

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

Toward the Next Stage

加賀電子グループ
統合レポート 2019

Toward the Next Stage

M&Aで国内トップクラスに。
次の成長ステージへの挑戦が始まります。

加賀電子グループは、創立50年を迎えた2019年3月期に富士通エレクトロニクス株式会社の買収により、我が国エレクトロニクス商社でトップクラスの事業規模を実現しました。ここを足場にして、当社グループは次の50年を見据え、“我が国業界No. 1企業”を実現し、更に、売上高兆円級の海外競合企業と伍して戦える“グローバル競争に勝ち残る企業”に向けて新たな挑戦を始めます。

INDEX

加賀電子グループとは

・理念とスピリッツ	4
・事業と強み	6

ビジョンと戦略

CEOメッセージ	8
COOメッセージ	10
CFOメッセージ	14
価値創造プロセス	16

特集1 ビジネス最前線

「商社ビジネスの拡大を、EMSビジネスの成長へ」	18
--------------------------	----

特集2 対談/グループシナジーカ

「富士通エレクトロニクスPMIのポイント」	22
-----------------------	----

特集3 新事業紹介

「社会課題解決ビジネスを次々と」	24
------------------	----

当期業績概況

	26
--	----

価値創造基盤

コーポレートガバナンス

・役員紹介	30
・コーポレートガバナンス	32
・内部統制/コンプライアンス	34
・社外取締役メッセージ	36

CSR経営

社会性報告

・お客様とともに	38
・従業員とともに	39
・社会とともに	40

環境報告

・地球とともに	42
---------	----

財務・企業情報

財務データ

・10年間の要約連結財務データ	44
・財務状態および経営成績等の分析	46
・連結貸借対照表	48
・連結損益及び包括利益計算書	50
・連結キャッシュ・フロー計算書	51

企業情報

	52
--	----

報告対象期間

2018年4月1日～2019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52社(国内16社、海外36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52社

国内事業所:加賀電子株式会社および国内連結子会社16社

見直しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見直しなどに関する将来の予測は、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまな要因により、この見直しとは異なることがあります。

実際の業績などに影響を与える重要な要因には、当社の事業領域を取り巻く国内外の経済情勢、当社製品・サービスに対する需要動向、為替・株式市場の動向などがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

理念とスピリッツ



企業理念

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(塚本勲語録)

- 1 “人脈は無形の財産”
当社グループが、事業環境やニーズの変化に迅速かつ的確に対応し、成長を継続することができたのは、お客様や仕入先との日頃の信頼関係に基づく人脈＝事業ネットワークの存在があったからです。これは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。
- 2 “NOと言わない”
当社グループは“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、更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。今や当社の強みでもあるグローバルな「ワンストップ体制」の原点は、こうした顧客第一の取り組みによるものです。
- 3 “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。こうした考えをもとに、当社グループは、共通の目的の実現に向けて、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。

- 4 “在庫は罪の子”
運転資金が潤沢にはなかった創業当時、当社は先に注文をいただき、その都度発注する操作方法を探らざるを得ませんでした。ここから“在庫は罪の子”という言葉も生まれ、現在、当社を支える「受発注システム」へと進化しています。発注情報に迅速に対応し、お客様、仕入先とともにWIN-WINの関係を築くことができました。
- 5 “人は有限、会社は無限”
当社グループは、“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。富士通エレクトロニクス社の買収や、社会課題を解決する新商品・サービスの展開も、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いています。



グループ拡大の歴史

Since 1968

- 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-

- 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。
- 1995年 3月 売上高500億円突破。
- 1995年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上場。

2000-

- 2000年 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。
- 2017年 7月 KAGA ELECTRONICS(VIETNAM) CO.,LTD.をベトナムに設立。
- 2018年 9月 KAGA ELECTRONICS (INDIA) PVT.LTD.をインドに設立。
- 2019年 1月 富士通エレクトロニクス株式会社をグループ会社化。

事業と強み

電子部品・半導体ビジネス

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40社を超える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。

●主な国内グループ会社

富士通エレクトロニクス株式会社／加賀テック株式会社／加賀デバイス株式会社／株式会社エー・ディーデバイス

●主な海外グループ会社

KAGA(USA)／KAGA(SINGAPORE)／KAGA(KOREA)／KAGA(TAIWAN)／KAGA DEVICES(H.K.)／加賀電子(大連)

EMSビジネス

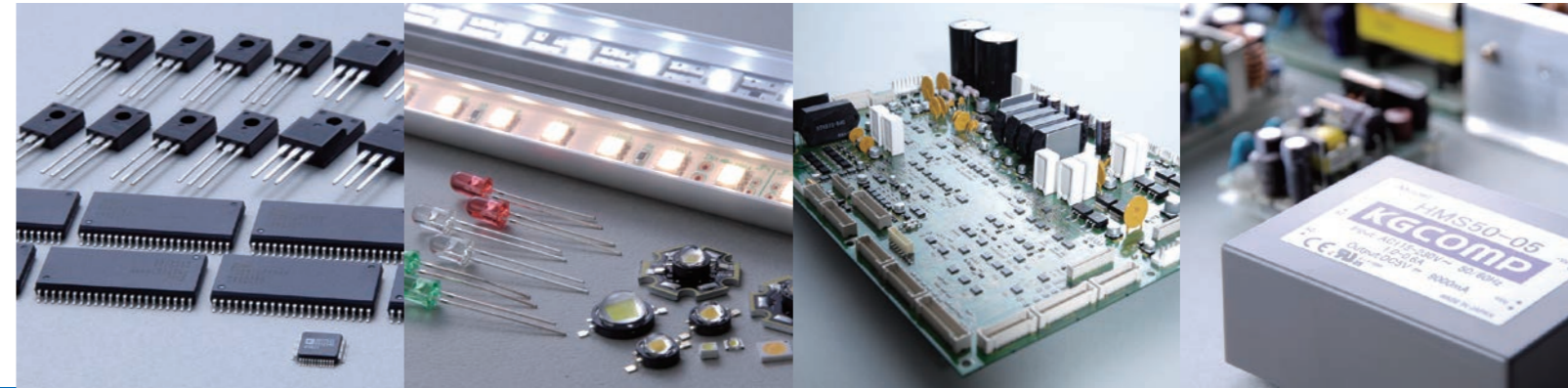
中国・アジアを中心に欧州、米州に展開する生産工場を活用し、お客様のご要望に合った地域で生産体制を整えています。設計開発をはじめ、多品種・小ロット生産、半完成品から完成品まで柔軟に対応。また、グローバルに配した当社の仕入ネットワークを活かし、お客様に最適な使用部材の代替提案も可能です。

●主な国内グループ会社

加賀マイクロソリューション株式会社／加賀デバイス株式会社

●主な海外グループ会社

KAGA(H.K.)／港加賀電子(深圳)／加賀電子(上海)／加賀沢山電子(蘇州)／KAGA(THAILAND)／KAGA COMPONENTS(MALAYSIA)／KD TEC／TAXAN MEXICO／KAGA(USA)／加賀電子(大連)／KAGA(INDONESIA)／KAGA(VIETNAM)／KD TEC TURKEY／KAGA(INDIA)



強み 1

ワンストップサービス力

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

強み 2

グローバルネットワーク力

当社グループに富士通エレクトロニクスを加え、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

エレクトロニクス領域の総合力

当社グループのもう一つの強みは、取り扱い商材・サービスの幅広さです。エレクトロニクス関連部材にとどまらずモジュールや製品を、ハードウェアとともにソフトウェアやシステムを、大ロット民生品から小ロットの産業機器まであらゆるニーズに対応。ワンストップサービス力と併せた総合力でお客のニーズに的確にお応えしています。

調査・企画・設計・開発



調達



生産・品質管理



販売・流通



サポートサービス



情報機器ビジネス

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。

●主なグループ会社

加賀ソルネット株式会社
加賀テクノサービス株式会社

その他ビジネス

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。

●主なグループ会社

株式会社デジタル・メディア・ラボ
加賀マイクロソリューション株式会社
加賀スポーツ株式会社
加賀アミューズメント株式会社



ステークホルダーの皆様へ

“グローバル競争に 勝ち残る企業” を目指します。

代表取締役会長
塚本 勲



次の50年の成長へ

“人は有限、会社は無限”——私は創業以来、企業活動にゴールはないとの信念のもと、さまざまな挑戦を続けてまいりました。幸いにもお客様をはじめさまざまな関係者の皆様からご協力を賜り、2018年には創業50年を迎えることができました。ステークホルダーの皆様に対して、ここに改めて深く御礼申し上げます。

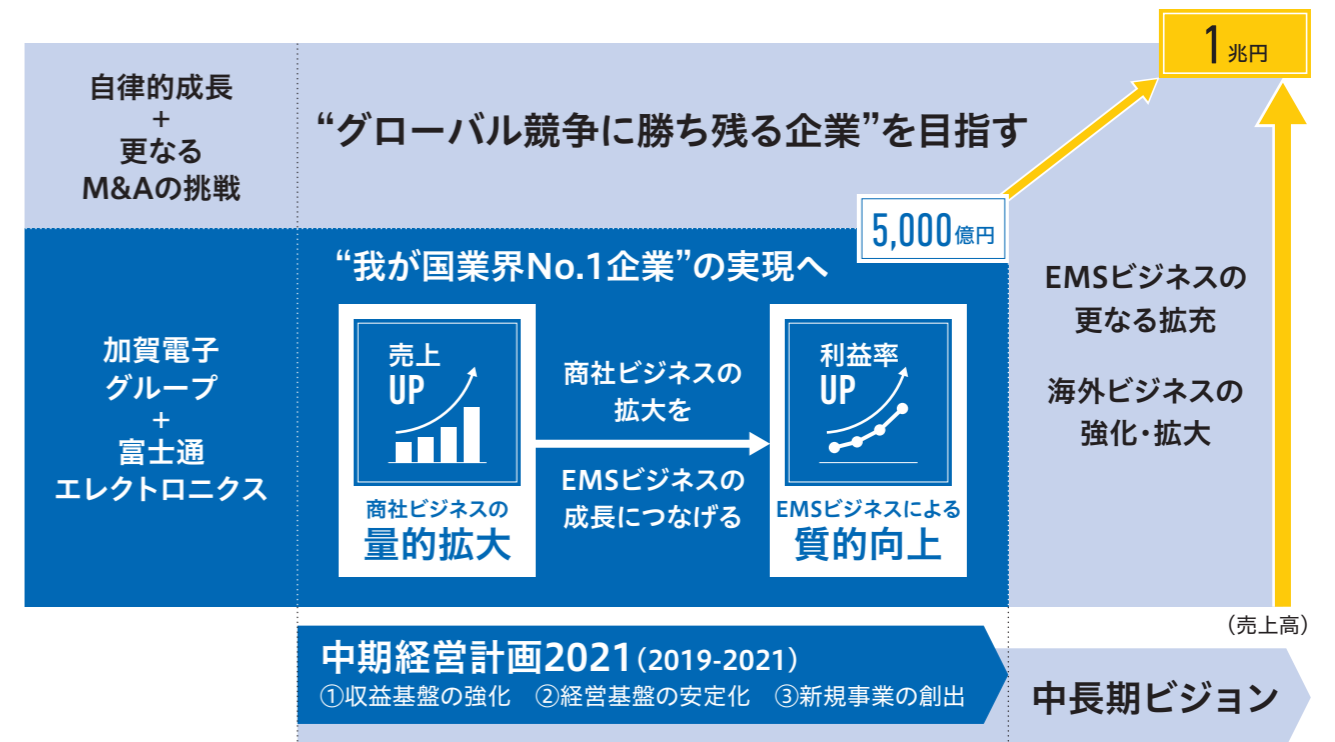
感謝の念を胸に刻むと同時に、私は、“次の50年の成長”に向けて果敢に挑戦していく決意も新たにしています。2017年、総額50億円のベンチャー企業投資を発表したのは、時代の変化を成長機会としてきた当社のDNAを改めて確認するという意味合いもありました。

時代の変化を成長機会に

時代の変化を成長機会とする——今、我々を取り巻く事業環境は、まさにそうしたターニングポイントにあると認識しています。IoTやAI技術の発展により、あらゆる産業がエレクトロニクス関連の製品・サービスの活用によるデジタル・トランスフォーメーションを加速させています。また、米中貿易摩擦などを背景に、国内外のメーカーのサプライチェーンのグローバル化も新たなステージを迎えています。

一方で、これからのグローバル市場においては、売上高2、3兆円級の世界的な企業グループとの競争も不可避です。次の50年を勝ち抜き、当社グループを新たな成長軌道に導くためには、グローバルな視野に立ったビジョンと戦略が不可欠です。

中長期ビジョンと中期経営計画2021の位置付け



グローバル市場で存在感を持つ 1兆円企業へ

こうした環境認識に基づき、加賀電子グループは次の50年に向けて「競争が激化するグローバル市場において、数兆円級の海外競合企業と伍して戦うために必要な企業規模」——売上高1兆円級の企業グループとなることを中長期ビジョンとして掲げました。また、そのマイルストーンとして、向こう3年で売上規模5,000億円級の“我が国業界No.1の企業の実現”を目標とした新たな中期経営計画を策定。重点課題として「収益基盤の強化」「経営基盤の安定化」「新規事業の創出」の3つを設定しました。

2019年1月に富士通エレクトロニクス(株)をグループに迎えたのは、これら成長戦略の一環です。また、今後も商社ビジネスの領域でM&Aによる収益基盤の量的拡大を図るとともに、その顧客基盤をEMSビジネスにも展開、グローバルな生産基盤を活かして、当社グループ経営の質的向上へとつなげていきます。

“世の中に役立つ企業”という 普遍的な価値創造へ

これら足元の成長施策に加え、長期的な時間軸においては、顧客ニーズにとどまらず、安全・安心や環境保全といった社会課題の解決に貢献する新たな商品・サービスの開発に挑戦していきます。これら取り組みは一朝一夕に成果が出るものではありませんが、当社らしく粘り強く取り組むことで成果を出し、世の中に役立つ企業こそが持続的に成長するという、普遍的な企業価値向上のあり方を実証していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも当社グループの取り組みにご支援賜りますよう、衷心よりお願い申し上げます。

“我が国業界No.1企業”の実現に向けて

シナジーを最大限発揮すべく 3つの重点課題に取り組みます。

2019年3月期の振り返り

次の成長ステージへの基盤づくり

2019年3月期は前中期経営計画の最終年度でした。総括としては、EMSビジネスの成長に向けたインフラ構築やM&Aで新たな商社ビジネスの事業ネットワーク・リソースを獲得するなど「新たな成長ステージへの基盤づくり」ができた、実りの多い3カ年だったと認識しています。数値面を振り返ると、売上高とROEについては目標を達成しました。売上高は富士通エレクトロニクスの連結化が最終年度である2019年3月期の第4四半期に間に合ったこと、ROEについては買収資金の借入により財務レバレッジが上手く効いたことが主な要因だと認識しています。一方、経常利益については78億59百万円となり、残念ながら中計目標を下回りました。これは、海外新工場からの収益寄与の遅れと買収会

