

## 社長メッセージ

## 全体最適経営による生産性向上と適応力強化 ～困難な状況に打ち勝つ～

2024年11月  
代表取締役社長 上山 典男



日本ケミコンは、企業理念「環境と人にやさしい技術への貢献」のもと、それぞれのお客様に合った高付加価値の商品やサービスの提供を目指し、社会的価値と経済的価値を両立する共通価値の創造に取り組んでまいります。

第10次中期経営計画の初年度である2023年度は、日本ケミコングループにとって大変厳しく、また変化の多い一年となりました。

競争法に関する状況につきまして、当社及び当社の米国子会社であるユナイテッドケミコンは、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を求める民事訴訟の提起を受けておりましたが、諸般の事情を総合的に勘案した結果、2023年7月及び同年9月にそれぞれの原告との間で和解金を支払うことに合意し、和解金を支払いました。これにより米国での損害賠償等を求める民事訴訟は全て終了しましたが、和解金の支払い等により、当社グループの自己資本は大きく毀損しました。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、多大なご心配とご迷惑をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。

このような中、財務基盤の強化と将来の成長戦略推進のための資金確保を目的として、2023年11月には韓国の関係会

社である三豊電子工業との間で普通株式の第三者割当により約24億円を調達したほか、同年12月にはジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第参号投資事業有限責任組合との間で種類株式の第三者割当により150億円を調達しました。これらの資金は、今後需要の増加が見込まれるハイブリッドコンデンサの生産能力の増強を図るための製造棟の建設やスマートファクトリー化など、第10次中期経営計画における成長分野への設備投資資金に充当いたします。

今後も中期経営計画における諸施策を着実に実行することで、経営環境の変化に柔軟に対応し、変化の中にあっても高い収益を確保できる企業体質への転換を図ってまいります。

## 社長メッセージ

## 2023年度の業績総括

当社グループを取り巻く市場環境は、車載市場は堅調に推移したものの、ICT市場はアフターコロナの特需が一服したことで在庫調整が継続し、産業機器市場も中国での景況感悪化による設備投資の伸び悩み等により需要の低迷が長期化しました。結果として、当期の売上高は1,507億40百万円(前期比6.9%減)、営業利益は94億22百万円(前期比27.2%減)となりました。2023年度の経営環境は、米中貿易摩擦の影響により需要が大幅に減少した2019年度よりも一時的に操業が悪化することもありましたが、一定水準の利益を創出できたことは、構造改革や工場・スタッフ部門のコストダウン、製品価格の是正などに全社一丸となって取り組んだ効果が数字として表れたことによるものだと考えております。販売面においては、第10次中期経営計画で最重要戦略市場と位置付ける車載市場やICT市場、産業機器インバータ市場等に向けて、ハイブリッドコンデンサを中心とした高付加価値製品の拡販に注力しました。一方で、コストアップの要因となっていた一部製品の生産を終了し、生産効率の高い製品への移行を推進するなど、収益性の向上に努めました。製品開発面でも車載用途のハイブリッドコンデンサの新シリーズを開発するなど高付加価値製品の開発に注力し、戦略市場での競争力強化を推進しました。

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、212億91百万円の損失(前期親会社株主に帰属する当期純利益22億

73百万円)となりました。このような状況を踏まえ、2024年3月期の普通株式に対する期末配当につきましては、誠に遺憾ながら見送らせていただきましたことを深くお詫び申し上げます。第10次中期経営計画における諸施策を着実に実行することで、一刻も早く再び経営状況を成長軌道に乗せるとともに、事業利益を創出し、早期の復配に努めてまいります。

## 第10次中期経営計画

2023年4月より、「Create Next Value:次の価値を創造しよう」を長期目標とし、「適応力(レジリエンス)強化による質の高い成長」を中期目標とする第10次中期経営計画(2023年度～2025年度)がスタートしました。

第10次中期経営計画の初年度となりました2023年度は、産業機器市場やICT市場が低迷したことなどにより減収減益となったものの、2019年後半より進めてまいりました構造改革や第10次中期経営計画の諸施策を着実に実行したことで、厳しい経営環境の中でも、一定の利益を確保できる企業体質への変革が進んできていると実感しております。

