

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。
- ✓ しかしプロセス事業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月期までは厳しい結果が続いた。その後2011年3月期から営業利益、経常利益ベースは黒字転換し、2012年3月期も増益となった。しかしこの回復は、まだ短期的な回復であり必ずしも再び同社が本格的な成長路線に戻ったとは言い切れない。
- ✓ ただし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予想されるが、FPD向けやリチウムイオン電池向けの検査装置、さらには農業向けの検査装置など有望な分野が見え始めてきたからである。
- ✓ 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)などの課題克服が必須である。言い換えれば「過去のニレコ」に決別し「新たなニレコ」へ変身することが必要である。既に川路社長のもとで会社側ではその布石を打ち始めており、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 2012年8月24日現在	
株 価	550円
発行済株式数	7,323,503株
時 価 総 額	4,028百万円
売 買 単 位	100株
配 当 (予)	16円
E P S (予)	38.23円
B P S (実)	1,416円
P E R (予)	14.39倍
P B R (実)	0.39倍
R O E (実)	2.4%
配当利回り(予)	2.9%

※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 -

(単位:百万円、円)

項目決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期利益	EPS	配当
2009年3月(実)	8,031	205	38	△ 1,056	-	14.0
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(予)	7,350	350	350	280	38.23	16.0

*予想は会社予想。

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（新日鐵、JFEスチール、住友金属、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。

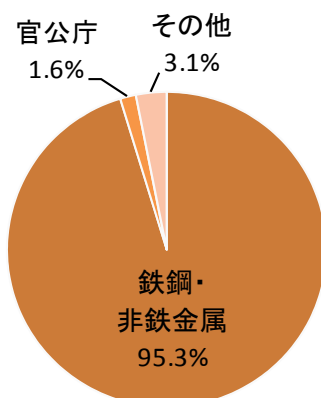
② 市場動向と競合

プロセス事業の約70%が国内向けで、その90%以上が鉄鋼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
(2012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)。

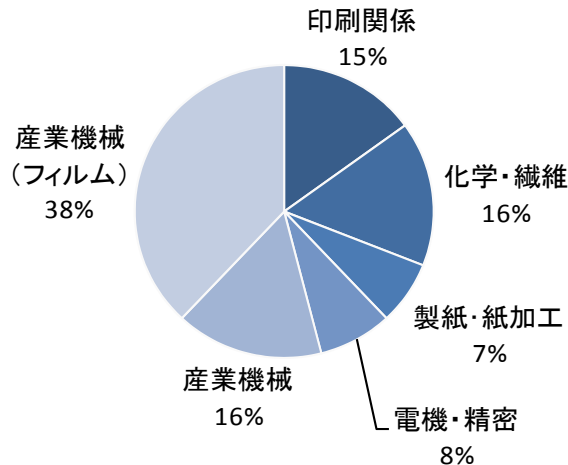
② 市場動向と競合

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:業種別売り上げ構成比
(2012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、印刷ラインにおいて印刷物の汚れや欠陥を高速で検査する印刷品質検査装置 (BCON)、電子機器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、印刷品質検査装置は主に印刷や包装関係向け、無地検査装置はフィルム、電機関係向け、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。

(印刷品質検査装置):対象となる市場は高品位印刷の検査ライン。推定の年間市場は80億円ほどで、グラビア印刷(食品や菓子の包装印刷を含む)、オフセット印刷、ラベル・シール印刷などが多い。同社のシェアは約5~10%。ユーザーは中小の印刷会社が多く、業況は厳しく新たな設備投資を行う余裕がないのが現実。そのため新規の需要は期待出来ず、更新需要をこまめに拾っていくが必要になる。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

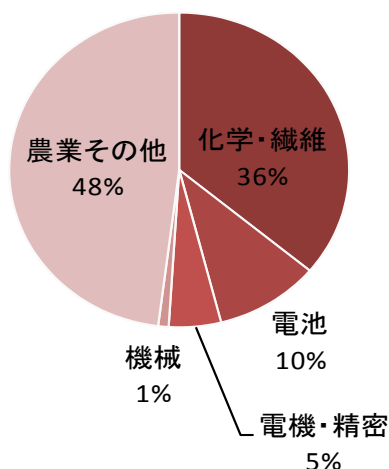
(無地検査装置): 対象となる市場は、フィルムや金属箔の生産、検査ライン。市場は 120 億円程度と推定され、同社は後発であるためトップメーカーを追いかけている状況。好況時にはユーザーは高品質・競争の優位性維持のために検査装置への投資を増加させるが、検査装置は比較的高価であることから不況時には投資が抑制される傾向がある。

