

加賀電子グループ  
統合レポート

2023



当社グループ所有の福利厚生用クルーザー  
「TAXAN V」



お問い合わせ先：IR・広報部

〒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/>



# INDEX

経営理念	2
<b>加賀電子グループの原点</b>	
加賀スピリッツを貫いた、成長の軌跡	3
価値創造プロセス	5
価値創造モデル	7
<b>CEOメッセージ</b>	9
<b>COOメッセージ</b>	11
『サステナビリティ中長期経営計画』の進捗	17
<b>CFOメッセージ</b>	19
<b>特集</b>	
加賀電子グループの成長ドライバー	21
<b>【EMSビジネスへの取り組み】</b>	
加賀電子らしさを極め、更なる成長を期す	24
<b>社外取締役鼎談</b>	27
<b>ESG情報</b>	
コーポレート・ガバナンス	31
内部統制／コンプライアンス	34
役員紹介	35

<b>【人的資本への取り組み】</b>	
“人こそが最大の財産”を実践	37
従業員とともに	39
お客様とともに	41
社会とともに	42
地球とともに	43
<b>財務ハイライト</b>	45
<b>セグメント別概況</b>	
電子部品事業	46
情報機器事業	47
ソフトウェア事業／その他事業	48
<b>財務・企業情報</b>	
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



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。

### 報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日。ただし一部の報告については、必要に応じてこの前後の情報も含まれます。

### 財務数値

本報告書における財務内容に関わる数値は、表示単位未満を切り捨てています。比率は、円単位で計算後、表示単位の一桁下位を四捨五入しています。

### 報告対象範囲

本報告書におけるデータの集計範囲は、とくに記載がある場合を除き、すべて連結決算対象となる加賀電子株式会社および連結子会社63社(国内22社、海外41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22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。

# 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。

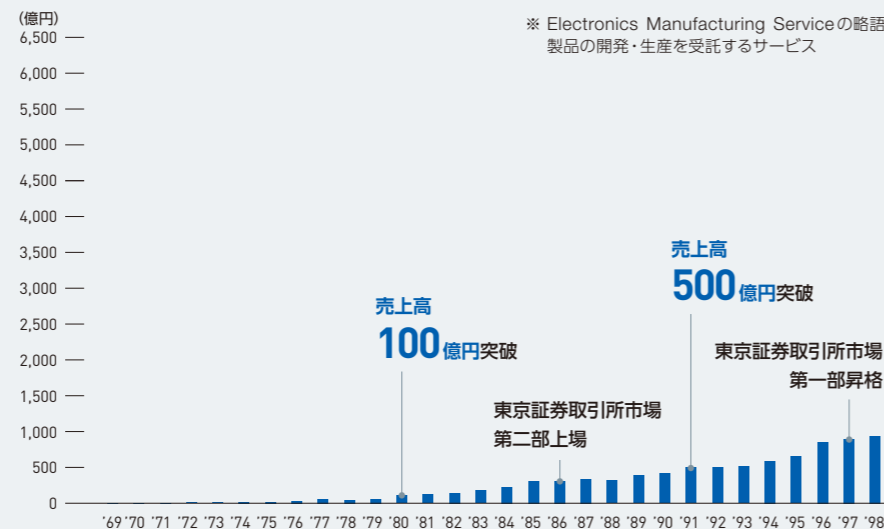
### 人は有限、会社は無限

“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。

売上高



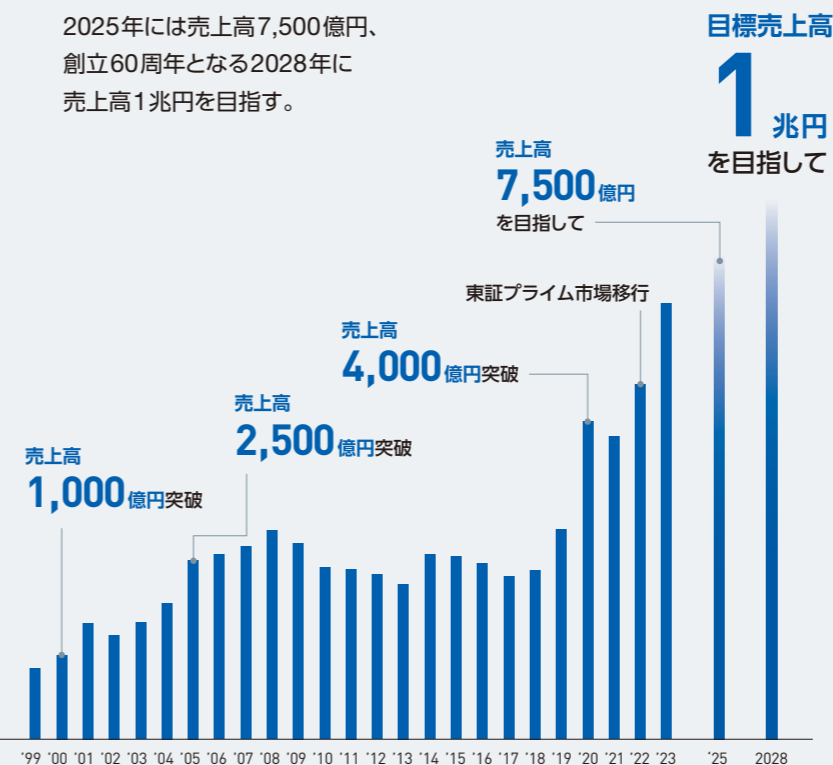
## 1980年代以降、海外展開を積極化

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。

\* Electronics Manufacturing Serviceの略語。製品の開発・生産を受託するサービス

## 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。



目標売上高  
1兆円  
を目指して

### 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(2004年10月に清算)
- 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(2007年8月に清算)
- 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  
(2021年9月 KAGA FEI KOREA Ltd.に統合)
- 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  
(2022年4月 KAGA FEI AMERICA, Inc.に統合)
- 2006年 8月 加賀電子(大連)有限公司を中国に設立
- 2009年 4月 KD TEC s.r.o.をチェコに設立
- 2014年 3月 現本社ビルに移転
- 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 4月 KD TEC TURKEY ELEKTRONIK SANAYI VE TICARET LIMITED SIRKETIをトルコに設立
- 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
- 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

# 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。

## サステナビリティ中長期経営計画

### 『中期経営計画 2024』

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

### “我が国業界No.1企業”を目指す

自律的成長+新規 M&A 等による成長

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

売上  
UP



商社ビジネスの  
規模拡大

利益率  
UP



EMSビジネスによる  
高付加価値化

海外ビジネス・EMSビジネスの強化・拡大

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  
8,092名

知的資本

技術スタッフ  
1,645名

製造資本

自社製造拠点  
世界 20 拠点

ステークホルダーへの  
価値配分

商品仕入実績  
取引先 4,734 億円

従業員給与・賞与額  
従業員 211 億円

配当金 総額  
株主 57 億円

支払利息額  
債権者 7 億円

税負担額  
政府・行政 93 億円

売上高  
7,500 億円

環境

通信

成長分野

モビリティ

産業機器

医療・ヘルスケア

還元

成長投資

財務資本

経営基盤の安定化

ROE  
19.6%

ネットD/Eレシオ  
-0.08

自己資本比率  
45.3%

株主資本コスト 7~8%

非財務資本増強へ

経済価値の拡大

『チャレンジ 1.60』

創業60周年には

売上高 1 兆円

“グローバル競争に  
勝ち残る企業”を  
目指す

提供する  
環境・社会価値の拡大

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS

すべては  
お客様のために

マテリアリティ

- E: クリーンな地球環境を作る
- S: 働きやすい会社、豊かな社会を作る
- G: 持続可能な経営基盤を作る
- B: 持続的な事業成長を実現する

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

## 価値創造モデル

加賀電子グループの「商社ビジネス」「EMSビジネス」は、独立系エレクトロニクス総合商社として培った3つの強みを縦横に組み合わせたビジネスモデルです。その根幹にあるのが、「すべてはお客様のために」であることは言うまでもありません。

### 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17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。

## 世界17の国・地域に41社、国内23社の計64社のグループ会社を展開



## 10カ国/20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



## 商社ビジネスの拡大をEMSビジネスの成長につなげる

売上UP



商社ビジネスの規模拡大

利益率UP



EMSビジネスによる高付加価値化

海外ビジネス・EMSビジネスの強化・拡大

### 強み1

## エレクトロニクス領域の総合力

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る

エレクトロニクス関連部材の販売にとどまらずモジュールや完成品の製造を、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。また、ハードウェアとともにソフトウェアやシステムについても川上から川下ま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3

## ワンストップソリューション

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の対応力

加賀電子グループは、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、各グループ会社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。



	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		加賀エアロシステム
	加賀FEI		
	KAGA FEI AMERICA		
	KAGA FEI(大連) KAGA(台湾)	TAXAN MEXICO 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)		

# 社員の成長なくして 企業の成長なし



代表取締役  
会長執行役員  
塚本 勲

2023年3月期は、おかげさまで部品販売、EMSともに大きく伸長し、増収増益を達成することができました。世界的な半導体・電子部品の供給不足のなか、お客様のご要望にしっかりとお応えできたことが成果につながりました。一方、

2024年3月期の業績については、スポット販売が剥落するため、厳しい見通しとなりますが、2025年3月期以降は成長路線に復帰できると確信しており、『中期経営計画2024』の目標達成に向けて、引き続き取り組んでまいります。

## 加賀電子グループの成長の原動力

「すべてはお客様のために」。これが、加賀電子グループの企業理念です。そして、これを実現していく行動指針の一つが「F.Y.T. (ファイト)」です。FはFlexibilityで、市場変化への柔軟な対応。YはKeep Youngで、業歴や年齢に関係なく、発想や行動力を若々しく保つこと。そしてTはTryで、果敢な挑戦を忘れないこと。この「F.Y.T.」を大切にすることで、2022年9月に創業55周年を迎えることができました。

そして、創業当初からの想いや歴代社員が積み重ねてきた知見から培われたものが「加賀イズム」として根つき、受け継がれています。

「お客様が求めるものに、NOと言わない」も、創業以来大切にしてきた、加賀電子ならではのお客様への向き合い方です。これが多くのお客様から重宝がられ、電子部品を納めていたら、次は部品をキットで納めてほしいとなり、その後、開発・製造も依頼されるものづくりにつながり、今ではEMSという事業の柱に育ちました。

今回の世界的な半導体不足では、半導体が一つ足りないために生産ラインが回せないといったご相談もありました。

すぐに動いたところ、見つかったものの、単価が高いため、必要個数だけ購入するご提案をしました。お客様からは、確保できた分すべてを納品してほしいというお答えがありました。お客様にお喜びいただき、当社に対する評価も上がりました。このようにご依頼のあったものについて、9割方はお納めしてきたと自負しています。

もう一つ、「社員の提案にはNOと言わない」というユニークなものもあります。新事業の立ち上げなどは会社設立から人集め、資金繰りなど、すべて自分で行いますから、社員も大変ですが、それを乗り越えて育っていくのが嬉しいです。

もちろん、撤退のルールはあります。「3・5ルール」と言っていて、3年で単年度の損益を黒字にする、そして5年で累積赤字を解消することを一つの目安としています。社員に任せると時には失敗もあります。当社は「敗者復活あり」ですから、その失敗を糧に皆が人として成長してくれれば良いのです。仮に、一度失敗したら「もう、おしまい」であったら、当社がここまで成長することはなかったでしょう。とはいえ、成功する確率は高く、6~7割が成功しています。

## 社員全員の幸せが会社の繁栄につながる

加賀イズムを実践するには、社員が健康でなければなりません。

2021年からは、SDGs委員会の社会ワーキンググループで働きやすい環境づくりやワークライフバランスの拡充をテーマに取り組みを進めています。

“社員が健康でないと会社も幸せになれない”との考えのもと、社員の健康を重視したさまざまな取り組みが評価され、「健康経営優良法人2023」の認定を受けることができました。

次世代オフィスの空間づくり、働きやすい環境づくりの具体策の一つとして、電子タグを使用して社員一人ひとりの

身体的要素に合わせた最適なトレーニングができる、EGYM社の最新AIマシンなどを導入したトレーニングルームを本社内に開設しました。コロナ禍後もテレワークを継続し、4~6割の出勤率であることから生じた余剰スペースを有効活用したものです。

加賀電子グループが目指す、「我が国業界No.1企業」、そして「グローバル競争に勝ち残る企業」を実現する源は、一人ひとりが心身ともに健康な「人づくり」に尽きると考えています。

# 『中期経営計画2024』の 利益目標を 2年前倒して達成、 更なる成長に向けた 取り組みを推進

代表取締役  
社長執行役員  
門 良一

## 2023年3月期の振り返り

当社グループを取り巻く国内外の経済情勢は、新型コロナウイルス感染症に対する行動制限の緩和に伴い、社会経済活動の正常化が進み、半導体不足やサプライチェーンの混乱も緩和するなど、景気は緩やかな回復基調となりました。一方で、長期化するロシア・ウクライナ情勢の影響により食料やエネルギー価格が高騰するなか、インフレ対策としての政策金利の引き上げによる為替相場の急変や金融システムの不安など、先行きの不透明感が続いています。

当社グループが属するエレクトロニクス業界では、一部の半導体や電子部品において継続していた供給不足や長

納期化は概ね解消し、広範な産業分野からの需要は高水準で推移しました。

当社グループの中核事業である電子部品事業においては、車載関連向けや医療機器関連向けを中心に、部品販売ビジネス、EMSビジネスとも販売が大きく伸長しました。情報機器事業では、高価格帯のPC製品やセキュリティソフトの販売およびLED設置ビジネスが伸長しました。ソフトウェア事業では、スマホ向けゲーム制作やCG制作の受注が回復しました。その他事業では、PC製品などのリサイクルビジネスが堅調に推移しました。

これらの結果、すべての事業セグメントで増収増益となり、売上高から親会社株主に帰属する当期純利益に至るすべての項目で過去最高を更新しています。

具体的には、売上高は、前期比22.6%増の6,080億64百万円となりました。営業利益は、売上増加そして売上総利益率が0.7ポイント改善したことにより売上総利益が増加

し、54.2%増の322億49百万円、経常利益は52.6%増の327億39百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は49.8%増の230億70百万円となりました。売上高は2期連続、営業利益、経常利益は4期連続、親会社株主に帰属する当期純利益は3期連続で過去最高を更新しました。

## 2023年3月期 業績ハイライト

(単位:百万円)

	2022/3期 実績	2023/3期 実績	前年比	2023/3期 前回予想 (2023年2月7日公表)	予想比
売上高	495,827	<b>608,064</b>	22.6%	585,000	3.9%
売上総利益	60,547	<b>78,514</b>	12.2%	—	—
販売費及び一般管理費	39,632	<b>46,265</b>	8.0%	—	—
営業利益	20,915	<b>32,249</b>	4.2%	29,500	5.0%
経常利益	21,456	<b>32,739</b>	4.3%	30,000	5.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	15,401	<b>23,070</b>	3.1%	21,000	3.6%
EPS(1株当たり当期純利益、円)	576.46	<b>878.65</b>	—	799.78	—
ROE	15.7%	<b>19.6%</b>	—	18.0%	—

(注) 1. 為替による影響額は、売上高が38,483百万円、営業利益が1,782百万円です。  
2. 「X.X%」は利益率を表します。

## 2024年3月期の業績見通し

電子部品業界では、コロナ禍での大幅な需要増からの反動や景気後退リスクを背景とした顧客の在庫調整の影響などにより、半導体・電子部品への需要は一時的に減退することが予想されます。このような状況に鑑み、2024年3月期

(以下、今期)の売上高は5,500億円、営業利益、経常利益も250億円、親会社株主に帰属する当期純利益は180億円と、減収減益を予想しております。この結果、EPSにつきましては685.42円、ROEは13.3%となります。

## 2024年3月期 通期業績予想

(単位:百万円)

	2022/3期 実績	2024/3期 予想	前年比
売上高	608,064	<b>550,000</b>	▲9.5%
営業利益	32,249	<b>25,000</b>	4.5%
経常利益	32,739	<b>25,000</b>	4.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	23,070	<b>18,000</b>	3.3%
EPS(1株当たり当期純利益、円)	878.65	<b>685.42</b>	—
ROE	19.6%	<b>13.3%</b>	▲6.3pt

(注) 「X.X%」は利益率を表します。

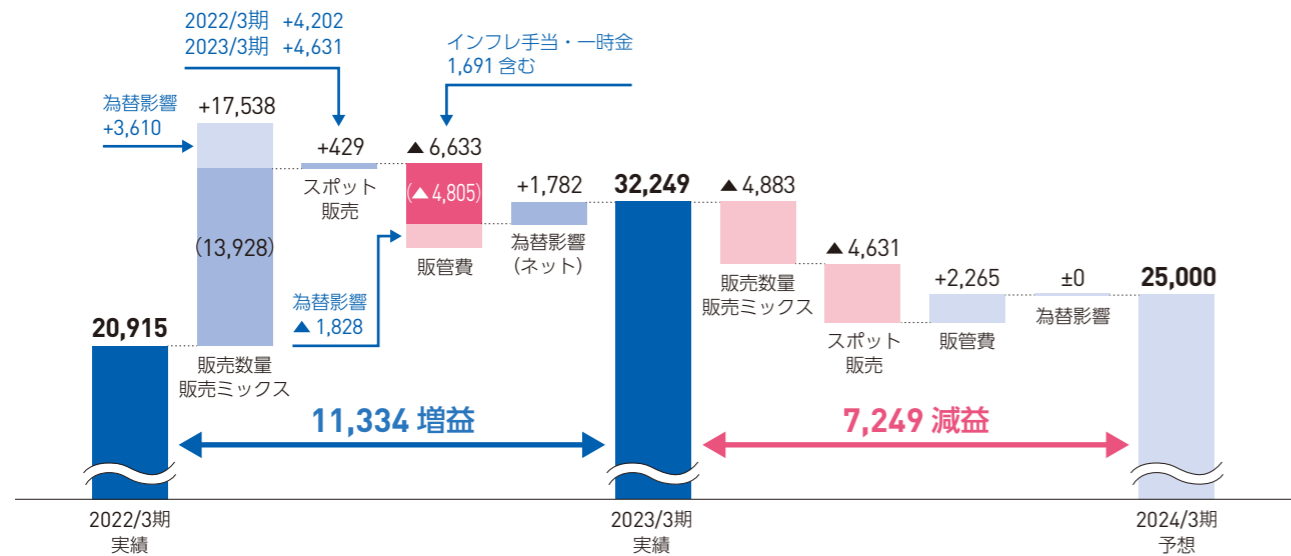
この業績見通しを、営業利益の変動要因の分析に基づいて、もう少し詳しくご説明いたします。

