

# ITを活用した“管理”と“運用”が強み

JMCを受講して半年で社長就任——4年間で大きく成長

有限会社 吉見鋳金製作所 代表取締役 吉見 昌高 氏

## 現場10年・管理6年を経て社長就任

「10代の多感な時期には、板金以外の道へ進んでみたいという気持ちになることもありました。しかし、両親が苦労している様子をずっと見てきましたから、最後には両親に少しでも楽をさせてあげたい、自分が後を継ぐしかない、と考えるようになりました」と吉見昌高社長は語っている。

事業継承を決意した吉見社長はコンピュータの専門学校を卒業後、父親である吉見昌弘会長の紹介で長野県内のメーカーに就職し、3年間勤務した。

「就職したメーカーには板金部門もあったので、『勉強になるだろう』と紹介してもらったのですが、実際には板金部門には配属されず、板金とは関係のない仕事に3年間、携わることになりました。しかし、当社よりもずっと規模が大きい製造企業の一員として働くことで、会社組織とはどういうものか、学ぶことができました」。

1996年、24歳でメーカーを退職し、吉見鋳金製作所に入社すると、すぐに溶接の専門学校に入校。半年間溶接を学び、TIG溶接、CO<sub>2</sub>溶接、アルミ溶接などの技能検定を取得した。

「板金のことは何もわからなかったので、溶接の専門学校で半年間、勉強しました。会社に戻ると溶接現場に配属されましたが、資格は取っていても実際に製品をつくった経験がなかったので、すぐには戦力になれませんでした。最初の3カ月間は、役に立てないもどかしさを抱えながら、ひたすらシャーリングの屑ひろいや加工の補助をしていました」。

「とにかく現場の技術を身につけなくては」と考えた吉見社長は、毎晩ほかの社員が帰った後に、シャーリングで端材を切断しては、ひたすら溶接の練習を続けた。

そうした努力が実を結び、吉見社長は着実に現場に欠かせない戦力として認められるようになっていく。溶接作業員として約3年間従事した後は、プログラム・抜き・曲げといった工程の技術を習得していった。

入社10年目の2006年に専務取締役に就任し、生産管理・工程管理の責任者として、工場全体のデジタル化・合理化を推進。そして入社16年目の2012年12月、40歳で2代目社長に就任した。



## 4年間で得意先・従業員・売上が増加

長野県上田市にある(有)吉見鋳金製作所は、吉見社長の父である吉見昌弘会長が1988年に設立した。県内の工作機械メーカーから受注するカバー・部品の製作を中心に手がけながら、新規品や多品種少量生産への柔軟な対応と、設計から加工・溶接・塗装・組立・シルク印刷までの一貫対応を強みに発展してきた。

工作機械業界は輸出比率が60～70%と高く、世界経済や為替変動の影響により需給が大きく変動する。そのため同社が安定成長を図るためには、新規分野・新規得意先の開拓による受注の平準化とリスク分散が必要不可欠。そこで吉見社長は専務時代から、県内・県外にかかわらず、医療機器、半導体製造装置、鉄道車両、農業機械、再生可能エネルギー関連など、様々な分野で新規得意先の開拓に取り組んできた。

こうした取り組みは、吉見社長の社長就任後に大きく花開き、これまでの就任後の4年間で得意先社数・従業員数・売上規模がいずれも大きく増加している。



長野県上田市にある(株)吉見鋳金製作所

## 会社情報

会社名	有限会社 吉見鋳金製作所
代表取締役	吉見 昌高
住所	長野県上田市大字小泉346-1
電話	0268-27-7647
設立	1989年
従業員数	48名
主要事業	精密板金製造／工作機械カバー、制御ボックス、環境機器、機構部品、農業用機械など
URL	<a href="http://yoshimi-b.co.jp/">http://yoshimi-b.co.jp/</a>

### 社長就任直前にJMCを受講

職業訓練法人アマダスクールが主催するJMC（経営後継者育成講座）を吉見社長が受講したのは、社長就任直前の2012年5月、39歳のときだった。

「JMCはずっと前から受講したいと思っていたのですが、現場で忙しく働いていると、なかなかまとまった時間をつくることができません。社長就任前になって、現場を任せられるスタッフが育ち、多少は時間をつくれるようになったので、『今しかない』と受講を決めました」。

「社長就任前にJMCを受講できたことは、とても良かったと思います。一度きりの人生の中で、忘れられない時間になりました。今でも何かにつまずいたり、壁にぶつかったりしたときには、JMCの資料やノートを見返して、原点に立ち返ります」。

吉見社長は当時、現場作業員として10年、生産管理・工程管理の責任者として6年と、十分なキャリアがあった。それでも自らJMC受講を希望した背景には、どんな思いがあったのか。

