

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

極東産機<6233>：トップセールスで新規開拓

極東産機が東証ジャスダックスタンダードに上場して1年6ヵ月ほどが経った。同社は、職人の手仕事の要素を応用したコンピュータ式量製造システムや自動壁紙糊付機などを扱うプロフェッショナルセグメントなど3領域の事業を手掛ける。上場当時を振り返りつつ、今後の展望などを頃安雅樹社長と曽谷雅俊取締役管理本部長に聞いた。

―上場による事業の変化は

劇的な変化があるわけではないが、より良い人材が応募している。新卒採用も概ね順調に推移し、レベルの高い人が応募してくれるようになった手応えがある。研究開発では、来春に向けて専任者3人と知財の専門大学院を修了した1人のほか、営業担当の希望者が内定している。

知名度向上による新規取引先の開拓は、営業面での目標の一つだった。新規開拓で売り上げが伸びるコンシューマとインダストリーの両セグメントでは効果が表れ始め、コンシューマでダスキンと事業協力が始まった。2018年12月に、ある懇親会の場で、私自身がダスキンの出席者に直接声を掛け、お互いの担当役員を紹介しあい、それから10ヵ月ほどでスタートした。立食の会でどこの馬の骨とも知れない者から声を掛けられても警戒されるだろうから、これは上場の知名度を生かしたトップセールスが実を結んだ事例になるのではないかと。インダストリーは、どこからとは言えないが引き合いが順調に出てきている。

■上場のチャンス再び

―上場準備中のエピソードについて

1998年の設立50周年を機に上場申請すべく準備をしていたが、力不足で一旦断念した。70周年でまたチャンスが巡ってきて、20年前にプロジェクトに加わっていた社員たちと一緒にもう一度やっていこうという思いがあった。有限責任監査法人トーマツの会計士経験者に縁があり、月に一度コンサルティングに来てもらったが、外部から特別に専門家を招き入れず皆で力を合わせて進めた。

資料作成の負荷が大きく、曽谷取締役管理本部長と、陸井雅雄総務部長が最も大変な目にあったと思う。プロジェクトメンバーの大半は、やる気があっても、問いに対して文章で正確に答える訓練を受けておらず、訓練しながら、管理本部長と総務部長が全ての成果物を精査した。前週末に質問が来て、



頃安雅樹社長

週明けに提出するような短期間で数十問の問いに対する答えを準備する。時間（の厳守）が求められたが、証券会社の担当者も親身になって対応してくれた。

振り返ると、時間外勤務の管理や反社会的勢力との関連の有無の確認にも、かなりの労力を割いた。社員各人の時間外労働が適正に計算され処遇されていることや、取引先ごとに反社会的勢力と関連がないことについて取り交わしが必要で、物証の準備が大変だった。

― 予実管理や内部統制の面では

予算と実績の差を検討して次に活かし PDCA のサイクルを回す観点では、かなりできていたと思う。ただ、メーカーとして見た場合、原価・在庫管理に絶えず新しい基準や方針が入ってくるため、それらに対応してブラッシュアップしてきた。

内部統制で求められることには、ハードルがかなり高いものもあった。人員をまずは開発や営業に振り向け、内部管理関連の総務部や経理部に対する人員強化が後回しになっていたが、管理本部のなかでの役割分担や牽制は適正に機能しなければならない。少ない人数で多くの仕事を処理するなか、「それで内部牽制ができていいのか」という問いに応じ、組織体制を見直すことで牽制が効くようにした。

曾谷取締役：上場すると四半期決算のために、経理部門の業務量が年間を通してかなり増える。人数の不足を見越して、上場すると心を決めた時から人材採用を始め、最終的には非常に適切な経理の専門家を確保できた。また、システム開発も、内部統制の面から非常に重要な部門であるため、他部門に先んじて整備を始めた。内部統制では、内部監査室や監査等委員会の設置など機関設計を一部変更し、よりスピーディーかつ実質的な監査を実現する体制を整えた。

― 業務の現状について

頃安社長：プロフェッショナルセグメントには、インテリア事業部門と畳事業部門がある。インテリア事業部門では、カタログを3年に1回改訂して全国の内装工事店に配り、日々そこから受注する。また、販売店主催の年200回を超える展示会で、商品を紹介し日々の販売につなげる。既にシェアを取っており、維持・拡大のために継続的な新商品開発と市場投入が必要で、2019年7月に4550品目を収載した最新カタログを出すとともに、主力商品である自動壁紙糊付機の新型を発売した。