2023年3月期の営業利益の増益額113億34百万円の内訳を見ると、販売数量・販売ミックスで175億38百万円、スポット販売で4億29百万円、そのほか為替換算で17億82百万円それぞれ増加し、ここから66億33百万円の販管費の増加を差し引いて322億49百万円に着地しています。

2024年3月期の見通しでは、販売数量・販売ミックスで48億83百万円、スポット販売がなくなることで46億31百万円がそれぞれ減益要因となる一方、販管費の削減22億65百万円の増益要因を織り込むことで250億円を確保します。前期比72億49百万円の減益見通しはこのような要因によるものです。

2023年3月期／2024年3月期 営業利益変動要因

(単位:百万円)



電子部品の市場変動に向けた当社グループの取り組み

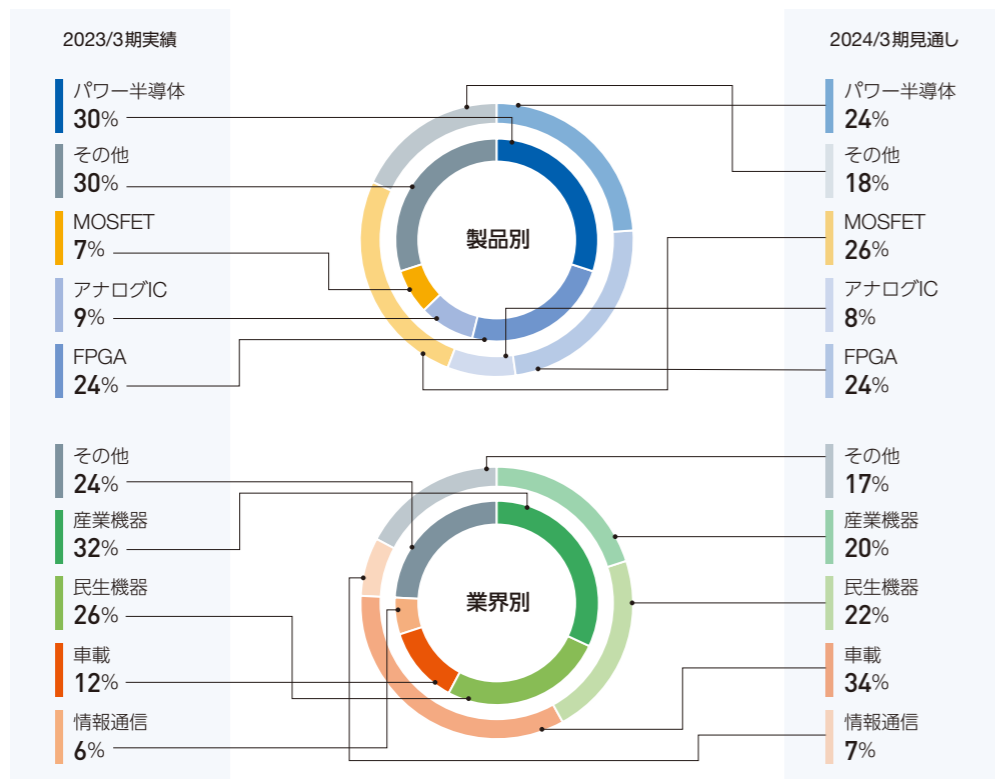
このようにスポット販売は、半導体や電子部品の需給状況が改善されれば、いずれはなくなる性質の取引であるため、お客様に代替品を提案し、販売することで継続性のある収益につなげる取り組みを強力に推進してきました。

2023年3月期は、88社(既存71社、新規17社)のお客様に「代替提案・代替販売」を行い、約70億円を売り上げまし

た。今期につきましても、ほぼ同数のお客様に対して約75億円の販売を見込んでいます。

製品別では、パワー半導体、FPGA、アナログICが全体の過半を占めています。業界別では、産業機器、民生機器、車載の順となりますが、今期は車載向けが大きく伸びると予想しています。

製品別・業界別構成比 (内:2023/3期実績、外:2024/3期見通し)



『中期経営計画2024』の進捗状況

『中期経営計画2024』の営業利益とROEの目標を2年前倒しで達成した2023年3月期決算、そして今期の業績見通しにおけるアップサイド、ダウンサイドを踏まえ、同計画の経営目標を見直しました。

計画期間は、2022年度から2024年度までの3か年計画とすることに変更はありません。最終年度の売上高も、「自律成長で6,000億円、新規のM&Aへの挑戦もカウントして7,500億円」の当初計画に変更ありません。

一方、営業利益は、「300億円以上」に見直しました。ROEは、営業利益の見直しに合わせ、「安定的に10%以上」としています。

『中期経営計画2024』経営目標

当初計画 (2021年11月25日公表)	計画年度	最新見通し (2023年5月11日公表)
2022年度~2024年度	計画年度	変更なし
7,500億円 6,000億円:自律成長 1,500億円:新規M&A	売上高	変更なし
200億円	営業利益	300億円以上
安定的に8.5%以上	ROE	安定的に10%以上

営業利益の目標見直しと増減要因の方向性

営業利益は、今期は一旦減益になるものの、2025年3月期は再び成長フェーズに戻ることを見込んで「300億円以上」としました。

その要因として、販売数量、スポット販売、EMS事業拡大、PMI、人的投資の別に年度ごとに方向性として、青色の矢印は増益要因、赤色の矢印は減益要因として図解しました。

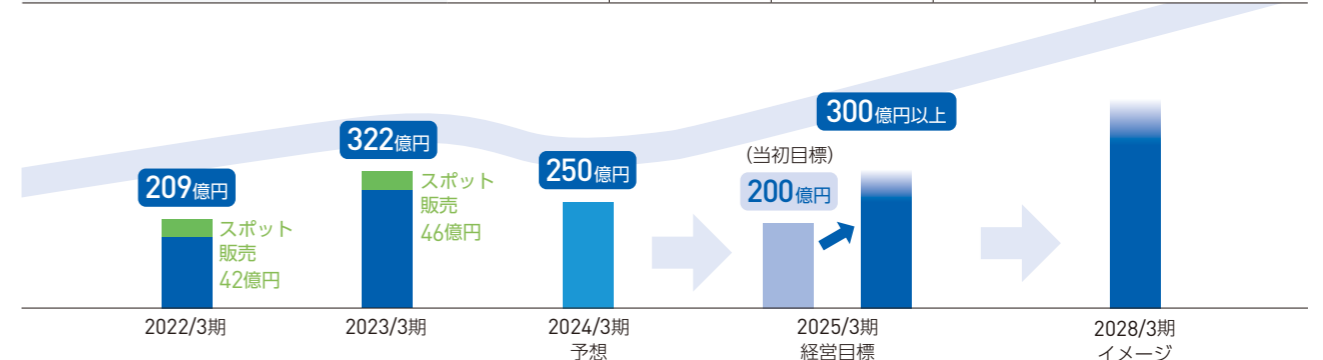
2023年3月期まで4期連続で営業利益の最高益更新を

牽引してきた電子部品事業およびEMS事業について、今期は景気後退リスクや一時的な在庫調整の影響、スポット販売の剥落などにより減益要因になると予想しました。

2025年3月期以降、「EV化」「5G/6G」「IoT」「AI」といった中期的な需要拡大のシナリオを想定していることに変わりはありません。一方、買収会社の収益性改善(PMI)は今後も継続することを見込んでいます。また、給与・賞与など人的投資についても引き続き積極的に取り組んでいきます。

営業利益目標と増減要因の見直し

増益要因: ➡ 減益要因: ➡	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025~2027年度
販売数量/在庫調整	➡	➡	➡	➡	➡
スポット販売	➡	➡	—	—	—
EMS事業拡大	➡	➡	➡	➡	➡
買収会社の収益性改善	➡	➡	➡	➡	➡
人的投資(給与・賞与など)	➡	➡	➡	➡	➡





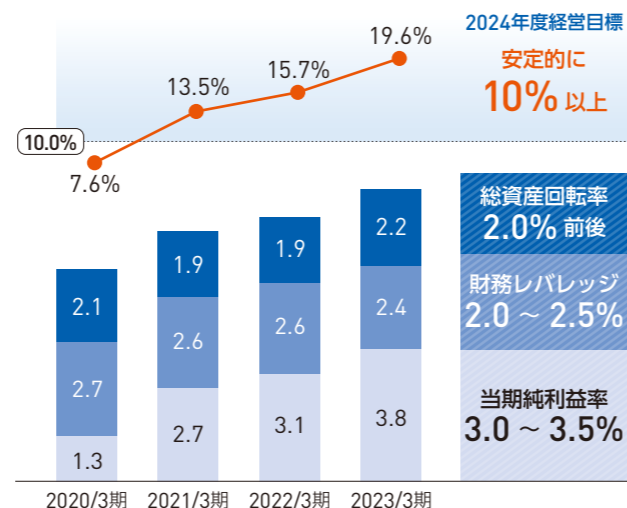
## ROE目標の見直しに関する考え方

次にROEの目標見直しについて、ROEの推移を3つの構成要因に分解したグラフにより、その考え方をご説明します。

棒グラフの一番下にある当期純利益率は、営業利益率を5.0%程度とみて「3.0～3.5%」としています。ROEの向上には、高利益率を維持することが一番のポイントだと考えています。二つ目の財務レバレッジは自己資本比率を40～50%程度とみて「2.0～2.5倍」に、三つ目の総資産回転率を現状の「2回転前後」に設定すると、ROEは12～15%程度は、安定的に稼げるものと考えています。

このような試算を前提に、ROEの目標を「安定的に10%以上」としました。なお、当社の株主資本コストは大体7～8%程度と認識していますので、それを優に上回るところに目線を置いています。

ROEの考え方



## 取締役会をスリム化し、ガバナンス体制を強化

経営の監督機能と執行機能をより明確にして経営の透明性を高めるとともに、取締役会の更なる活性化と迅速な業務執行を目的として、取締役会の員数および構成を見直しました。

2023年6月27日に開催されました定時株主総会での決議により、取締役会の構成を、これまでの「社内7名+社外

4名、計11名」から「社内3名+社外3名、計6名」に変更しました。

一方、取締役会の多様性については、今回の株主総会には女性取締役候補の立候補はできませんでしたが、将来の監査等委員会設置会社への移行も念頭に、大柳京子氏に社外監査役に就任いただきました。

取締役会のスリム化と透明性の向上



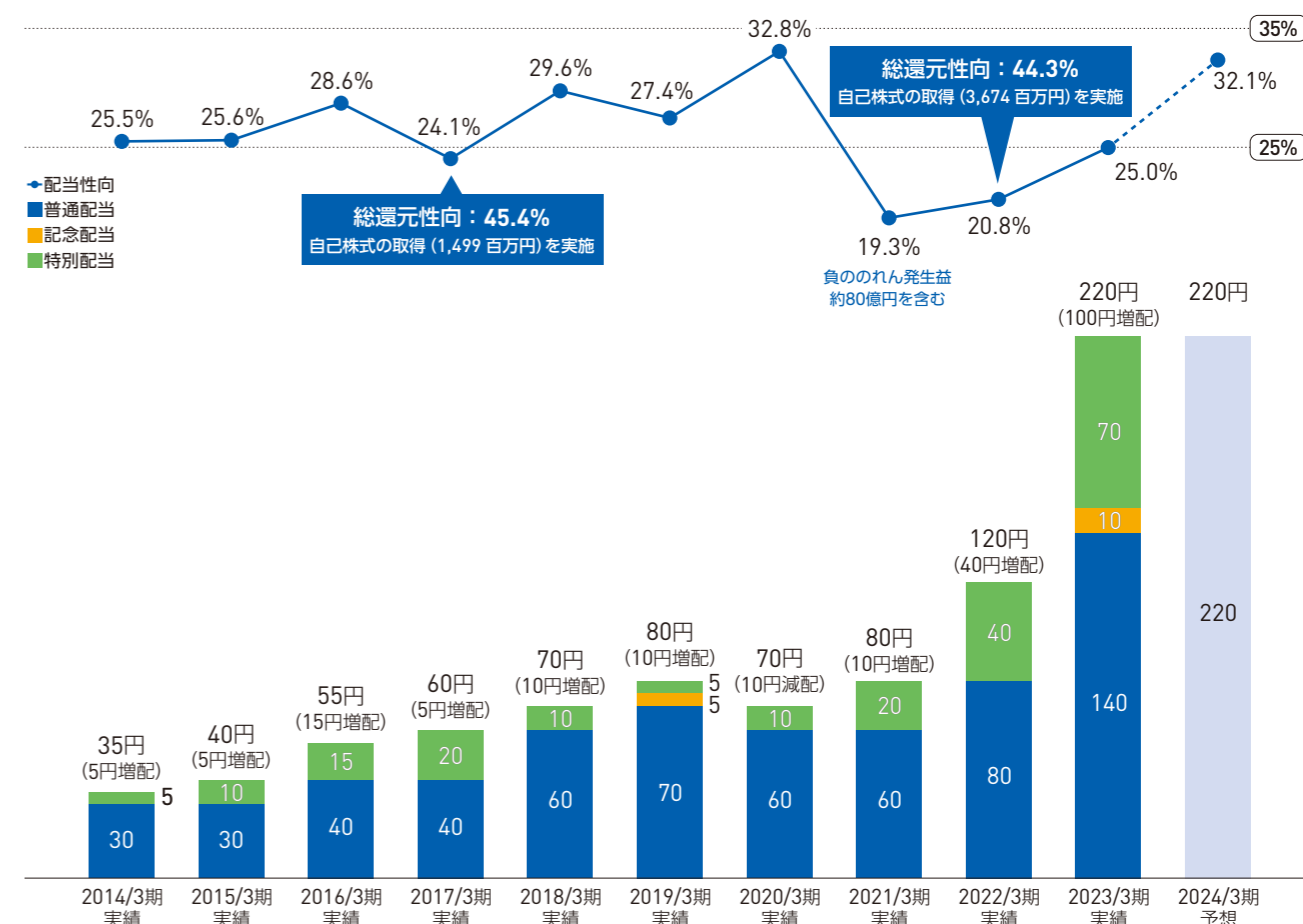
## 2023年3月期の配当水準を堅持

2023年3月期の1株当たりの配当は220円で過去最高の配当となりました。今期は減益予想ではありますが、配当予想を220円に据え置きました。これは、目まぐるしく変化する事業環境により、単年度業績は変動するものの、長期に保有していただく株主様を念頭に配当水準を維持することが望ましいと判断したことによるものです。本年2月に3年ぶりに再開した海外IR活動において、投資家の皆様とのディスカッションで「長期保有の投資家にとって減配は致命的」などの生の声に接したことも貴重な機会でした。

加賀電子グループはこれからも、「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。



株主還元の推移



# 『サステナビリティ中長期経営計画』の進捗

当社は2021年11月に『サステナビリティ中長期経営計画』を策定いたしました。「すべてはお客様のための」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」の両立を目指したサステナビリティ経営を推進していきます。取り組みにあたっては、お客様、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会など

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すとともに、企業価値の向上を目指していきます。

## 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の」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、CO<sub>2</sub>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ること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。

	主なテーマ	取り組み課題・検討課題	中期目標*	長期目標
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%
		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	2030年：50% 2050年：100%
		海外製造拠点における再エネ導入	<自家発電/外部調達> 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	社有車両のEV化	国内営業車両の電動車 (EV、HV、PHV、FCV) への切り替え	2024年：85% (78.5%)	2030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%)	<女性新卒総合職比率> 2028年：40%
		高齢者・障がい者雇用の取り組み	<女性管理職比率> 2024年：15% (13.3%)	<女性管理職比率> 2029年：17%
S	「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 健康経営優良法人の認定取得	2022年：見直し実施 2023年：認定取得	2025年：外部認定取得 2024年～認定継続
G	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
		取締役会の多様化	～2022年6月：方針決定	
		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	
S	経営の監督機能・執行機能の一層強化	「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	

※ ( )内は計画策定時値：2021年11月

## 『サステナビリティ中長期経営計画』の進捗

	主なテーマ	取り組み課題・検討課題	2022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	再エネ由来電力は全体電力量の1.2%で導入済。2024年度に40%達成予定とし検討継続
		国内製造拠点における再エネ導入	青森・福島・鳥取の拠点にて太陽光パネル設置に向け発電量を算出。実地設計を開始
		海外製造拠点における再エネ導入	中国 (湖北)、ベトナムの拠点にて太陽光パネルによる再エネ由来電力の導入開始。各拠点での年間電力量の30～50%をカバー見込み
S	社有車両のEV化	国内営業車両の電動車 (EV、HV、PHV、FCV) への切り替え	電動車化比率は前年度比1.2ポイント増の82.0% (2023年3月末)

本社ビル屋上に設置した太陽光パネル



ベトナム工場に設置した太陽光パネル



	主なテーマ	取り組み課題・検討課題	2022年度の主な活動・進捗状況
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は、「行動計画」に沿った採用活動を実施し前年度比12.3ポイント増の18.1% 女性管理職比率向上に関しグループ内で協議、各社ごとに女性管理職員の目標人数を設定済。2023年4月現在では前年度比3.2ポイント増の16.5%
		高齢者・障がい者雇用の取り組み	障がい者雇用は法定雇用率100% (2023年3月末)
S	「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 健康経営優良法人の認定取得	テレワークを恒常的な制度とし規程・ルール改訂を実施 2023年3月認定取得済み

	主なテーマ	取り組み課題・検討課題	2022年度の主な活動・進捗状況
G	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	2023年6月以降は取締役6名 (うち社外取締役3名) とし、過半数以上を社外取締役とする方向。指名・報酬委員会は設置済み
		取締役会の多様化	新任の社外監査役候補を女性とすることを決定 (定時株主総会の決議を経て、就任)。女性取締役選任に向け活動継続
S	経営の監督機能・執行機能の一層強化	「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6月より実施済み 2022年4月より実施済み 監査役設置会社を継続とするも、取締役任期を現在の2年から1年に短縮 (2023年6月実施)

