

平成23年度全国安全週間スローガン 安全は 家族の願い 企業の礎 創ろう元気な日本!

安全と健康

INDUSTRIAL SAFETY & HEALTH

7

JULY 2011

特集

睡眠障害の実態と対策

より良い睡眠をめざして



「安全専一」から100年
未来へつなごう安全の心

平成23年年間標語・産業安全運動100年記念事業スローガン

～組織の失敗～

その原因を探る

19

警察大学校 警察政策研究センター
教授

樋口 晴彦 HIGUCHI Haruhiko



プロフィール

1984年、東京大学経済学部卒業。同年、警察庁入庁。内閣安全保障室出向、愛知県警察本部警備部長、四国管区警察局長、愛知県警察本部警備部長、四国管区警察局長、愛知県警察本部警備部長などを経て、2003年より現職。この間、オウム真理教事件、在ベルー日本大使館人質事件、東海大水害などの危機管理に従事。1994年に米国ダートマス大学ビジネススクールにてMBAを取得。著書に「不祥事は財産だ」（祥伝社刊）など。

中小企業の生きる道・前編 ～人まねをしない経営～

機械式スイッチによる差別化

「時流に乗る」という言葉には、すごく格好良いイメージがある。しかし、その実態は「人まね」とイコールだ。人まねをすれば堅実なビジネスができそうな気がするが、あいにくそうした経営者が世間には多いので、その先に待つのは過当競争である。勝者はごく一握りで、その他大勢は低いリターンに甘んじなければいけない。

一方で、「人の行く 裏に道あり 花の山」という言葉もある。人まねをせず、わが道を歩むのは、暗闇の中を手さぐりで進むようなものだが、競争相手が少ないので成功した場合のリターンは大きい。

今回は、この「人まねをしない」を経営理念としたユニークな企業、(株)メトロール（以下、メトロール社、東京都立川市）を紹介する。

1976年創業のメトロール社は、工業部品の開発・製造・販売を業態としている。パー

ト従業員や中国子会社の人員を合わせても、社員数は100人弱という典型的な中小企業だが、2010年にはリーマンショックからいち早く回復し、売り上げは対前年比で倍増の約12億円に達している。それでは、同社の主力製品である「精密機械式位置決めスイッチ」の説明から始めることとしよう。

金型を削り出すNC工作機械はコンピューターで制御されているが、使用しているうちに狂いが生じてくるため、切削工具の位置を精密に決める「原点出し」という作業をしなければならない。こうした位置決めを行うためのセンサーは、作動方式の点から機械（接触）式と電気（非接触）式に大別される。

1970年代には機械式スイッチばかりだったが、当時の生産現場で使用していた電圧が高かったために、接点が破損するなどの不具合の発生が少なくなかった。それに加えて、機械工業でもエレクトロニクス化が一世を風靡したことにより、電気式への切り替えが急速に進んだ。ところがメトロール社は、こう

した業界の「時流」に背を向けて、機械式の精密位置決めスイッチで世界唯一の供給者となったことが、大きな飛躍につながった。

その背景には、工作機械に要求される精度がどんどん向上した結果、電気式の限界が明らかになったことがあげられる。電気式の近接センサーや光学センサーはアンプ（増幅器）を内蔵しているので、時間の経過とともにセンサー自体の発熱によって誤差が大きくなってしまふのだ。さらに、工作機械の内部には微小な金属片や油滴が飛び散るため、センサーの機能を維持するためのメンテナンスも必要である。

それに対して機械式スイッチは、発熱せず、メンテナンスの手間もかからない。おまけに機械式の特徴として構造がシンプルなので、製造コストも電気式よりずっと安くすむ。さらに信頼性の面でも、悪環境下で300万回繰り返し使用しても、2,000分の1ミリ以下の誤差で作動する製品をメトロール社は開発した。こうして高精度、メンテナンスの容易性、低価格、高信頼性とあらゆる面で優れた精密機械式スイッチによって、競合企業を圧倒したのである。

取引先に依存しない経営

メトロール社のように機械部品を扱う中小企業の取引先は、日本企業やその海外子会社を中心であり、外国企業に販売していたとしても、商社を経由しているケースがほとんどだろう。ところがメトロール社の場合には、インターネットや販売子会社を活用した直接取引により世界の64カ国に製品を輸出し、海外売上上の比率が6割に達している。しか

