

# 知的資産経営報告書

お客様にとって最良のパートナーを目指して



トキワ化成株式会社

平成22年12月

## 〔目次〕

0	経営者から皆様へ	1
	経営理念	2
	企業概要	2
	- 1 企業概要	2
	- 2 沿革	4
	- 3 受賞歴・認証・資格等	4
	当社を取り巻く環境	5
	- 1 環境・安全への取り組み	5
	- 2 当社の主力製品と今後の対応	5
	内部環境とビジネスモデル	9
	- 1 当社のビジネスモデル	9
	- 2 当社の強み	10
	- 3 経営課題	13
	価値創造のストーリー	15
	- 1 これまでの知的資産の活用状況と成果	15
	- 2 知的資産経営の取り組み	16
	- 3 経営指標	17
	今後のビジョン	19
	知的資産の連鎖	20
	- 1 製品・サービス	21
	- 2 重要成功要因	21
	知的資産経営報告書とは	22
	本書ご利用の注意	22

【図表】 知的資産経営の全体構造

当社は、創立者 木野久一が新しい日本の企業にと志を立て、1959年に大誠化学株式会社を設立しました。そして、防音塗料[アンチックス]・車輛用シーラー剤の製造を開始し、いすゞ自動車傘下の工場への納入を始めました。高度経済成長の歩みと共に、製造していた品種・生産量が増えたため、1962年2月に神奈川県平塚市に工場を新設しました。その際に、会社名を「トキワ化成株式会社」と改称し、その後1967年5月現在の場所に本社・工場を移転し、近代的生産設備を備えた工場として新たなスタート切ることとなりました。

創立者から受け継がれた伝統は着実に継承されています。そして、豊富な経験と実績に裏打ちされた高度な生産加工技術、「蓄積された技」は、御取引先から大変厚い信頼をいただいております。弊社の大切な財産となっています。こうした高度な生産技術は、経験豊富な技能を持つ社員に支えられております。また様々な原材料を基礎分析して得られる精密なデータをベースに、製品の品質を極限にまで追求しています。これらは愚直でありながらも着実に目標へ進もうとする、企業理念から生まれ出るものだと確信しております。

これからも伝統と革新に満ちたモノづくりを通じて、皆様にとって最良のパートナーであり続けるよう鋭意努力してまいります。

トキワ化成株式会社

代表取締役社長 木野 明

## 経営理念

伝統と革新に満ちたモノづくりを通じて、  
顧客の最良のパートナーであり続ける

## 企業概要

### - 1. 企業概要

#### 【所在地等】

社 名: トキワ化成株式会社  
本社工場: 埼玉県さいたま市桜区新開2 - 22 - 4  
電話 048-861-0086  
F A X 048 - 864 - 8264  
URL <http://www.tokiwakasei.com>

設 立: 1962年2月20日  
資 本 金: 1,500万円

#### 【役員】

代表取締役社長	木野 明
専務取締役工場長	木野 裕
取締役	木野 泰明
監査役	木野 文子

#### 【事業内容】

塗料・接着剤・充填剤・防水剤の製造販売  
合成樹脂を主体とした建築材料の製造販売  
瀝青材料・保温保冷材料の製造販売  
土木建築用防水シートの製造販売  
上記に付帯する一切の業務

### 【生産実績】

二液性ウレタン硬化剤製造(防水剤・塗床剤・舗装剤)  
一液性湿気硬化ウレタン製造(シーリング剤・壁剤)  
高粘度エポキシ(パテ状)  
ゴム系シーリング剤(ブチル・CR・ニトリル)  
ブチル系テープ類(ひも状・丸棒タイプ)  
撥水性アクリルエマルジョン  
ホットメルト中間体  
各種トナー、その他

### 【生産・試験設備】

各種ロール/ニーダー/ディスパー攪拌機/ミキサー  
油圧タンクプレス/連続真空脱泡装置/押出機/タンク類  
各種はかり/自動充填機  
ボイラー/冷凍機/集塵機/排風機/パレットコーター  
カールフィッシャー水分計/赤外線水分計  
稠度計/粘度計/ショッパー式引張試験機、その他



#### 【主な納入先】

DIC株式会社  
横浜ゴム株式会社  
いすゞ自動車(株)  
コニシ(株)  
ノガワケミカル株式会社  
アトミクス株式会社

#### 【取引銀行】

埼玉りそな銀行北浦和支店  
みずほ銀行浦和支店  
城北信用金庫赤羽支店



## - 2 .沿革

当社の歴史は、1959年に先代社長の木野久一が設立した大誠化学株式会社に遡ります。木野久一は、それまで勤務していたカーボンブラック社において、ICI塗料の輸入販売を手掛けていました。その塗料は当時人気を呼んだ、いすゞ自動車のヒルマンに使用されていたもので、各企業からも注目され、日本車輛、川崎車輛、日立製作所などに納入しました。木野久一は、この分野で新しい会社を築こうと志を立て、大誠化学を設立したのです。

大誠化学は防音塗料「アンチックス」、車両用シーラーの製造を開始し、いすゞ自動車傘下の工場へ納入しました。高度経済成長の歩みと共に、生産品種・生産量が増えたため、1962年2月に神奈川県平塚市に工場を新設しました。その際に会社名をトキワ化成株式会社と改称し、近代的設備を備えた工場として新たなスタートを切ったのです。当社は、この日を創立記念日としています。

