

## 事業構造の転換に成功

それがしかも、「平成不況」という厳しい事業環境を衝いて実現したところにより高い評価が認められようが、それをもたらしたものが何であるかは、すでにたびたびふれたようにはっきりしている。ファイン部門へ乏しい経営資源を傾斜配分し、地道な努力とあるときには思い切った戦略のもとに構造改善を推進してきた、その成果がここにきて一気に花開いたものだ。

図7は、第88期(平成6年度)から第91期(平成9年度)に至る4期の売上高構成比を表したものであるが、一目瞭然なのはファイン部門のそれが3年間で12ポイント以上も上昇していることである。その反面、化成品部門はまだ過半を占めているものの、売上高の絶対値は少しずつではあるが減少している。しかも、その減少幅は無機製品より有機製品のほうが大きい。

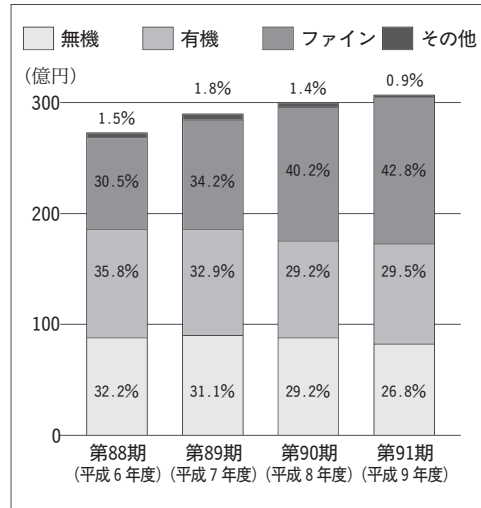
一口にいて、利幅の大きいファイン部門が大きく伸び、期によって特殊要因などがあり一概にはいえないが、収益性の低い化成品部門、とくに有機製品が縮小傾向にあることがわかる。その結果、さほどに売上げは伸びなくても(また右肩上がりの伸びが期待できる時代でないが)、十分な利益が確保できる体質が定着しつつあることを示している。

言い方を換えれば、新規事業としてリチウム電池材料のLiPF<sub>6</sub>を立ちあげたことが、水島工場の化成品部門の合理化を促したことに象徴されるように、ファイン部門への傾斜が結果的に化成品部門の再構築につながっており、両々相まって、利益の出る経営体質を構築することに成功しつつあるとあっていいであろう。

## 新賃金体系への移行

こうした経営体質の強化を背景に平成8年(1996)の社長年頭挨拶で、瀧井は本年取り組むべき課題の一つとして新しい賃金体系の導入により会社の活性化をはか

図7 売上高構成の推移



ることを明言した。これに呼応して、同年4月から賃金体系をはじめとする人事諸制度が大幅に改定されることになった。

人事制度の改定は昭和50年代半ばからの懸案であった。外部コンサルタントの指導も仰ぎながら検討を続け、各部門の職務分析を行ったうえで職能資格制度の骨格ができあがったが、業績不振からいっこうに脱却できないままに賃金体系の見直しにまで至らなかった。同時並行的に行うことになっていた人事諸制度の改定も頓挫してしまった。

ただ、平成に入ると、事業主に対し60歳定年の努力義務が課せられ、職業安定所からは未達企業に対し行政指導が実施されるようになった。当社の定年制改定は昭和60年(1985)4月に55歳から56歳へ、平成2年4月に57歳、3年4月に58歳、4年4月に60歳と段階的に引き上げられてきた。また、この間、高年齢者の継続雇用の条件整備のため、職業安定所指定の経営コンサルタントなどから経営診断を受け、能力主義を重視した賃金体系への提案を受けた。しかしこれも、当社のめざす方向とは乖離が大きく、実施するのは躊躇せざるを得なかった。

結果的に人事制度の改定は、平成8年4月からの実施となったわけであるが、それより先、平成6年の瀧井の社長就任と同時に早急に改定するよう厳命が下り、これを契機に改定作業に拍車がかかったのである。従来の学歴、性別、年功などを基準とした資格制度を見直し、過去に行われてきた改定検討作業の結果も参考にして、本格的な能力開発主義による人事基準を統一処遇軸として確立するべく、職能資格制度を導入したのである。

同時に賃金についても、戦後、生活年功給をベースにつくられたまま今日に至っている体系から、この職能資格制度に準拠した職能給体系に移行され、また人事考課制度も目標面接制度を採り入れた新たな制度に改定された。そのほか、組織の活性化、機動化のため職階制度を見直し、役職ポストは部長、課長に限定され、従来からの処遇のための役職ポストの重層化は排除されたのである。

