

社長メッセージ

アルミ電解コンデンサ市場における 圧倒的に優位なポジションの確立 ～現場力・技術力・人財力で築く企業価値～

2025年11月
代表取締役社長 今野 健一



新体制による成長・飛躍に向けた一歩へ

2025年4月をもって代表取締役社長に就任した今野でございます。就任にあたり、前社長の上山社長（現取締役）から「競争法の問題によって守りの経営の期間が続いたが、これからは過去の教訓を糧として、さらなる成長・飛躍に向けて邁進して欲しい」との思いを託されました。当社は長らく競争法に関する問題に取り組んでまいりましたが、その過程で得た教訓と二度と繰り返さないという強い思いを胸に、今後、当社を力強く前進させる覚悟を持って経営に臨んでまいります。

私はこれまで製造及び生産技術の分野を中心に歩んでま

いりました。効率的な製造ラインの構築や新商品の量産立ち上げなど、現場に根差した業務に数多く携わってきました。特に印象深い経験のひとつが、電気二重層キャパシタ「DLCAP™」を当社として初めて車載用途向けに立ち上げたプロジェクトです。これは当社にとって初のTier1メーカーとしての取引でもあり、従来とは異なる工法での生産対応が求められるなど、技術的・運用的に多くの課題に直面しました。予期せぬトラブルもありましたが、開発部門と製造部門が一体となって課題に取り組み、車の回生エネルギー用途として電気二重層キャパシタでは業界で初めて採用され、お客様にご満足いただける品質での量産化を実現することができました。この成功は、当社ならではの二つの強みが支えていたと感じています。第一に現場の声を尊重し、そ

れを経営に活かす企業文化です。アルミ電解コンデンサのトップメーカーとして走り続ける原動力は、現場一人ひとりの知見と工夫の積み重ねにあります。それを組織として拾い上げ、反映させる風土が当社には根付いています。第二に組織内のコミュニケーションの円滑さです。上下関係や部門の垣根を越えて自由に意見を交わせるフラットな関係性が、数々の課題解決や新製品開発に貢献してきました。各々が培った技術を迅速に持ち寄り横展開できる環境が付加価値の高い製品の創出につながっています。

私が大切にしている言葉に「一燈照隅 万燈照国」があります。一人ひとりが自らの持ち場を照らすことで、やがて社会全体を明るくするというこの言葉は、当社の企業文化と重なりあうところがあります。現場で働く従業員一人ひと

社長メッセージ

りの力が製品の品質を支え、企業の信頼を築き、そして社会に貢献する力となる。その灯を絶やすことなく未来へとつなげていくことが、経営者としての私の使命です。そのためには、従業員が柔軟な発想を持ち、それを業務に活かし、実行に移して成果へとつなげていける環境づくりが不可欠です。発想を形にする行動力こそが組織の真の強さを生み出します。私は、そうした力が自然に育まれる風土を整えることこそが、経営者の役割だと考えています。日々のコミュニケーションにおいても私は現場に足を運び、従業員と直接対話することを大切にしています。上司がその姿勢を示すことで対話の文化が組織全体に根付き、個々の灯がつながり、やがて企業全体を照らす万燈となる、そんな企業風土を築いていきたいと考えています。

法務リスクへの対応力強化

2024年12月にイスラエルにおける集団民事訴訟に関して和解契約を締結し、350万米ドル(約5.2億円)の和解金を支払いました。現在、当社グループに対する民事訴訟のうち未解決の案件は1件のみとなっており、当社としては今後重要性のある損失が発生する可能性は低いと認識しております。引き続き、早期終了に向けて対応を進めてまいります。この度の一連の問題により、株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様には、多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを心より深くお詫び申し上げます。

当社はこの経験を決して風化させることなく、企業としての責任を果たすべく再発防止に向けた取り組みを継続してまいります。法務リスクへの対応力を強化し、コンプライア

ンス体制のさらなる充実を図るとともに、社内教育や意識改革を通じて健全な企業文化の醸成に努めてまいります。

持続的成長のための資金調達の実行

2023年、当社は持続的な成長を実現するための重要な一歩として資金調達を実施いたしました。同年11月には韓国の関係会社である三瑩電子工業との間で普通株式の第三者割当を通じて約24億円を調達し、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(以下本組合)との間で種類株式の第三者割当を通じて150億円を調達いたしました。

これらの資金は成長分野への設備投資に活用され、2024年6月にはグループ会社であるケミコン東日本の宮城工場内に、ハイブリッドコンデンサ専用の新棟が竣工しました。同年10月から生産を開始し、2028年度の月産1億個体制を目指して今後も事業を拡大してまいります。

同時に、製造現場のスマートファクトリー化に向けた設備の増強にも取り組んでいます。これは、デジタル技術を駆使した生産性の向上だけでなく、品質管理の高度化も同時に実現しています。さらに、主力製品であるアルミ電解コンデンサの高容量化・高品質化に向けた研究開発にも力を注ぎ、市場における技術的優位性を確保しています。

安定的に収益を生み出す企業体質へ

2024年度は世界的な市場変動が加速する中、当社にとっても想定を上回る厳しい一年となりました。欧州をはじめ



とする車載市場の低迷に加え、成長が期待されていたEVの普及も当初予想よりも減速傾向を示しました。さらに、米国の通商政策の不透明感が設備投資の停滞を招き、2023年から続いていた産業機器市場の低迷は2024年度も継続する結果となりました。

