

通信向けで培った堅牢性や小回りの利いた対応力などで車載分野への展開を推し進めるコネクタメーカー

本多通信工業 (6826・東証2部)

1932年にねじ加工業として創業以来、日本電信電話公社（現NTT）の電話交換機用プラグ・ジャックやコネクタ、ソフトウェアなどを手掛け、通信分野で活躍。通信向けで培った高い堅牢性を武器にFAや車載などの分野へ展開。新中期経営計画「GC20」では車載向け売上をドライバーとして21/3期に過去最高の業績更新を目指す方針。



佐谷 紳一郎 氏

Shinichiro Satani

同社代表取締役社長

● INTERVIEWER

小祝 寿彦 (当社代表取締役社長)

**ITバブル崩壊後の売上減少を乗り越え黒字体質を
確立し、攻めへの転換を図るコネクタメーカー**

小祝 御社は、NTTグループ向けなどの通信用コネクタを中心に事業を展開されて来られましたが、最近では自動車向けコネクタが大きく伸びておられるとお聞きしています。本日は御社のコネクタの特徴や自動車向けの将来展望についてお聞かせ頂きたいと思っております。まずは御社のご事業の沿革とコネクタとはどのようなものかについてお聞かせください。

佐谷 当社はコネクタの売上が約9割を占めるコネクタの中堅メーカーです。1932年にねじ加工業として創業以来、コネクタへ領域を変えて現在に至ります。コネクタは電気や信号をつなぐ電子部品です。スマートフォンや携帯電話の充電の時に電源ケーブルと携帯端末を接続させる部品といえはわかりやすいのではないのでしょうか。

当社は創業以来、通信機器メーカーさん経由で日本電信電話公社（現NTT）さんとは長きに亘り懇意にして頂き、電話交換機用プラグ・ジャックなどを納入していました。その後日本の通信業界の成長と共に2000年まで当社も右肩上がりで業績が拡大してまいりました。しかしITバブルの崩壊後、売上が急減し業績が低迷した期間が長く続きました。リストラを実施するなど手を打ちましたが、営業赤字が継続するなどなかなか苦境を脱することが出来ませんでした。そこで2008年4月に

当時の松下電工（現パナソニック）と資本業務提携を行いました。私は当時、松下電工側でこの提携を主導しておりまして、その関係もあり、2009年6月に当社の副社長としてまいりまして2010年4月に社長に就任致しました。

小祝 佐谷社長の就任後、御社の業績は回復基調を辿られていますね。

佐谷 私が社長に就任するまでの3期間は連続で営業赤字が続いていましたが、就任後の2011/3期から黒字化しました。社長就任後、まず中期経営計画「Plan80（2010年度～12年度）」を策定し「コンパクト経営」というものを打ちだし、不採算事業からの撤退、遊休資産の売却などの構造改革を断行し黒字体質の確立を図りました。次の中期経営計画「DD15（2013年度～15年度）」では、事業拡大や経営体質の強化を図るべく攻めへの経営に転換し、今年度はその最終年度にあたります。これまでを振り返りますと、2度の中期経営計画は順調に進んでいると考えています。

**ニッチな領域で高いシェアを獲得、
現在は3本柱のバランスのとれた経営**

小祝 御社のコネクタにはどのような特徴があるのでしょうか。

佐谷 特徴は大きく分けて3つあります。まず1つ目は幅広い商品設計が出来ることです。コネクタ専門メーカーとして約80年の実績があり、様々なコネクタを取り扱っています。コネクタといっ

■連結業績推移

決算期	売上高 (百万円)	伸び率 (%)	営業利益 (百万円)	伸び率 (%)	経常利益 (百万円)	伸び率 (%)	当期利益 (百万円)	伸び率 (%)	1株当 利益(円)	1株当 配当(円)
2014/3	14,824	7.1	932	45.2	975	39.4	1,479	190.3	122.8	12.0
2015/3	16,639	12.2	1,415	51.7	1,565	60.5	1,439	-2.7	119.4	20.0
2016/3(予)	17,700	6.4	1,500	6.0	1,530	-2.3	1,350	-6.2	116.3	25.0
2017/3(予)	18,800	6.2	1,700	13.3	1,730	13.1	1,470	8.9	122.0	30.0

