

**KAGA ELECTRONICS
CO., LTD.**

**2021年3月期（第53期）
決算説明会資料**

加賀電子株式会社
2021年5月27日

経営トピックス

代表取締役社長

門 良一

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「経営トピックス」と題しまして、この2021年3月期における当社の経営上重要な事項につきまして、ご報告させていただきたいと思えます。

本日本日お伝えしたいメッセージ

2021年3月期の 総括

- 2期連続で営業最高益を更新。
- “稼ぐ力”の進化で、100億円超の営業利益を安定的に創出。

中期経営計画 の進捗

- 概ねインラインの進捗。売上高は乖離残るも、営業利益は目標達成を見込む。
- 2022年3月期中には「次期中計」を公表予定。最高益の記録更新を続けたい。

買収会社 のPMI

- 営業拠点の統廃合など、概ねインラインの進捗。
- 2021年3月期は営業黒字確保、2022年3月期から利益貢献始まる。

コロナ対策

- 国内外とも従業員の安心・安全を最優先に、グループ経営にあたる。

ガバナンス強化 とSDGs

- 「社外取締役1/3以上」に増員、「指名・報酬委員会」を設置。
- 社長直轄で「SDGs委員会」を設置、グループ横断的にESG課題に取り組む。



まず、本日の要約をこのスライドにまとめております。5つほど、テーマがあります。

一つ目は、「2021年3月期業績の総括」であります。営業利益は2期連続で最高益を更新しました。わたしは、当社の“稼ぐ力”が進化してきたと評価しています。いまや100億円超の営業利益は、安定的に創出できるようになったのではないかな、と思います。

二つ目は、「中期経営計画の進捗」であります。利益目標に関してはインラインの進捗であります。2022年3月期は最終年度として、現中計の仕上げを行うとともに、次期中計の仕込みも行います。ですので、今期中には、次期中計を公表したいと思います。3年連続、4年連続、5年連続、と最高益の記録更新を続けたいと思っています。

三つ目は、「買収会社のPMI」についてであります。加賀FEI、エクセルともに概ねインラインの進捗であります。2021年3月期は、両社ともに、なんとか営業黒字は確保しました。2022年3月期からは利益貢献が始まります。

四つ目は、「コロナ対策」です。従業員の安心・安全を最優先に、経営にあたっております。

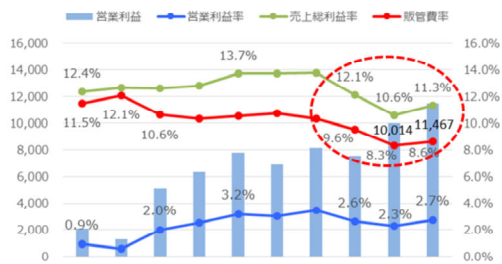
最後は、「ガバナンス強化とSDGs」についてであります。「社外取は1/3以上に」、そして「指名・報酬委員会」を設置します。また、「SDGs委員会」を立ち上げて、サステナビリティ経営を進めます。

これらのテーマにつきまして、これから詳しくご説明させていただきます。

2021年3月期総括：“稼ぐ力（営業利益）”の進化

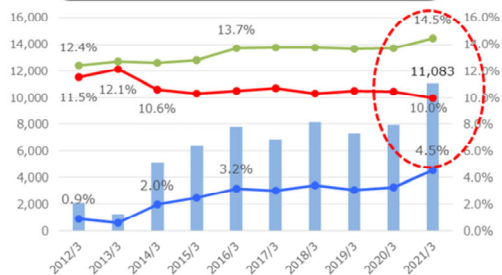
(単位：百万円)

加賀電子グループ



- ・ 20年3月期に続いて、**2期連続で営業最高益**。
- ・ FEI買収以降、低下傾向にあった**売上総利益率は20年3月期を底に反転**。
- ・ **100億円超の営業利益を安定して創出**できる収益体質に進化。

加賀電子本体



- ・ グループの中核となる加賀電子本体としては初の、**営業利益100億円超え。営業利益率4.5%**。
- ・ 利益の源泉となる**売上総利益率は、12%台→13%台→14%台**へと、持続的に上昇。
- ・ **販管費率も10%を切る**ところまで抑制進む。



