

「新規事業の創出って？」

インタラクティブ[®]講演 + ワークショップ[®]

2018/6/23

富士フイルム株式会社
イノベーションアーケテクト 中村善貞

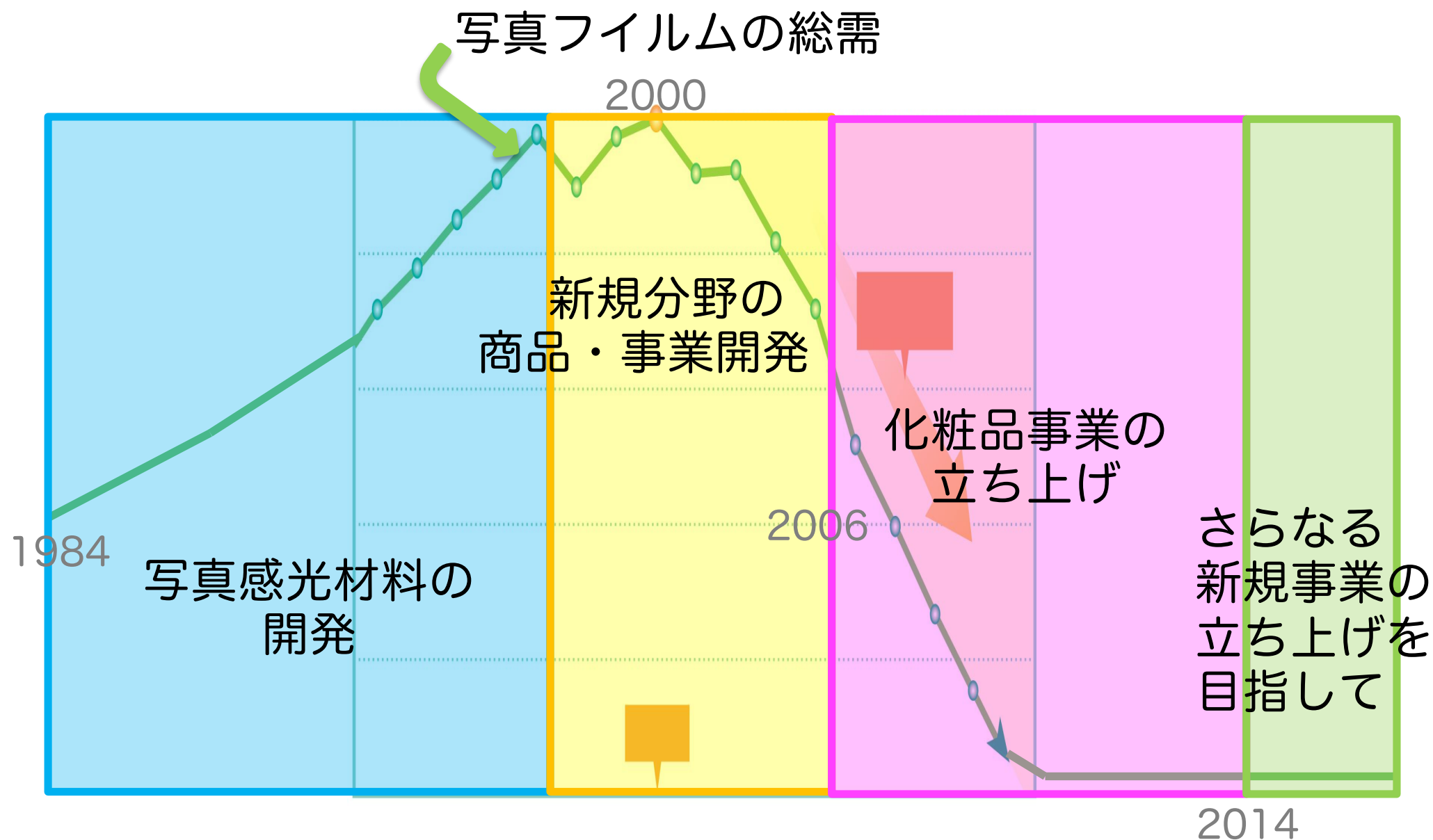
演者紹介



中村 善貞

- ・ 京都生まれ、京都育ち
- ・ 京都大学大学院 工学研究科
有機化学専攻
- ・ 富士写真フイルム(株)に入社
 - > 技術→商品→事業開発
 - > 写真事業→新規事業

演者紹介



演者紹介



中村 善貞

- ・ 特許出願件数：394件(国内)
- ・ 表彰
2011年度 創造性を拓く先端技術大賞 特別賞
2014年度 全国発明表彰 発明賞
- ・ 著書
「実践 オープン・イノベーション 入門」(共著)
「図解 新規事業を創出する方法」
- ・ 趣味
アート & 日本酒

個人で考え、
みんなと共有しよう！

13:20	インタラクティブ講演
前半	「富士フィルム第二の創業 ～新規化粧品事業の立ち上げ」
15:30	
15:45	ワークショップ
後半	「バイアス ブレーク」
17:00	

テクノ未来塾 東京フォーラム（第171回）

前半：インタラクティブ講演

Confidential

新規事業の立ち上げを追体験してみよう

富士フイルム 第二の創業 ～新規化粧品事業の立ち上げ

2018/6/23

富士フイルム株式会社

R&D統括本部

イノベーション アーキテクト 中村 善貞

今日は、技術者だった私が、
富士フイルムの新規事業
「化粧品事業」の立ち上げの中心にいて、
何を学んだのか？

一緒に仮説を立てることで、
追体験していきたいと思います。

そして、新規事業を創出していくには
どうすれば良いか、一緒に考えましょう。

1. 富士フィルム “第二の創業”
2. 「化粧品事業」の立ち上げを振り返って

富士フィルムの成り立ち

1934

1954

1974

1994

2014



1934年(昭和9年)4月
「映画用ポジフィルム」
を出荷。

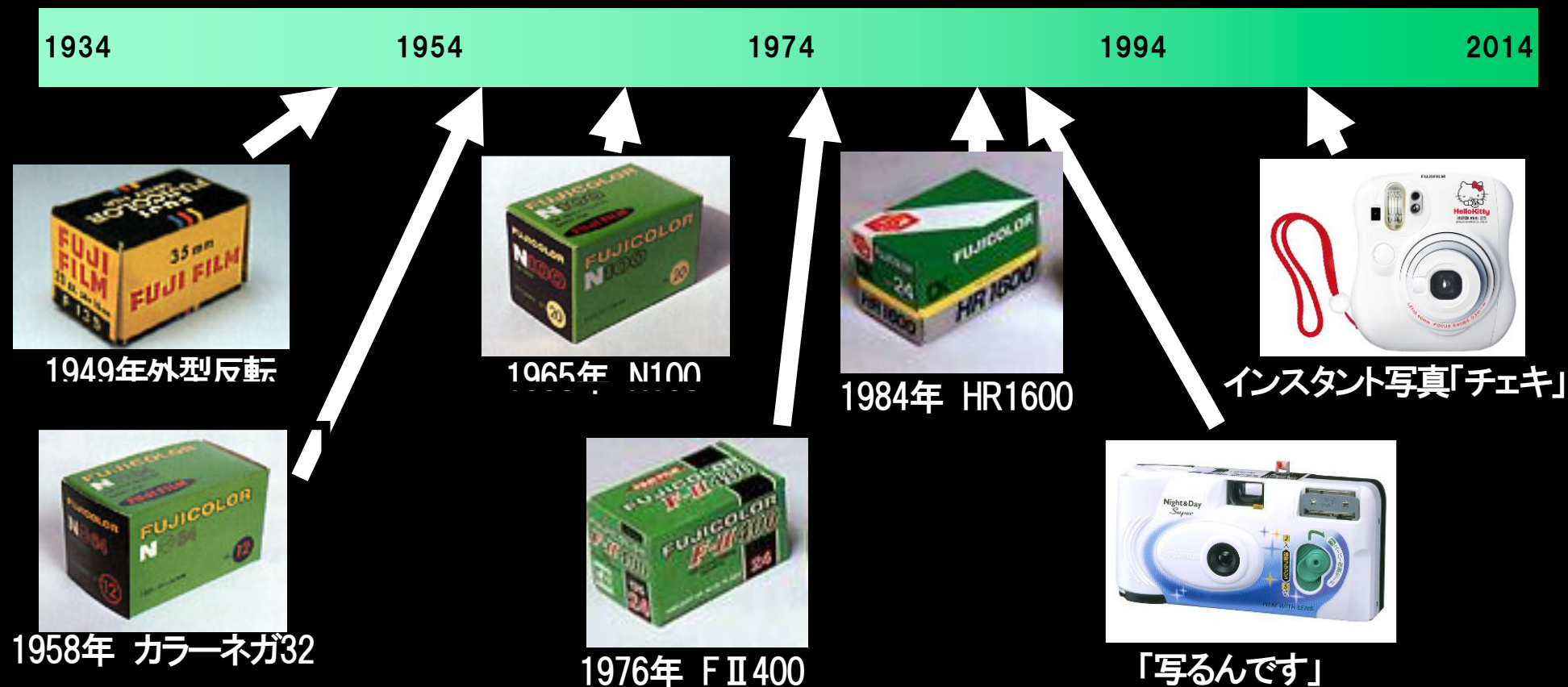


次に、1936(昭和11年)
レントゲンフィルムを。

富士写真フィルム(株)は、1934(昭和9年)1月20日
映画用フィルムの国産化を目的として設立された。

そして技術を活かし、写真フィルムを。▶

富士フィルムの成り立ち



FUJIFILM
 富士写真フィルム
 東京本社 (西麻布)

わたしたちは、
 より優れた技術に挑戦し、
 「映像と情報の文化」を
 創造し続けます。

第二の創業

FUJIFILM

1934

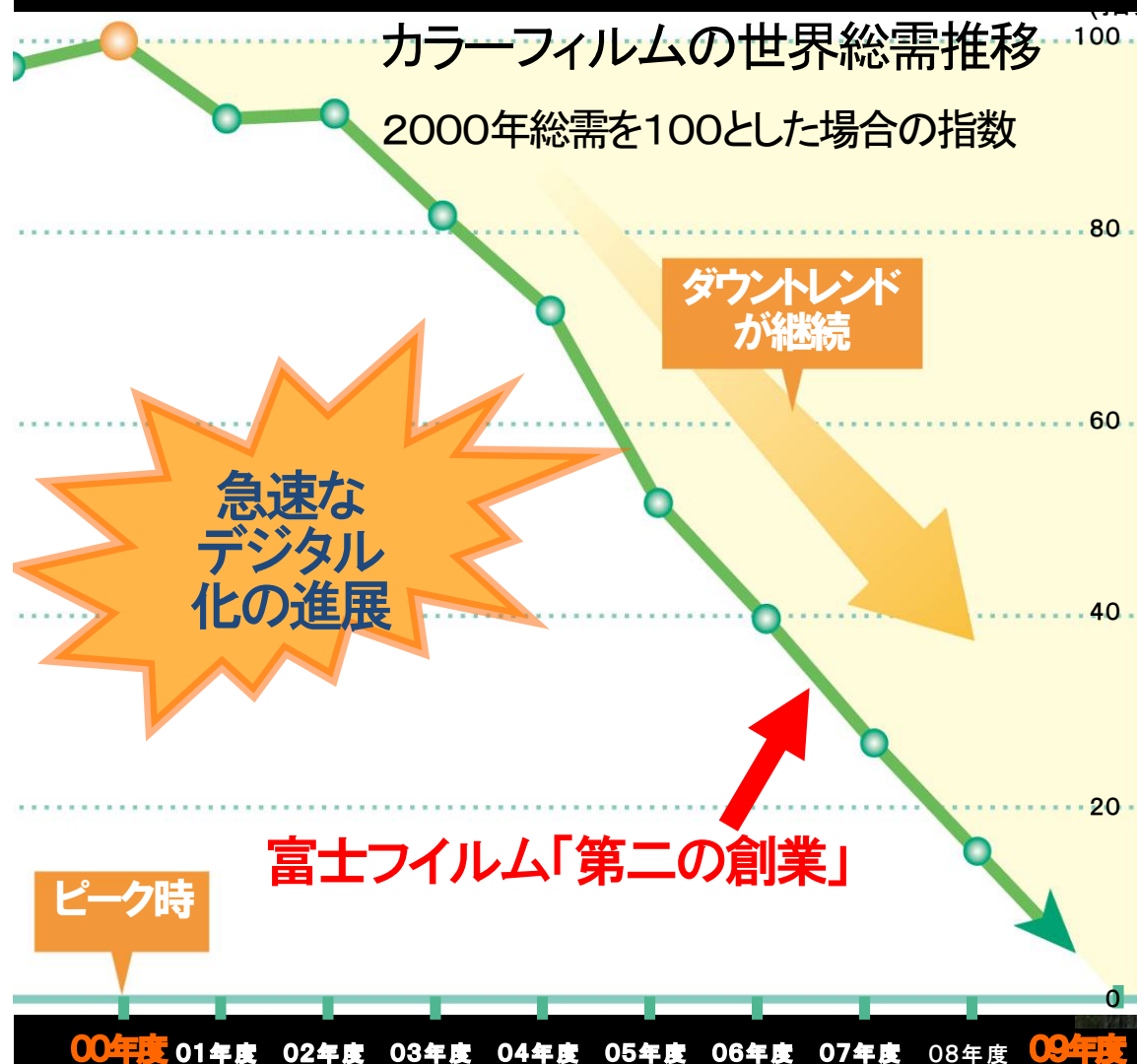
1954

1974

1994

2006年～

2014



わたしたちは、
先進・独自の技術をもって、
最高品質の商品やサービスを
提供する事により、
社会の文化・科学・技術・産業の発展、
健康増進、環境保持に貢献し
人々の**生活の質**のさらなる向上に
寄与します。



