



お問い合わせ先：IR・広報室

〒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](mailto:info@taxan.co.jp)

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

加賀電子グループ  
統合レポート  
2021

2021年度版の焦点

加賀電子の  
中長期ビジョンとは？

**加賀電子グループとは**

経営理念..... 2  
 加賀スピリットを貫いた、成長の軌跡..... 3  
 培った強みと国内外に広がる強固な営業基盤..... 5  
 価値創造プロセス..... 7

加賀電子が取り組む  
社会課題とは？

**CEOメッセージ**..... 9  
**COOメッセージ**..... 11  
**CFOメッセージ**..... 15

中期経営計画の進捗は  
いかがですか？

**企業価値創造の仕組みと実践**

特集  
 我が国業界No.1企業への成長を牽引  
 加賀電子グループのEMSビジネス..... 17

もう一つの強み  
 加賀電子グループの  
 ワンストップ・ソリューション..... 22

積極的なM&Aの成果は  
いかがですか？

**当期業績概況**

財務ハイライト..... 23

セグメント別概況  
 ・電子部品事業..... 24  
 ・情報機器事業..... 25  
 ・ソフトウェア事業/その他事業..... 26

どのような財務規律で  
臨んでいますか？

**ESG情報**

**コーポレート・ガバナンス**  
 ・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..... 32  
 ・社外取締役鼎談..... 33  
 ・サステナビリティへの取り組み..... 35

EMSビジネスの  
今後の展開は？

**社会性報告**  
 ・お客様とともに..... 37  
 ・従業員とともに..... 38  
 ・社会とともに..... 39

**環境報告**  
 ・地球とともに..... 41

**財務・企業情報**

**財務情報**  
 ・10年間の要約連結財務データ..... 43  
 ・財政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..... 49  
 ・連結キャッシュ・フロー計算書..... 50

**企業情報**..... 51

**報告対象期間**  
 2020年4月1日～2021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1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67社(国内22社、海外45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67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

**見直しに関する注意事項**  
 本報告書に記載されている業績見直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、この見直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。



経営理念

# 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。

# 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。

### 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。

### 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。

## 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トランシーバー」、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。



### Since 1968年

- 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。
- 1985年 12月 日本証券業協会に株式を店頭登録。TAXAN (UK) LTD.をイギリスに設立。
- 1986年 12月 東京証券取引所市場第二部上場。

### 1990年~

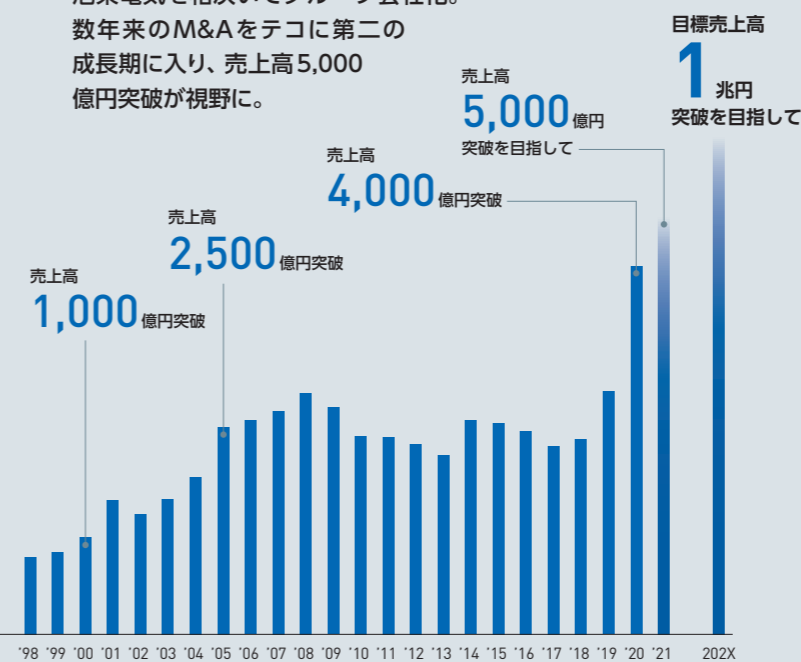
- 1991年 3月 売上高500億円突破。
- 1992年 6月 KAGA (H.K.) ELECTRONICS LIMITEDを香港に設立。
- 1994年 7月 KAGA (SINGAPORE) ELECTRONICS PTE LTDをシンガポールに設立。
- 1995年 2月 KAGA (KOREA) ELECTRONICS CO., LTD.を韓国に設立。
- 12月 KAGA (TAIWAN) ELECTRONICS CO., LTD.を台湾に設立。
- 1997年 9月 東京証券取引所市場第一部昇格。
- 1999年 7月 港加賀電子(深圳)有限公司を設立。

## 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内外で大ヒット。これにより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。

## 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2001年には1,000億円を、2006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り、売上高5,000億円突破が視野に。



### 2000年~

- 2000年 6月 KAGA COMPONENTS (MALAYSIA) SDN. BHD.をマレーシアに設立。
- 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。
- 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。
- 7月 KAGA ELECTRONICS (VIETNAM) CO., LTD.をベトナムに設立。
- 2018年 9月 KAGA ELECTRONICS (INDIA) PRIVATE LIMITEDをインドに設立。
- 2019年 1月 加賀FEI株式会社(旧:富士通エレクトロニクス)をグループ会社化。
- 10月 加賀EMS十和田株式会社(旧:十和田パイオニア)をグループ会社化。
- 2020年 4月 株式会社エクセルをグループ会社化。
- 11月 旭東電気株式会社をグループ会社化。

## 加賀電子グループの事業領域

### 電子部品事業



国内外のお客様へ、一般電子部品・半導体等の販売代理店活動

### EMS事業



完成品から半完成品まで設計・開発・製造のトータルサポートを実施

### 情報機器事業



PCや周辺機器を国内外の流通チャンネルに供給、およびネットワークソリューション分野への対応

### その他事業



アミューズメントに関するハード・ソフトの開発・製造・販売、およびゴルフ用品販売事業ほか

# 培った強みと国内外に広がる強固な営業基盤

## 中期経営計画セグメントの事業領域における特徴

### 電子部品事業

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品を提供しています。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事業

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・小ロット生産、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、エコエネルギー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。

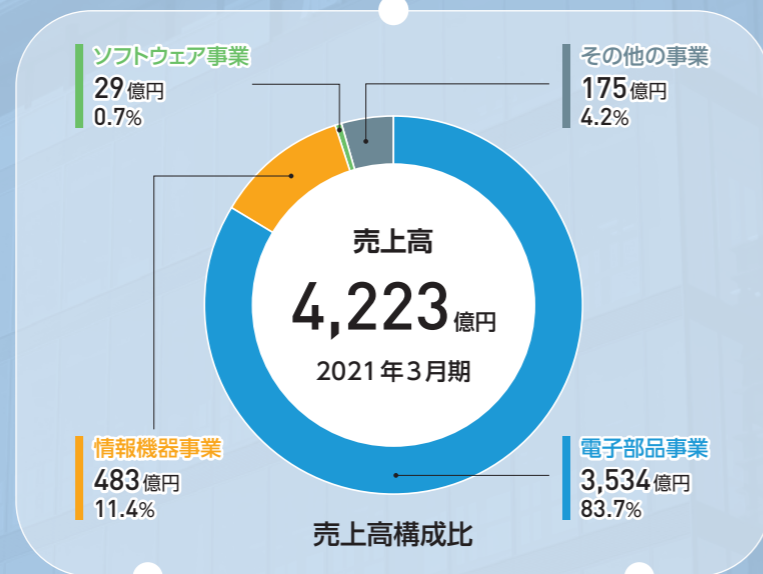
### その他事業

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。

## 加賀電子グループが50年以上にわたり培ってきた強み

### 【強み①】 エレクトロニクス領域の 総合力

当社グループの強みは、取り扱い商材・サービスの幅広さです。エレクトロニクス関連部材にとどまらずモジュールや製品を、ハードウェアとともにソフトウェアやシステムを、大ロット民生品から小ロットの産業機器まであらゆるニーズに対応。これらをワンストップで提供できる総合力でお客様のニーズに的確にお応えしています。



### 【強み②】 グローバル ネットワーク力

当社グループは、加賀FEI、エクセルを傘下に加え、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】 ワンストップ サービス力

当社グループは、独立系エレクトロニクス総合商社として、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、国内外の当社グループ企業が連携し、部品調達だけでなく、企画・設計など川上から、川下の保守サービスに至るまで、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。お客様に多様な付加価値を提供しています。

## エレクトロニクスの総合商社として“グローバル競争に勝ち残る企業”を目指す

### 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



### 加賀電子のほか、 世界16の国・地域に45社、国内22社の計67社のグループ会社を展開

欧州	中国	日本
<ul style="list-style-type: none"> <li>チェコに実装設備を設置、欧州事業の拠点に</li> <li>トルコにも進出、欧州事業を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国ローカル企業との取引拡大</li> <li>欧米企業との取引拡大</li> <li>中国内販売を行う日系企業との取引拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EMS拡大</li> <li>部品キットینگ拡販</li> <li>新規顧客開拓</li> </ul>
米州	アセアン	
<ul style="list-style-type: none"> <li>中国・アジア生産からメキシコ生産へシフト</li> <li>シカゴのセールスオフィスをベースに、営業活動を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系顧客へのさらなる深堀り</li> <li>中国からの生産移管に対応</li> </ul>	

# 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に結びつけるベンチャースピリットを発揮してきました。中期経営計画 2021のもと、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飛躍することで、事業を通じて提供する環境・社会価値の増大に取り組んでいます。



すべては  
お客様のために

- 社会課題 (マテリアリティ)
- ▶ 気候変動抑制のための環境負荷低減
  - ▶ 社会変革のためのイノベーション加速
  - ▶ 多様な人材が活躍できる仕組みづくり
  - ▶ 暮らしの安全・安心・快適のさらなる向上

リスクと機会

リスク	機会
商社の存在意義の希薄化・商権喪失	新たなEMSビジネス需要・市場の誕生
人材不足・人件費高騰	自動化・効率化ニーズの高まり
環境対応コスト増大	省エネ・エコ市場のグローバルな成長

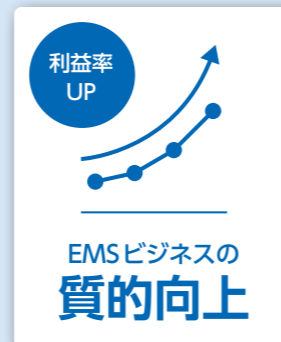
## 中期経営計画 2021 (2019-2021)

中期経営計画 2021 目標

売上高 **5,000** 億円  
我が国業界 **No.1** 企業へ

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



〈注力市場〉

通信分野



環境分野



車載分野



医療・ヘルスケア分野



FA分野



中長期戦略

さらなるM&A・  
新事業投資

EMSビジネスの  
さらなる拡充

海外ビジネスの  
強化・拡大

提供する  
環境・社会価値  
の拡大

中長期ビジョン

売上高  
**1兆円**  
グローバル競争に  
勝ち残る企業へ

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  
**7,500**社

人的資本  
グループ社員数  
**7,826**名

知的資本  
技術スタッフ  
**1,541**名

製造資本  
自社製造拠点  
世界 **21** 拠点

財務資本

非財務資本  
増強へ

成長投資へ



加賀電子株式会社  
KAGA ELECTRONICS CO.,LTD.

## 変化のいまこそ ベンチャースピリッツで 先手必勝

代表取締役会長  
塚本 勲

### 変化のタイミングが大きな飛躍のチャンス

新型コロナウイルス感染拡大によって、世の中、そして世界が大きく変わろうとしています。このパンデミックによって起きた、人々の嗜好や働き方の変化は、国内外でのデジタルトランスフォーメーション (DX) や5G (第5世代移動通信システム) の導入などによってさらに加速していくのは間違いありません。こうした変化のタイミングは、私たち加賀電子グループにとって、大きな飛躍のチャンスなのです。

加賀電子グループは1968年の創業から今年で53年目を迎えましたが、この半世紀を振り返ると、オイルショック、リーマンショック、東日本大震災、タイ大洪水など数々の危機があり、そのたびに世の中の流れが大きく変わってきました。こうしたなかにあっても、当社は変化にすこぶる強く、時代の波に飲み込まれることなく、ピンチをチャンスに転換してきました。

さらに、私たちが直面する、さまざまな社会課題の解決に向けた企業の取り組みに対して社会的要請が高まっています。新規事業をはじめ加賀電子グループならではのSDGs (サステナビリティ) 経営を推進することによって応えていきたいと考えています。

### お客様の話をよく聞き、全力を尽くす

では、いかにして時代の波に先駆けるのか——「すべてはお客様のために」を経営理念に掲げるとおり、その秘訣はお客様の話を「よく聞き」、そのお困り事の解決に「全力を尽くす」ことに尽きます。解決を図ることがお客様のためになり、新規事業の立ち上げなどを通じて、私たちの成長にもつながるのです。

お客様のお困り事に応えるには、私たちは日ごろから「何でもお役に立とう」「お話をいただいたら先ず動いてみる」「ノーと言わずやるだけやってみる」と考え、感度を高め、情報収集しなければなりません。すると、ヒントになる情報や人が現れ、チャンスを広げることができるのです。コロナ禍で目の当たりにしたように、世の中が変わるとき、求められる製品やサービスは一夜にしてガラリと変わります。

こうしたチャンスを捉えた提案、新規事業の立ち上げは、役員も社員も平等です。自ら手を挙げ、“経営者”としての自覚をもって実行する。私は社長時代から、積極的なアイデアは“来るもの拒まず主義”を貫いてきました。一緒になってうまくいく方法に知恵を絞り、一緒に戦い、一緒に責任を取ってきました。失敗も山ほどありましたが、こうした挑戦があったからこそ、60社以上ものグループ企業を擁するまでに成長できたのです。

このように当社には、事業の発展に不可欠な柔軟な発想と行動力があります。さらに、テレワークやオンライン授業といった、新型コロナウイルスで急浮上したニーズにトータルに 대응していけるだけの営業力、情報・生産ネットワーク基盤が備わっているのです。

### 自由な発想で新たなビジネスに挑戦するDNAを発揮

依然として終息が不透明なパンデミックの行方、そしてDXや米中貿易摩擦などを背景に、国内外メーカーのサプライチェーンのグローバル化も新たなステージを迎えています。そして、今後の産業構造のさらなる変化を考えると、グローバル市場においては売上高2、3兆円規模の世界的なグループとの競合も避けて通ることはできません。

加賀電子グループが中長期ビジョンで「売上高1兆円」を掲げたのは、次の50年を勝ち抜く、新たな成長軌道を描くことにありました。近年、加賀FEI、加賀EMS十和田、エクセル、旭東電気をグループ会社に加えたのも、それぞれの得意分野を持ち寄り、単独では成しえないグループでのシナジーを発揮し、この目標を到達したいと考えたからに他なりません。

加賀電子グループはこれからも、社員一人ひとりがやりがいを持ち、自由な発想で新たなビジネスに挑戦するDNA、先手必勝のベンチャースピリッツを発揮し続け、さらに大きく飛躍する企業グループでありたいと考えています。

# PMIを 着実に進展させつつ、 “稼ぐ力”を進化

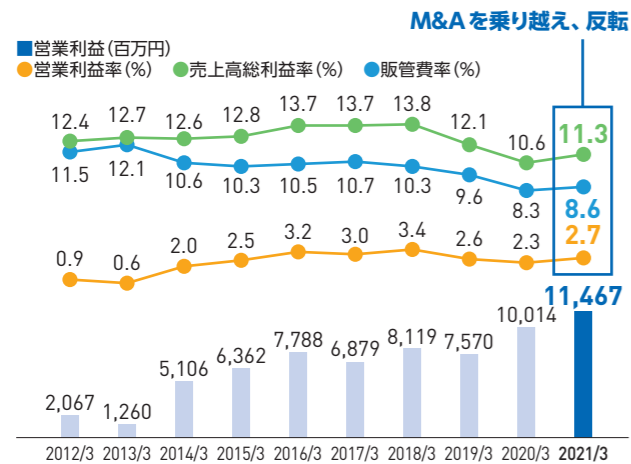
代表取締役社長  
門 良一



## 2021年3月期の振り返り

当期の世界経済は、年度前半において新型コロナウイルス感染拡大の影響により、断続的なロックダウンにともなう需要落ち込みや一部製造業における生産停止など厳しい状況が続きました。こうしたなか、当社グループは、国内外とも従業員の安全を最優先にグループ経営にあたりました。そして、2019年4月よりスタートした3ヵ年計画の「中期経営計画2021(2019-2021)」の中間年度として、成長戦略の両輪である電子部品販売ビジネスと、ものづくりのEMSビジネスの拡大に向けて、さらなる競争力強化に注力しました。

