

# 「新規事業による フロンティア開拓」

タツタ電線 株式会社  
代表取締役副社長 橋本 和博 氏



私がタツタ電線に入社してから40年が経ちましたがそのうちの30年間は新規事業一筋に取り組んできました。今回はその経験のなかで感じたことと、新規事業に対する私の思いをお伝えしたいと思います。

## ■ タツタ電線株について

タツタ電線株式会社は1945年に東大阪市の小阪という町で、電線会社として創業しました。今年で設立70年を迎えます。設立から40年間は電線事業一筋。鉄道や発電所、工場、ビル、マンション向けに給配電用および通信用ケーブルを作ることで、会社は大きく成長してきました。

東大阪市には本社と大阪工場があり、京都府福知山市に京都工場が、木津川市に工場と研究棟が併設されたテクニカルセンターがあります。そのうち、大阪工場では主に電線事業の製品を製造しています。20ミクロン、髪の毛の3分の1ほどの細さの配線材料や、建設ラッシュに沸く中国の高層ビル向けに、漏水検知システム・液体検知センサの開発を進めています。京都工場とテクニカルセンターではこの後ご紹介する導電性ペーストや電磁波シールドフィルムなどの、非電線事業の製品の研究開発、製造を行っています。

また、銅を溶かして合金を作る技術を活用して高力銅合金線を作っています。銅を使うことで導電性は従来品より10%ほど低下しますが、耐屈曲性に優れ、数倍長持ちする電線が作れます。弊社ではこれをロボット・F Aセンサ用のケーブルとして展開しています。

光ファイバーは1mあたり5～10円ほどまで価格が下がっています。そこで弊社では、医療用セ

ンサや網膜検査機、内視鏡の照明等の付加価値の高い分野に光ファイバーの展開を進めています。

グループ全体で700名ほどの従業員がいますが、そのうちの200名強は新規事業の一つである電子材料事業に従事しており、500億円ほどの年商のうち、およそ200億円が電子材料事業によるものです。



## ■ 新規事業の歩み

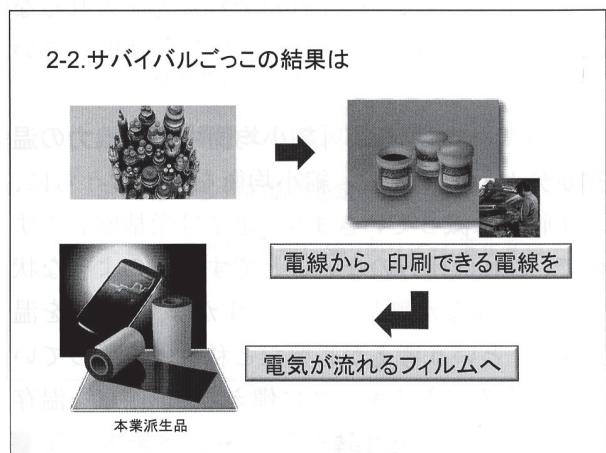
1985年、設立から40年が経った頃に、なにか新しい事業を始めようということになり、弊社の新規事業への取り組みが始まりました。「何でもかんでもやってみよう」と研究開発でも様々なことに挑戦しましたが、初めの数年間はまさに“武家の商法”で、うまくいかないことがありました。

まず初めに作ったものは会議用の電話機です。「電話線を作っている会社がいきなり電話機を？」と思うかもしれません、実はこれが大成功でした。片方が24名ずつ話せる会議用電話は当時画期的な製品でした。しかしこれは60～70セットを売った段階で販売中止になりました。お客様には非常に評判が良かったのですが、売値の倍近い経費が掛かり、採算がとれませんでした。

ほかにもコーヒーメーカーや防音シート、シャープ(株)様と共に開発したゴルフ場の散水システム、導電性ペーストと様々な事業を展開しました。そのなかでも導電性ペーストを起点とした電子材料事業が非常に伸びてきました。

導電性ペーストの開発は、お客様からの「印刷できる電線が作れないか」という相談がきっかけで始まりました。銅の粉をペースト状にすることでその要望を実現し、任天堂(株)様のゲーム機でも採用していただきました。そして、導電性ペーストがノイズ対策として広く知られるようになると、その技術を応用して電線をフィルム化できないかという話が舞い込んできました。柔らかい、折れ曲がるプリント基板にフィルムを貼り付けて、ノートパソコンや携帯電話のノイズ対策をしたいという要望でした。この要望に対しても、ペースト化や蒸着、ポリマーなど、あらゆる技術を動員して開発を進め、電磁波シールドフィルムが完成しました。この製品もいまではスマートフォンやタブレットのほとんどに使われています。

