

2011年1月4日

2011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

グランドデザインと業革プロジェクトの両輪で 強い組織文化を目指す「改革実行の年」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ます。

昨年は、成長を目指すグランドデザインの達成に向けた、実行の初年度でありました。いくつかの前進を見ましたが、目標の達成には程遠く、まだまだ多難な道のりが続きます。しかし、この遠い共通の目標に向かって、粘り強く挑戦し続けるためには、強い組織力が必要であり、そのために昨年「業務改革プロジェクト」を立ち上げ、その骨格を議論し、いくつかの事業をモデルに選んで改革案を検討してきました。

今年は、わが社の将来のために、全社一丸となり、グランドデザインへの取り組みと、業務改革プロジェクトの両輪を同時に駆動する、「改革実行の年」としたいと思います。

<年度の見通し>

原油高や為替の動向などが懸念材料

目標達成に向けて努力の継続を

2010年を振り返りますと、国内顧客のシェアアップに加え、欧米やアジアなど海外顧客への拡販を進めたニードルコークスをはじめ、カルドブラックを中心とするディスプレイ材料もアジア市場での顧客獲得によって販売を伸ばしました。エポキシ事業は新体制への円滑な移行を果たす中、ノンハロを中心に安定した収益を出すことができ、またエスパネックスも世界的なスマートフォンのブームに乗じて、この1～3月も高位安定の見通しを得ています。加えて95%ナフタリンやビスフェノールAなどでの追い風もあり、昨年を上回る100億円強の経常利益を見込むに至っております。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、関係者のご努力に心から感謝いたします。

今年度も、第4四半期を残すのみとなりました。原油高や為替の動向、景気刺激策の終了など、不透明な要素はありますが、現在の努力をしっかりと継続していただくことをお願いします。

以下に、グランドデザインのロードマップから見た、事業部門毎の今年の課題について申し述べて参ります。

<製鉄化学事業本部>

海外展開を視野に事業を拡大

構造課題にも具体的進展を

コールケミカル事業におけるニードルコークスについては、昨年に引き続き、欧米の市場へ向けた、石油系ニードルコークスと同等以上の新規グレード開発による拡販

を、継続していただきたい。これと同時に、次なる展開として、中国をはじめとするアジアの需要増に対応すべく、海外での生産拠点構築の企画を、今年は成案化していただきたい。

カーボンブラックについては、自動車の低燃費化のニーズがますます高まっており、エコタイヤに貢献する商品の開発など、「新日化カーボン」を強力に支援するとともに、他社との提携を含めた体制見直しによる事業構造の強化も進めていただきたい。

特殊炭素製品については、素材からの一貫製造の強みを活かして「シーケム」、「新日本テクノカーボン」との強い連携のもとで、半導体やソーラーなど、主要分野におけるトップシェア獲得への取り組みを、中国の加工拠点である「浙江翔日科技炭素」の強化とあわせ進めていただきたい。

化学品事業については、中東やアジアにおいて大型プラントの建設が進み、厳しい市場環境がいよいよ差し迫っております。今年は、大分コンビナートにおける具体的な連携施策を実行する年であり、B・T・X、スチレンモノマーにおける強固な事業基盤を確立していただきたい。

ビスフェノールAについては、製造現場におけるコスト改善など、体質強化の着実な実行と、国内のポリカーボネート樹脂メーカーとの連携強化、さらには韓国・國都化学を含めたエポキシ事業の最適事業チェーンの構築を進めていただきたい。

一方、現在は小規模ながら、特長ある技術が高く評価されている潤滑診断・潤滑材事業は、新日鐵および新日鐵グループ企業における設備保全活動への貢献の実現と、技術力を活かした事業拡大を期待しています。

<機能材料事業本部>

わが社の成長の強力なエンジンとして

ニーズを捉えた高付加価値商品群の開発を

わが社が成長していくための強力なエンジンとして、一つひとつは小さくとも、マーケットニーズを的確に捉えた新規開発商品を次々と投入し、収益の柱となる高付加価値商品群を築きあげなくてはなりません。

すでにコア事業として収益を支えているエスパネックスやエポキシ樹脂に加え、わが社オリジナルのカルド樹脂も、LCD用ブラックレジスト材料として、機能材料事業の柱に成長しつつあります。今年は、国内のシェア拡大はもとより、中国などアジア市場での新規顧客を獲得すべく、生産能力の増強についても鋭意検討を進めていきたい。

これらに続く商品として、シルプラスやエスドリマー、有機EL材料についても、一刻も早く機能材料事業の戦列に加わるよう、しっかりと育てていかななくてはなりません。

シルプラスについては、携帯電話の前面板やタッチパネル向けに、採用が進みつつありますが、スマートフォン向けの拡販を何としても成功させ、事業基盤の早期確立を目指していただきたい。