### 加賀電子グループ

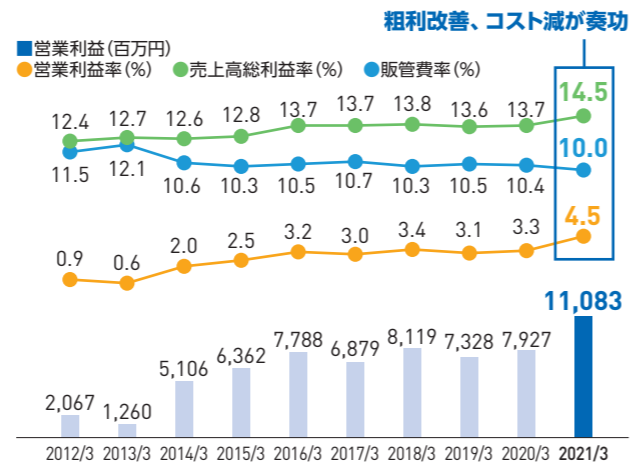


その結果、営業利益は2期連続で最高益を更新し、前年同期比14.5%増益の114億67百万円となりました。私は、当社の“稼ぐ力”が進化し、100億円超の営業利益を安定的に創出できる収益体質が整ったと評価しています。

これを連結ベースの営業利益の推移で見ると(グラフ左)、2019年3月期に、加賀電子本体より収益性の低い加賀FEIをグループ会社化した影響で、売上高総利益率が2年連続で低下しましたが、2020年3月期に反転を遂げています。

次に、このトレンドを加賀電子本体で見ると(グラフ右)、売上高総利益率は10年前の12%台から13%台、そして直近の14.5%と、右肩上がりに上昇しています。これに対して販管費率は10%台に抑えており、直近では9.99%と、ようやく10%を切るどころまですなりました。

### 加賀電子本体



## 新型コロナウイルス感染拡大への対応状況

加賀電子グループでは、政府および地方自治体の指導に従い、「テレワーク/時差通勤」等の安全対策を徹底して営業を継続しました。緊急事態宣言下では出社率2割目標に人流を抑制しました。生産拠点では、国内は政府および地方

自治体の指導に従い、安全対策を徹底して営業を継続しました。一方、海外は、上期前半はロックダウンにより一部拠点で営業休止を余儀なくされましたが、ロックダウン解除以降は安全対策を徹底しつつ、営業を継続しています。

### 加賀電子本体

営業拠点(国内)	オフィス出社率	加賀電子グループ会社	上期	下期	通期	感染者数
			39.1%	46.5%	42.8%	
			46.2%	52.7%	50.5%	14名

生産拠点(海外)	新型コロナウイルス感染拡大に伴う営業休止の状況		感染者数
	上期	下期	
タイ・インドネシア・トルコ	休止なし		中国:0名 アジア:0名 欧州:30名 米州:25名
中国・湖北	2/1~3/15*	休止なし	
中国・蘇州	2/1~2/9*		
中国・深圳	2/1~2/13*		
マレーシア	3/18~4/20		
ベトナム	4/1~4/15		
インド	3/25~5/31		
チェコ	4/7~4/9		
メキシコ	4/1~5/30		

※2020年3月期の下期

■ 営業休止期間

当社にとって中長期ビジョンに掲げた売上高1兆円の実現には、これからもM&A戦略は重要です。私は、この戦略実行にあたっては、「利益重視の経営」の手綱を緩めることは決してありません。

このように加賀電子本体の収益体質が盤石であり続ける限り、当社グループの利益成長は持続可能だと確信しています。

このような環境のなか、部品販売ビジネスでは、2020年4月より電子部品商社の同業である株式会社エクセルをグループ会社に加え、取り扱い商材や顧客の共有・拡大に取り組みました。一方、EMSビジネスでは、2020年11月に、旭東電気株式会社をグループ会社化し、同社が鳥取県に持つ工場群を西日本地区におけるEMS拠点とし、青森県の加賀EMS十和田株式会社と併せて、当社の国内生産体制強化に努めました。また、2020年12月には自動車産業が集積する中国湖北省に新工場を竣工しました。このように国内外において生産能力の増強を図りました。

## 成長戦略の両輪のさらなる競争力強化

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、テレワークやオンライン授業の導入が急速に拡がり、パソコン関連需要が大幅に拡大いたしました。コロナ禍による移動自粛のなかでの巣ごもり需要を背景にDIY関連の工具や工作機器も伸長し、第1四半期に各国のロックダウンによって低迷した自動車販売の回復に伴い、車載関連市場も堅調に推移いたしました。

また、2019年1月にグループ会社化した加賀FEI株式会社のPMIの進捗としては、2021年3月期は、既存の有力顧客124社に対してEMSのアプローチを行い、開発試作、量産など8社から11件を受注しました。これと併行して、新規商材の開拓も積極的に進め、累計で90社と新たな取引を開始し、新規商材による売上高は2021年3月期、126億円となりました。2022年3月期は、約200億円を見込んでいます。このように、部品販売、EMS両面で営業活動に注力し、事業拡大に取り組みました。

## 指名・報酬委員会の設置

当社では、社外役員の助言・指摘を通じた取締役会の監督機能強化により、経営の戦略性・客観性をより一層高めるため、2021年6月29日開催の定時株主総会の決議をもって、社外取締役を3名から4名に増員しました。これにより、取締役全体に占める社外取締役の割合は3分の1以上となりました。

さらに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、2021年6月に取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しました。

指名・報酬委員会は、独立社外取締役が委員長および過半数の委員を占めており、取締役会の諮問に応じて、取締役、監査役の選任・解任に関する事項、役付取締役の選定・解職に関する事項、取締役、監査役の報酬に関する事項、その他経営上の重要事項で、取締役会が必要と認めた事項について審議し、取締役会に対して答申を行ってまいります。

## サステナビリティ経営の推進

当社グループは、エレクトロニクスを通じた豊かな未来づくりに向けて、当社が果たすべきCSR（企業の社会的責任）を遂行しています。さらに、事業を通じたSDGs（持続可能な開発目標）達成への貢献の一環として、社会の持続的な成長に向け、保育、福祉、介護などの分野で社会課題解決を起点とした新規ビジネスの創出を進めています。

このような当社のCSRおよびESGへの対応を進化させ、グループ全社で横断的にサステナビリティ経営を推進するため、2021年4月に「SDGs委員会」を設置しました。

SDGs委員会では、私を委員長に、各部門統括役員などを委員として構成し、その直下に「環境」「社会」「ガバナンス」のワーキンググループを配し、これら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まいります。経営会議、CSR推進委員会と並ぶ、社長直轄の会議体と位置づけ、経営トップのコミットメントの

もと、事業部門と連携し、SDGsへの取り組みを継続的に展開していきます。

「環境」では、「脱炭素社会」の実現に貢献するため、国内外の事業所において「再生可能エネルギー」の積極的な活用などについて検討を進め、「RE100」への加盟を目指します。

なお、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に沿った情報開示を今後本格化すると考えられるため、環境ワーキンググループでは、TCFDへの賛同表明を視野に入れた開示拡充の取り組みをスタートさせています。

「社会」では、女性活躍・活用を含めた「ダイバーシティ」の推進や「働き方改革」「健康経営」などについて取り組みます。

「ガバナンス」では、定期的に改訂されるコーポレート・ガバナンス・コードについて継続的に対応することで、株主をはじめすべてのステークホルダーにとって当社が「価値ある企業」であり続けたいと考えています。

体の需給逼迫などサプライチェーンの一部では混乱が見られるものの、ICT領域では「5G」の本格導入、「IoT」や「AI」の高度化や複合化による新たな需要創出、「EV（電気自動車）化」「CASE（Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric）」に象徴される自動車のさらなる電装化・電脳化など、中長期的に電子部品需要が拡大する見込みです。

このような前提のもと、「中期経営計画2021」の最終年度となる、2022年3月期の業績予想を以下の通りとし、総仕上げに取り組みます。

本計画の策定時には織り込んでいなかった加賀FEIの主要取引先との代理店契約解消（約1,000億円の売上喪失）や新型コロナウイルスの世界的大流行の影響もあり、売上高は経営目標5,000億円の達成には現時点ではまだ乖離を残しておりますが、目標は取り下げず、引き続き達成にチャレンジしていきます。営業利益は、逆風のなかでの「利益重視の経営」の推進が奏功し、3期連続の最高益更新とともに、経営目標130億円の達成を目指しております。また、ROEは2021年3月期に1年前倒しで目標をクリアしました。2022年3月期も引き続き、株主資本コスト<sup>\*</sup>を上回る、ROE8%以上を安定して維持できる経営を進めてまいります。

<sup>\*</sup> 株主資本コスト:7.6%  
<sup>①</sup> 無リスク利率 0.02% (10年国債5年平均利回り)  
<sup>②</sup> マーケットリスクプレミアム 6.3% (TOPIX利回り)  
<sup>③</sup> β(ベータ) 1.2 (5年・週次)

当社はこれからも、「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することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 2022年3月期の見通し

2022年3月期は引き続き、新型コロナウイルス、とりわけ変異株の世界的な感染拡大による世界経済への影響が懸念されます。各国におけるワクチン接種の普及とともに経済活動は徐々に正常化しつつあるものの、変異株による再度の感染拡大などのリスクも想定しておく必要があるなど、国内外の経済は先行きの不透明感が拭えません。

当社グループが属するエレクトロニクス業界では、半導

### 加賀電子グループの事業とSDGs目標



### 2022年3月期の通期業績予想

	2021年3月期実績	2022年3月期予想	前年比	中期経営計画経営目標
売上高(百万円)	422,365	470,000	11.3%	500,000
営業利益(百万円)	11,467	13,000	13.4%	13,000
経常利益(百万円)	11,241	12,000	6.7%	—
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	11,399	8,000	-29.8%	—
EPS(円)	415.07	291.20	—	—
ROE	13.5%	8.5%	-5.0pt	8.0%以上



## コロナ禍の影響を跳ね返し、 2期連続で営業最高益を更新

常務取締役 管理本部長  
川村 英治



### 2021年3月期の振り返り

2021年3月期の売上高は4,223億65百万円で、前年同期比4.8%減となりました。株式会社エクセルをグループ会社化したことによる増収効果があったものの、加賀FEIの主要取引先であるCypress社などとの代理店契約解消の影響が残り、前年を下回りました。この特殊要因を除けば、コロナ禍の影響を跳ね返し、堅調に推移しました。営業利益、経常利益ともに2021年2月4日公表の業績予想を超過し、2期連続で最高益を更新しました。親会社株主に帰属する当期純利益は、エクセル買収に伴う「負のれん発生益」(79億63百万円)を計上し、インド、メキシコの新設EMS生産拠点などに係る減損損失などを織り込んで特別損益において32億30百万円の特別利益を計上した結果、

113億99百万円と大幅な増益を達成しています。

2021年3月期の業績を会社別に見ていくと、以下のようになります。なお、以下の加賀電子には、加賀FEI、エクセルを除くグループ会社が含まれます。

売上高では、加賀電子はコロナ禍の影響を跳ね返し、8億86百万円の増収となりました。エクセルの連結化によって新規に465億35百万円が加わりましたが、加賀FEIの大口代理店の商圏喪失による686億51百万円の減収を補い切れず、グループ全体としては212億49百万円の減収となりました。

売上総利益につきましては、加賀電子が19億74百万円の増益、加賀FEIが34億円の減益、エクセルの23億65百万円の寄与があった結果、グループ全体では9億20百万円の増益となりました。

売上高総利益率では、加賀電子が13.7%から14.5%に

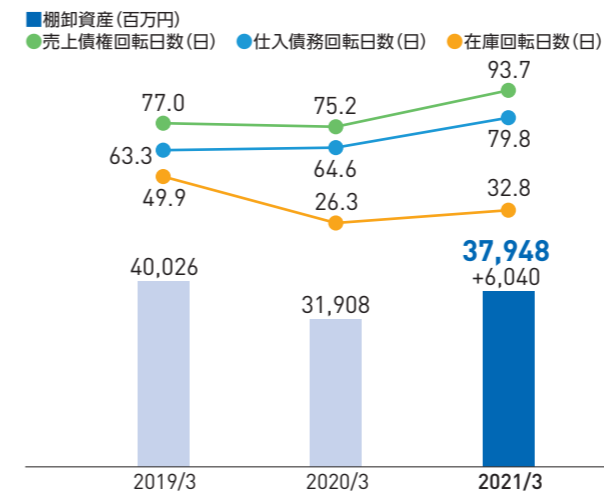
増加、加賀FEIも6.8%から7.8%に改善しています。これにエクセルの5.1%が加わり、グループ全体としては10.6%から11.3%に伸ばしました。エクセルは低マージンの液晶ビジネスが中心ですが、国内事業についてはローコストオペレーションを徹底することにより、利益率が大きく改善しつつあります。

一方、販管費では、加賀電子、加賀FEIともに経費削減に努めた結果、加賀電子は10億11百万円、加賀FEIは17億50百万円の削減を達成しました。エクセルの22億30百万円が加わった結果、グループ全体としては5億32百万円の削減となりました。なお、加賀電子の販管費には、加賀EMS十和田と旭東電気による増加分が含まれており、従来ベースの削減額はこの表記額を上回ります。

営業利益では、加賀電子が31億55百万円の増益となりました。加賀FEIが17億23百万円の減益に、エクセルの6百万円の増加要因があり、グループ全体で14億52百万円の増益となり、114億67百万円となりました。営業利益率でも、加賀電子が3.3%から4.5%に大幅に改善した結果、グループ全体の営業利益率は2.3%から2.7%に改善しています。

なお、財政状態では、負債合計が205億53百万円増加し、1,419億42百万円となりました。棚卸資産が60億40百万円増加し379億48百万円となり、在庫回転日数が26.3日から32.8日に悪化しました。売上債権回転日数、仕入債務回転日数はそれぞれ、75.2日から93.7日、64.6日から79.8日となりました。これらは、いずれもエクセルの連結化に伴うものです。

### 棚卸資産／在庫回転日数 売上債権回転日数／仕入債務回転日数



当社は創業当時から「在庫は罪の子」という加賀イズムを継承し、今日でも「在庫回転日数の最短化」を不変の経営テーマと位置づけています。「部品ビジネス15日、EMSビジネス45日」を適正在庫回転日数の目安としており、適正化を図っていく方針です。

### EMSビジネスが順調に伸長

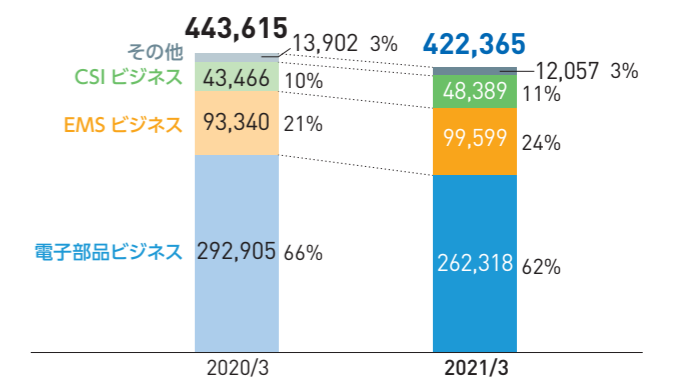
中計セグメント別の売上高では、電子部品ビジネスが2,623億18百万円(10.4%減)、EMSビジネスが995億99百万円(6.7%増)、CSIビジネスが483億89百万円(11.3%増)、その他が120億57百万円(13.3%減)となりました。

EMSビジネスは、コロナ禍で一部の海外生産拠点がロックダウンの影響を受けましたが、第一四半期で底打ちし、経済活動の再開が早かった中国での回復が牽引し、年度半ばから車載、産業機器向けを中心に需要が急回復しました。

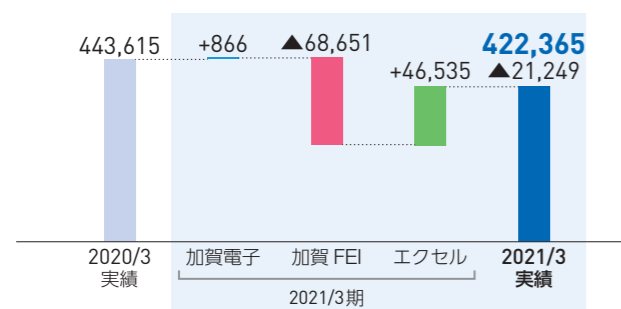
車載向けは、数年先までの受注が把握できており、3年後には現状から倍増し、全体に占める割合も50%超となることが予想されています。自動車業界に偏ると、その浮き沈みの影響を受けてしまうため、成長性の高い医療機器向けや、産業機器向けなどの拡大を図っていきます。

