社長メッセージ

圧倒的競争優位の実現による再成長と企業価値向上へ



2026年11月
代表取締役社長　**今野 健一**

圧倒的競争優位の実現により、再成長への道筋を確かなものにする

社長就任1年目を振り返りますと、当社を取り巻く事業環境は決して容易なものではありませんでした。コロナ特需後の落ち込みに加え、中国・欧州をはじめとする主要地域の景気減速、ウクライナ情勢の長期化、地政学リスクの高まりなどにより、世界的に企業の投資意欲の減退等厳しい状況が続きました。その中で、従業員の皆さん、株主・投資家の皆さま、お取引先様をはじめとする多くのステークホルダーの皆さまに、さまざまな面でご理解とご協力を賜りましたこと、感謝申し上げます。

一方で、2025年度後半からは、AIサーバー関連を中心としたデータセンター需要の拡大など、当社にとって新たな成長機会も見え始めています。AIの活用は今後、企業活動や社会インフラ、さらにはさまざまな機器へと広がっていくことが見込まれます。当社は、こうした市場変化を的確にとらえ、社会に不可欠な電子部品を提供する企業として、企業価値向上に向け事業構造をさらに進化させてまいります。

2025年度の振り返りと経営課題への対応

2025年度は外部環境の急激な変化や市況の悪化といった要因はあったものの、市場環境や地政学リスクに対する見立て、計画の実現性の検証、そして目標を現場の具体的な行動へと落とし込む取り組みには、改善すべき点があったと認識しています。第10次中期経営計画では、最終年度である2025年度に売上高1,700億円、営業利益140億円を目標として掲げていましたが、実績は売上高1,368億円、営業

利益33億円となり、いずれも目標を大きく下回りました。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまのご期待に十分にお応えできなかったことを、重く受け止めています。

未達の要因としては、コロナ特需後の反動に加え、中国・欧州を中心とした景気減速、車載市場におけるEV需要の伸び悩み、産業機器市場での設備投資抑制、さらに材料価格の高騰や為替変動などが複合的に影響しました。また、計画策定時における市場環境の深掘りや需要変動リスクの見立てが十分ではなく、年度計画と中期経営計画を現場の実行施策に結びつける点にも課題がありました。これらの反省を踏まえ、今後は計画の前提条件をより丁寧に検証し、環境変化に応じて施策を機動的に見直す経営管理を徹底していきます。

一方で、ここ数年進めてきた商品企画改革や顧客との技術交流については、一定の成果が表れ始めています。顧客の潜在ニーズを上流から把握し、技術開発・商品企画・営業が一体となって高付加価値製品を提案する活動は、2025年度後半以降、AIサーバー関連を中心とした受注・売上にも反映され始めており、今後の成長に向けた重要な基盤になると考えています。また、年度後半にかけて業績の改善傾向が見られたことも、今後の施策実行に向けた手応えのひとつです。2025年度を単なる未達の一年で終わらせるのではなく、次の成長に向けた課題を明確化した一年として位置づけ、信頼回復と企業価値向上につなげてまいります。

キャッシュフロー重視の経営へ

就任後、最も強く意識して取り組んできたことのひとつが財務体質の改善です。当社はこれまで、期間利益やROE・ROICなどの資本効率指標の向上に取り組んできました。しかし、持続的な成長投資や株主還元を支えるためには利益や資本効率の改善だけでなく、キャッシュ創出力の強化が重要です。そこで私は経営判断の軸をキャッシュフローにも置き、キャッシュフロー重視の経営を推進してきました。

そのため、当社ではフリー・キャッシュ・フローを経営管理の重要指標として位置づけ、全部門の管理項目に組み込む取り組みを進めています。キャッシュ・コンバージョン・サイクル、在庫水準、生産計画がキャッシュフローに与える影響について改善目標を定め対応を図り、さらに各部門が自らの業務とキャッシュフローとの関係を正しく意識し、全社一体となって資金創出力を高める活動を推進しております。