昨年事業化したエスドリマーも、次世代を担う機能商品として期待を寄せており、リフロー耐熱レンズやハードコート用材料など、光学・ディスプレイ分野での早期実用化を目指していただきたい。

有機EL材料では、最重点課題であるディープブルー燐光材料の開発について、わが社の持つ計算機化学の技術を武器に、共同開発を進めるUDC社との連携を深化させ、決して他社に遅れることなく、今年こそ一番乗りを果たしていただきたい。

また、昨年4月に東都化成の企画・営業・開発機能を統合したエポキシ事業は、機能材料事業の中核の一つに位置付けました。耐熱性・高放熱性等に応えた新規グレードの開発を強力に進めるとともに、國都化学との連携施策として、新製造プロセスの開発、製品の相互融通や販売協力、あるいは原料の共同購買などを具体化し、成長するアジア市場へ迅速に展開していただきたい。

自社一貫製造しているエスパネックスについては、2月に設立予定の生産子会社の円滑な立ち上げに加え、今一度既存プロセスの生産性向上によるコストダウンや、プレス技術の向上による歩留まり改善など、さらなる競争力強化策を検討していただきたい。また、スリット・検査など付帯部門の徹底的な革新などにもチャレンジしていただきたい。

全社的なものづくりの変革を

エスパネックスのみならず、既存の製造プロセスについて、改善余地や課題の抽出と、その対策を検討するチームを今年こそ発足させて、全社的な取り組みにしていきたいと考えています。

<新事業開発本部>

新たな「チーム新日化」のテーマ創出へ

コーポレートと連携した議論の場を

新事業開発本部には、グランドデザインを達成するために、わが社の将来を支える新規事業を持続的に創出する仕組みを検討し、立ち上げていただきたい。

とりわけ新規事業の開発を推進・加速させるための社長直下プロジェクト「チーム新日化」については、現在、「LIB用負極の開発」「色素増感太陽電池の開発」を実行しております。これに続く新たな「チーム新日化」のテーマを創出する仕組みを、経営企画・技術総括などコーポレート部門との連携のもとで立ち上げ、プリンタブルエレクトロニクス・インクジェット材料、ニッケルナノ粒子、ナノコンポジット材料などの新規材料の中から、早期にプロジェクト化を進めていただきたい。

さらに、既存事業の需要分野におけるイノベーションに伴う材料転換にも敏感に反応し、探索・研究等、将来に備えていかなければなりません。また中長期的には、地球環境対策として「環境・エネルギー」のフィールドにおける、10年・20年後の事業につながる次世代材料・次世代技術の探索を、製鉄化学、機能材料など、現在の事業分野に限定することなく進めていただきたい。

“良きパートナー”が鍵

以上、述べてまいりましたように、立ち上げ途上の新商品にしろ、新規に着手する事業開発にしろ、わが社にはない強みを持つ国内外のパートナーと連携した強固な事業チェーンの確立、あるいは共同開発による新規事業の開拓など、“良きパートナー”を得ることが、目標の早期達成に向けて大きな鍵となると痛感しております。私たちは素材づくりを基本としながらも、合理性ある川下展開として、どこまでを視野に入れて事業を考えるのか、いかなるパートナーを選んでいくのかを明確にしていかなければなりません。

事業部門とコーポレート部門が連携して、良きパートナーについて検討する場を作っていただきたい。

もう一つのグランドデザイン

平成 22 年度の見通しは、見方によっては H23 中期計画（売上高 2000 億円、経常利益 100 億円）の一年前倒し達成とも見えるのですが、実は次のステップを見ると、今からの三年間で 1000 億円以上の売上を伸ばす事業拡大に挑戦することになります。今年から本当に険しい急な坂道を登らなければなりません。

そのためには、今年の「しんにつか新年号」で兵頭相談役が記された『もう一つのグランドデザイン』即ち、わが社固有の強力な組織文化を醸成しなくてはなりません。その方法論として、「業務改革プロジェクト」を立ち上げたわけです。

その目的の第一は、三事業本部体制における柔軟な組織運営であります。

事業本部とコーポレート部門、各研究センターと事業部、各研究センターと基盤技術センター、製造所と事業部など、複数の組織にまたがる課題が生じた時、どこか仕事が進まず、ギクシャクしてしまうことが多いと感じております。

今後、社会から我々に寄せられる課題は、一つの組織で解けるようなものではなく、未経験の領域へ挑戦する新規事業の立ち上げなど、組織を越えたメンバーで構成されたチームで取り組んで初めて解けるテーマばかりかと思えます。「チーム新日化」や「業務改革プロジェクト」といったクロスファンクショナルなプロジェクトは、組織の壁を越えるための具体的かつ有効な打開策であり、今後とも積極的に活用していく考えであります。従って、優秀な部下を自部門の業務とは直接関係ない、別のチームへ送り出さなくてはならないこともあります。今後わが社は、こうした組織運営を徹底して進めていかなくてはならないのです。

