

# 富士フィルムの組織変革

## — Kotter の 8 段階プロセス —

近藤 裕貴

キーワード：組織変革、Kotter の 8 段階プロセス、富士フィルム

### 1. はじめに

昨今、技術の発展は著しく、昨日まで使われていた製品が、今日から時代遅れとなることも少なくない。このような状況は、企業経営に大きな影響を与える。今までの主力製品であったものが、時代遅れとなり、企業経営を圧迫する。そのため企業は新たな収益を得るため、組織を変革し、企業経営を支えるための新たな事業を構築させなければいけない。しかし組織というものは、過去の成功体験にしがみつき、変化を望まない者、既得権益を守ろうとする者が存在する。そのため組織変革は容易ではない。

環境変化に対応して組織は変革をしていかなければならない。組織変革に関する理論の 1 つである Kotter(1996)の 8 段階プロセスは、アメリカでの企業経営を基に提唱されており、人材・事業に対する考え方が対照的な日本での企業経営に当てはめた際、この理論は有効であるのかという疑問が生じる<sup>1</sup>。したがって本稿は、富士フィルム株式会社(以下、富士フィルムという)という日本企業の事例を取り上げ、Kotter の 8 段階プロセスが富士フィルムという日本企業での有効性について検証する。

---

<sup>1</sup> John P. Kotter は、アメリカ生まれ、ハーバード・ビジネス・スクールの冠松下幸之助講座リーダーシップ教授であり、マサチューセッツ州ケンブリッジに設立されたコッター・アソシエイツの創立者、会長である。1972 年以降、ハーバード・ビジネス・スクールで教鞭を取る。1980 年には、33 歳の若さで終身教職権を獲得し、正教授の職に就く。

本稿を進めるにあたり、次のような順番で議論を進める。第1に、有効性を検証する Kotter の8段階のプロセスを説明する。第2に富士フィルムの事例を説明する。第3に富士フィルムの組織変革のプロセスにおいて、Kotter の8段階プロセスの説明が有効かどうかを検証する。そして、最後に、検証した結果を基に Kotter の8段階プロセスが日本企業に対し有効であるかを言及し、より有効性を高めるための今後の検討課題を示して結びとする。

## 2. 分析枠組み

### 2-1. 組織変革の理論

組織変革の理論では Lewin(1947)が有名である<sup>2</sup>。Kotter(1995)は組織変革の8段階プロセスを提唱した。Kotter の8段階プロセスは、最初の4段階は、凍りついた現状を解凍する役割を果たし、5段階から7段階では、新しい仕事の進め方が導入され、最後の8段階で、変革を企業文化に植え込み、定着されることを支援すると位置づけている<sup>3</sup>。つまり解凍(1-4段階)→変革(5-7段階)→凍結(8段階)と考えることができ、Lewin の3段階のプロセスを細分化したものが Kotter の8段階プロセスである。本稿では、Kotter の8段階プロセスを分析の枠組みとして議論を進める。

### 2-2. Kotter の8段階プロセス

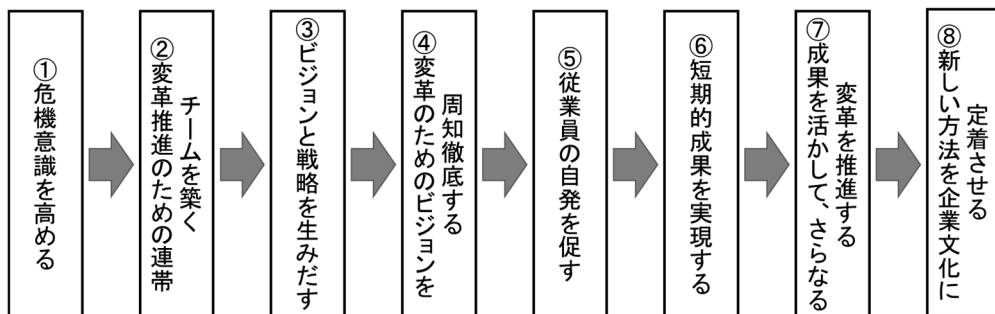


図1 Kotter の8段階プロセス

出典：Kotter, 1996, p. 23(邦訳 p. 45)

<sup>2</sup> Kurt Lewin は、組織が解凍(Unfreezing)→変革(Change of level)→再凍結(freezing on the new level)を行うという組織変革のプロセスを示している。

<sup>3</sup> Kotter, 1996, p. 24(邦訳 p. 43)

次に Kotter の 8 段階プロセスについて説明する<sup>4</sup>。

① 危機意識を高める<sup>5</sup>

Kotter は、「危機意識を生み出すことが、人々から欠くことのできない貢献を引き出すうえで、もっとも重要な条件となる」と述べている<sup>6</sup>。また危機意識を高めないことは、組織変革の最大の過ちとも述べている<sup>7</sup>。業績悪化や赤字転落等の眼に見える危機が存在する場合は、組織の危機意識を高めるのに貢献する。しかし危機が差し迫ったような状況でない場合等では、組織内に現状満足があり、変革を進める際、大きな足かせとなる。そのため現状満足を取り除き、危機意識を組織内に生み出すためには、大胆なアクションが求められる。変革を進める際には、従業員の 50%、管理者の 75%、トップ経営陣の全員が危機意識を持つ必要がある。

② 変革推進のための連帯チームを築く<sup>8</sup>

組織の変革を進めるためには、適切な人材で構成された連帯チームを築くことが必要であり、それができなければ組織変革は成功しない。そのためチームには、ポジション・パワー、高い専門知識、信頼感、リーダーシップの 4 つの要件のいずれかを持った人で構成すること必要があり、とりわけ、リーダーシップを持った人は、変革の大きな推進力となるため最も重要な要件である。チーム編成が終われば、チームの相互信頼を高めることが求められる。そして共通の目標を持ち、チームの相互信頼を強固にしていくことが必要である。

