

2018年1月4日

2018年 年頭にあって

新日鉄住金化学株式会社  
代表取締役社長 太田克彦

## V字型の収益回復の先に 地に足の着いた成長プランを描こう

### はじめに

国内外の方々を含めまして、新日鉄住金化学グループの皆さん、2018年明けましておめでとうございます。また、皆さんご安全に。

2018年の年頭にあたり、ご挨拶を申し上げます。

### ■2017年度はV字型の収益回復を達成

まず、昨年を振り返りたいと思いますが、昨年は当社にとって良い年であったと思います。2017年度上期の経常利益は93億円となり、リーマンショック前の2007年以来10年ぶりの高水準となりました。下期も半ばまで経過したところですが、足下の状況を見ると、2017年度は経常利益110億円という予算値を上回ることができるだろうと期待しています。2015年度が約10億円、2016年度が約48億円でありましたので、V字型の収益回復を果たすこととなります。

今年4月からは、オリンピックイヤーである2020年までの、中期経営計画が始まります。2017年度の業績を土台にして、新日鉄住金化学の未来図を、皆さんと一緒に実行に移していきたいと思っています。

### 経営環境の好転

このように、会社の収益が大幅に改善した理由は、大きく二つあると思います。

第一は、当社の経営環境が好転したことです。その中身を見ると、三つの要因が考えられます。一つ目は世界経済が堅調に推移していることです。OECDの発表では、世界経済は3.6%の成長をしており、世界中を見渡してもマイナス成長の地域や主要国は無いそうです。二つ目は中国の動向です。従来ですと、需要が強まると中国で大規模な能力増強投資が行われて、製品価格が急落するという事が起きていました。太陽光発電パネルや鉄鋼製品などでそれが顕著に見られました。しかしながら、今回の局面では、環境規制が強化され基礎素材の供給が縮小し、結果的に価格も上昇しています。例えば、当社の主力商品であるニードルコークスの価格は劇的に改善しました。三つ目は為替と原油の動向です。円安に推移し原油価格が強含みで推移したことは、当社収益にとってプラスの効果をもたらしました。

### 一人ひとりの頑張りに感謝

当社の収益改善をもたらしている二つ目の理由として、私は、社員一人ひとりの頑張りを挙げたいと思います。また、グループ会社の方々やパートナー会社の方々にも感謝したいと思います。例えば、長らく低迷していたニードルコークスの生産ですが、タール品質が変化する中で需要変化に即応して垂直に立ち上げて頂きました。また大分NS SMでは、

気温変化に合わせて運転負荷を小まめに調整することで、少しでもSMを増産できないかと創意工夫をして頂きました。機能材料でも、エスパネックスやエスファインは、需要が夏場に掛けて急増しましたが、関係する皆さんが一致協力し、生産出荷の新記録を達成し、需要家の要求に最大限応えて頂きました。中には、夏休みを返上して汗を流して頂いた方々もおられます。エポキシ事業でも電子材料向けの増産を達成して頂きました。これ以外にも、各職場で増産モードへの切り替えを見事に果たして頂きました。皆さん一人ひとりの真摯な努力が無ければ、今のレベルの増益は果たしえなかったと思います。厚くお礼を申し上げます。

## **2018年は高生産への対応と 経営基盤の強化**

さて、2018年の経済見通しですが、OECDは世界経済成長が3.8%へ加速すると見通しています。一方で、世界に溢れるマネーが偏った成長をもたらしているという警鐘もあります。私は、「引き続き高水準の需要へ対応する」一方で、「将来を見据えて経営基盤（設備、人、仕事）を強化する」、という両面作戦で臨みたいと思います。そうした前提に立つて、今年、私が各事業部と研究所に期待することを述べたいと思います。

### **コールケミカル事業**

#### **各品種の収益力回復を期待**

コールケミカル事業は、事業部全体の早期黒字化を果たして頂きたいと思います。そのために、タール供給量の制約はありますが、ニードルコークスをはじめとする炭素製品の生産・出荷の最大化を期待しています。また、当社の強みである、原料からカーボンブラックや特殊炭素製品など、最終製品までの足の長さを生かした事業展開を強化していきたいと考えています。各グループ会社とその業界内で見劣りしない収益構造を構築しつつ、原料を通じたグループ内の相互連携を深めて頂きたいと思います。懸案の中国事業については着実な前進を実現したいと思います。中国・邳州で頑張っている皆さんには寒く厳しい環境の中でご苦労をおかけしていますが、引き続きの健闘をよろしくお願い致します。

### **化学品事業**

#### **SMコスト競争力の強化と**

#### **特徴ある事業の需要開拓を期待**

化学品事業は、何と言っても高稼働下での安定生産の維持です。また、世界各地で大規模な化学プラントの建設が計画されていますので、コスト競争力を少しでも改善することが必要です。その観点から、ベンゼンの能力増強は確実に実現することが必要です。潤滑油やDVB、或いは水添事業などの小さくても特徴ある事業は、是非伸ばしていきたいと思いますから、行動力を発揮して需要開拓をお願いします。

