

新世紀 創造

エクセレント・カンパニー白書

界面化学を基軸に工業薬品、自動車用品、IT・電子関連分野へと事業展開している石原薬品は前期、史上最高の利益を記録した。環境問題を解決する「鉛フリーのメッキ液」など、独自の研究開発による成果だ。「全天候型経営」を標榜する竹森莞爾社長に、今後の経営戦略などについて聞いた。

「全天候型経営」で安定成長 環境対応の鉛フリー化で業績急進

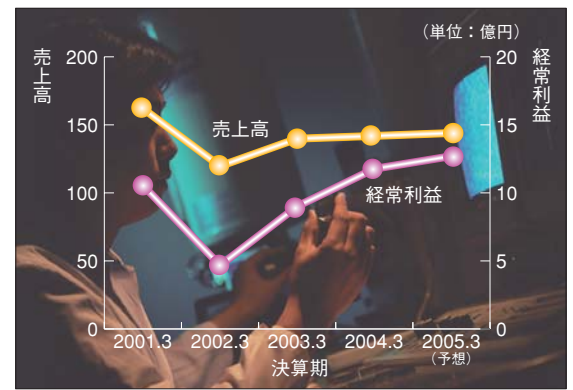
—— 期初に減収増益を見込まれていた2004年3月期は増収増益、しかも過去最高の利益を出されたわけですが、この躍進の原動力は？

売上高が141億8600万円で前期比1.4%増、経常利益は11億7700万円で30.6%増と、予想以上に嬉しい結果になりました。好業績に大きく寄与したのが、IT・電子関連部門の金属表面処理剤で、主力のスズ・ハンダメッキ液の国内シェアは70%に上るとみられ、この製品を含む電子関連分野は全売上高の60%だったものが、67%にまで上昇しました。ことに環境対応に優れていると高い評価を得ている鉛フリーのメッキ液「スズ-ピスマス」は、10年以上前に特許を獲得した技術ですが、予想の倍のスピードで伸びています。

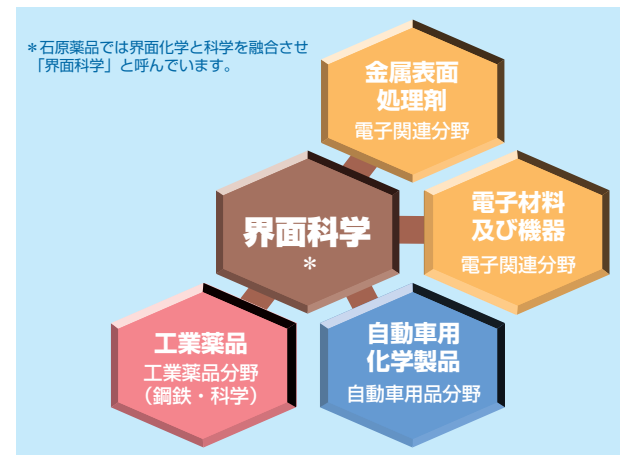
欧州が工業製品には鉛を一切使わないという方針を打ち出したことから、日本の企業も有害物質である鉛を使わない方向を加速、「スズ-ピスマス」に代表される鉛フリーメッキ液は、大手電機メーカーの指定メッキ液となったことを追い風に、需要が急増しているのです。

第5の柱の育成
製造部門の強化を推進

●V字型回復をした業績



●3分野4事業による「全天候型経営」



—— 好業績の秘密を探っていくと、産業や市場の変化に対応する経営方針「全天候型経営」がうまく機能したように見受けられます。

そうですね。当社は工業薬品で創業し、現在3部門で4事業を展開していますが、前期はUnicon (ユニコン) ブランドで販売してい

る自動車用ワックスなどの自動車用化学製品部門が前年比11.2%減と苦戦しましたが、これを補ったのが電子関連部門です。どんな事業もつねに良好であり続けるのは難しい。ですから、どんな経済状況、つまり天候下でも、収益を維持できるように複数の主力製品を持つ企業づくりを目標に掲げています。「全天候型経営」というのは、私が社長になってから使い始めた言葉で、今では社内にはしっかり浸透しています。

—— 「全天候型経営」という観点からすれば、現在の商品構成比などもさることながら、将来の収益の芽を育てていく必要もありますね。

かつて、自動車用品が好調だったとき、証券アナリストから「自動車関連に集中、特化すれば、さらに収益は向

上する」といわれました。いまなら「IT関係に」ということでしょうか、それは我々が目指す「全天候型経営」ではありません。ただ、現状がベストではない。当社にはメーカー部門と原材料を取り扱う商社部門があり、売り上げ比率は45対55くらいですが、これを逆転させ、60対40くらいにしたいのです。

