

2016 年 1 月 4 日

**コスト改善を主眼とした事業基盤強化を加速
総研体制による戦略的な研究開発マネジメント推進を**

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 勝山憲夫

ご安全に！

新年明けましておめでとうございます。

皆さんそれぞれに、新たな想いで新しい年をお迎えのことと思います。

当社を取り巻く環境は依然厳しい状況が続いておりますが、年頭にあって私の所信の一端を申し述べ、グループが一丸となって、課題へ着実に取り組んで行く一年にしたいと思います。

■はじめに

**中計初年度は厳しい環境に
改善案件の着実な実行が課題**

昨年は、三ヵ年の中期経営計画の初年度でしたが、計画の基本方針であるコスト改善については、グループ会社を含めた皆さんの努力により、着実にその成果が積み上がっています。しかしながら、事業分野ごとに状況は異なるものの、総じて厳しい環境が続いた一年となりました。

本年も当社を取り巻く環境は極めて不透明であり、目標利益の達成や中期課題の克服は決して容易ではないと言わざるを得ません。

当社の主力である四つの事業が、それぞれを強化し、お互いに補完し合いながら社全体の成長を目指すことにより、新日鉄住金グループの化学セグメントとしての存在感を発揮し続けていくということを、あらためて強く認識していただきたいと思います。

■市場環境認識

緩やかな回復基調も、原油安の長期化や 中国経済の成長鈍化などが懸念材料

世界経済に目を向けますと、先進諸国では堅調な消費が景気を下支えし、特に米国経済は底堅い拡大基調が続いており、緩やかながら回復基調が継続するものと考えています。

一方、新興市場および途上国・地域においては、経済活動が減速しており、特に中国経済は民間設備投資の増勢鈍化等により景気全体が減速していくことを懸念しています。政府当局によるインフラ投資と住宅市場のテコ入れ強化などにより、足元では投資が加速するという見方も一部には存在していますが、“下振れリスク”を抱えている点は引き続き注視が必要です。

また、価格下落が長期化している原油市場については、近年のシェールオイル増産に加えて、OPEC加盟国やその他産油国の増産に歯止めがかからない状況にあり、今後とも低水準の価格で推移するものと見ています。

わが国経済については、依然として緩慢な回復基調にありますが、消費増税後の反動減が一巡し、企業収益改善による個人所得増加や雇用情勢の改善が今後の景気回復を後押しすることを期待しています。

化学業界では、大手各社の15年度中間期において、急激に原油市況・原料価格が下落する一方で、製品市況とのスプレッドを維持したことにより採算が改善し、通年の営業利益を上方修正しています。ただ、足元の基礎化学品市況は軟化傾向にあり、下期の収益は各社とも上期より厳しい見通しであると予想しています。

当社の業績については、コールケミカル事業において原油価格下落が製品市況に大きく影響して、相対的に石炭由来事業の採算が悪化し、苦戦を強いられていますが、化学品事業はこれまで取り組んできた構造改善努力に加え、堅調な需要にも支えられて安定的な収益を確保しています。機能材料事業についても、スマートフォンなどの電子デバイス向けの旺盛な需要により、回路基板材料・ディスプレイ材料などの販売数量が拡大しました。エポキシ事業については、国内事業強化や韓国国都化学との連携強化などにより中核事業としての基盤整備が進められています。

こうした事業環境のもと、以下に申し述べます重点課題を、皆さん一人ひとりが自らの課題として受け止め、具体的な行動につなげていただくことをお願いします。

～重点課題～

■中期計画・業務改革

中計課題の着実な推進と追加策の実行

業務改革の継続した取り組み強化

冒頭にも述べましたとおり、今中期計画は、コスト改善を中心に徹底して社の基盤整備に取り組む三ヵ年と位置付けています。計画初年度である今年度は、グループ各社を含めた各製造所における歩留・原単位の改善に加え、経費圧縮や修繕費の抑制などの様々な追加改善への取り組みによって、コスト改善は目標を上回る進捗となっています。引き続き、計画に掲げられた改善案件を具体的な成果へつなげていくとともに、更なる追加改善策の検討・実行をお願い致します。