2019年3月期目標と実績

	前中計経営目標	2019年3月期(実績)
売上高	2,900億円	2,928億円
経常利益	100億円	78億円
ROE	8.0%以上	10.9%

社からの利益貢献が限定的であったことが主な要因と分析しています。

2019年3月期の主な取り組みとしては、お客様からの要請に対応して海外の生産拠点を拡充しました。また、国内でも拠点の再配置や機能強化を図るなどEMSビジネスの拡大に注力しました。加えて、2019年1月には富士通エレクトロニクスをグループ会社化し、更なる成長へ向けての足固めとしました。

これらの活動の結果、2019年3月期の売上高は2,927億79百万円、前期比で24.1%増収となりました。主力のEMSビジネスが全般的に堅調に推移したことに加え、第4四半期から富士通エレクトロニクスが連結対象となったことが主な要因です。一方、利益面では、新設したベトナム、メキシコ、トルコの新工場がいずれも立上げ期にあることから費用先行が重く、営業利益は前期比6.8%減益の75億70百万円となりました。ただし、企業買収にともなって「負ののれん発生益」を特別利益として計上したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比23.5%増の80億14百万円となりました。この結果を踏まえ、株主の皆様へ特別配当を実施いたしました。

代表取締役社長
門 良一



2020年3月期の見通し

不透明な事業環境を踏まえ 慎重な見通し

2020年3月期は、富士通エレクトロニクスが通期で連結対象となるため売上高は前期比46.9%増と大きく伸長し、4,300億円を見込んでいます。一方、営業利益は福島、インドといった国内外でのEMS新工場立上げにともなう費用増や富士通エレクトロニクスのグループ会社化にともなうIT投資などを織り込み、前期比7.5%減の70億円と予想しています。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に計上した「負ののれん発生益」などがなくなることから、前期比37.6%減の50億円の見込みです。

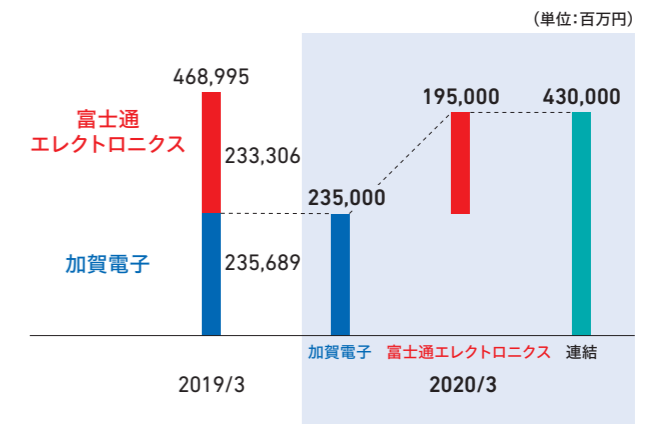
これらは、先行き不透明感が強い内外情勢を慎重に踏まえつつ、富士通エレクトロニクスが抱える大口商権の解消リスクも織り込んだ保守的な計画数値となっています。したがって、新中期経営計画の初年度として、下振れることなく達成が見込める目標です。今後も、毎年着実に数字を積み上げ、中期経営計画で掲げている経営目標の実現につなげていきます。

富士通エレクトロニクスの グループ会社化の影響

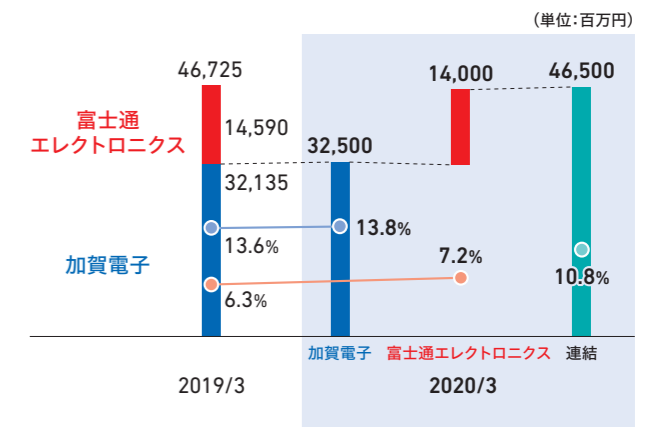
2020年3月期の売上高予測の内訳については、加賀電子は前期並みの2,350億円、富士通エレクトロニクスは前期比383億円減収の1,950億円を見込んでいます。この減収のうち、約200億円が大口商権の解消リスクとして、2020年3月期の下期に反映させたものです(上期中は販売を継続しています)。現時点ではまだ協議中であり詳細は開示できませんが、方針が決定次第、報告します。

売上総利益については、加賀電子は前期並みの売上総利益率と利益額を確保する一方、富士通エレクトロニクスは前期から売上総利益率で約1ポイントの改善を見込み、売上減による売上総利益の減少をできるだけ最小化する計画です。現状、両社の収益性(売上総利益率)は大きく異なりますが、毎年着実に改善していくことで、当社全体の利益の成長につなげていきます。1ポイント改善すれば20億円、2ポイント改善すれば40億円の増益要因となります。

2020年3月期売上高見通し



2020年3月期売上総利益/売上総利益率見通し



業界内ポジショニング

国内No.1を目指し再編をリード

富士通エレクトロニクスのグループ会社化によって、当社グループの売上規模は一気に拡大し、2019年3月期実績ベースではエレクトロニクス商社業界第3位の規模となりました。2020年3月期の当社予想では、業界第2位のポジションとなる見込みで、業界トップも射程圏に入りました。ここを足場として、まずは、“我が国業界No.1企業”を早期に実現したいと考えています。

エレクトロニクス商社は、売上高で60億円から5,000億円級まで、上場会社だけでも30数社が存在します。これに非上場会社も含めると300社を超え、市場規模に比して企業数が多いといわれており、あらゆる産業・業界で、世界規模の再編が進むなか、エレクトロニクス商社だけがこの波を避けられるものではありません。

エレクトロニクス商社 売上高上位5社(当社調べ)

	2018年3月期(実績)	(億円)	2019年3月期(実績)	(億円)	2020年3月期(予想)	(億円)
1	マクニカ・富士エレ	5,041	マクニカ・富士エレ	5,242	マクニカ・富士エレ	5,400
2	丸文	3,475	丸文	3,267	加賀電子	4,300
3	UKCホールディングス	3,014	加賀電子	2,928	レスター	4,100
4	リョーサン	2,541	リョーサン	2,497	丸文	2,915
5	菱電商事	2,365	シークス	2,428	シークス	2,440
	加賀電子(6位)	2,359				

※ 対象:上場企業

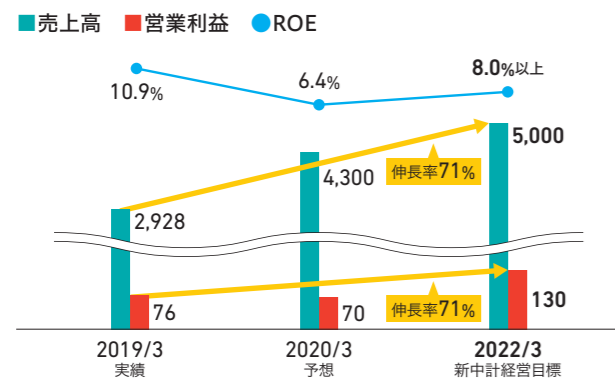
こうした中、当社は再編を主導する企業グループでありたいと考えています。富士通エレクトロニクスのM&Aも、こうした考えをベースとした動きの一つです。

中期経営計画2021と成長戦略

“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へ

2018年11月、当社は3カ年の経営計画「中期経営計画2021」を策定しました。3年後の2022年3月期には、売上高、営業利益ともに2019年3月期比で71%増を目指す意欲的な目標となっています。

中期経営計画2021経営目標(億円)



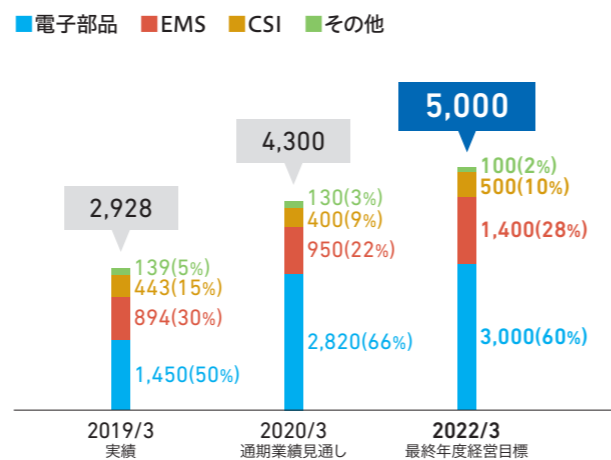
新しい中期経営計画の基本方針は、「収益基盤の強化」「経営基盤の安定化」「新規事業の創出」の3つです。これにより当社グループは“我が国業界No.1企業”を実現し、中長期の経営ビジョンである“グローバル競争に勝ち残る企業”を目指して、グループ丸となって取り組んでいきます。

具体的な取り組みとしては、富士通エレクトロニクスのグループ会社化により拡大した電子部品の商社ビジネス、そして「車載」や「通信」など成長分野に注力するEMSビジネスを成長の両輪に据えて、当社グループの事業拡大に取り組んでいきます。

なかでも、EMSビジネスは、近年増加するお客様からの要望に対応して海外生産拠点の拡充を精力的に進めてきた経緯があります。中国、アセアン地域を中心に展開してきた生産拠点網に、2017年にはメキシコ、ベトナム、2018年にはトルコ、インドを加えました。現在では日本を含め10カ国、16カ所にEMS生産工場を構えています。

そして2019年10月より十和田パイオニア(株)が当社のグループ会社に加わります。エレクトロニクス専門メーカーであるパイオニア(株)の製造子会社として同社が長年培ってきたものづくりのノウハウや、優秀な生産系人材と生産設備を当社グループに取り込むことで、事業拡大を進める車

売上構成比のイメージ(億円)



中期経営計画 基本方針

	重点課題	具体的取組み
1. 収益基盤の強化	時流を先読みする当社グループのDNAを活かし、高い成長性および収益性が見込める市場に注力、収益基盤の強化を図る	・成長分野への取り組み強化: 「車載」「通信」「環境」「産業機器」「医療・ヘルスケア」 ・EMSビジネス、海外ビジネスの強化・拡大
2. 経営基盤の安定化	富士通エレクトロニクスのグループ会社化後の効率性・財務健全性の早期改善に向けて経営基盤の安定化を図る	・グループ横断的なコスト削減施策の継続 ・組織体制整備によるグループ経営の効率化推進 ・コーポレートガバナンスの強化、次代を担う人材の育成
3. 新規事業の創出	外的環境変化への耐性強化のため、自社リソースおよびM&Aを積極的に活用、新規事業の創出を図る	・「社会課題(保育、福祉、介護等)ビジネス」, 「素材ビジネス」への取り組み ・ベンチャー投資によるオープンイノベーションの推進 ・M&Aの積極的な活用

載関連事業を強化することが狙いです。また、国内で高まっている生産需要に対応したキャパシティ増強を図ることも狙いの一つです。なお、国内需要の増加に対しては、福島県に今秋稼働予定の新工場を建設しています。

一方、海外においては、米中貿易問題の影響を回避するために、米国輸出向けの生産を中国から他の国へ切り替えるお客様の動きが顕著となっています。当社もこれに対応して、タイ第2工場の建設に着手、年内の稼働を目指しています。また、ベトナムやマレーシア、そしてメキシコの各工場でも積極的に切り替え需要を取り込む計画です。EMSビジネスの成長に向け、当社グループではこうしたさまざまな取り組みを同時並行で展開しています。

株主還元

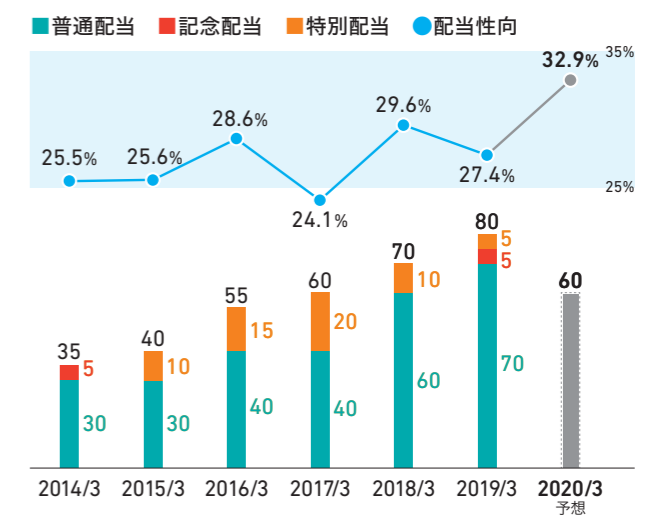
配当性向25%~35%を維持

当社は、株主の皆様への利益還元を経営上の重要な施策の一つとして位置づけています。長期にわたって当社株式を保有し、ご支援いただけるよう、剰余金の配当を通じてしっかりと報いていきます。また、「皆で努力した結果、儲ければ皆で分配する」という創業者の信条のもと、期初計画以上の利益創出が見込まれるときには特別配当を実施して株主の皆様へ還元する、ガラス張りの経営を旨としています。定量的には「連結配当性向25%~35%を確保しつつ、安定的な配当を実施する」ことを基本方針に据えています。

2019年3月期においては、期中2回の増額修正を行った結

果、1株当たり80円の配当となり、配当性向では27.4%となりました。2020年3月期は、前期比減益が予想され、配当は1株当たり60円の減配、配当性向は32.9%の予想となっています。2014年3月期から6期連続で増配してきましたが、残念ながらここで一旦途切れる見込みです。今後も当社が創出する利益の配分については、長期的視点に立って健全な財務体質を堅持しつつ、更なる飛躍のための成長投資と、株主の皆様への安定かつ継続的な配当の実施を続けていきます。

配当金の推移(円)



中長期ビジョンの実現に向けて

利益重視の 堅実な経営を貫きながら グループ規模の拡大を サポートします。

常務取締役 管理本部長

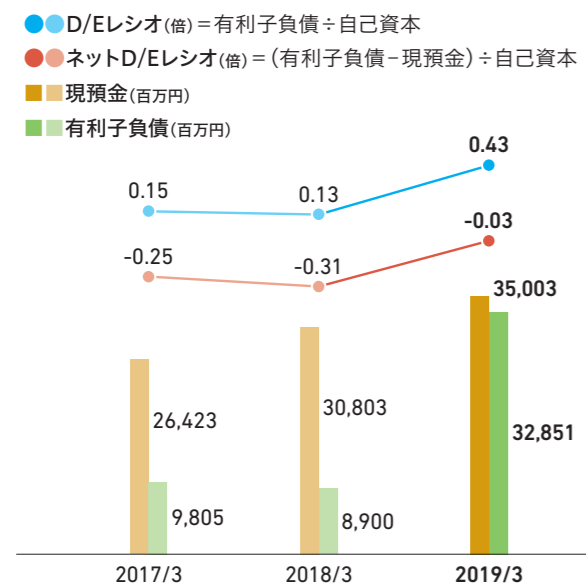
川村 英治



成長投資と財務規律の両立を目指して

2019年3月期(以下、当期)は、加賀電子グループが今後、売上高で1兆円を超える企業グループへと成長していくための第一歩として、富士通エレクトロニクスをグループ会社化しました。この買収にあたっては、230億円のブリッジローンを組んで資金調達したことから、有利子負債が300億円を超えましたが、D/Eレシオは現在も0.43倍であり、健全な水準にあると認識しています。更に、有利子負債から現預金を差し引いたネットD/Eレシオはマイナスで、実質無借金を維持しています。

