



慶應義塾大学ビジネス・スクール

カネソウ株式会社

カネソウ株式会社は、2022年に創業100年を迎える建築金物メーカーである。創業時から、社会のため、人のためのものづくりをモットーにした経営を行ってきた。1997年には名古屋証券取引所での2部上場も果たしている。

小林氏は現在30代半ば、カネソウ株式会社(以下「カネソウ」と略)の創業家出身であり、大学卒業後、金融機関での勤務経験がある。金融機関退職後は、ビジネス・スクールで学び、現在は、当社の取締役役に就任している。経営層の1人として、この会社を永続的に発展させるため、マネジメント・システムをどのように構築していくべきなのか。小林氏は取締役就任を機にビジネス・スクールで得た知見をベースに会社について棚卸をしたうえで、これについて考えてみることにした。

概要

カネソウは、1922年創業の建設用金属製品メーカーで、外構・街路関連製品や建築金物、防災関連製品を製造販売している。本社は、三重県三重郡朝日町に所在しており、東京支店、仙台・大阪・福岡に営業所を有している。販売先は、東京を中心に日本全国に広がり、2020年3月末時点の従業員数は246名、平均勤続年数は18年、平均年齢41歳である。

カネソウの歴史

三重県桑名市は、「鋳物の街くわな」と言われ、古くから鋳物業の盛んな地域である。カネソウの前身となる小林鋳造所は、1922年に小林惣太郎によって桑名市において事業を開始した。創業当時は、

本ケースは、小林永朋氏の慶應義塾大学大学院経営管理研究科2019年度修士論文を基に、カネソウ株式会社の全面的な協力のもと、慶應義塾大学商学部教授 横田絵理が小林氏とともに作成した。カネソウ株式会社の皆様はこの場をお借りして厚く御礼を申し上げます。

本ケースはクラス討議の資料とするもので、経営およびリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444, e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 小林永朋・横田絵理 (2021年5月作成)

15 鋳物鍋や釜ツバ等の家庭用鋳物日用品・機械部品等の生産からスタートした。

惣太郎は、名前の「惣」の字に曲尺（かねじゃく）のマークをつけて「カネソウ」を屋号とした。この屋号が、1979年に設立されるカネソウ株式会社の社名の由来となっている。曲尺とは直角に折れ曲がった形の「ものさし」のことで鋳物を作るには欠かせないものである。「惣」の字は、上が「物」で下が「心」となっている。「心を込めてものづくりに励みたい」「物質的、精神面ともに、曲尺のようにきちんと整った事業を続けていきたい」という惣太郎の気持ちがこの屋号には込められており、カネソウ創業の精神として、全社員が心に留めることができるように、現在もこの屋号をロゴとして使用している。

同社の基本理念は図表1の通りである。

10

<p>図表1 カネソウの基本理念</p> <p>社是：覇道を行わず常に王道に順う</p> <p>社訓：</p> <ul style="list-style-type: none">一、すべてに誠実であれ一、仕事に厳しさを求めよ一、和を貴び礼節を正せ一、常に謙虚であれ
--

15

20 1950年に創業者小林惣太郎が急逝し、小林昭三（現・名誉会長）が、22歳の若さで小林鋳造所を承継した。戦後、衣食がひとまず充足され、建築が盛んになり始めた1960年頃には、建設・土木など公共投資を含めた建設関連投資が、今後増加するとの見通しから、建築用鋳鉄器材メーカーとして新たな市場を開拓した。その中で、他社に先駆けて、ルーフトレンやマンホール鉄蓋など建設用の金物製品に経営の力点をおいた。

25

1971年には、ルーフトレンなどに主力製品がシフトしていく中、工場を拡張し、本社・主力工場を三重県三重郡川越町に移転した。この頃から、ステンレス製のグリース阻集器、ピット金物、スチール製グレーチングの製造販売を開始した。1979年には、カネソウ株式会社を設立した。1985年には、約3年の研究を経て、EXジョイントの販売を開始した。

30

1997年には名古屋証券取引所第2部上場を果たし、現在に至っている（付属資料1参照）。

建設業界

建築金物製造業は、政府並びに民間の建築・土木への投資に景気動向が左右されやすい。建設業界は、国内で最も投資規模の大きい業界の1つである。歴史的に見ると建設の需要は、近年改善はみられるものの、平成に入って右肩下がりのトレンドである。バブル崩壊後、建築着工件数や着工延べ床面積も右肩下がりの状況が続いている。

2019年ごろのトレンドとしては、東京、名古屋、大阪、福岡などの大都市圏に建設需要が集中している。特に東京は、都心5区（千代田区、港区、新宿区、中央区、渋谷区）において再開発案件が多数あり、引き続き安定的に推移していく見込みがある。また、東京オリンピック・パラリンピック、大阪・関西万博などの国際的イベントのスポット需要がある。

