

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

【要約】

- ✓ 株式会社ニレコは、プロセス制御および画像処理を使った検査装置において日本でトップクラスの技術力を有する企業である。
- ✓ プロセス事業の主な向け先である鉄鋼業界や印刷業界の低迷により、同社の業績も2010年3月期までは厳しい結果が続いたが、2011年3月期に営業利益、経常利益は黒字転換した。その後、2012年3月期、2013年3月期と増益が続き、今期(2014年3月期)も増益が予想されている。
- ✓ 同社が再び成長路線に戻る可能性はある。主力のプロセス事業は低迷が続いたが、新製品により今後は回復が期待される。さらにFPD向けやリチウムイオン電池向けの検査装置、農業向けの検査装置など有望な分野が育ち始めているからである。
- ✓ これらの有望製品をさらに伸ばすためには、営業力の強化、海外展開への人材育成、安価製品への対応(開発、生産技術の確立)などの多くの課題克服が必要であったが、少しずつではあるが進展しているようだ。既に現在の川路社長になって丸3年が経過したが、これから同社長が実行してきた施策の成果が出る時期に入ってきたと言える。その意味では、今後の同社の動向は注目に値する。

(株式会社ジーキューブ アナリスト 寺島 昇)

会社概要	
所在地	東京都八王子市石川町2951-4
代表者	川路 憲一
設立年月	1950年11月
上場	1989年10月
事業内容	プロセス制御・計測機器メーカー。帯状物の制御に強み。画像処理にも展開。海外展開積極化。
業種	電気機器(製造業)
決算期	3月末日
H P	http://www.nireco.com/

株式情報 2013年9月5日現在	
株 価	599円
発行済株式数	7,386,030株
時 価 総 額	4,424百万円
売 買 単 位	100株
配 当 (予)	20円
E P S (予)	71.76円
B P S (実)	1,479円
P E R (予)	8.35倍
P B R (実)	0.40倍
R O E (実)	4.8%
配当利回り(予)	3.3%

※発行済株式数は直近期末の発行済株式数から自己株式を控除。

【連結業績推移】

決算期	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	EPS (円)	配当 (円)
2010年3月(実)	6,465	△ 317	△ 318	△ 407	-	12.0
2011年3月(実)	6,758	288	350	323	44.23	12.0
2012年3月(実)	7,272	329	374	250	34.26	14.0
2013年3月(実)	7,191	426	485	520	70.83	18.0
2014年3月(予)	8,000	550	600	530	71.76	20.0

※(予)は会社予想。

本レポートは、当該企業に対する情報提供及び理解促進のサポートを目的としたものであり、投資勧誘・推奨・助言を意図するものではありません。また、本レポートに記載されている情報及び見解は、当該企業が公表されたデータに基づいて作成したものです。但し、本レポートの内容は、全て作成時点のものであり今後予告なく変更されることがあります。また、当該情報や見解の正確性、完全性もしくは妥当性について、株式会社ジーキューブ(以下「ジーキューブ」といいます。)が保証するものではなく、何ら責任を負うものではありません。投資にあたっての最終判断は、投資者ご自身の判断でなされますようお願い申し上げます。なお、本レポートに関する一切の権利は、ジーキューブに帰属しますので、許可なく複製・転写・引用等を行うことを禁じます。 Copyright(C) G-Cube Co.,Ltd All Rights Reserved.

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

特色

株式会社ニレコ(以下、同社)の特色を一言で言えば「プロセス制御においてトップクラスの技術力を持った企業」と言うことになろう。ではプロセス制御とはどのような技術なのか。簡単に言えば、鉄鋼、化学、製紙、フィルムなどのように大量の製品を連続的に製造する工程(プロセス)において、製造過程の状態を逐次詳細に検査・チェックし、これらを常に正常な状態に維持・修正する、つまり制御する技術である。例えば鉄鋼業であれば、溶鉱炉内の温度や連続的に生産・製造される鉄板の厚さ、幅などを常に正常(望ましい)状態に制御することであり、化学工業ではプラント内の温度や原材料の流量、流速、風量などを制御(コントロール)することである。また製紙業やフィルム、印刷業などでは高速・連続で流れる紙やフィルムの耳端(端の位置)や張力(たるみ、しわ等)を一定の状態に維持することが必要であり、これを制御する技術である。基本的には「検査」「解析」「修正」の3つの技術を組み合わせて高速処理するのが「プロセス制御」である。現在の同社はこれらの基本技術を生かして ①プロセス事業 ②ウェブ事業 ③検査機事業の3つを主力事業としている。(3事業の詳細は後述)

一方で需要サイドに目を向けると、上記のように同社の製品(技術)の多くは「製造工程」や「検査工程」で使用されるため、主要な顧客(ユーザー)は鉄鋼、非鉄金属、化学、製紙、フィルム、印刷などの大手メーカーであり、さらに同社製品への需要動向はユーザーの生産動向よりも設備投資動向に大きく左右される。また新製品を開発、上市する場合でも、どちらかと言えば「マーケットイン」型の製品であるため、常に顧客と情報のやり取りが出来る関係を維持しておくことが重要な要素になる。

以上のように同社は非常に高い技術力を持った企業であるが、需要は特定の分野に限られ、そのサイクルは設備投資動向に大きく左右される。かつての主たる需要先であった鉄鋼や化学、製紙、印刷などの産業は、国内においては拡大路線よりも縮小均衡路線にあり、もはやこれらの顧客からは大きな需要は期待出来ない。したがって今後、同社がさらなる成長を遂げようとするならば、「新製品の開発」=「新たな市場の開拓」と「海外需要の取り込み」が不可欠である。

