

樋口晴彦著

# 組織の失敗学

中災防新書

035

## 第六章

# 本当に強い組織とは

## 中小企業の生きる道（前編）

（メトロールの人真似をしない経営）

### 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「人真似」とイコールだ。人真似をすれば堅実なビジネスができる。生憎<sup>あいにく</sup>そうした経営者が世間に多いので、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。

その一方で、「人の行く 裏に道あり 花の山」という言葉もある。人真似をせずに我が道を歩むのは、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「人真似をしない」を經營理念としたユニークな企業、メトロール社（東京都立川市所在）を紹介する。

一九七六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、社員数は百人弱という典型的な中小企業だが、二〇一〇

年にはリーマンショック<sup>\*</sup>からいち早く回復し、売上は対前年比で倍増の約十二億円に達している。

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する。

金型を削り出すNC工作機械は、コンピュータ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。

かつては機械式スイッチばかりだつたが、当時の生産現場で使用していた電圧が高かつたため、接点がショートして破損するなどの不具合が少なくなかつた。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は世界唯一の供給者となつたことが、大きな飛躍につながつた。

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つたことが挙げられる。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うのだ。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。

それに対し機械式スイッチは発熱せず、メンテナンスの手間もからない。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、悪環境下で三百万回繰り返し使用しても、二千分の一mm以下の誤差で作動する製品を開発した。

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つて、メトロール社は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が中心である。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、世界の六四カ国に製品を輸出し、海外売上の比率が六割に達している。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、医療など様々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。「人真似をしない」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様々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。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つきりわかるという点が大きく寄与している。

商談に当たつては、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、女性社員一人が他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出来るのも、製品の独自性が際立つてゐるからだ。

以上のように整理していくと、「人真似をしない」という同社の経営理念が、独自性の強い商品を生み出す。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。その結果、様々なニーズやアイデアを吸収し、新製品の開発が加速されるという好循環がご理解いただけただろう。

それでは、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

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「人真似をしない」の原点である。その思いを強固にしたのが、大企業に手ひどく裏切られた経験だった。二十年ほど前、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、「この業界は真似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つたので法的にも対抗できなかつた。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エネルギー育成が重要なと本にまで書いていながら、実際のビジネスの現場では、御社が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て、海外メーカーに製造されるという非道な話を耳にすることが多い。このようなリスクに対し、下請企業の経営者はどう対処すればよいのだろうか。

大企業が下請いじめをする背景には、「この程度の下請ならばいくらでも代わりがいる」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付け込み、「あの下請は我が社との取引なしではやつていけないから、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、対抗手段も自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、「人真似をしない」というメトロール社の經營理念につながるのである。

中小企業の經營者には、「我が社にはどこにも負けない技術がある」と胸を張る方が少なくないが、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、はじめて取引先の大企業に対する交渉力を回復できるのである。

## 中小企業の生きる道（後編）～メトロールの実力本位の経営～

### 日本的経営とは何か

読者の多くは、「日本の経営」という言葉に、下請企業との長期安定的な取引関係、終身雇用と年功序列を基本とする人事、短期的な業績変動に影響されない長期的視点などをイメージするはずだ。しかし、それらの特徴は本当に「日本の」なのだろうか。

いわゆる系列関係の出発点は、戦時体制化において、軍需関係に工業資源を集中する目的で、大企業の下に中小企業を専属させる政策を進めたことだ。それを土台として、戦後の高度成長期に急激な生産拡大に対応するため、機械工業を中心下請構造が形成されたのである。

雇用関係についても、戦前の製造業には終身雇用や年功序列は存在しなかつた。従業員の多くは「渡り職人」で、賃金も成果主義の歩合給であった。景気が下降すると経営者は簡単に職人を解雇し、一方の職人たちにも愛社精神などなく、少しでも高い賃金を求めて次々と職場を替えるのが普通だった。しかし高度成長期には、企業が慢性的な人手不足に陥つたことで終身雇用と年

