



# 新分野進出の視点

(有)関西中小企業研究所  
代表取締役 中上義春

## 事業分野は

- かつて、日本の製造業が強いと云われた時代に、その強みの源泉をコアコンピタンス経営に求めていたことがありました。
- 企業が持つ強みを生かす事業に進出することは、いまだに重要なポイントです。
- しかし、自社の真の強みを把握することは容易ではありません。

国内経済に閉塞感のある現在、新分野に進出し、成長の機会を捉えたいと願う企業は多くあります。

では、どのような視点で進出する事業分野を選択し、どのように進出するのが良いのでしょうか？

①事業分野選択と、②進出法の基本を考えてみます。

## 何故？ この事業

企業の事業展開の中にも“何故”と思わせることが多く見受けられます。シェーバーメーカーの雄、オランダフィリップスの日本法人であるフィリップスエレクトロニクスジャパンが植物工場の野菜栽培で使用するLED照明事業に参入することが、昨年報じられていましたが、何故この企業がと思った一つです。

## 優位性は？

新事業に進出する場合、大手企業であ

ればその資本力を利用して、M&A等手法で、一気に必要な技術力や営業ノウハウを手中にすることも可能ですが、このような場合でも、その企業の体質と異なるケースや、その企業が保有する強みとのシナジー効果が得られない場合は、成果を得ることが難しくなります。

中小企業の新事業進出は、自社経営資源の棚卸しと自社を取巻く事業環境の本質を正確に把握し、競合他社に対し優位性のある経営資源が活用できる事業分野や事業の展開手法を創り出すことが求められます。

フィリップスが植物工場のLED照明事業を展開する際の、この企業の優位性がどこにあるのだろうか？ このニュースに接した際の最初の疑問でした。あまりにも「シェーバーメーカー」としてのブランド印象が強いせいです。

## 歴史に見る

この企業は1891年の設立で、当初の主力商品はカーボンフィラメント電球であり、この事業により急成長しています。その後、X線や無線、テレビ、電動シェーバー、コンパクトオーディオカセット、DVD等を開発する電気品開発力を基盤とする総合家電メーカー的な存在となっています。

昨年には、1925年の開発参入で始まった歴史を持つテレビ事業を台湾の合弁会社に移すことにより、テレビ事業から撤退しました。

「ビジョン2010」では、事業分野をヘルスケア、ライティング、コンシューマーライフスタイルの3分野として定義しています。

## 差違なきは価格競争

確かに、この企業の主力分野はライティング事業があり、今後の更なる市場

拡大が期待できるLED分野での事業は外せない存在ですが、市場参入する企業も多く、既に過当競争気味になっています。差違の無い品物を、差異の無い売り方で売れば、残りは価格競争だけとなります。

差違ポイントは何なのでしょう？ オランダは植物工場の先進国で、食用野菜としてはトマト、パプリカ、キュウリを中心に大規模生産で、高い生産性を誇っています。食物の成長はその光波長により大きく影響を受けるため、このような国の中で鍛えられた照明ノウハウを強みとしての海外展開と考えられます。

植物栽培の照明ノウハウの蓄積を背景とした段階まで進みますと、多くの照明器具メーカーも追従が難しくなります。

新分野進出の視点

何故 日本では？



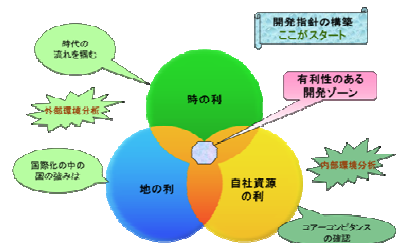
日本国内の多くの業界からも植物工場への参入がみられますが、一般的に露地栽培やハウス栽培より高コストとなるため、高価格品でないと採算が取れないことが云われています。

オランダの場合、トマトやキュウリのような常食する一般食材で採算が取れるコスト構造を構築し、輸出品としての地位を確立しています。工場設備のインシヤルコストや照明ノウハウ等ランニングコストの削減ノウハウなどが競争力の源泉と考えられます。地域が育てた強みを源泉としているようです。

