

2023年3月期（第55期） 決算説明会資料

加賀電子株式会社

< プライム市場 8154 >

2023年5月25日

KAGA ELECTRONICS CO., LTD.

経営トピックス

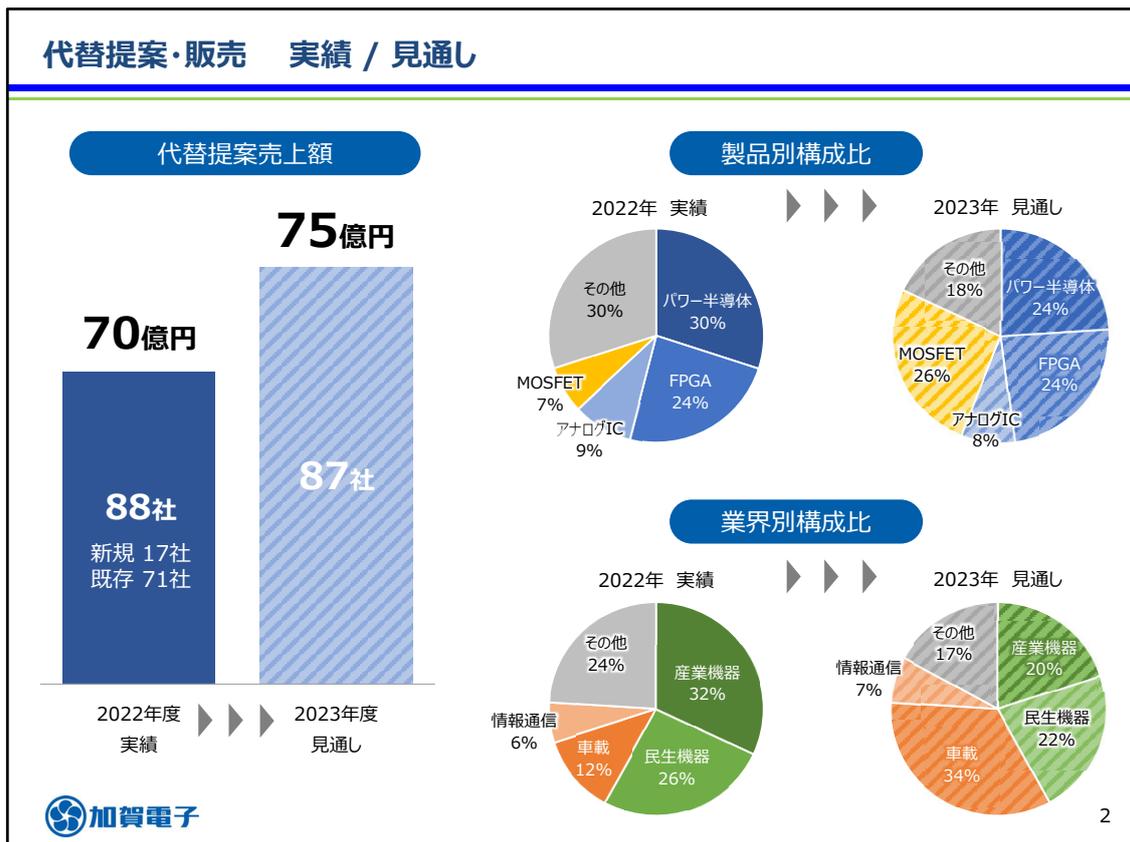
代表取締役社長
社長執行役員
門 良一

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2022年度の「経営トピックス」をご報告させていただきます。

