

取締役社長

## 藤岡 高広

Interview

### モノづくりの強化と、素材メーカーである強みを最大限にいかし、世界で選ばれる企業に向けて前進しています

円安傾向が続く厳しい環境下において、2014年度を総括され、どのような年でしたでしょうか？

#### 厳しい環境のなかでチャンスを得る

2014年度は円安が進行したことに伴い当社にとっては依然厳しい環境となりました。

主原料である鉄スクラップの低位安定によるプラス要素もありましたが、大きなエネルギーを必要とする当社にとって、円安によるエネルギーや原材料費の上昇は経営に与えるインパクトが大きく、総じて厳しい1年であったと言わざるを得ません。

このような中でも、FCV(燃料電池自動車)の素材開発において、トヨタ自動車と数十年にわたる共同開発に努めた結果、FCVや水素ステーションなどの水素社会実現に向けて当社製品による貢献が進んでいることは大変大きなチャンスであると認識しています。また、東京五輪開催を契機にインフラ整備が進むことが想定され、当社の強みであるステンレス鋼が貢献できるチャンスは非常に大きいと考えております。

厳しい経営環境下とはいえ、増収増益という結果を出されたことは評価に繋がると思います。

#### 原価低減活動「ZZZ200に向けて」

大きな要因は、2012年度から全社をあげて取り組んできた「ZZ100<sup>\*1</sup>」という原価低減活動が効果を発揮したことです。最終的には3年で約100億円の収益をあげることができました。しかしながら、この取り組みに終わりはなく、2020年ビジョンに掲げた連結売上高3,000億、営業利益200億円以上の目標達成に向けた新たな活動として「ZZZ(トライゼット)200<sup>\*2</sup>」を2015年度よりスタートさせました。この「ZZZ200」活動においては、「分数経営」という考え方を取り入れています。

※1「(Z)全力で前進」し「(Z)絶対やり抜く」そして、厳しい環境下でも100億円利益が出るようにするという意味が込められた活動。

分母は原価であり、どれだけムダ・ロスなく効率よく生産・販売していくかが重要です。

分子は売上・利益であり、開発部門と一体となって基幹事業を強化するとともに、新規事業や新商品・新市場開拓を強化し営業力を高めていくことが重要です。

つまり分母(原価)を小さく、分子(売上・利益)を増やす、ということです。

今回の「ZZZ200」は、13のカテゴリーに分類し、各セグメントの収益リーダーを中心に組織全体で活動を推進していきます。

※2「全員参加(Zeninsanka)で、全力(Zenryoku)を出す、絶対(Zettai)やり抜く」そして、2020年度連結営業利益目標200億円以上の利益が出せるようにするという意味が込められた活動。

## 2020年ビジョン策定から1年半経過しましたが、現時点での具体的な取り組みを教えてください。

### 世界中で選ばれる愛知製鋼になるために

当社が2020年ビジョンの達成に向けて重点的に取り組んでいるのは、基幹事業の競争力強化とオンリーワンの強みを更に強化しているということです。グローバルに伸展する自動車需要へ確実に対応していくためにも、鍛造・鋼材分野において生産プロセス改革により競争力を強化し、環境変化に強い経営基盤を構築していく必要があります。

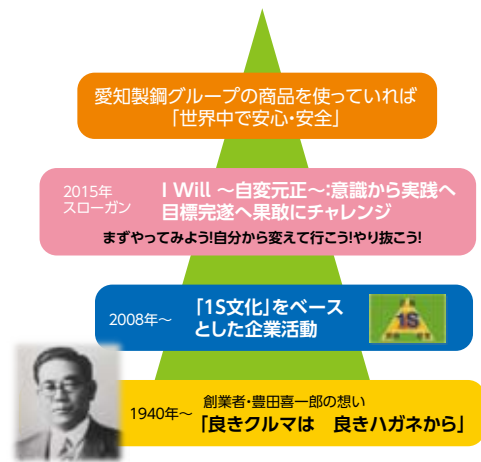
### 鍛造分野:TNGA<sup>※3</sup>対応とグローバル化の生産プロセス改革

TNGAに向けお客さまと連携して定期的な技術連絡会や開発初期段階から協働でのモノづくりに取組んでいます。また、タイはIMV<sup>※4</sup>用部品の重要な供給拠点です。以前はフィリピンや上海、日本からの輸入した鍛造品を精整、検査して出荷する機能が中心であった当社のグループ会社AIT(タイ)は、新しい鍛造設備を導入し、市場での競争力を高めるとともに、BCM<sup>※5</sup>、BAP<sup>※6</sup>を含めた最適なサプライチェーンを確立し、強固なグローバル生産体制を確立し、お客様への安心を提供していきます。

### 鋼材分野:生産プロセス・エネルギー改革

[4S(シンプル・スリム・ショート・ストレート)リエンジ]は着実に進んでおり、現在は圧延工程の改革に着手し生産性を10%以上高めることを目指しています。さらには精整(検査)の4Sリエンジにも着手し、ボトルネック工程を順次解消し、お客様の要求に応える磐石な体制を実現していきたいと考えております。また、当社にとってエネルギー消費量の

