

プロイノベーション時代の 技術経営

2009. 6. 20 富士フイルム株式会社
R & D統括本部
先端コア技術研究所
浅見 正弘

変貌： 富士フィルムは 写真フィルムだけの 会社ではありません

■ 液晶用視野角拡大フィルム：
写真フィルム用ベースを基礎に、特異な光学機能性化合物を塗布、配向させ、画期的な視野角拡大効果をもつ機能性フィルムを開発、製品化

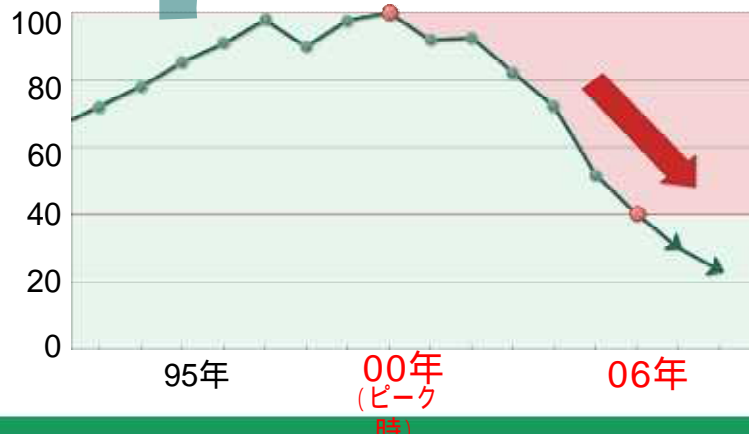
2008年度連結売上高
2兆4,343億円