財務健全化、成長投資、株主還元。この三つをバランスよく実現するためには、キャッシュフロー経営を全社に根付かせることが不可欠です。2026年3月期には復配を実施し、次年度以降も増配を含めた株主還元の拡充を予定しています。当社が一定の収益力とキャッシュ創出力を取り戻しつつある中、今後も持続的な企業価値向上と安定的な株主還元の両立を目指してまいります。





第11次中期経営計画で目指す「圧倒的競争優位」

2026年度からは、第11次中期経営計画がスタートしました。本中期経営計画における大方針は、「圧倒的競争優位の実現」です。当社はアルミ電解コンデンサにおいて世界トップのポジションを有しています。しかしながら、過去10年、20年を振り返ると、売上規模は景気循環による増減はありつつも、大きな成長を実現できていたとは言えません。世界で存在感を持つ企業であるからこそ、当社は改めて事業成長に挑戦しなければなりません。

第11次中期経営計画では、当社の強みである技術力、品質、顧客対応力をさらに磨き、他社を凌駕する競争優位を確立していきます。特にAIをキーとしてデータセンター、車載搭載機器の高度化、フィジカルAI等の産業機器等、高性能・高信頼性が求められる成長市場において顧客の潜在ニーズを上流から把握し、技術開発・商品企画・営業が一体となって高付加価値製品を提供していきます。ここ数年進めてきた商品企画改革や顧客との技術交流は、すでに受注・売上にも成果として表れ始めており、今後の成長に向けた重要な基盤になると考えています。

同時に、マス市場におけるシェア奪還にも取り組みます。これまで当社は、高性能・高信頼性が求められる領域に注力してきましたが、その一方で、一定規模を持つマス市場でシェアを落としてきたことも事実です。事業規模を拡大し、収益基盤を安定させるためには、成長市場とマス市場の双方に対して、それぞれに適した戦略を実行していく必要があります。

マス市場では、コスト構造改革が重要なテーマとなります。当社は海外売上比率に対して国内生産比率が高いという構造的な課題があります。今後は、材料調達、生産、物流の最適化を進め、海外売上と生産・調達体制のバランスを見直すことで、コスト競争力を高めていきます。価格競争に巻き込まれるのではなく、適切な品質・性能を適切なコストで提供できる体制を構築し、当社が勝つべき市場を確実に取り込んでまいります。

財務基盤の強化と成長投資

持続的な成長を実現するためには、財務基盤の強化も欠かせません。当社は既存の種類株式の償還・転換及び新たな資本調達を通じて、資本構成の見直しと財務健全化を進めています。2023年12月よりジャパン・インダストリアル・ソリューションズを割当先とした種類株式の発行により資金調達をしましたが、2026年6月29日までに本種類株式の金銭償還及び普通株式への転換を完了し、新たな調達先として日本政策投資銀行を割当先とした種類株式による資金調達を実施しました。新たに調達した資金は、成長市場及びマス市場での競争力強化に向けた設備投資・研究開発投資に活用していく方針です。

第11次中期経営計画では、自己資本比率40%以上やD/Eレシオ1.0以下等、健全な財務体質に向けたKPIを設定して

います。2031年の創業100周年を見据え、成長投資と財務健全化を両立しながら、企業価値向上に向けた基盤を着実に整えていきます。

人的資本、コンプライアンス、ガバナンスの強化

企業価値を高めていくためには、事業戦略や財務戦略だけでなく、それを支える人材・組織・ガバナンスの強化が不可欠です。人的資本への投資では、従業員の処遇改善を重要な課題ととらえています。人事評価制度や処遇制度の見直しを進め、従業員一人ひとりが納得感を持って働き、挑戦できる環境づくりを進めます。併せて、採用強化、将来の幹部候補人材の育成、女性・外国人・障がい者を含む多様な人材の活躍推進にも取り組んでいきます。