主な内容は、①決算に関すること、②中計に関すること、③サステナビリティ中計に関すること、
の3つであります。

代替提案・販売 実績 / 見通し



●まず、2022年度決算につきまして、2点ご説明いたします。

一つ目は、「代替提案・代替販売」に関して、であります。

これまでの決算説明会で、「スポット販売は一過性の収益だが、それと併行して当社は代替品を提案し、

販売することで、継続性のある収益につなげる」と申し上げました。

どれだけの代替販売があったかをまとめたのがこのページであります。

2022年度は88社のお客様に対して代替販売を行いました。

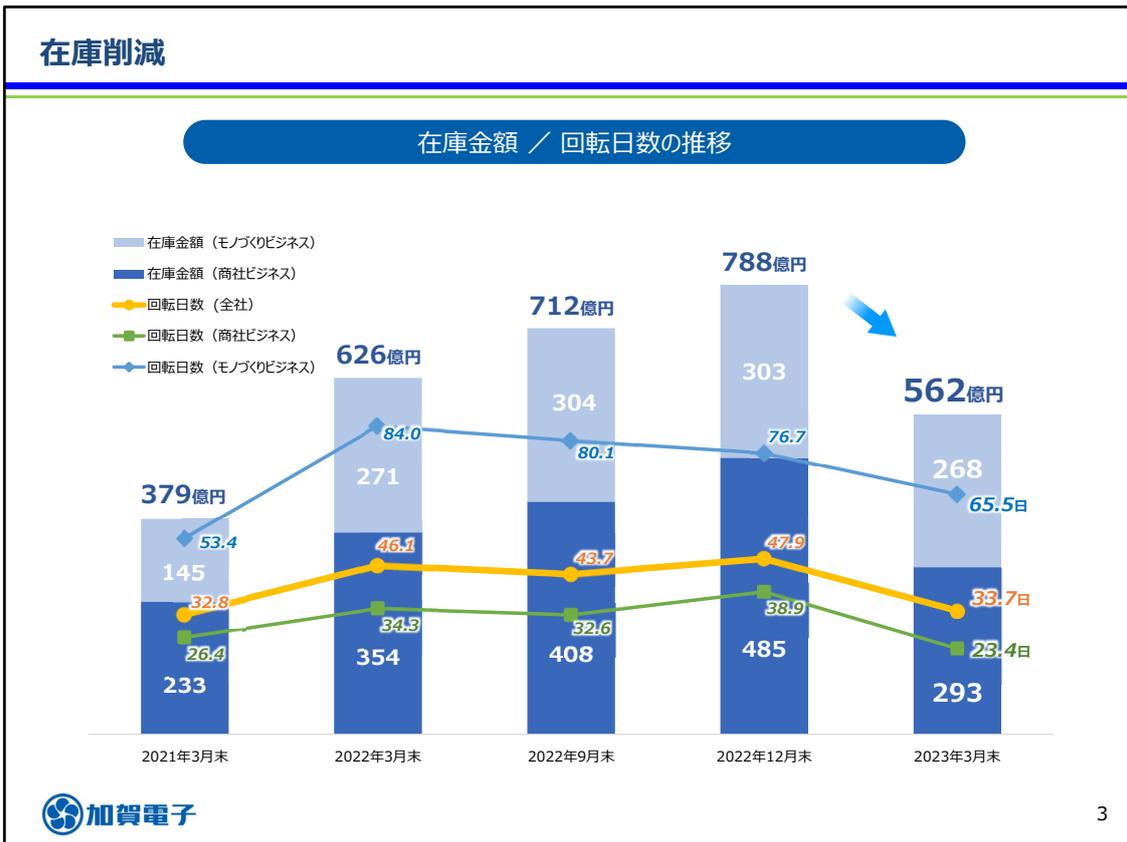
うち、既存のお客様は71社、新規は17社でした。総額で約70億円の売上となりました。

2023年度にはほぼ同数のお客様に対して約75億円の販売を見込んでおります。

右のグラフは、どのような製品をどのような業界へ販売したかを示しております。

製品別では、パワー半導体、FPGA、アナログICが全体の過半を占めております。

業界別では、産業機器、民生機器、車載の順ですが、2023年度は車載向けが大きく伸びる見込みです。



●二つ目は、「在庫削減」に関して、であります。

前回の説明会のプレゼンで、「在庫の削減は喫緊の経営課題だ」と申し上げました。世界的な半導体・電子部品の供給不足、リードタイムの長期化、また国際物流網の混乱などを背景に、多くの製造業が調達方針を見直し、この1~2年、部品在庫を積み上げてきました。

当社も例外ではなく、部品販売ビジネスにおいては、お客さまからの先行発注、重複発注に伴って物量を確保する必要がありました。また、EMSビジネスにおいては、一部部材の調達難に伴う仕掛品の増加やBCPとしての安全在庫の確保などが生じました。

その結果、2022年度期初に626億円だった在庫は、9月末には712億円、12月末には788億円へと積み上がりました。「当期末の在庫水準は500億円以下に正常化させる」と申し上げた削減目標には、残念ながら届かなかったですが、それでも、200億円超削減して500億円台まで戻すことができました。

