

Title	富士フィルムにおけるケイパビリティ進化のマルチレベル分析： 会社の永続化に向けたパーパス志向型サステナビリティ経営 (II)
Sub Title	A multilevel analysis of capability evolution at Fujifilm : purpose-oriented sustainability management leading to corporate perpetuation (II)
Author	谷口, 和弘(Taniguchi, Kazuhiro) Fruin, W. Mark( )
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.4 (2024. 10) ,p.11- 26
JaLC DOI	
Abstract	<p>本論文では，富士フィルムに焦点をあて，会社の永続化に向けたパーパス志向型サステナビリティ経営について検討する。当社は，人生を豊かにする写真という価値を創造しつつ，企業価値の向上と社会の持続的発展とを両立させるというサステナビリティにまつわる挑戦的課題に取り組んでいる。</p> <p>This paper focuses on Fujifilm to examine how the company engages in purpose-oriented sustainability management to make it persistent. The company creates value regarding photography that brings richness to human life and deals with grand societal challenges that seek both economic benefits and sustainable development at the same time.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20241000-0011">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20241000-0011</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.

富士フィルムにおけるケイパビリティ進化のマルチレベル分析 会社の永続  
化に向けたパーパス志向型サステナビリティ経営 (II)

A multilevel analysis of capability evolution at Fujifilm: purpose-oriented sustainability  
management leading to corporate perpetuation (II)

谷口 和弘(Kazuhiro Taniguchi)

W. マーク・フルーエン(W. Mark Fruin)

本論文では、富士フィルムに焦点をあて、会社の永続化に向けたパーパス志向型サステナビリティ経営について検討する。当社は、人生を豊かにする写真という価値を創造しつつ、企業価値の向上と社会の持続的発展とを両立させるというサステナビリティにまつわる挑戦的課題に取り組んでいる。

This paper focuses on Fujifilm to examine how the company engages in purpose-oriented sustainability management to make it persistent. The company creates value regarding photography that brings richness to human life and deals with grand societal challenges that seek both economic benefits and sustainable development at the same time.

# 富士フィルムにおける ケイパビリティ進化のマルチレベル分析

——会社の永続化に向けたパーパス志向型サステナビリティ経営（Ⅱ）\*——

谷口和弘

W. マーク・フルーエン

## <要約>

本論文では、富士フィルムに焦点をあて、会社の永続化に向けたパーパス志向型サステナビリティ経営について検討する。当社は、人生を豊かにする写真という価値を創造しつつ、企業価値の向上と社会の持続的発展とを両立させるというサステナビリティにまつわる挑戦的課題に取り組んでいる。

## <キーワード>

写真文化、シグネチャ・プロセス、DC、DMC、マルチレベル分析、価値創造、サステナビリティ経営、パーパス

\*（Ⅱ）は、2部構成となっている本論文の後半にあたる。本論文の土台になっているインタビュー調査、ならびに本論文への情報提供などについてさまざまな便宜を図って下さった助野健児氏（富士フィルムホールディングス株式会社代表取締役会長・取締役会議長：以下、助野会長と略記する）、山元正人氏（富士フィルム株式会社取締役常務執行役員・イメージングソリューション事業部長イメージングソリューション開発センター・欧州・中東・アフリカ・アジア・パシフィック地域現地法人管掌：以下、山元事業部長と略記する）、西村亨氏（同社イメージングソリューション事業部イメージングソリューション開発センター長：以下、西村開発センター長と略記する）、山川良樹氏（富士フィルムホールディングス株式会社総務部秘書室マネージャー会長秘書）、松本華奈氏（富士フィルムホールディングス株式会社コーポレートコミュニケーション部広報グループマネージャー）にたいして、御礼を申し上げたい。さらに、インタビュー調査の準備・実施、および本論文の作成にあたって、市川泰憲氏（日本カメラ博物館研究員）と河原茂晴氏（河原アソシエイツ代表・一橋大学 CFO 教育研究センター長特別補佐）には大変お世話になった。あわせて御礼を申し上げたい。なお、上記の職位・肩書についてはインタビュー調査を行った当時のものであること、本論文では、人名の記述に際して敬称略とする場合があること、そして本論文では、基本的にはイメージングにかかわる文脈を前提に、富士フィルムホールディングス株式会社、および富士フィルム株式会社という正式名称を「富士フィルム」と略記することをあらかじめお断りしておく。さらに本論文では、引用など特別なケースを除いて、カメラの種類を表す際には基本的に簡単化のため「一眼レフ」「デジタル一眼レフ」「レンジファインダー」「二眼レフ」「ミラーレス一眼」「コンパクトデジタル（以下、コンデジ）」などと表記することで、これらの後につけるべき「カメラ」という言葉を省略する（ただし、「フィルムカメラ」は例外とする）。そして本論文に含まれた意図せざる過誤については、著者たちの責任であることをここに記しておきたい。

### 3.1.2. 価値創造のセオリーとしての技術棚卸経営

助野会長は、デジタル時代の到来によるフィルム市場の破壊という危機的状況にかんして述べた。すなわち、

我々には、「この市場が大きく落ち込むことは避けられない」という危機感がありました。そこで、構造改革と会社の中身を変えるため、写真以外の成長事業、新規事業への投資を同時に推し進めていきました。どうやって生き残っていくのかという課題に取り組むため、まず社内にある技術を棚卸しました。それらの技術を「アンゾフの成長マトリクス」に落とし込み、将来進むべき市場を定めることにしたんです（デロイトトーマツ 2022a）。

つまり富士フィルムは、戦略経営論者イゴール・アンゾフ（Igor Ansoff）が開発した技術と市場の双方を軸とした成長マトリクス（Ansoff 1958）を活用することで、4つのセルを想定した技術棚卸経営にもとづいてPXと資源の再配置を実現したのだった。

富士フィルムによる技術棚卸経営は、問題の定式化、仮説の構築・検証、そしてPXの実践による問題解決といった3つの局面からなる。第1に、富士フィルムが元来の強みをもつのは、カメラやフィルムといった既存市場と既存技術とを組み合わせた市場浸透のセルに位置づけられる事業群である。しかし、こうした事業群がなくなってしまうと仮定した場合、どの分野に進出すれば勝ち続けられるか、という問題をまず定式化してみる。

