



株式会社

鐘川製作所



会社概要

社名	株式会社 鐘川製作所
代表取締役	鐘川喜久治
所在地	福岡県糟屋郡須恵町大字上須恵1495-1
連絡先	TEL092-932-4166(代) FAX092-932-5951
工場敷地総面積	14714.36m ²
工場建物延べ面積	4663.43m ²
創業	大正3年5月
資本金	6310万円
社員数	69人

会 社 沿 革

- ・ 大正 3年 博多神屋町(現在の博多区神屋町)にて鐘川金次郎が、
鐘川製作所を創業する
- ・ 昭和10年 福岡市三宅西大橋町へ移転
- ・ 昭和41年 個人営業の鐘川製作所を法人化する 資本金200万円
- ・ 昭和47年 資本金を増資する 資本金500万円
- ・ 昭和49年 資本金を増資する 資本金800万円
- ・ 昭和50年 福岡県糟屋郡須恵町 新原工業団地へ移転
- ・ 昭和51年 資本金を増資する 資本金1200万円
- ・ 昭和54年 資本金を増資する 資本金1800万円
- ・ 昭和55年 資本金を増資する 資本金2500万円
- ・ 昭和57年 資本金を増資する 資本金3000万円
- ・ 昭和60年 資本金を増資する 資本金4000万円
- ・ 平成23年 大阪中小企業投資育成会社より資本参加を受ける
資本金6310万円

会社沿革

- ・平成 9年 工場内LANネットワークを構築して、見える化をスタートする
- ・平成13年 ISO9001:2000認証取得
- ・平成19年 ISO14001:2004認証取得
- ・平成20年 NCT付ハイブリッドプレスブレーキの購入
- ・平成22年 パレットチェンジャー付3軸リニアドライブレーザーマシンの導入
- ・平成23年 水産養殖機械製造会社を統合し、
水産機械事業部としてスタート
- ・平成24年 エコアクション21の取得
大阪中小企業投資育成株式会社の資本参加を受ける
資本金6310万円

経営理念

私達は会社の永続的发展を図り
より良い製品を通じて
地域社会の繁荣に寄与するとともに
私達の間人成と福祉を增进する

経営目的＝社員の幸せの追求と実現

この目的の為の努力の過程や成果が地域社会に貢献することになり、取引先や株主を満足させることに繋がると確信します。

しかし幸せとは他から与えられるものではなく、自ら発見して掴み取っていくものです。

与えられるのを待っているのではなく、マイナスの中にプラスを発見し、耕していくところに人生の生きがいがあります。

我社は社員の皆さんが経済的安定を基盤とした日々の仕事の中から自己目標を持ち、それを達成する喜びを体験し、人間的成長を続け、また仲間との連帯感や組織での役割を自覚し充実した働く喜びを見出せる、豊かな人生が築ける会社を目指します。

経営基本方針

1. 常に社員の目線にて経営の透明性をチェックして行く
2. 努力し働く社員達の為の経営システムの確立して行く
3. 一緒に働く社員とその家族の生活の向上
4. 不況でも成長できる自立型企業を目指す
5. 経営・営業・技術・加工・施工の全てで一流のプロを目指す
6. 業界における売上・利益・給与の全てでNo1を目指す

成長し発展する会社の共通要因

- ①社員を大事にする経営
- ②社員に教育する経営
- ③社員を会社の財産と考えている経営
- ④会社の金・資産を公私混同しない経営
- ⑤会社の未来のビジョンを描ける経営
- ⑥会社の経営情報を社員に公開出来る経営
- ⑦時代の変化に対応出来る経営
- ⑧社員に尊敬される経営

第48期 鐘川製作所 組織図

代表取締役社長 鐘川 喜久治

取締役会

金属加工事業部

水産機械事業部

建築工事事業部

金属加工事業本部長
(社長兼務)

末次取締役
水産機械事業本部長

建築工事事業本部長
(社長兼務)

総務・経理統括社長兼務
係長 鐘川 浩史郎

金属加工事業部
坂上取締役工場長

非常勤取締役
堤営業顧問

前田工場長代理兼
生産管理室室長

水産機械事業部
河田工場長

建築工事事業部
中尾部長

経営改革・計画推進室
室長 鈴木
副室長 鐘川(浩)