# 部品販売、EMSが牽引し、業績が大きく伸長。在庫削減にも努めた結果、キャッシュを創出



上席執行役員  
管理本部長  
石原 康広

## 在庫の削減が進展

世界的な半導体・電子部品の供給不足、リードタイムの長期化、また国際物流網の混乱などを背景に、多くの製造業が調達方針を見直し、この1、2年、部品在庫を積み上げてきました。

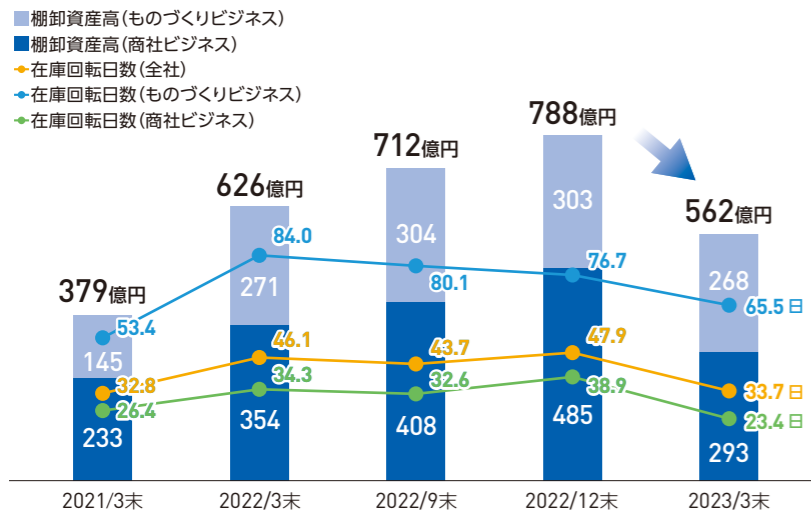
当社も例外ではなく、部品販売ビジネスにおいては、お客様からの先行発注に伴って物量を確保する必要がありました。EMSビジネスにおいても、一部部材の調達難に伴う仕掛品の増加やBCPとしての安全在庫の確保などが生じました。

その結果、2023年3月期の期初に626億円だった在庫は、9月末には712億円、12月末には788億円へと積み上がりました。

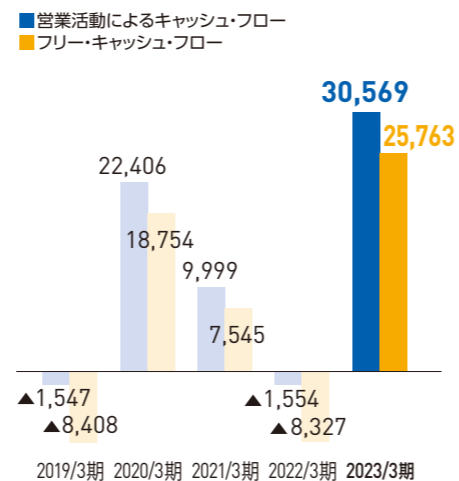
在庫の削減を喫緊の経営課題と位置付け、「当期末の在庫水準は500億円以下に正常化させる」としてきた削減目標には、残念ながら届かなかったものの、12月末時点から200億円超を削減して500億円台まで戻すことができました。

在庫削減の取り組みを、EMSを中心とした「ものづくり」ビジネスと部品販売を中心とした「商社」ビジネスに分けてみた場合、商社ビジネスは手離れが良いため、12月末から一気にポジションを落とすことができましたが、ものづくり

## 棚卸資産高／在庫回転日数の推移



## 営業活動によるキャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー (百万円)



ビジネスはまだ仕掛りの在庫もあり、減少スピードは緩やかとなっています。今期中には、「回転日数30日」の全体目標を達成します。

以上が期中の詳細ですが、期末ベースで見ると、棚卸資産は562億5百万円となり、64億1百万円減少し、在庫回転日数は46.1日から33.7日に改善しました。

売上高が大きく伸長する一方で、在庫削減に努めた結果、営業活動によるキャッシュ・フローは、305億69百万円の収入となり、前期の15億54百万円の支出から大きく改善しました。

これを原資に借入金の返済を行った結果、有利子負債は前期末に比べ、92億32百万円減少しました。当期末の現金及び現金同等物も503億7百万円と、前期末に比べ110億66百万円増加しました。

## 2023年3月期の振り返り

2023年3月期の売上高は、電子部品事業で部品販売、EMSともに大きく伸長したことにより、前期比22.6%増の6,080億64百万円となりました。売上高の増加と販売ミックスが良好化したことに伴い、売上総利益は前期比29.7%増の

785億14百万円となり、売上総利益率も12.2%から12.9%と大きく改善しました。販売費及び一般管理費が前期比16.7%増の462億65百万円にとどまったことから、営業利益は前期比54.2%増の322億49百万円となりました。

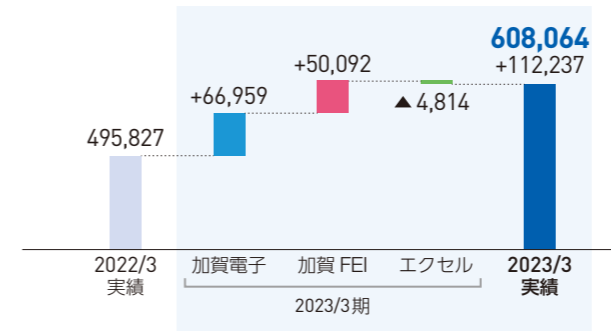
これを会社別に見ると、加賀電子、加賀FEIの売上高は電子部品事業が牽引して大幅な増収となりました。加賀電子は前期比23.8%増の3,480億34百万円、加賀FEIは前期比33.5%増の1,995億48百万円となりました。

売上総利益の利益額、利益率は、3社とも向上しています。特に総利益率は、全体で前年比0.7ポイント増加の12.9%となっており、加賀電子が0.4ポイント増の15.3%、加賀FEIが0.7ポイント増の10.5%、エクセルが0.8ポイント増の7.3%となりました。

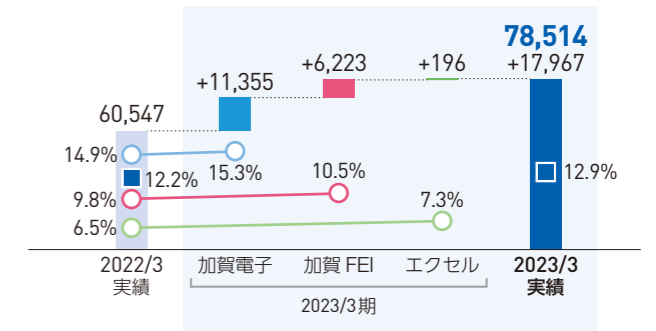
販売費及び一般管理費は増加したものの、販管費率では0.4ポイント改善しました。

営業利益は、売上総利益増で販管費増を吸収し、加賀電子は前年比41.6%増の218億99百万円、加賀FEIは前期比121.8%増の81億3百万円、エクセルも前年比7%増の20億72百万円となりました。営業利益率においても、全体で1.1ポイント、個別では加賀電子が0.8ポイント、加賀FEIが1.7ポイント、エクセルが0.4ポイントそれぞれ改善しました。

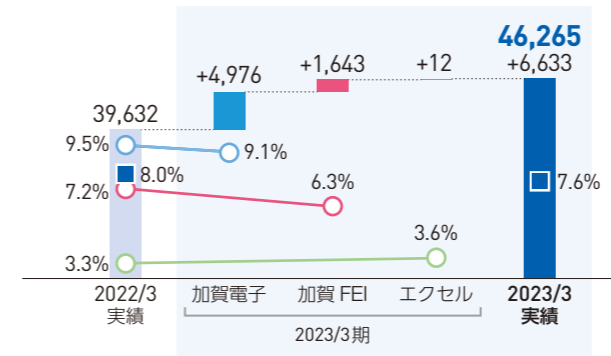
## 売上高 (百万円)



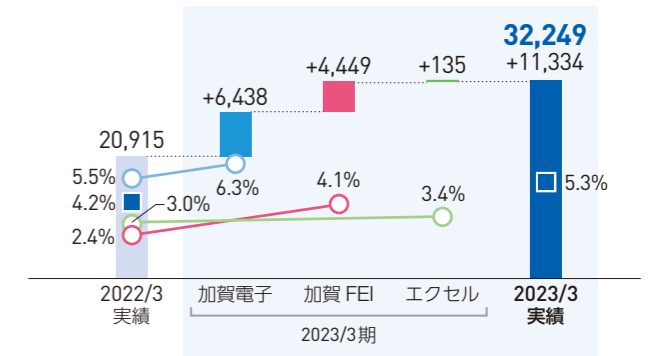
## 売上総利益 (百万円)／売上高総利益率



## 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33百万円、営業利益が173百万円です。

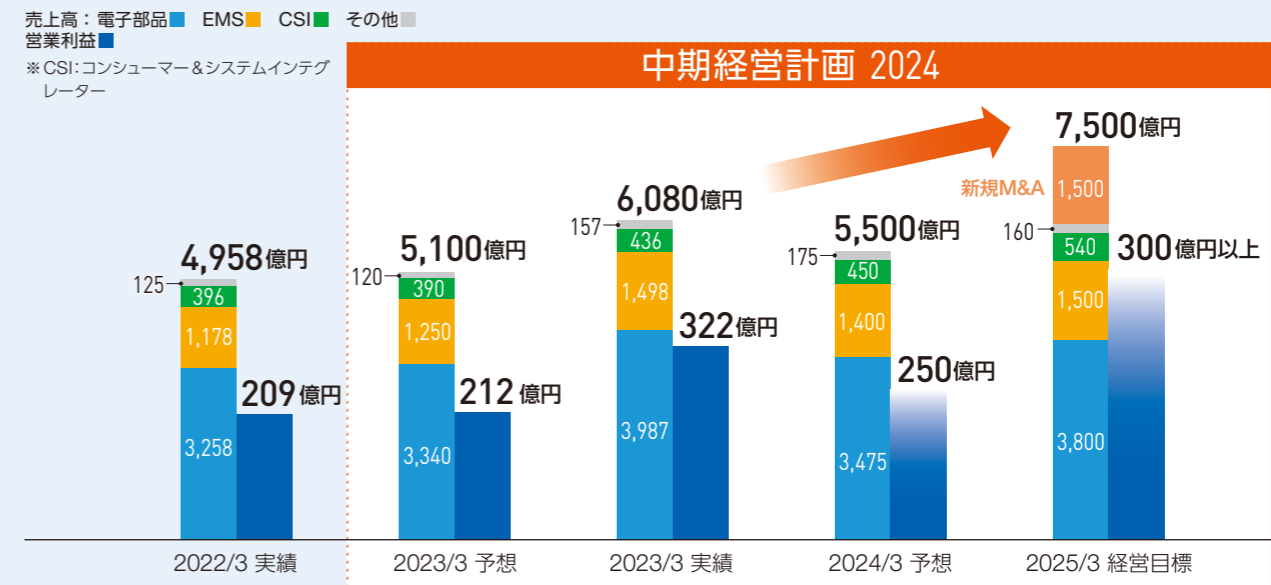
# 加賀電子グループの成長ドライバー

加賀電子グループは、『中期経営計画 2024』において「自律成長+新規M&A」を成長力の源泉に定め、電子部品の「商社ビジネス」と基板実装の「EMSビジネス」を成長ドライバーの両輪に据えて、モビリティ、通信、環境、産業機器、医療、ヘルスケアの成長分野に注力していきます。本計画の最終年である2025年3月期には、「売上高7,500億円、我が国業界トップクラスの企業」を目指すシナリオを描いています。さらに、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」の実現を見据えています。

## 『中期経営計画 2024』の概要

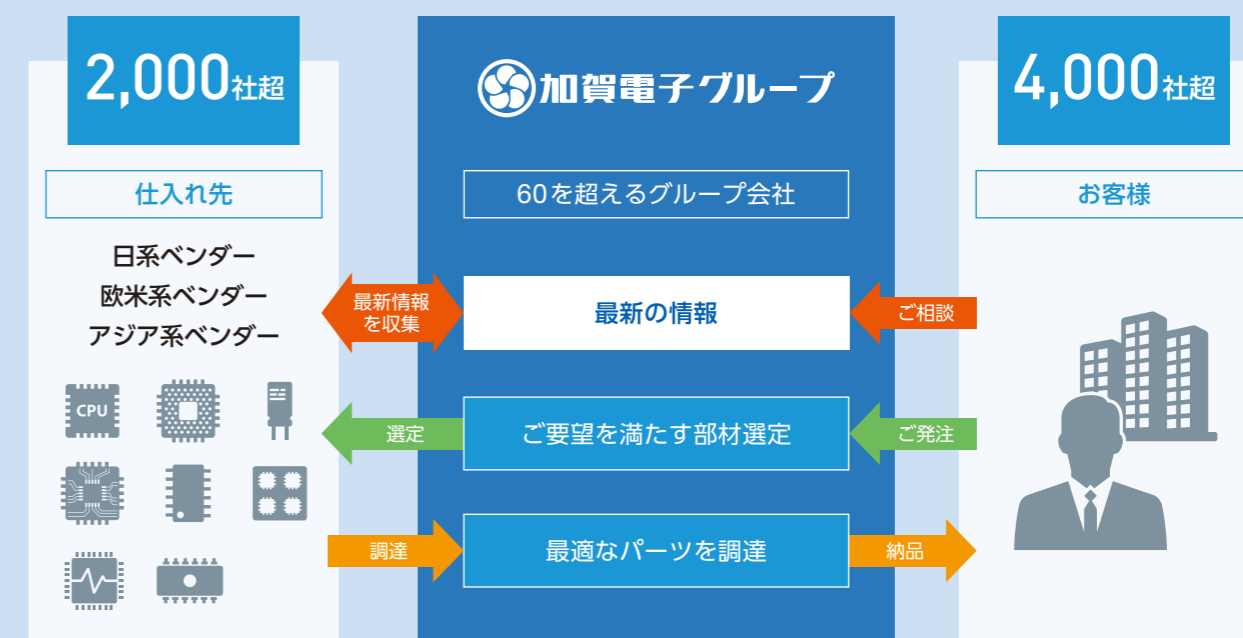


## 事業ポートフォリオ



## 商社ビジネス

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



## 変化対応力

### 独立系のアドバンテージ

独立系商社だからできる調達力、50年以上培った信頼とノウハウ

### グローバルネットワーク力

時代を先読みする情報収集力、多彩な領域のグループ力を駆使

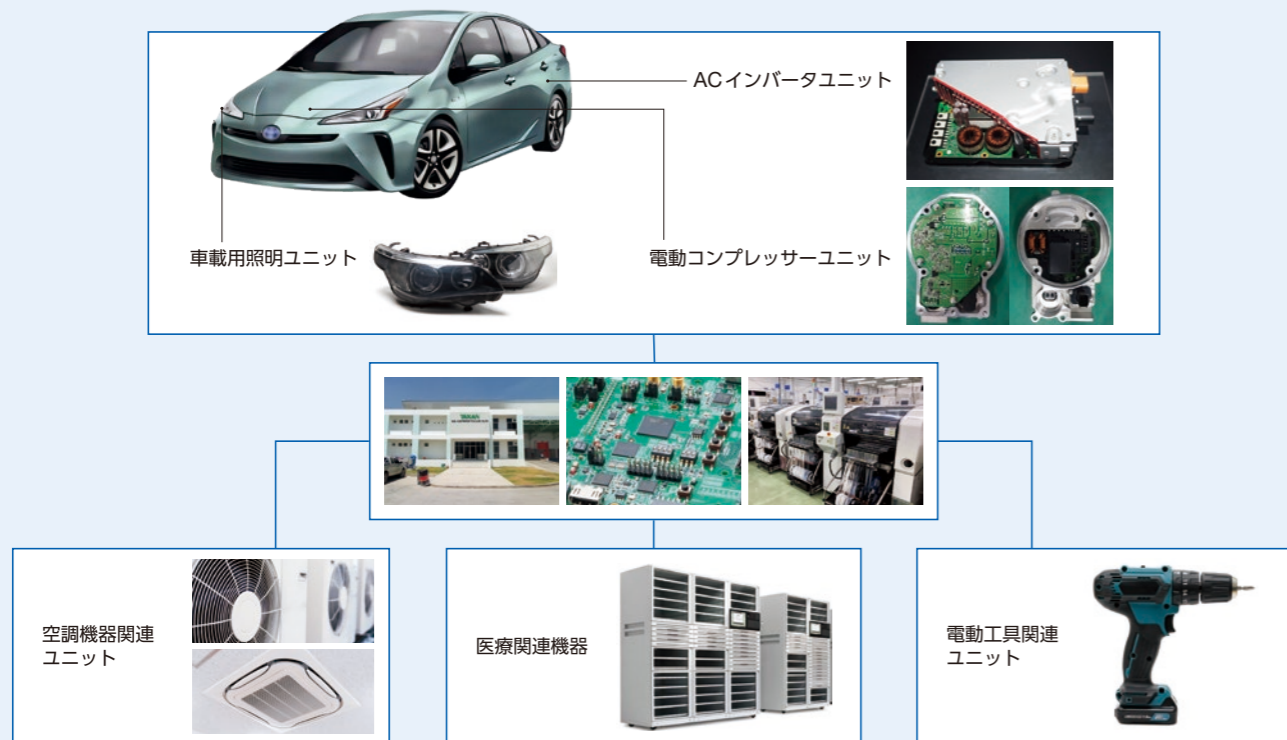
### テクニカルサポート体制

経験豊富な技術者チームに任せる信頼から生まれる万全の体制

## EMSビジネス

高信頼性と多品種少量生産を当社の強みとして、お客様のいるところに地産地消で事業を展開

### EMSビジネスの主な製造品目



## [EMSビジネスへの取り組み]

# 加賀電子らしさを極め、更なる成長を期す

常務執行役員 俊成 伴伯

### 加賀電子グループのEMSビジネスにおける強み

加賀電子のEMSビジネスは、電子部品商社として半導体の設計段階からお客様と商談を進め、部品の代理店として部品を納入し、その後、お客様のご要望に沿ってEMSへと発展していったものが多く、EMSへとつながりやすい環境がすでにある点が他社との大きな違いです。お客様との信頼関係が構築されているため、いったん取引がスタートすると10年、20年のお付き合いになります。

