

富士フイルム の挑戦



復活ののろしをあげる富士フイルム 高感度を切り口に、激戦市場で活路を見いだす

「富士フイルムらしいデジカメが出てきましたね」——ある量販店の店員は、手に持った新製品のFinepix F10に熱い視線を送りながら、こう切り出した。「富士フイルムらしいデジカメ」——。

これがF10に、もっとも似合う言葉だというのは、社内でも共通の認識だった。

店員が口にしたその言葉に、富士写真フイルム（以下、富士フイルム）の営業担当者は、大きく頷いて見せた。

富士フイルムらしいさを身にまとったF10は、3月の発売以来、好調な売れ行きを見せている。一部の販売店ではトップシェアを獲得、国内メーカーシェアも3位にまで引き上げてきた。さらに、5月末から発売したZ1も、同様に滑り出しは好調だ。

「この2つの製品を起爆剤に、国内で20%、ワールドワイドで10%以上のシェア獲得を目指す」と電子映像事業部長・林伸幸代表取締役専務執行役員は強気の姿勢を見せる。順位にすれば、国内ではトップシェアを争う位置。ワールドワイドでもトップ3入りを目指す計画だ。

グループ連携を強化

かつては、国内デジカメ市場で40%ものシェアを獲得し、圧倒的な強みを見せた富士フイルムだったが、ここ数年は、低迷を余儀なくされていた。

林専務執行役員は、その理由を、「グループ会社間の連携スピードの遅れにあった」と振り返る。

富士フイルムのデジタルカメラの特

徴は、基幹部品の内製化によって他社と差異化できる点にある。フジノンが開発したフジノンレンズ、富士フイルムマイクロデバイスが開発するスーパーCCDハニカム、そして、F10に搭載した新開発の画像処理エンジン「リアルフォトエンジン」は富士フイルム社内で開発したものだ。

それだけにグループ間の緊密な連携体制こそが、強い製品の創出につながる。

「ここ数年、多くの企業がデジカメ市場に参入し、競争が激化したことで、かつての手法や速度では追いつかなくなってきた。顧客が望む製品を、タイムリーに市場投入できなかったことが苦戦の要因」

研究開発型といわれる富士フイルムには、数多くの技術蓄積がある。他社を凌駕する技術も多い。だが、技術進歩が日進月歩ならぬ、秒進分歩といわれるなかでは、先行した技術をいち早く製品化につなげなくては、その強みが発揮できない。他社がすぐにキャッチアップしてしまうからだ。

時代の変化に対応できる体制づくりが迫られていたのだ。約1年に渡って、富士フイルムでは、この課題解決に取り組んできた。そして、その初の成果がF10とZ1といえるのだ。

一体化した製品作りへ

ここ数年、技術部門は、商品企画部門から製品仕様の提案を受けてから、



富士写真フイルム株式会社
代表取締役 専務執行役員
電子映像事業部長

林 伸幸

富士フイルムらしいデジカメの創出 それがFinePixの復活につながる ことになる

開発をスタートしていた。だが、これでは、開発のスタートが遅れること、企画そのものが技術部門と商品企画部門の間を行き来する回数が増えること、そして、お互いの意見の調整に時間がかかることなどが問題となっていた。

F10およびZ1の開発では、商品企画段階から技術部門の担当者、グループ会社の技術者、営業/マーケティング担当者などが会議に参加。コンセプトや仕様などを、最初の段階で徹底的にもんだ後に一気に製品化をスタートした。この会議のなかでは、設計、技術部門からも、現在有する要素技術を背景に、製品化に対する積極的な提案が行なわれたという。

みがあったからこそ」と林専務執行役員は語る。

それが、富士フイルムらしい製品作りにつながった。

高感度で差異化する

では、富士フイルムらしいデジカメとは何か。

電子映像事業部商品企画担当・川島 徹課長は、「高感度の追求に尽きる」と断言する。

F10では、第5世代のスーパーCCDハニカムと、新開発のリアルフォトエンジンを採用。この組み合わせが、有効画素数630万画素の高画質、最大ISO1600の高感度撮影を可能とした。「感度をあげるとノイズが増えるというのが一般的な理解。だが、新開

発のCCDと画像処理エンジンでこの常識を覆した。高感度なのに、ノイズが少ない。それがF10だ」

フィルムメーカーでもある富士フイルムにとって、高感度化は長年取り組んできた課題。その「感度」に対するノウハウを生かし、それを最大の差異化ポイントにした製品がF10だといえる。

