



# CHEMI-CON REPORT 2021

統合報告書



## 企業理念

# 環境と人に やさしい技術への貢献

2020年度に始まった第9次中期経営計画の中期目標は「あらゆる経営環境の変化に柔軟に対応できる企業体質への転換」です。

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行が、世の中にさまざまな変化をもたらしています。その変化は、企業に対して短期的な対応のみならず、中長期的なマネジメントの見直しを迫っています。

どのようにリスクと向き合い、あるいは機会を捉えて、将来にわたる持続的な成長の姿を描くかが企業にとってより重要な課題になる中で、レジリエントな企業づくりの礎となるものは、たゆみないESGへの取り組みだと日本ケミコンは考えています。

今年、日本ケミコンは創業90周年を迎えました。これもひとえに皆様のご支援の賜物と深く感謝しています。これからも社会課題の解決への挑戦を続け、未永く愛される企業を目指してまいります。企業理念の「環境と人にやさしい技術への貢献」には、サステナブルな社会づくりに向けた日本ケミコンの決意が込められています。

## CONTENTS

### イントロダクション

01	企業理念
02	CONTENTS／編集方針

### 第1章

## 日本ケミコンとは

03	歴史
05	What we offer (市場別売上高構成比)
07	At a glance (主な事業の業績と展望 アルミ電解コンデンサ／電気二重層キャパシタ)
08	At a glance (地域別売上高構成比／地域別従業員比率)
09	財務・非財務ハイライト
11	価値創造プロセス

### 第2章

## 価値創造のための 成長戦略

13	社長インタビュー
16	第9次中期経営計画／構造改革
19	Business Overview
21	財務戦略 (CFOメッセージ)
22	技術戦略 (CTOメッセージ)
23	品質戦略 (CQOメッセージ)
24	特集「気候変動への取り組み」ーTCFDの枠組みに沿った検討ー

### 第3章

## 価値創造のための 基盤

25	CSRマネジメント／トピックス「知的資本への投資について」「労働安全衛生への取り組み」
27	Sustainabilityを支える戦略基盤"ESGへの取り組み"一覧
29	E 環境 環境マネジメント
31	E 環境 グリーン調達／環境への取り組みに対する第三者評価
32	S 社会 従業員の安全／ダイバーシティ／人材育成
34	S 社会 ヘルシーカンパニー
35	S 社会 地域社会への貢献
36	G ガバナンス コーポレート・ガバナンス
38	G ガバナンス コンプライアンス
39	G ガバナンス リスクマネジメント／トピックス「ケミコン社員に聞くISDGsへの取り組み」
42	G ガバナンス 社外役員メッセージ
43	G ガバナンス 役員一覧／スキルマトリックス

### 第4章

## データセクション

45	10年間の主要業績データ
47	連結貸借対照表
48	連結損益計算書／連結包括利益計算書
49	連結キャッシュ・フロー計算書
50	会社情報／株式情報
51	グローバルネットワーク
52	CHEMI-CON REPORT 2021発行にあたって

#### 編集方針

CHEMI-CON REPORT (ケミコンレポート) は、株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様には日本ケミコングループの事業内容、企業価値、そして魅力をご理解いただくために、毎年1回制作して当社Webサイトで公開している統合報告書です。財務情報のほか、中長期的な視点に立った経営戦略やESG(環境、社会、ガバナンス)に関する情報を中心に取りまとめていますが、より詳細な情報や最新の情報につきましては当社が適時発行する各種資料並びに当社Webサイトの他のページも合わせて参照いただけますと幸いです。

編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」等を参考にしています。

なお、CHEMI-CON REPORTに記載されている将来予想につきましては、制作時点において入手可能な情報に基づいて当社が合理的に判断した予想であり、さまざまな要因により記載された予想とは異なる結果になる場合がありますことをご承知おきください。

## 歴史

1931年に国内初のアルミ電解コンデンサメーカーとして誕生した日本ケミコンは、2021年8月に創業90周年を迎えました。その歴史の一部をご紹介します。

社会情勢・課題	戦後復興と高度成長	バブル経済	グローバル化
電子工業の曙	家電ブーム マイカーブーム		
提供価値・製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ラジオ向けコンデンサ量産</li> <li>・コンデンサの輸出を開始</li> <li>・テレビ向けコンデンサ量産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トランジスタラジオ専用コンデンサを供給(世界初)</li> <li>・コンデンサ製造設備の自動化に成功(世界初)</li> <li>・自動車向けにコンデンサの供給を開始</li> <li>・テープレコーダー向けコンデンサ量産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭用VTR向けコンデンサ量産</li> </ul>

- 1931年 8月** 日本で初めて電解蓄電器の製品化に成功し、東京都に合資会社佐藤電機工業所を設立して事業を開始。
- 1947年 8月** 佐藤電機工業所を改組して、日本ケミカルコンデンサー株式会社を設立。
- 1963年 5月** 日本ケミカルコンデンサ株式会社に商号変更。
- 1966年 4月** 小形アルミ電解コンデンサの生産のために、宮城県に工場を建設。
- 6月** アルミ電解コンデンサ用の材料を生産する株式会社ヒタチ電解箔研究所を茨城県に設立(のちにKDK株式会社に商号変更)。
- 1969年 3月** 中形アルミ電解コンデンサの生産のために、岩手県に工場を建設。
- 1970年 6月** 米国に現地法人UNITED CHEMI-CON, INC.を設立。
- 9月** 東京証券取引所市場第二部に上場。
- 1972年 9月** 韓国に合併会社三瑩電子工業株式会社を設立。
- 1975年 2月** シンガポールに現地法人SINGAPORE CHEMI-CON(PTE.) LTD.を設立。
- 1976年 6月** 大形アルミ電解コンデンサの生産のために、福島県に工場を建設。
- 1977年 2月** ドイツに現地法人EUROPE CHEMI-CON (DEUTSCHLAND) GmbHを設立。
- 9月** 東京証券取引所市場第一部に指定。
- 1979年 4月** 台湾に現地法人台湾佳美工股份有限公司を設立。

- 1980年 9月** 香港に現地法人を設立(現HONG KONG CHEMI-CON LTD.)。
- 1981年 7月** 日本ケミコン株式会社に商号変更。
- 1993年 1月** インドネシアに現地法人P.T. INDONESIA CHEMI-CONを設立。
- 1994年 5月** 中国に現地法人東莞佳得佳鋁箔製造有限公司を設立。
- 1995年 4月** マルコン電子株式会社の株式を取得。
- 1998年 5月** 中国に現地法人上海貴弥功貿易有限公司を設立。
- 1999年 10月** アルミ電解コンデンサの技術開発力強化のため、KDK株式会社を吸収合併。



トランジスタラジオのファーストモデルに採用された、超小形電解コンデンサ(1955年製)



佐藤電機工業所時代の製品(1943~1945年頃)



導電性高分子アルミ固体電解コンデンサを発表(1998年)

環境の世紀  
デジタル機器の普及・IT化  
ハイブリッドカー登場

持続可能な社会に向けて

2000

2021

- ・家庭用ゲーム機向けに導電性高分子コンデンサを供給(世界初)
- ・鉛フリー化などを実現した環境配慮型コンデンサ「エコキャップ」を発表

- ・電気二重層キャパシタを自動車向けに供給(世界初)
- ・ハイブリッドコンデンサを商品化

**2002年 8月** 中国の現地法人貴弥功(無錫)有限公司で生産を開始。

**2003年 4月** タイに現地法人CHEMI-CON ELECTRONICS (THAILAND) CO.,LTD.を設立。

**2008年 4月** 中国に現地法人貴弥功貿易(深圳)有限公司を設立。

**2012年 3月** 神奈川研究所開設。

**2016年 2月** 米国における統括会社として、CHEMI-CON AMERICAS HOLDINGS, INC.を設立。

**8月** HONG KONG CHEMI-CON LTD.に日本ケミコンが所有する貴弥功(無錫)有限公司の出資持分を譲渡。

**2017年 4月** 福島電気工業をケミコン福島に、ケミコン米沢をケミコン山形に合併。

**2020年 4月** ケミコン岩手とケミコン福島の電極箔事業を会社分割し、新設会社ケミコン東日本マテリアルに事業継承。ケミコン宮城に、ケミコン岩手とケミコン福島を吸収合併し、ケミコン東日本に商号変更。



大容量電気二重層キャパシタの量産開始(2003年)



導電性高分子ハイブリッドアルミ電解コンデンサを発表(2012年)

### Webサイトの全面刷新

2021年4月に、日本ケミコンはWebサイトを全面刷新しました。

近年、BtoB企業においてもオンラインビジネスによる市場が拡大を続けており、さらにコロナ禍が対面営業から非対面営業への流れを加速させています。

こうした中、日本ケミコンはウィズコロナ、ポストコロナも見据えてWebサイトの機能や情報の充実を図り、ユーザーが製品選定から購入までの一連の作業を可能な限りWeb上で完結できる仕組みを構築しました。

新しくなったWebサイトには設計支援ツールを豊富に用意したほか、製品選定に必要な各種資料を人を介さずにダウンロードできる仕組みを導入しました。また、最短2クリックで通販商社サイトの「買い物かご」にアクセスできることや、スマートフォンやタブレットでもストレスなく閲覧できるデザインを採用したことなど、電子機器の設計者や購買担当者がオンライン業務の利点を最大限に活用できる機能と工夫を多数盛り込んでいます。

また、企業/IRページも必要な情報にアクセスしていただきやすいようコンテンツとレイアウトを見直し、充実を図りました。

リニューアル公開以降、アクセス数は順調に増加しています。

このほか、Webサイトの刷新に合わせてSNS (Twitter, YouTube) を使った情報発信も開始しました。

企業価値の向上と収益拡大を目指して、日本ケミコンは引き続きデジタル戦略を推進していきます。



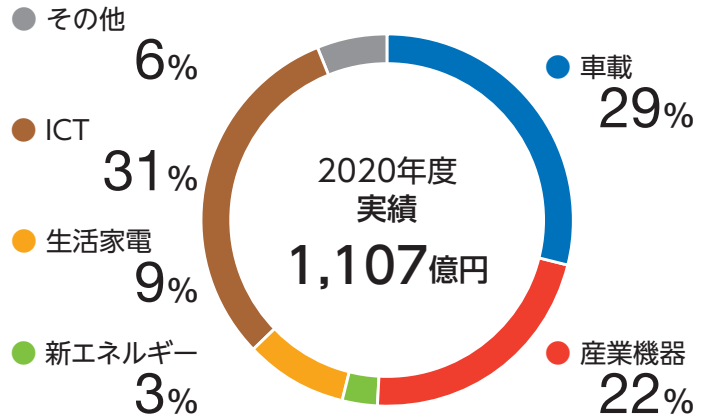
新しくなったWebサイトのトップページ

WEB <https://www.chemi-con.co.jp/> @Chemicon\_jp / Nippon Chemi-Con

# What we offer (市場別売上高構成比)

日本ケミコングループでは、市場拡大が期待され、かつ自社の技術を活かせる5つの分野を「戦略5市場」と呼び、マーケティングや製品開発、拡販活動に力を注いでいます。戦略5市場別にみた2020年度における売上高構成比はグラフのとおりです。

導電性高分子アルミ固体電解コンデンサ：  
導電性高分子コンデンサと略しています。  
導電性高分子ハイブリッドアルミ電解コンデンサ：  
ハイブリッドコンデンサと略しています。



## 車載市場

前年度比1ポイントDOWN

» 29%



電気自動車やプラグインハイブリッド車向けオンボードチャージャー（車載充電器）など、xEV車に搭載される機器のほか、エンジンやステアリング、SRSエアバッグ、エアコン、ヘッドライトなどを制御するための電子回路等、幅広い電装機器に当社製品が使われています。特に近年は、ADAS（先進運転支援システム）や自動運転技術、システム電圧の48V化に関する需要が拡大しています。減速エネルギー回生システムや電源失陥対策に使われる電気二重層キャパシタのほか、カーナビゲーションシステムやドライブレコーダー向け製品もこのカテゴリーに含まれています。

### 使用されている主な製品



アルミ電解コンデンサ  
(チップ形)



アルミ電解コンデンサ  
(リード形)



ハイブリッドコンデンサ



電気二重層キャパシタ

## 産業機器市場

前年度比1ポイントUP

» 22%



半導体工場に並ぶ製造装置、自動車の製造ラインで稼動する産業用ロボット、旋盤やフライス盤に代表される工作機械など産業機器向け製品をまとめたカテゴリーです。さまざまな産業における生産工程の自動化（ファクトリーオートメーション）や、AI/IoTを活用したスマートファクトリー、機器の環境性能を向上させるインバータ電源など、産業発展に伴う設備投資の動向にリンクする市場です。電車や航空機などの公共交通機関や、建設重機、街の安全を守るセキュリティ機器、ライフラインなどのインフラ系設備に向けた製品もこのカテゴリーに含まれています。

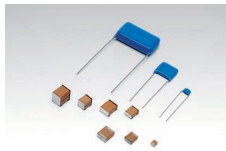
### 使用されている主な製品



アルミ電解コンデンサ  
(基板自立形)



アルミ電解コンデンサ  
(ネジ端子形)



積層セラミックコンデンサ



インダクタ  
(チョークコイルなど)

## 新エネルギー市場

前年度比2ポイントDOWN

3%



太陽光発電システムに欠かせないパワーコンディショナーや、各国で設置が進む風力発電設備など、再生可能エネルギー分野向けの売上をまとめたカテゴリーです。他の分野に比べると市場規模はまだ小さいものの、各産業におけるカーボンニュートラル実現に向けた取り組みと共に、今後の成長が期待されている市場です。クリーンエネルギーの普及に貢献できるよう、技術トレンドや市場動向を見極めながら積極的に販売を推進しています。

### 使用されている主な製品



アルミ電解コンデンサ  
(基板自立形)



アルミ電解コンデンサ  
(ネジ端子形)



セラミックバリスタ



インダクタ  
(チョークコイルなど)

## 生活家電市場

前年度から変動なし

9%

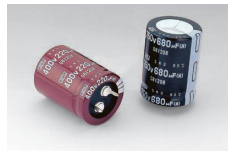


エアコンや冷蔵庫、洗濯機などに代表される白モノ家電を中心としたカテゴリーです。消費者の環境問題への意識の高まりから、これらの機器の多くは省電力化を目的にインバータ化されており、これに伴って電子部品の市場が拡大しています。インターネットにつながるスマート家電やIoT家電が商品化されるなど機器の高機能化が進んでおり、新たな市場創出によるマーケットの拡大が期待されます。

### 使用されている主な製品



アルミ電解コンデンサ  
(リード形)



アルミ電解コンデンサ  
(基板自立形)



アルミ電解コンデンサ  
(ネジ端子形)



インダクタ  
(チョークコイルなど)

## ICT市場

前年度比3ポイントUP

31%



ICTはInformation & Communication Technologyの略で、テレビ、パソコン、家庭用ゲーム機などのデジタルAV機器や情報通信機器向けの売上をまとめたカテゴリーです。特に近年では、クラウドサービスの拡大を受けてデータセンターで使われるサーバー向け部品需要が増加しているほか、第5世代移動通信システム(5G)の通信基地局向け製品の販売も伸ばしています。2020年度は「巣ごもり需要」も追い風となり、ICT市場向け販売は好調に推移しました。

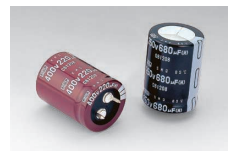
### 使用されている主な製品



アルミ電解コンデンサ  
(チップ形)



アルミ電解コンデンサ  
(リード形)



アルミ電解コンデンサ  
(基板自立形)



導電性高分子コンデンサ

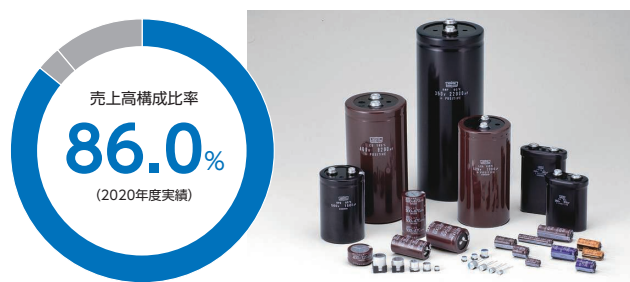
# At a glance (主な事業の業績と展望)

日本ケミコングループ最大の事業「アルミ電解コンデンサ事業」と、注目度の高い「電気二重層キャパシタ事業」を取り上げて、2020年度における業績と今後の取り組みをご紹介します。

2020年度 実績

## アルミ電解コンデンサ事業

売上高 **95,294**百万円



第1四半期は苦戦、  
下期には受注が回復

日本ケミコンは世界最大のアルミ電解コンデンサメーカーです。その製品は、民生機器から産業機器、自動車や航空機、医療機器に至るまで幅広い用途で採用されています。

### 2020年度の業績と今後の取り組み

2020年度におけるアルミ電解コンデンサの売上高は、新型コロナウイルス感染症の流行の影響を受け、前年度から2.0%減収の952億円にとどまりました。

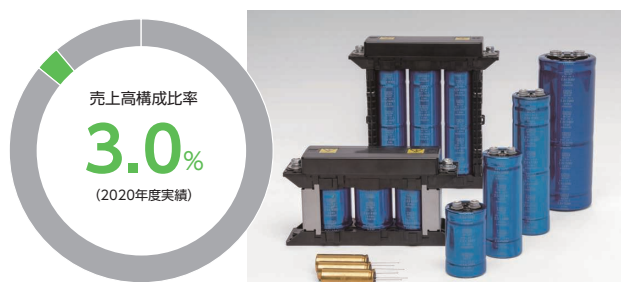
パソコンやサーバーに代表されるICT市場は、リモートワークの普及や巣ごもり需要が追い風となって好調に推移し、5G通信基地局関連も総じて堅調でしたが、自動車市場および産業機器市場はコロナ禍の影響を強く受けることとなり需要が減少しました。しかしながら、自動車市場については第2四半期には持ち直したほか、産業機器市場も第4四半期には回復基調が鮮明になりました。結果として年度前半の低迷により売上高は前年度に及びませんでしたが、拡販に注力している高付加価値品の導電性高分子コンデンサやハイブリッドコンデンサの売上は順調に拡大しました。

今後の市場を見通しますと、長期化するコロナ禍や半導体の供給不足による市場への影響が懸念されるものの、自動車の電動化の更なる進展や設備投資需要の回復などにより、受注環境は堅調に推移するとみられます。引き続き、高付加価値品を中心に積極的な拡販を続けていきます。

2020年度 実績

## 電気二重層キャパシタ事業

売上高 **3,363**百万円



コロナ禍の影響を強く受けて減収

環境問題やエネルギー問題を背景に蓄電デバイスへの関心が高まっています。日本ケミコンでは電気二重層キャパシタをアルミ電解コンデンサに次ぐ事業に育成する方針です。

### 2020年度の業績と今後の取り組み

2020年度における電気二重層キャパシタの売上高は、前年度から24.1%減収の33億円へと大幅に落ち込みました。

電気二重層キャパシタは、二次電池に比べて急速に充放電ができる蓄電デバイスであり、寿命が長いことや材料に重金属を使わないことなど、環境負荷が低いという優れた特徴を持っています。当社が生産する製品は高い信頼性が評価され、自動車の燃費を改善してCO<sub>2</sub>の排出量を削減する「減速エネルギー回生システム」に採用されるなど、現在用途の大半は自動車向けになっています。

2020年度はコロナ禍による自動車の減産が大きなインパクトになりましたが、2018年度に量産を開始したリード形製品は、緊急時における自動車の電動ドアロック解除のための電源バックアップ用途として順調に販売を拡大しています。2021年5月には、定格電圧を高めた新製品も発表しました。

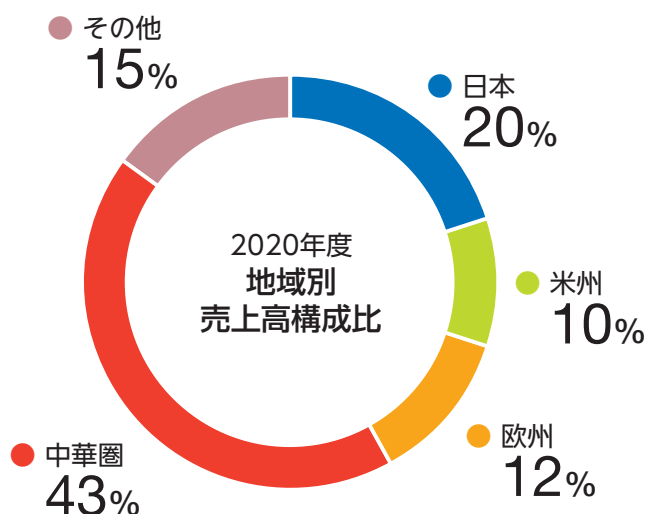
カーボンニュートラルへの取り組みが今後さまざまな産業分野で本格化していく中、蓄電デバイスの市場は拡大することが予想されます。

