

地域・中小企業を元気にする

月刊

石垣

日本商工会議所のビジネス情報誌

11

2014

特集1

現有社員のままで勝つ！

生産性を向上させた

社長の戦略

P.14

特集2

B to Bの躍進企業はココが違う！

「着眼力」で

売上を伸ばす

P.27

あの人を訪ねたい

玉山 鉄二 P.8

俳優

暖簾を受け継ぐ

一六本舗 P.58

愛媛県松山市

まちの解体新書

北海道余市郡余市町 P.37

リーダーの横顔

稲田 精治 P.13

三島商工会議所 会頭
三島信用金庫 理事長

こうしてヒット商品は生まれた！

『レインボーラムネ』 P.34

イコマ製菓本舗 奈良県生駒市

差別化の徹底が飛躍の決め手

東京都立川市
メトロール

東京・立川市に本社を置くメトロールは、工場の自動化に必要な「精密位置決めスイッチ」の専門メーカーだ。少量多品種で受注生産し、この分野では世界市場でトップシェアを誇る。この3年間で売上高を2.5倍に拡大させ、経済産業省「中小企業1-T経営力大賞2012」において大賞を受賞している。同社が躍進を続ける要因には、他にはない性能かつ低価格の製品群、そして枠にとらわれない人材活用、経営方針の3つが挙げられる。

取引先のニーズ・シーズをどう料理するかが大切

工作機械に使われる「精密位置決めスイッチ」で世界トップシェアを誇るメトロール。同社製品の特徴は世界的にも例のない、機械式だという点にある。

「金属などの加工の場合、工作機械の刃先の摩耗や始動位置を、常に補正する必要があります。とこ

ろが工業用センサー業界の一般的な電気式センサーだと、内部回路が温度など環境変化に弱く精度が狂いがちなのです。それに比べて当社の製品は機械式スイッチなので、外部環境の影響を受けにくい。刃こぼれしても位置を正確に補正できるのです。実際、300万回の精度寿命で2000分の1ミリの性能を発揮。誤差は出ません」と代表取締役社長の松橋卓司さんは話す。

しかも、価格は電気式の10分の1。それができるのはなぜか。松橋さんはその理由として、徹底的に無駄を排した製造システムを挙げる。「約1000種の製品があるのですが、完成品の在庫を持たず、受注を受けた後に、1万個の部品から必要なものを自動的に抽出し、スタンプがつくり上げます。1個から受注し、1週間で納品するシステムになっています」

品質を保つため、部品は全て自社設計。製品の組み立ては最初から完成まで一人のスタッフが担当し、分業化しない。その製造工程に検査システムも導入している。「製造工程を担うのは女性パートの従業員たち。部品はサイズが違うだけで、組み立ての手順、工程は同じになるようにすると同時に、彼女たちを多能工として育成する研修を充実させています」

こうした一連の仕組みで無駄のない少量・多品種・短納期を実現できているわけだ。松橋さんはさらに続ける。

「B to Bは顧客が明確なのでシーズもニーズもつかみやすい。大切なのはそれをどう解決し、どう製品化するのか、そしてどう信頼関係につなげるかです。そんなアナログの取引の積み重ねが必要であるからこそ、うちのやり方は間違っていないと思うのです」

他がやらないことをやる

「差別化がすべてです。他がやらない道を行った方が事業として面白いし、何より儲けられます」と言う松橋さんは、平成10年という



▲メトロールの精密位置決めスイッチ。1/1000ミリの精度で、世界最小クラス。1円硬貨よりも小さい極小サイズ



▲メトロール代表取締役社長松橋卓司さん。大手食品メーカー勤務を経て平成10年、父親が創業したメトロールへ入社。21年より現職

B to Bの躍進企業はココが違う！ 「着眼力」で売上を伸ばす

かなり早い段階からインターネットを活用し、世界中に直販する販売手法を取り入れている。現在は60カ国以上から注文が舞い込むという。

「中国語と英語の販売サイトをつくるだけで資本力のない企業でも簡単に世界に売り込めるんだから利用しない手はないですよ。当社では100万円以下の小口注文はクレジットカードで決済、大口注文は円建てで得意先以外は先払い取引とし、製品は国際宅配便で送っています」。最近では、Facebookページを同社製品ユーザーのエンジニア同士の交流の場と位置づけている。これを積極的に活用することで販売サイトとの連動で海外からの受注がさらに拡大したそうだ。

一人ひとりの幸せが 会社の成長につながる

ところで、メトロールには社長室がない。オフィスや工場にはほとんど仕切りがなく、従業員同士が顔を合わせて話し合える環境になっている。

「年齢も役職も関係なく、こんなことがしたいと言い出した者がそれに賛同する人間とともに自発的に新プロジェクトを始める。私や



▲20代から80代まで、社員に年功序列の意識はなく、業務においては役職も関係ない。全員が当事者として何が会社のためになるかを自分で考え、責任を取るのが当たり前の社風



▲3万人の海外エンジニアが集うFacebookページを運営。担当は若い女性社員たちだ。「正社員もパートも関係ないです。どんな企画でも言い出しっぺがリーダーとなり、アイデアと能力を発揮します」（松橋さん）

各上司の決裁など必要なく進めていいと言っています。ただし、社内メールは原則禁止です。打ち合わせは面と向かって話せと言っています」

人事、総務などの間接部門もない。固定資産もない。徹底的に無駄をなくす姿勢は経営スタイルにおいても貫かれている。

「間接部門が大きくなると活力が失われる気がして。何より技術者、生産者が恵まれる会社にしたかった。だから全社員が利益を生み出す人間。そうすることで全員に当事者意識と責任感が芽生える」と松橋さん。同社では社内向けのブログを開発し、全社員が連絡事項や注文情報、顧客関連情報をリアルタイムで共有できるようにしている。

同社では正社員もパートも同等。パートでも賞与や昇給がある。

17年からは「気づき箱」を設置し、パートからの改善提案を積極的に取り入れている。それは実際製造工程の改善に役立てられているそうだ。「指示待ちの人、アイデアを出さない人、前任者のやり方をただ引き継いでやるだけの人は評価されない。でも、ちゃんとやったことに対しては評価するし、失敗したときは逆に「忘れていいから」と言います。そういうことを続けていたらおのずと使命感を持って、いいものをつくりたいと全員がエネルギーを発揮して働いてくれるようになってきました」。

3カ月に一度は社内ではピアパーティを実施する。部門を越えてコミュニケーションを深めておくことは日々の業務にも大きく影響していると考えているからだ。実際、急な受注が入っても製造部門が、「営業のために頑張ろう」という

気持ちで協力してくれる。「組織を管理するのではなく、それぞれの創造性やチームワークを発揮する場にする。一人ひとりの従業員の幸せが会社の成長に確実につながるっていく。それが実現できるのが中小企業の強みだし、何より本当の意味で、これからの時代、いいものをつくれるのは中小企業だと思っています」

今後は世界各国の販売拠点を拡大し、分社化していきたいと語る松橋さん。だが、高品質の製品提供を考え、生産拠点は日本のみ。そこは絶対に譲らない。いい意味での頑固さと柔軟性を持ち合わせ、アナログとデジタルを絶妙なさじ加減で使い分ける。これからの中小企業の在り方、生き方のヒントが同社にはたくさん詰まっているようだ。



社名 株式会社メトロール
住所 東京都立川市高松町1丁目100
立飛リアルエステート25号棟5階
電話 042-527-3278
代表者 松橋卓司 代表取締役社長
従業員 119人