



*Electronics Solutions Company*

# **KANADEN**

*KANADEN REPORT 2025*

# 企業理念

Corporate philosophy

中期経営計画「ES・C2025」(2021年度～2025年度)

## Electronics Solutions Company

SDGsの達成につながる製品、システムやサービスの開発、販売によって、  
製造業、建設、流通、鉄道等の既存領域にとどまらず、  
新市場の開拓や、新たなビジネスチャンスを生み出し、  
社会課題の解決とカナデンブランドの向上につなげていきます。

### Mission

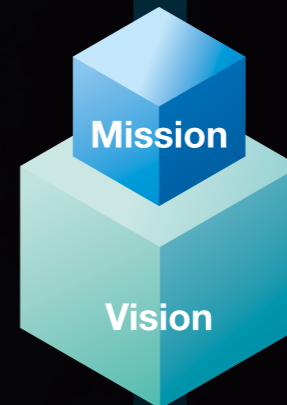
技術と創意で一步先の未来へ導く

カナデングループの技術と創意、  
そしてパートナー会社の  
技術を掛け合わせたソリューションで、  
世の中をより良い未来へ導いていく。  
それがカナデングループの存在意義です。

### Vision

Creating New Value for Society

お客さまやパートナー会社、  
ひいては社会全体のために、  
常に新しい価値を創造し続ける集団となる。  
それがカナデングループのありたい姿です。





# 理念の浸透と企業文化の醸成

当社では、企業理念であるMission(存在意義)とVision(あるべき姿)を社員一人ひとりに浸透させるため、各部門でワークショップを実施しています。これらのワークショップでは、役職や年齢に関係なく、多様な意見を出し合い、それぞれの部門が大切にすべきValue(行動指針)を策定しています。自らが議論し、決定したバリューだからこそ、日々の業務と強く連動し、社員一人ひとりに腹落ちした行動指針となっています。今回は、複数ある部門の中から、FA事業部、ビル設備事業部、半導体・デバイス事業部の3つのValueを紹介します。

## FA事業部 Value

### お客様のニーズに焦点を当て、迅速かつ柔軟に対応する

FAシステム分野の機器や装置は、製造業では自社製品の品質や生産性の向上など、高付加価値化や競争力向上に不可欠です。お客様の改善活動を絶え間なくサポートするとともに、個々のニーズを的確に捉え、柔軟なカスタマイズと迅速なアプローチを実践します。未来志向のソリューション集団となり、お客様のものづくりと経営の最適化を力強く牽引します。

### 組織と個々の躍進で事業の進化を牽引する

私たちの存在価値は、技術と創意を融合し、省人化、IoT、生産性向上など製造業における課題に果敢に挑戦することです。パートナー会社と連携し、ステークホルダーの期待に応え、顧客満足を至上の価値と位置付けます。環境への配慮と社会的責任も欠かさず重視し、持続可能な価値の追求に全力を注ぎます。革新的な価値を創造し続け、組織と個々の成長を高めます。

### Voice

FA事業部  
FAシステム二部  
池松 良亮



一歩先の未来では、SDGs、特にエネルギー問題に真摯に向き合うことが重要視されるという議論になりました。当社が持つ技術とアイデアをよりお客様へ提供できるよう、個人の行動宣言では個人でできる業務改善に取り組み、お客様との接触回数を増やすことを挙げました。これらのことを念頭において営業活動に取り組んでいきます。

## ビル設備事業部 Value

- ・平凡なる非凡の実践
- ・一人ひとりが経営者
- ・全員参加の経営
- ・「おせっかい」マインド

- ・チャレンジ精神の醸成と定着
- ・インフォームドコンセントの励行
- ・常に視野を高く持ち2ランク上の立場に立って行動
- ・明るく活気に満ちた職場にするための環境づくり

### Voice

ビル設備事業部  
ビル・施設システム部  
須藤 仁美



ワークショップや事前・事後課題を通じて企業理念を理解することができ、個人個人がどのような意識で業務に取り組んでいくべきかということを改めて考える良い機会となりました。また、私は本社に異動して日が浅かったこともあり、今まであまり会話したことのないメンバーと議論できたことも個人的には有意義な時間でした。

## 半導体・デバイス事業部 Value

### 顧客満足度の向上

高品質、高付加価値な商品サービスを提供し、お客様にとって唯一無二のパートナーを目指します。

### 新しい領域への挑戦

- 最新技術とソリューションを追求し、多様なニーズに応えます。
- 常に好奇心／探求心を持ち、環境変化に即応し、新たな価値を創出します。

### 迅速な対応

- 常に時間軸を意識し、スピード感を持った活動を実践します。
- 指示待ちではなく「自分」が何をやるべきか、何をするかを常に考え、現場主義で行動します。

### Voice

科拿電(香港)有限公司  
門間 群



ワークショップを通じて部署のメンバーとそれぞれの考えを共有し、自身の行動指針を見つめ直す貴重な機会となりました。新たなミッション・ビジョンの実現に向けて社員一人ひとりにとって何がカナデンのバリュー(価値)であるかをしっかり考え、行動することが必要であると感じました。

## 社内コミュニケーションの促進と企業文化の醸成

当社では、企業文化の醸成のため、年4回、社内報「KANADEN NEWS」を発行し、グループ内のイベントや社員紹介などを共有しています。2024年度には記念すべき創刊200号を迎え、長きにわたり「カナデンらしさ」を伝えることで、社員間のコミュニケーションを活性化する役割を担っています。

さらに、顕著な功績を残した社員を称える「社長功労賞」を年に1度授与しています。この制度は、営業部門だけでなく管理部門も含め、会社に広く貢献した社員を表彰することで、相互理解を深め、互いを認め、褒め合う文化の醸成に繋がっています。これらの取り組みを通じて、私たちは一体感のある強い組織を目指しています。



社内報: KANADEN NEWS



第83回社長功労賞受賞者

# 編集方針

## 編集方針

本レポートは、全てのステークホルダーの皆様に、経営実績や戦略などの財務情報に加え、環境・社会・ガバナンス等の非財務情報などを幅広くお伝えし、当社グループについて様々な側面からバランス良くご理解いただけるよう編集しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) による「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

### KANADEN REPORT 2025のポイント

KANADEN REPORT 2025は、中期経営計画「ES・C2025」の最終年度として、その完遂に向けた足元の取り組みを中心に、広くステークホルダーの皆様へお伝えすることをテーマに作成しています。

<b>Point.1</b> トップメッセージ(P13~16)	2025年6月27日付で社長に就任した守屋のトップとしての思いを伝えます。
<b>Point.2</b> 財務戦略と各資本の強化(P23~30)	中長期的な価値創造に向け、経営資本の配分政策と、そのキャッシュアロケーションにもとづいた各資本の強化に向けた取り組みについてご紹介します。
<b>Point.3</b> 社外取締役鼎談(P43~46)	社外取締役3名が当社のガバナンスの変遷や今後強化していく課題等について鼎談形式で語ります。

## 報告対象期間

2024年4月1日~2025年3月31日(報告の一部に、2025年4月1日以降の活動と取り組み内容も含まれます。)

## 報告対象組織

カナデングループ(国内外関係会社を含みます。)

## 将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績に関する将来の予測は、当社が本レポート発行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もとづいており、実際の業績は様々な要因により、この見通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。

## コミュニケーションツールマップ

本レポートのほか、有価証券報告書、株主通信などの様々なコミュニケーションツールをご用意しています。当社ウェブサイトの詳細な情報を掲載していますので、併せてご覧ください。

**ウェブサイト**

<https://www.kanaden.co.jp>

# 目次

## イントロダクション

- 1 企業理念
- 5 編集方針

## 価値創造ストーリー

- 7 カナデンの変遷
- 9 カナデンの今
- 11 カナデンの価値創造モデル
- 13 トップメッセージ

## 成長戦略

- 17 サステナビリティ
- 19 マテリアリティ
- 21 中期経営計画の概要と進捗
- 23 財務戦略
- 25 人的資本の強化
- 29 知的資本の強化
- 30 社会関係資本の強化
- 31 事業戦略
- 33 事業セグメント

## 成長を支える仕組み

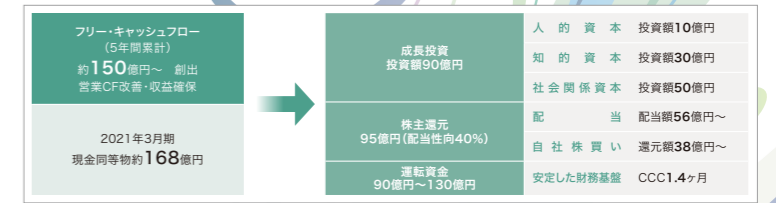
- 39 環境
- 41 社会
- 43 社外取締役鼎談
- 47 役員一覧
- 49 コーポレートガバナンス
- 55 内部統制/コンプライアンス
- 56 リスクマネジメント

## 会社情報

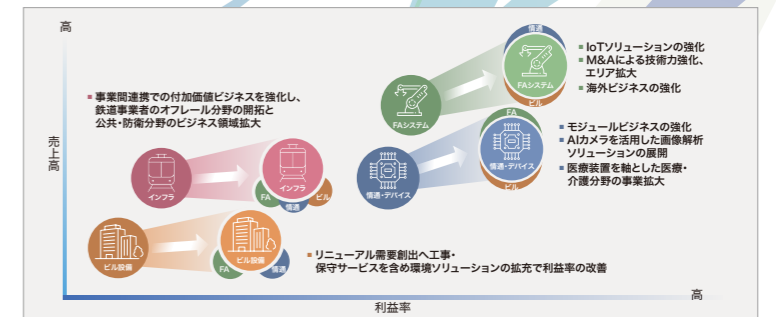
- 57 財務情報
- 59 非財務情報
- 61 会社概要
- 62 株式の状況



トップメッセージ P13



キャッシュアロケーション戦略 P23



事業ポートフォリオ戦略 P31



社外取締役鼎談/役員一覧 P43

History

# カナデンの変遷

カナデングループは、創業以来、数多くのお客様やパートナー企業に恵まれ、時代の変化に対応することで社会とともに成長してきました。今後もエレクトロニクスソリューションズ・カンパニーとして、常に新たな価値を創造する集団となり、社会のより良い持続的な発展に貢献していきます。

## 1907年

神奈川県電気合資会社創立



## 1911年

三菱電機株式会社製扇風機の販売開始



## 1933年

主力商品となった三菱モートル



## 1942年

埼玉県川口市に鋳物工場を建設



## 1907年

### 創立

## 1951年

横河電機株式会社と代理店契約

## 1957年

創立50周年記念事業として新橋本社ビル建設

## 1963年

東証二部上場

## 1971年

家電事業の分離



## 1950年～

エレクトロニクス製品の普及を通じて戦後の復興と高度成長を支える

常に「一歩先」のニーズを捉え、最適なポートフォリオを選択

## 1979年

現株式会社カナデンエンジニアリング設立

## 1989年

東証一部銘柄指定

## 1990年

「神奈川電気」から「カナデン」へ商号変更



## 1991年

科拿電(香港)有限公司を設立  
KANADEN CORPORATION SINGAPORE PTE. LTD.を設立

## 1992年

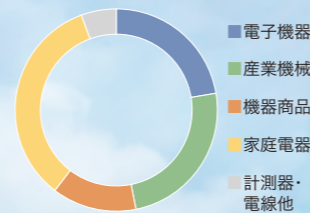
テクノクリエイト株式会社設立

## 1975年～

エレクトロニクス商社として産業の発展に貢献

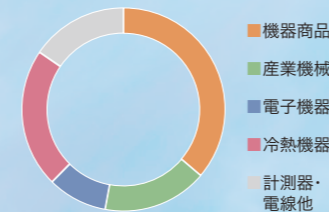
## 1960年頃

時代の変化に対応し、電子機器や計測器など商品の幅を広げていく



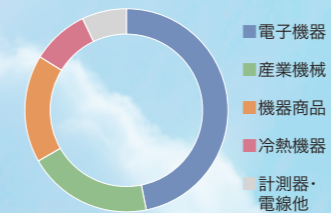
## 1971年

家電事業の分離を行うとともに、冷熱・空調製品の取り扱いを開始



## 1990年代後半

半導体市場の世界的な興隆、当社も資本を集中し売り上げを伸ばす

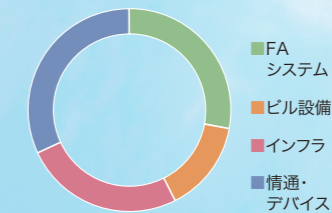


## 2000年～

ITの普及によるソリューションの強化とグローバル化を目指した販路拡大を進める

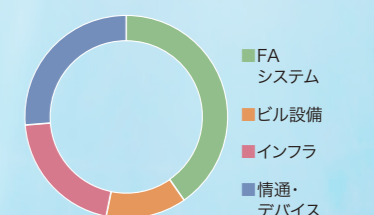
## 2000年

バランスの取れたポートフォリオを目指し、現在のセグメントの形に整理



## 2025年

4つのセグメントのなかで、環境やIoT、医療機器など新たな事業分野への展開を進める



## 2002年

科拿電国際貿易(上海)有限公司を設立

## 2007年

創立100周年を迎える



## 2013年

KANADEN (THAILAND) CO., LTD.を設立

## 2019年

KANADEN VIETNAM CO., LTD.を設立  
東京都中央区晴海に本社移転



## 2023年

株式会社日本制御エンジニアリングをグループ会社化

## 2024年

高島電機株式会社をグループ会社化

# Creating New Value for Society 2025年～

## 持続的な成長と企業価値向上を追い続ける

# カナデンの今



## 財務ハイライト

### 営業利益

連結**45**億円 単体**40**億円

(2024年度)

製造業における在庫調整が継続し、主力のFAシステムが低調に推移したことにより、前年度比で1%減少しました。ソリューションビジネスの推進により、営業利益率の向上を目指します。

### 顧客数(単体)

約**2,800**社

長年の事業活動の中で築いてきた豊富な顧客基盤は当社の強みであり、優良なお客様との信頼関係は重要な社会関係資本であると認識しています。

## 非財務ハイライト

### パートナー会社数(単体)

約**1,600**社

多数のサプライヤーとパートナーシップを構築することで、取扱い製品やソリューションメニューを拡充し、お客様のニーズにマッチした提案を強化しています。

### 売上高

連結**1,256**億円

単体**1,171**億円

(2024年度)

単体の売上高が9割を占め、FAシステム、ビル設備、インフラ、情通・デバイスの4セグメントからなるバランスの良いポートフォリオで事業を構成しています。

### PBR

**0.68**倍

(2025年3月31日 終値1,473円)

2025年3月期におけるBPS(1株当たり純資産)は、2,153.8円です。収益力と株主還元強化を図り、PBRの向上を目指します。

### 連結従業員数と男女比

**901**名 男性**72%**  
女性**28%**

直近2年間で2件のM&Aを実施したことにより、連結従業員数は増加しています。キャリア採用の強化を図り、年齢層やジェンダーなど多様性においても適正な人員構成を目指しています。

### 技術者数

**199**名

グループ全体でシステム開発などの技術支援を行っている従業員を対象としています。技術力強化に向け、採用・社内教育の強化やM&Aによる体制拡充を図っています。

### ROE

**8.2%**

(2024年度)

中期経営計画「ES・C2025」の最終年度である2025年度の数値目標(8.0%以上)を達成。今後も各種施策を着実に実行し、8.0%以上の維持継続を目指します。

### 配当利回り

**4.89%**

(2025年3月31日 終値1,473円)

2025年度の年間配当予想額は、72円としております。2025年度から累進配当政策を導入し、株主の皆様へ、より安定した利益還元に努めています。

### 育児休業取得率(単体)

男性 **50%**

女性 **100%**

(2024年度)

法定を上回る育児休業施策により、社員の仕事と育児の両立を支援しています。育児休業からの復帰率も高い水準を保っています。

### Scope1+2 GHG排出量削減率(単体)

**76%**

(2019年度比)

5年間でScope1+2のGHG排出量を76%削減しました。2021年度からグリーンエネルギー証書を購入し、Scope2のGHG排出量は0とみなしています。

### 海外売上高比率

**8.66%**

(2024年度)

海外関係会社は、ASEAN地域を中心に8拠点展開しています。国内および海外拠点との連携を図り、ソリューションビジネスを推進しています。



# カナデンの価値創造モデル

118年の歴史を持つ当社グループは、お客様、そしてパートナー会社との深い信頼の上に成り立っています。これまで蓄積してきた先進の技術と創造性を礎に、お客様とともに課題を乗り越え、社会に求められる新しい価値を共創していくことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

## カナデングループの Vision

# Creating New Value for Society

お客さまやパートナー会社、ひいては社会全体のために、常に新しい価値を創造し続ける集団となる。

### INPUT

#### 財務資本

自己資本比率 **53.9%**  
キャッシュ・フロー(期末残高) **16,423**百万円

#### 人的資本

従業員数 **901**名  
技術者数 **199**名  
建設業法資格保有者数(延べ人数) **217**名

#### 知的資本

ソリューション提案力  
取引先に関する情報  
蓄積された製品・  
ソリューションの導入実績

#### 社会関係資本

顧客数 **約2,800**社  
パートナー会社数 **約1,600**社

### OUTCOME

#### 経済的価値

#### 中期経営計画「ES・C2025」

営業利益 **57** 億円

営業利益率 **4.5%**以上

ROE **8.0%**以上

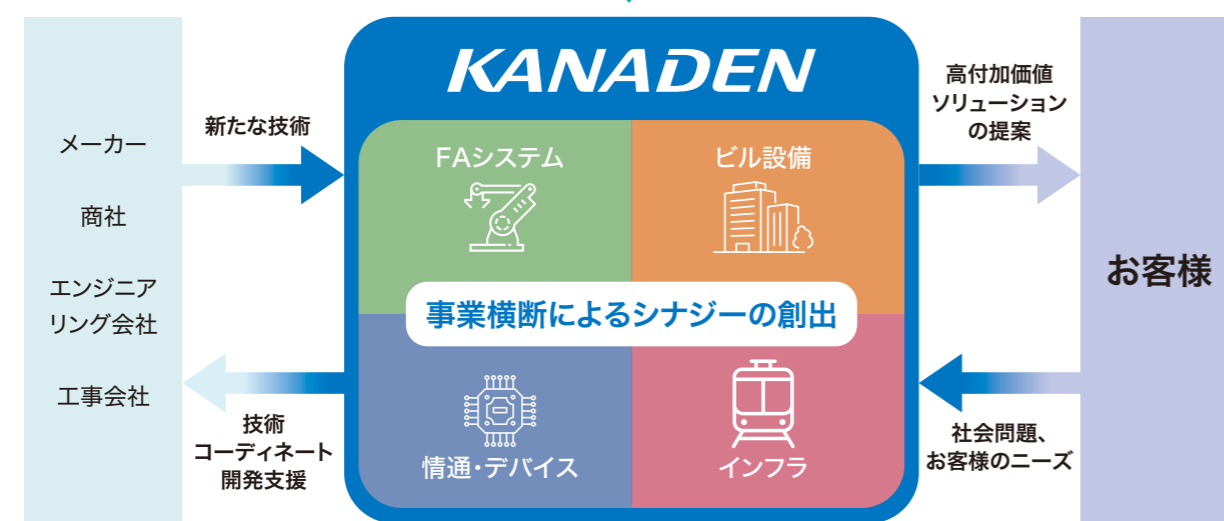
戦略的投資政策等による売上高100億円の創出

#### 社会的価値

- 気候変動等、環境課題の解決
- 労働人口の減少、高齢化社会、未来の安全・安心等、社会課題の解決
- お客様の企業価値向上



### BUSINESS MODEL



### OUTPUT

## 技術と創意で一步先の未来へ導く



マテリアリティ 《P.19》

● 創出を目指す価値

● 価値を生み出す資本

● 企業価値創出を支える基盤

## TOP MESSAGE トップメッセージ

118年超の信頼を基盤に、  
持続的成長と収益力強化を加速

代表取締役社長

守屋 太

社長就任にあたって  
——変革の継承、そして次なる成長へ

2025年6月、私はカナデンの代表取締役社長に就任いたしました。これまで本橋前社長のもとで、営業改革や海外進出に加え、M&Aの実行や、相乗効果の見込めない不採算子会社の再編など、時に厳しい決断を伴う改革の現場をともに歩んできた経験は、私にとってかけがえのない財産です。

こうした改革の象徴が本社の移転です。110年を超えるカナデンの歴史において、創業の地である東京・大門を離れ、3拠点にまたがる東京本社が集約化されたことは、社内の意識変化においても極めて重要であったと考えています。かつては保守的だった組織風土も、DXの導入やインサ

イドセールスの推進、新技術の積極導入などの取り組みにより、着実に変革を遂げています。私は、これまでの変革の歩みを継承しながら、さらなる進化を目指してまいります。

まず私が掲げるのは、「稼ぐ力」を一層強化し、「儲かる会社」への転換を加速させることです。新たな収益源の創出と既存ビジネスの収益性向上を両立させ、利益体質の強化を図ります。あわせて、収益力の低い分野については徹底的に見直し、選択と集中を進めていきます。

こうした利益改善の取り組みこそが、ステークホルダーへの還元や、社会貢献への源泉を創出することになります。利益の創出こそが、株主や社員への適切な還元、そして社会への貢献を可能にする源泉です。持続的な成長には、社会性と収益性の両立が欠かせず、私はその実現に強いこだわりを持っています。

私のキャリアを通じて学んだ最も大切なことは、「まずやってみる」という姿勢です。経験こそが成長の源泉であり、若手社員にも積極的に挑戦の機会を提供していきたいと考えています。失敗も糧としながら挑戦を重ねることこそ、真に自律した人材が育つと確信しています。

エレクトロニクスソリューションズ・  
カンパニーとして  
——技術と提案で選ばれる企業へ

当社グループが持続的に成長していくためには、ビジネス環境の変化に迅速に対応し、お客様のニーズを先回りして捉えるスピード感が不可欠です。時代の流れが加

速するなかで、社員一人ひとりが他社よりも一歩先んじた提案と対応を実現できるかどうか、今後の競争力を大きく左右すると考えています。

当社グループの最大の資産は「人材」です。技術と営業の両輪で価値を提供する技術商社として、社員一人ひとりの力を最大限に引き出す組織体制を整えています。社内教育や採用活動を通じて、常に優れた人材の確保・育成に努めており、今後もその強化に注力してまいります。

さらに、社内だけで完結できないリソースについては、国内外の優れたパートナー企業との連携によって補完しています。M&Aに限らず、信頼できる外部パートナーとの協業を積極的に進めることで、事業領域の拡大と持続的な成長の基盤強化を図っています。

