

《Kodakと富士フィルムに見るサバイバル方法》

# Kodak倒産と富士フィルム躍進 鍵はパラダイムシフトへの対応法



微細加工研究所 所長 湯之上 隆

デジタルカメラの普及により、フィルム市場は2000年にピークアウトし、その後10年で1/10に縮小した。米Eastman Kodakは、自らデジタルカメラを発明し、デジタル化の未来を正しく予測していたにもかかわらず、“津波が来るのを目の当たりにして何も打つ手がない状態”で倒産した。一方、富士フィルムは、2000年に就任した古森社長が40社の買収に90億ドルをつぎ込み、1年半で2500億円をかけて社内を大再編し、医療、LCD、半導体、ITの会社に変貌することによって売上高を倍増させた。富士フィルムのサバイバルは、“自身が変わること”がパラダイムシフトへ対応する唯一の方法であることを示している。

## デジタルカメラのインパクト

2012年1月19日、米Eastman Kodakは経営破綻した。一方、富士フィルムは生き残り、さらに躍進を続けている。日米のフィルムトップシェアメーカーに何が起きたのだろうか。

図1にカラーフィルムの世界総需要推移を示す。フィルム需要のピークは2000年だったことがわかる。ピークアウト後、フィルム市場は急速に縮小し、10年後には1/10にまで減少している。

図2に、Kodakと富士フィルムの売上高の推移を示す。図2を書いてみて、筆者は驚嘆した。フィルム需要がピークとなった2000年を境にして、両社にこれほど明確な差がつくとは!

1990年にKodakは富士フィルムの1.5倍の売上高があった。2000年に両社の売上高はほぼ同じになった。その後、Kodakの売上高は、フィルム需要の縮小と符合して減少していった。ところが、富士フィルムは、2000年以降売上高を倍増させているのである。

本稿では、なぜ両社にこれほど大きな差が生じたかを分析し、パラダイムシフトに対応するにはどうしたら良いかを考察する<sup>注1</sup>。

“フィルムの巨人”、Kodak

「貴方はボタンを押すだけ、あとはKodakがやりますよ。」

1888年に設立されたKodakは、先駆的技術と革新的マーケティングで知られた会社だった<sup>1)</sup>。1970年代以降、フィルムシェア90%、

カメラシェアは85%と、米国市場をほぼ独占していた。Kodakはまさに“フィルムの巨人”であり、当時の“Google”だった。

1975年にKodakは、何と他社に先駆けてデジタルカメラを開発した。そして驚くことに、79年には当時幹部だったラリー・マットソン氏が、デジタル化の到来を予測した報告書を作成していた。その報告書には、最初は政府の偵察機器、次に専門家の写真撮影、最後に大衆市場、すべてが2010年までにデジタル化すると書かれていたという。

つまり数年のずれはあるが、Kodakは見事に未来を予測していたのである。それなのに、なぜKodakは破産したのだろうか?

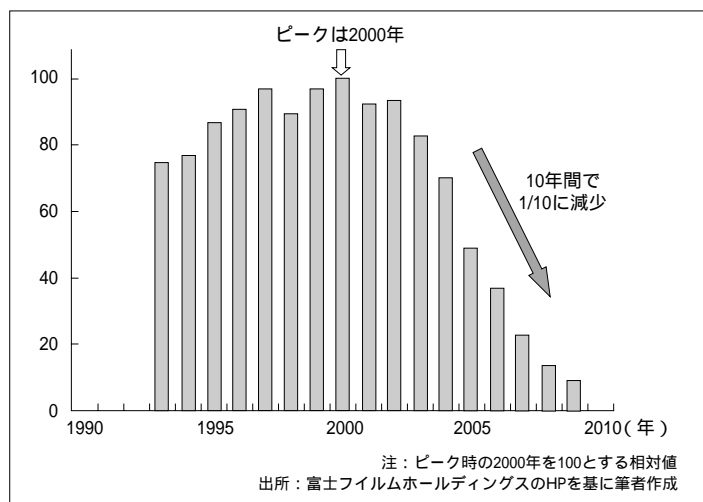


図1 カラーフィルムの世界総需要推移 (相対値)