現預金・有利子負債



当社グループは、創業当時から実質無借金の堅実な経営に努めてきました。当社の営業担当者は顧客開拓から受注、発注、納品、代金回収まですべてのプロセスに責任を持ち、回収と支払いのバランスを徹底するとともに、サイトにはつねに注意を払って取引を行っています。この長年の積み重ねと利益の蓄積を通じて、将来の成長投資のための現預金を積み上げてきました。また、門社長の方針で進めてきた「利益重視の経営」も当社グループ各社に浸透しています。今後は、このキャッシュをもとに、財務規律を維持しながら中期経営計画の達成を目指して成長投資を加速していきます。

キャッシュ・フローを創出する、独自の在庫戦略

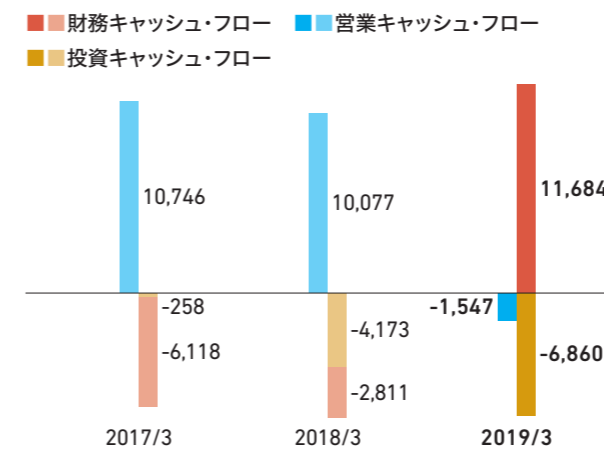
当社グループは、これまで安定して毎期100億円前後の営業キャッシュ・フローを創出してきました。そのバックボーンには、先述の利益の積み上げと運転資金管理の徹底があります。しかし、当期は一転して営業キャッシュ・フローは15億円の支出となりました。これは、富士通エレクトロニクスのグループ会社化にともない、売上債権が10億円増加したこと、仕入債務が58億円減少したことが主な要因です。また、EMSビジネスにおいて、お客様の在庫調整や販売増に対応して生産や仕入れを増やしたためた卸資産が増加したことも影響しています。2020年3月期は、在庫回転日数の短縮化などによって、これらのマイナス要因はいずれも好転すると見込んでいます。

というも、在庫に関しては創業当時から「在庫は罪の子」という加賀イズムを継承し、今も当社の営業組織やグループ会社では「在庫回転日数の最短化」を最重要テーマに位置づけています。併せて、「受発注の原則」があり、とくに部品ビジネスの営業活動では、受注がない限りメーカーに発注してはならないというルールを徹底し、在庫を厳格に管理しています。

ただし、EMSビジネスは製造業と同じ業態であり、部品ビジネスと比べて在庫回転日数は長くなりがちです。そこで、当社グループでは「部品ビジネス15日、EMSビジネス45日」を在庫回転日数の目標に掲げて適正化を進めています。この取り組みで全社の平均回転日数を30日以下にできれば、100億円以上のキャッシュが創出でき、成長投資の原資にすることも可能になるわけです。

今後も、しばらくはEMS生産拠点の増強やベンチャー企業への投資は継続していくため、投資キャッシュ・フローはマイナスとなります。フリー・キャッシュ・フローを積み上げていくためにも、在庫管理の徹底によって営業キャッシュ・フローを創出すべく、組織的な取り組みを強化していきます。

キャッシュ・フロー(百万円)



自己資本比率とROEの着実な改善へ

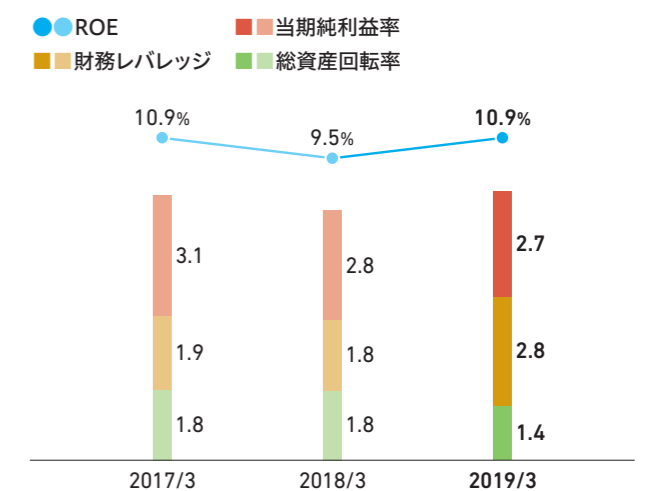
当期の自己資本比率は、富士通エレクトロニクス買収にともなう借入れで一時的に35.8%に低下しましたが、中期経営計画に基づく施策を遂行することで数年の間に回復する見通しです。まずは40%程度を当面の目安としています。

中長期的に売上高5,000億円、1兆円を目指すうえで、成長投資をすべて間接金融で賄うことは現実的ではありません。一方、直接金融を行う場合、債券は事前の準備、株式は1株当たり利益の希薄化、また両者に共通してマーケットを考慮することが肝要です。健全な成長を続けるために、適正な自己資本比率のもと、外部環境を睨みながら機動性と自己資本比率に留意した資金調達を行います。

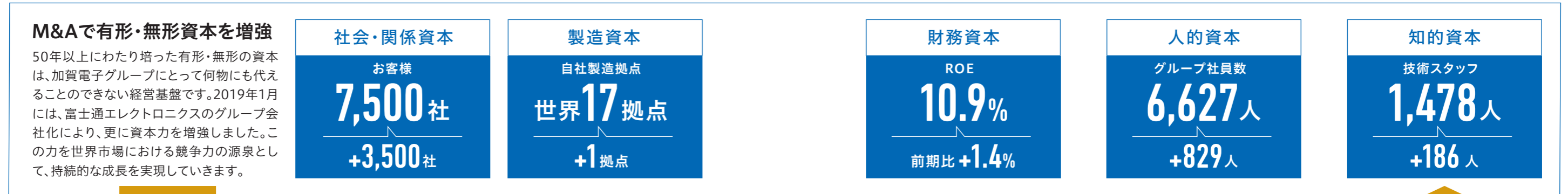
当期のROEは10.9%でしたが、2020年3月期は、富士通エレクトロニクスの通期連結化により当社グループの利益率が一時的に低下し、ROEは6.4%となる見通しです。当社の資本コストと比較したとき、最低限の水準であり、決して満足できるものではありません。買収後は、同社の経営効率を高め、利益率を改善していくことが重要です。現在塚本会長が、毎週、同社へ出社してトップダウンで加賀イズムの浸透、そして社員一人ひとりの意識改革を進めているところです。

2022年3月期を最終年度とする中期経営計画では、「売上高5,000億円、営業利益130億円、ROE8%以上」を目標としています。ROE8%以上はミニマムターゲットであり、私としてはそれ以上のところに目線を置いています。今後、大きなM&Aを行わない前提でのシミュレーションでは、財務レバレッジは自己資本比率40%を前提として2.5倍前後、総資産回転率は2回前後とすると、あとは当期純利益率次第ですが、ROE二桁も達成可能とみています。この目標達成に向けて、着実に現場単位での施策を実行していきたいと考えています。

ROE(自己資本利益率)



世界のお客様に向けた価値創造のために、
資本力をベースとした強みを高め、発揮します。

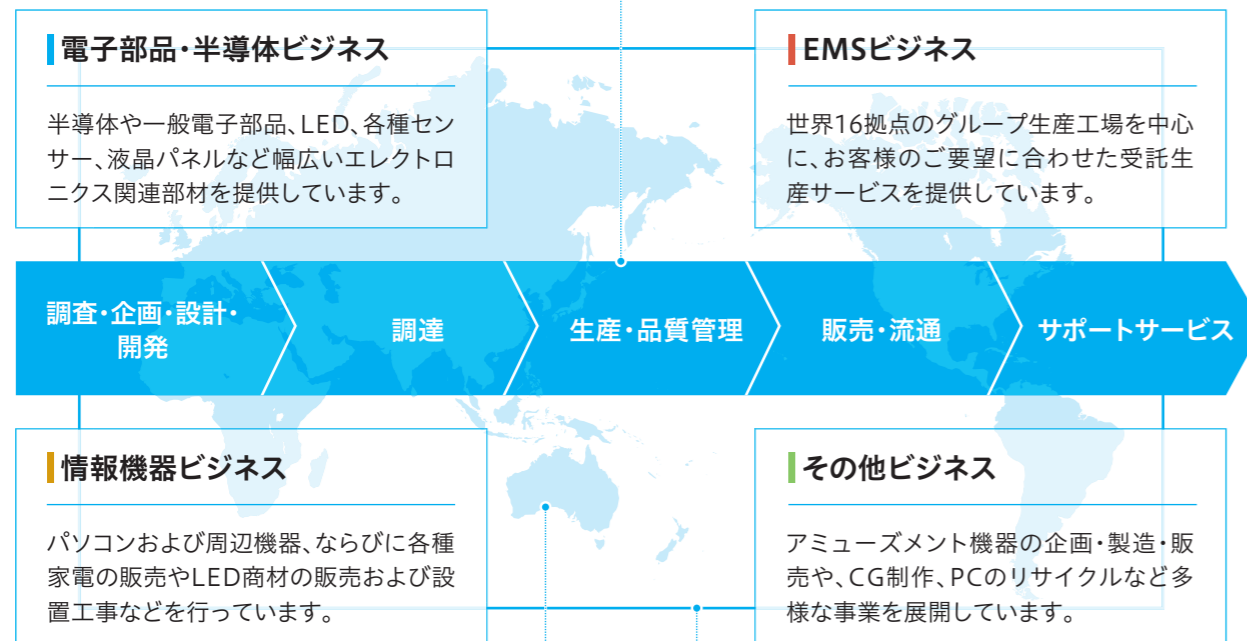


INPUT

OUTCOME

事業と強み

強み1 ワンストップサービス力



強み2 グローバルネットワーク力 強み3 エレクトロニクス領域の総合力

注カフィールド・ニーズ



提供価値

エレクトロニクスの総合力で
お客様からの
さまざまなご要望に応え
豊かな未来づくりに貢献する





特集
1

ビジネス最前線

商社ビジネスの拡大を、EMSビジネスの成長へ

エレクトロニクス商社を取り巻く事業環境は、半導体メーカーの競争激化にともなう再編統合やセットメーカーの海外生産シフト、製品ライフサイクルの短縮化など、変化が加速しています。こうしたなか、加賀電子は国内業界4位の富士通エレクトロニクスをグループ会社化し、商社ビジネスの拡大をテコにして、EMSビジネスの一層の成長につなげています。

富士通エレクトロニクスとともに 商社ビジネスの競争力を強化

当社グループは、新たな中期経営計画において売上高5,000億円級の「我が国業界No.1企業」を目標に掲げています。この目標達成に向けた第一ステップとして、当社は2019年1月、富士通グループの半導体商社、富士通エレクトロニクス(株)(以下、「FEI」)の株式70%を取得しました。その大きな目的の一つは、エレクトロニクス商社としての事業基盤を強化し、電子部品・半導体ビジネスのシェアを拡大していくことです。

FEIは、富士通グループの一員として、マイコン、ASICなど技術力を活かした独自の商材を多数持ち、多くのグローバル企業と取引実績があります。とりわけ、当社が成長領域として掲げる「車載」や「通信」分野に強く、お客様の設計開発部門との緊密な信頼関係を構築。開発ロードマップを踏まえ、数年先に必要とされる基幹部材を開発し、販売しています。

こうしたFEIの強みは、多種多様な電子部品・半導体を国内外から仕入れ、お客様の調達部門に対して販売する当社グ

ループの商社ビジネスと絶好の相互補完関係にあります。例えば商材面では、FEIは技術力を活かしたカスタムLSIやマイコンが中心であるのに対して、当社グループは汎用品が中心で、同じ自動車向けでもFEIの商材は車載ECUなどの心臓部に用いられ、当社グループの商材はヘッドライトやパワーウィンドウなど周辺部の制御基板などに用いられます。顧客層では、FEIは業界を代表するグローバル企業、自動車業界で言えばTier1の大企業が中心であるのに対して、当社は8割以上が日系で、大企業から中小企業まで幅広



富士通エレクトロニクスの主な商材

加賀電子と富士通エレクトロニクスのシナジー効果

	加賀電子		富士通エレクトロニクス
主な仕入れ先	国内外の電気・電子・半導体メーカー	×	富士通グループが中心
主な商材	国内外半導体、LED、ストレージデバイスなど主に汎用品	×	マイコン、ASICなど設計開発力を活かした半導体
主な顧客／取引部門	日本のモノづくりをリードする製造業／資材調達部門	×	業界を代表する国内外のグローバル企業／設計開発部門
市場・用途	家電、産業機器、アミューズメント	×	車載、通信
収益モデル (高付加価値戦略)	コーディネーター型 多品種・小ロットニーズに対して、加工・組み立て・キッティングなどのEMSサービスを付加して提供	×	顧客密着型 顧客の開発戦略に基づく基幹製品を開発して長期にわたって供給

顧客基盤が拡大

成長市場への
販売チャンネルが拡大

多種多様なニーズへの
対応力が向上

い業界の製造業です。お客様側の窓口に関しては、FEIはお客様の設計開発部門に頻繁に出入りして技術的な打ち合わせから商談が始まりますが、当社グループの場合は資材調達部門へのアプローチからスタートします。更に、収益モデルにおいては、FEIが世界各地に営業・技術スタッフを配置し、顧客ニーズに合った独自商材を開発して大量販売する“顧客密着型モデル”であるのに対して、当社グループは多様な顧客ニーズに対して、多品種小ロットの組み立て加工などのEMSサービスを付加して基板やユニットとして受注する“コーディネーター型モデル”を得意としています。

このように、両社の“違い”が融合することは、取り扱い商材や顧客層、国内外の販売チャンネルにおける重複がほとんどない、極めて効果的なクロスセルが可能なビジネスモデルが実現することを意味します。

この優位性を多様な顧客ニーズへの対応や原価低減に活かすなど、実際のビジネスの競争力や収益力の向上につなげるために、当社とFEIは現在、週ごとに営業部門の定期ミーティングを実施、シナジー効果の創出を目指しています。

