

新中期経営計画 『チェンジ100計画』、ステージⅡ

ー 収益を伴う拡大 ー

1. はじめに

創業百周年の2009年から始まった、中期経営計画「チェンジ100計画」のステージⅠが終了します。企業体質の転換を図ることを目指した3年計画は、課題を残しながらも所期の目的をほぼ達成しました。全社員が収益にこだわる意識改革に取り組んだ結果です。

四半世紀にわたり追求してきた連結売上高500億円も初めて実現できました。全面的で本質的な変化を意味する『チェンジ』と、100%変革の意志を込めたステージⅠの呼称は引き継ぎます。新計画は、『チェンジ100計画』、ステージⅡ ー 収益を伴う拡大 ー とします。

100年史を刊行して、21世紀が化学の時代であることに確信を持ちました。限りのある地球資源を活用し、替わる材料を開発することが化学の使命です。当社は、利益性を示す『スマイル・カーブ』の好位置にあります。工業用薬剤のトップ企業の真骨頂が問われる時代に入ったと考えています。



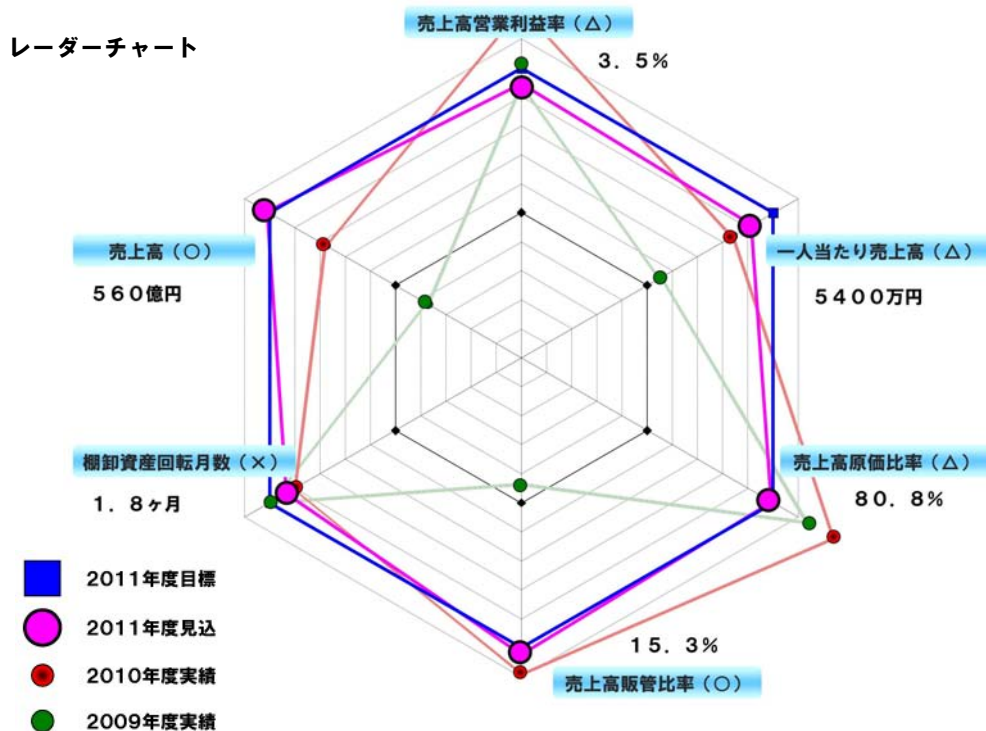
2. 『チェンジ100計画』、ステージⅠの総括

ステージⅠの3年間は、拡大を目指す「ステージⅡ」への前工程期間として、企業体質の転換に重点を置きました。収益マインドを高め、従来の営業姿勢を変えました。統合事業部制の実施が、企業体質の転換を進める土台となりました。

