

# 次期中期経営計画 2027

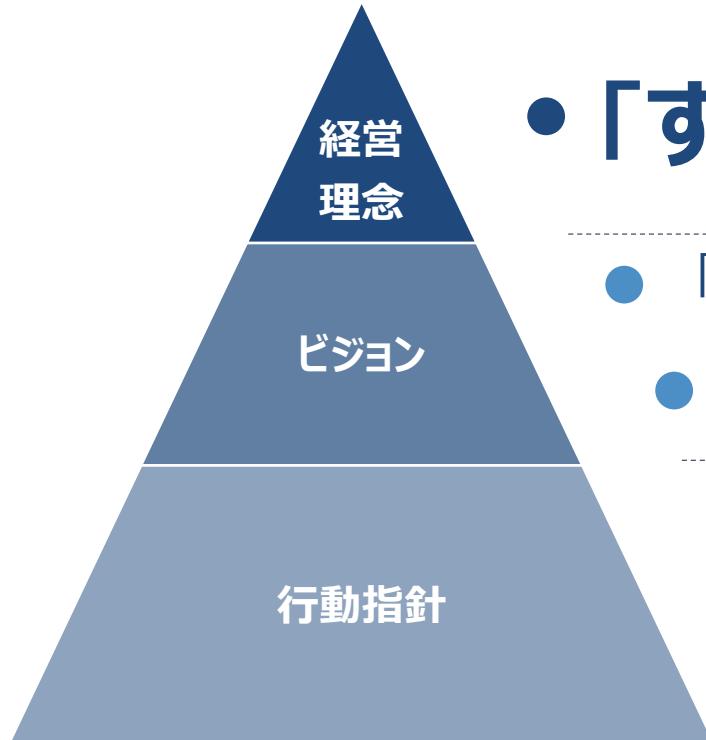
加賀電子株式会社 <プライム市場 8154>

代表取締役 社長執行役員  
門 良一

2024年11月28日

KAGA ELECTRONICS CO., LTD.

1968年の加賀電子創業以来不变の『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

# アジェンダ（本日お伝えしたいポイント）

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？	<ul style="list-style-type: none"><li>「当初経営目標」は、M&amp;Aを除いて計画初年度（2022年度）に達成した。</li><li>「最新見通し」は、想定以上に在庫調整長引き、乖離を残す。</li></ul>
▶ 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？	<ul style="list-style-type: none"><li>「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。</li><li>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。</li></ul>
▶ 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？	<ul style="list-style-type: none"><li>計画期間中に創出するキャッシュ（3ヵ年累計600億円程度）は、M&amp;Aや設備投資など「成長投資」と「株主還元」に重点配分する。</li></ul>
▶ 株主還元	従来方針を どう見直したか？	<ul style="list-style-type: none"><li>「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。</li><li>安定配当の目安として、新たに「DOE4%」を設定する。</li></ul>
▶ SDGs経営	重点的な 取り組みは何か？	<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>社会：人的資本への投資を強化する。</li><li>統治：女性取締役を早期に実現する。</li></ul>

# 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%

# 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。
- 基幹システムの入れ替え、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	<ul style="list-style-type: none"><li>成長分野への選択と集中</li><li>EMSビジネス、海外ビジネスの強化・拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>マレーシア工場を移転・拡張（22年10月）</li><li>トルコ工場を移転・拡張（23年6月）</li><li>メキシコ工場を移転・拡張（24年4月）</li></ul>
経営基盤の高度化	<ul style="list-style-type: none"><li>コーポレート・ガバナンスの強化</li><li>効率的なグループ経営</li><li>人的資本への投資</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>DX投資：SFA（22年8月）、SAP（23年4月）</li><li>インフレ手当（23年3月）、賃上げ実施（24年4月）</li><li>男性育児特別休暇制度を新設（24年4月）</li></ul>
新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"><li>新規分野への取り組み</li><li>CVCによるオープンイノベーション推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>M&amp;A：太陽誘電小型無線モジュール事業など4件</li><li>ベンチャー企業への出資：8億円/11社</li></ul>
SDGs経営の推進	<ul style="list-style-type: none"><li>ESG経営課題への対応</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>環境：国内外6工場にて太陽光発電設備導入</li><li>社会：健康経営優良法人に認定</li><li>統治：取締役会スリム化、女性監査役選任（23年6月）</li></ul>