鐘川 邦次朗取締役会長
安全・技術全般のアドバイザー

総務(1名)

営業事務(3名)

生産管理室
他2名

プログラム部門
部門長 宮原 他11名

シャーマタル部門
部門長 伊野 他7名

NC・LA部門
部門長 森松 他3名

プレス部門
(部門長 前田工場長代理兼務) 10名

営業部門
高鍋副部長・吉田課長・梶原拓

鐘川 貴一郎取締役業務管理部長

営業担当
篠原係長・高須・松崎(明)・谷

製造担当
松本工場長代理 他3名

設計担当
島田係長・矢富

営業・工務担当
下村課長・大川係長・池亀

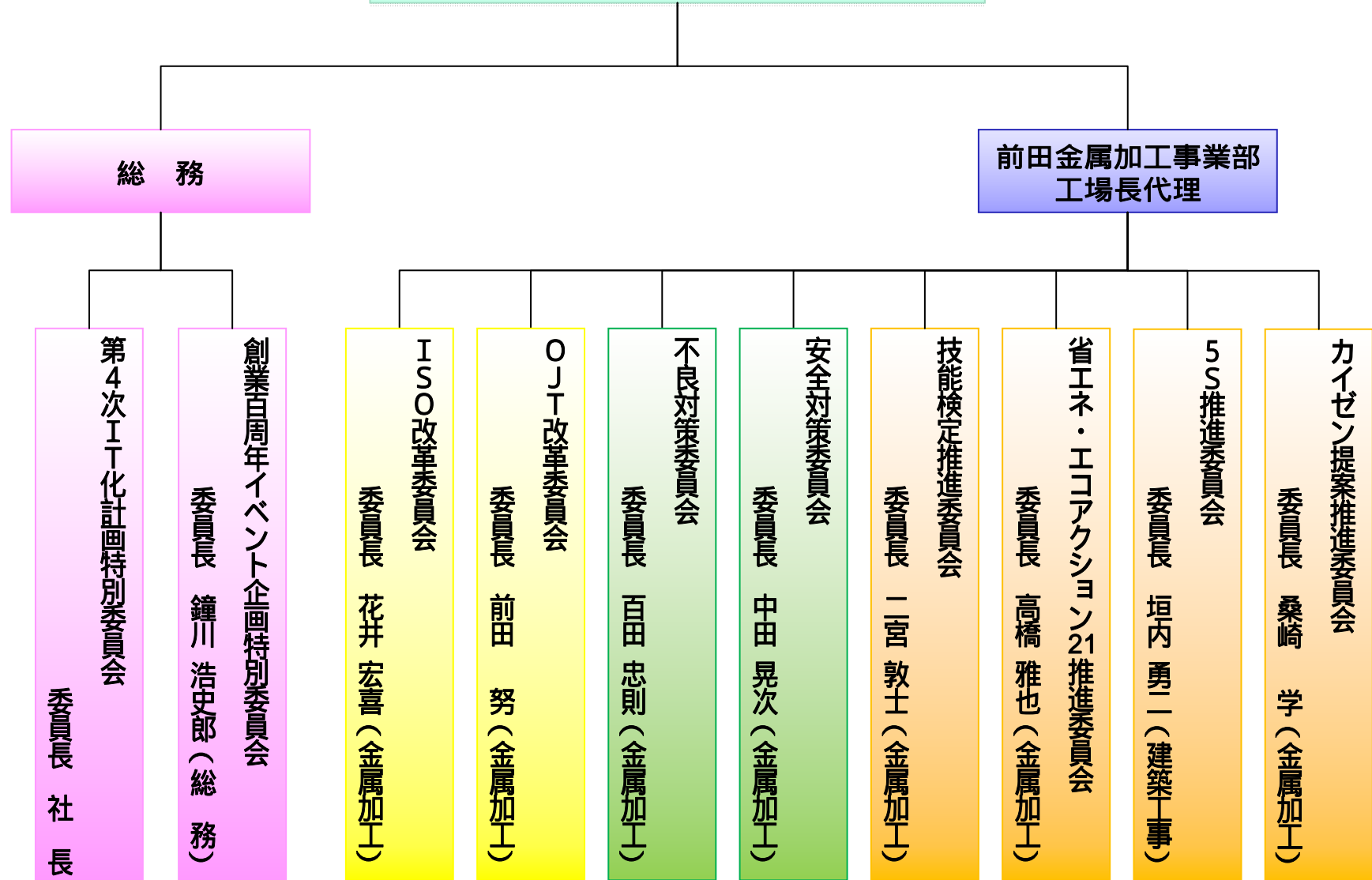
設計担当
杉野(政)課長・垣内課長・永藤

経営改革会議

各部門長・代理および各委員長

第48期 各種委員会図

株式会社 鐘川製作所



事業部概要 金属加工事業部

【業態】

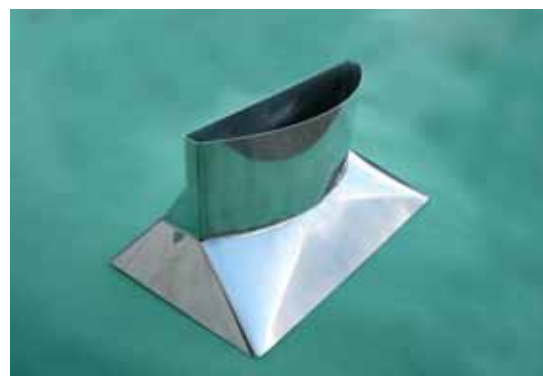
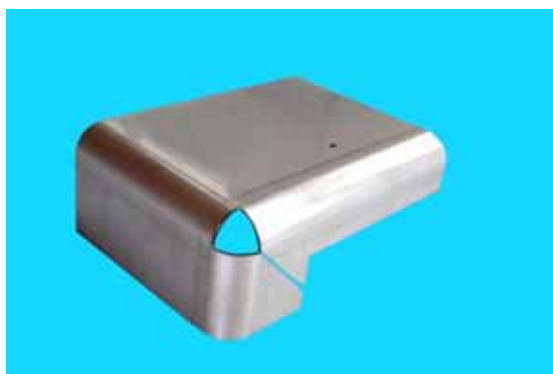