注：当部予想1株当利益の算出に際しては、自己株式を控除した株数を採用（潜在株式は含まず）。

予想は丸三証券調査部

でもケーブルをつなぐものもあれば、SDカードを差し込むもの、基板と基板をつなぐものなど、いろいろな種類があり、各々形や材料も異なっています。当社はその全てを手掛けられる、幅の広い商品設計が可能です。

2つ目が堅牢性です。これは電話交換機向け部材を納入していた影響が大きいのと思います。この分野では10年間使用しても壊れない、非常に高い品質と長寿命、耐久性などが求められ、この分野で事業を展開した関係から堅牢性の技術やノウハウを培ってまいりました。今ではこの通信向けで培ったノウハウをFAや車載分野へ展開しています。

3つ目は多品種少量生産です。当社はスマートフォンなどボリュームの出る分野は手掛けず、ニッチな分野を得意としています。当社の生産品目数をみると94%が月産1万個未満です。

また Segments (セグメント) No.1 と呼ぶ基本戦略を打ちだし、ニッチな分野で一等賞を獲ることを目指しています。通常は Segment (セグメント) と表現するのですが、当社ではニッチな分野で一等賞を獲る製品が1つではなく複数なければ戦えない、という考えから複数形の Segments (セグメント) No.1 を標榜し取り組んでいます。

小祝 御社のコネクタの分野別売上高構成比はど

のようになっていのでしょうか。

佐谷 15/3期実績でコネクタ売上が全体の87%を占め、分野別で内訳をみますと車載向け27%、通信向け25%、FA向け22%、民生向け12%です。車載、通信、FAの3本柱でバランスのとれた構造となっています。

またコネクタ以外で情報システム事業が13%を占めています。これは子会社のHTKエンジニアリングでSI(システムインテグレーション)を展開しています。もともと通信向けビジネスを主力としていた関係もあり、お客様からソフトウェアベンダーとして協力してみないかというお話を頂き、当社は約30年前からSIビジネスを子会社で展開しています。この情報システム事業では仮想化技術に強みを持ち、市場環境も良好なため、今後も手堅い業績成長を見込んでいます。

小祝 コネクタを本業としながらSIも事業展開されているのは珍しいですね。ところでさきほど、ニッチ分野で一等賞を獲るというお話を伺いましたが、具体的に御社が高いシェアをお持ちの製品をご紹介ください。

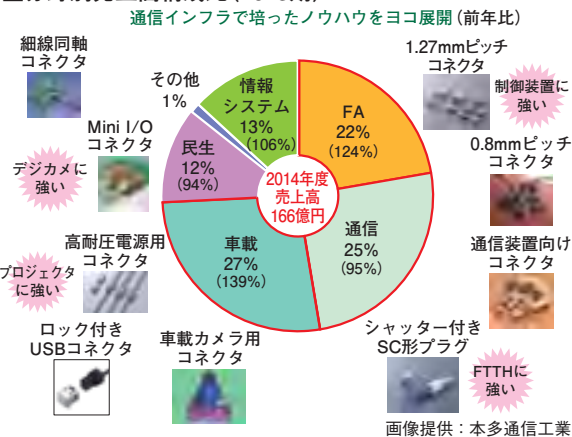
佐谷 FA分野ではNC装置(数値制御装置)と工作機械をつなぐコネクタのグローバルシェアは約5割です。また通信分野における光通信を屋内に引き

■主な製品例(コネクタ)



画像提供：本多通信工業

■分野別売上高構成比(15/3期)



込む部分では、ほぼ国内で全量を提供しています。またナースコールのリモコンと本体をつなぐ部分、魚群探知機におけるレーダーと操舵室をつなぐ部分、プロジェクターの光源におけるランプと電源トランスをつなぐ部分などいずれもニッチな分野においてグローバルでトップシェアを有しています。また車載カメラ向けでは特定顧客への納入比率が高く、その大手エレクトロニクスメーカーに対してはほぼ全量を当社が供給しています。

