

株式会社メトロール

さまざまな社員の能力を開花させ、
世界で勝てる仕組みを構築

BEFORE

- ❑ 「精密位置決めスイッチ」の技術を武器に、優れた製品開発をしていたが、販売面は商社を介在した旧来の流通形態をとっていた。そのため、価格・納期面での競争力が十分ではなかった。
- ❑ 女性パート社員を積極的に採用していたが、属人的な能力に依存し、社員1人ひとりが能力を発揮できる職場環境作りは十分ではなかった。



TURNING POINT

- ❑ 社員1人ひとりが「主体的に考え・行動する」企業風土を醸成するために、経営理念の浸透、コミュニケーションを活発化させる職場環境作りに取り組んだ。
- ❑ 海外に直接販売できるインターネット販売に取り組んだ。同時に受注生産管理システムの導入や、海外拠点との情報共有の仕組みづくりにより、多品種少量生産への対応、短納期、コスト低減を実現した。
- ❑ 製造工程の簡略化、作業のマニュアル化により、女性パート社員の早期戦力化と多能工化を促進した。さらに、評価制度などの充実により社員の定着率向上を図った。年齢や経験を問わず、重要な仕事を任せ、適切なフォローを行うことで、社員に自信とやりがいを提供した。



SUCCESS

- ❑ 同社の「精密位置決めスイッチ」は世界トップシェアを誇る（経済産業省 平成26年グローバルニッチトップ企業100選に選定）。
- ❑ 多言語対応のホームページなどを活用した海外直接販売により、世界64カ国、1,200社との取引を実現し、毎年2ケタ増の売上向上を実現する（経済産業省 中小企業IT経営力大賞2012 経済産業大臣賞を受賞）。
- ❑ 社員1人ひとりが能力・創造性を発揮し、いきいきと働ける職場環境作りにより、新製品開発や改善提案が出てくる企業風土を醸成した（経済産業省 平成25年度ダイバーシティ経営企業100選に選定）。

■取り組みの着眼点

1 マネジメント・リーダーシップ

リーダーの言葉①「技術革新は、個人の想いや情熱からはじまる」

同社では、仕事や会社に対する使命感が重要視されている。会社の成長を自分の成長ととらえ、社員が会社を通じて自己実現を図っていく風土作りに取り組んでいる。

それは、仕事の進め方にも表れている。同社では、課題に応じてプロジェクト単位で業務が遂行されている。プロジェクト運営では、方針決定・メンバーの選定など、リーダーとなった社員に権限を委譲している。リーダーは、役職や経験年数に関係なく、新入社員が務めることもある。

すべての社員に、リーダーとしてプロジェクトをけん引し、自ら意思決定する機会が多く与えられている。そのリーダー経験が、会社の課題を社員自身が主体的に解決しようとする意識改革につながったのである。

実際に、入社1年目の社員が、1,000品目にわたる複雑な製品カタログの編集を行った例や、国家予算のついた国立大学系の開発ベンチャー企業があきらめた課題を解決した例がある。

「技術革新は、個人の想いや情熱からはじまる。これまでにない製品を作るのは、個人の力である」という社長の考えが根底にあり、「こんな製品が世の中に必要だ」や、「当社はこうあるべきだ」という1人ひとりの社員の想いが同社の技術革新・製品開発を実現してきた。会社や上司からの指示・命令でなく、使命感を持った社員に権限を委譲し、主体的な行動を引き出すことが、同社の強みにつながっている。

ここがポイント❗

■社員が会社を通じて自己実現を図っていく風土作り

- ▶ 同社には、主体的に考え、行動できる社員を育てたいという想いがある。そのため、リーダーとなった社員に権限を委譲し、自ら意思決定する機会が多く与えられている。それにより、社員自身が会社の課題を主体的に解決しようとする意識改革につながった。

リーダーの言葉②「可能性を感じたら、トライ&エラーを繰り返しながら、進めていくことが重要」

同社は何よりも実行スピードを大切にしている。社員1人ひとりが、時代や環境の

変化をチャンスととらえ、不確定な要素があっても、すぐに行動に移せるよう、情報共有を徹底している。「市場調査やマーケティング理論をどれだけ駆使しても、ノーリスクで、これからヒットする製品を開発することはできません。不確定要素が多いビジネスを、理屈だけで判断するには無理があります。可能性を感じたら、トライ＆エラーを繰り返しながら、進めていくことが重要です」と社長は語る。失敗を恐れず、最初の一步を踏み出すことを、同社は重視している。さらに、「失敗した時にはその原因を検証し、対策を講じる。これを繰り返すことで、多少時間はかかっても成果につなげることができました」と、実行スピードを上げることの重要性を社長は語っている。

