

加賀電子グループ 中期経営計画 2024

加賀電子株式会社
2021年11月25日
(2022年2月3日改訂)

『中期経営計画 2021』の振り返り：経営施策

基本方針に沿って重点課題に取り組み、概ね当初の目標を達成の見込み

収益基盤の強化

高い成長性及び収益性が見込める市場・領域に注力

- ▲ 加賀FEI、エクセル等の企業買収により、約2,000億円の增收効果
- ▲ EMS事業の成長：894億円/18年度実績 → 1,100億円/21年度予想
(重点市場の「車載」「医療」等での成長が寄与)

経営基盤の安定化

加賀FEIグループ会社化後の効率性・財務健全性の早期改善

- ▲ 加賀FEI/売上総利益率：6.3%/18年度実績 → 9.3%/21年度2Q実績
- ▲ 加賀電子/連結販管費率：9.5%/18年度実績 → 8.4%/21年度2Q実績
- ▲ 加賀電子/自己資本比率：35.8%/19年3月末実績 → 39.6%/21年9月末実績

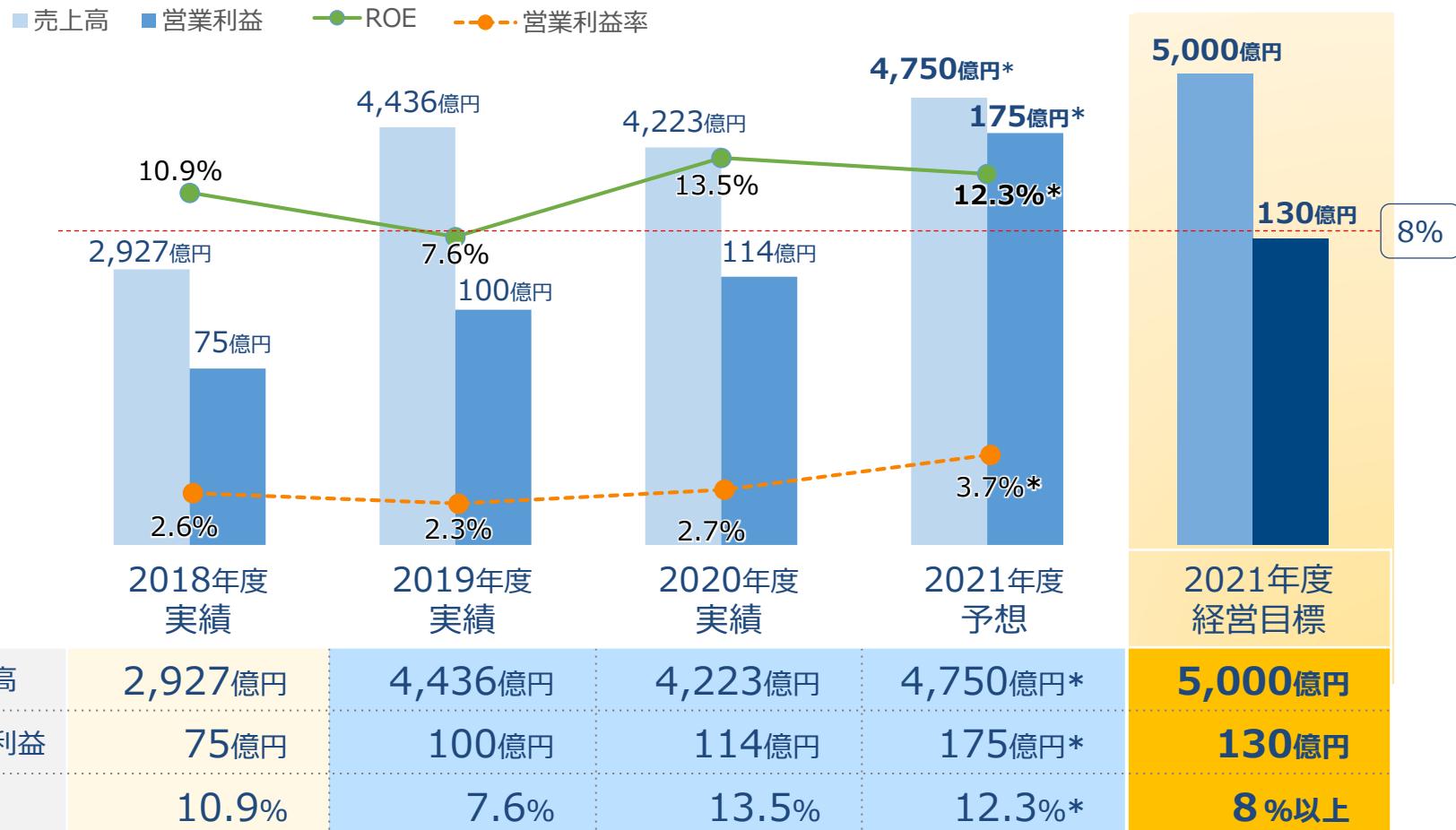
新規事業の創出

