

事業報告書 【第60期】

2010年1月1日～2010年12月31日

Okahata

CONTENTS

◎株主の皆さまへ	1
◎事業の改善と結果	2
◎2010年の評価	3
◎2011年の事業目標	4
◎部門別営業概要	
□はじめに——社内カンパニー制について	5
□化学品事業	6
□フットウェア事業	7
◎2011年度の経営組織	8
◎資料1	9
■売上高および国内・海外取引比率の推移（単独）	
■営業利益の推移（単独）	
■経常利益の推移（本社、海外、国内合計）	
◎資料2	10
■社員数の推移	
■グループ別売上構成（単独）	

株主の皆さまへ

世界の「新しい景色」は予想もしない形で広がっています。リーマンショックからの回復の過程で世界経済のパラダイムが大きく変わり、不良資産から大きな痛手を被った先進諸国に代わって、世界経済の推進者は、明らかに新興諸国に移りつつあります。

昨年中国が世界の自動車の販売台数で米国を追い抜きトップになり、またGNPでも日本を抜いて世界第二位となりました。中国は今や世界の生産基地としてだけではなく、世界経済を牽引する大消費国としての役割がクローズアップされていますが、その一方で地政学的な新しい問題も顕在化しつつあります。

それとは対象的に世界での日本の経済的な地位が大きく揺らいでいます。急成長を遂げている中進国の間で日本が埋没してしまうのではないかと、との危惧すら感じさせます。第二次世界大戦後、驚異的な回復を遂げて今日の日本を作り上げた活力の原点を、ドラッカーは「日本人の気概」だったと指摘しています。深い共感を覚える言葉です。日本が新たな「心の芯」を取り戻し、新しい世界秩序の中で再び大きな役割を果たすことができるのか、それとも新しい役割を見出すことができるのか、今一度、一人一人が考え直すことが求められているのではないのでしょうか。

当社は今年創業65周年を迎えます。5年前の60周年では、化学品貿易問屋を軸としつつ、さらに「物づくり」でも貢献できる企業グループとなることを、新しい目標としました。今年5月中国・大連で開催する創業65周年記念式には総勢150名が参加しますが、その国籍は日本、中国、韓国、台湾と多様で、社員数では中国人が最多を占めます。すでに当社はミニ国際企業となっていますが、「物づくり」にも貢献できる企業への途はまだ半ばで、目標に手が届くにはさらなる努力が必要であると痛感しています。

昨年発足した社内カンパニーは、当初の目的に向かって着実に進化を続けています。また、国内個会社は地域の顧客からの信頼を得て、順調な成績を上げることができました。日本の市場は縮小していますが、ニッチ分野で世界に活躍するお得意先にも恵まれ、今後とも着実な成長が期待できます。

また当社は長年にわたり東アジアの各地に自社販売ネットワークを作り上げてきました。日本市場を基盤としつつ、東アジアの成長に関わることで、岡畑グループ全体がバランスよく成長することを期待しています。

2010年度は新業務システム「Aquanet 業務システム」の開発が1年遅れましたし、新規小売事業から撤退を決定するなどの予想外の問題も発生しました。2011年は、「健全な成長」と「上手な総合経営管理」という二つ課題を実現できる企業グループを目指します。引き続きご指導とご鞭撻をお願いいたします。

2011年1月
代表取締役 岡畑 精記

■事業の改善と結果

2010年の事業結果を、単独と海外個会社との合算および国内個会社を含めたグループ総合の両面からご報告します。

□単独決算

2010年の当社の総売上高は86億円、全社経常利益は173百万円となりましたが、過去の海外投資、システム投資損失等を計上し、当期税引き前利益は70百万円となりました。また、当社のコア事業（2カンパニー）の売上と経常利益の内訳は、機能化学品カンパニーの売上は74億円、経常利益は118百万円、フットウェアカンパニーの売上は12億円、経常利益は66百万円となり、いずれも予算を達成することができました。

□海外個会社決算

当社の海外個会社は5社ですが、いずれも岡畑興産と協業しシナジーを目的に設立され、一体経営をしていることから、海外会社単体の決算および分社カンパニーとの合算結果を報告します。

機能化学品カンパニーは岡興上海（販売会社）、辰科化工（化学品製造）、岡畑コリアの3社を管轄しています。カンパニー海外個会社3社の総売上は47億円となり、カンパニー国内・海外総合利益は97百万円となりました（売上は一部重複するために省きます）。