その中でも建設金物は、製品毎に市場と競合他社が存在する。例えば、カネソウの主力製品の1つであるルーフトレンの市場規模は、35億程度で、約20社の競合他社が存在している^[1]。

取扱製品

カネソウの製品は2019年で約6,000種類あり、少量多品種の建築金物を製造販売している。

建築資材は、建築物の設置箇所、施工方法によって仕様が違うため製品種類が多くなる特性がある。例えば、カネソウの主力製品の1つであるルーフトレンは、約300種類ある。設置場所、材質、施工方法、防水工法、排水管接続方法、サイズにより製品を用意している^[2]。

カネソウの製品種類は、鋳鉄器材、スチール機材、製作金物、その他（産業用鋳物等）の4つに分類される。

① 鋳鉄器材

材質が、鋳物主体の製品。マンホール鉄蓋、ルーフトレンなどが該当する。

② スチール機材

スチール機材で、メインとなる製品は、グレーチングである。グレーチングは、建物の周辺に使われる外構部材であり、大型の物件である程、一度に大量の注文が入る製品である。そのため、生産の効率化、顧客の発注から出荷までの段取りが非常に重要な製品である。

③ 製作金物

製作金物は、顧客のニーズを汲み取り、顧客と一緒に設計を行う製品群である。製作金物の中でメインとなる製品は、EX ジョイント免震建物用やスリットみぞ蓋である。物件毎に設計

^[1] 建築工業調査会 2021

^[2] 詳細は参考文献一覧のカネソウ web サイトの製品情報をアクセス参照のこと

が必要になるため、顧客からのニーズを汲み取り設計し、生産するというフローになっている。

EX ジョイント免震建物用は、近年の防災ニーズの高まりから、庁舎や病院での導入が進んでいる。カネソウとしても自前の試験設備の導入を行い、力を入れている分野である。物件毎に個別の対応が必要になるため、担当者の設計力などスキルが求められる上に、設計から生産・出荷まで時間がかかるケースもある。

これらの製品は、顧客ニーズや物件毎の対応を行うため、技術力と時間を要する付加価値の高い製品であると言える。

④ その他産業用鋳物等

その他産業用鋳物では、OEM で産業用ロボットアームや建設機械の部品などを製造している。

鋳造工程

カネソウの鋳物工場は、設計から検査・出荷まで一気通貫のシステムを保有している。設計から型の製作には、1～3ヶ月程度の期間を要する。型が揃っており、少量であれば、当日の生産出荷も可能である。カネソウは、月間300t程度の鋳物の生産能力を有している。

このようにカネソウの製品は、一口に建築金物と言っても多種多様である。そのため、個別製品の利益管理や、製作金物の設計からのリードタイム管理などが複雑である。このような難しさがあるなかでカネソウでは、顧客ニーズに対応した、きめ細かいサービスの提供を目指している。

製品の開発

営業担当者が顧客との折衝の中で得た、製品開発や改良に繋がる顧客の意見は、リアルタイムで反映させるように社内での情報共有システムの構築をしている。製品の開発計画などを営業、開発、設計、生産の各担当者が共有をして、開発の漏れがないように対応をしている。

また、製品開発には、様々な外部の意見を取り入れることを心がけており、他企業、各種業界団体、大学などとの共同実験に積極的に取り組むようにしている。

販売先並びに販売方法

カネソウの直接的な顧客は、設計事務所、建設会社、施主等である。建物の設計段階でカネソウ製品をスペックインして貰うために顧客に対して提案営業を行う。EX ジョイントやスリットみぞ蓋など、案件ごとにオーダーメイドで受注となる製品は、提案営業が重要となる。特に、EX ジョイントは、建物形状に応じて製品選定や製品の設置状況を確認する必要があるため、建設の設計初期段階から顧客と打ち合わせを行い、作図提案・仕様確定を行い、製造販売する。

販売は、建材を扱う専門商社を通じた代理店販売である。代理店が建設会社や施工会社からカネソウ製品を受注する。専門商社の販売力に依存するため、普段から、専門商社や販売代理店との関係づくりにより販売状況を把握することがポイントとなる（付属資料 2 参照）。

業績

カネソウは、1997 年に、最高売上高である 143 億円を達成した。当時を知る従業員は、

「当時は、業績は右肩上がり、この先も建築の投資は加速して行く予想であった。そのため、社内も活気付いて、これから工場のキャパが足りなくなるので、生産設備投資も加速していく予定であった」

と述べていた。

その後、バブル崩壊の影響から建設投資の減少と共に売上も下降トレンドになる。2010 年には、リーマンショックの影響で建築投資が減少したことにより、売上高が 67 億円程度に落ち込んだ（付属資料 3）。近年は、70 億円の売上高、売上総利益率は 6 年平均で 32% を維持している。

