

創業と成長

大阪で修業、東京神田の繁盛店に

1872(明治5) - 1922(大正11)

1. 創業者・金枝栄之進定則の出自

鉦^{びょうくぎ}釘とねじの製造販売により1872(明治5)年に創業した鉦定本店は、2022(令和4)年に創業150周年を迎えました。現在では東京本社のほか、国内2カ所の営業所と中国天津に現地法人をもつ、資本金6000万円の商社へと成長しました。創業時の取扱品は鉦と釘が中心で、後年、ねじ類がそこに加わりました。

創業の年、日本における初めての鉄道路線として新橋―横浜間を結ぶ29kmの鐵路が開業しましたが、時を同じくして「鉦釘」に着目し、当社を創業した^{かなえだえいのしんさだのり}金枝栄之進定則とは、どんな人物だったのでしょうか。定則は奈良郡山の柳澤藩に代々仕えていた武士の家系で、江戸詰めであった金枝家が田町の下屋敷に住していたため、定則はそこで生まれました。

時代が徳川から明治に変わり、幕藩体制が終わりを告げたことで、定則は武士に代わる生業を探す必要に迫られました。その頃、田町の屋敷の長屋に住んでいた奉公人に鉦打ちの経験をもつ者がお

り、その話を聞いた定則は鉦打ちを仕事にしようと思い立ちます。

当時の日本において、鉦釘やねじは決して身近なものではありませんでした。しかし歴史をたどると、平安時代、兜^{かぶと}に鉄板をつなぎ合わせるために鉦が用いられていたことがわかっており、また、螺旋^{らせん}状のねじ山のあるねじは、16世紀にポルトガル人が日本に持ち込んだ火縄銃に使われていたものが、日本におけるねじの起源になったという説があります。

しかし、このような鉦釘やねじは量産には至らず、江戸時代においても、誰もが日用品として使用しておりませんでした。その状況は徳川幕府が鎖国を解くまで続き、開国してからようやく、先行する西洋の技術^{びょうら}を取り入れるかたちで、日本の鉦螺も発展への第一歩を踏み出したとされています。したがって鉦釘やねじは大変目新しい商材で、定則が鉦打ちに着目したことはまさしく先見の明があったといえるでしょう。

鉦打ちを生業にすると決めた定則は大阪へと下り、そこで製鉦を営む矢口鉦工場に弟子入りして、手打ちで鉦や釘をつくる技術を学びました。

この修業は約3年にわたり、その間に定則は



らせん
螺旋状のねじ山



びょうら
鉦螺を格子状の仕切りに納めた
ショーケース
〔職人頭であった長谷川小五郎作〕



金枝栄之進定則〔尙鉦定 金枝製鉦所提供〕

妻・與^{よしえ}シ恵をめとります。與シ恵は大和郡山藩士・向井家の出身で、向井家は柳澤家と縁続きでした。

2. 神田岩本町で創業

大阪での修業を経て、定則は1872（明治5）年の夏に妻の與シ恵と職人数名を連れて上京し、同年10月に神田岩本町（現在の秋葉原界限）に居を構えました。その地で手打ち鉾を製造し、店売りを始め、商品である「鉾」と自身の名前の「定」の字を組み合わせ「鉾定」を店の屋号とし、「鉾定号金枝商店」を創業しました。これが当社の始まりです。

また、創業とともに商標を「かねさだ」としましたが、この商標は、看板や納品書、便箋などの印刷物に平成初期まで永く用いられていました。

店舗兼住居を構えた神田岩本町から神田和泉町に続く一帯は、のちに大倉財閥を築く大倉喜八郎や、浅野財閥の浅野総一郎など、明治の大商人が住んでおり、商売をする土地としては一等地であったといえます。

鉾定をつくる鉾釘は品質がよく、特に太鼓鉾を得意としていました。鉾はその用途によって名前が付けられ、船に使う鉾であれば船鉾、下駄に使う鉾なら下駄鉾などと呼ばれましたが、太鼓鉾は文字通り太鼓に使うほか、宮中の建物などに装飾として多く使われており、鉾定は有力な金物商であった森岡平右衛門商店を通じて、宮中で使用する太鼓鉾を製造して納めていました。

しかし、創業から5年を経た1877（明治10）年、神田一帯が大火に見舞われ、鉾定は神田岩本町から神田大和町（現所在地）へと移転を余儀なくされます。



太鼓鉾



「かねさだ」のマーク

■ HISTORY | 1872-1919

1872

（明治5年）

^{かねさだのり}初代金枝栄之進定則が「鉾定号金枝商店」を設立／▶新橋・横浜間に日本最初の鉄道路線開通

1877

（明治10年）

大火により神田岩本町から神田大和町に店を転居する／第1回内国勸業博覧会に真鍮銅鉾を出品
▶エジソン、蓄音機を発明

1889

（明治22年）

焼玉エンジンを動力とする製鉾機を導入

1892

（明治25年）

店舗拡張のため、浜町に工場を新設し製造部門を移設する／神田大和町の店舗は販売専門となる

1894

（明治27年）

初代定則49歳で死去、2代目大七^{だいしち}が業を継ぐ／▶日清戦争

1900

（明治33年）

東陽堂発行「風俗画報臨時増刊号・新撰東京名所図会第23編」に鉾定が紹介される

1902

（明治35年）

本郷・千駄木に工場を新設し、製造部門を浜町から移設する
▶日英同盟締結

1904

（明治37年）

千駄木工場が火災に遭い小石川氷川下に移転する／▶日露戦争

1905

（明治38年）

陸海軍の指定工場となる
▶ポーツマス条約

1911

（明治44年）

大七の妹多^{たみ}みに婿養子として貞次^{ていじ}を迎える
▶アムンセンが南極点に到達

1912

（明治45年・大正元年）

小石川氷川下の工場を下谷練堀町^{したやねりべいちょう}（現秋葉原界限）に移転する

1918

（大正7年）

下谷練堀町の住居兼工場が焼失。大七は工場を滝野川中里町に移転する／貞次が3代目社長となる

3.内国勸業博覧会に出品

神田大和町へと移転した鋺定は、「^{おおもん}大門通り」に面した土地に新たに住居兼店舗を構えました。周辺にはのちに百貨店となる大丸が出店したり、湯浅金物（現・ユアサ商事㈱）など、のちに上場する企業も進出しており、神田岩本町と同様、この地も商売に適した場所であったようです。大門通りの名前の由来は、江戸時代初期、現在の人形町あたりに吉原遊廓があり、その大門口がこの通りにあったためだと伝えられています。吉原遊廓が1657（明暦3）年の大火によって浅草に移転したのち、神田大和町は金物商が軒を連ねる町になり、当社が移転してきたときはすでに、賑やかな金物の町であったそうです。

ここで鋺定は防火対策のため店舗の裏手に土蔵を建て、そこに職人が集まって鋺を製造するようになりました。

当時の鋺は、ふいご、金敷台、特殊なハサミ、金槌などの道具を用い、手打ちで製造されていました。具体的にはエンマと呼ばれる釘抜きを台に取り付

け、その先に寸切り（約3cmの長さ）の銅製または鉄製の針金を手にあてがい、先端を金槌で叩いて広げて頭部をつくり、反対側をとがらせて完成させるという、熟練を要する工程を踏んでいました。

その後、太鼓鋺などは釘抜き（エンマ）の代わりに改良した道具を使うようになり、最も難しい頭部を作る作業を、あまり不良品を出さずにきれいにしてくれるようになりました。さらに時代を経ると、万力と割り駒を組み合わせた「鋺ヘシ機」を用いるようになりました。和釘の一種に「ヘシ鋺」と呼ばれるものがありますが、その名前は鋺ヘシ機に由来するといわれています。

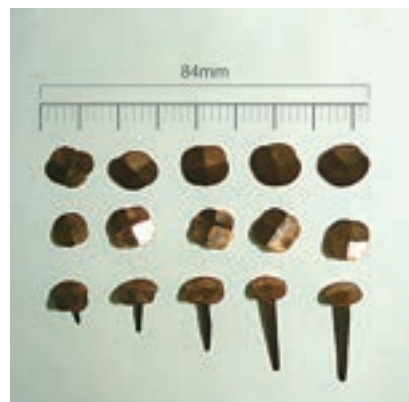
このようにして製造された鋺は店頭に置かれ、定則の妻の與シ恵がそれを売るという商売でした。定則・與シ恵の四女でのちに鋺定本店の経営を担う^{たみ}多みは、母・與シ恵から「初めて鋺を買って帰るお客様の後ろ姿から後光が差しており、思わず深く頭を下げ、手を合わせ感謝した」という話を聞かされたことがあるそうです。

鋺釘はつくるそばから売れてゆき、店は大変繁盛したといえます。当時の東京は、「江戸」から「東京」への転換期で、人口の増加により多くの住宅が新たに建てられたことで、鋺や釘類は必需品となり、定則の武士の商法も順調に伸びていったのです。

さて、当社が神田大和町に移転した1877（明治10）年、東京・上野公園において第1回内国勸業博覧会が開催されました。内国勸業博覧会とは、国が殖産興業を推進するために開いた、いわば産業奨励会です。10万㎡もの広大な会場に、仮設の

銅平紙	圓小紙	異餘銅紙	鉄鋸甲紙	鉄ヘシ紙	鬼面紙	化勘粧紙	山花紙	八分平山紙	銅鉄山紙	同山紙	同山紙	同山紙
本三拾六萬	百萬本	本拾萬貳千	百七拾圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓
百五拾圓	三百圓	百七拾圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓	百圓
嘉永二年	安政元年	明治九年	安政二年	文化十一年	明治五年	明治六年	安政元年	文政七年	文化十年	同	同	同
若宮村	武藏國葛飾郡深ノ	岩本町	善左衛門村	四ッ木村	浮貝民二郎	野口清左衛門	石渡又三郎	星野長吉	伊東龜次郎	八木茂吉	高尾源右衛門	門田藤兵衛
島彌市	佐々木孫四郎	金枝定助	島平左衛門	鈴木半次郎	鈴木半次郎	鈴木半次郎	鈴木半次郎	鈴木半次郎	鈴木半次郎	鈴木半次郎	鈴木半次郎	鈴木半次郎

内国勸業博覧会 目録
※左から3番目に金枝定助とあるが、定則の誤植と思われる



手作りの和釘 ヘシ鋺

美術本館、農業館、機械館、園芸館、動物館を設営し、全国から集めた製品や美術品などを展示する大掛かりなものでした。

この博覧会に、当社は真鍮銅鋅を出品しました。当時の出品目録には「岩本町 堺縣 金枝定則」（別の出品目録には「堺縣土族 金枝定則」）と記載されており、ほかにも何人か鋅の出品者がいたようです。

3カ月あまりにわたって開催されたこの博覧会は、以降の日本の産業促進に大いに影響を与えた



金枝大七〔尙鋅定 金枝製鋅所提供〕

といわれています。そのような博覧会に出品したことは、鋅定の名を全国に広く知らしめ、技術力を示すよい機会となりました。

4. 店舗と工場の分離

鋅定はあらゆる種類の鋅釘を扱い、売れ行きも上々であったため、自社だけでは製造が間に合わず、仕事を職人たちに割り振ってできあがった鋅釘を買い取る下請制度を採用するようになりました。

1889（明治22）年には大阪から焼玉エンジンを動力とする製鋅機を購入し、それまで手打ちであった製鋅を機械化して、効率的に生産できるようにしました。

1892（明治25）年になると、隅田川沿いの浜町に工場部門を新設して製造機械などをそこに移し、神田大和町の店舗は販売専門となりました。

1894（明治27）年、創業者の定則が49歳で死去し、長男・大七^{だいしち}が跡を継いで2代目社長となります。大七はこのとき20歳でした。

大七が経営を担うようになってから、鋅定はますますの発展を見せます。16歳から家業を助けて働いていた大七の手腕もさることながら、大七の伴侶となった「とめ」の実家にあたる内山家の人々が、経営に協力的であったことも発展を支えました。

COLUMN ①

金枝家のルーツ

当社の創業者・金枝栄之進定則が、奈良郡山の柳澤藩に代々仕える武士であったことは本文中で述べましたが、その元祖である「金枝」家はいつ生まれたのでしょうか。近年の研究では1365（正平20）年に那須備前守資藤^{すけふじ}の四男・隆経^{たかつね}が那須宗家から分かれて城をもち、金枝の姓を名乗るようになったのを始まりとする説があります。

那須資藤は古く源平の合戦で名をはせた弓の名手・那須与一の後裔で、栃木県北部を治めていました。しかし、戦国時代末期（天正18）に豊臣秀吉によって領地8万石を没収され、その折りに金枝氏もまた城を明け渡したとみられます。

城を離れた金枝一族は大田原氏や柳澤氏に仕官するほか、武士をやめて農民になる者もいました。このとき柳澤氏に仕官したのが、金枝定則の祖先であると考えられています。柳澤家は徳川綱吉の時代に小姓であった柳澤吉保が大老格になるなど、異例の出世を遂げ、また柳澤吉保の長男・吉里^{よしさと}は大和郡山（現在の奈良県）に転封^{てんぽう}し、大和郡山藩主となりました。このとき金枝家も大和郡山に移ったのでしょう。

なお、金枝隆経の居城であった金枝城は現存しませんが、城址は栃木県さくら市（旧喜連川町）の丘陵にあり、周囲に巡らされた堀などからその面影を偲ぶことができます。



金枝鋌定本店(関東大震災前のもの 座っているのは3代目貞次)

内山家は埼玉県・浦和の細野(現・さいたま市南区の東部にある大谷口地区)で農業を手広く営んでおり、とめの兄の新平は陸軍経理将校として日露戦争に従軍した軍人でした。経理に明るかったことから両家の信望を集め、当社の経営会議の中心的存在となりました。また、とめの甥にあたる貞次は大七の妹の多みと結婚し、のちに当社の3代目社長となります。

さて創業家の金枝家に話を戻すと、定則は與シ恵との間に大七を含め3男5女をもうけましたが、大七以外の子も成長後に東京都内各所に鋌螺の工場や店舗をもつようになりました。

まず、次男の広之助ひろのすけが江東区大島町に工場を開設しました。広之助は手先が器用で鋌づくりの名人と呼ばれたそうで、木村家の養子となったため、この工場はのちに木村製鋌と名を改めています。

また、三男の峰三郎ながずみちろうは浅草の永住町に分店をもち、のちに大七の三男の太七に継がせましたが、これが浅草の鋌定、のちの鋌定商会です。

そして、次女のりうは本所の鋌定、三女の栄は神田五軒町の鋌定としてそれぞれ分店を開設しましたが、この2店は太平洋戦争の頃まで続き、企業合同のために廃業しました。

このように都内各所に鋌定の分店や工場ができたため、神田大和町の店舗名である「鋌定金枝商店」を改称し、「金枝鋌定本店」と名乗るようになりました。

5.日清・日露戦争と軍需の拡大

大七が社長となってから、日本は日清・日露という2つの戦争に相次いで参戦しました。1894(明治27)年に開戦した日清戦争では軍需の増加を受けて、当社は造兵工廠しょうへいこうに鋌を納めるようになりました。何台もの大八車に鋌釘を満載し、小石川にある造兵廠まで数人がかりで運んだといえます。