フットウェアカンパニーは、台湾岡畑（受託管理）と岡畑香港（人工皮革販売）を管轄しています。カンパニー海外個会社2社の総売上は30億円となり、カンパニー国内・海外総合利益は123百万円となりました。

□国内個会社決算

2010年末現在の国内個会社は、岡畑織化、オカハタ東海、紀泉ターミナルの3社です。3社の総売上は44億円、経常利益総額は200百万円と大幅に伸長しました。

■2010年の評価 -----

当社のプロフィットセンターは、岡畑興産、海外個会社、国内個会社の3つです。この3本の柱が今後の当社の成長を支えていくことになります。

◆カンパニー発足、一年目

2010年1月に発足した社内カンパニーは、着実に進歩をしました。この1年、迅速な決定、自己管理を日々実行してきました。

当社の理念には“Platinum Service を提供し、顧客から圧倒的な信頼を得る”と謳っています。顧客から信頼を得るには、まず自分をよく管理することです。また、上手な事業管理を行うことで初めて“Platinum Service”をお客さまに継続的に提供することができます。

社内分社により、事業に関わるリスクや資産の管理が目に見えて改善しました。

◆海外個会社の独立と岡畑興産とのシナジー一体経営

海外個会社はいずれも岡畑興産の海外調達および海外販売拠点として設立されました。各カンパニーとのシナジー効果を上げながらも、岡畑興産の支援に頼ることなく、現地顧客から認められ、自らの収益源を確保し独立事業として自立し、いずれは自らも資金調達ができる企業となる必要があると考えています。そして海外個会社は自立への途を着実に歩んでいます。

◆国内個会社

縮小する国内市場でも成長する企業が数多くあります。地域に特化し、ニッチの分野に徹底して顧客サービスを行い、微の集積を行うことで、取引の拡大が可能であることを国内個会社の事業結果が証明しました。

◆管理基準を保つ

新業務システム「Aquanet 業務システム」を開発する過程で、多くの業務基準の見直しを行い、全社で統一した会計と業務基準を確認することができました。当社の新しい管理基準と業務管理の実態を社外の経営管理の専門家に診断いただき、当社の業務管理基準が高いこと、日常的に管理基準が遵守されていることの二つが高い評価を受け、大いに自信を深めました。

■2011年の事業目標

◆3つのプロフィットセンターが着実に収益を確保する

昨年3つの柱がそれぞれ健全な成長をしました。新年度はそれぞれがさらに進化し、よりニッチ分野に深耕し、顧客から圧倒的な信頼を得ることを目指します。

◆「物づくり」のわかる企業

機能化学品カンパニーは中国の生産会社を経営し、フットウェアカンパニーは中国靴生産の品質管理を担当しています。いずれも生産に深く関わっています。今年も「物づくり」により深く関わり、「物づくり」のできる専門問屋を目指しています。

◆良い管理

健全な成長に欠かせない自己管理を上手に実行することを目標にします。マネージメントサポートグループがグループ全体のリスク管理を行い、分社会社は身近な自己管理を実践し、全社として良い管理を実行します。

◆「Aquanet 業務システム」が8月から本格稼働

受注から決算まで、一貫したデータ管理を行うことによって、業務は格段に簡素化することができます。新開発チームにカンパニー業務も最初から参加し、要件を詳細に再確認しながら、同時にユーザーに優しいシステムを設計しました。アップル社の iPad にはマニュアルがありません。同様に新システムでは「マニュアルに頼らない操作」が可能となっています。全社員の業務に関わる時間を半分にすることを目標にしており、完成後は当社の営業と業務の一体化が格段に推進されると期待しています。新システムは8月から使用を予定しています。

◆創業65周年記念行事

5月に中国・大連で岡畑興産、国内・海外個会社の社員が出席し、創業65周年記念祝賀会を開催します。

□はじめに——社内カンパニー制について

2010年1月1日、当社の二つの事業部門は社内分社し、二つの社内カンパニーとして独立経営を始めました。

資金調達、納税、全社リスクマネジメントはマネジメントサポートグループと役員会が担当をしていますので、社内カンパニーは別会社としての独立分離ではありませんが、社内カンパニープレジデントは、カンパニー経営の全責任を持つことになり、事業部門経営とは異なる緊張感をもってスタートしました。

