

加賀電子グループ
統合レポート
2020

GROWING FURTHER

GROWING FURTHER

「商社ビジネスの拡大をEMSビジネスの成長へ」
加賀電子は更なる成長に向けて挑戦し続けます。



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
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	
特集1 EMS Business Q&A	
加賀電子流EMSビジネスとは	18
特集2 INTERVIEW	
成長戦略を支える「人財」の確保・育成	20
特集3 New Business	
社会課題解決ビジネスを拡大	22
当期業績概況	24
ESG情報	
コーポレートガバナンス	
・役員紹介	28
・コーポレートガバナンス	30
・内部統制/コンプライアンス	31
・社外取締役メッセージ	33
社会性報告	
・お客様とともに	34
・従業員とともに	35
・社会とともに	36
環境報告	
・地球とともに	38
財務・企業情報	
財務情報	
・10年間の要約連結財務データ	40
・財政状態および経営成績等の分析	42
・連結貸借対照表	44
・連結損益及び包括利益計算書	46
・連結キャッシュ・フロー計算書	47
企業情報	48

報告対象期間

2019年4月1日～2020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53社（国内17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53社

国内事業所：加賀電子株式会社および国内連結子会社17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。

理念とスピリッツ



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確に対応し、成長を持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業方法を採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「受発注の原則」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きます。



加賀電子グループ 成長の沿革

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。

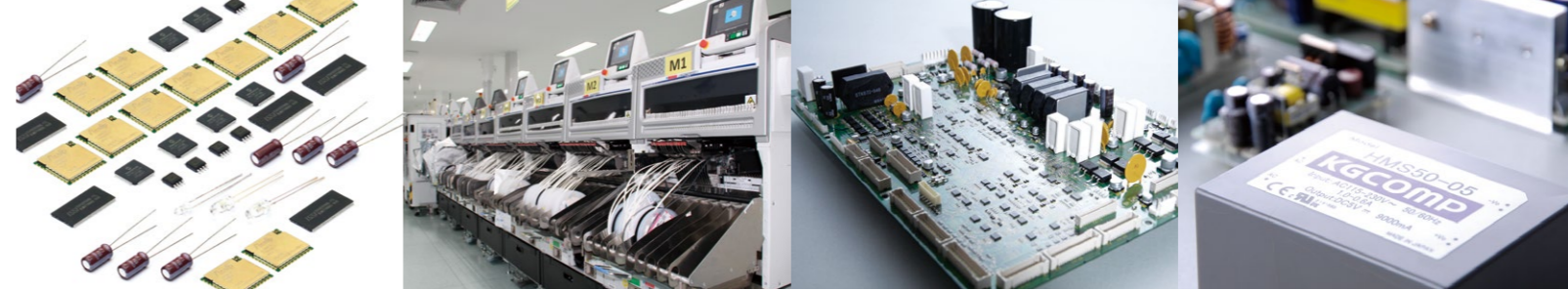
1990~

- 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。
- 2019年 10月 十和田パイオニア株式会社(現:加賀EMS十和田株式会社)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。

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60社を超えるネットワークを活かし、世界最高水準の部品を、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 / 株式会社エクセル

● 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 / 加賀EMS十和田株式会社

● 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 エレクトロニクス領域の総合力

当社グループの強みは、取り扱い商材・サービスの幅広さです。エレクトロニクス関連部材にとどまらずモジュールや製品を、ハードウェアとともにソフトウェアやシステムを、大ロット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様のニーズに的確にお応えしています。

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

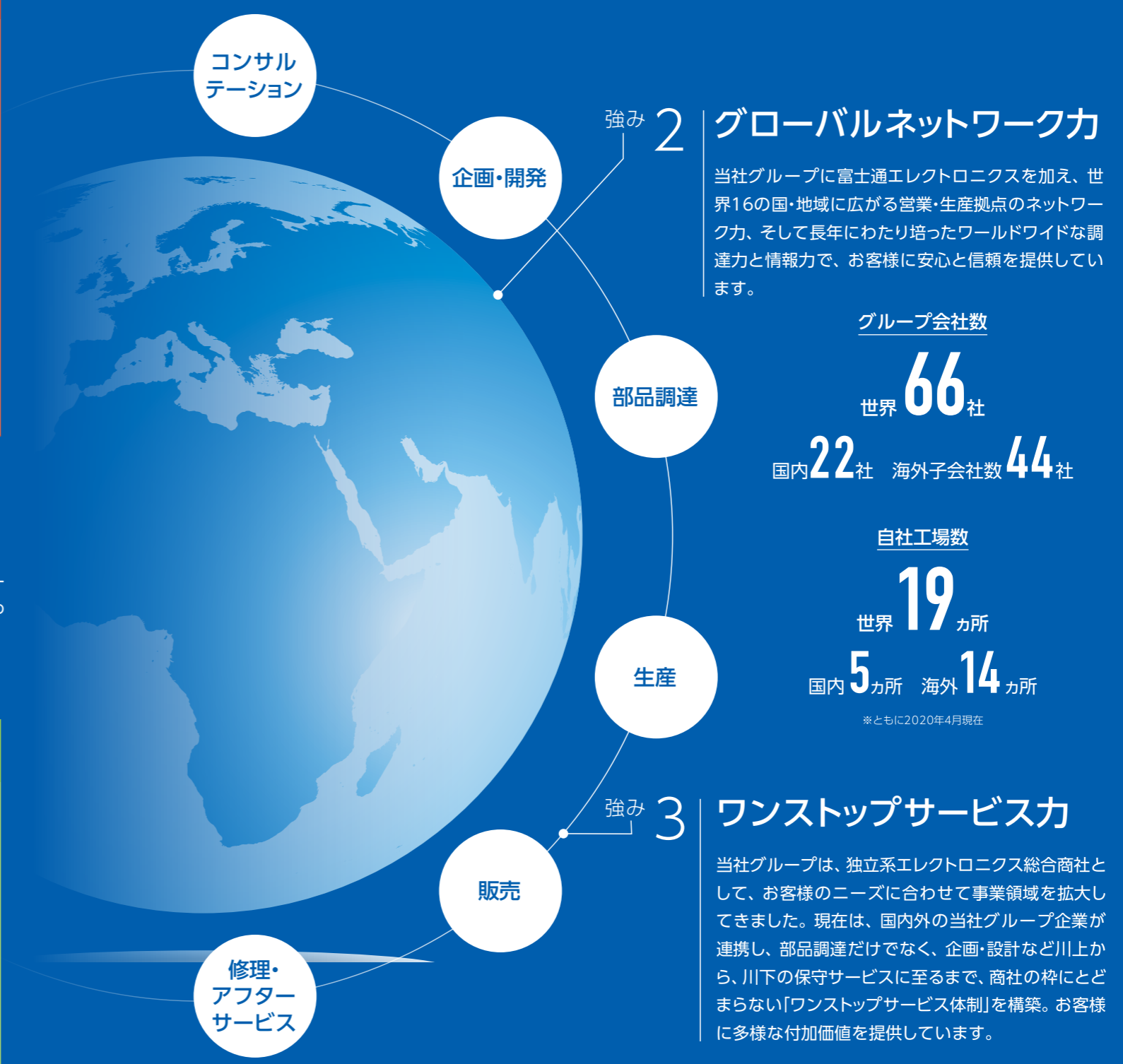
加賀ソルネット株式会社
加賀テクノサービス株式会社

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



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。

グループ会社数

世界 **66** 社
国内 **22** 社 海外子会社数 **44** 社

自社工場数

世界 **19** カ所
国内 **5** カ所 海外 **14** カ所

※ともに2020年4月現在

強み 3 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。



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。すべての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。

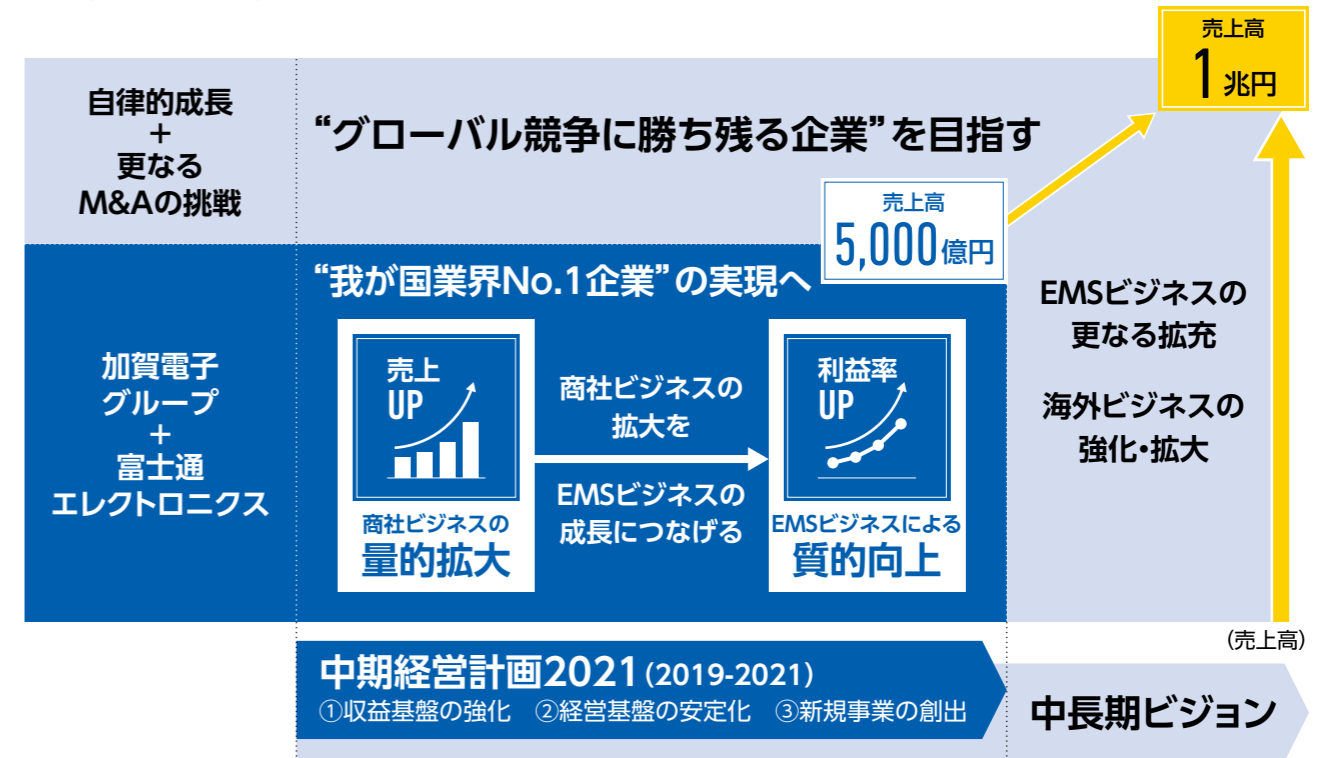
感謝の念を胸に刻むと同時に、私は、“次の50年の成長”に向けて果敢に挑戦していく決意も新たにしています。2017年、総額50億円のベンチャー企業投資を発表したのは、時代の変化を成長機会としてきた当社のDNAを改めて確認するという意味合いもありました。

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、米中貿易摩擦や新型コロナウイルスの拡大などを背景に、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免です。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」として、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、3年間で売上規模5,000億円級の“我が国業界No.1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)をグループに迎え入れたのは、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ビジネスにも展開するなど、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。

こうした成長戦略に基づくさまざまな経営施策の結果、2020年3月期は営業利益、経常利益とも過去最高益を更新することができました。そのため配当につきましては、期初予想60円の普通配当に特別配当として10円を増配いたしました。

“世の中に役立つ企業”という普遍的な価値創造へ

足元の成長施策に加え、長期的な時間軸においても、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。すでに電気自動車向けの商材を強化しているほか、今年からは新規ビジネスとして米国製ヘリコプターの取り扱いを開始し、防災用途などの需要が高まる自治体などへの納入が始まりました。さらに、高齢化に対応する医療分野でも移動式CTスキャン装置や乳がん検査のためのマンモグラフィ装置などの販売準備をすすめています。

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。



環境変化への耐性を高め グループ経営基盤の強化と 収益の最大化を図ります。

代表取締役社長
門 良一

2020年3月期の振り返り

新たな中期経営計画の初年度で、 「経常利益100億円」を達成

当社は2019年4月に「中期経営計画 2021」をスタートさせました。その初年度となる2020年3月期の売上高は4,436億15百万円、前期比51.5%と大幅な増収となりました。当社グループの中核事業である電子部品事業が堅調に推移するとともに、企業買収効果が売上増に寄与しました。利益面では、営業利益が前期比32.3%増益の100億14百万円、経常利益が前期比29.0%増益の101億37百万円となり、ともに最高益を更新しました。一方、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の解消や当期に計上した投資有価証券評価損により、前期比27.0%減益の58億52百万円となりました。いずれも期初予想および期中の上方修正予想を上回る結果となりました。なかでも、前の中期経営計画の経営目標であった「経常利益100億円」を、1年遅れとは言え実現したことで、経営としても一つの区切りをつけることが出来ました。

