

加賀電子株式会社
「加賀電子の EMS 事業」に関する IR 説明会
主な質問と回答

日 時： 2019 年 9 月 30 日（月） 16:00 ～ 17:00

場 所： 加賀電子株式会社 本社大会議室

<ご留意事項>

「主な質問と回答」は、IR 説明会に出席になれなかった方々の便宜のため、参考として掲載しています。説明会でお話したこと全てをそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断でポイントのみ簡潔にまとめたものであることをご了承ください。また、本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の実績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご了承ください。

Q：EMS の場合、顧客は加賀電子のどのような点を評価して発注するのか。

A：お客様は自社工場をお持ちの場合もありますし、外注されている場合もありますが、お客様の近くに工場を構える当社は、お客様にとって使い勝手が良いのだと考えます。

近くにいることで、当社の担当者は毎日お客様の工場に伺い、もし問題があれば直ぐに対応することが可能です。また、納期についてもお客様とかなり詳細な打ち合わせをしております。その需要予測に基づいて仕入れ先様とも情報共有しながらトラブルが起こらないように手を打っています。その結果、短納期でも納期トラブルが起こりにくい体制を整えています。

このように当社のきめ細やかな対応が、お客様に安心して使っていただいている理由と考えております。

Q：産機、空調や車載等、どのようにしてシェアを伸ばしているのか。

A：車載関連の場合、お客様は生産工場をグローバルに展開されています。ですから、当社も拠点単位ではなく、即ち、“点と点”ではなく、“面”で対応する必要があります。あるお客様を例にあげますと、多いところでは当社の海外工場 10 拠点で EMS に対応しております。このような場合、グローバルな全体最適の視点で品質やコストを考える必要がありますので、お客様とは概ね本社側で対応しております。

当社としても、拠点ごとの取扱額に捉われることなく、グループ全体としてまとまった取引額での交渉ができますので、例えば、取引額 100 億円のお客様を次はどのようにして 200 億円規模にもっていけるか、といったことも、グローバルな視点とダイナミックな発想力で検討することが可能になります。

Q：EMS 他社は大規模で事業を行い大きく利益を出せるが、当社は幅広い分野で事業を行うものの、小規模を特徴としている。成長スピードが遅いと思うが大規模 EMS は行わないのか。この方法で 1,400 億円達成する自信はあるか？

A：2022 年 3 月期の売上目標 1,400 億円を達成する自信はあります。

当社が基本とする、1 社 1 市場に偏らず、幅広い分野で事業を展開するというビジネスモデルは、EMS 事業に限らず加賀電子の全事業部門に共通しております。また、いまもベンチャー投資によって新し

い事業の創出に挑戦し、そこから事業機会を作り出すことの繰り返しで、偏りなく常にお客様を開拓しています。

当社の業績推移をみますと、特定の市場や顧客の影響に大きく左右されることなく、これまで着実に売上高と利益を生み出しています。結果的に、当社のこのやり方は正解だと考えております。

Q：富士通エレクトロニクスの顧客基盤を活かして EMS を伸ばすとのことだが、どのように行うのか。

A：これまででは、お客様は開発が終了した時点で、何社かに EMS の見積り依頼を出すのが一般的でした。当社も例外ではありませんが、この段階になると作業内容は既に固まっていますので、結果的に価格競争になってしまうのが実情でした。

一方、富士通エレクトロニクスをグループ会社化した当社の EMS は、同社と一緒に営業活動をすることでお客様の開発段階から打合せができるようになり、新製品の試作も当社が受けることができます。また、ASIC やマイコン、SOC といったキーとなる電子部品を取扱う富士通エレクトロニクスがいることによって、その周辺も併せた VE 提案も可能になります。更に試作時には、どこの工場を使うのがお客様にとって一番メリットがあるのかといったことも打合せもできます。これらのプロセスを踏まえて、開発終了時には当社に EMS を発注するのが一番いいよね、ということとなり、結果的に富士通エレクトロニクスの顧客に当社の EMS を組み込んでいくことが可能になるわけです。

