

フジコー技報第24号によせて

J F E スチール株式会社
代表取締役社長

柿木 厚司
Koji Kakigi



今回伝統ある、フジコー技報に寄稿する機会をいただいたことをまず感謝申し上げたいと思います。

今年の日本経済は、年初より円高、株安の大きな変動に見舞われました。更に世界の政治情勢の不安定化もあって波乱含みの年となっています。振り返ってみますと、安倍政権は、政権発足当初は、『三本の矢』政策を打ち出し、大胆な金融緩和策が功を奏して、円安、株高を実現させ、永く続いたデフレ脱却が実現したかと称賛の声が鳴り響いておりました。しかしながら、ここへきて金融政策偏重の限界が見えてきており、新たな成長戦略が描けないまま、経済は減速傾向に入ってきていると言わざるを得ません。雇用環境は良好なもの、足元の企業活動においては、鉱工業生産も停滞しており、中国経済の減速傾向が強まるなか輸出も停滞し、国内では個人消費も先行き不透明感のあるなか伸びがみられません。懸案だった消費税の増税も見送られ、少子高齢化の進展、医療費・年金等の社会保障費の増大に伴う、財政の悪化など日本経済を取り巻く環境は厳しく、益々不透明な時代に入ってきているというのが、我々企業経営者の実感です。

世界経済を見ても、本年当初はIMFなど各国国際機関では、世界経済は回復に向かうと予測していましたが、英国のEU離脱など大きな変動もあり、前回予測から成長率見通しを引き下げています。さらに地政学的なリスクなど様々な要因によって、成長率見通しの下振れリスクを指摘してい

るのが現状です。特に、中国経済の減速傾向が明らかになって以降、原油をはじめとした資源安は、資源高に頼っていた発展途上国の経済を直撃しており、経済的較差の増大、政情不安を招いています。

私どもの日本の鉄鋼業を取り巻く環境も、大変厳しい状況がつづいています。国内では生産年齢減少に伴う経済停滞、国外では中国経済の減速とそれに伴う鉄鋼の過剰設備問題が世界的な問題となっているからです。昨年は、中国からの鋼材輸出が1億1240万トンに達し、各国の鉄鋼市場をかく乱する要因となりました。しかも、中国の鉄鋼会社もコスト構造が優れている訳では無く、輸出の大半は赤字であり、これが鋼材価格を世界的に下落させることになりました。ある統計では、昨年の中国鉄鋼メーカーの赤字総額は2兆円に達したとのこと。よって、昨年は世界中の鉄鋼メーカーの大半が赤字決算となりました。その後、主に中国製鋼材をターゲットとした、通商問題が各国で起きて、自国の鉄鋼業保護に走る傾向が強まり、保護貿易主義的な動きが顕著になってきました。これは、日本鉄鋼業が標榜する貿易の自由化に大きな障害となっているばかりか、日本製鋼材の輸出環境の悪化、世界的な鋼材価格の混乱を招いております。当面は、世界の鉄鋼市場は正常化しないと見込む経営者が多いと実感しています。しかしながら、こうした異常事態が長く続くとは考えられません。事実中国政府は、自国内の競争力のない設備の大量廃棄と鉄鋼産業からの大幅な雇用の移転を進めようとしています。多少の時間

はかかるでしょうが、鉄鋼業界にも本来の姿である価格競争力と品質による勝負の時代が到来すると思われま

こうした状況下で、当社 JFE スチールとしては、きたるべき国内外の有力ミルとの競争に打ち勝つべく、この中期計画で定めた『構造基盤整備』と『技術優位性の確保』に全力をあげて取り組んでいます。『構造基盤整備』とは、建設から相当程度経った、設備を競争力のある形で更新することです。『技術優位性の確保』とは、今ある技術力にさらに磨きをかけて、革新的なプロセス開発、高付加価値の商品を開発していくことにほかなりません。技術優位性の確保のためにも、特に人材育成には注力しています。当社の人的構成を見ますと、過去の採用経緯もあって、製造現場では急速な若返りが進んでいます。JFE スチールが誕生して、今年で 13 年になりますが、既に発足以降の社員が全体の 50% 近くに達しており、今後 10 年で 80% の社員が JFE 入社以降の社員となります。こうした急激な世代交代を迎えるなかで、人材の安定的な確保・育成は非常に重要な経営課題と認識しております。採用も重要ですが、人材育成、特に製造現場の技術力継承には力を注いでいます。具体的には、技能マップと呼ばれる教育システムで、各人に技能として何ができて、何ができないのかを自覚させ、スキルアップを図っていくことや「テクニカルエキスパート」と呼ぶ各技能の熟練者を各部門に配置して、若手社員の講師役を務めてもらっています。全社的な必要性を鑑みて、今年までにテクニカルエキスパートは全社で 170 人程度を配置していますが、来年以降は 200 人程度を配置する予定です。製造会社にとって、『技術力』は何にも代えがたい重要な要素です。私は、製造会社にとっての『技術力』とは、研究部門などの高度な技術開発力から製造現場での技能力まで幅広い範囲を包含した概念だと理解しております。

当社では、自動車用高張力鋼板、高機能厚板、エネルギー用特殊鋼管等の新商品開発から製造現

場での改良、改善まで幅広く『技術力』を大切にしたい意識を社内に浸透させるべく活動しております。今改めて、フジコーさんの社史を拝見しますと、まさにこの『技術力』に力を注いできた会社であると感心致しました。

私がフジコーさんを知ったのは、川鉄の人事室長の時でした。以前から当社の製鋼部門が大変お世話になっている会社だとは知っていましたが直接の接触はありませんでした。人事室長の時に、当社の技術者を受け入れたいというお話をいただき、フジコーさんの担当者とお会いしたのが初めての接触でした。その時も『技術力』に大変力を入れていて、技術継承、人材育成に非常に力を注いでいる会社であるという印象を強く受けました。更に今回この技報に寄稿するにあたり、フジコーさんが技報『創る』を 1993 年の発刊以来続けられていることを知って、技術力に重きを置いた経営姿勢の表れだと改めて敬意を表したいと思いま

す。僭越ではありますが、今後とも技術開発に重きをおくという経営理念を貫かれ、時代のニーズを捉えた技術・事業を展開されることを祈念して私の巻頭言とさせていただきます。

【履歴書】

かきぎ こうじ

柿木 厚司

昭和28年5月3日生

【略 歴】

昭和52年 3月 東京大学経済学部卒業
昭和52年 4月 川崎製鉄株式会社入社
平成13年 7月 人事労政部主査
平成15年 4月 JFEスチール株式会社組織人事部長
平成19年 4月 常務執行役員就任
平成22年 4月 専務執行役員
平成24年 4月 代表取締役副社長
平成27年 4月 代表取締役社長

現在に至る