### 工場整備のスタート

他方、工場でも新しい動きが始まった。平成9年(1997)は、渋川、水島両工場の全製品にわたって品質マネジメントの国際規格であるISO 9002の認証取得のキックオフの年となったが、同時に環境管理システムISO 14001の認証取得もめざすこ

とになった。これに対応するには、渋川、水島両工場構内の老朽化した製造・物流諸設備の更新、整備をする必要があり、社長年頭所感でも、これを21世紀に向けて工場内外の環境を整える好機と受けとめ、スタートの年にしたいという抱負が述べられた。



渋川工場自動倉庫

同年8月には、水島工場で電池材料分野への足がかりとして、小規模なフッ酸電解設備を備えるLiPF<sub>6</sub>設備が竣工、稼働する。これは水島工場としては久方ぶりの新規企業化設備だった。一方、渋川工場では工場整備計画の一環として自動倉庫、総合事務所の新設が企画された。鉄骨構造・不燃ボード壁の間口40m、奥行き11m、高さ18m、収容保管棚1,002棚(4列×21連×12段)の自動倉庫は、従来の木造平屋建て数棟を廃棄して、原料・製品の在庫管理を改善し、併せて構内物流の円滑化と原料・製品の品質管理を向上させる目的で、工場正門から右手前に位置し、トラック荷役面は工場メイン道路側に配置された。入出庫管理がコンピュータ制御の自動倉庫は、同年12月竣工した。

また、新総合事務所は、創立60周年記念事業の一環としての側面をもつと同時に、積年の課題でもあった。平成10年7月に完成したこの総合事務所棟は、従来の木造倉庫の撤去跡地に、工場正門から左手の広場に面した位置に南向きに建設され、間口30m、奥行き24m、高さ12m、延べ面積660坪の規模である。1階には事務、製造、施設・技術グループなどを統合配置し、2階には工場長室、応接室



総合事務所での執務風景

渋川工場新総合事務所

などを設置、3階には会議室などが設けられ、建物内には統合更衣室・浴場なども併設された。

創立時はモダンだった従来の歴史的ともいえる木造平屋建ての事務棟は取り壊され、機能的で近代的な建物に置き換わり、長年住み慣れた事務所からの引



製品出荷用道路と併せ開設された渋川工場西門

っ越しは同年7月25、26の両日にかけて行われた。

このほか、昭和14年(1939)に設置し、耐久力が低下してきたボイラー・丸釜の集合煙突を撤去し、新たにボイラー用は高さ40m、内径1.5m、丸釜用は高さ18m、内径0.8mの鋼製煙突2基が設置された(平成10年7月竣工)。また、国道17号線から工場西側敷地にかけての製品出荷用道路の敷設、西門の開設工事も併せ実施された(同年6月完成)。正門から入門して西側道路の西門から出門するループ方式が採用されたことにより、構内車両の混雑が解消し、より安全面の向上と出荷業務の合理化がはかられることとなった。

このように、計画的な予算措置にもとづき、現在も工場整備は着々と進められている。

### 3. 環境と調和をはかり、信頼される高収益企業へ

#### 新体制で新世紀へ底固め

さて、上述のように第3次中期経営計画がほぼ目標どおりに進捗し、最終年度に入った平成9年(1997)6月、役員交代が行われ、瀧井が会長へ就任、新社長に常務の水野正雄が就任した。また、会長の岩垂は相談役に就任した。

新社長水野は昭和13年(1938)生まれ、35年新卒入社、3代続いた生え抜き社長である。主として営業、総務畑を歩み、60年総務部長、平成元年取締役就任(総務部長兼人事部長)、6年6月常務就任を経て、瀧井の後を襲うことになったものである。

ときに、瀧井の社長就任は平成6年6月で、在任期間3年と短かったが、就任にあたっては社員に対し強く意識改革を求め、当社の経営理念、企業像、企業目

標を明示することにより、会社全体の求心力を高めるとともに事業構造の改革を推進、高収益のファイン事業には果敢に設備投資を行うなど積極経営を断行した。事業環境のきわめて厳しい時期ではあったが、社員も全社あげてこれに応え、既述のとおり史上最高の業績をあげ、平成8年3月期で宿願の復配を果たし、続く9年3月期では2円増配の5円配当を実現したのだった。ようやく一人前の会社として認められるだけの業績回復がなったわけであるが、きたる大競争時代を乗り越え新世紀にふさわしい企業体質を構築するには、この勢いをさらに加速する必要があり、この際、人事の刷新と若返りをはかり、活力ある新体制で強力に体質改善を推し進めることが最良の道と判断したものである。社長退任にあたり、瀧井は「社員のみなさんへ」と題して次のようなメッセージを送った。