納品した製品の中には、弾薬箱かまちぐに用いる框釘がありましたが、これは下請けの職人から1本あたり8厘で仕入れたものを、約13銭で販売していたそうです。売値が仕入値の16倍強という非常に利幅の大きい商いでしたが、それだけ鋌を扱う事業者が少なく、寡占状態であったために、このような価格設定が可能であったようです。

1902(明治35)年になると、当社は本郷千駄木に工場を新設し、製造部門を浜町から移設しました。この千駄木工場には3寸(約10cm)切りの機械があり、動力は人力で2時間交代で回していたそうです。

しかし、この千駄木工場は火災に遭い、小石川氷川下に移転を余儀なくされました。1904(明治37)年のことであり、同年は日露戦争開戦の年でもありました。

小石川氷川下工場に移転してからは機械を人力でなく、石油エンジンで回すようになりました。国産の「ばた切り*」と呼ばれる製鋌機を用い、工場の外に飛び出した石油タンクを冷却しながら動かしていたそうです。

このようにして製品の生産・供給量を増やしていったのが奏功したのか、1905(明治38)年に当社は陸海軍の指定工場となりました。

*ばた切り

国産初期の製鋌機の俗称。一説に大きなバネの力でボタンボタンと大きな音を立てて加工品を排出する様子から、ボタン切り、それが転じてばた切りと呼ばれたとされる。

6. 鋌螺の同業組合を設立

大七は生産設備を増強し、きょうだいたちに分店を任せて鋌定を拡大する傍ら、近隣の同業者3軒とともに、同業組合を結成しました。大阪では明治30年代にねじを専門に扱う商社による問屋街が形成されるなど、鋌螺業界は拡大しつつありましたが、同業組合はまだなく、鋌螺の同業組合は大七が組織したものが日本で初めてでした。

大七は神田大和町の本店の建て替えも行いました。新しい店舗は立派な洋館づくりで内部に吹き抜けがあり、2階のガラス戸を通して差し込む外光が店内に設置した棚を照らし、中に置かれた商品がひと目でわかるという、当時としては画期的な店構えでした。

当時の建物の両側には、屋根の上まで幅50cmほどのレンガの壁が施され、関東大震災後に新築するまで残っていたことが防火に苦心した表れです。

その様子は1900(明治33)年に東陽堂から発行された『臨時増刊 風俗画報 第205号 新撰東京名所図会 第23編』で紹介されています。同書には「鋌定 七番地に在りて鋌を製造販売するところ。店前に見本を陳列す。銅あり、鉄あり真鍮あり、大小とも好み次第。さても便利なるは都人の幸ちなるか。」とあり、品揃えの豊富さが強調されています。



現存する最も古い価格表。巻末には4拠点の名称と住所

ここでは店頭売りを行うほか、箱車に商品と秤を載せて小売りをしてまわったり、各分店に製品を配達することも行っていました。

また、明治期の終盤には本店・分店共通の鋌釘の価格表もつくられていました。現存する最も古い価格表は1912(大正元)年8月発行で11版とあるので、それ以前から価格表を発行していたのでしょう。この価格表には鋌釘の種類・寸法別に価格が記載され、わかりやすいように鋌釘のイラストも添えられています。巻末には神田大和町の金枝鋌定本店をはじめ、分店や工場を加えた4拠点の名称と住所が記載されていますが、そのうち3拠点は電話番号もあります。電話契約者数は1922(大正11)年の段階でも東京で8万人ほどでしたので、電話の導入も非常に早いうちに行われていたことがわかります。



大七の妹 多み〔定則四女〕

1911(明治44)年になると、大七は妹多みに前述した浦和の内山家から本店の後継者に貞次を婿養子として迎えました。なお同年には、本店が位置する「神田大和町」の町名が「大和町」と改称されました。それにともなう区画変更のため、前述の1900(明治33)年発行の『風俗画報』に「神田大和町七番地」とされていた鋌定の所在地は、1912(大正元)年当社発行の価格表で「神田区大和町九番地」と、番地を変えて記載されています。

大七には10人の子がおりましたが、長男の奨^{すすむ}(当時10歳)のために、1912(明治45・大正元)年に京橋・松屋町の櫻橋脇に金枝商店を新設し、まずは大七の妻のとめに経営を任せました。同商店

は在庫している製品が非常に多く、建物の梁が抜けないように太い鉄のパイプで支えていたといえます。同商店は「京橋の鋳定」と通称され、後年、「金枝奨商店」と改称しました（現在は葛飾区白鳥〔旧・青戸〕で「有限会社鋳定 金枝製鋳所」として代々繁栄している）。

当社は創業当初より、自社生産だけでなく主に大阪の生産者から鋳釘を仕入れて販売するなど、商社の機能をもっていたのですが、その販売に重きを置く体制が、大七の代で強化されていきました。

7.工場を下谷練堀町に移転

1912（明治45・大正元）年、大七は本店を貞次と多みに任せ、小石川氷川下の工場を下谷練堀町（現在の秋葉原駅周辺）へと移転させました。工場と住居を兼ねた建物は3階建てで、木造ながら御殿のような造りであったといえます。屋根には風見鶏を取り付け、裏を地階がある工場にして、住居部分は大七の隠居所となりました。

工場内には24台のばた切り製鋳機を設置し、職人1人が5台の機械を受けもって稼働させていました。

その後、日本で初めて英国製のヘッダー・ネットホールド（別称マンヒル）の3分打ちの機械を輸入して、1分（約3mm）から3分（約10mm）までのリベットを製造するようになりました。リベットとは、軸にねじ山のない頭付きの部品です。ねじのようにいったん留めたものを後から簡単に取り外すことはできませんが、すばやく確実に締結ができるという特長があります。動力も鋳螺の生産用としてはおそらく国内初の電力を用い、モーターはウエスチングハウスの7.5馬力を使用しました。

この最新式ヘッダーが工場に運び込まれた際には、紅白の幕を腹にかけた牛3頭が機械を引き、町を練り歩いてきたと伝えられています。

また、諸説ありますが、日本でリベットの工業生産第一号が当社であったとも伝えられています。

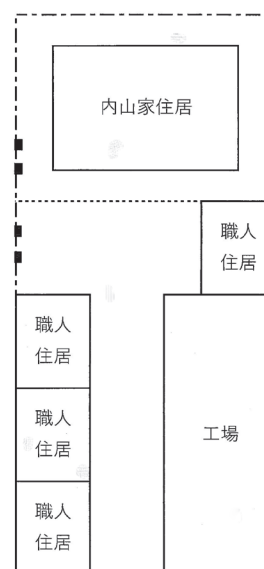
1912（大正元）年の価格表にもこのヘッダーで製造したリベットが「底付きリベット」、あるいは「上

等リベット」として記載されていますが、ばた切りで切ったものに比べて切り口が平らに仕上がったので、そう呼んでいたのではないかと考えられます。



現代のリベット（頭の形は丸、平、皿とさまざま）

リベットの価格表(イラスト左 上等丸頭リベットの平らな切り口)



滝野川工場敷地概略図

一方で、1914(大正3)年に勃発した第1次世界大戦により輸入が途絶えたことから、日本ではさまざまな産業において自国生産への切り替えが進みました。その結果、国内生産力・技術力の大幅な進展がみられ、それは当社においても例外ではありませんでした。

しかし、大戦が終結した1918(大正7)年、下谷練堀町の住居兼工場の隣家(油屋)が火事となり、類焼によって建物も焼失してしまいます。この火災で住居に所蔵していた多数の収集品が消失したことで、大七は意気消沈し、工場を滝野川区中里町(北区上中里1-12-3。現在の北区南部、上中里駅と駒込駅近辺。当時の東京は35区制で滝野川区があった)に移転、貞次が大和町本店の3代目社長となりました。また、滝野川工場の隣には義兄の内山新平が居を構えました。



金枝貞次(昭和3年 職人頭であった長谷川小五郎作)

日本全体を見渡すと、それまでの大戦景気が一転、不況へと向かうなかで、物価上昇、特に米の値上がりが続き、投機目的の米買い占めに反発した民衆が米騒動を起こすなど、国民は生活不安を募らせていました。

COLUMN 2

江戸・明治時代にもあったタウンガイド

1900(明治33)年に刊行された『風俗画報』の臨時増刊号において、当社の様子が紹介されたことは別項で述べましたが、この『風俗画報』は日本初のグラフ誌といわれています。

創刊は1889(明治22)で、「画報」とあるように表紙や口絵は色鮮やかな多色刷りでした。取り上げる内容は江戸時代の風俗の考証や、東京をはじめとする各地の風俗の記録など。基本的には月1回の発行でしたが、増刊の『新撰東京名所図会』は全64編に及ぶタウンガイドともいべきシリーズで、明治・大正の東京の様子を今に伝える好資料となっています。

このようなタウンガイドは江戸時代にも盛んに出版されており、よく知られたものでは1834(天保5)刊行の『江戸名所図会』や、1824(文政7)年刊行の『江戸買物独案内』などがありました。『江戸買物独案内』は江戸市中の商店を列記したいわばショッピングガイドで、池波正太郎が『鬼平犯科帳』執筆の際に参考にしたことでも知られています。

明治時代に当社を訪れたお客様のなかにも、『風俗画報 新撰東京名所図会』に掲載された説明を見て足を運んだ人々がいたかもしれません。



『新撰東京名所図会』

需要の急伸

工場増設と戦時下の経営

1923 (大正12) - 1964 (昭和39)

1. 関東大震災による本店・分店の焼失

第1次世界大戦が終結し、欧州の生産力が回復するにつれて、それまで大戦景気に沸いていた日本の経済は次第に減速し、深刻な不況へと向かいます。

大戦中に軍需や輸出への対応として生産力を増強していた製造業各社は、需要の急減によって在庫の山を抱えるようになり、輸出を支えていた数々の商社は、欧州の復興とともに輸出が減ったことで、経営危機へと追い込まれます。戦後も好況が続くと推測し、借金をして事業拡大を進めていた事業者には莫大な負債が残り、1920 (大正9) 年3月の株価大暴落をきっかけとして、日本は戦

後恐慌、または1920年恐慌と呼ばれる苦しい時代を迎えることになりました。

それは当社にも厳しい試練をもたらしました。3代目社長となって間もない貞次は、苦境に陥った家業を立て直すために手を尽くしますが、金融恐慌から抜け切れていない1923 (大正12) 年、関東大震災が発生しました。南関東から東海地方に及ぶ広い範囲を襲ったこの大地震は、昼どきであったのが災いして発生直後から火の手が上がり、その一部が大規模火災となって広がりました。東京では建物が密集する日本橋、浅草、本所、神田、京橋、深川の各区の火災被害は特に甚大で、鉦定においても大和町の本店をはじめ、分店も含めた建物をすべて焼失してしまいました。大量の商品を置いていた京橋・櫻橋脇の金枝 (奨) 商店では、火災で溶けた金属が焼け跡に山をなしたといわれています。

日本全体の経済は1924 (大正13) 年頃にわずかながらもち直しましたが、それもつかの間で、1927 (昭和2) 年に再び金融恐慌に見舞われます。銀行への預金の取り付け騒ぎが起きて世間はパニック状態となり、休業や経営破綻に追い込まれる会社が相次ぎました。

そうしたなか、当社は1928 (昭和3) 年に大和町の本店を再建しますが、日本全体の経済が低迷するなかで開店休業状態となり、同年、奔走のあまり病に倒れた貞次は40歳の若さで他界します。

貞次の長男・正男は幼い頃に亡くなっていたため、4代目を継いだのは次男の新次でした。新次はこのとき15歳で、若年の新次を支えるために、母の多みが当面の間、経営にあたることになりました。東京府立第一商業学校9期生の生徒であった新次は絵を描くのが好きで学業成績もよく、美



金枝新次

術学校への進学を希望していましたが、父の早逝により進学を断念せざるを得ず、1932（昭和7）年に商業学校を卒業してから家業に専念するようになりました。



鉦定金枝本店（関東大震災後、昭和初期の頃）

2.製造拠点小松川工場を開設

1930年代に入ると、日本政府は軍需を優先した政策をとるようになりました。また、当時新しい経済圏として注目されていた満州への機械類の輸出が増え、さらに不振が続いていた造船業が回復するなどして、鉦螺の需要が増加しました。その流れを受けて当社は1935（昭和10）年、江戸川区東小松川3丁目2515番地に工場を新設し、滝野川の工場と、買収した三河島の工場（木ねじの製造拠点）の事業をそこに移設しました。これが「鉦定金枝本店小松川工場」です。

小松川工場は徐々に拡張を行い最終的には1600坪の土地に2階建ての事務所と4棟の工場及び1棟の倉庫を置いた大規模なものでした。設備は伸線機2連・15台、製釘機50台、ヘッダー40台、木ねじ切機60台、ターレット10台、ろくろ60台、その他旋盤などの工作機械が揃う、当時としては非常に近代的な工場でした。

のちに新次はこの時期を振り返り、鉦定が「息を吹き返した」とその様子を表現しています。一時は危機にあった経営が、めざましい再起を遂げたともいえるでしょう。小松川工場を開設した1935（昭和10）年には大手電機製造の東京芝浦電

■ HISTORY | 1923-1964

1923
（大正12年）

関東大震災で本店、分店全てを焼失する

1928
（昭和3年）

神田の本店を再建する
貞次死去／▶パリ不戦条約

1932
（昭和7年）

金枝新次が4代目社長に就任

1935
（昭和10年）

小松川に工場を新設し滝野川と三河島の工場の事業を移設する／東京芝浦電気株式会社堀川町工場・柳町工場と取引開始
▶ナチス・ドイツ、国際連盟脱退

1940
（昭和15年）

小松川工場を別法人とし、株式会社鉦定製作所を設立する

1942
（昭和17年）

戦時下の企業整備で、(株)鉦定製作所は他の数社（清水、菊池、浅沼製鋸、等）と合同工場となる
▶ベルリンで日独伊軍事協定調印

1944
（昭和19年）

鉦定金枝本店、各分店は戦時下の統制経済で休業のやむなきに至る(株)鉦定製作所は皇国2625工場となる

1945
（昭和20年）

東京下町大空襲で、本店、分店全て焼失する
小松川工場は戦火を免れる
▶終戦

1946
（昭和21年）

「株式会社鉦定本店」に改組・再建
4代目新次の弟金枝健三が(株)鉦定製作所へ入社する

1950
（昭和25年）

(株)鉦定製作所倒産

1951
（昭和26年）

記録上最初の社員旅行（神奈川県三浦半島）
有限会社 宇喜田工場設立



小松川工場〔上：建屋 下：正門〕

気株式会社（現・株式会社東芝）堀川町工場（のちの川崎工場）と柳町工場との取引も始めています。これを第一歩として、以降、同社との取引が新次の社長在任中に拡大し、当社の主要取引先となっていたことも、「息を吹き返した」と言わしめた理由のひとつであったといえます。