業績の推移

(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	前年比増減
売上高	292,779	443,615	51.5%増
営業利益	7,570	10,014	32.3%増
経常利益	7,859	10,137	29.0%増
当期純利益	8,014	5,852	27.0%減
ROE	10.9%	7.6%	—

電子部品事業では、昨年1月に当社グループに加わった富士通エレクトロニクス株式会社の収益が一年を通して寄与し、部品販売ビジネスは売り上げを大きく伸ばしました。また、EMSビジネスでは、医療機器や車載関連向けが順調に推移しました。新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、本年2月から3月にかけて中国やマレーシアの一部の工場で操業を休止しましたが、当期業績への影響は幸いにも軽微にとどまりました。

また、EMSビジネスでは、当社グループの事業競争力を一層強化するため、福島やタイでの新工場建設、十和田パイオニア株式会社（現：加賀EMS十和田株式会社）のグループ会社化など積極的な経営施策を展開しました。このように、経営成績、施策ともに新しい中期経営計画初年度として良いスタートが切れたものと評価しています。

富士通エレクトロニクスのPMIの進捗状況について

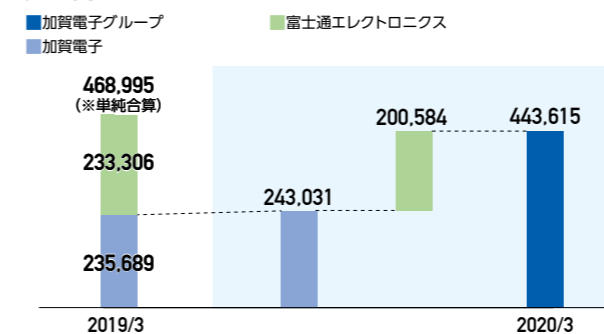
収益性の改善、EMSビジネスでの顧客開拓、 拠点・組織の統廃合などが進捗

昨年1月に富士通エレクトロニクスをグループ会社化して以降、実質的に初の通期決算では、業績面でグッドニュースとバッドニュースの双方を経験しました。

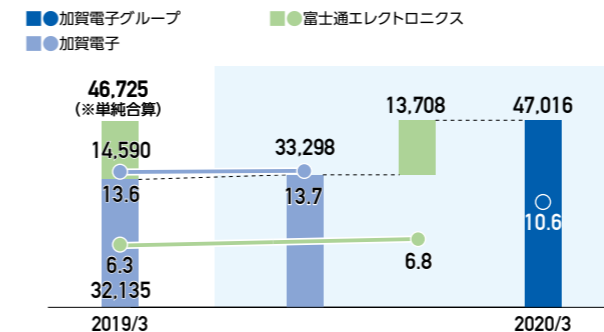
グッドニュースは、収益性の改善です。買収当時から、加賀電子に比べて富士通エレクトロニクスの売上総利益率が低いことを多くの投資家の皆様から指摘されていましたが、売上総利益率は6.3%から6.8%へと、0.5ポイント改善しました。

この改善プロセスは大きく二段階に分けて推進しています。第一段階では、これまで富士通エレクトロニクスが扱っていた低マージンの商材を、独立系商社として世界中から集めた加賀電子の有力商材に順次切り替えています。現状、この施策が一步步ではありますが着実に成果を生み出していると認識しています。また、今後は第二段階として、同社の顧客基盤に加賀電子が得意とするEMSサービスを上乘せし、利益率を向上させるシナリオを描いています。

売上高 (百万円)



売上総利益 (百万円) / 売上総利益率 (%)



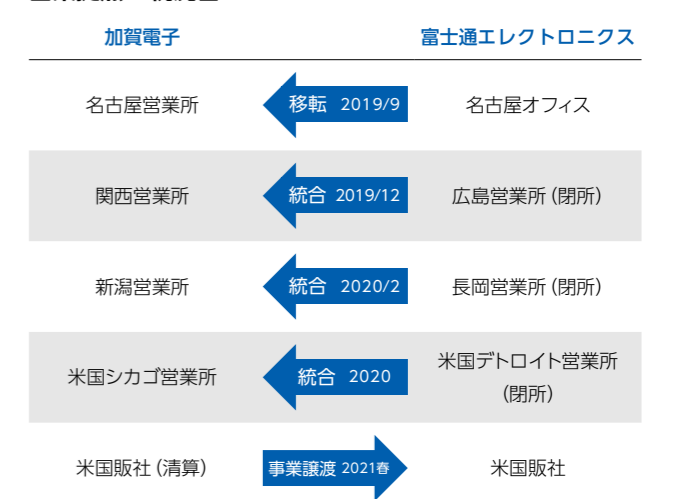
一方、バッドニュースとしては、米国Cypress社との代理店契約が昨年10月に終了したことが挙げられます。当上期には250億円ほどの売上計上がありましたが、下期以降はほぼゼロとなりました。このような大口ビジネスを失ったことは、当社グループとしては売上規模の観点では痛手ではありませんが、収益性の観点ではむしろ販売ミックスが改善しプラスと言うこともできます。いずれにせよ、新規商材等の取り扱いを通じて、できるだけ早期に減少した売上を埋めなければならないことは言うまでもありません。

また、事業面の成果として、EMSビジネスで新たなお客様4社からご注文をいただきました。これは昨年4月に富士通エレクトロニクスにEMS専任の営業部隊を立ち上げ、加賀電子のEMS事業部と連携して有力顧客90社へアプローチした成果です。引き続き30社超との商談が継続中ですので、このなかから新たな取引に繋がる案件が多数出てくるものと期待しています。

加賀電子と富士通エレクトロニクスが持つ営業拠点や組織の統廃合も進めています。国内で先行しており、既に名古屋の営業所は両社を統合、また富士通エレクトロニクスの広島や長岡は閉め、当社の最寄りの営業所へ移管しました。海外では、米国や韓国で販社体制を見直し中です。

このように、PMIとして成すべきことを遅滞なく着々と進めています。

営業拠点の統廃合



※両社の韓国販社についても見直し検討中(21年春目途)

新型コロナウイルスへの対応について

「対策委員会」を設置して、国内外の拠点を全面サポート

新型コロナウイルスへの対応では、本社内に「新型コロナウイルス対策委員会」を設置し、私が委員長となって当社グループ全社員の人命の安全、海外駐在員やその家族の安全確保・退避を全社的に進めていくことを指示しました。また、中国な

どロックダウン状態にあった海外工場へは、工場再開時の必需品であるマスクや消毒液、そして食料品などを本社から大量に送り込みました。

その後、日本政府から「緊急事態宣言」が発出され解除されるまでの約2か月間は、国内のグループ会社全社に「テレワーク」「時差通勤」による勤務体制を指示し、外出自粛・抑制の徹底に努めました。現在も、営業拠点につきましては、国内はテレワークを基本に、海外も各国政府や行政機関の指導に従って在宅勤務を継続するなど、安全第一の営業活動を実施しています。海外生産拠点については、新型コロナウイルス対策の影響で一時的に操業を休止した拠点もありましたが、現在は全拠点で安全対策を実施しながら生産活動を継続しています。

これまでのところ、当社グループにおける新型コロナウイルス感染者は、加賀電子本社および国内グループ会社で各1名、海外生産拠点ではチェコで1名、メキシコで2名と、感染拡大防止の対策徹底によって集団感染を起こすことなく、限定的な範囲にとどめています。(2020年9月15日現在)

ル買収に伴う負のれん益80億円の計上により増益を見込んでいます。

私は、コロナ収束には最低でも1年、長ければ3年程度を要するものとして経営に当たらねば、と腹をくくっています。“コロナ後”を見据えて当社グループの構造改善にも着手する考えですが、まずは当面、社員の安全と雇用の確保を優先してまいります。

このような心構えで2021年3月期の経営にあたってまいります。引き続き、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

新型コロナウイルス感染拡大防止の取り組み

昨年12月に中国・武漢市で報告された原因不明の肺炎は、[COVID-19] (新型コロナウイルス感染症) と名付けられ、世界中に拡散しました。9月15日現在、全世界の感染者は3,000万人に迫り、死者は90万人を超えています。新型コロナウイルスの感染収束は、未だ先が見えていません。

加賀電子では、2月27日に「新型コロナウイルス対策委員会」を本社内に立ち上げました。当時、震源地の中国では春節後も「都市封鎖」が継続し、日本では集団感染した大型クルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス号」の横浜入港など、市中感染の懸念が強まり始めました。政府へ助言する「専門家会議」もこの頃に設置され、2月25日には「対策基本方針」を公表、26日には全国的なスポーツや文化イベントの開催を「中止・延期・規模縮小」、そして27日には全国の小中高校を「春休みまで臨時休校」と矢継ぎ早の要請が政府から出されました。

当社では「新型コロナウイルス対策委員会」が中心になって、当社グループ全社員の人命の安全・安心を第一に考え、とりわけ「都市封鎖」されていた中国をはじめ海外EMS拠点へは、事業継続計画の一環として本社からマスクや消毒液、食料品などの物資支援や人的支援を迅速に実施しました。4月7日からは、政府からの「緊急事態宣言・外出自粛要請」に対応して、国内全グループ会社を対象に「テレワーク」「時差通勤」を推進しました。また、海外では各国政府や行政機関の指導に従い、操業の休止や再開のための適切な対応を行いました。

今後も、お客様、お取引先様、および全従業員とその家族の健康と安全確保を最優先に、引き続き、社内外での感染拡大抑止に努めてまいります。

オフィスへの出社状況と主な対策

本社および一部国内拠点では、非接触式セルフ検温端末(検温器)を設置し、社員のほか来訪者も含めて入館時に検温を実施しています。37.5度以上の方は入館不可としています。

オフィスへの出社率

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	感染者数(判明日)
加賀電子	29.4%	27.0%	42.4%	46.8%	37.3%	48.6%	1名(9月1日)
国内グループ会社	35.4%	30.3%	51.4%	55.8%	46.9%	54.1%	1名(8月24日)

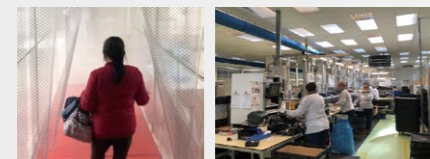
※ 9月は15日まで

海外生産拠点の状況と主な対策

工場内に入る場合は、検温を行い、正常体温の確認をしています。建屋に入る前には消毒シャワーを、工場内にはソーシャルディスタンスを確保する為のラインやアルコール消毒液を設置しています。また、生産ライン・社員食堂では、仕切りを設けて従業員同士の接触を防いでいます。

海外生産拠点の状況

所在地	新型コロナウイルス感染拡大に伴う操業休止の対応状況	感染者数(判明日)
中国・湖北	湖北省政府の指示により2月1日から3月15日まで操業休止	0
中国・蘇州	広東省政府の指示により2月1日から2月9日まで操業休止	0
中国・深圳	広東省政府の指示により2月1日から2月13日まで操業休止	0
タイ	操業休止期間なく稼働	0
マレーシア	マレーシア政府の指示により3月18日から4月20日まで操業休止	0
インドネシア	全社員PCR検査のため10月9日を操業休止	0
ベトナム	ベトナム政府の指示により4月1日から4月15日まで操業休止	0
インド	インド政府の指示により3月25日から5月31日まで操業休止	0
チェコ	チェコ政府の指示により4月7日から4月9日まで操業休止	1名(4月5日)
トルコ	操業休止期間なく稼働	0
メキシコ	メキシコ政府の指示により4月1日から5月30日まで操業休止	2名(7月22日)



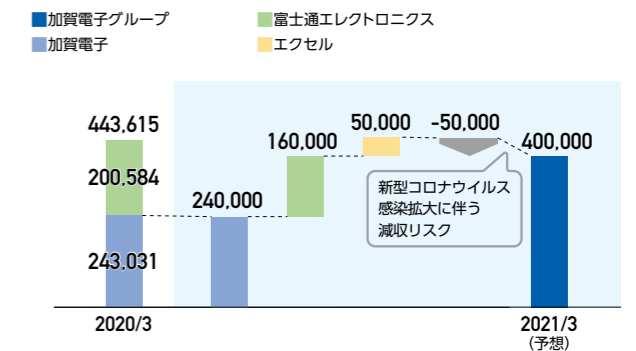
2021年3月期の見通し

当期純利益の増益を見込みつつ、中長期的な観点でアフターコロナに向けた施策を実施

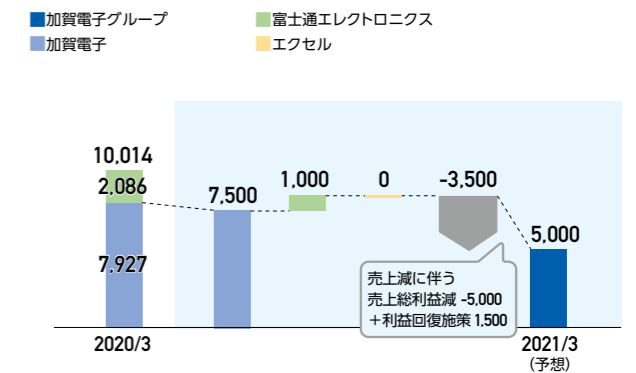
新型コロナウイルスの収束については未だ先が見通せない状況ですが、当社グループでは、国内外の生産拠点、営業拠点とも特に支障なく動いています。当社を取り巻くサプライチェーンも、調達面では、一部の部材にタイト感はあるものの、概ね復旧しています。その一方で、お客様の状況も先行き不透明で、自動車関連では、国内外で前年比大幅な減産調整が計画されています。

