社長メッセージ

如何なる経営環境の変化にあっても黒字化できる企業体質の確立

2024年2月
代表取締役社長　**上山 典男**

　地球規模で深刻さを増す気候変動や地政学的リスクの高まり、資源価格の高騰などにより、日本ケミコングループはかつてない厳しい経営環境に直面しています。そのような環境の中、第９次中期経営計画における構造改革の着実な実行により、アルミ電解コンデンサ事業が好調に推移し、売上高及び営業利益は共に前期比で大幅に改善することができました。しかしながら米国等において、アルミ電解コンデンサ等の取引に関する競争法違反等について損害賠償等を求める民事訴訟が提起され、原告への巨額の和解金の支払い等により当社グループの業績及び財政状態は多大な影響を受けました。

　誠に遺憾ながら、2023年3月期の配当につきましては見送らせていただきました。株主の皆様には大変なご心配をおかけしていることを深くお詫び申し上げます。

　この厳しい状況を乗り越え、2023年度から始まる第10次中期経営計画の達成に向けて、経営環境の変化に対して柔軟に対応し、より柔軟で力強い日本ケミコングループになることを目指してまいります。株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様には、未来に向けて再出発する日本ケミコングループを引き続きご支援いただきますよう重ねてお願い申し上げます。

財務の健全性を図ると共に未来への成長投資を実行する

　私は社長就任以来、生産性の大幅な改善や固定費の削減、新商品の開発など、積極的に構造改革に取り組んでまいりました。

　2023年3月期は増収増益を果たすことができましたが、前期に引き続き競争法関連での和解金の支払いなどにより、自己資本が大幅に減少しました。

　ステークホルダーの皆様からの信頼を早期に回復するた

めには、大きく毀損した自己資本を早期に改善し、財務基盤を強化することが急務であると考え、2023年10月の取締役会において、150億円の第三者割当による種類株式の発行と、三瑩電子工業株式会社との間で、第三者割当による約24億円の普通株式を発行することを決議しました。当社の経営・財務再建へ向けた取り組みに対して、金融機関の皆様からもご理解いただき、引き続き当社への支援をいただいております。

また、今回の資金調達については、第10次中期経営計画における重要施策である「導電性高分子ハイブリッドアルミ電解コンデンサ事業の設備投資」や「スマートファクトリー化のための設備投資」、「研究開発関連投資」を中心に、未来の日本ケミコングループにとって最も重要な成長のための投資に使用します。

第9次中期経営計画最終年度(2022年度)における業績 ～激動の経済環境～

2022年度はスタート直後からロシア・ウクライナ情勢の急変や資源価格の高騰、地球温暖化に伴う自然災害といった事態が重なり、当社グループにとって今まで経験したことのない、経営環境の激変を目の当たりにしました。また、欧米先進国を中心にコロナ禍からの経済回復により、あらゆるものの価格が上昇しました。特にエネルギー価格は上昇額も大きく、今回の価格高騰は決して短期的なものではなく、当面は継続するであろうと考え、中期的な原材料の安定調達に向けたＳＣM戦略の見直しやさらなる原価低減活動への取り組み、お客様への価格是正の実行など、緊急に処置すべき課題への対応を全社一丸となって進めてまいりました。経営環境の激変の中で柔軟で迅速な対応力の高まりを従業員一人ひとりが身をもって経験した一年でした。

2022年度業績

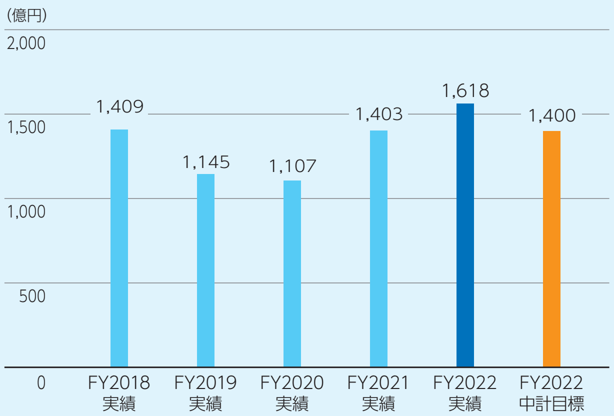
2019年後半より進めてまいりました構造改革と商品企画改革を引き続き着実に実行した結果、売上高、営業利益共に第9次中期経営計画最終年度である2022年度目標を達成することができました。

構造改革では、スマートファクトリー化やTPM活動(Total Productive Management)を推進し、生産工程の徹底した合理化に取り組みました。また、採算性の低い少量受注品の見直しや、製品の設計や使用する材料の見直しを図るなど、生産と販売、技術が一体となって原価低減を推し進め、OEE(設備総合効率)、TEEP(設備機器総合有効生産力)、パーヘッド(従業員一人当たりの生産性)等の生産性を改善しました。