アルミ電解コンデンサに次ぐ事業に育てるべく、引き続き販売の拡大を目指していきます。

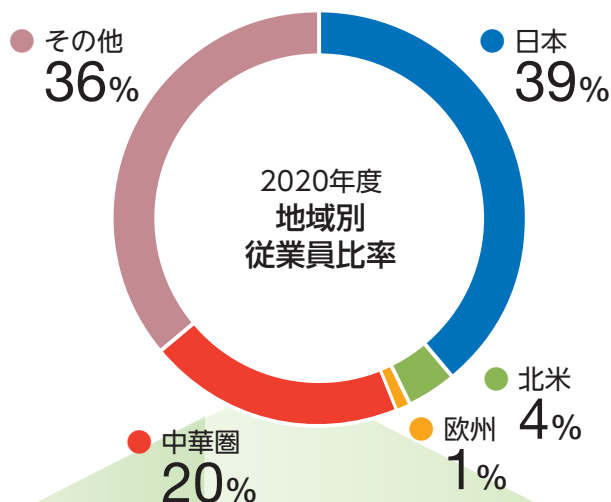


# At a glance (地域別売上高構成比／地域別従業員比率)

2020年度における  
海外売上高比率は80%でした。



従業員を地域別に表しました。  
(有期社員を含む)

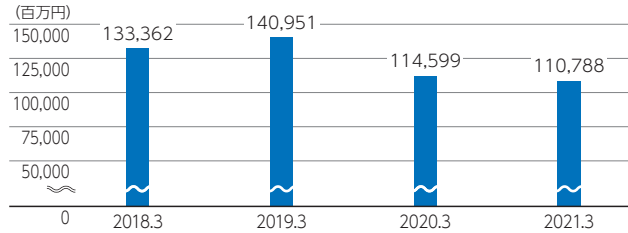


2020年度の売上高を販売地域別にみると、新型コロナウイルスの影響からの経済回復が先行して進んだ中華圏での売上高比率が、前年度から5ポイント上がる結果になりました。相対的に、日本での売上高比率が4ポイント下がるなど他の地域の比率は下がりました。2020年度における海外売上高比率は80%で、前年度から4ポイント上がりました。

日本ケミコングループの従業員数は6,000名を超え、その61%が海外従業員で構成されています。地域に即したマネジメントをスピーディーに実行するために、現地社員の幹部登用を進めるなど業務遂行の現地化に取り組み、事業のグローバル化への対応力を強化しています。また、日本国内においても外国人留学生を採用しており、人財の多様性を活かした企業体質強化を推進しています。

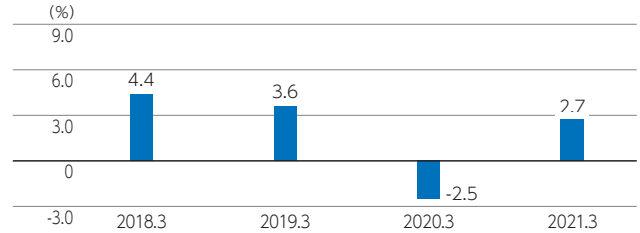
## 財務・非財務ハイライト 日本ケミコングループの主な財務情報と非財務情報をグラフに表しました。

### 売上高



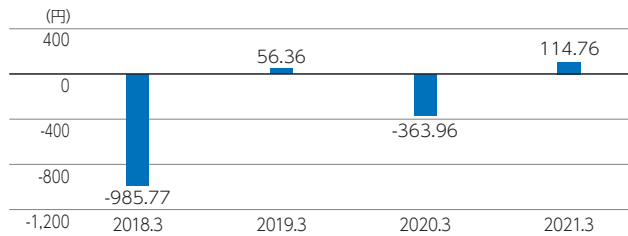
2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、多くの市場において需要が低迷しました。

### 営業利益率

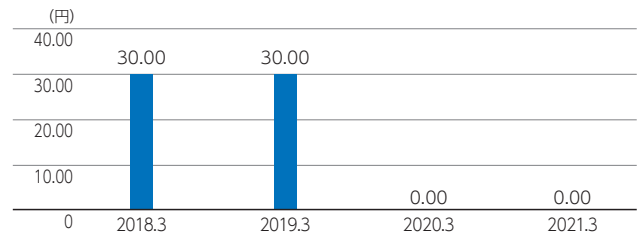


中期的には7%を目標に掲げています。

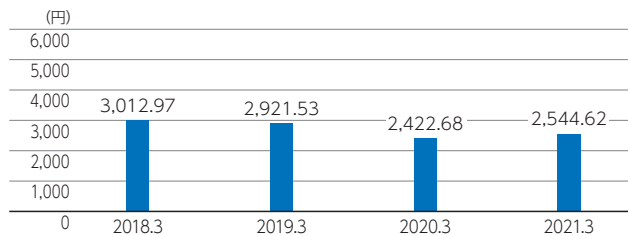
### 1株当たり当期純利益 (EPS)



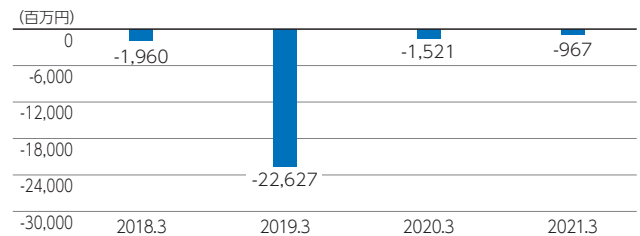
### 1株当たり年間配当金 (DPS)



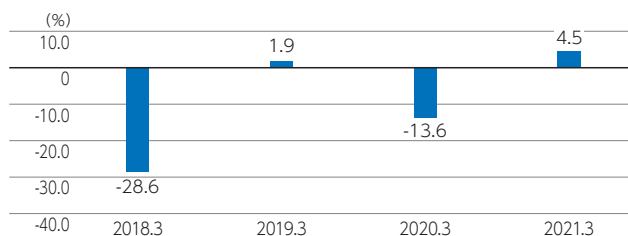
### 1株当たり純資産 (BPS)



### フリーキャッシュ・フロー

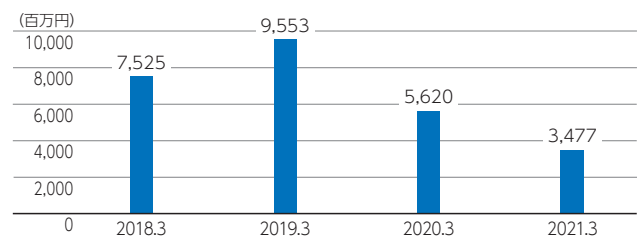


### 自己資本利益率 (ROE)



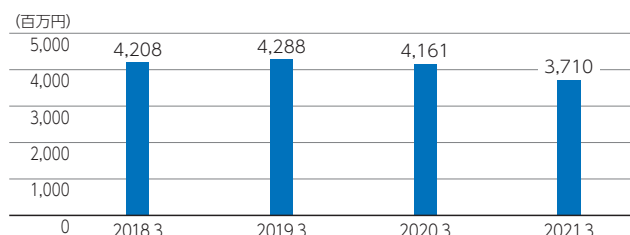
中期的には10%以上を目標に掲げています。

### 設備投資



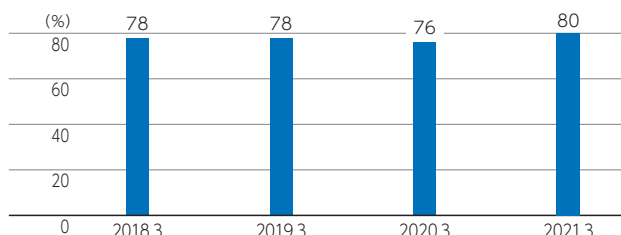
設備投資の集中と選択により、資金効率の向上を図ります。

## 研究開発費



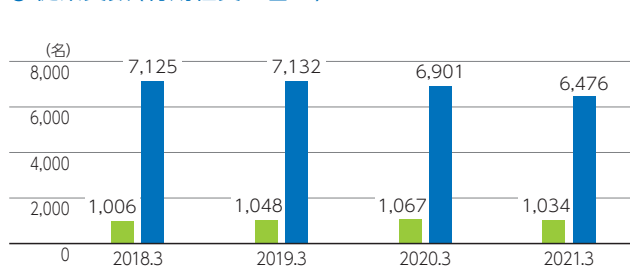
企業発展の原動力となる技術開発には、中長期的な計画のもと、売上高の3~4%程度の研究開発投資を維持するよう努めています。

## 海外売上高比率

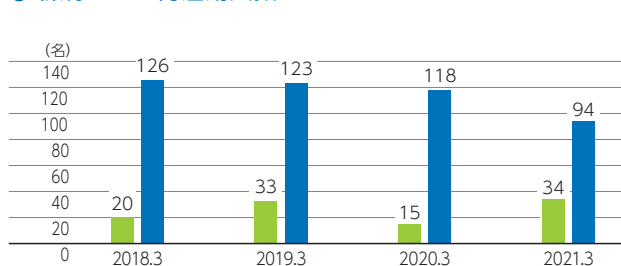


地域ごとの戦略を強化し、リスク分散を図ります。

## 従業員数(有期社員を含む)



## 新規および再雇用人数



## 製品の遵法

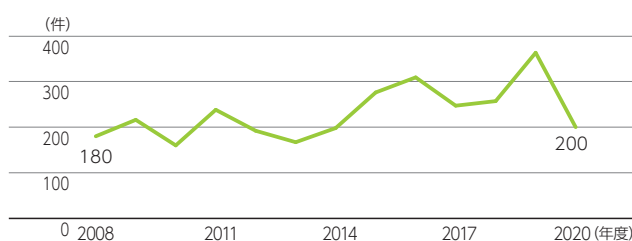


2003年に欧州でELV(廃自動車)指令が施行されて以来、2006年にはRoHS(電気電子機器の有害物質制限)指令、翌年2007年には、すべての化学物質を対象とするREACH規制が発効されました。これらの法令は、定期、不定期にバージョンアップされ継続運用されており、欧州が環境規制を牽引しています。この欧州基準が世界的潮流となり、各国での製品に対する化学物質管理の強化が進んでいます。

私達は、お客様に規制物質を含まない“グリーンな製品”を提供するため目まぐるしく変化する化学物質規制をキャッチアップし、当社製品の先行した遵法対応と情報伝達に日々注力しています。

グラフは、当社製品のグリーン度(規制物質の非含有確認)に関する、お客様からの調査件数推移を表しています。2003年頃には年間約2,500件だったものが、法規制の強化に伴い調査件数が増加し、近年では6,000件を超すお問い合わせをいただいています。製品の“遵法”にお客様が、いかに注目されているかを読み取ることができます。

## QPEサプライヤ監査実績



私たちの製品は、お客様の技術トレンドにより、さまざまなアプリケーションに活躍の場を拡大しています。しかし、レスポンスよくお客様のご期待に応えるには、サプライヤ様との強固な信頼関係が必要不可欠であることは、言うまでもありません。

当社では、従来のグリーンサプライヤ認定制度を発展させ、品質(Q)、調達(P)、環境(E)が三位一体となった監査システムにより、【QPEサプライヤカルテ】作りを推進しています。これは、サプライヤ様のいわば健康(管理)状態が分かる【定期健康診断カルテ】のようなもので、当社とサプライヤ様との連携を密にするコミュニケーションツールとして活用しています。

## 価値創造プロセス

事業活動を通じて新たな価値を創造し、社会課題の解決に貢献します。

この価値創造の流れが、日本ケミコングループの成長と持続的な企業価値向上につながります。

### 経営資本（インプット）

### ビジネスモデル



#### 知的資本

- 特許 **627**件
- 研究開発費 **37**億円

#### 製造資本

- 製造拠点数 **20**拠点
- 設備投資 **35**億円

#### 自然資本

- CO<sub>2</sub>排出量の生産高原単位（国内製造拠点）  
1990年度比 **47.9%**減

#### 社会・関係資本

- ステークホルダーとのコミュニケーション

#### 人的資本

- 従業員数(有期社員を含む)  
**6,476**人

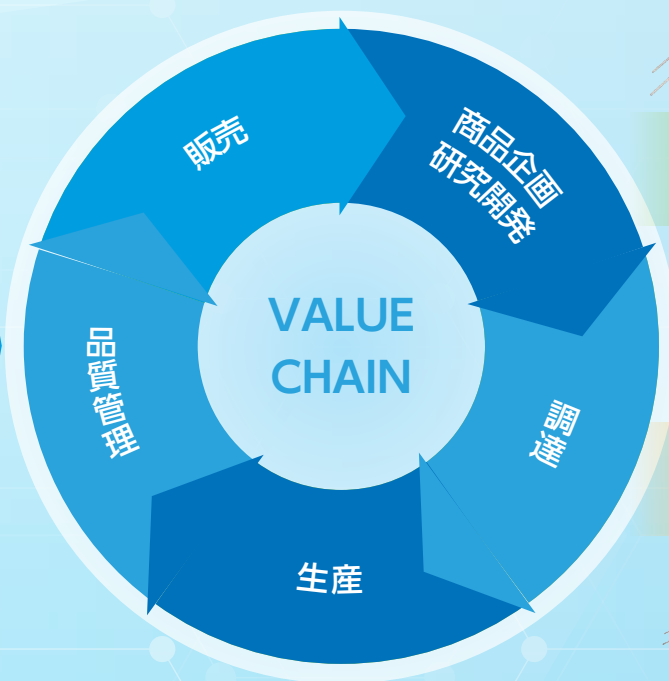
#### 財務資本

- 格付(R&I,JCR) **BBB**
- 自己資本比率 **37.0%**

2020年度または2021年3月末のデータ  
特許件数：2021年4月現在

当社の経営資源

## グループ一体となった事業展開



アルミ電解  
コンデンサ事業



固体デバイス  
事業



機能デバイス  
事業



機能材料事業



企業理念

マーケットへのアウトプット

アウトカム

社会やお客様のニーズに応じたソリューションの提供により、新たな価値を創出



車載



産業機器



新エネルギー



生活家電



ICT

中長期的な企業価値の向上

コーポレート・ガバナンス

### 持続的な社会的課題 解決への貢献

#### 事業を通じてあらゆる産業と 生活の進化を創出

- 製品の小型化・軽量化により採用機器のCO<sub>2</sub>排出量削減を図り、地球規模の気候変動問題解決に貢献する
- 事業活動における電気使用に関してあらゆる省電化策を講じ、地球規模の気候変動問題解決に貢献する

### 持続的な成長による 経済的価値の創出

#### 事業活動で創出した 経済価値を財務の改善、投資、 株主還元へ

- キャッシュ・フローの持続的拡大を図る
- 成長分野・地域への持続的戦略投資を実行する
- 開発力の更なる強化のために、AIやビッグデータを活用し、開発スピードを上げる
- 資本と負債のバランスを考慮した安定配当による株主還元を図る

## 社長インタビュー

# 収益体質への 転換を進め、 次なる成長を目指します。

2021年11月  
代表取締役社長  
上山 典男



新型コロナウイルス感染症の流行は社会に大きな影響を及ぼし、企業にも変化を求めています。一方、カーボンニュートラルの実現に向けた目標が各国で具体化するなど、世界は持続可能な社会づくりに動き出しています。経営環境が大きく変わる中、日本ケミコングループが取り組むべき施策について上山社長に聞きました。

(聞き手:経営戦略部)

### 新型コロナウイルス感染症の影響で、不安定な市場環境が続いています。

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様とご家族の皆様にご心からお見舞い申し上げ、亡くなられた方々に心よりご冥福をお祈り申し上げます。また、医療の最前線で治療や予防に尽力されている皆様に深く感謝申し上げます。

コロナ禍は社会にさまざまな変化をもたらしていますが、その一つは既知のリスクへの備えにとどまらず、予期せぬ出来事への対応力が強く求められるようになったことだと思います。

変化の激しい経営環境下では、目標の立て方も難しくなります。業績の向上を目指しながらも、実力と客観的な予測に基づいた実現性のある目標を立てなければ意味がありません。目標を願望やニーズと混同しないことを社内で徹底していますが、それでも不測の事態によってその目標の達成が困難になることもあります。コロナ禍は、BCPをはじめ変化への対応力について改めて考える機会になりました。疫病に限らず、自然災害や地政学的リスク、急激な為替変動など、コントロールできない変化が事業に与える影響を最小限に食い止めることがより重要になっています。そのための仕組みを強化していくこ

とが今後の課題の一つです。

第9次中期経営計画の中期目標には「あらゆる経営環境の変化に柔軟に対応できる企業体質への転換」を掲げています。経営環境は常に変化するものだということを前提に、構造改革による固定費削減と生産性改革により企業体質を強化していきます。

また、社会の変化を先読みし、将来のニーズを先取りすることが企業成長には欠かせない要素になっています。今中計の重点施策の一つでもあります。今後は商品企画力がますます求められる時代になっていくと考えています。

### 2020年度から第9次中期経営計画がスタートし、構造改革への取り組みも始まりました。

当社は2019年度に大きな赤字を計上したため、2020年度はマイナスからのスタートになりました。

将来に向けて、成長戦略のために取り組まなければならない課題はいくつもありますが、2020年度は収益改善効果が見込める施策を優先せざるを得ない状況でした。そのため、資産効率の向上や、固定費の削減による財務体質の改善を目的とした構造改革を最優先で進め、昨年4月に国内生産拠点の再編を行い、業務の効率化に着

手したほか、5月には早期退職優遇制度による人員の適正化を行い、需要の変動に影響を受けにくい企業体質に変革させてまいりました。

こうした中で、年度後半には世界経済の持ち直しを受けて、自動車に続き産業機器市場も回復基調で推移し、当社の受注も増加いたしました。設備や人員を増やすことなく、設備稼働率を上げることで生産対応をすることにより収益に寄与することができました。

材料事業においてもアルミニウム電極箔の外部調達比率を見直すなど、電極箔設備の高稼働率化を進めました。

2020年度は目前の目標の達成に終始した1年でした。結果的に上期におけるコロナ禍の影響が大きく、売上高は目標に届きませんでした。営業利益は構造改革の効果もあり、目標通りに着地することができました。

しかし、構造改革はまだ2合目から3合目であり、本当の意味での体力は、まだついていません。むしろ黒字転換し、スタートラインに立った2021年度からが本番だと考えています。中長期的な視点を持ち、構造改革を着実に進めながら実績を積み上げていく必要があります。

### 2021年度の主な戦略について教えてください。

まずは2020年度から開始した構造改革を着実に実行していきます。

受注は全般的に好調ですが、半導体不足の影響が懸念されるほか、材料費や物流費の高騰などコストアップ要因もあります。また、ロックダウンなどコロナ禍によって100%の状態での業務を遂行するのが困難な海外拠点もあります。目標達成のためには引き続き構造改革を推進して、変化への対応力と収益力の強化を図る必要があります。

生産拠点における増産対応においては、最重要戦略市場である車載市場・ICT市場・産業機器市場に向けて高付加価値品である導電性高分子タイプ、ハイブリッドタイプのコンデンサ生産能力を増強いたします。また、OEE（設備総合効率）、TEEP（設備機器総合有効生産力）、パーヘッドを管理して設備稼働率のさらなる向上を図り、増員・増備なき増量対応に引き続き取り組みます。これにより、「設備投資の選択と集中」と「資本効率の向上」をさらに強力に推進し、さらなる業績回復を目指してまいります。

設備の高稼働体制を支えるスマートファクトリー構想も、段階を踏みながら一つずつ具現化していきます。2021年度は生産サポート作業の自動化や、製造情報シ

ステムの導入などを予定しています。将来的には、生産性を10年で2倍に高める目標を掲げています。国内生産を維持していくためにも、スマートファクトリーの実現は必須だと考えています。

また、構造改革と共に第9次中期経営計画の重点施策である商品企画改革ですが、本年度から製品のさらなる高収益化を図るために、商品企画力を強化し、伸長が期待される市場への新製品の投入を加速し成果をあげてまいります。そのためには、独自のシーズ開発に継続して取り組み、市場の潜在的なニーズとのマッチングを模索して、尖った製品を上市していくことが必要と考えております。

新商品に関しましては、今年度以降、年を追って市場投入が本格化し、その効果も2021年度から現れる計画となっております。

スタッフ部門においては、国内生産拠点の再編により重複業務を削減し、併せて経理機能の一部を本社に集約しました。今後は経理システムやSCM/受発注システムの改善を図ると共に、各部門の業務改革を一層進展させて生産性向上を図ります。

さらに技術部門においては、製造部門にとっての作り易さを考慮し、標準化を推進して競争力のあるモノづくりを進めます。

一方、2021年度からは将来に向けた取り組みにも注力します。

10年後、20年後に向けた成長戦略を策定する中で、10年後に中核となる世代の社員を各部門から集めて「創業100周年創造プロジェクト」を発足しました。



## 社長インタビュー

当社は1931年に創業し、2031年には100周年を迎えることとなります。先読みが難しい時代ではありますが、気候変動など経営環境が大きく変化する中で、企業の存在価値や社会への貢献を改めて検討した長期的なビジョンのもと、バックカastingで中期計画や年度計画を立てて、持続的な成長を実現していかなくてはなりません。

プロジェクトでは、将来を見据えた事業ポートフォリオの策定や、スマートファクトリーの実現に向けたロードマップづくり、ロケーションの検討、時代を先取りした人事制度改革などをテーマに活動しています。単なる理想論に終わらず、裏付けのある実現可能なプランになるよう検討しております。プロジェクトでまとめられた構想や議論を踏まえて長期計画を策定する予定です。

### DX(デジタル・トランスフォーメーション)への取り組みはいかがでしょうか。

これまでお話ししてきたことにも関係しますが、生産拠点においては、設備稼働率を向上させるために、各設備にセンサーを取り付け、稼働停止要因の分析や生産ラインのデータ連携による生産性向上、工程改善や、受注、生産のビッグデータの活用によるSCM改善、営業支援等、DXを積極的に取り入れております。今後もAI技術を取り入れた解析、データ分析・予測による製造効率向上や品質向上、スタッフの生産性向上にデジタル技術を活用し、経営効率を徹底的に高めてまいります。

