



INTEGRATED REPORT

Contents

1	価値創造のマネジメント	2	加賀電子グループの目指す価値創造とは	3	加賀電子グループの価値創造の基盤	4	データセクション
02	すべてはお客様のために	29	加賀電子グループのフィロソフィー	33	役員紹介	55	セグメント別概況
03	Opening Feature 加賀電子グループの成長ポテンシャル	30	加賀電子グループの成長の軌跡	35	取締役就任のご挨拶	55	電子部品事業
03	“加賀イズム”によって、何が変わったのか	31	価値創造プロセス	36	コーポレート・ガバナンス	56	情報機器事業
05	EMS事業の更なる成長に向けて	32	加賀電子グループのビジネスモデル	40	内部統制／コンプライアンス	57	ソフトウェア事業／その他事業
07	CEOメッセージ			41	人的資本への取り組み	58	財務ハイライト
09	COOメッセージ			43	従業員とともに	59	11年間の要約連結財務データ
14	中期経営計画 2027 (2025～2027年度)			45	お客様とともに	61	財政状態および経営成績等の概況
19	CFOメッセージ			46	社会とともに	63	連結貸借対照表
23	DIALOGUE 1 社外取締役鼎談			47	地球とともに	64	連結損益及び包括利益計算書／ 連結キャッシュ・フロー計算書
27	DIALOGUE 2 監査等委員座談会			49	加賀電子グループのマテリアリティ	65	ESG データ
				50	サステナビリティ中長期経営計画	67	企業情報
				52	TCFD提言に基づく開示		

編集方針

当社の統合レポートは、商社ビジネスとEMSビジネスの両軸で規模拡大と高付加価値化を実現する、加賀電子グループならではのユニークなビジネスモデルを幅広いステークホルダーの皆様を紹介し、中長期的な企業価値拡大の実現プロセスとその可能性に理解と共感を得るためのツールとして位置づけています。

数年来の半導体や電子部品の供給不足は、当社業績にとって追い風となりました。これが緩和されたことに伴い、一転してスポット需要の消失や顧客の在庫調整が向かい風となっています。こうしたなか、加賀電子グループはこの状況をどのように打開していくのかという声をステークホルダーの皆様からいただいています。

今回の統合レポートではこれらの声にお応えするため、①ステークホルダーの皆様の高いEMSビジネスの更なる展開をどのように考えているか、②成長戦略について社外取締役はどのような議論を行っているのかなどを紹介することで、加賀電子グループの揺るがない成長への思いを読み取っていただきたいと思います。

当社は今後も、国内外の投資家の皆様とのエンゲージメントに努めるとともに、本統合レポートを当社理解のためのコアツールとして充実させてまいります。

見直しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見直しなどに関する将来の予測は、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまな要因により、この見直しとは異なることがあります。実際の業績などに影響を与え得る重要な要因には、当社の事業領域を取り巻く国内外の経済情勢、当社製品・サービスに対する需要動向、為替・株式市場の動向などがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

発行年月

2025年10月

参考としたガイドライン

- GRI (Global Reporting Initiative)「GRIスタンダード」
- IFRS財団 (The IFRS Foundation)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

ただし、一部の報告については、必要に応じてこの前後の情報も含まれます。

財務数値

本報告書における財務内容に関わる数値は、表示単位未満を切り捨てています。比率は、円単位で計算後、表示単位の一角下位を四捨五入しています。

報告対象範囲

本報告書におけるデータの集計範囲は、特に記載がある場合を除き、すべて連結決算対象となる加賀電子株式会社およびグループ会社72社 (国内24社、海外48社)を対象としています。

※表記とその対象範囲

当社：加賀電子株式会社
当社グループ：加賀電子グループ会社 72社
国内事業所：加賀電子株式会社
および国内グループ会社 24社

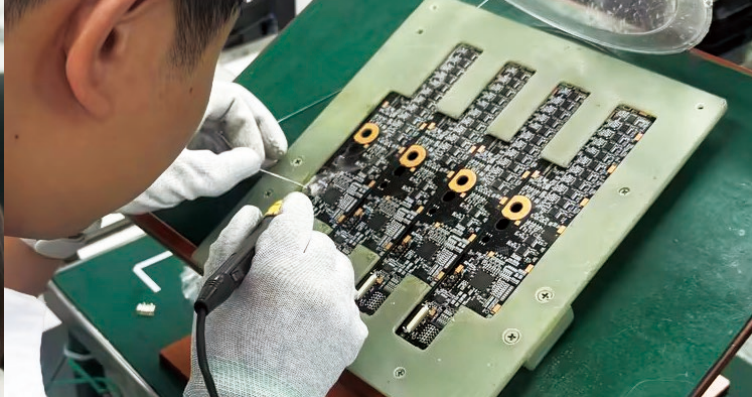
ウェブサイトを通じた情報開示

本レポート以外にもさまざまな情報をウェブサイトに掲載しています。

ウェブサイト <https://www.taxan.co.jp/jp/>



財務情報	非財務情報
統合レポート https://www.taxan.co.jp/jp/ir/ir_library/library_09.html	
<ul style="list-style-type: none">● IR (投資家情報) https://www.taxan.co.jp/jp/ir/経営方針IRイベント業績・財務情報IR資料室株式・社債情報	<ul style="list-style-type: none">● 会社情報 https://www.taxan.co.jp/jp/company/index.html● 事業紹介 https://www.taxan.co.jp/jp/business/index.html● サステナビリティ https://www.taxan.co.jp/jp/csr/index.html● コーポレート・ガバナンス https://www.taxan.co.jp/jp/cg/cg_06.html



すべては お客様のために



半世紀前に小さな事務所からスタートした加賀電子は、
今やグローバルに事業を展開する
独立系エレクトロニクス総合商社へと成長しました。
これは、創業以来変わらない
「すべてはお客様のために」の経営理念を
実践し続けてきた結果です。
今後もこの理念のもと、お客様の発展を支えながら
豊かな社会づくりに貢献していきます。





加賀FEI株式会社
代表取締役 社長執行役員
塚本 剛

Opening Feature

加賀電子グループの 成長ポテンシャル



KAGA ELECTRONICS (THAILAND) CO., LTD.
代表取締役社長
鈴木 健司

“加賀イズム”によって、 何が変わったのか

加賀FEI株式会社社長の塚本 剛と、KAGA ELECTRONICS (THAILAND) CO., LTD. 社長の鈴木 健司（前・加賀EMS十和田株式会社社長）に、加賀電子グループならではのPMI※をどのように進めていったのか、EMS事業の今後の展開をどのように考えているかを聞きました。

※ Post Merger Integration：M&A後の統合プロセスのこと

チャレンジをバネに、融合が加速

塚本 私が専務として加賀FEI（以下、FEI）に赴任するとき、門社長から、「加賀電子らしい会社にするように」との指示を受けました。買収前の富士通エレクトロニクス社の社名のとおり、FEIは富士通グループの商社であり、単体の加賀電子よりもサイズの大きな会社であったため、加賀電子の野武士のような、“とにかく切り込んでいく”スタイルをまるごと移植しても意味がない。FEIの良いところは残しながら、加賀電子らしい「チャレンジするマインド」、「しっかりとリスクヘッジする意識」を植え付けるのが、私の仕事だと考えました。

2019年1月の初顔合わせで、“これから1年間で全拠点を回りますから、覚悟してください”と宣言し、2月の静岡営業所を皮切りに、クリスマスイブには韓国まで、国内外の全拠点を訪問しました。まず、融合してから、加賀電子らしい会社にしていこうと始めましたが、翌年からコロナ禍で身動きが取れなくなったことを考えると、着任1年目で全ての拠点を回ったことは、非常に良い機会であったと思っています。

そして買収後、FEIを揺るがす出来事が相次ぐなかで、ピンチをチャンスと捉えて、加賀電子らしさを発揮する会社へと変貌していきました。

最初の出来事は、買収当時約2,300億円あった売上が、翌年は約1,300億円に減りました。これは、大口仕入先の商権喪失と、元親会社での事業構造改革が重なったことによります。そこで新たなベンダーを探す動きが一気に加速しました。FEIには、200名を超える目利きができる技術部隊があり、良質なベンダーを探し出す能力が高いことも奏功しました。

“この商品だったら売れる”“この商品を売りたい”という声が続ぎ、いまでは私が止めるほどの勢いです。

加賀イズムによって、何が変わったのか

次は、コロナ禍、それに続く半導体不足です。正規ルートでは商品が全く調達できなくなりました。このとき、加賀電子は足りない部品を市場からかき集めて売っていました。我々はこれを「スポット販売」と呼んでいます。

“FEIではスポット販売はやらないのか”と聞いたところ、“シリアルナンバーがわからない商品や市場にある在庫は扱ってはいけないと言われてきた”という反応です。FEIのお客様はどこも部品不足でお困りでしたから、お客様の合意があって取引するのであればリスクはないと指示を出したところ、たくさん注文をいただきました。加賀電子に比べてFEIは既存のお客様の購買規模が圧倒的に大きいため、このアプローチだけで数十億円単位の新たな売上を創出したのです。もともと、先ほど述べた技術的なアプローチができる強みを活かして顧客の設計開発部門にも顔を出していましたので、部品調達を行う調達部門だけでなく、設計開発の現場からも足りない部品の情報を得られたことも商売拡大につながった要因です。技術に詳しいという強みを活かし、部品調達だけでなく、設計開発にも顔を出せるようになったという効果もありました。

こんなにお客様に喜んでいただける、売上・利益を伸ばして決算賞与も出た——こうして、独立系商社なのだから、何でも売ってよいのだという意識が浸透していきました。加賀電子グループの商材をFEI経由で売るクロスセルも増え、グループ内の融合が進む、良いきっかけとなりました。買収当時、FEI売上の95%が富士通もしくは富士通グループの製品でしたが、今年は売上全体の半分程度が買収後に取り組んだ仕入れ先の商品となる見込みです。

「受動的から能動的」に大きく意識付けが変貌

鈴木 加賀EMS十和田(以下、十和田)の前身は十和田パイオニアといい、パイオニアの親工場にとっては地方にある“サテラ

イト工場・分工場”的な位置付けでした。加賀電子の文化、商習慣、事業の進め方とは大きなギャップがありました。

まず、文化では、十和田の社員に対して加賀イズムに定めた「経営マインド」「営業マインド」「社会人としての心構え」を浸透させ、とくに「自立自走」と「努力を磨く」の定着に力を入れました。“これは、具体的にはどういうことなのか”——相談ベースで具体的な事例を示しながら、一つひとつ指導していきました。

商習慣や事業の進め方では、親工場の下流工程の製造であるため、商品企画・開発、営業、資材調達の機能がありません。一方、加賀電子のEMS事業の強みは独立採算制、つまり、グループ各社が独自に事業を行ううえで、お客様へ営業し、独自に製品をつくることにあります。そこで、事業プロセス全体の足りない部分を補っていく必要がありました。

まず、上流の事業戦略、営業・商談活動、見積もりといったプロセスのマニュアルを作成し、標準化に取り組みました。製造部門のスタッフから選抜して加賀電子の行動指針「F.Y.T.(変化に柔軟に、常に若々しく、果敢に挑戦)」を教え込み、独自の営業部門を立ち上げました。これと並行して、適任者を選び、調達のイロハから教育し、加賀電子からマニュアルを移植して購買部門をつくりました。

自分たちで営業して受注し、つくって儲けても良い、そして儲けた分は自分たちに還元される——こうした意識の変革・統合、そして業務プロセスの変革・統合を1年から2年かけて行っていました。

加賀電子グループのEMS事業はもともと、日本の製造業の海外シフトを支援する目的でスタートしましたから、製造拠点は海外が主体です。それが5年ほど前から、国際情勢、特に地政学的問題から国内製造回帰の動きが始まり、加賀電子も国内に製造拠点が必要となって、2019年10月の十和田買収に至ります。したがって、加賀電子のEMS事業のグローバルな工場ネットワークの中では、十和田が最後発なのです。

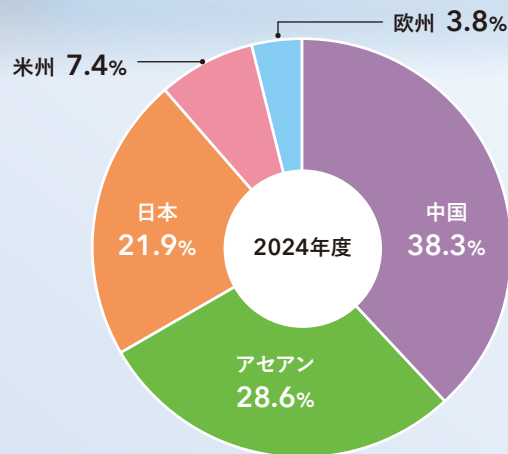
こうした背景から、加賀電子グループの営業力、部品調達力を大いに活用しています。十和田発当初より、FEIとの協業のもと、営業と商品の企画立案・設計をFEIにお願いし、受託したら、十和田が製造を担うというビジネスモデルを進めてきました。このように、十和田単体として営業や調達の機能を持ちつつも、グループ力も活用するといった取り組みになっています。

これまで十和田は、EMS事業全体のマザー工場の役割を担ってきました。一方、海外シフトした製造業は、中国を脱してアセアンを生産の中心とする潮流があります。そこで今期より、“3極・3センター工場体制”に移行しました。3センター工場とは、十和田、中国の加賀沢山電子(蘇州)、加賀タイランドです。十和田が全体の品質管理や製造ノウハウといった知的財産系の機能を担います。中国・蘇州の拠点は、量産の経験が豊富で、自動化設備を自社開発できる強みがあります。いかに安く、自社に見合った生産設備をつくるかに磨きをかけ、グループ全体で自動化設備を活用するという役割を果たしていきます。タイ拠点はアセアンにおける製造の中核として、BCPや脱中国といったトレンドから派生する新たなニーズも含め、新たなお客様を取り込み、製造していくこととなります。このように、加賀電子グループのEMS事業をさらに進化させていくのが3極・3センター工場体制の狙いとなります。



EMS事業の更なる成長に向けて

EMS事業の地域別売上構成



加賀電子グループのEMS事業の強みとは

鈴木 加賀電子グループのEMS事業は、そもその母体が電子部品商社であり、部品調達・キittingから加工を経て基板実装、そして完成品組立へと発展させ、FEIが加わることで、設計開発まで受託する力を備えた点に大きな特徴があります。いわば、お客様のものづくりをサポートする、最強の黒子集団であると自負しています。

時系列で見ると、1970年代より日本国内で協力工場を活用した加工受託を開始、1992年には香港に現地法人を設立し、中国でも同様の取り組みを始めました。1999年には、加賀電子初の自社工場を中国・深圳に立ち上げ、以来、マレーシア（2000年）、タイ（2002年）、チェコ（2009年）、中国・蘇州（2009年）、インド

ネシア（2014年）、中国・湖北（2015年）、メキシコ（2017年）、ベトナム（2017年）、トルコ（2018年）、インド（2018年）、青森（2019年）、鳥取（2020年）へと拡大し、現在、国内外10ヵ国に21拠点を擁しています。

このように「すべてはお客様のための」の経営理念のもと、お客様が進出する国・地域に躊躇なく、迅速に海外拠点を設置し、お客様に寄り添った地産地消対応が取れる体制を構築し、併せて日系企業以外にも商圏を広げてきました。

半導体商社はたくさんありますが、加賀電子はEMS事業を自社工場で展開した先駆者であり、業界内では、加賀電子グループの取り扱いが最も多いと認識しています。業界でよく比較されるEMS専門の競合他社の場合、部品商社機能が十分でないため、EMS事業と電子部品商社のそれぞれの強みをしっかり連携させているのは、加賀電子ぐらいではないでしょうか。

加賀電子グループにおけるEMS事業は、お客様にとって近くて便利な「コンビニ型EMS」の多品種少量生産から、近場でほとんどそろい、まとめ買いもできる「地元スーパーマーケット型EMS」の中規模生産を得意としており、大量生産に注力する「郊外ショッピングセンター型EMS」のアジア系企業とは異なるポジションを築き上げています。

EMS事業の今後の取り組みとは

鈴木 先ほど述べた3極・3センター工場体制をもう少し詳しくご説明しましょう。

中国・蘇州のセンター工場には、同じ場所に現地の設備機器メーカーと合併で立ち上げた加賀智能設備有限公司があり、はんだ槽や表面実装機、各種検査機など自社の生産ラインにマッ

チした付帯生産設備を自社開発しています。人手が多くかかっているプロセスの省人化、自動化を図る設備を内製化しているのが強みです。

自社開発した設備は、まず中国もしくはタイが先陣を切って導入し、その後、他の拠点到順次展開していく方針です。すなわち、蘇州とタイが、自社設備のパイロットおよびモデル工場となっています。

現在、私が社長を務める加賀タイランドは、加賀電子グループで最も生産面積が大きく、従業員数が多い製造拠点です。車載、エアコン、産業機器、民生機器など、さまざまな分野に対応できるのが強みです。車載に適した第一工場、無線モジュール、複写機、OS機器など産業機器を中心とした第二工場があり、目下第三工場を準備中です。第三工場では、「徹底した省人化」をコンセプトに、自動化設備をフルに導入しています。これまでは、各製造拠点には扱える製品の線引きがありましたが、加賀タイランドはあらゆる分野の製品にも対応できる工場として位置付けていきます。

現在、タイが最も売上の大きい拠点ですが、3、4年後にはメキシコがその座に就くと予想しています。

メキシコは、2017年に設立した際の旧工場（土地23,000㎡、建屋8,200㎡）から、最新の自動化・省人化設備、省エネ設備を導入した新工場（土地80,000㎡、第1期建屋20,000㎡建築済、第2期建屋20,000㎡予定）への移転を2024年4月に完了しました。第1期建屋では、「基板実装」「ユニット組立」のオペレーションを開始しており、将来的には「部品成型」「板金・プレス加工」「完成品組立」までの一貫生産体制に拡張します。5ヵ年計画では、売上高を500億円に伸ばし、2,000人の雇用を創出する計画です。

メキシコと並んで横展開するのが、マレーシアです。同地は

EMS事業の更なる成長に向けて

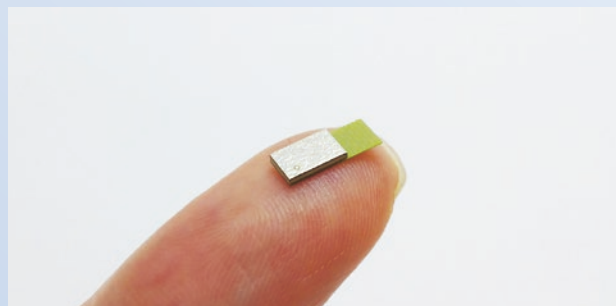
タイのお膝元の位置付けで、生産量も従業員数も多いのが特徴です。工程全体は、機械がアッセンブルする前工程と人が組み込む後工程の二つに分かれますが、マレーシアでは後工程が比較的多く、生産量と比較すると従業員数が多いという課題があります。なので、ここでも自動化・省人化を進めます。

一方、日本は、高品質な生産体制に裏打ちされた、創意工夫力とフレキシビリティが強みです。高品質な生産手法の標準化、設備革新など、ものづくりの先進化を主導し、その成果を海外拠点に横串を通していく役割となっています。

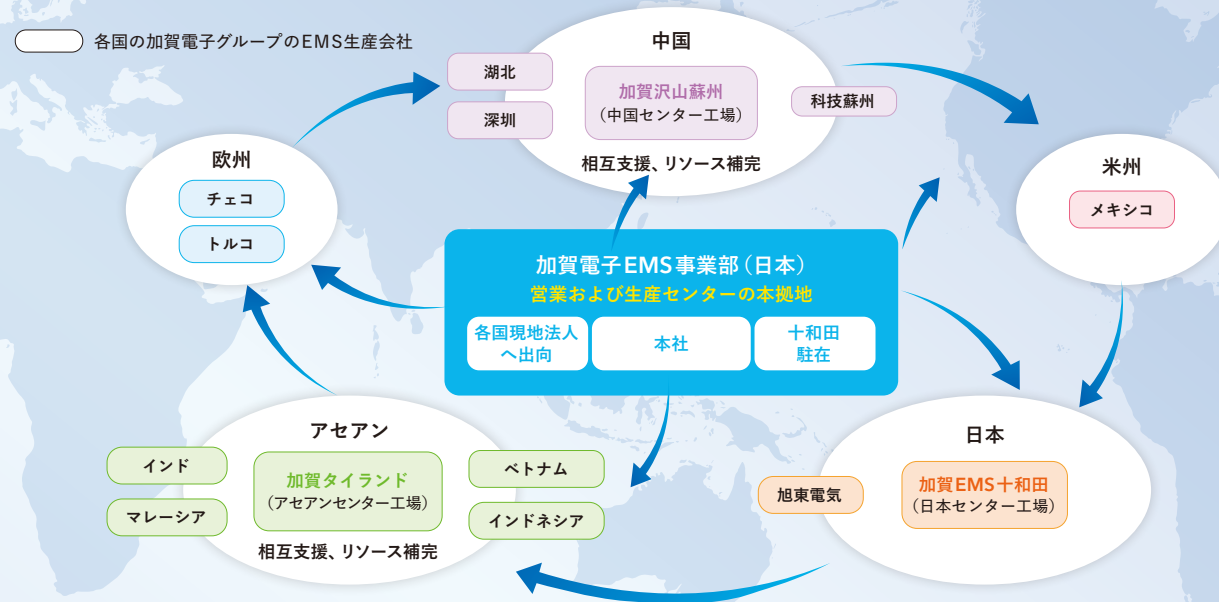
小型無線モジュール事業の展開について

鈴木 2022年にFEIが太陽誘電から小型無線モジュール事業を譲り受け、販売のみならず、製品の企画・開発・設計を開発センターで行い、製造は十和田でつくる製品群と加賀タイランドでつくる製品群とで手分けして100%内製化を進めています。

先ほど述べたFEIとの協業の好事例であり、実際の製造にあたっては自社開発設備を導入してコスト競争力の強化に取り組んでいます。加賀電子グループにとっては、もはや、商社やEMSの域を超えた、部品メーカーとして開発-製造-販売を一体で運営する、高付加価値事業と言えます。



超小型無線モジュール「CONTINECT」



塚本 今回の案件は、もともと過去に富士通が持つ無線技術の一部を太陽誘電が買い取っていたという経緯もあり、事業譲渡先を検討された際、真っ先にFEIにお声がけいただきました。直ちに、日本とタイにある同社の工場を視察し、それぞれの設備を十和田に加賀タイランドに移設すれば、設備投資は多くはかからない、加賀電子グループの調達力を活かせば、製造コストがもう少し抑えられるのではないかと、という計算ができました。

鈴木 生産移管の検討は、現状の生産工程をそのままコピーすることが出発点でした。一方、十和田に加賀タイランドには、同類の設備があり、新規に必要な専用設備以外は自社の設備を活用する、ただし設備が違くとスペックも違ってくるといった調整が必要となり、いかに費用を抑えながら、スムーズに移管するかに苦労しました。試作プロセスを何度も繰り返し、およそ1年3ヵ月で量産準備が整いました。

塚本 事業戦略については、中国や台湾の競合他社がやっているような廉価品の市場はターゲットにしません。

世界最小レベルの超小型や長距離通信対応など競争力のある

製品をいち早く、そして幅広くお客様に提供することが差別化ポイントです。そして、FEIは製品だけでなく、各国の電波法認証を取得するサービスも提供することができます。

ですから、お客様は自社で何もやらなくてもFEIのモジュールを採用いただければ無線化された商品ができあがるわけです。そうすると、今まで電子機器や電子部品が不得手だったお客様からも無線化された通信機能付きの製品がいっぱい出てくるようになる。これは、FEIにとって大きな商機となるわけです。

さらに、この事業はモジュール単品ではなく、モジュールを搭載した基板アッセンブリまで取り込むことが狙いです。モジュールを生産する十和田に加賀タイランドの実装ラインでお客様の製品の基板自体をアッセンブリすればお客様の製造工程の短縮化が図れます。FEIにとっても、基板実装に係る部材や部品代、加工賃など付加価値がより高まります。

電子部品商社とEMSメーカーの機能を併せ持つ加賀電子グループだからこそ実現可能なビジネスだと言えます。

今後の収益成長にご期待いただきたいと思います。



CEOメッセージ

社員の成長なくして 企業の存続はあり得ない

代表取締役 会長執行役員 塚本 勲

一生懸命稼ぐ社員が働きやすい環境・関係をつくる

会社は、何のためにあるのか——私の考えは創業以来、一貫しています。それは、「創業者は私だが、会社は私のものではない。社員が稼ぎにくる場所、つまり社員のものだ」ということです。そのため、加賀電子の経営は「ガラス張り」です。

社員は、私にとって価値観をともにする仲間です。日々創意工夫して働き、会社の利益を稼いでくる社員たちに対して、「成果を分かち合う」という考え方で接しています。これに応えるように、社員は当事者意識を持って常に仕事に臨み、結果として「全員経営」になっていると感じています。

CEOメッセージ

そしてもう一つ、「公私混同はしない」ということです。社員は皆、一生懸命稼いでいるのですから、社員を大事にし、しっかりとコミュニケーションをとるのは当然のことです。

いかに時代が変わろうとも、会社は社員のためにあり、社員が稼がなければ、会社は存続しない、だから社員を大事にしなければならないという信念は変わりません。

今回、一部の役職員においてパワーハラスメント行為があったことは創業者として真摯に受け止めております。社員皆にとって安全で、働きやすい環境を維持することこそが、当社グループの基本姿勢であるべきと、改めて思い知ったところです。

なぜ、加賀電子は生き残ることができたか

私が加賀電子を創業した1968年頃の秋葉原では、電気機器メーカーのエンジニアが試作品をつくるために自ら足を運び、部品を購入していました。この様子を見て私は、わずか2坪の事務所でしたが、秋葉原にある地の利を活かし、「電話一本で必要な部品をそろえて届けます」をセールストークに、お客様を開拓していきました。そして、お客様が徐々に広がってくると、業種を問わず、「このようなことはできないか」とご相談をいただく機会も増えていきました。

「すべてはお客様のために」「NOと言わない」をモットーに“便利屋”としてスタートしましたが、日本にないものは海を越えてでも探し出す当社の「行動力」「調達

力」をご評価いただき、刻々と移り変わる“今必要とされる”部品を集めることに留まらず、キittingする、そしてユニット化してお届けするようになったことが、現在のEMS事業、加賀電子グループならではの「ものづくり」につながっています。

一方で、“世の中がこれだけネット社会になったのだから、商社なんていらぬ”との無用論を耳にします。しかし、半導体不足のとき、ある製造業のお客様がたった一つの半導体が入手できないがために製品の生産が困難な事態となり、当社が世界中のネットワークを駆使して何とか調達したということがありました。このようなことが、いつ何時でも起こり得るのが現実世界なのです。

栄枯盛衰が激しい半導体・電子部品業界、地政学的リ

スクの高まり、誰にも予想しがたい産業・貿易政策の変化の中で、資本市場からは資本効率を強く要請される世界の製造業は、ますますモジュール化、ユニット化による外部調達への依存度を高めています。

創業当時、大小1,000社近くあった電子部品商社は、今や200社程度にまで淘汰されています。では、なぜ当社が生き残ることができたか——それは、50年以上にわたって当社が培ってきた“人の縁”、そして、社員の力です。「お客様のためにまず動く」集団だからこそなせる技であり、他社には一朝一夕に真似できない加賀電子ならではの強みです。そして、「社員の成長なくして企業の存続はあり得ない」という私の創業以来の信念が当社の隅々にまで浸透しているからにほかなりません。

