

次期中期経営計画 2027

加賀電子株式会社 <プライム市場 8154>

代表取締役 社長執行役員
門 良一

2024年11月28日

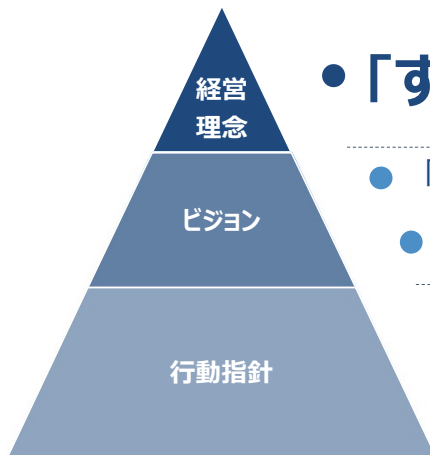
KAGA ELECTRONICS CO., LTD.

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

それではこれより、今般新たに策定しました、2025年度からスタートする3カ年計画、
「次期中期経営計画2027」について、ご説明させていただきます。

すでに今月6日の中間決算発表と同時に概略を公表しておりますが、本日はその内容も含め、もう一段ブレイクダウンした内容についてご説明させていただきます。

1968年の加賀電子創業以来不変の『経営理念』、
5年先、10年先の中長期の時間軸で目指すべき姿を示した『経営ビジョン』、
そして、それらを実現するために加賀電子グループ社員の規範となる振る舞いを定めた『行動指針』、
これらのフィロソフィーは、加賀電子にとっての考え方と行動の軸を表したものである。



• 「すべてはお客様のために」

- 「我が国業界No.1企業を目指す」
- 「グローバル競争に勝ち残る企業を目指す」
- 「F.Y.T.」 : 変化に柔軟に、常に若々しく、果敢に挑戦
Flexible Young Try
- 「3G」 : あらゆるものを、グローバルに、総合力を活かして
General Global Group
- 「加賀イズム」 : 経営マインド、営業マインド、
社会人としての心構え

1枚目のスライドは、当社のフィロソフィーを改めてお示しております。

創業以来の「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、「我が国業界No1企業」と「グローバル競争に勝ち残る企業」のビジョン実現を目指しております。

アジェンダ（本日本伝えたいポイント）

主なテーマ	アナリスト・投資家の関心事	会社側のコメント
▶ 中期経営計画 2024 (現中計)	現中計は2024年度が 最終年度となるが、 どのように総括するか？	● 「当初経営目標」は、M&Aを除いて計画初年度（2022年度）に達成した。 ● 「最新見通し」は、想定以上に在庫調整長引き、乖離を残す。
▶ 中期経営計画 2027 (次期中計)	次期中計の アピールポイントは何か？	● 「1兆円企業」への道筋として、2027年度目標「売上高8,000億円、営業利益360億円、ROE12%」をミニマムターゲットとして設定する。 ● 資本効率を意識した経営を実践すべく、キャッシュアロケーション、株主還元、ポートフォリオ経営など政策面を補強する。
▶ キャッシュ アロケーション	次期中計では、 キャッシュは何に重点的に 配分するのか？	● 計画期間中に創出するキャッシュ（3か年累計600億円程度）は、M&Aや設備投資など「成長投資」と「株主還元」に重点配分する。
▶ 株主還元	従来方針を どう見直したか？	● 「配当性向30~40%」のレンジで、中長期的な利益成長を通じて配当成長に努める。 ● 安定配当の目安として、新たに「DOE4%」を設定する。
▶ SDGs経営	重点的な 取り組みは何か？	● 環境：CO2排出量削減目標（Scope1/2/3）を設定、再エネ導入を推進する。 ● 社会：人的資本への投資を強化する。 ● 統治：女性取締役を早期に実現する。

こちらでは、本日本伝えたいポイントをアジェンダとしてまとめております。

次期中計の発表以降、アナリストや投資家の皆さまからよくいただく質問や関心事項を5つのテーマに整理しました。

なかでもポイントは、次期中計の経営目標を「売上高8,000億円、営業利益360億円、ROE12%」をミニマムターゲットとしたこと、キャッシュアロケーションは、「成長投資」と「株主還元」に重点配分すること、株主還元は、配当性向を引き上げるとともにDOE4%を新たな指標として設定したこと、などであります。