2024年度の見通しとしましては、国内では景気は緩やかな回復基調で推移することが見込まれるものの、世界経済全体では欧米地域における金融引き締め政策の影響や中東情勢・ウクライナ情勢等の地政学リスク、気候変動リスクなど、当社グループを取り巻く経営環境は予断を許さない状況が続くことが予想されます。

このような不確実性の高い経営環境において、第10次中期経営計画の中長期目標の達成、ありたい姿の実現に向けては、「困難な環境・状況に直面してもそれに適応し、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立ち向かう力」を社員一人一人が身につけ、実行に移していくことが何よりも重要であると考えております。如何なる経営環境にあっても黒字化できる強固な企業体質を確立し、当社が今後も持続的な成長を実現させていくためにも、第10次中期経営計画の必達に向けて全社一丸となって邁進してまいります。

高収益体質に向けて  
～高付加価値の製品群の提供と生産性向上～

第10次中期経営計画では、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ことを基本方針として掲げています。具体的には、高付加価値製品であり今後も売上が拡大すると見込まれるハイブリッドコンデンサの増産体制構築に向けた設備投資を積極的に進めてまいります。ケミコン東日本宮城工場に新たな製造棟を建設し、2028年度末までに当社グループにおけるハイブリッドコンデンサの生産能力を2倍(2022年度末比)に拡充することを計画しています。また、当社の海外製造拠点である台湾ケミコンにおいても生産を開始しており、増産体制の構築を図るとともに、従来からお客様より強くご要望をいただいておりますBCPの対応も進めてまいりました。ハイブリッドコンデンサは電動化・電装化の進む車載用途で多くの採用が進んでいますが、今後はAIサーバーや通信基地局などの社会

## 社長メッセージ

インフラ用途での採用拡大も見込まれており、この度の増産対応により、その需要を確実に取り込むことで更なる収益性の向上を図ってまいります。

一方、生産性向上の取り組みにおいては、生産工場におけるTPM活動(Total Productive Management)の更なる推進やDXを活用した工場のスマートファクトリー化、サプライチェーンマネジメント(SCM)戦略とスタッフ生産性の向上を強化してまいります。

スマートファクトリー化では、製品外観選別の自動化やAGV(工程間の無人搬送機)の導入を進めており、省人化や生産性の向上によるコストダウンに効果がみられています。

SCM戦略では、受注情報から生産活動へのデータを効率的に活用することで最適な生産計画を立案し、材料調達から製品の出荷に至るプロセス全体の効率化を推進しております。人の手・判断に頼らない実効性の高い計画に基づく無駄のない生産オペレーションの構築により、在庫圧縮やトータルリードタイムの削減を図ることで、フリーキャッシュ・フローの創出につなげてまいります。

スタッフ部門における生産性の向上は、当社として重点的に取り組むべき課題の一つであると認識しております。具体的な取り組みとして、まずは全スタッフ部門の現業務の棚卸を実施し、仕事の優先付、やめる業務の判断、単純・重複業務のDX化を推進するなど、業務内容と業務の進め方の両面から抜本的に見直しを図っております。また、推進状況のモニタリング及びPDCA管理の徹底、取り組み成果の評価への反映を通じて、より実効性の高い活動としてまいります。このように、スタッフの役割を再認識した上で継続的

に業務改革を推進し、スタッフ業務の生産性を一層向上してまいります。

### 商品企画力の強化と新規技術への挑戦に向けて

もう一つの収益性向上の取り組みとして、第10次中期経営計画の研究開発戦略において、商品企画力強化と技術の連動(マーケットインとプロダクトアウトの融合による高利益商品へのシフト)を掲げています。その一環として、2023年4月よりCATプロジェクト(Connecting Application & Technology Development Project)をスタートしました。CATプロジェクトでは、若手・中堅社員を中心としたメンバーが、お客様の課題に深く寄り添うことで、潜在需要を見極め、コンデンサの技術開発に繋げる活動に取り組んでいます。お客様の抱える真の課題に応えるには、その製品構成を深く理解し、実使用状態に近い条件での商品評価の実施とシミュレーションを駆使した商品の提案が必要不可欠であると考えています。これらの実現に向けて、プロジェクトメンバーには、外部機関と連携したパワーエレクトロニクス分野の基礎理論習得と回路シミュレーションモデルの開発、シミュレーション結果に基づく、お客様目線を意識したコンデンサ機能の分析と要素技術開発に取り組んでもらっています。このような取り組みで得た知見やデータ、手法を社内にも広く浸透させることで、将来的にはハイブリッドコンデンサに次ぐ次世代の製品開発につなげていきたいと考えております。



