

## 加賀電子グループはどうあるべきか

### より踏み込んだ議論を重ねていく

三吉 暹、橋本 法知、吉田 守の社外取締役3名が加賀電子グループの今後の展望について議論を交わしました。



#### 経営に対する信条や大切にしていることをお聞かせください。

**三吉** 私の経営を見る視点としては、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」「時間」「気」の六つがあります。ヒト・モノ・カネは、従来から言われてきた経営の三要素です。これにプラスしたのが情報と時間、そして気風の気です。情報に関しては、どのような視点を持つかが鍵を握ります。時間は時間軸、スパンもありますが、タイミングそしてスピードを意味しています。

気は、トレンドと雰囲気です。会社のトレンドや雰囲気を見れば、その価値がわかると思われるが、経営にあたる場合、常に注視する必要があると思っています。どの要素が欠けても、良い経営につながりません。

私のマネジメントスタイル、仕事の進め方の基本は、「5ゲン主義」です。現地・現物・現状分析・原理・原則の五つを「5ゲン主義」とカタカナでまとめています。このうち、現地・現物・現状分析は現在の状態で、原理・原則は理想の状態を指します。この両者には乖離があり、これをいかに見極めるかが大変重要だと考えています。この距離感を詰めるのに、2ステップで行くのか、3ステップで行くのか。理想の状態を常に描きながら、複数

のステップで到達する道筋を立てるべきです。

加えて、現状分析が十分でないという原理・原則にたどり着きません。なぜこうなったのか、どういう法則に基づいてこれできているのか、現在のレベルはどうか、これらを多角的に判断していかないと、結果には結びつきません。

最後に私の生活信条は、抜山蓋世（ばつざんがいせい）です。経営者にとって一番重要なことは、目標を達成しよう、あるいは方向性を定めたらそれにまい進しようという強い信念だと思っています。山を打ち砕き、岩を動かす強い信念を持つという意味です。「力だけではいけません、信念が重要なのです」といつも言っています。

**橋本** 「人間 座って半畳、寝て一畳」。

これはもともと、人間それだけの大きさしかないのだから、人間一人がメシを十分食べる以上の稼ぎをして、他人に与えないなどと考えるはいけないという意味です。

この言葉を経営に援用し、「人間なんてそれだけの力しかない生き物だから、相手に勝とうと思ったら大勢の力を合わせなければ、より強い体制をつくることはできない」と捉え、大切にしてきました。

ただし、皆がバラバラだったら一人が百人いるだけ、千人いるだけ。しかし、百人の力、千人の力が一つになれば、より大き

な力になります。そして、一つにまとめていくの一番大事なのは、相手が人間であると尊重することです。

人間である以上、一人ひとり感性が違い、感情も、やりたいと望むことも、その人の背景にある家庭環境も違いますが、仕事になると、みんなが一丸にならないといけません。どのようにしてその真理を誘導していくのか、叱るだけではうまくいかないし、かといって褒めるだけでもうまくいきません。

みな管理者になると、そのことでよく悩みます。でも、管理者が悩んでいる組織は、結構うまくいっていることが多いものです。なぜなら、彼は組織がきちんと見えているから、どのようにすればもっと力を出せるかを悩むのです。

当社も、これからどのようにすれば、もっと力が出せるかが、今問われていると考えています。

**吉田** このたびは、加賀電子グループとのご縁をいただき、社外取締役に就任いたしました。今後とも、何卒、宜しくお願ひ申し上げます。私の経歴ですが、「新規事業」「課題事業」、そして「成長戦略事業」という、三つの事業を担当してきました。具体的には、パナソニックで、新規事業としてデジカメのLUMIX（ルミックス）を立ち上げてブランドをつくったこと、テレビという課題事業を立て直したこと、そして空調事業で成長戦略を打ち立てたことです。

