

加賀電子グループ
統合レポート

2024



お問い合わせ先：IR・広報部

〒101-8629 東京都千代田区神田松永町20番地

Tel : 03-5657-0106

Fax : 03-3254-7133

Email : info@taxan.co.jp

Web : <https://www.taxan.co.jp/>

当社グループ所有の福利厚生用クルーザー
[TAXAN V]

目次 INDEX

加賀電子グループの原点	
加賀電子グループの経営理念	3
加賀スピリッツを貫いた、成長の軌跡	5
価値創造プロセス	7
加賀電子グループのビジネスモデル	9
CEOメッセージ 11	
COOメッセージ 13	
CFOメッセージ 19	
特集 EMS事業の更なる成長に向けて 23	
ESG情報	
『サステナビリティ中長期経営計画』の進捗	27
社外取締役鼎談	29
役員紹介	33
コーポレート・ガバナンス	35
内部統制／コンプライアンス	39
人的資本への取り組み	40
社員座談会	41

従業員とともに	45
お客様とともに	47
社会とともに	48
地球とともに	49
財務ハイライト 51	
セグメント別概況	
電子部品事業	52
情報機器事業	53
ソフトウェア事業／その他事業	54
財務・企業情報	
11年間の要約連結財務データ	55
財政状態および経営成績等の分析	57
連結貸貸対照表	59
連結損益及び包括利益計算書	61
連結キャッシュ・フロー計算書	62
非財務データ	63
企業情報／株式情報	65

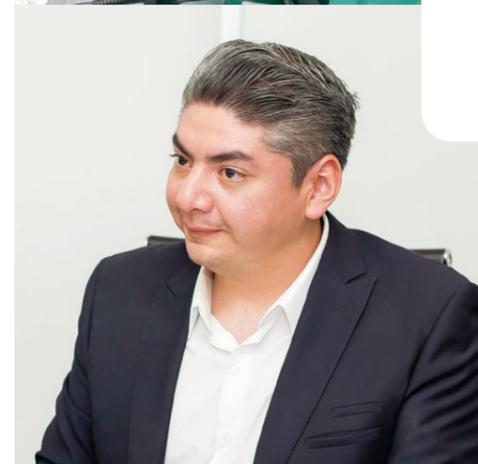


すべては お客様のために

半世紀前に小さな事務所からスタートした加賀電子は、今やグローバルに事業を展開する独立系エレクトロニクス総合商社へと成長しました。これは、創業以来変わらない「すべてはお客様のために」の経営理念を実践し続けてきた結果であり、今後もこの理念のもと、お客様の発展を支えながら豊かな社会づくりに貢献していきます。

豊かな社会づくりに貢献していきます。

豊かな社会づくりに貢献していきます。



報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日
ただし、一部の報告については、必要に応じてこの前後の情報も含まれます。

財務数値

本報告書における財務内容に関わる数値は、表示単位未満を切り捨てています。比率は、円単位で計算後、表示単位の一桁下位を四捨五入しています。

報告対象範囲

本報告書におけるデータの集計範囲は、特に記載がある場合を除き、すべて連結決算対象となる加賀電子株式会社および連結子会社66社（国内22社、海外44社）を対象としています。

※表記とその対象範囲

当社：加賀電子株式会社
当社グループ：加賀電子株式会社および連結子会社 66社
国内事業所：加賀電子株式会社および国内グループ会社 22社

見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通しなどに関する将来の予測は、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまな要因により、この見通しとは異なることがあります。実際の業績などに影響を与える重要な要因には、当社の事業領域を取り巻く国内外の経済情勢、当社製品・サービスに対する需要動向、為替・株式市場の動向などがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

発行年月日

2024年9月30日

編集方針

当社の統合レポートは、商社ビジネスとEMSビジネスの両軸で規模拡大と高付加価値化を実現する、加賀電子グループならではのユニークなビジネスモデルを幅広いステークホルダーの皆様へ紹介し、中長期的な企業価値拡大の実現プロセスとその可能性に理解と共感を得るためのツールとして位置づけています。

数年来の半導体や電子部品の供給不足は、当社業績にとって追い風となりました。これが緩和されたことに伴い、一転してスポット需要の消失や顧客の在庫調整が向かい風となっています。こうしたなか、加賀電子グループはこの状況をどのように打開していくのかという声をステークホルダーの皆様からいただいています。

今回の統合レポートではこれらの声にお応えするため、①ステークホルダーの皆様への関心の高いEMSビジネスの更なる展開をどのように考えているか、②成長戦略について社外取締役はどのような議論を行っているのか、③将来の成長を担う若手社員の声などをご紹介することで、加賀電子グループの揺らぐことのない成長への思いを読み取っていただきたいと思います。

当社は今後も、国内外の投資家の皆様とのエンゲージメントに努めるとともに、本統合レポートを当社理解のためのコアツールとして充実させてまいります。

ウェブサイトを通じた情報開示

本レポート以外にもさまざまな情報をウェブサイトに掲載しています。

ウェブサイト
<https://www.taxan.co.jp/>



財務情報

非財務情報

統合レポート
https://www.taxan.co.jp/jp/ir/library/library_09.html

- IR（投資家情報）
<https://www.taxan.co.jp/jp/ir/>
- 経営方針
- IRイベント
- 業績・財務情報
- IR資料室
- 株式・社債情報

- 会社情報
<https://www.taxan.co.jp/jp/company/index.html>
- 事業紹介
<https://www.taxan.co.jp/jp/business/index.html>
- サステナビリティ
<https://www.taxan.co.jp/jp/csr/index.html>
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書
https://www.taxan.co.jp/jp/ir/cg/cg_06.html

加賀電子グループの経営理念

加賀電子グループは創業以来、「すべてはお客様のために」の経営理念のもとお客様の声をとことん聞き、お客様のご要望にひたすら応えていくことで、電子部品や半導体のキットティングから加工・製造へと展開したEMSビジネス、そして完成品の販売を行う情報機器ビジネスへと事業領域を拡大してきました。これからも、「我が国業界No.1企業」そして「グローバル競争に勝ち残る企業」を目指し、果敢に挑戦を続けていきます。



加賀電子グループが描く成長のロードマップ

加賀電子グループは、『中期経営計画 2024』において「自律成長+新規M&A」を成長力の源泉に定め、電子部品の「商社ビジネス」と基板実装の「EMSビジネス」を成長ドライバーの両輪に据えて、モビリティ、通信、環境、産業機器、医療、ヘルスケアの成長分野に注力しています。本計画の最終年である2025年3月期には、「売上高7,500億円、我が国業界トップクラスの企業」を目指すシナリオを描きます。さらに、その先の「在りたい姿」として「売上高1兆円、グローバル競争に勝ち残る企業」の実現を見据えています。

『中期経営計画 2024』の概要



加賀電子グループのマテリアリティ

	重要課題	関連するSDGs	経済・社会情勢の変化	取り組み課題
E	クリーンな地球環境を作る	7 気候変動に具体的な対策を、13 気候変動に具体的な対策を	●地球温暖化・環境問題の深刻化 ●カーボンニュートラルへの要請	●環境・エネルギー問題に貢献する製品およびサービスの提供 ●環境負荷低減に向けた取り組みの継続
S	働きやすい会社、豊かな社会を作る	5 働きがい、経済成長、8 働きがい、経済成長、10 働きがい、経済成長	●ニューノーマルに向けた社会構造の変化 ●少子高齢化による人材の逼迫	●ニューノーマルに相応しいダイバーシティおよび働き方の促進 ●加賀イズムの継承・発展による人材育成
G	持続可能な経営基盤を作る	16 公正な社会と法の支配、17 パートナーシップによる持続可能な開発を実現	●コーポレート・ガバナンス強化への要請 ●環境変化に耐えうるレジリエンスの実現	●ガバナンス、コンプライアンスの更なる強化 ●利益重視経営の徹底
B	持続的な事業成長を実現する	9 産業とインフラの高度化、12 つくばないで壊さないで、17 パートナーシップによる持続可能な開発を実現	●デジタルトランスフォーメーションの進展 ●IoT・AIなどICTの普及による超スマート社会の到来 ●グローバル競争の激化	●デジタル化社会に貢献する製品およびサービスの提供 ●社会課題解決に貢献する新規事業創出 ●グローバル展開の更なる促進

加賀スピリッツを貫いた、成長の軌跡

加賀スピリッツ

(塚本勲語録)

人脈は無形の財産

事業環境やニーズの変化に迅速かつ的確に対応し、成長を持続してきたのは、お客様や仕入先との日ごろの信頼関係に基づく人脈=事業ネットワークがあったからです。商社を営むうえで重要な経営基盤であり、加賀イズムの一つ“人脈は無形の財産”として継承されています。

NOと言わない

“NOと言わない”をモットーに、お客様のニーズに応え、商材を拡充しながら、部品調達からキット販売へ、さらに受託生産や企画開発、保守サービスへと事業領域を拡大してきました。当社の強みであるグローバルな「ワンストップ体制」は、顧客第一の取り組みが原点です。

在庫は罪の子

運転資金が潤沢になかった創業当時、先に注文をいただき、都度発注する操作方法をとらざるを得ませんでした。ここから“在庫は罪の子”という言葉が生まれ、「受発注の原則」へと進化。発注情報に迅速に対応することで、お客様、仕入先とWIN-WINの関係を構築しています。

人は有限、会社は無限

“人は有限、会社は無限”の考え方のもと、企業活動にゴールはなく、つねに新たな挑戦を続けています。積極的なM&Aや、社会課題を解決する新商品・サービス展開も、持続的成長に向けた取り組みの一環です。「100年企業」へ向けて、当社グループの挑戦は続きます。

コミュニケーション

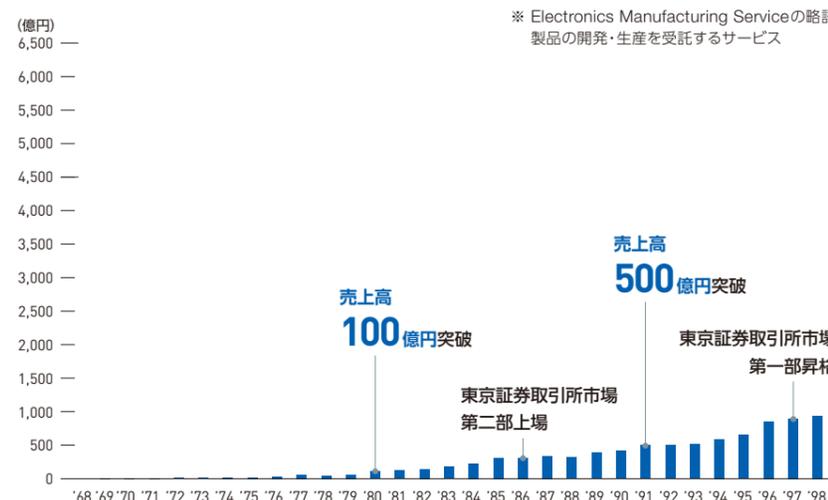
あってこそその組織

先行き不透明な事業環境の変化に“機を見て敏”に対応するには、個の力を最大限に活かす組織風土が重要です。こうした考え方のもと、共通の目的実現に向けて、さまざまな手段でコミュニケーションを図ることができる、風通しの良い職場環境づくりに努めています。

変化に次々と対応し、業容を拡大

わずか2坪の事務所で、秋葉原の便利屋としてスタート。1970年代の「CBトラシーパー」、アーケードゲーム「スペースインベーダー」の大ヒットに乗って業容を拡大。1980年には売上高が100億円を突破。1983年には、「ファミリーコンピュータ」向けにマスクROMを供給したことをきっかけに、家庭用ゲーム事業に進出。

売上高



1980年代以降、海外展開を積極化

1981年、「TAXAN」ブランドで自社開発したApple向け専用モニターが国内外で大ヒット。初の海外現地法人を米国に、1985年には英国にも設立するなど、海外展開が一気に開花。1986年には東証二部へ上場。1990年代は、1992年の香港を振り出しにアジアに積極進出。1995年に進出した台湾が大きく売上拡大に貢献。1997年、東証一部へ昇格。1999年、初の自社工場として、海外EMS*拠点の港加賀電子(深圳)有限公司が稼働。

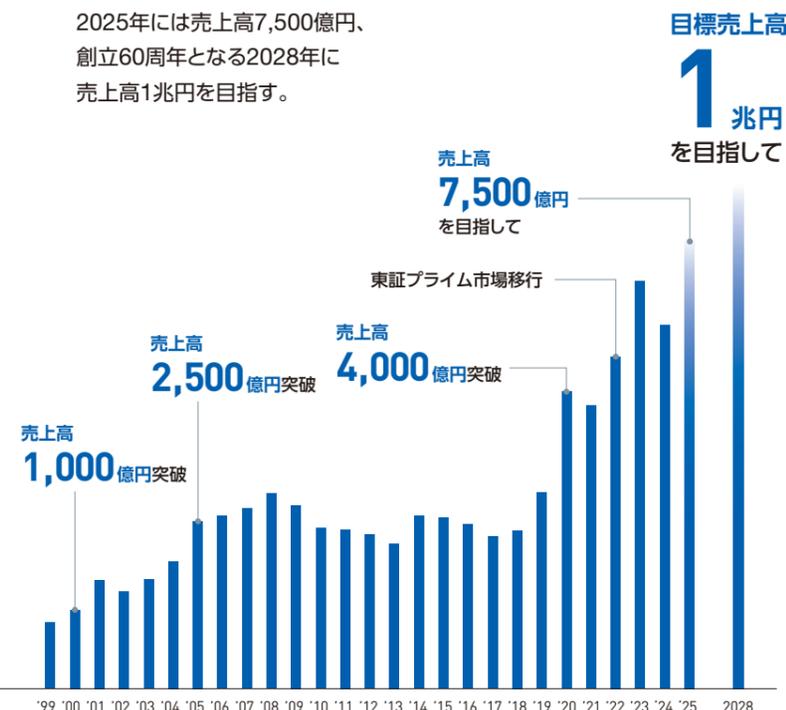
* Electronics Manufacturing Serviceの略語。製品の開発・生産を受託するサービス

2000年以降、EMS生産拠点設立とM&Aを積極化

2000年代に入ると中国に続き、マレーシア、タイ、チェコ、インドネシア、メキシコ、ベトナム、トルコ、インドへとEMS事業の生産拠点を拡大。中国においては4拠点に、タイでも2拠点に拡大。この間に、売上高が2000年には1,000億円を、2005年には2,500億円を突破。2019年以降、加賀FEI、加賀EMS十和田、エクセル、旭東電気を相次いでグループ会社化。

数年来のM&Aをテコに第二の成長期に入る。

2025年には売上高7,500億円、創立60周年となる2028年に売上高1兆円を目指す。



加賀電子グループの事業領域

電子部品事業

電子部品ビジネス



半導体や一般電子部品、LED、各種センサー、液晶パネルなど幅広いエレクトロニクス関連部材を提供しています。米欧、アジアなど世界各地に展開する60社を超えるグループネットワークを活かし、世界最高水準の部品を、お客様へお届けしています。また、サポート体制も万全で、世界中でお客様のご要望にお応えしています。

EMSビジネス



中国・アジアを中心に欧州、米州にまで展開する生産工場を活用し、お客様のご要望に合った地域で生産できる体制を整えています。設計・開発をはじめ、多品種少量生産、半完成品から完成品まで柔軟に対応。また、グローバルに配した当社の仕入ネットワークを活かし、お客様に最適な使用部材の代替提案も可能です。

情報機器事業



国内外の有名ブランドPCや周辺機器などを、国内の家電量販店や写真専門店、一般企業、教育機関などへお届けする販売代理店業務を行っています。また、企業や官公庁向けに、LANシステムやセキュリティシステムの提案から工事、保守までのワンストップサービスを提供しています。

その他事業



アーケードゲーム機などアミューズメント関連機器の企画、製造、販売に加え、CM・映画・アニメーション番組や、高度なCG技術を用いたオリジナルコンテンツの制作を行っています。このほか、環境配慮型のPCのリユース・リサイクル事業や、ゴルフ用品の小売り・卸販売など多彩なビジネスを展開しています。

価値創造プロセス

加賀電子グループは、「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、世の中の変化を成長機会に結びつけるベンチャースピリットを不断に発揮してきました。『中期経営計画 2024』では、量的拡大を担う「商社ビジネス」と、収益の質的向上に寄与する「EMSビジネス」を両輪に、売上高1兆円、グローバル競争に勝ち残る企業へと成長することで、事業を通じて提供する環境・社会価値の拡大に取り組んでいます。

『サステナビリティ中長期経営計画』

『中期経営計画 2024』

更なる収益力の強化	経営基盤の強化
新規事業の創出	SDGs経営の推進

売上高 **7,500** 億円

経済価値の拡大

『チャレンジ 1.60』

創業60周年には

売上高 **1** 兆円

すべては
お客様のために

マテリアリティ

- E:** クリーンな地球環境を作る
- S:** 働きやすい会社、豊かな社会を作る
- G:** 持続可能な経営基盤を作る
- B:** 持続的な事業成長を実現する

“我が国業界No.1企業”
を目指す

自律的成長+新規M&A等による成長

基本戦略

商社ビジネスの拡大を
EMSビジネスの成長につなげる

売上UP → 利益率UP

商社ビジネスの規模拡大 → EMSビジネスによる高付加価値化

海外ビジネス・EMSビジネスの強化・拡大

非財務資本

M&Aなどで
非財務資本を増強し基本戦略の推進力へ

社会関係資本 お客様 10,700社	人的資本 グループ社員数 8,021名	知的資本 技術スタッフ 1,693名	製造資本 自社製造拠点 世界21拠点
--------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------

ステークホルダーへの
価値配分

取引先	商品仕入実績 4,268 億円
従業員	従業員給与・賞与額 200 億円
株主	配当金 総額 57 億円
債権者	支払利息額 8 億円
政府・行政	税負担額 77 億円



財務資本

経営基盤の安定化

ROE 14.5%	ネットD/Eレシオ -0.21倍	自己資本比率 52.6%
株主資本コスト 10.6%		

“グローバル競争に
勝ち残る企業”を
目指す

提供する
環境・社会価値の拡大

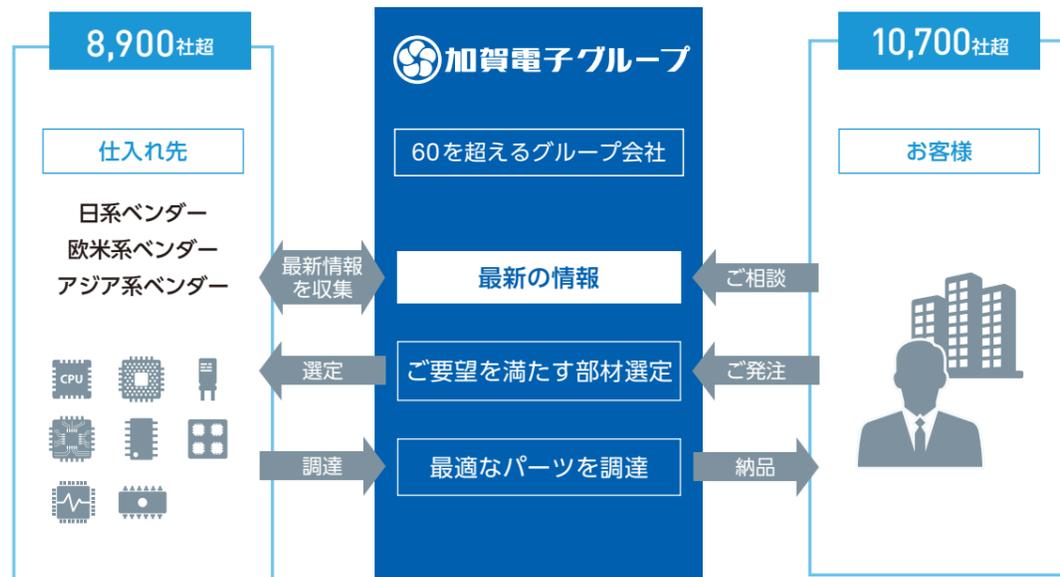
SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

非財務資本増強へ

加賀電子グループのビジネスモデル

商社 (電子部品) ビジネス

取り扱い商材に制限がない独立系商社の強みを活かし、世界中の仕入れ先とお客様を結びつけ、最良の品を最適な形で提供



変化対応力

独立系のアドバンテージ

独立系商社だからできる調達力、50年以上培った信頼とノウハウ

グローバルネットワーク力

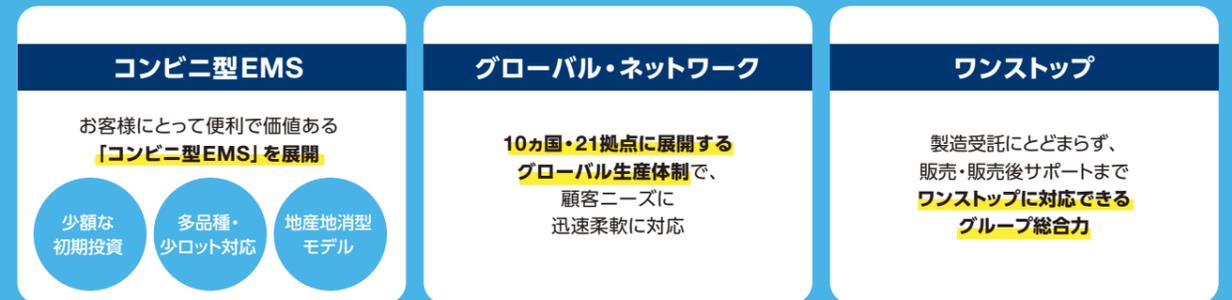
時代を先読みする情報収集力、多彩な領域のグループ力を駆使

テクニカルサポート体制

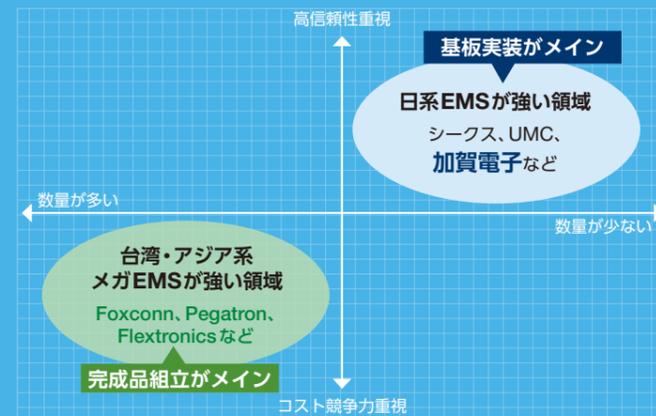
経験豊富な技術者チームに任せる信頼から生まれる万全の体制

EMS ビジネス

高い信頼性と多品種少量生産を当社の強みとして、お客様のいるところに地産地消で事業を展開



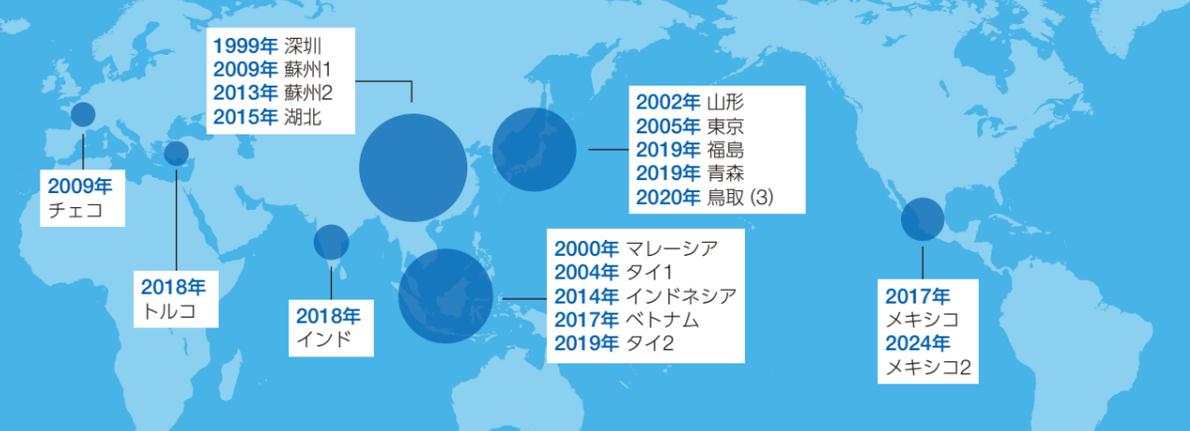
日系EMS vs 台湾・アジア系EMS



コンビニ型EMS vs GMS型EMS



10カ国/21拠点に展開するEMSグローバル生産体制で、顧客ニーズに迅速かつ柔軟に対応





「すべてはお客様のために」を 実践してきた人財が、 加賀電子グループの財産

代表取締役 会長執行役員

塚本 勲

CEO MESSAGE

メキシコ新工場稼働： 加賀電子の「ものづくり」は 新たなステージへ

2024年8月、メキシコの新工場を視察してきました。これまでも世界各地にある工場を巡ってきましたが、300名近い社員が総出で出迎えてくれたのは初めてでした。驚きとともに、新工場の成功に対する皆さんの熱い想いをひしひしと感じてきました。