第2に、成長マトリクスにおいて市場浸透のセルに近接した2つのセル——既存市場と新規技術とを組み合わせた製品開発のセル、および新規市場と既存技術とを組み合わせた市場開拓のセル——において、従来強みを発揮してきたケイパビリティを活用できるのではないかと、という仮説を構築する。つまり富士フィルムは、たとえば印刷用刷版の感光材料を扱ってきたので、既存の印刷市場についてはよく知っているだろう。とはいえ、デジタル・ポルテックスの到来を仮定すると、当社がもっていないインクジェット印刷機のヘッドやインクなどカギとなりうる新規技術を獲得する必要があるだろう。つまりそれは、製品開発にかんする仮説である。

他方で富士フィルムは、写真をつうじて画像処理技術を蓄積してきた。こうした既存技術を新規の画像診断システム市場において活用できれば、際立ったX線画像診断システムや医療ITを扱う事業の成長につながるのではないかと、といった仮説を構築する。さらに、新しい世の中が求めているのは、ビッグデータを賢く利用し、ソフトウェアを用いた画像の解析によって病気を見逃さないことではないかと、という形で次々と仮説を導いていく。つまりそれは、市場開拓にかんする仮説である。

さらにこの点についていえば、富士フィルムのレンズ付きフィルムである「写ルンです」のプラスチックレンズは、近接から無限大までフレキシブルにピントをあわせられる。だとすると、この既存技術は、スマホのカメラモジュールに転用できるのではないかと、という仮説を構築してみる。そして、スマホのカメラモジュールという新規市場の理解を深めていくことで、市場開拓

1) 以下の記述については、助野会長へのインタビュー（2023年5月11日、富士フィルム本社）に負う。

を成功させられるのではないかと、という仮説につなげていく。

第3に、仮説の構築・検証をくり返しなが実践的にPXを導くことで、問題解決の実現によって新しい価値を創造していく。この点にかんして助野会長が有する価値創造のセオリーは、「飛び地に行くな」という1点に集約される。すなわち、新規市場と新規技術とを組み合わせた多角化は回避せよ、ということなのである。要するに成功のカギは、近接にある。富士フィルムは、長い歴史のなかで一貫して写真を扱ってきたので合成技術に強みを持ち、化学合成品にかんしてかなり豊かなライブラリをもつ。そのため、どの成分を組み合わせれば、どのような効果が生まれるかについての知識を薬効に応用できるのではないかと、という仮説を構築したのだった。当社のライブラリを活用するために、2008年には富山化学の買収、さらに2018年にはその完全子会社化を実現した。

そして、写真技術に関連して開発・蓄積されてきた富士フィルムのケイパビリティ・ベースは、化粧品にもうまく「はまる」のではないかと、という仮説が生み出された。そうしたケイパビリティとしては、コラーゲン研究からえた知見、写真の退色防止にかかわる抗紫外線・抗酸化技術、そして発色剤に関連した物質を極限まで微細なレベルに粉碎するナノ技術が挙げられる。当社は、こうした写真技術を深化させることで、肌の成分であるコラーゲンを保護しうるような浸透力の高いスキンケア化粧品という新たな価値創造に成功した。

このように助野会長の価値創造のセオリーは、PXの成功を実現するために成長マトリクスに依拠し、まず新規参入市場の成長性と技術の入手可能性・近接性といった2つの軸を強調する。さらにいえば、競合による新規参入や模倣の困難性という第3の軸も重要な意味をもつ。これら3つの軸からはずれた事業はノンコアと位置づけ、大胆な撤退もいとわない。たとえば、グローバルな視点でみると、製薬業界では巨額投資を要する新薬開発競争が激化している。富士フィルムは、創薬はリスクが大きすぎると判断し、既存の薬品を効率的に生産する製造技術が重要な役割をはたすバイオCDMOに従事するにとどめている。さらに、保健行政の動向をふまえ、社会全体がジェネリック薬品へと移行するという仮説を構築したものの、その検証と微調整をくり返していくなかで、抜本的な軌道修正によりジェネリック薬品からの撤退を決めた。

では、デジタル・ボルトテックスによる危機的状況を乗り越えた富士フィルムは、いかにして危機感を維持しているのだろうか。この点にかんして、助野会長は述べる。すなわち、

「崖っぷち」にあったという状況はいまでも語り継がれていますし、DNAに入り込んでいるのではないのでしょうか。フィルムがなくなってデジタルカメラが急速に普及するという変遷があったんだから、今後も何が起こるか分かりません。5年先、10年先に世の中がどうなっていくのかをきちんと見極めていく重要性を、社員みんなが共有しているのだと思います。そして、我々の製品・サービスを通じて世の中に価値を提供し続けるために、今何が足りないのかを常に考えています。CEOを中心にそういった議論を重ねていますよ（デロイトトーマツ 2022a）。

つまり当社においては、「何が起こるか」予測できないという不確実性を前提に、将来的な変化

を見極めていくことが重要な意味をもつ。

助野会長自身、明確に述べているように、富士フィルムは、人々の嗜好・価値観の将来的な変化を予測して仮説を構築し、バックキャストिंगによってそうした変化とコア・ケイパビリティである写真技術とを適合させながら、新規参入市場の成長性、技術の入手可能性・近接性、競合による新規参入や模倣の困難性といった3つの軸にこだわることで、仮説の検証と飛び地に行かないPXの実践によって新しい価値を創造している。彼の価値創造のセオリーによれば、事業展開にはメリハリが必要なものであって、3つの軸による判断が重要な意味をもつ。

### 3. 1. 3. 将来の種をつくる R&D——発話、ギャップ認識、長期的な時間視野

助野会長は、富士フィルムの技術棚卸経営にかんして、発話、ギャップ認識、長期的な時間視野といった3要素を重視する。彼は、「写真がなくなってしまうならば<sup>2)</sup>」という反実仮想的な可能世界においてすらも当社の存続を可能にする有力な将来の種をつくるためのR&Dが何より重要だと考える。そのため当社では、売上高の7%をR&Dに投入することをルーティン化してきたという。しかし、R&Dに取り組むエンジニア自身によるミクロ的なケイパビリティ進化がなければ、当社全体のマクロ的なケイパビリティ進化にはつながらないだろう。

