

# 足元の試練を克服し、持続 新日鉄グループへ

新日本製鉄(株) 代表取締役社長 宗岡 正二

## 「4,000万トン+ $\alpha$ 」体制の構築と「グローバル・プレーヤー」戦略の実践を

4月1日付をもちまして、社長に就任いたしました宗岡でございます。

私は、三村前社長の経営路線を継承・発展させていくため、新日鉄グループの「持続的成長」とそれに伴う「企業価値向上」を経営目標とし、全力を尽くしていく所存です。足元の

3,500万トン体制の事業基盤を徹底的に鍛えた上で、「4,000万トン+ $\alpha$ 」体制の構築と、「グローバル・プレーヤー」戦略を実践に移すことにより、高級鋼主体の総合力ナンバーワン・サプライヤーとして、当社の「持続的成長」を確かなものとするのが、私の最大の使命と考えています。

## 平成20年度は「試練の年」

さて、足元の当社を取り巻く環境は、非常に厳しい状況にあります。残念ながら、平成19年度決算は、原燃料の想定外のコストアップに見舞われ、連結経常利益は当初計画から400億円減の5,600億円にとどまる見通しです。足元の世界経済は、サブプライムローン問題に端を発する金融収縮が、世界経済全体に悪影響を及ぼし始めています。鉄鋼需要は、今のところ、国内外ともに堅調ではありますが、今後、鉄鋼マーケットが変調を来さないか注視し続ける必要があります。

また、当社を直撃している極めて深刻な問題が、史上最大規模の原燃料の高騰です。コストアップ額は、当社の経常利益を根こそぎ吹き飛ばしかねない規模に達する見込みです。株価も下落傾向にあり、一時期6兆円を超えておりました当社の時価総額は、3兆円程度に半減しています。まさに、この平成20年度は「経営危機の再来」と言うべき、「試練の年」

「正念場」であると思います。

今当社がなすべきことは、大きく以下の2点であると思います。

1つ目は、「販売価格の改定」です。鉄鋼需給が極めてタイトな中、原燃料の大幅な高騰に対して、コストダウンに全力で取り組むことはもちろんですが、お客様にもこうした事情をご理解いただけるよう、最大限の努力をしております。

2つ目は、「現中期計画(平成18~20年度)における各部門の残課題の確実な達成」です。将来のさらなる成長のためにも、足元の3,500万トン体制の基盤固めに徹底的に取り組んでまいります。特に、「製造実力向上活動」は、新日鉄の「DNA」となるまで、定着・浸透を図っていく決意です。

この1年を、将来の方向性と諸課題を再認識し、基盤固めを行う好機として捉えていきたいと思っております。

## 「持続的成長」実現のための2つの戦略

次に「持続的成長」を実現するための2つの戦略である「4,000万トン+ $\alpha$ 」体制の構築と、「グローバル・プレーヤー」戦略について、私の考えを述べます。

まず、「4,000万トン+ $\alpha$ 」体制の構築ですが、単に規模のみを追求するのではなく、経済的で合理的と評価し得る投資で、なおかつ私たちが得意とするハイ・ミドル分野をターゲットとする、質を伴った「4,000万トン+ $\alpha$ 」体制の構築を進めていきたいと思っております。

次に「グローバル・プレーヤー」戦略ですが、産業連関がグローバル化する中、当社がその中核的地位を確保することで、世界経済の成長を当社の「持続的成長」に直結させる戦略です。日系需要家の海外展開の支援はもちろん、現地有力需要家のハイ・ミドル需要も取り込んでいきます。このため、海外の製造拠点の拡大に努め、具体的には、中国、北米、ブラジルでのCGL増設に加えて、タイ、インド、ブラジルでの新たな事業化を、検討・推進してまいります。

# 的成長を実現する

## 「技術先進性」と「現場力」は競争を勝ち抜く車の両輪

「4,000万トン+ $\alpha$ 」体制の構築と、「グローバル・プレーヤー」戦略を実践するために必須となるものが、「技術先進性」と「現場力」です。この2つは、競争を勝ち抜いていく上での車の両輪です。

製販技研一体となった「技術先進性」は、競合他社との差別化を可能とする競争力の源泉であり、お客様からの信頼の源泉でもあります。またお客様との戦略連携は、有力なビジネスモデルになるものと期待しています。

一方、この「技術先進性」を商品という形に換え、収益に換えていくのが「現場力」です。「技術先進性」があっても、「現場力」がないと、期待通りの商品や収益が得られず、お客様にも満足していただけません。また外注比率が65%を超える中、協力会社は「現場力」を支える不可欠なパートナーです。常に、協力会社と一体となって、「現場力」向上に取り組んでいきたいと思えます。



## 抜本的な対策が必要な3つの課題～「人材育成」「環境対策」「資源対策」

上述の2つの戦略の実践に加えて、今後の経営の根幹にかかわる「人材育成」「環境対策」「資源対策」の3つの課題があります。これらは、わが国鉄鋼業の存立にもかかわる大きな課題であり、抜本的な対策が求められており、果敢に挑戦し、克服していかなければなりません。

特に「人材育成」については、優れた社員は企業の競争力の原点であり、付加価値の源泉です。「優れた人材の集まる企業」「優れた人材を育てる企業」「優れた人材を活かす企業」であり続けることができるよう努力してまいります。

## 持続的成長を実現する新日鉄グループへ

新日鉄グループは、鉄事業を含め、6つの事業セグメントを有しており、過去の「選択と集中」のプロセスを経て、連結事業基盤が飛躍的に改善しています。引き続きグループ各社が、経営戦略を共有しつつ、自主・自立の精神で、さらなる自己完結型の会社運営を行ってまいります。

また、安全と法令遵守は最も大切にしなければならない基本であり、企業存続の大前提です。「社会と共生し、社

会から信頼され続ける」新日鉄グループに向けて、取り組んでまいります。

最後になりますが、私の好きな言葉に「議論に上下なし」という言葉があります。自由闊達な議論のできる職場こそが、日本製造業の強さの源泉です。私は、当社の「持続的成長」と「企業価値向上」に向けて、社員とともに全力で取り組んでいく決意です。今後とも皆様のご支援・ご協力をよろしくお願いいたします。