

創意工夫

3月号
136号

2020.03.28発刊

～高付加価値部品のトップブランドを目指して～ 株式会社 石金精機

第1期中期経営計画を振り返り、 次なるビジョンを描き新たなスタートを切る

Originality a device



清水 克洋

◆中期経営計画策定の経緯

私が先代から当社を引き継ぎ10年目に差し掛かった2015年4月に当社にとって初めての中期経営計画を策定し、社員の皆様にに向けて発表しました。

私が社長に就任した2005年頃は設備産業を取り巻く環境が非常に良く、当社の業績も毎期過去最高を記録していました。しかし、2008年に発生したリーマンショックの影響により当社の売上高が前年対比60%程度に落ち込むなど苦しい時期を経験しました。その後、リーマンショックからの立ち上がりを経て、現在に至ります。このように社長に就任してからの約10年間において、石金精機にとって【最高】と【最低】の両方の経験ができたと感じています。

その10年を振り返ったとき、

会社として何をすべきか、どのような仕事をしていくのかという方向性が不明確だと表面上の良い・悪いの結果だけでの評価となり、戦略の有効性などプロセスに対する評価ができないということです。

明確に会社の方向性を示した計画があれば、目標数値や戦略の遂行度合いを計画と現状を比較し、評価することができるようになり、次期の会社の成長に必要なノウハウを残すことができるかと考え、策定することを決めました。

◆中期経営計画第1期を振り返り感じたこと

第1期中期経営計画では、計画最終期であった2019年9月期（第50期）において工作機械をはじめとする既存事業で約10億円、新規事業（航空機、医薬機器、設計・製作、試作品）で10億円の計20億円を目標に掲げていました。しかし、結果としては売上高が12億円前後と策定当初の売上の維持に留まり、目標に対し未達成という結果となりました。

未達成の要因は様々ですが、工作機械事業においては、業界全体

が右肩上がりに推移し、2018年には1兆8,000億円の市場規模まで拡大し当社の部品事業に対する需要も増加傾向にありました。しかし、納期遅れの多発から当社の受注額は伸び悩む結果となつていきます。

航空機事業においては、国産初のジェット旅客機MSJの両翼に搭載されるトラックレールを中心に様々な部品の受注に成功しました。しかしながら当初、三菱航空機様から公表された計画では、月産5機の生産を見込んでいましたが、現在は生産がストップし生産再開を待っている状況で、当時の予測とは大きく異なる状況になっています。

このように外部環境は目まぐるしく変化し、当社にとって機会または脅威の状況をもたらします。その時々々の外部環境の変化に対して、当社の強みと弱みをどのように適応させていくかが業績に大きく影響を与えると実感する期間となりました。

◆新・中期経営計画策定に向けて

先述のとおり第1期中期経営計画に対しては未達成という結果となりましたが、この未達成をただの失敗で終わるのでなく、次の経営戦略につなげることが重要だと考えています。

現在、第2期中期経営計画策定に向けた準備を進めており、今期末には社員の皆様に向けて発表することができると思っています。

策定を進めるうえで、第1期の結果を各部門で精査し、細かく問題点を洗い出すことが必要です。その問題点を踏まえて、当社の対応力や技術力、開発力などの強みの部分を現状よりも成長させるための施策と、弱みである部分を改善・改革するための施策を検討し、計画期間内に落とし込んでいくことに取り組んでいます。

また、第1期中期経営計画の反省点の一つに外部環境の変化に対する予測が不十分だった点が挙げられます。この点の解決に関しては、当社だけではなく金融機関をはじめとする外部の専門家の方にも助言を頂戴しながら、現在の外部環境を整理し予測を立てていきたいと思っています。

第1期中期経営計画同様に、石金精機の進むべき方向性を新・中期経営計画にて明確に設定しますが、当然描いた計画を実現させなければならず、そのためには、社員の皆様の協力が必要となります。

全員で計画の実現を目指すべく、ベクトルを合わせ進んでいきたいと思っておりますので、今後ともお力添えをお願い致します。

第51期上半期の振り返り

上半期の状況を整理し、今期の目標達成に向け下半期にやるべきことを明確にする。



【製造部】
金尾部長

上半期を振り返って

今期の会社全体の方針である「納期遵守率の向上」に向けて製造部では「不適合件数の半減」「納期遅延品の早期解消」「消化工数高の向上」という具体的な目標の達成を目指しています。