今後のカナデンは、単なる製品提供にとどまらず、「課題

解決力」を強みとする企業へと進化を目指します。そのためには、お客様の現場に深く入り込み、技術力と提案力を駆使して本質的な価値を提供することが重要です。エレクトロニクスソリューションズ・カンパニーとしての確固たる地位を築き、社会課題の解決に貢献できる存在を目指してまいります。

## 2025年3月期の成果について ——収益基盤の進化と構造改革の手応え

2025年3月期は、増収を確保したものの、減益となりました。主な要因は、当社グループの収益の柱であるFA分野の不振です。具体的には、半導体製造装置関連の需要減少や、中国市場における電池関連ビジネスの停滞、さらには顧客の在庫調整による影響を大きく受けました。

また、ドライブソリューションやビデオマネジメントシステムなど、当社グループが強みを持つIoTや物流関連のソリューション分野では、高採算案件の受注が増加しています。これらの取り組みは、営業利益率の向上やROE8.0%以上の達成を掲げる中期経営計画において、重要な成長ドライバーとなっています。

こうした事業の積み上げにより、FA分野の回復が本格化するまでの間も、全社の収益基盤を安定させることができました。総じて、利益率改善に向けた構造改革は着実に進展しており、持続的な収益体質の構築に向けて、確かな手応えを感じています。

## 中期経営計画「ES・C2025」 ——最終年度に向けた戦略の実行と 財務戦略

2021年度から取り組んでおります5カ年中期経営計画「Electronics Solutions・Company 2025 (ES・C2025)」は、いよいよ最終年度を迎えました。本中期経営計画では、収益力の強化と成長領域へのシフトを中核に据えており、その実現に向けた取り組みは着実に進展しています。具体的には、営業利益57億円、営業利益率4.5%以上、ROE8.0%以上を数値目標として掲げ、これらの達成に向けて複数の施策を同時並行で進めています。

なかでも、収益の柱であるFA分野の伸長が、目標達成のカギを握ると考えています。一方で、これまで取り組んできた事業間連携の推進も大きな成果を挙げつつあります。縦割りで顧客対応を行っていた各事業部が、横断的に連携することで、カナデングループ全体としての価値提供を実現しています。事業間連携を促進する月次表彰制度の導入などによる意識改革も進み、たとえば空調機器やLED照明といったビル設備事業の商材をFAシステム事業の製造業のお客様に提案するなどの取り組みが加速しています。

さらに、戦略的投資の実行により、インド現地法人の設立を通じて海外市場へのアクセスを拡大しました。あわせて、M&Aによってグループ会社となった高島電機の業績も、利益に貢献しています。今後もシナジーの高

い技術系企業を中心に、戦略的な投資を進め、新たな収益源の創出による財務体質の強化を図ってまいります。

このように、「ES・C2025」は定量・定性の両面で着実に進捗しており、最終年度である本年度も、さらなる収益性の向上と事業ポートフォリオの高度化に全力で取り組んでまいります。

当社グループの財務戦略は、「持続的な成長を支える強固な財務基盤の構築」と「資本効率の向上による企業価値の最大化」の両立にあります。資本政策においては、配当性向40%および累進配当政策を掲げ、安定的かつ持続的な株主還元を実施しています。加えて、前期には自己株式の取得・消却も行い、資本効率の改善にも取り組みました。

今後も、成長投資と株主還元の最適なバランスを保ちながら、資本コストや株価を意識した経営を推進してまいります。あわせて、市場からの評価向上を目指し、機関投資家やアナリストとの対話に加え、個人投資家の皆様とのエンゲージメントにも注力しています。積極的な情報発信を通じて、より多くの方に「カナデン」を知っていただき、株主・投資家との信頼関係を一層深めてまいります。

## 自律人材の育成と組織力の強化

当社グループの成長は、社員一人ひとりの力によって支えられています。私は、人材こそが企業の最も重要な経営資源であり、成長の原動力であると確信しています。そのため、「人を育てる」ことを経営者の最も重要な責務の一つと捉え、継続的な投資と制度改革に取り組んでいます。

私が目指すのは、「主体性」「責任感」「創造力」「柔軟性」を兼ね備えた、自律的な人材の育成です。変化の激しい時代においては、組織からの指示を待つのではなく、自ら考え、行動する力が求められます。社員一人ひとりが自律的に動き、未知の課題にも前向きに取り組むことで、組織全体のレジリエンスが高まり、新たな事業機会の創出にもつながっていきます。

もともとカナデンの社員は、まじめで誠実であると評価される一方で、かつては挑戦をためらう傾向があったことも事実です。近年では、挑戦を奨励し、失敗を恐れずに試行錯誤する文化が着実に根づきつつあります。若手社員が失敗を恐れずに挑戦し、現場での成功体験や失敗経験を自身の糧とすることこそ、真の成長につながると考えています。自ら体験し、腹落ちするまで深く理解した学びは、

机上の理論や指導をはるかに上回る学びをもたらします。

さらに、昨年刷新した人事制度では、成果と成長を正に評価する仕組みを導入しています。頑張りが正に報われる「納得感のある評価制度」によって、社員のモチベーションとエンゲージメントの向上を図っています。また、教育体系やキャリア支援の制度も整備し、多様な個性が活躍できる組織づくりを進めています。加えて、業務との親和性が高いAIを活用した業務効率化にも積極的に取り組んでおり、働き方改革も推進しています。これらの取り組みを通じて、社員がいきいきと働ける職場づくりを目指しています。

これからのカナデングループを創っていくのは、「人」であり、その力を最大限に引き出すことこそが、私の使命です。今後も「強いカナデン」の実現に向けて、人への投資を惜しまず、人材と組織の質的強化に取り組んでまいります。

## すべてのステークホルダーと ともに未来へ

当社グループは、110年以上にわたる歴史と信頼を礎に、お客様との強固な信頼関係に支えられながら、エレクトロニクスソリューションズ・カンパニーとして独自の進化を遂げてまいりました。これからも、確かな技術力と提案力を強みに、社会課題の解決に貢献しながら、持続可能な成長を目指してまいります。

お客様に対しては、課題解決型のソリューション提案を通じて、真のビジネスパートナーとして信頼される存在であり続けたいと考えています。また、仕入先やパートナー会社との関係においても、双方が対等な立場で利益を享受できる「共創関係」の構築を目指しています。国内外を問わず、強固なパートナーシップを通じて、変化の激しい時代をともに乗り越え、成長していきたいと考えています。

株主・投資家の皆様におかれましては、当社グループの中長期的な視点での価値創造に引き続きご期待いただきたく存じます。PBRやROEといった資本効率を意識した経営を推進するとともに、配当や自己株式の取得など、適切な株主還元策を講じることで、皆様の信頼にお応えしてまいります。

最後に、すべてのステークホルダーの皆様とともに、より良い未来を共創していくパートナーでありたいと願っております。今後とも変わらぬご支援とご期待を、心よりお願い申し上げます。

## Sustainability

## サステナビリティ

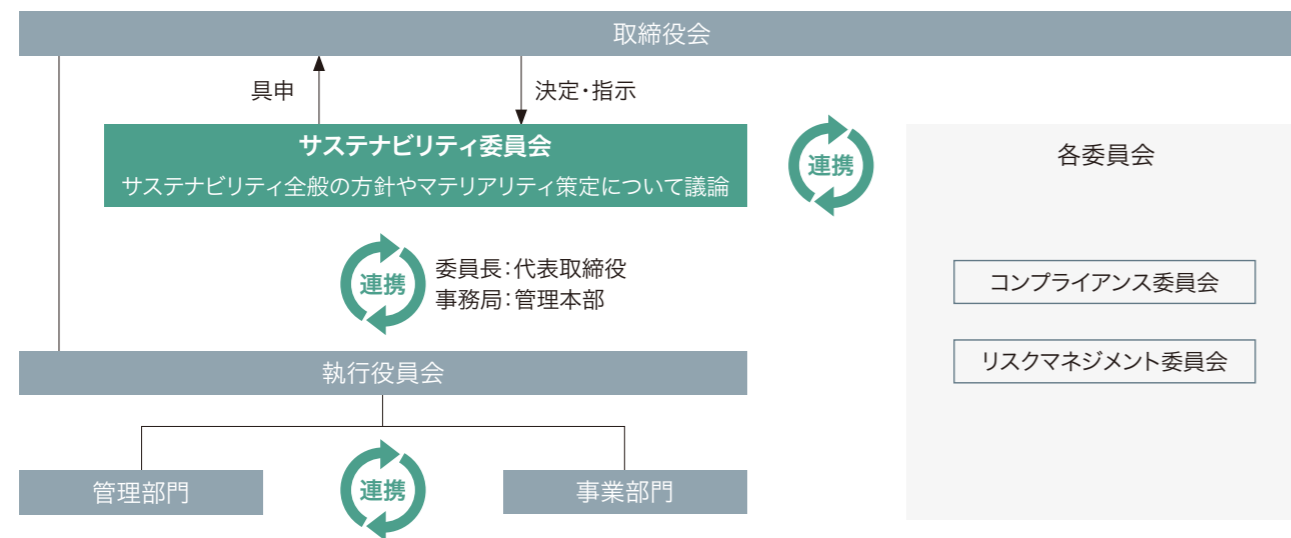
当社グループは、企業理念におけるMissionを、「技術と創意で一步先の未来へ導く」こととしており、社会課題の解決に貢献することで持続的な成長を目指しています。

この企業理念にもとづいた「サステナビリティ方針」を掲げ、マテリアリティへの取り組みを通じて「サステナビリティ経営」を実践しています。

## サステナビリティ経営体制

当社では、サステナビリティ経営を推進するため、代表取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。当委員会は、取締役会においてサステナビリティに関する適切な決定や監督が行われることを補助するために定期的開催し、各委員がサステナビリティに関する調査を行い、知見を深めるとともに、委員会において集中的に討議した結果を取締役に具申しています。

なお、当委員会は、代表取締役を含む社内取締役4名、社外取締役1名および支社支店長等4名を含め9名で構成しています。



## 2024年度サステナビリティ委員会の活動

2024年度は、サステナビリティ委員会を計5回開催し、企業の持続的な成長に向けた重要な議論を重ねました。特に、2023年度から進めていたマテリアリティ（重要課題）の特定については、継続的な協議を行い、8月に最終的な形を取締役会で決議しました。マテリアリティ特定のプロセスにおいては、外部のコンサルティング会社を活用し、グローバルなサステナビリティテーマに加え、業界固有のテーマや当社の特性を踏まえたリストを作成しました。このリストにもとづき、取締役、監査役、執行役員を対象としたアンケート調査とインタビューを実施し、全社的な視点から当社の重要課題を特定しました。

9月以降は、特定したマテリアリティごとに、将来の当社グループのあるべき姿（KGI：重要目標達成指標）と短期

的な指標（KPI：重要業績評価指標）の設定に向けた協議を開始しました。より活発な議論を促すため、3つのマテリアリティグループに分けた分科会を組成し、複数回の協議を経て草案を作成しました。

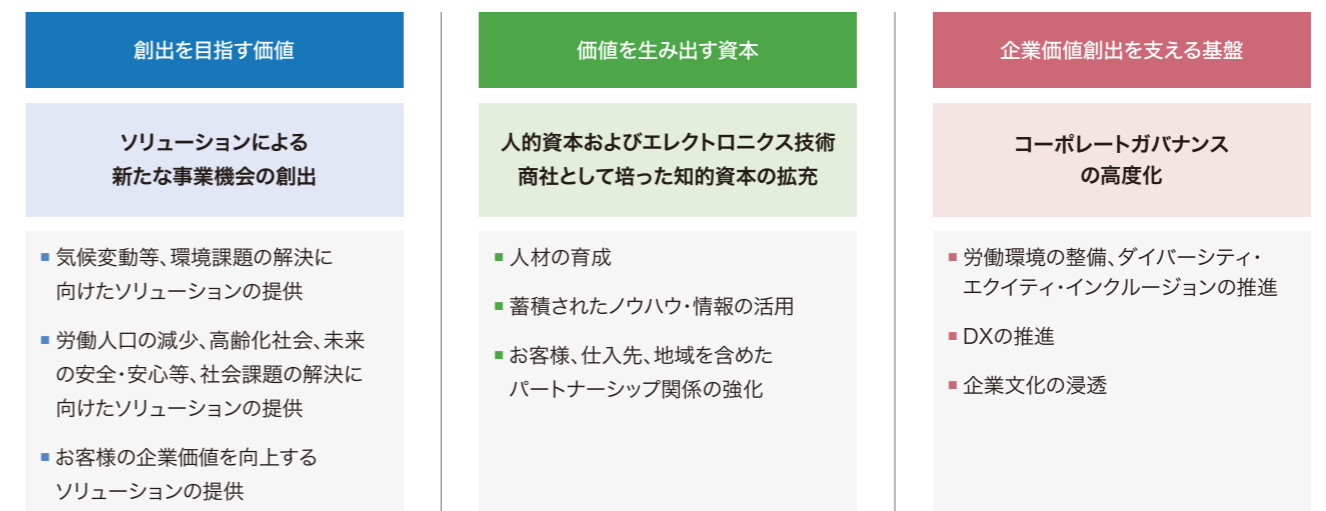
当社が特に重要視する「ソリューション」の定義づけを含め、あるべき姿と短期的な指標は、2025年3月の取締役会で決議されました（一部は4月の取締役会で決議）。

2025年度は、特定したマテリアリティとKGI、KPIの社内浸透をさらに深めるとともに、中長期的なKPIの設定に向けた取り組みを進めてまいります。これらの活動を通じて、サステナビリティを経営の中核に据え、持続可能な社会の実現と企業価値向上に貢献してまいります。

## マテリアリティ

当社グループは、将来想定される環境・社会課題に対して優先して取り組むべきテーマをマテリアリティ（重要課題）として特定しています。

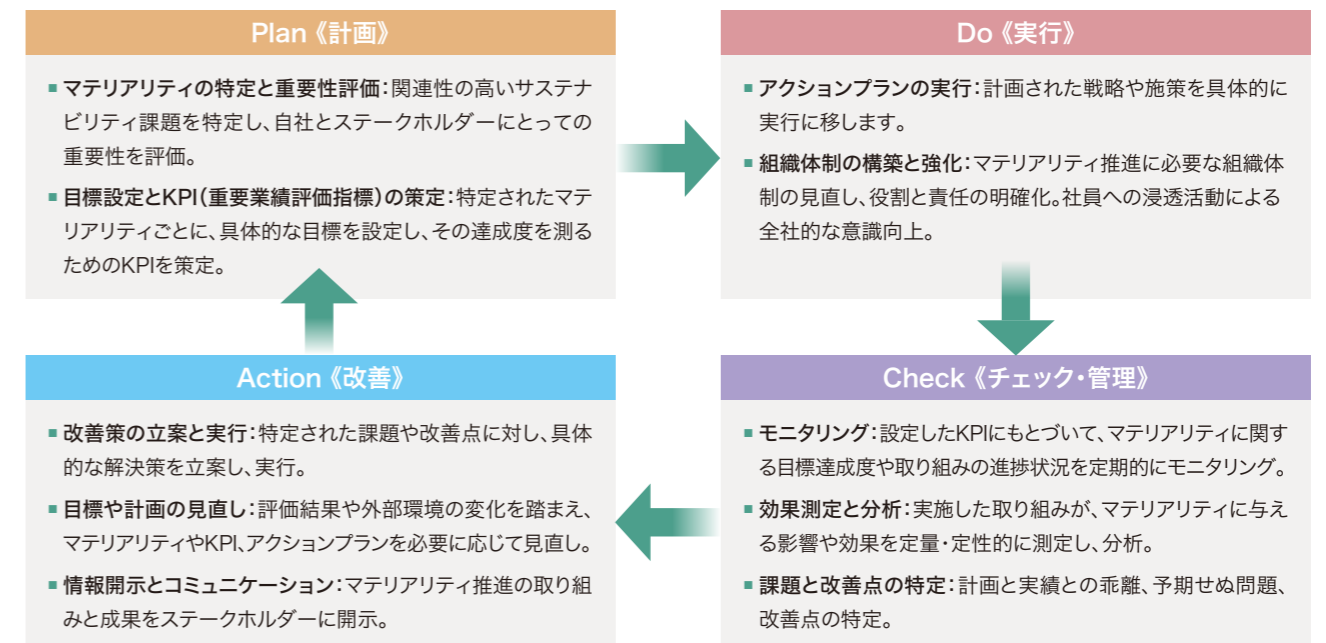
「創出を目指す価値」の実現に向けて、「価値を生み出す資本」を効果的に活用していくことが重要であり、それを支える土台として「企業価値創出を支える基盤」の強化を図ります。



## マテリアリティ推進サイクル

当社では、マテリアリティへの取り組みを持続的な成長と価値創造の要と捉えています。重要課題を特定し、具体的な目標を立てて施策を実行します。そして、その効果を測定・評価し、得られた知見や社会情勢の変化にもとづ

き、より良い形にブラッシュアップし続けることで、取り組みをスパイラルアップします。このPDCAサイクルを回し続けることで、社会の変化に迅速に対応し、社会貢献と経済的価値の最大化を両立させていきます。



## Materiality

## マテリアリティ

当社グループの持続可能性において「リスク」や「機会」となる重要なサステナビリティ課題をマテリアリティ(重要課題)として位置づけています。

一つひとつのマテリアリティに真摯に取り組むことで、社会課題の解決と当社グループの持続的な成長の実現へつなげていきます。

機能区分	マテリアリティ	サブマテリアリティ	ありたい姿 (KGI)	短期KPI(2025年度目標)	2024年度の取り組み	関連するSDGs
創出を目指す価値	ソリューションによる新たな事業機会の創出	気候変動等、環境課題の解決に向けたソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様へ環境ソリューションを提供することで、社会全体のカーボンニュートラルに貢献します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境ソリューションの売上高 <b>3,300百万円</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境ソリューションの拡販</li> <li>環サーキュラーエコノミーソリューション事業の立ち上げ</li> </ul>	  
		労働人口の減少、高齢化社会、未来の安全・安心等、社会課題の解決に向けたソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働人口の減少や高齢化、社会インフラの老朽化等といった社会課題に対し、適切なソリューション提供で貢献します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化/IoTソリューションの売上高 <b>6,700百万円</b></li> <li>安全安心ソリューションの売上高 <b>4,700百万円</b></li> <li>医療ソリューションの売上高 <b>100百万円</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロボットを含む自動化商材の拡販</li> <li>太陽光発電機器の拡販</li> <li>公共インフラの維持・保全へのDX提案</li> <li>医療商材の商圏拡大</li> </ul>	  
		お客様の企業価値を向上するソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術力と提案力を高めることで、お客様の課題にあわせて最適なソリューションを提供し、お客様の企業価値の向上に貢献します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソリューション(トータル)ビジネスの売上構成比<b>11%以上</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソリューション部門、スキルの拡充</li> <li>カナデングループ内の「ソリューション」を再定義</li> </ul>	  
価値を生み出す資本	人的資本およびエレクトロニクス技術商社として培った知的資本の拡充	人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員が自分らしいキャリアを歩み、誰もが持ち味を発揮できるような会社になります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本投資額 <b>100百万円</b> (当中計期間累計)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タレントマネジメントシステムの導入</li> <li>サクセッションプランおよび次世代リーダー育成プランの策定</li> </ul>	  
		蓄積されたノウハウ・情報の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>長年のお取引で蓄積してきたお客様のニーズや課題解決のノウハウを共有し、利活用する仕組みを構築します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的資本投資額 <b>300百万円</b> (当中計期間累計)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インサイドセールスの強化、補助金ビジネスの開始</li> <li>部門間連携の強化、複合販売表彰制度の開始</li> </ul>	
		お客様、仕入先、地域を含めたパートナーシップ関係の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くのお客様や仕入先、社会との強固な信頼関係にもとづく安定したサプライチェーンの国内外における深化・進化を目指します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会関係資本の投資額 <b>500百万円</b> (当中計期間累計)</li> <li>製品サイト <b>10万PV/月の達成</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aの実施</li> <li>海外拠点の新設、新規パートナーの発掘</li> </ul>	  
企業価値創出を支える基盤	コーポレートガバナンスの高度化	労働環境の整備、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の登用と公正な評価により、社員が能力を最大限発揮できる健全で活性化した組織を目指します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンployeeエンゲージメントスコア <b>51以上</b></li> <li>ストレスチェックスコア <b>55以上</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>等級、報酬、評価等の人事制度刷新</li> <li>DC制度への移行</li> </ul>	  
		DXの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術を用いて生産性を向上します。また、盤石な情報セキュリティ体制を維持し、安心してお取引いただける企業であり続けます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の向上 <b>2021年度比30%増加</b></li> <li>情報漏洩事故<b>0の維持</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基幹システム(ERP)の刷新</li> <li>情報セキュリティ研修の実施</li> </ul>	
		企業文化の浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念と行動憲章を実践し、すべてのステークホルダーの期待と信頼に応える企業活動を行います。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念浸透・組織風土醸成ワークショップ <b>年1回以上実施</b></li> <li>コンプライアンス違反 <b>0</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カナデングループ行動憲章およびカナデングループ倫理・行動規範の策定</li> </ul>	 

## Overview and Progress of Medium-term Management Plan

## 中期経営計画の概要と進捗

## 中期経営計画「ES・C2025」(2021年度～2025年度)

## 基本方針

SDGsへの取り組みを通じて、社会的課題の解決に貢献し  
持続的な成長を実現する「エレクトロニクスソリューションズ・カンパニー」となる

- お客様を最も知るベストパートナーであり続ける
- 成長性に重きを置いた戦略の実行と、必要な経営資源を積極的に投入する
- 高付加価値ビジネスを拡大し、収益性の向上を図る

## 基本戦略

- 1 「深化・進化」による競争力の強化
- 2 社会課題の解決を図るため、今後も成長性が高い分野への取り組みを強化
- 3 カナデンDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進
- 4 多様な人材が能力を十分に発揮できる風土・仕組みづくり
- 5 戦略的投資政策の実行
- 6 公明正大な経営

