

年 頭 所 感

2020年1月6日

日鉄ケミカル&マテリアル株式会社

代表取締役社長 太田克彦

「厳しい経営環境の中で試される実力」

選択と集中を果敢に進め競争力を高めよう

1. はじめに

日鉄ケミカル&マテリアル社の皆さん、国内および海外のグループ会社の皆さん、
2020年が明けましておめでとうございます。

振り返れば、2019年は世界情勢が激動した年でした。米中の覇権をめぐる争い、英国のEU離脱問題、世界各国で起こったテロや民主化運動など、これまでに経験をしたことがない出来事が起きました。こうした流れは、2020年も続くと思われる。

そうした中ですが、2020年には日本にとって素晴らしい事が待っています。2020東京オリンピックです。ラグビーワールドカップは我々に大きな感動をもたらしました。2020東京オリンピックでも、世界のトップアスリートがきっと新たな興奮と感動を我々に見せてくれると思います。また、それを機会に、日本の長所である文化や心を世界に発信し、世界経済の安定と成長への貢献を打ち出して行く絶好の機会だと思います。

さて、日鉄ケミカル&マテリアルにとっても2020年は節目の年です。3年前に、オリンピックイヤーを終点にした中期経営計画を策定し、一昨年に経営統合を果たした後も、その計画を引き継いできました。2020年は3年間の集大成の年として、計画した諸施策を確実に実行する年にしたいと思います。

2. 2019年の十大ニュース

まず、2019年は我々にとってどのような年であったか、また我々は何を成し遂げたかを確認するために、私なりの十大ニュース形式で振り返ってみたいと思います。

1) 1月～2月、中期経営計画の点検と補強

日鉄ケミカル&マテリアル社として出発するにあたり、それぞれの会社の中期計画を統合したうえで、足下の経営環境を踏まえて「点検・補強」運動を展開しました。その結果、多くの重要な方針を決定し、その幾つかは直ちに実行に移しました。例えば、ニードルコークスのLIB負極材向けの出荷設備新設、潤滑剤に含まれる摩耗粉分析データを日本製鉄の保全システムと連結し、ビッグデータ解析の端緒を開く、5G対応の「エスパネックス」低誘電品番の上市、有機EL材料製造棟の新設、金属箔の電子材料向け新品番の上市、HIP事業の生産体制

見直し、メタル担体製造体制の刷新、放熱用途アルミナ球状微粒子の生産体制強化、タイ・コンポジット工場の生産体制効率化と「NS - TEPreg」の上市、高機能エポキシ樹脂増産体制整備などです。各事業の競争力を強化する具体的なプランを、全役員が集まって議論し具体化した意味は大きいと思います。

2) 4月、2018年度決算で最高益

事業利益 251 億円、ROS10.2%は実質的に過去最高でした。ニードルコークスの市況に助けられた面もありますが、関係者の継続的な努力が実ったものであり、素直に喜びたいと思います。また、四つの事業部門がそれぞれ目標とする収益を計上できたことも、誇れる成果だと思います。

3) 4月、令和元年入社 of 定期採用 71 人が入社

各人が、一ヵ月間の集中研修を終えて配属先での仕事を始めています。戸惑うこともあるかもしれませんが、記念すべき令和元年入社組として力を合わせて、自己実現を通じて会社の発展にも尽くしてもらいたいと期待します。

4) 5月、日鉄日本橋ビルに本社を集約・移転

それまでは、いわば別居生活をしていましたが、日鉄グループとして由緒ある地に建つ最新鋭ビルに結集し、名実ともに統合会社として仕事を始めることができました。本件を遂行してくれたニュー・カンパニー・プロジェクトの面々に改めてお礼を言います。

5) 6月、財務会計システムの統一を実施

事業を運営していく上で、実績をタイムリーに数字で評価することは、重要なことです。経営統合から半年強の期間で、こうした体制を整えられたことは大きな成果です。短期間に精力的に取り組んでくれた皆さんの努力に感謝します。

6) 7月、品質コンプライアンスの再徹底について（社長達）

世界のユーザーから評価される「特徴のある機能性素材」を製造販売するメーカーとして、品質問題は積み上げてきた企業価値を一瞬にして毀損しかねないことを肝に銘じ、どんな小さな品質事故も起こさず、見逃さないという強い意志で、全員が全力で取り組むよう、あらためてお願いしました。