カンパニープレジデントは、顧客開発、商品開発、サービス改善、社員の採用・教育・評価、など、主要な経営方針を迅速に決定することができるようになりました。

発足当初は社内事業部と社内カンパニーの違いを実感できず、カンパニーメンバーも戸惑いを感じていましたが、迅速な経営判断を実行し、その結果を短期間で掌握することができるようになりました。計画→行動→評価→再度行動という「PDCA サイクル」が迅速に実行できるようになりました。カンパニーメンバーの一体感も日を追うごとに深まり、結果責任の重さを、全員が共感できるようになりました。また、カンパニーの業務改善が進み、自己管理が大きく改善したこともカンパニー経営の大きな成果でした。

カンパニー制発足により、機能化学品カンパニーおよびフットウェアカンパニーは、日本および海外のすべての会社を総括して責任を持つことになりました。機能化学品カンパニーは、販売会社3社、生産会社1社の4社を管轄し、岡畑興産（日本）、岡興（上海）有限公司、岡畑 코리아（韓国）の3社が販売部門として顧客への窓口を担当し、辰科化工（張家港）有限公司が生産を担当します。フットウェアカンパニーは、岡畑興産（日本）と台湾岡畑が共同で「靴」の受託ビジネスを担当し、岡畑香港が人工皮革販売を担当します。

両カンパニーの事業を個別に報告いたします。

□化学品事業

化学品事業の3つの販売会社は、成長する中国および韓国での販売が伸長し、3社で売上は119億円、経常利益150百万円と大きく伸長しました。

日本市場は、グローバル市場で健闘する自動車・電子材料分野での需要伸長により販売が回復しましたが、染料業界はリーマンショック後大きく景色が変化し、中国・インドが最大のプレイヤーとなり染料中間体ビジネスは大きく縮小しました。一方で化粧品分野での機能性ポリマー等の開発が大きく貢献し、機能化学品カンパニーは74億の売上を達成し、売上、利益共に前年に比べ伸長しました。

岡興（上海）は日本への中国化学品ソーシング機能に加えて、一昨年から当社の得意とするニッチ市場への販売に注力してきました。水処理化学薬剤などの開発が日本と中国の両地区で進み、今後の成長に大きな手応えを感じています。中国販売は、2010年度は14百万RMB（1.9億円）となり、前年よりも大きく伸長しました。

岡畑コリアは今年創業10年となります。韓国経済の高成長に支えられながら、コアビジネスの「花王化学品販売」では、天然油脂の高騰により顧客への対応に腐心しましたが、市場を維持することができました。また注力分野である化粧品市場での新規開発商品の実績化により、売上は397億ウォン（30億円）と大きく伸長し、予算を達成しました。

生産部門の辰科化工は、化学合成に加えて中国市場向けの高品質配合工場として稼働は増加していますが、まだ収益には貢献できておりません。受託ビジネスは中国のビジネスモデルとしてまだ認識されておらず、個別生産許可の障壁が未だに大きく立ちはだかっています。拡大する中国市場向けの小規模生産基地としての辰科化工の役割は、日本内外の多くのお客様に認識いただき、多くの課題を頂戴しています。このようなビジネスモデルが必ずや中国でも評価いただけることを確信して、合成と生産技術の改善に努力を重ねています。また、同社の研究部門は、中国からの輸出商品の品質保証を担当し、お客様に活用していただき、評価をいただいております。

中国はインフレを抑制しながらも、国内市場拡大が続くと予想されています。市場規模の大きさに惑わされることなく、あくまで当社が得意とする水処理薬剤、化粧品薬剤などの事業分野で注力します。そして、日・中・韓共同で進めるプロジェクトに絞り、3つの販売会社のシナジーを追求、中国、韓国市場での販売拡大を3拠点一体化で強化します。辰科化工は従来の自社生産に加え、中国社外パートナーへの外注センターとして、また3販売会社の研究所活用を具体化していきます。

2011年の化学品事業の総合予算は、円高も勘案し、生産部門も含め107億円としました。

□フットウェア事業

2010年、フットウェア事業は、岡畑興産フットウェアカンパニーおよび台湾岡畑が担当する靴受託ビジネスの売上が19億円、岡畑香港が1.4億HK\$（17億円）となり、合計売上は36億円、経常利益は125百万円と大きく伸長しました。

当社の「靴」受託カンパニーは、組織的に品質と納期管理を担当できる数少ない専門会社として業界で認知されています。海外生産への依存度の大きい大手企業は自社で生産管理を行っていますが、開発の多様化、小ロット生産などにより、自社の管理コストはすでに負担になりつつあります。当カンパニーはお得意先の企画をスピーディーに開発サンプルに仕上げ、品質管理、納期管理を安心してお任せいただくことで、評価をしていただいております。

