

個人投資家向け会社説明会 ミーティングメモ

ダイトロン株式会社(7609)

開催日：2020年9月12日(土)

場所：エルガーラホール 8階「大ホール」(福岡市中央区)

説明者：代表取締役社長 前 績行 氏

1. 会社概要及び事業内容

- ・ 設立は1952(昭和27)年。今年で69期です。まもなく70周年を迎えます。九州には1970(昭和45)年に福岡市に営業所を開設。50年近く、九州でもお世話になっています。現在は博多駅東3丁目に事務所があります。
本社は大阪市。新大阪駅から徒歩で10分くらいです。従業員数は連結で823名ですが、パートの方を入れると1,100名を超えます。電子部品や装置、計測器を製造販売しています。
- ・ 「きびしい仕事 ゆたかな生活」の創業の精神と、「積極開拓 創意工夫 良識遵法 精励勤勉 友愛団結」の行動規範は、今から約70年前、創業者が当社設立時に作ったものです。現在でも共感し、通用する内容だと思います。
経営理念を株式上場にあたり制定しました。第一番が「社員の自己実現」で、社員を一番に考えています。どんな事業を行うにも、社員が頑張らないとできません。そういう会社でないと、成長できません。それから社会貢献です。創業者が滋賀県でダイトロン福祉財団を設立。ハンディキャップを持つ方の自立支援を行っています。会社だけでなく、社員個人もサポートしています。
- ・ 当社は今までに3回社名を変えています。最初は、「大きな都」で大都商事株式会社でした。1952年に大阪市北区、今の梅田駅・大阪駅近くで設立しました。創業当時は、東京通信工業株式会社(現ソニー株式会社)の特約店として、テープレコーダを放送局や学校などに販売していました。これが最初の事業です。この社名はかなり長く続いたのですが、大都商事では、不動産会社に間違われることもあり、何をやっている会社なのか、わかりにくいところがありました。そこで、株式公開前年の1998年にダイトエレクトロンに替わりました。エレクトロニクスに関連する事業を行っているので、事業内容がわかりやすい社名にしました。その後、2017年にグループ会社だったメーカーを統合したタイミングでダイトロンに変更しました。ダイトロンとは、当社のオリジナル製品のブランド名で、ブランドと社名を統一しました。創業者がメーカーに憧れていたこともあり、「ダイトロン」は1968年に商標登録しています。その意味で、4年前にやっと社名とブランドを統一することができました。
- ・ 創業から現在までの売上推移をみると、1960年代までの創業期、1970～1990年代の製販一体路線の体制確立期、2000年代以降のグローバル製販体制確立期の3つの時期に分けられます。

創業は1952年ですが、その翌年にテレビ放送が始まっています。私たちはテレビやラジオ、電話などの産業と同じくして成長しています。1970年頃にはメーカー部門を作り、ここから製販一体化しています。私が入社したのは1978年です。売上規模は20～30億円/年でした。売上推移を見ると、過去、いくつかの危機を迎えています。1990年頃は日本のバブル経済崩壊。非常に大きな影響を受けました。2001年頃は海外でのITバブル崩壊。2008～2009年のリーマンショックでは世界的に大きく落ち込み、我々も売上が半減近くになりました。2011年には東日本大震災があり、サプライチェーンが傷みました。これらの危機を乗り越えながら、大きく見れば右肩上がり成長を続けています。

- ・ 営業・生産拠点は、国内に北は仙台から南は熊本まで、24拠点、そのうち7拠点到工場があります。海外は12拠点あり、アメリカには工場があります。特にアジアのネットワークに注力しながら、ここしばらく投資しています。
- ・ 当社のビジネスモデルと強みについて、一番大きな特徴は、ソニーの代理店として、商社でスタートしていることです。そこにメーカー機能を加えています。商社機能+メーカー機能をもった、ユニークな会社です。この強みを生かし、お客様のニーズに対応しています。

メーカー機能を持つ商社はたくさんありますが、我々の大きな特徴は、自社で開発し、自社ブランドのオリジナル製品があることです。

もう一つの大きな特徴は、豊富でバランスの良い顧客資産です。70年近くビジネスが続いているので、国内外に多くのお客様があり、総取引先数は5,000社近くあります。主要取引先で600社くらい。ベースが商社なので、パートナーである仕入先の数も多く、国内外で約1,800社。主要仕入先で200社。これらの会社と連携して、お客様のいろいろなニーズに対応できる体制があります。