外的環境変化への耐性強化のため、自社リソース・M&Aを積極活用

- ▲ 社会課題解決型ビジネス：防災ヘリコプター、EVバスのモビリティビジネスへ参入、医療機器ビジネスへ参入準備
- ▲ ベンチャー投資：18件実施（17年4月～21年11月で総計41社へ出資）

『中期経営計画 2021』の振り返り：経営数値

「利益重視の経営」を徹底し、売上高は大口商権喪失で未達も、営業利益・ROEは超過達成の見通し



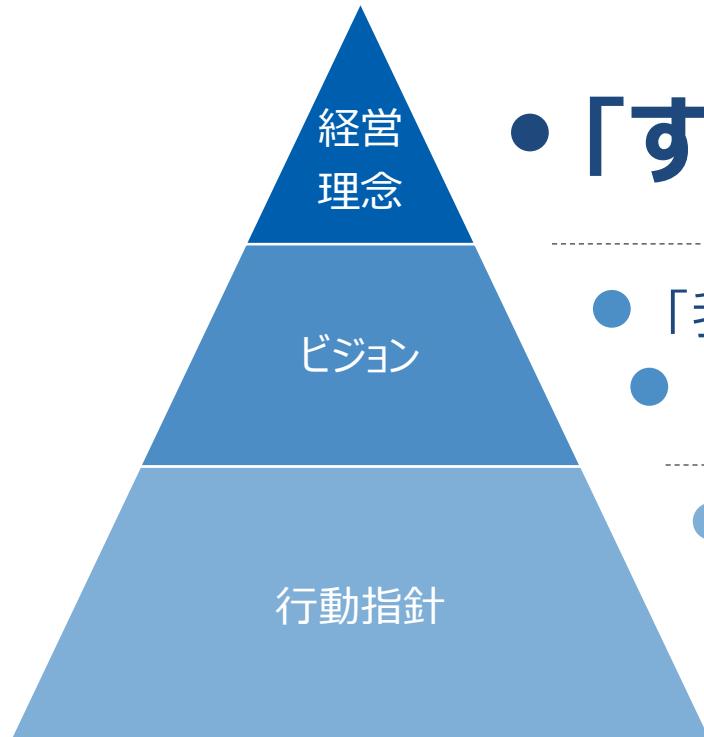
中期経営計画2021 (2019~2021)

(*) 修正前の数値は売上高4,700億円、営業利益150億円、ROE9.7%

経営理念/ビジョン/行動指針の体系化

加賀電子としての考え方/行動の軸となるフィロソフィーを体系化

1968年の加賀電子創業以来不变の『経営理念』、
5年先、10年先の中長期の時間軸で目指すべき姿を示した『経営ビジョン』、
そして、それらを実現するために加賀電子グループ社員の規範となる振る舞いを定めた『行動指針』、
これらのフィロソフィーは、加賀電子にとっての考え方と行動の軸を表したものです。