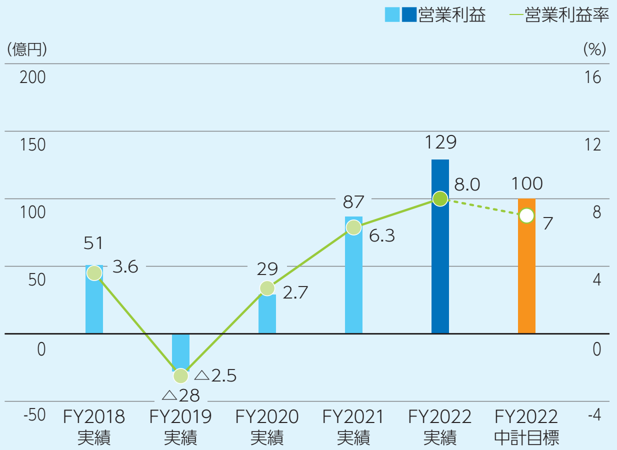
商品企画改革では最重要戦略市場である車載市場、産業機器市場、ICT市場に向けた高付加価値製品の開発を強化し、特に車載市場に対しては、日本国内の営業ブロックごとに「車載グループ」を設置し、販売が新商品企画に直接参画し、市場ニーズの変化に素早く対応する体制を整えました。結果として、当期の連結業績は、売上高1,618億81百万円(前期比15.4％増)となり、営業利益は129億39百万円(前期比47.1％増)となり、日本ケミコングループとして初めて中期経営計画の売上高、営業利益計画を達成することができました。この実績は、2023年度に向けたさらなるステップアップにつながるものであり、引き続き目標達成に向けて邁進していく所存です。

しかしながら、親会社株主に帰属する当期純利益は、競争法に関連した米国での民事訴訟及びカナダの集団民事訴訟に関する和解金を独占禁止法関連損失として計上したことなどにより、22億73百万円(前期親会社株主に帰属する当期純損失121億24百万円)となりました。全てのステークホルダーの皆様に対して深くお詫び申し上げますと共に、引き続き最善の対応を図ることはもちろんのこと、再発防止に向けた取り組みを改めて徹底することをお約束します。

売上高の推移



営業利益／営業利益率の推移



真価が問われる2023年度 ～高付加価値製品の増大と低付加価値市場への対応力強化～

2023年度の見通しについては、当初、中国では厳しい行動制限を伴う「ゼロコロナ」政策が終了して、経済は内需主導で景気回復することが見込まれましたが、実際には中国経済回復の勢いがない状態が続いております。また、欧米についてもインフレ圧力や金融引き締めの影響で先行きの景気減速が懸念されております。加えて、ロシア・ウクライナ紛争の長期化などの影響により、エネルギー価格の高騰が長期化するなど、当社グループを取り巻く経営環境は引き続き先行き不透明な状況が続くものと予想しています。まさしく、2023年度は、当社グループにとっても真価が問われる一年になると考えています。

2023年度は、事業の一層の収益性向上のため、商品企画改革をさらに推し進め、営業と開発の連携を強化し、顧客の潜在的なニーズを掘り起こして「高付加価値製品」の増大を図ります。また、コスト上昇を跳ね返すために、第9次中期経営計画から取り組んでいる「構造改革」を完遂し、スマートファクトリー構想をはじめとする生産体制の合理化や省人化をさらに推し進め、生産性の向上によるコスト競争力の強化を図り、コモディティ化が進んだ市場への対応力も強化します。しかしながら、直面している急激で大幅なエネルギー価格のコストアップについては、自助努力の範囲を超えており、お取引先様やお客様に当社の状況を丁寧にご説明しながら、部分的に価格是正を進めております。

また、同時にアルミ電解コンデンサ以外に新しい成長の柱となる事業の探索を強化します。今後も厳しい経営環境が続くことが予測されますが、長期的視野で数年先の成長のために、新たに組織化した新規事業推進室を中心に次の経営の柱となる事業を強い意志を持って、探索してまいります。