そのため助野会長は、人的資本投資の効率性という観点から「あなたが見つかった研究費はいつ返してくれるの」とエンジニアにたいして発話するとともに、彼らにたいして製品開発にかんする2つのギャップを認識するよう求めている。すなわち第1に、自分の技術にたいする思い入れが強すぎて客観的に評価することができなくなってしまうというパフォーマンス・ギャップである。技術の良し悪しを判断するのは、あくまでも市場なのである。かくして、良いデジカメがかならずしも売れるわけではなく、むしろ売れるデジカメが良いものだ、といったパフォーマンス志向の判断をしなければならない。

第2に、製品の市場投入のタイミングが早すぎるために失敗してしまうという機会ギャップである。そのタイミングが遅すぎるのは論外だとしても、週・月単位での技術評価の機会をもうけて上司が外部視点で部下をケアすることで、つねに軌道修正に取り組んでいく。そうすれば、機会ギャップの問題は回避しようと、助野会長は考えている。

さらに助野会長は、将来の種をつくるR&Dを有効に進展させるには、長期的な時間視野が必要だと述べる。彼は、学術と実務、双方の世界で好まれてきた富士フィルムとコダックの比較の文脈において、ある投資家との対話を紹介した。彼によれば、コダックはアメリカの投資家もつ短期的な時間視野を是とする投資哲学によってつぶされたのだという。そうした投資哲学に依拠すれば、成長が見込めない分野に大胆な投資を実行してリスク負担するくらいならば、即座に株主にカネを返して会社を清算したほうが望ましい。彼は、短期志向のメンタル・モデルをもつ投資家との対話において、写真フィルムのグローバルな需要が激減することにより、写真というコア事業が危機をむかえていた2000年の時点で、富士フィルムが新規分野への投資を行うことは

---

2) 同上。

あやまちにすぎず、役割を終えた会社はむしろ清算して、市場に資本をかえすことが正しい解だ、という見解を聞かされた。もちろん、長期的な時間視野を支持する彼は、投資回収という財務的な観点からこの見解に異を唱えた。そして、それから約10年ほどの時間が経過して富士フィルムが危機的状況乗り越えた後ですら、その投資家は、従来の見解を変えずに自らの投資哲学が正しいという姿勢を崩そうとはしなかったという。

### 3.2. 事業部レベル——山元事業部長

#### 3.2.1. グローバル経営にかんする強いDMC

山元は1986年、富士写真フィルムに入社し、プロフェッショナル写真部コマースフォト課に配属された。1991年には輸出本部へと異動し、感光材料関係の海外担当となった。1994年にアメリカにわたり、MIT スローン・マネジメントスクール (MIT Sloan School of Management) でMBAを取得した。1996年に日本に帰国し、商品企画や「写ルンです」の海外生産拠点の立ち上げなどに従事した。2000年に再び渡米し、アメリカの現地法人での勤務を経験した。その後、2012年にイメージング事業部長に就任し、チェキのグローバル展開をはじめ当社独自のフォトルネッサンス運動を推進するなどして際立ったマーケティングを実現し、イメージング事業の業績をV字回復に導いた立役者となった。2015年には3度目のアメリカ赴任を経験し、現地法人の社長に就任した。<sup>3)</sup>

さらに山元は、2017年には取締役執行役員経営企画本部長、2020年には取締役執行役員光学・電子映像事業部長、2021年には取締役執行役員イメージングソリューション事業部長、そして2022年に取締役常務執行役員イメージングソリューション事業部長イメージングソリューション開発センター・欧州・中東・アフリカ・アジア・パシフィック地域現地法人管掌となった。このように山元は、イメージング事業とのかかわりが深く、とくにグローバル経営やマーケティングの面でケイパビリティを開発してきたといえよう。

山元は、そうした経験を高く評価され、2023年にはスタジオアリスの社外取締役に選任された(スタジオアリス 2023a)。富士フィルムが第2位の大株主として20.04%の株式を保有するスタジオアリスは、彼の選任理由について記す。すなわち、<sup>4)</sup>

長年に亘る写真業界での国内外における幅広い経験及び蓄積されたノウハウは、当社の事業及び業績向上に寄与するものと考えます。また、企業経営者としての見識を有しており、客観的立場から経営の意思決定の妥当性及び適正性を確保するための助言、提言等ができる人材であることから適任と判断いたしました(スタジオアリス 2023b: 傍点著者たち)

つまり、山元事業部長に体化された写真にかかわるグローバル経営の強いケイパビリティが高く

3) 以上については、TORJA (2016) に負う。

4) ここでの株式所有のデータは、2023年2月時点のものである (<https://ir.studio-alice.co.jp/ja/Stock/Information.html>)。

評価されたといえよう。

### 3.2.2. 写真文化にもとづくフォトルネッサンス運動の推進

現在、人々がスマホを用いて気軽に画像や動画を撮影し、Instagram（以下、インスタ）やYouTubeなどのSNSでそれらを他者と共有し、楽しむ時代をむかえている。富士フィルムは独自の写真文化にもとづいて、『撮る、残す、飾る、そして贈る』という写真本来の楽しみ方を伝える『フォトルネッサンス運動』（富士フィルムホールディングス株式会社 2024）をグローバルに展開してきた。この運動を実現するための要件について、山元はかつて述べた。すなわち、

新たな技術を弊社をはじめとしたメーカーが提供した上で、本質的な写真の文化や価値を乗せ、更なる新たな価値をお客様に提供することで初めて実現可能となります。技術があり、変わらない価値があって、そこから新しいものが出来る。その点、弊社は技術だけではなく、その技術を駆使して新たな価値を生み出すところまでの方法を知っています。そこは我々のユニークな部分であると自負しています（TORJA 2016）。

そして、その運動の一環として2014年、「スマホ時代の新しい写真店」といったコンセプトの下、WONDER PHOTO SHOP（以下、WPS）の1号店を東京都・原宿にオープンした。

WPSの父として知られる山元は、WPSの試みが「こういった形でこういうサービスを提供すれば、お客さんが来る」（TORJA 2016）という1つの物理的な実験のモデル・ケースであるという位置づけを示す。そしてWPSを契機として、人々が思い出として写真を残したり部屋に飾るなどして、生活のなかに写真をリアルなものとして存在させ、彼らに写真の価値を再発見してもらおうことを意図した。さらに、こうした動きに業界が共感し、全体としてもりあがっていくことを期待したのだとい<sup>5)</sup>う。

富士フィルムのフォトルネッサンス運動の進展において、自社製品のなかで世界で最大の売上台数をほこるチェキは重要な役割をはたしている。この点について、山元事業部長は述べる。すなわち、