実行スピードを上げる前提として、判断に必要な情報が関係各位で適宜共有されることが必要となる。情報共有の具体的な取り組みとして、オフィスの環境整備が挙げられる。本社オフィスは、社長を含むすべての社員が同じフロアで仕事をしている。壁や間仕切りを設けず、対面でのコミュニケーションを取りやすくし、役職や部門の垣根を越えた情報共有の促進を図っている。同社ではプロジェクト単位で業務を進めているため、部門間の連携が重要となり、オフィス環境の面でも意識的な取り組みが行われている。

また、対面のコミュニケーション以外にも情報共有の工夫がなされている。オフィス中央には掲示板が設けられ、各部門の情報がひと目で共有できるようになっている。売上目標や販売活動の進捗などの営業情報、不良品報告や改善策などの製造情報に加え、「気づき」と呼ばれる社員各自の改善提案が一覧化されている。端末でも各種情報が閲覧可能だが、ひと目で情報共有できることが重要だと考え、掲示板による情報共有を行っている。この掲示板の情報がきっかけで新たなコミュニケーションを生むなど、社員同士の情報共有が促進される要因となっている。

「中小企業だからこそ経営陣・社員同士の距離を縮めやすい」と社長は語る。情報共有を促進させる環境作りにより、何か課題解決が必要となった時には、プロジェクトが自然発生し、担当業務や所属部門を越えた取り組みがすぐに行われている。これが、実行スピードのアップにつながり、同社の強みとなっている。

これらは、経営理念にある「お客様満足、社員満足、生産性、スピード」に合致した取り組みともなっている。

ここがポイント

■実行のスピードを上げていく

- ▶ 実行のスピードを上げるには、情報の共有化が大切である。対面のコミュニケーションや掲示板の活用により、情報共有を徹底し、担当業務や所属部門を越えた取り組みがすぐに行われ、すぐに行動に移せるようにしている。

2 経営戦略・ビジネスモデル

リーダーの言葉③ 「“売れる仕組み作り” までは “製品開発” だ」

同社が「精密位置決めスイッチ」において、世界シェア No1 となった要因は、技術力だけではなく、優れた販売力にもある。商社などを介さず、製品開発から販売までを自社一貫で行っている。製品を開発する際は、開発担当者だけでなく、社員全員でアイデアを出し合い、開発から販売までの仕組みを作っていく。

一般的に中小製造業では、営業・販売面の取り組みが不足している傾向が強いが、同社は製品開発だけでなく、用途開発・応用開発・販売開発と「売れる仕組み作り」までを開発の範囲としている点に特長がある。

この取り組みの根底には、「販売を他社に任せた、下請け的な受注体制では、当社の自主性を発揮できない。発注元の顔色を窺って仕事をして、顧客に喜ばれる製品作りにはつながらない。それでは楽しくないし、会社・自分の成長も実感できない」という考え方がある。

自社一貫で製品開発から「売れる仕組み作り」までを行っており、商社や代理店を介さず、多国籍言語に対応したホームページで世界中の顧客から直接受注できる販売体制を構築しており、販売の仲介マージンも発生しない。その結果、顧客には低価格での納品が可能となり、同社も適正な利益を確保できている。



精密位置決めスイッチ
「超小型高精度 PT- タッチスイッチ」

ここがポイント❗

▶ “売れる” 仕組み作り

- ▶ 同社は、製品開発だけでなく、用途開発・応用開発・販売開発と「売れる仕組み作り」までを開発の範囲としている。それにより、販売力が強化され、世界シェア No1 にまでなった製品もある。

