難削材や複雑形状の切削加工技術に磨きをかけ、短納期にも対応。豊富な経験とノウハウを活かし、若手リーダーを中心とした製造業特化型コンサルティングサービスをスタート

TOP INTERVIEW TP

株式会社 今橋製作所　代表取締役社長　今橋（いまはし） 正守（まさもり）

得意とする切削加工技術に磨きをかけるとともに、昨年、豊富な経験とノウハウをベースに同業者向けのコンサルティングサービスをスタートした株式会社今橋製作所（本社：茨城県日立市）の今橋社長に、経営理念や事業内容を、また昨年スタートした新規事業や環境問題への対応などについて若手リーダーの方々を交えてお話をお聞きしました。

（聞き手：弊社社長　下山田 和司）

3代目として入社。必要性を感じて3つの経営理念を制定。

経営理念からお聞かせください。

社長　経営理念は「前向きチャレンジ」「心のこもったサービス」そして「若者から憧れの存在となる企業を目指す」の3つです。私は大学卒業後に大手メーカーに就職し、設計、開発を担当していましたが、その後、2代目の父の要請で2011年（平成23年）に当社に入社しました。この経営理念は、私が3代目として経営を学び始めたときに必要性を感じて制定したものです。

では各々の理念について、もう少し詳しくお聞かせください。

社長　「前向きチャレンジ」は「社員の幸せ」に対する想いが根底にあります。個人の価値観もありますが、生活や心を豊かにするには収入を増やし、社員がやりがいを感じ、収益が上がる領域で勝負する必要があります。付加価値の高い仕事にはチャレンジが付随するので、チャレンジする空気感の常態化が増収や生活の豊かさに繋がると考えています。

製造物

企業が存続し、社員が幸せになるためにはチャレンジが必要。

社員の幸せの実現にはチャレンジが必要ということですね。

社長　企業存続のためには収益が上がる領域に経営資源を投入するしかありません。手が届かない領域への参入は無謀ですが、手が届くかどうかの判別が可能ならそこに参入し、最終責任は社長が取ればよいだけです。「難しい」領域を客観的に判断するためにも基準は明確に数値化すべきで、そこにデジタル技術を投入して「見える化」を推進しています。

領域を見極めて経営資源を投入し、若手に成功体験をさせるのですね。

社長　収益を上げ、若手社員に多くの成功体験をしてほしいと思います。2つ目の「心のこもったサービス」は、製品の良し悪しはあくまでも顧客や市場が判断することで、自己満足のプロダクトアウトではなく相手目線での戦略立案と具体的行動が必要だということです。そして一番重要なのは3つ目の「若者から憧れの存在となる企業を目指す」ことです。

若者とともに様々なビジネスに取り組むためにも、憧れの存在となる企業文化の醸成に取り組む。

若者とは新卒の学生を指すのでしょうか。

社長　若者とは年齢の若さではなく気持ちや行動が若い人を指します。定年でも国家資格の取得を目指すような前向きな人達から見て、「一緒に働いてみたい」と思われる企業体質の醸成に励んでいます。そのためには企業のPR力が必要です。気持ちが若い人たちといろいろなビジネスに取り組みたいと考えていますが、企業に対する憧れは急に湧き出るものではなく、酒造りと同様に醸成してつくりあげていくもので、企業文化もまさにそうした積み重ねだと思います。

若手人材の定着が難しい昨今ですが、この点はいかがでしょうか。

社長　これからの時代はジョブ・チェンジは当たり前で一人の社員だけに拘ってはいません。「辞めたらどうしよう」と不安がるのではなく、「辞めるのは当たり前」という割り切りが必要です。会社を退社しても繋がりを維持し続けて、また一緒に仕事すればよいだけです。

「プル型営業」を10年以上前から推進。外部環境の大きな変化にも対応。

では話題を変えまして、経営に対する想いについてお聞かせください。

社長　リーマンショック以前の弊社は大手メーカーの孫請けで、当時は黙っていても仕事が来る時代でした。しかしそうした時代の終焉を早期に察知し、戦う事業領域をしっかりと見定め、プッシュ型ではなく、積極的な広報やPRで仕事が先方から舞い込むような「プル型営業」を10年以上前から推進してきました。

