

# 個人投資家向けオンライン会社説明会 ミーティングメモ

---

## 加賀電子株式会社(8154)

開催日：2021年3月1日(月)

説明者：常務取締役 管理本部長 川村 英治 氏

### 1. 加賀電子について

- 当社の創業者は代表取締役会長の塚本勲。代表取締役社長は門(かど)良一。彼らが当社の2トップです。設立は1968年。今年で創業54年目を迎えます。

塚本会長は通称「オコゼ」と呼ばれています。魚のオコゼは、見た目はグロテスクですが、食べると非常に美味しい白身魚です。会長も見た目は怖そうですが、人柄はとてつよいので、オコゼと掛けています。

資本金は121億円。2020年3月期の売上高が4,436億円。東証一部上場企業です。グループ会社は国内に21社、海外に46社。加賀電子を入れて全68社の企業グループです。連結ベースで7,707名が世界中で働いています。

社名は、創業者の塚本が石川県金沢市出身。起業の際に母親から「加賀百万石のように大きな会社になるように」と提案をされ、加賀電子と名付けました。

- 設立当時から掲げている経営理念は「すべてはお客様のために」です。この旗印のもと、お客様の要望にお応えすることで、今日までお客様と信頼関係を築いてきました。当社は電子部品・半導体のエレクトロニクス商社ですが、ビジネスモデルの最大の特徴は独立系商社であること。どこのメーカーにも属さず、ひたすらお客様のためにベストを尽くす会社です。

その原動力となる行動指針は、「F.Y.T.(ファイト)」と「3G」です。「F.Y.T.」は、「Flexibility」「Young」「Try」の頭文字。「3G」は「General」「Global」「Group」です。「F.Y.T.」は、世の中の変化に「柔軟に」「若々しい発想と行動で」「果敢に挑戦する」という意味をもちます。「3G」は、お客様が必要とされるなら、「グループの総合力をあげて」「世界のどこへでも」「何でも扱う・すべてお応えする」ことを示しています。

- 「加賀イズム」は、創業者の塚本の語録です。諸先輩から我々に、そして将来を担う若い世代に引き継ぐべき当社のDNAです。

「経営マインド」「営業マインド」「社会人としての心構え」の3つの柱があり、それぞれに3つの基本精神があります。毎朝出社し、パソコンを立ち上げると、その中のいずれか一つが画面に自動的に表示されます。それを読んでから一日の仕事を始めるので、自然と頭に入ってきます。

私がこの中で一番心に響くのは、「TAXAN(たくさん)努力して TXAN 儲けて TAXAN 幸せになる」です。TAXANは1980年初頭に発売した自社ブランドモニターの名前です。当時、このモニターをたくさん売って、たくさん儲けたいという思いを込めて名付けられました。実際、TAXANモニターは1980年代のヨーロッパでトップシェアを獲

---

得するほど、大成功しました。

創業者は昔から「儲けは山分けだ」と言っています。たくさん利益が出れば、社員のボーナスが増える。株主様には配当を増やすことができます。業績が良ければ株価も上がる。このように皆が幸せになります。当たり前と言えそうですが、今どきそういう会社はそれほど多くないのではないかと思います。

- ・ 当社は、1968年に資本金100万円で電子部品の卸問屋が多い秋葉原で創業しました。9月の会社登記なので初年度の決算は半年分の売上で6,000万円だったそうです。その後、1980年に売上高100億円、1991年に500億円、2000年には1,000億円の大台に乗りました。リーマンショック直前の2008年には過去最高の2,900億円まで成長しています。当社の成長を支えるお客様の製品としては、CBトランシーバー、インバーダーゲーム、ファミコン用ゲームソフト、アップル社やコダック社製品等があります。どれも一世を風靡した製品ばかりです。この間、1986年には東証二部上場、1997年には一部に昇格し、現在に至ります。