沿革

同社の歴史は古く、その前身は戦前にさかのぼる。

1. アスカニア合資会社:ニレコの前身

① ドイツ・アスカニア社

ドイツのアスカニア社(Askania-Werker AG)は Bambergwerk 社を前身とする光学機器・精密機械メーカーで、1921年に Zentralwerkstatt-Dessau 社と合併して誕生した。翌年にはこのアスカニア社が油圧噴射管式自動制御装置を実用化し、ドイツ系商社により日本にも輸入されるようになった。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

② アスカニア合資会社

アスカニア社の日本法人として 1931 年にアスカニア合資会社が設立され、当初はドイツから輸入された製品を日本の顧客に販売していた。その後 1936 年に株式会社に改組され、製品の国産化に取り組み、1938 年には完全国産化に成功した。これが我が国初の国産制御装置ということになり、当時は年間 120 台ほどの油圧噴射管式自動制御装置が製造され国内顧客に販売された。

しかし 1945 年の敗戦により占領軍から資産凍結の命令を受け、アスカニア社の日本法人は活動を停止した。ただ既に納入された製品は製鉄所等で稼働を続けていたことから、アスカニア社の再開が広く待望された。

2. 日本レギュレーター株式会社

以上のような状況から、アスカニア社の役員、従業員が中心となり、需要家である八幡製鐵(当時)、富士製鐵(同)、東洋高压工業(同)、三井化学工業(同)、日本鋼管(同)や米国のブランズウィック社(アスカニア社を引き継いだ)などの資本参加を得て 1950 年に日本レギュレーター株式会社が設立された。このように日本レギュレーターは当初から株主が分散していたことに加え、外国人株主も 30%の株式を所有していたため、経営陣がコーポレートガバナンスを強く意識するようになっていた。

日本レギュレーターは設立と同時に油圧噴射管式自動制御装置の生産を再開、さらに 1953 年には油圧制御の技術を用いた耳端位置制御装置(EPC)を販売開始し、これが現在のウェブ事業の基となった。

3. 株式会社ニレコ

設立から 30 年を経て日本レギュレーターの販売対象も鉄鋼向け製品から製紙、印刷、フィルム向け、さらには検査装置へと拡大していった。そのため、戦前から続いていた「レギュレーター」の呼称が実態と必ずしも一致しなくなってきたことから、日本レギュレーター株式会社のそれぞれの頭をとって 1984 年に「株式会社ニレコ」に社名変更した。さらに 2008 年には事業セグメントを変更し、プロセス、ウェブ、検査機の 3 事業を主力事業として位置付けた。

主な事業内容

1. プロセス事業

① 製品、ユーザー

プロセス事業は、鉄鋼・非鉄金属の生産ラインを主な対象とする制御装置や計測装置を取り扱う事業。主な製品としては、銑鉄・精鋼の工程で圧力・流量・温度等の制御を行うプロセス制御装置、連続鋳造の工程で湯面を計測する過流式溶鋼レベル計、圧延や表面処理の工程で製品の位置を制御する耳端制御装置、工程の中途および完成時に情報を製品に表示させる自動識別印字装置などがある。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

プロセス事業は創業以来の事業で、現在まで同社の根幹を支えてきた技術である。製品内容からも明らかなように売上高の90%以上は鉄鋼業向けであり、少なくとも半分は国内の高炉メーカー（新日鉄住金、JFEスチール、神戸製鋼、日新製鋼）向けとなっている。そのため、国内大手鉄鋼メーカーの動向が売上高に大きく影響する。またプロセス事業の特徴として大型の装置が中心になることやオーダー注文が多いことから、売上計上までのリードタイムが長いことが挙げられる。これは一種の経営上のリスクではあるが、向け先が大手鉄鋼メーカーである事を考えれば未回収、貸倒れリスクは少ない。

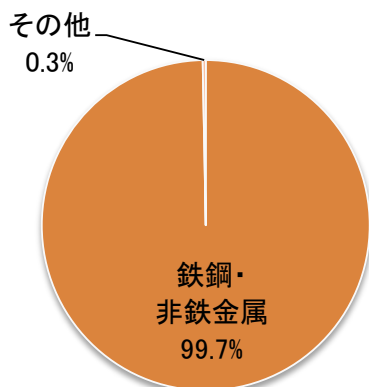
② 市場動向と競合

プロセス事業の約90%以上が鉄鋼向けでその70%が国内向けとなっていることから、この部門の売上高の大部分は大手鉄鋼メーカー向けであり、需要はこれらの大手鉄鋼メーカーの設備投資、特に増産のための設備投資動向に大きく左右される。会社側の推定では、国内市場は最大で年間30億円程度と見られている。

一方で海外市場はおおよそ国内市場の10倍（約300億円）はあると推測されている。しかし同社はすべての海外市場に進出を企てているわけではなく、主に中国、インド、韓国、台湾などのアジア諸国を主なターゲットとしている。

競合については、国内ではシェア50%以上を握っておりトップメーカーである。主な競合相手は横河電機など。また海外市場ではどちらかと言えば後発でありドイツのEMG社（世界のトップメーカー）や地元企業と競合する。

プロセス事業：業種別売上構成比
(2013年3月期)



株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

2. ウェブ事業

① 製品、ユーザー

ウェブ事業のウェブ(WEB)とは、紙・フィルム・金属箔・ゴム・繊維等の帯状製品のこと。ウェブ事業は主に、これらのような帯状製品の製造・加工ラインの位置制御を取り扱い、製紙、印刷から電子機器材料まで広範な業種を対象としている。