第10次中期経営計画

このような状況のもと、当社グループは、中期目標を「適応力(レジリエンス)強化による質の高い成長」とする第10次中期経営計画(2023年度～2025年度)を2023年４月からスタートしました。昨今の困難な経営環境に柔軟に対応し、企業として持続的な成長を続けるために必要とされる重点施策を定め、これらを着実に実行に移していくことで目標達成を目指します。また、当社グループは、2031年に創業100周年を迎えます。次世代を担う人財の育成のためにデータツールを活用し従業員のスキルや経歴を可視化し、効果的なスキルアップやキャリア形成のための研修・教育環境を整備します。加えて、ESG経営を進める上で、経営目標を達成するためには全社的な業務改革が必要です。そのために最も有効なのが、ITによって業務を再構築するDXです。当社では経営目的に沿ったDXの展開を図っており、IT部門への公募の実施や新たにIT教育制度を導入し、DX推進の中核として活躍する社員の育成を着実に進めております。

持続的な成長を実現するためには、イノベーションの継続的な創出が求められます。そのためにも多様な人財が働きがいを感じながら十分に力を発揮できなければならないと思います。多様性を担保するために積極的な採用活動を進めながら、誰もが自由闊達な発言ができる風土づくりを大切にし、多様な人財が率直に意見交換できる環境を整備していくことが最も重要であると思います。そう言った意味から2022年度に「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、より長期的視点での議論や検討、ダイバーシティの推進に取り組む体制を整えました。

サステナビリティの取り組みを強化し、社会課題の解決に貢献する ～リスクマネジメント体制の強化～

当社グループは、アルミ電解コンデンサを中心として、長年人々の生活と世の中の技術革新を陰ながら支え続けてまいりました。当社の製品や事業活動が、広く社会に受け入れ

られてきたのは材料から製品を開発する技術力の高さだけではなく、事業活動と社会の発展への寄与を両立させようとする当社の企業理念「環境と人にやさしい技術への貢献」がベースにあったからこそと考えております。現在、世界的なレベルでの感染症拡大や気候変動、国際情勢の変化、複雑化する多種多様な価値観による争いなど、非常に予測困難な課題が私たちの前に存在しています。そのような時代を乗り切るためには、自社の力だけではなく社会と手を取り合い、課題の解決のために取り組まなければなりません。SDGsなどは私たちが力を合わせて社会のために貢献できる代表的な枠組みと認識しております。社会に存在する困難を克服し、世の中を豊かにしようとする姿勢は、日本ケミコングループが世の中に必要とされる会社であり続けるために不可欠な要素であると確信しております。

また、このような社会課題の解決に真摯に取り組むことは、当社の企業価値の向上に資するものでもあると考えております。たとえば、環境規制が一層厳しくなる中、当社が長く取り組んできた環境への取り組みは社外からも高く評価されており、今後より製品の大きな付加価値となることが予想されます。社会課題に内在した市場のニーズを事業戦略に組み込み、事業活動と社会の発展への寄与を両立することが最も重要であると思います。

日本ケミコングループは、以上の認識に基づき、事業活動全体を通じた社会課題の解決に努め、社会から信頼される企業を目指します。日々の活動の中で安全・品質・法令の遵守を徹底することはもちろんのこと、社会の基盤を支えるイノベーションの提供、環境問題へのコミットメント、働きやすく新しい日常に則した人財マネジメント等によって、あらゆるステークホルダーの皆様が豊かに暮らしていけるよう取り組んでまいります。当社の企業理念である「環境と人にやさしい技術への貢献」を実践することが、サステナビリティの基盤になると確信しております。当社グループにとって、サステナビリティへの取り組みは「技術を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる企業」を目指すという事業活動そのものと言えます。

当社グループでは、より実行力を向上させるために長期を見据えた機会とリスクを経営戦略に反映していく必要があると考え、サステナビリティ基本方針を制定しました。

リスクマネジメント委員会を通じて長期の備えや対応策の検討を進め、経営戦略に反映してまいります。解決すべき社会課題の中で、特に気候変動の深刻さは増しており、地球温暖化防止に向けたカーボンニュートラルへの取組みとして、2050年までに当社グループでは、温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指し、2030年に向けた温室効果ガス排出量の新しい削減目標を策定しました。今後は、ロードマップに沿った長期的な視点での環境投資を積極的に行っていく予定です。また、厳しい経営環境の変化を踏まえ、当社グループのリスクマネジメントにおける体制や責任の所在を明確にし、リスクマネジメント委員会の中でさらに具体的なリスクを捉えて対処していく取り組みを強化しました。

ステークホルダーの皆様へ

日本ケミコングループは、自らの行動や事業遂行が、環境や社会に影響を与えることを常に認識し、社会の一員としての自覚と責任を持ちながら事業を遂行してまいります。社会から認められ、ステークホルダーの皆様との対話と調和の中で世の中に貢献し続けることこそが、サステナビリティの本質であると考えております。引き続き、ステークホルダーの皆様のご協力をお願いすると共に「如何なる経営環境の変化にあっても黒字化できる企業体質の確立」を実現するために努めてまいります。