Q：EMS の効率化の達成状況はどのくらいか。

A：わたしの感覚では、まだ 3 割くらいではないかと思います。いろいろな会社から「スマートファクトリー」という言葉が出ていますが、実際にできているのかというと非常に難しいのではないかと思います。

単一商品のスマートフォンのように同じ商品を大量に作るのであれば可能だと思いますが、当社のように少量多品種生産の場合、毎日数十回ラインを切り替えながら、一つのモデルにつき 1 日に数十台製造するというわけですから、生産ラインの自動化は難しいというのが現状です。ただ、将来的には IOT や AI の技術を使ってマンパワーを介さない、或いは極力省くような生産方式を開発している最中です。

Q：十和田パイオニアの買収は、業績にどのような影響があるか。

A：買収金額および同社の業績は開示していませんが、当社の今期業績には大きなインパクトはありません。

これまで同社は、部品は自社調達ではなく親会社から支給されており、部品代は売上計上していませんでした。今後は、自社調達に切り替えますので、その分売上高にはプラスになります。また、黒字基調の健全な会社ですので、当社業績にとってはプラス影響があると考えております。

なお、十和田パイオニアの買収は、ものづくりのノウハウ、優秀な生産系人財と生産設備の獲得、それによる当社 EMS 事業のキャパシティの増強や車載関連事業の強化を図ることが目的です。とりわけ、当社が事業拡大を進める「車載機器」「医療機器」の成長領域において同社が持つ豊富な生産実績、生産設備設計・治具製作、品質保証体系など有形無形のリソースを共有することは、EMS 競合他社に対して圧倒的な競争優位性を獲得することに繋がります。

Q：買収後、富士通エレクトロニクスとはどれぐらい融合が進んでいるのか。また、富士通エレクトロニクスと十和田パイオニアに違いがあるか。

A：富士通エレクトロニクスにとっては当社のやり方が新鮮だと感じる点もあると思いますし、当社も富士通エレクトロニクスのやり方が新鮮だと感じる点もあります。様々な違いがあっても当然ですが、打ち合わせや人の交流を活発に行っており、非常に良い方向に向かっていると思います。

十和田パイオニアは10月から当社のグループ会社になりますが、既に当社から2人派遣しています。東北人らしく、非常に真面目で純粋な人が多いという印象です。まずはシステム統合から始めて、早期にシナジー効果を出していきたいと考えております。必ず良い方向に向かうものと考えております。

Q：米中関係で、中国の景気が悪化しているが、当社の業績に影響を与えるようなことがあるか。

A：米中貿易摩擦の影響で、中国から他国に生産拠点を移す動きがあります。当社のお客様でも同様の動きがありますが、中国内の当社グループ工場から他国の当社グループ工場に生産が移管されるということであり、当社グループ全体としては受注量に変化はありません。

また、新規のお客様から中国外生産の依頼が増加しています。当社も中国生産から移管しなければならないものは、既にタイやマレーシアなどへ移管しましたので、今後は中国内のお客様の需要がどれだけ上がってくるかだと思います。最近、中国の医療機器のお客様からの引き合いが多くなっています。以前は中国メーカーからは、「日本製品の品質は良いが値段が高い」とのこと受注に至りませんでした。ある程度の品質レベルをクリアしないと中国国内でも輸出でも厳しくなったというのが背景のようです。あとは、電気自動車用の充電器も引き合いが増えているので楽しみです。

Q：売上総利益率について、富士通エレクトロニクスは粗利率（売上高総利益率）が6%ぐらいなのに、他社に比べ利益率が高いのはなぜか。

A：当社グループでは、各セクション毎に売上高・売上総利益、経費、事業利益を毎月算出して、全社で“見える化”しています。グループ各社でも目標にしているのは事業利益（≒営業利益）ですが、その目標を「5%」に設定しております。各セクション、グループ会社が常に5%達成を意識して取り組んでいますので、それにつられて全体的に利益率が高くなっているのかと思います。

以上