

TopによるLeaderのためのReader誌

# ニュートップ

New Top Leader

1

2014 January No.52

この「伸び盛り企業」  
がすごい！

【特集】明るくひたむきな挑戦で急成長

【特別記事】

“リ・デザイン”が生みだす  
伝統分野の新市場

【トップの手記】

あのころがあって、いまがある  
—私の修業時代

【好評連載】

キラリと光る スモールカンパニー

# ITで経営が変わった!

## ベンダーを過信した 導入失敗を糧に

### 最強のシステムを構築

二年かけて導入に取り組んだシステムが動かない……。そんなトラブルを経験したメトロール。ITコーディネータのアドバイスのもと、再導入を図つたことが、リーマンショック後のV字回復につながった。

#### 株式会社メトロール

- 創業: 1976年
- 業種: 位置決めスイッチ等、精密機械の開発・組立
- 従業員: 約100名
- 年商: 約14億円
- 本社: 東京都立川市
- URL: <http://www.metrol.co.jp>

#### メトロール(東京都)の事例

工作機械等に欠かせない「精密機械式スイッチ」で実質的な世界オブリーオン企業であるメトロール。同社製品は現在六四か国で使用されており、輸出比率は六〇%にのぼる。この高い輸出比率を支えているのが、一九九八年に開設した海外企業向けのネット通販サイトだ。

同社二代目の松橋卓司社長(55歳)は語る。

「当時、海外ユーザーが当社製品を購入するには、商社を通じて見積りをとるなど入手まで数か月もかかり、価格も数倍になっていました。それを何とかしたいと考えていたとき、ネット通販の存在を知つて、英語の通販サイトを立ち上げたのです。まだ国内でB to Cが始まつばかりのころで、私が調べたかぎり、海外通販を行なつていたのは、錦鯉(にしきいの)の販売会社一社だけでした」

海外ネット通販の草分けともいえる同社だが、その後、インターネットの普及とともに、検索エンジンや決済代行機関、海外宅配便等の環境が整い、世界

中のユーザーと手軽に直取引ができるようになる。直接販売だけに利益率も高く、二〇%程度だつた海外販売比率は、年々数字を高めていく。

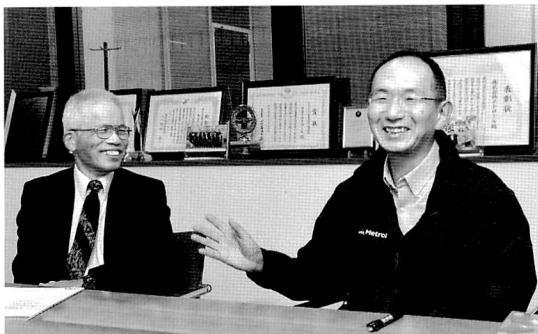
現在は英語のほか、中国語、韓国語、ドイツ語のサイトを運営。海外からの直接注文は一〇〇万円以下はクレジットカードによる即日決済、標準在庫品であれば一週間で相手のもとに届けている。

だが一方で、海外ユーザーとの直接取引が増えたことで問題も生まってきた。注文個数が小口化されたことだ。あるものは一〇個、場合によつては一個という注文もある。

同社は七〇〇〇点の独自部品を組み合わせ、七〇〇点の製品を生産しているが、注文が小口で、しかも五月雨式に入つてくるため計画生産が困難になり、すべてを受注生産に切り替えざるを得なくなつたのである。

そうなれば、作業者への製造指図や部品管理も精度の高さが求められる。一つの部品が欠品することで製品がつくれなくなつたり、うつかり違う部品で組

# ITで経営が変わった！



ITコーディネータの松浦薰氏（左）、松橋卓司社長

立ててしまふミスも起こりがち。同社は社内では組立だけを行なつており、部品の製造は協力工場に委託している。それぞれの部品の適正在庫を判断して発注をかける必要もあつた。

## 自立型システムの構築をめざして

そこで、二〇〇〇年代半ば、生産管理などを司る基幹システムの大規模な改定に踏み切る。作業者への作業指示や必要な部品の倉庫からの引き落とし、さらに在庫が不足すれば自動発注

がかかるしくみをシステムでつくりあげようとした。開発は、つき合いのあつた大手企業系列のソフト会社に依頼した。

開発期間は当初一年の予定だったが、納期延長が繰り返され、ようやく納品されたのは二年後。ところがスイッチを入れたとたん、システムがフリーズした。動作スピードが遅く到底、使えるシロモノではなかつた。

