

加賀電子株式会社
いちよし経済研究所主催 スモールミーティング
主な質問と回答

日 時： 2021年12月13日(月) 16:00 ~ 17:00
(オンライン説明会)

<ご留意事項>

「主な質問と回答」は、説明会にご参加さ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。

次期中期経営計画について

質問：「新商材の展開」とあるが現状はどうか。

回答：新規商材の取扱いはグループ各社で行っております。FEI は特に注力しており、新規商材や新規ベンダーをここ3～5年で100社以上開拓しています。

質問：電子部品事業はどの産業が伸びていくのか。

回答：自然増が想定される車載関連部品に加え、産業機器向け、通信機器向けを中心に伸ばしていきたいと考えております。

質問：次期中計の目標達成に向けて、リスクがあるとすれば何か。

回答：売上高目標はM&Aを含めて7,500億円としていますが、“7,500億円ありき”でM&A案件を進めないようにしています。従来より、「利益重視の経営」を徹底してきましたので、「営業利益目標200億円」の達成がより重要と考えています。

質問：SDGs やサステナビリティ、脱炭素社会の対応としてはどのようなことを行っているのか。

回答：サステナビリティの取り組みとして当社が目標にしているのは「再生可能エネルギー100%化」です。社有車のEV化（電動化：EV、HV、PHV、FCV）は現状78.5%であり、以前から積極的にHV車を採用していたため、かなり高くなっています。この他、ダイバシティやワークライフマネジメント、生産性向上にも取り組んでまいります。これらは他社でも対応せざるを得ない状況であり、当社にとっては商機になると考えています。

2022年3月期上期業績、事業概況について

質問：2022年3月期上期業績についての印象はどうか。

回答：今上期は、コロナ禍でのテレワーク活用により出勤率2割～3割を目標として、社員が出勤できない中で、売上高、利益高ともによく達成できたというのが率直な感想です。特に部品不足の中、お客様から部品をかき集めてくれ、という要請がたくさんありましたから、その点でもお客様のご要望に応えられたこともよかったと考えております。

質問：独立系商社として、部品不足の局面で底力を発揮できる、と理解しているが、具体的にどのような強さがあるのか。

回答：EMSをやっていることも影響しているかもしれませんが、部品調達力が高いことが挙げられます。日本国内に部品が無ければ海外に行っても探してくるという意識、そのような伝統がいまでも生きていて感じています。

質問：現在も、全体的に電子部品が逼迫している。一部自動車などの生産が動き始めているが、部品不足はいつ頃まで続くか。

回答：このようなご質問には、「2022 年いっぱいにかかるのではないかと」お答えしておりますが、終息は意外と早いかもしれません。

従来は、部品が足りなくなると、メーカーから 1 年先までの注文を求められることはあったのですが、現在は長いものと再来年の確定オーダーを求められることもあると聞いております。このような経験はいままでになく、正直、誰も分からない状況だと思います。

質問：通期の決算説明会で、「売上高販管費率が 10%をきった」との説明があったが、今後も販管費率は下がっていくのか。

回答：当社グループの販管費率は他社に比べ高いと感じており、継続して下げる努力をしております。またグループ会社数の多さにも一因があると考えており、自然減以外はグループ会社再編でもう一段販管費を下げたいと考えています。

質問：グループ会社の売上総利益率は、将来的に加賀電子本体と同等の 15%程度まで改善できるか。難しいとなると何が要因となるか？

回答：グループ会社の利益率は扱い商品によって異なります。毎年 1%改善することは難しいかもしれませんが、少しずつでも右肩にあげていかないと納得は出来ません。

例えば FEI は主に半導体を取り扱っており、部品の利益率は決まっているのでこれを倍増させるというのは難しいです。同様にエクセルも液晶パネルをメインに扱っており、こちらも利益率が低いため倍増することは難しいです。加賀電子では様々な分野で取引をしており、利益をとれる商材もあるしとれない商材もあるのですが、比較的採算性の高い商材において取引額が大きいことから利益率を高くすることが出来ております。このように取扱商材が異なることから FEI とエクセルにおいて加賀電子と同様の利益率を計上するのは難しいのですが、加賀電子のように利益率の高い取引をいかに受注するかにかかってくると思います。

質問：加賀 FEI やエクセルの収益性改善や新規顧客の獲得が進んでいるが、利益率は加賀電子と比べても高いわけではない。加賀 FEI の利益率はもっとあがるのか。

回答：現状の FEI は想定より利益率の改善が進んでおりますが、更なる上昇は可能であると考えております。また、FEI は EMS 事業に注力しております。半導体の設計や基板設計もでき、その流れで EMS に持ち込む、というビジネスモデルを行っているから、今後も業績は伸びていくと考えています。

