

2009年1月5日

新中期経営計画始動の年

変化への素早く確実な対応と 新たな価値創造の実現を

社長CEO年頭あいさつ

新日鐵化学株式会社
代表取締役社長CEO
兵頭義雄

ご安全に！

皆さん、明けましておめでとうございます。

新しい年を、それぞれに新鮮な想いで、有意義にお迎えのこととお慶び申し上げます。

しかしながら、迎えた新年は、私たちがかつて経験したことのない、極めて不透明な事業環境の真っ只中にあると言わざるを得ない状況であります。

まずは、こうした厳しい状況認識をしっかりと共有し、皆さんとともに一丸となって乗り越えていくという決意を、ここに新たにしたいと思います。

■三カ年を振り返って

磐石の企業基盤の構築へ

着実に成果を積み上げ

さて、皆さんご承知のように本年度は、平成18年度中期連結経営計画「STAGE-UPプラン」の最終年であります。これまでの三カ年の取り組みを振り返りますと、君津コークス事業の新日本製鐵への移管をはじめとする、現段階において対応すべき、いわゆる「事業の選択と集中」を目的とした事業構造再構築への取り組みは、完了することができました。

一方で、「事業の強化・拡大」を目的とした取り組みにつきましても、現在九州製造所で進められている、ニードルコークスの能力増強をはじめ、新日本テクノカーボン仙台工場の能力増強、さらには大分製造所、広畑製造所における粗軽油処理能力の増強、ジビニルベンゼンの増強、シルプラスの新設備建設など、各事業分野において、強力に推し進めてまいりました。

また、こうした取り組みの基盤となる、社の体制面につきましても、機能樹脂事業部の新設、新事業企画部の設置、各事業部と対になった五研究所体制など、製造・販売・研究一体となった体制の整備によって、市場の変化にスピーディに対応して、新規事業を早期に立ち上げていく体制を構築しました。さらに、マネジャー制を廃止して、グループリーダー制を導入するなど、組織の機動力強化・次世代を担う人材の育成を目指した体制を整えてまいりました。

これらの結果、収益面では、平成18年度に過去最高となる263億円の連結経常利益を達成し、さらにその年を挟んで、実に四期連続で200億円を超える経常利益をあげることがで

きました。また、その間に、疲弊した財務体質も大幅に改善を図ることができ、目標とする磐石な企業基盤の構築に向けて、着実に歩みを進めてまいりました。

こうした成果も、当社およびグループ各社の皆さん、さらには諸先輩方々の長年にわたるご努力がようやく実った結果であると、心から感謝申し上げます。

■足元の環境

悪化する世界の金融経済

実体経済への影響も甚大に

しかし、その一方で足元の事業環境を見ますと、冒頭に申しあげた通り、かつて経験したことのない、厳しい状況下にあります。

私は社長就任以来、今の状況は、これまでに例を見ない、世界規模の好況下であり、遠からず当社グループの真の実力が問われる時が必ず訪れる、ということ常々申しあげてまいりました。また、昨年の年頭あいさつにおきましては、米国サブプライムローンの問題が大きな懸念材料である旨を申しあげましたが、残念ながらその問題が表面化し、米国発の金融不安が世界的な大問題に発展し、実体経済にも大きな影響を及ぼす結果となってしまいました。

当然のことながら、こうした世界経済の混乱による当社事業への影響も甚大であり、下期以降の収益悪化は避けられず、平成9年度に連結赤字を計上して以来、半期ではありますが、実に11年ぶりの赤字も避けられない状況となっています。しかし、私たちは、これまでの取り組みのなかで、こうした環境下でも十分に戦っていけるだけの、健全な財務体質を築いてきました。仮に、以前の当社の体質であれば、この激しい逆風に対峙していくことはできず、企業としての存続さえも危ぶまれていたのではないかと思います。したがって、今こそ自らの力を信じて、ひるむことなく、前向きな明るい気持ちでこの難局に立ち向かっていただきたいと思っております。