原因は同社のもつ情報量に対して容量の足りないデータベースを使用していたことにあつた。ベンダーの営業担当者と開発担当者間の意思疎通ができていなかつたのだ。

当のシステムは検収まで至らず、ソフト会社にはそれまで支払っていた中間金を全額返却させた。

「お金の問題だけではなく、この二年間、こちらも膨大な作業を強いられていたわけで、裁判を起こそうかと思つたくらいでした」（松橋社長）

松橋社長はITの専門機関に相談をもちかける。紹介を受けたのが、製造業のシステムに強い

ITコーディネータの松浦薰氏である。

松浦氏は言う。

「話を聞いてみると、前回の失敗はベンダーの力を過信したことについたようです。相手は

プロだから任せておけば勝手に構築しようと要件定義から社内になつて、今回は自立型のシステムを失敗はベンダーの力を過信したことについた。その反省を踏まえてやることにしました」

要件定義は、建物でいえば設計図面に相当するもの。それを他人任せにせず、自らの手で作成しようとしたわけだ。

まず各部門のキーマンを集め勉強会を開き、社内における問題点の洗い出しを進めた。これに半年をかけた。

要求したのである。

「一般にベンダーは自社の過去の成功事例を使用したデモを行ないますが、それはきれいにできて当たり前。同社の生データを使つたほうが判断しやすくなり、ベンダーの意欲度も測れます」（松浦氏）

その結果、最も信頼のおけるシステムとして独立系ソフト会社のERP（統合基幹業務システム）を選定、一部をカスタマイズして導入を図る。今回は、計画どおり半年間で作業が進行

また、これまで業務の特殊性から独自システムの開発にこだわっていたが、松浦氏の提案を受けてパッケージソフトをカスタマイズして導入する方向で考えることにした。

# ITで経営が変わった！

し、追加費用もほとんど発生しなかった。

新システムは同社に大きな成果をもたらした。受注から出荷までのリードタイムについて三日に短縮することができた。

週間に、標準在庫品は七日から六週間から三週間に、標準在庫品は七日から三日に短縮することができた。

また、会計ソフトとの連動を図ったことで、月次決算が即座に出来るようになり、経営判断のスピード化に大きく寄与した。

折り悪しく、導入直後リーマンショックに襲われ売上は大きくダウンしたが、新システムによつて「外部環境と工場が一〇〇%リンクしていた」（松橋社長）ことから、売上減に応じた部品発注や生産指示がなされ、他社のように在庫の山を築くことを防げた。また、逆にボトム期からの回復時にはシステムが威力を發揮し、即座に生産を増強することができた。

リーマンショックによつて、〇九年度の売上は半減したが、翌一〇年度には過去最高の売上と利益を達成できたのである。絵に描いたようなV字回復だ。

「開発を依頼したソフト会社

とは、打ち合わせのたびに信頼関係が強固になりました。実は一次プレゼンでは、対抗馬となっていた大手系列の会社の評価が高かつたのですが、その会社

は当社の実データを使った二次プレゼンの準備段階から現場の評判が芳しくなかつた。実際、

具体的なカスタマイズの提案では差が歴然で、現場の声の重要性を改めて教えられました」（松橋社長）

「一般の企業ではシステムの選定はシステム担当者がほとんどの作業を行ないますが、同社では製造部門の女性担当者が積極的に意見を言つてくれました。それを取り入れたことで全員がシステムを身近なものに感じてくれるようになつた。働く人が会社を知り、自分たちの職場をよくしたいという熱意があつたことが一番の成功要因でした。（松浦氏）

パッケージソフトの場合、そのしくみに合わせて仕事の進め方を変えることも必要になるが、現場はそれを快く受け入れた。同社は以前から家族主義による経営を推し進め、パートを

含めた社員全員を強い運命共同体で結ぶ組織づくりを心がけてきた。その成果がIT導入でも発揮されたわけだ。

## 社内ブログやフェイスブックも活用

同社は「2012年中小企業IT経営力大賞」において最高位の経済産業大臣賞を受賞、同社のシステム開発を行なつたソフト会社・エクスも商務情報政策局長賞を受賞している。

高い評価を受けた背景には、海外通販や新基幹システムに加え、社内ブログや英語版フェイスクックの活用もあつた。

それまでの紙の営業報告から社内ブログに変えたことで、営業情報が設計部門や製造部門、海外事業所とリアルタイムで共有可能になつたのだ。

松橋社長は、IT経営をこう語る。

「ITにかかる費用は大幅に下がつており、中小企業でも有用なシステムの導入が可能になつています。ルーティンワークは徹底的にIT化し、浮いた時間をお客さんへのホスピタリティやクリエイティブな仕事の時間に充てる。中小企業が競争力を維持するにはITは欠かせないツールです」



メトロールの商品を紹介する英語サイト（左）と中国語サイト