

2010年1月4日

2010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

**変化に強い体質づくりへ
真の“実現力”が問われる年**

ご安全に！

皆さん、新年あけましておめでとうございます。ご家族揃って、良い年を迎えられたことと存じます。年頭にあたり、私の所信の一端を申し述べたいと思います。

今年は、皆さんとともに「変化に強い体質づくり」と、目標を成し遂げる真の“実現力”をどう高めるかに取り組みたいと思います。

目まぐるしく変化する事業環境の中で、グランドデザインの目標達成に向けた実行の初年度として、決意を新たにしたいと思います。

大幅な需要の減退

かつてない減産を経験した09年

昨年をふり返りますと、08年末から世界経済に大きな影響を及ぼした、いわゆるリーマンショックによる米国発の金融不安が引き金となり、鉄鋼産業をはじめ、自動車、電機など、あらゆる産業分野で急速な需要減退に見舞われました。

機能材料、化学品、コーラルケミカルと、当社の事業へもその影響は広がり、さらに在庫調整も加わって、かつて経験のない減産を余儀なくされました。その結果、08年度決算では、上期の黒字を、下期ですべて相殺する形となり、11年ぶりの連結経常赤字となりました。

09年度上期も、本格的な需要の回復には至りませんでした。全グループの社員の皆さんをはじめ、協力会社の方々など、多くの関係者の努力によって、上期決算での経常利益は46億円のプラスとなり、半期ベースでの連続赤字は避けることができ、年度ベースでも60億円を超える黒字を確保できる見通しであります。

しかしながら、その利益の内容については、必ずしも計画通りではなく、各事業分野ともに、マーケットの動向や、お客さまのニーズをしっかりと掴むことが出来ていなかったと言わざるを得ません。激しい変化の時代にあっては、営業部門はもとより製造、研究開発、コーポレートそれぞれの部門において、常にお客様を軸に、マーケットの動きに敏感に反応し、迅速に対応できる体質造りが必要と痛感した次第です。

グランドデザインの目標達成へ

本格的な実行の初年度に

当社は昨年3月、グループ企業理念を改訂するとともに、2020年をターゲットとする「グランドデザイン」を策定し、公表いたしました。

要約して言えば、それは「素材を技術し、未来を拓く」を基本理念とし、高度な化学技術

の育成・蓄積による地球環境への貢献などを通じて、社会から信頼される企業として成長を目指すことであります。具体的には、石炭化学原料の最適活用と、炭素製品の一貫製造技術による高度化、高機能製品の提供、さらには、情報電子材料を始めとする先端分野での機能材料の提供を目指し、売上高5千億円・経常利益5百億円以上（ROS10%以上）、ROA15%以上を実現することです。

そのために4月から、マーケットに軸を置いた製鉄化学事業本部、機能材料事業本部、新事業開発本部による三本部体制としました。

その後、およそ半年にわたり、グランドデザインの達成に向け、各事業本部が主体となって、実行課題について議論を重ね具体的なテーマに落とし込み、推進リーダーを決め、ロードマップを作成し本格的な取り組みを始めたところです。

実行にあたっては、顧客対応、研究開発、地球環境対策等における、新日鐵グループの連携をますます強化していただきたい。

以下に申し述べる各本部毎の重点課題を、皆で再認識した上で、全精力を傾け、スピードある解決に当たっていただきたいと思っております。

<製鉄化学事業本部>

海外展開も視野に

今こそ拡大戦略の実行を

まず、製鉄化学事業につきましては、新日鐵グループの一員として、製鉄化学原料の有効活用によって社会へ貢献し、社の収益基盤を支えるとの明確なミッションのもと、これまでに培ってきた技術力・営業力を最大限に発揮することをお願いしたい。

ニードルコックスについて、足元の需要は依然として低迷していますが、今こそ、海外展開も視野に将来に向けた拡販戦略を実行するときであります。石油系をしのぐ新規高品位グレードの開発に向けて、ユーザーとの連携強化を図り、広範な商品ラインナップの実現を目指していただきたい。

カーボンブラックについては、輸入品の増加など、マーケットの変化を見極め、他社との提携も視野に入れた事業構造の再構築に加え、一層の低燃費を実現するタイヤ性能に貢献するカーボンブラックの開発などが課題となります。