期初時点では「未定」としておりました当社の2021年3月期の業績予想につきましては、8月の第1四半期決算の発表時に通期予想を公表いたしました。売上高および営業利益は、富士通エレクトロニクスにおける大口商権の喪失および新型コロナウイルスによる需要減少のリスクを見込んで減収減益、親会社株主に帰属する当期純利益は株式会社エクス

2021年3月期業績予想の考え方/売上高(百万円)



2021年3月期業績予想の考え方/営業利益(百万円)



2021年3月期業績予想の考え方/当期純利益

経常利益	4,500百万円
特別利益(負のれん益)	8,000百万円
特別損失(構造改善、リスク引当等)	-1,000百万円
法人税等	-1,500百万円
当期純利益	10,000百万円



安定した 財務基盤のもと、 更なる収益性向上に 取り組みます。

常務取締役 管理本部長

川村 英治

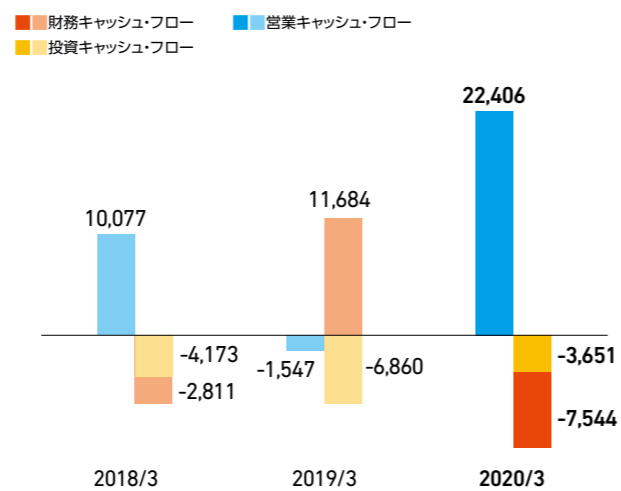
当中計期間の財政状況の総括と展望

2019年1月、加賀電子グループは、売上高1兆円を超える企業グループへと成長をめざす第一歩として、富士通エレクトロニクスをグループ会社化しました。M&A直後の2019年3月末の財政状態は、銀行借入れによって資金調達したことからネットD/ELレシオは-0.03倍となり、在庫水準も400億円に積み上がり、売掛金・買掛金等の運転資金の変動により、営業キャッシュ・フローは赤字となりました。しかしながら、2020年3月期は、連結化した富士通エレクトロニクスの通年での貢献もあり、営業利益、経常利益は最高益を更新しました。在庫削減も進捗し、営業キャッシュ・フローも大きく黒字化しました。また、ネットD/ELレシオも0.19倍に改善するなど、財政状態はこの1年で著しく健全化しました。一方、2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で需要が縮小し、営業キャッシュ・フローの落ち込みが想定されます。ただし、そのような環境下でも、当社グループにおいては財務面の懸念は全くないと考えています。流動性確保の観点では、現預金434億円に加え、150億円のコミットメントラインを確保しているほか、短期借入枠の長期借入への切り替えを進めました。今後も、財務健全性の維持を念頭に置きつつ、中期経営計画達成に向けた取り組みの支援に努めます。

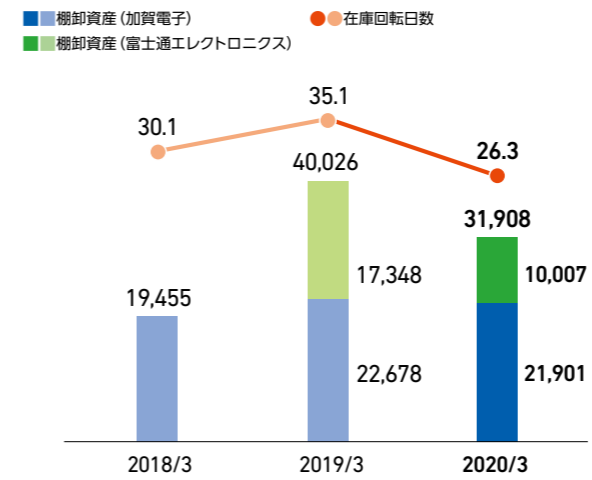
営業キャッシュ・フローの改善と在庫削減

当社は、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、当社グループに浸透している利益重視の経営と運転資金管理の徹底があります。富士通エレクトロニクスをグループ会社化した2019年3月期は、一時的に営業キャッシュ・フローは15億円の支出となりましたが、2020年3月期は一転して224億円の収入となりました。これは、過去最高益となった利益の積み上げとともに、80億円の在庫削減を含めて運転資金を大きく改善できたことが主因です。

キャッシュ・フロー (百万円)



棚卸資産 (百万円) / 在庫回転日数 (日)



特に在庫に関しては、当社は創業当時から「在庫は罪の子」という加賀イズムを継承し、今日でも営業組織やグループ会社では「在庫回転日数の最短化」は不変の経営テーマとして位置づけています。併せて、「受発注の原則」のもと、部品ビジネスでは、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することで、厳格な在庫管理を行っています。一方、EMSビジネスは製造業と同じ業態ですので、部品ビジネスと比べて在庫は長めに持つ必要があります。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」を適正在庫回転日数の目安にしています。

新たに当社グループに加わった富士通エレクトロニクスにおいても、この考え方を徹底するよう呼びかけながら、在庫ならびに運転資金管理を行っています。例えば米国 Cypress社とのビジネスが昨年10月に終了しましたが、在庫品については当期中にすべて滞りなく現金化することができました。

これらの取り組みの結果、全社の平均在庫回転日数は前期末の35.1日から26.3日へと、8日強短縮することができました。わたしはCFOとして、もう一段絞り込むことも可能だとみています。当社は「1兆円企業の実現」に向けて今後も成長投資を継続していく考えですので、キャッシュ創出力を高めることは経営にとって重要な課題です。引き続き、在庫ならびに運転資金管理の手を緩めることなく、安定した財務基盤の維持に努めてまいります。

ROEと株主資本コスト

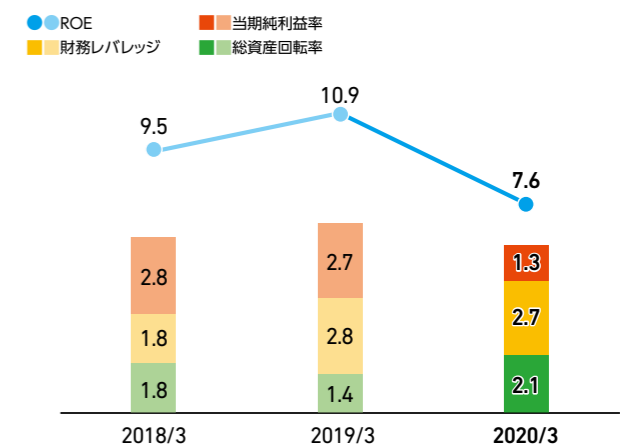
2020年3月期のROEは、富士通エレクトロニクス連結化に伴い前期に計上した「負ののれん発生益」が解消したこと、当期には投資有価証券評価損が発生したこと等から当期純利益が減益となったため、7.6%となりました。当社の株主資本コストは7~8%*と認識していますので、おおむね同水準となります。中期経営計画では「ROE8%以上」を経営目標に定めていますが、その意図するところは、株主資本コストを安定的に上回ることができる資本効率性重視の経営を目指すというものです。

当社の場合、財務レバレッジは2.5倍前後、総資産回転率は2回前後とすると、当期純利益率次第では、二桁のROEも達成可能とみています。それには、買収した富士通エレクトロニクスおよびエクセルでのPMIの巧拙が鍵となります。両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。これと並行して、新型コロナウイルス感染症の収束が見通せないなかでは、エクイティコストの一つであるリスクプレミアムを引き下げることが重要です。それには、メリハリをつけた経費コントロールなどグループ会社全体でコスト削減に地道に取り組み、規律あるバランスシート/キャッシュ・フロー・マネジメントを通じてリスク管理を徹底し、財務健全性を確保していきます。

投資家をはじめステークホルダーの皆様に対しては、情報開示の一層の充実を図り、建設的な対話をさせていただきながら、外部環境の激変にも耐えうるよう、ポラティリティ耐性の強化と着実な収益成長に取り組みでまいります。

※株主資本コスト7.5%:
 無リスク利率 0.1% 10年国債5年平均利回り
 マーケットリスクプレミアム 6.2% TOPIX利回り
 β(ベータ) 1.2% 5年・週次

ROE (自己資本利益率) (%)



中期経営計画、そして中長期ビジョン実現に向けて積極的なM&Aと無形資本の増強に継続して取り組みます。

中期経営計画2021 (2019-2021)

中計2021目標

売上高5,000億円
我が国業界No.1企業へ

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



商社ビジネスの
量的拡大

P18 特集1へ



EMSビジネスの
質的向上

注力市場

通信分野

環境分野

車載分野

医療・ヘルスケア分野

FA分野

中長期戦略

更なるM&A・
新事業投資

P22 特集3へ

EMSビジネスの
更なる拡充

海外ビジネスの
強化・拡大

中長期ビジョン

売上高
1兆円

グローバル競争に
勝ち残る企業へ

成長投資へ

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
6,731名

知的資本

技術スタッフ
1,559名

P20 特集2へ

製造資本

自社製造拠点
世界19拠点

財務資本

非財務資本
増強へ

メガトレンド

- ▶ AI・IoTの進展
- ▶ 5G通信への移行
- ▶ グローバルサプライチェーンの再構築
- ▶ 気候変動・資源不足
- ▶ 少子高齢化・働き手の減少

機会 / リスク

機会
新たなEMSビジネス
需要・市場の誕生

リスク
商社の存在意義の
希薄化・商権喪失

機会
自動化・効率化ニーズの
高まり

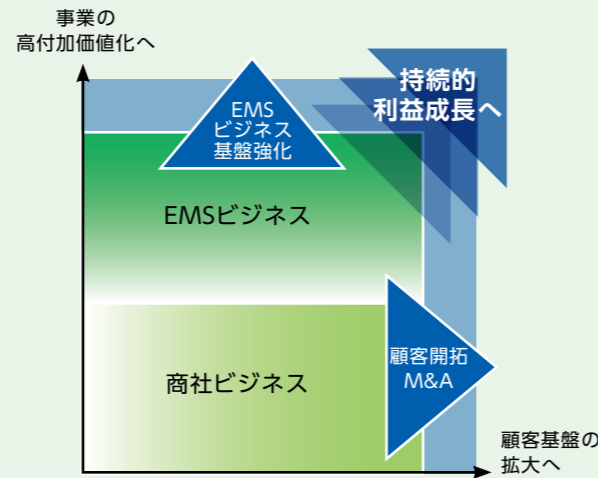
リスク
人材不足・人件費高騰

機会
省エネ・エコ市場の成長

リスク
環境対応コスト増大

商社ビジネスの顧客基盤拡大をテコに 持続的な成長を牽引する 加賀電子流EMSビジネス

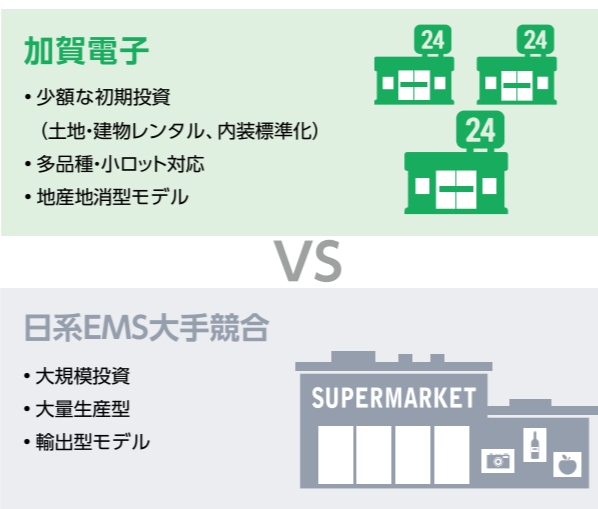
当社グループは、2019年1月に富士通エレクトロニクスをグループに迎え入れました。これによって、同社が強みをもつ「車載」「通信」分野におけるマイコンやASICなどの半導体が新たな商材として加わりました。また、M&Aは商社ビジネスの商材獲得とともに顧客基盤の拡がりにも通じていることから、これら顧客基盤を当社のEMSビジネスにつなげていくことで持続的な成長を実現していきます。