## エレクトロニクスソリューションズ・カンパニー

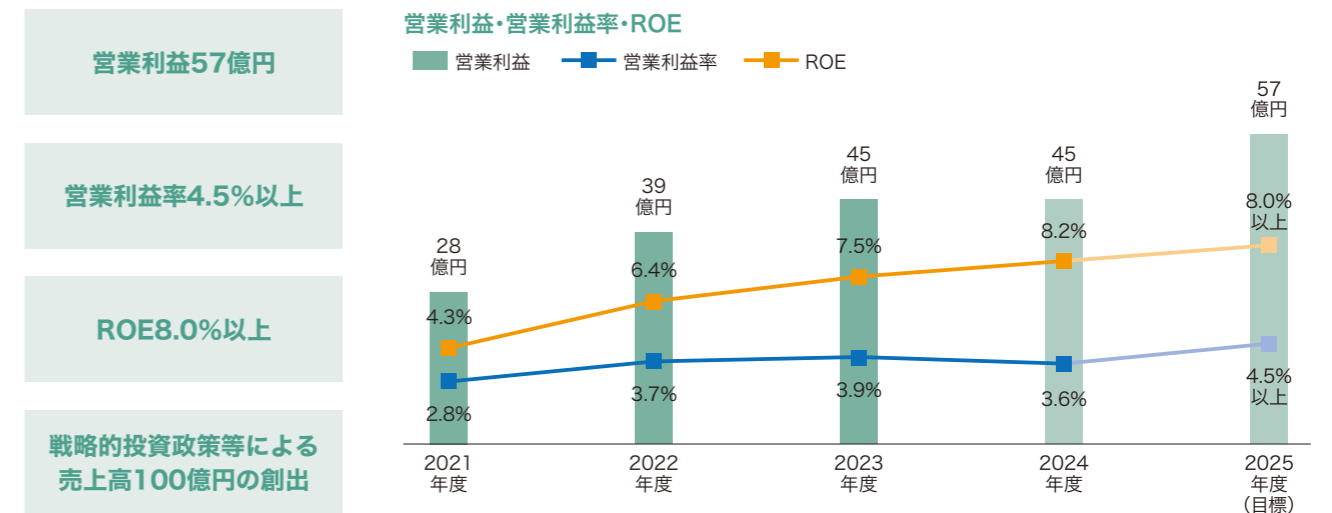
中期経営計画で掲げている「エレクトロニクスソリューションズ・カンパニー」は、SDGsの達成につながる製品、システムやサービスの開発、販売によって、製造業、建設、流通、鉄道等の既存領域にとどまらず、新市場の開拓や、新たなビジネスチャンスを生み出し、社会課題の解決とカナデンブランドの向上につなげていきます。



## セグメント共通施策

- 全社プロジェクトによる既存重点分野(自動化、エネルギー管理など)の取り組み強化とともに、新市場、新素材の開拓を推進する
- エリア戦略の推進 国内:各ビジネスユニット戦略とエリア戦略のマトリックス経営の推進  
海外:ASEAN地区におけるソリューション提案体制の強化
- 技術教育を拡充し、ソリューション提案力の強化による差別化を図る
- カナデンコンソーシアムの形成、活用による創発的な企業間コミュニティへの移行を図り、ビジネスモデルの継続的創出につなげる
- セグメント横断的なアカウントマネジメント体制の確立による複合販売の推進
- インサイドセールス機能を整備し、フィールドセールスとのハイブリッド対応による営業力強化を図る
- 成長分野におけるスタートアップ企業との協業による事業創出と、企業再編の活用によるバリューチェーンの拡大を目指す

## 2025年度経営目標数値と推移



## 2024年度の業績概要と2025年度の見通し

2024年度の売上高は1,256億円(前年度比8.1%増)、営業利益は45億円(前年度比1.0%減)、経常利益は47億円(前年度比5.3%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は39億円(前年度比13.4%増)となりました。設備機器分野や交通分野の大口案件が増加したものの、主力のFA分野が在庫調整の影響を受け苦戦し、営業利益および経常利益は減益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益については、退職給付制度移行益や有価証券売却益等の特別利益があり、過去最高となりました。

2025年度の見通しは、中国経済の成長鈍化や資源・エネルギー価格の高騰、さらには米国新政権における関税引き上げの影響など先行き不透明な状況が続くものの、

2025年度後半には、サプライチェーンにおける在庫調整は回復に向かい、製造業をはじめ様々な分野において自動化や脱炭素化を中心とした企業の設備投資が回復するものと予想しています。

2025年度の売上高は1,350億円(前年度比7.4%増)、営業利益は57億円(前年度比26.7%増)、経常利益は57億円(前年度比20.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益については、2024年度に特別利益11億円があったことから、前年並みの39億円の予想としております。2021年度からスタートしている中期経営計画の最終年度として、経営目標数値の達成に向け着実に重要施策を実行してまいります。

	2023年度	2024年度	2025年度(予想)
売上高(百万円)	116,271	125,665	135,000
営業利益(百万円)	4,544	4,500	5,700
営業利益率(%)	3.9	3.6	4.2
経常利益(百万円)	4,994	4,730	5,700
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	3,474	3,942	3,900
ROE(%)※実績	7.5	8.2	—

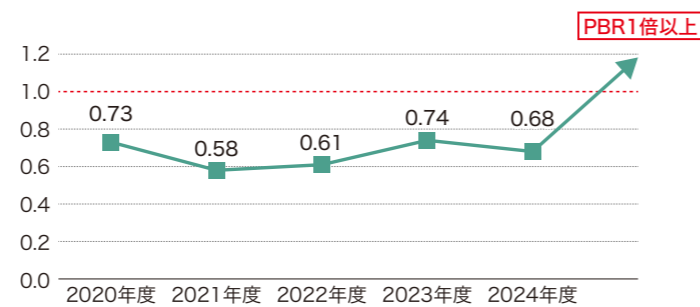
## Financial Strategy

## 財務戦略

## 企業価値向上に向けた取り組み

現在取り組んでいる中期経営計画『ES・C2025』の最終年度の数値目標は、①営業利益57億円、②営業利益率4.5%以上、③ROE8.0%以上、④戦略的投資等による売上高100億円の創出、と収益性を重視しています。中長期的な企業価値向上のために、資本コストを上回る収益性の確保と当社自身を知っていただくこと、そして将来の成長に向けた道筋について、IRを通じて投資家の皆様へお伝えすることが重要だと考えています。

## PBRの推移



## PBRの向上

当社グループのPBR(株価純資産倍率)は現在1.0倍を下回る水準で推移しており、これは当社のキャッシュや資産の活用、事業の収益性に対し、投資家の皆様からの成長性評価が依然として低いことを示していると認識しています。CAPM(資本資産価格モデル)にもとづき算定した当社の資本コストが約7.0%であるのに対し、直近の決算におけるROE(自己資本当期純利益率)は8.2%と、収益性は着実に向上しています。しかし、PBR改善のためには、さらなる収益力強化と株主還元策の拡充が不可欠であると考えています。今後も、資本コストを上回るROEを継続的に達成し、市場との対話を継続的かつ適切に行うことで、PBR1.0倍以上の達成を目指してまいります。

## ROEの向上

当社グループは、持続的な企業価値向上を実現するため、以下の3つの柱を軸に収益性向上に取り組んでいます。まず、「事業ポートフォリオの最適化」を進めています。当社グループが展開する多岐にわたる事業を戦略的に見直し、成長が見込める領域や改善が必要な取り組みに、積極的に資源を投入していきます。これにより、各事業の潜在能力を最大限に引き出し、グループ全体の収益基盤を一層強固なものにしてまいります。次に、「高付加価値ビジネスの拡大」に注力しています。既存事業の枠にとらわれず、お客様のニーズを深く理解し、それに応えるソリューションを提供することで、より高い利益率を確保できるビジネスの展開を強化しています。特に、DXを推進し、データ活用やAI技術を取り入れた抜本的な業務改革により、新たな価値創造に注力することで、競争優位性を確立していきます。そして、「M&A戦略の積極的な推進」も重要な柱です。外部の優れた技術やノウハウ、顧客基盤などを取り込むことで、事業規模の拡大に加えて、新たな市場への参入や既存事業とのシナジー創出を図ります。M&Aを通じて、変化の激しい事業環境に迅速に対応し、競争力を強化することで、持続的な成長と収益性の向上を加速させてまいります。

## キャッシュアロケーション戦略

持続的成長によりキャッシュ・フローを創出し、財務バランスを意識した積極的な成長投資と魅力ある株主還元を両立したキャッシュアロケーションを計画しています。



当社グループは、2021年3月期に約168億円であった現金同等物に加え、2021年度から2025年度までの5年間で累計約150億円のフリー・キャッシュ・フローを創出する計画です。現在4年間が経過し、既に計画の約9割にあたる140億円のフリー・キャッシュ・フローを創出し、順調に進捗しています。当社はこのキャッシュ・インを財務の健全性を維持しながら、価値創造の源泉となる各資本へ積極的に投下することで、成長の好循環を実現していきます。

成長投資は、①人的資本、②知的資本、③社会関係資本の3つの資本拡充に注力しています。まず人的資本には、中期経営計画で10億円の投資を計画しており、これまで5.8億円を投じています。これは、成長の源泉である人材の確保・育成に向け、技術力強化を担うプロフェッショナル人材の獲得を含むキャリア採用を強化するとともに、新人事制度のもと、体系的な教育・育成環境の強化と多様な人材を活かす仕組みづくりを進めています。次に知的資本には、30億円の投資を計画し、既に計画と同額の30億

## 財務体質の改善

当社グループが持続的な成長を実現し、積極的な成長投資と株主還元の拡充を実行していくためには、健全な財務体質の維持・強化が不可欠です。現在、自己資本比率は53.9%と、50%以上の水準を確保しています。この水準を維持しながら、グループ全体でキャッシュ・フローを重視した経営を実践していきます。財務体質改善の具体的な取り組みとして、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮に注力しています。CCCは、キャッシュ・フロー創出能力を高めるための重要な指標であり、

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売掛債権回転期間	4.1	4.0	4.4	3.9	4.2
棚卸商品回転期間	0.7	0.9	1.3	1.2	0.8
買掛債務回転期間	2.8	3.1	3.7	3.1	3.3
CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)	1.9	1.8	2.1	1.9	1.7

## 株主還元

株主還元については、2025年5月に配当方針の見直しを行いました。配当の基準指標である連結配当性向40%を基準指標とするとともに、原則として年間配当金の減配はせず、配当の維持もしくは増配を行う累進配当政策を導入しております。また、自己株式の取得については、2015年以降継続的に実施しており、2015年2月～2025年3月の累計は約134億円となります。今後も財務健全性や資本効率を総合的に判断した上で機動的な自己株式の取得を検討してまいります。当社は、株主還元を経営の最重要課題と位置づけています。持続的な企業価値向上を目指し、政策保有株式の縮減による株式流動性の向上を図るとともに、常に最適な資本構成と株価を意識した経営を推進してまいります。

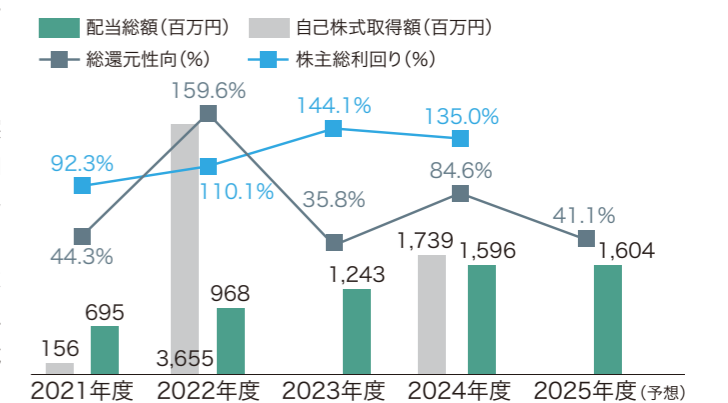
円を投じました。当社の重要な資産である営業情報や技術情報の蓄積・活用を図る仕組みづくり、基幹システムの刷新、DXやAIの活用に向けた積極的な投資を行っています。そして社会関係資本には、50億円の投資を計画していますが、これまでに36億円を投じ、技術力強化による高付加価値ビジネス拡大を目指したM&A等の戦略的投資政策を着実に実行しています。

これらの成長投資と並行して、株主還元も充実させています。5年間累計で95億円を予定していますが、既に安定的な配当として約40億円、機動的な自己株式取得として約55億円を実施しており、着実に還元を進めています。運転資金については、安定した財務基盤を前提に90億円～130億円を確保することで、健全な事業運営を行ってまいります。当社グループは、今中期経営計画以降も年間20億円～30億円規模の成長投資を継続し、成長基盤を強化し続け、新たな価値を生み出す好循環を推進してまいります。

当社グループでは、コロナ禍前の水準である1.4カ月を目標に、さらなるCCCの改善を図ってまいります。

足元では、在庫水準の適正化が進展していますが、これに加えて債権回収期間の短縮や仕入の適切なコントロールを強化します。各セグメントにおける最適な回転期間を意識しつつ、財務部門と事業部門が緊密に連携し、必要な施策を継続的に展開することで、より強固な財務基盤を築いてまいります。

## 2025年度予想を含む直近5年間の株主還元



## Strengthening Human Capital

## 人的資本の強化

## 人事制度の刷新

「エレクトロニクスソリューションズ・カンパニー」を目指す当社グループにとって、競争力の源泉は新たな価値を創造する「人材」であり、人材の確保・育成が経営競争力に直結する課題となっています。

当社グループの人事ポリシーでは、求める人物像を、年齢・性別・経験等にかかわらず「自ら考え、行動する自律した個人」と定めており、これにもとづき、各種人事施策を実行しています。

## 人事ポリシー

## 自分らしいキャリアを

- 働くことは人生そのもの
- だからこそ自分らしいキャリアを歩んでほしい
- 自律したあなたを応援します

## 挑戦に報います

- チャレンジこそがカナデンのスピリット
- そこには年齢・性別・経験は関係ない
- 変化を生み出す行動に価値がある

## 一人ひとりが主人公

- 様々な価値観、属性、ライフスタイルの交差はイノベーションの原点
- ライフとワークの充実が新たな企業価値を生む
- 誰もが持ち味を発揮できる会社でありたい

## 基本施策

## 自律的なキャリア形成

- ・社員自らが主体的にキャリアビジョンを描き、会社は個人の挑戦と成長の機会を提供・支援する
- ・個人の価値観やライフプランに応じた柔軟なキャリアの選択肢を提供する

## 納得感のある処遇

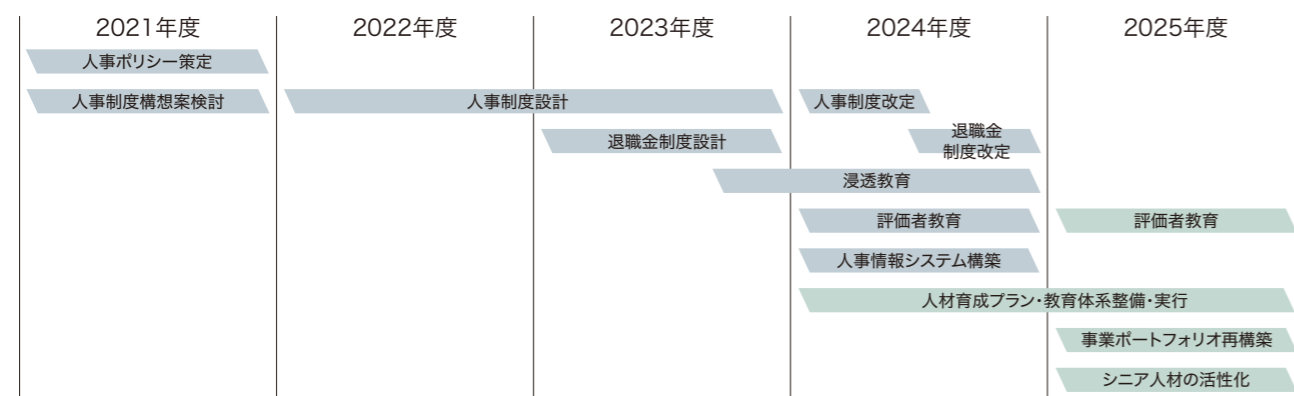
- ・属人的要素ではなく、職務や成果に応じたメリハリのある処遇とする
- ・挑戦への姿勢やプロセスを適切に評価する
- ・個人の成果に加え、組織力向上のための貢献度も評価する
- ・評価・処遇制度は公平かつ透明性のあるものとする

## ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進

- ・性別・年齢・人種・国籍などの属性や障がいの有無、性的指向・性自認などの多様性を尊重し、一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう公平な機会を提供する
- ・多様性が組織の活力やパフォーマンスの向上につながるよう、メンバーが対等に組織に参画し、自由闊達な議論ができる風土を醸成する
- ・ジェンダーギャップの解消に向け、制度・運用・意識などのあらゆる側面から積極的な措置を講じる
- ・多様な価値観や働き方を尊重し、長く働ける環境を提供する

## 人事制度刷新のロードマップ

これまで、中期経営計画において策定したロードマップにもとづき、人事ポリシーの策定、人事制度の刷新を実行しました。今後は、人事制度を定着させるための浸透教育や評価者教育を推進するとともに、新制度を踏まえた人材育成プランの策定や教育・研修体系の整備を実施していきます。



## 人事制度の社員への浸透と継続的な改善・進化

2024年4月に人事制度を刷新しましたが、制度を構築することがゴールではなく、制度を社員に浸透させ、社員の行動変容を起こす必要があります。そのため、社員に対する継続的な周知、教育および制度の見直しを行っています。

また、その他の制度の刷新、人事システムの導入なども進めています。

## 人事制度の継続的な浸透

人事制度を社内に浸透させ、社員が制度を十分に理解・納得した上で適切に行動できるものとするため、制度運用に力を入れ、社員に対し繰り返し説明を行っています。

とりわけ、人事制度上で重要な評価制度については、重点的にトレーニングを行っています。

- ▶ 人事制度説明会 ×2回実施
- ▶ 成果評価目標設定に関する説明会 ×1回
- ▶ 評価者育成トレーニング ×2回



## 退職金制度の改定

2024年12月、社員自身のライフスタイルやライフプランに応じて自らの意思で退職金を運用し、将来の資産を形成することができる制度とするため、確定給付企業年金制度(DB)を廃止し、確定拠出年金制度(DC)へ移行しました。

- ▶ 退職金制度改定説明会 ×1回実施
- ▶ 確定拠出年金制度に係る投資教育 ×1回



## 資格取得者への支援強化による専門スキルアップ

2024年12月、社員の専門スキルを高めるため、業務関連資格を拡大するとともに、資格取得時の一時金支給額を大幅に引き上げました。

- ▶ 対象とする資格数 従前の2.7倍(29 → 80)
- ▶ 一時金支給額 従前の1.4~3.0倍



## タレントマネジメントシステム

事業ポートフォリオを再構築するためには人材の質と量を可視化する人事情報インフラの整備が必要不可欠であることから、社員のスキルなどに関する情報を一元管理・可視化して戦略的なタレントマネジメントを行ってまいります。



## Key Personに聞く

当社は、中期経営計画(ES・C2025)のなかで「多様な人材が能力を十分に発揮できる風土・仕組みづくり」を掲げ、人的資本の拡充に取り組んでおり、マテリアリティ(重要課題)の一つとしても「人材の育成」を掲げています。

社員一人ひとりが自らの成長のため自律的に学べる環境の整備、そして自らの成長を実感できる会社とすることを重視し、2024年4月に刷新した人事制度をこれからも進化させていきます。さらに、人事制度と連動した教育・研修体系の整備を急ぎ、「エレクトロニクスソリューションズ・カンパニー」を実現する多くの人材を輩出することで、当社グループの持続的な発展に貢献してまいります。



取締役 管理本部長  
黒田 暢彦

## 人的資本の強化

## ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進

当社ビジネスを新しい領域に広げていくためには知見や経験の融合が必要であり、属性にとらわれない多様な人材の登用や経験者の積極的な採用、社員への教育、社員間の交流などを推し進めていきます。異なる価値観を組織内に積極的に取り入れるとともに、多様な人材が交差する機会を増やすことで、これまでにない新しい価値を創出し、社会課題の解決に寄与します。

## 目標数値

管理職に占める女性従業員の割合	2030年3月までに10%
従業員の男女の賃金の差異	2030年3月までに70%

## 採用

新卒採用のみならず、専門性やスキル・経験を併せ持った即戦力となる経験者採用も積極的に実施しています。様々な価値観・属性・ライフスタイルの交差がイノベーションの原点と考え、新しい知見、経験、発想を取り入れています。

(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
新卒採用社員数	25	29	14	10	23	18	24
男性	11	15	7	9	12	13	10
女性	14	14	7	1	11	5	14
経験者採用社員数	6	15	20	22	30	36	—
男性	4	14	19	18	20	24	—
女性	2	1	1	4	10	12	—

## 女性の活躍推進

社員が仕事と子育てを両立することができ、全ての社員がその能力を十分に発揮できるようにするため、一般事業主行動計画を策定しています。

計画期間：2024年4月1日から2026年3月31日までの2年間

目標 1：計画期間内に、管理職候補の女性社員を30%増員する。

## 対策および現状

- ▶ 管理職候補者の経験者採用を強化するとともに、人事制度移行により候補者を着実に増やしています。
- ▶ 女性社員が管理職になるにあたって、不安要素として挙げるキャリアと育児・介護の両立支援について当社支援制度の周知を進めていきます。

管理職候補者	2人 → 3人
管理職	1人 → 2人

(2025年7月現在)

目標 2：計画期間内に、育児休業の取得率を次の水準にする。

男性社員・・・70%以上

女性社員・・・100%

## 対策および現状

- ▶ 計画年度(2024-2025年度)に出産した本人および配偶者がいる男性社員に対し個別周知・意向確認を行い、育児休業の取得を推進しています。

男性社員・・・68.4%

女性社員・・・100%

(2025年7月現在)

## 健康的で働きやすい職場環境の整備

ワーク・ライフ・バランスを保ちながら無理なく健康的に働くことができる制度の整備を進め、社員が気持ちよくやりがいをもって仕事に取り組むことができる職場環境づくりを行っています。

