

## 富士写真フィルム

インターネットビジネス利用の現場から



95年5月イーストマン・コダック社は日本のフィルム・印画紙市場の閉鎖性をやり玉に挙げ、富士写真フィルムを「外国企業の参入を不公正な方法で阻んでいる」と名指して批判した。米国通商代表部（USTR）に通商法301条（不公正な貿易慣行に対する大統領の制裁措置）の発動を求めて提訴したのである。

これに対して富士写真フィルムは7月31日、英文で1000ページにも及ぶ大部の反論書を発表した。「歴史の改竄」というタイトルにもあるように、コダックとの対決姿勢を強く打ち出したものである。

「本反論書の目的は、米国通商法301条に基づくコダックの提訴に対し、その誤りを正すことにある。この目的を達成するため、我々はまず、コダックが主張している「事実」の一つ一つについて詳細に分析し、反証を用意した。さらに我々は、過去35年間に日本の一般用写真フィルムおよび印画紙の市場において発生した出来事に関するすべての情報を洗い直し、実際にあった事実に基づいて正しく組み立て直した。そして最後に、これらの事実に基づいて、日本におけるコダックの歴史を検証し、その

「貿易摩擦、インターネットで情報戦」と大きく報道されて話題を呼んだのが、富士写真フィルムが「歴史の改竄」と題してインターネット上で公開した、イーストマン・コダック社に対する1000ページにも及ぶ反論書だった。インターネットを「戦略広報ツール」として積極的に位置づけて活用した、プロジェクトの当事者に聞く。

レポート 喜多充成

失敗の原因を明らかにした」（『歴史の改竄』冒頭より）

この反論書の作成は、同社の宗雪雅幸専務以下、総務、広報、法務、海外部門と、日米の弁護士など40人あまりが関わる緊急極秘プロジェクトで進められたが、その一員としてインターネットでの発信を担当したのが、宣伝部インターネットグループ課長の林成樹氏である。

急遽、2週間でサーバーを立ち上げることになった

コダックのUSTR提訴以降、6月に入っても富士フィルムの広報室には、あるきまっていたタイミングで記者からの問い合わせが

重なることがあった。

「不思議なんですね。向こうが記者会見を開いた様子もないのに『コダックはに関して××という意見を出したが、富士はどう見るか』とコメントを求められることが多くなった。どうしてだろうと思っていたら、インターネットだったんです。記者の方々がコダックのホームページをウォッチして、それが更新されるたび富士に対しても意見を求めてきていた」（林氏）

情報戦はすでに始まっていた。それも従来にはなかったインターネットという戦場で戦われていたのだった。

「広報室でもいろいろ話し合いましたが、どうもこの状況を見ていると、インターネットはホンモノのようだということになっ

た。インターネットのホームページを出せば、関心を持っている人は必ず見てくれるし、意見や情報やメッセージを伝える手段としても有効に機能するものだというコンセンサスが、われわれのなかに生まれてきたんです」

もちろん他の企業同様、富士写真フィルムにとってもインターネットは『いずれはやらねば』というテーマであり、研究の対象でもあった。ところがこの事態をきっかけに『いまやらねば』というテーマになってきた。当面の目標は、もちろんコダックに対する反撃である。

「反論書をつくって出すからにはドキュメントとして品質の高いものにしたいし、ビジュアルで分かりやすいものにしたい。しかもそれは記者会見だけでなく、インターネットでも発信しなきゃ意味がないということになりました。その仕事を私が拝命したのが、7月の中旬のことでした」

林氏は6月末にコンピュータ部門から宣伝部海外担当に異動してきたばかり。96年2月の創立記念日を目標にインターネットでホームページを立ち上げようという計画があり、すでに専用線が引かれている同社の宮台研究所（神奈川県小田原市）へぼちぼちと見学に行っている頃のことだった。

「15年ほど前、輸出部門にいたときに海外との連絡のため電子メールを導入しようとしたことがあるんです。当時はファック

スがようやく普及しだしたくらいの時期でしたから、それを飛び越えて電子メールの概念を説明するのは大変でした」

その後コンピュータ部門を経て広報室にきたわけだから「海外」「コンピュータ」「広報」とくればインターネットのプロジェクトを進めるうえではまさにうってつけの人材だったことは間違いない。