ドメインを携帯電話やパソコン向けの大量生産型ではなく、あくまでも多品種・少ロット対応に絞り、地産地消型でコンビニエンスストアのように、お客様のそばで展開していま

す。月産100枚からスタートすることもあり、多ければ1万枚といったロットもあります。

グローバルなEMS業界ランキングでおよそ20番手とみており、これをトップ10に入るポジションにすることを目指しています。現在は、約85%が日系のお客様ですが、ランクアップを図るには、非日系のお客様をどれだけ確保できるか、が鍵を握ります。中国系のお客様は増えてきていますが、欧米系は少ないため、積極的な売り込みを行っています。アメリカであればメキシコの拠点、欧州であればトルコの拠点がそれぞれ重要な役割を果たしています。

### コロナ禍では、加賀電子グループならではの底力を発揮

コロナ禍に対しては、感染者が出ると工場が停まってしまいうため、感染対策を徹底したことに加え、続いて発生したサプライチェーンの混乱、物流費の高騰、そして電子部品不

## EMSビジネスにおける強み

Point 1

### コンビニ型EMS

お客様にとって便利で価値ある「コンビニ型EMS」を **グローバルに展開**

- 少額な初期投資
- 多品種・少ロット対応
- 地産地消型モデル

Point 2

### グローバル・ネットワーク

**10カ国・20拠点に展開** する

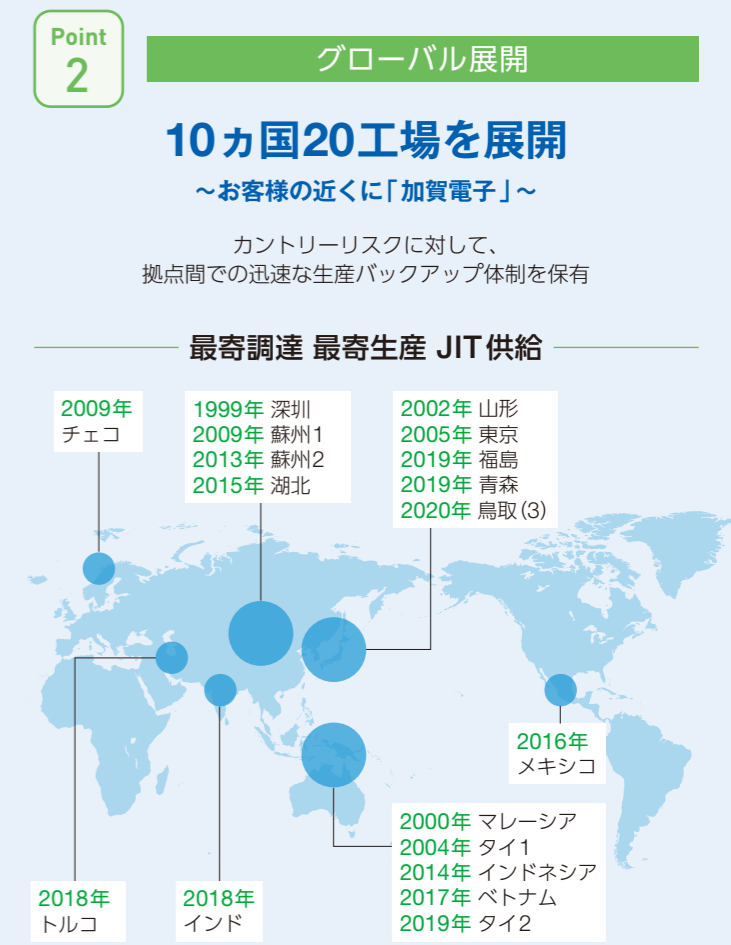
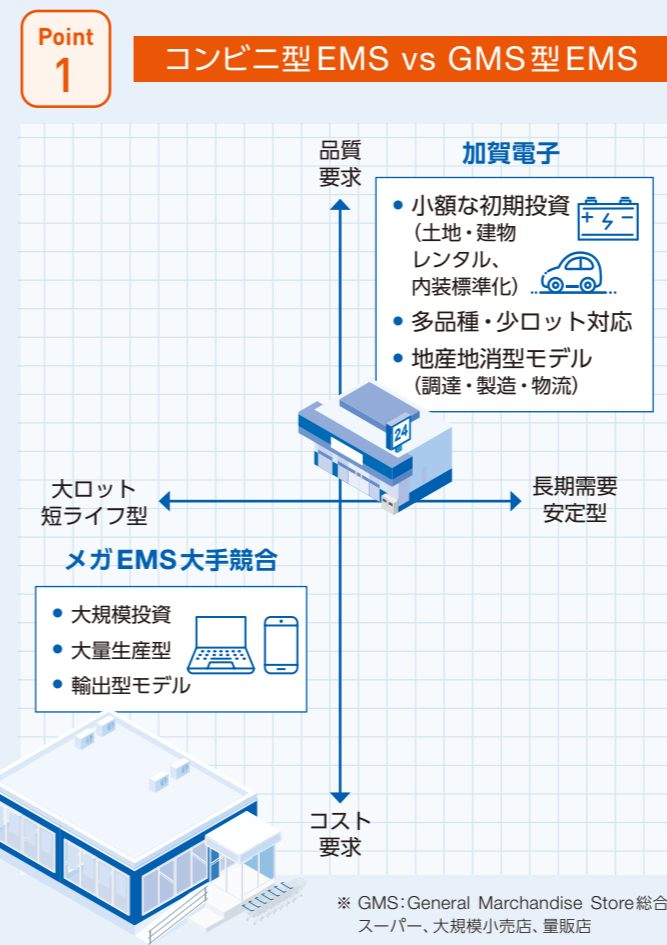
グローバル生産体制で、顧客ニーズに迅速柔軟に対応

Point 3

### ワンストップ

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に対応できる

**グループ総合力**





常務執行役員 俊成 伴伯

足に対しても、部品商社としてのあらゆるルートを駆使して部品をかき集め、もしくはお客様に代替品の提案をさせていただき、何とか乗り切りました。

幸いにも、供給を途切れさせることなく、当社の生産停止が原因でお客様のラインが止まることは一切ありませんでした。

クルマに限らず、すべての製品で電子化が進んで電子部品や半導体のマーケットが広がっており、これらに対応する設備投資負担を抑えたいお客様が、EMSを積極的に活用する動きが加速しています。欧米系企業ではEMSを活用して固定費を抑える手法がすでに定着していますが、日系企業でも自社の製造ラインに投資するよりは、当社をご利用いただき、いままで以上に開発や販売に注力するという役割分担ができつつあります。最終的には、誰かがモノをつくらなければなりません。さまざまな企業からの受注でラインを埋めている当社であれば、小さいロットからEMSを活用できるため、ご活用いただける場面は今後も広がっていくとみています。

例えば中国拠点では、現地企業が海外へ製品を輸出する際、グローバルな品質基準に適合するため日系の当社へ、トルコやメキシコの拠点では、日系企業が地政学的リスクを軽減するため、アメリカやヨーロッパ向け製品にご利用いただく例が増えています。

### EMSビジネスの今後の成長のための基盤づくり

EMSを受託する場合、これまで自社内のノウハウでつくっていたため、ドキュメント類が一切ないというお客様もいます。このようなEMSを使い慣れていないお客様の場合は、加賀EMS十和田(以下、十和田)のスタッフを中心となってチームを編成し、現地での立ち上げを支援しています。今後は、十和田がマザー工場もしくは生産センターとなって各拠点をパッチャルにつなぎ、人を派遣していくというやり方を構築中です。

こうした人財を育成するため、十和田と、国内のもう一つの拠点である旭東電気の鳥取工場では、工業高校や高等専門学校卒業生を積極的に採用し、将来海外に派遣するこ

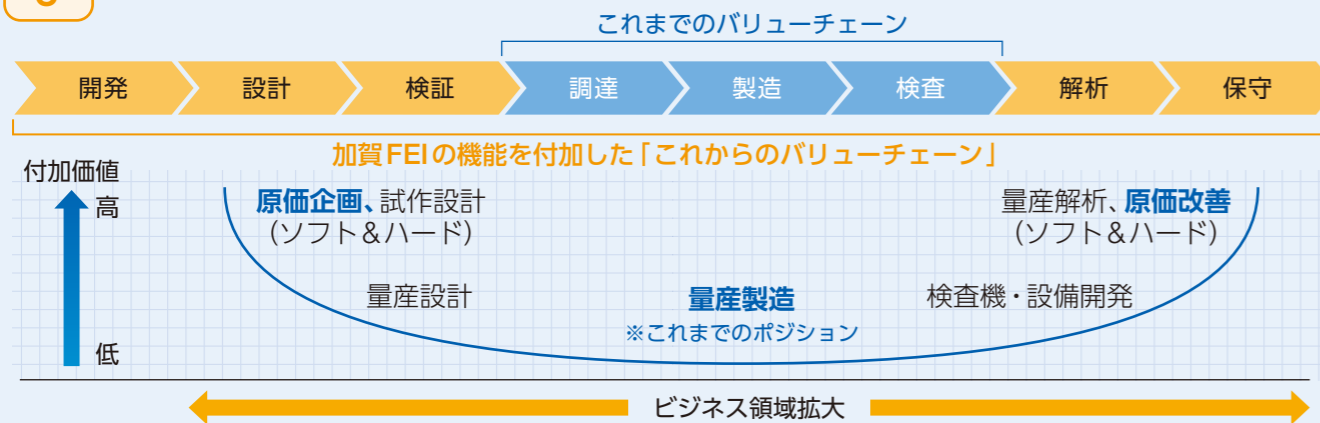
とを目的に育成する取り組みをスタートさせました。海外からも、ベトナムやインドネシアなどから人財を招き、育成するプログラムにも取り組んでいます。

加賀電子グループは売上高1兆円企業を目指していますが、そのうち少なくとも3,000億円をEMSで売り上げたいと考えています。現状は約1,500億円ですが、2,000億円までは目処が立っています。日系、非日系では6:4で、4割を非日系と考えています。非日系を拡大していくには、ローカル社員の活躍が欠かせません。日本人の発想だけでは絶対に無理だと思っています。地域的には、メキシコ、トルコ、次はインドです。特にインドは広大なので、複数の拠点が必要だと考えています。

今後も、EMSにとどまらず、電子部品の調達から修理・アフターサービスまでワンストップで対応できる加賀電子ならではの強みを力強くアピールしてまいります。業界、そしてお客様ごとのニーズを掘り下げ、しっかりとお応えすることで、当社はもっともっと強くなれると考えています。

Point 3

### 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財育成体制構築



### EMS事業の積極展開

#### 2022年10月

マレーシアで移転・拡張した新工場が本格稼働。約10億円を投資し、既存工場から2割強拡大。



アセアン ▶ マレーシア新工場



#### 2024年4月

移転・増強したメキシコ拠点が稼働。向こう5年で約50億円を投資し、操業開始5年以内に売上高500億円、約2,000名の雇用創出を目指す。

米州 ▶ メキシコ新工場

#### 2023年6月

トルコで新工場が稼働。地政学的リスクからニーズが大きく、欧州のメイン工場としていく予定。



欧州 ▶ トルコ新工場

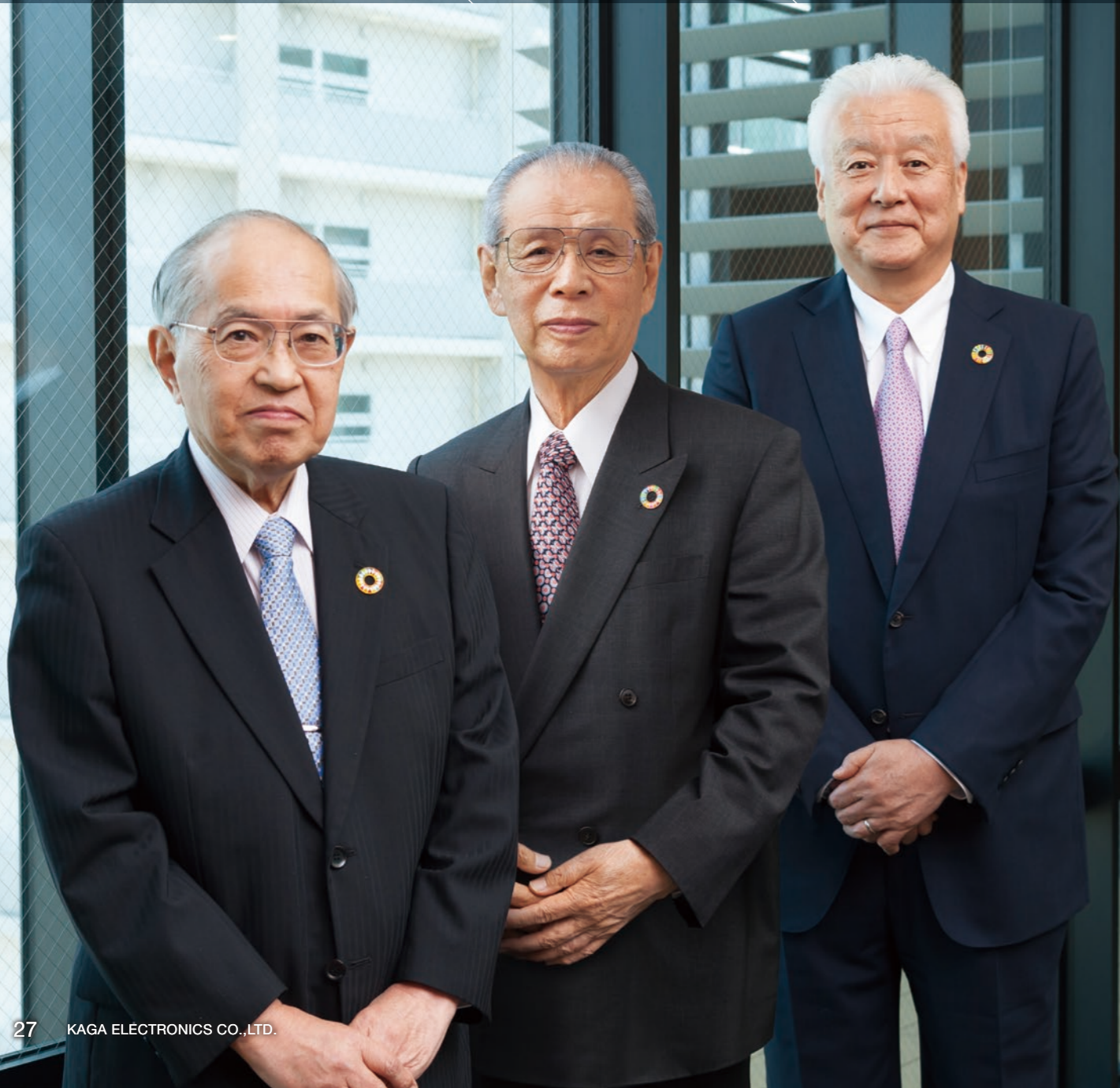
# 私たちの提言に基づき あるべきガバナンス体制に近づく

企業経営に長年携わってきた三吉 暹、田村 彰、橋本 法知の社外取締役3名が加賀電子グループのあるべきガバナンスについて議論を交わしました。

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



## 取締役会がスリム化し、社外取締役・社内取締役の構成が半々となります。このようなガバナンス体制の見直しをどのように評価されますか。

**三吉**：取締役会のスリム化で、良い体制になりました。業務執行の権限は執行役員に移し、取締役会では会社がどの方向に行くのか、何に重点を置いてやるべきか、情勢の変化にどう対応するべきか、危機管理や情報開示、M&Aといった分野に重点を絞っていくこととなります。さらにその先には、もう一段進化した取締役会の在り方を検討していくこととなりますが、まずは良い方向へ第一歩を踏み出したと評価しています。

取締役会メンバーが絞られましたので、突っ込んだ話をじっくりできるようになりました。取締役会の役割も非常にクリアになりました。執行状況を監督することも重要な役目ですが、一番重要なことは、将来を見ながら何を指すべきかをしっかり議論できる場ができたことだと思います。

**田村**：取締役会や指名報酬委員会、経営会議、予算会議などでは非常に自由闊達な意見交換がされています。その背景にはお互いの信頼関係があり、また立場の違いによる緊張関係もあるということが大きいと思っています。社内で育った人と社外の人間ではバックグラウンドが違います。会社を取り巻く外部環境はさまざまですので、多角的な視点から検討することで良い結果が得られます。真摯な議論ができる場であることが重要で、そのために取締役会メンバーはできるだけ絞りたい。これまで執行とモニタリング・監督との線引きが必ずしも明確でないままでしたが、経営の細かい点については執行側に委譲し、スピードアップを図るほか、取締役会では会社全体として重要なことを議論する体制に変更しました。私たち3人が、取締役会が執行側をモニタリングし、要所所で必要な指摘をする場にしたいと主張してきたことが実現しました。

取締役会の員数が減ったことで、それぞれのメンバーのバックグラウンドの違いがより明確に出てくるようになりました。

持続的に成長する会社になるには優秀な経営人財の確保が重要であるため、指名・報酬委員会やさまざまな重要な社内会議に出席してトップに次ぐクラスの人たちを見極めるほか、彼らの問題意識を探るため、私たち3人との懇談の場を設けたりしています。

当社には「加賀イズム」という社員の心得をまとめたものがあり、経営理念の「すべてはお客様のために」に沿ったさまざまな「塚本(会長)語録」が書かれています。これが、社員の行動原理として根付いていますが、これをもとに、世間

の常識とすり合わせていく必要があると感じています。世間の常識も時代とともに変わり、企業のなかにどっぷり浸かっているとこうした変化が見えなくなることもあるからです。この辺に目を配るのも取締役会の役割ではないかと考えており、これも一種のモニタリングだと思っています。

**橋本**：事業があって初めて会社が成り立つので、執行側としての経営会議は非常に重要な位置付けです。売上・利益をどのように積み上げていくかについては、経営会議で徹底的に議論していただく。取締役会の我々は、一所懸命にビジネスをした結果を踏まえ、加賀電子の存在意義、存在価値はどこにあるのか、今後どうあるべき、何を指すべきかを議論します。全体像から考えていく方向と、経営会議でどこまで積み上げていけるかを考える方向とが、きちんと分かれたということです。

全体像を考えるうえで一番重要なのは客観性です。自己満足に陥らないために、客観性を持ちながら全体像を考えるスタイルができあがったことが一番大きな評価ポイントです。

ただし、現状は監査役会設置会社のままですから、今後は監査委員会等設置会社にしていく方向もありますし、その先、この会社がさらに成長していくなかでは委員会等設置会社に進むべきという視点もあると思います。それらも含めて議論できる体制が整ったといえます。

