

掘 努 (ホリ ツトム)

田中商事株式会社社長



徹底した与信管理で得意先を開拓し、 業績向上を図る

◆M&Aにより(株)木村電気工業を子会社化

当社は、昭和25年10月に創業した。今年8月には、木村電気工業の株式をM&Aにより取得している。当社が扱っている商品は、照明器具・換気扇類、電線類、パイプ類、配・分電盤類、配線器具・信号通信機器類、高圧機器類、家電品類、工具・その他の八つに分類されており、これらの商品をメーカーおよびその販社から仕入れ、施工業者等に販売している。当社は、得意先を広く持つことによる分散販売で、経済動向や需要の変動に極力左右されない経営を行っている。また、あらゆる商材を受注できる仕入れ体制により、電設資材のトータル受注を心掛けており、利益を確保している。

営業ネットワークについては、現在、首都圏（第1～5営業部）、北海道、東北、東海の合計8営業部体制で運営している。営業所数は45カ所となっており、今年10月には東京都江戸川区に新規営業所を設立、千葉県柏市については、今年12月下旬にオープンする予定である。また、今回のM&Aにより、今後は関西以西、九州までの需要を取り込める可能性が出てきた。

当社の強みは、原則として自社配送を行っていることであり、得意先のニーズに応えるためにも、今後もこの体制を継続していく。また、各営業所に大きな倉庫を所有しており、標準在庫についてはおおむね取りそろえて得意先のニーズに迅速に対応している。販売先については、現在、多チャンネル化を検討しており、その上で、全国にネットワークを持つことで競合他社との差別化を図っていききたい。

子会社化した木村電気工業では、主にケーブルテレビ用コネクタの製造・販売を行っており、大手とのタイアップ等により、通信関係の機器部品も納入している。ケーブルテレビ用コネクタの需要は非常に小さく、市場規模は30億円程度、競合は国内に1社である。今後は、当社のネットワークを活用しながら大手とのタイアップを広げ、現在の製品を一步進んだ方面へ進出させていきたいと考えている。子会社化のメリットとしては、営業エリアにおけるシナジー、取扱商品のシナジー、得意先拡大におけるシナジーを考えており、当社からも経営者を出しているため、よりダイナミックな営業展開が可能になると考えている。

◆営業所の新設による得意先の拡大等で売上高が増加

売上高については、過去5年間、横ばいながらも上昇のトレンドで推移しており、2007年3月期中間は、前年同期比104.4%、予算比101.3%となった。増加要因は、営業所の新設による得意先の拡大と、デフレの一部解消による販売価格のアップによるものであり、数量的にはほぼ横ばいとなっている。当社では、前期よりデフレ対策を採ってきたため、売上高に大きな影響は出ていない。粗利益率については、デフレの一部解消による若干の値差で伸びている。資源価格の上昇については、販売価格への転嫁で対応しているが、予想以上に上昇しているため、今後の課題の一つとなっている。経費の増加分は、人員増等によるものである。経常利益は、売上高の微増および粗利益率の上昇により、増益となった。営業外費用の増加は、M&Aの費用である。

新設営業所については、販売ベースから構築するため、開設した期は業績に寄与しない。2期以降から上昇し、早いところでは3期以降から小規模の既設営業所と並ぶ程度のペースで進捗していくが、過去5年の新設営業所については順調に推移している。既存営業所については、得意先の見直しおよび新規開拓により、平成16年度中間期に落ち込んだ数値を回復させてきた。

商品別の状況として、照明器具類については、近年、デフレの影響を受けて価格競争が激化し、選別受注を行った影響が出ており、粗利益率は順調に推移しているが、売上高は減少傾向となっている。また、ゼネコン、サブコン、工務店からの支給が多くなり、顧客が在庫を持たなくなったことも要因となった。この商品群は、赤字営業の危険をはらんでいるため、現状の手法で利益を確保する受注を進めていきたいと考えている。電線類については、販売価格の転嫁が順調に進んだため、当中間期は売上高および粗利益率が伸びている。数量的には微増であるが、デフレ対策が功を奏した。

配・分電盤類は、トータル受注によって全体の受注量が増加したため、前年同期比で増加した。粗利益率に

についても、デフレ対策が寄与している。家電品類については、大半がエアコンである。今年は酷暑日や真夏日が少なかったため、売上高は減少したが、粗利益率については、2年前のデフレ期よりも上昇している。工具・その他については、選別受注の影響による若干の売上減少はあるものの、デフレ対策が功を奏して粗利益率は前年同期を上回った。