健康的で働きやすい職場環境の整備を行うことにより、業務品質や効率性の向上とともに新しい価値が創出され、ひいては企業価値の向上をもたらすものと考えています。

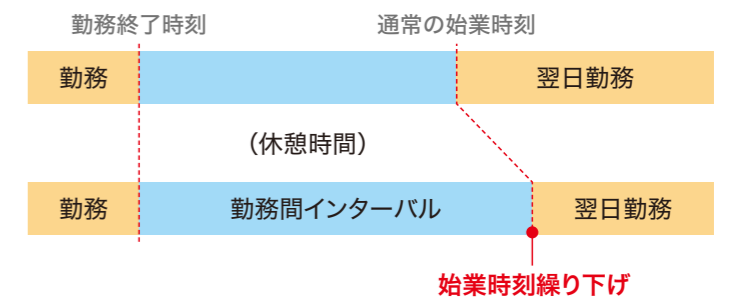


## 勤務間インターバル制度の導入

一部の社員では、夜間工事の立ち会い等のため深夜に勤務することがあります。

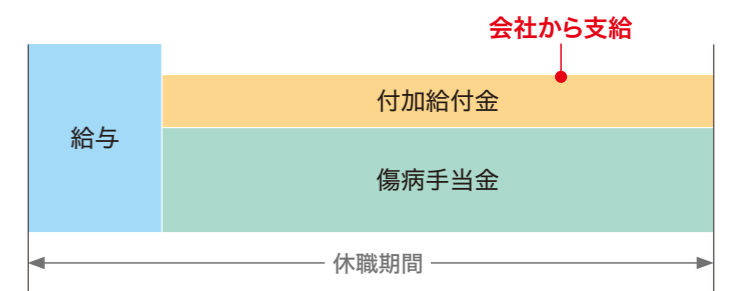
勤務終了後から一定時間以上の「休息」を設けることで、従業員の生活時間や睡眠時間を確保するものとなりました。

また、毎月の実施状況を執行役員会議に報告し、適切な運用が図られるようにしています。



## 健康上の理由で働けなくなったときの備え

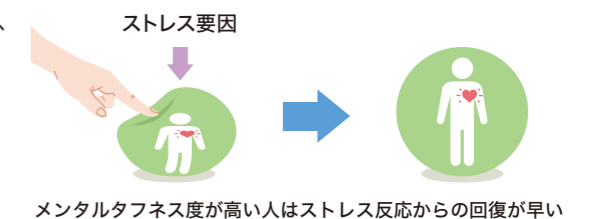
社員が健康上の理由で働けなくなったときに備え、休職時における制度の充実を図りました。万一の場合には、社員は公的な保障に加えて会社が加入する保険から保障が受けられるようになりました。



## メンタルヘルス教育の実施

社員が健やかに、いきいきと働くことができるように、心の健康の確保を目的に教育を行っています。

- ▶ 無自覚ハラスメント防止研修 ×1回実施  
自らの無自覚な思い込み・固定概念への気づきから行動変容を促し、無自覚ハラスメントを未然に防止する
- ▶ メンタルタフネス度向上研修 ×1回実施  
ストレスによる反応を自己修正するスキルを学び、ストレス状況でも前向きな対処を試みる自律性を育む



## 新勤怠システムの導入

社員の日々の労働時間を把握する勤怠管理システムは、労務管理における重要なツールとなっています。勤怠データの適正性および勤怠管理の効率性を高めるため、申請漏れ、エラー検知などのシステム統制を強化し、利便性を向上させた新たな勤怠システムを導入しました。

- ▶ 新勤怠システム説明会 ×1回実施

## Strengthening Intellectual Capital

## 知的資本の強化

知的資本投資は、お客様のニーズや課題解決ノウハウを共有・利活用する仕組みの構築を目指し、「エレクトロニクスソリューションズ・カンパニー」への進化を追求するため、DXおよびソリューション開発投資を実行しています。

DX投資では、統合基幹システム(ERP)の刷新やSFA・CRMの導入による情報活用基盤を強化しています。また、デジタルマーケティングを活用したインサイドセールスとフィールド

セールスの両輪体制を構築することでお客様との接点の多様化を図っています。これらは「カナデンDX」として社員の主体性を重視し、現行ビジネスの最適化とデジタルビジネス創出を目指しています。

ソリューション開発投資では、蓄積した知見・ノウハウを最大限に活用し、高付加価値ソリューション創出に注力しています。

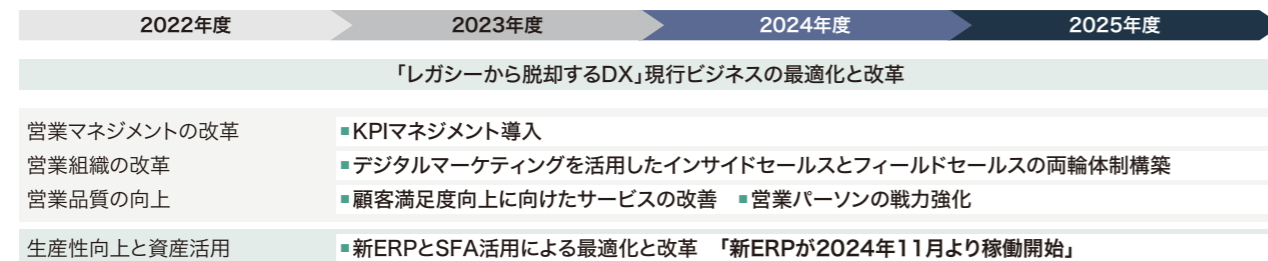
## 統合基幹システム(ERP)の導入・稼働開始

カナデンDXの第1フェーズ「レガシーから脱却するDX」では、2024年11月に統合基幹システム(ERP)の稼働を開始しました。これまでは、販売購買管理をはじめ様々なデータが各システムに分散していたため、業務プロセスやデータ活用に課題がありました。今後は、導入効果の最大化に向けて現場で確実に機能することを重要視し、データの統合管理を進めていきます。

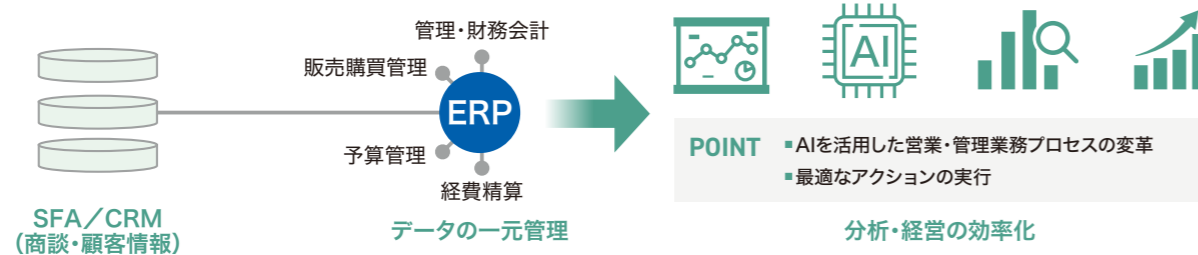
第2フェーズでは、SFAに蓄積されている商談・顧客情報を中心としたERPとの連携強化をはじめ、生成AIで新たな価値を創造する「カナデンAX+」を推進し、AIから得られる「気づき」を全社員と共有し、意思決定と行動を支援することで競争力強化に繋がっていきます。

## 新 統合基幹システム(ERP)の導入・稼働開始

## カナデンDX ロードマップ



## 統合基幹システム(ERP) 今後の活用に向けて



## メッセージ

## 主体性を重視した DX 戦略でソリューション力向上を目指す

カナデンDXは、中期経営計画(ES・C2025)の基本戦略の一つとして、業務効率化・標準化に加え、ビジネスモデルの变革を通じた全社的な利益向上を目指す重要なプロジェクトです。昨年稼働を開始した統合基幹システム(ERP)は、カナデンDXにおいて根幹となるシステムであり、「テクノロジーは現場で機能し、ビジネスに貢献する」という実用主義のもと運用を進めています。

今後は、SFAを中心に各システムとの連携強化を図り、生成AIを活用した「カナデンAX+」を加速させ、全社員の意思決定と行動を支援するツールとして機能させていきます。



上席執行役員 事業統括室 副室長  
安諸 晴夫

## Strengthening Social Capital

## 社会関係資本の強化

社会関係資本は、多くのお客様や仕入先、社会との強固な信頼関係を基盤に国内外における安定したサプライチェーンの深化・進化を目指しています。主な取り組みとして、「M&Aによる新技術・新領域の獲得」やアライアンスを中心に、パートナー企業との連携強化を図り、高付加価値ソリューションを創出することで顧客基盤を強化しています。

さらに、生物多様性の保全活動や学生スポーツ、奨学金支援などの社会貢献活動にも積極的に取り組んでおります。これらの活動を通じて、ステークホルダーとの強固なパートナーシップを築き、企業価値向上と社会全体の発展に貢献していきます。

## 高島電機、タカシマエンジニアリングをグループ化

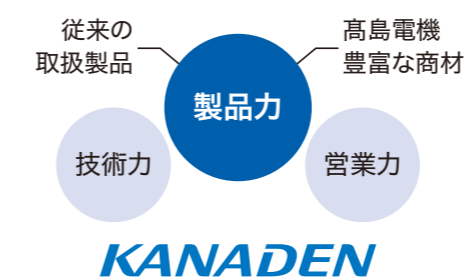
2024年12月に高島電機およびタカシマエンジニアリングをカナデングループへ迎え入れました。高島電機は、山形県を中心に東北エリアにおいて、FA機器や電設資材の販売をはじめ、制御盤の設計・製作事業を行っており、豊富な商材と、東北エリアにおける顧客基盤に強みを持っています。当社も以前よ

り東北エリアに拠点を構えていたものの、事業規模としてはさらなる拡大の余地がありました。今後は、高島電機の強みとシナジー効果を発揮させ、提案領域の拡大と東北エリアにおける事業展開を加速させていきます。

高島電機、タカシマエンジニアリングが  
カナデングループへ参画

会社名：高島電機株式会社

事業内容：FAソリューション事業／電設資材事業／  
制御盤設計・製作事業



取扱製品増加による提案領域の拡大

高島電機株式会社  
Takashima Electric Corporation



カナデン  
東北支店

東北エリア  
拠点規模 小

高島電機が持つ  
販売チャネルの活用

潜在的成長エリアの開拓

## メッセージ

## 両社の強みを活かし、事業展開を加速させる

少子化による市場の縮小が加速するなか、グローバルに拠点をもちカナデンと連携することに大きな可能性を感じています。当社は、創業90年以上にわたりFA機器や電設資材などを幅広く取り扱ってきましたが、カナデンは自動化、IoTソリューションに知見、ノウハウがあります。今後は、両社の強みを組み合わせエネルギーの見える化提案や、省エネソリューションを展開するなど、新たな分野への進出に向けて連携強化を図っていきます。



高島電機 代表取締役社長  
設楽 栄次

## Business Strategy

## 事業戦略



## 中長期を見据えた 事業ポートフォリオの変革と 海外展開の加速で 企業価値向上を目指します。

中竹 春美

常務取締役 事業統括室長

当社は、社会課題の解決に貢献し持続的な成長を実現する「エレクトロニクスソリューションズ・カンパニー」を目指し、創業以来、社会や事業環境の変化に柔軟に対応すべく、事業構造を変革してきました。

現在、当社を取り巻く事業環境は、地政学リスクの高まり、世界経済の成長鈍化、インフレの進行、そして技術革新の加速など、不確実性に満ちております。

### 全社戦略

複雑化するお客様の多様な課題と高まるDX需要に対応するため、当社は全社を挙げた取り組みとして、ソリューション強化と社内外での連携推進を戦略の中核に据えております。

単なる製品提供にとどまらず、お客様の期待を超える価値を創造するには、当社の核となるノウハウと技術力の深化はもちろん、当社にない技術力を持つ外部パートナー企業との連携強化が不可欠です。これにより、当社が提案できるソリューションの幅を飛躍的に拡大し、お客様の具体的な課題解決だけでなく、その根底にある社会課題の解決にも貢献できると確信しております。

また、提案領域を拡大し、これまで提供できなかった新たな価値をお客様に届けるためには、各セグメント間の連携を深め、多角的な視点から製品・サービスを組み合わせ合わせた複合販売を強化することが極めて重要です。これに加えて、当社の製品サイトに代表されるデジタルマーケティングは、インサイドセールスとフィールドセールスの融合を促進し、お客様との接点強化を図ります。単なる情報提供ではなく、お客様の潜在的な課題発見から具体的

しかしながら、製造業における自動化・DX需要、脱炭素化に向けた設備投資、社会インフラの老朽化対策、医療・介護分野の課題解決など、当社の技術とソリューションが貢献できる領域は一層拡大しています。このような状況下、これまで培ってきた「お客様を最も知るベストパートナー」としての強みを最大限に活かし、変化を成長の機会と捉え、未来を切り拓く事業戦略を力強く推進してまいります。

な課題解決までを一貫してサポートすることによって、新規のお客様だけでなく、既存のお客様にも継続的な価値を提供してまいります。

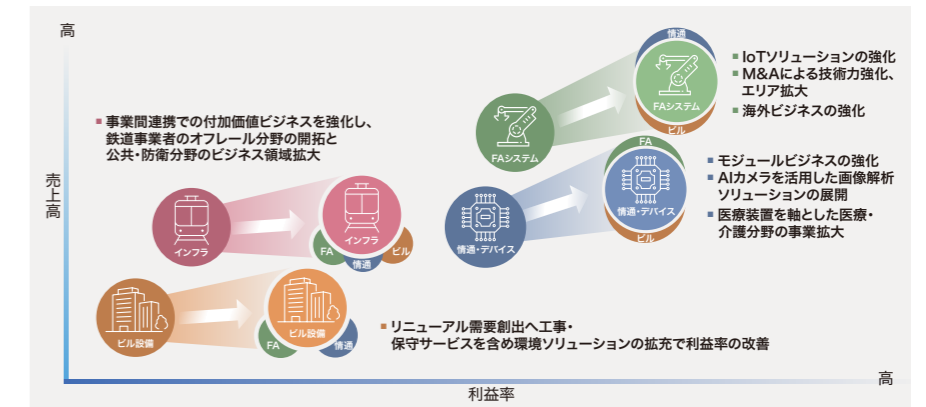
こうした取り組みを通じて、お客様への価値提供を実現するとともに、当社は新たな社会の変化と技術革新にも積極的に対応します。その一例として、生成AIの需要増大で成長を続けるデータセンタービジネスを手掛け、運営上の課題といえる省エネ・効率化ソリューションや自動化ソリューションを提供し、社会インフラの安定性、信頼性向上に貢献していきます。さらに、製造業をはじめとする様々な分野での生産性向上、品質改善、コスト削減など多岐にわたる可能性を秘めるAIの活用を支援するため、当社のAI・IoT技術を活用したソリューションを展開し、お客様のDX推進を強力にサポートしてまいります。

「ALLカナデン」として幅広い事業分野の知見を結集し、お客様を多角的にサポートすることで、「何か困ったら、まずはカナデンに相談してみよう」と真っ先に思い出しただけのような、お客様から最も信頼される存在を目指してまいります。

### 事業ポートフォリオの変革

当社グループは、創業以来、社会や事業環境の変化に柔軟に対応し、FAシステム、ビル設備、インフラ、情通・デバイスの4つのセグメントでバランスの取れた事業ポートフォリオを構築してきました。メーカー機能や家電事業の分離、医療機器分野への進出といった過去の変革は、常に市場環境への適応を追求した結果です。現在においてもこの認識は変わらず、持続的な成長と収益性向上のためには、漫然と事業を継続するのではなく、経営資源の最適配分と収益性の低い事業の見直しが必要不可欠であると考えております。

具体的には、FAシステム事業と情通・デバイス事業においては、M&Aも視野に入れた技術力向上とソリューション提案の強化を図り、海外ビジネスの拡大を通じて成長市場でのシェア獲得と事業規模の拡



大を目指します。

一方、ビル設備事業とインフラ事業は、セグメント間の連携による提案領域の拡大と付加価値の高いビジネスモデルの展開を強化することで、利益率向上に注力します。これらの戦略を実行することで、当社グループ全体の企業価値向上を図ってまいります。

### 海外展開の加速

国内市場が成熟期を迎えつつあるなか、当社グループは持続的な成長を実現するために海外展開を加速しております。

2025年度を最終年度とする中期経営計画「Electronics Solutions・Company 2025」において、新市場の開拓と新たなビジネスチャンスの創出を掲げ、国内外で成長が見込める地域へ進出し、自動化・IoTソリューションを中心とした事業を拡大しております。

現在、当社はFAシステム、半導体・デバイス分野を中心に、中国、シンガポール、タイ、ベトナムで事業を展開しています。特に中国市場は、景気低迷により上海・香港エリアが伸び悩んでいますが、国内外拠点との連携強化や現地商材・パートナー開拓で事業を拡大する方針です。中国経済の変化を見極めながら、柔軟な戦略を構築することが重要だと考えております。

一方、多様性と経済成長が著しいASEAN地域は魅力的な市場です。製造業を中心に自動化ニーズが高く、シンガ

ポール、タイ、ベトナムの各拠点では、調達から販売まで一貫したサプライチェーンの構築を推進しています。日本での実績あるソリューション展開に加え、現地企業との提携で技術力と品質向上を図り、事業基盤を強化してまいります。

また、今後の海外展開で特に注力するのはインド市場です。高い経済成長と日系企業の進出状況から大きなビジネスチャンスがあると判断し、2025年4月に現地法人を設立しました。これまでに培ったIoT・自動化ソリューションを提供し、インドのお客様の生産性向上に貢献することで、ソリューションビジネスを本格展開する計画です。

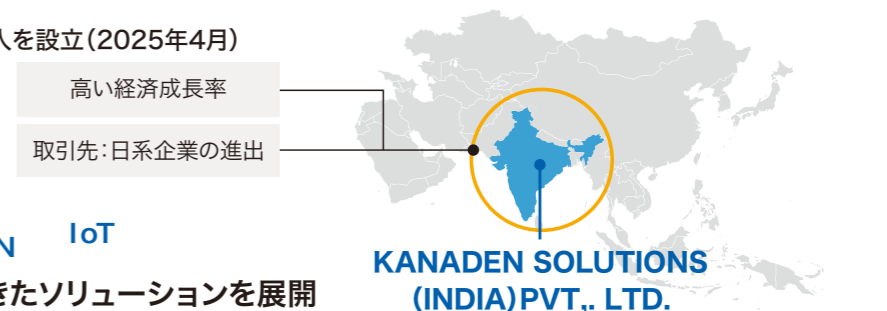
海外事業の拡大に伴い、各国法令や規制を考慮した規程整備など、グループガバナンスの強化も進めています。また、海外で品質の高い商材を発掘し日本国内で展開する輸入ビジネスも積極的に行い、国内外で提案領域を拡大していく方針です。

### 成長戦略

インド共和国ベンガルール市へ現地法人を設立(2025年4月)

### 成長が見込める分野へ進出

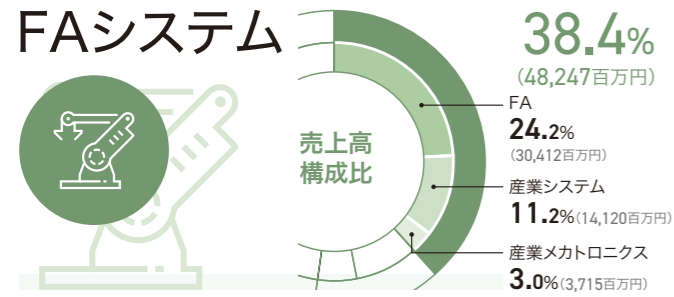
国内、グローバル市場で培ってきたソリューションを展開



Business Segments

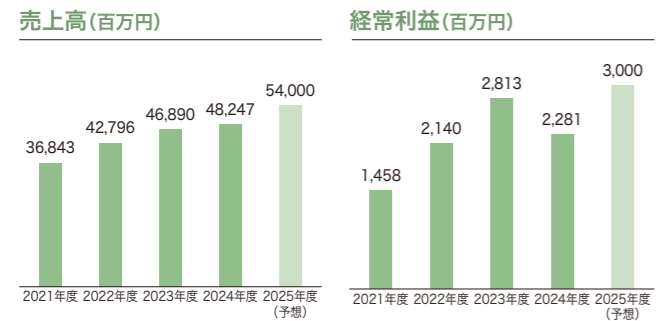
# 事業セグメント

カナデングループは、各事業分野で培ってきた専門技術と、多岐にわたる製品群の最適な組み合わせを通じて、多様化するお客様の課題解決に貢献しています。単一の技術にとどまらず、パートナー企業との共創によりソリューションの幅を広げることで、お客様の事業の可能性を最大限に引き出し、その持続的な企業価値向上を力強く支援してまいります。



#### 事業の特色

FAシステムセグメントは、工場の自動化、生産設備の監視・制御等のソリューションを提供し、お客様のものづくりの進化に貢献しています。長年のノウハウやネットワークを活かした販売店との連携や、社内技術部門によるシステム構築・ソリューション提案に強みを持っています。



#### ▶ ビジネススタイル

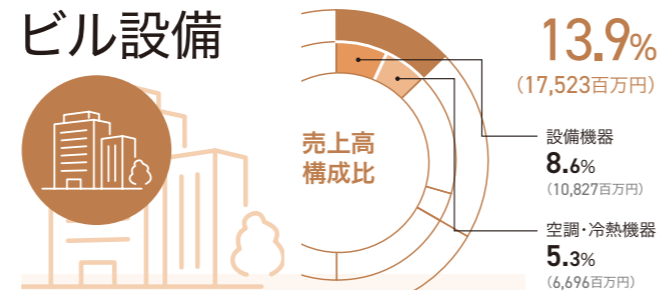
- ① 販売店向けのコンポーネント販売
- ② 機械製造メーカー向けの装置組み込み型販売
- ③ 様々な分野の製造業向けにシステム・ソリューション提案

#### ▶ 市場・ターゲット分野

**FA:** 製造業(食品・飲料、化学、繊維、自動車部品、工作機械などの分野)  
**産業システム:** 食品・飲料メーカー、化学メーカー、プラントメーカーなど  
**産業メカトロニクス:** (鋼材・樹脂)加工メーカーなど

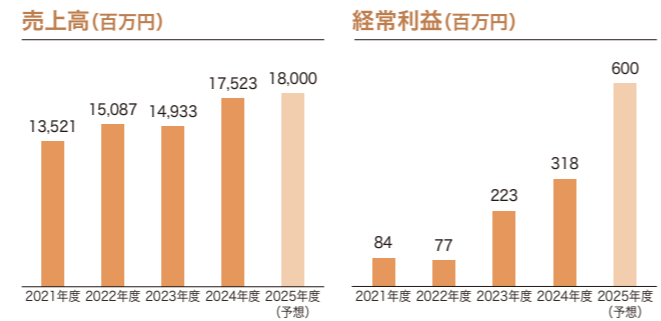
#### ▶ 主要取扱製品

**FA:** PLCやサーボモータ、インバータ等のFA制御コンポーネント、ブレーカやスイッチ等の配電制御機器など  
**産業システム:** DCSをはじめとするプロセス制御システム、計測機器など  
**産業メカトロニクス:** 放電加工機、レーザ加工機、3Dプリンタなど



