

リーダーたちの本棚

Leader as Readers

L 事業構造を大変革 6領域に新たな芽

【率いる】 Leading

営業課長だった1980年代、写真フィルムの販売が伸び続ける当時からデジタル化時代を予測し、将来に向けた新規事業の育成が必須と経営陣に進言していた古森さん。くしくも社長に就任した2000年にカラーフィルム需要のピークを迎え、翌年から大きく減少する。猛スピードで進むデジタル技術の普及で、売り上げの6割を占めたコア事業の市場は、わずか5年で赤字に転落した。「本業消失」の危機に直面し、「写真文化を守ることは富士フィルムの使命」と事業の存続を宣言する一方、生産設備や販売組織の大幅縮小を断行。さらに、化粧品、医薬品、液晶パネルの生産に欠かせない偏光板保護フィルムなど、写真事業で培った技術を生かした新ビジネスを拡大。大胆な事業構造の変革が実を結び、「デジタルイメージング」「ヘルスケア」「高機能材料」「グラフィックシステム」「光学デバイス」「ドキュメント」という六つの事業領域が成長軌道に乗った。2014年3月期の売上高は対前年10%増の2兆4千4百億円、営業利益は23%増の1千4百8億円と伸長している。

「リーダーがやるべきことは、読み、構想し、伝え、実行する。この四つに集約できます。今何が起きているのかという現状と今後どうなるのかという将来を読む。やるべきことの優先順位を決めて実現するためのプランを構想する。それを明確なメッセージとして社員に伝え、断固として実行し、成功に導く。大きな改革ほど反対意見が伴いますが、それを断ち切る腕力がなければリーダーは務まりません。解決を先送りするほど問題は深刻化してしまいます。また、もうけるためには何をしてもいい」では、社会から支持されません。「企業活動を通して世の中に価値を提供することにより貢献する」という使命感がなければならぬと思います」

イノベーターであり続けたい

事業構造の変革に際してやむなくリストラも行ったが、研究開発への投資は減らさず、むしろ増やした。あらゆる分野の研究者が集まり、全社横断的な先端研究が可能な「先進研究所」も設立。創立80周年を迎えた今年、新スローガン「Value from Innovation」を掲げ、「独自の技術と世界中の知恵を融合させ、人々が心を躍らせる革新的な製品やサービスを生み出し続ける」ことを宣言した。例えば医療分野では、独自のナノテクノロジーを応用し、体内への吸収を促進させたり、患部に集中して届く薬の創出を目指している。がん治療薬やアルツハイマー病向けの新薬の開発も進んでいる。

「日本の産業のポテンシャルは高く、技術力、人材力は、今も世界最強だと思います。ただ、イノベーションを起こして世界市場に打って出てやろうというチャレンジがもっとあってほしい。その先駆けであり続けたいと思います」

■朝日新聞社広告局ウェブサイトでは、古森重隆さんが語るリーダー論を紹介しています。
<http://adv.asahi.com>
朝日新聞 広告 検索



1939年旧満州生まれ。63年東京大学経済学部卒。同年富士写真フィルム(現・富士フィルムホールディングス)入社。96年同社ヨーロッパ社長。2000年代表取締役社長。03年代表取締役社長兼CEO。12年から現職。

古森重隆さんのおすすめ本棚

- 「ツアラストラかく語りき」**
上・下巻 (新潮文庫)
ニーチェ・著 竹山道雄・訳
ペルシャの教祖ツアラストラが、人間は、旧来の権威や圧力から解放され、自由に、強く正しく、気高く生きるべきと説く、ニーチェ後期思想の代表作。
- 『自分の時代』** (三笠書房)
ウエイン・W・ダイアー・著 渡部昇一・訳
停滞した自己からの脱皮の方法、社会や組織の中で自己の対処の仕方、自分の人生をより創造的に生きるすべを、数々の具体例をあげて分かりやすく説く。(品切れ)
- 『日本の知恵 ヨーロッパの知恵』** (三笠書房) 松原久子・著
なぜ欧州人は自分に非があっても謝罪しないのか。文化史や事実の例証を通して欧州人と日本人の本質を解明、国際人としての生き方を示す。(品切れ)
- 『ライフ人間世界史』** 全21巻
(タイムライフインターナショナル) ジョナサン・N・レオナード・原著 井上光貞・日本語監修 タイムライフブックス編集部・編
古代ギリシア、ローマ帝国、近代ヨーロッパ、イスラム、メソポタミア、古代エジプト、アフリカ、中国など世界の歴史を網羅。日本の歴史は第20巻に収録。(品切れ)
- 『坂の上の雲』** 全8巻
(文春文庫) 司馬遼太郎・著
松山出身の俳人・正岡子規と軍人の秋山好古・真之兄弟の3人を軸に、近代国家を目指す人々の奮闘と、日露戦争の勝利に至るまでの国民の努力と苦闘を描いた大河小説。(談)

R 哲学や歴史の良書が私を鍛えた

「ひとり人間が一生で実際に経験できることは限られています。読書は時空を超えてあらゆる疑似体験ができ、天才、偉人、変人、どんな人間とも交わられます。知識が付き、知恵が付き、情操を育めます。本は大事な人生の糧です」と、古森重隆さん。創業80周年を迎え、写真フィルム事業で培った技術を様々な領域に広げる富士フィルムグループを率いる。

