





## 企業理念

# すべてはお客様のために

50年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続け、豊かな社会づくりに貢献していきます。

## 行動指針 F.Y.T.(ファイト)

**F=Flexibility**  
市場の変化への  
柔軟な対応

**Y=Young**  
発想と行動は  
常に若々しく

**T=Try**  
果敢な挑戦を  
忘れない

柔軟な対応力「Flexibility」、キャリアや年齢に関係なく若々しい発想と行動力「Young」、そして果敢に挑戦する心「Try」。この3つの頭文字をとった「F.Y.T=ファイト」の精神が私たちの行動指針です。

## 行動指針 3G

**General**  
あらゆるものを

**Global**  
全世界で

**Group**  
総合力を活かして

お客様からいくつもの機会をいただき、それによって成長をとげたグループの力を、今度はお客様にお返ししていく。お客様に必要なものであれば何でも扱おう、すべてお応えしよう、という想いをこめた行動指針です。

加賀電子とは



05 CEOメッセージ  
創業から50年  
これまでも、これからも「すべてはお客様のために」  
代表取締役会長 塚本 勲



09 価値創造プロセス  
有形・無形の資本をベースとした強みを  
“世界のお客様のために”発揮し成長し続けます。

中長期成長戦略



11 COOメッセージ  
次の50年への基盤固め  
グローバル競争に勝ち残る業界ナンバーワン企業を  
めざします。  
代表取締役社長 門 良一



15 特集1  
加賀電子グループのEMSビジネス  
取締役 EMS事業部長 俊成 伴伯



19 当期業績概況  
22 セグメント別概況

価値創造基盤



コーポレートガバナンス  
25 役員紹介  
27 コーポレートガバナンス  
29 内部統制/コンプライアンス



31 特集2  
社外取締役インタビュー  
社外取締役 三吉 暹



CSR経営  
35 社会性報告  
39 環境報告

財務・企業情報



41 10年間の要約連結財務データ  
43 財務状態および経営成績等の分析  
45 連結貸借対照表  
47 連結損益及び包括利益計算書  
48 連結キャッシュ・フロー計算書  
49 企業情報

報告対象期間  
2017年4月1日～2018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、とく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43社(国内15社、海外28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43社  
国内事業所:加賀電子株式会社および国内連結子会社15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。

# 創業から 50年

これまでも、これからも  
「すべてはお客様のために」



代表取締役会長  
塚本 勲

## NOと言わない

加賀電子グループ初めての統合報告書発行にあたり、中長期の成長戦略を述べる前に、その基礎となる無形の資産——50年にわたる歴史に培われた強みについてお話ししたいと思います。

50年前の創業時は、お金もない、実績もない「ないないづくし」の状態でした。幸いにも人との出会いには恵まれ、縁あって頼まれたものはなんでも電話一本でお届けすることに徹しました。加賀電子は「エレクトロニクスの便利屋」として始まった会社なのです。

その後、時代や技術の進展にともない、また為替や経済の状況によって、お客様のご要望は変化していくことを実感しました。扱う商材一つとっても、創業の頃は真空管だったものがトランジスタになり、ICになり、超LSIにと、アナログからデジタルへと急速に変わっていきました。そうしたお客様のご要望に愚直に応え続けることで、商材のラインアップを拡充し、部品の調達からキット販売、さらにEMSと呼ばれる受託生産へ、また商社という業態を超えた開発のお手伝いや、サポートサービスにまで業容を広げることになったのが、今の加賀電子と

いう企業の基本的な成り立ちです。「ワンストップサービス体制」と言えば格好は良いですが、その原点はこうした顧客第一の取り組みです。また、現在の当社の強みとなっているグローバルネットワークも、円高などの影響から、日本企業のものづくりが中国やアジアなどに移管されたことから、私たちもお客様と一緒に海外に出ていって部品の調達や、現地でのEMSニーズにお応えした結果できあがったものです。

私たちの商売の原点は、お客様満足度の向上です。この半世紀、「NOと言わない」をモットーに、加賀電子に頼めば何でもやってくれるという「信頼」を得るために努力し続けてきたのです。

約4,000社のお客様と約2,000社の仕入先という、エレクトロニクス専門商社の中では際立って幅広い事業ネットワークを保有するに至っています。しかし、我々は単にお客様が本当に欲しいと思う商品を取り揃えるだけでこれだけのネットワークを構築してきたわけではありません。多くのお客様との日頃の会話の中から入ってくるさまざまな情報を統合し、つねに次のトレンドを察知してきたのです。つまり、人脈が太くなるたびに先を読む力が強くなり鋭くなるわけです。

私たちが環境やニーズの変化に迅速かつ的確に対応できるのは、まさに日頃の信頼関係に基づく人脈＝事業ネットワークのおかげであり、これらは商社を営むうえでの無形の財産、経営基盤の一つとなっています。

## 人脈は無形の財産

こうした歩みの中で、私たちは“人脈は無形の財産”という加賀イズムの一つの柱を形成してきました。

そもそも当社のような独立系商社は、メーカー系商社のような「この商品はこの仕入先から」といった制限がないため、顧客第一に徹すると必然的に取り扱う商品アイテムが圧倒的に多くなります。それが今では、

## 在庫は罪の子

また、「在庫を持たないこと」から生まれた強みもあります。創業当時は資金がなかったもので、先にご注文をいただき、その都度発注するというやり方を採らざるを得ませんでした。「在庫を持たない」のではなく「持てない」という窮余の選択でしたが、これが「在庫無し



創業当時のオフィスと創業者

## Since 1968 加賀電子グループの歩み

- 1968年9月 資本金100万円にて、東京都千代田区外神田3-8-3に設立。
- 1980年3月 売上高100億円突破。
- 1981年7月 TSK ELECTRONICS CORPORATIONをアメリカに設立。
- 1986年12月 東京証券取引所市場第二部上場。

経営」の原則となり、現在、当社を支えている「受発注システム」に進化しています。在庫を持たず、資金が寝てしまう、借金ができてその分の金利がかかる、保管スペースや保険代など余計な費用もかかる——何も良いことがないので私は常日頃から“在庫は罪の子”と呼んでいます。

こうした在庫がない状態がゆえに、当社グループの営業担当はお客様に対して能動的に、可能な限り迅速に発注情報を取りに行くようになり、ニーズの変化により迅速に対応できるようになりました。さらに、発注予定情報を仕入先メーカーに伝えることで、仕入先メーカーは計画的な生産ができるようになり、大いに喜ばれます。この情報サイクルをもとに、お客様、仕入先メーカーとともにWIN-WINの関係——持続可能なビジネスモデルを築くことができました。商社ビジネスは“機を見て敏”という行為が重視されますが、在庫を持たないことで機を逃さない風土ができるようになって以降、こうしたメリットを意識的に社員に伝え、「受発注システム」として磨き続けています。

## コミュニケーション あってこそその組織

現在、当社には40を超えるグループ企業があり、事業領域も、電子部品・半導体関係にとどまらず、情報機器からアミューズメント、スポーツ関係まで多岐にわたります。先の見えない環境変化とそのスピードに“機を見て敏”に対応していくには、個の力だけでは限界があります。その力を最大限に活かすためには、組織のあり方が重要となります。

その基本となるのが、社員の意欲に“NOと言わない”こと、そうと決めたら徹底的に権限委譲をすることです。人間は本来的に成長したいと願うもの。その成長を実現するうえで任せることは重要であり、人育たずして企業の成長はありません。もちろん挑戦がすべてうまくいくわけではありませんが、失敗から学ぶことも大切です。私自身、数々の失敗を糧に成長してきた経験を踏まえて、失敗からの敗者復活を含む信賞必罰的な制度も設けています。

また、こうした挑戦と権限委譲の仕組みに血を通わせるのがコミュニケーションです。創業間もない頃、私は

終業後に社員とお酒を酌み交わしながら、密にコミュニケーションをとることで大いなる一体感を感じていました。仲間がいるからがんばれる、仲間とともに達成しようという気分になるのです。こうした経験をもとに、社内の風通しを良くし、皆で目標に向かっていけるよう、さまざまな手段でコミュニケーションをしながら価値観をすり合わせていく組織づくりに注力しています。

その想いが「会社は創業者のものではなく皆のもの。だから数字も全部オープンにすべき」という信念につながっています。皆で努力した結果、儲ければ皆で分配し、苦しい時期には皆で多少我慢してでも次の飛躍をねらう。会社の状況をガラス張りにし、社員全員が経営者の目線で未来のことを自分ごととして語れるようにする環境づくりこそが、本当の経営じゃないか、と信じています。

## 人は有限、会社は無限

日本の企業は現在、残念ながらグローバルな環境変化への対応が遅れています。シリコンバレーはもちろん、中国、韓国、台湾もビジネスのスピードが速く、

とくに中国ではロボットや燃料電池などの分野であつという間に大きく成長する企業が続々と出ています。

これから、エレクトロニクス業界は、IoTやAIといった産業界全体のキーテクノロジーが、その発展を牽引し、大きく変化、成長していくことが予想されます。こうした中、自動車の電動化・電脳化といった変化の速い領域のビジネスに勝ち残るためには、意思決定における圧倒的なスピードがますます要求されます。だからこそ、私たちは広い視野で目を配り、これからの電気自動車はどんな部品が要るだろう？どんなICが要るだろう？どんなユニットが？というように、アンテナの感度を絶えず高めていかなければなりません。

“人は有限、会社は無限”、企業活動にゴールはありません。創業50年を迎え「100年企業」に向け歩みだそうとしている当社も、持続的成長のために変化し続ける必要があります。50周年を機とした総額50億円を予定しているベンチャー企業への投資や、安全・安心や環境保護といった社会ニーズの高まりに対応する新たな商品・サービスの展開もその一環です。ただ、こうした新しいことに挑戦しつつも、これまで、これからも“すべてはお客様のために”という理念は不変です。

## 1990～ 加賀電子グループの歩み

- 1992年6月 KAGA(H.K.) ELECTRONICS LIMITEDを香港に設立。
- 1994年7月 KAGA(SINGAPORE) ELECTRONICS PTE LTDをシンガポールに設立。
- 1995年2月 KAGA(KOREA) ELECTRONICS CO.,LTD.を韓国に設立。
- 1995年3月 売上高500億円突破。
- 1995年12月 KAGA(TAIWAN) ELECTRONICS CO.,LTD.を台湾に設立。
- 1997年9月 東京証券取引所市場第一部上場。



東京証券取引所市場第一部へ上場

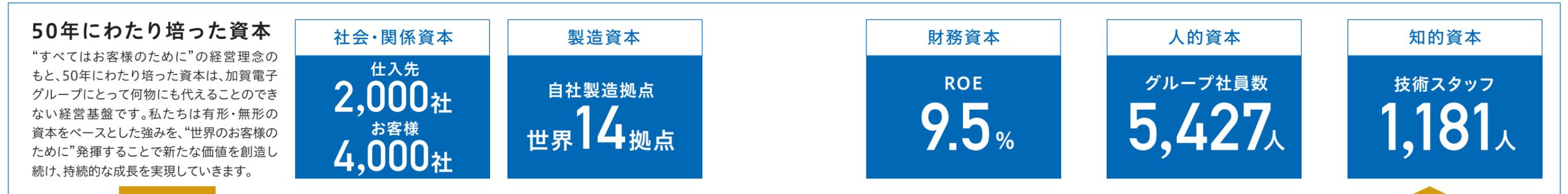
## 2000～ 加賀電子グループの歩み

- 2000年8月 加賀電子(上海)有限公司を中国に設立。
- 2001年3月 売上高1,000億円突破。
- 2002年4月 KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY LIMITEDをタイに設立。
- 2003年12月 KAGA ELECTRONICS (USA) INC.をアメリカに設立。
- 2006年8月 加賀電子(大連)有限公司を中国に設立。
- 2008年3月 売上高2,900億円(過去最高)突破。
- 2009年4月 KAGA (EUROPE) ELECTRONICS LTD.をイギリスに設立。KD TEC s.r.o.をチェコに設立。
- 2014年3月 現本社(自社ビル)に移転。
- 2017年1月 TAXAN MEXICO S.A. de C.V.をメキシコに設立。
- 2017年7月 KAGA ELECTRONICS (VIETNAM) CO.,LTD.をベトナムに設立。



本社ビル(東京都千代田区)