結果として、電線を作っていた会社が導電性ペーストや電磁波シールドフィルムを開発したことになります。一見すると関係がないように思えますが、開発にいたるストーリーを見ればしっかりと合理性があることがおわかりいただけると思います。



### ■ 「失われた20年」がもたらした弊害

私が新規事業を手掛けてきた30年間は“失われた20年”と重なります。近年こそアベノミクスで景気が回復基調にありますが、当時を振り返る

と、改めて失われた20年の怖さや影響の大きさを感じことがあります。

この20年間、企業は経費節減や人員削減を断行しながら、どうにか事業運営を進めてきました。こうした縮小均衡でくぐり抜けることはできましたが、反転攻勢をかけるべきときに上手なお金の使い方がわからず、新規事業の担い手も失ってしまうことになりました。これは失われた20年を原因とする、各社共通の問題だと思います。

企業はこの20年間で、受注・製造・出荷に携わらない人間にかかる固定費を削ってきました。真っ先に削られたのは、総務人事系社員と、研究開発を行うエンジニアです。その結果、技術者の人数が減る一方で、電話で発注をかけるだけで技術の中身を知らない“テレフォンエンジニア”が増殖し、多くの企業が競争力を落としました。自社が持つ技術まで失い、新規事業も思うように進まない事態に陥りました。

また、最近になってかなり改善されてきましたが、かつては新規事業を立ち上げようとしても誰も手を挙げたがらませんでした。それもそのはずで、縮小均衡においては新規事業に参画したとしても評価が給料に反映されることもなく、ただ文句を言われるばかりで、やるだけ損な状況に陥っていました。そのような減点法が横行する状況においては社員の士気も決して上がりません。これもこの20年間ずいぶん頭を悩ませた問題でした。

### ■ 新規事業で体得したこと

新規事業を進めるうちに、気づかされたことがあります。そのひとつが「お客様の言うことをまずは実行する」という考え方です。オソドックスなものですが、成功の確率が一番高いのではないかと思います。弊社でいまも残っている製品は、お客様からの相談をきっかけに開発したものばかりです。お客様と相談を重ねながら開発を進めた製品なら、必ず買っていただけます。エンジニアの独りよがりで「こんなものを作れば売れるはずだ！」と開発を進めてしまうと、口くなことなりません。ときにはお客様の話に疑問を感じこともあります。そのようなときにも、対案とともに、必ずお客様の希望通りのものをそ

のまま持つていきます。それが成功の秘訣だと私は考えています。

### ■企業が勝つための“仕組み”

弊社の電磁波シールドフィルムはすでに特許が切れてしまっていますが、いまだにコピー商品が出ることもなく、世界で80%以上のシェアを持っています。その鍵は「1社ではできない製品・サービス」にあります。

電磁波シールドフィルムは、“固有の技術”と“固有の生産技術力”を持ついくつかの企業を、弊社がまとめ役として結集させて開発を進めてきました。1社の“固有の技術”と“固有の生産技術力”を掛け合わせるだけでなく、数社で連合することで他社に真似のできない製品が完成します。とくに私たち日本人には、役割分担をして協力し合えるという絶対的な強みがあります。日本の企業が世界と戦っていくためには、この強みを活かしていくことが大切です。

また、企業が延命するには勝つための仕組みが必要です。製品自体に優位性があっても、いざなはコモディティ化してしまいます。そのため、生き残っていくには製品以外の差別化が必要となります。

弊社における差別化のひとつが“多頻度小口配達”です。言い古された言葉ですが、これが非常に効果的な特長となっています。携帯電話やスマートフォンの業界では、需要の急峻な立ち上がりと縮小が慣例となっており、必要なタイミングで必要な数量だけを納品する“多頻度小口配達”が欠かせません。弊社の電磁波シールドフィルムは“アジア地域リードタイム5日間”を謳っており、需要の急な増減に対応できるよう、かなり早い納期を実現しています。