工場内の最新鋭の実装機がずらっと並んだ様子は、実に壮観でした。2025年3月期の売上高は、空調機器や自動車関連で100億円程度の見込みですが、3、4年後には500億円を見込んでいます。従業員は、2017年

に建てた現工場からも集約中で、1,000名規模に拡大していく計画です。

この新工場ではユニット組立てや電装基板実装が中心ですが、パートナー企業との協業で部品成型や板金加工などの機能を持った合併工場を併設しています。メキシコでの機能の幅を拡大し、北米市場だけでなく、中南米市場にも供給できるEMS拠点としてお客様のものづくりに貢献することが狙いです。

また、建屋の屋上にはソーラーパネルを設置し、自家消費型太陽光発電を導入しました。電力コストと環境負荷を低減するとともに、電力インフラが脆弱なメキシコでは停電への備えとなります。

歓迎イベントでは、「ビジネスが拡大して儲ければ、社

員に積極的に還元する」という加賀電子グループの考え方を説明し、現地の皆さんにエールを送りました。

加賀電子グループのEMS拠点はメキシコのほか、中国をはじめ、タイ、インドネシア、マレーシア、ベトナムのアセアン地域、そして欧州地域ではチェコとトルコがあり、インドも急速に事業を伸ばしています。これで、世界中でものづくりができる基盤が一層強化されたと大きな手応えを感じています。

まずは動き、さまざまな経験を重ねた 人財が加賀電子グループの財産

EMS事業も元をたどれば、創業以来大切にしてきた「すべてはお客様のために」の積み重ねです。「Noと言わない」を信条に、秋葉原での“便利屋”がスタートでしたが、評判を重ねてお客様が増え、業種を問わず、“この部品が手に入らない”と頼まれれば、海を越えてでも探し出して来る。これを繰り返すうちに、その時代時代に必要とされた部品を集めるだけでなくキittingする、そしてユニット化ようになったことが「ものづくり」へとつながっていきました。

お客様から依頼があれば、「まず、動く」。これが社風となって組織の隅々にまで浸透しています。だからこそ、時代の変化を先取りできるのです。そして、お客様からの依頼を理解して競合他社より早く動き出すには、何より勉強していなければなりません。

もちろん、やったことがすべてうまくいくわけではあ



サンルイスポトシ州知事（メキシコ合衆国）：
ホセリカルド ガヤルド カルドナ氏（写真中央）と撮影



TAXAN MEXICO新工場

りません。相当な苦勞をすることも、失敗することもあります。部品でも海外を飛び回っていましたが、現地法人を設立して完成品の海外事業に本腰を入れたのは、自社ブランド「TAXAN（タクサン）」のパソコンモニターがきっかけでした。1980年代、その名が示すように、モニターは欧米市場で売れに売れました。後に、安価な東南アジア製の競合製品が流入するようになり、撤退を余儀なくされましたが、この英語圏でのビジネスで鍛えられた営業マンやエンジニアが、後にEMS事業を切り拓いていったのです。たくさん経験を積んで人が育ってきたことが、加賀電子グループの財産です。

どの業種・業態にも通用する 加賀イズムを堅持し、 新規ビジネス、仲間づくりに挑戦

「すべてはお客様のために」に始まり、「Noと言わない」「在庫は罪の子」などに連なる加賀イズムは、時代がどんどん変化する中であっても、あらゆる業種・業界のお客様に通用すると考えています。加賀電子グループが更に飛躍できるチャンスはまだあると見ています。

「1兆円企業」の実現に向けて、新規ビジネスの創出や電子部品商社の業界再編などこれからも挑戦は続き、新しい仲間も増えていくこととなりますが、加賀イズムをしっかりと皆で守り合っていくという伝統をしっかりと堅持していれば、どんな困難も乗り越えることができるでしょう。

『中期経営計画 2024』 の総仕上げと 次の成長ステージ に向けて

代表取締役 社長執行役員
門 良一

COO MESSAGE

2024年3月期の振り返り

2024年3月期の経済情勢は、国際情勢が一段と不安定になるなか、中国経済の停滞や米中貿易問題など、先行き不透明な状況が続いております。一方、我が国経済は、物価上昇や為替の円安が進行するなか、個人消費が持ち直すなど、緩やかな回復基調が続きました。

当社グループが属するエレクトロニクス業界においては、半導体・電子部品の供給不足緩和にともない車載関連市場では需要拡大が継続しましたが、産業機器市場等では調整局面が続いております。

このような経営環境のもと、電子部品事業において半導体や電子部品の供給不足緩和にともなうスポット需要

の消失や株式会社エクセルの海外子会社における特定顧客向け取引の縮小、更には第3四半期以降に本格化した在庫調整の影響を受け、売上高は、5,426億97百万円（前年比10.8%減）となりました。

営業利益は、売上高の減少にともなう売上総利益の減少に対して販売費及び一般管理費の削減に努めましたが、258億45百万円（前年比19.9%減）、経常利益は259億76百万円（前年比20.7%減）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益や負のれん発生益など特別利益の計上もあり、203億45百万円（前年比11.8%減）となりました。

2024年3月期は前提として、電子部品事業において、半導体・電子部品の供給緩和にともなう「客先での在庫調整の影響」と、前期・前々期と収益拡大に寄与した「スポット需要の消失」の、二つの要因を織り込み、「減収減益予想」でスタートしました。この1年を振り返りますと、「スポット需要の消失」は想定どおりでしたが、「在庫調整

の影響」は、上期段階では、期初想定したほど発現せず、売上高、営業利益とも社内計画を上回って折り返しました。一方、下期に入ると在庫調整の影響がよいよ本格化した結果、営業利益の上振れ幅は徐々に縮小していきました。最終的には、期初予想比では超過達成し、概ね堅調な着地となりました。

2025年3月期の業績見通し

エレクトロニクス関連市場は、車載向けを中心に中長期的に拡大していくものと予想されますが、顧客の在庫調整は当面継続することが見込まれ、本格的な需要回復は2025年3月期後半からになるものと思われま。また、当社グループでは、将来成長に資する人的資本への投資として2024年4月より賃上げを実施いたしました。こ

れらの状況を踏まえ、2025年3月期は、売上高5,550億円、営業利益・経常利益は260億円、親会社株主に帰属する当期純利益は180億円の予想としております。賃上げにより約15億円の費用増となりますが、この影響を織り込んで、今期は「増収増益基調への回帰」を果たす年にしたいと考えています。

2024年3月期業績および2025年3月期業績予想ハイライト

(単位:百万円)

	2023/3期 実績	2024/3期 実績	前年比	2024/3期 業績予想	予想比	2025/3期 業績予想	前年比
売上高	608,064	542,697	△65,367 (△10.8%)	550,000	△7,303 (△1.3%)	555,000	+12,303 (+2.3%)
営業利益	32,249	25,845	△6,404 (△19.9%)	25,000	+845 (+3.4%)	26,000	+155 (+0.6%)
営業利益率	5.3%	4.8%	—	4.5%	—	4.7%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	23,070	20,345	△2,725 (△11.8%)	18,000	+2,345 (+13.0%)	18,000	△2,345 (△11.5%)
当期純利益率	3.8%	3.7%	—	3.3%	—	3.2%	—
EPS (円)	878.65	774.61	△104.04	685.42	+89.19	685.26	△89.35
ROE	19.6%	14.5%	△5.1pt	13.3%	+1.2pt	11.5%	△3.0pt

(注) () は増減率

株式分割

当社は2024年10月1日付で株式分割の実施を予定しております。投資単位を引き下げることにより、個人投資家の皆様にとってより投資しやすい環境を整えるとともに、当社株式の「流動性の向上」と「投資家層の更なる拡大」を目的に、9月30日を基準日として、当社普通株

式を1株につき2株の割合をもって分割いたします。今回の株式分割に伴い、2025年3月期末配当は、1株当たり55円になりますが、分割比率に応じて実施するものであり、実質的な変更はありません。

発行済株式総数の変更

	分割前	分割後
発行済株式総数	28,702,118 株	57,404,236 株
発行可能株式総数	80,000,000 株	160,000,000 株

2025年3月期配当予想

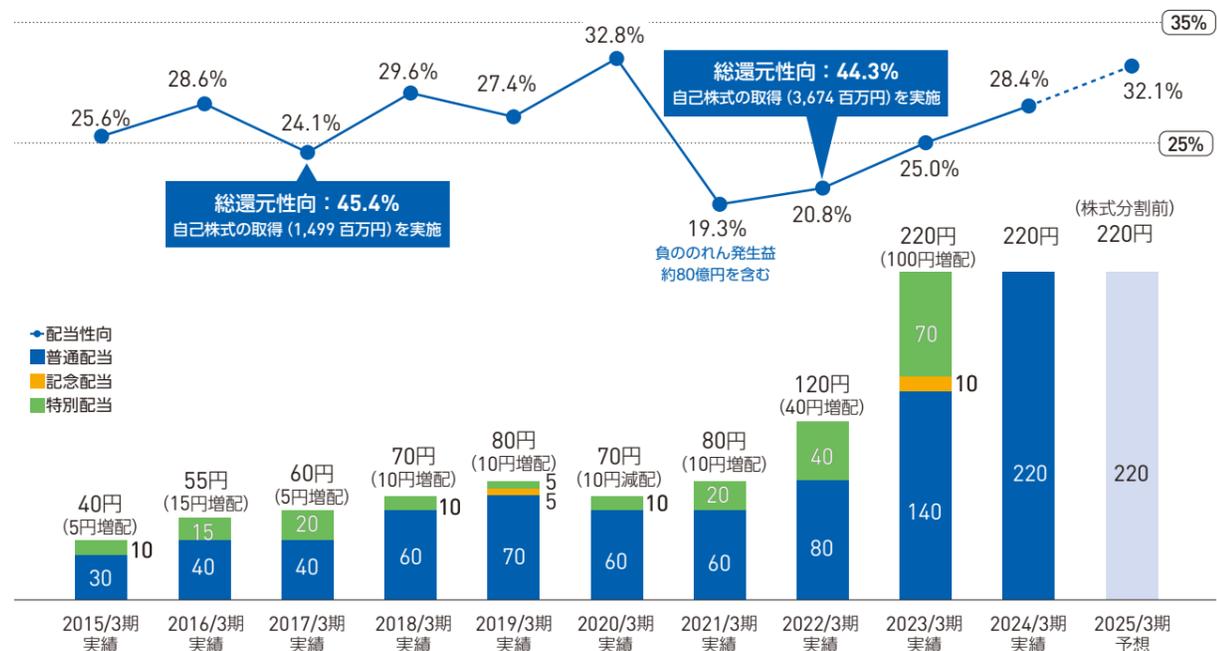
配当予想		1株当たり配当金		
		中間	期末	合計
株式分割前	株式分割前	110円	110円	220円
	株式分割後	110円	55円	—

配当(株主還元)

当社は、連結配当性向25%~35%を目安として安定的な配当を実施することとしています。2024年3月期は減益となりましたが、この考えのもと1株当たり配当金は

前年と同額の220円とさせていただきます。また、2025年3月期においても最終利益は減益予想ではありますが220円(株式分割前換算)を予定しております。

配当推移



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

2024年1月25日、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針を決定いたしました。今後も当社が株主資本コストを上回る収益性でROEを持続的に向上させ、当社の事業や成長性に対して株式市場か

ら正当な評価を受けることでPBRを改善し続けるために、『中期経営計画 2024』にて策定した諸施策の着実な実行をはじめとする、以下の4つの取り組みに注力してまいります。

施策1 『中期経営計画 2024』の着実な実行

中期経営計画で定めた諸施策の着実な実行により事業成長と収益性の維持・向上に取り組み、計画最終年度における経営目標の実現を目指します。

施策2 株主満足度の向上

中期経営計画で定めた株主還元方針(①安定配当の目安としての連結配当性向25~35%、②業績連動配当としての特別配当の実施、③機動的・戦略的な自己株式取得)の着実な実行により株主満足度の向上に取り組んでまいります。また、今秋策定予定の次期中期経営計画においては、株主還元策の更なる進化・向上に向けた議論を深めます。

施策3 サステナビリティ経営の推進

社長執行役員が委員長を務める「サステナビリティ委員会」が中心となって、従前より取り組んでおりますCSRならびにESGへの対応を深化させ、グループ全社で横断的にサステナビリティ経営を推進してまいります。2025年3月期は、温室効果ガス排出量の定量化および削減目標の策定に注力し、TCFDやCDPなど外部機関によるESG評価の向上を図ります。

施策4 積極的なIR活動の維持・強化

従前よりIR専任組織である「IR・広報部」が中心となって取り組んでおります。投資家向けの会社説明会や決算説明会等IRイベントの開催、当社IRサイトや統合報告書、各種メディア(経済紙誌、専門紙)等を通じて定期的な経営情報の発信に一層努めてまいります。加えて、海外も含めた株主・投資家との建設的な対話には、社長執行役員が中心となって精力的に取り組んでまいります。

『中期経営計画 2024』経営目標の進捗状況

当社は、2021年11月に3か年の『中期経営計画 2024』を公表しました。計画初年度となる2023年3月期(2022年度)は、世界的に半導体・電子部品不足が続く中、当社グループの調達力の強みを最大限発揮して、スポット需要に積極的に対応した結果、新規M&A目標を除き、売上高、営業利益ならびにROEのすべてのKPIにおいて、2年前倒しで最終年度の経営目標を達成しました。

このような初年度の実績を踏まえ、最終年度の業績見通しをアップデートし、2023年5月11日に「最新見通し」として公表しました。2024年3月期(2023年度)実績ならびに2025年3月期(2024年度)予想は、電子部品事業

においてスポット需要の消失や客先における在庫調整の長期化および賃上げといった環境変化もあり、営業利益およびROEは当初の計画値を上回る水準で推移する見通しですが、最新見通しに対しては、売上高および営業利益において今一步及ばない状況にあります。

2025年3月期については、2024年5月9日に公表しました業績予想は、ステークホルダーの皆様に対する「コミットメント」として、また最新見通しは「チャレンジ目標」として位置づけ、当社グループ一丸となって『中期経営計画 2024』最終年度の総仕上げに取り組んでおります。

『中期経営計画 2024』の経営目標および実績・業績予想

	経営目標当初計画 2021/11/25公表	初年度実績 2023/3期	経営目標最新見直し 2023/5/11公表	2年目実績 2024/3期	最終年度業績予想 2025/3期
売上高	7,500億円 6,000億円:自律成長 1,500億円:新規M&A	6,080億円	変更なし	5,426億円	5,550億円
営業利益	200億円	322億円	300億円以上	258億円	260億円
ROE	安定的に 8.5%以上	19.6%	安定的に 10%以上	14.5%	11.5%

『中期経営計画 2024』経営施策の進捗状況

本計画においては、「更なる収益力の強化」「経営基盤の強化」「新規事業の創出」「SDGs経営の推進」の4つを基本方針として掲げております。それぞれの重点課題に対する取り組み状況につきましては、概ね当初の計画に沿って進捗しているものと認識しています。

「更なる収益力の強化」につきましては、EMSビジネス、海外ビジネスの強化・拡大として、2024年4月よりメキシコ新工場を始動させることができました。また、「経

営基盤の強化」につきましては、人的資本への投資に積極的に取り組み、男性社員の育児目的と特別休暇の取得が進んだほか、グループ横断的な賃上げも実現いたしました。

一方で、「新規事業の創出」につきましては、CVCを活用したベンチャー企業に対する出資を進めましたが、新規M&Aは現時点では具現化できておらず、引き続き継続課題として取り組んでおります。

基本方針	重点課題	主な成果	評価
更なる収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 成長分野への選択と集中 EMSビジネス、海外ビジネスの強化・拡大 	<ul style="list-style-type: none"> メキシコ新工場始動(2024年4月) 	○
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの強化 効率的なグループ経営 人的資本への投資 	<ul style="list-style-type: none"> 男性育児目的特別休暇制度を新設、73.3%利用(2024年3月期) グループ横断的に賃上げを決定(2024年3月) 	○
新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> 新規分野への取り組み ベンチャー投資によるオープンイノベーション推進 	<ul style="list-style-type: none"> CVCを活用したベンチャー企業に対する出資(2023年3月期5件、2024年3月期1件) 	△
SDGs経営の推進	※ ESG情報「サステナビリティ中長期経営計画の進捗」参照		



次期中期経営計画の策定に着手

創業60周年を見据えた当社グループの成長シナリオを株主・投資家の皆様にお示すべく、2026年3月期(2025年度)からスタートする次期中期経営計画の策定に着手しています。

現時点(2024年9月)では、まだ具体的なこととお話することは差し控えますが、現行の『中期経営計画 2024』で定めた重点施策をバージョンアップさせ、既存のビジネス領域においては、事業ポートフォリオ運営を強化していきたいと考えています。すなわち、事業ポートフォリオを再定義し、各ポートフォリオの市場成長性や競争優位性を踏まえ、中期的な戦略の方向性を定めることを考えています。社長就任以来、私が掲げている「利益重視の経営」をさらに一歩進め、各ポートフォリオの事業推進にメリハリをつけるとともに、事業投資や人財投資の

意思決定に活用することも想定しています。また、当社グループの非連続な成長を実現するためのM&Aや新規事業の創出にも引き続き挑戦していきます。

事業推進による経営数値目標の達成と資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた資本政策を実施することも重要な検討課題です。稼いだ利益・キャッシュを成長投資や株主還元などにどう配分していくかという、キャピタルアロケーションの方針、併せて、現在の「配当性向25%~35%」を基本とする株主還元の在り方についても見直しの議論を重ねているところです。

次期中期経営計画の詳細は、2024年11月に公表を予定していますので、是非ご注目いただきたいと思います。



企業価値 最大化に向けた 財務戦略を実行

上席執行役員
管理本部長
石原 康広

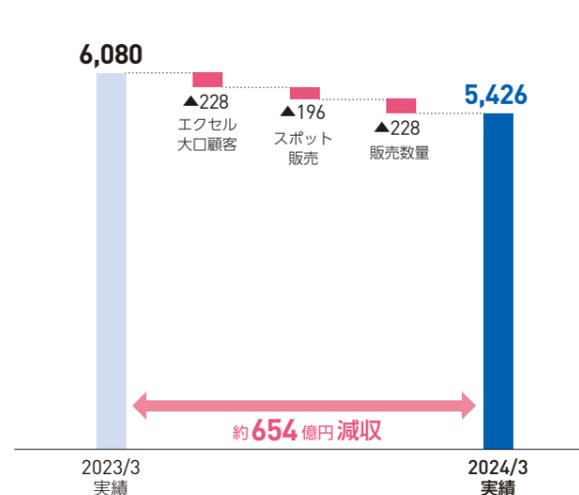
2024年3月期の業績変動要因の分析

2024年3月期の当社グループの業績は、売上高が前期比654億円減収の5,426億円、営業利益が前期比64億円減益の258億円となりました。

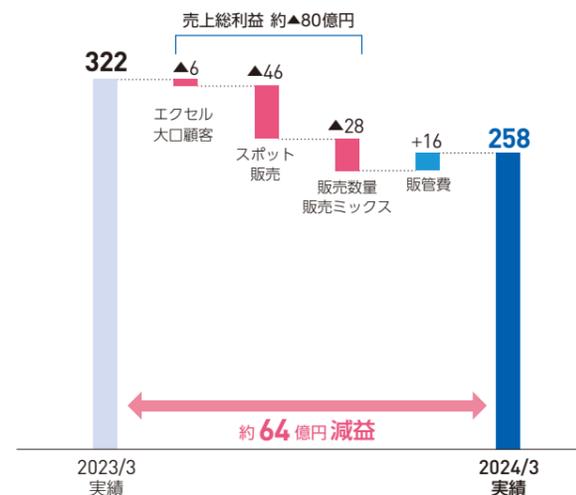
減収要因としては、主に三点あります。一つ目は、エクセルにおける特定大口顧客向け取引の縮小により228億円の減少、二つ目は電子部品事業におけるスポット需要消

失による196億円の減少です。これら特殊要因による減収が全体の2/3を占め、残りの1/3が顧客在庫調整の影響等に伴う減少228億円となります。また、営業利益は、これら特殊要因による52億円の減少と顧客在庫調整による販売減等に伴い28億円の減少となった一方、販管費は16億円減少し、64億円減益での着地となりました。

売上高変動要因 (億円)



営業利益変動要因 (億円)



会社別業績

これを会社別に見ると、加賀電子は、スポット需要消失の影響が大きく、減収減益となりましたが、売上総利益率・営業利益率、いずれも前期実績と概ね同水準となっており、収益力自体は維持できていることが確認できます。

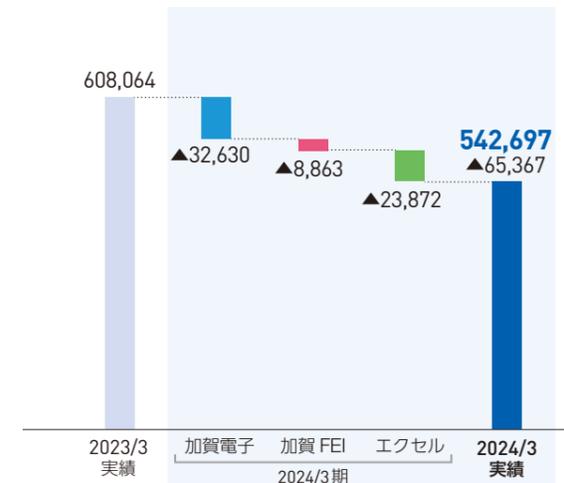
加賀FEIは、一見すると営業利益が大きく低下しているように感じられますが、スポット需要消失に加え、2024年3月期から開始したグループ内本社賦課費の計上や、特定取引先に対する貸し倒れ引当金繰り入れなど、一過性の特殊