Q1 国内外のEMS企業と加賀電子のEMS事業の違いとは？

A1 高度な生産技術力に加えて、世界19拠点で多品種・小ロット生産に対応する“コンビニ型EMS”を展開します。

中台韓に代表される海外のメガEMS企業は、主にPCやスマートフォンなど量産型の民生品を中心に完成品の組立工程を担っています。組立工程では技術的な差別化が難しいことから、大規模な設備投資を通じた生産規模拡大とそれを背景にしたコスト競争力を競っています。一方、当社を含む日系EMS企業は、高い精度が求められる電子部品の基板実装など、高度な生産技術力をベースとした品質・信頼性の高さを差別化ポイントとしています。また、その多くは比較的大規模な生産拠点を構え、顧客に供給するGMS(総合スーパー)型のモデルを採用しています。その中で当社は、日系EMS企業ならではの生産技術力を有しながら、商社ビ



ジネスで培ったグローバルな調達ネットワークを活かして世界19拠点に自社工場を開設。月3,000モデル、100枚単位の多品種・小ロットの基板でも受託できるフレキシブルな生産体制や、お客様の納期に合わせてスピーディに設備

を切り替えるといったきめ細かな対応力などを強みに、お客様の拠点の最寄りでも製品を出荷できる“コンビニ型EMS”戦略を推進。さまざまな製造業のアウトソースニーズに対応しています。

Q2 EMS事業の成長戦略は？

A2 生産能力、エンジニアリング力、ものづくり力、それぞれを強化することで業界最強の競争優位性を構築します。

Revolution 1 | 生産能力の増強

米中貿易問題の長期化に伴う、いわゆる“中国プラス1”としての中国外への生産移管の動きや、為替変動や人件費高騰を回避する製造業の“国内生産回帰”の動きに機動的に対応するために、国内外の生産拠点の生産能力を増強しています。2019年10月には加賀マイクロソリューションの福島新工場が、また12月にはタイの第2工場が順次稼働を開始、お客様の幅広いニーズに対応しています。

Revolution 2 | エンジニアリング力の強化

当社は2018年に中国・蘇州に設立した地元企業との合併会社を通じて、多品種少量生産に強みを持つコンビニ型EMSという当社グループの事業モデルに最適な生産設備を開発しています。グループのエンジニアリング力を活用することで、コスト競争力や生産性を高めるとともに、他社にはない生産ノウハウの獲得、活用を目指しています。

Revolution 3 | ものづくり力の強化

当社は2019年10月にパイオニア(株)の製造子会社をグループに迎え入れました。エレクトロニクス専門メーカーとして長年培ってきた優秀な生産系人材と自動化をはじめとした高レベルな生産設備、治具設計技術、品質保証体系などのリソースを共有し、ものづくりのノウハウを継承することで、EMSビジネスにおける品質レベルの一層の向上と競争優位性の強化を図っています。さらに、同事業所を世界の“マザー工場”と位置付け、海外拠点との連携と全体最適化を推進し、生産性の一層の強化と事業効率の向上を目指していきます。

自社開発の生産設備 (HATTEN)



グローバルEMS拠点網



売上高1兆円規模の企業グループへ、 持続的に成長していくための 『人財強化』のポイントとは？

現在、加賀電子は、向こう3年間で売上規模5,000億円をめざす中期経営計画を推進しています。また、その先の中長期ビジョンとして、売上高1兆円規模の企業グループとなることをめざしています。その鍵を握るのが、祖業である商社ビジネスの収益基盤拡大と、その顧客基盤を活かした

EMSビジネスの拡大を支える「人財」の確保と育成です。そこで、特集2では、二つの異なるビジネスモデルを支える人財への普遍的な考え方と、成長をけん引するEMS事業の人財採用や育成方針について、人事部長の石崎健にインタビューしました。

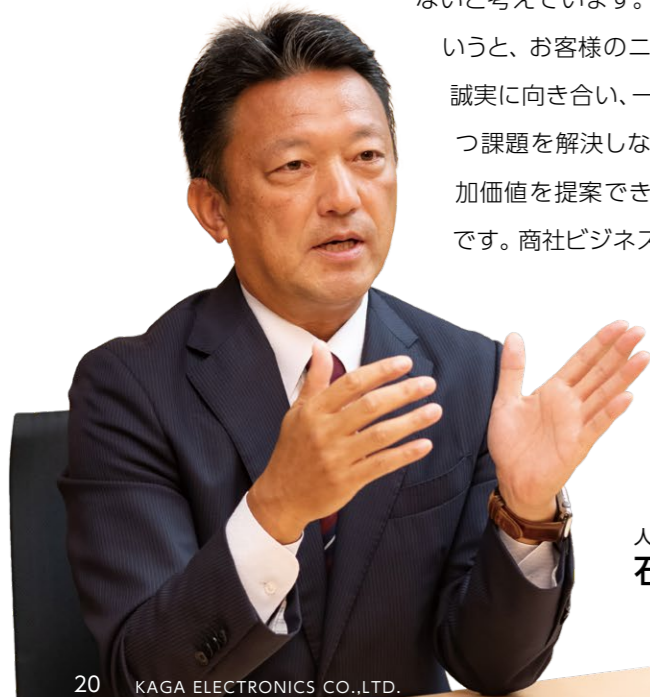
Theme 1

人財育成の基本目標は、顧客に付加価値を提案できる魅力ある人財

当社は現在、EMSビジネスの拡充を成長戦略の一つに掲げています。この事業は、顧客の仕様に沿ってモノをつくるという商社ビジネスとは異なる機能が求められますが、

私は人財の基本的な考えは変わらないと考えています。一言でいうと、お客様のニーズに誠実に向き合い、一つひとつ課題を解決しながら付加価値を提案できる人財です。商社ビジネスは、基

本的にモノ自体による差別化が難しいことから、当社では納期や価格、安定供給体制などお客様のニーズに寄り添った迅速な対応を付加価値と位置づけ、特に仕入れに関しては個人の裁量を最大限に活かしてきました。そうした積極果敢な営業姿勢がお客様にとって魅力的に映り、評価を得てきたのは事実でしょう。こうした姿勢は、EMSビジネスにおいても、顧客の求める地域で多品種・小ロットの製品づくりに対応する“コンビ二型EMS”として具現化されています。このDNAを受け継いでいくために、当社では約半年にわたるOJTを教育体系の柱として位置づけています。



人事部長
石崎 健

Theme 2

DNAを受け継ぐOJTと、体系的・継続的な研修を融合

その一方で、人財育成をOJTに頼ることのリスクもあります。エルダーとなる先輩社員によって学べる事項にばらつきが生じますし、組織的な対応が必要なリスク管理は属人的な教えだけでは限界があります。また、近年の急速な技術革新を踏まえると、最新技術についても体系的・継続的に学ぶ必要があるでしょう。そうした考えをもとに、私は約

10年前に人財育成制度を抜本的に見直し、OJTと階層別研修の2本柱としました。また、以後も継続して時代に即した研修——コンプライアンス研修や、レジリエンス研修(折れない心をつくる)、ロジカルシンキング研修を取り入れたプログラムなどを開催しています。

Theme 3

EMSビジネスを支える 「エンジニア」「海外マネジメント人財」の確保・育成に注力

加えて、近年は成長戦略の柱であるEMSビジネスを支える人財の確保・育成に注力しています。求める人財は大きく二職種あり、一つはものづくりに精通したエンジニア、もう一つがグローバルなEMSビジネスを支える海外工場のマネジメント人財です。

エンジニアについては以前から品質管理や生産技術を熟知したキャリア人財を積極的に採用してきましたが、2019年に優秀な製造系人財を擁する十和田パイオニア(株)(現 加賀EMS十和田(株))がグループ入りしたことから、ここを日本のマザー工場として国内や中国からエンジニアを受け入れて研修を実施し、海外工場にそのノウハウを展開しています。

海外マネジメント人財に関しては、現状、豊富な実務経験を有する約50名の管理職を含む海外赴任者が活躍していますが、業容拡大を踏まえるとまだまだ足りません。そこで2020年からはEMS事業部門を含む全社から意欲と能力のある若手社員を募り、語学研修などを経て中国の工場に派遣して実務を積む新たな研修のトライアルを開始しました。今後はアセアンなど研修の地域を拡大し対象者を増員していく計画です。

さまざまな対策を実施していますが、まだまだ海外で働く人財は不足している現状を全社的な問題と捉えて、今後も海外で活躍できる人財を育成していきます。

Theme 4

働き方改革や女性活躍といったテーマに継続的に取り組む

これらEMSビジネスを支える人財の獲得・育成に加えて、長く活躍してもらうための働き方改革や女性活躍の舞台を広げていくことも課題の一つです。

働き方改革については、今回のコロナ禍以前からテレワークの制度化や時短勤務、時間単位の有休を制度化した「加賀スマートプロジェクト」を推進するなど一定程度の環境を整えてきたと自負しています。一方で、女性活躍についても、一般職の総合職転換制度や外部講師を招いた女性従業員向けの意識改革講座などを実施していますが、率直に言ってエレクトロニクス商社業界全体が他業界と比べて取り組

みが遅れています。とはいえ、当社は日本を代表するエレクトロニクス商社として世界的な企業を相手にビジネスをしている以上、人財の多様性や女性活躍においても業界をリードするような取り組みをしていきたいと思っています。

人に関わる施策の効果や成果は一朝一夕に業績に表れるものではありませんが、中長期的に成長し続けていくためには不可欠な戦略投資です。少数精鋭、高生産性という強みを維持しつつ、業界No.1の人財獲得力と育成力を持つ職場環境をめざしていきます。

社会課題解決 ビジネスを拡大

加賀電子グループは、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を展開し、事業を通じたSDGs(持続可能な開発目標)達成への貢献と自社の持続的な成長を追求しています。



IoT × まちづくり

AI、IoTといったデジタル技術の革新に伴い、我々の生活においても、暮らしをより豊かに進化させるためのデジタル化が日に日に進んでいます。当社は、ホームセキュリティ製品の開発・製造を行う株式会社Secualに出資し、防犯センサーやAIカメラなどのIoT機器を活用したホームセキュリティ、タウンセキュリティの導入を通じて家や街のスマート化を推進しています。当社は各種センサー、ゲートウェイの製造ならびにホームセキュリティシステムの利用促進を図り、住みやすいまちづくりに貢献します。

家もまちも「安心に、スマートに」



IT × 教育

優秀なITデジタル人材の育成は世界的な社会課題となっています。国内では小学校でのプログラミング教育が必修化し、企業も重要課題として次世代の人材育成に取り組んでいます。当社は、社会を変える次世代のITデジタル人材教育を推進するライフズテック株式会社に出資し、中高生へのIT・プログラミング教育の実施など、ITデジタル人材育成に関する連携を図っています。また、当社グループでは学校や教育機関向けIT関連商品を扱っており、同社との協働を通じて未来ある子どもたちに向けた教育を支援しています。



医療機器 × QOL

「人生100年時代」「超高齢化社会」——治療だけでなく予防やケアの充実が求められる一方、医療・福祉提供体制の脆弱化など、医療・福祉を取り巻く環境は厳しさを増しています。当社は、医療機器の開発・薬事承認取得・輸入販売などを行う株式会社ニューロシューティカルズに出資し、医師の協力のもと、効率的に診断・治療を行える機器や患者の生活の質(QOL)を高める機器を中心としたニーズを探索しています。その一例として、移動式CTスキャナー装置の販売を計画中です。移動式のため全国どこにでも届けることができ、災害時にも医療サービスの提供が可能となります。

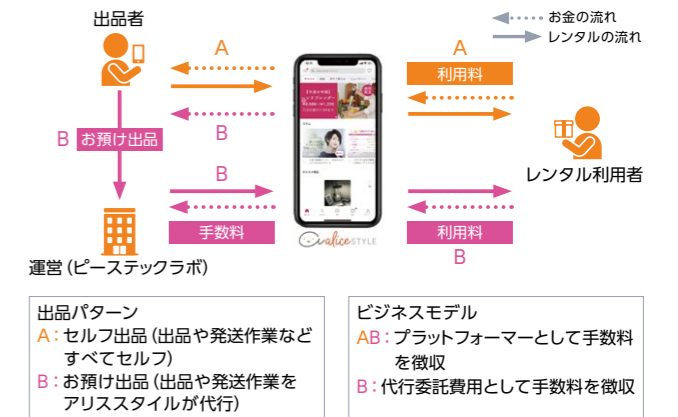


す。今後は、同社の幅広い顧客ネットワークと当社のグローバルな部品調達ネットワークを相互に活用し、機器製造などで連携を深めていきます。



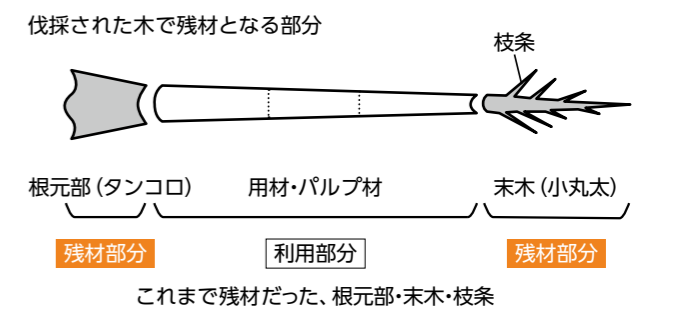
もの × 有効活用

私たちの生活には多種多様な「もの」があふれており、資源の有効活用と効率的な利用は必要不可欠なテーマだといえます。当社が出資する株式会社ピーステックラボは、「もの」の貸し借りができるサービス(シェアリングサービス)を中心として、人気家電製品や旅行グッズを現地で受取・返却できる手ぶら旅行サービスや集合住宅の家賃組み込みサブスクリプション型レンタルサービスなど、ユニークな事業を展開しています。同社への支援を通じて、当社は無駄のない持続可能な社会の実現をめざします。