現在の事業戦略は10年以上前から展開してきたのですか。

社長　「プル型営業」はランチェスター経営戦略がベースですが、中小企業の生き残り戦略はこれしかないと思います。以前、人材確保のため「リクナビ」とも提携しましたが、大手企業向けの戦略は弊社にフィットしませんでした。中小企業は世間一般に認知されていないのが普通ですが、資金力が無くてもPRや広報のやり方次第で周知できるチャンスはあります。リーマンショック後も、東日本大震災や新型コロナウイルス感染症拡大など、10年周期で外部環境は大きく変化しましたが、経営判断は間違っていなかったと思います。

先代から受け継いだ技術力を磨き、設備投資やサポインにも積極的に参画。

貴社の強みについてお聞かせください。

社長　先代より加工難度の高い金属材料などを積極的に受け入れてきた土壌があり、培ってきた技術があるからこそ今があると言えます。私の代では、得意分野を「難削材加工」「難形状加工」「薄肉形状」「3D加工」と銘打ち広くPRすると共に、積極的な設備投資を継続してきました。またサポインなどの国プロジェクトにも積極的に参画しました。「振動レベルの見える化」

や「3Dモデルでの半自動見積りの内製化」などへの投資も、技術力向上に大きく寄与しています。

サポインなどにも参画して技術力の向上に努めてきたのですね。

社長　現在は、技術部長で実弟の今橋正明が東京農工大学の社会人ドクターとして、産学官連携に向けた準備を進めています。多品種少量の切削加工業として短納期対応は強みのひとつですが、世間に周知されないことには強みを発揮できないので、PR手法の工夫や強化も含めた弊社のキーワードとして「短納期対応」を選択しました。グーグル検索でも相応の評価が得られていると感じています。

作業風景

「デジタル人材の豊富さ」が新たな強みとなり、新規事業の展開も可能に。

企業PRの工夫や強化については外部業者に依頼されたのでしょうか。

社長　全て自社内で対応しています。今では「デジタル人材の豊富さ」が弊社の強みに加わってきました。ものづくりのムダ取り（DX）、営業効率化や広報PRなどの全てにおいて、データ活用による戦術立案は中小企業でも必要不可欠です。それを可能にするのがいわゆる「デジタル人材」で、弊社に在籍する従業員25名のうち約2割にあたる6名が該当します。その数値の高さが新たな強みになろうとしており、従来のものづくり以外にも新たな事業展開が可能になりました。

それはデジタル技術を駆使した新たな事業展開ですか。

社長　計測器の持出管理システム（内製）、ASUPS（内製）、Kintoneを活用した業務改善など営業にもDX手法を積極的に導入した他、社内で体得した知見を横展開することで地域貢献にも役立てたいと思い、2022年（令和4年）9月からデジタル人材の若手中心の専門チームが運営する中小ものづくり企業の支援サービス（Com Pass Reach、以下CPR）を開始しました。これは以前から検討してきた事業で、昨年ようやくスタッフが集結して実現しました。デジタルの領域は即効性が高く成果も明確で、CPRは事業化から僅か1年で黒字化しました。

高専との共同研究を機に若手デジタル人材との接点を強化。

どのようにして人材を確保されたのですね。

社長　茨城高専*との共同研究を起点に、20代の若手を中心とする多くのデジタル人材が弊社に集うようになりました。現在彼らを中心に人材採用プロジェクトも運営しています。

＊：茨城高専…独立行政法人 国立高等専門学校機構 茨城工業高等専門学校

共同研究をきっかけに若手のデジタル人材が集うようになったのですね。

社長　人材確保では学歴を優先して失敗した苦い経験があり、やはり価値感を理解し、共有できる人でなければ長続きしないと理解しました。現在、高専新卒の求人倍率が約30倍とも言われるなか同じ戦略では大手企業とのギャップは埋められず、意味がありません。ですが逆に、チャンスがあれば1度大手メーカーに就職してほしいとも思います。