**事業ポートフォリオが大きく変化、
車載向け売上が急拡大**

小祝 車載向け売上の拡大で御社の事業ポートフォリオが大きく変化していますね。その背景のご解説と、どのようなところに御社のコネクタが搭載されているのかお聞かせください。

佐谷 ご指摘の通り、車載向け売上が近年、大きく伸びています。かつて当社は通信向け売上比率が高かったのですが、通信業界の設備投資需要の減退などで通信向け売上比率は減少傾向にあります。そこで車載向け売上の拡大などで通信の落ち込みをカバーし、全体では非常にバランスのとれた事業ポートフォリオとなっています。

車載向け売上では車載カメラ用コネクタが大半を占めます。車載カメラは車の後方部分に搭載さ

れ、後方映像をカーナビやモニター上に映し、駐車時の運転支援などを行います。当社はその車載カメラとワイヤーハーネスやECU（電子制御ユニット）などをつなぐ部分のコネクタを納入しています。

小祝 売上が拡大している理由と納入先について教えてください。

佐谷 車載分野への営業に注力してきたことやこれまで通信向けで培ってきた当社の製品の堅牢性、小回りの利いた提案力などが総合的に顧客に評価され採用に至ったと考えています。

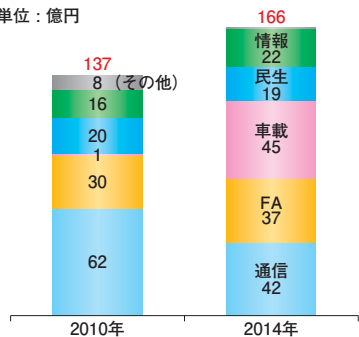
主要納入先は車載カメラモジュールメーカーです。15/3期まで日系2社に納入していましたが、16/3期から新たに日系1社が加わり、合計3社へ納入しています。

小祝 競合はどういったところですか。また御社の製品の優れている点などお聞かせください。

佐谷 競合は日系中堅コネクタメーカーですが、今後は日系大手コネクタメーカーの参入も予想されます。しかし、当社の競争力は高く、十分に競合相手に対抗が可能と考えています。といいますのも車載向けコネクタは非常に高い品質が要求されます。当社は幸い、通信向けで培った高い品質や堅牢性などを意識したものづくりを実施してきたこともあり、車載分野へ比較的、参入しやすかったと思います。一方、民生向けを主としていた競合さんでは、品質などを含めたものづくりの点で

■分野売上高 構成比推移

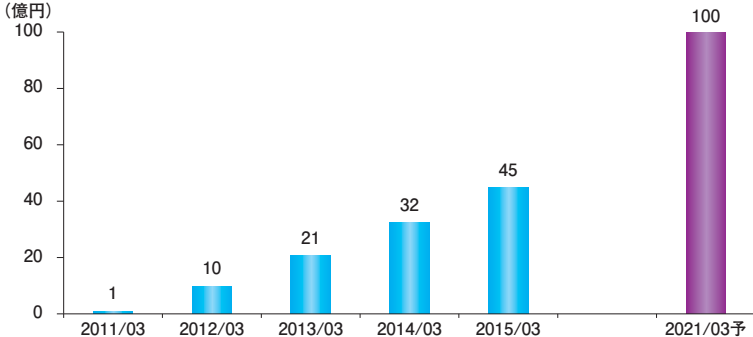
単位：億円



画像提供：本多通信工業

■車載向けコネクタ売上推移

(億円)



注：2021/3期予想は中期経営計画より会社予想。

出所：会社資料をもとに当部作成

文化が違うことなどから車載分野への取り組みで
ご苦労されるケースも多いようです。

小祝 車載向けにおける課題はどのようなことが
挙げられますか。

佐谷 欧米メーカー向けなど海外展開が課題です。
そこで現在、北米 Tier1 メーカーへの参入を図る
べく、営業に注力しているところです。

コネクタ業界では無線化が脅威と言われますが、
車の安全に関わる分野では無線化は進まないと思
います。それよりも今後は情報量の増大によっ
て伝送方式が今の方式では限界となり、2020年頃
から光ファイバーでの通信方式が始まるのではな
いかと考え、その研究開発を行っています。