FUJIFILM

第二の創業

1934

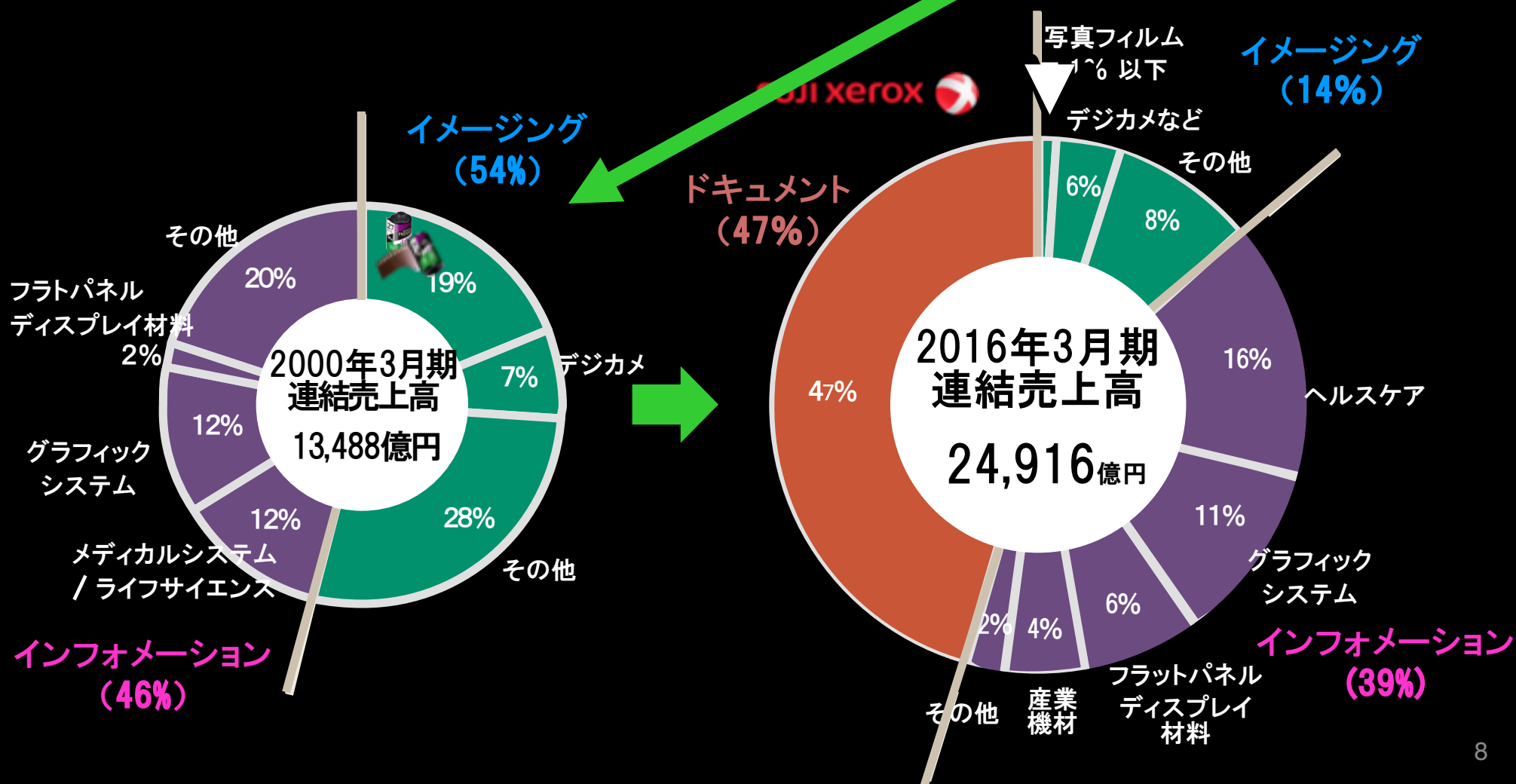
1954

1974

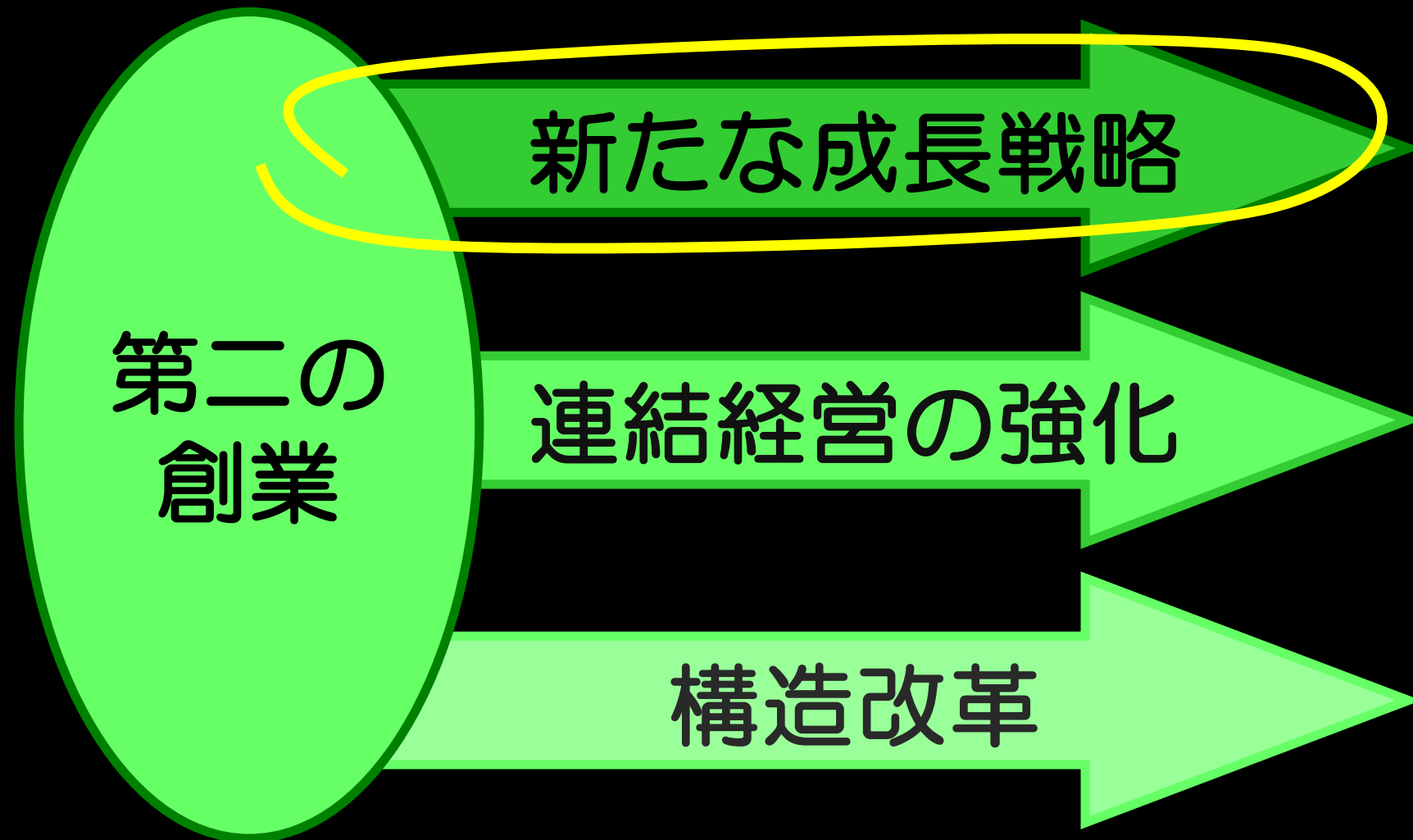
1994

2000

2014



第二の創業



新たな成長戦略

	既存市場	新規市場
新規技術		
既存技術		

技術の棚卸し ～四象限マトリックス～

写真とは

そもそも
「写真」とは、
何だったのか？

既存市場

既存技術



0. 写真の価値

1. 技術
設計

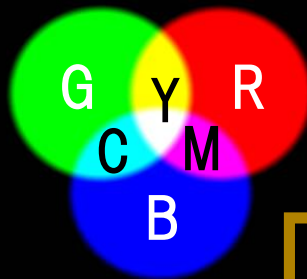
2. 製造
品質保証

3. ビジネス

写真とは



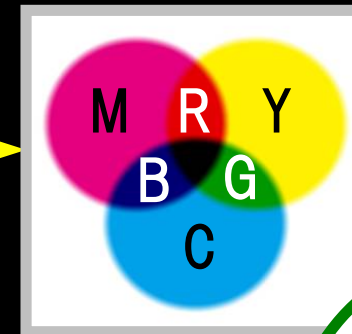
「光」で捉え



光の
3原色



「色」で再現する



色の
3原色

0. 写真の価値

1. 技術
設計

2. 製造
品質保証

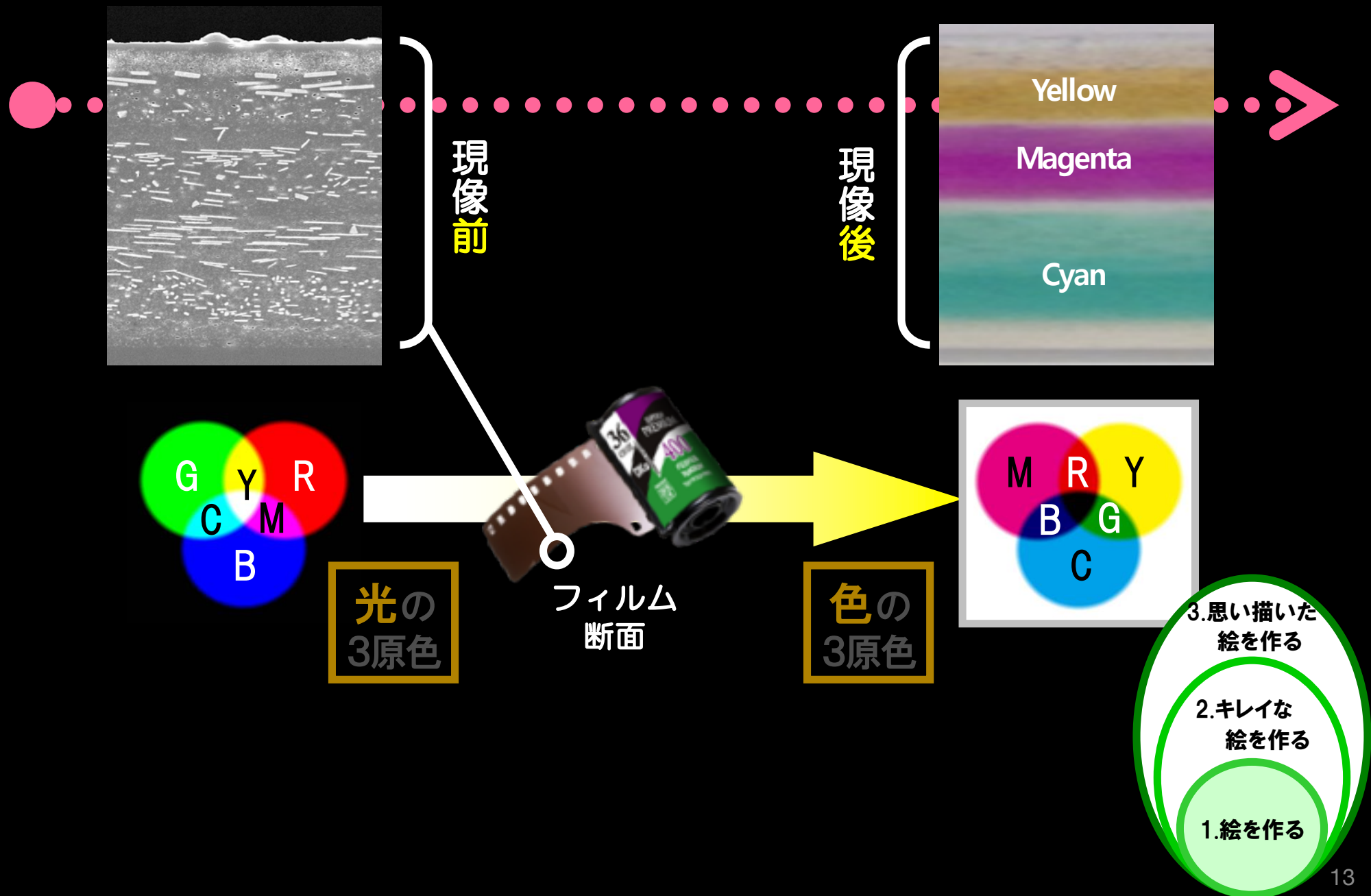
3. ビジネス

3. 思い描いた
絵を作る

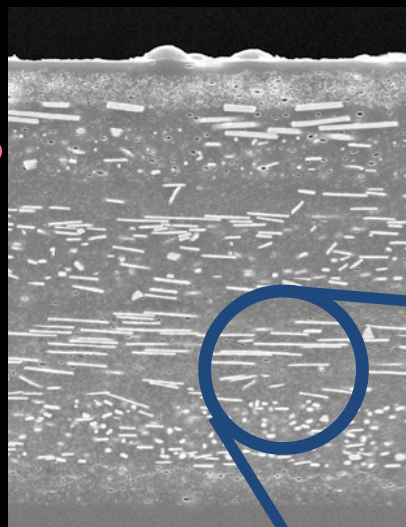
2. キレイな
絵を作る

1. 絵を作る

写真とは



写真とは



総膜厚：18~23 μm
総塗布層数：16~20層
平均層厚：1.2 μm
数十種類ほどの粒子
(平均約1 μm
1mm³に1,200万個)

ハロゲン化銀(感光)乳剤

発色剤

褪色防止剤

UV吸収剤

増感色素

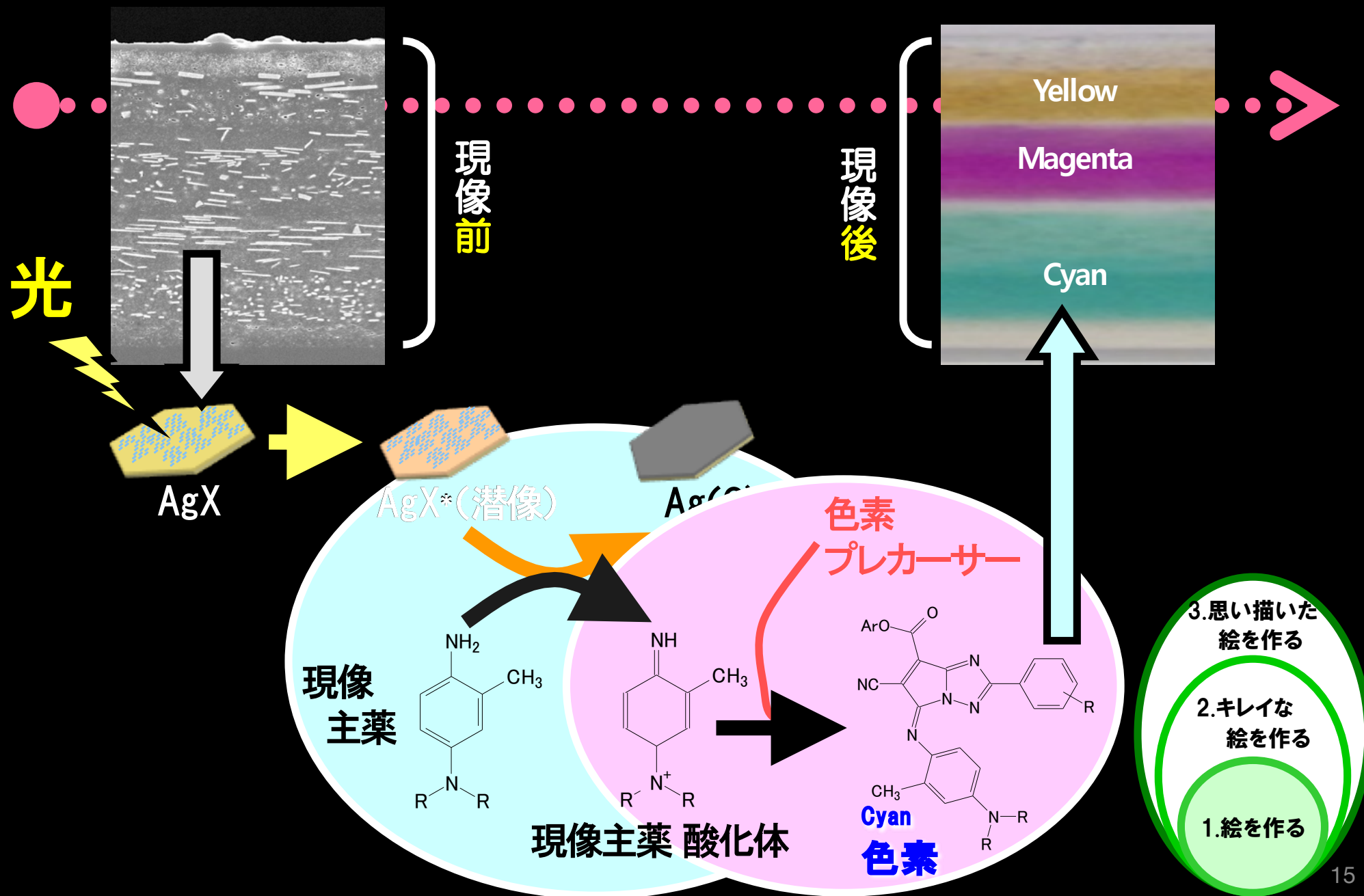
ゼラチン
(コラーゲン精製物)

(模式図)

