

DECIDE

9/1
SEPTEMBER
2013

第50巻17号(通巻654号)毎月1・15日発行 昭和46年9月27日 第三種郵便物承認
「勝てる場・勝つ条件」が見える総合戦略誌



【羅針盤】
海外拠点の経営者人材を
どうサポートすべきか?

特集
世界を拓け
ニッチトップ戦略で勝ち抜く

【事例】

メトロール
生方製作所
カネパッケージ
森田疊店

【コラム】

世界企業の可能性を探れ

精密位置決めスイッチで 世界のモノづくりを支える

**独自の技術力と世界市場に
フォーカスした販売戦略で
大きく躍進**

接触式精密位置決めスイッチで
世界市場のトップシェアを誇るメトロール。
「他社のマネはしない」をモットーに、
独自の技術力で幅広い業界のモノづくりを
支える同社は、早い時期から世界へ進出。
インターネットを活用した直接取引で
さらに飛躍した。

金属加工に不可欠な 精密位置決めスイッチ

NC旋盤などの工作機械に取
りつけられる「接触式精密位置
決めスイッチ」は、金属を削る
刃の位置を決めるために不可欠
な装置だ。メトロールの精密
位置決めスイッチは、ミクロ
ン（1000分の1 mm）単位で
正確に測定・設定できる精度を
誇り、CNC工作機械メーカー、
半導体製造装置メーカー、一般
産業機械メーカーなどに製品を
提供している。

製品の輸出先は60カ国以上
に達し、売上比率も海外が約
50%を占める。取引先は日系
企業に限らず、世界中のローカル
な工作機械メーカーや一般産
業機械メーカーから、毎日によ
うに注文が舞い込んでくる。

こうした実績の背景に、卓越
した技術があることは言うまで
もない。メトロールの技術は、
他社に比べてどこが優れている
のだろうか？ 代表取締役の松
橋卓司氏に聞いた。

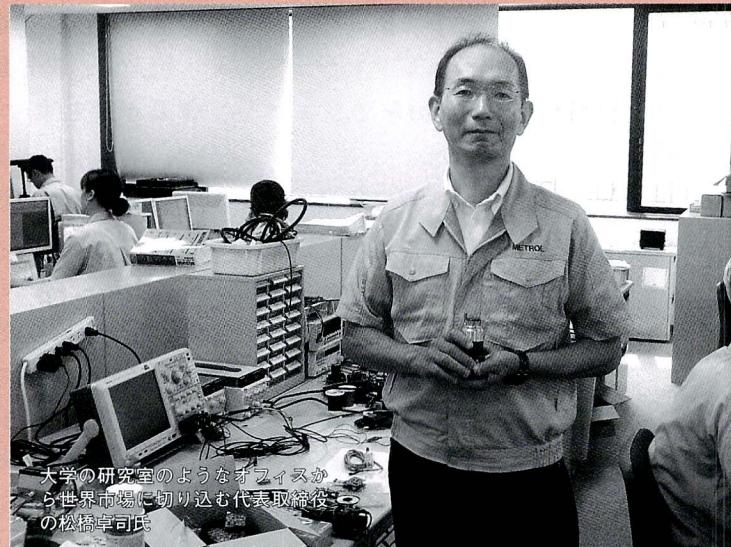
——位置決めスイッチが果たす
役割とは？

松橋 金属を削る工作機械のド
リルやミルなどの刃先は、最初
に原点となる「始動位置」を決
める必要があります。この位置
が少しでもずれないと、加工
する製造部品の寸法が狂ってし
まいます。かつては熟練の職人
が最初に試し削りをして刃先の
位置を調整していました。しかし、
それでは設定に時間がかかり、
機械の稼働率も悪くなる。
そこで登場したのが、精密位置

決めスイッチなのです。

——位置決めスイッチには種類
があるのですか？

松橋 大きく分類すると、接
触式と非接触式があります。接
触式は、実際に刃先と接触して測
定する機械方式です。非接触式は、
センサーで物体を測定する方
式と言えます。光センサーなど
を利用した非接触式は、物体
の有無を確認することには優れ
ていますが、水や油、ゴミなど



大学の研究室のようなオフィスから世界市場に切り込む代表取締役の松橋卓司氏



さまざまな工作機械などで利用されるメトロールの精密位置決めスイッチ

の付着、さらには温度の変化、磁場の発生など外部環境の影響を受けて正確な測定ができないくなるというデメリットを抱えています。その点、接触式は、外部環境の影響を受けずに正確な位置決めができます。

——正確に測定できるので作業効率がよくなるわけですね。

松橋 刃こぼれや摩耗した場合も、接触式なら自動的に刃の長さが短くなった分を補正して加工することが可能で。生産効率が3、4割向上するのに加えて、当社の位置決めスイッチは安価なので、世界中の機械メーカーから注文が寄せられます。