最近の実績では今年4月にWebサイトの全面刷新を実施し、幅広い層の方々がオンライン業務の利点を最大限に活用できる機能を盛り込みました。これは近年のオ

ンラインビジネス市場の拡大や、昨年発生したコロナ禍により加速した非対面営業への商流変化などに機敏に対処したもので、当社のデジタル戦略の一端を示すものです。また、情報発信力強化のための新たなツールとしてSNSなども開始しましたが、これらの活動は、自ら企画を提案した若手中心のWeb戦略チームが牽引役になって進めています(P4参照)。

### サステナブルな経営が一層強く求められています。

当社は、「環境と人にやさしい技術への貢献」という企業理念のもと、変化の激しい時代ごとにいかにして社会に価値を提供し続けることができるのかを追求し、社会とともに発展してまいりました。

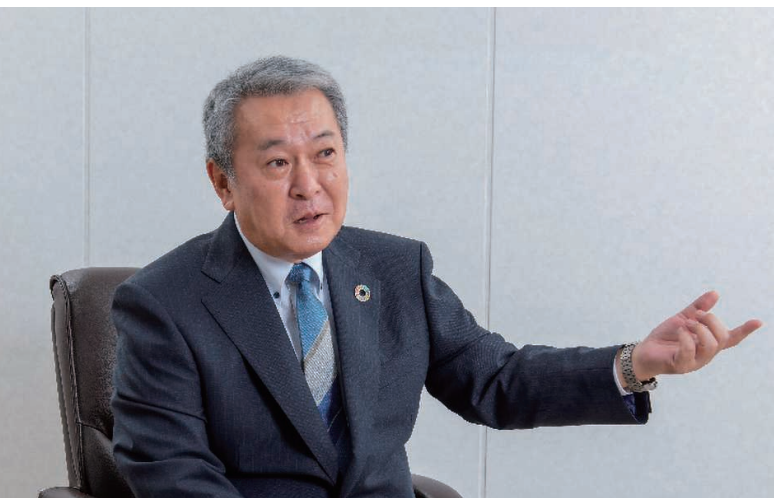
近年、気候変動に伴う環境問題や世界的な高齢化などの社会課題が顕在化するなか、国連での「持続可能な開発目標(SDGs)」採択や投資市場におけるESG(環境・社会・ガバナンス)投資への関心の高まりなど、企業のサステナビリティに対する取り組みへの期待が急速に高まっています。

まさしく、企業の成長とは、社会の課題解決につながる成長であるべきであり、「経済的価値の向上」と「社会的価値の向上」という両輪が同期して回らなければ、企業の持続的成長や中長期での企業価値の向上はできないと考えています。私は経営戦略の具現化=ESGの強化であると捉え、長期的視点に立って、さまざまな社会的課題の解決に貢献してまいります。

「地球環境に配慮した事業活動の推進」として、2021年度より、気候変動リスクを重要な経営課題の一つに位置付け、リスクと機会が財務に及ぼす影響について評価を進めるなど、TCFDの提言に沿った取り組みを展開してまいります。リスクの最小化へ取り組むと同時に、社会課題の解決に当社技術を活かせる機会と捉えて積極的に関与していく方針です。その代表例としては、車載市場向け製品の小型・軽量化による車両の軽量化、燃費の向上、ひいてはCO<sub>2</sub>排出量の削減、が挙げられます。

また、「人財育成・ワークライフバランスの推進」「企業統治・企業倫理・経営の透明性の確保」につきましても継続して対応していきます。

当社は、今後も「安全・品質・法令の遵守の徹底」を基本として、サステナブルな社会の実現に貢献していくとともに企業としての持続的な成長の実現に取り組んでまいります。





# 第9次中期経営計画

日本ケミコングループでは、2020年4月(2020年度)から2023年3月(2022年度)までの3年間を対象にした「第9次中期経営計画」を策定して全社で推進しています。

企業理念

環境と人にやさしい技術への貢献

長期目標

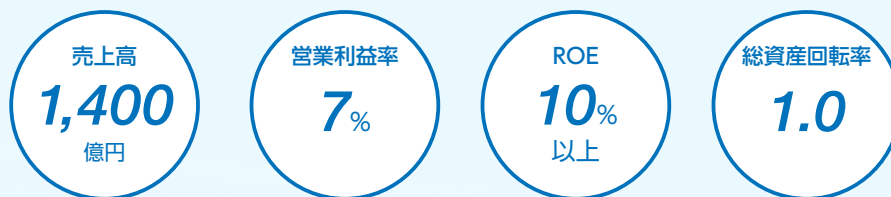
持続的成長と中長期的な企業価値向上：  
E.C.O.ソリューション2000

中期目標

あらゆる経営環境の変化に柔軟に対応できる企業体質への転換

計数目標

いずれも中期経営計画期間の最終年度目標



※為替レートは1米ドル=105円を想定

2020年度  
実績

売上高	<b>1,107</b> 億円	ROE	<b>4.5%</b>
営業利益率	<b>2.7%</b>	総資産回転率	<b>0.8</b>

基本戦略

全社・全部門での生産性改革による利益創出

重点施策

1. 安全・品質・法令の遵守とお客様第一主義の徹底
2. 挑戦意欲、情報感度の高い人財の育成と新たな企業文化の創造
3. 商品企画力強化による新商品投入と成長戦略の明確化
4. 品質最優先による顧客満足度の向上
5. 生産基地の再編と生産性改革による高コスト構造からの脱却
6. スピード経営を具現化するデジタル情報化の推進 (DX推進)

■中期経営計画に関する最新の情報は、下記Webサイトでご確認ください。

WEB <https://www.chemi-con.co.jp/company/ir/policy/plan/>

## 第9次中期経営計画の骨子と構造改革の断行

### 商品企画改革

#### 1. 市場／商品別戦略

##### 1 最重要戦略市場

1. 車載市場 (CASE対応)
2. 通信市場 (5G／クラウド対応)
3. 産業機器・エネルギー変換市場

##### 2 アルミ電解コンデンサ事業の収益力強化

1. 導電性高分子コンデンサ及びハイブリッドコンデンサの重点強化
2. 車載用高性能チップ形アルミ電解コンデンサの拡販
3. 大形及び小形アルミ電解コンデンサの集中と選択 (現有能力での高付加価値転換)
  - i) 大形アルミ電解コンデンサの新商品比率改善
  - ii) 小形小容量アルミ電解コンデンサの生産終息

##### 3 固体デバイス・機能デバイス事業の収益力強化

1. 電気二重層キャパシタ：車載バックアップ用拡充
2. 複合化・モジュール戦略強化
3. インダクタ (チョークコイルなど)：車載用新商品拡販
4. 積層セラミックコンデンサ：車載・産業機器市場への拡販

#### 2. 地域戦略

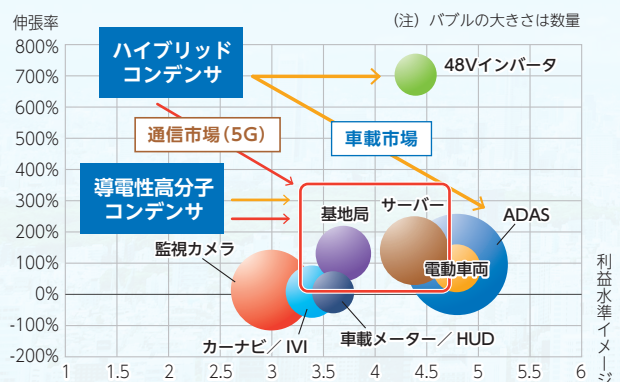
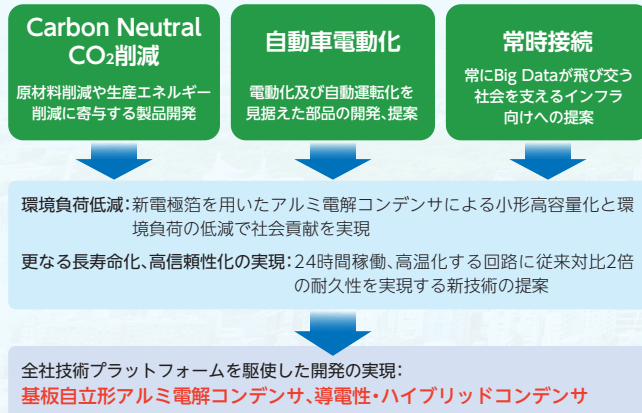
- 日本**
  1. 販売拠点再編と代理店政策の強化
  2. 産業機器・車載パートナー顧客への注力
- 米州**
  1. 米国内製造拠点の重点活用
  2. GAFA／半導体関連企業への開発営業強化
- 欧州**
  1. 戦略市場 (車載／5G) 徹底拡販
  2. 代理店活用による機能デバイスの拡販
- 中華圏**
  1. 戦略市場 (車載／5G) 徹底拡販
  2. 内需対応と中国内製造拠点活用
- アジア他**
  1. インド市場への販売拠点設立
  2. 韓国系顧客への拡販強化 (韓国合弁会社との協業強化)
- Global**
  1. 開発営業のためのWeb戦略強化
  2. アライアンス強化とスピード経営

#### 3. 新商品による高収益商品の創出

商品企画力を強化し、伸張が期待される市場への新商品投入スピードを速めていく

##### 商品開発と市場への提案：社会起点的視座

###### 社会、顧客を取り巻く環境に対する当社技術の取り組み



変化する市場・環境に素早く対応し、  
技術瞬発力で利益創出を狙う

## 構造改革の施策

### 1. 生産性改革による固定費削減と財務体質改善

- ・早期退職優遇制度による退職者の募集と人員の適正化
- ・拠点の統合・再編／製造事業所スタッフ機能の本社集約による生産性向上
- ・スマートファクトリー化の推進による製造工程の業務削減
- ・アルミニウム電極箔設備の高稼働体制の確立
- ・設備投資の選択と集中による資金効率の向上
- ・SCM体制の抜本的改革による在庫削減

### 2. スピード経営の具現化

- ・役員体制の見直し・本社組織の統廃合
- ・デジタル情報化の推進 (DX推進)

### 商品企画改革・構造改革による業績改善効果

主要施策	中計3カ年累計額	2020年度実績
1 固定費削減 (役員報酬削減、人件費削減、減価償却費、その他)	+ 63億円	+ 15億円
2 生産性向上による改善 (スマートファクトリー化推進、電極箔事業高稼働体制の確立)	+ 19億円	+ 7億円
3 新商品による高収益化	+ 38億円	+ 2億円
業績改善効果計		+ 24億円
4 在庫圧縮効果	+ 30億円	

### 構造改革の進捗とロードマップ 2021年3月末時点での進捗と今後の計画です。



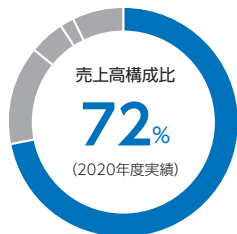
# Business Overview

製品カテゴリー

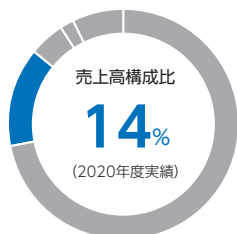
主な製品

## アルミ電解 コンデンサ

(導電性高分子  
コンデンサを除く)

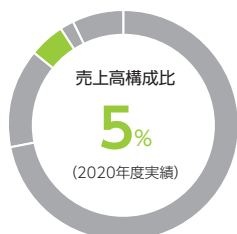


## 導電性高分子 コンデンサ



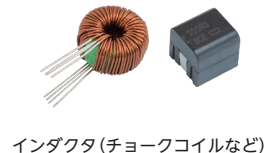
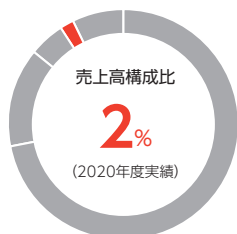
## その他 コンデンサ

(固体デバイス、  
機能デバイスを含む)



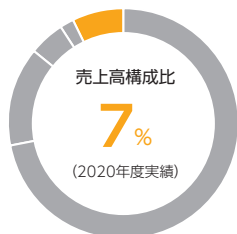
## 機構・ その他部品

(固体デバイス、  
機能デバイスを含む)



## その他

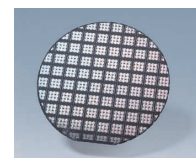
(機能材料を含む)



コンデンサ材料

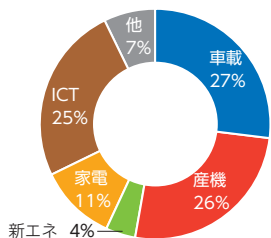
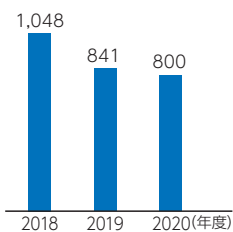


リセル品

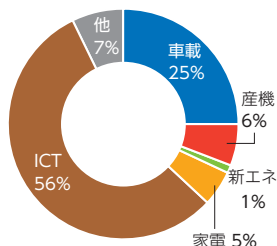
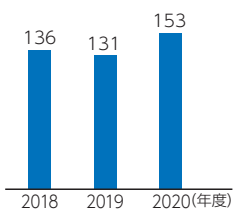


売上高(億円) / 市場別売上高構成比(2020年度)

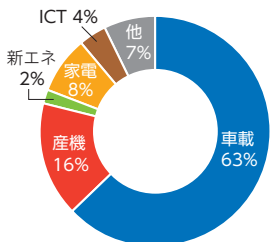
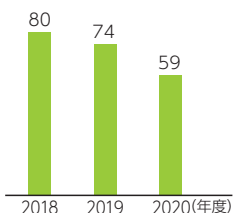
製品戦略 / 車載・通信・産業機器・エネルギー変換市場への注力



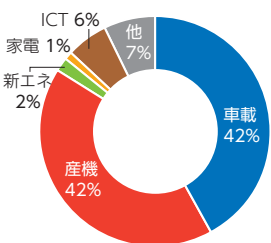
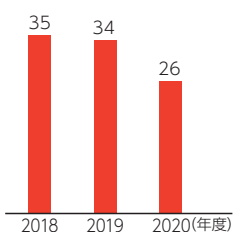
大形品	産業機器・エネルギー変換・車載市場への注力 新商品比率の向上による高付加価値品への転換 現有設備での設備総合稼働率の向上
中小形品	選択と集中 新商品比率の向上による高付加価値品への転換 小形小容量品の生産終息
チップ形	車載市場へのさらなる拡販 高性能品比率増加による収益性改善と更なる拡販 現有設備での設備総合稼働率の向上



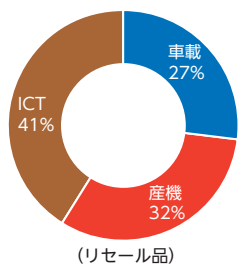
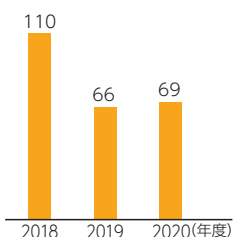
導電性高分子 コンデンサ	リード形 サーバー市場強化による高付加価値市場への注力 チップ形 5G通信基地局、車載ADAS市場への新商品投入
ハイブリッド コンデンサ	車載市場 48Vマイルドハイブリッドシステム市場拡大に対する迅速対応 ADAS市場への新商品投入 通信市場 5G通信基地局市場開拓



セラミック コンデンサ	生産性向上による増産投資の圧縮と労務効率の改善 新商品の開発（高容量、大形品などの差別化商品の開発）
セラミック バリスタ	グローバル生産オペレーションの最適化 徹底的な効率改善による収益改善
電気二重層 キャパシタ	リード形 車載市場における電動化に合わせた電源バックアップ用ラインアップ拡充



モジュール	カメラモジュール 市場、顧客に添った、高性能化モジュールの商品化
インダクタ (チョーク コイルなど)	車載市場向け新商品の拡販強化と価格競争力のある量産システム確立



コンデンサ 材料	市場ニーズの掘り下げによる高収益商品・新商品の拡販 事業構造・生産体制の再構築
リセール品	車載・産業機器市場向け半導体用シリコンウエハの拡販強化

## 財務戦略 (CFOメッセージ)

# 適切な資本配分による事業収益の 拡大と資産効率化による 財務基盤の強化

持続的な企業価値向上のために、成長分野への投資による事業収益の拡大や、今後の戦略を支える財務基盤の強化を行います。

取締役  
常務執行役員  
CFO

石井 治



2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、売上高は前年度比3.3%減となりました。一方利益面では、経営環境が回復基調で推移したこと、構造改革による固定費削減及び生産性向上等により営業利益は前年度に比べて大幅に改善し、29億円の黒字化を図ることができました。また、事業の儲けを示す売上総利益率も前年度から3.5ポイント改善し19.1%となりました。引き続き構造改革の確実な実行と高付加価値品の伸長による利益貢献により、2021年度の売上総利益率は20%以上を目標としております。

2021年度は構造改革2年目の年であり、改善効果は前年度比14億円増の38億円を計画しております。設備稼働率はスマートファクトリー化の推進により着実に向上しており、2019年度比で14%改善する計画としておりますが、稼働率の向上で現有設備の生産能力を増加させることで設備投資を2年間で39億円抑制し、資産効率の向上を図っております。

また、政策保有株式の縮減も進めており、2020年度期初に保有していた株式の約4割を処分しました。今後も不要資産の処分を進めることでバランスシートの健全化を図ってまいります。2020年9月に成長分野への投資と財務基盤の強化を目的として新株予約権の発行による資本増強を行いました。調達資金はハイブリッドコンデンサの増力投資など成長分野へ投資し、収益基盤を強化しております。2020年度の自己資本比率は前年度より8.7ポイント改善し、37%となりましたが、まだ自己資本比率は業界水準と比べても十分でないことを認識しており、今後も期間利益の確実な創出と、資本市場の状況により弾力的な資本政策を検討することにより、あらゆる経営環境の

変化にも耐えられる負債・資本バランスにしてゆく所存であります。

2021年度は第9次中期経営計画の最終年度である2022年度の計画達成のために重要な1年と考えております。最終年度のROE目標10%達成のために、収益力の強化とSCM改革による運転資本効率化(CCC改善)、設備投資効率の向上により総資産回転率を向上させると共に、適正な財務レバレッジにより目標達成に努めてまいります。

設備投資効率の向上には、当社の加重平均資本コスト(WACC)約5%以上のリターンを常に求める必要があり、投資の判断として事業別にハードルレート(目標収益率)を設定する内部収益率法(IRR)と現在価値法(NPV)の併用により、資本コストを意識した投資基準の運用の徹底を図っております。また、実行した投資についても、継続的に投資採算効果の検証を行っております。

また、過年度の損失計上等を起因として有利子負債が高い水準にあることも財務的な課題と認識しており、2020年度の有利子負債を530億円と前年度比82億円削減いたしました。今後も継続した期間利益の創出・資産効率の向上によりフリーキャッシュ・フローの増大を図ることで圧縮に努めてまいります。

当社は、持続的な企業価値向上のために成長分野への投資による事業収益の拡大や今後の戦略を支える財務基盤の強化を行います。持続的な企業価値向上のためには、社会の課題解決につながる成長が不可欠であり、事業成長による企業体質の強化及び社会・環境に資する製品の提案等により、長期的な株主利益還元を図ることで株主価値の向上に努めてまいります。

## 技術戦略 (CTOメッセージ)

### 社会課題をお客様と共感し、 あらたな価値を創造

カーボンニュートラルなどの社会課題をお客様やサプライヤ様と共感し、商品企画に取り込むことが一層重要になっています。社内において根幹戦略をしっかりと共有することで開発速度を上げると共に、待ちから攻めへの転換を図っています。これを支える人財育成の基本は「Fail fast, learn a lot」の精神です。

これまで、当社の方針である「商品企画力の強化」のもと、マーケティング部門を技術本部に取り込み、我々の技術をお客様が望む商品にいち早く転換して届けることに努めてまいりました。

さらにそのプロセスにおいて、商品企画として主たる数本の根幹戦略を掲げ、当社の得意とする電極箔や封口ゴムなどの素材、そしてそれらを扱う製造設備にまで展開し、共通の戦略を軸に一貫したストーリー性のある開発を行うことに重点を置いています。

このことは非常に重要で、例えば個々の制約条件、あるいは個別のお客様やサプライヤ様からのご要望等であらたな判断が迫られた時に、根幹戦略(商品企画)がしっかりしていれば、それに沿って考えることで担当する技術者の判断にゆだねることができます。上司の指示を待ったり、打合せを行ったりをせずに済むのでスピードアップにもつながり、自分で行動できるので、待ちから攻めの姿勢に変えることができると考えています。

たとえそれが失敗したとしても、なぜ失敗したのか？その原因についてその時の仕組みや原理をしっかりと解析し、原則に沿って行動する、それが人財にとって

執行役員 CTO  
技術本部長

野上 勝憲



の最大の成長機会ととらえています。このような仕組みの中でそれぞれが「Fail fast, learn a lot(早く失敗して多くを学べ)」を実践することで失敗や環境変化に寛容な技術組織を実現させ、ひいてはそれが当社の価値創造プロセスにおける人的資本強化を支えると考えています。このことは本中計において技術本部方針の中で一貫して述べていることでもあります。

このようにしてお客様のニーズに対するソリューションを展開していくのですが、長期的にはさらにその向こうにある社会課題の解決手段としての見方、すなわち「社会起点の視座」を考える必要があります。

時代が進むごとにカーボンニュートラルに代表される社会課題の解決の必要性はより一層強くなってきています。当社のエネルギー消費の削減はもとより、すべてのお客様、サプライヤ様の背景に、こうした課題があることを強く認識する必要があります。