長期にわたり懸案となっておりました競争法関連事案についてはすべて終結いたしました。株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまには、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。内部通報制度やリスクアセスメントの強化を図り、リスクの兆候を早期に把握し、経営層まで確実に伝達し、迅速に是正できる体制の構築、全従業員を対象としたコンプライアンス教育、ルール遵守の徹底など、再発防止に向けた取り組みを継続してまいります。

仕組みを整えるだけでは、真に風通しの良い組織は実現できません。重要なのは、リスクや課題に気づいた人が声を上げ、その声が組織の中で受け止められる風土をつくることです。私自身が率先してコミュニケーションのフラット化に取り組み、ボトムアップの声を経営に活かす組織文化を築いてまいります。

ガバナンス面では取締役会の監督機能を高めるとともに、執行役員体制についても事業年度の開始に合わせて始動させることで、第11次中期経営計画及び年度計画の実行力を高めていきます。今後も、監督と執行の役割を明確にし、必要なスキルを備えた経営体制の構築に努めてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

第11次中期経営計画は、当社にとって再成長に向けた重要なスタートです。これまでの反省を踏まえ、計画を現場に浸透させ、従業員一人ひとりが自分ごととして取り組める体制を築いてまいります。キャッシュフロー経営の定着、圧倒的競争優位の実現、財務体質の健全化、人的資本・ガバナンスの強化を図ってまいります。

日本ケミコンは、「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、社会に不可欠な電子部品を提供し続けてきました。これからも、当社の技術とものづくりの力を磨き、社会課題の解決に貢献するとともに、第11次中期経営計画で掲げた施策を着実に実行することで、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復と持続的な企業価値向上に全力で取り組んでまいります。



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 → ビジネスモデル → アウトプット → アウトカム

経営資本

6つの資本

人的資本／グローバルで多様な人材
- 従業員数(有期社員を含む) 5,647名

知的資本／確かな価値を生む技術力
- 特許 639件
- 研究開発費 39億円

社会・関係資本／建設的対話
- ステークホルダーとのコミュニケーション

製造資本／スマートファクトリー
- 製造拠点数 20拠点
- 設備投資 59億円

財務資本／財務基盤の改善
- 格付(R&I,JCR) BBB-
- 自己資本比率 37.6%

自然資本／資源の有効活用
- 総エネルギー投入量 4,549TJ

2025年度または2026年3月末のデータ
特許件数：2026年5月現在　格付：2026年4月現在

ビジネスモデル

グループ一体となった事業展開

脱炭素社会 GX Green transformation × 生産性向上 DX Digital transformation



中期経営計画への落とし込み

経営課題

第11次中期経営計画

日本ケミコンの強み

開発力（新商品企画開発）
ものづくり（スマートファクトリー）
販売力（グローバルネットワーク）

アウトプット

- 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

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

アウトカム

- 車載
- 産業機器
- 新エネルギー
- 生活家電
- ICT
- AI

持続的な社会的課題解決への貢献

事業を通じた貢献
- 製品の小型化・軽量化により採用機器のCO_2排出量削減を図る
- 事業活動における電気使用に関してあらゆる省エネルギー化を図る

持続的な成長による経済的価値の創出

財務の改善、投資、株主還元
- キャッシュ・フローの持続的拡大
- 成長分野・地域への戦略投資
- DX・AIの活用
- 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

コーポレート・ガバナンス

企業理念「環境と人にやさしい技術への貢献」

資本への還元

社会課題の変化

- 気候変動問題
- 安全・快適なモビリティ社会の実現
- 少子高齢化社会への対応
- 公正・平等な雇用と職場の安全確保
- デジタル化の進展
- 地政学リスクの高まり
- 資源の有効活用
- 社会や環境に十分に配慮したサプライチェーン
- 地域社会との共存と環境への配慮