車載向けコネクタ市場の見通し

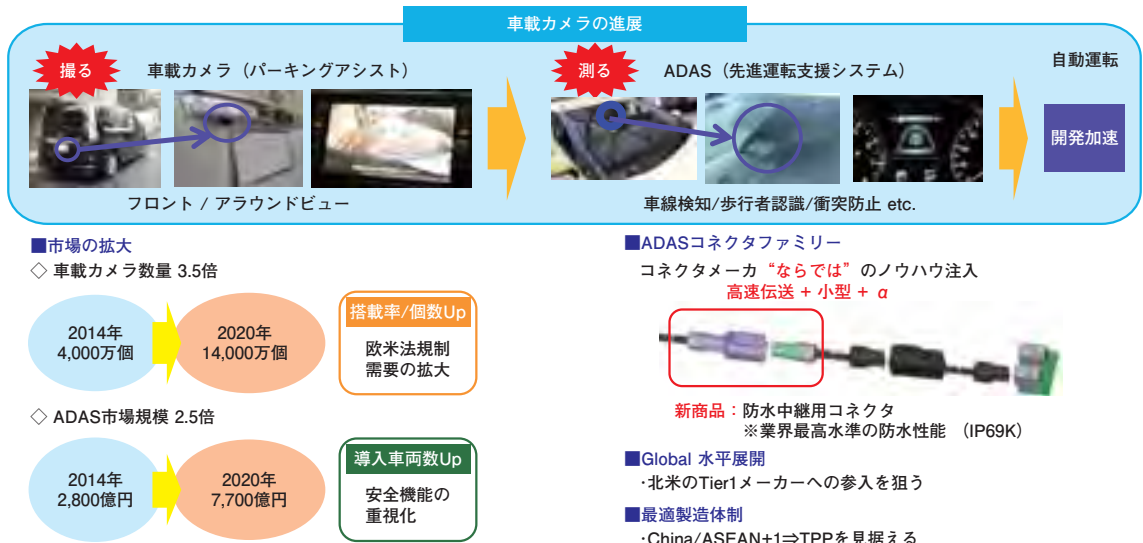
小祝 現在、ADAS（先進運転支援システム）や
自動運転の実現に向けた自動車の電装化が急速に
進みつつあります。そのなかでコネクタは搭載数
量の大幅な増加が期待されます。

佐谷 ご指摘の通り、これから飛躍的に車載向け
コネクタの数量が拡大していくと考えています。
ビッグチャンスが来たなという感触を持っていま
す。具体的には、車載カメラの数量は2014年の約
4,000万個から2020年には1億4,000万個へ3.5倍
になると見込まれています。また自動運転時代を
見越したADASの進展により、車載カメラのみな
らず、各種センサーやモニター、ヘッドアップデ
ィスプレイなど自動車のあらゆる場所で電装化が進
むとともに、コネクタが求められていくと考えて
います。

小祝 自動運転時代を見据えて車載カメラに求め
られる役割も変化するとお聞きしていますが、具
体的にはどのようなことでしょうか。

佐谷 わかりやすくいえば、ビューからセンシ
ングへと役割が変化します。ビューとは後方確認
など映像を映し出すことを指しますが、今後は車
の外の対象物の検知や車と対象物との距離測定を
行うセンシングへ車載カメラの役割が変化して
いくと思います。単に見えるだけではなく、車と
対象物との衝突や車線を逸脱した走行を防止する

■車載用コネクタ売上 21/3期に100億円へ向けて



めにセンシングがより重要になっていきます。自動運転ともなれば、まさにこのセンシングが非常に重要になるでしょうね。現状、車載カメラはビューとしての利用ですが、これからはセンシング用途が拡大していくでしょう。また用途の変化とともに車載カメラの搭載比率も大きく拡大すると見えています。

小祝 センシング用途の割合が増えるとコネクタにどのような影響が出てくるのでしょうか。

佐谷 高い機能が求められますので付加価値が上がると思います。例えばこれまで1個500円であったものが600円へと約2割の単価アップとなるのではないのでしょうか。ただし既存のビュー用途は約2割の価格下落となるでしょう。ですからセンシング用途の拡大に伴い、当社もセンシング用コネクタに注力し、業績を拡大させていきたいと考えています。