・「すべてはお客様のために」

- 「我が国業界No.1企業を目指す」
- 「グローバル競争に勝ち残る企業を目指す」
- 「F.Y.T.」: 変化に柔軟に、常に若々しく、果敢に挑戦
- 「3G」: あらゆるものを、グローバルに、総合力を活かして
- 「加賀イズム」: 経営マインド、営業マインド、社会人としての心構え

『中期経営計画 2024』経営目標

自律的成長+新規M&Aで持続的な成長を実現

2021年度

業績予想

売上高

4,750 億円*

営業利益

175 億円*

ROE

12.3 %*

2024年度経営目標

自律的成長

6,000 億円

新規M&A織り込み

7,500 億円

200 億円

株主資本コスト（7~8%）を意識しつつ、

安定的に 8.5 %以上維持

『中期経営計画 2024』基本方針

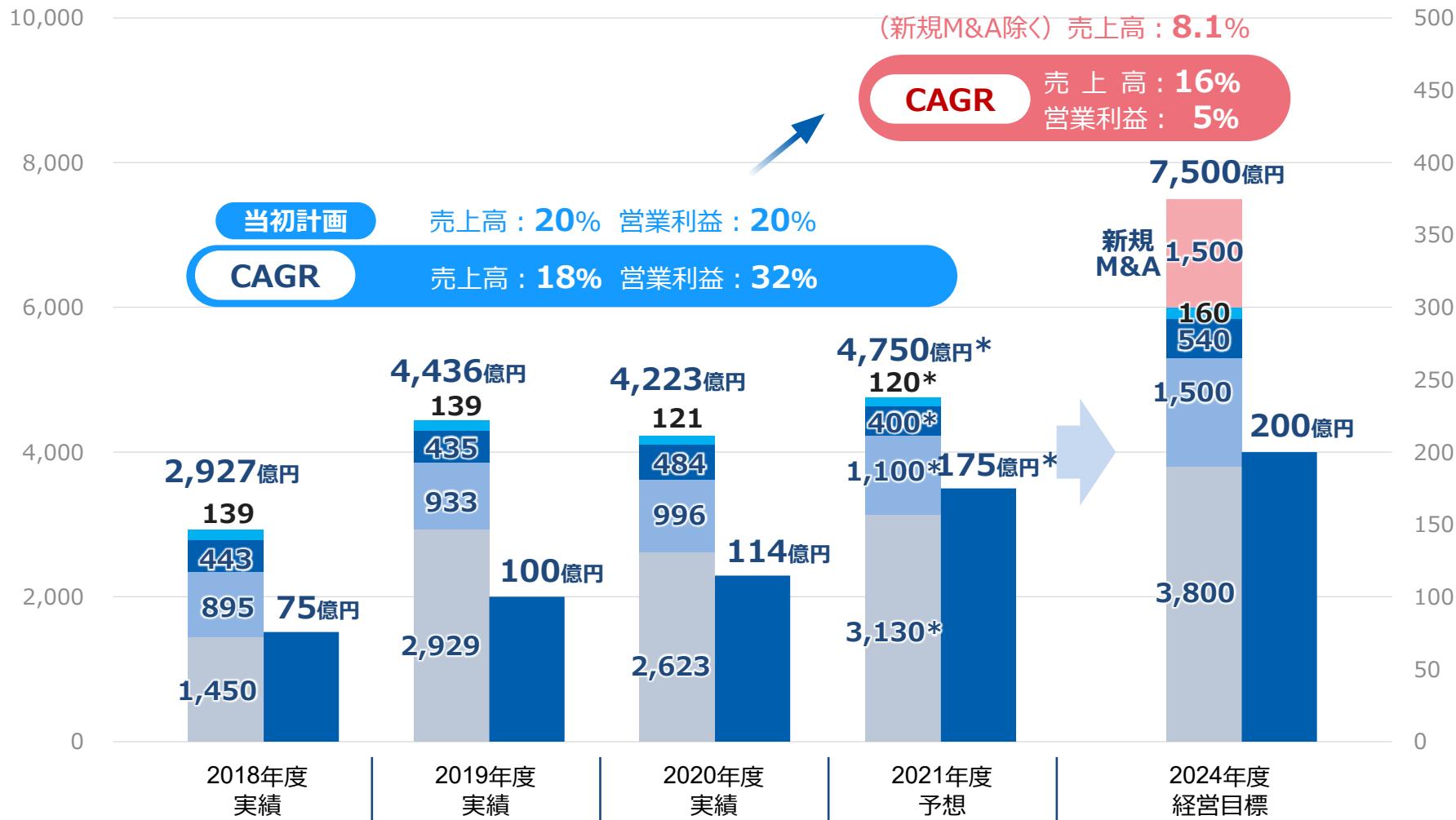
基本方針と重要課題/アクション

更なる収益力の強化	時代を先読みし、高い成長性や収益性が見込める市場に注力	<ul style="list-style-type: none">成長分野への選択と集中 「モビリティ」「通信」「環境」「産業機器」「医療・ヘルスケア」EMSビジネス、海外ビジネスの強化・拡大
経営基盤の強化	更なる効率性、健全性を追求し、“我が国業界No.1企業”に相応しいグループ経営基盤へ変革	<ul style="list-style-type: none">コーポレートガバナンスの強化効率的なグループ経営人的資本への投資