カラーフィルムの売上高
約2%

実は、売上の大半を「写真フィルム」以外のビジネスで上げています



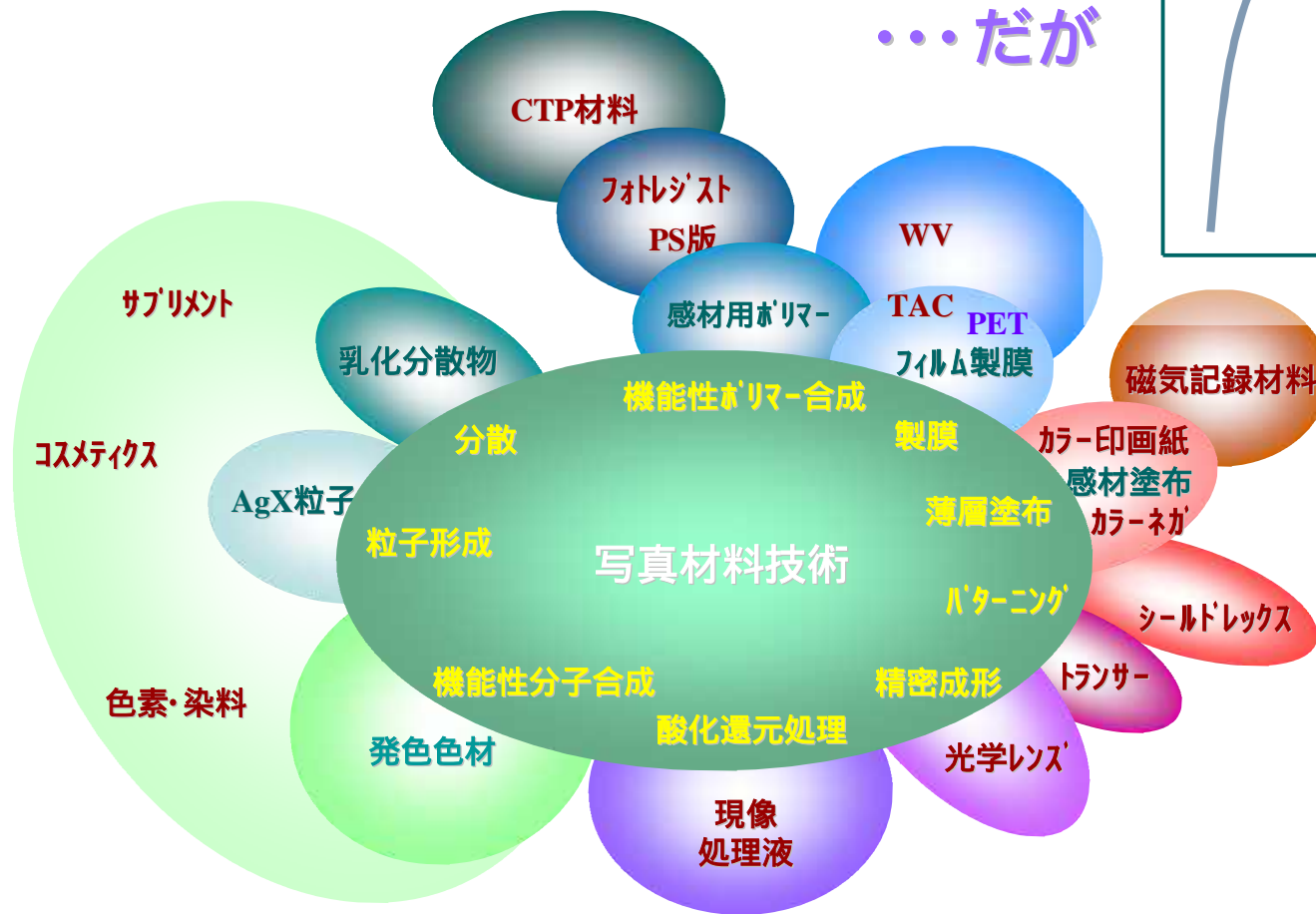
(指数) カラーフィルムの世界総需要推移



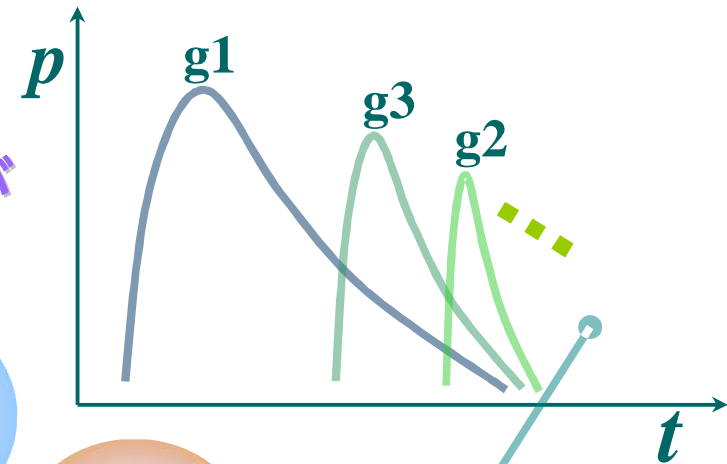
■ 機能性化粧品・サプリメント：
写真用素材の精密分散技術で、アスタキサンチン等の抗酸化化合物の吸収を容易にし、抗酸化効果の高い機能性化粧品・サプリメントを開発、製品化