3

さて、本題に入らせていただきます。まず、2021年3月期決算の総括として、“稼ぐ力”の進化、についてご説明させていただきます。

左側の2つのグラフですが、上は加賀電子グループの連結ベースで、10年分の営業利益を棒グラフに、そして、折れ線グラフは、同期間の売上総利益率、販管費率、営業利益率、を示しております。加賀FEIを連結化したのが、2019年3月期でした。右から3本目になります。加賀電子よりもマージンが

低い会社をグループ会社化した影響で、売上総利益率は12.1%、10.6%と2年連続で低下しましたが、2020年3月期を底にして反転することができました。

結果、2020年3月期、2021年3月期と100億円超の営業利益を安定して稼げる収益体質に進化してきたように思います。

このことをもう少し掘り下げてみるために、加賀電子本体の10年間を同じようにグラフにしました。下のグラフになります。

売上総利益率は、このように10年前の12%台から13%台、そして2021年3月期には14.5%と、徐々にですが右肩上がりに上昇しております。

一方、販管費率は、10年前は11%台から12%台だったものをわたしの代になってからは、ズーっと10%台に抑えてきました。

そして、この2021年3月期には、ようやく10%を切るところまでになりました。

細かいことに拘るようで恐縮ですが、グラフには10%と表示されておりますが、実際は「9.99%」なのです。

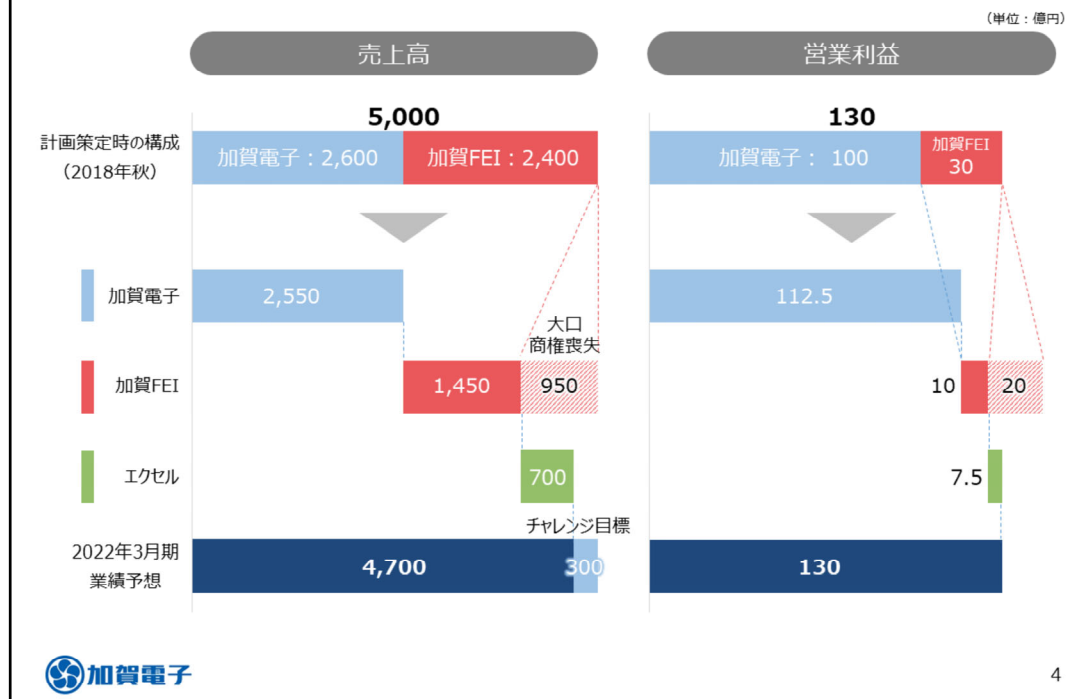
結果、加賀電子本体の営業利益率は4.5%になりました。

このように、加賀FEI、エクセルなどM&Aを繰り返してきましたが、加賀電子自体の“利益重視の経営”は決して手綱を緩めておりません。

これからも“1兆円企業”に向けて、M&Aを続けていくこととなりますが、この加賀電子本体の収益基盤が変わらない限り、

当社グループの利益成長は持続可能だと考えております。

「中期経営計画2021」最終年度目標：策定時からの変化



次に、新年度の2022年3月期について述べさせていただきます。

2022年3月期は、3ヵ年計画の「中期経営計画2021」の最終年度であります。その経営目標は、「売上高5,000億円、営業利益130億円」であります。それに対して、5月13日に公表しました業績予想は、それぞれ4,700億円、130億円、でした。営業利益は計画達成の見通しであります。売上高はまだ目標とは乖離がある状況です。計画を策定したのは、今から3年前の2018年の夏から秋頃であります。この間、加賀電子本体としては大きな変化はなかったのですが、加賀FEIでは大口代理店契約の解消があり、1,000億円近い売上を失いました。エクセルの買収によって、ある程度は埋まったところもありますが、まだ300億円足りていません。ただし、現時点で、この中期経営計画の経営目標は取り下げるつもりはなく、300億円はわたし自身のチャレンジ目標として、この1年、取り組んでまいります。営業利益の方は、3年前と中身は変わりましたが、加賀電子本体の稼ぐ力が進化したこともあり、達成は可能だと考えております。