功序列を導入し、「キミも長年勤めていれば、いずれは役職者になつて高額の給与や退職金をもらえるよ」と従業員をつなぎ止めたのである。

最後の長期的視点についても、高度成長期の日本企業は、先進の欧米企業を手本にして拡大路線を追求していれば間違いなかつた。それに加えて、企業同士の株式持ち合いという相互扶助システムのために経営者の地位が安泰で、短期的な業績変動を気に掛ける必要もなかつた。

要するに、「日本の経営」とは、高度成長期特有の経営スタイルにすぎない。単に「そういう時代だからそうしていた」だけであつて、「日本の経営」の裏付けとなる確固とした経営理念を持つていた企業はごく一部であつた。その証拠に、バブル経済がはじけて低成長時代に入ると、系列の解体や下請いじめ、社員のリストラや成果主義の導入、そして短期的な業績変動に右往左往する経営者が相次ぐようになつた。

我々がイメージしていた「日本の経営」は、しょせん高度成長期の徒花あだばなにすぎない以上、ノスタルジックな思い出にひたるのはもう止めよう。今日の時代環境に適した「新しい日本の経営」を模索すべきだ。その参考として、ふたたびメトロール社の経営眺めてみるとしよう。

## 社内コミュニケーションに配慮したレイアウト

メトロール社の社屋は吹き抜けの二階構造である。初代社長（現会長）も現社長も大企業の勤務経験があり、セクト主義がいかに仕事の障害となるかを痛感していたので、物理的な仕切りができるだけ減らし、一階の工場と二階の事務室が居ながらにして声をかけ合える開放型のレイアウトとしたのである。ちなみに、一階と二階をつなぐ階段も四カ所に設置され、簡単に行き来ができる。

二階の事務室の真ん中には、社員たちの机と並んで、社長と会長の机が置かれている。つまり社長室が存在しないのだ。何かトラブルが発生した場合に、経営者がすぐに異変に気づくようにするためである。

「個室がなくて、いつも社員に見られているのは大変ですか」と質問すると、松橋社長は、「疲れて居眠りする時はさすがに恥ずかしいな。だけど我が社では、疲労で能率が落ちたら居眠りしても構わないとしているから、その点でも率先垂範でいいじゃない」と笑った。

二階に設けられた従業員食堂では、四半期に一度、全従業員が参加する懇親会がある。これもコミュニケーションを活発化させるための方策だが、その開始時間は十六時とされている。どうして中途半端な時間からスタートするのだろうか。

従業員の過半を占める女性は、家庭の大黒柱でもある。したがって、夕方には、子供を保育所に迎えに行つたり、食事を作つたりしないといけない。彼女たちが無理なく懇親会に参加できるようにするために、この時間に始めることにしたのだ。

職場のコミュニケーションのために飲み会を実施している企業は多いが、こうした点にも気を遣つておられるケースがどれだけあるだろうか。ちなみに同社では、毎年社内旅行を実施しているが、出勤扱いである上に費用は全額会社負担なので、従業員の参加率は九割に達しているという。

### 従業員に対する手厚い配慮

メトロール社では、「働きやすさ」にも十分配慮している。細かい作業を行う組立工場の照明設備が充実しているのは当然としても、驚かされたのは床暖房だ。この社屋はもともと配送センターとして使われ、本来の床はセメントの打ち放しだった。それでは冬場に足元からしんしんと寒くなつて女性にはつらいということで、床暖房を入れたのである。こうした配慮により、同社では六十歳を超えた大ベテランの女性従業員も珍しくない。

さらに同社には、離婚により自らが世帯主となつた女性従業員には、「バツイチ手当」なるものを支給する。女性従業員が心配なく仕事に打ち込めるようにするのを狙いとした制度で、とりわ

け母子家庭となつた女性には有難いようだ。その件について松橋社長に話を向けると、「手当を作つたのはいいんだけど、おかげで社内にバツイチやバツ二が増えちやつてね」と笑い飛ばされてしまった。

