

Weekly コラム

平成 29 年 2 月 7 日

〒541-0055 大阪府中央区船場中央 2-1

船場センタービル 4 号館 4 階

船場経済倶楽部

Tel 06-6261-8000

(NPO 法人 SKC 企業振興連盟協議会)

Fax 06-6261-6539

人の輪・衆智・繁栄

活動方針



当団体は、異なる業種の経営者が相集い、力を合わせ、自らの研鑽と親睦を通じて、斬新な経営感覚と新たな販売促進を創造して、メンバー同士でより健全な事業所とその事業所のイメージアップを図り、地域社会に貢献できる事業所となることを目的とする。

あるがままの現実を見るか、 見たい現実を見るか

富士フィルムは企業内容をドラスチックに転換した企業として有名です。なぜ、転換できたのか、現実を見るという視点から、その要因を考えてみましょう。

その昔、富士フィルムは国内写真フィルム市場で7割のシェアを占め、高収益、好財務体質の会社でした。当時の常識では、フィルムのない写真などは想像することはできず、そして、写真そのものがなくなることはないのだから、写真フィルムの需要は半永久的に続くと考えられていました。その結果、技術的にも営業的にも写真フィルムに圧倒的優位性を保有する富士フィルムは安泰な会社だと、思われていました。

ところが、デジタル技術の進化のスピードは想定をはるかに超えます。あっという間にフィルムのいらない写真が世の中に普及し始めます。フィルムどころかカメラまで不要な時代が到来しました。これまで写真フィルムへの依存度も高かっただけに富士フィルムの将来には一転不安が漂いはじめます。当時の古森社長はそのとき、「トヨタから車が、新日鉄から鉄がもしなくなったら…」と言って社内で危機意識を共有したそうです。

これは決してオーバーな表現ではなく、その市場シェアから考えれば、「富士フィルムから写真フィルムがなくなる」のは、もっと強烈なインパクトを持っていたに違いありません。

富士フィルムはこの苦境からどのように脱したのか。富士フィルムの成功の出発点は、「現実を直視する」ことができたからだと思います。

ローマの英雄カエサル有名な言葉に、「人間ならば誰にでも、現実のすべてが見えるわけではない。多くの人は見たいと欲する現実しか見ていない。」というものがあります。

現実には平板な一面ではなく色々な要素を併せ持っています。凡庸な経営者は自社が所有する経営資源にとって有利な現実を選び出してしまいます。

富士フィルムの場合では、将来の写真フィルム市場を正確に予測することがカギになります。富士フィルムは写真フィルムに抜群の強みを持つだけに、デジタル化の進展はできるだけ遅くなるのが望ましいと考えます。そうした思いが予測にも反映されてしまいがちです。「デジタル写真が銀塩写真に匹敵するまでには相当時間がかかるだろう」といった希望的観測が、社内で幅を利かせてもおかしくはありませんでした。ところが、富士フィルムの将来を予想した社員は社内ですんなりに嫌がられても、絶望的な需要予測を経営層に報告し続け、経営者もそれを受け入れました。それが早めの打開策の展開へとつながります。

富士フィルムは見たいと欲する現実ではなく、自分に不利な状況でも「あるがままの現実」を見ていたのです。それに対し、同様に写真フィルムで圧倒的な優位を持っていたアメリカのコダックは2012年1月に破綻しました。コダックは「あるがままの現実」ではなく、「見たい現実を見ていた」のかもしれない。

現実を直視することは決して簡単ではありません。経営者は虚心坦懐に現実を見なければなりません。



記事の内容に関するお問い合わせは事務局までご連絡ください。