PMIの進捗状況：加賀FEI（旧富士通エレクトロニクス）

EMSの 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 車載機器メーカー、電機メーカーなど8社から11件の開発・試作・量産を受注 124社/新規訪問 → 74社/商談継続中 <p><注目>「EMS/E2MSビジネス部」を設置、コロナ禍でも獲得件数は前年を上回る 量産案件は、加賀電子グループ内EMS工場との連携を進める</p>	
クロスセルの 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き、加賀電子が持つ有力商材を大手優良顧客へ売り込み拡大中 <p><注目>車載ソリューション、ネットワークソリューション、システム機器、インフラ機器、 家電など様々な分野で大型商談を展開中。</p>	
新規商材の 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 半導体、電子部品、ユニットモジュールなど幅広い分野で商材・サービスを拡大 <p><注目>新規取扱い商材90社（累計）、22年3月期売上は約200億円を見込む （前期売上：126億円）</p>	
営業拠点の 統廃合	国内	<ul style="list-style-type: none"> KFEI大阪オフィスを加賀電子関西ビルへ移転 [20年12月] *既に、名古屋、広島、新潟は統合完了
	海外	<ul style="list-style-type: none"> 加賀電子米国版社をKFEI米国版社に統合 [21年1月] 加賀電子韓国版社とKFEI韓国版社も検討中 [21年上半年期目途]

※略称：加賀FEI → KFEI



19年1月に買収した加賀FEIに関して、PMIの進捗状況をご説明させていただきます。

まず「EMSの取り組み」ですが、前回もご説明しましたが、19年4月から加賀FEI内にEMS専任の営業部隊「EMS/E2MSビジネス部」を立ち上げ、加賀電子のEMS事業部と連携して、同社の有力顧客への営業活動を行っております。2021年3月期は124社へアプローチし、開発や試作、量産など8社から11件のご注文をいただきました。今期から売上計上が始まるものと期待しております。昨年は90社へアプローチし、4社から注文をいただきましたので、この1年でEMSの営業が板についてきたように思います。次に重要なポイントは、「新規商材の取り組み」です。サイプレスなど大口の商権を失ったことは既にご説明した通りですが、空いた穴を埋めるには、新しいビジネスが必要です。加賀FEIでは5年ほど前から、新規商材の開拓を熱心に行っておりまして、これまで累計で90社と新たな取引を始めております。これら新商材による売上高は、2021年3月期は160億円でした。今年度は、約200億円を見込んでいます。国内外において、両社の持つ営業拠点や組織の統廃合も、このように鋭意進めてきました。国内は概ね完了、海外は韓国の統合が残っております。