しかしながら、ユニクロを代表するように日本市場はあらゆる商品において低コスト、良品質の要求が強く、シューズ市場もその例外ではなくなりました。一方で中国は世界最大の靴生産輸出国であると同時に、内需が大きい伸長しているため、産地は沿岸地域から内陸に移動し、また輸出よりも安価ながら安定した国内需要に方針変更する企業も現れてきました。

当社のフットウェアカンパニーの生産拠点は、中国に大きく依存しており、同国では人材費、原料費の上昇に加え、人材確保も大きな問題となり、小口生産は大きな逆風となっています。この大きな景色の変化は、生産企業との深い信頼を築いている当社にとっても簡単に解決できる課題ではありませんが、品質管理を担当している台湾岡畑が一体となって解決策を見出し、逆風をチャンスに変えるべく経営努力を続けています。そしてこの困難な市場でも、良質のサービスを提供することに邁進し、揺るぎない信頼をいただけるように努力をしております。

岡畑香港は人工皮革「帝人コードレ」を米国NIKE社を中心に、フットウェア・トップブランドへの販売を専業にしています。世界的な消費不振にもかかわらず、サッカーワールドカップによる成長などに支えられて、昨年は販売量も増加し販売予算を達成しました。またNIKE社は中国市場の浸透に成功し、世界のトップ企業としての地位を確保し、その販売は、同社の歴史上最大の年間4億足を目指しています。円高により価格修正は行われますが、「帝人コードレ」は、同社のサッカーなどトップブランドの主要材料として認知されており、同社の他の上級ブランドへの浸透が次の目標です。当社の築き上げた太い人脈を活用し、日本生産ならではの高性能、環境対応素材などの付加価値商品を引き続き販売して参ります。

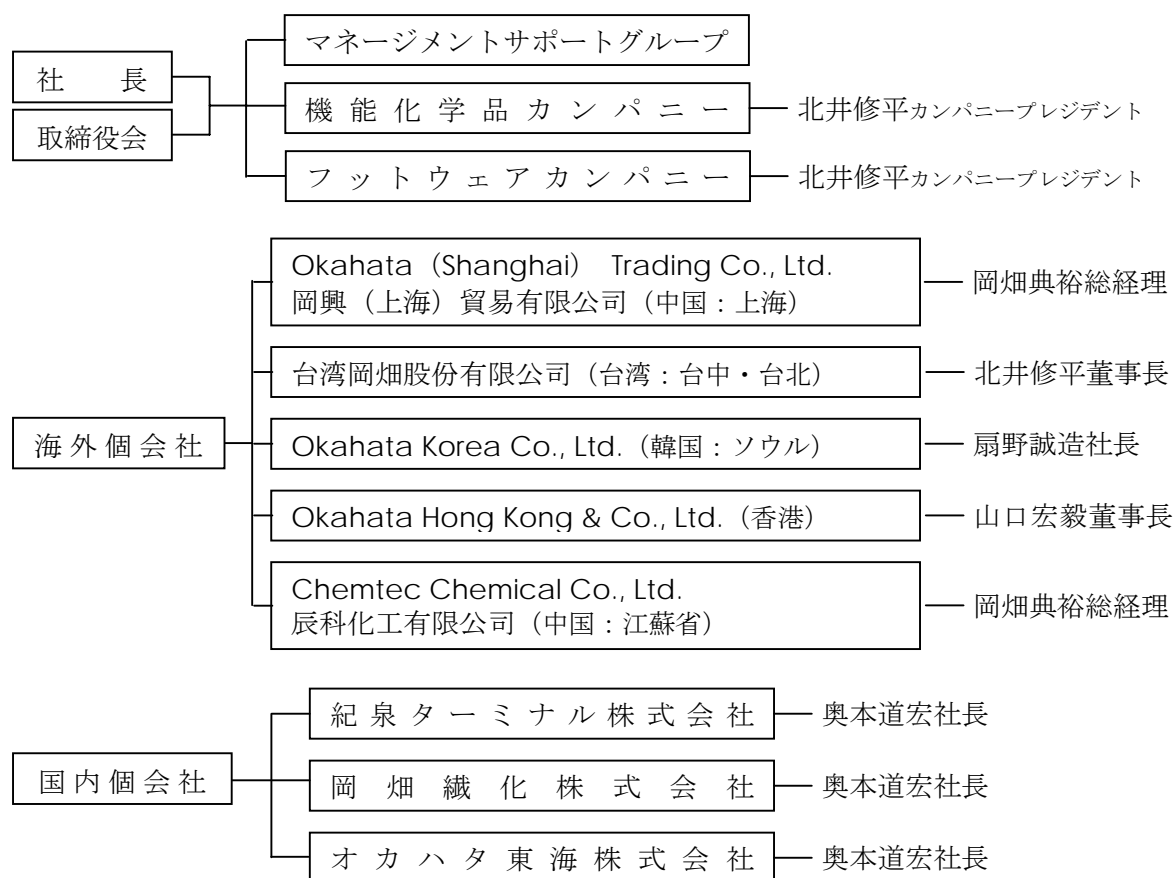
2011年は円高を勘案し、靴受託ビジネス、人工皮革材料販売をあわせて34億円としました。