その後、産業が益々発展する中で、顧客からの要望に応えるためには更なる設備の拡張が必要となり、1963年5月に現在の場所に本社・工場を移転して今日に至っています。

## - 3 .受賞歴・認証・資格等

経営革新計画承認 2件  
埼玉県防火安全協会表彰  
埼玉県電気安全協会表彰  
埼玉県労働基準協会表彰  
横浜ゴム株式会社協力工場表彰

## 当社を取り巻く外部環境

### - 1. 環境・安全への取り組み

当社の属する化学産業は、製造業では電気機械、輸送機械に次ぎ国内第3位の出荷額を占める主要産業です。化学産業は他産業に対して素材を提供する役割を担っており、世の中に出回る化学物質を製造しています。このことから、当業界の抱える重大テーマは、地球環境問題への取り組みと化学物質の管理です。前者は環境ビジネスとも深い関わりがあり、廃プラスチックのリサイクル等、資源の有効活用や地球温暖化対策への取組が課題になっています。後者は化学物質の安全性と適正管理について、国際的な取組が強化されています。特にEUの取組は日本の産業に大きな影響を及ぼしており、国内においても化学物質排出把握管理促進法(化管法)の制定・施行や化学物質審査規制法の改正等がなされています。

当社は様々な化学物質を取り扱っておりますので、その管理には法令順守を徹底しております。特に化管法のPRTRおよびMSDS制度に関して、日ごろから法で定められた手続きを確実に履行するよう努めています。

### - 2. 当社の主力製品と今後の対応

当社の主力製品は、複層ガラスシール剤、ウレタン剤、遮熱性舗装剤、の3品目に分かります。この3品目で売上高の約40%を占めます。

#### 複層ガラスシール剤

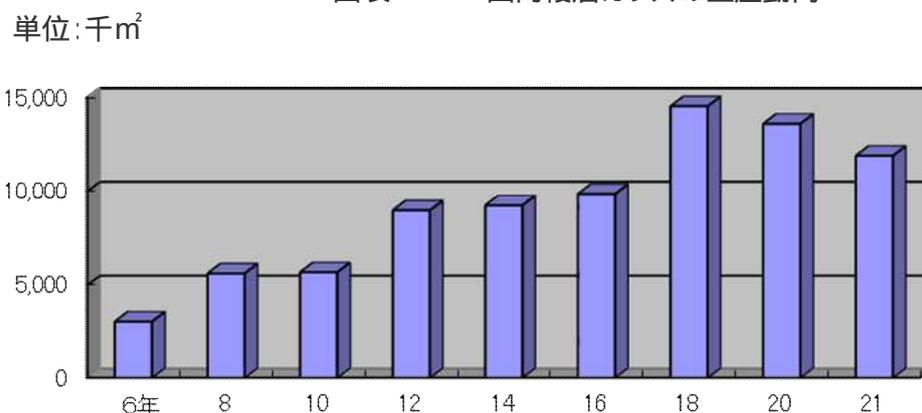
複層ガラスとは、2枚の板ガラスの間に乾燥した空気を密閉し更に窓外側ガラス内面に特殊金属膜をコーティングしたもので、夏は太陽エネルギーを反射し冷房効果、冬は室内の暖房効果を逃しません。1枚ガラスに比べ、約2倍の断熱効果があります。

● 複層ガラスの断面図



複層ガラスの国内生産数量は、図表 - 1のとおりです。

図表 - 1 国内複層ガラスの生産動向



(資料出所:板硝子協会)

平成20年のリーマン・ショック後は生産が減少に転じているものの、ピークとなった平成18年の生産数量は平成6年の4.8倍にも及んでいます。平成22年1～8月の生産数量は8,608千㎡で、前年同期間に比べ113.4%と回復基調にあります。

一般住宅における複層ガラス・エコガラスの普及率は、図 - 2のとおりです。新築一戸建の戸数比率は94.6%、マンション等の新築共同建は同じく46.6%で、リフォーム分を含めれば今後の潜在需要は計り知れないものがあります。

図表 - 2 複層ガラス・エコガラス(LOW-E複層ガラス)普及

単位:%

		H11年度	H13年度	H15年度	H17年度	H19年度	H21年度
戸数	新築一戸建	34.4	49.4	61.2	70.8	80.1	89.1
	新築共同建	18.1	31.5	38.6	38.5	54.0	46.6
面積	新築一戸建	57.9	75.0	78.1	82.7	90.4	94.6
	新築共同建	18.1	31.5	38.6	38.5	54.0	46.7

(資料出所:経済産業省)

当社は平成18年からX社への納入で取扱いを開始、売上高は全体の約20%を占める主力製品で、住宅の窓ガラス等に使用されています。今後は外注競合メ-カ-に負けぬようコストダウン、設備改善等を図っていきます。

## ウレタン

ウレタンは屋根や床の防水剤、断熱材、シール剤、充填剤、塗料、接着剤などとして使われています。下記の写真は上尾運動公園ですが、アンツーカーにウレタン防水剤が施工されています。



ウレタン剤の国内出荷動向は、図表 - 3のとおりです。

図表 - 3 国内ウレタン剤の出荷動向

単位:トン

年度	防水剤	床剤	シ-リング剤	表面保護剤他	外装剤他	- 建設向け小計	土木塗 装剤	合計
2001	38,742	5,211	10,910	7,050	136	62,049	5,057	67,106
2002	36,795	5,321	10,914	7,798	143	60,971	4,670	65,641
2003	38,580	5,029	12,262	7,451	107	63,429	4,002	67,431
2004	40,562	5,656	13,323	7,309	193	67,043	3,604	70,647
2005	40,959	4,831	12,591	7,316	164	65,861	3,671	69,532

(資料出所:日本ゴム協会)

防水剤の出荷は、2002年に減少したものの再度増加傾向にあります。

当社は昭和40年以来、商社経由でY社からウレタン防水剤を受注してきました。平成19年以前は、ウレタン剤の売上割合が最も大きかったのですが、現在の売上高は全体の約15%に減少しています。成熟市場のため、今後の量的成長は望めません。

