

活躍中の同窓生

富士フイルムホールディングス株式会社
富士フイルム株式会社
代表取締役社長 COO

中嶋 成博氏
(S46 化 S48 修化)

「技術者よ、驕るなかれ」

デジタルカメラの普及により、富士フイルムを支えていた写真フィルムの売上は大幅に減少し、いまや売上に占める割合は 1% 未満にまで縮小した。ところがライバル・コダックの破綻を尻目に、富士フイルムホールディングスは積極的な設備投資や M&A により、新事業に進出。事業構造の大幅な転換に成功した。

特に、予防、診断、治療を網羅した「ヘルスケア分野」、液晶ディスプレイ用光学フィルムなどの「高機能材料分野」、富士ゼロックスが手掛ける「ドキュメント分野」を成長の 3 つの柱とし、グローバル展開を加速することで、さらなる成長を目指している。

この富士フイルムに、昨年 6 月、新社長が誕生した。自ら生産現場を希望し、モーレッツ社員として突っ走ってきたという中嶋成博新社長の生き方には学ぶことが多い。

インタビュー 2012.11.5 富士フイルムホールディングス(株)ミッドタウン本社にて
表紙の写真：FUJIFILM SQUARE 写真歴史博物館にて

夜は実験、昼は遊びの大学生生活

—— 化学科で物理化学のご専攻ですね。

中嶋 僕は子どもの頃から数学やサイエンスが好きでした。動物が好きでよく観察もしましたし、化学も好きで、小学生のころから酸素や水素のガスを発生させたり、原油を分留したりという化学実験をやっていました。それから、高校に入って物理を学んだら、これが面白かった。数式を解けば白黒がはっきり出る物理化学をやっていきたくて思いました。

—— 東工大を選ばれた経緯は。

中嶋 東京工業大学というのは、MIT みたいにいわれる人文科学、社会科学も合わせてやる校風だと聞いて、それはいいと思いましたし、また、当時好きだった矢野健太郎先生の数学の講義を聴きたいということもありました。

—— 当時はいろいろな先生がおられましたね。

中嶋 1 年のときは、宮城音弥先生の心理学概論と、吉田夏彦先生の哲学概論には欠かさず出席しました。僕の本棚はサイエンスよりも哲学関連の本が多くて、遊びに来た友達に「おまえは全然理科系じゃないじゃないか」と言われていました。

技術者は関心の対象が偏ってしまいがちですが、欧米ではリベラルアーツをととても大事にしますよね。

—— 中世のころはそれしかなかったわけですからね。

中嶋 そうです。もともと全部哲学から始まったわけなんです。一方で、大学 1 年のときに、量子力学の本を読んだら、これがすごく面白そうで、理学部化学科に進んだんです。

ところが、2 年のときに、70 年安保のために大学が 10 カ月間ロックアウトになりました。勉強ができないことが気になって、化学科の研究室を回って、「自主ゼミを始めたいのですが、誰かやってくれませんか」と頼んだら、当時助手だった田中研の小尾さ



●プロフィール

なかじましげひろ：1948年生まれ。73年富士写真フィルム（現富士フィルムホールディングス（株））入社。2005年、執行役員。07年、欧州本社・富士フィルムヨーロッパ社長。10年、富士フィルムホールディングス取締役。11年、同社専務。12年6月より現職。

ん、いまはもう辞められた小尾欣一教授が賛成してくださって、10人ぐらいで、群論などをやっていました。当時、田中郁三先生と森雄次先生が、一緒に田中・森研を作っていて、自主ゼミのご縁で研究生として入れていただいたのです。

田中郁三先生の講義は1回目いきなり波動方程式を書かれて、まるで訳が分からない。これが大学だという感じで面白くて仕方がなかったことを覚えています。

—— 学業以外に何か打ち込まれたことは。

中嶋 よく飲んで、よく遊んで、よく勉強しました。

特に4年から光化学オキシダントの実験をしたのですが、分析棟では光が洩れてしまうので、夜でなければできないのです。日が暮れると実験をして、明け方に日が出来ると、寝袋で4～5時間寝るという生活を送っていました。

—— 豪快な生活だったのですね。では、富士フィルムに就職されたいきさつは。

中嶋 実は、私は大学院に残ることにしていたのですが、2人の卒に3人が希望して、その3人の中ではどう見ても私が一番娑婆気があったので、私が就職することに決めました。田中先生が「中嶋君、それだったら富士フィルムなんかどうだい」と言ってくださって、当時は、富士フィルムの何たるかをよく理解していなかったのですが、僕も光化学専攻でしたから、何かできるだろうという感じで入社しました。