それぞれ、次ページ以降で具体的にご説明させていただきます。

中期経営計画 2024の振り返り：定量目標

- 2021年11月に公表した計画最終年度（2024年度）の経営目標は、計画初年度となる2022年度において、**新規M&Aを除き、「売上高」「営業利益」並びに「ROE」を2年前倒しで達成した。**
- この初年度の実績を踏まえ、**最終年度の業績見通しをアップデート**し、2023年5月に公表した。
- 2024年度業績予想は、想定外の在庫調整の長期化や賃上げ影響もあり、「最新見通し」には届かずも「コミットメント」として、**最新見通しは「チャレンジ目標」として位置づけ**、最終年度の総仕上げにあたる。

	経営目標 2021/11/25公表	初年度実績 (2022年度) 2023/5/11公表	経営目標 最新見通し 同左	2年目実績 (2023年度) 2024/5/9公表	最終年度予想 (2024年度) 同左
売上高	7,500億円 自律成長:6,000億円 M&A:1,500億円	6,080億円	変更なし	5,426億円	5,550億円
営業利益	200億円	322億円	300億円以上	258億円	260億円
ROE	安定的に 8.5%以上	19.6%	安定的に 10%以上	14.5%	11.5%

まずは、現中計の総括でございます。

経営目標に対しましては、計画初年度の2022年度に、新規M&Aを除いた「売上高」、「営業利益」、「ROE」の各項目を2年前倒しで達成いたしました。

その実績を踏まえ、2023年5月に最終年度の業績見通しをアップデートし、「最新見通し」として公表しましたが、当時想定できなかった在庫調整の長期化や賃上げなどの影響もあり、2024年度業績予想と「最新見通し」とは乖離がある状況となっております。

この業績予想の数値は「コミットメント」として、また、最新見通しは「チャレンジ目標」として位置づけ、総仕上げに取り組んでいるところであります。

中期経営計画 2024の振り返り：定性目標

- EMS事業においては顧客の脱中国シフトを睨み、アジア・欧州・米州での生産能力増強に積極的に取り組み、収益力の強化を図った。
- 基幹システムの入替え、SFAツールの導入などDX化を推進し、経営基盤の強化を図った。

	重点課題	主な成果
更なる収益力の向上	■ 成長分野への選択と集中 ■ EMSビジネス、海外ビジネスの強化・拡大	■ マレーシア工場を移転・拡張（22年10月） ■ トルコ工場を移転・拡張（23年6月） ■ メキシコ工場を移転・拡張（24年4月）
経営基盤の高度化	■ コーポレート・ガバナンスの強化 ■ 効率的なグループ経営 ■ 人的資本への投資	■ DX投資：SFA（22年8月）、SAP（23年4月） ■ インフレ手当（23年3月）、賃上げ実施（24年4月） ■ 男性育児特別休暇制度を新設（24年4月）
新規事業の創出	■ 新規分野への取り組み ■ CVCによるオープンイノベーション推進	■ M&A：太陽誘電小型無線モジュール事業など4件 ■ ベンチャー企業への出資：8億円/11社
SDGs経営の推進	■ ESG経営課題への対応	■ 環境：国内外6工場にて太陽光発電設備導入 ■ 社会：健康経営優良法人に認定 ■ 統治：取締役会スリム化、女性監査役選任（23年6月）