## 社長メッセージ



## サステナビリティへの取り組み

当社グループは、電子部品の開発・製造を通じて、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、技術力の高さだけでなく、自らの行動や事業遂行が環境や社会に影響を与えようことを常に認識し、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ます。

昨今の気候変動問題や生物多様性に関するさまざまな環境課題に加えて、地球自体が受容可能な範囲を超える活発な経済活動により、私たちは資源の有限性の危機にも直面しています。現存する資源をいかに有効活用し、製品の最適なライフサイクルを通じて環境負荷をいかに軽減させることなどを原則としたものづくりが求められています。

当社は、電子部品の提供を通して、人々の生活・暮らしを豊かにすること、継続的な事業運営で地球環境と地域社会へ貢献していくことこそが当社の存在意義であり、目指すべき姿であると考えております。「世の中に必要とされる製品と世の中に必要とされる会社」を目指して、これからも自覚と責任を持ちながら事業を運営してまいります。

係る理念に基づくサステナビリティへの取り組みは、中長期的にはレジリエンスの強化によるリスクの低減と質の高い成長力によるキャッシュ・フローの増加をもたらし、持続的な企業価値の向上に資するものと考えております。特に、今般の不確実性の高い経営環境におきましては、変化に

いち早く対応する適応力とイノベーションによる競争力の獲得が重要であり、企業価値の源泉である人的資本への投資や気候変動問題への対応等は注力すべき経営課題であると認識しております。

今後も事業活動と人や社会、環境への尊重・共生を両立させる、サステナブルな技術革新を目指していく中では、人材育成方針で掲げる「10年後を担う人財」、すなわち、組織や仕組みの境界を超えて挑戦できる人財を育てるべく人的資本への投資をさらに加速し、気候変動問題に対しては、TCFDにて定められた枠組みに沿って当社事業に影響を及ぼすリスク・機会を分析し、経営戦略に反映してまいります。

## ステークホルダーの皆様へ

当社は2031年で創業100周年を迎えます。当社が今後も持続的な成長を実現していくためには、社会・顧客への新たな価値創出が重要になってまいります。第10次中期経営計画の長期目標に掲げております「Create Next Value:次の価値を創造しよう」実現のためにも、社員一同、現状に満足する事なく、さらに上を目指していくために、失敗を恐れず新しい事に積極的に挑戦し、次世代の価値(企業価値、製品価値、新事業)創造に繋げてまいりたいと考えております。こうした当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた考え方や取り組みをより一層ご理解いただくために、ステークホルダーの皆様との対話にもこれまで以上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お願い申し上げます。

## 中期経営計画

## 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

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

基本戦略/  
重点施策

## 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	1.1 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	15.0 %
純利益	100 億円	ROIC	7.0 %
有利子負債	600 億円以下		

(2024年5月16日見直し)

## 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

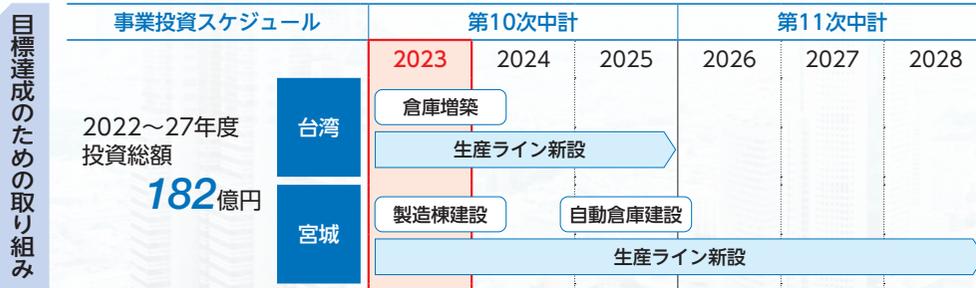
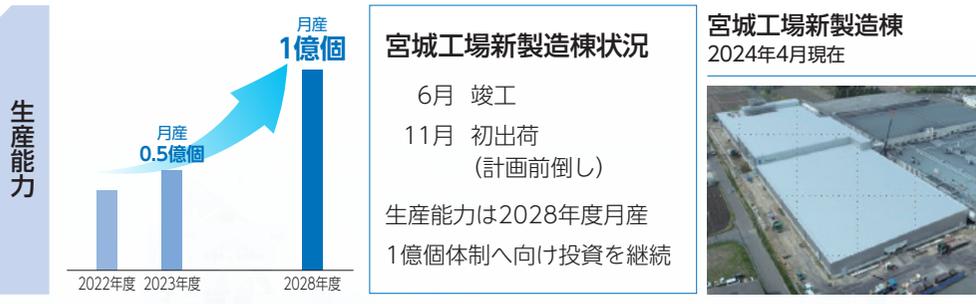
■ 中期経営計画に関する最新の情報は、日本ケミコンWebサイトでご確認ください。