高機能自動壁紙糊付機 アスリード ALEX

さらに、自動壁紙糊付機の技術を展開して、インクジェットプリンターでプリントした物の表面にフィルムを貼るラミネートマシンを看板事業者へ販売する。内装業界では、(事業者自身が) 壁紙をプリントする流れになりつつあるため、日本HPの代理店として大型インクジェットプリンターを販売し、印刷後の工程を処理する機械を提供する。同時にコンテンツビジネスに参入し、和柄のオリジナル印刷データを「いろはな」というブランドで販売する。3年ほど前から始め、畳店が導入し、オリジナル壁紙を提案できる。また、インターネットの通販業者向けには、自動壁紙糊付機と組み合わせて、糊を付けた面にフィルムを貼って生糊付きの壁紙を作成する機械を販売する。

また、これまで培った技術や商品を活かしてインテリアから周辺市場への拡大を進めている。具体的には、床材を剥がすペッカーという機械などを建設機械のレンタル業で扱ってもらう。屋上の防水工事でも同様の道具や消耗品を使うため、新たに防水業者向けに商品を販売する。さらに、従来の内装材の間屋から工事店への販売ルートにとらわれずに販売先を拡大するために、プロ向けに商品を揃えたいホームセンターに工具類を販売する。これまで外注していた内装工事の一部を内製化したい層に訴求し、ユーザーの多角化を狙う。

畳事業部門は、畳店向けの販売に尽きる。畳店は顧客の家に入って仕事をする特権を持っている。畳の工事のみならず、襖や障子、クロスの張替えやカーテンの取り替えなど多角化を支援する。コンピュータ式畳製造システムを使えば生産性が上がり、生じる余剰人員と時間を営業活動に振り向けられるため、専門のコンサルタントが売り上げ拡大までフォローする。この20年間続けている方針を強める。また、畳職人でなくとも経営者になれるため、畳店の存続発展に寄与できる。



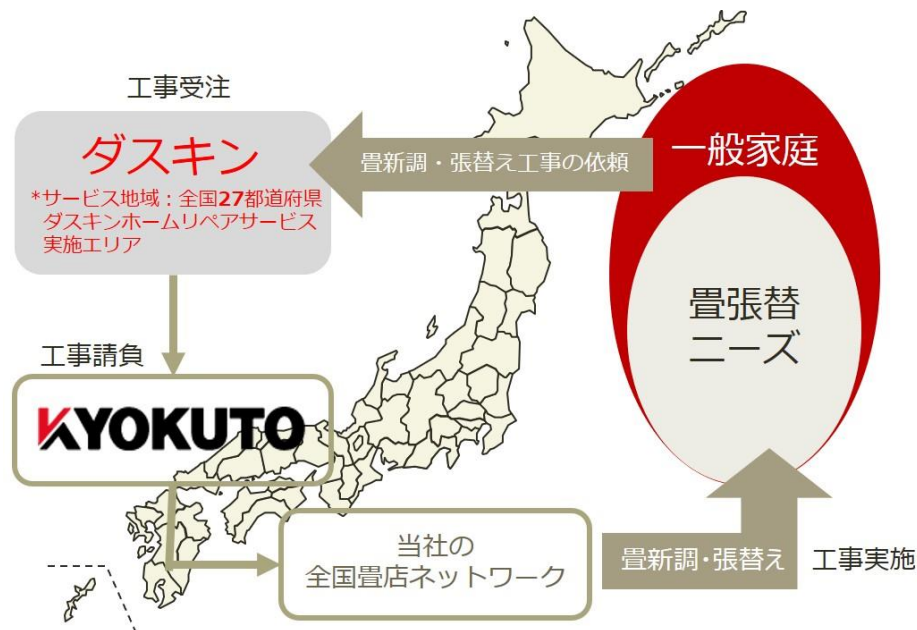
畳を製造する全自動平刺・返縫機 両用ロボット ヴィクトリー

一物流コストの現状と考え方は

何千点もある商品を毎日のように配送していると、大手運送事業者との契約になる。重量物の運送については全体的にコストが上がり、収益にマイナスの影響をもたらしていることも確かだ。配送・受注・購買を担う部門を2019年10月から営業管理本部に格上げし、執行役員制度の導入とともに営業管理本部長を執行役員として運送コスト見直しを進めていく。