高感度化によってもたらされたのは、薄暗い場所でもフラッシュを使わずに自然な写真を撮影でき、しかも、こうしたシーンにおける撮影で多発する「ブレる」といった失敗をなくすメリットだ。

リアルフォトテクノロジーの開発に携わった電子映像事業部商品開発センターの芦田哲郎氏は、「照明が充分ではない所でも、誰もがきれいな写真を撮れ

るようになる。プロや上級者にしかできなかった撮影を、誰もが簡単に実現できるようになる」と説明する。

一方、「カメラの操作性や機能性を追求するだけでなく、撮影したものをいかにきれいに表現するか。その点での色づかい、画作りにおいても他社に負けないものを実現した」と、川島課長はリアルフォトテクノロジーのもうひとつの進化を示す。

この点でも、撮影後のプリントまでを視野に入れた「富士フイルムらしい」が示されているといえよう。

川島課長は、「富士フイルムがデジタルカメラ事業を展開している意味はどこにあるのか、ユーザーは富士フイルムのデジカメになにを求めているのか。その原点に立ち返って開発した製品だ」とF10を位置づける。

感動をいかに伝えるか

マーケティングを担当する富士フイルムイメージング営業本部ファインピックス事業部販促グループ・岡田昌幸チーフも、TVCMから店頭まで一貫して、この強みを徹底的に訴えている。「発売を遡ること1年前。はじめて、この技術を見た時に、参加した営業チームのメンバーは全員が驚きの声をあげた。この時に味わった、『薄暗い場所でもこんなにきれいに撮影できるのか』という感動を、ぜひお客様にも味わっていただきたい」

F10のマーケティング戦略の軸を高

感度に絞り込むことは、この時点で決まったといっても過言ではない。1年も前から戦略の軸が決まれば、その分の打ち方については、より深い議論が進められる。

岡田チーフは、入念な準備のなかで、東京デイズニールランドを舞台とした訴求を前面に打ち出すことを決定した。「高感度は手段であって、目的ではない。高感度だから特殊なカメラというのではなく、撮れなかった写真が、簡単に、きれいに撮れるようになる問題解決型の提案が必要だと考えた。デイズニールランドという場所を考えると、撮影でこんな失敗をしたという経験を誰でも想起しやすい。訴求ポイントはそこに絞った」

デイズニールランドを舞台に、従来機種で撮影した写真と、F10で撮影した写真を比較してみせるテレビCM、雑誌

F10は、富士フィルムの デジカメの原点に 立ち返った製品



富士写真フイルム株式会社
電子映像事業部商品企画担当
課長

川島 巖

商品開発センターの芦田氏は、「高い感度において、ノイズを最小限とする最適のアルゴリズムをいかに開発するか。LS

誌広告に注目を集めた。また、店頭POPにおいても、デイズニールランドで撮影したものを用意した。ここでは、単に画像を印刷したPOPにはせず、実際に撮影した写真を一枚一枚貼り付けて製作した。その数は1万セットにも及ぶ。

「印刷した方が手間はかからず、費用も安い。だが、実際に撮影した写真を見せなければ、高感度の良さが本当の意味で伝えられないと判断した」と、岡田チーフは、店頭POPに、写真そのものを使用することにこだわった狙いを明かす。

もうひとつ岡田チーフが、開発チームに要求したのは、500枚撮影が可能な長時間バッテリー駆動であった。

「一度の旅行で何度も充電しては使いにくい。バッテリーの心配をすることなく、撮影を楽しんでもらえる訴求は必要不可欠だった」と語る。

これもF10が高い評価を得た理由のひとつとなった。

他社をリードする 画像技術

だが、技術部門の努力は並大抵のものではなかった。

商品開発センターの芦田氏は、「高い感度において、ノイズを最小限とする最適のアルゴリズムをいかに開発するか。LS

F10で実現した 高感度は手段であって目的ではない



富士写真フイルム株式会社
電子映像事業部
商品企画担当

岡田 昌幸

富士写真フイルム電子映像事業部商品開発センター・笹川幹夫氏は、「これらの複数の基幹技術を、遅れることなく、並行して開発する体制づくりにもっとも力を注いだ」と語る。

Iに埋め込む直前まで何度も手直しを加えた」と語る。

リアルフォトエンジンは、同社のデジタル一眼レフカメラ「Finepix 3 Pro」の信号処理技術をベースに開発したものだ。CCDから得られた信号とノイズを高精度に分離。新たに開発したノイズ低減処理によって、高感度でもノイズが少ない画像を実現している。同時に最適な輪郭補正処理や、なめらかな階調と自然な色再現性にもこだわった。