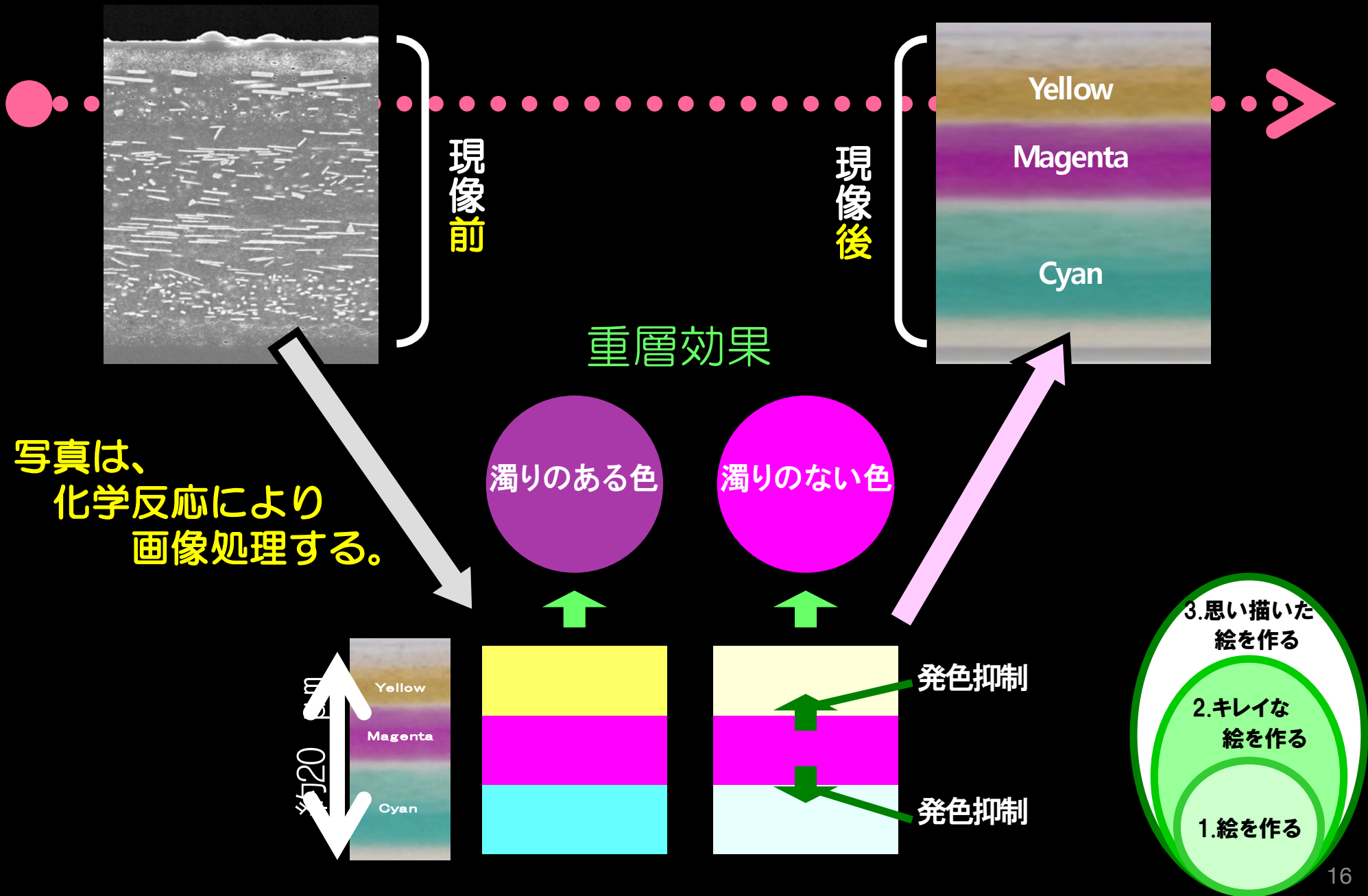
3.思い描いた
絵を作る2.キレイな
絵を作る

1.絵を作る

写真とは



写真とは



写真とは



現像後



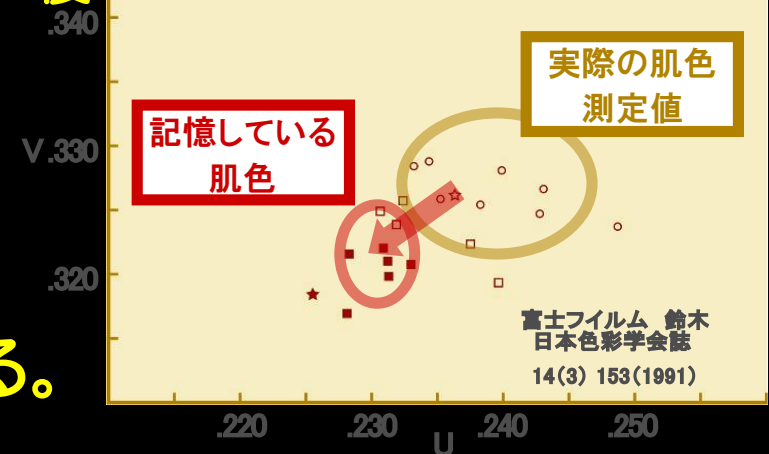
Yellow

Magenta



写真は
「記憶色」を
再現する。

肌の色は実際よりも白く明るく記憶される

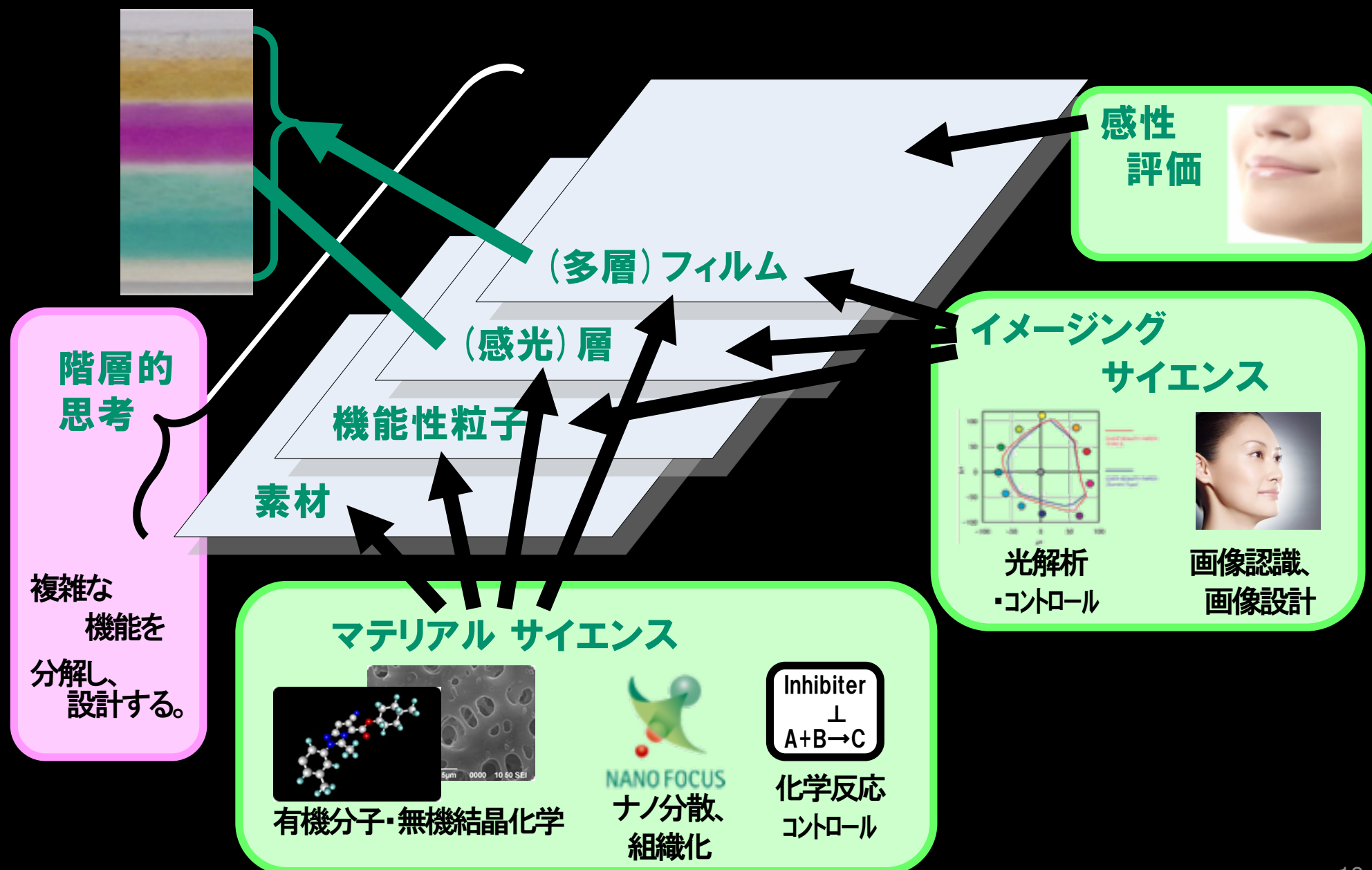


3. 思い描いた
絵を作る

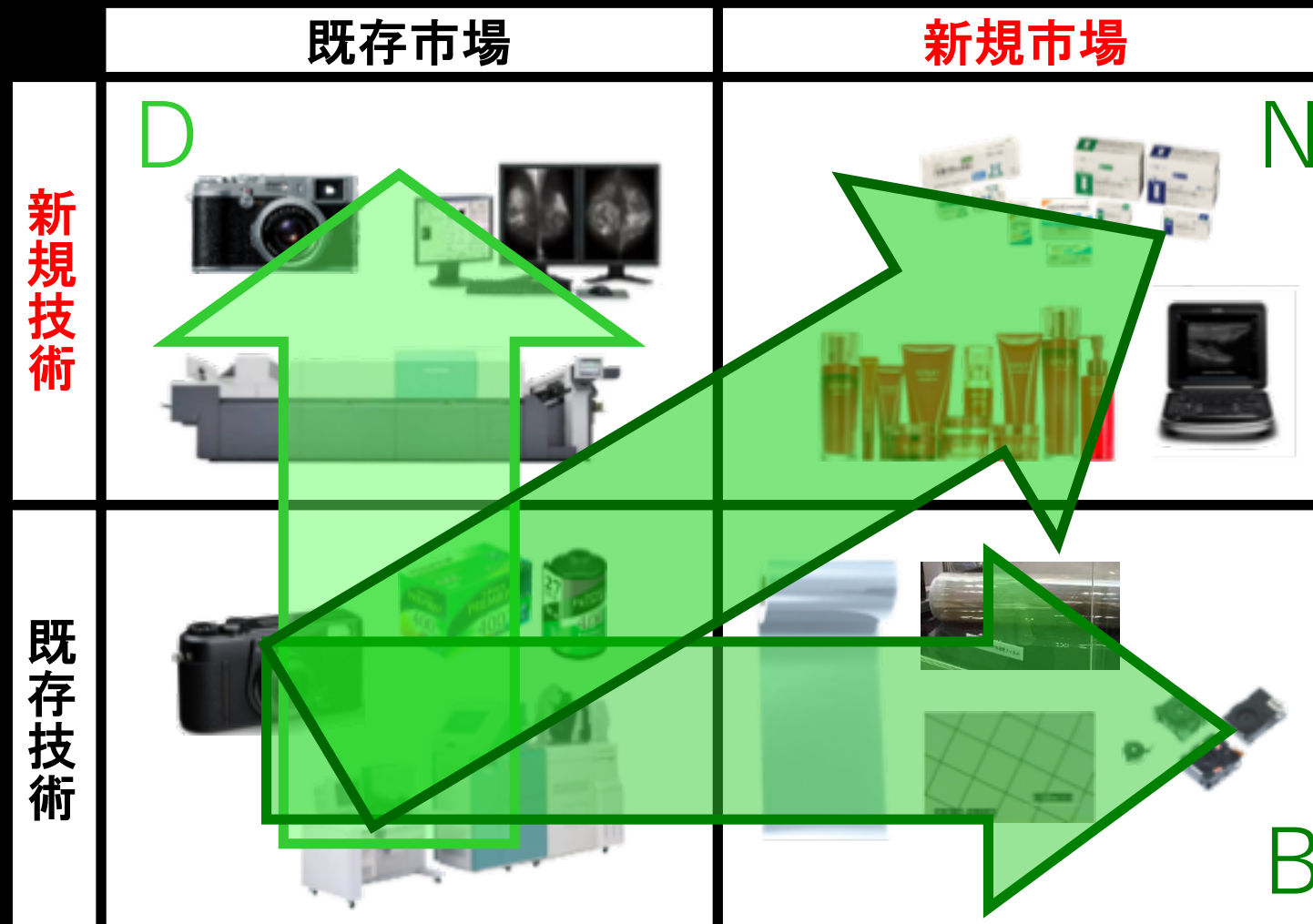