主要製品である耳端位置制御装置(EPC)は1953年にフィルム生産ラインにおける巻取り用として第一号が納入されて以来、製紙、印刷、繊維等へと利用範囲を広げてきた。その他の製品としては、帯状製品の生産・加工ラインにおいて一定の力で引っ張ることにより、しわや折り目を防止する張力制御装置、印刷物の位置を制御して色ずれ等を防止する見当合わせ制御装置、ノズルから適量の糊を正確な位置に噴きつける糊付け装置などがある。

ウェブ事業の主な向け先は大きく二つに分けられる。一つはフィルム関係(部門の約60%、主に耳端位置制御装置と張力制御装置)であり、主に液晶、プラズマディスプレイなどのフラットパネルディスプレイ(FPD)や電子部品の製造ラインで使われる。二つ目は印刷関係(約40%、主に見当合わせ制御装置、糊付け装置)で、商業用オフセット印刷と新聞印刷の分野で使われ、実際のユーザーとしては、大手新聞社、輪転印刷機メーカー(三菱重工、東京機械製作所)、印刷会社(大日本、凸版等)、印刷機械メーカー(小森コーポレーション等)。

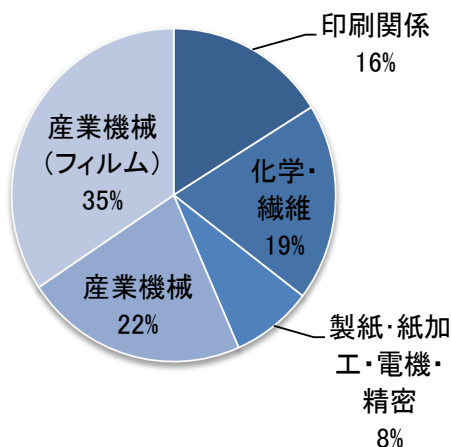
② 市場動向と競合

フィルム関係は前述のように主要ユーザーがFPDメーカーであることから、半導体などと同様に好不況の波が激しく、市場の変動リスクが高いことが特徴。耳端制御装置の市場規模は、会社側のおおよその推定で約40億円と見られており同社が約50%のシェアを握っている。張力制御装置の市場は45~50億円と見られているが、同社のシェアは15%程度で第二位と推定される。

印刷関係は、インターネットの普及などにより活字離れが進み、出版印刷や商業印刷の需要は頭打ちとなってきている。このような情勢により、大手印刷会社は電子関連製品にシフトを強め、印刷機メーカーは販売対象を海外、特に中国、韓国等のアジア諸国に移ってきている。そのため、この市場は成熟期に入りつつあり更新需要以外は大きな需要は期待出来ない。

ウェブ事業の特色(他の事業に比べて)は、1件当りの金額が数十万円程度(検査機やプロセスは数百万円、数千万円)であり、一方で件数が多い。また受注から納入までのリードタイムが短く、取引先が中小規模の会社が多いのも特色。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

ウェブ事業:業界別売り上げ構成比
(2013年3月期)

3. 検査機事業

① 製品、ユーザー

検査機事業は、同社が30年以上にわたり培ってきた画像処理技術をベースに、印刷から電子部品材料までを対象とした品質検査装置を取り扱う事業。主な製品としては、電子機器や電池の素材となる各種フィルム、金属箔や紙などの汚れやキズを検出する無地検査装置(MujiKen)、果物や野菜等の農作物の選別ラインにおいて、大きさや外観、内部品質を自動選別する選果装置などがある。(注:印刷品質検査装置は2011年3月期第3四半期からウェブ事業へセグメント変更された)

検査機事業の特色は、プロセス事業やウェブ事業と異なり、ユーザーの幅が広い、つまり個々の検査装置によって向け先が大きく異なっていることである。例えば、無地検査装置はフィルム、電機、電池関係向け、選果装置は農業関係向け、となっている。言い換えれば、特定の業種の影響を大きく受けることは少ない。

② 市場動向と競合

上記のように検査機事業は製品によって市場が異なるため、製品別に市場動向を述べる。

(無地検査装置):対象となる市場は、フィルムや金属箔の生産、検査ライン。市場は120億円程度と推定され、同社は後発であるためトップメーカーを追いかけている状況。好況時にはユーザーは高品質・競争の優位性維持のために検査装置への投資を増加させるが、検査装置は比較的高価であることから不況時には投資が抑制される傾向がある。

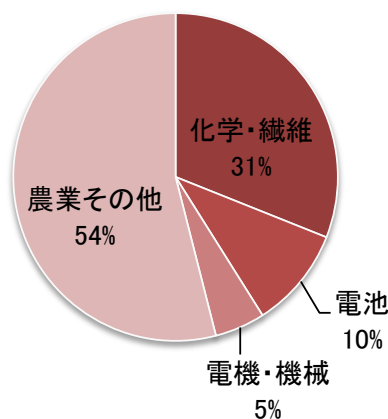
株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

今後、高成長が期待出来るのがリチウムイオン電池向け。リチウムイオン電池はシート状の電極を多く使うが、これの検査に無地検査装置が使われる。これまではパソコンや携帯電話向けが中心であったが、今後は自動車向けが大きく伸びる可能性がある。しかしながら現在のところ、電気自動車そのものが停滞気味で、自動車用リチウムイオン電池向けの需要は期待されたほど伸びていないが、言い換えれば、これから伸びてくる可能性のある市場と言える。