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。現在のところ、リチウムイオン電池そのものが発展段階であり、検査基準も固まっていないため、これからの市場と言える。

(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。

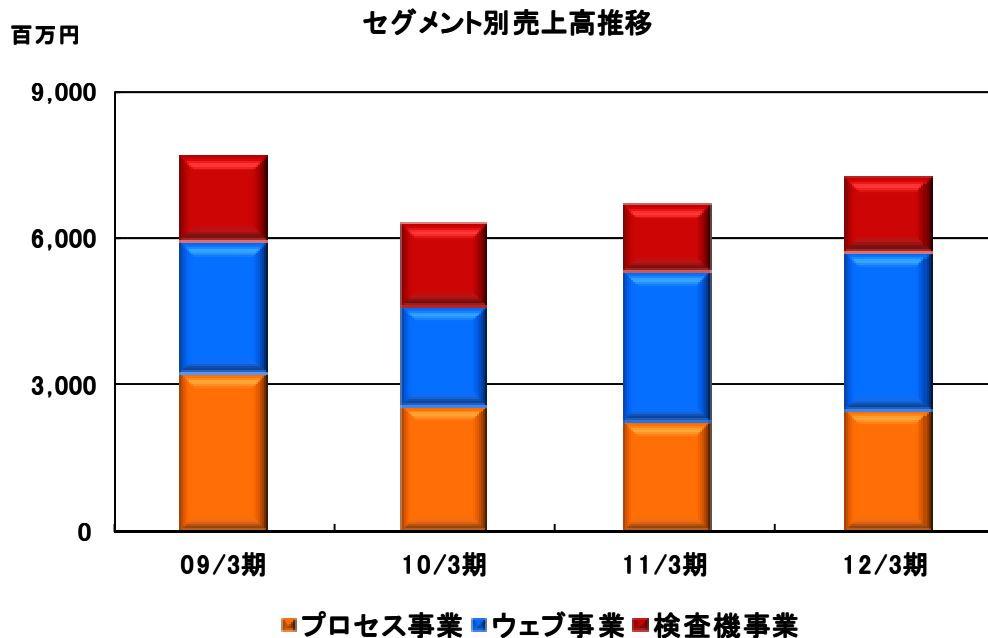
農業分野においては、就業人口の減少、高齢化にともない効率化が必要となり大型の選果場での機械化が進められてきた。全国でこのような大規模の選果場が設置されたのが約 10 年前で、現在はこれら老朽化した設備の更新需要が高まってきている。ただし多くの場合は、購入・導入費用は政府予算に左右されるため、同社の売上高も政策方針の影響を受け易い。同社は過去 10 年間、この市場で技術や経験を蓄積してきたが撤退したメーカーも多く、今では随一の存在となっている。さらに最近では同社の製品スペックの高さが海外市場(主に韓国、米国)でも注目され始めたことから海外展開も視野に入ってきており、同製品の今後の動向は注目に値す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

**検査機事業:業種別売上構成比
(2012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。

(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。

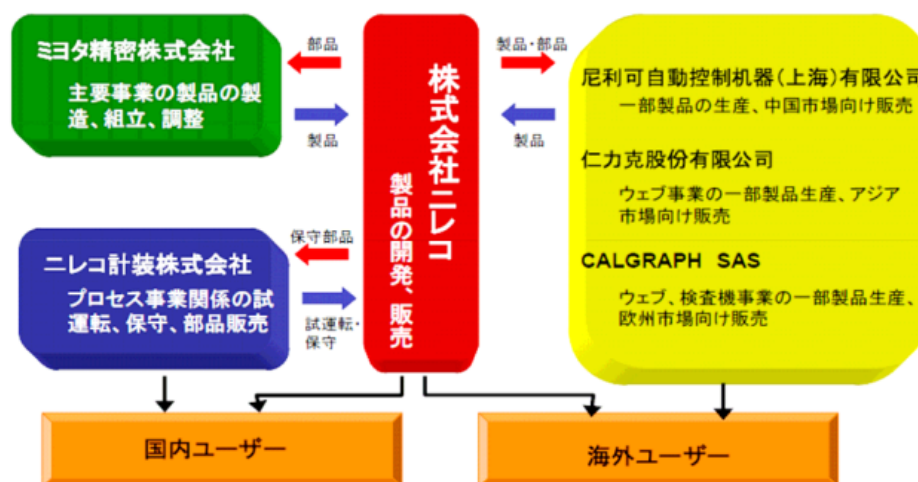
(尼利可自動制御機器(上海))

