

## 社外取締役メッセージ

### ものづくり企業の 基本を大切に

社外取締役  
高橋 英明



大学等で研究と教育に携わってきた私が日本ケミコンの社外取締役に就任してから5年目を迎え、ものづくり企業の抱える課題の本質が見えてきました。

ビジネス界においては、ものごとを決定するスピードが速く、これには大いに驚かされます。また、大学の浮沈は、内部の努力に負うところが大きいですが、企業の業績は、世界の政治・経済のうねりに大きく左右されます。最近始まったアメリカと中国の貿易戦争は、日本ケミコンのサプライチェーンにも少なからず影響を与えるでしょう。

ものづくりの基本は「安全・品質・法令遵守」であり、一つでも欠けると、大やけどをすることになります。2018年3月期の大きな最終赤字は、競争法がらみのものであり、天から与えられた教訓として強く自らを戒める必要があります。

海外での事業には、コミュニケーションが大切であり、言語のみならず、歴史・文化・風土・宗教などを知る必要があります。日本ケミコンの商品の8割近くは、海外で販売されていますが、商習慣は、国・地域によって大きく異なり、グローバル企業の難しさはここにあります。

原材料・仕掛品・製品が世界中を飛び廻るので、ロジスティックス戦略も大切であり、飛行機による輸送費を含めた物流コストを早急に改善する必要があります。

新製品の開発には、ものづくりの基本(安全・品質・法令遵守)に加えて、価格をも考慮する必要があります。これは、新材料・新プロセスの開発にのみ専心していた大学の研究とは、大きく異なります。

日本ケミコンが世界に貢献し続けるためには、IoT・AIの導入や、ヒト・モノ・カネ・情報のつながりによる、生産性革命を実現する必要があり、社外取締役として今後も引き続き確認していきます。

### 強みを活かした 事業展開を

社外取締役  
川上 欽也



社外取締役に就任し、3年が経過しました。昨年に続き業務を通して感じることを述べます。

2017年4月から第8次中期計画が始まり、初年度の2018年3月期決算において、独占禁止法関連損失192億円を特別損失として計上したため、最終損益は160億円強の赤字となりました。残念であると同時に改めてコンプライアンスの重要さを感じます。現在の再発防止活動を今後もきちんと継続実行し二度と起こさないように監視して参ります。

2018年3月期売上高は計画を上回る1,333億円強でした。2019年3月期は目標を1,400億円におき、中期経営計画最終年度目標を前倒して達成する計画です。

自動車における電装化の進展や産業機器の伸びなどにより電子部品の需要が伸びています。こうした需要に対応するための生産能力の増力投資を進めるとともにIoTを活用した自動化設備の開発も積極的に進めております。

市場のニーズに敏感に対応し、開発・製造・販売することがメーカーの責務であります。日本ケミコンは、アルミニウム電極箔・電解液・封口ゴム等の材料を自社で開発・製造する世界で唯一のアルミ電解コンデンサメーカーで、自前の材料を活かすことができる強みを有しております。因みに強みを活かして開発された導電性高分子ハイブリッドアルミ電解コンデンサは近年自動車用途に採用され需要が急速に伸びています。

今後の顧客ニーズに応え続けるには、強みである材料開発における技術力の更なる向上が必須です。材料基盤技術(分析・解析技術)を強化し、知的財産に裏打ちされた技術開発が望まれます。加えて、モノづくりの効率向上を目指した活動も必要です。

就任以来申し上げている生・販・技の連携は改善されています。これを更に進め、顧客ニーズに対応しスピーディに製品を開発することで利益の積み上げができる状況を作り、収益体質の強化を進めて企業価値の向上を目指します。日本ケミコンの取り組みに期待してください。