# 有形・無形の資本をベースとした強みを “世界のお客様のために”発揮し成長し続けます。

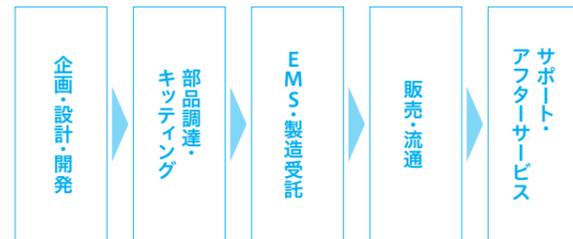


INPUT

OUTCOME

## 加賀電子グループの3つの強み

**強み 1 ワンストップサービス力**  
 独立系エレクトロニクス総合商社として部品調達のみならず、グループ力を活かし川上から川下まで、お客様のニーズに応えるワンストップサービスを提供しています。



**強み 2 グローバルネットワーク力**  
 世界16の国・地域に広がる営業・生産拠点のネットワーク力、そして長年にわたり培ったワールドワイドな調達力と情報力で、お客様に安心と信頼を提供しています。



**強み 3 幅広いアプリケーション対応力**  
 技術革新が加速し、今後ますます必要性が高まるエレクトロニクス技術。私たちは、新たなお客様のニーズに応え続けることで、ビジネスフィールドを広げていきます。



## 事業と注力フィールド・ニーズ

**事業セグメント1 電子部品事業**  
 半導体をはじめとした幅広い電子部品や電子機器向けEMSサービスを提供しています。

**事業セグメント2 情報機器事業**  
 パソコンおよび周辺機器、ならびに各種家電の販売やLED商材の販売および設置工事などを行っています。

**事業セグメント3 ソフトウェア事業**  
 CG映像の制作やゲームソフトなどアミューズメント関連商品を企画・開発・販売しています。

**事業セグメント4 その他事業**  
 エレクトロニクス機器の修理・サポートや、スポーツ用品の販売などのビジネスを展開しています。

**車載分野**  
 自動運転技術革新やエコカーニーズの高まり

**通信分野**  
 省電力広域無線などIoT関連技術ニーズ

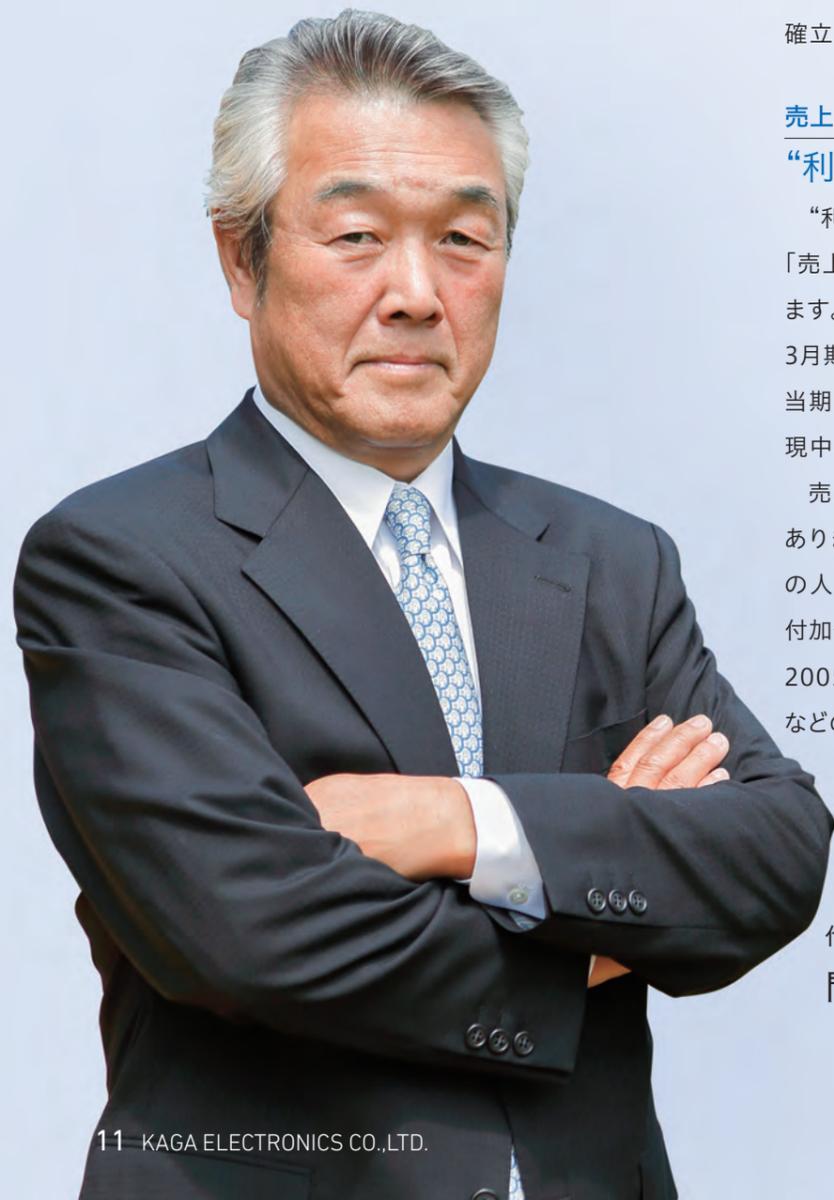
**新分野**  
 健康・ヘルスケアなど社会的ニーズへの対応

**提供価値**  
 エレクトロニクスの総合力で  
 お客様からの  
 さまざまなご要望に応え  
 豊かな未来づくりに貢献する



# 次の50年への 基盤固め

## グローバル競争に勝ち残る 業界ナンバーワン企業を めざします。



### 2018年3月期の振り返り

#### 13期ぶりに経常最高益を更新

初めに、2018年3月期(2017年4月~2018年3月)における加賀電子グループの連結業績について、その要点をご報告させていただきます。

当期は、売上高から当期純利益までの全ての項目で前回予想を超過達成することができました。遊技機器向けビジネスは想定以上に厳しい状況でしたが、EMSや住宅・商業施設向けビジネスで跳ね返し、期中に2回上方修正し、有言実行を果たせたと考えています。これら事業が当社の収益基盤としてしっかりと根を張ったことで、13期ぶりの経常最高益の更新ともなり、「中期経営計画2018」でめざす“利益重視経営の確立”に、一定の手応えを感じています。

### 売上総利益と販売管理費

#### “利益重視の経営”をめざす

“利益重視の経営”の視点から、これまでの取組みを「売上総利益」と「販売管理費」の2つの側面で総括します。グラフは、過去に経常最高益を達成した2005年3月期を左に、私が社長に就任した2015年3月期から当期までを右に並べたもので、2017年3月期以降が現中期経営計画の期間となっています。

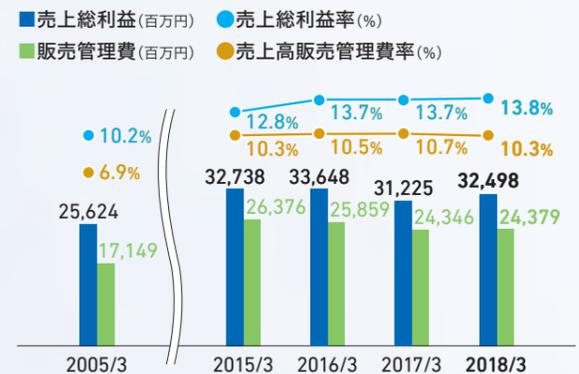
売上総利益は大きく増大し、利益率も改善方向にあります。これは、収益力向上を目的とした適材適所の人員配置など組織力・事業基盤の強化を土台に、付加価値型のEMSビジネスを伸ばしたこと、なかでも2005年当時にはなかった「車載」「医療」「電動工具」などの新規分野を積極的に開拓したことが鍵であった

代表取締役社長  
門 良一

と分析しています。次のステップとしては、14%から15%台の利益率をめざしていきます。

販売管理費は、2015年3月期は絶対額も売上高比率も2005年に比べて増加しましたが、この3年間はグループ会社の構造改革を進め、額・率ともに抑制に努めてきました。2016年には情報機器事業に係わるグループ会社3社を統合。2017年にはSiC基板を開発・製造する子会社の株式を外部企業へ譲渡し、本年度は国内の製造子会社2社を統合しました。次のステップでは、10%を切る水準に引き下げたいと考えています。

### 売上総利益と販売管理費の推移



### 外部環境変化への耐性強化

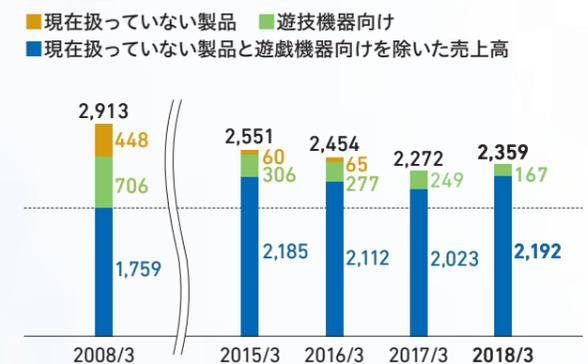
#### EMSビジネスの規模拡大

商社にとって、手塩にかけて育てた商材の代理店権を失うことや、先月まで好調だったお客様の製品販売が減速し部材の注文が減少するといった商権や商流、商流の変化はいわば日常茶飯事であり、これら外部環境の変化にいかに対応するかは、当社にとっても最も必要な経営課題といえます。

こうした認識に立ち、売上高が過去最高だった2008年3月期と2018年3月期を比較しますと、この10年で500億円強減った勘定となり、2008年3月期にはアップル社製のパソコンやサンディスク社製のメモリなど今は扱っていない製品の売上が400億円強ありました。また、当時絶頂であった遊技機器向けビジネスは、その後の

度重なる規制強化の影響で市場が縮小し、この間で500億円強減少しました。これらの要因を除けば、2018年3月期の売上高は実質的には増収といえます。

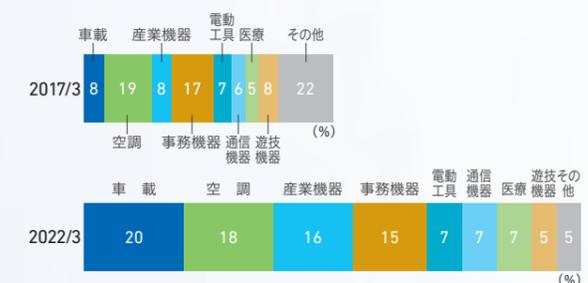
### 連結売上高と内訳の推移(億円)



このように、外部環境変化への耐性を高め、安定した収益を確保できた大きな要因の一つが、EMSビジネスの拡大でした。「独立系商社としての幅広い部品調達力」と「多品種・小ロット対応可能な生産体制」を強みに、お客様の業種や対応アプリケーションを広げ、生産拠点をグローバルに展開してきた結果、環境変化に強い多様性と柔軟性を持ったビジネスへと成長しました。

私は、2017年3月期で売上高900億円弱だったEMSビジネスを、次の中期経営計画期間には倍増させたいと考えています。自動化・電腦化が進む車載向け、環境対応が要求される空調向け、ロボットやFA機器など産業機器向け、精密な加工技術を要する医療向けといった成長分野をターゲットに一層の成長をめざしていきます。

### アプリケーション別売上構成比率の成長イメージ



## 売上高5,000億円級の企業グループを形成、我が国業界ナンバーワン企業の実現に向けて

当社は、本年9月10日開催の取締役会において、富士通エレクトロニクス株式会社の株式を取得し、子会社化することについて決議しました。

当社と同社の親会社である富士通セミコンダクター株式会社との間で株式譲渡契約を締結し、第一段階として2019年1月に70%株式を取得して当社の連結子会社とし、残り30%株式については2020年12月、2021年12月にそれぞれ15%ずつ追加取得し、最終的には当社の完全子会社となります。取得総額は、同社の連結純資産額に基づき調整される可能性はありますが、現時点ではおよそ205億円を見込んでおり、自己資金および新規のブリッジローンにより調達予定です。今後、本ブリッジローンについては、さまざまな長期資金への切り替えを検討していく予定です。

富士通エレクトロニクスは、富士通グループの電子デバイス商社として、自社内に開発、設計、量産が可能な技術部隊を持ち、お客様が求める幅広いニーズに対応して最先端のソリューションを提供しています。同社が加わることで、当社は売上高5,000億円級の企業グループを形成することとなり、

中期経営計画で描く「我が国業界ナンバーワン企業」の実現に向けて経営基盤を固めるとともに、これを足場にさらなる成長戦略を推進し、売上高“兆円級”の海外競合企業とも伍して戦える「世界に通用する企業」をめざします。