第二の目的は、業務の抜本的な見直しと、IT を駆使した業務システムの再構築であります。

お客様のニーズの変化や技術の進展に伴い、製品のグレード数は増え続け、一方で需給の変動によって、生産計画も度々変更が余儀なくされています。その中でいかに効率的に生産し、適正な在庫を持つかなど、日々の業務の中で、常に変化への対応が求められています。

また、予算編成や月次でまわす収益管理等の全社を巻き込んだ管理業務についても、迅速な実績把握・課題抽出・対策実行という PDCA の質を高めねばなりません。

しかし、これらを支える業務システムのインフラは脆弱であり、担当者個々人の努力に頼っていると云わざるを得ません。サプライチェーンの最適化を支えるシミュレーション機能を持った仕組みや、適正な品種毎に実績を把握して分析するシステムなどを、早急に整備しなくてはならないと痛感しています。

これは単に管理のためのシステム化ではなく、事業における課題の“見える化”を進めていくことで、自分たちの仕事をより面白い付加価値の高い活動にするためです。

もう一点の目的は、人材の確保と育成プログラムの整備です。

グランドデザインの実現を目指して新たな事業へ挑戦し、さらには海外へも積極的に打って出るためには、それに相応しい要員規模の拡充が必要です。

採用は人事部門だけの仕事ではないと思っています。自分たちの事業を育て、発展させていくために、事業部や製造部門、研究部門の方々も採用活動へ積極的に協力していただくことが必須であり、大学や高専、あるいは地元の高校との関係もますます重要になってきます。

一方、人材育成に必要な教育プログラムについて、厳しい時代に、採用が滞っていた時期もあり、新入社員や中堅社員を育てるための仕組みが、変化の激しい時代に適

合しなくなっていることは否めません。大切な人材を、早く戦力へと育てていく体制を整えなくてはならないと思っています。

組織を越えた柔軟な連携、ITを駆使した業務プロセスの見直し、人材育成プログラムの整備を「もう一つのグランドデザイン」として、全社を挙げて取り組み、わが社独自の組織文化をつくりあげ、会社としての総合力を高めることとしたい。それが、グランドデザイン達成への近道ではないかと考えます。

<安全・環境・CSR>

作業前のミーティングと5Sの徹底で安全確保 コンプライアンスの再徹底を

ものづくりの企業であるわが社にとって、安全の確保は最も重要な課題であり、すべてに優先する大前提であります。昨年は、複数の製造所地区において完全無災害の表彰などを行うことが出来、皆さんの取り組みに心から感謝申し上げます。

しかしながら、一方で昨年は、一件の休業災害と六件の軽微災害が発生しており、これらも一つ間違えば、重大な災害に繋がりがかねません。あらためて操業の現場、工事・修繕の現場、研究の現場を問わず、作業前のミーティングと、予定通り行かない場合のひと呼吸・再ミーティングを実施していただきたい。また、私自身、現場を見て感じたことは、ひと仕事ひと片付けの5Sが必ずしも徹底されていないということです。5Sは基本中の基本であることを再認識していただきたい。

社としても、設備の老朽化対策や地震対策などは計画化し、確実に進めて参る所存です。

一方、昨年、当社グループにおいて、元社員による重大な不祥事が発覚いたしました。まさに痛恨の極みであり、昨年10月には、「社長達」を通じて社員の皆さんにコンプライアンスの徹底について述べさせていただきました。

企業理念に掲げた三つの行動指針の一つである「信頼」は、私たちの行動の蓄積が、地域社会の方々を含むすべてのステークホルダーの皆様に理解され、認められて初めて得られるもので、信頼を得るためには長い時間がかかる一方で、失う時は一瞬であります。

あらためてこのことを肝に銘じ、社員一人ひとりが、地球環境への貢献や豊かな社会の実現などを目指す企業理念を実践し、自分自身がコンプライアンスを築く当事者であるとの自覚と誇りを持って行動していただきたい。

企業理念の実践に向けて・・・

論語の一節に「五十にして天命を知る」とあります。私たち企業で働く者にとって、天命とは何か。それはまさに『企業理念の実践』であると私は思っています。

企業理念の実践というところで、皆が志を一つにして、組織の壁を越え、柔軟な連携によって総合力を高め、一つひとつ課題を解き、社会に役立つ素材を提供する。そして、そのことを通じて、グループ社員の成長と幸福の実現を図って参りたいと考えています。

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。