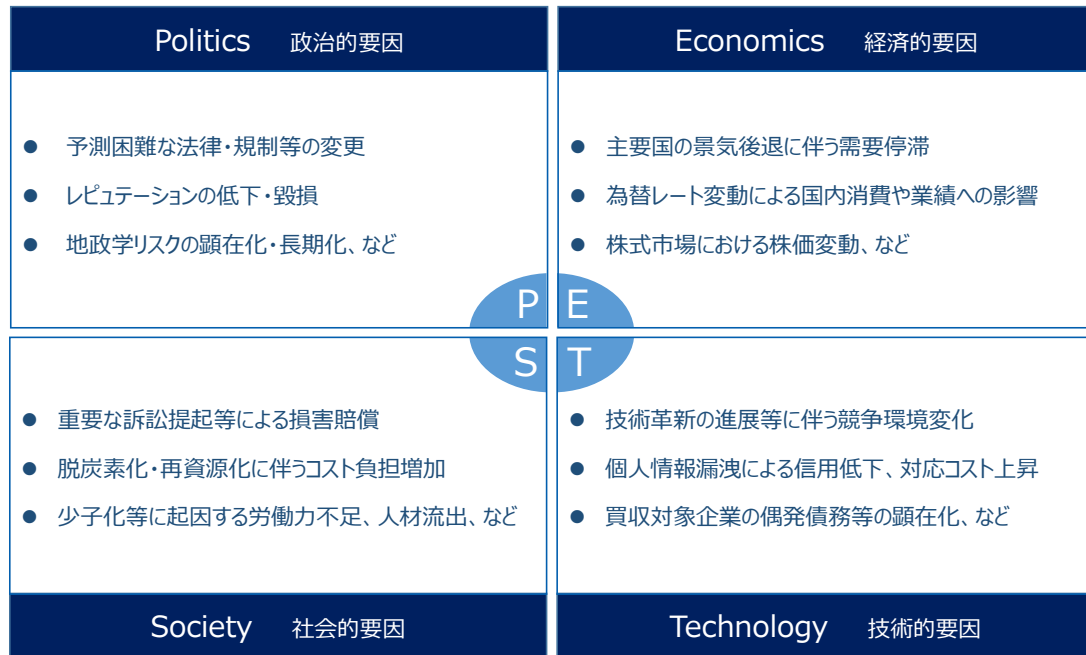


続いて、4つの基本方針と重点課題に対する取り組み状況です。

「更なる収益力の向上」につきましては、EMSビジネスの強化を目的に、マレーシア、トルコ、メキシコの各工場の生産能力増強に努めてまいりました。今年度もメキシコに新工場を建設し、4月から稼働を開始したところであります。

「経営基盤の強化」につきましては、デジタル技術を活用したツールの導入を推進したほか、インフレ手当支給や、今年の4月には賃上げも実施いたしました。また、サステナビリティ経営として、E・S・Gの各課題にも積極的に取り組みました。

しかしながら、「新規事業の創出」に関しては、事業譲受やベンチャー企業への出資案件を実行しましたが、新規M&Aは現時点では大きな成果は残すことができておらず、△の評価としております。



ここから、次期中期経営計画について、ご説明させていただきます。

このスライドは、主にマクロ環境を要因とするリスク認識について簡潔にまとめたものです。

当社グループはグローバルに展開しておりますので、日本国内のみならず世界各国の影響を受けています。

PEST分析を通じて、政治的要因による規制変更や地政学リスク、経済的要因である主要国の景気後退や急激な為替変動リスク、あるいは社会や技術革新を要因とするリスクを十分に把握し、これらの変化に応じた柔軟な対応を進めることで、さらなる競争優位を構築していきたいと考えています。

中期経営計画 2027（2025～2027年度）：概念図



6

次のスライドでは、次期中計の概念をビジュアルでお示しております。

まず全体の大きな流れとしては、冒頭ご説明しました「経営ビジョン」の実現に向けて、創業60周年を迎える2028年度には、売上高1兆円の大台を目指していく、というシナリオに変わりはありません。

それを見据え、まず既存の中核事業の収益成長によるオーガニックでの売上高を「7,000億円以上」とし、この上に新規事業の創出やM&Aなどによるインオーガニック成長を加えることで、「8,000億円以上」の売上高を経営目標としています。

計数の詳細については、後ほどご説明いたします。

基本方針と重点施策

基本方針

収益性と資本効率を重視した経営により、企業価値を高める

重点施策		主なアクションプラン
更なる収益力の向上	中核事業の拡大	■ 事業ポートフォリオマネジメントの実践
	M&Aへの挑戦	■ 「2028年度1兆円」に向けて、次期中計期間中に1,000億円超の新たな事業収益を獲得
	新規事業の創出	■ 「営業企画室」を新設し、「エネルギー」「インフラ」「交通」「環境」を重点テーマとして新規事業を探索
経営基盤の高度化	資本戦略の実践	■ 戦略的なキャッシュアロケーションと積極的な株主還元
	人的資本への投資	■ 人事諸制度の改革（海外人財育成、人材多様化促進、など）
SDGs経営の推進	ESG経営課題への対応加速	■ 環境：カーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギー100%化推進 ■ 社会：女性活躍推進、働き方改革、従業員エンゲージメント ■ 統治：「女性取締役」「監査等委員会設置会社」の早期実現

