

KAGA ELECTRONICS
CO., LTD.

2022年3月期（第54期） 決算説明会資料

加賀電子株式会社
2022年5月26日

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。

経営トピックス

代表取締役社長 社長執行役員
門 良一

それでは、これより「経営トピックス」と題しまして、
この2021年度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います。
主な内容は、
「新型コロナウイルス感染への対応状況」、
「前中計の振り返り」
そして「新中計・サステナビリティ中計」の3項目であります。

新型コロナウイルス感染再拡大への対応状況：国内営業拠点

オフィス出勤率と感染者数

	2021年度上期	2021年度下期	2022年度上期計画	感染者数（2021年度）
加賀電子	41.5%	45.8%	40%	47人
グループ会社	47.3%	51.6%	（各社毎に設定）	104人
グループ全体	44.4%	48.7%	—	151人

感染防止対策

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

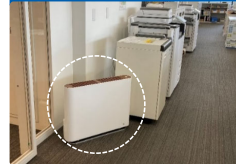


抗ウイルス抗菌対策を徹底

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



まず最初に、「新型コロナウイルス」に関してご報告いたします。
国内営業拠点につきましては、
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。
オフィス出勤率を表にまとめておりますが、
上期は、加賀電子本体では41%、グループ会社では47% でした。
下期は、それぞれ46%、52% でした。
今上期につきましても、テレワークは継続する考えであります。
加賀電子本体での出勤率の目安は、40% に設定いたしました。
グループ会社では、
それぞれの業態も考慮して各社ごとに目標値を設定しています。
このスライド下段の4枚の写真は、
当社のコロナ感染防止対策の一部をご紹介します。
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。
居室内にはパーティションを置き、
抗ウイルス抗菌のコーティング施工を行い、
更には、カルテック社の除菌脱臭機を設置しております。
このように、感染防止対策は徹底しておりますが、
国内での感染者はグループ全体で151人でした。
前の期は14名でしたので10倍以上に増えました。
傾向としては、
家庭内で家族からの感染報告が圧倒的に増えたように思います。
幸いなことに、いずれも重症化には至らず、
皆元気に職場に戻っております。

新型コロナウイルス感染再拡大への対応状況：海外生産拠点

工場操業状況と感染者数

・ 休止期間	2021年度上期	2021年度下期	2022年度上期	感染者数（2021年度）	
中国			3/14～20:シンセン	中国	0人
タイ				アジア	113人
インドネシア				欧州	2人
マレーシア		7/15～26		米州	18人
ベトナム		7/22～9/27			
インド					
チェコ					
トルコ					
メキシコ					

感染防止対策

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



社員食堂のパーティション



次に、海外の生産拠点の状況をご報告いたします。
 各拠点の操業状況をまとめております。
 ベトナムはホーチミン地区でのロックダウンの影響で、
 旭東電気の工場が昨年7月から9月まで、
 かなり長期にわたって操業を休止しました。
 その間は、日本へ移管して生産を継続しましたが、
 10月以降は正常化し、ベトナムでの生産を再開しました。
 7月にはマレーシアで、本年3月にはシンセンでロックダウンがあり、
 それぞれ1週間ほどラインが止まりました。
 それ以外の国では、休止することなく、
 生産活動を継続することができました。
 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社員バス内でも
 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。
 海外における感染者は、
 中国、アジア、欧米で、計133名発生しました。
 こちらも、重症者はおりませんし、
 工場内での集団感染も、一例もありませんでした。

前中期経営計画の振り返り：経営施策の成果

基本方針	重点テーマ	主な成果
収益基盤の強化	▶ 高い成長性及び収益性が見込める市場・領域に注力	○ 企業買収による増収効果：約2,150億円 ○ EMS事業の成長：約280億円
経営基盤の安定化	▶ 企業買収により脆弱化したグループ経営の効率性・財務健全性の早期改善	○ 加賀FEI／売上総利益率：6.3%（18年度）→ 9.8%（21年度） ○ 加賀電子／連結販管費率：9.5%（18年度）→ 8.0%（21年度） ○ 加賀電子／自己資本比率：35.8%（19年3月末）→ 38.8%（22年3月末）
新規事業の創出	▶ 自社リソース・M&Aを積極活用して、外的環境変化への耐性を強化	○ ベンチャー投資：19件実施（総計42社へ出資） △ 社会課題解決型ビジネス：防災用ヘリコプター、EVバスビジネスへの本格参入、医療機器ビジネスへの参入準備