㈱鉦定製作所〔上：初期の工場 下：正門〕

1937（昭和12）年、中国北京郊外・盧溝橋^{ろこうきょう}で起きた日中両軍の衝突をきっかけとして、日中戦争が始まりました。東京の市中には出征兵士を見送る人々や、千人針を乞う女性の姿が目立つようになり、翌1938（昭和13）年には国家総動員法が公布されて、人々の生活や企業活動が国防のために統制・運用されることになりました。

1940（昭和15）年に新次は、軍需用の鉦、釘、ねじ、および挽物^{ひきもの}（切削加工品）類の製作販売を行う会社として、小松川工場と同住所地に株式会社鉦定製作所の設立認可申請書を提出しています。すでにあった小松川工場を鉦定金枝本店と切り離し、別法人としたものです。資本金は50万円（現在のおおよそ10億円）で、製造する鉦螺の用途に「兵器用、戦車、自動車その他の兵器車両用、航空機用、造船用」との記載があることから、まさに軍需に対応した工場であったことがうかがえます。

日中戦争が泥沼化するなか、1941（昭和16）年に日本は米英に宣戦布告し、太平洋戦争が始まりました。この開戦によって軍需に対応する国内の



設立認可申請書

工場は、さらなる生産力を求められるようになりました。

3. 工場が軍の管理下に

1942（昭和17）年、中小企業の整理について法的強制力を付与した企業整備令が公布され、小松川の㈱鉦定製作所は周辺の他の製鉦会社数社と合同されて、飛行機関係の軍事^{しやう}廠、兵器行政本部、海軍施設本部の監督工場となりました。

この合同工場は1944（昭和19）年になると「皇国2625工場」と番号で呼ばれるようになり、「鉦定」の社名は消えてしまいました。

この頃、鉦螺の原料となる金属は不足しており、人々は1941（昭和16）年に公布された金属類回収令にもとづいて、学校に建てられた銅像や寺院の鐘、さらには家庭の細々とした日用品に至るまであらゆる金属製品を供出し、それが軍需品の原料に回されていました。

4. 東京大空襲による店舗の焼失

戦時中、国は軍需に関わる製造業を奨励し、人手を補うために学徒の勤労働員を行ってまで工場を稼働させていました。しかしそれとは対照的に、民需の販売業やサービス業は統制によって企業活動が大幅に制限されました。神田区大和町の鉦定金枝本店も例外ではなく、開戦後は配給品の取り扱いなど細々と営業を続けていましたが、ついには休業を余儀なくされました。

世界に広がった大戦において、初期は勝利が報じられていた日本の戦況は、1942（昭和17）年頃を境に悪化に転じ、戦地では多くの兵が失われ、また人々の日々の暮らしにも、物資や食糧の不足をはじめとした、さまざまな支障が生じていました。

1944（昭和19）年になると、米軍による日本への爆撃が本格化しました。真っ先に爆撃の対象となったのは軍需工場でしたが、次第に住宅地

が標的になることが増え、都市部では焼夷弾を落とす大規模な空襲が繰り返されるようになりました。

東京周辺にとりわけ甚大な被害をもたらしたのは、1945（昭和20）年3月9日の夜半に始まり10日まで続いた東京大空襲でした。およそ10万人の死者と4万人の負傷者を出し、100万人が焼け出されたこの大空襲は、鉦定金枝本店が位置する神田区をはじめ、現在の台東区、墨田区、江東区を中心とした一帯を火の海にし、甚大な被害をもたらしました。

この東京大空襲により、鉦定は本店と分店をすべて焼失しました。また、合同されていた㈱鉦定製作所（皇国2625工場（前・小松川工場））は同年5月の空襲で爆弾を落とされましたが、爆弾が発火しなかったため、かろうじて焼失を免れました。

当時、社長の新次は小松川工場の近くの自宅で生活し、家族は長野県岩村田に疎開していました。

同年8月、長い年月にわたり続いた戦争がようやく終わり、敗戦国となった日本は連合国軍の占領下に置かれます。占領軍の支配は財閥解体など経済界にも及び、その拠点とすべく、都市部で焼け残った建物の一部を接収したため、社屋を明け渡すなど直接的な影響を受けた企業もありました。

戦争が終わっても経済統制は継続されており、米や主要な生活物資は配給制で、人々はとりわけ食糧の不足に苦しめられていました。

5. 法人化と神田本店の再建

戦時中に合同された小松川の工場は終戦後に合同が解かれ、再び㈱鉦定製作所として、工場の営業部門が主となり輸出にも注力し、本店への供給も再開しました。

製品の中では特に釘が復興資材として終戦直後から飛ぶように売れ、そこで利益を得たことで、戦災で焼失した神田区大和町の鉦定金枝本店はいち早く再建に着手することができ、1946（昭和21）

年6月には個人経営であった鉾定金枝本店を法人に改組し、「株式会社鉾定本店」として再スタートを切りました。

当時を知る社員の記憶によれば、焼け野原となった神田の町に当社の新しい社屋がポツンと建ち、そこから神田駅のガードが見渡せたということなので、終戦後の神田界隈再建での先駆けだったといえます。

店舗が再開してからは、取扱品(特に釘類)が復興に関連するとあって、当社は大変な好景気に恵まれました。「鉾定に行けば7割の釘・木ねじ・ナットが揃う」という評判がたったのもこの頃です。戦地に赴いていた従業員も復員して再び店頭立つようになり、本店では10人くらいの従業員が働くようになりました。

また、1947(昭和22)年、東京に35あった区が統合・分離するなどして23区に整理され、鉾定本店のある神田区は麴町区と合併して千代田区になりました。同時に町名も再び「神田」がついて神

田大和町となり、番地も変わって当社の所在地は「東京都千代田区神田大和町5」となりました。

6.終戦直後の事業と宇喜田工場の開設

新次が社長を務める小松川の(株)鉾定製作所は、1946(昭和21)年4月の時点で従業員が50名ほど働いていました。当時蔓延していた結核により6名の従業員を失うという痛ましい出来事があったものの、工場の経営自体は順調でした。

しかし、同年に戦時補償特別措置法に基づく戦時補償特別税と財産税が創設されたことで、状況は一変します。戦時補償特別税とは戦時補償請求権に100%課税するもので、また財産税は10万円以上の財産を所有する個人に課税するものです。いずれも戦後の急激なインフレなど、経済の混乱にあえいでいた国が、戦後の財政再建を図るために創設したのですが、特に戦時補償特別税は、企業が軍の命令を受けて製造した品目の販売利益のうち、1945(昭和20)年8月15日以降



終戦後の株式会社鉾定本店

の支払い分に100%課税される、つまり売掛金など、本来は企業の収益となる金額をそのまま政府に還元しなければならないという理不尽な税制であったため、経済界は激しく抗議しました。しかし、その声もむなしくこの税制は強行され、㈱鉦定製作所も課税の対象となりました。さらに新次個人も財産税の対象者でした。

戦中も稼働し続けた㈱鉦定製作所に課せられた戦時補償特別税は莫大な金額となり、戦時中、合同した各工場に分配した配当も回収できず、それが莫大な借財となって経営を圧迫した結果、㈱鉦定製作所は1950(昭和25)年に倒産に至ります。

この出来事によって当社はいったん製造部門がなくなります。翌1951(昭和26)年、新次の実弟の金枝健三が社長となって有限会社宇喜田工場(住所江戸川区宇喜田町1009番地)を設立し、以来、同工場は鉦定本店の製造部門として稼働を開始しました。

また、鉦定本店の経営は新次、多みとともに内山輝雄がその任にあたりました。輝雄は第2代社長の金枝大七・とめ夫妻の甥であり、また第3代社長の金枝貞次・多み夫妻の長女・たい子の夫にあたります。輝雄の父・新平が明治期に当社の経営に協力的であったように、輝雄もまた、戦後の

当社の経営に尽力しました。

7. 混乱の収束と新たな展開

終戦後の混乱が収まるにつれ、当社は一般企業、とくに製造業を営む企業に直接鉦螺を納品する事業に力を入れるようになりました。2、3名の社員が営業専任となって得意先を一軒一軒訪問し、取引の状況を確認しながら注文を受け、見積りから納品までを管理するもので、規格品のほか、(有)宇喜田工場や他の協力会社(工場)に製造を委託して特注品を扱うことも珍しくありませんでした。

当時の主要顧客は戦前から取引していた東京芝浦電気㈱のほか、富士電機製造株式会社(現・富士電機株式会社)、三井精機工業株式会社、株式会社金門製作所(現・アズビル金門株式会社)などが挙げられます。この4社をはじめ、顧客企業の多くが戦後の高度経済成長の波に乗り、事業を拡大していったことで、当社の受注も増加していきました。

とくに、1958(昭和33)年に創設され、量産を開始した東京芝浦電気㈱のトランジスタ工場(のちの多摩川工場)、玉川工場(のちの那須工場)など東芝各事業所の受注が急増し、当社では営業担当者の増員

も行いましたが、その対応は多忙を極めました。

このようにして顧客の獲得が順調に進む一方で、鉦螺の製造や表面処理を担う協力会社(工場)との関係も築かれていきました。

1960(昭和35)年になると池田勇人内閣が国民所得倍增計画を発表し、重化学工業化を推



経営者たち〔前列左から2人目 金枝新次、3人目 金枝多み、4人目 内山輝雄、5人目 金枝健三、6人目 金枝四郎(後の鉦定本店 監査役)、後列右から1人目 新次妻 トメ〕

進したことで、日本各地の産業構造が大きく変わっていきました。特に太平洋ベルト地帯と呼ばれる、東京から名古屋にかけての工業地帯の発展はめざましく、日本は他に類を見ない急速な経済成長を遂げていきました。

このような世相を背景に鋳螺の需要も増加し、当社は多くの顧客と協力会社を獲得していきました。1960（昭和35）年時点での従業員数は13名で、主な取扱品はリベット、小鋳、木ねじ、小ねじ、タッピングねじ、丸釘類でしたが、特に小ねじが増加傾向にありました。また、取引内容は直接需要30%、東京都内同業関係30%、地方問屋向け20%、店売り20%という割合でした。

分かれた鋳定の系譜に目を転じると、大七の次男進七は、戦争から復員していた1948年（昭和23）年、墨田区本所に金枝商店を開設しました（現在は墨田区石原にて「有限会社^{かねえだ}金枝商店」として代々繁栄している）。

COLUMN 3

鋳定本店の新聞広告

終戦後の物資不足がいまだ解消されない1947（昭和22）年、当社は7月13日付読売新聞の朝刊に新聞広告を掲載しています。「鋳定本店」の社名を斜めに配置し、ねじのイラストをあしらった広告ですが、そのデザインが、左右に並ぶ3社の広告とは明らかに異質であることにお気づきでしょうか。

当時の新聞の本文は鉛の活字と直線の凸版を組み合わせ、版を構成し、それを元にした大量印刷用の版をつくって刷っていました。そのため多くの広告は、新聞社で保有している明朝体やゴシック体などの限られた活字と直線の組み合わせのみによる、簡便で画一的なレイアウトが採用されていました。

しかし、鋳定の広告には既製の活字ではなく、オリジナルの版が用いられています。このような形式の新聞広告は手間とコストを要するため、広告効果の高い化粧品や薬品などでしばしば採用されましたが、ねじのような実用品には珍しいものでした。そうしたなかで当社がこのようなモダンな広告をつくったのは、絵を愛してやまなかった当時の経営者・金枝新次の意向が反映されたからといえましょう。当時のほかの新聞広告にも、絵心を感じさせる個性的なデザインが採用されています。



1947（昭和22）年7月13日読売新聞朝刊の新聞広告



取引先の拡大

顧客・仕入先の開拓と関係強化

1965（昭和40）-1994（平成6）

1. 顧客の広がり

1960年代の日本は高度経済成長の真っただ中にありました。社会生活に目を向けると、大小さまざまな生活家電や事務機器が次々と登場して家庭や企業に普及し、輸出も盛んに行われました。人々のあこがれの象徴として3種の神器（電気洗濯機、電気冷蔵庫、白黒テレビ）という言葉が生まれ、ほどなくして3C（カラーテレビ、クーラー、カー）に置き換わったのもこの頃です。

それらの機器を効率的に生産するためにメーカーは工作機械並びに量産設備を導入するようになりましたが、消費者向けの機器も工作機械も、製造に多数の鋳造を必要とするため、当社は需要増の波に乗って多くの顧客を得て、事業を拡大していきました。

この時代に取り引が始まり、時を経て当社の主要取引先となった企業のひとつにSMC株式会社があります。当時の社名は焼結金属工業株式会社といい、1959（昭和34）年に設立された若い会社ながら、工場の自動化に役立つ動力伝達技術をもつ空気圧制御機器メーカーとして、産業界で

注目を集めていました。

当社は東京芝浦電気(株)府中工場の紹介を受けて同社を知り、営業担当者が足しげく通って特注品の見積りに他社より早く対応したことから受注を獲得し、取引が始まりました。同社から受注するねじ付き部品は種類が多岐にわたり、また非常に短納期の取引が多かったのですが、当社がそれに応えていたことで信頼を得て、取引量が次第に増えていきました。

同じくこの時代に当社との取引が盛んになった株式会社イトーキは、大阪発祥のオフィス家具製造販売の会社ですが、昭和前期に東京に進出しており、当社は埼玉県や千葉県にある同社の事業所に、ねじなどの部品を納入していました。

また、戦前から取引を行っていた東京芝浦電気(株)、富士電機製造(株)、三井精機工業(株)などの受注も戦後はさらに増えていきました。

2. 川崎、富士、府中に営業所開設

顧客の拡大にともない、当社は関東に次々と営業所を開設していきます。

1965（昭和40）年、当社は神奈川県川崎市幸区



川崎営業所〔開設初期〕



富士営業所〔開設初期〕

柳町に川崎営業所を開設しました。同営業所の立地は東京芝浦電気(株)の柳町工場ならびに堀川町工場のお膝元にあたります。川崎市内にはほかにも、東京芝浦電気(株)トランジスタ工場(小向東芝町)、同社玉川工場(久本)、富士電機製造(株)川崎工場(田辺新田)があり、当社がこの地に営業所を構え、顧客の要望に即時に対応できる体制を整えたことは、大きな意味がありました。