ここ最近の大きなトピックは、2019年1月、富士通エレクトロニクス株式会社を買収（現在は加賀FEI株式会社に商号変更）し、グループ会社となりました。過去最高売上を記録した2008年以降、リーマンショックも重なり停滞気味だった売上が、再び成長軌道に向かおうとしています。いわば第二の成長期に入った、と言えます。

- ・ 当社の強みについて、まず1つ目は「幅広い事業領域」です。当社の事業領域は、「電子部品・半導体ビジネス」「EMSビジネス」「情報機器ビジネス」「ニュービジネス」の4つがあります。

「電子部品・半導体ビジネス」は、いわゆる部品商社のビジネスです。マイコン、メモリー、センサー、液晶パネルなどをメーカーから仕入れ、国内外のお客様へ販売しています。独立系商社の特性を生かし、できるだけ安く仕入れ、できるだけ大きくマージンを取れるように商売しています。

「EMSビジネス」について。当社の部品ビジネスは、お客様の要望に合わせ、単品取引から複数の部品をまとめて納品するキッティングに転換してきた経緯があります。そしてさらにお客様の要望にお応えし、電装基板の実装の製造受託に発展したのが「EMSビジネス」です。

「情報機器ビジネス」では、パソコンや周辺機器、監視カメラマネージメントシステム、家電製品の販売代理店も行っています。LED照明の施工やインテリジェントオフィスのネットワーク工事も手掛けています。

「ニュービジネス」では、プリクラやUFOキャッチャー等、アミューズメント機器の企画・販売、ゲーム映像やプラネタリウム番組等のソフト開発も行っています。

- ・ 強みの2つ目はグローバルに展開する営業・製造の拠点網です。お客様の要望に迅速かつ柔軟に対応することを旨としており、日本を起点に、中国、アセアン、欧州、米州に営業・製造拠点を展開しています。特にEMSビジネスではお客様のニーズの下、お客

---

様に寄り添い、大型スーパーではなくコンビニ的に出店しています。海外では、香港・中華圏に5カ所。アセアンも5カ所。欧州ではチェコとトルコの2カ所。米州はメキシコにあります。直近ではインドにも進出。国内では8カ所。山形・新潟・入間・福島・青森、鳥取に3カ所。これらを合わせて22カ所の自社工場があり、「お客様のそばにはいつも加賀がいる」のグローバル体制です。

- ・ 強みの3つ目は「ワンストップ」です。単なる部品販売や製造受託に留まらず、当社が持つ開発力や販売力、サポート力を生かし、川上の企画設計から川下の販売サポートまで一気通貫でお客様のニーズに対応できます。特にEMSビジネスでは多くの競合企業が製造だけに特化する中、ワンストップサービスは当社にとって大きな差別化のポイントです。グループ会社各社の守備範囲を見ると、業界最高の布陣と自負しています。

## 2. 成長シナリオ「中期経営計画 2021(2019-2021)」

- ・ 中長期ビジョンの第一は「利益重視の経営」です。これまでこの方針に沿い、EMSビジネスの拡大と構造改革を同時並行で進めてきました。利益重視の経営は一定の目処が付いたので、次のステップとして、「我が国業界 No.1」の企業グループを目指し、2019年、加賀 FEI の連結化を実現しました。その次に当社グループが達成すべき目標は、「グローバル競争に勝ち残る企業」となることです。

- ・ 2018年11月に発表した「中期経営計画 2021(2019-2021)」では、加賀 FEI の連結化をテコにし、当社グループの中核事業である電子部品事業を拡大し、我が国業界 No.1 企業の実現を目指します。

短期的な狙いは商社ビジネスの拡大です。商社が持つ商材や顧客基盤を共用することで、商社ビジネスの売上高と利益を量的に拡大します。そして量的に拡大した商社ビジネスを、当社が得意とする付加価値型のEMSビジネスに持ち込みます。これが中期的な狙いです。これにより質的向上、すなわち利益率の向上を図ります。