勝ち残るために、製品や性能とは別にこのような「仕組み」をつくることが大切です。どのような分野でも、成功している製品・サービスには真似することのできない仕組みがあります。自社製品・サービスに仕組みをどのように織り込むか。それが重要な課題だと私は思っています。

### ■新規事業成功のキーワード

事業を成功に導くためのキーワードを4つご紹

介します。まず一つ目が、「人材育成は長期計画で」という考え方です。年代別に考えてみると、20代の間は与えられた仕事を一生懸命にこなすことで仕事を覚える、いわゆるプロになるための期間です。その後、30代になると「うちの会社・上司はああだ、こうだ」と不満をぼやくようになります。ここでただぼやくだけの人間は、キャリアを重ねるごとに誤魔化しや言い逃れの方法といった処世術ばかり上手くなっています。処世術が必要な場面もあるでしょうが、ほとんどの人はそれからの成長は見込めません。また、この年代には結婚し子供を持つという大きな転機も待っています。家庭に拘束される時間が増え、仕事に集中できない状況に陥ってしまいます。この時期にそのまま立ち止まってしまう人と、「このままではいけない」と奮起する人との間には、その後大きな差が生まれます。私は、その分岐点となるタイミングが37歳だと思います。37歳までに為すべきことをした人がリーダーとして活躍していくことになるはずです。

その後、40代は社内組織を動かすこと、50代は社外のネットワークを広げることで成果をあげます。そして私を含む60代の役割は、それまでに得たものを残すことです。自社内に残すことはもちろん、広く社会に還元することも大切です。ともあれ、人生や仕事の勝負は37歳までに決してしまいます。ですから、社員教育に力を入れるなら37歳までに進めていくべきだと私は思っています。

次のキーワードは、「縮小均衡中でも戦力の温存が分かれ道」です。縮小均衡を続けるうちに、必ず戦力は減っていきます。事業は栄枯盛衰ですので、これは仕方のないことですが、そのような状況ではなかなか難しいことですが、「別働隊を温存する」という考えが必要だと私は強く思っています。来るべきチャンスに備えて、予備軍を温存しておくことが不可欠です。

3つ目のキーワードは「下敷の多角的活用を定石とする」です。自社の技術や設備を“下敷”としながら、“上紙”を変えるということです。弊社には、電線や光ファイバー、ペースト技術、フィルム化技術、センサ技術といった下敷があります。

す。これらの技術を使いながら、対象とするマーケットを変える、というのがこの考え方です。弊社の場合には、携帯電話という“上紙”を置くことで大きく成長することができました。

最後のキーワードは「顧客の声が『看板に偽りあり』へと進化する」です。以前、日本経済新聞のコラム「春秋」に掲載されていた記事の話です。東大阪を歩くと、会社の看板に偽りが多いといふのです。○○ミシン工業や○○バネ製作所と書かれた会社を調べると、実際はまったく違うことをやっている。その記事の最後に書かれていた言葉が印象に残っています。『東大阪の職人がよく口にする言葉は「どないかします」である。こんな部品を作れるかと聞かれれば、決して無理だとは言わない。次々と大企業の要望に応えるうち、いつのまにか「本業」からずれていった。偽りの看板は進化の証でもある。さて、大企業の方は進化しているだろうか。』

新規事業で成功に近づくためには、奇をてらつたことをやるより、とにかくお客様の言うことを聞き逃さないことが大事です。お客様の要望を聞いているうちに、事業は違う形へと変わっていきます。それこそが新規事業への正しい取り組み方だと私は思います。

#### 4. 成功へ近づくKey-Word

1. 人材育成は長期計画で
2. 縮小均衡中でも戦力の温存が分かれ道
3. 下敷の多角的活用を定石とする
4. 顧客の声が「看板に偽りあり」へと進化する

### ■ 定常事業をベースに新規事業へ投資する

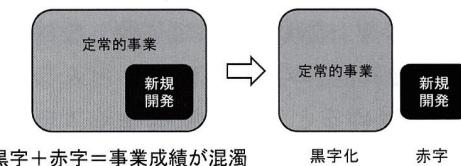
新規事業をおこすときには、最低でも10年、社長が交代しても続けていく決意が必要です。そもそも、新規事業を新規事業と考えることが間違っているのではないかと私は思います。いま本業としている事業もいざれはなくなり、新規事業が新