バイオマス発電 × 地域貢献

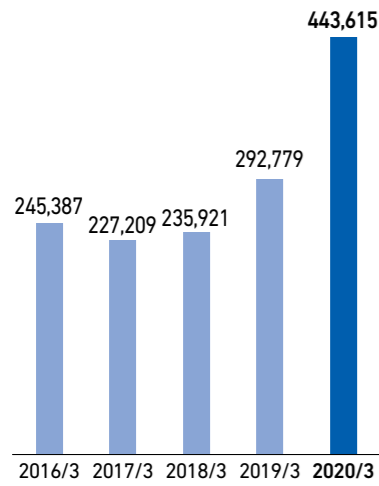
福岡県において、ORCタービンシステム*を採用したバイオマス発電所事業を計画中であり、グループ会社の加賀デバイスが建設部材などの調達をサポートしています。この事業は、間伐材や枝葉・樹皮といった「林地残材」を燃料とするため、荒廃した山を再生させるだけでなく、流木災害の防止にも貢献。また、発熱時に発生する排熱を近隣農家に温水として還元し、環境制御型の水耕栽培に活用してもらうなど、地域との「共存・共栄」も期待できます。農村・山村の活性化に向けて、当社グループは、ワールドワイドな調達力を発揮し、技術貢献ならびに環境・地域貢献を推進していきます。



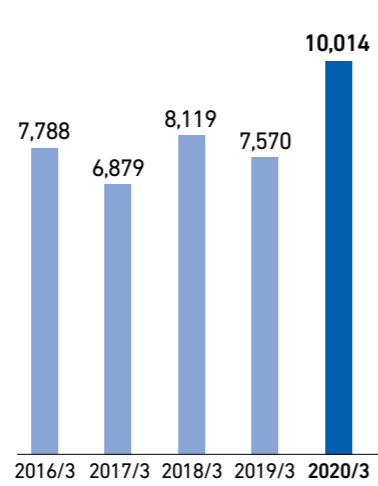
*ORCタービンシステム: オーガニックランキンサイクルの略。従来の蒸気タービンと異なり熱媒として水ではなく有機媒体(シリコンオイル等)を利用して発電する技術。これにより、水蒸気より低温(約50度)で蒸気発生でき、より効率的に発電できます。

財務ハイライト

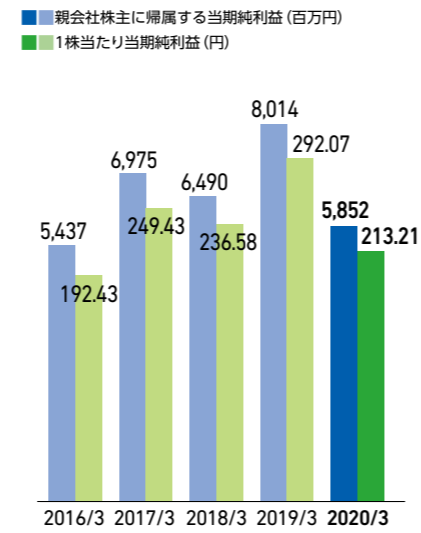
売上高 (百万円)



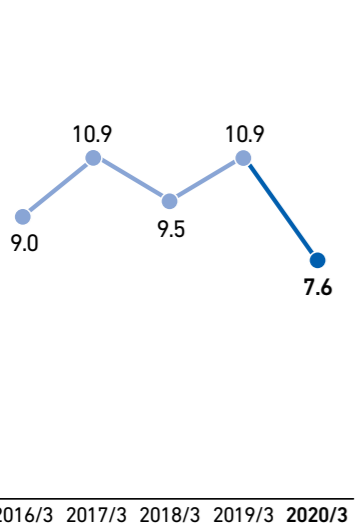
営業利益 (百万円)



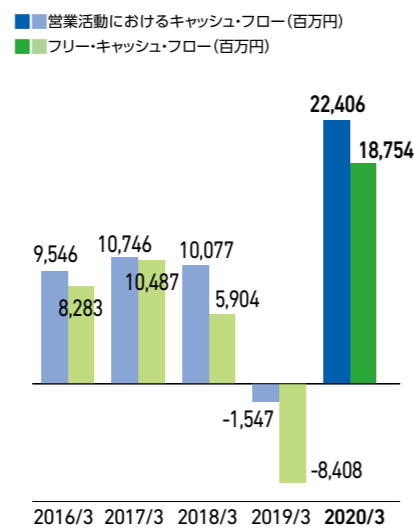
親会社株主に帰属する当期純利益/
1株当たり当期純利益



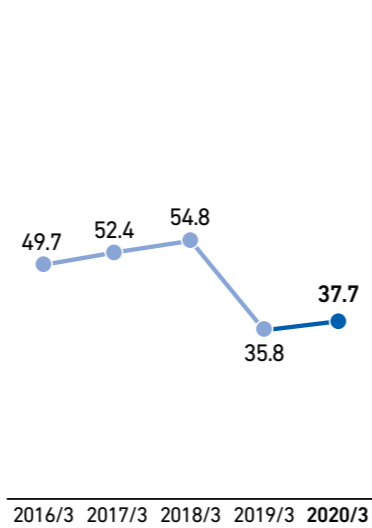
自己資本利益率 (ROE) (%)



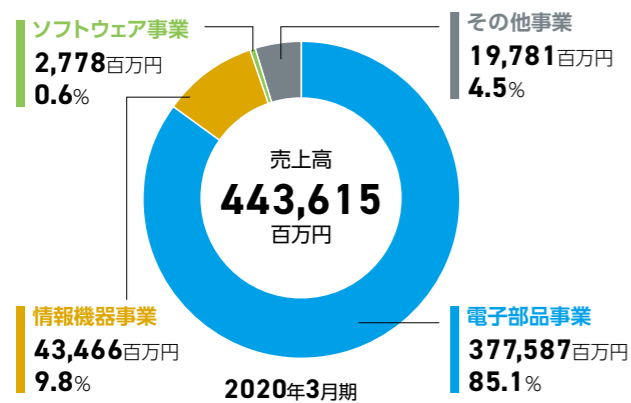
営業活動におけるキャッシュ・フロー/
フリー・キャッシュ・フロー



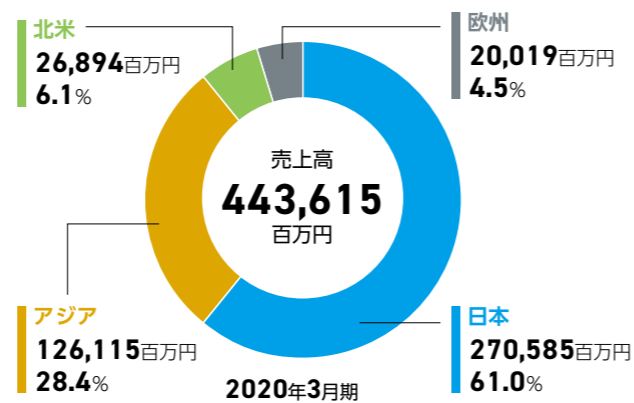
自己資本比率 (%)



セグメント別売上高と構成比



地域別売上高と構成比



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

2020年3月期概況
電子部品事業は、部品販売・EMSの両ビジネスが好調に推移し、とくに富士通エレクトロニクスのグループ会社化が収益を押し上げました。これらの結果、売上高は377,587百万円(前期比67.4%増)、セグメント利益は7,503百万円(前期比57.6%増)となりました。

85.1%
2020年3月期

指標	2019/3	2020/3	増減率
売上高 (百万円)	225,598	377,587	67.4% 増
セグメント利益 (百万円)	4,761	7,503	57.6% 増

事業概況と機会・リスク

電子部品・半導体ビジネス

事業概況

電子部品・半導体ビジネスは、車載機器向けや民生電子機器向けのLED製品などの販売が順調だったことに加え、富士通エレクトロニクスのグループ会社化により、車載機器向けを中心とした新たな収益基盤が加わりました。また、同社の主要仕入先であった米国Cypress社との販売代理店契約終了(2019年10月10日公表)に伴う一過性の収益も寄与しました。

機会

- ・「5G」の本格導入によるスマートフォンの高機能化やデータセンター市場の拡大
 - ・「IoT」や「AI」を組み合わせた新たなビジネス展開
 - ・「CASE*」に象徴される自動車の更なる電装化やAI活用
- *Connected, Autonomous, Shared & Services, Electricの略

リスク

- ・ COVID-19の世界的な拡大による需要の減退や経済活動の規制強化
- ・ グローバル経済下での商社ビジネスの存在意義の希薄化
- ・ 販売先、仕入れ先における商流変更に伴う商権喪失

EMSビジネス

事業概況

EMSビジネスは、医療機器、車載関連向けが年間を通して順調に推移しました。2020年2月から3月にかけて、中国およびマレーシアにおける両国政府のCOVID-19感染拡大抑止策により工場操業を休止しましたが、その影響は限定的でした。

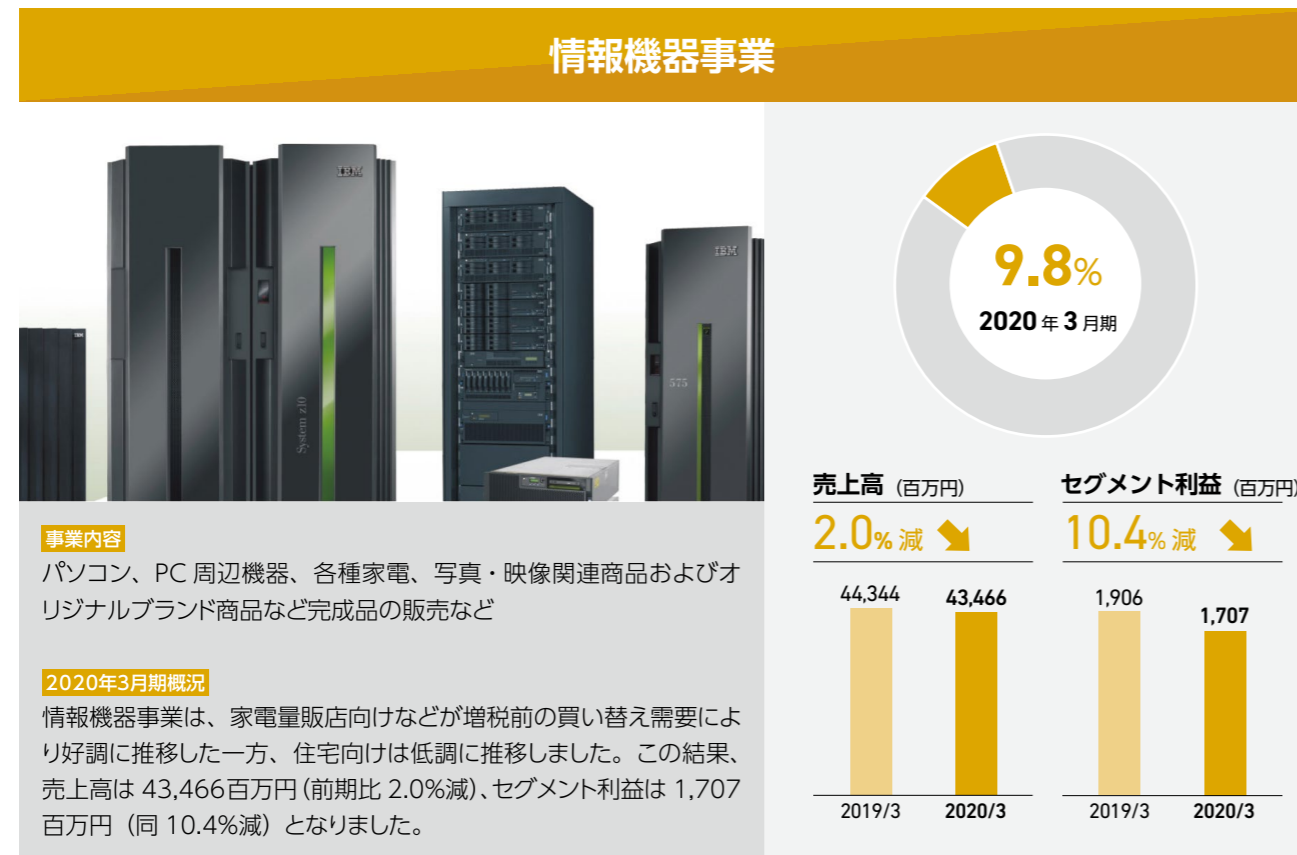
機会

- ・ ファブレス企業の増加、アウトソーシング需要の高まり
- ・ 自動化、効率化ニーズの高まり

リスク

- ・ 国内外における管理人材不足
- ・ 地震などの災害や感染症拡大、その他政治的・経済的な外部環境要因による工場の操業停止

セグメント別概況



事業概況と機会・リスク

パソコン・PC周辺機器販売

事業概況

パソコン・PC周辺機器販売ビジネスは、消費増税前の買い替え需要やウィンドウズ10への切り替え需要を取り込み、家電量販店向け、学校・教育機関向けとも好調に推移しました。