本件により、当社は以下の施策効果を見込んでいます。

### 1 電子部品・半導体ビジネスのシェア拡大

両社において取扱い商材や販売チャネルを相互に補完することにより、電子部品・半導体ビジネスにおけるシェア拡大をめざします。

### 2 EMSビジネスの事業規模拡大

当社がグローバルに展開するEMS拠点網の上に、同社の強みである広範な顧客基盤を共有することにより、当社が得意とする高付加価値型のEMSビジネスの非連続な成長を実現します。

### 3 両社事業統合に伴う経営効率化のさらなる向上

両社が持つ販売関連組織・各種機能の最適化や相互活用の最大化に取り組むことにより、さらなる収益性向上を図ります。

エレクトロニクス商社 売上高上位10社 (2018年3月期実績)

順位	社名	売上高(億円)
1	マクニカ・富士エレ	5,041
2	丸文	3,475
3	UKCホールディングス	3,014
4	富士通エレクトロニクス	2,587
5	リョーサン	2,541
6	菱電商事	2,365
7	加賀電子	2,359
8	シークス	2,332
9	トーマンデバイス	1,976
10	エレマテック	1,962

買収後 売上高上位5社

順位	社名	売上高(億円)
1	マクニカ・富士エレ	5,041
2	加賀電子 + 富士通エレクトロニクス	4,946
3	丸文	3,475
4	UKCホールディングス	3,014
5	リョーサン	2,541

※ 加賀電子+富士通エレクトロニクスは、単純合算ベース  
シークスは、2017年12月期  
(上表は、富士通エレクトロニクス以外は上場会社を対象としています。)

※ データの出所：当社調べ

### 富士通エレクトロニクスの概要

会社名 富士通エレクトロニクス株式会社  
所在地 神奈川県横浜市港北区  
代表者 代表取締役社長 荻原 淳二  
事業内容 電子デバイス製品の設計・開発及び販売  
資本金 48億7800万円

売上高 2,587億円(2018年3月期)  
従業員数 892名

なお、2019年1月の70%株式取得後は、当社から塚本勲(現代表取締役会長)が同社の代表取締役会長に就任する予定です。

## 2019年3月期の見通し

### 中期経営計画の 数値目標必達にこだわる

2019年3月期については、現在、EMSビジネスの海外拠点拡大を通じて新規案件を次々と獲得しており、先行きは極めて良好といえます。しかしながら、一部の電子部品・半導体においては、部材需給が逼迫しています。EMSビジネスは1品でも欠品が出るとラインを流せなくなるため、部材をいかに安定調達できるかが重要になります。そうした不透明な要素も考慮して、期初時点では業績予想を非開示としました。

ただし、2019年3月期は現中期経営計画の最終年度にあたるため、私はその数値目標の達成には最後までこだわります。先般公表しました「富士通エレクトロニクスの子会社化」(P14参照)の業績寄与分も織り込めば目標達成は十分射程圏内となりましたが、見通しがクリアとなる11月の第2四半期決算発表時に業績予想をご報告する予定です。

## 株主還元について

### 5期連続で増配を継続

当社は、株主の皆様への利益還元を経営上の重要な施策の一つとして位置づけています。長期にわたり当社株式を保有しご支援いただけるよう、剰余金の配当を通じてしっかりと報いたいと考えています。また、創業以来の「皆で努力した結果、儲ければ皆で分配する」という信条のもと、期初計画以上の利益創出が見込まれるときには特別配当を実施して株主の皆様へ還元するガラス張りの経営を旨としています。

2018年3月期においては期中2回の業績予想修正を踏まえて、配当予想も2回増額修正した結果、2014年3月期から5期連続での増配を続けることができました。今後当社が創出する利益の配分については、長期的視点に立って健全な財務体質を堅持しつつ、さらなる飛躍のための成長投資と株主の皆様への安定かつ継続的な配当を基本方針として実行してまいります。

## 次期中期経営計画の方向性

### 一流のグローバル企業をめざして

現行の「中期経営計画2018」については、前述のとおり数値目標を含め、ひとまず達成の目途をつけることができました。そこで目下においては次期中期経営計画の策定を進めています。その全容については当期第2四半期決算と併せてご報告する予定にしています。

めざすのは、現中期経営計画でも示している「わが国業界NO.1、そして世界に通用する企業」を実現することです。そのためには、「利益重視の経営の確立」をさらに追求し、売上高、利益両面で飛躍的に規模を高めることが不可欠です。どのような業界の専門商社でも、定量的に売上高が5,000億円に達していないと“業界トップ”とは言えません。世界に目を向けますと“兆円級”が目標となります。グローバル競争を勝ち残り、国際社会から一目置かれる存在になるには、そのような規模感が必要条件だと考えます。あわせて経営効率の視点では、現在9%超のROEを二桁にすることをめざします。

定性的には、上記のような企業規模・業界ポジショニングに見合った会社としての体裁、ガバナンス体制を整備することも重要なテーマです。さらなる企業買収や業界再編に備えて機動的な持株会社体制に移行すべきか否か、社外取締役2名をさらに増員、強化していくことが必要ではないか、ダイバーシティ施策は実効性を持って進んでいるか、株主還元は充分かなど、それぞれ優先順位をつけて社内で議論を深めています。いずれにせよ、変化を恐れず新たな成長に挑戦し続けていく所存です。

配当金の推移(円)



# お客様のニーズに応え 進化し続けるEMSビジネス

多品種・小ロットに対応できるフレキシブルな生産能力の強みを活かして、半完成品から完成品まで、お客様のニーズに応じてさらなる高品質・高機能・低コストを追求し続けるEMSビジネスでは今、増加する欧米系、中国系企業のお客様のニーズに応えるべく、グローバル拠点の一層の拡充と、生産プロセスのさらなる進化をめざしています。すべては世界のお客様のために。お客様の「近く」で、一層の「便利さ」を提供する、加賀電子グループならではのEMSの新たなかたちをご紹介します。



## EMSビジネスも“すべてはお客様のために”から

“すべてはお客様のために”——当社の理念はEMSビジネスにも一貫して流れています。

EMSビジネスを開始した40年前、当社はEMSを「加工取引」と呼んでいました。単品のエレクトロニクス部品の調達オーダーに加えて、「複数の部品をキットとして納品して欲しい」、さらに「それらを組み立て・加工して欲しい」という具合に、高度化するお客様のご要望に応え続ける、当社にとってはごく当たり前のサービスからEMSビジネスがスタートしました。

現在、EMSビジネスは商社ならではの2つの強みを発揮し、当社グループの成長を牽引しています。その一つは、アメリカ、ヨーロッパ、アジア各国の仕入先からの調達力を活かして、お客様に最適な使用部材の代替提案を可能にしていることです。そしてもう一つは、「多品種・小ロット対応」を可能にする生産体制です。当社グループが生産している基板モデル数は、月3,000モデル、生産数は年間1億枚にもなるため、例えば、月に100枚程度の小さい注文ロットでも、同様の注文を集めることで仕入先への大量発注が可能となります。これによって部品単価を低減できるわけです。

また、EMSビジネスにおけるお客様との付き合いは短期ではなく、10年～20年と長期にわたります。その中でコストを下げ、品質を上げる努力を継続し続けていることが、信頼の獲得につながっていると考えています。

## 進化し続けるEMSビジネスI

### グローバルEMS拠点網の整備

当社グループは現在、EMSビジネス拡大に向けた重点テーマとして、海外拠点の拡充に取り組んでいます。

当初は、国内の協力工場に生産を委託していましたが、OA機器や通信機器などの実装精度の高い精密製品のアプリケーションが増え、お客様の品質要求レベルの高まりに応えるために、1999年に中国・深圳市に初めての自社工場を立ち上げました。その後、お客様の生産拠点の遷移や、対応アプリケーションの増加を背景として、タイやチェコ、マレーシア、インドネシア、中国においては上海、蘇州、湖北に次々と自社工場を展開。お客様のご要望に合わせた地域でEMSサービスを提供できる体制を整え、現地法人による充実したサポート体制を構築しました。

取締役 EMS事業部長  
俊成 伴伯



特集1  
加賀電子グループのEMSビジネス



グローバルEMS拠点網

2018年に予定しているインド生産拠点の設立をもって、ほぼ完成となる加賀電子グループのグローバルEMS拠点網。世界15の自社生産工場を軸として、EMSビジネスはさらなる拡大へ。

● 販売拠点 ● 製造拠点 ● 進出検討



メキシコの新工場

近年、当社グループのEMSサービスの主力アプリケーションは、車載機器や、LPWA※市場向けモジュールをはじめとする通信・IoT関連機器、さらには産業機器や医療機器といった新分野へとシフトしています。これらのお客様のグローバル展開が本格化したことを受け、当社グループでは新たなEMS拠点整備を急ピッチで進めてきました。アセアン地域での生産体制増強のためにベトナムへ、北米での車載機器向けビジネス拡大のためにメキシコへ、欧州向け生産拠点として重要度を増すトルコへと海外生産拠点を構築。そして今、新市場開拓をミッションとし、すでに受注活動を開始しているインドの生産拠点の設立(2018年予定)をもって、当社グループのグローバルEMS拠点網の整備はほぼ完了と考えています。

※LPWA: Low Power Wide Areaの略。従来の消費電力を大幅に削減し、広域・長距離通信を実現できるため、IoTの進展に必要不可欠とされる無線通信技術。

進化し続けるEMSビジネスⅡ

世界標準に対応するシステム構築

EMSビジネスを今後も成長させていくためには、従来当社グループが得意としてきた日系企業のお客様だけでなく、海外企業のお客様の拡大が重要です。そこで近い将来は欧米系および中国のお客様を全体の2割に、ゆくゆくは5割まで引き上げたいと考えています。そのためには、調達・生産・物流のバリューチェーンの構築に加え、世界標準となっている、より高度な品質コントロールやスピード向上のためのマネジメントの仕組みづくりが必要不可欠となります。

こうした背景から現在、当社グループではグローバル経営管理基盤の強化を目的とした基幹システムの刷新プロジェクトを始動させています。完成間近となっているEMS海外拠点網を「縦串」とすると、そこに業務の標準化・効率化・品質向上の仕組みという「横串」を刺すイメージで、具体的には部材調達の一元化や製造設備の標準化、品質管理プロセスの厳格化などにより競争力を高めていきます。また、これによって「今どこでどのような問題が起きているか」など、

すべての情報が瞬時にわかるようになりますので、さまざまなエレメントをコントロールし、リアルタイムな対処を可能にする「グローバルEMS本部機能」を構築していく未来を見据えています。