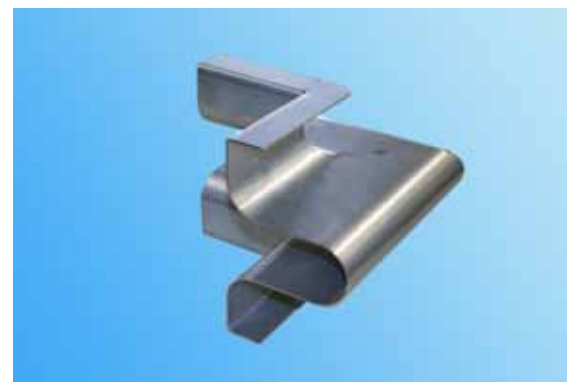
九州全域、山口県の製造業を中心に100社を超える企業と取引させて頂いています。毎月の受注の80%以上がその都度に加工内容が違う多品種少量生産で加工点数はピーク時、約5,000種、40,000点前後です。

また、平均納期日数は4～5日程度という超短納期で対応しております。

【営業品目】

鉄、ステンレス、ブロンズ、チタン、アルミ製品等の総合精密板金
(NC加工、レーザー加工、切断、折曲加工、溶接加工)

加工製品一例



事業部概要 水産機械事業部

【業態】

九州全域を中心に近畿、四国を含めた地域で300社を超える会社と取引をさせて頂いています。水産養殖分野における水産機械の総合メーカーを目指して各種魚類の特徴や機械の使用される環境に合わせた製品を開発・設計・製造しています。更に、他社製品であっても顧客の要望に対応して改良まで行えるメンテナンス体制など他社様にはない業務体制を敷いています。