チェキは20～30代、特に女性からの支持が高かったが、今では男性のユーザーも増えている。24年度のチェキの売り上げは、コロナ禍で一時落ち込んだ20年度の約2倍となる、1500億円にすることを目指している。アナログが売りのチェキだが、DX化も進んでいる。専用アプリでAR（拡張現実）による写真プリントを楽しめたり、埋め込んだQRコードから企業のデジタルコンテンツに誘導できたりと、コンシューマー向けだけでなく、ビジネス用途にも広がり始めている。「Shoot」「See」「Share」が、当社が考えるイメージングのエコサイクルだ。撮って、プリントし、残す。これら全ての領域において、当社はライフスタイルやライフステージに寄り添ったソリューションを提供

5) 以上の記述については、TORJA（2016）に負う。

できる。……先端技術を積極的に取り込み続けることで、付加価値の高い製品や、新たなソリューションをお客さまに提案していく。……スマートフォンの撮影では味わえないミラーレスによる写真撮影の価値やチェキの世界観、プリント文化などをトータルで提案して、持続的なキャッシュジェネレーション事業にすることが目標だ（山元 2024）。

つまりアナログ的なチェキは、デジタル化が進展する今日ですら、新しいテクノロジーとの新結合によって市場を拡大しつつある。

スマホの台頭は、デジカメにとっての深刻な脅威となった反面、写真撮影の位置づけを非日常的な特別から日常的な普通へと変えることでその機会を拡張した。そして、人々にとって写真を撮ることが、自己表現やコミュニケーションのための当たり前のツールとなった。とくに、「他者からの注目を集めたい」「エモい写真を撮りたい」「画像がリアルかどうかといった没入感にこだわりたい」などという形で、人々の感性・感動がますます求められるようになった。結果的に、スマホだけでは味気なくつまらないので、操作が簡単で、かつ個性的でもあるチェキへのアナログ回帰の動きが市場では確認される。たとえば、チェキのユーザーのなかには、チェキで撮影した画像をプリントして、これをスマホで撮影しなおしてインスタにあげ、他者と共有する人も少なからずいるという<sup>6)</sup>。

かくして富士フィルムは、写真文化にもとづいて新しい価値創造に向けたケイパビリティ進化に自ら生産者として従事するだけでなく、ユーザーが製品やサービスなどを自由に組み合わせて効用を生み出すための消費技術を拡張するという点で補完的な役割をはたす必要もある。つまり、ケイパビリティ進化は需給双方の主体に求められており、それによって市場が発展していくということなのである（e.g., Langlois 2001）。消費者のルーティンの生成を促進したという点で、富士フィルムによるフォトルネッサンス運動やそれに関連したWPSのグローバル展開は、きわめて重要な意味をもっていたといえよう。

### 3.3. 職能レベル——西村開発センター長

#### 3.3.1. R&Dにかんする強いDMC

西村は1983年に富士写真フィルムに入社して以来、ほぼ一貫してデジカメ開発に従事してきた。そして、R&D 統括本部電子映像商品開発センター技術部長などを歴任し、現在はイメージングソリューション開発センター長をつとめている。この点で彼は、R&Dにかんする強いケイパビリティをもつ。そして、カメラメーカーとは異なる視点をもつであろう富士フィルムのケイパビリティの独自性を強調する<sup>7)</sup>。

この点については、当社と、クラウドをつかったアドビ（Adobe）の共同作業プラットフォーム Frame.io との連携に反映されている。導入に向けた現場感覚は、プロフェッショナルにとって顕在化しつつあったニーズであるワークフローのロケーションフリー・タイムレス化のた

6) 山元事業部長へのインタビュー（2023年5月11日、富士フィルム本社）による。

7) 西村開発センター長との私信（2023年5月12日）による。

めに最短のソリューションを提供しなければならないという必然性に特徴づけられる。しかし西村開発センター長は、視点を広げてみることで、Frame.io との連携が何年にもわたる戦略的施策の結実だったかもしれない、と再認識するにいたった<sup>8)</sup>という。

富士フィルムは、アドビといういわばデファクト・スタンダードのプラットフォーム企業との共創にもとづいて関係性を深化させてきたが、その背景には、企業境界を越えた多様性を是とするオープン・イノベーションの姿勢があった。そして、R&D に真摯に取り組む現場のエンジニアは、経営者によるトップ・ダウンの発話やギャップ認識の促進に助けられながら、スタンドアロンからエッジデバイスへのデジカメの進化を図ってきた。その過程で、「豊かな生活に寄与するアツと驚くイメージング機器」を創造し続けてきたのである。とくに多様性という点では、「越境」「オープン化」「異業種交流」「他花受粉」といった言葉が重要な意味をもちうる。西村開発センター長は、これらの発話を組織内外で継続していくことで、「イノベティブな製品による社会貢献」をめざしたい、と述べる<sup>9)</sup>。

さらに富士フィルムの写真文化は、エンジニアのあいだで色へのこだわりを是とする価値観の共有につながった。「メカ（機械工学）」、「エレキ（電気工学）」、ソフト開発、応用物理などの多様なバックグラウンドを有するすぐれたエンジニアを抱える当社において、入社してまもなく先輩のエンジニアから色の習得について妥協なき厳しい技能教育がなされ、色の識別に<sup>10)</sup>たけたプロフェッショナルすらもうならせるほどの良い画を生み出す一連のカメラを開発してきた。

### 3.3.2. X-H2S の開発

主としてカメラは、撮影のためのデバイスとして設計されている。そのため、ユーザーインターフェースがうまくつくられていないという利便性問題をもつ。Wi-Fi 機能付きデジカメはスマホへのデータ転送に限られているので、スマホなしには SNS へのアップロードができなかった（谷口・市川・フルーエン 2023c）。コダック（Kodak）は2005年、Wi-Fi などのネットワークにつながるデジカメとしてコダック EasyShare-One を発売した。しかし、スマホもまだ登場していなかったその時代、利便性問題から逃れることはできなかった。

富士フィルムは2022年、アドビとの提携によってこうした利便性問題を解決した。すなわちフジフィルム X-H2S は、カメラとクラウドのネイティブ統合を実現した世界初のミラーレス一眼となった。このカメラは、接続速度を速めるための専用グリップ FT-XH ファイルトランスミッターグリップを用いることで、画像や動画をスマホなしに直接クラウドに送ることを可能にした。こうしたネイティブ統合によって、共同での編集作業が円滑に行えるようになった。