2. キレイな
絵を作る

1. 絵を作る

写真とは

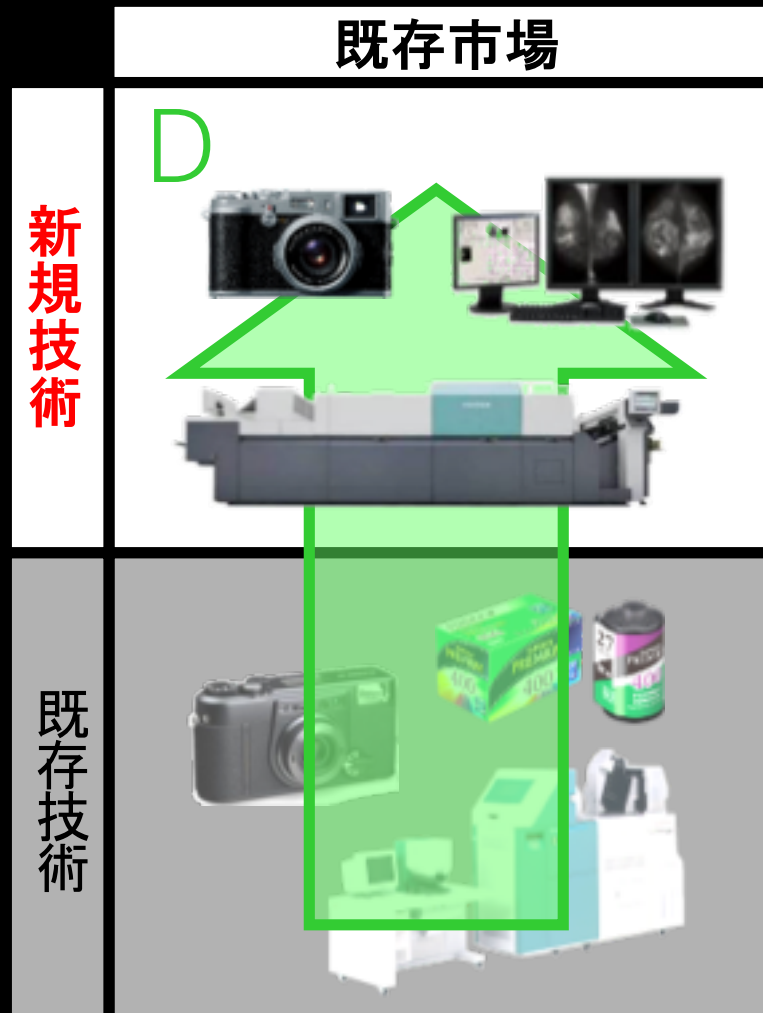


新たな成長戦略



技術の棚卸し ～四象限マトリックス～

コア事業領域への新技術展開（D）



コア事業領域への
新技術展開には、

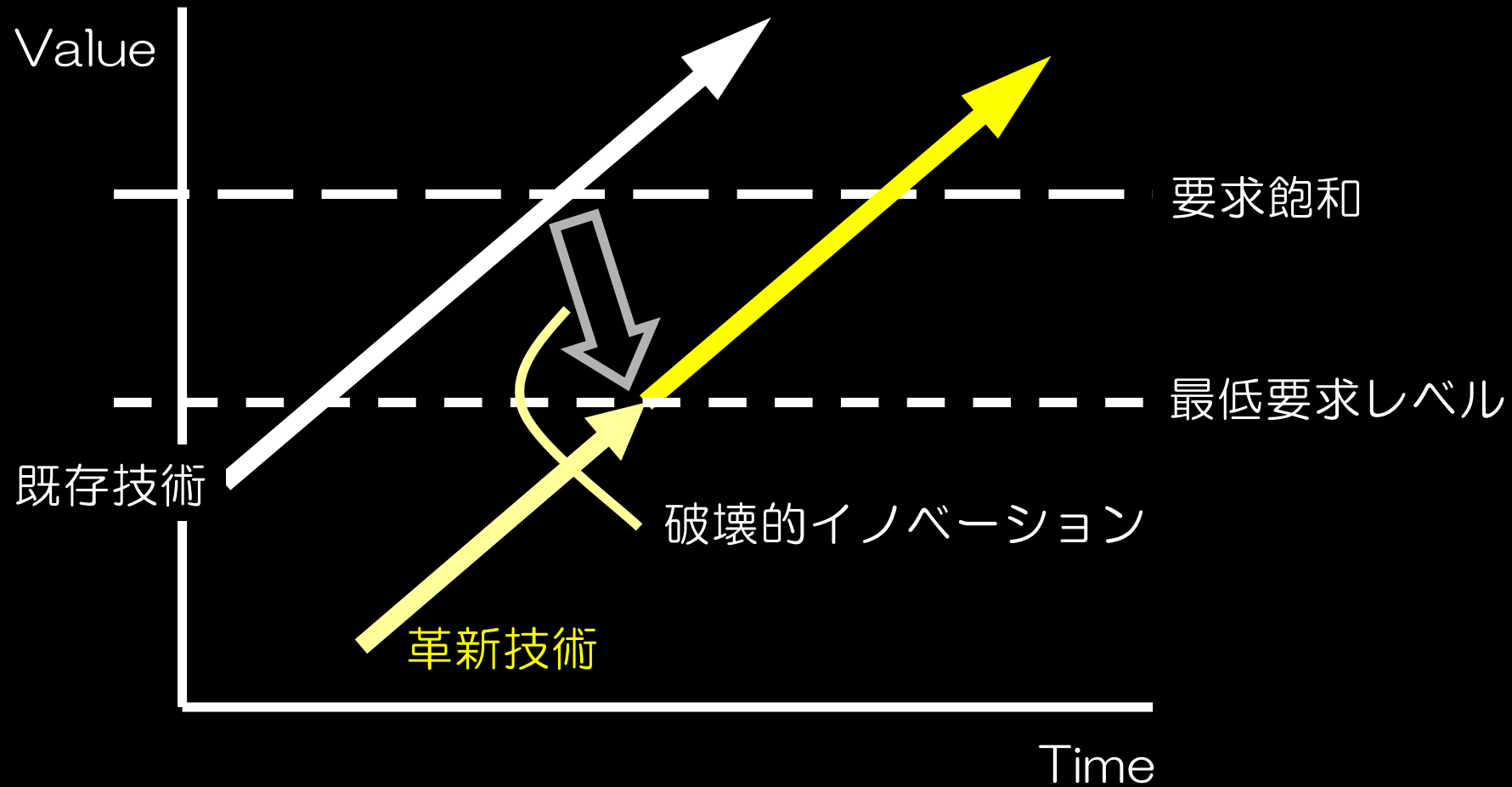
コア事業はいずれ
別の技術によって
破壊される。

→自ら、その「破壊的技術」
を獲得、導入する。

破壊的イノベーション技術の先取り

コア事業領域への新技術展開 (D)

