



当社グループ保有の福利厚生設備「TAXAN V」

 **加賀電子株式会社**

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

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

加賀電子グループ
統合レポート

2022

 **加賀電子株式会社**

INDEX

2022年度版の焦点	
加賀電子の原点とは？	経営理念..... 2
	加賀電子グループの原点
	加賀スピリッツを貫いた、成長の軌跡..... 3
加賀電子の価値創造の仕組みとは？	加賀電子グループの価値創造
	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..... 9
	CEOメッセージ 11
新中期経営計画とは？	COOメッセージ 13
	サステナビリティ中長期経営計画..... 19
	CFOメッセージ 21
サステナビリティ中長期経営計画とは？	特集
	加賀電子グループの成長ドライバー
	EMS事業を加速..... 23
	中核人材の活用とPMIの進展..... 27
中核人材の育成・活用とPMIはいかがですか？	社外取締役座談会
	加賀電子グループの持続的成長をどのように実現していくか..... 30
	財務ハイライト 33
	セグメント別概況
どのような財務規律で臨んでいますか？	電子部品事業..... 34
	情報機器事業..... 35
	ソフトウェア事業／その他事業..... 36
	ESG情報
EMSBビジネスの今後の展開は？	役員紹介..... 37
	コーポレート・ガバナンス..... 39
	内部統制／コンプライアンス..... 42
	従業員とともに..... 43
	お客様とともに..... 45
	社会とともに..... 46
地球とともに..... 47	
財務・企業情報	
11年間の要約連結財務データ..... 49	
財政状態および経営成績等の分析..... 51	
連結貸借対照表..... 53	
連結損益及び包括利益計算書..... 55	
連結キャッシュ・フロー計算書..... 56	
企業情報..... 57	

報告対象期間
2021年4月1日～2022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する数値は、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63社（国内23社、海外40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63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23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。



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、都度発注する操業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。

売上高

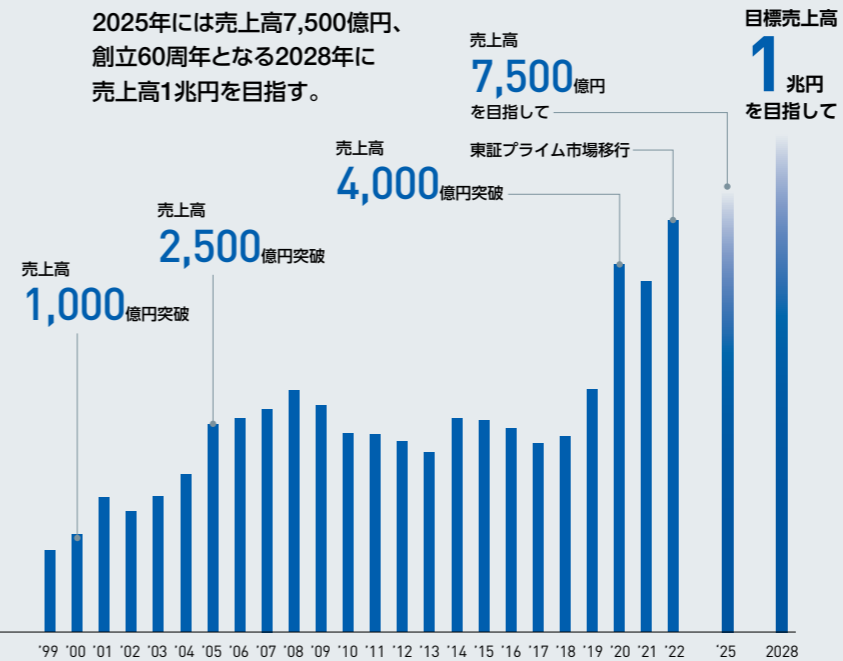


1980年代以降、海外展開を積極化

1981年、「TAXAN」ブランドで自社開発したApple向け専用モニターが内外で大ヒット。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る。2025年には売上高7,500億円、創立60周年となる2028年に売上高1兆円を目指す。



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

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:十和田バイオニア)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
- 2022年 4月 東京証券取引所プライム市場に移行

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、LED照明機器の設置、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



パソコンリサイクル、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材を提供しています。米欧、アジアなど世界各地に展開する60社を超えるグループネットワークを活かし、世界最高水準の部材を、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、多品種少量生産、半完成品から完成品まで柔軟に対応。また、グローバルに配した当社の仕入ネットワークを活かし、お客様に最適な使用部材の代替提案も可能です。

情報機器事業

国内外の有名ブランドPCや周辺機器などを、国内の家電量販店や写真専門店、一般企業、教育機関などへお届けする販売代理店業務を行っています。また、企業や官公庁向けに、LANシステムやセキュリティシステム、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。

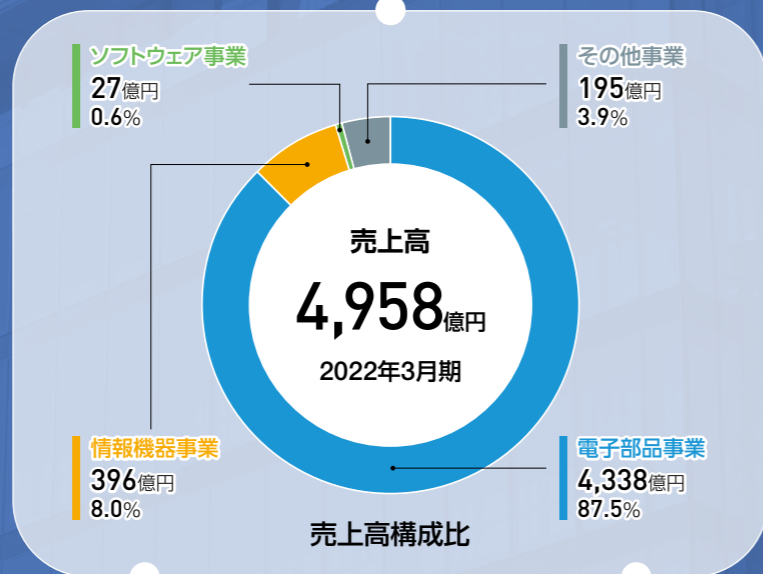
その他事業

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、大ロットの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

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 ソリューション

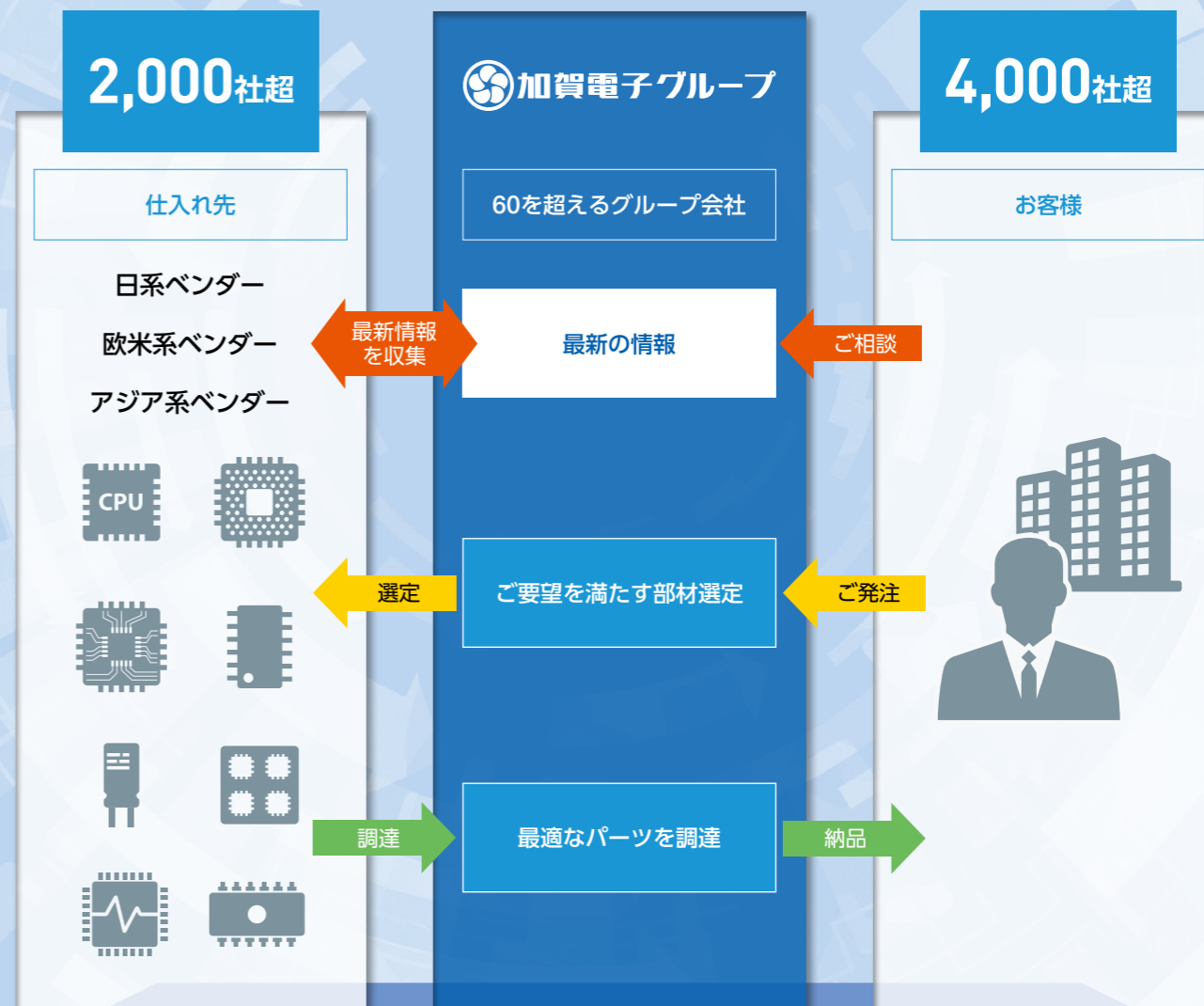
当社グループは、独立系エレクトロニクス総合商社として、お客様のニーズに合わせて事業領域を拡大してきました。現在は、国内外の当社グループ企業が連携し、部品調達だけでなく、企画・設計など川上から、川下の保守サービスに至るまで、商社の枠にとどまらない「ワンストップサービス体制」を構築。お客様に多様な付加価値を提供しています。

強み①

エレクトロニクス領域の総合力

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

独立系商社だからできる調達力、 50年培った信頼とノウハウ

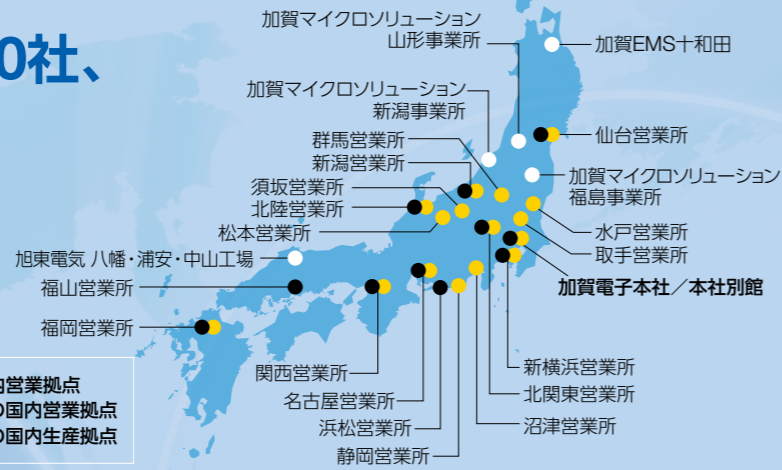


商社ビジネスで培った変化対応力

強み② グローバルネットワーク

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

世界16の国・地域に40社、国内23社の計63社のグループ会社を展開



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

欧州

- CO₂排出規制強化に伴う空調製品の受託が増加
- トルコに基板実装工場を新設し、アジアからの生産シフト、欧州需要の取り込みに対応

米州

- 中国・アセアンからの生産シフトが増加
- 欧米新規顧客からの受託が増加

中国

- 再生エネルギー活用のため、太陽光パネル設置の導入を開始
- 製造内製化(自動化設備、ワイヤーハーネスASSYなど)により原価低減を促進
- 日本・アセアン・米州・欧州への生産シフトが増加

日本

- 十和田工場のグローバルマザー工場機能を促進
- 円安および物流距離短縮を背景にした国内生産回帰に対応
- 車載、産機、空調、医療関連の案件が増加

アセアン

- 空調、車載、事務機関連の需要が堅調
- 需要拡大が見込めるインド市場の新規開拓に注力

強み③ ワンストップソリューション

グループ全体でワンストップサポート体制を構築し、お客様のビジネス展開を支える

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

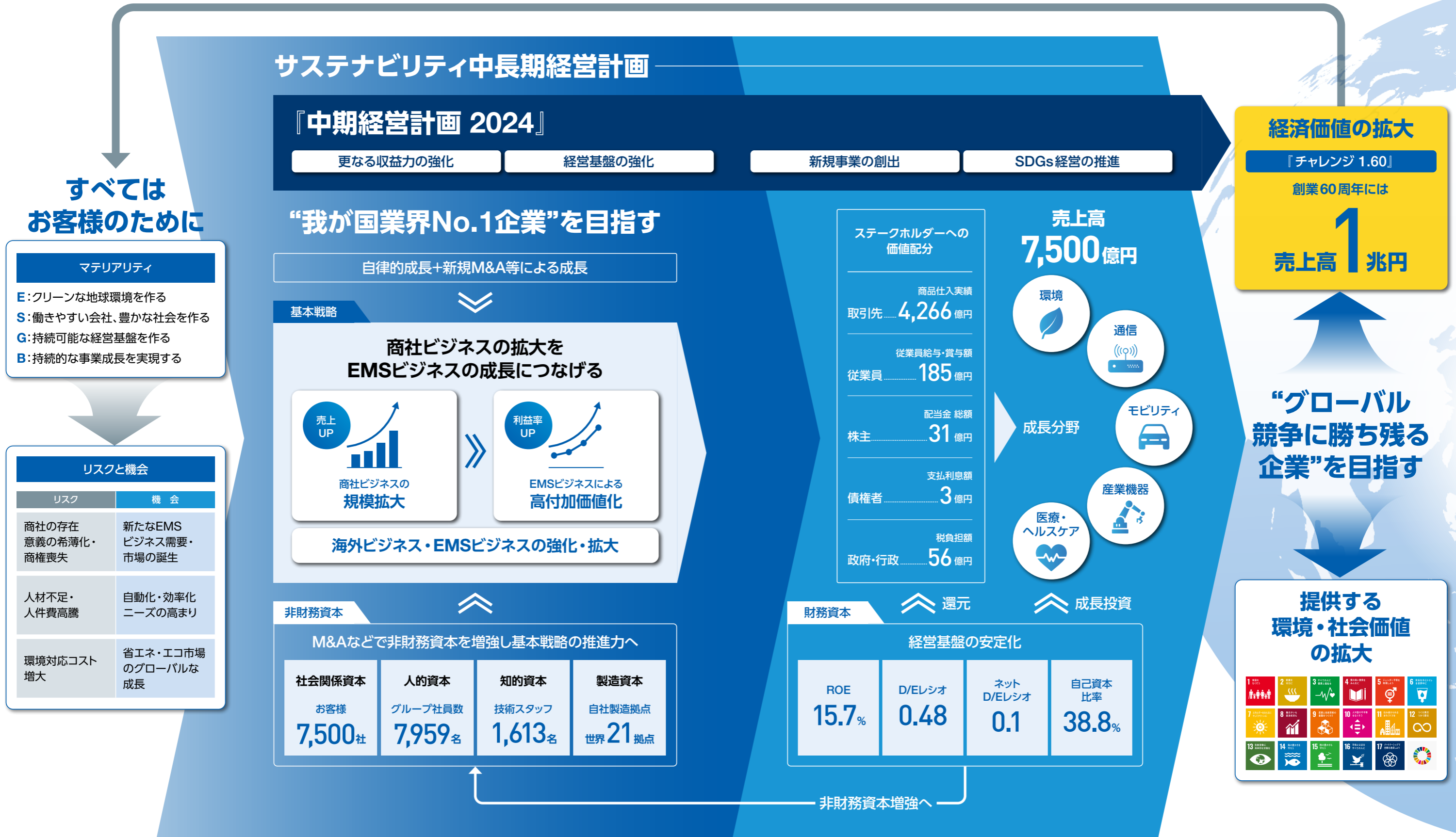
加賀電子グループは1968年の創業以来、エレクトロニクスの独立系総合商社として、時代とともに変わるお客様のご要望に寄り添いながら、つねに最良の課題解決を提供してきました。現在は、電子部品・半導体、EMS、情報機器、ニュービジネスの4分野を事業ドメインに、北米、欧州、アジアに展開する仕入先や生産工場を活用して、お客様ご希望の地域で「欲しい」を形にし、お届けする体制を整えています。ご要望に少しでも早く、柔軟にお応えするため、企画のご相談から設計開発、多品種少量そして半完成品から完成品までの生産受託、販売からアフターサービスまで、グループ会社がそれぞれの専門性を活かしつつ、相互に連携し合っワンストッ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



加賀電子		加賀テクノサービス
加賀デバイス	加賀マイクロソリューション	
加賀ソルネット		サンコーエンジニアリング
加賀アミューズメント	イー・ディーデバイス	加賀アミューズメント
デジタル・メディア・ラボ	加賀テック	加賀スポーツ
	エクセル	エクセル
加賀EMS十和田 / 旭東電気		
加賀FEI		
KAGA FEI AMERICA		
KAGA FEI (大連)	TAXAN MEXICO	
KAGA (台湾)	KAGA COMPONENTS (MALAYSIA)	
加賀電子(上海) / KAGA (H.K.)		
KAGA (THAILAND) / KAGA (VIETNAM)		
KAGA (SINGAPORE)	KAGA (INDIA)	
KD TEC (チェコ) / KD TEC Turkey (トルコ)		