次に 2019 年度キャッシュフロー（以下「CF」と略）の状況を見ると、営業 CF 594 百万円の減少要因は、法人税、仕入債務の減少、棚卸資産の増加によるものであり、CF 増加要因は、税引前当期純利益、減価償却費、売上債権が主因となっている。

投資活動による CF ▲354 百万円は、有価証券の取得、有形固定資産の取得によるものである。財務活動による CF ▲213 百万円は、配当支払に充当されている。最終的に期末 CF は、前年比 +27 百万円の 467 百万円となっている（付属資料 4）。

カネソウのマネジメントの現状

コーポレートガバナンスの状況

5 カネソウの2020年12月末時点での株式総数は400万株、発行済株式数は、144万株となっており、約75%の株式を創業家親族及び、その資産管理会社が保有している（付属資料5, 6, 7参照）。資産管理会社の小林鋳造有限会社は、不動産賃貸業を事業として行っている。

経営理念

10 カネソウでは、基本理念・経営ビジョンを小冊子にして配布をしている。その目的は、カネソウの組織風土や、カネソウとして求める人材について共有するためである。小冊子には、企業理念、当該年度の社長方針・部門方針といった業績目標に関するものと、基本経営方針やカネソウの社員として求められる姿、ステークホルダーへ提供する価値などが含まれている。全従業員は、この冊子が改訂される5月頃に所属部門の方針について朝礼で読み合わせを行っている。

多くの従業員にとっては、その読み合わせ以降見返す機会が無い。そのため、会社の目指しているビジョンや方向性が分からないという社員が多くいる。一部の従業員や役職者は、業務上で不明点や会社の業績を見返す時に使用している。

組織

20 カネソウは、機能別組織制をとっている（付属資料8）。各事業部には担当役員がおり職務を兼務している役員もいる。社内決裁は、職務権限規程に基づいて行っている。

事業推進部は、製品設計、受注、見積り、在庫管理など製品に関わる全ての業務を取り行っている。

重要な意思決定

30 重要な意思決定、例えば、基本理念・経営ビジョン、大きな投資については社長あるいは役員主導で行われている。投資の意思決定の際には、利益に基づく回収期間法が活用され、キャッシュフローに基づく投資経済性評価は行われていない。

予算編成と中期計画

予算編成については、1名の担当役員によって実施されている。予算の対象期間は、1年であり、勘定科目別に編成されている。但し、月別予算はなく、12等分として実績と対比されている。

材料費予算は、単価×数量による積み上げ計算を行っておらず、総額の見積もりによる予算管理を行っていた。経費予算編成については、経理部が前年実績に基づいて、各組織の予算額を割り付ける方法を採用しており、予算額というより、予定（試算）額の側面が強い。材料費予算は、単価×数量による積み上げ試算を行っておらず、総額の見積額である。

経費予算編成は、経理部が前年実績に基づいて、各組織の予算額を割り付ける方法を取っている。予算編成には、3.5か月を有している。予算の対象期間は1年間で勘定科目別に編成されているが、月別予算はなく、12等分して実績と対比されている。

つまり、予算が計数の予定額として試算をされているため、短期行動計画がない。同じく、中期の計画も、計数予定額のみであり、事業計画が無い。従業員は予算の編成について知りたいと考えているものの、予算が予定額となっている。

個人方針と人事考課

従業員の個人方針は、毎年5月～6月に全従業員が、当該年度の部門方針を基に作成を行っている。個人方針・人事考課のフィードバックは、個人方針書の更新の時期に被評価者に対して実施される。人事考課マニュアルには、フィードバックを実施することが明記されているが、マニュアルの共有化が進んでおらず、フィードバック面談を実施していない部署もあった。

カネソウでは、1～9級までの等級を用いて各人に求められる能力を評価しているが、自身の等級について知らない社員が多くいた。ヒアリングの中で、今まで一度も人事考課面談を受けたことがない、との話や、自分が求められている要件やスキルが分からない、といった声も出ていた。

カネソウの組織文化

2019年には、現場の実態を把握するため、全社向けの質問票調査が実施された。質問票調査を小林氏が組織文化の視点で分析した結果、部長職以上の社員・役員は、現状の組織文化は、「官僚型」の組織文化であるとの認識であった。一方、理想とする組織文化は、「起業家型」「競争原理型」の2つの組織文化であった（組織文化については付属資料9を参照のこと）。

ここで、「官僚型」の組織文化とは、秩序的で公式の手続きに則って行動することができる組織文

化、「起業家型」の組織文化は、新たな製品を生み出し続けることができるイノベーティブな組織文化、「競争原理型」とは、高い目標を掲げてライバル企業との競争に打ち勝っていくことができる組織文化である。カネソウでは、現状と理想の組織文化に乖離があることがわかった。

