

Title	さらなる挑戦：御手洗富士夫のキヤノンと古森重隆の富士フィルム
Sub Title	We try harder : a comparative study of Mitarai's Canon and Komori's Fujifilm
Author	谷口, 和弘(Taniguchi, Kazuhiro) Fruin, W. Mark
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2021
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.63, No.6 (2021. 2) ,p.79- 98
JaLC DOI	
Abstract	<p>われわれは、御手洗富士夫時代のキヤノン、古森重隆時代の富士フィルムそれぞれの成功をDC (ダイナミック・ケイパビリティ) 論の観点から考察する。とくに、企業の歴史的なシグネチャ・プロセス、およびトップ・マネジメントの人的要素を加味したDMCに焦点をあて、カメラ産業を破壊するほどの劇的な環境変化にともなうBMIを中心としたCXについて論じたい。</p> <p>This paper aims to understand how Mitarai's Canon and Komori's Fujifilm succeeded by shedding light on the signature processes, dynamic capabilities, VRIN resources, and the roles of top management of the two companies. And it attempts to clarify how the companies transformed organizations, including business models, in the era of digital vortex which disrupts the camera industry relentlessly.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20210200-0079">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20210200-0079</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

さらなる挑戦：御手洗富士夫のキヤノンと古森重隆の富士フィルム

## We Try Harder: A Comparative Study of Mitarai's Canon and Komori's Fujifilm

谷口和弘・W. マーク・フルーエン (Kazuhiro Taniguchi and W. Mark Fruin)

われわれは、御手洗富士夫時代のキヤノン、古森重隆時代の富士フィルムそれぞれの成功を、企業の歴史的なシグネチャ・プロセス、DC, VRIN（価値があり、稀少で、模倣困難で、代替困難）な資源やケイパビリティはもとより、トップ・マネジメントの人的要素を加味した DMC について考察するとともに、カメラ産業を破壊するほどの劇的な環境変化にともなう BMI を中心とした CX について論じたい。

This paper aims to understand how Mitarai's Canon and Komori's Fujifilm succeeded by shedding light on the signature processes, dynamic capabilities, VRIN resources, and the roles of top management of the two companies. And it attempts to clarify how the companies transformed organizations, including business models, in the era of digital vortex which disrupts the camera industry relentlessly.

## さらなる挑戦

——御手洗富士夫のキヤノンと古森重隆の富士フィルム——

谷口和弘\*

W. マーク・フルーエン

### <要約>

われわれは、御手洗富士夫時代のキヤノン、古森重隆時代の富士フィルムそれぞれの成功をDC（ダイナミック・ケイパビリティ）論の観点から考察する。とくに、企業の歴史的なシグネチャ・プロセス、およびトップ・マネジメントの人間的要素を加味したDMCに焦点をあて、カメラ産業を破壊するほどの劇的な環境変化にともなうBMIを中心としたCXについて論じたい。

### <キーワード>

DC（ダイナミック・ケイパビリティ）、DMC（経営者のダイナミック・ケイパビリティ）、シグネチャ・プロセス、行動戦略、BM（ビジネスモデル）、BMI（ビジネスモデル・イノベーション）、CX（コーポレート・トランスフォーメーション）

本論文では、キヤノン、富士フィルムそれぞれのカメラメーカーで独自のリーダーシップを発揮しCX（コーポレート・トランスフォーメーション）を導いた、日本企業を代表する2人の際立つ経営者に焦点をあてる。すなわち、1995年にキヤノンの社長に就任した御手洗富士夫（以下、御手洗）、そして2000年に富士写真フィルム（2006年以降は富士フィルム）の社長に就任した古森重隆（以下、古森）である。日本におけるデジカメの市場シェアにかんして、キヤノンは2000年代中頃、富士写真フィルムは2000年代初期にそれぞれ首位となった。このように各カメラメーカーで高パフォーマンスを導いた立役者が、御手洗、古森の2人だった。

彼らは、スマホによるデジカメ市場の侵食に直面した。アップルは2007年、200万画素のカメラを搭載したスマートフォン iPhone を発売。この機種には、まだオートフォーカスや動画撮影

---

\*本論文は、2020年度慶應義塾大学学事振興資金による研究成果の一部である。本論文の作成にあたって、日本カメラ博物館運営委員 市川泰憲氏にはインタビューや情報提供の機会を頂いたことにたいして、ここに御礼を記しておきたい。本論文において登場する人物名については、基本的に敬称略で記していることを断っておきたい。なお、本論文に意図せず残された過誤についてはわれわれの責任である。

などの機能は搭載されていなかった。しかし、2009年に発売された iPhone 3GS は、300万画素のカメラ、動画撮影、オートフォーカス、ホワイトバランス、マクロ、露出補正など一連の機能を搭載し、デジカメに匹敵するデバイスとなった。2011年に発売された iPhone 4S は、技術的にコンパクトデジカメのハイエンドモデルに到達したといわれる ([https://gigazine.net/news/20111111\\_all\\_iphone\\_camera/](https://gigazine.net/news/20111111_all_iphone_camera/))。このことはユーザーにとって、デジカメがなくともスマホさえあれば高画質の写真・画像が撮影できることを意味した。すなわち、スマホはデジカメを代替し、凌駕した。

われわれは主に、スマホ台頭前の BS (ビフォア・スマホ) 時代のキヤノン、富士フイルムそれぞれの CX に焦点をあてる。それにより、以下の問題が理解されるものと期待する。すなわち、日本のカメラメーカーを代表する 2 社は、自社がデジタル化の渦 (デジタル・ボルテックス) のなかへと飲み込まれつつあるのを体感し、その主な収益基盤の 1 つだったカメラ事業が深刻なダメージをうけるなか、この深刻な状況をどう乗り切ろうとしたのだろうか。いうまでもなく、スマホ台頭後の AS (アフター・スマホ) 時代、日本のカメラメーカーは総じて大転換を強いられた。

われわれは、カリフォルニア大学バークレー校ハース・ビジネススクール教授 デビッド・ティースが主張するダイナミック・ケイパビリティ (DC) 論 (Teece, 2009) に注目する。すなわち、企業が業界において同業他社と比して競争上有利な状況である競争優位を持続するには、トップ・マネジメントや組織が市場の変化・問題を感知し、適切なビジネスモデルを構築して機会を捕捉し、たえまなき変革を続けていく転換に取り組まなければならない。さらに、創業者のビジョンや企業文化などの歴史的な遺産であるシグネチャ・プロセスに整合する形で、指針となる良い戦略を策定し、感知、捕捉、転換といった一連の活動を継続し、価値があり (Valuable)、稀少 (Rare) で、他社にとって模倣困難 (Inimitable) で、代替困難 (Non-substitutable) である VRIN な資源やケイパビリティを構築していけるかどうか、企業の長期的な成功のカギとなる (Teece, 2014, 2017)。

企業の長期的な成功を左右する DC (ダイナミック・ケイパビリティ) は、組織やトップ・マネジメントが環境変化に適応する能力にとどまらず、環境を先取的に変えようとする企業家的な能力をも含む。もちろんティースがいうように、企業家精神は特定の個人によるスタートアップに限定されるものではなく組織ルーティンに根差したものでなければならない (Teece, 2012)。寿命という制約から逃れられない特定の個人に依存した経営が企業にとって大きなリスクになるという教訓は、さまざまな企業の経営史が教えてくれる。スタンフォード大学経済学部名誉教授だった青木昌彦が適切に論じたように、われわれの社会に存在する会社、大学、業界団体、教会などのコーポレーションは、人間の生物学的寿命を超えて資源・ケイパビリティを次世代に継承し、集団としての認知活動を可能にする永続的な社団組織なのである (Aoki, 2010)。

もちろん、そうした人の集まりの永続性や持続可能性は、とくに DMC (dynamic managerial capabilities: 経営者の DC) いかんによって左右されうる。この点については、CEO の諸特性の差異によって企業のパフォーマンスの変異の多くの部分が説明できるという CEO 効果 (Quigley and Hambrick, 2015) によって支持される。DMC は、経営者のスキル・知識、人脈、メンタル・