も、従来のユーザーである工作機械業界だけでなく、半導体、印刷、医療などさまざまな分野にも取引を広げている。

メトロール社が海外取引の直販化に踏み切ったのも、同社の経営理念を反映している。「人まねをしない」新製品を継続的に生み出していくには、ユーザーから情報を吸い上げる接点が不可欠であるからだ。さらに、商社を経由する取引形態では、途中で介在する何社もの商社がそれぞれマージンを上乗せするため、同社の製品の長所である低価格を活かせないという問題もあった。

もちろんこうした事情はどの企業にも共通であり、それでもなかなか直販方式に移行できないのはさまざまな障害があるからだ。例えば、ネットを利用することは誰でも思いつくが、サイトを立ち上げればすぐに注文が来るほど甘いものではない。取引先が海外である以上、商談や為替の管理、代金の徴収も大変である。メトロール社では、そうした課題をどうやって解決したのだろうか。

同社の機械式スイッチの特質をよく理解できるのは技術者である。そこで松橋卓司社長は、自らビデオとカタログを携えて世界各地の技術展示会を飛び回ったという。その意味では、積極的なセールス活動が輸出拡大のポイントというわけだが、それだけではこれほどの躍進を説明できない。製品の独自性が強くてアピールしやすい上に、一度でも試してみれば競合品との違いがはっきり分かるという点が大きく寄与している。

また、商談に当たっては、為替の影響を受けないように製品価格を円建てにして、小口取引の支払いはクレジットカードで、大口取引は先払いさせることで取りはぐれを防い

だ。さらに定価販売を基本として、ユーザーからの一方的な値引き要請には応じないことで商談をシンプルにしたので、女性社員2人がほかの仕事とかけもちで、年間数億円もの海外取引を処理している。こうした“殿様商売”ができるのも、製品の独自性が際立っているからだ。

以上のように整理していくと、「人まねをしない」という同社の経営理念が独自性の強い商品を生み出し、その独自性が単に収益力の向上だけでなく、多様な顧客との直接取引を可能とすることでさまざまなニーズやアイデアを吸収し、新製品の開発がさらに加速するという好循環がご理解いただけたらと思う。

それでは、そもそもこのユニークな経営理念はどのようにして形成されたのだろうか。

下請けいじめに対抗するために

メトロール社の創業者（現会長）は、かつてオリンパスで医療用内視鏡の研究開発に携わった技術者で、その経験が「人まねをしない」の原点である。そして、それを強固にしたのが、大企業に手ひどく裏切られた経験だった。

20年ほど前、苦心して開発した新型スイッチの図面を、取引先の工作機械業者が横流ししたのである。コピー製品の販売を始めた大手メーカーに抗議しても、「この業界はまねをし合いながら成長していくものだ」と取り合ってくれず、特許を取得していなかったため法的にも対抗できなかった。

そこで、大手メーカーのカリスマ創業者に直訴状を送り、「貴方は日本のベンチャー育成が重要だと本にまで書いていながら、実際

のビジネスの現場で、御社はベンチャーの芽をつぶそうとしている」と訴えた結果、ようやくコピー製品にストップがかけられ、メトロール社は存亡の危機を脱した。

最近でも、歴とした大企業が下請企業の提出した図面を横流しして、海外メーカーに製造させるという非道な話を耳にすることが多いが、このようなリスクに対して、下請企業の経営者はどう対処すればよいのだろうか。

大企業が下請けいじめをする背景には、「この程度の下請けならばいくらでも代わりがある」と下請企業を消耗品扱いする心理がある。さらに、下請企業側の依存度が非常に高いことにつけ込み、「あそこはわが社との取引なしではやっていけないから、どうせ泣き寝入りする」との計算もあるだろう。

この身勝手な思考を理解すれば、対抗手段もおのずと浮かび上がってくる。「消耗品」の立場から脱するには、独自性の強い製品を開発してオンリーワンになればよい。そしてオンリーワンの位置を手に入れさえすれば、特定の取引先に深く依存する必要もなくなる。それこそが、「人まねをしない」というメトロール社の経営理念につながるのである。

中小企業の経営者には、「わが社にはどこにも負けない技術がある」と胸を張る人が少なくないが、技術があるだけでは足りないことに早く気づくべきだ。同じような技術レベルの会社が他にも存在する以上、「消耗品」の立場から脱することは難しい。その技術に自社ならではの強い個性を付与することではじめて、取引先である大企業に対する交渉力を回復できるのである。