③ ビジョンと戦略を生み出す<sup>9</sup>

ビジョン<sup>10</sup>は、組織変革の場において、変革の方向性を示し、変革へ向けて人材が自発的行動を起こすことを促し、迅速かつ効率的に人材をまとめ上げるために重要であり、結果的に無駄な費用と時間の節約へとつながる。しかしビジョンとは、それらしい言葉をただ並べるだけでなく、連帯チームで徹底的に議論し、ス

---

<sup>4</sup> Kotter, 1996, pp. 25-26 (邦訳 p. 47)。Kotter の議論では、プロセスの最中は、いくつかの段階が同時に進行することがあっても、変革を急ぎ、確実な成果が得られないまま次の段階に進むことやある 1 つの段階をスキップすることは、間違いなく後に問題を生むとされている。

<sup>5</sup> Kotter, 1996, pp. 37-52 (邦訳 pp. 63-88) この項は、Kotter (1996) の第 3 章に基づいて記述している。ただし、特質すべき点には、別途脚注をつけている。

<sup>6</sup> Kotter, 1996, p. 37 (邦訳 p. 64)

<sup>7</sup> Kotter, 1996, p. 4 (邦訳 p. 16)

<sup>8</sup> Kotter, 1996, pp. 53-68 (邦訳 pp. 89-114) この項は、Kotter (1996) の第 4 章に基づいて記述している。ただし、特質すべき点には、別途脚注をつけている。

<sup>9</sup> Kotter, 1996, pp. 69-86 (邦訳 pp. 115-142) この項は、Kotter (1996) の第 5 章に基づいて記述している。ただし、特質すべき点には、別途脚注をつけている。

<sup>10</sup> Kotter, 1996, p. 71 (邦訳 p. 117) ビジョンを「将来あるべき姿を示すもので、なぜ人材がそのような将来を築くことに努力すべきなのかを明確に、あるいは暗示的に説明を加えたもの」と定義する。

テークホルダーに理解されやすく、変革後の会社の姿を明確に定める必要がある。また戦略<sup>11</sup>は、ビジョンの実現可能性を評価する上で、最も重要な項目の1つである。

#### ④ 変革のためのビジョンを周知徹底する<sup>12</sup>

第3段階で作成されたビジョンが理解されやすく、明確であっても従業員への周知が不徹底であると変革は失敗と終わるため、ビジョンを作成した連帯チームがコミュニケーションを図り、周知徹底する必要がある。そのため様々なコミュニケーションの方法<sup>13</sup>を用いて、繰り返しビジョンを従業員に伝えることで変革に向けての共通理解を形成することができる。また連帯チームや経営陣が行動でビジョンの方向性を示し、模範となることも重要である。もしビジョンの方向性と正反対の行動を示すとビジョンの周知徹底は、困難となる。

#### ⑤ 従業員の自発を促す<sup>14</sup>

組織変革は、連帯チームや経営陣だけで行われるものでなく、従業員も自発的に行動することが求められる。しかし組織変革に障害はつきものであり、組織構造、技能、システム、管理者の障害を取り除き、組織変革に向け、従業員の自発を促すことがこの5段階の目的である。

#### ⑥ 短期的成果を実現する<sup>15</sup>

短期的成果<sup>16</sup>は、組織変革において大きな意味を持つ。なぜなら従業員から変革に対する信頼を得ることができるからである。そのため短期的成果は、業績の向上等の明確で、具体性があり、変革の方向性と一致しているものでなければいけない。結果として、短期的成果は、従業員のモチベーションの向上や信頼性の向上、ビジョンの有効性の検証、反対勢力の反発を抑える等の効果である。

#### ⑦ 成果を活かして、さらなる変革を推進する<sup>17</sup>

組織変革の最中は、常に反対勢力が存在する。そのため第6段階で述べた短期的成果で得た信頼を活かし、多くの従業員を巻き込み、変革のための推進力を増し

<sup>11</sup> Kotter, 1996, p. 78 (邦訳 p.129) 戦略を「ビジョンを実現するための合理的な道筋」と定義する。

<sup>12</sup> Kotter, 1996, pp. 87-103 (邦訳 pp. 143-170) この項は、Kotter (1996) の第6章に基づいて記述している。ただし、特質すべき点には、別途脚注をつけている。

<sup>13</sup> Kotter, 1996, p. 95 (邦訳 p. 157) 様々なコミュニケーションとは、社内説明会、社内報、一対一の対話である。

<sup>14</sup> Kotter, 1996, pp. 105-119 (邦訳 pp. 171-194) この項は、Kotter (1996) の第7章に基づいて記述している。ただし、特質すべき点には、別途脚注をつけている。

<sup>15</sup> Kotter, 1996, pp. 121-135 (邦訳 pp. 195-216) この項は、Kotter (1996) の第8章に基づいて記述している。ただし、特質すべき点には、別途脚注をつけている。

<sup>16</sup> Kotter, 1996, p. 126 (邦訳 p. 203) 大企業は18か月以内、小規模企業は6か月以内を指す。

<sup>17</sup> Kotter, 1996, pp. 137-151 (邦訳 pp. 217-239) この項は、Kotter (1996) の第9章に基づいて記述している。ただし、特質すべき点には、別途脚注をつけている。

ていかなければいけない。なぜなら変革に伴う新しい仕事やシステム等が企業文化として定着するまでは、それらは、脆弱ですぐ変革前の状態に戻ってしまうからである。

変革の最中では、数多くのプロジェクトが同時進行し、経営陣がすべてのプロジェクトを詳しく理解することは、不可能であるため、経営陣がリーダーシップを発揮し、個々のプロジェクトでリーダーシップを発揮することができる部下に権限委譲し、円滑にプロジェクトを進めることが必要である。また変革推進の妨げとなる組織内における不要な相互依存<sup>18</sup>を排除し、プロジェクトを円滑に進める環境作りも重要である。