コスト・エコ活動の推進、製造部門の「見える化」活動、営業部門の営業利益管理で変化が現れました。『チェンジ』が、ようやく形を作り始めました。企業体質の転換は実りつつありますが、完成したとは言えません。転換が定着していないものや、取り組みの不十分な課題が残りました。

「マネジメント力の向上と人材育成」や「国際化の進展」などのテーマは、ステージⅡの期間に一層意識して進めます。ステージⅠに掲げた事項の総括を、①経営指標、②チェンジマトリクス、③さらなる挑戦でご説明します（以下の2011年度は、見込み値で作成しています）。

1) 経営指標



2) チェンジマトリクスの施策評価

- ・国際化の進展
ステージⅡで本格展開
- ・人事評価制度の見直し
2011年より研修開始
- ・情報システムの再構築
2012年度より運用開始

★四日市合成株式会社完全子会社化

年度ごとに当初設定した施策の実施状況と企業価値を高める経営施策（★印）の実施状況

2010年度（第2年度）

- ・固定費の圧縮
コスト活動の推進
- ・適正人員の配置
事業部中心に選択と集中
- ・サプライチェーン
マネジメントの強化
情報システム再構築PTにて構築

★公募増資の実施
★ストックオプション制度の導入

2009年度（初年度）

- ・統合事業部制の完全施行
2009年4月より完全実施
- ・人事の刷新
全社人事の刷新を実施
- ・必要資金の確保
厳しい金融市場下で実施

★労使共同宣言の採択

3) さらなる挑戦

現経営計画の始まる前年のリーマン・ショックが再来したような最終年度でした。保有資産の評価額を直撃し減損処理で不本意な当期利益になります。一段の収益構造の向上に努めます。

3. 『チェンジ100計画』 ステージⅡ

1) 経営ビジョン

『工業用薬剤のトップ企業として時代を先取り』し、社是『産業を通じて、国家・社会に貢献する』を実現します。プロダクト・イノベーションを担う日本の化学産業にある当社は、グローバル時代を生き抜かねばなりません。世界の潮流を読み取り、使命である存続と成長の道を歩みます。

2025年には、地球人口が現在の70億人から新興国を主に80億人へ増加すると予想されています。先進国では、代替資源開発や再生可能エネルギーへの取り組みが加速します。日本を取りまく長期の流れにあって、この1年間は、東日本大震災、タイの水害、欧州債務危機という試練に直面しました。長期と短期の変化にこそ、当社のビジネスチャンスがあると考えています。

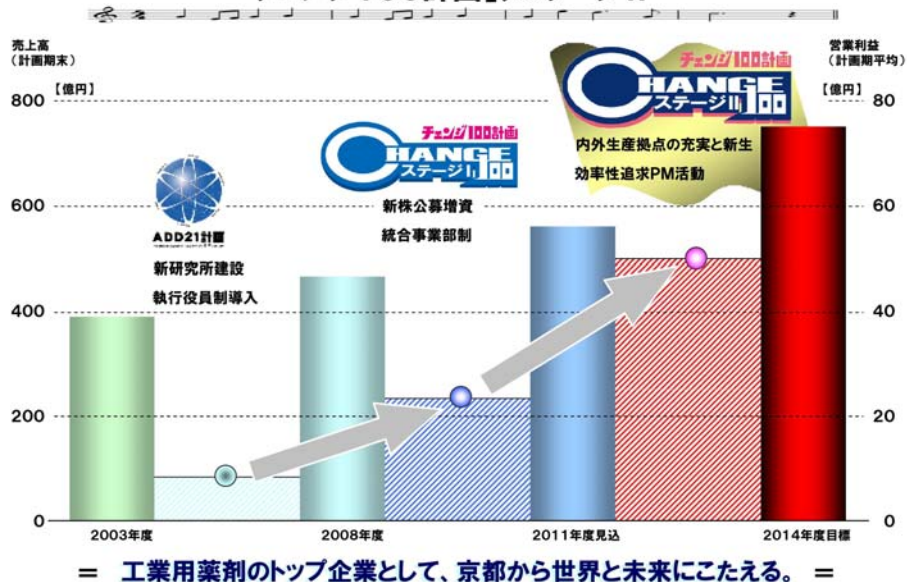
先進国という成熟社会と新興国という途上社会、この2つの関係の変化に商機を求めます。第一は、「持続可能な成長」を模索している先進国の成熟社会が求める対象です。地球環境の浄化維持、再生可能あるいは自然エネルギーへの転換分野が照準です。第二は、新興国の中核である中国、インド、アセアン諸国に近い地理的条件です。