コスト改善に加え、「業務改革」を目指した取り組みを継続して強化して欲しいと考えています。中でも、一昨年に全面稼働したシステム再構築の効果を最大限に発揮することが重要です。システムの有効活用により生産・販売の効率化を図るとともに、情報の共有・活用による業務スタイルの変革など、数値として顕在化しない部分についても、大きな改善を期待しているところです。また、そうした改善成果の検証も重要な取り組みであり、その点も十分に意識して活動を進めていくことをお願い致します。

■コールケミカル事業

厳しい環境下での事業戦略再構築

中国事業の着実な推進・早期戦力化

厳しい環境下にあるニードルコークスについて、国内・外への増販努力の継続と、生産性向上への取り組みを着実に進めて下さい。また、想定以上の事業環境悪化の継続を踏まえ、事業戦略を抜本的に再構築し、一刻も早く成案につなげる必要があると考えています。

カーボンブラックは中国輸入品の流入継続・拡大が予想される中、堅調なタイヤ需要の確実な捕捉が課題です。また、新たな需要の開拓など、営業・開発・製造各部門の連携した取り組みによって、是非とも大きな成果につなげて下さい。

かねてより建設工事を進めてきました、中国のニードルコークス・カーボンブラックのプロジェクトについては、地元政府の稼働認可を取得し、昨年9月から試生産を開始したところです。事業環境は依然厳しいものがありますが、両事業の早期戦力化に向けて設備の本格立ち上げに備えた顧客品質承認獲得や、拡販努力の推進をお願いします。また、引き続き、現地社員の教育・育成等により、着実な安定操業準備を進めて下さい。

■化学品事業

安定した収益基盤の構築へ

事業構造強化策の検討・実行

化学品事業については、B T X・S M事業の安定的な収益基盤構築に向けて、関係者が一丸となって引き続き全力で取り組んでいただきたい。

昨年9月に完工した低フェニルアセチレン装置活用による、E P S（発泡ポリスチレン）市場へのS M拡販や、先ごろ決定したベンゼン製造設備の能力増強工事を着実に進めるとともに、さらなる事業構造強化策の検討・実行をお願い致します。

本年春に増強工事が完了するジビニルベンゼンについては、お客様のニーズをしっかりと捉え、増産効果を最大限発揮しなくてはなりません。

フェノール事業は、市況が低迷しかつ販売数量が減少する環境下ではありますが、拡販・コスト改善・安価原料調達など、抜本的な構造改善による収益基盤の再構築が急務であります。

潤滑材料事業は、新日鐵住金各製鐵所への展開をさらに強化し、全製鐵所へのサポートと、開発品拡販に取り組むとともに、幅広いユーザーニーズを捉えた新規製品の開発を進めて下さい。

■機能材料事業

需要に着実に対応する体制強化

新たな市場分野の開拓を推進

機能材料事業は、回路基板材料「エスパネックス」について、スマートフォン向けをはじめとする旺盛な需要に着実に対応する生産体制の構築と、徹底的なコストダウンの推進が昨年から続く最大の課題です。さらには、顧客ニーズに沿った新たなグレードの開発・提案による新規分野の開拓も事業基盤強化のために必須の取り組みです。成長するアジア市場における拡販についても、東莞・香港に設立した販売会社を中心に着実に進めていくことをお願い致します。

液晶ディスプレイ（L C D）材料「エスファイン」については、高機能スマートフォンに搭載される中・小型L C Dのさらなる高精細化に対応するため、高機能・差別化商品の開発・投入が必須です。また、アジアにおける大型テレビ向けL C D市場において競合各社との競争に打ち勝つコスト競争力強化を確実に進めて下さい。