【営業品目】

EP攪拌機、攪拌造粒機、EP計量運搬装置、船上型攪拌機、出荷装置、投餌機
自動活締め機、クラッシャー等水産養殖で必要な設備機械類

水産機械事業部製品一例



大型クラッシャー



出荷装置



攪拌造粒機

事業部概要 建築工事事業部

【業態】

沖縄を含めた九州全域で大林組や三井住友建設、唐津土建工業などの建築会社から金属金物関連の建築工事全般を請け負い、それらの設計、製作、施工までを一貫して管理しています。金属加工事業部や技術力の高い多方面の専門会社と協力することで短納期での仕上げ、現場取付けを行える施工管理体制を構築しています。

【営業品目】

建築金物一式(幕板、笠木、手摺等)

建築特殊金物(螺旋階段等)

建具工事(ステンレスサッシ及びその他サッシ類等)

モニュメント、金属アート等

モニュメント 施工例



第1工場 (プレス部門及びNCT部門)



第2工場（レーザー加工部門）



第3工場（シャーリング部門・資材・製品置き場）



第4工場（メタル部門）



第4工場（水産機械事業部）



自立型企业への転換の30年

過去の数々の失敗や経験から、経営を親会社に依存した不安定な下請企業的立場から脱し自分達の手で企業の未来図が描ける自立した経営形態を目指しています。その為に特定の取引先や特定の産業分野に片寄らずに多様な業種のより多くの得意先との取引が出来るように会社の経営システムを構築しました。

IT化を進めることで会社の問題点を数値化(見える化)し分析して論理的思考にて物事に対応が出来る社員の育成に努め社員が経営に参加出来るように個別取締役の報酬を含め、全ての経営情報を開示しています。

また情報のオープン化と共有化にて、社長の考え・行動を理解し、年一回の経営チェックシート等にて、社員による幹部、社長、経営の査定も行い経営の透明性、公正さを進めながら、次世代の経営幹部の育成を図り、どのような時代の変化にも対応できる企業を目指しています。

変化に対応してきた30年間と失敗を繰り返して来た20年間

バブル期後半（昭和60年～）から、平成15年までの経営陣の判断ミスによる負債の合計額は2億円を超えるが、平成18年までに、10年近くかけて黒字を維持しながら償却を終える。

経営の見える化を推進するために、まず我社の経営におけるこれまでの失敗の歴史を検証することで、次世代に経営の遺産として継承させる。

IT化(見える化)の目的

- 全ての原価の把握＝取引先別粗利額・物件別粗利額・製品別粗利額
(月間生産品数 4万点からの全ての加工の原価の把握)
- 目標数値に達していない取引先の分析を行い、加工品別に詳細に再分析をし、営業の単価設定が悪いのか工場の担当者の生産性が悪いのかを協議しながら、次の受注に際し対策を考える。
- 原価管理だけでなく社員の個別の生産性も分析して賞与や給与等の考課査定に取入れている。