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 2024では、量的拡大を担う「商社ビジネス」と、収益の質的向上に寄与する「EMSビジネス」を両輪に、売上高1兆円、グローバル競争に勝ち残る企業へと飛躍することで、事業を通じて提供する環境・社会価値の拡大に取り組んでいます。



→ 非財務資本増強へ



代表取締役会長 会長執行役員
塚本 勲

今こそ加賀電子の原点に立ち返り、 自由な発想で新しいビジネスに 挑戦するDNAを発揮

加賀電子に息づくDNAは 先手必勝のベンチャースピリット

世の中が変わるとき、求められる製品やサービスも一夜にしてガラリと変わります。そのとき頭角を表すのは、当社のようにお客様の困り事を嗅ぎつけて、いち早く応えられる“なんでも屋”です。そして、失敗を恐れず、先手必勝で挑戦できるフットワークのいい社員がいる会社なのです。創業以来、大切にしてきた「在庫ゼロでフローの経営」を旨とする当社は、変化にすこぶる強い。時代の波に飲み込まれることなく、むしろピンチをチャンスに変えてきました。

いかにして時代の波をつかむか。その秘訣は「よく聞く」ことです。お客様の話をよく聞いて、困り事があればその解決のために全力を尽くす。「すべてはお客様のために」を経営理念に掲げてきましたが、お客様の声には必ずと言っていいほど、世の中のニーズや社

会の課題が隠されています。それ故、その解決を図ることがお客様のためになり、私たち自身の成長にもつながります。今はまさに、そのときなのです。

しかし、お客様の困り事に応えるには、私たち自身が日頃からよく勉強しておかねばなりません。ここでいう勉強とは「売上を伸ばしたい」「新規事業を立ち上げたい」「製品を改善していきたい」と考え、自分なりに情報収集することです。日頃からアンテナを張っていれば、ヒントになる情報や人が飛び込んでくる。そこに食らいついて、ネットワークを広げていくのです。

加賀電子に息づくDNAはこのベンチャースピリットです。今は会長職にありますが、頭の中は「面白い商売のアイデアはないか?」ということばかり。生涯、加賀電子の営業マンだと思っています。そして、当社の社員には事業の発展に不可欠な柔軟な発想力と行動力がある。社員の可能性は無限大だと信じています。

当社の財産は「社員」： 人を大切にしたい会社でありたい

加賀電子グループの一番の財産は、一人ひとりの社員です。企業は「人ありき」。そして、私たちが仕事で出会うお取引先や関係先もまた「人」が何より大切です。

時代が変わるタイミングでは、全く異なる業界や分野が私たちのお客様になることがあります。だからこそ、自分の目の前にいる人との出会いを大切にすることが必要です。そして、相手からもらうばかりでなく、自分与えられることをまず考える。そこから新たなビジネスやシナジーが生まれていきます。

加賀電子には、社員の行動指針「F.Y.T.」と「3G」があります。

「F.Y.T.」はFLEXIBILITY(市場の変化への柔軟な対応)、YOUNG(発想と行動は常に若々しく)、TRY(果敢な挑戦を忘れない)を意味します。一方、「3G」はGENERAL(あらゆるものを)、GLOBAL(全世界で)、GROUP(総合力を活かして)です。

私はこれに「G.N.N.」も付け加えたいと思います。「G.N.N.」は「義理・人情・浪花節」です。急に演歌調になってしまいましたが、時代が変われども、大切にすべきは「人」であることは変わりません。

私たちがずっと大事にしてきた、自由な発想で新しいビジネスに挑戦するDNAこそが、加賀電子グループが大きく飛躍していくエンジンであり、社員一人ひとりがやりがいをもって楽しく働ける会社でありつづける原点なのです。

「中期経営計画 2024」 「サステナビリティ 中長期経営計画」スタート

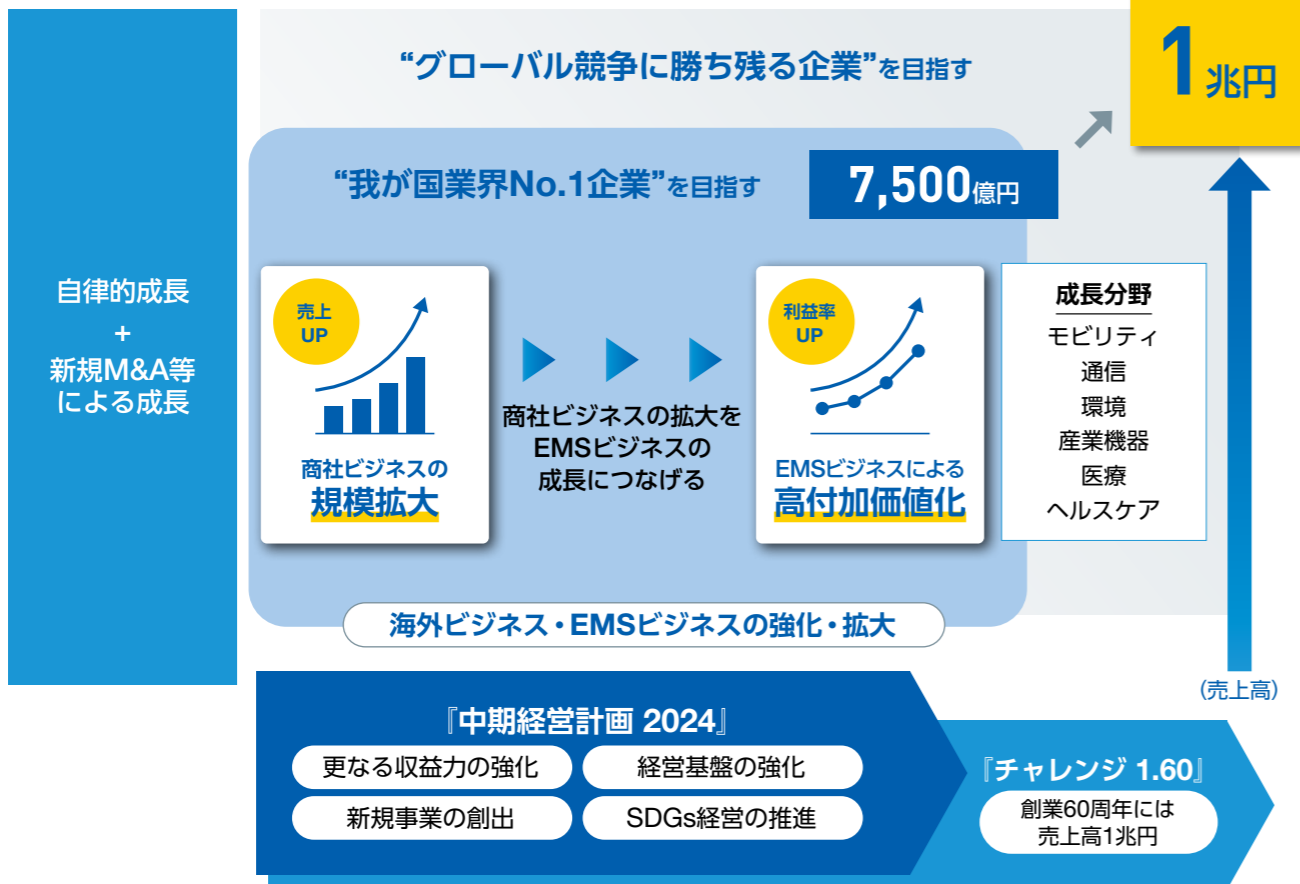
代表取締役社長 社長執行役員

門 良一



このメッセージでは、2022年3月期決算および「中期経営計画 2021」の振り返りをご報告するとともに、新たに策定しました「中期経営計画 2024」「サステナビリティ中長期経営計画」についてご説明いたします。

新中期経営計画の概要



2022年3月期の振り返り

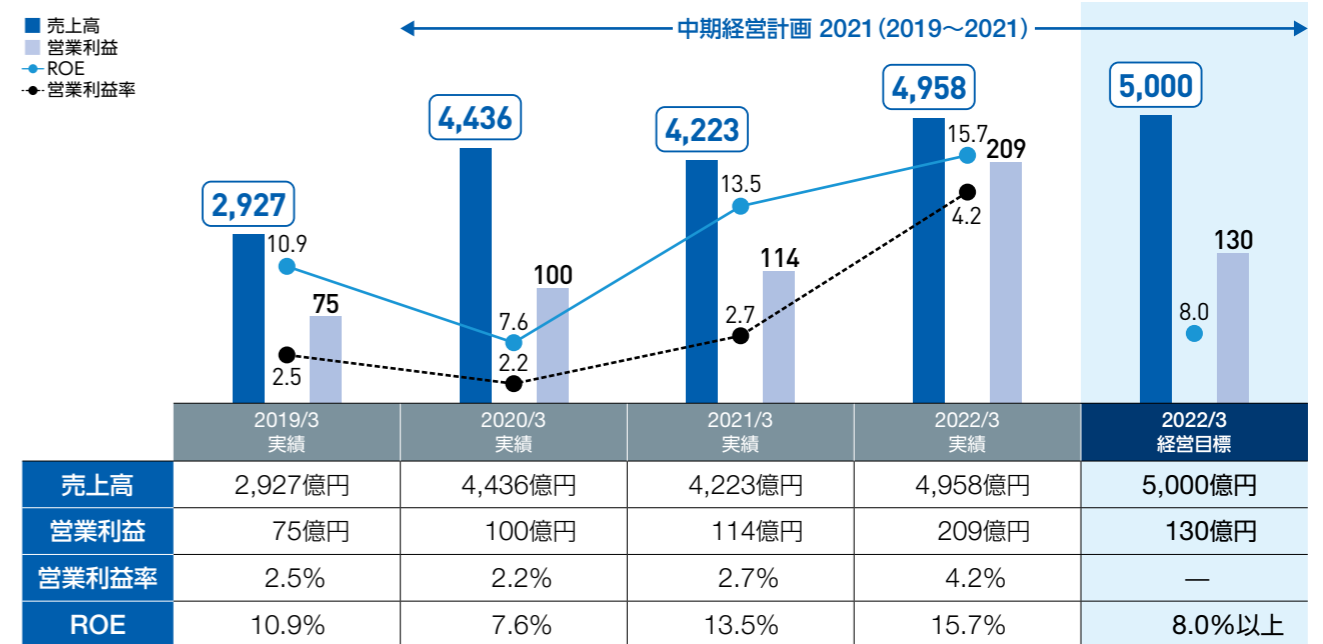
2022年3月期は、世界的な半導体などの供給不足や国際物流網の混乱・停滞、新型コロナウイルス変異株による感染再拡大など厳しい状況が続きました。エレクトロニクス業界においては、車載や産業機器など、広範な分野で半導体や電子部品の需要が拡大し、一部の電子部品では需要増に生産が追いつかず供給不足が長期化し、加えて単価上昇も進行しました。

このようななか、加賀電子グループは、さまざまな業界からの顧客要望に前広にお応えするとともに、独立系商社としての強みを活かした営業活動をグローバルに展開し、販売物量の確保に努めました。その結果、売上高は2期ぶりに過去最高を更新し、営業利益、経常利益は3期連続、親会社株主に帰属する当期純利益は2期連続での最高益更新となりました。

「中期経営計画 2021」の振り返り

「中期経営計画 2021」については、売上高の経営目標5,000億円に対して4,958億円とわずかに達しなかったものの、計画期間中に加賀FEIにおける大口商権喪失やコロナ禍、半導体不足といった想定外の出来事が相次ぐなか、それらの影響を概ね排除して営業利益では目標の130億円に対して209億円、ROEにおいても目標の8%は1年前倒して達成し、最終年度は15.7%となるなどの成果を上げました。

「中期経営計画 2021」の成果について、「収益基盤の強化」「経営基盤の安定化」「新規事業の創出」の3つの基本方針に沿って振り返ります。



中期経営計画 2021の振り返り: 経営施策

基本方針	重点テーマ	主な効果
収益基盤の強化	▶ 高い成長性および収益性が見込める市場・領域に注力	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企業買収による増収効果: 約2,150億円 ○ EMS事業の成長: 約280億円
経営基盤の安定化	▶ 企業買収により脆弱化したグループ経営の効率性・財務健全性の早期改善	<ul style="list-style-type: none"> ○ 加賀FEI/売上総利益率: 6.3%(2019/3) → 9.8%(2022/3) ○ 加賀電子/連結販管費率: 9.5%(2019/3) → 8.0%(2022/3) ○ 加賀電子/自己資本比率: 35.8%(19年3月末) → 38.8%(22年3月末)
新規事業の創出	▶ 自社リソース・M&Aを積極活用して、外的環境変化への耐性を強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ ベンチャー投資: 19件実施(総計42社へ出資) △ 社会課題解決型ビジネス: 防災用ヘリコプター、EVバスビジネスへの本格参入、医療機器ビジネスへの参入準備

「経営基盤の強化」では、この3年間に加賀FEI、加賀EMS十和田、エクセル、旭東電気の企業買収を相次いで実施しました。その結果、約2,150億円の新たな売上高と顧客を獲得しました。

高付加価値型のEMS事業では、重点市場である「車載」「医療機器」等での成長が寄与し、売上高を894億円(2019年3月期実績)から1,178億円と約280億円伸ばすことができました。

次に「経営基盤の安定化」では、加賀FEIの売上総利益率を買収時の6.3%から9.8%へと、3年間で3.5ポイント改善することができました。この間に、加賀電子の販管費率は1.5ポイント改善し、自己資本比率も40%近くまで回復するなど、効率性、財務健全性が着実に改善してきていると評価しています。

最後の「新規事業の創出」では、防災ヘリコプターやEVバスといった「社会課題解決」をテーマとした事業の創出に取り組みましたが、残念ながらまだ大きな成果を出すには至っていないと評価しています。

「中期経営計画 2024」について

「中期経営計画 2024」の基本的な設計は、前中期経営計画を継承したものとなっています。

成長力の源泉としては「自律成長+新規M&A」であり、成長の場は「海外ビジネス、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、医療、ヘルスケア」です。これらの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、「売上高7,500億円、我が国業界トップクラスの企業」を目指すシナリオです。

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」の実現があります。

「中期経営計画 2024」では、2025年3月期の経営目標として、売上高を「自律成長で6,000億円、これに新規M&Aを加えて7,500億円」という二段構えとしました。

「在りたい姿」の1兆円企業を実現するにあたって、自律成長で足りない分は、M&Aで補ってでもこの中期経営計画期間中に売上7,500億円をつくり出すシナリオを描きました。

一方、営業利益の経営目標「200億円」は、見直さなければいけません。この経営計画を策定した2021年11月当時

に織り込みなかった、電子部品の需要増が想定以上に収益を押し上げ、計画の発射台となる2022年3月期実績が209億円とすでに目標値を上回り、また、計画初年度の2023年3月期も期初予想212億円から240億円へ上方修正したところです。このように足元の収益モメンタムが強いため、2023年3月期の上期における業績進捗の確度を見極めたうえで、実体と整合するよう修正する考えです。

なお、ROEについては、株主資本コスト(7~8%程度)を踏まえ、それを安定的に上回ることを目標に「安定的に8.5%以上」と設定しています。

「中期経営計画 2024」の経営施策として、「更なる収益力の強化」「経営基盤の強化」「新規事業の創出」「SDGs経営の推進」の4つの基本方針を掲げています。

「更なる収益力の強化」としては引き続き、高い成長性や収益性が見込める市場に注力していきます。

「経営基盤の強化」としては、“我が国業界No.1企業”にふさわしい経営基盤へ変革することを重要課題として認識し、コーポレートガバナンスの強化、効率的なグループ経営、人的資本への投資に取り組みます。

「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し、また、非連続な成長を

狙ったM&Aにも積極的に挑戦していきます。

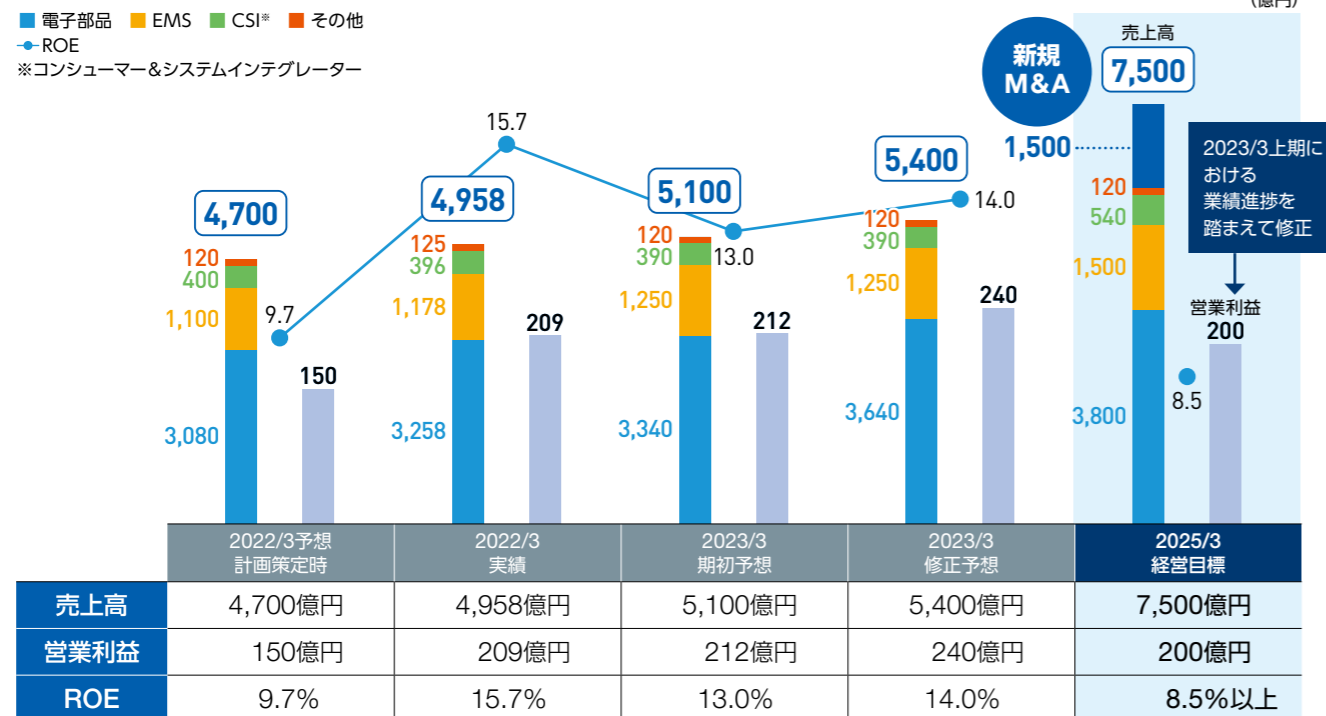
「SDGs経営の推進」については、「社会課題の解決」と「企業としての持続的成長」の両立を目指して、グループ横断的にサステナビリティ経営を推進していきます。