一方でICT市場はデータセンターを中心に堅調に推移し、特に生成AI向けサーバーは当社にとって今後の成長をけん引する最も重要な市場として位置づけております。こうした市場環境の中で、当期の売上高は1,226億68百万円(前期比18.6%減)、営業利益は37億40百万円(前期比60.3%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は37百万円となりました。売上高が大きく減少した中で、最終的に黒字を確保できたことは、これまで積み重ねてきた生産性向上の取り組みが着実

社長メッセージ



に成果として表れはじめている結果と受け止めています。

特にデータセンター市場や次世代車載市場において、ハイブリッドコンデンサなどの高付加価値製品を提供できたことにより、厳しい市場環境の中でも一定の存在感を示すことができました。2020年から継続して取り組んでいるOEE (Overall Equipment Effectiveness: 設備総合効率) の改善活動も、製造ラインの効率化に大きく寄与しております。今後も高付加価値製品の提供と効率的な生産体制の構築を通じて、どのような環境下においても安定的に収益を生み出せる企業体質を目指してまいります。

第10次中期経営計画について

2023年からスタートした第10次中期経営計画は、2025年度には最終年度を迎えます。グローバル市場の不確実性

は一層高まり、外部環境は計画策定時の想定を大きく上回るスピードで変化しました。こうした事業環境の中で、企業が持続的に成長していくためには、変化に迅速に対応できる適応力(レジリエンス)の強化が不可欠です。当社ではスマートファクトリー化による生産性向上、高付加価値製品の開発、DX推進による業務効率化など、着実に成果を積み重ねてまいりました。スマートファクトリー化の取り組みは生産工程の自動化とSCM改革を軸としており、AIの活用にも積極的に取り組んでおります。

第10次中期経営計画の累計2年間で生産人員約70名分の省人化を実現し、投資抑制と増産効果の両立を達成いたしました。生産人員一人当たりのパーヘッドも着実に向上しており、効率的な生産体制の構築に向けた取り組みは今後も継続してまいります。スタッフ部門においても、生成AIやクラウドサービスの活用をはじめとしたDXの推進により業務の効率化が進んでいます。一方で、スタッフ部門の生産性向上に関する測定と評価については、さらなる改善の余地があると認識しております。労働時間の削減だけでなく、アウトプットの質を高めることを重視し、具体的な成果につなげることで組織全体の力を底上げしてまいります。

第10次中期経営計画の最終年度となる2025年度は、これまでの取り組みを結実させる重要な一年です。私たちはこれまで以上にスピード感を持って意思決定を行い、柔軟かつ力強く事業を推進してまいります。従業員一人ひとりが自らの役割を理解し、変化に対応する力を発揮することで、企業全体のレジリエンスを高め、持続的な成長へとつなげてまいります。

重点市場への経営資源の集中投下

生成AIの進化は世界の産業構造に大きな変化をもたらしています。中でもデータセンター市場は急速に拡大しており、特に生成AIサーバー向けGPUの世代が進むにつれて消費電力が増加し、それに伴い対応可能なアルミ電解コンデンサの需要も高まる見通しです。サーバーラックはスペースに制約があるため、大量の電力が流れるサーバー電源には、高密度かつ大容量の大形アルミ電解コンデンサが求められます。こうした課題に対応するため、当社では従来以上に大容量のアルミ電極箔を開発し、コンデンサの小型・軽量化に成功しました。コンデンサのコア素材である電極箔の性能向上は、当社の技術力を象徴する成果のひとつです。また、生成AIサーバー向けには、高性能かつ高信頼なハイブリッドコンデンサの需要も一層高まっております。2024年6月に竣工したハイブリッドコンデンサ専用棟は、こうした市場の変化を的確に捉えたものであり、自動車の電装化・電子化や生成AIサーバーの進化に貢献する製品供給の拠点として、当社の成長を支える重要な柱となります。2028年度の月産1億個体制に向け、引き続き増産を進めてまいります。さらに、サーバーの発熱対策として注目される液浸冷却システムにおいても、当社は業界に先駆けて自社開発の新規封口ゴムを用いた液浸対応アルミ電解コンデンサを開発しました。これら市場ニーズを的確に捉えた技術革新と経営資源の集中的な投下により、当社の主力事業であるアルミ電解コンデンサ市場における圧倒的に優位なポジションを確立してまいります。

社長メッセージ

一方で、生産対応の面では、コロナ禍の収束に伴う一時的な特需の反動により、部品在庫の積み上がりと需要の急落という局面も経験しました。製造業における「Just in Time」方式は在庫の最小化に有効ですが、急激な需給バランスへの変化対応という課題も見られました。現在では、一定の在庫を確保する目的の発注も増加しておりますが、依然として注文の波が大きい傾向は続くと考えております。

このような不安定な市場環境の中にあっても、生産性向上による損益分岐点の引き下げを通じて、安定的に利益を創出できる企業体質への転換を進めてまいります。これらの施策を着実に実行し、当社はフリーキャッシュフローの最大化をはじめとする財務体質の強化を図り、第10次中期経営計画以降も持続的に成長する企業として歩みを進めてまいります。

