

全員経営

成功からも失敗からも 教訓を得ることができている

社内の技術や知識を 駆使し、衆知を結集

富士フィルムホールディングス(以下、富士フィルム)は、デジタル時代の到来を早い段階から見据え、「本業喪失」という最大のピンチを全員経営で乗り越えてきました。近未来の大きな変化に挑む姿は、日本の成長モデルにすべきだと思わせるほど、希望を感じさせます。

成功の要因は、トップの古森重隆前CEOによる、徹底した既存事業の深掘りにあります。

古森重隆前CEOは、知識創造理論で著名な一橋大学名誉教授、故野中郁次郎先生との小誌の巻頭対談(2020年2月号)で次のように述べておられます。

「やることは限られていました。わが社にはポテンシャルも含めてどんな技術があるのか。それがどんな分野に適用できて、どんな

な商品を出すことができるのか。『新たな成長戦略の構築』が一つです。

もう一つは、日本・オランダ・アメリカに大規模な工場と、世界中に一五〇カ所以上の現像所を抱えていました。維持には莫大なコストがかかります。これは「リストラ」しなければいけない」

さらに、複写機の富士ゼロックスや、放送レンズのフジノンを連結子会社化し、「連結経営の強化」に取り組みました。

この①「新たな成長戦略の構築」、②「リストラ」、③「連結経営の強化」の三つを、二〇〇四(平成16)年発表の中期経営計画「VISION75」の基本方針としたのです。

この言葉に、野中郁次郎先生が「社内の多くの技術や知識やノウハウを駆使して全従業員の衆知を結集し、新たな製品やサービスを生み出す戦略をとられた」と、頷かれています。

まさに、全員経営には、明確な方向づけ

である「何をやるか」という意図」と、具体的な方法としての「全従業員の『衆知の結集』が不可欠なのです。

この中期経営計画に基づき新事業の探索を行い、直近二五年三月期で四年連続の営業利益の記録更新を続けています。

フィルム不要の時代が くるといふ脅威

日本企業が世界市場を激しい勢いで席巻した時代は、まさに三位一体で「危機を共有する企業文化」が多くありました。全員経営には危機感の共有も大事なのです。

富士フィルムの前身、富士写真フィルムは、一九三四(昭和9)年に国策として大日本セルロイドから分社して誕生しました。技術や経営資源を豊富に有するアメリカのイーストマン・コダック社が最大の脅威でした。一九六〇年代当時、売り上げ規模で



イラスト yaku

二〇倍の差があり、六三(同38)年入社の子古森重隆前CEOが若い頃は、業界の「ガリバー」におそろく相当の苦渋を舐めさせられたのではと思います。

さらに、稼ぎ頭だった主力のフィルム事業は今後襲ってくるであろうデジタル化の波を脅威と判断し、八〇年代には「フィルムがいらなくなる」という前提で、全社的に危機感が募ります。前述の野中郁次郎先生との対談で、古森重隆前CEOは次のように述べられています。

「企業は素晴らしい組織です。営業から、研

究開発から、生産から、スタッフから、かなりレベルの高い人たちが集まって合理的に働いている。おそろく、最強の組織でしよう。存在価値は何かと言えば、社会に価値がある製品やサービスをつくり出せば、お客さんが買ってください。そういう価値を生み出す組織であるべきです。だからこそトップにはゴーイングコンサーン(継続企業の前提)の義務があるのだ、ということだ。」

そういう決意で古森重隆氏は、二〇〇三(平成15)年に代表取締役社長兼CEOに就任されます。しかし、フィルム事業の業績はみるみる下がり、まず前述した中期経営計画の策定に着手します。意思決定が速いのです。

「安きに居りて危うきを思つ」

古森重隆前CEOは、「決め手は、何をやるかです。そのために『技術の棚卸し』を徹底してやりました」と述べています。これは常日頃からの問題意識の高さからくる「戦略的な推論・仮説力」です。「安きに居りて

危うきを思つ」とは、中国の歴史書「春秋」の代表的な注釈書「春秋左氏伝」の有名な言葉ですが、若い時から、イーストマン・コダック社の日本への本格的な進出を危惧されていたのです。

ただ、幸いなことに、富士フィルムは健全な企業文化を持っていました。「変化をチャンスに変える」文化です。トップから社員まで「世界一になる」という共通の暗黙のビジョンがあり、社員一人ひとりにチャレンジ精神がありました。入社して間もない頃から、古森重隆前CEOは「会社のため」という自らの志を貫き、富士フィルムのために命がけで臨まれたのです。

「使命感や責任感を持って前向きに仕事に取り組んでいる人は、成功からも失敗からも自分を高める教訓を得ることが出来る」と述べています。

全員経営のポイントとは、トップの熱意と同時に、経営幹部の使命感や責任感であり、現場の飽くなき探求心とチャレンジ精神です。新事業を検証し、絞りこんだ後は継続して強化して挑み、現在の事業ポートフォリオをベースに壮大な未来を創る――。まさに富士フィルムの勝利は全員経営だからこそ獲得できたのです。

参考文献「理念と経営」二〇二〇年二月号、古森重隆著
「君は、どう生きるのか」三笠書房