Column

和歌山県と大規模災害に備えた協定を締結

加賀エアロシステムは2025年8月、和歌山県と「大規模災害時の航空機による輸送活動の協力に関する協定」(以下、本協定)を締結しました。

本協定は、和歌山県内で南海トラフ巨大地震等による大規模災害が発生し、陸上の交通手段が寸断された場合、同社が同県の要請を受けて、生活必需品などの救援物資や、医師などの災害応急対策実施のために必要な人員および資機材を、ヘリコプターで輸送活動に当たることを目的としています。

同社は和歌山県南紀白浜空港を拠点に、ヘリコプターの運航受託をはじめ、機体整備や操縦士育成、機体や関連機器・部品の輸出入・販売・賃貸等の回転翼航空機事業を行っています。2022年12月より、和歌山県から消防防災ヘリコプター「きしゅう」の運航を受託するとともに、2023年3月には、より安全性を高めた米国ベル・ヘリコプター・テキストロン社製の新機体を納入しました。



<中央> 和歌山県知事 宮崎 泉氏
<右> 加賀エアロシステム 代表取締役社長 杉本 正司

COOメッセージ

新中計の目標を直実に達成し、 更なる飛躍を期す

代表取締役 社長執行役員 門 良一

2025年3月期の振り返りと2026年3月期の見通し

2025年3月期の売上高は、電子部品事業および情報機器事業は、在庫調整の長期化や特定大口顧客向け取引の終息等の影響を受けて伸び悩みましたが、ソフトウェア事業およびその他事業は堅調に推移し、5,477億79百万円(前年比0.9%増)となりました。

営業利益は、賃上げや物流コスト上昇の影響などにより、販売費及び一般管理費が増加し、236億1百万円(前年比8.7%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年に計上した投資有価証券売却益(14億20百万円)等の剥落により、170億83百万円(前年比16.0%減)となりました。

2026年3月期は、在庫調整に加えて、為替の円高や米国関税政策の影響を織り込み、期初は「減収・減益」予想で臨みましたが、協栄産業株式会社のグループ会社化により、売上高は5,740億円(前年比4.8%増)、営業利益は240億円(前年比1.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は、企業買収に伴う負ののれん益72億円を計上して242億円(前年比41.7%増)と、「増収・増益」予想に転じました。



COOメッセージ

「中期経営計画 2024」の振り返り

定量面では、最終年度の経営目標に対して計画初年度の2023年3月期において、半導体・電子部品の需給ひっ迫を背景に主力の電子部品事業が伸長した結果、

新規M&Aを除き、「売上高」「営業利益」「ROE」のすべてのKPIにおいて2年前倒しで達成しました。

このような好調なスタートを踏まえ、2023年5月に最終年度の業績見直しを見直し、「最新見通し」として公表しました。

しかしながら、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、計画最終年度となる2025年3月期は、売上高、営業利益ともに、この「最新見通し」に届きませんでした。ただし、ROEは、中計期間中、安定的に10%以上を確保しました。

一方、定性面では、「更なる収益力の強化」「経営基盤の強化」「新規事業の創出」「SDGs経営の推進」の基本方針に沿ってさまざまな経営施策に取り組みました。

「更なる収益力の強化」では、海外EMSビジネスの強化拡大として、マレーシア、トルコ、メキシコにおいて生産能力増強に努めました。

「経営基盤の強化」では、基幹システムの入れ替えやSFAツールの導入など経営のDX化を推進しました。また、インフレ手当支給や賃上げ実施のほか、男性育児特別休暇制度の新設など、人的資本への投資に取り組みました。

「SDGs経営の推進」では、E・S・Gの各課題に積極的に取り組みました。なかでも、G(ガバナンス)では、2023年6月の定時株主総会において取締役会のスリム化(取締役6名、うち社外取締役3名)ならびに女性監査役の選任を行いました。

なお、「新規事業の創出」に関しましては、小規模な事業譲渡やベンチャー企業への投資を実行しましたが、定量目標にも掲げた大型M&Aは、計画期間中には実現に至りませんでした。これについては、新「中期経営計画 2027」において取り組みを加速させる決意を固めたところです。

「中期経営計画 2024」の振り返り：定量目標

	最終年度経営目標 ＜当初計画＞ (2021/11/25公表)	初年度実績 2023/3期 (2023/5/11公表)	最終年度経営目標 ＜最新見通し＞ (2023/5/11公表)	最終年度実績 2025/3期 (2025/5/14公表)
売上高	7,500億円 6,000億円:自律成長 1,500億円:M&A	6,080億円	変更なし	5,477億円
営業利益	200億円	322億円	300億円以上	236億円
ROE	安定的に 8.5%以上	19.6%	安定的に 10%以上	10.8%

「中期経営計画 2024」の振り返り：定性目標

基本方針	重点課題	主な成果
更なる収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> マレーシア工場を移転・拡張(2022年10月) トルコ工場を移転・拡張(2023年6月) メキシコ工場を移転・拡張(2024年4月)
経営基盤の高度化	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> DX投資:SFA(2022年8月)、SAP(2023年4月) インフレ手当(2023年3月)、賃上げ実施(2024年4月) 男性育児特別休暇制度を新設(2024年4月)
新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> ESG経営課題への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 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(2023年6月)

COOメッセージ

新「中期経営計画 2027」がスタート

「中期経営計画 2027」(以下、新中計)の全体のシナリオとしては、創業60周年を迎える2029年3月期(2028年度)に、「売上高1兆円企業」の実現を見据えた長期構想のもと、“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”の前中計からの経営ビジョンは変えず、引き続き、継承しています。

新中計は、「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」を基本方針に掲げ、次の三つの重点政策を実施していきます。

1点目の「更なる収益力の向上」では、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みます。

2点目の「経営基盤の高度化」では、戦略的な資本政策を実行すべく、次項でご説明いたします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、株主還元方針を見直しました。

3点目の「SDGs経営の推進」については、2021年11月に策定した「サステナビリティ中長期経営計画」に沿って、ESGに関連する経営課題への対応を加速していきます。

2028年度の「売上高1兆円」を見据えて、計画最終年

度となる2027年度の経営目標は「売上高8,000億円以上」、「営業利益360億円以上」としました。このうち、オーガニック成長による目標は、「売上高7,000億円以上」「営業利益350億円以上」と置き、「営業利益率5.0%以上」は確保したいと考えています。

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

当社を取り巻く経営環境は先行き予断を許さない状況にありますが、なんとしても新中計の目標をやり遂げる所存です。



“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”

経営目標

		新中計最終年度 (2027年度目標)
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	7,000億円以上
	営業利益 (営業利益率)	350億円以上 (5.0%)
資本効率性の指標	ROE [参考: 株主資本コスト]	12.0%以上 [10%前後]

COOメッセージ

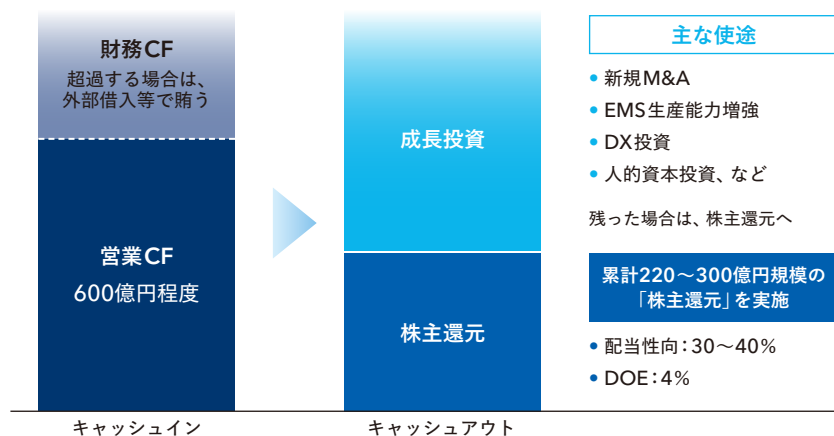
キャッシュアロケーションと株主還元に関する考え方

キャッシュアロケーションについては、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いきます。

具体的には、計画期間中の3ヵ年で稼ぐ営業キャッシュ・フローを600億円程度と見込み、そのうち株主還元には220億円から300億円程度を、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300億円超を目安に配分していきます。

M&Aについては、案件次第で必要とする資金は大きくぶれる可能性があるため、超過する場合は外部からの借入れ等で柔軟に対応する、また、キャッシュ・フローに残余がある場合は株主還元に充当するなど、

キャッシュアロケーション(2026/3期~2028/3期 3年間累計)



中計期間中の創出キャッシュは使い切る方針です。

新中計では、株主の皆様に対してより積極的に利益還元する観点から、従前の株主還元方針を大きく見直しました。

まず、中長期的な利益成長を通じた配当成長を目指し、連結配当性向の目安を従前の「25~35%」から「30~40%」に引き上げました。

次に、普通配当については、新たな指標として「株主資本配当率(DOE)」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していきます。

そして、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」を機動的に実施していきます。

この方針に沿って2025年8月、当社は、当社株主である取引銀行4行が所有する当社普通株式のすべてを東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)にて自己株式の取得を実施しました。株式の取得価額の総額は144億円、取得した普通株式数491万7400株は発行済株式総数の9.4%に相当します。なお、取得した株式は全株消却しております。

資本コストや株価を意識した経営への対応

当社は、PBRの改善に向けて、株主資本コストを上回る水準にROEを維持・向上させるとともに、当社の事業の取り組みや成長戦略に対して株式市場の皆様から正当なご評価をいただけるよう、「中期経営計画2027」にて策定した諸施策の着実な実行を始めとする、以下の四つの取り組みに注力してまいります。そして、これからも積極的なIR活動を通じて、市場関係者の皆様との建設的な対話に努めてまいります。

施策 1 「中期経営計画 2027」の着実な実行

中期経営計画で定めた諸施策の着実な実行により事業成長と収益性の維持・向上に取り組み、計画最終年度における経営目標の実現を目指します。

施策 2 株主満足度の向上

中期経営計画で定めた株主還元方針の着実な実行により株主満足度の向上に取り組んでいきます。

施策 3 SDGs経営の推進

私が委員長を務める「サステナビリティ委員会」が中心となって、CSRならびにESGへの対応を深化させ、グループ全社で横断的にSDGs経営を推進していきます。

施策 4 積極的なIR活動の維持・強化

従前よりIR専任組織である「IR・広報部」が中心となって、今後も資本市場への開示情報の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ってまいります。

当社は、当社経営の取り組みに対して株式市場の皆様から正当なご評価をいただけるよう、これからも積極的で建設的な対話に努めてまいります。

COOメッセージ

新中計で掲げた新規M&Aの早期実行

前項でご説明しました通り、新中計では、電子部品事業やEMS事業など既存事業の成長・拡大とともにM&Aやパートナーシップ拡大を成長戦略の両輪として位置付けています。

この戦略の一環として、2025年7月、当社は電子部品や半導体、産業機器等を取り扱う専門商社、協栄産業の普通株式に対してTOBを実施しました。同社は売上高577億円、最終利益17億円(2025年3月期)の業界

では中堅クラスの商社であり、年内には100%子会社化する予定です。同社がグループインしたことにより、2026年3月期通期業績については当初の減収・減益予想から増収・増益予想に上方修正し、併せて配当予想も増配修正を公表しました。

新中計はスタートしたばかりですが、M&Aについては引き続き、積極的に取り組んでまいります。

協栄産業の概要

社名	協栄産業株式会社	
創立年月日	1947年(昭和22年)10月6日	
本社	東京都品川区東品川4-12-6 品川シーサイドキャナルタワー	
資本金	31億6,181万円	
代表者	代表取締役社長 平澤 潤	
従業員数	連結	787名
売上高		577億930万円(2025年3月期)
関係会社	国内子会社:2社/海外子会社:4社	

(注) 資本金、従業員数および関係会社の情報は2025年3月末時点

協栄産業のグループ会社化による業績予想の修正

	加賀電子 (参考)		+		協栄産業		→		加賀電子(修正後)	
	FY2025/3期 実績	前回予想 (2025/5/14公表) FY2026/3期 通期	利益率		FY2026/3期 Q2-Q4	利益率		今回予想 (2025/8/7公表) FY2026/3期 通期	利益率	
(単位:百万円)										
売上高	547,779	530,000			44,000			574,000		
営業利益	23,601	23,000	4.3%		1,000	2.3%		24,000	4.2%	
経常利益	22,593	23,000	4.3%		800	1.8%		23,800	4.1%	
負ののれん発生益	—	—			—			7,200		
親会社株主に帰属する当期純利益	17,083	16,500	3.1%		500	1.1%		24,200	4.2%	
EPS(円)	325.08	313.95						488.45	—	
ROE	10.8%	10.0%						14.6%	4.6pt	
年間配当金*(円)	合計	110						120	10	
	中間	55						60	5	
	期末	55						60	5	

※ 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います。配当金額は、分割日以前についても当該株式分割の影響を考慮した金額を記載しています。



中期経営計画 2027 (2025～2027年度)



取締役 上席執行役員
経営企画室長 梶谷 仁志

「中期経営計画 2027」の目標設定は、
どのように行われましたか。
これまでと比べ、何か変化はありますか。

「中期経営計画 2024」(以下、前中計)では、経営トップがある程度レベル感を描き、それをセグメントごとに落とし込んで肉付けするトップダウンアプローチで目標設定を行いました。

これに対して「中期経営計画 2027」(以下、新中計)では、事業部門それぞれに中期経営計画を作成させ、

それを積み上げたボトムアップアプローチで、「売上高7,000億円以上」に目標を設定しました。一方、長期目標として掲げている「売上高1兆円」の実現には、新中計で「売上高8,000億円以上」の達成が欠かせません。これについてはM&Aで上乗せする建て付けとしました。

そして、7,000億円の根拠となる、各事業部門の現状と意志を個別に確認し、どのようにすれば達成できるのか、足りないリソースは何なのかのディスカッションを踏まえ、必要な手立てを講じているところです。

事業セグメント別の実績と目標

		前中計最終年度 (2024年度実績)	中計最終年度 (2027年度)	CAGR
電子部品事業	売上高	3,477億円	4,000億円	4.8%
	セグメント利益	102億円	165億円	17.4%
EMS事業	売上高	1,345億円	2,300億円	19.6%
	セグメント利益	73億円	135億円	22.7%
CSI事業	売上高	426億円	550億円	8.9%
	セグメント利益	33億円	40億円	6.6%
その他事業	売上高	228億円	150億円	—
	セグメント利益	15億円	10億円	—
合計	売上高	5,477億円	7,000億円	8.5%
	セグメント利益	236億円	350億円	14.0%

中期経営計画 2027 (2025～2027年度)

これまで当社の事業体は、「いかに利益を出すか」へのこだわりが非常に強く、PLを意識しがちでした。新中計では、事業ポートフォリオを考えていくにあたって、将来のBSのあるべき姿を見据え、資本コストや資本収益性の観点から事業投資やM&Aを検討する意識付けを行っていきます。

また、ネットキャッシュが同業他社と比較して圧倒的に厚く、財務安定性は優れているものの、資本効率に課題がありました。前中計では、新規M&Aとして用意した資金を使う機会に恵まれなかったことも要因です。

新中計では、基本方針に掲げた「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」のとおり、経営トップ自らが意識を変え、資本効率向上に取り組めます。

一方、事業ポートフォリオの考え方を組織に定着させるには、現場の意識改革も必要です。

加賀電子では、構成する組織の最低単位が「課」で、それが集まって「部」、そして「事業部」となります。企業文化的に、それぞれの「課」がお客様のご要望を聞き、それぞれに効率性を考えて事業に邁進するスタイルとなっています。カバーする領域が他社に比べて圧倒的に広いこと、個々の領域の景気変動による影響を受けにくく、結果として安定的な業績を上げられることが当社の強みであります。

当社は独立系商社ですから、もともと“売るものがない”ため、お客様のご要望をまず聞くところからスタートしたことが原点です。これを「すべてはお客様のため

に」の経営理念に昇華させ、行動指針である「加賀イズム」として実践してきました。したがって、“売るものがある”とあって、どこに売るかという、メーカー系商社と比較して圧倒的に強い営業力が今日でも武器となっています。

一方、個々に強い組織が集まれば会社として最高に強いはずですが、個人商店の集合体のような有りさまであったため、大きな方針・戦略のもとで、組織一丸となって取り組むことは不得手な状況にありました。そこで2023年4月、市場軸で横串を刺す組織として「営業企画室」を新設し、営業支援システム(SFA)を導入し、情報連携を図る仕組みの浸透を進めています。

お客様から課題を引き出すのが、一番ヒット率が高いのは間違いなく、それには当社が持つ顧客接点力はこのからも圧倒的に強くなければなりません。そして、お客様、仕入れ先とWIN-WINの関係を構築していかなければ、当社自身の存在が薄れていってしまいます。

AIが急速に普及する現在、お客様の課題への回答が、ネットを叩いて出てきた答えと同じでは意味がありません。時代の進化に対抗していく秘訣は、グループ内に豊富にある、ネットには載っていない“生の情報”を掘り起こし、いかに整理し分析して提供できるかにかかっていると考えています。ここで同業他社に先行し、さらに圧倒的な顧客接点を築いていきたいと考えています。

個々の組織が強い企業文化の上に、プラスアルファの武器として、この“生の情報”を活かすデジタルマーケティングを強化しています。

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(海外人材育成、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

中期経営計画 2027 (2025~2027年度)

「中期経営計画 2027」の重点施策

「更なる収益力の向上」をどのように進めていきますか。

新中計では、中核事業の拡大による「更なる収益力の向上」を重点施策の一つとして掲げ、「事業ポートフォリオマネジメントの実践」をアクションプランに

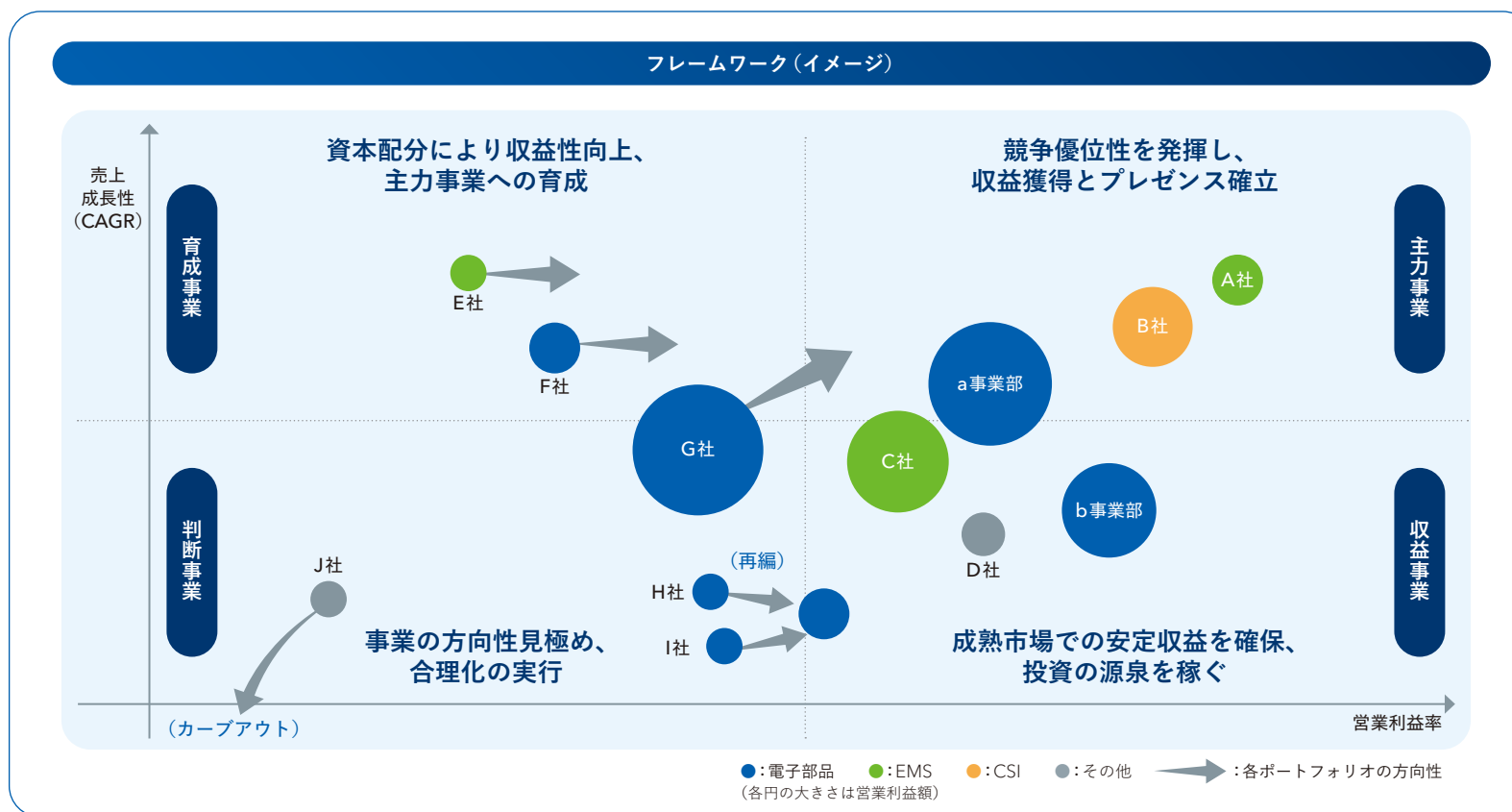
決めました。

加賀電子グループを構成する組織として、加賀電子は事業部単位、そしてグループ会社は個社単位で、縦軸に売上成長性、横軸に営業利益率を置いてそれぞれをプロットし、各事業の中長期的な方向性を分析し、投資方針や予算・実績管理を行っていきます。従来は

個別に管理してきましたが、M&Aによってグループ会社も増えたため、より適切な経営資源の配分を全体最適の観点からマネジメントしていきます。

電子部品事業では、同業の買収や経営統合などを通して、引き続き規模の拡大を追求します。

当社が成長ドライバーに位置付けるEMS事業では、



中期経営計画 2027 (2025～2027年度)

新中計で目標とするCAGR（年平均成長率）でも明らかのように、競合他社を凌駕するような成長を目指しています。すべて内製でものづくりを行っていたお客様が、その一部あるいはすべてを外部委託に切り替える動きが増えています。当社のEMS事業は、これらの動きをしっかりと捕捉していくことで、高い成長を

現できると見込んでいます。

EMS事業をさらに成長させるには、お客様のバリューチェーンの上流工程にある開発プロセスからアプローチすることが望ましいと考えています。当然、ハードルは高く、リスクも考慮しなければなりません。得られる付加価値と考慮すべきリスクを天秤にかけ

ながら、どこまで取り組むべきかを見極めていく必要があります。EMS事業における最終的な目標は、あくまで「部品を売りたい」であり、ここに変わりはありません。

EMS事業における高付加価値化への取り組みでは、加賀FEIが事業譲受した小型無線モジュールも期待しています。Bluetoothモジュール、Wi-Fiモジュールを

成長戦略マトリックス (事業別・会社別)

	加賀電子	加賀FEI	エクセル	売上高 (億円)
電子部品事業	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 3,477 28/3期 4,000
EMS事業	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 設計段階から関与する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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 1,345 28/3期 2,300
CSI事業	<ul style="list-style-type: none"> 「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 426 28/3期 550
その他事業	<ul style="list-style-type: none"> 「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 228 28/3期 150
売上高 (億円)	25/3期 3,195 28/3期 4,000	25/3期 1,978 28/3期 2,600	25/3期 303 28/3期 400	25/3期 5,477 28/3期 7,000

中期経営計画 2027 (2025~2027年度)

核に、加賀FEIの開発部隊も活用して、お客様の完成品生産を取りにいく展開を推進しています。

もう一つの重点施策である「M&Aへの挑戦」では、電子部品・半導体の商社であれば、「売上高200~300億円以上」を下限に、業界再編に前向きな企業をターゲットとしています。今回、当社グループに加わった協栄産業のようなメーカー系商社は、当社のような独立系商社と組むことで活路を見出そうとしています。こうした企業と一緒に業界再編を進めていきたいと考えています。

また、「新規事業の創出」では、「エネルギー」「インフラ」「交通」「環境」の4つの重点テーマを掲げています。いずれも起点は、人口減少、人手不足、DXの推進といった社会課題をターゲットに、いかに当社グループのアセットを充てていくかというアプローチが近道だと考えています。電子部品・半導体に強いというアセットもあれば、ものづくりに強いEMSというアセットもあります。当社グループが持つ強固な顧客基盤を活かし、うまくマッチングできる企業と連携して事業を興していく構想を描いています。先ほど触れた営業企画室が中心となって取り組みを進めています。

「中期経営計画 2027」の重点施策

「経営基盤の高度化」にある

「人的資本への投資」はいかがですか。

「人的資本の投資」では、中核人財をどのように育てていくか、絶対的な母数をどのように増やしていくかが重要です。こうした中核人財のモチベーションを高めるには、次世代に活躍を期待する人財を階層ごとにしっかりと定め、目標を与えて教育する一方、そうした人財の離職を避けるため、きちんと評価していくことが重要です。

経営企画の“け”の字も知らずに異動した、私自身の体験から言っても、さまざまな部署、思ってもみない異動を経験することが、自分自身を高めるきっかけとなります。次世代での活躍を期待する人財は、どんどん異動させ、さまざまな経験を積ませるべきだと思います。

これからは海外事業のウェイトがますます大きくなるため、海外人財が圧倒的に不足している現状を早期に打開する必要があります。社内で海外に行きたい人財を増やすだけでなく、社外からのキャリア採用も強化しなければなりません。

人財不足からローテーションが上手く機能せず、日本に還流せずにアウト・アウトの異動が常態化していることも問題です。これでは、海外に行きたいと手を挙げる人財が減っても仕方ありません。有用な海外人財を育

成することが、喫緊の課題であると認識しています。

当社の人財は、皆元気でアグレッシブであり、何でもやらせてもらえ、何でもものを言うことができます。会長の塚本は、創業者でありながら誰にでも謙虚であり、そのような資質であるからこそ、創業から今日まで幅広い人脈が築けたのだと思います。社長の門も、仕事では厳しい面もありますが、従業員のことを親身になって考えています。

自由な社風があり、見習うべき対象がトップに立っている当社の良さをさらに引き出す取り組みに邁進していきたいと考えています。





CFO メッセージ

収益性と資本効率を重視しつつ、 強靱な財務基盤を実現

取締役 上席執行役員 管理本部長 石原 康広

「中期経営計画 2027」における キャッシュアロケーションの考え方

「中期経営計画 2027」（以下、新中計）で打ち出した重点施策のひとつ、「経営基盤の高度化」では、とりわけ資本戦略を重視し、「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」について、明確な考え方を示しました。

「戦略的なキャッシュアロケーション」では、営業活動で稼いだキャッシュを、どのような目的に、どのような比率で配分していくのかを定めています。

具体的には、新中計期間中の3年間で創出する営業

キャッシュ・フローを600億円程度と見積もり、それを「成長投資」には300~350億円程度、「株主還元」には220~300億円程度を目安に配分します。

成長投資の用途としては、新規M&Aに積極的に取り組んでいきます。2025年7月にグループインした協栄産業は、まさにその一例です。前中計でも新規M&Aを掲げましたが、残念ながら良い投資機会がなく、キャッシュが積み上がっていますので、新中計ではこの動きを加速させていきたいと考えています。

成長投資の用途の二番目は、EMS事業の生産能力増強です。EMS事業は海外を主戦場として、2000年以降、積極的に生産拠点を拡大してきました。このなかには老朽化した設備も見受けられますので、「自動化」「省人化」など最新の設備に更新して生産効率を高め、コストを低減して収益力をさらに向上させます。