■2011年度の経営組織

□役員

代表取締役	岡畑精記	
取締役副社長	北井修平	機能化学品カンパニー兼フットウェアカンパニープレジデント
取締役	岡畑典裕	岡興（上海）総経理、辰科化工総経理
監査役	市川欽一	

□組織

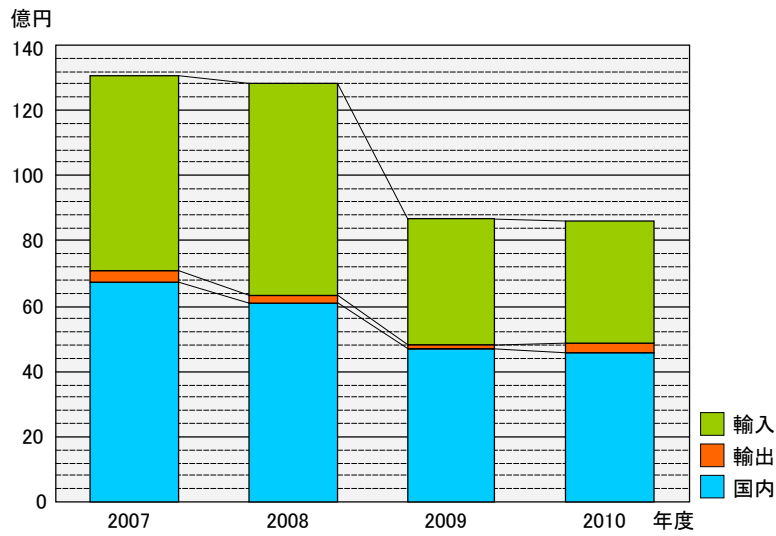


□社員数

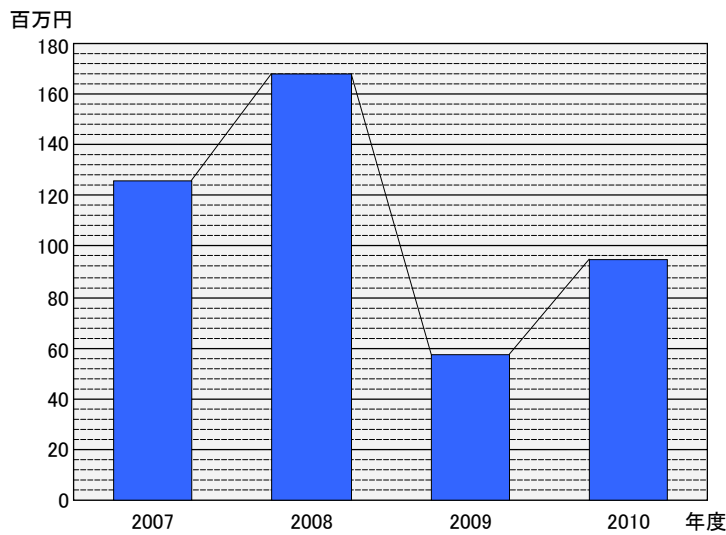
国内2支店（大阪・東京）	38名
海外個会社 5社	92名
国内個会社 3社	18名