5

現場からの声

カネソウは、東京、仙台、大阪、福岡に営業所を開設している。2019年に行われた営業所のインタビュー結果では、本社とのコミュニケーションについての意見が、共通して挙げられた。営業店から本社に製品の発注をかけることがあるが、担当窓口である本社受注部の顔が見えない中で業務を行っているため、本社の状況が分からず、誰に何を依頼すれば良いのかわからない時があるとの意見が聞かれた。

また、目標に対してのフィードバックがないため PDCA 管理をする方が目標と現実の乖離について把握することができるとの意見や、製品知識の勉強会や本社との交流を増やして、円滑な業務を進める環境を構築したいとの意見が聞かれた。

下位の役職者以外の者からは、上司や管理職の業務が多忙であり、仕事について聞くにも中々話しかけにくい雰囲気があるとのことである（付属資料 10 参照）。

専門家の意見

当社は 2019 年末、会計の専門家から当社の情報システム及び会計システムについて次のような助言を受けた。

決算に向けた手続きとして、納品書に基づく登録データと仕入れ先からの月額締め請求書の照合、実地棚卸の結果からの在庫評価額の確定、原価計算に時間を要している。

原価計算・原価管理について、標準原価計算による工程別総合原価計算で、財務会計上の原価計算単位は、鋳鉄器材、スチール機材、製作金物、その他（鋳物）の 4 区分である。原価管理は、上場時に財務会計目的で構築した仕組みが使われており、儲けるための仕組みになっていないとの指摘がなされた。

営業所については、商品のお届け先の所在地をキーとして営業所別の売上高を把握しており、売上高に対する営業所の費用割合で営業所の業績を評価している。

30

小林氏の悩み

カネソウでは、自律的な変革を進めるとの目標を持って、社内の情報の共有化、教育訓練の実施、定期的な面談の実施と様々な取り組みを進めている。管理会計の仕組みの整備や、従業員のモチベーション向上などこれからも取り組むべきことは、沢山ある。

これまで歴史あるカネソウの経営は、代々の社長の才覚と勘で乗り越えてきた。これからの事業を継続していく為に変革を続けなければならない。何から取り組むべきかと思案に暮れた。

<参考文献>

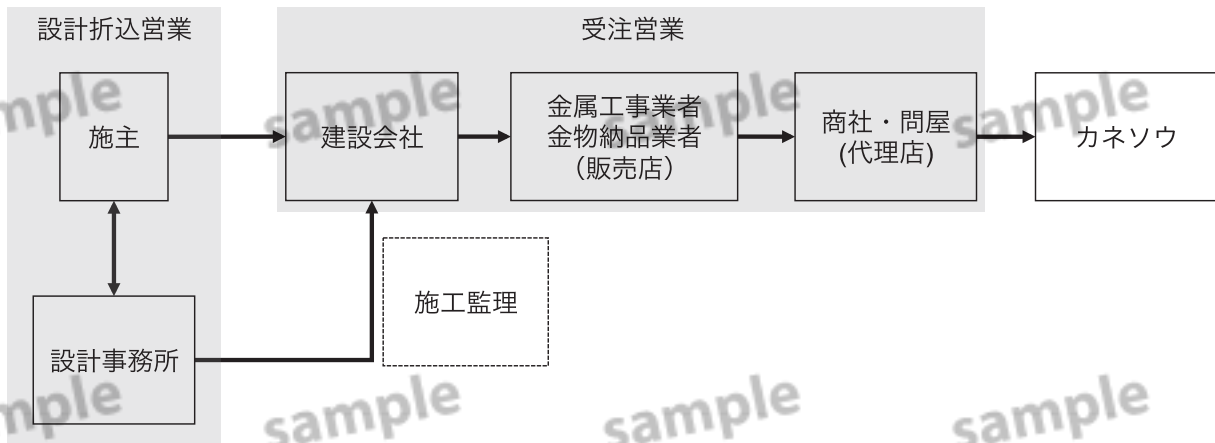
- 小林永朋（2021）「自律的に変革可能となる組織づくりーカネソウ株式会社におけるサーベイ分析をもとにー」慶應義塾大学大学院経営管理研究科 2019 年度修士課程学位論文
- 建設工業調査会編（2021）『ベース設計資料』No.188 建設工業調査会
- カネソウ web サイト <http://www.kaneso.co.jp/index.htm>（2021 年 4 月 15 日アクセス）
- カネソウ 有価証券報告書
- カネソウ 主要株主 , 主要株主である筆頭株主及び親会社以外の支配株主の異動に関するお知らせ
- 日本経済新聞