一点目の「不適合件数の半減」については、部内全体での注意喚起と指導を徹底してきたことで、部員一人一人の作業に対する意識の変化を実感しています。その結果として、ボカミスによる不適合の発生件数は減少してきています。一方で段取り不良や測定ミスなど作業者のスキルに依存する要因については現状維持に留まっています。

二点目の「納期遅延品の早期解消」については、現在日本全体を

取り巻く不況の波を受け、当社の受注量も減少傾向にあります。現在、全社を上げて納期遅延撲滅へ向けて取り組んでいます。

三点目の「消化工数高の向上」については、先述の通り受注量が減少傾向にあるため、当社全体の消化工数高も減少傾向にあります。ただし、同時に残業時間も減少傾向にあるため、時間当たりの消化工数を表す消化工数率は向上しています。

下半期の活動の中心

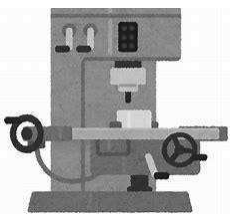
上半期が経過した段階で、外部環境の変化による影響を加味しても満足と言える結果には至っておらず、下半期以降の取り組みなどの程度挽回できるかが重要になってくると思っています。

「不適合件数の半減」については、前月号でも掲載したQMS推進室が中心となり進めている作業手順書の見直しを含めて、不適合が発生した要因に対する対策を理解し、決めた内容を遵守することを徹底してほしいと思っています。

「納期遅延品の早期解消」については、現在、全製品の納入個数を踏まえた在庫および仕掛品の管理体制を強化しています。細かく一つの部品を管理することで、納期遅延の影響がどの工程で、どのような要因で発生したかを分析し、改善策の立案・実行ができる体制の構築を目指しています。下半期においてもこの活動を継続し、納期遅延の解消に取り組んでいきます。

「消化工数高の向上」に関しては、受注量と比例するため、製造部としては先述の2点の活動を進めつつ、日々の教育を通して個人のスキルアップを図り、部門全体としての生産性向上を目指していきます。その結果として、受注量が回復した際に、従来と同じ時間でより多くの工数をこなせる体制を目指していきます。

また、現在の受注品の傾向として、特急対応品など納期要求の厳しい製品が相次ぎ、製造部として苦労している状況です。その中でも当社として出来る限りの創意工夫を実践し、お客様の要望に応えていきたいと考えています。



【生産統括部】
浅野部長

上半期を振り返って

「納期遵守率」については、昨期の実績としては約30%強に留まりました。その実績を踏まえ、生産統括部として納期遵守率80%を目標として今期の活動を進めています。

上半期の実績としては、60%程度の実績を見込んでいます。実績としては大きく改善されていますが、会社全体の受注量が減少傾向にあることが要因として考えられるため、一概に喜べる状態ではありません。ただし、受注量を維持している航空機事業における納期遵守率の実績は、昨年7月度が約25%だったのに対して今年の2月度は65%まで改善されており、3月度についても70%まで引きあがる見込みであり、一定の評価ができると思っています。

下半期の活動の中心

先述の通り、納期遵守率の実績

という点では、目標に対して順調に推移しています。今期の目標である納期遵守率80%の実現かつ会社の利益創出に向けて、下半期は以下の二点に取り組むことが必要だと考えています。

一点目は、「受注後から加工着手までのスピードを早める」ことです。詳細な生産計画や図面に各種情報を落とし込む作業など、生産統括部内の作業スピードを早めることができれば納期に対する製造部の作業に余裕が出ます。営業部と生産統括部内の連携を高めて、この課題に取り組んでいきます。

二点目は、「製造部内の各作業時間のデータを収集・分析し、効率の良い生産計画を立案する」ことです。受注状況が芳しくない現在において、工程・設備の負荷バランスを均等化し、少しでも外注対応を削減して内製化を図ることが利益創出に向けて重要なことだと考えています。

最終的な姿は、「滞留の削減」です。製造プロセスにおけるインからアウトまでの流れにおけるモノの流れを把握し、トヨタ生産方式の一つである「必要なものを必要なときに、必要なだけ」生産できる仕組みを構築し、生産効率を高めることが必要だと考えています。