要因が大きく影響しており、M&A後、高収益体質を確実に身に付けてきたと考えております。

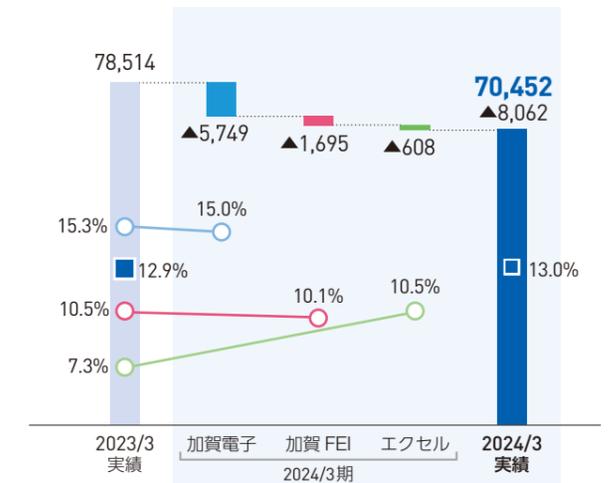
エクセルは、大口顧客向け売上の減少はあったものの、販売ミックス良化により収益力を高め、売上総利益率・営業利益率ともに大きく向上させています。

このような状況から、連結の売上総利益率はわずかながらも前期の数値を上回っており、持続的に「稼ぐ力」を維持し続けていると考えております。

売上高 (百万円)

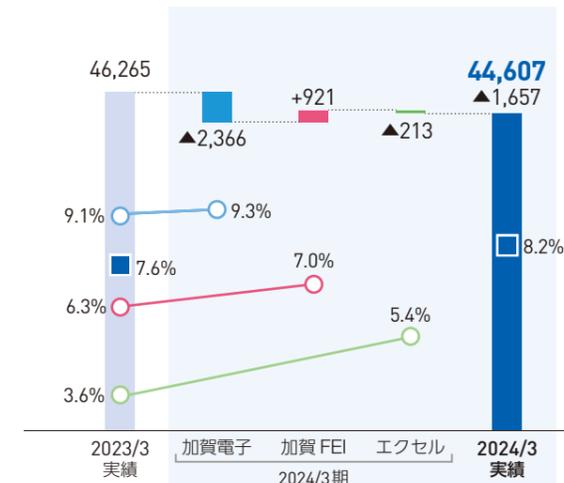


売上総利益 (百万円) / 売上高総利益率

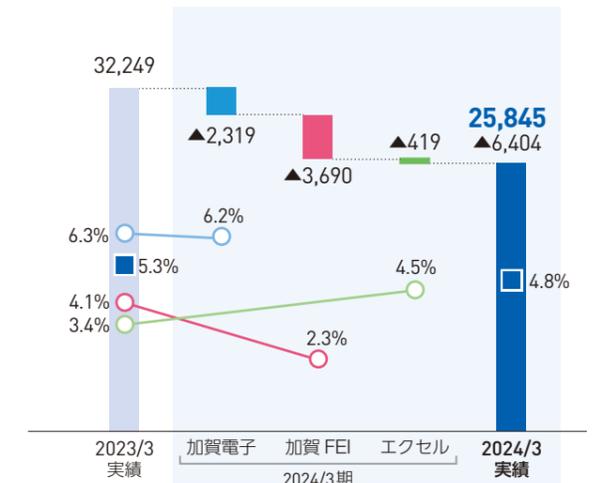


(注) 売上総利益および営業利益については、3社間の連結調整前の数値を記載しています。なお、連結調整額は、売上総利益が25百万円、営業利益が198百万円です。

販管費 (百万円) / 販管費率



営業利益 (百万円) / 営業利益率



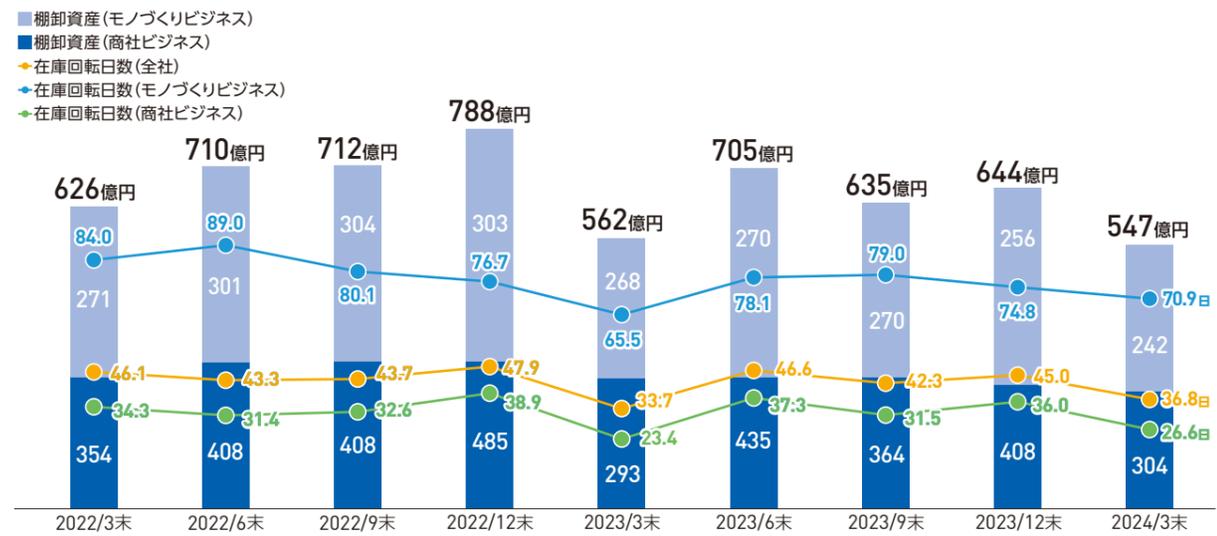
在庫コントロールとキャッシュ創出力

在庫コントロールは当社の重要施策の一つとしており、その推移には絶えず目配りを利かせております。2024年3月期末の棚卸資産は、主要顧客の在庫調整などの影響の中で、期中700億円前後で推移していましたが、仕入・調達の調整などに努力した結果、前期末比14億円減少の547億円となりました。一方、在庫回転日は売上高の減少も

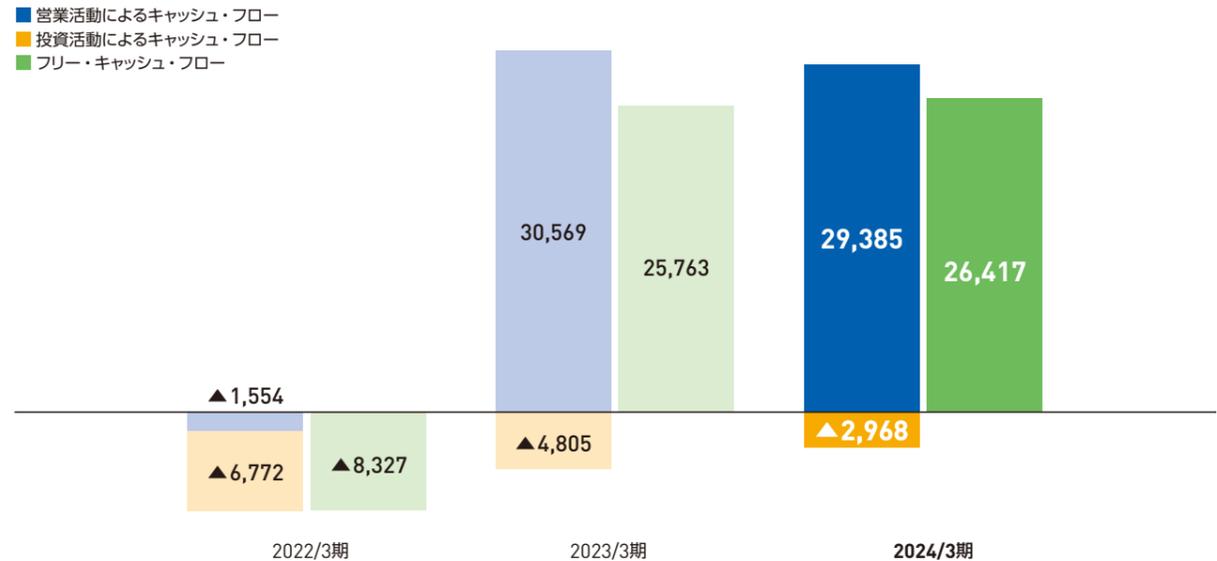
あり36.8日と3日ほど悪化しているため、在庫削減の取り組みを強化、継続してまいります。

また、在庫削減に努めたこともあり、営業活動によるキャッシュ・フローは293億85百万円の収入、フリー・キャッシュ・フローは264億17百万円の収入となり、引き続き高いキャッシュ創出力を維持できていると考えております。

棚卸資産／在庫回転日数の推移



キャッシュ・フロー (百万円)



将来の成長投資に向けて、財務基盤の安定性を確保

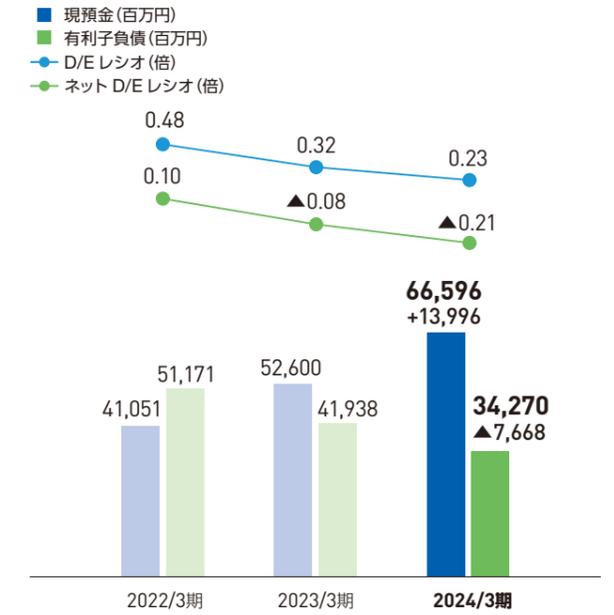
創出したキャッシュを原資に借入金の返済を行った結果、有利子負債は前期末比76億68百万円減少の342億70百万円、D/Eレシオは利益獲得による自己資本の積み増しもあり、0.23倍と低く抑えられました。

現預金残高は前期末比で139億96百万円増加した665億96百万円となり、現預金の積み増しによってネットD/Eレシオは-0.21倍と前期末に引き続きマイナス値でさらに低く抑えられており、財務基盤の安定性・体質強化はますます盤石となっております。

自己資本の増加により自己資本比率は52.6%と財務の安定性は高まった一方、ROEは14.5%となり資本効率はやや低下しております。

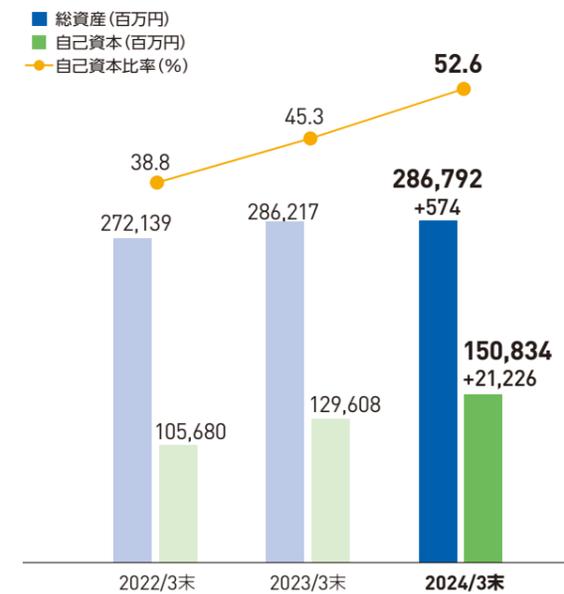
引き続き、より一層収益力を高めるとともに、創出した資金の活用について、M&Aを含む事業拡大投資、成長に向けた生産設備などの事業基盤や人的資本への投資、株主還元など、多角的な取り組みを実施し、「安定的に10%以上」としているROEの経営目標に対し、持続的な維持・向上を目指します。

現預金／有利子負債／D/Eレシオ／ネットD/Eレシオ

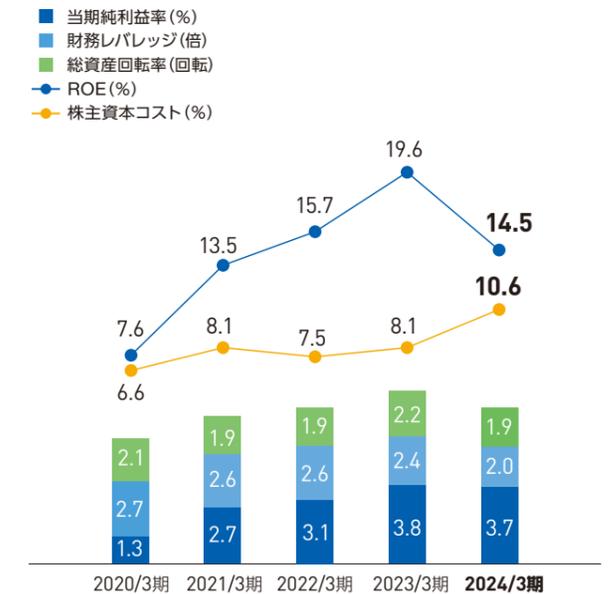


(注) 1. D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本
2. ネットD/Eレシオ=(有利子負債-現預金)÷自己資本

総資産 (百万円) / 自己資本 (百万円) / 自己資本比率 (%)



ROE (%) / 株主資本コスト (%) / 当期純利益率 (%) / 財務レバレッジ (倍) / 総資産回転率 (回転)



“ものづくりは、決してなくなるしない”

EMS事業の更なる成長に向けて



上席執行役員
EMS事業部長
岡部 剛男

中国をはじめアセアンや欧州、さらには米州まで、グローバルに展開する生産工場を活用し、お客様のいる所に地産地消で対応できる体制を整えています。製品の設計開発をはじめ、高信頼性で多品種少量生産、半完成品から完成品まで柔軟に対応できるトータルサポートを実現しています。

「世界最強の黒子集団」の信条

私は、加賀電子のEMS事業は「世界最強の黒子集団」だと自負しています。

お客様がどこかの国へ“行く(工場を建設する)”となったから、どこへでもコバンザメのようにピタッと付いて行きます。創業以来の経営理念「すべてはお客様のために」が、社員一人ひとりが大切にしている価値観であり信条だからです。その決断力、機動力は、他社には無い当社最大の強みだと思っています。

行くこと決めたら、収益には徹底的にこだわります。“採算

が合う／合わない”ではなく、お客様目線で「合わせる」のです。ここが、独立系部品商社の真骨頂です。大事なものは売上の大きさよりも利益の大きさですから、“儲からなくても、工場運営のために仕事を取ろう”という発想は当社にはありません。

機動力という点では、EMS事業におけるものづくりの軸足を、時代の流れを読んで古くはオーディオから複写機・プリンターなどのOA機器へ、そして車載機器や産業機器へと展開してきました。こうした目利きの上手さも、当社な

らではの強みといえます。今後の成長領域としては、製造現場に携わるロボットに着目しています。

当社のEMS事業は、現地で人を雇い、一緒に働き、地産地消で儲けた利益はまず社員に還元する、ということ

大切にしています。雇用を創出するとともに、企業として納税義務を果たすことで現地社会に貢献しています。ですので、5年、10年、20年とステークホルダーに貢献し続けるには、高い収益力は必須です。

EMS事業の足元における課題

これからも、日系企業が海外に進出した国に我々も寄り添い、ものづくりをお手伝いするという「地産地消」の方針に変わりはありません。しかし、EMS業界における「ものづくり」の視点で考えると、いままでとは違った動き方をしていかなければ、成長を持続させることはできません。

現在のお客様は日系企業が中心ですが、これからは外国企業を増やしていかなければなりません。海外のお客様の開拓においても、「地産地消」を基本とするため、そこには課題がいくつかあります。

最大の課題は、人材教育です。地産地消を進める上では、各拠点でローカル人材をどのようにコーチングしていくかというグローバルな教育制度が重要だと考えています。

国内では、加賀EMS十和田に外国人技能実習生を受け入れる仕組みとして、人材教育の専門部署を設けています。

また、私が中国に駐在していた頃は、西安の専門学校に「加賀電子クラス」を開設し、日本流のものづくりや加賀電子流のビジネスを教え、卒業生を当社に受け入れていました。今、これと同じ発想で、日本から教育担当の専門人材を現地に派遣してコーチングする仕組みを各国で構築すべく

準備を進めています。

もう一つの課題は、米中対立の常態化に伴う中国製品の輸出入制限や関税引き上げなど、中国を取り巻く地政学リスクが高まっており、中国でもものづくりを続けることが難しくなっています。日系企業の中国への新規投資が停滞しているなかで、今後ASEANでの製造比率が高まってくると、私は見えています。

当社は、EMS事業の頭脳に当たるマザー工場は国内の加賀EMS十和田、生産に関わるマザー工場は中国の加賀沢山電子(蘇州)と位置づけていますが、このような変化に対応するため、タイをASEANにおけるマザー工場とし、3拠点体制を構築していく考えです。

現状、中国での生産を回避する流れにありますが、中国のものづくりのポテンシャルは非常に高く、サプライチェーンも構築されています。ですので、中国の製造力や技術力をうまく活用しつつ、いかに日本企業である加賀電子ならではの高品質なものづくり力を発揮していくかに注力しています。これからも、安価で豊富な部材を持つ中国と、上手に関わっていこうと思っています。

「十和田工場(生産センター)」を核に、グローバル拠点連携と人材育成体制構築



EMS事業の今後の戦略

EMS事業の成長戦略としては、「加賀電子品質」を大切にしながら、年率10%から15%の成長が健全なレベルだと考えています。それ以上のペースで増やそうとすると、大けがをするリスクがあります。ものづくりで大けがをする、その破壊力はすさまじいです。実際に私が経験した事例で、一回の不良発生でそのビジネスにおける一年分の利益が吹き飛んでしまったことがあります。以来、この経験から私が成長戦略を考える際には、いかに品質レベルを維持していけるかということに細心の注意を払うようにしています。

EMSの事業規模を拡大するには、事業を展開する国・拠点を増やす、つまり、「面」を広げていくのが一つのアプローチです。そしてもう一つは、事業を深掘りすることによる成長、つまり提供する「機能」を高めることにより、付加価値を増やすアプローチです。

人間の身体に例えるなら、「体自体を大きくすること」と、「筋肉や骨を強靱にすること」を同時に進めていきます。特に重要なことは、何があっても倒れない軸足を鍛えることで、これは無理してでもやる必要はあると考えています。プラモデルを組み立てていくような作業のため、ピース、ピースを自前で生成する時間がなければ、他社とのタイアップや企業買収を行っていきます。

では、何を鍛えたいかという点、3点あります。

一つ目は、「購買力」です。加賀電子のものづくりに対するお客様の期待は、電子部品をどれだけリーズナブルに、安定的に、グローバルレベルで調達ができるかにあります。電子部品商社の市場規模は約4兆円あり、買収による成長余力は大きいとみています。部品調達力のある商社が買収のターゲットとなります。

二つ目は、回路基板の「設計力」です。デジタル化の進展によって、一枚の基板に多様な機能が積み込まれるようになり、回路設計は電源系、通信系など機能ごとに分かれていきました。そして、便利な設計支援ソフトが普及した結果、大手セットメーカーですら設計力が脆弱になっているのが現状です。電気回路全体を見渡す設計力が弱まり、

モデルチェンジの際には、現行製品の基板の中で、“ここは使える”“ここは使えない”といった判断が難しくなりつつあります。ここをしっかりとサポートしていく力を備えることによって、競合他社への競争優位性を一層高めることができますと確信しています。

最後は、「製造力」です。正直言って、今の当社のEMS事業は、品質力や製造力においてまだまだ改善の余地があると自覚しています。しかし、今後3年内には、品質力の差を顕在化できる見通しです。

2018年、中国に「蘇州加賀智能設備有限公司」を設立し、はんだ槽や表面実装機、各種検査機などの機器で構成されるSMT (Surface Mount Technology、電子部品実装) ラインの内製化を進めています。

現在、これら内製化した機器をさらに進化させているところです。最新の自動化技術も採り入れ、電子基板組立からユニット組立までに対応し、実装精度や生産・品質向上に向けた取り組みを加速させています。

このような内製の生産設備導入によるローコストオペレーションの世界展開という平時の取り組みとともに、有事にはいかにお客様の生産ラインを守るかに全力で対応しています。

お客様の生産ラインを守るということで、私の記憶に新しい事例は、2011年のタイ大洪水です。当時、当社のタイ工場も水没したため、部品供給がストップしたお客様に対しては、発災後10日のうちに当社の中国工場から供給できる体制に切り替えました。これは、当社の製造力と機動的なグローバル対応力、そしてBCP対応力を象徴する事例と言えるでしょう。

「付加価値」を加賀電子流に言い換えると、「お客様のために」になります。「購買力」「設計力」「製造力」を日々磨きつつ、いざというときの「BCP対応力」で、どれだけお客様に喜んでいただけるか、どれだけお客様にとって頼もしいパートナーとして評価していただけるか、がこれからの成長戦略のkey for successだと考えます。

ものづくりは、決してなくならない

最後に、私が見ている“その先”についてお話ししましょう。超少子高齢社会が進展する日本では、これから先、ものづくりの担い手が増えていくことはありません。こうした中で、今日本企業ならではの品質をいかに守り抜くかが問われています。日本の製造業が生き残るには、この“日本品質”を絶対になくしてはなりません。

換言すれば、「日本人に頼ってでは、世界では勝てない」リスクが生じることを念頭において、「日本人に頼らずに日本品質を実現する」方法を確立しなければなりません。

これを実現するには、ものづくりに、より高度な標準化が欠かせません。ただし、この“標準化”は、全自動化を意味するものではありません。なぜなら、全自動化ではモデル

チェンジの際、次のモデルに素早く最適化するのに困難がともなうからです。半自動化でありながらボーダレスな仕組みで、「加賀電子ならどの国の工場でも同じ日本品質」の実現を目指します。

ボーダレスな標準化は、同時に「言語に頼らないものづくり」も可能にします。それによって、ローカル人材の採用が制約になることなく、どこの国においても機動的に事業を展開できるようになります。

私は、「ボーダレス」「言語レス」を、次の成長に向けたキーワードに据えています。そして、このような展望の根底にあるのが、「ものづくりは、決してなくならない」という確信なのです。