Politics 政治的要因	Economics 経済的要因
<ul style="list-style-type: none"><li>● 予測困難な法律・規制等の変更</li><li>● レピュテーションの低下・毀損</li><li>● 地政学リスクの顕在化・長期化、など</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 主要国の景気後退に伴う需要停滞</li><li>● 為替レート変動による国内消費や業績への影響</li><li>● 株式市場における株価変動、など</li></ul>
	
Society 社会的要因	Technology 技術的要因

# 中期経営計画 2027 (2025~2027年度) : 概念図

## 『中期経営計画 2027』 (2025年度 ~ 2027年度)

「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」

更なる収益力の向上

経営基盤の高度化

SDGs経営の推進

創業60周年  
(2028年度)

“グローバル競争に勝ち残る世界に通用する企業”  
“我が国業界No.1企業”

売上高1兆円

既存事業の成長の上に、新規事業の創出・獲得や  
M&A・パートナーシップ拡大による収益成長

売上高  
8,000億円以上

中核事業の成長・拡大による収益成長

売上高  
7,000億円以上

商社ビジネスの拡大をEMSビジネスの成長につなげる

売上  
UP  


商社ビジネスの  
規模拡大

利益率  
UP  


EMSビジネスによる  
高付加価値化

# 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	<ul style="list-style-type: none"><li>事業ポートフォリオマネジメントの実践</li></ul>
	M&Aへの挑戦	<ul style="list-style-type: none"><li>「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</li></ul>
	新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"><li>「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</li></ul>
経営基盤の高度化	資本戦略の実践	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>
	人的資本への投資	<ul style="list-style-type: none"><li>人事諸制度の改革（海外人財育成、人材多様化促進、など）</li></ul>
SDGs経営の推進	ESG経営課題への対応加速	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>社会：女性活躍推進、働き方改革、従業員エンゲージメント</li><li>統治：「女性取締役」「監査等委員会設置会社」の早期実現</li></ul>