この経験から最近特に意識しているのは、課題という“経営の宝物”を常に意識し、いかに課題を求め合う風土をつくるかということです。

“課題がない”組織は単に目標が低いだけの話であり、課題をより高い次元で、会社の風土として捉えて経営することが非常に重要だと考えています。

次に、事業経営において私が大切にしてきた考えなんですが、「どのようにしたらお客様に喜んでもらえるのか」「どのようにしたら儲かるのか」「どのようにしたら社員がイキイキと元気に仕事をし、成長してくれるのか」、これを言い換えますと、CS（顧客満足）、BS・PL（経営成績）、ES（従業員満足）の考えなんです。この考えを社員に話をすると、皆さん、心底、理解してくれました。以来、自分でも常にそれを意識しながら実践してきました。また、パナソニック創業者の松下幸之助氏の経営理念の私なりの理解ですが、Change, Challenge, and Create (value) for Customerという4つのCに行き着きました。「日に新た、何事にも変化を自ら先に起こす」「常にチャレンジを継続、価値を創造してお客様に貢献する」、加賀電子グループの「すべてはお客様のために」に共通する、事業経営において、基本的で重要な考え方です。これらの考え方を、常に意識しながら、加賀電子グループの経営に貢献できればと考えています。



## 加賀電子グループの強みと課題をどのように見えていますか。

**橋本** 当社には、二つの大きな柱があります。

一つは創業来の電子部品・半導体の“商社ビジネス”です。創業当時は「半導体をどのように集めてくるか」でしたが、社名にもある“電子”という領域がどんどん大きくなるなか、半導体を搭載した製品をどこまで扱うかなど優れた商売のコツや嗅覚を発揮し、一つの大きな柱になりました。

もう一つは、ものづくりの“EMSビジネス”です。自分たちが販売した電子部品を使っていたお客様が、工数が足りないなど困られた時、お客様の生産活動をお手伝いしようという、ものづくりです。さらには、お客様の製品に不具合があり、市場から戻ってきた製品のリファブにも対応してきました。

この二つの柱に貫かれている姿勢が「すべてはお客様のために」です。「お客様のために」を一つひとつ実践しながら、ときには、困っていた工場を買い取って事業再生することやってきました。うまく再生できたのは、その工場が持つ技能や能力を当社グループのさまざまな事業で活用したからです。グループのなかで何をやっているか、何が足りていないのか、よく目が届いている証です。

**三吉** ここから10年後、20年後を見据えて大切なことは、当社の事業ポートフォリオについて、成長性、安全性、そして収益性という3つの観点から、あらゆる事業の中身をもう1回検証した方が良いと考えています。

その中で一番重要なのがEMSビジネスです。当社のEMSは、先ほどの5ゲン主義から見ると、原理・原則にはまだ達していない部分があります。そのレベルを上げていくうえでのキーワードが「Made by countryからMade by Kagaへ」です。つまり、加賀電子の作ったモノは全世界どここの工場で作ろうが、同じ品質をお客様に喜んでいただけることが大事です。

そして、EMSを進化させて、「EDMS」を目指すこと。「D」というのはデザイン (design) です。企画・設計・生産・品質保証まで一貫してやれる力を、これから5年10年かけても実現して、当社のEMSビジネスの提供価値・付加価値を一層高めていくべきだと考えています。

わたしの5ゲン主義から見た当社の立ち位置は総じて7合目に近づいているところでしょうか。ここから目指す頂上までの道のりはまだ一段ときびしいといえるでしょう。

**吉田** EMSビジネスですが、お客様の事業戦略等、例えば、設備投資の制約や、その領域のモノづくりに精通していないなど、さまざまなご事情やニーズがあると思います。

また、三吉さんのお話にあったように、デザイン・開発・開発までを担当する、所謂ODMを要請されるケースでは、製品開発からモノづくりまで、さらには完成品まで全てを担当する場合も出てくるでしょう。このように、EMS事業では、担当する製品の技術開発力から生産・設備能力、そして、品質構築までのトータル品質マネジメント力など、幅広い能力が求められます。

特に包括的な事業モデルになればなるほど、上記能力に加え、資金を含めた経営力まで、幅広い組織能力とマトリクスに運営する対応力が必要になってきます。

当社として、どの領域、どんなレベル、どんな規模のEMS事業に引き上げていくのか、幅広くお客様のご要請にお応えしつつ、注力すべき事業領域を戦略的に考えなければならない非常に重要なステージになりつつあると感じます。

一方で、加賀電子グループはさまざまな会社と一緒にやってきた経緯もあって、個々の営業マンとお客様との繋がりの上に今のビジネスが成り立っており、人と人、チームとチームのつながり、ヨコ連携が少し薄いと感じられます。個人々の強さを活かしつつ、かつチームとしてより高い価値をどう生み出していくのか、大きな課題と見えています。