株主還元について

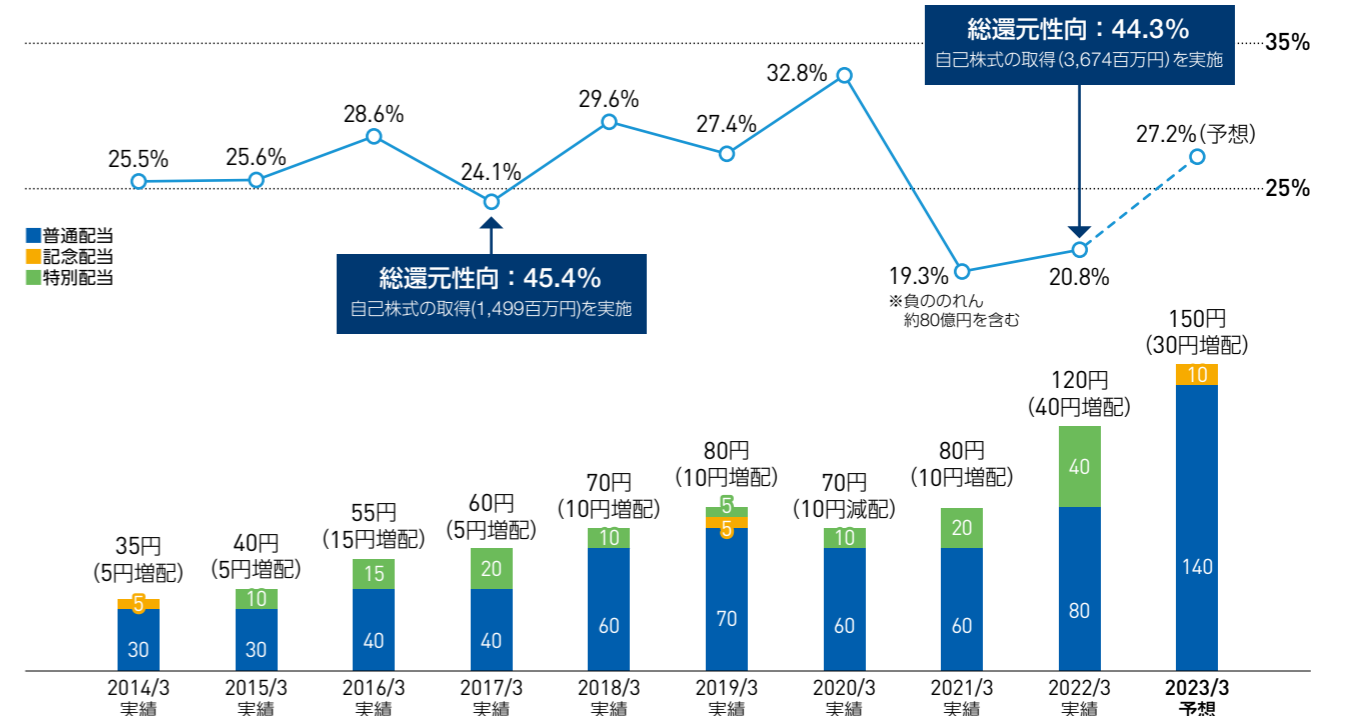
当社の配当は「普通配当」と「特別配当」の二本立てであり、期初に立てた利益計画が期中に上振れて業績修正する、あるいは最終着地が前回予想を上回る場合、その上振れ幅にもよりますが、特別配当をお支払いすることが慣例となっています。2022年3月期も、期初の配当予想は中間配当・期末配当ともに40円、年間配当80円としておりましたが、その後3回増額修正し、年間配当は40円増配の120円としました。特別配当は2015年3月期より8年連続で実施しています。

当社は、2022年9月に創立55周年を迎えます。次期配当金につきましては、これまでの株主の皆様のご支援にお応えするため、1株当たり10円の記念配当を2023年3月期の期末配当にて実施し、前期から30円増配の1株当たり150円(中間配当70円、期末配当80円)を予定しています。

新中期経営計画 2024 (2022~2024)



配当金(円)／連結配当性向



2023年3月期の見通し

エレクトロニクス業界においては、半導体などの世界的な需要逼迫の解消にはまだ時間を要するものの、ICT領域では「5G(第5世代移動通信システム)」に代表されるスマートフォンの高機能化や高速化、DX投資の拡大、また、自動車関連領域では「EV(電気自動車)化」や「CASE(Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric)」の促進に伴い、電子部品需要が拡大する従来のシナリオに変更はありません。このような経営環境のなか、当社グループは引き続き高い成長性や収益性が見込める市場に注力し、さらなる収益力の強化に取り組みます。

2023年3月期業績につきましては、期初予想を本年8月に上方修正し、売上高は5,100億円を5,400億円に、営業利益は212億円を240億円に、親会社株主に帰属する当期純利益145億円を160億円に、それぞれ引き上げました。

サステナビリティ中長期経営計画について

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、「持続可能な社会の実現」と「持続的なグループ

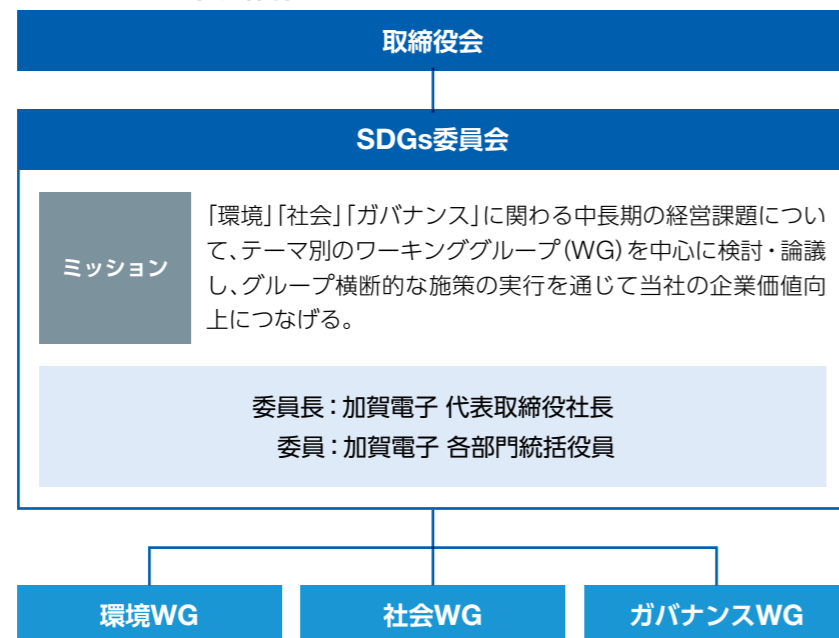
の成長」の両立を目指しています。その取り組みにあたっては、お客様、取引先、株主・投資家、従業員などすべてのステークホルダーとの対話を尊重し、持続可能な社会の実現に積極的な役割を果たし、企業価値向上を目指しています。

具体的には、サステナビリティの推進を重要な経営課題と捉え、私が委員長を務める「SDGs委員会」を設置し、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て、グループ横断的にサステナビリティを推進するマネジメント体制を敷いています。経営トップのコミットメントのもと、事業部門とも連携して、各ワーキンググループを通じて、ESG課題に対する方針や施策・目標の策定、進捗管理などグループ一体となってサステナビリティの推進に取り組んでいます。このワーキンググループのアウトプットの一つが、「中期経営計画 2024」とともに策定しました「サステナビリティ中長期経営計画」になります。

重要課題(マテリアリティ)の特定

加賀電子グループでは、世界および当社が直面するさまざまな課題や社会からの要請に真摯に向き合うため、当社の経営にとってインパクトの大きい重要課題を、議論を重ねて特定しました。重要課題は、「E:環境」「S:社会」「G:ガバナンス」ならびに「B:事業」の4つのカテゴリーにそれぞれ決めました。

サステナビリティ推進体制



具体的には、Eでは「クリーンな地球環境を作る」、Sでは「働きやすい会社、豊かな社会を作る」、Gでは「持続可能な経営基盤を作る」、Bでは「持続的な事業成長を実現する」としました。これらの重要課題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まいります。

「サステナビリティ中長期経営計画」のKPIと主な活動の進捗

「サステナビリティ中長期経営計画」では、ESGそれぞれに主なテーマを設定し、KPIとして中期目標および長期目標を掲げています。

環境では、当社が事業活動で消費するエネルギーの「再生可能エネルギー100%化」に取り組めます。国内の営業拠点での再生可能エネルギー使用は現状1%程度ですが、3年後の2024年には40%、2030年には100%化を目指します。一方、当社のEMS事業が国内外に展開する自社工場で使用エネルギーについて2030年には30%から50%、2050年には100%の長期目標を設定しました。

この目標を達成するため、国内では営業・製造の事業所の使用電力量調査を実施し、営業所については再生可能エネルギー購入時期、製造系事業所では太陽光パネルの導入、オンサイト/オフサイトPPA(電力販売契約)などの検討を始めました。向こう3年間は情報収集・分析を進め、取り組み方針を決定していきます。これらの取り組みを通して、「RE100」の宣言も検討していきます。

社会では、「ダイバーシティと人財マネジメント」および「ワークライフ・マネジメントと生産性向上」に取り組めます。特に、中核人財の多様性確保のため、現状13%程度の管理職の女性比率を2024年には15%に高めます。その取り組みの一環として、女性新卒総合職比率を引き上げるため、女性活躍推進法に基づく「行動計画」を策定し、これに沿った採用活動を開始しています。

最後にガバナンスですが、「CGコード改訂・東証再編に対応したガバナンス体制の再構築」「経営の監督機能・執行機能の一層強化」に取り組めます。

「CGコード改訂・東証再編に対応したガバナンス体制の再構築」としては、すでに2021年6月に「独立社外取締役1/3以上」「指名・報酬委員会の設置」を実施しました。「取締役会の多様化」とでは、女性取締役の2023年6月選任に向けて活動中です。

「経営の監督機能・執行機能の一層強化」としては、2022年4月に「委任型執行役員」制度を導入しました。さらに「委員会等設置会社」への移行も検討中で、2023年3月までには方針を決定したいと考えています。

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することで、持続的な社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティ中長期経営計画

サステナビリティ方針

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、「持続可能な社会の実現」と「持続的なグループの成長」の両立を目指します。

その取り組みにあたっては、「CSR基本方針」「環境方針」ならびに「行動規範」に基づき、お客様、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会など全てのステークホルダーとの対話を尊重し、持続可能な社会の実現に積極的な役割を果たすとともに、企業価値の向上を目指します。

①事業活動を通じて環境課題に取り組みます

事業活動を通じて、CO₂排出量の削減、廃棄物の削減と再利用の推進に取り組むとともに、環境に配慮した製品およびサービスを提供することで、地球環境を大切にす社会の実現に貢献します。

②人権を尊重し、人財を育成します

性別や年齢、国籍や社会的身分、障がいの有無など個人の属性に関係なく、すべてのステークホルダーの人権を尊重します。また、多様な従業員が心身ともに安全且つ健康に働ける職場環境や個々の能力を最大限発揮できる人事制度・教育研修体系を整備し、イノベーションに挑戦する人財づくりに取り組みます。

③社会との相互信頼の確立を目指します

法令や規則を遵守し、公正な競争、高品質な製品およびサービスの提供、適時適切な情報開示など、誠実な企業活動を実践するとともに、ガバナンス体制の強化を図ることで社会から信頼される企業を目指します。

重要課題(マテリアリティ)の特定

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

	主なテーマ	取り組み課題・検討課題	中期目標*	長期目標	2021年度の主な活動・進捗状況
E	再生可能エネルギー100%化の実現	●国内営業拠点における再エネ導入	2024年：40% (1%)	2030年：100%	●使用電力量調査を実施(約442万kWh)。再生可能エネルギー購入時期の検討開始。
		●国内製造拠点における再エネ導入	～2024年：情報収集・分析および方針決定 自家発電/外部調達	2030年：50% 2050年：100%	●使用電力量調査を実施(約672万kWh)。太陽光パネル導入、オンサイト/オフサイトPPA等を検討中。
		●海外製造拠点における再エネ導入	太陽光パネル/バイオマス発電/再エネ事業者	2030年：30% 2050年：100%	
S	ダイバーシティと人財マネジメント	●中核人財の多様性確保(女性、外国人、中途採用)	<女性新卒総合職比率> 2023年：30% (5.8%) <女性管理職比率> 2024年：15% (13.3%)	<女性新卒総合職比率> 2028年：40% <女性管理職比率> 2029年：17%	●女性新卒総合職比率は、女性活躍推進法に基づく「行動計画」を策定。計画に沿った採用活動を開始。 ●女性管理職比率向上をグループ内に周知。各社ごとに女性管理職員数の目標設計に着手。 ●障がい者雇用は法定雇用率100% (2022年3月末)。
		●高齢者・障がい者雇用の取り組み			
G	「ワークライフ・マネジメント」と「生産性向上」	●育児・介護支援、テレワークなど各種制度拡充	2022年：各種制度拡充 2023年：認定取得	2024年～認定継続 2025年：外部認定取得	●テレワークは恒常的な制度として規程・ルールを改定中。 ●認定取得に向けてウェブサイト開示情報の整備完了。
		●健康経営優良法人の認定取得			
	CGコード改訂・東証再編に対応したガバナンス体制の再構築	●独立社外取締役1/3以上 ●指名・報酬委員会の設置	2021年6月実施済み	次期CGコード改訂に応じて目標設定	●2021年6月より実施済み。 ●女性取締役2023年6月選任に向けて活動中。 ●2022年6月よりTCFD対応含めた情報開示を予定。
●取締役会の多様化		～2022年6月：方針決定			
経営の監督機能・執行機能の一層強化	●プライム市場に対応したCGコード・フルコンプライ	2021年11月実施済み			
	●「委任型執行役員」制度の導入 ●「委員会等設置会社」への移行	2022年4月：施行 ～2023年3月：方針決定		●2022年4月より実施済み。 ●2022年度内に方針を決定。	

* ()内は現状値

主力の電子部品事業が牽引し、 大幅な増収増益 最高益更新が続く

取締役 常務執行役員 管理本部長
川村 英治



2022年3月期の振り返り

2022年3月期の売上高は、主力の電子部品事業が牽引して、前期比17.4%増の4,958億27百万円と大きく伸長し、2期ぶりに過去最高を更新しました。これは、国内外の製造業における生産活動の回復に伴い半導体や電子部品の旺盛な需要が継続したことによります。営業利益は82.4%増の209億15百万円と大幅な増益となりました。売上増および利益率改善により売上総利益が増加し、コロナ禍での働き方改革や経費抑制に継続して取り組んだ結果、3期連続の最高益更新となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は35.1%増の154億1百万円で、前期計上の特別利益、負ののれん発生益(79億63百万円)の剥落がありましたが、本業での収益拡大により、2期連続の最高益更新となっています。

なお、ROEは前期末の13.5%から15.7%に2.2ポイント改善しており、これを分解すると、総資産回転率が前期の1.8から1.9に改善、財務レバレッジは2.6でほぼ横ばい、当期純利益率は前期の2.7%から3.1%に改善しています。

2022年3月期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、電子部品事業が牽引して3社とも大幅な増収となっています。加賀電子は前期比371億77百万円増の2,810億75百万円、加賀FEIは175億23百万円増の1,494億55百万円、エクセルは187億60百万円増の652億96百万円となりました。

売上総利益率はグループ全体で12.2%と、前期比0.9ポ

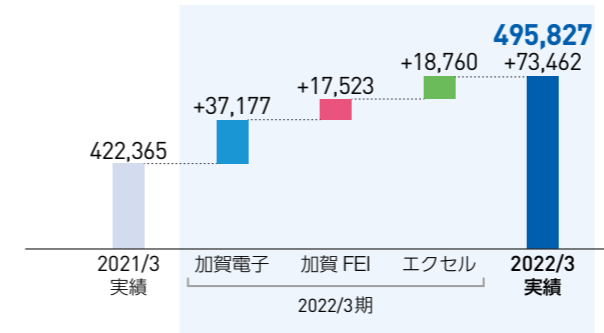
イント改善しています。加賀電子は14.5%から14.9%に、加賀FEIは7.8%から9.8%に、エクセルが5.1%から6.5%に、各社とも売上総利益率が大幅に改善しています。これは、加賀FEIではPMIを通じて利益重視の意識改革が浸透し体質改善が進む一方、市中在庫品をお客様に納めるスポット販売にも積極的に取り組んだ結果です。エクセルも同様に意識改革を進める一方、これまで非常にムダが多かった在庫管理方法を見直し不良在庫を一掃しました。これらの取り組みにより、想定よりも早く収益が出せる会社になりました。

販売費及び一般管理費は売上増に伴う経費増により、前期比8.7%増の396億32百万円となりましたが、グループ全体の販管費率は8.6%から8.0%に低減しています。加賀電子は10.0%から9.5%に、加賀FEIが7.5%から7.2%に、エクセルが4.8%から3.3%に改善しています。

