

攻めるオーナー経営者のための

# NIKKEI TOP LEADER

日経トップリーダー

2013年3月1日発行(毎月1日発行) 第342号 1984年11月22日第3種郵便物認可

3  
2013

特集

## 宅急便の生みの親 小倉昌男 志の経営学



特集

## 落ちこぼれを 出さない会社

特別企画 東日本大震災から2年  
土俵際から巻き返す

## 【メトロール】

# 組織や取引の無駄を徹底排除 機械制御センサーでシェア7割

工作機械向けの機械式精密センサーで世界シェア7割を占める。総務や人事を1人も置かず、海外には商社を介さずにネット経由で直販する。社内の無駄を徹底して省き、製品の競争力強化に成功している。

文／宮坂賢一

「うちには総務と人事の社員はおらず、営業、開発、製造といった付加価値を生む部署しかない」

精密センサーを製造するメトロール（東京都立川市）の松橋卓司社長は、超スリムな体制によるスピード経営を常に目指している。主力製品は、100万分の1メートルの検出ができる機械式の精密センサーだ。光学式など非接触

式のセンサーに比べると、水や油、ほこりなどの汚れに強く、測定精度が高い。センサーの価格は1台当たり20000～12万円まで幅広く、数千円台が中心だ。

メトロールは、この工作機械制御用の機械式センサーで世界シェア7割を確保している。国内の大手工作機械メーカーは軒並み同社の得意先だ。

メトロールは、小型で高付加価値という製品の強みを、超スリムな組織によるスピード経営でより伸ばすことに成功している。必要なものへの支出は極力削り、製品の付加価値アップやその源泉となる社員の創造性を引き出すことに振り向けている。

の社員が働いている。人事や総務に1人も専任者を置かずしてこの組織をどう回しているのだろうか。まず、役員や営業担当者などが手分けをして人事や総務の仕事を受け持っている。人事評価は、開発や製造、営業の部長などがそれぞれ担当する。さまざまな申請や法律の手続きは必要などきに社会保険労務士などに依頼する。社員

の採用業務はマーケティング部門が、会社説明会は営業部門が受け持つている。

## 部門の壁を越えて 開発案件ごとにチーム

管理部門を置かない経営スタイルは、松橋社長の父で創業者である松橋章会長の考え方を受け継ぐものだ。章会長は創業前に勤務していた精密大手で冴カメラを開発して業績に貢献した。しかし、その開発途中には、製品試験などで医療事故が起きたら会社のイメージに傷が付きかねないといった理由で、会社の上層部から再三にわたり開発の中止を要請された。

技術者が優れた開発をしても、管理部門の意見が重視される企業風土では、技術者は自由な発想ができなくなる。成果が上がらず、技術者がさらに虐げられるという悪循環になる——。章会長はそうした思いから「技術者が伸び伸びと働ける会社」を目指しメトロールを創業した。

以来、メトロールでは人事や総務といった管理部門を置かない超スリム経営を続けている。本社オフィスはスリムな経営の

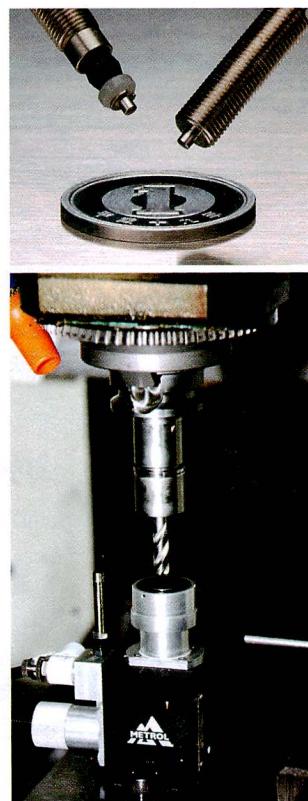
象徴だ。ビルの1フロアを賃貸し、営業、販売促進・企画、技術、基礎研究という製造以外のすべての部門、約20人が集まる。部門ごとの仕切りはなく、どこからでも全体を見渡すことができる。

新たな開発が必要な製品を受注すると、営業担当者がプロジェクトを立ち上げ、販売促進や技術などをその分野に強そうな社員を集めめる。メンバーはフロア内の打ち合わせスペースで素早く議論を済ませる。「大人数が集まる会議は無駄なだけ。5人以上が参加する会議はめったにない」(松橋社長)。社内横断型のプロジェクトが多いため「部長」「課長」といったラインの肩書きより、説得力のある提案をした社員の意見が尊重される。

「スリム化」の視点は、社内のイベントや仕事の発注まで徹底している。例えば工場の改装でも、大手の建設工事会社は通さずに設計事務所と話を詰め、電気工事や土木工事の事業者にはメトロールの社員が直接発注する。「間に入る余計なものはとにかく省いている。固定資産もできるだけ持ちたくないの、本社オフィスも工場もすべて賃貸で済ませている」(松橋社長)



メトロールの製造現場。1人の社員がセル生産をしてセンサー1つひとつを責任持って完成させ、余分な在庫は持たない



機械式の位置センサー。中央部のピンで距離を測る(上)。工作機械の台座部分にセンサーが使われている(下)。ドリルの刃先が摩耗したことを探知し、刃の位置を調整して切削時の誤差を防ぐ