Column

お客様の声

内製と変わらない、重要なパートナー

エトリア株式会社
執行役員
購買品質本部 本部長 江尻 拓也様

エトリア株式会社 (以下、当社) は株式会社リコーと東芝テック株式会社の合併会社として、両社のオフィス向け複合機/プリンターおよびその周辺機器などの開発生産に関わる事業を統合して2024年7月に設立されました。当社では、仕事を委託する際、私たちのパートナーとして委託先企業の戦略が当社の戦略と合致していることを重視しています。そして、合致していることを確認したうえで、品質、コスト、調達、安全性においても競争優位であるかを見極め、選定しています。

加賀電子グループは、メガEMS企業と異なり、少量多品種でも受託すること、当社のようなインダストリーのロングライフ (量産終了後のサービス提供) にも積極的に取り組むこと、さらにこのような環境下でも競争優位を確立されていることなどが、MFP (複合機) 分野の当社の戦略と合致していると考えています。

例えば、原価改善においては、自動化や生産性向上の弛まぬ改善・改革が進められており、当社が考える競争優位な原価を実現しています。調達においても、2021年ごろの半導体調達難の時期においても、まるで内製であるかのごとく歯

を食いしばり、必死に行動していただいたことが、今でも私の心に深く刻まれています。内製と変わらない、重要なパートナーだと感じています。

部品の選定はセットメーカーである当社が行っていますが、日々のオペレーションはお任せしています。特に、適切な在庫管理や、各社とのデリバリー交渉は安心してお任せさせていただいています。それでも調達できない場合は、グループ会社の加賀FEIと連携して市場品を探していただきました。当社にはない調達ルートで助けていただいたことが何回もあり、感謝しています。

当社が業界のトップランナーであり続けるには、原価競争力と品質力が欠かせません。原価においても品質においても、最重要な基板生産をお願いしている以上、常に改善を求めます。

さらに、データ連携を強化し、当社とより一体となった情報連携を実現していきたいと考えております。更なる飛躍を期待しておりますので、ぜひお力添えいただきたく存じます。

『サステナビリティ中長期経営計画』の進捗

当社グループは2021年11月に『サステナビリティ中長期経営計画』を策定いたしました。「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、「持続可能な社会の実現」と「持続的なグループの成長」の両立を目指したサステナビリティ経営を推進していきます。取り組みにあたっては、お客様、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会など

すべてのステークホルダーとの対話を尊重し、持続可能な社会の実現に積極的な役割を果たすとともに、企業価値の向上を目指していきます。

サステナビリティ方針

1 事業活動を通じて
環境課題に取り組みます

2 人権を尊重し、
人財を育成します

3 社会との相互信頼の
確立を目指します

マテリアリティ（重要課題）の特定

加賀電子グループは、世界および当社が直面する様々な課題や社会からの要請に真摯に向き合い、「E:環境」「S:社会」「G:ガバナンス」ならびに「B:事業」の4つの観点から、当社の経営にとってイン

パクトの大きい重要課題を以下の通り特定しました。これらのマテリアリティの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に寄与する企業活動を実践し、更なる企業価値の向上を推進していきます。

マテリアリティ	関連するSDGs	経済・社会情勢の変化	取り組み課題
E クリーンな地球環境を作る	7 持続可能なエネルギー、13 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化・環境問題の深刻化 カーボンニュートラルへの要請 	<ul style="list-style-type: none"> 環境・エネルギー問題に貢献する製品およびサービスの提供 環境負荷低減に向けた取り組みの継続
S 働きやすい会社、豊かな社会を作る	5 男女平等、8 働きがい、8 働きがい、10 若年層の雇用	<ul style="list-style-type: none"> ニューノーマルに向けた社会構造の変化 少子高齢化による人材の逼迫 	<ul style="list-style-type: none"> ニューノーマルに相応しいダイバーシティおよび働き方の促進 加賀イズムの継承・発展による人財育成
G 持続可能な経営基盤を作る	10 公平な社会、17 持続可能な開発	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス強化への要請 環境変化に耐えうるレジリエンスの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス、コンプライアンスの更なる強化 利益重視経営の徹底
B 持続的な事業成長を実現する	9 産業・インフラ、12 持続可能な消費、17 持続可能な開発	<ul style="list-style-type: none"> デジタルトランスフォーメーションの進展 IoT・AIなどICTの普及による超スマート社会の到来 グローバル競争の激化 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化社会に貢献する製品およびサービスの提供 社会課題解決に貢献する新規事業創出 グローバル展開の更なる促進

『サステナビリティ中長期経営計画』の進捗

主なテーマ	取り組み課題・検討課題	2023年度の主な活動・進捗状況
E 再生可能エネルギー100%化の実現	国内営業拠点における再エネ導入	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ由来電力は全体電力の5.1%で導入済み 「24年40%再エネ化」の目標達成に向けて、非化石証書購入を決定。併せて、2024年度において温室効果ガス排出量定量化および削減目標設定を決定
	国内製造拠点における再エネ導入	<ul style="list-style-type: none"> 十和田工場（2023年12月）、須賀川工場（2024年2月）で太陽光発電設備を導入
	海外製造拠点における再エネ導入	<ul style="list-style-type: none"> メキシコ新工場（2024年4月）にて太陽光パネルを設置
E 社有車両のEV化	国内営業車両の電動車（EV、HV、PHV、FCV）への切り替え	<ul style="list-style-type: none"> 電動車化比率は前年度比3.0ポイント増の85.0%（2024年3月末）

福島事業所に設置した太陽光パネル



ベトナム工場に設置した太陽光パネル



『サステナビリティ中長期経営計画』の中長期目標

主なテーマ	取り組み課題・検討課題	中期目標*	長期目標
E 再生可能エネルギー100%化の実現	国内営業拠点における再エネ導入	2024年：40%（1%）	2030年：100%
	国内製造拠点における再エネ導入	～2024年：情報収集・分析および方針決定	2030年：50% 2050年：100%
	海外製造拠点における再エネ導入	<自家発電/外部調達> 太陽光パネル/バイオマス発電/再エネ事業者	2030年：30% 2050年：100%
E 社有車両のEV化	国内営業車両の電動車（EV、HV、PHV、FCV）への切り替え	2024年：85%（78.5%）	2030年：100%
S ダイバーシティと人財マネジメント	中核人財の多様性確保（女性、外国人、中途採用）	<女性新卒総合職比率> 2023年：30%（5.8%）	<女性新卒総合職比率> 2028年：40%
	高齢者・障がい者雇用の取り組み	<女性管理職比率> 2024年：15%（13.3%）	<女性管理職比率> 2029年：17%
S 「ワークライフ・マネジメント」と「生産性向上」	育児・介護支援、テレワークなど各種制度拡充	2022年：各種制度拡充 2023年：認定取得	2025年：外部認定取得 2024年～認定継続
	健康経営優良法人の認定取得		
G CGコード改訂・東証再編に対応したガバナンス体制の再構築	独立社外取締役1/3以上 指名・報酬委員会の設置	2021年6月実施済み	次期CGコード改訂に応じて目標設定
	取締役会の多様化	～2022年6月：方針決定	
	プライム市場に対応したCGコード・フルコンプライ	2021年11月実施済み	
G 経営の監督機能・執行機能の一層強化	「委任型執行役員」制度の導入	2022年4月：施行	
	「委員会等設置会社」への移行	～2023年3月：方針決定	

*（ ）内は計画策定時値：2021年11月

主なテーマ	取り組み課題・検討課題	2023年度の主な活動・進捗状況
S ダイバーシティと人財マネジメント	中核人財の多様性確保（女性、外国人、中途採用）	<ul style="list-style-type: none"> 女性新卒総合職比率は、「行動計画」に沿った採用活動を実施し前年度比3.6ポイント増の21.7%に拡大も、目標30%に届かず 女性管理職比率向上に関し、グループ内で協議、各社ごとに女性管理職員の目標人数を設定済み。2024年4月現在では前年度比0.9ポイント増の17.4%
	高齢者・障がい者雇用の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用は法定雇用率100%（2024年3月末）
S 「ワークライフ・マネジメント」と「生産性向上」	育児・介護支援、テレワークなど各種制度拡充	<ul style="list-style-type: none"> テレワークを恒常的な制度とし規程・ルール改訂を実施。2023年4月より新ルールの運用開始
	健康経営優良法人の認定取得	<ul style="list-style-type: none"> 2024年3月、2年連続で認定取得

主なテーマ	取り組み課題・検討課題	2023年度の主な活動・進捗状況
G CGコード改訂・東証再編に対応したガバナンス体制の再構築	独立社外取締役1/3以上 指名・報酬委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> 2023年6月株主総会にて取締役6名（うち社外取締役3名）体制を決議
	取締役会の多様化	<ul style="list-style-type: none"> 2023年6月株主総会にて女性社外監査役を選任。2024年6月株主総会での女性取締役選任は見送り
G 経営の監督機能・執行機能の一層強化	「委任型執行役員」制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> 2022年4月より実施済み 監査役会設置会社を継続。経営の迅速性、女性取締役選任の必要性も考慮し、引き続き「監査等委員会設置会社」への移行を検討
	「委員会等設置会社」への移行	<ul style="list-style-type: none"> 監査役会設置会社を継続とするも、取締役任期を現在の2年から1年に短縮（2023年6月実施）

加賀電子グループはどうあるべきか

より踏み込んだ議論を重ねていく

三吉 遅、橋本 法知、吉田 守の社外取締役3名が加賀電子グループの今後の展望について議論を交わしました。



社外取締役
橋本 法知

社外取締役
三吉 遅

社外取締役
吉田 守

経営に対する信条や大切にしていることをお聞かせください。

三吉 私の経営を見る視点としては、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」「時間」「気」の六つがあります。ヒト・モノ・カネは、従来から言われてきた経営の三要素です。これにプラスしたのが情報と時間、そして気風の気です。情報に関しては、どのような視点を持つかが鍵を握ります。時間は時間軸、スパンもありますが、タイミングそしてスピードを意味しています。

気は、トレンドと雰囲気です。会社のトレンドや雰囲気を見れば、その価値がわかると言われますが、経営にあたる場合、常に注視する必要があると思っています。どの要素が欠けても、良い経営につながりません。

私のマネジメントスタイル、仕事の進め方の基本は、「5ゲン主義」です。現地・現物・現状分析・原理・原則の五つを「5ゲン主義」とカタカナでまとめています。このうち、現地・現物・現状分析は現在の状態で、原理・原則は理想の状態を指します。この両者には乖離があり、これをいかに見極めるかが大変重要だと考えています。この距離感を詰めるのに、2ステップで行くのか、3ステップで行くのか。理想の状態を常に描きながら、複数

のステップで到達する道筋を立てるべきです。

加えて、現状分析が十分でないという原理・原則にたどり着きません。なぜこうなったのか、どういう法則に基づいてこれできているのか、現在のレベルはどうなのか、これらを多角的に判断していかないと、結果には結びつきません。

最後に私の生活信条は、抜山蓋世（ばつざんがいせい）です。経営者にとって一番重要なことは、目標を達成しよう、あるいは方向性を定めたらそれにまい進しようという強い信念だと思っています。山を打ち砕き、岩を動かす強い信念を持つという意味です。「力だけではいけません、信念が重要なのです」といつも言っています。

橋本 「人間 座って半畳、寝て一畳」。

これはもともと、人間それだけの大きさしかないのだから、人間一人がメシを十分食べる以上の稼ぎをして、他人に与えないなどと考えるはいけないという意味です。

この言葉を経営に援用し、「人間なんてそれだけの力しかない生き物だから、相手に勝とうと思ったら大勢の力を合わせなければ、より強い体制をつくることはできない」と捉え、大切にしてきました。

ただし、皆がバラバラだったら一人が百人いるだけ、千人いるだけ。しかし、百人の力、千人の力が一つになれば、より大き

な力になります。そして、一つにまとめていくの一番大事なのは、相手が人間であると尊重することです。

人間である以上、一人ひとり感性が違い、感情も、やりたいと望むことも、その人の背景にある家庭環境も違いますが、仕事になると、みんなが一丸にならないといけません。どのようにしてその真理を誘導していくのか、叱るだけではうまくいかないし、かといって褒めるだけでもうまくいきません。

みな管理者になると、そのことでよく悩みます。でも、管理者が悩んでいる組織は、結構うまくいっていることが多いものです。なぜなら、彼は組織がきちんと見えているから、どのようにすればもっと力を出せるかを悩むのです。

当社も、これからどのようにすれば、もっと力が出せるかが、今問われていると考えています。

吉田 このたびは、加賀電子グループとのご縁をいただき、社外取締役に就任いたしました。今後とも、何卒、宜しくお申し上げます。私の経歴ですが、「新規事業」「課題事業」、そして「成長戦略事業」という、三つの事業を担当してきました。具体的には、パナソニックで、新規事業としてデジカメのLUMIX（ルミックス）を立ち上げてブランドをつくったこと、テレビという課題事業を立て直したこと、そして空調事業で成長戦略を打ち立てたことです。

この経験から最近特に意識しているのは、課題という“経営の宝物”を常に意識し、いかに課題を求め合う風土をつくるかということです。

“課題がない”組織は単に目標が低いだけの話であり、課題をより高い次元で、会社の風土として捉えて経営することが非常に重要だと考えています。

次に、事業経営において私が大切にしてきた考えなんですが、「どのようにしたらお客様に喜んでもらえるのか」「どのようにしたら儲かるのか」「どのようにしたら社員がイキイキと元気に仕事をし、成長してくれるのか」、これを言い換えますと、CS（顧客満足）、BS・PL（経営成績）、ES（従業員満足）の考えなんです。この考えを社員に話をすると、皆さん、心底、理解してくれました。以来、自分でも常にそれを意識しながら実践してきました。また、パナソニック創業者の松下幸之助氏の経営理念の私なりの理解ですが、Change, Challenge, and Create (value) for Customerという4つのCに行き着きました。「日に新た、何事にも変化を自ら先に起こす」「常にチャレンジを継続、価値を創造してお客様に貢献する」、加賀電子グループの「すべてはお客様のために」に共通する、事業経営において、基本的で重要な考え方です。これらの考え方を、常に意識しながら、加賀電子グループの経営に貢献できればと考えています。



加賀電子グループの強みと課題をどのように見えていますか。

橋本 当社には、二つの大きな柱があります。

一つは創業来の電子部品・半導体の“商社ビジネス”です。創業当時は「半導体をどのように集めてくるか」でしたが、社名にもある“電子”という領域がどんどん大きくなるなか、半導体を搭載した製品をどこまで扱うかなど優れた商売のコツや嗅覚を発揮し、一つの大きな柱になりました。

もう一つは、ものづくりの“EMSビジネス”です。自分たちが販売した電子部品を使っていたお客様が、工数が足りないなど困られた時、お客様の生産活動をお手伝いしようという、ものづくりです。さらには、お客様の製品に不具合があり、市場から戻ってきた製品のリファブにも対応してきました。

この二つの柱に貫かれている姿勢が「すべてはお客様のために」です。「お客様のために」を一つひとつ実践しながら、ときには、困っていた工場を買い取って事業再生することやってきました。うまく再生できたのは、その工場が持つ技能や能力を当社グループのさまざまな事業で活用したからです。グループのなかで何をやっているか、何が足りていないのか、よく目が届いている証です。

三吉 ここから10年後、20年後を見据えて大切なことは、当社の事業ポートフォリオについて、成長性、安全性、そして収益性という3つの観点から、あらゆる事業の中身をもう1回検証した方がよいと考えています。

その中で一番重要なのがEMSビジネスです。当社のEMSは、先ほどの5ゲン主義から見ると、原理・原則にはまだ達していない部分があります。そのレベルを上げていくうえでのキーワードが「Made by countryからMade by Kagaへ」です。つまり、加賀電子の作ったモノは全世界どここの工場で作ろうが、同じ品質をお客様に喜んでいただけることが大事です。

そして、EMSを進化させて、「EDMS」を目指すこと。「D」というのはデザイン (design) です。企画・設計・生産・品質保証まで一貫してやれる力を、これから5年10年かけても実現して、当社のEMSビジネスの提供価値・付加価値を一層高めていくべきだと考えています。

わたしの5ゲン主義から見た当社の立ち位置は総じて7合目に近づいているところでしょうか。ここから目指す頂上までの道のりはまだ一段ときびしいといえるでしょう。

吉田 EMSビジネスですが、お客様の事業戦略等、例えば、設備投資の制約や、その領域のモノづくりに精通していないなど、さまざまなご事情やニーズがあると思います。

また、三吉さんのお話しにあったように、デザイン・開発・開発までを担当する、所謂ODMを要請されるケースでは、製品開発からモノづくりまで、さらには完成品まで全てを担当する場合も出てくるでしょう。このように、EMS事業では、担当する製品の技術開発力から生産・設備能力、そして、品質構築までのトータル品質マネジメント力など、幅広い能力が求められます。

特に包括的な事業モデルになればなるほど、上記能力に加え、資金を含めた経営力まで、幅広い組織能力とマトリクスに運営する対応力が必要になってきます。

当社として、どの領域、どんなレベル、どんな規模のEMS事業に引き上げていくのか、幅広くお客様のご要請にお応えしつつ、注力すべき事業領域を戦略的に考えなければならない非常に重要なステージになりつつあると感じます。

一方で、加賀電子グループはさまざまな会社と一緒にやってきた経緯もあって、個々の営業マンとお客様との繋がりの上に今のビジネスが成り立っており、人と人、チームとチームのつながり、ヨコ連携が少し薄いと感じられます。個人々の強さを活かしつつ、かつチームとしてより高い価値をどう生み出していくのか、大きな課題と見えています。

橋本 当社のEMSビジネスに対しては、株式市場から、どちらの道を進むのかという、極めて重要な難問を投げかけられています。

すでにある市場でお客様の求めるモノやコトを提供することに徹するのか、それとも、自らの手で新しい市場を創る方向に向かうのか。

売上高が1,000億円、2,000億円規模の会社であり続けるならば、紛れもなくお客様が望むモノを粛々と集めて売る、あるいは、お客様のものづくりに対する下支え機能として、EMSでお手伝いしようという範囲でやっていけば、ある意味無難だったと思います。

しかし、加賀電子はすでに売上高5,000億円を超える企業グ

ループに成長しており、長期ビジョンでは“1兆円企業”を目指すポジションにあります。当然のことながら、1兆円が達成できたら、2兆円、3兆円、4兆円を目指すことになります。

商社である加賀電子が、自らが市場を創り上げる方向を目指すなら、これまでとは違った人材が必要になります。本日のこの場合は、この会社の将来をどのように展望するのかという議論ですが、コンセンサスが固まれば直ちに、その土台をつくる議論に入らなければなりません。当社の取締役会には、すでにそうした議論ができる素地はあると思っています。

三吉 2兆円、3兆円という規模を目指すとなると、水平統合だけでは無理ですし、垂直統合も考える必要があると思います。極論ですが、農業、林業、漁業などの異業種もありえます。

事業の幅を広げる。縦に、横に、その輪郭をつくるには、事業ポートフォリオが一番重要だと言っているわけです。どこまで行けるかを読み、必要な経営資源を今の資金力で整えられるかを検証する。やるからには勇猛果敢に取り組む覚悟が必要です。

吉田 全く同感です。加えて、事業には強者の戦略もあれば、弱者の戦略もあります。弱者だけどってないことを強みにできるケースもあります。どのような方向から事業を見てシナリオを描くのが非常に重要です。

取締役会では、「資本コストと株価を意識した経営」についてどのような議論がなされていますか。

三吉 2024年3月期の当社のROE14.5%は、10%程度と認識している株主資本コストを優に上回っています。

金利が上昇すると投資家・株主の皆様からはより高い配当が求められます。株価が上昇すれば、当然、資本コストも上がりますから、ここで重要になるのが情報開示だと考えています。事業が直面するリスクについてもしっかりと開示しないと、期待値



が実力以上に上がってしまうことになりかねないからです。

株価ばかりは企業努力だけではどうにもなりません。取締役会ではこの一年、資本コストを十二分に意識しながら、企業価値を地道に引き上げるための取り組みについて議論を重ねてきました。

橋本 「資本コストと株価を意識した経営」に対して経営者としての最大の努力は、利益成長を続け株主にどう報いていくか、どのように社会に貢献するべきかを一生懸命考え、それにまい進していくこと以外ありません。

売上高が5,000億円を超えて6,000億円、7,000億円と、これから先もますます伸ばそうとしているのですから、どのように幅を拡げていくのか、市場の理解・賛同を求めることが、我々に課せられた課題です。

ただし、株価に一喜一憂しては、企業経営は成り立ちません。ここは腹をくくっていきましょうというのが、私のブレない考え方です。

三吉 わたしは、当社は“理想の会社”に適合すべく、誠実にそして着実に取り組んでいると断言できます。

吉田 株価というものは、会社側の発信が、将来の期待値として株式市場でどのように受け止められているかによって決まってくると思います。そうした意味で、いかに社会から期待される会社になっていくのかを、取締役会で議論していきたいと考えています。

橋本 加賀電子は長年、電子部品・半導体商社として事業を営んできましたが、今や半導体が載っていない電気製品はないと言って良いでしょう。「すべてはお客様のために」の経営理念は、当社の大切なDNAとして不変でしょうが、これからは、世の中のステークホルダーから見て、“加賀電子は、お客様のために何がしたいのか”が問われてくると思います。

我々3名がそれぞれ製造業で育ち、経験してきた「ものづくり」の立場から見ると、商社育ちの人たちの発想はここが甘いぞ、本気でやるなら、これもあれもそれも必要だ、といった議論ができる取締役会でありたいと考えています。

役員紹介

(2024年6月26日現在)

取締役



代表取締役 会長執行役員

塚本 勲 (つかもと いさお)

- 1968 加賀電子(個人経営)創業
- 1968 加賀電子(株)設立
代表取締役社長
- 2007 代表取締役会長
- 2022 代表取締役会長
会長執行役員
- 2023 代表取締役 会長執行役員

【兼職状況】

- 2021 SAAFホールディングス(株)
社外取締役(現任)
- 2024 ソレキア(株)
社外取締役(現任)



代表取締役 社長執行役員

門 良一 (かどりょういち)

- 1980 当社入社
- 1991 営業本部営業第三部部长
- 1995 取締役
ハイテックス事業部
東日本営業部部长
- 2002 常務取締役
- 2005 専務取締役 特機事業本部長
- 2012 取締役副社長
- 2014 代表取締役社長
- 2022 代表取締役社長
社長執行役員
- 2023 代表取締役 社長執行役員

監査役



常勤監査役

川村 英治 (かわむら えいじ)

- 1979 当社入社
- 1985 TAXAN(UK)LTD.
代表取締役社長
- 1993 第二営業本部海外営業部部长
- 2005 執行役員
経理部長兼情報システム室長
- 2012 執行役員 管理本部長
- 2012 取締役 管理本部長兼経理部長
- 2015 常務取締役 管理本部長
- 2022 取締役 常務執行役員 管理本部長
- 2023 常勤監査役



社外監査役

橋内 進 (はつない すずむ)

- 1997 監査法人トーマツ
(現:有限責任監査法人トーマツ)
東京事務所入所
公認会計士登録
- 2001 橋内公認会計士事務所開設
代表(現任)
- 2002 Asia Alliance Partner
Co., Ltd.設立
代表取締役(現任)
- 2018 当社監査役

【兼職状況】

- 2022 (株)エージェンツ・インシュアランス・グループ 社外取締役(現任)