(青果物検査装置)：農産物を対象とした検査装置で、対象物に対して上下左右の各方向からのカメラの画像を瞬時に解析して、大きさ、形状、色合い、その他の農産物に特有の外観上の特徴を検地、計測する。

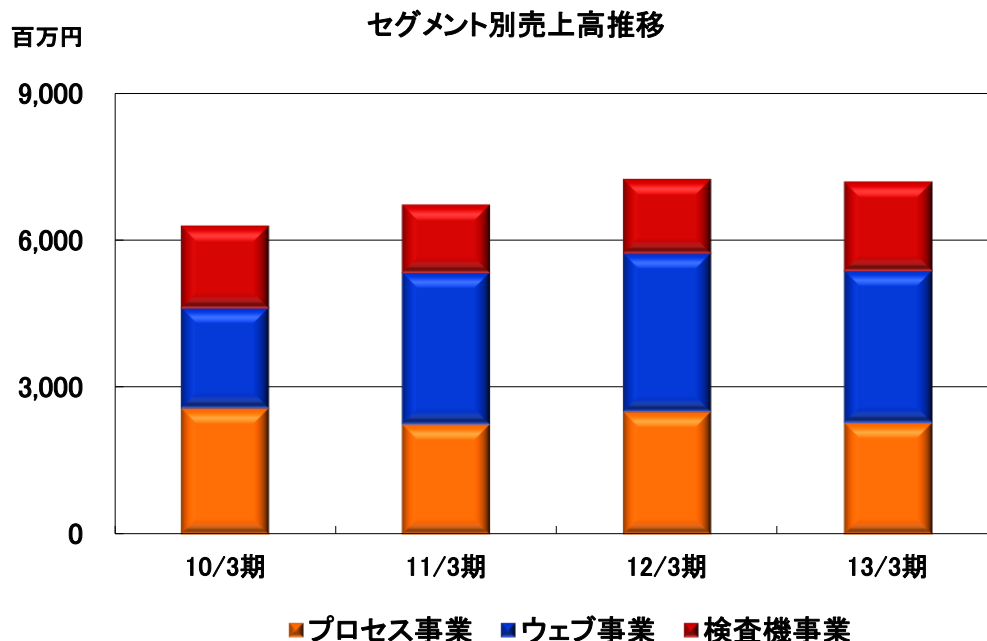
農業分野においては、就業人口の減少、高齢化にともない効率化が必要となり大型の選果場での機械化が進められてきた。全国でこのような大規模の選果場が設置されたのが約10年前で、現在はこれら老朽化した設備の更新需要が高まってきている。ただし多くの場合は、購入・導入費用は政府予算に左右されるため、同社の売上高も政策方針の影響を受け易い。同社は過去10年間、この市場で技術や経験を蓄積してきたが撤退したメーカーも多く、今では随一の存在となっている。さらに最近では同社の製品スペックの高さが海外市場(主に韓国、米国)でも注目され始めたことから海外展開も視野に入っており、同製品の今後の動向は注目に値する。

検査機事業：業界別売上構成比
(2013年3月期)



株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

また各事業部門のここ数年の売上動向は以下のようになっている。



4. 子会社(グループ)企業

ニレコグループは親会社(同社)を中心に子会社5社(国内2社、海外3社)から構成されている。

(ニレコ計装)

プロセス事業のプロセス制御装置、耳端位置制御装置、その他の製品について、主に製鉄所内での運転、修理を含めメンテナンス、オーバーホールを行っている。サービスの手数料、消耗品・予備品の販売により安定した売上高(連結売上高の約4~5%)を維持している。なお2013年10月1日付で親会社が吸収合併する予定だ。

(ミヨタ精密)

本社は相模原市。ニレコ製品全般にわたり機械部品制作、組立ておよび電子機器の組立て、配線を行っている。プロセス事業での特殊加工を除いて、ニレコの全製品の製作を行っている。売上高はすべてグループに対するもの。

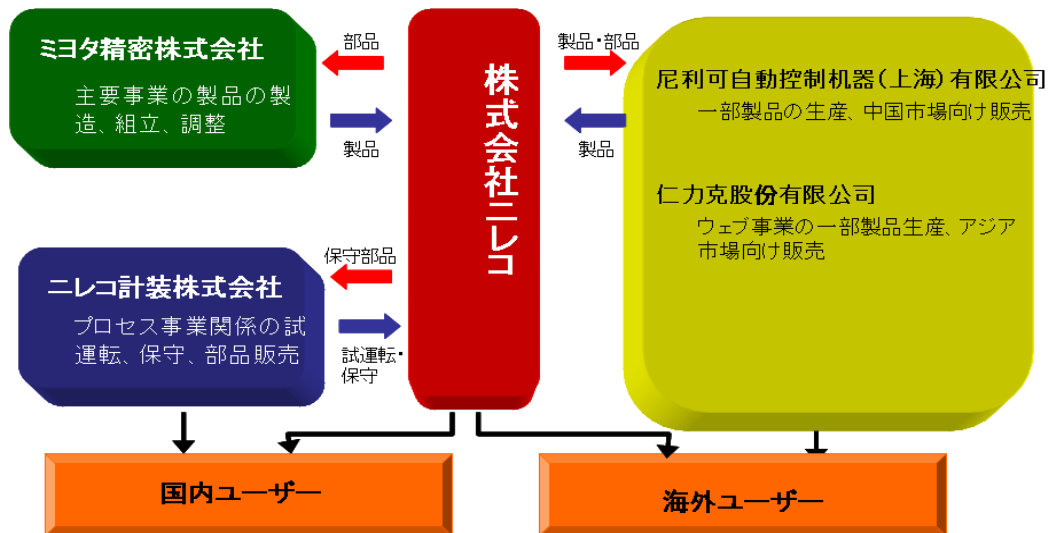
(尼利可自動制御機器(上海))