機会

- ・ テレワーク増加によるPCおよび周辺機器需要の増加
- ・ GIGA*スクール構想の進展による教育分野での需要の拡大

*Global and Innovation Gateway for Allの略

リスク

- ・ 商流変更による、商権や商品調達ルート喪失
- ・ 低価格競争や新規参入業者の増加による競争激化

家電販売

事業概況

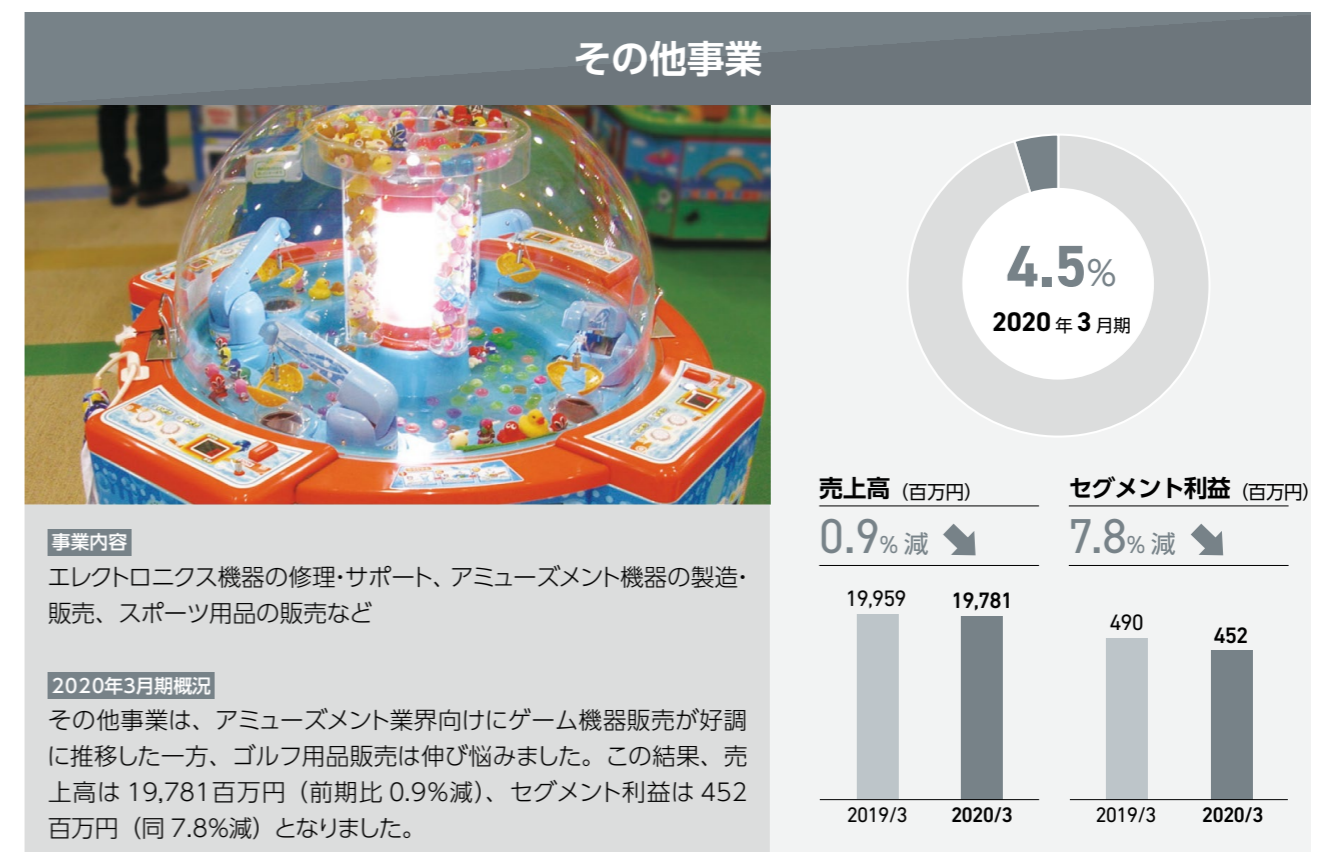
住宅向け家電販売ビジネスは、販売先の納期調整の影響を受け低調な状況が続き、商業施設向けのLED設置ビジネスも大口顧客の置き換え需要に一服感が見られました。

機会

- ・ 省エネ・エコ市場の成長
- ・ IoT対応機器の普及速度の高まり

リスク

- ・ 国内家電・住設機器市場の縮小



コーポレートガバナンス

役員紹介 (2020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)
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 コンポーネントビジネスユニット
電子事業部長
2012 執行役員
電子事業部長兼特販事業部長
2015 取締役 電子事業部長



社外取締役
三吉 暹 (みよし すずむ)
1963 トヨタ自動車工業(株)
(現:トヨタ自動車(株))入社
2001 同社代表取締役副社長
2002 大阪トヨペット(株)
(現:大阪トヨタ自動車(株))
代表取締役社長
2005 トヨタ自動車(株)顧問
大阪トヨペット(株)
代表取締役会長
2009 マクセルホールディングス(株)
エグゼクティブ・アドバイザー
2015 当社取締役



社外取締役
田村 彰 (たむら あきら)
1970 日本銀行入行
1978 大蔵省 国際金融局課長補佐
1998 日本銀行 電算情報局長
2008 総合警備保障(株)
代表取締役専務執行役員
2011 (株)おきぎん経済研究所
アドバイザー(現任)
2012 新潟総合警備保障(株)
顧問(現任)
2015 当社取締役
2019 ソレキア(株)社外取締役(現任)



社外取締役
橋本 法知 (はしもと のりとも)
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



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
笈 新太郎 (かへい 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



常勤監査役
亀田 和典 (かめだ かずのり)
1985 株式会社東海銀行
(現:株式会社三菱UFJ銀行)入行
2005 三菱UFJ証券株式会社出向
(現:三菱UFJモルガン・スタンレー
証券株式会社)
法人営業支援部部長
2010 株式会社三菱東京UFJ銀行
(現:株式会社三菱UFJ銀行)
津支社支社長
2012 同行津支店支店長
2015 当社入社 顧問
2015 常勤監査役



常勤監査役
石井 隆弘 (いしい たかひろ)
1978 株式会社富士銀行
(現:株式会社みずほ銀行)入行
1994 同行シンガポール支店
副支店長
2002 株式会社みずほ銀行
千束町東支店支店長
2015 当社入社 顧問
2015 常勤監査役



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



社外監査役
橋内 進 (きつない すずむ)
1997 監査法人トーマツ
(現:有限責任監査法人トーマツ)
東京事務所入所
2001 公認会計士登録
2002 橋内公認会計士事務所開設
代表(現任)
2004 Asia Alliance Partner
Co., Ltd 設立
代表取締役(現任)
2018 当社監査役



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

監査役

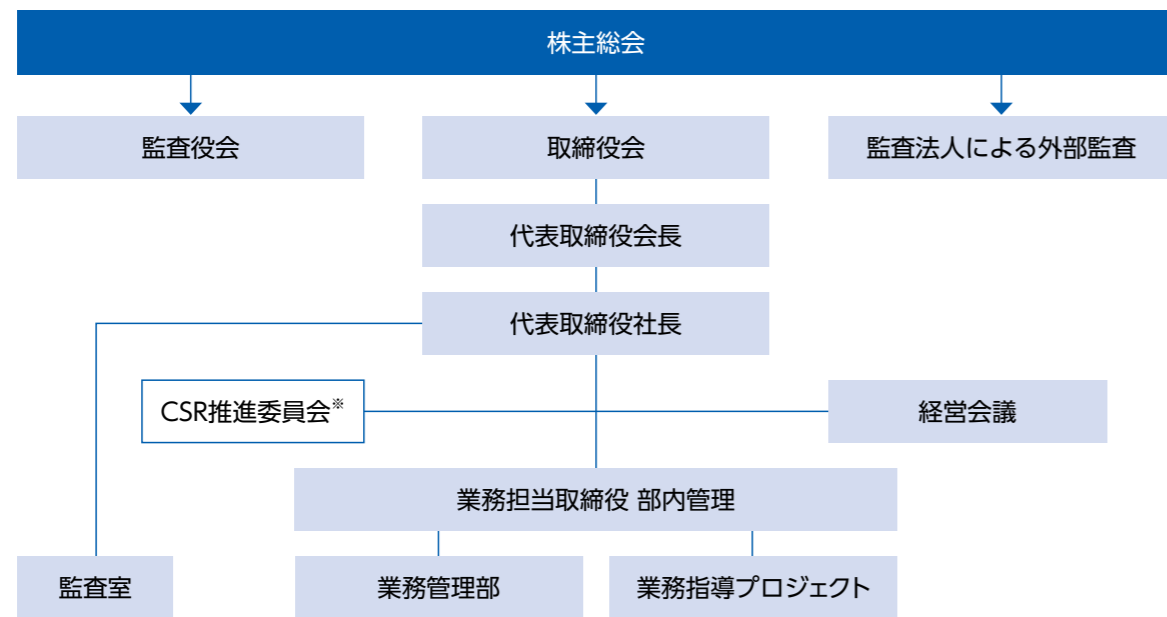
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

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。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、必要に応じ機動的に臨時開催しています。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コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会、情報開示委員会、個人情報管理委員会を設置し、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(17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	-	-
社外取締役 橋本 法知	12	100.0	-	-
社外監査役 橋内 進	16	100.0	17	100.0
社外監査役 佐藤 陽一	16	100.0	17	100.0

(注)社外取締役橋本法知の出席率は取締役就任後の取締役会を対象として算出しています。

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。

2020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)	558(28)	11(3)
監査役(うち社外監査役)	46(10)	4(2)

(注)上記には、2019年6月27日開催の第51回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

コーポレートガバナンス

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コンプライアンス委員会、リスク

マネジメント委員会、情報開示委員会、個人情報管理委員会を設置しています。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、経済環境や為替レート、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、M&A、感染症拡大、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としています。

また、当社グループで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。

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。

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。

社外取締役メッセージ



加賀電子は、1968年設立以降50余年の時を経て、グループ連結売上高4,400億円を超える企業グループへと成長してきました。この基盤のもと、今、EMS事業という将来に向けた大いなる挑戦を開始しています。EMS(Electronics Manufacturing Service)は、自社製品の設計・開発や宣伝・販売等に経営資源を集中する、いわゆるファブレス企業に対し、生産工程あるいはアフターサービスとしての修理工程などを主体的に請け負う事業で、当社のEMS事業部や海外関係会社で構成されるEMS事業全体の売上は900億円を超える規模にまで成長してきています。これは当社の経営理念「すべてはお客様のために」を象徴する事業であり、今後も当社の成長の中軸となっていく可能性を秘めています。

とはいえEMSは「ものづくり」です。これは一般的に商社には存在しない工場機能の保有を意味し、この分野を着実に成長させていくためには従来とは異なるマネジメントの視点が必要となります。

私は大学卒業以来一貫して三菱電機(株)に在籍し、傘下関係会社への対応を含むメーカーとしての経営計画、人事労務をはじめ経営管理全般を経験してきました。そんな私への社外取締役としての期待は、一般的なその役割に加え、メーカーでの経験を活かしたEMSに対する経営管理およびその健全性に対する確認機

能の発揮にあると認識しています。

その中で、当社のガバナンスの状況は、取締役会に対する上程基準のメンテナンスおよびその遵守が成されており、会議における闊達な論議の雰囲気があることに加え、何より我々社外取締役の社内に向けての活動に全く規制がないことからその健全性がうかがえます。ただ1点、これまでの成長は、個別ビジネスはともかく全体像として、創業者であり会長の塚本勲氏の類い希なるビジネスへの嗅覚と人脈形成力に支えられてきた点は社内外において論を俟たないところです。ゆえに、後継者に関わるサクセッションプランの検討においては、人物論議ではなく、ガバナンスを含む組織体制のあり方を論議していくことが最重要課題であり、現在の当社社外取締役が取り組まねばならない最大の役割と認識しています。

経歴

- 1977年 三菱電機(株)入社
- 2009年 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年 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年 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年 同社取締役
- 2016年 同社顧問
- 2019年 当社取締役(現任)

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、横申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を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。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。

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。



生産拠点における品質情報交換会

「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。



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、お客様満足度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