新中期経営計画「GC20」を策定、過去最高業績の更新を目指す

小祝 先日、10月29日に新中期経営計画「GC20」

を発表されました。その内容についてご解説頂けますか。

佐谷 はい。まず「GC20」はGood Companyの頭文字をとり、2020年までによい会社になろう、という想いが込められています。

業績面では21/3期目標として売上高250億円、営業利益25億円と過去最高更新を掲げています。その前段階として18/3期目標として売上高200億円、営業利益18億円を掲げ、まずは売上高200億円の壁を超えることを目指しています。

小祝 その達成に向けた具体的な取り組みを教えてください。

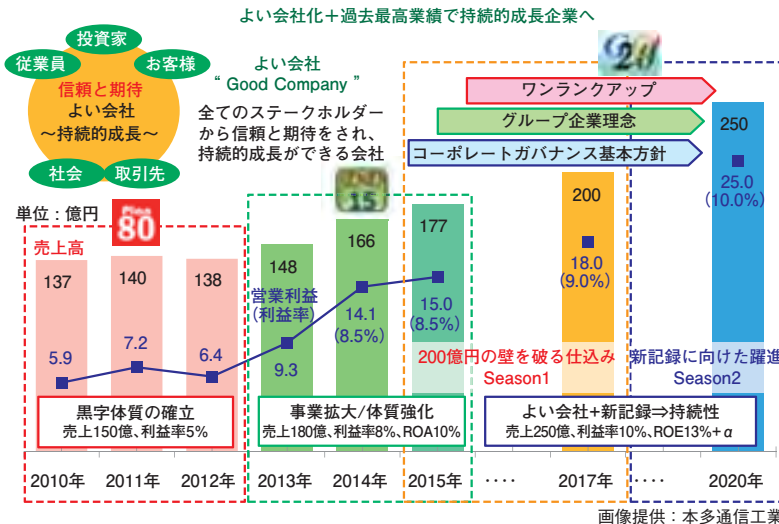
佐谷 戦略として①Segments No.1戦略の深耕、②コンパクト経営の追求、の2つがあります。まずSegments No.1は先程も申し上げたように複数のニッチ分野で一等賞を獲る戦略ですが、それをさらに深掘りしていき、顧客や市場の横展開を進めてまいります。今までは特定製品という「点」での展開に留まっていた側面が強かったのですが、これからは「面」での展開を念頭に、顧客のウォンツ（ニーズよりも先にあるもの）の課題解決で価値創造を図り、次世代の商品やサービスの創出を狙っていきます。

次にコンパクト経営ですが、規模を大きくすることだけを目指さず、無駄のないコンパクトな経営を心掛け、持続的な業績成長を図ってまいります。

小祝 やはり車載向け売上の拡大がドライバーですか。

佐谷 そうですね。21/3期に車載向け売上高100億円へと、15/3期実績45億円から倍増を目指しています。車載カメラ向け売上の拡大に加え

■中期経営計画「GC20」の位置づけ



て、車載カメラ以外の領域にも拡販してまいります。ただ車載のみに注力するのではなく、FAや通信にも注力し、バランスのとれた業績成長を目指していきたいと思っています。

小祝 さきほどお話し頂いた車載カメラ市場の見通しをみると、もっと車載向け売上が伸びても良いのではとも思いますが。

佐谷 車載カメラ市場が2020年には3.5倍に拡大する見通しではあるものの、当社の売上では倍増しかみていない理由は、価格下落を前提にしているためですが、21/3期に車載売上が100億円で良いというわけではなく、勿論100億円以上を狙っています。

小祝 今後の海外展開などについてお聞かせください。

佐谷 現在、国内では長野県安曇野工場、海外では中国深圳工場の2拠点で主に生産しています。国内工場は多品種少量品のマザー工場、海外工場は中量品の一貫通貫の役割を担っています。今後はアセアンで生産をスタートさせるべく準備を進めています。まずラオスのビエンチャンで生産ラ