特殊炭素製品は、半導体やソーラー向けなど、主要分野におけるトップシェア獲得へ取り組むとともに、昨年稼働を開始した中国の加工拠点の活用による拡販や、生産性のさらなる改善によるコスト削減を実現していただきたい。

基礎化学品については、事業の存続をかけたコスト削減への取り組みに加え、川下分野から見た、事業の構造的課題を明確化し、他社との提携も踏まえ、課題解決への具体的な道筋を明らかにしていただきたい。

<機能材料事業本部>

お客さま目線での事業展開へ

新たな体制でスタート

機能材料事業につきましては、昨年12月に体制を見直し、新たなスタートを切りました。その狙いは、事業を「樹脂」の種類でくくるのではなく、お客さまの事業フィールドが求める「機能」でくくることにあります。

当社の目線ではなく、お客さまの目線による三つのターゲットフィールドへ、事業部とともに研究所も再編し、営業と研究が知恵を出し合い、総合力を発揮できる体制といたしました。

保有する技術や営業力を、これまでの“点”から“面”へと展開を図り、互いに補完しながら、機能樹脂の設計・生産技術をさらに高め、迅速で柔軟な顧客対応力に磨き上げていただきたい。

今回、新体制のターゲットとした三分野のうち、光学・ディスプレイ材料フィールドでは、シルプラスについて、携帯電話用の前面板やタッチパネル向けの採用拡大を図り、一刻も早く事業基盤を確立していただきたい。また、MS樹脂やPDV（ポリジビニルベンゼン）には、その特長を武器に、レンズ・光学分野への早期の新規参入を期待しています。

回路・実装材料フィールドでは、エスパネックスの両面品比率アップに対応した生産性向上に加え、スマートフォンなど高機能・多機能携帯電話向けの、薄手化CCLの実現を目指していただきたい。また、拡大するアジア市場を確実にフォローする、事業推進体制の確立も重要な課題であります。

実装材料については、現在のパッケージング材料事業を着実に拡大させることが大事です。さらに自動車分野など、大容量化の進むパワーデバイス向け高放熱材料も視野に入れ、お客様の開発スケジュールに遅れぬよう、新商品の対応が必須であります。

一方、エポキシ事業については、この4月から東都化成の企画・営業・開発機能を当社へ統合し、事業の強化・拡大を進め、機能材料事業の中核の一つに位置づけることにいたします。東都化成が培ってきた貴重な技術力を、国内にとどまらず、アジアを中心とした海外に展開していくため、グループ内でのシナジー効果に止まらず、韓国／国都化学との連携によるさらなるグローバル化についても、課題を克服しながら着実に実現を目指していただきたい。

有機デバイス材料フィールドでは、最重点課題である、有機EL青色燐光材料の開発が待ったなしの時期に来ていることは、言うまでもありません。一方、照明分野では、ユーザーとの協業によって、省エネルギーや演色性など、有機ELの特長を活かした新たな技術を確認し、早期の実用化に繋げていただきたい。

<新事業開発本部>

「チーム新日化」から 次世代を支えるコア事業を創出

新事業開発本部の最大の使命は、新日鐵化学の将来を担う新規事業の創出であり、昨年より「チーム新日化」という仕組みをスタートさせました。

社長直下プロジェクトであるこの仕組みの狙いは、無駄な混乱なく、経営資源を集中投入し、開発のスピードを上げることであります。すでに、LIB負極材や色素増感太陽電池の開発プロジェクトなど、いくつかのチームが動き始めており、今後も、環境やエネルギー、次世代エレクトロニクス分野などで、新規の開発テーマを立ち上げていく計画であります。

環境・エネルギー分野を重点領域として捉え、製鉄化学、機能材料の現在のフィールドに限定することなく、それぞれの周辺領域において、次世代商品・次世代技術の探索と事業化への見極め作業を進めていただくとともに、10年後の目標として掲げた、一