#### 事業の特色

ビル設備セグメントは、オフィスや住宅における快適性の向上や環境対応など、ビル設備に関する課題をトータルサポートしています。関係会社のカナデンエンジニアリングと連携し、提案から工事までグループでトータル提案できる体制に強みを持っています。



#### ▶ ビジネススタイル

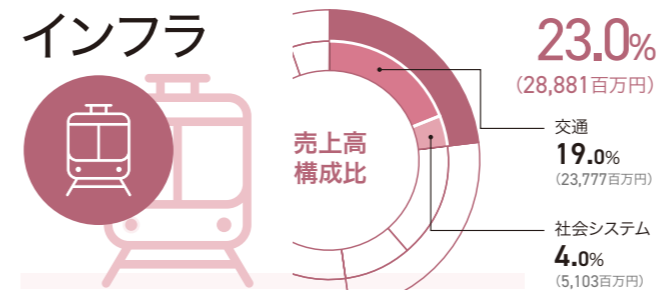
- ① 総合建設業者(ゼネコン・サブコン)向けのコンポーネント販売
- ② 建材商社向けのコンポーネント販売
- ③ 環境商材による省エネ・創エネソリューションの提案

#### ▶ 市場・ターゲット分野

**設備機器:** 建設会社、ハウスメーカー、通信事業者、百貨店、ビル管理会社など  
**空調・冷気機器:** 建設会社、ハウスメーカー、商業施設店舗、プラント商社など

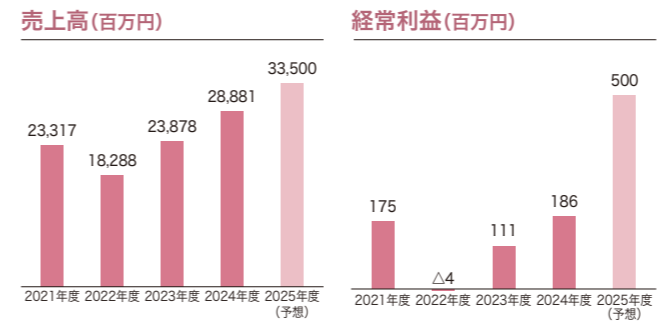
#### ▶ 主要取扱製品

**設備機器:** 発電機、無停電電源装置(UPS)、昇降機、LED照明など  
**空調・冷気機器:** 業務用エアコン、冷凍・冷蔵機器など



#### 事業の特色

インフラセグメントは、鉄道事業者や官公庁などの社会インフラを担うお客様へ「安全・安心・快適」のソリューションを提供しています。長期にわたる取引実績で培ったお客様からの信頼関係、そしてパートナー会社と一体になり課題解決に取り組む連携力に強みを持っています。



#### ▶ ビジネススタイル

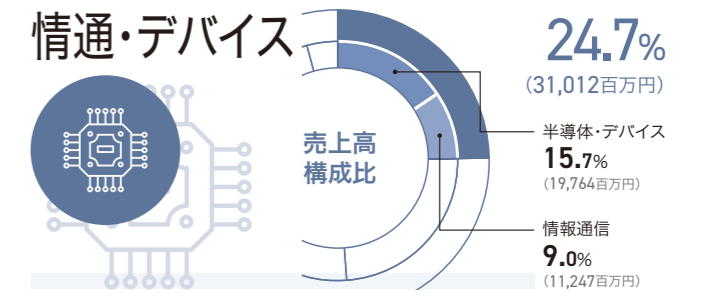
- ① 鉄道事業者向け車両用機器や受変電設備の販売
- ② 官公庁向けインフラ、防災関係機器等の販売

#### ▶ 市場・ターゲット分野

**交通:** 鉄道事業者およびその関連会社、バス会社など  
**社会システム:** 防衛省、警察、地方自治体などの官公庁

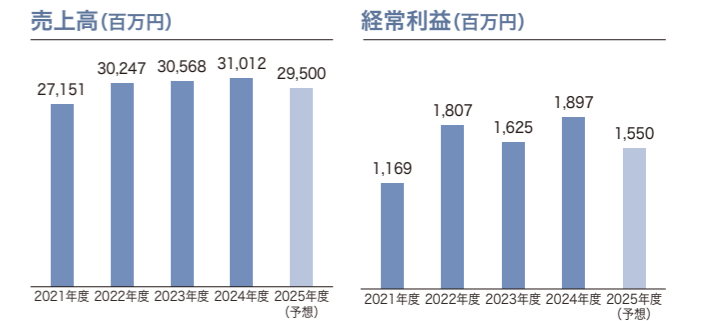
#### ▶ 主要取扱製品

**交通:** ブレーキや空調、通信機器などの鉄道車両用機器、受変電設備、LED照明など  
**社会システム:** 官公庁向け電気設備、映像システム、太陽光発電設備、蓄エネ製品、防災無線など



#### 事業の特色

情通・デバイスセグメントは、産業機器や情報通信機器に不可欠な半導体・デバイスや、セキュリティシステム、映像機器とAIを活用したイメージングシステム、電子医療装置を提供しています。ハードだけではなくソフトも含めた映像システムの構築を一貫して行えることや海外拠点と連携した幅広い電子デバイス品の対応に強みを持っています。



#### ▶ ビジネススタイル

- ① 半導体・デバイス機器の販売
- ② セキュリティ、画像解析ソリューションの提案
- ③ 病院・介護施設など医療施設向けに医療関連機器の販売

#### ▶ 市場・ターゲット分野

**半導体・デバイス:** 産業機器、家電・住設、OA、自動車など  
**情報通信:** 金融機関、物流企業、医療機関、介護施設など

#### ▶ 主要取扱製品

**半導体・デバイス:** メモリ、マイコン、IC、パワー半導体、電子部品、無線モジュールなど  
**情報通信:** 防犯カメラ、映像システム、電子医療装置など



## 事業セグメント

## セグメント別戦略

## FAシステム

FA事業部長  
奥田 勝弘

幅広い製品とソリューションで、お客様のものづくりを根底から支え、一歩先の未来へともに歩みます。

FAシステムセグメントは、FA制御コンポーネントや配電制御機器を取り扱うFA分野と、計測機器やDCSを始めとする産業システム分野、放電加工機やレーザ加工機を取り扱う産業メカトロニクス分野の3分野で構成しています。幅広い取り扱い製品と持ち前の技術力により、お客様の「ものづくり」の進化に貢献するトータルソリューションを提供できる点が当社の強みです。2025年度の数値目標としましては、売上高540億円、経常利益30億円を目標に掲げ、ソリューションビジネスの拡大を目指します。

## 事業環境

## 中計の施策

《機会》人手不足の深刻化や人件費の上昇を背景に、製造業を中心に生産性向上やコスト削減のための自動化ニーズは長期的に継続するものと考えています。IoT、AI、5Gなどの技術の進展によるスマートファクトリー化や、DX需要も加速しています。また、品質管理や安全性の要求の高まりから、計測機器市場は安定的な成長を見込んでいます。

《リスク》世界経済の景気後退による企業の設備投資の減退や、半導体市場の調整局面によるFA機器の在庫調整が短期的に起こるリスクがあります。また、技術革新による既存技術の陳腐化や、複雑化したことによるセキュリティ不安もリスクとなります。

《強み》長年の歴史と信頼で築き上げてきた優良な顧客基盤と積み重ねてきた生産現場に関する技術的なノウハウが一番の強みです。また、グループ内にシステム会社や盤製作会社があり、複雑な課題に対応できることも強みです。

■ソリューション提案力を強化し、コンポーネントからソリューション、コンサルティングビジネスへと変革を図る。

■蓄積した製造現場の知見やAI・IoT等の新技術の活用や自動化によるお客様の課題解決やものづくりの進化、安全で働き甲斐のある職場づくりを支援する。

■国内外でのシステム対応力強化に向け、パートナー会社との連携強化を図る。

## 2024年度の業績

FA分野は、中国経済の成長鈍化による需要減少やサプライチェーンにおける在庫調整の影響が大きく、売上高は前年度4.5%減の304億円となりました。

産業システム分野は、産業プロセスの自動化ニーズの増加を背景に工場設備向けの計装システムが好調に推移し、船舶向け電機品の大口案件もあり、売上高は前年比31.4%増の141億円となりました。

産業メカトロニクス分野は、自動車関連企業の投資マインドの低下から放電加工機の案件が低調に推移し、売上高は前年比13.8%減の37億円となりました。

セグメント全体としては、売上高482億円、経常利益22億円と増収減益となりました。

## 2025年度の施策

FA分野は、増加する自動化需要に対応した製品サイトを活用した顧客獲得チャンネルの拡大とモータ老朽化による更新需要の取り組みを進めます。また、高島電機との協業による東北エリアの強化やASEAN・インドを中心とした海外地域での拡販を進めています。

産業システム分野は、飲料・化学メーカー向けにDCS置き換え提案を、物流業界向けに自動倉庫やAMRの提案を強化しています。2023年にグループ化した日本制御エンジニアリングとの連携で、IoT提案もレベルアップしています。

産業メカトロニクス分野は、補助金を活用した加工機の提案を促進し、さらに工場全体の効率化を提案する工場丸ごと提案や3Dプリンターの提案に注力していきます。

## セグメント別戦略

## ビル設備

ビル設備事業部長  
早田 尚義

環境ソリューションやレジリエンス強化につながる提案で、安心・安全でサステナブルな脱炭素社会の実現に貢献します。

ビル設備セグメントは、発電機や昇降機、LED照明などを取り扱う設備機器分野と、業務用エアコンや冷凍・冷蔵機器を取り扱う空調・冷熱機器分野の2分野で構成しています。グループ内連携により、設計から工事、保守まで一貫して対応できる体制をもつことが強みです。2025年度の数値目標としましては、売上高180億円、経常利益6億円を目標に掲げ、事業規模の拡大と収益性の向上を目指します。

## 事業環境

## 中計の施策

《機会》温暖化対策と省エネ需要、データセンター需要、非住宅分野の設備投資、働き方改革に伴うオフィス再構築、既存ストックの省エネ・長寿命化ニーズの高まりは市場の拡大の機会と捉えています。AI・DX進展によるDC需要や、自動化・省人化ニーズも部門間連携を推進する当社には追い風と考えています。

《リスク》建設業界における資材高騰や技能人材の不足による工期の長期化やサブコンの選別受注の継続はリスクであると考えています。また、景気後退による新規投資の抑制も全体的な需要低減につながるものと考えています。

《強み》グループ内に工事・保守対応が可能な会社を有し、提案から工事までグループでトータル提案できる体制が強みです。また、幅広いセグメントを活かし、ビル設備に関するノウハウを部門間連携により製造業などの他業界のお客様へ横展開できることも強みです。

■ビルマネジメントシステムの展開と環境ソリューション提案の強化を図り、環境負荷の低いエネルギー利用の普及を促進し、快適性の向上と消費エネルギーの抑制を両立させる。

■製品、システムの提案から工事・保守サービスを含め一貫したソリューションの展開強化。

## 2024年度の業績

設備機器分野は、AI活用を背景としたデータセンター(DC)需要や、コロナ後のオフィス回帰による底堅い需要に支えられ、売上高は前年比31.9%増の108億円と伸長しました。

空調・冷熱機器分野は、地球温暖化の進展に伴い、冷熱・空調設備の需要は底堅く存在しているものの、建設業における残業規制などの影響により、サブコンによる選別受注が継続し、売上高は前年比0.4%減の66億円となりました。

セグメント全体としては、売上高175億円、経常利益3億円と増収増益となりました。

## 2025年度の施策

設備機器分野では、データセンターとオフィスビル市場での事業拡大と収益力強化を重点に推進しています。高度化するニーズに応える電源ソリューションや安全性・快適性を備えた省エネ提案で顧客価値向上を図ります。保守ビジネス拡大と循環型ビジネス確立で収益基盤を強化するとともに、アカウント営業と新規開拓で事業領域を拡大。低採算・低成長事業からの撤退も視野に最適な戦略を見極めていきます。

空調・冷熱機器分野では、堅調な冷凍・冷蔵倉庫向け冷凍・冷蔵機のシェア拡大と周辺商材の拡販を推進します。全国展開のパートナー企業との連携強化と複合販売を推進し、事業成果の最大化を目指します。また、引き合いが増加している商流への対応を強化するとともに、新たな商材の発掘により事業領域の拡大を図ります。一方で、低収益の販売店ビジネスについては、効率的なオペレーションへの転換を進めてまいります。

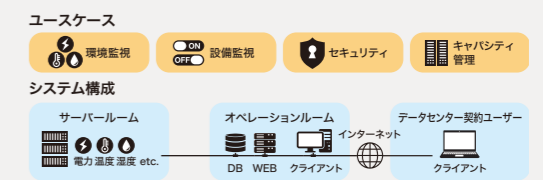
## TOPICS IoTプラットフォームの活用でリーンな生産現場を

お客様のDXを推進するため、IoTプラットフォームの構築を伴走型で支援しています。このプラットフォームは、生産現場にあるカメラやセンサなど多様な機器のデータをクラウドで一元管理し、リアルタイムでの可視化を実現するものです。これにより、生産現場は遠隔からの監視や操作の標準化が可能となり、生産の効率化と働き方改革の推進に貢献します。



## TOPICS データセンター管理を最適化する「DCIM」

DCIM(Data Center Infrastructure Management)は、データセンター内のIT機器から電源、冷却、ケーブルといった物理インフラまでを統合的に管理するシステムです。近年、AI対応サーバーの増加により液体冷却設備や電力負荷の最適化の重要性が増しており、DCIMの活用が進んでいます。当社は、主力製品である電源機器に加え、DCIMの提案を通じてデータセンターの周辺環境の効率化・省エネに貢献します。



## 事業セグメント

## セグメント別戦略

## インフラ



交通事業部長  
谷川 彰

ディフェンス&メディカル事業部長  
西 寿寛

お客様との強固な信頼関係のもと、日々の生活の「安全・安心・快適」を支えます。

インフラセグメントは、鉄道事業者向けに車両用機器や受変電設備を提案する交通分野と官公庁向けにインフラ、安全カメラ等の防犯機器や防災機器等を提案する社会システム分野の2つで構成しています。広範な事業領域を持たれている鉄道事業者や防衛省、航空局、地方自治体などの各官公庁と長年にわたり取引基盤があることが強みです。2025年度の数値目標としましては、売上高335億円、経常利益5億円を目標に掲げ、販路拡大と利益の向上を目指します。

## 事業環境

## 中計の施策

《機会》近年コロナ禍の影響で先延ばしとなっていた改修・更新需要が活発になっています。老朽化も進むインフラ設備に対し、激甚化する自然災害への備えも含めた更新の需要は年々増加していくものと認識しています。また、各業界においても人手不足によるDX需要は確実に増えており、自動化/IoTの知見を持つグループ全体での取り組みが事業拡大の機会に繋がると考えています。

《リスク》少子高齢化による国内市場の縮小が長期的なインフラ・鉄道機関の投資抑制につながる恐れがあります。また、少数の主要顧客に対するビジネススタイルのため、パンデミックや自然災害による交通網や社会インフラへの影響は大きなリスクと考えています。

《強み》参入障壁が高い鉄道事業者や各官公庁といった顧客との長年にわたる取引によって、顧客に対する専門的な知見・ノウハウを持つことが一番の強みです。また、幅広い事業分野を活かし周辺領域も含めた細かいソリューション提案ができることも強みです。

- 社会インフラとしての「安全・安心・快適」を支え、進化させるといふ使命を果たし続けるとともに、交通・公共分野におけるお客様のビジネスモデルの変革に対応し、従来の領域にとらわれないソリューション提案の拡大を図る。
- 自然災害に備える監視・防災・減災ソリューションの提供により社会や産業の基盤強化に貢献する。

## 2024年度の業績

交通分野は、コロナ禍で抑制されていた鉄道事業者の設備投資が回復し無線通信機器や受変電設備が好調に推移し、売上高は前年比23.1%増の237億円と伸長しました。

社会システム分野についても、官公庁の防衛・防災を中心とした設備投資の増加を背景に、売上高は前年比12.0%増の51億円となりました。

セグメント全体としては、売上高288億円、経常利益1億円と増収増益となりました。

## 2025年度の施策

交通分野は、基盤となる鉄道事業者向けコンポーネントビジネスの利益率改善に向けた営業活動の推進や鉄道事業者の生活サービス領域(ホテル/警備/小売/飲食)での省人化・作業効率化ニーズに対するソリューション提案によりリカーリングビジネス化を図ります。

社会システム分野は、防衛省や地方自治体等にセキュリティソリューションの提案の他、太陽光発電システムやEV充電器といった環境エネルギーソリューションの拡販を進めています。

## TOPICS 鉄道会社向け業務指示システムの提案

従来、中央指令から各現場への指令伝達は、FAXでの電報送信後、重要情報については電話で受信確認、さらに作業実施の確認を行うという流れであり、機器の老朽化や業務効率の改善が課題となっておりました。この課題に対し、業務指示ツールやビジネスチャットなどを備えたクラウドサービスの導入をご提案し、作業進捗状況の可視化が実現し、電話での確認が不要になったことで、作業効率の向上を図ることができました。運用方法の変更については、現場社員から不安の声も多く聞かれましたが、お客様の運用を綿密に分析し、トライアルを重ねながら支援活動に尽力しました。その結果、導入後も大きなトラブルなく運用いただけており、感謝の声をいただいています。



## セグメント別戦略

## 情通・デバイス



半導体・デバイス事業部長  
小笠原 浩史

ディフェンス&メディカル事業部長  
西 寿寛

先端技術を駆使したソリューションで、社会のDXと安心できる暮らしに貢献します。

情通・デバイスセグメントは、ICやコネクタ等の半導体デバイス機器を取り扱う半導体・デバイス分野と、映像ソリューションや電子医療装置を取り扱う情報通信分野の2分野で構成しています。AIやセンサを活用したイメージング領域でのオリジナルソリューションの開発や用途にあわせた無線モジュールの設計などの開発力に強みがあります。2025年度の数値目標としましては、売上高295億円、経常利益15億円を目標に掲げ、商材の開拓と技術力強化による付加価値の向上を目指します。

## 事業環境

## 中計の施策

《機会》あらゆる機器やシステムがIoT化、DX化するなかで、それを支える半導体の需要は様々な分野で中長期的に拡大していくものと認識しています。また、データの高度化に伴いセキュリティの重要性や映像データを活用したIoT連携も需要が拡大するものと認識しています。医療業界においては、高齢化社会による人材不足で医療現場の効率化ニーズが高まっており、様々なソリューションを拡大する機会につながるものと考えています。

《リスク》国内外で広く取引を行う半導体・デバイス品は国内外の経済状況や為替の変動、技術の陳腐化が主要なリスクとなります。また、情報通信においてはAI/IoTの進展に伴い、映像機器や医療機器がネットワークにつながることでサイバー攻撃によるリスクも高まるものと考えています。

《強み》組み込み型デバイスの開発やシステム力を駆使したオリジナルソリューションの開発が強みです。また、セキュリティや電子医療装置においては、他セグメントのソリューションと掛け合わせて単一製品だけではなくトータルソリューション提案ができることも強みです。

- IoTデバイスの進化や5Gへの導入による、データの新たな活用や連携方法を可能にする商材の発掘、ソリューションの構築を目指す。
- 自動車分野への参入加速。
- セキュリティビジネスからトータルICTビジネスへの進化とデジタル分野への拡大。
- 医療、介護、健康分野におけるデジタル技術を活用したソリューション提供の推進。

## 2024年度の業績

半導体・デバイス分野は、産業機器関連向けパワーデバイスが中国経済の成長鈍化による需要減少の影響を受けながらも前年並みの水準まで拡販ができ、売上高は前年比2.2%増の197億円となりました。

情報通信分野は、画像・映像機器は金融機関向けの設備更新が一巡したことにより低調に推移しましたが、電子医療装置の案件が増加し、売上高は前年比0.1%増の112億円と前年並みで推移しました。

セグメント全体としては、売上高310億円、経常利益18億円と増収増益となりました。

## 2025年度の施策

半導体・デバイス分野は、無線モジュール等組み込み製品のスペックアップに加え、新規商材の発掘、海外関係会社と連携したグローバル顧客との関係強化を推進します。

情報通信分野は、オリジナルソリューション「FAtis」を軸にしたセキュリティ・映像ソリューションの金融・物流業界向け提案活動を強化しています。また、医療においては、主力の放射線治療装置の商圏拡大や介護・ヘルスケア領域の商材発掘に注力しています。

## TOPICS 病院向けAMRシステムの提案

近年、病院をはじめとする医療施設では、高齢化社会に伴う看護師不足や、医療従事者の業務範囲拡大による業務効率化が喫緊の課題となっています。この課題に対し、当社は多様な事業領域で培った知見と、専門性の高いパートナー企業との連携を活かし、これまで医療従事者が行っていた検体や注射薬の搬送作業を自動化するAMR(自律搬送ロボット)を提案しています。搬送業務をロボットが担うことで、医療スタッフは患者ケアや診療により集中できるようになり、持続可能な医療提供体制の構築支援に貢献しています。



## Environment

## 環境

## 環境方針

カナデングループは、クリーンな地球を次の世代に引き継いでいくために、「環境経営」を重要な経営課題の一つと位置づけ、企業活動のあらゆる面において持続可能な社会の発展のため、地球環境の保全と調和に取り組みます。

1. 環境保全活動
  - (1) 環境配慮型商品の拡販にとどまらず、お客様の環境ビジネスに最適なソリューションを提供することにより、低炭素社会と循環型社会の形成に寄与します。
  - (2) 当社グループの従業員およびその家族は、省エネルギー・省資源・廃棄物の適正管理を推進し、環境負荷の低減に努めます。
  - (3) 人と自然との共生のため、生物多様性に配慮した環境保全活動に取り組みます。
2. 環境関連法規の遵守 環境関連法規と当社グループが同意する環境に関する外部からの要求事項を遵守します。
3. 継続的改善 環境保全にかかわる意識向上に努め、環境負荷低減に資する取り組みの継続的な改善や維持に努めます。



- 事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達する。
- 事業活動におけるゼロエミッション、カーボンニュートラルを実現。
- 省エネ機器や再生可能エネルギービジネスの拡大による低炭素社会、循環型社会の実現に貢献する。

## ソリューションの提供を通じた環境への貢献

## 太陽光発電システムの拡販

当社は、製造業のお客様における省エネルギー推進のニーズの高まりを受け、太陽光発電システムの拡販に注力しております。自社工場の屋上などを活用した太陽光発電は、お客様のエネルギーコスト削減に貢献するだけでなく、環境負荷の低減にも大きく寄与します。