たな本業へと移り変わっていくからです。新規事業を亜流や傍流だと捉え、経営者が変わるたびに方針が変わってしまうようでは、成功をつかむことはできません。弊社でも事業が安定するまで15年ほどかかりました。その時々の経営者がよく我慢をしてくれたと思います。

新規事業のために社内ベンチャー制度を強引に作ることも一つの策です。しかし、リターンマッチを許さない風潮がある日本ではベンチャーは生まれにくいと私は考えています。だからこそ、強固な基盤を持つ大企業がその基盤を背景にしながら、ベンチャー的な事業にもっと挑戦してほしいと願っています。

#### A-5:赤字事業改善への提言

定常的事業と開発業務を分離する  
( 定常的事業と開発の混濁から脱却 )



黒字の定常事業と赤字の新規事業とが混濁した事業部で赤字が発生したときには、その組織から新規事業を抜きとて独立させることも一つの手です。そして、定常事業は必要最小限の人員で回します。定常事業の多くは新規開拓もほとんどなく、受注・製造・出荷という決まった業務をマニュアル通りにこなせば仕事が回ります。もし定常事業が赤字の場合はその事業は止めた方がいいと思いますが、概ねは黒字になるはずです。

そこで定常事業の利益を新規事業に注ぎ込みます。定常事業に関わる人間が「自分たちがこれだけ頑張って稼いでいるのに！」と言うこともありますが、それは違います。定常事業の売上げは先人たちが築き上げてきたノウハウによるもので、いまその業務についている人たちだけが偉いということではないのです。定常事業の人たちも含めて、将来に向けて新規事業に燃料を補給することが大切です。

人的資源も新規事業に手厚く投入するべきですが、実際に新規事業部を立ち上げるときには、それほど多くの人員は投入できません。そうなると、エンジニアでありながらマーケティングも理解していて、プレゼンも上手で語学力もある、全ての業務をこなせる人材が必要になります。少数精銳でないと余分なお金がかってしまうからです。電導性ペーストを売り出した当時も、技術的なプレゼンテーションはすべて私が担当していました。複数の業務をこなせる人材を育てるには、将来の経営者育成と考えて若い有能な社員を抜擢し、ジョブローテーションをかけることが求められます。そうすることで様々なスキルが身に付きますし、それぞれの担当者が抱える痛みや苦労を共有できます。

### ■ 新規事業が頓挫してしまう要因

新規事業で成功する秘訣は「失敗しない事」にあると思います。成功するには失敗しなければいい、と言うと禅問答のようですが、どんな会社も新規事業を進めるときには簡単なミスを起こしがちです。そのミスを減らすことで、新規事業が成功する確率は高まっていきます。

新規事業が早期に頓挫してしまう要因は、財務・知的財産・マーケティングの3つの知識が欠けているか、実践の場で活用できていないことだと、30年間の経験のなかで実感しました。弊社ではこの3年ほどの間、私が中心になり講習会を実施しています。財務については、財務諸表の読み方もわからないようだと話になりません。新規事業をやろうにも、どれだけのコストが掛かっているのかを知らずに動いてしまうと大変です。知的財産、とくに特許の知識は非常に重要で、これからは中国を意識しなければなりません。新製品、新ブランドを立ち上げても、その製品を勝手にコピーされてしまってから、後追いで中国に売り出しても後の祭りです。マーケティングについてはいろいろと定義がありますが、私は「販売を科学すること」だと思っています。いくつかの新製品で展開をしてみて、それぞれで同じように通用する法則性・規則性を見つけ出すことが必要です。

部下には「知恵を出せ」とよく言いますが、知

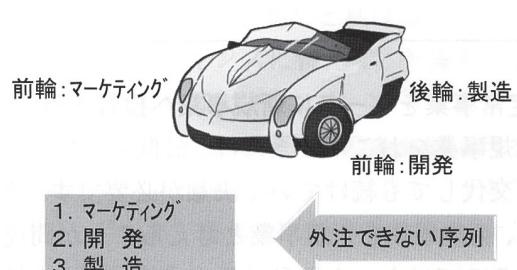
恵とは知識と知識の掛けあわせです。知識は講習会で学べますが、それを掛け合わせるために現場での経験が必要です。それぞれの知識を習得するだけでなく、実地訓練とフィードバックをくり返しながら、実践の場で活用できるようになることが重要です。