技術発展を支える企業としての責任と調和

持続的な成長を目指す企業として、サステナビリティへの取り組みは今後も経営における最重要課題のひとつです。急成長する生成AI市場の基盤となるデータセンターの増加は、イノベーションの発展を通じて人々の生活を豊かにする一方で、消費電力の拡大という課題を伴います。これに適切に対応しなければ地球環境への負荷は過大なものとなります。車載市場においても各企業が省電力化や発熱抑制に向けた開発を進めており、当社も搭載される電子部品として同様の課題に対応した製品の開発に取り組んでおります。当社は電子部品の開発を通じて省電力化・発熱抑制に貢献し、環境負荷の低減を意識した製品づくりを進めております。

環境規制に関する取り組みについては、気候変動問題やサーキュラーエコノミーなど規制の変化に対応しながら、当社の活動も継続的に強化しております。気候変動への対応に基づく情報開示をはじめ、製品の小型・軽量化や廃棄物削減による資源の有効活用、再生可能エネルギーの利用拡大などを通じて社会への貢献と企業価値の向上を図ってまいります。

環境課題を含め、事業環境の変化が著しい現代において、企業の競争力を支えるのは変化に柔軟に対応できる力と、自ら判断し行動できる人材の育成です。リモート業務が一般化する中でも現場視点の重要性は変わらず、実体験から得られる学びにも注力してまいります。例えば、期限付きの部門間異動制度の導入を検討しており、従業員同士のつながりを深め、多様な視点を経験することで思考の幅を広げる機会を提供してまいります。

ダイバーシティへの取り組みも重要課題として継続的に推進しております。ダイバーシティ推進委員会を立ち上げ、従業員から集めた意見をもとに課題を分析し、役員報告会を通じて次の施策へとつなげるなど、全社一丸となって取り組んでおります。多様な経験を持つ多様な人材が集まる組織こそが、あらゆる困難を乗り越える強さの土台となると考えております。

株主のみなさまとともに創業100周年へ

2031年に創業100周年を迎える節目を前に、当社の社長に就任したことの重責を、改めて深く受け止めております。当社製品は長年にわたり、技術と品質の面で高い評価をいただいております。しかしながら、過去10年近くにわた



る競争法関連の問題により、企業として全てのステークホルダーの皆様からの信頼回復が喫緊の課題であることを痛感しております。ステークホルダーの皆様からの厳しいご評価を真摯に受け止め、信頼に足る企業として再び歩を進めるべく、全力を尽くしてまいります。信頼は積み重ねによって築かれるものであり、その礎となるのは日々の誠実な取り組みであると思います。私は経営者として、成長戦略の着実な実行、財務体質の改善、そして株主還元強化に真摯に取り組む、企業価値の向上を図ってまいります。また、株主・投資家の皆様との対話にも、これまで以上に力を注ぎ、透明性と信頼性のある経営を推進してまいります。今後とも、変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心より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
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

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商品戦略

各機器の消費電力アップにより、
市場需要は高性能・高信頼・大サ
イズ品にシフト

ICT 大電力・高速処理
車載 EV化やADAS拡大

部
品
ニ
ーズ

48～63V対応
高信頼性・長寿命
高温対応
優れた温度特性

共通の課題
発熱対策/高電圧化



ハイブリッドコンデンサ
ニーズ拡大

第10次中計の設備投資

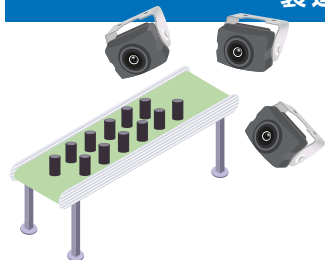
「ハイブリッドコンデンサ事業」、「スマートファクトリー化」、「研究開発」を中心に、注力施策への集中投資

単位：百万円	FY2023 通期実績	FY2024 通期実績	FY2025 通期計画	主な内容
コンデンサ	8,466	5,016	2,599	ハイブリッドコンデンサ増力、 自動搬送機、外観選別機、新規 材料対応設備
材料	1,118	1,012	1,720	スマートファクトリー（予知安 全システム、工程作業自動化装 置ほか）、電極箔高容量化
その他	1,611	1,600	1,681	研究開発（MESスケジューラ ほか）、システムインフラ
合計	11,195	7,628	6,000	

スマートファクトリー施策の実施

データと機械を活用した生産効率向上のさらなる推進

製造工程自動化による生産効率化



製品外観選別
（AIカメラ導入）



工程間自動搬送
（AMR導入）



スケジューラ
MES構築

FY23,24実績
70名省人化



第10次中計目標
100名の人員創出

財務戦略 CFOメッセージ

企業価値向上に向けた資本効率と収益基盤の強化

取締役
専務執行役員 CFO

石井 治



25年3月期は産業機器市場の回復遅れと車載市場におけるEV市場の成長の鈍化及び欧州地域の低迷により、売上高は前期比18.6%減の1,226億円となりました。また、営業利益についても、この売上の減少を受け生産拠点において操業度損失が発生し、固定費圧縮と生産効率の改善を強力に進めましたが、営業利益は37億円と前期比60%減となりました。

一方、前期から特に伸長が期待されるAIサーバー向けを中心としたICT市場には、大形コンデンサやハイブリッドコンデンサと言った高収益製品の構成比を高めることにより、下期以降、次期中期経営計画に向けた収益基盤の構築をすすめております。

また、25年3月期の営業利益が中期経営計画の目標110億円に対して規定水準に達しなかったことで、24年3月期に発行した種類株式の転換制限解除事由に抵触し、種類株式の普通株式への転換行使が可能な状況になりました。当初は26年3月期以降に解除となる予定でしたので、1年早まったこととなります。