## 遮熱性舗装剤

遮熱性舗装は、日射エネルギー量の約半分を占める近赤外線を高反射して、舗装路面の温度上昇を抑制するものです。一般の舗装よりも表面温度の上昇を抑制できるため、歩行者空間や沿道の環境の改善、ヒートアイランド現象の緩和が期待されています。

平成14年度から17年度まではテスト施工が続きましたが、道路施工会社20社が参加する報告書によりますと、生産数量は平成18年度に初めて10万㎡の大台を突破し、19年度14万2,147㎡、20年度17万1,895㎡と毎年度増加しております(資料出所:Coating Media)。



当社は平成19年からY社の紹介で受注し、今では全体の売上の約5%に達しています。しかし、新分野であるため引続き技術改良を進め行く必要があります。

## 内部環境とビジネスモデル

### - 1. 当社のビジネスモデル

約50年に亘る当社の歴史の中で、当社の「練り」の技術は多くの顧客から支持を頂き、現在に至っております。しかし当社の外部環境の変化は激しく、特に昨今の「地球環境への対応」や「環境意識の高まり」といった「意識」の変化は当社の取扱い製品を大幅に変化させることとなりました。同時に当社のビジネスモデルも変化しております。当社のビジネスモデルは、大きく分けて3つのパターンがあり、平成19年以降は以下のパターンB、パターンCの割合が増加しています。(図表 - 4 当社のビジネスモデルイメージ図を参照)

従来のビジネスモデル(パターンA)

受注 材料仕入 製造(混練・混合・分散・練漬) 出荷

当社の新しいビジネスモデル(パターンB)(賃加工的な要素が強い)

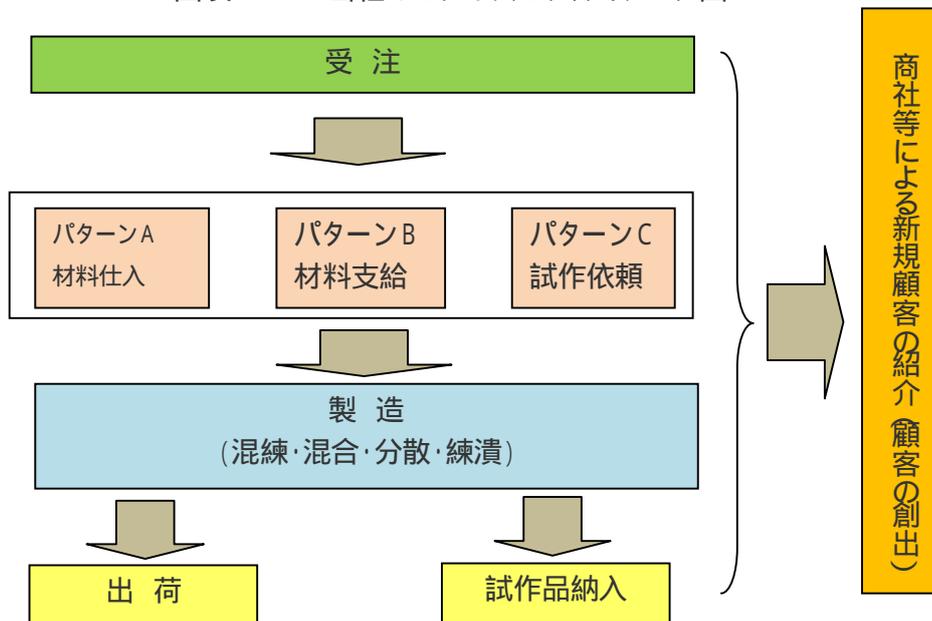
受注 材料支給 製造(混練・混合・分散・練漬) 出荷

当社の新しいビジネスモデル(パターンC)(試作品)

受注 試作依頼 製造(混練・混合・分散・練漬) 試作品納入

上記の3つのパターンを通じて、現在は商社等から多くの新規顧客の紹介を受けております。

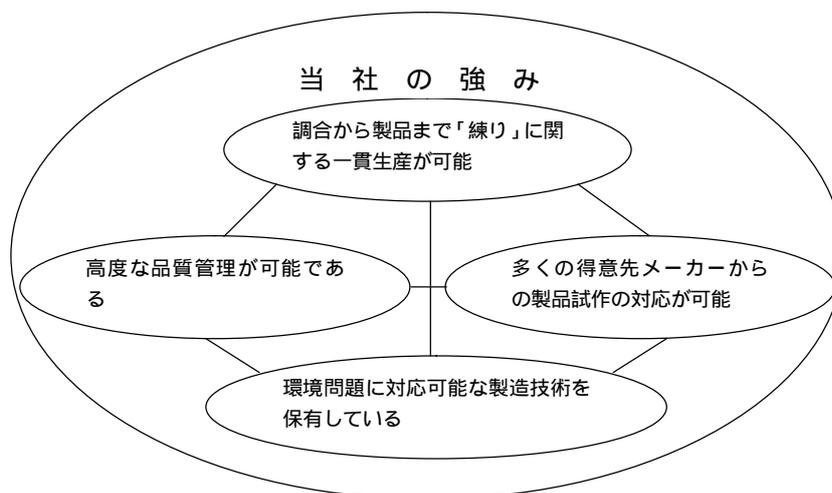
図表 - 1 当社のビジネスモデルイメージ図



## - 2 . 当社の強み

当社の製品・サービスの特長や他社との差別化のポイントを当社の強みととらえ、図表 - 2 にまとめました。

図表 - 2 当社の強み



### (1) 当社製品・商品・サービスの特長・差別化のポイント

調合から製品まで「練り」に関する一貫生産が可能(ワンストップサービスの提供)

低粘度から高粘度製品まで、混合分散・脱泡工程が可能です。同業他社とは異なり素材の調合から製品まで一貫した工程を有しており、「練り」に関する工程は当社で完結することができます。