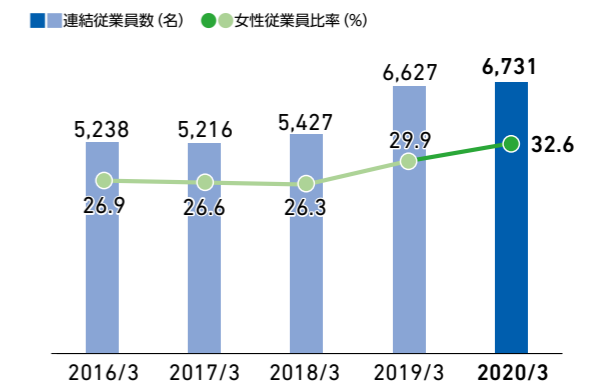
商社において、最大の経営資源は「人財」に他なりません。当社グループの持続的成長のために、行動指針の「F.Y.T:柔軟に、若い発想で、いろいろなことに挑戦していく」を実行できる人財の育成と環境づくりを推進します。

「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



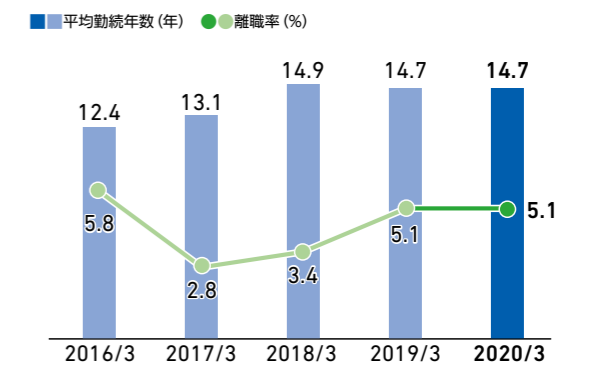
「働きやすい環境をつくる」ために

教育・福利厚生

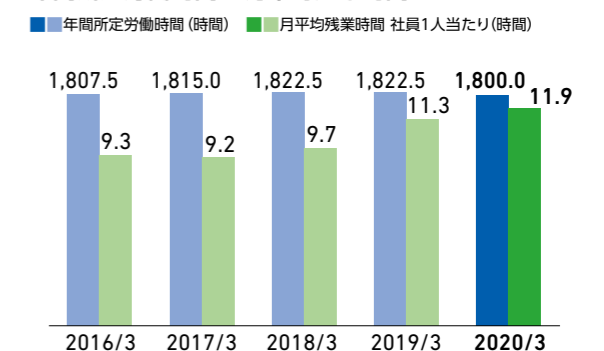
当社グループでは、新人研修や年次研修、階層別研修などの実施や、通信教育講座受講の補助などを通じ、従業員のキャリア形成を支援しています。

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を制度化しています。このほか、国内外のリゾート施設や契約ゴルフ場、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 / 離職率



年間所定労働時間 / 月平均残業時間 社員1人当たり



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 (JLPGA) 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「JLPGA 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、JLPGA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

当社には男女合わせて4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、ゴルフ練習場やゴルフスクールの運営に加え、ヨガなどのボディコンディショニングサービスの導入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 エリク 土田 沙弥香 東 浩子 川岸 史果
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



アキバゴルフスタジオ

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
※2020年大会は、新型コロナウイルス対策のため、開催中止になりました。

国内外各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、国内外の各拠点においても、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、従業員がもちよった日用必需品や社内販売で得た利益を地域の老人ホームに寄付したり、日本国内の生産子会社では、近隣観光地や工場周辺における定期的な清掃活動など、それぞれの地域に根ざした取り組みを進めています。



奥入瀬溪流における清掃活動(加賀EMS十和田株式会社)

教育・福祉支援活動

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(2020年はリモートにおける講義)するほか、同大学が連携する海外大学が行う日本研修プログラムの実地研修を当社本社にて毎年受け入れています。また、日本対がん協会に協賛し、がん患者やその家族を支援する活動をサポートするなど、教育や福祉支援に関わる幅広い分野で社会に貢献しています。



外国人学生向け講義(加賀電子本社にて)

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。

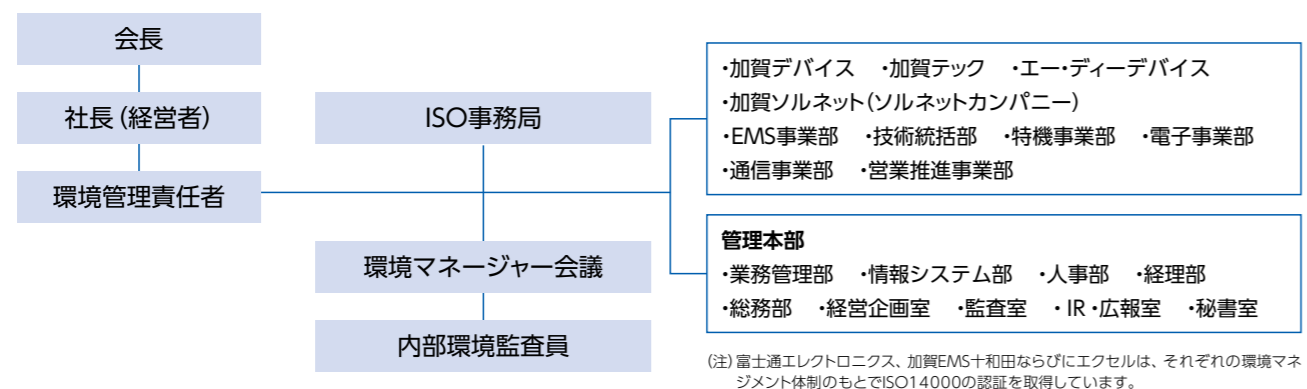
- ① 加賀電子グループは、全ての社員で環境マネジメントシステムを組織して商品とサービスの提供等すべての事業活動において、このマネジメントシステム・地球環境の保全・汚染の予防の継続的改善を推進する。
- ② 事業活動の遂行にあたっては、環境関連の法規則と関連の要件および加賀電子グループの組織が同意するその他の要求事項に確実に遵守する。
- ③ 省エネルギー・省資源の考えを徹底し、無駄のないオフィス活動および営業活動を行い汚染の予防と環境の改善に努める。
- ④ 加賀電子グループの扱う商品・サービスは可能な限り次の要件の目標を設定し、実施するとともに定期的な見直しを行う。
 - 環境に優しい物質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、環境マネージャー会議、内部環境監査員が連携し、当社およびグループ各社の環境

管理を実施しています。また、当社および当社グループ企業4社の国内20事業所において、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得し、PDCAサイクルを実施することで環境管理体制を強化しています。

環境マネジメント体制



環境負荷低減への取り組み

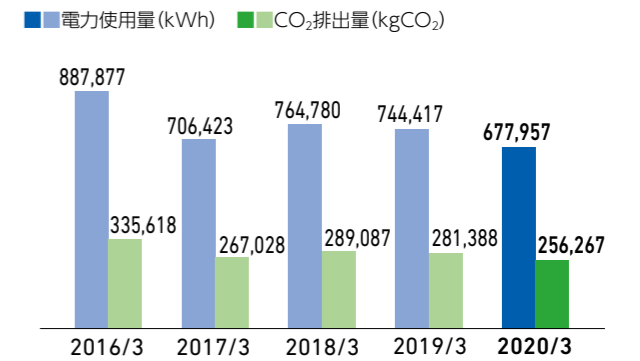
CO₂排出量の削減

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。

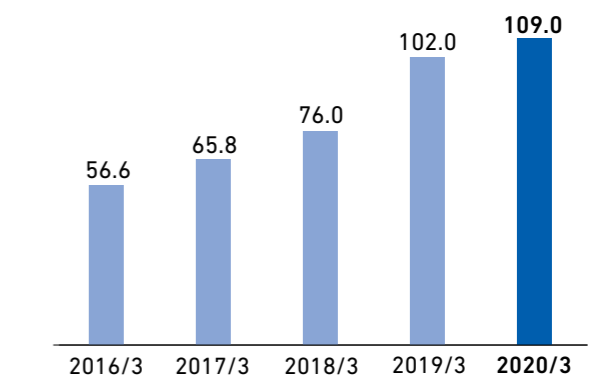
当社グループの強みであるEMSビジネスで培った電子機器製造の知見、豊富な電子部材の調達ルートを活用して、近年はPC製品のリユース・リサイクルビジネスにも注力。リユース台数は、順調に増加しており、2020年3月期はウィンドウズ10搭載パソコンの入れ替え特需などもあり、高水準を維持しました。

当社グループは、CO₂やごみの排出量削減といったリデュース活動に加えて、このような事業活動を通して、リユース・リサイクルの側面からも環境負荷低減、循環型社会の実現に向けて貢献してまいります。



加賀マイクロソリューションでの修理の様子

PC製品のリユース台数(千台)



10年間の要約連結財務データ

2011年3月期から2020年3月期

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
会計年度										
売上高(百万円)	237,811	229,856	216,405	257,852	255,143	245,387	227,209	235,921	292,779	443,615
売上総利益(百万円)	30,512	28,506	27,462	32,522	32,738	33,648	31,225	32,498	35,546	47,016
営業利益(百万円)	3,423	2,067	1,260	5,106	6,362	7,788	6,879	8,119	7,570	10,014
経常利益(百万円)	3,598	2,569	1,931	5,847	7,664	7,908	7,343	8,740	7,859	10,137
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,768	914	444	3,877	4,416	5,437	6,975	6,490	8,014	5,852
営業活動におけるキャッシュ・フロー(百万円)	6,321	958	7,041	3,334	9,127	9,546	10,746	10,077	-1,547	22,406
投資活動におけるキャッシュ・フロー(百万円)	-6,369	-2,645	-4,910	-3,339	-1,465	-1,263	-258	-4,173	-6,860	-3,651
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	-47	-1,686	2,131	-5	7,661	8,283	10,487	5,904	-8,408	18,754
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	478	-242	-403	1,024	-4,431	-3,067	-6,118	-2,811	11,684	-7,544
減価償却費(百万円)	2,242	2,181	2,303	2,418	1,907	1,604	1,452	1,481	1,740	2,754
設備投資・投融資(百万円)	6,536	2,999	3,398	4,087	2,649	2,166	1,464	4,520	6,426	5,811
会計年度末										
総資産(百万円)	114,599	114,714	111,888	126,028	127,948	124,281	125,751	128,755	213,761	207,638
純資産(百万円)	48,512	47,936	48,806	52,825	59,603	61,808	65,932	70,631	84,259	86,250
自己資本(百万円)	46,848	46,410	48,656	52,786	59,564	61,764	65,872	70,556	76,604	78,284
有利子負債(百万円)	13,450	14,349	15,089	17,244	14,573	12,739	9,805	8,900	32,851	28,736
現金及び預金(百万円)	11,926	9,775	12,258	14,192	18,130	22,516	26,423	30,803	35,003	43,384
たな卸資産(百万円)	19,519	21,554	18,779	21,219	22,703	19,175	19,325	19,455	40,026	31,908
1株当たりデータ										
1株当たり当期純利益(円)	64.07	33.13	16.09	137.22	156.28	192.43	249.43	236.58	292.07	213.21
1株当たり配当額(円)	30.00	30.00	30.00	35.00	40.00	55.00	60.00	70.00	80.00	70.00
配当性向(%)	46.8	90.5	186.5	25.5	25.6	28.6	24.1	29.6	27.4	32.8
1株当たり純資産(円)	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	2,850.99
主要指標										
売上高総利益率(%) ^{※1}	12.8	12.4	12.7	12.6	12.8	13.7	13.7	13.8	12.1	10.6
売上高営業利益率(%) ^{※2}	1.4	0.9	0.6	2.0	2.5	3.2	3.0	3.4	2.6	2.3
売上高経常利益率(%) ^{※3}	1.5	1.1	0.9	2.3	3.0	3.2	3.2	3.7	2.7	2.3
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	0.7	0.4	0.2	1.5	1.7	2.2	3.1	2.8	2.7	1.3
自己資本利益率(ROE) ^{※4}	3.8	2.0	0.9	7.6	7.8	9.0	10.9	9.5	10.9	7.6
投下資本利益率(ROIC)	3.1	1.1	0.2	5.0	5.2	7.5	8.1	7.2	5.8	6.3
総資産利益率(ROA) ^{※5}	1.5	0.8	0.4	3.3	3.5	4.3	5.6	5.1	4.7	2.8
自己資本比率(%)	40.9	40.5	43.5	41.9	46.6	49.7	52.4	54.8	35.8	37.7
D/Eレシオ(倍) ^{※6}	0.29	0.31	0.31	0.33	0.24	0.21	0.15	0.13	0.43	0.37
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC) ^{※7}	46.4	52.6	51.4	49.7	49.8	45.9	44.7	40.0	47.1	34.4
売上債権回転日数(日) ^{※8}	82.9	88.9	92.1	85.9	83.2	81.5	83.6	77.1	77.0	75.2
たな卸資産回転日数(日) ^{※9}	30.0	34.2	31.7	30.0	32.5	28.5	31.0	30.1	35.1	26.3
仕入債務回転日数(日) ^{※10}	66.4	70.5	72.4	66.2	65.9	64.2	69.9	67.3	65.0	67.0

※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. キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)=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

※8. 売上債権回転日数(日)=受取手形及び売掛金÷売上高×365(日)

