



# ビット89ニュース INTEREST

株式会社 ビット89  
東京都品川区大井1-6-3 アポラ大井町ビル7F (〒140-0014)

2007年12月号  
(隔月発行)

ハイライト今回のテーマは  
**「多角化戦略」**

## インフォシェフ 吉田健司の Business Insight (見識 洞察)

### 「基幹事業 + 新規事業」の二刀流経営

Business Insight  
**「基幹事業 + 新規事業」の二刀流経営**

The 特集  
**変身する企業**

Brain 89ers  
**ネットカーチ  
DIMSDRIVE誕生秘話**

#### 目次：

	ページ
Business Insight	1
The 特集	2
気になるデータ	2
Brain89ers	3
お知らせ & ピックス	4
発行書籍のご案内	4
ビット89 インフォメーション	4

かつてカネボウは、創業時の紡績事業から、繊維、化粧品、薬品、食品、住宅環境とその時代ニーズに合わせて新規事業へと進出していった。そしてこの5つの事業を柱とする多角化経営スタイルが「ペンタゴン経営」などと称され、もてはやされたことがある。しかしバブル経済の崩壊とともに経営不振へと陥った。そして経営破綻すると、メディア等はこぞって、この多角化経営そのものが原因であったかのように酷評した。実際にはワンマン経営に端を発した経営トップの姿勢とそれに馴染んでしまった組織風土や企業文化のほうに問題があったと思われるが、なぜかこのような事件を契機に、本業回帰が叫ばれ、新規事業への挑戦が敬遠されるような風潮になったのではなからうか。

重要なことは、新規事業に投資する際の事業性調査、評価や社内体制、さらには経営トップ自身の熱い思いである。本業にのみしがみついた現状維持経営では、世の中の潮流から取り残され、早晚「ゆでがえる」として消えていく運命を辿ることになる事業が多いことも見逃せない事実である。

アンゾフの成長戦略によると、これまで取り扱っていなかった新製品（または新サービス）を、これまで取引したことのない新規領域の顧客に提供することを「多角化戦略(Diversification)」と定義している。前述のカネボウもそうであったが、今や超優良のグローバル企業でもあるトヨタ自動車は、1975年に社内に住宅事業部を発足させ、新規事業への布石を打ってきた。この住宅事業部は2003年にトヨタ自動車の100%子会社のトヨタホームとして独立したが、グループ全体としては多角化経営を行っている。

またプラスチック製の工業用ファスナーの生産販売では国内最大手である(株)ニフコは、1996年に英字新聞の



参考写真

「ジャパンタイムズ」と高級ベットの「シモンズ」を買収し、グループ内での多角化経営の柱としている。本業の樹脂成形品は、法人組織(企業)を顧客としているB to B (Business to Business)タイプ事業であるのに対し、英字新聞や高級ベッドは一般消費者(個人)を顧客としているB to C (Business to Consumer)タイプ事業でもある。一見、脈絡のない事業への進出とも受け取られるが、これは経営トップのグローバル観や経営哲学に基づいたパイオニア精神によるものと思われる。

忘れてならないのは、時代の潮流を的確に捉え、将来を見据えた夢あるビジョンを描き、そしてこの事業に覚悟をもって果敢に挑んでいく姿勢ではないだろうか。

このとき、新規事業への経営資源投入に必要な考えこそ、まさに「選択と集中」である。経営資源のなかでも、とくに有能な人財を全社のなかから「選択」し、この新規事業に「集中」していくことが成功のカギとなる。

この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 変身する企業

—昨年、昨年と相次いで誕生した事業形態：日本版LLPと日本版LLC。事業をスタートさせるための新しいカタチはどのように活用されているのだろうか？

企業は変わる

2006年10月、富士写真フィルムは、傘下に富士フィルムと富士ゼロックスという事業会社を持つ、純粋持ち株会社、富士フィルムホールディングスとなった。社名から「写真」が消え、「写真の会社」からの脱皮を表明された。実際、写真ビジネスは富士フィルムフィルムホールディングスの中心ではない。同社の売上は、富士ゼロックスによるドキュメントソリューション、富士フィルムによるイメージングソリューションとインフォメーションソリューションという3事業からなるが、写真関連の製品・サービスを含むイメージングソリューション事業の売上構成比は縮小しており、2003年3月期の33.1%が2007年3月期には21.7%となっている。逆にインフォメーションソリューション事業は28.8%から36.9%に拡大している。