この度、私は、来る6月27日開催予定の定時株主総会終了時をもって社長を退任し、次の世代にバトンタッチする決断をいたしました。

この2、3年積極的に推進してきた体質改善により、わが社の業績は急速に向上し、ご承知の通り、昨年、念願の復配を果たし、この9年3月期には、5円配当を実施できるところまでになりました。

この間、全社員が、会社の方針にしたがって、厳しい環境の中、設備の増強、増産、販路の拡大、新製品の開発などに取り組み、体質改善に力を尽くして頂いたことについては、心から敬意を表するとともに、深く感謝申し上げます。

しかし、第3次中期経営計画で設定した、2001年の企業目標「高収益企業を目指し、経常利益30億円、ファイン化率50%以上」を達成するためには、更に、大きな活力が必要であります。

そこで、私は、この際、トップを含めた役員の思いきった若返りを図り、活力ある新体制で体質改善を強力に推し進めていくことが、わが社にとって最良の道であると判断した次第であります。

社員のみなさんにおかれては、気持ちを新たに、新体制の下、一致協力して会社発展のためにご努力願いたい。

そして、来るべき21世紀においても発展し続けることができる、力強い、「信頼される関東電化」を是が非でも築き上げてまいりたいと思います。

みなさんのご健闘を祈ります。

この新体制の発足を祝うかのように8月には水島工場でファイン部門第三の柱の中核に期待される六フッ化リン酸リチウムの事業がスタートし、10年3月期決算ではファイン部門が大幅な増収を果たし、3期連続増収増益という近年にない快挙となったことは先に述べたとおりである。そんな経緯で、大型倒産、金融不

安など戦後最悪とされる厳しい外部環境にありながら、当社自身はかつてない好業績のもとで9月22日の創立60周年記念日を迎えたわけであるが、真価を問われるのはむしろこれからである。

日本経済が現下、抱えている深刻な難題もさることながら、21世紀にかけてグローバルに展開される大競争時代に勝ち残り、一段と厳しくなる環境規制をクリアして、独自の技術基盤をもつユニークな中堅化学会社としてのアイデンティティを確立しうるか否かは、まさにこの2～3年にかかっているからであり、ここで後退するようでは、20年にわたる悪戦苦闘の上によりやく勝ち取った復配も、3期連続増収増益も、たちまち色褪せてしまうからである。

#### 第4次中期経営計画で「企業目標」を達成

その成否のカギを握っているのが平成10年度から12年度の3年度を期間とする第4次中期経営計画である。最終年度に当たる平成12年度は西暦では2000年4月から2001年3月に当たり、21世紀にまたがるわけで、まさに21世紀の関東電化を展望する今世紀最後の中期経営計画となる。

基本的なコンセプトは第3次のそれを踏襲するものになっている。第3次中期経営計画が3期連続増収増益で所期の目標値を達成した以上、第4次がその基盤をさらに固め、その上に更なる発展を期すのは当然の帰結でもあるが、第1節で詳述したとおり、第3次では新たに「企業理念」を定め、その企業理念と対を成す形で、「21世紀までに売上高400億円、経常利益30億円、ファイン化率50%以上を達成する」という「企業目標」を設定したのだった。

したがって、なにはともあれ第4次中期経営計画の要諦は、全社の総力を結集してこの企業目標を達成し、21世紀における当社基盤を確立するという点に尽きるわけで、その具体的な方策についても、基本的な方向に変更はない。大きくいえば、①ファイン部門の積極的拡大、②化成品部門の利益改善、③新製品の早期企業化という三大テーマに絞られる。

#### 地球環境との調和

最後に、新世紀にふさわしい企業像を構築しようとしている当社にとって、決してゆるがせにできないのは環境問題である。世界的な環境意識の高まりのなか

で、大競争時代を生き延びるには避けて通ることのできない課題になっているからである。第4次中期経営計画でも基本方針の一つに「地球環境保護への積極的取り組み」が掲げられているが、化学会社として創立以来、環境問題に直面してきた“歴史”を有する当社は早くから対策に着手しており、平成7年(1995)に制定した経営理念にも「——自然との調和をモットーに信頼される関東電化を築き上げる」の文言を謳いあげるとともに、同年4月に創設された



「カンデンエフトールP」

「日本レスポンシブル・ケア協議会」(日本R・C協議会)へ加入し、この加入を契機にまとめた「『環境・安全』に関する関東電化宣言」(章末参照)を10月に公布したのだった。