また同年、Frame.io がアドビのソフトウェアである Premiere Pro と After Effects に標準搭載された。このプラットフォームには、カメラから撮影データをリアルタイムで直接クラウドへとアップロードできる一方、そのデータをダウンロードすればオフライン編集が可能になる機能

8) 同上。

9) 西村開発センター長との私信（2023年5月16日）による。

10) 西村開発センター長へのインタビュー（2023年5月11日、富士フィルム本社）による。

——Camera to Cloud——が実装されており、それは、富士フィルムのカメラ・専用グリップと  
いったハードウェアとアドビのソフトウェアとの組み合わせがもたらす価値をいっそう高めるこ  
とに寄与した。

では、革新的な専用グリップ開発のきっかけは何か。この点にかんして、富士フィルムの3人  
の長の見解を記しておこう。すなわち、

助野会長：2018年頃、5G時代のカメラという問題を定式化していく過程で、通信インフラの必  
要性をトップダウンで示唆した。<sup>11)</sup>

山元事業部長：専用グリップ開発にあたって、製品アーキテクチャをオープンにするか、クロー  
ズにするかといった選択をしなければならなかった。富士フィルムは、アドビとは10年以上もの  
良好な長期関係を構築してきたこともあり、より多くのユーザーにグリップを活用してほしいと  
の想いで、オープン・イノベーションに依拠することでアドビの普及力にかけた。他方でアドビ  
は、高級路線志向の富士フィルムとの提携に強い関心をもっており、ベスト・マッチングだった。<sup>12)</sup>

西村開発センター長：富士フィルムもアドビも、画像処理にかんする密なコラボレーションを  
進めていかなければならないという必然性を感じていた。富士フィルム独自のカラーフィルター  
配列を採用した当社独自のイメージセンサー X Trans CMOS センサーによる RAW データを、  
アドビの RAW 現像ソフト Lightroom などで編集できるようにする。そのためには、アドビと  
のすり合わせによって当社独自のカスタムセンサー向けの信号処理の開発が必要とされた。助野  
会長から、「5G時代のカメラをつくれなければ、開発をやめなさい」と何度もいわれ、自問  
自答をくり返していく過程で、常時接続という画期的な発想が生まれた。製品アーキテクチャを  
オープンにするという戦略の下、カメラのその先にある感動を売るという視点に加え、デファク  
ト・スタンダードの活用という視点も見出されることになった。動画性能がすぐれている  
X-H2S が発売されるタイミングで、アドビとの提携で獲得した一連のケイパビリティを結晶化  
した専用グリップも発売しよう、という思いきった意思決定がなされた。<sup>13)</sup>

かくして、会長のトップダウンを契機として5G時代のカメラという問題が定式化されたことで、  
開発センターでの自問自答が促され、X-H2S という新しいデジカメの開発につながった。さらに、

11) 助野会長へのインタビュー（2023年5月11日、富士フィルム本社）による。

12) 山元事業部長へのインタビュー（2023年5月11日、富士フィルム本社）による。富士フィルムは2013年、  
アドビの Mercury RIP アーキテクチャに依拠した印刷会社向けのワークフローシステムの XMF5.5 を発売し  
た。他方、2019年にその完全子会社となった富士ゼロックス（現在の富士フィルムビジネスイノベーショ  
ン）は2011年以来、プロフェッショナル向けの製品ラインに Adobe PDF Print Engine を使用してきた。

13) 西村開発センター長へのインタビュー（2023年5月11日、富士フィルム本社）による。従来は、2×2の  
4画素を1単位とする高い周期性のカラーフィルター配列——ベイヤー配列——が採用されてきた。しかし  
富士フィルムは、6×6の36画素を1単位とする低い周期性のカラーフィルター配列を採用した。この配列  
をもつ X Trans CMOS センサーは、2012年2月に発売された X-Pro 1 によりはじめて採用された。

アドビの普及力にかけて他社とは異なるオープン・イノベーションの経路を選択することで、画期的な専用グリップが生み出された。

X-H2Sは、高速画像処理を可能にする X-Processor 5、そして積層型 CMOS（相補型金属酸化膜半導体：complementary metal oxide semiconductor）イメージセンサーである X-Trans™ CMOS 5HS センサーなどが搭載された。つまり、デジカメのさまざまな既存の機能・要素の改良という「掘削（exploitation）」（知の深化）を実行した。他方、アドビとの提携により専用グリップの開発を行うことでカメラとクラウドのネイティブ統合を実現した。すなわち、新奇的な要素の創造という「探査（exploration）」（知の探索）にも取り組んだ（谷口・市川・フルーエン 2023c）。

#### 4. 富士フィルムのパーパス志向型サステナビリティ経営

2000年、世界的に写真フィルム市場がピークをむかえたこの年に、富士写真フィルム社長に就任したのが、古森にほかならない。彼は1963年、富士写真フィルムに入社した。当初は経営企画部に配属されたものの、強い希望で営業の仕事を担当し、経験を蓄積し続けた。後に社長として彼が「感知」したのは、デジタル・ボルトテックスとその脅威にともなう写真事業の劇的な変化である。そして彼は自ら、魂の経営とよぶ理想像に向けて、大胆な PX と組織再編に特徴づけられた戦略変化を実行した（「捕捉」）。彼の強力なリーダーシップの下、富士写真フィルムは2006年に持株会社へと移行した。そして、スキンケア化粧品などの新規事業へと展開していったのである。

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, 50）と述べ、強い覚悟で大胆な組織再編に取り組んだ。そして、富士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、写真事業の安定的な収益確保に向けたたゆまぬ変化に取り組んだ（「転換」）。他方で古森（2014, 196）は、富士フィルムの理想像について述べた。すなわち、

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。

つまりそれは、「感知」「捕捉」「転換」をつうじて環境適応と先制的な環境への働きかけを続けていくティース流の DC ベースの戦略経営にほかならない（e.g., Teece 2009）。