中国における拠点。一部製品の組立ておよびウェブ事業、検査機事業の営業を行っている。営業はニレコの担当者が常駐している。連結売上高の寄与はまだ1%程度。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

(仁力克股份有限公司)

台湾における拠点でアジア地区への営業を行っている。一部製品については現地生産を行っている。最近の実績では、連結で2~3%の売上寄与。



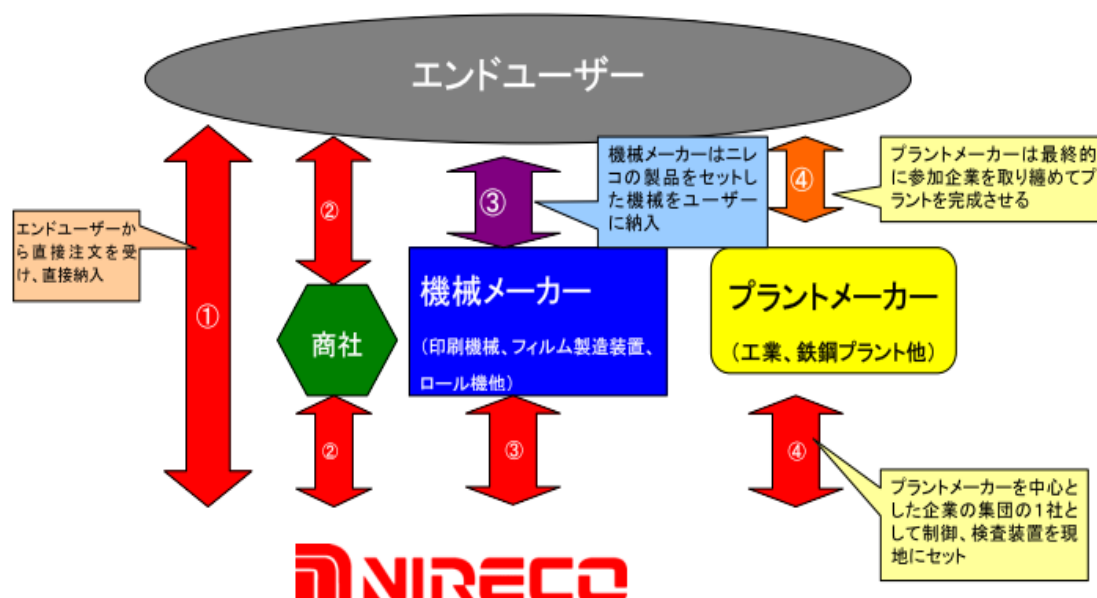
(会社説明資料より)

5. 販売チャネル

同社は工業向け制御装置や検査装置を製造・販売しているが、エンドユーザーが実際にこれらの製品を使用するのは工場の生産・加工ラインである。同社製品がそこへ届けられるまでには様々な経路があるが、主に以下の4つのルートが中心。

- ① 直接販売: ユーザーから直接注文を受けて納入。プロセス事業はこのケースが多い。
- ② 商社、代理店経由: 地方や海外に同社の契約代理店があり、これらの代理店に対して同社が技術指導を行い修理やメンテナンスが出来る体制になっている。ウェブ事業や検査機事業では、このケースが多い。
- ③ 機械メーカー経由: 印刷機、スリッター、コーター、ロール機などの機械メーカーは自社製品の中にニレコ製品を組み込んで国内外のエンドユーザーへ販売する場合がある。この場合、この機械メーカーの製品が売れば、同社製品も一緒に売れるため営業の手間はかからないので、標準装備されることが売上増につながる。
- ④ プラントメーカー経由: 海外で鉄鋼のラインを新規に作る場合には、プラントメーカーが一括受注して、必要な製品(ニレコ製品や他社製品)を組み込んで完成品として納入するケースもある。形式的にはプラントメーカーへ納入するため、為替リスクは避けられる。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)



(会社説明資料より)

連結業績動向と株式情報

現在の同社の株式情報および業績動向は下表のようになっている。

【株式情報】

株価	発行済株式数		時価総額	ROE(実)	売買単位
599円	7,386,030株		4,424百万円	4.8%	100株
DPS(予)	配当利回り(予)	EPS(予)	PER(予)	BPS(実)	PBR(実)
20.0円	3.3%	71.76円	8.35倍	1,479円	0.40倍

※株価は9/5終値。発行済株式数は直近期末の発行済株式数から自己株式を控除。

【連結業績推移】

決算期	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	EPS (円)	配当 (円)
2010年3月(実)	6,465	△ 317	△ 318	△ 407	-	12.0
2011年3月(実)	6,758	288	350	323	44.23	12.0
2012年3月(実)	7,272	329	374	250	34.26	14.0
2013年3月(実)	7,191	426	485	520	70.83	18.0
2014年3月(予)	8,000	550	600	530	71.76	20.0

※(予)は会社予想。

上表に見られるように 2010年3月期まで同社の業績は不振であった。最大の理由は主要顧客の投資抑制による売上高の伸び悩みであるが、一方でそれに対応したコストダウンがされなかったことも赤字転落の要因で

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

あろう。前述のように、高い技術力を保持しているのが同社の特色ではあるが、その結果として必要以上に技術者や部品、不要な装置などを抱えているのかもしれない。不況時といえども思い切ったコスト削減や人員削減・配置転換などの対策が取れなかったのは事実であり、その事が業績不振となった要因のひとつでもある。しかし近年では下記に述べるように、これらの問題点は少しずつだが改善されつつある。