千億円規模の新たなコア事業群の創出へ、踏み出していただきたい。

変化にすばやく対応できる

“実現力”が大きな鍵に

以上の諸課題へ取り組むにあたって、大きな鍵となる“実現力”の向上について、以下に述べたいと思います。

新規顧客の開拓や、新規商品の開発にあたっては、日進月歩で高度化する品質ニーズへの対応など、マーケットの動きに敏感に反応できる、営業・開発部門の緊密な連携が必須であります。特に、開発商品のサンプル提供から本格的に市場へ投入するまでの期間では、新商品の初期流動管理に関する基本動作の標準化が極めて重要です。お客様との間で多くの課題が生じ、それを限られた時間軸の中で、着実に解決していかなくてはなりません。汎用品から脱却し、ハイエンド商品を指向する当社には、そうした対応を通じ、新しいお客様との信頼関係の構築が必須であり、それがベースとなって、新規商品を相次いで市場へと送り出して行ける真の“実現力”が養成されるものと思います。

次に、この“実現力”の裏づけとなる技術基盤の整備も喫緊の課題であります。

フィールド別のコア技術を整理した、全社を貫くテクノロジープラットフォームを作成することで、当社の技術の何が強みで、何が足りないのかが、はっきりと見えてくるはずですが、サイエンスレベルでのコア技術の整備とその強化を、一刻も早く進めていただきたい。各研究所の課題を明確化し、テーマに応じ、大学を中心とする外部機関との共同研究も積極的に進めて欲しい。そのことを通じ、人材の育成、あるいは将来を背負う人材確保にも繋げていただきたいと思います。

製造実力の向上に向けた取り組みは、言うまでもなく重要な課題ではありますが、まずは、変化し続けるお客様のニーズを、常に柔軟に受け入れていける製造現場の体質が欠かせません。ミドルからハイエンドまでの製品品質を、きちんと造り分ける力を身につけること。そのためには、先ず現状の品質のバラツキを把握し、その削減活動に、スタッフをはじめ直協一体となって取り組み、バラツキの少ない、精度の高い安定した品質造り込みを現場で実現していただきたい。

経営ソフトの改善へ

変化に強い分散型システム構築を

また、経営ソフトの改善も今年の重点課題の一つであります。

コーポレート部門のスタッフには、事業部門・開発部門・製造部門等のサポート役として、より付加価値の高い支援が求められますし、現在、検討を進めている人材力・組織力の強化とあわせ、それらを支えるIT環境の整備も平行して着実に進めていただきたい。

なかでも業務運営のベースとなる基幹情報システムについて、早期改善に取り組んでいただきたい。具体的には、現在のメインフレーム型中心のシステムを見直し、バルク品から多品種小ロットの機能商品まで、幅広い事業のそれぞれの商品特性に応じた、コンパクトな分散型システムの構築であります。受注から生産・出荷・品質管理に加え、収益管理のための情報もタイムリーに把握できるシステムを構築するとともに、意思決

定システムの変革や会議体の見直しなど、全社的な業務プロセスの見直しにも取り組んでいただきたい。

実戦的な安全活動で 完全無事故・無災害の追求を

もの造りの企業である当社にとって、安全の確保はすべてに優先する大前提であります。当社では、通常の操業時よりはむしろ、工事や点検時における災害の発生が多い傾向があり、こうした災害を無くすためには、作業前のミーティングを一層重要視していただきたい。そして、そのミーティングに、これまで積み重ねてきた化学設備に関する経験やK Yの知恵など、RC活動の成果を、全神経を集中して、今から始める作業の段取りに注入して、安全確保に努めていただきたい。しかし、それでも計画通りにはいきません。そのときは、必ず作業を止め、ミーティングの後に再開する。これを励行すれば、ほとんどの災害は防ぐことができるのです。こうした実戦的な安全活動によって、完全無事故・無災害を確保していただきたいと思います。

.....

企業理念の実践に向けて・・

冒頭にも述べましたが、昨年当社は、グループの企業理念を改訂し、基本理念・経営理念とともに、社員の行動指針を定め、法令遵守はもとより、社会から信頼される会社としての進むべき道筋を明らかにしました。

私たちが行う事業活動は、まさにこの企業理念の実践を目指さなくてはなりません。グループの全社員が、常に企業理念の精神に立ち返り、地球、社会、そして顧客に役立つ化学素材造りを通じ、それに参加する一人ひとりの成長と幸福の実現を図って行かなければなりません。

グループ全員、労働組合、そして協力会社の皆様のご理解とご支援を本年もよろしくお願い申し上げます。

最後になりましたが、皆様とご家族のご多幸を祈念し、新年のあいさつとさせていただきます。