まずは量的拡大を実現し、次に質的向上を図る。これが当社のシナリオです。

加賀 FEI の連結化により5,000億円企業が見えてきました。次なる目標は1兆円企業への一番乗りです。EMSビジネスや海外ビジネスでの自立的成長に加え、企業買収にも挑戦。グローバル競争に勝ち残る企業の実現を目指します。

- ・ 「中期経営計画 2021」の基本方針は、「収益基盤の強化」、「経営基盤の安定化」、「新規事業の創出」の3点です。

「収益基盤の強化」では、高い成長性や収益性が見込める市場に注力することが取り組み課題です。具体的な分野としては、「車載」「通信」「環境」「産業機器」「医療・ヘルスケア」であり、EMSビジネスの拡大ならびに電子部品の海外ビジネスの強化を行い、実現させたいと考えています。

「経営基盤の安定化」では、加賀 FEI の連結後に一旦低下する収益性を、グループ経営の効率化と財務の早期健全化を図ることで、経営基盤を安定化させます。グループ横断

---

的なコスト削減や組織体制整備を進めます。

「新規事業の創出」では、これまでのベンチャー企業への活動に加え、保育・福祉・介護等、社会課題解決型ビジネスにも取り組みます。

- ・ 「中期経営計画 2021」の最終年度となる 2021 年度の経営目標は、売上高 5,000 億円、営業利益 130 億円、ROE 8.0%以上です。売上高 5,000 億円は、2018 年度比で 71%の増収、営業利益目標も 71%の増益です。
- ・ 2021 年度の売上目標 5,000 億円をセグメント別に分解すると、電子部品事業が 6 割、EMS ビジネス事業が 3 割、CSI(情報機器ビジネス)が 1 割という構成です。

### 3. 加賀電子グループの EMS 事業について-EMS 事業の概要と成長戦略

- ・ 新聞紙上で EMS という言葉を目にされることも多いと思います。EMS は「エレクトロニック・マニュファクチャリング・サービス」の略で、「電子機器の受託生産」を表します。EMS で有名なのは、Foxconn や Pegatron などの台湾系企業です。これらの企業は中国などに巨大な工場を構え、Apple の iPhone や PC などの完成品組立を得意にしています。ロットが大きい製品を相手にしているので、コスト競争力が重視されます。それに対し当社を含めた日系企業は、自動車や事務機などロットが小さい製品で基板実装など信頼性を求められる市場を得意にしています。このようにアジア勢と日本勢の住み分けがあります。

そしてさらに日系同士を比べると、当社は小規模な投資で工場を作り、多品種少ロットに対応したビジネスモデルを展開しています。これに対し競合企業は、大型投資を伴う大量生産型ビジネスです。例えるなら、当社はコンビニで競合他社は大型スーパー。コンビニはスーパーに比べ、売値はやや高いものの、近くにあるので、つい買ってしまふ。コンビニがスーパーよりも儲かる理由です。同様の理屈で当社は競合他社より高い利益率を稼いでいます。

- ・ 当社の工場についてご説明いたします。深圳にあるのが港加賀電子(深圳)有限公司。自社工場第 1 号で、1,000 人以上が働く当社の旗艦工場です。中国ではこの他、蘇州や湖北省にも工場があります。アセアンでは、タイに KAGA ELECTRONICS(THAILAND)があります。深圳に次いで 2 番目に大きな工場です。欧米には、チェコやメキシコに工場があります。
- ・ EMS 事業で生産しているのは、事務機器用電子基板、通信機器用の大型基板。
- ・ ユニット製品では、自動車のヘッドライト、エアコン、FA 機器タッチパネルなど。
- ・ 完成品では、カーナビゲーションや薬保管キャビネットなど。
- ・ EMS ビジネスの成長シナリオとしては、2018 年度に 894 億円の売上高を 2021 年度に 1,400 億円に伸ばすことを目指しています。成長ドライバーとしては、車載関連を中心に、空調、産業機械、医療・ヘルスケアの分野で、自律的な成長と加賀 FEI の顧客基盤に食い込み、さらなる M&A にも挑戦したいと考えています。