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

中期経営計画

第10次中期経営計画 成長戦略

ハイブリッドコンデンサ増産体制の確立



資金調達の具体的な使途

10次中計における重要施策である「ハイブリッドコンデンサ事業の設備投資」、「スマートファクトリー化の設備投資」、「研究開発関連投資」を中心に使用。

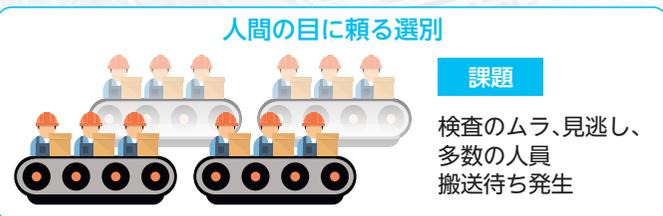
	種類株式分	普通株式分
導電性高分子 ハイブリッドアルミ電解 コンデンサ事業の設備投資	7,899百万円	2,374百万円
工場の スマートファクトリー化の ための設備投資	4,443百万円	—
研究開発関連投資	2,468百万円	—
支出(予定)時期	2023年4月~2026年3月	2023年12月~2026年3月

外観選別の自動化(スマートファクトリー取り組み)

製品外観選別の自動 ⇒ 人の判断から「全方位外観選別機」による全数定量判断へ

~ FY2023

FY2024~ (10次中計)



## 財務戦略 CFOメッセージ



取締役  
専務執行役員 CFO  
石井 治

## 収益基盤の確立と資産の効率化を推進

2023年度は引き続きウクライナ情勢の混迷や中国の経済の不動産市場の減速による設備投資の低迷等により、当社重点戦略市場のうち、主に産業機器向け需要減により、売上高は前期比6.9%減の1,507億円となりました。

利益面においても、主力のアルミ電解コンデンサの売上減少に伴う工場の操業度損失の影響が大きく、営業利益は94億円と前期比27%減となりましたが、一定以上の利益を確保できたことは、ハイブリッドコンデンサ等の高付加価値製品の伸長と、第9次中期経営計画から着手した構造改革の継続により、景気の下局面でも黒字化できる体質への変革によるものであります。

昨年度は米国民争訴訟に関する多額の和解金による特別損失296億円の計上により毀損した純資産の回復と、成長分野への資金確保を目的として、普通株式と種類株式による第三者割当増資により174億円の資本性資金を調達いたしました。これにより自己資本比率30.7%(前期比0.2%減)、純資産536億円(前期比29億円増)となりました。

調達した資金はハイブリッドコンデンサ、研究開発といっ

た成長分野に投下し、中長期の収益性の向上を図ってまいります。

今回の増資により、流動性確保による財務の安定化は一定程度図れたと認識しておりますが、需要の変動を受けやすい電子部品業界において、更なる財務基盤の強化が最重要課題と認識しております。

また、2023年度の結果を踏まえ、第10次中計最終年度である2025年度の計数目標を変更しております。有利子負債600億円以下、D/Eレシオを1.1以下、ROE15%、ROIC7%の目標達成に向け、期間利益の計上による純資産の積上げと、キャッシュ・フローの創出により有利子負債の圧縮を確実に行う必要があります。

その実現のために収益基盤の確立と資産の効率化を推進しており、昨年度は政策保有株式の全株式処分、本年度は宮城工場と台湾ケミコンでのハイブリッドコンデンサの生産規模の拡大、大形コンデンサの高付加価値製品の拡販により収益力の向上を図るとともに、DXを活用した、サプライチェーンにおける受発注データと生産計画の連携により、リードタイムの