その結果、業績は2011年3月期から回復傾向にある。収益的には2011年3月期に黒字転換した後、2012年3月期、2013年3月期と営業利益、経常利益ベースで増益を達成した。また今期(2014年3月期)についても会社側は上表のように増益を予想している。以下は各部門別の状況(予想)である。

(プロセス事業: 予想売上高 2,600 百万円、前期比 14.5%増)

依然として伸び悩み気味ではあるが、主要顧客である鉄鋼大手に回復感が出てきており、マーキング装置などに投資意欲が出始めている。加えて一昨年に投入した品質管理用の新製品に引き合いが出ており、「来期以降の受注に期待が持てる」と会社側は述べている。また海外においても、コストダウンと円安で競争力は向上しており、主に東南アジア地区で計画されている中小規模の設備更新案件の獲得を目指している。この部門は大きく回復する状況ではないが、底打ち感はある。

(ウェブ事業: 同 3,500 百万円、同 12.9%増)

中小型パネル向けにおいては、タブレット端末向けタッチパネル需要を見越して手配された大型製造装置(ステッパー等)の据付が夏場から始まるので、これを取りこぼすことなく、受注拡大を図っている。一方で海外市場においては、海外生産体制の強化が進んだ上に円安の影響で韓国や中国等海外での安価な地元メーカーと有利に戦えるようになったので、一気に勝負に出る計画だ。

(検査機事業: 同 1,900 百万円、同 6.2%増)

成長が期待されるリチウムイオン二次電池向けでは、中長期では同電池向けの設備投資計画は依然根強いが、牽引役である電気自動車の普及がいまひとつ鈍いため、この分野向けの受注が停滞する可能性はある。

農業関連では、予算が補正予算と本予算合わせて大幅増額が見込まれ、数年先に計画している物件の前倒し発注が予想されるため受注拡大を狙っている。期待がかかる海外市場の動向では、米国カリフォルニア州の高級オレンジ向けに農産物検査装置数台の受注を獲得し、出荷した。この分野で同社が得意とするのは「センサー」部分であるため、海外のプラントメーカーとの協業を進め、受注に向けてアピールを続けている。将来的な製品としては、魚の自動選別ライン用センサーの開発を進めている。

以上のような状況から、会社側では今期の業績も下表のように増益を予想している。為替動向など不透明さは残るが、プロセス事業に底打ち感が出ていること、FPD 向けや電池向け、青果物向けなども好調な分野も多いことから予想達成は可能であろう。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

(百万円、%)	13年3月期実績		14年3月期予想		(増減)	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	伸び率
売上高	7,191	100.0	8,000	100.0	809	11.3
売上総利益	2,491	34.6	2,750	34.4	259	10.4
販管費	2,064	28.7	2,200	27.5	136	6.6
営業利益	426	5.9	550	6.9	124	29.1
経常利益	485	6.7	600	7.5	115	23.7
当期純利益	520	7.2	530	6.6	10	1.9
設備投資額	181	2.5	150	2	△ 31	△ 17
減価償却費	154	2.1	160	2.0	6	3.9
研究開発費	617	8.6	700	8.8	83	13.5

今後の展望と課題: 課題は克服されているか

前々回のレポートでは「中長期的な視点から同社の今後の先行きを考えると、成長を続ける可能性はあり明るさも見える。しかしそのためには、『克服すべき課題』も多い」と指摘した。さらに前回のレポートで「同社が成長をとり戻すためには、どのような問題点を克服すべきか」を考察した。それらの問題点、課題はどのように改善されているのだろうか。

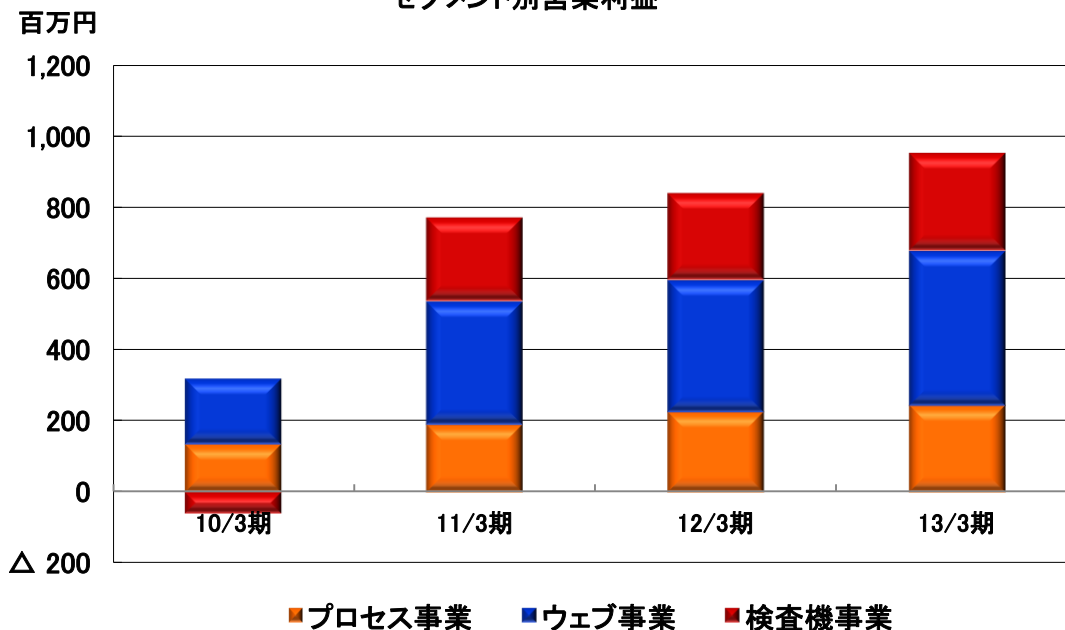
1. 主力製品: 成長エンジン

同社にとっての主力製品(部門)は長い間、主に鉄鋼業界向けの「プロセス事業」であったが、今後は成長が期待出来る「ウェブ事業」や「検査機事業」にリソース(ヒト、モノ、カネ)を積極的に投入して需要を取り込み、売上高を伸ばしていくことが必要だ、と指摘した。