「半年先に立ち上げる心づもりが、いきなり『7月末にスタートだ!』と。あと2週間しかないんですよ。できるかと聞かれて『できません』ではかっこ悪い。なんとかやってみますと答えて、会社帰りに本屋で『手に取るように分かる』とかいう入門書を買って帰り、あわてて読んで翌日からわかったような顔をして説明していました(笑い)」

そして反論書作成のプロジェクトチームに加わる形で、研究所やソフトウェア、技術部門からその道に明るいスタッフが集められ、インターネットチームが編成され、林氏はその指揮を執った。

「英語の原文を日本に送って翻訳し、関係各部署に回してチェックして、それをまた英訳して送り返す。そういう作業をずっと続けているわけです。こちらはそれを横目で見ながらハードウェアを購入し、線を引き、コンテンツを受ける環境づくりをすすめている。と夜になって、アメリカのほうでビジネスアワーが始まってしまう。そ



宣伝部インターネットグループ  
課長 林成樹氏

れから、ftpが分からない広報担当と反論書の中身が分からないシステム担当の両方と国際電話でやりとりしながらファイルを送り、気がいたら翌日の業務が始まる時間になっている。インターネット担当は6人だったのですが、全員ほぼ徹夜で当たりましたので、対外的には『12人のスタッフで』と言っておりました。7月の中旬から31日までの2週間、ほとんど家に帰らない日々が続きました。

内容が内容だけにしょうがないんですが、『えっ、まだあるの?』というくらい、最後の最後まで訂正が入るんです。最後の訂正は、当日の明け方4時半頃でしたか。

図版も交えたドキュメントを配布するのに、フリーソフトのアクロバットリーダー(アドビ社)を使わせてもらったんですが、制作もまさにアクロバットの綱渡り作業。最終的に出来上がったのが記者会見の30分前のことでした」

その模様を翌日の新聞はこう伝えている。

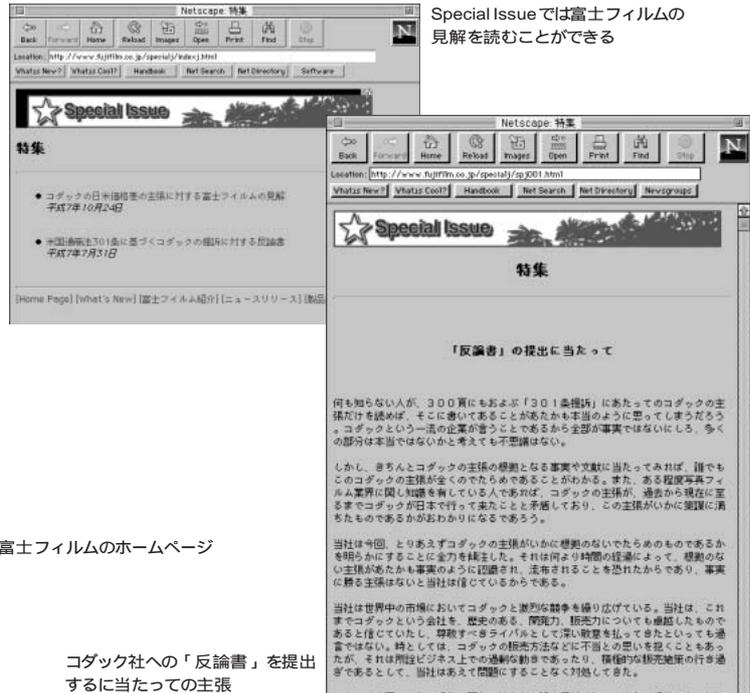
\*

情報戦「負けてたまるか」

反論インターネットで流す 富士フィルム

日米フィルム摩擦が「情報戦」の様相を強めてきた。米イーストマン・コダックが、カラー図解をふんだんにあしらった250ページに及ぶ資料を米通商代表部(USTR)に提出して機先を制したが、富士写真フィル