「持続可能な成長領域」と「人口増加と、途上から成熟へ質的に進展する地域に近い地の利」。当社の持つ開発力と技術のソリューションを基に数ある選択肢から特化対象を選びます。『品質第一、原価削減、研究努力』の社訓に沿う、2025年の一工像に向かう歩みを進めます。

ステージⅡまでの道のり

収益を伴う拡大

「チェンジ100計画」、ステージⅡ



2) 経営方針

(1) 事業周辺領域の拡大

「既存の製品、技術、顧客」の周辺領域への横展開と深掘による売上増加を図ります。

(2) 国内生産拠点の充実と新生

国内新生産拠点の確保と充実に努め、拡大と成長の土台を築きます。

(3) 新規事業の創生加速

将来の事業ポートフォリオのために、新規事業の創生と設備投資を行います。

(4) コスト削減の追求

1人ひとりの徹底した生産性の向上と新コスト削減活動を推進します。

(5) マネジメント力の向上と人材育成

DKPM活動（DKS Productive Maintenance）の展開とグローバル人材の育成を進め、内外のマネジメント力を強化します。

(6) 海外展開の充実と管理の強化

中国、アジア地域の開発と管理を強化し、拠点の新展開の検討に着手します。

3) 数値目標

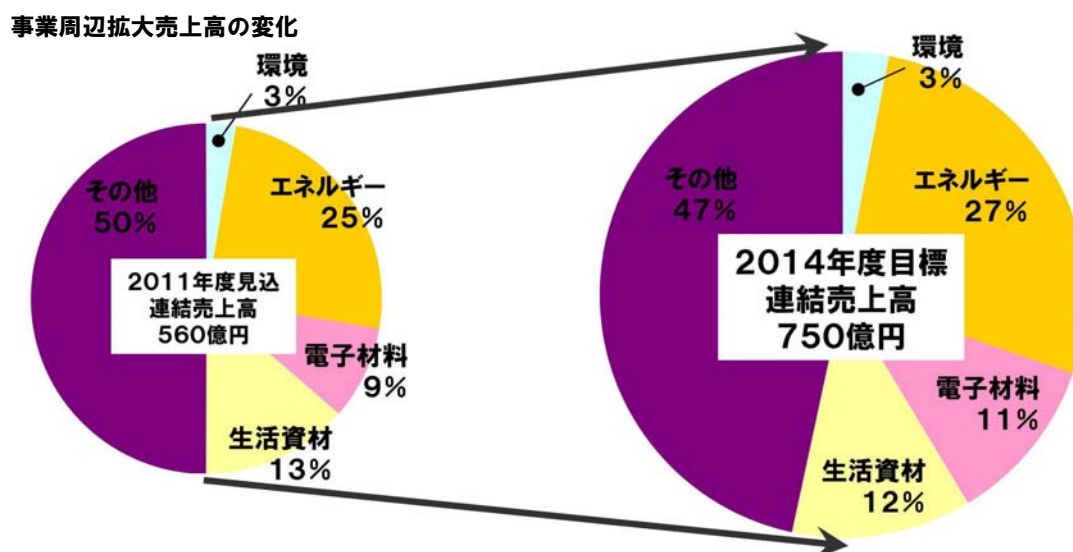
	2011年度見込	2014年度目標
連結売上高	560億円	750億円
連結営業利益率	3.5%	8.0%
1人当り売上高	54百万円	70百万円
売上高原価比率	80.8%	78.0%
売上高販管費比率	15.3%	14.0%
棚卸資産回転数	1.8ヶ月	1.6ヶ月