【品質管理課】
松木課長

上半期を振り返って

品質管理課として、当社の不適合件数の推移を説明すると、第49期には219件発生していた不適合が第50期には159件と、60件減少しました。不適合の発生要因の内訳を分析すると、段取り不良に関しては増加していることが分かりました。

そのことを踏まえ、今期のテーマを「段取り不良による不適合の削減」と定め、改善活動に取り組みんでいます。

具体的には、段取り不良の約70%がリピート品で発生していたため、第50期で取り組んだ段取り不良への対策が継続されているか、また、その対策が有効であったかという観点で検証を行っています。

対策に関し、改善活動は大きく3分野に区分されます。「①注意喚起を行う」「②教育指導を行う」「③仕組み体制を構築する」です。決めた対策の有効性が不十分な

場合は、改めて作業者に対して「注意」を行うとともに「教育」を行います。それでも不適合品が発生する場合は「仕組み化・標準化」体制の構築が必要になります。

一方で、作業者がしつかりと決め事を守っていたにも関わらず発生した不適合に関しては、対策不十分と判断し、次の対策を検討する必要があります。PDCAサイクルを回しながら、同じ要因による不適合の再発の削減に取り組んでいます。

下半期の活動について

実際に不適合を削減するのは、品質管理課ではなく各課であり、各担当者です。対策内容が各担当者にまで浸透することが重要になるため、毎月開催している品質改善会議の場を通して、各部門長と連携して不適合削減活動を続けます。

不適合件数の実績については、毎月不適合内容の管理を実施しており、現状の取り組みを下半期も継続し、第52期につなげていきます。



【営業課】
鈴木リーダー

上半期を振り返って

今期営業部では、世の中の状況変化に対応するため、メンバーの拡充を含めた営業体制の見直しを図り、顧客ニーズを的確に把握しつつ効率的な活動の実現することで売上目標の達成を目指しています。

しかし現状は、当社を取り巻く業界の動向が想像以上に厳しく、工作機械業界を筆頭に長く低迷が続いています。現在の新型コロナウイルスの影響も大きく、エンドユーザーの生産が停止する状態になるなど、当社も影響を受けています。

上半期の実績としては、目標に対して約90%の着地を見込んでいますが、厳しい状況の中でも何とか最低限の受注量を確保してきましたが、年間計画においては上半期よりも下半期の方が目標の比重が高く計画されているため、厳しい状況が依然として続くことが予想されます。

営業体制の見直しという観点では、不二越様の軸受担当を2名体制で対応することで現在受注を頂戴している部門に加えて、より多くの部門から受注することを目指しています。また、航空機事業のお客様に対してもモレの無い、丁寧な対応を心掛け、製造部・生産統括部と一体となって納期遵守に努めていきます。

今期の営業活動におけるキーワードになったのは新規顧客の獲得については、私を中心となり引き合いに対する確実な受注を目指して活動を進めています。

下半期の活動について

先述の通り、上半期よりも予算が大きく計画されている点と、より深刻化することが予想される日本の景気動向を踏まえ、下半期は更に厳しい状況になると思っています。営業課としては、その状況下においても、着実かつ積極的な営業活動で、受注量の確保を目指していきます。

具体的なターゲットとしては、既存顧客の新規受注と、当社の技術力により引き合いを頂戴できる完全新規からの受注です。これらのターゲットからの新規受注で既存顧客のリピート品受注量の低迷を補っていきたくと考え

ています。

そのためにも、顧客訪問を重ねる営業担当者として、社内で営業活動を支える社員間でのフォローアップ体制が重要になります。

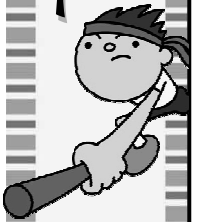
また、営業体制の見直しを進める中で新たに採用したメンバーが多数在籍しているため、営業担当者として自立するまで部内でのサポート体制を充実させる必要があり、部内の連携を強化していきます。

最後に、世の中の景気が悪くなることで、モノづくり企業全般が短納期対応への要望が強くなります。その際の製品不良は納期にダイレクトに影響を及ぼします。そのため、各部門がしっかりと連携して、お客様の要望に丁寧に対応して実績を着実に積み上げていくことが重要です。各部門と共にお互いの役に立ちたい、という意識で連携に努めていきたいと考えています。