FEIの優良な顧客基盤を活用して “コンビニ型EMS”の飛躍的な成長を目指す

当社グループは現在、FEIとの連携を商社ビジネスの拡大にとどまらず、EMSビジネスの事業規模拡大につなげるべく準備を開始しています。

近年、多くのグローバル企業は自社グループ内で開発から生産まで行う垂直統合モデルから、コア技術を活かして商品価値を高めながら部品調達や生産は外部にアウトソーシングする水平統合モデルへと移行しています。一方で、これらアウトソーシング需要を取り込むEMS事業者も規模を拡大し続けています。

こうした中、当社は、40年前から商社ビジネスの付加価値向上策の一環として、組立・生産工程の受託や使用部材の代替提案をするキッティングなどのサービスを開始しました。現在は、グローバルな調達力を背景に、急増する日系企業の海外生産ニーズに対応しながら拡充してきた世界10カ国、16拠点の自社工場ネットワークを活かしたEMSビジネスを展開。直近では、タイ第2工場の建設に着手、ASEAN

地域での生産能力の更なる増強を図りました。

こうした事業発展の経緯から、当社グループのEMSビジネスは、多品種・小ロット——月3,000モデル、100枚単位の基板でも世界各地で受託できる体制や、基板だけでなくソフトウェアやシステムサポートなどの付加価値を加えて提供できることを強みに、お客様の拠点の最寄りに工場を構える“コンビニ型EMS”戦略を推進。中国やアジアの巨大EMS企業、日系の競合企業とは一線を画する成長戦略を実践しています。

これら当社グループのEMS拠点網のうえに、FEIが持つ優良な顧客基盤、グローバルな営業基盤を共有することで、高付加価値型のEMS事業を飛躍的に成長させていきたいと考えています。例えば、お客様の開発ロードマップを知るFEIの営業情報を活かして、試作品の段階から数年先の量産段階を見据えて複数年の契約を結ぶなど、より長期的な視点に立った計画的な設備投資と受注継続という好循環を生み出し、持続的な成長を目指していきます。

一方、FEIの成長戦略という観点でも、EMSという新たなサービス、提案機会が加わることで、課題であった収益力を高めていく契機になると思います。実際、すでにFEIのお客様である設計開発部門に当社のEMS担当者が同行し、複数のプロジェクトや商談が進んでいます。

**“世界のマザー工場”となる
 スマートファクトリープロジェクトを推進**

更に、当社はEMSビジネスの一層の飛躍に向けて、2019年10月、パイオニア(株)の製造子会社である十和田パイオニア(株)の株式を取得し、グループ会社化します。

同社は、エレクトロニクス専門メーカーとして長年培ってきたものづくりのノウハウ、優秀な生産系人材と生産設備を持ち、これを当社グループに取り込むことで国内で高まっている生産需要に対応したキャパシティを確保します。加えて同社の生産実績、生産設備・治具製作、品質保証体系など有形無形のリソースを共有することで、EMS競合他社に対する圧倒的な競争優位性を獲得しました。

競合他社への差別化としては、2018年10月に中国の蘇州に設立した設備設計会社である加賀智能設備有限公司と



十和田パイオニア(株)
 (2019年10月1日付で加賀EMS十和田(株)に改称)

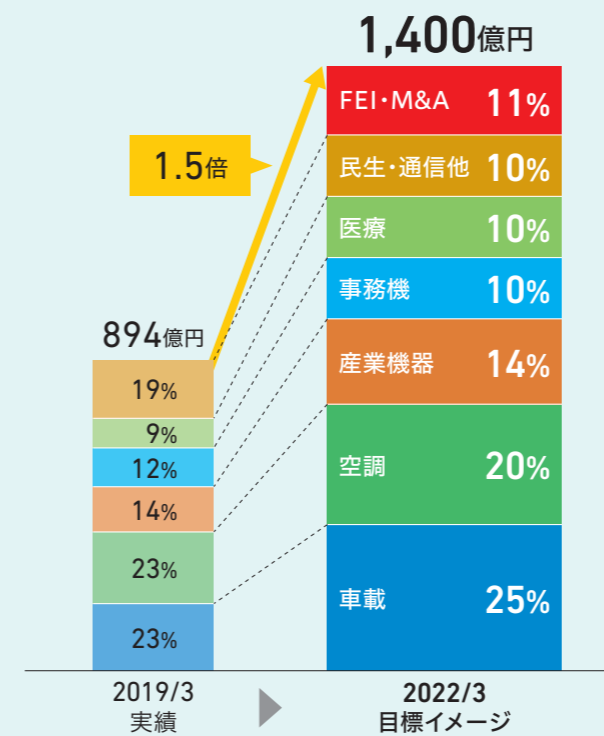


HATTENの局部半田槽



グローバルEMS拠点網
 ● 販売拠点 ● 製造拠点

EMSビジネスの成長シナリオ



成長のポイント



- 中国・アセアン・欧州での既存生産能力に加え、新設のベトナム・メキシコ・トルコ・インド各拠点の本格寄与により、「車載」「産業機器」「空調」「医療」の成長分野で事業拡大。
- 富士通エレクトロニクスが持つ有力顧客に対して、「キーデバイス+EMS」のアプローチを展開する。
- EMSビジネスの更なる規模拡大を目指し、国内外で新たなM&A機会に挑戦する。

も連携していきます。同社は、多品種少量生産という当社グループのEMSモデルに最適なスペック、機能を持った生産設備を開発しています。同社製品は「HATTEN」ブランドで外販も開始することにより一層のコスト低減を図り、当社の設備投資抑制にもつなげる考えです。そして近い将来、多品種・小ロットのEMSモデルに最適化

され、自社製生産設備と自動化プロセスを備えた十和田パイオニアを当社のマザー工場と位置づけ、世界各地の工場にそのノウハウを展開していくことで、当社グループのEMSビジネスの競争力を更に高めていきます。そして、商社ビジネスとの両輪で中長期ビジョンである“グローバル競争に勝ち残る企業”を目指していきます。

**アフターサービスまでの一貫体制を確立
 加賀マイクロソリューションの取り組み**

当社グループは、顧客ニーズに柔軟に対応するため、EMS事業部以外の電子事業部、通信事業部、特機事業部などさまざまな事業部門でもEMSビジネスを展開しています。また、グループ会社の加賀マイクロソリューションでは、電子機器、通信機器、アミューズメント機などの企画・製造からアフターサービス、リユース・リサイクルまでをワンストップで提供。「製造」と「再生」を軸に循環型社会の構築に貢献しています。2019年10月には、福島県に新工場を竣工させ、既存の山形、新潟と併せ、国内生産の能力増強を図ります。

ス・リサイクルまでをワンストップで提供。「製造」と「再生」を軸に循環型社会の構築に貢献しています。2019年10月には、福島県に新工場を竣工させ、既存の山形、新潟と併せ、国内生産の能力増強を図ります。

富士通エレクトロニクスPMIのポイント

2019年1月に富士通エレクトロニクスを新たにグループの一員として迎えた加賀電子グループ。M&A成功のカギを握る統合プロセス“PMI (Post Merger Integration)”が進む中で、陣頭指揮を執る塚本会長と、荻原社長が意見交換をしました。



加賀電子株式会社
代表取締役会長
富士通エレクトロニクス株式会社
代表取締役会長
塚本 勲

富士通エレクトロニクス株式会社
代表取締役社長
荻原 淳二

テーマ1 利益にこだわる、粗利にこだわる

荻原 加賀電子グループ入りした1月当初より、会長には頻繁に新横浜へ足を運んでいただき、大所高所から大変貴重なアドバイスをいただいております。

塚本 そう言えば、2019年の初日はFEIで仕事始めをしました。FEIの現場に入り込んで、トップダウンで意識改革を強力に進めていくことが何より重要と考えていましたから。驚いた社員も多かったかもしれませんね(笑)。

荻原 この半年あまり、会長は「ビジネスマインドを変えよう」と言い続けていますね。

塚本 「利益」にこだわること。その源泉である「粗利」にこだわる強い気持ちを社員全員が持つことが重要です。粗利とは、我々が商品の販売活動を通じてお客様に提供する「付加価値」なのです。どうすれば付加価値を高くできるのかを皆で考え抜く必要があります。

荻原 それは、メーカー系商社であったFEIの弱点であり、独立系の加賀電子と一番大きなカルチャーの違いだと感じています。

塚本 工夫次第で粗利(付加価値)は増やせるものだとすることを再度、意識することが必要です。収益を高められるビジネスはいくらでもあるはずで、現に加賀電子は50年間そうしてきました。FEIの売上規模は約2,000億円。仮に1.0%粗利率が改善すれば、20億円の営業利益が今より出る計算。一人ひとりが粗利にこだわり、少しずつでもいいから実行することが、FEIにとって確実に大きな利益改善につながります。

荻原 一方で、経営効率改善による費用も削減しています。具体的には、事業拠点の統廃合、人材や販売チャネルの相互活用です。拠点については、9月に名古屋オフィスを加賀電子の拠点と一体化しました。国内だけでなく海外拠点についても検討中です。

テーマ2 ビジネス連携と高付加価値化

塚本 更に重要なのがビジネス連携と高付加価値化です。加賀電子の仕入先、そして次世代技術を持つ出資先ベンチャー企業の商材を、FEIのお客様に提案する“クロスセル”はその一例です。

荻原 6月にグローバルビジネス推進本部内に「販売推進統括部」を新設し、担当窓口として活動を進めています。すでにいくつかの商材で、FEIのお客様が興味を示していて、代理店契約の締結まで進んでいます。また、FEIが主催する特定顧客向けの訪問展示会では、加賀電子グループの商材も出展し、グループとしての活動をPRするなど好評です。

塚本 EMSの進捗はどうか？加賀電子と同じことをしても面白くないですから、FEIが得意な開発サービスを含めた高付加価値型のビジネスを展開していくことがポイントだと言ってきました。

荻原 その観点で、加賀電子のEMS事業部と活発な議論を進めています。単なる製造受託ではなく、富士通グループで培ってきた設計技術や評価・解析技術を活かし、お客様のものづくりにおける課題解決に貢献できるFEIならではのEMSビジネスを志向していきます。SoCやマイコンをベースとした知見に基づく組み込み技術、IoT機器には欠かせない近距離無線技術、それらをサポートする技術者集団。こういったFEIの強みは他のEMS企業にはないもの。更に、FEIでも足りない技術は富士通グループ各社との連携でサポートを受けることも可能です。

塚本 今後は、加賀電子の商材やEMSビジネスも加えて、FEIとして粗利率を改善することが十分見込めます。

荻原 本年1月の日本を皮切りに、3月に中国、4月に欧州、5月に北米とASEANでEMSのキックオフイベントを開催しました。FEIの海外営業拠点のキースタッフとともにEMSビジネスに対する理解と今後の進め方について議論をスタートさせています。

塚本 今後は、国内顧客のみならず海外ローカル顧客のビジネスを積極的に拡大していきたいですからね。グローバルビジネスについては、FEIの実績と経験、そして欧・米・アジアパシフィックに展開する営業拠点網に大いに期待しています。

荻原 FEI本社では、本年4月にEMSビジネスを推進する専門チーム「EMS/ODMビジネス部」を新設して、営業部隊と連



携しながらビジネス獲得に取り組んでいます。6月末現在、国内外で20件余の商談を開拓推進中です。FEIの商材であるSoCを起点として、それが搭載される基板ビジネスへの展開や、海外拠点間でのビジネス開拓などに広がりがつあります。

テーマ3 シナジー最大化に向けて

荻原 加賀電子のビジネス領域の広さには、本当に驚いています。知見がない領域でもビジネスチャンスがあれば、知見のある人材を雇ってでもビジネスを推進していくバイタリティがあります。一人ひとりが経営者視点を持ち、アグレッシブな人材が多い印象です。FEIにはないキャラクターを持った集団と交流を深めることでより強くなる化学反応を生み出したいですね。

塚本 私は、FEIが持つ、お客様のためにはとことんやる誠実な姿勢、お客様から頼られる存在を目指す、というポリシーと実践力には非常に共感しました。加賀電子の経営理念“すべてはお客様のために”にも通じるものがあります。

荻原 FEIは半導体の外販ビジネスで50年を超える歴史があり、映像、車載、通信などのマーケットリーダーである大手顧客との取引で培った良好な人脈があります。売上の4割を占める海外でも同様です。

塚本 FEIが国内外に持つ3,500社の顧客基盤と33拠点のグローバルネットワーク、それを支える約220名の海外サポート要員、約150名のエンジニア——今回のグループ会社化を決定した大きな理由の一つですが、こうした力を得ることで、加賀電子グループは国内業界最大級のビジネスネットワークを有する規模となりました。

荻原 今後は、このネットワーク力を活かしつつ、従来の殻にとらわれず、あらゆるビジネスでシナジー創出に向けて、挑戦していきたいと思います。

塚本 それには、これまで以上に社員一人ひとりが成長することが不可欠です。会社としても、人への投資を重要な経営課題として認識し、個々の能力が発揮できる環境をつくっていきましょう。社員の意識が変われば、会社も変わる。利益も増える。FEIには可能性があります。これまでどおり、頻繁にFEIに足を運ぼうと思っていますよ(笑)。

社会課題解決ビジネスを次々と

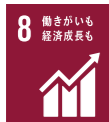
加賀電子グループは、持続的な成長に向け、保育、福祉、介護などの分野で社会課題解決を起点とした新規ビジネスの創出を進めています。また、事業を通じてSDGs(持続可能な開発目標)達成への貢献を目指しています。



ヘルスケア×IoT

保育園では、午睡中の安全対策のため、保育士が数分ごとに園児の状態を確認しています。

当社が販売するマット型IoTセンサーは、布団の下に敷いたセンサーが睡眠中の園児の呼吸や心拍の状態をリアルタイムに検知・表示し、保育士の確認業務を補助する製品です。異常を検知した場合は、スマートフォンやタブレットのアプリの表示と音で通知し、いち早く園児の状態を確認することができます。この製品を通して、園児の午睡の安全対策強化と保育士の心理負担の軽減に貢献しています。



働き方改革×協業投資

労働力の確保が日本で社会問題となっています。一方で、子どもを保育園などに預けることができず、働きたくても働けない女性は依然として多く、子育て世代が就労しやすい環境づくりが求められています。

当社は、託児機能付きワーキングスペースを全国に展開・運営する株式会社ママスクエアに出資し、店舗設計・インフラ構築等の分野で連携を強化しています。同社が運営するワーキングスペースは、働くスペースの隣に子どもが安全に過ごせるキッズスペースを併設し、子育て中の女性が安心して働ける環境を提供しています。



キャッシュレス×先端デバイス

当社は株式会社ネットスターズおよび一般社団法人日本アミューズメント産業協会と連携し、業務用ゲーム機器向けとして日本初となる「スマートフォンによるマルチ決済システム」を開発しました。これまでアミューズメント施設では硬貨を使うことが一般的でしたが、このシステムを導入することで、QRコードやバーコードなどさまざまな決済アプリによって、キャッシュレスでゲームをプレイできるようになります。