付属資料 1 カネソウの沿革

- 1922 大正 11 年 2 月 桑名市大字桑名 344 番地に於て、現名誉会長の父 小林惣太郎により創業。
- 1950 昭和 25 年 3 月 現名誉会長小林昭三が継承する。鑄鉄製家庭金物を製造。
- 1958 昭和 33 年 4 月 資本金 500 万円にて有限会社小林鑄造所を設立し、建設用鑄鉄製品の製造・販売を開始する。
- 1970 昭和 45 年 3 月 資本金を 1,000 万円とし、小林鑄造株式会社を設立。
- 1974 昭和 49 年 5 月 小林鑄造株式会社の資本金を 4,800 万円とする。
- 1979 昭和 54 年 10 月 資本金 4,800 万円にてカネソウ株式会社を設立。
- 1979 昭和 54 年 12 月 小林鑄造株式会社より販売部門を譲り受ける。
- 1980 昭和 55 年 11 月 三重県三重郡朝日町に工場 2 棟を建設し、建設用鋼材製品・アルミ製品・ステンレス製品の製造を開始。
- 1981 昭和 56 年 3 月 小林鑄造株式会社より 製作金物製品の製造部門と鑄鉄器材製品の製造部門を譲り受け、建設用金属製品の総合メーカーとなる。
- 1982 昭和 57 年 4 月 東京営業所を開設。
- 1988 昭和 63 年 4 月 小林鑄造株式会社が日本工業規格表示許可工場 (JIS G 5502 球状黒鉛鑄鉄品) に認定される。
- 1989 平成 元年 9 月 カネソウ株式会社、小林鑄造株式会社両社、私募債各 1 億円を発行。
- 1990 平成 2 年 6 月 カネソウ株式会社の資本金を 8,000 万円とする。
- 1990 平成 2 年 7 月 東京営業所を東京支店とする。
- 1991 平成 3 年 3 月 小林鑄造株式会社と合併し、資本金を 1 億 2,800 万円とする。
- 1991 平成 3 年 5 月 日本工業規格表示許可を合併により再受審、認定される。
- 1991 平成 3 年 6 月 資本金を 2 億円とする。
- 1991 平成 3 年 12 月 資本金を 3 億 2,000 万円とする。
- 1992 平成 4 年 6 月 資本金を 4 億円とする。
- 1992 平成 4 年 11 月 (財) 素形材センターより第 7 回素形材産業環境優良工場の表彰を受ける。
- 1992 平成 4 年 12 月 資本金を 5 億円とする。
- 1993 平成 5 年 3 月 資本金を 11 億円とする。
- 1993 平成 5 年 10 月 大阪営業所を開設。
- 1994 平成 6 年 4 月 下水道用資器材製造工場に認定される。
- 1995 平成 7 年 11 月 平成 7 年度 工業標準化実施優良工場として、中部通商産業局長より表彰を受ける。
- 1996 平成 8 年 12 月 品質保証システムの国際規格「ISO9001」の認証を取得。
- 1997 平成 9 年 3 月 名古屋証券取引所市場第 2 部に上場。
- 1997 平成 9 年 3 月 資本金を 18 億 2,000 万円とする。
- 1997 平成 9 年 9 月 環境管理システムの国際規格「ISO14001」の認証を取得。
- 1997 平成 9 年 12 月 仙台営業所を開設。
- 1998 平成 10 年 3 月 小林昭三が社長から会長に就任、小林正和が副社長から社長に就任。
- 1998 平成 10 年 8 月 福岡営業所を開設。
- 1999 平成 11 年 10 月 100%出資、資本金 1,000 万円にてマイウエア株式会社を設立。
- 2002 平成 14 年 3 月 2001 年度三重県経営品質賞 奨励賞を受賞。
- 2003 平成 15 年 3 月 2002 年度三重県経営品質賞 優秀賞を受賞。
- 2006 平成 18 年 11 月 新 JIS マーク表示制度に基づき、JIS 表示の認証を取得。(JIS G 5502 球状黒鉛鑄鉄品)
- 2008 平成 20 年 3 月 小林昭三が会長から名誉会長に、小林正和が社長から会長に、近藤健治が副社長から社長に就任。
- 2017 平成 29 年 2 月 創業 95 周年を迎える。

