



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 151号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.07.23

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年7月23日号 no.1651
『社長業は人生の通信簿～富士フィルムCEO 古森重隆』より

【ファイティングスピリット】

自社の主力商品の市場がみるみるうちに萎んでいき、消えてしまったらどんな気持ちになるでしょう。かつての強力なライバルが、新しい一歩を踏み出せずにズブズブと沈んでゆく様を目の前で見たらどう感じるのでしょうか。

旅行に行く際やイベントの時、カメラはなくてはならない存在です。それは今も昔もかわりません。しかし、今と昔で決定的に違うことがあります。

それは、フィルムカメラであるかデジタルカメラであるかです。

かつて、旅行に出かける際は、「観光地で買うフィルムは高い」ということで、量販店であらかじめ買い込んでいました。

そのうち、撮りつきりカメラが登場し、映りはそれほどよくはありませんが、その手軽さから、写真フィルムそのものを買うことが徐々に少なくなりました。

極めつけはデジタルカメラの出現です。「写真を取るにはフィルムが必要」という概念を根底から覆す、イノベーションの極めつけのような出来事の後、かつての巨人は崩れ落ち、いち早く手を打っていたフォロワーが生き残ったのです。

その生き残りとは、「富士フィルム」のことであり、崩れ落ちた巨人とは、今年1月に米連邦破産法11条（日本の民事再生法に相当）を申請して経営破たんした「米イーストマン・コダック」です。

写真フィルム業界の明と暗。何が両社を分けたのでしょうか。今週は、富士フィルムホールディングス会長兼CEOの古森重隆氏の特集です。

80年代初頭、写真フィルムの衰退を見越して、米コダック、富士フィルムともに多角化を図りました。同じことをしながら、結果的に差がついたのは、多角化における幅と深さに違いがあったことです。

2000年以降、富士フィルムは相当なおカネを使って医薬や化粧品、液晶用材料を強化したり、富士ゼロックスへの出資比率を引き上げたりと、写真以外の分野を伸ばしていきました。

一方米コダックは、当時、フィルム衰退の危機感があったものの、まだ十分稼ぐことのできる市場であったため、デジタルカンパニーになるという目標を掲げて、写真への本業回帰を図っていきました。

古森氏は、こう言います。

「研究開発費をぐっと減らせば、利益なんて3～4%はすぐ増やせます。その誘惑に駆られますが、やる

つもりはありませんでした」

富士フィルムにとっても、短期的な成果を求めれば利益を確保しやすい写真に回帰すればいいだけのことでした。

富士フィルムと米コダックの明暗は、長期的な展望を立て、それをダイナミックに行うことができたかどうか大きな要因と考えられます。

私たち中小・小規模企業では、富士フィルムのような多角化をすることはできません。しかし、何かをやると思った時、小出しにすこしずつやっても仕方ないことがわかります。

どれだけダイナミックにやれるのか。そしてそれを継続できるか。それを判断するのが、経営者の役割なのではないでしょうか。

古森氏が富士フィルムの社長に就任したのは、2000年6月のことでした。写真フィルム業界において、一番大変だった時期です。どういう気持ちで社長業を行っていったのかについて、古森氏はこう語っています。

「『命をかけるぐらい』ではなく、『命をかけて』ました。寝ても覚めても会社のことばかり考えて、この危機を乗り越えられなければ死ぬぐらいの覚悟というか責任はありました」

トップのあり方については、こう言っています。

「会社においてトップとナンバーツーは全く違う。ナンバーツーの仕事が竹刀による剣道なら、経営トップは真剣による切り合いです。前者は失敗しても死にません。でも最終的な責任者が負ければ、会社もろとも決定的なダメージを受けます。だから、CEOの役割は絶対に負けないようにすることなのです」

なるほど、私たちは日々しんどい選択を迫られながらも、負けない判断を下していく必要があります。

答えがはっきりわかる時ばかりであれば、社長業も楽なものです。どの選択肢にすればよいかわからないからこそ、社長業は難しいのです。

古森氏は、考え抜いた決断について、こう言っています。

「考え抜いているうちに、ふっと方向が見えてくる時もある。最後まではっきりしないこともある。どの選択肢にすべきか迷った時は、どちらでもよいのかもしれません。はっきりとしないということは、それぞれに成功と失敗の可能性があるわけです。だったら選んだ道で成功すればよいだけの話です」

事業は、やってみないことには結果はわかりません。これだけ変化が激しい今、決定を下さず、やらないままに時間だけが過ぎて行くことこそ避けなければならないのです。選び、動かすことこそ重要で、あとは成功させるだけです。成功すれば、それが正しい道だったのです。

古森氏は、学生時代、アメリカンフットボール部に所属していました。アメフトと経営は似ている面が多いと言っています。

「アメフトで大事なものは、戦略とチームワーク、スピード、闘魂です。これは企業経営と同じです。両者とも局面ごとに細かく戦略が変わります。チームワークは仲の良さではなく、明確な役割分担を指します。そしてスピード。これも重要ですが、日本人に一番欠けているものかもしれません。最後の闘魂こそ、企業も個人ももっと養わないといけない」

経営を語る時、精神論は嫌われます。それは、再現性が無いことと、どうしても最終的に「がんばること」が答えになってしまうからです。

それでも、成功するかしないかの最終的な要因は、事業に対する情熱であったり執念であったりするのではないのでしょうか。

考え抜く過程で寝ながらにしてふと思いつくことや、最後まで迷った選択を成功に導く力こそ、ファイティングスピリットのなし得る業なのです。