当社といたしましては、当初の目標通りA種類株式につきましては、金銭による償還を見込み、B種類株式につきましては企業価値向上と株式価値の最大化を目指すことで、普通株式転換による希薄化を抑制していく所存であります。

26年3月期は車載市場及び産業機器市場の在庫調整が終息し、2Q以降の需要回復によりハイブリッドコンデンサを中心に高付加価値品が伸張する見通しです。また、ICT市場においては、ハイパースケーラー/大手クラウドサービスプロバイダー（CSP）のAIインフラ投資が26年3月期以降も増加し、旺盛なAIサーバー需要が見込まれることから、大形コンデンサやハイブリッドコンデンサ、導電性高分子コンデンサの需要が増大する見込みです。

製品ミックスの改善や生産拠点における操業度益の増加などにより、営業利益は前期比100.5%増の75億円を見込んでおります。

また、第10次中期経営計画の最終年度である26年3月期の計数目標である、D/Eレシオを1.1以下、ROE15%、ROIC7%は公表数値の変更により、ROE7%、ROIC3%と下方となる予定です。当社の株主資本コストは10%～11%程度と認識しており、資本コストを下回る状況であるため、一層の資本効率の向上を図る必要があります。

また、PBR1倍割れの評価が継続していることも企業価値向上に向けた経営上の重要課題と認識しており、解消するために1.収益性の向上と成長投資の実行 2.財務レバレッジの適正化 3.資本効率の向上 4.株主還元と資本市場と

の対話の促進を進めてまいります。収益性の向上については増力したハイブリッドコンデンサの拡販と高付加価値品であるAIサーバー向け大形コンデンサの増力投資を実施し、財務レバレッジの適正化については、次期中期経営計画の最終年度である2028年度の目標をEBITDA200億円、FCFを100億円以上とし、有利子負債の圧縮、A種類株式の金銭償還、株主還元配分することで、第11次中期経営計画最終年度の28年3月期において自己資本比率40%、D/Eレシオ1.0を達成することを目標とした財務戦略を策定中であり、26年3月期の決算発表において公表する予定であります。

株主の皆様に対する一刻も早い復配が重要な経営課題と認識しており、公表しております、26年3月期の復配(20円)を確実に実施し、第11次中期経営計画期間の利益改善に伴う安定配当を継続することを念頭に経営に当たり、中長期的な株主還元の拡充を図ってまいりたいと存じます。

今後は資本市場との対話を進め、事業戦略・財務戦略と併せ非財務面の取り込みについても一層の理解を深めて戴くとともに、投資家・株主様からの示唆にとんだアドバイスを経営に反映していくことも企業価値の向上に欠かせないと認識しており、今後さらに強化することで株主価値の向上を図ってまいります。

日本ケミコンの戦略5市場

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つの市場を「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。社会課題の解決に向けて、日本ケミコンは各分野に価値を提供し続けます。

製品別売上高構成比(2024年度)



コンデンサ

91%

アルミ電解コンデンサ、導電性高分子コンデンサ、ハイブリッドコンデンサ、電気二重層キャパシタ、セラミックコンデンサ、セラミックバリスタ



機構・その他部品

3%

インダクタ(チョークコイルなど)、カメラモジュール



その他

6%

コンデンサ材料、シリコンウエハ(リセール)

脱炭素社会の実現

自動車の電子化・電動化や産業機器、家電製品のインバータ化、再生可能エネルギーの普及、エネルギーのマネジメント等が進むことに伴い、電子部品需要の拡大が見込まれます。

高品質な製品の安定供給

- ・スマートファクトリー化
- ・世界に展開する製造販売拠点網

情報インフラの高度化

第5世代移動通信システム(5G)の普及に伴う通信基地局の整備や、高速大容量通信を支えるデータセンターの増設、AIサーバーの新設等、情報インフラの高度化により電子部品需要の拡大が見込まれます。

市場(用途)別 売上高構成比(2024年度)

車載市場

- ・電子制御ユニット(ECU)
- ・先進運転支援システム(ADAS)
- ・オンボードチャージャー など

36%

ICT市場

- ・パソコン、ゲーム機
- ・データセンター向けサーバー
- ・通信基地局 など

26%

産業機器市場

- ・汎用インバータ
- ・サーボアンプ
- ・スイッチング電源 など

20%

生活家電市場

- ・エアコン
- ・冷蔵庫
- ・スマート家電 など

8%

新エネルギー市場

- ・太陽光発電設備
- ・風力発電設備 など

4%

その他市場

6%

市場環境と当社事業の展開 (需要変動の影響を受けにくい事業展開を図る ⇨ 市場別売上バランスの最適化／車載電装化+AIサーバー市場への注力)

課題

スマートフォンの台頭でパソコン、カメラ、ナビゲーション等の市場縮小
2007年頃、インターネットに接続するデバイスの主役は、パソコンからスマートフォンにシフト

戦略

高収益・高成長市場へのさらなる注力 (ヒト・モノ・時間・投資の集中)
◇車載市場 さらなる電装化の進展で部品需要が拡大 (走るスマホ)
◇ICT市場 生成AIサーバーの急拡大 (消費電力増加→アルミ電解コンデンサ需要増加)
当社の強み ①製品供給力 ②製品高信頼性 ③技術対応力 (素材からのアプローチ)