※9. たな卸資産回転日数(日)=棚卸資産残高÷売上高×365(日)

※10. 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

2020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、2,076億38百万円となり、前連結会計年度末に比べ61億22百万円の減少となりました。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、1,743億31百万円となり、前連結会計年度末に比べ80億64百万円の減少となりました。これは主に、現金及び預金が83億81百万円増加し、受取手形及び売掛金が106億49百万円減少、商品及び製品が84億57百万円減少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、333億6百万円となり、前連結会計年度末に比べ19億42百万円の増加となりました。これは主に、IFRS第16号の適用および福島新工場やタイ第2工

場の新設などにより有形固定資産が29億63百万円増加し、投資有価証券が15億83百万円減少したことによるものです。

負債合計

負債につきましては、1,213億88百万円となり、前連結会計年度末に比べ81億13百万円の減少となりました。これは主に、返済などにより借入金が51億65百万円減少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、862億50百万円となり、前連結会計年度末に比べ19億90百万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58億52百万円などによる利益剰余金37億93百万円の増加と、為替換算調整勘定が12億34百万円減少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、お客様のご要望に対応して国内外で「生産能力の増強」、「ものづくり力の強化」ならびに「エンジニアリング力の強化」の3点を重要テーマに掲げ、EMSビジネスの更なる競争力強化に注力してまいりました。

具体的には、2019年10月に加賀EMS十和田株式会社（旧社名：十和田パイオニア株式会社）をグループ会社化し、同月に福島県須賀川市に新工場を、12月にはタイ国アマタナコンに第2工場をそれぞれ稼働しました。さらに、2019年1月より当社のグループ会社となった富士通エレクトロニクス株式会社においてEMS専任の営業部隊を同年4月より立ち上げ、グループ一丸となってEMSビジネスの事業拡大に取り組みました。

この結果、売上高は4,436億15百万円（前年同期比51.5%増）、国内売上高は50.1%増加の2,705億85百万円、海外

売上高は、53.8%増加の1,730億29百万円となりました。営業利益は100億14百万円（前年同期比32.3%増）、経常利益は101億37百万円（前年同期比29.0%増）となり、営業利益はこれまでの最高益であった2005年3月期の84億74百万円を上回り15期ぶり、経常利益は2018年3月期の87億40百万円を上回り2期ぶりの最高益更新となりました。

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1,393億65百万円増加し3,965億98百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は89.4%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90億25百万円増加し370億1百万円となりました。売上原価、販売費及び一般管理費増加の主な要因は、富士通エレクトロニクスを通期で連結化したことによるものです。

営業外損益

営業外損益は、前連結会計年度より1億67百万円減少し1億22百万円の収益（純額）となりました。その減少の主な要因は、持分法による投資損失の増加によるものです。

特別損益

特別損益は、投資有価証券売却益1億35百万円などの特別利益7億9百万円を計上し、投資有価証券評価損8億80百万円などの特別損失15億60百万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3億62百万円減少し、92億86百万円となり、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21億61百万円減少し58億52百万円となりました。また、1株当たり当期純利益は、前連結会計年度より78円86銭減少し213円21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、426億93百万円と前連結会計年度末に比べ104億61百万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

営業活動の結果増加した現金及び現金同等物は、224億6百万円となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益の計上92億86百万円および売上債権および棚卸資産の減少167億45百万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、36億51百万円となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出32億76百万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

財務活動の結果減少した現金及び現金同等物は、75億44百万円となりました。これは主に、借入金の返済50億85百万円と配当金の支払い20億56百万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

2019年3月31日および2020年3月31日現在

(単位：百万円)

<資産>	2019/3	2020/3
流動資産		
現金及び預金	35,003	43,384
受取手形及び売掛金	96,145	85,495
電子記録債権	5,361	5,876
有価証券	261	254
商品及び製品	33,734	25,276
仕掛品	489	567
原材料及び貯蔵品	5,802	6,063
その他	5,894	7,601
貸倒引当金	-296	-188
流動資産合計	182,396	174,331
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	9,436	13,899
減価償却累計額	-4,526	-6,533
建物及び構築物(純額)	4,910	7,365
機械装置及び運搬具	8,266	10,163
減価償却累計額	-4,760	-5,685
機械装置及び運搬具(純額)	3,506	4,477
工具、器具及び備品	5,119	5,092
減価償却累計額	-4,015	-4,032
工具、器具及び備品(純額)	1,104	1,060
土地	4,861	4,924
建設仮勘定	628	145
有形固定資産合計	15,011	17,974
無形固定資産		
のれん	259	322
ソフトウェア	1,819	1,743
その他	126	190
無形固定資産合計	2,206	2,256
投資その他の資産		
投資有価証券	10,085	8,502
繰延税金資産	1,292	1,584
差入保証金	870	857
保険積立金	951	894
その他	1,462	1,791
貸倒引当金	-515	-552
投資その他の資産合計	14,147	13,075
固定資産合計	31,364	33,306
資産合計	213,761	207,638

(単位：百万円)

<負債および純資産>	2019/3	2020/3
流動負債		
支払手形及び買掛金	77,884	70,188
短期借入金	30,656	6,540
未払費用	5,307	5,739
未払法人税等	1,147	1,884
役員賞与引当金	105	101
その他	6,239	9,201
流動負債合計	121,340	93,655
固定負債		
長期借入金	1,882	20,833
繰延税金負債	1,300	1,378
役員退職慰労引当金	94	95
退職給付に係る負債	1,997	1,969
資産除去債務	280	329
その他	2,606	3,127
固定負債合計	8,161	27,732
負債合計	129,501	121,388
純資産		
株主資本		
資本金	12,133	12,133
資本剰余金	13,865	13,878
利益剰余金	51,297	55,091
自己株式	-2,024	-2,005
株主資本合計	75,272	79,097
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,018	0
繰延ヘッジ損益	2	28
為替換算調整勘定	527	-707
退職給付に係る調整累計額	-215	-133
その他の包括利益累計額合計	1,332	-812
非支配株主持分	7,654	7,965
純資産合計	84,259	86,250
負債純資産合計	213,761	207,638

連結損益及び包括利益計算書

2019年3月31日および2020年3月31日終了事業年度

(単位：百万円)

	2019/3	2020/3
売上高	292,779	443,615
売上原価	257,233	396,598
売上総利益	35,546	47,016
販売費及び一般管理費	27,976	37,001
営業利益	7,570	10,014
営業外収益		
受取利息	174	269
受取配当金	175	199
受取手数料	209	228
為替差益	-	275
その他	456	512
営業外収益合計	1,015	1,485
営業外費用		
支払利息	200	308
持分法による投資損失	194	905
為替差損	177	-
その他	153	149
営業外費用合計	726	1,362
経常利益	7,859	10,137
特別利益		
投資有価証券売却益	215	135
負ののれん発生益	2,164	-
その他	24	573
特別利益合計	2,403	709
特別損失		
投資有価証券評価損	550	880
特別退職金	-	199
減損損失	31	380
その他	33	100
特別損失合計	614	1,560
税金等調整前当期純利益	9,649	9,286
法人税、住民税及び事業税	1,477	3,054
法人税等調整額	120	-61
法人税等合計	1,597	2,992
当期純利益	8,051	6,293
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	8,014	5,852
非支配株主に帰属する当期純利益	37	441
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	-489	-1,018
繰延ヘッジ損益	18	26
為替換算調整勘定	307	-1,260
退職給付に係る調整額	9	68
持分法適用会社に対する持分相当額	-49	-104
その他の包括利益合計	-203	-2,288
包括利益	7,848	4,005
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,801	3,708
非支配株主に係る包括利益	47	297

連結キャッシュ・フロー計算書

2019年3月31日および2020年3月31日終了事業年度

(単位：百万円)

	2019/3	2020/3
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	9,649	9,286
減価償却費	1,740	2,754
減損損失	31	380
のれん償却額	85	98
退職給付に係る負債の増減額 (-は減少)	-58	8
役員賞与引当金の増減額 (-は減少)	-160	30
貸倒引当金の増減額 (-は減少)	53	0
受取利息及び受取配当金	-351	-469
支払利息	200	308
持分法による投資損益 (-は益)	194	905
投資有価証券売却損益 (-は益)	-212	-78
投資有価証券評価損益 (-は益)	550	880
負ののれん発生益	-2,164	-
売上債権の増減額 (-は増加)	-1,152	9,086
たな卸資産の増減額 (-は増加)	-2,145	7,658
仕入債務の増減額 (-は減少)	-6,746	-6,667
その他の流動資産の増減額 (-は増加)	-109	-2,220
その他の流動負債の増減額 (-は減少)	828	2,490
その他	137	-881
小計	371	23,571
利息及び配当金の受取額	349	481
利息の支払額	-189	-316
法人税等の支払額	-2,078	-1,829
その他	0	498
営業活動によるキャッシュ・フロー	-1,547	22,406
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	-3,027	-3,276
有形固定資産の売却による収入	111	271
無形固定資産の取得による支出	-420	-355
投資有価証券の取得による支出	-2,977	-2,180
投資有価証券の売却による収入	575	651
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	-321
その他の支出	-2,831	-1,578
その他の収入	1,996	3,136
投資活動によるキャッシュ・フロー	-6,860	-3,651
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)	15,137	-24,038
長期借入による収入	-	20,266
長期借入金の返済による支出	-1,269	-1,312
配当金の支払額	-2,054	-2,056
その他	-128	-403
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,684	-7,544
現金及び現金同等物に係る換算差額	75	-748
現金及び現金同等物の増減額 (-は減少)	3,352	10,461
現金及び現金同等物の期首残高	28,879	32,231
現金及び現金同等物の期末残高	32,231	42,693

企業情報

2020年4月1日現在

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	66社(国内20社/海外43社、持分法適用関連会社3社)



役員・執行役員

代表取締役会長	塚本 勲	上席執行役員	池田 光仁	加賀ソルネット株式会社代表取締役社長
代表取締役社長	門 良一	執行役員	関 祥治	加賀スポーツ株式会社代表取締役社長
専務取締役	高橋 信佐	執行役員	鈴木 啓起	特機事業部長
専務取締役	筧 新太郎	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
常務取締役	川村 英治	管理本部長	岡部 剛男	中国統括
取締役	俊成 伴伯	EMS事業部長	丸山 博昭	管理本部副本部長兼経理部長
取締役	野原 充弘	電子事業部長	渡邊 一平	通信事業部長
社外取締役	三吉 暹		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		長坂 浩永	アセアン統括
社外取締役	橋本 法知		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		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		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	橋内 進		熊部 光洋	加賀ソルネット株式会社代表取締役会長
社外監査役	佐藤 陽一		萩谷 仁志	経営企画室長

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	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
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	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
株式会社イー・ディーデバイス 電子部品・電子機器等の販売	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	株式会社エクセル 電子部品・電子機器等の販売

海外主要関係会社

中国		アジア	北米	欧州
港加賀電子(深圳)有限公司	加賀沢山電子(蘇州)有限公司	KAGA COMPONENTS (MALAYSIA) SDN.BHD.	KAGA ELECTRONICS (USA) INC.	KD TEC s.r.o.
加賀電子(上海)有限公司	KAGA(H.K.) ELECTRONICS LIMITED	KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY LIMITED	TAXAN MEXICO, S.A. DE C.V.	Fujitsu Electronics Europe GmbH

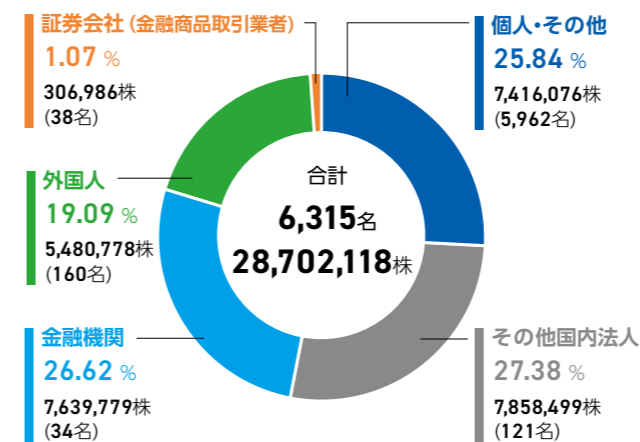
株式の状況 2020年3月31日現在

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	6,315名

大株主の状況 2020年3月31日現在

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)	1,385	5.04
株式会社三菱UFJ銀行	1,212	4.42
加賀電子従業員持株会	1,160	4.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,096	3.99
株式会社みずほ銀行	950	3.46
塚本勲	732	2.67
三菱電機株式会社	500	1.82
日本生命保険相互会社	459	1.67

所有者別株式分布状況 2020年3月31日現在



(注) 1. 持株数は千株未満を切捨てて記載しています。
 2. 上記のほか、自己株式が1,241千株あります。
 3. 持株比率の割合は、自己株式を控除して計算しています。
 4. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社および日本マスタートラスト信託銀行株式会社の持株数は、信託業務によるものです。
 5. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は、2020年7月27日付の合併に伴い、商号を株式会社日本カストディ銀行に変更しています。