# 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	11.5%	12.0%以上	
	[(参考)株主資本コスト]	[10%前後]	[10%前後]	

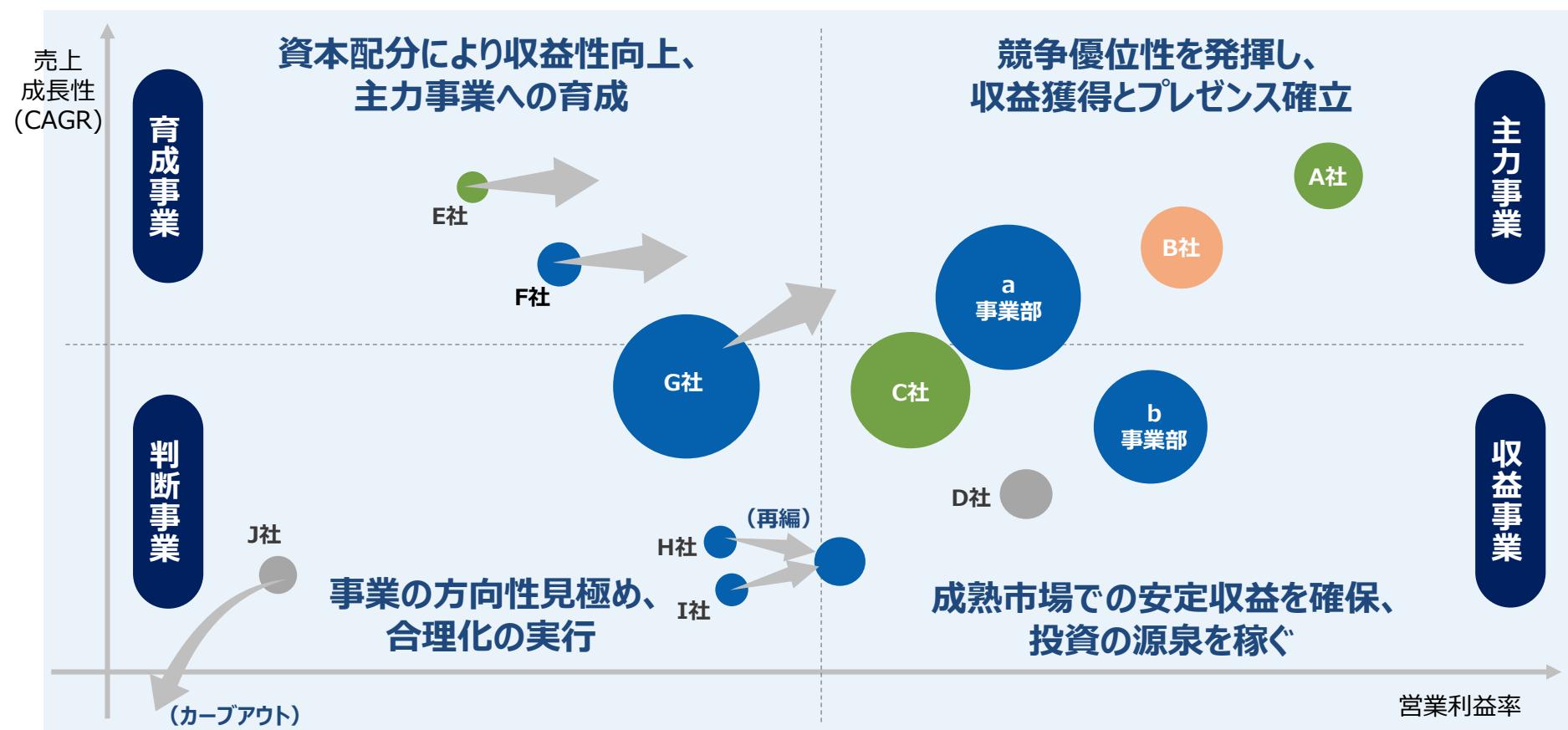
## ＜参考＞事業セグメント別の内訳

		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%

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)



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・サービスを開拓			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