■7つの技術を深める

コンシューマセグメントでは、得意とするユニークな畳関連商品を、専門的な展示会に積極的に出展し、新規取引先の開拓で売上高を増やす。また、上場の知名度を活かしたトップセールスで畳替え事業の取引先を拡大したい。従来、全国120あまりのJA（農業協同組合）が畳替え事業を行っており、組合員からの依頼に応じ、当社の機械を導入する畳店に工事を仲介する仕組み。新たな事業主体となったダスキンとの提携では、ダスキンから工事代金を受け取り、畳店への施工依頼と、JAやつしろ（熊本県八代市）から畳店への畳表の小口配送の手配を行う。



ダスキンの提携におけるビジネスモデル

インダストリーセグメントは、「裁断」や「検尺」、「塗布」など7つのコア技術を深めて、上場の知名度を活かしながら、さらに多くの引き合いを獲得する。取引先の金融機関からも、自動化・省力化に困っている会社の紹介件数が増えている。電池関係にとどまらず、自動車関係など、こちらが特定の業界にアタックするというより、引き合いが来たときに逃さずに対応する。今後有望と考える業界からの引き合いに積極的に対応し、将来の展開につなげたい。

有力取引先である東レエンジニアリングとの取引は、引き続き好調に推移している。先方からも有力な調達先の1社と考えてもらっており、これまで以上に関係を強化したい。こちらから積極的な提案をしており、より具体的に伝えられる実績になるよう努めたい。

厨房機器については自動化・省力化ニーズを背景に、大手の外食チェーンへの導入が順調に進んでいる。2018年には、「和食さと」の全店に導入し、昨年はそこまでの大口受注がなかったため数字は減ったが、複数の大手チェーン店からの引き合いがあった。取引先が拡大すれば、数十～数百台単位をまとめて導入する可能性があるため、積極的に対応したい。さらに、味噌や出汁などのメーカーが、当社の機械を紹介してくれている。先方にとっては商品を販売するチャンスで、熱心に紹介してくれるため、当社が営業に回らなくとも引き合いが多く寄せられる。今後、引き合い件数がさらに増えれば体制を強化したい。

■手足に加え、目や頭も

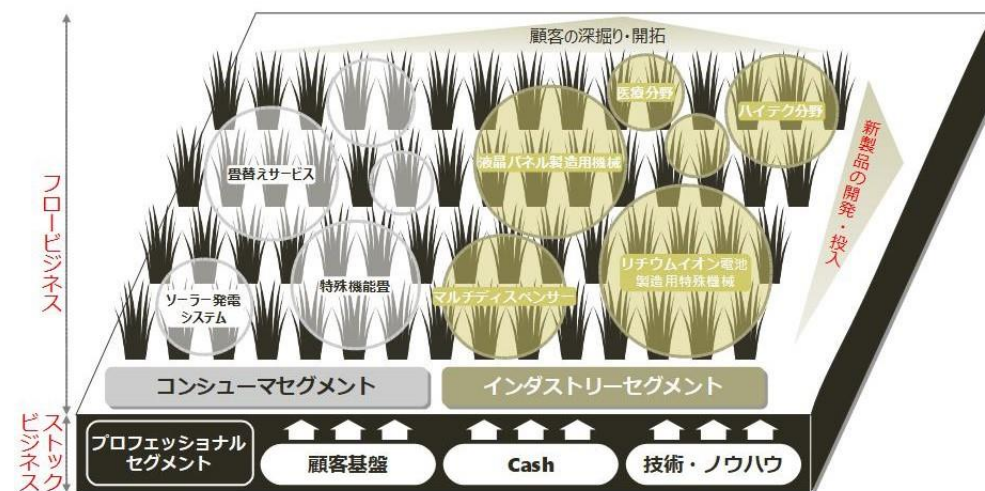
—今後の展開について

プロフェッショナルセグメントを畑、コンシューマとインダストリーを木として育てていく。有用な畑であり続けるためにカタログによる販売がある。売上高の7割以上をプロフェッショナルセグメントが占めているが、数年先を見通した場合、コンシューマとインダストリーの売上高が、新規取引先の開拓で伸びていく可能性が十分にあるため、できれば5対5に近くなるように育てていきたい。