富士フィルムは2012年、代表取締役専務執行役員だった中嶋を代表取締役社長 COO に昇格させた。それにより古森は、代表取締役会長に就任したものの、CEO の地位を保持した。中嶋は1973年、富士写真フィルムに入社した後、映画フィルムに用いる感光材料の R&D やカラー印画紙の製造などに従事した。後にヨーロッパにおいて R&D 拠点の責任者などをつとめ、グローバル経営のケイパビリティを深めてきた。彼は、春木榮以来の当社 2 人目の理系出身社長となった。中嶋は述べる。すなわち、

技術を理解できなければ、顧客に喜んでもらう製品を開発できない。……強い現場を作っていく（高橋 2012）。

しかし、R&D を重視する現場志向の彼は2016年、健康上の懸念のために社長の座を退くことを余儀なくされた。<sup>14)</sup> 前述したように、このような状況で古森がポスト中嶋の社長候補として「さらなる成長に導くのにふさわしい人材」として高く評価したのが、まさに助野にほかならない。

助野会長は、富士フィルムのサステナビリティ経営について述べる。すなわち、

2017年に「サステナブルバリュープラン2030」という CSR 計画を発表し、2030年度までにどういったことをしていくのかというのをまとめています。そこでは、我々の事業ポートフォリオから考えたときに、さまざまな社会課題に対し、我々がお役に立てる分野として① 環境、② 健康、③ 生活、④ 働き方の4つを定めました。……実は、写真フィルムを製造するためには、大量の清浄な水と空気が欠かせないことから、環境対応は創業以来の当社 DNA の一部になっています。……「健康」への対応については、創業間もない頃からレントゲンフィルムの国産開発をしてきた歴史もあり、もともとの素地として持っているものです。……レントゲンを使った診察……を国産で安価に作ることで、国民の健康に大きく貢献することができました。……「生活」については、例えば写真文化を守ることが挙げられます。芸術的な写真を展示・保管するだけでなく、各家庭にある写真をアルバムに収めるという文化も後世に残していきたいと思っています。……「働き方」は DX に代表されるものでもあります。……この4つの重点分野における社会課題を解決することが我々の存在価値だと考えています（助野 2022）。

つまり、助野会長が考える当社のサステナビリティ経営は、環境、健康、生活、働き方といった分野における社会課題解決というパーパスに根差したものである。

富士フィルムは、いまだに写真文化にこだわり続けているが、もはや単なる写真フィルム中心の会社ではない。すなわち、変わらないものを守るために変わり続けているのである。この点にかんして、富士フィルムは2018年以來、多様な分野で新しい価値創造に取り組み、「常に成長する企業であるために、絶えず向上・前進・変化し続ける」というメッセージをグローバルに発信するために、NEVER STOP というキャンペーンに従事してきた（富士フィルムホールディングス 2019）。

助野会長によれば、会社の存在意義は永続的な価値創造であり、会社の永続化こそが至上命題となる。そのため、価値創造はステイクホルダーのために永続的に実行されなければならない。もちろん価値創造のためには、彼の技術棚卸経営のストーリーが重要な意味をもっていよう。富士フィルムには、製品に技術をつめ込んで感動を生み出していくというミッションがあり、写真というコア事業がなくなったから会社を清算するというのは、ユーザー、従業員、サプライヤーにとっては単に無責任な行動にすぎない。<sup>15)</sup> かくして、以下の命題を記すことができよう。すなわ

14) 古森は、「中嶋君は会社の大事なポイントを押さえていた。……非常にいいコンビネーションで経営ができた」（渡辺 2016）とふり返っていた。

ち、

#### (会社の存在意義)

会社の存在意義は、ステイクホルダーに向けた永続的な価値創造である。

さらに助野会長は、会社を支える人間の性質に言及する。彼によれば、人間が怠業に堕してしまうのは、仕事に面白み、関心、思い入れを感じられないからであって、仕事に何らかの意味づけを与えることが重要だという。こうした観点から、彼は従業員にたいして「あなた方が実行する仕事にはムダな雑用はありません」という発話をよくするという<sup>16)</sup>。本来、仕事には雑用はないはずだが、人間は心のきたし方次第で自ら仕事を雑用化してしまうのである。かくして、高い志が重要になるのはいうまでもない。

ここでわれわれは、富士フィルムの存在意義とそれにもとづくサステナビリティ経営について、以下の命題を記す。すなわち、

#### (富士フィルムの存在意義)

富士フィルムの存在意義は、会社の永続化を前提とした環境、健康、生活、働き方といった分野における社会課題解決に求められる。

#### (富士フィルムのパーパス志向型サステナビリティ経営)

富士フィルムのパーパス志向型サステナビリティ経営は、写真にこだわる独自の写真文化を基盤とする。そして、新しい技術の開発に向けて先取的に動き続けることでもっともっと面白いカメラを生み出す。さらに、自社による社会課題解決に感動やソリューションを求めるすべてのステイクホルダーに向けて、永続的に価値創造を実行していく。写真文化を反映した独自のシグネチャ・プロセスをつうじて、際立つ経営者の強い DMC、それを反映した際立つ組織の強い DC をもとに会社の永続化を追求していく。しかし環境変化の文脈において、マルチレベルのケイパビリティ進化を止めることがあってはならない。

したがって、一見すると相互に無関係に見える事業ポートフォリオには、写真文化とそれに依拠したシグネチャ・プロセスによって下支えされているという共通性があるため、コングロマリット・ディスカウントというより、むしろコングロマリット・プレミアムを生み出す可能性が秘められていることになる(助野 2023)。

しかしそのためには、経営者が自分の考えを発話によって組織に浸透させていくための十分な時間が必要なのである。そこで、初代の浅野社長から9代の助野社長にいたるまで、富士フィルムの歴代社長の在職期間をみると平均9.67年となっており、この値によると相対的に長期的だと

15) 助野会長へのインタビュー(2023年5月11日、富士フィルム本社)による。

16) 同上。

いえるのかもしれない。とはいえ、変化を止めない当社において、前任者から経営哲学を継承した後継者は、それを環境変化に応じて適宜に変えていかなければならないのである。<sup>17)</sup>

## 5. 結語

本論文では、富士フィルムに焦点をあて、会社の永続化に向けたパーパス志向型サステナビリティ経営について検討してきた。あいにく当社については、一部の国内研究者のあいだでは、写真から化粧品やメディカルシステムへの大胆なPXを実現することで持続的競争優位を確立した組織的なDC経営の典型的な事例である、あるいは一部の海外投資家のあいだでは、事業の非関連多角化による株主価値の毀損を含意するコングロマリット・ディスカウントを生み出した非効率な経営の典型的な事例である、などといった通説がまかりとおっているようである。