技術者ための ベンチャー企業として 設立

メトロールは1976年、松橋氏の父である章氏が設立した。章氏は、オリンパスの技術者として活躍し、まだ事業化されていなかった胃カメラの開発に携わった経歴を持つ。その後、東京精密の計測事業部長を経てメトロールを立ち上げた。起業の動機は、恵まれた環境の中で技術者が働く会社をつくりたい

という思いだった。

翌年にはトヨタ自動車からの依頼で、不良品を判別して信号を出す測定器を共同開発することになった。開発は難航を極めたが、試行錯誤の末に完成。これが精密位置決めスイッチの原型となった。その後、工作機械メーカーの依頼を受け、この共同開発で獲得した保有技術を活用して刃先センサーを開発。国内のみならず海外の工作機械メーカーからも注文が相次いだ。

しかし、思わぬ落とし穴が待っていた。メトロールが接触式位置決めスイッチを開発した数年後に、全く同じ構造の製品が大手のセンサーメーカーから販売されたのだ。メトロール側にも、特許を取得していないという落ち度があった。この大手参入によってメトロールは窮地に陥った。

——大手企業の参入後はどうなったのですか？

松橋 父は先方の社長に掛け合ったのですが、一蹴されたそうです。それでもあきらめずに、その会社の創業者へ「御社もベンチャー精神で成長してきたの

に、新しいベンチャー企業の芽を潰してしまってよいのか」という趣旨の直訴状を書いて送ったところ、その類似品は市場に出なくなりました。これが当社の最大の危機でしたが、父の事業にかける強い思いで窮地を脱することができました。

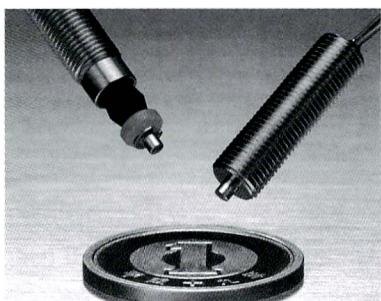
——その当時、松橋さんは入社していたのですか？

松橋 いいえ、私は農学部を卒業して食品メーカーに就職。営業担当者としてサラリーマン生活を送っていました。その後、知り合いの豆腐メーカーの経営再建なども手がけました。しかし、「畠違い」ということもあって、メトロールには何の興味も持っていました。

その当時、強く感じていたのは、明確なビジョンを持った真面目な経営者のもとで働きたいということでした。同じころに父も、会社の将来を考えて後継者を決めなければならない時期に差しかかっていたようです。

——社内に経営者人材は育っていなかったのでしょうか？

松橋 会社のことはすべて父が見ている状況でした。製品開発はもちろん、営業や経理など、経営に密接に関わること全般を行っていました。私は父と同じく話し込むことで、身内のいいき目を抜きにしても立派な経営者だと感じました。「どこのマネもしない」という技術に対する信念を貫き、社員を大切にする経営をしていた。こんなに近くに尊敬できる経営者がいた



小型化が必要な機器や装置に適した世界最小の精密位置決めスイッチ



CNC 工作機械用ツールセッタシリーズ。工作機械の稼働時間を向上させ生産性を上げる

と分かり、入社に至りました。

世界市場をターゲットに 積極的な情報発信

松橋氏が入社したのは40歳の時。農学部出身のため、技術的なことは分からぬ。そこで松橋氏が最初に取り組んだのは、営業部門の改善だった。

当時のメトロールは、商社などを通して国内の工作機械メーカーと取引を行っていた。この活動は継続する一方、いくつかの新しい販売戦略を立てて実行したのである。まず、インターネットを活用した海外直販を開始。当時はインターネットの普及が飛躍的に拡大している時期であり、新しい販売チャネルとして利用することにした。

さらに、従来の顧客である工作機械メーカーに限らず、一般産業メーカーに対しても汎用性



ERPシステムを利用した生産注文システムでスピーディーな製品づくりを実現

の高い新製品を開発し、営業活動を行う方針を打ち出した。この営業戦略によってメトロールは、世界企業としてさらなる成長を遂げることになる。

——インターネットで直販を始めた時期は？

松橋 入社して間もない99年前後です。大きなきっかけとなったのは、インターネットを利用して錦鯉を世界中に販売するビジネスモデルを知ったこと。また、当時は小売業がB to Cの

ネット通販で業績を回復させていた時期でした。そこで当社もホームページを立ち上げ、B to Bビジネスを展開しようと考えたわけです。コストをかけずに、当社の技術力の高さや製品情報を多くの企業へ発信できると考えました。

——国内のみならず海外企業も対象にしたのですね。

松橋 英語や中国語でも表記して海外の企業へ情報を発信しました。ちなみに、現在はドイツ語も加えた4カ国語対応になっています。また、海外企業に対しては、カード決済ができるような電子取引のシステムも組み込みました。これによって海外企業との取引で最も懸念すべき「製品代金の未回収」というリスクを回避できました。

