



慶應義塾大学ビジネス・スクール

富士フィルムホールディングス株式会社 —第二の創業を超えて—

2016年4月、富士フィルムホールディングス株式会社（以下、富士フィルムと記載）の経営企画部長の助野は、ドル箱だった写真フィルム市場の消失という未曾有の危機を乗り越えてきた同社の将来について思索していた。富士フィルムは、強烈な古森CEOのリーダーシップの下で事業ポートフォリオの大転換を実行した。痛みを伴う大改革であったが、現在は、2016年3月期で過去最高の純利益を達成するなど業績は持ち直した。しかし、業績をけん引していた複写機などのドキュメントソリューションも出力媒体の多様化により、今後も持続的成長ができる保証はない。今後も持続的に成長していくには、富士フィルムはどのような取り組みをしていくべきなのだろうか。その答えを見出すために、富士フィルムの特徴、歴史、文化や古森CEOによる大変革の成功要因をもう一度振り返ることにした。

創業期から古森社長就任まで

写真フィルムの国産化

富士フィルムは、1934年に「写真フィルムの国産化」を使命に創立された。当時、写真フィルムのメーカーとしては、米国のイーストマン・コダック（以下、コダックと記載）やドイツ・ベルギーのアグフア・ゲバルトがあったが、写真フィルムのように物質が光の反射によって化学変化を起こす感光材料の技術は、他社に公開されていなかった。そこで富士フィルムは、彼らの製品を分析することによって感光材料の開発を始め、映画用フィルム、一般写真用フィルム、レントゲン用フィルム等の生産をスタートした。

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの集中企業研究におけるクラス討議の基礎資料として三富正博講師による監修の下、M38の受講生が公表資料及び関係者へのインタビューを基に作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 集中企業研究 M38 受講生（別宮 真理子、比嘉 哲史、松本 喜信、野村 隆太、山根 大貴、西浦 慎一郎、千年 樹月、岡田 幸士）（2016年6月作成）