次に、前の中計である

「中期経営計画2021」が完了しましたので、その成果について、「経営施策」、および「経営数値」に関して、2枚のスライドにまとめました。

まず、施策の一つ目、「収益基盤の強化」については、この3年間に、加賀FEI、エクセルなど企業買収に積極的に取り組みました。

成果としましては、約2,150億円の新たな売上高と顧客を獲得しました。

また、「収益性」ということでは、高付加価値型のEMS事業を約280億円伸ばすことが出来ました。

二つ目の「経営基盤の安定化」については、買収時は利益率が低かった加賀FEIの売上総利益率をこの3年間で3ポイント強改善することができました。

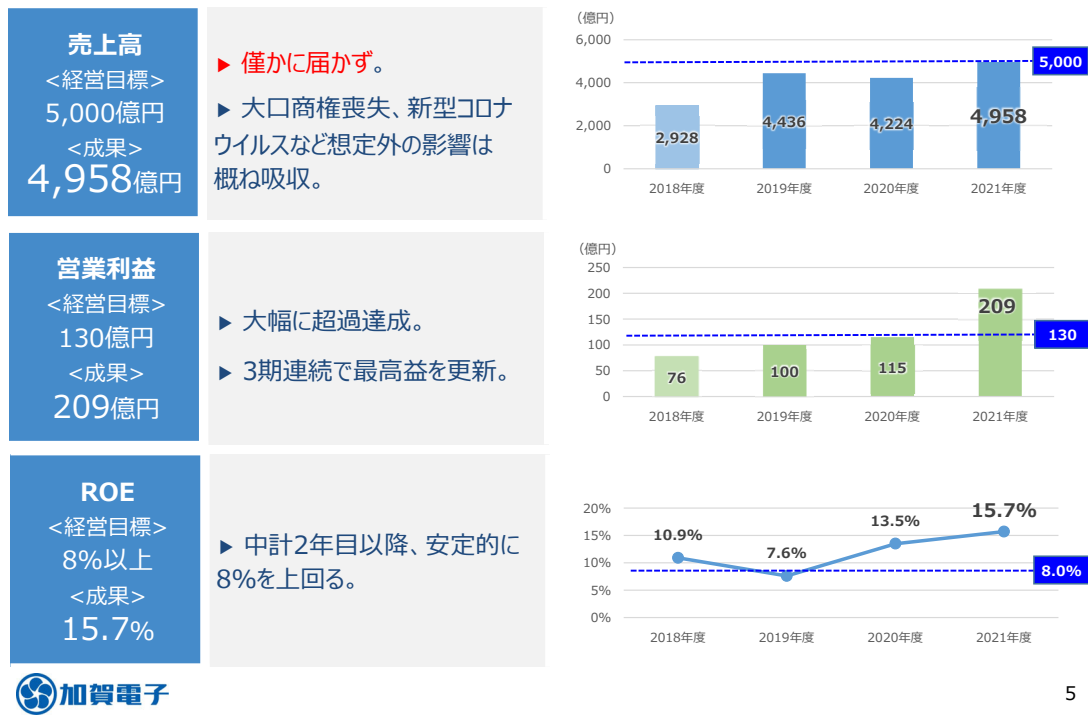
また、加賀電子の販管費率は、この3年間で1ポイント強 下がり、自己資本比率は40%近くに戻りました。

このように、効率性、財務健全性も着実に改善してきているものと評価しています。

三つ目は、「新規事業の創出」ですが、防災ヘリコプターやEVバスなどの「社会課題解決」をテーマとした事業に取り組んでおりますが、ここは正直、出来たこと/出来ていないこと、両面ありだったと評価しております。

出来たものには青色の○(丸)印を、不十分であったものには赤色の△(三角)印を付けております。

前中期経営計画の振り返り：経営数値の成果



5

次に、「経営数値」について振り返りたいと思います。

まず、売上高の経営目標5,000億円に対して、2021年度実績が4,958億円でしたから、成果としては「僅かに届かず」というふうに思います。

しかしながら、期間中には、加賀FEIでの大口商権喪失や新型コロナウイルス、半導体不足など想定外の出来事がありましたが、それらの影響は概ね吸収することができました。