新規事業の創出	ベンチャー投資やM&Aを積極的に活用して新たなビジネスを創出し、外的環境変化への耐性を強化	<ul style="list-style-type: none">新規分野への取り組みベンチャー投資によるオープンイノベーション推進非連続な成長を狙うM&Aの挑戦
SDGs経営の推進	「社会課題の解決」と「企業としての持続的成長」の両立を目指した経営を推進	(詳細は、『サステイナビリティ中計』へ)

『中期経営計画2024』事業ポートフォリオ

CSI…コンシューマー＆システムインテグレーター

■電子部品 ■EMS ■CSI ■その他



4 事業の基本戦略

	2024年度売上目標	重点施策
電子部品事業	3,800 億円	<ul style="list-style-type: none">・産業機器向けビジネスの拡大・車載市場への新規商材展開・通信分野における商材拡充
EMS事業	1,500 億円	<ul style="list-style-type: none">・顧客基盤の強化・拡大・高付加価値領域へのバリューチェーンシフト・事業基盤の強化
CSI事業	540 億円	<ul style="list-style-type: none">・新規商材・サプライヤ、新規販売ルートの獲得・グループ内の協業推進と重複組織の統合
その他事業	160 億円	<ul style="list-style-type: none">・不採算事業の見直し・ベンチャー投資、M&Aによる新規事業の創出

