

# 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11月30日(土)

場所：オービック御堂筋ビル2階 オービックホール (大阪府大阪市中央区)

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

- 私どもは1952年6月24日に設立。本社は大阪。新大阪駅からだいたい徒歩で7~8分のところにあります。私どもの事業の基本は電子機器及び部品、製造装置等の製造販売です。輸出入も行っています。
- 企業理念として、【創業の精神】【行動規範】【経営理念】の3つを基本にしています。特に【創業の精神】の「きびしい仕事 ゆたかな生活」は、創業者の高本善四郎が考えたものです。今もこの言葉は社員の中に浸透しており、私どもの会社のDNAです。社員全員に理解され、受け継がれている精神だと思います。
- グループステートメントについて。私どもは海外にもグループ会社があるので、共通のステートメントを制定。「Creator for the NEXT」としています。これは、エレクトロニクス業界を担う技術商社・技術立社として、グループのネットワークを活かし、新しい価値をクリエイトするという意味を表しています。
- 私どもの社名の由来について。現在はダイトロンと言いますが、元々は大都(だいと)商事と言いました。私どもの創業者の高本善四郎は京都府出身。高本が大阪で商社を設立した時に、大阪の「大」と京都の「都」を取って大都という社名を付けました。その後、店頭公開を機に「ダイトエレクトロン」と社名を変更。さらに2017年、製造系のグループ会社2社と母体であるダイトエレクトロンが統合した時に、「ダイトロン」という今の社名になりました。
- 創業から現在までの売上実績について。1950~1960年代が創業期。テープレコーダーの販売などの商社活動から事業を始めました。  
1970~1990年代は製販一体路線の体制確立期。私どもは商社のベースがありますが、将来のためにメーカー機能を少しでも持つておこう。これは私どもの創業者が元々そういった考えを強く持っていたこともあり、子会社の形でメーカー機能を持つ会社を作ったりしました。  
さらに2000年代に入ってから今に至っては、グローバル製販体制確立期。製販一体路線について、国内のみならず、もう少し市場を大きくしようということで、海外に向けていろいろなグローバル展開をスタートします。途中、リーマンショックやITバブルの崩壊などもあり、少し厳しい時期があったのは事実ですが、なんとかそこを乗り越え、現在に至っています。
- 営業及び生産拠点について。国内は23拠点。そのうち6拠点は工場です。南は熊本、

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

Daia Investor Relations

---

北は仙台までネットワークを広げ展開をしています。

海外は東南アジアや中国を中心に 14 拠点あります。そのうち 1 ヲ所、北米の真ん中あたりのネブラスカ州に工場も持っています。また、ヨーロッパはオランダに新たな拠点を昨年作り、補強をいろいろと今進めている状況です。

- ・ ビジネスモデルと強みについて。一般的な商社とは異なり、商社機能を持ちながら、メーカー機能も持っていることが一つ強みになると思います。しかも、私どもが取り組んでいるエレクトロニクス業界は、今後非常に伸びが期待される業界です。

さらに、私どもは電子機器及び部品と製造装置関係のビジネスモデルを持っています。エレクトロニクス業界でさまざまな展開ができるのは、今後の成長の大きな武器になると考えています。

- ・ 現在の組織体制は、2 本部 2 カンパニー制をとっています。M&S カンパニーが、商社機能を持つメインの部門です。電子部品と製造装置関係の製品を仕入れ、国内市場をメインに販売しています。もう 1 つが D&P カンパニー。製造機能を持つ部門です。部品関係の製造事業と装置・設備関係の製造事業を展開しています。

一方、2 つの本部のうちの 1 つは海外事業本部です。ここは海外市場における製品の販売と輸出入、それから海外の現地法人会社の管理を行っています。最後に管理本部は、海外事業本部やカンパニー関係をサポートする部門です。人数は 80 名と少数精鋭で対応しています。

- ・ セグメント別売上高構成比について。メインとなるのが電子機器及び部品と製造装置です。さらにわずかですが新規事業にも取り組んでいます。

### 【セグメント別取扱商品群】

- ・ 電子機器及び部品では、コネクタやハーネス関係を主に販売している電子部品&アセンブリ商品の中に、ハーメチックコネクタというオリジナル製品があります。これはガラスを溶かし密着性を上げ、高圧あるいは水中などの特殊な環境の中でも使えるコネクタで、ニッチな市場の中で非常に付加価値の高い製品となっています。