このグラフでは、当社の連結在庫を、EMSを中心とした「モノづくり」ビジネスと部品販売を中心とした「商社」ビジネスに分解しております。御覧の通り、商社ビジネスは手離れが良いので、12月末から一気にポジションを落とすことができましたが、モノづくりビジネスはまだ仕掛りの在庫もあり、やや重ためです。

今期中には、「回転日数30日」の全体目標を達成したいと思います。

『中期経営計画2024』経営目標

当初計画 (2021年11月25日公表)	▶▶▶	最新見通し (2023年5月11日公表)
2022年度~2024年度	計画年度	変更なし
7,500億円 6,000億円: 自律成長 1,500億円: 新規M&A	売上高	変更なし
200億円	営業利益	300億円以上
安定的に8.5%以上	ROE	安定的に10%以上

●次に、中計につきまして、3点ご説明いたします。

まず一つ目は、5月11日に決算と同時に発表した「中計の最新見通し」に関して、であります。

本件も、前回の説明会において、「中計の営業利益目標の見直しは、5月の決算発表において開示する」と申し上げました。上振れが見込まれる2022年度業績の最終着地を見極めること、スポット販売の解消や在庫調整など収益押下げ圧力が懸念される2023年度予想の精度を高めること、を理由にあげました。

これらアップサイド、ダウンサイドを踏まえて、計画最終年度となる2024年度の経営目標について、このように最新の見通しを公表しました。

計画期間は、2022年度から2024年度までの3カ年計画に変更はありません。

売上高は、「自律成長で6,000億円、新規のM&Aへの挑戦もカウントして7,500億円」の当初計画に変更ありません。

営業利益は、「300億円以上」に見直しました。

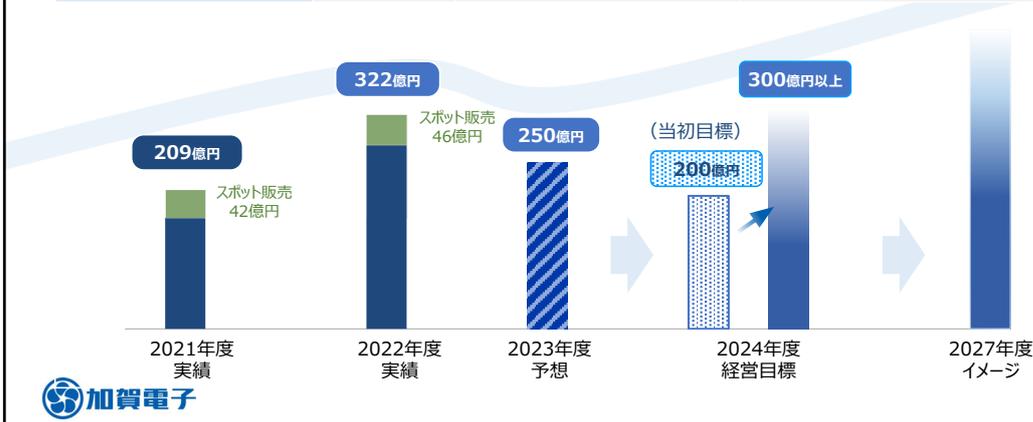
ROEは、営業利益の見直しに合わせ、「安定的に10%以上」としました。

次のページで、営業利益とROEの考え方について、もう少し詳しく説明いたします。

営業利益目標の見直しと増減益要因の方向性

2023年度はスポット需要の解消、顧客のBCP在庫の調整など反動減に伴い、減益リスクを見込む

増益要因：  減益要因： 	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025~2027年度
販売数量/在庫調整					
スポット販売			—	—	—
EMS事業拡大					
買収会社の収益性改善					
人的投資（給与・賞与など）					