コラム 世界シェア No1の精密位置決めスイッチ

同社は、製造業・工作機械メーカーの顧客に「精密位置決めスイッチ」を提供している。「精密位置決めスイッチ」とは工作機械の刃先の始動位置をマイクロ（100万分の1）メートル単位で正確に測定・設置する装置である。工作機械は刃こぼれが生じ、そのまま使用していると狂いが生じる。そこで、この調整を自動化するのが同社の製品である。同社の製品は、300万回行っても2,000分の1ミリメートル以内の誤差という高精度な機能を有しており、価格も従来品の10分の1程度に抑えられている。さらに200度以上の真空高温や、水や油が飛び散る悪環境の中でも正常に動作させるため、同社製品は機械式で、シンプル・イズ・ベストの設計思想で開発されている。

同社の「精密位置決めスイッチ」を工作機械に組み込めば、作業効率が30～40%は上がると評判になって、国内外の工作機械メーカーがこぞって採用するようになり、現在では50万台以上の工作機械に取り付けられている。世界シェアは70%で、同分野のNo.1を誇っている。

リーダーの言葉④ 「世界中の国々の企業と直接取引が可能になった」

同社には、世界中の顧客から、1個単位でバラバラの注文が入ってくる。工場では7,000点のオリジナル部品を組み合わせ、700種類以上のスイッチ製品を製造しており、生産管理、受注管理に大変手間がかかる。このような顧客からの注文は、工場に大きな負荷をかけることになった。これを解決するために、生産受注管理システムを導入した。注文が入ると、「必要なものを・必要な時に・必要な数量」をシステムが自動的に算出し、関係部門に発注指示が出るようになり、スムーズに生産を行えるようになった。

これにより、完成品在庫を持たずに多くの注文に対応できるようになった。さらに、調達業務が効率化でき、商社を介さず、直接、協力会社から部品などを調達できるようにもなった。調達の仲介マージンも発生せず、同社の利益率は大きく向上した。

納期面では、標準在庫品であれば世界中どこでも1週間以内に届けることが可能となった。「段ボール箱で送ることができる製品なら、クレジットカードによる電子決済や国際宅急便などの一般的なサービスを利用するだけで、世界中の国々の企業と直接取引が可能です」と社長は語る。これらの取り組みにより、短納期とコスト低減が実現でき、同社の競争力をさらに高めることにつながった。

付加価値の高い製品を、多国籍言語に対応したホームページで直接受注し、生産受注管理システムと国際配送体制により短納期・コスト低減での納品を可能とした。受注から製造、配送までの世界で勝てる仕組み作りが、同社の成功要因となっている。

このような取り組みが、結果として不況に負けない体質改善を図ることにもつながった。リーマンショックで月次売上が最大で75%（前年同月比）の売上減に見舞われた際も、リストラを実施せずに済んでいる。製造コストの低減や、直接受注・調

達による仲介マージンの削減により、会社の体質改善が進んだ。リーマンショックの翌年には過去最高の売上・利益を実現するまでになった。

ここがポイント❗

■世界で勝てる仕組み作り

- ▶ 生産受注管理システムの導入により、スムーズに生産ができるようになっただけでなく、完成品在庫を持たずに多くの注文に対応でき、さらに調達業務が効率化できるようになった。これらの取り組みにより、短納期とコスト低減が実現でき、世界での競争力を高めた。

3 マーケティング

リーダーの言葉⑤ 「インターネット販売は想像もできなかった顧客との出会いをもたらした」

海外市場の開拓は、インターネットによる直接販売がきっかけとなった。平成10年頃からインターネットによる直接販売に可能性を感じ、EC（電子商取引）サイトを開設した。Google のアドワーズ広告を5万円の予算で掲載したところ、それまで20万円～30万円であったインターネット売上が、すぐに100万円となった。インターネット広告の黎明期でもあったため、すぐに広告費の何十倍もの効果を得ることができたのだ。

この成功をきっかけに、本格的にインターネットの直接販売を強化していった。さらにインターネット販売は想像もできなかった顧客との出会いをもたらした。「中国の無名の工作機械メーカーからの問い合わせがあり、誠実に対応し取引を始めました。その取引から10年後、その企業は売上高1,000億円にまで成長し、現在、当社製品がすべて標準採用されています」「中国語のホームページを立ち上げた時、世界的な大手電子機器メーカーの生産を受託している企業から直接取引の打診があり、大きな取引につながった」と、当時の出会いを社長は振り返る。インターネット販売は、地理的条件の制約を受けず、世界中の顧客を相手にすることが可能である。インターネット販売の好例として、参考になる事例である。