「私は6年間、工場の生産活動全体を管理してきましたが、経営に関わる部分にはほとんど関わってきませんでした。ですからJMCでは、社長交代を見据えた中で、経営に関

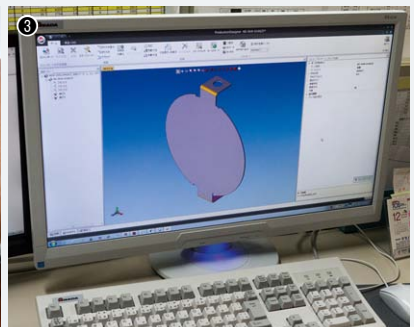
わる財務・労務管理での不明点や、経営者としての考え方を学びたいと考えました。また、この業界で働く同じ境遇の仲間と出会い、みなさんの考え方や思いを聞くことで、自分の会社を客観的に見てみたいという思いもありました」。

### 社長になるための心構えや覚悟につながる

「何事も過去にとらわれず、柔軟でありたい」という吉見社長の姿勢は、JMCのエピソードの端々からも感じられる。

「財務のカリキュラムでは、BSやPLといった財務諸表などの理解が深まりました。マネジメントゲームでは、常に周りの状況を見ながら、多角的な視点で物事を決断していく姿勢を学びました。自社の強みをPRするプレゼンテーションのカリキュラムも、とても勉強になりました。SWOT分析などを通じて自社の強み・弱み・機会・脅威を整理していく中で、営業的な面でも強みをさらに強くすることや弱みを補うことの重要性、そのために何をしたら良いのか、といったことが、よく理解できるようになりました」。

「社員の前で話すことには慣れていましたが、社外へ向けたプレゼンの経験はなく、資料の作り方や表現の仕方なども学ぶことができました。たまたま同期生の方々の中に、ITに明るい方や元プロカメラマンの方がいて、彼らが作成



①ネットワークカメラを設置し、事務所から工場内の様子を把握できる／②現場ではiPod touchを使って進捗実績を入力／③3次元ソリッド板金CAD SheetWorksによる3次元設計



する資料のクオリティが高く、ずいぶん教えてもらいました」。

JMCは前期12日間、後期10日間のスケジュールで、全寮制集中教育を行う。宿泊先はアマダグループの大磯研修センター（神奈川県）で、受講生たちは同期の仲間と寝食をともにしながら交流を深めていく。

「受講期間中は、研修センターの談話室で毎晩お酒を飲み交わしながら語り合いました。学生時代ならともかく、社会に出ると、そんな機会は滅多にありません。経営者同士の集まりに参加しても、ビジネス上の交流だと、どうしても一歩引いてしまいます。しかしJMCの同期生とは、プライベートなことや将来の夢まで含めて、開けっぴろげになれました。だからこそ、今でも交流が続いているのだと思います」。

「私の場合、間もなく社長に就任するというプレッシャーもありました。そういうプレッシャーを感じながらJMCを受講していると、改めて創業者である会長のパワーの大きさを実感し、苦勞しながら会社や私自身をここまで育ててくれた両親への感謝の念が自然と沸き起こってきました。今思えば、こういう刺激のひとつひとつが、社長になるための心構えや覚悟につながっていったのだと思います」。

### 「社員にも同じような体験をしてほしい」

吉見社長の“学び”への熱意は、JMCを修了しても消えることはなかった。

JMCを受講する際の課題だった財務・労務については、その後も外部の講習会や勉強会に参加して学び直した。

また、「自分自身がJMCを通じて良い体験ができたので、社員にも同じような体験をしてほしい」と考えた吉見社長は、社員教育の予算を確保し、アマダスクールや行政、ポリテクセンターなどが主催するリーダー研修や講習会に社員を送り出した。しかもできるだけ1日で終わるようなものではなく、2泊3日くらいの期間を同じ業界、同じ立場の仲間同士でともに過ごし、学ぶことができるプログラムを選ぶようにしているという。

2013年11月と2014年11月には、JMCの修了生と受講

生が交流するカリキュラム「Talk Together」に、修了生の立場で参加している。

「Talk Togetherは、大磯研修センターの懐かしい雰囲気や匂いを感じながら、当時の思いに立ち返るきっかけになりました。受講生の方々には『こうして学ぶことができるのは、かけがえのない貴重な時間』ということを知ってほしい」。