富士写真フィルムは、1934年に大日本セルロイドが写真フィルム事業を分離して設立した会社である。写真フィルム大手として君臨してきたが、1995年、カシオ計算機が一般消費者向けのデジタルカメラを発売。カラーフィルムの国内出荷は1997年をピークに減少していく。写真フィルムや印刷紙の需要は大幅に落ち込み、古森重隆社長の言葉によれば「新日鉄の鉄」、「トヨタの車」がなくなる事態が生じた。これに対し、古森社長は大規模なリストラを行うとともに、写真感光材料事業で培った技術をベースとした新規事業への投資を行い、事業構造を転換させ、社名から「写真」の文字を消した。

新事業への挑戦

バブル経済期には、カネ余りを背景に多くの企業がビジョンなき多角化を行い、大きなツケを払わされた。バブル崩壊後には、業績低迷の中、「選択と集中」という言葉の下、本業回帰の傾向が強くなり、多角化や新規事業への意欲が低下した。「選択と集中」とは専門化を奨励したり、新規事業を否定するものではないだろうが、一面的な考え方によって、企業の柔軟性や自由度、チャレンジ精神を失わせる結果ともなった。長寿企業となるための条件のひとつは環境に敏感で自己変革できることであるとされる。激しく変化する事業環境の中、提供する製品やサービスの寿命が会社の寿命と



ならないよう、企業は将来に向けて新たな自社の姿を模索し続けなくてはならない。

企業は変わり続ける

新規事業への進出や多角化については数々の失敗例がある。しかし、多くの企業が、その失敗を会社の致命傷としないこと、過去の失敗を現在に生かして再びチャレンジすることによって生き残っている。たとえば、食品メーカーのカゴメ。創業1899年のカゴメはトマトチャップなどトマトの会社として発展した。しかし、1980年代にトマト製品が伸び悩み、脱・トマト戦略により総合食品メーカーへの転身を図る。飲料分野では果実系ジュース、コーヒー、ウーロン茶、スポーツ飲料などのラインナップ揃え、また、イタリアのパスタや英国の紅茶の販売にも進出した。しかし、売上高は拡大しても利益が出ない状態に陥り、90年代前半には多角化路線に終止符が打たれた。低迷期を経て、1996年、創業一族外より初めて伊藤政嗣氏が社長に就任、1998年には「トマト野菜カンパニー」というコンセプトを打ち出し、カゴメは順調さを取り戻す。野菜系飲料を国民健康飲料に育成する」というミッションの下で育てられた野菜系飲料のヒットが業績回復に大いに寄与した。そして、「カゴメ=野菜飲料の会社」というイメージが定着する中、2003年4月、事業の中核に乳酸菌を加えることを表明し、新たな多角化に踏み出した。「トマト食品」「トマト野菜」「トマト野菜と乳酸菌」と路線を変えてきたカゴメ。乳酸菌事業への進出は「植物性乳酸菌飲料ラブレ」(2006年発売)というヒット商品を生むこととなり、現在、業績は好調。しかし、飲料以外の弱さなどの不安定要素も指摘され、また、アサヒビールとの提携効果も注目される。カゴメは5年先、10年先にはどのような姿になっているだろうか？

用語解説

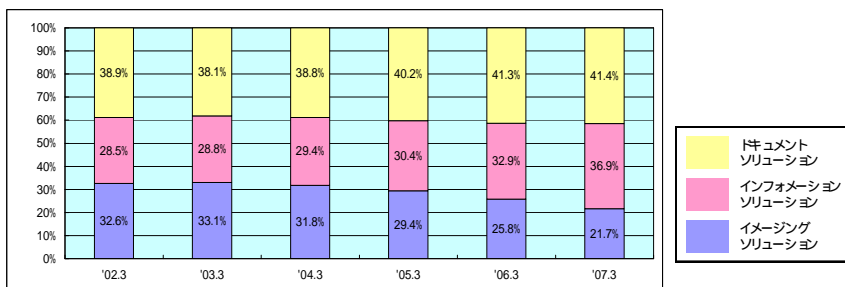
\*\*\*\*\*

ラブレ菌

カゴメの「植物性乳酸菌飲料ラブレ」の商品名の元ともなっているラブレ菌は日本のインターフェロ研究の第一人者であった故・岸田綱太郎博士が京都の漬物「すくき漬」から発見した植物性乳酸菌。雪印乳業が岸田博士から菌を譲り受け研究を開始。2002年11月、雪印乳業グループで乳酸菌飲料を手がけていた雪印ラビオ(現・カゴメラビオ)をカゴメが買収したことにより、ラブレ菌の研究もカゴメに移管された。