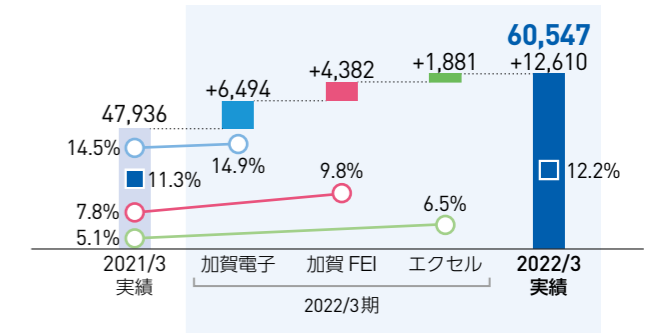
営業利益では、売上総利益の増加で経費増を吸収して増益を確保し、グループ全体の営業利益率が2.7%から4.2%に大幅に上昇しています。加賀電子は4.5%から5.5%に、加賀FEIが0.3%から2.4%に、エクセルがほぼゼロから3.0%に改善しています。

なお、グループ全体の財政状態では、棚卸資産が半導体不足の影響からEMS事業における在庫を増加させた結果、前期比246億58百万円増の626億7百万円となり、在庫回転日数が32.8日から46.1日に悪化しました。売上債権回転日数は93.7日から89.0日、仕入債務回転日数は79.8日から68.6日となります。前期はいずれの回転日数も、エクセルの連結化により長期化しましたが、従前の水準に戻つつあります。

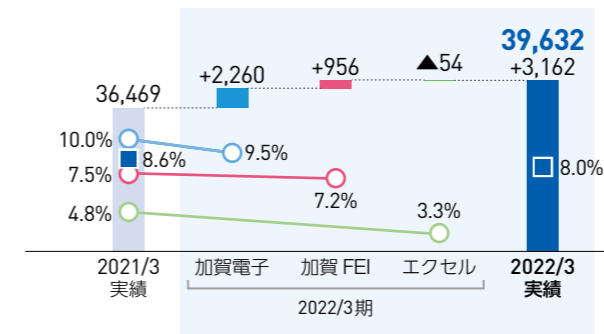
売上高(百万円)



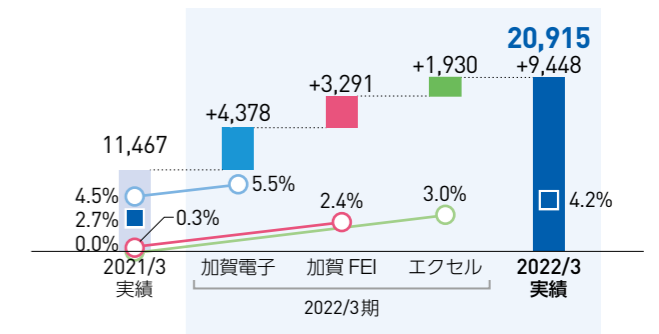
売上総利益(百万円)／売上高総利益率



販管費(百万円)／販管費率

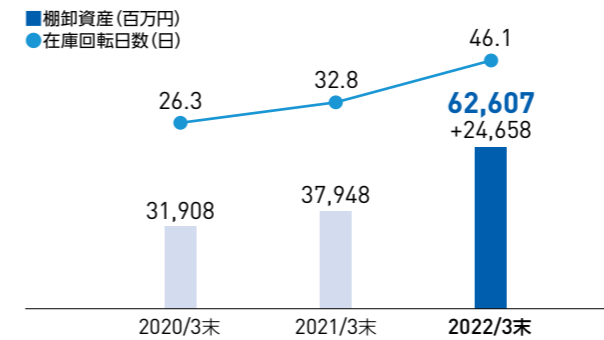


営業利益(百万円)／営業利益率



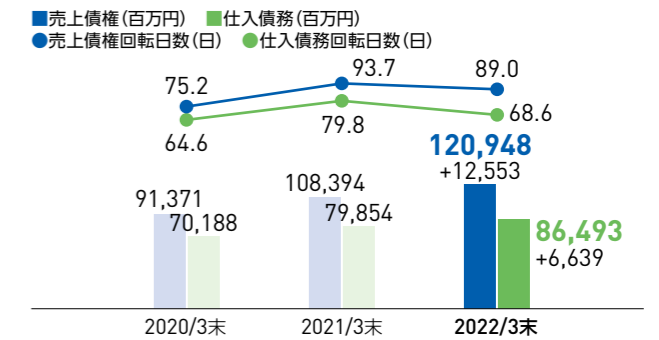
(注)売上総利益および営業利益については、3社間の連結調整前の数値を記載しています。なお、連結調整額は、売上総利益が▲157百万円、営業利益が137百万円です。

棚卸資産



(注)在庫回転日数= 棚卸資産÷ 売上高× 365(日)

売上債権・仕入債務



(注)受取手形及び売掛金については、電子記録債権を含めた金額となっています。支払手形及び買掛金については、電子記録債務を含めた金額となっています。
売上債権回転日数= 受取手形及び売掛金÷ 売上高× 365(日)
仕入債務回転日数= 支払手形及び買掛金÷ 仕入高× 365(日)

中期経営計画セグメントでの業績報告

中期経営計画で公表していますセグメント別の業績では、電子部品の売上高は、前期比24.2%増の3,258億30百万円となり、セグメント利益は前期比274.6%増の110億94百万円となりました。

EMS事業の売上高は、前期比18.3%増の1,178億28

百万円となり、セグメント利益は前期比32.8%増の73億56百万円となりました。

CSI事業の売上高は、前期比18.1%減の396億16百万円となり、セグメント利益は前期比16.0%減の20億85百万円となりました。その他事業の売上高は、前期比4.1%増の125億52百万円となり、セグメント利益は前期比34.0%減の2億55百万円となりました。

加賀電子グループの成長ドライバー EMS事業を加速

加賀電子グループは、技術革新が速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itting」につながり、さらにニーズを深掘りするなかで、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^{*1}事業」に進化させてきました。

EMS事業では、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^{*2}、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。お客様の近くにあることで、大規模な設備で輸出向けに大量供給するメガEMSとは対極となるサプライチェーンを構築しています。

加賀電子グループは1999年に中国深圳に最初の自社工場を稼働させて以来、20年以上かけてグローバル体制を構築してきました。

EMS事業の強み① コンビニ型EMS

加賀電子グループのEMS事業は、土地・建物のレンタル、内装の標準化による少額な初期投資を基本として、月3,000モデルを100単位で受注可能な多品種少量生産対応を実現、各工場が調達・製造・物流を担う地産地消モデルを最大の特長として強みとしています。この「コンビニ型EMS」のビジネスモデル、事業コンセプトである「お客様の近くに加賀電子」は、コロナ禍によるサプライチェーンの混乱と部品不足のなかでも威力を発揮し、業績を牽引しています。遠隔地からの輸出対応において、輸送期間の延伸、物流費の高騰、財務の圧迫、柔軟性の低下、供給途絶リスクの増大に直面する製造業のお客様に対して、コンビニ型のメリットを活かし、急速な立ち



2022年11月に竣工予定のトルコの新工場

上げで対応できる点も強みとなっています。2022年11月に竣工予定のトルコの新工場(写真前ページ)は、まさにこうしたお客様の困りごとに迅速に対応して事業拡大に貢献します。今後は、欧州のメイン工場と位置付けていく計画です。

EMS事業の強み② 基板実装がメイン

台湾・アジア系メガEMSの完成品組立をメインとするのに対し、当社のEMS事業は高信頼性が重視される基板実装がメインであり、長期需要安定型といえます。

当社が扱う主要品目は、車載分野では電動コンプレッサーユニット、ACインバータユニット、ヘッドランプ、テールランプといった照明ユニットのほか、交通事故や故障、盗難などの非常時に機能する通信用補助電池パックの需要が伸びています。

このほか、空調機器関連ユニットでは、室外機に使われる電装品の基板実装からアルミ板金や組み上げまで行ってい

ます。また、衛生機器関連ユニットとしてトイレ関連製品のコントロールユニットおよびリモコンユニットや、電動工具の制御基板の生産なども行っています。

2025年3月期、EMS事業売上1,500億円を目標

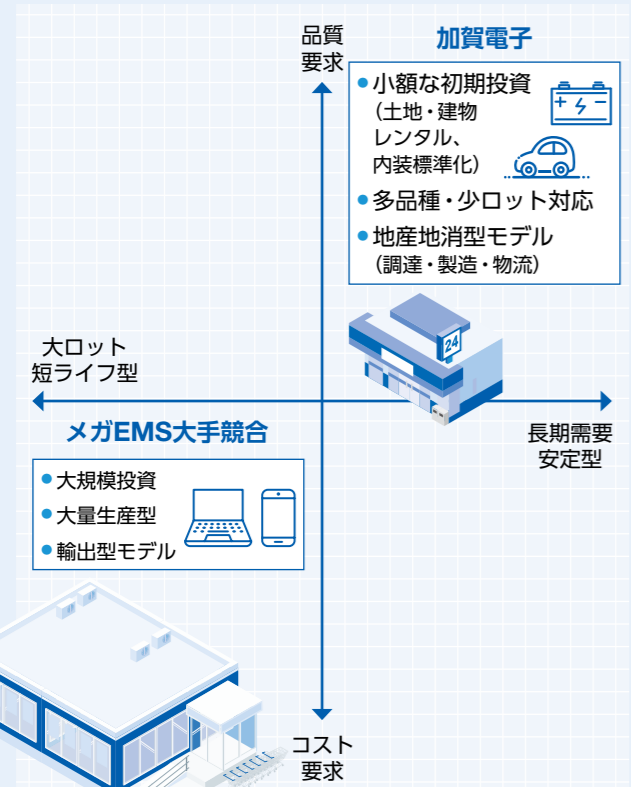
加賀電子グループのEMS事業はコロナ禍においても、前期比約182億円売上を伸ばして1,178億円と、1,000億円の大会を達成しました。

この売上を中期経営計画の最終年度には、現在の約1.3倍、1,500億円に伸ばす計画です。とくに車載、産業機器、医療機器に注力するほか、次ページにご紹介する「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」という3つの重点戦略を展開していきます。

※1 EMS: Electronics Manufacturing Services
電子機器の受託開発・製造サービス
※2 SMT: Surface Mount Technology表面実装技術

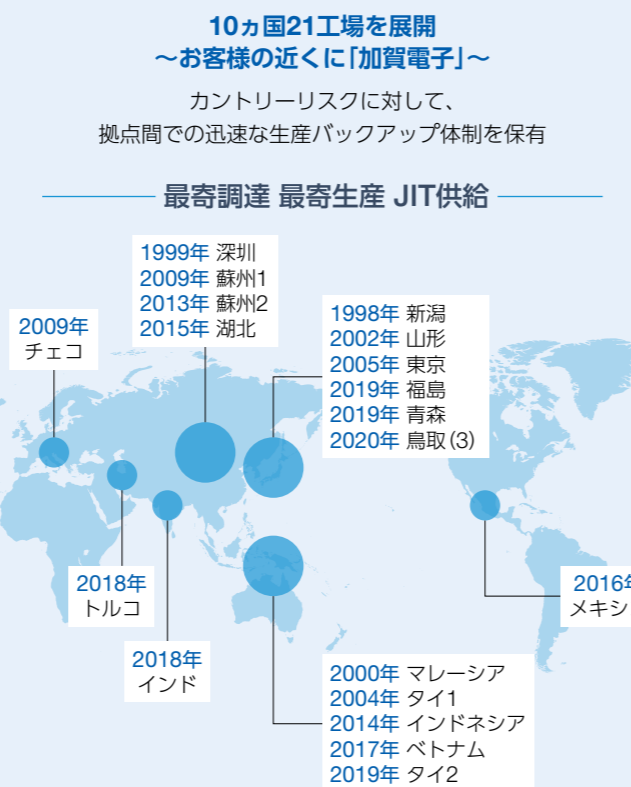
お客様にとって便利で価値ある「コンビニ型EMS」をグローバル展開

コンビニ型EMS vs GMS^{*3}型EMS



※3 GMS: General Merchandise Store
総合スーパー、大規模小売店、量販店

グローバル展開

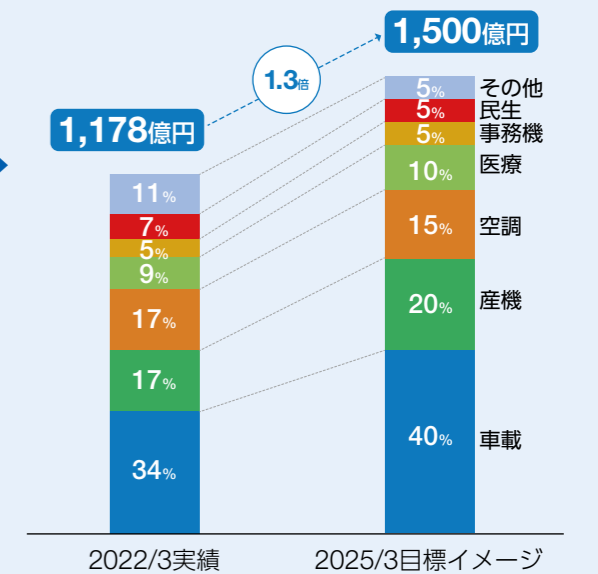


主な製造品目



EMS事業の産業別ポートフォリオの成長イメージ

「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」を重点戦略に、2022年3月期比1.3倍の事業規模へと飛躍的な成長を目指す



重点戦略① 顧客基盤の強化・拡大

顧客基盤の強化・拡大では、品質重視で長期安定需要型の製品受託を、従来の日系顧客だけでなく、欧米顧客も拡大していきます。

その中核となるのが、2020年にグループ入りした加賀FEIです。加賀FEIは電子部品商社として米州、欧州にしっかりとした顧客基盤を築いており、同社の販売チャネルを活用し、そこにEMS事業を組み合わせていきます。これまで蓄積したEMS事業の販売ノウハウを現地版社のローカルスタッフに伝授し、売り込んでいきます。

重点戦略② 高付加価値領域へのバリューチェーンシフト

EMS事業はこれまで、調達・製造・検査をビジネス領域としてきました。これを加賀FEIのノウハウを活かして前工程の開発・設計・検証、そして後工程の解析・保守へと機能を拡張し、バリューチェーンの領域を拡大します。これにより、量産製造だけでなく、原価企画、原価改善からビジネス構築が可能となり、EMS事業の付加価値が向上します。

もう一つの高付加価値領域へのバリューチェーンシフトが、自社開発の生産設備・ITシステムの活用です。

加賀電子グループでは「HATTEN」という自社ブランドで自社開発の生産設備を展開しています。局部半田槽、検査機、垂直高温炉が商品化されており、表面実装機を実証実験中です。この4分野を製品化することで生産工程の競争

力を高めていきたいと考えています。

また、スマートファクトリーの取り組みも進めており、生産工程から品質管理や生産管理のデータを吸い上げ、タイムリーに生産状況がどうなっているのか、在庫はどのくらいかを見える化します。ビジネスデータと製造データを連携させ、現在は専用パソコンで行っている見える化を将来的にはクラウド化し、お客様、仕入先をシームレスにつなぎ、スマートフォンなどにも対応したシステムに進化させていく計画です。

重点戦略③ 事業基盤の強化

事業基盤の強化では、加賀EMS十和田の生産人材や技術力が大きな戦力となります。ここを、10ヵ国21工場を横串で管理、標準化を進める「生産センター」とし、20年以上にわたり培ってきた製造ノウハウを水平展開し、日本、中国、ASEAN、米州、欧州の五大洲において同じ基準、同じ品質、同じサービスを実現していきます。その前提として、加賀生産方式(KPM)ならびに品質標準(TTS)を定めています。

この十和田工場は「マザー工場」として、自動化・省力化、IT化の推進、さらには海外工場の立ち上げ支援の推進母体となります。マザー工場としてグループに生産技術をグループに展開するとともに、海外を含めた人材ローテーションの核となっていきます。

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

顧客基盤の強化・拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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システムの構築 	
事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 加賀EMS十和田(生産センター)を核に、グローバル拠点連携と人材育成体制構築 ● 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) ● 自動化・可視化によるスマートファクトリー推進 ● 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) 	

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

「十和田工場(生産センター)」を核に、グローバル拠点連携と人材育成体制構築

中核人財の活用とPMIの進展

創業以来買ってきた“人こそが最大の財産”を、これからの持続的な企業価値向上にどのように活かしていくか。人事戦略を担う二人が語り合います。



執行役員管理本部副本部長
石原 康広

管理本部人事部長
石崎 健

人財に対する基本的な考え方と求める人材像

石原 加賀電子グループは創業以来、“人こそが最大の財産”という考え方を貫いてきました。そして独立精神が旺盛な自主的、自律的、自発的な人材像を目標に育成してきました。外から見た加賀電子のイメージとして“野武士のよう”とよく言われます。私たちは、厳しい環境においてもたくましく生き延びていく、生命力あふれた自主独立の精神を評価していただいていると理解しています。

“一人ひとりが経営者”も、会長がよく口にする言葉です。創業当時から“自分で仕入れて自分で売る”というスタイルを貫いてきた結果、“自分の食いぶちくらいは自分で稼ぎ出す”が自然と身に付き、自ずと自主独立の人財が育ってきたと思います。これも会長の言葉ですが、“会社は社員が稼ぎに来る場であると同時に、自らが成長する場”。主役はあくまで社員なのだから、思う存分活躍してくれと発破をかけています。

人財育成は、基本的にOJTです。会社が行うのは、みんな

が活躍しやすい場づくりであって、そこで得られた経験こそが人財を育てていきます。いわゆる座学ではなく、若いころからさまざまな経験をし、そこから得た知識やノウハウで人財力を高めていく。同時に心がけているのが、“信賞必罰”。活躍した人は褒めて報い、失敗した場合はきちんと戒める。敗者復活の精神も根づいています。一番怖いのは、みんなが失敗を恐れてチャレンジしない、何もしなくなる、現状のままでもいいと思ってしまうことです。もう一度チャレンジできる環境があるからこそ、社員は安心してチャレンジできるのです。