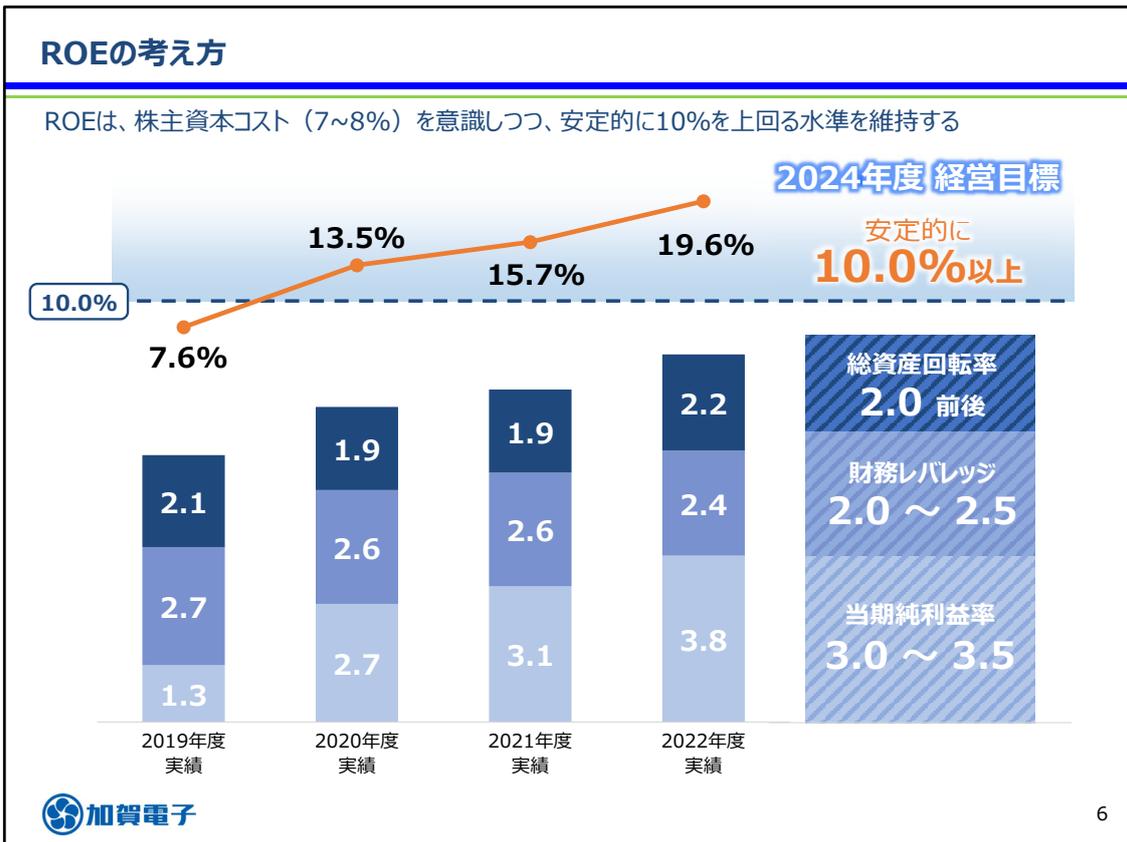
5

●営業利益は、最高益だった2022年度から2023年度は一旦減益。そこから2024年度は再び成長フェーズに戻ることを見込んで「300億円以上」としました。

その前提となる主な指標として、販売数量、スポット販売、EMS事業拡大、PMI、人的投資の要因別に、青色の矢印は増益要因、赤色の矢印は減益要因として、年度ごとに方向性を示しました。

営業利益は、2022年度まで四期連続での最高益更新を牽引してきた電子部品事業およびEMS事業は、2023年度は、景気後退リスクや一時的な在庫調整の影響、スポット販売の剥落などにより減益予想としました。2024年度以降、「EV化」や「5G」「IoT」「AI」といった中期的な需要拡大のシナリオに変わりはありません。

