

- 年頭にあたって -

将来の飛躍への実力づくりの年に

新日鐵化学株式会社  
代表取締役CEO 西 恒美

皆さん、明けましておめでとうございます。

新しい年をすがすがしい気持ちでお迎えのこととお慶び申し上げます。

### 業績面の大きな成果に感謝

さて、昨年を振り返ってみますと、当社は中期計画「START-EX プラン」の第2年目の年でありました。一昨年の大規模な財務対策の実行を受けて、会社再生の3ヵ年計画という意味合いを持った計画であったわけですが、幸い会社をとりまく外的な条件が追い風であったことと、この好条件を、そのまま当社の業績に直結させようという皆さんの努力がうまくかみあって、大変すばらしい成績を収めることができた一年でありました。

実際は、まだ4/四期を残しておりますので、さらにがんばり続けていただかなくてはならないのですが、会社の成績を示す代表的な指標である経常利益は、おそらく200億円の大台を超えることができると予想しています。この数字はもちろん過去最高であります。ちなみに「START-EX プラン」での最終年度、つまり平成17年度の利益目標は130億円でありましたから、この平成16年度の成績は、追い風に恵まれたといっても、大変立派なものであります。私はこの場を借りて、この間の皆さんのご努力に深く感謝申し上げたいと思います。

一方で、昨年はあらゆる事業を根本から見直して、「選択と集中」を一段と進めた一年でもありました。この「選択と集中」を進めるにあたってのキーワードは、その事業や商品が将来にわたって、高い収益性を持ち続けられるかどうかということと、当社が他社に対して、差別化できる独自技術を保有しているか否か、ということでありました。

私はこの「選択と集中」を、今後とも積極的に進めていくことによって、当社をもっともっと効率の高い会社に変えていくことが必要と考えています。そのためには、一方で技術開発を盛んにして、有望な商品、事業を増やし続けることが大切であることはいうまでもありません。

### 安全活動と製品づくりに問題も

次に、反省すべきこととしては、社業の好成績とは裏腹に安全作業の確保や製品づくりにおける技術力という面で、まだ大きな問題が残っているということでありました。

安全についていえば、幸い重大災害の発生はなかったものの、休業災害や、不休業ではあるものの、一歩間違えば大きな災害につながりかねない内容のものが多く発生しました。昨年からは、安全記録達成の表彰を単に数字を達成すればよいということではなく、安全に対する実力が備わった、と判断できることを条件に表彰する仕組みに変えました。というのは、当社では、これまで表彰を受けた職場で、あまり時間をおかずに災害が発生するという傾向があったために行った対策なのです。しかしながら、昨年に関する限り、その効果は発揮できなかったという、残念な結果となりました。

また、製造実力という面では、有力ユーザー向けビスフェノールAの製造にずいぶん苦労しましたし、お客様にも大変なご迷惑をおかけしました。さらには、CCLの表面傷に相変わらず悩まされ続けたことなどを例として、反省材料がたくさんあるように思います。

以上のようなことなどから、当社が今後大きく発展していくためには、収益の好転に浮かれることなく、しっかりと足元を見つめて、実力をつけていくことが大切であるということが明確になった一年でもあった、と言えるのではないかと思います。

### **各自の目標の結集がグランドデザインに**

さて、今年であります、まず「START-EXプラン」の最終年次であります。数値目標はほとんど平成16年度で達成される見通しにありますが、この中期計画の狙いそのものは、将来の「エクセレントカンパニー新日化」実現のための基礎づくりという点にあります。

当社は、昨年2010年をターゲット年次として、グランドデザインの骨格を発表しました。目下、各部門で、その具体案を詰めている最中であり、平成16年度の成績で見ますと、ここにかかげた経常利益300億円、売上高経常利益率10%以上という目標も、皆さんの心の中で、より現実味を増してきているのではないかと思います。

言うまでもなく、グランドデザインは、今後、当社が発展していく中で、およそ2010年には、こういった会社にしようという目標と意思を示したものであります。これを実現していくためには、部門ごとに目標を決め、それを受けて皆さん一人ひとりが自分自身の目標を立てて、達成に向けて努力していくことが、何よりも大切であります。そして、それらを集めるとグランドデザインとなり、「エクセレントカンパニー新日化」となっていくわけです。

### **今年の課題は4点**

そこで4月から始まる平成17年度は、将来の飛躍のための実力づくりの年にしたいと考えています。より具体的には、次の4点に特に注力していただきたいと思っています。

第1には製造実力の向上であります。これは現場の設備改善に対する取り組みや安全作業の徹底といったことも含めての、広い意味での製造実力ということです。第2はSM、CCLに次ぐ第3の収益の柱となる技術開発を急ぐことであります。昨年一年間は、実に多くの有望製品の開発が進みました。もう一步というところまできている製品が数多くあることは、大変心強い限りであります、物事は最後の詰めが大切であります。開発にあたる人は、事業部の皆さんと一緒に今年にかけていただきたい。次に第3は「選択と集中」の徹底であります。当社が発展し続けるためには、これは言わば永遠の課題であります、効率の高い会社づくりを目指す当社にとって、利益率の高い事業、商品への集中は、あらゆる障害を乗り越えて実行していく必要があります。

さて、最後の4番目の課題ですが、これはたぶん気持ちの持ち方という面のことでもありますが、あえてこの時期に取り上げたいと思ったのです。それは会社の業績があがってきますと、それに伴って皆さんの処遇もよくなってきます。こういった時に起こりがちなのが気の緩みであります。当社はこの面で、過去に大変苦い経験をしています。また、一度緩んだことによるマイナスを取り返すのに、いかに多くの時間と犠牲が必要であったかは、皆さんのご記憶にも新しいと思います。昨年、定めた企業理念の中にも、当社社員であるためには「広く社会から信頼と尊敬を受けるに足る人物であること」を、その要件としています。ひとつ皆さん、会社の成績がようやく好転してきたこのときに、もう一度、心を引き締めて、事にあたってください。

以上の4点を今年の課題としてお話しましたが、この一年間、皆さんとご家族が健康で幸せに恵まれますことを祈念いたしまして、ご挨拶いたします。