EMS事業の重点戦略

高品質要求市場での顧客基盤の強化拡大と高付加価値領域へのシフトを目指す

顧客基盤の強化・拡大

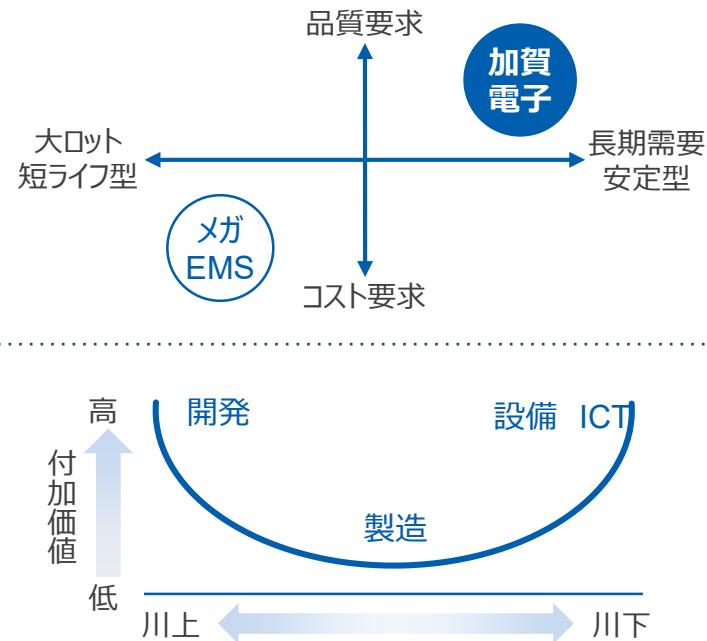
- 高品質要求かつ長期需要安定型ビジネス拡大
- 欧米・アジア系顧客基盤拡大

高付加価値領域へのバリューチェーンシフト

- 開発/設計 + EMSサービス
- ソフト/ハードの開発・設計支援
- 自社開発の生産設備・ITシステム外販

事業基盤の強化

- EMS十和田(生産センター)を核に、グローバル拠点連携と人財育成体制構築
- 迅速・柔軟かつ初期投資を抑えた新工場立ち上げ(“コンビニ型EMS”展開)
- 自働化・可視化によるスマートファクトリ推進
- BCP強化(調達/生産/物流リスクに対する迅速かつ柔軟なグループ間連携)



『中期経営計画2024』サマリー

自律的成長
+
新規M&A等
による成長



“1兆円企業”実現を見据えた取り組み

① 次期中期経営計画の目標達成、更には“1兆円企業”実現に向けたM&A戦略の展開

	狙い	方向性
電子部品事業 EMS事業	<ul style="list-style-type: none">事業規模の拡大	<ul style="list-style-type: none">数百億円規模の大型案件を検討
CSI事業 その他事業	<ul style="list-style-type: none">新規分野・商材・販路の獲得	<ul style="list-style-type: none">ベンチャー投資とも連携して、成長性の高い案件を検討

② 将来の“1兆円企業”を支える中核人財の育成と人事マネジメントの再構築

	具体的施策
人事マネジメント 再構築の要点	<ul style="list-style-type: none">経営人財の育成：部門をまたぐ戦略的人事ローテーション、人財プール化、など人事制度・運用の改革：評価プロセスの見直し、昇格判定年数の短縮、など多様性ある人材活用：女性社員・高齢社員の活用、スペシャリスト育成、など

成長戦略を支える健全な財務基盤

借入れ余力

- ▲ ネットD/Eレシオ : **0.04 倍**
- ▲ キャッシュポジション : **401 億円**
- ▲ コミットメントライン : **150 億円**

(2021年9月末)

キャッシュ創出力

- ▲ 3ヵ年営業CF合計 : **308 億円**
(2018年度～2020年度)
- ▲ キャッシュの使途 : **①成長投資
②株主還元
③借入れ返済**

資本効率

- ▲ ROE : **13.5 %** > 株主資本コスト7.6%*

(2020年度実績)

*算出の前提

- ①無リスク利子率 : 0.02%/10年国債5年平均利回り
- ②マーケットリスクプレミアム : 6.3%/TOPIX利回り
- ③β (ベータ) : 1.2%/5年・週次

