

巻頭言

富士フイルム株式会社
執行役員 R&D統括本部長
柳原 直人



研究開発における私の原点は大学の研究室です。「研究は早く結果を出したものが勝つ。実験は正々堂々の戦争と思え。生きるか死ぬかの真剣勝負だ。」指導教官の口癖でした。ライバルより早くデータを出す者が世界を制するという考えのもと、公平性も含め厳しく鍛えられました。同時に、研究分野のみならず絵画、登山、読書、グルメなど、ありとあらゆることに好奇心を持つことの大切さも教わりました。先生のレベルには到底及ぶこともなく卒業しましたが、研究室生活が私の思考・行動様式を形成したと言っても過言ではありません。

入社後は主に、刺激（熱、圧力、光など）に応答する機能性色素、フォトポリマー、マイクロカプセルなどを用いる商品化テーマに従事しました。アナログからデジタルへの変遷に伴い、当社の事業分野と研究ターゲットが多様化する中で、私が一貫して関わってきたテーマは「光と色」を制御する機能性素材です。

ところが、その世界観は大きく広がることになりました。2014年6月に当社の技術戦略全体を俯瞰する部署に異動したことをきっかけとして改めて当社が保有するアセットの多様さを皮膚感覚で学びなおしたのです。銀塩写真事業が有する「撮影・記録・出力・保存」というフローに基づくサービスは、材料に留まらず数多くの技術アセットがあり、活用・組合せにより、多くの社会課題を解決できるポテンシャルがあるということです。今更、当たり前のことと思う方も多いでしょうが、この10年で獲得しつつある技術を含めて俯瞰して活用策を徹底的に考えたいと思っています。

同時に、社外の最新情報を取ることも重要です。競争環境があまりにも多様化しているため、どこからいつ何時、既存の技術やサービスを駆逐するものが現れるかもしれないからです。アンテナを張り巡らせるために国内外のスタートアップ企業とのコンタクトも開始しました。2015年8月には、経営戦略や事業戦略としっかり連携した技術戦略を策定・実行すべく、イノベーション戦略企画部を設立しました。事業や研究の横串を通し、社内外のアセットをしゃぶりつくすことで、当社ならではの戦略を策定・実行していくつもりです。

ところで、R&Dの底力とは何でしょうか。私は基盤技術とコア技術と考えています。コア技術は事業で勝つために必要な武器です。これは即効性がありますが、勝ち続けるためには武器を使い続ける体力が必要です。これが基盤技術。言い換えると、基盤技術とは、設計・実行・検証のサイクルを当たり前に戻す体力で、あらゆる業務に共通する概念です。例えば、R&D人材育成（人事）や研究開発費（予算）でもこのサイクルを回せなければ、研究現場をチームとして支えることができないのです。R&Dの活動をイノベティブに行うためにも、現場は当たり前のことを当たり前に行うことができないのです。Oxymoron すなわち、俳句・短歌では、使える文字数を制限することで逆に創造を生みやすい環境になるということです。イノベーションというと、俳句の文字数制限をなくすような種類の常識破りやルール変更に重きを置く傾向がありますが、歴史やアセットのある当社では基盤技術を磨くことこそが、イノベーションを起こす原動力になると信じています。

一方で、アセットにしがみついた老舗が衰退することも歴史が証明しています。老舗には伝統があるが、新参者には未来があるという戦いの構図です。当社の材料技術は、1934年の創業直後に足柄地区にて感光材料である乳剤、銀塩、ゼラチン、増感剤、カプラーなどの研究開発をスタートさせ、当社が刻んできた歴史とともに深耕してきました。その基盤技術があったからこそ第二の創業を加速する一翼を担えたのですが、21世紀を生き抜くためにはより広範な視点で世の中の動向を見据えて、自らが未来社会を創造していくという気概が必要です。研究テーマの設定も然りで、それを遂行する過程で基盤技術を磨き、強化していきたいと考えています。

アセットを大切にしつつも、固執しすぎず、新しい未来の創造に向けて、今一度、底力となる基盤・コア技術を再構築していく所存です。