気になるデータ 多角化関連データ

富士フィルムグループの売上構成比推移



## Brain89ersの視点 ネットサーチDIMSDRIVE誕生秘話

斉藤 義弘 (さいとう・よしひろ) [インターワイヤード(株) 代表取締役]

本当に来るですかねえ」という江藤に対し「結構来ると思うよ」と言っただけで、自信があったわけではなかった。壁にかかった時計はすでに午前2:15をさしていた。そのとき、大井町のビルの一室でエイジアの社長・江藤晃と見つめていたサーバーのモニターに新規会員登録を示す数字が動き出した。あ、来たぞ、おまた一人、たくさん来ているぞ」それまでに、試験的にアンケートに協力してもらった約4000人にDIMSDRIVE(ディムドライブ)のオープン告知と入会依頼のeメール配信をして数分が過ぎた時だった。その後、1時間ほどの間に二百数十人のDIMS会員プロフィールの登録を確認した。得体の知れないインターネットビジネスに対する不安と期待が入り混じった高揚の中で夜中の環状7号線に車を走らせ、家路に向かったあの日のことを昨日のこのように思い出す。1998年10月の深夜、ネットサーチサイト「DIMSDRIVE 誕生の瞬間である。2007年12月現在のDIMSDRIVE消費者モニター数20万人+提携モニター50万人)

インターネットとの出会いは、1994年の末に参加したセミナーだ。米国で商業利用が解禁されてから2年、始動し始めたネットビジネスがテーマだった。日本では、野村総研、凸版印刷など大企業・シンクタンクがインターネット上に初めて実験モールドを立ち上げたところだ。その後このセミナー参加企業を中心に45社で立ち上げたのが、「日本中小企業初！」として日本経済新聞の紙面をかざった「コマースアレブプロジェクト」。斉藤コード(当時の社名)もこのプロジェクトに参加し、自社のホームページを立ち上げた。URLをたたくとチチ・という感じで、銀河の中に光り輝いた

SAITO CORDの口がモニターに浮かびあがった。社員と一喜一憂しながら、毎日が発見だった「あのころ」も懐かしい。

あまりにも身近に生活や仕事の中に溶け込んでしまった感のあるインターネットだが、日本での本格的なビジネス利用はまだ15年もたっていない。

1919年創業の老舗電線ケーブルメーカーがなぜ、ネットサーチ事業を?

シナジーは?と素朴な疑問をよく受ける。直接的なシナジーは無いかもしれないが、電機業界の厳しい品質管理・環境対策などで培われた、PDCAサイクルをまわすスパイラルアップのマネジメントシステムは新事業を軌道にのせ、発展させる為に大いに役立ったと思っている。



斉藤 義弘 氏 プロフィール

1956年12月生まれ (現在 51歳)  
1979年3月 慶応義塾大学経済学部卒業。  
1979年4月 斉藤コード(株)入社  
1997年2月 同社 社長就任  
1999年1月 社名をインターワイヤード(株)に変更  
現在に至る

### ネットサーチ DIMSDRIVE (ディムドライブ)

インターネットを使ったマーケティング/サーチ  
<http://www.dims.ne.jp/>

#### DIMSDRIVEの5つの特長

- テーマ設定 調査設計・実査 集計 分析までの一貫した調査サービスの提供
- ネットサーチと会場調査などを組み合わせたハイブリット調査の提供
- マーケティングテーマ対応型 / 新分析手法型によるマーケティングソリューションの提供 (特化層分析 大量自由記述回答 短時間分析手法など)
- 回収サンプル数によらない料金体制 (低価格1万人調査)
- 良質なモニターの確保体制 (2000年にいち早くプライバシーマーク認証を取得しモニターの個人情報保護を徹底)