今後とも変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

中期経営計画

第9次中期経営計画の振り返り(2020～2022年度)

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

商品企画改革	① 商品企画力強化による新商品比率向上及び最重要戦略市場への高付加価値品拡販の実現
構造改革	② 全社・全部門での生産性改革による労働生産性向上の実現 ③ 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 ④ SCM改革による物流関連業務の効率化推進

着実な施策実行により売上高、営業利益は計画達成

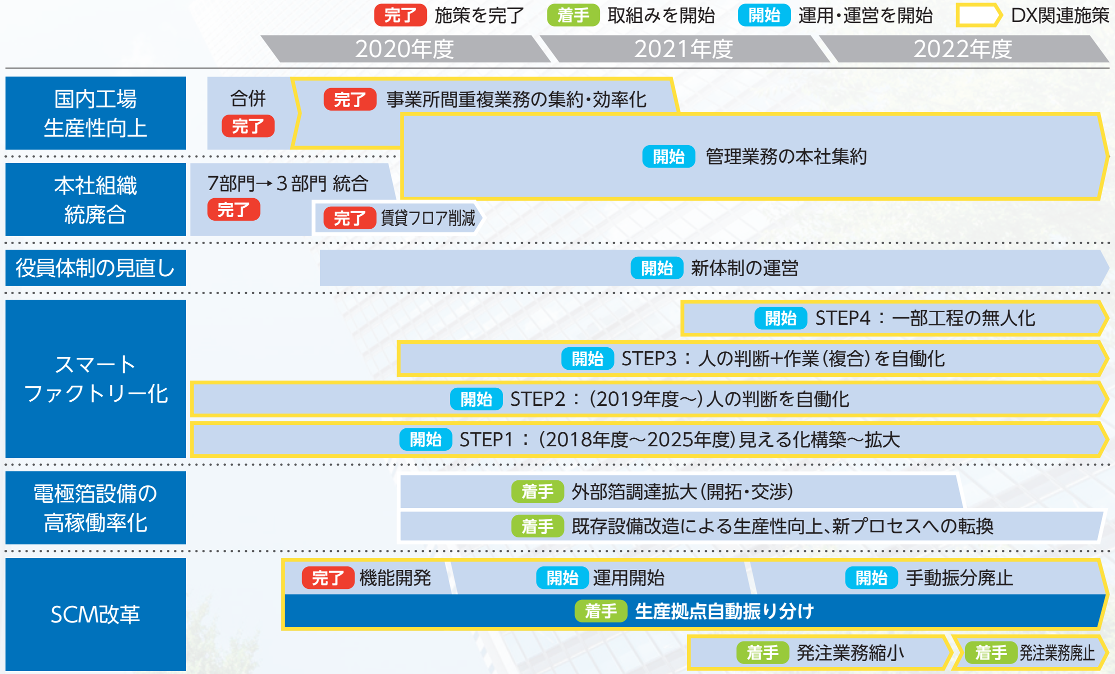
計数目標と実績

	目標	2020年度	2021年度	2022年度	達成状況
売上高	1,400億円	1,107億円	1,403億円	1,618億円	○
営業利益率	7%	2.7%	6.3%	8.0%	○
ROE	10%以上	4.5%	-25.3%	4.8%	×
総資産回転率	1.0	0.8	0.9	1.0	○

商品企画改革・構造改革による業績改善効果

	中計3か年累計目標	2020年度	2021年度	2022年度	中計3か年累計実績	達成状況
1．固定費削減	+63億円	+15億円	+21億円	+29億円	+65億円	○
2．生産性向上による改善	+19億円	+7億円	+18億円	+13億円	+38億円	○
3．新商品による高収益化	+38億円	+2億円	+12億円	+27億円	+41億円	○
業績改善効果計	+120億円	+24億円	+51億円	+69億円	+144億円	○
4．在庫圧縮効果	+30億円	※コロナ禍の物流混乱の影響が大きく、評価しておりません。				

構造改革ロードマップの達成状況(2023年3月末時点)



第10次中期経営計画(2023～2025年度)

企業理念

「環境と人にやさしい技術への貢献」

長期目標

Create Next Value(次世代の価値を創造しよう!)
～次世代の価値(企業価値、製品価値、新事業)を創造する!
組織や仕組みの改革を行い、境界を越えて挑戦できる人財を創造する!～

中期目標

適応力(レジリエンス)強化による質の高い成長
～困難な環境・状況にあってもそれに適応し、乗り越え、自ら成長し、希望をもって将来の目標に対して積極的に向き合う力をつける～