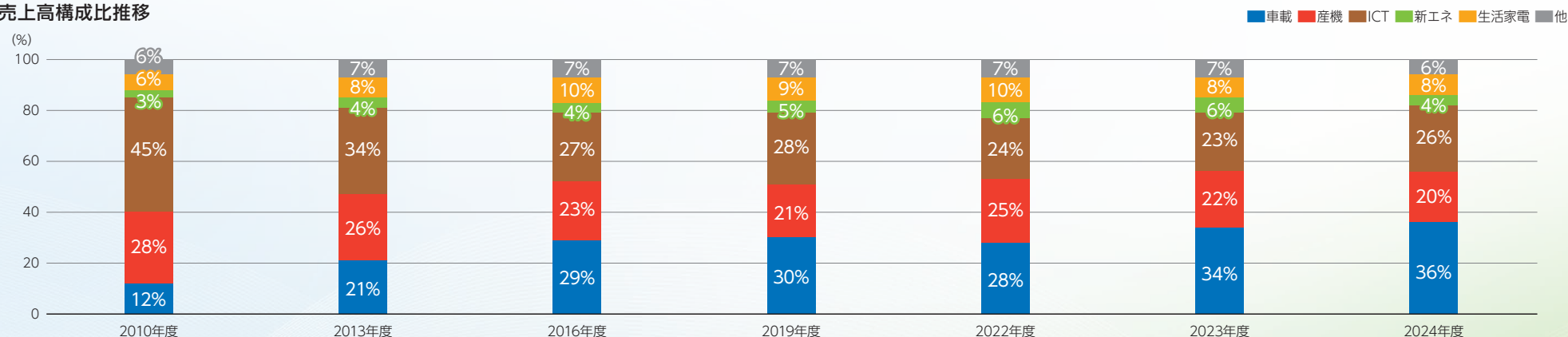
2024年度市場別売上構成比の変化

ICT パソコンやデータセンター向けサーバーの在庫調整が終息、売上構成比は26%、前年度から3ポイント増加 → 今後、生成AIサーバー市場拡大が期待される

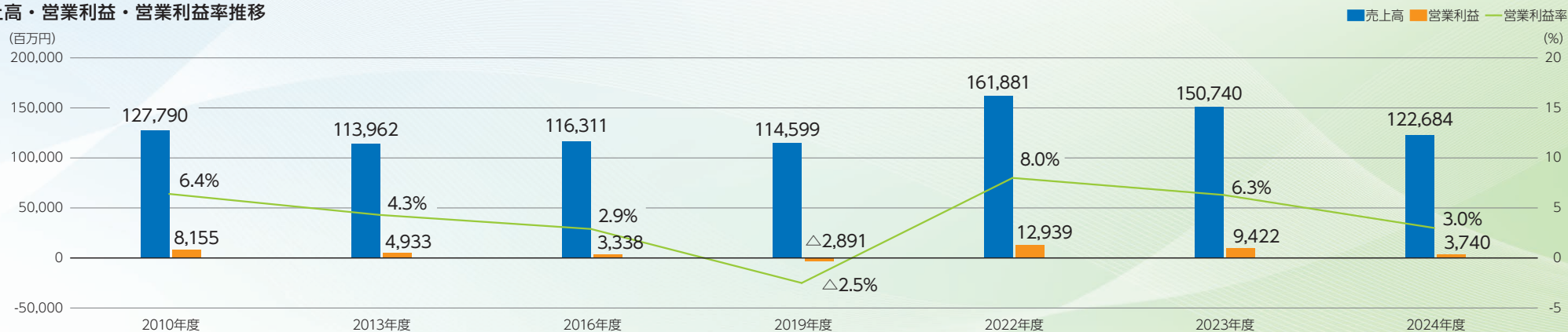
車載 電装化・電子化の進展で売上構成比は35%、前年度から1ポイント増加 → ハイブリッドコンデンサ需要のさらなる増加で月産能力1億個体制の確立を急ぐ