持つ強みは照明器具メーカーとしての「照明関係技術」、および植物工場の先進国である「オランダに拠点を持つ企業」であることが、強みとなっています。

当にこれら強みを基盤として、時代が求める食糧増産関連事業として、「植物工場のLED照明事業」を開始したことが推察されます。

「自社の持つ強み」、「地の利」、「時代の要請」等の複合した視点により絞り込まれた事例と云えます。



強みを生かす

新事業分野へ進出する際に、自社の強みとなる経営資産の把握が不十分で、真の強みを利用できないケースも少なくありません。本ケースの場合、この企業が



植物工場の

生産コストは高い

↓↓↓

幻想？

野菜生産量2009年

単位 1,000t

地域	キャベツ	トマト	キュウリ	たまねぎ
世界	71,342	141,401	39,321	72,313
中国	37,573	34,120	23,247	21,067
アメリカ合衆国		14,142	888	3,401
インド	6,870	11,149		(13,565)
日本	1,300	717	620	1,154
オランダ			(428)	(1,130)
日本/世界比率	1.8%	0.5%	1.6%	1.6%

備考 : ( ) 内数値は2008年分

統計局HP「世界の統計」より

農作物自給率2007年

単位 %

	米	小麦	砂糖類	いも類	豆類	野菜類	果実類
日本	92.9	13.9	56.5	75.1	34.9	81.5	42.1
中国	100.1	103.0	102.1	89.0	108.1	102.2	103.0
アメリカ合衆国	164.5	170.7	91.7	95.6	146.9	92.5	66.4
オランダ		19.3	103.0	117.9	7.1	227.1	30.2
イギリス		98.6	60.1	76.4	97.1	38.8	5.3

統計局HP「世界の統計」より



## ディズニーランドの強み

テーマパークとしてのディズニーランドの強みは、ミッキーマウスに代表されるアニメキャラクターとアニメ映画とにあります。

ディズニーの好調を、その顧客満足度の高いサービスに置く説も多く聞かれますが、他のテーマパークが、絶対に勝てない根本は、幼少期から頭脳に叩き込まれた「ディズニーキャラクターの活躍」であり、「ディズニー＝楽しい」との催眠効果によるものではないでしょうか。後は、これを補完する神話作りが主な営業活動となるわけです。

やや古くはなりますが、フロリダのディズニーワールドで1日を過ごした際の印象では、その広大さには驚くものがありました。催眠術に掛かっていない年齢層の筆者には、国内の他の遊園地と比較し、特別の楽しさを誘うほどのものではありませんでした。

## ウォルト・ディズニー氏の戦略

ウォルト・ディズニー氏が1922年にアニメ製作会社を設立し、何度かの失敗はありましたが、1928年11月アニメ映画「蒸気船ウィリー」にミッキーマウスを初登場させ、翌年にはミッキーマウス玩具の特許取得、1937年に初の長編カラーアニメ「白雪姫」の製作開始と、この頃になって、漸く事業が軌道に乗りはじめています。

また、初期のミッキーマウスの声優はウォルト氏自身が勤めていたとのことであり、単に作者としてのみでなく、多方面に活躍していました。

ウォルト氏は1940年頃に、ディズニーランド構想を考え始め、ディズニーランド建設のためのディズニーランド社を設立したのが、1952年。この間夢多き日々であったかと推察されます。

建設資金集めのため、1953年、当時漸く、広がり始めたテレビに着目し、テレビ局から50万ドルの出資と、膨大な額の債務保証を取り付け(総投資額1,700万ドル)、しかもディズニーランド番組の毎週のテレビでの放映権を手に入れています。これらを可能にしたのは、それまでの常連といえるアカデミー賞受賞等の実績です。

建設途上を、アニメ映画と共に流し続けたわけです。ものすごい宣伝効果であったと推定されます。現に、広々としたオレンジ畑とクルミ畑であった地が、開業時には車の渋滞で、身動きの取れない状態であったとのこと。

誕生の地カリフォルニアの住所は「1313 Harbor Boulevard Anaheim, CA」この番地の「1313」は、ミッキーマウスの頭文字「M・M」のアルファベット順位から決められたとのこと。当然当時は、原野で番地などは無く、自由に付けることが可能でした。

自社の強みを最大限に活用し、新しい時代の変化をいち早く取り入れた事業展開手法、ウォルト・ディズニー氏は事業家として、類まれな才能をお持ちであったことが伺われる経歴です。

また、後継者により設立(1986年)され世界のサービス業の教育殿堂となりつつある企業内大学「ディズニー・インスティテュート」等の設立に、その精神は受け継がれているようです。事業戦略、企業運営の根源を垣間見た感があります。

アップル社の  
商品発売も  
多くのファンにより  
華やかに  
迎えられます。

(有)関西中小企業研究所

大阪府泉南郡岬町淡輪1694-85

電話: 072(486)5182

FAX: 072(474)3607

電子メール: ksmr@rinku.zaq.ne.jp