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。



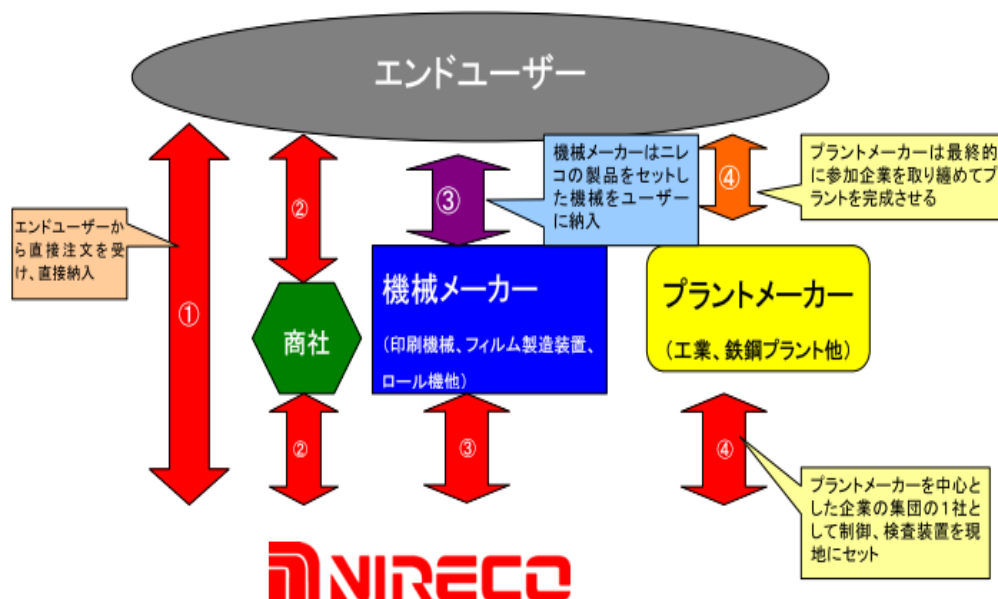
(会社説明資料より)

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。ウェブ事業のなかの制御装置や検査機事業の印刷品質検査装置などでは、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
550円	7,323,503株		4,028百万円	2.4%	100株
DPS(予)	配当利回り(予)	EPS(予)	PER(予)	BPS(実)	PBR(実)
16.0円	2.9%	38.23円	14.39倍	1,416円	0.39倍

*株価は8/24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 －

(単位:百万円、円)

項目決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期利益	EPS	配当
2009年3月(実)	8,031	205	38	△ 1,056	-	14.0
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(予)	7,350	350	350	280	38.23	16.0

*予想は会社予想。

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。そのため、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、その事が営業赤字に転落した要因のひとつでもある。下記に述べるように、この点を改善することが同社にとって今後の課題でもある。

しかしながら前々期(2011年3月期)から業績は回復傾向にある。2011年3月期に黒字転換したが、前期(2012年3月期)も僅かではあるが営業利益、経常利益ベースで増益を達成した。また今期(2013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。

事業別に見ると、プロセス事業は依然として伸び悩み気味。主要顧客である鉄鋼大手は増産の設備投資には慎重であり、受注は底打ちの感はあるが、大きく回復する状況ではない。現在のレベルを維持することが精一杯だろう。

その一方でウェブ事業では、印刷向けは厳しい状況が続いているが、中小型のパネル関係や電池向けなどが好調に推移しており、しばらくはこの傾向が続くと予想される。また検査機事業では、青果物向けが好調。加えて今後増えると期待されるのがフィルム向けやリチウムイオン電池向けなどで、この分野へは早急に新製品を投入する予定である、と会社側は述べている。

以上のような状況から、会社側では今期の業績を下表のようにほぼ横ばいを予想している。為替動向など不透明さは残るが、FPD向けや電池向け、青果物向けなど好調な分野も多く、予想達成は可能と思われる。