### 県外を中心に新規開拓

JMCを受講して約半年後、2012年12月に吉見社長は2代目社長に就任。それからの4年間で、得意先社数・従業員数・売上規模がいずれも増加している。

現在も工作機械業界からの売上が全体の50%弱を占めており、この割合は4年前と大きく変わらない。しかし、その内容をみると、得意とする工作機械業界の新規得意先が増えると同時に、県外の得意先を開拓してきたことで、得意先社数が60社から120社に増えた。県外の得意先が大幅に増加したことで、県内・県外の売上高比率は約半々になっている。

得意先120社のうち、毎月定期的に受注するのは60～70社。現在の受注内容は月平均5,500アイテム、平均ロットサイズ5個以下の多品種少量生産で、部品点数は月数万個。近年はリピート品の割合が高まっているが、それでも新規品が60%を占めている。

新規得意先は、自社サイトやジョブマッチングサイトによるWebマーケティングや、公共展・商談会などを通じて開拓してきた。そのときの訴求ポイントやプレゼンテーションの手法は、JMCで学んだことが役立っているという。

「以前（専務時代）から、県外のお客さまや工作機械以外のお客さまも積極的に開拓していかなければ、という危機感はずっと持っていました。しかし自社の強みや、どういう風にPRしたら良いのかは、よくわかっていませんでした。JMCで実践的なプレゼンを学んだことで、的を射たプレゼンができるようになっていったと思います」。



①パンチ・レーザ複合マシンEML-3510NT(2連棚・PDC仕様) / ②レーザマシンFO-MII 3015NT / ③ベンディングマシン HG-1003

## ITを活用した“管理”と“運用”が強み

「お客さまへのプレゼンを行ううえで、私が最も重要視しているポイントは、ITを最大限活用した“管理”と“運用”です。そのベースには、会長がつくりあげてきた当社の強み——新規品や多品種少量・変種変量生産への対応力という強みがあります。しかし今の時代、それだけでは十分に差別化できません。それをどうやって実現するのかという仕組みの部分——“管理”と“運用”の中身をPRすることが、お客さまへの説得力・訴求力につながります」。

吉見社長がポイントに挙げた“管理”と“運用”の仕組みは、アマダが提唱するVPSSの考え方をベースに、吉見社長自身が推進役となって構築してきた。

「私が生産管理・工程管理を担当するようになった2006年、アマダが60周年記念で開催したイベント『VPSS@Factory Fair』にはずいぶん感化されました。板金工場の将来ビジョンを見せてもらった実感があります」。

それ以来、吉見社長は工場・オフィスのネットワーク化、3次元ソリッド板金CAD SheetWorksによる3次元設計、2次元CAD/CAM AP100による立体運用、曲げ加工データ作成の外段取り化などを推進。管理系では、生産管理システムWILLを基幹システムに据え、生産情報と加工情報を一元管理しながら、アマダアイリンクサービスが提供するWebサービスを接続し、業務フローの合理化を進めてきた。

「IoTとスマートファクトリーの実現へ向けた動きが活発化している中、今後はソフトウェアへの投資にいっそう力を入れていきたい。イメージしているのは、『プラモデルをつくる感覚で誰にでもできるモノづくり』、そして『新規品をリピート品のような感覚でつくるモノづくり』です。現場・管理を問わず、自社の様々な情報をデータとして蓄積し、共有し、一元管理することで、こうしたモノづくりに対応できる体制を構築していきたい」。

## 「右腕は社員全員」——伝えることの大切さ

伝えることの大切さは、社外の得意先に限らない。吉見



アSEMBリー生産によりブランク・曲げ・溶接の工程最適化に取り組んでいる溶接・組立工程



「右腕は社員全員」と語る吉見昌高社長(右)

社長は「前にも増して、社員と話をするようになった」と語っている。

「ヒト・モノ・カネの中で最も大切なのはヒト——“人財”です。会社の規模が拡大していく中ではなおさら、将来ビジョンを定め、社員にしっかり伝えて、全員のベクトルを合わせる事が重要です。ときどき『社長の右腕は誰ですか?』と聞かれることがありますが、私は『社員全員です』と答えます。特定の誰かでなく、社員全員が私の考えを理解し、問題意識を持って自ら考え、行動できるようになってほしい。そのためにできるだけ社員とコミュニケーションを取り、社員を信頼して仕事を任せるようにしています」。

「今後は設計・エンジニアリング能力を高めて、提案能力を強化していく必要があります。また、お客さまからはアSEMBリーまでのワンストップ対応を求める声が年々強くなっています。今のところ、そうした要望には自前ではなく、地域の企業間連携で対応していく考えです。また、具体的な話があるわけではありませんが、優れた技術を持っているにもかかわらず後継者不在で困っている企業に対して資本参加することも考え、アンテナを張っています」。



溶接・組立後の工作機械カバー