- 
- EMS ビジネスは、当社にとって利益率を上げるための大切なエンジンです。その競争力を高めることは重要な経営テーマです。「ボリューム：生産能力を大きくする」、「クオリティ：ものづくり力を強化する」、「コスト：エンジニアリング力と調達力を強化する」の3点に取り組んでいます。
  - 具体的なアクションとして、エレクトロニクスメーカーとして有名なパイオニア株式会社から、生産子会社の十和田パイオニア株式会社を2019年10月に買収しました。現在は加賀EMS十和田に商号変更しています。ここには優秀な生産系人材と共に、ものづくりに関する有形無形の資産があります。ここを手に入れたことで、当社のものでづくり力は競合他社に比べ、数段レベルアップしたと感じています。  
同じく2019年10月、福島県に新工場が完成しました。米中問題の影響により、国内生産に回帰するお客様もいらっしゃるの、福島と十和田で対応していきます。  
海外ではタイの第2工場が2019年12月から稼働しています。また、中国の生産機器メーカーとの合弁事業もあります。当社が得意とする多品種少量生産に見合ったライト級の生産設備を自前で作り、それを国内外の全工場に展開する計画です。設備のコストを下げて、高品質低コストの生産体制を構築します。  
このように当社は、競合他社の一歩も二歩も先に行く事業戦略を進めています。
  - 競合他社と生産体制を比較すると、国数、拠点数共に当社が最多です。

#### 4. 企業買収の進捗状況

- 当社は成長戦略の一環で企業買収を進めてきました。  
まず、富士通エレクトロニクスの買収です。現在は加賀FEIに商号を変更しています。富士通グループの半導体商社だった富士通エレクトロニクスを2019年1月に当社グループに加えました。買収当時の売上規模は当社と同じくらいなので、買収により当社の業界内のポジショニングは飛躍的に高まりました。
- 買収後のPMIとして、加賀FEIのお客様に当社のEMSの売り込みを進めています。これにより収益性を高めることが狙いで、車載機器や電機などの大手メーカーからの受注が始まっています。また、国内外の営業拠点の統廃合も順調に進めています。
- 十和田パイオニア(現・加賀EMS十和田)も買収しています。
- PMIの状況は、これまでは親会社のパイオニアからの生産受託が中心でしたが、現在は新規顧客からの受注を確実に取得しています。また、当社のEMS事業のマザー工場としての役割も期待されています。
- 2020年4月にエクセル株式会社を買収しました。同業のエクセル社をシティインデックスイレブンス(CI11)というファンドから譲り受け、当社の役員を派遣しています。
- PMIの状況は、本社を含め国内外の営業拠点の統廃合を進めています。
- カルテック社の光触媒除菌脱臭機について。カルテック社はシャープに在籍していた技術者が立ち上げたベンチャー企業で、独自開発の光触媒技術を用いて、空気や水の浄化

---

に対応した環境製品を提供しています。立ち上げ時にエクセル社がスタートアップ資金の一部を出資した経緯があり、この関係性を当社グループ全体に展開し、製品販売および部品調達で協業することで合意しています。

技術的なポイントは、酸化チタンの独自コーティング技術と光源に可視光 LED を用いたことで、世界トップクラスの反応効率が得られました。空気中に浮遊するウイルスや細菌を水と CO<sub>2</sub> に酸化分解でき、インフルエンザウイルスなら 5 分で 99.9%を除去することが確認されています。また、理化学研究所と日大医学部と共同で、一定空間内で新型コロナウイルスに対する有効性実験を行ったところ、約 20 分で 99.9%以上除去することが確認されました。除菌脱臭機には壁掛けと首掛けのタイプがあり、家電量販店や通販で販売されています。安心な生活のためにぜひご検討ください。