#### ⑧ 新しい方法を企業文化に定着させる<sup>19</sup>

第8段階では、組織変革のプロセスで示された新しい仕事等の方法を文化として定着させるために努力しなければいけない。新しい方法が旧来の企業文化<sup>20</sup>と大きく違う場合は、矛盾する部分を取り除きながら、旧来の文化に新しい方法を付け加えていくことが求められる。新しい方法が旧来の企業文化と大きく違う場合は、行動規範を変更するだけでなく、時間をかけ、企業内にある価値観まで変える必要がある。企業文化を変えることは、大変困難であり、多くの時間を有するため、第1段階から第7段階までに示された成果等を基に進めていく必要があり、企業文化の定着は、最後の第8段階で行うことが重要である。

以上が、Kotter の8段階プロセスの説明である。

### 3. 富士フィルムのケース

本稿が取り上げる富士フィルムの事例は、2000年から2008年の間に起きた出来事である。以下では、第1に富士フィルムの組織変革のきっかけ、第2に組織変革の概要となる中長期計画「VISION75」、第3に組織変革の結果を説明する。

---

<sup>18</sup> Kotter, 1996, p. 140 (邦訳 p. 223) ここで述べた相互依存とは、各部門間の関係性を指す。

<sup>19</sup> Kotter, 1996, pp. 153-166 (邦訳 pp. 240-261) この項は、Kotter (1996) の第10章に基づいて記述している。ただし、特質すべき点には、別途脚注をつけている。

<sup>20</sup> Kotter, 1996, p. 156 (邦訳 p. 244) ここで述べた企業文化を「企業内の行動の規範、あるいは多くの人々によって共有される価値観」と定義する。

### 3-1. 富士フィルムの組織変革のきっかけ

富士フィルム<sup>21</sup>は、1934年に写真フィルム製造の国産工業化計画に基づき、大日本セルロイド株式会社の写真フィルム部を分離継承し、富士写真フィルム株式会社として設立された。2001年には、富士ゼロックス株式会社(以下、富士ゼロックスという)を連結子会社とし、2006年には、富士フィルムと富士ゼロックスを傘下に束ねる持株会社富士フィルムホールディングス(以下、富士フィルムHDという)を設立した。また2008年に医薬品分野へ本格参入するに伴い、富山化学工業株式会社(以下、富山化学工業という)を連結子会社化。富士フィルムHDの2016年3月期の決算では、連結売上高約2兆3000億円、営業利益約1700億円、純利益約1300億円となっており、日本を代表する企業の1つである。

富士フィルムは、2000年に主力事業であったカラーフィルム等の写真感光材料の売上がピークを迎え、1960年代の初頭に売上高が十数倍あった写真事業の長年のライバル、イーストマン・コダック(以下、コダックという)を2001年に追い越した<sup>22</sup>。しかし2000年を境に、デジタルカメラの需要が年々増し、図2が示すように写真フィルム市場は、年率10%もの勢いで収縮していき、写真フィルムの需要は、10年後に10分の1にまで落ち込んだ<sup>23</sup>。2000年当時、売上高の60%、利益の3分の2を写真フィルム等の写真感光材料で売り上げていた富士フィルムは、創業以来の大きな危機を迎え、5年で写真感光材料事業は、赤字となった<sup>24</sup>。1980年代からフィルム事業は、将来デジタル化の波に脅かされると予測されていた<sup>25</sup>。そのため富士フィルムは、当時からデジタルカメラの研究を進め、1988年に世界で初めてフルデジタルカメラを発売し、早くからデジタルカメラの開発を進めた結果、1990年代末から数年間は、世界のデジタルカメラ市場で30%以上のシェアを確保することができた<sup>26</sup>。写真フィルム事業は、高度な技術が求められ、富士フィルムやコダック、ドイツのアグファ、コニカの世界で4社しかいない状態であった<sup>27</sup>。一方で古森重隆氏<sup>28</sup>(以下、古森という)は、デジタル化が進むと技術による差別化が難しくなり、参入障壁が低くなると写真事業は、価格競争になると予測していた<sup>29</sup>。その予測通り、毎年15%も価

<sup>21</sup> ここでの富士フィルムの歴史は、富士フィルムホールディングス株式会社 公式HPを参照にして記述している。

<sup>22</sup> 古森, 2013, p. 1

<sup>23</sup> 富士フィルムホールディングス株式会社 公式HPを参照

<sup>24</sup> 古森, 2013, pp. 2-3

<sup>25</sup> 古森, 2013, p. 24

<sup>26</sup> 古森, 2013, p. 27

<sup>27</sup> 加護野(2012年4月記載)「PRESIDENT Online」

<sup>28</sup> 古森は、現富士フィルムホールディングス株式会社代表取締役会長兼CEO。

<sup>29</sup> 古森, 2013, p. 26

格が低下していき、富士フィルムは写真フィルム事業の収益の減少をカバーすることができなくなった<sup>30</sup>。また 2001 年 3 月期まで 10%以上の営業利益率を誇っていた富士フィルムであったが、2002 年 3 月期では、営業利益率が 7%まで低下した<sup>31</sup>。その要因として挙げられるのが、デジタルカメラ市場の競争激化と富士ゼロックスを連結子会社としたことが挙げられる<sup>32</sup>。