◆資源価格高騰の販売価格への転嫁により粗利益率が上昇

当中間期の粗利益率の上昇には、値差による影響も若干含まれているが、一部については、資源価格高騰の販売価格への転嫁が寄与している。しかし、まだデフレを完全に脱却しきれていないこと、資源等の価格高騰による影響が出切っていないこと等をかんがみると、今後も不透明感は拭いきれない。また、仕入値も安定していないため、今後は対策の修正を含め、検討を重ねながらの運営になると考えている。経常利益については、販売および粗利益率等がほぼ順調に推移していることから、堅調に伸びている。また、与信管理の徹底により、業績を揺るがすような大きな不良債権も発生していない。

主な経営指標を見ても、M&Aによる財務的なダメージはないと判断している。また、貸借対照表についても、M&Aによるマイナス要素はない。キャッシュフローについても、順調に推移している。

今後の展望として、電設市場の規模は、ほぼ横ばいで推移すると見ているが、住宅着工については、マンション需要により微増の傾向で推移すると予測しているため、需要はまだ出てくると予想される。また、当社は広域にネットワークを張っているが、各地域では地域密着営業を行っており、一部の地方地域を除いて、地域シェアは10%程度となっているため、需要の変動に大きな影響は受けない。

マンションおよび店舗の需要は、今後も微増ではあるが、伸びるものと考えている。工場については、現在の企業収益向上が続いた場合、今後、さらに大きな需要が出てくるとみている。また、企業収益向上の継続は、個人消費へのプラス要因となり、戸建マンションの需要にも影響すると予測している。公共需要については、現在も将来的にも、あまり期待はできないと考えている。

◆営業所の開設要件は、市場性、アクセス、環境

当社の営業戦略の柱は、顧客開拓、情報収集（市場動向ほか）、新設営業所の開設およびM&Aの推進となっており、この3本が密接に絡み合っている。顧客開拓については、販売ベースを広げる新規開拓と、顧客先でのシェアアップを図る深耕開拓に分けられるが、当社独自の徹底した与信管理で懐の深い得意先を多く開拓し、業績向上につなげていきたい。特に、財務内容がよく、親密に取引をしなければならない既存得意先については、每期リストアップして徹底した営業を仕掛けていく。情報収集については、物件の受注に欠かせないため、得意先や仕入先等、あらゆる角度からいち早く情報をキャッチして受注に結び付けていきたい。

新設営業所の開設およびM&Aについては、顧客ニーズに素早く応えるため、大きな倉庫や駐車場の完備を考え、自社所有の土地と建物で営業展開している。ニーズを満たせば賃貸でも構わないが、物件が出てくるのを待っていると、マーケットへの参入が難しくなる。スピード感のある出店をするため、条件を満たす土地があれば、購入を前提としてリサーチしていく。現在、業界の再編が、水面下で徐々に出てきている。時代に合ったビジネスモデルを形成するためにも、現在扱っている商材の周辺にも目を配りながら、シナジー効果の高い企業とのM&Aを戦略の一つとしていく。

過去の実績を見ても、当社の業績向上の鍵を握っているのは営業所の出店である。開設要件は、市場性、アクセス、環境となっており、市場性については、隣接地域を含めて200社以上の得意先候補企業が存在することを確認する。アクセスについては、営業効率や得意先の商品引取りを考え、比較的大通りの近くが望ましい。環境については、産業の発展には人口が重要な視点であると考えており、人口30万人以上を条件としている。以上の要件を柱として、確実に業績向上につながる場所への出店を心掛けていきたい。

子会社化した木村電気工業の決算は期末のみであったため、当中間期までは連結の対象としていない。したがって、今期末の連結数値計画には、下期の業績にのみ反映されており、平成20年3月期および平成21年3月期については、通期で業績に反映されてくる。M&Aによるシナジー効果については、来期以降に出てくると想定しており、今期末までにさまざまな基盤づくりを行っていくため、現段階では表面的なシナジーのみで計画を立案している。

単体の計画として、今期については、中間期の後半からアメリカ経済の減速等により当社の属する業界に影響ある設備投資需要に若干の影響が出てくるとかんがみ、売上高は当初計画どおりとした。一方、利益面につ

いては、デフレ解消による販売価格の転嫁という問題は抱えているが、中間期までのアドバンテージおよび前期より対策を採ってきたシステム等の効果が期待できると判断し、固めではあるが、上方修正する。平成20年3月期および平成21年3月期については、事業がほぼ横ばいという前提で、新設営業所の業績および出店等から算出・立案した。なお、利益率については、デフレ脱却による価格転嫁は厳しいという状況を想定して立案しているため、今後も状況の変化に応じて修正を加えていく予定である。

(平成18年11月8日・東京)