売上が高が、1,000億円が2,000億円になると、5,000億円が1兆円になるとでは全く意味が違ってきます。世の中も管理体制が旧態依然で維持できるのかという見方をし、社内もそこに不安を覚えるので、ガバナンス体制は今後も、何らかの形で見直していかざるを得ないと理解しています。

**三吉**：私は就任した当時から、女性役員の必要性について主張してきました。その第一歩として、社外監査役に女性を登用してほしいと提案してきたことが今回実現しました。

先ほど売上高1兆円の話が出ましたが、これが今後の取締役会の重大なテーマになっていくと思います。

まず一つは、事業の形を変えていかなければならないと思っています。これまでどちらかというと、電子部品を製造先から仕入れて販売していくことが主でしたが、これからはモジュール化する仕事、すなわち、EMSのウエイトを上げていかないとお客様の要望に応えられないし、企業の成長にもつながらないと考えています。

二つ目はM&Aです。この業界には上場企業だけでも30社近くが未だに存在していますが、再編・統合がさらに進んでいくと思われますので、お互いの発展につながるような会社と一緒にすることも考えるべきです。海外においてもEMSビジネスを拡大し、そのスピードを上げるためには海外EMS企業との連携、M&Aも考えなければなりません。



田村取締役

取締役会でしっかり議論して戦略を具体化する時期にあります。

三つ目はダイバーシティです。この対応は、一刻を争うと考えています。具体的には女性の戦力化、高齢者の有効活用、外国人の採用ということになります。とくに海外拠点では現地社員がトップになるべきで、これも今回、中国で実現しました。現地社員の方が状況をよくわかっており、ネットワークも持っているわけですから、海外でEMSを伸ばしていく際にはぜひ現地社員の力を十二分に活かしていく前提で臨むべきです。

この3点は、これから取締役会でしっかり議論していく必要があります。

中期経営計画の目標のすぐ先に「売上高1兆円」があります。2040年の話ではありません。創立60周年を迎える2028年までにはやらなければいけない。スピード感が一番の課題だと思います。

**田村：**1兆円の目標はそう遠くないところにあるうえに、それへのスピード感ということでは、これまで中期経営計画の目標を上回る実績を示すことが社内の役職員、市場関係者にプラスの影響を与えてきましたし、これからもそれは続けていかなければなりません。今回、女性監査役が就任されたことは、ダイバーシティが世間的に求められているという外形的な理由だけではなく、取締役会・監査役会はできる限り幅広いバックグラウンドと素養を持つ人材によって構成することが議論の質を高めていくことにつながると思います。

実際に実現してきたのは、社内の縦割を廃して新規ビジネスを前広に発掘していこうということで営業企画室等が取り組んでいます。また、社員のモチベーション向上を目指して、優秀営業員の表彰金を大幅にスケールアップしました。半期ごとに、優秀な成績を収めた社員をみんなの前で表彰しています。また、社員の給与も上がっています。

さらに私たちが提言して実現したのが従業員持株会の活

性化を目的とした特別持株奨励金です。社員の持ち株比率が上がると、会社への愛着、愛社精神に影響しますし、ある意味では株価の下支えという効果もあります。私たちは、良い循環を実現しながら株価の上昇、営業成績の向上、決算成績の向上にも貢献していると自負しています。

**2024年3月期は、コロナ禍における需要増からの反動や顧客の在庫調整の影響を受け、減収減益の予想となっています。このような時期において更なる成長を目指すため、加賀電子グループはどのような取り組みをすべきですか。**

**橋本：**市場がコロナ禍から回復してモノが不足するなか、加賀電子グループは幸いにもとくに市場を限定せずにさまざまな部品を扱っていたために売上を伸ばすことができ、材料などの値段が上がった分を販売価格に転嫁することができました。これは、我々の調達力をご評価していただいたという見方も成り立つと思います。

そのような意味で、今期は業績が下がったとみるのではなく、世の中が元に戻っても当社としては伸びている点の評価すべきだと判断しています。それが、商社としてのあるべき姿だと思います。

**三吉：**事業の成長においては、踊り場は必ずあります。その踊り場の時に何をするのが大事で、内部の効率性を上げて次の上昇気流に乗るための準備をする時期だと思います。天から与えられた「考える時間」であると私は捉えています。

ずっと成長が続いている間は、立ち止まって考える時間がありません。長い目で見ると、「考えない企業」は次第に弱くなっていきます。踊り場があって、そこで考えて強くなるということだと思います。つまり、停滞している時こそ重要なので、取締役としては荷が重いですね。

**田村：**トヨタが戦争直後の混乱のなかで経営危機に陥った時に得た教訓は、会社で重要なのは「キャッシュ」と「人」でした。

キャッシュオリエンテッドな会社になればなるほど、経営の自由度が上がり、本当に必要な戦略を実行できる基盤ができます。塚本会長は在庫を罪の子、「罪子(ざいご)」と言っています。いま加賀電子は、在庫の圧縮を進め、次の発展の基盤を構築しつつあります。

もう一つは人です。社員がイキイキと働いている会社は成長していきますから、その二つにおいて良い循環ができつつあると思います。

**橋本：**現場では、お客様から欲しいと言われた時に足りなかったらどうしようという不安があります。ただ、在庫はいつ

何時、不良在庫になるかわからないリスクの塊です。原材料であればまだ使える可能性があります。加賀電子の在庫は製品ですから、時代遅れの部品になってしまうと1円でも売れなくなります。なので、加賀電子が抱える在庫は、すべてお客様からの発注に基づくものです。2022年12月末まで積み上がっていた在庫は、2023年3月末には期初水準以下まで削減することができています。

**三吉：**最近「必要最小限」という言葉を使うようになりました。適正在庫という言葉がありますが、売る側と管理する側では利害が対立します。在庫がゼロでは商売になりませんので、その部分を見る化して、適正在庫の水準を見つけてそれを超えた場合には警鐘を鳴らす、それ以下になれば補充するという形で常に監視しながら適正在庫を守っていく思想が大事だと思います。

**田村：**人の話では、会社が成長すれば株価は上がり、社員の待遇も上がるという正の循環を実現していくことが重要です。日本経済新聞の「給与の伸びが大きい上場会社ランキング」で当社は27位になりましたが、これからは日本中で人手が不足します。待遇面の改善は若い人たちの離職防止にもつながりますから、社員が一丸となって成長し続ける会社を実現できるようにしていくことが大事です。

**「株価を意識した経営」が話題になっていますが、御社では、どのようにお考えですか。**

**田村：**株価は順調に推移していて、マーケットからも評価されています。これを継続させていくには、世の中に加賀電子の良さをもっと知ってもらい、理解してもらい、IRその他地道な活動が非常に大事だと思っています。取締役会でもよく議論に上りますし、常に意識しています。

**三吉：**株価は市場が決めるものであって、こちらで操作できるものではありませんが、やるべきことをきちんとやって、その情報をきちんと開示していくべきです。好感が得ら



三吉取締役

れば株価にも良い影響を与え、企業のイメージアップにもつながりますので、IR活動はこれからも一層積極的に行ってほしいと思っています。その基本は業績であり、会社への信頼が株価に表われるということですので、スピードも重要だと思います。

ESGへの取り組みにおいても、国内の製造拠点ではスピード感を持って太陽光発電の設置を検討しており、海外の工場ですでに2拠点で導入し稼働しています。すべての工場ですべて太陽光発電を導入できればなお良いと考えており、できることから取り組んでほしいと思います。

**橋本：**株価というのは難しく、良い会社だから売らないと株主全員が言ったら株価は上がりません。私がこの会社に就任した時に、これだけ売上があって良い会社なのに、なぜ株価が上がってこないのかという疑問を感じて、この3人でいろいろな話をしました。

ここ最近では上がってきていますが、この先で考えなければいけないのは、株価が高値で安定してしまうと流動率が下がってしまうので、それもまた怖いのです。株価をどんどん上げたいという意味ではなくて、市場の評価が見えにくくなってしまいます。

そういうことを考えると、もし今の株価で安定するようであれば、売買しやすいよう単元株数を切り下げるか株式分割も検討する必要があるかもしれません。我々が実際に手を打てるとすればそのくらいではないでしょうか。そういうことを考えるのも取締役会の一つの役割だろうと思っています。

**田村：**IR活動のなかでは、株主や投資家の声をよく聞くことが重要だと思います。国内だけでなく海外の投資家も含めて生の声を聞き、それに応えていくことが重要です。

**橋本：**業績をしっかり上げて株主還元もきちんとやることで評価されて株価に反映されるためには、IR活動が非常に重要です。基本はまず業績向上であり、会社への信頼が株価に表れていきますから、スピードも重要です。



# コーポレート・ガバナンス

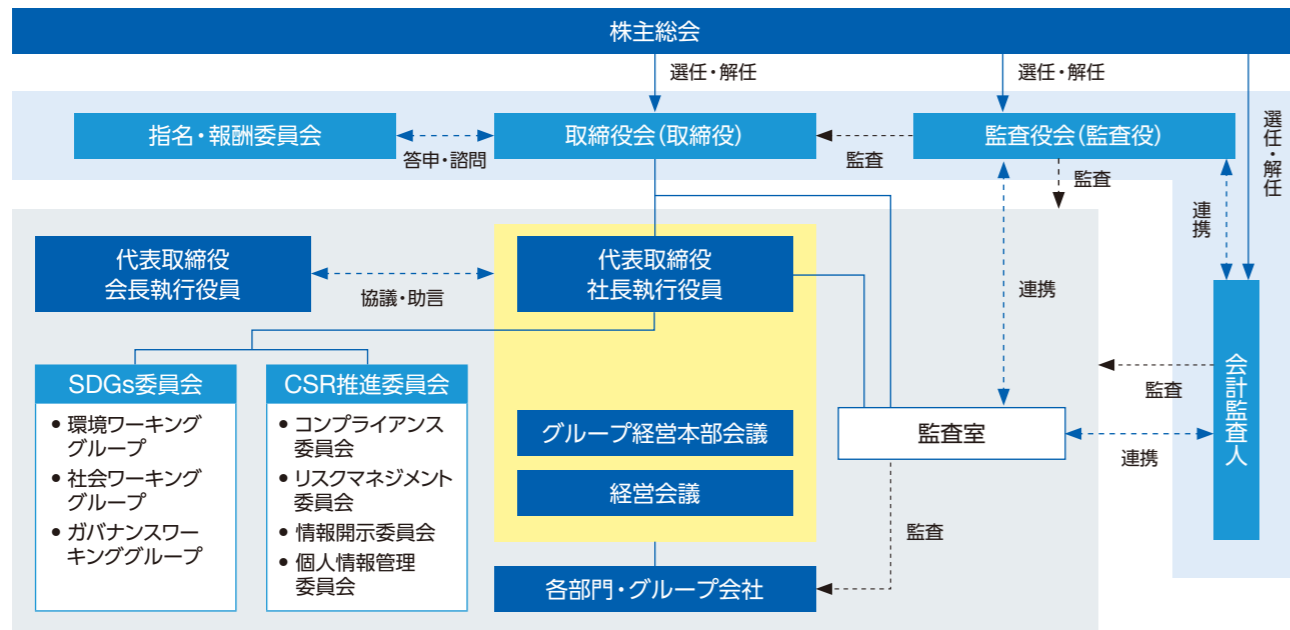
## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方と体制

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、コーポレート・ガバナンス体制の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。取締役の人数は社内・社外同数の計6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おりますが、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3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、社内の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。

コーポレート・ガバナンス体制図



**指名・報酬委員会**

取締役、監査役、委任型執行役員の指名、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、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は取締役会が選定した3名以上の取締役で構成するものとし、その過半数は、独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役から選任することとしています。

**監査室**

代表取締役 社長執行役員直轄である監査室は、管理本部等との連携によりグループ企業を含め業務活動全般に関し、その妥当性や会社資源の活用状況、法律、法令、社内規程の遵守状況について監査業務を遂行しております。なお、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	CSR推進委員会
SDGs委員会は、代表取締役 社長執行役員を委員長に、各部門統括役員等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っています。	CSR推進委員会は、代表取締役 社長執行役員を委員長に、その下部組織に情報開示委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、個人情報管理委員会を設置し、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3名、社外監査役を3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	2023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 会長執行役員	17/18	94.4	●		
門 良一	代表取締役 社長執行役員	18/18	100.0	●	●	●
筧 新太郎	取締役 専務執行役員	18/18	100.0		●	●
三吉 暹	社外 独立 社外取締役	18/18	100.0	●		
田村 彰	社外 独立 社外取締役	17/18	94.4	●		
橋本 法知	社外 独立 社外取締役	18/18	100.0	●		

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

## 内部統制／コンプライアンス

### 内部統制システムに関する基本的な考え方

加賀電子グループは、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、法令および定款に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。そして、これを実効性のあるものとするために、代表取締役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、経済環境、為替レートの変動、カントリーリスク、価格競争および競合、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。

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し、当社グループのさまざまなリスクについて分析・対応を検討するとともに、予見される各リスクに対して、予め定められた各担当部署がそれぞれリスク低減に努めています。また、リスクマネジメント規程を制定して業務上でのリスク対応方法を明確にし、リスクマネジメント体制の強化を図っています。

### 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。

### 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	●	●	●		●			
門 良一	●	●	●			●		
寛 新太郎		●	●				●	●
三吉 暉	●		●	●	●			
田村 彰	●		●	●				●
橋本 法知	●			●		●	●	
川村 英治		●			●	●		●
橋内 進	●	●			●			
佐藤 陽一				●		●		
大柳 京子	●			●		●		

※ 各人に特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。

### 2023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)	1,039(40)	11(4)
監査役(うち社外監査役)	46(10)	4(2)

# 役員紹介

(2023年6月27日現在)

## 取締役



代表取締役 会長執行役員

**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)
- 2022 代表取締役会長  
会長執行役員
- 2023 代表取締役 会長執行役員



代表取締役 社長執行役員

**門 良一** (かど りょういち)

- 1980 当社入社
- 1991 営業本部営業第三部長
- 1995 取締役  
ハイテックス事業部  
東日本営業部長
- 2002 常務取締役  
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
- 2023 代表取締役 社長執行役員



取締役 専務執行役員

**寛 新太郎** (かげい 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



社外取締役

**三吉 暹** (みよし しんすけ)

- 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
- 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)

## 監査役



常勤監査役

**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
- 2022 取締役 常務執行役員 管理本部長
- 2023 常勤監査役



社外監査役

**橋内 進** (はしむら いすすむ)

- 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(現任)



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
- 2021 プイグ・アジア(株)監査役(現任)



社外監査役

**大柳 京子** (おおやなぎ きょうこ)

- 2002 (株)産研アウトソーシング入社
- 2004 須賀田労務管理事務所  
(現:社会保険労務士法人さくら  
マネジメントオフィス)入社
- 2005 社会保険労務士登録
- 2006 労働保険事務組合東京労務改善  
推進協会 専務理事
- 2016 社会保険労務士法人さくら  
マネジメントオフィス 代表(現任)
- 2020 労働保険事務組合東京労務  
改善推進協会 理事長(現任)
- 2023 当社監査役

## 執行役員

会長執行役員	塚本 勲
社長執行役員	門 良一
専務執行役員	寛 新太郎
常務執行役員	俊成 伴伯 野原 充弘
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 塚本 剛 加賀FEI株式会社 代表取締役社長 執行役員社長 岡部 剛男 EMS事業部長 石原 康広 管理本部長

執行役員	関 祥治 加賀スポーツ株式会社 代表取締役社長
	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
	丸山 博昭 加賀FEI株式会社 取締役執行役員常務
	渡邊 一平 通信事業部長
	長坂 浩永 営業企画室長
	浦澤 貴洋 加賀スポーツ株式会社 専務取締役
	鈴木 克敏 加賀デバイス株式会社 代表取締役社長
	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
	熊部 光洋 加賀ソルネット株式会社 代表取締役社長
	穂谷 仁志 経営企画室長
	島崎 健司 加賀ソルネット株式会社 常務取締役
	竺 振洲 中国統括

【人的資本への取り組み】

# “人こそが最大の財産” を实践

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 人財育成の取り組み

人こそが最大の財産——加賀電子グループの人財に対する考え方は、この一言に尽きます。独立精神が旺盛で、自主的、自律的、自発的な人財像を目標に育成しています。“加賀電子らしさ”を出し、人財の価値を最大限に活かすために何が出来るかを考え、運用しています。

育成制度の中心が、資格制度と年次別研修です。まず、資格制度では、入社するとメンバーの資格が与えられ、以降、リーダー、チーフ、マネージャー、その次がジェネラルマネージャー、その上がシニアジェネラルマネージャーと昇格しています。この資格と役職とは分離しており、リーダーでもマネジメントの資質が認められれば課長に、マネージャーでも部長に起用されます。抜擢人事も可能なように、あまり制約を付けずに運用していくのが資格制度の趣旨となっています。

年次別研修では、2年目、3年目、4年目までは毎年研修を受けることになっています。4年目を過ぎて5、6年目ぐらいになると、リーダーに昇格するため、そこからはリーダー研修という資格別研修に参加することになります。したがって、昇格のスピードも含め、バラつきが出てきます。

職種では、営業職と技術職、そしてスタッフ職の3つです。人員構成では、営業職が圧倒的に多く、その次にスタッフ職、技術職の順です。

これまでの取り組みとしては、若手社員に対する「営業研

修」、若手と課長をセットにした「営業力強化研修(戦略的思考トレーニング)」にチャレンジしました。当社では、配属されてからの能力開発はOJTが主体でしたが、OJTは、現場に即しており即効性はあるものの、配属先の人員状況により習熟度にバラつきが出てしまいます。やはりベースになる考え方ややり方は共通化した方が良いとの認識から新しい研修がスタートしました。また、全体の離職率は2%台と低いものの、入社2、3年目までの離職のダメージを抑えるため、早期育成を図る必要があると考えています。

「営業力強化研修(戦略的思考トレーニング)」では、複数の営業部門から若手と課長をセットにして集め、交流させながら学ばせ、営業における戦略的思考の共有化を図り互いにスキルを高め合う研修としました。一人前とは言わないものの、7割から8割の能力を備えた人財を早期に育成し、離職リスクの低減を図っていければと考えています。

