



平成24年5月11日

各位

会社名 シキボウ株式会社
代表者名 取締役社長
加藤 禎一
コード番号 3109
お問合せ先 経営管理部長
清原幹夫
(TEL. 06-6268-5411)

新中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、平成24年5月11日開催の取締役会において、新中期経営計画「Challenge to the Growth 2012-2014」を決議いたしましたので、その概要についてお知らせ致します。

前中期計画においては、「事業構造の変革による収益の拡大」の基本方針のもと、顧客ニーズに対応した取り組みに傾注するとともに、環境の変化に柔軟に対応した体制づくりと徹底したコスト削減に努めてまいりました。世界同時不況等の影響もあり売上・利益の計数目標は未達となりましたが、構造改革面では事業基盤の強化を図ることができました。しかしながら、当初計画で企図していた成長性のある新規事業領域の拡大は不十分な結果に終わりました。

このような状況下、2012年を起点とします新中期経営計画においては、「構造改革を軸とした経営」から「新たな成長への挑戦」へシフトチェンジを図り、新たな成長軌道の創出を目指します。基盤事業の維持・強化と着実な成長に引き続き取り組むとともに、当社グループの次の柱となる新中核事業の育成に努め、計画目標の達成に向けて邁進いたします。

記

1. 名称

「 **Challenge to the Growth 2012-2014** 」

(通称「CG12-14～成長への挑戦」)

2. 基本方針

構造改革から成長戦略へのシフトチェンジ

3. 基本戦略

- ①新中核事業の創出
- ②アジア成長市場への拡販
- ③基盤事業の維持・強化・拡大
- ④グループ経営の総合力強化

4. 業績目標（連結）

	2011年度実績	2014年度計画値
売上高	458億円	500億円
営業利益 (対売上高比率)	28億円 (6.2%)	40億円 (8.0%)
経常利益	21億円	30億円
当期純利益	11億円	16億円
純有利子負債 (D/Eレシオ)	278億円 (0.98)	260億円 (0.84)
自己資本比率	30%	33%
ROA (経常利益/総資産)	2.3%	3.3%
ROE (当期利益/自己資本)	4.16%	5.33%

5. 各事業戦略

(1) 繊維部門

- ①技術・開発力の深耕による新たな機能加工製品の創出
- ②素材提案から製品供給までの一貫ビジネス体制の構築
- ③アジア成長市場への販売展開
- ④グローバルな生産体制を活用した、さらなるコスト低減の実現

(2) 産業材部門

【産業資材】

- ①カンバス、フィルター事業の国内トップシェア保持
- ②空気清浄機器製造販売子会社との連携強化
- ③アジア市場に対応した生産・販売体制の強化・拡大

【機能材料】

- ①成長事業領域の化成品・複合材料事業の拡大
- ②プリント配線板事業、陶器事業、石材機械事業の構造改革

(3) 不動産・サービス部門

- ①不動産事業：既存賃貸物件の収益確保と遊休地の早期活用
- ②物流事業：顧客との連携強化による安定物量確保

以 上



Challenge to the Growth

シキボウグループ

中期経営計画 2012 - 2014

2012年5月11日

シキボウ株式会社

CONTENTS

はじめに	②
基本方針	④
基本戦略	⑤
基本戦略 1. 新中核事業の創出	⑥
基本戦略 2. アジア成長市場への拡販	⑦
基本戦略 3. 基盤事業の維持・強化・拡大	⑦
基本戦略 4. グループ経営の総合力強化	⑧
経営指標と損益計画	⑨
セグメント別売上高・営業利益	⑩
事業別計画	
1. 繊維事業	⑪
2. 産業材事業	⑬
①産業資材	
②機能材料	⑭
3. 不動産・サービス事業	⑮
経営基盤強化	⑯
株主還元	⑰
環境・社会貢献活動	⑱

