

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：2024年2月25日(日)

場所：大和コンファレンスホール(東京都千代田区)

説明者：代表取締役社長 土屋 伸介 氏

1. 会社概要及び事業内容

- ・ 当社は大阪に本社を構えており、東京には麹町に支店、そして国立に物流機能と海外事業及び多摩地区の営業所を兼ねた事業所、多摩地区の羽村に工場があります。従業員は連結約1,000名、パートの方を含めて1,200名の規模です。2023年12月期の売上高は921億56百万円で過去最高でした。事業内容は電子機器及び部品、各種製造装置の製造と販売を行っています。
- ・ 企業理念の基本は3つあります。創業の精神、行動規範、経営理念です。創業の精神と行動の規範は社員にも浸透しており、朝礼等で話をすることで理解し、一生懸命仕事に励んでおります。
- ・ 創業者の高本善四郎(京都府舞鶴市出身)は、大阪で1952(昭和27)年に商社を興しました。会社をつくる時に大阪の「大」と自身の出身地である京都の「都」をとり、大都商事としたことが、社名の由来です。その後、上場を機会に社名を大都商事からダイトエレクトロンに変更しています。半導体関係やエレクトロニクス関係のビジネスを展開していることから、事業内容に沿った会社名に変えていこうということで変更しました。2017(平成29)年に、製造メーカーの子会社と母体である商社を統合しました。その際、今の社名であるダイトロンに変更しています。
- ・ 1950年代から60年代は創業期です。1970年代から1990年代は、創業者の意思もあり、商社だけでなく将来のために技術的な能力の会社(メーカー)を子会社として作るという考えで、製販一体路線を強化した時代でした。その後、バブル崩壊等乗り越え、2000年代にはマーケットを大きく捉え、国内だけでなく世界市場で製販一体路線を拡大させていきたいという考えにより、海外の拠点にも力を入れはじめました。現在も継続して様々な強化を進めながらグローバルに製販一体を展開しています。
- ・ 国内拠点は23か所で北は仙台から南は熊本まであります。海外拠点は14か所で、主にアジア地区に多く拠点が存在しています。北米にも拠点と工場があります。2023年、ヨーロッパにも現地法人会社を設立しました。オランダのaintホーフエンにあります。
- ・ 当社の強みは商社機能のマーケティング力とメーカー機能の技術力を融合したものを持ち合わせていることです。メーカー部門は、受託生産という形ではなく、自社のなかで設計、開発等の技術者を擁しているものであり、明らかな強みだと思っています。市場を発掘するマーケティング力もあります。お客様は約5,000社、仕入メーカー様が約2,000社です。当社はこれらパートナー様と強い関係を持ちながらメーカー機能を兼ね備え、

大和インベスター・リレーションズ(株)(以下、「当社」といいます。)はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

大和インベスター・リレーションズ

Daiva Investor Relations

グローバルに展開する体制を築いています。

- ・ 組織体制は商社がベースになり、2本部2カンパニー制です。M&Sカンパニー（商社機能）には約480名が在籍しています。D&Pカンパニー（製造機能）には、部品事業と装置事業があります。部品事業は300名、装置事業は150名の要員を抱えています。海外事業本部はグローバル展開を図るため、海外市場における販売、輸出入、海外グループの会社管理を行っています。国内で海外サポートをしているメンバーは約50名です。海外ネットワークは14拠点ありますが、現地で約250名が在籍しています。管理本部は事業をサポートする機能で、コンパクトに小さい組織で各事業を支え、現在80名が在籍しています。
- ・ 当社の販売セグメント別割合は、電子機器及び部品が約70%、製造装置関係が約24%です。新規事業は約6%で、データセンター向けのUPSビジネスを行っており、技術サービスを含んだビジネスを展開しています。
- ・ 電子機器・部品ユニットには6つのセグメントがあります。電子部品&アセンブリ商品はコネクタやハーネス関係を扱っています。ハーメチックコネクタは、耐水圧で、高圧でも耐えられる特殊技術を用いたコネクタを、自社製品として持っています。半導体は、アナログ系の半導体を取り扱っています。エンベデッドシステムのユニットには、組み込みコンピューターや産業用コンピューターがあります。電源機器には当社の自社製品があります。超低ノイズスイッチング電源と呼ばれ、ニッチな市場向けですが、技術を要する電源で、収益力を上げられる商材の一つです。その他、画像関連の商材と情報システムの商材があります。
- ・ 半導体・FPD製造装置は、主に半導体市場向けの設備関係のものを扱っています。半導体市場の中でも当社が強いのは、半導体の材料分野です。現在、半導体の基板となるシリコンウェーハの需要がどんどん上がっており、そのシリコンウェーハの加工装置や検査装置を自社製品として多く持っています。電子部品製造装置では、通信関係やパワー電源に使われるレーザーダイオードがありますが、その部品の製造装置を当社では多く扱っており、オリジナル製品も多く作っています。
- ・ 当社の商材は様々な用途で使われています。産業機器関連の製造現場には自動化ラインがありますが、ここに使われるカメラやコンピューター関係、照明を組み合わせて販売しています。医療用機器では、カメラやレンズを当社から医療メーカー様へ供給しています。輸送用機器では、エンジン車や電気自動車に多くセンサーが使われていますが、当社はそのセンサーやカメラを供給しています。自動車だけでなく、アメリカでは電車の中で使われるケーブル、ハーネスを作って提供しています。自動化支援では、現在、人手不足といった問題が出てきています。一つの例として、無人レジがスーパーマーケットでも多く使われるようになってきましたが、そうした無人化対応の部分でも当社が提供するカメラや組み込み式コンピューターが使われています。
- ・ 半導体関係では様々なプロセスがありますが、材料、基板関係でシリコンウェーハの加

