

KAGA ELECTRONICS
CO., LTD.



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

加賀電子 社長の門でございます。
平素は当社のIR活動にご支援、ご協力をいただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、本日発表いたしました、加賀電子グループの次期中期経営計画につきまして、ご説明させていただきます。

『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2,000億円の増収効果
- ▲ 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」等での成長が奇与)

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

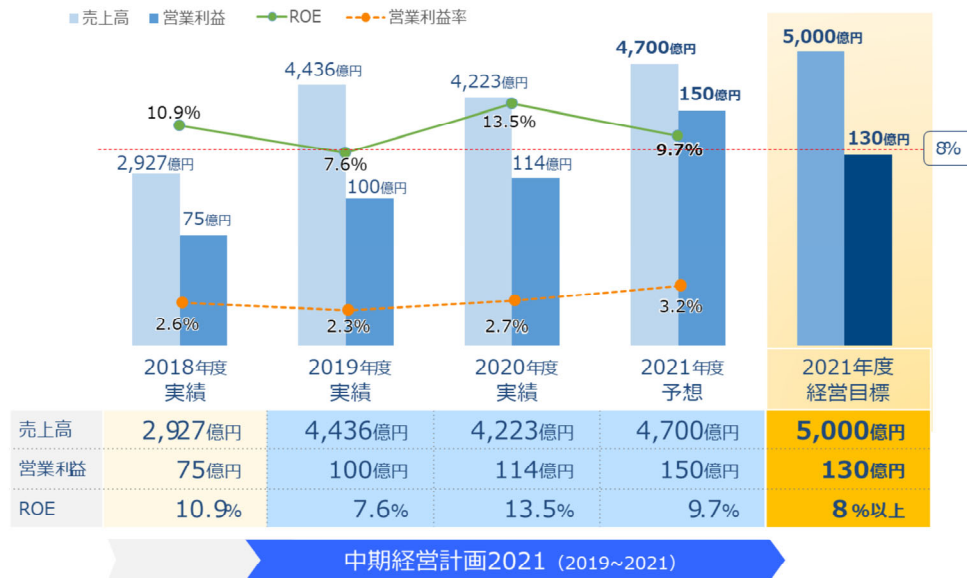
外的環境変化への耐性強化のため、自社リソース・M&Aを積極活用

- ▲ 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）

- まず初めに、この2021年度が最終年度となります、「中期経営計画2021」について、その進捗および 成果を、2枚のスライドにまとめております。
- このページは、「経営施策」についての振り返りであります。
- 「中期経営計画2021」では、3つの基本方針を掲げ、それぞれ重点課題に取り組んでまいりました。ここでは、代表的な事例について、何点かご報告させていただきます。
- 先ず一つ目の、「**収益基盤の強化**」につきましては、この3年間に、**加賀FEI、エクセルなど企業買収に積極的に取り組みました。成果としましては、約2,000億円の新たな売上高と顧客を獲得しました。**また、「利益重視の経営」の視点では、高付加価値の**EMS事業を約200億円伸ばす**ことが出来ました。
- 二つ目の「**経営基盤の安定化**」につきましては、買収時のIR説明会で皆さまから「**低収益**」とご指摘を受けた**加賀FEIの売上総利益率をこの3年間で3ポイント改善**することができました。当時、わたしがご説明した通りの進捗であります。**加賀電子の販管費率は、この3年間で1ポイント下がり、自己資本比率は40%近くに戻りました。**このように、効率性、財務健全性も着実に改善してきております。
- 三つ目は、「**新規事業の創出**」ですが、防災ヘリコプターやEVバスなどの「社会課題解決」をテーマとした 事業に取り組んでおりますが、ここは正直、成果としては不十分だと評価しております。
- 経営施策につきましては、このように総括し、出来た項目には青色の▼印を、イマイちな項目には赤色の▼印を付けさせていただきます。