■資料 1

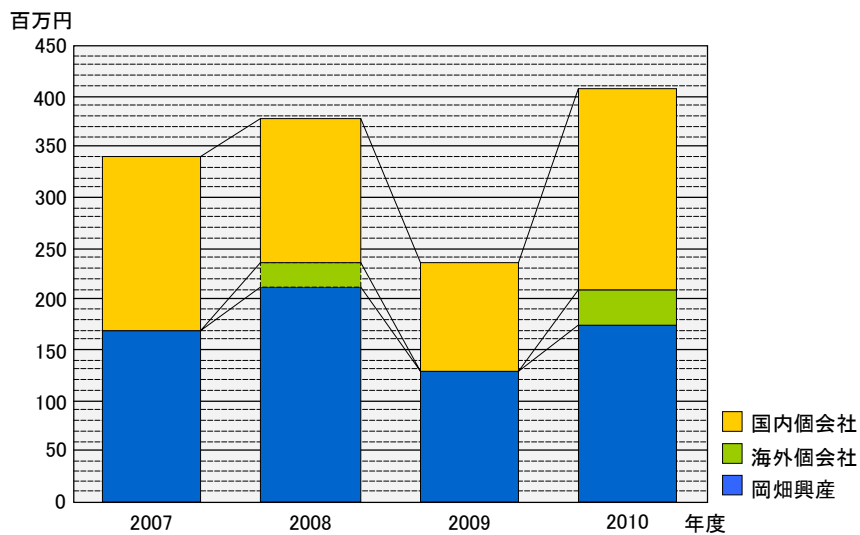
◇売上高および国内・海外取引比率の推移（単独）



◇営業利益の推移（単独）

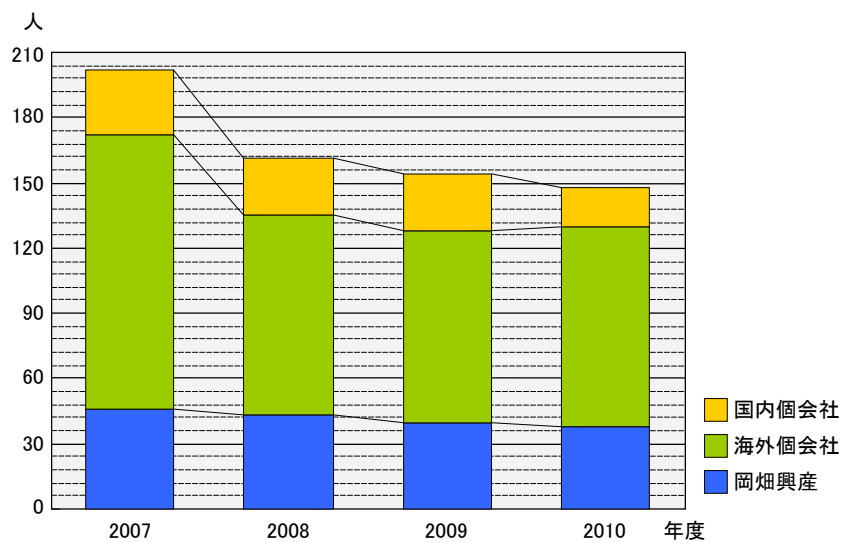


◇経常利益の推移（本社・海外・国内合計）

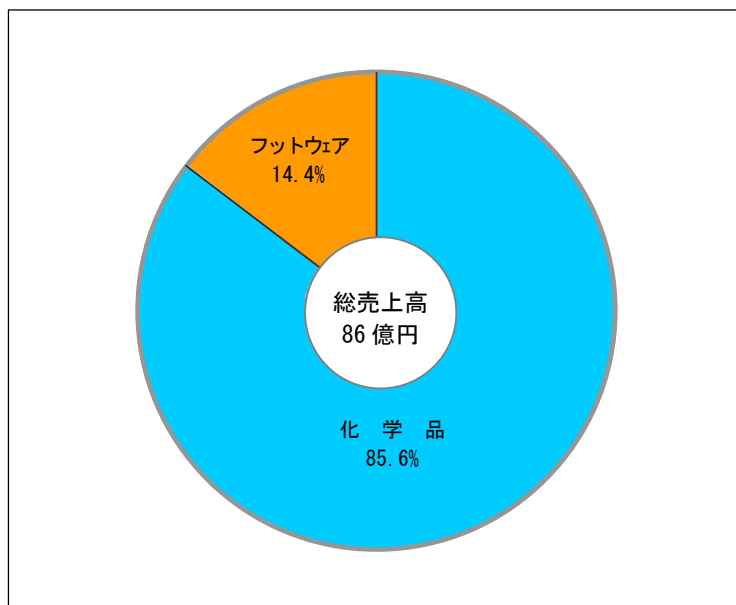


■資料2

◇社員数の推移



◇グループ別売上構成（単独）



岡 畑 興 産 株 式 会 社
〒542-0082 大阪市中央区島之内1丁目5番6号
<http://www.okahata.co.jp>