性善説に基づいているので、何から何まで上司にお伺いを立てるのではなく、何よりも自分で考え、伸び伸びと活躍してもらいたいと考えています。

石崎 新卒採用では、人物重視を貫いています。面接では、事前に考えてきたことを聞くだけではなく、その場で会話できるかどうか、さらに質問したくなる対話ができるかどうかを見ています。質問して答えるという繰り返しではなく、会話が成立する学生はコミュニケーション能力が高く、その場

の雰囲気も良くなります。短い時間で判断をするのは難しいことではありますが、個が持っている雰囲気を非常に大事にしていきます。当社には、加賀イズムというフィロソフィーがあるため、会社の雰囲気や文化に馴染めるかどうか重要な要素になります。

コロナ禍でリモート採用に切り替わったことで、幅広い地域・エリアから学生を呼び込むことが可能になりました。これまでは東京、大阪、名古屋などの主要都市に出向いて説明会を行い学生を集めてきましたが、今は全国どこからでも、気軽に参加できるのは凄く大きな変化です。説明会はリモートでも、人物を見極めたいため、最終的には対面で決めていきます。

働き方改革で先行した「テレワーク」がスムーズに浸透

石原 当社のテレワークへの取り組みはコロナ禍の2年前、2017年から働き方改革の一環として行ってきました。コロナ禍で急速、テレワークをスタートした会社と比べると、かなりスムーズに浸透し、トラブルなく運営できています。

石崎 当時石原が部長を務めていた経理部が自主的にスタートしたのが始まりでした。その後、『働き方改革関連法』が打ち出されたのをきっかけに、当社も変わらなければならないと「加賀スマートプロジェクト」を発足し、テレワーク導入のほか、育児が必要な社員向け短時間勤務の延長など働き方にもっと柔軟性を持たせるためのさまざまな制度改革を行ってきました。マネジメント層がプロジェクトの発足自体を認めてくれたことも大きな進歩であったと思います。

経理部でトライアルを行い、問題なく仕事ができるということで管理部門全体に広げ、いよいよ管理部門から営業部門に広げようというタイミングでコロナ禍が起きました。

石原 育児休業明けの時短社員は、オフィスにいる時間そのものが短く、子どものお迎えで早めに社を出るといった制約があります。そのなかでもパフォーマンスがきちっと出せるように、育児との両立の手助けとなる働き方ということでテレワークにトライしました。仕事柄、紙が多いという問題も



一つ一つ解決していけば、思いの外できるなという感触が半年くらい経つと分かってきたので、管理本部全体に広めていったという流れですね。仕方なくではなく前向きにスタートしたことが、早く効果が出た理由かもしれません。当社は、この部署の役割はこうだから、これだけをやっていればいいという垣根があまりない、自由な雰囲気があることも、新たなチャレンジしやすい環境となっています。

石崎 新型コロナウイルス感染症が最初に話題になったのが2019年の12月から2020年の2月ごろでしたが、それに先立つ10月から11月に営業部門がトライアルをする流れをつくり、名古屋や大阪で説明会を行いました。もちろんネガティブな意見はありましたが、少しずつトライアルが始まり、意見聴取しながら年が明けたところで、コロナ禍が広がりました。すると、営業部門の方がテレワークを使って仕事をやり始め、一気に浸透していきました。

サステナビリティの取り組みを強化

石原 加賀電子グループは50年以上にわたり、“人財こそが会社の財産”を実践してきた会社ですから、人権の尊重や人財の育成の大切さはすでに根づいていると考えています。今後は、現状不足している部分を補いつつ、時代に上手くマッチさせながら、加賀電子グループの持続的成長につなげていきたいと考えています。

例えば、女性活用では、昔から加賀電子は「優秀な女性社員がとて多い」と業界でも評判なほど、女性が活躍してきました。今後はさらに活躍の場を広げていき、管理職にも積極的に登用するなど、目に見えるような形で押し広げていきたいと考えています。

石崎 女性活躍の場を営業系や技術系にさらに広げていくため、採用という入口で女性新卒総合職比率を2023年に30%、2028年には40%に引き上げる目標を設定し、取り組みを進めています。採用後の育成については、女性だけに絞るのではなく、加賀電子全体としてどのような人財を育てていくべきかを考えながら取り組んでいます。

女性活用が根づいていくには職種ごとにロールモデルをつくる必要があります。ロールモデルが確立できれば社内の認知も上がり、採用にも効果が出てきます。しっかりとキャリアの流れを見える化していきます。

石原 2021年4月に設置したSDGs委員会では、社会ワーキンググループで「ダイバーシティと人財マネジメント」に取り組んでいます。中途採用者もプロパーで新卒から入った社員と分け隔てなく管理職に登用しますし、海外グループ会社ではローカル人材が管理職に多く登用されています。

やはり一番注力しているのが女性管理職比率で、現在の13.3%を2024年には15%、2029年には17%に引き上げて

いく目標を立てて取り組んでいます。

このほか、ワークライフマネジメント、生活の質と仕事・生産性を主体的に両立・充実させながら、社員がいかに働きやすい環境を作っていくかを、将来的に必要となる制度を見極めながら、制度改革を検討しています。

PMI(買収後の経営統合作業)が順調に進捗

石原 加賀電子グループ入りした会社には、社風や企業文化、制度やシステム、もしくは営業力や技術力といった人材の力など、必ず良いところがあります。良い部分を尊重し、維持・継承していきながら、そこに加賀電子グループならではの強み、企業文化、基本的な考え方などをかけ合わせて融合し、加賀イズムのもとでシナジー効果を生み出す。そして、加賀電子グループの一員として、さらにたくましい会社になってほしいと願いながらPMIに取り組んでいます。

石崎 まず、人事交流を通じて、加賀イズムや行動指針「F.Y.T.(FLEXIBILITY, YOUNG, TRY)」をしっかりと浸透させることからスタートします。当社には、グループ会社であっても、コミュニケーションは分け隔てなく、頻繁に交わす企業風土が根づいています。高いレベルのコミュニケーション能力を目指してきたことが、外部の会社を迎え入れる際にも力を発揮します。

石原 グループ入りした企業の取締役会には必ず加賀電子の役員が入り、取締役会でさまざまな経営課題に助言し、議論を通じて加賀電子の企業文化への理解を深めてもらうようにしています。現場ベースでも、加賀イズムを体得している人材を送り込み、一緒に汗をかきながら活動することで加賀電



子の基本精神を現場ベースで直接体感してもらいます。

石崎 人事評価には加賀イズムが組み込まれていますから、企業文化をつくりながら、評価制度も全体的に見直していくこととなります。

石原 新たにグループ入りした会社には、これまでの加賀電子にない特殊技能や専門知識、あるいはフィールドが異なる業務経験があり、加賀電子グループの多様性をさらに広げていくうえで非常に有益だと思っています。加賀電子とは異なる企業文化や考え方、属性・個性・経験を持った人材は、これから何か新しい事業を取り組む際に必ず生きてくると思います。

加賀電子グループが今後、“売上高1兆円企業”を目指すには、将来の経営を担っていく中核人材を数多く輩出し、備えていくことが欠かせません。そこで必要となるのは、加賀イズムの基本精神を正しく理解し、意識と行動が伴う人材です。それには、経営マインド、営業マインド、そのベースとなる社会人としての心構えという3つのマインドがバランス良く兼ね備わっていることがまずは必要だと考えています。

column

加賀FEIにおけるPMI

加賀電子グループは2019年1月、売上高、従業員数において当時同規模の富士通エレクトロニクス(現・加賀FEI)を買収し、売上高5,000億円級の電子部品商社として業界トップクラスの企業グループを形成しました。このPMIをどのように進めていったのか——当時の加賀FEIに出向していた執行役員の石原が語ります。

当時の加賀FEIの社内には、富士通を離れて加賀電子グループに入ること、自分たちは一体どうなってしまうのだろうという不安が強く感じられました。

そこで塚本会長が加賀FEI代表取締役として取締役会に参加するとともに、週1回のペースで経営会議にも出席し、加賀電子が何を考え、何を大切にしているかを、塚本の口から丁寧に説明していききました。そして経営陣だけでなく、社員に対しても会長の口から伝える機会を数多く設けました。

転機になったのが、加賀FEIの大口代理店の商権喪失(686億51百万円の減収要因)です。最大の危機が訪れ、会社を存続させるには、今まで手がけていなかった商品、加賀

電子が持っている商権や商材も扱って収益を稼がなければならない——これに社員一丸となって取り組んだことが、生まれ変わるタイミングだったように思います。その結果、苦境を跳ね返してグループに貢献できる収益を計上することができ、さらにたくましい会社になったと思います。

一から十まで当社の色に染めるのではなく、その会社にとって良いところは尊重し、維持して、さらに加賀電子の良い部分を理解していただいてかけ合わせ、融合していったことが、PMIが上手くいった最大の要因だと考えています。加賀電子グループにとっても、大規模なM&Aとその後のPMIを短時間で仕上げていく自信が付いたと考えています。

社外取締役座談会

加賀電子グループの持続的成長をどのように実現していくか

企業経営に長年携わってきた三吉 暹、田村 彰、橋本 法知に、最先端技術に造詣が深い西山 博一が加わって、厚みを増した社外取締役4名が加賀電子グループの持続的成長について議論を交わしました。



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

中期経営計画に対する社外取締役としての意見

三吉 中期経営計画に関してはいくつか指摘をしましたが、成長のキーポイントとしては、研究開発と人材育成、人材教育の2つがあります。第一に、加賀電子グループは従業員数で約8,000人の陣容ですが、技術者の数がまだ少ない。技術統括部を中心に将来の研究開発課題に目利きができる人材は、グループ全体で従業員数の5%弱です。これをさらに確保し、育成してゆかないと、商品化などに支障が出てくる可能性があると思います。

そして第二に、国内外とも情勢が急変しており、これから何が起こるか分かりませんので、危機管理意識を高め、危機管理体制を強化する必要があると申し上げました。

橋本 当社はこれまで、個々の営業部隊が切磋琢磨し、競争

しながら規模を拡大してきました。目標である売上高7,500億円に向けた2,500億円のビジネス上積みに関しては、組織全体として総合力をどのように発揮するかを考えていくべきです。2022年4月に「営業企画部」が経営企画室の中に産声をあげました。これが、新しい加賀電子としてのスタイルを身につけていく一つのきっかけになれば良いと感じています。

田村 営業企画部は、三吉取締役や私が提唱したものです。これまで順調に売上を伸ばしてきましたが、営業部隊は縦割り、横の連携は不足しがちです。情報や経営資源を共有して費用対効果、パフォーマンスがより良い営業組織にしていくのと同時に、重点的に攻める分野では重複部分を整理して多角的に展開していけば、自ずと売上が伸び、利益もついてくることでしょう。私たちの提案をすぐに実行したのは、執行側の非常に柔軟なところだと感じています。



三吉取締役

三吉 もう一つの観点がグループガバナンスです。売上高の8割以上が子会社、関連会社ですから、これをいかに管理し、指導し、支援してより強いグループになっていくには、統括部署が必要であると申し上げています。

田村 人材ローテーションを活発にし、グループ全体で行動するような会社に仕向けていってほしいですね。

西山 今回初めて、中期経営計画の議論に参加しました。私がこだわったのは、「企業変革」です。「すべてはお客様のために」という創業来変わらない経営理念のもとで企業変革を考えたときのキーワードとして、デジタルトランスフォーメーション(DX)を取り上げました。DXをIT化やデジタル化といった単なる現象や意識改革の側面としてだけでなく、生産性の向上やコスト削減、あるいは働き方改革など、DXを一つの構造改革として捉えていく必要があるということを相当述べました。個人的には、中期経営計画はやはり夢がないといかないし、わくわくするものであってほしいと思っています。

「サステナビリティ中長期経営計画」はどうあるべきか

三吉 企業が一番大切にしていけるべきは基本理念だと思っています。当社では、加賀イズムがそれにあたります。ところが、理念は時間が経つにしたがって薄れていきます。ですから、辻説法のように言い続けていかなければなりません。

次に重要なのは「企業は公器」で、要は社会貢献に心をいたせということです。お客様の満足、従業員の満足、そして社会、株主の満足をバランスよく、今後、どのように満たしていくかが、これからの大きな目標になっていくと感じています。

では、どこに重点を置いていくかというと、少子化・高齢化とカーボンニュートラルです。少子化・高齢化では、ビジネ

スに結びつけて解決に導くという意味合いから、高齢化した状態での能力活用に真剣に取り組まなければ、企業も日本もおかしくなります。カーボンニュートラルも、省エネ技術という点で加賀電子のビジネスとして展開できます。

田村 経営理念の「すべてはお客様のために」は、当社のビジネスが世の中のためになることを目指すものであり、まさに公器でなければできません。

SDGsに掲げる要請に応じていかなければ、当社の活動基盤はもとより、資本主義経済が成り立たなくなると言われています。逆に言えば、それに従っていくことで、ビジネスチャンスが広がります。ガバナンスという、企業が持続的に存続していくうえで不可欠な骨組みを活かして執行をモニタリングし、持続的成長に取り組んでいくことが重要です。



田村取締役

橋本 「サステナビリティ中長期経営計画」は、当社がこの先も持続的に事業展開していくうえで、世の中のどこに焦点を当てるべきかクローズアップしています。根本的な原点が持続可能にありますから、ここに掲げられた項目がすべてではなく、増えていくこともあるし、ここは省略しても大丈夫、というようになるかもしれません。つまり、未来永劫続くのではなく、世の中の発想や風潮、さまざまなモノの見方によって変化していきます。どのように変えてくべきかを論じるのが社外取締役の役割かもしれません。

西山 持続可能とは、単発ではなく、何かをやり続けなければならないということ。企業としてそれを見極めて、しっかりと持続可能な社会の実現を目指すことだと思います。私がサステナビリティ中長期経営計画策定の最終段階で「最初からあまり欲張らないことです」と発言したのは、やり続けなければならないから、無責任では困りますという意味で申し上げました。



橋本取締役

もう一つ、これを推進していくキーワードがパーパスです。企業のパーパスとは、社会のさまざまな問題点や課題の共通認識です。パーパスがはっきりしているとは、共有できる価値がしっかりしていることを意味します。他社と組んだエコシステム、他社とのアライアンスが可能になり、社会貢献だけに止まらない、ビジネスとしてアップデートできます。それがSDGsに求められる姿勢ではないかと思えます。

田村 民間企業に強く求められているのは、まさにビジネスセンスを頭のど真ん中に置きながら、常に変化する世の中の期待にどんどん応えていくことです。

ガバナンスにおいてこれから取り組むべき課題

三吉 最大の課題は、トップが事業体の全貌を瞬時に把握でき、問題点を発見し、スピーディーに手を打てる——危機管理の典型ですが、この経営情報システムを確立する取り組みがまさに進んでいます。一番肝心なところは、加賀電子グループを統括管理し、指導し、支援する組織を確立することです。将来的には、それぞれの部隊がオペレーションに特化する事業持株会社方式も考えられるのではないのでしょうか。

田村 加賀電子グループは、貪欲に営業していくスピリットをずっと育て上げてきました。世の中はどんどん変化していきますが、まずは貪欲に動き、さまざまな情報や世の中のニーズを吸い上げていく。それに基づいて果敢に動けるように執行側に自由裁量を与える一方で、きちんとした規律付けが働いていく。ガバナンスには、執行と監督の双方が相互に尊重し、信頼していく関係が非常に大切です。執行が情報をつまびらかにし、監督はそれらを基にさまざまな提言をしていく相互循環をさらに深めていきたいと考えています。

橋本 それぞれのラインなり、子会社なりが行ってきたことを、一つの組織としてトータルで行うにはどうすべきか、つまり組織でビジネスに取り組む体制づくりの時期に来ているのではないのでしょうか。この会社にとっては、乗り越えなければならない発想の転換が必要となります。

もちろんそれは、それぞれの組織が培ってきた独自の事業展開を止めるということではなく、全体として何ができるのかという発想を持ち込み、さらに強化していくことを意味します。それが、企業としてのステップアップにつながり、加賀電子グループの次の時代をつくっていくと信じています。