また、人事異動が少ないのではないかと課題もあり、2021年から2022年にかけて戦略人事プロジェクトに取り組みました。早期育成を図るうえでも、事業部をまたいだ異動であったり、グループ会社を経験させたりすることを積極的に行うこととしました。

今後は、このプロジェクトを通じて把握した、グループ会社を含めた人財データベースを活用し、経営人財の育成に役立てていきます。

中途採用はこれまで、ほとんど行ってきませんでした。しかし、企業規模が拡大してきたこともあって方針を転換しま

した。これまでは経理職や技術職などに限られていましたが、営業職でも積極的に中途採用を活用し始めました。

以前は、とくに営業職で加賀イズムに合う、合わないといったことが相上に上りましたが、加賀電子も昔と今ではさまざまな意味で変わってきており、加賀イズムにおいても時代の流れに伴い変化させてきたため、この面でのハードルは随分と低くなっていると感じています。



## 海外で伸長するEMS事業をベースに グローバル人財を育成

グローバル人財の育成では、EMS事業部が海外駐在への派遣窓口となっています。中途採用した営業マンをEMS事業部に配属して、2、3年現場を経験した後、海外に派遣しています。製造系の中途採用者はものづくりをしている加賀マイクロソリューションに採用し、習熟してからEMS事業部の生産センターに出向させ、海外に派遣しています。今後は、海外で生産管理を担う人財を育成するため、新入社員を加賀EMS十和田に配属させた後、旭東電気などの国内工場を経て海外に派遣するなどの取り組みを進めていきます。

外国人の活用では、加賀EMS十和田が外国人技能実習制度を利用し、技能実習生をインドネシアとベトナムから毎年受け入れています。3年の研修を経て本国に戻るのか、継続して加賀EMS十和田に勤務するのかが選択できるようにしています。旭東電気では、タイの現地法人の人財を受け入れ、育成を行っています。

## ダイバーシティ&インクルージョン に対する取り組み

女性の活躍促進では、「サステナビリティ中長期経営計画」で、女性管理職比率を2024年に15%、2029年に17%に引き上げていく目標を掲げています。グループ全体での目標になりますが、順調に推移しています。しかし、加賀電子本体と国内グループ会社だけで見ると、伸び悩んでいるのが課題となっており、各社の事情に即した目標策定を行いました。新卒総合職の女性比率を3割に引き上げる取り組みも鋭意進めています。加賀電子本体も含め、スピード感をもって育成しなければならないと認識しています。

外国人社員の登用では、中国統括を担当する竺<sup>しゅく</sup> 振洲<sup>せんしゅう</sup>が当社初の外国人執行役員に就任しました。

シニア社員については、現時点では60歳定年を変更していませんが、60歳はあくまで通過点と認識しており、経験を活かせる職務内容やメリハリのある処遇で、定年後もモチベーション高く働ける、活躍の場を広げていきたいと考えています。

また、“社員が健康でないと会社も幸せになれない”の考え方のもと、社員の健康を重視してさまざまな取り組みを行ってきたことが評価され、2023年3月、「健康経営優良法人」の認定を受けることができました。一方、健康経営の取り組みにあたって収集したデータから、社員の健康に向けて今後取り組むべき課題も明らかになりました。

## 常にモチベーションの高い組織で あり続けるために

社員の処遇という点では、当社には「儲けが出たら、皆で山分けする」という考え方が根底にあります。この数年間は、夏・冬の賞与とは別に、決算賞与として期末に一時金を支給し、インフレが進むなかでも社員が安定した生活を送れるようにサポートしてきました。

このような取り組みの結果、日本経済新聞社が調査した「給与の伸び率が高かった企業」の調査で27位にランクインしたのだと思います。業績が良ければ、社員に還元する姿勢は、社員のモチベーションにつながっています。

この社員のモチベーションを高い水準で維持していくため、社員とのコミュニケーション深め、従業員エンゲージメントをさらに向上させていきたいと考えています。

# 従業員とともに

商社において、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。

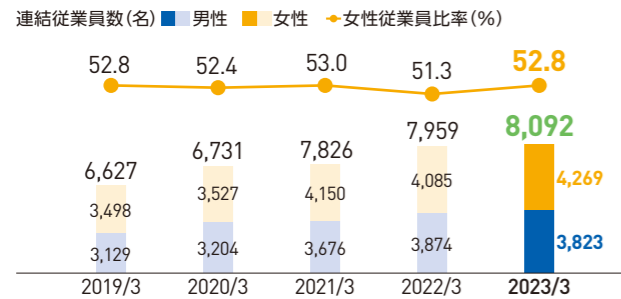
「一人ひとりが経営者」を実践するために

## 人財戦略／ダイバーシティ経営

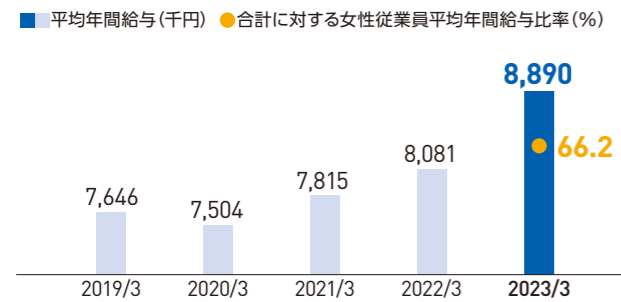
事業活動がグローバル化し、市場環境が急激に変化するなか、リスクをチャンスと捉えることのできる「多様性」と、チャンスを活かす「挑戦」こそが持続的成長のドライバーとなります。そのため、当社グループでは「人財の多様性」と

「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

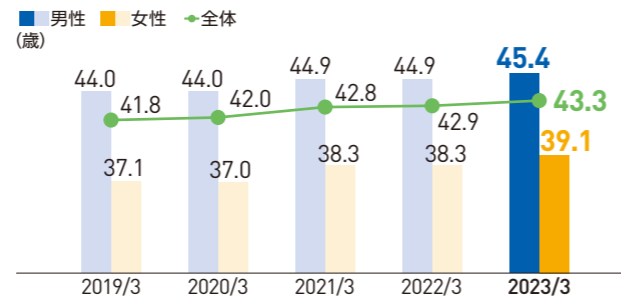


### 平均年間給与(賞を含む)

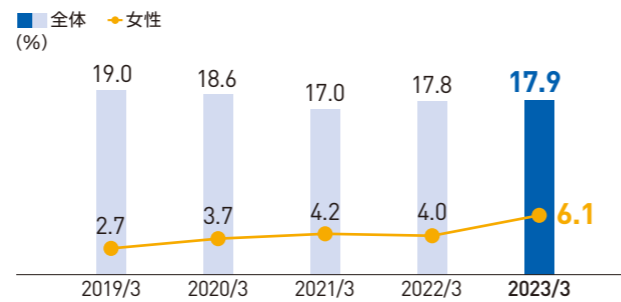


(注)2022/3期および2023/3期の平均年間給与には株式特別奨励金を含んでおります。

### 従業員平均年齢



### 管理職比率



## 教育・研修・補償制度

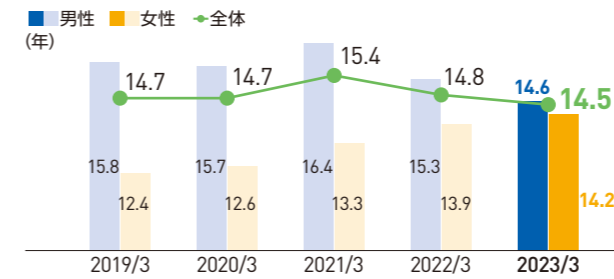
当社グループでは、新人研修や年次研修、階層別研修などの実施や、通信教育講座受講の補助などを通じ、従業員のキャリア形成を支援しています。

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

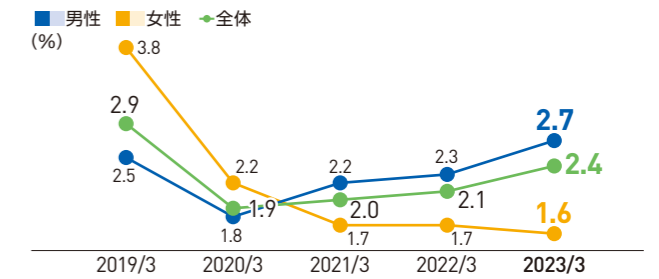
間単位の有給休暇取得を制度化しています。こうした取り組みで、従業員のワークライフバランスを実現しつつ、より働きやすい環境を目指します。

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

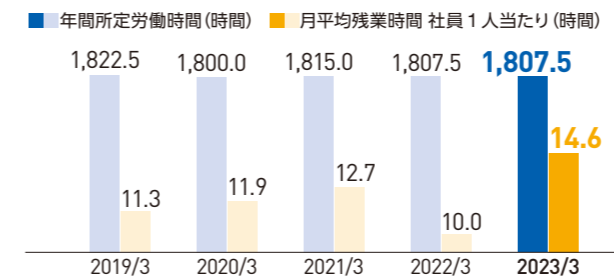


### 離職率

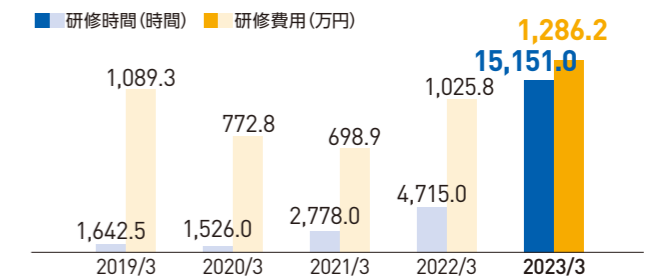


(注)離職率は加賀電子単体の従業員における数字となり、当該年度の正社員退職者数÷当該年度期初時点の従業員数で算出しております。

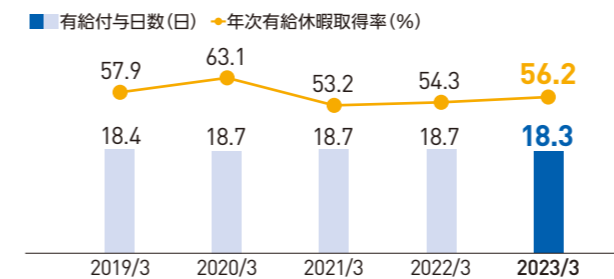
### 年間所定労働時間／月平均残業時間



### 研修時間／研修費用

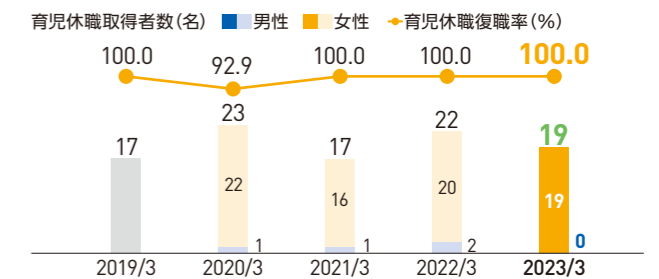


### 有給付与日数／年次有給休暇取得率



(注)全従業員平均、繰り越し分除く

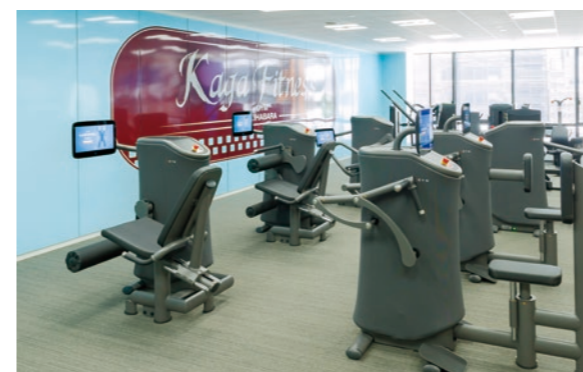
### 育児休暇取得者数／育児休暇復職率



※取得者の合計のみ

## 健康経営優良法人2023へ認定

当社は社員一人ひとりが心身ともに健康であり、誠実さや高い企業倫理を備えたプロフェッショナル集団であることが不可欠と考え、「健康経営推進委員会」の組織化やストレスチェックの実施など、さまざまな健康経営に向けての取り組みを行ってきました。このことが評価され、「健康経営優良法人2023」の認定を受けました。



加賀電子本社ビル内に開設したトレーニングルーム

## 従業員の心身の健康増進

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た自社所有の福利厚生設備として、4カ所の保養所のほか、クルーザーを2艘所有しています。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。また2023年8月には、電子タグを使用することで社員一人ひとりの身体的要素に合わせた最適なトレーニングができる最新AIマシンを導入した従業員向けトレーニングルームを、加賀電子本社ビル内に開設しました。今後も社員全員が自らの意思で健康の維持向上に努められるよう、さまざまな健康促進の取り組みを行ってまいります。

## 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。

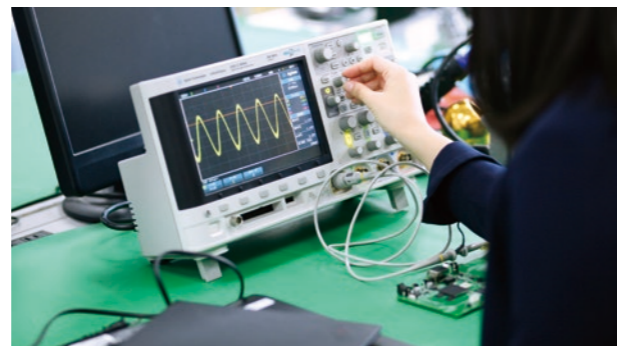


生産センター主導での海外技術者交流

### 「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、旭東電気株式会社、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.、蘇州沢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。

### 地域社会への貢献

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。

海外拠点では、TAXAN MEXICO S.A. DE C.V.(メキシコ合衆国)において近隣学校に通う生徒との植林活動を行っております。同工場では、2024年に新工場へ拠点を移し、面積・従業員数の拡大を予定しており、多国籍企業として文化、性差別をなくすイベントへの参加や、ダイバーシティ差別や暴力をどのように回避するかについてのイベントなども開催しております。

国内拠点では、加賀EMS十和田株式会社において青森県主催の地球温暖化防止を目的とした「あもりスマートムーブキャンペーン」に参加、期間内に667kg-CO<sub>2</sub>の削減を達成し、スマートムーブ通勤アワードを受賞したほか、近隣観光地、および工場周辺における定期的な清掃活動を行っております。また、加賀マイクロソリューション株式会社などの各拠点において地元中学生・高校生の職場体験実習・インターンシップを行っております。この他、旭東電気株式会社でも工場働く外国人従業員と地域の方との交流を目的とした料理講習会を開催するなど、それぞれの地域において根ざした取り組みを進めています。



近隣学校での植林活動(TAXAN MEXICO)



地元中学生の工場見学(加賀EMS十和田)



スマートムーブ通勤アワードの受賞(加賀EMS十和田)



近隣住民との料理講習会(旭東電気)

### 教育・芸術文化への支援

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、外務省などが後援する狂言風オペラ「フィガロの結婚」や、静岡県浜松市で開催される「ハママツ・ジャズ・ウィーク」に協賛するなど、教育や芸術文化に関わる幅広い分野で社会に貢献しています。



千葉商科大学にて学生に講義する塚本



ハママツ・ジャズ・ウィーク

# 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。

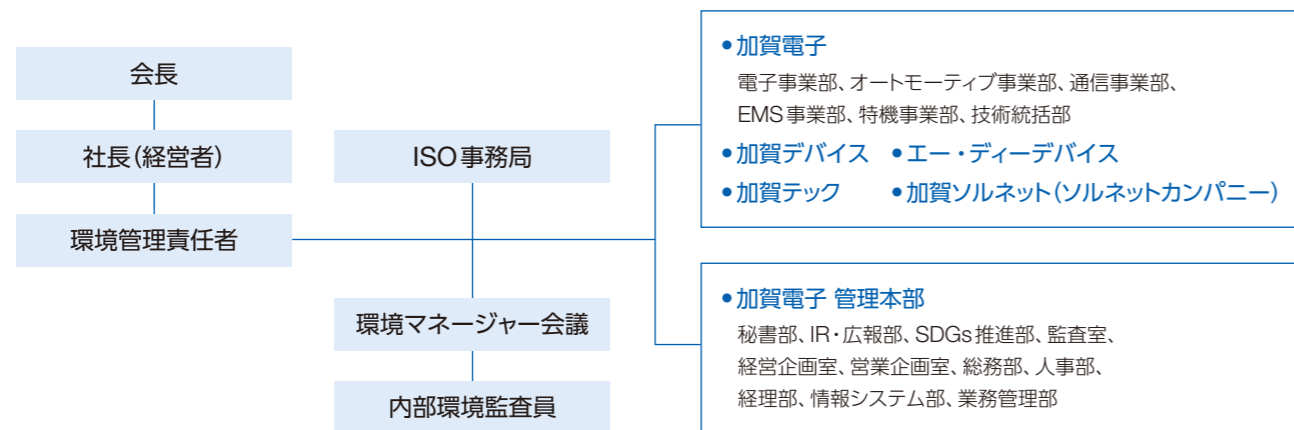
- 1 加賀電子グループは、全ての社員で環境マネジメントシステムを組織して商品とサービスの提供等すべての事業活動において、このマネジメントシステム・地球環境の保全・汚染の予防の継続的改善を推進する。
- 2 事業活動の遂行にあたっては、環境関連の法規則と関連の要件および加賀電子グループの組織が同意するその他の要求事項に確実に遵守する。
- 3 省エネルギー・省資源の考えを徹底し、無駄のないオフィス活動および営業活動を行い汚染の予防と環境の改善に努める。
- 4 加賀電子グループの扱う商品・サービスは可能な限り次の要件の目標を設定し、実施するとともに定期的な見直しを行う。
  - ・環境に優しい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

## 環境マネジメント体制

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

び当社グループ企業4社の国内19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

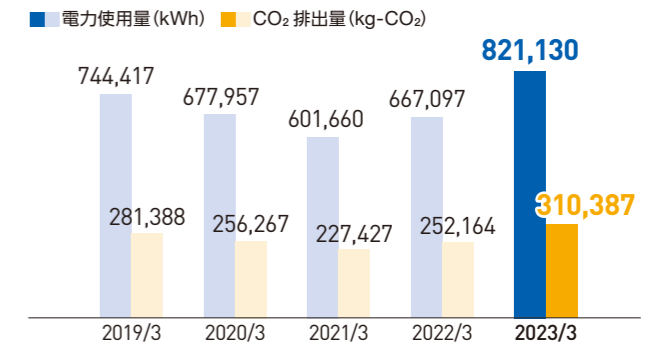
加賀電子本社ビルは、外装に外気導入型ダブルスキン\*カーテンウォールを採用し、事務室内に外気を取り入れることで熱負荷の軽減や自然換気の導入、遮音性の向上を実現した省エネルギー設計となっています。ビル屋上に太陽光発電パネルを設置しエコエネルギーを併用するほか、全館にLED照明を採用するなど、さまざまな環境技術を取り入れています。