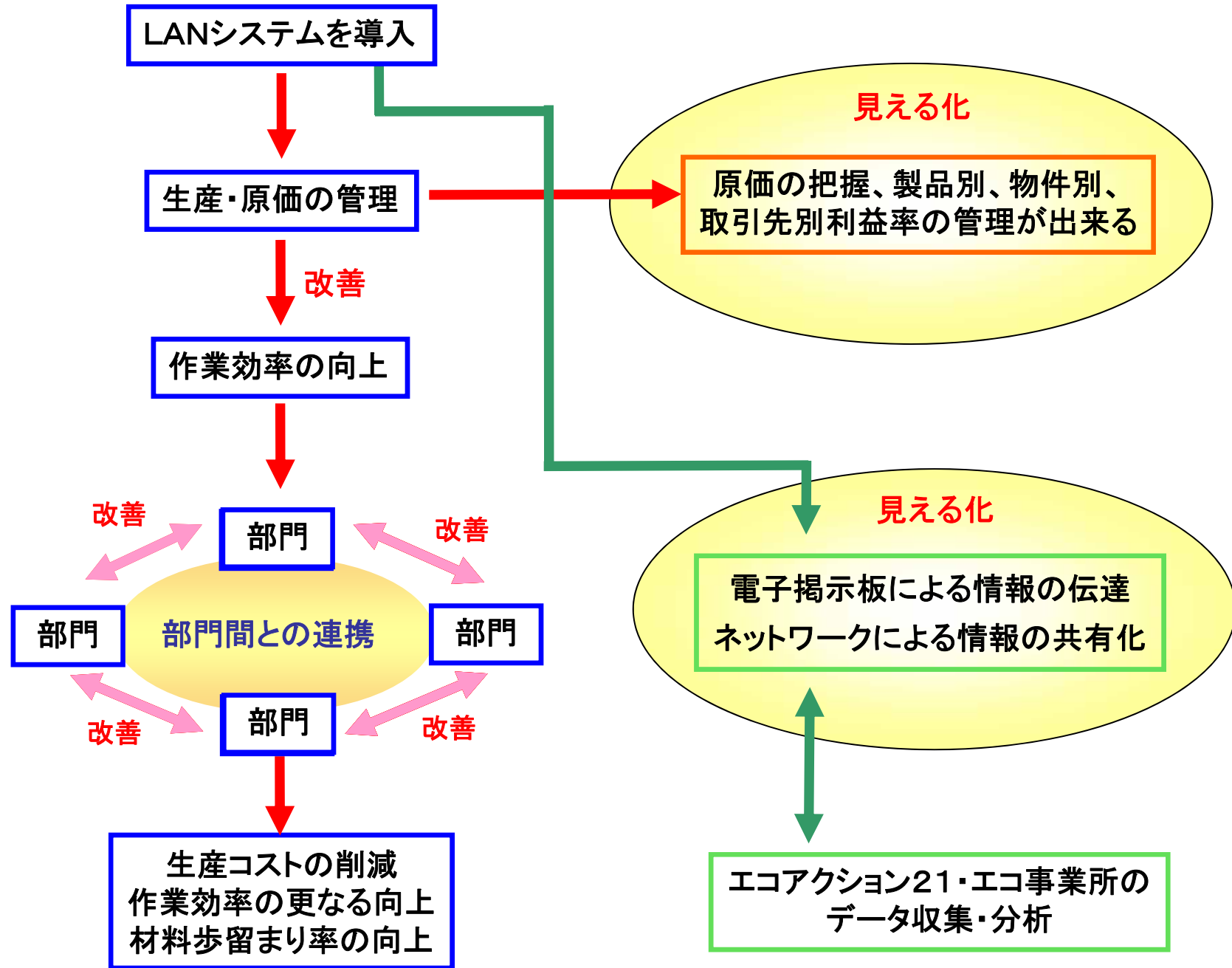
IT化(見える化)の成果

- 営業の原価意識・見積もり技術のレベルアップも向上。現場の社員間の生産力や技術力に競争意識と原価意識が芽生え生産性の向上が図られた。
- 賞与・給与の考課に関しても社長といえども査定数値が規則を超えれば外される為に公正さを社員が認識(誰の査定値で何人外したかを発表)。
- 取締役会議、経営育成会議、株主総会の資料・議事録を含めて全ての経営情報をイントラネット上に開示し、経営の健全化に努める。

年1回の経営チェックシートにて常に経営に対して真摯に向き合うことで
経営者としての資質の向上と社員からの信頼の向上を図る。

資料＝月間粗利一覧表・原価表・2012年経営チェックシート集計表
考課表の推移(2枚)と集計結果

見える化の流れ



経営チェックシート

- ◎ …そう思う
- …どちらかと言えばそう思う
- △ …どちらとも言えない
- × …どちらかと言えばそう思わない
- ✖ …そう思わない

◇会社について							
Q1:	年度計画は具体的に作られていると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q2:	前期の反省は十分に考慮されていると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q3:	経営計画書の内容は全社員に浸透し実効性があるものになっていると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q4:	職場環境に満足していますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q5:	安全・衛生について配慮された会社だと思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q6:	自分の将来設計ができる会社だと思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q7:	報酬面について納得できる会社ですか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q8:	福利厚生面について納得できる会社ですか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q9:	設備投資は適切にされていると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q10:	人材補充・育成は適切にされていると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q11:	情報公開は適切にされていると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					
Q12:	コンプライアンス（法令順守）は守られている会社だと思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
		コメント欄					