## 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、顧客要望に応えて「加工取引(現在のEMS事業)」を開始。

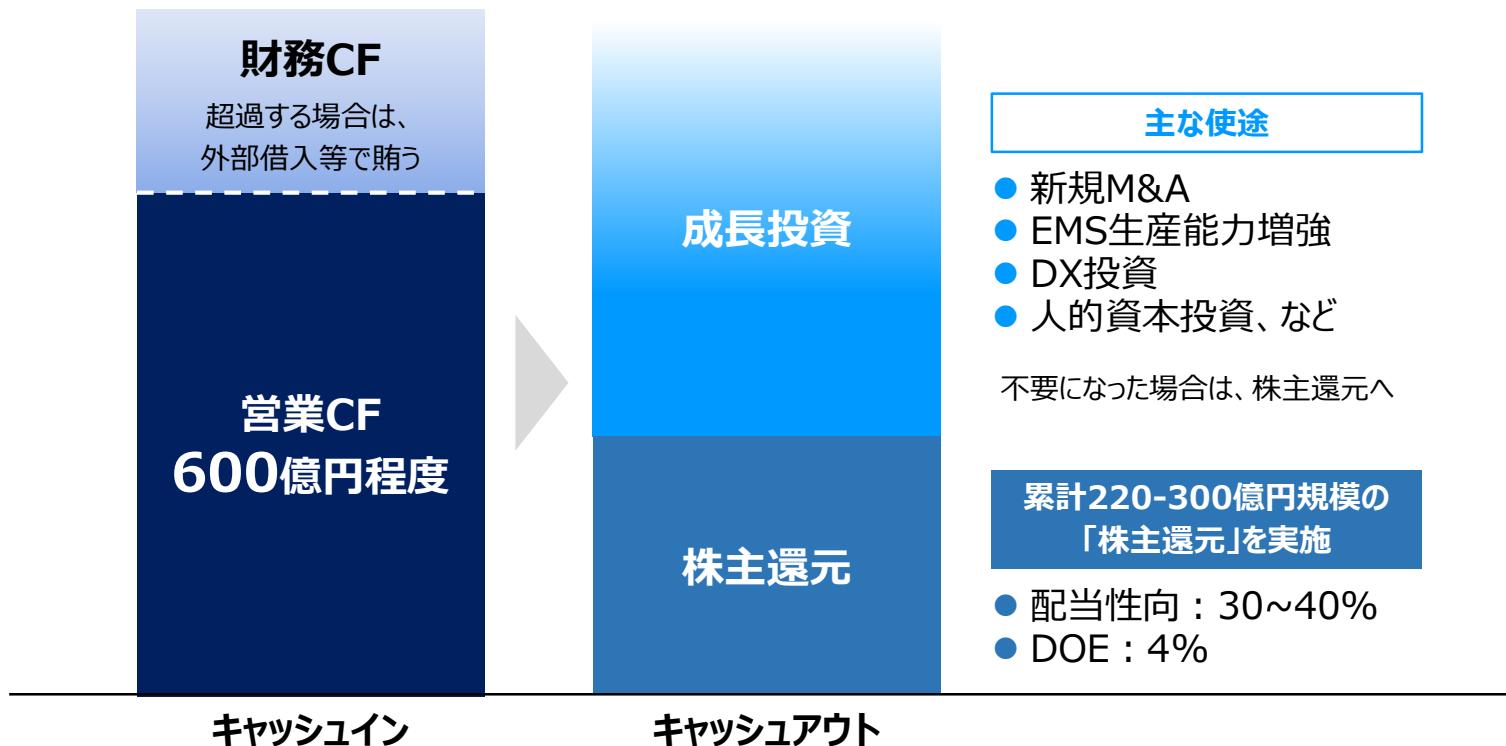
1990年代以降は、日系顧客の海外生産シフトに迅速に対応、深圳を皮切りに自社工場を順次展開し世界10カ国に21拠点を構える。

	1990年代	2000年代	2010年代	2020年以降	主要施策	注力分野	売上高
<b>日本</b>	ハイマン電子譲受 現山形工場('02)	十和田パインア譲受、 福島に工場建設 ('19)	旭東電気(鳥取)を 子会社化('20)		<ul style="list-style-type: none"> <li>国内生産回帰の顧客需要取り込み</li> <li>マザー工場として標準化・高度化の 展開</li> </ul>	車載・空調 医療機器 など	<p>25/3期 (予想) 350</p> <p>28/3期 800</p>
<b>中国</b>	深圳('99)	蘇州(2工場) ('09)	孝感(湖北)('15)		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>自動化設備の開発および販売強化</li> </ul>	車載・ 産業機器	<p>25/3期 (予想) 450</p> <p>28/3期 550</p>
<b>アジア</b>	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)		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	車載・空調 情報機器 など	<p>25/3期 (予想) 330</p> <p>28/3期 500</p>
<b>欧州</b>	チエコ ('09)	トルコ('18)	トルコ新工場 ('23)		<ul style="list-style-type: none"> <li>日系顧客の消費地生産需要増の 取り込み</li> <li>欧州ローカル顧客の開拓</li> </ul>	空調・産業機器 通信機器 など	<p>25/3期 (予想) 40</p> <p>28/3期 100</p>
<b>米州</b>		メキシコ('17)	メキシコ新工場 ('24)		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	空調・車載 医療機器 など	<p>25/3期 (予想) 80</p> <p>28/3期 350</p>

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、  
創出したキヤッショは「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