7) 7月、海外拠点・子会社を対象とした「コンプライアンスホットライン」を開設

会社にとって、社会のルールに従って仕事をすることは基本中の基本ですが、そのインフラ整備の一環として、海外拠点へも本社などへ気軽に相談できるインフラを導入したものです。

8) 9月、台風 15 号・19 号の被害

当社の製造拠点は千葉県、茨城県ともに幸いにも被害は軽微でした。しかしながら、強風下での行動や事前の準備体制など、幾つかの課題が明らかになりました。自然災害への備えを再点検する必要があります。

9) 12月、MCND の事業化と中国事業の安定化策に一定のめど

両プロジェクトは当社にとって極めて重要な経営課題であり、私もプロジェクトチームの中に入って、毎週のように進め方を議論してきましたので、感慨深いものがあります。関係者の粘り強い努力に感謝します。しかしながら、まだ方向性が固まりつつある段階であり、今後も気を緩めずに確実に実現していきたいと思えます。

10) 12月、年間安全成績は改善

2019年は休業災害が二件発生しましたが、前年との比較では大きく改善しました。しかしながら、軽微事故は二桁以上発生していますから、必要な設備対策と常に緊張感を持った行動をお願いします。

3. 2020年に期待すること

現行中期計画の先を見据え

会社の進むべき道筋を議論

2020年の経営環境は、当社にとっても厳しい方向に向かっていると思えます。一つは中国の過剰生産能力問題が当社の各事業の需給に影響を与えます。特に、過去2年間好調であったニードルコークスは、中国での過剰生産能力が顕在化し、その解消に数年かかるとも言われています。また、5Gをはじめとして、電子・機能材料の需要は確実に伸びることから、当社にとってもチャンスが広がります。しかしながら、材料メーカー間の競争はさらに熾烈になるでしょう。こうした中で、我々のやるべきことは、第一に、すでに述べた2020年中期経営計画の「点検・補強」策の迅速な実行です。厳しい経営環境の中でまず為すべきことは、自らの体質を強化することです。

第二に、お客様との関係を深めることです。機能材料事業部門と複合材料事業部門は、これまで以上にお客様目線での製品紹介や材料開発に取り組む必要があります。すでにお客様情報の共有化や顧客キャラバンを行っていますが、さらにお客様の開発目標を知り、それに相応しい材料をタイムリーに提案できる体制を整える必要があります。

先日、重要な海外顧客を訪問した時に、これまでの関係者の努力が実り、「自社の製品開発ロードマップを開示するので、当社の材料開発に共同で取り組みたい」という話が、トップも同席する中でありました。電子・機能材料の分野では、こうした関係をより多くの顧客と築けるかどうかが、当社の発展の重要な要素になると思えます。現在、そのための拠点として、新たに木更津地区へカスタマー・イノベーション施設を建設する構想を具体化しています。

第三に、経営統合の仕上げとして、新人事制度の制定を行います。両社の制度を単に統一するだけでなく、社員の皆さんのライフステージに則した多様な働き方がより可能となった上で、仕事の効率性も上がるような制度にしていきたいと思えます。

最後に、2020年中期計画の先の会社の進むべき道筋について、議論を始めたいと思

います。日本製鉄グループにあって、鉄鋼以外の素材を一元的に担う会社としての責任を果たし、また社会の環境意識の高まりや情報化社会の期待に対して、独自の技術を持ってソリューションを提供することで社会貢献できる、そうした会社を目指していきたいと思います。

4. おわりに

安・環・防・品質優先の 真摯な取り組み継続を

いま、米国でも株主至上主義の見直しが始まっています。社会との共生は、利益よりも優先されるべき会社の基本です。社会から認められるためには、安全災害ゼロ、環境事故ゼロ、防災事故ゼロ、品質問題ゼロを目指さなければなりません。こうした目標は、実は、生産量の確保や収益と対立する概念ではなく、これらの四つを成し遂げれば、安定生産も収益も結果として実現されるものです。改めて、四つの目標への真摯な取り組みをお願いします。

皆さんと、ご家族にとって良い年になるように、皆で力を合わせて進みましょう。