#### 高度な品質管理

これまで数多くの大手メーカーとの取引を頂きました。その取引の過程の中で数多くのご指導を受け、品質管理に関してもそのノウハウを高めてきました。当社は大手メーカーの厳しい品質要求に応えることにより、高度な品質管理の手法を身につけることができました。

#### 多くの得意先メーカーから製品試作の対応が可能

試作依頼という形で、多くのお客様より受注を頂いております。「常にお客様の方を向く」というのが当社のスタンスであり、お客様の要求に誠実に対応し、多くの解決策を提案してまいりました。試作品がお客様の新商品開発のお役に立つことにより、当社の技術は更なる進歩を遂げております。

#### 環境問題に対応可能な製造技術を保有している

昨今の環境意識の変化は著しく、シックハウス対策、舗装用遮熱塗料、臭気や煙の抑えたアス

ファルト防水剤など、環境に配慮した製品が増えてきています。省エネルギー・CO<sub>2</sub>削減に関しても、複層ガラスのシール剤が当社の主力製品になりました。このような変化は、素材や製造方法の変更を伴い、技術的要求レベルはますます高くなります。当社は新たな問題に対して一つひとつ解決案を出しながら技術の蓄積に努めてきました。この蓄積が財産となって新たな課題への迅速な対応を可能としています。

## (2) 特長・差別化の背景にある知的資産

当社の製品・サービスの強みをもたらしてくれるものこそ知的資産にほかなりません。当社が知的資産と考えるものを、人的資産、構造資産、関係資産に分類し、以下に記します。

### 【人的資産】

#### 経験豊富な技能集団

当社の従業員は正規従業員12名、パート2名の構成です。正規従業員は平均年齢45才、平均経験年数15年となっています(平成22年11月現在)。製品づくりには、製品ごとの最適条件での機械操作と、「練り」の状況を五感で確認する管能評価の二つの技能が必要です。社員12名全員が、この二つが出来る技能集団です。この技能継承のために、技能を文書化等により見える化し、実作業に基づく作業標準としています。

#### 操業度変動に対応できる多能工

現在、重要な工程2箇所は専門担当者を決めています。それ以外は仕事量に合わせてフレキシブルな人員配置ができるよう多能工化を図っています。多能工化は作業者の意欲を高め、いろいろな工程のノウハウを取得でき、それが新製品開発にも役に立ちますし、また技能継承を進めるうえでも必要です。今後も個人別研修計画を立て、多能工化レベル(作業ができる工程数や仕事のでき栄え)の一層の向上を図ります。

#### 新製品開発力

顧客ニーズに基づき、社長・専務、開発要員2名で開発計画を作成し、実施・フォローをしています。新製品開発は、材料の性質、加熱温度範囲、化学工学的条件を設定する必要があり、これまでの技術的蓄積がものをいいます。

#### 量産化のための生産技術開発力

新製品の量産化のための、設備投資計画をいろいろな条件で立案し比較検討し経済的効果大なる案を選択しています。顧客要求と工程能力を比較検討し、設備・治工具の生産性を上げるための構造検討がポイントです。設備・治工具類の調達に関しては、自社で製作できないかも検討します。工場長を中心に開発担当の2名も加わり、その都度検討しています。

#### 変化を先取りする経営陣

約50年におよぶ年月をかけて築いたネットワークを活用し、日頃から多くの情報を収集して、その中から、今後、当社に影響を与えるものを的確に掴み、早めに社内へのアクションに結び付けています。このことは、経営陣の重要な役目であると考えています。

## 【構造資産】

### 蓄積された「練り」の技術

当社の「練り」の技術とは、ゴム、合成樹脂、溶剤等の材料を、製品のスペックに合わせ「混練・混合・分散・すり潰す」ことです。この「練り」により製品の品質が決まります。当社は創業以来、50年の間、この技術を磨き、社内に蓄積して、誰もが活用できるデータベースとなっています。

### 実施データに基づく作業標準

当社の作業標準は、実際の作業データに基づき作成されています。熟練工が長年の経験を生かして得られる作業データを作業標準としたものは、その人の技能を見える化したものでもあり、作業現場のよりどころとして、信頼のおける作業標準となっています。

### 試験・分析に基づく品質標準

新製品等で使われる材料の化学組成や物性等の基礎的データは、品質標準として決めておく必要が有ります。当社は、そのための計測機器、人材を有し、その結果はQC工程表に織り込み、当社の品質保証体制の基となっています。

### 設備改造等による生産性向上活動

設備、治工具は生産性を左右します。当社独自の工夫で使い勝手を良くし、生産性を上げた例も少なからずあります。今後もさらに高度な改造ができる様にして行きます。

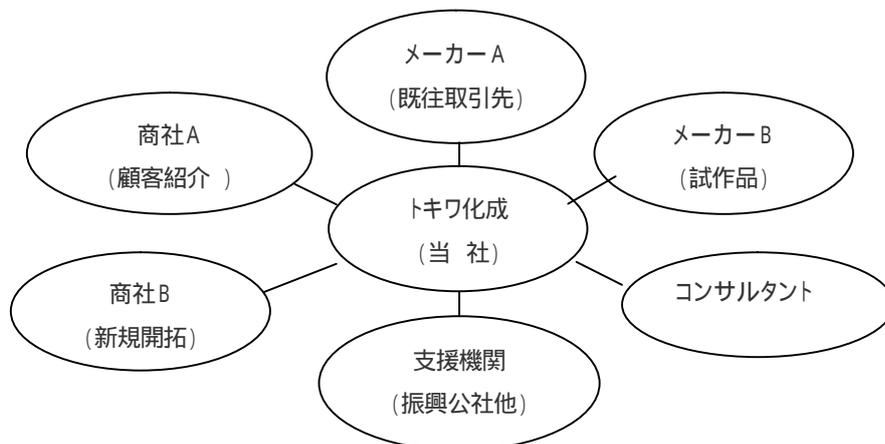
### ファミリー的労働環境

安心して働ける職場は、帰属意識を高め、従業員のモチベーションを高めます

## 【関係資産】

### 幅広い人脈形成

当社は、取引先、行政関係等も含めて日頃からネットワーク作り、人脈作りを心掛けてきました。その結果、多方面から情報が集まり、ビジネスチャンスとなる情報が経営に生かされています。



