

# 今、企業に必要なのは チェンジよりも進化だ

東日本大震災以後、市場や事業をめぐる環境の変化はますます加速している。  
企業側もその変化に対応すべく、さまざまな策を試みているが、  
単に事業戦略や組織を変えるだけでは、グローバル競争に勝ち残るのは難しい。  
重要なのは、変化ではなく進化なのだ。  
昨年10月、旧社名の東和メックスから社名変更するとともに、  
ビジネスモデルも転換したレジスターやデジタルサイネージ(電子屋外広告)大手の  
TBグループには、そうした進化への胎動が見て取れる。  
「共創」と「協業」によるシナジーで、勝ちパターンの構築を目指す  
TBグループの進化に今、注目したい。

制作・東洋経済広告企画制作部



Business  
**ASPECT**  
TBグループ

3月の「リテールテック JAPAN 2012」で展示された  
ソーラーパネル式放射線量LED表示機「ゼロデンセーフティ」

## 販売を イノベーション

TBグループは、ここ数年着実に実績を積み上げていた。たとえばLED中小型表示機では販売台数が累計で約20万台に達し、この分野でのトップに位置している。またデジタルサイネージのBRIDシリーズは累計6000台を販売し、やはりトップシェアを維持している。だが、TBグループの村田三郎会長は「以前から進化の必要性を感じていた気持ちだが、3・11を境にさらに強くなった」と語る。

「原発事故により省エネが注目され、LED照明が本命に躍り出ました。私たちが扱いはじめた20年前は普及率ゼロで、LEDのことを知っている人はほとんどいませんでした。しかし今は普及率が10%を超え、LEDについて細かく説明する必要はありません。環境が当時とまったく違いますし、市場が求めるニーズも変わってきています。そうであるならば当然、販売方法もそれに合わせて進化させる必要があるのです」（村田会長）。

従来、同社は訪問販売などのダイレクトセールスを中心に活動してきた。それを現在は保守・メン

テナンスなどを含むソリューション販売にシフトしている。つまり販売手法のイノベーションを推進しているわけだ。

### 社名に込められた 三つの意味

ただ、これは同社における進化のほんの一例にすぎない。いったい同社が目指す進化とは、どんなものなのか。実はその方向性は、TBという社名に示されている。このTBには、トレンディ・ビジネス、トータル・ビジネス、そしてTOWAグループとBS（ビッ

### TBグループが目指す「グッド3K」市場



- ①液晶+LEDディスプレイの「BRIDシリーズ」。軽量薄型のすっきりとしたデザインで、屋外対応のためさまざまなシーンで活用されている
- ②タワー型LEDデジタルサイネージ「Tower Gate」。ネットワーク対応のうえ複数台同期で、美しい演出を可能にする
- ③放射線量計と表示機を連動させ、安心と安全を守る「ゼロデンセーフティ」
- ④金銭管理と販促を兼ね合わせた「レジスターサイネージ」。電子マネーや携帯電話にも対応

グサンス)グループの経営協業という三つの意味が込められているのだ。BSグループは、大阪を拠点に電子ディスプレイ事業や病院向けプリペイドカード事業などを展開し、TOWAグループと以前から連携を取っていた企業グループだ。

トレンディ・ビジネスというの

は、日本の時流をとらえたビジネスということ、同社は「環境」「健康」「観光」の3分野にターゲットを定めている。「グッド3K」と名付けられたこの3分野のうち、少なくとも2分野以上にかかわる商品や事業、サービスを企画開発していくのが基本方針だ。一例を挙げると、LEDディスプレイとソー

## 今、企業に必要なのは チェンジよりも進化だ

ラーパネル、バッテリーを組み合わせたLED表示機がある。この「ゼロデン」という商品は、まさに「環境」と「健康」にかかわるものと言える。東日本大震災復興では、放射線量を持続的に表示し、安心と安全を守る「ゼロデンセーフテイ」も開発した。また同社は顧客満足度を高めるため、ものづくりと販売だけではなく情報サービスやコンテンツ制作、メンテナンスなども提供するソリューションビジネスを展開していく。それがトータル・



規格化したLEDパネルを組み合わせるだけで、幅広いサイズの発光面を簡単に設計・施工できる新しいスタイルの導光板式薄型LED面光源「イルミフェイス」

ビジネスということだ。

### 新世代薄型LED面光源を開発

さらにそうしたビジネスを、同社は「共創」と「協業」で創り上げていくという。この点について村田会長はこう説明する。

「私たちにないリソースを持っている異業種と組んで、新しい商品を開発するのが『共創』、グループ企業やグループ外企業と組んで営業販売するのが『協業』です。つまり『共創』は商品戦略、『協業』は販売戦略の進化です」。