短縮による在庫圧縮を行い運転資本(CCC)の改善を図っております。

また、第9次中期経営計画から導入したROICについては、事業別ROICの目標を浸透させることで、各現場の改善目標(KPI)の達成が事業別ROICの改善に繋がるような運用をスタートさせ、資本コストを意識した経営の強化をすすめております。

中長期的な財務戦略としては、有利子負債の圧縮と資本/負債構成のバランスの是正、種類株式の償還に重点を置き、キャッシュ・フロー創出力を高めていくことが重要と考えており、各年のEBITDA(償却前営業利益)目標を200億円以上とすることで、稼ぐ力を強化し、成長分野・研究開発への投資、有利子負債の圧縮及び人的資本に資金を配分するとともに、株主の皆様にも一刻も早い復配をする事が大きな経営課題と認識しております。

今後は財務面の強化と併せ非財務面の取り組みについてもIR/SRの場で分かりやすく伝えていくなど、各ステークホルダーとの対話を通じて企業価値の向上に努めてまいります。

## 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

## 高付加価値商品創出 — 顕在ニーズと潜在ニーズの具現化 —

当社の中期目標「適応力(レジリエンス)強化による質の高い成長」にのっとり技術本部としても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行動しております。

そのためには高付加価値商品へのシフトが最重要課題であり、主として二つの手法があると考えています。

- ①お客様の顕在化したニーズにどこよりも早くお応えすること
- ②潜在的なニーズを見極めたご提案をすることです。

①についてですが、当社は知的財産を含めた要素技術のプラットフォームを礎に、基礎研究、材料、設備、製品開発そして量産に至るまで一気通貫でお客様の要求にお応えする仕組みを構築しております。

例えば基板自立タイプのコンデンサの開発は、現在急

速に伸ばしているAIサーバー電源市場に注力しています。この市場の変化は速く、今以上に迅速に対応しなければなりません。そのために、最上流である電極箔の開発から生産技術・製造そしてセールスまで市場要求仕様及び時期等を浸透させ、全社的な開発・事業体制を組成し効率化を図っています。さらにそのスピード感に、当社独自の新規電極箔と他の材料とのすり合わせ技術を載せることで、より競争力をもった高付加価値商品を上市することができました。

②につきましては、我々は一貫して「コンセプト主導型商品」の開発を目指しております。2023年4月よりCAT(Connecting Application & Technology Development)プロを立ち上げ、若手のコンデンサ開発者に顧客の回路技術などのスキルを身につけさせ、顧客の立場からコンデンサを顧客の目を養ってきました。2024

年度より本活動を従来業務へ落とし込み、当社のワールドワイドのセールスネットワークに浸透させることで、顧客の潜在ニーズに近づけるよう努めてまいります。

また、2022年4月から新規事業推進室を立ち上げ、新規事業教育を通して社会課題、顧客要求、技術開発、社会実装及びマネタイズについて実戦形式で学ぶ場を提供し、より顧客に近い立場で新しいことに積極的に取り組む人材を育てています。

共通して重要なことは各エンジニアがミッションの全体像と方針を理解し、能動的に行動することで、より効率的に製品開発を行うことだと考えています。

上記を基盤として技術などの無形資産からより付加価値のある商品を創出し、投資効率の向上に取り組んでまいります。

## 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

日本ケミコンは従前より「お客様にご満足いただける品質の提供」を事業活動上の最も重要なファクターの一つとして捉え、品質理念に掲げて企業活動に取り組んでおります。特に近年においては「電動化、電装化の進む車載用途」や「AIサーバーや通信基地局など社会基盤を支える用途」等、社会への影響度の極めて高い市場における使用環境の厳格化や使用範囲拡大が急速に進んでおり、その社会的要求や求められる品質への責任はより一層厳しいものになっています。

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、環境規制の強化や各地情勢を含めた地政学リスク等を発端とする材料の安定的確保の難しさ等、製品品質の維持や安定的な供給を阻害するリスクも大きくなっており、十分な対応が必要であると考えております。