### 国内マーケットに絞った経営戦略

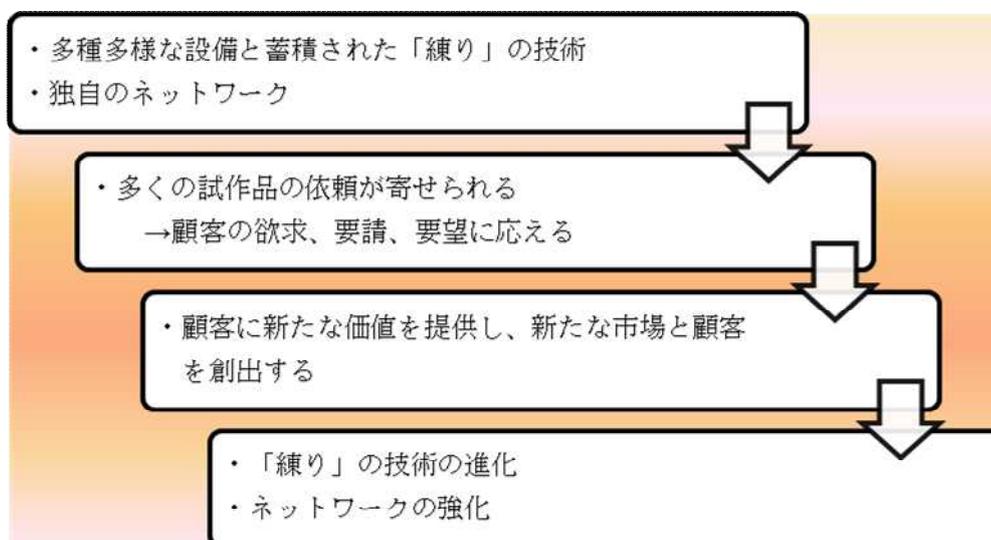
当社の経営資源からの答えとして結果的に出た戦略です。これからも、しっかりと足を地につけて、堅実に前進してまいります。

### 信頼される経営

当社は幸いにして財務的にも安定しており、取引先、金融機関からも信頼を頂いています。経営の安定は的確な方針を打ち出す基となっています。

### 「練りのトキワ」ブランドの浸透

人的資産と構造資産の活用と連鎖により、当社の「練り」に関する技術に信頼を頂けるようになったと自負しております。これはこれまでの努力の結果ですが、同時に次のステップへのスタートともなります。これに満足することなく、品質、開発力、生産効率など技術の向上と、ネットワークの形成に努めることで「練りのトキワ」ブランドの確立と浸透を図ります。



## - 3 . 経営課題

### (1) 製品・商品・サービスに関わる課題

#### 環境対応

当社の発展に欠かせないキーワードをあえて一つ挙げるのならば、それは「環境対応」であると考えています。その市場はまだ立ち上がったばかりですが、今までの常識を一変する可能性を秘めているものと考えます。当社の製品構成は平成19年以降大幅に変化しており、現在、住宅エコポイントに対応した複層ガラスのシール材の受注が大幅に伸びています。残業での対応を余儀なくされているほどですが、これ以外にも、かねてから当社が力を入れてきた環境対応型製品(遮熱舗装用塗料、臭気や煙を抑えたアスファルト防水剤等)の生産が本格化する予定です。

当社は基本的に大手メーカーの下請けですが、環境対応型製品については積極的に受注する姿勢で臨みたいと考えています。

#### 新製品開発(試作品対応)

環境対応型製品に限ったことではありませんが、技術革新のスピードが高い時代ですので、今後更なるアイテム数の増加が予想されます。脱溶剤の流れの中で、現在の生産技術では対応できない場合も想定されます。当社の強みである「練り」の技術の蓄積に加えて、新たな生産技術(製造処方)に果敢に挑戦してまいります。

#### 多品種変量生産への対応

新製品は、先ず試作から始まります。当然ながら立ち上がり当初の生産量は多くはありません。一方で複層ガラスシール剤のような大型製品の生産もあります。多品種変量生産を可能とする設備能力を保有する必要があります。技術的工夫を重ね、慎重な設備投資計画のもとに生産能力を確保していきます。

## (2)今後の経営課題

#### 「練り」に関する技術の継承

当社の約50年に亘る歴史の中で、取扱商品が変化する中でも極め続けてきたものは、当社の「蓄積された練りの技」であり、50年間その進歩を続けてきました。今、当社は大幅な世代交代期を迎えております。当社の「練り」の技は一朝一夕に身につくものでなく、技術継承は当社最大の経営課題といえます。しかし、当社には次世代を担うべき若い人材が育てております。ベテラン技術者の熱心な指導と研究熱心な若い力が、当社の未来を支えていくものと確信しております。

技術の継承を目的に、OJTおよびOff-JTに力を入れる必要があると感じます。研修計画を作成し、全従業員が参加するようにします。

#### 人的ネットワークの継承

当社独自のネットワークは、当社の「蓄積された練りの技」に続くもう一つの当社の「強み」であります。しかし、そのノウハウの多くは現在の経営者の個人的資産になっているのが実情です。営業面、技術開発面に直結する「人脈の継承」に関しても、上記の「練り」に関する技術の継承と同様に重要な課題と考えます。すでに次世代の幹部候補生に営業ノウハウ、そして人脈の継承を行っています。さらに継続して計画的に継承に努めます。