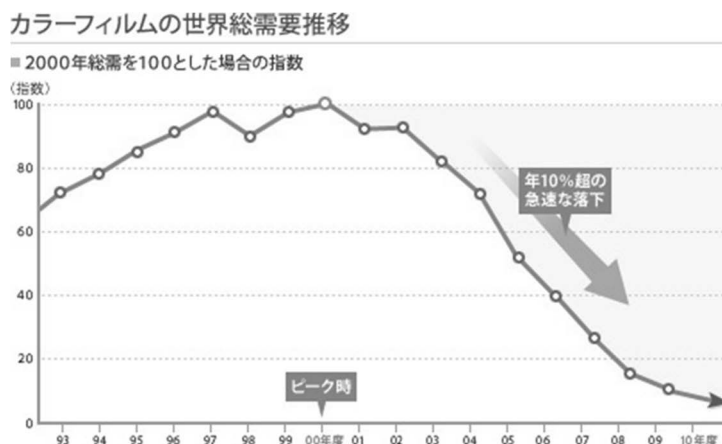


図 2 カラーフィルムの世界総需要推移

出典:富士フィルムホールディングス株式会社 公式 HP を参照

写真フィルム事業の収縮、デジタルカメラ事業の競争激化、営業利益率の低下をうけて富士フィルムは、これまでの組織を改革する必要があった。そして当時の全社員も変革が必要であると理解していたと古森は言う<sup>33</sup>。そこで 2003 年に CEO に就任し、実質的な最終権限を手にした古森が先導する形で 2004 年に創立 75 周年を迎える 2009 年度までの中期計画「VISION75」を発表し、「富士フィルムを没落より救い出し、2~3 兆円の売上高を持つリーディングカンパニーとして、存続させる」をビジョンとして掲げた<sup>34</sup>。また「VISION75」では、「経営全般にわたる徹底的な構造改革」、「新たな成長戦略の構築」、「連結経営の強化」の 3 つを基本方針とし、これを実現するためには、社員のパワーアップと活性化が欠かせないと強調された<sup>35</sup>。このビ

<sup>30</sup> 古森, 2013, p. 35

<sup>31</sup> 富士写真フィルム株式会社 2004 年 2 月 5 日発表資料を参照

<sup>32</sup> 同上

<sup>33</sup> 古森, 2013, p. 111

<sup>34</sup> 古森, 2013, pp. 47-48

<sup>35</sup> 古森, 2013, pp. 48-49

ジョンは、当時の富士フィルムが組織を変革することを必要だとし、組織変革を進めつつ、3つの基本方針を実現し、ビジョンを達成することが富士フィルムの組織変革のゴールである。そしてここが富士フィルムの組織変革のスタート地点である。

VISION75で示された3つの基本方針の中身は次のようになる。第1に経営全般にわたる徹底的な構造改革である。この方針では、写真フィルムの需要が年々減り続ける中でも、写真フィルム事業を安定的に利益が確保できる事業に再構築するために規模の縮小を行った<sup>36</sup>。それに先立ち2006年の初めに古森は、社内報で次のように述べている。

「2004年度中間期と2005年度中間期を比較すると、イメージング事業は100億円近く減少、50億円の赤字。まったなし。これまでの繁栄の中で積みもった重い製造設備、生産体制、販売体制のうち、真に必要なものを残してバッサリと脱ぎさるう。すべてを最大限に効率化し、背水の陣で挑み、エマージングマーケットのビジネスも今後取り込み、写真事業を支えよう。」

このようなメッセージを掲載し、社内で今後の方向性についての意思の統一を図った<sup>37</sup>。そして2006年から大規模な生産設備<sup>38</sup>や販売組織、研究開発機関、現像所<sup>39</sup>等の再編が行われた<sup>40</sup>。結果として400億円のコスト削減効果が生まれた<sup>41</sup>。またその後、2006年当時1万5000人いた写真関連分野の従業員のうち、別部門への異動を含め約5000人の削減を行ったのに加え、特約店の営業権利を買い取り、営業機能を自社に一括集約した<sup>42</sup>。また研究開発機関の再編として、液晶テレビやパソコン、スマートフォン等のディスプレイで使用される「偏光板保護フィルム」に投資が行われた<sup>43</sup>。1990年代初頭の売上高は、約20億円であったが、20年後には、売上高約2000億円へと成長した<sup>44</sup>。2007年3月期には、イメージング(写真フィルム)分野を中心とする構造改革は完遂されたとされている<sup>45</sup>。一方富士ゼロックスでも営業利益率の改

---

<sup>36</sup> 古森, 2013, p. 51

<sup>37</sup> 古森, 2013, p. 51

<sup>38</sup> 古森, 2013, p. 50 日本、アメリカ、オランダで保有。

<sup>39</sup> 古森, 2013, p. 50 世界中に150か所以上保有。

<sup>40</sup> 古森, 2013, p. 51

<sup>41</sup> 富士フィルムホールディングス株式会社 2007年4月27日発表資料を参照

<sup>42</sup> 古森, 2013, pp. 52-53

<sup>43</sup> 古森, 2013, p. 56-57

<sup>44</sup> 古森, 2013, pp. 57-58

<sup>45</sup> 富士フィルムホールディングス株式会社 2007年7月2日発表資料を参照



善のためコスト改革が推進された<sup>46</sup>。「VISION75」の経営全般にわたる徹底的な構造改革では、需要が減り続ける写真フィルム事業の人員整理や生産・販売構造の再構築、研究開発機関の再編が行われた。

VISION75の第2の基本方針は新たな成長戦略の構築である。当時の富士フィルムは、デジタルカメラシェア30%以上を誇ったが、年々価格が減少し、写真フィルムが主力事業であった頃のような収益を上げることができないと判断し、新たな収益の源となる事業の再構築に動いた<sup>47</sup>。そこで選ばれたのが「デジタルイメージング事業」、「光学デバイス事業」、「高機能材料事業」、「グラフィックシステム事業」、「ドキュメント事業」、「メディカル・ライフサイエンス事業」の6つである<sup>48</sup>。2005年度の有価証券報告書によるとデジタルイメージング事業とイメージング(写真フィルム)事業からなるイメージング・ソリューション部門の売上約6900億円(前年度比7.2%減)・営業損失760億円(前年度比966.2%増)、光学デバイス事業と高機能材料事業、メディカル・ライフサイエンス事業からなるインフォメーション・ソリューション部門の売上高約8800億円(前年度比14.1%増)・営業利益約790億円(前年度比11.2%増)、グラフィックシステム事業とドキュメント事業からなるドキュメント・ソリューション部門の売上高約1兆1000億円(前年度比8.4%増)、営業利益約670億円(前年度比33.2%減)となっている<sup>49</sup>。