キャッシュレス化によって、労働力不足に悩まされる施設側にとって集金業務などの現金管理コスト軽減につながるほか、訪日外国人観光客にも気軽にゲームを楽しんでいただける環境を提供します。



高齢化社会×見守りシステム

日本では要介護者が増加し続ける一方、介護人材が不足しており、介護施設における職員の業務負担の増加が深刻化しています。

当社が販売する「ケアサポートソリューション」は、天井に設置したセンサーで入居者を24時間見守るシステムです。起床/離床といった行動を検知するほか、転倒や呼吸の異常などの事故発生時には、職員の持つスマートフォンに映像とともに通知。入居者の状況を映像で確認できるため、早期に適切な処置や判断が可能になり、業務効率を大幅に改善できます。このシステムを導入した施設では、約3割の業務効率化を実現しています。



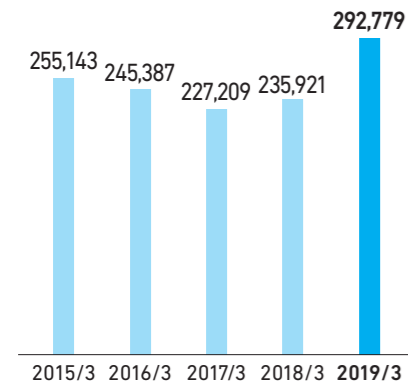
障がい者支援×ウェアラブル端末

当社グループ会社の富士通エレクトロニクスは、音からただで感じるユーザインタフェース「Antenna(アンテナ)」を製造・販売しています。「Antenna」は、髪の毛や襟元などに身に付けて使用するインタフェースで、約60~90dBの音を256段階の振動と光の強さに変換し伝達することで、聴覚障がい者の方でも音のリズムやパターン、大きさを感じることができます。ろう学校などの教育現場をはじめ、スポーツや文化イベントなどでの利用を期待しており、この製品の提供を通じて、聴覚障がい者と健聴者がともに楽しむ未来の実現を目指しています。

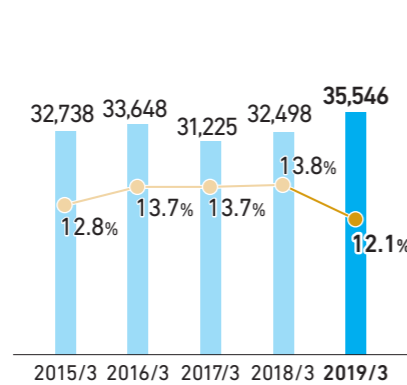


当期業績概況 財務ハイライト

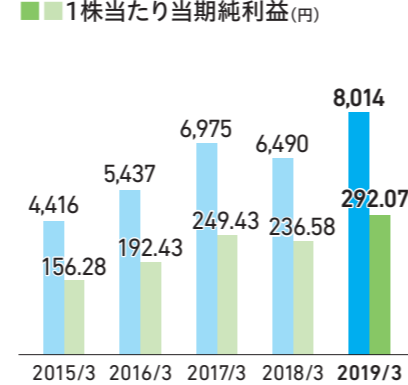
■売上高(百万円)



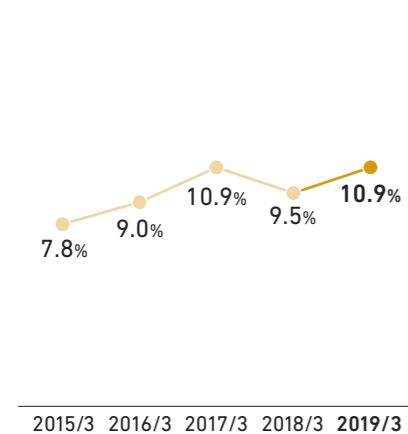
■売上総利益(百万円)
●売上総利益率



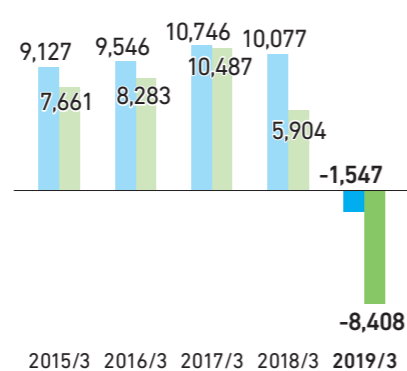
■親会社株主に帰属する
当期純利益(百万円)
■1株当たり当期純利益(円)



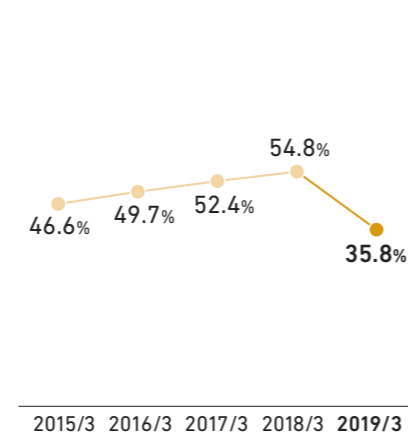
●自己資本利益率(ROE)



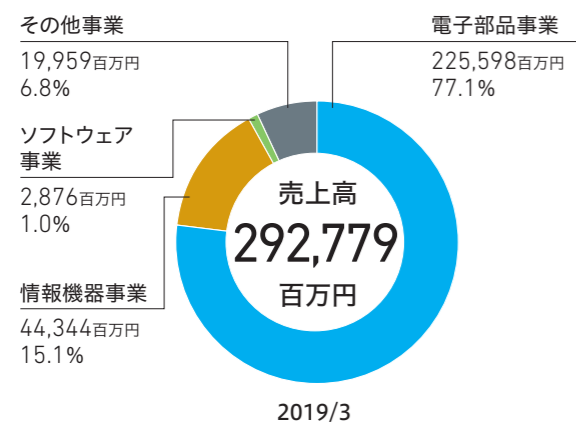
■営業活動における
キャッシュ・フロー(百万円)
■フリー・キャッシュ・フロー(百万円)



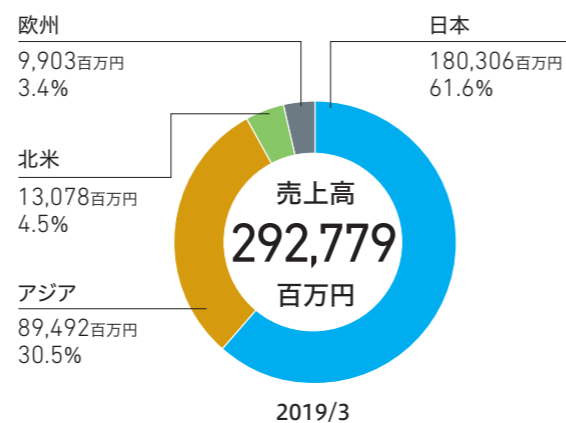
●自己資本比率



<セグメント別売上高と構成比>



<地域別売上高と構成比>



事業トピックス

EMSビジネス強化に向けた取り組み

エレクトロニクス製品の開発・製造・販売から修理・リユース・リサイクルまでを手がける当社グループ会社の加賀マイクロソリューション(株)では、福島県須賀川市に新工場が完成、10月から稼働を開始します。新工場には2018年に閉鎖した飯田事業所(長野県)の製造機能と、山形事業所(山形県)の一部機能を移管し、国内生産機能の強化を図ります。

また当社は、10月1日付でパイオニア(株)の製造子会社である十和田パイオニア(株)の株式を取得し、当社のグループ会社とします。とりわけ、当社グループが事業拡大を進める「車載」「医療」の成長領域において同社が持つ豊富な生産実績、生産設備設計・治具製作、品質保証体系など有形無形のリソースを共有できることはEMSビジネスの成長に大きく寄与すると見込んでいます。

これら2拠点をEMSビジネスにおけるマザー工場と位置づけ、中国やタイなど当社グループの他の海外拠点との連携を深めることで、全体最適化を推し進め、経営体質の強化と事業効率の向上を目指します。

一方、海外では、当社の既存顧客からの増産要望ならびに新規顧客からの受注に対応して、アセアン地域でのEMS生産能力増強を図るため、タイ第2工場の建設に着手しました。長期化が懸念される米中貿易問題の影響を回避した中国から周辺国への生産移管の動きも視野に入れた取り組みです。他の拠点でもこうしたニーズに応えられるよう、受け入れの準備を進めています。

このように、国内外でEMSビジネス強化に向けてさまざまな取り組みを実施しています。



福島工場完成予想図

50周年記念事業で新規ベンチャー企業に投資

当社は、2018年に創立50周年を記念した「50億円ファンド」を設立し、ユニークな技術・製品やビジネスモデルを構想・展開するベンチャー企業への出資を通じて、将来の当社グループの成長を支える新規事業の創出を図っています。その一つとして、2019年2月にスペースリンク株式会社へ出資しました。同社は宇宙技術開発のノウハウをベースに「次世代蓄電デバイス」および「高精度測位システム」の開発を手がける企業です。今回の出資は、同社が開発を進める、急速・大容量充電が可能なエネルギーデバイス「グリーンキャパシタ™」の量産開発を加速させることを目的としています。製品化が実現すれば、当社の販売ネットワークを通じて、モバイル端末やウェアラブル端末等の民生機器、ロ

ボットやドローンなどの産業機器、そしてEV(電気自動車)まで幅広い分野に活用できる製品として販売活動を展開する計画です。



グリーンキャパシタ™

セグメント別概況

電子部品事業

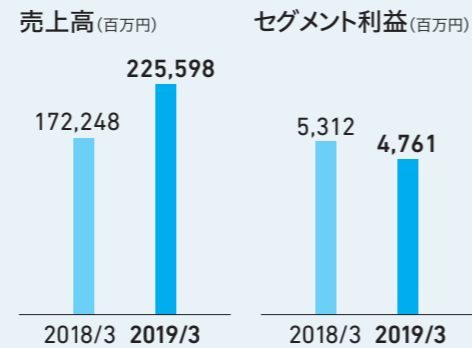
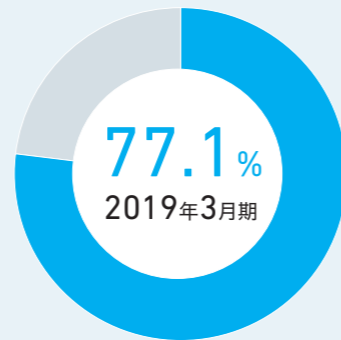


事業内容

半導体、一般電子部品、EMSなどの開発・製造・販売など

2019年3月期概況

電子部品事業は、EMSビジネスが順調に推移、部品販売ビジネスでは富士通エレクトロニクスが当社連結に加わりました。これらの結果、売上高は225,598百万円(前期比31.0%増)、セグメント利益は4,761百万円(同10.4%減)となりました。



ソフトウェア事業

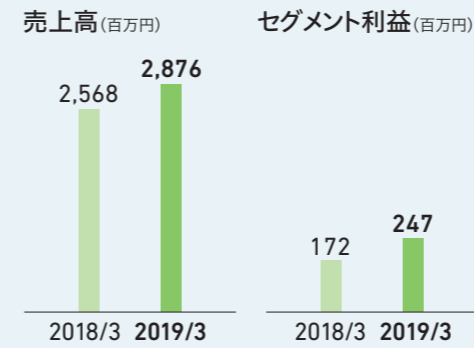


事業内容

CG映像制作、アミューズメント関連商品の企画・開発など

2019年3月期概況

ソフトウェア事業は、CGアニメーション制作やゲームソフトの開発などが堅調に推移しました。これらの結果、売上高は2,876百万円(前期比12.0%増)、セグメント利益は247百万円(同43.5%増)となりました。



情報機器事業

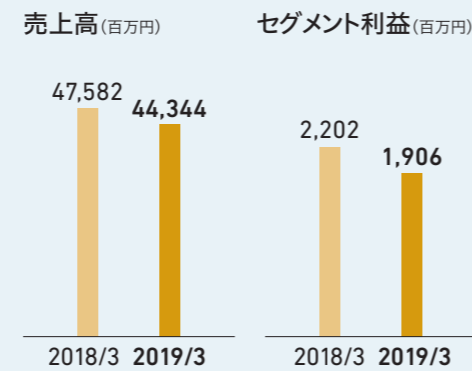


事業内容

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の販売など

2019年3月期概況

情報機器事業は、家電販売ビジネスでは販売先の納期調整の影響を受け、法人向けパソコン販売は低調に推移しました。これらの結果、売上高は44,344百万円(前期比6.8%減)、セグメント利益は1,906百万円(同13.4%減)となりました。



その他事業

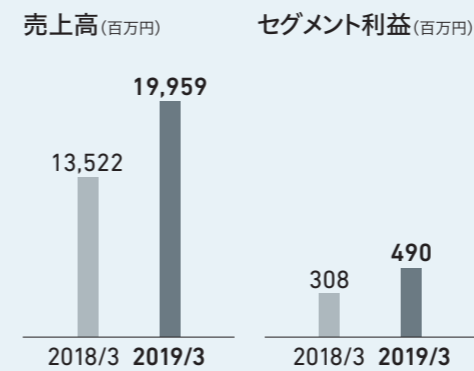


事業内容

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

2019年3月期概況

その他事業は、ゲーム機器販売が好調に推移し、パソコンおよび周辺機器のリサイクルビジネスも堅調でした。これらの結果、売上高は19,959百万円(前期比47.6%増)、セグメント利益は490百万円(同59.0%増)となりました。



コーポレートガバナンス 役員紹介

(2019年7月1日現在)

取締役



代表取締役会長
塚本 勲 (つかもと いさお)
1967 サンコー電機(株)入社
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



代表取締役社長
門 良一 (かどりょういち)
1980 当社入社
1991 営業本部営業第三部長
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
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



取締役
野原 充弘 (のほらみつひろ)
1982 当社入社
1997 営業本部国内営業第一部長
2003 加賀電子(上海)有限公司
取締役社長
2004 KAGA ELECTRONICS
(USA) INC. 取締役社長
2011 電子事業部長
2012 執行役員
電子事業部長兼特販事業部長
2015 取締役 電子事業部長



社外取締役
三吉 暹 (みよし すずむ)
1963 トヨタ自動車工業(株)
(現トヨタ自動車(株))入社
2001 同社代表取締役副社長
2002 大阪トヨベツト(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
大阪トヨベツト(株)
代表取締役会長
2009 日立マクセル(株)
(現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(現任)
2015 当社取締役



専務取締役
高橋 信佐 (たかはし しんすけ)
1980 当社入社
1991 特機営業部長
1995 取締役
2002 常務取締役
2005 専務取締役



専務取締役
筧 新太郎 (かけい しんたろう)
1980 伊藤萬(株)入社
1993 当社入社
2000 電子事業本部海外事業部長
2000 取締役
2005 常務取締役
2014 専務取締役



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



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



常務取締役
川村 英治 (かわむら えいじ)
1979 当社入社
1985 TAXAN(UK)LTD.
代表取締役社長
1993 第二営業本部海外営業部長
2005 執行役員
経理部長兼情報システム室長
2012 執行役員
管理本部長兼経理部長
2012 取締役 管理本部長兼経理部長
2015 常務取締役 管理本部長