産業機械 コロナ禍に積み上がった設備・部品等の在庫調整が長引き、売上構成比は20%、前年度から2ポイント減少 → 世界経済の先行き不透明感の影響を受ける

市場別売上高構成比推移



売上高・営業利益・営業利益率推移



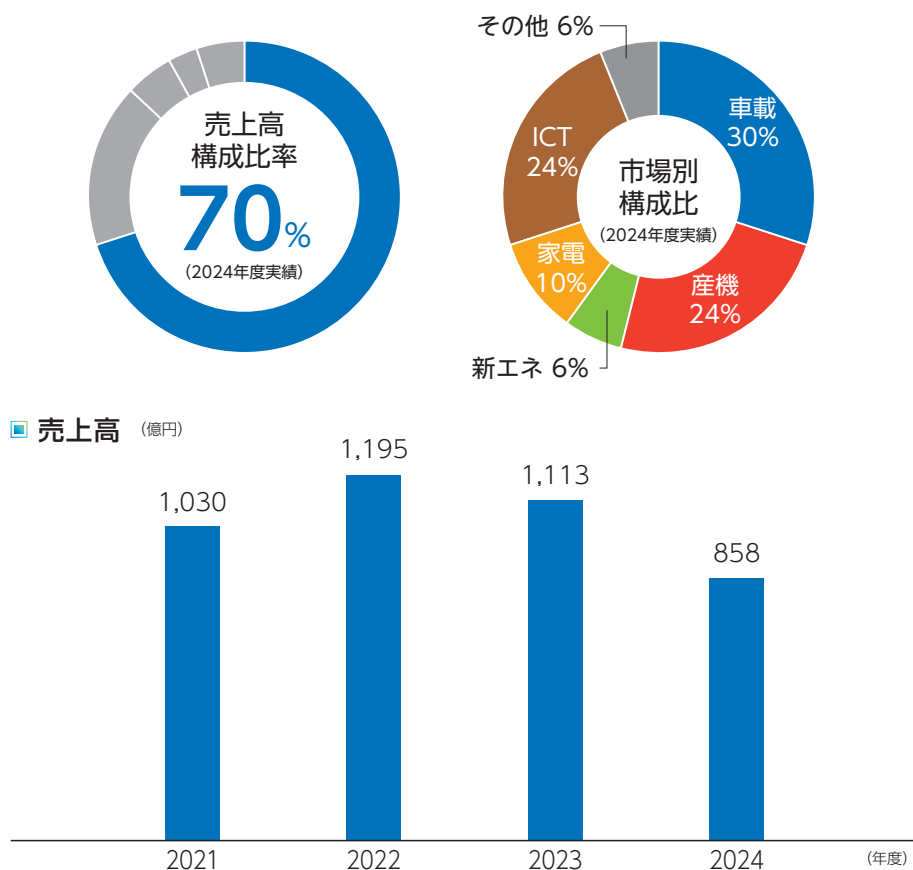
Business Overview

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。



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
- データセンター向け大形・大容量品の供給

ネジ端子形・
基板自立形



中小形品

選択と集中

- 業界TOP容量品のラインナップ強化
- 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



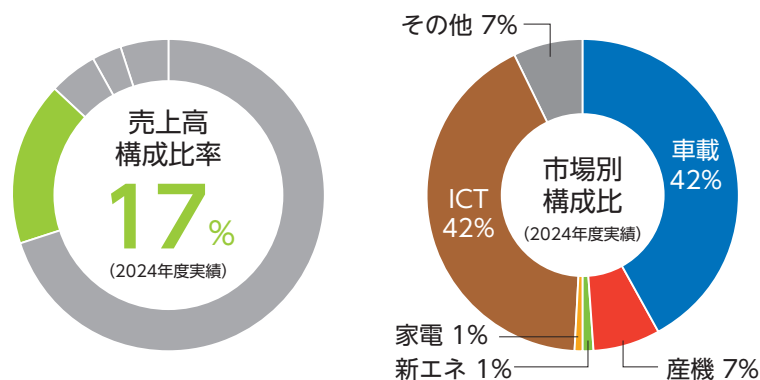
Business Overview

事業別戦略

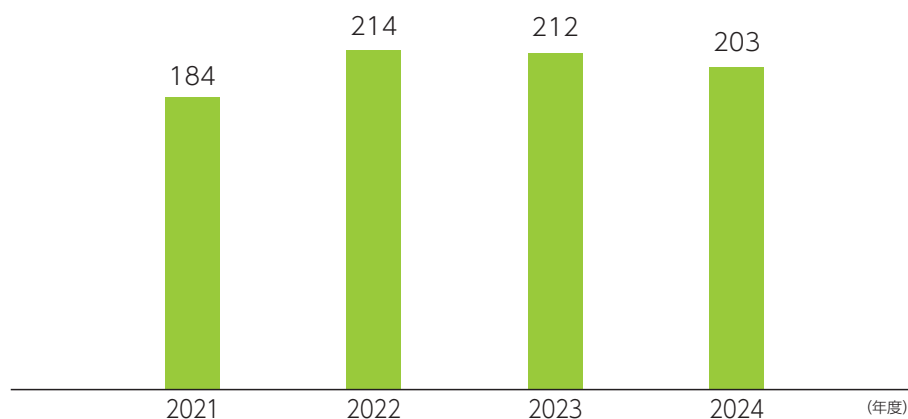
導電性高分子コンデンサ

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。



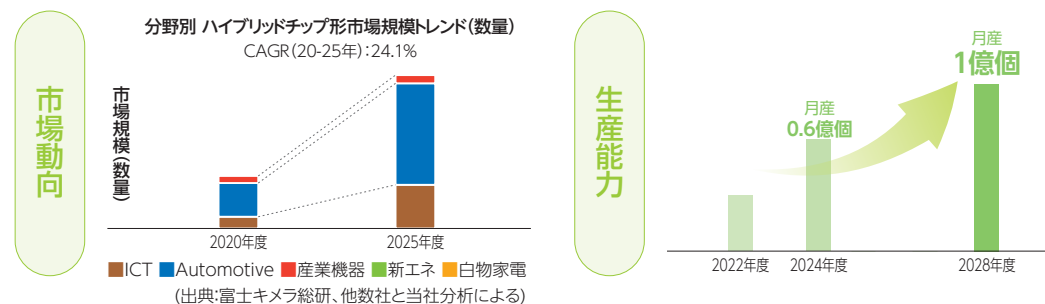
売上高 (億円)