- ・ 2017年にグループ会社を統合し、組織体制を再編。2本部2カンパニー制を採っています。D&Pカンパニーはメーカー部門で、部品の製造開発部門と装置の製造開発部門があります。両部門で400名近くが働いています。

M&Sカンパニーは商社部門で、仙台から熊本までの営業所のお客様をサポートしており、452名在籍しています。管理本部は小さい組織を目指しているので、現在60名超。海外事業本部は国内で58名、海外の現地法人の従業員数が156名です。

これらの全組織の従業員数を合計すると1,100名超となります。

- ・ 我々の事業は、電子部品と装置です。2020年6月末(上半期)の実績で、電子部品関係で72%、装置関係で28%という構成です。電子部品のお客様は幅広く、安定した経営ができます。装置は投資があれば売上が一気に上がりますが、投資がひと段落つくと、止まってしまうということが起こります。そのため、電子部品と装置をバランスよく販売するのが、我々の戦略の一つです。
- ・ 電子機器・部品は、機器の中で使われているものが多く、日ごろは目に触れることがあ

まりありません。その中でも当社のオリジナル製品がいくつかあります。ハーメチックコネクタや超低ノイズスイッチング電源などです。

- ・ 製造装置とは、半導体・FPD 製造装置や電子部品製造装置などです。装置関係は我々のオリジナル製品が多い分野です。特に半導体ウェーハの加工や光ネットワークや自動車によく使われる光半導体の装置が代表的。最近、用途が広がっている分野です。
- ・ 部品事業部門は、滋賀県の栗東、愛知県の一宮、東京の多摩に工場があります。製品として耐水圧コネクタは当社が長く製造している分野で、深海艇などに使われる特殊なコネクタです。開発も当社社内で行っています。スイッチング電源はノイズが少なく、医療機器や電子顕微鏡に使われています。
- ・ 装置関係では、半導体材料を加工や、通信関係に使われる LD(レーザーダイオード)装置などを作っています。モノを作ったり、計測したりする装置です。工場は、京都の亀岡、愛知県の一宮、東京の多摩にあります。
- ・ 当社は、仕入先から仕入れたものの販売と、自社で開発したものの製造販売をしています。当社のお客様はエレクトロニクス産業のメーカーが中心。一般のコンシューマ向けの販売はありません。しかしこれから皆さんの生活を支える部分に関わっています。例えば 5G。今使っているスマートフォンは、ここ 1~2 年で大きく変わり、新しい通信システムになります。それから IoT。すべての製品がネットワークに繋がり、管理制御されるようになります。その先駆けが自動運転です。そこには AI も関係し、データを処理しながら、予測していきます。5G・IoT・AI の分野は、大きく広がることと思います。それらを利用するスマートフォン、ロボット、家電などに半導体やセンサー、部品が使われます。自動車も今の何倍も電子部品や半導体が使われるようになります。このような市場がこれからの 10 年、爆発的に大きくなります。そこにダイトロン of 事業を拡大していくのが、当社の戦略です。

2. 第 9 次中期経営計画(9M)について

- ・ 今年が最終年度になる中期経営計画を進めています。ダイトロングループとしての在り方を対外的に示すステートメントは、「Creator for the NEXT」。海外事業も多いので、英語の標語です。それまでは「Coordinator for the NEXT」でしたが、メーカーを統合し、オリジナリティの高いことに取り組む気持ちを「Creator」で打ち出しています。
- ・ 我々が目指す姿は、第一に製販融合という他に類を見ないユニークな会社になっていきたいということです。我々はどこの大手企業グループにも属していません。独立系です。我々の考え方でどのような方向にも動けます。そこに製販融合を武器にして、ユニークな企業を目指します。

第二に業界にとってなくてはならない特徴ある技術・製品を有する企業です。「ダイトロンがないと困るよ」と言われるような製品を開発して供給し、我々の存在意義を高めていきます。第三の「社員にとって働き甲斐があり、誇りに思える企業」と、第四の「一

致団結の強さと同時に、自律能動的に動く組織」は、社員に向けた姿勢です。今いる社員だけでなく、先輩にも、これから入社する新人にも誇りに思える企業でありたいと思います。