営業利益につきましては、経営目標130億円に対して実績は209億円でしたから、ここは需給タイトな市況も追い風にして、十分な成果をあげることができました。

3期連続で最高益を更新中であり、利益率が向上しましたので、ROEにつきましても、経営目標の8%を上回る10%台を2年連続で維持しております。

新中期経営計画の概要



次に、昨年11月に公表しました新中計「中期経営計画2024」について、ご説明したいと思います。前回ご参加いただいた方には重複しますので、要点を絞って再確認したいと思います。このスライドは、新中計の概要をサマリーしたものであります。基本的な設計は、前の中計を継承しております。成長力の源泉としては、「自律的成長＋新規M&A」、成長の場は「海外ビジネスとEMSビジネス」、注力する成長分野は「モビリティ、通信、環境、産業機器、等々」であります。このようなフィールドにおいて、電子部品の「商社ビジネス」と基板実装の「EMSビジネス」を成長ドライバーに据えて、「売上高7,500億円、我が国業界トップクラスの企業」となることを目指します。そして、その先の「在りたい姿」として、「売上高1兆円、グローバル競争に勝ち残れる企業」の実現に向けて取り組みます。

新中期経営計画 経営施策

基本方針	重点テーマ	主な取り組み
更なる収益力の強化	▶ 高い成長性や収益性が見込める市場に注力	- 成長分野への選択と集中 「モビリティ」「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
経営基盤の強化	▶ “我が国業界No.1企業”に相応しいグループ経営基盤への変革	- 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
新規事業の創出	▶ ベンチャー投資やM&Aの積極活用	- 新規分野への取り組み - ベンチャー投資によるオープンイノベーション推進 - 非連続な成長を狙うM&Aの挑戦
SDGs経営の推進	▶ 「社会課題の解決」と「企業としての持続的成長」の両立	グループ横断的にサステナビリティ経営を推進 (詳細は、『サステナビリティ中計』へ)

このスライドでは、新中計の経営施策として4つの基本方針についてご説明いたします。

「更なる収益力の強化」としては、高い成長性や収益性が見込める市場に注力することが重要課題です。取り組む分野は、先ほど申し上げた通りです。

「経営基盤の強化」としては、“我が国業界No.1企業”に相応しい経営基盤へ変革することを重要課題として認識し、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、に取り組めます。

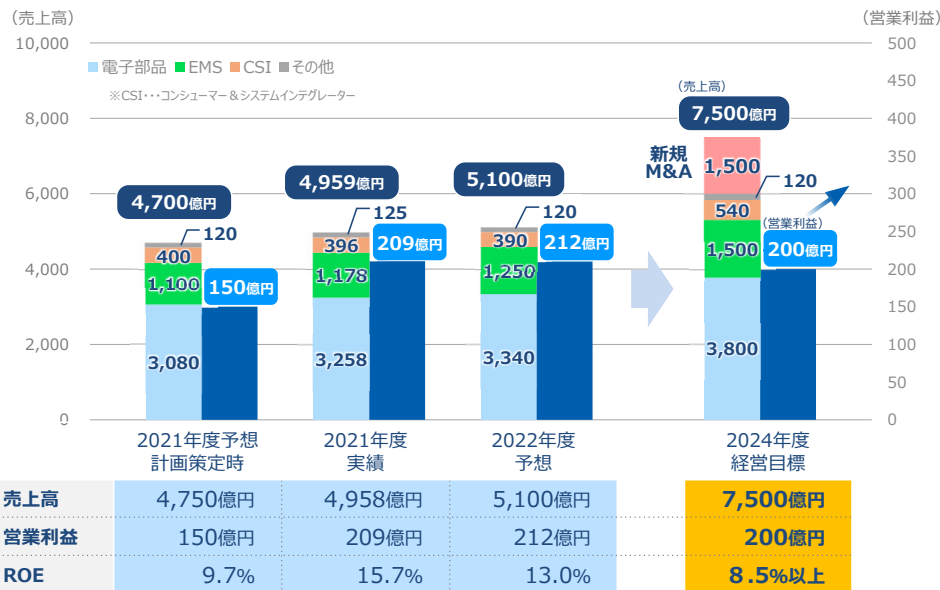
「新規事業の創出」としては、引き続き、ベンチャー投資によるオープンイノベーションを推進すること、また、非連続な成長を狙って、M&Aにも積極的に挑戦していきます。