今後はそれを自ら考え、お客様やサプライヤ様と「共感」し、それを「商品企画」に取り込み、エンジニアとしてあらたな価値を創造することこそが、より良き未来のための我々の進むべき道であると考えています。

## 品質戦略 (CQOメッセージ)

### より強固な品質基盤の実現と生産性の両立

人的資源投入による品質管理には、いずれ限界がきます。当社ではIoTやAIの導入を進めて、より強固な品質基盤の実現を目指しています。また、グローバル化に伴い経営環境の不確実性が一層増しています。引き続き、全拠点同一品質を実現する生産体制の強化に取り組み、BCPの更なる強化を推進します。



取締役 専務執行役員  
CQO 品質保証本部長

峰岸 克文

日本ケミコンは、“専門メーカーとして、品質第一の考え方で顧客満足と信頼を得られる、時代に適合した商品・サービスを提供し、もって社会に貢献する”を品質方針に掲げています。

当社は従来「品質」を最も重要なファクターの一つとらえて事業活動に取り組んできましたが、昨今の市場環境においてその基調はより強いものになっています。

業界において当社が手掛ける製品は「自動運転の安全技術」や「大容量通信技術」のキー製品に位置付けられており、製品の故障がそのまま社会的に大きな損害になりうることから、「品質」への要求はより厳しく、高くなっています。

またその一方で、日本国内における労働人口の減少や海外における人件費の高騰などによる人員確保の難しさから「人的資源投入による厳しい品質管理」には限界が来ています。

このような環境下において、当社は「品質はすべての基盤であり、品質なくしてこの先の事業継続はない」という考え方のもとに、市場が求めるより強固な品質基盤の実現と生産性の両立を目指して以下の取り組みを進めています。

#### ①外観選別、特性選別等の自動判定化技術の確立と導入

#### ②IoT、AIを活用したスマートファクトリー化の深化

同時に、サプライチェーンのグローバル化が進む中、世界的な災害や疫病等による供給障害が大きなりリスクとなっています。

当社はより強固なBCP(事業継続計画)を担保し、顧客の皆様へ高品質な製品を安定的に供給することを目的に、以下の取り組みを推進して全拠点同一品質生産の更なる強化を実現していきます。

#### ①IATF16949をベースとしたグローバルQMS (Quality Management System)の強化

#### ②TPM(Total Productive Management)活動の活性化

#### ③設備監査を含めた品質改善内容の水平展開のスピードアップと強化

日本ケミコングループはこれらの取り組みを確実に遂行し、市場が大きく変化する中でもその要求にこたえられる、安全で安心な高品質製品を供給することで、社会に貢献してまいります。



# 「気候変動への取り組み」 — TCFDの枠組みに沿った検討 —

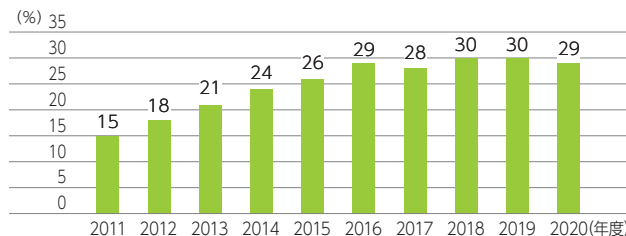
日本ケミコングループは、気候関連リスク・機会が経営上の重要課題であるという認識のもと、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の枠組みに沿った検討を進めていきます。

日本ケミコングループは、2021年度より気候変動リスクを重要な経営課題の一つに位置付け、TCFDの提言に沿った取り組みを展開し、地球環境に配慮した事業活動を更に推進します。気候変動によるリスクの最小化に取り組むと共に、社会課題の解決に当社技術を活かせる機会と捉えて積極的に関与してまいります。機会としては、車載市場向け製品の小型軽量化技術等があります。当該技術は車両の軽量化につながり、CO<sub>2</sub>排出量の削減を実現します。

## 自動車分野での貢献

日本ケミコングループは、アルミ電解コンデンサや電気二重層キャパシタなど、自動車の電子化・電動化に貢献する製品の開発に注力しています。その結果、2011年度には15%であった車載用製品の売上高構成比は2020年度には29%にまで拡大しました。さらに今後、カーボンニュートラルへの取り組みも加わり自動車の電動化が加速し、これに伴って電子部品の搭載数が増えた場合、当社の車載用製品の売上高構成比は2030年度には35%程度にまで高まるとみています。

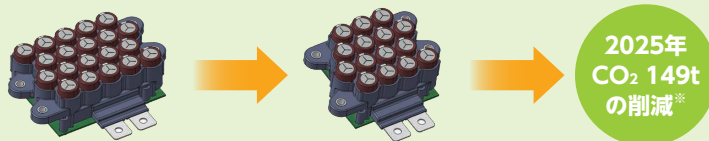
▶ 日本ケミコングループにおける車載向け製品の売上高構成比



## 事例紹介 自動車の軽量化によるCO<sub>2</sub>排出量の削減事例

### ■ オンボードチャージャー(車載充電器)向けアルミ電解コンデンサ

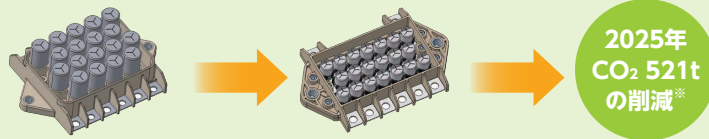
電気自動車やプラグインハイブリッド車に搭載されるオンボードチャージャーには、アルミ電解コンデンサが使用されます。2021年に量産を開始したリード形アルミ電解コンデンサ「KXQシリーズ」を用いることで、使用数量を20個から15個に削減することができます。これによりオンボードチャージャー1台当たり平均69gの軽量化が可能になり、電費の向上に貢献し、CO<sub>2</sub>排出量の削減が実現できます。



### ■ 48Vマイルドハイブリッド車インバータ向けハイブリッドコンデンサ

導電性高分子ハイブリッドアルミ電解コンデンサは、カーエレクトロニクス機器の小型・軽量化による電動モビリティのカーボンニュートラル実現に最大限の効果を発揮します。48V電源を持つマイルドハイブリッド車の電力変換器(インバータ)への搭載では、通常のアルミ電解コンデンサを使ったモジュールとハイブリッドコンデンサを使ったモジュールを比較すると、同等の性能の場合232gの軽量化を達成しています。

またハイブリッドコンデンサは、アジア・アフリカの新興市場では、電動二輪車などマイクロ・e-モビリティにも用途が広がりつつあります。個配・宅配など物流のラスト・ワン・マイルの電動車両とのシナジーにも期待が高まっています。

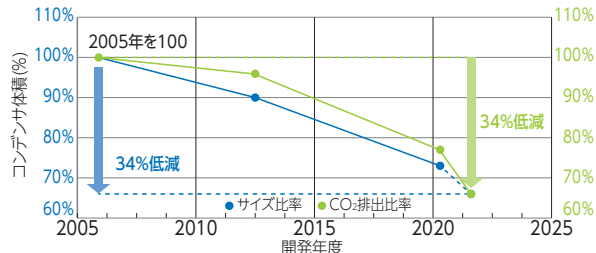


※「電子部品のGHG排出削減貢献量算定に関するガイダンス」(JEITA、2016年)を参照し算出。算出の際には、世界自動車販売台数予想(HV、EV、内燃機関等のタイプ別販売台数予想)/SMBC日興証券株式会社調査資料、製品重量差(従来製品と新製品での当社製品のみ重量差)・製品に対する当社シェア/日本ケミコン調べ、年間走行距離/国土交通省資料等の情報を使用。

## CO<sub>2</sub>削減の取り組みで地球環境に貢献する／アルミ電極箔加工での貢献事例

日本ケミコングループはこれまでも製品1個当たりの使用エネルギー量を減らす努力を続けてきました。アルミ電解コンデンサの主要材料である電極箔の高容量化による材料使用量の削減、電極箔の製造工程の1つである化成処理の際の電力使用量の削減などにより、2005年度の開発品に対し製品1個当たり30%以上の削減を行っています。

▶ 基板自立形アルミ電解コンデンサ主要材料に着目したCO<sub>2</sub>削減



(注) アルミ原料(社外購入品輸入アルミ塊分及び国内加工分)の単位重量当たりのCO<sub>2</sub>排出係数/一般社団法人日本アルミニウム協会資料、CO<sub>2</sub>排出係数/環境省(温対法)・電気事業低炭素社会協議会資料、電極箔製造工程・電解コンデンサ製造工程関連データ/日本ケミコン調べの情報を基に算出。

## CSRマネジメント

### CSRの基本方針

日本ケミコングループは、公正・透明で自由な商取引を通じて、広く社会に貢献できる企業として活動することを目的に「日本ケミコングループ企業行動憲章」を基本方針として策定し、2003年に社内外に宣言しました。この企業行動憲章の精神をもとに、日本ケミコングループに携わる役員・従業員たちが、日頃、企業活動を行うにあたり、意識しなければならない心がけを「日本ケミコングループ行動規範」としてまとめています。グローバルな視点のもと、国際社会との調和を図りながら、地域社会などのステークホルダーをはじめ、世界の人々の生活に貢献できる製品とサービスを提供する企業として、各国の法令を遵守することはもちろん、確固とした企業倫理と高い社会的良心を持って、誠実な活動を日々実践しています。

日本ケミコングループ企業行動憲章

<https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/governance/compliance/charter.html>



### CSR活動の位置付け

日本ケミコングループは、単に利潤を追求するだけでなく、企業としての社会的責任を果たし、広く社会に貢献するために、CSR活動を推進しています。日本ケミコングループの活動が社会や気候変動に与える影響とリスクを自覚し、安定的な成長を図るために、CSRの非財務的側面を重視するとともに、CSR活動を通じて、従業員にも顧客にも満足度の高い、社会から信頼される企業を目指します。気候変動、人権の尊重、労働環境への配慮、公正な取引などのサステナビリティを巡る課題について、人的資本や知的財産への投資も含めて中長期的に対策を進めます。日本ケミコングループは、CSR活動を企業のリスク低減と持続的発展につなげる経営戦略として位置付けます。また、このようなCSR活動は企業のESGやSDGs(持続可能な開発目標)の達成と

不可分一体の関係にあることを意識し、事業の発展と社会的課題の解決を両立して活動していきます。

### CSRの推進体制



日本ケミコングループは、CSR推進体制の事務局を日本ケミコン管理部内に設置し、各部門および各事業所と連携を図りながら活動を実施しています。その活動は、単なる企業の取り組みだけに留まらず、例えば、地域社会への貢献に関する事項では、労働組合の活動とコラボレーションし、プルタブ回収による車椅子の購入やペットボトルキャップの回収による開発途上国へのワクチン提供、衣服の開発途上国への援助などを実践しています。また、サプライチェーンにおけるCSR推進に関しては、サプライヤー様向けに当社のCSR方針をお伝えした上でアセスメントを実施し、対話を通じて共に持続的発展を目指しています。当社グループ内各事業所ではCSR内部監査を実施し、自主的にリスクの把握・是正に努め、よりよい企業を目指すための諸施策を実施しています。監査対象とは別の拠点から監査員を選出しお互いにモニタリングを行う仕組みを導入しました。当社グループの従業員は各種研修等を通じて企業の社会的責任についての理解を深め、自己の活動が社会の発展につながることを自覚し、ステークホルダーの皆様へ貢献していきます。

### 国連グローバル・コンパクトへの参加

日本ケミコングループは、2012年1月26日、国連グローバル・コンパクトに支持を表明し、参加しました。この国連グローバル・コンパクトは、「人権・労働・環境・腐敗防止」の4つの分野に関する普遍的な10項目の原則からなるものです。日本ケミコングループは、国連グローバル・コンパクトの10原則を日常の事業活動に取り入れることで、より高いレベルでの社会的責任を果たす経営を実現し、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう、誠実に取り組んでいます。

### SDGs

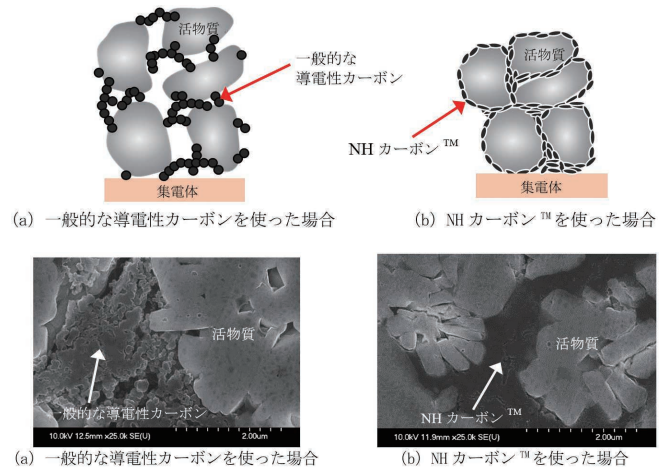
2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が掲げた「持続可能な開発目標(SDGs)」への貢献を目指します。アウトサイド・イン・アプローチ(今、社会が何を望んでいるのか、企業外部の社会課題に基づき、企業の目標を設定する方法)の活用により、社会課題の解決を基点にしたビジネス機会の創出にも積極的に取り組んでいきます。

## 日本ケミコンのSDGsに関連する取り組み

### 新しい材料で技術革新を支えよう



このたび、当社と旭カーボン株式会社は、リチウムイオン電池用導電助剤「NHカーボン™」について協業することで合意しました。NHカーボン™は、日本ケミコンが開発した次世代蓄電デバイス用材料であり、活物質表面へのコーティングが可能であるという点でこれまでにないユニークなカーボン材料です。リチウムイオン電池や全固体リチウムイオン電池の正負極に用いることにより、電極密度の向上や電極抵抗の低減に効果を発揮するほか、充放電サイクル寿命を従来比2～3倍向上させる効果があります。当社の技術が技術革新のための産業基盤を支えています。



## トピックス① 「知的資本への投資について」

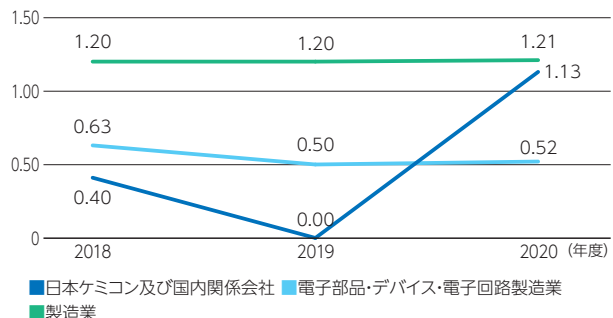
日本ケミコンはグループの知的財産を取りまとめる専門の部署を設置しIP (Intellectual Property: 知的財産) 戦略に取り組んでいます。発明・ノウハウの知的財産化や技術情報の調査はもちろん、社内での報告会・表彰などにより技術研究の進展に寄与しています。当社は「知財マインドの向上」を目指し、技術者の提案件数の増加に取り組むことや、特にコンデンサの重点市場での優位性を確保すべく開発初期段階からの技術発掘や海外展開を進めることに注力しています。また、材料開発から生産まで一貫して行うことができる当社の強みを活かし材料に関する知的財産の取得にも努めます。今後はカーボンニュートラルやSDGsに関し「商品を通じた社会貢献の意識改革」を重視し、研究開発を収益のみならず社会への貢献と捉え直してIP戦略に取り組みます。なお、当社は技術開発を企業発展の原動力と考え、中長期的な計画のもと売上高の3～4%程度の研究開発費を維持するよう努めています。

## トピックス② 「労働安全衛生への取り組み」

### 労働災害の発生状況

日本ケミコングループでは、労働災害が発生した際には、その要因と是正対策について日本ケミコングループ国内外の事業所で情報共有し、再発防止に努めています。日本国内における労働災害(休業災害)度数率(LTIR)は年度によりばらつきがありますが、2020年度は1.13となりました。尚、死亡災害は発生しておりません。

### 労働災害(休業災害)度数率(LTIR)





労働災害(休業災害)度数率(LTIR) = 労働災害による被災者数(休業1日以上) ÷ 延べ実労働時間数 × 1,000,000

## Sustainabilityを支える戦略基盤 "ESGへの取り組み"一覧

日本ケミコングループでは、持続的な企業成長を実現するために、ESG(環境・社会・ガバナンス)を経営戦略に組み込み、活動目標を定めて取り組みを推進しています。

### ESG活動(目標、成果・進捗、達成度)

ESGの取り組み項目	2020年度の主な活動・目標	2020年度の成果・進捗
 <p><b>E</b> Environment 地球環境の保全</p>	地球温暖化防止並びに省エネルギー活動 <sup>*1</sup> ・エネルギー原単位改善率 年1%以上/基準年度(2012年度)比 7.73%	基準年度(2012年度)比 15.6%改善
	事業所等使用の化学物質の適正管理 <sup>*2</sup>	全事業所にて適正な管理が行われ、環境へ影響を与える事故の発生なし
	製品含有化学物質管理(環境対応製品) <sup>*3</sup>	環境製品事故発生なし
	資源の有効利用と廃棄物削減、3Rの推進 <sup>*1</sup> ・廃棄物最終処分率 1.8%以下	最終処分率 0.5%
	環境管理システム(ISO14001等)に基づく継続的改善 <sup>*2</sup>	ISO14001を活用したEMSにより、環境目標を含むパフォーマンスに問題はなく、外部審査でも指摘なし
	生物多様性保全活動 <sup>*1</sup>	事業所それぞれが特徴のある活動に取り組んでおり、一部では地域との連携も見られるなど一定の成果はあったが、コロナ禍でもあり必ずしも十分とは言えない
	地域社会への貢献 <sup>*1</sup>	環境ボランティア等については、コロナ禍でもあり自粛傾向にあったが、小規模化や頻度縮小であっても各事業所が取り組んでいた
	環境法遵守 <sup>*3</sup>	当社責任による環境汚染の伴う事故等の発生はなく、法令違反もなかった
	エネルギー効率の良い商品の開発 <sup>*3</sup>	新電極箔による製品の小型化・省エネルギー化推進と高温度・長寿命化のソリューション開発
	 <p><b>S</b> Social ダイバーシティ</p>	在宅勤務制度の導入 <sup>*4</sup>
ウエルカムバック制度(再雇用制度)の継続実施 <sup>*5</sup>		申請なし
所定外労働時間を月間一人平均29時間以下へ <sup>*4</sup>		目標達成
有給休暇取得率及び育児休業取得率70%以上へ <sup>*5</sup>		有給休暇取得率は目標未達 育児休業取得率は目標達成
勤務間インターバル制度の継続実施 <sup>*5</sup>		継続実施
ヘルシーカンパニー活動の継続実施 <sup>*5</sup>		コロナ禍により集合型の運動習慣改善に繋がるイベントの開催は見送り、個人で取り組み可能なウォーキングイベントを企画し参加を推奨
階層別研修の実施 <sup>*5</sup>		コロナ対応により一部WEB、一部延期
海外現地社員の日本国内研修の継続実施 <sup>*6</sup>		コロナ禍により実施せず
グローバル人材育成プログラムによる海外派遣(公募制)継続実施 <sup>*5</sup>		コロナ禍により実施せず
若手社員5年以内の離職率11%以下の施策継続実行 <sup>*5</sup>		目標達成
 <p><b>G</b> Governance コンプライアンス</p>	外国人留学生の積極的な採用 <sup>*4</sup>	留学生向けの座談会など募集活動を実施するも採用に至らず
	障がい者雇用率を2020年度までに2.5%へ <sup>*5</sup>	目標達成へ向け募集活動を実施するも採用に至らず
	女性採用比率を技術・製造職30%以上、営業・事務職40%以上へ <sup>*4</sup>	2020年度実績:技術・製造職約20%、営業・事務職約60%
	2020年度未までに女性管理職数を2015年度末比1.5倍へ <sup>*4</sup>	目標達成
	ワクチン、衣服などの開発途上国への支援 <sup>*5</sup>	コロナ禍により衣服の支援は受付停止のため未実施 ペットボトルキャップ回収は継続実施
	車椅子の購入サポート支援 <sup>*5</sup>	プルタブ回収を継続実施
	インターンシップの継続実施 <sup>*4</sup>	本社と神奈川研究所で実施(大卒対象)
	業界団体等が行う次世代人材育成プログラムへの講師の派遣 <sup>*4</sup>	JEITA人材育成検討会・初等中等教育ワーキングの「[出前授業]活動」に参画
	社外役員の経営への参画の向上と活躍しやすい環境づくり <sup>*4</sup>	要請に応じて各種会議への出席、事業所視察等を実施
	内部統制有効性評価結果の経営への反映 <sup>*4</sup>	内部統制有効性評価について経営層に報告済
 <p><b>Risk Management</b></p>	コーポレート・ガバナンスに関する基本方針の遵守 <sup>*4</sup>	方針通り遵守
	株主・投資家とのコミュニケーション <sup>*4</sup> (決算発表内容の説明、主要投資家との建設的対話等)	機関投資家向決算説明(5月・11月):コロナ禍対応で会場開催は見送り、動画配信(代表者による説明を含む)等を活用 決算説明資料の開示回数を倍増(四半期ごとにWebサイト上に開示)
	コンプライアンス教育の体系的な教育継続実施 <sup>*5</sup>	階層別研修、競争法に関するコンプライアンス研修、競争法監査・輸出監査時の教育実施
	国連グローバル・コンパクトへの継続参加(2012年から参加) <sup>*3</sup>	年次活動状況報告済
	競争法、輸出管理、倫理・労務・安全衛生内部監査の継続実施 <sup>*5</sup>	CSR内部監査は計画通り5拠点実施済