取締役
俊成 伴伯 (としなり もとのり)
1982 当社入社
1992 KAGA(H.K.)ELECTRONICS
LIMITED代表取締役社長
1998 TAXAN USA CORPORATION
取締役社長
2004 電子事業本部海外事業部
海外営業部長
2010 KAGA(H.K.)ELECTRONICS
LIMITED代表取締役社長
2012 執行役員 EMS事業部長
兼KAGA(H.K.)ELECTRONICS
LIMITED代表取締役社長
2015 取締役 EMS事業部長

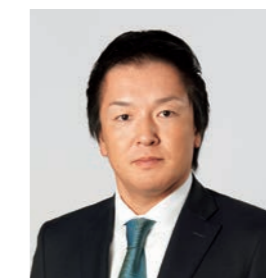
監査役



常勤監査役
亀田 和典 (かめだかずのり)



常勤監査役
石井 隆弘 (いしいたかひろ)



社外監査役
橘内 進 (きつないすずむ)



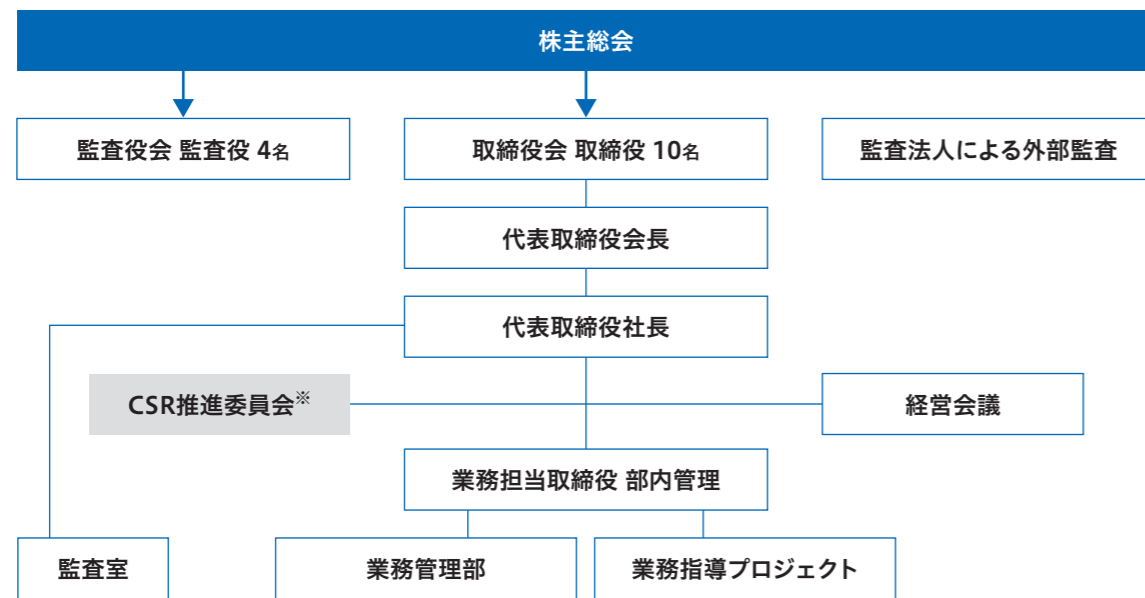
社外監査役
佐藤 陽一 (さとうよういち)

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。当社は監査役設置会社であり、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。当社では、10名の取締役、4名の監査役により構成される取締役会を、原則として毎月1回開催

し、必要に応じて随時開催しています。ここでは、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、各取締役の業務執行の状況を監督しています。各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当社の経営状況に対する監視・監査を実施しています。なお、当社では社外取締役を3名、監査役4名(うち社外監査役2名)を選任することで、コーポレートガバナンス体制の実効性を確保していると考えています。



※CSR推進委員会の下部組織に下記委員会を設置しております。
1.コンプライアンス委員会 2.リスクマネジメント委員会 3.情報開示委員会 4.個人情報管理委員会

CSR推進委員会

当社では、代表取締役社長を委員長とするCSR推進委員会を設置し、企業価値の向上を図るとともに企業の社会的責任を推進しています。また、この下部組織として情報開示委員会、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、それぞれの領域において積極的に活動を展開しています。

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。

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。

取締役会および監査役会への出席状況

	取締役会(16回開催)		監査役会(18回開催)	
	出席回数(回)	出席率(%)	出席回数(回)	出席率(%)
社外取締役 三吉 暹	16	100.0	-	-
社外取締役 田村 彰	16	100.0	-	-
社外監査役 橋内 進	12	100.0	13	100.0
社外監査役 佐藤 陽一	12	100.0	13	100.0

(注)社外監査役橋内進および佐藤陽一の出席率は監査役就任後の取締役会および監査役会を対象として算出しています。

新社外取締役の選任理由

橋本 法知
企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を独立した立場で当社経営に反映いただくことにより、取締役会の機能強化が図れると判断したため。

役員報酬について

当社は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促す報酬体系とすることを基本方針としています。報酬構成としては、取締役については、固定報酬である定額報酬に加えて、各事業年度の業績に応じて支給される業績連動報酬(賞与および長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬)により構成しています。また業績連動報酬はそれぞれの役割に応じた評価に基づく、年間のパフォーマンス評価を反映させています。社外取締役を含む非業務執行取

締役および監査役の報酬については、固定報酬である定額報酬のみとしています。

2019年3月期の役員報酬

	支給額(百万円)	支給人員(名)
取締役(うち社外取締役)	723(20)	10(2)
監査役(うち社外監査役)	46(10)	6(4)

(注)上記には、2018年6月28日開催の第50回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役2名を含んでいます。

株主・投資家との対話

当社では、代表取締役社長直轄のIR・広報室を設置し、当社ホームページなどを通じたタイムリーな情報発信と、情報の質・量の充実に努めています。また、中間決算および本決算発表後にはアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を、個人投資家向けにも積極的に会社説明会を開催するなど、株主・投資家の皆様とのコミュニケーション強化に取り組んでいます。



個人投資家向け説明会の様子

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、企業倫理と法令遵守を徹底し、経営の健全性・効率性・透明性を確保するために「内部統制システム構築の基本方針」を取り決めています。この方針に基づき、内部統制システムを整備するとともに、継続的な改善に努めています。

取締役と取締役会の業務執行の適正化を図るために「役員規程」および「取締役会規程」を定め、取締役会および臨時取締役会において各取締役が相互に業務執行状況の監督を行っています。また、「組織規程」、「業務分掌規程」、「職務権限規程」および「稟議規程」を定め、各取締役の権限範囲を明確化しています。更に監査役会設置会社である当社

では、取締役の職務の執行について、社外監査役を含めた各監査役が精緻な監査を行っています。

一方、当社および当社グループの使用人の職務執行の適正化においては、法令および定款への適合のための行動指針となる「コンプライアンス基本規程」を策定しています。また、代表取締役社長を委員長とするCSR推進委員会を設立し、その下部組織として情報開示委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会および個人情報管理委員会を設置しています。こうした取り組みで、当社グループ全体の業務執行の適正化を図っています。

リスク管理体制

当社グループとして可能性のあるリスクは、経済状況や為替レート、カントリーリスク、価格競争、商品調達力、自社ブランドリスク、法的規制、市場リスク、重要訴訟、退職給付債務、個人情報、災害、環境、情報管理など多岐にわたります。

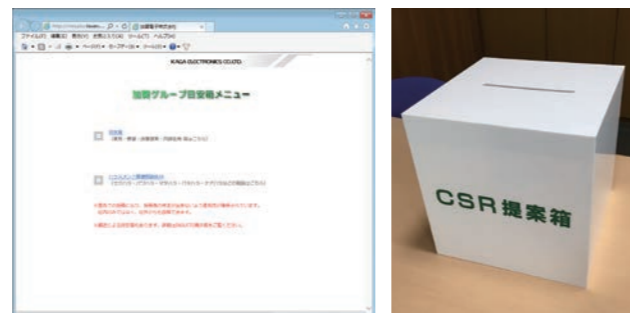
そのため当社グループでは、これらのリスクごとに対応部門とリスク管理責任者を選任するなど、リスク管理のために必要かつ適正な体制を整備しています。万が一、リスク

が発生した場合には、当該リスクの対応部門において、リスク管理責任者の指揮監督のもと、直ちに損害の発生を最小限に止めるための必要かつ適正な対応を採ることにしています。

また、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採るための体制として、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ています。

社内通報システム

当社グループでは、法令および定款違反の行為に関する社内通報システムを構築しています。これは、代表取締役会長、代表取締役社長、監査役、CSR推進委員会およびハラスメント対策委員に対して、他者を介在することなく、直接通報できるものです。また、通報者が不利益な取り扱いを受けないよう、匿名もしくは「目安箱」を利用した通報ができる仕組みを構築しています。



匿名通報用のWebシステム

目安箱

グループ企業の業務適正の確保

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

また、当社の監査室は、法務担当部門である業務管理部と連携して当社グループ全体の業務活動全般について、その妥当

性や法令および定款の遵守状況などについての監査や業務改善指導を行っています。

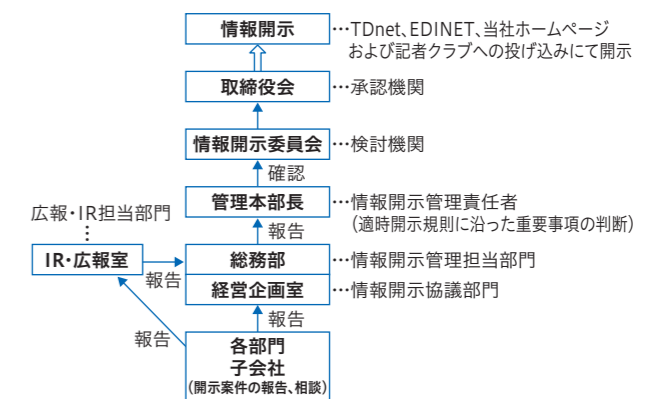
一方、当社グループ企業では、すべての取締役会議事録を当社に提出するとともに、毎月定期的にその業務、予算遂行状況および業務の適正を確保するにあたり重要な事項についての報告を実施しています。

情報管理

当社では、CSR推進委員会の下部組織として、情報開示委員会を設置して、情報管理体制の強化に取り組んでいます。

また、代表取締役社長直轄部門として、当社グループの子会社、関係会社からの情報を一元管理する経営企画室を設置し、グループ全体で適時適切な情報開示に努めています。

情報開示体制



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、研修などを行うことにより、情報収集にも努めています。

社外取締役メッセージ

長年にわたる企業経営の 経験を活かし、グローバル 企業としての成長に貢献 していきます。

社外取締役

田村 彰

1970年4月 日本銀行入行
 1978年6月 大蔵省 国際金融局課長補佐
 1998年1月 日本銀行 電算情報局長
 1998年4月 同行システム情報局長
 2001年6月 総合警備保障株式会社 常務取締役
 2008年4月 同社代表取締役専務執行役員
 2011年7月 株式会社おきぎん経済研究所 アドバイザー(現任)
 2012年4月 新潟総合警備保障株式会社 顧問(現任)
 2015年6月 当社取締役就任(現任)

企業経営の経験を活かして

私は長年の日本銀行勤務を経て、さまざまな分野の民間企業で経営や事業運営に関わってきました。

加賀電子とは民間企業に移った当時から接点があり、その頃社長だった塚本会長と交流を重ねるなかで「長年の経営経験を当社の経営に活かしてほしい」との申し出をいただき、2015年6月に社外取締役に就任しました。私は金融をはじめ、人事政策や営業全般、危機管理などの分野で経験を積んできましたので、当社においてはそれらの知見やノウハウを活かして経営に対する監督と助言を行っています。

取締役会の実効性を高めるために

取締役の役割は「マネジメント」と「モニタリング」であり、経営の方向性が正しいかをチェックするとともに、リスクを適切に管理することであると認識しています。

当社の取締役会では、会長、社長はもとより、メンバーそれぞれが自由闊達な議論、意見表明を行っています。議案は、

つねに「攻め」と「守り」、すなわち機会・リスクの両面から議論されており、上程案がそのまま承認されるとは限りません。その意味で、取締役会は決して「スリーピングボード」ではありません。

一般に、企業においては、早期に対処しないがために後で経営に関わる問題になりかねない小さなトラブルが日々発生します。当社では、問題を未然に防ぐ仕組みが整備されていますが、万一大きな問題が起きた場合は、それがなぜ起こったのか、原因はシステムの問題か、技術の問題か、適切に再発防止策は講じられているかといった点を取締役会や経営会議で徹底的に確認しています。また、財務・非財務両面のリスクについても、社外取締役と社外監査役がそれぞれの経験をもとに意見を述べるなど、社内の議論だけでは欠けがちな観点も含めて多面的に議論することでリスクの最小化を図っています。

このように、当社の取締役会は私たち社外の意見を積極的に取り入れて、適切に運営されていると思います。ただし、

今後の成長を考えると、ボードメンバーの数は適正規模を保ちつつ、ジェンダーや国際性などの多様性を一層高め、より事業戦略を踏まえた構成としていくことも必要だと考えています。

実効性向上の基盤となる情報提供

私は当社グループが目指す方向へ向かうよう、トップが示すビジョンを踏まえて業務運営の面でも意見を述べていますが、その前提になるのは情報提供です。これは監督においても、助言においても必要です。当社の場合、取締役会開催の前日までに議案説明がなされ、会社や事業、商品・サービスを理解するのに必要な情報も共有されています。更に、その際に出した意見や質問は、必ず社内の所管部門へ伝えられ、取締役会で質問などへの回答を受ける時間が設けられています。

加えて、私は取締役会の前後に開かれる経営会議や投資委員会にも出席し、当社グループの現況についての理解を深めています。また、定期的に事業の現場を訪れ、一般の社員とコミュニケーションをとるようにしています。

こうした機会は、各部門の施策や取り組みを理解する機会となっているだけでなく、例えば若い社員たちがどのような心構えで仕事をしているのかを知り、私の経験や考え方を伝える貴重な場にもなっています。このように行動半径を広げることで、担当者からの説明・報告やペーパー資料だけでは見えないことも見えてきますし、トップの考え方がグループ内にどこまで浸透しているのかを実感することができます。



次代を担うリーダーの育成を

当社グループは生い立ちに特徴があります。塚本会長が約50年前に文字どおりゼロの状態から創業し、強い思いと猛烈な努力で日本から海外へと事業を成長させ、今日の地位を得るに至っています。会長は、大局観、先見性、方向感覚にも優れ、カリスマ性を持たれていますが、実は気配りの人であり、人の意見にもじっくり耳を傾ける人です。決してワンマン経営者ではありません。社長を中心とした執行部に任せるべきことは任せ、持続的な成長を目指しています。

ただし、当社グループの10年先、20年先を見据えると、後継人材・幹部候補者を育成するための基盤は更に固めていく必要があります。次世代が、愛社精神と事業意欲を受け継ぎ、責任感を持って経営を担い、成長を実現していかなければなりません。それに関連したさまざまなサポートも私のミッションと考え、社外取締役として適切に助言機能を果たしていこうと思います。