以下、事業分野毎の課題を申し述べますが、かかる事態を乗り切るために、私自身、皆さんの先頭に立って進む覚悟ですので、全社員、そしてグループ各社の皆さんも、各自の使命を自覚し、職場の課題解決に向けて全精力を傾けていただくことをお願いいたします。

■コールケミカル事業

世界最強の石炭化学会社へ

総合力の最大発揮を

鉄鋼・自動車・半導体など、直接関連する産業の減産が拡大し、事業を取り巻く環境は非常に厳しい状況であります。こうした時こそ、カーボンワールド四社が連携をさらに強化して、激しい環境の変化にも常に対応できる「世界最強の石炭化学会社」の構築を目指して努力していただきたい。

具体的には、シーケムにおきましては本年秋に完工する、ニードルコークス能力増強の垂直

立ち上げを実施し、お客様の要望に応えられる生産数量の確保に全力をあげていただきたい。新日化カーボンにおきましては、新省エネルギー技術「APHEX」の実機導入により、生産性のさらなる向上を図ること、エスエーカーボンにおきましても、設備再生を図りつつ、最重要課題である量と品質の安定確保へ、なお一層の努力をお願いしたい。また、新日本テクノカーボンにおきましては、既に完了している特殊炭素製品の能力増強の早期戦力化をお願いしたい。

一方、昨年から検討を進めている中国・アジアへの展開につきましては、着実に事業強化につながる方向で、事業規模の拡大を目指していただきたい。

また、コールケミカル関連の新規商品開発や、生産技術・操業技術の強化に向けて、各社製造所の技術陣と新日化・炭素材料研究所の開発陣が連携し、総合力を最大限に発揮できる体制強化と運営を行い、技術優位性の維持・拡大に努めていただくことをお願いしたい。

■化学品事業

厳しい環境を生き抜く

磐石の事業構造の構築を

昨年は、年明け早々に原油価格が100ドル／1バレルを突破し、7月には最高値の145ドルを記録しました。ナフサ価格も暴騰を続けましたが、下期にかけて、製品価格への転嫁が果たせないまま、一転して暴落することとなりました。

化学品事業を取り巻く環境は、まさにかつて経験したことのない状況となっており、さらに足元では、暴騰した原料で作られた製品の、暴落した価格での販売を余儀なくされるなど、大幅な赤字を想定せざるを得ない状況であります。

短期的に原油価格とナフサ価格が逆転してしまうような、異常ともいえる状況は、早晩回復に向かい、いずれかつての秩序を取り戻すものと思われれます。しかしながら、主力のスチレンモノマーを例にとりましても、中期的には、中東の安価な競合品のアジア市場への流入、さらには中国の自給率の向上などによって、再び、ここ数年の活況を呈するとは考えにくい状況となっています。

こうした環境を踏まえ、鉄鋼化学という当社の特色を生かした長期的視野での事業基盤の強化に加え、下工程も含めた付加価値構造の最大化を図るなど、汎用化学品が今後とも収益の柱の一つとして、社を支えていくことができるよう、事業の強化を進めていただきたい。

■機能樹脂事業

新たな社の事業の柱へ

新規分野の積極的開拓を

平成19年の事業部発足から、今年で3年目を迎えるわけですが、これまでの取り組みを振り返りますと、MS樹脂など、スチレン樹脂事業の強化をはじめ、カルド樹脂の特長を活かし

た高性能BM（ブラックマトリクス）製品の市場拡大、シルプラス事業の本格事業化推進、高機能化へシフトしたエポキシ事業（東都化成）の収益構造改善など、着実な成果を積み重ねてまいりました。

機能樹脂事業には、当社の発展に向けた大きな期待がかけられていることは言うまでもなく、まずは、4月に新設備の本格稼働を予定している、シルプラス事業の垂直立ち上げをお願いしたい。さらにはスチレン樹脂、ディスプレイ材料、エポキシ樹脂など、既存分野における収益基盤の一層の拡充と、新規開発のPDV（ポリジビニルベンゼン）の用途開拓や、半導体実装材料のFOW（フィルムオンワイヤー）用製品向けの本格立ち上げなどといった、新たな事業分野の開拓を果敢に進め、名実ともに、社の収益基盤の新たな柱としての成長を期待しています。