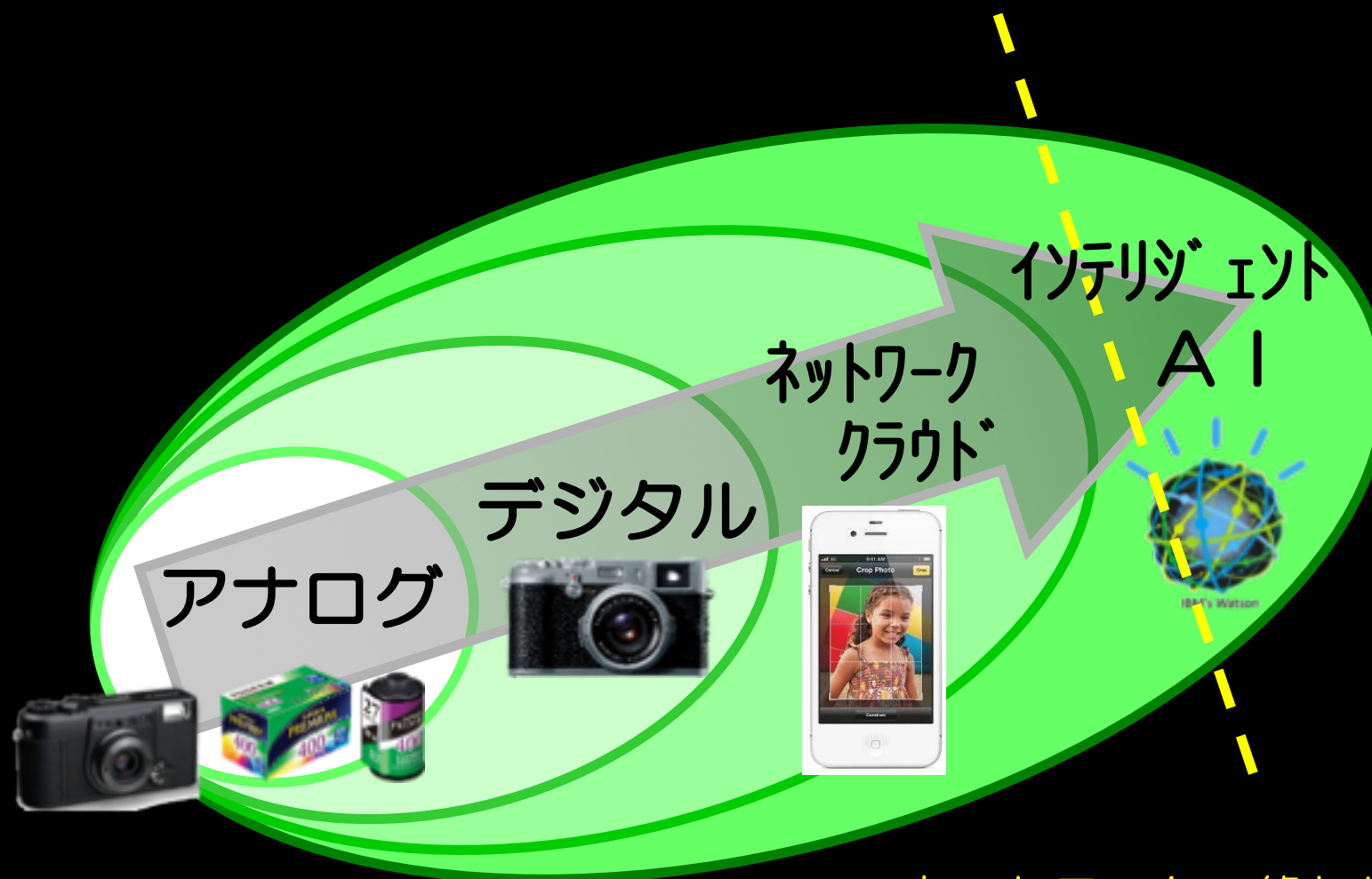
② 大きな技術トレンドを読んで、先回りする。



写真の領域では、「アナログ」→「デジタル」へ

コア事業領域への新技術展開 (D)

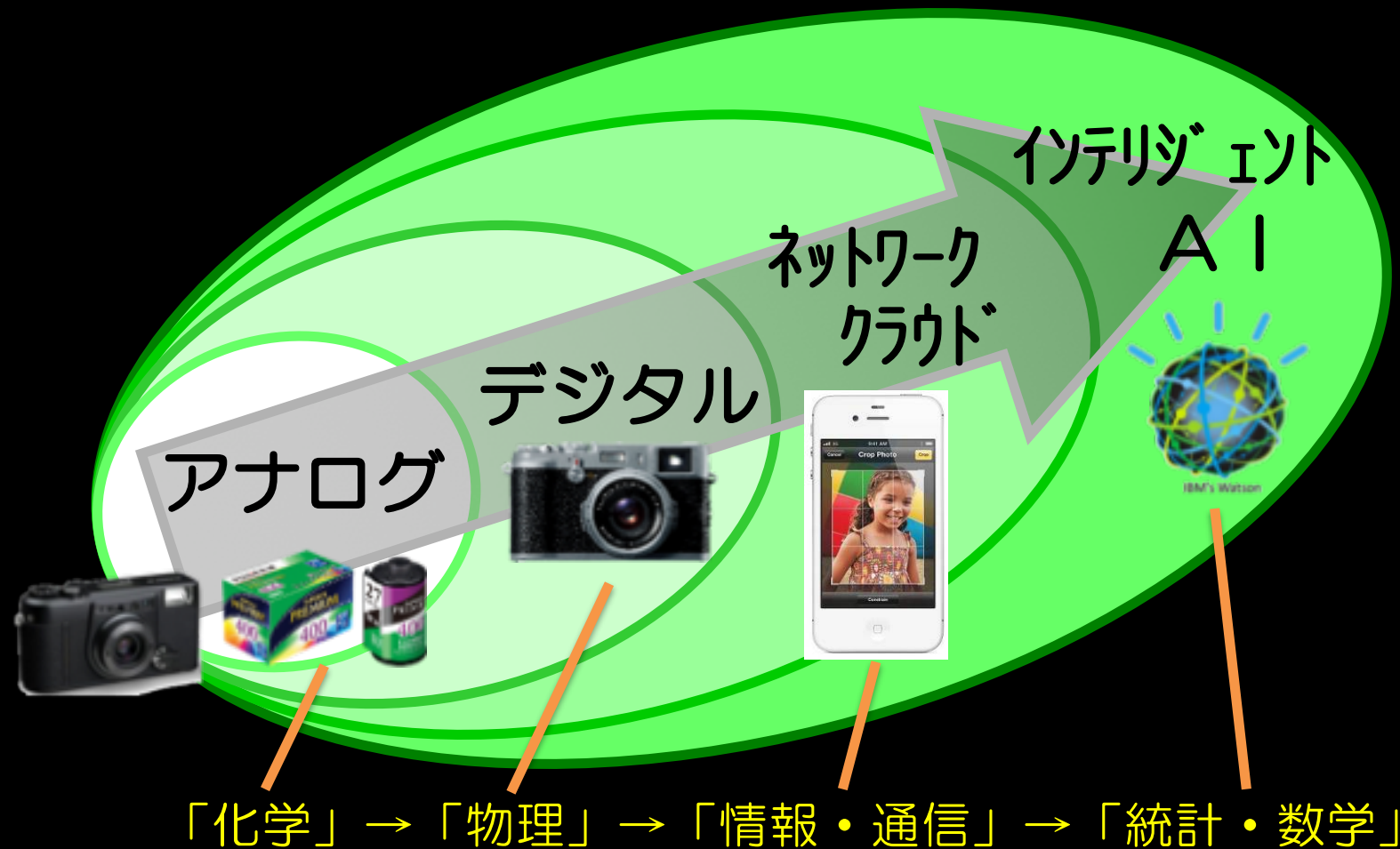
② 大きな技術トレンドを読んで、先回りする。



ネットワークの終わり、
インテリジェントの途上

コア事業領域への新技術展開 (D)

大きな技術トレンドを読んで、先回りする。

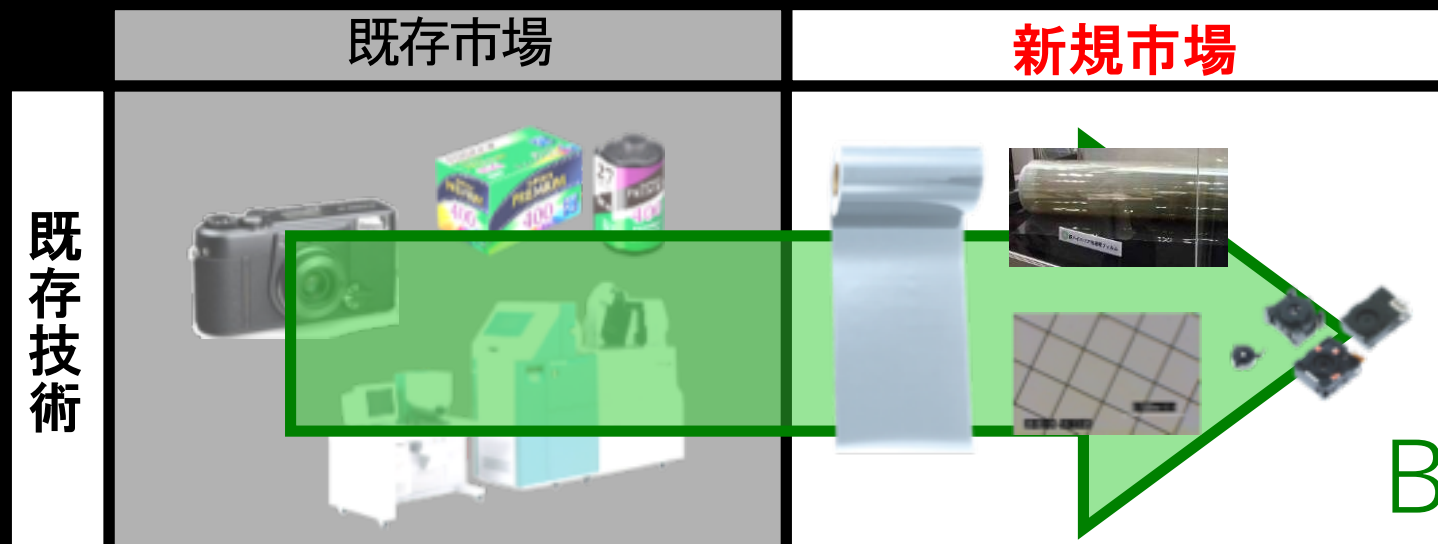


コア技術の新事業領域への展開（B）

コア技術の新事業領域への展開には、

新規市場は既存市場とは「顧客が異なる」

→ 「顧客目的」と「コア技術でできること」との
マッチングにより「顧客価値」を創出する。



顧客とのオープンイノベーション「価値共創」

コア技術の新事業領域への展開 (B)

1. 「コア技術」を見極め
2. 「技術」を、出来ること「機能」として紹介し
3. 顧客の潜在ニーズと当社技術を融合し、出来る「顧客価値」を見つける

顧客価値の
創出



コア技術の新事業領域への展開 (B)