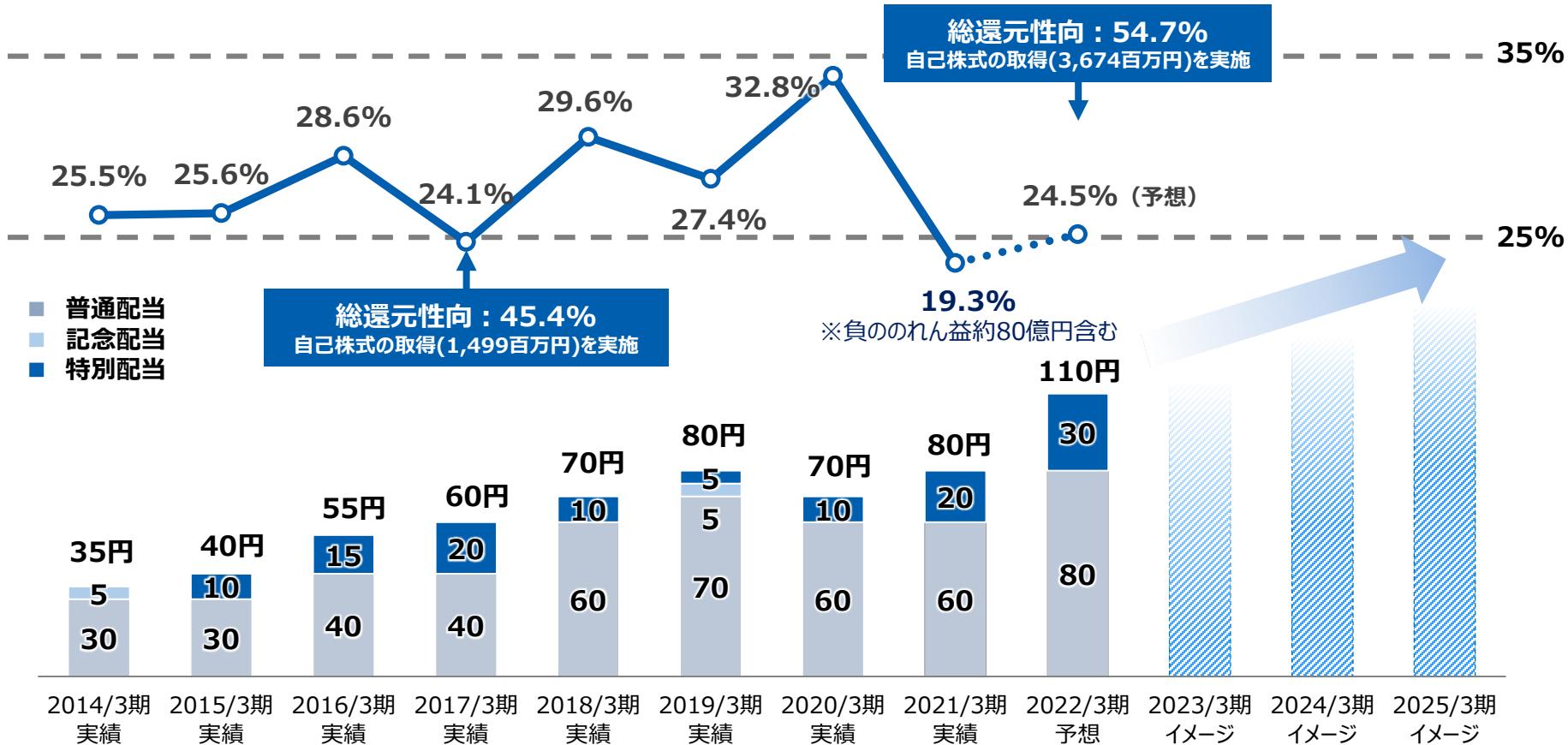
安定性と信用格付け

- ▲ 自己資本比率 : **39.6 %**
(2021年9月末)
- ▲ 債券格付け : **A- (安定的)**
(株)日本格付研究所

株主還元の考え方

利益配分に 関する 基本方針

- 連結配当性向25~35%を確保しつつ、安定的な配当を実施する。
- 将来成長に資する事業投資・設備投資、M&A等に活用する。
- 自己株式の取得は、資本効率・株価等を勘案し、適切に判断する。



<memo>



『すべてはお客様のために』



問合せ先：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

E-mail : webmaster@taxan.co.jp

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

■ 将来見通しに係わる記述についての注意事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

■ 本説明資料における表示方法

数値：表示単位未満を四捨五入

比率：円単位で計算後、表示単位の一桁下位を四捨五入