取締役 専務執行役員

筧 新太郎 (かへい しんたろう)

- 1980 伊藤萬(株)入社
- 1993 当社入社
- 2000 電子事業本部海外事業部長
- 2000 取締役
- 2005 常務取締役
- 2014 専務取締役
- 2022 取締役 専務執行役員



社外取締役

三吉 暹 (みよし すずむ)

- 1963 トヨタ自動車工業(株)
(現:トヨタ自動車(株))入社
- 2001 同社代表取締役副社長
- 2002 大阪トヨペット(株)
(現:大阪トヨタ自動車(株))
代表取締役社長
- 2005 トヨタ自動車(株)顧問
大阪トヨペット(株)
代表取締役会長
- 2015 当社取締役



社外監査役

佐藤 陽一 (さとう よういち)

- 1977 東京地方裁判所判事補
- 1989 東京地方裁判所判事
- 1996 東京高等裁判所判事
- 2016 弁護士登録
アルファパートナーズ
法律事務所入所(現任)
- 2018 当社監査役

【兼職状況】

- 2021 プイグ・アジア(株) 監査役(現任)



社外監査役

大柳 京子 (おおやなぎ きょうこ)

- 2002 (株)産研アウトソーシング入社
- 2004 須賀田労務管理事務所
(現:社会保険労務士法人さくら
マネジメントオフィス)入社
- 2005 社会保険労務士登録
- 2006 労働保険事務組合東京労務改善
推進協会 専務理事
- 2016 社会保険労務士法人さくら
マネジメントオフィス 代表(現任)
- 2023 当社監査役

【兼職状況】

- 2020 労働保険事務組合東京労務
改善推進協会 理事長(現任)



社外取締役

橋本 法知 (はしもと のりひろ)

- 1977 三菱電機(株)入社
- 2009 同社取締役、指名委員長、
報酬委員長、常務執行役、
総務・人事・広報担当
- 2012 同社取締役、指名委員長、
報酬委員長、専務執行役、
経営企画・関係会社担当
- 2012 同社取締役、指名委員、
専務執行役、経営企画・
関係会社担当
- 2016 同社取締役
- 2016 同社顧問
- 2019 当社取締役

【兼職状況】

- 2021 (株)イボキン社外取締役(現任)



社外取締役

吉田 守 (よしだ まもる)

- 1979 松下電器産業株式会社
(現パナソニックホールディングス株
式会社)入社
- 2012 同社常務取締役
AVCネットワークス社社長
- 2013 同社常務取締役技術担当兼知的財
産担当兼情報システム統括担当
- 2015 同社常務取締役
アプライアンス社上席副社長
エアコンカンパニー社長兼
テレビ事業担当
- 2016 同社常任監査役
- 2024 当社取締役

【兼職状況】

- 2020 NECネットエスアイ(株)
社外取締役(現任)
- 2022 ヌヴォンテクノロジージャパン(株)
社外取締役(現任)

執行役員

会長執行役員 塚本 勲

社長執行役員 門 良一

専務執行役員 筧 新太郎

常務執行役員 俊成 伴伯

野原 充弘

上席執行役員 池田 光仁 株式会社エクセル 代表取締役
社長執行役員

塚本 剛 加賀FEI株式会社 代表取締役社長
執行役員社長

岡部 剛男 EMS事業部長

石原 康広 管理本部長

執行役員 関 祥治 加賀ソルネット株式会社 専務取締役

鈴木 啓起 株式会社デジタル・メディア・ラボ 代表取締役社長

丸山 博昭 加賀FEI株式会社 取締役執行役員常務

渡邊 一平 通信事業部長

長坂 浩永 株式会社エクセル

浦澤 貴洋 加賀スポーツ株式会社 代表取締役社長

鈴木 克敏 加賀デバイス株式会社 代表取締役社長

江口 聡 加賀マイクロソリューション株式会社 代表取締役社長

熊部 光洋 加賀ソルネット株式会社 代表取締役社長

糀谷 仁志 経営企画室長兼営業企画室長

島崎 健司 加賀ソルネット株式会社 常務取締役

笠 振洲 中国統括

武隈 教郎 アセアン統括兼KAGA(THAILAND)代表取締役社長

コーポレート・ガバナンス

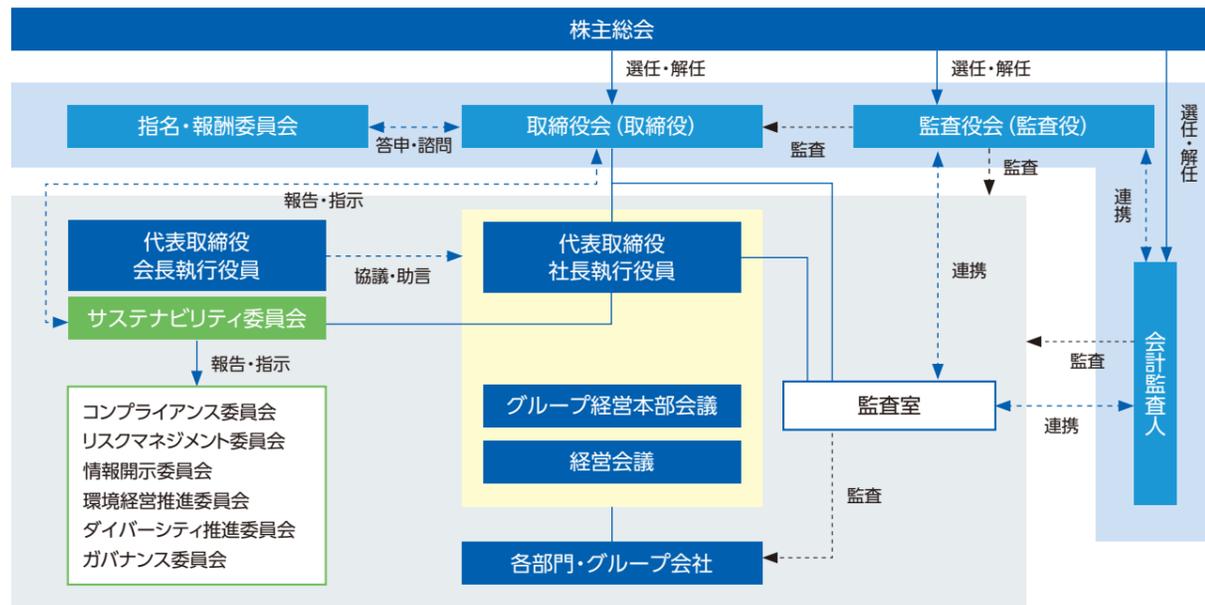
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方と体制

加賀電子はコーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要課題と認識し、企業倫理と法令遵守の徹底、内部統制システムの強化を推進するとともに、経営の健全性・効率性・透明性を確保し、企業価値の向上を図ることを基本的方針・目的としてコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。また、コーポレート・ガバナンスの重要性に鑑み、サステナビリティ委員会および指名・報酬委員会を設置し、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。

当社は取締役会設置会社および監査役会設置会社であり、取締役会、監査役・監査役会、会計監査人との連携によるコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。取締役会は月1回の定例取締役会のほか、必要に応じ機動的に臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項や経営に関

する重要事項を決定するとともに、各取締役の職務執行の状況を監督しています。取締役の人数は社内・社外同数の計6名であり、十分な議論を行的確かつ迅速な意思決定ができる体制を整えています。なお、当社はコーポレート・ガバナンスの更なる向上のため、2022年4月1日より委任型執行役員制度を導入しました。これにより、経営に関する意思決定・監督機能と業務執行機能の分離を促進しそれぞれの役割を明確化することで、取締役会機能および業務執行機能の強化を図りつつ、外部環境の変化に迅速に対応できる体制を構築しています。監査役会は、社外監査役3名を含めた4名体制としており、監査役は、取締役会に常時出席するほか、社内の重要会議にも積極的に参加するなど執務を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



指名・報酬委員会

取締役、監査役、委任型執行役員の指名、報酬等に係る評価・決定プロセスの透明性および客観性を担保することにより、取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は取締役会が選定した3名以上の取締役で構成するものとし、その過半数は、独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役から選任することとしています。

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長執行役員を委員長に、その下部組織にコンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会、情報開示委員会、環境経営推進委員会、ダイバーシティ推進委員会、ガバナンス委員会を設置して、当社グループ全体の業務の決定および執行の適正化、ESG課題に対する方針や施策、目標の策定、進捗状況のモニタリングなどを行っています。

監査役会

監査役会は、社外監査役3名を含む監査役4名をもって構成し、原則として毎月1回開催、必要のある時は随時開催しており、3名の社外監査役を選任することにより第三者的な見地からの経営監視機能も有しています。

監査室

代表取締役社長執行役員直轄である監査室は、管理本部等との連携によりグループ企業を含め業務活動全般に関し、その妥当性や会社資源の活用状況、法律、法令、社内規程の遵守状況について監査業務を遂行しています。なお、金融商品取引法の施行に対する内部統制システムの評価も実施しています。

社外役員について

当社は、社外取締役を3名、社外監査役を3名選任しています。社外取締役の選任については東京証券取引所の独立性基準を参考にし、当社と特別な利害関係が無いことや、企業経営において豊富な経験と幅広い見識を保有していることを要件としています。また、監査役については高いレベルの専門知識や業務執行者からの独立性を要件としています。

当社では、取締役会事務局を設け、取締役会の審議事項

に関する資料を、取締役会の会日に先立って、社外役員を含む全役員に配布しています。社外役員には必要に応じて補足説明を行うなど十分な事前情報の伝達により、取締役会における活発な議論を後押ししています。また、翌事業年度における定時の取締役会の開催日程については、毎事業年度末までに設定し、社外役員を含む全役員に周知し、出席率の向上に努めています。

取締役会等への出席状況 (2024年3月期)

氏名	当社における地位および担当	取締役会への出席状況		就任している委員会	
		出席回数 (回)	出席率 (%)	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会
塚本 勲	代表取締役会長執行役員	17/19	89.5	●	1/1 (100%) ^{*2}
門 良一	代表取締役社長執行役員	19/19	100.0	●	3/3 (100%) ^{*2}
筧 新太郎	取締役専務執行役員	19/19	100.0	●	3/3 (100%) ^{*2}
三吉 暹	社外 独立 社外取締役	19/19	100.0	●	1/1 (100%) ^{*2}
橋本 法知	社外 独立 社外取締役	18/19	94.7	●	1/1 (100%) ^{*2}
吉田 守 ^{*1}	新任 社外 独立 社外取締役	—	—	●	—

社外:社外取締役 独立:東京証券取引所の定めに基づく独立役員 ●:委員長 ●:委員

*1. 吉田 守は2024年6月26日に就任しました。

*2. 各委員会の出席回数 (出席率)

取締役・監査役の専門性

氏名	企業経営	グローバル	営業・マーケティング	法律・リスク管理	財務・会計	人事・人材開発	技術・製造	IT・デジタル
塚本 勲	●	●	●		●			
門 良一	●	●	●			●		
取締役	寛 新太郎		●				●	●
	三吉 暉	●	●	●	●			
監査役	橋本 法知	●		●		●	●	
	吉田 守	●	●				●	●
	川村 英治		●		●	●		●
	橋内 進	●	●		●			
	佐藤 陽一				●	●		
大柳 京子	●			●	●			

※ 各人に特に期待される項目を4つまで記載しております。上記一覧表は、取締役・監査役の有するすべての知見を表すものではありません。

役員報酬について

当社の取締役の報酬は、当社の経営理念の実現を实践する優秀な人材を確保・維持し、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系として、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、業務執行取締役の報酬は、

固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬および株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職責に鑑み、基本報酬のみで構成しています。

また、取締役の報酬内容については、報酬の内容および決定手続きの両面において、合理性、客観性および透明性を備えるものとしています。

2024年3月期の役員報酬等の総額

	報酬等の総額 (百万円)	対象員数 (名)
取締役 (うち社外取締役)	769 (32)	7 (3)
監査役 (うち社外監査役)	38 (14)	4 (3)

取締役会の実効性評価

取締役会では毎回活発な議論が行われ、経営者としての十分な経験や国際感覚を有する社外取締役が、執行役員業務執行に関して多角的な視点から質問および助言を行い、緊張感のある審議が行われております。また、重要な法律改正の動向やコーポレート・ガバナンスに関する動向について、適宜必要な情報を入手するように心がけております。なお、各取締役が自由闊達に意見を述べることで各取締役が相互牽制を行いながら運営しております。

また、年に一度、取締役会の実効性に関してすべての役員 (社外役員を含む) を対象に取締役会の実効性にかかる項目 (取締役会の構成・運営・機能、社外役員への情報提供、ガバナンス体制等) について自己採点型アンケートを実施、その結果について分析・評価を行うこととしております。

2023年度の評価結果は、取締役会全体の実効性は一定水準確保されていると判断しておりますが、多様性の確保など今後強化すべきとして認識を共有しております。

取締役会での主な議題

2023年度において取締役会の具体的な検討内容として、取締役会規程に基づき、法定事項に加え予算の承認、決算の承認、経営方針、経営戦略、経営計画の決定、M&A案件

の審議、執行体制の審議のほか重要事項の審議を行い、各事業部門における活動状況や中長期の計画について報告を受けております。

2023年度 取締役会での主な審議内容

経営戦略 サステナビリティ ガバナンス	中期経営計画関連	中期経営計画進捗・業績進捗状況報告
	サステナビリティ	サステナビリティ委員会活動報告
	役員関連	役員人事 (グループ会社含む)、報酬、D&O保険、社外監査役との責任限定契約、グループ会社役員定年年齢設定、委任型・雇用型執行役員への譲渡制限付株式報酬制度導入
	ガバナンス関連	取締役会実効性評価、政策保有株式、コーポレート・ガバナンス報告書関連、有価証券報告、株式資本コスト
	株主総会	株主総会関連
	人事関連	諸手当変更、業績連動賞与、男性育児休業取得推進、従業員賃上げ、賞罰
システム、DX関連	グループウェアリプレイス	
監査・内部統制 リスク管理・財務 コンプライアンス	監査	内部監査年次活動報告、内部監査計画、外部監査報酬額
	内部統制関連	内部統制における有効性判断、内部統制報告書
	財務関連	決算関連、予算関連、関係会社キャッシュプール更新、関係会社配当金、借入枠、配当
	コンプライアンス関連	権限明細改訂
訴訟仲裁関連	訴訟和解報告、訴訟費用	

内部統制／コンプライアンス

内部統制システムに関する基本的な考え方

加賀電子グループは、コーポレート・ガバナンスの充実が経営上の重要課題と認識し、企業倫理と法令遵守の徹底、内部統制システムの強化を推進するとともに、経営の健全性・効率性・透明性を確保し、企業価値の向上を図ることを基本的方針としています。

加えて、「内部統制システムに関する基本的な考え方」を取り決めています。取締役と取締役会の業務執行の適正化を図るために「役員規程」および「取締役会規程」を定め、取締役会および臨時取締役会において各取締役が相互に業務執行状況の監督を行っています。また、「組織規程」「業務分掌規程」「職務権限規程」および「稟議規程」を定め、各

取締役の権限範囲を明確化しています。さらに、監査役会設置会社である当社では、取締役の職務の執行について、社外監査役を含めた各監査役が精緻な監査を行っています。

一方、当社および当社グループの使用人の職務執行の適正化においては、法令および定款に適合することを確保するための行動指針となる「コンプライアンス基本規程」を策定しています。そして、これを実効性のあるものとするために、代表取締役社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会の下部組織としてコンプライアンス委員会を設置し、当社グループ全体の適正な対応ができるための体制を整えています。

リスク管理体制

当社グループとして可能性のあるリスクには、経済状況、為替レートの変動、カントリーリスク、価格競争、商品調達力、自社ブランドリスク、法的規制、市場リスク、重要訴訟、退職給付債務、個人情報、災害、環境および情報管理等に係るものがあり、これらのリスクについては、それぞれのリスクごとに対応部門を定め、各部門におけるリスク管理責任者の指揮監督のもと、リスク管理のために必要かつ適正な体制を整備することとしています。

万が一、上記各リスクが発生した場合には、それぞれの対応部門において、リスク管理責任者の指揮監督のもと直ちに、損害の発生を最小限に止めるための必要かつ適正な対応を取ることとしています。

また、サステナビリティ委員会の下部組織としてリスクマネジメント委員会を設置することにより、当社グループでの予見されるリスクへの迅速かつ適正な対応を取るための体制を整えています。

グループ企業の業務適正の確保

関係会社における業務の適正を確保するために「関係会社管理規程」を定め、これに基づく統制を行うとともに、当社グループ間の調整や重要な意思決定には当社のグループ経営本部会議および取締役会での協議および決定を義務付けています。

そして、当社の監査室において、当社の管理本部等と連携をすることによって当社グループの業務活動全般につい

て、グループ全体の統一を図りつつ、その妥当性や法令および定款等の遵守状況などについての監査ならびに業務改善指導を行っています。

他方で当社グループは、すべての取締役会議事録を当社に提出するとともに、毎月定期的にその業務、予算遂行状況および業務の適正を確保するにあたり重要な事項についての報告をすることとしています。

反社会的勢力排除に向けた対応について

当社グループは、社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは、一切の関係を持たないとともに、同勢力の不当な要求にも妥協せず毅然とした態度で対処することを基本の考え方とし、これを「コンプライアンス基本規程」および「就業規則」に規定しています。

反社会的勢力から不当な要求があった場合は、総務部とサステナビリティ委員会が連携を取りながら、必要に応じて危機管理担当顧問、顧問弁護士とも協議して組織的に対応していきます。また、平素から顧問弁護士との協議や警察などの外部専門機関の会合、研修に参加するなど、情報収集にも努めています。

人的資本への取り組み

更なる成長をけん引する自律的な人材を育成



管理本部 人事部長
石崎 健

人財に対する基本的な考え方と人財育成の取り組み

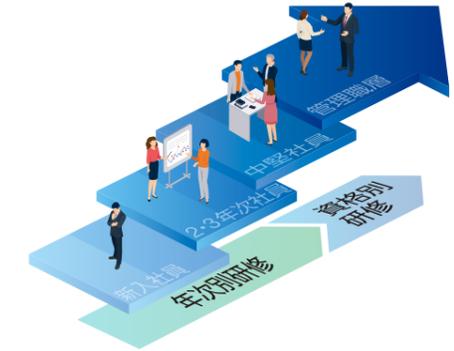
人こそが最大の財産——加賀電子グループの人財に対する考え方は、この一言に尽きます。独立精神が旺盛で、自主的、自律的、自発的な人財像を目標に育成しています。“加賀電子らしさ”を出し、人財の価値を最大限に活かすために何が出来るかを考え、運用しています。

育成制度の中心が、資格制度と年次別研修です。資格制度では、入社するとメンバーの資格が与えられ、以降、リーダー、チーフ、マネージャー、ジェネラルマネージャー、さらにシニアジェネラルマネージャーと昇格しています。この資格と役職とは分離しており、リーダーでもマネジメントの資質が認められれば課長に、マネージャーでも部長に起用されます。

人事制度の構成

資格	役職	
シニア・ゼネラル・マネージャー (SGM)	執行役員/ 事業部長	
ゼネラル・マネージャー (GM)		部長
マネージャー (M)		課長
チーフ(C)	一般社員	
リーダー (L)		
メンバー (MB)		

年次別研修では、新入社員時は入社後研修・営業マインド研修・工場見学(ものづくり研修)・半年フォロー研修・基礎技術勉強会と手厚く対応。以降、2年目から5年目までは毎年研修を受けることになっています。6年目くらいになるとリーダーに昇格するため、そこからはリーダー研修という資格別研修に参加することになります。実力本位のシステムとも相まって、昇格のスピードにはバラつきが出てきます。



海外で伸長するEMS事業をベースにグローバル人財を育成

グローバル人財の育成では、EMS事業部が海外駐在への派遣窓口となっています。新卒採用者をEMS事業部に配属し、2年～3年日本でのビジネススキームならびに海外出張で現場を経験した後には派遣。また中途採用した営業マンをEMS事業部に配属して、数ヶ月現場を経験した後、海外に派遣しています。製造系の中途採用者はものづくりを営む加賀マイクロソリューションが採用し、習熟してからEMS事業部の生産センターに出向させ、海外に派遣しています。今後は、海外で生産管理を担う人財を育成するため、新入社員を加賀EMS十和田に配属させた後、旭東電気などの国内工場を経て海外に派遣するなどの取り組みを進めていきます。

外国人の活用では、加賀EMS十和田が外国人技能実習制度を利用し、技能実習生をインドネシアとベトナムから毎年受け入れています。3年の研修を経て本国に戻るか、「特定技能」の資格を取得し継続して勤務してもらうかを選択できるようにしています。旭東電気では、複数名の外国人技術者が在籍しており、品質業務や通訳等に加え、技能実習生の教育にも積極的に取り組んでいます。

外国人社員の登用では、2023年4月に中国統括を担当する竺振洲が当社初の外国人執行役員に就任しました。

ダイバーシティ&インクルージョンに対する取り組み

女性の活躍促進では、『サステナビリティ中長期経営計画』で定めた、女性管理職比率を2024年に15%、2029年に17%に引き上げていく目標達成に向けて、順調に進捗しています。しかし、加賀電子本体と国内グループ会社だけでは見ると、伸び悩んでいるのが課題となっており、各社の事情に即した目標策定を行いました。新卒総合職の女性比率を3割に引き上げる取り組みも鋭意進めていますが、加賀電子本体も含め、スピード感をもって実行しなければならないと認識しています。

人的資本への投資として、男性の育児目的の特別休暇制度を新設したことにより利用者が急増したほか、2024年3月にはグループ横断的な賃上げも実施しました。

— 社員座談会 —

現場の声でつづる、
加賀電子ならではの人の財活躍

現場の声を通じて、当社の人的資本に対する具体的な取り組みをご紹介しますため、社員座談会を実施しました。当社は、経営理念が浸透した強い組織体である反面、女性活躍の促進、ワークライフバランスの充実、多様な人材の育成に課題があると認識しています。このような観点から、女性管理職4名には自身のキャリアの歩みと働きやすさと働きがい、育休を取得した男性社員3名には自身の経験、そしてそれぞれに売上高1兆円に向けた決意を、最後に人事部の2名には現在の課題と今後の取り組みをそれぞれ聞きました。

女性管理職として

今の仕事のやりがいと、キャリアを目指す“きっかけ”をお聞かせください。

藤田 私は、通信業界向けに機器の製造や端末の販売を行う事業部で営業を担当しています。この4月に課長になったばかりです。キャリアを目指

すというよりは、大好きな営業でお客様と良い関係を築き、売上を伸ばすことにひたすら取り組んできたことが昇格に結びついたのでと思います。私自身は、営業に向いているとは思っていないのですが、ただ、打たれ強いとは自負していて、へこんでもすぐに、“次、何をしたら良いのだろう”と気分を切り替えてきました。

森田 私も営業からスタートしました。営業の仕事がとても好きで、現場から離れたくなくて何度か昇格をお断りしてきた経緯があります。そのようななかで管理職でなければ、意見が通ることが少ないと感じたこともあって、今の立場を選びました。課長になった今は、自分で成果を出すよりも、部下を育成することの方がはるかに