次期中計の基本方針と重点施策について、ご説明します。

基本方針は、「収益性と資本効率を重視した経営により、企業価値を高める」としました。私は以前から「利益重視の経営」を掲げておりますが、この考えは維持しつつ、さらに資本効率を意識した経営を実践することにより、企業価値の更なる向上を目指してまいります。

重点施策は3点ございます。

1点目の「更なる収益力の向上」につきましては、中核事業の拡大に加えて、M&Aへの挑戦と新規事業の創出に取り組んでまいります。

2点目は「経営基盤の高度化」であります。ここでは資本政策を充実すべく、キャッシュアロケーションの考え方を明らかにするとともに、株主還元方針についても見直しました。

3点目の「SDGs経営の推進」につきましては、2021年11月に策定したサステナビリティ中長期経営計画に基づき、ESGに関連する経営課題への対応を加速してまいります。

経営目標

		現中計最終年度 (2024年度予想)	次期中計最終年度 (2027年度)	CAGR
1兆円を視野に 3年後に目指す 経営目標	売上高		8,000億円以上	
	営業利益		360億円以上	
オーガニック成長 による収益目標	売上高	5,550億円	7,000億円以上	8.0%
	営業利益 (営業利益率)	260億円 (4.7%)	350億円以上 (5.0%)	10.4%
資本効率性の 指標	ROE [(参考)株主資本コスト]	11.5% [10%前後]	12.0%以上 [10%前後]	



続いて、経営目標でございます。

2028年度の売上高1兆円を視野に入れ、「売上高8,000億円以上」、「営業利益360億円以上」を経営目標といたしました。

このうち、オーガニック成長による目標値は、「売上高7,000億円以上」、「営業利益350億円以上」といたしました。営業利益率は、厳しい競争環境の中でも5.0%は確保したいと考えております。

今期の予想値からの年平均成長率は、売上高で8.0%、営業利益で10.4%となります。

また、基本方針に「資本効率重視」を掲げているとおり、ROEの最終年度の目標は、現状の株主資本コスト10%を意識して、「12.0%以上」としました。

<参考> 事業セグメント別の内訳

			現中計最終年度 (2024年度予想)	次期中計最終年度 (2027年度)	CAGR
電子部品事業	売上高		3,680億円	4,000億円	2.8%
	セグメント利益		138億円	165億円	6.1%
EMS事業	売上高		1,250億円	2,300億円	22.5%
	セグメント利益		80億円	135億円	19.1%
CSI事業	売上高		450億円	550億円	6.9%
	セグメント利益		30億円	40億円	10.1%
その他事業	売上高		170億円	150億円	-
	セグメント利益		12億円	10億円	-
合計	売上高		5,550億円	7,000億円	8.0%
	セグメント利益		260億円	350億円	10.4%