1971(昭和46)年には静岡県富士市中島新道町に富士営業所を開設しましたが、これは東京芝浦電気(株)富士工場への対応を主な目的とした拠点でした。

1973(昭和48)年には東京都府中市白糸台に府中営業所を開設。それにより、東京芝浦電気(株)府中工場の対応が容易になり、当社と東京芝浦電気(株)との関係はますます強固なものとなりました。この時代の当社売上高における東京芝浦電気(株)への依存度は、多いときで40～50%にのぼり、品質管理、販売価格、納期などを同社の基準に沿ったものにしていった時期もありました。

1972(昭和47)年には埼玉県熊谷市本石において株式会社鉦定熊谷(現・株式会社熊谷鉦螺)が設立されました。(株)鉦定熊谷は前述した川崎・富士・府中の各営業所とは異なり、当社を退職した社員がのれん分けによって「鉦定」の名を冠した会社を新設したものです。したがって当社とは別法人ですが、当社が新聞に出稿する広告などには他の営業所とともに記載されて、稼働していました。



府中営業所〔開設初期〕

■ HISTORY | 1965-1964

1965 (昭和40年)	川崎市幸区柳町に川崎営業所を開設する ▶日韓基本条約締結
1971 (昭和46年)	富士市中島新道町に富士営業所を開設する
1972 (昭和47年)	金枝新太が(株)鉦定本店へ入社する 熊谷市本石に株式会社鉦定熊谷を設立(別法人)する
1973 (昭和48年)	府中市白糸台に府中営業所を開設する／金枝総吉が生まれる(11月16日) ▶オイルショック
1974 (昭和49年)	本社新社屋完成(ミツボシ衣料との共同ビル)
1977 (昭和52年)	海外社員旅行 香港・マカオ
1978 (昭和53年)	東京商工会議所より創立100周年記念にあたり、創業100余年の顕彰を受ける／▶日中平和友好条約調印
1982 (昭和57年)	金枝新次が会長となり金枝新太が5代目社長に就任する／創業110周年記念式典開催／オフコン東芝TOSBAC15/30K導入
1983 (昭和58年)	パーソナルコンピューター東芝パソピア導入／金枝新次が死去(10月1日)
1984 (昭和59年)	ファクシミリ導入
1985 (昭和60年)	ワークステーション東芝TOSBAC Q500導入
1987 (昭和62年)	SMC株式会社と取引基本契約書を締結
1991 (平成3年)	神田税務署より優良申告法人の表彰を受ける／本社向いのディアビル1階を賃借して倉庫兼作業場とする／(有)宇喜田工場閉鎖
1992 (平成4年)	創業120周年記念式典開催 ▶バルセロナ五輪
1993 (平成5年)	資本金2400万円に増資 ▶レインボーブリッジ完成
1994 (平成6年)	第16回工業技術見本市「テクニカルショウヨコハマ'94」に出展



新聞広告

3.創業100周年迎える

1965（昭和40）年、本社の位置する神田大和町が周辺と合併して岩本町2丁目となりました。この町名変更によって本社の所在地は「東京都千代田区岩本町2丁目13番3号」ととなりました。なお、神田大和町の町名は地図や住居表示からは消滅しましたが、町会名には引き続き「神田大和町会」が残り、現在に至っています。

この地で当社は1972（昭和47）年に創業100周年を迎えました。記念すべき節目ではありましたが、「100」が割り切れる数字であることから縁起をかつぎ、式典などはあえて行いませんでした。

第4代社長・金枝新次の長男でのちに当社の第5代社長および現会長となる金枝新太が、他社勤

務を経て当社に入社したのも同年のことでした。

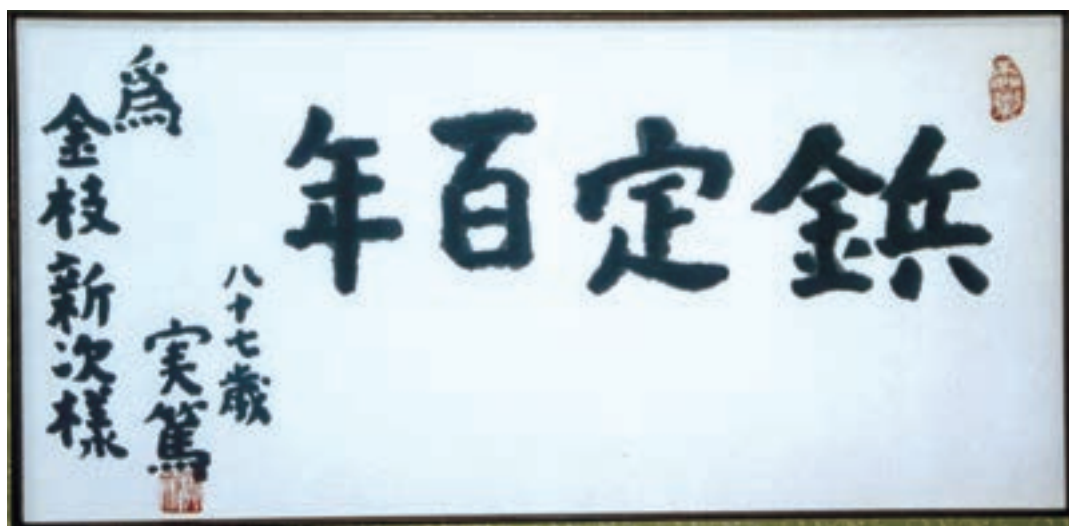
当社が社内で掲示（会社案内などにも掲載）している武者小路実篤氏の「鉦定百年」の書は、新次が武者小路氏と交流があったことから入手したもので、1885（明治18）年生まれの武者小路氏が「八十七歳 実篤」と記しており、当社の100周年に

合わせてしたためた書です。

1974（昭和49）年には、本社隣地の所有者であるミツボシ衣料と共同でビルを建設し、それが本社の新社屋となりました。

この新社屋の完成を機として、当社は経営における「在庫製品の効率の向上」「人員の再配置を含む効率の向上・原価低減」「品質保証の体制を拡充するための人員の増強」を計画します。「効率の向上」に重きを置いているのは、高度成長を続けていた日本経済が転換期を迎え、低成長期に入ったと判断してのことでした。

1973（昭和48）年に勃発した石油危機は世界経済の混乱を引き起こし、同時期に進行していたインフレとあいまって「狂乱物価」と呼ばれる極端な物価上昇を引き起こしました。こうした混乱を鎮めるた



鉦定百年



新社屋竣工式

めに国は金融引締め策を実施しましたが、それが結果的に国内経済に冷水を浴びせることになりました。

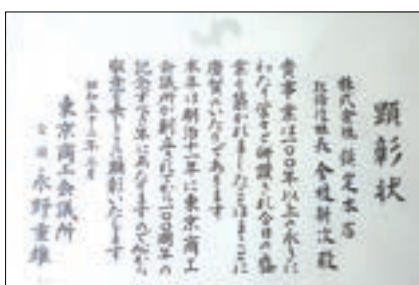
それを境として高度経済成長期と呼ばれた時代は終わり、それまで内需の拡大に合わせた経営方針を打ち出していた企業各社は、方針の転換を迫られることになりました。長期的にみれば、低成長というより安定成長期に入ったととらえたほうがふさわしい状況ではあったのですが、1973（昭和48）年から1975（昭和50）年にかけて日本の工業生産が大きく落ち込み、戦後最大と評された不況が訪れました。これまでのようにはモノが売れなくなり、在庫の対処や資金繰りに頭を悩ませた経営者たちは、「合理化・効率化」に目を向けて経営の再構築を図りました。当社が効率を重視したのは、こうした時代背景によるものです。

この頃の当社の顧客は電機メーカーが多く、東京芝浦電気(株)、富士電機製造(株)、三井精機工業(株)等で、また産業機械の焼結金属工業(株)のほか、中小企業も多数名を連ねていました。商社が扱う鋁螺商品が「自動車用のねじ」「土木建築用の大型ねじ」「家電製品・産業機械用の小ねじ」の3つに大別されるなかで、当社は特に家電製品・産業機械用の小ねじの供給を得意分野としていました。

当社の創業100周年の6年後となる1978(昭和53)年には東京商工会議所が創立100周年を迎え、その記念として当社は創業100余年の顕彰も受けました。

4.仕入先の開拓

1950年代半ば以降は協力会社の開拓が進みまし



顕彰状と顕彰状授与式（1978（昭和53）年）

た。その理由として、戦中に製造中心とならざるを得なかった当社の業態が、戦後、商社としての機能を取り戻し、特注品の製造を、それを得意とする企業に委託して、仕入れた商品を販売することに軸足を置く元来の姿に戻ったことが、まず挙げられます。

さらに、焼結金属工業㈱との取引が始まってからは、多種類のねじ類を扱い、短納期の需要にも応えるために、優秀な協力会社を複数必要としたことも関係しています。

また、ねじには規格品と特注品とがありますが、規格品だけでは価格競争にさらされやすいため、他社との差別化になり利幅も大きい特注品に着目して、その製造を委託できる協力会社を必要としていたという理由もあります。

もっとも、特注品はなんらかの事情で余った場合に他に転用することができず、滞留在庫になるという欠点があります。しかし、特注品の取り扱いに積極的に進出したことは、試作品などの製造

に使用する小ロットで利益率の高い鋤螺の受注や、顧客との関係強化につながり、当社にさまざまな形の利をもたらしにつながりました。

5.昭和40年代の営業スタイル

当社が商社としての発展をめざし、法人客と協力会社の獲得に注力してきた昭和中～後期は、通信手段や物流網が限られていたことから、現在とは営業の手法が異なっていました。

通信手段は電話か郵送が主で、電子メールはもちろん、ファクスも昭和中期では普及していなかったため、ねじなどの特注品を調達する場合は、協力会社に仕様書（図面）を手渡すか郵送して見積りをとるところから始めていました。そのため、仕様書の入手から見積りを算出するまでに1週間から10日ほどを要していました。

商品の納入は日帰り可能な地域であれば、社内の配送担当者や営業担当者が、毎日車に載せて顧客の納入先に直接運び込みましたが、遠距離の顧客へは配送業者に依頼していました。

また、顧客の注文を受けてから商品を納品する取引のほかに、富山の葉売りのように、あらかじめ顧客の倉庫に商品を在庫しておき、顧客が使用



金枝健三



契約書面寄託購買基本契約書



取引基本契約書



金枝新太

した分を定期的に補充して、使用した分の代金を請求する「コック販売」も行われました。コック販売の最初の取引は富士電機製造(株)でした。コック販売は競合他社が入り込めず、確実な商売ができたため、当時、営業部門を統括していた専務取締役の金枝健三はたいそう気に入り、その後、東芝グループにも広めました。その取引形態の一例として、1972(昭和47)年に東京芝浦電気(株)玉川工場との寄託購買基本契約があります。

同時に、顧客との取引条件を明確化し、契約書類を交わすことも1965(昭和40)年頃から増えていきました。コック販売に必要な寄託購買基本契約書のほか、売買契約書、取引基本契約書などを作成し、以前から取引を継続している顧客とも、改めて書面を交わすようになりました。

1980(昭和55)年代後半以降は、書面の種類に品質保証協定書や資材取引基本契約書などが加わるようになりました。

6.創業110周年迎える

本社のほかに3つの営業所を構え、当社の売上は順調に伸びていきました。年間売上高を見ていくと、1977(昭和52)年度8億7489万円、1978(昭和53)年度9億2693万円、1979(昭和54)年度10億2520万円(いずれも金額は1万円未満を四捨五入)となって10億円を超えています。うち2割前後が東京芝浦電気(株)関係各工場の売上でした。

社員数は1980(昭和55)年1月時点で53名(男性



金枝新次(晩年)

46名、女性7名)で、職務別にみると役員4名、事務員45名、技術員1名、間接員3名という内訳でした。

1982(昭和57)年に当社は創業110周年を迎え、11月に当社の近隣にあった割烹「もとみや」で記念式典を開催し永年勤続表彰を行いました。

また、同年には、新次の長男である新太が第5代社長に就任しました。金枝新太は1944(昭和19)年生まれ。早稲田大学商学部卒業後に日産自動車株式会社等勤務を経て、1972(昭和47)年に当社に入社し、10年間の業務経験ののち社長就任となりました。

社長を退任した新次は会長となりましたが、胃がんを発症して入院し、手術を経て1983(昭和58)年10月1日に永眠しました。享年70歳でした。新次の死去に際しては、文京区の天台宗大聖山南谷寺(通称・目赤不動尊)で社葬が執り行われました。この目赤不動尊は新次自身が第4代檀家総代を務めていたため、住職より依頼を受けて表額文字を揮毫し、それが彫り文字となって不動堂の正面に現在も掲額されています。

当社が位置する岩本町は「神田大和町会」に属しますが、1979(昭和54)年に新次はその町会長に就任しています。新次はすでに体調不良を感じていたにもかかわらず、途中で投げ出すことはできないと最後まで尽力し、入院する少し前に行われた「天下祭」として知られ日本三大祭のひとつである神田祭で、神田大和町会祭礼委員長をつとめました。また、神輿担ぎ手のたつての希望を受け入れこの年から大和町でも宮入を行うようにな



社葬風景



目赤不動尊 掲額

り、神輿が神田明神境内に繰り込み、祭りも大いに盛り上がりました。会社経営だけでなく、地域との関わりや仕事を離れた人付き合いも大切にし、尽力した生涯でした。

7. 業務OA化の推進

1980年代に入ると、かつては大型で扱いに専門知識を要したコンピューターが様変わりし、業務用途に特化した高性能のワークステーションや、その一種で安定性の高いオフコン（オフィス・コンピューター）、デスクトップ型で汎用性の高いパソコン（パーソナルコンピューター）など、小型で扱いやすいコンピューターが普及しはじめました。

多くの企業はこれらのコンピューターを活用して、事務作業の自動化・省力化・効率化を図る

OA（Office Automation）化に興味を示していました。しかし、1人に1台のコンピューターを割り当てるまでには至らず、経理や営業事務、あるいはデータベースを使用する業務などに限定してコンピューターを割り当てる企業が多かったようです。

当社がはじめてコンピューターを導入したのは1982（昭和57）年で、機種は東芝製「TOSBAC15/30K」というオフコンでした。同機は東芝関連会社のユーコービジネスマシン株式会社から購入し、在庫管理を徹底し、利益確保する目的のほか、社員の給与計算や売上管理にも使用されました。

その後、1983（昭和58）年に東芝製パソコン「パソコンピア」、1985（昭和60）年に同社製のワークステーション「TOSBAC Q500」を、それぞれ導入しました。