モデルといった人間的要素から構成され、組織の構築・変革に必要とされる (Adner and Helfat, 2003)。そして、感知の基礎となる知覚、注意を配分する能力、捕捉の基礎となる問題解決、推論を行う能力、転換の基礎となる説得のために言語利用、コミュニケーションを行う能力といった MCC (managerial cognitive capabilities: 経営者の認知的ケイパビリティ) によって支えられる (Helfat and Peteraf, 2015)。つまり、経営者の認知が重要な意味をもつ。

われわれは、キヤノンと富士フィルムの CX を考察するうえで人間的要素と BM (ビジネスモデル) を重視する。第 1 に、人間的要素について述べる。オックスフォード大学サイド・ビジネススクール教授 トーマス・パウエルが主張するように、競争に勝ち、収益性を確保するために構築された戦略経営論の歴史は、非人格主義の漸進的な進展によって特徴づけられる (Powell, 2014)。すなわち、戦略経営の研究者や彼らの影響をうけたコンサルタントは、企業の存続・成功を考察するうえで人間的要素を軽視する傾向を次第に強めた。結果的に、人間不在の実証研究やそれにより解明された成功法則やらカネづくり法則やらが蔓延した。かくして企業経営は、計量手法により単なる数字に還元され、人間をどこかに置き去りにしてしまった。だが今こそ、人間重視の行動戦略の再評価が求められる。

そして第 2 に、BM について述べる。BM は、企業が価値創造、顧客への価値提供を実現し、価値獲得を実現するためのメカニズムからなる (Teece, 2018)。BM の設計には顧客ニーズを深く理解し、そうしたニーズを満たす資源が必要とされ、BM の諸要素を整合化させる必要がある (Teece and Linden, 2017)。

たとえばボラロイドにおいて、かつてトップ・マネジメントはインスタント写真事業と統合的なレーザーブレード・モデルに固執すべきだ、というあやまった信念を抱いた。そして、この BM との整合性がないという理由でデジカメ開発に関連した一連の諸活動が滞ってしまった。つまり経営者の認知は、組織におけるケイパビリティの発展や慣性と密接なかかわりをもつ (Gavetti, 2005; Tripsas and Gavetti, 2000)。

したがって、劇的な環境変化の下で CX をいかに実行するかを理解するうえで、経営者が BM を主体的に変革していくプロセスである BMI (ビジネスモデル・イノベーション) に注目する必要がある (Saebi *et al.*, 2017)。BMI は、新奇性 (企業にとってか、業界にとってか) と範囲 (部分的なモジュールにとどまるか、全体的なアーキテクチャに及ぶか) という観点から以下の 4 つのタイプに分類される。すなわち、進化型 (経営者が環境変化に反応する形で行う BM の部分的変革で、企業にとって新奇となる)、適応型 (経営者が環境変化に反応する形で行う BM の全体的変革で、企業にとって新奇となる)、集中型 (経営者が市場諸条件を主体的に破壊すべく行う BM の部分的変革で、業界にとって新奇となる)、複雑型 (経営者が市場諸条件を主体的に破壊すべく行う BM の全体的変革で、業界にとって新奇となる)、である (Foss and Saebi, 2017)。

われわれは以下、キヤノン、富士フィルムそれぞれの成功を DC 論の観点から考察する。とくに、企業の歴史的なシグネチャ・プロセス、およびトップ・マネジメントの人間的要素を加味した DMC に焦点をあて、カメラ産業を破壊するほどの劇的な環境変化にともなう BMI を中心とした CX について論じたい。

### キヤノンのシグネチャ・プロセス

1933年、産婦人科医 御手洗毅は、前田武男、内田三郎、吉田五郎とともに精機光学研究所を設立した。彼らは、国内ではじめて35mm フォーカルプレーンシャッターカメラ KWANON の試作に成功した。1935年、後の社名につながる CANON を商標登録した。1937年、精機光学工業として株式会社化した。しばらく社長の座は空席のままだったが、1942年、毅が初代社長に就任した。1947年、創業10周年を機に国際的に通用するようキヤノンカメラへと社名を変更した。1969年、キヤノンへと社名を変更するにいたった。

キヤノンは、「世界一の製品づくりを目指して最高水準の生産設備を追求し続ける」(キヤノン編, 1988, p8) ことを基本姿勢としてきた。そして、創業者兼社長 毅は、「人間が大事だ」という強い思いをこめ、個人による自由な能力の発揮を促す実力主義、従業員の心身の健康を重視する健康第一主義、従業員をキヤノンの一員とみなすとともにキヤノンを従業員のものとみなす新家族主義、そして自発による物事への取り組み、自治による自己管理、自分の立場を自覚する姿勢を強調した三自の精神を、キヤノンの企業文化として根づかせた。経営者の信念は、世界一の製品づくりを支える企業文化として進化した。

日本のカメラ業界の転機となった機種として、キヤノンが1976年に発売した AE-1 がある。それは、電子シャッター、絞り制御などのユニット部品を電子回路で系統的に統合した軽量小型カメラである。一連のユニット部品を高度に自動化した設備で大量生産することでコスト削減を実現し、自動露出一眼レフの高精度をもつ大ヒット製品となった(キヤノン編, 1988; 下山, 2007)。このカメラにより、キヤノンによる世界一の製品づくりに向けたエレクトロニクス化の努力が結実した。

時を経て1993年、毅の長男・肇が第5代社長に就任した。しかし1995年、肇が急死したことをうけ急遽、賀来龍三郎会長によってアメリカでの事業成功の実績を買われた毅の甥 富士夫が第6代社長に選出された。御手洗は社長としての会見の席上、賀来が生み出した「共生」という企業理念にもとづくグローバル経営、高付加価値経営の追求を強調した(日本経済新聞社編, 2004, p52)。そして、毅時代から発展してきたキヤノンの企業文化をなす支柱を、失敗を恐れず時代を先取りする進取の気風、世界一の技術の開発に取り組む技術優先主義、そして実力主義、健康第一主義、新家族主義、三自の精神に通底する従業員の人間性への配慮を表す人間尊重主義と、それぞれ適確に表現した(荒井, 2005)。

したがってキヤノンのシグネチャ・プロセスは、進取の気風、技術優先主義、人間尊重主義を土台として、世界一の製品づくりに向けて歴史的に進化した一連の組織プロセスとみなされよう。

### 御手洗の DMC

御手洗の父は、毅と同じく医者だった。御手洗は、自分の人格形成に影響を与えた一番の要素についてこうふり返る。「性格的には、やはり子供の頃の家庭環境だろう。医者であった親父は非常に厳しかったし、両親とも教育熱心だった。古くからある家で、町全体の面倒を見るというか、社会の面倒を見るというか、社会に貢献することに重きを置くのが伝統だ」(日本経済新聞社

編, 2004, pp 344-5)。御手洗家の社会的責任にたいする高き志は、御手洗の人格形成を大きく左右した。

御手洗は1996年にグローバル優良企業グループ構想を発表し、世界中のキヤノンのグループ会社それぞれが世界一になるという壮大な目標を掲げた。その際、トップダウンという言葉を強調した。つまりそれは、トップが戦略を策定し、目標を設定し、先頭を走って結果を出すことを意味する。御手洗のリーダーシップの要諦は、従業員との直接的なコミュニケーションをつうじた説得と行動への責任にある。彼が日々実践するように、「社員の人生を大事にして、常にコミュニケーションをして啓発し、能力を引き出すための努力をする」（日本経済新聞社編, 2004, p 191)。それによって従業員が意識を変え、イニシアチブを発揮するようになるのが望ましい。要するに、御手洗のDMCを特徴づけるトップダウンによるリーダーシップは、コミュニケーションをつうじた説得の認知的ケイパビリティにもとづき、従業員のイニシアチブの発揮を促進する点で、毅が唱えた三自の精神と結びつく。

大分県佐伯市出身の御手洗は佐伯鶴城高校、都立小山台高校をへて、1984年に中央大学法学部を卒業した後、キヤノンに入社した。1966年にキヤノンUSAに出向し、1979年にその社長に就任した。アメリカでの23年の駐在生活をへて、日本に帰国後、6年をへた1995年にキヤノンの社長に就任した。国内での内部昇進という経歴がなく、日本的な組織のしがらみに配慮する必要がなかった御手洗は、幸いにもトップダウンによるリーダーシップによりCXに取り組むことができた。