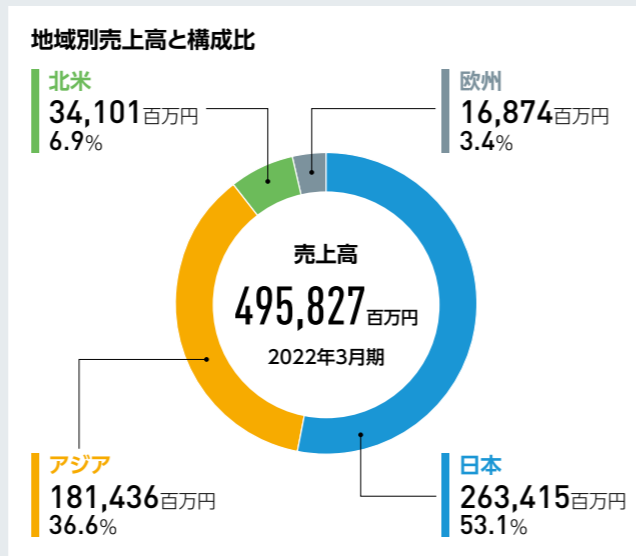
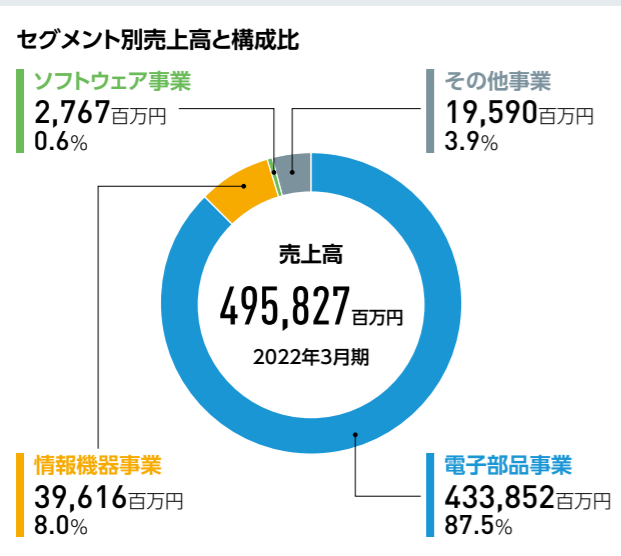
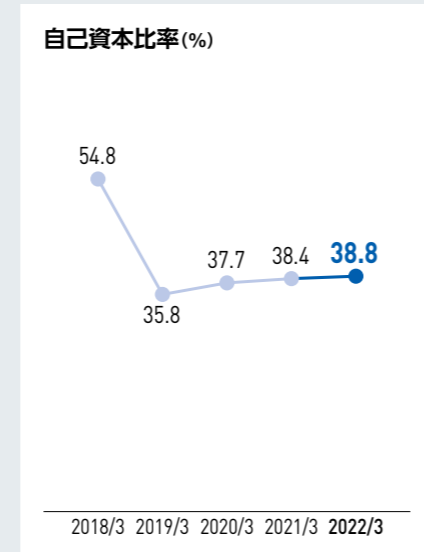
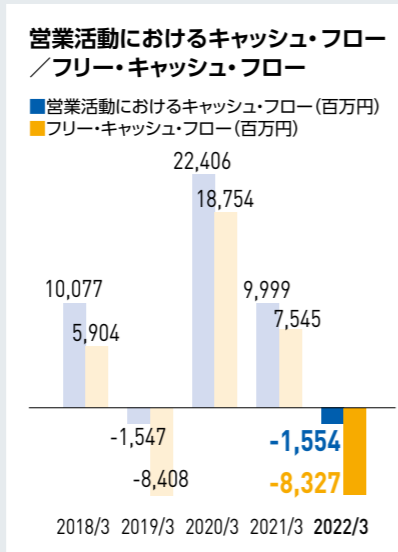
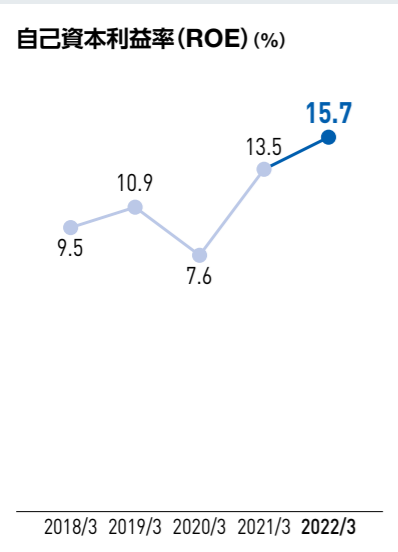
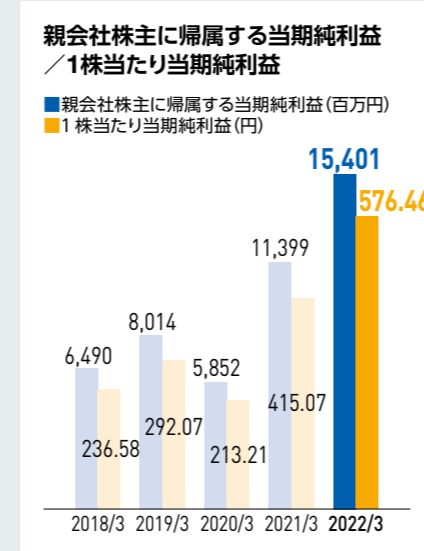
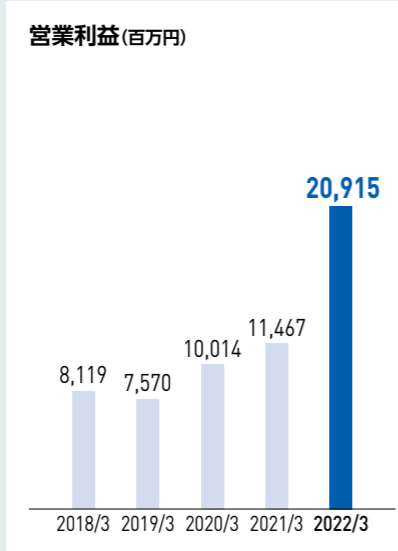
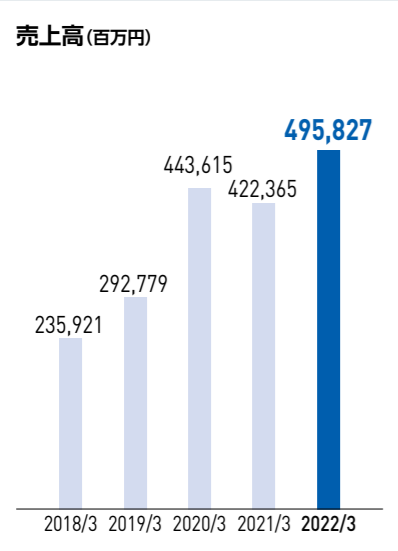
西山取締役

西山 企業は、その時代、その社会状況に合わせてガバナンスを見直していかなければなりません。もう少し踏み込んで言えば、何をプラスし、どう再構築していくかが問われているのが今の状況だと思います。

デジタル時代のガバナンスを進めていく際に、政府が推進しているSociety 5.0(ソサエティ 5.0)をベースにはどうかと考えています。この2030年の社会を実現していくには、まだ、さまざまな技術を開発し、新しい価値を創出していかなければなりません。

デジタル時代のガバナンスは、今までやってきたことがゼロにはなりません。今までのことを継続しつつ、そこにプラスしてデジタルを駆使したさまざまな取り組みを推進する体制を構築していく必要があります。つまり、継続的なイノベーションの創出と、その実現を支える経営基盤を、加賀電子グループが力を入れているデジタルを活用して築いていくことになります。

財務ハイライト



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

2022年3月期概況
部品販売ビジネスは、半導体や電子部品の需給逼迫が長期化する中、広範な業界からの旺盛な需要に対応した物量確保を最優先に取り組んだ結果、収益を大きく伸ばしました。また、加賀FEIやエクセルなど買収会社でのPMIが順調に進捗し、収益拡大に貢献しました。EMSビジネスにおいても、車載や産業機器、医療向けを中心に、好調に推移しました。これらの結果、売上高は4,338億52百万円(前年同期比22.7%増)、セグメント利益は181億7百万円(同122.1%増)となりました。

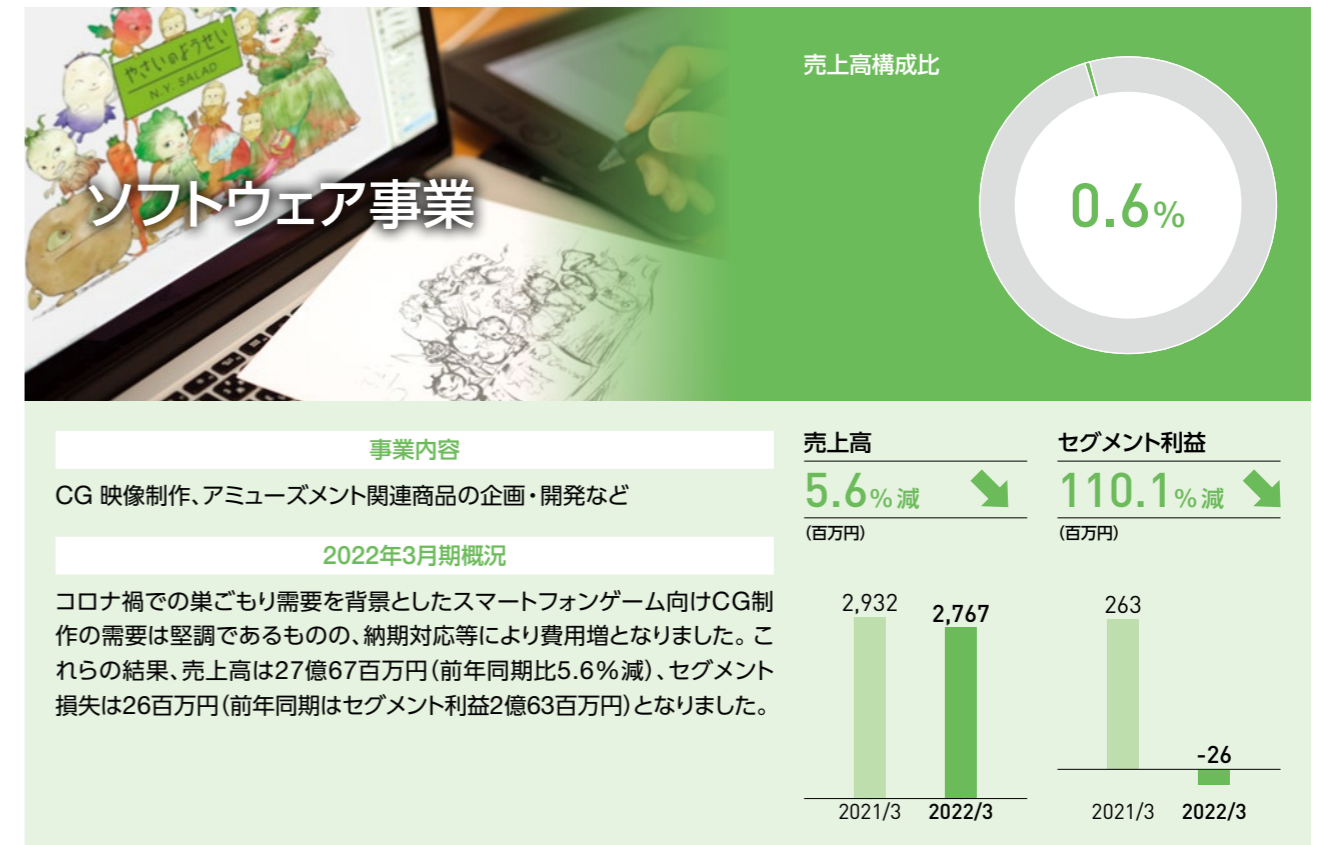
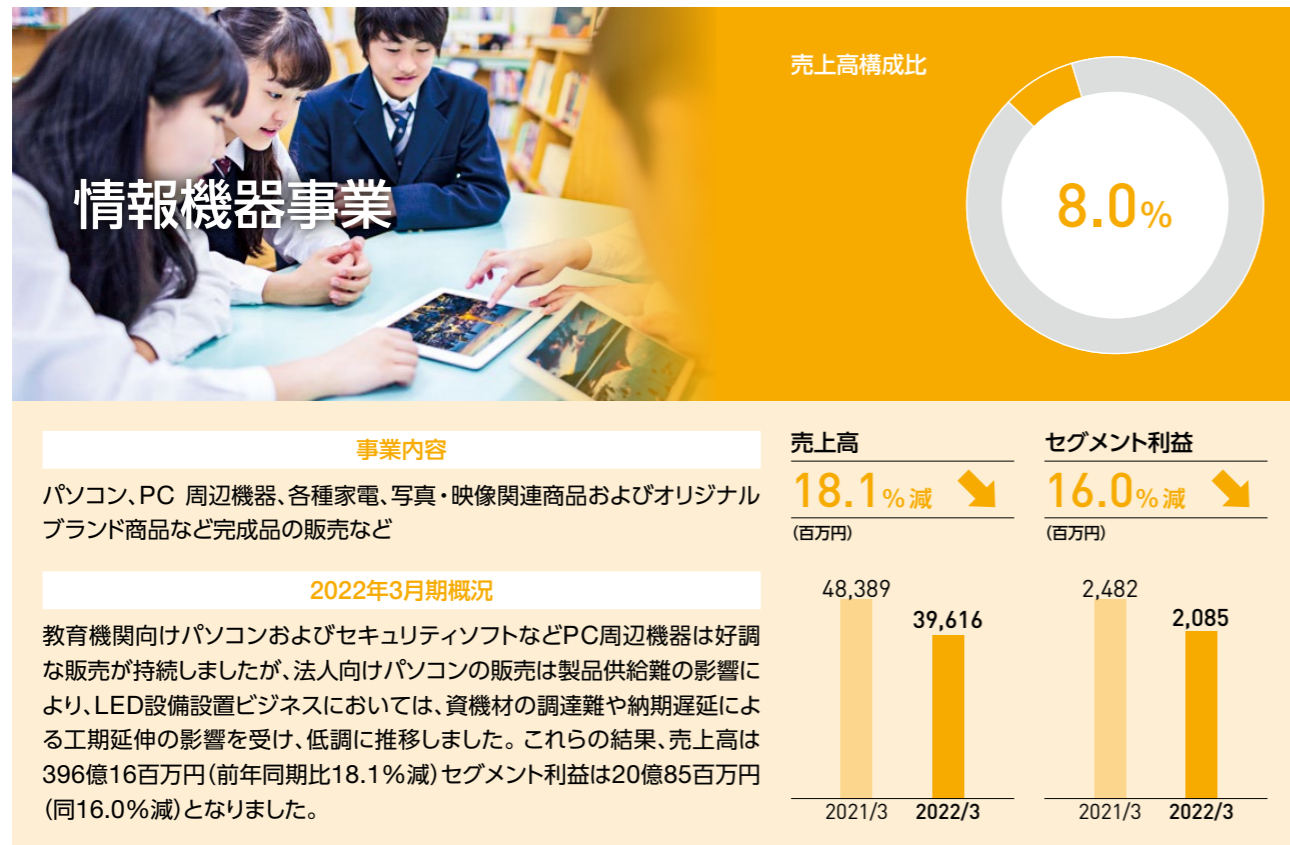
売上高構成比

87.5%

売上高	セグメント利益
22.7%増	122.1%増
(百万円)	(百万円)

事業概況とリスク・機会

事業概況	機会	リスク
<p>部品販売ビジネス</p> <p>部品販売ビジネスは、広範な業界からの顧客要望を前広に取り込み、期を通して好調な販売が継続しました。一部部材が供給不足の中、独立系商社として調達力の強みを活かし、多方面から販売物量を確保できたことも当期業績を押し上げました。加賀FEIやエクセルなど買収会社でのPMIが奏功し、収益拡大に貢献しました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「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 ・「IoT」や「AI」を組み合わせた新たなビジネス展開 ・「CASE*」に象徴される自動車のさらなる電装化や電脳化 <p><small>* Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric の略</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・原油をはじめとした資源価格の高騰に端を発するインフレ懸念 ・ロシアによるウクライナ侵攻の長期化 ・部品不足による販売機会損失 ・販売先、仕入れ先における商流変更に伴う商権喪失
<p>EMSビジネス</p> <p>EMSビジネスは、車載、医療、産業機器向けを中心に、好調に推移しました。新型コロナウイルス感染再拡大によるロックダウンや部品不足が長期化する中、顧客との緊密な連携の下で工程管理を徹底し、影響の最小化に努めました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ファブレス企業の増加、アウトソーシング需要の高まり ・自動化、効率化ニーズの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外における人財不足 ・地震や洪水などの自然災害や感染症拡大 ・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



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	教育機関向けパソコン、セキュリティソフトなどPC周辺機器の販売は堅調に推移したものの、法人向けパソコン販売はリモートワーク需要一巡および製品供給難の影響により低調に推移しました。LED設備設置ビジネスは、資機材の調達難や納期遅延による工期延伸の影響を受け低調でした。	・ICTの進展による情報関連機器ニーズの堅調な拡大 ・高等教育機関のセキュリティ関連ニーズの拡大	・製品不足による販売機会損失 ・商流変更による、商権や商品調達ルート喪失 ・価格競争や新規参入業者の増加による競争激化

TOPICS

光触媒技術による「除菌・脱臭機能付きLED照明」で更なる感染症対策

当社は、室内に浮遊するPM2.5やウイルス、細菌、嫌なにおいなどさまざまな有機物質を吸着し、不活化させる効果のある光触媒をコーティングした「除菌・脱臭機能付きLED照明」を開発しました。

光触媒に使用するアパタイト二酸化チタンによって、塩素やオゾンよりも強い酸化力を持つOHラジカルを生成し、有害な有機物質を安全に分解・不活性化することができ、日本食品分析センターや鹿児島大学農学部との協力のもと、細菌や一部のエンベロープウイルスなどを99.99%不活化する効果も確認されています。この照明はヨドバシカメラ専用仕様の店舗照明器具として採用され、2020年12月から一部店舗で先行導入、全国23カ所で設置を進めています。

引き続き光触媒を活用した除菌脱臭機や塗布サービスなどを通して、感染症拡大防止への対応に取り組んでいきます。



除菌・脱臭機能付きLED照明



役員紹介

(2022年6月28日現在)

取締役



代表取締役会長 会長執行役員
塚本 勲 (つかもと いたお)
 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)
 2022 代表取締役会長 会長執行役員



代表取締役社長 社長執行役員
門 良一 (かどりょういち)
 1980 当社入社
 1991 営業本部営業部長
 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
 2022 代表取締役社長 社長執行役員



取締役 専務執行役員
高橋 信佐 (たかはし しんずけ)
 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
 2022 取締役 専務執行役員



取締役 専務執行役員
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
 2022 取締役 専務執行役員



取締役 常務執行役員
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
 2022 取締役 常務執行役員 管理本部長



取締役 上席執行役員
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
 2022 取締役 上席執行役員 EMS事業部長



取締役 上席執行役員
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
 2022 取締役 上席執行役員