(※1~※6は対象事業所) ※1 高萩工場、新潟工場、ケミコン東日本、ケミコン山形、ケミコン東日本マテリアル、ケミコン長岡 ※2 国内製造拠点及び海外製造拠点 ※3 日本ケミコングループ ※4 日本ケミコン ※5 日本ケミコン及び国内関係会社 ※6 台湾ケミコン、ケミコン無錫、ケミコンマレーシア、インドネシアケミコン

**E** 地球環境に配慮した事業活動の推進  
**S** 人財育成・ワークライフバランスの推進  
**G** 企業統治・企業倫理・経営の透明性の確保



達成度/◎:目標達成 ○:目標に対して80%以上達成 △:目標に対して50%以上達成 ×:進捗なし -:当年度は評価しない

達成度	2021年度主な活動・目標	関連ページ
◎	地球温暖化防止並びに省エネルギー活動 ・エネルギー原単位改善率 年1%以上 ・カーボンニュートラル行動計画に準拠した取り組みの検討	P29
◎	事業所等使用の化学物質の適正管理 ・事業所使用化学物質による環境影響	P31
◎	環境製品事故発生ゼロ	P10
◎	資源の有効利用と廃棄物削減、3Rの推進 ・廃棄物最終処分率 1.8%以下	P30
◎	環境管理システム(ISO14001等)に基づく継続的改善	WEB <a href="https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/environment/initiative.html">https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/environment/initiative.html</a>
○	生物多様性保全活動の推進	P30、P35
◎	地域社会への貢献	P35
◎	環境法遵守	P29
◎	小形、高温度、長寿命ソリューション応用製品のラインアップ拡充	P5、P17、P24
◎	在宅勤務制度運用の継続	
-	ウェルカムバック制度(再雇用制度)の継続実施	WEB <a href="https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/society/resources/welcomback.html">https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/society/resources/welcomback.html</a>
◎	所定外労働時間を月間一人平均29時間以下へ	P34
○	有給休暇取得率及び育児休業取得率70%以上へ	P34
◎	勤務間インターバル制度の継続実施	
○	ヘルシーカンパニー活動の継続実施	P34
○	階層別研修の実施	P33
-	海外現地社員の日本国内研修の継続実施	P33
-	グローバル人財育成プログラムによる海外派遣(公募制)継続実施	P33
○	若手社員5年以内の離職率11%以下の施策継続実行	
△	外国人留学生の積極的な採用	P32
×	障がい者雇用率を2023年度までに2.5%へ	P32
○	女性採用比率を技術・製造職30%以上、営業・事務職40%以上へ	P32
◎	2020年度末に対して2025年度末までに女性管理職数を1.5倍へ	P32
△	ワクチン、衣服などの開発途上国への支援	P25
◎	車椅子の購入サポート支援	P25
◎	インターンシップの継続実施	P32
◎	業界団体等が行う次世代人財育成プログラムへの講師の参画	
○	社外役員の経営への参画の向上と活躍しやすい環境づくり	P36
◎	内部統制有効性評価結果の経営への反映	
◎	コーポレート・ガバナンスに関する基本方針の遵守	P36 WEB <a href="https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/governance/corporate/">https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/governance/corporate/</a>
◎	決算説明資料の開示回数維持。迅速でフェアな情報開示の促進 自動更新システム導入による適時/法定開示資料のWebサイト反映速度向上	WEB <a href="https://www.chemi-con.co.jp/company/ir/">https://www.chemi-con.co.jp/company/ir/</a>
◎	例年の取り組みに加え、コンプライアンス勉強会や法務に関する記事を社内報に掲載することなど検討中	P38 WEB <a href="https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/governance/corporate/">https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/governance/corporate/</a>
◎	継続参加	P25 WEB <a href="https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/philosophy/ungc.html">https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/philosophy/ungc.html</a>
◎	CSR内部監査は6拠点実施予定 新たに副監査員として事業所同士の相互監査を行う仕組みを導入	P38
○	例年の取り組みに加えて、事業所ごとのBCP対応まとめシートを新たに作成	P39
◎	情報漏えい防止の徹底(データセンター、シンクライアント、内部監査他)	

E 環境

環境マネジメント

日本ケミコン環境基本方針(概要)

- ・地球環境保全活動推進のため、全社的に活動できる組織の整備と運用
- ・環境目標の設定と、パフォーマンス向上及びEMSの継続的な改善
- ・生物多様性への配慮
- ・環境関連の法律、規制、協定及び自主基準などの遵守
- ・省エネルギー活動、化学物質の適正管理、資源の有効利用と廃棄物削減への取り組み
- ・環境負荷の少ない製品の開発、設計、上市の推進
- ・従業員全員への環境教育の推進
- ・環境に影響を及ぼすリスクの発生予防と、気候変動リスクを最小限にする管理体制の確立維持
- ・環境管理活動の積極的な情報開示と、地域、利害関係者とのコミュニケーション推進

法規制の遵守及び重大事故発生状況について

日本ケミコングループでは、環境法に対応し、規制項目によっては、より厳しい自主基準値を設定し管理しており、法的基準を遵守しています。

当社責任による環境汚染が伴う事故等の発生はありません。

環境活動

省エネ



日本ケミコングループが、2013年度より取り組んできた電機・電子業界「低炭素社会実行計画」の共通目標は

2020年度末で一旦区切りを迎え、業界及び当社グループも目標を達成しました。

また、2021年度からは電機・電子業界の「カーボンニュートラル行動計画」に準拠した原単位改善率1%以上を目標とし、更に現在業界が検討している挑戦的目標の設定も視野に2030年度に向けた取り組みを検討しています。当社グループはエネルギー担当で組織した省エネルギーワーキンググループを中心に全社的な活動を推進しています。

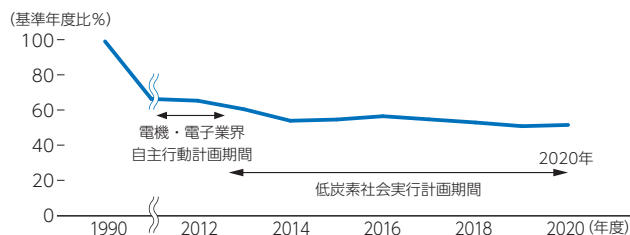
**中期目標** 電機・電子業界で推進する「カーボンニュートラル行動計画」を踏まえ、

2025年度に向けてエネルギー原単位改善率 年平均1%以上を目標とする

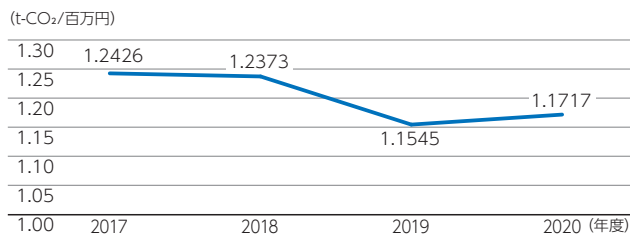
**長期目標** 電機・電子業界共通目標を踏まえ、

2030年度に向けてエネルギー原単位改善率 年平均1%以上を目標とする

CO<sub>2</sub>排出量の生産高原単位推移(国内製造拠点)(1990年度比)



生産高CO<sub>2</sub>原単位(国内製造拠点)



<活動実績> 年度別CO<sub>2</sub>総排出量の内訳<sup>\*1</sup>

単位：t-CO<sub>2</sub>



年度	2016	2017	2018	2019	2020
電力 <sup>*2</sup>	489,601	518,243	476,074	428,225	373,316
A重油 <sup>*3</sup>	27,127	29,378	23,351	11,486	7,291
都市ガス	17,587	18,463	21,210	17,267	11,451
LNG <sup>*3</sup>	0	0	1,825	8,813	15,836
産業蒸気	2,430	2,561	2,486	1,687	2,158
その他	2,260	2,702	2,252	1,584	1,884
合計	539,005	571,346	527,198	469,062	411,936

(注) ※1. 集計範囲：グローバルネットワークページの海外製造拠点（三豊電子、青島三豊電子除く）および国内製造拠点、本社を集計。

※2. 海外で使用する電力-CO<sub>2</sub>換算係数：国際エネルギー機関（IEA）CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion Highlights 2019。

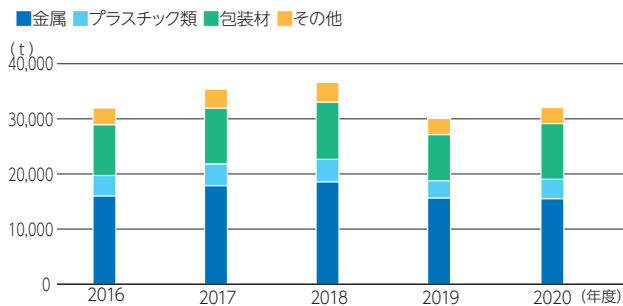
国内で使用する電力-CO<sub>2</sub>換算係数：電気事業連合会公表の排出係数（調整後排出係数）より算出。2020年度は2019年度比、材料系事業の生産減少によりCO<sub>2</sub>排出量が減少。

※3. 2018～2019年度にボイラー燃料をA重油からLNGに一部転換。その結果、CO<sub>2</sub>排出量はLNG燃焼由来が増加し、A重油燃焼由来が減少。

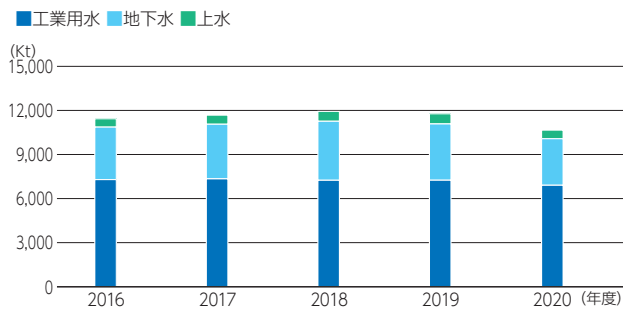
**省資源**   企業の生産活動において資源は必要不可欠なものであり、限りある資源を効率よく使用することは、地球環境の保全や生態系の保護などの観点で最も重要なことです。



日本ケミコングループでは「3R」リデュース(廃棄物等の発生抑制)、リユース(再利用)、リサイクル(再資源化)や生産プロセスの改善により、資源の有効利用を促進しています。

▶ 資源使用量推移 (国内・海外製造拠点)



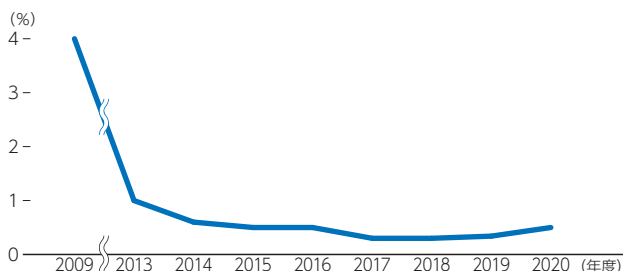
▶ 水使用量推移 (国内・海外製造拠点)



**廃棄物削減**   日本ケミコングループは産業廃棄物の発生量削減活動を推進することで、資源循環及び最終埋立処分量の削減に取り組んでいます。

私たちは更に3Rを推進し、資源の有効利用及び資源循環に取り組み、プラスチックを含む廃棄物の削減と最終処分率の改善に努めます。

▶ 廃棄物最終処分率の推移 (国内製造拠点)



**生物多様性保全活動**    日本ケミコングループでは、事業活動による生物多様性への影響を考慮し、三つの柱(活動)をイメージした取り組みを実施しています。

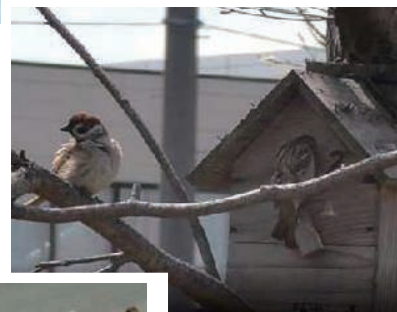
- ①【原材料の調達による影響】サプライヤ様と連携し、生物多様性に関する理解を深めながら相互協力により進めています。
- ②【ものづくりによる生態系への影響】製品の生産において使用するエネルギーや資源、それにより発生するCO<sub>2</sub>や排水など、当社グループの生産活動が直接影響を与える部分であり、継続的な活動を進めています。
- ③【事業所用地の利用に起因した影響】構内緑地の確保や社会貢献活動を進め、地域環境や周辺生態系に配慮しています。

生物多様性は私達に欠くことのできない大切な「めぐみ」(生態系サービス)をもたらしています。当社グループは、各事業所が工夫をして地道でも継続性のある活動を今後も展開していきます。



◀ケミコン山形株式会社 長井工場  
工場内にある池の生物調査を実施し、山形県準絶滅危惧種「アカハライモリ」が繁殖しており、豊かな生態系が育まれていることが確認できました。

日本ケミコン株式会社 ▶ 新潟工場  
野鳥の保護のため、工場敷地内の樹木に巣箱を設置しており、今年も新しい家族がやってきました。



◀ケミコン東日本株式会社 福島工場  
矢吹町が行っている「花いっぱい運動」に賛同し、道路の花壇にたくさんの花の苗を植えました。

▶ 詳細な環境データは、日本ケミコンWebサイトでご確認ください。  
<https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/environment/>

E 環境

グリーン調達／環境への取り組みに対する第三者評価

製品含有化学物質管理



2019年7月には、改正RoHS指令が施行され、規制物質が6物質から、新たに4つのフタル酸エステル(フタレート)を加えた、10物質となりました。また、REACH規則でも2020年から同じ4フタレートの合計で、0.1wt%以上が規制対象となるなど、当社製品を取り巻く規制環境が一層厳しさを増しており、更なる管理体制の充実が求められています。

日本ケミコングループでは、「入れない」「使わない」「出さない」「混ぜない」をキーワードに、JIS Z 7201に準拠した「JAMP(※)製品含有化学物質(CiP)管理ガイドライン」に基づく管理体制を全生産事業所で構築し、運用しています。

特に「入れない」管理を開発段階から徹底するために、上流サプライチェーンを俯瞰する当社独自の「グリーンサプライヤ認定制度」と「材料認定制度」を導入しています。

この3つの管理システムと調達指針である「グリーン調達ガイドライン」の組み合わせにより、当社の開発・調達・製造・販売の各段階で適切に化学物質を管理し、法規制や業界要求、お客様要求への対応を図っています。

また、ステークホルダーへの迅速な情報伝達のために、【chemSHERPA(ケムシェルパ)Ver.2】など最新の伝達スキームの積極対応により、円滑なグリーン調達環境を提供し、お客様の満足度向上に努めています。

(※)JAMP:アーティクルマネジメント推進協議会

グリーン調達とサプライヤ認定制度



遵法はもとより、多様化するお客様要求にマッチした製品作りには、サプライヤ様との強固な協力体制の構築とタイムリーな情報共有が必要不可欠です。

日本ケミコングループでは、法規制やお客様要求を満足する材料・部品を調達するという観点から「日本ケミコングループグリーン調達ガイドライン」を制定・運用し、化学物

質管理の徹底を図っています。海外での法改正の活発化や、厳格な自動車業界への対応力強化が求められる現在、お客様要求を先取りしたグリーン調達ガイドラインに改定し、更なる管理強化に取り組んでいます。加えて「グリーンサプライヤ認定制度」によりサプライヤ様と規制情報の共有化を図り、サプライヤ様の化学物質及び保安全管理状況を定期的に監査・評価を行うことで、サステナブルなグローバル調達活動を支援しています。

環境への取り組みに対する第三者評価



慶應義塾大学  
名誉教授  
岸 由二

CHEMI-CON REPORT 2021を拝見しました。2020年度は、COVID-19のパンデミックによる、人流、物流、経済の世界的な攪乱が続き、材料調達から出荷・販売にいたるサプライチェーンにも大きな打撃があり、企業の環境対応にも様々な困難があったと想定されます。そのような状況のもと、持続

的な企業成長をめざし、環境基本方針に沿って進められた御社の環境対策は、堅実な展開を見せ、新しい可能性も示唆するものとなっていると思われます。省エネ分野の柱の一つである炭酸ガス放出削減の分野では、生産高原単位の推移は年平均1%以上の目標をクリアしていますが、生産高当たりの排出量に微増があります。2050年ま

でにカーボンニュートラル(ネットゼロ)を達成するとの日本国の方針にこたえるためには、生産高当たりの排出量削減の工夫に加えて、エネルギーミックスのさらなる工夫も不可避となるでしょう。省資源分野の資源使用総量では微増となりましたが、水使用量は有意な減少となりました。環境貢献のもう一つの柱とされている生物多様性保全分野では、事業所用地の活用を基盤とした貢献が継続されました。アカハライモリ、シナイモツゴ、ミナミメダカなどの希少種を工場敷地において域外保全する御社独自の試みは、工場間の連携にくわえ、地域の市民・学校などとの連携も維持されました。コロナパンデミックの展望は、当面、大きな緩和を望むことができる状況になく、人流の拡大を前提とする生物多様性保全の地域貢献の規模拡大は、今後数年にわたり困難が予想されるところです。ここ数年は、むしろ、工場敷地内における希少生物の域外保全そのものの充実、規模拡大に注力して、地域生態系支援への貢献を重視し、人流回復を前提とする数年後の新展開に備える工夫が、望まれるところではないでしょうか。





ダイバーシティ

～グローバル人財の育成及び女性の活躍を推進して、経営のダイバーシティ化を目指す～

グローバル化が進む中で日本ケミコングループの海外生産比率は65% (数量ベース) を超えており、従業員も約6,000名の内、約60%が日本以外の従業員です。新卒採用においては女性・留学生それぞれの採用比率に目標を立て活動しており、入社後もキャリアプランの支援や定期面談を行うなど、年齢や性別、国籍などを問わず、多様な人財の個性を尊重し、そこから生まれる新しい発想によって、環境と人にやさしい技術への貢献を果たしていきたいと考えています。

● 日本ケミコン及び国内関係会社の取り組み

**女性活躍**

- 女性新卒採用比率 (直近3ヶ年度) 約20%
- 女性管理職比率 2020年度末:約2%

目標:2025年度末までに管理職含め主任、係長、課長補佐クラス以上の女性を2020年度末の1.5倍とすることを目指しています。

取り組み例:研修でのさらなる意識向上、主任以上と実務層の女性社員との交流、仕事と子育ての両立支援リーフレットの配布など。



**中途採用**

- 採用状況  
2018年度:12名  
2019年度:14名  
2020年度:1名
- 中途出身管理職比率 2020年度末:約13%

即戦力の獲得と将来の管理職候補として中途採用活動を継続的にを行っています。過去3ヶ年度で27名の採用をし、開発・営業・事務などそれぞれの職種で活躍をしています。また、中途入社者向けに個別の研修を設けるなどし、いち早く組織の理解を促す取り組みを行っています。

**留学生**

- 外国籍社員 採用割合 (直近5ヶ年度)

国籍	人数	割合
中国	8名	61%
マレーシア	3名	23%
韓国	1名	8%
台湾	1名	8%

日本ケミコンでは以前より日本で学ぶ外国人留学生を採用していますが、今後もグローバル化が進む中、日本で生活し、日本の文化を理解して活躍できる人財が必要不可欠との考えから、2012年より外国人留学生の採用活動を積極的に展開しています。2021年4月現在で23名在籍しており、現在様々な職場において活躍しています。その中に管理職はいませんが、今後はキャリアプランの確立とともにモデルケースを提示することで将来的な管理職への足掛かりとしていきます。

**障がい者**

- 採用状況 2020年度末:1.78%
- 目標 雇用率2.5%

日本ケミコングループでは継続的な障がい者採用に取り組んでいます。各事業所の施設などのハード面のみならず、在宅勤務などソフト面でも障がい者にとって働きやすい環境を整え、障がい者雇用率2.5%の達成を目標にしています。今後も日本ケミコングループ全体で障がい者の一層の職域拡大を目指し、活躍の場を提供していきます。

**インターンシップ**

- インターンシップ受入人数

年度	東京 (人)	神奈川 (人)	合計 (人)
2018年度 (冬)	4	2	6
2019年度 (夏)	13	4	17
2019年度 (冬)	13	6	19
2020年度 (夏)	4	2	6
2020年度 (冬)	3	3	6

2018年度冬より学生向けに職業訓練の一環として公募でもインターンシップを開催しました。2020年度は新型コロナウイルスの影響もあり、オンラインでも実施しました。これまでは主に東京と神奈川で受け入れてきましたが、今後は対象地区を広げ、電子部品の分解調査や回路設計など様々な体験を通じて、日本ケミコンを身近に感じてもらえるようにします。



▶ 従業員の安全：労働安全衛生への取り組みについてはP26をご参照ください。



## 日本ケミコングループ教育制度

国内・海外事業所に共通した、日本ケミコングループ社員として必要とされる教育・人財方針

- ① 何事にもチャレンジ精神旺盛な人財
- ② コミュニケーション力に優れた人財
- ③ グローバルな視点にたって自ら考え行動できる人財

階層別研修	対象	プログラム	2020年度 受講者数
	管理専門層	新任管理職研修	9名
実務層	中途入社者研修	延期	
	入社5年目研修	延期	
	フォローアップ研修 I・II	90名	
	新入社員研修	38名	
	内定者研修	38名	
自己啓発	対象	プログラム	2020年度 受講者数
	全社員	NBS (通信教育)	621名