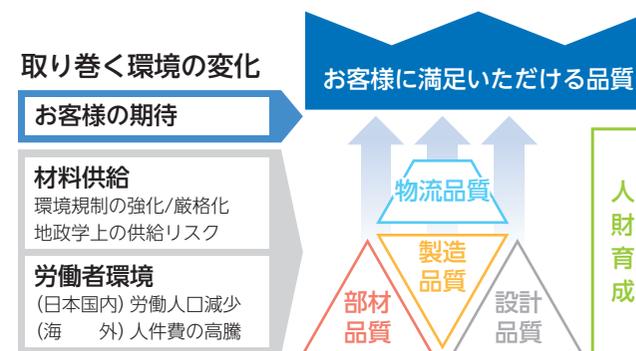
我々、日本ケミコンはこれらの変化をしっかりと捉え、

「お客様にご満足いただける品質」を安定的かつタイムリーに提供していくことこそ、メーカーとしての責任であると認識すると同時に、それらを実現できる技術力こそ、日本ケミコンの強みであると自負しております。「実践的な品質管理の推進による品質・生産性の両立」を目標に掲げ、「お客様に満足いただける品質」の安定的な供給の実現に取り組んでまいります。

実現のためには「設計品質」「製造品質」はもとより、インプットである「部材の品質」からお客様に届ける「物流の品質」までを「求められる品質の範囲」と捉え、4つのカテゴリーそれぞれの改善を進めることが重要であると考えております。具体的には以下のような取り組みを進めてまいります。

- 1) 生産効率の改善と品質維持を両立するためのスマートファクトリー化の継続推進  
属人作業の削減、ビッグデータを利用した自動判定システムによる官能判定の削減など

- 2) 材料・物流サプライヤの管理強化
- 3) 「品質システムを改善、構築できる」人材の育成、強化



日本ケミコンは社員全員が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、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。

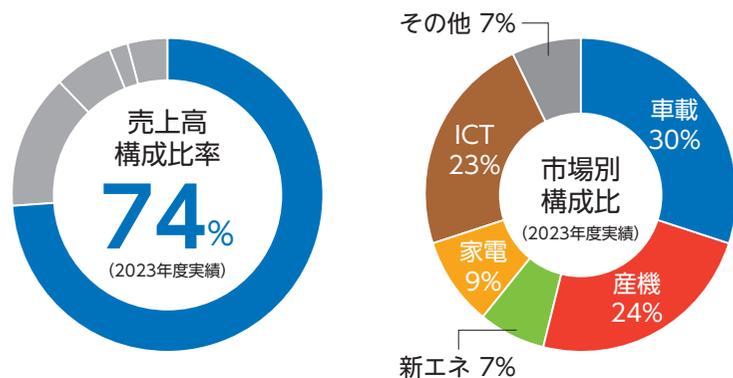
## Business Overview

## 事業別戦略

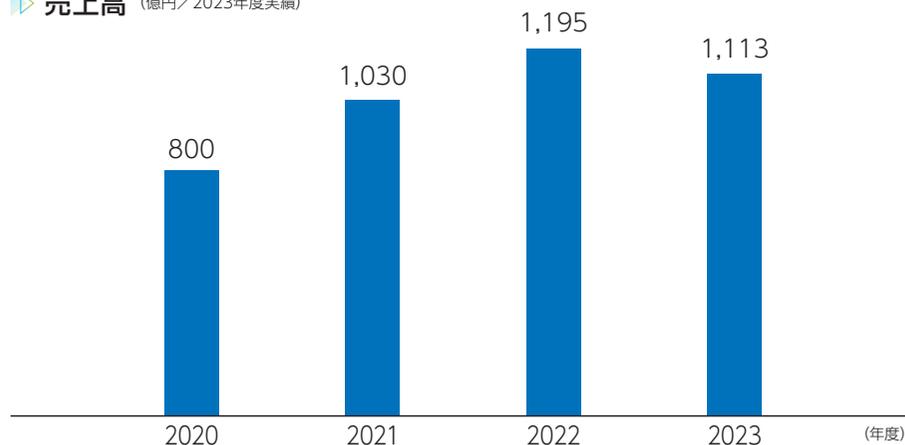
## アルミ電解コンデンサ

(導電性高分子コンデンサを除く)

アルミ電解コンデンサはアルミニウムの酸化皮膜を誘電体として用いるコンデンサです。電気化学処理でアルミ箔表面に微細な凹凸を形成して表面積を拡大し、大きな静電容量を実現していることが特長です。平滑用やデカップリング用に多用されています。



▶ 売上高 (億円/2023年度実績)