「SDGs経営の推進」については、「社会課題の解決」と「企業としての持続的成長」の両立を目指して、グループ横断的にサステナビリティ経営を推進していきます。

この後、「サステナビリティ中計」の項目の中で、あらためてご説明いたします。

新中期経営計画 経営目標

計画策定時に織り込めなかった特殊要因の押上げもあり、足元の利益水準は中計目標200億円を上回る。2022年度上期における業績進捗の確度を見極めた上で、実体と整合するかたちで適正に見直しを行う。



次に、新中計の経営目標についてご説明いたします。

新中計最終年度である2024年度の売上高は、
「自律的成長で6,000億円、
これに新規M&Aを加えて7,500億円」を目標に置きました。

将来、1兆円企業を目指すにあたっては、
自律成長で足りないところは、外から買ってでも
次の3年で7,500億円くらいは創る、というシナリオであります。

営業利益は、「200億円」を目標に置きました。
これはM&Aに頼らず、自律成長で創る考えです。

計画を公表した昨年11月、第2四半期決算当時、
発射台となる2021年度の営業利益予想は150億円でしたが、
計画策定時に織り込めなかった特殊要因の押上げもあり、
2021年度実績は209億円となりました。

また、2022年度予想も212億円ということで、
足元の利益水準は中計目標を上回っております。

については、
2022年度上期における業績進捗の確度を見極めた上で、
実体と整合するかたちで修正を行いたいと考えております。

ROEは、株主資本コスト(7~8%程度)を意識して、
それを安定的に上回ることを目標に、
「安定的に8.5%以上」と設定しております。

サステナビリティ方針

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、「持続可能な社会の実現」と「持続的なグループの成長」の両立を目指します。

その取り組みにあたっては、「CSR基本方針」「環境方針」ならびに「行動規範」に基づき、お客様、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会など全てのステークホルダーとの対話を尊重し、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、企業価値の向上を目指します。

① 事業活動を通じて環境課題に取り組みます

事業活動を通じて、CO²排出量の削減、廃棄物の削減と再利用の推進に取り組むとともに、環境に配慮した製品およびサービスを提供することで、地球環境を大切にする社会の実現に貢献します。

② 人権を尊重し、人財を育成します

性別や年齢、国籍や社会的身分、障がいの有無など個人の属性に関係なく、すべてのステークホルダーの人権を尊重します。また、多様な従業員が心身ともに安全且つ健康に働ける職場環境や個々の能力を最大限発揮できる人事制度・教育研修体系を整備し、イノベーションに挑戦する人財づくりに取り組みます。

③ 社会との相互信頼の確立を目指します

法令や規則を遵守し、公正な競争、高品質な製品およびサービスの提供、適時適切な情報開示など、誠実な企業活動を実践するとともに、ガバナンス体制の強化を図ることで社会から信頼される企業を目指します。