PMIの進捗状況：エクセル

新規事業の 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> カルテック社製光触媒除菌脱臭機*の拡販 中国アルファバス社製EVバスの拡販 <p><注目>加賀電子+エクセルが有するネットワークを活用し、本格展開中 ※ EVバス販売状況：21年3月期/2台導入、22年3月期/2台確注</p>				
クロスセルの 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 加賀電子が持つ商材を大手顧客等へ売り込み強化 <p><注目>「グループシナジー推進室」を新設し、加賀電子との連携強化 更に、「特販営業部」を新設し、電子部品以外の商材の取り扱い拡充中</p>				
営業拠点の 統廃合	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="488 642 592 786">国内</td> <td data-bbox="592 642 1315 786"> <ul style="list-style-type: none"> EXLがADSを吸収合併 [20年10月] EXL本社を加賀電子本社（秋葉原）に移転 [21年3月] EXL名古屋支店を加賀電子名古屋営業所に移転 [21年4月] 他の国内拠点についても見直し検討中 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 786 592 900">海外</td> <td data-bbox="592 786 1315 900"> <ul style="list-style-type: none"> EXLシンガポールを清算、加賀シンガポールへ事業移管 [20年12月] ADS香港の事業をEXL香港へ移管 [20年12月] 他の海外拠点についても見直し検討中 </td> </tr> </table>	国内	<ul style="list-style-type: none"> EXLがADSを吸収合併 [20年10月] EXL本社を加賀電子本社（秋葉原）に移転 [21年3月] EXL名古屋支店を加賀電子名古屋営業所に移転 [21年4月] 他の国内拠点についても見直し検討中 	海外	<ul style="list-style-type: none"> EXLシンガポールを清算、加賀シンガポールへ事業移管 [20年12月] ADS香港の事業をEXL香港へ移管 [20年12月] 他の海外拠点についても見直し検討中
国内	<ul style="list-style-type: none"> EXLがADSを吸収合併 [20年10月] EXL本社を加賀電子本社（秋葉原）に移転 [21年3月] EXL名古屋支店を加賀電子名古屋営業所に移転 [21年4月] 他の国内拠点についても見直し検討中 				
海外	<ul style="list-style-type: none"> EXLシンガポールを清算、加賀シンガポールへ事業移管 [20年12月] ADS香港の事業をEXL香港へ移管 [20年12月] 他の海外拠点についても見直し検討中 				

※略称：エクセル→EXL Advanced Display Solutions（子会社）→ADS



次に、昨年4月に買収しました、エクセルに関してPMIの進捗状況をご説明させていただきます。

前回もご説明しましたが、「新規事業」と「拠点の統廃合」に関して、ご説明いたします。

新規事業の一つ目ですが、カルテック社の光触媒方式の除菌脱臭機の拡販に取り組んでおります。これにはエクセルだけでなく、加賀電子グループが持つ販売チャンネルもフル回転して拡販にあっております。

個人用の首掛け式から、16畳用の壁掛け式、60畳用の据置き式と、製品ラインアップも拡がり、コロナ対策としての 企業ニーズにお応えしております。

次に、EV（電動）バスについてご説明いたします。

エクセルは、中国のEVバスメーカー、アルファバス社の販売代理店として、19年に「アルファバス・ジャパン」を設立。

日本において、環境配慮型のEVバス拡販に取り組んでおります。










アルファバス社は、1999年に設立され、車両製造はスウェーデンのバスメーカーと、バッテリーは日本の電池メーカーと提携して、12m級の大型EVバスを生産しています。EVバス先進国の中国では、トップランナーとして、上海、成都、無錫等で採用が進むほか、欧州でもスペインやイタリアで大都市を走る路線バスに採用されているそうです。日本では、2021年3月期に地方自治体等から2件受注し、納入しました。

また、2022年3月期も、現時点で2台確注をいただいております。

EVバスは、言うまでもなく、クリーンエネルギーで排出ガスゼロですので、SDGsにも沿った社会貢献型のビジネスだと思います。

営業拠点の統廃合についてですが、子会社の清算、国内外事業所の当社拠点との統合、そして本日も加賀電子の本社ビルに移転するなど、構造改革を粛々と進めているところです。