## アルミ電解コンデンサの優位性 (その他コンデンサとの比較)

各種コンデンサ	アルミ電解			セラミック	フィルム
	電解	導電性高分子	ハイブリッド		
高容量	◎	◎	◎	△	×
コスト	◎	○	○	△	△
ESR	×	◎	○	◎	◎
レアメタル不使用	◎	◎	◎	△	○
寿命	×	○	○	◎	◎
温度特性	△	◎	◎	△	◎
高温対応	○	○	○	◎	△

## 製品戦略 車載・ICT (情報通信)・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、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

ネジ端子形・基板自立形



## 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

リード形



## チップ品

## 車載市場への拡販による収益性のさらなる向上

- 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

チップ形



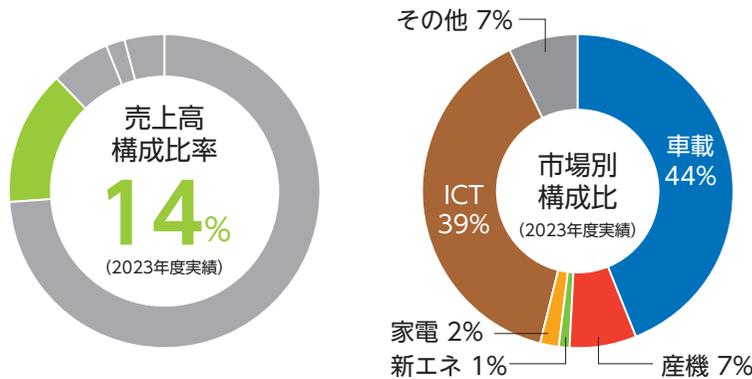
Business Overview

事業別戦略

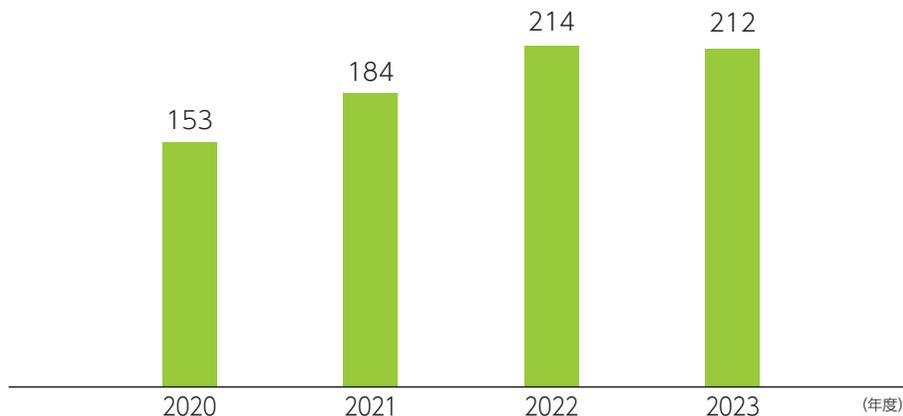
# 導電性高分子コンデンサ

電解液の代わりに固体である導電性高分子(ポリマー)を使用した超低ESRの製品も幅広く使用されています。

近年では電解液と導電性高分子を組み合わせたハイブリッドコンデンサも加わり、使用条件に合わせた最適な特性を発揮できるように進化を続けています。

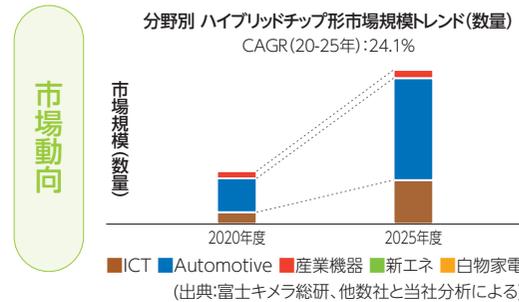


▶ 売上高 (億円/2023年度実績)