車載向けではACインバーターが好調で、LED照明ユニットがメキシコ、インドで生産拠点を増加させたことにより、数量を伸ばしています。マイコンやSoC(システム・オン・チップ)に強い加賀FEIが加わることにより、お客様の開発段階からのアプローチが可能となり、キーデバイスにその周辺も合わせた提案を通じたEMSビジネスの拡大が期待されます。

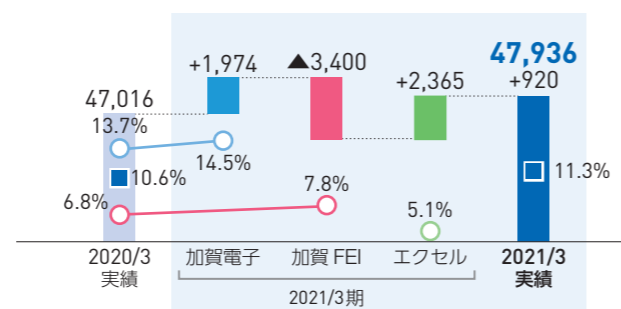
### 〈ご参考〉中計セグメント別売上構成(百万円)／構成比



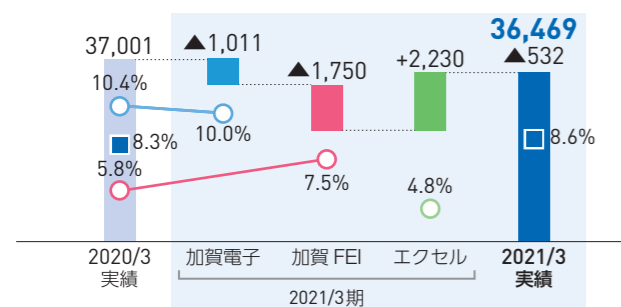
### 売上高(百万円)



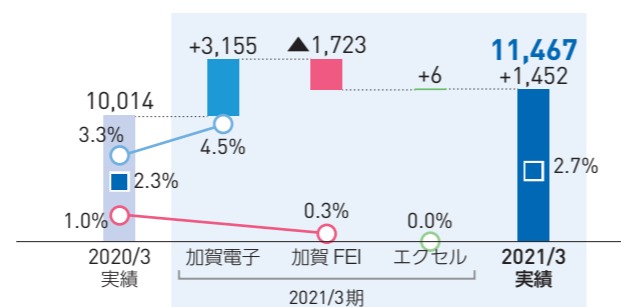
### 売上総利益(百万円)／売上高総利益率



### 販管費(百万円)／販管費率



### 営業利益(百万円)／営業利益率



(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▲19百万円、営業利益が13百万円です。

# 我が国業界 No.1 企業への 加賀電子グループのEMS

加賀電子グループは、世の中に役立つ企業こそが持続的成長を実現するとの信念のもと、中長期ビジョン、中期経営計画で掲げた「我が国業界 No.1」の企業グループ形成、そして売上高兆円規模のグローバルな競争と伍して戦える「グローバル競争に勝ち残る企業」の実現に果敢に挑戦しています。

# 成長を牽引 ビジネス



## 加賀電子グループの成長ドライバー

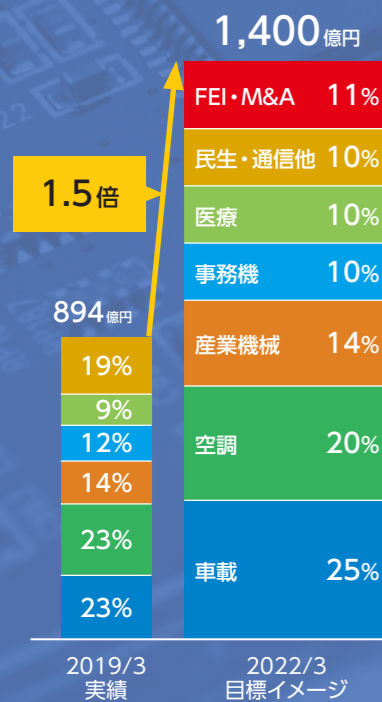
加賀電子グループは、移り変わりの激しいエレクトロニクス業界において、時代の変化をいち早く察知する能力を発揮し、成長を持続してきました。「すべてはお客様のために」を頑なに実践してきたことが、単品取引から複数の部品をまとめて納品する「キットリング」の展開につながり、要望にさらにお応えするなかで、電子部品のプリント基板への実装を製造受託する「付加価値型EMSビジネス」に進化さ

せてきました。  
このEMSビジネスでは、製品の設計・開発から、電子部品をプリント基板に実装するSMT、そして完成品組立に至るまで、多品種少量生産にも柔軟に対応しています。このようにして大規模な設備で大量に供給するメガEMSとは対極となるサプライチェーンを構築しています。

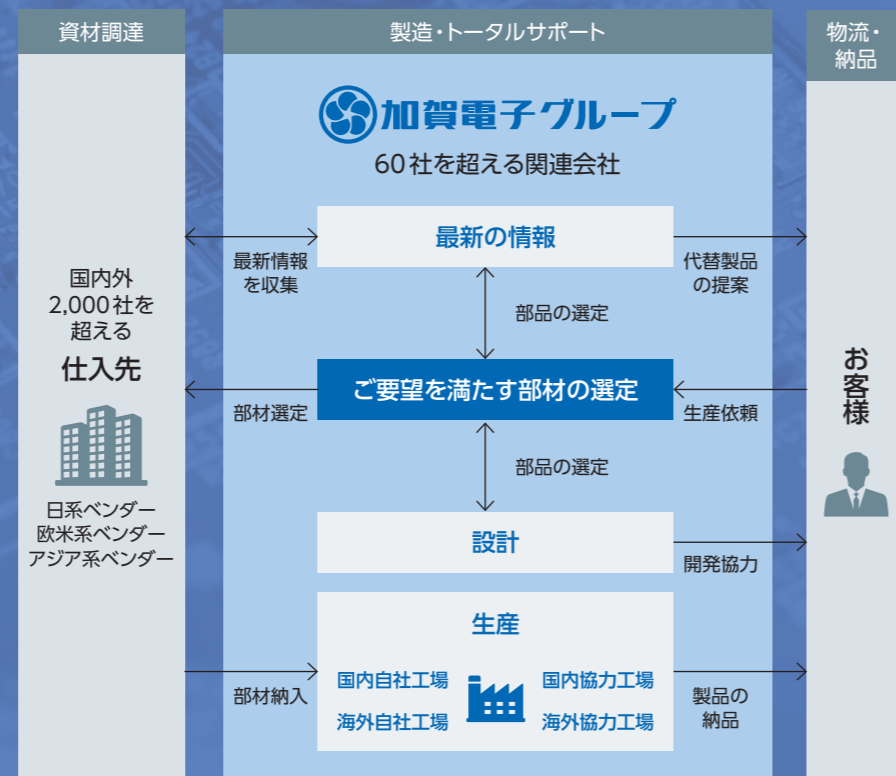


### 加賀電子グループ EMS事業の成長見込み

EMSビジネスの成長シナリオ

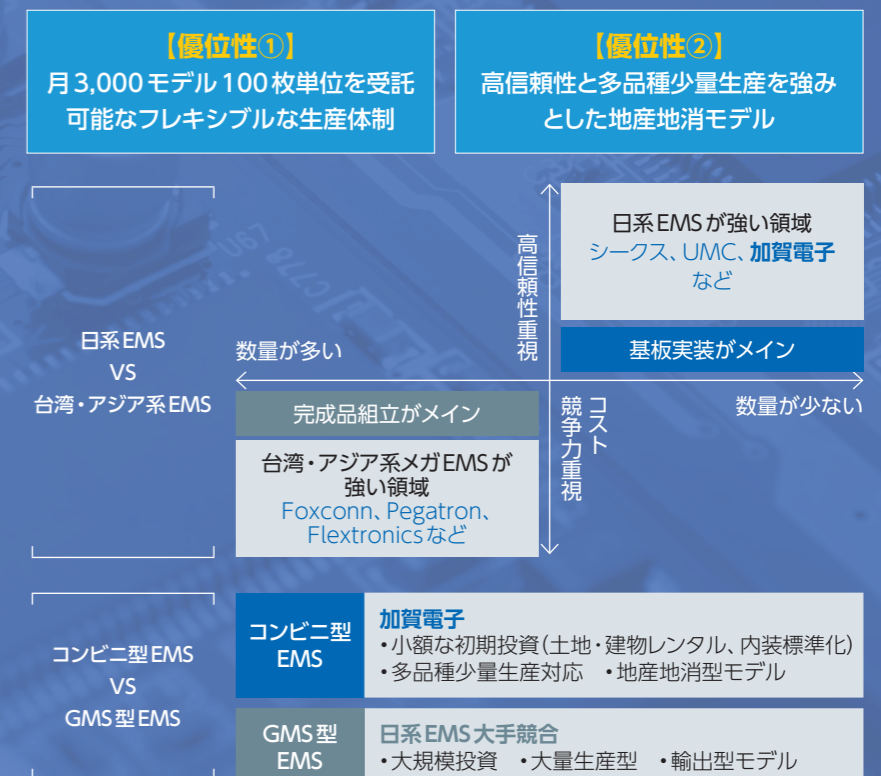


### 50年以上にわたり培った強みを結集したEMS事業



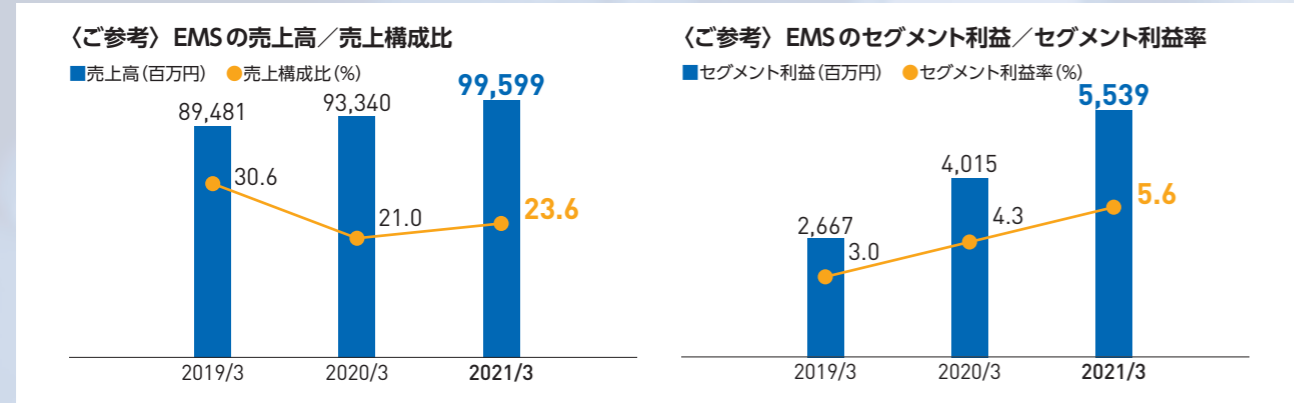
- 【強み①】**  
独立系総合商社ならではの柔軟さ、豊富な経験に基づく、組み合わせ力、加工力で、お客様のご要望に最適な商品を調達
- 【強み②】**  
日本を起点に、中国、アジア、欧州、米州の10カ国21の生産拠点で多品種少量生産やさまざまなアプリケーションに対応
- 【強み③】**  
製品の設計・開発からシステム構築、基板実装や半完成品、完成品の生産までワンストップに提供

### 加賀電子グループEMS事業の独自性と競争優位性



# 収益成長ドライバー、EMSビジネス

近年、積極的なM&Aを通じてグループ会社化した加賀FEI、加賀EMS十和田、エクセル、旭東電気の商材や顧客基盤を活用して商社ビジネスの売上高と利益を量的に拡大するとともに、当社が得意とする付加価値型のEMSビジネスに展開し、収益性の底上げを図っていきます。



## EMSビジネス成長のための重要テーマ

**生産能力の増強**

**ものづくり力の強化**

**エンジニアリング力の強化**

### 直近のM&Aの狙いと期待されるシナジー

	機会	リスク
<b>強み</b> ・独立系エレクトロニクス総合商社 ・グローバルネットワーク力 ・ワンストップサービス力	・通信 (IoT)、車載市場など半導体関連市場の需要拡大 ・国内半導体商社の再編加速	・中国労務費の上昇、米中貿易摩擦を背景とした日本企業の国内回帰 ・市場の急激な拡大に伴う供給力の不足
<b>EMS課題</b>	・グローバルに勝ち残る事業規模の獲得 ・成長加速による生産系人材、グローバル人材の不足	
	2019年1月 <b>加賀FEI(旧・富士通エレクトロニクス)をグループ会社化</b>	
	2019年10月 福島新工場稼働 2019年10月 タイ第2工場稼働	
	2019年10月 <b>加賀EMS十和田(旧・十和田パイオニア)をグループ会社化</b>	
・独自技術、独自商品の不足	2019年12月 中国企業と合併で生産設備を独自開発	2020年11月 <b>旭東電気をグループ会社化</b>
	2020年4月 <b>エクセルをグループ会社化</b>	

## EMSビジネスの競争力を飛躍的に強化

### 買収した会社のPMI

#### 加賀FEI株式会社

2019年1月、富士通グループの半導体商社であった富士通エレクトロニクスを当社グループに加え、「加賀FEI」(KFEI)としました。取り扱い商材や国内外の販売チャンネルを相互に活用することにより、電子部品・半導体ビジネスにおけるシェア拡大を

目指します。さらに、車載、通信に強いKFEIの広範な顧客基盤に加賀電子グループのグローバルなEMS拠点の活用をご提案することにより、EMSビジネスの非連続な成長を図ります。

#### ▼ EMSの取り組み

車載機器メーカー、電機メーカーなど8社から11件の開発・試作・量産を受注 (124社/新規訪問 → 74社/商談継続中)

- 注目ポイント**
- ・「EMS / E2MSビジネス部」を設置、獲得件数は前年を上回る
  - ・量産案件は、加賀電子グループのEMS工場と連携

#### ▼ クロスセルの取り組み

加賀電子が持つ有力商材を大手優良顧客へ売り込み拡大中

- 注目ポイント**
- ・車載ソリューション、ネットワークソリューション、システム機器、インフラ機器、家電などさまざまな分野で大型商談を展開中

#### ▼ 新規商材の取り組み

半導体、電子部品、ユニットモジュールなど幅広い分野で商材・サービスを拡大

- 注目ポイント**
- ・新規取り扱い商材90社(累計)、2022年3月期売上見込み約200億円(2021年3月期126億円)

#### ▼ 営業拠点の統廃合(国内)

2022年3月期

- ・名古屋オフィスを加賀電子名古屋営業所に移転(2019年9月)
- ・広島営業所を閉所、加賀電子関西営業所へ統合(2019年12月)
- ・長岡営業所を閉所、加賀電子新潟営業所へ統合(2020年2月)
- ・大阪オフィスを加賀電子関西営業所へ移転(2020年12月)

#### ▼ 営業拠点の統廃合(海外)

- ・加賀電子米国版社をKFEI米国版社に統合(2021年1月)
- ・加賀電子韓国版社をKFEI韓国版社に統合(2021年9月)

#### 加賀EMS十和田株式会社

2019年10月、パイオニアの製造子会社(十和田パイオニア)を当社グループに加え、「加賀EMS十和田」としました。加賀EMS十和田が持つ優秀な生産系人材と豊富な生産実績、生産設備設計・治具製作、品質保証体系など有形無形のリソースを共有することで、加賀電子グループが注力する「車載機器」「医

療機器」の成長領域においてEMS競合他社に対して圧倒的な競争優位性を確立していきます。

加賀EMS十和田を基板実装のマザー工場と位置づけ、海外拠点との連携を深め、全体最適化を推進していきます。

#### ▼ 新規顧客の獲得～加賀電子との協業

- 注目ポイント**
- 車載： 日系Tier1向け電装基板の量産開始(2020年7月～)  
日系Tier1向け電装基板の量産受注(2021年11月～)
  - OA機器： 日系大手事務機メーカー向け電装基板の量産受注(2021年以降)
  - 電機： 日系大手電機メーカーから「認定工場」資格を取得

#### ▼ 新規顧客の獲得～独自開拓

- 注目ポイント**
- 医療機器： 日系医療機器メーカー向けセンサの製造受託(2020年12月～)  
日系医療機器メーカー向けユニットの製造受託(2022年5月～)