通信事業部 営業一部 課長
藤田 奈津木

楽しいと感じています。現在の仕事は、営業部門からの新規取引先の申請書などのチェックや、取引先の与信管理などです。以前と違って社内業務が非常に重要視されるようになってきているため、最前線で活躍する営業社員をしっかりとサポートしていきたいと考えています。

伊藤 私は、入社以来秘書として、会長の塚本が社長時代からサポートしてきました。入社した頃はずっと働いていこうと漠然と思っていたのですが、次第に、せっかく働き続けるのであれば、何かしら責任のある立場になりたいと考えるようになりました。実際、課長になってからは、人をマネジメントするのは本当に難しいと痛感しています。価値観の違う仲間との擦り合わせに大変さを感じています。

子育てとの両立やワークライフバランスはいかがですか。

藤田 他の営業社員と変わらない環境で仕事しています。数字をきちんと達成していれば、何を売って歩くかとか、どのように時間を使うかなど、あまり細かいことは言われません。目標達成に向かって自分はどうすべきかを

しっかりと考えたうえで、自分の予定を組み立てやすいところが、やり甲斐につながっています。

ただし、仕事と育児の両立には、長時間の残業や会食などの制約があり、なんとかやりくりしてきましたが、時々バランスを崩してきたことは否めないですね。

森田 今の部署はメンバー全員が女性で、お子さんがいる方が多いです。小さいお子さんは病気になるがちで、突発的なお休みが発生しやすいため、誰かがお休みしてもフォローできる環境づくりに努めてきました。これがう



管理本部 業務管理部 課長
森田 愛

まく回り始めた結果、職場全体の仕事の流れが非常に良くなりました。長期休暇を取る場合も、それほど気負わず、申し訳ないという気持ちを持たずに取れるようになっていきます。

伊藤 家族や同じフロアの女性メンバーの協力があるからこそ、うまく回っていると思います。情報共有を心がけ、自分だけで業務を抱え込まないように心がけています。隅田川の花火大会の際、家族に会社を開放するイベントがあり、自分が働くオフィスを娘に見せることができました。また、テレワークをしていた時、突然かかっ

てきた会長からの電話に慌てる、リアルな仕事姿を見せられたのも良かったと感じています。

「売上高1兆円」目標達成に向けての気持ちを聞かせください。

藤田 一担当者としてお客様を担当するのは非常に楽しかったです。しかし、若い世代にのびのび育てほしい、次世代を担う営業マンに成長してほしいとの想いから、私がいつまでも担当者にとどまるより、下の世代がしっかり実力を付け、結果を出す環境づくり、教育に携わっていこうと頭を切り替えました。売上をしっかりと上げ、それを積み重ねていった先に1兆円があると思っていますので、その地固めを引き続き行っていきます。

森田 私たちは商社なので、当社からしか買えない商品は無いにもかかわらず当社を、そして自分を選んでいただくために営業する、という気概を男女を問わず、当社では誰でも持っていると思います。少し高くても買ってもらえる環境づくりをしていきたいと考えています。コロナ禍明け以降、全国的に倒産件数が増えているのが



コーポレート・スタッフ室
秘書部 課長
伊藤 若奈

心配の種です。不良債権の発生が起きないように日頃から確認を怠らないのが第一ですが、営業マンは売上を上げるのに必死で、取引先の決算書などを見落としがちです。こうした面をしっかりとサポートしていくことが、ひいては1兆円につながっていくのだと心を引き締めています。

伊藤 会長秘書として、塚本の人脈や人間関係を途絶えさせることなく、次世代の部長や課長に縁をつないでいく“潤滑油”になりたいと考えています。当社は、1兆円実現に向けての成長戦略として、これからも積極的にM&Aを仕掛けていくことになります。どのような会社と一緒にしても、相手方の文化も採り入れながら、私たちが培ってきた歴史やイズムを活かし、さらに良い文化を作り、成長していく。私は、そのための架け橋を担っていきます。

男性育児特別休暇取得者として

育休取得はいかがでしたか。何か、変化を感じることはありますか。

金子 私は非常に取りやすかったですし、取って良かったと感謝しています。



営業企画室
テクニカルマーケティング部 課長
金子 知之

育児にそこそこ慣れてきたので、休暇をとってしっかり育児を手伝えたら良いなと思って取得しました。申請してから取得までの事前準備もスムーズに進みました。同じ職場には出産を経験した社員が多いので、育児が必要な方々に早く家に帰った方がよいですよとアドバイスをしたり、テレワークを推奨する気遣いが感じられたりしました。

井上 初めての子どもで互いの両親も遠方のためずっと二人でやってきました。二人での子育ては最初の3週間ぐらい、お互いに手探りで非常に辛



経営企画室 経営企画部
井上 裕太郎

かったですね。よく二人で乗り切れたと思います。1日単位で特別有給休暇を取得できる新たな制度や、テレワークも活用しながら、休める日は休むといったメリハリで子どもの面倒を見られる時間を確保できたことが良かったと思います。

西川 営業で、帰宅する時間も不規則なため、育児休暇をきちんと取って家庭に貢献できたのが良かったです。周囲にも出産や育児を経験した社員が増えたこともあり、以前よりも直行直帰もしやすくなりました。



特機事業部 特機営業一部
西川 宗汰

「売上高1兆円」目標達成に向けての気持ちをお聞かせください。

金子 マーケティング部隊と一緒に市場動向や技術動向を把握・分析しながら、FAE（フィールドアプリケーションエンジニア）として新規事業を立ち上げ、売上拡大に貢献していきます。さらに、デジタルマーケティングにも力を入れており、コンテンツを活用した新規開拓にも挑戦しています。

井上 営業部門を2年、経理部門に10年、そして今年、経営企画部に異動しました。今はまだ、勉強している最中です。

現在、次期中期経営計画の策定に関与していますが、これから会社が定める方針をグループ全社にしっかりと浸透させ、目標達成に向けての効果的な制度や仕組みを考えていきたいと思っています。

西川 入社時より営業部門に配属されて8年になります。諸先輩を見て、モノ売りに対する突破力はどの競合相手にも負けないと実感してきました。その反面、他部門と協業した提案営業や、痒いところに手が届くような

コト売りは、自分も含め弱いと認識しています。まずは目の前にある自分の目標を着実に達成しながら、誰からも信頼される営業マンとなって1兆円達成に貢献していきたいですね。

人事部担当者として

加賀電子グループでは、今後、人的投資はどのような点に注力していきたいとお考えですか。

諏訪 海外現地法人では管理職に就く女性が増えていますが、正直なところ、国内の女性管理職は加賀電子単体、グループ会社ともに、伸びていないのが実情です。まずは女性の総合職の採用を増やし、そこから将来の管理職を目指す女性社員の育成を図っていきたくと考えています。ここにいる石川は2022年入社組で唯一の女性総合職です。これまで、女性総合職の採用実績は毎年一人いるかどうかの状況が続いていました。営業希望だった石川を人事部に配属し、以来、一緒に採用活動に取り組んできた結果、2023年は4名の採用に成功し、2024年は5名となりました。『サステナビリティ中長期経営計画』で公表し



管理本部 人事部 課長
諏訪 圭史朗

ている「2028年新卒採用総合職女性比率40%」の目標にはまだ遠いものの、そこに近づけるよう取り組みを進めています。

石川 社内に女性総合職が少ないことを不安に感じる学生さんが多いのは事実です。それを少しでも解消できるようにすることも私の役目だと考えています。不安解消には、先輩社員との面談が一番効果的です。私も長く働くことで、やっていけるのだということを示したいですね。

諏訪 男性の育児休業取得については、まず、男性が取得する空気感を醸成するために、一日単位で取得可能な「特別休暇制度」をつくり、これまで子育てで有給休暇を使っていた分も振り替えられるようにしました。これがきっかけとなって取得率が上がることを期待しています。

一方、働く環境面で影響が大きかったのがコロナ禍の3年間でした。その直前にトライアルとして導入していたテレワークを一気に全社展開するとともに、業務効率を考えて直行直帰をより有効に活用できるようにしました。今後は、どのようにすればさらに生産性が上がるかを見極め、社員とコミュニケーションしながら活用していく段階に入ったと考えています。

多様性という意味では、制度の名称に育児や出産がうたわれることで、どうしてもそれがフォーカスされてしまいます。結婚する、子供がいるという生き方がすべてではないので、けがや病気、あるいは介護など、何かあったときにすべての社員が互いに支え合える環境づくりを目指したいです。自分に関係ないからと情報を閉ざして



管理本部 人事部
石川 なつみ

しまうのではなく、互いに上下関係なく支えていける会社づくりを考えていきたいですね。

石川 学生さんに接していると、女性ばかりでなく男性からも育児休業について質問があるなど、見方や考え方が大きく変化していると感じます。今後、そうした学生さんにも自信をもって当社の取り組みを紹介できるようにしたいですね。

諏訪 西川さんの話にもありましたが、営業力や突破力は同業他社に全く引けをとらない人材が当社にはそろっています。これからは金子さんからあったように、先の先を見据えた営業活動ができる人材を育てていくために、ある程度経験を積んだ若手社員たちには戦略的にアプローチする思考を養っていきたくと考えています。そして、加賀イズムの良い文化を残しつつ、さらに発展させてグループ全体に浸透させていきたいですね。

石川 当社はモノを持たない商社だからこそ、何よりも人間力が将来を支える強みになります。これからも、未来のエースになる人材に一人でも数多く出会い、当社の魅力を伝えていきたいと考えています。

従業員とともに

商社において、最大の経営資源は「人材」にほかなりません。当社グループの持続的成長のために、行動指針の「F.Y.T:変化に柔軟に、常に若々しく、果敢に挑戦する」を実行できる人材の育成と環境づくりを推進します。

「一人ひとりが経営者」を実践するために

人財戦略／ダイバーシティ経営

事業活動がグローバル化し、市場環境が急激に変化するなか、リスクをチャンスと捉えることのできる「多様性」と、チャンスを活かす「挑戦」こそが持続的成長のドライバーとなります。そのため、当社グループでは「人材の多様性」と

「働き方の多様性」を活かすダイバーシティ経営を推進。一方で、「一人ひとりが経営者」として挑戦し続ける人材を尊重し、挑戦を後押しし、その結果としての失敗を許容する企業風土を守り続けます。

連結従業員数／女性従業員比率



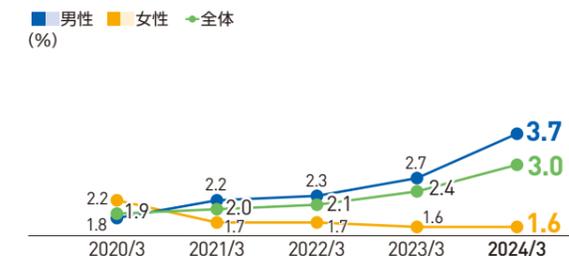
管理職比率



平均勤続年数



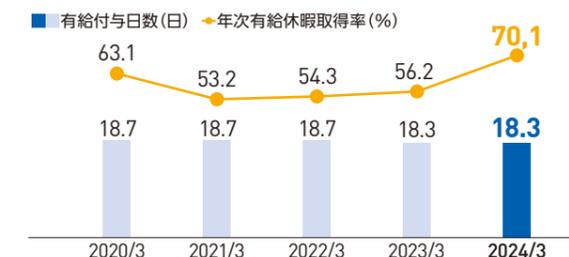
離職率



平均年間給与 (賞与を含む)



有給付与日数／年次有給休暇取得率



(注) 2022/3期および2023/3期の平均年間給与には株式特別奨励金を含む

(注) 全従業員平均、繰り越し分除く

健康経営優良法人2024に認定

当社は、社員一人ひとりが心身ともに健康であり、誠実さや高い企業倫理を備えたプロフェッショナル集団であることが不可欠と考え、「健康経営推進委員会」の組織化やストレスチェックの実施など、さまざまな健康経営に向けての取り組みを行ってきました。このことが評価され、2023年に引き続き2年連続で「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」の認定を受けました。



従業員の心身の健康増進

当社グループでは、従業員の健康維持増進、ワークライフバランスの向上を目的とした自社所有の福利厚生設備として、国内には4カ所の保養所のほか、クルーザーを2艘所有しています。このほか、国内外のリゾート施設や契約ゴルフ場などの福利厚生施設を整備しています。また、2023年8月に、電子タグを使用することで社員一人ひとりの身体的要素に合わせた最適なトレーニングができる最新AIマシンを導入した従業員向けトレーニングルームを加賀電子本社ビル内に開設し、2024年6月には本社別館に開設しました。今後も社員全員が自らの意思で健康の維持向上に努められるよう、さまざまな健康促進の取り組みを行ってまいります。



加賀電子本社別館内に開設したトレーニングルーム

より働きやすい環境の追求

教育・研修・補償制度

当社グループでは、新人研修や年次研修、階層別研修などの実施や、通信教育講座受講の補助などを通じ、従業員のキャリア形成を支援しています。

また、全従業員に有給休暇制度とは別に「リフレッシュ休暇」を毎年6日付与するとともに、重篤な病気に罹患した際の入院や療養時の休業補償として「三大疾病積立休暇」

や1時間単位の有給休暇取得を制度化しています。さらに、男性の育児休暇取得を促進する観点から、2023年4月1日に「育児目的特別休暇」を新たに設けました。こうした取り組みで、従業員のワークライフバランスを実現しつつ、より働きやすい環境を目指します。

研修時間／研修費用



育児休職取得者数／育児休職復職率



(注) 「育児目的特別休暇」取得者数を含む

SDGs貢献賞

当社は、「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての持続的な成長」をより高い次元で両立させ、持続可能な社会の実現に貢献していくことを、「サステナビリティ方針」として定めています。本表彰制度は、それを実現するために当社グループ社員一人ひとりが日頃からSDGsに関心を持ち、SDGsの取り組みに対するモチベーション高揚につながる

企業風土を醸成するため、2022年に新設しました。受賞者には、報奨金として当社株式を支給します。

2023年度は、個人賞において省エネ商材（遮熱シート等）や環境に優しいセルローズ梱包材の販売、団体賞ではスマート道路灯やビル空調制御盤の設計・製造受託案件などを表彰しました。

お客様とともに

加賀電子グループは、「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、時代の変化にいち早く対応した価値ある製品・サービスを提案、提供することで、国内外のお客様の技術革新と生産合理化を支援しています。

高品質の製品・サービスをお届けするために

品質管理体制

当社は、EMS事業部に「生産センター」を設置し、車載産業向けの経験が豊富でEMSマザー工場と位置付ける加賀EMS十和田株式会社とともに、北米、欧州、アセアン、中国など各地域のEMS生産拠点と連携し、グループ全体における生産技術や品質管理の強化に取り組んでいます。

「品質第一に徹しお客様の満足が得られる製品づくり」を実現すべく、すべての拠点で品質保証、生産管理、生産技術、IT化生産革新、グローバル調達、SDGsなどのワーキンググループを設置し、当社グループにおける各種指標、基準の一元共有、標準化の取り組みを行っています。さらに、ノウハウやリソースの補完などの横串活動に加え、定

期的な拠点間出張交流会を実施することで、グループ全体で品質とカスタマーサービスの向上を目指しています。

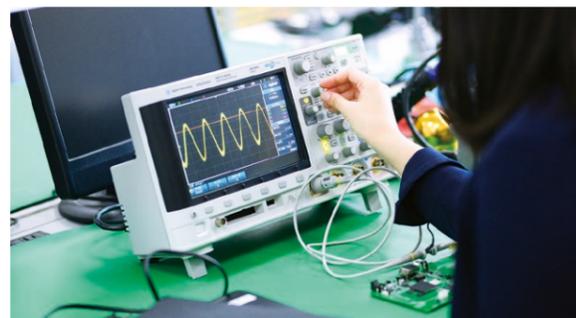


生産センター主導での海外技術者交流

「すべてはお客様のために」の追求

品質向上への取り組み

当社の技術統括部では、企画・開発から設計・製造、品質保証まで、当社グループ全体の技術的リソースを掌握しリソースの有効活用や最適化、技術力の強化、ひいては事業の拡大を推進しています。この部門に属する品質保証部においては、全体的な開発品質の向上や安全規格の管理を実施。事象によってはグループ内の品質責任部門と連携をとって問題の解決にあたります。



測定器を使った開発品の評価

ISO9001 認証取得状況

品質管理の国際規格であるISO9000シリーズについては、当社および以下のグループ会社で認証を取得しています。品質マネジメントシステムの継続的な改善を通して、お客様満足の更なる向上に努めてまいります。

【国内】 加賀電子株式会社、株式会社イー・ディーデバイス、加賀マイクロソリューション株式会社、加賀FEI株式会社、NVデバイス株式会社、加賀EMS十和田株式会社、旭東電気株式会社、加賀テクノサービス株式会社

【海外】 KAGA (H.K.) ELECTRONICS LIMITED、港加賀電子(深圳)有限公司、KAGA COMPONENTS (MALAYSIA) SDN.BHD.、KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY LIMITED、KD TEC s.r.o.、蘇州沢山加賀貿易有限公司、加賀電子科技(蘇州)有限公司、PT.KAGA ELECTRONICS INDONESIA、湖北加賀電子有限公司、TAXAN MEXICO,S.A. DE C.V.、KAGA ELECTRONICS (VIETNAM) CO.,LTD.、KD TEC TURKEY ELECTRONIK SANAYI VE TICARET LIMITED SIRKETI、KAGA ELECTRONICS INDIA PRIVATE LIMITED、KAGA FEI AMERICA, Inc.、KAGA FEI EUROPE GmbH

社会とともに

加賀電子グループは、企業として果たすべき社会的責任の重さを認識し、スポーツ振興や国内外の事業拠点における地域社会への貢献、教育・芸術文化の発展などに寄与する活動を、積極的に展開しています。

地域社会への貢献

グローバルに事業活動を展開する当社グループでは、国内外の各拠点において持続可能な地域づくりに向けたさまざまな活動を実施しております。

海外拠点では、2024年4月に新工場が稼働したばかりのTAXAN MEXICO S.A.DE C.V (メキシコ合衆国)において、乳がん検診の受診率向上と早期発見を呼びかけるピンクリボン活動を実施、またKAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY ., LTD (タイ王国) では、シーラチャ郡において従業員460名で3,000本の植林活動を実施しました。

国内拠点では、加賀EMS十和田株式会社は、近隣の観光地、工場周辺における定期的な清掃活動や、地元中学校の社会科工場見学を実施しています。加賀マイクロソリューション株式会社では、工場周辺での清掃活動に加え、地元中学校の職場体験実習・インターンシップに取り組んでいます。旭東電気株式会社においても同様に、工場周辺の清掃活動を通じて、地域の環境美化に貢献しています。このほか、加賀EMS十和田株式会社においては、外国人技能実習生の育成・生活指導・監督を行うとともに、従業員マイカー通勤が多いことから交通違反・事故撲滅に向けた運転指導や防犯協力など、安全安心なまちづくりの推進に寄与したことにより十和田警察署より感謝状が贈呈されました。今後もそれぞれの地域に根ざした取り組みを進めています。



シーラチャ郡(タイ王国)での植林活動 (KAGA ELECTRONICS (THAILAND))



ピンクリボン活動 (TAXAN MEXICO)



地元中学生の社会科工場見学 (加賀EMS十和田)



地元中学生の職場体験実習 (加賀マイクロソリューション)

教育・芸術文化への支援

当社では、会長の塚本勲が千葉商科大学サービス創造学部の特命教授として、学生への講義を実施するほか、中小・中堅企業の若手経営者を対象とした勉強会における講演なども行っています。また、外務省などが後援する狂言風オペラ「フィガロの結婚」や、静岡県浜松市で開催される「ハママツ・ジャズ・ウィーク」に協賛するなど、教育や芸術文化に関わる幅広い分野で社会に貢献しています。



千葉商科大学にて学生に講義する塚本



ハママツ・ジャズ・ウィーク

地球とともに

加賀電子グループは、21世紀を「地球環境保全の世紀」と捉え、CO₂をはじめとした温室効果ガスの削減や、扱う商品・サービスの環境負荷検証など、省エネルギー・省資源を意識した事業活動を推進しています。

環境方針

加賀電子グループはつねにエレクトロニクスの未来を見つめ、お客様のニーズにお応えできるよう努めるとともに、かけがえのない地球を守り、より良い自然環境の保護と改善に努めます。

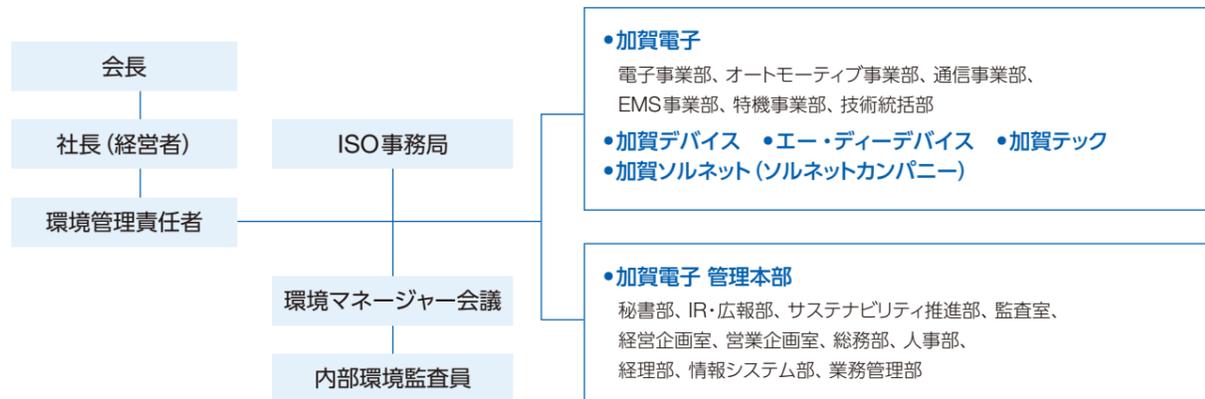
- 加賀電子グループは、全ての社員で環境マネジメントシステムを組織して商品とサービスの提供等すべての事業活動において、このマネジメントシステム・地球環境の保全・汚染の予防の継続的改善を推進する。
- 事業活動の遂行にあたっては、環境関連の法規則と関連の要件および加賀電子グループの組織が同意するその他の要求事項に確実に遵守する。
- 省エネルギー・省資源の考えを徹底し、無駄のないオフィス活動および営業活動を行い汚染の予防と環境の改善に努める。
- 加賀電子グループの扱う商品・サービスは可能な限り次の要件の目標を設定し、実施するとともに定期的な見直しを行う。
 - 環境に優しい物質で構成されていること
 - 再利用やリサイクル可能で廃棄物の削減ができること
 - 最新のエレクトロニクス技術で省エネルギー・省資源の設計であること
- 全社員が、環境保全に対する意識が向上し、環境方針が理解できるよう啓蒙・教育を行う。
- 環境方針は加賀電子グループのホームページおよび会社案内等を通じて広く社会に公表する。

環境マネジメント体制

当社グループでは、環境方針に基づいて環境マネジメントシステムを構築しています。体制としては、代表取締役社長執行役員のもと、環境管理責任者、ISO事務局、環境マネージャー会議、内部環境監査員が連携し、当社およびグループ各社の環境管理を実施しています。また、当社お