4) 収益を伴う拡大の基本戦略

(1) 拡大成長戦略

拡大と成長を推進する3つの取り組みです。いわば、車のハンドルの役割です。

① 事業周辺領域の売上高拡大



② 事業ポートフォリオ

事業セグメントを4分類し、周辺領域との集合の質を高める成長戦略です。

事業の位置づけ

成長	拡大成長戦略の下、売上拡大と事業利益の拡大を図る事業
基盤	既存事業のうち、売上拡大より事業利益の拡大を図る事業
創造	次期計画(2015年度～)に収益の柱になる事業
再編	当計画において、事業の見極めを行う事業

③内外生産拠点の充実と新生（設備投資）

ステージⅠは、投資を絞り込んだ結果、総額で38億円となります。ステージⅡの設備投資額は、120億円を予定し2025年を志向した成長の礎を組みます。まず、国内における優位性を確保し、海外を展望する戦術です。

(2) 基盤強化戦略

拡大成長戦略を支える3つの土台です。いわば、車のエンジンの役割です。

①ソリューション営業の強化

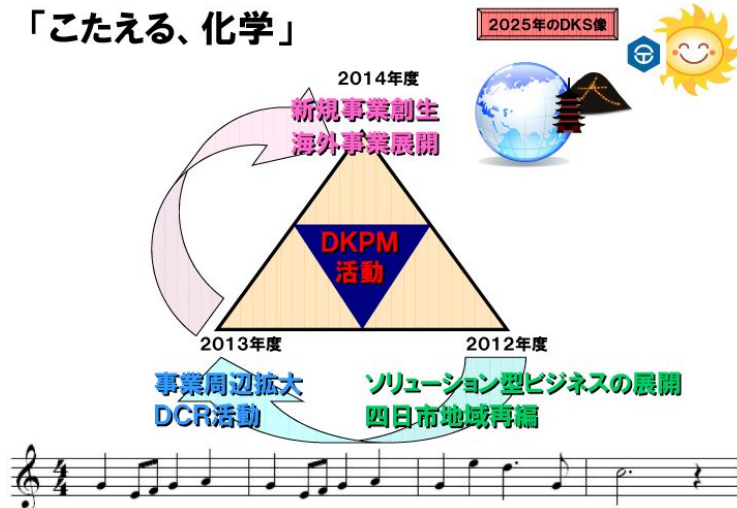
お取引先との間に築いたニーズ、シーズを探り課題の解決を求める営業手法を強化します。全国一工会代理店との分野別パイプも太くします。

②四日市合成（株）の連結業績貢献

完全子会社化した四日市合成（株）が連結業績に貢献するよう、親子相互の強みを活かして協働を本格化させます。

③新コスト削減計画

コスト・エコ、製造の見える化、をDKS Cost Reduction=DCR活動に一元化し、コスト削減を進めます。



4. むすび

2025年の第一工業製薬像の実現は、ステージⅡの施策の成否で決まります。全社共通の活動となるDKPMのPMとは、プロダクティブ・メンテナンス（自主的保全）を指します。いわば創り続ける努力であり、全社員が一丸となって新たな会社の歴史を作るスタートに立つステージⅡです。

『こたえる、化学』を歩む会社の行程に「5W1Hプラス1」の視点を持って臨みます。Why（経営ビジョン）、What（経営方針と戦略）、そしてWhen（期間指標）の概要をお示ししました。目標実現のためにWhere（各部署）、Who（担当者）が、How（どのように）、HowMuch（いくら）を遂行します。