

巻頭言

富士フイルム株式会社
取締役・専務執行役員
玉井 光一



メディカル事業部で、事業部長とメディカル開発センター長を担当しました。事業とR&Dの両方の責任者です。『こんなものをつくってくれ！とR&Dに投げて、自分で受け取って開発する。』という環境で、富士フイルムの歴史の中でも珍しい人事だったと思います。仕事量は当然、多くなりますが、レスポンスは間違いなく上がることで、当然ですがR&Dの歩留りが上がります。上げざるを得ないという環境です。

現在、R&D全体の問題点は、新製品開発の歩留りが悪いことと、開発スピードが遅いことです。この内容に否定を唱える方は、3種類の方がいると思います。①成果をキチンと出しており、憤慨される方、②新製品だから歩留りが悪くて当然だと言う方、③無関心、うまく行かないことは当然ということで流されている方です。

私が問題提起したいのは、②と③です。新製品は簡単にはできない。その新製品を絶対に成功させようという気概を持ち続けているか？ また、開発期間について、拘りを持って望んでいるか？ ということについて聞きたいと思います。

それから、新製品に対するマーケティングについて、研究者自身がどこまで入っているか？ 事業部の言う通りの仕様で開発をしていないか？ という点も気になります。

さらに、R&Dだけでなく、富士フイルムの従業員の方でよく見かけるのは、金の話が後回しになっていることです。金話を先にするのは、下品で、そのような話を先にと顧客や協力会社は逃げてしまうと思っている方がいますが、これは間違っています。むしろ、顧客や協力会社には、金話を先にとすると、この人はしっかりしていると思われる。R&Dがスタートした時点で、計画した製品原価、売価が甘いというケースも多々見かけます。製品が完成した時点の製品原価、売価を見切る必要があります。すなわち、製品売価は動いているということです。原価は、そのつもりで設定する必要があります。

他社は、このようなものはできない。できたとしても性能がついて来れない。良いものであれば高く売れるという考え方は、甘い提示したい。

富士フイルムには、優秀な人材がたくさんいます。しかし、コンペティタにもおおよそ同様な能力の方がいると考えるべきです。では、どうしたら勝てるのかという問いになります。私は常に、以下のように考えています。『誰にも負けない努力をする。』ということです。これは、京セラの稲盛会長も同様なことを言われており、日本航空の再建の本にも記載されていました。

私は、機械工学を学び、たくさんの産業機器を開発してきました。失敗もありましたが、比較的、歩留りが高かったと言われていました。何故かという、常に、『このメカニズムの選択は正しいのか？ それは、最低コストで構成できているのか？』と技術とコストを照らし合わせてきたからだだと思います。

私は、生涯、機械技術者でいたいと考えています。経営側に立った現在でも、継続的に機械技術を学び、それを止めたら、経営者としての目が曇ると思っています。また、切羽詰まったら、自分で図面を書く。という気概を常に持ち続けたいと思っています。R&Dの会議の席上で、よくホワイトボードに向かい、機器のイラストを今でも書いています。3Dで書くと、完成した姿や問題点を皆で共通認識できます。

R&Dの役職者の皆さん、ホワイトボードの前に立っていますか？ 立つことができますか？ 若手の方に新製品の構想や会議録を書かせ、文句だけ言っていませんか？

富士フイルムを真に成長軌道に乗せるためには、当たり前ですが新製品の創出は必須です。他社を凌駕するのは、鼻の差でもよく、早く上市することが大事です。役員を含め、従業員全員で『他社に絶対に負けない努力』をしましょう。