他方で御手洗は1995年、経済同友会幹事に就任した。2006年、IT業界からはじめて経団連会長に就任した。こうした財界活動により社外にも人脈を拡張していった。同年、佐伯鶴城高校出身の後輩 内田恒二を社長に指名し、2016年には佐伯市に隣接する宮崎県延岡市出身の真栄田雅也を社長に指名した。このように社内では同郷人脈を活用しながら、確固たる経営基盤を構築した。また、東京都大田区下丸子の本社には役員専用のフロアや食堂がなく、役員が朝会で意見交換をつうじてさまざまな情報を共有する文化がある（御手洗・田原, 2014)。キヤノンには、コミュニケーション重視の価値観が根付いている。

御手洗は、経団連会長という国内財界トップの地位を経験し、政治との深いつながりをえた ([https://biz-journal.jp/2017/01/post\\_17742.html](https://biz-journal.jp/2017/01/post_17742.html))。さらに、国外とくにかつて在住したアメリカに人脈を広げている。たとえば、社内での幹部候補や変革人材の育成にかんしてGEのジャック・ウェルチに協力を要請し、ジョンF.ウェルチ・リーダーシップ開発研究所の仕組みを学ぶべく社員を派遣できた（御手洗・田原, 2014)。

御手洗は、人脈について述べる。「組織のトップというものはある一定期間は務めなければ人脈を築けません。政治でもビジネスでも人脈を築くには時間がかかるし、そういった関係を築いて即時のコミュニケーションが取れることが重要です」（<https://president.jp/articles/-/12878?page=2>)。社内外・国内外に広がる彼の人は、多様なケイパビリティを動員するうえで一役買う。

## キヤノンのCX

御手洗がグローバル優良企業グループ構想に依拠して取り組んだCXは、(1)PX(ポートフォリオ・トランスフォーメーション:事業ポートフォリオの見直しによる企業境界の再設定)、(2)セル生産方式、(3)キャッシュフロー経営、(4)コア・ケイパビリティ重視、(5)終身雇用、教育、実力主義の新結合、(6)事業部制の見直し、(7)知的財産戦略、(8)国内生産への回帰、(9)BMI、といった9つの要素により構成される。以下、各要素について敷衍する(以下の記述は、主に日本経済新聞社編(2004)、荒井(2005)に負う)。

### (1) PX

事業の存続・撤退を厳しく判断する選択と集中の戦略にもとづいて行われたPXからはじめよう。たとえば、1996年のPC事業からの撤退があげられる。キヤノンは1989年、スティーブ・ジョブズが設立したネクストに資本参加した。1993年、ネクストはハードウェア部門とソフトウェア部門に分社化した。キヤノンはネクストソフトウェアに出資する一方、当該ハードウェア部門を買収し、ボードの設計・開発を行うべくファイヤーパワーシステムズとして再出発させた。当時、PC業界ではインテルのペンティアムとモトローラのパワーPCとが争う形でチップ競争が展開されていた。しかし、ファイヤーパワーシステムズは後者に賭けるという致命的なあやまちをおかした。結果的に、社内からの反発・批判をうけつつも、御手洗はPC事業撤退を決定した。

### (2) セル生産方式

セルとよばれる少人数チームが複数工程をこなし、単一製品を生産するセル生産方式の導入である。御手洗はキヤノン子会社で、レーザービームプリンタのOEM、インクカートリッジの生産などに取り組む長浜キヤノンをモデル工場として選択し、1998年からベルトコンベア方式からセル生産方式への転換に取り組んだ。だが当初は、生産性が下がった。やがて、長いベルトコンベアにそって作業を行っていた労働者同士の間隔が縮められ、作業のムダがなくなるという間締めの効果が生まれた。そして、現場での試行錯誤、手作りの仕掛け・道具類であるからくりの自主生産などにより生産性は向上した。結果的に、生産ラインに必要な人員を他の部署へ転換した人数を表す活人数は1998年に212人、その活人効果の金額は5.3億円に上った。

1999年、カメラ生産を行うキヤノン子会社・大分キヤノンにもセル生産方式が導入された。さらにマイスター制度を導入し、工程数の多い製品を効率的に組み立て、外注指導から製品検査にいたる複数作業を担える多能工を育成した。これにより、カメラの組み立て担当者には高いモチベーションが与えられ、生産性のさらなる向上が期待された。

### (3) キャッシュフロー経営

ベルトコンベア方式のような重厚長大の設備、これを支えるのに必要な在庫・仕掛品の存在は、キャッシュフローを悪化させる原因となる。御手洗が先導したセル生産方式の導入は、現場の生



産性改善だけでなくキャッシュフロー経営の実現にも寄与した。キヤノンでは、フリーキャッシュフロー（連結ベース）にかんして1997年12月期の-225億円から1998年12月期312億円へと劇的な改善が生み出された。

#### （4）コア・ケイパビリティ重視

キヤノンでは、光学技術、デジタル画像技術などの共有可能な基盤技術を要素技術とよぶ。他方、CMOSセンサー、映像エンジンなどに代表されるように、要素技術を体化した基盤部品をキーコンポーネントとよぶ。われわれは、便宜的に要素技術とキーコンポーネントとをあわせてコア・ケイパビリティとよぼう。これらは、キヤノンの（持続的）競争優位に関連したVRINなケイパビリティである。

たとえば、2000年5月に販売された最小・最軽量デジタルカメラのイクシデジタルは、キヤノンのコア・ケイパビリティ重視の産物である。デジカメの信号処理に必要な機能が集約された約13ミリ四方の集積回路である映像エンジンは、コア・ケイパビリティとしてイクシの小型化・軽量化を支えた。こうした映像エンジンの開発構想を練り上げたのが、1992年にイメージング研究所副所長に就任した丹羽雄吉である。

磁気記録にアナログ信号を用いた電子スチルカメラは、1975年イーストマンコダック（以下、コダック）により発明された。ソニーは1981年、電子スチルカメラ試作機としてマビカシステムを発表した。業界には、フィルム不要カメラの到来を予感して「マビカショック」とよばれた大きな衝撃がもたらされた。1984年のロサンゼルスオリンピックでは、ソニーと朝日新聞はマビカシステムを投入した一方、キヤノンと読売新聞は開発してまもないスチルビデオシステムD413を投入し、実証実験をすすめた。結局、電子スチルカメラは高価格ゆえ事業としては成功しなかった。

結果的に丹羽は、電子スチルカメラにたずさわっていた200人のうち140人をデジカメ開発へと配置転換した。そして、デジカメ開発に消極的だったカメラ事業部を周辺機器事業部に移管した。そこで彼は、デジカメのコンピュータ部分を、画像情報の通信監視・ファイル管理などを行う汎用カメラ制御、そして画像信号の処理を行う撮像カメラ制御に二分した。前者のチップは半導体技術の変化にあわせてとりかえるが、後者のチップはキヤノン独自の技術を取り込んで変更しないという差分開発方式を導入した。この方式の下、映像エンジン開発に取り組む一方、1996年、パワーショット600というデジカメを発表した。その売上は、1995年にカシオが投入した低価格デジカメQV-10の大ヒットと比べればかなり見劣りした。

やがて、デジカメ事業は商品開発本部に移管された。そして、多くのデジタル関連エンジニアが他の事業部門により引き抜かれた。そこで丹羽は、御手洗にデジカメ事業を社長直轄とするよう説得し、1997年、デジタルアイ事業推進センターがつくられた。彼は、そのセンターで、映像エンジン開発を先導した。1998年、当該センターはカメラ事業部にうつされ、コア・ケイパビリティである映像エンジンを活用したデジカメのイノベーションが促進された。