富士フィルムのホームページ

Special Issueでは富士フィルムの見解を読むことができる

サーバーアドレス

URL <http://www.fujifilm.co.jp/>

コダック社への「反論書」を提出するに当たっての主張

ムも負けていない。7月31日の記者会見で日本語、英語両方による600ページ近い反論資料の要約100ページを発表。併せて、世界最大のネットワークであるインターネットで主張を発信し始めた。米国企業顔負けの「冗舌」ぶりへの変身だ。

「マルチメディア先進国の米国では、誤った情報が猛スピードで独り歩きする。世界中の多くの人とコミュニケーションを図るため、インターネットに情報を発信し始めました。富士の記者会見には、マスコミの前にめったに姿を見せないことで知られる大西實社長が登場、30分以上の熱弁の最後をインターネットの紹介で締めくくった。(95.8.1付朝日新聞より引用)

\*

「記者会見が終了して30分後にホームページを公開したのですが、たまたまヒットしたのが、3秒後に最初のアクセスがありました。31日の夕方から夜にかけて13000～14000ほどのアクセスがありました。翌日の朝刊に出てからさらにアクセス数が跳ね上がり、2万～3万件のオーダーでしたね。

新聞報道でURLまで出ていたところはなかったんですが、ちゃんと自社サーバーを持っていたから、fujifilmの頭にwww、尻尾にco.jpと打ち込んで、見に来てもらえた

んだと思いますね。サーバーは小田原の宮台研究所に置いていたんですが、ここまでの専用線をIJJさん、NTTさんをお願いして急遽太くしてもらいました」

インターネットで何らかのアクションを起こしたとき、まず最初の反応はアクセスの「数」となって返ってくる。その後にくるのが「声」だ。

「報道関係の方からは、直接一般ユーザーにも見える形で企業が発表全文を出すのは前代未聞のことだと言われましたね。書く側はこれまでの背景を踏まえ、紙面の制約のなかで渡された資料を取捨選択しながら記事を書くわけですが、全文を読者の方も見られるとなると、また違った気遣いが必要になってくるともおっしゃってました。

あるいは海外駐在の日本人記者の方からは、大冊の資料を母国語で読めて助かったと。海外での記者会見は日本時間の翌日に行われ、英文のインターネットでの公表はその後だったのですが、日本文の資料はすでに発表されているわけですから、読みやすいものが速く手に入ったと感謝されました。

すでにこれまでも、発表資料を紙ではなくてフロッピーで、と報道関係の方から求められる機会も少なくなかったので、比較的活用していただけたようですね」

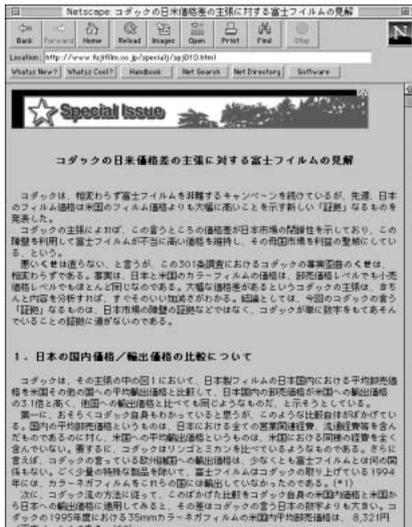
さらにその後に戻ってくるのが「メール」である。

「極端な話、6000万人とも言われるWebのユーザー全部からメールが返ってくるのではないかと危惧したこともありましたが、また、われわれの反論に対して、さらに反論が返ってくるかもしれないとも。でも、蓋をあけてみると、問い合わせというよりは、意見、意志を表明する形のものが多かったですね。コダック社に関して悪い印象を持っているとか、富士写真フイルムに肩入れするとかいうことではないけど、『よくぞちゃんと主張した』という激励のメールが1000通近くありました。

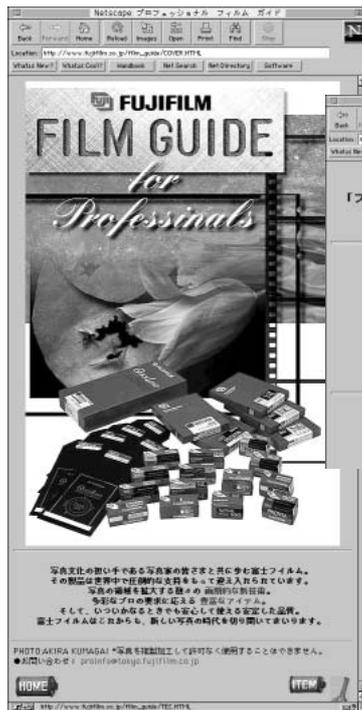
また、決して当社の知名度が高くないある国の当社の駐在員が、現地の方から『これまでよく知らなかったが、FUJIはあのKODAKとやり合うほどの会社だったのか』と言われたという話も伝わってきています。