# 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。

## 中長期的な配当成長の目安

### 連結配当性向

**30 ~ 40 %**

## 安定配当の目安

### DOE (連結株主資本配当率)

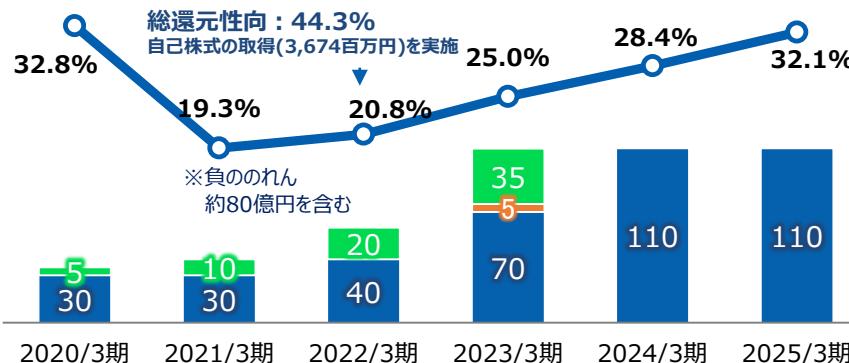
**4.0 %**

## 機動的な還元施策

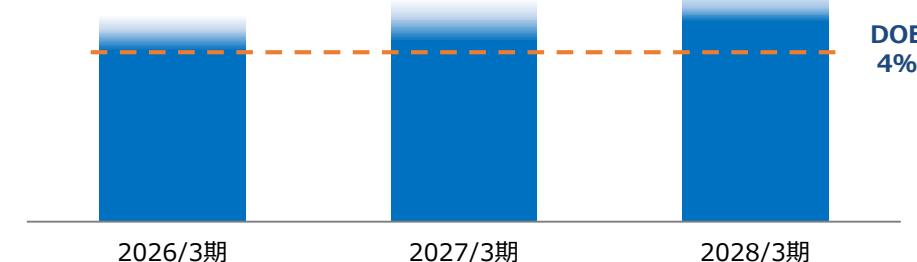
### 特別配当

**自己株式取得**

### 連結配当性向25~35%



### 連結配当性向30~40% + DOE4%



中期経営計画 2021

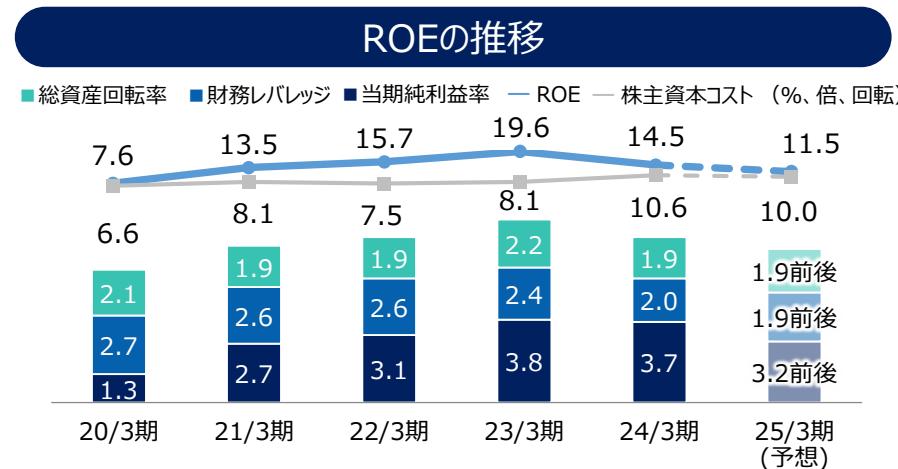
中期経営計画 2024

中期経営計画 2027

# 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	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 国内営業拠点:2030年、国内外生産拠点:2050年</li></ul>
	社有車両のEV化	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 国内営業車両:2030年100%</li></ul>
	CO2排出量削減	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 2030年度[Scope1+2:▲42%、Scope3:▲25%]</li></ul>
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	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 女性管理職比率:2029年17%</li></ul>
	ワークライフマネジメントと 生産性向上	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 健康経営優良法人認定の継続取得</li></ul>
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	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 女性社外取締役選任を早期実現</li></ul>
	経営の監督/執行機能の 一層強化	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 監査等委員会設置会社への早期移行</li></ul>



## 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。

# 『すべてはお客様のために』



加賀電子株式会社

## 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](mailto: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