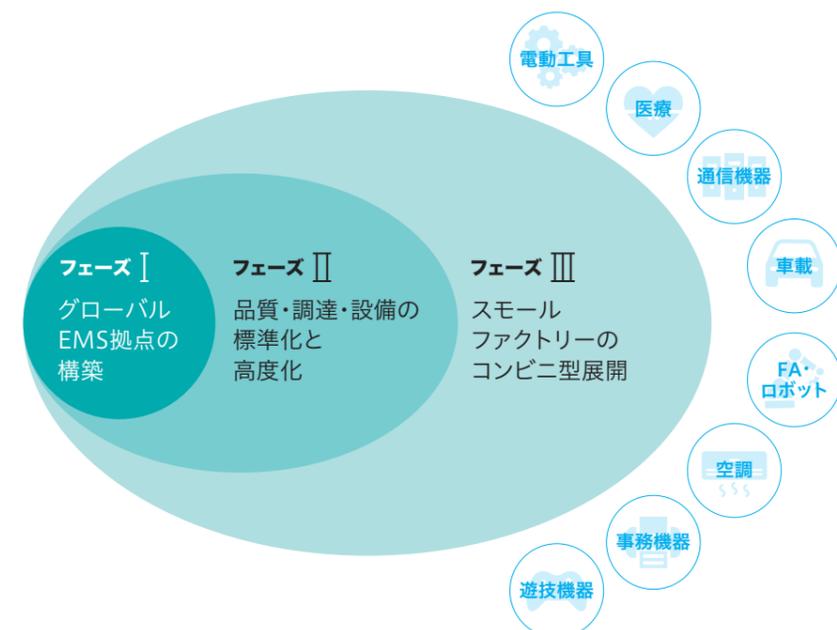
進化し続けるEMSビジネスⅢ

お客様の最寄りにある「コンビニ型EMS」へ

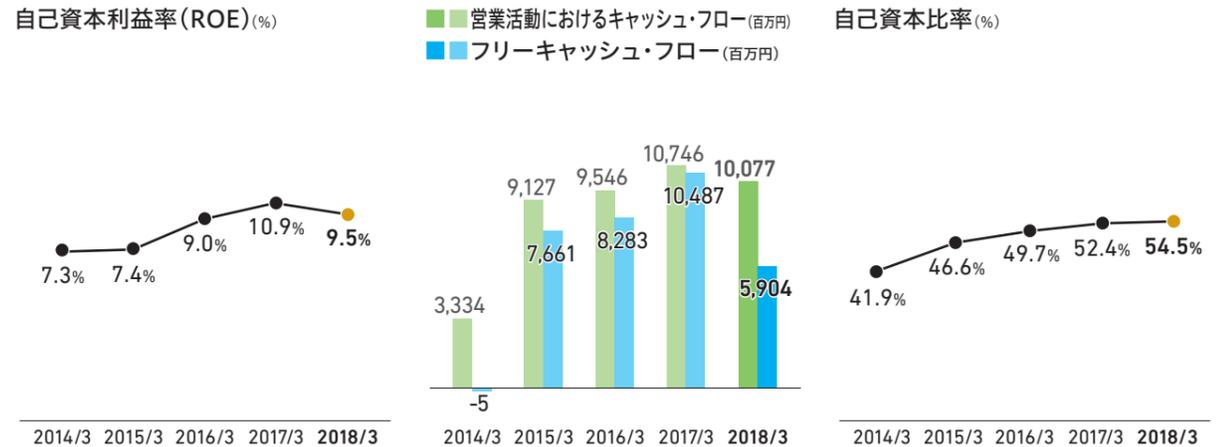
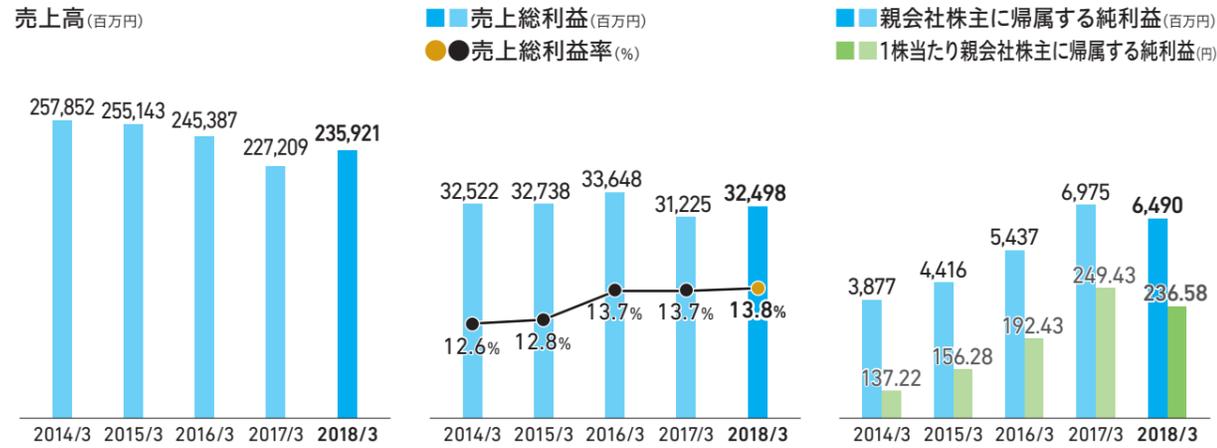
今後、世界のものづくりの基本的な方向としては、新興国の経済発展などにより、従来のような生産国と消費国が異なる「輸出モデル」から、お客様のそばでつくり、その地域で消費する「地産地消モデル」に変わっていくと考えています。そうすると、お客様の生産体制としては比較的小規模な工場が増え、生産・販売ロットは小さくなってきますので、必然的に地域ごとのお客様ニーズにきめ細かく対応できる小さなEMS工場の需要が高まると考えています。

こうした市場の変化をふまえ、流通業に例えれば、大型スーパーではなく、多店舗のコンビニエンスストアのような新しいEMSビジネス展開を構想していきたいと考えています。お客様の最寄りの工場で多品種・小ロットのオーダーに対応するために、本部で物流・調達・生産・品質管理を集中コントロールするための共通プラットフォームづくりとマニュアル化を進めています。さらにグループの総合力を活かし、販売した後のメンテナンスまで包含したワンストップサービスを提供していきます。

長年にわたり、当社グループのEMSサービスは、拠点ごとに地域に密着し、お客様のあらゆるニーズに応えることで信頼を獲得してきました。こうした個店の力と、プラットフォームの共通化によるグローバルな仕組みの力をバランスよく活かしていくことで、お客様にとって便利で価値ある「コンビニ型EMS」を実現できるのではないかと考えています。



財務ハイライト



当期業績概況

当期(2018年3月期)におけるわが国経済は、個人消費の持ち直しの動きは一服したものの、海外経済の回復にともなう企業収益の改善や設備投資が堅調に推移するなど景気は緩やかな回復基調となりました。

加賀電子グループが属するエレクトロニクス業界においては、パソコン市場や遊技機器市場の低迷が続いているものの、新興国での需要拡大と高機能化が進むスマートフォン市場や、エレクトロニクス化が進む車

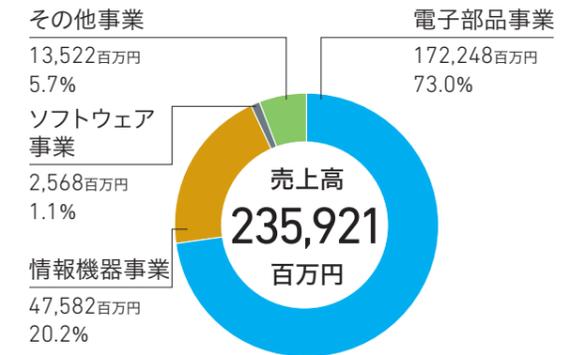
載関連市場は堅調に推移しました。また、IoTやビッグデータ、人工知能などの新しい技術に関連した市場も活発な動きが見られるなど好調に推移しました。

こうした環境のなか、当社グループは「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、既存大手顧客への拡販活動や、海外を中心としたEMSビジネスの拡大に注力しました。

この結果、当期の売上高は、電子部品事業および情

報機器事業が牽引し、前期に比べ8,712百万円増加の235,921百万円(前期比3.8%増)となりました。営業利益は、生産性向上などによる売上総利益率の改善や販管費の抑制などに注力したことにより、1,240百万円増加の8,119百万円(同18.0%増)となりました。経常利益は、1,397百万円増加の8,740百万円(同19.0%増)となり、過去最高を更新しました。親会社株主に帰属する当期純利益は、法人税負担が1,950百万円増加したことなどにより、485百万円減少の6,490百万円(同7.0%減)となりました。

セグメント別売上高と構成比



来期見通しと中期経営計画の進捗

当期(2018年3月期)は中期経営計画の中間年として、その基本方針に沿って、EMSビジネスの拡大やグループ会社の再編など各施策を実施しました。この結果、当期中には2度の上方修正を行い、売上高から当期純利益まで計画数値を超過達成し、期初予想を上回る利益率で着地することができました。

中期経営計画の最終年度である来期(2019年3月期)の業績見通しについては、パワー半導体やコンデンサなど一部の電子部品において需給が逼迫した状況が顕在化し、先行きが不透明なことから通期業績予想の開示を控えております。しかしながら、これまでの経営施策を継続しつつ計画最終年度の目標数値達成に向けて、引き続きグループ一丸となって収益拡大に取り組んでまいります。

中期経営計画概要

基本方針	経営目標 (2019年3月期)
① 収益基盤の強化	売上高 <b>2,900億円</b>
② 新規事業の創出	経常利益 <b>100億円</b>
③ 経営基盤の強化	ROE <b>8%以上</b>

# 加賀電子グループの「ワンストップサービス体制」



当社グループは、エレクトロニクスの独立系総合商社として、時代とともに変わるお客様のニーズに合わせて事業領域を拡大してきました。

現在は、電子部品事業、情報機器事業、ソフトウェア事業、その他事業の4つの事業を展開。いずれの事業

においても、国内外の当社グループ企業が連携することで、川上から川下に至るまで商社の枠にとどまらない「ワンストップサービス体制」を構築し、お客様に多様な付加価値を提供しています。

## セグメント別概況

### 電子部品事業



**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

#### 2018年3月期概況

電子部品事業は、電子機器向けのEMSビジネスや半導体の販売などが好調に推移しました。その結果、売上高は172,248百万円(前期比0.6%増)となり、セグメント利益は5,312百万円(同8.0%増)となりました。



## TOPICS

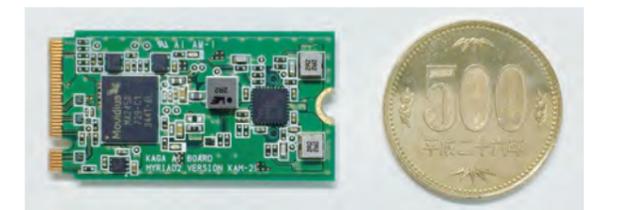
### 先端テクノロジーの提供で次世代エコカーの進化や生産プロセスの合理化に貢献

加賀電子は、量産品では世界初となる、オームの法則を応用したシャント抵抗方式の電流センサモジュール「IVT-Sシリーズ」を発売しました。従来方式では複数のセンサを必要とした広いレンジの電流測定も、当製品1台で可能となり測定システムの小型化に寄与します。また微小電流の測定ができ、バッテリーの充放電の細やかな管理と正確な電力計算を実現します。今後普及が拡大する電気自動車やプラグインハイブリッド車など、次世代エコカーにおけるバッテリーマネジメントシステムで大きな需要が見込まれます。

また、当社が開発した「人工知能推論アクセラレータボード※」は、従来のグラフィックプロセッサユニットに比べて、省エネ、省スペース、低価格化を実現し

した。カメラなどで撮影した画像をAIを使って特定の対象物を識別し、その位置を割り出すこともできますので、工場内の検査ラインやセキュリティ、行動分析などの領域で幅広い利用が期待されます。

※ アクセラレータボード:小規模・省スペースのエッジコンピュータや監視(物体検出)カメラなどの機器に組み込み、機能を拡張する基板のこと。



セグメント別概況

## 情報機器事業



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

2018年3月期概況

情報機器事業は、住宅向けおよび商業施設向けの関連商材が好調に推移しました。その結果、売上高は47,582百万円(前期比11.8%増)となり、セグメント利益は2,202百万円(同47.7%増)となりました。



セグメント別概況

## ソフトウェア事業



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

2018年3月期概況

ソフトウェア事業は、CGアニメーションの制作やゲームソフトの開発などの受注が例年に比べ低調でした。その結果、売上高は2,568百万円(前期比18.7%減)となり、セグメント利益は172百万円(同67.4%減)となりました。



## TOPICS

### 大型商業施設、コンビニ向けの省エネ商材展開

当社のグループ会社、加賀テクノサービス株式会社は通信工事や電気工事、内装工事などの施工技術を持つエンジニアリング会社です。当社グループの強みである豊富な調達ルートと販売ルートを活用して、お客様のオフィス環境の効率化やネットワーク・ソリューション分野、省エネ・セキュリティ分野においてクオリティの高いサービスを提供しています。

2018年3月期は、その事業活動の一環として、全国規模で多店舗展開する大型商業施設およびコンビニエンスストア向けに店内照明LED化工事の施工が業績に寄与しました。当社グループ会社を通じて、お客様のニーズを満たす最適なLED照明機器を調達するにどまらず、お客様が小売業ということもあり、通常業務に

支障をきたすことのないよう施工は閉店後に、また大量の商品を保護するために養生を念入りに実施。加えて、無事故でお客様にご満足いただける施工を提供するための安全管理と品質管理を徹底するなど、「すべてはお客様のために」を実践する当社グループ会社ならではの満足度の高いサービス提供に努めました。



## その他事業



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

2018年3月期概況

その他事業は、国内のアミューズメント業界向けゲーム機器事業やゴルフ用品の販売事業が堅調に推移しました。その結果、売上高は13,522百万円(前期比31.6%増)となり、セグメント利益は308百万円(前期は212百万円の損失)となりました。



役員紹介 (2018年6月28日現在)



取締役

代表取締役会長 ①

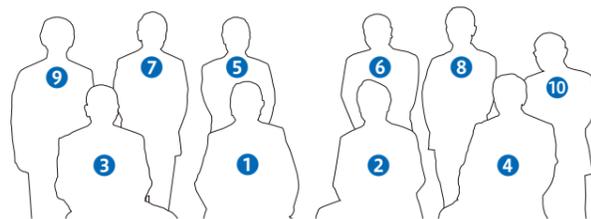
**塚本 勲** (つかもと いさお)