若手人材が大手メーカーに流出しても問題無しですか？

社長　私のイメージでは半数以上の方が就職先の企業風土や上司という壁にぶつかり、「ここで一生涯働けるか？」と自問自答するタイミングがきっとあります。そこで、辞める人がいた時に弊社が受け皿になれればと考え、そのための土壌づくりも進めています。実際、私がそうだったように、こうした悩みは経験しないと理解できないかもしれませんが、弊社ではやりたいことが明確で、きっと多くの方の理想や希望に応えられると思います。

若手が生き生きと働けるフィールドを考察し、判断することも使命。Webによる適性診断で得意領域を判断。

実際に転職されてきた方もいるのでしょうか。

社長　地元で働きたいとの意向で大手メーカーから転職したり、コミュニケーションがやや苦手ですが高専を首席で卒業した若手も在籍しています。地元茨城県での就職を希望する方は常に一定割合存在し、そうした若手が生き生きと働くにはどういうフィールドが必要なのかを考察し、判断するのも私の使命と考えています。弊社には企業PRの手法があり、100人に１人の割合でサイトを見てくれるなら、あとは分母を増やすだけです。

採用した方々の特性はジョブローテーションで見極めているのでしょうか。

社長　Webの適性診断で、個人の特性を活かした職種を判断しています。20代の人材は成功体験が少ないので業務運営に自信を持たせることを最優先に考え、個人の得意領域もしくは不得意な領域を定量的に数値化することで客観的に評価して、仕事の割り振りを決めています。

中小企業では希少な、メンタルヘルスの資格を保有する専門家が社内に常駐していることも、積極的なチャレンジを実現可能にしている一つの要因と言えます。

ここからは若手リーダーの方々を交えて、貴社で現在積極的に取り組まれている事業についてお聞きしたいと思います。

CO2削減事業

製品単位のCO2排出量の「見える化」に向け、CO2排出量の測定器を作る。

コンパスリーチ事業部 木原さん

木原　2050年のカーボンニュートラル実現に向け各企業においてCO2削減に取組んでいますが、設備単位での電力消費量や作業時間が測れないとCO2の削減量も把握できません。そのため製品単位のCO2排出量の「見える化」に向け弊社主導でのシステム開発を進めており、私がそのプロジェクトリーダーを務めています。

中小企業にもCO2削減に関する依頼先からの指示などはあるのでしょうか。

社長　部品メーカーから排出量の開示を請求されますが、依頼先で下請けの全データを収集できるのか疑問です。また部品メーカーも同じ部品に特化して製造しているわけではないので排出量の測定は困難で、開示請求されても提出できません。

木原　弊社にも部品単位でCO2排出量の提示を求められたケースがあり、大企業の脱炭素に向けた動きの加速化を強く感じています。そのため急ぎCO2排出量を「見える化」する必要があると考えています。

将来的には作業者の負担軽減を図り、加工時間測定の自動化も可能にしたい。

社長　中小企業としては、まずは自分の会社全体でのCO2排出量を運営の中で把握し、削減に向けた計画を立案し、それから製品単位でのCO2排出量を算出する事務フローを推奨しています。今のところ排出量を計測できる仕組みを確立している企業はありませんが、算出基準の規格は概ね決まっているので、基準値に数量を入力すれば排出量を算出できるCO2排出量の測定器を作ることにしました。

CO2エナジーダッシュボード

中小企業にとって排出量の削減計画の策定は大きな負担ですね。

社長　行政としての介入は計画立案までですが、弊社では削減計画の策定までサポートします。環境負荷を定量的に評価するLCA（Life Cycle Assessment）に関しては、

排出原単位データベースを用いております。このデータは、例えばアルミニウム1キロあたり加工時のCO_2排出量など、各種金属毎の加工時の排出量が詳細に記されています。

木原　このデータを元に、製造開始から終了時までの時間を計測することで、製品単位のCO_2排出量を自動算出し、タブレットやスマホからの確認が可能になります。測定器の試作を進めており年内にもテスト・稼働する予定ですが、将来的には作業者の負担が少ない加工時間測定の自動化もできるようにしたい考えです。

