



特集
1

ビジネス最前線

商社ビジネスの拡大を、EMSビジネスの成長へ

エレクトロニクス商社を取り巻く事業環境は、半導体メーカーの競争激化にともなう再編統合やセットメーカーの海外生産シフト、製品ライフサイクルの短縮化など、変化が加速しています。こうしたなか、加賀電子は国内業界4位の富士通エレクトロニクスをグループ会社化し、商社ビジネスの拡大をテコにして、EMSビジネスの一層の成長につなげています。

富士通エレクトロニクスとともに 商社ビジネスの競争力を強化

当社グループは、新たな中期経営計画において売上高5,000億円級の「我が国業界No.1企業」を目標に掲げています。この目標達成に向けた第一ステップとして、当社は2019年1月、富士通グループの半導体商社、富士通エレクトロニクス(株)(以下、「FEI」)の株式70%を取得しました。その大きな目的の一つは、エレクトロニクス商社としての事業基盤を強化し、電子部品・半導体ビジネスのシェアを拡大していくことです。

FEIは、富士通グループの一員として、マイコン、ASICなど技術力を活かした独自の商材を多数持ち、多くのグローバル企業と取引実績があります。とりわけ、当社が成長領域として掲げる「車載」や「通信」分野に強く、お客様の設計開発部門との緊密な信頼関係を構築。開発ロードマップを踏まえ、数年先に必要とされる基幹部材を開発し、販売しています。

こうしたFEIの強みは、多種多様な電子部品・半導体を国内外から仕入れ、お客様の調達部門に対して販売する当社グ

ループの商社ビジネスと絶好の相互補完関係にあります。例えば商材面では、FEIは技術力を活かしたカスタムLSIやマイコンが中心であるのに対して、当社グループは汎用品が中心で、同じ自動車向けでもFEIの商材は車載ECUなどの心臓部に用いられ、当社グループの商材はヘッドライトやパワーウィンドウなど周辺部の制御基板などに用いられます。顧客層では、FEIは業界を代表するグローバル企業、自動車業界で言えばTier1の大企業が中心であるのに対して、当社は8割以上が日系で、大企業から中小企業まで幅広



富士通エレクトロニクスの主な商材

加賀電子と富士通エレクトロニクスのシナジー効果

	加賀電子		富士通エレクトロニクス
主な仕入れ先	国内外の電気・電子・半導体メーカー	×	富士通グループが中心
主な商材	国内外半導体、LED、ストレージデバイスなど主に汎用品	×	マイコン、ASICなど設計開発力を活かした半導体
主な顧客／取引部門	日本のモノづくりをリードする製造業／資材調達部門	×	業界を代表する国内外のグローバル企業／設計開発部門
市場・用途	家電、産業機器、アミューズメント	×	車載、通信
収益モデル (高付加価値戦略)	コーディネーター型 多品種・小ロットニーズに対して、加工・組み立て・キッティングなどのEMSサービスを付加して提供	×	顧客密着型 顧客の開発戦略に基づく基幹製品を開発して長期にわたって供給

顧客基盤が拡大

成長市場への
販売チャンネルが拡大

多種多様なニーズへの
対応力が向上

い業界の製造業です。お客様側の窓口に関しては、FEIはお客様の設計開発部門に頻繁に出入りして技術的な打ち合わせから商談が始まりますが、当社グループの場合は資材調達部門へのアプローチからスタートします。更に、収益モデルにおいては、FEIが世界各地に営業・技術スタッフを配置し、顧客ニーズに合った独自商材を開発して大量販売する“顧客密着型モデル”であるのに対して、当社グループは多様な顧客ニーズに対して、多品種小ロットの組み立て加工などのEMSサービスを付加して基板やユニットとして受注する“コーディネーター型モデル”を得意としています。

このように、両社の“違い”が融合することは、取り扱い商材や顧客層、国内外の販売チャンネルにおける重複がほとんどない、極めて効果的なクロスセルが可能なビジネスモデルが実現することを意味します。

この優位性を多様な顧客ニーズへの対応や原価低減に活かすなど、実際のビジネスの競争力や収益力の向上につなげるために、当社とFEIは現在、週ごとに営業部門の定期ミーティングを実施、シナジー効果の創出を目指しています。

FEIの優良な顧客基盤を活用して “コンビニ型EMS”の飛躍的な成長を目指す

当社グループは現在、FEIとの連携を商社ビジネスの拡大にとどまらず、EMSビジネスの事業規模拡大につなげるべく準備を開始しています。

近年、多くのグローバル企業は自社グループ内で開発から生産まで行う垂直統合モデルから、コア技術を活かして商品価値を高めながら部品調達や生産は外部にアウトソーシングする水平統合モデルへと移行しています。一方で、これらアウトソーシング需要を取り込むEMS事業者も規模を拡大し続けています。

こうした中、当社は、40年前から商社ビジネスの付加価値向上策の一環として、組立・生産工程の受託や使用部材の代替提案をするキッティングなどのサービスを開始しました。現在は、グローバルな調達力を背景に、急増する日系企業の海外生産ニーズに対応しながら拡充してきた世界10カ国、16拠点の自社工場ネットワークを活かしたEMSビジネスを展開。直近では、タイ第2工場の建設に着手、ASEAN