機能樹脂材料は、大型テレビ向けM S樹脂の拡販に加え、当社独自技術による芳香族モ

ノマー・オリゴマーの新規用途開拓と事業化を推進して下さい。

有機EL材料は、ディスプレイ用途での燐光緑ホスト材料の高特性化推進が最大の課題です。さらに、新規顧客の獲得や新規需要開拓による収益安定に加え、青色燐光材料の早期開発実現にも引き続き全力で取り組んでいただきたい。

照明用途向け新製品の開発に加え、コスト低減のための塗布プロセス向け材料とインク化技術の開発が今後の市場開拓のための重要な取り組みであり、大きな成果に期待しています。

また、LCDと有機ELディスプレイが市場を分け合う動きが加速するなかで、当社のポジションをより強固に確立させていく必要があると考えています。

■エポキシ事業

縮小する市場での拡販へコスト改善推進

CFRPなど成長市場への新たな展開

エポキシ事業については、国内市場が年々縮小している一方で輸入品が増加する厳しい環境下ですが、拡販努力を継続していただきたい。新規のお客様からいただいた様々な課題を粘り強く解決することに加え、コスト改善の取り組み強化、さらには新興国などの海外市場の調査・開拓を強力に進めて下さい。

また、高機能エポキシメーカーへの飛躍を目指し、CFRP（炭素繊維強化プラスチック）用材料の開発など、今後の大きな成長が期待できる市場分野への展開や収益基盤の強化、韓国・国都化学と連携したプロジェクトの効果発揮を期待しています。

■事業開発企画

燃料電池向けの採用へ今年が正念場

次世代のエコカーとして社会の期待を集めている燃料電池車に使用する「新規多孔質炭素材料（エスカーボン・MCND）」は、2020年の本格採用に向けて量産プロセスの確立と徹底的なコストダウンが必須の課題であり、2016年は正念場を迎えます。当社の技術を結集して何としても実現を図っていただきたい。

また、燃料電池車に使用する水素タンク向けエポキシ樹脂やCFRP、リチウムイオン二次電池（LIB）負極材料等を含めた基盤技術研究について、引き続き新日鐵住金㈱研究部門との連携強化に取り組んで下さい。

■研究開発

新体制が目指した研究開発を推進

具体的な成果による真価が問われる年

昨年4月に発足した総合研究所体制は、その真価が問われる時期を迎えており、目に見える形で戦略的な研究開発マネジメントによる成果を発揮して欲しいと考えています。

新設した研究企画部が中核となり、新体制が目指した研究開発を推進する極めて重要な年であり、テーマ設定や人員配置・予算措置のあり方の見直し、各センターの連携推進、プロセス開発技術の強化などにより、具体的な成果を早期に生み出すことを期待しています。

既存事業の存続・成長を支える研究開発

新たな事業を創出するとともに、既存の事業を強化し存続・成長させていくことも、総合研究所に期待しているテーマの一つです。

変化の激しい時代にあって、事業を取り巻く環境が一変してしまう事例は枚挙にいとまがありません。そうした際に、生き残りをかけて抜本的なコストダウンを図る、あるいは既存の設備を活用して新たな製品を生み出す、さらにはまったく新たなプロセスを確立するといったことについて、常に準備を怠りなく進めていくことも、総合研究所の課題として認識していただきたいのです。化学産業における既存のプロセスも、全てが完成し尽くされたものでは決してありません。改善の余地は残されており、既存事業を存続・成長させていくための抜本的な強化策として、ぜひとも取り組んでいただきたいと思います。

また、当社独自のコア技術である、炭素の技術、あるいは芳香族化学の技術をベースに、市場ニーズに応える研究開発の推進も当社にとって非常に大きなテーマです。

しかし、そうした独自の技術によって当社に優位性があるとされる周辺分野へ事業を広げていくにあたって、地に足をつけた着実な取り組みが必要であり、あらゆる角度からリスクを検証するという視点を十分に意識して取り組んで下さい。