こちらは、オーガニック成長でのセグメント別の内訳をお示ししております。

特にEMS事業は成長ドライバーと位置付けており、ご覧のとおり、売上高・営業利益の年平均成長率は20%程度と高い目標を置いております。

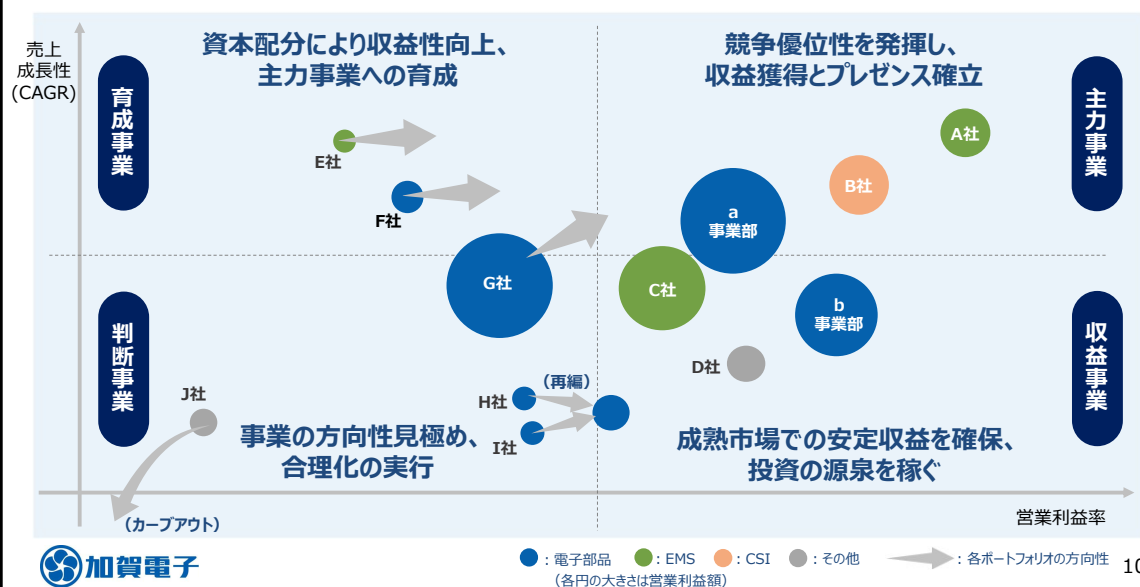
EMS事業をどう伸ばしていくか、戦略・施策については後ほどご説明いたします。

また、商社ビジネスである電子部品事業につきましては、当社の祖業でもあり、着実な成長を見込んでおります。

基本的な
考え方

事業セグメントに基づき、事業部・グループ会社単位での成長性や競争優位性等を踏まえ、各事業の中長期的な方向性を分析、経営資源を適切に配分する

フレームワーク (イメージ)



次に、「事業ポートフォリオマネジメントの強化」についてご説明いたします。

基本的な考え方は、加賀電子の事業部、グループ会社単位で、それぞれの成長性や競争優位性などを踏まえて、中期的な方向性を分析・検討し、その方向性に応じて経営資源を適切に配分することです。

具体的な運営につきましては、下段にフレームワークのイメージをお示ししておりますが、売上の成長性を縦軸に、営業利益率を横軸に置き、4つの領域に分類し、各事業の現状を可視化します。

当然、この図の右上の方向に進むことが望ましいので、経営資源を重点的に配分したり、生産性を上げ利益率の向上を図るなどの施策を実行していきます。

とりわけ左下の「判断事業」に分類される事業に関しては、今後の方向性を見極め、右側のゾーンに移行させるための対策を講じるか、グループ内再編やノンコア事業のカーブアウトなども検討していくことになります。

基本的な
考え方

独立系エレクトロニクス総合商社として、部品調達に留まらず、半完成品/完成品の生産受託、販売からアフターサービスまで、ワンストップサービスの強みを最大化する

	加賀電子	加賀FEI	エクセル	売上高
電子部品事業	業界トップクラスの顧客関係力と調達力の強みをベースに、“加賀電子流”営業に拘る	SoC商材を中核に、ラインカードの拡充を進め、ラージアカウントを中心とした拡販戦略を加速する	加賀電子商材のクロスセルを通じて、“エレクトロニクス総合商社”へ変容	25/3期 (予想) 3,680 28/3期 4,000
EMS事業	グローバル5極生産体制による顧客密着の「地産地消型」EMS事業を展開	設計から関与するE2MSを加速 開製販一体運営の小型無線モジュール事業を拡大	ディスプレイ商材の強みを活かした交通インフラ系B2B顧客を開拓	25/3期 (予想) 1,250 28/3期 2,300
CSI事業	「量販店」「学校・教育機関」など販売チャネルの強みを活かして情報機器製品・サービスを展開			25/3期 (予想) 450 28/3期 550
その他事業	「利益重視の経営」を徹底し、規模拡大より“儲かるビジネス”に集中			25/3期 (予想) 170 28/3期 150
売上高	25/3期 (予想) 3,250 28/3期 4,000	25/3期 (予想) 2,000 28/3期 2,600	25/3期 (予想) 300 28/3期 400	25/3期 (予想) 5,550 28/3期 7,000



こちらのスライドでは、会社別・事業別の成長戦略をマトリックス化したものであります。

独立系エレクトロニクス総合商社として、部品調達に留まらず、半完成品・完成品の生産受託、販売からアフターサービスまで、ワンストップサービスの強みを最大化することを基本的な考え方としております。

各社の特徴や強みを活かし、それぞれ事業を展開していくことでグループの総合力を発揮していきます。

最終年度の会社別のオーガニック成長による売り上げ目標は、加賀電子4,000億円、加賀FEI2,600億円、エクセル400億円の内訳となります。

基本的な
考え方

日本を起点として世界5極をカバーするグローバル生産体制のもと、
お客様のものづくりに寄り添い、各市場に根ざした「地産地消型」のEMS事業を展開する

1970年代より日本・中国にて協力工場を活用し、顧客要望に応じて「加工取引(現在のEMS事業)」を開始。
1990年代以降は、日系顧客の海外生産シフトに迅速に対応、深圳を皮切りに自社工場を順次展開し世界10か国に21拠点を構える。