## Kodakは自滅した

参考文献1には、Kodakが上手くいかなかった理由が多数記載されている。要点を列挙してみよう。

Kodakは、完璧主義、自前主義だった。まず作り、売り、修正するというデジタル製品の戦略を採用することはなかった。

米ニューヨーク州Rochesterという単独の城下町にあり、幹部たちが自社の批判を耳にすることはなかった。

80年代に多角化を行う決定をしたが、最初の買収までに数年以上かかっている。

ベンチャーキャピタル部門を創設したが、突破口を開くような大規模投資は一度も行われなかった。

フィルム用の数千もの化学物質を医薬品に使うことを検討し、88年に1社企業買収もしたが、94年に売却、完全撤退した。

中国の中産階級がフィルムを買ってくれることを期待して進出したが、中国は一気にデジタルカメラに移行した。その結果、新興市場から撤退せざるを得なかった。

CEOがころころ変わり、変わるたびに戦略も変わった。

結局、Kodakには、スピード感も、大胆さも、一貫性もなかった。筆者には、Kodakは自滅したように見える。

## 富士フィルムの新社長が振るった大鉈

一方、かつてはKodakの後塵を拝していた富士フィルムは、デジタルカメラの普及という危機に対して、どうやって売上高を倍増させたのか。

2000年当時は、フィルム事業担当役員が会社を支配していたという。これに対して、「たるんでいる」、「無責任だ」と非難していた古森重隆氏が、2000～2003年に社長兼CEOに就任した。

古森社長は、2000年以降、40社の買収に90億ドルをつぎ込んだ。また1年半の間に2500億円をかけて、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。これは、自身を後継者に選んだ前任者を否定することであり、日本ではタブーとされていることだった。

古森社長いわく、「自動車売れなくなったトヨタ、鉄が売れなくなった鉄鋼会社をイメージして欲しい」、「我々が直面した危機はそのくらい恐ろしいインパクトがあった」、「辛い経験だった」、「状況をありのままに見れば生き残れる状態ではなかった」、「だから我々はビジネスモデルを再構築しなければならなかった」<sup>2)</sup>。

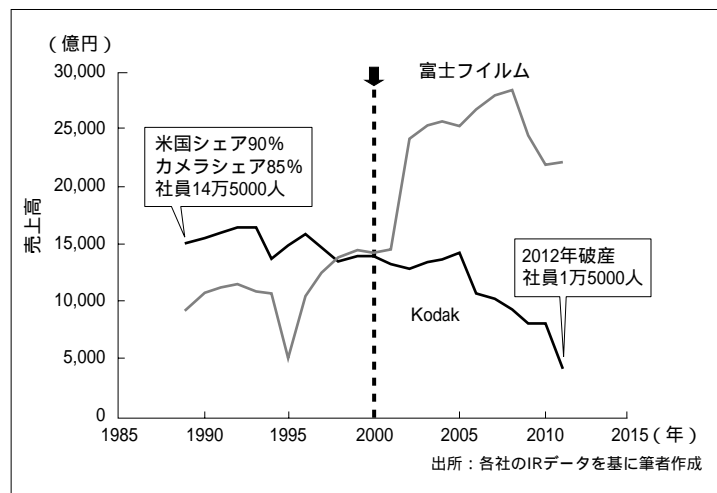


図2 Kodakと富士フィルムの売上比較

もはや富士フィルムはフィルムの会社ではない

富士フィルムは、2000年のフィルム用化学物質の技術を使って、医療、LCD、半導体、ITの会社に変貌した(図3)。2000年に2740億円の売上高だった写真フィルム(全事業の19%)は、2010年にわずか300億円(1%)になった。しかし、2000年に売上高280億円(2%)だったLCD用の「タックフィルム」は、2010年には2300億円(10%)に成長した。このLCD用フィルムは世界シェア70%を占めるに至っている。

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。2007年に松田聖子や小泉今日子をCMに起用し、ヒット商品「アスタリフト」を生み出した。

## クリステンセン教授と大前研一氏のコメント

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ビジネススクールのクリステンセン教授は、「コダックの失態は、米国のコンピュータメーカー、Digital Equipment Corp. (DEC) が、経営陣が心地良い椅子で居眠りしていたために、PCの重要性に気づかなかった時のようなものではなかった。むしろ、津波が来るのを目の当たりにして、何も打つ手がない状態に近い」とコメントしている。

また、ビジネス・ブレイクスルー大学学長の大前研一氏は、「構造改革に対して、迅速な行動を取り、大幅な削減を行い、買収攻勢ができる(古森氏のような)日本人経営者はほとんどいない」、「短期的な業績に対する株主の圧力がなく、多額の現金保有を容認する日本株式会社の長期的文化も、奏功した」と述べている。