中期経営計画

第10次中期経営計画の振り返り（2023～2025年度）

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材を創造する!～

中期経営計画目標

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～

中期経営計画基本方針

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

計数目標と実績

	10次中期経営計画目標	2023年度	2024年度	2025年度	達成状況
売上高	1,700億円	1,507億円	1,226億円	1,368億円	×
営業利益	140億円	94億円	37億円	33億円	×
ROE	15.0%	▲41.2%	0.1%	4.0%	×
ROIC	7.0%	▲16.7%	0.0%	1.8%	×
有利子負債	600億円以下	854億円	748億円	705億円	×
D/Eレシオ	1.1以下	1.6	1.3	1.1	○

重点施策

	中期経営計画施策	KPI	達成状況	成果
事業戦略	新商品利益寄与	40億円以上	○	累計71億円の寄与を達成
事業戦略	ハイブリッドコンデンサの増産	売上高 150%（2022年比）	×	売上高127%となり未達
事業戦略	コイル事業の強化	売上高 210%（2022年比）	×	大幅未達
生産戦略	スマートファクトリー	100人	△	当初計画比90%の創出人員
生産戦略	SCM x DX	在庫月数 2.2ヶ月 物流費率 2.9%	△	在庫月数のみ未達（2.6ヶ月）

第10次中期経営計画の総括

個別単位では一定の成果を得られた施策は存在するものの、
第10次中期経営計画3か年を通じて計数目標は大幅未達となりました。

- 第10次中期経営計画における計数目標の未達要因について以下のように分析しております。
  ①国際情勢を発端とする市況変化と市況回復の長期化に伴う収益低下
  ②海外競合メーカーとの価格競争の激化に伴うマス（汎用品）市場シェアの悪化
  ③収益低下に伴う事業収益構造の悪化
- 第10次中期経営計画3か年を通じた今後の課題として、市況変化に対して柔軟に対応可能な事業戦略の策定と運用、市場競争力の向上を通じたマス（汎用品）市場シェア奪還による事業収益構造の改善が挙げられます。

第11次中期経営計画（2026～2028年度）

中長期経営ビジョン（2031年以降）

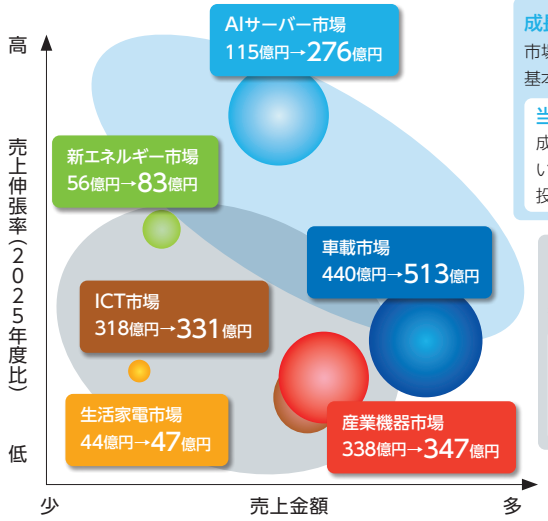
- **業界を牽引するリーディングカンパニーへの成長**
  - ↳揺るぎない性能と品質を有する商品価値により社会に貢献する
- **健全な財務体質と安定した経営基盤の構築**
  - ↳強固な経営基盤の形成により魅力ある商品を継続的に提供する
- **従業員エンゲージメントの向上**
  - ↳従業員のキャリア形成を促進し、意欲と誇りを持ち挑戦し続ける企業となる。

第11次中期経営計画方針（2026～2028年度）

アルミ電解事業の競争力強化を主軸とした事業基盤の再構築

中期経営計画事業ビジョンと事業方針

2025年度から2028年度における売上高変化



成長市場・高付加価値市場
市場特性:技術的な参入障壁が高い市場領域
基本方針:高性能・高品質な商品投入による市場優位の確立

当社の取り組み
成長領域であるAIサーバー市場及び性能・品質要件の高い車載市場向け販売を拡大するとともに、研究開発・設備投資の強化により技術力と生産能力の向上を図ります。