『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

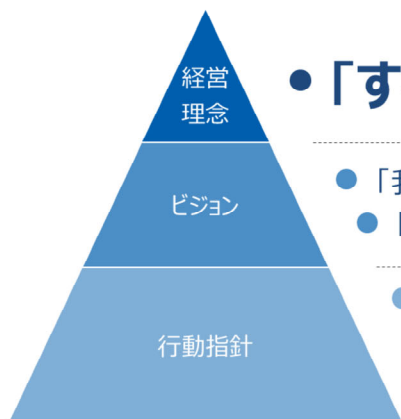


- 次に、「経営数値」について振り返りたいと思います。
- このグラフは、一番左に現中計が始まる前年度の2018年度実績を、一番右には中計最終年度である2021年度の経営目標を、そして、その間の3列は中計期間中の2019年度、2020年度の実績、および2021年度の業績予想値を並べております。
- [売上高5,000億円、営業利益130億円、ROE8%以上]の経営目標につきましては、**売上高は、大口商権喪失によって未達ながら、営業利益は超過達成の見通し、ROEは1年前倒して2020年度から達成**しております。
- このように、現中計に関しましては、最終年度の折り返し点を過ぎたところで、**利益計画の超過達成には目処を付けましたので、株主・投資家の皆様に、次なる成長の道筋を間断なくお伝えする必要があると 考え、本日、「次期中期経営計画」を発表した次第**であります。

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変の『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

- 次の画面は、当社のフィロソフィーを体系化したものであります。
- 当社の企業経営や活動に関する基本的な「考え方」、「価値観」、「思い」など、企業の根本となる活動方針を示したものであります。
- 当社のウェブサイトにも載っていますが、次期中計をご説明するにあたり、あらためて皆様とも共有したいと思ひまして、ご紹介させていただきました。

『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		2024年度経営目標	
業績予想		自律的成長	新規M&A織り込み
売上高	4,700 億円	6,000 億円	7,500 億円
営業利益	150 億円	200 億円	
ROE	9.7 %	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	

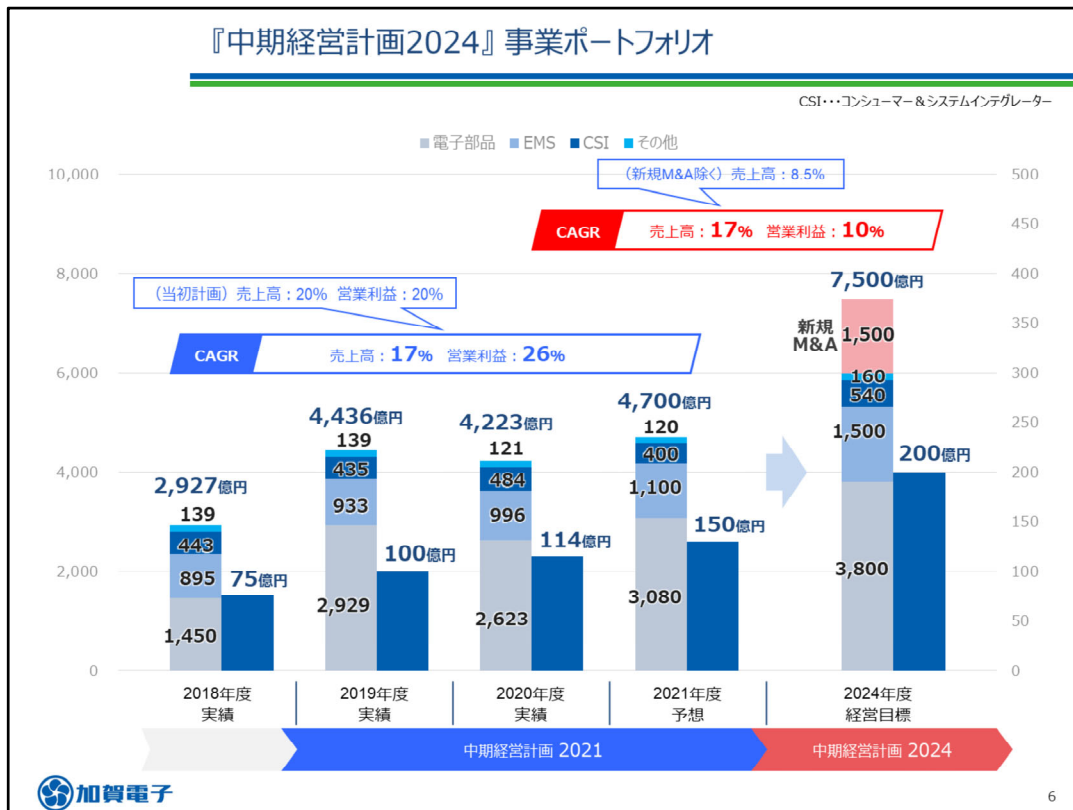
- このスライドは、本日発表の2024年度の経営目標を示しております。
- **売上高は、「自律的成長で6,000億円、これに新規M&Aを加えて7,500億円」**を目標に置きました。敢えて、二段構えとしましたのは、**将来、1兆円を目指すには、次期中計では7,500億円くらい作らないことには到底間に合いません**。よって、自律成長としての6,000億円に、**足りないところは外から買ってくる、というシナリオが現実的**だと考えたものであります。
- **営業利益は、「200億円」**を目標に置きました。ここは、売上高とは違って一本ですが、M&Aでは売上高の規模感はある程度の目標設定が出来ても、利益はピンキリなので、**M&Aに利益を期待して計画に織り込むことは現実的ではない**と考えたものです。言い換えれば、200億円は自律成長で作るということであり、**経営目標も「200億円以上」と同意**だということでもあります。
- **ROEは、株主資本コスト（7~8%程度）を意識して、それを安定的に上回る**ことを目標に、「**安定的に8.5%以上**」と設定しております。