アクセスしてくる方のドメイン名を見ていると、大学の研究室の方なども多いですね。日米の貿易摩擦の問題のテキストとして好適のものでしょね。コスタリカとかクロアチアなんて国からも。もちろん、コダック社からのアクセスも定期的に行われているのはわかっていますし、われわれもウォッチしていることをむこうでもわかって

充実した内容になっている



コダック社の主張に対する富士フィルムの見解



フォトギャラリーもある

製品紹介のページ

いるでしょうね」

インターネットでこれだけの内容のものを公開することは、確かに前代未聞のことだった。その際、考えるリスクとはどのようなもので、それをどうやってクリアし、納得し、公開に踏み切ることができたのだろうか。

「これは今後製品の情報を提供していくうえでずっと関わってくる問題だとも思うのですが、反応のメールが来てほしいんだけど、来すぎると困るということですね。問い合わせへの対応が、どの程度できるのかという問題です。

でもそれは杞憂でした。いただいたメールからは、自分の意見や主張を理路整然と伝え、しっかりコミュニケーションしようという意図が伝わってくる。インターネットにはそういう良質の文化が育っているのだと感じましたね」

サーバーには商品の詳細な情報や  
写真展の案内なども

もちろん同社のサーバーには「反論書」だけが載っているわけではない。さまざまなハイエンド向け商品の詳細な情報や写真展の案内など、写真文化に関わる情報が

徐々に増えている。

「問い合わせの恐怖に怯える商品の担当者、インターネット部門の責任者として言っているのは『Good Design, No Informationでは困る』『質問の量を恐れるのではなく、その内容に気をつけてください』ということです。

紙媒体のように量の制約はありませんから、1つの商品について30ページでも40ページでも情報を上げることはできる。ただしその情報は見た方のほんとうに役に立つものでなくてはならない。見る方の求めるものにわれわれの出した情報が合致していれば、そんなに問い合わせがべらぼうに増えることはない。問い合わせが多すぎて困るようになったら、それはわれわれのほうに足りない部分があったからだし、必要があればそれを参考にFAQを整備すればよいわけです。

そうやって情報を厚くしながら、デジタル、銀塩を問わず、写真に関するあらゆる情報が『このホームページにくれば手に入る』と、認知してもらえることをめざしたいですね」

反論書が発表された7月31日は、6月半ばに広報にきた林氏の心づもりでは、サーバー開設計画のラフ案とおおまかな予算を上司に出そうかどうかというくらいの時期

だった。それがいきなり本格的な、それも大きな期待を背負ってスタートしてしまっただけで、急ぐといってもこれほどの話になるとは思ってもいなかったようだ。

「やればできるってことなんでしょうけど、私のビジネスマン生活のなかでも特別な体験でした。反論書のチームが立てこもる部屋はまさに戦場の様相でした。そのチームに加わって『これだけのハード必要になるんですが』『買え買え』『これでいいですか』『よし行け』と、その場ですぐ意志決定できる。

役員の方もいるので、べえべえの私からするとおこがましいかもしれませんが、同じ釜のメシを食った仲間という気さえますね。それだけの熱気でやっていたからこそ、記者会見と同時にインターネットも立ち上げなければ意味がない、石にかじりついてでもやらねばという気持ちでした。記者会見が終わってみんなで肩をたたき合い、さすがに私も涙しました」

その翌日から林氏は40度の熱を出して寝込んだそうである。

公開した資料も、費やしたエネルギーも膨大だが、これによって学んだ「インターネット・戦略広報」のノウハウも膨大なものであるに違いない。



## [インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

**株式会社インプレスR&D**

All-in-One INTERNET magazine 編集部

[im-info@impress.co.jp](mailto:im-info@impress.co.jp)