それにしても、変化に抵抗する紋切り型の日本

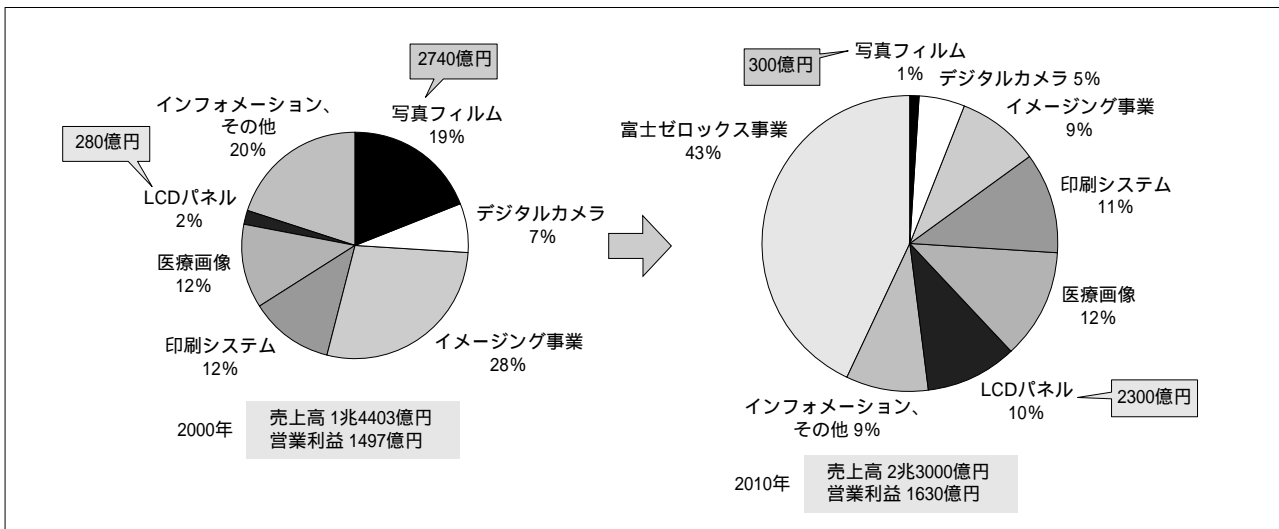


図3 富士フィルムの事業構成の変化

(出所：週間東洋経済 (2010.12.10))

企業のようにKodakが行動し、富士フィルムが柔軟な米国企業のように行動したことに、改めて、驚かざるを得ない。

### 日本のエレクトロニクス大崩壊の原因

富士フィルムが躍進している一方で、2月27日にエルピーダメモリが倒産し、ルネサス エレクトロニクスなど日本のSoC (System on Chip) 事業は絶不調である。また、ソニー、シャープ、パナソニックが3社合計で1兆7000億円の赤字を計上し、それぞれ社長が交代した。

すべてに共通する原因は、パラダイムシフトへの対応ができなかったことにある。コンピュータの世界は、メインフレーム PC タブレットと軽薄短小化してきた。DRAMの主要な用途がこのようにダウンサイジングしているのに、日本のDRAMの作り方は一向に変わらなかった。だから、日本は淘汰された。

SoCとはその名の通り、1チップ上のシステムである。SoCの本質はシステムにある。チップ (LSI) はシステムを実現するための土台 (極論すればネジクギ) に過ぎない。ところが、日本の“SoCメーカー”と称する企業は、システムを作っているのではなく、土台のLSI (ネジクギ) を作っているのしか思えない。DRAMから撤退してSoCへシフトしたのに、依然として考え方がメモリのままではないのか?

TVはアナログのCRTから、LCDなどへデジタル化した。その結果、製造方法は、摺り合わせからモジュール部品の組立に一変した。ソニー、シャープ、パナソニックを見ていると、まるで“アナログ製品のように”デジタルTVを作っているよう

に思えてならない。

### パラダイムシフトに対応するために

参考文献2のTV番組の編集後記で、村上龍氏は次のようなコメントを述べている。

「外部の変化に適応するためには、自身の変化が必須となり、それは自らの変化を生み出すことにつながる。従業員8万人の大企業が、大きく舵を切る困難さは想像を絶するが、古森さんは断固としてやり抜いた。変化に必要なのは新規の資源ではない。それまでに培った技術、知識、人材などの再編と最適な応用であり、これを実現するためには“考え抜く”以外に方法がない。富士フィルムのサバイバルは、日々の研鑽の蓄積が、無限の可能性をはぐくむことを示唆している。」

世の中の不変の真理は、“常に化する”ということだ。その変化に適応するというのが、生き延びる唯一の方法である。Kodak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。大崩壊してしまった日本半導体と電機産業に、第2、第3の“富士フィルム”が出現することを期待したい。

注1：本稿における筆者のオリジナリティは、図2を作図した1点にしかない (筆者にとっては、それほど図2のインパクトが大きかったと言える)。本稿の分析と考察は、参考文献1、および2のTV番組から多くを引用したことを明記しておく。

### 参考文献

- 1) “The last Kodak moment?”, The Economist (2012.1.14)  
<http://www.economist.com/node/21542796>
- 2) カンブリア宮殿、テレビ東京 (2012.5.10)

この記事に関するお問い合わせ、

月刊誌 **Electronic Journal** の定期購読に関するお問い合わせは

[こちら](#)まで