

2012年 社長年頭あいさつ

新日鐵化学株式会社
代表取締役社長 二村文友

アジア拠点づくりの緒につく年 全ての基本に立ち返り強い企業文化づくりを

皆さん、ご安全に。

昨年は、3月の東日本大震災による未曾有の被害に加え、原子力発電所の問題も重なり、今もなお復興に向けた取り組みが進められております。また、7月から続いたタイの洪水では、企業関係者も含め、多くの方々が甚大な被害に遭われました。一刻も早い復興を、併せて心よりお祈り申し上げます。

今年も年頭にあたり、所信の一端を申し述べたいと思います。

■現行中期三カ年計画の最終年 全社を挙げて4／四期へ臨み 中期計画目標利益の過達を

今年度は、2020年を目標とするグランドデザインへの具体的行動計画として策定した、中期三カ年計画の最終年であります。

初年度は、世界経済に甚大な被害を及ぼしたリーマンショックによる影響が残りましたが、皆さんのご尽力のおかげで、二期連続での赤字は避けることができ、翌2010年度には、最終年度の目標を前倒す形で、1950億円強の売上高で、約130億円の経常利益を上げることができました。

エスパネックス、カルド樹脂、エポキシ樹脂が力を付け、ニードルコークス、カーボンブラックと並んで収益を支える事業に育ちました。そして、この間に財務体質の改善も着実に進み、いわゆる攻める体制が整ったと思います。

しかしながら、最終年度については、東日本大震災の影響に加えて、欧州の経済危機や歴史的円高の定着、中国の金融引き締めによる景気減速、更にはタイの洪水による影響などが、下期に入って一気に現実のものとなり、日を迫うごとに収益見通しは悪化しつつあります。

残る四半期、決して中期的攻めの施策の手を緩めることなく、今できる短期的な諸施策へも着実に取り組み、何としても現行中期計画を過達で仕上げて頂くことをお願いします。



あいさつする二村社長

■次期中期経営計画の策定について グランドデザインの目標達成に向け 中間年のあるべき姿を描く

既に、昨年の7月以降、各事業部門を中心として次期中期計画の策定に、鋭意取り組んで頂いておりますが、課題を共有化する意味も踏まえ、主要な次中期課題について申し述べたいと思います。

<製鉄化学事業>

コールケミカル事業については、ニードルコークス、カーボンブラック、特殊炭素製品などにおいて、成長市場である中国をはじめとする、アジアの新興国での新規需要を確実に捕捉することです。そして、かねてからの計画でありますアジアへの生産拠点進出を、是非とも本格化する年として頂きたい。

化学品事業については、昭和電工殿との大分石化コンビナートにおける垂直連携を実現し、設立した「NS スチレンモノマー」を軸に、さらなる連携の深化と、国の補助も頂いたNo.2 スチレンモノマーのリニューアル工事の着実な実行です。また、ビスフェノール事業については、アジア地域での増強計画や、日本のポリカーボネートメーカーのアジア進出が相次ぐなか、エポキシ事業の一貫構造課題としても捉えて、解を見出して頂きたい。潤滑材料事業では、新日鐵の各製鐵所におけるトライボセンターの拡充など、潤滑診断および潤滑油供給における連携強化を図るとともに、グループ外への事業展開の足掛かりとして頂きたい。

<機能材料事業>

主力事業に成長したエスパネックス、カルド樹脂、エポキシ樹脂について、それぞれの強みを活かした、海外展開による事業拡大であります。私たちは技術を磨き、それぞれ事業毎に、互いに信頼し得るパートナーを求めるとともに、いずれも成長を続ける中国市場を中心に、どう攻めるのか検討し、具体策の立案をお願いしたい。

一方で、事業化に向けて立ち上げ中のシルプラス、エスドリマー、有機ELなどについては、早期に収益を支える商品戦列に加わるべく、関係者の最大限の努力を継続して頂きたい。

特にシルプラスについては、スマートフォンやタブレットPCなどの薄肉化・軽量化ニーズに対応して、海外の大型市場を獲得できる可能性を有しており、最後の詰めの段階に来ていると思います。有機ELについては、昨年より一層連携を強化したパートナーとの、青色燐光材料の共同開発を加速することを基本としながら、既開発の緑色燐光材料等の製造・販売による事業の黒字化はもちろん、中期的な成長計画も検討して頂きたい。液晶から有機ELへのイノベーションが始動した訳であり、遅れをとってはいけません。

<新事業開発>

現在「チーム新日化」で取り組んでいる大型LIB 負極材や色素増感太陽電池、インクジェット材料などは、次の世代を支える新規事業として、次中期中の事業立ち上げを目指して頂きたい。そして更に、環境・エネルギーおよびナノ材料分野を重点領域に、いかに新たな次なる事業化テーマを創出していくかが新事業開発の重要な課題であります。

激しく変化するニーズ、就中、今私たちが関わっている需要分野で、次にどのようなイノベーションが起きようとしているのか、その情報に敏感に反応し、新規テーマの探索に注力して頂きたい。そして、科学することで各事業本部を支援するために、基盤技術センターの充足も計画化して下さい。

<製造実力の強化>

全ての事業に共通した課題として、製造実力の向上があります。

原燃料などの調達コストの引き下げはもとより、品質のバラツキや製品精度に着眼した、生産プロセスの再点検による課題の抽出と対策の検討により、コスト競争力をさらに高めて頂きたい。また、生産方式を抜本的に見直し、徹底した在庫の圧縮や、製販一体となった物流の効率化など、サプライチェーンマネジメントの最適化によるリードタイム・製造工期の短縮を、システム再構築にあわせて検討して頂きたい。そのことが私たちの求める「変化に強い体質」の実現に繋がるのです。