選抜研修	対象	プログラム	2020年度 受講者数
	管理専門層	新任海外代表者研修	対象者無し
実務層	海外赴任前研修	7名	
	海外研修生実習制度	中止	
	グローバル人財育成プログラム	中止	
	アセスメント研修	48名	
	OJTリーダー研修	53名	
その他	対象	プログラム	2020年度 受講者数
	全社員	メンタルヘルス研修 ハラスメント研修	115名

### ・階層別研修

階層別教育は長期的に人財を育成する上で教育体系の幹となるカリキュラムで、階層毎に必要とされるスキルの教育を実践しています。2016年より、これらに加えて入社5年目研修を新設し、常に時代と会社のニーズにあった研修実施を心がけています。2017年からは国内関係会社においても新入社員の早期戦力化及び、育成担当者のマネジメント基礎能力の育成を目的としたOJTリーダー研修を実施しています。また、新入社員研修の中には国際化研修を盛り込み、多様性の確保と意識付けを行っています。2020年度からはコロナ禍の影響もあり、オンライン研修も取り入れ、時代に即した運営を行っています。

### ・選抜研修

グローバル人財の育成にも力を入れています。海外関係会社の社員のスキルアップを目的に、2006年より海外現地社員を選抜して、日本国内にて研修を実施しており、既に170名以上の海外現地社員が受講しています。受講を終えた人の中には、既に海外現地にてマネージャーとして活躍している者も多数います。さらに、2018年度から海外駐在実習がスタートしました。本プログラムは、公募制で選抜された国内社員が海外関係会社にて実習をするものでこれまでに合計7名が実習を終えました。2020年度は新型コロナウイルスの影響があり、実施することができませんでしたが、今後は対象範囲を広げてより魅力のあるものにします。

また、アセスメント研修ではこれまで管理職昇格の要件として実施してきましたが、それとは別に2020年度から主管

(主任相当)昇格の審査としても新たに開始しました。今後も「グローバルな視点で考え、決断し、行動ができ、かつ多様性に富んだ様々な国の人たちからなるチームを率いて、目標達成をリードできる人財の育成」を目指します。

### ・自己啓発

日本ケミコン及び国内関係会社では通信教育団体と連携し、200種類近い通信教育講座を年2回開講し、各自が自由に講座を選択してスキルアップできるような仕組みを構築しています。優秀な成績で受講を終了した社員には、会社が受講料の一部について補助を行い、社員のやる気を醸成しています。また、修了者には昇格・昇進の要件となる「キャリアポイント」の付与を行い、人事制度ともリンクする仕組みにすることで、自己啓発を促しています。

### ・その他

2020年6月に労働施策総合推進法(いわゆるパワハラ防止法)が施行されました。これにより、企業にはパワハラに対する労働者の関心と理解を深めるとともに、労働者が他の労働者に対する言動に注意を払うよう対策を講じることが求められています。そこで、対策の一つとして日本ケミコン及び国内関係会社を対象にハラスメント研修を実施しています。2020年度下期実施の管理監督者層を皮切りに、一般社員向けにも実施する予定です。



## S 社会

## ヘルシーカンパニー

3 すべての人に  
健康と福祉を

## 活動内容

従業員とその家族が健康であれば、安心して働くことができ、会社の発展にもつながります。従業員の健康が会社の経営状況を表す指標になるという考えのもと、従業員一人ひとりが主体的に『健康管理』『健康リスク対策』『健康維持・増進』に取り組むことができる、働きやすい会社の実現を目指します。従業員の心と身体の健康づくりをサポートするために、健康保険組合とのコラボレーションを更に強化し、ICTを積極的に活用しながら健康経営を推進していきます。

日本ケミコンおよび国内関係会社は2017年度より経済

産業省主催の健康経営度調査に参加しており、「健康」をより数値化することで、「健康」の効果的な取り組みを進めています。

また、厚生労働省が2019年度に公表している特定健康調査及び特定保健指導の保険者別実施率において、日本ケミコン健康保険組合は特定保健指導実施率が85.2%（2017年度実績値）となり、日本全国の健康保険組合（全1,635組合）の中で10位という実績を収めることができました。今後も健康保険組合の加入者の健康の保持・増進に寄与するため、更なる実施率の向上に努めていきたいと考えています。

## 2021年度活動内容（日本ケミコンおよび国内関係会社）

## I. 健康管理への取り組み

## ①健康診断受診率100%継続及び再検査受診率向上への対応

定期健康診断の受診率は100%を達成していますが、再検査受診率は改善の余地があります。労働安全衛生法の遵守、従業員の健康への意識の向上に向けて、再検査受診率向上への取り組みを継続して実施しています。

## ②健康診断受診結果を踏まえた事後措置等の実施

メタボリックシンドロームに着目した特定検診の結果から、生活習慣病の発症リスクが高く、生活習慣の改善による生活習慣病の予防効果が多く期待できる方に対して専門スタッフがサポートする特定保健指導を精力的に実施しています。

その他、各事業所での職場巡回、長時間労働者への産業医による面談等を実施しています。

## ③ストレスチェックの継続実施、回答率向上への取り組み

全事業所においてストレスチェックを実施し、「予防」を主眼に各自の気づきの機会を広げることにより、メンタル疾患や休職者発生への未然防止を図っています。2021年度より、オンライン回答システムを導入し、未回答者に対する働きかけを実施していきます。

併せて管理職には、部下からの相談への対応方法を学ぶ機会として、ラインケアの研修を実施しています。

## II. 健康リスクへの取り組み

## ①就業時間中の全面禁煙

タバコは、喫煙者のもとより受動喫煙による非喫煙者の健康にも影響を与えるとして、その対策に社会的な関心が高まっています。喫煙は肺がんや虚血性心疾患の発症リスクを高め、将来的に健康を脅かすことにつながりかねません。健康維持の観点から喫煙率の更なる低下を目指し、各喫煙対策を進めています。

日本ケミコングループでは、2020年度より全事業所において就業時間中の全面禁煙をスタートしており、引き続き受動喫煙の防止に努めています。

## ②生活習慣病対策

健康診断結果に基づき、メタボリックシンドローム該当者・予備群に対して保健師や専門職による保健指導を実施し、生活習慣の改善を支援しています。また、身近な病気や食習慣・睡眠等に関する生活習慣病対策を推進するために、各事業所において「行動変容セミナー」を継続的に実施しています。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、日本ケミコンでは集合型研修の代替としてオンライン講座視聴に切り替えて実施しました。2021年度も状況に合わせた対応を実施していきます。

## III. 健康維持・増進への取り組み

## 運動習慣改善促進への各種施策の実施

多くの人が運動の大切さ・楽しさは認識しているものの、意識していても実際に運動を習慣にしている人は少ないのが現状です。この状況を改善するために、従業員の健康状態や医療費、予防・健康づくりへの取り組み状況等をスコアリングした健康スコアリングレポートの1項目である「適切な運動習慣を有する者の割合」の向上を目指します。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大により運動習慣の改善に繋がるイベントの開催が困難なことから、健康保険組合主催のウォーキングイベントへの参加を推奨してきました。2021年度も同様に、ウォーキングイベントへの積極的な参加を推奨していきます。

## IV. ワークライフバランスの実現

仕事と育児や介護を両立できる働きやすい環境を作ることによって、全ての従業員がその能力を十分に発揮できる風土づくりに取り組んでいます。

日本ケミコンは、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、有給休暇取得率及び育児休業取得率70%以上、所定外労働時間月間一人平均29時間以下の計画を立てて、ほぼ達成しています。

今後もより柔軟で多様な働き方に向けた制度の拡充を図っていきます。

## S 社会 地域社会への貢献

日本ケミコングループでは、地域社会とのコミュニケーションを大切にしながら、共存共栄の精神で地域貢献活動に取り組んでいます。

### 地域とのふれあい



「シナイモツゴ」は環境省の絶滅危惧種として登録されている、宮城県の品井沼で発見された魚です。

ケミコン東日本株式会社 宮城工場では2016年度より地元NPOのご指導の下、工場敷地内にてシナイモツゴの保護及び孵化を行っています。

2019年6月にはシナイモツゴたちのふるさとである桂沢ため池へ、地域の小学生と共に放流をしました。2020年9月9日にも放流会へ参加しました。これからも地域の一人として、未来につなぐことの大切さを共に分かち合える活動を行っていきます。



### 2020年度 認定証・感謝状について



日本ケミコングループの地域貢献活動に対して、2020年度には以下のような感謝状をいただいています。

・ケミコン東日本株式会社岩手工場  
「いわて地球環境にやさしい事業所認定書」4つ星  
(最高評価)

主催：岩手県

岩手県では、二酸化炭素排出抑制のために積極的な措置を講じている事業所に対し、「いわて地球環境にやさしい事業所」認定制度を実施しています。ケミコン東日本株式会社岩手工場は2020年度最高評価の4つ星に認定されました。



### 環境ボランティア



日本ケミコングループでは、地域貢献の一環として環境保護を目的に、従業員によるボランティア活動を行っています。私たちに多くの“めぐみ”をもたらしてくれる自然を未来へ残すため、毎年、多くの従業員とその家族が参加し、各事業所周辺や近隣の森林などの清掃活動に取り組んでいます。



▲ケミコン東日本株式会社 岩手工場による清掃活動



▲ケミコン山形株式会社米沢工場による清掃活動

### 絶滅危惧種ミナミメダカの保護と地域連携



ケミコン東日本株式会社 岩手工場では、2015年より環境省のレッドリストで絶滅危惧Ⅱ類に指定されているミナミメダカを保護しています。

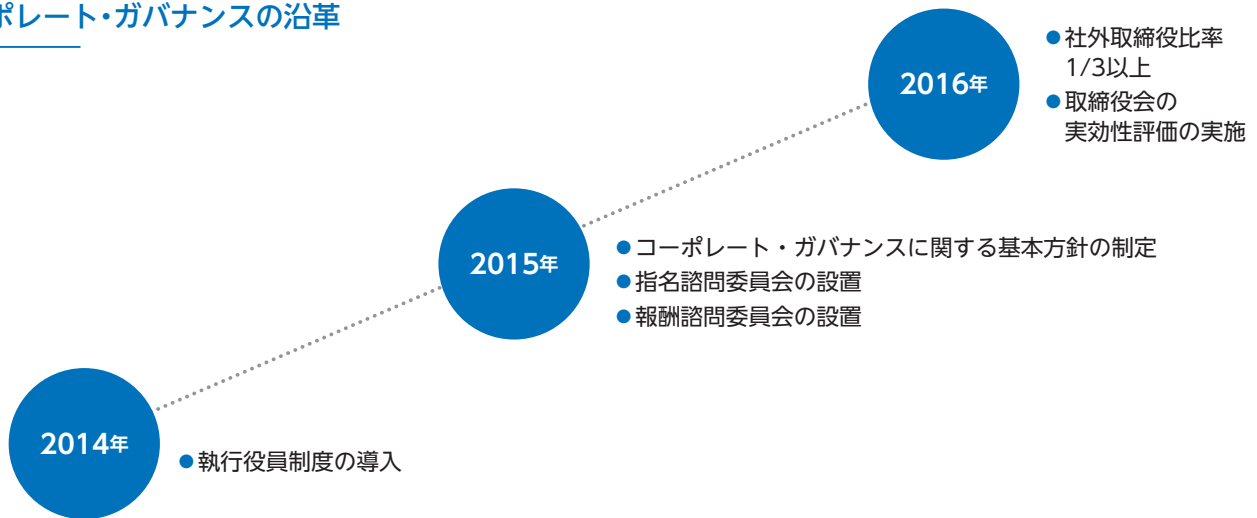
本活動は地域のメダカを未来の子供たちに残すため、地元北上川水系原種のメダカを工場内の池で保護することから始まり、工場内で育ったメダカは近隣の小学校等に寄贈することで保護の輪を広げてきました。

2016年に同地域内にあるTDK秋田株式会社 北上工場様へ約30匹のメダカを寄贈し連携をスタート。2019年10月には増えたメダカをケミコン東日本株式会社 岩手工場の池へ放流する「メダカの里帰り」も実現しました。これからも北上地区の皆様と協力してメダカの保護活動を継続していきます。





## コーポレート・ガバナンスの沿革



## 基本方針

日本ケミコンは、株主をはじめとするすべてのステークホルダーに対して経営の透明性並びに経営の効率性を確保することをコーポレート・ガバナンスの基本と考えています。

株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人などの法律上の機能に加え、内部統制システムを整備するとともに、決算説明会の開催、適時開示等により経営状況についての情報提供を継続して行うことで、健全性、効率性、透明性の高い経営を実践しています。

## 企業統治体制の概要

日本ケミコンは、監査役会設置会社です。経営の監視監督と業務執行を明確に分離する目的で2014年6月に執行役員制度の運用を開始し、取締役の人数を削減するとともに、経営の監視監督機能を強化するため、社外取締役を1名招聘しました。また、2015年6月に社外取締役をさらに1名増員し、計2名としています。

加えて、取締役会の機能を補完するため、2015年11月に指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しています。指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員長はいずれも独立社外取締役とし、委員の半数を独立社外取締役としています。

監査役につきましては、監査役4名で監査役会を構成し、取締役の意思決定及び執行役員の業務執行の監査並びに日本ケミコン及び国内外子会社の業務や財政状況を監査しています。

## 経営の監督・監査機能

日本ケミコンは、執行役員制度を採用し、取締役の業務監視監督機能と業務執行機能の分離を図ることにより、取締役による業務監視監督機能を高める経営をしています。

監査役会は、ガバナンスのあり方と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動の監視を行っています。具体的には、各監査役は監査役会で定めた監査方針、監査計画等に従い、取締役会への出席、各事業所への訪問等を介して、業務執行の状況及び経営状態の調査・検証等を行い、法令及び定款違反や株主をはじめとするステークホルダーの利益を侵害する事実の有無等について監査を行っています。

また、法令上の機関である監査役に加え、内部監査部門として、代表取締役社長の直轄の機関として監査室を設置しています。監査室は、期中取引を含む日常業務全般について、監視機能の強化を図っています。監査室は、業務活動全般にわたる管理・運営の制度の内部監査を定期的を実施し、業務改善とコンプライアンスの徹底に向けて具体的な助言・提言を行っています。

○ 会社の機関の内容



<b>取締役会</b>	日本ケミコンは、取締役会を少人数構成(6名)とすることにより、迅速な経営の意思決定を図るとともに、利害関係のない独立した社外取締役(2名)を招聘し、経営の監視監督機能を強化しています。取締役会の人数は、10人以内とすることを定款で定めています。
<b>執行役員制度</b>	日本ケミコンは、執行役員制度を採用し、取締役会における経営の意思決定及び取締役の業務監視監督機能と業務執行機能の分離を図っています。執行役員は取締役会の決定した事項を実行することにより、経営の意思決定に基づく業務執行を迅速に行います。
<b>監査役会</b>	監査役会は、ガバナンスのあり方と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動の監視を行っています。監査室や会計監査人と報告・意見交換を行い緊密に連携しています。
<b>指名諮問委員会</b>	指名諮問委員会は、取締役及び監査役の選任及び解任に関する株主総会の議案の内容並びに執行役員の選任及び解任に関する取締役会の議案の内容について、日本ケミコンが定める「取締役及び執行役員の選任基準」、「監査役の選任基準」に照らし、当該議案の確定前に協議し、その結果を取締役に勧告しています。
<b>報酬諮問委員会</b>	報酬諮問委員会は、同業他社水準、経済・社会情勢等に加え、日本ケミコンの事業規模、従業員の報酬水準、定期的を実施される適切な第三者機関による企業経営者の報酬に関する調査等を参考にした上で、取締役及び執行役員の報酬に関わる事項等を協議し、取締役会に意見の陳述及び助言を行っています。
<b>経営委員会</b>	機動的な意思決定のために業務執行方針の協議機関である経営委員会を設置し、原則として毎週1回開催して経営上の重要事項を審議しています。

**社外役員の選任**

日本ケミコンは、取締役6名中2名を社外取締役としています。また、監査役4名中2名を社外監査役としています。より独立性の高い社外役員による経営の監査監督を実現するため、会社法上の要件に加え、独自に「社外役員を選任するための当社からの独立性に関する基準」を策定し、この基準に基づき社外役員を選任しています。

また、社外役員4名全員を独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

**役員報酬**

日本ケミコンの取締役の報酬は、業績及び株主の長期的利益との連動性と人財の成長・発展促進の双方を満たす体系となるよう設計・運用し、取締役の企業価値最大化に向けた意欲をより高めることのできる適切・公正かつバランスの取れたものとするを基本方針としています。取締役の報酬に関する事項についての決定プロセス

は、取締役の報酬決定に係る機能の独立性・客観性を強化する目的で、報酬諮問委員会を設置し、同委員会での協議を経て決定することとしています。当社の取締役会は、取締役の個人別の担当部門における業績が当社全体の業績に貢献した度合いを代表取締役が最も適切に総合評価できるものと判断し、代表取締役に取締役の個人別の報酬等の内容の決定を委任しています。

なお、業務執行取締役に対する報酬については、月額報酬と単年度の会社業績と個人業績により決定される業績連動報酬から構成しています。また、非業務執行取締役及び社外取締役に対する報酬については、業績連動報酬は相応しくないため月額報酬のみとしています。監査役に対する報酬等については、月額報酬のみとし、監査役の協議により個別の固定報酬として決定しています。

また、当社は取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を報酬諮問委員会の諮問・答申を経て決議しています。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	163	148	14	—	—	4
監査役 (社外監査役を除く)	41	41	—	—	—	3
社外役員	34	34	—	—	—	4
合計	239	225	14	—	—	11

(2021年3月期実績)

## 取締役会の実効性評価

日本ケミコンは、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において、取締役会全体の機能向上を図るべく、当該基本方針に則り取締役会全体が適切に機能しているかを検証することとしています。取締役会メンバーである取締役・監査役を対象に取締役会の議題や運営状況に関するアンケートを実施し、取締役会の実効性の分析および評価を行っています。

2020年度は「重要な議題には時間をかけて審議する等、めりはりのある議事運営となっている」「取締役会は事業戦略の執行状況を効果的にモニタリングできてい

る」「取締役会の議論及び議題が改善されている」等の評価を受けたことから、当社の取締役会の実効性は概ね確保できていると評価しました。一方で、取締役会全体では「事業戦略の決定・修正に対する適切なタイミングでの影響力の行使」、取締役会の運営面では「議題の絞り込み等による重要議題に係わる審議時間の確保」及び「適切な経営判断を行うための説明の充実(説明時に業界用語・社内用語の使用は避け、ポイントを絞った説明をする等)」等について、更なる改善の余地があることを確認しました。

今後は、これらの分析・評価を踏まえて、取締役会の実効性をさらに向上させる取り組みを進めていきます。

## G ガバナンス



## コンプライアンス

### コンプライアンス推進体制

日本ケミコングループは、コンプライアンスに係わる社内規程を整備し、コンプライアンスの推進・徹底のための責任者としてコンプライアンス統括役員を総責任者として任命しています。このコンプライアンス総責任者のもとコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス方針の策定並びにコンプライアンスに係わる行動計画の策定及びその実施状況のモニタリング等を行っています。また、日本ケミコンの各部門及びグループ各社にコンプライアンス責任者及びコンプライアンス担当者を配置し、コンプライアンスに係わる諸施策の推進・徹底に努めています。

さらに、コンプライアンス全般に関する遵守状況をより確実なものとするため、各事業所に対しCSR内部監査を実施し、各事業所において、労働・安全衛生・倫理のマネジメントシステムが、常に有効に運用されていることを確認しています。

コンプライアンス教育として、CSR、競争法、インサイダー取引規制等の研修を、新入社員研修をはじめとした各階層別研修で実施し、コンプライアンスがあらゆる企業活動の前提となることを教育しています。また、競争法

遵守のための取り組みとして、外部講師(弁護士)を招いて競争法の講習会を開催すると共に、「競争法の遵守に関する基本方針」を始めとする競争法遵守のための社内規程・マニュアル等を整備し、併せて法務担当部門による内部監査を毎年継続的に実施しています。

### 内部通報窓口の設置

日本ケミコングループは、「内部通報の取り扱いに関する規程」を定め、従業員等からの相談や内部通報を受け付けるための相談窓口及び通報窓口(日本ケミコン常勤監査役・管理部長)を設け、法令違反等の早期発見・未然防止及び通報者の保護を図るための体制を整備しています。また、コンプライアンス研修では、内部通報の重要性・有効性を説明し、内部通報制度の周知を図っています。なお、日常業務上の法律相談については、法務担当部門が窓口となりコンプライアンス上のリスクの未然防止に努めています。

 内部通報制度

<https://www.chemi-con.co.jp/company/sustainability/governance/compliance/whistleblowing.html>

## G ガバナンス リスクマネジメント

日本ケミコングループでは、人為的な災害や自然災害を始めとする経営に重大な影響を与えるリスクの未然防止と、その発生時のステークホルダーへの影響を極小化するために、「リスクマネジメント基本方針」を策定し、「リスクマネジメント基本規程」及び各種関連規程に基づいたリスクマネジメント体制の整備・強化に努めています。

### リスクマネジメント推進体制

日本ケミコングループでは、リスクマネジメントの政策・行動計画等の策定及びそれらの推進責任者として、リスクマネジメント統括役員（日本ケミコン管理部を統括する執行役員）をリスクマネジメント総責任者として任命し、このリスクマネジメント総責任者のもとにリスクマネジメント委員会を設置し、各種施策を推進しています。この委員会では、グループ全体の見地から、リスクマネジメントに係わる行動計画の策定やその実施状況のモニタリング等を行っています。なお、委員会は、リスクマネジメント総責任者及び各リスクを主管する部門長等