会社全体での電力消費量の「見える化」は難しいことではない。これからは脱炭素に向けた再生エネルギーの活用も進める。

会社全体での排出量は算出できるのでしょうか。

木原　会社全体の排出量の算出は、省エネ診断や行政によるシステム活用支援等により、難しいことではないと考えています。しかし、当社も設備単位さらには各製品製造に使用した電力消費量までの「見える化」はまだ一部しか実現できていません。ソリューションとしては既成のパッケージシステムの活用が挙げられますが、導入時の費用と管理のための人的コストが発生するほか、排出量の見える化が直接売上に寄与する段階ではないことがハードルを高めている要因と言えます。

部品単位での排出量算出についてはニーズが高そうですね。

木原　中小企業向けのパッケージ商品が少なく、サービスが追い付いていないのが実状で、「CO_2見える化」に関するコスト抑制は中小企業に共通した要望と認識しています。

　そこで弊社では、製品1個当たりの排出量の「見える化」やカスタマイズ性によるコスト面の低減、また「CO_2の見える化」にかかる人的管理コストの低減を可能にするシステム・サービスの提案・開発を協力会社や近隣の中小企業製造業者等へヒアリングしながら策定している段階で、脱炭素に向けた太陽光発電の導入検討や省エネ設備への更新なども同時に進めています。

ComPassReach事業

ものづくり企業として、同じ目線で経営者の課題を解決。補助金申請の採択率は100％

コンパスリーチ事業部 所さん

新規事業の名称と内容についてお聞かせください。

所　「ComPassReach（以下、CPR）」という新事業で、経営者の課題解決のお手伝いをしています。

　企業ニーズは各社各様で、課題解決に向けた補助金の活用や新規事業における新規顧客の開拓、また共通する課題としては事業計画の策定やWeb・コンテンツの作成など様々なご要望にお応えしています。

一番の特徴はどのようなところでしょうか。

所　ものづくり企業としてクライアントと同じ目線でサポートできることです。弊社は金属の切削加工が本業なので、ものづくりに関する悩みを共有し、知識やノウハウを提供することもできます。また対象エリアを茨城県北・県央部に絞り込むことで地域特性や課題について情報を共有したり、こまめなフォローによる親身のサポートが可能です。

補助金申請のお手伝いもされているのですね。

所　これまでの補助金申請の採択率は100％です。

全件採択とは素晴らしい実績ですね。

社長　補助金申請時に要望書を作成しますが、弊社の場合、作成時に計画の勘所を掴むことに長けており、この点が圧倒的に他社とは違います。また行政との連携や大手メーカーOBを通じた情報収集力が強く、先日は事業再構築の補助金申請で一度否認された企業からの支援要請がありました。

部門別収益の「見える化」により活動状況を周知、全社での理解を深める。

所　しかし、なかには設備投資の補助金申請の件でヒアリングを進めるうちに優先順位を上げるべき他の課題が見つかり、「ここから着手してはどうでしょう？」と、同業者目線での提案をすることもあります。

社長　本音で話すと表には出さない経営者の懸案事項がたくさん出てきて、本当は別の課題解決を優先したいことが判明したりします。その場合、補助金申請から派生して経営支援についてもジョイントしてサポートできるのが他社との大きな違いで、強みでもあります。将来、事業承継を予定しているなら、一緒に申請手続きを進めることで経営者目線の感覚を養成することにも繋がります。

新規事業を定着させるプレッシャーもありますね。

所　CPRは現場の方にとっては本業に携わっていない領域で、私も最近は日立地区産業支援センターをメインに活動しているため本社を不在にすることが多いのですが、部門別収益の実績が「見える化」されているので自分の頑張りが社内全体に伝わり、逆に現場の方との技術的な打合せや相談の際に理解が得られていることを実感しています。

異業種との連携によるシナジーにも期待。新規事業を通じて地域にも貢献。

社長　この事業を見る目が社内で変化しており、現場にも数値を示していく考えです。

事業を拡大していく中で異業種の観光業のPR業務やデザイン会社などからの引き合いもあります。こうした企業とはお互いの長所を活かして繋がりを深め、Win-Winの関係を構築したいと考えています。弊社は数値データの強みを、相手先には弊社には無いデザイン系の強みを相互に発揮することでシナジーが期待できると思います。