新型コロナウイルス感染拡大への対応状況

営業拠点 (国内)	<ul style="list-style-type: none"> 政府および地方自治体の指導に従い、「テレワーク/時差通勤」等の安全対策を徹底して営業継続。緊急事態宣言下では出社率2割目標に人流を抑制。 				
			上期	下期	感染者数
	オフィス 出社率	加賀電子	39.1%	46.5%	2名
	グループ会社	46.2%	52.7%	14名	
生産拠点 (海外)	<ul style="list-style-type: none"> 国内は、政府および地方自治体の指導に従い、安全対策を徹底して操業継続。海外は、上期前半はロックダウンにより一部拠点で操業休止。以降は操業継続。 				
	新型コロナウイルス感染拡大に伴う操業休止の状況				
			上期	下期	感染者数
	タイ・インドネシア・トルコ		休止なし		(地域別)
	中国・湖北		2/1~3/15		(中国)
	中国・蘇州		2/1~2/9		0名
	中国・深圳		2/1~2/13		(アジア)
	マレーシア		3/18~4/20		0名
	ベトナム		4/1~4/15		(欧州)
	インド		3/25~5/31		30名
	チェコ		4/7~4/9		(米州)
	メキシコ		4/1~5/30		25名
	 …操業休止期間				7

次に、「新型コロナウイルス」に関して、前回11月の説明会でもご報告しましたが、その後の状況についてアップデートさせていただきます。

先ず営業拠点ですが、国内外とも政府や行政機関の指導に従って、テレワークや時差通勤を基本に、安全第一で営業活動を継続しています。

国内のオフィス出社率を表にまとめておりますが、上期は、加賀電子本体では39%、グループ会社では46%でした。

下期は、それぞれ46%、52%でした。

これまで、緊急事態宣言発令時には出社率は30%以下に抑え、解除されれば40~50%を目安として運用してきましたが、

直近3回目の宣言発令に対しては出社率20%を目標に人流抑制に努めております。

国内における感染者は、加賀電子本社で2名、グループ会社で14名発生しました。

幸いなことに、いずれも重症化には至らず、全員元気に職場に戻っております。

一方、生産拠点では、国内およびタイ、インドネシアでは一度も休止することなく、生産活動を継続しておりますが、

ここに挙げた、中国、マレーシア、ベトナム、等では各国政府が発出したロックダウンに従って、上期は一時操業を休止しました。

海外における感染者は、欧州地区では30名、米州地区では25名発生しました。

いずれも昨年後半からの変異株による感染再拡大によるものであります。

一方、中国やアジアでは感染者は発生しておりません。

新型コロナウイルス感染拡大への対応状況

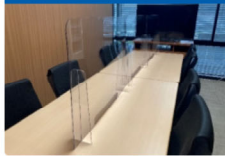
国内営業拠点

ウイルスを持ち込まない・うつさない

検温器を設置

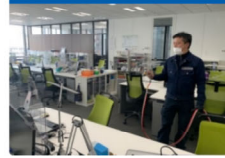


オフィス内のパーティション

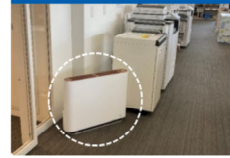


抗ウイルス抗菌対策を徹底

抗ウイルスコーティングを施工



光触媒除菌脱臭機を設置



海外生産拠点

ウイルスを持ち込まない・うつさない

入場時の検温



ゴーグル/マスクを着用



ソーシャルディスタンスを徹底

生産ライン



社有バスでの通勤



このスライドでは、国内外の事業所における当社のコロナ感染防止対策の様子をご紹介します。

上4枚は、本社を含めた国内事業所の様子、下4枚は海外のEMS工場の様子であります。「ウイルスを持ち込まない、うつさない」ということでは、事業所入り口にはサーモグラフィーを設置、社員だけでなく来社されるお客様も入館時には検温、そして手指消毒を徹底しております。