また川路社長自身も「過去、プロセス部門が儲かっている時に検査機に先行投資を行ってきた。そのために現在の検査機部門がある。今後は、過去の御礼とはいわないが、検査機部門が会社全体を牽引していくことになるだろう」と述べていたが、現実はどうなっているだろうか。下図はセグメント別営業利益(決算短信ベース、全社費用控除前)の推移だが、明らかに同社の成長エンジンは交代しつつあるのが判る。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

セグメント別営業利益



2. 品質と価格

同社は技術力が高いため往々にして「高精度、高品質、高価格」の製品を生み出すのは得意だが、海外メーカーが求めるような「ミドルスペック・ミドルプライス」の製品を作るのは得手ではなかった。過去のように国内大手の鉄鋼や化学メーカーとの取引が中心の場合には「ハイスぺック・ハイプライス」製品であってもユーザーからは歓迎された。しかし現在では、これら主要ユーザーの戦場は海外に移りつつあり、同社としても海外市場や海外ユーザーを無視することは出来ないのは明らかであり、ユーザーが求める適切な「ミドルスペック・ミドルプライス」製品を作りだしていくことが同社にとって重要な課題であった。

経営陣もこの点は十分に認識しており、川路社長も「以前は海外向けにも国内仕様(ハイスぺック)の製品を投入していたが、今後はこのような場合には、国内仕様と海外仕様の二つの製品を出していく」と述べていたが、この成果も出つつあるようだ。例えば中国で生産する製品については、以前は日本で設計を行っていたが、現在では設計段階から現地で行うように変えた。これによって大幅なコストダウンを達成することが出来たとの事。

3. 技術者意識と製造コスト

上記のように、同社に求められるのは「ミドルスペック・ミドルプライス」の製品を出していくことだが、「ハイスぺック・ハイプライス」製品を作ってきた同社には容易なようだが実際には二つの大きな壁があった。一つは「技術者のプライド、意識が高い」こと。前述のように同社の技術力が高いというのは、取りも直さず技術者のレベルが高いことである。しかしこれらのレベルの高い技術者は往々にして「安価な中程度の製品」を作

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

ることには妥協出来ず、ミドルスペック・ミドルプライス製品の生産には抵抗する傾向がある。要するに技術者としてのプライドから、常に「二重丸」の製品を目指し、中程度の製品に対応が出来ていないのである。これらの技術者の意識が変わることが重要だが、川路社長によれば「まだまだ変わっていない」との事。この点は「意識＝心」の問題であるので、変革には時間がかかるのかも知れない。

もう一つの要因は「安価製品の生産技術」の立ち遅れである。同社の場合、生産の大部分は子会社が担っていたため、開発に注力する親会社と生産に特化する子会社との間で十分な情報交換、意見交換が行われていない面があった。その結果、設計と製造がバラバラに行われており、必ずしも安価製品を作るための設計や製造技術が十分に確立(統一)されていたとは言えなかったが、現在では「縄張り意識」と決別し、設計から製造まで一貫して行える体制作りを進めている。その効果は前述の中国工場での生産のように、少しずつだが具現化しつつある。

また生産コスト改善のために会社側は、外部コンサルタントを入れて製造工程の見直しを行ってきた。その結果、「開発スピードが遅い、納品までのリードタイムが長い、全体として作業効率が悪い、特に子会社においてコスト削減意識が希薄等々」など、数多くの指摘を受けたようだ。川路社長は「これらの改善点を社内に徹底し、全社的にコスト削減意識を高めている。各種の施策によって1~2年以内にコストダウンの成果が出てくるはずだ」と述べている。一部では既にその成果が出始めている。例えば、農業用検査機のセンサーでは、価格が以前の5分の1の製品を開発し、製品全体のコストダウンに大きく貢献した。少しずつだが「コスト削減意識」が社内に浸透しつつあるようだ。

4. 営業力の強化

さらに同社にとって重要な課題が「営業力の強化」である。以前の主力製品であるプロセス事業製品においては、ユーザーである鉄鋼・化学メーカーと直接やり取り(情報交換)を行ってきたので、特別な営業力は必要なく、どちらかと言えば「ルート営業、待ちの営業」の要素が強かった。しかし今後成長が見込めるFPD向けやリチウムイオン電池向けのウェブ製品や検査機は、顧客の範囲が広く、多くのユーザーや見込み客へ接する「幅広い営業、提案型営業」が必要である。また農業向け検査機では、全国のJAや選果場を回って歩く「ドブ板営業」が必要になってくる。このような営業スタイルを遂行出来る人材を育てることが同社の成長に不可欠である。

