

低熱膨張合金鋳物など特殊合金を主力とする新報国製鉄（本社・埼玉県川越市、社長・成瀬正氏）の業績が好調だ。リーマンショック後の半導体・液晶製造装置需要の急減でどん底を味わったが、構造改革や技術開発を実らせ、2016年12月期連結決算で10年ぶりに過去最高益を更新する見通しだ。成瀬社長にこの間の歩みや当面の課題を聞いた。

(谷山惠三)

構造改革実り業績好調

新報国製鉄の成長戦略

成瀬 正社長に聞く



研究開発と人材育成に注力
「質の高い会社」を目指す

「前期まで5年連続黒字で、財務体质も回復。売上高経常利益率は今期15%台に上昇する見通しだ。」「構造改革で損益分岐点を引き下げ、不況対応力はできた。法人

「来年1月には新報國製鉄三重を合併する。新たな中期計画ではどんな絵を描くのか。」
「20年度までの5カ年計画を策定中で、需要変動などに応じて最高と最低の両方の計画を立てている。CFRP材用金型、バイオ用金型、バイオが議論する過程が最も新ノズル、撮影重要だと考えている」

成瀬社長が住友金属工業、住友特殊金属、日立金属を経て、新報国製鉄の副社長に迎えられたのが08年3月。当時、需要変調の兆しはまだ。瀬戸際で、鋳鋼工場閉鎖に伴う解雇と三重での再用する。すべきことは明らかだつた。会社存続の「固定費を削減し、本社工場内の土地を有効活用する。すべきことは明

「なかつた。『受注状雇用、他部門の希望退職
況がどうもおかしい』と募集も行つた。家庭の事
感じ始めたのは夏頃から 情で三重に移れる人は限
で、リーマンショック後 られたが、再就職支援会
に急減した。08年度の売 社の協力で精いっぱいフ
上高は通期70億円を維持 オローした」

したが、翌期は20億円。——本社では鉄鋼工場跡地の再開発で一部を住宅用に譲渡しつつ、大型商業施設を誘致した。

報国製鉄三重）への鋳
鋼生産集約、本社工場明したが、全部すっかり
の人員削減など合理化浄化した。構造改革もそ
策を公表し、社長に就
うだが、沢山の方にアド
「途中で土壤汚染が判

——本社では鋳鋼工場跡地の再開発で一部を住宅用に譲渡しつつ、大型商業施設を誘致した。

「途中で土壤汚染が判明したが、全部すっかり淨化した。構造改革もそなへたが、沢山の方にアドバイスを頂き、力を借りて開発することができた」

——09年度末に鋳鋼生産を集約して以降、事業部門ではどんな点を重視した取り組みを。

「中小企業の社員は大企業に対する気後れがあるが、『イーブン・パー-

トナーだ。企業の大小は識が大きく変わった
関係ない、我々は誇りを
持てる製品を造っている海外勢と価格で勝負でき
んだ』と言い続けてきた

「製品別損益を徹底的に洗い出し、『価値に見合った価格で買って頂かなければ当社は存続できません』と値上げもさせて頂いた。営業には『それで逸注したら俺の経営責任だ』と。みんなの意

「一方で『規格品で他社にできない良い製品を造ることで生きると臆を固め、量があつても赤字にしかならない製品は思い切って止めた』

「新日鉄住金OBの力も得てている。高剛性インバー鋳物を開発、量産化

税の繰越欠損金も一掃し、やつと一人前の会社になれる。だが、今の高収益はひとえに外部環境によるものだ

「例えば、液晶製造装置需要は中国における液晶パネルの国产化投資にも支えられている。一方、18年に政府の財政出動が低下してチャイナ・ショックが起きるという説もある

ンバー合金など世界最先端の開発も進めており、今後も研究開発には資金を注ぎ込む

「中核は人材育成だと考えていて。いかに人を教育し、やる気のある人をいかに採用するか。この数年、社員は随分成長した。3月末に執行役員制を導入するのも、若手登用の活性化が狙いだ」

このネットワークは大変な財産であり、このビジネスモデルはもっと伸ばせると考えている」
「私自身は『社員が幸せにならなければ、会社の持続的成長はない』と最近特に思う。技術立社で研究開発を行い、価値をお客さんに認めて頂く。これからも当たり前のことを愚直にやっていく」

16日