当社のこの問題に対する基本的考え方、取り組み姿勢などはこの宣言に尽くされており、「カンデンエフトール」に代表される環境対策機器の開発、産業廃棄物の処理、廃油の精製などに努めてきた。なかでも最近(平成10年6月)発表した「カンデンエフトールP」(日立酸素との共同開発)は六フッ化硫黄(SF<sub>6</sub>)のリサイクル用の機器である。SF<sub>6</sub>は地球温暖化防止京都会議で温暖化ガスに指定され、リサイクルシステムのなかでの使用が必要になったが、エフトールPはいち早くその要請に応え、きわめて高効率に精製、再使用を可能にしたもので、SF<sub>6</sub>メーカーとしての責任を果たした一例として高く評価されている。

さらに、半導体業界では温室効果ガスの対象となったパーフルオロカーボン(PFC)の処理が当面の大きな課題となっているが、当社は、フッ素系特殊材料ガスの総合メーカーとしてレスポンシブル・ケアの

観点から半導体製造工程で排出される四フッ化炭素(CF<sub>4</sub>)などPFCを低エネルギーで分解できる「PFC分解システム」をこのほど開発した。

そのシステム構成は、乾式フッ素系ガス処理装置(エフトールA)、PFCの濃縮装置(エフトールS)、PFC分解装置(エフトールN)の



地球温暖化防止の「PFC分解システム」

3装置からなる。この分解システムは、排ガスに含まれる窒素を分離したうえでPFCを分解するため高効率のほか、安定物質であるCF<sub>4</sub>でも900°Cという従来より低温度で分解でき、かつ低コストで運転できるのが特徴で(処理量は濃度が約1%で毎分300ℓ)、平成10年11月、受注を開始し、注目を浴びている。

また、地球環境保護のための国家プロジェクトにも積極的に参加している。平成7年にはオゾン層を破壊せず地球温暖化効果の小さい冷媒、発泡材、溶媒の新規代替物質の開発を目的とする国家プロジェクト「新規冷媒等プロジェクト室」(8年間)に研究員、事務局要員計2人が参画。平成10年には、地球温暖化効果の小さいCVDクリーニング用ガスの開発およびクリーニングシステムの開発を目的とした国家プロジェクト「半導体CVD洗浄プロジェクト室」(5年間)に研究員1人を派遣。同じく平成10年には、半導体工場から排出されるPFC排ガス中のPFCを濃縮・回収して精製し、再利用するシステムをつくることを目的とした「PFC回収・再利用プロジェクト」(平成10年12月24日～12年3月31日)へ3人の研究員が参画している。当社は主に、精製前処理で必要な不純物除去技術の研究開発を受けもっている。

さて現在、環境マネジメントシステムの国際規格ISO 14001<sup>注1)</sup>認証取得の作業を進めているが、もう少し長期的なレンジでは、地球環境保護や工場から顧客への輸送までの無事故・無災害を目的として平成10年3月に日本R・C協議会が2000年を目標に定めたRC管理目標(各種の90年比削減目標)にチャレンジしている。

振り返るに、ようやく当社は長い苦節を経て基礎化学品メーカーからファイン製品を中核とする高収益型の中堅化学メーカーへと変貌を遂げつつあるが、21世紀の社会に真の優良企業として認知されるには、収益だけでなく、地球環境保護に前向きな企業としての経営姿勢が問われる。さまざまな角度から環境・安全に対する施策に全力をあげて取り組んでいるのも、それが「企業理念」に謳っている「信頼される関東電化」を築きあげるうえで、必須の条件になっているからである。

注1) ISO 14001認証取得  
平成11年5月取得した。

平成7年10月1日

## 「環境・安全」に関する関東電化宣言

関東電化工業株式会社は、国連環境開発会議において採択されたアジェンダ21「持続可能な開発のための人類の行動計画」に賛同し、化学物質の総合安全対策を実行し、改善を図る自主的活動「レスポンシブル・ケア」を推進する会社であることを宣言する。

この基本方針に則り、当社は㈪日本化学工業協会の「日本レスポンシブル・ケア協議会」に加盟し、自己決定・自己責任の原則に基づき、「環境・安全」を確保することを経営方針の中で明確に示し、社内外への周知徹底に努める。

このことは、化学物質の開発から製造、流通、使用、最終消費を経て廃棄に至る全ライフサイクルに亘り、安全、健康、環境面の対策の実行、改善を図るための自主管理活動を実施することである。

### 採るべき基準

当社が確保すべき「環境・安全」の基準ならびに行動規範は、環境基本法、その他法令を基とする。同時に国内外の「環境・安全」に関する水準を常に視野に入れ、化学物質の総合安全管理が過去より現在、現在より未来へと、向上していくよう計画的・継続的に見直すものとする。