	1990年代	2000年代	2010年代	2020年以降	主要施策	注力分野	売上高
日本		ハイマン電子譲受 現山形工場('02)	十和田パナソニック譲受、 福島に工場建設 ('19)	旭東電気(鳥取)を 子会社化('20)	・国内生産回帰の顧客需要取り込み ・マザー工場として標準化・高度化の 展開	車載・空調 医療機器 など	25/3期 (予想) 350 28/3期 800
中国	深圳('99)	蘇州(2工場) ('09)	孝感(湖北)('15)		・中国ローカル顧客開拓および グループ内最適地での生産支援 ・自動化設備の開発および販売強化	車載・ 産業機器	25/3期 (予想) 450 28/3期 550
アジア	タイ('02) マレーシア('00)	ベトナム('17) インド('18) インドネシア('14)	タイ第2工場 ('19) マレーシア新工場 ('22)		・インド国内及び輸出向け需要増を 見据えた自社工場投資	車載・空調 情報機器 など	25/3期 (予想) 330 28/3期 500
欧州	チェコ ('09)	トルコ('18)	トルコ新工場 ('23)		・日系顧客の消費地生産需要増の 取り込み ・欧州ローカル顧客の開拓	空調・産業機器 通信機器 など	25/3期 (予想) 40 28/3期 100
米州		メキシコ('17)	メキシコ新工場 ('24)		・米国向け及び南米向け需要増も 見据えたメキシコ第2期工場投資	空調・車載 医療機器 など	25/3期 (予想) 80 28/3期 350

こちらは、成長ドライバーであるEMS事業のグローバル戦略をご説明します。

もともと1970年代に「加工取引」としてスタートしたEMS事業は、お客様の要望にお応えするかたちで自社工場を順次展開し、今や世界10か国に21拠点を構えるまでに成長しました。

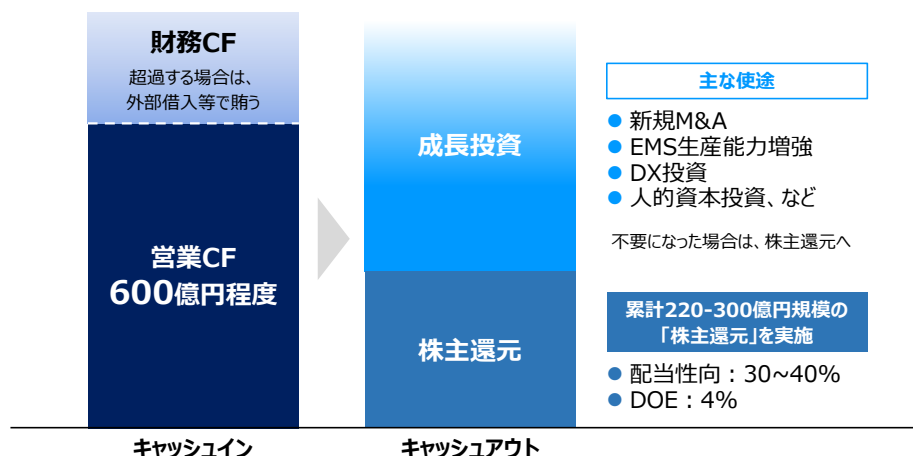
当社が強みとする、世界5極をカバーするグローバル生産体制のもと、お客様のものづくりに寄り添い、各市場に根ざした「地産地消型」の事業展開を進めてまいります。

それぞれの地域での主要施策や注力分野は記載のとおりです。この10年、各地域において順調に事業を拡大してきましたが、次の3年では、日本、アジア、米州での成長に期待しています。