- 1967 サンコー電機(株)入社
- 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

代表取締役社長 ②

**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長
- 1995 取締役 ハイテックス事業部  
東日本営業部長
- 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



専務取締役 ③

**高橋 信佐** (たかはし しんすけ)

- 1980 当社入社
- 1991 特機営業部長
- 1995 取締役
- 2002 常務取締役
- 2005 専務取締役

専務取締役 ④

**高師 幸男** (たかし ゆきお)

- 1977 当社入社
- 1991 営業本部営業第二部長
- 1996 取締役
- 1996 常務取締役
- 2005 専務取締役

専務取締役 ⑤

**笥 新太郎** (かき 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

常務取締役 ⑥

**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長
- 2005 執行役員  
経理部長兼情報システム室長
- 2012 執行役員  
管理本部長兼経理部長
- 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

取締役 ⑦

**俊成 伴伯** (としなり もとのり)

- 1982 当社入社
- 1992 KAGA(H.K.)ELECTRONICS  
LIMITED代表取締役社長
- 1998 TAXAN USA CORPORATION  
取締役社長
- 2004 電子事業本部海外事業部  
海外営業部長
- 2010 KAGA(H.K.)ELECTRONICS  
LIMITED代表取締役社長
- 2012 執行役員 EMS事業部長  
兼KAGA(H.K.)ELECTRONICS  
LIMITED代表取締役社長
- 2015 取締役 EMS事業部長

取締役 ⑧

**野原 充弘** (のほら みつひろ)

- 1982 当社入社
- 1997 営業本部国内営業第一部長
- 2003 加賀電子(上海)有限公司  
取締役社長
- 2004 KAGA ELECTRONICS  
(USA)INC.取締役社長
- 2011 電子事業部長
- 2012 執行役員  
電子事業部長兼特販事業部長
- 2015 取締役 電子事業部長

社外取締役 ⑨

**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
- 2009 日立マクセル(株)  
(現マクセルホールディングス(株))  
エグゼクティブ・アドバイザー(現任)
- 2015 当社取締役

社外取締役 ⑩

**田村 彰** (たむら あきら)

- 1970 日本銀行入行
- 1978 大蔵省 国際金融局課長補佐
- 1998 日本銀行 電算情報局長
- 2008 総合警備保障(株)  
代表取締役専務執行役員
- 2011 (株)おきぎん経済研究所  
アドバイザー(現任)
- 2012 新潟総合警備保障(株)  
顧問(現任)
- 2015 当社取締役

監査役



常勤監査役  
**亀田 和典** (かめだ かずのり)



常勤監査役  
**石井 隆弘** (いしい たかひろ)



社外監査役  
**橋内 進** (はしむつ すずむ)



社外監査役  
**佐藤 陽一** (さとう よういち)

# コーポレートガバナンス

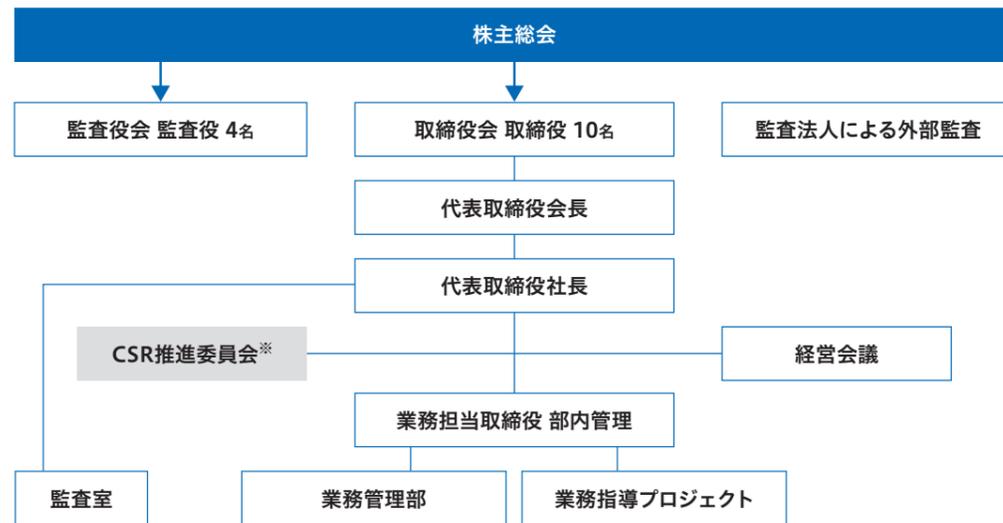
## コーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制

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。

当社は監査役設置会社であり、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。当社では、10名の取締役、4名の監査役により構成される取締役会を、原則として毎月1回開催し、必要に応じて随時開催しています。ここでは、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、各取締役の業務執行の状況を監督しています。各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当社の経営状況に対する監視・監査を実施しています。なお、当社では社外取締役を2名、監査役4名(うち社外監査役2名)を選任することで、コーポレートガバナンス体制の実効性を確保していると考えています。

また、当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨と精神を踏まえたうえで、その各原則すべてを実施(コンプライ)しています。



※CSR推進委員会の下部組織に下記委員会を設置しております。  
1.コンプライアンス委員会 2.リスクマネジメント委員会 3.情報開示委員会 4.個人情報管理委員会

### CSR推進委員会

当社では、代表取締役社長を委員長とするCSR推進委員会を設置し、企業価値の向上を図るとともに企業の社会的責任を推進しています。また、この下部組織として情報開示委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、個人情報管理委員会を設置し、それぞれの領域において積極的に活動を展開しています。

### 監査室

当社では、監査室を設置し、監査役と連携のもと内部監査を実施しています。監査計画について監査役と監査室が事前に協議するとともに、監査結果については、監査室が監査役に定期的報告を行っているほか、監査役の必要に応じ、監査室に対して報告を求めるなど随時連携を図っています。

## 社外役員について

当社は、社外取締役を2名、社外監査役を2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ないことや、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。

### 取締役会および監査役会への出席状況

	取締役会(18回開催)		監査役会(17回開催)	
	出席回数(回)	出席率(%)	出席回数(回)	出席率(%)
社外取締役 三吉 暹	18	100.0	-	-
社外取締役 田村 彰	18	100.0	-	-
社外監査役 田中 雄一郎	18	100.0	17	100.0
社外監査役 米川 勇	17	94.4	16	94.1

### 新社外監査役2名の選任理由

#### 橘内 進

財務会計に関する経営施策の公正性と透明性についての意思決定に、公認会計士の立場から有意な牽制が可能と判断したため。

#### 佐藤 陽一

コンプライアンスやリーガルリスクなどに関する意思決定に、弁護士としての知見を活かした有意な牽制が可能と判断したため。

## 役員報酬について

役員報酬は、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役は取締役会決議、監査役は監査役の協議を経て決定しています。業務執行取締役については、固定報酬に加え、業績に応じて支給される賞与と譲渡制限付株式を報酬とするインセンティブ制度を設けています。

なお、本年6月の定時株主総会において、役員退職

慰労金制度の廃止および譲渡制限付株式報酬制度の導入を付議し承認されました。

### 2018年3月期の役員報酬

	支給額(百万円)	支給人員(名)
取締役(うち社外取締役)	524(23)	10(2)
監査役(うち社外監査役)	47(10)	4(2)

## 株主・投資家との対話

当社では、IR専任部署としてIR・広報室を設置し、当社ホームページなどを通じたタイムリーな情報発信と、情報の質・量の充実に努めています。また、中間決算および本決算発表後にはアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を、個人投資家向けにも積極的に会社説明会を開催するなど、株主・投資家の皆様とのコミュニケーション強化に取り組んでいます。



個人投資家向け説明会の様子

## 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、企業倫理と法令遵守を徹底し、経営の健全性・効率性・透明性を確保するために「内部統制システム構築の基本方針」を取り決めています。この方針に基づき、内部統制システムを整備するとともに、継続的な改善に努めています。

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、法令および定款への適合の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。また、代表取締役社長を委員長とするCSR推進委員会を設立し、その下部組織として情報開示委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会および個人情報管理委員会を設置しています。こうした取り組みで、当社グループ全体の業務執行の適正化を図っています。

### 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は、経済状況や為替レート、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、情報管理など多岐にわたります。

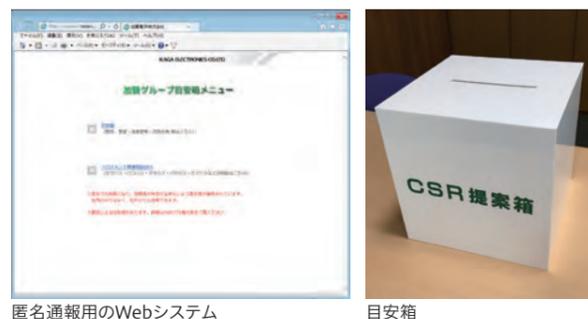
そのため当社グループでは、これらのリスクごとに対応部門とリスク管理責任者を選任するなど、リスク管理のために必要かつ適正な体制を整備しています。

万が一、リスクが発生した場合には、当該リスク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採ることとしています。

また、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採るための体制として、CSR推進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しています。

### 社内通報システム

当社グループでは、法令および定款違反の行為に関する社内通報システムを構築しています。これは、代表取締役会長、代表取締役社長、監査役、CSR推進委員会およびセクハラ調査担当対策委員に対して、他者を介在することなく、直接通報できるものです。また、通報者が不利益な取り扱いを受けないよう、匿名もしくは「目安箱」を利用した通報ができる仕組みを構築しています。



匿名通報用のWebシステム

目安箱

### グループ企業の業務適正の確保

当社グループ企業における業務の適正性を確保するために「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、当社グループ企業間の調整や重要な意思決定には、当社の経営会議および取締役会での協議・決定を義務付けています。

また、当社の監査室は、法務担当部門である業務管理部と連携して当社グループ全体の業務活動全般について、

その妥当性や法令および定款の遵守状況などについての監査や業務改善指導を行っています。

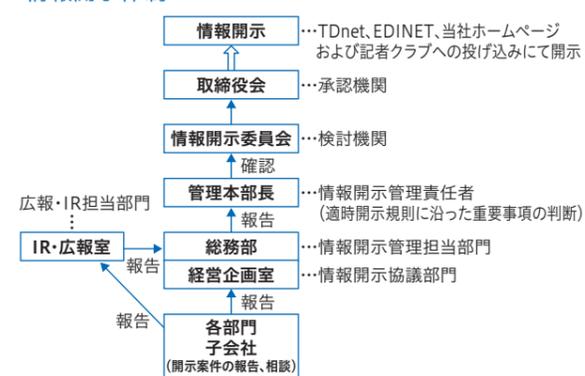
一方、当社グループ企業では、すべての取締役会議事録を当社に提出するとともに、毎月定期的にその業務、予算遂行状況および業務の適正を確保するにあたり重要な事項についての報告を実施しています。

### 情報管理

当社では、CSR推進委員会の下部組織として、情報開示委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会および個人情報管理委員会を設置して、情報管理体制の強化に取り組んでいます。

また、代表取締役社長直轄部門として、当社グループの子会社、関係会社からの情報を一元管理する経営企画室を設置し、グループ全体で適時適切な情報開示に努めています。

#### 情報開示体制



### 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CSR推進委員会が連携をとりながら、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、研修などを行うことにより、情報収集にも努めています。

# 企業運営への監督と助言を通じて グローバル企業としての成長に 貢献します。

企業は社会の公器であり、社会の発展に資するものであるべき。  
この考えから、「コンプライアンス」と「CSR」の視点に基づき  
企業運営を監督・チェックするとともに、  
自身のバックグラウンドを活かして  
今後の成長に向けた助言を行っています。

## 社外取締役 三吉 暹

1963年4月 トヨタ自動車工業株式会社(現トヨタ自動車株式会社)入社  
1994年9月 同社取締役  
2001年6月 同社代表取締役副社長  
2002年6月 同社相談役  
2002年6月 大阪トヨペット株式会社(現大阪トヨタ自動車株式会社)代表取締役社長  
2005年6月 トヨタ自動車株式会社顧問(現任)  
大阪トヨペット株式会社代表取締役会長  
2008年6月 大阪トヨタ自動車株式会社顧問  
2009年6月 日立マクセル株式会社  
(現マクセルホールディングス株式会社)  
エグゼクティブ・アドバイザー(現任)  
2015年6月 加賀電子株式会社取締役就任(現任)