だが、助野会長の技術棚卸経営という価値創造のセオリーを検討した本論文の視点からすれば、これらはあまねくミスリーディングだということが理解できるはずである。つまり当社は、経時的にケイパビリティ進化を止めていない（「NEVER STOP」）だけでなく、写真文化とそれを反映した独自のシグネチャ・プロセスにもとづいて会社の永続化に向けたパーパス志向型サステナビリティ経営によって新しい価値（「コングロマリット・プレミアム」）を創造し続けてもいる。つまり、人生を豊かにする写真という価値を創造しつつ、企業価値の向上と社会の持続的発展とを両立させるというサステナビリティ経営の挑戦的課題に取り組んでいるのである。

富士フィルムのサステナビリティ経営は、単に当社の組織的なDCに依存するにとどまらない。DCは、経営者の強いDMCや模倣困難なシグネチャ・プロセスなどによっても支えられていることを忘れてはならない。すなわち、人間本性の多様性・変化の理解——ミクロ的基礎（e.g., Felin and Foss 2011; Foss 2011; Foss and Lindenberg 2013）の検討——を欠いたマクロ・レベルに限定された分析視点では、マルチレベルの経時的なケイパビリティ進化に支えられた当社のサステナビリティ経営の本質を見誤ってしまうことになる。本論文を契機として今後、さまざまな企業にかんして確固たるミクロ的基礎に根差したマルチレベルの比較分析が進展していくことを望むことで、結びとしたい。

## 参 考 文 献

- Ansoff, H.I. 1958. A model for diversification, *Management Science*, 4(4), 392-414
- Aoki, M. 1988. *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge: Cambridge University Press
- Aoki, M., Rosenberg, N. 1989. The Japanese firm as an innovating institution, In Shiraishi, T., Tsutu, S. (Eds.), *Economic Institutions in a Dynamic Society*. London: Macmillan, 137-54
- デロイトトーマツ. 2022a. 「世の中の潮流を見極め、逆境の中で行われるリスクマネジメントと意思決定【前編】」『Executive Interview』10月20日, <https://www2.deloitte.com/jp/ja/blog/risk-management/2022/executive-interview-2.html>

17) 同上。

- デロイトトーマツ. 2022b. 「世の中の潮流を見極め、逆境の中で行われるリスクマネジメントと意思決定【後編】」『Executive Interview』10月20日, <https://www2.deloitte.com/jp/ja/blog/risk-management/2022/executive-interview-2-2.html>
- Felin, T., Foss, N.J. 2011. The endogenous origins of experience, routines and organizational capabilities: the poverty of stimulus, *Journal of Institutional Economics*, 7(2), 231-56
- Foss, N.J. 2011. Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like, *Journal of Management*, 37(5), 1413-28
- Foss, N.J., Lindenberg, G. 2013. Microfoundations for strategy: a goal-framing perspective on the drivers of value creation, *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 85-102
- 富士フィルムグループ. 2024a. 「富士フィルムグループが大切にすること」<https://www.fujifilm.com/jp/ja/about/corporate/commitment> (アクセス2024年4月2日)
- 富士フィルムグループ. 2024b. 「カメラ・光学機器事業基盤の確立」『富士フィルムのあゆみ THE HISTORY OF FUJIFILM』<https://www.fujifilm.co.jp/corporate/aboutus/history/ayumi/dai2-09.html> (アクセス2024年4月1日)
- FUJIFILM Holdings Corporation. 2024. Fujifilm and its photography culture, <https://holdings.fujifilm.com/en/sustainability/activity/life/priority-issue-2/photoculture>, Accessed on May 23th.
- 富士フィルムホールディングス株式会社. 2019. 「常に成長する企業であるために、絶えず向上・前進・変化し続ける」10月1日, <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000037.000013110.html>
- 富士フィルムホールディングス株式会社. 2023. 「統合報告書2023」[https://ir.fujifilm.com/ja/investors/ir-materials/integrated-report/main/00/teaserItems1/01/linkList/0/link/fh\\_2023\\_allj\\_a4.pdf](https://ir.fujifilm.com/ja/investors/ir-materials/integrated-report/main/00/teaserItems1/01/linkList/0/link/fh_2023_allj_a4.pdf)
- 富士フィルムホールディングス株式会社. 2024. 「フォトルネッサンス運動 時代に合わせ、人生を豊かにする写真文化を世界に普及」<https://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/svp2017/process/policy01/dailylife/02.html> (アクセス2024年4月4日)
- 藤坂浩司. 2018. 「光学産業(上)」『ぶぎんレポート』12月号, <https://www.bugin-eri.co.jp/report/report08/file/industry227.pdf>
- 藤坂浩司. 2019. 「光学産業(下)」『ぶぎんレポート』1月号, <https://www.bugin-eri.co.jp/report/report08/file/industry228.pdf>
- 富士写真フィルム編. 1954. 『創業二十五年の歩み』富士写真フィルム
- 富士写真フィルム編. 1984. 『富士フィルム50年のあゆみ』富士写真フィルム
- ジョバンニ・ガベッティ, メアリー・トリプサス, 青島矢一. 2010. 「富士フィルム——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』ダイヤモンド社, 69-110
- 後藤禎一. 2024. 「トップメッセージ」<https://www.fujifilm.com/jp/ja/about/corporate/message> (アクセス2024年4月2日)
- 堀田創平. 2016. 「富士フィルム HD, 古森 CEO 続投での社長交代で M&A 戦略はどうか?」『日刊工業新聞』4月28日
- 小暮雅夫. 2006. 「1990年代におけるカメラ産業」矢部洋三・小暮雅夫編『日本カメラ産業の変貌とダイナミズム』日本経済評論社, 279-99
- 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ィルム, 変革の舞台裏」『FastGrow』9月30日, <https://www.fastgrow.jp/articles/fujifilm-kojima>
- 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
- 久米秀尚. 2012. 「価値ある技術には金を掛ける」『日経エレクトロニクス』10月1日, 77-80
- Langlois, R.N. 2001. Knowledge, consumption, and endogenous growth, *Journal of Evolutionary Economics*, 11(1), 77-93
- 毎日新聞. 2021. 「富士フィルム HD, 古森 CEO 退任へ 医療に事業転換」4月1日朝刊
- 日本カメラ博物館運営委員会. 2006. 「富士フィルム展——映像と写真文化の創造」日本カメラ博物館
- 日本経済新聞. 2013. 「富士フィルム オプティクス 高性能レンズの生産」12月2日朝刊
- 日本経済新聞. 2020a. 「富士フィルム HD 社長, 助野健児氏(上) 経理で渡英, 営業を志願」12月22日朝刊
- 日本経済新聞. 2020b. 「富士フィルム HD 社長, 助野健児氏(下) 買取先に尊敬の念持つ」12月29日朝刊