- ・ 直近では昨年(2020 年)11 月に大阪に本社がある旭東電気をグループ化しました。この会社は鳥取県に工場があるので、当社の西日本の EMS 生産拠点として活用していきたいと考えています。
- ・ 一連の買収による業界内ポジショニングの変化について、上場企業を対象にした売上高ランキングで見ると、2019 年 3 月期の実績では業界第 3 位でしたが、2020 年 3 月期実績では第 2 位に浮上しています。当社グループは業界トップクラスの企業グループを目指す地盤が固まったと言えます。

## 5. 加賀電子のサステナビリティ

- ・ 当社はもともと商社を生業とし、お客様に NO を言わないことをモットーに 54 年間、事業を続けてきました。その結果、今日ではエレクトロニクスの総合商社として、部品販売ビジネスや EMS ビジネスを中核に据え、完成品販売から販売後のサポートまで事業領域を拡大してきました。従来事業では、学校や教育機関向けに高品質な PC 製品を販売。また PC 製品や家電製品のリユース・リサイクルの再生事業を通じ、廃棄物の削減にも貢献しています。

部品販売や EMS ビジネスでは、お客様からのご注文を選別することはできませんが、お客様が SDGs に沿って展開する製品やサービスへのお手伝いを通じ、SDGs に携わることが当社の役割だと理解しています。

一方、新規事業では SDGs に沿った新しいビジネスにもチャレンジしています。地震や集中豪雨など大規模災害に対し、防災ニーズが高まる官公庁向けにヘリコプター事業を始めました。移動式 CT スキャナーなどの医療機器の販売も準備しています。また、外部との協業・パートナーシップとして、ベンチャー投資を通じ、社会課題解決に取り組むスタートアップ企業を支援しています。さらに、産学連携のオープンイノベーションにより、次世代エネルギー素材の事業化に取り組んでいます。

- ・ 具体的な製品としては、障がい者支援のために音を体で感じるウェアラブル端末の「オンテナ(Ontenna)」や、高齢者施設向けのケアサポートシステムなどがあります。

- 
- ・ 当社は商社という仕事柄、トップから一般社員までゴルフが盛んな社風です。その流れで女子プロゴルフの新人戦である「加賀電子カップ」の冠スポンサーを20年以上続けています。歴代優勝者は不動裕理、横峯さくら、上田桃子など。近年人気が高い渋野日向子プロも2018年大会で3位の成績を収めています。東京オリンピック2020ではゴルフが正式種目になっているので、「加賀電子カップ」から巣立った選手たちが活躍することを応援したいと思います。  
この他にも毎年10月に開催される「金沢マラソン」への協賛をはじめ、さまざまな協賛活動を行っています。

## 6. 2021年3月期第3四半期決算概要

- ・ 2021年3月期第3四半期決算概要を2月4日に発表しています。コロナウイルスの影響など、先行きの予断を許さない状況ですが、その中で当社は計画を上振れし、期中2度の上方修正を行う好調な決算となりました。  
今回発表した業績予想では、前回公表分から売上高は50億円増額の4,150億円、営業利益は15億円増額の90億円、当期純利益は5億円増額の105億円に修正しました。
- ・ その結果、株主還元の配当も、上方修正に合わせて期初予想の1株当たり60円から10円増額し、前年同額の70円に修正しました。  
株主の皆様への利益還元は、当社にとって重要な経営課題の一つです。2014年3月期から6期連続で増配を続けていましたが、残念ながら2020年3月期で一旦途切れることになりました。今後も増配が継続できるように持続的な利益成長に取り組みます。
- ・ 中期経営計画がスタートした2019年4月以降の株価の推移を日経平均と比較すると、2019年前半は日経平均に負けていましたが、後半は盛り返し、それ以降は同じようなパフォーマンスを続けていました。2021年の年明けから少し差が開いた形ですが、成長シナリオを着実に実行し、我が国業界No.1企業、グローバル競争に勝ち残る企業に向けて取り組んでいきます。直近の株価は2,400円前後で推移しており、PERは6倍、PBRは0.7倍、配当利回りは3%程度です。1単元は100株なので、一口24万円で株主になっていただけます。この説明会をご縁にご検討いただきたいと思います。