## 社外取締役としての役割

2015年6月から加賀電子の社外取締役を務めています。「取締役会の機能を強化していくために、50年以上にわたるビジネスパーソンとしての経験、長きにわたる経営者としての経験を活かして経営に参画してほしい」との趣旨で選任されました。

加賀電子グループは、塚本会長が若き日に創業し、これまでカリスマ的存在として成長を実現してきました。しかし、この先の50年を考える時、企業運営やコーポレートガバナンス、人材育成など、変えるべきことは変え、進化させていかなばなりません。社外取締役である私には、中長期的な視点で当社グループのあり方を考え、広角に舵を切る役割を期待されていると自覚しています。

そして、この役割を果たすためには「株式会社は誰のものか」という論議を踏まえる必要があります。企業は、株主のものという見方もあれば、社員のものと言う人もいます。また、特定のステークホルダーのものではないとの見方もありますが、私は、企業は「社会の持ち物」と考えています。近年、CSRの重要性が強調されているのもそのあらわれといえます。企業は広く社会の中で重要なポジションを占めるわけですから、「自社のことを第一に考えていれば良い」「利益さえ上げていれば良い」といった価値観は通用しません。社会の役に立ち、社会から必要とされ信頼される存在となるための努力を怠ってはなりません。

こうした認識のもとに、私は社外取締役の具体的な役割は大きく二つあると考えています。

一つは「企業運営の監督・チェック」機能であり、当社グループの事業が社会の発展に貢献し、企業価値の向上につながっているかを客観的な視点から監督・チェックすることです。そしてもう一つが「企業運営への助言」機能です。企業はそれぞれ生い立ちや環境の違いがあるため、実行が難しいこともあるかもしれませんが、「中長期的にはこういう方向に向かっていくべき」と助言することです。長年トヨタ自動車などで培った経営経験や人脈を活かして、さまざまな局面で当社グループの持続的な成長をサポートしていきます。

## 企業運営の監督・チェックのために

企業運営の監督・チェックにおいては、「コンプライアンス」と「CSR」の2つの視点から判断することが重要であると考えています。一般に、コンプライアンスというと法令遵守のことと捉えられていますが、それに加えて、私は「企業



2016年6月 EMSビジネスの主力拠点 港加賀電子(深圳)有限公司を視察

が理想の姿を掲げ、その実現を追求していく」ことがコンプライアンスだと考えています。一方、CSRは「社外の目」というべきもので、株主をはじめ社外のステークホルダーが企業を評価することをCSRと呼んでいます。万が一にもこれをないがしろにすれば、社会から責任追及を受け、企業価値を毀損しかねない事態に陥ります。

原則として毎月1回開催される取締役会では、毎回、必ず意見を述べる機会があり、コンプライアンスとCSRの両面から私の考えを説明しています。また、加賀電子の取締役は、社外取締役2名を含む10名で構成されています。これは、現在の当社グループを見た場合、経営課題についてしっかりと議論し、迅速に意思決定していくうえで適切な規模だと考えています。実際、取締役会では活発な議論が交わされており、適切に機能していると評価しています。

### 企業理念・加賀イズムの継承

企業運営への助言の面できくに重視していることの一つは、「企業理念・加賀イズム」の継承です。加賀電子グループは、「すべてはお客様のために」という企業理念を実践し、お客様の多様なご要望にお応えすることで成長を続けてきました。こうした加賀イズムは脈々と受け継ぐべきものですが、50年の時を経ると、創業の精神はどうしても薄れてきます。また、頑なに守る一方ではなく、時代に合わせて伝え方を変えていくことも大切です。

私が経営に関与してきたトヨタ自動車では、創業者の考えを「豊田綱領」として整理し、すべての従業員が行動指針として共有しています。当社も、経営理念を小冊子にまとめて国内の全従業員に配布し、理念を日々の行動に落とし込むよう励行していますが、海外での事業をさらに拡大するなか、今後はイズムや企業理念を現地の従業員へも確実に浸透させていくことが重要になると考えています。以前に中国深圳市のEMS工場を視察して、現地従業員と接するなかでその思いを強くしました。すでに小冊子を多言語化する取り組みもスタートしていますので、私の気付きや経験も活かしてイズム・理念の継承を後押ししていきます。

### ダイバーシティの推進

少子高齢化がますます進む日本では、年齢構成の逆ピラミッド化が顕著になり、多様な人材が活躍できる環境の整備が急務となっています。ダイバーシティの推進は、企業の価値や活力を増進させる原動力であり、世界共通の重要な経営ファクターとしても認識されています。しかし、伝統ある日本企業では女

性の活躍推進をはじめダイバーシティへの取り組みが遅れているケースも見られ、当社も例外ではありません。

そこで私は社外取締役就任後に、この問題を提起しました。具体的な目標としては「女性管理職を10名～15名に増やすべき」という数値を示し、経済産業省・東京証券取引所の「なでしこ銘柄」を目指すくらいの高い意識を持って取り組むよう発破をかけました。また、こうした目標を実現するために「ダイバーシティ推進の体制作り」が必要であることも説きました。その結果、女性管理職が誕生し、育児休暇後の復職率も増加するなど、着実な進展を見せ始めています。私は、この動きをさらに加速するには、従業員の意見を反映した施策の実行や、従業員に対する意識の浸透が重要になると考えています。その考えを取締役会で説明したところ、社内アンケートが行われ、結果が社内誌に掲載されました。人材の活性化に向けた環境づくりには時間がかかりますが、女性の活躍推進にとどまらず、高齢者や外国籍従業員の雇用、LGBTへの理解促進といった幅広いダイバーシティ推進にも取り組んでいくことを期待しています。



### 今後の成長への課題

今、エレクトロニクス業界には、IoT、AIなど大きな技術革新の流れが押し寄せています。電子部品の専門商社であり、EMSビジネスを展開する製造会社である当社グループにとってまさに大きな成長機会が広がっています。ただし、このように従来にもまして経営環境が大きく変化するなか、市場で勝ち残り、今後も持続的な成長を実現していくためには、過去からの延長ではなく大胆なチャレンジが必要です。当社グループの強みを活かして事業規模の拡大や多角化を図るべく、オープンイノベーションの推進は不可欠です。業務提携やM&Aの検討も必要であると考えています。

あわせて、今後はグループ全体の経営効率を向上させていくことも重要です。現在、子会社は国内外に43社ありますが、機能の重複や個別最適と全体最適のバランスがとれていない部分も見受けられます。これから必要になるのは、経営のシンプル化と意思決定のさらなるスピードアップです。これを強力に推進していくべきであり、地域統括会社の設置などエリアごとのガバナンス体制強化も必要でしょう。

対処すべき課題は数々あるものの、当社グループにはエレクトロニクス業界の厳しい競争に立ち向かう独創的なビジネスモデルと人材のエネルギーがあります。今後も持続的な成長に向けて、そして広く社会の期待に応えられるよう、私自身の役割を果たしていきたいと考えています。



経営理念小冊子

社会性報告

# 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

当社グループは、EMS事業部に「生産センター」を設置し、生産活動の旗艦拠点である港加賀電子(深圳)有限公司を軸とした品質管理体制を整えています。ここでは、横串機能として生産技術や品質管理など、グループ全体のリソースの一元管理を図り、その最適配分と技術力の強化をグローバルで推進しています。

また、中国はもとより、アセアン、欧州、北米と各国の生産拠点と連携して生産設備の共通化や作業の標準化、問題の再発防止など情報共有化を推進。また、定期的な交流会も実施することで、グループ全体の品質力強化に取り組んでいます。



生産拠点間のグローバル交流会

「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の一元管理を行い、グループ全体としてのリソース最適化と、技術力の強化、ひいては事業の拡大を推進しています。この一部門である品質保証部においては、グループの全体的な品質向上施策を立案・実施。当社グループの向上における品質管理担当者や、仕入れ先各社と連携して、品質力の強化に取り組んでいます。



海外の生産工場

### 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、お客様満足のさらなる向上に努めてまいります。

<国内>加賀電子株式会社、加賀デバイス株式会社、加賀マイクロソリューション株式会社、加賀テクノサービス株式会社  
<海外>加賀沢山電子(蘇州)有限公司、港加賀(深圳)有限公司、KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY LIMITED

社会性報告

# 従業員とともに

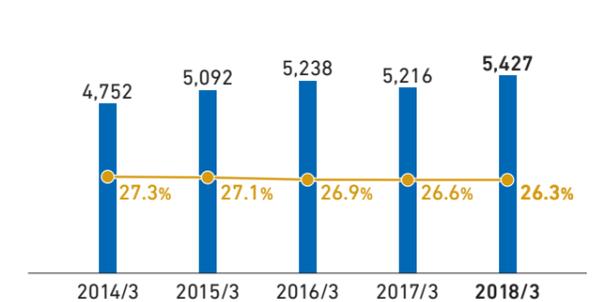
商社において、最大の経営資源は「人材」に他なりません。当社グループの持続的成長のために、行動指針の「F.Y.T:柔軟に、若い発想で、いろいろなことに挑戦していく」を実行できる人材の育成と環境づくりを推進します。

「一人一人が経営者」を実践するために

## 人材戦略/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、「一人一人が経営者」として挑戦し続ける人材を尊重し、挑戦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(名)/女性従業員比率(%)



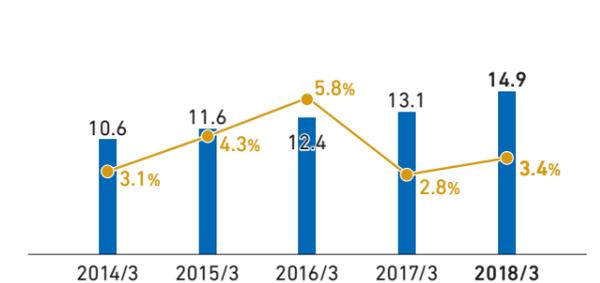
「働きやすい環境をつくる」ために

## 教育・福利厚生

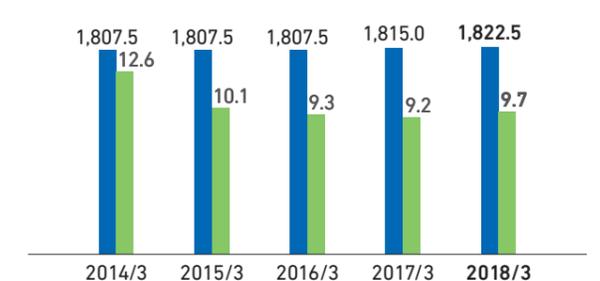
当社グループでは、新人研修や年次研修、階層別研修などの実施や、通信教育講座受講の補助などを通じ、従業員のキャリア形成を支援しています。

また、全社員に有給休暇制度とは別に「リフレッシュ休暇」を毎年付与。国内外のリゾート施設や契約ゴルフ場、社有の別荘やクルーザーなどの福利厚生施設を整備し、施設稼働率は高水準となっています。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めざします。

勤続年数(年)/離職率(%)



■年間所定労働時間(時間)  
■月平均残業時間 社員1人当たり(時間)



社会性報告

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。

スポーツ振興

ゴルフトーナメントへの協賛

当社グループは、ゴルフトーナメントへの協賛などを通じて、ゴルフの振興に貢献しています。なかでも、一般社団法人日本女子プロゴルフ協会(LPGA)が主催し、当社が特別協賛する女子ゴルフトーナメントの新人戦「LPGA 新人戦加賀電子カップ」に1996年から特別協賛しています。この大会の歴代優勝者からは、LPGA ツアーを代表するまでに成長した選手を数多く輩出しており、若手女子プロゴルファーの登竜門的な大会となっています。



2017 LPGA 新人戦加賀電子カップ

さまざまな形でゴルフの発展に貢献

2017年2月に所属契約を締結した川岸史果選手をはじめ、当社には男女合わせて4名のプロゴルファーが所属しています。契約選手は、当社ロゴ入りのウェア、キャップなどを着用して国内外のトーナメントに出場することで、当社のPR活動の一翼を担っています。

グループ会社の加賀スポーツ株式会社は、自社店舗におけるゴルフ用品の直販や卸販売、また、ゴルフ練習場やゴルフスクールの運営など複合的にビジネスを展開し、ゴルフを通してスポーツ産業の発展に貢献しています。