はじめに

既存事業の「稼ぐ力」を高めながら、新中核事業を創出。
新たな成長へのシフトチェンジをはかります。

前中期経営計画「Creative Challenge '11」(以下、CC11)では、「事業構造の変革による収益の拡大」を基本方針に取り組みました。

リーマンショック後の世界同時不況の影響もあり、売上・利益の計数目標は未達に終わりましたが、収益構造の強化により、継続的・着実な成長への基礎を築くことができました。特に海外子会社はグループとしての連携を強化するとともに現地向け販売を推進し、すべての会社を黒字化できました。しかし、新たな成長の芽を創出することはできませんでしたが、成長性のある事業分野の拡大は不十分に終わりました。

今回の中期経営計画では、こうした結果を踏まえながら、「構造改革と体質強化を軸とした経営」から「新たな成長への挑戦」へ、シフトチェンジをはかってまいります。

新中期経営計画では、引き続き各事業分野ごとに継続的な構造改革・体質強化に取り組むとともに、新たな成長の芽を育て、売上・利益の拡大をはかります。同時に、新たな芽の中から特に将来性が見込める事業に経営資源を重点配分し、「新中核事業」として育成することで、シキボウグループの新たな成長軌道を創出してまいります。

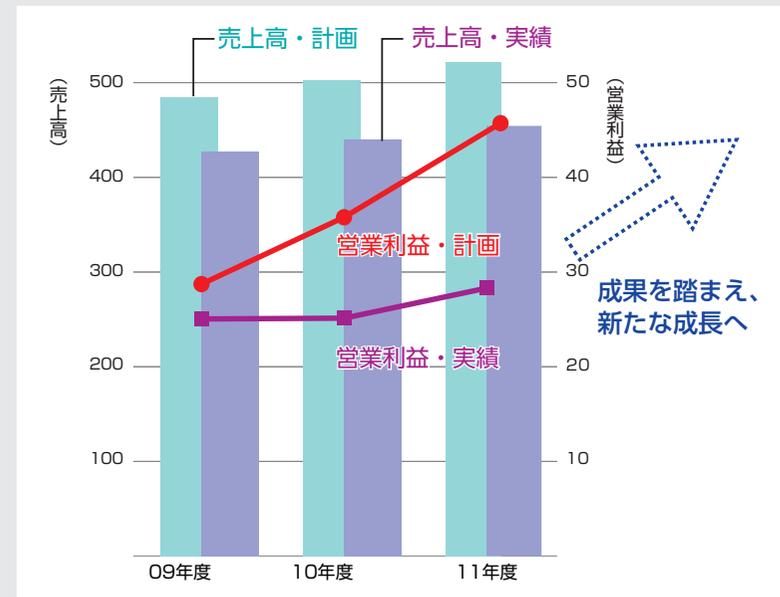
Creative Challenge'11 (2009 – 2011 年度中期経営計画) の総括

全社基本方針：事業構造変革による収益拡大

成果：構造改革の進展
原系生産体制の適正化、ニット・製品事業の再構築等

課題：成長性のある事業領域の拡大
——成長の核となる新規事業の創出

目標と実績



(中期経営計画 名称)

Challenge to the Growth 2012-2014

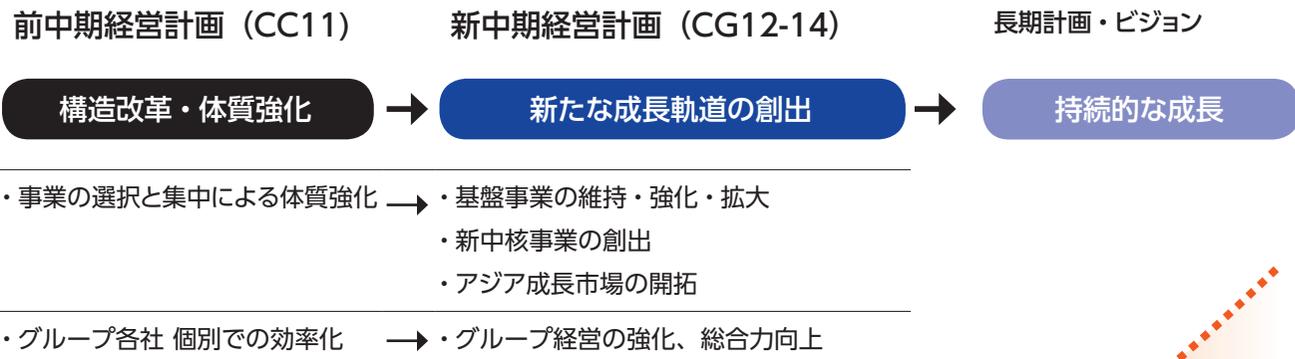
(通称「CG12-14 ～成長への挑戦」)