東レエンジニアリング向け
二次電池製造用産業機械

インダストリーでは、第 2、第 3 の東レエンジニアリングになる取引先を開拓して育てていく。コンシューマでは、畳替え事業の新たな提携先の開拓や、畳関連事業でも（製品の）取扱店を増やしていくことで比率を高めることが可能と考えている。5 年ほど先を睨みながら 2 部門の拡大に努めたい。

—7 つの要素技術は、視覚などを扱う先端分野とどのように結びつくか現にインダストリーで、作業がきちんと行われているかなどの確認を画像で行うことが求められ、応じつつある。7 つの得意技を進めていながら、手足の部分に加え、目や頭の部分も同時に強化している。従来の技術の範囲内のみならず、絶えず寄せられる要請に応じて確実にレベルアップでき、AI や IoT に類することも経験してきたため、視覚や判断の部分を上乗せすることで、さらに高度な要請に対応する地力ができている。



プロフェッショナルセグメントを畑とした他セグメントの成長の概念図

—宇宙開発などにも関連するのか

自動化・ロボット化していく流れの中で、究極的に宇宙や原子力、深海など極限状態の場所で人間の動きの代わりにするものがあるとすれば、夢物語のようになるかもしれないが、人間の仕事を自動化・省力化する当社の技術は活用されてしかるべきと考えている。具体的にいま何か引き合いがあるものではないが、技術が高度化していけば、極限状態に対応できるのではないかという夢を持っている。

■4 要素を逆手にアピール

一株価は初値が 696 円で、1 年後に 499 円を付け、1 月 16 日には 669 円で引けた

かつてストップ高になった場面を振り返ると、「がちりマンデー！！」に出る予告編の放送時と放送後のほか、ダスキンとの提携の際、畳製造機を作っている企業ということから畳が被害を受ける水害があった翌週、また、今後数年をメドに中国でリチウム電池生産が増産される（情報が出た）タイミングだった。

先程説明したことを地道に進めることで、面白い会社であるに関心を持って調べてくれる株主が 1 人でも増えればいいと思う。株価はその結果と思うので、こちらから安易にどのぐらいにしてほしいとか、どのぐらいが見込めるということは言わない。ただ、昨年 1 年間の動きを見ていると、こちらでどうこうできず、地道なものづくりで畑の上での 2 本の木の育成にまい進するしかないと思った。

―投資家に向けてひとこと

70 周年で、ローカル都市（兵庫県たつの市）に本社があり、社名が漢字 4 文字、機械メーカーという地味な銘柄の 4 要素を併せ持っている当社だが、この 1 年間、地元では注目され、その経済や産業を牽引できる一助となればよい。ものづくりにこだわりながら日本がこれまで以上に発展していけるよう微力ながら役に立てればよいと思っており、なかなか面白いことをやっている注目して関心を持ってもらえればありがたい。自虐ネタでもなんでもなくこの 4 要素を逆手に取ってアピールしたい。

―今後上場を目指す企業に向けて

なぜ上場するのか、なぜこんなしんどいことをするのかという社員の問いに、納得のいく目標を掲げ共有してゴールまで全力で疾走すること。まずは社内のムードづくりが大事ではないか。

もう一つは、上場後に講演などの機会があれば伝えてきたが、最初に準備を始めてコーポレートガバナンスへの対応が必要と知った時に、性悪説だなと思った。外部から見ると、放っておいたら社長である私も悪いことをするかもしれない、だから社長自身が暴走しないように透明性を確保する体制を作る。私が関わった契約の妥当性、社外役員や顧問、紹介した人達の正当性について審査の過程で十分な説明を求められた。私自身はどちらかというところ社内では性善説に立ち、皆が得意なところを発揮して伸ばしたい思いで経営してきた。上場プロジェクトの初回で、社風と異なることを求められることを覚悟して準備に当たらなければならないことを（メンバーに）話し、自分に言い聞かせた。



お勧めの本は、「佐々淳行氏の危機管理に関する著作」と話す頃安社長

画像などの出典：極東産機（2020 年 3 月）

[2020/1/17：キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]