基本的な
考え方

企業価値の向上に向けて、財務規律を維持しつつ、
創出したキャッシュは「成長投資」と「株主還元」に積極的に配分する

2025年度～2027年度累計



続きまして、キャッシュアロケーションの考え方をご説明します。

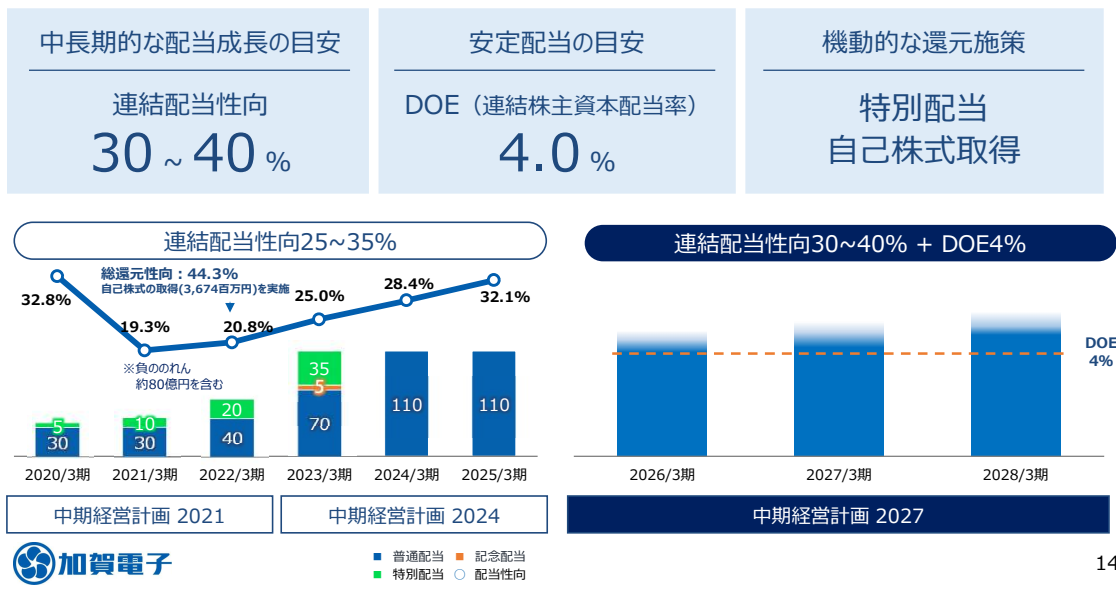
企業価値の向上に向けて、財務規律を維持しつつ、創出したキャッシュは「成長投資」と「株主還元」に重点的に配分することを基本的な考え方としております。

中計期間中の3カ年で稼ぐ営業キャッシュフローを600億円程度と試算し、その配分は、株主還元には220億円から300億円規模を、新規M&AやEMS事業における生産能力増強など成長投資には300億円超を、目安に考えております。

ただし、M&Aについては、必要な資金の規模が大きくぶれる可能性がありますので、超過する場合はその部分を外部からの借り入れで賄い、また、不要になった場合は株主還元に充当する考えです。

株主還元方針

- 株主の皆様に対してより積極的に配当を実施する観点から、「連結配当性向30～40%」に引き上げ、中長期的な利益成長を通じた配当成長に努める。
- 普通配当については、安定的かつ継続的な配当の目安として、「DOE4.0%」を新たな指標とする。
- 利益水準や資本効率性に応じた追加施策として、特別配当や自己株式取得を機動的に実施する。



14

続きまして、株主還元方針についてご説明します。

上段に記載しております3点が、次期中計期間中の株主還元方針の骨子であります。

まず1点目は、連結配当性向の目安を従来の「25%～35%」より「30%～40%」に引き上げました。

株主の皆様は、より積極的に還元する姿勢を明確にし、利益成長に応じた配当成長を目指します。

次に、普通配当には、新たな指標としてDOE・株主資本配当率を導入し、4%を目安として、安定的かつ継続的な配当を実施いたします。

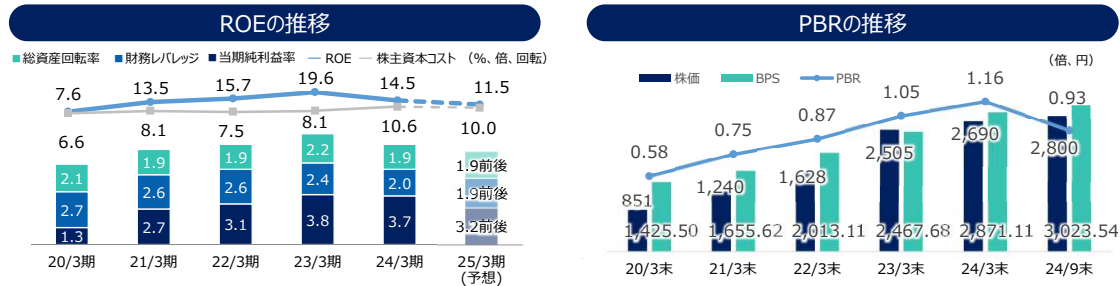
最後は、利益水準や資本効率性に応じた施策として、特別配当や自己株式取得を機動的に実施いたします。