こうした取り組みはすでに成果を上げ始めている。同社は今年の

1月、発光面を自由に設計できる導光板式薄型LED面光源「イルミフェイス」を発表したが、これは住友化学との共同開発、「共創」で生まれた商品だ。

「まだ詳しくはお話できませんが、タブレット端末を使って、病院でマンガなどのコンテンツを楽しめるシステムも、ある企業と『共創』して開発しました」（村田会長）。

「協業」も進んでいる。LED表示機の病院やホテル向け販売は、グループ企業のホスピタルネットが引き受けるなど、今はまだグループ内にとどまっているが、いずれはグループ外の企業とも「協業」を進めていく計画だ。

「単独経営からグループ経営にシ

フトし、経営協業を深めながらグループとしての強みを発揮し、勝ちパターンを創り上げていきます」と語る村田会長によれば、TBグループはこの4月から中期3カ年計画「NW215」をスタートさせる。新しい領域を切り開き（ニューウイング）、3年後に連結売り上げ200億円、営業利益10億円、経常利益率5%を実現するのがこの計画の目標だ。

もちろん、目標を達成するためには、一段の進化が必要になる。21世紀のグローバル競争を勝ち残るために、TBグループはこれからも環境や市場の変化に対応し、自らをイノベートし続けていくのである。

■ TBグループの東日本大震災支援プロジェクト

## ボランティアにも 喜ばれた支援活動



昨年7月には、宮城県女川町の仮設店舗「コンテナ村商店街」も支援

昨年5月、TBグループは被災者の避難所となっていた宮城県石巻市立湊小学校に、省エネLED表示機4台を設置した。それまでは市役所所属やボランティアが拡声器を使って被災者への情報提供をしていたが、LED表示機設置後は広い対象エリアでも的確な情報が伝わり、市役所やボランティアが主催する催事情報や自衛隊による炊き出しメニューの告知、仮設風呂・仮設診療所に関する利用時間案内などに使用された。

TBグループの村田会長は阪神淡路大震災の経験者。そのときはもちろんのこと、新潟県中越地震時などでも同社は支援活動を行ってきた。東北の被災地では商店などに中古のレジスターを無償で100台近く提供しており、村田会長は「息の長い支援をするのが企業の責務」と語っている。

今、企業に必要なのは  
**チェンジ**よりも**進化**だ

● 会長は、普及率ゼロの商品を開発するのが得意だそうですね。

◆ 村田 得意かどうかはさておき、好きなことは確かです。34年前にはカセットサイズのビデオコーダーを開発しましたし、ヘッド部分をきれいにするビデオクリナーも開発しました。LEDを使ったデジタルサイネージは大ヒットしましたが、失敗したのもたくさんあります。でも、そういう経験がすべて知識やノウハウになっていくのですから、社員には失敗を恐れずに普及率ゼロの商品を開発しなさいと言っています。

● 進化し続ける一方で、変わらないものもありますでしょうか。

◆ 村田 それはありますよ。私がつくったビッグサンズは、創業当初から「喜んでもらう喜び、己（わたし）も喜びたい」という言葉を社是にしています。これはTBグループも継承しています。それから普及率ゼロの商品を開発するDNAも、TBグループは受け継いでいます。そこは変わらないし、変えてはいけなないと思っと思っています。

● 「環境」「健康」「観光」のグッド3Kというのは

面白い表現ですね。

◆ 村田 環境関連の商品も健康関連の商品もたくさんあります。けれども両方につながる商品はあまりありません。ですから二つ以上にかかわるものを開発すれば、勝ち目が出てくる。「ゼロデン」はそのトップバッターで、この商品で官公需や公益事業会社などのルートを開拓していきます。

● 観光関連ではどんな商品がありますか。

◆ 村田 グループ企業のホスピタルネットは、病院テレビカードシステムなどの実績で、150床以上の大型病院の70%以上に入っています。人間ドックの事業も行っていきます。そうしたノウハウやネットワークを活用して、観光もセottoにした医療ツーリズムの事業を計画しています。韓国や中国の人も対象にしたシニアビジネスに育てようと考え、すでにテストも始めています。

● 旧東和メックスが強かった電子レジスターのリソースは、どう活用していきますか。

◆ 村田 レジスターの販売はもちろんこれからも続けていきますが、この7月には画期的な新商品も発売します。レジスターとサイネー

ジを融合させた、壁掛け型レジスターや券売機などの「レジスターサイネージ」です。電子マネーや携帯電話にも対応でき、レジスターとして使っていないときはディスプレイで販促映像などを流します。この商品は日本国内だけでなく、中国などでも販売するつもりです。

● これまでもデジタルサイネージなどでニッチトップのシェアを獲得してきましたが、その戦略は今後も変わりませんか。

◆ 村田 そうですね、グッド3Kの分野でニッチトップを狙っていきます。そのための中核を建てるのが中期経営計画「NW215」の最大の目標です。今までは違う事業やマーケットも開拓し、まず今期は売り上げ50億円を目指します。

■ 代表取締役会長兼社長

**村田 三郎**



**グッド3Kで  
ニッチトップの柱を  
建てる**

TOP  
INTERVIEW