

2013年 社長年頭あいさつ

新日鉄住金化学株式会社
代表取締役社長 二村文友

粘り強い挑戦力を支える

事業部門長の強力なリーダーシップと「チームの力」

皆さん、ご安全に。

今年は、身の引き締まる思いの中、新たな年を迎えました。

わが社を取り巻く環境は依然として不透明であり、日を追って厳しさを増しておりますが、ここに私の所信の一端を申し述べ、皆さんとともに決意を新たにしたいと思います。

■昨年を振り返って

中期経営計画初年度は

厳しい環境下での苦しい船出に

はじめに、昨年を振り返りますと、欧州債務危機の長期化に加えて、中国・アジアをはじめとする新興国の経済成長も鈍化するなど、世界的に景気が減速するなかで推移した一年でありました。一方でわが国の状況としましては、政治は混迷し、東日本大震災からの復興も思うように進まず、原子力発電の問題から電力価格の更なるアップも懸念されています。化学産業においても、化学製品全般にわたって需給環境が悪化し、年間のエチレン生産量が前年を大きく下回る見通しとなるなど、下期においては多くの企業における業績の悪化が、さらに深刻となる事が予想されています。

こうした中、当社グループにおける2012年は、四カ年の中期経営計画の初年度であり、極めて重要な位置づけとした年でありました。

当初は年間を通じて100億円の連結経常利益を目指してスタートしましたが、夏ごろから経営環境は日増しに悪化しており、上期予算は達成できたものの、下期は大幅な悪化が予想され、見直した80億円の経常利益も危ぶまれる状況となっています。

中期計画策定時からの大幅な経営環境の変化を踏まえ、以下に述べる考え方で、迅速に計画の見直しを行い、2013年度に備えたいと思います。

■中期経営計画の二年目

経営環境の激変に伴う

見直しと着実な推進を

私たちが進めている中期計画の戦略は、①「コア事業の海外進出も視野に入れた成長・拡大」、②「シルプラスや有機EL、エスドリマーなど、次の収益を担う戦略商品の早期立ち上げ」、③「選択と集中による構造課題の解決」、④「次世代の新規事業の創出」、⑤「業務改革や製造実力向上など事業運営基盤の整備」を基本としています。

しかしながら、我々製造業にとっては、冒頭に申し上げました電力価格アップへの懸念をはじめとする6重苦に加え、シェールガス革命による市場環境の変化、

原燃料価格の高騰、需給緩和による製品価格の下落、世界経済の減速による販売数量の減少、刻々と変化する顧客ニーズへの対応など、解くべき課題は、まさに枚挙にいとまがありません。

これらを踏まえ、現行中期計画を「選択と集中の徹底」「製造実力の更なる向上」「研究開発マネジメントの強化」「システム再構築効果の早期発揮」「経営資源投入の厳選」等を主な着眼として、早急に見直して頂きたいと思います。

限界利益総額を最大化すべく顧客探索・獲得はもちろん、製造実力の徹底した強化を図ること。長年抱えてきた構造課題の解決に向け、選択と集中の徹底を図ること。事業部制に相応しい自律的で俊敏な事業運営を図ること。研究人員も含めた固定費の戦略的投入とその優先順位づけを図ること。システム再構築による仕事の変革により、在庫圧縮や、受注から生産・出荷までのリードタイム短縮を実現することなど、課題を一人ひとりの仕事のテーマに折り込むとともに、以下に述べます事業別課題へ、果敢に挑戦して頂くことをお願いいたします。

～事業別課題～

■製鉄化学事業

中国プロジェクトの着実な推進と 製造実力強化の実現を

コールケミカル事業では、当社は昨年、長年の懸案でありました、ニードルコークスとカーボンプラックの中国における生産・販売会社の設立を決定し、プラントの建設や操業準備・会社設立等に向けたプロジェクトを立ち上げました。

しかしながら、わが社にとって、これほど大規模な生産拠点の海外進出は初めての経験であり、実行にあたっては様々な困難が想定されます。2014年を目指した計画通りのプラント建設、操業準備、人材の確保・育成、職住環境の整備等々について、技術、営業、コーポレートなど、関係する全てのメンバーで万全な対応を期して頂きたい。特に今後顕在化が予想される各種事業リスクについて、その想定と対応策構築に向け、社内外のあらゆる知恵を結集して下さい。

足元の製造実力向上策として、CTE安定化対策や今回のシステム再構築により導入するコーカーのスケジューラー等を駆使して、ニードルの一貫製造最適化を追求して頂きたい。

化学品事業では、昭和電工殿との垂直連携により実現した「NSスチレンモノマー」の競争力強化について、一昨年から進めている大分No.2スチレンモノマーのリニューアル工事を完遂し、早期安定立ち上げを行うことで、アジア市場で十分に戦って行ける競争力の実現を目指して頂きたいと思います。