### 総合環境・安全管理

当社は環境保護、保安防災、労働安全衛生、化学製品安全の全てを推進するために総合的な環境・安全管理を行う。

管理の目標および施策を、年度計画書にまとめ実施する。計画の遂行に当たっては、社員に対し「環境・安全」に係わる必要な教育、訓練等を行ない意識の向上を図る。

### 体制

「環境・安全」に関する当社の自主管理活動は、全社を挙げて実施するが、事務局として環境保安本部がこれに当たる。また、「環境保安本部会」が「環境・安全」活動の管理目標および実施計画の審議・決定ならびに活動状況の監査を実施する。さらに、この「環境保安本部会」となると、品質管理に万全を期すための「品質管理委員会」および全社的な物流安全管理を図る「物流安全委員会」の二委員会を設置し、総合的な環境・安全管理を推進する。

### 当社企業活動における「環境・安全」の確保

1. 安全性情報の整備、交付ならびに化学物質の適正管理
  - ①MSDS（製品安全データシート）を定期的に見直し、当該化学製品の取扱事業者への交付を徹底する。
  - ②当社の企業活動に係る化学物質のハザードアセスメント（有害性評価）および化学物質の誕生から廃棄に至る過程で、人体、環境等へ与えるリスクアセスメント（危険性評価）を実施するための情報の収集・充実を図る。ハザードアセスメントの結果を基に、製造・取扱いに関するリスクアセスメントを実施し、その結果に応じてリスクが許容される水準を越えないよう適切に管理し、可能な限りリスクの低減に努める。

## 2. 製造における「環境・安全」の確保

- ①当社は工場操業に際し、社員ならびに地域市民の安全および健康を守るため、また、周辺環境を保護するため、設備の管理、運転技術の向上および事故対策の整備等に努める。
- ②国際的または国内の法律等により承認され、「環境・安全」の確保が確認されている化学製品を製造し取扱う。また、これら法律等により規制されている化学物質については使用量の削減、代替物質の使用等に努める。
- ③地球環境保護に寄与するための技術開発を進める。省資源、省エネルギーに関しては、具体的目標を設定して節減対策を推進する。
- ④当社は、化学製品の「環境・安全」を考慮した製品規格を設定し、その品質を維持し、保証する。また、「環境・安全」の確保のため、必要に応じ製造または使用の停止、製品回収その他自主的是正措置等を講ずる。

## 3. 物流における「環境・安全」の確保

当社は、社員と市民の安全および健康ならびに環境を保護するため、化学製品の物流に関する車両・船舶および貯蔵設備等の適切な管理と輸送および貯蔵技術の向上に努める。また、化学製品の輸送、貯蔵に使用される容器および包装に関し、より安全なものを使用するよう努めるとともに、適切な表示を行なう。

## 4. 使用における「環境・安全」の確保

当社は、供給先の事業者における化学製品の使用状況等の把握に努める。また、リスクアセスメントの結果を活用し、必要に応じて自主的にリスク低減対策を実施するとともに、供給先の事業者において生ずる問題に対して、必要な支援を行なう。

## 5. 廃棄における「環境・安全」の確保

当社は、事業活動に伴う産業廃棄物の減量・再資源化、適正処理を実施するとともに、一般廃棄物についても同様に考慮し、「環境・安全」の確保に努める。

## 6. 研究開発における「環境・安全」の確保

当社は、化学物質の研究開発段階からその全ライフサイクルに亘り、「環境・安全」の面でより適した化学物質を開発する。人への暴露、環境への排出を最小限にする環境・安全対策技術の開発に努める。また、新規事業を計画する際には、「環境・安全」の確保を優先的に考慮する。

## 7. 国際取引における「環境・安全」の確保

当社は、化学製品の国際取引に際して、当該製品に関する国際的規則、手続き等を遵守するとともに、当該製品に関する安全性情報の提供を含めて、相手国の「環境・安全」の確保に協力する。

## 8. 国際的事業ならびに技術移転における「環境・安全」の確保

当社は海外において事業を行なうに際し、海外現地の状況等をあらかじめ十分調査し、現地ならびに我が国の基準を共に満たすべく事業の「環境・安全」を確保する。また、当社の海外への技術移転に際して、当該技術による事業活動が相手国における「環境・安全」の確保に役立つよう考慮し、積極的に協力する。

以上、当社はレスポンスブル・ケアを誠実に実施し、当社企業活動における「環境・安全」の確保についての理解と信頼を一層向上させるよう努める。また、市民および行政当局に正しい理解が得られるよう、コミュニケーションに努める。