

社長年頭あいさつ

2021年1月5日
日鉄ケミカル&マテリアル株式会社
代表取締役社長 榮 敏治

2025 経営計画の初年度

強靱な企業体質実現に向け最初の一步を踏み出し
5年、10年先を見据えた構想力で未来を拓こう

皆さん、新年あけましておめでとうございます。コロナ禍で何かと不便な年末年始だったと思いますが、気分も新たに新年のスタートを切りたいと思います。

■2020年を振り返って

コロナ禍で激動した1年

長期の視点で経営計画を策定

(コロナ禍)

振り返ってみますと、昨年は何といてもコロナに始まり、コロナに終わった一年でした。景気は急減速、産業ごとに跛行性はあるもののコロナ禍により企業業績は大きなダメージを受けました。当社の収益も大変厳しい状況にあり、上期は37億円の経常赤字となりました。下期、景気は回復基調にありますが、コールケミカル事業は電極需要の減少や在庫調整の影響でいまだに厳しい状況が続いています。受注回復は今年の年央まで待たなければならぬかも知れません。化学品事業は上期に市況の急落がありましたが、昨年秋口以降、供給障害という一過性の要因で市況は回復しました。ただ、中国での供給能力増強により化学品を取り巻く需給環境は依然厳しく、予断を許さない状況です。機能材料事業、複合材料事業は好調な半導体需要に加えて、事業部の能力増強や拡販、価格改善努力もあり、足元は概ね順調に推移しています。また7月には新規事業であるMCNDの商業出荷が始まりました。こうした環境下、全社一丸となって年度での黒字化に取り組んでいただいています。

コロナ禍は経済、企業収益面での影響に止まらず、私たちの生活スタイルにも大きな変革を迫りました。テレワークはその一例です。これまでも働き方改革の一環として、テレワークやサテライトオフィスの必要性が論じられてきました。私も昨年の人事制度改革の次には働き方改革に取り組むべきと考えていましたが、コロナ禍で否応なくテレワークが拡大しました。勿論、現在の状況はあくまで緊急時の対応です。今後はテレワークの長所、短所を踏まえた制度の在り方と共に通信インフラの一層の整備やテレワークを前提とした処遇制度などの制度設計を行い、就業スタイル多様化の一助としたいと思います。

(世界の動き)

世界の動きに目を転じますと、昨年 11 月には米国大統領選挙が行われ、民主党のバイデン候補が勝利し、異形の大統領トランプ氏は敗北しました。民主党政権というよりは非トランプ政権となり、より予測可能性の高い政治が期待できると言われていますが、米中対立の構造はこれまでと変わりません。中国の動きを見ると米国の混乱、退潮の隙に安全保障、通商などの分野で益々存在感を増しています。米中の対立の狭間にいる我が国は微妙な立ち位置を強いられますが、我々のビジネスにも少なからぬ影響を及ぼしています。米国や同盟国による Huawei 製品のボイコットなど通商関係の規制、混乱はサプライチェーンの変化をもたらします。中国は我々にとって大きな市場ですが、中国企業は西側諸国のチャレンジに晒されています。また、日韓関係が当面改善される兆しがない中、我々の韓国ビジネスも大きなチャレンジを受けています。一方で欧米や他のアジア諸国も中国に劣らぬ大きな市場です。従来の枠組みにとらわれず、常にアンテナを高くし、したたかにビジネスを展開していかねばなりません。

(経営計画の策定)

さて、こうした厳しい環境下、2021 年度から始まる新しい経営計画を策定しました。

今回の計画の特徴は従来の 3 年単位の収益計画から、より長期の視点で 5 年後の 2025 年度での事業構造と収益目標を掲げたことです。長期の計画を持つ意味合いは文字通り事業の長期トレンドを踏まえた事業計画を策定することにあります。同時に長期の視点で人、モノ、金という限られた資源をどの分野に集中的に投下すべきかを決定する、すなわち事業領域の選択と集中を進めることを意味します。大胆な構想と綿密な計画で伸びる領域には資源を集中しますが、そうでない領域は対象外となることも覚悟しなければなりません。勿論、事業の拡大には一定の財務規律が必要です。投資検討は従来以上に厳格かつ精緻に行います。一方でリスクを取るべきと判断すれば躊躇なく進めます。

