

使命感をしっかりと見据え、勁草へと変化を遂げる。

例外なき構造改革は、変異していくことの序章

2009年度の国内セメント需要は、市場成熟の中で逡巡していた最近の傾向の中にあっても、対前年比約15%減という非常に厳しいものでした。恐竜を絶滅に導いた白亜紀末の小惑星激突に見舞われたかのようです。

当社には130年築いてきた歴史があり、しかもセメントという商品はなくなれないという確信もあります。しかし、それに甘えてはいけません。この現象は、サイクリックな景気変動ではなく、構造的なものであり、後戻りのないものだとして受け止めています。それゆえ、当社は3工場でのセメント生産中止や人員削減を伴う例外なき構造改革を決断しました。今、思い切って変異、変態して新しい企業体質へと生まれ変わらなければダメになる。そのために構造改革を推進する。変異していくこともまた、サステナビリティ(持続可能性)の必要条件であると思っています。

セメント製造プロセスの価値を見出し、成長分野へ進出

新たな事業体制においても、セメント事業が経営のコアであることに変わりはありません。

日本は資源のない国ですから、どうしても貿易、モノづくりをしていかなくてはならず、そのためには今後も国際競争力を高めるためのインフラ整備を進める必要があるのではないかと。また、気候変動リスクを考えた時、異常気象により引き起こされる自然災害に対応できるようなインフラ整備も、今後、重要性を増してくるのではないかと考えています。但し、肝要なのは「足るを知る」こと、すなわち社会が要求する需要と共に生きるという柔軟な事業構造をつくっていくことです。

一方で、新たな付加価値の創造を目指し、セメントという商品だけに留まらず、セメントの製造プロセスに価値を見出すことで事業転換を図っていきます。

具体的には環境事業が新たな一つの柱となります。セメント産業は、廃棄物・副産物をリサイクルしセメント

原料として使用するという、資源循環型モデルを構築しています。セメントを安定的に社会に供給すると同時に、世の中の廃棄物・副産物を再資源化するという、セメント産業の新たな役割はさらに色濃くなっていきます。

すでに、当社では産業廃棄物や副産物だけでなく家庭から出る一般廃棄物、ごみ焼却灰のほか、下水処理場の汚泥なども受け入れる体制を構築し、セメントの原料として活用しています。今後は、経済活動の低迷で廃棄物・副産物が減少する中であっても、これまで再資源化の困難だったものも新しい技術で引き受けられるよう環境事業を拡大していきます。

環境エンジニアリングによる地球規模の貢献

海外に目を向けると、新興国でのセメント需要は堅調です。先進国であるアメリカも人口が増加している点で成長が見込めます。当社グループではすでに、海外でのセメント生産量が国内を超えています。アメリカ、中国、東南アジアなど引き続き伸びる国に積極的に投資を行なっていきます。

WBCSD-CSI(持続可能な発展のための世界経済人会議-セメント産業部会)やAPP(グリーン開発と気候に関するアジア太平洋パートナーシップ)といった国際的な活動の中で、先進国のセメント会社は、自分たちの技術を積極的に新興国に展開することによって、CO₂の削減、省エネルギーに貢献するべきであるという議論がなされています。

そのような背景を受け、当社では中国企業への環境技術導出の可能性について検討を続け、2009年に「塩素バイパスシステム」「都市ごみ焼却飛灰のセメント資源化」の2つの環境技術の導出に至りました。

中国のセメント生産量は16億トン、日本の40倍というとてつもない量です。セメント生産はCO₂を出さざるを得ない工程があるぶん、リサイクル資源の使用によってエネルギー低減に貢献することは意義深いことだと考え

※勁草(けいそう)とは、風雪に耐える強い草のように意志が堅固なことを意味します。

中国の後漢書(王覇伝)にある「疾風に勁草を知る」は、困難に遭ってはじめて、その人の意志の強さがわかるということ。

ています。手始めに2つの技術からのスタートですが、膨大な市場を視野に、ビジネスとして拡大していきたいと考えています。

従業員一人ひとりが声を発し、意識を改革していく

この2年間、非常に厳しいコスト削減活動に取り組んできました。その結果、業績を維持することができました。よく努力してくれたという思いを伝えるため、従業員に対して2010年2月にメールマガジンの配信を始めました。

今は困難に直面していますが、頑張れば将来はあるという意識で2年後や5年後の目標を設定し、仕事を活性化してもらいたい。目標のために今何をやるべきか考えた時、人間の知恵、無駄を省く行動が出てくるだろうし、それは安全や品質、技術開発にもつながってくるはずだと信じています。このような私の考えを今後も伝えていくつもりです。

メルマガを始めたもう一つの理由は、従業員の意見を直接聞きたいという思いです。会社というのは十人十色であるべきです。みんなが違う意見を持ち、自由闊達に発言できる雰囲気のある会社にしていきたい。私自身が旗を振り、企業カルチャーを変えていくためのツールとして役立てていきます。

社会を支える会社でありつづけるために

CSR経営という観点で考えた時、経営活動を通して社会に良い影響を及ぼし、市場からも評価される、そういう会社でなくてはならない。

当社は100年以上も昔、日本にまだあまり近代産業のない時代に、地域社会と密接に結びつきながら、共に成長してきました。しかし時代は大きく変わり、私たちが主役として果たしてきた役割から一歩退く場面も受け入れなければなりません。他方フィリピンでは、大学生・奨学

生を支援するプログラム、ベトナムでは従業員の子どもたちを受け入れる幼稚園の運営を行なうなど、地域社会への貢献を新天地で展開する場面も生まれています。

今まで積み重ねてきた歴史的な営みを否定するのではなく肯定的に総括して、例外なき構造改革を遂行し、セメントから環境へ、また新興国への進出と自ら考え形を変えながら、社会を支える産業として発展を目指していきます。



太平洋セメント株式会社
代表取締役社長

徳植 桂治