(スローガン)

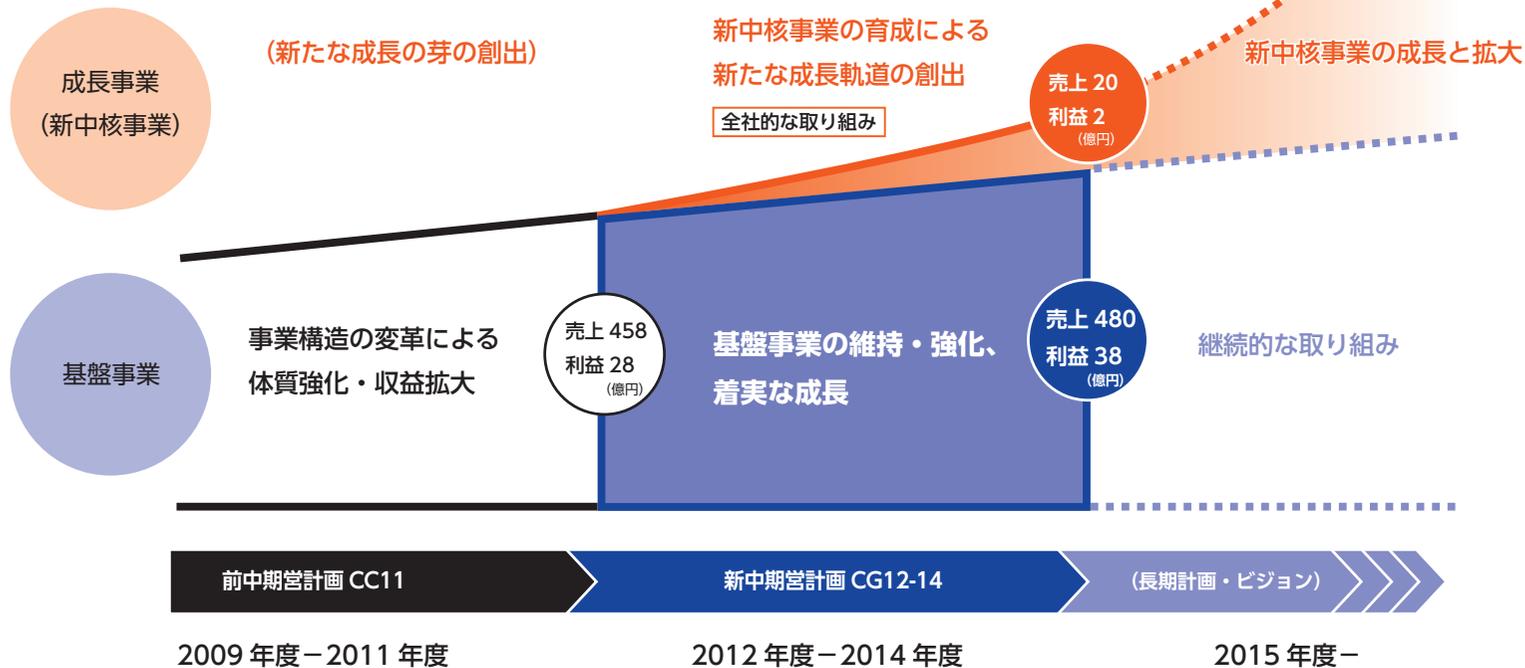
シキボウグループのモノづくり技術・文化で
新たな価値を創造し さらなる成長に挑戦する

基本方針

構造改革から成長戦略へのシフトチェンジ



■全体イメージ



基本戦略

1. 新中核事業の創出

①市場が有望で、②当社の強みを生かせ、③付加価値の高い事業を重点事業に位置づけ、経営資源を重点配分、中核事業に育てる。(目標:売上 20 億、営業利益率 10%)