に、監査役を加えたメンバーで構成され、半期に1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時でも開催します。

### 危機管理対応

日本ケミコングループでは、火災・地震等の自然災害等、不測の事態による事業活動の中断に備えて、「事業継続規程」を定め、当該規程に基づき「事業継続計画(BCP)」の策定・整備を進めています。また、日本ケミコンでは、2011年3月の東日本大震災を契機に、災害用電話・タブレット型端末等の情報インフラの整備、災害備蓄品の補充、安否確認システムの導入等を順次進め、BCP等に基づき、緊急時の招集訓練・防災訓練等を継続的に実施しています。

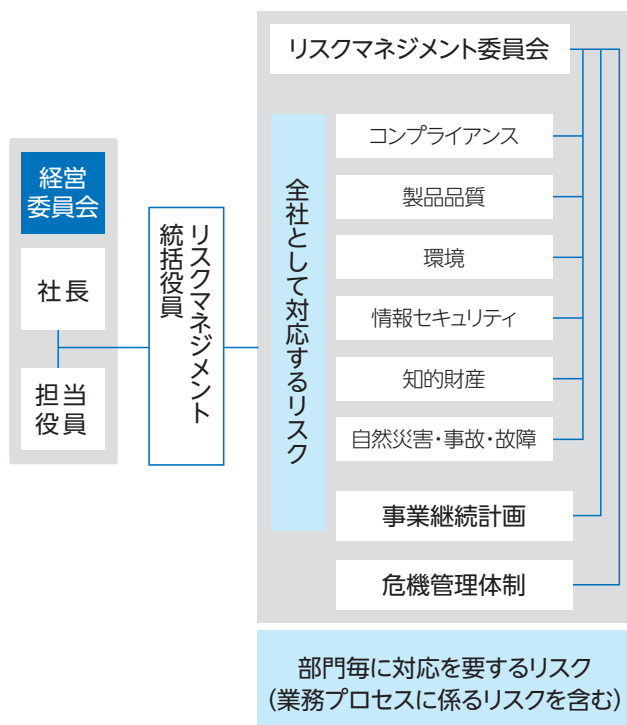
新型コロナウイルス感染症の感染拡大により緊急事態宣言が発令された際には、首都圏、名古屋、大阪、福岡等の大都市圏を中心に在宅勤務等の活用により出勤率を2割程度まで低減させ、出勤者に対しても時差勤務等による公共交通機関の混雑回避などの対策をしながら必要最低限度の事業を継続させる措置を実施しています。

今後もこれら危機管理対応のための各種取り組みの整備・見直しを継続的に実施し、不測の事態によるステークホルダーへの影響の極小化に努めていきます。

### 事業等のリスク

日本ケミコングループでは、リスクマネジメントを経営が関与する最上位の規格に位置づけています。日本ケミコングループは「リスクマネジメント基本方針」に基づきリスクマネジメント委員会を設立し、グループのリスクを横断的・統括的に管理しています。現に存在するリスクや将来考慮すべき各種リスクを「戦略リスク」「財務リスク」「ハザードリスク」「オペレーショナルリスク」に分類し、年2回リスクマネジメント委員会できりまとめ経営委員会に報告しています。

### ● リスクマネジメントシステム





このようにして特定・報告されたリスクのうち、連結会社の経営成績、株価、キャッシュ・フロー及び財政状態等に影響を及ぼす可能性のある主要なリスクには以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、2020年度末(2021年3月31日)現在において日本ケミコングループが判断したものです。

### ① 経済状況について

日本ケミコングループは、コンデンサ及びその他の電子部品の製造・販売を主たる事業とし、事業活動は日本、米州、欧州、アジア等グローバルに展開されています。そのため、日本ケミコングループの製品が販売されている国、地域の経済状況の変動は、日本ケミコングループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### ② 為替レートの変動

日本ケミコングループの製品は日本国内のほか米州、欧州、アジア等の地域に販売され、連結売上高に占める海外売上高の割合は、2020年3月期76.0%、2021年3月期80.0%となっています。このため為替予約等によりリスクヘッジを行っていますが、全てをカバーできる保証はなく、日本ケミコングループの業績は為替変動の影響を受ける可能性があります。

また、連結財務諸表を作成するにあたって在外子会社の財務諸表を円換算していますが、換算時の為替レートにより、現地通貨における価値に変動がなくても、円換算後の価値が影響を受け、業績が変動する可能性があります。

### ③ 価格競争

日本ケミコングループが製造・販売する電子部品のうち、主力製品であるアルミ電解コンデンサにおいて、国内外の競合他社との間に生じる価格競争が日本ケミコングループの業績および財政状態に影響を及ぼすリスクがあります。日本ケミコングループは多様な国と市場において事業活動を行っているので、そのような国・市場ごとの個別の要因に応じて価格競争リスクに対応する必要があります。国・地域ごとの生産販売コストの変動、材料費の高騰、生産技術のイノベーションなどは係るリスクの要因となります。海外生産比率が高い日本ケミコングループは常に国際的な競争に晒されており、価格競争の激化は収益の押し下げのみならず世界シェアの低下を引き起こす可能性があります。日本ケミコングループとしましては、材料開発から製品販売まで一貫した生産体制という強みを活

かし、生産システムの効率化等によるコストダウンを推進する一方、高付加価値で高収益な製品の開発や重点市場への拡販により競争力強化を図っています。これらの事業戦略を踏まえ日本ケミコングループはリスク対応を実施していますが、日本ケミコングループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### ④ 原材料等の価格変動と調達について

アルミ箔や重油をはじめとした原材料等の仕入価格上昇によるコストアップの影響や原材料等の調達困難による製品出荷の停滞等は日本ケミコングループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

日本ケミコングループでは、海外製造会社における現地調達の推進や生産性向上等によるコストダウンの継続や複数社からの購買、サプライヤ様の定期的な与信管理を行うなど、リスク回避対策に取り組んでいますが、急激な原材料等の価格高騰と災害等による広範な原材料不足は、日本ケミコングループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### ⑤ 製品の欠陥

日本ケミコングループは、世界各拠点で、世界的に認められている品質管理基準 (UL規格、AEC-Q200など) に従って、製造を行っています。

しかし将来にわたり、全ての製品において欠陥が発生しないという保証はありません。また、生産物賠償責任保険に加入していますが、この保険が賠償額を十分にカバーできるという保証はありません。

また、日本ケミコングループは全生産拠点にてISO9001、IATF16949等の認証を取得し品質管理の強化を図っていますが、大規模な製品の欠陥の発生は日本ケミコングループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### ⑥ 法令その他の公的規制等に関するリスク

日本ケミコングループが事業を展開する国内外での進出先における、法令その他の公的規制等及びその重要な変更、特に、当該規制等を遵守するための費用負担や当該規制等に違反したと判断された場合における刑事処分、課徴金等の行政処分または損害賠償請求は、日本ケミコングループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、日本ケミコングループの事業は環境法令の適用

を受けており、法令等の制定または重要な変更によっては環境責任のリスクを抱える可能性があります。

また、日本ケミコングループは、アルミ電解コンデンサ等の取引に関して、各国競争法当局より制裁金に関する決定等を受け、その一部については裁判所における対応等を行っています。また本件に関しては、上記の他、米国及びカナダにおいて、当社及び当社子会社に対する民事訴訟が提起されています。このうち米国での直接購入者型原告団による損害賠償等を求める集団民事訴訟が、原告団の日本ケミコングループ製品の取引量等の観点から、現在係属中の民事訴訟の中で日本ケミコングループの業績および財政状態等に最も重大な影響を及ぼす可能性のある訴訟になります。同訴訟手続きの正式事実審理（トライアル）は、2021年11月に再度新たに行われる予定です。判決はその後に言い渡されることが想定されますが、それより前に判決が言い渡される可能性及び和解により終了する可能性も否定できません。

これらの法的手続きにおいて日本ケミコンに不利な判

断がなされた場合または和解により和解金額を支払う義務を負った場合、日本ケミコングループの業績及び財政状態等に影響を及ぼす可能性があります。

### ⑦ 自然災害や突発的事象発生リスク

地震等の自然災害や突発的事象に起因する、設備の破損、電力・水道の供給困難等による生産の停止は、日本ケミコングループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、新型コロナウイルス感染症の拡大・長期化は市場の減退を引き起こす可能性があるだけでなく、各国政府の方針により休業を求められるなど事業継続に影響を及ぼす可能性があります。日本ケミコングループは従業員やステークホルダーの皆様の安全・健康を第一に考え、情報収集や行政との連携に努めながら、在宅勤務や時差出勤等各種感染予防対策の実施に加えてリモートワークツール等の活用により業務遂行の継続に努めていきます。

## トピックス③

ミニ  
インタビュー

## 「ケミコン社員に聞く！SDGsへの取り組み」

Q

当社の製品はどのような形でSDGsに貢献することができるのでしょうか？

**A** 例えば、当社が開発したDLCAP™（電気二重層キャパシタ）モジュールは再生したエネルギーを効率的に回収し、お客様の製品の燃費効率を上げることができます。このような技術はCO<sub>2</sub>排出を削減し低炭素化社会の実現に貢献できるものと思います。実際に車載用の製品で減速回生を行うと車1台あたり年間72kgのCO<sub>2</sub>を削減できるとお客様からご報告いただいています（燃費10%改善、年間6,000km走行した場合）。他にも風力発電や太陽光発電にも使われており、実際に当社工場では自社製品を組み込んだ太陽光発電で年間1トンのCO<sub>2</sub>削減に成功しました。

また、ビルの制震装置や災害時に使える自動販売機にも採用されており、自然災害時の給電に当社製品が用いられています。このように、当社は製品を通じてお客様のニーズに応えるだけでなく、社会全体の産業基盤や環境保護・防災などで役に立っているのではないかと思います。

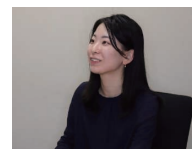


技術本部  
山口さん 康本さん

Q

将来的にはどのようにSDGsに関わっていくことになりそうですか？

**A** 自社製品に限らず、まずは広い視点で社会課題と向き合っていこうと個人的には思っています。その中から自社の技術をどのように応用して解決できそうか、言い換えれば社会に内在する問題から出発して技術開発を進めるアウトサイド・イン・アプローチの手法でSDGsに貢献できればと思います。現在のところ考えているのは、人が生活するうえで捨てているエネルギー（例えば、歩いたり、日の光を浴びたり…）を効率的に回収し、エネルギーを再利用できないかと考えています。





### 企業変革に向けた課題

社外取締役 川上 欽也

社外取締役に就任し6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。

2020年度は経営環境が厳しく変化の激しい一年でした。期初、コロナ禍の影響を受け、第1四半期は赤字決算となり、第2四半期は巣ごもりやリモートワークの増加によりノートPCや家庭用ゲーム機の需要が伸びて僅かに黒字化、その後自動車関連市場等が回復し第3四半期以降黒字決算と推移しました。一方で、世界的な物流の回復によりコンテナ不足が生じる等配送の遅延や物流費の上昇というリスクを抱えております。その中で、黒字決算で締められたことは社員の皆さんの頑張りに因るものと思います。コロナ禍が続く情勢を踏まえ、この機会に市場環境の変化や危機に強い会社に変革を図ることが必要と感じます。課題を二つあげます。

まず、市場の受注変動に機敏に対応できる生産ラインの構築です。

- ・電解コンデンサの生産は多品種生産であり、その中で如何に効率よく注文に応えることができるか
- ・生産ラインのフレキシビリティを如何に上げるか

その為には、生産工場の棲み分けやライン構成の見直し、人員配置の適切化、設備の自動化推進並びに適切な設備投資等が必要であります。製品仕様の見直しも含め全社的な推進を図りたいところです。

次に、商品開発力の強化です。従来から、多くの開発課題を有しており、開発部隊の皆さんは日々苦勞されています。更に、カーボンニュートラルの実現、欧米の2035年自動車電動化の動き等、新規の開発課題が目白押しです。

- ・如何にこの競争に打ち勝てるか

日本ケミコンは、今年6月にリチウムイオン電池用導電助剤NHカーボンの量産化技術開発への着手を発表したように、新規材料開発、アルミ電極箔、電解液及び封口材料等に関する研究開発組織・人材を有しております。彼らによる新規な技術開発・深掘り及びお客様のニーズに合致できる製品開発を期待します。

厳しい競争環境の中で、上記二つの課題に注目し、日本ケミコングループの企業価値向上を図りたいと思います。



### 「会社の未来像」の議論を促進

社外取締役 宮田 鈴子

長引くコロナ禍の影響で、人々の暮らしは変容を余儀なくされました。と同時に、それは「コロナ後」の社会の姿の大きな変化も予感させます。期せずして見出された様々な利便性から、IoTの実用化に益々の拍車がかかれば、新たな電子部品開発への期待は高まり、製品化に成功すれば、その需要も拡大するでしょう。日本ケミコンが更なる成長の芽を見つけるチャンスでもあります。他方、ガバナンスでは、コンプライアンスの仕組みにどこまで「魂」が入っているのかを、社外取締役として注視していきたいと思えます。社会貢献という観点からは、当社が目指すSDGsへの貢献を、どのように具現化させていくかが大きな課題であり続けるでしょう。経営は、最先端技術を進化させつつ、時代を超えて会社が発展し続けていける持続的なプランを描かなくてはなりません。

6月29日に発足した新体制では、こうした中長期的なテーマを念頭に、「会社の未来像」についての議論を精力的に進めています。社外取締役の役割の一つは、ステークホルダーの視点に立って様々な経営案件に向き合い、企業の成長と企業価値の向上に寄与することだと考えます。日本ケミコンが、チャレンジ精神をもって多様化する社会のニーズに呼应し、自らの利益も最大化していくことを期待します。同時に、社外取締役の立場からも忌憚なく意見を述べながら、これに貢献して参りたいと思えます。



### 「社会的価値」と「経済的価値」の向上

社外監査役 森田 史夫

2016年から日本ケミコンの社外監査役になり、5年目(二期目)になります。2020年3月期の最終利益(損失)は、△5,926百万円の「赤字決算」でした。私の考える「赤字決算」とは、「ヒト」「モノ」「カネ」の経営資源を使って「経済的価値(企業価値)」を破壊することです。私は、会社の目的は「社会的価値」と「経済的価値」の創造を両立させること、という考え方「CSV(Creating Shared Value; マイケルEポーター)」に立ちます。したがって、私の社外監査役(役員)としての監査は、「社会的価値」と「経済的価値」の向上を両睨みで行います。

2021年3月期、私が特に注力し確認したのは、会社の「構造改革」による「収益体質の改善」と黒字化の達成(=「経済的価値」)です。会社の身を切る「構造改革」の結果は、2021年3月期の最終利益が2,038百万円の黒字になり「経済的価値」を生み出しました。日本ケミコンにおいて監査役会は、「取締役会」「監査役会」「経営者との面談」「会計監査人、内部監査人とのヒアリング」等で活発な議論を行いながら、「コーポレート・ガバナンス」の無効化が生じないように監査機能を強化しています。

最後に、会社が2031年に「創業100周年」を迎えるにあたり、日本ケミコンの「社会的価値」の創造についても注力してまいります。

G ガバナンス  役員一覧 (2021年6月29日現在)



代表取締役  
社長  
**上山 典男**

1959年4月1日生  
1983年 当社入社

**現職**

社長執行役員

**主な経歴**

当社CQO兼品質保証本部長、  
同 CTO兼研究開発本部長



取締役  
**峰岸 克文**

1957年11月28日生  
1980年 当社入社

**現職**

専務執行役員  
(CQO、品質保証本部長、生産システム本部長)

**主な経歴**

当社材料事業本部長、  
同 新潟工場長、高萩工場長



取締役  
**石井 治**

1959年7月3日生  
1984年 当社入社

**現職**

常務執行役員  
(CFO、経理部・経営戦略部担当)

**主な経歴**

当社材料事業本部事業企画部長、  
同 企画本部経理部長



常勤監査役  
**柴田 信一**

1959年6月29日生  
1983年 当社入社

**主な経歴**

当社執行役員 経理部副担当、  
岩手電気工業株式会社 代表取締役常務、  
貴弥功（無錫）有限公司 管理部長



常勤監査役  
**三浦 和人**

1959年1月22日生  
1982年 当社入社

**主な経歴**

当社上席執行役員、  
ケミコン東日本株式会社 代表取締役社長



監査役  
(社外監査役)  
**森田 史夫**

1955年8月30日生  
2016年6月  
監査役就任

**主な経歴**

横浜ゴム株式会社 取締役常務執行役員、  
同社 経理部長、CSR本部長、  
株式会社プロギア 代表取締役社長



監査役  
(社外監査役)  
**太田 周二**

1951年12月16日生  
2019年6月  
監査役就任

**現職**

太田周二公認会計士事務所 所長  
株式会社トリケミカル研究所 社外取締役

**主な経歴**

昭和監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）  
シニアパートナー、  
株式会社日本国際放送 監査役

執行役員			
社長執行役員	<b>上山 典男</b>	上席執行役員	<b>今野 健一</b>
専務執行役員	<b>峰岸 克文</b>	執行役員	<b>仲秋 健太郎</b>
常務執行役員	<b>石井 治</b>	執行役員	<b>野上 勝憲</b>
上席執行役員	<b>岩田 巧</b>	執行役員	<b>阿辺 克明</b>
上席執行役員	<b>伊藤 孝行</b>		

取締役  
岩田 巧1962年1月20日生  
1986年 当社入社

## 現職

上席執行役員（営業本部長）

## 主な経歴

当社営業本部営業企画部長、  
Hong Kong Chemi-Con Ltd. 代表取締役社長、  
上海貴弥功貿易有限公司 董事長

取締役  
（社外取締役）  
川上 欽也1951年11月20日生  
2015年6月  
取締役就任

## 主な経歴

横浜ゴム株式会社 取締役常務執行役員、  
同社 グローバル調達本部長、  
同社 CSR本部長、研究本部長

取締役  
（社外取締役）  
宮田 鈴子1955年4月2日生  
2021年6月  
取締役就任

## 主な経歴

株式会社テレビ東京ホールディングス  
専務取締役法務統括兼リスク管理委員会委員長、  
同社 内部監査室特別専門委員

## ▶ スキルマトリックス

当社の役員に求められるスキルを特定するにあたっては、当社の企業理念を前提に①商品企画改革や構造改革への対応②全世界における市場環境への対応③サステナビリティの推進などを総合的に考慮し、当社の経営に必要と思われるスキル項目を選定しました。なお、独立社外取締役のスキル選定に関しては、他社での経営経験を有し、当社ガバナンスに有益な提言が行えることを重視しています。

氏名	属性	当社における地位	担当分野	スキル・経験					
				企業経営	研究開発 品質	営業 マーケティング	法務・CSR	財務・会計	国際的経験
上山 典男		代表取締役社長 （社長執行役員）	全社事業 運営総括	●	●				
峰岸 克文		取締役 （専務執行役員）	品質保証 生産システム	●	●				
石井 治		取締役 （常務執行役員）	経理 経営戦略					●	●
岩田 巧		取締役 （上席執行役員）	営業	●		●			●
川上 欽也	社外・独立役員	取締役		●	●		●		
宮田 鈴子	社外・独立役員	取締役		●			●		
柴田 信一		常勤監査役		●				●	●
三浦 和人		常勤監査役		●	●				●
森田 史夫	社外・独立役員	監査役		●				●	
太田 周二	社外・独立役員	監査役						●	

## 10年間の主要業績データ

	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
<b>経営成績</b>				
売上高	100,290	92,959	113,962	123,365
営業利益(損失)	(2,596)	(6,990)	4,933	5,122
営業利益率(%)	(2.6)	(7.5)	4.3	4.2
経常利益(損失)	(2,633)	(6,685)	4,304	6,207
経常利益率(%)	(2.6)	(7.2)	3.8	5.0
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(4,909)	(9,252)	3,315	5,362
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	(4.9)	(10.0)	2.9	4.3
設備投資	13,521	5,953	3,067	5,203
減価償却費	8,493	8,615	7,951	7,373
研究開発費	3,966	3,981	3,872	4,160
売上高比率(%)	4.0	4.3	3.4	3.4
<b>財政状態</b>				
流動資産	70,657	69,007	76,619	81,689
固定資産	66,901	65,447	63,149	64,968
流動負債	28,076	43,915	32,730	42,106
固定負債	53,872	39,784	43,194	26,405
純資産	55,610	50,754	63,844	78,146
総資産	137,559	134,454	139,769	146,657
<b>キャッシュ・フロー</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,820	4,651	12,161	10,730
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,951)	(6,925)	(1,620)	(4,269)
フリーキャッシュ・フロー	(11,131)	(2,273)	10,541	6,460
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,790	1,725	(6,143)	(7,675)
<b>1株当たり情報</b>				
当期純利益(損失)	(344.93)	(650.14)	223.38	329.09
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	—	—	—
年間配当金	0.00	0.00	0.00	30.00
純資産	3,884.86	3,554.65	3,901.56	4,772.25
<b>主な財務比率</b>				
総資産利益率(%) (ROA)	(3.6)	(6.8)	2.4	3.7
自己資本利益率(%) (ROE)	(8.4)	(17.5)	5.8	7.6
自己資本比率(%)	40.2	37.6	45.5	53.0
平均為替レート				
円/米ドル	79.08	83.10	100.24	109.93
円/ユーロ	108.98	107.14	134.37	138.77