古森は、新たな成長戦略の一環として会社が厳しい状況にあっても研究開発費を減らすことなく、年間2000億円、投資し続けた<sup>50</sup>。そこで生まれた商品として代表的なものが2007年に発売された化粧品品の「アフタリスト」である<sup>51</sup>。化粧品は、一見、写真フィルムとかけ離れた存在であるが、コラーゲンという共通項があり、富士フィルムには、写真フィルムの研究を通して、コラーゲンに関する約80年分の知識やノウハウが蓄積されていたため、事業化されたと古森は語っている<sup>52</sup>。また2008年には、医薬品分野への本格参入を果たした<sup>53</sup>。富士フィルムが医薬品分野に本格参入するにあたり、富山化学工業を連結子会社とし、富士フィルムが持つ技術と生産設備と富山化学工業の技術を融合させ、シナジー効果を創り出している<sup>54</sup>。発売当初の

---

<sup>46</sup> 富士フィルムホールディングス株式会社 2007年4月27日発表資料を参照

<sup>47</sup> 古森, 2013, pp. 60-61

<sup>48</sup> 古森, 2013, pp. 64-66

<sup>49</sup> 富士写真フィルム株式会社 2006年6月30日発表 有価証券報告書を参照

<sup>50</sup> 古森, 2013, p. 82

<sup>51</sup> 古森, 2013, p. 71

<sup>52</sup> 古森, 2013, pp. 69-70

<sup>53</sup> 古森, 2013, p. 72

<sup>54</sup> 古森, 2013, p. 72

化粧品や医薬品からなるヘルスケア事業は、富士フィルムの売上に占める割合が大きくなかったが、2015年度には、インフォメーション・ソリューション部門の売上高約9600億円の内、44%にまで成長した<sup>55</sup>。

以前の富士フィルムは、機能別に研究所が各地に点在しており、組織構造としても研究所を越えて新事業や新製品を生み出すことが難しかった<sup>56</sup>。そのため研究開発の各リーダーを集め、新たな研究所のコンセプト等のプランニングを行ってもらい、建設されたのが「富士フィルム先進研究所」であり、ここでは、各地に点在していた研究所を一堂に会し、研究者同士が専門分野の垣根を越えて、自由にコミュニケーションを図ることができる<sup>57</sup>。この研究所は、「融和」（異分野の技術者の知識や思考アプローチを融合させる）、「創新」（新たな破壊的イノベーション・技術と価値観を創造する）、「新たな価値の創造」（新しい顧客価値を社会に提供する）の3つのポリシーが定められており、富士フィルムが保有する技術の融合とシナジー効果を生むための工夫が施されている<sup>58</sup>。「VISION75」の新たな成長戦略の構築では、新たな収益源となる事業の再構築に加え、研究・企業買収による新事業の設立、研究施設の統合が行われた。

そして、VISION75の第3の基本方針は、連結経営の強化である。2006年以前の富士フィルムは、富士ゼロックス等の優良企業を保有していたが、各会社の業務交流はほとんどなく、シナジーを生み出せていなかった<sup>59</sup>。そこで富士フィルムは、持株会社体制に移行し、富士フィルムと富士ゼロックスを傘下に束ねた富士フィルムHDを設立、両社の本社を東京・六本木へと移した<sup>60</sup>。その結果、技術提供や協力体制が構築され、シナジー効果が生まれ、それが製品へと反映された<sup>61</sup>。それだけでなく、資金管理や人事・総務の共通業務を一本化することで、業務効率の向上とコストの削減に成功した<sup>62</sup>。「VISION75」の連結経営の強化では、持株会社体制に移行し、傘下企業との連結を強化することでシナジー効果や業務の効率化、コスト削減が行われた。

### 3-2 組織変革の結果

2004年に「VISION75」を発表するに伴って始まった組織変革は、図3・4が示すように2008年に売上高約2兆8000億円、営業利益2070億円、純利益1040億円と過去

<sup>55</sup> 富士フィルムホールディングス株式会社 2016年12月11日発表資料を参照

<sup>56</sup> 古森, 2013, p. 79

<sup>57</sup> 古森, 2013, p. 80

<sup>58</sup> 古森, 2013, p. 80

<sup>59</sup> 古森, 2013, pp. 84-85

<sup>60</sup> 富士フィルムホールディングス株式会社 公式HPを参照

<sup>61</sup> 古森, 2013, p. 85

<sup>62</sup> 古森, 2013, pp. 85-86

最高の業績となっている<sup>63</sup>。古森は、過去最高の業績となったことについて組織変革の成果が現れた結果であり、一段落ついたと言っている<sup>64</sup>。

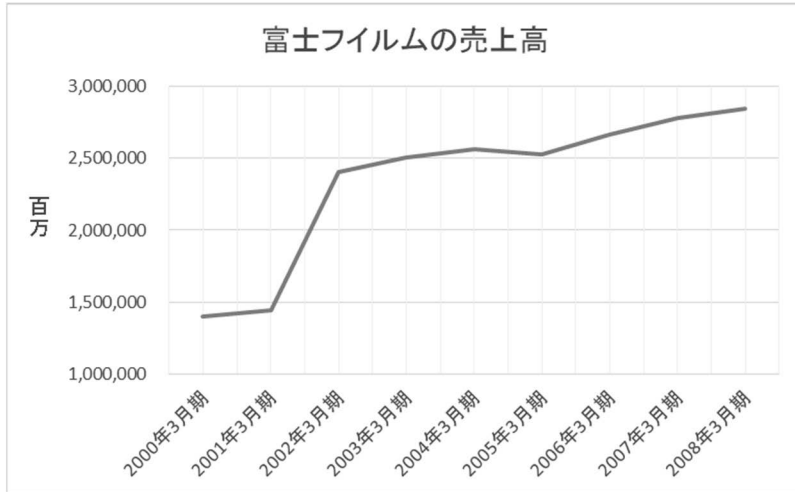


図3 富士フィルム売上高推移

出典：富士写真フィルム株式会社 1999年度「決算短信」～2005年度「決算短信」、富士フィルムホールディングス 2005年度「決算短信」～2007年度「決算短信」