所　この事業は一社一社の企業との繋がりが強く、時間をかけ、クライアントの企業に伴走して形になるまで支援しています。最近は日立市とタイアップした事業が増加傾向にあり、この事業を通じて地域にも貢献できていると考えています。

ＤＸの推進

作業効率化に向けＤＸを推進。システムの作り込みには明確な区分が必要。

製造部 伊藤さん（左）、製造部 阿久津さん（右）

社長　デジタル化をどう推進するかが課題です。デジタル技術の浸透のため、単体で対応するケースと組織に横串を刺すケースがありますが、「面倒だ」とか「仕事が増える」という意識が社員の中にあると協力が得られないので、煩わしいと思われるポイントを一つひとつ払拭し、作業の効率化に繋がることを理解してもらう必要があります。そのDXの推進リーダーとして活躍しているのが伊藤と阿久津の２名です。

伊藤　私は入社３年目です。これまでの取組みでは継続できているものとできなかったものがあります。

PDCAサイクルの「チェック」の段階で頓挫した事案もあり、あまり作り込まないことも必要だと理解しました。既存のプラットフォームに少し手を加える程度でも弊社と同規模の企業ならうまく稼働することを他社にもアピールしていきたいと考えています。

阿久津　私は入社５年目です。デジタル化は最終的にIT担当の手を離れて定着させる必要があるので、作り込みについては明確に区分する必要があります。人の手が掛かる部分、いわゆるインターフェースにおいて

社内データを使用する場合やシステムを連結するような場合には独自のシステムを作り込むべきです。また色々な人の手が加わる部分にも入力の煩わしさを改善し、日常の使い勝手の良さを追求するためにも作り込みが必要です。

大手企業の依頼で3Dモデルのアップロードによる見積りシステムを開発中。

他社からの依頼もあるのでしょうか。

伊藤　3ヶ月程前に大手企業からWebベースで見積りする、「ものづくりのプラットフォームの構築」について打診がありました。

阿久津　日本全体の大きな枠組みでは、見積りは基本的に2次元の紙の図面が主流ですが、その大手企業は独自に開発した3Dモデルだけアップロードすれば見積りができるシステムを既にリリースしています。

　しかし対応製品が限定されているので、標準化されていない範疇外の製品を協力会社に依頼してラインナップに加えたいとの要望で、現在取組中です。

伊藤　発注担当者は必ず相見積りをとるので、システムに入力すれば自動見積りができるシステムは、非常に利便性が高くニーズもあると思います。

阿久津　弊社では十数年前に 3D／CADを導入しました。導入当初は見積りが大変で手探り状態でしたが、モデルベースが完成すると基準の予算が分かるので、切削に要する時間やさらに細かい加工作業を加味して、追加があればプラス、簡略化できそうならマイナスというように単価の見積りが柔軟に対応できるようになりました。

伊藤　また、従来は社長や部長しか見積り対応ができませんでしたが、システムで概算での対応が可能になれば、合理的に仕事が進められます。

損益分岐点の算出も容易になりますね。

社長　一品ベースのスループットは見えているので、最終検査員が最終検査に要した時間を入力すればリアルタイムで収支が出ます。例えば赤字が発生したとして、不良品の発生や発注ミスなど理由が明確なら問題ありませんが、皆で苦労して標準時間の半分で仕上げた仕事が赤字になったとすれば、受注価格が安すぎたということです。

独自に開発した計測器の持出管理システムが社内で好評。工程の一元管理により段取りの効率化を実現。

社内での運用面で好評のシステムはありますでしょうか。

社長　いくつかありますが、その一つに計測器の持出管理システムがあります。これは阿久津が学生時代に作ったシステムを応用して使用しています。

阿久津　単純に誰が機器を使用しているのかを表示するシステムで、皆の共有物の所在確認に使用します。いつでも誰もが見える状況にしておき、使用している人のところに直接借りに行けばよいわけです。細かい内容を毎回ホワイトボードに手書きするのは手間だし、限界があります。そこで操作処理をバーコードとバーコードリーダーだけに単純化して、誰もが確認できるシステムとして運用しています。