長)。

メトロールは売り上げ全体の約6割が海外向けで、英語や中国語のウェブページを使ったネット経由の直接販売に力を入れている。これもスリム化の発想で、貿易商社のような中間にいる業者を極力なくす狙いがある。

## 海外へのネット直販で貿易商社の仲介を省く

松橋社長がメトロールに入社して間もない90年代末、米国の工作機械展示会に出展したとき、ある

ユーチャーが12時間も車を飛ばして交換用のセンサーを買いに来てくれた。駆けつけてくれた礼を言うと、「商社経由で購入するのでは高くて買えないから」と打ち明けられた。商社が介在すると、米国での価格はメトロールが直接売る場合の2~3倍になっていた。

松橋社長は価格競争力を高めるために、海外に直接販売できる方法はないかと思いを巡らし、ネット販売に目を付けた。すぐに英語版のウェブページを開設し、代金の振り込みと引き換えに製品を販売し始めた。「誰でも使える手段で

海外市場を広げてきた。うちの方法は他の会社でもまねできるものばかり」と松橋社長は話す。

まず、英語や中国語でウェブページを開設する。次に英語圏ならグーグル、中国語圏なら百度(バイドウ)に検索連動広告を出す。例えば英語圏なら、「ツールセッター(刃先位置のセンサー)」という言葉を検索したときによく「メトロールの広告が表示される」という。これだけで、自社のウェブページに客を呼び込む道ができる。ウェブ上で客の反応が良い地域があれば、そこで開かれる展示会に出展し、さらにニーズを探る。確かに市場の存在が確認できた場合、営業所を設置する手順だ。

現在、海外では中国やインドに営業拠点を置いている。営業だけなら社員1人とノートパソコン1台から始めることができる。海外に製造拠点を構える中小企業が増えているが「いきなり工場を作る前に、ネットを使って市場を探り、顧客の反応が濃いところに小さな営業拠点を作る」という順番のほうが確実だ(松橋社長)。

松橋社長は海外の展示会に出る

## メトロールの「超スリム経営」を支える3本柱

### 1. 総務や人事の専任者を置かない

役員や営業などの担当者が手分けをして総務や人事の役割を受け持つ

### 2. 海外販売は商社を挟まずネットで直販

商社を挟むと海外での価格が高くなるため、ネット経由で直販する。クレジットカードなどで決済し、入金を確認したら出荷する

### 3. 海外には工場を作らず、営業所は小さな部屋から

まずウェブサイトや展示会で市場を探り、アパート程度の小さな部屋を借りて市場開拓



メトロールが中国の展示会に出展したときの様子。常に海外市場に対してアンテナを張り巡らしている

交流サイトのフェイスブックを活用して海外市場を開拓している





まつはし・たくじ

1958年生まれ。日本大学農獸医学部を卒業後、80年に日清食品に入社。98年、父が創業したメトロールに入社。2009年から社長を務める

#### メトロールの概要

本社：東京都立川市  
設立：1976年  
売上高：約13億円  
(2012年1月期)  
事業内容：機械式センサーの製造

2013年1月、インドの工作機械展示会での様子。前列右の女性、鷺尾直美さんは3月からインドに赴任する。若手社員を積極的に海外に送り出している



### 組織の無駄を省いて 社員の創造性高める投資

「海外営業の担当者がその写真に『センサーが壊れたらいつでも言つて』とコメントを返して交流し、今では1万2000人のユーザーが見ている。

松橋社長は営業から製造まで、さまざまな部門で無駄を省き、そ

たびに、積極的に出展する中国や韓国の中企業と、いつも同じ顔ぶれの数社だけという日系企業の間に格差を感じているという。「展示会に集まつた客と話すだけなら、10個か20個の決まつたフレーズを覚えておけば、後は技術用語のやり取りで話は通じる。自社の存在を伝えなければ何も始まらない」有力な交流サイトであるフェイスブックの活用も始めた。訪問者が増えたきっかけは、メトロールのセンサーを用いた工作機械を使うインド人の技術者が「俺の使っている工作機械、カッコイイだろう?」と愛車を自慢するような写真を寄せてきたこと。それを紹介したところ、さまざまな国から工作機械の前で撮影したスナップ写真が集まるようになった。

海外営業の担当者がその写真に「センサーが壊れたらいつでも言つて」とコメントを返して交流し、今では1万2000人のユーザーが見ている。

パート社員への対応も手厚い。工場では正社員と同様にセル生産で自分の持ち場に責任を持たせる代わりに、社会保険、残業手当、賞与を用意する。正社員との違いは、基本的に勤務時間の長さだけだ。「社員が楽しく働かなければ創造性は高まらない。無駄を省いて、その分社員がハッピーに働ける会社を作ることに投資を続ける」と松橋社長は強調している。

この分のコストは社員の能力を引き出すために振り向けている。「競争力の原点は社員の創造性にある。新しい提案をしてきた社員が挑戦できる環境を早く整えることを常に意識している」と言う。

社員から研究開発に必要な装置の要望があった場合、そのメリットについて松橋社長が納得すれば、高価な機器でも素早く購入を認められる。販売促進課の甲斐智課長はこう話す。「他社に比べると社内のスピード感が全く違う。1200万円もする電子顕微鏡がすぐに導入されたときはとても驚いた。社員としてはありがたいと思う一方で、『設備が足りないからできません』という言い訳が許されないので、社内には常に緊張感がある」。