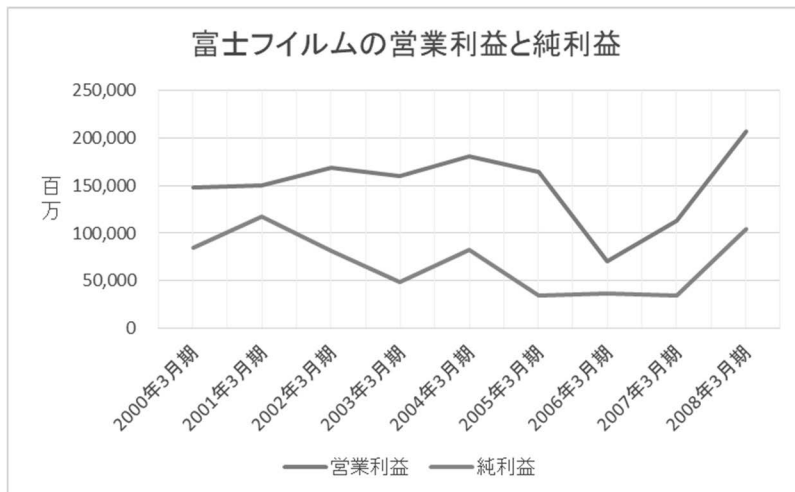


図4 富士フィルム営業利益・純利益

<sup>63</sup> 富士フィルムホールディングス株式会社 2008年決算短信を参照

<sup>64</sup> 古森, 2013, pp. 87-88

出典：富士写真フイルム株式会社 1999 年度「決算短信」～2005 年度「決算短信」、富士フイルムホールディングス 2005 年度「決算短信」～2007 年度「決算短信」

以上が、富士フイルムの 2000 年～2008 年の事例である。

#### 4. Kotter の 8 段階プロセスの有効性の検証

本節では、第 2 節で説明した Kotter の 8 段階プロセスに基づきと第 3 節の富士フイルムの事例を基に分析を進めていく。Kotter の 8 段階プロセスの 1 つ 1 つを順番に検討していく。

##### ① 危機意識を高める

第 1 段階では、組織内で危機意識を高めることが重要であり、組織内の大多数がそれを理解する必要があるとしている。2000 年当時、富士フイルムは、売上高の 60%、利益の 3 分の 2 を写真フイルム等の写真感光材料事業に頼っていたが、図 2 が示すように写真フイルムの需要は、年々減少していった。富士フイルムの組織変革が始まった 2004 年には、写真フイルムの需要が 2000 年比で 3 分の 2 まで落ち込んでいたのに加え、デジタルカメラ事業の競争激化等の問題が生じ、図 3・4 が示すように売上高、営業利益、純利益のすべての数字が前年比で減少した。その結果、組織内に危機意識が高まり、古森を含めた全社員が変革の必要性を理解していたと後に古森は語っている。Kotter の第 1 段階は富士フイルムにも存在していた。

##### ② 変革推進のための連帯チームを築く

第 2 段階では、組織変革を進めるにあたり、ポジション・パワー、専門知識、信頼感、リーダーシップのいずれかを持った人物で構成される連帯チームを築くことが重要であるとされ、とりわけ、リーダーシップを持った人は、変革の大きな推進力となるため最も重要な要件とされている。しかし富士フイルムの事例では、2003 年に CEO に就任し、実質的な最終権限を手にした古森が先頭に立ち、組織変革をリードしていったが、組織変革を推進する連帯チームの形成は見られなかった。ここには、富士フイルムのケースと Kotter のプロセスとの相違があるといえる。

##### ③ ビジョンと戦略を生み出す

第3段階では、効率的に人材をまとめ上げ、人材の自発的行動を促すためにビジョンが重要であるとされている。また戦略は、ビジョンの実現可能性を評価するために最も重要な項目の1つとされている。その点、富士フィルムは、2003年に古森がCEOに就任した翌年の2004年に中長期計画「VISION75」を発表し、「富士フィルムを没落より救い出し、2~3兆円の売上高を持つリーディングカンパニーとして、存続させる」をビジョンとして掲げられた。またVISION75を実現させるために「経営全般にわたる徹底的な構造改革」、「新たな成長戦略の構築」、「連結経営の強化」の3つの基本方針もビジョン発表と同時に掲げられた。この基本方針は、ビジョンを実現させるための戦略とすることもできる。そのため、富士フィルムのケースは、Kotterの第3段階に一致している。

#### ④ 変革のためのビジョンを周知徹底する

第4段階では、様々なコミュニケーションの方法を用いて、繰り返しビジョンや戦略を従業員に伝え、周知徹底を図る必要があるとされている。また経営陣等がビジョンの方向性を示し、模範となることが重要とされている。富士フィルムでは、古森がビジョンを実現するために先頭に立っていたのに加え、社内報等で従業員にビジョンの周知徹底を図った。そのため、富士フィルムのケースでも、Kotterの第4段階が見られた。

#### ⑤ 従業員の自発を促す

第5段階では、組織構造等の組織変革に付きまとう障害を取り除き、従業員の自発を促す必要があるとされている。2005年当時の富士フィルムは、以前から続く写真フィルムの生産設備や販売組織が足かせとなり、写真フィルム等からなるイメージング事業が赤字となっていた。そのためこの不健全な組織構造を見直し、人員整理を行い、営業販売体制を自社に一括集約した。また機能別に研究所が各地に点在していた状況を見直し、1か所に研究所を集めた「富士フィルム先進研究所」を設立した。このことで今まで研究所の垣根を越えて、コミュニケーションを図ることが難しかった従業員が、組織構造上の問題を取り除かれたことで、自発的かつ自由にコミュニケーションをとることが可能となった。そのため富士フィルムのケースにもKotterの第5段階と同じ状況が存在していた。

#### ⑥ 短期的成果を実現する

第6段階では、具体性があり、変革の方向性と一致した短期的成果が重要であるとされている。なぜなら従業員から変革に対する信頼を得ることができるからである。実際に富士フィルムも組織変革の過程で短期的成果を上げている。