そして、経営基盤を支えるDXの推進やシステム投資を行います。現在、加賀電子本体のSAP基幹システムへの更新がすでに完了し、国内グループ会社への導入を進めています。グループ内のシステムを統一し、強固なDX基盤を構築するIT投資を進めます。

最後が、人的資本です。商社としての最大の財産は人財であるため、社員への還元も含め、人的資本への投資は止めることなく実行していきます。

これらの成長投資に配分したキャッシュが足りなければ借入れ等で賄います。逆に、もし余れば株主還元に充当します。このようにキャッシュアロケーションは戦略的かつ柔軟に考えています。

重点施策	
更なる収益力の向上	中核事業の拡大
	M&Aへの挑戦
	新規事業の創出
経営基盤の高度化	資本戦略の実践
	人的資本への投資
SDGs経営の推進	ESG経営課題への対応加速

CFOメッセージ

株主還元強化で株価に成長スパイラルを

株主投資家の皆様、将来的に株主になり得る投資家の皆様からの期待収益率が高まっていると認識しています。会社の立場では、それを株主資本コストとして認識するわけですが、今、10%程度だと見ています。ですので、10%を上回る収益率を上げるとともに、それに見合った株主還元を安定的に行っていかなければならない。それによって株主の期待に応じて、株価も

上げていってというふうに、新中計では成長のスパイラルを描いています。キャッシュアロケーションの方針もこの考え方に沿ったものです。

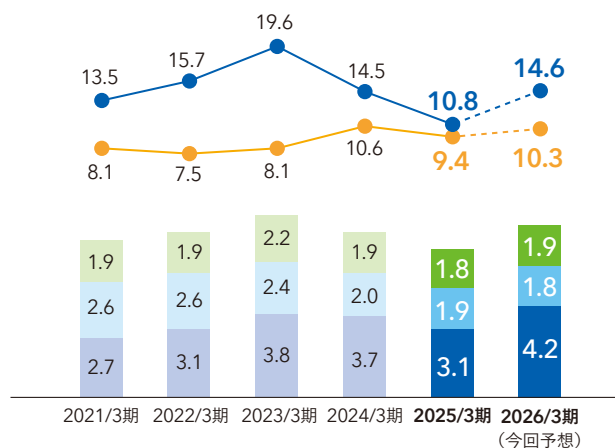
具体的には、中長期的な配当成長の目安としての連結配当性向は、前中計で「25~35%」としていた水準をもう一段階引き上げ、新中計では「30~40%」としています。

さらに、安定配当の目安として新たに「DOE（連結株主資本配当率）4.0%」を指標に定め、PLの結果に左

右されることなく、安定的な配当をお約束します。とくにここ数年、電子部品・半導体需給が大きく変動し、モノ不足になると収益が大きく伸ばすことができる一方、モノ不足が落ち着いて需給が緩み、お客様の在庫に余剰感が高まる局面では、収益が伸び悩む状況が続きます。このような状況では、年度によってPL自体に変動が生じ、連結配当性向だけに頼ってはいは配当に安定性を欠いてしまいます。皆様に安心して投資していただけるように、DOEの導入を決めました。

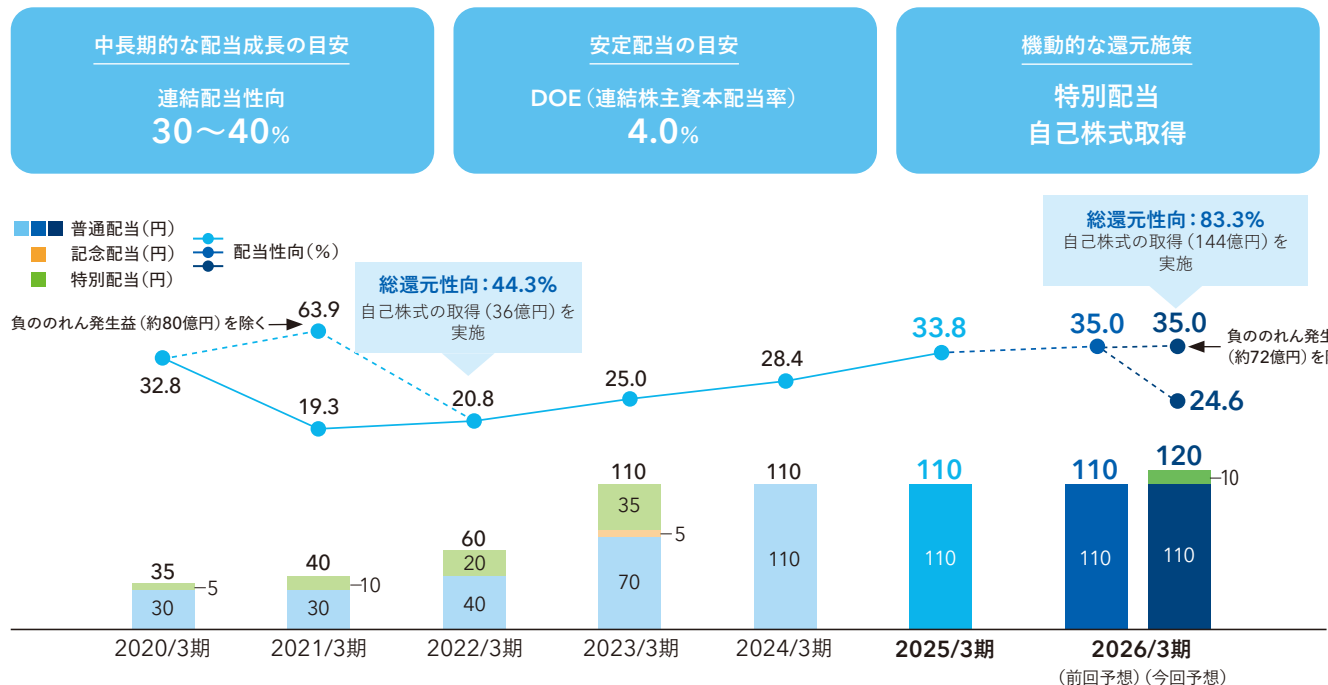
ROEの推移

- 総資産回転率(回転)
- 財務レバレッジ(倍)
- 当期純利益率(%)
- ROE(%)
- 株主資本コスト(%)



(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います。

株主還元方針



CFOメッセージ

当社は、経営目標を超過達成した場合、普通配当に「特別配当」を上乗せして還元することをこれまで通例としていますが、機動的な還元施策としては、今後も継続していきます。

もう一つの機動的な還元施策は「自己株式の取得」です。2025年8月8日、東京証券取引所の自己株式立会外買付取引（ToSTNeT-3）により、過去最大規模となる総額14,447百万円の自己株式取得を行いました。発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合で9.4%に相当する当該自己株式のすべてを消却しています。当社が、取得した自己株式を消却するのは、上場来初になります。

この背景としては、昨今の政策保有株式縮減・解消

の流れのなか、当社株主である取引金融機関4行から売却の意向があり、株価への影響を考慮して、今回のような方式を採用しました。

協栄産業の買収効果を織り込んで、2026年3月期の通期業績予想を減収・減益から増収・増益に改め、増配の見通しを公表しました。

増配修正によりDOEは4.2%、今回の自己株式の取得・消却をもって2026年3月期のROEは14.6%、総還元性向は83.3%となる見込みです。こうした取り組みに対して株式市場は好意的に反応し、PBRは1.1倍超えとなっています（2025年9月30日現在）。

今後も、新中計を着実に実行し、企業価値向上に努めてまいります。

「資本コストと株価を意識した経営」の実践

ROEで資本コストを上回る水準を維持するには、「収益性の向上」が、まず一丁目一番地となります。それには、コストをできる限り圧縮し、利益を追求していくことが肝心です。門社長が、就任以来これを言い続けており、収益性向上に向けた、さまざまな取り組みを行ってきました。同時に、いかに少ない資産で売上を立て、利益を稼ぐかという資産効率向上に取り組んできました。

加賀電子は創業以来、「資産を持たない経営」を信条に、営業部門には「在庫は罪の子」を徹底し、在庫はできる限り圧縮する。同様に、「回収が先で支払いが後」として売掛金を圧縮し、長期の回収を忌避してきました。

できる限り資金を寝かさないとという点では、固定資産においても、本当に必要なものには投資するものの、利益を生まない固定資産はできる限り持たない主義を貫いています。今求められている資本効率についても、これまでの方針を堅持する方針です。

財務レバレッジでは、株主の皆様の「期待収益率を超えること」を重視すると同時に、資金調達力が損なわれることのないように、バランスを重視したマネジメントにあたっています。格付けはA（シングルAフラット）を取得しており、前中計期間中に大きな投資案件がなく、キャッシュは潤沢な状況にあります。財務規律をしっかり意識して、アクセルとブレーキを踏み分けつつ、投資を選別していきます。

「資本コストと株価を意識した経営」の取り組み

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。

CFOメッセージ

加賀電子グループの更なる成長の伸び代

「在庫は罪の子」「回収が先で支払いが後」「お金を寝かさない」など、塚本会長が創業時から大切にし、わかりやすく社員に浸透させてきた「加賀イズム」が、当社グループの財務基盤を強くしてきたことは間違いありません。無駄な在庫を持たないため、結果的に死蔵在庫で損失を出さない、あるいは不良債権を発生させないことにもつながってきました。

加賀電子は、営業一人ひとりに在庫を紐付ける「個人別在庫管理」という仕組みを取り、商品を販売してから代金を回収するまでが営業の仕事として行動指針に落とし込まれています。この考え方は普遍的なものとしていくべきだと考えます。

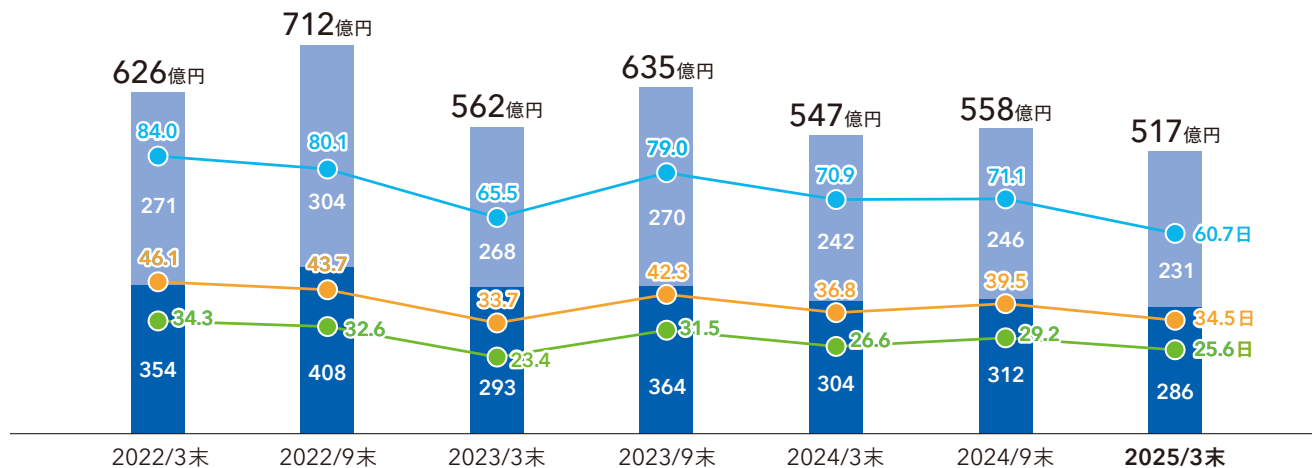
2025年3月末の在庫水準は、通常レベルに戻りつつあるものの、もう一段絞れる余地があると認識しています。1%の利益率にこだわる営業の熱意は非常に高いため、その効果が発揮されることを期待しています。

オーガニックな成長を補完するM&Aについては、協栄産業のグループインで新中計は幸先の良いスタートが切れました。売上高1兆円の実現に向けて、二の矢、三の矢と引き続きM&Aを重ねていく必要があります。

財務を預かる立場としては、いつ案件が発生しても対応する準備はできており、必要となれば、惜しみなく資金を投入する構えです。

棚卸資産／在庫回転日数の推移

- 棚卸資産(モノづくりビジネス)
- 棚卸資産(商社ビジネス)
- 在庫回転日数(全社)
- 在庫回転日数(モノづくりビジネス)
- 在庫回転日数(商社ビジネス)



DIALOGUE 1

社外取締役鼎談

加賀電子グループの成長はどうあるべきか 足元をしっかりと見据え、議論を重ねていく

社外取締役
橋本 法知



社外取締役
三吉 暹



社外取締役
吉田 守

三吉 暹、橋本 法知、吉田 守の社外取締役3名が、取締役会での中期経営計画策定の過程や、加賀電子グループの今後について議論を交わしました。

今回の中期経営計画策定にあたって、どのような点を重視して議論を進めましたか。

三吉 「中期経営計画 2027（以下、新中計）」の議論にあたっては、当社グループが持つ商品・サービスを棚卸して、強みと弱みをはっきりと見てわかるように、いわゆる「ポートフォリオ分析」を行って大きな絵を描くべきだと申し上げました。そのうえで、まず、今後何を重点的に伸ばしていくのか、方向性を明確にすること。次にステークホルダー、従業員、顧客、株主、取引先、そして地域社会への取り組み姿勢を明確にし、定量的な目標を掲げること。とりわけ株主については、連結配当性向は「30～40%」、ROEは「12%以上」を掲げて、一段高い目標に向けて努力していくことが



社外取締役鼎談



大切です。そして、資本コストとROEの関係をよく見極めて取り組むこと。資本効率を向上させるため、何をすべきかをしっかり考えてほしいと申し上げました。

具体的な展開にあたっては、手持ちの商品の伸びをまず見極めなければなりません。「売上高1兆円」という高い目標に向けて、小型無線モジュールのような新規ビジネスを精力的に導入していく。それからM&Aです。直近では協栄産業にTOBを実施しましたが、あと二つか三つは必要でしょう。良い案件が出てきたら、一気に呵成に攻める構えでなければなりません。

最後に強調したのが人財の活用です。ベテランや女性の活用、中途採用、技術者や外国人の採用などのテーマがありますが、これからは技術開発が益々重要になることを考えると、特に技術者を増強する必要があります。

橋本 当社は、他の人たちが気づく前にお客様に手を差し伸べる、すなわち、ビジネスの発想力が他社よりも高い

ことが強みです。また当社は、ビジネスの目的はお客様の助けになることにあると考えていて、それがまさにカタチになったのが、EMS事業といえます。お客様の要望に添って努力することで、当社にも利が出てくるという考え方です。このように、自分たちを世の中に対してどのように活かしていくかを一生懸命考えているのが当社の誇れる点だと考えています。

いまや、家電から自動車まであらゆるものに半導体は使われています。半導体が入っていない製品を探すことの方が難しい時代です。エレクトロニクス商社としてお客様にずっと寄り添い“何でもやりますよ”と言えるのが当社の良さ。この“加賀電子グループらしさ”を忘れずにやることが、新中計の数値目標達成以上に大事だと考えています。期間中に耕した畑で将来何倍にも収穫できるよう、十分な種は蒔いているとの自負があるのが、当社らしい中計のあり方だと考えています。

こうしたなかにあっては、個々人の仕事がこの中計のどこにつながっているのかを絶対に見失わないことが大切です。自分の役割をしっかりと見出し、追いかけていく限り、この会社は絶対成長できると確信しています。目先のことにかまけて、考える力を失うことは絶対にあってはならないと思います。**吉田** 私は、社外取締役に就任して1年となりますので、新鮮な視点から特に印象に残った点についてお話しします。

まず、2025年度の事業計画の検討・策定の会議において、2030年度の売上目標についても議論されており、各事業会社の責任者の方が意欲的で、非常にアグレッシブな目標を考えておられます。そのお話を伺うと、それぞれの現場で、お客様が何に困っておられるのか、常に意識して

取り組んでいることがよくわかります。この取り組みはまさに加賀電子の経営理念、「すべてはお客様のために」の実践にほかなりません。もちろん、簡単に到達できる目標ではなく、課題も多いと感じますが、「課題は経営の宝」の視点から課題を構築し、ぜひ、アグレッシブに挑戦いただければと考えています。トップダウンでトップから指示された数字ではなく、ボトムアップで高いターゲットに挑戦する経営、素晴らしい風土と思います。

また、三吉取締役がお話しになったポートフォリオ戦略ですが、常にお客様と接点を持つことで、どのような事業領域にどのようなソリューションを提供すべきか、常に意識されていますが、今後、新規の事業領域の開拓、事業会社間の連携の強化、さらには、トップへのM&Aの提案等も進めていただければと考えています。

「売上高1兆円」は非常に高い目標ですが、その実現にはマネジメント自体の改革も不可欠です。当社の経営理念、価値観、ビジョンを磨き上げ、全社で共有するとともに、グループ一体での戦略構築と高い成果に向けた挑戦、そしてマネジメントの改革と風土づくりに貢献できるように取り組んでいきたいと考えています。

三吉 ボトムアップができるのは、トップの指示を受け止める現場の感性が良いからです。当社の現場には“諦めない精神”が浸透しており、しぶとさがかかなりあるなど、これまで社外取締役としてこの会社を見てきて感じています。こうした会社は、どんな局面にあっても、本当に強い。これからも、我々が目標をやや高めに示して、現場からその達成に向かって盛り上がってくる力に期待したいと思います。

社外取締役鼎談

中計の目標、そして売上高1兆円をどのように実現していくべきですか。

橋本 取締役会では、全体感として直接目指すのが1兆円なのか、8,000億円なのか。そのなかでM&Aはどのくらいの規模を想定するのが妥当なのかといった議論がよくなされてきました。先ほどのお話のとおり、現場ではきちっとした積み上げがなされているので、やみくもに高い目標が設定されることはありません。上回った場合であれ下回った場合であれ、目指す数字に対する現状分析がしっかりとなされています。

基本的に全体を底上げしていかなければ、達成は見込めませんが、単に“もっとたくさん売ろうよ”ではなく、EMS事業をどこまで展開できるかも重要な要素の一つです。仮にM&Aがなくてもここまでは成長させたいという二軸で見えていくことが本来の姿だと言えるでしょう。



三吉 私は、この1兆円という目標は、非常に素晴らしいと思っています。そこへの道筋はいまから見ると遠いですが、ステップを踏んでいけば、ゴールは見えていきます。しかも武器はあるわけですから、ポトムを上げて達成を目指さない手はありません。

部品販売も重要ですが、部品をアッセンブリして付加価値を上げていかなければ儲かりません。中計の大きな課題です。

EMS事業は、海外市場を主力に展開していますが、これが、加賀電子グループの大きな資産です。このEMSをさらに進化させ、「EDMS」、「D」はデザイン (design) ですが、企画・設計・生産・品質保証まで一貫してやれる力を付けていくことが大事です。これまで、海外工場を2、3カ所視察しましたが、まだ工程能力が不足しているように感じました。私が期待しているのが、加賀タイランドの生産センターです。このセンターがさらに実力を付ければ、全体のレベルが上がっていきます。

EMS事業を高度化し拡大していくことが、当社グループの発展に大きく寄与すると思います。

吉田 当社のメインビジネスは商社ビジネスが中心であり、新たなお客様の獲得も含めて、お客様の事業の成功への貢献なくして売上を伸ばすことはできません。また、大きな成長には、M&Aによる成長、または事業領域の拡大、新規事業の育成もありますが、これらの事業での成功のカギは、その事業領域への親和性、事業を運営できる人財、そしてその領域の技術、これらの要素が不可欠です。

いずれの方法を採用にしても、自社の強み、弱み、持てる能力など、冷静になってよく考えることが欠かせません。私

たち社外取締役は、加賀電子グループの強みと課題を冷静に見極めながら、さまざまな提言を行い、議論しています。

小型無線モジュール事業をスタートしたことをどのように評価していますか。

橋本 この事業取得は、非常に度胸のある決断だと感じます。加賀電子グループにとって初の、開発-生産-販売を一貫して手掛ける自社ブランドのデバイス製品であり、これが普及すれば、世の中が変わっていくような製品を手がけることになったからです。いったんこのような製品を手がけると、世の中にどう受け止められているか、どこが良くてどこを改善すべきかをすべて自分の手で分析し、他社に負けない製品をつくり続けなければなりません。そのための技術者集団をつくり上げる気概がなければ、やり続けることはできません。このモノづくりには、今年出た利益はすべて技術開発や人材獲得に回すくらいの覚悟がなければ生き抜いていけない、厳しさがあります。

三吉 この小型無線モジュールは、加賀EMS十和田と加賀タイランドで分担して100%自社生産しています。両社の強みを活かしつつ、それぞれがレベル向上を図っていく狙いがあります。先ほど述べたEMS事業の高度化への取り組みが一つ、加賀FEIと十和田のグループ内連携によって成し遂げられたことに拍手しました。これからもこのようなカタチが実現していくと、グループとして非常に発展性があると思います。

吉田 当社グループが引き継ぐ前は、製品としての技術レベルは高かったものの、顧客接点に課題があったと伺っていますが、当社グループは、顧客接点が非常に広いことが

社外取締役鼎談

強みであり、その強みを活かすことで、市場性の高い商品ができており、非常に素晴らしいと思っています。これらの機能モジュール事業は、市場性を含めて、この先、大きな成長が期待できる領域だと考えていますが、今後の展開を考えれば、ソフトウェアの開発が課題となり、お客様が求める機能の実現、ソリューションの開発が重要になってきます。

加賀電子グループの技術部門が中心になって市場性の高い機能モジュールの開発を進め、大きな事業の柱に育成していただきたいと思います。

パワハラに関わる事案の調査委員会報告書が公表されましたが、再発防止に向け、どのような取り組みを進めるべきですか。

三吉 心から腹立たしいと感じています。私が一番嫌いな出来事で、人権尊重という非常に重要な精神が失われたことを悲しく思います。全社に蔓延しているわけではないため、専門家の先生にしっかりと指導いただくことがまず必要です。当社には、社員の声を吸い上げる「目安箱（内部通報制度）」がありますが、これが有効に機能していないのであれば、レベルを上げていくことが欠かせません。

橋本 私は今回、調査委員会の委員長として、徹底した事実調査とともに、再発防止策の提言などをまとめ、取締役会へ報告しました。この事案は、腹立たしいのは確かですが、まず、これが生じた背景をしっかりと捉えていくことが必要だと考えています。

今回の事案には、当社が海外でEMS事業を成長させるにあたり、そのすべてを、現地責任者に負わせてしまったと

いう印象が強くあります。海外では100人から200人の現地従業員を、5人から10人の日本人でマネジメントする環境ですから、一人でいくつもの仕事を抱えることになります。少数であるが故に、若手であろうと年配であろうと、会社が抱える課題解決のキーマンとなる重責は避けられません。

また、10年以上、同じ責任者に現場を任せてきたことも問題だったと考えています。いくら仕事ができるといっても、十数年も居れば、誰でも疲れてくるものです。交代機会を逃したと感じれば、苛つきが出るのも分からないではありません。

EMS事業が今後も当社の屋台骨を支えることは明らかですから、やってしまったことを真摯に受け止め、この課題をどう解決すべきかを深く突っ込んで検討し、腹を割って話し合い、組織として二度と起こらないように見直しを図るべきです。

三吉 上に立つ者が見過ごした、あるいは指導しなかった点は残念です。自分の尺度だけで判断するのではなく、どれだけその場の苛立ちを抑えてステップを踏んで育成できるか。部下の面倒見をしっかりとできるように、管理職への教育を徹底すべきです。

また、当社の業務就業規則に「5年ローテーション」とあるのですから、長くやらせてしまったことに原因があり、人事部にも責任の一端はあると思います。

橋本 たしかに、長く居続けたことが原因ですが、ここは実に難しい問題です。仮に、5年ローテーションを規則通り運用すれば、現地人社員から“どうせ腰掛け”と受け止められてしまうリスクが高まり、マネジメントに支障を来します。

三吉 その点ではやはり、最終的には現地人社員をトップに据えないと、海外プロジェクトは上手くいきません。中国はすでにそうなっていますが、時間がかかっても、そのような方



向性に進まざるをえないと担当役員にも申し上げました。

吉田 橋本取締役のお話の通り、幹部全員で会社としてどうあるべきかとことん議論し、とくに人権に対して一線を越えてはならないとの共有の価値観をつくり上げていくことが非常に重要です。企業として、人間関係に対する考え方、人を大切にす価値観を経営理念としてつくり上げ、風土化するとともに、当事者をどう再生させるかについても助言していきたいと考えています。

トップ自身、常に感謝の気持ちを持ち、頭（こうべ）を垂れる大切さを伝えていきたいと思っています。

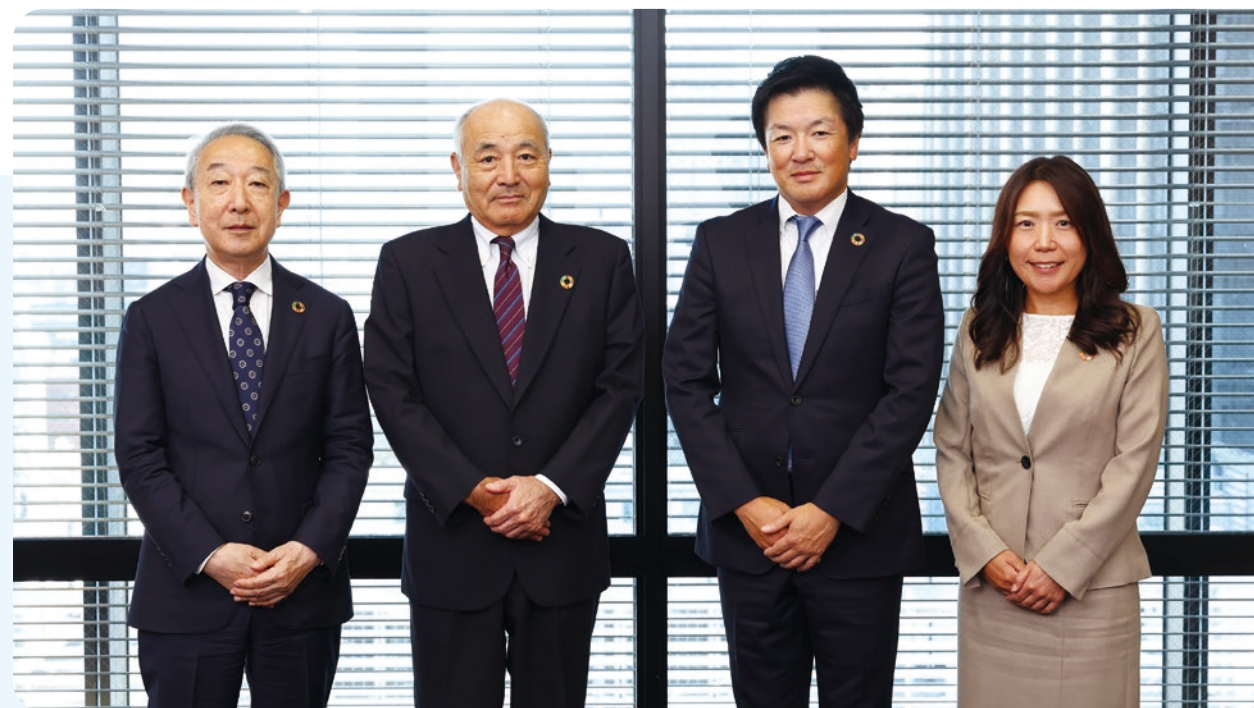
橋本 海外でのEMS事業は、当社にとって絶対に育てていかなければならないビジネスです。このような事案が二度と起こらないように、海外拠点管理や工場管理に正面から取り組み、その結果、このようにビジネスを進化させることができた振り返ることのできる一つのステップ、当社の将来にとって非常に大きな財産になることは間違いありません。

