トップインタビュー広告企画

わが社の 経営ビジョン

企画・制作＝日本経済新聞社広告局

長期視点を重視しながら、フロー型経営へ移行

日清紡　イノベーティブなもの作りで社会に貢献

創業以来培われた繊維技術を軸に、幅広い市場への技術展開と事業多角化を進めてきた日清紡。同社は、繊維事業に加え、現在、自動車用ブレーキ摩擦材の世界的サプライヤーとしての地位を確立し、さらに紙製品、化成品、メカトロニクスなどの事業分野においても、時代のニーズを先取りした独創的な製品開発で競争力を発揮している。一昨年には「経営三カ年計画2006」を策定し、同社の特色の一つである豊富なストックを積極活用することで、収益力向上と企業価値増大を目指している。指田禎一社長に業績見通しと今後の事業展開について話を聞いた。

日清紡　取締役社長
指田　禎一 氏

日清紡・連結業績

（百万円）

	売上高	営業利益	経常利益	四半期(当期)純利益
2005年3月期第3四半期	181,546 (8.3%)	7,189 (24.2%)	9,067 (42.4%)	5,837 (149.4%)
2004年3月期第3四半期	167,611	5,788	6,367	2,340
(参考) 2004年3月期通期実績	226,883	8,496	9,026	3,919

（カッコ内の数値は対前年同四半期増減率）

ブレーキ、化成品、紙製品など非繊維が全売上高の7割

――多角化の進んでいる事業内容について教えてください。

指田　現在、繊維事業の売上高は全体の三割程度。それ以外が七割を占めています。一九九二年三月期の繊維の売上比率は四九％だったので、急速に事業の多角化が進んでいます。繊維は売上・収益ともに縮小しましたが、その一方で多角化した事業が成長して、全体では増益となっています。例えばブレーキの比率は九二年の一二％から現在は二三％とほぼ二倍になり、利益の柱に成長しています。

――どのようにして多角化を進めてきたのですか。

指田　大きな収益の柱に育ったブレーキは、第二次大戦中に飛行機のブレーキ用に石綿を使った摩擦材を織り上げたことが始まりです（現在はもちろん石綿は使っていません）。紙製品も大別すれば繊維分野で、戦後すぐに家庭紙の企業を買収したところから多面的展開が進みました。化成品はマットレス用のウレタンフォームが最初。マットレスを覆う布地を作っていたことも参入のきっかけのひとつになりました。メカトロニクスについても工場の設備の改善技術から発展した事業です。

つまり時代のニーズを先取りし、快適な生活文化に貢献するため、繊維で培った技術の強みを生かしてきた結果、現在のような幅広い事業体系になりました。

豊富なストックを積極活用 スピードで企業価値増大

――一昨年、「経営三カ年計画2006」をまとめられました。

指田　日清紡はこれまでストック重視の経営を行ってきました。その豊富なストックを有効活用し、短期的にも利益水準を高める、ストック経営のよい点を残しつつ、フロー経営に移行し、事業のスピードを速めて、企業価値の増大を図ることがこの中期計画の狙いです。

最終的には、二〇〇六年三月期に連結売上高二千五百億円、営業利益百二十五億円を目指しています。二年目となる今年三月期は、連結売上高二千四百八十億円（前年同期比九・三％増）、営業利益百億円（同一七・七％増）と予想しています。利益体質の強化は着実に成果を上げていきます。

――各事業の状況は。

指田　繊維はインドネシアや中国での事業拡大が奏効、ブラジルやインドネシアの海外子会社の業績が好調です。子会社化したCHOYAは当社の傘下に入って一年が経過し、業績への寄与を目指し体質改善中です。

一方、ブレーキは北米・アジア市場での自動車販売が好調に推移したこともあって増収増益と予想しています。ブレーキ（摩擦材製品）の生産拠点は現在国内に二工場、海外では北米、韓国、中国、タイに五工場を展開しています。日系メーカーはもとより米国や欧州メーカーとの取引も拡大し、かなりの利益を上げられる状況になりました。