また1984（昭和59）年には社内にファクシミリを導入し、書面の送受信に使用していました。



オフコン



オフコンでの仕事風景

8.優良申告法人に認定

1991(平成3)年、当社は前社長の新次が熱望して存命中は叶わなかった優良申告法人として表彰されました。優良申告法人とは、税務署が5年に1度行う調査において、経営内容が優良であり、適正な申告・納税を継続的にやっていることや、税務に対する認識が深いといった一定の基準を満たしていることが、国税当局によって認められた法人を指します。優良申告法人に認定されるのは国内全法人企業の1%にも満たないとされますが、当社は1996(平成8)年、2003(平成15)年、2008(平成20)年、2013(平成25)年、2019(平成31・令和元)年と連続して優良申告法人の認定を受けることができました。

1991(平成3)年には、道路をはさんで本社の向かいにあるディアビルの1階を賃借し、主にナットを在庫して出庫・梱包作業を行うようになりました。ディアビルの賃借は2001(平成13)年まで続けられました。



優良申告法人表彰状(令和元年版)

一方で、鉦定本店の製造拠点として永らく稼働してきた(有)宇喜田工場は、周辺への騒音対策ができなくなり、1991(平成3)年12月31日をもって閉鎖しました。

1992(平成4)年、当社は創業120周年を迎え、9月に上野の精養軒で記念式典を開催しました。式典には社員のほぼ全員が出席し、勤続10年以上の社員は永年勤続者として表彰されました。

社長の金枝新太は式典の挨拶のなかで、関係者への謝意とともに、業務管理の省力化と利益の確保、売上向上を主軸とする経営を推進していくと述べ、具体的な施策として次の内容を挙げました。

1.社内業務の効率化

コンピューター業務の再構築を進め、業務管理の効率化を図る。限られた人員に効率的に業務を割り振り、利益を確保するための投資を行う。

2.社員教育の拡充

若手社員の教育・戦力化を先行投資という視点で推進する。礼儀、商品知識、業界概要などを盛り込んだ新入社員教育マニュアルをつくりたい。

また、これらの経営方針とともに、125周年、130周年をにらんだ社の土台づくりにも意識を向け、社員にも新しい鉦定の歴史をつくっていくのだという気構えをもって、ともども頑張っていきたいと語りました。

式典プログラムの締めくくりではゲストとして招かれた三遊亭歌慎氏が落語を披露し、場に華を添えました。式典終了後には引き続き懇親会が行われ、祝賀の宴が賑やかに繰り広げられました。

1993(平成5)年には社の資本金を2400万円に増資し、経営基盤の充実を図りました。

9.協力会社との交流

1960年代に始まったSMC(株)(旧・焼結金属工業(株))との取引はその後徐々に拡大し、1981(昭和58)年時点で月間売上高が1800万円に達するまでになりました。同社から非常に多種類のねじ類・特注品を受注し、また短納期での調達が求め



ボウリング大会表彰式

られたことから、当社は協力会社を増やして対応するようになりましたが、同時に、協力会社との良好な関係を維持することが事業拡大に欠かせないと判断し、当社では協力会社と共同で業務外のレクリエーションやイベントを定期的実施するようになりました。

その代表がボウリング大会です。協力会社の労をねぎらい、お互いに親睦を深めることを目的として開催し、当社と協力会社各社から有志が参加してハンデ戦で順位を競いました。ボウリング大会がいつ始まったのかは定かではありませんが、社員の記憶によれば1979（昭和54）年の時点です



野球大会

でに定着しており、1992（平成4）年に28回大会が開催されていることから、長い歴史をもった大会であったようです。田町ハイレーンで行われた同年の大会の様子は『全国鋳螺新聞』に載り、ゲーム入賞者の表彰や、終了後には懇親会も行われたことが報じられました。

また「BG会」と称するゴルフコンペも不定期に開催されていました。

当社はこのような大会を主催するほか、協力会社が主催するレクリエーションに参加することもありました。そのひとつ

がクラウン精密工業株式会社の販売代理店によるグループ「クラウン協力会」が主催する野球大会です。同社との取引は1975（昭和50）年に始まり、当社は早くから野球大会に参加していました。

1994（平成6）年、当社の川崎営業所はパシフィコ横浜で開催された工業見本市「テクニカルショウヨコハマ'94」に出展しましたが、その際はクラウン精密工業(株)の商品展示とともに、ポップリベット・ファスナー株式会社のオリジナル商品であるポップリベットをかしめる作業の実演を行っています。通常業務以外にもレクリエーションや



テクニカルショウ ヨコハマ'94

見本市でのPRなどを通じて、協力会社との関係が強化されていきました。

10. 社員旅行など行事盛んに

昭和初期には当社社員とその家族を招き、創業家との家族ぐるみの行事として「お花見」が恒例となっていました。そのうちに福利厚生の一環として「お花見」の発展形である社員旅行を実施するようになり、記録に残っている最初の社員旅行は1951（昭和26）年で、行き先は神奈川県三浦半島でした。1977（昭和52）年には恒例となっていた国内旅行（この年は静岡県伊東市）とは別に最初の海外旅行となる香港・マカオを旅しました。以降2000（平成12）年まで毎年のように、関東甲信越あるいは東海地方を中心とした景勝地や保養地への社員旅行を実施していました。

この時代に社員旅行が盛んだったのは他社も同様で、高速道路をはじめとする国内交通網が整備されて団体旅行が容易になったのを背景に、社員の慰安として福利厚生を充実させて節税対策にしたり、人材採用などでアピールするために、社員旅行を積極的に行う傾向がありました。

また当社においては、1965（昭和40）年から1975（昭和48）年にかけて川崎、富士、府中の各所に営業所を開設し、本社と合わせて4カ所の拠点に社員が分かれて勤務するようになったため、日頃は別々の職場にいる社員が一同に集い、交流をもつ場として、社員旅行や前述したボウリング大会を開催したという側面もあります。

しかし、バブル崩壊後の不況をきっかけとして、多くの企業では1990年代半ばより経費削減のために社内行事を縮小または廃止するようになりました。当社においても社員旅行は2000（平成12）年の神奈川県箱根湯本が最後となり、ボウリング大会もいつしか開催されなくなりました。



社内旅行

特別掲載 【スケッチカレンダー】

絵が好きであった祖父の新次は絵を描くためによく日本各地や海外を訪れていました。
そんな自身の作品をカレンダーとしてまとめ顧客や知人に配っています。

今回その中から数点の絵を紹介したいと思います。

金枝総吉



トレド(スペイン)
昭和58(1983)年カレンダー[亜欧ところどころ表紙]



オンフルール(フランス)
[亜欧ところどころ12月]



サンタンジェロ(イタリア)
[亜欧ところどころ2月]



エジンバラ城(イギリス)
[亜欧ところどころ5月]



ザルツブルク（オーストリア）
昭和56(1981)年カレンダー[ヨーロッパとところどころ表紙]



ポンテデヴェキオ（イタリア）
[ヨーロッパとところどころ10月]



ノートルダム寺院（フランスパリ）
[ヨーロッパとところどころ3月]



明治神宮（菖蒲）
昭和59(1984)年カレンダー[日本の四季表紙]



忍野池本荘眺観図
[日本の四季1月]



[日本の四季巻末]

商品管理の強化

品質向上と管理体制の整備

1995(平成7)-2011(平成23)

1. 商品センター併設の新川崎営業所稼働

1990年代に入ってまもなく、日本の産業界は「失われた10年」と呼ばれる長期不況に見舞われました。この時代には業種や規模を問わず、限られた経営資源を「選択と集中」というキーワードのもとに再構築し、スリムでも採算性の高い強靱な体制へとつくり変える企業が多数現れました。

それと同時に、商社においては今後の低成長時代を見据え、また流通や物流に対する企業各社の要望の変化を受けて、要請のあったときに商品を調達して納期内に納品するというやり方を一歩進め、輸送、保管、仕分けなどを効率化・最適化し、受注から納品までの商品の流れ全体をしっかりと管理していこうという考え方が生まれました。

こうした時流を背景に、当社では業務の拡大にともなう社内合理化の一環として、社屋が老朽化した川崎営業所と府中営業所を統合し、新営業所として開設することを計画しました。また、それに合わせて、物流の合理化と商品倉庫の拡充を目的とした商品センターの建設を構想し、検討を重ねました。

この新営業所と商品センターは川崎・府中のエ

リアをカバーできる立地で、顧客へのサービス体制はもとより、従業員の通勤や交通の便がよいことが重視されました。1994(平成6)年に条件に合致した土地を川崎市内に取得しました。当地は元・松坂屋百貨店配送センター跡地の国道・川崎府中街道に面した角地で、南武線平間駅から徒歩2分、横須賀線新川崎駅から徒歩約13分という立地でした。

土地取得からほどなくして建物の建設に着工し、1995(平成7)年に商品センターを併設した新川崎営業所が竣工しました。所在地は川崎市中原区田尻町76番4、敷地約200坪、鉄骨造り2階建て、1階は事務所、パレット倉庫、小口棚倉庫、検査室があり、2階は応接室、会議室、食堂、ロッカー室、1階とリフトで接続した小口棚倉庫が設けられました。

建物中央のパレット倉庫は吹き抜けにして明るく広々としたイメージを確保し、駐車場は広くとって来客や入出荷車両の出入りが楽に行えるようにしました。

新川崎営業所と商品センターの開設により、倉庫面積が増え、岩本町の本社で管理していた川



新川崎営業所



新川崎営業所〔吹き抜けの倉庫〕

崎・府中方面の顧客向け商品も在庫移動することができたため、品揃え能力と納品業務の効率が大きく向上しました。

また、当社直轄の事業拠点は、それまで本社、川崎営業所、富士営業所、府中営業所の4カ所でしたが、新川崎営業所の開設以降は3カ所となりました。

2.シンボルマーク・ロゴマーク刷新

新川崎営業所・商品センターの完成を機として、当社はシンボルマークと社名のロゴマークを一新しました。

新しいシンボルマークは、鋌をシンボライズしたシンプルで力学的に頑強な三角形で、鋌と当社の信頼性を表現したものです。また、社名をローマ字で表記したロゴマークは、「Y」を鋌の形になぞらえ、奥行きによって社の長い歴史を、横への広がりでも限らない発展をイメージしたデザインにしました。いずれもデザインは株式会社アルマに委託し、長年にわたって使用してきた「かねさだ」に代わる、新規性に富んだマークを完成させました。

以来この2つのマークは当社を象徴するものとして、1995（平成7）年より本社と営業所の看板、会社案内などのPR用品、名刺、便箋、封筒のような事務用消耗品に広く使用されています。



新ロゴマーク



新シンボルマーク

■ HISTORY | 1995-2011

1995

（平成7年）

川崎営業所と府中営業所を統合し、川崎市平間に新川崎営業所を設立
シンボルマークとロゴマークを一新する
（株）鋌定熊谷が（株）熊谷鋌螺に改名する

1996

（平成8年）

優良申告法人の再表敬を受ける

1997

（平成9年）

創業125周年記念式典開催
資本金を3000万円に増資

2000

（平成12年）

本社隣地のイヌイビルを購入
グローリー株式会社よりグリーンパートナーに認定される

2001

（平成13年）

基幹業務システム「TREE」およびIBMサーバーAS/400を導入
金枝総吉が（株）鋌定本店へ入社、新川崎営業所配属となる

2003

（平成15年）

創業130周年記念式典開催／優良申告法人の再表敬を受ける
▶SARS、新感染症に指定

2006

（平成18年）

本社にて国際品質マネジメントシステムISO9001を認定取得する
▶RoHS指令施工

2007

（平成19年）

QRコードによる在庫管理を始める
クレーム情報のデータベース化
SMC（株）より部材供給・生産活動への貢献に対して感謝状を受ける

2008

（平成20年）

中国天津に海外現地法人（独資）「鋌定商貿（天津）有限公司」を設立
優良申告法人の再表敬を受ける
資本金6000万円に増資

2010

（平成22年）

別館と共同のビルであった吉田・上田ビルを購入する
鋌定商貿（天津）（有）にて国際規格ISO9001,ISO14001の認証を取得する

2011

（平成23年）

品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001を本社・新川崎営業所・富士営業所で全社認証取得する
▶東日本大震災

3.新しい取引先

当社はこの時代にも多くの顧客を獲得し、取引契約を締結していきました。

この時代取引が始まった顧客企業は、すでに取引のあった企業のグループ会社、とくに社会インフラや、公共空間に設置される電気・電子機器を開発製造するメーカーが目立っています。

また、電機メーカーやカメラメーカーが医療分野の画像診断装置や、医用システム製造へと進出するようになり、それと歩調を合わせるように、当社の顧客に医療機器の製造部門をもつ企業が増加したのも、この時代の特徴といえます。

4.本社隣に別館を設置

1997（平成9）年、当社は創業125周年を迎えました。遅くともこの頃には創立記念日が10日1日と定まり、同年はそれに先立つ5月2日に記念祝賀会を秋葉原・万世本店8階ホール「ティアラ」で開催しました。記念祝賀会は記念式と懇親会の2部構成で、記念式のなかでは10年以上の永年勤続者と特別功労者の表彰を行い、引き続き同じ会場で懇親会を行いました。

同年、当社は資本金を増資し、3000万円としました。

2000（平成12）年には岩本町の本社の隣に建つイヌイ・吉田・上田共同ビルのうち、イヌイビル



右：金枝総吉〔入社当時〕
左：イヌイ・吉田・上田共同ビル

部分を購入しました。これは現在の本社第二ビルの一部にあたり、当時は本社別館と称して倉庫として使用していました。別館1階にはナットを在庫し、梱包作業もここで行っていました。

2001（平成13）年には現在の社長である金枝総吉が、他社勤務を経て当社に入社しました。入社時の配属は新川崎営業所でした。

2010（平成22）年には再び資本金を増資し、6000万円としました。

また、別館と共同のビルであった残る吉田・上田ビルを購入しました。

5.品質管理の徹底

ISO9001は商品やサービスに関する品質マネジメントの国際規格です。日本では1990（平成2）年



創業125周年記念祝賀会



項目	内容	責任者	確認者	承認者
1	品質保証協定の目的	品質保証部長	品質保証部長	品質保証部長
2	品質保証協定の範囲	品質保証部長	品質保証部長	品質保証部長
3	品質保証協定の対象	品質保証部長	品質保証部長	品質保証部長
4	品質保証協定の適用	品質保証部長	品質保証部長	品質保証部長
5	品質保証協定の維持	品質保証部長	品質保証部長	品質保証部長
6	品質保証協定の改善	品質保証部長	品質保証部長	品質保証部長
7	品質保証協定の廃止	品質保証部長	品質保証部長	品質保証部長
8	品質保証協定の更新	品質保証部長	品質保証部長	品質保証部長
9	品質保証協定の廃止	品質保証部長	品質保証部長	品質保証部長
10	品質保証協定の更新	品質保証部長	品質保証部長	品質保証部長