DIALOGUE 2

監査等委員座談会

監査等委員会設置会社に移行し、ガバナンス面でもさらなる高みを目指す

取締役の川村 英治と社外取締役の橘内 進、佐藤 陽一、大柳 京子の監査等委員4名が加賀電子グループの今後の展望について議論を交わしました。



社外取締役 監査等委員 佐藤 陽一 × 取締役 常勤監査等委員 川村 英治 × 社外取締役 監査等委員 橘内 進 × 社外取締役 監査等委員 大柳 京子

監査等委員会設置会社に移行しましたが、今後、どのように取り組んでいくお考えですか。

川村 当社は、いわゆる、オーナー会社ですが、取締役会の議論は非常に積極的に行われています。今期から監査等委員会設置会社となり、監査等委員として公認会計士、弁護士、社会保険労務士という、各分野の専門家に加わっていただくことで、取締役会の議論も質的にさらに向上していくと考えています。

この10年でM&Aも活用して事業規模が大きく拡大しました。その規模に応じたガバナンスがなされており、取締役会は効率的かつ実効的に運営されていると自負しています。

橘内 私は監査役から監査等委員に就任しましたが、取締役会での私の姿勢は何ら変わっていません。私の専門は会計ですが、それ以外の分野でも気になる点があれば、これまでも積極的に発言してきました。監査役には議決権がありませんが、決議に直接参加する気持ちで議論に参加していました。議決権を持つことで責任はより大きくなりますが、ガバナンスに対する姿勢は変わることなく取り組んでいきます。

佐藤 当社は、創業者が一から立ち上げて大きな成長を遂げた会社であり、創業者のキャラクターや仕事に対する考え方が社風として徹底されています。海外にも積極的に進出し、今日のように会社の規模が拡大すれば、会社としても、

ガバナンスの観点からも大きく変わらざるを得ない、一つの転換期を迎えています。

さらなる高みに行くにはどのようにすべきか、取締役会においても活発な議論がなされています。

大柳 監査等委員会設置会社への移行は、ガバナンスの高度化と経営の透明性向上に向けた重要な一歩と受け止めています。私は「人的資本経営」という視点を強く意識し、特に女性活躍をはじめとする多様な人財が力を発揮できる環境づくりに注力していきたいと考えています。社外の専門家として、経営の健全性を監督するだけでなく、当社が社会から“選ばれる企業”となるための具体的なアドバイスを続けていきたいと考えています。

監査等委員座談会

1兆円企業に向けた取り組みのポイントをどのようにお考えですか。

川村 私は、当社で経理部長を含め20年近く管理部門を担当してきた知見を活かし、稼いだ資金をどのように活用しているか、適切に運営されているかを見ています。売上高1兆円を中長期目標に掲げていますが、売上重視を推し進めていくと収益性が低下することがあるため、収益性を高めつつどのように成長させていくかに注視しています。

これまでのM&Aは、収益性に課題のある会社を当社グループに加え、タイムリミットを付けて改善し、利益貢献できるまでに立て直した案件が多く、今後もそのような案件が増えていくと思われます。

M&Aに対する株主の皆様の視点は、“投資に対してきちんとリターンが得られるのか”だと思います。ですから、今後も、たとえ収益性の低い会社であっても、当社グループに入った後はしっかり利益貢献できるよう、収益体質に転換できる力を持ち続けてほしいと思います。

橘内 海外事業比率が高まっていますので、海外事業を推進しつつ、どのようにガバナンスを利かせていくか、これに対応できる人材をどのように確保・育成していくのが今後ますます重要になります。

私は長く海外事業に携わってきましたので、ここをしっかりとアドバイスしていきたいと考えています。

佐藤 当社は、営業マンが単に販売だけに留まらずお客様のために多彩な活動を行って成長してきた会社ですから、ややもすると社内の手続やルールが二の次になってきたところがないとは言えません。1兆円企業の規模となれば、“利益が上がればそれでよい”という経営では耐えられ

ません。ときには、利益が多少落ちてでも経営の基盤をしっかりと固め、ガバナンス体制を再構築する必要も出てきます。

社会的な批判の目が非常に厳しい時代を迎えています。体制の根幹を支える懲戒処分制度の運用についても、事と次第によっては会社の屋台骨や存亡を脅かす場合が起こり得ます。いままで以上にガバナンスを利かせていくことも考えなければなりません。素晴らしい営業力を今後も発揮しつつ、日々ガバナンスを意識して進んでいくことこそ、1兆円企業の達成に結びつくものと思われま

大柳 現在、ダイバーシティ委員会に参加し、人的側面および当社グループの強みを未来につなげる観点から発言を行っています。「1兆円企業」を目指すにあたり、単なる規模の拡大ではなく、従業員一人ひとりが成長実感を持ち、多様性を競争力に転換できる組織であることが不可欠です。その実現に向け、外部の視点を取り入れつつ持続的成長を支える人財戦略を提言していきたいと考えています。

パワハラに関わる事案*について監査等委員としてどのように取り組んでいきますか。

川村 創業60年近くになる当社は、私も含めベテラン社員に昭和の体質がまだに色濃く残っていると言わざるをえません。しかし、それでは時代の変化についていけません。

会社は、チームワークで仕事をしますから、いかに人を敬う意識を植え付けていけるかが重要です。今回策定した再発防止策の実効性は、いかに人が変わるかにかかっています。それには、問題が起きた場合、人事部などの耳に入りやすい仕組みが大切で、そこから部門長に通知す

る、クローズにならない職場環境をつくっていくことが重要です。

大柳 ハラスメントは、“自分の時代はこうだった”という固定観念から生じることが少なくありません。時代の変化を敏感にとらえ、価値観や働き方が多様化していることを踏まえて対応することが重要です。

監査等委員としては、ハラスメントが会社にとって重大な法的・レピュテーションリスクであるだけでなく、社員一人ひとりの働く意欲や生産性に直結する課題であることを経営陣が正しく認識し、再発防止策を徹底しているかを注視してまいります。また、教育や相談体制の整備が形骸化しないよう、実効性ある取り組みへつなげるようアドバイスしていきたいと考えています。

佐藤 今回行った無記名の社内アンケート調査を見ると、従業員が本事案に対する会社の対応に非常に大きな関心を持ち、会社の将来を占うと見ていることがわかります。したがって、当社が毅然とした対応を内外に示し続けることが一つの試金石となります。私も監査等委員としてここを重点的に見ていきたいと考えています。

橘内 当社にはやや古い体質の風土があります。国内では改善されてきたものの、本社の目の届きにくい海外で起きてしまったことが非常に残念です。

これから海外をどんどん伸ばそうというステージにありますから、海外に出て行って活躍しようという人材の意欲を削ぐことがないように再発防止策をしっかりと実行していかなければならないと考えています。

* 2024年12月、一部のインターネットメディアに、当社中国現地法人において発生したパワーハラスメントのような行為に係る記事が掲載されたことを受けて調査委員会を設置し、橋本取締役が委員長、川村、佐藤、大柳の各取締役が委員を務め、事実関係の調査・検証、事実認定された役職員への処分ならびに再発防止策の提言などを行いました。

加賀電子グループの **フィロソフィー**

加賀電子グループは創業以来、「すべてはお客様のために」の経営理念のもとお客様の声をとことん聞き、お客様のご要望にひたすら応えていくことで、電子部品や半導体のキittingから加工・製造へと展開したEMSビジネス、そして完成品の販売を行う情報機器ビジネスへと事業領域を拡大してきました。これからも、「我が国業界No.1企業」そして「グローバル競争に勝ち残る企業」を目指し、果敢に挑戦を続けていきます。

Corporate Philosophy

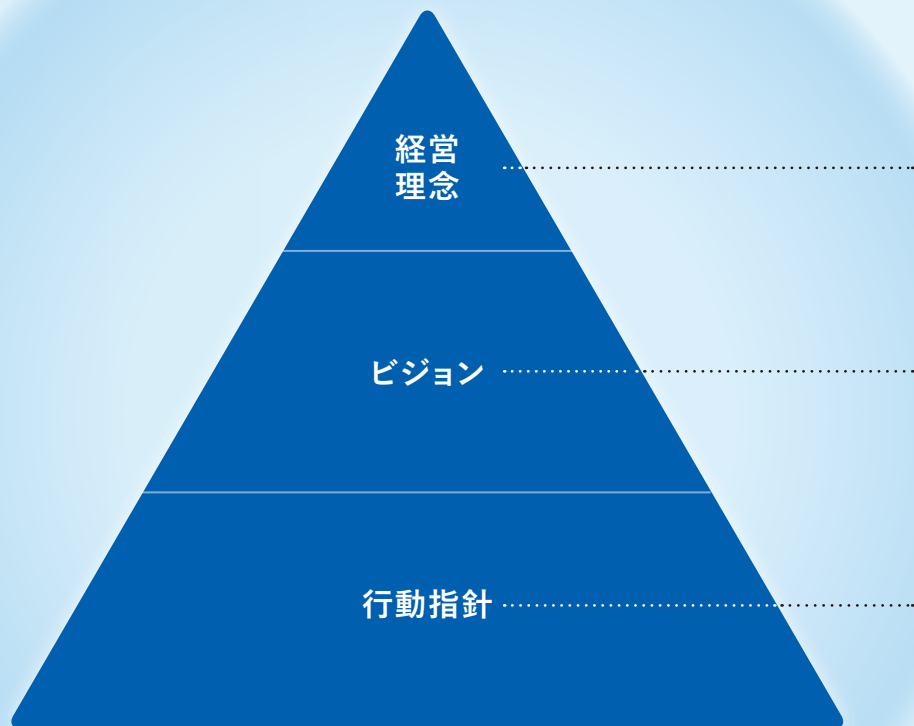
「すべてはお客様のために」

Vision

「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」

Action Guidelines

「F.Y.T.」 (FLEXIBILITY, YOUNG, TRY) **「3G」** (GENERAL, GLOBAL, GROUP) **「加賀イズム」**
 変化に柔軟に、 常々若々しく、果敢に挑戦
 あらゆるものを、グローバルに、 総合力を活かして
 経営マインド・営業マインド・ 社会人としての心構え



加賀スピリッツ (塚本勲語録)

人脈は無形の財産

事業環境やニーズの変化に迅速かつ的確に対応し、成長を持続してきたのは、お客様や仕入先との日ごろの信頼関係に基づく人脈＝事業ネットワークがあったからです。商社を営むうえで重要な経営基盤であり、加賀イズムの一つ“人脈は無形の財産”として継承されています。

NOと言わない

“NOと言わない”をモットーに、お客様のニーズに応え、商材を拡充しながら、部品調達からキット販売へ、さらに受託生産や企画開発、保守サービスへと事業領域を拡大してきました。当社の強みであるグローバルな「ワンストップ体制」は、顧客第一の取り組みが原点です。

在庫は罪の子

運転資金が潤沢になかった創業当時、先に注文をいただき、都度発注する操業方法をとらざるを得ませんでした。ここから“在庫は罪の子”という言葉が生まれ、「受発注の原則」へと進化。発注情報に迅速に対応することで、お客様、仕入先とWIN-WINの関係を構築しています。

人は有限、会社は無限

“人は有限、会社は無限”の考え方のもと、企業活動にゴールはなく、つねに新たな挑戦を続けています。積極的なM&Aや、社会課題を解決する新商品・サービス展開も、持続的成長に向けた取り組みの一環です。「100年企業」へ向けて、当社グループの挑戦は続きます。

コミュニケーション あってこそその組織

先行き不透明な事業環境の変化に“機を見て敏”に対応するには、個の力を最大限に活かす組織風土が重要です。こうした考えのもと、共通の目的実現に向けて、さまざまな手段でコミュニケーションを図ることができる、風通しの良い職場環境づくりに努めています。

加賀電子グループの成長の軌跡

1968-1980

わずか2坪の事務所で、秋葉原の便利屋としてスタート。1970年代の「CBトランシーバー」、アーケードゲーム「スペースインベーダー」の大ヒットに乗って業容を拡大。1980年には売上高が100億円を突破。



1968年 東京都千代田区外神田に設立

1980-2000

1981年、「TAXAN」ブランドで自社開発したApple向け専用モニターが国内外で大ヒット。初の海外現地法人を米国に設立するなど、海外展開が一気に開花。1983年には、「ファミリーコンピュータ」向けにマスクROMを供給したことをきっかけに、家庭用ゲーム事業に進出。1990年代は、1992年の香港を振り出しにアジアに積極進出。1999年、初の自社工場として、海外EMS拠点の港加賀電子(深圳)有限公司が稼働。



1999年 自社工場 港加賀電子を中国(深圳)に設立

2000-2020

2000年代に入ると中国に続き、マレーシア、タイ、チェコ、インドネシア、メキシコ、ベトナム、トルコ、インドへとEMS事業の生産拠点を拡大。中国においては4拠点に、タイでも2拠点に拡大。この間に、売上高が2000年には1,000億円を、2005年には2,500億円を突破。



2017年 TAXAN MEXICOをメキシコに設立

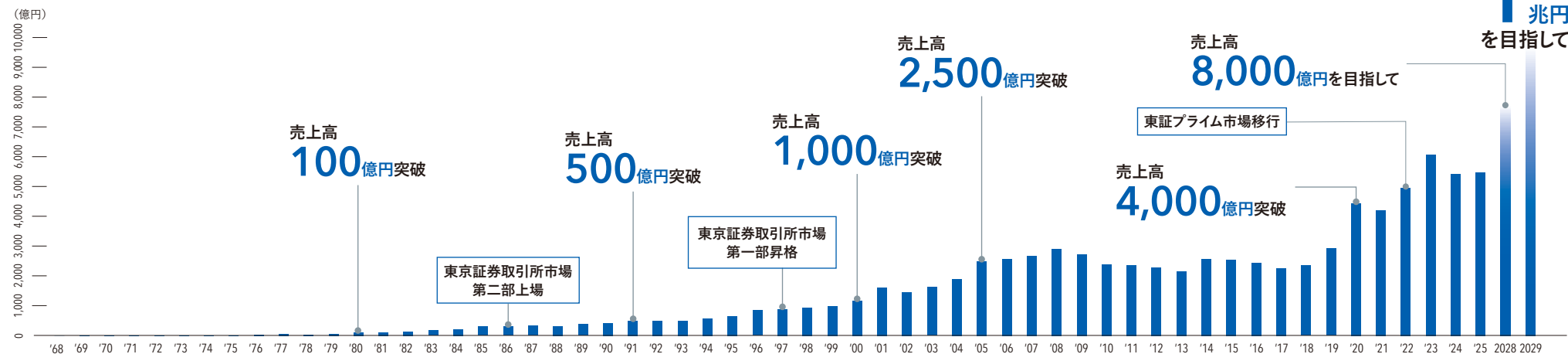
2020-

加賀FEI、加賀EMS十和田、エクセル、旭東電気を相次いでグループ会社化。数年来のM&Aをテコに第二の成長期に入る。2025年には売上高7,500億円、創立60周年となる2028年に売上高1兆円を目指す。



売上高1兆円突破を目指して

売上高



目標売上高
1兆円
を目指して

価値創造プロセス

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、世の中の変化を成長機会に結びつけるベンチャースピリットを不断に発揮してきました。『中期経営計画 2027』では、量的拡大を担う「商社ビジネス」と、収益の質的向上に寄与する「EMSビジネス」を両輪に、売上高1兆円、グローバル競争に勝ち残る企業へと成長することで、事業を通じて提供する環境・社会価値の拡大に取り組んでいます。



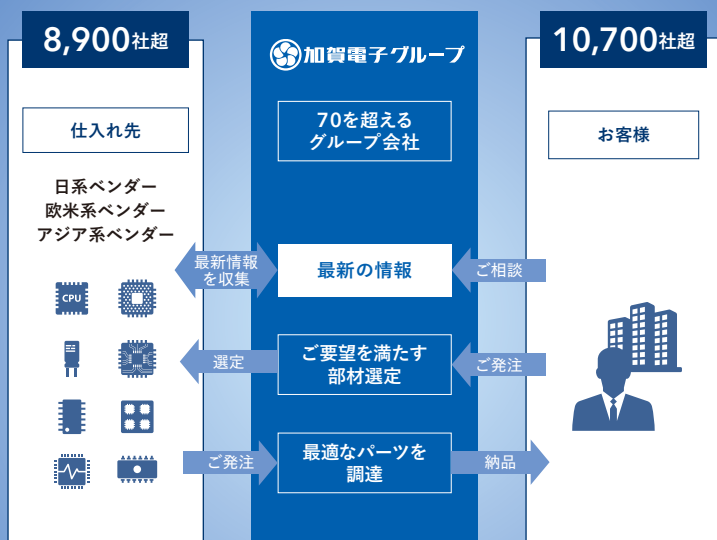
加賀電子グループのビジネスモデル

独立系電子部品商社のノウハウ、国内外8,000社超の仕入れ先、10,000社超のお客様を事業基盤に、「商社ビジネス」を展開しています。さらに、部品調達にとどまらず、半完成品／完成品の生産受託を行う「EMSビジネス」との連携、そしてグループ全体で販売からアフターサービスまでワンストップで提供することで成長を持続しています。

商社 (電子部品) ビジネス

取り扱い商材に制限がない独立系商社の強みを活かし、世界中の仕入れ先とお客様を結びつけ、最良の品を最適な形で提供

01 お客様、仕入れ先との幅広い接点



02 卓越した変化対応力

独立系のアドバンテージ
独立系商社だからできる調達力、50年以上培った信頼とノウハウ

グローバルネットワーク力
時代を先読みする情報収集力、多彩な領域のグループ力を駆使

テクニカルサポート体制
経験豊富な技術者チームに任せる信頼から生まれる万全の体制

EMS ビジネス

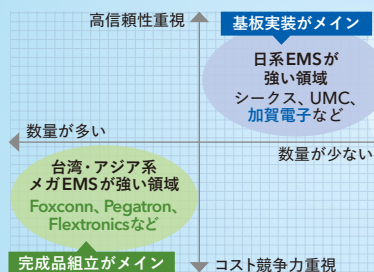
高い信頼性と多品種少量生産を当社の強みとして、お客様のいるところに地産地消で事業を展開

01 ワンストップ

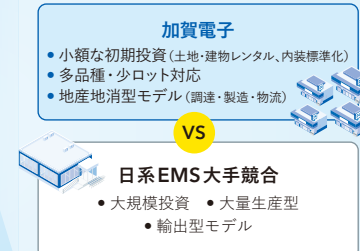
電子部品商社ならではの調達力を活かし、製造受託にとどまらず、販売・販売後サポートまでワンストップに対応できるグループ総合力

02 コンビニ型EMS

日系EMS vs 台湾・アジア系EMS

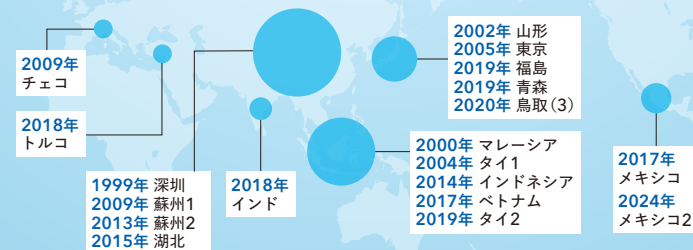


コンビニ型EMS vs GMS型EMS



03 グローバル・ネットワーク

10ヵ国/21拠点に展開するEMSグローバル生産体制で、顧客ニーズに迅速かつ柔軟に対応



役員紹介 (2025年6月26日現在)

取締役



代表取締役 会長執行役員

塚本 勲 (つかもと いさお)

- 1968 加賀電子(個人経営)創業
- 1968 加賀電子(株)設立
代表取締役社長
- 2007 代表取締役会長
- 2022 代表取締役会長 会長執行役員
- 2023 代表取締役 会長執行役員

[兼職状況]

- 2021 ITbookホールディングス(株)
(現:SAAFホールディングス(株))
社外取締役(現任)
- 2024 ソレキア(株)
社外取締役(現任)



代表取締役 社長執行役員

門 良一 (かどりょういち)

- 1980 当社入社
- 1991 営業本部営業第三部長
- 1995 ハイテックス事業部
東日本営業部部長
- 1995 取締役
- 2002 常務取締役
- 2005 専務取締役 特機事業本部長
- 2012 取締役副社長
- 2014 代表取締役社長
- 2022 代表取締役社長 社長執行役員
- 2023 代表取締役 社長執行役員



取締役 上席執行役員

塚本 剛 (つかもと たけし)

- 1987 当社入社
- 2005 KAGA (H.K.) ELECTRONICS
LIMITED 取締役社長
海外事業部EMS営業部長
- 2010 加賀ハイテック(株) 常務取締役
- 2015 経営企画室長
- 2016 執行役員 経営企画室長
- 2019 執行役員
- 富士通エレクトロニクス(株)
(現:加賀FEI(株))
取締役 執行役員専務
- 2023 上席執行役員
加賀FEI(株)
代表取締役社長 執行役員社長
- 2025 取締役 上席執行役員
加賀FEI(株)
代表取締役 社長執行役員



取締役 上席執行役員

石原 康広 (いしはら やすひろ)

- 1987 当社入社
- 2012 管理本部経理部長
- 2012 加賀ハイテック(株) 取締役
管理本部経理部長
- 2015 管理本部経理部長
- 2018 執行役員 管理本部経理部長
- 2019 執行役員
富士通エレクトロニクス(株)
(現:加賀FEI(株))
取締役 執行役員常務
- 2021 執行役員 管理本部副部長兼
経理部長
- 2022 執行役員 管理本部副部長
- 2023 上席執行役員 管理本部長
- 2025 取締役
上席執行役員 管理本部長



取締役 上席執行役員

糀谷 仁志 (こうじたに にとし)

- 1992 当社入社
- 2012 特販事業部特販第四部長
- 2013 特販事業部特販第二部長
- 2019 経営企画室長
- 2020 執行役員 経営企画室長
- 2024 執行役員 経営企画室長兼
営業企画室長
- 2025 執行役員 経営企画室長
- 2025 取締役 上席執行役員
経営企画室長



社外取締役

三吉 暹 (みよし すずむ)

- 1963 トヨタ自動車工業(株)
(現:トヨタ自動車(株))入社
- 2001 同社代表取締役副社長
- 2002 大阪トヨベツ(株)
(現:大阪トヨタ自動車(株))
代表取締役社長
- 2005 トヨタ自動車(株)顧問
大阪トヨベツ(株)
代表取締役会長
- 2015 当社社外取締役



社外取締役

橋本 法知 (はしもとのりとも)

- 1977 三菱電機(株)入社
 - 2009 同社取締役、指名委員長、
報酬委員長、常務執行役、
総務・人事・広報担当
 - 2012 同社取締役、指名委員、
専務執行役、経営企画・
関係会社担当
 - 2016 同社取締役
 - 2016 同社顧問
 - 2019 当社社外取締役
- [兼職状況]
- 2021 (株)イボキン
社外取締役(現任)
 - 2024 ススムホールディングス(株)
社外取締役(現任)
 - 2024 進工業(株)社外取締役(現任)



社外取締役

吉田 守 (よしだ まもる)

- 1979 松下電器産業(株)
(現:パナソニックホールディング
ス(株))入社
- 2012 同社常務取締役
AVCネットワークス社社長
- 2013 同社常務取締役技術担当兼
知的財産担当
- 情報システム統括担当
- 2015 同社常務取締役
アプライアンス社 上席副社長
エアコンカンパニー社長兼
テレビ事業担当
- 2016 同社常任監査役
- 2024 当社社外取締役

[兼職状況]

- 2022 ヌヴォンテクノロジー
ジャパン(株)
社外取締役(現任)

役員紹介 (2025年6月26日現在)

取締役 監査等委員



取締役 常勤監査等委員

川村 英治 (かわむら えいじ)

- 1979 当社入社
- 1985 TAXAN (UK) LTD.
代表取締役社長
- 1993 第二営業本部海外営業部長
- 2005 執行役員
経理部長兼情報システム室長
- 2012 執行役員 管理本部長
- 2015 取締役 管理本部長兼経理部長
- 2022 取締役 管理本部長
- 2022 常務取締役 管理本部長
- 2022 取締役 常務執行役員 管理本部長
- 2023 常勤監査役
- 2025 取締役 (常勤監査等委員)



社外取締役 監査等委員

橋内 進 (きつない すずむ)

- 1997 監査法人トーマツ
(現:有限責任監査法人
トーマツ) 東京事務所入所
公認会計士登録
 - 2001 橋内公認会計士事務所開設
代表 (現任)
 - 2002 橋内公認会計士事務所開設
代表 (現任)
 - 2004 Asia Alliance Partner
Co., Ltd. 設立
代表取締役 (現任)
 - 2018 当社社外監査役
 - 2025 当社社外取締役
(監査等委員)
- [兼職状況]
- 2002 橋内公認会計士事務所
代表 (現任)
 - 2004 Asia Alliance Partner Co., Ltd
代表取締役 (現任)
 - 2022 (株) エージェント・
インシュアランス・グループ
社外取締役 (現任)



社外取締役 監査等委員

佐藤 陽一 (さとう よういち)

- 1977 東京地方裁判所判事補
 - 1989 東京地方裁判所判事
 - 1996 東京高等裁判所判事
 - 2016 弁護士登録
アルファパートナーズ
法律事務所入所 (現任)
 - 2018 当社社外監査役
 - 2025 当社社外取締役
(監査等委員)
- [兼職状況]
- 2016 アルファパートナーズ法律事務所
弁護士 (オプ・カウンセル)
(現任)
 - 2021 ブイグ・アジア (株)
監査役 (現任)



社外取締役 監査等委員

大柳 京子 (おおやなぎ きょうこ)

- 2002 (株) 産研アウトソーシング入社
 - 2004 須賀田労務管理事務所
(現: 社会保険労務士法人
さくらマネジメントオフィス) 入社
 - 2005 社会保険労務士登録
 - 2016 社会保険労務士法人
さくらマネジメントオフィス
代表 (現任)
 - 2023 当社社外監査役
 - 2025 当社社外取締役
(監査等委員)
- [兼職状況]
- 2016 社会保険労務士法人
さくらマネジメントオフィス
代表 (現任)
 - 2020 労働保険事務組合東京労務
改善推進協会 理事長 (現任)

執行役員

会長執行役員	塚本 勲
社長執行役員	門 良一
常務執行役員	俊成 伴伯 野原 充弘
上席執行役員	池田 光仁 (株) エクセル 代表取締役 社長執行役員 塚本 剛 加賀 FEI (株) 代表取締役 社長執行役員 石原 康広 管理本部長 梶谷 仁志 経営企画室長

執行役員	関 祥治 加賀ソルネット(株) 専務取締役
	鈴木 啓起 (株) デジタル・メディア・ラボ 代表取締役社長
	丸山 博昭 加賀 FEI (株) 取締役 常務執行役員
	長坂 浩永 (株) エクセル 取締役 常務執行役員
	浦澤 貴洋 加賀スポーツ(株) 代表取締役社長
	鈴木 克敏 加賀デバイス(株) 代表取締役社長
	江口 聡 加賀マイクロソリューション(株) 代表取締役社長
	熊部 光洋 加賀ソルネット(株) 代表取締役社長
	島崎 健司 加賀ソルネット(株) 常務取締役
	笠 振洲 EMS 事業部長 兼 加賀電子(上海) 有限公司 董事長総経理
	武隈 教郎 アセアン統括 兼 KAGA (THAILAND) 取締役会長
	鶴見 隆行 欧米統括 兼 TAXAN MEXICO S.A. DE C.V. 代表取締役社長