またABS（アンチロック・ブレーキ・システム）を中心としたエレクトロニック・ブレーキ・システム分野の高度化に対応するため、同分野の世界的サプライヤーである独コンティネンタル・テーベス社との合弁会社を設立し、事業の移管を進めています。出資比率から当社の連結売上には入りませんが、利益の面では寄与しています。

紙製品は洋紙が順調な一方、家庭紙の安値競争もあり、前年度並みの売り上げは確保できますが若干の減益は避けられない状況です。

また化成品は、原料高の影響からウレタンやエラストマーが予想より減収減益ですが、樹脂成型品が自動車部品などの需要拡大を受けて好調です。同事業は国内および中国とタイに生産拠点があり、タイでは生産能力を増強中です。

――CHOYAやナイガイシャツを子会社化した狙いは。

指田　繊維事業を強化する上で、製販一体化した最終製品事業が不可欠と判断したからです。強みのある独自開発の新素材を生かし、消費者ニーズにこたえるマーケットイン戦略を進めます。

市場変化のスピードが速くなっている現在、すべて自社内で研究開発から事業化まで行うのは時間がかかります。ビジネスで勝つには時間を買うことも必要となっています。そこでストックを有効活用したM&A（企業の合併・買収）や研究開発投資は、今後も積極的に行っていきます。

日清紡は歴史の長い会社として、少し動きが遅いと思われていたかもしれません。しかし実際は競争力のある事業へ経営資源の選択と集中を進める、変化の激しい会社です。今年三月をめどにPDP（プラズマ・ディスプレー・パネル）用フィルター事業から撤退するのも、プラズマテレビの急速な価格低下から収益確保が困難と判断し、既成の事業にこだわらずに経営資源を再配分するためです。

環境や新エネルギー関連 有望新商品の開発に注力

――今後の有望製品としては、どのようなものがありますか。

指田　まず高機能性樹脂素材「カルボジライト」が挙げられます。環境問題への意識の高まりを背景に植物由来の生分解性樹脂が注目されていますが、こうした素材には製品として使用される期間は安定した機能を発揮し、その後は自然分解するという特性が必要です。そのための樹脂改質剤が「カルボジライト」です。優れた接着性や耐熱性を有することから、半導体関連はじめ広範な製品分野でも需要が急拡大しています。三月には新工場を完成させて本格的事業化に乗り出し、環境に優しい素材のリーディングカンパニーを目指していきます。

次世代クリーンエネルギーとして注目される燃料電池の分野では、固体高分子型燃料電池の心臓部にあたるカーボンセパレーターを開発し、自動車や家庭用など多数のメーカーから引き合いをいただき、採用が増えてきています。まだ量が伸びる段階ではありませんが、二〇一〇年ごろには実用化が進み、市場も大きく拡大すると見ています。普及が加速する太陽電池の関連でも、主要な製造装置であるシミュレーターやラミネーターのトップメーカーとして評価いただいています。

繊維では、ナノテクノロジーを活用した綿一〇〇％のノーアイロンシャツ「ノンケア」が百万枚を超えるヒット商品となっており、さらに勢いを増しています。紙製品は、高級印刷用紙のファインペーパーなどニッチ商品が主力です。今後もこうした差別化商品、高付加価値商品の開発に注力することで、優れた競争力を発揮していきたいと考えます。

収益に応じた増配も検討 長期繁栄の企業理念貫く

――株主への利益還元やコーポレートガバナンスなどについて、考えを聞かせてください。

指田　株主価値向上策の一つとして、昨年十一月に発行済株式総数の三・八七％に当たる八百三十八万二千株を消却処理しました。また日清紡は一九六四年から七円配当を継続していますが、今後は安定配当を堅持しつつも、収益向上度に合わせて増額することを決定しています。

コーポレートガバナンスについては、当社は「企業は公器である」との考え方を長年にわたり愚直に貫いてきた会社であると自負しています。

社会の公器であるという理念のもとに経営を進めてきました。経営者はいわば一時的に会社経営を預からせていただいているわけですし、従業員も所有者である株主も、時代とともに当然移り変わります。そうした中で、会社自体は発展を続けながら、永続していかなくてはなりません。