当社は、お客様が太陽光発電システムの導入を円滑に進められるよう、パートナー企業と連携し、設計から施工、さらには蓄電池の導入やエネルギー監視システム等の周辺機器もあわせたトータル提案まで一貫してサポートできる体制を強化しています。

今後も当社は、太陽光発電システムの普及をさらに推進し、再生可能エネルギーの利用拡大を通じて、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



## サーキュラーエコノミーソリューション

2023年度に協同開発した有機物低温炭化装置「KANA: Recircular」の拡販を進めています。本装置は、食品残渣や汚泥を炭化触媒で熱分解することで、カーボンを生成します。生成されたカーボンは、プラスチック代替材や土壌改良材として活用可能です。これにより、産業廃棄物の削減や廃棄時のCO<sub>2</sub>排出抑制に繋がり、サーキュラーエコノミーへの貢献が期待されます。現在、食品・飲料メーカー様からの引き合いや実機試験も進んでおり、新規事業としての確立を目指し、本システムの普及に取り組んでまいります。



## TCFDに沿った環境開示の取り組みに向けて

## ガバナンス

気候関連課題を含むサステナビリティ全般の取り組みを推進するため、代表取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。環境課題に対する調査を行った上、当社グループの取り組みの基本方針・戦略の策定とその進捗をモニタリングし、取締役会に具申します。取締役会は、その具申を受けた上で、気候変動を含むサステナビリティに関する指針・戦略について適切に審議・決定しています。

## 戦略

気候変動が当社グループの経営に及ぼす中長期的なリスクと機会の影響を、発生可能性と影響度の2軸からみた重要度で評価しています。評価したリスク・機会への対応は、中期経営計画やマテリアリティと連動し、定量的な目標を掲げ取り組みを進めています。

## 参考シナリオ

1.5°Cシナリオ	IEA Net Zero Emissions by 2050 case (NZE)	SSP1-1.9 (AR6)
4°Cシナリオ	IEA Stated Policies Scenario (STEPS)	SSP5-8.5 (AR6)

分類		リスク・機会要因項目	影響の大きいシナリオ	重要度	
リスク	移行リスク	政策・法規制	炭素税強化や環境基準厳格化により、製造コスト増加や製品需要減少のリスク。	1.5°Cシナリオ	高
		市場	低炭素製品へのニーズ変化や競争激化により、売上減少や市場シェア低下、技術陳腐化のリスク。	1.5°Cシナリオ	高
		技術	低炭素技術への投資不足や技術の陳腐化により、競争力低下やビジネスモデル転換への遅れのリスク。	1.5°Cシナリオ	中
	評判	気候変動対策の不足が企業イメージを悪化させ、顧客離れや人材確保困難のリスク。	1.5°Cシナリオ	中	
物理リスク	急性	異常気象による事業中断、サプライチェーン寸断、資産毀損、売上減少のリスク。	4°Cシナリオ	高	
	慢性	気温上昇による設備劣化、サプライチェーン変動、エネルギーコスト増加のリスク。	4°Cシナリオ	中	
機会	市場	資源効率の向上	省エネ・脱炭素化ソリューションの提供拡大により、競争優位性の確立、コスト削減、新たなソリューション提供の機会。	1.5°Cシナリオ	高
		エネルギー源の変化	再生可能エネルギー関連事業の拡充により、売上増加、新規顧客獲得、サービス拡大の機会。	1.5°Cシナリオ	高
		新製品・新サービス	脱炭素化に貢献する製品やデジタル技術を活用したソリューション提供により、製品ポートフォリオの拡大、ソリューションの多角化、新規事業領域創出の機会。	1.5°Cシナリオ	高
		レジリエンス強化	BCP(事業継続計画)支援や災害に強いインフラ構築により、企業価値向上、新たな市場創出の機会。	1.5°Cシナリオ	中

## リスク管理

シナリオ分析をもとに抽出したリスクに関しては、全社横断型の組織であるリスクマネジメント委員会と連携し、リスクに対する施策や対応状況のモニタリングを実施しています。取締役会は、サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント委員会からの報告に加え、各部門から報告されるその他のリスクを加味し、統合的に重要性の高い全社リスクを監督しています。

※リスクマネジメント委員会の詳細は、P56をご参照ください。

## 指標および目標

当社では、継続的にScope 1、2の温室効果ガス(GHG)排出量の算出をしています。既に営業車のハイブリッド車化やグリーンエネルギーによるオフセットを実施していることから、Scope 1は、現状の200t-CO<sub>2</sub>以下を継続し、低減することを、Scope 2は0を目標数値としております。

今後は、Scope 3算出に向け、社内体制の整備やサプライチェーンとの調整を進めていきます。

温室効果ガス(GHG)排出量(単位:t-CO<sub>2</sub>)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
Scope 1	189.2	185.7	199.5	198.6	204.0
Scope 2	720.7	-	-	-	-

(注) 1. Scope 1は所有車両のガソリン使用量より算出し、Scope 2は事務所の電力・熱使用量より算出しています。  
2. Scope 2にあたる電力・熱使用量については、2021年度よりグリーン電力・熱力証書を購入し、オフセットしていることから「-」としています。

## Social

## 社会

## 社会の一員としての取り組み

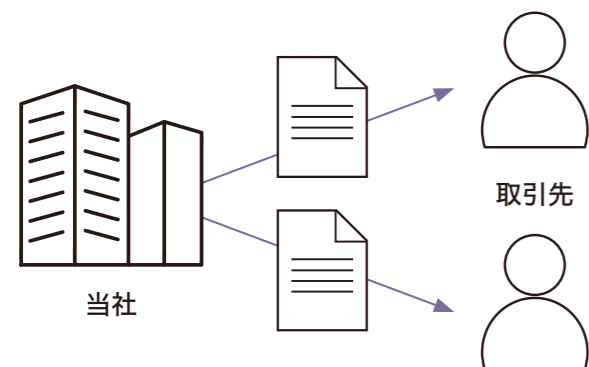
## ■カナデングループ行動憲章

当社グループは、高い倫理観を備え持続的な社会の成長へ貢献するため、以下の「行動憲章」に従って企業活動を行います。

1	これからの社会を見据えた最適解を探求し、産業界を進化させます	中長期的な視点からお客様の課題を見定め、柔軟な発想と確かな知見で最適解を探求し、産業界を持続的に進化させます。
2	法令を遵守し、高い倫理観を持って行動します	法令等を遵守するとともに、社会規範に沿った行動をとります。
3	全ての人の人権を尊重します	カナデングループの企業活動に関わる全ての人の人権を尊重し、個人の尊厳が保持されるように努めます。
4	社員の個性と多様性を尊重し、安全で自由闊達な働きがいのある職場環境を整備します	社員の健康と安全を守り、社員が仕事に誇りと価値を感じながら、新しいアイデアやビジネスが生まれる職場環境をつくります。
5	地球環境の保全に配慮して積極的に活動を行います	環境に関する法令を遵守し、環境の保全に努めます。
6	良き企業市民として社会の発展に貢献します	より良い社会の実現のために、積極的に社会貢献活動を行います。また、社員の自発的な社会貢献活動を支援します。
7	情報の管理・公開を適切に行います	カナデングループおよびステークホルダーの個人情報を含む情報を適切に管理します。企業活動や財務活動等について適時・適切に公開します。

## ■サプライチェーンに対する取り組み

行動規範にもとづき、「人権の尊重と差別・ハラスメントの禁止」や「独占禁止法などの遵守」、「贈収賄及び過剰な接待・贈答の禁止」等を遵守した取引を実施できているか確認するため、毎年取引先に対し適正取引に関するアンケートを実施しています。定期的に継続実施することで、法令および企業倫理の遵守を図り、適正取引の推進とリスク発生の未然防止につなげています。



## アンケート質問項目例

- 当社の従業員から、貴社に対して取引上の優位な立場を利用した不当な要求(品質保持、技術開発力、安定供給等)をされたことがありますか?
- 当社の従業員から、金品や接待の提供をするよう要求をされたことがありますか?
- 当社から発行された発注書は貴社見積書や打ち合わせ内容にもとづき適切に発行されていきましたか?(発行時期、数量、仕様、要求納期、金額、検収方法、支払い条件等)

## 人権尊重への取り組み

当社グループは、企業活動に関わる全ての人の人権を尊重し、個人の尊厳が保持されるよう努めるものとし、「カナデングループ行動憲章」、「カナデングループ倫理・行動規範」および社内外宣言「ハラスメントは許しません」において啓発を行っています。また、人権施策を推進し、定期的にそのチェックを行うことで人権侵害を未然に防ぐとともに、侵害が発生した場合は適切に対応するための仕組みを構築し、実効性の確保に努めています。



## ■長時間労働の防止

- 毎月、残業時間(管理職を含む)の状況を執行役員会および安全衛生委員会に報告
- 改善が必要な部門にはフォローを実施
- 2025年4月から勤務間インターバル制度を導入し、実施状況を執行役員会に報告

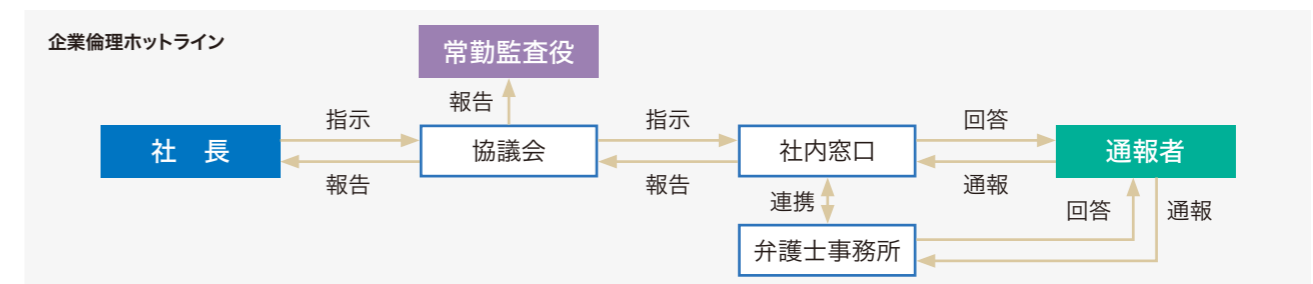
## ■多様で柔軟な働き方を支援する各種制度の実施

- エリア勤務制度、在宅勤務制度、ノー残業デー、時間単位の年次有給休暇、法定を上回る育児休業施策(対象となる子の範囲を拡大した育児短時間勤務、フレックスタイム、時差出勤、目的休暇、時間外労働の制限など)、不妊治療者への有給休暇の付与

## ■通報窓口の設置

社員が何かおかしいと感じたときは、見て見ぬふりをせず、次の窓口に報告、相談するものとしています。

- 企業倫理ホットライン(内部公益通報対応窓口)
- ハラスメント相談窓口



## 地域社会への貢献

## ■横浜国立大学に「カナデン奨学金」を設立

カナデングループでは、サステナビリティ活動の一環として、横浜国立大学の理系大学院生を対象とした「カナデン奨学金」を設立しました。これは、産業界の発展に寄与する次世代の研究者育成を目的とするものです。

2025年度から15年間にわたり、学生への経済的支援を実施します。当社は今後も、社会貢献活動を積極的に推進し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



## ■文化・芸術への支援

芸術振興の観点から、2023年度より公益財団法人日本フィルハーモニー交響楽団の活動を支援しています。

同楽団が取り組む教育プログラムや地域活動、そして被災地での演奏会にも賛同し、音楽を通じた豊かな社会づくりに貢献してまいります。



©飯田耕治

## Discussion between Outside Directors

## 社外取締役鼎談



## 多様性を重んじる 健全な企業文化の創造に向けて

カナデングループは、広く社会や産業を支える企業として、多様なステークホルダーに対する責任を果たすべくコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。その原動力となる取締役会のあり方を含め、グループが直面する様々な課題について、社外取締役の3名が議論を交わしました。

### 取締役会の運営に対する意見

**永島:** 当社の社外取締役として9年間、取締役会の運営を見てきました。就任当初の取締役会は、今後の新しい取り組みについて議論するというよりも、業務執行状況の報告に対する意見が中心だったように思います。しかし、最近では組織改革や新たなM&Aなど、深い議論を要する審議案件が増え、取締役会は非常に活性化しています。この9年間の議論で特に印象に残っていることは、6年前にソリューションビジネスの拡大を見据えて新設したソリューション技術本部(以下、本部)の件です。新設

当初は、営業部門の担当者に本部のスタッフが帯同し、現場の細かい課題にまで本部が関与する運用でした。私は、この運用ではせっかく設置した本部が十分に機能しないと指摘し、営業現場と本部との役割分担について提言しました。今ではそれぞれの役割がかなり明確になり、大きな成果が上がるようになってきました。

**伊藤:** 取締役会での発言で心がけていることは2点あります。1点目は、IT・DX領域での経験やバックグラウンドを踏まえ、意見を述べるようにしていることです。当社グループでも、基幹システムや顧客管理シ

ステムの検討・導入が進んでいますが、その過程や運用方法については特に積極的に助言するよう心がけています。気になっているのは、IT系の知識や経験を持つ社内人材が少ない点です。IT領域に関する取締役会での議論を深める上で、デジタル人材の育成は急務だと感じています。2点目は、新規ビジネスの展開やM&A、協業に対する提言です。特にM&Aや協業は、当社グループでも頻りに議題に上がるようになっており、海外企業との協業を含め、過去の経験を踏まえて積極的に発言しています。

**今戸:** 私は弁護士としての経験と、企業の役員としての経験、その双方の観点から発言することが多いです。お二人がご指摘されたとおり、最近の当社グループの取締役会には、M&Aに関する議案が頻りに付議されるようになりました。M&Aに限らず、新たなプロジェクトに関する議論では、リスクと機会の双方の観点から議論することが重要です。弁護士の立場としては、やはり「守り」を強く意識したリスク管理に関する助言を行います。リスクには、事業の成長のために取るべきリスクと、決して取るべきでないリスクがあります。その点をしっかり選別するよう、執行サイドの方々に投げかけるようにしています。特にリスクが高いと思われる案件については、契約書の文言の細部まで確認し、再考をお願いすることもあります。当社の社外取締役としての経験は3年ですが、就任当初に比べると、執行サイドの方々が取締役会に関与する機会は随分増えたように感じます。それだけ、取締役会での議論に力が注がれるようになったのだと思います。

### ガバナンス機能に対する評価と課題

**今戸:** ガバナンス面では、グループガバナンスの強化が今後の大きな課題です。積極的な海外進出が行われ、M&Aによる子会社化が重要な選択肢の一つとなるなかで、まだまだグループガバナンスにまで十分な配慮がなされていないのが現実です。特に海外子会社については、一般に不祥事の温床となるリスクがある一方、監査等でも直接的に目が行き届かない部分もあり、不安要素があります。まずは海外子

会社の持つリスクをしっかりと管理することに力を注ぐべきです。さらに言えば、リスク管理のような「守り」の対応に加えて、M&A戦略を含めたグループ全体の成長戦略を中長期的に推進していく上で、買収した企業をどう育て、グループの企業価値向上に貢献できるようにするのか、そのための体制づくりをどうするのかといった、「攻め」の対応も必要です。こうしたグループガバナンスや海外子会社の戦略的な育成について、当社グループはまだ経験が足りておらず、今後しっかり議論を重ねるべきです。

**伊藤:** 当社グループは、いわゆるPDCAサイクルを回し、それをスパイラルアップさせながら成長に導いていくという考え方が十分できていないように思います。執行役員会や成長戦略会議などでは、事業部門ごとに戦略を発表しますが、過去の振り返りや課題についての話と、今後進めていく戦略の話がうまく噛み合っていない、戦略が年度ごとにリセットされている印象を持つことがあります。掲げた目標に向けて企業を成長に導くためには、過去の分析・課題を踏まえた上で取るべきアクションを検討するという基本動作を大切にすべきです。こうした課題意識は本橋前社長もお持ちで、各事業部に指導していましたが、なかなか改善されていません。今後は守屋新社長のもと、引き続き課題の克服に努めつつ、そこに他社の動向や市場動向なども含め、当社グループが向かうべき道について議論を深めていただきたいと思います。

**永島:** 私からは2点指摘させていただきます。1点目は、今戸さんがご指摘されたグループガバナンスです。買収した国内子会社にしても、また海外子会社にしても、「任せっぱなし」の印象を受けてしまいます。今後はさらに管理を強化することと、現場の取り組みにもっと積極的に関与していくことが必要だと思います。これまで、特に問題も起こさず順調に進めてこられたのは、一つには監査部の力です。当社の監査部は、法令遵守や資金管理など、細部にわたる監査を実施しており、高く評価できます。今後は事業の管理強化に注力してほしいと思います。もう1点は、コンプライアンス委員会やリスクマネジメント委員会の運営についてです。コンプライアンスやリスクマ

## 社外取締役鼎談

ネジメントについて、重要な事象は取締役会にも報告されますが、日々の業務で発生するようなクレーム事案や事務ミス、インシデント事例等の報告や改善策の協議も必要だと考えています。各委員会では、社外役員が内容を把握し、専門的な見地から助言するよう仕組みがあってもよいと思います。

### 取締役会の実効性向上に向けて

**伊藤:** 取締役会では社長が議長となり、議論しやすい雰囲気ではありますが、もう少し、会社全体の戦略に関する腰を据えた議論ができる場であると良いと思います。執行役員会や成長戦略会議には社外取締役も出席しており、業務の現状は把握できますが、そこでは戦略そのものについての議論はあまりありません。社外取締役と監査役が一堂に会する場も年に2回ほどありますが、ここでも同様です。経営計画の策定段階から、社外取締役を巻き込んで深く議論をする企業もあり、そういった先進的な企業の事例から学ぶことがあってよいと思います。グループ全体の経営戦略のあり方については、社外取締役を交えて意見交換ができる場を是非設けていただきたいです。

**永島:** 伊藤さんの発言を補足すると、当社グループの場合、多くの事業部門があり、それぞれが打ち出す事業戦略の集合体が全社の経営計画のベースとなっています。年1回の成長戦略会議では、各事業部門が策定した年間の事業戦略について報告があり、私



たち社外取締役にも意見を述べる機会があります。しかし、その入り口である各事業戦略の策定に関し、細部まで口を挟めるかと言えば、そこには限界があります。やはり、成長戦略会議や執行役員会などで、出来上がった戦略に対して意見をすることが重要だと考えます。取締役会については、やはり会社の発展とともに、一つの議案に対する協議の回数や議論の質が高まっていると感じます。特に深い議論があったのがサステナビリティです。将来想定される環境、社会課題に対する優先課題を特定するマテリアリティの議論では、社外取締役も多くの意見を述べています。商社という立場で環境課題に対峙することには難しさもあるのですが、そこも含め、しっかり議論ができました。

**今戸:** 確かに、取締役会ではサステナビリティを含め、重要な経営課題に関するアジェンダ設定が適切に行われています。私はサステナビリティ委員会のメンバーでもありますが、マテリアリティの特定については委員会において非常に深い議論がありました。今後はマテリアリティ項目ごとにKGI、KPIを設定し、具体的な行動につなげることが課題となります。委員会でも、これについては取締役会に付議して議論してもらいたいなど、取締役会を強く意識した運営がなされており、取締役会の実効性向上を会社として高めていこうとする意識が強く働いていることを感じました。また、お二人がご指摘された事業戦略については、確かに意見を述べる機会がありますが、今後は単年度の戦略についての議論に加え、長期的なビジョンをどう描くべきかについてもじっくり意見交換をする機会を持つことが重要です。審議の場ではなく、ディスカッションの場を設けていただくと、中長期の成長機会についての議論にも深みが増すでしょう。

### 直面する経営課題に対する提言

**永島:** 当社グループを長く見てきましたが、事業面においては好循環のサイクルに入ったと認識しています。個々の事業にはもちろん課題もありますが、M&Aを活用しながら事業ポートフォリオの変革も進み、



ROEを改善させたことでPBRも向上しつつあります。一方、内部管理や内部統制の面では課題もあります。大きな課題としては女性の活用です。全社で見れば女性管理職はまだ少なく、指導的な立場に立って動ける女性人材も足りていません。この点は中途採用も含め、まずは女性管理職の数を増やす努力が必要です。また、サクセッションプランも社外取締役が中心になり昨年策定したばかりです。策定したプランにもとづき、新社長候補に対しては6か月間、専門家によるコーチングを受けながら360度評価も行い、その上で、社長を託せると確信できた人材を指名・報酬諮問委員会として指名しました。新社長人事を経験したことで、サクセッションプランや次世代リーダーの育成プログラムについても肉付けが進んできたと思います。

**伊藤:** お話のあったサクセッションプランの策定を含め、人的資本に関しては、私自身のこれまでの経験や知見を踏まえて助言をしています。経営トップや企業の幹部社員というのは、社内を統率する力に加え、お客様はもちろん、社外のステークホルダーや他企業・他業種の方々に対しても、しっかりとした意見が言え、良好なコミュニケーションを行える高い視座を持つことが必要です。その意味では、今回の新社長人事を見据えたコーチングでは、その点をうまくカバーすることができたと評価しています。経営人材の育成に限らず、社員のレベルアップに向けた取り組みについては、もっと力を注ぐべきです。また、先ほども事業部門が多くあるがゆえに苦勞する話がありましたが、各事業部門の連携や、事業間に横

串を通すビジネスを構想できる人材も必要です。女性の活躍については永島さんのご指摘のとおりで、女性管理職を増やすためには女性社員を増やす努力が必要です。そのためには、会社の知名度を高め、魅力的な会社であることをもっとアピールすべきです。IT系の人材確保も喫緊の課題です。大企業で学んだ専門人材にこだわるよりは、当社グループの規模や事業にフィットする人材を選ぶことも大切かもしれません。

**今戸:** 伊藤さんがご指摘された事業部門間の連携は重要な課題です。執行サイドでも以前から課題意識を持っており、DXの導入など、既に対策を講じています。これにより、チャットなどを通じて横断的にコミュニケーションが図れる仕組みが整いつつありますが、まだまだ十分に活用しきれていません。そこには部課長クラスの意識改革も必要でしょう。新たなシステムの導入や先ほど話のあったコーチングなど、新しいことにチャレンジする姿勢は素晴らしいのですが、足りていないのは、こうしたチャレンジ



を実りある形に仕上げるような、リーダーシップを持つ人材なのかもしれません。今後、当社グループがこれまで以上に彩り豊かな企業文化の獲得を目指すのであれば、女性を含め、多様な人材を取り込んでいくことが重要だと思います。