また、四月に移管予定の機能性化学品につきましては、モノマーと、ポリマーとの事業の連携強化を進め、シナジー効果のさらなる追求によって、新たな事業の柱として成長を目指していただきたい。

■回路基板材料事業

技術力・供給能力を強みに 世界トップシェアの堅持を

ここ数年は、需要の大幅な変動や、国内外における競合各社との厳しい競争などによって苦戦を強いられてきましたが、製造・販売・研究を一体化した新体制のもと、事業の焦点を絞り、地道に拡販努力を積み重ねてきた効果が、今年度当初から現われ始め、月間の生産新記録も達成することができました。

しかしながら、昨年末からは、再度、需要の下落が進んでおり、大きくかつ急激に変化する市場の動向に、確実にタイムリーに対応できる体制の構築が求められる分野であることを、再認識いたしました。

市場での競争が激化する中、最終製品メーカーは、コスト低減のために大量一括発注の傾向を強めており、サプライヤーには供給能力と、変化に対応する瞬発力が求められています。

一方、顧客の垂直統合など、サプライチェーンの変化や業界のグローバル化への対応も急務であり、一次顧客としてのFPCメーカーにとどまらず、最終顧客までの幅広い範囲からの情報収集と共有化、そして、その情報をもとにした迅速な対応が大きな鍵となってきます。

当社の持つ技術の優位性、二層CCL市場で世界トップシェアを維持する安定した生産能力を武器に、その地位をさらに磐石なものとしていただきたい。そのためにも、お客さまと一体となった取り組みをさらに進め、品質・サービスなど、あらゆる面で、常に競合各社を一步でもリードすることを目指していただきたい。

■有機EL材料事業

世界のトップランナーへ

緑の実用化と青の開発実現を

有機ELは、ディスプレイ、照明用途ともに、従来技術と比較して大幅な省エネルギーにもつながる画期的な技術であり、地球環境保全に貢献するといった観点からも、社をあげて事業の本格立ち上げと市場の拡大に取り組んでまいりたいと考えています。

昨年は、有機ELの有望な用途である照明分野において、NEDO委託事業「有機EL照明技術開発」へ当社開発の赤色・緑色燐光材料を供給し、有機EL照明の早期実現に向けて、全面的なサポートを実施いたしました。その一方で、緑色燐光材料が、低消費電力、高輝度のニーズにマッチし、複数のディスプレイメーカーにおいて、製品搭載が検討されるなど、着実に成果を積み上げてきました。

現在の最重点課題は、青色燐光材料の開発であります。すでに発光効率目標は達したものの、発光色度、寿命の改善が残された課題となっております。RGB三原色の早期ラインナップ実現に向けて、シナジー効果の期待できるティアップ先との協力関係の強化も含め、事業にかかわる全員が、全力を投入していただきたい。

そして何としても本年は、緑色燐光材料の実用化とあわせ、青色燐光材料の実現により、有機ELの世界トップランナーとしての地位を、確かなものとしていただきたい。

■コーポレートスタッフ部門

タイムリーかつスピーディに

事業活動を積極的に支援

これまで述べてきたように、全社を挙げて足元の経営環境に対峙してこの難局を乗り越え、数々の事業課題を遂行し、さらには新事業の創造に向けて、コーポレートスタッフ部門は、文字通り全社のサポート部門として、生産、販売、研究・開発などの事業活動を積極的に支援していかなければなりません。そのために必要な建設的施策を、タイムリーかつスピーディに展開していただきたい。