- (注) 1. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。  
 2. 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益又は当期純損失」を「親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失」としています。  
 3. 米ドル金額は1米ドル=110.71円で換算しています。  
 4. フリーキャッシュ・フロー=営業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  
 5. 2012年3月期から2020年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載していません。  
 6. 総資産利益率(ROA)は、当期純利益を平均総資産額で除して算出しています。

単位：百万円

単位：千米ドル

2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
118,414	116,311	133,362	140,951	114,599	110,788	1,000,711
2,179	3,338	5,818	5,137	(2,891)	2,971	26,836
1.8	2.9	4.4	3.6	(2.5)	2.7	2.7
1,165	2,002	4,416	4,833	(4,245)	2,091	18,896
1.0	1.7	3.3	3.4	(3.7)	1.9	1.9
(6,905)	840	(16,056)	917	(5,926)	2,038	18,415
(5.8)	0.7	(12.0)	0.7	(5.2)	1.8	1.8
4,354	4,590	7,525	9,553	5,620	3,477	31,411
7,127	6,220	6,105	6,496	7,199	5,747	51,913
4,321	4,272	4,208	4,288	4,161	3,710	33,519
3.6	3.7	3.2	3.0	3.6	3.3	3.3
78,775	83,799	83,659	78,254	80,380	81,523	736,368
58,341	55,968	59,052	60,030	59,234	57,925	523,216
40,377	29,442	61,425	47,389	52,748	54,278	490,278
33,875	46,754	31,875	42,980	47,084	33,265	300,471
62,864	63,571	49,410	47,914	39,781	51,904	468,834
137,117	139,768	142,711	138,284	139,615	139,448	1,259,584
10,970	6,443	5,305	(13,856)	3,925	2,067	18,676
(2,878)	(4,334)	(7,265)	(8,771)	(5,447)	(3,034)	(27,413)
8,091	2,108	(1,960)	(22,627)	(1,521)	(967)	(8,737)
(4,712)	710	(1,759)	17,128	10,478	(3,470)	(31,348)
(423.82)	51.57	(985.77)	56.36	(363.96)	114.76	1.04
—	—	—	—	—	114.63	1.04
30.00	30.00	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00
3,834.26	3,877.73	3,012.97	2,921.53	2,422.68	2,544.62	22.98
(4.9)	0.6	(11.4)	0.7	(4.3)	1.5	
(9.8)	1.3	(28.6)	1.9	(13.6)	4.5	
45.6	45.2	34.4	34.4	28.3	37.0	
120.13	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06	
132.57	118.79	129.70	128.41	120.82	123.70	

7. 自己資本利益率(ROE)は、当期純利益を平均自己資本額で除して算出しています。
8. 減価償却費は、研究開発費に係る減価償却費額は除いています。
9. 2017年10月1日付けで普通株式10株につき1株の割合で株式併合しています。これに伴い、2012年3月期期首に当該株式併合が行われたと仮定して1株当たり情報を算定しています。
10. 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を適用し、繰延税金資産は投資その他の区分に、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しており、2018年3月期については、同会計基準を遡って適用した後の金額となっています。

## 連結貸借対照表 (2020年及び2021年3月31日終了事業年度)

単位：百万円

単位：千米ドル

資産の部	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
流動資産	80,380	81,523	736,368
現金及び預金	27,724	23,725	214,305
受取手形及び売掛金	22,226	25,208	227,694
たな卸資産	26,531	25,529	230,600
その他	3,907	7,066	63,832
貸倒引当金	(8)	(7)	(64)
固定資産	59,234	57,925	523,216
有形固定資産	40,514	38,448	347,292
無形固定資産	1,600	1,661	15,004
投資その他の資産	17,119	17,815	160,919
<b>資産合計</b>	<b>139,615</b>	<b>139,448</b>	<b>1,259,584</b>
<b>負債の部</b>			
流動負債	52,748	54,278	490,278
支払手形及び買掛金	6,610	8,815	79,626
短期借入金	27,551	29,142	263,231
その他	18,586	16,320	147,420
固定負債	47,084	33,265	300,471
長期借入金	33,712	23,894	215,831
退職給付に係る負債	8,382	5,029	45,425
その他	4,989	4,341	39,214
<b>負債合計</b>	<b>99,833</b>	<b>87,543</b>	<b>790,749</b>
<b>純資産の部</b>			
株主資本	42,264	49,870	450,456
その他の包括利益累計額	(2,817)	1,736	15,687
非支配株主持分	334	297	2,690
<b>純資産合計</b>	<b>39,781</b>	<b>51,904</b>	<b>468,834</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>139,615</b>	<b>139,448</b>	<b>1,259,584</b>

(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。  
2. 米ドル金額は1米ドル=110.71円で換算しています。



## 連結損益計算書 (2020年及び2021年3月31日終了事業年度)

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
売上高	114,599	110,788	1,000,711
売上原価	96,764	89,641	809,692
売上総利益	17,835	21,147	191,018
販売費及び一般管理費	20,727	18,176	164,181
<b>営業利益(損失)</b>	<b>(2,891)</b>	<b>2,971</b>	<b>26,836</b>
営業外収益			
受取利息	38	27	248
受取配当金	126	107	970
持分法による投資利益	268	345	3,122
その他	36	69	628
営業外収益合計	470	550	4,969
営業外費用			
支払利息	722	727	6,570
資金調達費用	565	566	5,114
為替差損	502	41	371
その他	33	94	853
営業外費用合計	1,824	1,429	12,910
<b>経常利益(損失)</b>	<b>(4,245)</b>	<b>2,091</b>	<b>18,896</b>
特別利益			
固定資産売却益	3	3	27
投資有価証券売却益	—	241	2,179
特別利益合計	3	244	2,207
特別損失			
固定資産処分損	7	13	118
投資有価証券評価損	—	66	603
特別退職金	845	—	—
独占禁止法関連損失	79	—	—
特別損失合計	932	79	721
<b>税金等調整前当期純利益(損失)</b>	<b>(5,173)</b>	<b>2,256</b>	<b>20,381</b>
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	612	414	3,748
法人税等調整額	132	(155)	(1,400)
<b>合計</b>	<b>745</b>	<b>259</b>	<b>2,347</b>
当期純利益(損失)	(5,919)	1,996	18,033
非支配株主に帰属する当期純利益(損失)	6	(42)	(381)
<b>親会社株主に帰属する当期純利益(損失)</b>	<b>(5,926)</b>	<b>2,038</b>	<b>18,415</b>

	単位：円		単位：米ドル
	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
1株当たり情報			
当期純利益(損失)	(363.96)	114.76	1.04
潜在株式調整後当期純利益	—	114.63	1.04

## 連結包括利益計算書 (2020年及び2021年3月31日終了事業年度)

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
当期純利益(損失)	(5,919)	1,996	18,033
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(552)	461	4,164
為替換算調整勘定	(1,042)	693	6,268
退職給付に係る調整額	(65)	3,395	30,670
持分法適用会社に対する持分相当額	(62)	9	84
その他の包括利益合計	(1,722)	4,559	41,187
<b>包括利益</b>	<b>(7,641)</b>	<b>6,556</b>	<b>59,221</b>
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	(7,635)	6,593	59,554
非支配株主に係る包括利益	(6)	(36)	(333)

(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。  
2. 米ドル金額は1米ドル=110.71円で換算しています。

## 連結キャッシュ・フロー計算書 (2020年及び2021年3月31日終了事業年度)

単位：百万円

単位：千米ドル

	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益(損失)	(5,173)	2,256	20,381
減価償却費	7,716	6,049	54,640
独占禁止法関連損失	79	—	—
退職給付に係る負債の増加(減少)	(56)	166	1,505
貸倒引当金の増加(減少)	2	(9)	(89)
環境安全対策引当金の増加(減少)	(3)	(31)	(286)
受取利息及び受取配当金	(165)	(134)	(1,219)
支払利息	722	727	6,570
為替差損益	(9)	(291)	(2,634)
持分法による投資損益	(268)	(345)	(3,122)
固定資産処分損益	3	10	90
投資有価証券売却損益	—	(241)	(2,179)
投資有価証券評価損益	—	66	603
売上債権の減少(増加)	4,104	(2,933)	(26,499)
たな卸資産の減少(増加)	1,005	1,466	13,241
仕入債務の増加(減少)	(2,940)	2,600	23,492
未払金の増加(減少)	(318)	(789)	(7,132)
その他	1,882	(3,088)	(27,899)
小計	6,580	5,476	49,464
利息及び配当金の受取額	328	279	2,525
利息の支払額	(701)	(733)	(6,624)
法人税等の支払額	(900)	(528)	(4,772)
特別退職金の支払額	—	(836)	(7,555)
独占禁止法関連支払額	(1,381)	(1,590)	(14,362)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>3,925</b>	<b>2,067</b>	<b>18,676</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有形固定資産の取得による支出	(5,036)	(3,213)	(29,029)
有形固定資産の売却による収入	9	13	120
無形固定資産の取得による支出	(618)	(305)	(2,756)
投資有価証券の売却による収入	—	414	3,740
貸付けによる支出	(14)	(16)	(149)
貸付金の回収による収入	18	17	155
その他	194	55	505
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(5,447)</b>	<b>(3,034)</b>	<b>(27,413)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額(減少)	3,014	(7,209)	(65,120)
長期借入れによる収入	10,000	5,300	47,872
長期借入金の返済による支出	(2,362)	(6,170)	(55,738)
自己株式の取得による支出	(2)	(2)	(22)
リース債務の返済による支出	(688)	(957)	(8,644)
セール・アンド・リースバックによる収入	1,004	—	—
配当金の支払額	(488)	—	—
新株予約権の行使による株式の発行による収入	—	5,549	50,128
新株予約権の発行による収入	—	19	176
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>10,478</b>	<b>(3,470)</b>	<b>(31,348)</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	(243)	439	3,972
現金及び現金同等物の増加(減少)	8,712	(3,998)	(36,114)
現金及び現金同等物の期首残高	19,005	27,718	250,371
現金及び現金同等物の期末残高	27,718	23,720	214,257

(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

2. 米ドル金額は1米ドル=110.71円で換算しています。

# 会社情報 / 株式情報 (2021年3月31日現在)

- 創業 1931年8月
- 設立 1947年8月
- 資本金 243億1,062万円
- 連結従業員数 6,476名(有期社員を含む)
- 株式の状況
  - 発行済株式の総数 20,314,833株
  - 単元株式数 100株
  - 株主数 12,457名

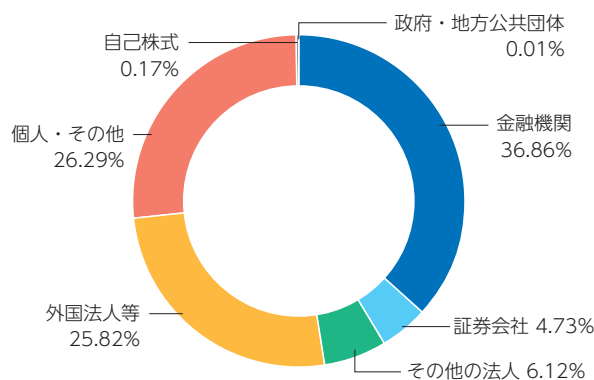
- 上場証券取引所 東京証券取引所市場第一部
- 証券コード 6997
- 決算日 3月31日
- 定時株主総会 6月
- 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
- 本社所在地 東京都品川区大崎五丁目6番4号  
TEL 03-5436-7711  
FAX 03-5436-7631

## ■ 大株主(上位10名)

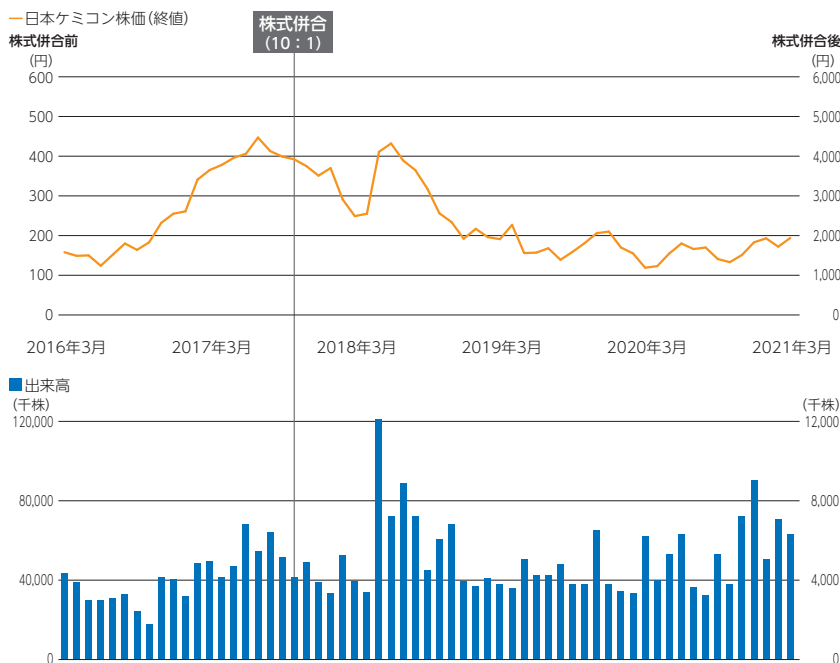
株主名	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5.45
株式会社三菱UFJ銀行	2.85
日本生命保険相互会社	2.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	2.50
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2.43
CAPITAL SECURITIES CORP.-LIPERS ENTERPRISE CO.,LTD.	2.25
JPMBL RE UBS AG LONDON BRANCH COLL EQUITY	1.98
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	1.71
株式会社三井住友銀行	1.65

(注) 持株比率は自己株式を除いて算出しています。

## ■ 所有者別株式分布



## ■ 株価推移(東京証券取引所)



## ■ 株式併合および単元株式数の変更について

2017年10月1日付けで株式併合(10株を1株に併合)と単元株式数の変更(1,000株から100株に変更)を行っています。

## ■ 年間株価最高値・最安値

年度	最高値(¥)	最安値(¥)
2016	394	117
2017	475(4,550)	303(2,342)
2018	4,930	1,710
2019	2,442	1,054
2020	2,134	957

(注) 1. 株価の最高値と最安値は東京証券取引所市場第一部におけるものです。  
2. 2017年度の株価については、株式併合前の最高・最低株価を記載し、( )内に株式併合後の最高・最低株価を記載しています。

## グローバルネットワーク (2021年9月30日現在)



### 日本ケミコングループ

#### ▶ 海外拠点

— 関係会社 —

##### 製造拠点

- 1 ユナイテッドケミコン (米国 ノース・カロライナ州)
- 2 ケミコンマテリアルズ (米国 ワシントン州)
- 3 青島三瑩電子 (中国 山東省)
- 4 台湾ケミコン (南投県)
- 5 ケミコン無錫 (中国 江蘇省)
- 6 東莞KDK (中国 広東省)
- 7 ケミコンマレーシア (セランゴール州)

##### 販売拠点

- 1 ユナイテッドケミコン (米国 イリノイ州)
- 2 ユナイテッドケミコン (米国 カリフォルニア州)
- 3 ユナイテッドケミコン (米国 アラバマ州)
- 4 ヨーロッパケミコン (ドイツ バイエルン州)
- 5 ケミコンエレクトロニクスコリア
- 6 台湾ケミコン (台北市)
- 7 上海ケミコン (中国 上海市)
- 8 上海ケミコン (中国 大連市)
- 9 上海ケミコン (中国 北京市)
- 10 香港ケミコン
- 11 ケミコン深圳 (中国 深圳市)
- 12 シンガポールケミコン
- 13 ケミコンエレクトロニクスタイランド
- 14 ケミコンマレーシア (ペナン州)

##### 製造・販売拠点

- 1 三瑩電子工業 (韓国 京畿道)
- 2 インドネシアケミコン

##### 地域統括拠点

- 1 ケミコンアメリカズホールディングス (米国 イリノイ州)

#### ▶ 国内拠点

— 日本ケミコン —

● 本社 (東京)

##### 製造拠点

- 1 高萩工場 (茨城)
- 2 新潟工場

##### 販売拠点

- 1 北関東営業所 (栃木)
- 2 日本営業部・営業推進部 (東京)
- 3 北陸営業所 (石川)
- 4 長野営業所
- 5 静岡営業所
- 6 名古屋営業所 (愛知)
- 7 大阪営業所
- 8 福岡営業所

##### 研究開発拠点

- 1 神奈川研究所

— 関係会社 —

##### 製造拠点

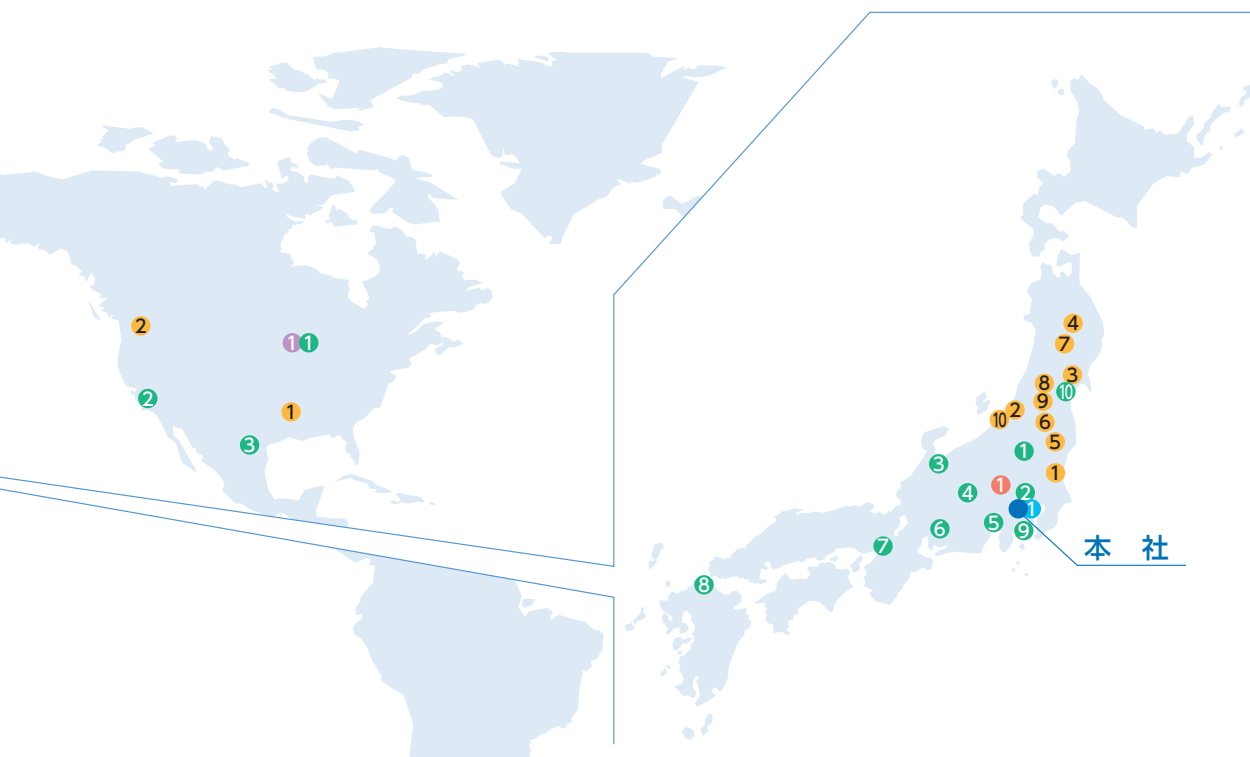
- 3 ケミコン東日本 宮城工場
- 4 ケミコン東日本 岩手工場
- 5 ケミコン東日本 福島工場
- 6 ケミコン東日本マテリアル 喜多方工場 (福島)
- 7 ケミコン東日本マテリアル 岩手和賀工場
- 8 ケミコン山形 長井工場
- 9 ケミコン山形 米沢工場
- 10 ケミコン長岡 (新潟)

##### 販売拠点

- 9 KDK販売 (東京)
- 10 ケミコン精機 (宮城)

##### 製造・販売拠点

- 1 ケミコン精機 (東京)



## CHEMI-CON REPORT 2021 発行にあたって

取締役 常務執行役員

石井 治

CHEMI-CON REPORTは、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に向けたコミュニケーションツールとして制作している統合報告書です。今回で7回目の発行になりますが、制作にあたっては当社事業活動を統合的にご理解いただくために、毎年掲載内容の充実を図ってきました。

今回は、価値創造プロセスのページを新たに設けたほか、気候変動への取り組みについて現在の状況をまとめました。カーボンニュートラル実現に向けた活動については、今後も皆様と情報を共有してまいります。また外部視点として、今回の報告書では社外取締役に加え、社外監査役からのメッセージも掲載させていただきました。今後も内容の充実を進めてまいりますので、ご忌憚のないご意見をいただけますと幸いです。

今年、日本ケミコンは創業90周年を迎えました。これもひとえに皆様のご支援の賜物と深く感謝いたします。次なる節目の100周年に向けて、引き続き企業価値の向上に努めてまいります。

2021年11月

### CHEMI-CON REPORT 2021に関するお問い合わせ

経営戦略部 広報グループ

TEL : 03-5436-7716 FAX : 03-5436-7491  <https://www.chemi-con.co.jp/company/>

#### 見通しに関する注意事項

このレポートは、当社の計画、戦略、業績などに関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。実際の業績は、さまざまな要因により、これらの見通しとは異なる結果となり得ることをご承知おきください。




## 日本ケミコン株式会社

〒141-8605 東京都品川区大崎五丁目6番4号

TEL 03-5436-7711

FAX 03-5436-7631

 <https://www.chemi-con.co.jp/company/>

 / Nippon Chemi-Con

 @Chemicon\_jp