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

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

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

ハイブリッド

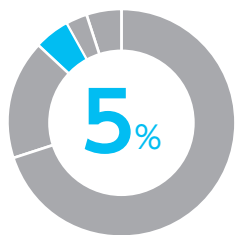
Business Overview

事業別戦略

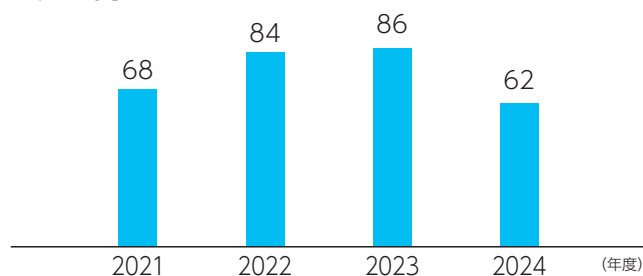
その他コンデンサ

(固体デバイス、機能デバイスを含む)

■ 主な製品

■ 売上高構成比
(2024年度実績)

■ 売上高 (億円)

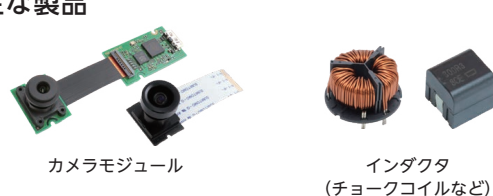
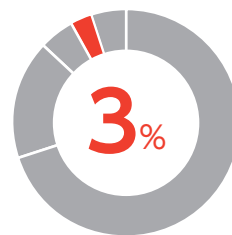


- セラミックコンデンサ:
高容量、大形品に注力した差別化商品の開発と拡販
- セラミックバリスタ:
グローバル生産オペレーションの最適化
- 電気二重層キャパシタ:
車載市場のバックアップ電源用をターゲットとする
新商品開発

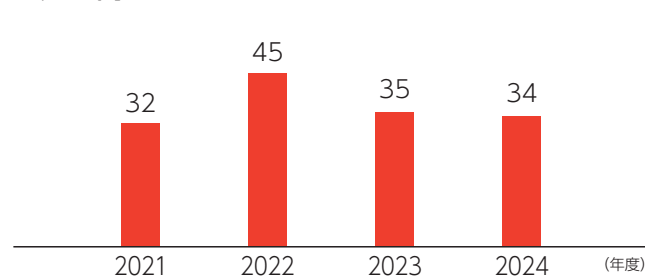
機構・その他部品

(固体デバイス、機能デバイスを含む)

■ 主な製品

■ 売上高構成比
(2024年度実績)

■ 売上高 (億円)

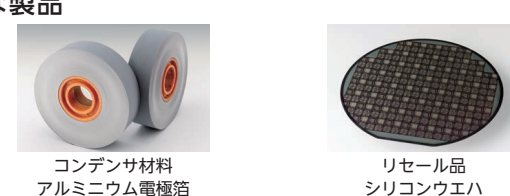


- モジュール:
車載・産業機器関連市場でのニーズを捉えた高性能カメラ
モジュールの商品化
- インダクタ:
車載向けナノ結晶材による新商品開発と拡販強化
海外車載市場への営業サポート体制強化

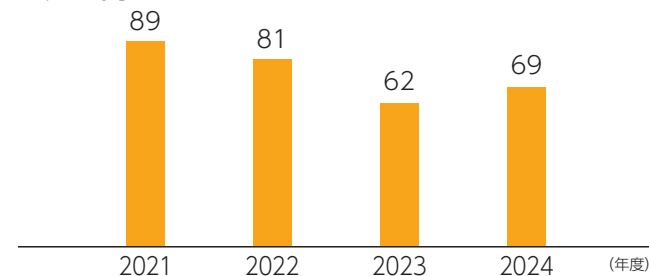
その他

(機能材料を含む)

■ 主な製品

■ 売上高構成比
(2024年度実績)

■ 売上高 (億円)



- 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

技術戦略 CTOメッセージ

重点市場に向けた技術リソースの集中と成長戦略

常務執行役員
CTO 技術本部長

野上 勝憲



我々を取り巻く環境は、生成AIの誕生によって大きく変わろうとしています。これに伴い、AIサーバー向けコンデンサの需要が急激に増加しています。この成長の流れは当面続くと考えられ、市場変化に対応するためにも我々の技術リソースをこの分野に更に集中させる必要があると感じています。具体的には、これまで産業機器向けに多く採用されていた基板自立型コンデンサは、現在AIサーバーの電源向けにも採用いただいております。今後さらに成長が見込まれるこの市場においてトップシェアを確保するため、開発人員の増強を進めてまいります。

技術リソースの選択と集中を進めることで、特定分野への技術に偏りがちという背反が懸念されます。しかし、そこで培った技術を共通の技術プラットフォームに確実に落とし込むことで、技術偏重を回避し、逆に技術基盤をしっかり

鍛えることができると考えています。こうした技術基盤の強化は、他の市場トレンドの波をしっかり捉える上でも非常に重要です。

例えば、XEVに代表される車載市場については、将来的に必ず立ち上がる時期が来ると見ており、我々は当該市場への技術の展開も意識しながらAIサーバー向けの製品開発を進めております。実際に両市場とも高出力化に伴う高圧化への展開が共通しています。このことからハイブリッドコンデンサにおいては、80WVあるいはそれ以上の電圧帯をカバーした大容量品の開発に注力し、車載市場への展開も視野に入れております。

さらに、この急激に変化するAI需要に対応するために、材料開発部門を製品開発部門と同じ技術本部内に配置し、連携強化を図ることで開発スピードを向上させることにしま

した。ここで注意しなければならないことは、材料の開発期間は製品開発と比較して長い時間が必要であり、方針の急転回が難しいことです。そのため、長期的な製品コンセプトと材料技術プラットフォームの整合性をしっかり持たせることが重要となります。顧客の技術ロードマップに加え、特に中長期的な半導体の技術動向も把握し、関連する技術を総合的に判断した開発方針にする必要があると考えています。このようなマーケティングから出てきた商品コンセプトを、基礎研究、材料開発及び製品開発、ひいては生産技術や製造まで一気通貫で浸透させることで、開発スピードの向上を図っております。