更には、「シェールガス革命」に備えた新たな施策についても、信頼するパートナーと共同で検討に着手して頂きたい。

また、潤滑材料事業については、昨年十月に統合した新日鐵住金の各製鐵所における潤滑材料の供給や、潤滑管理診断での事業拡大に全力で臨んで下さい。

ガス事業については、鉄鋼や電子材料産業などを支える事業として、安定供給に努めて下さい。

■機能材料事業

選択と集中の徹底と

新興国の需要捕捉で中核事業の成長へ

エポキシ樹脂および回路基板材料「エスパネックス」、カルド樹脂「エスファイン」については、今後も中核事業としてわが社の収益を担って頂くことを期待しており、成長市場である中国をはじめとするアジア市場における更なる事業拡大に取り組んで頂きたい。

エポキシ事業については、これまで進めてきた韓国・国都化学との共同事業を実行に移し、高品位ノンハロエポキシ樹脂のアジアでの拡販を目指して下さい。

また、構造的な課題を抱えているビスフェノールA・オルソクレゾール事業に関しては、信頼する他社との共同検討によって早急に解決策を見出して頂きたい。

「エスパネックス」「エスファイン」についても、市場が二極化・拡大する中国・アジアでのボリュームゾーンの需要増を、商品のラインナップ化等により着実に捉えるための体制整備を急ぎ、成果につなげて頂きたい。

一方、「シルプラス」や「エスドリマー」については、現在検討を進めている大手取引先への本年秋（下期）の本格採用の実現を目指し、顧客の加工プロセスにも立ち入った積極提案も含め、製・販・研一体となってスピード感を持った対応を推進して頂きたい。今年は申すまでもなく背水の陣で臨むことになります。

有機EL材料「ルミエース」については、「緑色燐光発光材料」のディスプレイ向け既存顧客の本格採用の実現とあわせて、漸く意思表示した日本のディスプレイメーカーへの対応を含め、事業の黒字化を目指して頂きたい。

懸案となっている「青色燐光」開発は、少数精鋭化を徹底し、一番乗りを目指しますが、顧客の動向を見ながら、青色燐光の価値が下がる様なことが起きれば、撤退を覚悟せざる得ない節目の年を迎えています。

■研究開発・新事業開発

技術の軸を外さない開発と

明確なGo／Stopの判断を

「素材を技術し、未来を拓く」、これが私たちの研究開発理念です。

そして、技術の軸は言うまでもなく「炭素化技術」と「芳香族系高機能材料化技術」だと思います。従って、基本的にはこの二つの技術から逸脱することなく、むしろ長年にわたり蓄積した技術にさらに磨きをかけ、新材料・新規事業の創出活動を継続していく必要があります。

特に、機能材料事業はスマートフォンやタブレットPC、デジカメ等、液晶ディスプレイとの関連が多く、過去を振り返ると当該分野ではイノベーションの連鎖が起きています。

大切なことは、社会や市場のニーズに応じて勃興するイノベーションに私たちがどう関わって行けるかです。開発商品の寿命は決して長くはありません。常に今、我々と関係の深い領域の動向に感度を上げて、先々どういうイノベーションが起こるのか、鋭い観察が必要です。

ニーズの見極めと、前述した技術の軸を外さない対応、そして良きパートナーとの出会い、これが研究開発、あるいは新規事業開発を進める上でのポイントであります。

こうした視点で、現状の開発テーマについて、きちんと優先順位を決め、厳選して頂きたいと考えますし、経営としてGo／Stopのメリハリをつけ、撤退・凍結等について冷静かつ慎重に、そして明るく判断していきたいと思っております。

■業務改革・人材育成

仕事の変革とシステム再構築が両輪

日常的OJTの実践で部下を育成

業務改革プロジェクトをスタートして三年になります。事業本部制に相応しい仕事への変革と、時代遅れとなっていたシステムの再構築は、当社にとって絶対に必要なプロジェクトであると考えています。

事業本部制導入の狙いは、言うまでもなく顧客との距離を縮め、製・販・研の一体化を事業部に任せることで、自律的、かつスピード感ある意思決定による業務遂行を可能にすることにあります。

そのための情報整備を、システム刷新により実現しておく必要があり、業務の変革とそれを支えるシステムの再構築は、事業部運営に欠かせない両輪であると考えました。

昨年申し上げた、製・販・研で目的に応じた必要な新しい「場」づくりは整備されただろうか。そして、その「場」をフルに用いることで、従来にないメンバーでの、従来にない情報の共有化、課題の共有化、諸対策の検討等々、事業部のマネジメントは円滑に廻り始めたのだろうか。その「場」を通じて必要十分な専門性集団（部門）の協力を得られているだろうか。