小尾欣一教授、田中郁三教授と中嶋氏（写真左より1998年撮影）



モーレッツ社員、オランダへ行く

—— 会社では、まず生産部門に入られたと聞きました。

中嶋 ええ、最初の5年は研究開発をやりましたが、その後3交代の工場の係長から始めて、製造部長までやりました。

—— 理学部でかなり理論的な分野を手掛けられて、それで生産現場に入られたというのは、会社の方針ですか。

中嶋 自分の希望です。大学に残って研究をするのではなく企業に就職するという選択をしたからには、むしろ現場に出たいと思いました。

—— モーレッツ社員だったとか。

中嶋 自分でなりたかったわけではないですが、機械は夏休みとお正月を除いて1年ほとんど毎日、24時間体制で動いているわけです。当時は、日本が高度成長に入ってきて、感光材料も新しい技術を盛り込んで大きく飛躍したときで、そのぶんトラブルも多くありました。問題があれば、係長たるものは土日や夜も昼もなく、すかさず現場に行か

なければいけないわけです。大変だったけれども、面白かったですよ。

富士フイルムは1982年にオランダで海外初の一貫工場を立ち上げました。ところがメインの工程である塗布*1が、なかなか安定しない。その情報を聞いて私なりの意見を上司に伝えているうちに、「おまえ、行ってこい」ということになり、オランダに赴任しました。当初は4～5年の予定だったのですが、結局、9年半いました。

—— 小さな会社のすべてを網羅して見るのは、貴重な体験ですね。

中嶋 非常にいい経験でした。例えば、上司から投資計画を作るように指示を受けました。一介の課長が20～30億円の計画を作成して、それが実行されるわけです。これはうれしいというよりも怖いですよ。でもそこで、財務を学ぶなど、貴重な経験を積むことができました。

—— ご苦労も多かったと思うのですが。

中嶋 オランダの社員は非常にレベルが高く、誇り高いのです。そこに日本の駐在員がいて、実質的に指示するような形になる。この文化の衝突が大変でした。話し合いの場を作っても、全くかみ合わない。そこで、あるとき本音を出し合ってみたら、お互い嫌いなところばかり。これではかみ合うわけもないと一緒に大笑いになって、このときから徐々にコミュニケーションが取れるようになりました。最終的には、「われわれが目指すところはミックスカルチャーで、国籍は関係ない」ということを合意して、それから工場の運営がスムーズにいくようになったのです。そのときに真剣にやりとりした現地スタッフは、その後、一番の理解者になってくれました。

何も言わなかったらイエス

中嶋 文化の差には学ぶことも多かったですよ。例えば製造トラブルが起こると日本人は、取りあえず直そうとしますが、彼らは「抜本的な原因が分からないのに、何でもそんな小手先で直すのだ」と文句を言うのです。

ちょうどその頃、ケルン大聖堂に行くことがあったのですが、あそこは完成の600年以上前、最初の小さなチャーチを造ったときから、最終形を構想して、その一部分になるように造っていることを

知りました。

もうひとつ例を挙げると、当時ワープロで表を作るときには、一太郎では文章を先に作った後に罫線を引くのに対して、ワードでは先に枠を作り全体構成を決めた上で中を埋める方式で、これが文化の違いなのだと面白く感じました。つまり、彼らにとっては、今やっていることが全体の枠組の中でどこに当たるかを理解することが大切で、あるべき枠を最初に決めないと、動けないのです。

コミュニケーションにも苦労しました。ある日、現場の計画に対して、別の指示を出したら、「事前ミーティングで2回もこの話をしているのに、何であのとき言ってくれなかったのか」と責任者が怒ります。つまり、僕は英語力の不足で理解していなかった（笑）。そのとき分かったのは、その場において何も言わなかったらイエスなのだ、ということです。英語力に係らず、自分の考え方を伝えなければいけないし、意見が合わなければ同意できない。これがコミュニケーションの基本だと学びました。

コダックとどこが違ったのか

—— デジタル化でフィルム事業が急激に落ち込んで、富士フィルムの皆さんは大奮闘されたと思います。乗り遅れたコダックが、昨年1月に破産申請を行ったのと対照的です。

中嶋 ご存じのようにデジタルカメラの急成長で、



コアであったカラーネガフィルムが、大変な勢いで減りました。世界の総需要のピークが2000年で、今の総需要は2000年比で5～6%です。坂道を転げ落ちていくように市場が縮小する中で、事業転換をする必要がありました。富士フィルムもコダックも、同じように転換を図っていましたが、決定的に違ったのは、富士フィルムは写真フィルムで培ってきた技術力を大切にしました。つまり、ケミストリーを中核に置いて展開できる新たな事業を考えたのです。一方でコダックは対照的に、外部から招聘

した当時の経営者が、「これからはデジタルの時代である」と大きく舵を切ったときに、コダックに蓄積されていたケミストリーを活用せず、ある意味で切り捨ててしまった。そこが大きな差となりました。自分たちの強いところを生かした上で、新しい土俵で戦うのが重要なのだと思います。

—— 富士ゼロックスとの関係も変わったそうですね。

中嶋 ゼロックス社の電子写真技術の将来性を認めて、1962年にゼロックス社との合併により富士ゼロックスを設立しました。2001年には同社の発行済株式総数の25%を追加取得して出資



オランダ人スタッフとの会議（1987年撮影）



松田聖子のCMでおなじみの化粧品にはフィルム製造で培ったコラーゲン技術や抗酸化技術、ナノ技術が活かされている
(FUJIFILM SQUARE ヘルスケアショップにて)