SDGs経営（サステナビリティ）への取り組み

『サステナビリティ中長期経営計画』で策定した定量目標の達成を目指しながら、持続可能な社会の実現に積極的な役割を果たすとともに、企業価値の持続的成長に取り組む。

	主なテーマ	代表的なKPI
環境 クリーンな 地球環境を作る	再生可能エネルギー 100%化の実現	■ 国内営業拠点:2030年、国内外生産拠点:2050年
	社有車両のEV化	■ 国内営業車両:2030年100%
	CO2排出量削減	■ 2030年度[Scope1+2:▲42%、Scope3:▲25%]
社会 働きやすい会社、 豊かな社会を作る	ダイバーシティと 人財マネジメント	■ 女性管理職比率:2029年17%
	ワークライフマネジメントと 生産性向上	■ 健康経営優良法人認定の継続取得
統治 持続可能な 経営基盤を作る	東証改革に対応した ガバナンス体制	■ 女性社外取締役選任を早期実現
	経営の監督/執行機能の 一層強化	■ 監査等委員会設置会社への早期移行

SDGs経営への取り組みとしましては、環境、社会、ガバナンスのテーマごとに、「サステナビリティ中長期経営計画」で策定した目標の達成を目指しながら、持続可能な社会の実現に積極的な役割を果たすとともに、企業価値の持続的成長に取り組んでまいります。



現状認識

- ROEは、二桁%を維持し資本コストを上回る水準も、直近2年は漸減傾向となる。
- PBRは、前中計期間から改善傾向が顕著となり、23年2月以降は1倍超の水準で推移した。ただし、24年8月の東証株価大暴落からの戻り鈍く、直近では1倍を切っている状況。

今後の取り組み

- | | |
|-------------------|--|
| 1. 中期経営計画の着実な実行 | ■ 中期経営計画に沿って事業成長と収益性の向上に取り組み、経営目標の実現を目指す。 |
| 2. 株主満足度の向上 | ■ 「連結配当性向30~40%」へ引き上げ、安定的かつ継続的な配当の目安として「DOE4.0%」を設定する。 |
| 3. SDGs経営の推進 | ■ Scope1~3でGHG排出量削減目標を策定・公表し、CDP・TCFDなど外部機関による評価向上を図る。 |
| 4. 積極的なIR活動の維持・強化 | ■ 資本市場への開示拡充や積極的な対話を通じて、当社経営に対する信頼性を一層高め、資本コストの低減を図る。 |



(注) 当社は、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2024年10月1日以前の株価、BPSについても当該株式分割調整後の金額を記載しています。

16

最後になりますが、この機会に、資本コストや株価を意識した経営について、一言触れておきます。

本年1月に公表した当社の対応方針のアップデートとなります。

まず現状認識として、ROEは、株主資本コストを上回る水準で推移しておりますが、直近2年は低下傾向となっております。また、PBRは、前中計期間から改善傾向が顕著となり、2023年2月以降は1倍を超えて推移しておりましたが、8月の株価大暴落以降は1倍を切っている状況にあります。

今後の取り組みの4点については大きな変更はありません。

本日ご説明した次期中計の着実な実行、配当政策の見直しによる株主満足度の向上、そして、SDGs経営の推進、など当社経営の取り組みに対して、株式市場の皆さまから正当なご評価をいただけるよう、これからも積極的な情報発信に努めてまいります。

『すべてはお客様のために』



問合せ先：IR・広報部

〒101-8629 東京都千代田区神田松永町20番地

TEL:03-5657-0106

FAX:03-3254-7133

E-mail : webmaster@taxan.co.jp

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

■ 将来見通しに係わる記述についての注意事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

■ 本説明資料における表示方法

数値：表示単位未満を切り捨て

比率：円単位で計算後、表示単位の一桁下位を四捨五入

わたくしからのご説明は以上でございます。

ありがとうございました。