また、加賀電子グループでは2023年3月期よりグループ全体の電力使用量の算出を開始し、56,993,984kWhとなりました。

新型コロナウイルスに対する行動制限の緩和に伴い従業員の出勤率が増加したため、2023年3月期は加賀電子本社ビルの電力使用量、CO<sub>2</sub>排出量ともに増加しましたが、

今後も省エネルギー、CO<sub>2</sub>排出量の削減に努めてまいります。

### 本社ビルの電力使用量とCO<sub>2</sub>排出量



\*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。

### 生物多様性の保全に向けた具体的活動を開始

加賀電子では、21世紀を「地球環境保全の世紀」と捉え、企業活動を通じて、CO<sub>2</sub>をはじめとした温室効果ガスの削減などの環境問題への取り組みをすすめております。当社本社ビル屋上にはビオトープを設置し、生物および植物の育成を通じて生物多様性の保全や自然環境の保護に配慮するとともに、種の保存および生物が生息しやすい環境を整備しました。

今後は定期的(春、夏、秋の3回程度)にビオトープにおける生物の生息状況を調査し、当社ウェブサイトを通じて情報発信も進めてまいります。

\*ビオトープとは、「地域の野生生物が暮らす、あるまとまった空間」のこと。



当社本社ビル屋上のビオトープ

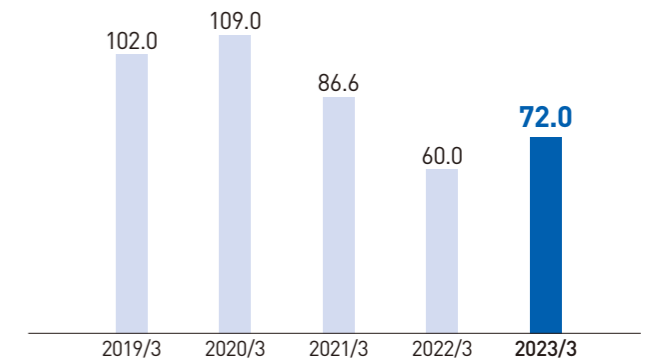
### PC製品のリユース・リサイクルビジネスを展開

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。

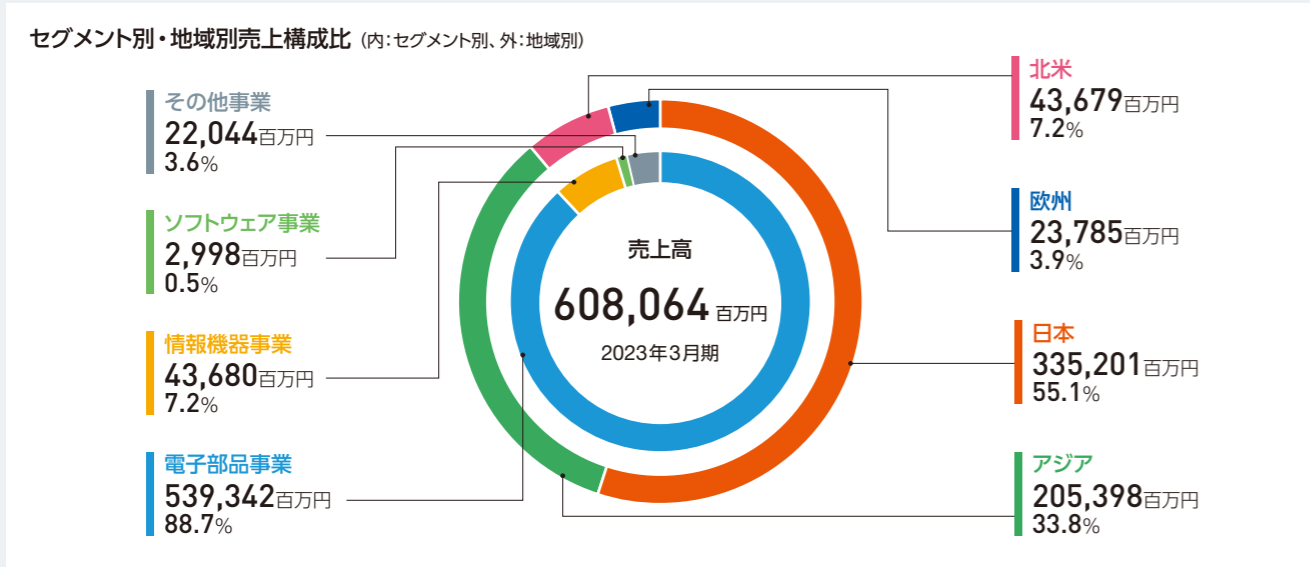
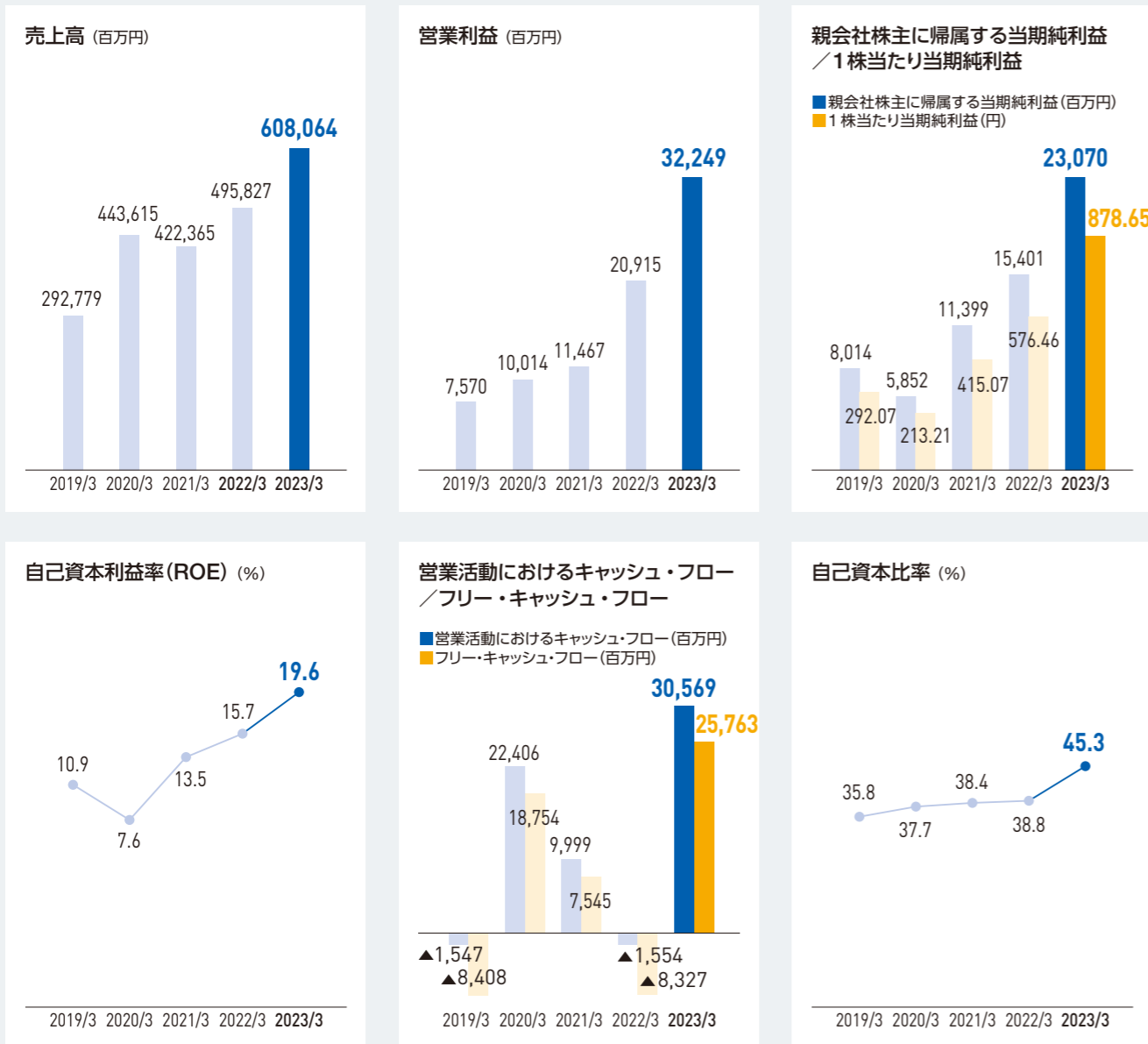
当社グループの強みであるEMSビジネスで培った電子機器製造の知見、豊富な電子部材の調達ルートを活用して、PC製品のリユース・リサイクルビジネスにも注力。

当社グループは、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。

### PC製品のリユース台数 (千台)

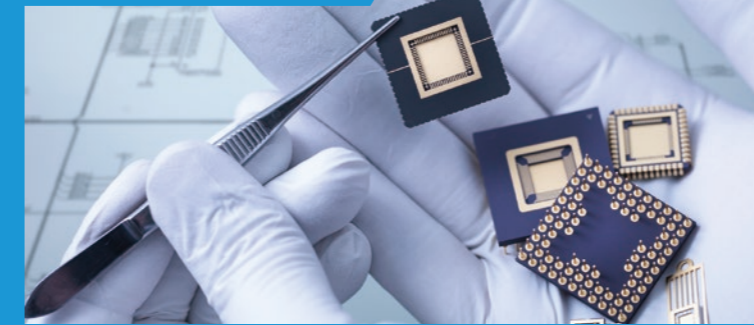


# 財務ハイライト

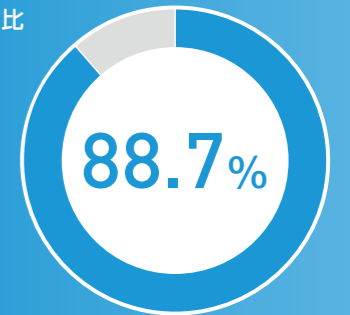


# セグメント別概況

## 電子部品事業



売上高構成比



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

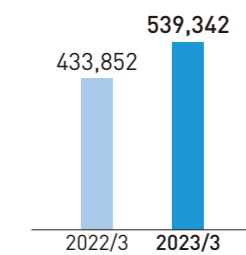
2023年3月期概況

部品販売ビジネスは、半導体や電子部品の需給状況が年度後半から改善されたことを背景に、広範な業界への販売が高水準で推移しました。供給不足が続く一部製品については、販売物量を確保するとともに代替製品の提案などに取り組みました。EMSビジネスは、車載関連向けの販売が大きく伸ばしたほか、医療機器関連、事務機器関連向けも堅調に推移したことに加え、期初からの円安進行も円ベースでの収益を押し上げました。これらの結果、売上高は5,393億42百万円(前年同期比24.3%増)、セグメント利益は283億14百万円(前年同期比56.4%増)となりました。

売上高

24.3%増

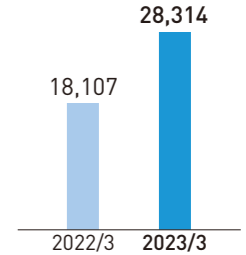
(百万円)



セグメント利益

56.4%増

(百万円)



## 事業概況とリスク・機会

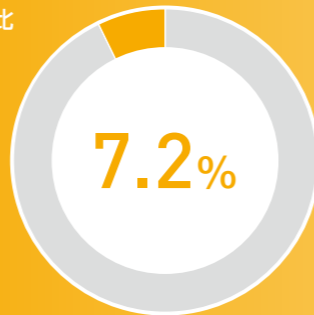
事業概況	機会	リスク
<p><b>部品販売ビジネス</b></p> <p>部品販売ビジネスは、逼迫が続いていた半導体や電子部品の需給状況が年度後半から改善されてきたことを背景に、広範な業界への販売が高水準で推移しました。一方、供給不足が続く車載関連向けの一部製品については、独立系商社としての調達力の強みを活かして販売物量を確保するとともに代替製品の提案などにグループの総力をあげて取り組みました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「EV(電気自動車)化」や「CASE」に代表される自動車関連技術の高度化</li> <li>「5G(第5世代移動通信システム)」、「IoT」、「AI」などICT関連技術の高機能化による需要拡大</li> <li>車載向けなど一部の半導体・電子部品の需給逼迫の継続</li> </ul> <p>* Connected, Autonomous, Shared &amp; Services, Electric の略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウクライナ情勢の長期化に伴う資源価格など諸物価の高騰</li> <li>政策金利引き上げ策に伴う金融システム不安</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> <li>コロナ禍での大幅な需要増からの反動</li> <li>景気後退リスクを背景とした顧客の在庫調整の影響</li> </ul>
<p><b>EMSビジネス</b></p> <p>EMSビジネスは、車載関連向けの販売が大きく伸ばしたほか、医療機器関連、事務機器関連向けなど主要顧客向けの販売も堅調に推移しました。また、期初からの円安進行も円ベースでの収益を押し上げました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会経済活動の正常化進捗や半導体不足、サプライチェーンの混乱緩和</li> <li>半導体、電子部品供給不足や長納期化の解消による、産業分野からの需要増加</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>国内外における人財不足</li> <li>地震や洪水などの自然災害や感染症拡大</li> <li>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>



## 情報機器事業



売上高構成比



### 事業内容

パソコン、PC 周辺機器、各種家電、写真・映像関連商品およびオリジナルブランド商品など完成品の販売など

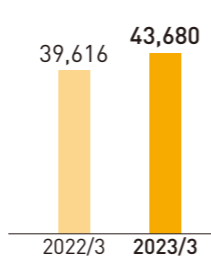
### 2023年3月期概況

法人向けや教育機関向けパソコン販売は、買い替えサイクル長期化により台数ベースでは伸び悩みましたが、高価格帯製品の販売が寄与し金額ベースでは好調に推移しました。PC 周辺製品の販売も引き続き堅調に推移しました。またLED 設置ビジネスは、資材不足で遅延していた全国規模の大型案件の施工が順調に進捗し、事業収益に大きく寄与しました。これらの結果、売上高は436億80百万円(前年同期比10.3%増)、セグメント利益は24億49百万円(前年同期比17.4%増)となりました。

売上高



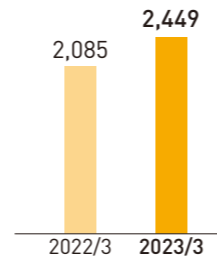
(百万円)



セグメント利益



(百万円)



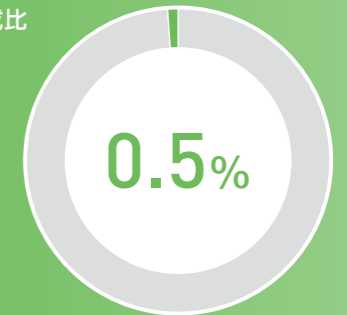
## 事業概況とリスク・機会

	事業概況	機会	リスク
情報機器事業	法人向けや教育機関向けパソコン販売が、台数ベースでは伸び悩んだものの、高価格帯製品の販売が寄与し金額ベースでは好調に推移しました。またセキュリティソフトなど、PC 周辺製品の販売も堅調に推移しました。LED 設置ビジネスは、全国規模の大型案件の施工が順調に進捗し、事業収益に大きく寄与しました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICTの進展による情報関連機器ニーズの堅調な拡大</li> <li>高等教育機関のセキュリティ関連ニーズの拡大</li> <li>新規商材の発掘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品供給不足による販売機会損失</li> <li>商流変更による、商権や商品調達ルートの喪失</li> <li>価格競争や新規参入業者の増加による競争激化</li> </ul>

## ソフトウェア事業



売上高構成比



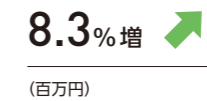
### 事業内容

CG 映像制作、アミューズメント関連商品の企画・開発など

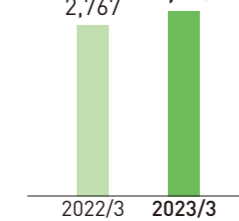
### 2023年3月期概況

スマホ向けゲーム制作やCG制作において大型案件や新規案件の受注が回復するとともに、コスト削減が進捗し事業採算は改善しました。これらの結果、売上高は29億98百万円(前年同期比8.3%増)、セグメント利益は2億86百万円(前年同期はセグメント損失26百万円)となりました。

売上高



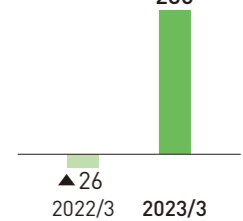
(百万円)



セグメント利益



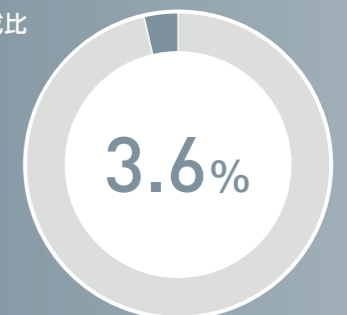
(百万円)



## その他事業



売上高構成比



### 事業内容

エレクトロニクス機器の修理・サポート、アミューズメント機器の製造・販売、スポーツ用品の販売など

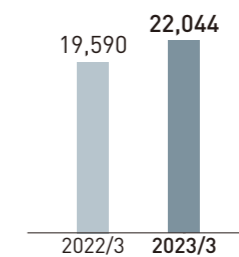
### 2023年3月期概況

当事業では、PC 製品ならびにPC 周辺機器のリサイクルビジネスが好調に推移しました。また、コロナ禍における行動制限の緩和をうけ、アミューズメント業界向けアーケードゲーム機器や、ゴルフ用品の販売も回復しました。これらの結果、売上高は220億44百万円(前年同期比12.5%増)、セグメント利益は11億1百万円(前年同期比76.0%増)となりました。

売上高



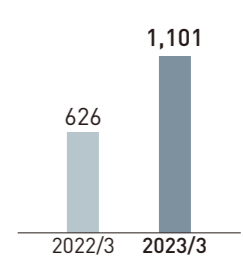
(百万円)