取締役就任のご挨拶 ～決意を新たに～



**当社グループの
リーディングカンパニーを
さらに成長させ、
グループの成長に貢献**

取締役 上席執行役員 塚本 剛

これまでも上席執行役員として経営会議などに出席し、グループ全体がどのような方向にあるかを把握し、このようにすべきといった意識を持ってきましたが、取締役に就任し、その責任が重くなったと感じています。

加えて、引き続き加賀FEIの社長という立場では、同社の売上、利益は当社グループ会社のトップにあるため、これをしっかり運営しながら、海外ビジネスの先陣を切り、いかにグループ内での存在価値をさらに高めていくかに邁進していきたいと考えています。設計開発ができる技術的スキルを持ち、海外ローカルのお客様と直接ビジネスができる強みを活かし、当社グループがさらに拡大していく礎になりたいと思っています。

とにかく困ったら加賀電子グループに相談しよう、加賀電子グループであれば販路が広がるのではないかとお客様に期待に応え、存在価値を高めていきたいと考えています。

今後は、取締役として当社グループ全体を見ていく立場になりますので、グループ全体の成長に貢献できるように、意見を発信していく構えです。



**今後の
当社グループ拡大に
培った知見を
活かしていきたい**

取締役 上席執行役員 石原 康広

私は、20代から会計、財務関連に従事してきましたので、財務会計が一番の強みであると考えています。経営指標を分析し、それらを次の経営につなげる“翻訳”を通じて、末端の営業マンまで理解させる役割を担っていると考えています。

30代からの10年間は、事業部門や子会社管理を担当しました。そのなかに、情報機器事業があり、IT活用による業務改善や業務改革を経験しましたので、この経験やスキルを活用できると思っています。

これまでに4度、子会社への出向がありました。そのうち3度は、新規事業の立ち上げや、グループ入りしたばかりの子会社の経営でした。グループにいかに融和させ、より効率的な経営で当社グループに貢献してもらうかに腐心してきました。残りの1度は、赤字子会社をいかに黒字転換させるかでした。

今後、M&Aによりグループを拡大していく際のPMI、あるいは組織の活性化や経営効率の向上などに、これまで培った知見を活かしていきたいと考えています。



**日々感謝の気持ちを持ち、
謙虚さを欠かさない**

取締役 上席執行役員 穂谷 仁志

取締役に就任いたしました。自分自身が高いスキルを身に付けているとは決して思っておりません。まだまだ経験不足な点があると感じており、さまざまな方々のご助力を得なければならぬと考えています。

これからは、社内のみならず、社外も含めた人脈をどれだけ大切にできるか、活かしていけるかが問われます。社内外の方々からさまざまなことを学び、吸収した事柄を従業員に伝え、共有していくことが、取締役としての私の使命だと思っています。

何かに挑戦してうまくいけば、「お陰様で」と言えるようにし、それがうまくいかなければ、自責思考で反省し、繰り返さないこと。何事においても、日々感謝の気持ちを持ち、謙虚さを欠かさないなど、人間性を大切にしていきたいと考えています。

また、取締役として見解が異なる、あるいは正さなければならぬと考える事案に直面した場合は、しっかりと自分の意見を述べていかなければならないと感じています。

コーポレート・ガバナンス

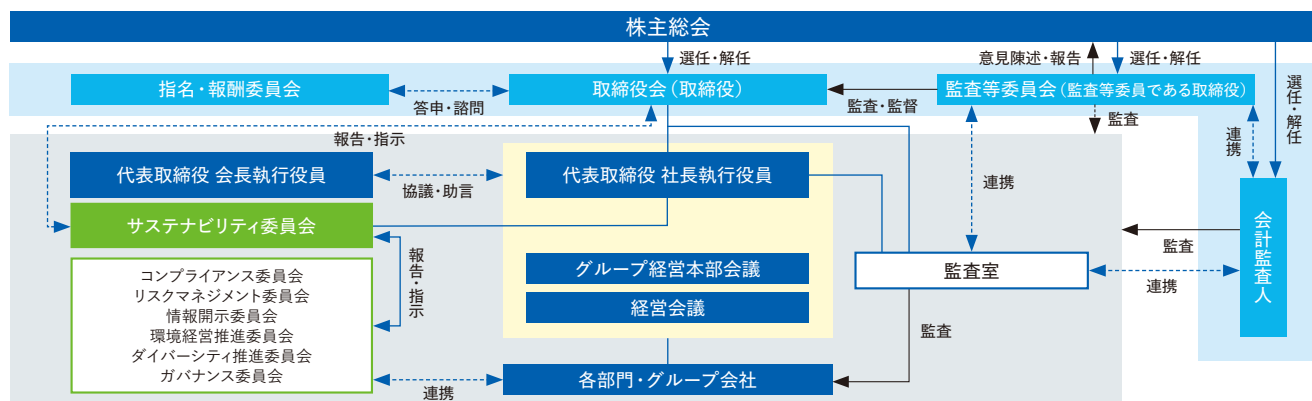
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方と体制

加賀電子はコーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要課題と認識し、企業倫理と法令遵守の徹底、内部統制システムの強化を推進するとともに、経営の健全性・効率性・透明性を確保し、企業価値の向上を図ることを基本的方針・目的としてコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。また、コーポレート・ガバナンスの重要性に鑑み、サステナビリティ委員会および指名・報酬委員会を設置し、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。当社は雇用型執行役員制度・委任型執行役員制度を導入していますが、コーポレート・ガバナンスのさらなる向上のため、2025年6月26日開催の第57回定時株主総会終了後に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。取締役会、指名・報酬委員会、監査等委員会、会計監査人との連携によるコーポレート・ガバナンス体制を採用し、これに

より、経営に関する意思決定・監督機能と業務執行機能の分離を促進しそれぞれの役割を明確化することで、取締役会機能および業務執行機能の強化を図りつつ、外部環境の変化に迅速に対応できる体制を構築しています。

取締役会は月1回の定例取締役会のほか、必要に応じ機動的に臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、各取締役の職務執行の状況を監督しています。また、取締役の人数は12名（うち社外取締役6名）であり、十分な議論を行う的確かつ迅速な意思決定ができる体制を整えています。監査等委員会は、監査等委員である取締役4名体制（うち社外取締役3名）としており、監査等委員は取締役会のほかに、社内の重要会議にも積極的に参加するなど執務を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



監査等委員会

監査等委員会は、社外取締役3名を含む監査等委員4名をもって構成し、原則として毎月1回開催、必要のある時は随時開催しています。

指名・報酬委員会

取締役、監査等委員、委任型執行役員の指名、報酬等に係る評価・決定プロセスの透明性および客観性を担保することにより、取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、任意の指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は取締役会が選定した3名以上の取締役で構成するものとし、その過半数は、独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役から選定することとしています。

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、代表取締役 社長執行役員を委員長に、その直下にコンプライアンス、リスクマネジメント、情報開示、環境経営推進、ダイバーシティ推進、ガバナンスの各専門委員会を配して、グループ横断的にCSRならびにサステナビリティを推進するマネジメント体制を敷いています。

監査室

代表取締役 社長執行役員直轄である監査室は、管理本部等との連携によりグループ会社を含め業務活動全般に関し、その妥当性や会社資源の活用状況、法律、法令、社内規程の遵守状況について監査業務を遂行しています。なお、金融商品取引法の施行に対する内部統制システムの評価も実施しています。

コーポレート・ガバナンス

社外役員について

当社は、社外取締役を6名（うち監査等委員である取締役3名）選任しています。社外取締役の選任については東京証券取引所の独立性基準を参考にし、当社と特別な利害関係がないことや、企業経営において豊富な経験と幅広い見識を保有していることを要件としています。また、監査等委員である取締役については高いレベルの専門知識や業務執行者からの独立性を要件としています。

当社では、取締役会事務局を設け、取締役会の審議事項に関する資料を、取締役会の開催に先立って、社外取締役を含む全役員に配布しています。社外役員には必要に応じて補足説明を行うなど十分な事前情報の伝達により、取締役会における活発な議論を後押ししています。また、翌事業年度における定時の取締役会の開催日程については、毎事業年度末までに設定し、社外役員を含む全役員に周知し、出席率の向上に努めています。

取締役会等への出席状況（2025年3月期）

氏名	当社における 地位および担当 (2025年3月31日現在)	取締役会への出席状況		就任している委員会		
		出席回数(回)	出席率(%)	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会	監査役会
塚本 勲	代表取締役 会長執行役員	17/17	100.0	● 6/6(100%) ^{※3}	—	—
門 良一	代表取締役 社長執行役員	17/17	100.0	● 6/6(100%) ^{※3}	● 2/2(100%) ^{※3}	—
寛 新太郎 ^{※1}	取締役 専務執行役員	17/17	100.0	—	● 2/2(100%) ^{※3}	—
三吉 暹	社外 独立 社外取締役	17/17	100.0	● 6/6(100%) ^{※3}	—	—
橋本 法知	社外 独立 社外取締役	17/17	100.0	● 6/6(100%) ^{※3}	—	—
吉田 守 ^{※2}	社外 独立 社外取締役	13/13	100.0	● 6/6(100%) ^{※3}	—	—
川村 英治	常勤監査役	17/17	100.0	—	—	● 16/16(100%) ^{※3}
橋内 進	社外 独立 社外監査役	17/17	100.0	—	—	● 15/16(94%) ^{※3}
佐藤 陽一	社外 独立 社外監査役	17/17	100.0	—	—	● 16/16(100%) ^{※3}
大柳 京子	社外 独立 社外監査役	17/17	100.0	—	—	● 16/16(100%) ^{※3}

社外 : 社外取締役・社外監査役 独立 : 東京証券取引所の定めに基づく独立役員 ● : 委員長 ○ : 委員

※1. 寛 新太郎は2025年6月26日開催の第57回定時株主総会終結の時をもって取締役 専務執行役員を退任しました。

※2. 吉田 守は、2024年6月26日の取締役就任以降、当事業年度に開催された取締役会13回すべてに出席しました。

※3. 各委員会の出席回数(出席率)

コーポレート・ガバナンス

取締役の専門性（2026年3月期）

氏名	企業経営	グローバル	営業・マーケティング	法律・リスク管理・コンプライアンス	財務・会計	人事・人財開発	技術・製造	IT・デジタル
塚本 勲	●	●	●		●			
門 良一	●	●	●			●		
塚本 剛	●	●	●				●	
石原 康広				●	●	●		●
糀谷 仁志	●		●					●
三吉 暉	●		●	●	●			
橋本 法知	●			●		●	●	
吉田 守	●	●					●	●
川村 英治		●			●	●		●
橘内 進	●	●			●			
佐藤 陽一				●		●		
大柳 京子	●			●		●		

(注1.) 各人に特に期待される項目を四つまで記載しております。上記一覧表は、取締役・監査等委員の有するすべての知見を表すものではありません。
 (注2.) 当社は、2025年6月26日開催の第57回定時株主総会での決議をもって監査等委員会設置会社へ移行しました。

役員報酬

当社の取締役の報酬は、当社の経営理念の実現を実践する優秀な人財を確保・維持し、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系として、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬および株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役および監査等委員である取締役については、その職責に鑑み、基本報酬のみで構成しています。

また、取締役の報酬内容については、報酬の内容および決定手続きの両面において、合理性、客観性および透明性を備えるものとしています。

2025年3月期の役員報酬等の総額

	報酬等の総額 (百万円)	対象員数 (名)
取締役 (うち社外取締役)	707 (28)	6 (3)
監査役 (うち社外監査役)	36 (15)	4 (3)

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会では毎回活発な議論が行われ、経営者としての十分な経験や国際感覚を有する社外取締役が、執行役員の業務執行に関して多角的な視点から質問および助言を行い、緊張感のある審議が行われています。また、重要な法律改正の動向やコーポレート・ガバナンスに関する動向について、適宜必要な情報を入手するように心がけています。なお、各取締役が自由闊達に意見を述べることで各取締役が相互牽制を行いながら運営しています。

また、年に1度、取締役会の実効性に関して、すべての取締役を対象に取締役会の実効性にかかる項目（取締役会の構成・運営・機能、社外役員への情報提供、ガバナンス体制等）について自己採点型アンケートを実施、その結果について分析・評価を行うこととしています。

2024年度の評価結果は、取締役会全体の実効性は一定水準確保されていると判断しています。

取締役会での主な議題

2024年度において取締役会の具体的な検討内容として、取締役会規程に基づき、法定事項に加え予算の承認、決算の承認、経営方針、経営戦略、経営計画の決定、M&A案件の審議、執行体制の審議のほか、監査等委員会設置会社への移行など重要事項の審議を行い、各事業部門における活動状況や中長期の計画について報告を受けています。

2024年度 取締役会での主な審議内容

経営戦略 サステナビリティ ガバナンス	中期経営計画関連	「中期経営計画 2024」進捗報告、「中期経営計画 2027」策定
	サステナビリティ	サステナビリティ委員会・各専門委員会活動報告、環境方針改訂
	役員関連	役員人事（グループ会社含む）、報酬、社外監査役との責任限定契約、D&O保険
	ガバナンス関連	監査等委員会設置会社移行、取締役会実効性評価
	人事関連	業績連動賞与・特別賞与、エンゲージメントサーベイ結果報告、退職金制度・資格定年制度改訂、シニア人材活躍促進、海外勤務諸手当改訂、賞罰
	システム、DX関連	生成AI対応、サイバー攻撃対策
監査・内部統制 リスク管理・財経 コンプライアンス	監査	内部監査年次活動報告、内部監査計画、外部監査報酬額
	内部統制関連	内部統制における有効性判断、内部統制報告書
	リスクマネジメント	法令違反関連、不適切行為報告、与信管理
	財経関連	決算関連、予算関連、借入枠、剰余金の配当、財務投資、資金繰り、株式分割
	コンプライアンス関連	権限明細改訂、不適切行為に関する調査委員会発足
	訴訟仲裁関連	訴訟費用

内部統制／コンプライアンス

内部統制システムに関する基本的な考え方

加賀電子グループは、コーポレート・ガバナンスの充実が経営上の重要課題と認識し、企業倫理と法令遵守の徹底、内部統制システムの強化を推進するとともに、経営の健全性・効率性・透明性を確保し、企業価値の向上を図ることを基本的方針としています。

これらの遵守を図るため、取締役については「役員規程」、取締役会については「取締役会規程」が定められており、その適正な運営を確保するとともに、定期的に開催する取締役会のほか、必要に応じて機動的に開催する臨時取締役会によって、各取締役相互に業務執行状況の監督を行っています。また、「組織規程」、「業務分掌規程」、「職務権限規程」および「稟議規程」を定めることによって、各取締役の権限の範囲の明確化を図るとともに、各取締役相互の監督を実のあるものとしております。さらに、当社は、監査等委員会設置会社であり、取締役の職務の執行について監査等委員である社外取締役を含めた各監査等委員が精緻な監査を行っています。

この他、当社および当社グループの使用人の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための行動指針となる「コンプライアンス基本規程」を策定しています。そして、これを実効性のあるものとするために当社ではサステナビリティ委員会の直下にコンプライアンス委員会を設置し、当社グループ全体で適正に対処するための体制を整えています。

また当社は、代表取締役 社長執行役員直轄の監査室を設置し、管理本部などとの連携により法令・定款その

他の社内規程の遵守状況についての監査業務を行っています。他方、当社および当社グループの法令および定款違反の行為に関する社内通報システムとして、代表取締役 会長執行役員・代表取締役 社長執行役員・監査等委員およびサステナビリティ委員会、セクハラ調査担当対策委員に対して、他者を介在することなく、かつ匿名で通報することのできる体制を構築しています。

リスク管理体制

当社グループとして可能性のあるリスクには、経済状況、為替レート、カントリーリスク、仕入、自社製品リスク、法的規制、株式市場リスク、重要訴訟、個人情報、M&A、貿易コンプライアンス、求償リスク、人財・労務、グループガバナンス、サイバーセキュリティ等に係るものがあり、これらのリスクについては、それぞれのリスクごとに対応部門を定め、各部門におけるリスク管理責任者の指揮監督のもと、リスク管理のために必要かつ適正な体制を整備することとしています。

万が一、上記各リスクが発生した場合には、それぞれの対応部門において、リスク管理責任者の指揮監督のもと、直ちに損害の発生を最小限に止めるための必要かつ適正な対応を取ることとしています。

また、サステナビリティ委員会の直下にリスクマネジメント委員会を設置することにより、当社グループでの予見されるリスクへの迅速かつ適正な対応を取るための体制を整えています。

グループ会社の業務適正の確保

関係会社における業務の適正を確保するために「関係会社管理規程」を定め、これに基づく統制を行うとともに、当社グループ間の調整や重要な意思決定には当社のグループ経営本部会議および取締役会での協議および決定を義務付けています。

そして、監査室において、管理本部等と連携をすることによって当社グループの業務活動全般について、グループ全体の統一を図りつつ、その妥当性や法令および定款等の遵守状況などについての監査ならびに業務改善指導を行っています。

他方で関係会社は、すべての取締役会議事録を当社に提出するとともに、毎月定期的にその業務、予算遂行状況および業務の適正を確保するにあたり重要な事項についての報告をすることとしています。

反社会的勢力排除に向けた対応について

当社グループは、社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは、一切の関係を持たないとともに、同勢力の不当な要求にも妥協せず毅然とした態度で対処することを基本の考え方とし、これを「コンプライアンス基本規程」および「就業規則」に規定しています。

反社会的勢力から不当な要求があった場合は、総務部とサステナビリティ委員会が連携をとりながら、必要に応じて危機管理担当顧問、顧問弁護士とも協議して組織的に対応しています。また、平素から顧問弁護士との協議や警察などの外部専門機関の会合、研修に参加するなど、情報収集にも努めています。

人的資本への取り組み

現状と目指すべき姿の ギャップを明確にし、 より良い会社・組織に

管理本部 人事部長 石崎 健

当社初のエンゲージメントサーベイを実施

当社では、人的資本投資とエンゲージメントサーベイは切っても切り離せないものと考え、2024年10月、エンゲージメントサーベイを初めて実施しました。加賀電子本体の社員792名にWebアンケートを行い、回答率は86.2%でした。サーベイ結果の偏差値55.8は、ベンチマーク企業社員データベースとの比較では上位15~30%に入ります。

サーベイは11カテゴリーで構成されており、1から5は社員の「働きがい」、6は「経営への信任」、7は「経営・人事の「信頼と安心」、8から11は会社の「基本環境・SDGs」を表します。このうち、「福利厚生」は非常に良く、偏差値上位10%に、「平均（標準設問）」「働く幸せ」「主体性」「経営への信任」「人事労務への納得」

エンゲージメントサーベイ結果サマリー

No.	カテゴリー	偏差値	DI
平均（標準設問）		55.8	57.4
働く幸せ		57.2	53.8
1	自己効力感	52.2	51.4
2	主体性	59.8	73.9
3	顧客志向性	52.1	61.1
4	人財開発	52.2	32.1
5	組織風土	54.7	64.0
6	経営への信任	56.7	67.6
7	人事労務への納得	57.1	45.5
8	福利厚生	62.9	73.1
9	職場環境	59.7	66.1
10	多様性	56.5	46.9
11	地域・社会貢献	47.5	23.9

「職場環境」「多様性」も上位10~30%以内に入りました。「自己効力感」「顧客志向性」「人財開発」「組織風土」「地域・社会貢献」は、今後の伸び代が期待されます。

この結果から、当社には、加賀イズムの浸透により、主体的に行動できる社員が多いことがわかります。社員の処遇面では、「儲けは山分け」という創業来の考えのもと、期末賞与を12年連続で支給していることが満足度を上げています。また、部活動支援や社有の保養所、クルーザーなど充実した福利厚生制度、働きやすい環境整備として各種研修制度の実施や多様な休暇制度、女性の働きやすさにも取り組んでおり、これらの取り組みが高く評価されています。

職場環境では、休暇取得のしやすさ、定時後の退社のしやすさが高い数値となっており、推進してきた働き方改革が社内に浸透してきていることがうかがえます。これらに加え、決算内容など経営情報を社員

偏差値上位10%以内に入っている項目
(とても良い数字)

福利厚生

偏差値上位10~30%以内に入っている項目
(良い数字)

平均（標準設問）／働く幸せ／主体性／経営への信任／
人事労務への納得／職場環境／多様性

偏差値上位30~70%以内に入っている項目
(悪くはないが今後伸び代有り)

自己効力感／顧客志向性／人財開発／組織風土／
地域・社会貢献

に包み隠さず伝えていることが、経営への信任につながっていると評価しています。

一方、自己効力感を見ると、自社製品を持たない商社という業態では、仕事の意味やより誇りが持てる風土や組織であるかどうかにか課題があります。また、多様性は評価されているものの、女性活躍のロールモデルなど、女性がさらに活躍できる環境に改善していく必要があります。社内通報制度への信頼が低く、ハラスメントについて相談しやすい環境でないと感じる社員が多い点も経営の戒めとして捉えています。地域・社会貢献については、手がけている取り組みの社内周知を徹底し、個人の地域・社会貢献活動を応援する制度の導入などを検討していきます。

各事業部門の責任者へ事業部全体の結果をフィードバックし、各事業部門でも対応を進めていきます。今後も、エンゲージメントサーベイは毎年継続し、経営ならびに人事政策に活かしていきます。

人的資本に関する課題とは

当社の人財育成の特徴は、若手社員に手厚いことです。入社5年目までは年次別研修もしくは職種別研修が毎年あります。メンバーからリーダーへ昇格する、6、7年目からリーダー研修という資格別研修が始まり、その後、チーフ、マネージャーと実力本位の色彩が強まり、昇格のスピードにはバラつきが出てきます。

ここでの課題は、入社3年未満の退職率です。商社の仕事は、商品知識を身に付け、お客様と親しくなるには3年を要し、社員に手厚い育成を図る分、ここでの退職は会社にとって大きな損失となります。仕事のやり方の標準化や業務バランスの平準化を意識したマネジメントに努め、一人前になる期間を1年ほどに短縮する必要性を感じています。

一方、マネジメント層の育成にも課題感があります。若手社員の仕事に対する考え方が大きく変わり、転職

が一般的となった今、これまでのようなマネジメントスタイル、自分の経験値だけの考え方では、人が付いて来ず、育成スピードも遅くなるためです。マネージャー研修の質や回数を見直していくべきだと考えています。さらに、加賀電子の将来を担う人財育成のため、「次世代経営層」や「次代の中核人財」などカテゴリー別に人材プールを構築することを、数年前から検討していますが未だ運用に踏み出せていないので、今後は強い意志を持って進めていきたいと考えています。

また、今後海外ビジネスがより拡大していくことを考えると、加賀電子本体だけでなく、グループ内で優秀な人財を流動化させていく必要があります。その手始めとして、加賀電子本体に所属する技術職のスキルを整理し、マッピングする作業に着手しました。SAPの導入によって、販売管理を中心に仕事の標準化と業務バランスの平準化が進んでいますが、人事面でも人財情報を共有できるシステム構築を進めていきます。

DI※ 上位15設問

カテゴリー	No.	設問	DI	偏差値
主体性	11	経営理念(ビジョン・加賀イズム等)の内容を知っている	92.4	58.4
経営への信任	39	会社は、社員に決算内容を開示している	91.2	61.6
経営への信任	47	会社は、お客様を大切にしている	89.5	55.9
福利厚生	56	定期的に教育(研修、eラーニング等)を受ける機会が与えられている	85.5	61.6
主体性	13	自分は、会社・部署の業績(売上・利益・コスト等)を意識している	84.6	59.0
組織風土	35	職場では、社員同士の挨拶がきちんとできている	82.4	55.8
顧客志向性	22	社員は、来客対応が親切で、お客様への挨拶・お見送りもしっかりしている	82.4	54.9
主体性	15	自分は、他の社員をサポートすることがよくある	80.4	69.2
組織風土	34	ともに働く仲間・同僚を信頼している	79.8	53.0
職場環境	64	有給休暇または振替休暇が取得しやすい	79.4	65.1
福利厚生	57	会社は、職場環境や社内の福利厚生施設(休憩室、トイレ等)の快適さに配慮している	79.2	65.2
主体性	14	自分は、組織の目標に対して、主体的に考えて行動している	78.8	65.5
働く幸せ	1	あなたはこの会社で働いていて幸せですか? 100点満点でご記入ください	78.3	59.0
顧客志向性	26	会社は、お客様からのクレームに誠実な対応をとっている	78.2	52.1
経営への信任	40	経営者を信頼している	77.6	57.2

DI※ 下位15設問

カテゴリー	No.	設問	DI	偏差値
地域・社会貢献	74	自分は、地域・社会への貢献活動に、積極的に参加している	▲25.0	40.8
追加設問	79	社内に女性活躍のロールモデル(お手本・象徴・憧れ)となる女性がいる	1.9	—
人財開発	28	新しく入社する新入社員・中途社員の社員教育は十分行われている	5.0	45.9
追加設問	85	全社的に見て女性の活躍を応援する組織風土がある	5.1	—
追加設問	89	社内通報制度(目安箱、コンプライアンス・ハラスメント関連相談BOX)を信頼している	8.6	—
追加設問	84	全社的に見て女性が活躍できる会社だと思う	8.9	—
追加設問	81	経営陣は女性が活躍することを期待していると感じる	11.9	—
地域・社会貢献	73	会社は、地域・社会への貢献活動に、積極的に取り組んでいると思う	15.2	41.2
追加設問	78	会社は、昇格(管理職登用等)に対して男女平等に行っている	20.2	—
追加設問	87	会社は、ハラスメントに対して相談しやすい環境がある	20.2	—
人事労務への納得	53	人事評価・給与制度の内容に納得している	24.5	55.7
多様性	70	会社は、高齢者が日頃働きやすい環境(就業条件・評価等)に取り組んでいると思う	26.1	51.7
追加設問	86	管理職としてのキャリアを希望している	26.2	—
人財開発	27	ビジネススキル・能力だけでなく、理念や価値観の合う人財が採用されている	29.3	51.6
顧客志向性	19	会社は、お客様の情報共有ができており、社内一体感がある	29.7	55.1

※ DI: 肯定回答から否定回答を差し引いた回答値。偏差値とは別に、設問項目ごとに数値を見ることで今後の会社施策のヒントを抽出していくために活用。

従業員とともに

商社において、最大の経営資源は「人財」にほかなりません。当社グループの持続的成長のために、行動指針の「F.Y.T (FLEXIBILITY, YOUNG, TRY) :変化に柔軟に、常に若々しく、果敢に挑戦する」を実行できる人財の育成と環境づくりを推進します。

「一人ひとりが経営者」を実践するために

人財戦略／ダイバーシティ経営

人こそが最大の財産——加賀電子グループの人財に対する考え方は、この一言に尽きます。独立精神が旺盛で、自主的、自律的、自発的な人財像を目標に育成しています。“加賀電子らしさ”を出し、人財の価値を最大限に活かすために何ができるかを考え、運用しています。そして、事業活動がグローバル化し、市場環境が急激に変化するなか、リスクをチャンスと捉えることのできる「多様性」と、チャンスを活かす「挑戦」こそが持続的成長のドライバーとなります。そのため、当社グループでは「人財の多様性」と「働き方の多様性」を活かすダイバーシティ経営を推進。一方で、「一人ひとりが経営者」として挑戦し続ける人財を尊重し、挑戦を後押しし、その結果としての失敗を許容する企業風土を守り続けます。