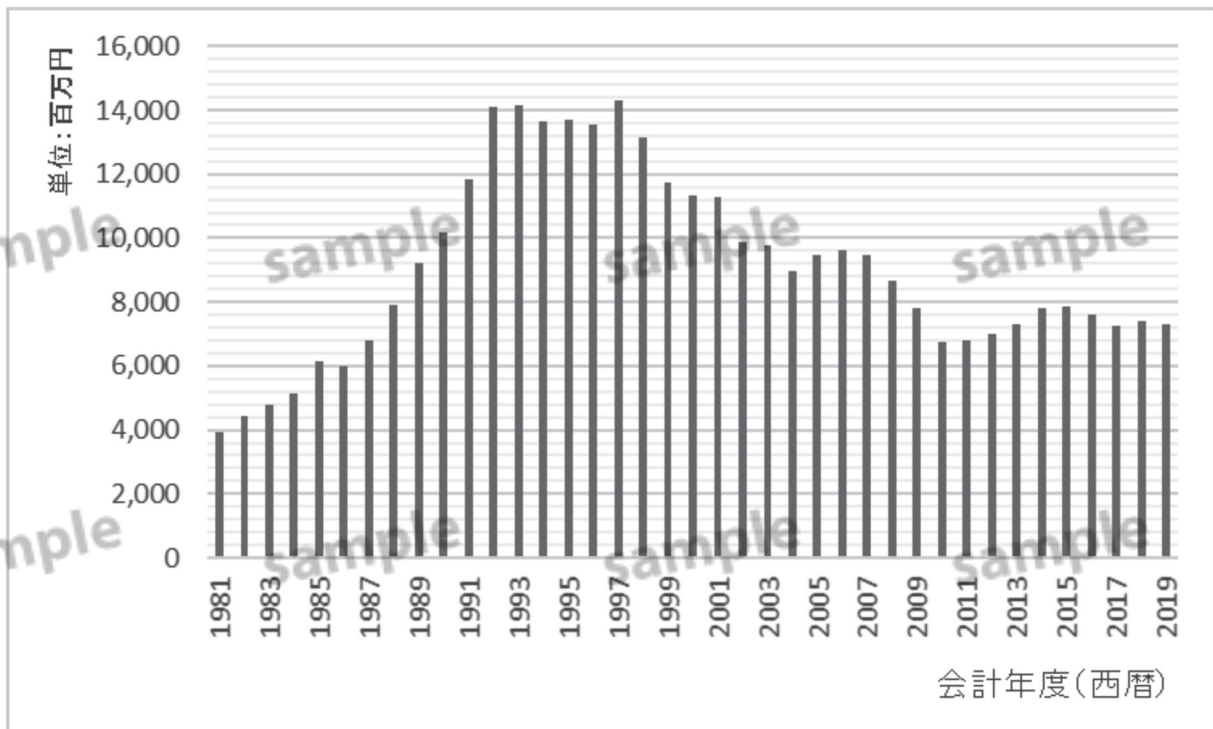
出典 カネソウ HP

付属資料 2 営業のサプライチェーン



出典：カネソウ従業員へのヒアリングを参考に小林氏作成

付属資料 3 カネソウ 40年の売上高推移



出典：各期決算書より小林氏作成

付属資料 4 財務業績

		2016/3/31	2017/3/31	2018/3/31	2019/3/31	2020/3/31
売上高	(千円)	7,610,566	7,256,087	7,419,771	7,315,228	7,614,288
経常利益又は経常損失(△)	(千円)	346,475	248,792	227,126	307,499	526,176
純資産額	(千円)	13,787,199	13,737,720	13,676,140	13,650,956	13,782,467
総資産額	(千円)	15,834,208	15,663,653	15,638,832	15,701,235	15,919,938
1株当たり純資産額	(円)	968	9,649	9,605	9,588	9,680
1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)	(円)	8	110	101	140	248
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	(円)	0	0	0	0	0
自己資本比率	(%)	87.1	87.7	87.4	86.9	86.6
自己資本利益率	(%)	0.9	1.1	1.1	1.5	2.6
株価収益率	(倍)	52.33	39.8	48.7	31	16
営業活動によるキャッシュ・フロー	(千円)	558,329	446,343	376,063	594,776	619,975
投資活動によるキャッシュ・フロー	(千円)	△167,992	△584,395	△133,581	△354,654	△183,930
財務活動によるキャッシュ・フロー	(千円)	△215,509	△216,078	△215,338	△213,614	△213,452
現金及び現金同等物の残高	(千円)	767,711	413,580	440,724	467,232	689,824