工の装置も販売しています。自動車に多く使われるパワー半導体として注目を浴びているシリコンカーバイド (SiC) という材料向けに、当社オリジナル製品である面取加工装置の需要が高まっています。実際、受注を多くいただき、引き合いも多くなっています。これは日本国内のみならず、中国、北米、ヨーロッパからも受注や引き合いで活況を呈しています。半導体製造の他のプロセスにおいても、カメラやコンピューターのセンサーといった商材を、当社は半導体装置メーカー様へ供給しています。当社は非常に強い商材をもちながらビジネスを展開しています。

- ・ 注目される市場として、クラウド、5G&6G、IoT、AI、ビッグデータ、ロボティクスとありますが、それら市場に向けて当社は、センサー、半導体、通信デバイス、コンピューター、画像機器関連、製造装置関連を取り扱っています。これらの市場は長期的に右肩上がりに伸びるといわれており、当社にはそうした市場向けに取り扱っている商材が多くあると理解していただければと思います。

2. 中期経営計画について

- ・ 2024 (令和 6) 年から第 11 次中期経営計画がスタートしました。第 10 次中期経営計画 (2021~2023 年) では様々な目標を設定し、売上高、利益とも過去最高実績を超えるような結果が出せました。しかし、細かい項目では達成できていないものもあり、課題もあります。第 11 次中期経営計画で補強して成長させたいところです。
- ・ 第 11 次中期経営計画は、当社の経営理念、グループステートメントを再確認しながら策定しました。現在、長期ビジョンとして「2030 VISION」があります。こちらは、2021 年にスタートし、10 年後にどのような会社になりたいか等、夢を含めて考えたものです。連結売上高 1,000 億円を超えて安定してさらに成長する会社にしよう、世界のなかで技術力、提案力、必要とされる企業集団になろう、ということ「2030 VISION」で考えました。
- ・ 今回の第 11 次中期経営計画は、「2030 VISION」のセカンドステップとなる中期経営計画です。そのなかで「2030 VISION」を見直し、付け加えているものがあります。それは、当社グループのサステナビリティの追求と、社会のサステナビリティへの貢献をさらに深掘りするものです。これを第 11 次中期経営計画にも反映して進めています。
- ・ 第 11 次中期経営計画で策定したスローガンは、「“技術立社”としてグローバル市場で躍進する！」です。大方針として、技術立社としてグローバル市場で成長しながら 3 ヶ年で売上高 1,000 億円を超えていく、そして、電機・電子を通じて広く社会へ豊かな暮らしを提供する企業になることです。主な強化ポイントは、安定性成長の基礎となる国内ビジネスの補強の継続、中長期的な成長戦略の核となる海外ビジネスのさらなる強化、オリジナル製品の開発、コスト低減を進めるなどです。そして、新たな事業育成として、新規事業の創出、育成強化をしっかりと行っていく必要があると考えています。
- ・ 目標とする経営指標は、事業収益性、財務健全性、資本効率性の 3 つです。注目していた

だきたいのは、事業収益性で売上総利益率を20%以上としている点です。当社は商社をベースとする会社ですが、メーカー機能をもつ会社ですので、売上総利益率20%以上をしっかりと意識しています。現在約20%確保できていますが、これを継続させて、もう少し上げていきたいと考えています。資本効率性では、ROE12%を確実にキープし、それ以上も目指しています。