電源機器の中の超低ノイズスイッチング電源もオリジナル製品です。普通の一般的な電源ではなく、非常にノイズを抑えた超低ノイズな電源を、設計・開発から私どもで作っています。これも市場的には非常にニッチな部分ですが、ノイズを非常に嫌がる医療関係機器や半導体製造装置で使われています。

それ以外にも半導体や画像機器の部品。エンベデッドシステムと言われる産業用の組込コンピュータ等々も販売しています。

- ・ 製造装置では大きく 2 部門に分かれます。1 つが半導体・FPD 製造装置。私どもは半導体のチップになる前の材料を加工する装置や化学処理をする装置を得意としています。もう 1 つは電子部品製造装置。これも半導体に関連しますが、光半導体やオプトエレクトロニクスと言われるレーザーダイオードや LED を製造するための加工機やテスター

---

---

を製造・販売をしています。

製造装置群の製品はオリジナル製品。自社で開発・設計し、生産しています。

### 【取扱製品用途例】

- 当社の製品は、目に見えるところに販売しているわけではないので、イメージしにくいかと思います。画像機器のカメラ関係やエンベデッドの組込式のコンピュータは、工場のラインの検査装置に使われています。人手不足の問題もあり、検査ミスをなくすために、自動化ラインの需要が最近上がっています。こういうところに当社で扱っている画像機器がよく使われます。そして、それを制御するためのコンピュータ。これは普通のコンピュータではなく、いろんな計算や処理を大量かつ瞬時に行う必要があります、特別な産業用コンピュータが必要です。それを私どもで取り扱っています。

また、医療用機器の診断装置や検査装置。これらは、ノイズがあると誤動作を起こし、検査ミスや誤診断に繋がる心配があるので、ノイズをカットする機器を使う必要があります。そこに当社オリジナルの電源が使われています。

輸送用機器では、まず自動車。最近の車はいろんな電子機器が多く使われており、自動運転に繋がる衝突防止のカメラの需要が非常に上がっています。そういったところにも供給させていただいています。それから、電車。電車も天井にたくさんの電線が通っており、コネクタなどの部品を組み合わせ使われています。それらを私どもでいろいろと供給させていただいています。

そして自動化支援。スーパーマーケットやコンビニで導入されている自動の会計システムです。そこにもカメラや産業用コンピュータが使われており、それらを供給させていただいています。

- 製造装置の半導体設備について。半導体のチップは、シリコンやSiC（炭化ケイ素）などの材料基板から作られます。材料基板は、今、要求精度が非常に高く、厳しくなっています。私どもはこの基板を作るための設備や装置を得意としており、オリジナル製品も多く使われています。また昨今、パワー半導体が話題になっています。そこでは新しい電子材料としてSiCが使われています。このSiC用の加工設備も当社で設計・製造・販売しています。

さらに、光半導体やオプトエレクトロニクス関係、各種センサーに使われる部品や装置、5Gや6Gなどの次世代通信の基地局に使われる電子部品を作るための装置も、私どもはいろいろと作って供給しています。

- 今後、5G&6G、ビッグデータ、AI、IoT、ロボティクスなどの市場は、確実に伸びが期待される市場です。そしてそれらを取り巻く環境として、スマートフォンやデータセンタ、自動運転支援システムなどがあります。これらの市場に対し、私どもが今取り扱っている製品が多く使われています。私どももしっかりと施策を組み、製品を開発し、

---

販売すれば、市場と同じように我々も成長できると信じています。

## 2. 第11次中期経営計画【2024年～2026年】

### 【11M策定の基礎】

- ・ 今年からスタートしている3ヵ年の中期経営計画。最終年度は2026年で再来年です。第11次中期経営計画なので、略称「11M」としています。この中期経営計画とは別に、長期ビジョンの「2030 VISION」があり、「11M」はそのちょうど中間点に当たります。
- ・ 「2030 VISION」は、私どもグループの持続的な成長と持続可能な社会実現への貢献を2つの長期展望として考えています。
- ・ その具体策になるのが中期経営計画です。中間点に当たる「11M」のスローガンは「“技術立社”としてグローバル市場で躍進する!」。大きなテーマは、グローバル市場で成長しながら、売上高1,000億円を超える企業を目指すことです。  
その主なポイントは、①国内ビジネスの補強：国内ビジネスは私どもの根幹のビジネスなので、ここをしっかりと補強しながら伸ばすということ。②海外ビジネスの強化：今後の伸びしろとして期待される海外ビジネスをしっかりと伸ばしていくこと。③オリジナル製品：収益性を高めるために、オリジナル製品を開発し、販売を強化すること。④新規事業：さらなる長期的な成長を目指し、今行っている事業にプラスして新たな事業を育成すること。こういったことを考えています。