御手洗は、「2000年記念商品として画期的な商品を出すように」という強い意志を示した。そ

れが奏功し、1999年、映像エンジンが完成した。2001年、イクシデジタル300が発売され、当時のデジカメのなかで最小化・最軽量化に成功し、大ヒットとなった。大ヒットの原因は、映像エンジンの搭載に加え、7枚のレンズを組み合わせた光学系を直径約20ミリの1円玉サイズに収めた1円玉レンズといったコア・ケイパビリティを活用したことにあった。

#### (5) 終身雇用、教育、実力主義の新結合

一般に日本企業は、組織慣習として終身雇用と年功賃金を重視してきた。これにたいして、御手洗は終身雇用、教育、実力主義の新結合を重視する。とくに彼は、終身雇用にこだわる理由について述べる。「社員同士が切磋琢磨して、運命共同体意識を持ちながら、活性化して同じ目的に向かって走る。それが日本では終身雇用という形に集約されてきた。困難な経営環境のときほど運命共同体意識で団結した少数精鋭部隊のほうが、報酬を最大の動機づけに集散離合する組織よりはるかに強い。……終身雇用の長所は1人ひとりの社員が生涯をかけ、経営方針や企業風土を理解してくれることだ。おのずと、ブランドを守ろうとか、団結して危機に立ち向かおうといった愛社精神も生まれてくる」(日本経済新聞社編、2004、pp 138-9)。彼は、終身雇用によって従業員が企業のシグネチャ・プロセスを理解し、企業に貢献する強いインセンティブが生まれる、という信念を抱く。

他方、御手洗は終身雇用の限界についても認める。「確かに終身雇用の制度には社員が安住し、緊張感を失う恐れがある。そこはまず教育で補う。創業以来の行動指針である自発、自治、自覚から成り立つ三自の精神、つまり自己責任の精神を徹底する。……もう1つは、実力主義の徹底だ。年功序列は人を腐らせる。キヤノンの賃金や処遇の制度は創業当初から年功序列ではなく、学歴、年齢、性別に関係ない実力主義だ。……実力ある人間を登用するシステム。人間の能力を公平に正しく認めることがヒューマニズム、人間主義だ」(ibid., pp 142-3)。

御手洗は、従業員の緊張感を失わせるという終身雇用の限界を認め、その限界を、三自の精神を体化したシグネチャ・プロセスに根差した教育、そして実力主義により補完する。キヤノンでは、従業員教育のために通信教育や集合研修などさまざまな機会が設けられた。

#### (6) 事業部制の見直し

1978年に導入された製品別事業部制は、御手洗がアメリカから帰国した際、資源の非効率や経営スピードの鈍化などの弊害をもたらしていた。そこで1998年、経営革新委員会が設置された。その下には、生産、開発、財務などのテーマごとに8つの委員会が設けられ、その委員長として各事業部長が任命された。事業部長は、自分の事業だけでなく、それとは関係のない委員会の改革にも目配りせざるをえなくなった。事業部間のコミュニケーションが促進された結果、全社最適の視点が事業部長のあいだで醸成された。

経営革新委員会は2000年、開発リードタイムの短縮化や迅速な新製品導入などを可能にした3D-CADの全社導入を実現した。その年に終了した当該委員会は、翌年、経営戦略委員会へと改称された。

### (7) 知的財産戦略

キヤノンは、1987年のミノルタ・ハネウエル特許訴訟を契機に、将来の事業に悪影響が出ないよう自社以外のすべての特許に配慮する知的財産戦略を採用した。ミノルタ・ハネウエル訴訟は、オートフォーカスの基本特許であるストーファー特許をもつハネウエルがミノルタ（2003年以降はコニカミノルタ）を相手にミネソタ連邦裁判所に提訴した特許侵害訴訟である。ミノルタが1985年に製品化した $\alpha$ -7000はストーファー特許をはじめとするハネウエルの複数の特許にもとづき、その権利を侵害するものだ、という主張に由来する。ハネウエルは、同様の訴訟をニコン、オリンパス光学（2003年以降はオリンパス）などオートフォーカスを扱う他の日本のカメラメーカーにもおこした。

結果的に1992年、判決が出され、ミノルタは1億2750万ドルをハネウエルに支払うことになった。ハネウエルは、強力なマイケル・レシシ主任弁護士の下、数え切れない証人尋問をへて陪審員の心理をうまく操作し完全勝利を導いた（小倉、2001）。ミノルタは、当初から和解を求めているハネウエルとの和解のタイミングを逸し、最悪の結果を招いた（長谷川、1993）。——そして、ミノルタによる巨額の損害賠償支払いは、2006年のカメラ事業撤退、ソニーへのデジタル一眼レフカメラ事業売却の遠因となったのかもしれない。

ハネウエルは、他のカメラメーカーから首尾よく損害賠償支払いをうけることにも成功した。しかし、別の特許と引き換えにクロスライセンス契約をとりつけたキヤノン、そして自社にたいする特許侵害の事実から逆提訴を試みたりコーは、ハネウエルへの損害賠償支払いを免れた。

特許を超えた画期的な新技術を発明しても、その新技術が既存の特許に依拠する限り特許侵害が成り立つアメリカでは、ハネウエルのストーファー特許がなければオートフォーカス一眼レフの開発は実現できなかつたと解釈されよう。だが日本では、ストーファー特許自体、特許としては成立しえない代物と解釈された。実際、日本のカメラメーカーは、ストーファー特許に依拠せずオートフォーカス一眼レフカメラの開発にこぎつけた。

1950年代アメリカにおいて、日本のカメラメーカーは「安かろう悪かろう」のイメージから脱却できなかつた。キヤノンもアメリカで苦労した。1962年以降、ベル・アンド・ハウエルとの代理店契約をつうじて自社ブランド販売を行ったキヤノン。1970年代中頃にこの契約を打ち切って自社販売に切り替え、そのブランドは広く認知されるようになった。

キヤノンの知的財産戦略は、カメラでライカ、複写機でゼロックスとそれぞれ競合したことで洗練された。キヤノンの特許部門は、複写機の特許を独占していたゼロックスの一連の特許を細かく分析し、技術開発部門と連携しながら1967年にNP方式を開発した。キヤノンは、他社とのライセンス契約をつうじてNP方式を拡大した。ゼロックスは、キヤノンとの知的財産をめぐる争いの結果、1978年にクロスライセンス契約を締結した。

ミノルタ・ハネウエル特許訴訟の判例は、日本企業に2つの教訓を残した。第1に、アメリカでの特許侵害訴訟を闘うには、敵を知り、己を知り、「陪審を知る」必要があり、法律・技術の専門知識はもとより陪審裁判の経験や交渉力にも長けたトライアル・ロイヤー（法廷弁護士）が不可欠となる（長谷川、1993）。第2に、アメリカで新製品を販売する場合、それに体化された技

術がアメリカ企業の特許を侵害していないというオピニオン（意見書）を事前にアメリカの適切な特許弁護士から取得し、後々の陪審員の心象に配慮すべきである（蒲野，1993）。

#### （8）国内生産への回帰

カシオは1995年、背面の液晶パネルを世界ではじめて採用し、PCと接続して画像を取り込めるQV-10を市場投入した。その成功により、デジカメ市場は拡大した。キヤノンは、デジカメ市場の拡大に対応すべく以下の意思決定を行った（以下の記述については、主に矢部（2012）に負う）。第1に、取手工場で生産していた業務用デジカメを1996年に大分キヤノンに移管した。第2に、1998年に大分キヤノンでデジカメの生産を開始した。第3に、2001年に宮崎ダイシンキヤノンでデジカメ生産を開始した。そして第4に、2001年にキヤノン・オプト・マレーシアで、2002年に台湾キヤノンで、そして2003年に佳能珠海と広東聯合光学儀器で、それぞれデジカメの生産を開始した。

やがてデジカメは、価格競争に巻き込まれコモディティ化した。日本のカメラメーカーの多くは、台湾・中国企業によるOEM生産への転換、あるいは海外生産拠点へのシフトを模索した。

しかしキヤノンは、自社工場での生産を重視した内製化戦略を策定した。御手洗は2003年、デジカメ生産のための新工場を大分に建設する計画を発表した。2005年、大分事業所を稼働した。国内生産への回帰は、中国でのさまざまなリスクを回避する、新製品の生産ラインの立ち上げにおいて国内生産が比較優位をもつ、そしてセル生産方式と自動化（生産工程の一部の機械による代替）の組み合わせによって海外生産の製造費用に対抗できる、といった3つの主要理由による。