中計基本方針

高付加価値の製品群の提供と生産性向上で高収益体質を目指す

基本戦略／重点施策

- 社会から信頼され求められ続けるためのサステナブル経営の実践
- 創造性と実践力を兼ね備えた革新的人財の育成
- マーケットインとプロダクトアウトの融合による顧客潜在要求の提供
- 最適ポートフォリオ(再構成・標準化)とスマートファクトリーによる生産構造改革

1. ESG経営の実践
2. 人財戦略の強化
3. 商品企画力強化と技術の連動による収益力の向上
4. 最適な生産体制の構築
5. 生産性改善によるコスト競争力強化

事業戦略

収益性の高い製品を強化

1. ハイブリッドコンデンサへの投資・増産
2. コイル事業の強化

生産性向上

最適ポートフォリオ(再構築・標準化)による生産構造改革

1. スマートファクトリー
2. SCM(サプライチェーンマネジメント)戦略
3. スタッフ生産性の向上の実行

※DX戦略を基盤として1.～3.を推進

計数目標(2025年度)

売上高	1,700億円	D/Eレシオ	1.0以下
営業利益	140億円	総資産回転率	1.0以上
営業利益率	8.2%	ROE	14.0%
純利益	100億円	ROIC	7.0%
有利子負債	580億円		

(2023年4月1日現在)

第10次中期経営計画期間における資本政策

- 財務基盤強化と成長分野への投資のための内部留保を優先し、業容拡大と収益基盤の安定化を図った上で、早期の復配を目指す
- 資本効率性・収益性を高めるために資本コストを的確に把握、以下の指標を主要経営目標に追加
  ①株主資本コストを上回るROE
  ②WACC(加重平均資本コスト)を上回るROIC
- 主要経営指標についてWebサイトで進捗を開示、投資家をはじめステークホルダーとの対話を強化

■中期経営計画に関する最新の情報は、日本ケミコンWebサイトでご確認ください。
WEB https://www.chemi-con.co.jp/company/ir/policy/plan/

技術戦略 CTOメッセージ

上席執行役員
CTO 技術本部長
野上 勝憲

第10次中期経営計画の完遂

― 技術本部として必要な4つの取り組み ―

技術本部では、商品企画を事業戦略に結びつけること、PDCAを回すこと、技術的な瞬発力を磨くこと、そしてビジネス構築にも通じた人財を育成することなどに取り組み、中期目標「適応力(レジリエンス)強化による質の高い成長」の実現を目指しています。

2023年度より第10次中計をスタートさせており、その中期目標は「適応力(レジリエンス)強化による質の高い成長」であり、いかなる経営環境においても利益を確保していく決意をもって進めております。それを実現すべく技術本部として取り組んでいる主な内容を4つご紹介します。

第一として商品企画を事業戦略にしっかり結び付けること。

前中計から取り組んでいる顧客起点の商品企画をさらに事業戦略に発展させ、確実に利益向上につなげていくことであります。どの市場に対し、何を開発しそれをどうやって実現し、上市していくのか各部門とのコンセンサスを形成し、実行することが重要になります。

例えばハイブリッドコンデンサについては、車載市場あるいは通信市場において高容量と高リップルの両方を実現した製品を早期に上市し、競争力を維持することが求められております。そのために自社開発の電極箔だけでなくサプライヤ様から供給されるポリマーなどの材料を単独で考えるのではなく、材料同士もしくは加工技術との調整及びすり合わせにより模倣しにくい独自技術を確立することが重要と考えています。

第二としてPDCAをしっかり回していくこと。

重要課題について上記の体制を組んで臨んでいますが、内外環境の変化により必ずしもその戦略ストーリーがうまくいくとは限らず、むしろ計画通りいかないことの方が多いのが実態です。そのために短期及び長期にPDCAを回し、常に柔軟性と厳しさをもって行動することが肝心であります。

第三としては、技術的な瞬発力を向上させること。さらには、計画外の突発的なお客様からのご要求にも対応する必要があります。そのためには常に優先順位(あるいは判断基準)を明確にし、担当者やマネージャーが判断できるようにしておくことが大事です。そして長期的な視点に立ってしっかりした要素技術プラットフォームと応用プロセスを確立し、技術の瞬発力を強化してまいります。

第四として技術+αの人財教育です。これらを実現するために、技術関連中心の教育ではなく、事業を意識したビジネス構築トレーニングなどを導入し、社内外のアセットをうまく利用し新商品の開発を社会貢献へとつなげるべく、責任と誇りを持って実現できる人財を創出していきます。