Open Innovation - HUB

顧客と
富士フイルムとの
出会いの場



新しい
顧客価値

顧客の
真の
ニーズ



新規事業への挑戦（N）

新規事業への挑戦

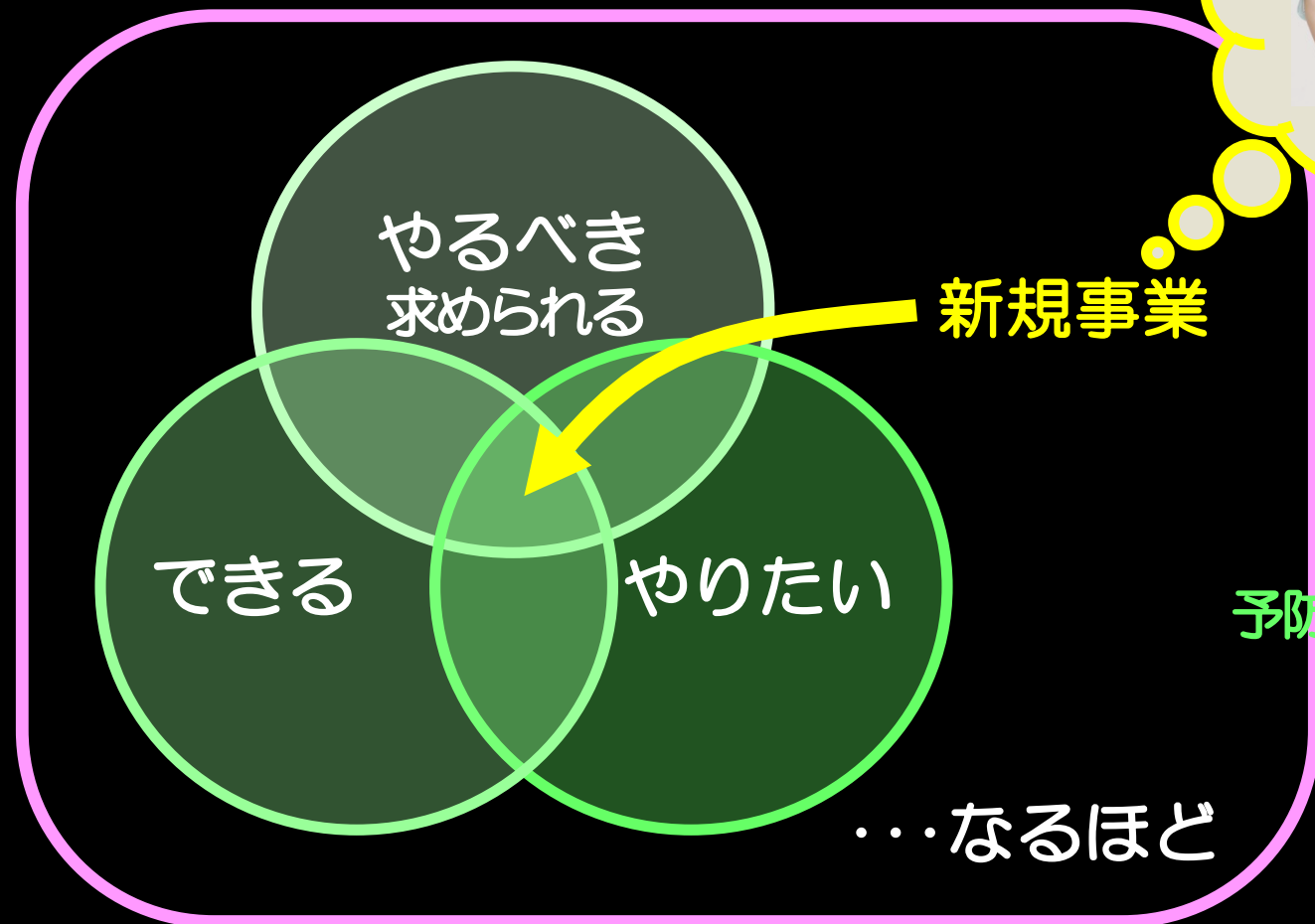
新規事業領域は、
顧客も技術も異なる
今までの常識では対応できない



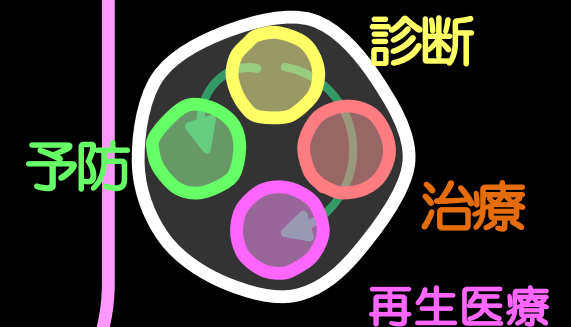
新規事業創出 ⇒ 自己変革

新規事業への挑戦（N）

新規事業の「種」に
必要な要件「3+1」を見つける



トータル
ヘルスケア
カンパニー



「化粧品事業の立ち上げ」

化粧品事業の立ち上げを振り返って、「5つの疑問」

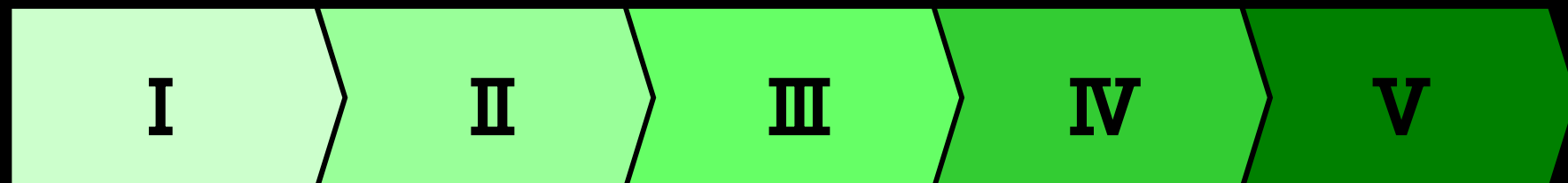
Q1：なぜ新規事業として“化粧品事業”を選択し、どのように経営を説得したのか。

Q2：経験のない事業にどのように参入したのか。

Q3：最初、事業の立ち上げにどのように成功したのか。

Q4：どのように売上を伸ばしていくことができたのか。

Q5：“化粧品事業”は新規事業として成功したのか。



構想

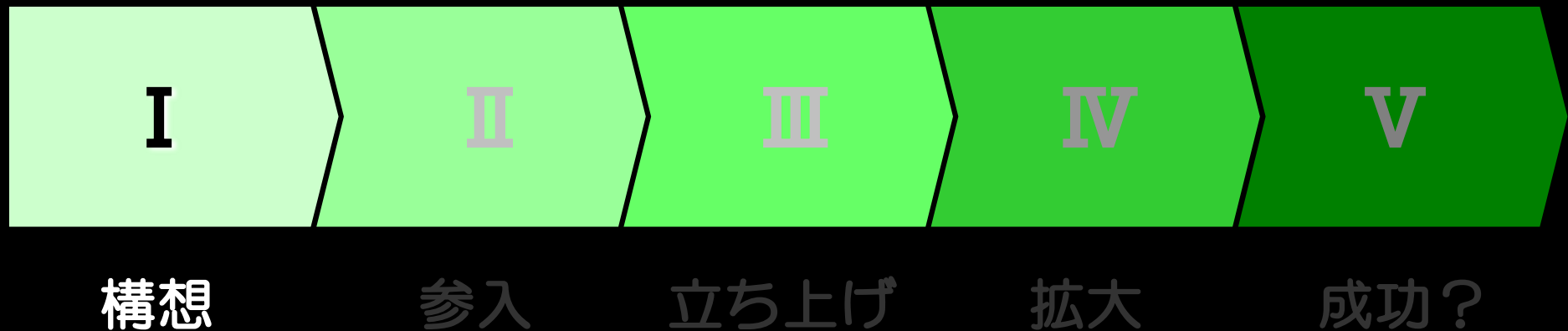
参入

立ち上げ

拡大

成功？

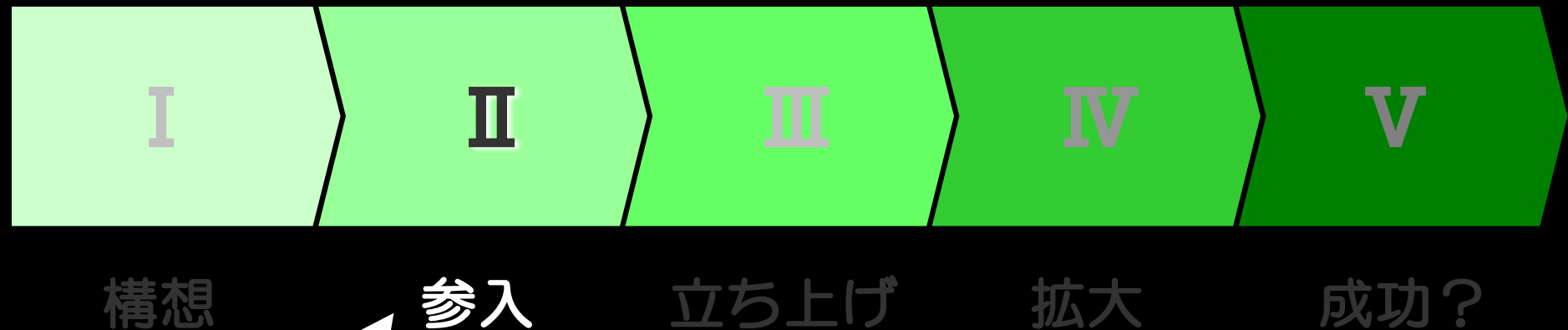
化粧品事業の立ち上げ<1>



Q1:なぜ、新規事業として“化粧品事業”を選択し、
どのように経営を説得したのか。

黄文字がでたら “Thinking
Time”