そして、居室内には、パーティションを置き、飛沫を防いでおります。

さらに、居室内を抗ウイルス抗菌のコーティング施工を行うとともに、先ほどご説明しましたカルテック社の除菌脱臭機を設置して、

「抗ウイルス抗菌対策を徹底」しております。

一方、海外のEMS工場でも、入場時の検温、工場内ではマスク、ゴーグルの着用、

そして生産ラインや通勤のバス内でもソーシャルディスタンスの確保の徹底を図っております。

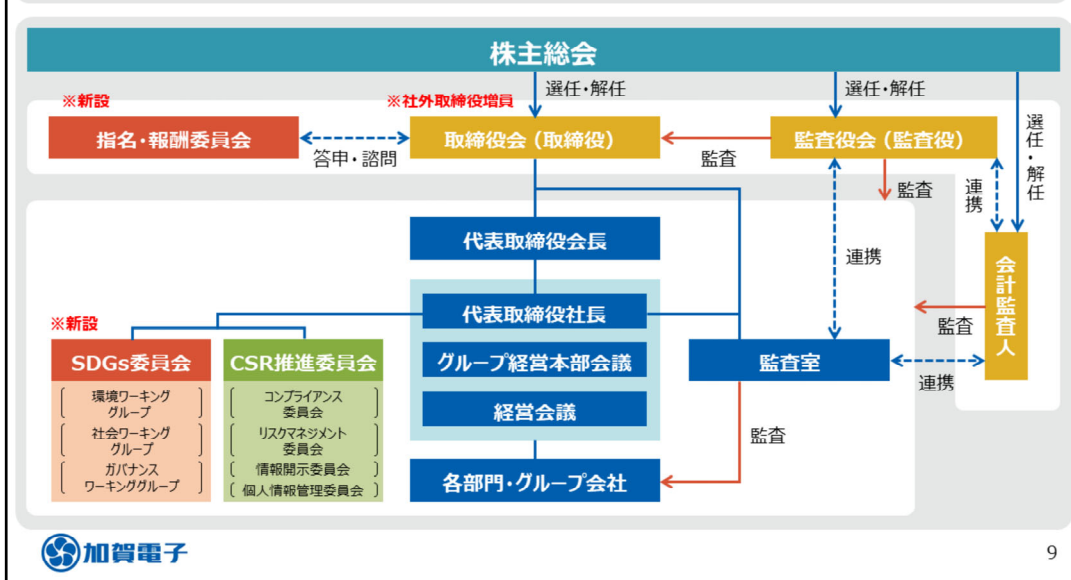
これ以外にも、手洗い、うがい、アルコール消毒はもちろんのこと、工場内では、消毒シャワーや社員食堂では仕切りを設けて

従業員同士の接触を防ぐなど、感染拡大防止に努めています。

これまでのところ、感染者の発生はいずれも単発にとどまっております。どちらかと言えば家庭内感染が中心であり、職場内での集団感染には 至っておりません。

ガバナンス体制の強化

- 独立社外取締役を1名増員、1/3以上の構成比に（2021年6月29日付）
- 任意の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置（2021年6月29日付）
- グループ横断的にサステナビリティ経営を推進する「SDGs委員会」を設置（2021年4月1日付）



次に、ガバナンス体制の強化についてご説明いたします。

今年のコーポレートガバナンス・コードの改訂、そして来年に予定されている東証の市場区分見直しを見据えて、

当社としても要求事項に対して充分に対応できるガバナンス体制を再構築することとしました。

一つは、独立社外取締役の員数を現状の3名に対して1名増員し、4名とします。

社内取締役は7名おりますので、「1/3以上」を満たすことになります。

そして、任意の諮問機関として、「指名・報酬委員会」を新たに設置いたします。

言うまでもなく、役員の名指しや報酬の決定プロセスの透明性を高めることが狙いでありました。

なお、委員長には、社外取締役に就いていただく考えであります。

これら2件は、いずれも本年6月の株主総会後から実施するものですが、それに先駆けて、本年4月から

当社のESG課題に対する取組みを深化させることを目的に、「SDGs委員会」を立ち上げております。「社外取締役1/3以上」の件も「指名・報酬委員会」の件も、この活動の一環であります。