(百万円、%)	12年3月期実績		13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	7,272	100	7,350	100	78	1
売上総利益	2,492	34	2,350	32	△ 142	△ 6
販管費	2,162	30	2,000	27	△ 162	△ 7
営業利益	329	5	350	5	21	6
経常利益	374	5	350	5	△ 24	△ 6
当期純利益	250	3	280	4	30	12
設備投資額	113	2	100	1	△ 13	△ 12
減価償却費	149	2	160	2	11	7
研究開発費	631	9	700	10	69	11

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

今後の展望と課題:「過去との決別」

前回のレポートで「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。その課題はいくつかあるが、それらを要約すると「過去との決別」と言える。すなわち今後の同社の成長は「過去と決別出来るか」にかかっていると看做しても過言ではない。以下それぞれの問題点について考察してみたい。

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。しかし最近では、国内の鉄鋼業界そのものが衰退しており、同部門が以前のような売上高、利益率を維持することは容易ではない。もちろん同部門の売上高がなくなるわけではないが、少なくとも国内市場では以前のような多くの需要は期待出来ない。言い換えれば同部門は、もはや「主力部門」ではなくなりつつある。

その一方で今後有望と思われる製品(部門)が検査機事業である。特に FPD 向け、リチウムイオン電池向け、農業向けなどは有望分野である。この分野は競争も激しいが、ユーザーが求めるスペック(価格も含めて)の製品を投入出来れば、さらに売上高を伸ばすことは可能であり、同部門が今後の成長エンジンになり得る。特に農業向け検査装置のひとつである柑橘用検査装置に対しては、海外(韓国、米国)からも引き合いが来ているとのことで、今後はこれらの需要を取り込み売上高を伸ばしていくことが必要だ。

このように同社の製品群は主役が交代しつつあり、経営陣は言うにおよばず、社内全体がこの点を認識すべきだろう。「過去儲かった分野」に固執せず、今後伸びると期待される分野にリソース(ヒト、モノ、カネ)を積極的に投入すべきである。その点では、現在の川路社長が検査機部門出身であることは心強い。川路社長は「過去、プロセス部門が儲かっている時に検査機に投資を行ってきた。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、検査機部門が会社の成長を押し上げていくことになるだろう」と述べている。

2. 品質と価格

上記のように、プロセス事業を中心に同社の技術力が高いのは誰しもが認めるところだ。しかしこの事実が往々にして「高精度、高品質、高価格」の製品を生み出してきた。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このような「ハイスペック・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る。しかし多くの海外メーカーが求める製品は同社が得意とする「ハイスペック・ハイプライス」製品ではなく、「ミドルスペック・ミドルプライス」の製品である。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

今後は「ハイスペック・ハイプライス」製品に決別し、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である。経営陣もこの点は十分に認識しているようだ。川路社長は「BCON(印刷品質検査装置)を欧米で販売しようと目論んでいたが、国内営業からも売りたいとの声があがり、結局は『国内スペック』の製品になったしまった。結果、高品質ではあるが価格的には高いものになり、海外では思ったほど売れなかった。今後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」と述べている。

3. 技術者意識と製造コスト

上記のように、今後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、「ハイスペック・ハイプライス」製品を作ってきた同社には容易なようにも考えられるが、実際には二つの大きな壁がある。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」を作ることは妥協出来ず、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。要するに過去を捨てられず、中程度の製品に対応が出来ていないのである。これらの技術者が意識のうえで「過去と決別」することが必要である。

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る。この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い。今後はこのような「過去の縄張り意識」と決別し、設計から製造まで一貫して行える体制作りが必要である。

会社側でも既に対策は取っているようだ。現在、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いるが、かなり無駄が多いと指摘を受けているとの事。「近いうちに結果がまとまるが、その内容を設計部門までフィードバックし、今後は『製造に適した設計』を行っていく」と川路社長は述べている。また中国の工場においても、以前は本社で設計を行い現地で製造していたが、現地設計でないと上手くいかない部分も多かったため、現地設計に切り替えた。川路社長は、「場合によっては生産部門を本社のある場所へ移管することも検討しており、これにより設計と生産の一体化が可能になる。いずれにしろこれらの施策によって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。