■チーム新日化

新中期計画の推進に向けて

変革への取り組みの継続を

さて、今年4月からスタートする、新たな中期連結経営計画は、現在、その策定作業を進めており、最終的な詰め段階に入っています。

この計画は、2010年を目標年次として制定された現行グランドデザインに続く、10年後(2018年)を目標年次とする新グランドデザインの実現に向けた、当初三年間の戦略と、行動計画を示すものであります。

新ブランドデザイン、新中期計画について、その具体的な内容は、策定次第あらためてご説明しますが、計画の推進にあたって、皆さんに強く意識していただきたい点は、「変化への素早く確実な対応と、新たな価値創造の実現」であります。

言うまでもなく、足元の事業環境は大きく激しく、急速な勢いで変化をしています。その変化への素早く確実な対応なしに、企業が存続することはできません。社の発展に向けた「事業の選択と集中」は、企業経営における永遠の課題であり、先ほど「現段階での取り組みは完了した」と申しあげましたが、適者生存のために、今後の事業環境の変化によっては、いかなる施策も聖域を設けることなく検討し、実行して行かなければならないということを、しっかりと肝に銘じていただきたいと思います。

一方、技術立社を標榜するわが社にとって、他社には成しえない、“新たな価値創造”こそが社の発展の鍵となるのです。これまで、当社グループが培ってきた技術や、事業運営にかかるとノウハウなど、いまこそ発揮し、実現していただきたいということです。

この、新たな価値創造への取り組みの一環として、今年から、全社の重要課題の解決を目的とした、プロジェクト活動を推進する「チーム新日化」の制度を導入することといたしました。

「チーム新日化」は、これまで進めてきた事業部門・管理部門における重要課題に対応するプロジェクトとは異なり、複数の事業部に関わるような大型の新規事業や、全社の機能・組織論、風土改革など、経営に大きなインパクトを与える全社レベルの重要課題について対応を進め、活動を展開していくものです。

この制度を活かすことで、新たな価値創造という目標実現の可能性が高まるものと確信していますので、多くの社員の積極的な参画を期待しています。

■コンプライアンスについて

立派な企業人であると同時に 社会人としての信頼・尊敬を

皆さんに日頃からお話しているとおり、私たちは立派な企業人であると同時に立派な社会人であることが求められます。不正行為が企業の命取りになることは幾多の事例で明らかです。

私たち全社員は、広く社会から信頼され、尊敬を受ける存在であるために、勇気をもって不正を良しとせず、常に良心に基づいて行動しなければならないということを、あらためて強く意識していただきたい。

■安全・安定操業へ向けて

ハード・ソフト両面の対策で 無事故・無災害の実現を目指す

最後になりましたが、ものづくりの企業として、安全の確保がグループも含めた私どもにとって、最も重要な課題であります。当社は「保安および労働安全を全てに優先し、完全無災害・

無事故を迫及する」との基本方針の下、RC活動を進めておりますが、昨年を振り返りますと、残念ながら複数の休業災害が発生し、完全無災害を達成することはできませんでした。

なかでも、工事中の被災が多くなっており、今年も能力増強や新設工事などが続くことから、あらためて、工事中の安全管理につきまして、なお一段の強化をお願いいたします。

一方、保安事故につきまして、当社では一昨年以来、無事故を継続しておりますが、産業界全体の傾向としましては増加傾向にあります。今後とも、ハード面での対策に加え、ソフト面を強化することで、一人ひとりが日常活動での意識レベルを高めていただきたい。

箇所長をはじめとする製造現場の皆さんには、引き続き、無事故・無災害の達成に向け、一丸となった取り組みを進めることで、安全文化の醸成に努めていただきたいと思います。

.....

昨年は、北京五輪での日本人選手の活躍や、相次ぐノーベル賞の受賞など、明るい話題も多くありましたが、その反面、政治の混迷や、種々の反社会的事件も多発するなど、暗い出来事も数多くありました。

迎えた新たな一年が、希望に満ちた明るい年となり、当社ならびにグループ各社の皆さんが、ご家族の皆さまともども、健やかで幸せな日々をおくれますことを祈念して、新年のごあいさつとさせていただきます。