川路社長自身も「浅くても幅広い営業を展開することは、製品を売り込む面で重要ではあるが、一方で『顧客の声＝ニーズ』を聞き取るためにも必要だ。この『顧客の声』が次の製品開発につながるからである」と述べている。過去のような「待ちの営業」だけでなく、「取りに行く営業、提案出来る営業」を強化することが同社の課題であったが、この部分は「満足するほど強化されていない」と川路社長は述べており、ここをどの程度強化出来るかが今後の同社の成長を左右するだろう。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

5. 海外展開と人材育成

同社にとって、国内、既存市場が伸び悩み縮小していく傾向が強いことから、成長のためには海外展開は必須かつ急務である。すでに現在でも海外展開は行っているが、スピード感に乏しい。海外展開を進めるうえで最大の課題は何と言っても「人材の育成」である。特に同社製品では、顧客とのコミュニケーション(情報交換)が不可欠であり、これを海外市場において行える人材の育成は急務である。もし内部育成が無理であれば、外部からの人材注入も積極的に行うべきである。

この点については、社内教育を進めると同時に、国内において日本語の出来る中国人等を積極的に採用しているとの事。同社の場合は営業の人材であっても、ある程度の技術的なバックグラウンドが必要であることから優秀かつバイリンガルな人材獲得は容易ではないだろう。しかしウェブやプロセス製品は外国人でも比較的理解し易いとのことで、当面はこの分野の海外向け人材を強化していく方針だ。会社側でも海外市場の重要性は十分に認識しており、川路社長は「近い将来、海外売上高比率 40%(現在は 20%)を目標としている」と述べている。

6. 資産効率の改善

同社の2013年3月期の財政状態は下表のようになっている。無借金であり財務状態は極めて健全である、と言うより健全過ぎる。言い換えれば現預金が多く、資産効率が低い。以前から、株式市場や多くの機関投資家からは「資産効率を高める努力が必要」と指摘されてきた。これに対して会社側では、少しずつではあるが2012年3月期以降、増配を続けており、一定の評価は出来る。しかし資本効率向上のためにはまだ十分とは言えず、今後もさらなる増配や自社株買い(消却)を検討して欲しい。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

(百万円)	12/3期末	13/3期末	増減額
現金預金	3,030	3,648	618
売上債権	2,922	2,857	△ 65
有価証券	90	72	△ 18
棚卸資産	2,218	2,184	△ 34
その他流動資産	441	544	103
流動資産計	8,703	9,306	603
有形固定資産	1,286	1,228	△ 58
無形固定資産	72	136	64
投資その他の資産	1,540	1,826	286
固定資産計	2,899	3,191	292
資産合計	11,603	12,497	894
買入債務	285	245	△ 40
その他流動負債	819	853	34
流動負債計	1,105	1,099	△ 6
固定負債計	126	388	262
負債合計	1,231	1,487	256
純資産合計	10,371	11,009	638
負債・純資産合計	11,603	12,497	894

中期3カ年計画

同社は今年度(2014年3月期)を2年目とする「中期3カ年計画」を発表している。以下がその概要である。

(基本方針)

- ✓ 検査機を将来の成長エンジンとして注力し、当面はウェブ、プロセス事業の伸長により収益アップを図る。
- ✓ 海外展開に注力し、各事業の伸長は海外売上に期待する。

(事業方針および資本政策)

- ✓ 検査機事業において、将来に向けての成長戦略を重点的に推進する。
- ✓ 新事業を育成し、次の柱の礎をつくる。
- ✓ プロセス、ウェブ事業はシェアアップと海外を含めた市場展開で持続的成長を図る。
- ✓ 継続的な効率化改善を推進する。
- ✓ 資産効率の改善により、ROEの改善を目指し、継続的な株主還元強化を図る。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

(数値目標)

数値目標は下表のように予想している。計画1年目の2013年3月期の結果(実績)に基づいて今期(2014年3月期)の計画を修正したが、最終年度である2015年3月期の計画は変えていない。

(百万円)	13/3期		14/3期		15/3期
	計画値	実績	当初計画	修正計画	当初計画
売上高	7,350	7,191	8,000	8,000	8,600
プロセス事業	2,400	2,270	2,500	2,600	2,600
ウェブ事業	3,350	3,101	3,600	3,500	3,850
検査事業	1,600	1,789	1,900	1,900	2,150
その他	-	29	-	-	-
営業利益	350	426	550	550	750
経常利益	350	485	550	600	750

この中期計画を達成するためには、前章で述べたような多くの「課題克服」をさらに進めることが必須だが、そのためには3年前に就任した川路社長が十分にリーダーシップを発揮することが必要かつ重要なのは言うまでもない。今までに発表された施策や発言内容などから判断すると、この点ではおおいに期待が持てそうだ。今後2~3年の同社の変貌が楽しみである。

まとめ

同社は、プロセス制御および検査機(画像処理)技術において日本でトップクラスの技術力を持った企業である。しかしその主な向け先である鉄鋼業や印刷業が国内においては衰退傾向であることから、同社の業績も2010年3月期までは厳しい状況が続き、ようやく2011年3月期から回復基調になった。但し必ずしも本格的な成長路線に戻ったとは言い切れないが、FPD向けやリチウムイオン電池向け、農業用果物検査装置など有望な分野もあり、再び成長路線を維持することは不可能ではない。

但しそのためには、新しい成長分野へのリソースの投入、営業力の強化、海外展開への人材育成、安価製品への対応(開発、生産技術の確立)などの課題克服が必須である。すでに川路社長が就任して3年が経ち、これらの課題克服も少しずつ進んでいるが、まだまだ充分とは言えない。今後も川路社長が強いリーダーシップを発揮し、同社が変わっていくことは可能であり、今後数年の同社の動向に注目したい。