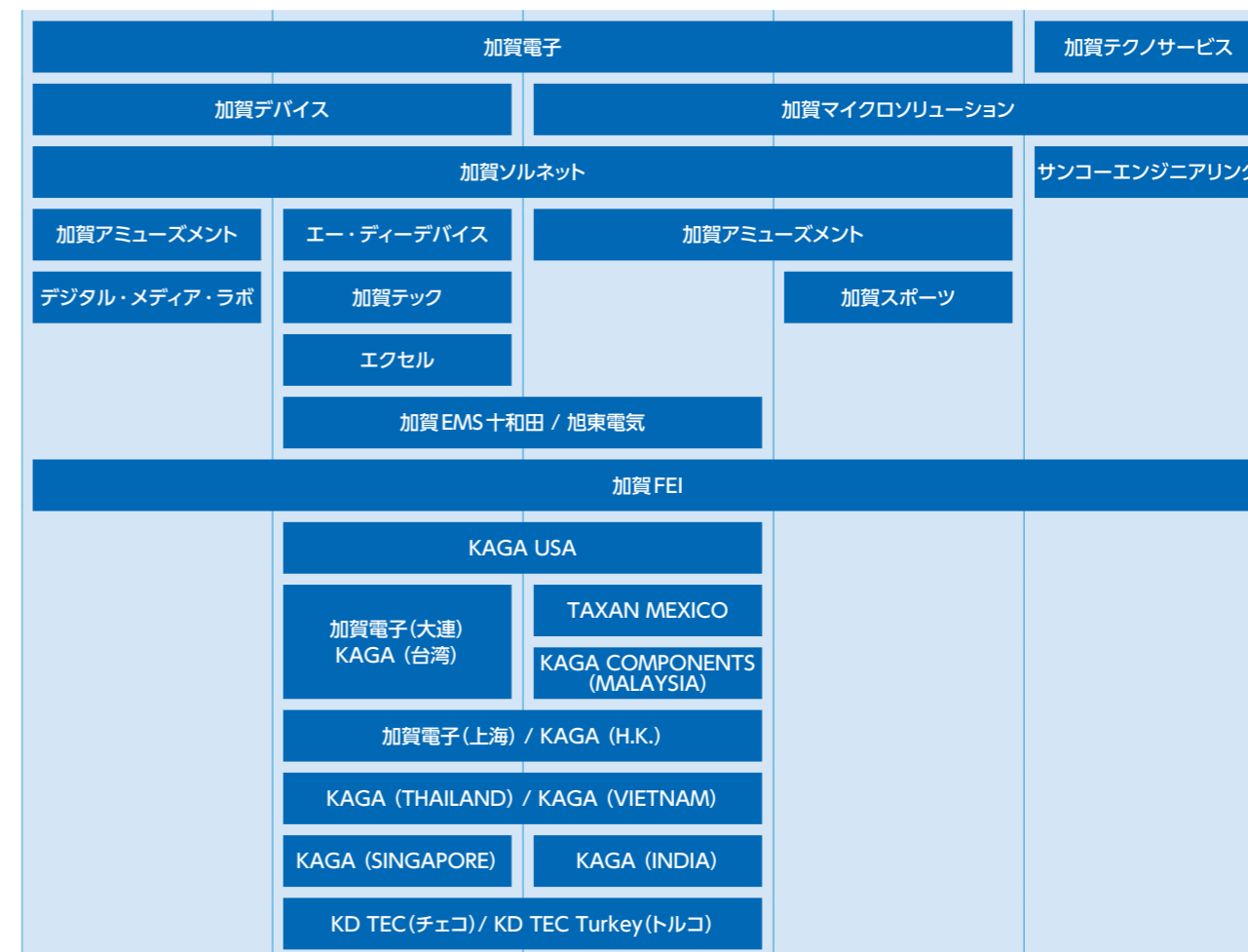
#### ▼ EMSマザー工場としての取り組み

- 注目ポイント**
- ・自社開発の生産IT化ツール(管理ソフト、設備をグループ内生産拠点へ展開)
  - ・生産に関する標準化ノウハウの共有
  - ・海外生産拠点への支援、海外赴任人材の展開
  - ・品質管理、生産技術人材の育成加速
  - ・ものづくり視点でのIT化推進(品質管理、資材、工場総務、経理)

# 加賀電子グループのワンストップ・ソリューション

加賀電子グループは1968年の創業以来、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ご要望に寄り添いながら、つねに最良の課題解決を提供してきました。現在は、電子部品・半導体、EMS、情報機器、ニュービジネスの4分野を事業ドメインに、北米、欧州、アジアに展開する仕入先や生産工場を活用して、お客様ご希望の地域で「欲しい」を形にし、お届けする体制を整えています。ご要望に少しでも早く、柔軟にお応えするため、企画のご相談から設計開発、多品種少量そして半完成品から完成品までの生産受託、販売からアフターサービスまで、グループ会社がそれぞれの専門性を活かしつつ、相互に連携し合ってワンストップのサポート体制を構築し、お客様のビジネス展開を支えています。

## 製造受託にとどまらず、販売・販売後サポートまでワンストップで対応できるグループ総合力



## エクセル株式会社

2020年1月、液晶等表示デバイスに強い電子部品商社エクセルを当社グループに加えしました。同社の買収は、「電子部品ビジネスのシェア拡大」「EMSビジネスの規模拡大」「新規事業の獲得」を目的としています。

### ▼ 新規事業の取り組み

- カルテック社製光触媒除菌脱臭機の拡販
- 中国アルファバス社製EVバスの拡販

**注目ポイント** EVバス： 2021年3月期2台導入、2022年3月期2台の受注確定

### ▼ クロスセルの取り組み

「グループシナジー推進室」を設置し、連携を強化。「特販営業部」を設置し、電子部品以外の商材の取り扱いを拡充

#### ▼ 営業拠点の統廃合（国内）

- 本社を加賀電子本社に移転(2021年3月)
- 名古屋支店を加賀電子名古屋営業所に移転(2021年4月)
- その他の国内営業拠点についても見直し検討中

#### ▼ 営業拠点の統廃合（海外）

- シンガポール現地法人の事業を清算、加賀シンガポールに事業移管(2020年12月)
- その他の海外拠点についても見直し検討中

## 旭東電気株式会社

車載向けEMSで取引があり、民生再生法支援のスポンサー契約を結んでいた旭東電気を2020年11月、当社グループに加えしました。ブレーカーや漏電遮断器の製造、一部EMSも行う電気メーカーで、漏電保護プラグ、漏電保護リレー、小型漏電遮断器、直流開閉器等で国内シェア75~100%を持つトップメーカーです。業績不振の要因であった中国事業などを切り離し、連結子会社化しました。

### ▼ 買収の狙い

- 当社の車載向けEMS顧客に対する製品供給の継続
- 製造業の国内生産回帰に対応した、西日本地区におけるEMS拠点の構築
- 同社のオンリーワン製品の競争力強化によるグループ収益への貢献

**注目ポイント** 加賀EMS十和田を東日本、同社の鳥取工場を西日本のそれぞれEMS拠点と位置づけることで、国内生産回帰を志向するお客様に幅広く対応できる体制が整いました。

### 〈ご参考〉EMSグローバル生産体制の競合他社比較

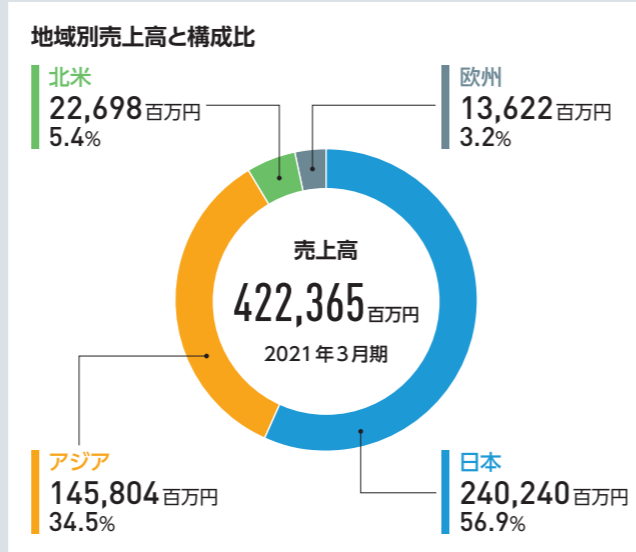
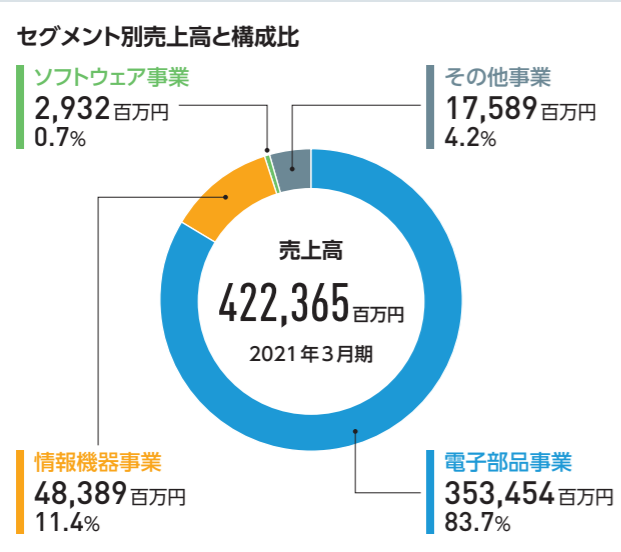
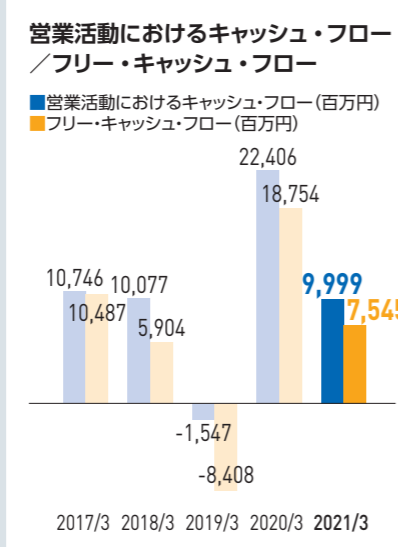
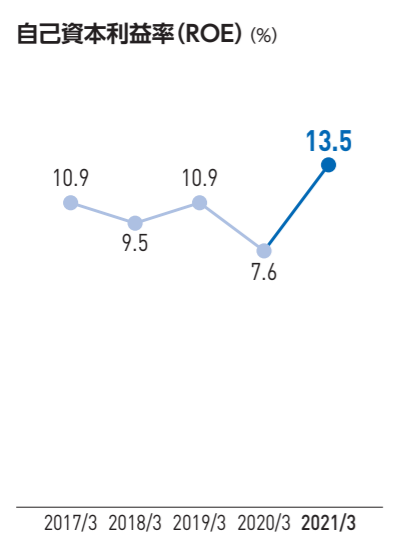
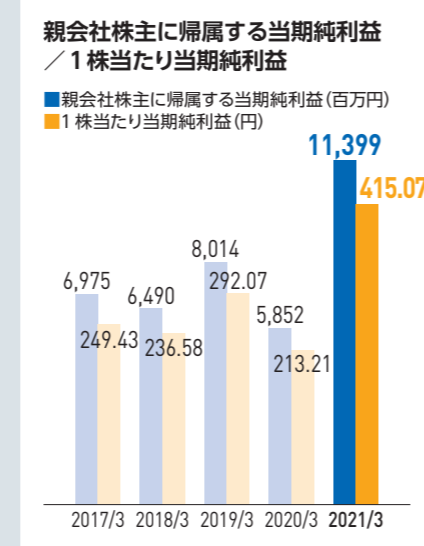
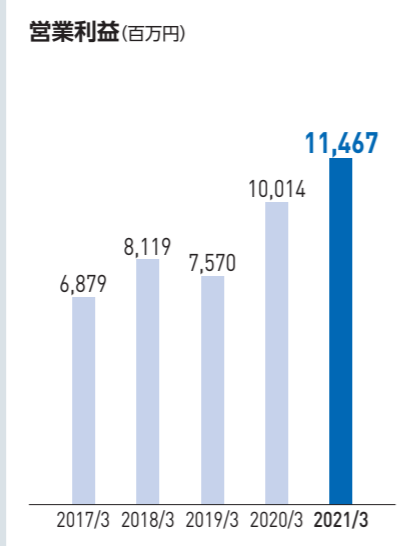
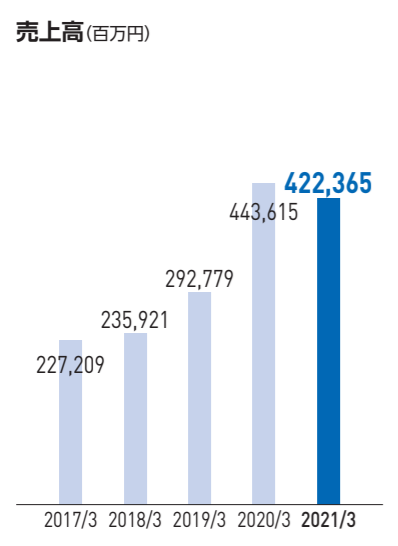
加賀電子グループのEMS拠点は、海外では香港・中華圏に4カ所、アセアンに6カ所、欧州にはチェコとトルコの2カ所、米州はメキシコにあります。直近では、インドにも進出しました。

国内には山形、新潟、埼玉、福島、青森、鳥取に3カ所があり、内外合わせて21カ所の自社工場を擁し、ワールドワイドなEMSメーカーとしてさらに飛躍しようとしています。

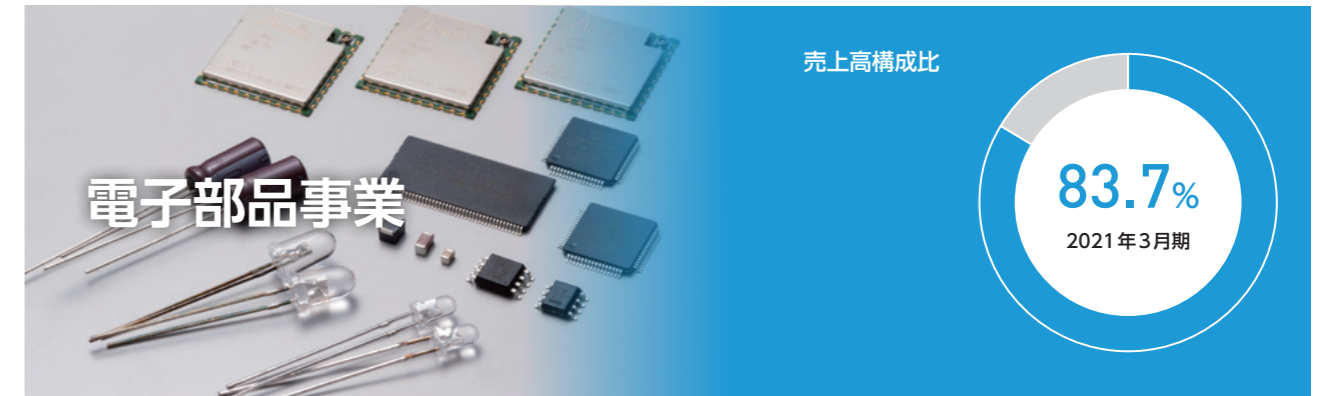
	加賀電子 10カ国 21拠点	A社 8カ国 12拠点	B社 4カ国 8拠点	C社 3カ国 4拠点
日本	● × 8	●	● × 4	
中国	●			
	深川	●		
	東莞		● × 2	●
	湖北	●		
	蘇州	● × 2		
	上海	●		
アセアン・アジア	● × 2	● × 2	●	
	タイ	● × 2		
	インドネシア	●		
	マレーシア	● × 2		
	ベトナム	●		
	インド	●		● × 2
	フィリピン	●		
	韓国	●		●
米州	●	●		
欧州	●			
	チェコ	●		
	トルコ	●		
	スロバキア	●		
	ハンガリー	●		