## 7. 質疑応答

Q1. 貴社の強みは何でしょうか。

- A1. 「すべてはお客様のために」の理念の元、独立系商社として、お客様の要望に合わせて、ありとあらゆるブランドを一手に手配できます。系列商社では系列の関連商品しか手配できませんが、そのようなことがなく、お客様の手間を省くことができます。  
また、行動指針の「3G」で示しているようにグローバル展開しており、企画から部品の手配、製造、完成品の販売、アフターサービスまでグループ会社内のワンストップサービスですべてを受け持つことができます。お客様には大変重宝がられています。

---

大和インベスター・リレーションズ株式会社（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。

- 
- Q2. 業績予想の進捗具合はいかがでしょう。
- A2. 第3四半期で売上・利益共に上方修正しました。修正前の実績値ベースでは、通期売上高の業績予想 4,100 億円に対し、第3四半期は 71.8%進捗しています。営業利益は 100%を超えています。これらを元に売上・利益共に上方修正しました。通期について絶対とは申しませんが、大丈夫かと思えます。
- Q3. コロナウイルスの影響は大丈夫でしょうか。配当を落とさないようにお願いします。
- A3. 今年の今頃からコロナウイルスの状況が始まりました。武漢がある湖北省に工場があるので、ここがいち早く閉鎖になり、第1四半期までは業績が落ち込みましたが、その後はキャッチアップ。今はほとんど影響がありません。また、全社的にテレワークに取り組んでおり、国内の出勤率は実績ベースで 40%くらい。この形で 1 年近く業務に当たっていますが、売上・利益ともに大きな影響は受けていません。  
当社は配当性向 25~35%を経営方針としており、この範囲内でたくさん稼ぎ、配当できるように頑張っていきたいと思えます。
- Q4. 電子部品の専門商社は数が多いと思いますが、これからも買収を検討していきますか。
- A4. 今、国内の半導体メーカーは殆どが合併や統合をしています。昔は東芝や NEC、日立など各メーカーが電子部品を作り、その下に系列の商社があり、各社が上場していました。ところが日立と三菱電機の半導体メーカーが統合してルネサスエレクトロニクスになるなど、メーカーはどんどん減っています。しかし系列の電子部品商社はそのまま残っています。そのため業界再編はさらに進むものと考えており、当社と一緒にやっていけるシナジー効果が見出せる会社があれば、積極的にチャレンジしていきたいと考えています。
- Q5. 御社は加賀電子オープンを主催していますが、その他に女子プロゴルファーの育成への取り組みはありますか。
- A5. 会社で直接運営しているのは、女子プロの新人戦である加賀電子カップだけです。新人戦でチャリティを行っており、チャリティ資金を若手の育成に繋げています。会長の塚本は金沢のゴルフクラブ・ツインフィールズの代表取締役をしており、ここではステップアップの女子プロツアーを開催。当社も特別協賛しています。その他、取引先の伊藤園やヨネックス、セガサミーのトーナメントにホールインワン賞等で協賛しています。
- Q6. 昨今、外国の機関投資家は投資先の ESG や SDGs の取り組みを重視していますが、御社では ESG や SDGs の取り組みをしていますか。しているようなら事例を含めて教え

---

てください。

A6. SDGs については、サステナブルな新規事業としてヘリコプタービジネスや医療機器ビジネスに取り組んでいます。製品では乳がんの CT スキャナーや高齢化社会向けの見守りシステムなどを手掛けています。ESG について、社内に CSR 推進委員会はありますが、ESG に特化した委員会はまだまだありません。しかし社会的に必要な機能だと考えているので、今後について真剣に検討しています。