化粧品事業の立ち上げ<2>

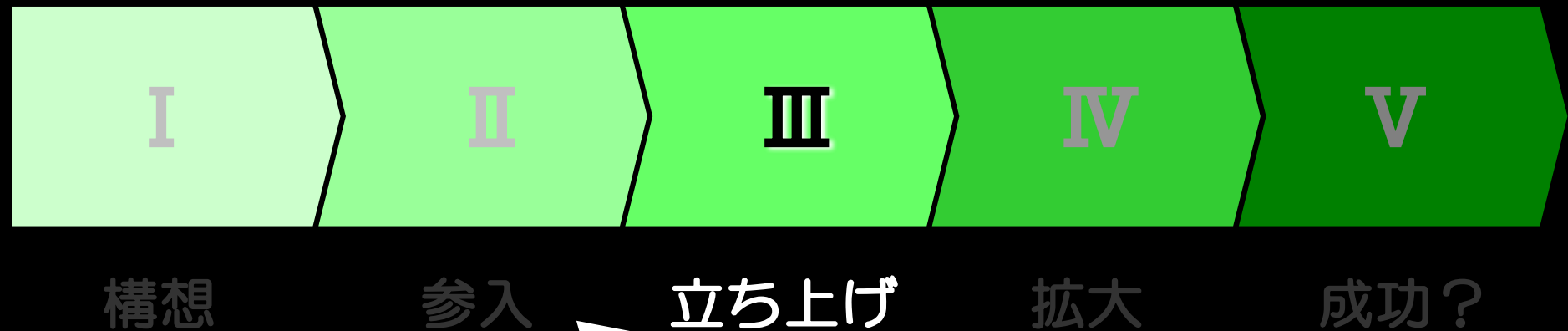


Q2：経験のない事業に

どのように参入したのか？

どのような工夫をしたのか？

化粧品事業の立ち上げ<3>

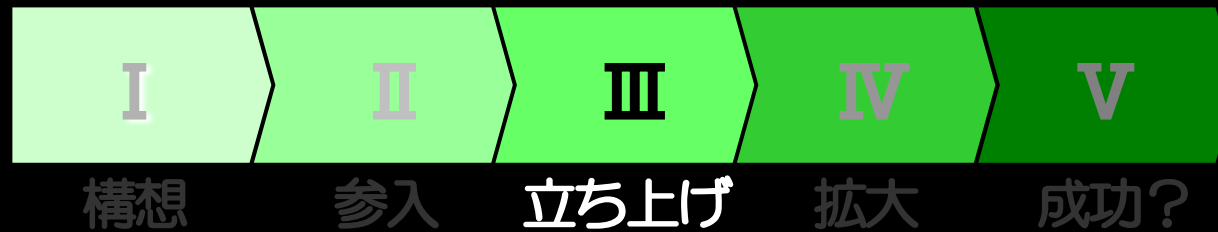


最初の製品が全く売れない中

Q3：事業の立ち上げに

どのように成功したのか？

化粧品事業の立ち上げ<3>



f²i シリーズ

2006/9



f²i
リンクル エッセンス

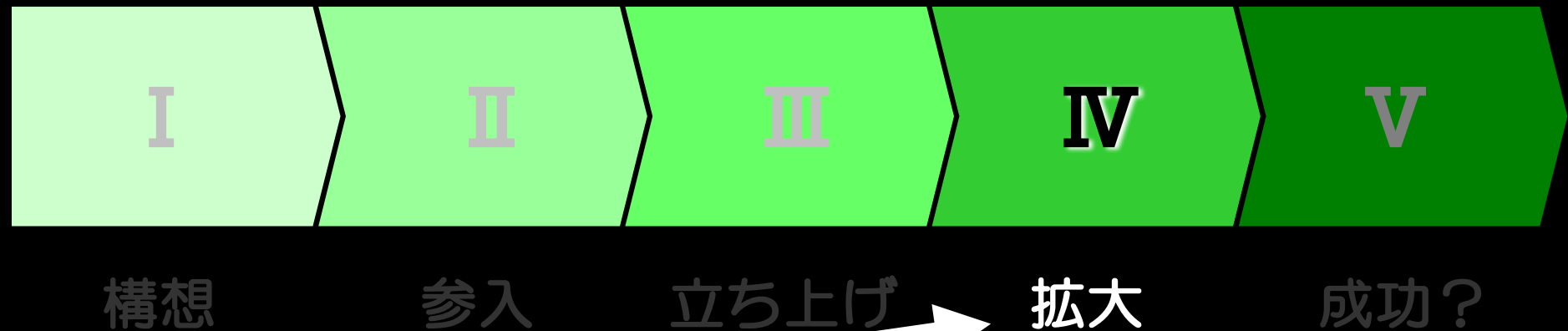
2007/2

「顧客評価」
UP↑

「ハリ」が好評

でも、なぜ？

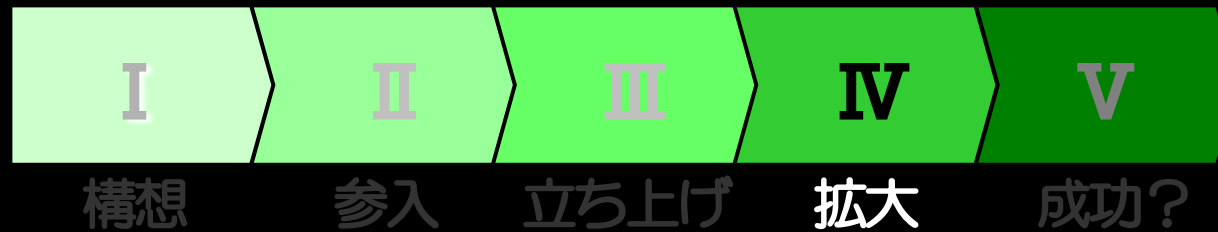
化粧品事業の立ち上げ<4>



Q4：どのように売上を

伸ばしていくことができたのか？

化粧品事業の立ち上げ<4>



どこで
売っていますか？



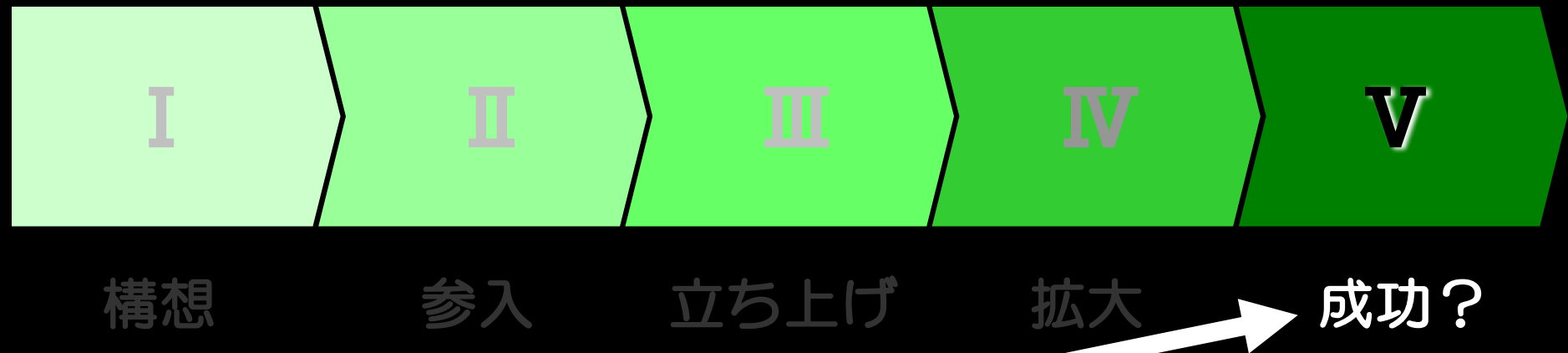
ええ・・・っと、
ここなんですが？



ダイレクト通販

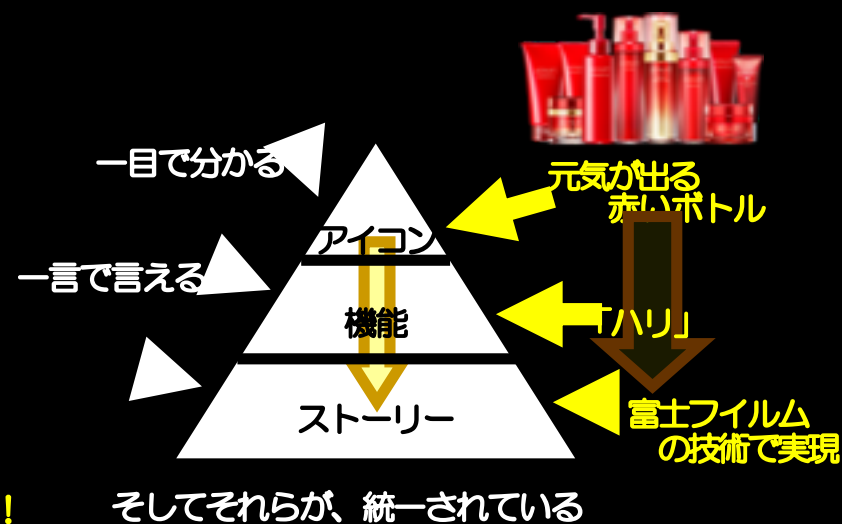
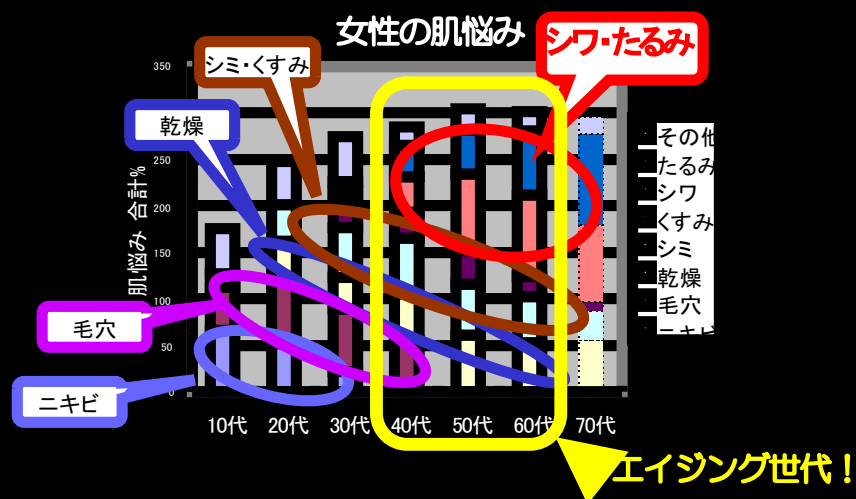
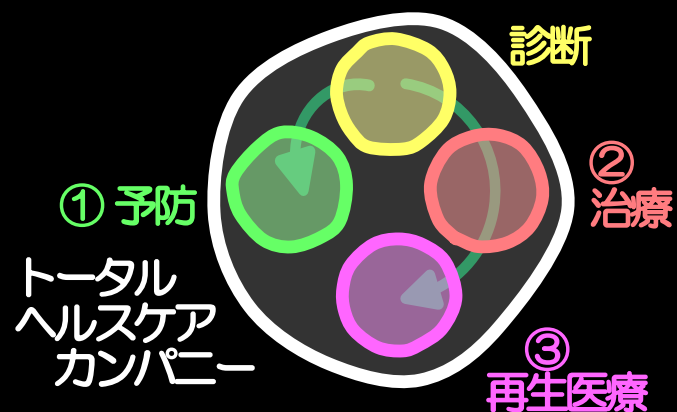
ASTALIFT

化粧品事業の立ち上げ<5>

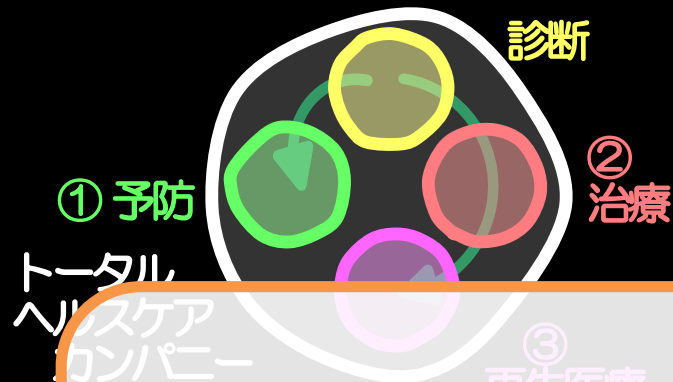


Q5：“化粧品事業”は
新規事業として成功したのか？

「化粧品事業の立ち上げ」



「化粧品事業の立ち上げ」



I) 経営のコミットメントを得る
→ 長期的・戦略的枠組み

II) 臨機応変に対応する
→ 独立した小さな組織

III) 素直に顧客・市場に学ぶ
→ 顧客との価値共創

IV) 自前主義を捨てる
→ 提携相手との価値協創



エイジング世代!

一目で分かる
一言で言える



「ハリ」

富士フィルムの技術で実現

そしてそれらが、統一されている

13:20	インタラクティブ講演
前半	「富士フィルム第二の創業」
15:30	～新規化粧品事業
15:45	ワークショップ
後半	「バイアス ブレーク」
17:00	