比率を75%とし、連結子会社化しています。以降、連携をさらに強化しながら両者のシナジーによる製品開発やマーケティングを行っています。

—— 富士フィルムグループには富山化学という会社もありますね。

中嶋 富山化学は2008年にグループ会社になりました。富士フィルムグループには、写真フィルムなどさまざまな製品開発で蓄積してきた20万種類におよぶ独自の化合物ライブラリーや先進の材料技術があります。こうした資産をうまく活用しながら、将来に向けて柱になる事業を創出することを考えたときに、医薬品分野に大きな可能性を見出して、富山化学を買収したわけです。この分野では、低分子薬だけでなく、バイオ医薬品、再生医療といった伸びる可能性のある分野を重点的に押さえており、グループを支える大きな柱に育てようとしているのです。

—— グループ8万人を指揮されるに当たり、「融知・創新」とっておられるとか。

中嶋 ええ。字のとおり、知識を融合して新しいものを創るという意味です。どんな企業でも、一つのビジネス、一つの製品にはライフサイクルがあ

り、それが終わったら次のものとなります。ビジネスや製品のジェネレーションマネジメントを考えるなかで、当社の持つコア・コンピタンスをどう集約していくかということが大切になるわけです。知恵を出し合い、情報交換をして、新しい価値を作り出す努力を継続的にやっていかなければなりません。そのためにいろいろな研究者が一堂に会して、お互いに自由闊達に意見交換をする先進研究所を2006年に作りました。これが「融知・創新」の考えです。

—— 富士フィルムでも技術系の社長は二人目だとか。強みを感じられることはありますか。

中嶋 やはり、技術系はサイエンティフィックにものを考えます。定量的にものを考える発想があるから、いわゆる「見える化*2」などもやりやすい。それは強みです。でも、逆にそれは弱みにもなるわけです。定量化できないものを軽視するところに陥りやすいのです。

今、何でもサイエンスで分かるような錯覚がありますが、とんでもないことです。もともと森羅万象の中で、定量的に測定できる部分を処理しようとしたのがサイエンスで、実は定量化できないも

のは最初から枠の外にたくさんあるのです。ところが、サイエンスの進歩にともなって、すべてそれで解決できるような錯覚に陥り、サイエンスで扱えないものを非科学的であると軽視しがちです。これは間違いで、謙虚にならなければいけません。

好奇心とコミュニケーション能力と勇気

—— 仕事を離れてのご趣味は？

中嶋 ゴルフ、妻と山道を散策すること、あとは読書とクラシック音楽が好きです。クラシックは何でも聴きますが、一番好きなのはワーグナーとブルックナーです。照明を落とした部屋でブランデーを飲みながらワーグナーの楽劇を聴くのが至福の時です（笑）。

—— ご自宅を改造されて、防音装置付きの部屋を作られたとか。

中嶋 そうなのです。でも、海外赴任や今回の社長就任で、まだ使っていないのです。退職したらあの部屋でゆっくりクラシックを聴きたいと思うのですが、いつになるのか（笑）。

—— 学生読者に何かお話がございますか。

中嶋 大学時代はモラトリアムです。好きなことをしていい。ものの考え方を含めて世界を広げておく、これが後ですごく役立つのです。特に民間企業に進む人は、研究だけに専念するわけにはいきませんから、広い見識を持つ努力が必要です。本を読んでも、海外の人と話しても、旅行に行ってもいいのです。自分を解き放って、未知のものとのどんどん会う、そういうことにチャレンジしてほしいのです。

人間として成長するための大事な要素は好奇心とコミュニケーション能力と勇気です。この三つだけは頑張って育ててくれと社員にも常々言っています。好奇心が世界を広げてくれるわけです。最初は知らなくて恥をかくこともあります、「聞くは一時の恥、聞かぬは一生の恥」で、学生時代なら許されるのです。ぜひ勇気を持って、チャレンジしてほしいと思います。

—— 後々のために学んでおくべき学問は何でしょ

うか。

中嶋 僕がやって良かったと思ったのは、論理学と哲学です。先ほど言われたように、もともとすべての学問は哲学から発生したわけですから、哲学をやるといういろいろなところに発想が向くようになります。僕はいまだに時々学生時代読んだ哲学の本を読み返したりします。そうすると、行き詰りそうな感覚が、ぱっと解き放たれて新たな発想が浮かぶことがあります。

—— なるほど。これは社長になるべくして研修されてきたという感じですね。

中嶋 最近では、就職活動などで勉強する時間や好きなことをやる時間がどんどん削られているようで、心配しています。

—— ちょっとかわいそうですね。

中嶋 大学生活という時間をできるだけ有効に使わせてあげたい気がします。



インタビューア：大野 博（S44 応化）

文：秋庭 紀子

写真撮影：魚住 貴弘

* 1：製造工程のうち、感光材料を支持体の上に塗って乾燥させる部分。

* 2：企業活動の実態が可能な限り正しく、タイムリーに「見える（目に飛び込んでくる）」状態を構築し、さまざまな問題を顕在化させることで問題解決を加速させていくこと。