「言葉は力なり」。常々思っていることである。言葉を通じて物事を考え、論理を組み立てることができる。その力を養うのに、読書にまさるものはないと思います。少年時代は内外の文学を片っ端から読み、

大学時代は哲学書を多読しました。当時の大学は、教養書が多く哲学書だったので。哲学といえば「デカルト」「デカルト、カント、ショーペンハウエル」と言われましたが、読んで「我を意を得たり」とひざを打ったのは、「ツアラストラかく語りき」。「善悪の彼岸」など、ニーチェの著作でした。旧来の権威や圧力から解放された、自由に、強く正しく、気高く生きるべき。何度も読み返しました。

「日本の知恵 ヨーロッパの知恵」は、欧米の大学で教師だった松原久子さんが、最初はドイツ語で出版し、「明治維新までは未開国だったが、欧州のおかげで文明に接し、今の日本を築くことができた」といった考え方に、鎖国下でも都市文化や学問が栄えていたことを示すなど、公平な視点で日本と欧州を比較しています。私は旧満州に生まれ、戦後、命からがら日本に引き揚げました。それからというものの、敗戦で誇りを失い、自身の歴史の美点を顧みようとしない日本の姿を見てきました。1970年代に初めて欧米を訪ねた際は、人種差別も感じました。欧米文化と日本文化の公平公正な評価を

「魂の経営」
古森重隆 著
「魂の経営」
古森重隆 著
「魂の経営」
古森重隆 著

倫理観は押し付けられるものでなく自ら養うものである。新しい創造の自由を自ら創造せよ。まさにこうあるべきだと、自分でも考えていたもので、正に確信を得て、その後の人生の糧となり、基礎となりました。

周旋に操られず、いかに自己を発揮するかに記した「自分の時代」は、いわば「ニーチェ哲学の実践編」です。アメリカの心理学博士が「個性」を重視した生き方の神髄を説きます。自分を信頼する勇気がわく本で、何度も読み返しました。

「世界における日本を相対的に眺め、歴史観を養い、日本人としてのアイデンティティをしっかりと持つ。国際社会で生きていく上でも重要なことです。そういう意味では、かなり前の刊行ですが、カラー図版満載の『ライフ人間世界史』シリーズも、日本の歴史を客観的かつ正当に評価している書として出色でした。」

「坂の上の雲」は、断固たる決断力が求められる。長期的な視点や強い信念があれば大きな決断はできません。私の場合は、哲学や歴史の良書を読むこと、その中で学んだことを実践に生かす経験の中で、経営観が鍛えられたと思っています。

「魂の経営」
古森重隆 著
「魂の経営」
古森重隆 著
「魂の経営」
古森重隆 著

「魂の経営」
古森重隆 著
「魂の経営」
古森重隆 著
「魂の経営」
古森重隆 著

「魂の経営」
古森重隆 著
「魂の経営」
古森重隆 著
「魂の経営」
古森重隆 著

千代田区飯田橋3-3-1
<http://www.mikasashobo.co.jp>
◎(株)ブックライナー(フリーダイヤル)0120-388888(9:30~19:00)からもご購入いただけます。
◎書籍の詳細な内容は弊社HPをご覧ください。

三笠書房
千代田区飯田橋3-3-1
<http://www.mikasashobo.co.jp>
◎(株)ブックライナー(フリーダイヤル)0120-388888(9:30~19:00)からもご購入いただけます。
◎書籍の詳細な内容は弊社HPをご覧ください。

王様文庫
心屋仁之助シリーズ累計
98万部突破!

心屋仁之助の
ありのままの自分に
つけよう

最新刊!!
特別付録! 「心のお守りカード」
入っています

ISBN978-4-8379-6712-5
◎定価(本体600円+税)

心配事の9割は起こらない
減らす、手放す、忘れる「禅の教え」

26万部突破!
心配事の9割は起こらない

最新刊!!
「心の使い方」がうまい人
相手の心理を読む「絶対ルール」

山崎武也

ISBN978-4-8379-2542-2
◎定価(本体1000円+税)

美しくなりたければ
食べなさい

魅力の女性になる
「秘伝の方程式」

26万部突破!
食べなさい

最新刊!!
50歳からの楽しい楽しいひとり時間
人生、「嬉しいこと」が益々見える生き方のヒント

三津田富左子

ISBN978-4-8379-2541-5
◎定価(本体900円+税)

「考える力」をつける本

本ニュースの読み方から
情報整理、発想の技術まで

自取書彦氏推薦!!
(ベストセラー)超訳「ニーチェの言葉」編訳者

轡田隆史

ISBN978-4-8379-6712-5
◎定価(本体600円+税)

100万部突破のベストセラーシリーズ

「考える力」をつける本

続「考える力」をつける本

勉強法、議論の作法から歴史の使い方、人生の楽しみ方まで

轡田隆史

ISBN978-4-8379-6712-5
◎定価(本体600円+税)

「考える力」をつける本

ISBN978-4-8379-6712-5
◎定価(本体600円+税)

「考える力」をつける本

ISBN978-4-8379-6712-5
◎定価(本体600円+税)