こうして説明していくと、読者の多くは「従業員にすごくやさしい経営だな」と感じたことだろう。しかし、そうした評価は本質をはき違えている。メトロール社の経営は、俗に言う「温情型」「家族型」とは大きく異なるのだ。

松橋社長は、「我が社はスペシャリストの集まりです。たとえパート従業員でも、何かの技能に秀でていなければやつていけません。『一芸』を身に付けられなかつた者は、いずれ辞めていきます」と断言する。オーケストラでは、一人ひとりの奏者が担当楽器のプロであることを要求され、技量の劣つた奏者は容赦なくはじき出されるが、メトロール社もそれと同じなのである。

年配の女性従業員が多いのは、「やさしい経営」が理由ではなく、彼女たちが高度な熟練技能を持つスペシャリストだからだ。そして会社側が職場のコミュニケーションや働きやすさに配慮するのは、従業員の力量を最大限に引き出すためである。その意味では、まさしく「実力本位」の企業である。言い換えると、「実力本位」と従業員の満足度は決して相反するものではないのだ。

## 中小企業だからできること

メトロール社の組織上の特徴は、間接部門が小さいことだ。これも、「間接部門が強くなると会社が駄目になる」という経営者の経験に基づいている。そもそも人事課・経理課に相当する部署が存在せず、その代わりに直接部門の管理者に大きな権限を与えていた。

また、同社では管理者にノルマを課していない。管理者たるものは、自分で目標を設定できなければ務まらないという発想である。

裁量の範囲が広くてやり甲斐はあるが、それほどの役割を引き受けられる従業員はなかなかいない。そのため、管理者の適性がある人材を集め、その流出を防ぐことが同社にとつて目下の課題であるが、その解決策もやはり実力本位である。国籍や学歴、職歴などにとらわれず実力本位で管理者に登用することが、人材の獲得と定着につながっているのだ。

例えば、メトロール社の中国子会社は売上を急拡大させていたが、その柱となつて活躍しているのは中国人管理者である。彼らに話を聞くと、「中国に進出した日本企業は、日本人しか幹部になれません。これは韓国企業も同様ですし、中国の地元企業では経営者の身内ばかりが偉くなります。この辺りの経営スタイルの欠点は、東アジアに共通なのかもしれません。だけどメトロール社では、国籍に関係なく実力で昇進できるのです。だから私たちはこの会社を離れません」と

説明してくれた。さらに同社では、次の段階としてインドへの進出を見据え、そのための核となるインド人従業員を育成中である。

その一方で、筆者が不思議に思ったのは、実力本位でありながら、欧米企業のようにギスギスした個人主義の傾向が見られないことだった。その回答を見出すヒントをくれたのが、松橋社長の次の言葉だった。

「我が社では、外国人でも日本人と同じ給与を出すから、『会社は運命共同体』という価値観を日本人と共有できる人だけを採用するようにしています」

すなわち、社員の間に運命共同体としての一体感が存在することが、実力本位に伴う様々な弊害を封じ込めているのだ。その意味では、メトロール社の経営は「和魂洋装」と呼べるが、これがこそが今後の日本の経営の姿ではないだろうか。

ちなみに、今回取り上げた「人真似をしない」「実力本位」というメトロール社の経営姿勢は、中小企業だからこそ可能である。大企業を目指そうとすれば、ニッチな製品の売上だけでは足りず、どうしても「人真似」の分野に踏み込まなければいけない。組織の規模が大きくなると、各人の仕事ぶりが見えづらくなり、実力本位を徹底できなくなる上に、その背景となる従業員間の一体感も維持することが困難となる。

逆に言えば、「人真似をしない」「実力本位」は、中小企業ならではの「武器」となり得るということだ。松橋社長のように「我が社は中小企業だから強い」と胸を張る経営者がどんどん現れて欲しいものだ。

(筆者注)

メトロール社の社屋に関する記述は、筆者が本稿を執筆した二〇一一年初頭のものである。その後に同社は、業績拡大を受けて社屋を移転した。