2. アジア成長市場への拡販

繊維 / 産業材

成長著しい中国・東南アジアを中心に海外市場を開拓する。
アジア各国に保有する海外子会社を活用し、現地ニーズに合った製品・サービスを投入する。

3. 基盤事業の維持・強化・拡大

繊維 / 産業材 / 不動産

収益の主力である既存事業を基盤事業と位置づけ、維持・強化・拡大をはかり、収益力を高める。
「新たな製品・新たな顧客・新たな市場」に積極的に挑戦し、さらなる成長を目指す。
継続的な構造改革を進め、筋肉質の事業体質をつくる。

4. グループ経営の総合力強化

グループ経営を強化し、グループ全体での経営資源の効率的な活用をはかる。
グループ各社の連携を高め、シナジー効果の創出を目指す。

新中核事業の創出

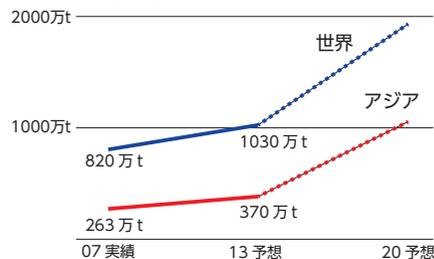


当社が製造にかかわる民間航空機例 (写真提供: 日本航空株式会社様)



海外企業との共同研究 (宇宙開発用途)

FRP の市場規模



出典: 『新版 複合材料・技術総覧』 産業技術サービスセンター
 ※ 20年は当社予想

機能材料の事業領域を拡大し、新中核事業へと育成する

機能材料の事業分野のうち、大きなポテンシャルをもつ事業(①複合材料、②化成品)に経営資源を重点配分し、新たな経営の柱=中核事業に育てる。

今中期計画では事業インフラを構築し、M&Aも含め、中長期的な成長基盤を確立する。

目標は、最終年度の売上 20 億円、営業利益率10% (2 億円) とし、長期的には売上高 200 億円、営業利益率10-15%をめざす。

①複合材料 (FRP)

FRP とは、ガラスや炭素等の繊維とプラスチックの複合材料。なかでも CFRP (炭素繊維強化プラスチック) は、強度が高く、軽量化が可能、腐食しにくい等の特性を持つ。低 CO₂、省エネ志向の高まりにより、自動車や航空機などでの需要が拡大している。当社ではこれまで電力分野を中心に、航空機や産業機器向けなどに展開してきたが、これをさらに強化・拡大し、新中核事業として育成する。

■当社の強み

- 航空機部品製造で培った技術力
- 製造技術と品質管理体制、生産力
- 中央研究所の素材や技術の開発力

■事業戦略

- 研究開発の強化 (航空宇宙分野等)
- 新規用途開発 (医療機器・鉄道車両等)
- 業務提携による事業拡大

②化成品 (食品添加物)

当社では食品添加物の増粘安定剤で独自性の高い製法を有し、高い競争力を持っている。

パートナーとのアライアンスを軸に多糖類等の研究開発、新規事業展開の促進、強化をはかる。

基本戦略 2

アジア成長市場への
拡販

当社の海外生産・販売子会社

アジア成長市場での事業展開を加速する

成長著しい中国・東南アジアを中心に市場開拓をはかる。現地ニーズに合った製品・サービスを投入し、販売を拡大する。海外子会社を製造拠点としてだけでなく販売・マーケティング拠点としても活用する。海外売上高比率を約 10%から 20%に伸ばす。

■事業分野別展開

セグメント	市場	展開アイテム	製造国
繊維	中国	テキスタイル、アパレル製品	日本・中国
	中東	民族衣装（トーブ等）	日本・インドネシア
	インドネシア	ユニフォーム	インドネシア
産業材（産業資材）	中国・東南アジア	カンバス（製紙用途）	中国
産業材（機能材料）	中国・台湾・インド	化成品	日本・台湾
	中国・東南アジア	複合材料	日本・中国