技術本部として主にこれら四つの取り組みを行うことで、当社グループの中期目標「適応力(レジリエンス)強化による質の高い成長」の実現を図っていきます。

品質戦略 CQOメッセージ

執行役員
CQO 品質保証本部長
若林 洋之

「お客様にご満足いただける品質」の安定的な提供を目指す！

機器の高度化、高信頼性化に伴い、品質に対する社会的要求は高まり続けています。当社は「実践的な品質管理の推進による品質・生産性の両立を目指す」ことを目標に掲げ、安全・安心で高品質な製品の供給を実現し、社会に貢献してまいります。

日本ケミコンは従前から「品質」を最も重要なファクターの一つとして捉え事業活動に取り組んでおります。大きく変化する経済環境の中で当社に関連する「自動車を含めたモビリティの電動化促進」や「自動運転技術の高度化」、「大容量通信技術の拡大」等に代表される市場からの要求はより高度化、高信頼性化の一途をたどり、品質の社会的要求はより強いものとなっています。

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があります。ゼロディフェクト追求の観点から、人的資源投入による品質管理に限界が訪れるのは自明であり、データ管理強化による品質の安定化、生産性の向上を目的とした「生産工場の自働化」の推進が急務となっています。

当社はこのような環境下に対応すべく、中期的な目標として「実践的な品質管理の推進による品質・生産性の両立を目指す」を掲げ、品質強化活動に取り組んでいきます。

強化活動のメインとして、昨年来推し進めている「IoT、AIを活用した自動判定技術を中心としたスマートファクトリー化」を継続しながら、インプットである「部材」からお客様に届ける「物流」までを「求められる品質の範囲」と捉え、どのような社会環境においても満足していただける品質の安定的な提供ができるよう体制の強化を進めてまいります。

日本ケミコングループは当社の扱う製品が社会基盤を支える重要なものであることを常に意識し、市場が大きく変化する中においてもその要求にこたえられる安全・安心で、高品質な製品をタイムリーに供給することで、お客様に必要とされ、社会に貢献する企業であり続けるために弛まぬ改善に取り組んでまいります。

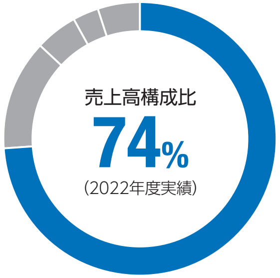
お客様に求められる品質の実現	部材品質	**サプライヤ管理強化** ・サプライヤ監査強化　・重要特性の検査強化
	設計品質	**工程設計改善による保証度強化** ・データによるモニタリング強化　・人による作業→設備の自動作業化
	製造品質	**スマートファクトリー化** ・外観・特性の自動判定化、搬送自動化　・製造条件の自動設定化
	物流品質	**倉庫・物流業者の管理強化** ・サプライヤ監査強化　・輸送・物流の見直し

