

## 〔中小企業の目〕（福岡）

### 下請けからパートナーへ

内 藤 誠 治  
（株式会社内藤鍛造所）  
代表取締役社長



当社は一言で言えば、船舶、産業用機械、発電・化学プラント等の部品メーカーである。

専門的に言うと、JIS規格機械構造用炭素鋼や特殊鋼等の鉄や銅を炉で熱し、油圧プレスで鍛造する「熱間鍛造品」のメーカーである。「熱間鍛造品」の中でも自動車部品のように精密な金型に嵌めて立体造形する「型鍛造」ではなく、油圧プレスと当社独自に開発した治具を用いて一品一様の様々な形状の製品を作り出す「自由鍛造」メーカーである。鍛造品と鋳造品はよく混同されるが、鍛造品はたたく（プレスする）事によって金属の結晶を整え、金属内部の気泡を圧着させて金属の粘り強さを出すものであり、鋳造品は金属を溶かして型に入れ短時間で同じものを大量に作り出すものであり、その用途はお互いのメリットにより異なる。

当社の製品は船舶、産業機械、発電・化学プラント向けが大半であることから業種柄大手メーカーがユーザーである。当社は、所謂「下請」業者であり、当社の製品はユーザーの完成品の部品の一部として使われることが多く、当社製品単独で使われることはない為、一般に目に触れる事も先ずない。

では、もっと具体的にどのような所に使われているかというと、大型ディーゼル船のターボエンジンのローターシャフト（車軸）、風力発電のブレード（風を受ける羽）の連結軸、国内外の製鉄所や大型工場設備の特殊車両用車輪、大型産業機械の歯車等に使われている。

当社の創業は1907年で社歴は110年になろうとしている。場所は福岡県の北部の筑豊に位置しており、その地理的關係から創業当初は主に当時活況を呈していた筑豊炭田で使用する機械・器具を納入していた。筑豊炭田衰退後は近隣地の八幡製鉄所の下請企業となり対象ユーザーは変わってきたが、一貫して自由鍛造メーカーとして今日に至っている。現在、従業員は23名でここ数十年大きな変化はない。鉄関連の業種の中で典型的な「下請」業者と言えるであろう。

我々自由鍛造業が「下請」ではなく、ユーザーにとって「パートナー」として位置づけられ、自立し発展を続けて行く為には、十分な利益の確保が必要不可欠である。ではその為には、何をすればいいのか、この原稿を書くに当たって改めて考えてみたが、次の3つの方向性が検討される。

#### ① 技術・技能に基づく攻めの経営

メーカーである以上、高品質の製品の提供は絶対条件であり、品質向上の意欲は留まる事は

ない。自由鍛造業は装置産業であり、絶えず設備更新やメンテナンスが必要条件である。当社に於いても昨年、大型の設備投資を行った。従来の300トンプレス、500トンプレス、1,000トンプレスに加え新たに2,000トンプレスを導入したのである。日本の中小企業でこのクラスのプレスを用意しているのは恐らく2～3社であろう。1,000トンプレスで10回プレスしていた工程を5回に半減できれば、工程の短縮は勿論の事、提供する製品の品質も一段と向上する事になる。今後はこの2,000トンプレスでの技術・技能を高めていく事が新たな需要に繋がると信じている。

品質向上の為、当社は社内に破壊・非破壊検査の資格及び技術と施設を擁している。また世界各国の船舶への納入は「船級」と呼ばれる認定が絶対条件であるため、主要造船立国8カ国の船級工場認定を積極的に取得しており、今後も高い品質が求められる造船ユーザーのニーズに応え続けていく事が必要であろう。

## ② 人材の確保・育成

自由鍛造は機械の能力以外に職人の技術力に頼る部分もまた非常に大きい。この為、自動化や機械化が進んでいない部分も多く、所謂徒弟制度みたいな習慣が長年続いていた。確かにこの徒弟制度は当社の110年の歴史の中で非常に有効に作用してきたことは間違いない。しかし刀の鍛冶屋に見られるように金属をたたく時代から大型油圧でプレスする時代へと変化し、そのプレスも手作業からコンピューター制御に変化してきている。新しい人材の下、新しい感覚で作業する事が求められるようになった。しかしベテラン職人が必要でないかと言うとそうではない。例えば1,200度でプレスした鍛造品を800度で熱処理するのか、プレスした後は自然の状態のまま冷ましていくのか、材料の違い、プレス時間の違い、はたまた天気の関係でどの位の時間が熱処理に必要なのか、まだまだベテラン職人の勘に依存する部分もあり、ベテランからのOJT教育と新感覚を持った若手の台頭が必要である。

その為に作業員のジョブローテーションや製造会議、講習会への参加、同業他社の工場視察等人材の教育には手間暇を惜しんではならないと考えている。

## ③ マーケティング力の強化

当社のような中小下請企業に足りないのはマーケティング力だと思う。ここでいうマーケティングとはユーザーニーズの収集、市況の状況、金融環境の把握等、当社が直面する外部環境と当社自身との間に経済的によい関係性を構築するための情報管理の手段のことをいう。長年下請けの地位に甘んじて、しかもそこそこの業況で過去110年荒波を乗り越えてきた会社は何も改めてマーケティングと叫ぶ必要はないのではないか、と悪魔のささやきが聞こえてくる。しかしマーケティング力が付けばユーザーニーズの収集は勿論の事、在庫の適正化、納期の短縮化、そして何よりユーザーからの事前相談によるユーザーの囲い込みが出来、最終的には適正利益の確保が出来るのである。

そうは言っても、何はともあれ既存先・新規先を問わず商売の基本であるユーザー訪問から始めよう。ノック・ザ・ドア。

当社の技能・技術力が優れ、鍛造品の品質が秀逸でユーザーのニーズに応えられる日が来た時に当社は下請けからパートナーへと呼ばれる会社になるであろう。