——取引先も工作機械メーカーに限定ていませんね。

松橋 自動車部品や半導体装置製造、金型製造、医療機器製造、印刷機器など、幅広い業界を対象とした営業活動を積極的に行いました。今では、工作機械メーカーと一般産業機械メーカーの売上比率は50：50くらいになっています。商社を経由した取引も一部ありますが、大部分は直接取引です。

世界の商慣習に精通し 組織の活性化にも注力

現在、メトロールは中国の上海や深圳、台湾の台中などに現地法人を設立。インドのバンガロールにも支店を出している。

世界に向けた情報発信が不可欠

POINT OF VIEW

資本力に乏しい中小企業は、自社製品の情報発信や販路開拓に膨大なコストをかけられない。それゆえ、優れた技術を保有しているにもかかわらず、大企業の販売力に負けてしまっていた。そのような劣勢を覆したのがインターネットだ。メトロールもインターネットを最大限に活用した企業である。

「英語圏や中華圏の市場は巨大です。そこへ向けて情報を発信しなければ、会社は存在しないに等しい。インターネットは、資本力がなくても世界の市場にコンタクトできる中小企業の力強い味方なのです。世界に向けて情報発信しないのは、目の前にあるチャンスを自ら潰す行為だと思います」（松橋氏）

今や、中小企業もグローバル戦略を持たないと成長は望めない時代。メトロールの成功要因の一つは、早くからグローバル市場をターゲットにした先見性にある。



海外の展示会にも積極的に参加

さらに、以前に増して海外展示会へ積極的に参加し、販売促進に努めている。

海外拠点から日々注文が入ってくるが、製造はすべて日本で行う。同社はERPシステム*を利用した生産注文システムによって、日々の注文・製造を一元管理。その結果、世界のどこでも1週間以内に納品するという迅速な生産・物流体制を構築し、世界中に散らばる取引先のニーズに応えている。

また、売上げの半分が海外という世界企業になれば、社員には国際ビジネスに対するスキルやセンスが求められる。メトロールは新卒採用を積極的に行っており、採用基準の一つに英語や中国語などの語学力を設定。高い語学力を身につけた新入社員を採用し、早い段階から海外拠点へ赴任させ、国際ビジネスの感覚を磨かせている。

驚くべきことに、同社には人事や総務部門が存在せず、製造や営業部門などの社員が兼務するシステムをとっている。社員の人事評価は各部門の役員が決定し、社内ルールの制定などは組織横断的な委員会を設置して策定する。こうした会社運営を

行うことで、社員が当事者意識を持って仕事に当たれるようになったという。

——海外市場と国内市場の違いはありますか？

松橋 国や地域によって商慣習が異なります。例えば、中国では人とのつながりが重要ですし、インドではトライアルの段階で製品の取りつけまでしないと売れません。こうした商慣習やニーズを現場から吸い上げて対応しているのも、当社の大きな強みです。もちろん、当社の類似品は登場します。そんなモノに決して負けないのは、高い技術力とともにビジネス環境やニーズをしっかりと把握し、対応しているからです。

——若手のうちから海外拠点へ赴任させるのですか？

松橋 入社後に半年間の研修を行い、その後に赴任させるケースもあります。赴任先では、現地スタッフのマネジメントや営業活動を行います。社会人になって間もない時期から国際的な舞台でさまざまな経験を積めるので、成長するスピードは速いと思います。新入社員から海外へ赴任させますから、自立心が旺盛な人材でないと当社では勤まりません。

——総務や人事部門を設けない理由は？

松橋 総務や人事などの間接部門が肥大化した大企業は、視野の狭いセクショナリズムが横行し、経営判断も遅くなり、韓国

や中国企業の後塵を拝しています。そのような事態に陥らないため、常にゼロベースで物事を考え、迅速な対応ができるように間接部門を廃しました。組織内のルールはプロジェクトごとに委員会を設置して決めています。社員旅行も委員会で旅行先を決め、移動のためのチケットや宿泊先も自分たちで手配する。旅行会社に丸投げをしないわけです。こうした取り組みによって全社員に当事者意識が芽生え、皆が責任感を持って仕事を遂行しています。

——今後の展望を聞かせてください。

松橋 当社が世界企業に成長したのは、精密測定機器というジャンルにフォーカスして技術を磨いてきたからだと考えています。この方針は、今後も変えるつもりはありません。また、会社を大きくするつもりではなく、将来的には分社化を推進した有機的なネットワーク経営で、常にゼロベースで物事を考え、経営判断が早くできる組織を目指したいと考えています。 ■



組織横断的な各種委員会を設置し、社員の自主性が芽生えて社内も活性化

PROFILE

所在地：〒190-0011 東京都立川市高松町1-100 TEL:042-527-3278(代) 設立:1976年 資本金:4000万円 売上高:14億4000万円(2012年)
従業員数：114名 事業内容：計測制御機器、省力化機器、精密機器、検査具などの設計製作と販売 <http://www.metrol.co.jp/>

*ERPシステム：異なる部門を横断し、企業全体を一元的に管理するシステム