杉本 エリック 土田 沙弥香 東 浩子 川岸 史果  
当社所属のプロゴルファー



ゴルフスクール



ゴルフ練習場



ゴルフショップ

地域社会への貢献

ゆかりの地、金沢での社会貢献活動

石川県金沢市は、当社の創業者であり代表取締役会長の塚本勲が生まれ育った地です。こうした背景から、当社は金沢市と「地方創生推進」に関する協定を締結し、地方創生事業「東京オリンピック・パラリンピックホストタウンを通じた地方創生推進プロジェクト」への寄付を実施しています。

また、市民参加型の金沢マラソンには第1回大会から協賛、当社従業員が給水所ボランティア活動に参加するなど地域貢献に取り組んでいます。



金沢マラソンへの協賛

海外拠点における社会貢献活動

グローバルに事業活動を展開する当社グループでは、海外拠点においても、さまざまな社会貢献活動を実施しています。例えば、タイに所在する生産子会社では、プミボン国王が崩御された際に、同社従業員は喪に服しながら会社周辺の清掃活動にあたるなど、各地域に根ざした取り組みを進めています。



タイにおける清掃活動

教育・芸術文化活動

当社は、内閣府および文部科学省が後援する「全国小・中学生リズムダンスふれあいコンクール」や、外務省などが後援する狂言風オペラ「フィガロの結婚」に協賛しています。また、当社会長の塚本勲は、千葉商科大学

サービス創造学部の特命教授として学生に講義を実施するなど、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。



全国小・中学生リズムダンスふれあいコンクール



狂言風オペラ「フィガロの結婚」



千葉商科大学にて学生に講義する塚本

環境報告

# 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」ととらえ、CO<sub>2</sub>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答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。

- 1 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全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。
- 2 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及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。

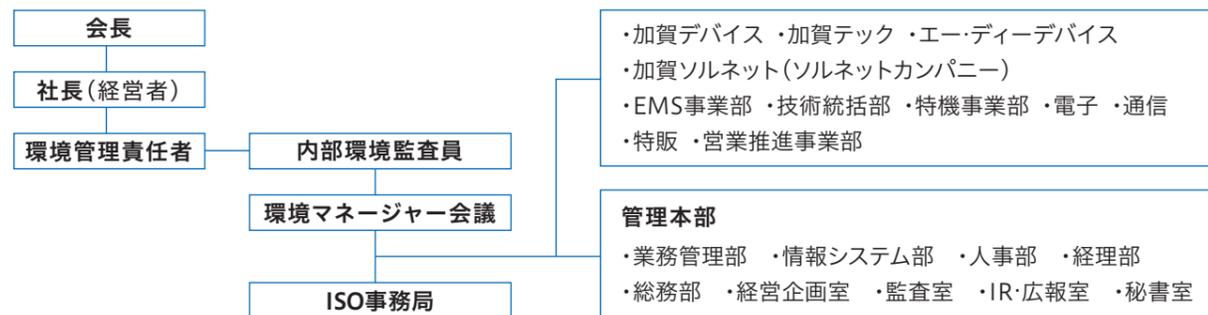
- 3 省エネルギー・省資源の考えを徹底し、無駄の無いオフィス活動及び営業活動を行い汚染の予防と環境の改善に努める。
- 4 加賀電子グループの扱う商品・サービスは可能な限り次の要件の目標を設定し、実施すると共に定期的な見直しを行う。
  - ・環境に優しい物質で構成されている事
  - ・再利用やリサイクル可能で廃棄物の削減が出来る事
  - ・最新のエレクトロニクス技術で省エネルギー・省資源の設計である事
- 5 全社員が、環境保全に対する意識が向上し、環境方針が理解できるよう啓蒙・教育を行う。
- 6 環境方針は加賀電子グループのホームページおよび会社案内等を通じて広く社会に公表する。

## 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、代表取締役社長のもと、環境管理責任者、ISO事務局、環境推進委員会、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



## 環境負荷低減への取り組み

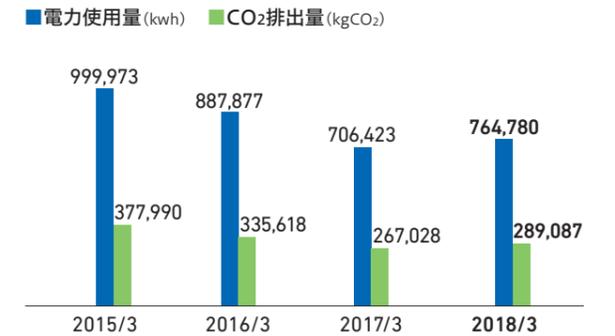
### CO<sub>2</sub>排出量の削減

加賀電子本社ビルは、外装に外気導入型ダブルスキン<sup>(※)</sup>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。

また、ビル屋上に太陽光発電パネルを設置しエコエネルギーを併用するほか、全館にLED照明を採用するなど、さまざまな環境技術を取り入れることで省エネルギー、CO<sub>2</sub>排出量の削減に努めています。

※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覆う建築手法です。

本社ビルの電力使用量とCO<sub>2</sub>排出量



### PC製品のリユース・リサイクルビジネスを展開

当社のグループ会社、加賀マイクロソリューション株式会社は電子機器製品の開発・製造・販売から、修理・保守、リユース・リサイクルまで、お客様からの幅広いご要望にお応えして、事業領域を柔軟に変化・拡大してきました。当社グループの強みであるEMSビジネスで培った電子機器製造の知見、豊富な電子部材の調達ルートを活用して、近年はPC製品のリユース・リサイクルビジネスにも注力。

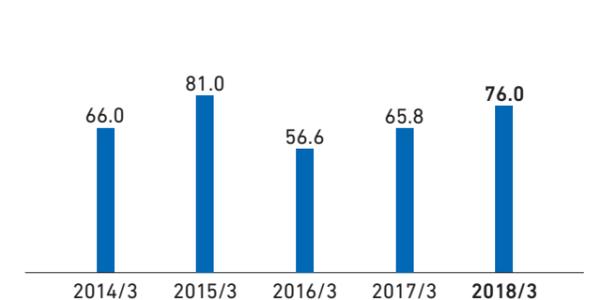
リユース台数は、2016年3月期は前年特需の反動減となりましたが、その後は順調に回復し、2018年3月期は前期比15%増となりました。

当社グループは、CO<sub>2</sub>やゴミの排出量削減といったリデュース活動に加えて、このような事業活動を通して、リユース・リサイクルの側面からも環境負荷低減、循環型社会の実現に向けて貢献してまいります。



加賀マイクロソリューションでの修理の様子

PC製品のリユース台数(千台)



## 10年間の要約連結財務データ

加賀電子株式会社および連結子会社  
2009年から2018年3月期

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>会計年度</b>										
売上高(百万円)	273,610	239,391	237,811	229,856	216,405	257,852	255,143	245,387	227,209	235,921
売上高総利益(百万円)	30,383	28,237	30,512	28,506	27,462	32,522	32,738	33,648	31,225	32,498
営業利益(百万円)	2,249	1,582	3,423	2,067	1,260	5,106	6,362	7,788	6,879	8,119
経常利益(百万円)	2,208	1,280	3,598	2,569	1,931	5,847	7,664	7,908	7,343	8,740
親会社株主に帰属する純利益(百万円)	-806	-318	1,768	914	444	3,877	4,416	5,437	6,975	6,490
営業活動におけるキャッシュフロー(百万円)	5,435	5,728	6,321	958	7,041	3,334	9,127	9,546	10,746	10,077
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-4,212	-3,040	-6,369	-2,645	-4,910	-3,339	-1,465	-1,263	-258	-4,173
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	-1,222	2,687	-47	-1,686	2,131	-5	7,661	8,283	10,487	5,904
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-3,407	-2,307	478	-242	-403	1,024	-4,431	-3,067	-6,118	-2,811
減価償却費(百万円)	1,709	2,050	1,578	2,181	2,303	2,418	1,907	1,604	1,452	1,481
設備投資・投融資(百万円)	3,392	3,960	6,536	2,999	3,398	4,087	2,649	2,166	1,464	4,520
<b>会計年度末</b>										
総資産(百万円)	117,251	113,962	114,599	114,714	111,888	126,028	127,948	124,281	125,751	129,493
純資産(百万円)	49,560	48,553	48,512	47,936	48,806	52,825	59,603	61,808	65,932	70,631
自己資本(百万円)	47,770	46,841	46,848	46,410	48,656	52,786	59,564	61,764	65,872	70,556
有利子負債(百万円)	12,936	11,506	13,450	14,349	15,089	17,244	14,573	12,739	9,805	8,900
現金及び現金同等物(百万円)	11,368	11,797	11,796	9,695	11,878	13,361	17,569	21,879	26,021	28,879
<b>1株当たりデータ</b>										
1株当たり親会社株主に帰属する純利益(円)	-28.91	-11.55	64.07	33.13	16.09	137.22	156.28	192.43	249.43	236.58
1株当たり配当額(円)	40.00	30.00	30.00	30.00	30.00	35.00	40.00	55.00	60.00	70.00
配当性向(%)	-	-	46.8	90.5	186.5	25.5	25.6	28.6	24.1	29.6
1株当たり純資産(円)	1,730.98	1,697.27	1,697.55	1,681.73	1,721.86	1,868.07	2,108.04	2,185.94	2,401.00	2,571.79
<b>主要指標</b>										
売上高総利益率(%) <sup>※1</sup>	11.1	11.8	12.8	12.4	12.7	12.6	12.8	13.7	13.7	13.8
売上高営業利益率(%) <sup>※2</sup>	0.8	0.7	1.4	0.9	0.6	2.0	2.5	3.2	3.0	3.4
売上高経常利益率(%) <sup>※3</sup>	0.8	0.5	1.5	1.1	0.9	2.3	3.0	3.2	3.2	3.7
親会社株主に帰属する純利益率(%)	-0.3	-0.1	0.7	0.4	0.2	1.5	1.7	2.2	3.1	2.8
自己資本利益率(ROE) <sup>※4</sup>	-1.6	-0.7	3.8	2.0	0.9	7.6	7.8	9.0	10.9	9.5
総資産利益率(ROA) <sup>※5</sup>	-0.7	-0.3	1.5	0.8	0.4	3.3	3.5	4.3	5.6	5.1
自己資本比率(%)	40.7	41.1	40.9	40.5	43.5	41.9	46.6	49.7	52.4	54.5
D/Eレシオ(倍) <sup>※6</sup>	0.27	0.25	0.29	0.31	0.31	0.33	0.24	0.21	0.15	0.13
棚卸資産(百万円)	18,296	18,141	19,519	21,554	18,779	21,219	22,703	19,175	19,325	19,455
棚卸資産回転日数(日) <sup>※7</sup>	27.5	31.4	34.4	39.1	36.3	34.4	37.3	33.1	36.0	34.9

※1. 売上高総利益率=売上高総利益÷売上高×100(%)

※2. 営業利益率=営業利益÷売上高×100(%)

※3. 経常利益率=経常利益÷売上高×100(%)

※4. 自己資本利益率=親会社株主に帰属する純利益÷自己資本期首期末平均×100(%)

※5. 総資産利益率=親会社株主に帰属する純利益÷総資産期首期末平均×100(%)

※6. D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)

※7. 棚卸資産回転日数=棚卸資産残高÷(売上原価÷365)(日)

## 財政状態および経営成績等の分析

加賀電子株式会社および連結子会社  
2018年3月31日終了事業年度

### 財政状態の分析

当連結会計年度末における総資産につきましては、129,493百万円となり、前連結会計年度末に比べ3,741百万円の増加となりました。その主な内訳は以下の通りです。

#### 流動資産

流動資産につきましては、105,097百万円となり、前連結会計年度末に比べ1,413百万円の増加となりました。これは主に、電子記録債権が1,202百万円、受取手形及び売掛金が965百万円減少したものの、現金及び預金が4,379百万円増加したことによるものです。

#### 固定資産

固定資産につきましては、24,395百万円となり、前連結会計年度末に比べ2,327百万円の増加となりました。これは主に、投資有価証券が1,926百万円増加したことによるものです。

### 経営成績の分析

当連結会計年度において、当社グループは「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、既存大手顧客への拡販活動や海外を中心としてEMSビジネスの拡大に注力しました。この結果、売上高は235,921百万円(前年同期比3.8%増)、経常利益は8,740百万円(前年同期比19.0%増)となり過去最高を更新しました。国内売上高は、前連結会計年度に比べ1.9%減少の149,024百万円、海外売上高は、15.4%増加の86,897百万円となりました。

#### 売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は前連結会計年度より7,439百万円増加し203,423百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は86.2%となっています。販売費及び一般