Q7. コロナウイルス禍のメリットについて教えてください。

A7. 当社は PC を販売しています。コロナウイルス禍のテレワーク需要で PC や通信機器関連商品が大変に売れ、落ち込んだ業績をリカバリーできました。いろいろなビジネスの柱があるので、どこかが悪くなっても、他にいいモノが出てくる。バランスの良い経営だと思います。

Q8. EMS の生産拠点が他社に比べ非常に多いです。コスト面から拠点を統合した方がよいとも思いますが、多拠点の理由について教えてください。

A8. 工場数が多いので運営側も大変ですが、各工場はお客様の要望に沿い、お客様のそばに進出しています。そのため統廃合はなかなかできにくい状況にあります。また小さな工場なので、お客様最優先でお客様のために運営しています。その点がお客様に喜ばれていると思います。

Q9. 「我が国業界 No.1 の企業グループを目指す」ための現在の位置はいかがですか。

A9. 今現在は業界第 2 位です。1 位はマクニカ・富士エレホールディングスです。当社は売上 1 兆円を目指しており、何としてでも 1 位になれるよう頑張ります。

Q10. 経営に際し大事にしているモットー・信念があればお聞かせください。

A10. 「すべてはお客様のために」と「F.Y.T」と「3G」の行動方針。そして商社なので人が宝です。会長が家族的な経営を重視しており、社員の力をいかに引き出すかが、当社の経営方針です。

Q11. 2021 年 3 月期、業績を上方修正した背景を教えてください。

A11. 例年なら期初の 5 月に業績目標を発表しますが、今期はコロナウイルスの影響があり発表できませんでした。第 1 四半期の決算発表時に業績予想を出しましたが、コロナウイルスの影響を考え、厳しいものになると考えていました。しかし第 2 四半期以降、工場が再開すると同時に車の需要が立ち上がり、想定を超える業績進捗となりました。そのため第 3 四半期の決算発表時に上方修正に至りました。当社の想定を超える市場や業況の回復があったと感じています。

---

Q12. 御社の従業員の気質や会社の社風を教えてください。

A12. 野武士集団と言いますか、若くて元気で活力に満ちています。また創業以来、個人経営者の塊という形でビジネスを展開しています。当社はいまだに営業担当者個人がお客様や仕入先から受発注し、利益や在庫の管理もしています。一人ひとりが PL と在庫管理を担い、徹底しているのです、強い経営ができていると感じています。

Q13. 商社機能としての在庫取引で、電子製品などの在庫品に関し、市場性を失った不良品の発生率と損失処理状況について教えてください。

A13. 当社は「受発注」をベースにしており、お客様から注文がないと仕入先に発注しないため、在庫リスクは非常に少ないです。先行発注で在庫になることもあります。商社としてお客様に引取り頂いたり、仕入先に返品するなどして、在庫をなるべく減らすように努めています。社内では在庫は「罪子」。罪の子と呼んでおり、なるべく在庫をしないことが当社のモットーとなっています。

不良品についても、商社として当社が仕入れた商品はメーカーにきちんと保証していたただかなければならないと考えています。当社からお客様に納めた製品に瑕疵があり、万が一不良が出た場合は、仕入先に責を負っていただきます。当社はお客様と仕入先に中間に立ち、間を取り持つことに取り組んでいます。

Q14. コーポレートガバナンスコードが制定されていますが、ガバナンスの強化や ROE の向上について、貴社はどのようにお考えですか。

A14. これは経営の最重要課題です。3名の社外取締役からいろいろな意見をいただき、コーポレートガバナンスコードの強化に注力しています。

ROE は 8.0%以上を経営目標に掲げており、実績でも 10%近くあります。富士通エレクトロニクス（現：加賀 FEI）の買収で一時的に低下しましたが、8.0%以上を達成することで、効率的な経営を目指したいと考えています。

以上