ここから数枚のスライドは、昨年11月に新中計とともに公表しました「サステナビリティ中計」についてです。

これも繰り返しになりますので、要点を絞ってご説明いたします。

まず初めに、加賀電子のSDGsに対する基本的な考え方として「サステナビリティ方針」を定めました。

この前文のとおり、

「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、

「持続可能な社会の実現」と

「持続的なグループの成長」の両立を目指すことが、

基本的な考え方であります。

「サステナビリティ方針」では、次の3項目を方針として掲げております。

一つ目は、「事業活動を通じて環境課題に取り組む」ということです。

CO₂や廃棄物の削減、環境配慮型の製品・サービスを提供して、地球環境を大切にする社会の実現に貢献します。

二つ目は、「人権を尊重し、人財を育成する」ということです。

性別、年齢、国籍などに関係なく、

すべてのステークホルダーの人権を尊重します。

また、従業員が心身ともに安全・健康に働ける職場環境を作り、

そして個々の能力を最大限発揮できる人事制度・

研修制度を整備するなど、人財育成に取り組みます。

三つ目は、「社会との相互信頼の確立を目指す」ということです。

法令や規則の遵守、公正な競争、高品質な製品・サービスの提供、

適時適切な情報開示など、誠実な企業活動を行うこと、

また、ガバナンス体制の強化を図ることで

社会から信頼される企業を目指します。

重要課題（マテリアリティ）の特定

加賀電子グループは、世界および当社が直面するさまざまな課題や社会からの要請に真摯に向き合い、「E：環境」「S：社会」「G：ガバナンス」ならびに「B：事業」の4つの観点から、当社の経営にとってインパクトの大きい重要課題を以下の通り特定しました。これらの重要課題の取組みを通じて、持続可能な社会の実現に寄与する企業活動を実践し、さらなる企業価値の向上を推進していきます。

	重要課題	関連するSDGs	経済・社会情勢の変化	取組み課題
E	クリーンな地球環境を作る	 	● 地球温暖化・環境問題の深刻化 ● カーボンニュートラルへの要請	● 環境・エネルギー問題に貢献する製品およびサービスの提供 ● 環境負荷低減に向けた取組みの継続
S	働きやすい会社、豊かな社会を作る	  	● ニューノーマルに向けた社会構造の変化 ● 少子高齢化による人材の逼迫	● ニューノーマルに相応しいダイバーシティおよび働き方の促進 ● 加賀イズムの継承・発展による人財育成
G	持続可能な経営基盤を作る	 	● コーポレートガバナンス強化への要請 ● 環境変化に耐えるレジリエンスの実現	● ガバナンス、コンプライアンスのさらなる強化 ● 利益重視経営の徹底
B	持続的な事業成長を実現する	  	● デジタルトランスフォーメーションの進展 ● IoT・AIなどICTの普及による超スマート社会の到来 ● グローバル競争の激化	● デジタル化社会に貢献する製品およびサービスの提供 ● 社会課題解決に貢献する新規事業創出 ● グローバル展開のさらなる促進



10

このスライドは、
当社で議論を重ねて特定した、「重要課題」であります。
「E：環境」「S：社会」「G：ガバナンス」ならびに
「B：事業」の4つの観点から、当社の経営にとって
インパクトの大きい重要課題をこのように特定しました。
これらの重要課題の取組みを通じて、
持続可能な社会の実現に寄与する企業活動を実践し、
さらなる企業価値の向上を推進してまいります。
具体的には、
Eの環境では「クリーンな地球環境を作る」、
Sの社会では「働きやすい会社、豊かな社会を作る」、
Gのガバナンスでは「持続可能な経営基盤を作る」、
そして、Bの事業では
「持続的な事業成長を実現する」が当社の重要課題であります。
それぞれの詳細につきましては、次のページに、
取り組むテーマや目標・KPIを一覧にしております。

サステナビリティ中長期計画：主要KPI

	主なテーマ	取組み課題・検討課題	中期目標	長期目標
E	再生可能エネルギー100%化の実現	● 国内営業拠点における再エネ導入	2024年:40% (1%)	2030年:100%
		● 国内製造拠点における再エネ導入	～2024年:情報収集・分析及び方針決定 ・自家発電/外部調達 ・太陽光パネル/バイオマス発電/再エネ事業者	2030年: 50% 2050年:100%
		● 海外製造拠点における再エネ導入		2030年: 30% 2050年:100%
	社有車両のEV化	● 国内営業車両の電動車(EV、HV、PHV、FCV)への切り替え	2024年:85% (78.5%)	2030年:100%
S	ダイバーシティと人財マネジメント	● 中核人財の多様性確保(女性、外国人、中途採用) ● 高齢者・障がい者雇用の取り組み	<女性新卒総合職比率> 2023年:30% (5.8%) <女性管理職比率> 2024年:15% (13.3%)	<女性新卒総合職比率> 2028年:40% <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」	● 育児・介護支援、テレワークなど各種制度拡充 ● 健康経営優良法人の認定取得	2022年:各種制度拡充 2023年:認定取得	2025年:外部認定取得 2024年～認定継続
G	CGコード改訂・東証再編に対応したガバナンス体制の再構築	● 独立社外取締役1/3以上 ● 指名・報酬委員会の設置	2021年6月実施済み	次期CGコード改訂に応じて目標設定
		● 取締役会の多様化	～2022年6月:方針決定	
		● プライム市場に対応したCGコード・フルコンプライ	2021年11月実施済み	
	経営の監督機能・執行機能の一層強化	● 「委任型執行役員」制度の導入	2022年4月:施行	
		● 「委員会等設置会社」への移行	～2023年3月:方針決定	