出典：有価証券報告書から作成

付属資料 5 年間株価の推移

年	始値（円）	高値（円）	安値（円）	終値（円）	累積売買高（株）
2020年	4,340.00	4,390.00	3,690.00	4,025.00	52,100
	(1/8)	(1/20)	(3/23)	(12/30)	
2019年	4,410.00	4,495.00	4,170.00	4,330.00	29,900
	(1/9)	(5/20)	(6/20)	(12/27)	
2018年	4,720.00	5,010.00	4,400.00	4,400.00	87,700
	(1/4)	(1/16)	(12/21)	(12/21)	
2017年	4,280.00	5,550.00	4,270.00	4,705.00	56,700
	(1/6)	(9/8)	(1/30)	(12/27)	
2016年	4,350.00	4,740.00	4,120.00	4,240.00	21,500
	(1/4)	(2/12)	(12/21)	(12/30)	
2015年	4,570.00	4,860.00	4,330.00	4,480.00	30,700
	(1/5)	(11/25)	(12/25)	(12/30)	
2014年	4,000.00	5,020.00	4,000.00	4,650.00	32,100
	(1/6)	(9/29)	(1/6)	(12/30)	
2013年	3,620.00	4,350.00	3,550.00	4,000.00	36,700
	(1/4)	(5/1)	(1/4)	(12/30)	
2012年	3,130.00	3,630.00	2,990.00	3,520.00	25,700
	(1/10)	(12/27)	(11/5)	(12/28)	

注（ ）内は日付

出典 日本経済新聞 web サイトから作成

<https://www.nikkei.com/nkd/company/history/yprice/?scode=5979>

付属資料 6 大株主の状況

順位	株主名	持株比率
1	小林鑄造有限会社	26.33%
2	小林正和	22.12%
3	小林昭三	7.02%
4	小林誠子	7.02%
5	小林裕和	7.02%
6	榑原静枝	3.16%
7	神谷布左子	3.16%
8	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	1.13%
9	株式会社三菱UFJ銀行	1.09%
10	株式会社百五銀行	1.09%

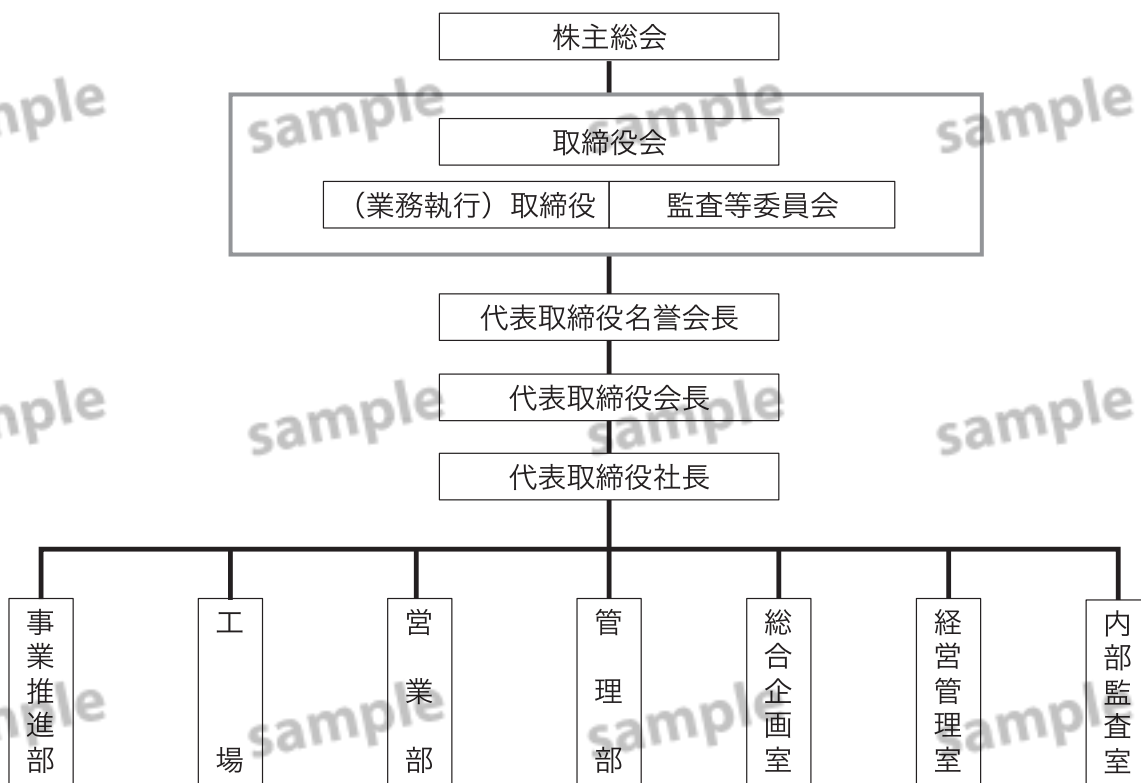
出典：有価証券報告書から作成

付属資料 7 主要株主についての資料

①名称	小林鑄造有限会社	
②所在地	三重県桑名市中央町1丁目47番地	
③代表者の役職・氏名	代表取締役 小林誠子	
④事業内容	不動産賃貸業	
⑤資本金	16百万円	
⑥設立年月日	昭和33年4月1日	
⑦純資産	776百万円	
⑧総資産	851百万円	
⑨大株主および持株比率	小林正和（40.00%）、小林永朋（40.00%）、小林昭三（10.00%）小林誠子（10.00%）	
⑩序用会社と当該株主の関係	資本関係	当該株主は当社株式は3,750,000株を所有する予定であります。
	人的関係	当社と当該株主との間には、記載すべき人的関係はありません。
	取引関係	当社と当該株主との間には、記載すべき取引関係はありません。