エクセルは、液晶パネルの販売がメインで、国内外で仕入れた液晶パネルを主に海外顧客に販売しております。それはよいのですが、国内では加賀電子、FEI、エクセルの 3 社が同じ客先と取引を行っているものがあるので、それを 1 社に集約するなどグループ内で整理し、より効率的な営業を行っていききたいと思います。

質問：加賀 FEI の上期の売上総利益率は 9.3%、営業利益率は 1.6%ですが、エクセルの売上総利益率は 7.1%、営業利益は 3.3%となっています。エクセルの営業利益率が高いのはなぜか。

回答：海外における液晶パネルのモジュール販売が低利益率であるうえに構成比が高かったのですが、国内での組織を簡素化するなど、効率を上げるようにしました。その他の低利益率の取引はすべて見直し、利益が出るところだけ残した結果、国内中心に良い結果が出てきたということです。

質問：エクセルはパチンコ関連ビジネスが結構あったと思うが、パチンコ業界が縮小していく中、パチンコの売り上げ依存度はどうか。

回答：現在も取引は継続しております。パチンコ業界は縮小してきておりますが、大きな影響はありません。売上減少分は他の事業を伸ばしております。

パチンコ関連の売上高はピーク時には、グループ全体で 700 億円以上、約 40%の構成比でしたが、現在は加賀電子本体で 200 億円弱、エクセルでは 100 億円以下となっており、売上構成も非常に少なくなっています。

質問：加賀 FEI は新規商材や新規取引先を積極的に開拓していくようなイメージはなかったが、そんなことはないのか？

回答：FEI にはもともと新規開拓の営業部隊はいましたが、大口商権喪失により全社員の危機感が強くなっていたところに加賀電子から人材派遣したことでよい効果が出てきています。加えて、利益を追求することや低採算の取引は見直すといった意識改革を行っております。成功事例ができるそれが社内に広がっていくこともあり、社風が変わってきたと思います。

M&A について

質問：これまでの M&A の相手は商社が多かったが、今後 EMS 事業の製造工程、マニファクチャリングビジネスを M&A の対象とする考えはあるか。

回答：最近の EMS 事業に関わる M&A 事例としては、青森県に加賀 EMS 十和田と鳥取県の旭東電気の 2 件があります。売上高の増加だけでなく、製造技術者の獲得という点でも非常にメリットがありました。今後も良い案件があればいつでも検討いたします。

質問：次期中期経営計画における最終年度の売上高目標 7,500 億円のうち、M&A では 1,500 億円としているが、現在はどのような状況なのか。決まっている案件はあるか。

回答：あってもなくてもお答えすることはできません。

質問：業界再編についてはどのように考えるか。

回答：業界再編には積極的に関わっていきたい、と思います。ただ、同業他社の経営者には「将来的には再編が必要だろうが、それは自分の時ではない」という意見が多いように感じます。再編によるスケールメリットは得られると考えますし、世界的にも統合されて商社の数が減少してきた中で、日本だけこれほど多くの商社が持続できるか疑問です。そういった点からも再編されていくべきではないかと思います。

質問：M&A の対象先に優先順位や方針はあるか。

回答：商社や EMS といった区分をせず、電子・電気に関係するもので当社にメリットがあればすべての案件を対象としています。直近では、太陽誘電さんから小型通信モジュールの事業を譲受しました。

質問：加賀 EMS 十和田の買収のように、技術者を獲得するための M&A は考えているのか。

回答：商売がないと技術者が活躍する場もないわけですから、技術者のみを目的とする M&A は考えていません。「技術」とは製造技術を指し、これにより EMS 工場をいかに上手く回すかを重視しています。当社の EMS 工場はグローバルに展開しており、どうしても技術者不足が課題となります。十和田買収は、製造技術と品質保証ノウハウの獲得にメリットがありました。十和田には若年層の社員が多く、若い頃から教育できる土壌があり教育環境が良い、と考えております。

質問：技術者の獲得は、商品開発、利益率の上昇につながるのか。

回答：EMS 事業の場合、商品開発はほとんどメーカー側で行うのですが、当社では開発・設計段階から取引を開始したいという目標を持っていますが、現在は製造技術の獲得に注力しています。製造技術は工場の効率をいかに上げるかに直結し、EMS の生命線となる技術です。ここがダメだといくらたくさん作っても利益は出ません。

