

# 半導体漫遊記

38

## 湯之上隆

「自動車売れなくなり、トヨタを想像してほしい。富士フィルムが直面した危機はそれほど恐ろしいインパクトがあった」。

5月10日、TV番組「カンブリア宮殿」の中で、富士フィルムの古森重隆社長はこう語った。デジタルカメラの普及により、米イー・ストマン・コダックが倒産する一方で、古森社長率いる富士フィルムはこの危機を乗り越えた。

そこで早速、フィル

記はこの図が全て。

産したのではない。そ

を目の当たりにして、

取りあえず解説する。フィルムの世界需要は2000年にピークアウトし、その後の10年間に1/10に縮小する。この00年を境に両社の明暗が真っ二つに分かれる。コダックの売上高はフィルム需

れどころか1975年何も打つ手がない状態だった」とコメントした。分かっていったの

に、どうにもできなかったのである。一方、富士フィルムでは、フィルム事業にしがみつこうとする役員を「たるんでいる、

億円をかけて、過剰な販売代理店、開発研究所、管理職、研究者をリストラした。

そして、2000年のフィルム用化学物質の技術を応用し、医療の世界需要を

し、00年に売上高280億円だった液晶用のフィルムは、10年には2300億円に成長し、世界シェアの70%を占めるに至った。

さらに世の中を驚かせたのは化粧品分野に進出したことだろう。松田聖子や小泉今日子をCMに起用し、ヒット商品「アスタリスト」を生み出した。世の中の不変の真理は「常に変化する」ということだ。その変化に

## 富士フィルムの危機回避

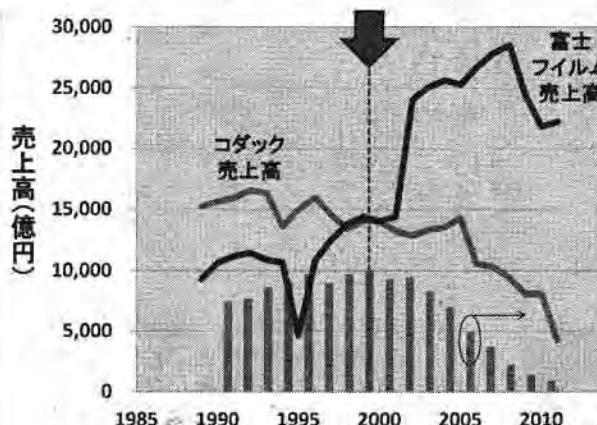
## 医療、液晶会社に変貌

集めてグラフを書いてみた(図1)。自分が書いたグラフを見て、驚いてしまった!

要の縮小と共に減少し、12年に倒産に至る。ところが、富士フィルムは、00年以降、売上高を倍増させた。

それなのに、コダックは倒産した。著書『イノベーションのジレンマ』で有名なハーバード大学のクリステンセン教授は、「コダックは、津波が来るのを

古森社長は、00年以降、40社の買収に90億を注ぎ込んだ。また1年半の間に2500



注)ピーク時の2000年を100としたときの相対値  
出所:富士フィルムHDのHPのデータを基に筆者作成

適応するということだ。その変化に  
が、生き延びる唯一の方法である。コダックとは対照的な富士フィルムの躍進が、それを明確に示している。  
(半導体技術者・社会科学者)