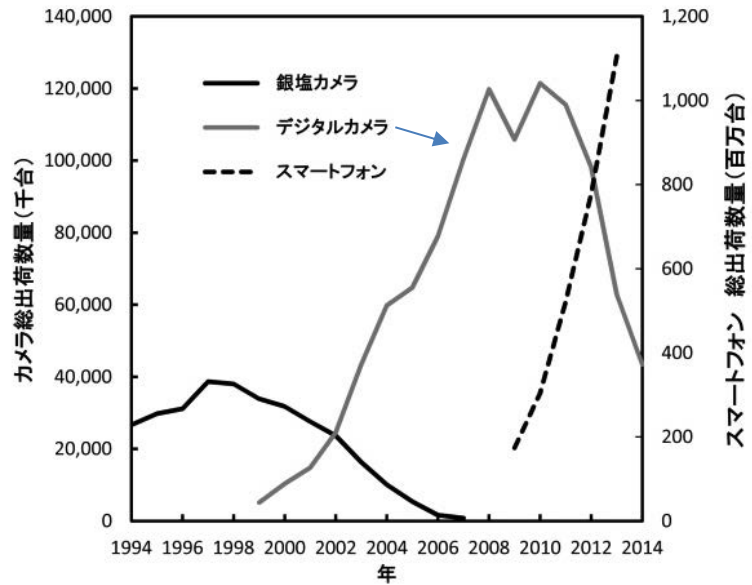


富士フィルムと足柄（2）

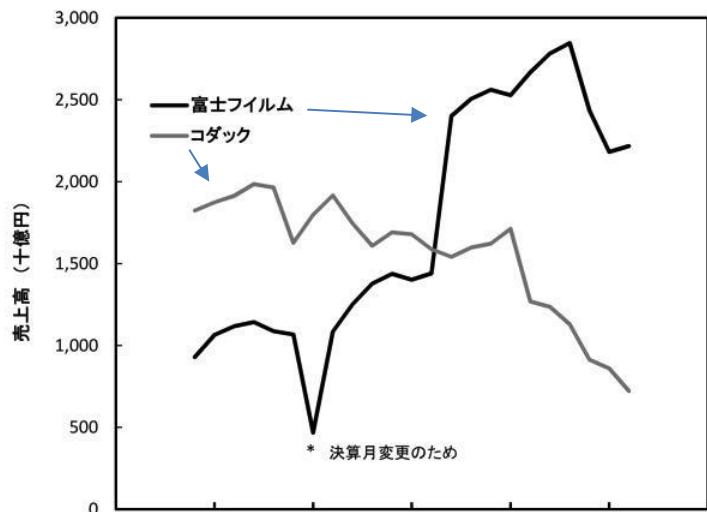
富士フィルムは、長らく世界最大の写真フィルムメーカーであるコダック社の背中を追ってきました。写真フィルムメーカーはたんにフィルム製造だけでなく、<sup>げんぞう</sup>現像やプリントなど関連する<sup>ぎょうしゆ</sup>業種を合わせると、大きな産業体になります。コダック社はその巨人でした。

1975（昭和50）年、コダックがデジタルカメラを開発し、発表します。今となつてはあたりまえのデジカメですが、当時は高価なものでした。しかし、将来的に写真フィルムへの<sup>きつえい</sup>撮影（アナログ）から、CCDという半導体を使って画像を電気信号に変換して記録する（デジタル）方式へ移行することは、その頃から予測<sup>よそく</sup>されていたことでした。2000



年代に入ると日本でもデジタルカメラが急速に普及し始め、2010年代には携帯電話のカメラ機能が飛躍的に性能向上していきます。前号で書いたように、写真フィルムの生産は2000年がピークで、その後急速に減少していきます。