※()内は現状値

11

環境では、当社が事業活動で消費するエネルギーの「再生可能エネルギー100%化」に取り組めます。国内の営業拠点での再生可能エネルギー使用は現状1%程度ですが、3年後の2024年には40%、2030年には100%化を目指します。一方、当社のEMS事業が国内外に展開する自社工場で使用するエネルギーについて、2030年には30%～50%、2050年には100%の長期目標を設定しました。それを実行のため、向こう3年間は、情報収集・分析を進め、自家発電/外部調達の選択、また、自家発電の場合の手法など方針を決定いたします。これらの取組みを通して、「RE100」の宣言も検討したいと思います。社会では、「ダイバーシティと人財マネジメント」および「ワークライフ・マネジメントと生産性向上」に取り組めます。特に、中核人財の多様性確保として、現状13%程度の管理職の女性比率を2024年には15%に高めます。最後にガバナンスですが、「CGコード改訂・東証再編に対応したガバナンス体制の再構築」、「経営の監督機能・執行機能の一層強化」に取り組めます。当社は、昨年4月に「SDGs委員会」を立ち上げ、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、当社のESG課題について議論を重ね、このように「サステナビリティ中計」をまとめたものであります。

サステナビリティ中長期計画：主な活動・進捗状況

	主なテーマ	取組み課題・検討課題	2021年度の主な活動・進捗状況
E	再生可能エネルギー100%化の実現	- 国内営業拠点における再エネ導入 - 国内製造拠点における再エネ導入	- 使用電力量調査を実施(約442万KWh)。再生可能エネルギー購入時期の検討開始。 - 使用電力量調査を実施(約672万KWh)。太陽光パネル導入、オンサイト/オフサイトPPA等を検討中。
	社有車両のEV化	国内営業車両の電動車(EV、HV、PHV、FCV)への切り替え	電動車化比率 80.8%(2022年3月末)。
S	ダイバーシティと人財マネジメント	- 中核人財の多様性確保(女性、外国人、中途採用) - 高齢者・障がい者雇用の取り組み	- 女性新卒総合職比率は、女性活躍推進法に基づく「行動計画」を策定。計画に沿った採用活動を開始。 - 女性管理職比率向上をグループ内に周知。各社ごとに女性管理職員数の目標設計に着手。 - 障がい者雇用は法定雇用率100%(2022年3月末)。
	「ワークライフ・マネジメント」と「生産性向上」	- 育児・介護支援、テレワークなど各種制度拡充 - 健康経営優良法人の認定取得	- テレワークは恒常的な制度として規程・ルールを改定中。 - 認定取得に向けてウェブサイト開示情報の整備完了。
	CGコード改訂・東証再編に対応したガバナンス体制の再構築	- 独立社外取締役1/3以上 - 指名・報酬委員会の設置 - 取締役会の多様化 - プライム市場に対応したCGコード・フルコンプライ	2021年6月より実施済み。 - 女性取締役2023年6月選任に向けて活動中。 2022年6月よりTCFD対応含めた情報開示を予定。
G	経営の監督機能・執行機能の一層強化	「委任型執行役員」制度の導入 「委員会等設置会社」への移行	2022年4月より実施済み。 2022年度内に方針を決定。



12

「サステナビリティ中計」の初年度、実際には昨年11月から今年の3月までの半年足らずになりますが、その間の進捗についてまとめましたのでご報告いたします。

まず環境の、「再生可能エネルギー100%化」につきましては、国内では営業・製造の事業所の使用電力量調査を実施し、営業所については再生可能エネルギー購入時期の検討を開始しております。