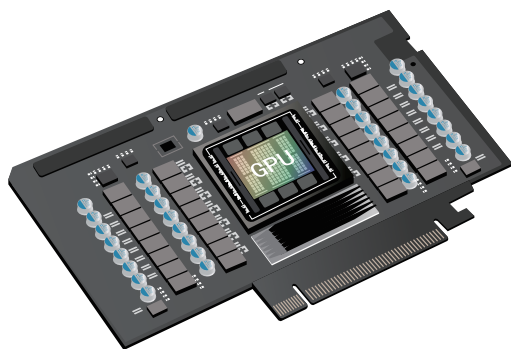
このようにAI需要の波にしっかり乗りながら、次期中期経営計画に向けて次の波を探しながら、さらに第二・第三の柱を育てていきたいと考えております。

特集

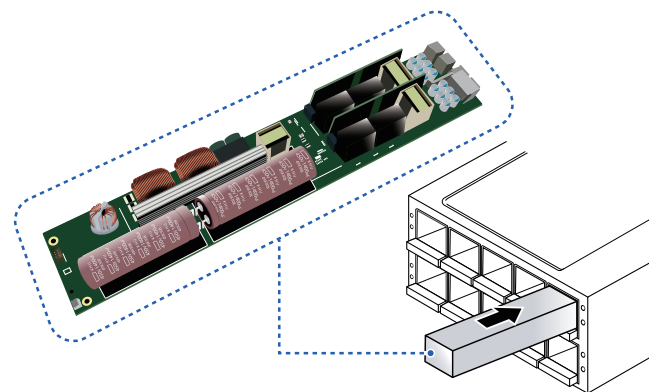
AI分野で活用されるアルミ電解コンデンサ

「生成AI元年」と呼ばれた2023年から現在まで、各業界でAI技術の導入はますます加速しています。生成AIは膨大なデータを処理するため、GPUなどの高性能半導体を中心とした大規模な計算環境が必要です。これらの環境は主にデータセンタに構築されており、当社のアルミ電解コンデンサはその電源系統において重要な役割を果たしています。

GPU



サーバー電源ユニット



データセンタでは、高圧電力を受電後、段階的に変圧・整流し、最終的にGPU近傍の低電圧・大電流電源へと供給されます。この一連の電源供給プロセスにおいて、当社のアルミ電解コンデンサは遮断器での緊急電源保持、AC/DC電源装置での整流・出力安定化、無停電電源装置での電力変換、サーバ内部のオンボード電源やGPU周辺の電圧安定化など、各所で不可欠な部品として採用されています。

特に生成AI向けの高出力サーバでは、1ユニット当たり10kWを超える電力が必要とされ、限られたスペースに搭載するために高容量・高性能なコンデンサが求められます。当社は高電圧・高容量の大形品や、超低ESR(等価直列抵抗)を実現した導電性高分子アルミ固体電解コンデンサなど、先進的な製品群を提供しています。

今後、生成AIのさらなる普及に伴い、電源の高電圧化や冷却技術の進化(液冷・液浸冷却)も進展すると予想されます。当社はこれらの新技術にも対応した製品開発を進めており、グローバル・トップメーカーとして、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

品質戦略 CQOメッセージ

業界における圧倒的品質優位性の実現を目指す

執行役員
CQO 品質保証本部長

若林 洋之



日本ケミコンは創業から変わらずに「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ひとつとして捉え、品質理念に掲げて企業活動に取り組んでおります。

当社の主力製品であるアルミ電解コンデンサを始めとする蓄電デバイスは、「AIサーバーや通信基地局など社会基盤を支える用途」や「電動化や自動運転の高度化が進む次世代車載重要用途」等、社会インフラを支える重要なキー部品のひとつとして、製品の高性能化に加え、高負荷、高密度化などより厳しい環境下での信頼性担保など、その社会的要求や求められる品質水準は日々高度化しています。

一方、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は、事業継続の

重要課題となっています。当社では課題克服の具体的な対応として、IoT、AIを活用したスマートファクトリー化を推進しております。当社が進めるスマートファクトリー化は自動化や効率化による生産性向上を図るだけに留まらず、工程で取得したビッグデータを利用した自動判定による官能作業の低減、AOI(Automated Optical Inspection)やAI画像判定の活用、ガイダンスによるSOP(Standard Operation Procedure)遵守など、従前の人的資源投入による品質管理では到達できなかった高度な品質管理を実現することを目標に拡大を進めております。

また、昨今の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、材料サプライヤの育成や管理強化にも力を入れてまいります。

我々はこれらの変化を重要視するとともに、この業界で圧倒的品質優位性を築くチャンスと捉え、当社の強みである安定的な品質や信頼性を実現する技術力を最大限に生かし、中期経営計画の目標である「実践的な品質管理の推進による品質・生産性の両立」を実現すべく、積極的な品質向上活動に取り組んでまいります。

日本ケミコンは社員全員が「品質は最優先される製品価値」であることを意識し、業界における圧倒的品質優位を実現することでお客様に信頼され、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。