#### （9）BMI

キヤノンの高収益を支えるBMは、消耗品で稼ぐレーザーブレード・モデルである。御手洗は2001年、デジカメとインクジェットプリンターの新結合によって新しい価値を創造するデジタルフォト事業でナンバーワンになる、と宣言した。そのカギはカメラダイレクトという新技術で、それによりPCを経由せずデジカメとインクジェットプリンターとをケーブルでつなげるようになった。デジタルフォト事業の肝となるカメラダイレクトは、キヤノンのデジカメとインクジェットプリンターを普及させ、インクや写真用紙の消耗品の売上高を増やそうとする伝統的なBMの基盤とみなされた。

しかし、デジタルフォトを文化として社会に根付かせるには、カメラダイレクトがキヤノン一社の製品群で完結したままの閉鎖的モデルでは不適切だった。すなわち、この新技術を業界標準に引き上げる必要があった。つまり、前述したフォスとセビによるBMIの分類法によれば、BS時代のキヤノンは、デジカメ市場の拡大に反応し消耗品の売上高の増大を図る進化的BMIから、デジタルフォトを文化として社会に広く浸透させ持続的的事业として育成すべく、他社を主体的に巻き込み業界に新奇性を生み出す集中型BMIへの移行を試みたといえよう。

2000年、キヤノン、HP（ヒューレットパカード）、セイコーエプソン、ソニー、富士写真フイルム、オリンパス光学が共同規格をまとめた。さらに2003年、その共同規格は、カメラ業界団体

CIPA (Camera & Imaging Products Association: カメラ映像機器工業会) によってピクトブリッジという名称の下、業界標準として採用された。

この動きは、製品レベルにとどまった部分的な BMI にすぎなかった。カメラ業界のディスプレイとなったスマホ、とくに iPhone は、単なる製品を超えたプラットフォームとして機能し、さまざまなアプリ、さまざまな主体をも巻き込んで広範なエコシステムを形成した。このことを考えれば、より高みの BMI が必要だったのかもしれない。以下でみるように、大胆な PX によってカメラメーカーからの脱却を図り、劇的な CX を成し遂げた富士フィルムは、キヤノンに比して変革の幅・速度という点で幾分すぐれていたようである。

### 富士フィルムのシグネチャ・プロセス

1919年、富士フィルムの前身となる大日本セルロイドが設立され、社長に就任した森田茂吉はセルロイドの新たな需要先として写真や映画用のフィルムに着目した（以下、富士フィルム「50年のあゆみ」(<https://www.fujifilm.co.jp/corporate/aboutus/history/ayumi/list.html>)、谷口（2008）に負う）。そして、その国産化を社会的責任として位置づけた。

大日本セルロイドは1924年、写真フィルムの国産化の早期実現を図るべく世界最大の写真フィルムメーカー・コダックに提携を申し入れた。しかし、コダックはその申し入れを拒否した。結局1926年、写真フィルム製造の試験研究のため東洋乾板と提携した。写真フィルムの国産化に苦戦した大日本セルロイドは1929年、コダックから日本国内での写真フィルム事業の共同経営を提案された。しかし、容認しがたい不利な条件だったためこの提案を拒絶した。そして、自主技術による写真フィルムの国産化という内製化戦略を選択した。

1932年、映画用フィルムの試作に成功した大日本セルロイドは、フィルムの事業化を正式に決定した。それにあわせ写真感光材料工場の建設に向け、神奈川県南足柄村に用地買収の申し入れを行った。新工場の本格稼働に備え、感光色素の合成と写真乳剤製造について指導をえるため、アグファ出身のドイツ人技師 E. G. マウエルホフ博士と契約を結んだ。大日本セルロイドは1933年、別の新会社を設立し、セルロイド事業とは異質の写真フィルム事業を分離し、これを大成させるべきだとした。1934年、富士写真フィルムが設立され、その社長に大日本セルロイドの専務取締役 浅野修一が就任した。富士写真フィルムは設立後まもなくして、東洋乾板を吸収合併した。

その年、コダックとアグファは製品価格の大幅値下げを発表した一方、映画会社の業界団体 大日本活動写真協会は国産の映画用フィルムは劣悪で使用できないとの声明を出した。富士写真フィルムは、写真乳剤の改良とフィルムベースの耐久性不足の改善という難問に悩まされた。前者の問題については、マウエルホフ博士による足利工場での10カ月に及ぶ指導により解決をみた。しかし、後者の問題を解決できなかったため、映画用フィルムを一時的に生産中止とした。

経営危機に直面した浅野社長は、「自分は、この写真フィルム工業を生涯の事業として、あくまでやり抜く決意であるから、志を同じくする人は、会社に残って、自分と運命をともにされたい」（富士写真フィルム編、1984、p26）と率直に従業員に訴えた。従業員は、それにより会社が想

像を超えた危機にあることを知り、残業料の辞退などをつうじたコスト削減、R&D投資、設備投資に取り組んだ（富士写真フィルム編、1954）。組織内では団結が促され、技術進歩と販売拡大に向けた全社的な努力が促進された。このように存続の危機に瀕した富士写真フィルムは、品質がすべてを決定する、そして全社員が一つになって事に当たれば困難を克服できる、という2つの教訓をえた。労使協調の品質第一主義は、富士写真フィルムの企業文化の根幹である。

結果的にフィルムベースの耐久性不足の問題も全社的な努力が奏功し、1936年、新しい写真乳剤とフィルムベースの実現により映画用の富士陰画用フィルムの発売にこぎつけ、映画用フィルムの国産化を達成した。それ以前に映画用フィルムが不評で経営状態も芳しくなかった際、短期的にロールフィルムによって収益を確保することもできた。だが富士写真フィルムは、写真フィルムと映画用フィルムの国産化をミッションとして設立されたため、ロールフィルムの生産という安易な選択をせずに、映画用フィルムの国産化という困難な課題の解決を優先した。こうした先難後易の姿勢も企業文化の基盤をなしていた。

富士写真フィルムでは、写真フィルムと映画用フィルムの国産化という内製化志向のミッションを何より優先する先難後易のビジョン、そしてそうした困難な課題に全社的に取り組むことを可能にした品質第一主義の企業文化によって支えられた一連の組織プロセスがシグネチャ・プロセスとして確立し、有効に機能してきた。

たとえば、銀塩写真の領域でコダックへのキャッチアップを模索していた1950年代の富士写真フィルムは、それより一歩先の画像記録技術として静電写真、磁性材料に着手した。さらに、1977年からはじまるデジカメ開発は、1988年のフォトキナ（ドイツでかつて開催されていた映像関連総合見本市）での世界初デジタルスチルカメラ DS-1P の発表に結実した（ガベッティ・トリプサス・青島、2010）。

この会社では、先見性にもとづくイノベーションへの執念が DNA として組織内で継承された（土屋、2018）。そして破壊的イノベーションへの挑戦は、他社に既存事業を破壊されるくらいなら自分たちで破壊してしまおうという極端な生き残り策とみなされる（小島、2019）。いずれにせよ、この会社に特有のシグネチャ・プロセスの賜物といえよう。

社名に込められた写真への想いについて、この企業は写真を人間にとってきわめて貴重な文化として位置づける。後に社長に就任する古森が述べたように、「写真文化を守ることは富士フィルムの使命である。儲かる、儲からない、の話ではない。確かに写真フィルムの需要が今後も縮小していくことは目に見えている。しかし、だからこそ、富士フィルムは写真文化を支え続けていくべきだ」（古森、2013、p 56）。写真文化の存続は社名にも記されたミッションで、CSR として収益性を超えて取り組むべき重要課題なのである。

### 古森の DMC

中国東北部で1939年に生まれた古森は、敗戦後、父親に「困難があっても、勇気をもって立ち向かえ」「サムライの魂を忘れるな」と伝えられた（古森、2006）。その後、長崎県大村市で育ち長崎西高校を卒業した後、東京大学に進学し体育会のアメリカンフットボール部に所属しながら