Business Overview

製品カテゴリー ／ 主な製品 ／ 売上高（億円）／市場別売上高構成比（2022年度） ／ 製品戦略／車載・ICT（通信）・産業機器・エネルギー変換市場への注力

アルミ電解コンデンサ

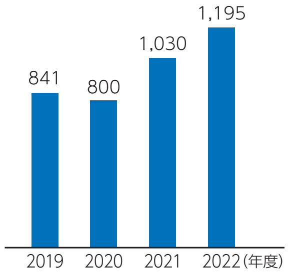
（導電性高分子コンデンサを除く）

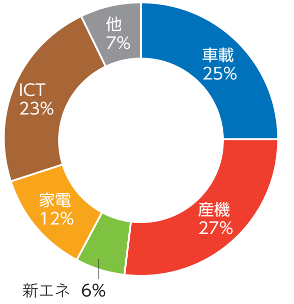


ネジ端子形・基板自立形
（大形品）

リード形（中小形品）

チップ形





大形品

産業機器、エネルギー変換、ICT（通信）車載市場への注力
　素材技術をベースとした高付加価値品開発への転換
　現有設備での設備総合効率（OEE）の向上

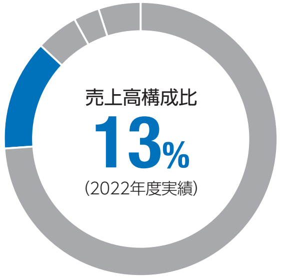
中小形品

選択と集中
　素材技術をベースとした高付加価値品開発への転換
　小形小容量品の生産終息

チップ形品

車載市場へのさらなる拡販による収益性改善
　高性能品比率の向上による製品ミックスの改善
　現有設備での設備総合効率（OEE）の向上

導電性高分子コンデンサ

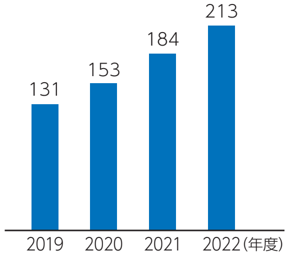


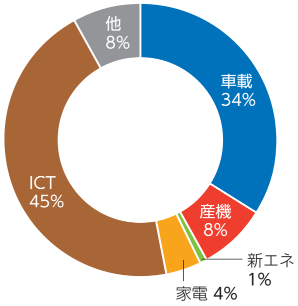
導電性高分子コンデンサ　リード形

導電性高分子コンデンサ　チップ形

ハイブリッドコンデンサ リード形

ハイブリッドコンデンサ　チップ形





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（生成 AI など）

チップ形
　5G 通信基地局市場への浸透と 6G に向けた新商品開発
　ADAS など車載市場への新商品投入と拡販強化

ハイブリッドコンデンサ

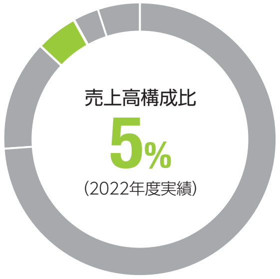
車載市場
　48V マイルドハイブリッドシステム、ADAS、各種 ECU への裾野拡大

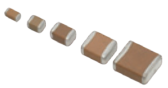
ICT 市場（通信基地局）
　5G 通信基地局市場への浸透と 6G に向けた新商品開発

Business Overview

製品カテゴリー	主な製品	売上高(億円)／市場別売上高構成比(2022年度)	製品戦略／車載・ICT(通信)・産業機器・エネルギー変換市場への注力

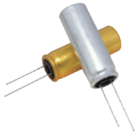
その他コンデンサ
(固体デバイス、機能デバイスを含む)

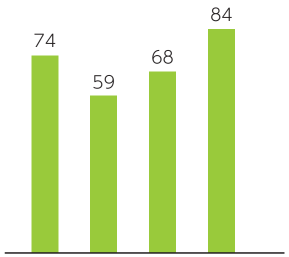


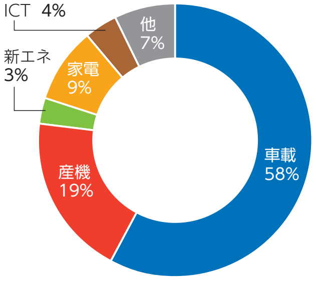

セラミックコンデンサ

セラミックバリスタ

電気二重層キャパシタ
ネジ端子形(大形品)


電気二重層キャパシタ
リード形(中小形品)





セラミックコンデンサ

徹底的な生産性向上による増産投資の圧縮と労務効率改善
グローバルニッチ市場の深掘り
高容量、大形品に注力した差別化商品の開発と拡販

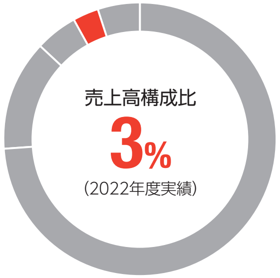
セラミックバリスタ

グローバル生産オペレーションの最適化
ものづくりとバリューチェーン視点での徹底的な効率改善による収益力向上

電気二重層キャパシタ

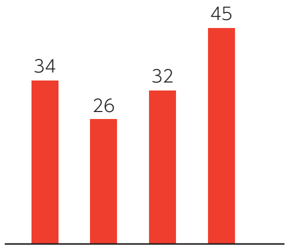
リード形
電動化・電子化が進展する車載市場でのバックアップ電源用をターゲットとする新商品開発（ラインアップの拡充）

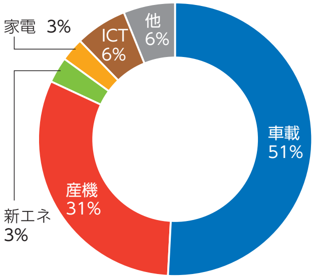
機構・その他部品
(固体デバイス、機能デバイスを含む)



カメラモジュール

インダクタ
(チョークコイルなど)





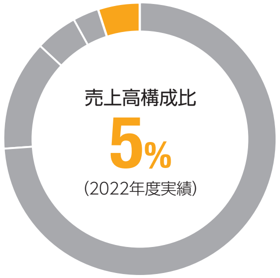
モジュール

カメラモジュール
車載・産業機器関連市場（顧客）のニーズを捉えた高性能化モジュールの商品化による裾野拡大

インダクタ（チョークコイルなど）

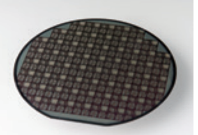
ナノ結晶材による差別化と海外未開拓市場への拡販
車載市場向けナノ結晶材による新商品の拡販強化と価格競争力のある量産システム確立