社外取締役
三吉 暹 (みよし すずむ)
 1963 トヨタ自動車工業(株)
 (現:トヨタ自動車(株))入社
 2001 同社代表取締役副社長
 2002 大阪トヨペット(株)
 (現:大阪トヨタ自動車(株))
 代表取締役社長
 2005 トヨタ自動車(株)顧問
 大阪トヨペット(株)
 代表取締役会長
 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 のりとむ)
 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)イポキン社外取締役(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
 2022 (株)エーエージェント・インシュアランス
 グループ 社外取締役



社外監査役
佐藤 陽一 (さとう しょういち)
 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
 2021 ブイグ・アジア(株) 監査役

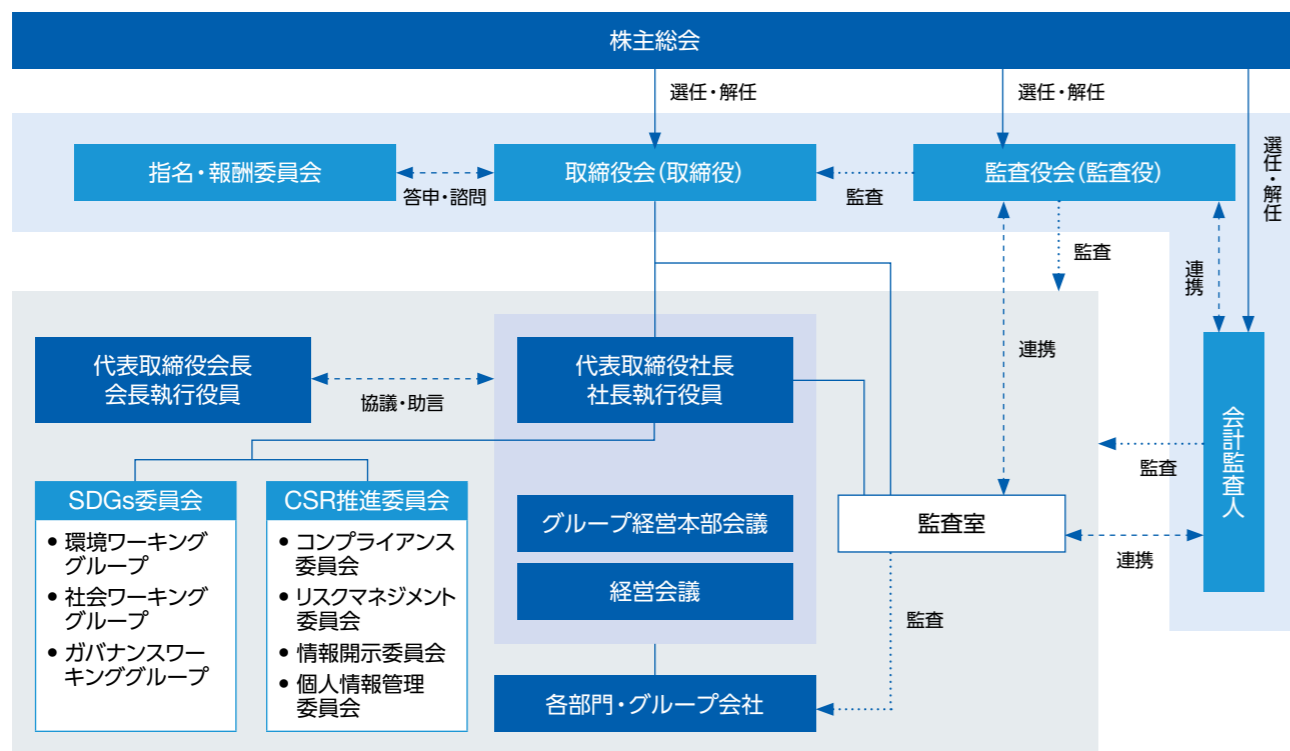
コーポレート・ガバナンス

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、SDGs委員会および指名・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

事項を決定するとともに、各取締役の職務執行の状況を監督しています。取締役の人数は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。なお、当社は2005年4月1日より、雇用型執行役員制度を導入してきましたが、コーポレート・ガバナンスの更なる向上のため2022年4月1日より委任型執行役員制度を導入しました。これにより、経営に関する意思決定・監督機能と業務執行機能の分離を促進しそれぞれの役割を明確化することで、取締役会機能および業務執行機能の強化を図りつつ、外部環境の変化に迅速に対応できる体制を構築しています。監査役会は、社外監査役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ほか、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います。



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。また、金融商品取引法の施行に対する内部統制システムの評価も実施しています。

SDGs委員会

当社では、代表取締役社長社長執行役員を委員長とするSDGs委員会を設置し、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、ESG課題に題する方針や施策、目標の策定、進捗状況のモニタリング等を行います。

CSR推進委員会

当社では、代表取締役社長社長執行役員を委員長とする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、当社グループ全体の業務の決定および執行の適正化を図っています。

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	2022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 会長執行役員	19/19	100.0	●		
門 良一	代表取締役社長 社長執行役員	19/19	100.0	●	●	●
高橋 信佐	取締役 専務執行役員	19/19	100.0			●
寛 新太郎	取締役 専務執行役員	19/19	100.0			●
川村 英治	取締役 常務執行役員 管理本部長	19/19	100.0	●	●	●
俊成 伴伯	取締役 上席執行役員 EMS事業部長	19/19	100.0			●
野原 充弘	取締役 上席執行役員	19/19	100.0			●
三吉 暹	社外 独立 社外取締役	18/19	94.7	●		
田村 彰	社外 独立 社外取締役	19/19	100.0	●		
橋本 法知	社外 独立 社外取締役	19/19	100.0	●		
西山 博一	社外 独立 社外取締役	14/14*	100.0	●		

●:委員長 ●:委員
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
* 西山 博一は2021年6月29日に就任しましたので、同日以降に開催した取締役会への出席情報を記載しています。

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・人材開発	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 寛 新太郎		●	●				●	●
かわむら 川村 英治		●			●	●		●
としなり 俊成 伴伯		●	●				●	
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		●		●	●			
きつない 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います。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報

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

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

2022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)	728(38)	11(4)
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、コーポレートガバナンスの充実が経営上の重要課題と認識し、企業倫理と法令遵守の徹底、内部統制システムの強化を推進するとともに、経営の健全性・効率性・透明性を確保し、企業価値の向上を図るためにことを基本的方針としています。

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

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

一方、当社および当社グループの使用人の職務執行の適正化においては、法令および定款への適合することを確保するための行動指針となる「コンプライアンス基本規程」を策定しています。また、代表取締役社長 社長執行役員を委員長とするCSR推進委員会の下部組織としてコンプライアンス委員会を設置し、当社グループ全体の適正な対応ができるための体制を整えています。

リスク管理体制

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

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

また、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することにより、当社グループでの予見されるリスクへの迅速かつ適正な対応をとるための体制を整えています。

グループ企業の業務適正の確保

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

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

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

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

反社会的勢力排除に向けた対応について

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

反社会的勢力から不当な要求があった場合は、総務部と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。

従業員とともに

当社において、最大の経営資源は「人財」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」を実行できる人財の育成と環境づくりを推進します。

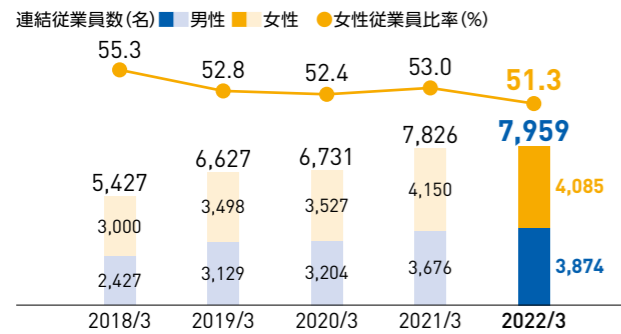
「一人ひとりが経営者」を実践するために

■ 人財戦略／ダイバーシティ経営

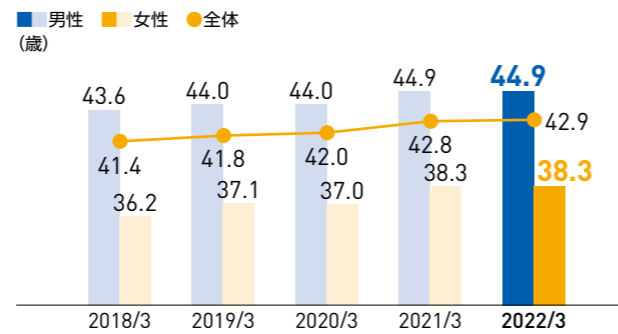
事業活動がグローバル化し、市場環境が急激に変化するなか、リスクをチャンスと捉えることのできる「多様性」と、チャンスを活かす「挑戦」こそが持続的成長のドライバーとなります。そのため、当社グループでは「人財の多様性」と「働

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財を尊重し、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。

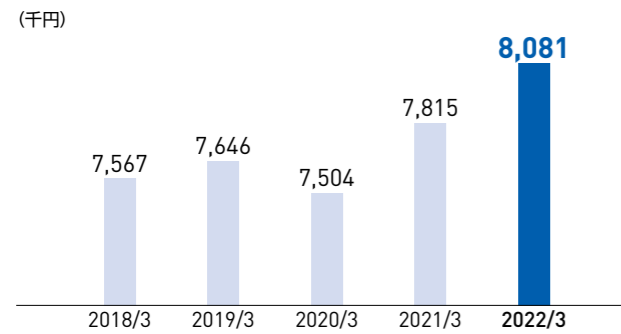
連結従業員数／女性従業員比率



従業員平均年齢



平均年間給与(賞与を含む)



(注) 2022/3期の平均年間給与には株式特別奨励金を含んでおります。

より働きやすい環境の追求

■ 教育・研修・補償制度

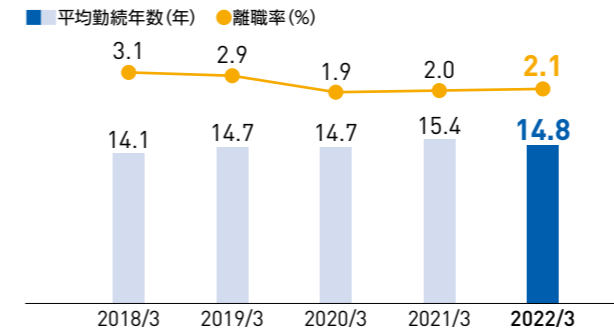
当社グループでは、新人研修や年次研修、階層別研修などの実施や、通信教育講座受講の補助などを通じ、従業員のキャリア形成を支援しています。

また、全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。

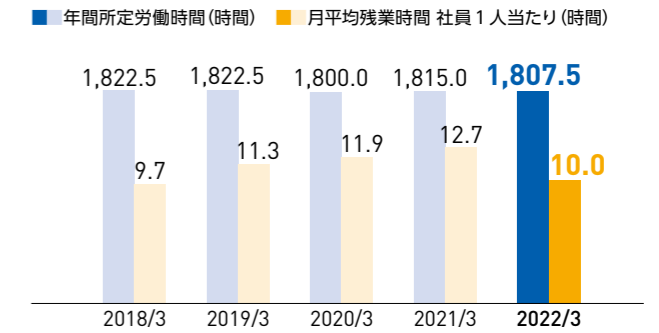
新型コロナウイルス感染拡大については、国内外において従業員の安全・安心の確保を第一に取り組みました。

平均勤続年数／離職率

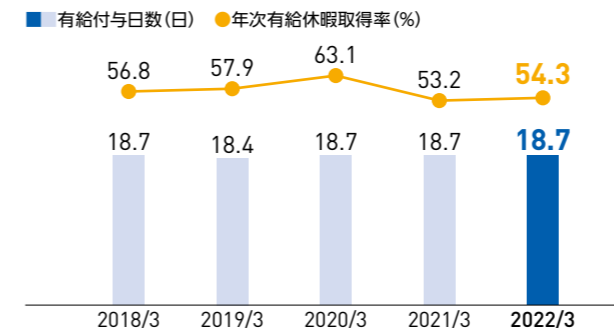


(注) 離職率は加賀電子単体の従業員における数字となり、当該年度の正社員退職者数÷当該年度期初時点の従業員数で算出しております。

年間所定労働時間／月平均残業時間

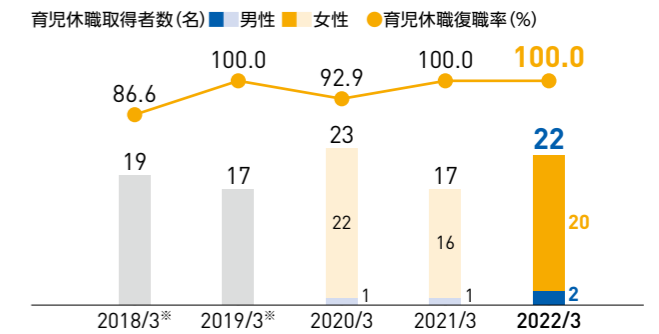


有給付与日数／年次有給休暇取得率



(注) 全従業員平均、繰り越し分除く

育児休暇取得者数／育児休暇復職率



※ 取得者の合計のみ

■ 福利厚生設備の活用

当社グループでは、社員の健康維持増進、ワークライフバランスの向上を目的とし自社所有の福利厚生設備として、箱根、軽井沢、熱海、宮津(京都府)の保養所のほか、クルーザーを2艘(横浜、京都)所有しています。このほか、国内外のリゾート施設や契約ゴルフ場などの福利厚生施設を整備しています。保養所の平均稼働率は56.7%と広く利用されており、今後も社員の余暇環境の充実の一助として働きやすい環境づくりを図っていきます。

※2021年4月～2022年3月における休前日および休日の稼働率



当社グループ保有のクルーザー

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、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化を推進。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。

さらに、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。



リモートでの検査機の検証、考え方交流

「すべてはお客様のために」の追求

品質向上への取り組み

当社の技術統括部では、企画・開発から設計・製造、品質保証まで、当社グループ全体の技術的リソースを掌握しリソースの最適化と、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、加賀テック株式会社、株式会社イー・ディーデバイス、加賀マイクロソリューション株式会社、加賀FEI株式会社、NVデバイス株式会社、加賀EMS十和田株式会社、極東電気株式会社、加賀テクノサービス株式会社

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

社会とともに

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

スポーツ振興

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「JLPGA 新人戦加賀電子カップ」には1996年から特別協賛しており、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。

また、当社には男女合わせて6名のプロゴルファーが所属しており、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。

このほか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・ゴルフスクールやバッティングセンターなどにもビジネスを展開し、スポーツ産業の発展に貢献しています。



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



2021 JLPGA 新人戦加賀電子カップ



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

地域社会への貢献

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ある石川県金沢市では、市民参加型の金沢マラソンに2015年の第1回大会から協賛、大会の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。

また、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さまざまな社会貢献活動を実施しております。メキシコ生産子会社では、入院中のがんの子どもたちへのおもちゃの寄付(「Dr. Smile」活動)を行っており、日本国内の生産子会社でも近隣観光地や工場周辺における定期的な清掃活動を行うなど、それぞれの地域に根ざした取り組みを進めています。



金沢マラソンへの協賛



「Dr. Smile」活動(TAXAN MEXICO)

教育・福祉への支援

当社では、会長の塚本勲が千葉商科大学サービス創造学部の特命教授として、学生への講義を実施するほか、中小・中堅企業の若手経営者を対象とした勉強会における講演なども行っています。また、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、CO₂をはじめとした温室効果ガスの削減や、扱う商品・サービスの環境負荷検証など、省エネルギー・省資源を意識した事業活動を推進しています。

環境方針

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

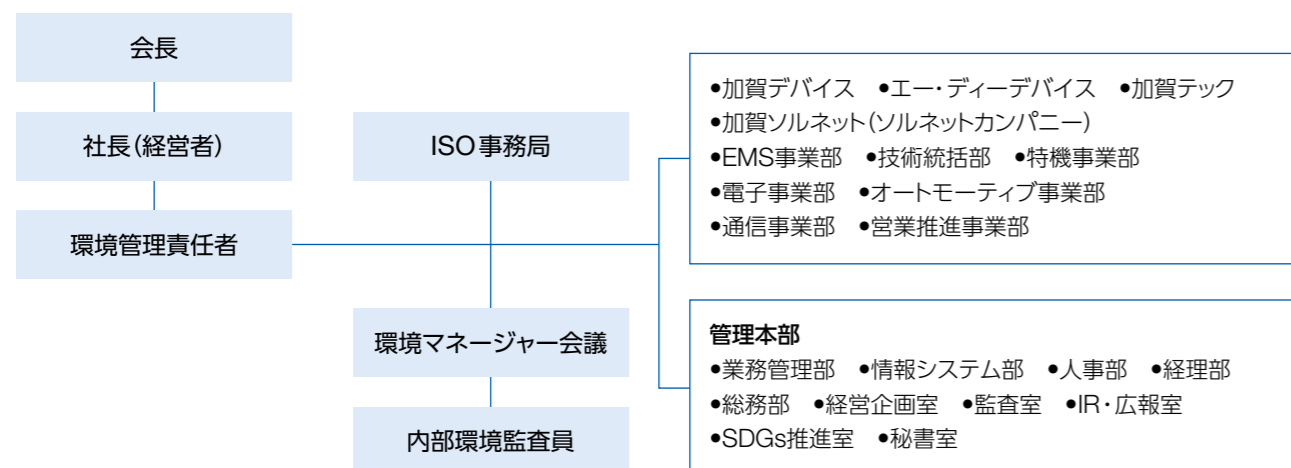
- 加賀電子グループは、全ての社員で環境マネジメントシステムを組織して商品とサービスの提供等すべての事業活動において、このマネジメントシステム・地球環境の保全・汚染の予防の継続的改善を推進する。
- 事業活動の遂行にあたっては、環境関連の法規則と関連の要件および加賀電子グループの組織が同意するその他の要求事項に確実に遵守する。
- 省エネルギー・省資源の考えを徹底し、無駄のないオフィス活動および営業活動を行い汚染の予防と環境の改善に努める。
- 加賀電子グループの扱う商品・サービスは可能な限り次の要件の目標を設定し、実施するとともに定期的な見直しを行う。
 - 環境に優しい物質で構成されている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