※ 当社調べ

# 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

**2021年3月期概況**

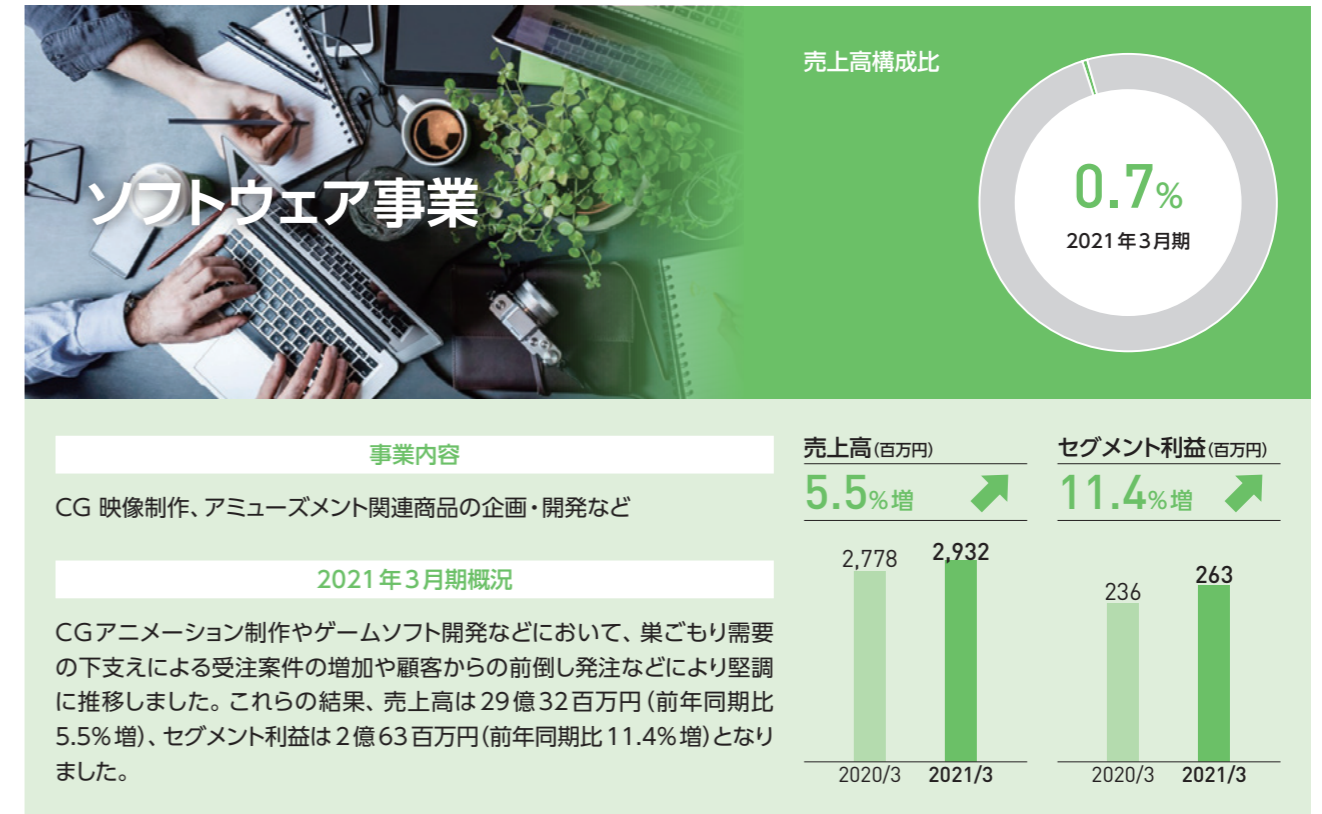
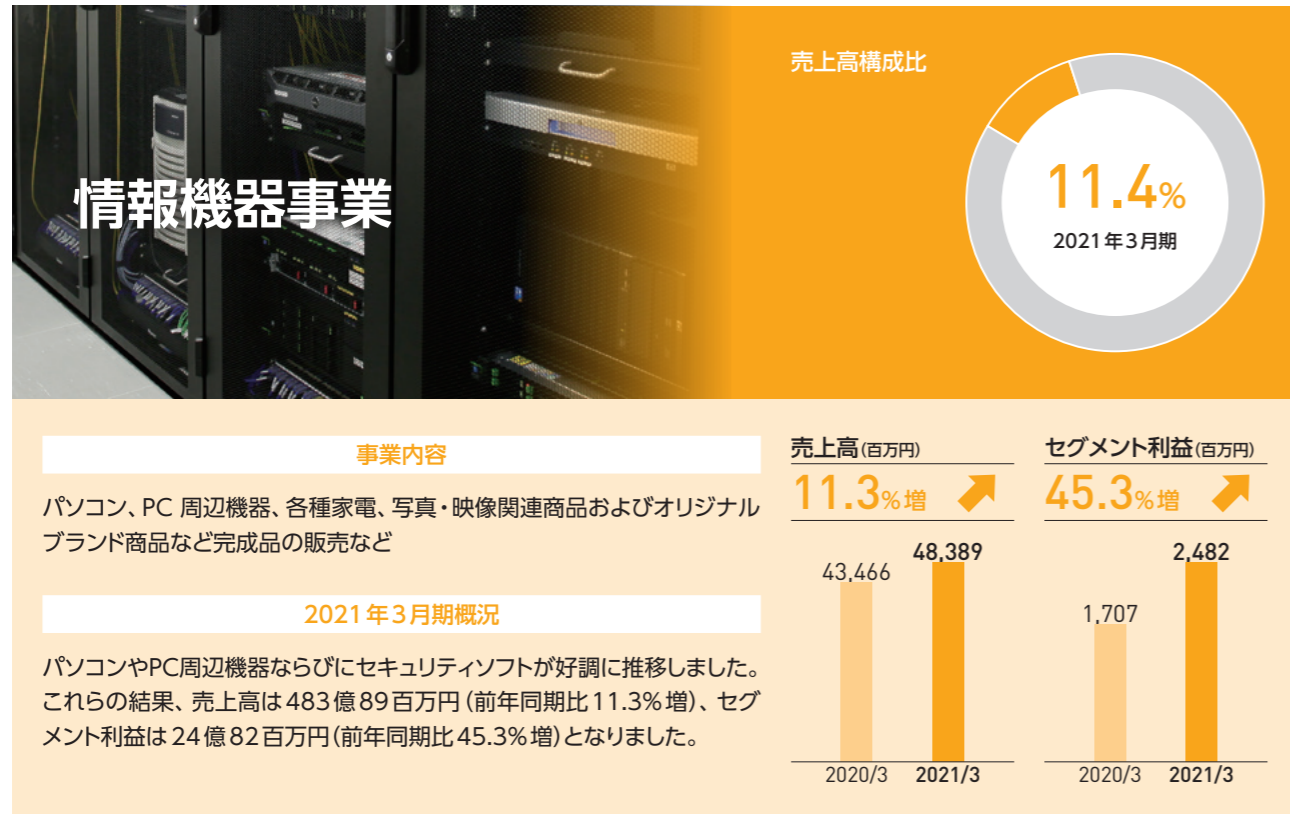
売上高(百万円) **6.4%減** (377,587 → 353,454)

セグメント利益(百万円) **8.6%増** (7,503 → 8,151)

コロナ禍でのテレワークやオンライン授業によるパソコン需要の大幅な拡大、巣ごもり需要を背景としたDIY関連の工具や工作機器の好調さはあったものの、加賀FEIの主要取引先Cypress社などの販売代理店契約終了の影響が残り、売上高は3,534億54百万円(前年同期比6.4%減)、セグメント利益は81億51百万円(前年同期比8.6%増)となりました。

## 事業概況とリスク・機会

	事業概況	機会	リスク
部品販売ビジネス	2020年4月よりエクセルを当社のグループ会社としたことによる増収効果に加え、年度後半から広範な業界において急ピッチで回復した需要にしっかり対応しました。しかしながら、加賀FEIにおける主要取引先との販売代理店契約解消の影響が残り、当期の売上高は前年を下回りました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>「5G」の本格導入によるスマートフォンの高機能化やデータセンター市場の拡大</li> <li>「IoT」や「AI」を組み合わせた新たなビジネス展開</li> <li>「CASE*」に象徴される自動車のさらなる電装化や電脳化</li> </ul> <small>* Connected, Autonomous, Shared &amp; Services, Electricの略</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルスの世界的な感染拡大による需要の減退や経済活動の規制強化</li> <li>グローバル経済下での商社ビジネスの存在意義の希薄化</li> <li>販売先、仕入れ先における商流変更に伴う商権喪失</li> </ul>
EMSビジネス	新型コロナウイルスの感染拡大による、各国におけるロックダウンの中、当社および顧客企業の海外生産拠点における生産休止などの影響は、第一四半期に底打ちし、一時減退した自動車などの消費回復を背景に、車載向けや産業機器向けを中心として年度半ばからは需要が急回復し、売上高は前年を上回りました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークの普及・定着、巣ごもり需要による電子部品の好調持続</li> <li>ファブレス企業の増加、アウトソーシング需要の高まり</li> <li>自動化、効率化ニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外における人材不足</li> <li>地震などの災害や感染症拡大、その他政治的・経済的な外部環境要因による工場の操業停止</li> </ul>



### 事業概況とリスク・機会

	事業概況	機会	リスク
情報機器事業	企業ではテレワークが、学校ではオンライン授業が増加したことにより、パソコンやPC周辺機器ならびにセキュリティソフトの販売が伸びました。また、新型コロナウイルス対策商材として企業向けに検温用サーモグラフィや抗ウイルス性能を持つ除菌脱臭機の販売が堅調に推移しました。	・テレワーク増加・定着によるPCおよび周辺機器需要の増加 ・GIGA*スクール構想の進展による教育分野での需要の拡大 ・抗ウイルス製品市場の拡大  * Global and Innovation Gateway for Allの略	・商流変更による、商権や商品調達ルート喪失 ・価格競争や新規参入業者の増加による競争激化

#### TOPICS

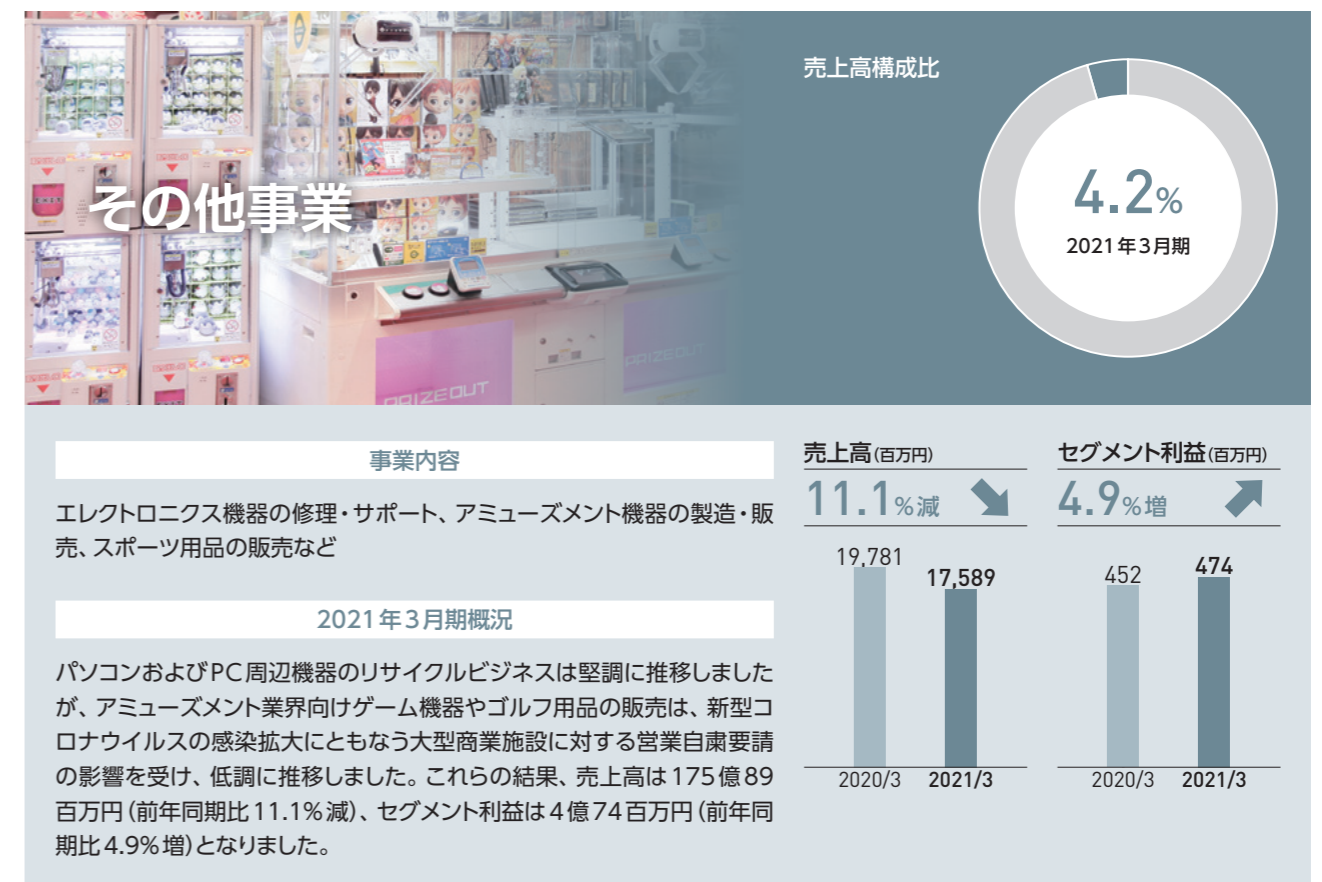
#### カルテック社と協業し新型コロナウイルス感染拡大を抑止

カルテック社の除菌脱臭機「TURNED K (ターンド・ケイ)」は、同社独自の光触媒技術により、フィルター交換が不要なフィルターを用いて浮遊ウイルスや悪臭成分を除去する世界トップクラスの除菌・脱臭性能を有しています。理化学研究所の協力のもと、日本大学医学部と共同で同社の光触媒技術を搭載した機器の機能性を評価したところ、新型コロナウイルスを99.9%分解するという試験結果が得られるなど、新型コロナウイルスに有効であることが実証されています。

カルテック社には当社グループ会社のエクセルが出資している関係もあり、同社製除菌脱臭機「ターンド・ケイ」の販売および製造に関わる部品調達において同社と協業し、感染拡大抑止に取り組んでいます。



TURNED K 据え置き型



# 役員紹介

(2021年6月29日現在)

## 取締役



**代表取締役会長**  
**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  
 2021 ITbookホールディングス(株)  
 社外取締役(現任)



**代表取締役社長**  
**門 良一** (かど りょういち)  
 1980 当社入社  
 1991 営業本部営業部長  
 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**  
**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**  
**筧 新太郎** (かけい 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



**常務取締役**  
**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**  
**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**  
**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 コンポーネントビジネスユニット  
 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**  
**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 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  
 2015 当社取締役



**社外取締役**  
**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  
 2019 ソレキア(株)社外取締役(現任)



**社外取締役**  
**橋本 法知** (はしもとのりとも)  
 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  
 2021 (株)イボキン社外取締役(現任)



**社外取締役**  
**西山 博一** (にしやま ひろかず)  
 1973 NHK(日本放送協会)入局  
 1989 同放送総局付NHKエンター  
 プライズ・アメリカ副社長  
 2003 同編成局技術担当局長  
 2004 同技術局長  
 2005 同理事(技術最高責任者)  
 2009 (株)NHKメディアテクノロジー  
 代表取締役社長  
 2017 シャープ(株)取締役8Kエコ戦略  
 推進室長  
 2021 当社取締役

## 監査役



**常勤監査役**  
**亀田 和典** (かめだ かずのり)  
 1985 (株)東海銀行  
 (現:(株)三菱UFJ銀行)入行  
 2005 三菱UFJ証券(株)出向  
 (現:三菱UFJモルガン・スタンレー  
 証券(株))  
 法人営業支援部部長  
 2010 (株)三菱東京UFJ銀行  
 (現:(株)三菱UFJ銀行)  
 津支社支社長  
 2012 同行津支店支店長  
 2015 当社入社 顧問  
 2015 常勤監査役



**常勤監査役**  
**石井 隆弘** (いしい たかひろ)  
 1978 (株)富士銀行  
 (現:(株)みずほ銀行)入行  
 1994 同行シンガポール支店副支店長  
 2002 (株)みずほ銀行千束町東支店支  
 店長  
 2015 当社入社 顧問  
 2015 常勤監査役



**社外監査役**  
**橋内 進** (きつない 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  
 2001 公認会計士登録  
 2002 橋内公認会計士事務所開設  
 代表(現任)  
 2004 Asia Alliance Partner  
 Co., Ltd. 設立  
 代表取締役(現任)  
 2018 当社監査役