経営チェックシート

- ◎ …そう思う
- …どちらかと言えばそう思う
- △ …どちらとも言えない
- × …どちらかと言えばそう思わない
- ✖ …そう思わない

【回答方法】
 あてはまる記号を選択して下さい。
 記号を選択した際に理由がある場合は
 コメント欄に記入して下さい。
 (×、✖を選んだ場合は必須)

◇幹部について		A					
Q1:	信頼できる幹部ですか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q2:	幹部としての自覚を持ち、業務に熱心に取り組んでいると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q3:	部下とのコミュニケーションをはかり、チームワークづくりに努めていますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q4:	業務において公私の区別をしていると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q5:	明るく活気ある職場づくりを目指していると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q6:	部下に対し連絡事項等の情報伝達や指示が適切にされていると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q7:	会社の安全、衛生について注意していると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q8:	問題が発生したときの解決能力があると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q9:	部下への対応に思いやりがあると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q10:	部下の育成や部門内の技術向上に関する活動を計画的に行っていると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q11:	業務以外の改善活動や5S活動なども率先して行動していると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						
Q12:	幹部としての能力（指導力、業務管理能力）があると思いますか？	チェック欄	◎	○	△	×	✖
	コメント欄						

経営チェックシート集計表_社長

◇社長について

		◎	○	△	×	✖	合計
Q1:	信頼できる社長ですか？	13	20	9	2		44
Q2:	社長としての自覚を持ち、経営に熱心に取り組んでいる と思いますか？	21	18	4	1		44
Q3:	社員との意思疎通、コミュニケーションは取れている と思いますか？	4	15	21	3	1	44
Q4:	業務において公私の区別をしていると思いますか？	4	27	11	1	1	44
Q5:	明るく活気ある職場づくりを目指していると思いますか？	10	14	18		1	43
Q6:	経営に関する指示や情報伝達が適切にされている と思いますか？	9	26	9			44
Q7:	会社の安全、衛生について注意していると思いますか？	8	19	13	2	2	44
Q8:	問題が発生したときの解決能力があると思いますか？	11	24	7		2	44
Q9:	社員を大切にする会社として経営していると思いますか？	10	20	11	1	2	44
Q10:	社長の経営方針や考え方について理解していますか？	7	19	15		2	43
Q11:	社長が掲げる未来像に沿って会社が運営されている と思いますか？	5	21	16		2	44
Q12:	社長としての能力（会社運営力、経営判断力）がある と思いますか？	15	20	7		1	43

IT化による経営情報のオープン化と社員力アップ

企業体質の強化の優先課題として経営情報のオープン化を進めています。中小企業は社員力がアップしない限り永続的な成長は出来ませんので、社員の意識改革と教育に積極的にIT化を進めています。

経営情報をあらゆる限りオープン化して、社員が常に経営状況を認識し急激な経済状況の変動に伴う変化にも一体となって乗り越えられるように経営の透明性を図っています。

その為に、製造原価だけではなく第三次ITからは月次決算、社員の考課や賞与計算方式の公開、社長を含め役員、営業等の行動予定の見える化などを構築しました。

社員力アップの為に社員の生活の安定化を推進

- ・ 10年前より日給月給制から完全月給制(職能給)への移行
- ・ 半期毎の利益の20%前後を賞与にて利益配当する。
- ・ 残業手当=半年間固定の生産技術手当とし生産性の向上を図る
- ・ 3~4年に1回給与に関するアンケート実施して、問題点を分析する。
- ・ 幹部社員の合同会議にて賞与・昇給の審議を行う。(社長には議長より報告)