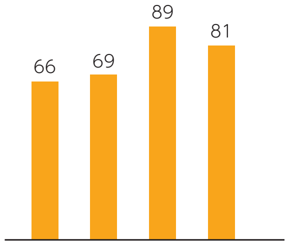
その他
(機能材料を含む)

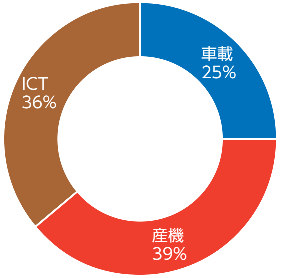


コンデンサ材料
アルミニウム電極箔

リセール品
シリコンウエハ







コンデンサ材料

アルミニウム電極箔
市場ニーズの深掘りによる高収益商品の拡販
事業構造・生産体制の再構築

リセール品

シリコンウエハ
車載、産業機器関連市場向け半導体メーカーへの拡販強化

財務戦略 CFOメッセージ

取締役
専務執行役員 CFO
石井 治

財務基盤の強化に取り組むとともに、適切な経営資源の配分により、持続的な企業価値の向上を目指します。

最重要課題の一つとして財務の健全化に取り組むとともに、第10次中期経営計画の着実な実行により将来の収益力の強化を図ります。また、資本収益性と資本コストを意識した経営を実践し、適切に経営資源を配分することで、持続的な企業価値の向上を目指します。

2022年度はウクライナ情勢の長期化に伴う資源価格の高騰や、欧米での金利引き上げに伴う為替の影響があったものの、車載の電動化の進展による部品点数の増加や、設備投資の回復などにより、売上高は前期比15.4%増となりました。利益面でも昨年に引き続きハイブリッドコンデンサ等の高付加価値品の伸長により、営業利益は前期比47%増の129億円となり、第9次中期経営計画の最終年度目標である営業利益100億円を達成することができました。自己資本比率は前期の28.4%から30.9%に回復しましたが、安定的な事業運営を行うには未だ十分な水準とは言えず、さらなる財務基盤の強化が必要と考えています。

2023年度は第10次中期経営計画のスタートの年であり、最終年度である2025年度の計数目標は売上高1,700億円、営業利益140億円、D/Eレシオ1.0以下、ROE14%を掲げており、達成に向けさらなる収益力強化と経営効率の向上を図って参ります。特に、高付加価値品であるハイブリッドコンデンサへの設備投資に重点的に資金を配分することにより、将来に向けた収益基盤の強化を図ります。また、工場やサプライチェーンでのDXの活用も今中期経営計画の重要施策であり、現在建設中の宮城工場ではスマートファクトリー化を進め、工程間の自動搬送や生産実行システムの導入により、省人化や生産性の向上によるコストダウンを進めます。サプライチェーンでは受注情報から生産活動へのデータを効率的に活用し、トータルリードタイムの削減と在庫圧縮によって運転資本の改善を図ります。今中計からROICを導入致しましたが、各事業が資本コストを上回る事業利益を獲得することで、資本の効率性や収益性をさらに高めるために、事業ごとのROICツリーを用いた施策管理を行い、収益力のモニタリングを進めて参ります。

財務基盤の強化が最重要課題の一つと認識し、期間利益の確実な計上と運転資本の効率化、保有資産の有効活用や処分を通じて資本効率を高め、フリーキャッシュ・フローの創出と有利子負債の圧縮を進めることにより、健全化を進めて参ります。

上期において米国民事訴訟に関する多額の和解金が発生したことにより、毀損した当社グループの連結純資産の回復と第10次中期経営計画における成長資金の確保を目的として、12月に種類株式による第三者割当増資により150億円の資本性資金を調達致しました。この増資に関しましては、さまざまな選択肢を検討致しましたが、既存の株主様への影響を配慮し大幅な希薄化を避けながら、一定規模の調達が可能になることを勘案し、決定致しました。また、三瑩電子工業株式会社との間で、第三者割当による約24億円の普通株式の発行も行いましたが、これらの増資資金を、ハイブリッドコンデンサやスマートファクトリー化等の成長分野に投下することで、将来の収益力を確実に高めて参ります。

株主還元につきましては、財務が毀損している状況で、配当を見送らせて戴いていることに対し、深くお詫び致します。財務健全化を早期に図り、一刻も早い復配と安定配当の継続を、優先課題とした経営を進めて参ります。当社グループの第10次中期経営計画の着実な実行と適切な開示とステークホルダーとの対話を通じて、企業価値を高めていきたいと考えています。