**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

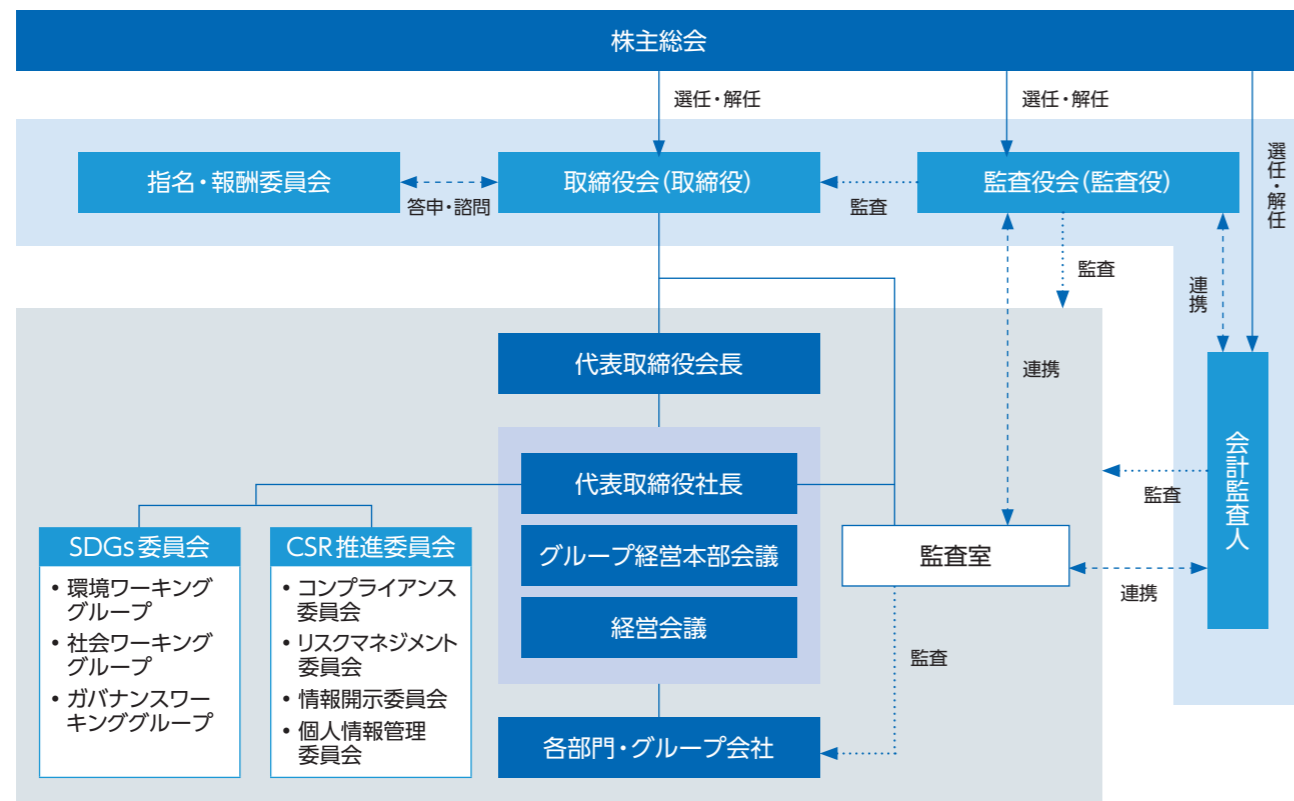
# コーポレート・ガバナンス

## 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、CSR推進委員会に加え、2021年4月1日よりSDGs委員会を、6月29日より指名・報酬委員会を設置し、体制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共に、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11名（うち社外取締役4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。監査役会は、社外監査役2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他、社内的重要会議にも積極的に参加するなど執務を行っております。



### 指名・報酬委員会

当社では、指名・報酬委員会を設置し、取締役、監査役の指名・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およびコーポレート・ガバナンス体制の充実を図っています。

### 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。

### SDGs委員会

当社では、代表取締役社長を委員長とするSDGs委員会を設置し、従前より取り組んでまいりました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います。また、この下部組織として環境ワーキンググループ、社会ワーキンググループ、ガバナンスワーキンググループを設置し、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。

### 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、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。

## 社外役員について

当社は、社外取締役を4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。

### 取締役会への出席状況

氏名	当社における地位および担当	2021年3月期の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	CSR推進委員会	SDGs委員会
塚本 勲	代表取締役会長	17 / 17	100.0	●		
門 良一	代表取締役社長	17 / 17	100.0	●	●	●
高橋 信佐	専務取締役	17 / 17	100.0			●
寛 新太郎	専務取締役	17 / 17	100.0			●
川村 英治	常務取締役 管理本部長	17 / 17	100.0	●	●	●
俊成 伴伯	取締役 EMS事業部長	17 / 17	100.0			●
野原 充弘	取締役 電子事業部長	17 / 17	100.0			●
三吉 暹	社外 独立 社外取締役	17 / 17	100.0	●		
田村 彰	社外 独立 社外取締役	17 / 17	100.0	●		
橋本 法知	社外 独立 社外取締役	16 / 17	94.1	●		
西山 博一*	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  
※ 西山 博一は2021年6月29日に就任しました。



## 内部統制／コンプライアンス

### 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・人財開発	技術・製造	IT・デジタル
塚本 勲	●	●	●		●			
かど 門 良一	●	●	●			●		
たかはし 高橋 信佐		●	●				●	
かけい 新太郎		●	●				●	●
かわむら 川村 英治		●			●	●		●
としなり 俊成		●	●				●	
のほら 野原 充弘		●	●				●	
みよし 三吉 暹	●		●	●	●			
たむら 田村 彰	●		●	●				●
はしもと 橋本 法知	●			●		●	●	
にしやま 西山 博一	●	●					●	●
かめだ 亀田 和典			●	●	●			
いしい 石井 隆弘		●		●	●			
まつない 橋内 進	●	●			●			
まとう 佐藤 陽一				●		●		

※ 各人にとく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おります。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おります。

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おります。

### 2021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)	569(30)	10(3)
監査役(うち社外監査役)	46(10)	4(2)

### 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「内部統制システムに関する基本的な考え方」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。更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、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、M&A、感染症拡大、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

生じた場合には、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である情報開示委員会、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がそれぞれ定例会を実施し、リスク管理体制の構築を図っています。

### 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当たり重要な事項についての報告を実施しています。

### 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

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、研修に参加するなど、情報収集にも努めています。

## 社外取締役鼎談



社外取締役 田村 彰

社外取締役 三吉 暹

社外取締役 橋本 法知

加賀電子グループのコーポレート・ガバナンスの大きな長が、社外取締役が長年にわたり企業経営に携わってきた経験者ばかりであること。社外取締役の三吉 暹、田村 彰、橋本 法知が、加賀電子グループのコーポレート・ガバナンスと、成長期に欠かせない人材育成をテーマに語り合いました。

### 当社のコーポレート・ガバナンスについて

**三吉取締役** 私は経営を見るときに、4つの基本スタンスを大切にしています。第一が、企業は本来、公の器、つまり「公器」であること。第二が、「グッドカンパニー」であること。その理想的な企業に近づいていこうとする、企業サイドの努力が、コンプライアンスです。これに対し、社会サイドから評価、つまり、選ばれる努力として行われるのがCSR活動となります。この両サイドから企業をきっちり見て、問題がないかを検証することになります。

第三のスタンスが、伝統的な「人」「モノ」「金」に加え、「情報」「時間(スピード、タイミングと間)」「気(トレンド、雰囲気)」の6つの要素から企業を見るという経営管理の視点です。

第四が、私が「五ゲン主義」と名づけた手法で、現地、現物、現状分析から捉えた“現実の姿”と、原理、原則から捉えた“理想の姿”を比較し、その乖離を埋めるのがマネジメントそのものです。

当社のガバナンスのレベルは、山登りに例えると7合目だと捉えています。この2、3年でレベルが上がリ、5合目から7合目まで相当なスピードで上がってきました。目指す頂上に向かって、どんな困難があろうと、クリアしなければならぬと感じています。

**田村取締役** 確かに、在庫管理などのマネジメント態勢が近年、急ピッチで整備され、安心できる体制になってきました。あえて負の面を指摘すると、祖業が商社であるが故、もっぱら営業という人材、それも特定分野で活躍してきた人材が非常に多く、会社全体、グループ全体を見渡す人材が充分ではありません。また、どうしても攻め主導になり、守りが手薄になりがちです。過大な在庫は持たない、過大な資源は使わない、利益を充分確保するといったマインドは徹底されていますが、リスクマネジメントをさらに徹底する必要がありますね。

**三吉取締役** 取締役会の議論でも、自分の得意分野以外のことにもっと質問をしたり、意見を述べたりするべきです。

**橋本取締役** 社外取締役が、その企業の経営に発言する場合、一番基礎になるのが、取締役会のあり方です。取締役会での議論は間違えずし、何より、発言者の口を塞ごうという感覚がありません。そうした会社であるからこそ、加賀電子グループでは“常識”と思われる“非常識”を打破するのが、私たちの第一の役目だと考えています。

加賀電子グループは現在、これまで幾度も経験してきた「成長期」にあります。我々も経験してきましたが、成長期ほど危険と隣り合わせな状態はありません。その成長が積み上げてきたものであれば、まだ良いのですが、合併や買収による拡大では、企業統治の成長が相まっているかが問

われます。ある種、“べき論”も覚悟しながら、意見具申をし、世の中から評価される成長、その企業にとって本物の成長になるように支援していくことが、本来の役目だと考えています。企業の統治は、経営者がしっかりとやるべきもので、社外取締役が直接、表に出て統治するのでは、その企業は成り立たないからです。

**田村取締役** ここまでの議論が示すとおり、社外取締役がすべて、企業経営の経験者で構成されているのは、非常に良いことだと思います。社外取締役には、会長、社長などに提言する機会があり、また、事務局を通じて問題意識を伝え、それらを各部署と共有して問題解決を図ることも行われています。いまはコロナ禍で機会は限られていますが、さまざまな情報交換や意見交換を通じて、将来を担う人材の発見、発掘の場もあります。そうした機会を活用して、一般株主、それらを含めたこの時代の常識で検証していくことが、社外取締役ならではの視点であると思います。

**橋本取締役** 常にこの会社の直接的なトップである経営者の横にいて、この会社育ちではない経営経験者、そして株主代表という立場から、この会社を今以上に強くすることができるか。社外支援者に成り切れるか。私は、そこがすべてだと考えています。

### 成長期に欠かせない人材育成

**三吉取締役** 当社は、売上高1兆円を目標に掲げています。大きな夢をしっかりと数字的な目標に置き換えて語っています。

**田村取締役** その根底にある、会長のモットー「すべてはお客様のために」が“加賀イズム”となって浸透しています。現場をよく見ると分かりますが、お客様のために永続的に努力することに、非常に貪欲で、一生懸命ですね。常に次のチャンスを探り出し、実現していく行動を取っているのは高く評価できます。

**三吉取締役** 将来の1兆円企業を目指すにあたっては、さまざまな人材を確保しなければなりません。営業中心の会社ですが、思い切ったローテーションで人事、経理、総務、経営企画などを経験させ、組織全体のパワーアップを図る必要があります。これにより、ダイバーシティの促進など、多面的な活用もできるようになります。人材育成についてはしっかりと取り組んでいかなければならないと考えています。

もう一つ重要なことがあります。それは加賀電子グループの売上、利益の大きな割合を占める国内外子会社をいかに管理、育成していくかということです。そのためには一元管理する部署をつくる時が来たと思っています。

**田村取締役** お客様に好かれて、得意な分野があって、絶対の自信を持っている野武士のようです。野武士だからといって、多様性の素質がないわけではありません。苦しさを知る反面、仕事の面白さ、やりがいを知っており、特定分野だけでなく、会社全体としての評価を加え、意欲をもって取り組んでもらう仕掛けづくりが非常に大事になってきます。

**橋本取締役** 人材というと、次期経営者候補、社長候補をどう育てるかにばかり目がいきがちです。人材育成は本来、入社1年目から為されるものです。それぞれに何を求めるか、故にこのように育てるという路線の中で選抜され、役職が上がっていき、そのうちの何人かが役員になり、最終的にその年代の誰をトップに選ぶのか——こうした考え方が確立せずに、役員になったから、さあ教育するぞ、では育つわけがありません。

**三吉取締役** 鍛えるというのは、「How to」、つまり、やり方を知識として伝授しただけでは、全然ダメです。実践させ、体で覚える訓練をしなければなりません。

**橋本取締役** 一番肝心なことは、売上高1兆円という時代が来た時に、これを担っていく人がこの会社の中に存在しているかどうか、です。中期経営計画で目指してきた5,000億円が手の届くところまでになりましたが、それを倍にするには、相応の時間がかかります。目指す1兆円に到達するまでの時間を“天からいただいた時間”として無駄にすることなく、人を育てることに充てていかなければなりません。5,000億円と1兆円では相当の違いがありますから、自然体でそれを担える人材の選抜・育成をどうやり切ることが鍵を握ります。

加賀電子グループで働く人々には、このような人に育ってほしい——これこそが、本来の加賀イズムではないでしょうか。委員長を拝命した指名報酬委員会では、こうした議論を重ねていくつもりです。

加賀電子は、塚本会長のビジネスに対する絶対的な嗅覚の下に成長してきた会社です。この嗅覚があるからこそ、「すべてはお客様のために」という大命題と、「利益重視の経営」が両立するのです。電子部品は非常に間口が広いので、このメリットを活かして、世の中全般に対して何ができるのかを見抜く嗅覚を常に身に付けている人、こうした嗅覚の優れた人が、トップに立つべきだと考えています。

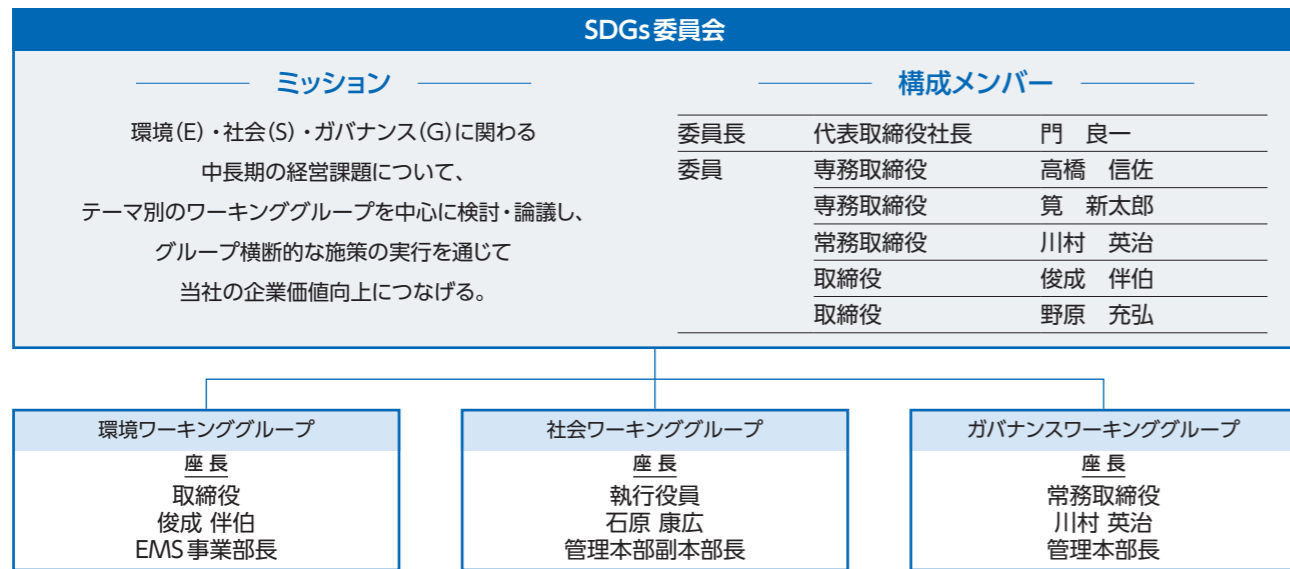
# サステナビリティへの取り組み

いま、気候変動問題を軸としたESGへの取り組みが企業のサステナビリティに重大な影響を及ぼす要因であるとの認識が一般的となりつつあり、ESG投資も年々活発化しています。

当社は、これまで取り組んできた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いくことを目的に、サステナビリティに関わる取り組みの意思決定機関として社長の門 良一を委員長とする「SDGs委員会」を設置、活動を開始しました。

SDGs委員会は、門委員長のほか、各部門統括役員などを委員として構成し、その直下に「環境」「社会」「ガバナンス」のワーキンググループを配し、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。

当社はこれからも、「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きます。



## マテリアリティの特定

加賀電子グループは、世界および当社が直面するさまざまな課題および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、さらなる企業価値の向上を推進していきます。

### マテリアリティ特定に向けた課題の抽出

マテリアリティ	経済・社会情勢の変化	取り組み施策
E クリーンな地球環境を作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化・環境問題の深刻化</li> <li>カーボンニュートラルへの要請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境負荷低減に向けた取り組みの継続</li> </ul>
S 働きやすい会社・豊かな社会を作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニューノーマルに向けた社会構造の変化</li> <li>少子高齢化による人材の逼迫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>加賀イズムの継承・発展による人財育成</li> </ul>
G 持続可能な経営基盤を作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス強化への要請</li> <li>環境変化に耐えうるレジリエンスの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス、コンプライアンスのさらなる強化</li> <li>利益重視経営の徹底</li> </ul>
B 持続的な事業成長を実現する	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルトランスフォーメーションの進展</li> <li>IoT・AIなどICTの普及による超スマート社会の到来</li> <li>グローバル競争の激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化社会に貢献する製品およびサービスの提供</li> <li>社会課題解決に貢献する新規事業の創出</li> <li>グローバル展開のさらなる促進</li> </ul>