また、製造系の事業所では太陽光パネルの導入、オンサイト/オフサイトPPA等の検討を始めました。

社会の、「ダイバーシティと人財マネジメント」では、女性新卒総合職比率を引き上げるため、女性活躍推進法に基づく「行動計画」を策定いたしました。

本年度よりこの計画に沿った採用活動を開始しております。

「障がい者雇用の取り組み」は、本年3月末時点で加賀電子は法定雇用率100%となっております。

「ワークライフ・マネジメントと生産性向上」につきましては、テレワークを恒常的な制度とすべく規程類を見直しているところであります。

また、健康経営優良法人の認定取得に向けて、ウェブサイト上で必要な開示情報の整備も完了いたしました。

最後にガバナンスですが、「CGコード改訂・東証再編に対応したガバナンス体制の再構築」としては、既に昨年6月に、「独立社外取締役1/3以上」「指名・報酬委員会の設置」を実施いたしました。

「取締役会の多様化」ということでは、女性取締役の2023年6月選任に向けて活動中であります。

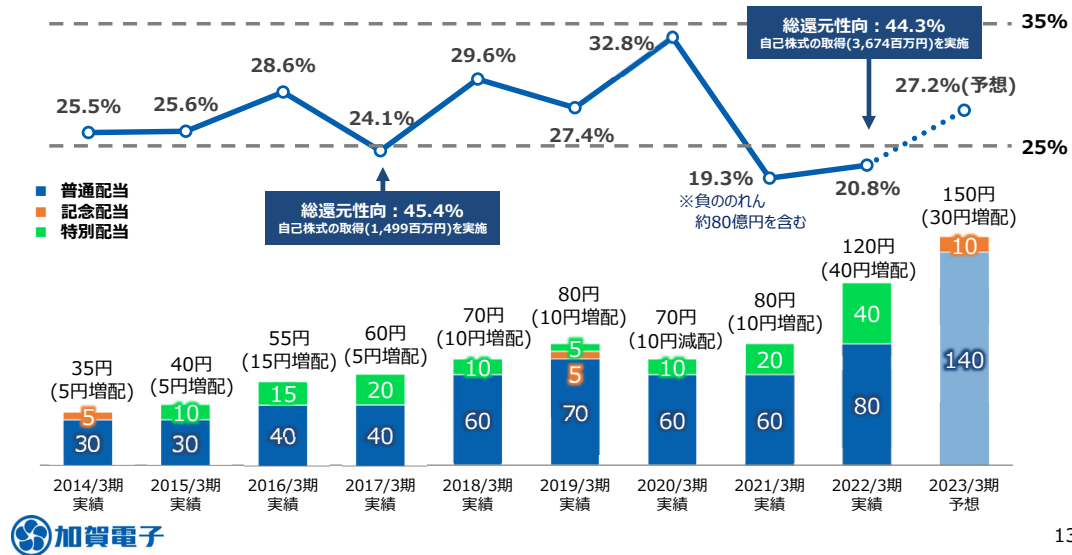
「経営の監督機能・執行機能の一層強化」としましては、本年4月に「委任型執行役員」制度を導入いたしました。

「委員会等設置会社」につきましても、2023年3月までには方針を決定したいと思っております。

配当予想（株主還元）

利益配分に関する基本方針

- 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。
- 将来成長に資する**事業投資・設備投資、M&A**等に活用する。
- **自己株式の取得**は、資本効率・株価等を勘案し、適切に判断する。



13

さて、最後のスライドは、「株主還元」についてであります。

株主の皆様への利益還元は、当社にとって重要な経営課題の一つであり、ここに書かれた基本方針に沿って安定的な配当の実施に努めております。

当社の配当は基本、「普通配当」と「特別配当」の二本立てであります。

期初に立てた利益計画が期中に上振れて業績修正をする、或いは、最終着地が前回予想を上回るとかの場合には、その上振れ幅の程度にもよりますが、特別配当をお支払いすることが慣例になっております。

2022年3月期も、期初の配当予想は、中間配・期末配ともに40円、年間配当80円でしたが、その後3回増額修正し、最終的に1株当たり120円としました。

前期比で40円の増配になります。

2023年3月期は、普通配当としては140円、そこに創立55周年の記念配当10円を加えまして、1株当たり150円となり、前期比30円の増配となります。

このグラフは10年間の配当金の推移を示しております。

緑色のバーが特別配当であります、このように2015年3月期から8年連続で実施しております。

2023年3月期以降もこの流れが続くよう、本日ご説明しました「新中計」そして「サステナビリティ中計」に沿って、しっかりとグループ経営に取り組んでまいります。

『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>

以上が、本日のご説明になります。
ご清聴ありがとうございました。