社会生活環境のインフラ整備に貢献

かねてから申し上げているように、機能材料における中核市場となっている情報・電子機器の分野に加え、もう一つの柱として「自動車・インフラ」分野への取り組み強化を引き続きお願いしたい。特に、インフラ分野については、ビルや構造物などの建設・整備に関する事業に加え、例えば途上国における水処理技術・材料など、人々の暮らしを支える、社会生活環境の整備に貢献できる技術開発にも、新たなテーマとして取り組んで欲しいと

考えています。

また、数年単位で成果につながるものではありませんが、CO₂削減への取り組みは化学産業に携わる者の使命ともいえるべきテーマであり、人工光合成に関する技術開発もその一例です。当社の持つ技術・人材を活用して、そうしたテーマに息長く取り組んで行くことが企業としての責任と考えています。

■環境・安全、品質保証

環境・安全への取り組みを全てに優先

品質情報の管理と活用をさらに推進

環境・安全、そして品質保証への取り組みは、言うまでもなく「ものづくり」企業である当社にとって基本中の基本であります。

安全については、これまで全グループを挙げて完全無災害の達成を目指した取り組みを強化してきましたが、残念ながら実現に至っていないのが現状であります。

日常作業においては、5Sの徹底と作業前ミーティングで危険予知の充実を図るとともに、安全作業の技術的背景として「know-why」の伝承、さらには変更管理におけるリスクアセスメントの徹底についても、引き続き取り組み強化をお願いしたい。

安全活動をより実効あるものとするためには、万一の事故・災害に備え、関係省庁とも連携した訓練の実施・継続が重要な取り組みです。

環境については、企業の責任において、地域社会と連携した環境保全への取り組みが必須です。環境事故の未然防止に努めるとともに、安全活動と同様に、万一の際に最善の対応を図ることのできる体制の整備、作業者の教育・訓練を怠りなく進めて下さい。

品質管理の強化については、一昨年設置した品質保証部を中心に、監査内容の充実を図るとともに、社員の教育活動や、実践できるルール作りなどを通じて、高いレベルを維持・継続できる品質保証体制の整備が進められており、継続した取り組みをお願いします。また、システム再構築で導入した品質情報データベースの活用による、クレーム対応などの品質情報の管理強化と、蓄積された品質情報の有効活用をさらに推進して下さい。

■CSR・内部統制

全社員による企業理念の実践

今年もまた、国内・外で企業による不祥事や不正行為などが報道され、大きな社会問題となっています。

言うまでもなく、こうした行為によって企業の信頼は一瞬にして地に落ち、その存続さえも危ぶまれる事態を招きます。そしてこのことは、当社にとっても決して他人事ではないということだと思います。

私たちは、当社グループの企業理念の実践を基本として、事業活動を進めています。企業人である前に、社会人として法と社会のルールを遵守すること。そして事業活動においては常に公正・透明であるとともに、当社の技術を活かして社会を豊かにすることなどを目標として掲げています。

社員の皆さん全員が、日々の業務を通じて企業理念を実践していただくよう、あらためてお願い致します。

■おわりに

社員の皆さん、特に管理者の皆さんには、自らが携わっている事業や、あるいは担当する業務を通じて、どれだけ多くの人たちを支えていくことができるか、ということを常に意識して欲しいと思っています。また、私たちが事業を進めて行くにあたっては、お客様をはじめとする取引先各社、協力会社の皆さんから支えられているということも忘れてはなりません。

そうしたことを心にとめて、働く人たちが心からやりがいを持って担当する業務に取り組める会社であり続けるために、皆さんがそれぞれの持ち場、立場で力を発揮していただきたいと思います。

厳しい環境下ではありますが、皆さんとともに、明るく着実に前進して行ける一年となることを祈念して、新年のあいさつとさせていただきます。