『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、『サステナビリティ中計』へ)

- 次に、次期中計の4つの基本方針についてご説明いたします。
- 「**更なる収益力の強化**」としては、**高い成長性や収益性が見込める市場に注力**することが重要課題です。取り組む分野としては、「モビリティ」「通信」「環境」「産業機器」「医療・ヘルスケア」であり、EMSビジネスおよび電子部品の海外ビジネスの強化・拡大に取り組めます。
- 「**経営基盤の強化**」としては、“**我が国業界No.1企業**”に相応しい**経営基盤への変革**に取り組めます。コーポレートガバナンスの強化、人的資本への投資については、この後で詳しくご説明いたします。
- 「**新規事業の創出**」としては、引き続き、ベンチャー投資によるオープンイノベーションを推進すること、また、非連続な成長を狙って、M&Aにも積極的に挑戦していきます。
- 「**SDGs経営の推進**」については、この後、「サステナビリティ中計」として、あらためてご説明いたします。



- このスライドは、売上高7,500億円のセグメント構成であります。
- バーグラフの一番下が、当社グループの最大事業である、「電子部品事業」であります。その上が、「EMS事業」、そして、「CSI事業（Consumer & System Integratorの略）」、「その他」の順であり、一番上が「新規M&A」となります。ここには記載していませんが、2021年度～2024年度の3年間のCAGR（年平均成長率）は、電子部品が7.2%、EMSが10.9%、CSIが10.5%、を見込んでおります。
- グループ全体の売上高の成長率は現中計と同じ17%に目線を置いていますが、**新規M&Aを除くと8.5%ですが、営業利益は2桁%（10%以上）の成長率を維持する考え**であります。