セグメント利益



(百万円)

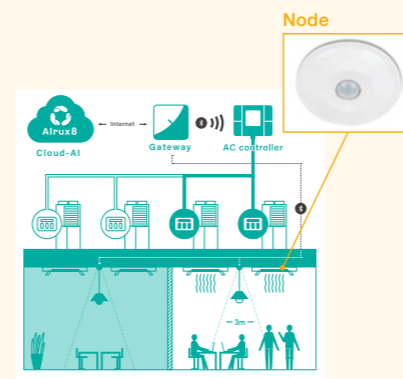


## TOPICS

### AIによる電力コスト削減システムで電力使用量削減を実現

当社は株式会社トラース・オン・プロダクトが開発したAI(人工知能)技術による電力コスト削減システム「Alrux8(エーアイルックス エイト)」を2023年1月より日本における代理店第1号として販売開始しました。「Alrux8」は、人感センサーを組み込んだ「Node(ノード)」と呼ばれる集中コントローラー装置を通して、施設内の混雑状況や不在状況等のデータを取得し、AIで解析します。そして状況に応じて、施設内に設置されたIoT照明設備や施設内空調設備と通信し、各照明のエリアグループごとに時間帯、営業稼働日、季節により照明の明るさおよび空調設備の設定温度を自動制御します。

電気料金をはじめとしたエネルギー価格の高騰が続く我が国において、エネルギーコスト削減は業種を問わずすべての企業にとって喫緊の課題であり、併せて世界的なSDGs推進の潮流のなかで重要性が高まるカーボンニュートラル実現に向けて、電力使用量を削減する「Alrux8」は、まさに画期的なソリューションです。当社は、これらの社会課題を解決する「Alrux8」の販売を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。



Alrux8の仕組み

## 11年間の要約連結財務データ

2013年3月期から2023年3月期

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
<b>会計年度</b>											
売上高(百万円)	216,405	257,852	255,143	245,387	227,209	235,921	292,779	443,615	422,365	495,827	608,064
売上総利益(百万円)	27,462	32,522	32,738	33,648	31,225	32,498	35,546	47,016	47,936	60,547	78,514
販売費及び一般管理費(百万円)	26,202	27,416	26,376	25,859	24,346	24,379	27,976	37,001	36,469	39,632	46,265
営業利益(百万円)	1,260	5,106	6,362	7,788	6,879	8,119	7,570	10,014	11,467	20,915	32,249
経常利益(百万円)	1,931	5,847	7,664	7,908	7,343	8,740	7,859	10,137	11,241	21,456	32,739
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	444	3,877	4,416	5,437	6,975	6,490	8,014	5,852	11,399	15,401	23,070
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	7,041	3,334	9,127	9,546	10,746	10,077	-1,547	22,406	9,999	-1,554	30,569
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-4,910	-3,339	-1,465	-1,263	-258	-4,173	-6,860	-3,651	-2,453	-6,772	-4,805
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	2,131	-5	7,661	8,283	10,487	5,904	-8,408	18,754	7,545	-8,327	25,763
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-403	1,024	-4,431	-3,067	-6,118	-2,811	11,684	-7,544	-6,851	1,155	-15,549
減価償却費(百万円)	2,303	2,418	1,907	1,604	1,452	1,481	1,740	2,754	3,167	3,738	4,000
設備投資・投融資(百万円) <sup>※1</sup>	3,748	4,087	2,660	2,166	1,464	4,520	6,712	6,133	2,906	5,739	4,910
<b>会計年度末</b>											
総資産(百万円)	111,888	126,028	127,948	124,281	125,751	128,755	213,761	207,638	237,004	272,139	286,217
純資産(百万円)	48,806	52,825	59,603	61,808	65,932	70,631	84,259	86,250	95,062	105,800	129,737
自己資本(百万円)	48,656	52,786	59,564	61,764	65,872	70,556	76,604	78,284	90,967	105,680	129,608
有利子負債(百万円)	15,089	17,244	14,573	12,739	9,805	8,900	32,851	28,736	38,261	51,171	41,938
現金及び預金(百万円)	12,258	14,192	18,130	22,516	26,423	30,803	35,003	43,384	45,636	41,051	52,600
棚卸資産(百万円)	18,779	21,219	22,703	19,175	19,325	19,455	40,026	31,908	37,948	62,607	56,205
<b>1株当たりデータ</b>											
1株当たり当期純利益(円)	16.09	137.22	156.28	192.43	249.43	236.58	292.07	213.21	415.07	576.46	878.65
1株当たり配当額(円)	30.00	35.00	40.00	55.00	60.00	70.00	80.00	70.00	80.00	120.00	220.00
配当性向(%)	186.5	25.5	25.6	28.6	24.1	29.6	27.4	32.8	19.3	20.8	25.0
1株当たり純資産(円)	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	4,935.36
<b>主要指標</b>											
売上高総利益率(%) <sup>※2</sup>	12.7	12.6	12.8	13.7	13.7	13.8	12.1	10.6	11.3	12.2	12.9
売上高販管費率(%)	12.1	10.6	10.3	10.5	10.7	10.3	9.6	8.3	8.6	8.0	7.6
売上高営業利益率(%) <sup>※3</sup>	0.6	2.0	2.5	3.2	3.0	3.4	2.6	2.3	2.7	4.2	5.3
売上高経常利益率(%) <sup>※4</sup>	0.9	2.3	3.0	3.2	3.2	3.7	2.7	2.3	2.7	4.3	5.4
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	0.2	1.5	1.7	2.2	3.1	2.8	2.7	1.3	2.7	3.1	3.8
自己資本利益率(ROE)(%) <sup>※5</sup>	0.9	7.6	7.8	9.0	10.9	9.5	10.9	7.6	13.5	15.7	19.6
投下資本利益率(ROIC)(%)	0.2	5.0	5.2	7.5	8.1	7.2	5.8	6.3	6.9	10.4	13.0
総資産利益率(ROA)(%) <sup>※6</sup>	0.4	3.3	3.5	4.3	5.6	5.1	4.7	2.8	5.1	6.1	8.3
自己資本比率(%)	43.5	41.9	46.6	49.7	52.4	54.8	35.8	37.7	38.4	38.8	45.3
D/Eレシオ(倍) <sup>※7</sup>	0.31	0.33	0.24	0.21	0.15	0.13	0.43	0.37	0.42	0.48	0.32
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)(日) <sup>※8</sup>	51.4	49.7	49.8	45.9	44.7	40.0	47.1	34.4	46.7	66.6	55.4
売上債権回転日数(日) <sup>※9</sup>	92.1	85.9	83.2	81.5	83.6	77.1	77.0	75.2	93.7	89.0	77.5
棚卸資産回転日数(日) <sup>※10</sup>	31.7	30.0	32.5	28.5	31.0	30.1	35.1	26.3	32.8	46.1	33.7
仕入債務回転日数(日) <sup>※11</sup>	72.4	66.2	65.9	64.2	69.9	67.3	65.0	67.0	79.8	68.6	55.8
従業員数(名)	5,048	4,752	5,092	5,243	5,216	5,427	6,627	6,731	7,826	7,959	8,092

※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÷自己資本前期期末平均×100(%)

※6. 総資産利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産前期期末平均×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

2023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当社グループを取り巻く国内外の経済情勢は、新型コロナウイルス感染症に対する行動制限の緩和にともない、社会経済活動の正常化が進み、半導体不足やサプライチェーンの混乱も緩和するなど、景気はこのまま緩やかな回復基調となりました。一方で、長期化するロシア・ウクライナ情勢の影響により食料やエネルギー価格が高騰する中、インフレ対策としての政策金利の引き上げによる為替相場の急変や金融システムの不安など、先行きの不透明感が続いています。

米国および欧州では個人消費は概ね堅調に推移しましたが、高いインフレ率と金融引き締めにより金融機関が経営破綻するなど将来に対する不安はますます高まりました。中国では、ゼロコロナ政策による影響を受けましたが、解除後は個人消費に持ち直しの動きがみられました。日本では、円安やエネルギー資源及び穀物価格の上昇による諸物価高騰の影響が懸念されるものの、社会経済活動の正常化が進み、景気は緩やかに回復しました。

当社グループが属するエレクトロニクス業界では、一部の半導体や電子部品において継続していた供給不足や長納期化は概ね解消し、広範な産業分野からの需要は引き続き高水準で推移しました。

このような経営環境の中、当社グループの中核事業である電子部品事業においては、車載関連向けや医療機器関連向けを中心に、部品販売ビジネス、EMSビジネスとも販売が大きく伸長しました。

情報機器事業では、高価格帯のPC製品やセキュリティソフトの販売およびLED設置ビジネスが伸長しました。

ソフトウェア事業では、スマホ向けゲーム制作やCG制作の受注が回復しました。

その他事業では、PC製品などのリサイクルビジネスが堅調に推移しました。

これらの結果、すべての事業セグメントで増収となり、当社グループの当連結会計年度における売上高は、前年同期比22.6%増の6,080億64百万円となりました。

営業利益は、売上増加および売上総利益率の良化により売上総利益が大幅に増加し、前年同期比54.2%増の322億49百万円となりました。経常利益は327億39百万円(前年同期比52.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は230億70百万円(前年同期比49.8%増)となりました。売上高は2期連続、営業利益、経常利益は4期連続、親会社株主に帰属する当期純利益は3期連続で過去最高を更新しました。

## 財政状態の分析

当連結会計年度末における総資産は2,862億17百万円となり、前連結会計年度末に比べ140億77百万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	固定資産
流動資産は2,455億72百万円となり、前連結会計年度末に比べ115億87百万円の増加となりました。これは主に、現金及び預金が115億49百万円増加したことによるものであります。	固定資産は406億45百万円となり、前連結会計年度末に比べ24億90百万円の増加となりました。これは主に、投資有価証券が18億30百万円増加したことによるものであります。
負債合計	純資産合計
負債は1,564億79百万円となり、前連結会計年度末に比べ98億59百万円の減少となりました。これは主に、支払手形及び買掛金が72億60百万円、短期借入金が42億73百万円それぞれ減少したことによるものであります。	純資産は1,297億37百万円となり、前連結会計年度末に比べ239億37百万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230億70百万円などによる利益剰余金185億22百万円、為替換算調整勘定が41億28百万円それぞれ増加したこと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、503億7百万円(前連結会計年度比110億66百万円の増加)となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

営業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	財務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、305億69百万円の収入(前年同期は15億54百万円の支出)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あります。	投資活動によるキャッシュ・フローは、48億5百万円の支出(前年同期は67億72百万円の支出)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・フローは、155億49百万円の支出(前年同期は11億55百万円の収入)となりました。これは主に、借入金の返済と、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、自己資金または借入等により資金調達することとしております。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	財政政策
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標獲得のためのM&A費用等によるものであります。	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

2022年3月31日および2023年3月31日現在

単位：百万円

<資産の部>	2022/3	2023/3
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	41,051	52,600
受取手形	1,449	1,534
電子記録債権	9,258	9,683
売掛金	110,240	117,881
有価証券	264	195
商品及び製品	46,230	41,375
仕掛品	2,363	2,277
原材料及び貯蔵品	14,013	12,552
その他	9,388	7,624
貸倒引当金	-275	-153
<b>流動資産合計</b>	<b>233,984</b>	<b>245,572</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	15,033	15,680
減価償却累計額	-8,108	-8,990
建物及び構築物(純額)	6,925	6,690
機械装置及び運搬具	14,181	16,187
減価償却累計額	-8,132	-9,721
機械装置及び運搬具(純額)	6,048	6,466
工具、器具及び備品	5,697	5,880
減価償却累計額	-4,667	-4,777
工具、器具及び備品(純額)	1,030	1,103
土地	5,074	5,859
建設仮勘定	313	39
<b>有形固定資産合計</b>	<b>19,393</b>	<b>20,158</b>
<b>無形固定資産</b>		
のれん	98	48
ソフトウェア	3,021	2,617
その他	42	36
<b>無形固定資産合計</b>	<b>3,163</b>	<b>2,702</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	10,313	12,144
繰延税金資産	2,189	2,162
差入保証金	1,068	1,280
保険積立金	915	920
破産更生債権等	2,295	4,842
その他	1,171	1,298
貸倒引当金	-2,355	-4,864
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>15,598</b>	<b>17,784</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>38,155</b>	<b>40,645</b>
<b>資産合計</b>	<b>272,139</b>	<b>286,217</b>

単位：百万円

<負債の部>	2022/3	2023/3
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	86,493	79,232
短期借入金	23,858	19,585
未払費用	7,138	8,400
未払法人税等	2,834	6,011
役員賞与引当金	301	465
その他	12,291	13,852
<b>流動負債合計</b>	<b>132,918</b>	<b>127,547</b>
<b>固定負債</b>		
社債	—	10,000
長期借入金	25,136	10,600
繰延税金負債	2,046	2,634
役員退職慰労引当金	123	143
退職給付に係る負債	2,095	2,148
資産除去債務	572	627
その他	3,446	2,778
<b>固定負債合計</b>	<b>33,421</b>	<b>28,932</b>
<b>負債合計</b>	<b>166,339</b>	<b>156,479</b>
<b>&lt;純資産の部&gt;</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	12,133	12,133
資本剰余金	14,818	14,820
利益剰余金	77,423	95,945
自己株式	-5,643	-5,614
<b>株主資本合計</b>	<b>98,732</b>	<b>117,285</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	1,299	2,534
繰延ヘッジ損益	-2	-18
為替換算調整勘定	5,439	9,568
退職給付に係る調整累計額	210	239
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>6,948</b>	<b>12,322</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>120</b>	<b>129</b>
<b>純資産合計</b>	<b>105,800</b>	<b>129,737</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>272,139</b>	<b>286,217</b>

# 連結損益及び包括利益計算書

2022年3月31日および2023年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2022/3	2023/3
売上高	495,827	608,064
売上原価	435,280	529,550
売上総利益	60,547	78,514
販売費及び一般管理費	39,632	46,265
営業利益	20,915	32,249
営業外収益		
受取利息	135	211
持分法による投資利益	—	97
為替差益	252	107
その他	1,055	1,045
営業外収益合計	1,443	1,461
営業外費用		
支払利息	315	748
持分法による投資損失	472	—
その他	114	223
営業外費用合計	902	971
経常利益	21,456	32,739
特別利益		
米国子会社資金流出事案に伴う見積損失戻入	176	—
その他	420	774
特別利益合計	596	774
特別損失		
減損損失	93	644
投資有価証券評価損	260	348
関係会社清算損	175	—
貸倒引当金繰入額	129	—
その他	46	61
特別損失合計	705	1,054
税金等調整前当期純利益	21,348	32,460
法人税、住民税及び事業税	5,071	9,197
法人税等調整額	606	167
法人税等合計	5,678	9,365
当期純利益	15,669	23,094
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	15,401	23,070
非支配株主に帰属する当期純利益	268	23
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	-78	1,235
繰延ヘッジ損益	-52	-16
為替換算調整勘定	4,922	4,033
退職給付に係る調整額	188	28
持分法適用会社に対する持分相当額	95	97
その他の包括利益合計	5,075	5,378
包括利益	20,745	28,472
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	20,428	28,445
非支配株主に係る包括利益	316	26

# 連結キャッシュ・フロー計算書

2022年3月31日および2023年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2022/3	2023/3
<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	21,348	32,460
減価償却費	3,738	4,000
減損損失	93	644
のれん償却額	110	54
貸倒引当金の増減額(-は減少)	92	2,358
受取利息及び受取配当金	-403	-490
支払利息	315	748
持分法による投資損益(-は益)	472	-97
米国子会社資金流出事案に伴う見積損失戻入	-187	—
売上債権の増減額(-は増加)	-7,889	-5,952
棚卸資産の増減額(-は増加)	-22,088	9,316
仕入債務の増減額(-は減少)	2,451	-11,503
その他の流動資産の増減額(-は増加)	845	3,421
その他の流動負債の増減額(-は減少)	2,918	1,388
その他	817	835
小計	2,723	37,183
利息及び配当金の受取額	124	491
利息の支払額	-315	-732
法人税等の支払額	-4,263	-6,372
その他	175	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	-1,554	30,569
<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	-3,691
有形固定資産の売却による収入	32	34
無形固定資産の取得による支出	-1,377	-467
投資有価証券の取得による支出	-1,085	-750
投資有価証券の売却による収入	834	1,102
短期貸付による支出	-388	-421
その他の支出	-2,633	-683
その他の収入	733	71
投資活動によるキャッシュ・フロー	-6,772	-4,805
<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)	7,636	-5,555
長期借入れによる収入	5,000	500
長期借入金の返済による支出	-668	-15,040
社債の発行による収入	—	9,945
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	-3,811	-21
自己株式の取得による支出	-3,681	-2
配当金の支払額	-2,551	-4,590
その他	-767	-784
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,155	-15,549
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,079	852
現金及び現金同等物の増減額(-は減少)	-5,092	11,066
現金及び現金同等物の期首残高	44,333	39,240
現金及び現金同等物の期末残高	39,240	50,307

# 企業情報

2023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 (加賀電子を含む)	64社(国内23社/海外41社) (2023年9月30日現在)
連結従業員数	8,092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

## 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
加賀エアロシステム株式会社	航空機および関連部品の輸出入・販売・賃貸

## 海外主要関係会社

### ▼ 中国



港加賀電子(深圳)有限公司



加賀沢山電子(蘇州)有限公司



加賀電子(上海)有限公司



KAGA(H.K.) ELECTRONICS LIMITED

### ▼ アジア



KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY., LTD



KAGA COMPONENTS (MALAYSIA) SDN.BHD.

### ▼ 北米



KAGA FEI AMERICA, Inc.



TAXAN MEXICO S.A.DE C.V.

### ▼ 欧州



KD TEC TURKEY ELEKTRONIK SANAYI VE TICARET LIMITED SIRKETI



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	9,657名

## 大株主の状況

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)	2,819	10.73
株式会社OKOZE	1,840	7.01
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,815	6.91
加賀電子従業員持株会	1,503	5.73
株式会社三菱UFJ銀行	1,137	4.33
株式会社みずほ銀行	950	3.62
塚本 勲	730	2.78
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	516	1.97
三菱電機株式会社	500	1.90
日本生命保険相互会社	459	1.75

(注) 上記のほか、自己株式が2,438千株あります。  
持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

## 所有者別株式分布状況