質問：加賀 EMS 十和田の技術者は他の拠点でも力を発揮できるか。

回答：既に国内外の各拠点で活躍しています。海外の人材と十和田の人材とでローテーションを始めていますし、今後も人材の活性化を進めていきたいと思っております。

質問：一般論として、設計する会社は設計の会社、マニファクチャリングの会社はマニファクチャリングの会社、販売する会社は販売の会社へと分かれていく傾向にあると思うが、自動車産業はこれから EV 化や自動運転技術が進む中、すべて自社でという経営体制は維持できないと思う。たとえば Tier1 の工場を買収する、といった考えはあるのか。

回答：いい話が出てくればぜひ検討したいと思っております。もし実現すれば当社の EMS 事業をより強化できます。

質問：門社長はグループ会社の再編を進めたが、会社数が決して少ないわけではなく新たな買収を進めることによってまた増

えてしまうかもしれない。グループ会社数が増えることは資本市場・株式市場からみるとそんなにうれしいことではないが、そのあたりはどう考えるか。

回答：私も、当社がコングロマリットディスカウントされているのではないかと考えておりますので会社数は減らしたいと思いますが、グループ内の企業再編はもうちょっと先かなと思います。

グループ会社 67 社のうち、海外グループ会社は 44 社でほとんどが電子部品の販売会社か EMS 工場であり、中核である電子部品事業と EMS 事業を営んでおります。海外では、営業所・工場が一つの会社であり、それぞれの国・都市にあるため、多く見えてしまいます。一方、国内グループ会社は 17~18 社あるのですが、このうち電子部品、EMS に関係していないのは 5、6 社です。ですからグループ会社の大半は本業に関する事業を営んでいる、ということになります。

数年前に CSI 事業の会社 3 社を 1 社にまとめましたし、その他事業の会社でも整理しております。

EMS 事業について

質問：上期、国内 EMS 他社では苦戦しているところもあったが御社はなぜ好調だったのか

回答：当社もコロナ感染症対策としてロックダウンによる海外の一部工場での休止もありましたし、部品不足の対応もあり、上期は非常に苦労しました。下期も、特にアセアンではコロナ影響が残っております。そのような中でも上期業績が好調だったのは、中国が想定よりも早期にコロナから復調したことが大きく、増産依頼がかなり入っています。この他、メキシコ工場で売上が堅調に伸びてきていることも要因の 1 つです。

質問：EMS 事業は現状の利益率を維持できるのか。

回答：維持できるよう努力いたしますが、他社との競争が激しいビジネスでもあり今後低下する可能性はあります。しかし、当社は様々な業界に取引先があり、低利益率のビジネスは見直すこととしており、売上が減少したとしてもそこで苦労して低利益率で工場を回すよりは他のビジネスに注力した方がよいと割り切って切り替えます。今後も、売上だけを求めるのではなく、広い業界とのバランスを取りながら現状の利益率を維持したいと考えています。

質問：EMS 事業では部品不足や物流費上昇、部材の高騰といった影響を受けているのか。

回答：影響は受けておりますが、お客様と緊密に打ち合わせを行い、業績に極力影響が出ないよう努めています。

質問：今後、EMS 事業で売上高の伸びを想定する中で、車載向けが大きく影響すると思うがどうか。

回答：車載向けは伸びています。次期中期経営計画において EMS 事業は 2024 年度に 1,500 億円の売上を想定しています。車載向けの場合、お客様から数年先の予想値が出ますし、当社も予想に合わせて工場のライン増設など設備投資を計画しますので、予想達成の確実性は高いと思います。車載向け以外でも、産業機器や米国向け医療機器が堅調に伸びていくと想定しています。また、空調向けでは、新しい工場を計画されているお客様からその近くで生産して欲しい、という依頼も結構いただいております。当社もこのようなお客様の要望に合わせた工場投資を予定しており、売上もある程度期待できるという感じです。

質問：車載向けの構成比はどれくらいか？

回答：産業別の構成比は 2021 年 3 月末の実績ベースで、車載向け 28%、空調向けが 20%、産業機械向けも 20%、民生・通信が 14%、OA 関係と医療がそれぞれ 8%となります。

質問：車載ビジネスは利益を稼ぐのが難しい、という考えがあるが、どうか。

回答：確かに、医療向けや産業機器向けと比べると車載向けは低利益率です。ただ取引が長期間になりますので数年先の動きが把握しやすい業界でもあります。動きは激しいですが、長期でビジネス戦略を検討できますのでメリットもあると考えております。