平成26年12月現在、日本語のほかに、英語、中国語（簡・繁）、独語の言語対応をしており、64カ国、1,200社との取引がある。また、インターネット販売による売上は、毎月数百万～1,000万円に成長し、同社売上の40%を海外売上が占めるまでになっている。

同社はITインフラを活用するためのノウハウを最初から持っていたわけではない。

最初は、社長自身が英語のホームページの作り方に関する本を読みながら、試行錯誤しながら取り組んだ。「ビジネスインフラは整っていて、小さなリスクで試すことができた。あとはやるか、やらないかだけだった」と、社長は当時を振り返る。同社の海外市場開拓の原点は、可能性を感じたことを「まずやってみる」という姿勢である。

同社が活用したITインフラは、あまり費用がかからず、誰もが利用できるものである。取り組みの第一歩は、英語対応のホームページを作ることであり、それが海外進出のきっかけとなるはずである。

ここがポイント①

■インターネット販売のメリット

- ▶ インターネット販売は、地理的条件の制約を受けず、世界中の顧客を相手にすることが可能である。同社は、英語対応のホームページから始めて中国語（簡・繁）、独語の言語対応をすることで、64カ国、1,200社との取引にまでなった。

コラム インターネット販売による2つの効果

インターネットの直接販売には、2つの効果があった。1つ目は、海外市場の開拓のきっかけとなったこと。2つ目は、直接販売が可能になったことで、商社の仲介マージンが発生せず、より低価格での販売が可能になり、同社の利益率を向上させたことである。従来の海外取引では複数の商社が介在し、同社が商社に卸す価格の5倍以上で最終ユーザーに販売されていた。低価格で提供することにより、同社製品の普及が一層進むことにつながった。

リーダーの言葉⑥ 「製品開発や製造技術の向上だけでなく、用途開発を行うことで、新たな市場分野の開拓をしていく」

同社の主力製品である「精密位置決めスイッチ」のさらなる拡販を目指して、用途開発を行い、新たな産業機械分野の開拓を図った。その結果、エレベーターのディスクプレーキや、脳神経外科用顕微鏡などの医療機械に採用され、対象とする市場分野が拡大していった。

このような新たな市場分野の開拓が、厳しい事業環境化においても安定的な売上向上につながっている。同社は、リーマンショックの影響を受けた平成21年1月期は売上減少に陥ったものの、それ以外の年は、毎年2ケタ増の売上向上を果たしている。その要因は、海外取引の増加によるところが大きいですが、国内取引においても売上を維持している。新たな市場分野の開拓がなければ、国内取引は売上減少になっていたと予測される。

多くの中小製造業は、製品開発や製造技術の向上には取り組んでいるが、用途開発などの、販売面についての取り組みは不足している傾向にある。技術開発に偏ることなく、幅広い取り組みが求められる。

ここがポイント①

■用途開発などの取り組みで、新たな市場分野の開拓

- ▶ 製品開発や製造技術の向上だけでなく、用途開発などの、販売面についての取り組みを行うことで、新たな市場分野を開拓した。それにより、安定的な売上向上につながった。

リーダーの言葉⑦「営業活動に IT を活用して、受注率の向上を図る」

同社では、IT を活用した営業支援システムを導入し、営業管理を行っている。数万件におよぶこれまでの営業活動で得た顧客データは、すべてこのシステムに入力し、顧客管理を徹底している。同社の安定的な成長は、営業管理の徹底による受注率の向上も要因となっている。

営業支援システムを導入する前は、顧客管理が不十分なことによる受注の取りこぼしや、各営業担当の営業履歴が把握できず、営業活動の重複や不足などの問題が発生していた。また、メール DM やホームページなどの IT 経由の問い合わせと、対面での営業活動など、引き合いのチャンネルが複数あったが、これも一元管理ができず、非効率な営業活動となっていた。

営業支援システムの導入後は、営業案件ごとに「引き合い→商談→成約」の進捗確認ができ、適切な営業フォローが可能になり、その結果、受注率が向上した。また、案件発生件数や客先訪問件数など、営業目標を数値管理できるようになり、営業方針が立案しやすくなるなど、営業活動の効率化が実現した。すべての営業情報が営業支援システムで閲覧可能であるため、経営陣・管理職がどこにいても、適宜、状況把握ができ、適切な判断ができるようになっている。