2020年 **世界で選ばれる会社**  
Company of Choice Globally



低減は大変重要な課題です。この対策として、電気炉の排出ガスの成分を見える化し、コントロールして不完全燃焼を阻止する、ガスバーナーの適正温度管理システムを完成、運用を開始し高い熱効率への改善を目指していきます。もう一つはインドのウッシャー・マーティン社と協働で取り組んでいる鋼材のグローバル調達です。現在ASEAN拠点で使用している鋼材をインドからも調達できるようにし、グローバルでの鍛鋼一貫の実現を目指すべく、プロジェクト活動を進めています。

- ※3 TNGA Toyota New Global Architecture トヨタ自動車は2012年4月に発表した新開発手法。開発段階から部品やユニットを共通化して複数の車種で活用し、商品開発力強化と開発コスト削減の両立を図る
- ※4 IMV Innovative International Multi-purpose Vehicle 新興国の多様なニーズにあわせて生産される、新興国専用の世界戦略車
- ※5 BCM Business Continuity Management(Plan) 事業の継続管理・計画
- ※6 BAP Back up Action Plan 設備故障等で生産が不可能になる場合に備えて代替生産を可能にする設備や手順、予備部品等をあらかじめ確保すること

## 愛知製鋼ならではのオンリーワン事業についてお聞かせください。

### 社会基盤の変化に貢献するステンレス鋼

基幹事業では「ナンバーワン」を目指すと共に、当社独自の「オンリーワン」技術・商品を増やすことが至上命題です。具体的にはステンレス鋼や電磁品をさらに伸ばしていきたいと考えています。ステンレス鋼では、トヨタ自動車のFCV「MIRAI」への採用をはじめ、今後はより良品廉価な派生品の開発を含め、技術・レパートリーを拡大していきたいと考えています。また、2030年には全国の橋梁の65%以上が老朽化しインフラの再構築が進むことが予想されています。インフラの修理・改築・更新の際にはステンレス鋼に対する需要は確実に高まると考えているため、当社のステンレス鋼の特性や魅力をより積極的にアピールし、拡販につなげていきたいと考えています。

### 安定した黒字化で電磁品を第4の収益の柱へ

当社のもう一つのオンリーワンは電磁品です。2014年度には約6億円の利益をあげることができました。

まず磁石事業では、今後家電や自動車などの小型モーターへの展開が期待でき、形状の自由度などの強みを活かして拡充を図っていく計画です。またセンサ事業では、ローム社との提携による相乗効果も含め、従来よりも競争力のある磁気センサの開発・販売を強化しています。今後はアミューズメントや医療、異物検知といったより高付加価値の分野へも展開していきたいと考えています。これらは、IoT<sup>※7</sup>という概念の拡がりといった時流に合ったビジネスを展開していきます。電子部品事業では、ハイブリッドユニットのインバーターを冷却する部品で、当社が大きなシェアを占めています。これも当社の優れたメッキ技術があっこそです。今後ハイブリッド車やPHV(プラグインハイブリッド自動車)のさらなる普及に伴い、ますます大きなボリュームゾーンとなっていくことでしょう。デンタル事業においては、韓国でのミニインプラント販売が好調であり、今後中国とアメリカにもグローバル展開すべく準備を進めています。

※7 IoT Internet of Things 世の中に存在する様々なモノに通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと。

## 目標達成に向けた組織改革を行われた狙いについてお聞かせください。

### 効率的かつ柔軟な発想がうまれる組織づくり

当社では役員体制と組織体制2つの観点から改訂を行いました。

役員体制に関しては、マネジメント(取締役)とオペレーション(執行役員)の役割の明確化を図りました。

組織体制については、ステンレス市場開拓グループ、先端・機能商品開発部といった「部門単位ではなく製品単位」という考え方で組織再編成を行うことで、以前より意思の疎通がスムーズになり、よりスピーディーに動ける組織になったと思います。

さらにバリューチェーン全体でのものづくり強化をねらい、調達部の中に取引先支援グループをつくりました。当社とサプライヤーが一体となる強い体質をつくり、お互いがwin-winの関係となるべく、その実現に向けた支援をより具体的に進めていきます。



## 「いつまでもこの地にあり続けてほしい」と思っていただけのように、地域社会との積極的な対話を大切にいたします。

## 愛知製鋼のCSR経営について、お考えをお聞かせください。

### 社会から必要とされる企業であるために

地域の方々から、「いつまでもこの地にあり続けてほしい」と思っていただけ企業であるためには、社会の課題やニーズに真剣に向き合い解決するという姿勢、そしてそれをタイムリーに発信して、地域社会と対話をしながら取り組みを進めることが大切だと思っています。

そしてこれらの課題に対する取り組みを真摯に、愚直に実践していくことが社員一人ひとりの成長や意識向上につながり、真のCSR経営につながるものと確信しています。その象徴が当社の企業文化である「1S文化<sup>※8</sup>」です。