環境マネジメント体制

当社グループでは、環境方針に基づいて環境マネジメントシステムを構築しています。体制としては、代表取締役社長のもと、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

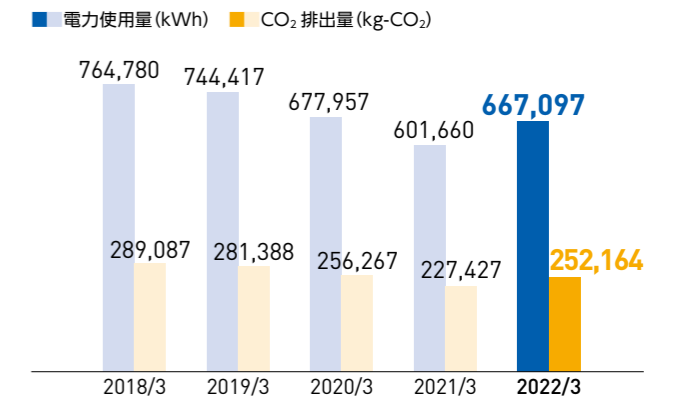
CO₂排出量の削減

加賀電子本社ビルは、外装に外気導入型ダブルスキン*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、CO₂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CO₂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。

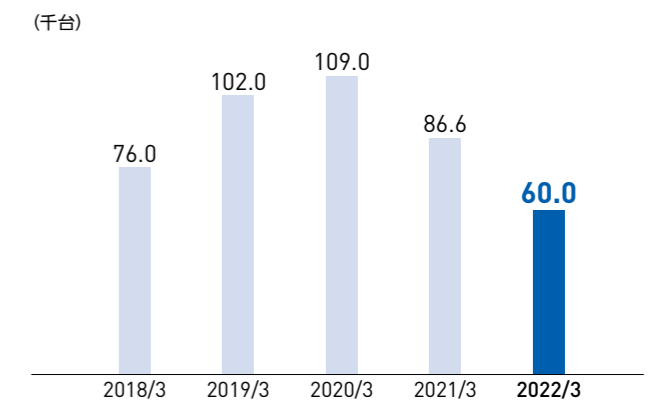
当社グループの強みであるEMSビジネスで培った電子機器製造の知見、豊富な電子部材の調達ルートを活用して、PC製品のリユース・リサイクルビジネスにも注力。

当社グループは、CO₂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



11年間の要約連結財務データ

2012年3月期から2022年3月期

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
会計年度											
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	495,827
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	60,547
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	39,632
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	20,915
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	21,456
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	15,401
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	-1,554
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	-6,772
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	-8,327
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	1,155
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	3,738
設備投資・投融資(百万円) ^{※1}	2,999	3,748	4,087	2,660	2,166	1,464	4,520	6,712	6,133	2,906	5,739
会計年度末											
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	272,139
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	105,800
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	105,680
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	51,171
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	41,051
棚卸資産(百万円)	21,554	18,779	21,219	22,703	19,175	19,325	19,455	40,026	31,908	37,948	62,607
1株当たりデータ											
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	576.46
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	120.00
配当性向(%)	90.5	186.5	25.5	25.6	28.6	24.1	29.6	27.4	32.8	19.3	20.8
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	4,026.22
主要指標											
売上高総利益率(%) ^{※2}	12.4	12.7	12.6	12.8	13.7	13.7	13.8	12.1	10.6	11.3	12.2
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	8.0
売上高営業利益率(%) ^{※3}	0.9	0.6	2.0	2.5	3.2	3.0	3.4	2.6	2.3	2.7	4.2
売上高経常利益率(%) ^{※4}	1.1	0.9	2.3	3.0	3.2	3.2	3.7	2.7	2.3	2.7	4.3
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	3.1
自己資本利益率(ROE)(%) ^{※5}	2.0	0.9	7.6	7.8	9.0	10.9	9.5	10.9	7.6	13.5	15.7
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	10.4
総資産利益率(ROA)(%) ^{※6}	0.8	0.4	3.3	3.5	4.3	5.6	5.1	4.7	2.8	5.1	6.1
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	38.8
D/Eレシオ(倍) ^{※7}	0.31	0.31	0.33	0.24	0.21	0.15	0.13	0.43	0.37	0.42	0.48
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)(日) ^{※8}	52.6	51.4	49.7	49.8	45.9	44.7	40.0	47.1	34.4	46.7	66.6
売上債権回転日数(日) ^{※9}	88.9	92.1	85.9	83.2	81.5	83.6	77.1	77.0	75.2	93.7	89.0
棚卸資産回転日数(日) ^{※10}	34.2	31.7	30.0	32.5	28.5	31.0	30.1	35.1	26.3	32.8	46.1
仕入債務回転日数(日) ^{※11}	70.5	72.4	66.2	65.9	64.2	69.9	67.3	65.0	67.0	79.8	68.6
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	7,959

※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

2022年3月31日終了事業年度

経営成績の分析

当連結会計年度における国内外経済は、世界的な半導体などの供給不足や国際物流網の停滞、新型コロナウイルス変異株による感染再拡大など厳しい状況が続く中で、ワクチン接種の進行や行動制限の緩和により経済活動が持ち直し、製造業全般の設備投資や生産活動、ならびに個人消費に回復の兆しがみられました。

当社グループが属するエレクトロニクス業界においては、車載、医療機器および産業機器など、広範な分野で半導体や電子部品の需要が拡大し、一部の電子部品などでは需要増に生産が追い付かず供給不足が継続、加えて単価上昇も進行しました。

このような状況の中、当社グループの中核事業である電子部品事業は、様々な業界からの顧客要望に前広に対応するとともに、独立系商社としての強みを活かした営業活動を展開し、販売物量の確保を最優先に取り組みました。この結果、当連結会計年度における当社グループの売上高は、4,958億27百万円(前年同期比17.4%増)となりました。

利益面では、売上高の増加および売上総利益率の改善による売上総利益の増加に加えて、テレワークの促進などコロナ禍の中での働き方改革や経費抑制にも継続して取り組み、営業利益は209億15百万円(前年同期比82.4%増)、経常利益は214億56百万円(前年同期比90.9%増)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度に実施した企業買収にともない特別利益として計上した「負ののれん発生益」(79億63百万円)が解消したものの、経常利益が大きく増加したことにより154億1百万円(前年同期比35.1%増)となりました。

売上高は2020年3月期以来2期ぶりの過去最高を更新し、営業利益、経常利益は3期連続、親会社株主に帰属する当期純利益は2期連続で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2,721億39百万円となり、前連結会計年度末に比べ351億35百万円の増加となりました。その主な内訳は、以下のとおりです。

流動資産

流動資産は2,339億84百万円となり、前連結会計年度末に比べ338億5百万円の増加となりました。これは主に、商品及び製品が165億3百万円、原材料及び貯蔵品が70億72百万円それぞれ増加したことによるものであります。

固定資産

固定資産は381億55百万円となり、前連結会計年度末に比べ13億29百万円の増加となりました。これは主に、機械装置及び運搬具が14億6百万円増加したことによるものであります。

負債合計

負債は1,663億39百万円となり、前連結会計年度末に比べ243億97百万円の増加となりました。これは主に、借入金130億28百万円、支払手形及び買掛金が66億39百万円それぞれ増加したことによるものであります。

純資産合計

純資産は1,058億円となり、前連結会計年度末に比べ107億37百万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154億1百万円などによる利益剰余金128億54百万円の増加によるものであります。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における連結ベースの現金及び現金同等物につきましては、392億40百万円(前連結会計年度比50億92百万円の減少)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あります。

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、15億54百万円の支出(前年同期は99億99百万円の収入)となりました。これは主に、棚卸資産の増加によるものであります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、67億72百万円の支出(前年同期は24億53百万円の支出)となりました。これは主に、有形固定資産の取得によるものであります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、11億55百万円の収入(前年同期は68億51百万円の支出)となりました。これは主に、借入金による収入と、加賀FEI株式会社の株式追加取得、自己株式の取得および配当金の支払いによるものであります。

資本の財源および資金の流動性の分析

当社グループは、必要な運転資金および設備投資資金については、自己資金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、当社取り扱い商品の購入費用および製品製造のための材料や部品の購入のほか、製造費、販売費及び一般管理費等の営業費用であります。投資を目的とした資金需要は、設備投資、新規事業あるいは商権獲得のためのM&A費用等によるものであります。

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おります。

M&A・設備投資・長期運転資金の調達に関しましては、直接金融から間接金融まで様々な調達方法の中からその時点の財政状況、資金需要の期間および目的を勘案し、最適な調達を行うことを基本としております。

連結貸借対照表

2021年3月31日および2022年3月31日現在

単位：百万円

<資産>	2021/3	2022/3
流動資産		
現金及び預金	45,636	41,051
受取手形及び売掛金	103,773	—
受取手形	—	1,449
電子記録債権	4,621	9,258
売掛金	—	110,240
有価証券	302	264
商品及び製品	29,727	46,230
仕掛品	1,280	2,363
原材料及び貯蔵品	6,940	14,013
その他	9,921	9,388
貸倒引当金	-2,024	-275
流動資産合計	200,179	233,984
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	14,327	15,033
減価償却累計額	-7,305	-8,108
建物及び構築物（純額）	7,021	6,925
機械装置及び運搬具	11,496	14,181
減価償却累計額	-6,853	-8,132
機械装置及び運搬具（純額）	4,642	6,048
工具、器具及び備品	5,632	5,697
減価償却累計額	-4,254	-4,667
工具、器具及び備品（純額）	1,378	1,030
土地	5,074	5,074
建設仮勘定	107	313
有形固定資産合計	18,225	19,393
無形固定資産		
のれん	209	98
ソフトウェア	2,338	3,021
その他	62	42
無形固定資産合計	2,609	3,163
投資その他の資産		
投資有価証券	10,771	10,313
繰延税金資産	2,252	2,189
差入保証金	931	1,068
保険積立金	910	915
その他	1,629	3,466
貸倒引当金	-504	-2,355
投資その他の資産合計	15,990	15,598
固定資産合計	36,825	38,155
資産合計	237,004	272,139

単位：百万円

<負債>	2021/3	2022/3
流動負債		
支払手形及び買掛金	79,854	86,493
短期借入金	10,800	23,858
未払費用	5,957	7,138
未払法人税等	2,136	2,834
役員賞与引当金	126	301
その他	9,642	12,291
流動負債合計	108,517	132,918
固定負債		
長期借入金	25,166	25,136
繰延税金負債	1,685	2,046
役員退職慰労引当金	106	123
退職給付に係る負債	2,272	2,095
資産除去債務	343	572
その他	3,850	3,446
固定負債合計	33,424	33,421
負債合計	141,942	166,339
<純資産>		
株主資本		
資本金	12,133	12,133
資本剰余金	14,327	14,818
利益剰余金	64,568	77,423
自己株式	-1,984	-5,643
株主資本合計	89,045	98,732
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,378	1,299
繰延ヘッジ損益	50	-2
為替換算調整勘定	470	5,439
退職給付に係る調整累計額	21	210
その他の包括利益累計額合計	1,921	6,948
非支配株主持分	4,095	120
純資産合計	95,062	105,800
負債純資産合計	237,004	272,139

連結損益及び包括利益計算書

2021年3月31日および2022年3月31日終了事業年度

	単位：百万円	
	2021/3	2022/3
売上高	422,365	495,827
売上原価	374,428	435,280
売上総利益	47,936	60,547
販売費及び一般管理費	36,469	39,632
営業利益	11,467	20,915
営業外収益		
受取利息	135	135
為替差益	—	252
その他	1,022	1,055
営業外収益合計	1,158	1,443
営業外費用		
支払利息	317	315
持分法による投資損失	627	472
為替差損	359	—
その他	80	114
営業外費用合計	1,384	902
経常利益	11,241	21,456
特別利益		
負ののれん発生益	7,963	—
米国子会社資金流出事案に伴う見積損失戻入	—	176
その他	159	420
特別利益合計	8,122	596
特別損失		
減損損失	1,893	93
投資有価証券評価損	525	260
関係会社清算損	—	175
貸倒引当金繰入額	1,750	129
米国子会社資金流出事案に伴う見積損失	480	—
その他	241	46
特別損失合計	4,892	705
税金等調整前当期純利益	14,472	21,348
法人税、住民税及び事業税	3,207	5,071
法人税等調整額	-51	606
法人税等合計	3,156	5,678
当期純利益	11,315	15,669
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	11,399	15,401
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(-)	-84	268
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,376	-78
繰延ヘッジ損益	22	-52
為替換算調整勘定	1,218	4,922
退職給付に係る調整額	138	188
持分法適用会社に対する持分相当額	42	95
その他の包括利益合計	2,799	5,075
包括利益	14,114	20,745
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	14,101	20,428
非支配株主に係る包括利益	13	316

連結キャッシュ・フロー計算書

2021年3月31日および2022年3月31日終了事業年度

	単位：百万円	
	2021/3	2022/3
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	14,472	21,348
減価償却費	3,167	3,738
減損損失	1,893	93
のれん償却額	114	110
貸倒引当金の増減額 (-は減少)	1,607	92
持分法による投資損益 (-は益)	627	472
負ののれん発生益	-7,963	—
米国子会社資金流出事案に伴う見積損失戻入	—	-187
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)	-4,303	-7,889
棚卸資産の増減額 (-は増加)	2,997	-22,088
仕入債務の増減額 (-は減少)	1,495	2,451
その他の流動資産の増減額 (-は増加)	-67	845
その他の流動負債の増減額 (-は減少)	-1,368	2,918
その他	600	817
小計	13,754	2,723
利息及び配当金の受取額	342	124
利息の支払額	-322	-315
法人税等の支払額	-3,295	-4,263
米国子会社資金流出	-480	—
その他	—	175
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,999	-1,554
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	-2,514	-3,276
有形固定資産の売却による収入	28	32
無形固定資産の取得による支出	-1,059	-1,377
投資有価証券の取得による支出	-1,688	-1,085
投資有価証券の売却による収入	723	834
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-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	-1,262	-2,633
その他の収入	962	733
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,453	-6,772
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額 (-は減少)	-4,608	7,636
長期借入れによる収入	5,000	5,000
長期借入金の返済による支出	-1,279	-668
自己株式の取得による支出	-1	-3,681
配当金の支払額	-1,922	-2,551
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	-3,811
その他	-597	-767
財務活動によるキャッシュ・フロー	-6,851	1,155
現金及び現金同等物に係る換算差額	945	2,079
現金及び現金同等物の増減額 (-は減少)	1,639	-5,092
現金及び現金同等物の期首残高	42,693	44,333
現金及び現金同等物の期末残高	44,333	39,240

企業情報

2022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	63社(国内23社/海外40社)
連結従業員数	7,959名
上場証券取引所	東京(プライム市場)
証券コード	8154
決算日	3月31日



加賀電子 本社

役員・執行役員 (2022年6月28日現在)

代表取締役会長 会長執行役員	塚本 勲	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
代表取締役社長 社長執行役員	門 良一	執行役員	関 祥治	加賀スポーツ株式会社 代表取締役社長
取締役 専務執行役員	高橋 信佐	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
取締役 専務執行役員	箕 新太郎	執行役員	塚本 剛	加賀FEI株式会社 取締役執行役員専務
取締役 常務執行役員	川村 英治 管理本部長	執行役員	岡部 剛男	EMS事業部副事業部長 中国・アセアン担当
取締役 常務執行役員	俊成 伴伯 EMS事業部長	執行役員	丸山 博昭	加賀FEI株式会社 取締役執行役員常務
取締役 上席執行役員	野原 充弘	執行役員	渡邊 一平	通信事業部長
社外取締役	三吉 暹	執行役員	長坂 浩永	EMS事業部副事業部長
社外取締役	田村 彰	執行役員	浦澤 貴洋	特機事業部長
社外取締役	橋本 法知	執行役員	石原 康広	管理本部副本部長
社外取締役	西山 博一	執行役員	鈴木 克敏	営業推進事業部長
常勤監査役	亀田 和典	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
常勤監査役	石井 隆弘	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
社外監査役	橘内 進	執行役員	糀谷 仁志	経営企画室長
社外監査役	佐藤 陽一	執行役員	島崎 健司	加賀ソルネット株式会社 常務取締役

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

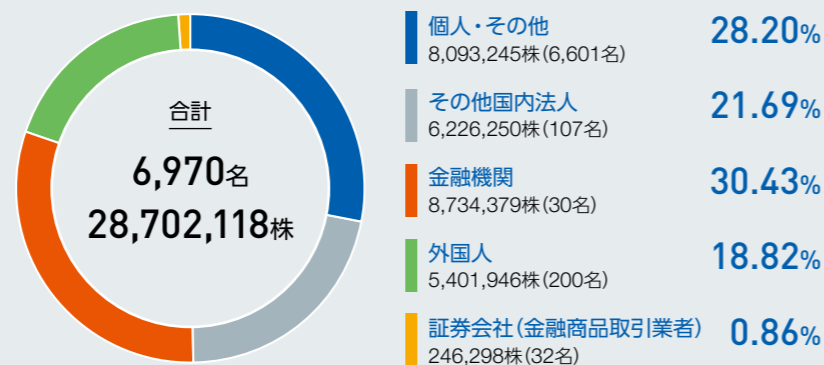
海外主要関係会社

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

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	6,970名

所有者別株式分布状況



大株主の状況^{※1,2}

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)	株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,144	11.98	株式会社三菱UFJ銀行	1,137	4.33
株式会社SANKYO	2,420	9.22	株式会社みずほ銀行	950	3.62
株式会社OKOZE	1,840	7.01	塚本 勲	730	2.78
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,513	5.76	三菱電機株式会社	500	1.91
加賀電子従業員持株会	1,220	4.65	日本生命保険相互会社	459	1.75

※1. 上記のほか、自己株式が2,451千株あります。
 ※2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。