出典：有価証券報告書から作成

付属資料 8 組織構造



出典：カネソウ HP より

付属資料 9 組織文化の4つの型

大家族型

・部門の特徴	家族的であり、お互いのことをよく知っている。
・リーダーシップ	リーダーには、指導者、推進役、教育者という言葉が当てはまる。
・部下の管理のやり方	チームワーク、コンセンサス、参加を重視している。
・部門を束ねる力	忠誠、相互信頼、部門への愛着心。
・経営上重視する点	人間としての成長、信頼の高さ、風通しの良さ、参加。
・成功の判断基準の違い	人間としての成長、チームワーク、メンバーの参加、メンバーへの気遣い。

企業家型

・部門の特徴	ダイナミックで企業家的であり、自ら進んでリスクを取ろうとする。
・リーダーシップ	リーダーには企業家、イノベーション、挑戦という言葉が当てはまる。
・部下の管理のやり方	各自の挑戦、イノベーション、自由、ユニークさを重視している。
・部門を束ねる力	イノベーションと発展へのこだわり、最先端であること。
・経営上重視する点	新しい資源の獲得、新しい挑戦の創造、チャンスを見出すこと。
・成功の判断基準の違い	ユニークな製品や新しい製品、先駆者・イノベーターであること。

競争原理型

・部門の特徴	仕事をこなして、結果を出し、競争意識が高く、目標達成を重視する。
・リーダーシップ	リーダーは、仕事一途で、結果を求めるという言葉が当てはまる。
・部下の管理のやり方	激しい競争、高い要求、目標を重視している。
・部門を束ねる力	仕事をやり遂げること、目標達成。
・経営上重視する点	競争に勝つこと、困難な目標を達成すること、市場で勝つこと。
・成功の判断基準の違い	市場で勝つこと、競争で機先を制すること、市場をリードすること。

官僚組織型

・部門の特徴	統率され、秩序的で、公式の手続きに従って仕事が行われている。
・リーダーシップ	リーダーには、調整役、まとめ役、円滑な進行役という言葉が当てはまる。
・部下の管理のやり方	規則に従い、安定した関係を重視している。
・部門を束ねる力	公式の規則と、方針、組織を円滑に保つこと。
・経営上重視する点	持続、安定、効率性、コントロール、円滑な業務。
・成功の判断基準の違い	効率性、納期の信頼性、円滑なスケジュールリング、低コストでの生産。

出典：小林永朋 2020 より抜粋

付属資料 10 従業員へのインタビューからの抜粋

<人事・教育な関連>

- 採用・人事計画が必要である。
- 人事考課のフィードバックがなく、若手がモチベーション・やりがいがい維持できずに辞めてしまう。 5
- 仕事が属人している。マネジャーもプレイヤーになっているので、管理職の仕事をする人がいない。
- QC サークルも形骸化している。
- ベテランの知識を若手が継承できていない。
- 相談できる人がいない。
- 役職への昇進要件が不透明で、評価体系もわからない。 10
- 目標がわからない。

<財務指標について>

- 生産現場では、月初に売上目標を把握していないので、月末に忙しくなる時に対応や段取りができない。 15
- 目標に対しての確認がない。PDCA なし。
- 売上の目標ができる過程がわからないしその説明もない。

<原価管理について>

- 営業担当者は、何にどのような原価が掛かっているのか分からないので、顧客との設計交渉の時にどの素材を進めるのが原価的に良いのか分からない。 20

<コミュニケーションについて>

- 部署間のコミュニケーションが上手くいってない
- 仕事上のコミュニケーションは取れているが、それ以外のコミュニケーションがない。 25
- 他部署のことを知る機会がない。

<組織>

- 取締役や上司もプレイヤーになっている。
- アクシデントのあった時に誰に相談すると解決するのかが分からない
- 何か思うことがあっても組織が変わらないので無駄だという雰囲気がある 30

<経営>

- 会社の長期的なビジョンが見えない。
- 現場の管理体制の改善が無く、30年近く変わっていない。
- 経営ビジョンがわかりにくい。説明もあまりない。

5

<製品について>

- 製品毎の利益率がわかれば、製造の時に意識ができる。
- 試作はスピーディーにできる。しかし、量産時に、生産現場との相談なく量産が始まるので設計変更が発生する場合がある。
- 製品の知識を持っている人の数が少ない。
- 当月の生産数量目標がわからない。

10

出典：小林永朋 2020より抜粋

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2021. 8 PDF