ここがポイント②

■営業支援システムの導入

- ▶ 営業支援システムを導入し、営業活動の効率化が実現した。それにより、営業管理の徹底による受注率が向上した。

リーダーの言葉⑧「社内ブログの活用で、さらに営業情報を共有している」

さらに営業情報を共有するために、社内ブログも活用している。海外・国内の営業員は必ずこのブログで日報を書いている。そのブログを読めば、インド・中国・台湾・日本の営業全員がどんな顧客とどういう商談をしたか、を把握できるようになっている。そればかりでなく、会社の外の世界で何が起きているのか、どんなビジネスチャンスがあるのかなど、いい話も悪い話もリアルタイムで共有することもできる。これらは、管理職はすべて閲覧可能となっており、すぐに営業担当者と連携した取り組みが行われている。

この社内ブログの活用により、情報共有目的の会議は不要になり、業務効率が向上した。また、それらの情報をもとにかかわる社員が上司の指示を待つことなく、自律的に行動することにつながっている。例えば、製造担当なら上司から指示を出されなくても、非公式の段階から自分の判断で生産準備に入ることができる。

ここがポイント**■社内ブログの活用**

▶ 社内ブログの活用で、さらなる情報共有が進み、情報共有目的の会議は不要になり、業務効率が向上し、社員が自律的に行動することにもつながった。

リーダーの言葉⑨「エンドユーザーからの生の声を聴き、製品開発や改良につなげていく」

同社は、自社で直接販売を行っているため、エンドユーザーからの「こんな製品が欲しい」や「この製品は使いにくい」といった生の声が収集でき、さらなる製品開発・改良につなげている。さらに、直接販売のメリットを活かし、顧客の機械設備に合わせたオーダーメイド対応を行い、顧客の利便性向上を図っている。

前述の自社一貫の製品開発から販売の仕組み作りと、オーダーメイド対応は相乗効果を発揮し、品質・価格・利便性を兼ね備え、顧客の支持を得ることにつながっている。

ここがポイント**■直接販売のメリット**

▶ 自社で直接販売を行っていることから、エンドユーザーからの生の声が収集できる。それにより、さらなる製品開発・改良につなげたり、オーダーメイド対応を行ったりとすることが可能になっている。

4 組織・人材・雇用

リーダーの言葉⑩「生産性の考え方から、間接部門はなくした」

同社の組織は、製造部・品質保証部・技術部・マーケティング部・海外事業部という部門構成となっている。総務・人事・経理などの間接部門は存在していない。担当者は存在するが、組織としての部門は作っていない。これは、同社の経営理念でもある「生産性」につながる考え方であり、「お金を生まない無駄を排するべきだ」という社長の方針である。

間接業務は細分化して、各部門にすべての権限を委譲している。人事を例に挙げると、例えば製造部門において、貢献した社員の評価や必要となる人材像は、製造部門の長が一番理解しているはずである。こうした考え方に基づいて、各部門に人事権を委譲しているのである。

しかし一方で、間接業務を各部門に委譲すれば、それだけ業務が煩雑になり、業務効率の低下が懸念される。これを解消するために、ITを活用したさまざまな取り組みによりルーティン業務を排し、業務効率化を図っている。

このようなITを活用した業務効率化と、間接部門を排した組織体制の構築、前述の部門間連携の強化の取り組みが相乗効果を生み、スピード感のある運営が行われている。そして、魅力的な製品作りや、新規顧客を開拓するための仕組み作りなど、創造的な仕事に注力することを重視している。

ここがポイント①

■間接部門を排し、製造・営業に注力する組織体制

- ▶ 間接部門を廃し、各部門に権限委譲をした。それを可能としたのが、ITを活用した業務効率化である。

リーダーの言葉⑪「社員1人ひとりが能力・創造性を発揮し、生き活きと働ける職場環境を作りたい」

同社は、昭和51年の創業当初から性別・年齢・役職にとらわれず、人材が活躍できる職場づくりを実践してきた。その取り組みが評価され、経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選（平成25年度）」に選定された。

同社の創業当時は、大手製造業での採用意欲が高く、男性正社員を確保することが困難であった。そのため相対的に採用しやすかった女性パート社員や、大手企業を退職したシニア世代を積極的に採用していた。採用した人材を育成し、戦力化していくために雇用形態や制度づくりを行ったことが「ダイバーシティ経営」のきっかけと