「VISION75」が発表された翌年の2005年度にインフォメーション・ソリューション部門は、売上高・営業利益ともに前年度と比べ増加、ドキュメント・ソリューション部門の売上高は、前年度と比べ増加、営業利益は減少となっている(前年度比で営業利益が減少したのは、先行投資による費用の増加や一過性の要因があったため)<sup>65</sup>。ここで短期的成果を挙げることができた2つの部門は、「VISION75」の3つの基本方針の1つである「新たな成長戦略の構築」で再構築された部門である。そのためKotterの第6段階は、富士フィルムのケースでもみられた。

#### ⑦ 成果を活かして、さらなる変革を推進する

第7段階では、短期的成果を活かし、変革のための推進力を増していかなければならないとされている。また不要な相互依存を排除し、プロジェクトを円滑に進める環境作りも重要とされている。その点、富士フィルムは、短期的成果を研究開発に使用し、ビジョン達成に向け、努力した。富士フィルムは、「VISION75」の3つの基本方針の1つである「新たな成長戦略の構築」の中で、年間2000億円を研究開発に投資し続けた。その結果、2007年に化粧品の「アフタリスト」の発売や2008年の医薬品分野への本格参入を果たすことができた。販売当初の化粧品や医薬品の貢献は、高くなかったが、2015年度には、インフォメーション・ソリューション部門の売上高約9600億円の内、44%をこの2つが稼ぎ出している<sup>66</sup>。また富士フィルムには、富士ゼロックス等の子会社との不要な相互依存はなく、業務交流もなく、適切な相互依存もなかった。そのため富士フィルムと富士ゼロックスを傘下に束ねた富士フィルムHDを設立した<sup>67</sup>。その結果、技術提供や協力体制が構築され、シナジー効果が生まれただけでなく、共通業務を一本化したことによる業務効率の向上とコスト削減に成功した。上記のように、富士フィルムは、短期的成果を活かし、ビジョン達成に向け、努力し、プロジェクトが円滑に進むような環境作りを進めた。このことはKotterの第7段階と同一とみることができ

#### ⑧ 新しい方法を企業文化に定着させる

第8段階では、新しい仕事等の方法や文化を定着させる必要があるとしている。その点、富士フィルムは、古森が先頭に立ち、社内報やイントラネット等で会社の現状や課題、対応策等を発信し続け、組織変革でできた新たな仕事や文化の定

<sup>65</sup> 富士写真フィルム株式会社 2006年6月30日発表資料を参照

<sup>66</sup> 富士フィルムホールディングス株式会社 2016年12月11日発表資料を参照

<sup>67</sup> 富士フィルムホールディングス株式会社 公式HPを参照

着を図った<sup>68</sup>。その結果が、2008年に売上高約2兆8000億円、営業利益2070億円、純利益1040億円と過去最高の業績となって表れている<sup>69</sup>。そのため富士フィルムのケースでも、Kotterの第8段階が見られた。

以上が、富士フィルムの事例をKotterの8段階プロセスで検証した結果である。

## 5. 結論

本稿の課題は、富士フィルムの事例を組織変革が行われた日本企業として取り上げ、Kotterの8段階プロセスの有効性を検証することであった。そのため、検証結果をまとめる。富士フィルムの事例は、8段階中7段階は沿っていた。第2段階で、富士フィルムのケースでは、必要とされる連帯チームが構築されず、古森のリーダーシップのみで変革が成し遂げられていた。この点に関しては、Kotterの理論と異なるが、古森は、CEOというポジション・パワー、富士フィルムヨーロッパでの社長経験<sup>70</sup>からくる経営に関する専門知識と信頼感、そして変革の推進力となるリーダーシップを持ち合わせており、連帯チームが持つべき4つの要因をすべて1人で持ち合わせていたことが連帯チームを築くことなく、組織変革を進めることができた要因であると考えられる。とりわけ、古森は、リーダーシップに長けており、組織変革をリードしていった。Kotterの理論でもリーダーシップは、最重要要件と挙げられており、この点は、事例と理論が合致する。これらのことが後のプロセスで問題が生じなかった要因であると考えられる。また組織変革を進めるにあたって、最重要要件であるプロセスの第1段階の「危機意識を高める」で富士フィルムは、本業である写真フィルムの世界的な需要低下により全社員が危機意識を持ち、反対勢力がなかったという点も、古森1人で組織変革をうまく進めることができた要因であると考えられる。Kotterの8段階プロセスの第1段階で危機意識を高めることが、Kotterの理論の有効性をより高めていると言える。

以上のように、組織変革が行われた日本企業として取り上げた富士フィルムは、第1段階と第3～8段階は、プロセスに沿っていたこと、第2段階でプロセスに沿っていないものの、古森が連帯チームの役割を果たし、組織変革を進めていったこと、プ

---

<sup>68</sup> ダイヤモンド社「【富士フィルムホールディングス】奇跡の改革を成し遂げた果斷の経営」

<sup>69</sup> 富士フィルムホールディングス株式会社 2008年決算短信を参照

<sup>70</sup> 古森, 2013, p. 42 古森は、1996年から2000年の間、富士フィルムヨーロッパで社長を務める。

プロセスの最重要要件である危機意識を全社員が持ち、組織内でそれが最大限に高められ、組織変革を後押ししたことを判断すると Kotter の 8 段階プロセスは、日本企業でも有効であると結論づけることができる。

以上のような結論に達したが、議論を進める中で、次の 3 つの課題や疑問も浮かび上がった。第 1 に、事例として取り上げた日本企業が 1 社であったことである。本稿では、富士フイルム 1 社のみを取り上げたため、他の日本企業でも検証を行い、Kotter の 8 段階プロセスの日本企業における有効性をさらに高める必要がある。第 2 に、組織変革を行う際の日本企業に富士フイルムのような差し迫った危機がなかった場合に、Kotter の 8 段階プロセスが有効であるのかという疑問である。組織変革を行う企業は、富士フイルムのように差し迫った危機が目の前にない場合がある。そのため、そのような危機がない状態で、日本企業が組織変革を行う場合、Kotter の 8 段階プロセスが有効であるかを検証しなければならない。そして、第 3 に、古森のようなリーダーシップに長けた人物がいなかった場合、日本企業は、組織変革を進めることができたのかということである。リーダーシップは、組織変革を行う上で、大変重要な要素の 1 つである。そのため、古森のような強烈なリーダーがいない日本企業でも組織を変革に導けるかを検証する必要がある。上記の 3 つの課題は、日本企業の組織変革を考えるうえで、今後の課題であり、機会を見つけて検証していきたい。