品質保証協定書

頃から輸出品を扱う製造事業者を中心に浸透しはじめ、徐々に他の業種へと広がりを見せた結果、認証取得を受けていることが、取引や入札の条件になるケースが増えていきました。

当社では1997（平成9）年に、取引先であるSMC(株)と品質保証協定を結んだことをきっかけとして、14条からなる自社の品質保証協定書のひな形をつくり、1999（平成11）年に初版を発行しました。顧客の要求品質が盛り込まれた自社の協定書に従い、当社と製造を委託する協力会社との間で品質保証協定を締結するようになり、顧客の要求品質が確実に協力会社に伝達される仕組みを構築しました。この書面は顧客が要求品質を変更するたびに改訂を行い、2020（令和2）年版が最新となっています。

この頃を境として、当社では品質管理を標準化し、その向上をめざす取り組みに力を入れるようになりました。

そのひとつが教育資料「これだけは守ろう」の作成です。これは品質不適合が発生したときの教育に用いる資料で一般的には「ワンポイントレッスン」と呼ばれる、A4用紙原則1枚に作業時の注意点をわかりやすく列記したものです。「これだけは守ろう」を該当部門に配布する取り組みは1999（平成11）年に始まり、現在も継続されています。

また、2003（平成15）年には品質保証課による「ものしりハンドブック」も発行されました。これは品質管理に重点を置きつつ、商品知識をまとめ

た54ページからなる冊子です。本来は若手社員の教育用資料ですが、要点が適切に盛り込まれ、専門資料をあれこれ探さずとも知りたいことが容易に検索できるので、ベテラン社員にも重宝されました。

同書の冒頭には4項目からなる当社の品質管理基本方針が、次のように示されました。

品質管理基本方針

- ①品質保証の原点は、顧客第一主義にあり、常に顧客の観点から品質を確保する。
- ②品質保証は、ZD(不良0)思想を基本原則とする。
- ③品質（Q）・コスト（C）・納期（D）・安全（S）・勤労意欲（M）は、経営基盤を構成する基本要件であり、これら5管理の維持向上を図るために総合的な施策を実施する。
- ④品質問題は、各種要因が複雑に影響しあって発生するものであるから、常に問題の真因を追究し、本質的改善を図り、再発防止に努める。

以来、この4項目を指針として、当社は品質管理の徹底を進めていきました。



教育資料「これだけは守ろう」



同「ものしりハンドブック」

6.ISO9001認証取得へ

製造業各社がISO9001認証取得に向かうISOブームとでもいうべき現象は、まず大手企業で起こり、それが一段落ついた後に、その取引先となる中小企業が認証取得へと乗り出す動きが目立つようになりました。

当社においては取引先の松下電器産業株式会社（現・パナソニック株式会社）がISO9001認証取得を取引条件に挙げたのを機として、その取得をめざすことを決定しました。ISO9001認証取得は全社を挙げての取り組みとなりますが、まずは本社限定での取得をめざしました。本社全社員に協力を呼びかけ、キックオフを大々的に行って外部コンサルタントの協力を得て準備が始まりました。

2005（平成17）年には取得に必要な教育訓練として、社員の品質管理教育を実施しました。内容を初級と中級に分け、初級は商品管理課と入社10年未満の社員、中級は管理職者と入社10年以上の営業課員を対象とし、いずれも講師は品質管理に詳しい社員が務めました。これは当社にとって初めての全体的な社員教育となりました。

ほかにも部門ごとに必要な品質管理マニュアル類を作成するなどして着々と準備を進め、2006（平成18）年、まず本社においてISO9001の認証取得を果たしました。準備段階では品質マネジメン

トシステムへの理解や教育もさることながら、規格意図を正しく読み解き、マニュアルに反映させる過程に非常に多くの手間と時間を要し、苦労を重ねましたが、最終的には認証取得を果たすことができ、以降は維持・更新に必要な審査を受けて、現在も認証取得を維持しています。

さらに2011（平成23）年にはいっそうの業績拡大と信用力の獲得を目的として、当社新川崎営業所と富士営業所においても本社同様の教育を経てISO9001認証を取得し、全社において認証取得を果たしました。

また2005（平成17）年頃には、主要な協力会社を集めて行う勉強会である「品質連絡会」を定期的に開催するようになりました。これは当社の品質保証の年度方針や具体的な取り組み内容の伝達と、品質管理手法の教育を行って、協力会社の製品品質向上につなげる目的で始めたものです。参加企業は最盛期で10～20社ほど、人数にして40名ほどの規模でした。内容は代表企業の改善事例の発表なども盛り込み、途中から当社の近況報告も兼ねるようになり、営業上の顧客情報交換もできることから好評を博しました。2010（平成22）年に開催された第7回以降は、名称も「会社近況説明会・品質連絡会」と改まり、2013（平成25）年の第9回まで毎年開催されました。

2007（平成19）年には「協力会社品質管理研修



ISO9001登録証



品質連絡会（左：オープニング 右：事例発表）

会」も行いました。これは主要協力会社の主に次世代の経営者を対象とした、1日がかりの集中教育です。7社から9名が参加し、講義と演習の後に効果確認の試験を行って、合格者には修了証を授与しました。

こうしたISO9001取得に必要な品質管理教育や、後述する業務改善プロジェクトの効果のひとつとして、社内にある在庫品の整理整頓が進んだことが挙げられます。以前は社屋の階段など、倉庫以外の場所に商品が置かれていることが多々あり、商品管理上も防災上も好ましい状態ではなかったのですが、ISO9001認証取得以降は品質管理に対する意識の高まりとともに、「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」を意味する5Sの重要性が再認識され、指定外の場所に商品が置かれることはなくなりました。また、社内に5S委員会が発足し、定期的な社内パトロールや呼びかけによる注意喚起を行うようになりました。

顧客企業との関係においても、品質管理の厳格化は進んでいます。かつては品質不良が発生した際に現品交換で対応していた事例が、近年では今後の対応策を論理的に記述した対策書の提出や、工程管理の実態を確認するために、顧客企業の担当者が当社協力会社の工場を訪れて監査を行うなど、きめ細かな対応が求められるようになってきました。そのような顧客の要望の高度化に対しても当社は改善活動の取り組みを継続し、品質保証のあり方を発展させています。

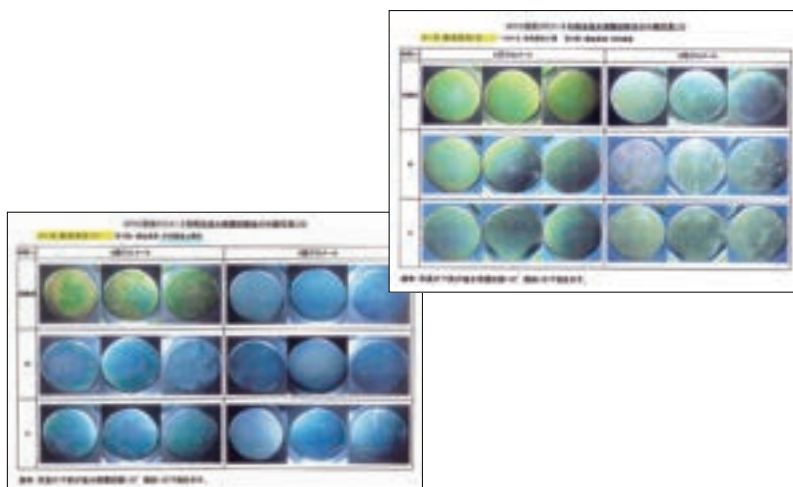
7.RoHS指令への対応

鋅螺の製造や販売に関連する法律や規制が各種あるなかで、鋅螺業界全体に大きな影響を与えたのが、2006（平成18）年にEU（欧州連合）で施行されたRoHS指令でした。RoHS指令とは、「Restriction of the Use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipment」の略で、環境への影響を低減するために、電気・電子部品に含まれる特定の有害化学物質の含有を規制する指令です。

EU圏への輸出を行っている企業は、製品に用いる部品をRoHS指令に適合した仕様に変更しなくてはならず、そのような企業に商品を納入している当社もまた、対応を迫られました。

規制の対象となった物質は、鉛、水銀、カドミウム、六価クロム、ポリブロモビフェニル（PBB）、ポリブロモジフェニルエーテル（PBDE）の6種類で、特に問題となったのは、金属のめっき処理に用いる六価クロムでした。そこで当社は六価クロムの代替として、毒性のない三価クロムを使用しためっき液を使用することを、協力会社全社に展開しました。

その上で三価クロメートめっき製品が六価クロメートめっき製品と同様の耐食性を有することを証明するため、塩水噴霧試験を行って、報告書と



三価クロメートめっき耐食性試験報告書

処理比較サンプルを顧客企業に提出するなどしてめっき品の取り扱いを継続しました。

めっき以外では、部品の原材料となる真鍮に含まれるカドミウムや、アルミニウムに含まれる鉛を排除するなどの対応を行い、場合によっては第三者機関による成分分析試験も行って、分析結果を顧客企業に提出することもありました。

日本国内でも、企業間の購買において、環境負荷の少ない製品を優先的に仕入れる「グリーン調達」が叫ばれるようになり、2004（平成16）年には、取引先のSMC(株)において六価クロム化合物による表面処理が禁止されることを受け、当社は代替品となる三価クロメートめっき処理品の試験報告書を提出しています。

しかしながら、さまざまな規制への対応として実施する、第三者機関による成分分析試験は費用がかさみ、多種類の商品を扱う部品供給会社の負担は大きいものとなります。そのため鋳造業界では分析試験の費用負担が経営を圧迫するとして問題視するようになり、調査費用のすべてを供給事業者側が負担するのではなく、一部は別途有料化しようとする動きもありました。

2019（令和元）年には改正 RoHS 指令（RoHS2）が施行されましたが、この指令でさらにフタル酸エステル類4種類が対象として追加され、規制物質が6種類から10種類に増加しました。

フタル酸エステルには樹脂に軟化性をもたせる作用があり、身の回りのさまざまな製品に使用されています。また、鋳造商品の原材料に含まれていなくても、ほかの樹脂製品が接することで、滲み出したフタル酸エステルが商品に付着することがあります。その対策として当社では、商品の出荷梱包作業に用いる作業台のビニールマットに、商品を直接置くことを原則禁止とし、例外的に作業台上に置く場合は、非樹脂材の介在板をビニールマット上に置くこととしました。また、作業時

に使用する手袋も適応品に変更しました。

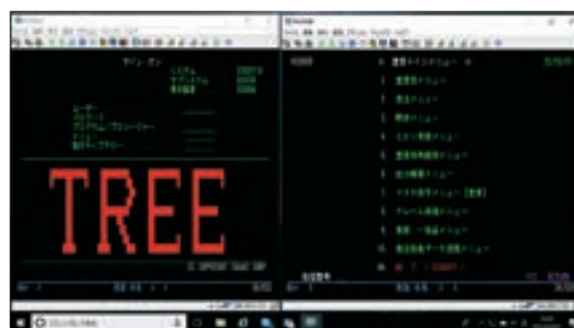
地球環境・生態系保護の観点からますます厳しくなる各種の規制は、当社の商材や作業環境にも直接影響を及ぼしており、環境保護への対応は、もはや避けることのできない要請となっています。

8. 基幹システム「TREE」導入

2000年前後になると、企業の業務効率化のキーワードが「OA（Office Automation）」から「IT（Information Technology）」へと代わり、多くの企業で基幹システムの導入や刷新による業務の電子化が図られました。OA化時代と異なるのは、情報通信の技術がいっそう進み、インターネットなどの通信網を活用して情報の伝達や共有を行い、それを業務の効率化や改善に役立てるのが容易になったことです。

当社では取引先であるSMC(株)の助言を得て、在庫管理をより効率化するため、2001（平成13）年に従来の基幹業務システムを刷新し、「TREE」を導入しました。TREEは株式会社高木システムの製品で、導入時に当社用にカスタマイズしたものです。同時に、IBM社製のサーバーAS/400も導入しました。

TREEは注文書、納品書などの電子データを、通信回線を介して顧客企業や仕入先と交換するEDI（Electronic Data Interchange）にも対応し、SMC(株)はじめ(株)東芝関連企業、富士電機株式会社など大手顧客数社と運用を開始しました。



TREE画面〔左：オープニング 右：営業メインメニュー〕

9.ハンディターミナルの導入

TREEの導入によって商品の在庫管理が強化され、システムにアクセスすればリアルタイムで商品の在庫状況を把握できる体制がつけられましたが、実態はなかなか想定通りにはなりませんでした。

2006（平成18）年に社内で実施された業務改善プロジェクトの報告書では、共有される在庫情報が正確でないことが指摘され、その要因として、電話注文等、口頭での注文に対しシステムへの入力をせずに商品の受発注が発生していることが挙げられています。また、それによって生じる誤った在庫情報により、自身の担当する納品業務で欠品や納期遅れが発生するのを避けるために、独自に在庫保守を行う担当者が現れて、さらに在庫数にずれが生じる悪循環もあったようです。

ほかにも在庫品の保管場所が曖昧で、管理担当者が不在だと商品が探せなかったり、社内が存在する商品の在庫数が把握できないといった、さまざまな問題が生じていました。

これらの問題を解決するために、当社では2007（平成19）年にTREEの大規模改修を行い、全商品をQRコードで管理するためにハンディターミナルとハンディプリンターを導入しました。

具体的には、主要な仕入先に入荷処理の効率化を図るための当社指定納品書の使用を推奨しておき、入荷処理と同時に、商品の詳細情報やロケーション（在庫の保管場所）が記されたQRコード付きラベルをハンディプリンターから発行し、商品に添付したうえで倉庫に保管するようにしました。

また、受注処理でも同様に、QRコード付きの出荷指示書が発行され、梱包作業時に商品ラベルと出荷指示書のQRコードをハンディターミナルで照合することにより、受注した商品の梱包から出荷・売上処理までの社内工程及び在庫情報がリアルタイムに把握ができるようになり、業務効率が大幅に向上しました。

さらには、出荷指示書と商品ラベルのQRコードが一致しなければ、商品が違っていると警告音

が鳴り、ヒューマンエラーによる商品取違いを防ぐ仕組みや、商品のトレーサビリティにも対応することができるようになり、品質管理面においても大幅に強化することができました。

この基幹システムの入れ替えにはシステム開発費のほか、ハンディターミナル・プリンターなどのハードウェアを含めて約5000万円の投資を要しましたが、導入後には在庫管理業務が素早く正確に行えるようになり、特に誤出荷が大幅に減少するなど、目に見える大きな効果がありました。

また、同時期に進んでいたISO9001認証取得による品質管理の厳格化とも関連し、商品が所定外の位置に置かれることがなくなり、社内の整理整頓が徹底されるようになりました。