「画像処理技術では、他社に負けたと思ったことはない。今回のリアルフォトエンジンで、その差をさらに広げたと自負している」と芦田氏は胸を張る。

この画像処理技術とともに、スーパーCCDハニカムや、フジノンレンズとの連携も、F10およびZ1の高画質化

ひとつの技術の遅れは製品開発全体の進行にも大きく影響し、発売日を左右することになりかねない。これが、出遅れへとつながり、激しい競争のなかでは製品価値を半減させてしまう可能性もある。

「技術面では全幅の信頼を寄せている。だからこそ、物づくりで徹底したのは遅れることはまかりならん、ということだった」と林専務執行役員は語る。

3月12日、F10は予定通りに出荷。5月発売をアナウンスしていたZ1も、5月28日には出荷開始となった。

コンパクトへの挑戦

ところで、このZ1も大きな課題に挑んでいる。

それは、コンパクトな筐体のなかで、差異化した基幹技術をいかに効率よく配置するかという課題だ。

「Z1は、このコンパクトなデザインこそが命。最初にデザインされたサイズをいっさい変えずに製品化することを目指した」と笹川氏は語る。

Z1のために新開発した小型レンズ



富士写真フイルム株式会社
電子映像事業部
商品開発センター
笹川 幹夫

「出しても売れない、という時期が続いていたことで、一部には、モチベーションが下がっていた技術者もいた。だが、Z1のデザインを見た時に、この筐体のなかに、いま、富士フイルムが持っている技術を埋め込めれば、絶対に売れるはずだ」という共通の認識と自信が出てきた。F10についても、製品の完成度が高まるたびに技術者のなかから、自分がお金を払って買いたいカメラに仕上がったという言葉も出てきた。高いモチベーションと、売れるという自信のもとに開発した製品」と、笹川氏は語る。

技術チームの熱い想いが込められた製品ともいえるのだ。

そして「F10、Z1によって、これまでの薄さやズーム、画素数という競争から、感度競争へとシフトし、新たな基準での戦いが始まることを期待したい」（川島課長）と、デジカメユーザーの製品選定基準まで変えたとの意欲を見せる。

Z1は、技術者の高いモチベーションが生んだ製品

激戦区の薄型で率先のいいスタートを切った
FinePix Z1



Z1には持ち歩くことを想定して、液晶部分には強化ガラスを採用。従来製品に比べて傷がつきにくいのがわかる

手ぶれや被写体ぶれを防ぐところが人気の秘密。FinePix F10



F10の発売にあわせて店頭に設置したPOP。写真を直接貼り付けている

さらなるシェア拡大を目指す
富士フイルムでは、創立75周年を迎える2008年度に営業利益率10%などを目標とし、その土台づくりに取り組む中期経営計画「VISION75」をスタートしている。そのなかで、デジタルカメラは重点課題のひとつと位置づけられている。

2005年度の全世界の販売目標は770万台。2004年度実績の610万台に比しても、決して楽な数値ではない。

「デジカメ市場で生き残るには、ある一定規模の台数を出荷できること、手の打ち方で遅れないこと、そして、コスト削減にも徹底的に取り組んでいくことが必要」と林専務執行役員は語る。

コスト削減施策の一つとして、中国生産へのシフトを加速。現在、4割弱

画質で、他社に負けた」と思ったことは一度もない



富士写真フイルム株式会社
電子映像事業部
商品開発センター
芦田 哲郎

の中国生産比率を、今年度末には5割以上、2008年度までには7〜8割程度にまで引き上げたことを考えた。

「単に生産を移管するということではなく、調達から生産技術まで一貫した仕組みでコスト削減を狙った」という。



【取材・執筆者略歴】大河原克行(おおかから・かつゆき)1965年、東京都出身。IT業界専門紙「BCN」に編集長を務めるなど、IT産業を中心に幅広く取材、執筆活動が続ける。近著に「ソニー・ピリットはよみがえるか」(日経BP社刊)

【撮影】井手口恵子(いでぐち・けいこ)

4月の新年度のスタートにあわせて、林専務執行役員は、社内に向けて数値目標の提示とともに、全員が当事者意識を持つことを求めた。担当領域だけの責任ではなく、すべてのプロセス、最終製品そのものに責任を持つことを徹底するとともに、製品化に当たっては富士フイルムらしい明確な差異化ポイントを打ち出すことを求めた。

「技術的優位性を発揮し、手軽に美しい写真を撮影するデジカメを提供する。ここに富士フイルムの価値がある。」

富士フイルムが、富士フイルムらしいデジカメで巻き返しを図りはじめた。