文武両道の学生生活をおくった。1963年、東京大学経済学部を卒業後、富士写真フイルムに入社した。富士写真フイルムへの入社のも動機は、「(日本が)戦争に負けた原因は経済力。経済力で国力を伸ばすためにメーカーに行きたい」(<http://www.ngmf.jp/ngmf2013/speakers06.html>: 括弧内著者達)というものだった。古森は当初、経営企画部に配属された。しかし、本人の希望により主に営業の仕事が続けた。1995年、取締役営業第二本部長に就任した。翌年、フジフイルムヨーロッパ社長に就任した。2000年、世界的に写真フイルム市場がピークをむかえたこの年に、富士写真フイルム社長兼 COO に就任した。2010年には、世界の写真フイルムの総需要はピーク時の10%以下へと急激に落ち込んだ(古森, 2013)。

本業消失という創業以来の未曾有の危機に直面した古森は2003年、CEO となった。彼は、「会社を、二十一世紀を通してリーディングカンパニーとして生き続けさせる」(*ibid.*, p 47) ため、自ら「魂の経営」とよぶ大胆な CX を実行した。彼の強力なリーダーシップの下、富士写真フイルムは2006年に持株会社に移行した。富士フイルムホールディングス(以下、富士 FHD)という持株会社が設立され、富士写真フイルムの事業は富士フイルムという新設の事業会社に引き継がれた。

古森が感知した真の脅威とは、すなわちデジタル化の波とそれにともなう写真市場の劇的な変化である。デジタル化の世界では、これまで蓄積してきた精密塗布などの独自のコア・ケイパビリティが急速に陳腐化してしまう。そして技術的な差別化が困難になり、過酷な価格競争が展開される。古森は、デジタル化への適応戦略の3つの柱として、デジタル技術の自社開発、デジタル技術を超越した画質水準にまでアナログ技術を向上させることによる感光材料事業の延命、そして新規事業の開発、を掲げた(*ibid.*, pp 26-31)。

古森は、富士写真フイルム創立70周年をむかえた2004年、大規模なリストラを含む経営全般にわたる徹底的な構造改革、勝ち続けられる事業の選択による新たな成長戦略の構築、そして持株会社形態をつうじた連結経営の強化、といった3つの基本方針からなる第2の創業に向けた CX の青写真として VISION75 を発表した。基本方針の実現にあたって、従業員の能力向上・活性化が不可欠とした。

古森は従業員にたいして、危機を機会としてとらえ、危機時に上司のいわれるまましたがうのではなく、正しいと思ったことを自己主張し、上司を説得してでも危機を機会に転じるべきだと求めた。一般に日本人は、自己主張力が弱く、優先順位にもとづく意思決定ができない。とくに彼は、優先順位にもとづく意思決定の実行をリーダーの重要な責任とみなす(古森, 2014)。「会社の史上最大の危機に直面していた当時、社長である私が学級委員のように『多数決で決めましょう』などとやることは、ありえない。……危機に陥ったときに、……誰かが皆を引っ張っていくしかない。それがリーダーの役割であり、リーダーシップの本質なのだ。その代わり、失敗したら組織は壊滅するのだから、リーダーは責任を取らなければならない」(古森, 2013, p 112)。つまりリーダーとは、優先順位にもとづき意思決定を行い、率先して行動し、組織を先導し、責任をとる存在なのだ。

古森の経営観は、「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、売上を上げて

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」(ibid., p 113) というものである。そして危機時にリーダーは、読む(現在おかれている状況の正確な把握)、構想する(なすべきことを具体的な計画に落とし込む)、伝える(強い意志にもとづき危機を共有し自覚をもたせる)、実行する(率先してやりぬく)、といった一連の活動をつうじてCXに取り組まなければならない(ibid., pp 113-5)。さらに古森(2017)は、危機時のリーダーシップを、現状把握(Photo)、将来予測(Predict)、数字のシミュレーションと優先順位の決定(Plan)、従業員への明確なメッセージの発信(People)、実行(Perform)、情熱とイニシアチブによってやり抜く(Passion)、そしてリーダーとしての哲学や大局観(Philosophy)、といった7Pにまとめた。これらの要素は、ある意味で直観的なもので、頭脳と肉体を駆使した全人格的な実践により育成される。教室や教科書で勉強できるものではない(古森, 2013, 2014)。

古森は、アメフトと企業経営のアナロジーを用いる。両者はともに、頭脳と肉体の鍛錬を必要とし、強い意志を表す闘魂、ライバルに強くぶつかっていく力、迅速に展開していくスピード、基本計画と臨機応変なフレキシビリティからなる戦略、そして分業による有機的な機能を可能にするチームワーク、を必要とする点で共通する(古森, 2014, pp 127-33)。アメフトにせよ、企業経営にせよ、最強の組織にはこれら5つの要素が欠かせない。

従業員が真の実力を身につけ能力向上と活性化を実現できなければ、最高の組織は実現できない。「単に頭がいいだけではだめだ。マッスル・インテリジェンス、すなわち、野性的な賢さや、へこたれない心、物事を動かす現実的な能力、強い体、自分や現実を見据える勇氣、人間の裏面も理解する感性……こうしたトータルな力を磨くことが必要なのだ」(ibid., p 217)。そして、「大人になってからこれを鍛えるのであれば、それはやはり、日々の仕事を通して感性を磨くということになるだろう。スピードやダイナミズムを意識して仕事をするとは、これらを磨く上で必要である」(古森, 2013, p 131)。古森は、なかでも勇氣を、自分の価値観や人生を反映する原点と位置づけ、自分の判断力にたいする信念として最も強調する(ibid., p 218)。

古森のDMCは、彼が「マッスル・インテリジェンス」とよぶ危機時のリーダーシップに依拠する。デジタル化に関連した劇的な環境変化を適切に知覚し、大胆なCXのシナリオを構築し、これを組織全体に浸透させる説得力、そして優先順位にもとづく意思決定と行動を導くイニシアチブは、リーダーとしての勇氣と責任に支えられる。

古森は、JR東海、三菱商事など主に三菱グループの経営者達とともに、政財界に幅広い人脈を構築してきた。そして2007年、NHK経営委員長に就任した。2016年から2019年まで、規制改革推進会議の委員をつとめた。個人の強力なリーダーシップだけでなく社外の政財界にも広げられた人脈は、彼のDMCの基盤をなす。

## 富士フィルムのCX

古森がVISION75に依拠して取り組んだCXは、(1)写真文化の維持に向けた組織再編、(2)PX、(3)事業の高速展開に向けたM&A、(4)クロスファンクショナルなイノベーション志向、(5)持株会社への移行、(6)DC経営、(7)富士フィルムウェイによる従業員の能力向上・



活性化、(8) BMI、といった8つの要素により構成される。以下、各要素について敷衍したい(以下の記述は、主に古森(2013, 2014)に負う)。

### (1) 写真文化の維持に向けた組織再編

古森は、「写真フィルムをやめるという選択肢は、私にはなかった」(古森, 2013, p50)と述べ、強い覚悟で写真フィルム事業の大胆な組織再編に取り組んだ。「すべてを最大限に効率化し、背水の陣で挑み、エマージングマーケットのビジネスも今後取り込み、写真事業を支えよう」(*ibid.*, p51)と、従業員を説得した。

そして、富士写真フィルムの創業以来のミッション「写真文化を守る」を実現すべく、写真フィルム事業の安定的な収益確保に向けたダウンサイジングに取り組んだ。写真関連分野の従業員を対象として、他分野への配置転換を含め海外を中心に約5000人削減するなどの大胆な組織再編に着手した。

富士写真フィルムは2004年、いわゆる「四特」との特約店制度を廃止した。つまり、国内フィルム販売の特約店契約を結んでいた写真用品の4専門商社(浅沼商会、樫村、美スズ産業、近江屋写真用品)から営業権を取得し、直販体制に転換した。