先日、開成町にある富士フィルム先進研究所を訪問し、佐藤典正マネージャーからお話を伺いました。富士フィルムは現在、写真フィルム以外に、<sup>えきしょう</sup>液晶パネルに貼るフィルム、<sup>ないしきょう</sup>胃カメラなどの内視鏡、<sup>けしやうひん</sup>化粧品、<sup>てんてき</sup>医療用の点滴液をいれる袋、サプリメントなど様々な製品をつくるとともに、関連する富士ゼロックスが手掛けるプリンターやコピー機の販売などを含め、多方面に事業展開しています。



このような会社の<sup>ぎやうたい</sup>業態の転換を、社内的には「<sup>そしやう</sup>第二の創業」と呼んでいるそうですが、これがあつたから富士フィルムは生き残ったと言えます。それに対して、コダック社は2012（平成24）年に<sup>とうさん</sup>倒産しました。コダック

上の2つの資料は、日下泰夫、平坂正男「変化の時代の経営パラダイム変換」（「独協経済」98号、2016年）より

社の倒産理由については、いろいろ言われています。デジカメの時代を自ら切り開いたにもかかわらず、あまりに巨額だった写真フィルム生産の利益に惑わされて、業態転換の真剣さが足りなかったからだとか、自社技術にこだわって他社の技術革新（イノベーション）に関心の薄い企業風土があったからだ、などとコメントする人がいます。集会でスポーツを例にみなさんにお話ししたように、成功の陰にはイノベーションがありますし、イノベーションに懐疑的な風土には豊かな実りはありません。

富士フィルムは、小森重隆社長の強いリーダーシップの下、大規模な人員整理（リストラ）を行いつつ、第二の創業によって危機を乗り越えました。もともと富士フィルムは、合成樹脂の生産や加工、化学反応を引き出すためのさまざまな溶液の研究などを積極的に行っており、さらにカメラ製造をしていたこともあって、光学的な分野でも技術の蓄積がありました。そして危機を乗り越えるために、これらの研究や技術を複合させることによって新たな業種に進出し、ヒット商品を生み出していったのです。

先進研究所は、基礎研究を行う先端コア技術研究所、有機化学関係の研究を行う有機合成化学研究所、カラープリントなどの印刷関係の研究を行うアドバンスマーケティング研究所、ICT など情報科学分野の研究を行うインフォマティクス研究所、医薬品や化粧品などの研究を行うバイオサイエンス&エンジニアリング研究所の 5 つから構成されています。

佐藤マネージャーによると、これらの同一敷地内にある研究所どうしの間で、異なった分野の異なった技術を融合させ、新しい技術を創出する「融知創新」をスローガンにして、連携を密にしているのだそうです。研究所の中を案内していただきましたが、食堂スペースや会議スペースがゆったりと設けられていて、研究員どうしが交流しやすい雰囲気になっていました。

「餅は餅屋」という言葉があります。私は昔ある学校の副校長をしていたときに、学校のホームページが何となくわかりにくいとか、職員室の黒板に連絡事項や資料を掲示するのに、黒板が狭いからごちゃごちゃしてわかりにくいとか、プロジェクターなど ICT 機器の予約・貸出簿が細かくて記入ミスでトラブルが多いとか、それこそいろいろな課題があったのですが、ある会社を退職したエンジニアの方にお問い合わせしたら、短期間でホームページの体裁を直したり、職員室の黒板の内容や、機器の貸出簿、会議予定などがすべて一人ひとりのパソコン上に表示できるようにシステムをつくり、操作マニュアルまでつくってくれました。

ただ、会社の研究も今はプロジェクト方式が主流なので、研究者がそれぞれの専門分野の知識や技術を出し合いながら、協同して新たな技術を開発する形になっています。だから優れた研究を個人でできても、それを組み合わせるために他の研究者とコミュニケーションをとったり、他の研究者の力を引き出したりするスキルがないと、成果は生み出せません。アクティブラーニングの授業が盛んになっていますが、技術開発の分野でも、協同や協働ができることが大切なスキルになっているのです。