## ワーキンググループが取り組むESG課題

環境ワーキンググループ	
「脱炭素社会」の実現に貢献するため、当社グループの国内事業所において再生可能エネルギーの積極的な利活用に取り組めます。	
再生可能エネルギー100%化	国内営業拠点、国内製造拠点、海外製造拠点：現状の電力経費削減を前提とした再生可能エネルギー導入の実現 国内バイオマス発電所出資に向けた情報収集
社会ワーキンググループ	
会社と社員が協力し合い、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりへの貢献に向けて、ダイバーシティの推進やウィズコロナ時代も見据えた働き方改革や健康経営などに取り組めます。	
ダイバーシティ推進と人財マネジメント	〈コーポレート・ガバナンス・コード対応〉 (国内)「女性活用推進」「女性・外国人・中途採用者管理職登用」に関する目標と仕組みの策定 〈コーポレート・ガバナンス・コード対応〉 多様性の確保に向けた「人財育成方針」「社会環境整備方針」およびその実施状況の開示
「ワークライフ・マネジメント」と「生産性向上」の両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウィズ/アフターコロナ時代を見据えて諸制度を見直し、「働き方改革」を推進</li> <li>・フレックス制度ほか、労働制度の検討</li> <li>・育児休業復職者に対する情報提供の実施</li> <li>・育児・介護制度の見直し</li> <li>・男性の育児休業の法令化対応</li> </ul>
健康経営の推進・実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康経営優良法人の認定取得を目指す</li> </ul>
障がい者雇用の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法定雇用率を充足する体制の整備</li> <li>・障がい者雇用の取り組みを対外的に発信</li> </ul>
ガバナンスワーキンググループ	
株主をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様にとって「価値ある企業」であり続けるため、企業倫理と遵法の精神に則り、競争力の強化を目指したガバナンスの構築に取り組めます。	
コーポレート・ガバナンス・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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「独立社外取締役1/3以上」への対応⇒実施済み</li> <li>・「指名委員会」「報酬委員会」設置への対応⇒実施済み</li> <li>・「取締役会の多様化」⇒招集通知にてスキルマトリックスを開示</li> <li>・プレミアム市場を見据えたフルコンプライ対応 ⇒多様性確保に向けた人財育成方針の整備、方針の開示、TCFD開示の検討、最高経営責任者の後継者のプランニング、サステナビリティ方針の策定・開示、事業ポートフォリオ方針の公表</li> </ul>
経営の監督機能・執行機能の一層の強化・「委任型執行役員」導入に関する検討	

# 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、海外生産活動の旗艦拠点である港加賀電子(深圳)有限公司と車載経験豊富な加賀EMS十和田株式会社を軸とした品質管理体制を整えています。ここでは、横断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、日本、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、システム(IT)の共通化や作業の標準化、問題の再発防止など情報共有を推進。標準化を通して同じ基準、同じ品質、同じカスタマーサービスを目指しております。

更に、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。



リモートでの搬入事前打ち合わせ

## 「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、お客様満足度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、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、港加賀電子(深圳)有限公司、KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY LIMITED

# 従業員とともに

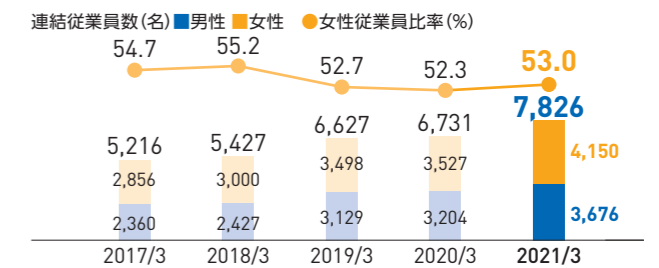
商社において、最大の経営資源は「人材」にほかなりません。当社グループの持続的成長のために、行動指針の「F.Y.T:柔軟に、若い発想で、いろいろなことに挑戦していく」を実行できる人材の育成と環境づくりを推進します。

## 「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



## より働きやすい環境の追求

### ●教育・福利厚生

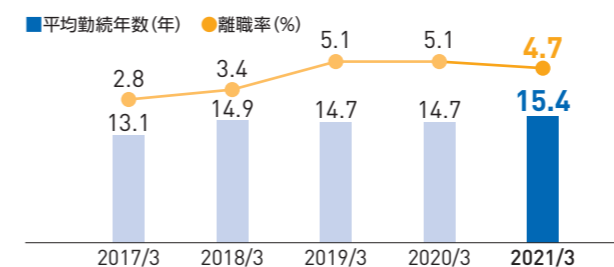
当社グループでは、新人研修や年次研修、階層別研修などの実施や、通信教育講座受講の補助などを通じ、従業員のキャリア形成を支援しています。

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。このほか、国内外

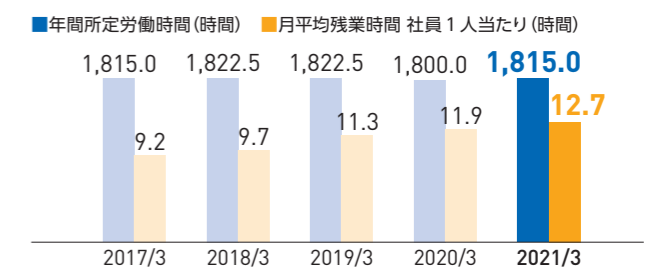
のリゾート施設や契約ゴルフ場、社有の別荘やクルーザーなどの福利厚生施設を整備し、施設稼働率は高水準となっています。こうした取り組みで、従業員のワークライフバランスを実現しつつ、より働きやすい環境を目指します。

新型コロナウイルス感染拡大については、国内外において従業員の安全・安心の確保を第一に取り組みました。

### 平均勤続年数/離職率



### 年間所定労働時間/月平均残業時間



## 新型コロナウイルス感染拡大への対応状況

### 国内営業拠点

- ウイルスを持ち込まない・うつさない
  - 検温器を設置
  - オフィス内のパーティション
- 抗ウイルス抗菌対策を徹底
  - 抗ウイルスコーティングを施工
  - 光触媒除菌脱臭機を設置



抗ウイルスコーティングを施工

### 海外生産拠点

- ウイルスを持ち込まない・うつさない
  - 入場時の検温
  - ゴーグル/マスクを着用
- ソーシャルディスタンスを徹底
  - 生産ライン
  - 社有バスでの通勤



ゴーグル/マスクを着用

# 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(JLPGA)が主催する女子ゴルフトーナメントの新人戦には、当社は「JLPGA 新人戦加賀電子カップ」として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、JLPGA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。



2020 JLPGA 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

当社には男女合わせて5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。

この他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、ゴルフ練習場やゴルフスクールの運営に加え、ヨガなどのボディコンディショニングサービスの導入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。



当社所属のプロゴルファー



ゴルフスクール



ゴルフプラザアクティブ



アキバゴルフスタジオ

## 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。こうしたご縁もあり、2017年に当社は金沢市と「地方創生推進」に関する協定を締結し、2020年までの4年間、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」への寄付を実施しました。

また、市民参加型の金沢マラソンには2015年の第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。

※2020年大会は、新型コロナウイルス対策のため、オンライン大会のみの開催となりました。



小学生向けランニングレッスン

### ●国内外各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、国内外の各拠点においても、さまざまな社会貢献活動を実施しています。

例えば、中国(深圳)に所在する生産子会社では、子供向けの工場内見学会を開催。子供たちに仕事体験の場を提供するなどしております。また、日本国内の生産子会社では、近隣観光地や工場周辺における定期的な清掃活動や交通安全の啓蒙活動を行っております。この他、地域の自治体主催の祭事や料理教室などのイベントに研修生が参加するなど、地域住民とのコミュニケーションを介して、それぞれの地域に根ざした取り組みを進めています。



子供向け工場内見学会(港加賀電子(深圳)有限公司)

## 教育・福祉支援活動

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(2020年は当社での少人数講義やリモートでの講義)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おります。また、日本対がん協会に協賛し、がん患者やその家族を支援する活動をサポートするなど、教育や福祉支援に関わる幅広い分野で社会に貢献しています。



少人数の学生に向けた講義(加賀電子本社にて)

# 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、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。

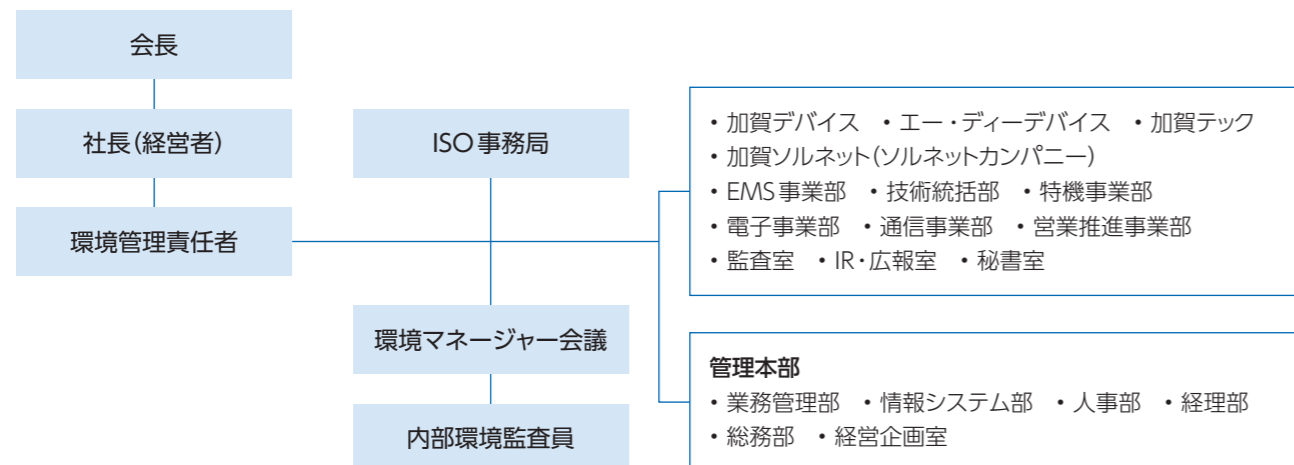
- 加賀電子グループは、全ての社員で環境マネジメントシステムを組織して商品とサービスの提供等すべての事業活動において、このマネジメントシステム・地球環境の保全・汚染の予防の継続的改善を推進する。
- 事業活動の遂行にあたっては、環境関連の法規則と関連の要件および加賀電子グループの組織が同意するその他の要求事項に確実に遵守する。
- 省エネルギー・省資源の考えを徹底し、無駄のないオフィス活動および営業活動を行い汚染の予防と環境の改善に努める。
- 加賀電子グループの扱う商品・サービスは可能な限り次の要件の目標を設定し、実施するとともに定期的な見直しを行う。
  - 環境に優しい物質で構成されていること
  - 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十和田ならびにエクセルは、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

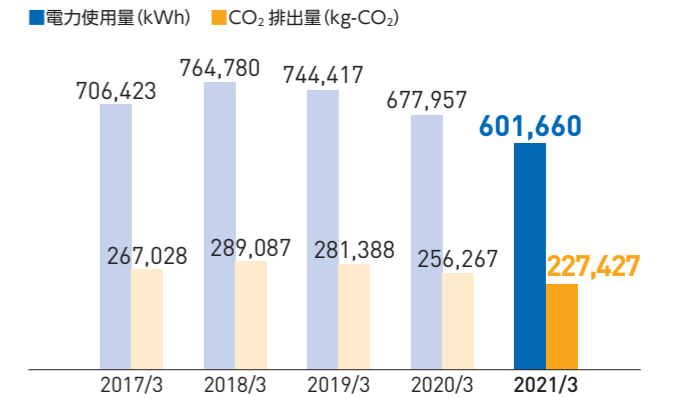
### CO<sub>2</sub>排出量の削減

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二重に覆う建築手法です。

### 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

グループ会社の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。

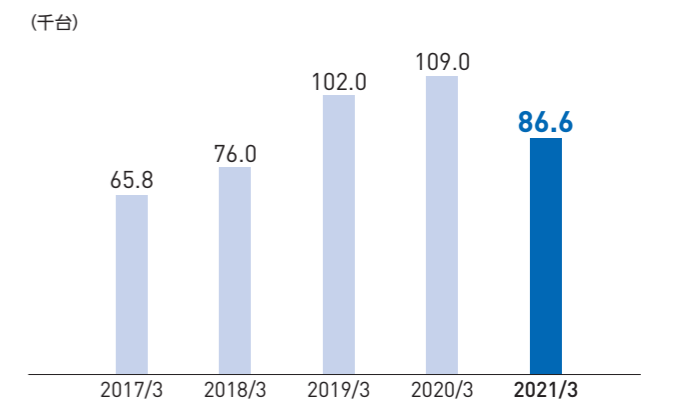
当社グループの強みであるEMSビジネスで培った電子機器製造の知見、豊富な電子部材の調達ルートを活用して、近年はPC製品のリユース・リサイクルビジネスにも注力。

当社グループは、CO<sub>2</sub>やごみ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



## 10年間の要約連結財務データ

2012年3月期から2021年3月期

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
<b>会計年度</b>										
売上高(百万円)	229,856	216,405	257,852	255,143	245,387	227,209	235,921	292,779	443,615	422,365
売上総利益(百万円)	28,506	27,462	32,522	32,738	33,648	31,225	32,498	35,546	47,016	47,936
販売費及び一般管理費(百万円)	26,438	26,202	27,416	26,376	25,859	24,346	24,379	27,976	37,001	36,469
営業利益(百万円)	2,067	1,260	5,106	6,362	7,788	6,879	8,119	7,570	10,014	11,467
経常利益(百万円)	2,569	1,931	5,847	7,664	7,908	7,343	8,740	7,859	10,137	11,241
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	914	444	3,877	4,416	5,437	6,975	6,490	8,014	5,852	11,399
営業活動におけるキャッシュ・フロー(百万円)	958	7,041	3,334	9,127	9,546	10,746	10,077	-1,547	22,406	9,999
投資活動におけるキャッシュ・フロー(百万円)	-2,645	-4,910	-3,339	-1,465	-1,263	-258	-4,173	-6,860	-3,651	-2,453
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	-1,686	2,131	-5	7,661	8,283	10,487	5,904	-8,408	18,754	7,545
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-242	-403	1,024	-4,431	-3,067	-6,118	-2,811	11,684	-7,544	-6,851
減価償却費(百万円)	2,181	2,303	2,418	1,907	1,604	1,452	1,481	1,740	2,754	3,167
設備投資・投融資(百万円) <sup>*1</sup>	2,999	3,748	4,087	2,660	2,166	1,464	4,520	6,712	6,133	2,906
<b>会計年度末</b>										
総資産(百万円)	114,714	111,888	126,028	127,948	124,281	125,751	128,755	213,761	207,638	237,004
純資産(百万円)	47,936	48,806	52,825	59,603	61,808	65,932	70,631	84,259	86,250	95,062
自己資本(百万円)	46,410	48,656	52,786	59,564	61,764	65,872	70,556	76,604	78,284	90,967
有利子負債(百万円)	14,349	15,089	17,244	14,573	12,739	9,805	8,900	32,851	28,736	38,261
現金及び預金(百万円)	9,775	12,258	14,192	18,130	22,516	26,423	30,803	35,003	43,384	45,636
たな卸資産(百万円)	21,554	18,779	21,219	22,703	19,175	19,325	19,455	40,026	31,908	37,948
<b>1株当たりデータ</b>										
1株当たり当期純利益(円)	33.13	16.09	137.22	156.28	192.43	249.43	236.58	292.07	213.21	415.07
1株当たり配当額(円)	30.00	30.00	35.00	40.00	55.00	60.00	70.00	80.00	70.00	80.00
配当性向(%)	90.5	186.5	25.5	25.6	28.6	24.1	29.6	27.4	32.8	19.3
1株当たり純資産(円)	1,681.73	1,721.86	1,868.07	2,108.04	2,185.94	2,401.00	2,571.79	2,790.97	2,850.99	3,311.24
<b>主要指標</b>										
売上高総利益率(%) <sup>*2</sup>	12.4	12.7	12.6	12.8	13.7	13.7	13.8	12.1	10.6	11.3
売上高販管費率(%)	11.5	12.1	10.6	10.3	10.5	10.7	10.3	9.6	8.3	8.6
売上高営業利益率(%) <sup>*3</sup>	0.9	0.6	2.0	2.5	3.2	3.0	3.4	2.6	2.3	2.7
売上高経常利益率(%) <sup>*4</sup>	1.1	0.9	2.3	3.0	3.2	3.2	3.7	2.7	2.3	2.7
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	0.4	0.2	1.5	1.7	2.2	3.1	2.8	2.7	1.3	2.7
自己資本利益率(ROE)(%) <sup>*5</sup>	2.0	0.9	7.6	7.8	9.0	10.9	9.5	10.9	7.6	13.5
投下資本利益率(ROIC)(%)	1.1	0.2	5.0	5.2	7.5	8.1	7.2	5.8	6.3	6.9
総資産利益率(ROA)(%) <sup>*6</sup>	0.8	0.4	3.3	3.5	4.3	5.6	5.1	4.7	2.8	5.1
自己資本比率(%)	40.5	43.5	41.9	46.6	49.7	52.4	54.8	35.8	37.7	38.4
D/Eレシオ(倍) <sup>*7</sup>	0.31	0.31	0.33	0.24	0.21	0.15	0.13	0.43	0.37	0.42
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)(日) <sup>*8</sup>	52.6	51.4	49.7	49.8	45.9	44.7	40.0	47.1	34.4	46.7
売上債権回転日数(日) <sup>*9</sup>	88.9	92.1	85.9	83.2	81.5	83.6	77.1	77.0	75.2	93.7
たな卸資産回転日数(日) <sup>*10</sup>	34.2	31.7	30.0	32.5	28.5	31.0	30.1	35.1	26.3	32.8
仕入債務回転日数(日) <sup>*11</sup>	70.5	72.4	66.2	65.9	64.2	69.9	67.3	65.0	67.0	79.8
従業員数(人)	5,239	5,048	4,752	5,092	5,243	5,216	5,427	6,627	6,731	7,826