## Executives

## 役員一覧

## 取締役 7名(うち社外取締役3名)



## 守屋 太

代表取締役社長  
取締役会議長

1986年 4月 当社入社  
 2016年 6月 当社執行役員FA事業部長  
 2020年 4月 当社執行役員関西支社長  
 2020年 6月 当社取締役執行役員関西支社長  
 2021年 6月 当社常務取締役執行役員関西支社長及び支店担当  
 2022年 4月 当社常務取締役関西支社長及び支店担当  
 2023年 6月 当社専務取締役関西支社長並びに営業部門担当及びソリューション技術本部担当  
 2024年 4月 当社専務取締役事業統括室長並びに営業部門担当、ソリューション技術本部担当及びICT推進部担当  
 2025年 6月 当社代表取締役社長(現任)



## 中竹 春美

常務取締役  
事業統括室長

1984年 4月 三菱電機株式会社入社  
 2018年 4月 同社中部支社長  
 2023年 4月 当社入社  
 当社上席執行役員SI事業部長  
 2024年 4月 当社上席執行役員ビル設備事業部長  
 2024年 6月 当社取締役ビル設備事業部長  
 2025年 6月 当社常務取締役事業統括室長(現任)



## 永島 義郎

社外取締役  
独立役員  
指名・報酬諮問委員会 委員長

1975年 4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行) 入行  
 2002年 5月 同行 虎ノ門支社長  
 2004年 6月 東京ダイヤモンド再生・債権回収株式会社  
 (現エム・ユー・フロンティア債権回収株式会社) 代表取締役社長  
 2005年10月 エム・ユー・フロンティア債権回収株式会社 代表取締役副社長  
 2009年 6月 日本カーバイド工業株式会社 常勤監査役  
 2016年 6月 当社社外取締役(現任)  
 2018年 6月 全国保証株式会社 社外取締役(現任)



## 伊藤 弥生

社外取締役  
独立役員  
指名・報酬諮問委員会 委員

1986年 4月 日本電信電話株式会社(現NTT株式会社) 入社  
 1988年 7月 エヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社(現株式会社NTTデータグループ) 入社  
 2008年 4月 同社 公共システム事業本部ビジネス企画推進統括部長  
 2016年 4月 日本マイクロソフト株式会社入社 エンタープライズパートナー営業統括本部長  
 2017年 2月 ヤマトホールディングス株式会社入社 デジタルイノベーション推進室推進部長  
 2018年 4月 同社IT戦略担当戦略部長  
 2019年 5月 ユニゾホールディングス株式会社入社 常務執行役員  
 2020年11月 SGシステム株式会社入社  
 2021年 4月 同社執行役員経営企画担当  
 2021年 6月 三井住建道路株式会社 社外取締役  
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)  
 2023年 6月 日本郵政株式会社 社外取締役(現任)  
 2023年 6月 西松建設株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)



## 今戸 智恵

社外取締役  
独立役員  
指名・報酬諮問委員会 委員

2003年10月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
 森・濱田松本法律事務所入所  
 2008年 4月 外務省国際法局経済条約課 課長補佐  
 2010年 7月 奥野総合法律事務所入所  
 2018年 5月 株式会社アイ・アールジャパン入社(現任)  
 2019年 1月 三浦法律事務所 パートナー弁護士(現任)  
 2020年 6月 全国保証株式会社 社外取締役(現任)  
 2022年 6月 当社社外取締役(現任)  
 2023年10月 国立大学法人東京医科歯科大学  
 (現国立大学法人東京科学大学) 理事(ガバナンス改革担当)  
 2024年10月 国立大学法人東京科学大学 理事(法務担当)(現任)



## 菅井 貴典

取締役  
関西支社長

1991年 4月 当社入社  
 2023年 6月 当社執行役員ビル設備事業部長  
 2024年 4月 当社執行役員関西支社長  
 2024年 6月 当社取締役関西支社長(現任)



## 黒田 暢彦

取締役  
管理本部長及び管理部門担当  
指名・報酬諮問委員会 委員

1990年 4月 当社入社  
 2022年 4月 当社執行役員総務人事室長  
 2023年 4月 当社執行役員管理本部長  
 2025年 6月 当社取締役管理本部長及び管理部門担当(現任)

## 監査役 3名(うち社外監査役2名)



## 塚田 和弘

監査役(常勤)  
監査役会議長

1985年 4月 当社入社  
 2015年 4月 当社執行役員SI事業部長  
 2018年 6月 当社執行役員ビル設備事業部長  
 2023年 6月 当社監査役(現任)



## 内田 敬仁

社外監査役

1992年 4月 三菱電機株式会社入社  
 2023年 4月 同社東北支社総務部長  
 2023年 5月 青森三菱電機機器販売株式会社 社外監査役  
 菱明三菱電機機器販売株式会社 社外監査役  
 山形三菱電機機器販売株式会社 社外監査役  
 2023年 6月 三菱電機株式会社 営業本部事業企画部次長(現任)  
 2025年 4月 三菱電機株式会社 営業本部事業企画部次長(現任)  
 2025年 6月 当社社外監査役(現任)



## 野口 昌邦

社外監査役

1990年10月 英和監査法人(現有限責任あずさ監査法人) 入社  
 1997年 4月 公認会計士登録  
 2005年 6月 有限責任あずさ監査法人パートナー就任  
 2023年 9月 野口公認会計士事務所 代表(現任)  
 2024年 6月 大王製紙株式会社 社外監査役  
 2025年 6月 大王製紙株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)  
 当社社外監査役(現任)



## Corporate Governance

## コーポレートガバナンス

## スキルマトリックス

当社は、各分野での豊富な経験と知見を有する人材を取締役として選任し、取締役会等の機能向上を図っています。各取締役の主な専門的経験と知見は、以下のとおりです。

氏名(年齢)	在任年数(年)	地位及び担当	主な専門的経験と知見							
			経営	営業	技術	財務・会計	法務	国際性	人事	DX
守屋 太 (62)	5	取締役社長 (代表取締役)	●	●	●				●	
中竹 春美 (63)	1	常務取締役 (事業統括室長)	●	●	●					
永島 義郎 (73)	9	取締役 (社外)	●	●		●				
伊藤 弥生 (61)	4	取締役 (社外)		●	●				●	●
今戸 智恵 (50)	3	取締役 (社外)						●	●	
菅井 貴典 (56)	1	取締役 (関西支社長)	●	●	●					
黒田 暢彦 (58)	—	取締役 (管理本部長及び管理部門担当)				●	●		●	

※各取締役が有する専門的経験と知見のうち、とりわけ強みのあるもの、当社事業と関連性が強いものを(最大4個)記載しています。

※2025年6月27日時点

## スキル項目の選定理由

スキル項目	選定理由
経営	持続的な成長と企業価値向上には、事業全体の戦略策定、組織運営、リスク管理など、包括的な経営経験を持つ取締役が必要です。
営業	顧客との強固な関係構築と市場ニーズの的確な把握は、事業成長の要です。そのためには、実効性のある営業戦略を立案・実行できる取締役が必要です。
技術	複雑化するお客様の課題を解決し、社会課題の解決に貢献するためには、製品・システムを含めたソリューションに関する深い知見を持つ取締役が必要です。
財務・会計	企業の財務健全性を評価し、成長投資を実践していくためには、確かな財務・会計に関する知見を持つ取締役が必要です。
法務	法令遵守は、企業の信頼と存続の基盤であり、法的リスクを適切に評価・管理し、ガバナンスを強化するために、法務の知見を持つ取締役が必要です。
国際性	今後国内外の事業を持続的に成長させていくためには、海外の事業環境に関する知見や海外事業におけるマネジメント経験を持つ取締役が必要です。
人事	人的資本は企業の最大の資産であり、人事戦略は企業価値向上に直結します。そのためには、多様な人材の確保・育成・活用に関する知見を持つ取締役が必要です。
DX	デジタル変革(DX)は、当社の競争力と持続的成長に不可欠であり、DXへの理解と戦略的推進力を持つ取締役が必要です。

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の向上およびコーポレートガバナンス強化のために、取締役および監査役を対象として年に1度アンケート方式による書面調査を実施しています。取りまとめた回答結果は、取締役会に報告し、2025年度の対応について協議・検討を行うこととしています。

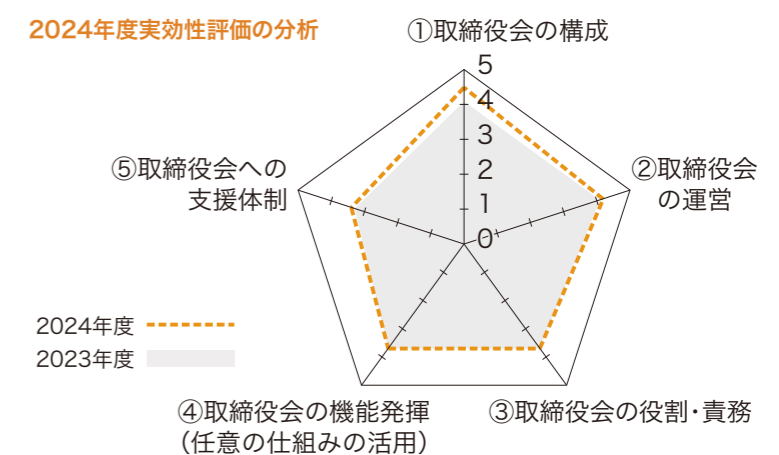
実施方法: アンケート方式  
実施時期: 毎年3月  
評価方法: 各項目6段階評価(0~5)

①取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の規模(取締役の人数)</li> <li>取締役会の多様性(属性: ジェンダー・職歴・年齢)</li> <li>社外取締役と社内取締役の割合</li> <li>取締役会の多様性(スキル: 知識・経験・能力)</li> </ul>
②取締役会の運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>開催頻度・開催時間</li> <li>資料以外の審議に有用な情報の提供</li> <li>議題の量・質</li> <li>議論の状況(内容・質、各取締役の議論への貢献)</li> <li>資料の量・質・提供タイミング</li> </ul>
③取締役会の役割・責務	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略の修正に対する適時の影響力行使</li> <li>付議される議案についての多角的なリスク検討</li> <li>社会・環境問題についての議論の状況</li> <li>事業戦略の決定に関する適切な参画</li> <li>コンプライアンス・リスク管理体制の監督</li> <li>事業戦略の執行状況の効果的な把握</li> <li>取締役・会社間の利益相反取引に関する監督</li> </ul>
④取締役会の機能発揮(任意の仕組みの活用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬諮問委員会の構成・答申に関する議論の状況</li> <li>内部監査部門との連携</li> <li>最高経営責任者後継者計画についての議論の状況</li> <li>役員報酬に関する決定方針・基準に関する議論の状況</li> <li>役員および執行役員に関する選任・解任の議論の状況</li> </ul>
⑤取締役会への支援体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修の機会</li> <li>社外取締役同士や、社外取締役とその他役員とのコミュニケーション</li> <li>社内情報の提供</li> <li>外部専門家の助言を得る機会の確保</li> </ul>

2024年度に実施した実効性評価では、6段階評価(0~5)のうち平均が3.8であり、当社の取締役会は概ね実効性が確保されているものと判断しています。昨年から改善点では、2024年に設置したサクセッションプラン委員会の取り組みの進化や社内情報の提供内容の充実化、マテリアリティの特定によるサステナビリティに関する取り組みの加速が挙げられました。

一方、今後の課題として、将来的な社外取締役比率の向上や外部機関の活用、海外関係会社を含むグループガバナンス等が挙げられています。

## 2024年度実効性評価の分析



## 2024年度実効性評価の結果から見える課題と対応

課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外のグループガバナンス</li> <li>外部機関のさらなる活用</li> <li>将来的な社外取締役比率の向上</li> </ul>	対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンス機能の強化</li> <li>外部講師を活用した役員研修の見直し</li> <li>社外取締役比率の向上(37.5%→42.8%)</li> </ul>
----	--	----	--

## グループガバナンス強化に向けた取り組み

課題となっているグループガバナンスの強化に向け、2024年10月に国内関係会社の経営管理を担う関係会社課を新設しました。当社グループ全体の管理部門会議を定期的開催し、グループ間の連携強化や管理機能の体制を含めた仕組みづくりを推進しています。当社グループを取り巻く経営環境の変化にあわせ、今後も管理監督機能のさらなる強化を図ってまいります。

## コーポレートガバナンス

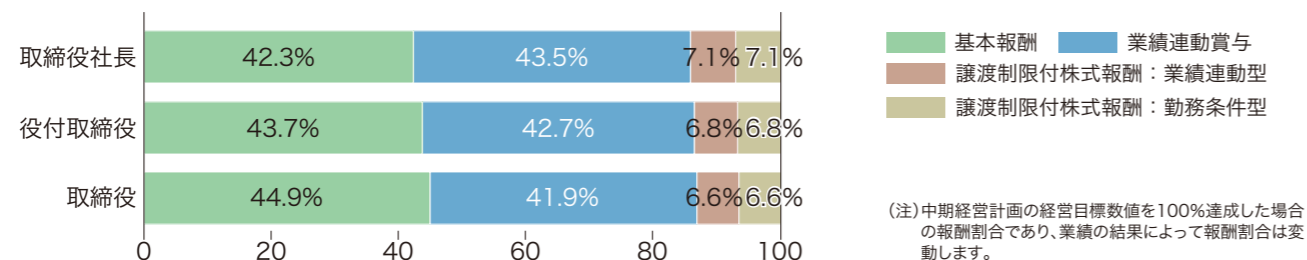
## 役員報酬

当社の取締役報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与、非金銭報酬としての株式報酬(譲渡制限付株式報酬)の3種類で構成していますが、社外取締役については、その職務に鑑み基本報酬のみを支払うこととしています。取締役の報酬種類別割合については、上位の役位ほど業績連動報酬の比率が高まる構成としています。

## 取締役報酬の構成

基本報酬(金銭報酬)	取締役の基本報酬は、役位に応じた月例の固定報酬とし、外部専門機関の客観的な報酬調査データ(業種・業態および売上高、時価総額、従業員数等)ならびに従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。
業績連動報酬(賞与)	業績連動報酬は、各事業年度の連結経常利益を指標に決定し、賞与として毎年一定期日に支給しています。個人別の報酬額は、業績貢献度および役位に応じて決定しています。
非金銭報酬(株式報酬)	非金銭報酬は、譲渡制限付株式報酬としています。①中期経営計画に定める指標の達成度に応じて譲渡制限を解除する業績連動型譲渡制限付株式報酬と、②対象取締役が譲渡制限期間中継続して当社の取締役の地位にあることを条件とする勤務条件型譲渡制限付株式報酬の2種類で構成しています。

## 取締役報酬の構成比率



## 報酬決定のプロセス

株主総会において承認された範囲内で、社内規程にもとづき各取締役の基本報酬の額、業績貢献度・役位に応じた賞与の配分および株式報酬の割当を算定しています。

なお、透明性をより高めるために、決定プロセスおよび取締役の個人別報酬等の決定は、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会の答申を尊重し、取締役会で決定することとしています。

## 2024年度に係る報酬の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬 (百万円)	業績連動賞与 (百万円)	譲渡制限付株式報酬(百万円)		対象となる 役員の数(名)
				業績連動型	勤務条件型	
取締役 (うち社外取締役)	257 (25)	115 (25)	108 (-)	16 (-)	16 (-)	9 (3)
監査役 (うち社外監査役)	24 (12)	24 (12)	- (-)	- (-)	- (-)	3 (2)
合計 (うち社外役員)	281 (37)	139 (37)	108 (-)	16 (-)	16 (-)	12 (5)

※上記の支給額には、2024年6月28日開催の第174回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名が含まれています。

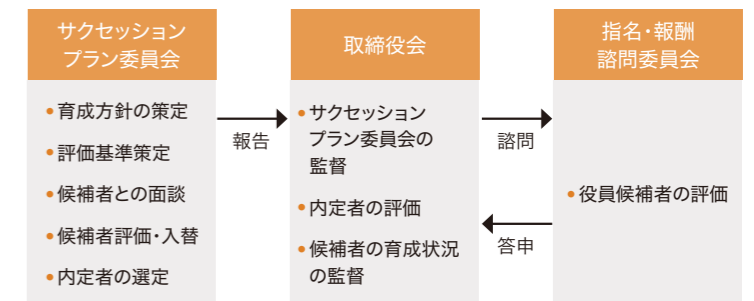
## 次世代経営者の育成

当社は、経営の持続的発展に資する人材育成を経営の最重要課題の一つと位置付け、社長の後継者を育成するサクセッションプランと次世代の執行役員を育成する次世代リーダー育成プランを策定しています。この2つのプランは、執行役員をつなぎ目として中長期にわたり経営者を育成する体系的な構造を形成しています。

## サクセッションプラン

将来の社長候補を見極め、育成するために、社外取締役と代表取締役で構成するサクセッションプラン委員会(委員長:社外取締役)を設置・運用しています。選考基準を満たした候補者に対して経営者に必要な知識・マインド・能力の項目ごとに個人にあわせたカリキュラムで原則2年周期の開発プログラムを実施していきます。サクセシ

ョンプラン委員会は、候補者のなかから当社経営を担うに最もふさわしい人物を選定し、取締役会へ報告します。取締役会は、指名・報酬諮問委員会への諮問を経て、次期社長を内定します。2025年6月、社長交代に際しても、サクセッションプラン委員会および指名・報酬諮問委員会が有効かつ適切に機能しました。



## 次世代リーダー育成プラン

将来の執行役員になり得る候補者を発掘・育成するため、シニア層(事業部長・副事業部長)、ミドル層(部長)、ジュニア層(課長)の各階層別において選抜研修を実施しています。シニア・ミドル層では、次世代リーダーとして、自らの志を起点に事業ビジョンを描き、ビジネスを構築するための考え方・視野・視座を学ぶとともに、経営リーダーに求められるリーダーシップマインドと行動を学び、自己開発を進めるように促しています。

また、ジュニア層では、経営リテラシーとリーダーシップの開発を主とし、外部研修機関への派遣等を通じて、新たなネットワークを構築するなど、次世代リーダーとして視野を広げることを進めています。

## 政策保有株式

## 上場株式の政策保有に関する方針

当社は、事業運営上の必要性および保有の妥当性を取引状況等により検証し、保有リスク・資本コスト等を総合的に勘案して保有意義の有無を年に1度取締役会で精査した上、保有意義のない株式は原則保有しないこととし、政策保有株式の縮減を進めています。2024年度は、非上場株式2銘柄、約12百万円(売却時時価)の売却を実施しました。

なお、2024年度末時点の政策保有上場株式の純資産比率は6.9%です。

## 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

区分	銘柄数 貸借対照表計上額	2024年度において 株式数が増加した銘柄	2024年度において 株式数が減少した銘柄	増減の要因
上場株式	31銘柄/3,316百万円	8	-	該当銘柄の取引先持株会による増加
非上場株式	18銘柄/151百万円	-	2	2銘柄の売却を実施

## 保有株式の議決権行使基準

当社は、企業価値向上の観点から、保有先企業の議案の合理性を総合的に判断の上、議決権を行使しています。

## Internal control / Compliance

## 内部統制／コンプライアンス

## 内部統制システムと対応状況

当社グループは、内部統制および業務の適正を確保するため、「業務の適正を確保するための体制に関する基本方針」を定め全社において適切に運用するとともに、事業の変化やビジネス環境の複雑化・多様化に対応するため、内部統制システムを継続的に見直し、グループ全体のガバナンス向上に努めています。2024年度は、「企業倫理ガイドライン」を見直し、新たに役員および従業員が業務を遂行するにあたり指針となる「行動憲章」、「倫理・行動規範」を制定し公表しました。長きにわたり受け継いできたステークホルダーからの信頼を守り、持続的な社会の成長に貢献するため、当社グループ一人ひとりが高い倫理観を持って企業活動に取り組んでまいります。

また、金融商品取引法に定める「財務報告に係る内部統

制報告制度」については、金融庁より示された実施基準等に準拠し、内部統制の整備・運用を行い、当社グループの財務報告における記載内容の適正性を担保するとともに、その信頼性を確保しております。2024年度も、「全社的な内部統制」「決算財務プロセスに係る内部統制」「業務プロセスに係る内部統制」「ITを利用した内部統制」の各項目の整備状況と運用状況に関して経営者による評価を実施し、その結果、財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。この評価結果は「内部統制報告書」として取りまとめ、監査法人の監査を経た上で、2025年6月に財務省関東財務局長へ提出しています。引き続き、財務報告の信頼性確保に努めてまいります。

## コンプライアンスの取り組み

当社グループは、カナデングループ行動憲章に則り、公明正大な経営と全てのステークホルダーの期待と信頼に応える健全で誠実な事業活動を行うため、15項目からなるカナデングループ倫理・行動規範を策定しました。役員・従業員が、日常業務のなかで判断に迷う場面に遭遇したときは、倫理・行動規範に従って行動するよう心がけており、この倫理・行動規範は、カナデングループの事業活動において関係する全てのステークホルダーに対して遵守することを約束するものです。

カナデングループ行動憲章およびカナデングループ倫理・行動規範の詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.kanaden.co.jp/corporate/charter/>

## コンプライアンス委員会

取締役社長を委員長とし、社内取締役および執行役員を委員としたコンプライアンス委員会では、役員および社員が高い倫理観にもとづいた行動をするよう、コンプライアンス推進のための取り組みを協議・実行しています。

また、3か月に1度、自部門のコンプライアンスにかかわる報告を行い、会社として対応すべき事項にはリスクマネジメント委員会と共有し、対応を行っています。活動状況に関しては適宜取締役会へ進捗を報告しています。

## 企業倫理ホットライン

当社グループでは、不祥事の未然防止と自浄作用の強化を目的とし、公益通報者保護法に則った「企業倫理ホットライン」を設置し運用しています。通報者の範囲は、グループ会社の役員、社員、契約社員、パート社員、派遣社員はもとより、役員を除く1年以内の退職者までを対象としており、さらに通報者保護の観点から受付窓口を社外の弁護士事務所にも置き、通報者が特定され不安を感じたりすることがないように、細心の注意を払っています。

これまで、この制度を利用した通報に対しては、徹底し

た通報者保護措置を取るとともに「企業倫理ホットライン運用規程」にもとづき厳正に対処しています。事実関係の調査に始まり問題が確認された場合は、速やかに是正措置を行い、再発防止策を検討・実施しています。