#### 改善提案制度

当社は全員参加の改善提案制度を実施していますが、活発とは言い難いのが現状です。提案は生産性向上にも寄与し、個人の労働意欲の刺激にもなりますので、活性化を検討します。

#### 新製品開発業務要領

開発に必要な能力は、基本的には各担当者に属します。しかし、進め方、チェックポイント等は業務標準化することで誰でも効率よく、検討漏れや手順違いを防ぎながら仕事を進めることは可能です。業務の安全にもつながることですので、作業標準化を検討します。

## 価値創造のストーリー

### - 1. これまでの知的資産の活用状況と成果

1959年の創業以来、日々の仕事をとおして修得した強みが資産となり、その資産を次の仕事に活かすことで強みを強化するように努めてまいりました。前章でみたように、当社には設備や建屋のような目に見える資産だけではなく、技術やネットワークといった目に見えない資産、すなわち知的資産があります。

当社の知的資産を、人的資産、構造資産、関係資産に整理して、これらの知的資産が当社の歩みとどのように関わってきたかを概観します。

#### (1) 人的資産

当社従業員の平均勤続年数は比較的長く、約15年になります。勤続年数の長さは、従業員の経験と知識の豊富さ、そして相互の一体感の醸成につながっております。

新規の仕事でも安全かつ迅速に対応したり、新たな処方を考案したりするには従業員の高い能力が必要です。彼らの保有する、「練る・混ぜる・すり潰す・溶かす」といった作業に関するノウハウは当社の貴重な資産であり、これまで、顧客から頂いた仕事に迅速かつ適切に対処できたのは、この人的資産に負うところが大きいと認識しています。

#### (2) 構造資産

当社は各種のロール、ニーダー、ミキサー、攪拌機、タンク、充填機など、高粘度物質の取り扱いに必要な設備・機械・計測機器をバラエティ豊富に取り揃えています。これらの機械設備を駆使した混合分散・脱泡技術は、最高水準との評価をいただいています。単にプラント・機械メーカーでつくられた機器をそのまま使うのではなく、当社で改良して使っている機器も少なくありません。これらの充実した設備は強力な営業ツールとなっており、優れた技術と相俟って得意先企業から絶大な信頼を頂いています。

これまでに手掛けた仕事に関する技術資料はすべて保存され、いつでも検索できるようにデータベース化されています。従業員の頭に中のノウハウだけに頼ることなく、事実として数字で表現されたデータを参照できるのは、当社ならではのことでないでしょうか。新規受注の仕事でも、迅速に条件検討することができます。

#### (3) 関係資産

これまでの取引を通じて得られた取引先との信頼関係は、一朝一夕で得られるものではないだけに、何物にも代えがたい資産です。たとえば、主要顧客であるA社からあらたな顧客を紹介していただいたこともあります。それというのも、A社から厚く信頼していただいているからこそと感謝しています。紹介していただいた顧客B社とC社との取引は、まだ始まって年数は浅いのですが順調に伸びています。

これまでの当社の歩みを振り返ると、人と人とのつながりの大切さを感じずにはいられません。

人的つながりのお蔭で、危機から脱出したこともあります。たとえば、昭和45年頃、自動車メーカーへ納入していた防音塗料が途絶えて経営が窮地に陥ったとき、人脈を通じて紹介されたA社との取引が始まり、大事に至らずに済みました。A社とはその後も長くご愛顧いただいております、信頼していただいていることは上述のとおりです。D社との取引も人脈を通じて紹介していただいたことがきっかけで始まり、今や主要顧客のひとつです。このように日頃から培ってきた外部との人的ネットワークは、当社の主要財産といっても過言ではないでしょう。

以上の3つの知的資産を活用して自動車用塗料、同シール材から始まった事業は、ウレタン防水剤、各種の塗膜防水剤、防水接着剤、木材用撥水塗料、複合ガラスシーリング剤などへと発展し、取り扱い品目も増えました。近年は環境意識の高まりから、アスファルト舗装用の遮熱性塗料、凍結抑制塗料、景観保全や安全のためのカラー舗装剤などが生製品目に加わっています。

## - 2 . 知的資産経営の取り組み

今後5年間を視野に入れた知的資産経営の取り組みとして、これまでの人的・構造・関係資産を大切に、これらをさらに維持・発展させる方針です。

### (1)人的資産

従業員の保有する「練り」に関する知識と、実践の中で身に着けたノウハウは当社の貴重な資産であり、前章でも述べたように、技術の伝承は今後の重要な経営課題になります。しかしこのような、先輩から後輩へというタテの継承だけでなく、すべての従業員が技術を共有するようなヨコの広がりも重要です。すなわち、多能工化がキーワードであると考えます。高いレベルでの多能工化があればこそ、顧客からの多様な要請に対して高い品質をもって迅速に応じることができます。また、多能工化は従業員一人ひとりの能力開発と職務拡大につながりますので、仕事に充実感をもたらせてくれます。

OJT計画を立て、ベテランのノウハウの継承と多能工化を推進する。

Off-JT(社内・外の研修会への参加、通信教育)を充実させ、人材育成に努める。

### (2)構造資産

当社は従業員数が十数人の小さな所帯ですが、コミュニケーションが取りやすく、素早い判断ができるという長所があります。経営者自ら営業にかかわりながら、同時に製造も同時に指揮していますので、状況に応じて柔軟な生産計画を立てることができます。また、急な試作依頼にも対応することができます。このようなフレキシブルかつ迅速な対応を可能とする重要なツールが、長年にわたって使い込み、改良を重ねてきた生産設備と技術データベースです。