製・販・研一体運営の成果として、課題解決力、顧客対応力、そしてそのスピードは向上したのだろうか。

内部的業務としての予算編成や研究開発計画の策定、その実行管理等々の業務は効率化したのだろうか。

こうした新しい仕事の廻し方に変え、そのことを通じて、いわゆるOJTを日常的に実践し、各部門のリーダーは部下の育成に心掛けて頂きたいのです。人材育成にも「場」づくりは必須だと思います。

システム再構築プロジェクトはデータベースの整備と、生産・販売システム（含むスケジューラー）の一部先行構築を終え、いよいよ誰が、どういうデータや情報をインプットし、それを誰がどういう「場」でどう使うのかを具体的に決めていく段階に入ります。

各事業部門、コーポレート部門を始め、全ての部門が従来以上に積極的に参加し、製・販・研一体運営を支援するシステムに、プロジェクトチームとともに造り上げて頂きたい。

巨額な投入を実行するプロジェクトでもあり、具体的な効果を明確にし、発現して下さい。

こういった業務の基本部分を、事業部運営に相応しい形に変革していくことを、私は業革と呼んでいます。

■CSRへの取り組み

業務ルールや作業標準の背景を理解

日々の教育・訓練により安全意識を向上

昨年も年間の無災害を表彰するために、いくつかの製造所を訪ねることが出来、非常に喜ばしく思っておりますが、一方で、大事故につながりかねない危険の芽となる事故も散見されました。これらは基本的なことの教育や、技術の伝承などがなされていないが故に起きたものであり、あらためて作業標準の見直しや、さらには作業標準に定められている事の背景を検証し、その本来の意味を実感す

る教育訓練を日々実行して頂きたい。

また昨年は、化学業界において度重なる大事故が発生し、大きな社会問題にもなりました。原因の大きな部分を占めたのは、世代交代を行う中で、技術・技能の伝承が上手くいっていない事、そして作業標準についていえば、何故その作業を行うのかという、いわゆる「Know-Why」の追求が甘かったのではないかという事でした。私たちも自らを振り返り、大いに参考にして行かねばなりません。

先日のJK活動全社大会で発表された大分製造所（NSスチレンモノマー）の事例は、職場の不安全箇所を徹底的に洗い出し、優先順位をつけて計画的に改善していく、まさに職場一体となった根気強い地道な取り組みの成果でありました。

今さら申すまでもなく、安全活動に奇策はありません。

日頃からの教育や危険予知トレーニングなどによる、安全意識の向上。さらには作業前の確認の徹底、作業が変更された時は一呼吸おいて上司へ相談することなど、こうした事柄の一つひとつの実行を通じて、危険の芽を摘み、安全な職場を実現することで、完全無災害の継続に繋げて頂くことをお願いします。

常に企業理念の精神に立ち返り、企業としての社会的責任を果たすことで、社会から信頼される会社を目指して頂きたい。安全活動と同様に、業務ルールを、その背景や法令も含めて正しく理解して実践すること。そのための教育の徹底についても重ねてお願いいたします。

■おわりに

リーダーが中心となって人を動かし
わが社の現状を変えていく集団に

足元の経営環境は極めて厳しく、今年は苦しいスタートとなります。

一昨年に策定した現行中期計画は、冒頭にも述べた通り、環境変化をふまえた見直しが必要となっています。

計画を見直した結果、発射台を下げたり、軌道の一部修正したりしますが、施策の前倒しや、環境変化を踏まえた新たな施策の打ち込み等により、2015年の中期目標を諦めることなく、粘り強く追求し続けたいと思います。

組織が有する粘り強い実行力は、当社の場合、業革の項で述べた各事業部門における製・販・研の一体運営、就中、各部門長の自律した強いリーダーシップおよびマネジメント力と、各部門におけるテーマ・課題単位に構成された「チームの力」によって培われると思います。もちろん、力強い専門性集団（部門）の支援・協力を得ることも大切な要素です。

一つのテーマを一人に背負わせるのではなく、チームで複数のテーマをこなす「チームの力」、知恵と工夫を出し合う「チームの力」が、粘り強い諦めない組織の挑戦力に欠かすことのできない要素だと思います。

課題を解決するたびにチームは成長し、それを構成する一人ひとりも成長する。その結果として、当然のことながら会社も成長するのです。一人ひとり成長を感じること、生き甲斐にもつながるのです。

会社を変えていく、事業部門長を核にした、現状に満足しない頼もしい集団に生まれ変わって頂きたい。それなくして中期目標の達成はありえないと思います。

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。