社員力向上の為の総合教育

- ・（安全に関して制度） 17年目
- ・ 毎日15時からの安全パトロールと週2回の朝礼での発表
- ・ KYT(危険予知訓練)の実施
- ・ 各部門安全責任者によるリスクマネジメント会議
- ・ 各セミナーや工場見学・中小企業大学・通信教育も積極的に取り入れる
- ・ 全員参加による自社決算書の勉強会の開催
- ・ **取締役会議・経営育成会議に一般社員のオブザーバー出席制度を設けて経営の内容に触れさせる**
- ・ **株主総会に幹部社員の参加させて、社員の持ち株会社の勉強や取締役解任システムも勉強させる**

表彰 ①

- | | |
|-------|--|
| 平成 9年 | 福岡県労働基準協会より安全事業所の表彰
福岡県労働基準協会連合会より倉田賞の表彰 |
| 平成10年 | 福岡県労働基準局より
無災害記録第一種30000日樹立の表彰 |
| 平成13年 | 福岡労働局長より快適職場推進事業所の認定
福岡労働基準協会連合会より功労賞の表彰
福岡労働局長より無災害記録第3種67500日の表彰 |
| 平成14年 | 福岡労働局長より進歩賞の表彰 |
| 平成18年 | 福岡県労働局長より労働安全衛生優良賞の表彰 |

表彰 ②

- 平成20年 中央労働災害防止協会より中小企業無災害記録金賞
(第5種樹立)の表彰
- 平成21年 九州IT経営力大賞(九州経済産業局長賞)の表彰
- 平成22年 安全優良職長(坂上工場長)として
厚生労働大臣の顕彰状を受賞
- 平成22年 労働安全衛生活動優良事業所
厚生労働大臣表彰の奨励賞を受賞
(表彰は全国24事業所、九州圏内では2事業所
福岡県では唯一の受賞)

技能検定合格の推移

製造業でありながら、それまで国家技能検定資格者が誰もいない会社でしたので
全ての費用を会社が負担し、有資格者には資格手当制度を設けて
積極的に国家技能検定にチャレンジさせる
平成22年には、九州では初めて女性の1級合格者をだす

技能検定試験合格率

工場板金作業1級、2級
数値制御ターレットパンチプレス1級、2級

	受験者数	合格者数	合格率
平成19年	13名	3名	23%
平成20年	13名	13名	100%
平成21年	8名	6名	75%
平成22年	3名	2名	67%
平成23年	4名	3名	75%
平成24年	5名	4名	80%

小数点以下は四捨五入

国家技能検定資格

機械板金作業1級資格者	7名
機械板金作業2級資格者	8名
数値制御ターレットパンチプレス作業1級資格者	5名
数値制御ターレットパンチプレス作業2級資格者	6名
建築施工管理2級資格者	7名

その他の検定資格

図面検定	1級	9名
	2級	8名

社長になってからの6年間

- 平成18年 57歳にて代表取締役社長に就任する
「創業一族中心の経営から社員参加型の企業経営へ転換する」
- 平成19年 それまで一人もいなかった国家技能検定試験に会社をあげて取り組む
国家技能検定試験 13名受験中 3名合格
- 平成20年 社員とともに経営計画書作りを始める
会社のITシステムにて会社の経営情報を公開する
国家技能検定試験 13名受験中 13名合格の全員合格
- 平成21年 国家技能検定試験 8名受験中 6名合格
- 平成22年 九州では初めて女性の、1級国家技能検定合格者をだす
業界でも国家技能検定資格修得数にてトップクラスになる
- 平成23年 2年前に倒産したので支援して再発足した水産養殖機械の会社が
経営困難に陥ったので、その会社の4千万の累積赤字を事業統合にて
一括償却して6千万の金融負債と社員10名を引き継ぐ。
- 平成24年 その水産機械事業部が「見える化」を取り入れて
2億3千万の売上と2000万からの経常利益を出す。
大阪中小企業投資育成会社より2310万円の出資を受けて
資本金6310万円となる。

社員の成長の軌跡と経営の変化

社員の頑張りにて毎年、国家技能検定合格者を次々に出すようになり
人間の能力の無限の可能性を確信する。

就任2年目から社長や幹部の能力の見える化に取り組み

(社員はISO19001にて力量マップを年3回更新)毎年10月～11月に

社員が幹部、社長を無記名にて査定して(社長の結果は発表)