一方、買収会社の収益性改善は今後も継続することを見込んでおります。また、給与・賞与など人的投資については引き続き手を緩めない考えであります。



●このページは、ROEの推移を3つの構成要因に分解してグラフ化したものです。

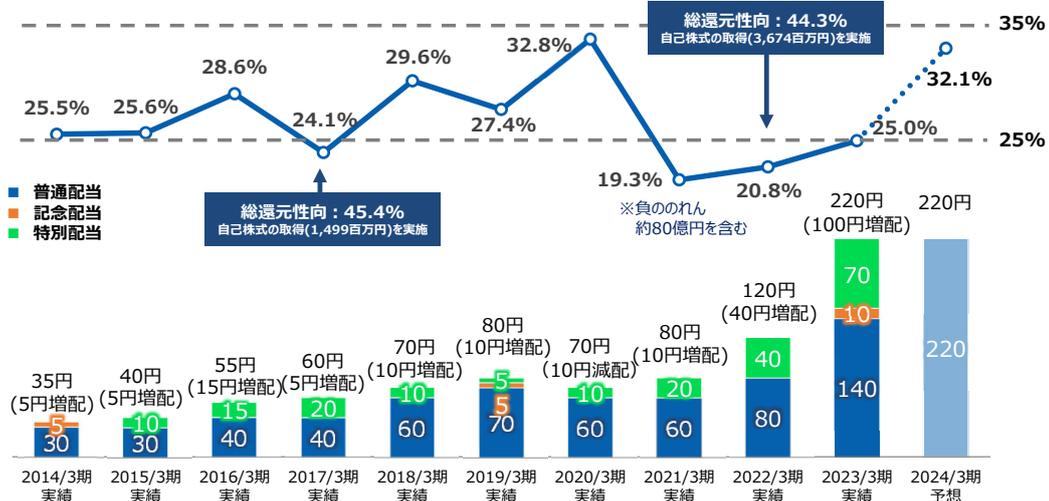
一番下の当期純利益率は、営業利益率を5%程度とみて「3%~3.5%」、ROEの向上には高利益率を維持することが一番のポイントだと考えています。二つ目の財務レバレッジは、自己資本比率を40%~50%程度とみて「2.0~2.5倍」、そして、三つ目の総資産回転率を現状の「2回転前後」と置くと、ROEは安定的に12%~15%程度を稼げるものと考えています。

このような試算を前提に、今回、ROEの目標を「安定的に10%以上」と見直しました。当社の株主資本コストは大体7~8%程度と認識しておりますので、「ROEはそれを安定的に上回るよう、10%以上の水準を維持すること」が、ここに込めたメッセージであります。

株主還元（配当政策）

株主還元に関する考え方

- 業績連動型の「普通配当＋特別配当」の二本建てを基本とする。
- 連結配当性向25～35%を目安に置き、安定的に配当を継続する。
- 自己株式の取得は、資本効率・株価等を勘案し、機動的に実施する。



● 中計の関連で、株主還元についても、少し触れておきたいと思います。

2022年度の配当は1株当たり220円で、業績と同様、過去最高の配当となりました。2023年度は減益予想ではありますが、配当予想は220円据置きとしました。

先にご説明しました通り、2022年度から2024年度はめまぐるしく変化する事業環境に伴い、単年度業績は増益/減益と変動するものの、長期に保有いただく株主様を念頭に、配当水準は維持することが望ましいと判断したものであります。

本年2月に、3年ぶりに海外IRを再開し、英国の投資家11社と面談しました。彼らとの対話の中で、「配当はどう考えますか？」「我々長期運用の投資家にとって、減配銘柄は致命的です。」といったディスカッションが、株主、新規を問わず、ありました。そういった生の声も参考にさせていただきました。

「安心して、長期に保有いただきたい」というのが、ここに込めたメッセージであります。

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	 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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り組みの継続
S	働きやすい会社、豊かな社会を作る	  	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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・発展による人材育成
G	持続可能な経営基盤を作る	 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	  	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

●次に、サステナビリティ中計初年度の進捗につきまして、ご説明いたします。

このページは、当社グループの重要課題に関するものですが、以前にご説明しましたので、省略いたします。

サステナビリティ中長期経営計画：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	2030年: 50% 2050年:100%
		● 海外製造拠点における再エネ導入	・太陽光パネル/バイオマ ス発電/再エネ事業者	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	● 中核人材の多様性確保 (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 ● 「委員会等設置会社」への移行	2022年4月:施行 ~2023年3月:方針決定	



※()内は計画策定時値：2021年11月

9

●このページは、サステナビリティ中計で策定しました、テーマごとの中期目標および長期目標であります。

次のページ以降、E、S、G、の各テーマの進捗をご報告いたします。

サステナビリティ中長期経営計画の進捗：環境

主なテーマ	取組み課題・検討課題	2022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	■ 再エネ由来電力は全体電力量の1.2%で導入済。24年度に40%達成予定とし検討継続。
	● 国内製造拠点における再エネ導入	■ 青森・福島・鳥取の拠点にて太陽光パネル設置に向け発電量を算出。実地設計を開始。
	● 海外製造拠点における再エネ導入	■ 中国（湖北）、ベトナムの拠点にて太陽光パネルによる再エネ由来電力の導入開始。各拠点での年間電力量の30～50%をカバー見込。
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	■ 電動車化比率は前年度比1.2%増の82.0%（2023年3月末）。