なった。

現在製造部門は、ほぼ100%女性パート社員で構成されている。早期の戦力化や多能工化を促進するために、製造工程の簡素化、作業のマニュアル化を図った。また、必要な部品を自動発注する受注生産管理システムで、煩雑な部品発注を効率化し、組み立てに専念できる体制を築いた。こうした工夫により、女性パート社員の戦力化、多能工技術者を育成しやすい仕組みを構築した。

同社製品の組み立ては、熟練した技術が不可欠であるため、人事評価制度の導入と職場環境を整備し、女性パート社員の定着率向上により、技術の習熟度を高めた。

人事評価制度では、年1回の契約更新時に評価により昇給を行うことで成果に報いている。その評価はスキル評価と情意評価で行う。スキル評価は、組み立て技術の評価し、情意評価は、「問題を発見し、周囲と協力して改善策を提案できる」といった意欲の高さを評価している。情意評価をスキル評価より配点ウェイトを高くし、意欲を引き出すことに重きを置いている。そのほか、年3回の賞与などの充実した処遇や、トイレや照明、床暖房などの設備の充実による職場環境の改善により、優秀な人材確保と、定着率向上を図っている。その結果、女性パート社員の平均勤続年数は5年以上で、最長では25年勤続者もいる。また、出産・育児により一度退職したパート社員の再雇用も行っている。

現地法人の立ち上げや展示会運営など、海外展開の最前線でも若手女性社員が活躍している。フェイスブックで同社ユーザー同士の交流を促進させ、海外直販の拡大にもつながった。新入社員でも、重要な新製品開発プロジェクトのリーダーを任せたり、1人で海外赴任させたりするなど、性別・年齢を問わず、重要な業務を任せている。

一方で、シニア世代も活躍している。最年長である81歳の社員が開発した「エアマイクロスイッチ」は従来製品の10倍の精度を実現し、大手自動車メーカーの超精密加工の現場で採用されている。

「ダイバーシティ経営」の取り組みは、同社の経営理念のひとつである「社員満足」につながる取り組みであり、同社の成長の原動力となっている。さらに、性別や年齢を問わず、活躍できる企業としての認知も高まり、近年新卒採用には2,000人近くの応募が来るなど、好循環を生み出している。

ここがポイント

■「ダイバーシティ経営」への取り組み

- 女性、若手、シニアなど、さまざまな社員が働きやすい環境を整備することで、定着率が向上したり、新卒採用時に多くの応募が来たりするようになった。その取り組みにより、経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選（平成25年度）」に選定された。

コラム 「ダイバーシティ経営」とは

「ダイバーシティ経営」とは、「性別・年齢・国籍・障がいの有無、キャリアや働き方などにかかわらず、多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」のことである。



工場を支えているのは女性たち（同社 Facebook より）

リーダーの言葉⑫ 「使命感を持った、自立した人材を積極的に採用したい」

採用に際して、出身大学、成績、クラブ活動などは選考の基準にしていない。入社後すぐに、責任ある仕事を任せ、適宜フォローをしていく形で育成を行うため、精神的に自立していることや、仕事に対する使命感を持っていることを重視している。

リーマンショック前、ある年に採用した新卒の新入社員が全員、わずか数年で辞めてしまったことがあった。それ以降、出身校や資格などの表面的な情報でなく、本人の社会貢献意識や使命感、責任感といった面で採用するように改めた。

使命感とともに、概念化能力を同社は重視している。概念化能力とは、さまざま抽象的な事実から、その人の価値観をもとに、自身の結論を導き出す能力を指している。同社の仕事の進め方は、所属部門による縦の業務遂行と、部門横断的なプロジェクト単位での業務遂行がある。特にプロジェクトでは、社員各自がそれぞれの考えに基づき、プロジェクト推進に貢献することが求められるため、概念化能力を重要視している。

採用活動を重視し、各部門が参画した全社的な取り組みにしている。心理分析のプロ「アセッサー」が採用活動に同席し、また採用にかかわる社員に対しては、事前にアセスメント研修を受講させ、使命感、概念化能力を重視した、採用活動を行っている。

