

# 経営基盤強化型 寺田薬泉工業株式会社

特殊分野で活躍する老舗無機化学メーカー

近畿支部 プロジェクトマネージャー 鳥淵 浩伸

## 【ポイント】～専門家継続派遣・窓口相談で自社を見直し新たな経営ステージへ挑戦する～

当社は京都に基盤を置く老舗無機化学メーカーで、時代の変化に応じて用途を展開してきた100年企業である。経営力向上の悩みを抱えながら事業運営を行うなか、機構の支援事業を活用した。2年間の専門家派遣にあわせて6ヶ月のハンズオン窓口相談計画に基づき事業を推進していく基礎作りができ、きっちりと利益が出せる体質に転換することができた。

今後取り組みの定着化を図るため、中小企業応援センターと連携し引き続きサポートを実施する。

## 企業概要

- ▶ 企業名：寺田薬泉工業株式会社
- ▶ 業種：化学品製造業
- ▶ 本社所在地：京都府京都市中京区壬生高樋町39
- ▶ 資本金：30百万円
- ▶ 設立：昭和43年7月
- ▶ 売上高：274.8百万円(平成22年6月期)
- ▶ 従業員数：11名



代表取締役 寺田次郎社長

寺田薬泉工業株式会社は、明治43年に寺田製薬所として創業した無機化学薬品メーカーである。創業当時より無機化学に軸足を置きながら多品種小ロットの対応を特徴とし、研究開発用試薬→窯業材料（顔料・釉薬など）→シーリング剤（鉛化合物）へと時代の流れに対応して展開してきた。

### 【特徴的な無機化学製品群】

当社の無機化学薬品は、銅をはじめとする各種金属化合物であり、試薬のように標準的な品質のものから、電子材料・触媒材料等のように顧客の使用環境にあわせて組成や性状をカスタマイズしたもので幅広く対応を行っている。



工場と製造設備類

## 【経営に対する取り組みと危機意識】

無機化合物合成技術をコアとして展開してきた同社であるが、忙しさが収益につながらない状況が見られるようになり、経営のレベルを上げていく必要性を強く感じるようになってきた。セミナーや書籍等により学習するものの、いざ自社の改革となるとどこから手をつけて進めるべきか迷いが生じ、試行錯誤を繰り返している状況であった。

## 支援課題の設定とプロジェクトマネージャーの視点



鳥淵浩伸 プロジェクトマネージャー

プロジェクトマネージャーとのディスカッションの中で、「なぜ経営計画を立てたいのか」「それをどう活用したいのか」といった点を洗い出しながら、取り組むべき課題を整理していった。最終的に取り組みのゴールとして、当社が目指すべき姿を明確にし、そこに向かって着実に進めること（PDCA）が自らの手で行えるようになることとして設定した。この目標を達成するために、専門家継続派遣制度を利用して、計画立案から実践まで専門家のサポートを受けながら進めていくこととした。

また財務的知識をさらに向上していく必要もあり、別途金融機関出身の専門家によるハンズオン窓口相談（継続的かつ計画的な窓口相談）

を利用するとした。

## 支援内容と支援成果

専門家継続派遣は、化学業界に精通したアドバイザーのもとで、役員を中心に課題を洗い出すことからスタートし、戦略実施項目に対応する工場幹部をはじめとしたメンバーを中心とする体制として進めた。(図参照)

他方ハンズオン窓口は、実際の経営数値を確認しながら、経理・財務面の基礎から経営計画への数値の活かし方、あるいは、金融機関の視点とコミュニケーション方法についてアドバイスを受けた。

活動の途上では、緊急対応が必要な事案が発生しプロジェクトに大きな影響を与えた。しかしながら、メンバーの努力とアドバイザーの継続したサポートで、ぶれることなく進めることができた。

### 【支援の成果】

2年間の専門家継続派遣と6ヶ月のハンズオン窓口相談によって、事実に基づき計画を立て、方策を考えたうえで実行し、結果についてレビューし修正していくところまで到達した。特に、長年積み残されてきた種々の課題が明確になり、それらに適切に対処することでユーザーをはじめ関係機関の評価が大きく向上した。数値面では、売上高こそ低下したものの、きっちり利益が出せる体制に変革できた。

これまでの支援で、PDCAを回すところまでできた。ただし、自発的に回せる体制が定着す

るまでにはもう少し専門家の伴走が必要といえる。この伴走部分においては京都府の中小企業応援センターと連携してサポートしている（窓口は京都商工会議所）。

創業100年を迎えて新たな気持ちで、さらに上の経営ステージで事業を進められることを期待したい。

## 経営者のことば

今回の支援のおかげで、長年の「経験と勘」による「家業」の形態から、将来を戦略的に見つめて経営を行う「社業」の形態へ、会社の運営方法を大きく転換する契機となりました。それには、アドバイザーによる熱心な指導とアドバイスが、経営者のみならず全社員の意識改革につながり、短期間で経営成績の改善が見え始めたことで、将来への手応えも感じました。

次の100年を目指し、今回の支援で学んだ、当社の「あるべき姿」と、物ごとの本質を見極める「思想」を常に忘れず、日々の事業を行って参りたいと思っております。

この度の支援には心より感謝しております。今後ともご指導をよろしくお願い申し上げます。

専門家派遣				
期間	平成20年8月～21年1月	平成21年2月～7月	平成21年8月～22年1月	平成22年2月～7月
全体目標	経営課題の洗い出しと中期的目標(経営ビジョン)の策定	中期的目標(経営ビジョン)の具体化と実施課題の洗い出し	中期的目標(経営ビジョン)の具体化と実施課題の洗い出し	計画の遂行体制の構築(PDCAをまわせる体制づくり)
テーマ内容	経営課題の抽出と整理	ビジョンの明確化	3ヵ年計画の策定	重点項目の実施と評価
テーマ目標	経営上の課題の抽出と整理 課題の重要度の設定	あるべき姿の具体化 数値目標の設定	数値目標の設定 年度計画への落とし込み 計画実施と評価	重点項目の実施 実施計画の修正
テーマ内容	ビジョンの明確化	実施課題の洗い出し(製造面)	実施課題の洗い出し(製造面)	次期計画の策定と推進
テーマ目標	あるべき姿の明確化 目標値設定	製造現場の課題の抽出と整理 課題解決の方策検討	製造現場の重点項目の実施 実施計画の修正	数値目標の設定 年度計画への落とし込み 計画実施

ハンズオン窓口		
期間	平成21年5月～7月	平成21年8月～10月
目標	3ヵ年数値計画(P/L B/S 資金繰表)の作成支援	3ヵ年数値計画(P/L B/S 資金繰表)の作成・実施支援

派遣前	
売上高	: 389百万円
営業利益	: 10百万円
経常利益	: Δ 7百万円



派遣終了時	
売上高	: 275百万円
営業利益	: 37百万円
経常利益	: 19百万円

## 専門家派遣・ハンズオン窓口の内容と業績変化