### 「Brain89ers」とは...

ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能・個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、「Brain89ers」(ブレイン・エイティナイナーズ)の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々に登場していただき、独自の視点からビジネスや社会・世界情勢について語っていただきます。

## BIT89 Book Guide

### 1. 多角化戦略と経営組織

多角化戦略・非多角化戦略の理論的考察・動向から経営成果の実証分析、今後の課題を解明。

萩原俊彦著  
税務経理協会 刊  
2,100円 税込  
ISBN :9784419048808



### 2. 中堅・中小企業の経営革新 事業転換戦略構築法

経営革新の必要性から事業構造分析、戦略立案、実行マネジメントまでを解説。

西村健一 著  
平原社 刊  
2,625円 税込  
ISBN :9784938391331



### 3. 新規事業の哲学 成功へのマネジメント

数多くの新規事業に取り組み、成功も失敗も経験した著者が、成功の哲学とノウハウを披露。

棚橋康郎 著  
NTT出版 刊  
1,890円 税込  
ISBN :9784757121614



## TOPICS & プレスリリース



### 第6回 グリーン物流パートナーシップ会議の参加報告

12月14日(金)、第6回グリーン物流パートナーシップ会議が、東京都内の都市センターホテルにて開催されました。本会議は、物流分野における地球温暖化対策を推進するために、荷主企業と物流事業者の連携を深めようという趣旨の下に結成されたもので、企業、団体、個人をあわせて約2,500を超える会員登録があります。グリーン物流に向けて、政府や企業が本腰を挙げて取り組んできており、政府の物流事業者への支援促進メカニズムもかなり整備・拡充されてきています。このような日本の環境への取組みは、今後、世界から注目され評価されるものと確信しました。



当日のプログラムと概要は、以下の通りです。

#### 第6回 グリーン物流パートナーシップ会議のプログラム内容

開会挨拶 杉山 武彦氏(グリーン物流パートナーシップ会議世話人、一橋大学学長)  
甘利 明氏(経済産業大臣)  
平井 卓也氏(国土交通省 副大臣) 冬柴国土交通大臣急用のため当日変更

#### 優良事業者表彰

経済産業大臣表彰、国土交通大臣表彰、  
経済産業省 商務流通審議官表彰、国土交通省 政策統括官表彰

#### パネルディスカッション

京都議定書の目標達成に向けて ~今、物流部門で何をなすべきか~

#### キーノートスピーチ

北條 英氏 (社)日本ロジスティクスシステム協会  
ロジスティクス環境推進センター 主任研究員

#### ディスカッション

#### コーディネーター

増井 忠幸氏 武蔵工業大学 環境情報学部 学部長

#### パネラー

北條 英氏 (社)日本ロジスティクスシステム協会  
ロジスティクス環境推進センター 主任研究員  
本宮 章氏 富士通(株) 物流本部 本部長  
松本 康生氏 香川松下電工(株) 執行役員  
上村 広志氏 日本通運(株) 環境・社会貢献部 部長



グリーン物流パートナーシップ会議の会議場



コーディネータの増井忠幸氏



パネラーのみなさん



写真左

実践! MBAトレーニング  
中国ビジネスのケーススタディ

写真右

即戦力が身につく!  
最強のMBAバイブル

株式会社 ビット89  
東京都品川区大井1-6-3  
アゴラ大井町ビル7F (〒140-0014)  
03(3774) 8950  
Fax 03(3774) 8951  
メール info@bit89.co.jp  
HP <http://www.bit89.co.jp>  
発行責任者 吉田 健司

### 吉田健司 著書のご案内

好評発売中!! 「戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。  
**実践! MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ** PHP研究所刊 2,000円

好評発売中!! MBAコースのエッセンスをいよいよとどろかした本です。  
**即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル** PHP研究所刊 1,400円

上記2冊はお陰さまで、完売しました。  
なお、「即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル」(改定版)につきましては、  
弊社に若干の在庫がございますので、ご希望の方は弊社宛にご連絡ください。

### ビット89インフォメーション

発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか? 弊社代表 吉田健司が 経営プラネットおよび「ビギナー会員(体験会員)」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。