- 日経産業新聞. 2020.「富士フィルム, カメラ展示・共創拠点」12月9日朝刊
- 西村亨. 2022.「世界からの注目度も高い富士フィルムのイメージング事業の将来性」『BIZREACH』<https://www.bizreach.jp/job-feed/public-advertising/r6802y1/>
- 西村亨・堀井洋史. 2009.「デジタルカメラの高画質化技術」『映像情報メディア学会誌』63(6), 725-30
- 越智成之. 2010.「開発秘話——CCD イメージセンサ」『SEMI News』26(3), 24-5
- 越智成之. 2011.「CCD 誕生40周年——黎明期」『映像情報メディア学会誌』65(5), 691-7
- 助野健児. 2022.「会社存続の“崖っぷち”を経験した富士フィルムホールディングス株式会社 助野会長が語る『リスクマネジメント』とは」『Executive Interview』デロイトトーマツ, 10月20日, <https://www2.deloitte.com/jp/ja/blog/risk-management/2022/executive-interview-2-2.html>
- 助野健児. 2023.「富士フィルムのサステナビリティ経営と事業ポートフォリオマネジメント」3月31日, 富士フィルムホールディングス株式会社資料
- スタジオアリス. 2023a.「第49期定時株主総会決議ご通知」5月30日, [https://ir.studio-alice.co.jp/ja/Stock/StockholderMtg/main/01/teaserItems1/01/linkList/01/link/Ketugi-tu-ti\\_49ki.pdf](https://ir.studio-alice.co.jp/ja/Stock/StockholderMtg/main/01/teaserItems1/01/linkList/01/link/Ketugi-tu-ti_49ki.pdf)
- スタジオアリス. 2023b.「コーポレートガバナンス」6月2日, [https://ir.studio-alice.co.jp/ja/Vision/CorporateGovernance/main/02/teaserItems1/06/linkList/0/link/Corporate\\_Governance\\_230602.pdf](https://ir.studio-alice.co.jp/ja/Vision/CorporateGovernance/main/02/teaserItems1/06/linkList/0/link/Corporate_Governance_230602.pdf)
- 高橋忠. 2012.「富士フィルム社長に中嶋氏, 技術系で2人目」『日経 XTECH』6月7日, <https://xtech.nikkei.com/dm/article/NEWS/20120607/221943/>
- 田中真一郎. 2006.「富士写真フィルム, 10月1日から『富士フィルム』に」『デジカメ Watch』4月27日, <https://dc.watch.impress.co.jp/cda/other/2006/04/27/3734.html>
- Taniguchi, K.S. 2022. Why Fukushima? a diachronic and multilevel comparative institutional analysis of a nuclear disaster, *Energy Policy*, 167(C), 113049
- 谷口和弘・W. マーク・フルーエン. 2021a.「さらなる高みをめざすパナソニック——LUMIX とイメージング事業の進化」『三田商学研究』64(2), 27-42
- 谷口和弘・W. マーク・フルーエン. 2021b.「さらなる挑戦——御手洗富士夫のキャノンと古森重隆の富士フィルム」『三田商学研究』63(6), 79-98
- Taniguchi, K.S., Fruin, W.M. 2022. A research agenda for institutional economics as a moral science: the Cambridge School in the twenty-first century, *Keio Business Review*, 56(1), 1-23
- Taniguchi, K.S., Huang, R., Fruin, W.M. 2023. Towards a capability evolution view of sustainability transitions, *Keio Business Review*, 57(1), 1-32
- 谷口和弘・市川泰憲・W. マーク・フルーエン. 2023a.「日本のカメラ産業史概観——(I) 1936-2022」『三田商学研究』66(1), 55-67
- 谷口和弘・市川泰憲・W. マーク・フルーエン. 2023b.「日本のカメラ産業史概観——(II) 1936-2022」『三田商学研究』66(2), 41-57
- 谷口和弘・市川泰憲・W. マーク・フルーエン. 2023c.「日本のカメラ産業史概観——(III) 1936-2022」『三田商学研究』66(3), 59-74
- 谷口和弘・市川泰憲・W. マーク・フルーエン. 2023d.「シグマにおける異端経営の系譜 (I)——創業者・山木道広への焦点」『三田商学研究』66(1), 55-67
- 谷口和弘・市川泰憲・W. マーク・フルーエン. 2023e.「シグマにおける異端経営の系譜 (II)——二代目・山木和人への焦点」『三田商学研究』66(2), 25-40
- Teece, D.J. 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press
- Teece, D.J. 2014. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms, *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-52
- TORJA. 2016.「富士フィルム 米国本社社長 山元正人氏&富士フィルム カナダ社長 近藤道夫氏 インタビュー」『TORJA』10月7日, <https://torja.ca/fujifilm-ceo/>
- 豊田慶記. 2020a.「富士フィルムのフィルムシミュレーションはどのようにつくられているのか (前編)——独自の設計思想の深層に迫る」『デジカメ Watch』12月7日, <https://dc.watch.impress.co.jp/docs/interview/1291049.html>
- 豊田慶記. 2020b.「富士フィルムのフィルムシミュレーションはどのようにつくられているのか (後編)——各シミュレーションの特徴や進化点とは」『デジカメ Watch』12月9日, <https://dc.watch.impress.co.jp/docs/interview/1291056.html>

- 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
- 山元正人. 2024.「各社の24年事業戦略 富士フィルム 山元正人取締役専務執行役員イメージングソリューション事業部長」『電波新聞』1月1日, <https://dempa-digital.com/article/509179>
- 渡辺拓未. 2016.「富士フィルム, 突然の社長交代でみえたもの76歳の古森会長が, 今でも絶対的な力を維持」『東洋経済 ONLINE』4月28日, <https://toyokeizai.net/articles/-/115949?page=2>

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]