EMS事業をベースとしてグローバル人財の育成

当社では、EMS事業部が海外駐在への派遣窓口となりEMS事業部におけるビジネススキームの習得、そして海外出張での現場経験後に海外に派遣するなど国内外で連携した育成プログラムを実施しております。この他、海外で生産管理を担う人財を育成するため、新入社員を国内製造拠点を経て海外に派遣するなど人財流動化に関する取り組みも進めております。

ダイバーシティに関する取り組み

当社グループは、「人権方針」において、安全で快適な労働環境の整備などの取り組みを推進しております。このような中、『サステナビリティ中長期経営計画』において、「ダイバーシティ」推進と人財マネジメントをテーマに、国内では『「女性活躍推進」「女性管理職登用」に関する目標と仕組みの策定』、海外では『女性も含めた「ローカル人財幹部登用」の仕組みづくり』に取り組んでいます。今後も柔軟な働き方の整備、育成支援などを通じて、誰もが能力を発揮できる職場づくりを進めてまいります。

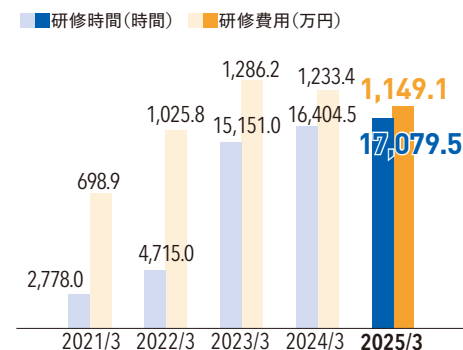
より働きやすい環境の追求

教育・研修・補償制度

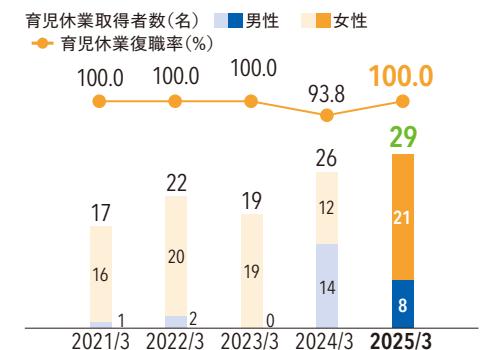
当社グループでは、新人研修や年次研修、階層別研修・eラーニングなどの実施や、通信教育講座受講の補助などを通じ、従業員のキャリア形成を支援しています。育成制度の中心が、社内資格制度と年次別研修です。社内資格制度では、入社するとメンバーの資格が与えられ、以降、リーダー、チーフ、マネージャー、ジェネラルマネージャー、さらにシニアジェネラルマネージャーと昇格しています。年次別研修では、新入社員時は入社後研修・営業マインド研修・工場見学(ものづくり研修)・半年フォロー研修・基礎技術勉強会と手厚く対応。以降、2年目から5年目までは毎年研修を受けることになっています。6年目くらいになるとリーダーに昇格するため、そこからはリーダー研修というように階層別研修に参加することになります。

また、全従業員に有給休暇制度とは別に「リフレッシュ休暇」を毎年6日付与するとともに、重篤な病気に罹患した際の入院や療養時の休業補償として「三大疾病積立休暇」や「1時間単位の有給休暇取得」を制度化しています。さらに、男性の育児休業取得を促進する観点から、2023年4月1日より「育児目的特別休暇」を新設するなどさまざまな取り組みで、従業員のワーク・ライフ・バランスを実現しつつ、より働きやすい環境を目指します。

研修時間／研修費用



育児休業取得者数＊／育児休業復職率



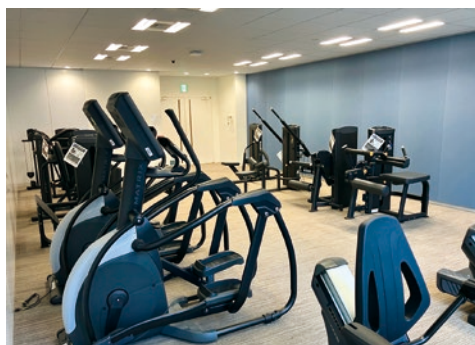
＊「育児目的特別休暇」取得者数を含む

より働きやすい環境の追求

「健康経営」の取り組み

従業員が心身ともに健康であることとその健康の維持向上を目的とし、「健康経営」に積極的に取り組んでいます。定期健康診断やストレスチェックの実施に加え、産業医や外部カウンセラーによる相談体制を整備し、メンタルヘルス不調の予防も図っています。また、働き方改革の一環として、有給休暇利用の促進、時間単位有給休暇制度の拡充にも取り組んでいます。具体的には、福利厚生設備として国内4ヵ所の保養所やクルーザーを2艘所有しているほか、国内外のリゾート施設や契約ゴルフ場などの福利厚生施設を整備しています。また、電子タグを使用することで従業員一人ひとりの身体的要素に合わせた最適なトレーニングができる最新AIマシンを導入した従業員向けトレーニングルームを本社ビル内と本社別館に開設し、運動習慣の機会を提供するなど、日常的な健康支援も行っています。

これからも従業員が安心して働ける環境づくりとともに、自らの意思で健康の維持向上に努められるよう、さまざまな健康促進の取り組みを行ってまいります。



加賀電子本社別館内に開設したトレーニングルーム



当社が保有するクルーザー

健康経営優良法人2025に認定



当社は、社員一人ひとりが心身ともに健康であり、誠実さや高い企業倫理を備えたプロフェッショナル集団であることが不可欠であると考えております。また、企業の持続的な成長には、風通しの良い職場、働きがい、従業員と家族の健康などを基盤とした活力のある企業風土が極めて重要であり、その健康を維持向上し

続けることで私たちの存在価値が高められると考えています。

このようななか、「健康経営推進委員会」の組織化のほか、社員の健康診断結果をデータ分析とともに、健康リスク値の高い社員に対するアプローチなど、さまざまな取り組みを行ってまいりました。これらが評価され、2023年度より3年連続で「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」の認定を受けました。

SDGs貢献賞

当社は、「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」をより高い次元で両立させ、持続可能な社会の実現に貢献していくことを、「サステナビリティ方針」として定めています。SDGs貢献賞は、それを実現するために当社グループ社員一人ひとりが日頃からSDGsに関心を持ち、SDGsの取り組みに対するモチベーション高揚につながる企業風土を醸成するため、2022年に新設された表彰制度です。受賞者には、報奨金として当社株式を支給します。

2024年度は、個人賞においてCO₂排出量を削減できるIHはんだ装置の販売、団体賞では大阪・関西万博へのEVバス協賛やスマート農業を目指した農耕機制御システムのアプリ開発などを表彰しました。

お客様とともに

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、時代の変化にいち早く対応した価値ある製品・サービスを提案、提供することで、国内外のお客様の技術革新と生産合理化を支援しています。

高品質の製品・サービスをお届けするために

品質管理体制

当社グループは、当社EMS事業部に設置した「生産センター」を本拠地とし、日本（加賀EMS十和田）、中国（加賀沢山電子蘇州）、タイ（加賀タイランド）の三つのセンター工場を中核に、米州、欧州、アジア・アセアン、中国、日本など、各地域21拠点のEMS自社工場体制が連携し、グループ全体における生産技術や品質管理の強化に取り組んでいます。

「品質第一に徹し、お客様の満足が得られる製品づくり」を実現すべく、すべての拠点で品質保証、生産管理、生産技術、IT化生産革新、グローバル調達、SDGsなどのワーキンググループを設置し、当社グループにおける各種指標、基準の一元共有、標準化の取り組みを行っています。さらに、ノウハウやリソースの補完などの横串活動に加え、定期的な拠点間出張交流会を実施することで、グループ全体で品質とカスタマーサービスの向上を目指しています。



生産センター主導での海外技術者交流

「すべてはお客様のために」の追求

品質向上への取り組み

当社の技術統括部では、当社グループ全体の技術的リソースを掌握し、リソースの有効活用や最適化、技術力の強化、そして事業拡大を推進しています。システム技術部では、当社およびグループ会社の事業体と連携し、顧客製品の企画・開発から設計・製造、保守・運用まで行っています。同品質保証部では、当社グループ全体の開発品質の向上や安全規格の管理を実施。事象によってはグループ内の品質責任部門と連携をとって問題の解決にあたります。



測定器を使った開発品の評価

ISO9001 認証取得状況

品質管理の国際規格であるISO9000シリーズについては、当社および以下のグループ会社で認証を取得しています。品質マネジメントシステムの継続的な改善を通して、お客様満足度の更なる向上に努めてまいります。

[国内] 加賀電子株式会社／株式会社エー・ディー・デバイス／加賀マイクロソリューション株式会社／加賀FEI株式会社／NVデバイス株式会社／加賀EMS十和田株式会社／旭東電気株式会社／加賀テクノサービス株式会社

[海外] <中国>
KAGA (H.K.) ELECTRONICS LIMITED／港加賀電子(深圳)有限公司／蘇州沢山加賀貿易有限公司／加賀電子科技(蘇州)有限公司／湖北加賀電子有限公司

<アジア・アセアン>
KKAGA COMPONENTS (MALAYSIA) SDN.BHD.／
KAGA ELECTRONICS (THAILAND) COMPANY LIMITED／PT. KAGA ELECTRONICS INDONESIA／
KAGA ELECTRONICS (VIETNAM) CO., LTD.／KAGA ELECTRONICS INDIA PRIVATE LIMITED

<米州>
TAXAN MEXICO S.A. DE C.V.／KAGA FEI AMERICA, Inc.

<欧州>
KD TEC s.r.o.／KD TEC TURKEY ELECTRONIK SANAYI VE TICARET LIMITED SIRKETI／
KAGA FEI EUROPE GmbH

社会とともに

加賀電子グループは、企業として果たすべき社会的責任の重さを認識し、スポーツ振興や国内外の事業拠点における地域社会への貢献、教育・芸術文化の発展などに寄与する活動を、積極的に展開しています。

地域社会への貢献

グローバルに事業活動を展開する当社グループでは、国内外の各拠点において持続可能な地域づくりに向けたさまざまな活動を実施しています。

海外拠点では、TAXAN MEXICO S.A.DE C.V (メキシコ)において、クリスマスの時期に社員がおもちゃを持ち寄り、工場近隣に住む子どもたちに配布する取り組みや、近隣幼稚園へキャンディーバッグを配布する活動を実施しました。



工場近隣に住む子どもたちへのおもちゃ配布 (TAXAN MEXICO)

国内拠点では、加賀EMS十和田株式会社は、近隣の観光地、工場周辺における定期的な清掃活動や、地元中学校の社会科工場見学を実施しています。加賀マイクロソリューション株式会社では、工場周辺での清掃活動に加え、地元中学校の職場体験実習・インターンシップに取り組んでいます。旭東電気株式会社においても同様に、工場周辺の清掃活動を通じて、地域の環境美化に貢献しています。



地元中学生の社会科工場見学 (加賀EMS十和田)



地元中学生の職場体験実習 (加賀マイクロソリューション)

教育・芸術文化への支援

当社グループの株式会社デジタル・メディア・ラボでは、著作権管理する「やさいのようせい*」のキャラクターを活用し、農林水産省「野菜を食べようプロジェクト」サポーターとして、子どもを中心とした食育活動を展開しています。練馬区や静岡市などの小中高校や保育施設など約250校へ野菜を食べよう啓蒙ポスターを配布し、児童・生徒とその家族へ野菜摂取の大切さを伝えたほか、食育ワークショップの実施などを通して、子どもたちが楽しみながら野菜に親しめる場を提供しました。今後も地域・教育機関と連携し、食への関心を育んでいきます。



『野菜を食べようプロジェクト』啓蒙ポスター

また、当社では、会長の塚本勲が千葉商科大学サービス創造学部の特命教授として、学生への講義を行っているほか、石川県金沢市での「金沢 JAZZ STREET」に協賛するなど、教育や芸術文化に関わる幅広い分野で社会に貢献しています。

※『やさいのようせい N.Y.SALAD』は、絵本作家・天野喜孝氏の原作をもとにしたアニメで、2007年からNHK教育で放送され、デジタル・メディア・ラボが制作を担当しました。



小学校における食育活動の様子



金沢 JAZZ STREET 2025

地球とともに

加賀電子グループは、21世紀を「地球環境保全の世紀」と捉え、CO₂をはじめとした温室効果ガスの排出削減とともに、再生可能エネルギーの活用や生物多様性の保全を通じて、持続可能な社会の実現に向けた事業活動を推進しています。

環境方針

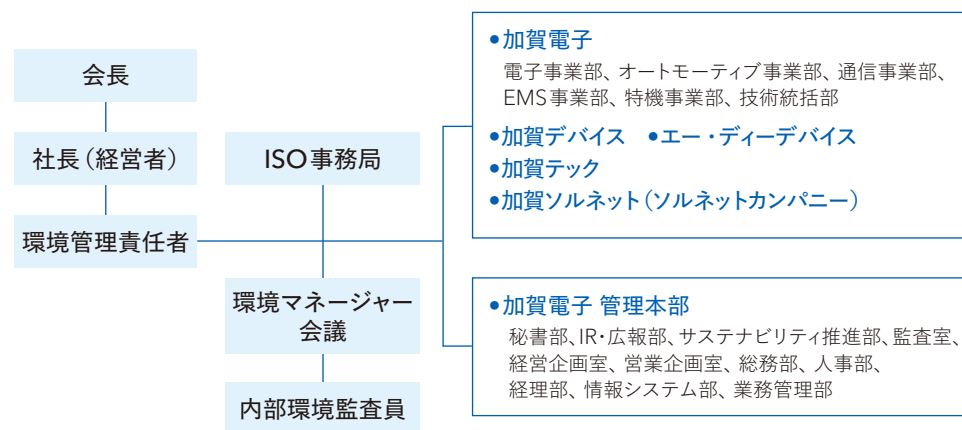
加賀電子グループは、「すべてはお客様のために」の経営理念のもと、お客様のニーズにお応えしつつ、持続可能な社会の実現に向けて、かけがえのない地球を守り、より良い自然環境の保護と改善に努めます。

- ① 加賀電子グループは、全ての役員および社員（契約社員、派遣社員等を含む。以下同じ。）で環境マネジメントシステムを組織し、商品とサービスの提供など全ての事業活動において、地球環境の保全および汚染の予防を推進する。
- ② 事業活動の遂行にあたっては、環境関連の法規則および要件ならびに加賀電子グループが同意するその他の要求事項を遵守する。
- ③ CO₂排出量を削減し、再生可能エネルギー利用を促進するとともに、気候変動の緩和に向け、事業活動を通じた省エネルギー・省資源の取り組みを徹底する。
- ④ 加賀電子グループが取り扱う商品・サービスは、可能な限り次の要件を満たすものとする。
 - ・環境に優しい物質で構成されていること
 - ・再利用やリサイクル可能で廃棄物の削減が出来ること
 - ・最新のエレクトロニクス技術で省エネルギー・省資源の設計であること
- ⑤ 環境および生物多様性の保全に関して役員および社員の意識向上を図り、環境方針の実践に向けた啓蒙・教育を行う。
- ⑥ 環境方針は加賀電子グループのホームページおよび統合レポート等を通じて広く社会に公表する。

環境マネジメント体制

当社グループでは、環境方針に基づいて環境マネジメントシステムを構築しています。体制としては、代表取締役 社長執行役員のもと、環境管理責任者、ISO事務局、環境マネージャー会議、内部環境監査員が連携し、当社およびグループ各社の環境管理を実施しています。また、当社および当社グループ会社において、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得し、PDCAサイクルを実施することで環境管理体制を強化しています。

環境マネジメント体制



(注) 加賀FEI、加賀EMS+和田、エクセル、加賀テクノサービス、旭東電気、NVデバイスは、それぞれの環境マネジメント体制の下でISO14000の認証を取得しています。

環境負荷低減への取り組み

温室効果ガスの排出状況と削減目標の策定

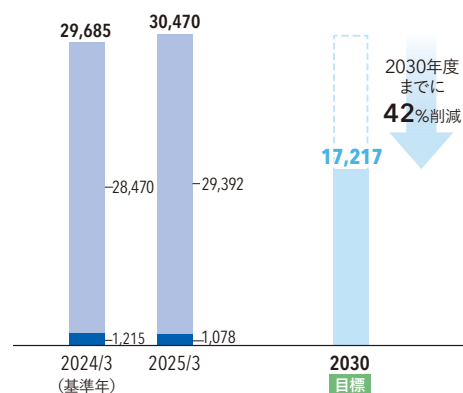
当社は、継続的な排出量の管理や透明性の高い情報開示の観点から、2024年3月期より温室効果ガスの排出量としてScope1、2、3別に算定しております。また排出量の削減目標を、2024年3月期を基準として2030年度までにScope1・2では42%削減、Scope3では25%削減と決めました。

当社グループでは今後とも継続した算定と現状の把握を進めるとともに目標達成に向け取り組んでまいります。

2025年3月期の排出量は以下のとおりです。

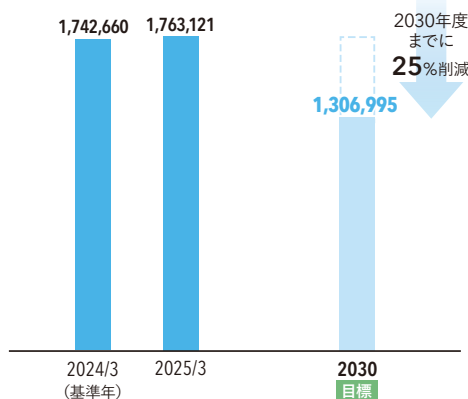
Scope1,2 GHG 排出量

■ Scope1 ■ Scope2 ■ 目標値
(tCO₂)



Scope3 GHG 排出量

■ Scope3 ■ 目標値
(tCO₂)



再生可能エネルギー100%化の実現に向けて

加賀電子本社ビルは、外装に外気導入型ダブルスキン*カーテンウォールを採用し、事務室内に外気を取り入れることで熱負荷の軽減や自然換気の導入、遮音性の向上を実現した省エネルギー設計となっています。このほか、国内では青森県、福島県の製造拠点や、海外でも中国・ベトナムに加えメキシコにおける製造拠点において太陽光パネルによる再生可能エネルギーの利用を推進しています。さらに、カーボンクレジットや非化石証書の購入を併用しながら、再生可能エネルギー化を進めております。当社グループでは環境への配慮を行い、今後も再生可能エネルギー100%化の実現に向けた取り組みを進めてまいります。

製造拠点における太陽光パネル導入



TAXAN MEXICO 新工場

* ダブルスキンとは、建物外壁の一部または全面をガラスで二重に覆う建築手法です。

生物多様性の保全に向けた活動

当社では、2023年より本社ビル屋上庭園にビオトープ*を設置しています。生物および植物の育成を通じて生物多様性の保全や自然環境の保護に取り組むとともに、種の保存および生物が生息しやすい環境の整備にも努めています。また、協力いただいているNPO法人の方を講師としてお招きし、従業員とその家族向けに生物多様性に関する講演会を定期的で開催しています。今後も生物および植物の生息状況を調査し、当社ウェブサイトを通じて情報発信を進めてまいります。






当社本社ビル屋上のビオトープ

* ビオトープとは、「地域の野生生物が暮らす、あるまとまった空間」のこと。

加賀電子グループのマテリアリティ

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。これらのマテリアリティの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に寄与する企業活動を実践し、更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	取り組み課題
E	クリーンな地球環境を作る	 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに  13 気候変動に 具体的な対策を	<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	 5 ジェンダー平等を 実現しよう  8 働きがいも 経済成長も  10 人や国の不平等 をなくそう	<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・発展による人財育成
G	持続可能な経営基盤を作る	 16 平和と公正を すべての人に  17 パートナーシップで 目標を達成しよう	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンス強化への要請 ● 環境変化に耐えう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更なる強化 ● 利益重視経営の徹底
B	持続的な事業成長を実現する	 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう  12 つくも責任 つかう責任  17 パートナーシップで 目標を達成しよう	<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 ● グローバル展開の更なる促進

MATERIALITY

サステナビリティ中長期経営計画

当社グループは2021年11月に『サステナビリティ中長期経営計画』を策定いたしました。「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」の両立を目指したサステナビリティ経営を推進していきます。取り組みにあたっては、お客様、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会などすべ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ていきます。

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

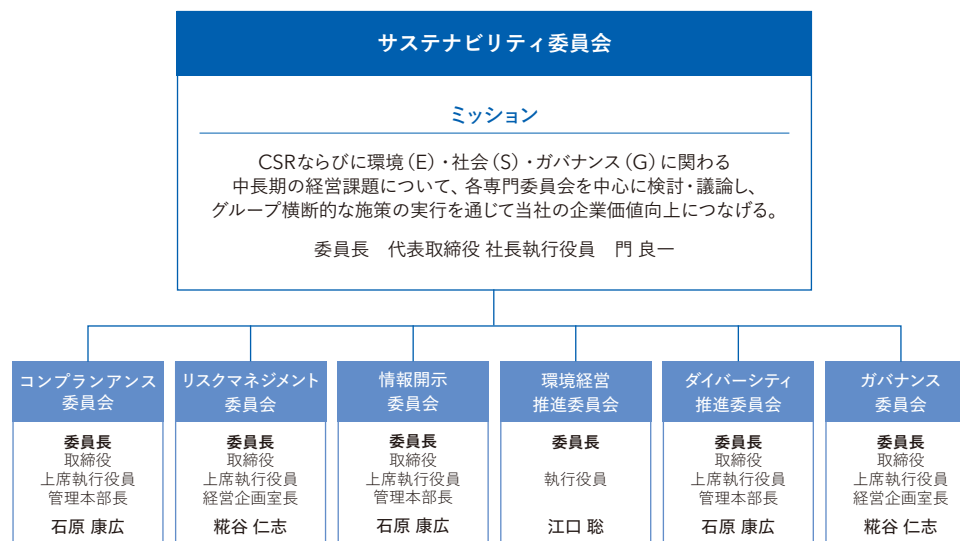
性別や年齢、国籍や社会的身分、障がいの有無など個人の属性に関係なく、すべてのステークホルダーの人権を尊重します。また、多様な従業員が心身ともに安全且つ健康に働ける職場環境や個々の能力を最大限発揮できる人事制度・教育研修体系を整備し、イノベーションに挑戦する人財づくりに取り組みます。

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。

サステナビリティ推進体制

加賀電子グループは、CSRならびにサステナビリティの推進を重要な経営課題と捉え、加賀電子株式会社の代表取締役社長が委員長となる「サステナビリティ委員会」を設置し、その直下には「コンプライアンス」「リスクマネジメント」「情報開示」「環境経営推進」「ダイバーシティ推進」「ガバナンス」の各専門委員会を配して、グループ横断的にCSRならびにサステナビリティを推進するマネジメント体制を敷いています。経営トップのコミットメントのもと、事業部門とも連携して、各委員会を通じて、ESG課題に対する方針や施策・目標の策定、進捗管理などグループ一体となってサステナビリティの推進に取り組んでいます。



サステナビリティ中長期経営計画



ベトナム工場に設置した太陽光パネル



福島事業所に設置した太陽光パネル

『サステナビリティ中長期経営計画』の進捗

	主なテーマ	取り組み課題・検討課題	中期目標*	長期目標	主な活動・進捗状況		
					2023年度	2024年度	
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%	① 再エネ由来電力は全体電力量の5.1%で導入済 ② 「2024年40%再エネ化」の目標達成に向けて、非化石証書購入を決定。併せて、2024年度において温室効果ガス排出量定量化および削減目標設定を決定	① 再エネ由来電力は全体電力量の14.6%で導入済 ② 2024年40%再エネ化の目標達成のため、非化石証書を購入。併せて温室効果ガス排出量の可視化 (Scope1/2/3算定) とともに、削減目標を設定しHP掲載済	
		●国内製造拠点における再エネ導入	～2024年: 情報収集・分析および方針決定 <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%	十和田工場 (2023年12月)、須賀川工場 (2024年2月) で太陽光発電設備を導入	太陽光発電での十和田工場の自給率は9.2%となり、増設を検討中。須賀川工場は自給率21.9%達成	
		●海外製造拠点における再エネ導入	2030年: 30% 2050年: 100%	メキシコ新工場 (2024年4月) にて太陽光パネルを設置	メキシコ新工場は太陽光発電許可を受け2025年1月より稼働。賃貸の製造拠点はI-REC (再エネ証書) の購入を検討中		
	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	2024年: 85% (78.5%)	2030年: 100%	電動車化比率は前年度比3.0pt増の85.0% (2024年3月末)	電動車化比率は前年度比5.2pt増の90.2% (2025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)	<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%	■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	新卒採用総合職23人中、女性5名。前年度比3.6pt増の21.7%に拡大	新卒採用総合職22人中、女性5名。前年度比1.0pt増の22.7%に拡大するも、目標30%に届かず
					■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	前年度比0.9pt増の17.4%	前年度比0.1pt減の17.3%
		●高齢者・障がい者雇用の取り組み			障がい者雇用は法定雇用率100%	障がい者雇用は法定雇用率100%	
G	「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	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	テレワークを恒常的な制度とし規程・ルール改訂を検討。 2023年4月より新ルールの運用開始	男性育児休業制度は12名が利用。男性の育児休業取得率は100%	
		●健康経営優良法人の認定取得			2024年3月、2年連続で認定取得	2025年3月、3年連続で認定取得。HPに健康経営方針や取り組みを掲載	
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	2023年6月株主総会にて取締役6名 (うち社外取締役3名) 体制を決議	減員していた社外取締役を2024年6月株主総会にて選任し、取締役6名 (うち社外取締役3名) 体制を維持	
		●取締役会の多様化	～2022年6月: 方針決定		2023年6月株主総会にて女性社外監査役を選任。 2024年6月株主総会での女性取締役選任は見送り	2025年6月株主総会后、監査等委員会設置会社への移行に伴い女性取締役就任	
		●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		CGコードの改定なし	CGコードの改定はないが、社内対応の見直しを実施	
	●「委任型執行役員」制度の導入	2022年4月: 施行		グループ経営本部会議の構成員を委任型執行役員へ拡大することを決定。2024年4月より運用開始	運用継続中		
	●「委員会等設置会社」への移行	～2023年3月: 方針決定		監査役設置会社を継続。経営の迅速性、女性取締役選任の必要性も考慮し、引き続き「監査等委員会設置会社」への移行を検討	取締役会にて「監査等委員会設置会社」への移行を決議。 2025年6月株主総会後に移行		

※ () 内は計画策定時値: 2021年11月

TCFD 提言に基づく開示

加賀電子グループは、事業活動を通じた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への貢献を進めています。また、マテリアリティの一つとして「クリーンな地球環境を作る」を掲げて気候変動への対応に取り組んでいます。

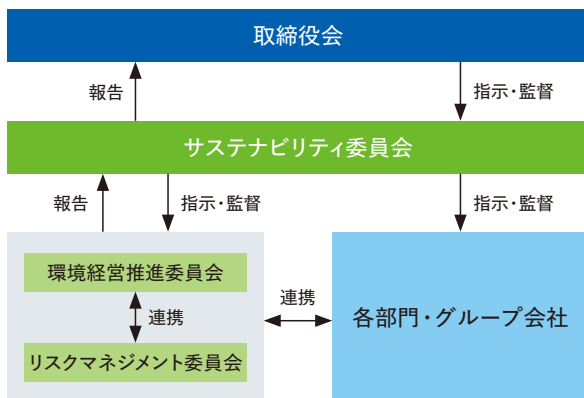
基本体制

当社グループは、環境・社会・ガバナンス等に関わる中長期の経営課題について、グループ横断的な施策の実行を通じて当社グループの企業価値向上につなげることを目的に、従前のCSR委員会およびSDGs委員会を統合・集約し、2024年4月より「サステナビリティ委員会」を新たに設置、その直下に「環境経営推進委員会」「リスクマネジメント委員会」など六つの専門委員会を配しました。