事業の選択と集中で事業ポートフォリオのバランスを健全化し、経営の安定化を図ります。コールケミカル事業、化学品事業に依存した収益体質から脱却して、機能材料、複合材料、新規の各事業をもう一方の柱に仕立てるということです。景気変動に強い強靱な体質の企業となり、日鉄グループの収益に貢献するとともに、従業員にとって魅力ある会社、職場にすることを目指します。

■ 2021 年の目標

すべての事業での黒字化達成

業務改善・効率化への問題提起を

(経営計画の初年度)

本年は新経営計画のスタートの年として大変重要な一年になると思います。コロナ禍の収束はいまだ見えず、先行きの不安は払しょくできませんが、既に景気の底は脱して

います。世界経済は確実に回復軌道に乗っています。今年、我々は2つのことに注力しなければなりません。

第一は2021年度の収益の回復です。足元、2020年度の通期黒字化を目指して日々努力していただいています。2021年度は、さすがにV字回復は望めないとしても、アフター・コロナの商機を逃さず確実に収益を上げて行きたいと思います。年度を通じてすべての事業で黒字化を達成することが目標です。

第二は経営計画初年度の取り組みです。

今般の経営計画では中長期的視点から、構造改革を含む事業ごとの方向性を定めました。収益目標は2025年度断面で整理しています（部門によっては2023年度断面の収益計画も策定しています）。今後は毎年、目標達成に向けた実行計画の策定と進捗管理を行います。先々の事とは言え大変高い目標を掲げています。何事もスタートが肝心です。

今年打つべき施策を確実に実行して、しっかりと第一歩を踏み出したいと思います。また、経営計画の中では業務効率化への取り組み強化を掲げています。Microsoft365環境の最大限の活用、情報・データの共有、取引の電子化、システムの構築等、やれるものから着手して業務効率を一層高めていく必要があります。重要なことは社員一人ひとりが効率化マインドを持つことです。無駄な仕事はないか？どうすれば改善できるか？絶えず問題提起できるように心がけてください。上司も部下に無駄な仕事をさせていないか、効率的な仕事の設計が来ているか、絶えず自らに問うてください。効率の上がない職場の責任は上司にあります。

今年には定年延長の初年度となります。定年延長と昨年10月からの新人事制度の定着をベースに働き方改革にも着手したいと思います。業務効率化の推進やテレワークを含めた柔軟な勤務体系の構築は働き方改革の重要な要素です。

■安全・環境・防災・品質

事故・災害・コンプライアンス違反ゼロへ

さて、本年の最大の課題の一つが安全・環境・防災・品質に関わるコンプライアンスの強化です。

昨年の安全成績は、複数の休業・不休業災害を発生させてしまい、過去最悪レベルとなり、また複数の製造所で環境・防災事故を起こしてしまいました。これらの課題については、全社一丸で取り組んで来ただけに残念でなりません。コンプライアンスは企業として守らなければならない最低限の要請です。最低限の要請に応えられない企業は企業としての存在意義を問われます。従業員の命、健康を守れない企業、環境汚染や防災事案で地域社会に多大な迷惑をかける企業、品質問題で顧客の信頼を失う企業という烙印が一旦押されてしまえば、企業にとって計り知れないダメージとなります。

経営陣以下、社員一人ひとりが事故・災害ゼロ、コンプライアンス違反ゼロに向け改めて強い覚悟で取り組んでいきたいと思えます。

■終わりに

心と体の健康で

職場を活気溢れる場に

最も大事なことは言うまでもなく働く人たちの心と体の健康です。

コロナ禍は依然収まる気配がありません。まずは感染予防に万全を期して下さい。職場での安全への取り組み強化は先ほどお話した通りです。また心の健康にも目を向けてください。仕事の仕方、させ方に細心の注意を払い、職場全体で心の健康のケアに努めてください。テレワークで日頃のコミュニケーションが取りにくくなっている職場ではなおさらきめ細かな配慮が必要です。

また、海外で業務に従事している皆さん、日本からの派遣者も現地の従業員の皆さんも昨年は大変な一年だったと思います。拠点と日本との往来も満足に出来ず、支援が行き届かなかつたことを申し訳なく思っています。ワクチンの普及と感染予防の徹底で、いずれコロナ禍は収束すると思えます。また事業を取り巻く環境も改善されつつあります。皆さんが日々、心身ともに元気で仕事に従事され、皆さんの職場が活気の溢れる場となることを期待しています。

今年一年が皆さんにとって素晴らしい年となることを祈念しております。

ご安全に。