#### 負債合計

負債につきましては、58,861百万円となり、前連結会計年度末に比べ958百万円の減少となりました。これは主に、長期の繰延税金負債が800百万円、短期借入金が502百万円、未払費用が323百万円増加したものの、長期借入金が1,442百万円、支払手形及び買掛金が1,160百万円減少したことによるものです。

#### 純資産合計

純資産につきましては、70,631百万円となり、前連結会計年度末に比べ4,699百万円の増加となりました。これは主に、配当金の支払額1,783百万円があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益6,490百万円を計上したことにより利益剰余金が4,707百万円増加したことによるものです。

管理費は前連結会計年度より32百万円増加し24,379百万円となりました。販売費及び一般管理費増加の主な要因は、事務費その他の増加です。

#### 営業外損益

営業外損益は前連結会計年度より156百万円増加し621百万円の収益(純額)となりました。その増加の主な要因は、為替差益の増加によるものです。

#### 特別損益

特別損益は投資有価証券売却益591百万円などの特別利益1,101百万円を計上し、投資有価証券評価損269百万円などの特別損失541百万円を計上しています。

#### 親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、税金等調整前当期純利益は前連結会計年度より1,468百万円増加し9,300百万円となり、法人税、住民税及び事業税や、法人税等調整額、非支配株主に帰属する当期純利益を差し引くと、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度より485百万円減少し6,490百万円となりました。

また、1株当たり当期純利益は、前連結会計年度より12円85銭増加し236円58銭となりました。

### 資本の財源および資金の流動性の分析

#### 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の期末残高は、28,879百万円と前連結会計年度末に比べ2,857百万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

営業活動の結果増加した現金及び現金同等物は10,077百万円となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益9,300百万円などによるものです。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果減少した現金及び現金同等物は4,173百万円となりました。これは主に、投資有価証券の売却による収入1,331百万円などの資金の増加はありましたが、有形固定資産の取得による支出1,678百万円、投資有価証券の取得による支出2,481百万円などにより資金が減少したことによるものです。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果減少した現金及び現金同等物は2,811百万円となりました。これは主に、配当金の支払額1,780百万円、長期借入金の返済による支出1,641百万円などによるものです。

#### 資金需要

運転資金需要のうち主なものは、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費用などによるものです。

#### 財政政策

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さまざま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

加賀電子株式会社および連結子会社  
2017年3月31日および2018年3月31日現在

	(百万円)	
資産	2017	2018
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	26,423	30,803
受取手形及び売掛金	46,774	45,809
電子記録債権	5,234	4,032
有価証券	188	295
商品及び製品	14,675	15,060
仕掛品	365	575
原材料及び貯蔵品	4,284	3,818
繰延税金資産	1,340	1,028
その他	4,562	3,807
貸倒引当金	-166	-133
<b>流動資産合計</b>	<b>103,684</b>	<b>105,097</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	4,859	4,870
機械装置及び運搬具	2,014	2,583
工具、器具及び備品	742	709
土地	4,126	4,036
建設仮勘定	3	10
<b>有形固定資産合計</b>	<b>11,745</b>	<b>12,210</b>
<b>無形固定資産</b>		
のれん	406	317
ソフトウェア	363	515
その他	71	46
<b>無形固定資産合計</b>	<b>841</b>	<b>878</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	6,761	8,688
繰延税金資産	240	240
その他	3,201	2,965
貸倒引当金	-723	-587
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>9,479</b>	<b>11,305</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>22,067</b>	<b>24,395</b>
<b>資産合計</b>	<b>125,751</b>	<b>129,493</b>

	(百万円)	
負債および純資産	2017	2018
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	37,553	36,392
短期借入金	4,883	5,385
未払費用	3,387	3,711
未払法人税等	888	901
役員賞与引当金	204	247
その他	3,325	3,070
<b>流動負債合計</b>	<b>50,242</b>	<b>49,708</b>
<b>固定負債</b>		
長期借入金	4,603	3,161
繰延税金負債	1,213	2,013
役員退職慰労引当金	1,222	1,264
退職給付に係る負債	1,669	1,737
資産除去債務	144	175
その他	723	800
<b>固定負債合計</b>	<b>9,576</b>	<b>9,152</b>
<b>負債合計</b>	<b>59,819</b>	<b>58,861</b>
<b>純資産</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	12,133	12,133
資本剰余金	13,912	13,853
利益剰余金	40,476	45,183
自己株式	-2,040	-2,042
<b>株主資本合計</b>	<b>64,481</b>	<b>69,127</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	1,159	1,504
繰延ヘッジ損益	0	-16
為替換算調整勘定	421	148
退職給付に係る調整累計額	-190	-208
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>1,391</b>	<b>1,428</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>59</b>	<b>75</b>
<b>純資産合計</b>	<b>65,932</b>	<b>70,631</b>
<b>負債および純資産合計</b>	<b>125,751</b>	<b>129,493</b>

## 連結損益及び包括利益計算書

加賀電子株式会社および連結子会社  
2017年および2018年3月31日終了事業年度

	(百万円)	
	2017	2018
売上高	227,209	235,921
売上原価	195,983	203,423
売上総利益	31,225	32,498
販売費及び一般管理費	24,346	24,379
営業利益	6,879	8,119
営業外収益		
受取利息	59	124
受取配当金	103	119
受取手数料	222	279
為替差益	-	44
その他	360	327
営業外収益合計	745	896
営業外費用		
支払利息	128	132
持分法による投資損失	-	111
為替差損	88	-
その他	63	32
営業外費用合計	280	275
経常利益	7,343	8,740
特別利益		
投資有価証券売却益	110	591
子会社株式売却益	-	467
その他	513	41
特別利益合計	624	1,101
特別損失		
固定資産除却損	15	7
減損損失	16	228
投資有価証券売却損	31	24
投資有価証券評価損	47	269
その他	25	11
特別損失合計	136	541
税金等調整前当期純利益	7,832	9,300
法人税、住民税及び事業税	1,610	1,840
法人税等調整額	-768	952
法人税等合計	842	2,792
当期純利益	6,989	6,507
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	6,975	6,490
非支配株主に帰属する当期純利益	14	16
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	479	345
繰延ヘッジ損益	-4	-16
為替換算調整勘定	-292	-273
退職給付に係る調整額	147	-17
その他の包括利益合計	330	37
包括利益	7,320	6,544
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,305	6,528
非支配株主に係る包括利益	15	16

## 連結キャッシュ・フロー計算書

加賀電子株式会社および連結子会社  
2017年および2018年3月31日終了事業年度

	(百万円)	
	2017	2018
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	7,832	9,300
減価償却費	1,452	1,481
減損損失	16	228
のれん償却額	88	88
退職給付に係る負債の増減額(-は減少)	124	40
役員退職慰労引当金の増減額(-は減少)	14	41
役員賞与引当金の増減額(-は減少)	18	43
貸倒引当金の増減額(-は減少)	-11	-85
受取利息及び受取配当金	-162	-244
支払利息	128	132
投資有価証券売却損益(-は益)	-79	-567
投資有価証券評価損益(-は益)	47	269
売上債権の増減額(-は増加)	2,602	2,076
たな卸資産の増減額(-は増加)	-240	-226
仕入債務の増減額(-は減少)	933	-1,101
その他の流動資産の増減額(-は増加)	-65	699
その他の流動負債の増減額(-は減少)	-49	-23
その他	-141	-419
小計	12,509	11,734
利息及び配当金の受取額	164	242
利息の支払額	-128	-130
法人税等の支払額	-1,792	-1,770
その他	(5)	2
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	10,746	10,077
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	-967	-1,678
有形固定資産の売却による収入	119	87
無形固定資産の取得による支出	-109	-360
投資有価証券の取得による支出	-387	-2,481
投資有価証券の売却による収入	855	1,331
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	20	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	504
その他の支出	-756	-2,923
その他の収入	966	1,347
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	-258	-4,173
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減額(-は減少)	-397	825
長期借入れによる収入	66	-
長期借入金の返済による支出	-2,428	-1,641
自己株式の取得による支出	-1,501	-2
配当金の支払額	-1,693	-1,780
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	-58
その他	-164	-153
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	-6,118	-2,811
現金及び現金同等物に係る換算差額	-227	-234
現金及び現金同等物の増減額(-は減少)	4,141	2,857
現金及び現金同等物の期首残高	21,879	26,021
現金及び現金同等物の期末残高	26,021	28,879

# 企業情報

2018年3月31日現在

## 会社概要

会社名	加賀電子株式会社 KAGA ELECTRONICS CO.,LTD.
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)、パソコン及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	43社(国内15社/海外28社)



## 役員・執行役員

2018年6月28日現在

代表取締役会長	塚本 勲	執行役員	関 祥治	加賀スポーツ株式会社代表取締役社長
代表取締役社長	門 良一	執行役員	鈴木 啓起	特機事業部長
専務取締役	高橋 信佐	執行役員	塚本 剛	経営企画室長
専務取締役	高師 幸男	執行役員	岡部 剛男	中国統括 兼 KAGA (H.K.) ELECTRONICS LTD. 代表取締役社長
専務取締役	寛 新太郎	執行役員	池田 光仁	加賀ソルネット株式会社代表取締役社長
常務取締役	川村 英治	管理本部長	丸山 博昭	管理本部人事部長
取締役	俊成 伴伯	EMS事業部長	渡邊 一平	通信事業部長
取締役	野原 充弘	電子事業部長	浦澤 貴洋	株式会社デジタル・メディア・ラボ代表取締役社長
社外取締役	三吉 暹	執行役員	長坂 浩永	アセアン統括
社外取締役	田村 彰	執行役員	石原 康広	管理本部経理部長
常勤監査役	亀田 和典	執行役員	鈴木 克敏	営業推進事業部長 兼 KAGA (KOREA) ELECTRONICS CO.,LTD.代表取締役社長
常勤監査役	石井 隆弘			
社外監査役	橘内 進			
社外監査役	佐藤 陽一			

## 国内主要関係会社

加賀テック株式会社 電子部品・電子機器等の販売	株式会社エー・ディーデバイス 電子部品・電子機器等の販売	加賀スポーツ株式会社 スポーツ用品等の製造、卸売および販売
加賀デバイス株式会社 電子部品・電子機器等の販売	加賀マイクロソリューション株式会社 コンピュータ・コンピュータ周辺機器等の開発・製造・販売など	加賀アミューズメント株式会社 電子部品・電子機器等の販売
加賀ソルネット株式会社 コンピュータネットワークシステムの開発・設計・施工・保守など	株式会社デジタル・メディア・ラボ コンピュータグラフィックの企画・開発および販売	加賀テクノサービス株式会社 電気・電気通信設備工事、内装工事

## 海外主要関係会社

### 中国



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



東莞勁捷電子有限公司



KAGA (H.K.) ELECTRONICS LIMITED

### 東南アジア



KAGA COMPONENTS (MALAYSIA) SDN.BHD.



KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY LIMITED

### 欧米



KAGA ELECTRONICS (USA) INC.



KD TEC s.r.o.

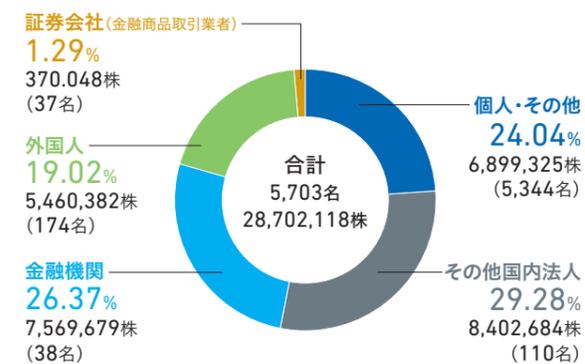


TAXAN MEXICO, S.A. DE C.V.

## 株式の状況

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	5,703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(%)
株式会社三共	3,824	13.94
株式会社OKOZE	1,840	6.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	1,575	5.74
株式会社三菱東京UFJ銀行	1,212	4.42
加賀電子従業員持株会	1,123	4.10
株式会社みずほ銀行	950	3.46
塚本勲	735	2.68
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	632	2.30
GOVERNMENT OF NORWAY	545	1.99
沖電気工業株式会社	526	1.92

(注) 1. 所有株式数は千株未満を切捨てて記載しております。  
 2. 上記のほか、自己株式が1,267千株あります。  
 3. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社および日本マスタートラスト信託銀行株式会社の持株数は、信託業務によるものであります。  
 4. 株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付で商号を株式会社三菱UFJ銀行に変更いたしました。