省エネ、多品種変量生産に適した設備の開発・改良を継続する。

技術情報(処方)を蓄積し、データベースとして一層の充実を図る。

### (3)関係資産

経営者の有する人脈の効用については、強調し過ぎることはないでしょう。しかし、人間関係を継承するのは容易なことではありません。一朝一夕で、築き上げることはできません。すでに着手していますが、社長・専務の人脈を若い世代に引き継がせる努力を継続するとともに、若い世代に対しては彼らなりに新たな人脈づくりに励むよう促します。

社長、専務の人脈を次世代に引き継ぐとともに、次世代は新たな人脈を形成する  
顧客満足に徹して、継続受注および新製品の受注に結びつける  
末端ユーザーの評価情報、原料情報を入手し、新処方を開発する

## - 3 . 経営指標

### (1)経営目標達成指標(Key Goal Indicator)

経営のKGIとして、付加価値額を設定しました。付加価値とは、売上高から原材料等の購入金額を差引いたものと定義されています。当社はこれを、当社の事業が社会へどれだけ貢献したかを示す指標と考えました。また、人的資産に報いる原資でもありますので、経営者と従業員が共有できる企業業績指標として好適であると考えました。

付加価値額の算出方法として、損益計算書から次の計算式で算出するものとします。

付加価値 = 営業利益 + 人件費 + 減価償却費  
(人件費は労務費、役員報酬、給料手当、賞与、退職金、法定福利費、厚生費を含む)

第 章のビジネスモデルの節でも述べましたが、当社の受注形態が近年変化してきており、発注元から材料を無償で支給されるケースが増えてきています。ここ数年、石油製品をはじめとした素材価格が高騰し、中小企業には安価に入手しにくくなった背景があります。材料が無償支給になれば当然納入価格はその分だけ安くなりますし、今後の経済情勢によっては、また当社が材料手当ですることが復活するかもしれません。このような特殊な状況で、売上高を要素に含む指標は時系列で変化をみる指標としてふさわしくないことも、付加価値額をKGIに選んだもう一つの理由です。付加価値額であれば、材料無償支給の影響を排除できます。ただし、ここでは付加価値額を絶対額ではなく、平成22年1月期の付加価値額を100として指数化して表記します。平成20年から22年の平均伸び率3.4%を、平成22年以降の伸び率として図表 - 1に示します。

図表 - 1 付加価値(KGI)の推移

期	H20.1 期	H21.1 期	H22.1 期	H23.1 期	H24.1 期	H25.1 期
付加価値	95	112	100	103	107	111

H22.1 期=100 とする

## (2)重要業績管理指標(Key Performance Indicator)

さらに、KPIとして、図表 - 2に示す4項目を設定しました。KPIの達成努力が、前項のKGI達成のためのステップの一つひとつになります。

図表 - 2 重要業績管理指標(KPI)

決算期	H20.1	H21.1	H22.1	H23.1	H24.1	H25.1
環境対応製品率	24	35	32	35	35	35
過去3年新製品率	3	5	15	15	15	15
クレーム件数	25	18	15	10	10	10
技能・安全研修日数	--	--	--	12	12	12

### 環境対応型製品の総売上高占める割合

世界的な潮流として、環境へ配慮した製品が今後も増え続けることは間違いないでしょう。当社としても無溶剤、水系処方への対応など、あらたな技術を修得し、社会への貢献をアピールしていきます。

複層ガラスシーリング剤、舗装用の遮熱塗料・凍結抑止塗料など、環境・省エネに貢献する用途の製品の売上高が総売上高に占める割合をKPIとします。平成22年1月期以前で、最も環境対応製品の比率が高かった平成21年1月期を目標にします。

### 過去3年間に製品化された製品の総売上高に占める割合

積極的に試作案件に取り組むことが、新製品の割合を高めることにつながります。新製品の割合を高く保つ努力をすることが、社会の需要動向に即応していくことになると考えました。新製品開発力(試作受託)の指標となります。

当期・前期・前々期に新製品として市場に出た製品の売上高が、総売上高に占める割合をKPIとします。

### 年間クレーム件数

過去3年間、顧客からのクレーム件数は減少してきました。この実績を励みとして、さらに努力を重ね、年間クレーム件数10件以下を目指します。

### 技能・安全研修日数

すべての従業員が、OJTおよびOff-JTとして研修に注ぐべき日数を、年間12日と定めます。技能継承と多能工化への取り組みを示す指標として掲げました。過去の実施日数は記録がなく不明ですので、今後の目標日数のみを掲げています。

OJTは、年度初めに個人別に年間計画を作成し、研修内容、日程、トレーナーを決め各自が準備してOJTに臨みます。すべての従業員が、「トキワの匠人(たくみ)」となることを目指します。Off-JTは年間スケジュールを立て、社内研修会の開催や外部研修会への派遣を実施します。

## 今後のビジョン

当社は創業以来、お客様との接点を、新たな事業展開を開く場と大切にしてきました。その接点を広げ、掘り下げ中から、自社の経営資源を生かせるユーザーニーズを的確につかみ、お客様と共に、そのニーズを満たすための課題に取組み、製品の改良や新製品開発を行なってきました。今後もこうした努力の積み重ねにより、当社の製品は“トキワならでの製品”だと、お客様から高い評価を頂けることを目標に精進に努めます。