### **機能材料事業**

#### **技術開発のスピードアップと**

#### **需要変動への対応力を期待**

機能材料事業は、電子デバイスやTVなどの個人消費の動向に大きく左右される事業です。今年も、全体として需要拡大が続く中で、供給力と新製品の開発力が試される状況が続くと思います。主要ユーザーの要求変化を把握し、差別性のある商品開発とサンプル提

供を継続してください。また、需要変動に対応するために、ネック工程を対象とした設備増強や生産効率の改善などによる、設備能力の上方弾力性の確保も急ぐ必要があります。同様に、受注・生産管理システムのレベルアップと、原料製造を委託しているパートナー会社を含めた一貫でのサプライチェーン管理（生産、在庫、品質）の強化も、世界のビッグプレイヤーに対する供給安定性を果たす責任から必要です。

## **エポキシ事業**

### **高機能品の拡販を期待**

エポキシ事業は、汎用品種は輸入品とのコスト競争に晒されていますが、高機能品については電子材料向けや自動車部材向けの新たな需要が期待でき、楽しみもある事業です。戦略製品の需要開拓と生産体制の整備を進めてください。今年、長年の懸案である神戸工場の計器室の統合を順調に立ち上げてください。また、国都化学との提携を発展させることも、他社にない武器になります。

## **研究開発**

### **コア技術を発展させ**

#### **行動する研究者に**

研究開発部門への期待は大きいものがあります。当社は「技術を基幹とする会社」です。過去には収益が厳しい時も、研究開発費の水準は維持してきました。その結果、機能材料分野で需要家のニーズに答えを出し、また当社の収益拡大にも結びついています。

新日鉄住金化学が持続的に発展するためには、研究開発の成果を着実に上げ続けることが必要です。そのためには、当社の原料フローに根ざした「コア技術」を磨き、それを用いた競争力ある製品群をますます強くすることを期待します。当社の規模でも、研究開発資源を得意分野に集中すれば、「誰にも負けない領域を作る」ことが可能だと思います。

また、研究者は、お客様を訪問しニーズを直接感じ取ったり、学会や技術交流会などに飛び込んだり、或いは内外の大学や研究所に留学し能力を開発するなど、「行動する研究者」を目指してください。そのために研究開発環境の改善も取組むべき課題だと認識しています。

## **■オリンピックイヤーの会社の姿を描こう**

### **「地に足の着いた成長プラン」**

今年、「2020年中期経営計画」を確定する年です。2020年オリンピックイヤーを終点に、各事業部の姿を描いてください。自分達の事業を、自分達の働く会社をどんな姿にしたいのか考え、皆で大いに議論してください。そのために、各事業分野の経営環境の変化を想定した上で、課題を抽出し対策を練ることが中期計画の本質的な仕事です。必要な投資は、会社全体として優先順位を付けて実行します。

現在、各事業部の検討は最終段階にあると思いますが、課題の抽出が十分かどうか、対策が的を射ているかどうか、実行計画の実現性に緩みはないか等を、さらに検討を深掘りして欲しいと思います。

### **設備と仕事の効率化**

日本の労働人口の減少は確実にやってくると言われています。その一つの対策として、働き方改革が位置づけられています。当社も、これらの「社会の変化に対処する」必要が

あります。そのために、生産効率化や設備診断等に、I o T等の最先端の技術を積極的に取り入れる姿勢が必要です。また、事務部門の効率化のためにI T活用をさらに進める必要があります。一方で、老朽化した設備の更新投資も当社の構造課題であり、着実に進めたいと思います。

### **さらなる高付加価値化と 技術差別性の強化**

はじめに申し上げたように、2017年度の収益は回復し、売上高利益率（R O S）では6%を上回ることが期待できます。しかしながら、日本の化学業界を見れば、大手でも9%程度のR O Sが実現する勢いです。

新日鉄住金化学は、新日鐵住金グループの四つの非製鉄事業の一角ですが、新日鐵住金の株主からは、存在意義を問われる傾向が年々強まっています。従って、当社は、「製鉄事業の副産物（タール、粗ベンゼン等）の高付加価値化というミッション」を果たした上で、「技術差別性のある独自事業を伸ばし」、化学業界平均水準のR O Sを目標とする必要があります。中期経営計画では、当社の四つの事業分野において、それぞれの環境変化の波に適確に対処することで、こうした目標を達成できるように、「地に足の着いた成長プラン」を確定したいと思います。

### **■安全は全てに優先 活力あふれる新日鉄住金化学を作ろう**

安全は全てに優先します。安全なくして社員一人ひとりの幸せはありません。また、会社の収益も上がりません。同時に、環境・防災・品質、或いはルール（コンプライアンス）が守られなければ当社は存続できません。事件・事故を防ぐには、日頃の危険予知と訓練が必要です。こうした「事前に原因を取り除く取り組み」が重要です。

また、活発にコミュニケーションが行われる企業風土が大事です。昨年私は、国内外の生産と販売の拠点を26回訪問しました。また、社員の皆さんとの懇談会を40回以上行いました。今年も、国内外の各製造現場と営業拠点を訪ね歩きます。皆さんの問題意識や悩みを是非聞かせてください。私も先頭に立って、「活力あふれる新日鉄住金化学」を目指し努力をしていく所存です。

以上、年頭の挨拶を終わります。ご安全に。