基本戦略 3

基盤事業の
維持・強化・拡大

基盤事業の維持・強化と新規事業領域の拡大

収益の主力である既存事業を基盤事業と位置づけ、維持・強化・拡大をはかり、収益を高める。「新たな製品・新たな顧客・新たな市場」に積極的にチャレンジし、事業の成長をはかる。

個別事業ごとのさらなる構造改革

市場環境の変化に対応し、さらなる選択と集中を進める。

グループ経営の
総合力強化

経営資源の効率的な活用により、総合力を高める

グループ会社間の連携を高めるとともに、経営資源をより効率的に活用できる体制を構築する。
人材、財務、組織体制やシステム等の経営基盤を効率化、充実させ、事業運営の活性化を促進する。

■重点項目

人材	●人的資源の強化
財務	●財務体質の強化 ●キャッシュフロー重視施策の徹底
組織体制・ システム	●グループ統括機能の強化 ●IFRS（国際会計基準）対応 ●BCP（事業継続計画）の策定 ●シェアード・サービスの導入（間接業務集約）

経営指標と損益計画

経営指標

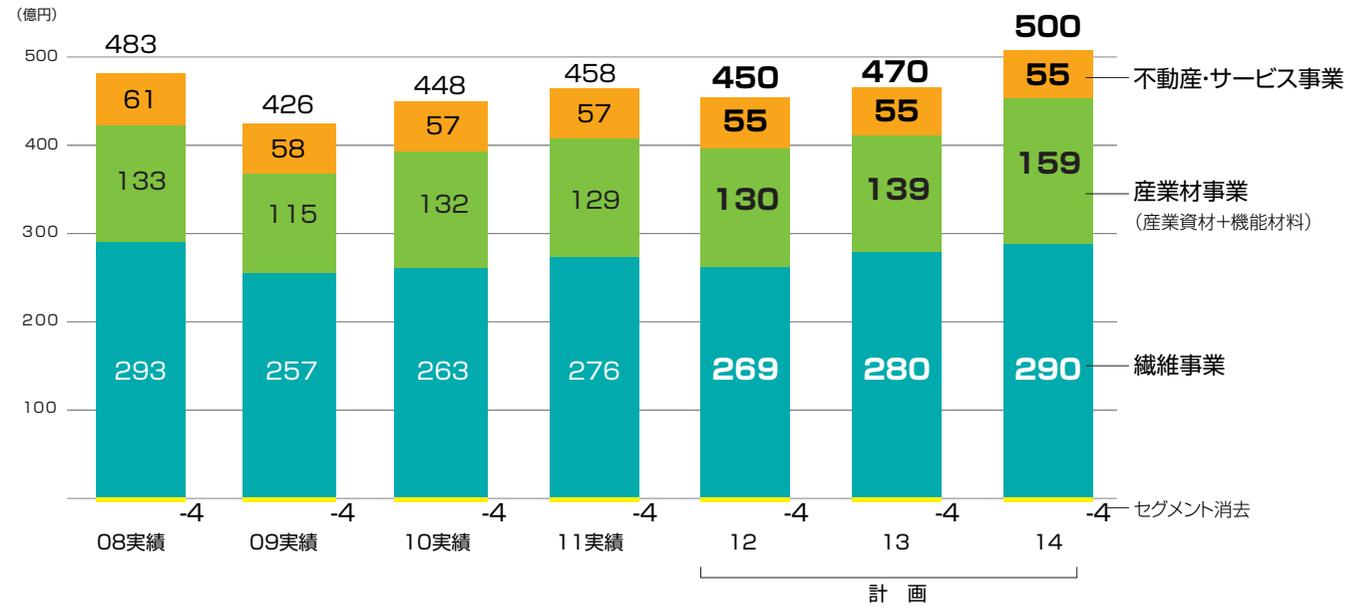
		08年度	11年度	14年度計画
売上高 ^{※1}	合計	483億円	458億円	500億円
	繊維	293億円	276億円	290億円
	産業材	133億円	129億円	159億円
	不動産・サービス	61億円	57億円	55億円
営業利益 ^{※2}	合計	22億円	28億円	40億円
	(対売上高比率)	(4.6%)	(6.2%)	(8.0%)
	繊維	2億円	5億円	11億円
	産業材	8億円	9億円	16億円
	不動産・サービス	18億円	18億円	17億円
経常利益		13億円	21億円	30億円
当期純利益		2億円	11億円	16億円
純有利子負債 (D/E レシオ)		305億円 (1.16)	278億円 (0.98)	260億円 (0.84)
自己資本比率		27%	30%	33%
ROA (経常利益 / 総資産)		1.3%	2.3%	3.3%
ROE (当期利益 / 自己資本)		0.82%	4.16%	5.33%