加賀イズムの浸透と企業成長に向けて

当社の理念をまとめた「加賀イズム」という小冊子に「TAXAN(たくさん)努力し、TAXAN儲けて、TAXAN幸せになる」という言葉が載せられています。当社が「すべてはお客様のために」という考え方を貫くことは、エレクトロニクスの更なる活用・発展につながることであり、それはとりもなおさず、お客様のため、会社のため、自分のため、ひいては世の中のためになると確信しています。そして、そのためには社員一人ひとりが、お客様に感謝する心を持ち、ニーズに応える新たな価値を提供し続けていくことが重要です。

自身の経験から仕事には大小さまざまな障壁がありますが、それを乗り越えた時の喜びや達成感は大きく、しかもそれは自己成長のみならず、仲間やチームの、また会社全体の成長につながっていきます。こうしたことをグループの社員に積極的に伝え、これからも当社グループの成長を支援していきたいと考えています。

社会性報告

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、生産活動の旗艦拠点である港加賀電子(深圳)有限公司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、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。更に、定期的な交流会も実施することで、グループ全体の品質力強化に取り組んでいます。



生産拠点間のグローバル交流会

「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の一元管理を行い、グループ全体としてのリソース最適化と、技術力の強化、ひいては事業の拡大を推進しています。この一部門である品質保証部においては、グループの全体的な品質向上施策を立案・実施。当社グループの工場における品質管理担当者や、仕入れ先各社と連携して、品質力の強化に取り組んでいます。



海外の生産工場

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、加賀デバイス株式会社、加賀マイクロソリューション株式会社、加賀テクノサービス株式会社
- 海外** 加賀沢山電子(蘇州)有限公司、港加賀電子(深圳)有限公司、KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY LIMITED

社会性報告

従業員とともに

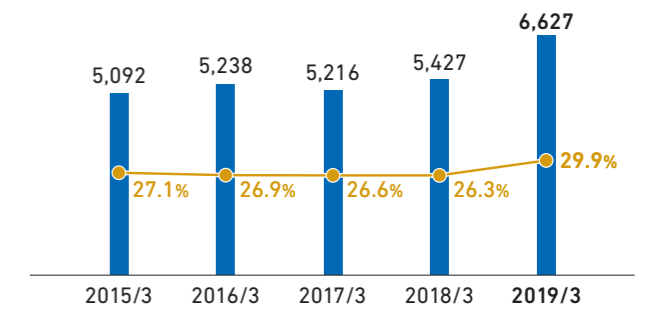
商社において、最大の経営資源は「人材」に他なりません。当社グループの持続的成長のために、行動指針の「F.Y.T:柔軟に、若い発想で、いろいろなことに挑戦していく」を実行できる人材の育成と環境づくりを推進します。

「一人ひとりが経営者」を実践するために

人材戦略/ダイバーシティ経営

事業活動がグローバル化し、市場環境が急激に変化するなか、リスクをチャンスと捉えることのできる「多様性」と、チャンスを活かす「挑戦」こそが持続的成長のドライバーとなります。そのため、当社グループでは「人材の多様性」と「働き方の多様性」を活かすダイバーシティ経営を推進。一方で、「一人ひとりが経営者」として挑戦し続ける人材を尊重し、挑戦の結果としての失敗を許容する企業風土を守り続けます。

連結従業員数(名)/女性従業員比率



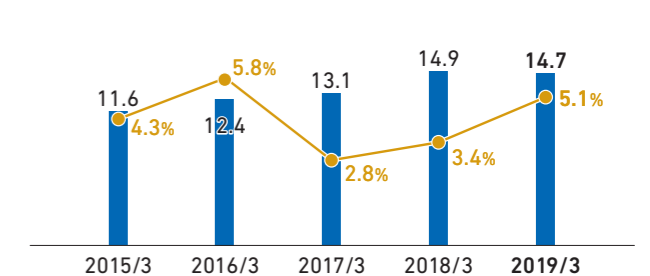
「働きやすい環境をつくる」ために

教育・福利厚生

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

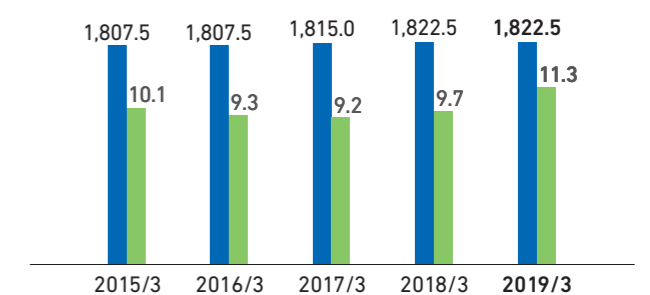
また、全社員に有給休暇制度とは別に「リフレッシュ休暇」を毎年付与するとともに、重篤な病気に罹患した際の入院や療養時の休業補償として「三大疾病積立休暇」や1時間単位の有給休暇取得制度を新設しました。このほか、国内外のリゾート施設や契約ゴルフ場、社有の別荘やクルーザーなどの福利厚生施設を整備し、施設稼働率は高水準となっています。こうした取り組みで、従業員のワークライフバランスを実現しつつ、より働きやすい環境を目指します。

平均勤続年数(年)/離職率



■年間所定労働時間(時間)

■月平均残業時間 社員1人当たり(時間)



社会性報告

社会とともに

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

スポーツ振興

ゴルフトーナメントへの協賛

当社グループは、ゴルフトーナメントへの協賛などを通じて、ゴルフの振興に貢献しています。なかでも、一般社団法人日本女子プロゴルフ協会(LPGA)が主催する女子ゴルフトーナメントの新人戦には、当社は「LPGA 新人戦加賀電子カップ」として1996年から特別協賛しています。この大会の歴代優勝者からは、LPGAツアーを代表するまでに成長した選手を数多く輩出しており、若手女子プロゴルファーの登竜門的な大会となっています。



2018 LPGA 新人戦加賀電子カップ

さまざまな形でゴルフの発展に貢献

2019年に所属契約を締結したエイミー・コガ選手をはじめ、当社には男女合わせて5名のプロゴルファーが所属しています。契約選手は、当社ロゴ入りのウェア、キャップなどを着用して国内外のトーナメントに出場することで、当社のPR活動の一翼を担っています。

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、また、ゴルフ練習場やゴルフスクールの運営など複合的にビジネスを展開し、ゴルフを通してスポーツ産業の発展に貢献しています。



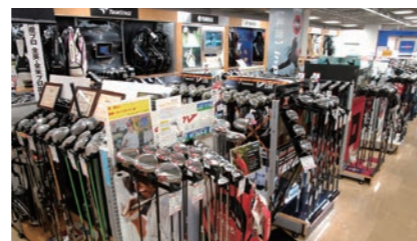
杉本 エリック 土田 沙弥香 東 浩子 川岸 史果 エイミー・コガ
当社所属のプロゴルファー



ゴルフスクール



ゴルフ練習場



ゴルフショップ

地域社会への貢献

ゆかりの地、金沢での社会貢献活動

石川県金沢市は、当社の創業者であり代表取締役会長の塚本勲が生まれ育った地です。こうした背景から、当社は金沢市と「地方創生推進」に関する協定を締結し、地方創生事業「東京オリンピック・パラリンピックホストタウンを通じた地方創生推進プロジェクト」への寄付を実施しています。また、市民参加型の金沢マラソンには第1回大会から協賛、当社従業員が給水所ボランティア活動に参加するなど地域貢献に取り組んでいます。



金沢マラソンへの協賛

海外拠点における社会貢献活動

グローバルに事業活動を展開する当社グループでは、海外拠点においても、さまざまな社会貢献活動を実施しています。例えば、メキシコに所在する生産子会社では、地域の小学校と連携し、緑を増やし、空気をきれいにする植樹活動ボランティアを行うなど、各地域に根ざした取り組みを進めています。



メキシコでの植樹活動

教育・芸術文化活動

当社は、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」に協賛しています。また、当社社長の塚本勲は、千葉商科大学サービス創造学部の特命教授として学生に

講義を実施するなど、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。



狂言風オペラ「フィガロの結婚」



ハママツ・ジャズ・ウィーク



千葉商科大学にて学生に講義する塚本

環境報告

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。

- 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。

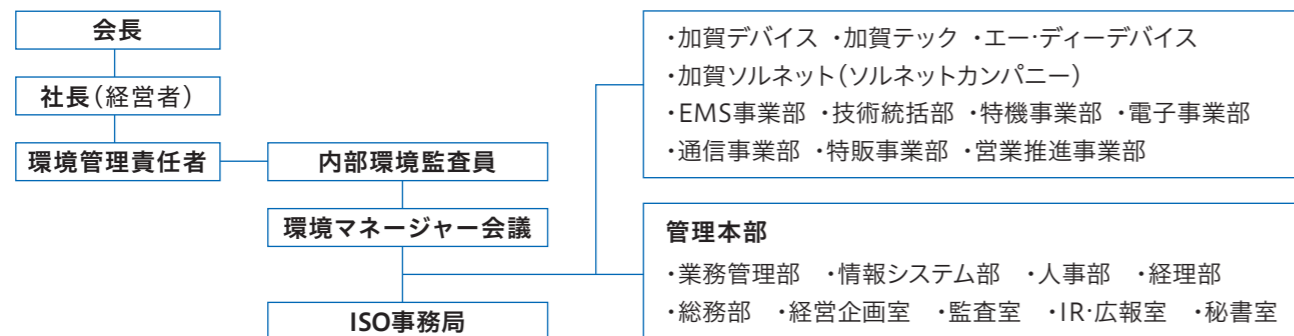
- 3 省エネルギー・省資源の考えを徹底し、無駄のないオフィス活動および営業活動を行い汚染の予防と環境の改善に努める。
- 4 加賀電子グループの扱う商品・サービスは可能な限り次の要件の目標を設定し、実施するとともに定期的な見直しを行う。
 - ・環境に優しい物質で構成されていること
 - ・再利用やリサイクル可能で廃棄物の削減ができること
 - ・最新のエレクトロニクス技術で省エネルギー・省資源の設計であること
- 5 全社員が、環境保全に対する意識が向上し、環境方針が理解できるよう啓蒙・教育を行う。
- 6 環境方針は加賀電子グループのホームページおよび会社案内等を通じて広く社会に公表する。

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、代表取締役社長のもと、環境管理責任者、ISO事務局、環境推進委員会、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



環境負荷低減への取り組み

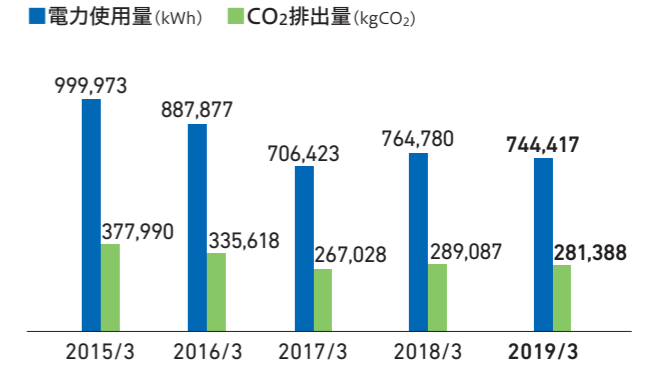
CO₂排出量の削減

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

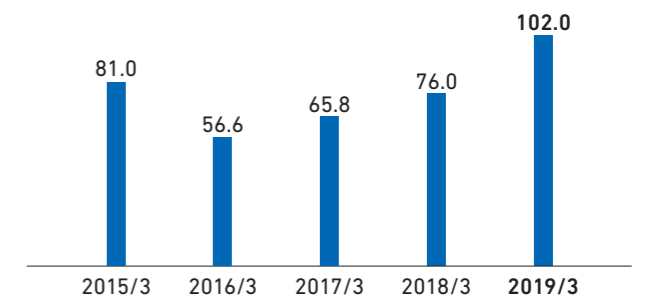
当社のグループ会社、加賀マイクロソリューション株式会社は電子機器製品の開発・製造・販売から、修理・保守、リユース・リサイクルまで、お客様からの幅広いご要望にお応えして、事業領域を柔軟に変化・拡大してきました。当社グループの強みであるEMSビジネスで培った電子機器製造の知見、豊富な電子部材の調達ルートを活用して、近年はPC製品のリユース・リサイクルビジネスにも注力。リユース台数は、2016年3月期は前期特需の反動減となりましたが、その後は順調に回復し、2019年3月期は前期比34%増となりました。



加賀マイクロソリューションでの修理の様子

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。

PC製品のリユース台数(千台)



10年間の要約連結財務データ

2010年3月期から2019年3月期

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
会計年度										
売上高(百万円)	239,391	237,811	229,856	216,405	257,852	255,143	245,387	227,209	235,921	292,779
売上総利益(百万円)	28,237	30,512	28,506	27,462	32,522	32,738	33,648	31,225	32,498	35,546
営業利益(百万円)	1,582	3,423	2,067	1,260	5,106	6,362	7,788	6,879	8,119	7,570
経常利益(百万円)	1,280	3,598	2,569	1,931	5,847	7,664	7,908	7,343	8,740	7,859
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	-318	1,768	914	444	3,877	4,416	5,437	6,975	6,490	8,014
営業活動におけるキャッシュ・フロー(百万円)	5,728	6,321	958	7,041	3,334	9,127	9,546	10,746	10,077	-1,547
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-3,040	-6,369	-2,645	-4,910	-3,339	-1,465	-1,263	-258	-4,173	-6,860
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	2,687	-47	-1,686	2,131	-5	7,661	8,283	10,487	5,904	-8,408
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-2,307	478	-242	-403	1,024	-4,431	-3,067	-6,118	-2,811	11,684
減価償却費(百万円)	2,050	1,578	2,181	2,303	2,418	1,907	1,604	1,452	1,481	1,740
設備投資・投融資(百万円)	3,960	6,536	2,999	3,398	4,087	2,649	2,166	1,464	4,520	6,426
会計年度末										
総資産(百万円)	113,962	114,599	114,714	111,888	126,028	127,948	124,281	125,751	128,755	213,761
純資産(百万円)	48,553	48,512	47,936	48,806	52,825	59,603	61,808	65,932	70,631	84,259
自己資本(百万円)	46,841	46,848	46,410	48,656	52,786	59,564	61,764	65,872	70,556	76,604
有利子負債(百万円)	11,506	13,450	14,349	15,089	17,244	14,573	12,739	9,805	8,900	32,851
現金及び現金同等物(百万円)	11,797	11,796	9,695	11,878	13,361	17,569	21,879	26,021	28,879	32,231
1株当たりデータ										
1株当たり当期純利益(円)	-11.55	64.07	33.13	16.09	137.22	156.28	192.43	249.43	236.58	292.07
1株当たり配当額(円)	30.00	30.00	30.00	30.00	35.00	40.00	55.00	60.00	70.00	80.00
配当性向(%)	-	46.8	90.5	186.5	25.5	25.6	28.6	24.1	29.6	27.4
1株当たり純資産(円)	1,697.27	1,697.55	1,681.73	1,721.86	1,868.07	2,108.04	2,185.94	2,401.00	2,571.79	2,790.97
主要指標										
売上高総利益率(%) ^{※1}	11.8	12.8	12.4	12.7	12.6	12.8	13.7	13.7	13.8	12.1
売上高営業利益率(%) ^{※2}	0.7	1.4	0.9	0.6	2.0	2.5	3.2	3.0	3.4	2.6
売上高経常利益率(%) ^{※3}	0.5	1.5	1.1	0.9	2.3	3.0	3.2	3.2	3.7	2.7
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	-0.1	0.7	0.4	0.2	1.5	1.7	2.2	3.1	2.8	2.7
自己資本利益率(ROE) ^{※4}	-0.7	3.8	2.0	0.9	7.6	7.8	9.0	10.9	9.5	10.9
総資産利益率(ROA) ^{※5}	-0.3	1.5	0.8	0.4	3.3	3.5	4.3	5.6	5.1	4.7
自己資本比率(%)	41.1	40.9	40.5	43.5	41.9	46.6	49.7	52.4	54.8	35.8
D/Eレシオ(倍) ^{※6}	0.25	0.29	0.31	0.31	0.33	0.24	0.21	0.15	0.13	0.43
たな卸資産(百万円)	18,141	19,519	21,554	18,779	21,219	22,703	19,175	19,325	19,455	40,026
たな卸資産回転日数(日) ^{※7}	31.4	34.4	39.1	36.3	34.4	37.3	33.1	36.0	34.9	40.7