よび当社グループ企業4社の国内20事業所において、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得し、PDCAサイクルを実施することで環境管理体制を強化しています。

環境マネジメント体制



(注) 加賀FEI、加賀EMS十和田、エクセル、加賀テクノサービス、旭東電気、NVデバイスは、それぞれの環境マネジメント体制の下でISO14000の認証を取得しています。

環境負荷低減への取り組み

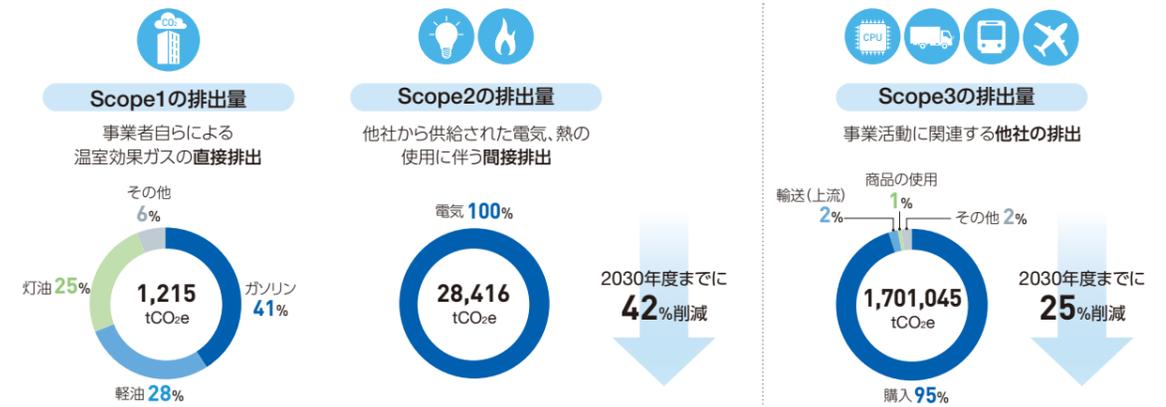
温室効果ガスの排出状況と削減目標の策定

GHG排出量につきまして、当社はこれまで特定の拠点のみを対象に算定しておりましたが、継続的な排出量の管理や透明性の高い情報開示の観点から、2024年3月期におけるScope1,2,3を算定いたしました。これにより、2024年3月期を基準とし削減目標として2030年度までに

Scope1,2では42%削減、Scope3では25%削減と定めました。

当社グループでは現状の把握を進めるとともに目標達成に向け取り組んでまいります。

2024年3月期の排出量は以下のとおりです。



再生可能エネルギー100%化の実現に向けて

加賀電子本社ビルは、外装に外気導入型ダブルスキン*カーテンウォールを採用し、事務室内に外気を取り入れることで熱負荷の軽減や自然換気の導入、遮音性の向上を実現した省エネルギー設計となっています。

このほか、国内では青森県、福島県の製造拠点や、海外でも中国・ベトナムに加えメキシコにおける製造拠点において太陽光パネルによる再生可能エネルギー設備を導入しました。これにより年間使用量電力のうち数十%程度を賄う拠点がほとんどですが、なかでも最大のベトナム工場

では70%以上を賄える見込みです。当社グループでは環境への配慮とともに太陽光パネルの増設、蓄電池の設置を行い今後も再生可能エネルギー100%化の実現に向けた取り組みを進めてまいります。

*ダブルスキンとは、建物外壁の一部または全面をガラスで二重に覆う建築手法です。



TAXAN MEXICO 新工場

生物多様性の保全に向けた活動

当社では、2023年に本社ビル屋上庭園にビオトープを設置し、生物および植物の育成を通じて生物多様性の保全や自然環境の保護に配慮するとともに、種の保存および生物が生息しやすい環境を整備しました。

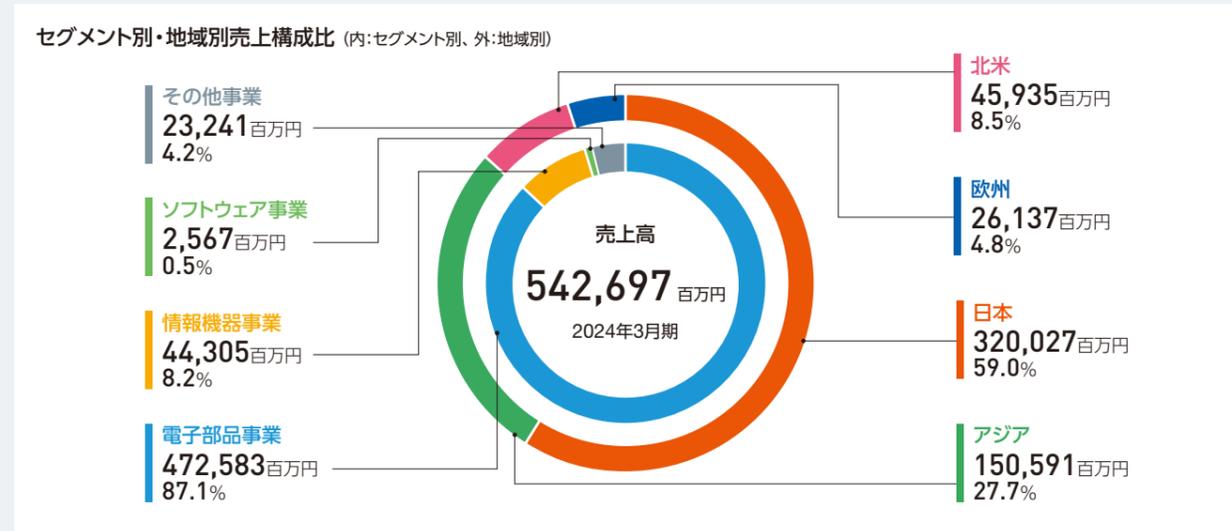
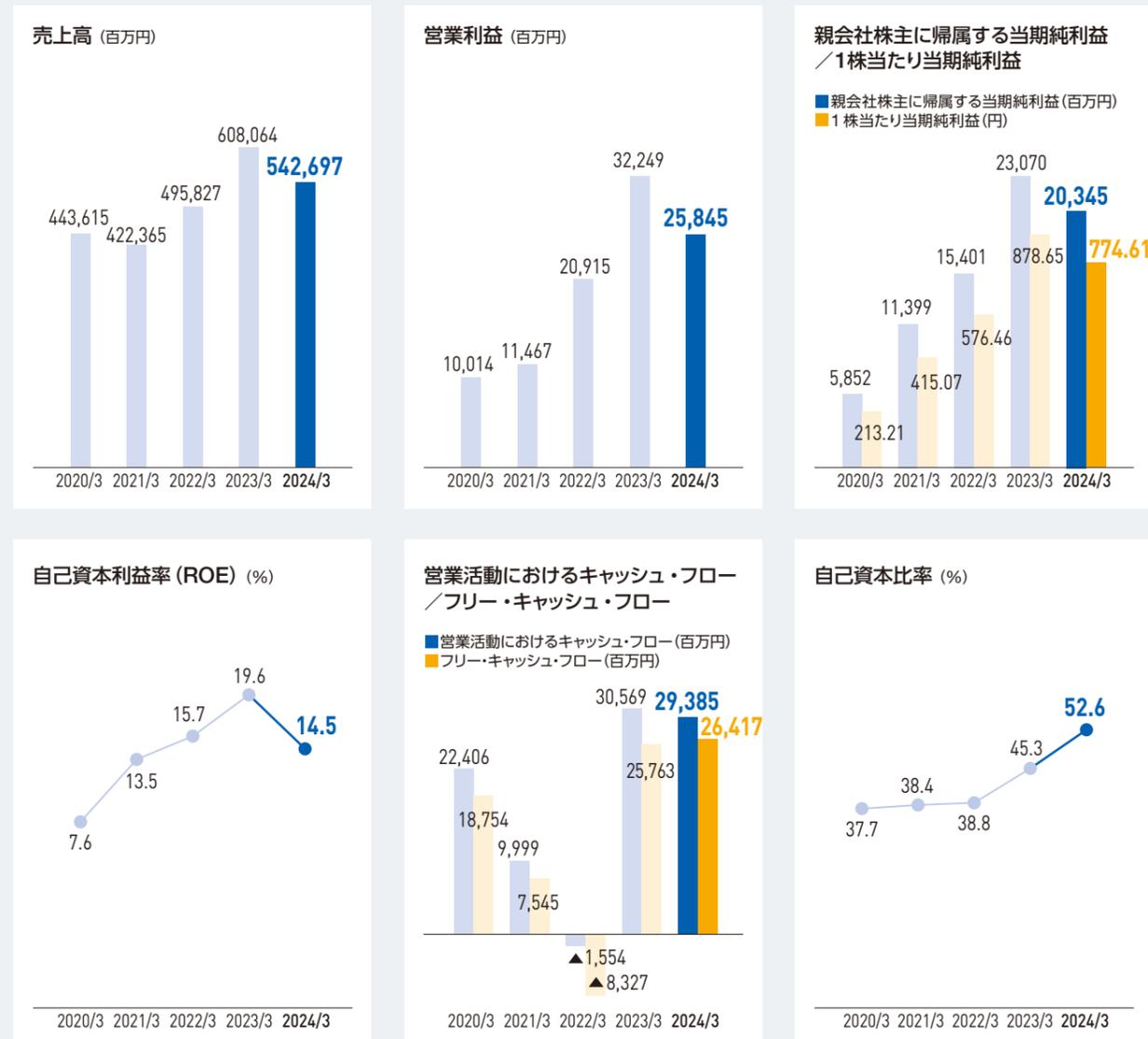
今後も定期的に生物および植物の生息状況を調査し、当社ウェブサイトを通じて情報発信も進めてまいります。

*ビオトープとは、「地域の野生生物が暮らす、あるまとまった空間」のこと。

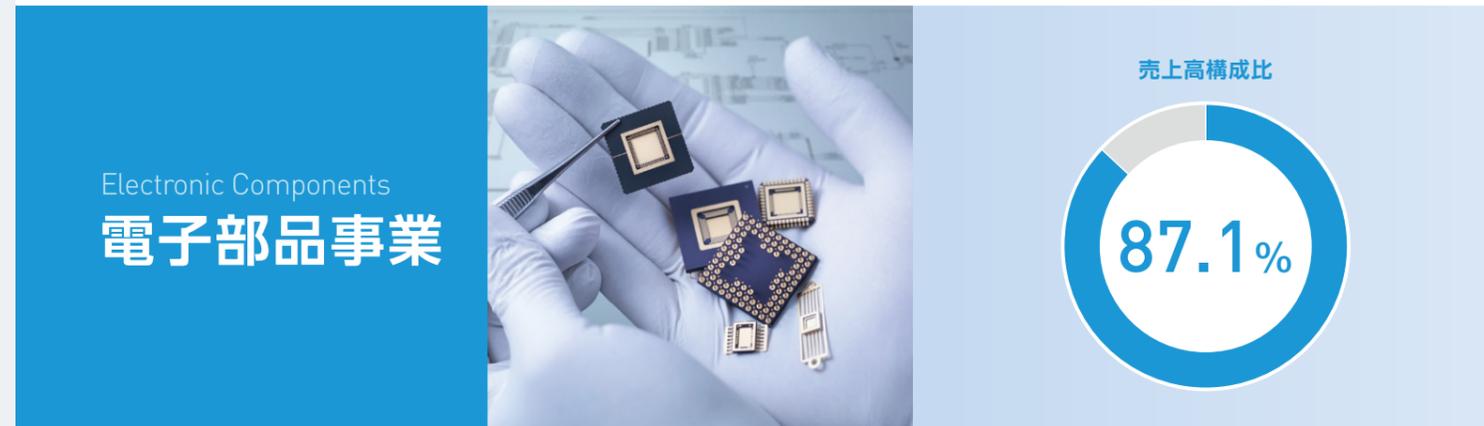


当社本社ビル屋上のビオトープ

財務ハイライト



セグメント別概況



事業内容

半導体、一般電子部品、EMSなどの開発・製造・販売など

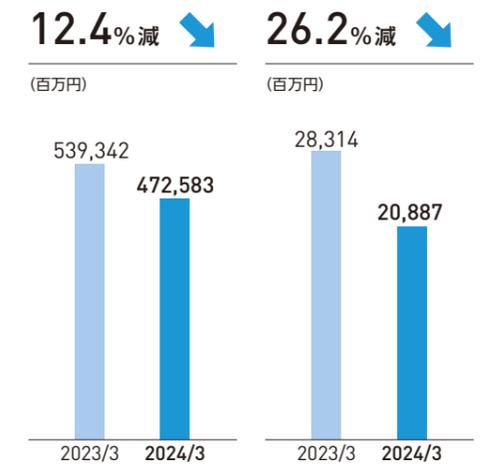
2024年3月期概況

電子部品ビジネスは、加賀FEI株式会社におけるSoC製品の販売が堅調に推移しましたが、前事業年度まで2年続いた半導体や電子部品の供給不足が緩和されたことに伴ってスポット需要が消失したことや、株式会社エクセルの海外子会社における特定顧客向け取引の縮小に加え、第3四半期以降に本格化した在庫調整の影響を受け、半導体・電子部品の販売が全般的に低調に推移しました。

EMSビジネスでは、車載向けは半導体や電子部品の需給改善により伸長する一方、医療機器、産業機器向けは主要顧客における在庫調整の影響もあり減少しました。

これらの結果、売上高は4,725億83百万円(前期比12.4%減)、セグメント利益は208億87百万円(前期比26.2%減)となりました

売上高 **セグメント利益**



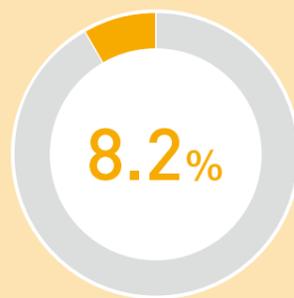
機会とリスク

	機会	リスク
電子部品ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 「EV (電気自動車)化」や「CASE[®]」に代表される自動車関連技術の高度化 「5G (第5世代移動通信システム)」、「IoT」、「AI」などICT関連 クラウドドリフトやクラウドシフトによる需要拡大 ※ Connected, Autonomous, Shared & Services, Electricの略 	<ul style="list-style-type: none"> ウクライナ情勢の長期化や地政学リスクの顕在化に伴う資源価格など諸物価の高騰 顧客の在庫調整の影響 政策金利引き上げに伴う各国景気の停滞・悪化 販売先、仕入れ先における商流変更に伴う商権喪失
EMSビジネス	<ul style="list-style-type: none"> アウトソーシング需要の高まり、自動化、効率化ニーズの拡大 半導体、電子部品供給不足や長納期化の解消、サプライチェーンの混乱解消による産業分野からの需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外における人材不足 地震や洪水などの自然災害や感染症拡大 そのほか政治的・経済的な外部環境要因による工場の操業停止

Information Equipment 情報機器事業



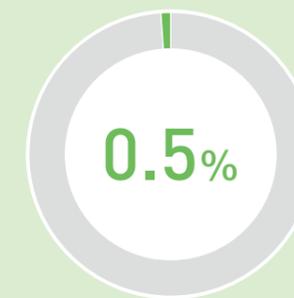
売上高構成比



Software Business ソフトウェア事業



売上高構成比



事業内容

パソコン、PC 周辺機器、各種家電、写真・映像関連商品およびオリジナルブランド商品などの販売など

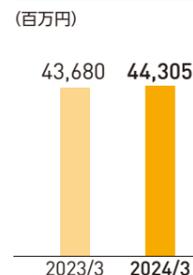
2024年3月期概況

量販店向けパソコン販売は需要低迷により苦戦しましたが、教育機関向けのパソコン販売やセキュリティソフトの販売が好調に推移しました。また、LED設置ビジネスは、前事業年度から本格展開を開始した大口案件が寄与しました。

これらの結果、売上高は443億5百万円(前期比1.4%増)、セグメント利益は29億24百万円(前期比19.4%増)となりました。利益額、利益率ともに前期実績、社内計画の数値を上回る着地となりました。

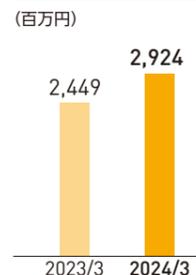
売上高

1.4%増



セグメント利益

19.4%増



事業内容

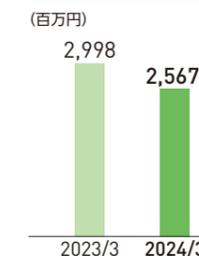
CG映像制作、アミューズメント関連商品の企画・開発など

2024年3月期概況

CG映像制作の受注が概ね堅調に推移し、売上高は25億67百万円(前期比14.4%減)、セグメント利益は業務効率改善等にもなう売上原価抑制効果もあり3億70百万円(前期比29.0%増)となりました。

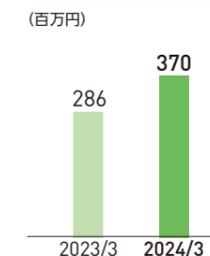
売上高

14.4%減



セグメント利益

29.0%増



機会とリスク

機会

- ICTの進展による情報関連機器ニーズの堅調な拡大
- 高等教育機関のPC導入ならびにセキュリティ関連ニーズの拡大
- 新規商材の開拓

リスク

- 製品供給不足による販売機会損失
- 商流変更による、商権や商品調達ルートへの喪失
- 価格競争や新規参入業者の増加による競争激化

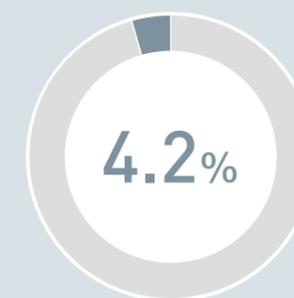
情報機器事業

Other Business

その他事業



売上高構成比



TOPIC 電子部品事業

国内の道路事情と環境に配慮した小型EVバスの販売を開始

当社連結子会社の株式会社エクスセルはEV(電気自動車)バスの輸出入・販売を行うアルファバスジャパン株式会社と共同で2024年3月よりALFAバス社製 小型EVバス[e-City L6]の販売を開始しました。

ALFAバス社製EVバスは、バッテリーからの電気で行くため、排気ガスを排出せず、CO₂排出量をゼロにすることが可能となるなど環境性能に優れています。また、搭載されたバッテリーは非常用電源としても使えるため、バス後部に外側から使えるACコンセントを設置することで、災害発生時の避難所などで防災ステーションとしての役割も果たします。

新発売となる小型EVバス[e-City L6]は、日本国内の道路事情を勘案した全長約6mの小型サイズながらバッテリーをリアルーフに分散配置することにより、全長7mクラスと同等の最大29名が乗車できる室内空間を確保しています。

発売開始後、4月には山梨交通株式会社に第一号を納入、山梨県米倉山次世代エネルギーPR施設「きらっと」と甲府駅の間を結ぶシャトルバスとして運行しています。

また、2025年4月から大阪で開催される「2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)」において、開催期間中、国内外から来場される賓客や万博関係者の会場内輸送車両として円滑な業務遂行・運営の支援を行う運営参加サプライヤーとして協賛することも決まりました。



ALFAバス社製
小型EVバス[e-City L6]

事業内容

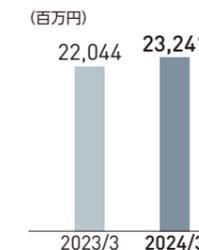
エレクトロニクス機器の修理・サポート、アミューズメント機器の製造・販売、スポーツ用品の販売など

2024年3月期概況

PC製品およびPC周辺機器のリサイクルビジネス、およびアミューズメント機器やスポーツ用品の販売が堅調に推移し、売上高は232億41百万円(前期比5.4%増)、セグメント利益は15億55百万円(前期比41.2%増)となりました。

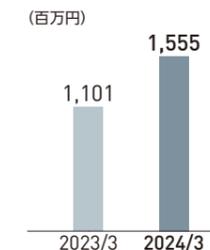
売上高

5.4%増



セグメント利益

41.2%増



11年間の要約連結財務データ

2014年3月期から2024年3月期

	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
会計年度											
売上高(百万円)	257,852	255,143	245,387	227,209	235,921	292,779	443,615	422,365	495,827	608,064	542,697
売上総利益(百万円)	32,522	32,738	33,648	31,225	32,498	35,546	47,016	47,936	60,547	78,514	70,452
販売費及び一般管理費(百万円)	27,416	26,376	25,859	24,346	24,379	27,976	37,001	36,469	39,632	46,265	44,607
営業利益(百万円)	5,106	6,362	7,788	6,879	8,119	7,570	10,014	11,467	20,915	32,249	25,845
経常利益(百万円)	5,847	7,664	7,908	7,343	8,740	7,859	10,137	11,241	21,456	32,739	25,976
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	3,877	4,416	5,437	6,975	6,490	8,014	5,852	11,399	15,401	23,070	20,345
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	3,334	9,127	9,546	10,746	10,077	-1,547	22,406	9,999	-1,554	30,569	29,385
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-3,339	-1,465	-1,263	-258	-4,173	-6,860	-3,651	-2,453	-6,772	-4,805	-2,968
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	-5	7,661	8,283	10,487	5,904	-8,408	18,754	7,545	-8,327	25,763	26,417
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	1,024	-4,431	-3,067	-6,118	-2,811	11,684	-7,544	-6,851	1,155	-15,549	-16,973
減価償却費(百万円)	2,418	1,907	1,604	1,452	1,481	1,740	2,754	3,167	3,738	4,000	4,252
設備投資・投融資(百万円) ^{※1}	4,087	2,660	2,166	1,464	4,520	6,712	6,133	2,906	5,739	4,910	6,301
会計年度末											
総資産(百万円)	126,028	127,948	124,281	125,751	128,755	213,761	207,638	237,004	272,139	286,217	286,792
純資産(百万円)	52,825	59,603	61,808	65,932	70,631	84,259	86,250	95,062	105,800	129,737	151,231
自己資本(百万円)	52,786	59,564	61,764	65,872	70,556	76,604	78,284	90,967	105,680	129,608	150,834
有利子負債(百万円)	17,244	14,573	12,739	9,805	8,900	32,851	28,736	38,261	51,171	41,938	34,270
現金及び預金(百万円)	14,192	18,130	22,516	26,423	30,803	35,003	43,384	45,636	41,051	52,600	66,596
棚卸資産(百万円)	21,219	22,703	19,175	19,325	19,455	40,026	31,908	37,948	62,607	56,205	54,739
1株当たりデータ											
1株当たり当期純利益(円)	137.22	156.28	192.43	249.43	236.58	292.07	213.21	415.07	576.46	878.65	774.61
1株当たり配当額(円)	35.00	40.00	55.00	60.00	70.00	80.00	70.00	80.00	120.00	220.00	220.00
配当性向(%)	25.5	25.6	28.6	24.1	29.6	27.4	32.8	19.3	20.8	25.0	28.4
1株当たり純資産(円)	1,868.07	2,108.04	2,185.94	2,401.00	2,571.79	2,790.97	2,850.99	3,311.24	4,026.22	4,935.36	5,742.22
主要指標											
売上高総利益率(%)	12.6	12.8	13.7	13.7	13.8	12.1	10.6	11.3	12.2	12.9	13.0
売上高販管費率(%)	10.6	10.3	10.5	10.7	10.3	9.6	8.3	8.6	8.0	7.6	8.2
売上高営業利益率(%)	2.0	2.5	3.2	3.0	3.4	2.6	2.3	2.7	4.2	5.3	4.8
売上高経常利益率(%)	2.3	3.0	3.2	3.2	3.7	2.7	2.3	2.7	4.3	5.4	4.8
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	1.5	1.7	2.2	3.1	2.8	2.7	1.3	2.7	3.1	3.8	3.7
自己資本利益率(ROE)(%) ^{※2}	7.6	7.8	9.0	10.9	9.5	10.9	7.6	13.5	15.7	19.6	14.5
投下資本利益率(ROIC)(%) ^{※3}	5.0	5.2	7.5	8.1	7.2	5.8	6.3	6.9	10.4	13.0	9.7
総資産利益率(ROA)(%) ^{※4}	3.3	3.5	4.3	5.6	5.1	4.7	2.8	5.1	6.1	8.3	7.1
自己資本比率(%)	41.9	46.6	49.7	52.4	54.8	35.8	37.7	38.4	38.8	45.3	52.6
D/Eレシオ(倍) ^{※5}	0.33	0.24	0.21	0.15	0.13	0.43	0.37	0.42	0.48	0.32	0.23
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)(日) ^{※6}	49.7	49.8	45.9	44.7	40.0	47.1	34.4	46.7	66.6	55.4	55.2
売上債権回転日数(日) ^{※7}	85.9	83.2	81.5	83.6	77.1	77.0	75.2	93.7	89.0	77.5	75.7
棚卸資産回転日数(日) ^{※8}	30.0	32.5	28.5	31.0	30.1	35.1	26.3	32.8	46.1	33.7	36.8
仕入債務回転日数(日) ^{※9}	66.2	65.9	64.2	69.9	67.3	65.0	67.0	79.8	68.6	55.8	57.4
従業員数(名)	4,752	5,092	5,243	5,216	5,427	6,627	6,731	7,826	7,959	8,092	8,021