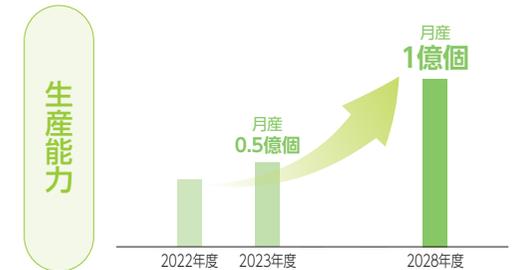


## 急成長するハイブリッドコンデンサ市場に対する増産対応

### ▶ 市場規模予想



### ▶ 増産計画



## 製品戦略 車載・ICT (情報通信)・産業機器・エネルギー変換市場への注力

### 導電性高分子

#### リード形

- ICT市場 生成AIサーバー/高付加価値市場への注力

導電性高分子コンデンサリード形



#### チップ形

- ICT市場 生成AIサーバー/高付加価値市場への注力  
5G通信基地局市場への浸透と6Gに向けた新商品開発
- 車載市場 ADASなど車載CASE用途への新商品投入と拡販強化

導電性高分子コンデンサチップ形



### ハイブリッド

#### 車載市場

- ADAS、48Vマイルドハイブリッドシステム、LEDヘッドライトEPS(電動パワーステアリング)、OBC、各種ECUへの裾野拡大

#### ICT市場

- 生成AIサーバー市場/高付加価値市場への注力
- 5G通信基地局市場への浸透と6Gに向けた新商品開発



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

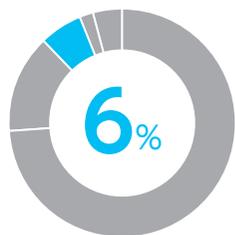
## Business Overview

## 事業別戦略

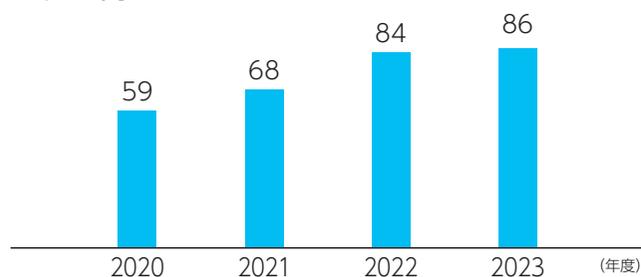
## その他コンデンサ

(固体デバイス、機能デバイスを含む)

## ▶ 主な製品

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)▶ 売上高構成比  
(2023年度実績)

## ▶ 売上高 (億円/2023年度実績)



- セラミックコンデンサ:  
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
- 電気二重層キャパシタ:  
車載市場のバックアップ電源用をターゲットとする  
新商品開発

## 機構・その他部品

(固体デバイス、機能デバイスを含む)

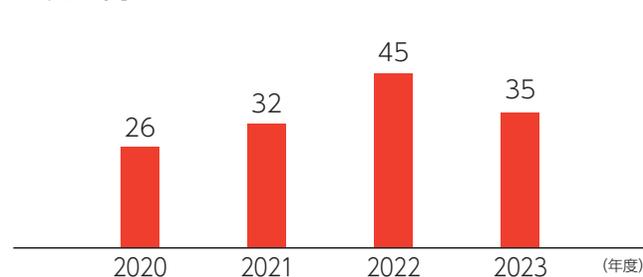
## ▶ 主な製品



カメラモジュール

インダクタ  
(チョークコイルなど)▶ 売上高構成比  
(2023年度実績)

## ▶ 売上高 (億円/2023年度実績)

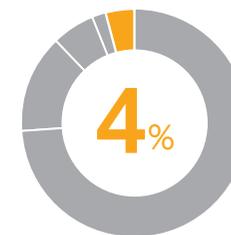


- モジュール:  
車載・産業機器関連市場でのニーズを捉えた高性能カメラ  
モジュールの商品化
- インダクタ:  
車載向けナノ結晶材による新商品開発と拡販強化

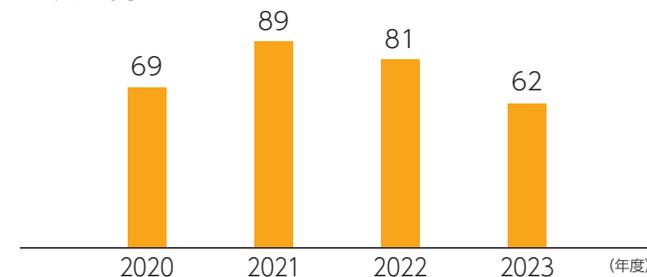
## その他

(機能材料を含む)

## ▶ 主な製品

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▶ 売上高構成比  
(2023年度実績)

## ▶ 売上高 (億円/2023年度実績)



- 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
- 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