※1. 売上高総利益率=売上高総利益÷売上高×100(%)

※2. 営業利益率=営業利益÷売上高×100(%)

※3. 経常利益率=経常利益÷売上高×100(%)

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

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

※6. D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)

※7. たな卸資産回転日数=たな卸資産残高÷(売上原価÷365)(日)

財政状態および経営成績等の分析

2019年3月31日終了事業年度

財政状態の分析

当連結会計年度末における総資産につきましては、213,761百万円となり、前連結会計年度末に比べ85,005百万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

流動資産につきましては、182,396百万円となり、前連結会計年度末に比べ78,326百万円の増加となりました。これは富士通エレクトロニクス(株)(以下、「富士通エレクトロニクス」)のグループ会社化が大きく影響し、主に、受取手形及び売掛金が50,335百万円、商品及び製品が18,673百万円それぞれ増加したことによるものです。

固定資産

固定資産につきましては、31,364百万円となり、前連結会計年度末に比べ6,678百万円の増加となりました。これは主に、ソフトウェアが1,304百万円増加したことによるものです。

経営成績の分析

当連結会計年度において、当社グループは「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、お客様からの要請に対応して海外における生産拠点の拡充を進めるとともに、国内においても生産拠点の整備および機能強化を図るなど、EMSビジネスの拡大に注力してまいりました。2019年1月には富士通エレクトロニクスをグループ会社化し、更なる成長へ向けての足場を固めました。この結果、売上高は292,779百万円(前年同期比24.1%増)、経常利益は7,859百万円(前年同期比10.1%減)となりました。国内売上高は、前連結会計年度に比べ21.0%増加の180,306百万円、海外売上高は、29.4%増加の112,473百万円となりました。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は前連結会計年度より53,810百万円増加し257,233百万円となりました。売上高に対する売上原価の

負債合計

負債につきましては、129,501百万円となり、前連結会計年度末に比べ71,378百万円の増加となりました。これは主に、富士通エレクトロニクスの株式取得資金を調達したことなどによる短期借入金25,270百万円、支払手形及び買掛金が41,491百万円増加したことによるものです。

純資産合計

純資産につきましては、84,259百万円となり、前連結会計年度末に比べ13,627百万円の増加となりました。これは主に、利益剰余金6,113百万円の増加と、富士通エレクトロニクスのグループ会社化などによる非支配株主持分7,579百万円の増加によるものです。

比率は87.9%となっています。販売費及び一般管理費は前連結会計年度より3,596百万円増加し27,976百万円となりました。販売費及び一般管理費増加の主な要因は、海外新工場の立ち上げ費用先行などによるものです。

営業外損益

営業外損益は前連結会計年度より331百万円減少し289百万円の収益(純額)となりました。その減少の主な要因は、為替差損の増加によるものです。

特別損益

特別損益は富士通エレクトロニクスのグループ会社化にともなう負ののれん発生益2,164百万円などの特別利益2,403百万円を計上し、投資有価証券評価損550百万円などの特別損失614百万円を計上しています。

親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、税金等調整前当期純利益は前連結会計年度より349百万円増加し9,649百万円となり、法人税、住民税及び事業税や、法人税等調整額、非支配株主に帰属する当期純利益を差し引くと、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度より1,523百万円増加し8,014百万円と、これまで過去最高であった2006年3月期の7,272百万円を上回り、13期ぶりの最高益更新となりました。また、1株当たり当期純利益は、前連結会計年度より55円49銭増加し292円07銭となりました。

資本の財源および資金の流動性の分析

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における連結ベースの現金及び現金同等物の期末残高は、32,231百万円と前連結会計年度末に比べ3,352百万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す。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果減少した現金及び現金同等物は1,547百万円となりました。これは主に、仕入債務の減少6,746百万円などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果減少した現金及び現金同等物は6,860百万円となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出3,027百万円などにより資金が減少したことによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果増加した現金及び現金同等物は11,684百万円となりました。これは主に、短期借入による増加15,137百万円などによるものです。

資金需要

運転資金需要のうち主なものは、材料や部品の購入のほか、製造費、販売費及び一般管理費等の営業費用です。投資を目的とした資金需要は、設備投資、新規事業あるいは商権獲得のためのM&A費用などによるものです。

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います。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さまざま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います。

連結貸借対照表

2018年3月31日および2019年3月31日現在

(百万円)

<資産>	2018/3	2019/3
流動資産		
現金及び預金	30,803	35,003
受取手形及び売掛金	45,809	96,145
電子記録債権	4,032	5,361
有価証券	295	261
商品及び製品	15,060	33,734
仕掛品	575	489
原材料及び貯蔵品	3,818	5,802
その他	3,807	5,894
貸倒引当金	-133	-296
流動資産合計	104,069	182,396
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	4,870	4,910
機械装置及び運搬具	2,583	3,506
工具、器具及び備品	709	1,104
土地	4,036	4,861
建設仮勘定	10	628
有形固定資産合計	12,210	15,011
無形固定資産		
のれん	317	259
ソフトウェア	515	1,819
その他	46	126
無形固定資産合計	878	2,206
投資その他の資産		
投資有価証券	8,688	10,085
繰延税金資産	530	1,292
その他	2,965	3,284
貸倒引当金	-587	-515
投資その他の資産合計	11,595	14,147
固定資産合計	24,685	31,364
資産合計	128,755	213,761

(百万円)

<負債および純資産>	2018/3	2019/3
流動負債		
支払手形及び買掛金	36,392	77,884
短期借入金	5,385	30,656
未払費用	3,711	5,307
未払法人税等	901	1,147
役員賞与引当金	247	105
その他	3,068	6,239
流動負債合計	49,707	121,340
固定負債		
長期借入金	3,161	1,882
繰延税金負債	1,276	1,300
役員退職慰労引当金	1,264	94
退職給付に係る負債	1,737	1,997
資産除去債務	175	280
その他	800	2,606
固定負債合計	8,416	8,161
負債合計	58,123	129,501
純資産		
株主資本		
資本金	12,133	12,133
資本剰余金	13,853	13,865
利益剰余金	45,183	51,297
自己株式	-2,042	-2,024
株主資本合計	69,127	75,272
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,504	1,018
繰延ヘッジ損益	-16	2
為替換算調整勘定	148	527
退職給付に係る調整累計額	-208	-215
その他の包括利益累計額合計	1,428	1,332
非支配株主持分	75	7,654
純資産合計	70,631	84,259
負債純資産合計	128,755	213,761

連結損益及び包括利益計算書

2018年および2019年3月31日終了事業年度

(百万円)

	2018/3	2019/3
売上高	235,921	292,779
売上原価	203,423	257,233
売上総利益	32,498	35,546
販売費及び一般管理費	24,379	27,976
営業利益	8,119	7,570
営業外収益		
受取利息	124	174
受取配当金	119	175
受取手数料	279	209
為替差益	44	-
その他	327	456
営業外収益合計	896	1,015
営業外費用		
支払利息	132	200
持分法による投資損失	111	194
為替差損	-	177
その他	32	153
営業外費用合計	275	726
経常利益	8,740	7,859
特別利益		
投資有価証券売却益	591	215
負ののれん発生益	-	2,164
子会社株式売却益	467	-
その他	41	24
特別利益合計	1,101	2,403
特別損失		
固定資産除却損	7	16
減損損失	228	31
投資有価証券売却損	24	2
投資有価証券評価損	269	550
その他	11	14
特別損失合計	541	614
税金等調整前当期純利益	9,300	9,649
法人税、住民税及び事業税	1,840	1,477
法人税等調整額	952	120
法人税等合計	2,792	1,597
当期純利益	6,507	8,051
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	6,490	8,014
非支配株主に帰属する当期純利益	16	37
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	345	-489
繰延ヘッジ損益	-16	18
為替換算調整勘定	-273	307
退職給付に係る調整額	-17	9
持分法適用会社に対する持分相当額	-	-49
その他の包括利益合計	37	-203
包括利益	6,544	7,848
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	6,528	7,801
非支配株主に係る包括利益	16	47

連結キャッシュ・フロー計算書

2018年および2019年3月31日終了事業年度

(百万円)

	2018/3	2019/3
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	9,300	9,649
減価償却費	1,481	1,740
減損損失	228	31
のれん償却額	88	85
退職給付に係る負債の増減額(-は減少)	40	-58
役員退職慰労引当金の増減額(-は減少)	41	-4
役員賞与引当金の増減額(-は減少)	43	-160
貸倒引当金の増減額(-は減少)	-85	53
受取利息及び受取配当金	-244	-351
支払利息	132	200
投資有価証券売却損益(-は益)	-567	-212
投資有価証券評価損益(-は益)	269	550
負ののれん発生益	-	-2,164
売上債権の増減額(-は増加)	2,076	-1,152
たな卸資産の増減額(-は増加)	-226	-2,145
仕入債務の増減額(-は減少)	-1,101	-6,746
その他の流動資産の増減額(-は増加)	699	-109
その他の流動負債の増減額(-は減少)	-23	828
その他	-419	335
小計	11,734	371
利息及び配当金の受取額	242	349
利息の支払額	-130	-189
法人税等の支払額	-1,770	-2,078
その他	2	0
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,077	-1,547
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	-1,678	-3,027
有形固定資産の売却による収入	87	111
無形固定資産の取得による支出	-360	-420
投資有価証券の取得による支出	-2,481	-2,977
投資有価証券の売却による収入	1,331	575
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	-286
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	504	-
その他の支出	-2,923	-2,831
その他の収入	1,347	1,996
投資活動によるキャッシュ・フロー	-4,173	-6,860
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)	825	15,137
長期借入金の返済による支出	-1,641	-1,269
自己株式の取得による支出	-2	-1
配当金の支払額	-1,780	-2,054
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	-58	-
その他	-153	-127
財務活動によるキャッシュ・フロー	-2,811	11,684
現金及び現金同等物に係る換算差額	-234	75
現金及び現金同等物の増減額(-は減少)	2,857	3,352
現金及び現金同等物の期首残高	26,021	28,879
現金及び現金同等物の期末残高	28,879	32,231

会社概要

会社名	加賀電子株式会社 KAGA ELECTRONICS CO.,LTD.
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)、パソコン及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	55社(国内16社/海外36社、持分法適用関連会社3社)



役員・執行役員

2019年6月27日現在

代表取締役会長	塚本 勲	執行役員	関 祥治	加賀スポーツ株式会社代表取締役社長	
代表取締役社長	門 良一	執行役員	鈴木 啓起	特機事業部長	
専務取締役	高橋 信佐	執行役員	塚本 剛	富士通エレクトロニクス株式会社 取締役執行役員専務	
専務取締役	筧 新太郎	執行役員	岡部 剛男	中国統括	
常務取締役	川村 英治	管理本部長	執行役員	池田 光仁	加賀ソルネット株式会社代表取締役社長
取締役	俊成 伴伯	EMS事業部長	執行役員	丸山 博昭	管理本部副本部長
取締役	野原 充弘	電子事業部長	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	浦澤 貴洋	株式会社デジタル・メディア・ラボ代表取締役社長
社外取締役	田村 彰		執行役員	長坂 浩永	アセアン統括
社外取締役	橋本 法知		執行役員	石原 康広	富士通エレクトロニクス株式会社 取締役執行役員常務
常勤監査役	亀田 和典		執行役員	鈴木 克敏	営業推進事業部長 兼 KAGA(KOREA) ELECTRONICS CO.,LTD.代表取締役社長
常勤監査役	石井 隆弘		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
社外監査役	橘内 進				
社外監査役	佐藤 陽一				

国内主要関係会社

富士通エレクトロニクス株式会社 電子部品・電子機器等の販売	株式会社エー・ディーデバイス 電子部品・電子機器等の販売	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
加賀テック株式会社 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・販売など	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
加賀デバイス株式会社 電子部品・電子機器等の販売	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		

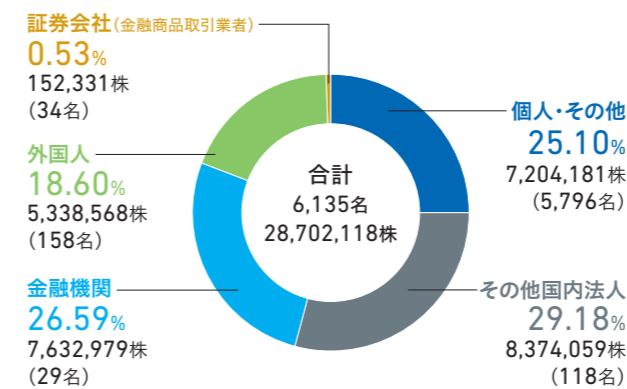
海外主要関係会社

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	KAGA COMPONENTS (MALAYSIA) SDN.BHD.		
アジア	KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY LIMITED	北米	KAGA ELECTRONICS (USA) INC.	欧州	TAXAN MEXICO, S.A. DE C.V.	KD TEC s.r.o.	Fujitsu Electronics Europe GmbH

株式の状況

発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式総数	28,702,118株
単元株式数	100株
株主数	6,135名

所有者別株式分布状況



大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社三共	3,824	13.93
株式会社OKOZE	1,840	6.70
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,346	4.90
株式会社三菱UFJ銀行	1,212	4.42
加賀電子従業員持株会	1,117	4.07
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	986	3.59
株式会社みずほ銀行	950	3.46
塚本勲	733	2.67
沖電気工業株式会社	526	1.92
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	505	1.84

(注) 1. 持株数は千株未満を切り捨てて記載しております。
2. 上記のほか、自己株式が1,252千株あります。
3. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
4. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)および日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の持株数は、信託業務によるものであります。