また、今年新型コロナウイルス感染症の影響で、日々変化があり、これまでとは違うやり方も求められています。このような危機が起きた時に、一致団結の強さと同時に、自立能動的に動ける会社でありたいと思います。当社の対応は、メーカー部門や工場、営業所、あるいは国によって異なります。それぞれ現地のマネージャーが、その場所や職種に合った形で、一番いい方法を考えながら、新型コロナウイルス感染症にも対応してきました。具体的には在宅勤務を選ぶ部署もあれば、時差出勤もありました。このようなことを自立能動的にできる組織になりたいと思います。

- 数値目標として、自己資本比率 50%、ROE 8%以上を目指しています。昨年(2019年)の実績で ROE は 12.2%で、高い収益率で推移しています。2014 年から昨年まで、6 年連続で増収しています。残念ながら商品の販売構成の関係で、昨年は減益になりました。
- 事業構造の 2020 年目標としては、電子部品の比率を 75%に、装置を 25%にしたい。そのためにはもう少し電子部品を強化する必要があります。

オリジナル製品比率も現在の 20%弱から 30%を目標にしています。海外事業も現在の 20%から 30%を目標にしています。オリジナル製品と海外事業をいかに伸ばすかが、我々の課題でもあり、注力している分野です。

- これらの数値目標達成に向けて、いくつかの戦略があります。その中で「組織力&人材力の強化」について。昨年から 65 歳定年に変更。業界内では切り替えが早い方だと思います。今の 65 歳はまだ若く、能力もあります。その年齢まで頑張ってもらいたいし、それに応じた評価制度や教育に積極的に投資していきたいと思います。

これまでは愛知県の一宮工場の建設に大きく投資してきましたが、これからは製品開発や人材育成に積極的に投資したいと考えています。

- 基本戦略の「成長性重視の事業の再構築を推進」では、成長が有望視される自動車、医療、インフラ、ロボット関連技術、航空・宇宙の市場を攻め、安定的な成長基盤を築きます。
- 「オリジナル製品開発の強化」では、新製品開発を強化。パートナー企業と連携し、オリジナル製品の幅を広げていきたいと思います。
- 「海外ビジネス展開の強化」は、ネットワークを拡充し、地域に合った独自ビジネスを強化します。できるだけ早期に海外の売上を 30%まで高めたい。昨年は 27%まで伸びましたが、今年は少し下がっています。
- 「マーケティング力&営業力の向上」では、国内外の販売ネットワークを拡充させていきます。昨年は、国内では、仙台に出張所を開設。海外ではベトナムのハノイに事務所を開設しました。これからはインドとヨーロッパです。インドは今、マレーシアから事業をサポートしていますが、事業が大きくなりつつあるので、拠点を置きたいと思いま

す。ヨーロッパは、比較的安定した事業をしているので、拠点開設を検討しています。また、既存市場におけるプレゼンス向上として、存在感を高めることを重視しています。従来は、サプライヤーとカスタマーの関係で、限られた特定の製品に留まった取引でしたが、今、取り組んでいるのは、お客様とパートナー関係を築くことです。お客様が作られている製品を、我々が代理店として販売する。その際には海外ネットワークも活用できます。また、我々のオリジナル製品を作る時に、お客様の能力が高い場合は、そこに製造を委託することもあります。従来のお客様からパートナー企業として連携するべく、さまざまに活動しています。

そのためには、お客様企業の経営陣にもお会いし、情報を交換し、私たちの考え方をお伝えしています。またお客様の考え方も伺い、お互いに win-win になれるように頑張っています。

- ・ 「生産部門の統合強化」では、2017年に子会社のメーカー2社を統合。それと同時に生産の効率化に向けて、愛知県一宮市に基幹工場(中部工場)を作りました。愛知県は自動車産業が盛んで、近くに航空機関係の集積地もあります。そのため当社の生産も自動車や航空・宇宙分野を重視しています。第一工場は2016年に完成し、第二工場は昨年完成。第二工場には、クリーンルームや大型クレーン、純水や薬液を使える設備、振動をシャットアウトする設備などがあり、半導体などの精密機器関連装置を作れる体制を整えています。かなり先端的な生産ができると思います。
基幹工場を元に、これから大きく伸びる半導体や電子部品、センサーに関連した部品や装置の生産に取り組んでいきます。