4-5人のグループで討議、
みんなと共有しよう！

テクノ未来塾 東京フォーラム（第171回）

後半：新規事業創出に関連したワークショップ

Confidential

「バイアスブレイク」

新規商品・事業のアイデア発想法

2018/6/23

富士フイルム株式会社
イノベーションアーキテクト 中村善貞

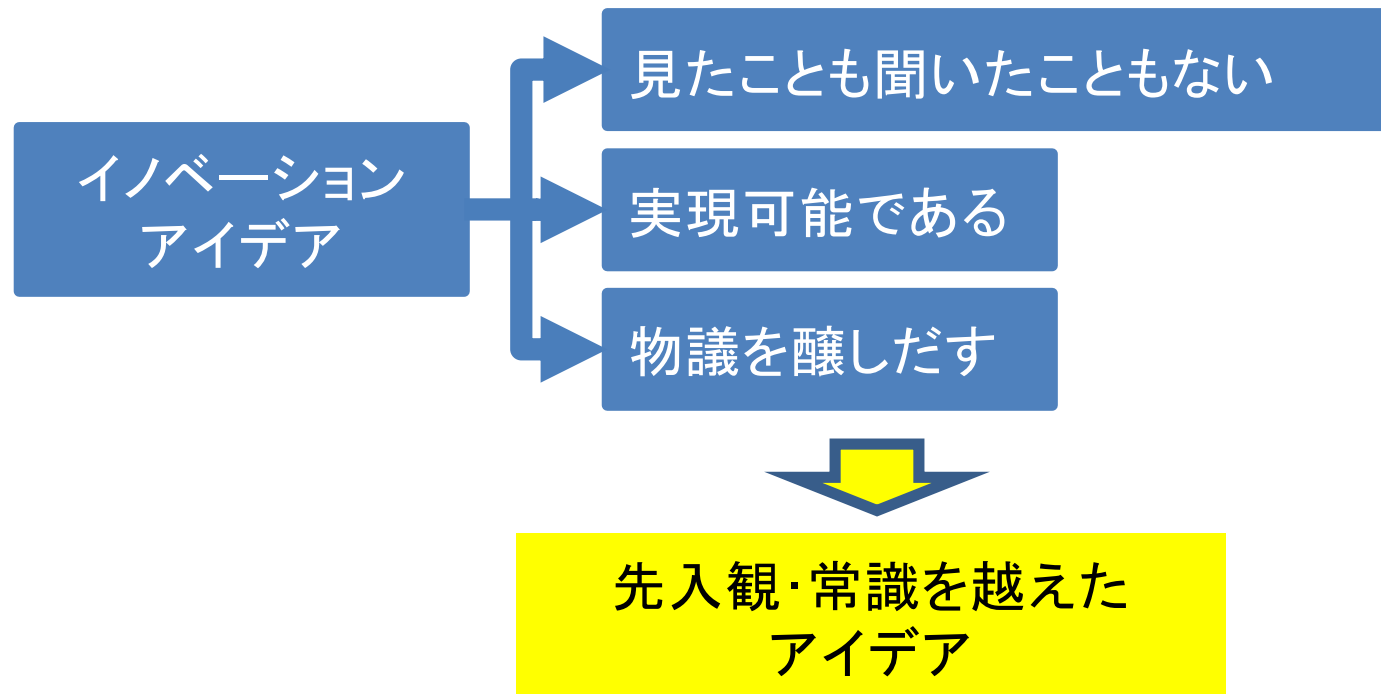
WS「バイアスブ레이크」

今からアイデア発想法
「バイアス・ブ레이크」のWSをします。

- まず、やり方を説明します。
- 「テーマ1」についてやります。
- 「テーマ2」についてやります。

イントロ

イノベーティブなアイデアとは

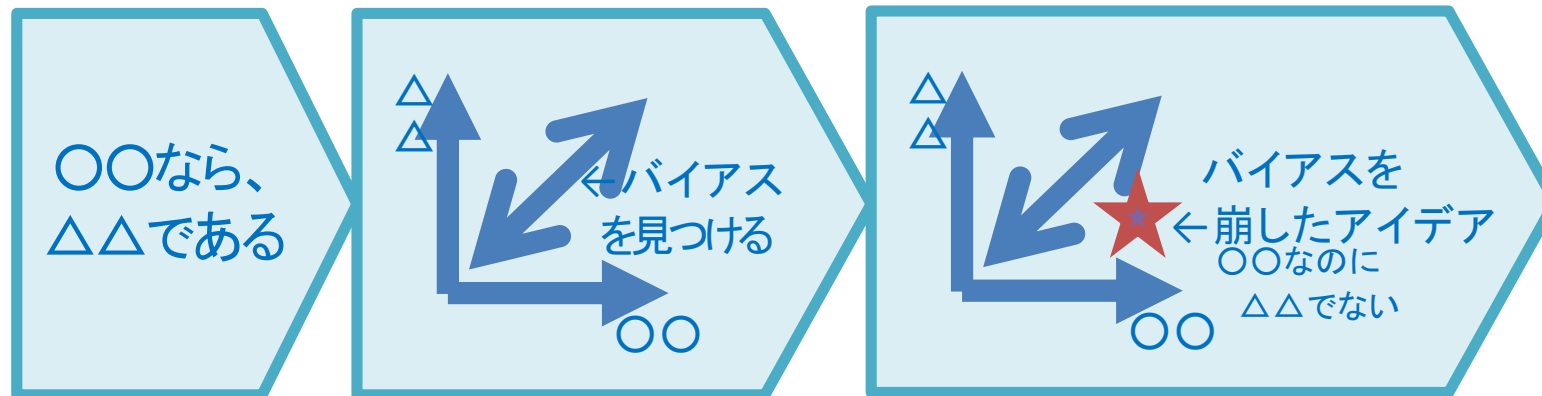


人間は必ず「先入観」を持っている。
故に全てを一から考えることなく生活できている。

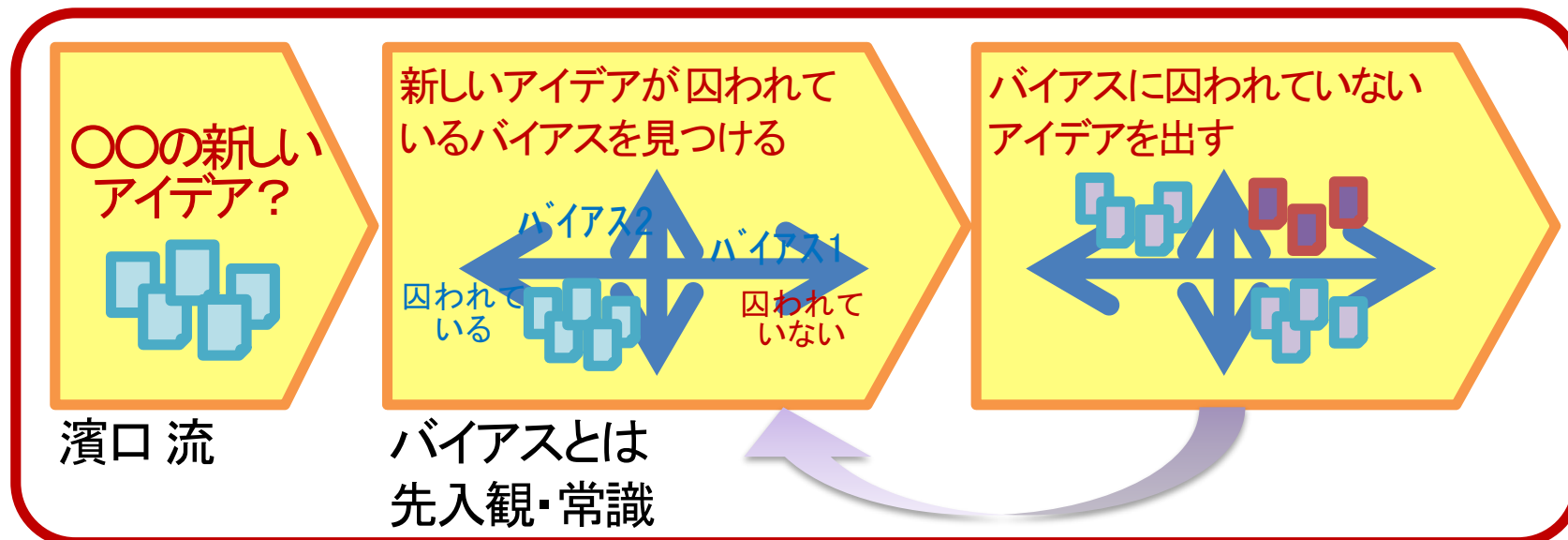
⇒先入観は強固、超～意識しないと崩せない。

「バイアスブ레이크」

バイアスブ레이크にはいくつかの流儀がある



東流



濱口流

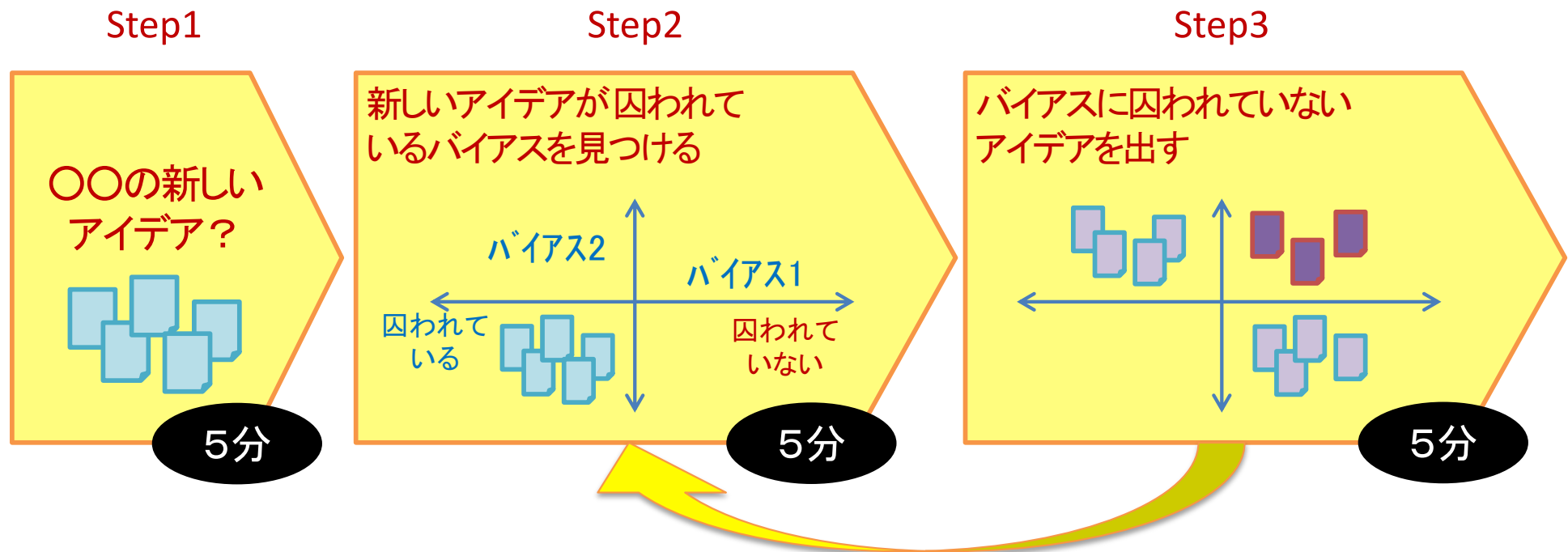
バイアスとは
先入観・常識

WS「バイアスブ레이크」

STEP1：(普通に)アイデアを出す

STEP2：自分たちの「製品アイデア」が陥っている
バイアス(先入観・常識)を見つけ、

STEP3：そのバイアスを崩した新し製品アイデアを出す。



「バイアスブ레이크」 STEP1

Step1

5分

〇〇の新しい
アイデア?



①まず、自分たちの「製品アイデア」を
1人5件以上出す。

Aさん
アイデア1

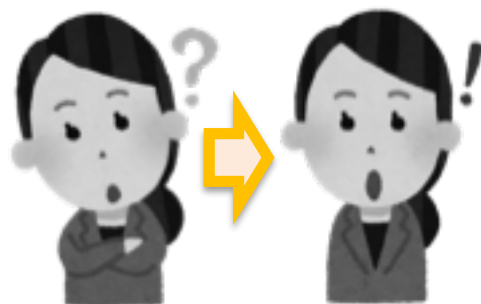
Aさん
アイデア2

Aさん
アイデア3

Aさん
アイデア4

Aさん
アイデア5

Aさん
アイデア6

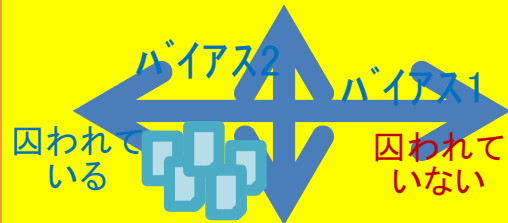


「バイアスブ레이크」 STEP2

Step2

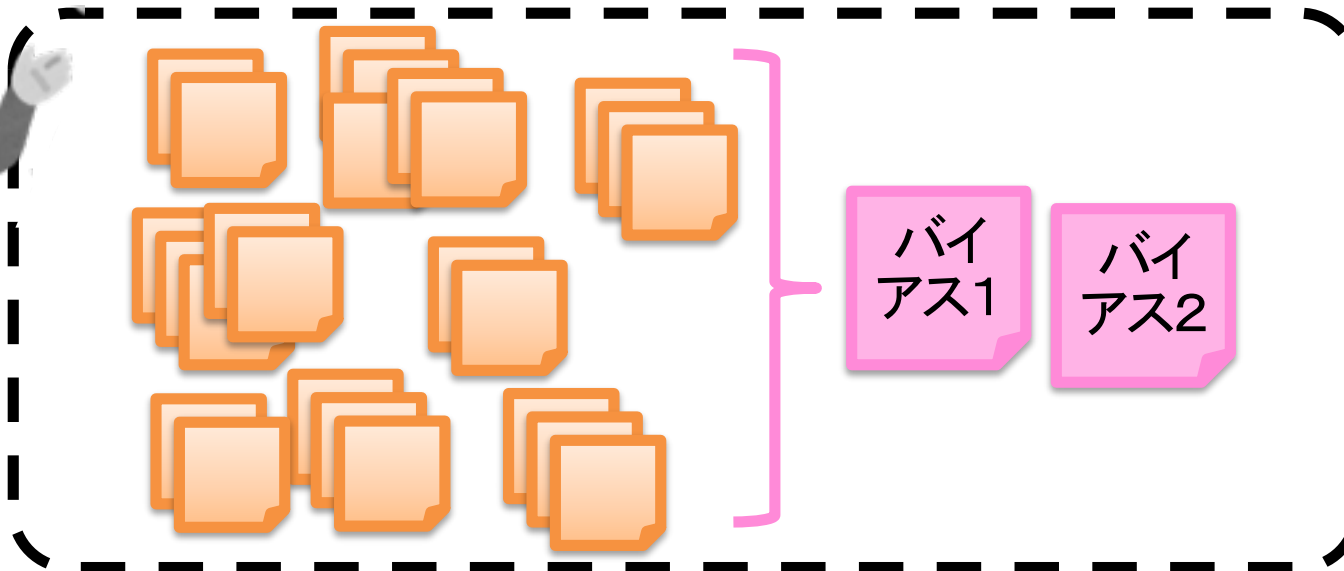
5分

新しいアイデアが囚われて
いるバイアスを見つける



- ②メンバーの「製品アイデア」が
陥っているバイアス(先入観・常識)を
2つを見つける。

Aさんの
陥っている
『バイアス』は
○○かな？

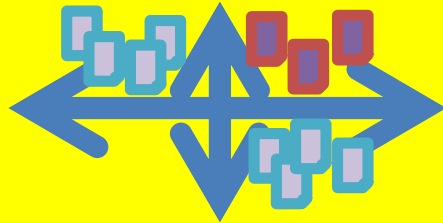


「バイアスブ레이크」 STEP3

Step3

5分

バイアスに囚われていない
アイデアを出す



③ 2つのバイアス(先入観・常識)に
囚われていない新しいアイデアを出す。