委員会は、環境経営推進委員会をはじめ各専門委員会にて洗い出されたサステナビリティ関連の検討事項に対する審議や、当社グループにおける気候変動関連事項を含むESG課題に関する戦略策定ならびに施策の展開の他、目標の策定、進捗状況のモニタリング等を行っています。

サステナビリティ委員会にて検討・決定された内容は、都度取締役会に報告され、取締役会では報告内容について委員会に諮問のうえ、委員会より展開された施策の指示・監督を行っています。

気候変動に関する体制図



分析のプロセス

TCFD提言で示された各リスク・機会の項目を参考に、気候変動問題が当社グループの事業に及ぼすリスク・機会に関して、以下のステップで検討しました。また、1.5°Cシナリオと、4°Cシナリオの二つのシナリオを用いて、政策や市場動向の移行（移行リスク・機会）に関する分析と、災害などによる物理的変化（物理的リスク・機会）に関する分析を実施しました。



気候変動シナリオについて

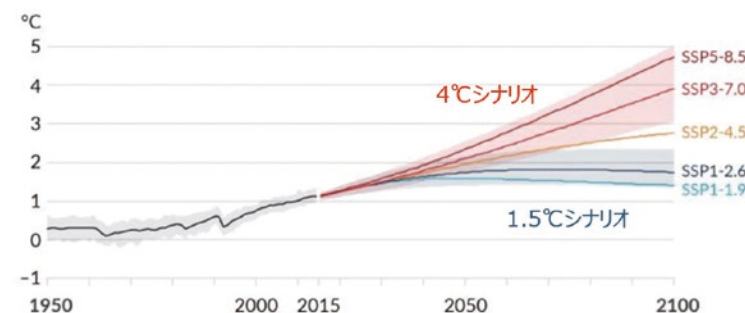
1.5°Cシナリオ (脱炭素シナリオ)

気候変動の影響を抑制するためにカーボンニュートラル実現を目指した取り組みが活発化し、世界の平均気温上昇を産業革命期以前と比較して1.5°C未満に抑えることを目指したシナリオ。1.5°Cシナリオでは、移行リスクの中でも政策・法規制リスクの影響が2°Cシナリオに比べて大きくなると想定されています。

4°Cシナリオ (高排出シナリオ)

気候変動対策が現状から進展せず、世界の平均気温が産業革命期以前と比較して今世紀末頃に約4°C上昇するとされるシナリオ。物理的リスクにおける異常気象の激甚化や海面上昇リスクによる影響が大きくなると想定されています。

1850～1900年を基準とした世界の平均気温の変化



出典：IPCC第6次評価報告書 第1作業部会報告書 政策決定者向け要約 暫定訳(文部科学省 および気象庁)より、図SPM.8を転載

TCFD提言に基づく開示

リスク・機会

当社グループでは気候変動に関する重要な移行リスク・物理的リスクと機会として、下記を認識しています。

リスク・機会の種類		時間軸	影響度	対応方針	
移行リスク (1.5°C~2°C シナリオで 最も顕在化 すると想定)	法規制・ 政策リスク	将来、炭素税が導入されれば事業活動にて排出されるCO ₂ に対して課税され、コストが増加する	中期～ 長期	大	<ul style="list-style-type: none"> 保有車両のEV化、再エネ使用率を高める(サステナビリティ中長期経営計画にて対応中)
		将来、サプライヤーへの炭素税の導入より調達コストの上昇が懸念される	中期～ 長期	大	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーとのエンゲージメントで梱包、輸送方法など見直しを行う できる限り販売価格への転嫁を行う
		排出量削減目標達成に向けたカーボンオフセット需要の増加により、クレジット価格が上昇する	中期～ 長期	小	<ul style="list-style-type: none"> 自社での太陽光パネル設置を進行中(十和田、福島、ベトナム、メキシコ、中国湖北、マレーシアの各工場にて設置済み)、さらにオフサイトPPA導入も検討 非化石証書の購入済み(サステナビリティ中長期経営計画にて策定)
	技術リスク	再生可能エネルギー比率の上昇による電源単価の高騰	中期	小	<ul style="list-style-type: none"> 自社太陽光パネル等自家発電設備の能力増強(十和田・福島工場にて検討中) 蓄電池導入の検討 電力オークションを通じて電力購入開始
	市場リスク	商社ビジネスおよびEMSビジネスにおいて省エネ・低炭素製品/部材に対する顧客ニーズを満たせないことにより、売り上げが減少する	中期～ 長期	小	<ul style="list-style-type: none"> 顧客要望に沿った環境性能に優れた製品/部材の取り扱い、ラインアップ充実
		再生可能エネルギーや電気自動車の市場が拡大し、鉱物資源(レアメタル等)の需要がひっ迫することで、調達コストが上昇する	中期～ 長期	小	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの多様化を検討 代替製品の開拓 製品の販売価格への転嫁
	評判リスク	GHG削減の取り組み遅れや情報開示不足により、ESGを重視する顧客からの評価が低下する	短期～ 長期	中	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連情報開示の徹底、外部評価の向上への積極的な取り組み

リスク・機会の種類		時間軸	影響度	対応方針	
物理的リスク (4°Cシナリオ等 で最も顕在化 すると想定)	急性リスク	顧客およびサプライヤーの事業活動停止やサプライチェーン断絶により、復旧までの期間の売上が減少する	短期～ 中期	小	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの多様化 BCP対策マニュアルの整備
	慢性リスク	自社拠点の被災により、復旧対応コストが発生する	短期～ 長期	小	<ul style="list-style-type: none"> 防災設備の導入、既存設備の災害対策強化 BCP対策マニュアル整備 国内各工場でのハザードマップ完備
		工場において、労働環境悪化に伴い熱中症等の対応費用が増加する	中期～ 長期	小	<ul style="list-style-type: none"> 工場内の空調設備などの職場環境の見直し(空調設備は毎年高効率機種に入れ替え中)
機会	資源の 効率性	事業拠点への省エネ機器導入により運用コストが削減する	短期～ 中期	小	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー効率のモニタリングと継続的改善 AI自動制御によるエネルギー消費管理製品の利用
	製品・ サービス	省エネ・低炭素製品への需要増加により、売上が増加する	中期～ 長期	大	<ul style="list-style-type: none"> EV自動車向け半導体・電子部品の注力 EVバスの販売拡大
		省エネ・低炭素製品への助成が強化される	短期～ 中期	中	<ul style="list-style-type: none"> PC周辺リサイクルビジネス増大への対策
	市場	平均気温上昇に伴う空調機器の市場拡大により、EMS加工需要が増加する	中期～ 長期	中	<ul style="list-style-type: none"> 空調機器顧客との戦略的パートナーシップ構築 取扱製品の拡充 サプライチェーンの安定的供給
GHG排出量削減の取り組みが進んだ場合、ステークホルダーからの評価が向上する		短期～ 中期	小	<ul style="list-style-type: none"> CDPスコアの向上やSBT取得の検討 	

●時間軸:短期:~3年、中期:3~6年(2030年)、長期:6~26年(2050年)
●影響度:大:営業利益の10%以上、中:営業利益の3~10%、小:営業利益の3%未満

TCFD提言に基づく開示

リスク管理

気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセス

当社グループでは、サステナビリティ委員会直下の専門委員会として環境経営推進委員会を設置し、気候変動に伴う短期的および中長期的なリスクに関して、各部門・グループ会社で洗い出しを実施した後、環境経営推進委員会にて識別・評価し、特に重要であるリスクについては半期に1回、サステナビリティ委員会を通して取締役会に報告される体制としています。

識別・評価された気候変動リスクに関しては、環境経営推進委員会にて予防策と対応方針を検討し、サステナビリティ委員会で内容を審議・決定した後、各部門・グループ会社にて実行されます。また、リスクの重要性和優先度の優先順位づけに関しては影響度と緊急度の二つの観点から総合的に評価しております。これらの事案についても、サステナビリティ委員会から取締役会に対して適時適切に報告される体制としています。

全社のリスク管理への統合プロセス

全社リスクを統括するリスクマネジメント委員会はサステナビリティ委員会直下の専門委員会として設置され、それぞれのリスクごとに対応部門を定め、各部門におけるリスク管理責任者の指揮監督のもと、リスク管理のために必要かつ適正な体制を整備しています。気候変動に係るリスクに関しては、環境経営推進委員会とリスクマネジメント委員会とが連携して、全社統合的なリスク管理体制を構築しています。

指標と目標

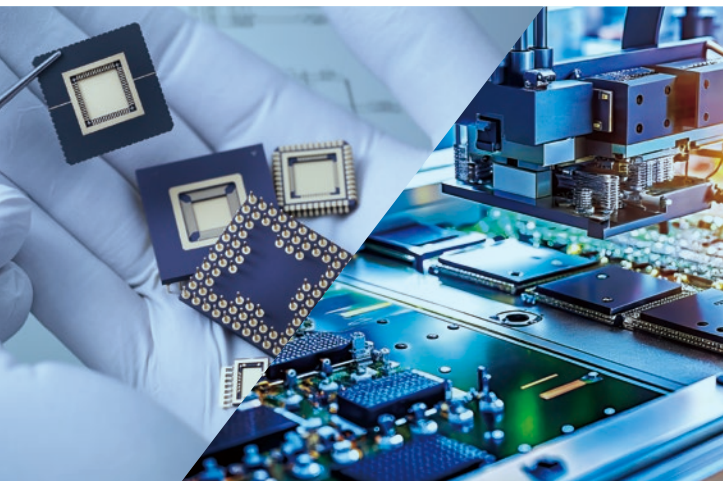
当社グループは2023年度よりScope1、2、3の算定を開始しました。これにより、2023年度排出量を基準とし、削減目標として2030年度までにScope1+2では42%削減、Scope3では25%削減と決めました。当社グループでは目標達成に向け取り組んでいきます。

	基準年度排出量 (2023年度)	削減目標 (2030年度までに)
Scope1	1,215 tCO ₂ e	42%削減
Scope2	28,470 tCO ₂ e	
Scope3	1,742,660 tCO ₂ e	25%削減



セグメント別概況

電子部品事業



事業内容

半導体、一般電子部品、EMS※1などの開発・製造・販売など

2025年3月期概況

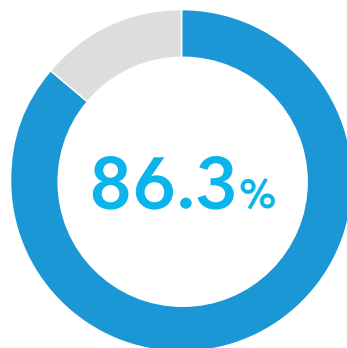
部品販売ビジネスは、主要顧客における在庫調整の影響が長引く中、加賀FEI株式会社におけるSoC※2製品の販売伸び悩み、株式会社エクセルの海外子会社における特定大口顧客向け取引の終息などにより減収となりました。EMSビジネスでは、車載向けおよび医療向けが堅調に推移し、産業機器向けが回復したこと、在庫調整局面にあった空調機器向けも第2四半期からの緩やかな回復傾向が持続し、増収となりました。

これらの結果、売上高は4,729億10百万円（前年同期比0.1%増）、セグメント利益は169億27百万円（前年同期比19.0%減）となりました。

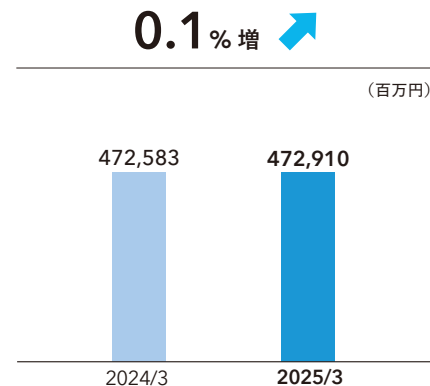
※1. Electronics Manufacturing Service。製品の開発・生産を受託するサービス。

※2. System on a Chip。ある装置やシステムの動作に必要な機能のすべてを、一つの半導体チップに実装する設計手法。

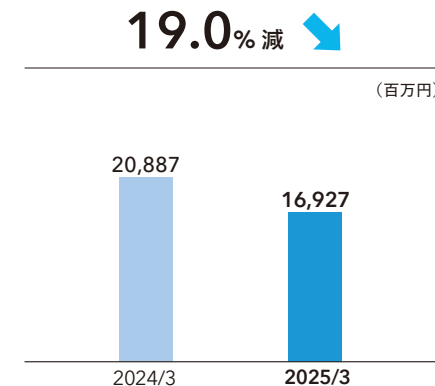
売上高構成比



売上高



セグメント利益



機会とリスク

	機会	リスク
電子部品 ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 「EV（電気自動車）化」や「CASE※」に代表される自動車関連技術の高度化 「5G（第5世代移動通信システム）」、「IoT」、「AI」などICT関連 クラウドドリフトやクラウドシフトによる需要拡大 <small>※ Connected、Autonomous、Shared & Services、Electric</small>	<ul style="list-style-type: none"> 地政学リスクの顕在化・長期化、ならびに資源価格など諸物価の高騰 サプライチェーンにおける在庫調整長期化の影響 主要国の景気後退に伴う需要停滞 為替レートの変動 販売先、仕入れ先における商流変更に伴う商権喪失
EMSビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 米国関税政策に対応した製造拠点の分散化、地産地消推進 生産効率向上に向けたアウトソーシング需要の高まり 工場自動化・DX化推進 半導体、電子部品供給不足や長納期化の解消 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外における労働力不足、人材流出 技術革新の進展などに伴う競争環境変化 地震や洪水などの自然災害や感染症拡大 予測困難な法律・規制などの変更

TOPIC1 タイにおけるEMS新工場建設～アセアン中核拠点として、増大する基板実装・完成品組立の需要に対応～



当社は、アセアン地域におけるEMS事業の中核拠点として2002年に「KAGA ELECTRONICS (THAILAND) CO., LTD.（以下、加賀タイランド）」を設立し、アマタナコン工業団地内に2工場を構え、タイ国内および輸出向けに空調機器、事務機器ならびに車載関連機器等の基板実装を中心とした生産を行っています。今般建設する新工場は、2025年内の量産開始に向けて、当社中国拠点にて実績のある自社開発の生産設備を中心とした実装自動化ラインの導入によりサイクルタイム短縮を図るとともに、生産量の変動にもフレキシブルに対応できる生産体制を確立し、既存顧客からの基板実装の受注増に対応します。加えて、新たに完成品組立てラインを設置し、米国市場向けの組立需要も取り込むことで、加賀タイランドにおけるEMS事業は、5年後には売上高500億円を目指します。

これら自動化設備は、加賀タイランドで立上げを済ませた後、マレーシア、ベトナムなどアセアン地域やインドの当社EMS拠点にも水平展開するなど、将来的には、同社が海外マザー工場として中心的役割を担っていきます。

情報機器事業



事業内容

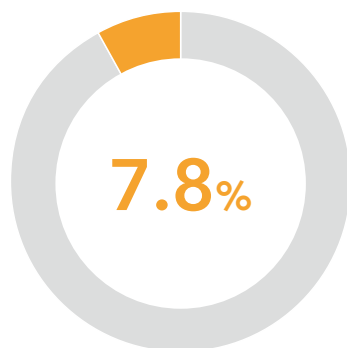
パソコン、PC 周辺機器、各種家電、写真・映像関連商品およびオリジナルブランド商品など完成品の販売など

2025年3月期概況

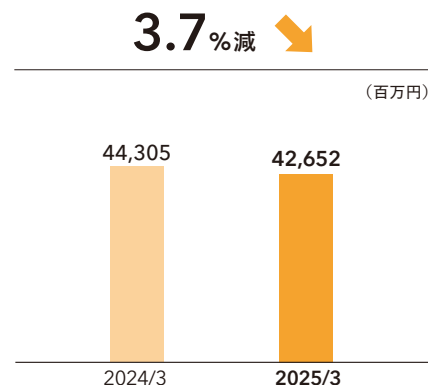
パソコン販売ビジネスは、教育機関向けは好調を維持しましたが、量販店向けは主要PCメーカーにおける商品ラインナップ減少の影響を受け低調に移りました。加えて、LED 設置ビジネスは前々期より本格展開していた大口案件が一巡したことにより売上高は減少しました。一方、比較的採算性の高いセキュリティソフトの販売が好調であったことから利益率は向上し、売上高は伸びない中で増益を確保しました。

これらの結果、売上高は426億52百万円（前年同期比3.7%減）、セグメント利益は33億7百万円（前年同期比13.1%増）となりました。

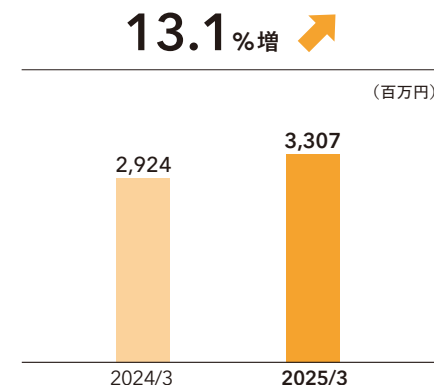
売上高構成比



売上高



セグメント利益



機会とリスク

機会

- AI普及に伴う新規デバイスの創出
- ICTの進展による情報関連機器ニーズの堅調な拡大
- 高等教育機関のPC導入ならびにセキュリティ関連ニーズの拡大
- 新規商材の開拓

リスク

- 仕入先における商品ラインナップ不足による販売機会損失
- 商流変更による、商権や商品調達ルートの喪失
- 価格競争や新規参入業者の増加による競争激化

情報機器事業

TOPIC2 小型無線モジュールを100%内製化

～タイおよび十和田のグループ工場で『CONTINECT (コンティネクト)』製品の本格量産を開始～

加賀FEIは、2022年1月に太陽誘電株式会社よりBluetooth®^{※1}およびWireless LANモジュールに関わる商権、開発・製造技術ならびに知的財産権を承継しました。同時に設計・開発機能を集約した「高崎開発センター」を開設し、自社ブランド『CONTINECT』を冠し、小型無線モジュール事業を開始しました。

2024年7月には一部生産機能を加賀電子グループのEMS^{※2}事業会社である、KAGA ELECTRONICS (THAILAND) CO., LTD.へ移管し、段階的に内製化を進めてきましたが、2025年4月より加賀EMS十和田株式会社にも量産ラインを立ち上げ、BCM^{※3}の観点から安定供給ができるよう体制を構築し、小型無線モジュール製品『CONTINECT (コンティネクト)』を100%内製化しました。

加賀FEIは、自社内にエンジニア部門を擁し、LSIなど大規模集積回路の開発受託・製造受託を行ってきました。また無線分野においても、メッシュネットワークを活用した特定小電力無線モジュールの開発をはじめ、ソフトウェア・ハードウェアともに多数の開発実績を有しています。こうした知見と経験のうえに小型無線モジュールという新たなキーデバイスを加え、これまで取り組んできたネットワーク・クラウド、ソフトウェア開発、さらにはEMSサービスまで、幅広い提案力によってIoTソリューションビジネスの拡大を目指しています。

無線モジュールは今後も需要拡大が見込める成長市場であり、とりわけ加賀FEIの『CONTINECT』は、通信機器や産業機器、民生エレクトロニクス分野においてIoTを活用した製品化に取り組む国内外の顧客に対して有望な製品となります。開発・生産・販売を一気通貫で行うことで、事業競争力の強化と付加価値の向上を図り、3年後には関連ビジネスも含め売上高100億円を目指します。

※1. Bluetooth®ワードマークとロゴは、Bluetooth SIG Incが所有しており、ライセンスに基づき加賀FEI株式会社が使用しています

※2. EMS: Electronics Manufacturing Service. 電子機器の開発・生産を受託するサービス

※3. BCM: Business Continuity Management. 事業継続マネジメント



超小型無線モジュール
『CONTINECT ES4L15BA1』



EMS十和田に立ち上げた
量産ライン

セグメント別概況

ソフトウェア事業



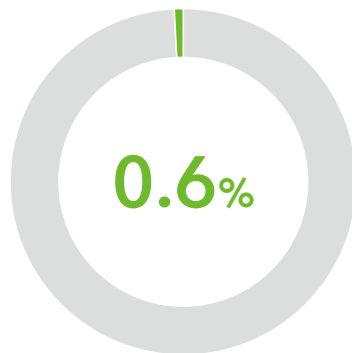
事業内容

CG映像制作、アミューズメント関連商品の企画・開発など

2025年3月期概況

CG映像制作の受注が好調に推移し、売上高は33億87百万円(前年同期比31.9%増)、セグメント利益は5億9百万円(前年同期比37.8%増)となりました。

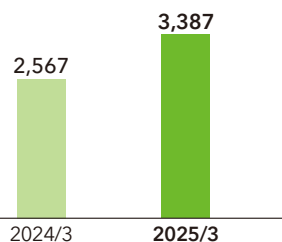
売上高構成比



売上高

31.9%増 ↑

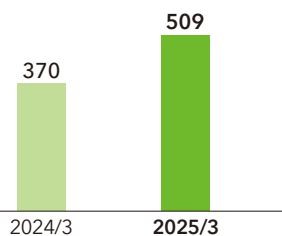
(百万円)



セグメント利益

37.8%増 ↑

(百万円)



その他事業



事業内容

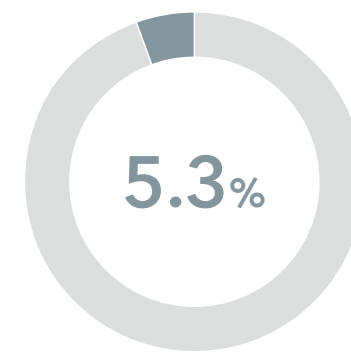
エレクトロニクス機器の修理・サポート、アミューズメント機器の製造・販売、スポーツ用品の販売など

2025年3月期概況

PC製品およびPC周辺機器のリサイクルビジネスは堅調に推移しました。また、大型遊戯施設向けに機器・サービスを提供するアミューズメント機器ビジネスは、米国向け販売が好調に推移しました。

これらの結果、売上高は288億29百万円(前年同期比24.0%増)、セグメント利益は27億7百万円(前年同期比74.0%増)となりました。

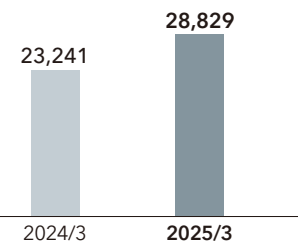
売上高構成比



売上高

24.0%増 ↑

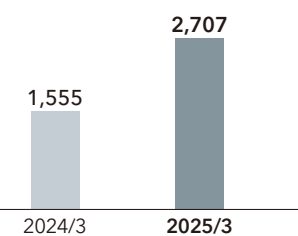
(百万円)



セグメント利益

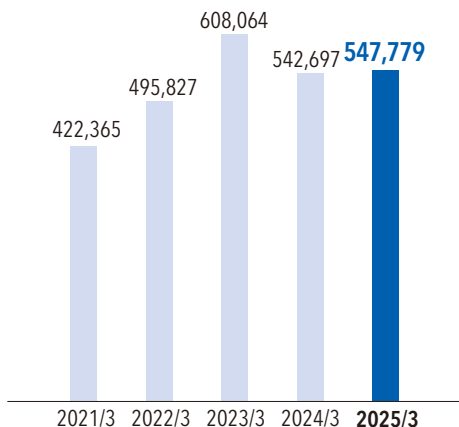
74.0%増 ↑

(百万円)

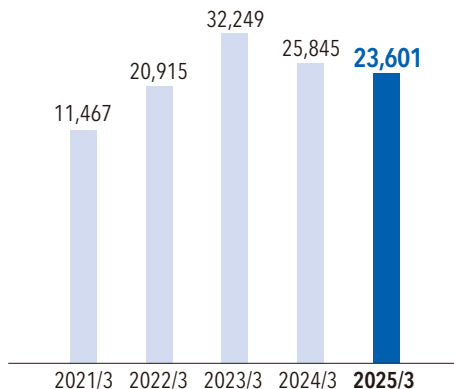


財務ハイライト

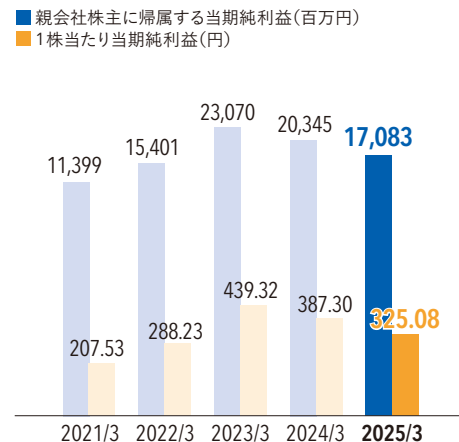
売上高 (百万円)



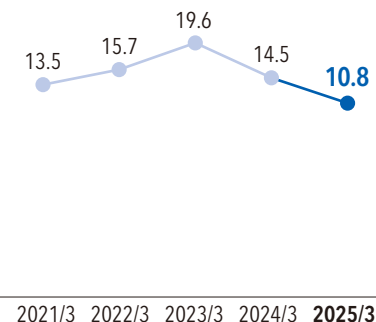
営業利益 (百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益
／1株当たり当期純利益

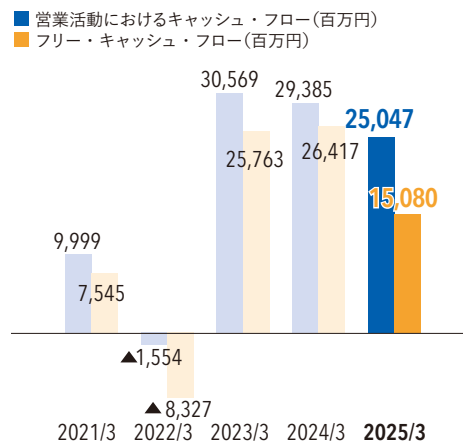


自己資本利益率 (ROE) (%)

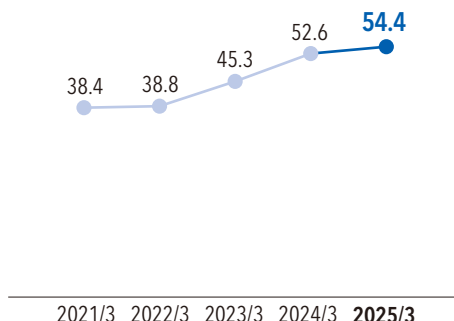


(注) 当社は、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。1株当たり当期純利益は、分割日以前についても当該株式分割の影響を考慮した金額を記載しております。

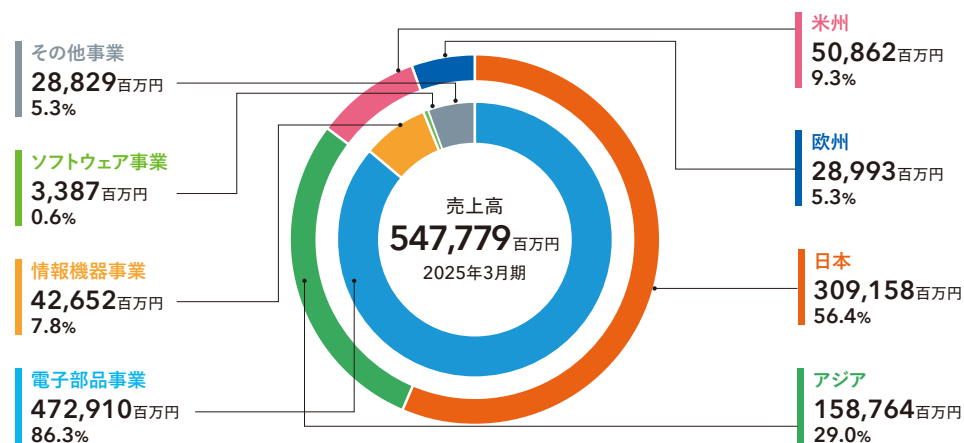
営業活動におけるキャッシュ・フロー
／フリー・キャッシュ・フロー



自己資本比率 (%)