3. 業績ハイライト

- ・ 当社は12月が期末です。1～6月が上半期で、8月初旬に中間決算を公表しました。第1四半期は、新型コロナウイルス感染症の影響はほとんどありませんでしたが、4月以降、非常に厳しくなりました。そのため、第2四半期は、前年同期比の売上で13%のダウン。営業利益は43%ダウンとなりました。ただ、第1四半期が比較的よかったため、累計で売上高では2.8%ダウンです。利益は前年同期よりも若干上回っています。第2四半期の4月から6月までは、私もほとんど動けず、お客様先にも伺っていません。海外出張もこれまで年間10回ほどありましたが、現時点では1回も行っておりません。しかし8月からは少しずつ、営業所に出向いたり、仕入先にお会いしたりしています。とはいえ、まだまだ厳しい状態が続いていると感じています。
- ・ 冒頭、ダイトロンは付加価値が高いと紹介いただきましたが、総利益率がそれに当たります。上半期全体では20.1%。前年同期が19.8%なので、若干改善しています。部品商社や半導体商社は、比較的、利益率が低く、6～12%くらいです。その中で我々の特徴は、メーカー部門を持っていることと、専門的なセールスをしていることです。そのため総利益率が20%前後で維持できます。メーカーはおそらく40%くらいあると思いま

す。その意味では、メーカー機能を持った商社という形が総利益率に現れています。海外売上比率は、前年同期 27.1%が今年第2 四半期は 20.0%になっています。今年は海外事業が非常に苦勞しています。3 月以降、海外との行き来ができません。出張ができないだけでなく、海外赴任が決まっても、着任できません。旧正月の休暇で中国から帰国した担当者が戻れないというケースもあります。

海外事業は装置分野が多く、装置自体はお客様の工場に届いており、また船積みされているのですが、設置や立ち上げには、日本からエンジニアが立ち会う必要があります。それが今できない状況です。特に中国や東南アジアでそういうケースが増えています。中国からは出張を熱望されており、チャーター便を飛ばすと言って依頼され、現時点では数名のエンジニアが現地に飛び、立ち上げに従事しています。そのようなことも 8~9 月からやっとなりできるようになりましたが、まだ完全ではありません。現地に着いても 2 週間は渡航制限のため、ホテルで缶詰めになり待機し、その後、作業し、帰国後も 2 週間、日本で待機という状態です。このため、設置立ち上げに非常に苦勞しています。今、外務省から渡航制限が出ており、現在はレベル 3 です。当社としては原則、レベル 3 では出張禁止ですが、それでも特別に許可する場合は、前述のような手順を踏んでいます。これは我々だけでなく、仕入先も同じ状態なので、なかなか思うように事が運びません。現地にはローカル社員でメンテナンスや立ち上げができる人材もいますが、彼らだけでできない部分もあり、現地導入がスムーズにできるには、まだ少し時間がかかるのではないかと思います。

- ・ 地域別の売上を見ると、国内は前年同期比で比較的順調でした。しかし海外は、前述のような背景により、かなり大きく落ちています。
- ・ 財政状態では、自己資本比率が 41.4%で、比較的健全な財務体質を維持しています。エレクトロニクス産業は変化が早く、激しい業界です。これに機動的に対応するには、財務体質を強化し、スピーディに動くことが必要です。財務体質が健全でないと、海外との競争にも勝てないと考えており、引き続きこの点は強化していきたいと思えます。
- ・ 受注高の推移を見ると、2018 年頃から米中の技術における覇権争いが厳しくなり、国内外問わず、お客様先での投資が非常に慎重になっています。現在もその状況は続いています。今は米中貿易摩擦+新型コロナウイルス感染症で先行きが見通せず、さらに投資に慎重になっています。

その中でもエレクトロニクス業界は、リモート会議や在宅勤務の PC、スマートフォン、それに関連したデータセンターなどが非常に活発に動いています。業界が活発に動けば、半導体の消費量なども大きくなるので、それに向けた投資も出てきています。そのため比較的安定した受注が続いており、急激に落ち込むようなことはありません。逆に次のジャンプアップに向けた準備を、各メーカーで行っており、引き合いは多くなっています。5G や AI、IoT の関係もあります。自動車分野は今、非常に厳しいですが、復活の芽が徐々に見えつつあります。自動運転や EV カーに向けて、エレクトロニクス関