自己資本	264億円	273億円	300億円
総資産	943億円	900億円	900億円

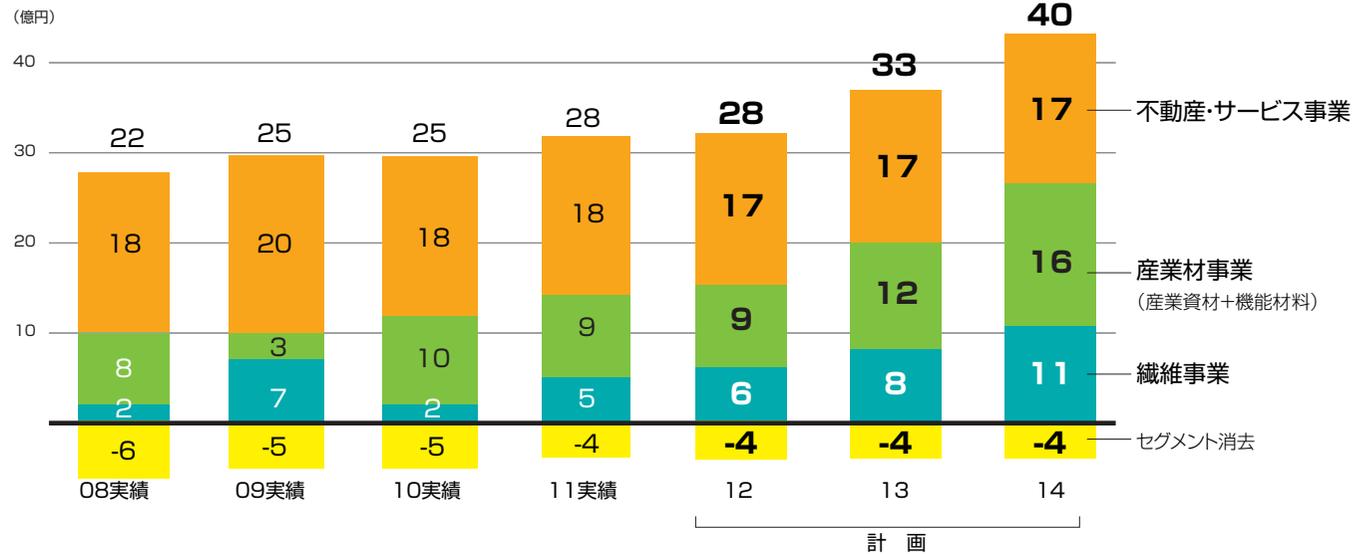
※1: 事業ごとの売上高には、セグメント間売上を含む

※2: 事業ごとの営業利益には、全社費用含む

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



事業別計画 1

繊維事業



Original Cotton
shikibo
shikibo special spinning



事業環境

- 国内
- 衣料品の消費縮小
 - 供給サイドの輸入品依存度が高く、国内生産は空洞化
 - 消費者の省エネ・節約志向、健康・天然素材志向など、ライフスタイルの変化
- 海外
- アジア・新興国での消費意欲が高く、市場規模拡大
 - 中国生産一極化からチャイナ プラスワンの動きの本格化

前中期経営計画での取り組み

構造改革の進展

モノづくりの根幹への回帰＝「made in shikibo」の事業展開、「強い商品」へのシフト
原糸生産体制の適正化、ニット・製品事業の再構築



基本方針

**「made in shikibo」の旗印を掲げ、
独自性のあるモノづくりで競争優位性を確立する。**

シキボウならではのモノづくりへの技術・文化をさらに高めながら、
独自性のある機能や品質の提案を通じて
世界中どこでも通用する「made in shikibo」ブランドを確立し、競争優位性と収益力を高める。