導入前には、入荷時にQRコード付きラベルを商品に貼る手間が増えることへの懸念が寄せられたり、手書きの伝票による入出荷処理に慣れた社員からの反発もありましたが、電子化のメリットを説明する文書を配布するなどして同意を求め、最終的にはシステム刷新に踏み切ることができました。

また、このシステムの利用を通じて情報共有の重要性が理解されたことから、顧客からのクレーム情報をTREEにデータベース化して共有し、以降の対応に活かす取り組みも行われました。

10. 中国天津に鎮定商貿（天津）有限公司設立

円高が進んだ1990年代前半をピークとして、製造業をはじめとする日本企業各社が、土地と人件



鎮定商貿（天津）有限公司

費が安い中国に進出し、現地法人を設立する例が相次ぎました。

当社においては、2000年代に入ってから取引先のSMC(株)から同社の北京法人への納品を打診されたのが、中国進出のきっかけとなりました。打診を受けて現地法人設立の指揮を執った当時の常務取締役であった金枝総吉(現社長)は、のちに「中国進出といっても雲をつかむような話に思えた」と、当時の感想を語っています。しかし、顧客が生産地域を世界へと拡大するなかで、当社の成長を維持するためにも、海外進出は不可避と考え、中国進出の可能性を検討するために情報収集に着手しました。

まずは仕入先となる中国国内の部品製造工場を探すため、常務の金枝総吉と当社のSMC(株)担当社員、及び仲介してくれた協力会社の社長の3名が大連を訪れ、現地企業から紹介された工場をいくつか視察しました。しかし、いずれの工場の製品も当社が求める水準に達していなかったため、商談には進みませんでした。

その後、本プロジェクトのために本社で中国人管理職スタッフを採用し、さらなる情報収集を進めていくなかで、輸出入を得意とする国内協力会社と彼らの現地中国法人を経由して、中国内のメーカーから商品を調達するめどがつき、日本の銀行のアドバイザーを得て現地法人設立の手続きと現地スタッフの採用を進めました。

また、商品を保管する倉庫は当初、北京市内に設置することを想定していましたが、北京市内は会社設立にかかわる規制が厳しく、また賃



鉦定商貿(天津)2階事務所



鉦定商貿(天津)設立初期の社員



鉦定商貿(天津)1階倉庫



鉦定商貿(天津)1階検査室

借料の高い巨大な倉庫ばかりであったため、地域を広げて探し、天津市武清区に2階建ての建物を確保しました。1階を倉庫と検査室および入出荷管理室、2階を事務所として使用するのに適した規模で、SMC（中国）有限公司・北京工場から車で1時間ほどの距離という、地の利に優れた場所でした。

もっとも当時の中国は未発達な部分も多く、移動のために乗ったタクシーが故障したり、走行中にバスの床が抜けるといったハプニングが頻発し、また現地での人材採用も難航して、設立準備は苦労の連続であったそうです。

こうして2008（平成20）年11月10日、「鉦定商貿（天津）有限公司」が設立されました。発足時の社員は5名でした。設立後しばらくの間は受注がないなど厳しい時期もありましたが、設立半年後にSMC（中国）有限公司から初めての受注があり、以降は取引が活発化しました。

また、現地スタッフの営業努力により、鉦定商貿（天津）（株）と直接取引ができる仕入先の開拓が

進んだことでコストが圧縮され、一方で顧客も広がって、2011（平成23）年に黒字転換し、2012（平成24）年には累積損失も解消して、事業が軌道に乗りました。

また、2010（平成22）年には業績拡大と信用力獲得のため、品質マネジメントに関する国際規格ISO9001と環境マネジメントに関する国際規格ISO14001の認証を取得しました。



ISO9001 認定証



ISO14001 認定証

COLUMN 4

仕事と生活を変えたQRコード

この時代には「業務効率化」や「情報共有化」を合言葉に、紙の書類をデジタルデータに置き換える会社が増えました。当社においては、商品管理のツールを紙の伝票からQRコードの読み取りへと置き換えたことが、その象徴といえるでしょう。

さて、そのQRコードは、株式会社デンソーのいち部門（現・株式会社デンソーウェーブ）が1994（平成6）年に開発したものです。情報を1方向に配置したバーコードに対し、QRコードは縦横2方向を使い、記録できる情報量を飛躍的に増加させました。また、面積の30%が汚れたり破損しても、英数字100字に相当するデータ量なら0.03秒で読み取れるという、読み取りやすさ・速さも、バーコードにはないQRコードの特長です。

このような特長により、今では商品管理はもちろん、スマートフォンによる決済やクーポン、電車のホームドアの開閉、Webページへの誘導など、さまざまな場面でQRコードが使われるようになりました。開発者側もQRコードを公共インフラとして発展させ、利便性の向上を図っているので、当社のQRコードによる在庫管理システムも、当面の間は安心して使うことができるでしょう。

新時代の経営

時代に即した事業戦略の実行へ

2012（平成24）-2022（令和4）

1.創業140周年迎える

2012（平成24）年、当社は創業140周年を迎えました。同年9月25日、金枝新太が会長に就任、金枝総吉が6代目社長に就任、同年10月6日に記念祝賀会を両国第一ホテルにおいて開催し、社員67名と東京近郊の協力会社13社、顧問税理士の計81名が出席しました。

その挨拶の中で会長の金枝新太は社員と関係者への謝辞を述べ、今後は年商50億円を達成、または掲げられるような会社に成長してほしいと期待を寄せました。

また、新たに社長となった金枝総吉は、就任の挨拶を兼ねて「前社長に倣い、堅実な経営を旨として社業の発展をめざしていきたい。今は製造拠点がどんどん海外にシフトし、景気の先行きも不透明だが、目標に向かって一人ひとりの力を結集させていくことが大事であり、これからも皆様のご支援を願いたい」と述べています。

金枝総吉は1973（昭和48）年生まれ、立正大学経

営学部経営学科を卒業した後、1997（平成9）年に中堅IT企業でソフトウェア開発会社の株式会社アイ・エス・ビーに入社し、総務部にて会社経営実務とソフトウェア技術を学びました。ここでの業務経験はまさしくデジタル時代の近代経営を先導するうえでの基盤となったのです。

金枝総吉社長による新体制の発足を受け、2014（平成26）年には会社案内が改訂されました。改訂版の会社案内は紙製のポケットファイル方式。必要なページのみを差し込んで使用したり、ページの追加を容易に行える仕様であり、ページは社是の「感謝と和合」をはじめ、業務案内、代表挨拶、海外展開状況、会社概要などで構成されました。

創業140周年と前後し、岩本町の本社ビル別館の建て替えの計画も進められました。2010（平成22）年には別館と共同のビルであった吉田ビルと上田ビルを購入し、別館とともに解体して、その土地に新しいビルを建設することを決定しました。別館の解体工事に際しては代替となる作業スペースを確保するために、本社6階会議室と2階



140周年祝賀会



140周年新社長就任挨拶〔金枝総吉〕



140周年会長就任挨拶〔金枝新太〕



会社案内



左：鉦定本店第二ビル全景
右：2階事務所

事務室を倉庫にして、別館に置いてあった在庫品を本社に移動。併せて近隣の神田ポンピアンビル（千代田区岩本町2-5-12）1階を賃借し、本社の事務機能をそこに移して営業を継続しました。

新ビルにあたっては、設計を有限会社中尾英己建築設計事務所に依頼、2011（平成23）年の東京都内で震度5強を観測した東日本大震災の教訓を踏まえ、震度7の地震にも耐える耐震性を備えたものとなりました。また、4階から8階を倉庫とするため床の耐荷重も平米あたり1トンと通常より強化されました。

新ビルの建設は2013（平成25）年に着工し、2015（平成27）年に敷地面積約68坪、地下1階、地上10階の「鉦定本店第二ビル」として竣工しました。



鉦定本店第二ビル竣工披露宴の様子
祝賀会は社外関係者と社内向けに2回にわたって開催

■ HISTORY | 2012-2022

2012

（平成24年）

新社屋建設にともない、本館2階の事務所を近隣の神田ポンピアンビル1階に移転し営業開始
金枝新太が取締役会長に、金枝総吉が6代目社長に就任する／創業140周年記念式典開催

2013

（平成25年）

鉦定商貿（天津）(有)にて、台湾CCM社製画像選別機PS-1500シリーズを導入する
優良申告法人の再表敬を受ける
鉦定商貿（天津）(有)が光栄電子工業（蘇州）有限公司の最優秀協力賞を受賞する

2014

（平成26年）

鉦定商貿（天津）(有)が中国上海の国際ファスナー展に出展する
楽天市場「鉦定本店 ねじのOnline Shop」オープン

2015

（平成27年）

鉦定本店第二ビル竣工
▶安全保障関連法が成立

2017

（平成29年）

鉦定商貿（天津）(有)が2台目の画像選別機を導入

2019

（平成30年
令和元年）

優良申告法人の再表敬を受ける
鉦定商貿（天津）(有)がSMC（中国）有限公司の優秀協力企業賞を受賞する
東京商工会議所より50年永年会員章を受ける
▶消費税率10%に引き上げ
▶改正RoHS指令施工

2020

（令和2年）

適正在庫管理システムの開発に着手
▶新型コロナウイルスパンデミック

2022

（令和4年）

鉦定在庫管理システム（BICS）の導入
創業150周年を迎える
神田税務署長より納税表彰を受ける
▶ロシア、ウクライナへ侵攻
▶英女王エリザベス2世逝去

2. オンラインショップへの出店

2000（平成12）年頃からの商習慣の変化で特筆しておきたいのが、オンラインショッピングの普及です。人々がパソコンやスマートフォンを介してオンライン上に設置されたショッピングサイトを訪れ、商品を選んで決済し、希望する場所へと商品を配送してもらうオンラインショッピングは、簡便さとともに、店舗にあまり置かれていないニッチな商品でも探しやすいというメリットが支持されて、買い物の手段として定着していきました。

当社がオンラインショップを開店したのは2014（平成26）年のことです。当社のような鋳螺産業は安定性の高い事業分野ですが、半面、新規開拓が難しいという性質があります。その状況をいくらかでも変えて新規顧客の獲得を図り、また社の宣伝にもなることから、ネットショップの出店を企画し、店売りを担当していた営業1課を窓口として、営業1課の新規売上げが少ない状況を少しでも好転させたいと考えたのでした。

オンラインショップには自社で独立したショッピングサイトを運営する形式と、既存のショッピングモールに出店する形式があり、またその二つを併用することもあります。当社はショッピングモールのひとつである楽天市場に「鋳定本店 ねじのOnlineShop」として出店する方法を採用しました。取扱商品はねじ類、ナット、ワッシャー、六角ボルト、工具類などが主ですが、独自色を出すために、旧来からの取扱品である「太鼓鋳」、「小鋳」をラインナップに含めました。



ねじのOnlineShop トップ画面

オンラインショップの取引量は次第に増えていき、専任のスタッフを配置して対応にあたっています。また、まとまった数量の商品を定期的に購入する法人客も現れました。太鼓鋳を定期的に購入するデザインアルバムの制作会社や、他社での取り扱いが少ないサイズの鉄カレイナットを定期購入する精密板金加工会社などは、初期は楽天市場の当社のオンラインショップより購入していましたが、リピート購入を重ねたのちに直販を希望したため、営業1課で対応するようになりました。

また、プロ向けの高価な研磨機なども底堅い需要があり、従来とは異なる顧客層や商品カテゴリーの需要を、オンラインショップによって掘り起こすことができるようになりました。

3. 中国法人の進展

当社は中国国内における拠点として、鋳定商貿（天津）有限公司（以下、鋳定天津という）を2008（平成20）年に設立しましたが、その経営が軌道に乗りはじめた頃、新たに見えてきた課題が「品質」でした。

鋳定天津では日系メーカーのほか、価格面で有利な中国国内の台湾系メーカーを仕入先としていました。

鋳定天津の顧客は大半が日系企業であることから、中国国内であっても日本と同様に不良品ゼロを目指す品質保証を求められていましたが、取引した台湾系メーカーの中には不良品が一定の割合を越えないようにするPPM管理で品質保証する企業もありました。つまり、「品質は工程で保証する」という日本流の品質保証の考え方が浸透していないため、不良品が混入して納品される場合が多く、大きな問題となっていました。

そこで、鋳定天津では本社品質保証課の支援を受けながら定期的に現地メーカーを視察して品質管理の監査・指導を行うとともに、社内においても検査員を増員し、不良率が高い商品に対し全数検査を行うなどの対策をとるようになりました。



ナット検査の様子

当時、六角ナットの雌ねじ部分の振れ角度が公差外となることで、座面が傾いて締結されてしまう不良が多発しました。そこで、労力は必要としますが、検査員によるゲージを用いた全数目視検査を標準化したことで、六角ナットでの不良ゼロが達成できました。

さらに2013（平成25）年には小ネジ・ボルトの品質保証の確実性を期すために、画像選別機を導入。画像選別機とは、選別対象を複数のカメラによって多方向から形状を撮影し、その寸法や形状が基準範囲内かを自動で連続的に選別するものです。鉦定天津と本社の品質保証課が調査を行って適した機器を選定し、台湾CCM社製PS-1500シリーズを採用しています。同機を中国国内で製造された小ねじとボルトの出荷検査に使用することにより、画像選別可能な形状品の不良ゼロを達成しました。

こうした厳格な管理による品質向上が認められて鉦定天津の受注量はさらに増加し、2017（平成



画像選別機
左上：全体
右上：画像
左下：カメラ調整の様子
右下：1号機

29）年には2台目の画像選別機を導入してより広範な製品の検査を行うようになりました。

また、本社と鉦定天津との連携に目を向けると、設立初期から経営層と品質保証課管理職者が不定期で鉦定天津を訪れ、品質指導や本社で行っていた各種の教育を同じレベルで実施したり、電話やメールで日常的な品質上の支援を行ってきました。

このように万全の体制を敷き、高度な品質管理を継続的に行っていったことで鉦定天津は高い評価を得て、2013（平成25）年には顧客である光栄電子工業（蘇州）有限公司（グローリー株式会社の海外現地法人）の最優秀協力賞を受賞し、さらに、2019（平成31・令和元）年にはSMC（中国）有限公司の優秀協力企業賞を受賞することができました。

品質管理と併せ、素早い出荷に対応できる体制



光栄電子工業（蘇州）有限公司にて最優秀協力賞受賞
〔左：総経理 張平徳〕



SMC（中国）有限公司にて優秀協力企業賞受賞
〔左から1人目：営業 孫燦〕



国際ファスナー展
に出展

も整えられました。鉦定天津においても、需要に合わせた商品を常時ストックして、部品ひとつからでも出荷できる即納体制を構築し、国内拠点と同様に最新の業務管理システムを導入して商品をきめ細かく管理しています。