展開：

蓄積された写真材料技術と、 その応用による事業展開



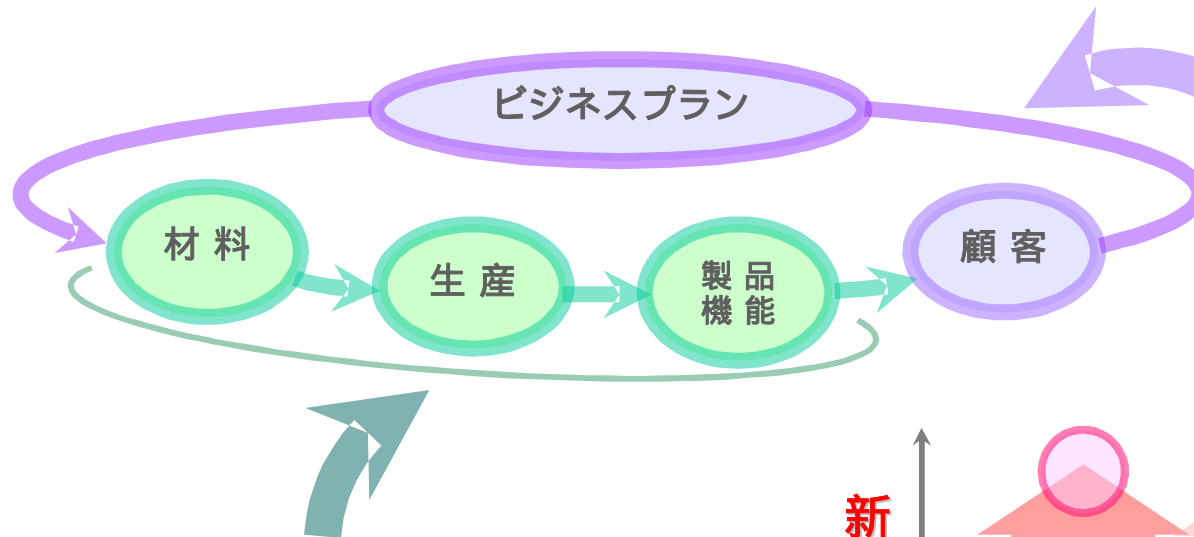
…だが



■ 同一分野では、新商品の価格下落スピードが漸増する・・・

■ 単純な新規商品投入では、継続した収益確保は難しい

製品ベースの Innovation から、 収益モデルベースの Innovation へ



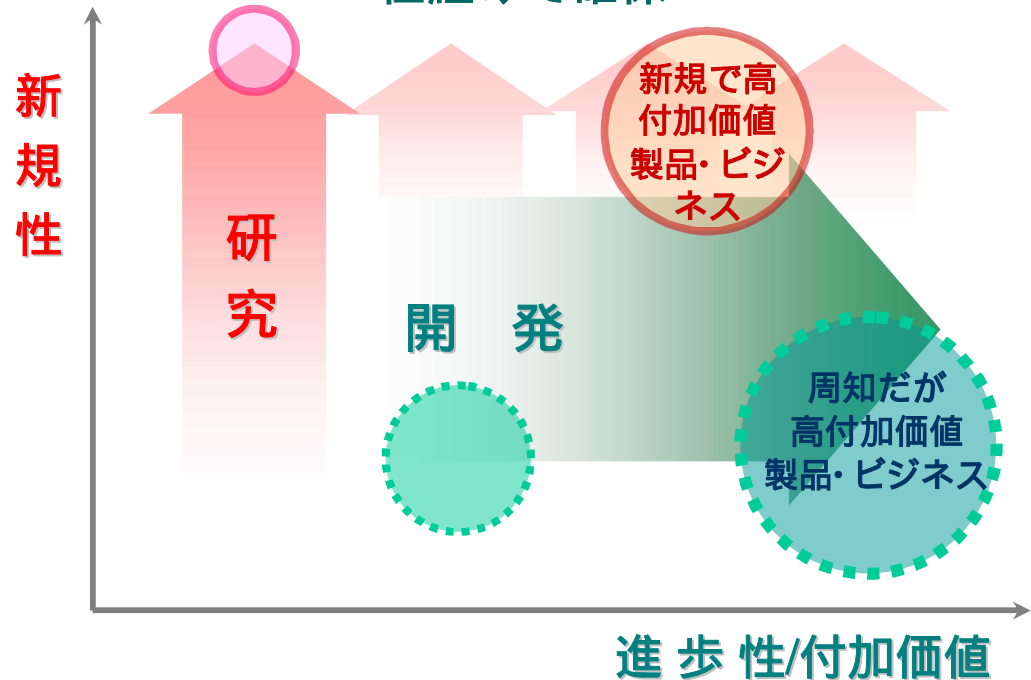
■ ビジネスモデルに工夫を凝らした収益モデルベースの Innovation

■ オープン化 プレーヤー増加 自社負担軽減
同時に収益のコアは別の仕組みで確保

■ 新規な材料や生産技術による高機能製品ベースの Innovation

■ 排他性の追及 自前主義
自己負担増大 コスト負荷過剰 ……R&D 効率の低下

* Innovation は「付加価値を生み出す “差異性” の創造」



まとめ

プロパテントの時代 :

高収益事業の鍵は、「特許で保護された差別化技術」、
競争優位な技術の排他性確立が競争のポイント

これは R&D コストの増加を招き効率が低下する

プロイノベーションの時代 :

オープンイノベーションでは、オープン環境で開発を進めるが、バリューチェーンの肝は確実に握っている。
ビジネスモデルに工夫を凝らし、排他性コントロールによる永続的な優位性の確立が競争のポイント