展開方針

- 技術・開発力の深耕による新たな機能加工製品の創出
- 素材提案から製品供給までの一貫ビジネス体制の構築
- アジア成長市場への販売展開（商社と協働の「間接販売」および「直接販売」の併用）
- グローバルな生産体制を活用した、さらなるコスト低減の実現

事業戦略

事業分野	事業戦略
原糸	国内工場における差別化糸の開発強化 海外生産子会社（インドネシア・タイ）における高付加価値糸の生産比率拡大
ニット・縫製品	季節商材の拡充、新ブランドの育成、インナー業界への販売促進 原料・素材の差別化と機能加工製品の拡充 シキボウならではのモノづくりへのこだわり（企画・品質管理能力等）を活かした製品 OEM 事業の拡大
ユニフォーム	機能加工製品の拡販 ワーキング、スクール、白衣分野でのシェア維持・拡大
メディカル	抗ウイルス、防虫、消臭加工等のユニークな機能加工製品（不織布含む）の拡販、加工剤の販売
海外	「made in shikibo」ブランドを高める。アジア向け原糸・テキスタイル素材の販売、中東での拡販 海外生産子会社を起点とした中国・東南アジア市場への販売 海外パートナー企業との連携による海外生産拠点の整備・拡充



事業別計画 2- ①

産業材事業
(産業資材)

産業資材部門の事業と製品

「織り」のテクノロジーのハイテク化。産業用の高機能な「織物」の提供

●カンバス

製紙産業の乾燥工程で使用するベルト状の織物。

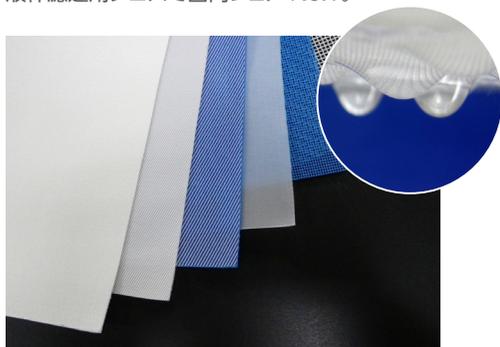
国内製紙業界でトップシェア。



●フィルター

食品や飲料、医薬品、カラートナー等の「ろ過」用のフィルターや空気清浄機用のエアフィルター。

液体濾過用クロスで国内シェア No.1。



事業環境

- 人口減少、ライフスタイル変化で、国内製紙関連市場は縮小基調
- 円高定着による製造業の海外移転加速
- アジア・新興国の高度成長継続



事業分野	方針	事業戦略
国内カンバス・ フィルター事業	基盤事業として維持・強化	①国内トップシェアの保持及びシェアの拡大 ②新製品、新技術による高機能・高付加価値化 ③安定供給の確保、 生産規模適正化によるコスト競争力の強化 ④現場管理力の強化、品質と生産効率の向上
空気清浄機事業	フィルター関連周辺事業として拡販	子会社の空気清浄機メーカーとの協同拡販
海外カンバス事業	生産・販売体制の構築による拡大	アジア市場に対応した生産拠点の確保と 販売ルートの確立

事業別計画 2-②

産業材事業 (機能材料)

機能材料部門の主な事業と製品

繊維事業で培った製造技術等を応用展開。繊維とプラスチックの複合材料や化成品を主に製造・販売。

●複合材料

軽量・高強度・絶縁性・耐腐食性等の特性を活かした、電力や航空機、産業機器等向けの FRP



ロボットアーム (写真提供：日本電産サンキョー株式会社様)

●化成品

コーンスターチなど天然の多糖類を原料に、独自の化学反応や物理処理を行い、天然物にはない特性を持つ製品を製造。工業用糊剤として使われるものから、食品添加物、健康食品分野に応用されているものまで幅広い製品がある。