### ■ 製造業から創造業へ

マーケティングでは、営業マンを“顧客代理人”と位置付けます。私は工場出身ですが、企業を引っ張っているのは営業マンだと考えています。

新規事業は前輪2つ、後輪1つの前輪駆動三輪車です。営業・マーケティングチームと開発チームが前輪として事業を牽引し、後輪の製造チームがそれについていきます。さらに序列をつけるとすれば、営業・マーケティングチームが1番で、開発、製造がその後に続きます。これは外注ができない順番です。営業やマーケティングを外注に出す会社はありません。営業やマーケティングが獲ってきた仕事をベースに開発が進められ、そうしてできた新製品をたまたま自社の工場で製造するだけです。仮に営業マンが聞き取った顧客の要望に製造チームが応えられない場合は外注に出せばいいと考えています。電磁波シールドフィルムも初めは外注・委託加工でした。この仕組みを認めずに製造チームの言いなりになる状況が続くようでは、旧態を脱することはできないでしょう。製品を造るだけの製造業から、製品を創りだす創造業へいかにして転換していくか。そこが新規事業を進めるうえでの分岐点になると思います。

#### B-6:新規事業は前輪駆動車



## ■ 「創造・創出」ができる風土の醸成

新規事業を進めるためには、即断即決で動物的な感性が働き、優れた牽引力を持った「創業型経営者」の存在が必要です。しかし日本では近年、「創業型」ではない経営者が増えてしまつことで、革新的な製品が生まれない風土が醸成されつつあることに危機感を抱いています。

世界に目を向けると、iRobot社の掃除ロボットや、GoPro社のアクションカメラなど、革新的な製品がたくさんあります。アクションカメラはヘルメットの上に付けられる単機能なビデオカメラのことで、その販売台数はいまやソニーのビデオカメラを上回っています。iRobot社の掃除ロボットも、いまでは日本でもよく知られています。日本のメーカーがこれらの製品を技術的に作れないわけではありません。しかし、ある電機メーカーでは、「タンスに当たって傷が付く」という理由だけで掃除ロボットの開発が実現しなかつたそうです。

掃除ロボットもアクションカメラも、技術はあるのに作れない。開発・製造はできるのに創造・創出が許されない。そのような体質ができあがつてしまっています。これは日本の各社が問わなければならぬ重要な問題です。

## ■ これからのタツタ電線

企業には新規事業が必要不可欠です。企業も事業も衰退から逃れることはできないからです。いまとある事業に安住することは、問題の先送りにしかなりません。弊社の電線事業も、かつては電電公社と電力会社にしがみついているだけで成長することができました。40年間は上手くやってきましたが、いまとなっては電話線という言葉も死語に近づいています。

私がいま考えている戦略ドメインとして、ターゲットとなるのは世界規模で年商20～30億円、営業利益15%規模のマーケットです。大企業からすれば規模が小さすぎる、反対に中小企業では経営資源が不足してしまう。そんな絶妙な規模のマーケットです。そして世の中にまだないものを創ることを目指して事業を進めていきます。コピーや後追いだけをしていては、利益が上がらないど

ころか社員も成長できず、会社の発展につながりません。

### B-7: 当社における戦略ドメイン

1. 年商20～30億円、  
営業利益率15%規模を狙うこと  
⇒大企業では規模が小さ過ぎ、中小企業は経営資源が不足
2. 世の中に未だないものを創ること  
⇒コピーや後追いではマインドも利益も上がらない
3. 特殊な汎用品を目指すこと  
⇒少量でも全世界から受注すれば生産効率が上げられる
4. 対象市場はグローバルであること  
⇒自国だけでは上記条件に合致したビジネスモデルは困難

何でもいいから新規事業はダメ、漠然とした新規事業もダメ

特殊な汎用品、“スペシャリティなコモディティ”を創り続けることが会社の存在価値を高めます。それは、1つ1つが小さな受注でも、その分野で全世界からシェアを獲得できるような製品です。グローバルに必要とされる企業になることができます。対象市場は全世界に広がります。こうした考え方で今後も新規事業を進めていきたいと考えています。



春期経営セミナー（2015年3月25日）

帝国ホテル大阪にて収録（文責：事務局）