\*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. 売上高総利益率=売上高総利益÷売上高×100(%)

\*3. 営業利益率=営業利益÷売上高×100(%)

\*4. 経常利益率=経常利益÷売上高×100(%)

\*5. 自己資本利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本期首期末平均×100(%)

\*6. 総資産利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産期首期末平均×100(%)

\*7. D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)

\*8. 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+たな卸資産回転日数-仕入債務回転日数

\*9. 売上債権回転日数(日)=受取手形及び売掛金÷売上高×365(日)

\*10. たな卸資産回転日数(日)=棚卸資産残高÷売上高×365(日)

\*11. 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

2021年3月31日終了事業年度

## 経営成績の分析

当会計連結年度において当社は、2019年4月より始動した3ヵ年計画の「中期経営計画2021(2019-2021)」の中間年度として、その成長戦略の両輪である、電子部品販売ビジネスとものづくりのEMSビジネスの拡大に向けて、更なる競争力強化に注力しました。

具体的には、部品販売ビジネスでは、2020年4月より電子部品商社の株式会社エクセル(以下、エクセル)をグループ会社に加え、取り扱い商材や顧客の共有・拡大に取り組みました。一方、EMSビジネスでは、2020年11月、旭東電気株式会社をグループ会社化し、同社が鳥取県に持つ工場群を西日本地区におけるEMS拠点とし、青森県の加賀EMS十和田株式会社とあわせて、当社の国内生産体制強化に努めました。また、2020年12月には自動車産業が集積する中国湖北省に新工場を竣工いたしました。このように国内外において生産能力の増強を図りました。これと併行して、加賀FEI株式会社の既存顧客に対する営業活動に注力し、グループ一丸となって事業拡大に取り組みました。

以上の結果、売上高は、テレワーク需要におけるパソコンなどの需要取り込みや製造業における需要回復への対応、さらにはグループ会社化したエクセルの増収効果がありましたが、加賀FEIにおける主要取引先との販売代理店契約解消の影響が残り、4,223億65百万円(前年同期比4.8%減)となりました。

利益面では、主力ビジネスでの堅調な販売に支えられて売上総利益が増加したことに加え、テレワークやオンライン会議など業務効率化を進めるとともに、旅費交通費や交際費など販売費及び一般管理費の抑制・縮減に努めた結果、営業利益は114億67百万円(前年同期比14.5%増)、経常利益は112億41百万円(前年同期比10.9%増)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、特別利益として企業買収に伴う「負ののれん発生益」(79億63百万円)を計上した一方、特別損失として新設の海外EMS生産拠点などに係る減損損失(18億93百万円)や大口取引先に対する貸倒引当金繰入(17億50百万円)など、コロナ禍の長期化に伴う一過性の損金を織り込み、前年を大きく上回る113億99百万円(前年同期比94.8%増)となりました。

なお、営業利益、経常利益は2期連続の最高益更新、親会社株主に帰属する当期純利益は2019年3月期以来、2期ぶりの最高益更新となりました。

## 財政状態の分析

当連結会計年度末における総資産は2,370億4百万円となり、前連結会計年度末に比べ293億66百万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

流動資産は2,001億79百万円となり、前連結会計年度末に比べ258億47百万円の増加となりました。これは、株式会社エクセルのグループ会社化が影響し、主に受取手形及び売掛金が182億78百万円、商品及び製品が44億50百万円それぞれ増加したことによるものです。

### 固定資産

固定資産は368億25百万円となり、前連結会計年度末に比べ35億18百万円の増加となりました。これは主に、投資先の株価上昇などにより投資有価証券が22億69百万円、繰延税金資産が6億68百万円それぞれ増加したことによるものです。

### 負債合計

負債は1,419億42百万円となり、前連結会計年度末に比べ205億53百万円の増加となりました。これは、株式会社エクセルのグループ会社化が影響し、主に支払手形及び買掛金が96億65百万円、借入金が85億93百万円それぞれ増加したことによるものです。

### 純資産合計

純資産は950億62百万円となり、前連結会計年度末に比べ88億12百万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113億99百万円などによる利益剰余金94億77百万円の増加によるものです。

## 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の期末残高は443億33百万円と、前連結会計年度に比べ16億39百万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通りです。

### 営業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、99億99百万円の収入(前年同期は224億6百万円の収入)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す。

### 投資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・フローは、24億53百万円の支出(前年同期は36億51百万円の支出)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す。

### 財務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・フローは、68億51百万円の支出(前年同期は75億44百万円の支出)となりました。これは主に、加賀FEI株式会社の株式追加取得および配当金の支払いによるものです。

## 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、自己資金又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

運転資金需要のうち主なものは、当社取扱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す。

### 財政政策

短期運転資金の調達については、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ついては、直接金融から間接金融までさまざまな調達方法のなか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

2020年3月31日および2021年3月31日現在

単位：百万円

<資産>	2020/3	2021/3
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	43,384	45,636
受取手形及び売掛金	85,495	103,773
電子記録債権	5,876	4,621
有価証券	254	302
商品及び製品	25,276	29,727
仕掛品	567	1,280
原材料及び貯蔵品	6,063	6,940
その他	7,601	9,921
貸倒引当金	-188	-2,024
流動資産合計	174,331	200,179
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	13,899	14,327
減価償却累計額	-6,533	-7,305
建物及び構築物(純額)	7,365	7,021
機械装置及び運搬具	10,163	11,496
減価償却累計額	-5,685	-6,853
機械装置及び運搬具(純額)	4,477	4,642
工具、器具及び備品	5,092	5,632
減価償却累計額	-4,032	-4,254
工具、器具及び備品(純額)	1,060	1,378
土地	4,924	5,074
建設仮勘定	145	107
有形固定資産合計	17,974	18,225
<b>無形固定資産</b>		
のれん	322	209
ソフトウェア	1,743	2,338
その他	190	62
無形固定資産合計	2,256	2,609
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	8,502	10,771
繰延税金資産	1,584	2,252
差入保証金	857	931
保険積立金	894	910
その他	1,791	1,629
貸倒引当金	-552	-504
投資その他の資産合計	13,075	15,990
<b>固定資産合計</b>	<b>33,306</b>	<b>36,825</b>
<b>資産合計</b>	<b>207,638</b>	<b>237,004</b>

単位：百万円

<負債>	2020/3	2021/3
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	70,188	79,854
短期借入金	6,540	10,800
未払費用	5,739	5,957
未払法人税等	1,884	2,136
役員賞与引当金	101	126
その他	9,201	9,642
流動負債合計	93,655	108,517
<b>固定負債</b>		
長期借入金	20,833	25,166
繰延税金負債	1,378	1,685
役員退職慰労引当金	95	106
退職給付に係る負債	1,969	2,272
資産除去債務	329	343
その他	3,127	3,850
固定負債合計	27,732	33,424
<b>負債合計</b>	<b>121,388</b>	<b>141,942</b>
<b>&lt;純資産&gt;</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	12,133	12,133
資本剰余金	13,878	14,327
利益剰余金	55,091	64,568
自己株式	-2,005	-1,984
株主資本合計	79,097	89,045
<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	0	1,378
繰延ヘッジ損益	28	50
為替換算調整勘定	-707	470
退職給付に係る調整累計額	-133	21
その他の包括利益累計額合計	-812	1,921
<b>純資産合計</b>	<b>86,250</b>	<b>95,062</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>207,638</b>	<b>237,004</b>

## 連結損益及び包括利益計算書

2020年3月31日および2021年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2020/3	2021/3
売上高	443,615	422,365
売上原価	396,598	374,428
売上総利益	47,016	47,936
販売費及び一般管理費	37,001	36,469
営業利益	10,014	11,467
営業外収益		
受取利息	269	135
為替差益	275	—
その他	940	1,022
営業外収益合計	1,485	1,158
営業外費用		
支払利息	308	317
持分法による投資損失	905	627
為替差損	—	359
その他	149	80
営業外費用合計	1,362	1,384
経常利益	10,137	11,241
特別利益		
負ののれん発生益	—	7,963
受取和解金	498	—
その他	211	159
特別利益合計	709	8,122
特別損失		
減損損失	380	1,893
投資有価証券評価損	880	525
特別退職金	199	24
貸倒引当金繰入額	—	1,750
米国子会社資金流出事案に伴う見積損失	—	480
その他	100	217
特別損失合計	1,560	4,892
税金等調整前当期純利益	9,286	14,472
法人税、住民税及び事業税	3,054	3,207
法人税等調整額	-61	-51
法人税等合計	2,992	3,156
当期純利益	6,293	11,315
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	5,852	11,399
非支配株主に帰属する当期純利益	441	-84
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	-1,017	1,376
繰延ヘッジ損益	26	22
為替換算調整勘定	-1,260	1,218
退職給付に係る調整額	68	138
持分法適用会社に対する持分相当額	-104	42
その他の包括利益合計	-2,288	2,799
包括利益	4,005	14,114
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,708	14,101
少数株主に係る包括利益	297	13

## 連結キャッシュ・フロー計算書

2020年3月31日および2021年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2020/3	2021/3
<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	9,286	14,472
減価償却費	2,754	3,167
減損損失	380	1,893
のれん償却額	98	114
貸倒引当金の増減額(-は減少)	0	1,607
持分法による投資損益(-は益)	905	627
負ののれん発生益	—	-7,963
受取和解金	-498	—
米国子会社資金流出事案に伴う見積損失	—	480
売上債権の増減額(-は増加)	9,086	-4,303
たな卸資産の増減額(-は増加)	7,658	2,997
仕入債務の増減額(-は減少)	-6,667	1,495
その他の流動資産の増減額(-は増加)	-2,220	-67
その他の流動負債の増減額(-は減少)	2,490	-1,368
その他	296	600
小計	23,571	13,754
利息及び配当金の受取額	481	342
利息の支払額	-316	-322
法人税等の支払額	-1,829	-3,295
和解金の受取額	498	—
米国子会社資金流出	—	-480
その他	0	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,406	9,999
<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	-3,276	-2,514
有形固定資産の売却による収入	271	28
無形固定資産の取得による支出	-355	-1,059
投資有価証券の取得による支出	-2,180	-1,688
投資有価証券の売却による収入	651	723
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-321	-351
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	2,707
その他の支出	-1,578	-1,262
その他の収入	3,136	962
投資活動によるキャッシュ・フロー	-3,651	-2,453
<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)	-24,038	-4,608
長期借入れによる収入	20,266	5,000
長期借入金の返済による支出	-1,312	-1,279
配当金の支払額	-2,056	-1,922
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	—	-3,441
その他	-403	-599
財務活動によるキャッシュ・フロー	-7,544	-6,851
現金及び現金同等物に係る換算差額	-748	945
現金及び現金同等物の増減額(-は減少)	10,461	1,639
現金及び現金同等物の期首残高	32,231	42,693
現金及び現金同等物の期末残高	42,693	44,333

# 企業情報

2021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	67社(国内22社/海外45社)
連結従業員数	7,826名
上場証券取引所	東京
証券コード	8154
決算日	3月31日



## 役員・執行役員

(2021年6月29日現在)

代表取締役会長	塚本 勲	
代表取締役社長	門 良一	
専務取締役	高橋 信佐	
専務取締役	寛 新太郎	
常務取締役	川村 英治	管理本部長
取締役	俊成 伴伯	EMS事業部長
取締役	野原 充弘	電子事業部長
社外取締役	三吉 暹	
社外取締役	田村 彰	
社外取締役	橋本 法知	
社外取締役	西山 博一	
常勤監査役	亀田 和典	
常勤監査役	石井 隆弘	
社外監査役	橋内 進	
社外監査役	佐藤 陽一	

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
執行役員	関 祥治	加賀スポーツ株式会社代表取締役社長
執行役員	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
執行役員	塚本 剛	加賀FEI株式会社取締役執行役員専務
執行役員	岡部 剛男	中国統括
執行役員	丸山 博昭	加賀FEI株式会社取締役執行役員常務
執行役員	渡邊 一平	通信事業部長
執行役員	浦澤 真洋	特機事業部長
執行役員	長坂 浩永	アセアン統括
執行役員	石原 康広	管理本部副本部長
執行役員	鈴木 克敏	営業推進事業部長
執行役員	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
執行役員	熊部 光洋	加賀ソルネット株式会社代表取締役社長
執行役員	糺谷 仁志	経営企画室長

## 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
加賀デバイス株式会社	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
株式会社イー・ディーデバイス	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・販売およびリサイクル事業など
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
加賀テクノサービス株式会社	電気・電気通信設備工事業、内装工事業
加賀FEI株式会社	電子部品・電子機器等の販売
加賀EMS十和田株式会社	電子部品・電子機器等の製造および販売
株式会社エクセル	電子部品・電子機器等の販売
旭東電気株式会社	電子部品・電子機器等の製造および販売

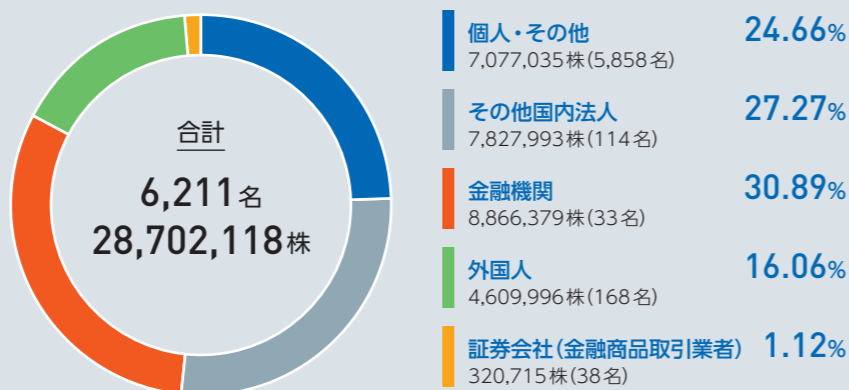
## 海外主要関係会社

▼ 中国	▼ アジア	▼ 北米	▼ 欧州
港加賀電子(深圳)有限公司	加賀沢山電子(蘇州)有限公司	KAGA COMPONENTS (MALAYSIA) SDN.BHD.	KD TEC s.r.o.
加賀電子(上海)有限公司	KAGA (H.K.) ELECTRONICS LIMITED	KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY LIMITED	TAXAN MEXICO, S.A. DE C.V.
			KAGA FEI EUROPE GmbH

## 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	6,211名

## 所有者別株式分布状況



## 大株主の状況<sup>※1,2</sup>

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)	株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社SANKYO <sup>※3</sup>	3,824	13.92	加賀電子従業員持株会	1,198	4.36
株式会社OKOZE	1,840	6.70	株式会社みずほ銀行	950	3.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,717	6.25	塚本勲	731	2.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,461	5.32	三菱電機株式会社	500	1.82
株式会社三菱UFJ銀行	1,212	4.41	日本生命保険相互会社	459	1.67

※1. 上記のほか、自己株式が1,227千株あります。  
 ※2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。  
 ※3. 当社は2021年8月6日付けで、自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による自己株式取得を行い、株式会社SANKYOから1,231千株を取得しました。これにより、株式会社SANKYOの持株数は2,592千株、持株比率は9.88%となっています。なお、持株比率は、2021年3月31日現在の自己株式数1,227千株に8月6日付けの自己株式取得の対象となった1,231千株を加えた自己株式数2,459千株を基準に算出してあります。