伊藤　他には誰もが馴染みがある「LINE WORKS」や「 Google カレンダー」をアレンジしたソフトが好評です。会議室の予約状況から製品の納品予定、また納期の調整まで一元管理しています。仕事の混み具合が見えてくるので、次の仕事の山に向けた事前準備も可能になります。

阿久津　指示書は社内で分配しますが、社外の別工程で動いている仕事が見えてこないケースが発生します。全工程の見える化により、別工程を経ていずれ自社に戻ってくる作業も見えてくるので、前段取りがしやすく効率化が図れます。

社長　現場での悩みや不便を解消して効率化を図るため、2人とも製造部に所属していますが、今後の2人の活躍に期待しています。

DXの推進で困ったことはございませんか。

伊藤　特にございません。これは弊社の魅力でもありますが、若手の意見だからと一蹴することなく、前向きにチャレンジする背中を押して、サポートしてくれる企業体質があります。皆の協力を得ながら、これからもDXの推進に取り組んで行きます。

会社全景

COMPANY PROFILE　株式会社 今橋製作所

会社沿革

1964年（昭和39年）	創業
1982年（昭和57年）	マシニングセンター（1号機）を導入
2006年（平成18年）	日立市東大沼町より新工場（日立市十王町）に移設
2007年（平成19年）	同時5軸マシニングセンター、3次元CAD／CAM導入
2008年（平成20年）	ISO 9001　認定取得
2011年（平成23年）	株式会社今橋製作所に社名変更 代表取締役社長に今橋正守が就任
2012年（平成24年）	平成23年度国内立地推進事業費補助金採択（経済産業省）
2013年（平成25年）	ものづくり補助金採択採択（経済産業省）
2014年（平成26年）	ものづくり補助金採択採択（経済産業省）
2015年（平成27年）	ものづくり補助金採択採択（経済産業省）
2016年（平成28年）	戦略的基盤技術高度化事業（サポイン）採択（経済産業省）
2017年（平成29年）	はばたく中小企業・小規模事業者300社採択（経済産業省）
2018年（平成30年）	地域未来牽引企業2018採択（経済産業省）

会社概要

株式会社 今橋製作所
代表取締役社長　今橋 正守
所 在 地　〒319-1301
茨城県日立市十王町伊師20-42（伊師工業団地内）
電　　話　0294-39-1161
F A X　0294-39-1162
E-mail　info@imahashi-ss.jp
U R L　https://www.imahashi-ss.jp/

創　　業　1964年（昭和39年）7月
設　　立　1991年（平成 3年）7月
資 本 金　300万円
従業員数　25名
事業内容　多品種小ロットの切削加工
「難形状加工、難削材加工、アルミ精密加工、溶接、鋳物加工、プレート加工」

After the interview

当社は創業以来、約60年の長期にわたり金属の切削加工技術を研鑽してきました。そして昨年、長年培ってきたものづくりの経験やノウハウを活かし、同業者を対象としたコンサルティングサービスをスタートしました。この新規事業は同業者ならではのきめ細かな対応で好評ですが、特徴的なのは主導者が若手リーダーということでした。多くのものづくり企業が人材不足に悩む中、当社の若手人材の活躍に注目しました。

発端は高専の学生との共同研究でした。就職希望者には適正診断と本人の意向を尊重して配属が決定され、成功体験の積み重ねにより自律した人材の育成が図られています。特に注目したのは、研究で関わった学生が他社（大手企業）に就職した後も、当社あて就職の希望があれば受け入れる体制が整備されていることでした。

そして全社での情報共有など、公平で透明性のある組織体制は社内での新旧人材の一体感を強め、チャレンジを後押しする企業体質が、より一層若手のモチベーションを高め、次の人材確保に繋がっていました。取材でお会いした若手リーダーの方々は皆生き生きと担当業務について説明され、日々の活躍ぶりが容易に想像できました。

当社の若手人材の活躍は人づくりにかける今橋社長の想いと、経営と社員の距離が近く意思疎通が図りやすい、中小企業の長所を活かした人材戦略の成果だと感じました。

「若者から憧れの存在となる企業づくり」の経営理念のもと、若手人材の益々の活躍により新規事業が定着し、地域のものづくり企業の活性化に向けた課題解決の一助となることを強く期待した取材となりました。（下山田記）