SDGs委員会

SDGsに係る基本姿勢	<ul style="list-style-type: none"> 従前より取り組んできたCSRおよびESGへの対応を深化させ、グループ横断的にサステナビリティ経営を推進させることを目的として、「SDGs委員会」を設置。 「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての持続的な成長」を両立させ、持続可能な社会の実現に貢献する。 						
社内推進体制	<ul style="list-style-type: none"> SDGs委員会は、委員長を代表取締役社長、各部門統括役員等を委員として構成、その直下に「環境」「社会」「ガバナンス」のワーキンググループを配し、これらESG課題に対する方針や施策、目標の策定、進捗状況のモニタリング等を行う。 社長直轄の会議体と位置づけ、経営トップのコミットメントのもと、各事業部門・グループ会社とも連携して、SDGsへの取組みを継続的に展開する。 						
取り組むべきESG課題	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="491 667 587 734">環境</td> <td data-bbox="595 667 1295 734"> <ul style="list-style-type: none"> 「脱炭素社会」の実現に貢献するため、当社グループの国内外事業所において「再生可能エネルギー」の積極的な利活用等について取り組む。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="491 745 587 835">社会</td> <td data-bbox="595 745 1295 835"> <ul style="list-style-type: none"> 会社と社員が協力し合い、生活の質向上と持続可能な社会づくりへの貢献に向けて、「ダイバシティ」の推進やwithコロナ時代も見据えた「働き方改革」「健康経営」等について取り組む。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="491 846 587 925">ガバナンス</td> <td data-bbox="595 846 1295 925"> <ul style="list-style-type: none"> 全てのステークホルダーにとって「価値ある企業」であり続けるために、企業倫理と遵法精神に則り、競争力強化を目指したガバナンス構築に継続的に取り組む。 </td> </tr> </table>	環境	<ul style="list-style-type: none"> 「脱炭素社会」の実現に貢献するため、当社グループの国内外事業所において「再生可能エネルギー」の積極的な利活用等について取り組む。 	社会	<ul style="list-style-type: none"> 会社と社員が協力し合い、生活の質向上と持続可能な社会づくりへの貢献に向けて、「ダイバシティ」の推進やwithコロナ時代も見据えた「働き方改革」「健康経営」等について取り組む。 	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 全てのステークホルダーにとって「価値ある企業」であり続けるために、企業倫理と遵法精神に則り、競争力強化を目指したガバナンス構築に継続的に取り組む。
環境	<ul style="list-style-type: none"> 「脱炭素社会」の実現に貢献するため、当社グループの国内外事業所において「再生可能エネルギー」の積極的な利活用等について取り組む。 						
社会	<ul style="list-style-type: none"> 会社と社員が協力し合い、生活の質向上と持続可能な社会づくりへの貢献に向けて、「ダイバシティ」の推進やwithコロナ時代も見据えた「働き方改革」「健康経営」等について取り組む。 						
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 全てのステークホルダーにとって「価値ある企業」であり続けるために、企業倫理と遵法精神に則り、競争力強化を目指したガバナンス構築に継続的に取り組む。 						

最後に、この4月に立ち上げました「SDGs委員会」について、ご説明いたします。

まず、当社のSDGsに係る基本姿勢ですが、これまで当社が取り組んできましたCSRおよびESGへの対応をより深化させて、サステナビリティ経営を執行することが大事だと考えております。

そのことをグループ横断的に推進していく仕掛けとして「SDGs委員会」を新たに設置いたしました。

事業活動を通じて「社会課題の解決」と「企業としての持続的な成長」を両立させ、持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えております。

次に、「SDGs委員会」の推進体制ですが、わたしが委員長を務め、各部門統括役員等を委員として構成しています。

その直下に「環境」「社会」「ガバナンス」のワーキンググループを配し、これらESGの課題に対する方針や施策を検討し、実行していきます。

社長直轄の組織ですから、経営トップのコミットメントのもと、各事業部門・グループ会社を巻き込んで、SDGsへの取組みを展開していきます。

最後に、各ワーキンググループで取り組むべきESG課題をご説明いたします。

- ・「環境」では、「脱炭素社会」の実現に貢献するため、国内外の事業所において「再生可能エネルギー」の積極的な利活用等について検討を進めます。
- 出来れば、「RE100」を目指したいと考えております。
- ・「社会」では、女性活躍・活用を含めた「ダイバシティ」の推進や「働き方改革」「健康経営」等について取り組みます。
- ・「ガバナンス」では、これからも定期的に改訂されるコーポレートガバナンス・コードについて、継続的に対応することで、

株主はじめ全てのステークホルダーの皆様にとって当社が「価値ある企業」であり続けたいと考えております。

これらの活動のアウトプットとして、今期中に「サステナビリティ中計」のような形でロードマップをまとめ、事業中計とパッケージで、皆さまにご報告したいと考えております。

以上でわたしからのご説明を終わります。
ご清聴ありがとうございました。

『すべてはお客様のために』



問合せ先：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

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：表示単位未満を四捨五入

比率：円単位で計算後、表示単位の一桁下位を四捨五入