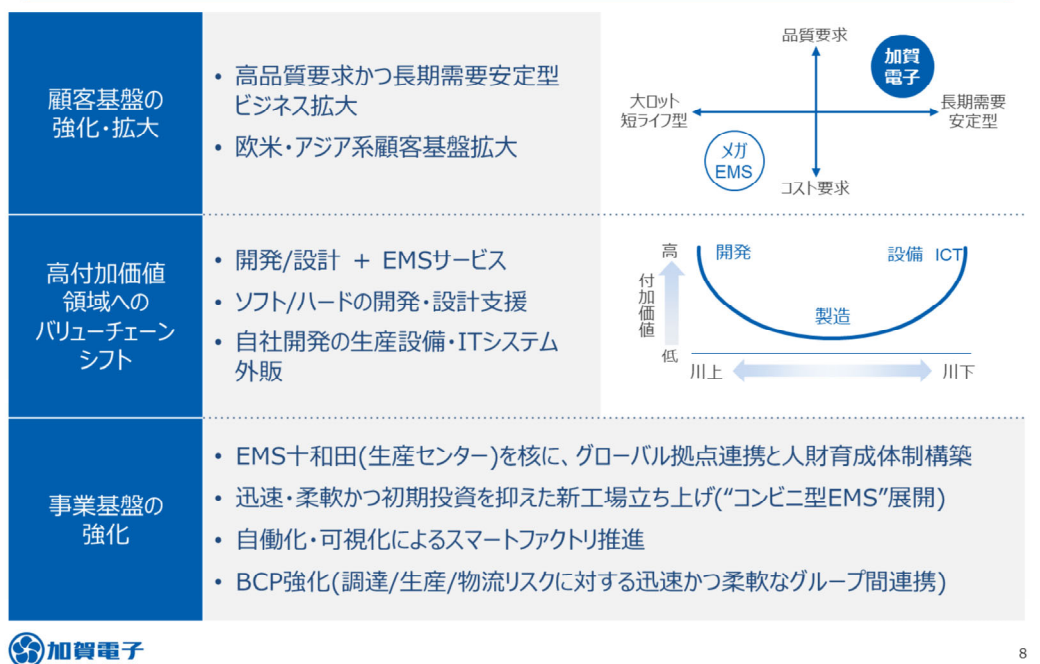
4 事業の基本戦略

	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

- 次に、この事業ポートフォリオに沿って、各事業セグメントでの基本戦略についてご説明いたします。
- 先ず、「**電子部品事業**」ですが、これから成長が確実に見込まれる、**産業機器、車載市場、通信分野のお客様**に対して、**商材の拡充**などを通して事業を拡大していきます。
- 次に「**EMS事業**」ですが、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などに取り組みます。これについてはこの後のスライドで詳しくご説明させていただきます。
- 次は、「**CSI事業**」ですが、**新規商材やサプライヤの開拓、新規販売ルートの獲得**などに取り組みます。また、効率化ということでは、グループ会社間での協業推進や重複組織の統合にも取り組む考えです。
- 最後は「**その他事業**」ですが、ここは綺麗ごとよりも、**不採算事業の見直し**に最優先で取り組みたいと考えております。

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



- このスライドで、「EMS事業」の重点戦略についてご説明いたします。
- 先ず戦略の第一は、コスト要求ではなく**品質要求市場で顧客基盤の拡大**するとともに、バリューチェーンの川上の開発、或いは川下の生産設備やITシステムといった**高付加価値領域へのシフト**を目指すことが戦略のポイントであります。
- このような戦略を進める上では、現行の事業基盤を強化することが大事であり、そのためには**EMS十和田を核にした、グローバル生産拠点間の連携や人財育成体制を整備**することが重要な施策となります。
- また、当社では“コンビニ型EMS”と言っておりますが、**新工場の立上げには、迅速・柔軟かつ初期投資を抑える**ことで、お客様からのご要望にはフットワーク軽く、100%お応え出来る対応を心がけております。
- また、**スマートファクトリの推進やBCPの強化**なども、対応を加速しております。

『中期経営計画2024』サマリー



- このスライドは、本日まで説明しました次期中計の概要をサマリーしたものであります。
- 基本的な設計は、現中計を継承しております。成長力の源泉としては「自律的成長 + 新規M&A」、成長の場は「海外ビジネスとEMSビジネス」、注力する成長分野は「モビリティ、通信、環境、産業機器、等々」であります。
- このようなフィールドにおいて、電子部品の「商社ビジネス」と基板実装の「EMSビジネス」を成長ドライバーに据えて、「売上高7,500億円、我が国業界トップクラスの企業」となることを目指します。
- そして、その先の「在りたい姿」として、「売上高1兆円、グローバル競争に勝ち残れる企業」の実現に向けて継続して取り組みます。次期中計の次の中計が創業60周年となりますので、その時には1兆円をやりたいと、チャレンジ目標を作りました。

“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	・ 事業規模の拡大	・ 数百億円規模の大型案件を検討
CSI事業 その他事業	・ 新規分野・商材・販路の獲得	・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

- このスライドは、1兆円企業の実現を見据えた取り組みとして、M&Aの方向性と人事マネジメントについてご説明いたします。
- 先ず、1兆円企業を作るM&A戦略については、**電子部品事業およびEMS事業では、事業規模を拡大**することを目的として、最低でも**数百億円規模の大型案件を優先して検討**することとしております。
- 一方、**CSIおよびその他では、商材や販路の獲得**、或いは新規分野での事業創出を目的として、成長性の高い案件を検討することとしております。
- また、将来の“1兆円企業”を支える中核人財の育成ならびに人事マネジメントの観点では、部門をまたぐ戦略的人事ローテーションなど「**経営人財の育成**」、若手抜擢を可能とする「**人事制度・運用の改革**」、女性社員の活用やスペシャリスト育成など「**多様性ある人材活用**」といった**抜本的な人事制度の変革**に取り組んでまいります。