また、設備の老朽化対応、あるいは年修・定修等の修繕の在り方にも検討を加えて頂きたい。常に機能改善更新を企図し、また修繕は工法を見直すことで、工期を抜本的に短縮する

等の工夫を計画化して頂きたい。何十年となくやり方が変わっていないのではないだろうか。

以上、中期経営計画の策定にあたっての「主要課題」について申し述べましたが、遠景に2020年のグランドデザインを見据えつつ、2015年度におけるあるべき中間目標として、売上高3000億円、経常利益300億円レベルをにらみ、四ヵ年の行動計画として纏めて頂きたい。

■業務改革と人材育成

事業本部制の自立的運営へ

横の連携を図る「場」の工夫を

わが社は2009年に、製造・研究の大部分をかかえた“大”技術本部と、各事業部という組織体制から、顧客ニーズに軸足を置き、各事業部の中で製・販・研の一体化を狙って、「製鉄化学事業本部」「機能材料事業本部」「新事業開発本部」という三本部体制に移行しました。三年目を迎え、実態として現体制にふさわしい仕事の仕方に変わっているか、あらためて自らの仕事を見詰め直して頂きたいのです。

今まさに進めている「業務改革プロジェクト」へのミッションは、事業本部制に相応しい仕事の仕方と、それを支えるシステムの再構築を図るものです。

縦割り組織の中で、どう横の連携をとるか。製・販・研の一体化をどう図るのか。今日の課題と明日の課題へ、いかに同時に取り組むのか。長年の経験でやりなれた業務をITを駆使してどう変えるのか。どうすれば経営と現場の間の風通しが良くなるのか、等々を議論してきました。

しかし、「業務改革プロジェクト」は解くべき課題の抽出であり、その施策・対策の方向付けであります。今年はプロジェクトチームの示す方向に沿って、業務プロセスを変え、意志の共有化を図る場を設け、社員全員が一人ひとり日常的に実行する年です。

組織・体制に完全なものは無く、自立的事業本部制を補うのは運営の工夫です。即ち、どういう「場」を持つことで円滑に組織を動かすかという事です。組織内の「場」も必要ですし、組織間の横の連携のための「場」も必要と思います。プロジェクトやワーキンググループ、あるいはタスクフォース等は全て、この目的に応じた「場」の工夫だと思います。

足元の各事業の収益管理から中期的課題への取り組みに至るまで、それぞれの現場に相応しい日常的な「場」が工夫され、きちんと機能しているかどうか見詰め直して頂きたい。そして、この「場」をうまく活用して組織のリーダー、あるいはプロジェクト等のリーダーは組織マネジメント、即ち日々の「報・連・相※」、部下との対話、仕事の基本の伝承等を実践し、組織力・チーム力を高め、円滑な業務遂行と人材育成を図って頂きたい。グループの総合力を発揮してグランドデザイン達成に立ち向かうには、絶対に必要な工夫なのです。

※報告・連絡・相談

■安全・防災・環境

頻発した労働災害・設備事故を猛省し

安全の基本を再徹底

コンプライアンスはもとより、「安全・防災・環境」は私たちが社会で業を営む上で、全てに優先して確保すべき大前提であります。

昨年は、大変遺憾な一年でした。当社グループでは13件（休業6件、不休業1件、軽微6件）もの労働災害を発生させてしまいました。猛省しなければなりません。

段取り替え等の非定常作業、あるいは点検などの一人作業に、極めて初歩的な原因ではありますが、まだまだ災害の芽が潜んでいると考えねばなりません。日頃より申しております

「作業前のミーティングの励行」が基本ですが、そこにひと工夫もふた工夫も必要だと思います。作業毎の標準が電子化され、作業毎のK Y（危険予知）チェックリストも整備され、ミーティングで活用されているでしょうか。

また、昨年は7月に九州製造所で、決してあってはならないコークス炉ガス漏えい事故を起こし、地域住民の方々に不安を抱かせるに至ってしまいました。製鐵所にも多大なご迷惑を掛けることにもなりました。ガス精製設備の日頃の点検・整備を本質的に見直し、再出発となりましたが、二度とやらぬと肝に銘じねばなりません。

大分でも、11月に定温倉庫での事故を発生させましたが、いずれも、本当に基本的なことが伝承されず、実行されていないように思えてなりません。

今日一日の作業を見通して、各職場のリーダーが朝会や作業前ミーティングの場で「具体的な今日のK Y」を継続して実践することを、切にお願いしたいと思います。

■おわりに

以上、当社が当面立ち向かうべき目標と、それを達成するために並行してやって行かねばならない、企業文化づくりについて述べました。

次期中期計画の初年度は、まことに苦しく厳しいスタートになることは明白ですが、故により一層グループの結束を固めねばなりません。目先のことに無関心ではおれませんが、一喜一憂することなく、今は見据えた中長期の目標に向かって一丸となって突き進みたいと思います。



「百里を行く者は九十里を半ばとする」勢いと粘り強さと覚悟が必要です。この難行苦行への挑戦こそが、企業理念の実践だと思います。

最後になりましたが、グループの全社員、労働組合、そして協力会社の皆様のご理解とご支援を今年もよろしくお願い申し上げます。

皆様とご家族のご健勝を祈念し、新年のあいさつとさせていただきます。