### 【11Mの概要】

- ・ 業績目標については、売上と利益を持続的に伸ばしていくことと売上総利益率を意識し20%を目指します。
- ・ 経営指標では、「事業収益性」「財務健全性」「資本効率性」の3つの軸から目標値を設定しています。現状は、売上総利益率は20%にほぼ近づいており、もう少しで達成できます。財務健全性はまだ少し改良の余地があり、これについても確実に自己資本比率を50%に近づけたいと思います。資本効率性のROEとROAは、目標値について現段階でもほぼ達成できていますが、長期的にキープしていくことを考えたい。3ヵ年の中では少なくともこれをしっかりとキープし、安定性や資本の効率性を上げていきたいと考えています。
- ・ 今回の中計では4つの戦略基本方針を定めています。
- ・ <戦略基本方針①>事業構造の変革に係る3つのKPIを定めます。1つ目は、事業別構成比を意識すること。安定性を求めるという見方もありますが、今回は新規事業を強化し、しっかりとバランスを取る必要があると考えています。  
2つ目は、オリジナル製品比率。オリジナル製品は利益率を高く上げることができるので、売上比率を確保。現在ではまだ16.3%ですが、25%を目標にしています。  
3つ目は、売上の伸びしろについて。これは海外市場の売上をしっかりと上げていく必要

---

があると考えています。

- ・ <戦略基本方針②> 当社の強みを最大限に発揮し、市場についても、売上や売上総利益率などの数字についても上げることができると考えています。
- ・ <戦略基本方針③> 国内外の市場動向や当社グループにとっての事業機会を分析しながら注力領域・市場に対し、積極的な攻めの姿勢で、開拓・拡大を推進していきます。その施策として3つあります。

1つ目は既存。すでに私どもで展開している組織である M&S カンパニーと D&P カンパニー、海外事業本部は、半導体関連事業や航空宇宙・防衛関連事業、データセンター関連事業、自動外観検査関連事業、産業機器・民生機器関連事業でいろんな商材を販売しています。これがまず一つの大きな戦略になると思います。

2つ目は PROJECT。既存組織とは別に、さらに注目し成長を進めたい市場に対し、ある程度ターゲットを決め、前述の組織の壁を取っ払い、全社的なプロジェクトを立ち上げています。そしてチームを組み、売上を上げていきます。ターゲットとしている市場は、自動車関連のオートモーティブ。ここには EV も含みます。今、EV は少し一服状態で、減速の心配がありますが、世の中の環境問題や気候変動問題を考えると、ある時期には必ず比率として上がっていくだろうと考えます。加えて自動運転もあり、オートモーティブは、今後も重要な市場の一つになると考え、全社プロジェクトで取り組んでいます。その他に、メディカルプロジェクトや IoT プロジェクト。これらの分野のさまざまな機器及び市場について、我々は今、全社プロジェクトで取り組んでいます。

3つ目は新規。将来の成長に向けた新たな事業の育成です。これについては、データセンター向けのグリーンファシリティ部である UPS (無停電電源装置) の事業が、かなり実績を上げており、確実な成長も期待できます。ただ、これだけでは将来に向けてまだまだ不十分だと考えています。そこでこの3カ年ではソフトウェアのビジネスに力を入れて展開していこうと考えています。