### (2) PX

古森は2001年頃、選択と集中によるPXについて社内で検討しはじめた。その際、アンゾフ・マトリクスにもとづき既存市場、新規市場、既存技術、新規技術の組み合わせによりさまざまな事業を検討した。市場評価については、成長性、従業員のケイパビリティの適用可能性、そして競争力の持続可能性、といった3つの観点から行った。

その結果、6つの事業を選択し、これらに経営資源を集中した。すなわち、①デジカメ、フォトブックなどのデジタルイメージング事業、②医療機器、医薬品、化粧品などのヘルスケア事業、③デジタル印刷機、オフセット印刷用材料などのグラフィックシステム事業、④液晶用フィルム、太陽電池用バックシートなどの高機能材料事業、⑤光学レンズ、携帯電話用プラスチックレンズ、スマホ用カメラモジュールなどの光学デバイス事業、⑥オフィス用複写機、プリンターなどのドキュメント事業、がそれである。

富士写真フィルムは1936年、医療分野でレントゲンフィルムへの取り組みを開始した。その後、内視鏡、デジタルX線画像診断システムなど画像を中心とした診断に貢献してきた。古森は、化粧品、サプリによる予防、医薬品による治療を視野に入れ、予防、診断、治療を網羅するトータル・ヘルスケア・カンパニーという未来像を示した(古森, 2013)。

たとえば、2007年に誕生した機能性化粧品アスタリフトは、写真の色あせを防ぐ抗酸化技術、物質を微小化するナノテク、フィルムの乳剤にかんするコラーゲン技術など、社内で開発・蓄積されたコア・ケイパビリティの新結合による画期的成果であった。

古森は、2003年以降の10年を「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」(古森, 2014, p190)と振り返る。彼は、短期的な収益性を犠牲にしても中長期的な

R&D 投資を優先し、年間2000億円程度をねん出させ続けた。

### (3) 事業の高速展開に向けた M&A

古森は、新規事業への参入にあたり事業の高速展開に向けた M&A を重視した。2001年、富士ゼロックスを連結子会社化して重複投資の回避、シナジーの実現を図った。その際、M&A に大きな可能性があることを認識した。古森は、被買収側のターゲット企業とのシナジーの実現によって他社とは差別化したすぐれた製品がつかれるかどうかを基準に、インクジェット、医療機器、医薬品といった分野からターゲットを選択し、大胆な投資を実行した。

富士フィルムは2008年、富山化学工業にたいして TOB を実行した。それにより医薬品事業に本格参入した。双方のシナジーを実現した新薬の開発を行い、2014年、抗インフルエンザウイルス薬アビガンが承認された。COVID-19問題に悩まされる世界で新型コロナウイルスの治療薬として、この薬がもつ可能性に注目が集まっている。

### (4) クロスファンクショナルなイノベーション志向

富士写真フィルムは、実に広範な分野にわたるケイパビリティを有していた。しかし R&D 組織は、写真事業を重視した編成となっていた。そして、複数の研究所が機能別に編成され地理的に分散していた。つまり、市場が急激に縮小する写真フィルムの研究をバラバラに行っていた。

そこで、全社的にクロスファンクショナルな先端研究をつうじて新規事業の基盤となるコア・ケイパビリティの開発を可能にする研究所を、新しいコンセプトとして構想した。2006年、神奈川県開成町に富士フィルム先進研究所を設立し、「融知・創新」による新たな価値の創生拠点と位置づけた。そこでは、異分野のエンジニアのケイパビリティの融合、そして新しい破壊的イノベーションの創造をつうじた社会への価値提供が強調される。

### (5) 持株会社への移行

2006年、富士フィルムと富士ゼロックスのシナジーの実現に向けた連結経営の強化のために、持株会社として富士 FHD を設立し、その下に複数の事業会社がグループ化された。これと同時に、富士写真フィルムから富士フィルムへの社名変更を行った。

### (6) DC 経営

古森は、富士フィルムのあるべき姿を述べた。「世の中の環境の変化に素早く対応し、また、変化を先取りし、さらに自ら変化を作り出せる会社になることをめざしている」(古森, 2014, p 196) と。すなわち、環境変化への適応、変化の先取り、そして変化の創造といったプロセスで、環境変化に受動的に対応する企業から、市場を主体的に変える企業への劇的な CX を強調する。これは、ティース流の DC 経営にほかならない。

古森によれば、一般に日本企業は、欧米へのキャッチアップ型 BM から脱却できておらず、フロントランナー型 BM への BMI に失敗してきた。その原因は、新奇性を生み出す創造力、そ

して未知に果敢に挑戦する冒険心が足りないためだという。VUCA とよばれる劇的な変化の時代に、日本企業は従来のやり方にとらわれることなく、「前向き、外向き、上向き」の勇気をもって前進しなければならない (*ibid.*, pp 210-5)。

#### (7) 富士フィルムウェイによる従業員の能力向上・活性化

古森は、第2の創業に向けた VISION75の実現にあたり従業員の能力向上・活性化が不可欠だと位置づけた。従業員の能力を高めるため仕事をルーティン化すべく、富士フィルムウェイを策定した。その軸は、仕事のパフォーマンスは人間力の総和に左右されるというビジネス五体論(古森, 2013, pp 152-6)にある。

富士フィルムでは、広く社会に浸透している経営管理の手法である PDCA サイクルに代え、See (情報収集・分析), Think (本質の把握), Plan (具体的な計画の立案), Do (果敢な挑戦・断行) を循環的に回転させていくことが、未知の領域に挑戦するうえで必要とされる。

#### (8) BMI

富士フィルムの BM は、消耗品で稼ぐレザープレード・モデルである。フィルム、カメラなどの製品の生産において高いコア・ケイパビリティをもち、フィルムの現像・プリントにおける支配的地位にめぐまれ、消耗品である利幅の大きなフィルムの販売を増やして価値獲得をねらった BM である。とくに、1980年に社長に就任した大西實は強力なトップダウンによりコスト削減の企業文化を社内に浸透させた(ガベッティ・トリブサス・青島, 2010)。

しかし古森は、大胆な組織再編をつうじて写真フィルム事業の大幅な縮小を図り、選択と集中にもとづく PX を実行し、トータル・ヘルスケア・カンパニーという未来像に向けて CX を先導してきた。古森のリーダーシップの下で進められた第2の創業は、資産のオーケストレーションに向けた社内でのオープン・イノベーションに特徴づけられる(浅見, 2016)。そして、コスト削減では対応できない本業消失の危機を、未来志向の大胆な R&D 投資と戦略的 M&A を軸とした CX で乗り越えた。

前述した BMI の分類法によれば、BS 時代の富士フィルムは、古森がデジタル化という劇的な環境変化に反応する形で BM の全体的変革を試み、企業に新奇性をもたらした点で適応型 BMI を実現した。しかし AS 時代には、トータル・ヘルスケア・カンパニーというビジョンの下、戦略的 M&A をつうじて業界を越境する形で市場諸条件を主体的に破壊すべく BM を全体的に変革し、既存業界に破壊的イノベーションをもたらす複雑型 BMI を志向している。

スタンフォード大学ビジネススクール名誉教授だったジェームズ・マーチの有名な二分法にしたがえば、デジカメ、光学レンズなど既存市場・技術の洗練化は発掘、そして化粧品、レーザー内視鏡、太陽電池用バックシートなど新規技術・市場の開発に向けた努力は探査とみなされる(March, 1991)。富士フィルムは、強力な DC にもとづいて発掘と探査の同時追求を行ってきた両利き組織である(Tushman and O'Reilly, 1996; O'Reilly and Tushman, 2008)。

## (9) AS時代について若干

富士フィルムは、すでに1970年代にデジタル化の到来を感知し、デジタル技術のR&Dを開始した(以下、主に鍋島(2018)に負う)。結果的に、フィルムで培ったコア・ケイパビリティをデジタル時代に市場成長が期待される分野に適用する流れができた。富士フィルムはAS時代、従来のモノづくりに依存した製造業型BMから脱却し、大胆なBMIに取り組む。医療診断の分野では、デジタルX線画像診断装置に加え骨密度測定の利用にたいして課金するサービスを提供する。また、画像解析技術を応用することで橋のひび割れなどの社会インフラの診断を行うひびみつけというクラウドサービスを展開する。