**橋本** 当社のEMSビジネスに対しては、株式市場から、どちらの道を進むのかという、極めて重要な難問を投げかけられています。

すでにある市場でお客様の求めるモノやコトを提供することに徹するのか、それとも、自らの手で新しい市場を創る方向に向かうのか。

売上高が1,000億円、2,000億円規模の会社であり続けるならば、紛れもなくお客様が望むモノを粛々と集めて売る、あるいは、お客様のものづくりに対する下支え機能として、EMSでお手伝いしようという範囲でやっていけば、ある意味無難だったと思います。

しかし、加賀電子はすでに売上高5,000億円を超える企業グ

ループに成長しており、長期ビジョンでは“1兆円企業”を目指すポジションにあります。当然のことながら、1兆円が達成できたら、2兆円、3兆円、4兆円を目指すことになります。

商社である加賀電子が、自らが市場を創り上げる方向を目指すなら、これまでとは違った人材が必要になります。本日のこの場合は、この会社の将来をどのように展望するのかという議論ですが、コンセンサスが固まれば直ちに、その土台をつくる議論に入らなければなりません。当社の取締役会には、すでにそうした議論ができる素地はあると思っています。

**三吉** 2兆円、3兆円という規模を目指すとなると、水平統合だけでは無理ですし、垂直統合も考える必要があると思います。極論ですが、農業、林業、漁業などの異業種もありえます。

事業の幅を広げる。縦に、横に、その輪郭をつくるには、事業ポートフォリオが一番重要だと言っているわけです。どこまで行けるかを読み、必要な経営資源を今の資金力で整えられるかを検証する。やるからには勇猛果敢に取り組む覚悟が必要です。

**吉田** 全く同感です。加えて、事業には強者の戦略もあれば、弱者の戦略もあります。弱者だけどってないことを強みにできるケースもあります。どのような方向から事業を見てシナリオを描くのが非常に重要です。

## 取締役会では、「資本コストと株価を意識した経営」についてどのような議論がなされていますか。

**三吉** 2024年3月期の当社のROE14.5%は、10%程度と認識している株主資本コストを優に上回っています。

金利が上昇すると投資家・株主の皆様からはより高い配当が求められます。株価が上昇すれば、当然、資本コストも上がりますから、ここで重要になるのが情報開示だと考えています。事業が直面するリスクについてもしっかりと開示しないと、期待値



が実力以上に上がってしまうことになりかねないからです。

株価ばかりは企業努力だけではどうにもなりません。取締役会ではこの一年、資本コストを十二分に意識しながら、企業価値を地道に引き上げるための取り組みについて議論を重ねてきました。

**橋本** 「資本コストと株価を意識した経営」に対して経営者としての最大の努力は、利益成長を続け株主にどう報いていくか、どのように社会に貢献するべきかを一生懸命考え、それにまい進していくこと以外ありません。

売上高が5,000億円を超えて6,000億円、7,000億円と、これから先もますます伸ばそうとしているのですから、どのように幅を拡げていくのか、市場の理解・賛同を求めることが、我々に課せられた課題です。

ただし、株価に一喜一憂しては、企業経営は成り立ちません。ここは腹をくくっていきましょうというのが、私のブレない考え方です。

**三吉** わたしは、当社は“理想の会社”に適合すべく、誠実にそして着実に取り組んでいると断言できます。

**吉田** 株価というものは、会社側の発信が、将来の期待値として株式市場でどのように受け止められているかによって決まってくると思います。そうした意味で、いかに社会から期待される会社になっていくのかを、取締役会で議論していきたいと考えています。

**橋本** 加賀電子は長年、電子部品・半導体商社として事業を営んできましたが、今や半導体が載っていない電気製品はないと言って良いでしょう。「すべてはお客様のために」の経営理念は、当社の大切なDNAとして不変でしょうが、これからは、世の中のステークホルダーから見て、“加賀電子は、お客様のために何がしたいのか”が問われてくると思います。

我々3名がそれぞれ製造業で育ち、経験してきた「ものづくり」の立場から見ると、商社育ちの人たちの発想はここが甘いぞ、本気でやるなら、これもあれもそれが必要だ、といった議論ができる取締役会でありたいと考えています。