幹部や社長の能力向上と経営の透明化と健全化を図る。

また毎年、自社の決算書の勉強会を全社員参加で行ない

会社の経営情報も幹部社員の能力向上に合わせて順次公開

(現在は100%開示)して現在は一般社員の給与・賞与査定の特権も

全て委譲する。

社長としての原点

30数年前に退職していく社員から言われた言葉

「この会社においても自分の人生設計ができない」

そして6年前に社長に就任して初めての社員との

個人面談の際に古参の社員から

「社長、子供を就職させたい会社にして下さい」

この二つの言葉が私の社長としての原点

6年間の社長業の実感

専務時代の社長との葛藤や経験、バブル崩壊後の試練、
同友会での素晴らしい出会い
それらで得られた事は・・・。

- ① 会社の発展は実際に仕事をやる社員のモチベーションで決まる
- ② 社員のモチベーションを高くするには家族や友人に誇れる会社にする事
- ③ その為には会社の経営姿勢が社員から信頼され
尊敬される経営でないといけない
- ④ 正しい決算、正しい経営を行い、公私の区別ができる経営
全ての経営情報(社長の給与も含めて)が公開できる経営
そして将来の会社の姿と経営ビジョンを語り社員に尊敬される経営者になることが、社員のモチベーションが高くなっていく一番の経営手法

経営計画書

- (経営計画書作成) 5年目
- 社員による各部門の経営計画書作成
- 3ヶ月1回の経営計画進捗会議と事業年度3ヶ月前からの経営計画書作成会議



心がけている事

- 悪いことは自分のせい、良いことは社員のおかげ、社員に対しては常に感謝と愛情
- 社員に信頼され尊敬される社長になるには＝日々、常に反省と葛藤を繰り返す
- 社長自ら失敗を隠さないで常に公開し検証する＝失敗から学ぶ文化・風土作り

社長業は世の中の職業で一番に傲慢に裸の王様になり易い職業です。

しかし、常に謙虚で感謝の気持ちを持てば、逆にどこまでも人格が向上していく職業でもあると信じています。

まだ社長業としては6年生ですが、社長の定年(代表取締役定年70歳)までは残りは6年間です。(社員は65歳定年、希望すれば70歳まで雇用可能)

今回はこのような報告の機会を頂きまして、会社や自分自身を振り返ることが出来まして大変に勉強になりました。皆さんに感謝申し上げます。

最後に手元の資料の末尾に付けている経営チェックシートを是非とも社内で実施されて自分が社員から、どのように見られているかを正面から受けとめると社長としての成長と会社の発展に繋がると確信します。

今後の経営健全化の為の計画

[家業経営から社員参加型企業経営への転換]

経営の健全化と透明性を高める為に社員持株会の設立や出資関連企業や

仕入先に出資要請し創業系の持ち株を50%以下にする。(予定では30%前後)

2012年3月に、大阪中小企業投資育成会社より2310万円(資本率36.5%)の

出資を受ける。その為には今までは自己資本率の向上ために内部留保(無配当)にしていた配当を復活する。また、3年前より社長の給与の変動も毎年発表する。

今後は、出資先や主要取引先に要請して社外取締役や監査役に就任して頂く計画。

10年以内に個人の筆頭株主(現社長)の持ち株1912万(資本金30.4%)を

社員持ち株会により順次移行し、完全非同族化を進める。

経営情報を公開し、自社の決済書の勉強会を定期的に行い(4年目)、

社員と経営陣のレベルアップを図り、常に経営の健全化を図る。

最後に私の経営に関する所感

この20年間は多くの取引先の倒産、そして業界の経営者の自殺、取引先社長の自殺(保険金にて債務を支払う)などに接して行くことで倒産する経営の共通点を学んで行きました。

また中同協の総会や全国研修会にて報告者の素晴らしい経営姿勢に接することで、経営の手法でなく“**経営の心**”の重要さに気づき積極的に勉強を始めました。

それらで得た結論は潰れない会社、生き残る会社、発展する会社に共通するものは**同友会運動の理念**をそれぞれの形で**具現化**している会社でした。

ご清聴ありがとうございました。