そして、当社の部品関係や装置関係のハード製品との組み合わせでソフトを開発する。一般メーカーのソフトウェアも使いながらビジネスを大きくしたいと考えています。

- ・ <戦略基本方針④-1> 市場別にもいろいろと考えていく必要があります。国内ビジネスでは、我々は国内でかなりの拠点がありますが、それでもまだ空白地点があります。そこに拠点を出すことで成長が期待できる。具体的には、北海道や四国、中部圏の三重県で、拠点の新設を検討したいと考えています。
- ・ <戦略基本方針④-2> 海外ビジネスは、この3カ年で電子部品関係のビジネスを強力に進めたい。今、拠点を整備しています。今後は北米地区やヨーロッパの EU 地区に出張所を増やすことにより、電子部品関係のビジネスや当社のオリジナル製品のビジネスをしっかりと増やしていきたい。それから、アジア地区は今後成長が期待できるインドで何らかの拠点を作り、新たなビジネスを考えていきたいと思っています。

- 
- ・ <戦略基本方針④-3>生産体制についても、生産能力の強化が一つの鍵になると思っています。そこで、私どもの協力会社を新たに見つけながら、キャパを上げていくやり方が一つあると思います。また、ソフトウェア関連では技術をもう少し加え、製品能力をさらに上げていくことも考えています。
  - ・ <戦略基本方針④-4>メーカー部門では、知財戦略を含めて技術・製品開発を強化していきます。製品開発に関しては、できるだけ量産製品に繋がり、台数や個数を稼げる開発を進める方針です。マーケティングを含め、グローバル展開できる製品開発を考えています。そして、さらにソフトウェアも付け加える形で製品の幅を広げていきます。知財戦略については、すでにいくつかの特許も持っていますし、技術の蓄積もある。そこをさらに強化することを考えており、特許の出願数を増やしていきたいと思っています。そのためには社内の仕組みを少し変えていく必要がある。評価システムなどを考えながら、特許を出願しやすい社内の環境作りを進めようと思っています。
  - ・ <戦略基本方針④-5>管理本部では、事業サポート機能の強化を進めています。具体的には、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進による生産性や業務品質の向上や人的資本経営など。研修・教育投資を通じ、人材の能力アップやダイバーシティ&インクルージョンを推進し、会社の機能をしっかり上げていきます。
  - ・ <戦略基本方針④-6>11M からスタートしているのは、ESG 経営の推進です。いろいろな委員会を作り、サステナビリティ委員会の活動推進やコーポレートガバナンス・コードへの対応、コーポレート・ガバナンスの強化などに取り組んでいます。これらにより、会社のベースの部分として地力をつけ、成長を続けようと考えています。
  - ・ 資本政策は、成長投資と株主還元です。  
成長投資は人財と海外拠点の拡充。加えて生産能力のアップへの投資を考え、具体的に進めている段階です。  
株主還元は配当性向 30%を1つの目安にしていますが、これを 40%に上げることを考えています。この3カ年の11Mの中で40%を目安に引き上げます。ただ、これが最終のゴールではなく、株主様のためには、少しでも厚くすることが戦略的にも重要です。まずは40%、そしてその後また少しずつ上げていきたいと考えています。

### 3. 業績ハイライト

- ・ 7～9月の第3四半期は、残念ながら、売上と営業利益では、昨年比で若干落としています。これは半導体関係やエレクトロニクス全体、特に産業機器関係でいろいろな部材の在庫の積み上げの調整が長期化しているのが要因です。
- ・ セグメント別の第3四半期終了時の売上高構成比と総利益率について。電子機器及び部品の電源機器や製造装置の半導体・FPD製造装置や電子部品製造装置など、当社のオリジナル製品を含むセグメントの利益率は、かなり高めの結果が得られています。私