当社
代表取締役社長
小祝 寿彦

インを構築し、2016年春から操業開始を予定しています。また2015年9月にタイに販売会社を新設するなどアセアンでの事業体制の構築を進めています。海外投資のみならず国内では商流のハブとして物流倉庫を新設し、リードタイム短縮や在庫回転率の上昇など生産性向上も図ってまいります。

堅調な業績推移が見込まれる

小祝 16/3期上期実績の振り返りと下期の見通しについてお聞かせください。

佐谷 16/3期上期実績は車載向け売上が好調に推移し、社内計画を超過して着地しました。但し、第2四半期においてFAや通信向け受注が低迷したことや中国を始めとした先行き不透明感などから期初通期計画を据え置きました。第3四半期に入り受注がFAを中心に回復基調になってきており、売上は第3四半期をボトムに回復していくと思いますし、概ね計画通りに推移しています。

小祝 次に来期以降の中期的な業績見通しをお聞かせください。

佐谷 中期経営計画で打ち出したように車載向け売上の拡大などで堅調な業績が続くとみています。但し繰越欠損金によりこれまで税負担が軽くなっていましたが、今後は通常の税率に戻っていきますので純利益の伸びは少し抑えられると思います。

注力する社内の人材育成

小祝 佐谷社長は社内の人材育成にも非常に力を入れておられると伺っています。その取り組みについてお聞かせください。

佐谷 私は外部から来て当社経営に携わりましたので、まず従業員全員と10人単位ずつで対話を行

いました。それから社内ブログを開設し、社員全員に私を知ってもらおうべく、ほぼ毎日ブログを更新しています。本日、社長就任から6年弱ですが、ちょうど1,200回目の更新となりました。社員全員との対話をした後、部長クラスの育成をすることにしました。10人を選び、私自身が課題を作成し月数回の社内勉強会を自宅にも招きながら1年半、実施しました。そこで部長クラスを執行役員へと育成する手応えを得まして、現在は課長レベルの中間層の育成に注力しています。

小祝 その課題などは全て佐谷社長ご自身で作成されるのですよね、大変な努力がいます。

佐谷 私は新しい価値を創造するのは人間だと思います。その人間を育てない限りは、会社自身の成長性や持続性は確保できないのではないのでしょうか。ですから金太郎飴のように皆を等しく育てるつもりは毛頭ないのですが、最後のベクトルは合ってるな、というイメージでこれからも人材育成に励んでまいります。

株主還元に対し積極姿勢

小祝 御社は16/3期配当において7期連続増配を

予定されるなど株主還元非常に積極的に取り組まれていると思います。最後に御社の株主還元に対する考え方をお教え下さい。

佐谷 先程も申し上げた通り、今後、数年間は純利益の伸びが限定される見通しですので、当社では連続増配にこだわって株主の皆さんに報いていきたいと考えています。とりわけ個人株主の方には長く当社のファンとして応援して頂くため株主優待制度も充実させており、工場のある安曇野産リンゴジュースなどをお送りしております。今後は東証2部から東証1部への指定替えを目指し業績成長に取り組んでまいりたいと考えています。

小祝 本日はお忙しい中、貴重なお話をどうも有難うございました。御社の益々のご発展を期待しています。(対談日：2015年11月9日 宮原)



《短評》

コネクタ業界は顧客の仕様に応じたカスタム製品の割合が多く、規模の大小に関わらず比較的、利益の出やすい業界だ。その中で中堅の同社はこれまで通信分野を柱に事業を展開。そして現在、通信向けで培った堅牢性や耐久性などの技術やノウハウ、及び小回りを活かした素早い提案力などで車載分野へ積極展開を図り、着実に売上を拡大させている。

対談時の佐谷社長のコメントにある通り、ピッ

グチャンスが巡ってきた車載向けの展開に丸三証券調査部では注目している。ADASの進展など車の電装化の拡大により、電気や信号などをつなぐコネクタはこれから飛躍的な数量の増加が見込まれよう。加えてビューからセンシングといった用途の変化による高付加価値化も進むと見る。競争の激化による価格下落などのリスクはあるものの、車載向けコネクタ市場の大幅な成長による恩恵は大きく、同社の中期的な業績成長が期待される。