2014年度は海外拠点も含めたグループ会社への浸透を図ってきました。その結果、1S文化の社内認知度は98.6%にまで達しており、大変うれしく思います。

さらに、私は従業員満足度調査の結果を非常に重視しています。社員が満足していないのに、社会に対して満足できるものを提供できるわけがありません。定期的に観測を行い、その結果を各部門の年度方針に必ず落とし込んで絶えず改善していく、ということを行っています。

当社は自動車やインフラの解体などによって発生する鉄スクラップを原料としてモノづくりを行う「資源循環型企業」です。そのため、今後も更にCO<sub>2</sub>削減や資源リサイクル、水素社会

に向けた素材開発などで地球環境に貢献していきたいと考えております。

また、会社を取り巻く環境は、時々で大きく変化しますが、どんな環境にあっても「年輪的成長」を目指し、木の年輪のように身の丈に合った成長を、基盤強化や収益力向上の両面から確実に実践していくことがとても大切だと考えています。そのためには、基盤強化や収益力向上を着実に積み重ね、その両面から確実に「年輪的成長」を実践していく必要があります。

### 共存共栄の精神で社会に貢献し続けたい

社会貢献活動については、小学生にモノづくりの楽しさを伝える「鉄の教室」や産学官連携による生物多様性への貢献活動である「カブトムシのすむ森づくり」を積極的に行っています。

また、「森づくりボランティア」や社員一人ひとりの社会貢献意識を高めるための「ワンコイン募金」など様々な取り組みを実践しています。

本業で成果を出し、それを共に生きる社会に還元していく。今後、こういった共存共栄の精神でグループ全体として、これからも社会に貢献していきたいと考えています。

※8 1S文化 「正直(SHOJIKI)・清掃(SEISO)・安全(SAFETY)」のそれぞれを一番・第一とする考え方で、当社の企業風土の根拠を成すもの。

## 人材育成やダイバーシティのあり方が問われる中、 愛知製鋼の働きやすい職場の環境づくりについて、お考えをお聞かせください

### グローバルで活躍できる人づくり

本格的なグローバル展開に向け、グローバルに活躍できる人材育成は喫緊の課題と捉えています。

新入社員教育の一環として、私自身が講演する機会を設けています。そこで一番強く訴えているのは「3年間は下積み期間」ということです。例えば、同じ測定を、同じデータ取りを、3年間繰り返し続けてやることに意味がある。その積み重ねや経験は必ず将来役に立つ。こういった考え方や姿勢を徹底的に教えています。

また本格的なグローバル展開に対する人材育成は、急務の課題と捉えています。これに対しては当社グループの「グローバルミーティング」へ入社3年目の社員を参加させたり、語学取得のための教育プログラムを用意するほか、若手社員を海外子会社へ派遣する研修なども実施し、社員に世界的なフィールドで成長する機会を提供しています。

### 多様性のある働き方の奨励

2020年度までに女性管理職を2014年の2倍以上にする、という指針を掲げていますが、管理職だけでなく、全体としての女性の活躍を大いに期待しています。そのため女性の採用を拡大するとともに、女性が働きやすい環境づくりの一環としての育児支援や、短時間勤務の制度化も進めております。

また、高齢者でも効率よく働ける現場環境づくりも重要な課題です。それを「加齢化対応ライン」と称し、高齢者でも安心して働けるためのサポート設備や器具などの整備も進めています。さらに一定の年齢に達した社員一人ひとりにヒアリングを実施し、定年後の働く意志や働き方の希望などを早い段階から把握し、多様な働き方を支える仕組みの検討にもつなげています。

障がい者雇用についても同じく重要な課題と捉えています。毎年一定数の新卒採用を実施し、さまざまなハンディを持った方の採用も並行して進めています。特別支援学校との連携や、職場のバリアフリー化などの環境整備も随時進め、個々の能力を発揮して働くことができる職場にしていきたいと思っています。そのためにも、障がい者に対する理解をより深め、誰もが何事もなく働ける職場をみんなで作っていく必要性を感じています。

## 75周年を迎えられ、これを契機に本社社屋の建て替えを行うそうですが、 今後の抱負も含めたお気持ちをお聞かせください。

### 新しい社屋を舞台にもっと輝く企業へ

新たに本社社屋およびビジターセンターを、現在の敷地内に建て替えることを決定しました。今回の設計にあたっては災害への備えも万全にしました。何よりここで働く社員の安全を守りたいのと同時に、働き方を改革し高い生産性、コミュニケーションを生み出す場になればと思っています。また、ここで働く社員が新しい建屋を見て、これを愛知製鋼のシンボルであり、成長した証であると感じてほしいということです。

そして、何より私が願うことは、社員1人ひとりが当事者意識を持って、自分で考えて動く、「考動」する企業集団にしたい。そして、創業者、豊田喜一郎の思いを受け継ぎ、「I Will ~自変元正~」の強い意志で実践を試み、素材を通じて社会へ貢献していく企業でありたいと思っています。