---

---

どもとしては、今後もここをしっかりと確保して、かつ伸ばしていく。それにより収益率は上がると考えているので、力を入れていきます。

- ・ 現在、海外売上比率は、20～20 数%台の動きになっています。これを 30%まで引き上げることを目指します。海外でもアジア関係の中国や韓国の数字が高く、40%以上あります。今後は北米地区、EU 地区（ヨーロッパ）、東南アジア地区をもう少し伸ばすことにより、全体的な海外の売上比率を伸ばしていきたいと考えています。
- ・ 連結財政状態について、ここ数年は確実に利益を出し、徐々に積み上げています。
- ・ 受注高の推移では、昨年年第 2 四半期までは、電子機器及び部品の中でも電子部品のセグメントがずっと下がっていました。しかしようやく昨年年第 4 四半期辺りから、わずかずかず上昇に転じています。この流れをしっかりとつかんでいきたいと思えます。製造装置関係は投資の波の影響を受けるところがあります。一方、いろいろな投資を行うお客様や国があり、その辺りをうまく広げているので、大きな変化や落ち込みは、実際には出ていません。
- ・ 受注残高について。在庫の調整等の関係で電子機器及び部品の受注残高は減っています。ただ今後は、もう少し増える方向に転じるのではないかと考えています。製造装置では装置の納期が長めなのと、投資を継続するお客様からの注文を少しずつ広げています。そのため、割と高いレベルで受注残高を維持できています。
- ・ 通期連結業績予想について。売上高は 925 億円。営業利益と経常利益は 60 億円強。昨年比ではわずかですが増収増益を現時点では予定しています。第 3 四半期は少し厳しかったのですが、第 4 四半期は回復が見込まれるため、このように予想しています。
- ・ 配当について。半期では今年 50 円の予定でしたが、プラス 5 円増額の 55 円としています。期末は 70 円を予定しており、年間配当で 125 円です。
- ・ 「技術」で「立“つ会“社”へダイトロングループ」ということで、エレクトロニクス業界の技術立社として、すべてのステークホルダーとともに、グローバル市場に新たな価値を共創してまいります。大阪の会社なので、どうぞ皆さん、ご支援のほどよろしくお願ひいたします。

#### 4. 質疑応答

- Q1. 中期経営計画で海外事業比率 30%が目標ですが、どのエリアを伸ばす計画ですか。
- A1. 北米と EU 地区の売上をしっかりと伸ばしていきたい。今は中国や韓国地区での売上が多いので、将来に向けては北米と EU 地区の売上を伸ばすことが重要だと考えています。さらに電子ビジネスを中心に、東南アジアもしっかり伸ばす必要があると考えています。特にインドは今後、意識していく必要があると思います。
- 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. 海外での販売ネットワークの拡充が重要になると考えています。特に北米地区や EU

---

地区で私どものオリジナル製品のお客様や市場がまだかなり残っている。伸ばせる余地があると考えています。そのためには拠点の拡充が必要なので、まずそれを行う必要があると思います。

それから、開発をしっかり進めていく必要もあります。例えば検査機器・設備関係や部品などの開発を進めたい。そのためにソフトウェアの技術を勉強しています。そして、今後取り組もうと思っている AI 関連の技術を検査機器や自動化ラインに取り込んでいこうと考えています。その辺りの製品開発も進めることがオリジナル製品の売上比率を上げることに繋がると考えています。

Q3. 本社を大阪に置かれているメリットを伺いたい。いかがでしょうか。

A3. そうですね、いろいろとあると思います。創業から社名を変えながらずっと大阪ですが、大阪のお客様は人情深い。私どもは正直、過去いろいろと失敗もありましたが、温かく見守っていただけたところがあります。また、共同開発なども進められています。お客様との関係構築では、ずるいことはできないと思っていますし、我々がしっかり取り組めば、応えてくれる市場がある。大阪に本社があるのは、お客様にも非常に理解をいただきやすい部分があるからだと思っています。

Q4. 技術立社に関して、開発部門の人数はどこに所属し、何名ぐらいいますか。

A4. D&P カンパニーの中に工場が 6 拠点あります。その中の製造装置を作っている工場にいろいろな開発部隊がいます。さらに、先々のいろいろな製品を開発するための製品開発部を、D&P カンパニーの中に作っています。そういった R&D (研究開発) 的な部門が金沢にあります。それらの人たちを含めると、20~30 名が開発に携わっています。

Q5. 半導体装置はオリジナルしかないのでしょうか。

A5. オリジナル製品だけではありません。一般メーカーの製品もいろいろと取り扱いさせていただいています。ただ、一般的によく知られている東京エレクトロンやディスコなどの半導体製造装置は、私どもはメインに扱っていません。シリコンウェーハの基板関係に関連するメーカーが日本ではまだいくつかあり、これらのメーカーの装置を多く取り扱っています。また、それ以外の検査機器やテスト関係などのメーカーの装置も扱わせていただいています。

私どもはプロセスについてお客様と情報交換し、状況をしっかり見極めながら、メーカー製品や当社のオリジナル製品を提案しています。さらに私どもで取り扱っている取引メーカー様と私どものオリジナル製品の技術を一緒に合わせた形で、ダイトロンというブランド名で自社製品として販売しているケースもあります。

以上