当社は - 3でも述べましたが、経営者と社員との共通の目標として付加価値を重視します。継続的に付加価値を向上しつづけることで社員の努力に報いるよう努めます。

### < ビジョン >

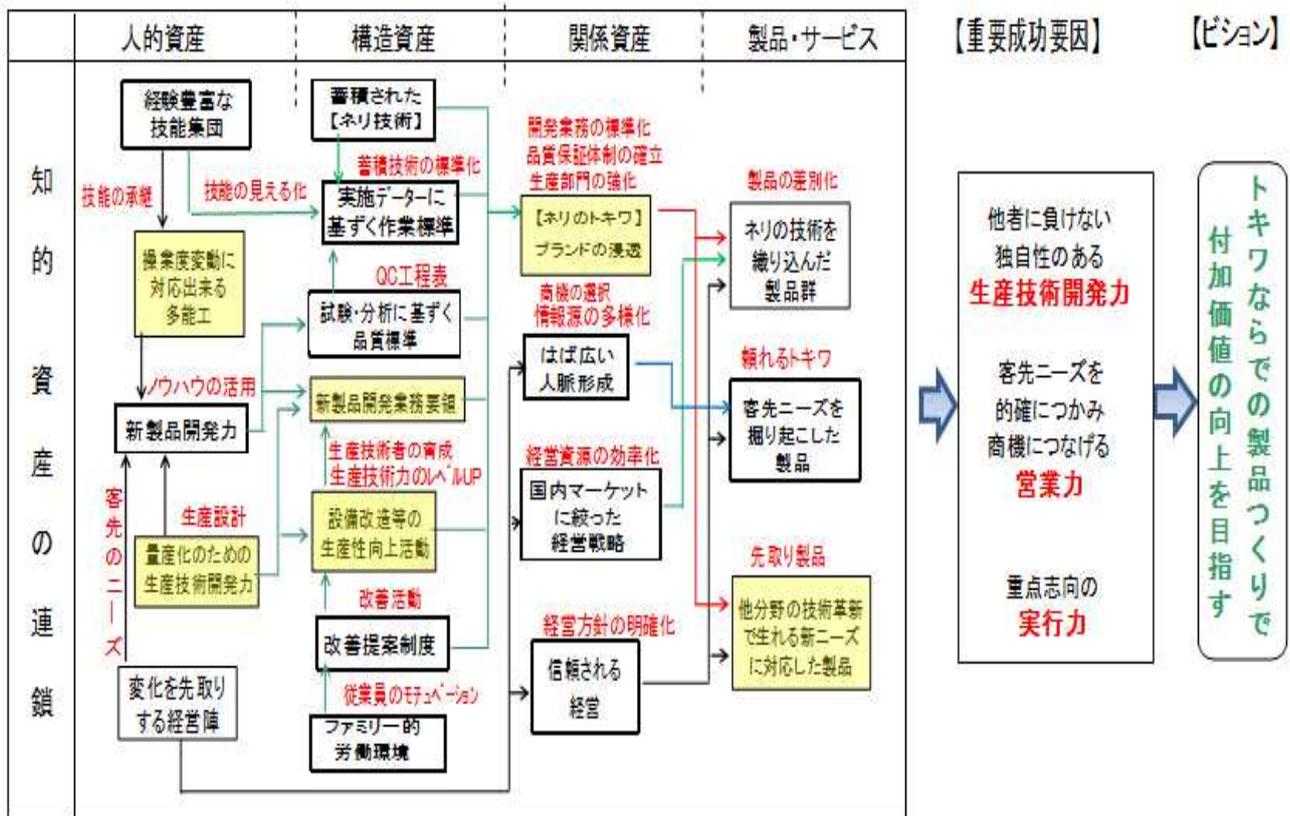
“トキワならではの製品づくり”で高付加価値を目指します

## 知的資産の連鎖

これまでで述べてきました当社の知的資産が、業務を進める上でどの様に連鎖しているかを、そしてその連鎖がビジョン達成につながるストーリーを、知的資産連鎖図として図表 - 1 に示します。

当社は、「トキワならではの製品づくりで付加価値の向上を目指す」ことをビジョンといたします。これまで述べました人的資産、構造資産、関係資産が連鎖を構成し、当社の製品・サービスとなって顧客満足を実現しています。すなわち、この連鎖から生まれる「生産技術開発力」、「営業力」、「実行力」がビジョン達成のための重要成功要因となっています。

図表 - 1 知的資産連鎖図



## - 1. 製品・サービス

人的資産、構造資産、関係資産のそれぞれの働きにより、当社独自の製品・サービスが生まれ、その特徴は、

- 当社の「練り」の技術を織り込んだ製品群(差別化された製品)
- 客先ニーズを具現化した製品(頼れるトキワの技術)
- 技術革新により生れる新ニーズに対応した製品(市場動向を先取りした技術)

## - 2. 重要成功要因

当社は、大会社のように経営資源が豊かとはいえませんが、今回、知的資産経営報告書とし、当社の知的資産を整理してみました。レベルアップを必要とする資産もありますが、全体としては、優れた知的資産もあることが判りました。この優れた資産を有効に活用し、レベルアップを要する資産には手を打つことでビジョンを達成するよう努力いたします。

知的資産を活用して得るべき重要成功要因は次の3項目です。

【ビジョン実現のための重要成功要因】

- 他社に負けない、独自性のある “生産技術開発力”
- 客先ニーズを的確につかみ、商機につなげる “営業力”
- 重点志向の “実行力”

## 知的資産経営報告書とは

「知的資産」とは、従来のバランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産(特許、ブランドなど)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、すなわち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー(利害関係者)に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動(価値創造戦略)として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的として作成する文書です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠して作成しています。

## 本書ご利用の注意

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画並びに付帯する事業見込みなどは、すべて現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載しています。そのため、将来にわたり当社を取り巻く経営環境(内部環境及び外部環境)の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要を生じることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来にわたって保証するものではないことを、十分にご了承願います。

.....  
本報告書に関するお問い合わせ先

トキワ化成株式会社

〒338-0834 埼玉県さいたま市桜区新開2 - 22 - 4

電話 048-861-0086

F A X 048 - 864 - 8264

e-mail [hiroshi@tokiwakasei.com](mailto:hiroshi@tokiwakasei.com)

U R L <http://www.tokiwakasei.com>