また、2014（平成26）年には、上海で開催された大規模見本市「国際ファスナー展」に鉦定天津として出展し、鉦定本店の歴史や企業文化、主力商品をアピールしました。

4.危機管理意識の高まり

2011（平成23）年に発生した東日本大震災や、気候変動による自然災害の頻発を背景に、企業が緊急事態に遭遇した場合、被害を最小限に食い止めて事業の継続、あるいは早期復旧を可能にするため、企業単位で日頃から対処や訓練を行って、非常事態に備えようとする考え方が広まりました。

当社では2016（平成28）年に本社第2ビルにお

いて、本社全社員の参加のもと、防災訓練を実施しました。前年に竣工したばかりの第2ビルに配備した防災用品を、事業者の説明を受けて実際に使用するなど、実践を意識した訓練でした。このような防災訓練は、以降定期的に実施しています。

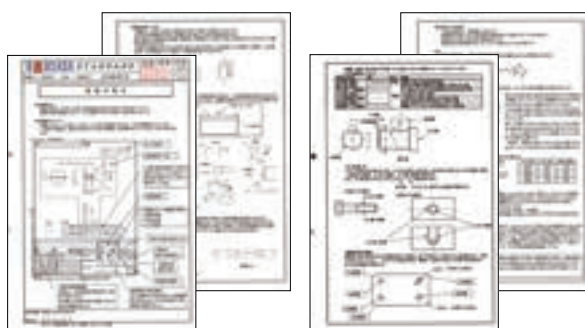
また、災害時の備蓄の必要性がクローズアップされたことから、2019（平成31・令和元）年には全社全社員の防災用備蓄食料3日分を配備。同年にはセコム株式会社と契約し、災害発生時などにメールや電話で社員の安否確認を行うサービスを受けることになりました。

2020（令和2）年に入ると、中国・武漢で発生した新型コロナウイルスが世界に拡散し、感染症を引き起こすパンデミックへと発展しました。感染対策として飛沫をさえぎるためのマスク着用が推奨されたことから、中国国内では深刻なマスク不足となり、鉦定天津の社員に向けて本社からマスクを送りました。また、その後は日本国内においても不織布マスクの入手がきわめて困難な時期が数カ月にわたって続き、今度は逆に鉦定天津が親会社を助けたいとの思いから、本社に不織布マスクを送りました。ウイルス蔓延による国家間での渡航制限や緊急事態宣言を受けた行動自粛、海外では外出禁止等のロックダウンが行われて社会活動が制限され、業務にも支障を来しましたが、情報交換ははじめ様々な面で連携し、対策を都度講じることで問題を解決していきました。

新型コロナウイルスの発生以降は感染対策として、特に人口が密集する都市部において、会社に出勤せず、ネット環境を利用して会社以外のワークスペースや自宅で仕事を行うリモートワーク（テレワーク）が推奨されるようになりました。当社もその流れに則し2021（令和3）年に、リモートワークができる新しい環境を整えました。



左右上・左下：防災訓練 右下：防災備蓄品



「BYOSADA STANDARD」

5.社員と協力会社への教育推進

ISO9001 認証取得をきっかけとして品質保証に関する社内教育が充実し、それが一定の成果を生んだことから、ほかの分野でも、社員教育を強化して事業の拡大につなげる取り組みが盛んになりました。

そのひとつが2014(平成26)年に始まった「BYOSADA STANDARD」の発行です。これは様々な業務に関する当社の標準をわかりやすく示した不定期発行の資料で、基本やプロセス、実例などを簡潔にまとめたものです。執筆は品質保証課の社員が行いました。内容は品質に関連するもののほか、営業活動の手法なども取り上げて、社内の知識源として役立てています。

また、品質管理教育とともに、営業スキルの向上にも目が向けられるようになりました。

2017(平成29)年には「営業ロールプレイング全社大会」として、営業部と品質保証課の管理職者が講師となって、見込み客へのアプローチを想定した



本社所蔵の参考図書

ロールプレイング(role-playing：役割演技)を取り入れた集合研修を本社と両営業所で行いました。この研修は2時間のプログラムで、本社と営業所の営業担当と本社管理職者が参加しました。

また、同年には商品知識勉強会も実施。これは正しい商品知識を覚えて顧客とのコミュニケーションを良好にすることを目的としたもので、主に入社5年未満の新人を対象とし、講師は協力会社の管理職者が務めました。同年のテーマは「小ねじ」で、翌2018(平成30)年のテーマは「六角穴付ボルト」でした。内容は製品知識や製造工程への理解、製品の技術的ポイントとともに、販売プレゼンテーションの着眼点を学ぶものでした。

このような研修を実施するかたわら、社員が業務知識を学ぶための参考図書を購入して、本社に備えることも始めました。図書の内容は製品の加工技術、営業スキル、品質保証、在庫管理に関するものなどで、2013(平成25)年に購入を開始し、その数は2021(令和3)年3月現在で28冊となりました。これらの図書は社員への貸し出しも行い、業務知識を深めるのに役立てられています。

これらの社員教育と並んでいっそう強化されたのが、協力会社への教育です。これまでも品質管理に関する研修会などが盛んに行われてきましたが、2019(平成



営業ロールプレイング全社大会の様子
〔左右上：本社
左下：新川崎営業所 右下：富士営業所〕



EQCD連絡会



製造委託契約書表紙

31・令和元)年には、協力会社に向けて第1回となる「EQCD連絡会」を開催しました。EQCDとは環境(Environment)、品質(Quality)、コスト(Cost)、納期(Delivery)を示す語で、商品の生産などにおいて従来盛んに用いられていたQCDを一步進めた考え方です。当社から協力会社9社に向けて、習得してほしいEQCDそれぞれのテーマを提示し、当社の社員4名が講師となって講座を開催しました。EQCD連絡会は年1回の開催を目安とし、翌年に第2回を開催しています。

また、2020(令和2)年には協力会社を対象とした「製造委託契約書」のひな形を作成し、契約内容を文書化して取り交わすようになりました。

6. 銕定在庫管理システムBICS開発

ハンディターミナルによる入出荷システムを導入した在庫管理システムの活用により、在庫管理の正確さが増して業務改善が進んだことは前章で触れましたが、その後も在庫管理の重要性はますます高まってい



ハンディターミナル
左上：本体
右上：スキャンの様子
右下：ラベル貼付の様子

きました。特に、過剰な在庫をもたずにタイミングよく商品を提供できる体制をつくり、経営効率を向上させることが、非常に重要な課題と認識されるようになり、流通産業をはじめとする各企業で、その実現に向けた様々な取り組みが始まりました。

当社では顧客の求める納期が年々短縮されるのに合わせ、納期遅れを出さないために、各部門で担当商品の在庫を多めに保有して対処するのが常態化し、それが収益を悪化させる原因になっているのが、長年にわたり悩みの種となっていました。この「過剰在庫によるコストアップ」を問題視していたのは当社だけでなく、ほかの流通・物流に関わる企業でも同様であったようです。

それを解決するために、当社は2020(令和2)年に適正在庫管理システムの開発に着手しました。FIT株式会社・合同会社Puffinとの協業により行われたもので、過去の販売実績データをもとに、今後の需要を予測し必要な時期に適正数量を発注勧告するものです。このシステムが完成すれば、不定期な需要でも、いつ・何個仕入れればよいか計算され、勧告に応じた発注を繰り返すことで、結果的に在庫量を最小に抑えられるようになり、これまで営業担当者の経験と勘に基づいて行われていた仕入れを、科学的根拠のある理論値にもとづいた仕入れへと転換させることができます。

この新システムは2022(令和4)年に完成し、「銕定在庫管理システム(BICS: Byosada Inventory Control System)」として既存の業務管理システムTREEと勧告データを連携するかたちで稼働を始めました。常時10万点以上の商品を扱っている当社にとって、在庫管理業務改善に役立つ画期的なシステムとなりました。また、将来の自動発注に



BICS(銕定在庫管理システム)の発注勧告画面



中期経営計画

つながる機能も備え、発注精度と効率化に貢献できるものと期待されています。

需要予測型の在庫管理システムを導入している企業はまだ少なく、さらに自社・仕入先・顧客の三者をつなぐという稀少なシステムであることから、BICSは当社の強みとしてアピールできるものになりました。

7.事業の再定義と新時代の戦略

2017(平成29)年、当社は2021年までの5カ年に対応する中期経営計画を策定しました。内容は「安定経営」「組織強化」「人材育成」の3軸に基づいて業績の向上を図るもので、当社の強みである少量多品種対応・特注品対応力を活かし、協力会社とのタイアップでニッチな市場を開拓し、創業150周年となる2022(令和4)年に向けて年間売上高40億円、利益率20%をめざすことが示されました。ISO9001:2015の再認証取得にともない、事業計画の策定と実施目標を共有化することが求められたための措置でしたが、社として経営方針を社員に明示するのは、これが初めてのことになります。

2018(平成30)年には、ISO9001が要求する事業リスクの認識と機会の実行に向けて、SWOT分析(意思決定や経営資源の配分などに活かすために、自社の強み(Strength)・弱み(Weakness)・機会(Opportunity)・脅威(Threat)などを明らかにする分析法)を行い、当社が置かれている状況や、最重要戦略を導き出しました。

また、2019(平成31・令和元)年には、法人営

業の強化を図るために見える化した「営業戦略マップ」を作成し、社としての営業力向上に取り組んでいます。

近年ではこのように社を俯瞰して客観的な経営分析を行い、社員の意識改革、士気向上を目的に目標を数値化・明文化して共有する取り組みが盛んに行われるようになりました。こうした積極的・計画的経営と社員育成に取り組んだ原動力は、安定企業が陥りやすい"守り"の社風にISO9001を使って風穴を開けようとした経営層と、歴代推進者たちの熱い思いでした。また、「つくれば売れる」という時代は終わり、地球温暖化などによる環境意識の変化、SDGs(持続可能な開発目標:Sustainable Development Goals)など、世界をより意識した戦略的かつ多角的な視点をもった経営が求められています。

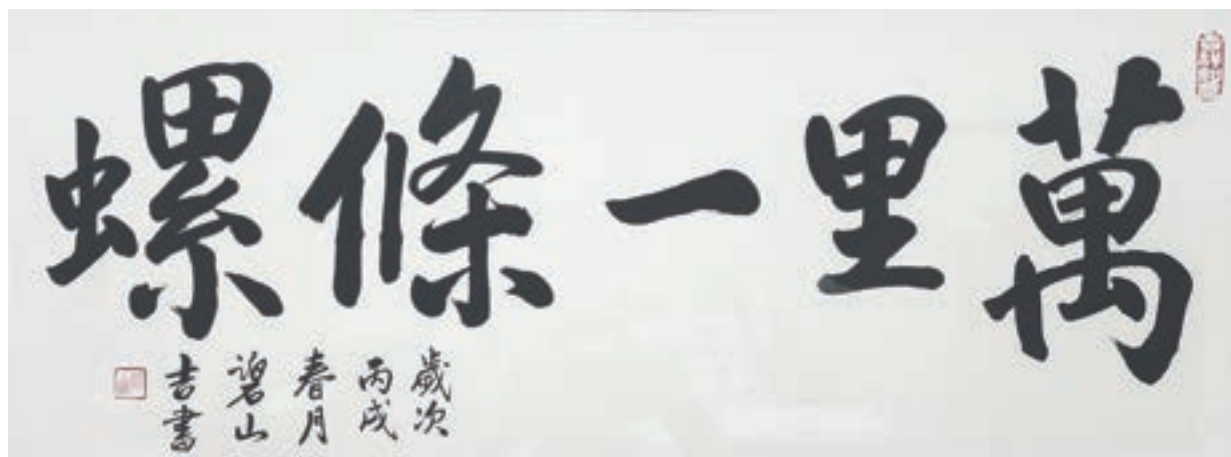
2022(令和4)年に当社は創業150周年を迎えました。1872(明治5)年に鋸の製造販売を始めて以来、ときには追い風に乗り、ときには危機に直面しながら、150年もの長い歴史を紡いできたという事実、私たちは多くを学ぶことができます。

現在、新型コロナウイルス蔓延により世界中が新しい生活様式に適応すべく試行錯誤を重ねています。また、ロシアによるウクライナ侵攻は戦後の国際秩序に大きな一石を投じることになりました。

これからも時代はダイナミックな変化を続けていくことでしょう。当社は変わりゆく時代に対応しながら社会に必要とされる企業をめざし、また自ら豊かな社会の形成に貢献していくことを使命に、次の時代へと歩み続けていきます。



営業戦略マップ



ばんりいちじょうら
萬里一條螺〔平成18年4月吉日(株)ソケットセンター寄贈〕

出典：「景徳傳燈録」巻20の「萬里一條鐵」より「鐵」の一字を「螺」（ねじの意味）に置き換えた五字熟語

解説：つなぎ目のない一條の鐵（螺旋）で萬里の間を、途中を途絶えさすことなく貫くこと。
即ち、全ての存在は刻々と変化しながら、真理は過去・現在・未来へと永遠に連なっているという意味。

COLUMN 5

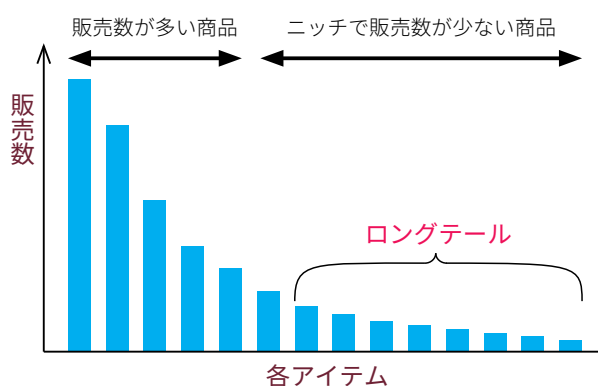
ねじ・鉚とオンラインショップ

今ではすっかり生活の一部となったオンラインショッピング。自宅に居ながらにして買い物ができる気軽さに加え、キーワード検索によって探したい商品が容易に見つかるという特徴は、店舗販売やカタログ通販などにはない、オンラインならではのものです。

一般にオンラインショップは、販売品目中の「ロングテール」に該当する商品と相性がよいと言われています。また、消費者側で欲しい商品の仕様を絞り込める場合も、オンラインショップ向きであるといえるでしょう。

そのため、ねじや鉚のように非常に多くの種類があり、また仕様も明確に表示できる商品は、オンラインショップ向きであり、商品が小型で配送コストが安価に抑えられる点も、消費者の購入意欲を削がないという意味で、プラスに働くことが見込まれます。

ショップ運営側からみた場合、オンラインショップの参入障壁になるのは、素早い出荷に対応できるノウハウと、在庫を保管する倉庫のコストです。当社のような商社で自社倉庫を保有している場合は参入障壁も低いので、オンラインショップ運営はコストパフォーマンスのよい事業であるといえます。



オンラインショップの販売傾向