	2022年度	2023年度	2024年度
ホットライン件数	5件	1件	0件
うち調査・是正対象件数	4件	0件	0件

## Risk Management

## リスクマネジメント

## リスクマネジメントに関する基本的な考え方

当社グループは、経営危機を未然に防ぎ、事業の継続や安定的発展を確保するため、経営執行にかかわる重要事項についてリスクの評価・抽出を行い、経営会議で審議し取締役会で決定しています。ガバナンスの強化、内部統制システムの効果的な運用を継続的に実施するほか、リスクマネジメント委員会において総合的なリスクに対する予防策を協議し、様々な危機に対する施策を講じています。

また、自然災害や不慮の事件・事故など緊急事態が発生した際には、重要業務が中断しないこと、中断しても可能な限り短期間で再開することを目指し、初動を迅速かつ適切に遂行すべく、経営危機対策本部や災害対策本部を設置し対策を講じていくこととし、平時においても教育・訓練を継続して実施しています。

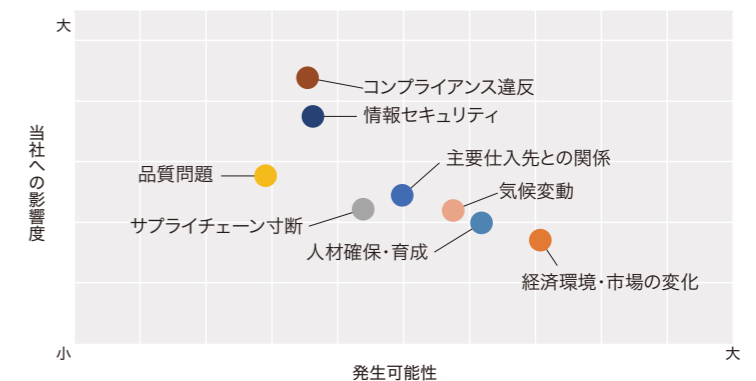
## リスクマネジメント委員会

管理部門担当役員を委員長とし、管理部門および営業部門の部長を委員とするリスクマネジメント委員会では、より現場に近い組織として、総合的なリスクの抽出、対応策の計画、計画の遂行を行っています。

全社横断の組織として対応することで会社全体のリスク感度を高めるとともに、統一的なリスク管理体制を整備しています。平時から潜在リスクの把握・管理を行うことで緊急時に速やかな対応ができる体制づくりを図っています。

## リスクマップ

リスクマネジメント委員会では、抽出したリスクを①発生可能性、②当社への影響度の2軸で評価を行い、当社における主要なリスクとして特定しています。各リスク項目については、リスクマップとして可視化することで社内共有を図り、発生可能性および影響度に応じた対応策の計画、計画の遂行およびモニタリングを継続的に実施しています。



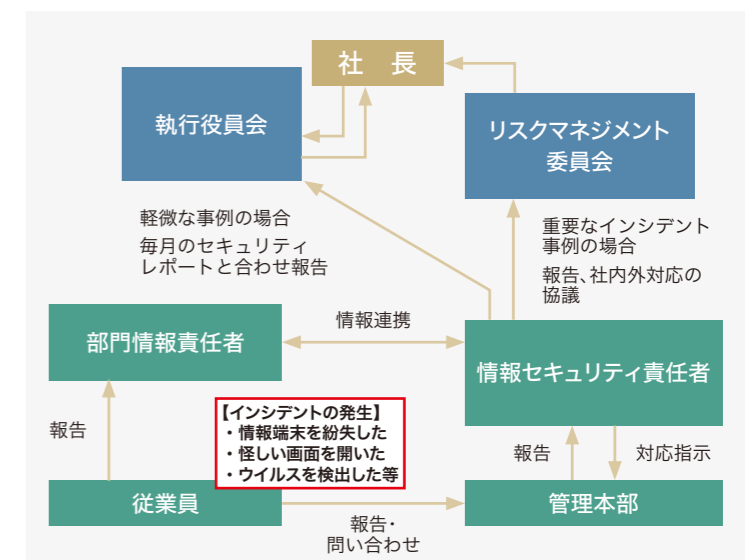
## 情報セキュリティの取り組み

取引先から入手した情報や当社が蓄積してきたノウハウは重要な情報資産です。これらの情報資産を盗難、改ざん、破壊、漏洩等から保護し適切な安全管理を行うため、情報セキュリティ基本方針を定め適切な運用を行っています。

情報資産は組織ごとに4段階の分類(極秘、秘、社外秘、一般)に分け、紙・デジタルデータともに保存の期限を定め適切に管理をしています。

また、秘密保持と個人情報の保護を徹底し、関係法令および社内規程を遵守しています。システム上のセキュリティ対策は、外部からのアクセス制限やログ監視を24時間365日行うとともに、セキュリティ状況を毎月の執行役員会で報告し、社内周知とインシデント発生時の初動対応の充実に努めています。

## インシデント発生時の対応フロー



## Financial Information

## 財務情報(連結)

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
収益の状況												
売上高	百万円	122,009	120,534	122,984	122,058	123,337	126,519	108,229	100,834	106,419	116,271	125,665
FAシステム	百万円	43,256	42,293	43,903	45,820	48,841	45,039	35,508	36,843	42,796	46,890	48,247
ビル設備	百万円	16,317	16,390	19,815	17,476	16,248	19,726	13,796	13,521	15,087	14,933	17,523
インフラ	百万円	31,890	34,645	31,646	29,962	30,344	37,080	32,687	23,317	18,288	23,878	28,881
情通・デバイス	百万円	30,545	27,206	27,619	28,798	27,902	24,673	26,236	27,151	30,247	30,568	31,012
売上総利益	百万円	15,615	15,362	15,616	16,826	16,421	16,056	14,061	14,630	16,233	17,307	18,002
販売費及び一般管理費	百万円	11,481	11,028	11,285	12,071	11,955	12,367	11,388	11,783	12,266	12,763	13,502
営業利益	百万円	4,133	4,333	4,330	4,755	4,465	3,688	2,672	2,846	3,967	4,544	4,500
経常利益	百万円	4,223	4,378	4,385	4,854	4,617	3,785	2,918	3,055	4,244	4,994	4,730
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,667	2,844	2,943	3,193	3,253	3,416	2,319	1,922	2,896	3,474	3,942
財政の状況												
流動資産	百万円	66,808	70,877	69,955	66,351	68,359	65,364	62,373	63,695	68,815	68,404	72,011
固定資産	百万円	10,959	10,759	11,428	12,021	18,441	15,647	14,926	14,852	14,479	17,192	17,070
総資産	百万円	77,768	81,637	81,383	77,869	86,801	81,011	77,299	78,548	83,294	85,596	89,081
流動負債	百万円	37,597	40,537	37,636	32,555	41,273	34,352	31,415	31,806	37,785	36,687	40,434
固定負債	百万円	2,932	2,630	2,627	2,726	2,303	1,948	1,366	1,170	1,129	705	657
純資産	百万円	37,238	38,469	41,119	43,091	43,224	44,710	44,517	45,571	44,379	48,204	47,989
有利子負債	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
キャッシュ・フローの状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	89	4,379	△ 2,428	△ 3,307	4,334	4,827	△ 19	3,607	△ 348	3,809	5,114
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	1,203	△ 1,107	△ 73	△ 411	△ 2,187	△ 1,029	778	△ 511	102	△ 731	△ 1,905
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 4,183	△ 870	△ 982	△ 1,749	△ 2,618	△ 1,220	△ 3,055	△ 1,047	△ 4,379	△ 977	△ 3,992
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	1,292	3,272	△ 2,501	△ 3,718	2,147	3,798	759	3,096	△ 246	3,078	3,209
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	23,559	25,935	22,390	16,889	16,400	18,962	16,658	18,866	14,635	16,947	16,423
1株当たり情報												
1株当たり純資産	円	1,234.76	1,275.48	1,364.06	1,453.60	1,517.60	1,568.54	1,659.45	1,710.93	1,893.95	2,048.32	2,153.80
1株当たり当期純利益	円	78.93	94.34	97.64	106.08	110.05	119.88	82.85	71.80	110.67	148.21	169.31
1株当たり配当額	円	25.00	29.00	32.00	32.00	39.00	42.00	29.00	26.00	39.00	53.00	70.00
配当性向	%	31.7	30.7	32.8	30.2	35.4	35.0	35.0	36.2	35.2	35.8	41.3
配当総額	百万円	794	874	964	956	1,133	1,197	798	695	968	1,243	1,596
主な財務指標												
営業利益率	%	3.4	3.6	3.5	3.9	3.6	2.9	2.5	2.8	3.7	3.9	3.6
自己資本比率	%	47.9	47.1	50.5	55.3	49.8	55.2	57.6	58.0	53.3	56.1	53.9
総資産経常利益率(ROA)	%	5.5	5.5	5.4	6.1	5.6	4.5	3.6	3.9	5.2	5.9	5.4
自己資本利益率(ROE)	%	7.1	7.5	7.4	7.6	7.5	7.8	5.2	4.3	6.4	7.5	8.2
株価収益率(PER)	倍	11.1	9.4	11.0	13.8	10.7	10.4	14.6	13.8	10.5	10.1	8.7
株価純資産倍率(PBR)	倍	0.71	0.70	0.79	1.01	0.78	0.80	0.73	0.58	0.61	0.74	0.68
株主総利回り(TSR)	%	127.8	133.3	164.7	224.1	189.2	109.8	108.9	92.3	110.1	144.1	135.0

※株主総利回り(TSR)は、各年度の6年前の期末基準日の株価をそれぞれ基準後、当該年度の期末基準日の株価および1株当たり配当額の累計額と比較した数値となります。

## Non-financial Information

## 非財務情報(単体)

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>自然資本</b>							
電力使用量	万kWh	93	108	112	113	106	103
紙の使用量	t	25	13	11	12	8	8
ガソリン使用量	kℓ	104	82	80	86	86	88
GHG排出量 Scope1	t-CO <sub>2</sub>	241.1	189.2	185.7	199.5	198.6	204
GHG排出量 Scope2 マーケットベース*2	t-CO <sub>2</sub>	595.9	720.7	—	—	—	—
<b>人的資本</b>							
従業員数	人	573	593	599	592	596	616
男性	人	407	422	435	433	429	443
女性	人	166	171	164	159	167	173
外国人	人	2	2	1	3	3	4
男性比率	%	71.0	71.2	72.6	73.1	72.0	71.9
女性比率	%	29.0	28.8	27.4	26.9	28.0	28.1
新卒採用数	人	25	29	14	10	23	18
男性	人	11	15	7	9	12	13
女性	人	14	14	7	1	11	5
外国人	人	0	0	0	0	2	1
経験者採用数	人	6	15	20	22	30	36
男性	人	4	14	19	18	20	24
女性	人	2	1	1	4	10	12
障がい者雇用率	%	1.7	2.1	2.1	2.1	1.7	1.7
平均月間残業時間	時間:分	18:05	12:55	16:46	16:43	15:45	16:20
平均年齢	歳	42.1	41.9	42.5	42.9	42.8	42.6
平均年間賃金	万円	748	674	699	760	773	795
男性従業員	万円	866	803	783	850	854	969
女性従業員	万円	443	423	423	463	467	559
管理職に占める女性比率	%	1.6	0.8	0.0	0.0	0.8	0.8
平均勤続年数	年	17.9	17.6	17.7	17.8	17.3	17.1
有給休暇取得率	%	50.7	47.4	53.3	64.2	67.7	73.1
エンプロイーエンゲージメント*3	点	—	—	—	—	46.6	47.3
ワークエンゲージメント*3	点	—	—	—	—	50.2	50.4

\*1 記載の数値は有価証券報告書を基準としています。

\*2 Scope2にあたる電力・熱使用量については、2021年度よりグリーン電力・熱力証書を購入しているため、「—」としています。

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
育児休業取得者数	人	4	4	9	11	13	14
男性	人	0	0	0	5	6	7
女性	人	4	4	9	6	7	7
男性の育児休業取得率	%	0.0	0.0	0.0	27.8	54.6	50.0
女性の産休・育児休業取得率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
産休・育児休業からの復職率	%	75.0	100.0	100.0	100.0	93.3	90.9
育児短時間勤務制度利用者数	人	11	15	11	13	16	18
子の看護休暇取得者数	人	26	18	22	19	25	24
介護休暇取得者数	人	2	2	6	10	9	8
健康診断受診率	%	99.7	99.4	99.7	100.0	99.1	99.4
業務災害発生数	件	0	0	2	0	1	2
通勤災害発生数	件	0	0	2	2	1	3
労災死亡事故発生件数	件	0	0	0	0	0	0
休業傷病発生件数	件	20	18	11	26	22	12
海外赴任者数	人	6	5	5	6	6	6
離職率	%	4.4	2.7	2.7	5.2	7.2	5.1
男性	%	4.2	1.9	1.8	5.1	6.8	5.9
女性	%	4.8	4.7	4.9	5.7	8.4	3.5
ストレスチェックスコア*3	点	—	—	49.0	47.5	48.2	48.3
ストレスチェック受検率	%	—	99.1	99.3	95.3	98.4	98.0
<b>社会・関係資本</b>							
取締役人数	人	8	9	9	8	7	8
うち社外取締役	人	2	2	3	3	3	3
うち女性取締役	人	0	0	1	2	2	2
社外取締役比率	%	25.0	22.0	33.3	37.5	42.9	37.5
女性取締役比率	%	0.0	0.0	11.1	25.0	28.6	25.0
取締役会の開催回数	回	10	13	11	11	12	13
取締役会出席率	%	99.2	100.0	99.3	100.0	99.3	100.0
取締役の役員報酬	百万円	214	230	229	272	261	257
監査役の役員報酬	百万円	20	20	20	20	20	24
社外取締役、社外監査役の報酬	百万円	22	22	28	30	32	37

\*3 エンプロイーエンゲージメント、ワークエンゲージメント、ストレスチェックについては、第三者(株式会社アドバンテッジ リスク マネジメント)による調査を実施し、その結果を同社の顧客全体における偏差値で示しています。ストレスチェックについては、2021年度より、エンプロイーエンゲージメント、ワークエンゲージメント、については2023年度より開始しています。

## Company Profile

## 会社概要

## 会社概要

商号	株式会社カナデン (KANADEN CORPORATION)
本社所在地	〒104-6215 東京都中央区晴海1-8-12 トリトンスクエアZ棟
創立	1907年
従業員数	901名 (連結・2025年3月31日現在)
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード:8081)

## 国内拠点

支社	関西支社
支店	神奈川支店、北関東支店、中部支店、九州支店、東北支店、京滋支店
営業所	西関東営業所、水戸営業所、長野営業所、北海道営業所、四国営業所、福岡営業所、熊本営業所
事務所、サテライトオフィス	甲府事務所、上厚真サテライトオフィス

## 国内関係会社

## 株式会社カナデンエンジニアリング

本社 東京都中央区晴海1-8-12 トリトンスクエアZ棟  
新宿営業所 東京都新宿区新宿5-15-6 新宿光陽ビル  
東北支店 宮城県仙台市青葉区上杉1-17-7 仙台上杉ビル

## テクノクリエイティブ株式会社

大阪府大阪市中央区松屋町7-7 カナデン大阪ビル

## 株式会社日本制御エンジニアリング

本社 兵庫県神戸市中央区東川崎町1-3-3  
神戸ハーバーランドセンタービル  
三宮開発センター 兵庫県神戸市中央区磯辺通2丁目2番10号

## 高島電機株式会社

本社 山形県山形市立谷川一丁目1059-6  
酒田営業所 山形県酒田市東町一丁目20-7  
南陽営業所 山形県南陽市中ノ目字入生免143-3  
仙台営業所 宮城県仙台市宮城野区榴岡3丁目11-23  
南関東営業所 神奈川県大和市南林間1-3-7  
北上営業所 岩手県北上市幸町5番21号

## 株式会社タカシマエンジニアリング

山形県山形市立谷川一丁目1059-6

## 海外関係会社

## 科拿電(香港)有限公司

Unit 07b, 10/F., CDW Building, 388 Castle Peak Road, Tsuen Wan, New Territories, Hong Kong

## KANADEN CORPORATION SINGAPORE PTE. LTD.

3791 Jalan Bukit Merah #10-10, e-Centre@Redhill, Singapore 159471

## 科拿電国際貿易(上海)有限公司

1505, Sheng Gao International Tower, 137 Xian Xia Rd., Shanghai, 200051, China

## 科拿電国際貿易(上海)深圳分公司

Room1515, Block A, Shenzhen International Chamber of Commerce Building Futian District Shenzhen, 518000, China

## 科拿電国際貿易(上海)天津分公司

The Exchange Tower1 29F No.2917, Nanjing Rd.189, Heping District, Tianjin 300051, China

## KANADEN (THAILAND) CO., LTD.

4345 Bhiraj Tower at BITEC, 14th Floor, Room No. BTB-TWR.14.1407, Sukhumvit Road, Bangna Tai Subdistrict, Bangna District, Bangkok 10260, Thailand

## KANADEN TRADING (THAILAND) CO., LTD.

4345 Bhiraj Tower at BITEC, 14th Floor, Room No. BTB-TWR.14.1407, Sukhumvit Road, Bangna Tai Subdistrict, Bangna District, Bangkok 10260, Thailand

## KANADEN SOLUTIONS (THAILAND) CO., LTD.

129 Chaloom Phrakiat Ratchakarn Thi 9 Rd., Kwang Dok Mai, Khet Prawet, Bangkok 10250, Thailand

## KANADEN VIETNAM CO., LTD.

Room No.1802, 18th Floor, IDMC My Dinh Building, No.15 Pham Hung, Cau Giay Ward, Hanoi City, Vietnam.

## KANADEN SOLUTIONS (INDIA) PVT., LTD.

No: 135/1, Purva Premiere, Residency Road, Ward No: 76, Bangalore, KARNATAKA, 560025, India

## Stock Status

## 株式の状況

## 株式の状況(2025年3月31日現在)

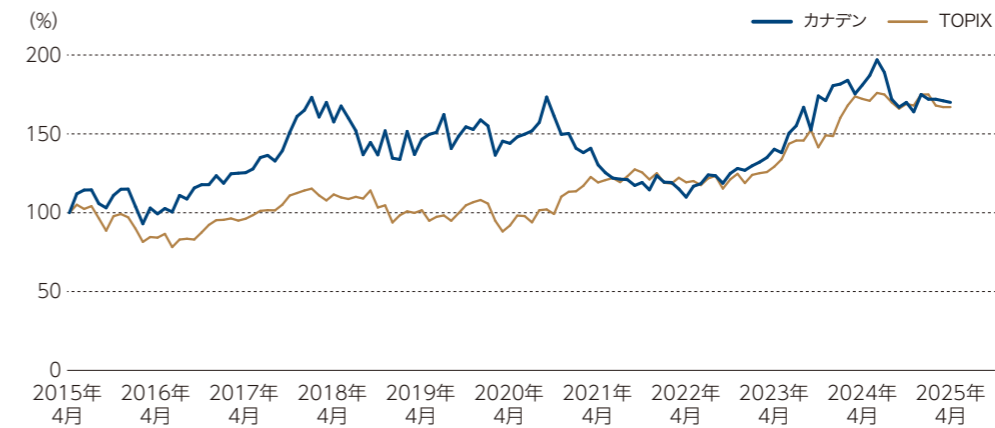
資本金	55億7,625万円
発行可能株式総数	90,000,000株
発行済株式総数	22,500,000株
単元株式数	100株
株主数	23,840名

## 株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三菱電機株式会社	4,720	21.18
カナデン取引先持株会	2,999	13.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,977	8.87
カナデン従業員持株会	893	4.01
三菱倉庫株式会社	656	2.95
BBH BOSTON FOR NOMURA JAPAN SMALLER CAPITALIZATION FUND 620065	470	2.11
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	324	1.46
JP MORGAN CHASE BANK 385781	199	0.89
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	170	0.76
日本航空電子工業株式会社	168	0.75

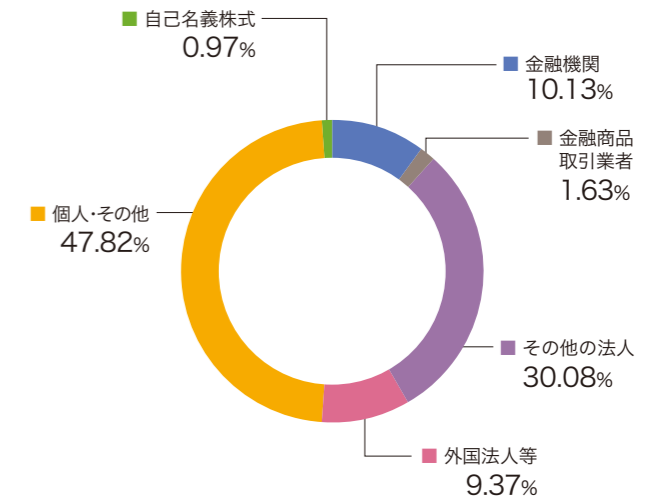
※持株比率は、自己株式(218,700株)を控除して計算しております。

## ■ 株価パフォーマンス

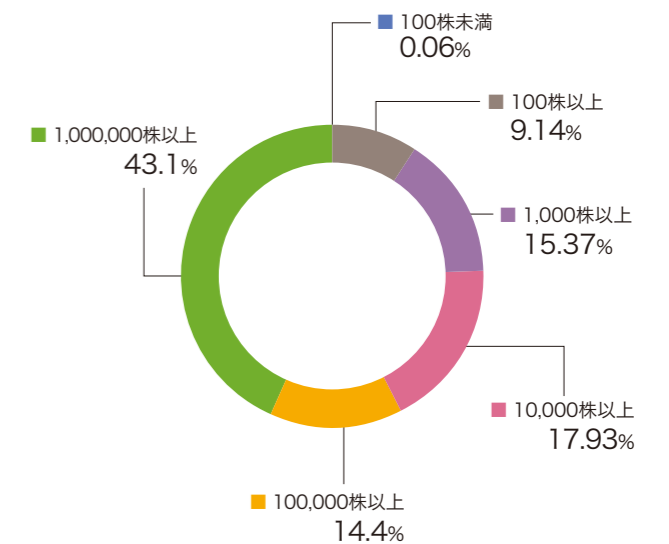


※当社が単元株式数を1,000株から100株に変更した2015年4月を基準として、2025年4月までの株価の変動を表しています。

## ■ 所有者別株式分布



## ■ 所有株式数別株式分布



*Electronics Solutions Company*  
**KANADEN**

## 株式会社 カナデン

〈問い合わせ先〉管理本部  
〒104-6215 東京都中央区晴海1-8-12 トリトンスクエアZ棟  
TEL.03-6747-8800  
<https://www.kanaden.co.jp>  
2025年10月発行