セグメント別・地域別売上構成比 (内:セグメント別、外:地域別)



11年間の要約連結財務データ

2015年3月期から2025年3月期

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
1株当たりデータ											
1株当たり当期純利益(円) ^{※1}	78.14	96.21	124.71	118.29	146.03	106.60	207.53	288.23	439.32	387.30	325.08
1株当たり配当額(円) ^{※1}	20.00	27.50	30.00	35.00	40.00	35.00	40.00	60.00	110.00	110.00	110.00
配当性向(%)	25.6	28.6	24.1	29.6	27.4	32.8	19.3	20.8	25.0	28.4	33.8
1株当たり純資産(円) ^{※1}	1,054.02	1,092.97	1,200.50	1,285.90	1,395.49	1,425.50	1,655.62	2,013.11	2,467.68	2,871.11	3,162.68
主要指標											
売上高総利益率(%)	12.8	13.7	13.7	13.8	12.1	10.6	11.3	12.2	12.9	13.0	13.1
売上高販管費率(%)	10.3	10.5	10.7	10.3	9.6	8.3	8.6	8.0	7.6	8.2	8.8
売上高営業利益率(%)	2.5	3.2	3.0	3.4	2.6	2.3	2.7	4.2	5.3	4.8	4.3
売上高経常利益率(%)	3.0	3.2	3.2	3.7	2.7	2.3	2.7	4.3	5.4	4.8	4.1
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	1.7	2.2	3.1	2.8	2.7	1.3	2.7	3.1	3.8	3.7	3.1
自己資本利益率(ROE)(%) ^{※2}	7.8	9.0	10.9	9.5	10.9	7.6	13.5	15.7	19.6	14.5	10.8
投下資本利益率(ROIC)(%) ^{※3}	5.2	7.5	8.1	7.2	5.8	6.3	6.9	10.4	13.0	9.7	8.2
総資産利益率(ROA)(%) ^{※4}	3.5	4.3	5.6	5.1	4.7	2.8	5.1	6.1	8.3	7.1	5.8
自己資本比率(%)	46.6	49.7	52.4	54.8	35.8	37.7	38.4	38.8	45.3	52.6	54.4
D/Eレシオ(倍) ^{※5}	0.24	0.21	0.15	0.13	0.43	0.37	0.42	0.48	0.32	0.23	0.20
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)(日) ^{※6}	49.8	45.9	44.7	40.0	47.1	34.4	46.7	66.6	55.4	55.2	52.6
売上債権回転日数(日) ^{※7}	83.2	81.5	83.6	77.1	77.0	75.2	93.7	89.0	77.5	75.7	76.1
棚卸資産回転日数(日) ^{※8}	32.5	28.5	31.0	30.1	35.1	26.3	32.8	46.1	33.7	36.8	34.5
仕入債務回転日数(日) ^{※9}	65.9	64.2	69.9	67.3	65.0	67.0	79.8	68.6	55.8	57.4	58.0
従業員数(名)	5,092	5,243	5,216	5,427	6,627	6,731	7,826	7,959	8,092	8,021	8,560

※1. 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。1株当たり当期純利益、1株当たり配当額、および1株当たり純資産は、分割日以前についても当該株式分割の影響を考慮した金額を記載しております。

※2. 自己資本利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期末平均)×100(%)

※3. 投下資本利益率=税引後営業利益÷(株主資本+有利子負債)

※4. 総資産利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産(期末平均)×100(%)

※5. D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)

※6. キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)(日)=売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数

※7. 売上債権回転日数(日)=受取手形及び売掛金÷売上高×365(日)

※8. 棚卸資産回転日数(日)=棚卸資産残高÷売上高×365(日)

※9. 仕入債務回転日数(日)=支払手形及び買掛金÷仕入高×365(日)

11年間の要約連結財務データ 2015年3月期から2025年3月期

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
会計年度											
売上高(百万円)	255,143	245,387	227,209	235,921	292,779	443,615	422,365	495,827	608,064	542,697	547,779
売上総利益(百万円)	32,738	33,648	31,225	32,498	35,546	47,016	47,936	60,547	78,514	70,452	71,665
販売費及び一般管理費(百万円)	26,376	25,859	24,346	24,379	27,976	37,001	36,469	39,632	46,265	44,607	48,064
営業利益(百万円)	6,362	7,788	6,879	8,119	7,570	10,014	11,467	20,915	32,249	25,845	23,601
経常利益(百万円)	7,664	7,908	7,343	8,740	7,859	10,137	11,241	21,456	32,739	25,976	22,593
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	4,416	5,437	6,975	6,490	8,014	5,852	11,399	15,401	23,070	20,345	17,083
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	9,127	9,546	10,746	10,077	-1,547	22,406	9,999	-1,554	30,569	29,385	25,047
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-1,465	-1,263	-258	-4,173	-6,860	-3,651	-2,453	-6,772	-4,805	-2,968	-9,967
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	7,661	8,283	10,487	5,904	-8,408	18,754	7,545	-8,327	25,763	26,417	15,080
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-4,431	-3,067	-6,118	-2,811	11,684	-7,544	-6,851	1,155	-15,549	-16,973	-7,343
減価償却費(百万円)	1,907	1,604	1,452	1,481	1,740	2,754	3,167	3,738	4,000	4,252	4,464
設備投資・投融資(百万円)*	2,660	2,166	1,464	4,520	6,712	6,133	2,906	5,739	4,910	5,736	8,224
会計年度末											
総資産(百万円)	127,948	124,281	125,751	128,755	213,761	207,638	237,004	272,139	286,217	286,792	305,671
純資産(百万円)	59,603	61,808	65,932	70,631	84,259	86,250	95,062	105,800	129,737	151,231	166,379
自己資本(百万円)	59,564	61,764	65,872	70,556	76,604	78,284	90,967	105,680	129,608	150,834	166,218
有利子負債(百万円)	14,573	12,739	9,805	8,900	32,851	28,736	38,261	51,171	41,938	34,270	33,496
現金及び預金(百万円)	18,130	22,516	26,423	30,803	35,003	43,384	45,636	41,051	52,600	66,596	80,188
棚卸資産(百万円)	22,703	19,175	19,325	19,455	40,026	31,908	37,948	62,607	56,205	54,739	51,774

※ 「設備投資・投融資」は、有形固定資産、無形固定資産、投資有価証券および連結の範囲の変更を伴う子会社の取得による支出を含みます。

財政状態および経営成績等の概況

2025年3月31日終了事業年度

経営成績の概況

当連結会計年度における世界経済は、米国は個人消費の改善などを背景に堅調に推移しましたが、中国の景気減速ならびに欧州や中東での地政学的リスクもあり、総じて先行き不透明な状況となっております。一方、日本では、雇用・所得環境の改善や企業の設備投資など前向きな動きは見られたものの、エネルギーや食料品など物価上昇を主因に個人消費が停滞するなど景気は緩やかな回復にとどまりました。

当社グループが属するエレクトロニクス業界においては、自動車の電装化・電動化を背景に車載関連向け需要は堅調に推移し、産業機器や事務機器向けでは在庫調整緩和の動きが見られる一方、空調機器向けなど一部の分野では調整局面が長引きました。

このような経営環境の下、当連結会計年度における当社グループの業績につきましては、売上高は、電子部品事業において在庫調整の長期化や海外子会社の特定大口顧客向け取引終息による減収、また情報機器事業でも特定大口案件の一巡により伸び悩みましたが、ソフトウェア事業およびその他事業は堅調に推移したことにより、前年比微増の5,477億79百万円（前年同期比0.9%増）となりました。

売上総利益は、売上高が伸びない中で比較的好採算の製品の販売が伸長した一方、低採算であった大口取引が終息するなど販売ミックスの良化もあり、716億65百万円（前年同期比1.7%増）と僅かながら増益となり、売上総利益率も0.1ポイント改善しました。

営業利益は、当期に実施した賃上げによる人件費の増加や物流コスト上昇の影響などにより、販売費及び一般管理費が増加し、236億1百万円（前年同期比8.7%減）、経常利益は、為替変動にともなう為替差損の増加などにより、225億93百万円（前年同期比13.0%減）となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年に計上した投資有価証券売却益（14億20百万円）や負ののれん発生益（4億81百万円）の剥落などにより、170億83百万円（前年同期比16.0%減）となりました。

財政状態の概況

当連結会計年度末における総資産は3,056億71百万円となり、前連結会計年度末に比べ188億79百万円の増加となりました。その主な内訳は、以下のとおりです。

流動資産

流動資産は2,571億64百万円となり、前連結会計年度末に比べ125億35百万円の増加となりました。これは主に、現金及び預金が135億92百万円増加したことによるものであります。

固定資産

固定資産は485億7百万円となり、前連結会計年度末に比べ63億44百万円の増加となりました。これは主に、有形固定資産が33億9百万円、投資有価証券が20億83百万円それぞれ増加したことによるものであります。

負債合計

負債は1,392億92百万円となり、前連結会計年度末に比べ37億31百万円の増加となりました。これは主に、支払手形及び買掛金が19億47百万円、未払法人税等が17億80百万円それぞれ増加したことによるものであります。

純資産合計

純資産は1,663億79百万円となり、前連結会計年度末に比べ151億48百万円の増加となりました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益170億83百万円の計上などにより利益剰余金が113億2百万円、為替換算調整勘定が31億55百万円それぞれ増加したことによるものであります。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における連結ベースの現金及び現金同等物につきましては、726億81百万円（前連結会計年度比102億63百万円の増加）となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、250億47百万円の収入（前年同期は293億85百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益の計上によるものであります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、99億67百万円の支出（前年同期は29億68百万円の支出）となりました。これは主に、有形固定資産の取得および投資有価証券の取得によるものであります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、73億43百万円の支出（前年同期は169億73百万円の支出）となりました。これは主に、配当金の支払および借入金の返済によるものであります。

資本の財源および資金の流動性に関する考え方

当社グループは、必要な運転資金および設備投資資金については、自己資本または借入等により資金調達することとしています。今後も営業活動により得られるキャッシュ・フローを基本に、将来必要な運転資金および設備投資資金を調達していく方針です。

資金需要

運転資金需要のうち主なものは、当社取り扱い商品の購入費用および製品製造のための材料や部品の購入のほか、製造費、販売費及び一般管理費等の営業費用であります。投資を目的とした資金需要は、設備投資、新規事業あるいは商権獲得のためのM&A費用等によるものであります。

財政政策

短期運転資金の調達に関しましては、グループ内での資金効率化を行ったうえで金融機関からの借り入れを基本としています。

M&A・設備投資・長期運転資金の調達に関しましては、直接金融から間接金融までさまざまな調達方法の中からその時点の財政状況、資金需要の期間および目的を勘案し、最適な調達を行うことを基本としています。

連結貸借対照表 2024年3月31日および2025年3月31日現在

単位：百万円

<資産の部>	2024/3	2025/3
流動資産		
現金及び預金	66,596	80,188
受取手形、売掛金及び電子記録債権	112,574	114,139
棚卸資産	54,739	51,774
その他	10,941	11,298
貸倒引当金	-223	-236
流動資産合計	244,629	257,164
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	7,266	9,839
機械装置及び運搬具	7,647	11,034
工具、器具及び備品	1,362	1,217
土地	6,036	5,940
建設仮勘定	2,824	413
有形固定資産合計	25,135	28,445
無形固定資産		
ソフトウェア	2,021	1,694
その他	70	44
無形固定資産合計	2,092	1,738
投資その他の資産		
投資有価証券	10,472	12,556
繰延税金資産	1,179	1,344
その他	3,282	4,422
投資その他の資産合計	14,934	18,323
固定資産合計	42,162	48,507
資産合計	286,792	305,671

単位：百万円

<負債の部>	2024/3	2025/3
流動負債		
支払手形及び買掛金	71,392	73,340
短期借入金	10,604	14,890
一年内償還予定の社債	—	5,000
未払法人税等	2,238	4,018
その他	20,566	20,454
流動負債合計	104,803	117,704
固定負債		
社債	10,000	5,000
長期借入金	10,500	5,500
繰延税金負債	3,241	4,115
退職給付に係る負債	2,342	2,572
その他	4,674	4,399
固定負債合計	30,757	21,587
負債合計	135,560	139,292
<純資産の部>		
株主資本		
資本金	12,133	12,133
資本剰余金	14,849	14,885
利益剰余金	110,250	121,553
自己株式	-5,603	-5,579
株主資本合計	131,629	142,993
その他の包括利益累計額合計	19,204	23,225
非支配株主持分	396	160
純資産合計	151,231	166,379
負債純資産合計	286,792	305,671

連結損益及び包括利益計算書

2024年3月31日および2025年3月31日終了事業年度

	単位：百万円	
	2024/3	2025/3
売上高	542,697	547,779
売上原価	472,244	476,113
売上総利益	70,452	71,665
販売費及び一般管理費	44,607	48,064
営業利益	25,845	23,601
営業外収益		
営業外収益合計	2,409	2,569
営業外費用		
為替差損	741	2,336
その他	1,536	1,239
営業外費用合計	2,278	3,576
経常利益	25,976	22,593
特別利益		
投資有価証券売却益	1,420	754
減損損失戻入益	—	642
その他	987	42
特別利益合計	2,408	1,439
特別損失		
投資有価証券評価損	238	241
その他	45	82
特別損失合計	284	324
税金等調整前当期純利益	28,099	23,709
法人税等合計	7,776	6,988
当期純利益	20,323	16,721
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	20,345	17,083
非支配株主に帰属する当期純損失	-21	-361
その他の包括利益合計	6,889	4,023
包括利益	27,213	20,744

連結キャッシュ・フロー計算書

2024年3月31日および2025年3月31日終了事業年度

	単位：百万円	
	2024/3	2025/3
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	28,099	23,709
減価償却費	4,252	4,464
売上債権の増減額 (-は増加)	21,260	-1,036
棚卸資産の増減額 (-は増加)	4,545	2,356
仕入債務の増減額 (-は減少)	-12,257	2,040
その他の流動資産の増減額 (-は増加)	-1,513	-1,525
その他の流動負債の増減額 (-は減少)	-2,861	-208
その他	-667	-1,998
小計	40,857	27,800
法人税等の支払額	-11,736	-3,523
その他	264	770
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,385	25,047
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	-5,417	-5,245
投資有価証券の取得による支出	-547	-2,553
その他の支出	-2,303	-4,057
その他の収入	5,299	1,889
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,968	-9,967
財務活動によるキャッシュ・フロー		
配当金の支払額	-6,033	-5,773
その他	-10,940	-1,570
財務活動によるキャッシュ・フロー	-16,973	-7,343
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,667	2,527
現金及び現金同等物の期首残高	50,307	62,417
現金及び現金同等物の期末残高	62,417	72,681

ESG データ

E 環境		2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
温室効果ガス排出量・エネルギー使用量						
本社ビルのCO ₂ 排出量 (kg-CO ₂)		227,427	252,164	310,387	315,361	279,107
本社ビルのエネルギー使用量 (kWh)		601,660	667,097	821,130	895,914	877,696
CO ₂ 排出量 (Scope1) (t-CO ₂)		—	—	—	1,215	1,078
CO ₂ 排出量 (Scope2) ※1,2 (t-CO ₂)		227	252	310	28,470	29,392
CO ₂ 排出量 (Scope1+2合計) (t-CO ₂)		—	—	—	29,685	30,470
CO ₂ 排出量 (Scope3) (t-CO ₂)		—	—	—	1,742,660	1,763,121
CO ₂ 排出量に係る原単位 (t-CO ₂ /百万円) ※3		—	—	—	0.0546	0.0556
エネルギー使用量 (Scope1)	ガソリン (L)	—	—	—	213,444	188,403
	灯油 (L)	—	—	—	119,787	103,258
	軽油 (L)	—	—	—	128,679	110,555
エネルギー使用量 (Scope2) ※2	電力量 (kWh)	601,660	667,097	821,130	43,949,150	46,912,439
再生可能エネルギー 太陽光発電量 (kWh)		—	—	1,157,565	1,698,137	2,439,372
エネルギーに係る原単位 (kWh/百万円) ※2,4		—	—	—	100.2	106.1
資源						
水資源使用量 (kℓ) ※5		—	—	23,117	26,968	20,950
コピー用紙使用量 (枚) ※6		—	—	2,145,125	2,135,914	2,014,798
事務系一般廃棄物排出量 ※7						
廃棄物排出量 (t)		—	—	36.2	38.8	29.0
廃棄物リサイクル量 (t)		—	—	23.4	22.5	16.5
リサイクル率 (%)		—	—	64.8	58.0	57.0
その他						
環境保全コスト (千円)		—	—	—	132,600	62,800
VOC (大気汚染物質) 排出量 (t)		—	—	0	0	0

※1. マーケット基準による算定値

※2. 2023/3まではScope2を加賀電子本社ビルのみで算出

※3. CO₂排出量を連結売上高 (単位: 百万円) で除したものの

※4. 電力量を連結売上高 (単位: 百万円) で除したものの

※5. 加賀電子本社ビル、名古屋ビル、大阪ビル、および国内製造3拠点

※6. 加賀電子本社ビル、八丁堀ビル

※7. 加賀電子本社ビル

S 社会		2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
従業員データ						
単体従業員数 (名) ※8	合計	556	555	546	549	560
	男性	374	374	364	360	355
	女性	182	181	182	189	205
連結従業員数 (名) ※8	合計	7,826	7,959	8,092	8,021	8,560
	男性	3,676	3,874	3,823	3,928	4,235
	女性	4,150	4,085	4,269	4,093	4,325
従業員平均年齢 (歳)	全体	42.8	42.9	43.3	43.3	42.6
	男性	44.9	44.9	45.4	45.3	45.0
	女性	38.3	38.3	39.1	39.3	38.6
従業員平均勤続年数 (年)	全体	15.4	14.8	14.5	14.5	14.0
	男性	16.4	15.3	14.6	14.6	14.3
	女性	13.3	13.9	14.2	14.3	13.6
新卒採用人数 (名)	合計	21	20	24	27	32
	男性	14	16	15	18	18
	女性	7	4	9	9	14
	うち女性総合職	1	1	1	4	5
中途採用人数 (名)	合計	2	3	11	6	23
	男性	2	3	10	5	14
	女性	0	0	1	1	9
	うち女性総合職	0	0	0	1	7
研修時間 (時間)		2,778.0	4,715.0	15,151.0	16,404.50	17,079.50
研修受講者数 ※9		216	756	843	1,513	1,835
研修費用 (千円)		6,989	10,258	12,862	12,334	11,491

※8. 臨時従業員は除く

※9. 1年間に研修を受講したのべ人数

ESGデータ

		2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
従業員データ						
離職率 (%)	全体	2.0	2.1	2.4	3.0	3.1
	男性	2.2	2.3	2.7	3.7	3.7
	女性	1.7	1.7	1.6	1.6	2.1
管理職比率 (%)	全体	17.0	17.8	17.9	18.9	18.7
	男性	95.8	96.0	93.9	94.3	95.2
	女性	4.2	4.0	6.1	5.7	4.8
定期健康診断受診率 (%)		93.9	96.5	96.5	100.0	100.0
喫煙率 (健康診断の間診票の集計結果) (%)		27.2	25.9	27.2	25.8	25.6
運動習慣者率 (健康診断の間診票の集計結果) (%)		25.4	25.1	25.4	27.2	27.2
適正体重者率 (健康診断の結果指標) (%)		58.9	51.4	58.9	60.0	60.8
ストレスチェック受検率 (%)		99.0	98.8	98.1	99.3	99.1
ストレスチェックの集計結果 (高ストレス者率) (%)		7.9	8.0	8.0	8.7	8.7
労働災害件数 (件)		2	2	2	2	1
傷病による休職者数 (名)		3	3	6	4	7
労災損失日数 (日)		0	0	0	0	0
ワーク・ライフ・バランス						
有給付与日数 (日) ※1		18.7	18.7	18.3	18.3	17.7
年次有給休暇取得率 (%)		53.2	54.3	56.2	70.1	68.5
育児休職 取得者数 (名)	合計	17	22	19	12	29
	男性	1	2	0	0	8
	女性	16	20	19	12	21
育児休職復職率 (%)		100.0	100.0	100.0	93.8	100.0

※1. 全従業員平均、繰り越し分を除く

		2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
ワーク・ライフ・バランス						
従業員月平均残業時間 (時間)		12.7	10.0	14.57	13.34	12.3
年間所定労働時間 (時間)		1,815.0	1,807.5	1,807.5	1,815.0	1,822.50
年間総労働時間 (一人当たり)		—	1,984	1,991	1,974	1,971
給与						
平均年収 (賞与含む) (千円)		7,815	8,081	8,890	8,901	8,523
男女の 賃金差異 (%) 女性平均 / 男性平均	全労働者	—	—	66.2	66.6	68.7
	うち正規 雇用労働者	—	—	65.6	66.0	67.2
	うちパート・ 有期労働者	—	—	49.9	49.8	61.7



ガバナンス

		2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3 ※2
コーポレート・ガバナンス						
取締役数 (名)	合計	11	11	6	6	6
	男性	11	11	6	6	6
	女性	0	0	0	0	0
うち 社外取締役	(名)	4	4	3	3	3
	(%)	36.4	36.4	50.0	50.0	50.0
監査役数 (名)	合計	4	4	4	4	4
	男性	4	4	3	3	3
	女性	0	0	1	1	1

※2. 当社は2025年6月26日開催の第57回定時株主総会終了後に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行いたしました。これにより、当社取締役は男性11名、女性1名の計12名 (うち社外取締役6名、50%/うち監査等委員 男性3名、女性1名) となっています。

企業情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

会社名	加賀電子株式会社
所在地	〒101-8629 東京都千代田区神田松永町20番地 TEL 03-5657-0111 FAX 03-3254-7131
事業内容	電子部品・半導体の販売から EMS (電子機器の受託開発・製造サービス)、 パソコンおよびその他周辺機器などの完成品の販売など
設立	1968年9月12日
資本金	121億33百万円
グループ会社 <small>(加賀電子を含む) (2025年9月30日現在)</small>	73社 (国内25社/海外48社)
連結従業員数	8,560名



加賀電子 本社

国内主要関係会社

加賀テック株式会社
加賀デバイス株式会社
加賀ソルネット株式会社
株式会社エー・ディーデバイス
加賀マイクロソリューション株式会社
株式会社デジタル・メディア・ラボ
加賀スポーツ株式会社
加賀アミューズメント株式会社
加賀テクノサービス株式会社
加賀FEI株式会社
加賀EMS十和田株式会社
株式会社エクセル
旭東電気株式会社
加賀エアロシステム株式会社
協栄産業株式会社
(2025年7月18日連結子会社化)

海外主要関係会社

<中国>
KAGA (H.K.) ELECTRONICS LIMITED
港加賀電子(深圳)有限公司
加賀電子(上海)有限公司
加賀沢山電子(蘇州)有限公司
KAGA FEI ELECTRONICS PACIFIC ASIA LIMITED

<アジア・アセアン>
KAGA (SINGAPORE) ELECTRONICS PTE LTD
KAGA (TAIWAN) ELECTRONICS CO.,LTD.
KAGA COMPONENTS (MALAYSIA) SDN.BHD.
KAGA ELECTRONICS (THAILAND) CO., LTD
PT. KAGA ELECTRONICS INDONESIA
KAGA ELECTRONICS (VIETNAM) CO., LTD.
KAGA ELECTRONICS INDIA PRIVATE LIMITED

<米州>
TAXAN MEXICO S.A.DE C.V.
KAGA FEI AMERICA, Inc.

<欧州>
KD TEC s.r.o.
KD TEC TURKEY ELEKTRONIK SANAYI VE TICARET LIMITED SIRKETI
KAGA FEI EUROPE GmbH

企業情報 (2025年3月31日現在)

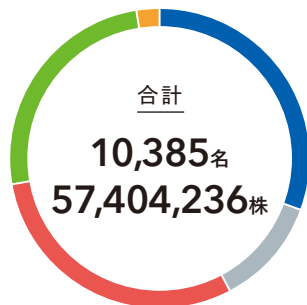
株式の状況

上場証券取引所	東京（プライム市場）
証券コード	8154
決算日	3月31日
発行可能株式総数	160,000,000株
発行済株式総数※1	57,404,236株
単元株式数	100株
株主数	10,385名

※1. 2025年8月18日付で4,917,400株を消滅したことにより、52,486,836株となっています。

所有者別株式分布状況

■ 個人・その他※2	17,610,755株 (9,965名)	30.68%
■ その他国内法人	6,698,078株 (135名)	11.67%
■ 金融機関	17,173,158株 (23名)	29.92%
■ 外国人	14,606,962株 (231名)	25.44%
■ 証券会社（金融商品取引業者）	1,315,283株 (31名)	2.29%



※2. 自己株式4,843,430株は個人・その他に含まれます。

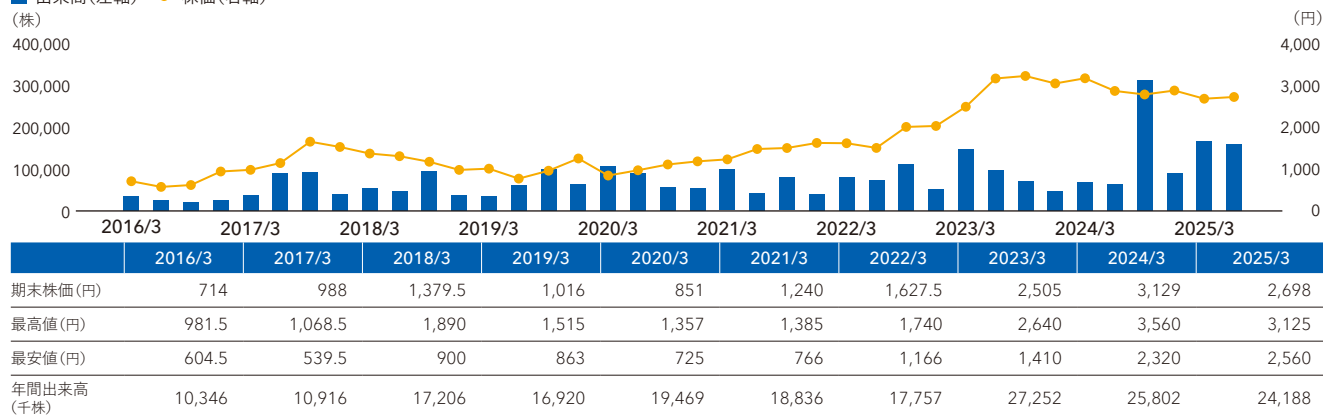
大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,112	11.63
株式会社 OKOZE	3,680	7.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,471	6.60
加賀電子従業員持株会	3,140	5.97
株式会社三菱 UFJ 銀行	2,275	4.33
株式会社みずほ銀行	1,900	3.62
塚本勲	1,451	2.76
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,046	1.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	984	1.87
日本生命保険相互会社	918	1.75

(注) 上記のほか、自己株式が4,843千株あります。持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株価および出来高の推移

■ 出来高(左軸) ● 株価(右軸)



(注) 当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。株式分割以前の期についても遡り調整した株価を記載しています。

株主総利回り

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
加賀電子	150.4	203.0	319.0	412.5	367.6
[参考] 日経平均株価	154.2	147.1	148.2	213.4	188.3



お問い合わせ先：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 : 03-3254-7131

Email : info@taxan.co.jp

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