このように価値観を重視した採用活動に切り替えてからは、新入社員が想像を上回る成果を残すようになり、5年間で30名の即戦力人材の採用に成功している。

「今後も海外展開を加速していく計画であり、同社と価値観の合う人材を積極的に採用していきたい」と、社長は語る。

ここがポイント①

▶価値観を重視した採用活動

- ▶使命感や概念化能力を重視した採用活動で、即戦力人材の採用に成功している。

5 財務・会計

リーダーの言葉⑬「事業環境の変化に柔軟に対応するため、資金の固定化を避ける」

事業環境の変化に柔軟に対応できるようにするため、資金を固定化させないことを同社の財務方針としている。これは、営業・技術・製造等で資金が必要になった際、機動的に対応できるようにするためである。したがって、事務所、工場はすべて賃貸とし、固定資産をできる限り抑えている。

同社の生命線である技術力を維持・向上させるために、製造現場からの設備投資の要望に関しては、できる限り応える方針としているが、できるだけ早く償却し、将来に負担を残さないようにしている。

また、ベンチャー企業の社長経験を有する財務のスペシャリストを監査役に迎え、社長と監査役で意見交換を積極的に行い、客観的な判断を行えるようにしている。月次決算などは、会計事務所に外注し、間接業務の効率化を図っている。

今後も製品開発や、生産効率向上につながる投資は積極的に行っていく予定であるが、その投資がどの程度利益を生んでいるかを把握し、適切な対策を講じていける管理を徹底していく方針としている。

ここがポイント②

▶事業環境の変化に柔軟に対応できるようにする

- ▶固定資産をできる限り抑え、資金を固定化させないことを財務方針としている。

6 海外展開

リーダーの言葉⑭ 「中国・台湾に売上依存している現状から脱却したい」

現在、同社の国内：海外の売上比率は60%：40%となっており、海外売上の90%が中国・台湾となっている。海外売上のさらなる向上を計画しており、中でも、中国・台湾以外のアジアへの進出を目指している。

経営環境の変化に柔軟に対応していくためには、中国・台湾に売上依存している現状は望ましくないと考えており、新たな国の市場開拓を模索している。インドネシアの展示会への初出展も予定しており、インターネットによる直接販売、海外展示会への出展、海外拠点での対面営業の連携精度を高めていく。

海外売上が順調に伸びていけば、いずれ分社化して海外各国の業務に集中できる体制づくりにつなげていきたいと考えている。

ここがポイント❗

海外売上の集中化を避ける

- ▶ 現在は、海外売上のうち、中国・台湾の売上が90%である。そういった売上依存から脱却するために、中国・台湾以外のアジア各国への進出を考えている。

コラム 海外市場の開拓のための3段階プロセス

同社の海外市場の開拓は、次の3段階のプロセスを経ている。
インターネットの直接販売による海外の小口顧客の開拓が第1段階。次に海外の展示会に出展し、顧客がいる市場に目星をつけるのが第2段階。第3段階は、顧客がいるということがほぼわかった時点でそこに拠点を作る。この3段階のプロセスを1つひとつ行ったことが海外市場の開拓につながった。

なお、海外展示会への出展は代理店を通さず、同社が独自に実施している。当初は社長が単独で実施しノウハウを蓄積していった。

■今後の展望

リーダーの言葉⑮「スイッチメーカーから測定器メーカーへ進化していく」

同社の「精密位置決めスイッチ」は、同分野で世界シェア 70%と顧客の支持を得ることができている。今後は、スイッチメーカーから対象範囲を広げ、測定器メーカーへ進化していくことを考えている。

それは、例えば、従来の精密機械技術に加え、空圧技術、電気変位測定の 3 要素の基礎技術を研究し、精密測定の分野で、オリジナリティの高い製品を生み出していくことに取り組んでいきたいということである。

リーダーの言葉⑯「日本と同じ感覚で、海外展開を進めていきたい」

同社には、日本という枠組みの中だけで仕事をするという発想はなく、海外展開を札幌や仙台に展開するのと同じ感覚でとらえている。中国、台湾、インド、タイの営業拠点を活用して、現地企業の開拓を推し進めていくとともに、アジア諸国の市場開拓を図っていく。インターネットによる直接販売と海外展示会の取り組みを充実させ、海外展開を加速していく計画となっている。



展示会風景「Manufacturing インドネシア 2014」（同社 Facebook より）

■企業概要

1 沿革

株式会社メトロールは、昭和 51 年、東京都武蔵野市緑町にて現社長の父が創業。創業者は、前職の会社で技術者として胃カメラの開発を医師と共同で行っていた。しかし、医療事故などによるリスクを恐れた同社の経営陣から再三の中止命令を受けるなど、製品化されるまでに大変な苦勞をした。技術者が幸せになれるよう、自由な発想で製品開発をする環境を求め、51 歳で脱サラして起業した。