- ・ 第11次中期経営計画では4つの戦略基本方針があります。1つ目が事業構造の変革を推進することです。そのKPIとして3つ挙げていますが、まずは「安定+挑戦」軸として、事業別構成比のバランスを取りながら経営していこうという内容です。60%が電子機器・部品、30%が製造・検査装置、10%が新規事業というバランスを取っていこうと考えています。「利益」軸として、オリジナル製品は収益を高められるため、確実にある程度の比率をキープしていきたいと、25%を比率として設定しています。そして、今後「成長」軸となる海外では、このビジネスを30%に伸ばしたいと考えています。
- ・ 2つ目が当社の強みを最大化することです。製販一体の企業体制のなかで、この機能をグローバルでしっかり展開していきます。主な注力市場・領域は、半導体、オートモーティブ、産業機器、通信、IoT、AIとありますが、どれも非常に期待される大きな市場です。ここに向けてしっかり戦略を差し込んでいこうと考えています。既に事業化し既存組織で動いているビジネスはしっかり作戦を組んで展開していきます。注力するマーケット（オートモーティブ関係、メディカル関係、IoT関係）は、プロジェクト体制で全社的に横軸を入れるかたちで専門的なメンバーを揃えて活動することを考えています。そして、新規事業は、データセンター向けのUPSビジネスが現在30億円から50億円のビジネスに育ってきましたが、成長のためにはまだ新規事業の育成が不足しています。次の新たなビジネス展開、ビジネスの構築として、ソフトウェア関連のビジネスを中心に考えています。
- ・ これらの戦略をもう少し細かく、マーケティング関係、モノづくり関係、コーポレート部門関係に分けて考えています。マーケティングでは、国内ビジネス補強として地域密着、つまりエリア営業の強化を考えています。北は仙台から、南は熊本まで営業所を抱えるなか、北海道や四国といった空白地域もあります。また、名古屋を起点とした自動車関係の中部地区のビジネス展開も考え、三重県にも注目しています。そして、海外ビジネスは、電子機器・部品関連のビジネスをしっかりと強化したいと考えています。そのためには海外拠点の拡充が非常に重要です。特に、ヨーロッパ、北米の強化です。アジアには拠点がありますが、電子ビジネスの強化はまだ必要です。今後成長が期待できるのがインド地域で、新たな拠点づくりを検討していきます。
- ・ 生産体制の強化では、人材確保と技術力補強が重要です。ソフトウェア会社とアライアンスやM&Aを検討して推進していきたいところです。新規の協力企業開拓にも取り組んでいきたいと思えます。また、モノづくりの中では、製品の開発に力を入れていきたいと考えています。製品開発できる体制づくりを行いながら、できるだけグローバル市

場に展開できるようなオリジナル製品、量産化ができる製品の開発を進めていきたいと思いを。知財戦略強化としては、当社も技術力を確実につけているため、様々な特許をしっかりと出願していくことで成長につなげていければと考えています。

- ・コーポレート部門関係は事業サポートの強化を行っていきます。DX（デジタルトランスフォーメーション）推進による生産性と業務品質向上を目指し、業務プロセス、業務システムの変革を進めていきます。そしてグローバル人材確保も必要となります。
- ・人的資本経営による人財価値の向上においては、研修や教育関係のプログラムについて、投資を含めてしっかりと進めることと、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を女性・シニア活躍を含めて考えていきます。
- ・ESG 経営の推進は、新たに第 11 次中期経営計画に加えて進めたい内容です。当社ではサステナビリティ委員会を作って活動を推進していますが、そのなかでコーポレートガバナンス・コードへの対応やコーポレート・ガバナンス強化を組織のなかで進めていきます。
- ・事業展開と成長を考えていくうえで投資は非常に重要です。海外の拠点づくり、人的投資、生産関係の投資も考える必要があります。具体的にはインドへの新規進出や東南アジアにも生産拠点を検討していきます。データセンター向けビジネスに関連するデモルーム、技術サービスといった機能の強化も進めて行きたいと思いを。既存工場のうち老朽化したものは建て替えも検討し、生産能力を上げることを考えていきます。
- ・第 10 次中期経営計画までは配当性向 30%でしたが、第 11 次中期経営計画では 40%を目指し、株主様に還元させていただこうと考えています。

3. 業績ハイライト

- ・2023 年 12 月期の通期業績は、売上高 921 億 56 百万円、営業利益 59 億 43 百万円、経常利益 60 億 15 百万円、最終的な当期純利益 40 億 14 百万円で、2022（令和 4）年と比べると増収減益でした。減益になったのは、生産コスト関係が少し上昇したこと、海外での活動費用が増加したことからです。
- ・セグメント別事業構造別の内容ですが、注目いただきたいのが当社オリジナル製品を含むセグメントです。総利益率が比較的高めの数字になっており、20%以上を超えるものが多くあります。この点をしっかりと成長させ、グローバル展開させることで収益を上げていこうと考えています。地域別の売上構成は 7 割が国内のため、今後はしっかりと海外を伸ばし、そのなかでも特に北米、ヨーロッパを強化し、成長、収益に繋げていきたいと考えています。
- ・連結財政状態ですが、増収増益が続いていたため、純資産等を確実に増やしている状況です。これらを投資に回すことと、配当性向も上げていくことをしっかりと考えていきます。
- ・電子機器及び部品と製造装置関係の四半期別受注高推移では、2022 年 12 月期が非常に大