創業以来、100余年の歴史を振り返ってみますと、メーカー部門が7割以上を占め、売上高は小さくても利益率が非常に高い時代がありました。可能な限り、その水準に戻したい。そこで現在の主力4本柱に第5の柱を育成するため、新事業推進部という新たな事業開発に特化した組織を運営し、また、自動車用品においても環境に配慮した製品開発の拡大をするようプロジェクトを立ち上げています。

「三つの開発」を経営理念に 社会に役立つ製品を提供

—— 全社員の4人に1人が研究開発部門に配属されているという体制からも、技術や開発重視の姿勢がうかがえます。

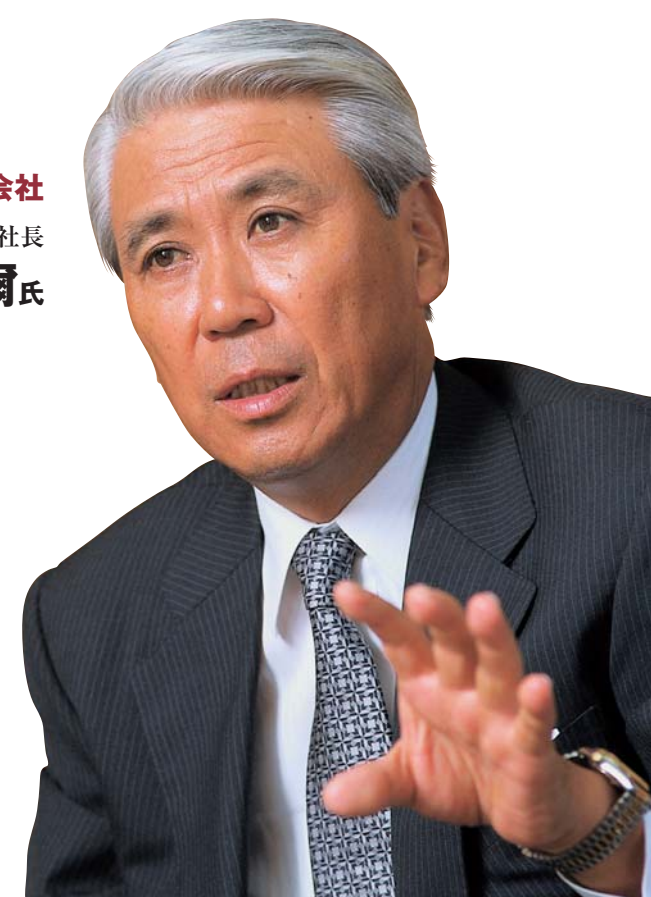
先代社長の時代から声高に言い続け

ている経営理念に「三つの開発」があります。それは「自己開発」「商品開発」「市場開発」の3つが企業を発展させる原動力になるという考え方によるもので、社員教育を徹底したうえで技術開発・製品開発に力を入れ、特色ある製品作りを実現、それをもって市場を開発、社会の役に立とうということ

です。そのための研究開発費として、メーカー売上高の10%を毎年投資しています。社員教育という意味では、目標管理制度を8年前に導入し、社員には「目的意識を持って仕事をしなさい」と言い、毎月目標を立て、結果を確認する運動を続けています。

—— 家電、自動車などのメーカーは相次いで中国などに進出し、製造業の空洞化を懸念する声も聞かれます。それに対応しての海外展開は…。

金属表面処理剤を使うユーザー企業のほとんどがアセアン、中国、台湾などに工場を作られ、「(自分たちの)工場の近くで生産してほしい」というご依頼を受けますが、これが簡単ではな



石原薬品株式会社
代表取締役社長
竹森 莞爾氏

(たけもり・かんじ) 1945年、兵庫県生まれ。68年大阪経済大学を卒業し、石原薬品に入社。91年取締役、95年常務を経て、97年6月より現職。

い。なぜかという、私たちが作っている薬剤は、お客様や使用機械などにより一つずつ異なるので、海外進出するとしても、現時点では、生産のためではなく、情報拠点としての役割を重視しています。

また、当社はISO9001に加え2003年、環境マネジメントの国際規格「ISO14001」を全事業を対象に認証を受けました。すでに「鉛フリーメッキ液」などの環境に配慮した製品で高い評価を受けていますが、企業が生き残るカギは技術、差別化した商品の開発にあります。今後も環境をはじめ、社会のニーズに応える商品の開発を続けていきたいと思ひます。 A