4. 営業力の強化と新製品開発

「同社にとっての課題は『営業力の強化』である」と前回レポートで指摘した。これは現在でも変わっていないが、「過去のような営業展開」ではなく新しい形での営業力強化が必要である。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」の要素が強かった。しかし今後成長が見込

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

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、競争も激しい分野であることから電機メーカー、同部品メーカー、自動車メーカー、同部品メーカーなど多くのユーザーや見込み客へ接する「幅広い営業」が必要である。また農業向け検査機でも、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。

川路社長も「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も重要ではあるが、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」に決別し、「取りに行く営業力」を強化することが重要であり、この部分をどの程度強化出来るかによって今後の成長も左右されるだろう。

5. 海外展開

今や海外展開が必要なのは同社だけではなく、すべての日本企業に言えることかもしれないが、特に同社にとっては、前述のように国内、既存市場が伸び悩み縮小していく可能性が高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。すでに同社でも海外展開は行っているが、スピード感に乏しい。「国内市場に決別する」くらいの気概で海外展開すべきであろう。

海外展開を進めるうえで同社が抱える課題は二つある。一つ目は、どの企業でも言えることだが「人材の育成」である。特に同社の製品のような場合には、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。「すべて自前教育」への決別も必要かもしれない。

二つ目の課題は、前述のような「安価製品の生産技術の確立」である。いくら海外市場向けの人材育成や拠点展開を行っても、海外顧客が求める「ミドルスペック・ミドルプライス」製品を投入出来なければ意味がない。繰り返しになるが「ハイスぺック・ハイプライス」製品への決別が必要である。

会社側でも海外市場の重要性は認識しており、川路社長は「近い将来、海外売上高比率 40%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2012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。今後は、「低資産効率」に決別し、資産効率を高める努力が必要である。一時期、自社株を保有していたが「従業員持株会」へ譲渡したため、発行済み株式数は変わらず資産効率は改善されていない。今後は、自社株買い(消却)あるいは増配(配当性向一定)などを実行することが必要と思われる。

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

(百万円)	11/3期末	12/3期末	増減額
現金預金	3,419	3,030	△ 389
売上債権	2,583	2,922	339
有価証券	163	90	△ 73
棚卸資産	1,971	2,218	247
その他流動資産	312	441	129
流動資産計	8,451	8,703	252
有形固定資産	1,318	1,286	△ 32
無形固定資産	81	72	△ 9
投資その他の資産	1,475	1,540	65
固定資産計	2,875	2,899	24
資産合計	11,326	11,603	277
買入債務	359	285	△ 74
短期借入金	643	538	△ 105
その他流動負債	643	819	176
流動負債計	1,002	1,105	103
長期借入金	0	0	0
その他固定負債	230	230	0
固定負債計	130	126	△ 4
負債合計	1,132	1,231	99
純資産合計	10,194	10,371	177
負債・純資産合計	11,326	11,603	277

中期3ヵ年計画

同社は今年度(2013年3月期)を初年度とする「中期3ヵ年計画」を発表している。以下がその概要である。

(数値目標)

数値目標は下表のように予想している。

(百万円)	13/3期	14/3期	15/3期
売上高	7,350	8,000	8,600
プロセス事業	2,400	2,500	2,600
ウェブ事業	3,350	3,600	3,850
検査機事業	1,600	1,900	2,150
その他	0	0	0
営業利益	350	550	750
経常利益	350	550	750

(会社側予想)

株式会社ニレコ (6863 JASDAQ)

(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て期待する。

(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、継続的な株主還元の強化を図る。

この中期計画を達成するためには、前章で述べた「過去との決別」を実行することが必須である。反対に言えば、「過去と決別」することが出来なければ、この中期計画を達成することは難しいだろう。いずれにしろ、この計画達成のためには、2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が、今までに発表された施策や発言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(過去との決別)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月期までは厳しい結果となった。

前々期(2011年3月期)から業績は回復傾向にあるが、必ずしも本格的な成長路線に戻ったとは言い切れない。しかし、以前の主力であるプロセス事業は低迷が予想されるが、FPD向けやリチウムイオン電池向けの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、検査機事業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。これらの課題を克服するためには「過去に決別する」ことが求められるが、川路社長のリーダーシップにより同社が変わっていくことは可能だろう。その意味で、今後数年の同社の動向は注目に値する。