きな受注になったため、2023年12月期は受注が少し後退しています。2022年は一部モノ不足が影響して先を見越して注文をいただいております、少し調整した形であると分析しています。市場に在庫が予想以上に積み上がっているため受注は落ちた形になります。しかし、売上は順調に伸ばしています。その結果、受注残は少し減っていますが、製造装置に関してはまだ高いレベルを維持しています。

- ・ 通期連結業績予想では、売上高 925 億円、経常利益 60 億円と、2023 年 12 月期の横ばいになります。在庫調整の関係でまだ厳しい局面が前半は続く予想していますが、後半は回復すると見込み、連結業績予想を組み立てています。
- ・ 2023 年 12 月期の配当は、中間 50 円、期末 70 円、通期年間配当 120 円でした。2024 年 12 月期についても現在のところはほぼ横ばいの業績予想をしているので、年間配当は 120 円をキープして、業績によって見直しをかけたいと考えています。

4. 質疑応答

Q1. 中期経営計画で海外事業比率 30%を目標としていますが、どのエリアを伸ばしていく計画でしょうか。

A1. まず、ヨーロッパ、北米地区をもう少し伸ばしたいと考えています。そのために、新たな拠点づくりを進めたいと考えています。もう1つは、やはりインドです。インドは当社にとって空白地域で、ここで製販一体のグローバル展開を進めていくことで、新たな売上増に結びつくとの長期的に推測しています。こうしたところの強化をまずは進めたいと考えています。

Q2. オリジナル製品の売上拡大に向けた具体的な取り組みを教えてください。

A2. オリジナル製品拡大は、重要な取り組みです。特に収益面、利益率の面で影響しますので伸ばす必要があります。具体的な取り組みは、まず製品開発、技術開発、ここにしっかりと力を入れていきたいと考えています。グローバル市場で販売できる開発製品をできるだけ標準化し、数多く販売できるものを意識していきます。さらにソフトウェア関連の開発も、ハードとソフトを組み合わせたものをオリジナルで展開し、伸ばしていきたいと考えています。

Q3. 売上高 5.5%の新規事業というのは具体的にどのようなものですか。例えば、エコ・SDGs 関連の新規に上げているリチウムイオン電池のリサイクルビジネス開拓とは、具体的にどのようなことを行うのでしょうか。

A3. 現在の売上で 5.5%を占める新規事業ですが、これはデータセンター向けの UPS 事業です。UPS のハード製品の販売、それに関連する機器の販売、メンテナンスを含めたサービスです。今後新規事業として取り組みたいのが、ソフトウェアのビジネスです。ソフトウェアビジネスは、当社にとっては新規事業の重要なものと考えています。エコ関係

ですが、これは正直これから考える内容であり、いろいろ調査はしていますが、具体的に説明できる段階には残念ながら至っていません。しかし、リチウムイオン関係のバッテリーのビジネスは、リサイクルとエコ関係の環境問題を照らし合わせても非常に重要になってくると思います。当社として今後どういったビジネスができるか、まずはしっかり協議を始めていきたいという段階です。さまざまなプロジェクトメンバーがいますので、そのメンバーと調査協議をスタートしている状況です。

Q4. ダイトロン社の将来を担う人材を育成するために、どのようなことを実施していますか。

A4. 将来に向けた人材育成は本当に重要ですし、今人材確保が大変になっています。新卒採用は多く募集をかけています。中途採用も積極的に進めており、新卒が 20 名から 30 名規模に対し、中途は 30 名から 40 名年間で採用しています。社内では外部講師の方を招いたセミナーを実施し、さまざまな社員教育を行っています。人事部内でも勉強会を行い、どういった評価システムが良いか、どういった人材育成プログラムが良いか、いろいろ試験的に進めています。状況を見ながらさらに良い仕組みづくりを進めたいと考えています。

Q5. 社員の自己実現を尊重し、完全燃焼のために働き甲斐のある快適な職場づくりとありますが、具体的にどのような施策を行っているのでしょうか。

A5. 働き甲斐のある会社にするには、社員教育や育成システムを強化していく必要があります。また、社員の意見を吸い上げられるような定期的なアンケートの実施し、その内容を踏まえて経営の中で対応していきたいと考えています。そこで、キーになるのが女性社員、シニアの方の活躍です。こうした点をしっかり行くと、会社の姿勢をみて社員もやる気を出されると思います。当社の変化を理解いただければ、若い方も参加いただけたと考えています。そうしたことを具体的な形として進めていきたいと思っています。

以上