

歴史を変えたフィルム

—イーストマン・コダックの興亡—

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

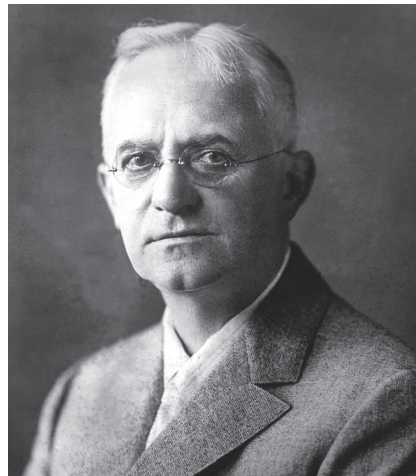
デジタルカメラの普及でフィルムはほとんど使われなくなった。だがロールフィルムを発明してカメラを誰でも使える身近なものにしたジョージ・イーストマン（1854-1932）の功績を忘れることはできない。

彼が創業したイーストマン・コダック社は写真、映画、医療、印刷などのさまざまな分野で全世界のフィルム市場を席巻した。その一方で慈善活動による莫大な寄付を行い、従業員を厚遇する先進的な経営姿勢で注目された。生誕100周年には彼の肖像を描いた記念切手が発行され、邸宅は国際写真映画博物館としてアメリカの国定歴史建造物に指定された。

もともとは一介の下級銀行員だったイーストマンがどうしてアメリカン・ドリームを象徴する規範的人物となりえたのか。まさにフィルムで歴史を変えた稀有なビジネスパーソンの生涯を振り返ってみよう。

カメラを鉛筆のように

イーストマンはニューヨーク州の農村ウォータービルで姉2人の末っ子として生まれた。農場を経営していた父は産業都市として急速に発展しつつあったロチェスターで新たに商業学校を設立し、イーストマンも幼い頃に移り住んだ。しかし7歳



ジョージ・イーストマン

のときに父が脳障害で急死、16歳で2番目の姉を感染症で亡くし、母を支えるために学校をやめて働き始めた。

週給5ドルの保険会社に勤めながら帰宅後は経理の勉強に励み、5年後にジュニアクラークとしてロチェスター貯蓄銀行に就職。週給は15ドルになった。

転機が訪れたのは24歳のときだ。写真に興味を持ち始めたイーストマンは湿板技術による当時最先端の機材を購入する。とはいえそれは三脚に乗せる大型のカメラ本体に加え、ガラス板、ガラス製タンク、ガラス製ホルダー、化学薬品、現像道具など持ち運びにも苦勞する代物だった。

大掛かりな装備を必要とする湿板技術は撮影の

際にも毎回ガラス板に感光乳剤を塗布しなければならなかった。そこでイーストマンは煩雑な撮影プロセスを省略する研究に没頭する。

3年後の1880年、彼は改良を重ねた乾板フィルムの開発に成功し、アメリカとイギリスで特許を取得する。乾板は表面を特殊なゼラチンの乳剤で覆い、いつでもそのままの状態写真を撮影することができた。

銀行をやめたイーストマンは新たにビルの小部屋を借りてアシスタントを1人雇い、乾板フィルムの本格的な製造に乗り出す。それまで写真の専門家にしか扱えなかったカメラを「鉛筆のような便利な道具に生まれ変わらせた」という見果てぬ夢を抱いていた。

時代に先駆けた経営姿勢

1884年、イーストマンはフィルムをロール状にしてホルダーに巻いて収納するロールフィルムを創案する。スピーディーな連続撮影を可能にしたロールフィルムは発明王トーマス・エジソンや映画の父と呼ばれるフランスのリュミエール兄弟らに注目され、映画が誕生する画期的な基礎技術となった。

1888年には世界初のロールフィルムカメラを発売し、コダック＝KODAKを商標として登録する。コダックという名称はKの力強い音の響きが気に入って思いついたという。Kで始まり、Kで終わる膨大な文字の組み合わせの中からコダックを選び、黄色をシンボルとするカラーデザインも創作した。

ロールフィルムカメラは「あなたはシャッターを押すだけ、あとはわれわれにおまかせ」というキャッチコピーで話題を呼んだ。イーストマンは10ドルで撮影フィルムを現像し、ふたたび新しいフィルムを装填して顧客に送り返すという独自の販売システムを確立した。

1892年には社名をイーストマン・コダックに変更し、高品質のフィルムを大量生産して社員1万3000名を抱える巨大ブランド企業へと成長していく。

社内的にもイーストマンは社員の持ち株制度、

障害補償、生命保険、退職年金、基本給を超える報奨金の導入など人づくりを重視する経営を時代に先駆けて実践した。父の死後、10代から苦勞を重ねつつ自力でコダックを育てあげたイーストマンは誰よりも深く社員の立場を理解していたのかもしれない。

友よ、私の仕事は終わった

慈善活動も早くから始めていたイーストマンは収益の多くを次々と教育機関、研究機関、医療機関などに寄付した。たとえば地元のロチェスター大学にイーストマン音楽学校と医歯学部を創設したり、マサチューセッツ工科大学の第2キャンパスの建設を支援した。国際的にはロンドン、パリ、ローマ、ブリュッセル、ストックホルムなどで貧しい子供たちに無料の歯科診療を行う施設を提供した。

晩年の2年間は脊椎管狭窄症という難病に悩まされ、極度の苦痛と身体の衰弱で立つことも満足にできなかった。社会的な栄光の影でイーストマンの憂鬱は深まり、1932年3月14日、ついに自宅でピストル自殺する。生涯独身で幸福な家庭にも恵まれず77歳の悲劇的な最期だった。遺書には「友よ、私の仕事は終わった。なぜ待つのか？」と記されていた。

イーストマンの死後もコダック社はカラーフィルムを開発して映画界に君臨し、X線フィルムをはじめとする医療用画像解析やオフセット印刷の分野で圧倒的なシェアを誇った。1990年代からのデジタル写真化の波に際してはフィルム市場が急激に縮小するなかで消費者向けカメラを販売し、日本のメーカーなどに対抗したものの、結果的には熾烈な市場競争を勝ち抜くことはできなかった。保有する特許の売却などを余儀なくされ、2012年1月にアメリカ連邦破産法の適用を申請して経営破綻に陥ってしまう。フィルムメーカーとしてのコダックは歴史的使命を終えたといっている。

しかし歴史は幾多の先人たちの苦闘の積み重ねによって脈々と築かれる。コダックを通じて写真を万人のものにしたイーストマンが歴史の架け橋となったことはまちがいない。