2018年、富士フィルムがつねに変革を続ける企業であることをアピールすべく、NEVER STOPというグローバル・ブランディング・キャンペーンを開始した。また同年、たゆまぬ変革による成長の武器として、AI研究拠点Brain(s)を開設した。それは、SNSを中心とするパブリック・データではなく、むしろ企業、政府、医療機関などに蓄積された非公開のプライベート・データに焦点をあてる。プライベート・データをユーザーと一緒に活用できるよう、理化学研究所、東京大学、そして多様なスタートアップ企業などとともに、先端AIの取り込み、AI人材強化などに取り組む。

古森は、パブリック・データ志向のプラットフォーム型破壊的イノベーションに否定的な見解を述べた。「リーダーがスピーディーに物事を判断していく中で、ビッグデータから得られた情報が常に揃っているわけではない。むしろ、限られた情報でも信頼できるものを素早く取り込み、さまざまな兆候をとらえて迅速かつ的確に判断していくことが求められる。最近では、GAFAにビッグデータを押さえ込まれているといった議論もあるが、そんなことに惑わされず、“Small data, Wise decision”で思い切って突き進めばいい」(松岡, 2019)。

ビッグデータ重視のプラットフォーマーとは対照的に、富士フィルムは古森の強力なリーダーシップの下、AIに依拠したスモールデータ重視の賢明な意思決定を促進すべくたゆまぬCXに挑戦している。

富士FHDは2016年、CT、MRIなどの画像診断装置に強みをもつ東芝メディカルシステムズの買収をめぐり、キヤノンとの入札合戦で競り負けた。このことは、医用画像情報ネットワーク・システム市場でGEをぬいて世界一になるという古森のビジョンにとってマイナスに働いたばかりか、公正取引委員会の「公正」な判断にもかかわらず、彼の眼にはけって公正とはいいがたいディールにうつつたにちがいない。

しかし、CXの大成功、AS時代のパフォーマンスという点でいえば、サムライ古森の富士フィルムのほうが元財界総理 御手洗のキヤノンより一枚上手ということになるのかもしれない。だが御手洗は、2012年に第8代社長、2020年に第10代社長に返り咲き、際立つ経営者としての特異なレジリエンスを発揮した。今回の社長復帰を、権力への執着に由来した長老支配による老害とみるか、ベテランのDMCの活用に向けたたゆまぬ挑戦とみるか、今のところ評価は二分され、賛否両論あるのは事実である。いずれにせよ、彼ら2人の際立つ経営者による真摯な取り組みは、過酷なデジタル時代におけるさらなる挑戦として位置づけられよう。

## 参 考 文 献

- 阿部智和・近藤隆史. 2012. 「キヤノン——デジタルカメラ事業における国内生産拠点の強化と維持」 Discussion Paper Series B, No. 2012-105, 8月, 北海道大学大学院経済学研究科
- Adner, R., Helfat, C. E. 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10, 1011-25
- Aoki, M. 2010. *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*. Oxford, Oxford University Press
- 荒井裕之. 2005. 『キヤノンの高収益システム——御手洗富士夫の「新・日本流経営」こうすれば奇跡は起こる』 ぱる出版
- 浅見正弘. 2016. 「企業の事業転換とオープンイノベーション」 『産学連携学』 12巻2号, pp 48-54
- キヤノン編. 1988. 『キヤノン史——技術と製品の50年 [別冊]』 キヤノン
- Foss, N. J., Saebi, T. 2017. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, 200-27
- 富士写真フイルム編. 1954. 『創業二十五年の歩み』 富士写真フイルム
- 富士写真フイルム編. 1984. 『富士フイルム50年のあゆみ』 富士写真フイルム
- Gavetti, G. 2005. Cognition and hierarchy: rethinking the microfoundations of capabilities' development, *Organization Science*, vol. 16, no. 6, 599-617
- ジヨパンニ・ガベッティ, メアリー・トリブサス, 青島矢一. 2010. 「富士フイルム——第2の創業」 ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター編 『ケース・スタディ日本企業事例集——世界のビジネススクールで採用されている』 ダイアモンド社, pp 69-110
- 長谷川俊明. 1993. 『日米パテント・ウォー』 弘文堂
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A. 2015. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, vol. 36, no. 6, 831-50
- 蒲野宏之. 1993. 『パテント・マフィアが日本を狙う——日米特許紛争の内幕』 同文書院
- 小島健嗣. 2019. 「これぞ世界中が注目する“奇跡のイノベーション”だ! トータルヘルスケアカンパニーに変革した富士フイルム, 変革の舞台裏」 『FastGrow』 9月30日, <https://www.fastgrow.jp/articles/fujifilm-kojima>
- 古森重隆. 2006. 「人間発見——勇気を持って変わろう②」 『日本経済新聞』 11月28日夕刊
- 古森重隆. 2013. 『魂の経営』 東洋経済新報社
- 古森重隆. 2014. 『君は、どう生きるのか——心の持ち方で人生は変えられる』 三笠書房
- 古森重隆. 2017. 「富士フイルムの経営改革——Innovation out of crisis」 『ワールドマーケティングサミット東京2017——イノベーションがもたらすマーケティング変革』 笹川記念会館国際ホール, 12月8日
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning, *Organizational Science*, vol. 2, no. 1, 71-87
- 松岡功. 2019. 「富士フイルム HD の会長 古森重隆氏が『GAFAに惑わされるな』と説く理由」 『ビジネス+IT』 7月31日号, <https://www.sbbt.jp/article/cont1/36757>
- 御手洗富士夫・田原総一郎. 2014. 「在任19年。社長の任期はなぜ、長いほうがいいのか (1) 対談——キヤノン 会長兼社長 御手洗富士夫×田原総一郎」 『President Online』 6月16日号, <https://president.jp/articles/-/12878>
- 鍋島勢理. 2018. 「『変化し続ける』富士フイルムが注力する最重要技術」 『JBpress Digital Innovation Review』 12月17日号, <https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/54646?page=1>
- 日本経済新聞社編. 2004. 『キヤノン式——高収益を生み出す和魂洋才経営』 日本経済新聞社
- 小倉磐夫. 2001. 『国産カメラ開発物語——カメラ王国を築いた技術者たち』 朝日新聞社
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, 185-206
- Powell, T. C. 2014. Strategic management and the person, *Strategic Organization*, vol. 12, no. 3, 200-7
- Quigley, T. J., Hambrick, D. C. 2015. Has the “CEO effect” increased in recent decades? a new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders, *Strategic Management Journal*, vol. 36, no. 6, 821-30
- Saebi, T., Lien, L., Foss, N. J. 2017. What drives business model adaptation? the impact of opportunities, threats and strategic orientation, *Long Range Planning*, vol. 50, no. 5, 567-81
- 下山敏郎. 2007. 『世界を制覇した日本のカメラ——奮闘したサムライたちの記録』 自由社
- 谷口和弘. 2008. 『組織の実学——個人と企業の共進化』 NTT 出版

- Teece, D. J. 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York, Oxford University Press
- Teece, D. J. 2012. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action, *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 8, 1395-1401
- Teece, D. J. 2014. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, vol. 45, no. 1, 8-37
- Teece, D. J. 2017. Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 41, no. 3, 693-720
- Teece, D. J. 2018. Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, vol. 51, no. 1, 40-9
- Teece, D. J., Linden, G. 2017. Business models, value capture, and the digital enterprise, *Journal of Organizational Design*, vol. 6, no. 8, 1-14
- Tripsas, M., Gavetti, G. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging, *Strategic Management Journal*, vol. 31, no. 10-1, 1147-61
- 土屋元彦. 2018. 『現場主義を貫いた富士ゼロックスの“経営革新”——品質管理, 品質工学, 信頼性工学, IEの実践論』日刊工業新聞社
- Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, vol. 38, no. 4, 8-30
- 矢部洋三. 2012. 「デジタルカメラ産業の生産体制と海外生産」『経済科学研究所紀要』42号, pp 21-66

W. マーク・フルーエン [サンノゼ州立大学マネジメント・スクール]