本社ビル屋上に設置した太陽光パネル



ベトナム工場に設置した太陽光パネル



●まず、Eの環境です。

ここでは、「再生可能エネルギー100%化の実現」に向けて取り組んでおります。

2022年度の主な進捗としては、国内製造拠点における太陽光パネル設置に向けて設計を開始しました。

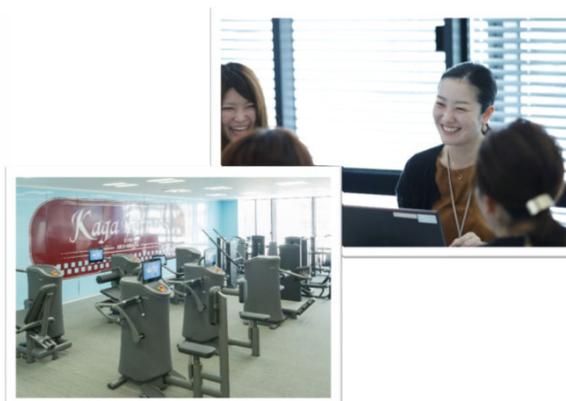
また、海外製造拠点では、中国・湖北工場、ベトナム工場では太陽光パネルによる再生エネ電力の導入を開始しました。これらの拠点では、年間使用電力の30～50%を賄える見込みであります。

サステナビリティ中長期経営計画の進捗：社会

主なテーマ	取組み課題・検討課題	2022年度の主な活動・進捗状況
S ダイバーシティと 人財マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 中核人財の多様性確保 (女性、外国人、中途採用) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性新卒総合職比率は、「行動計画」に沿った採用活動を実施し前年度比12.3pt増の18.1%。 ■ 女性管理職比率向上に関しグループ内で協議、各社ごとに女性管理職員数の目標人数を設定済。2023年4月現在では前年度比3.2pt増の16.5%
	<ul style="list-style-type: none"> ● 高齢者・障がい者雇用の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 障がい者雇用は法定雇用率100%(2023年3月末)。
「ワークライフ・マネジメント」と「生産性向上」	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ テレワークを恒常的な制度とし規程・ルール改訂を実施。 ■ 2023年3月認定取得済み。



2023
健康経営優良法人
Health and productivity



11

●次に、Sの社会です。

ここでの重要なテーマは、「ダイバシティ」であります。

将来的には、女性役員を社内人財から輩出することを最終目標として、まずは女性管理職比率、および女性総合職比率の向上に取り組んでおります。

2022年度の進捗は、女性総合職比率は前年度に対して12.3pt増の18.1%、女性管理職比率は前年度に対して3.2pt増の16.5%でした。

「ワークライフマネジメント」としての2022年度の成果は、「健康経営優良法人」の認定を本年3月に取得したことでした。

また、コロナ禍の中で定着したテレワークについては、ウィズコロナ時代も解除せず、定常のワークスタイルの一つとして制度化いたしました。テレワーク勤務は、40~60%を目安としています。

サステナビリティ中長期経営計画の進捗：ガバナンス

主なテーマ	取組み課題・検討課題	2022年度の主な活動・進捗状況
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	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役1/3以上 指名・報酬委員会の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 23年6月以降は取締役6名（うち社外取締役3名）とし、過半数以上を社外取締役とする方向。 指名・報酬委員会は設置済み。
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 新任の社外監査役候補を女性とすることを決定。女性取締役選任に向け活動継続。 2022年6月より実施済み。
経営の監督機能・執行機能の一層強化	<ul style="list-style-type: none"> 「委任型執行役員」制度の導入 「委員会等設置会社」への移行 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年4月より実施済み。 監査役設置会社を継続とするも、取締役任期を現在の2年から1年に短縮（23年6月予定）

取締役会の機能強化



「委任型執行役員」制度の導入

概要：役付き執行役員（会長、社長、専務、常務、上席等）
社内取締役は委任型執行役員を兼務

任期：1年

選出：指名委員会で審議し、取締役会で決議

●最後に、Gのガバナンスです。

ここでの重要なテーマは、「ガバナンス体制の再構築」であります。

2022年度の成果としては、取締役の員数を見直し、これまでの「社内7名＋社外4名、計11名」を本年6月より「社内3名＋社外3名、計6名」とします。経営の監督機能と執行機能をより明確にして、経営の透明性を高めるとともに迅速な業務執行を行うことを目的としております。

一方、取締役会の多様化については、残念ながら、本年の株主総会には女性取締役候補の上程は出来ませんでした。将来の監査等委員会設置会社への移行も念頭に、女性の社外監査役を導入することといたしました。

わたくしからのご説明は以上であります。

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