昨今、「企業は何のために存在するのか」「CSR（企業の社会的責任）への対応」といった議論がありますが、重要なことは企業が長期的に繁栄し、社会を支える重要な柱として、本業を通じて貢献していくことだと思います。そうした企業姿勢を貫くことで、あらゆるステークホルダーの共感と信頼を得て、二十一世紀においても存在感のある企業でありたいと考えています。

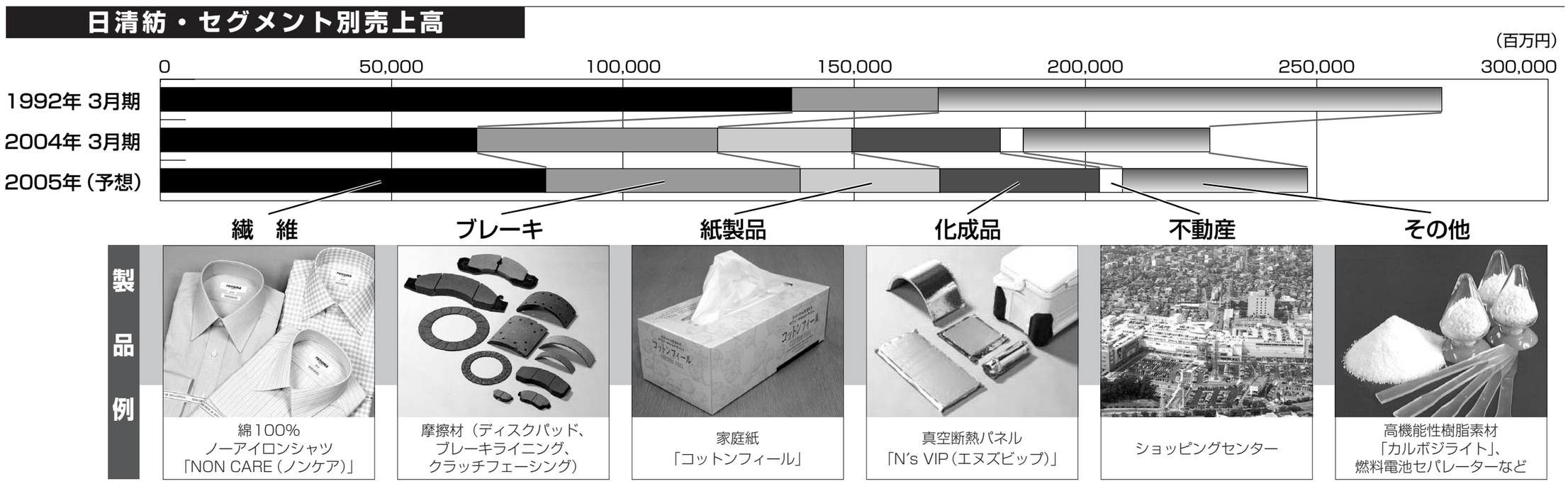
――最後に〇七年の創立百周年に向けた指田社長の経営方針を聞かせてください。

指田　繊維で始まった会社なので、まず繊維事業を復権させます。そして多角化した各事業のさらなる拡充、有望製品の速やかな事業化に取り組み、利益体質強化と企業価値の一段の向上を実現したいと考えます。

日清紡は長年、企業は社会の公器であるという理念のもとに経営を進めてきました。経営者はいわば一時的に会社経営を預からせていただいているわけですし、従業員も所有者である株主も、時代とともに当然移り変わります。そうした中で、会社自体は発展を続けながら、永続していかなくてはなりません。

昨今、「企業は何のために存在するのか」「CSR（企業の社会的責任）への対応」といった議論がありますが、重要なことは企業が長期的に繁栄し、社会を支える重要な柱として、本業を通じて貢献していくことだと思います。そうした企業姿勢を貫くことで、あらゆるステークホルダーの共感と信頼を得て、二十一世紀においても存在感のある企業でありたいと考えています。

日清紡・セグメント別売上高



NISSHINBO

日清紡
〒103 - 8650　東京都中央区日本橋人形町 2-31-11
Tel: 03-5695-8833（代）　Fax: 03-5695-8970（代）
http://www.nisshinbo.co.jp/