石金精機の

社員紹介リレー



営業課
大原さん

種でも共通して言えることですが、客先担当者様との信頼関係の構築が重要だと思っています。そのため、お客様先の生産状況を的確に把握し、当社の製品の特性を理解した上で、提案して頂くことが必要だと思っています。

当社への入社経緯

現在の仕事内容
私は昨年の11月度に入社して以来、同じ営業課の竹原さんとペアを組みながら、不二越様の軸受部門を担当しています。

納品を含めた訪問を重ね、客先担当者様との面談で部品の使用状況を確認し、当社製品を提案して受注を目指しています。

現状の課題

私の前職は、食品関連の営業職と、当社とは全くの異業種であり、現在も、モノづくりに関わる知識全般が不足していると実感しています。現在、営業活動を進める中で、当社製品の現物を確認し、製造部の皆様にも教えて頂きながら、当社の営業活動に必要な知識の習得に励んでいます。また、営業担当者としての業

転職活動を進める中で、航空機事業を含めた新たなチャレンジに既存事業を維持しながら取り組んでいる当社のチャレンジ精神に惹かれ入社を決意しました。実際に働いて約4カ月が経過しましたが、仕事について右も左もわからない状態の私に対して、社内の皆様が協力的な姿勢で指導やサポートなど様々なことで助けていただいております。と同時に、働きやすさを実感しています。

次回取材対象者の推薦

営業課の岡野さんを推薦します。当社の海外営業を担当されていますが、外国語が苦手な私にとって海外企業とのやり取りは未知の世界であり、世界各国のお客様とのやり取りにおける苦労や、やりがいについて伺いたいと思います。

新入社員の成長の軌跡

昨年4月に入社された、藤井さん（技術課）と高平さん（APS）に社会人1年目を振り返っていただきました。



左：藤井さん、右：高平さん

印象に残っている出来事

藤井さん 「初めての給料日」が印象に残っています。

入社してからの数か月は、全く仕事ができず会社に貢献できていないと感じていたため、初任給を受け取った時は給料をいただくことに申し訳なさなど複雑な思いを抱き、「仕事を早く覚えたい」という熱い思いが芽生えました。

また、受け取った初任給で両親に食事をご馳走したことも鮮明に覚えています。

高平さん 入社後は製造1課に配属となり、汎用旋盤での業務に従事していましたが、金尾部長と三浦課長よりAPSにてNC旋盤での業務にチャレンジしないかと打診を受け、より多くの業務を覚えるチャンスだと思い、異動を決

意したことが印象に残っています。

APSへの異動後は、汎用旋盤での手作業からプログラム管理へと作業手順が大きく変わりました。新たに覚えることが多く、現在も苦労していますが、工具や突き出し位置など細かな確認作業を徹底し、ミスを引き起こさないように丁寧な作業を心掛けています。

成長を実感したこと

藤井さん 1年間の経験の中で、社会人になるまでの学生期間とは両親や学校の先生方などが親身になって自分を支えてくれたことに気が付きました。

社会人は、自分で考えて行動しなければいけません。仕事においても分からないことがあれば自発的に質問する必要があります。仕事に取り組む中で、自発的な考え方へと変化し、行動に移す実行力が身に付いた点が1年間での成長だと実感しています。

高平さん 入社当時よりも、「仕事を覚えてできる作業を増やしたい」という思いが強くなった点が成長したと実感しています。

また、仕事上で分からないことがあった際、上司や先輩方に確認するという基本の事を徹底できるようになってきた点も成長したと

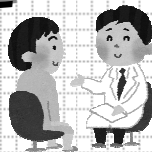
感じています。

今後の意気込み

藤井さん 私は文系を専攻していたため、当社の仕事に関わる知識がゼロの状態からスタートしました。1年間で、先輩方からプログラミングを中心にものづくりの基礎や、当社の製品の流れ、各部門の役割などを教えていただきました。この1年間の経験を活かし、今後の業務に応用し、現在よりも会社に貢献できる人材になれるように努力していきたいと思っています。

高平さん 現在はミスをしないことを第一に考え、慎重に時間をかけて作業していますが、今後は効率的な作業を実現することが必要だと思っています。そのためにも、段取り時間の短縮が重要だと思っています。上司や先輩方への確認を徹底しながら、効率的な作業を目指していきたいと思っています。

安全衛生委員会からの お知らせ



検診結果から

自分の健康状態を知り、

生活習慣を見直しましょう