食品用途の使用例

事業環境

- 国内 ●炭素繊維使用比率の高い、最新鋭中型旅客機「ボーイング 787」のテイクオフ
●原子力発電から自然エネルギーによる発電への転換気運
- 海外 ●アジア・新興国でのインフラ整備拡大
●人口増加・地球温暖化・水不足



事業方針

成長事業領域の複合材料・化成品事業の拡大・発展

事業分野	事業戦略
複合材料事業	①航空機材料 (CFRP) ※1 需要本格化に向けた生産体制の確立
	②宇宙・ロケット (CFRP) 研究開発セクションとの連携強化、品質保証・生産技術・量産技術の確立
	③産業機械 (CFRP) 有機 EL・太陽光パネル用途の市場開拓
	④電力向け (GFRP) ※2 アジア・新興国市場ニーズに合ったコストダウン品の開発
	⑤水処理向け (GFRP) 新アイテムの拡充
食品事業	①食品添加物：パートナー企業との新製品の共同開発
	②生産設備の効率化、省力化
化学品事業	①協力会社への生産委託による低コスト化
	②中国・台湾・インドでの新規ユーザー獲得

※1：CFRP：炭素繊維強化プラスチック ※2：GFRP：ガラス繊維強化プラスチック

構造改革・体質強化 (プリント配線板製造事業 / 陶器事業 / 石材機械事業)

事業別計画 3

不動産・
サービス事業

事業環境

- 生産年齢人口の減少と高齢化
- 政府による観光立国政策
- 東日本大震災の復興需要



事業方針

中心事業の成長戦略を支える、安定的収益基盤の維持

事業戦略

不動産事業	既存賃貸物件の収益確保、遊休地の早期有効活用
物流事業	安定的な物流量の確保に向けた顧客との連携強化
リネンサプライ事業	有力エリアへの新規出店（クリーニング）及び徹底したコストダウン
ゴルフ場事業	クラブハウスの増改築による積極的な運営・営業活動の展開

主な不動産事業

●大型ショッピングセンター（高知県）



●ワンルームマンション（滋賀県）



●ゴルフ場（広島県）



経営基盤の強化

キャッシュフロー重視の経営

- 財務体質の強化（借入金の圧縮）
 - 新中核事業創出などの「成長戦略投資」
 - 安定的な配当
- に向けて、キャッシュフロー重視の経営を行う。

フリーキャッシュフロー計画（億円）

	2012	2013	2014	累計
営業キャッシュフロー	27	28	30	85
投資キャッシュフロー	-17	-17	-19	-53
フリーキャッシュフロー	10	11	11	32

財務体質の強化

1. 有利子負債の圧縮
2. キャッシュフロー重視施策の徹底
3. 管理コストの削減

成長事業への投資の集中

- 成長事業である機能材料事業は、事業拡大に向けた積極投資を行う。
- 新中核事業創出を視野に、M&A も検討する。
- 繊維、不動産・サービス事業は、既存設備・施設の保守保全のための投資を中心にする。

■ 事業分野別投資計画（3年間累計）（単位：億円）

繊維	産業材	不動産・サービス	その他	合計	減価償却費
8	32	11	2	53	50

より積極的な人事政策

新たな成長に向けチャレンジ精神のある人材が必要であり、新規事業の中心となるリーダー人材、専門的知識を持つスペシャリスト人材、アジア成長市場で活躍できる対応力のある人材を、外国人も含めて広く求め、育成し、適切な配置・処遇ができる、より積極的な人事政策をめざす。

株主還元

株主への利益還元は最重要課題の一つ。

収益計画の達成と財務体質の強化により、企業価値向上、株主利益向上をめざします。



安定した配当の継続を基本とし、
経営環境や収益状況等を勘案して、配当させていただきます。

環境・社会貢献活動

環境を始め、CSR が企業の最重要課題という認識に基づき、

- 環境配慮型製品やサービスの提供
- 省エネや廃棄物削減・リサイクル活動
- 良き企業市民としての地域、社会貢献活動

に積極的な取り組みを進めたいと考えています。

ご注意 本資料における業績等の予想および計画の将来予想に関する記述は、当社が現時点で入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績等の結果は、今後のさまざまな要因により、予想および計画と異なる可能性がありますので、ご承知おきください。