※1. 「設備投資・投融資」は、有形固定資産、無形固定資産、投資有価証券および連結の範囲の変更を伴う子会社の取得による支出を含みます。

※2. 自己資本利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本期末平均×100(%)

※3. 投下資本利益率=税引後営業利益÷(株主資本+有利子負債)

※4. 総資産利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産期末平均×100(%)

※5. D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)

※6. キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)(日)=売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数

※7. 売上債権回転日数(日)=受取手形及び売掛金÷売上高×365(日)

※8. 棚卸資産回転日数(日)=棚卸資産残高÷売上高×365(日)

※9. 仕入債務回転日数(日)=支払手形及び買掛金÷仕入高×365(日)

財政状態および経営成績等の分析

2024年3月31日終了事業年度

経営成績の分析

当連結会計年度における世界の経済情勢は、欧米での金融引き締めの影響や中国経済の停滞、ウクライナや中東等における地政学的リスクの高まりなど、依然として先行き不透明な状況が続いております。一方、我が国経済は、物価上昇や為替の円安が進行するなかで、個人消費の持ち直しやインバウンド需要の増加などにより、緩やかな回復基調が続きました。

当社グループが属するエレクトロニクス業界においては、半導体・電子部品の供給不足緩和にともない車載市場では自動車の電装化等を背景に需要の拡大が継続しましたが、産業機器市場等では調整局面が続いております。

このような経営環境のもと、当連結会計年度における当社グループの業績につきましては、電子部品事業において半導体や電子部品の供給不足緩和にともなうスポット需要の消失や株式会社エクセルの海外子会社における特定顧客向け取引の縮小、さらには第3四半期以降に本格化した在庫調整の影響を受け、売上高は5,426億97百万円(前期比10.8%減)となりました。

営業利益は、売上高の減少にともなう売上総利益の減少に対して販売費及び一般管理費の削減に努め、258億45百万円(前期比19.9%減)、経常利益は259億76百万円(前期比20.7%減)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益14億20百万円や負ののれん発生益4億81百万円など特別利益の計上もあり、203億45百万円(前期比11.8%減)となりました。

財政状態の分析

当連結会計年度末における総資産は2,867億92百万円となり、前連結会計年度末に比べ5億74百万円の増加となりました。その主な内訳は、以下のとおりです。

流動資産	固定資産
流動資産は2,446億29百万円となり、前連結会計年度末に比べ9億43百万円の減少となりました。	固定資産は421億62百万円となり、前連結会計年度末に比べ15億17百万円の増加となりました。これは主に、建設仮勘定が27億84百万円増加したことによるものであります。
負債合計	純資産合計
負債は1,355億60百万円となり、前連結会計年度末に比べ209億19百万円の減少となりました。これは主に、支払手形及び買掛金が78億40百万円、短期借入金金が89億80百万円それぞれ減少したことによるものであります。	純資産は1,512億31百万円となり、前連結会計年度末に比べ214億93百万円の増加となりました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益203億45百万円などにより利益剰余金が143億4百万円、為替換算調整勘定が62億35百万円それぞれ増加したことによるものであります。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における連結ベースの現金及び現金同等物につきましては、624億17百万円(前連結会計年度比121億10百万円の増加)となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フロー	投資活動によるキャッシュ・フロー	財務活動によるキャッシュ・フロー
営業活動によるキャッシュ・フローは、293億85百万円の収入(前年同期は305億69百万円の収入)となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益の計上によるものであります。	投資活動によるキャッシュ・フローは、29億68百万円の支出(前年同期は48億5百万円の支出)となりました。これは主に、有形固定資産の取得によるものであります。	財務活動によるキャッシュ・フローは、169億73百万円の支出(前年同期は155億49百万円の支出)となりました。これは主に、配当金の支払と借入金の返済によるものであります。

資本の財源および資金の流動性の分析

当社グループは、必要な運転資金および設備投資資金については、自己資金または借入等により資金調達することとしています。今後も営業活動により得られるキャッシュ・フローを基本に、将来必要な運転資金および設備投資資金を調達していく方針です。

資金需要	財政政策
運転資金需要のうち主なものは、当社取り扱い商品の購入費用および製品製造のための材料や部品の購入のほか、製造費、販売費及び一般管理費等の営業費用であります。投資を目的とした資金需要は、設備投資、新規事業あるいは商権獲得のためのM&A費用等によるものであります。	短期運転資金の調達に関しましては、グループ内での資金効率化を行ったうえで金融機関からの借入れを基本としています。 M&A・設備投資・長期運転資金の調達に関しましては、直接金融から間接金融まで様々な調達方法の中からその時点の財政状況、資金需要の期間および目的を勘案し、最適な調達を行うことを基本としています。

連結貸借対照表

2023年3月31日および2024年3月31日現在

単位：百万円

<資産の部>	2023/3	2024/3
流動資産		
現金及び預金	52,600	66,596
受取手形	1,534	900
電子記録債権	9,683	10,146
売掛金	117,881	101,528
有価証券	195	171
商品及び製品	41,375	37,999
仕掛品	2,277	1,878
原材料及び貯蔵品	12,552	14,861
その他	7,624	10,770
貸倒引当金	-153	-223
流動資産合計	245,572	244,629
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	15,680	17,045
減価償却累計額	-8,990	-9,778
建物及び構築物(純額)	6,690	7,266
機械装置及び運搬具	16,187	19,458
減価償却累計額	-9,721	-11,811
機械装置及び運搬具(純額)	6,466	7,647
工具、器具及び備品	5,880	6,588
減価償却累計額	-4,777	-5,226
工具、器具及び備品(純額)	1,103	1,362
土地	5,859	6,036
建設仮勘定	39	2,824
有形固定資産合計	20,158	25,135
無形固定資産		
のれん	48	16
ソフトウェア	2,617	2,021
その他	36	54
無形固定資産合計	2,702	2,092
投資その他の資産		
投資有価証券	12,144	10,472
繰延税金資産	2,162	1,179
破産更生債権等	4,842	5,015
その他	3,499	3,340
貸倒引当金	-4,864	-5,073
投資その他の資産合計	17,784	14,934
固定資産合計	40,645	42,162
資産合計	286,217	286,792

単位：百万円

<負債の部>	2023/3	2024/3
流動負債		
支払手形及び買掛金	79,232	71,392
短期借入金	19,585	10,604
未払費用	8,400	8,419
未払法人税等	6,011	2,238
役員賞与引当金	465	437
その他	13,852	11,709
流動負債合計	127,547	104,803
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	10,600	10,500
繰延税金負債	2,634	3,241
役員退職慰労引当金	143	94
退職給付に係る負債	2,148	2,342
資産除去債務	627	660
その他	2,778	3,918
固定負債合計	28,932	30,757
負債合計	156,479	135,560
<純資産の部>		
株主資本		
資本金	12,133	12,133
資本剰余金	14,820	14,849
利益剰余金	95,945	110,250
自己株式	-5,614	-5,603
株主資本合計	117,285	131,629
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,534	3,075
繰延ヘッジ損益	-18	21
為替換算調整勘定	9,568	15,803
退職給付に係る調整累計額	239	303
その他の包括利益累計額合計	12,322	19,204
非支配株主持分	129	396
純資産合計	129,737	151,231
負債純資産合計	286,217	286,792

連結損益及び包括利益計算書

2023年3月31日および2024年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2023/3	2024/3
売上高	608,064	542,697
売上原価	529,550	472,244
売上総利益	78,514	70,452
販売費及び一般管理費	46,265	44,607
営業利益	32,249	25,845
営業外収益		
受取利息	211	891
受取配当金	279	253
為替差益	107	—
その他	863	1,263
営業外収益合計	1,461	2,409
営業外費用		
支払利息	748	890
為替差損	—	741
その他	223	646
営業外費用合計	971	2,278
経常利益	32,739	25,976
特別利益		
投資有価証券売却益	626	1,420
負ののれん発生益	—	481
関係会社清算益	—	480
その他	147	26
特別利益合計	774	2,408
特別損失		
減損損失	644	16
固定資産除却損	37	14
投資有価証券売却損	12	0
投資有価証券評価損	348	238
その他	11	13
特別損失合計	1,054	284
税金等調整前当期純利益	32,460	28,099
法人税、住民税及び事業税	9,197	6,292
法人税等調整額	167	1,483
法人税等合計	9,365	7,776
当期純利益	23,094	20,323
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	23,070	20,345
非支配株主に帰属する当期純利益	23	-21
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,235	537
繰延ヘッジ損益	-16	40
為替換算調整勘定	4,033	6,329
退職給付に係る調整額	28	64
持分法適用会社に対する持分相当額	97	-82
その他の包括利益合計	5,378	6,889
包括利益	28,472	27,213
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	28,445	27,227
非支配株主に係る包括利益	26	-13

連結キャッシュ・フロー計算書

2023年3月31日および2024年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2023/3	2024/3
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	32,460	28,099
減価償却費	4,000	4,252
減損損失	644	16
のれん償却額	54	32
貸倒引当金の増減額 (-は減少)	2,358	254
受取利息及び受取配当金	-490	-1,145
支払利息	748	890
持分法による投資損益 (-は益)	-97	80
投資有価証券売却損益 (-は益)	-614	-1,420
負ののれん発生益	—	-481
関係会社清算損益 (-は益)	—	-480
売上債権の増減額 (-は増加)	-5,952	21,260
棚卸資産の増減額 (-は増加)	9,316	4,545
仕入債務の増減額 (-は減少)	-11,503	-12,257
その他の流動資産の増減額 (-は増加)	3,421	-1,513
その他の流動負債の増減額 (-は減少)	1,388	-2,861
その他	1,449	1,584
小計	37,183	40,857
利息及び配当金の受取額	491	1,143
利息の支払額	-732	-879
法人税等の支払額	-6,372	-11,736
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,569	29,385
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	-3,691	-5,417
有形固定資産の売却による収入	34	31
無形固定資産の取得による支出	-467	-336
投資有価証券の取得による支出	-750	-547
投資有価証券の売却による収入	1,102	4,120
短期貸付による支出	-421	-30
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	564
その他の支出	-683	-6,454
その他の収入	71	5,100
投資活動によるキャッシュ・フロー	-4,805	-2,968
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額 (-は減少)	-5,555	-5,230
長期借入れによる収入	500	—
長期借入金の返済による支出	-15,040	-5,040
社債の発行による収入	9,945	—
配当金の支払額	-4,590	-6,033
非支配株主からの払込みによる収入	—	220
その他	-808	-890
財務活動によるキャッシュ・フロー	-15,549	-16,973
現金及び現金同等物に係る換算差額	852	2,667
現金及び現金同等物の増減額 (-は減少)	11,066	12,110
現金及び現金同等物の期首残高	39,240	50,307
現金及び現金同等物の期末残高	50,307	62,417

非財務データ

E 環境

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	
温室効果ガス排出量・エネルギー使用量						
本社ビルのCO ₂ 排出量 (kwh)	256,267	227,427	252,164	310,387	315,361	
本社ビルのエネルギー使用量 (kg-CO ₂)	677,957	601,660	667,097	821,130	895,914	
CO ₂ 排出量 (Scope1) (t-CO ₂)	—	—	—	—	1,215	
CO ₂ 排出量 (Scope2) *1 (t-CO ₂)	256	227	252	310	28,416	
CO ₂ 排出量 (Scope1+2合計) (t-CO ₂)	—	—	—	—	29,631	
CO ₂ 排出量 (Scope3) (t-CO ₂)	—	—	—	—	1,701,045	
CO ₂ 排出量に係る原単位 (t-CO ₂ /百万円) *2	—	—	—	—	0.0546	
エネルギー使用量 (Scope1)	ガソリン (L)	—	—	—	213,444	
	灯油 (L)	—	—	—	119,787	
	軽油 (L)	—	—	—	128,679	
エネルギー使用量 (Scope2) *1	電力量 (kWh)	677,957	601,660	667,097	821,130	43,889,651

*1. 2023/3まではScope2を加算電子本社ビルのみで算出

*2. CO₂排出量を連結売上高 (単位:百万円) で除したのもの

S 社会

従業員データ		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
単体従業員数 (名) *3	合計	567	556	555	546	549
	男性	382	374	374	364	360
	女性	185	182	181	182	189
連結従業員数 (名) *3	合計	6,731	7,826	7,959	8,092	8,021
	男性	3,204	3,676	3,874	3,823	3,928
	女性	3,527	4,150	4,085	4,269	4,093
従業員平均年齢 (歳)	全体	42.0	42.8	42.9	43.3	43.3
	男性	44.0	44.9	44.9	45.4	45.3
	女性	37.0	38.3	38.3	39.1	39.3
従業員平均勤続年数 (年)	全体	14.7	15.4	14.8	14.5	14.5
	男性	15.7	16.4	15.3	14.6	14.6
	女性	12.6	13.3	13.9	14.2	14.3
新卒採用人数 (名) *4	合計	17	21	20	24	27
	男性	11	14	16	15	18
	女性	6	7	4	9	9
	うち女性総合職	2	1	1	1	4
中途採用人数 (名) *5	合計	4	2	3	11	6
	男性	4	2	3	10	5
	女性	0	0	0	1	1
	うち女性総合職	0	0	0	0	1
研修時間 (時間)	1,526.0	2,778.0	4,715.0	15,151.0	16,404.5	
研修受講者数 *6	134	216	756	843	1,513	
研修費用 (千円)	7,728	6,989	10,258	12,862	12,334	

*3. 臨時従業員は除く

*4. 各年度4月時点

*5. 各年度末時点

*6. 1年間に研修を受講したのべ人数

		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
従業員データ						
離職率 (%)	全体	1.9	2.0	2.1	2.4	3.0
	男性	1.8	2.2	2.3	2.7	3.7
	女性	2.2	1.7	1.7	1.6	1.6
管理職比率 (%)	全体	18.6	17.0	17.8	17.9	18.9
	(男性比率)	(96.3)	(95.8)	(96.0)	(93.9)	(94.3)
	(女性比率)	(3.7)	(4.2)	(4.0)	(6.1)	(5.7)
定期健康診断受診率 (%)	89.8	93.9	96.5	96.5	100.0	
健康診断の問診票の集計結果 (喫煙率) (%)	26.7	27.2	25.9	27.2	25.8	
健康診断の問診票の集計結果 (運動習慣者率) (%)	28.1	25.4	25.1	25.4	27.2	
健康診断の結果指標 (適正体重者率) (%)	60.3	58.9	51.4	58.9	60.0	
ストレスチェック受検率 (%)	98.2	99.0	98.8	98.1	99.3	
ストレスチェックの集計結果 (高ストレス者率) (%)	5.9	7.9	8.0	8.0	8.7	
労働災害件数 (件)	0	2	2	2	2	
傷病による休職者人数 (名)	3	3	3	6	4	

ワークライフバランス		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
有給与日数 (日) *7		18.7	18.7	18.7	18.3	18.3
年次有給休暇取得率 (%)		63.1	53.2	54.3	56.2	70.1
育児休暇取得者数 (名)	合計	23	17	22	19	12
	男性	1	1	2	0	0
	女性	22	16	20	19	12
育児休暇復職率 (%)	92.9	100.0	100.0	100.0	93.8	
従業員月平均残業時間 (時間)	11.9	12.7	10.0	14.57	13.34	
年間所定労働時間 (時間)	1,800.0	1,815.0	1,807.5	1,807.5	1,815.0	
年間総労働時間 (一人当たり)	—	—	1,984	1,991	1,974	

給与		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
平均年収 (賞与含む) (千円)		7,504	7,815	8,081	8,890	8,901
男女の賃金差異 (%) 女性平均/男性平均	全労働者	—	—	—	66.2	66.6
	うち正規雇用労働者	—	—	—	65.6	66.0
	うちパート・有期労働者	—	—	—	49.9	49.8

*7. 全従業員平均、繰り越し分除く

G ガバナンス

コーポレート・ガバナンス		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
取締役数 (名)	合計	10	11	11	6	6
	男性	10	11	11	6	6
	女性	0	0	0	0	0
うち社外取締役数 (名)	3	4	4	3	3	
(%)	30.0	36.4	36.4	50.0	50.0	
監査役数 (名)	合計	4	4	4	4	4
	男性	4	4	4	3	3
	女性	0	0	0	1	1

企業情報

2024年3月31日現在

会社概要

会社名	加賀電子株式会社
所在地	〒101-8629 東京都千代田区神田松永町20番地 TEL 03-5657-0111 FAX 03-3254-7131
事業内容	電子部品・半導体の販売からEMS (電子機器の受託開発・製造サービス)、 パソコンおよびその他周辺機器などの 完成品の販売など
設立	1968年9月12日
資本金	121億33百万円
グループ会社 (加賀電子を含む)	66社 (国内22社/海外44社)
連結従業員数	8,021名



加賀電子 本社

国内主要関係会社

- 加賀テック株式会社
- 加賀デバイス株式会社
- 加賀ソルネット株式会社
- 株式会社エー・ディーデバイス
- 加賀マイクロソリューション株式会社
- 株式会社デジタル・メディア・ラボ
- 加賀スポーツ株式会社
- 加賀アミューズメント株式会社
- 加賀テクノサービス株式会社
- 加賀FEI株式会社
- 加賀EMS十和田株式会社
- 株式会社エクセル
- 旭東電気株式会社
- 加賀エアロシステム株式会社

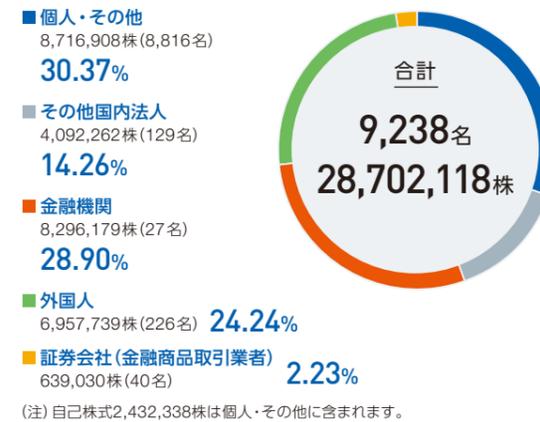
海外主要関係会社

- 港加賀電子(深圳)有限公司
- 加賀沢山電子(蘇州)有限公司
- 加賀電子(上海)有限公司
- KAGA(H.K.)ELECTRONICS LIMITED
- KAGA ELECTRONICS(THAILAND)COMPANY., LTD
- KAGA COMPONENTS(MALAYSIA)SDN.BHD.
- KAGA FEI AMERICA, Inc.
- TAXAN MEXICO S.A.DE C.V.
- KD TEC TURKEY ELEKTRONIK SANAYI VE TICARET LIMITED SIRKETI
- KAGA FEI EUROPE GmbH

株式の状況

上場証券取引所	東京(プライム市場)
証券コード	8154
決算日	3月31日
発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式総数	28,702,118株
単元株式数	100株
株主数	9,238名

所有者別株式分布状況



大株主の状況

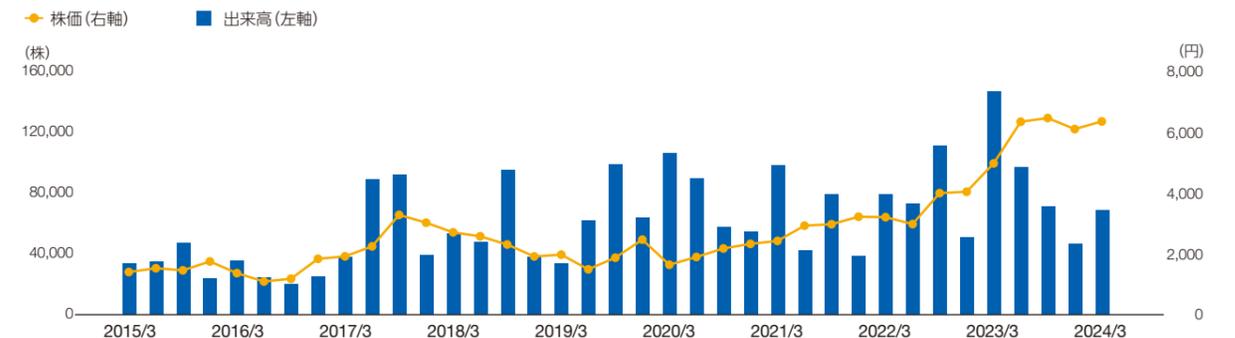
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,810	10.70
株式会社OKOZE	1,840	7.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,604	6.11
加賀電子従業員持株会	1,557	5.93
株式会社三菱UFJ銀行	1,137	4.33
株式会社みずほ銀行	950	3.62
塚本勲	728	2.77
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	476	1.82
日本生命保険相互会社	459	1.75
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	375	1.43

(注) 上記のほか、自己株式が2,432千株あります。持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株主総利回り

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
加賀電子	87.2	129.4	173.5	270.7	348.9
[参考] 日経平均株価	89.2	137.6	131.2	132.2	190.4

株価及び出来高の推移



	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
期末株価(円)	1,465	1,428	1,976	2,759	2,032	1,702	2,480	3,255	5,010	6,380
最高値(円)	1,576	1,963	2,137	3,780	3,030	2,714	2,770	3,480	5,280	7,120
最安値(円)	1,092	1,209	1,079	1,800	1,726	1,450	1,532	2,332	2,820	4,640
年間出来高(千株)	33,700	35,400	38,100	53,500	33,600	106,100	98,000	79,000	146,800	68,400