地域での生産能力の更なる増強を図りました。

こうした事業発展の経緯から、当社グループのEMSビジネスは、多品種・小ロット——月3,000モデル、100枚単位の基板でも世界各地で受託できる体制や、基板だけでなくソフトウェアやシステムサポートなどの付加価値を加えて提供できることを強みに、お客様の拠点の最寄りに工場を構える“コンビニ型EMS”戦略を推進。中国やアジアの巨大EMS企業、日系の競合企業とは一線を画する成長戦略を実践しています。

これら当社グループのEMS拠点網のうえに、FEIが持つ優良な顧客基盤、グローバルな営業基盤を共有することで、高付加価値型のEMS事業を飛躍的に成長させていきたいと考えています。例えば、お客様の開発ロードマップを知るFEIの営業情報を活かして、試作品の段階から数年先の量産段階を見据えて複数年の契約を結ぶなど、より長期的な視点に立った計画的な設備投資と受注継続という好循環を生み出し、持続的な成長を目指していきます。

一方、FEIの成長戦略という観点でも、EMSという新たなサービス、提案機会が加わることで、課題であった収益力を高めていく契機になると思います。実際、すでにFEIのお客様である設計開発部門に当社のEMS担当者が同行し、複数のプロジェクトや商談が進んでいます。

**“世界のマザー工場”となる
 スマートファクトリープロジェクトを推進**

更に、当社はEMSビジネスの一層の飛躍に向けて、2019年10月、パイオニア(株)の製造子会社である十和田パイオニア(株)の株式を取得し、グループ会社化します。

同社は、エレクトロニクス専門メーカーとして長年培ってきたものづくりのノウハウ、優秀な生産系人材と生産設備を持ち、これを当社グループに取り込むことで国内で高まっている生産需要に対応したキャパシティを確保します。加えて同社の生産実績、生産設備・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で、EMS競合他社に対する圧倒的な競争優位性を獲得しました。

競合他社への差別化としては、2018年10月に中国の蘇州に設立した設備設計会社である加賀智能設備有限公司と



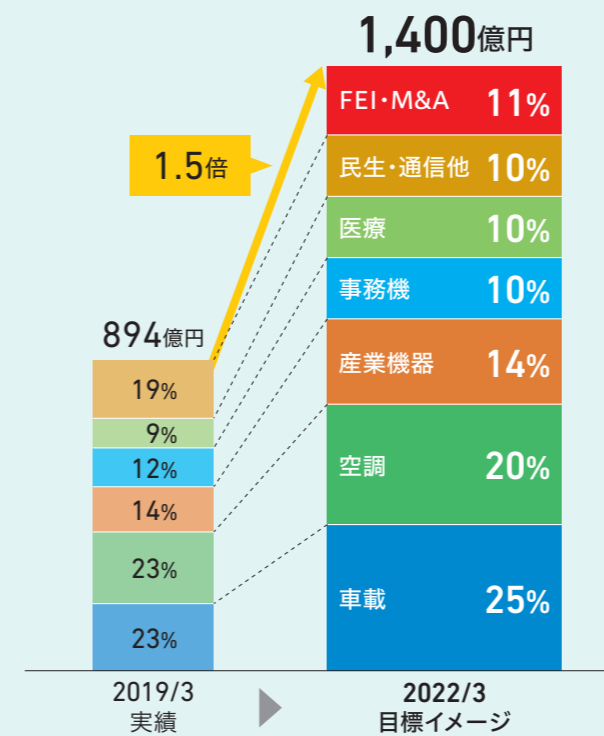
十和田パイオニア(株)
 (2019年10月1日付で加賀EMS十和田(株)に改称)



HATTENの局部半田槽



EMSビジネスの成長シナリオ



成長のポイント



- 中国・アセアン・欧州での既存生産能力に加え、新設のベトナム・メキシコ・トルコ・インド各拠点の本格寄与により、「車載」「産業機器」「空調」「医療」の成長分野で事業拡大。
- 富士通エレクトロニクスが持つ有力顧客に対して、「キーデバイス+EMS」のアプローチを展開する。
- EMSビジネスの更なる規模拡大を目指し、国内外で新たなM&A機会に挑戦する。

も連携していきます。同社は、多品種少量生産という当社グループのEMSモデルに最適なスペック、機能を持った生産設備を開発しています。同社製品は「HATTEN」ブランドで外販も開始することにより一層のコスト低減を図り、当社の設備投資抑制にもつなげる考えです。そして近い将来、多品種・小ロットのEMSモデルに最適化

され、自社製生産設備と自動化プロセスを備えた十和田パイオニアを当社のマザー工場と位置づけ、世界各地の工場にそのノウハウを展開していくことで、当社グループのEMSビジネスの競争力を更に高めていきます。そして、商社ビジネスとの両輪で中長期ビジョンである“グローバル競争に勝ち残る企業”を目指していきます。

**アフターサービスまでの一貫体制を確立
 加賀マイクロソリューションの取り組み**

当社グループは、顧客ニーズに柔軟に対応するため、EMS事業部以外の電子事業部、通信事業部、特機事業部などさまざまな事業部門でもEMSビジネスを展開しています。また、グループ会社の加賀マイクロソリューションでは、電子機器、通信機器、アミューズメント機などの企画・製造からアフターサービス、リユース・リサイクルまでをワンストップで提供。「製造」と「再生」を軸に循環型社会の構築に貢献しています。2019年10月には、福島県に新工場を竣工させ、既存の山形、新潟と併せ、国内生産の能力増強を図ります。