昭和 52 年、トヨタ自動車株式会社とシグナルゲージ「MT - パルサー」を共同開発し、国内外のトヨタ自動車の全工場に供給した（TMS 規格認定：トヨタ社内規格）。同年、新立川航空機 35 号棟に社屋移転（現：立飛リアルエステート。以下同じ。）。

昭和 58 年、CNC 旋盤用ツールセッタを開発し、工作機械業界向けに販売を開始。これは同社の発展の礎となる取り組みとなった。

昭和 63 年、第 14 回国際工作機械見本市 JIMTOF1988（東京）に初出展（以降毎回出展）。工作機械業界への販売が本格化していった。

平成 9 年、ISO9001 認証取得（TUV ラインランド、現在は非継続）。平成 10 年には海外向けのインターネット直接販売サイト「TOOLSSENSOR.COM」を立ち上げ、海外事業を開始した。海外向けに直接販売をする手段として、ウェブサイトの可能性に着目したことが同社の発展に大きく貢献することになった。

平成 16 年、社屋を 14 号棟に移転し、総床面積が 2 倍となった。平成 19 年、成長志向の企業と評価され、「東京中小企業投資育成株式会社」の出資を受け増資した。

海外向けダイレクト販売サイトがきっかけとなり、平成 20 年、中国・上海に販売子会社「美得龍(上海)貿易有限公司」を設立（100% 出資）。平成 23 年には、インドに「バンガロール支店」を開設。平成 24 年には、台湾・台中に販売子会社「台湾美得龍貿易股份有限公司」を設立（100% 出資）した。

平成 23 年には、生産部門を 14 号棟に残し、本社機能を 25 号棟に分割・移転した（現在の所在地）。同年、BCP 事業継続計画を策定し、災害などへの対応力を含めた危機管理体制を構築した。

同社の CNC 工作機械用ツールセッタは、世界トップシェアでありオンリーワン製品となっている。今後も他社の真似をしない新製品開発により、世界のものづくりの技術革新に貢献すべく活動している。

2 経営理念

「Let's Go セプス!!」(セプス:CEPS)

Customer Satisfaction (お客様満足)

Everyone Satisfaction (全社員満足)

Productivity (生産性)

Speed (スピード)

の略



セプスのロゴマーク

会社の仲間や仕事を愛せない社員は、製品もお客様も愛せない!

ES(社員満足)を一番に掲げ、会社や人のモラルが社会問題となる以前の、1990年に創られました。

日本の家族的経営をベースに、日中台印の多国籍社員が、高いチームワークで、新技術・新市場の開発に挑戦しています。

3 企業案内

社名	株式会社メトロール
設立	昭和51年
資本金	4,000万円
代表者	代表取締役社長 松橋 卓司
社員数	117名(平成26年9月1日現在)
事業内容	工場の自動化に貢献する、精密測定・工業用センサおよび応用製品の設計製作・販売
本社所在地	東京都立川市高松町1-100 立飛リアルエステート25号棟5階
電話	042-527-3278
URL	http://www.metrol.co.jp/

<受賞歴>

平成7年	第15回科学技術賞長官賞(CNC旋盤用ツールセット)
平成8年	第19回発明大賞 田辺発明功労賞(CNC旋盤用ツールセット)
平成17年	第30回発明大賞 白井発明功労賞(空圧式エアロアブソーバー)
平成20年	東京商工会議所「第6回勇気ある経営大賞 優秀賞」
平成22年	東京都産業労働局「東京都中小企業ものづくり人材育成大賞 知事賞」

- 多摩信用金庫「多摩ブルー賞 最優秀賞」
- 平成 24 年 経済産業省「中小企業 IT 経営力大賞 経済産業大臣賞」
東京都信用金庫協会「日本経済新聞社賞」
日刊工業新聞社「優秀創業者賞」
- 平成 25 年 首都圏産業活性化協会「TAMA ブランド大賞 人材確保大賞」
経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」
経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」
NBC 東京ニュービジネス協議会「ニッポン新事業創出大賞グローバル部門 最優秀賞」



本社