連が動き出す可能性が出てきています。

- ・ 受注残高も比較的高い水準で動いています。前述のように、今は海外での立ち上げが難しいため、早く立ち上げに行けるようになり、受注残をこなしていきたいという思いがあります。それが今いちばん大きな課題です。
- ・ 通期連結業績予想は、今年2月に昨年の決算と今年の見通しを発表しました。その後、新型コロナウイルス感染症の影響が生じ、立ち上げ時期が見通せなくなり、5月に通期業績予想を一旦、取り下げ、未定としています。通期の配当予想も未定としています。海外で活動できることがある程度見えてきた段階で、業績見通しができると思います。その段階で通期連結業績予想を出したいと考えています。
- ・ 当社の新型コロナウイルス感染症対応は、一般的にできることはすべて行っています。時短勤務、時差出勤、在宅勤務、出張禁止、イベントや飲食の自粛…等々。これらは地域や業種により異なります。自立能動的に各地域でマネージャーが、そこに合わせた対応をしています。

しかし、このような状況下にあっても、当社グループが属しているエレクトロニクス業界は、爆発的に拡大する可能性があります。半導体やセンサー、部品は多くのモノに使われています。例えば、衣類にもセンサーが組み込まれて日々チェックをするとか、自動車の自動運転、家電、医療機器などかなり進化が見られ、大きく伸びていくのではないかと考えています。これからの10年が非常に楽しみな産業だと思います。

4. 株式情報

- ・ 今年の上半期の配当は20円にします。期末は前述の通り、見通しが立っていないので、今のところ未定です。
各地でダイトロンของบริษัท説明会を行っています。なかなか一般コンシューマー向け製品を扱っていないので、ご理解いただくのが難しい会社です。そのため、このような機会を通じて、ダイトロンを知っていただければ、と思います。ぜひ株主になっていただき、長期的な目で当社や業界をご覧ください。

5. 質疑応答

- Q1. 貴社の人材確保や育成における具体的な取り組みについて教えてください。
- A1. 今まで当社は半導体設備にフォーカスを当てていました。ただ、この業界には4年に一度のシリコンサイクルがあります。投資があった後、ガンとなくなってしまう、非常に不安定な業界です。そのため当社の採用も、新入社員の大量採用の年とそうでない年の波がありました。しかし会社は継続して人材を採用しないと、強くなりません。そのため事業ポートフォリオを変え、安定運営に取り組み、やっとその成果が出てきました。ここ数年は新入社員を20名近く、毎年採用しています。当社の社員の平均年齢は、今、徐々に上がっており、41~42歳になっています。そこで新入社員を毎年採用し、活性

化することが、会社運営でも重要なので、これを続けていきます。

それから、データセンターなどに向けた新たな取り組みもあり、中途入社者も採用し、活躍していただいています。彼らに対して、ダイトロン企業文化を理解してもらうために、教育にも力を入れています。

人材の採用と教育には、これからも充実した投資を進めていきたいと考えています。

Q2. 主要取引先の著名な企業について教えてください。

A2. IRガイドに示しています。非常にたくさんの取引先があり、ほとんどの企業に口座があります。九州では安川電機、三菱電機、熊本のソニーなど。国内外の総取引先数は5,000社で、そのうち600社が主要取引先です。メジャーな企業とは、ほとんど取引があります。ただ、一番大きな取引先でも、ウエイトを大きくし過ぎず、5%くらいまでにしていきます。その意味では幅広く、多くのお客様と取引しているのが特徴の一つです。

Q3. 利益率の高さは製販融合のメリットの一つだと思いますが、この他にもメリットはありますか。

A3. 製販融合は我々の大きな武器で、ユニークな会社だと言えます。

お客様や市場からの要望はいろいろといただきますが、仕入先が持っている製品で対応できるのなら、そのまま販売できます。しかし、なかなかそれだけでは進まないことがあります。メジャーなモノなら仕入先の製品を販売しますが、世の中になかったモノは、自社で開発しています。そのため、我々のオリジナル製品は、非常にニッチな分野のモノが多いです。

オリジナル製品を持つことは、海外で非常に有利に働きます。我々にしかない製品なので、直販でも代理店販売でも、注文は当社に来ます。そのためオリジナル製品があることが、海外事業の拡大に繋がります。併せて、高い利益率にも貢献します。この2つのメリットがオリジナル製品にあると考えています。

以上