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か年営業CF合計： **308** 億円
(2018年度~2020年度)
- ▲ キャッシュの用途： 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)
(㈱日本格付研究所)

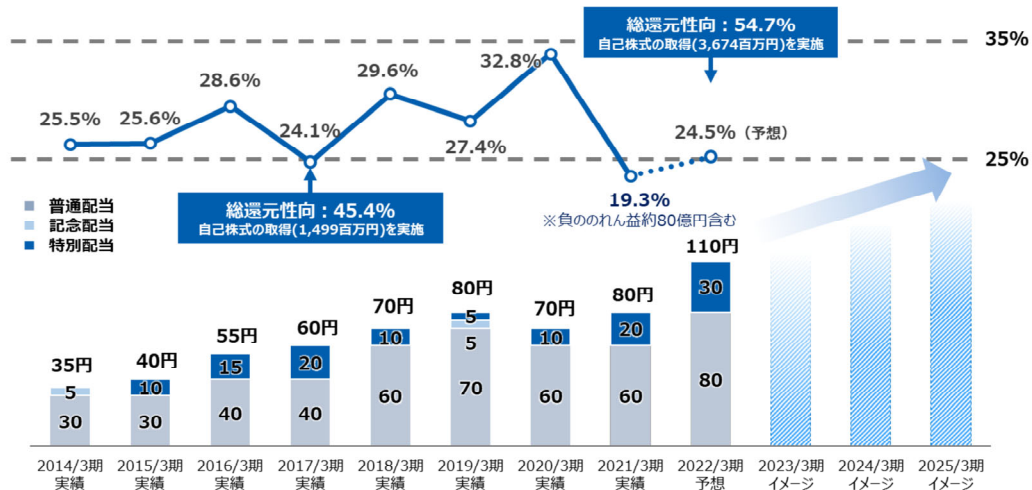


- このスライドは、当社が1兆円企業を目指した成長戦略を展開する上で、それを支える財務基盤の状況をご説明したいと思います。
- 左上は、借入れ余力とタイトルをつけましたが、**ネットD/Eレシオはゼロ**、手持ちの現預金は400億円、銀行からの**コミットメントラインは150億円**を確保しております。
- 右上の、**営業キャッシュフローは、過去3年間で300億円創出し**、フリーキャッシュフローは180億円稼ぎました。
- 左下の、資本効率ということでは、前年実績の**ROE13.5%は資本コストを上回っており**、その右の、安定性ということでは、**自己資本比率は40%、債権格付は-A格を取得**しております。
- 要は、ある程度手持ちのキャッシュもあり、銀行借入れも懸念することもなく、**安定的にキャッシュを創出できる体質で、資本効率や安定性も考えた経営を行っている**ので、**いざという時の資金調達は何様にも対応可能な財務基盤**であるということを確認しておきたいと思えます。

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。



- さて、最後のスライドは、「株主還元」についてであります。
- 株主の皆様への利益還元は、当社にとって重要な経営課題の一つであり、ここに書かれた基本方針に沿って安定的な配当の実施に努めております。「**連結配当性向は25～35%**」「**積極的に成長投資に活用する**」「**自社株買いは適切に機動的に判断する**」が骨子であります。
- 当社の配当は、「**普通配当**」と「**特別配当**」の二本立てであります。期初に立てた利益計画が期中に上振れて業績修正をする、或いは、最終着地が前回予想を上回るとかの場合には、その上振れ幅の程度にもよりますが、特別配当をお支払いすることが慣例になっております。
- 当期も、期初の配当予想は、中間配・期末配ともに1株当たり40円でしたが、今月4日の2Q決算発表では特別配当として5円ずつの増配修正を発表いたしました。**8期連続で特別配当を実施**しております。
- 以上が、本日公表いたしました「次期中期経営計画」のご説明になります。

<memo>



ご清聴ありがとうございました。

『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