#### 【参考文献】

- [1] John P. Kotter (1996) 『*Leading Change*』 (ジョン・P・コッター, 梅津祐良訳 (2002) 『企業変革力』 日経 BP 社)
- [2] John P. Kotter (1996) 『*Leading Change*』 HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS
- [3] 古森重隆 (2013) 『魂の経営』 東洋経済新報社



## 【参考 Web サイト】

- [1] John P. Kotter (1995) 『*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*』  
Harvard Business Review, March-April 1995  
[http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John\\_Kotter.pdf](http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John_Kotter.pdf)  
(2017年7月17日 最終アクセス日)
- [2] Kurt Lewin (1947) 『*Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*』 SAGE Publishing  
[http://lhc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2013\\_07.dir/pdf/F83xvxaM.pdf](http://lhc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2013_07.dir/pdf/F83xvxaM.pdf)  
(2017年7月17日 最終アクセス日)
- [3] 加護野忠男 (2012年4月2日号) 『なぜコダックは破綻し、富士フイルムは好調なのか』 PRESIDENT Online  
<http://president.jp/articles/-/5806>  
(2017年8月8日 最終アクセス日)
- [4] 富士写真フイルム株式会社 (2004年2月5日) 『中長期計画 VISION75 ～新たな出発～』  
[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/other/ff\\_vision75\\_001j.pdf](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/other/ff_vision75_001j.pdf) (2017年9月28日 最終アクセス日)
- [5] 富士写真フイルム株式会社 (2006年6月30日) 『有価証券報告書』  
[http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/securitiesreports/ff\\_sr\\_2005q4\\_001j.pdf](http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/securitiesreports/ff_sr_2005q4_001j.pdf)  
(2017年12月11日 最終アクセス日)
- [6] 富士写真フイルム株式会社 (2000年5月12日) 『決算短信』  
[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff\\_fr\\_1999q4\\_allj.pdf](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff_fr_1999q4_allj.pdf)  
(2018年1月18日 最終アクセス日)

- [7] 富士写真フイルム株式会社 (2001年5月8日) 『決算短信』  
[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff\\_fr\\_2000q4\\_allj.pdf](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff_fr_2000q4_allj.pdf)  
(2018年1月18日 最終アクセス日)
- [8] 富士写真フイルム株式会社 (2002年4月30日) 『決算短信』  
[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff\\_fr\\_2001q4\\_allj.pdf](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff_fr_2001q4_allj.pdf)  
(2018年1月18日 最終アクセス日)
- [9] 富士写真フイルム株式会社 (2003年4月30日) 『決算短信』  
[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff\\_fr\\_2002q4\\_allj.pdf](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff_fr_2002q4_allj.pdf)  
(2018年1月18日 最終アクセス日)
- [10] 富士写真フイルム株式会社 (2004年4月30日) 『決算短信』  
[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff\\_fr\\_2003q4\\_allj.pdf](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff_fr_2003q4_allj.pdf)  
(2018年1月18日 最終アクセス日)
- [11] 富士写真フイルム株式会社 (2005年4月28日) 『決算短信』  
[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff\\_fr\\_2004q4\\_allj.pdf](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff_fr_2004q4_allj.pdf)  
(2018年1月18日 最終アクセス日)
- [12] 富士写真フイルム株式会社 (2006年4月27日) 『決算短信』  
[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff\\_fr\\_2005q4\\_allj.pdf](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff_fr_2005q4_allj.pdf)  
(2018年1月18日 最終アクセス日)
- [13] 富士フイルムホールディングス 公式サイト  
<http://www.fujifilmholdings.com/ja/about/factsheet/index.html> (2017年9

月 7 日 最終アクセス日)

- [14] 富士フィルムホールディングス株式会社 (2007 年 4 月 27 日) 『中期経営計画「VISION75」』

[http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/other/ff\\_vision75\\_2007\\_001j.pdf](http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/other/ff_vision75_2007_001j.pdf) (2017 年 9 月 28 日 最終アクセス日)

- [15] 富士フィルムホールディングス株式会社 (2007 年 4 月 27 日) 『決算短信』

[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff\\_fr\\_2006q4\\_allj.pdf](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff_fr_2006q4_allj.pdf)

(2018 年 1 月 18 日 最終アクセス日)

- [16] 富士フィルムホールディングス株式会社 (2007 年 7 月 2 日) 『有価証券報告書』

[http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/securitiesreports/ff\\_sr\\_2006q4\\_001j.pdf](http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/securitiesreports/ff_sr_2006q4_001j.pdf)

(2017 年 9 月 28 日 最終アクセス日)

- [17] 富士フィルムホールディングス株式会社 (2008 年 4 月 28 日) 『決算短信』

[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff\\_fr\\_2007q4\\_allj.pdf](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/financialresults/ff_fr_2007q4_allj.pdf)

(2017 年 12 月 19 日 最終アクセス日)

- [18] 富士フィルムホールディングス株式会社 (2016 年 12 月 11 日) 『富士フィルムグループの成長戦略』

[http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/individual/ff\\_presentation\\_20161211.pdf](http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/individual/ff_presentation_20161211.pdf)

(2017 年 12 月 11 日 最終アクセス日)

- [19] 松本裕樹 (2017 年 4 月 28 日) 『【富士フィルムホールディングス】奇跡の改革を成し遂げた果敢の経営』ダイヤモンド社

<http://dquarterly.com/articles/-/83>

(2018 年 1 月 8 日 アクセス日)