マス（汎用品）市場
市場特性:コスト要求が厳しい市場領域
基本方針:コスト構造改革の実行による市場シェアの奪還

当社の取り組み
最適地生産及び最適地材料調達の推進による商品市場競争力の向上と戦略的販売活動に基づく市場提案力の強化を図ります。

第11次中期経営計画における経営戦略全体像

第11次中期経営計画方針に基づき、事業・非財務・財務戦略の観点から市場環境変化に強い企業体質の構築を図り、中長期的な成長の実現を目指します。

事業戦略 事業成長に向けた収益創出の実現

コスト構造改革の実行と損益分岐点売上高比率の改善
- 最適地生産体制の構築による市場競争力の強化
- 最適地材料調達と物流・在庫マネジメントの実行による市場競争力の強化

成長市場に向けたアプローチ
- AIサーバー市場向け新商品開発・拡販活動による収益拡大

マス（汎用品）市場シェア奪還に向けたアプローチ
- 市場提案力の強化と戦略的販売施策によるシェア奪還

第二の柱の事業育成と見極め
- 中長期的な収益創出力向上と事業見極めによる経営資源の選択と集中の判断

非財務戦略 事業成長を支える経営基盤の強化

環境
- カーボンニュートラル実現に向けた環境対応強化

人材
- 中長期を見据えた人材採用・育成と企業風土変革の実現

ガバナンス
- ESG経営に向けたガバナンス機能強化と次世代の経営人材育成

DX
- データとAI活用による事業活動連動性の高度化による迅速な事業遂行の実現

財務戦略 効率的資本運用による財務体質の健全化

持続的な成長に向けた投資活動
- 成長市場（AIサーバー市場）における収益拡大を狙った重点投資
- 最適地生産体制の構築に向けた投資
- 事業継続、品質対応、持続的な開発に向けた投資

事業活動を支える健全な財務基盤構築
- 日本政策投資銀行を割当先とする新規種類株式発行による資本性資金調達
- 借入金の早期返済による有利子負債の圧縮と適正な資本・負債構成比率の実現

株主還元
- 普通株式への配当の復活
- 継続的な配当及び還元方針拡充を実現するための方針整備

中期経営計画

第11次中期経営計画(2026～2028年度)

事業戦略:コスト構造改革

生産集約及び海外生産シフトによる最適地生産体制の構築を進めることで、海外生産拠点における生産比率を向上し、各製品の市場競争力の向上を図ります。また、原材料の最適地購買の推進と物流・在庫マネジメント体制の高度化の実行を通じて最適地生産体制の構築による事業収益への寄与を拡大します。これらのコスト構造改革を事業戦略として実行することで、市場競争力及び事業収益の向上を目指します。

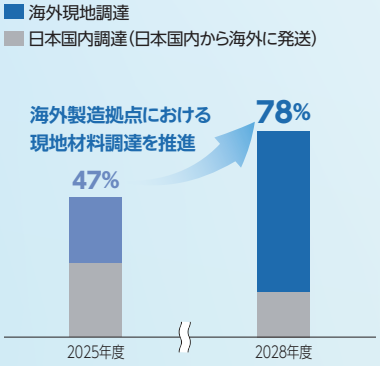
海外生産シフトの推進によるコスト構造改革



	2025年度	2028年度
海外販売比率	80%	81%
海外生産比率	65%	74%
設備総合効率(OEE)改善率※	19%	32%

※ 2019年度比の改善率を記載

最適地材料調達の推進によるコスト構造改革





- 効率的な物流網及び在庫マネジメント体制の構築
- 成長市場においては、顧客主要拠点が多く所在するASEAN、東亜圏への輸送日数短縮により物流マネジメントを効率化

事業戦略:ASEAN地域事業体制の構築による市場へのアプローチ

ASEAN地域における事業体制として、新たに販売統括機能を担うタイ、最適地生産体制の中核拠点であるインドネシア、成長市場向け基板自立形品の製造拠点であるマレーシアの3拠点における製販連携強化により、成長市場及びマス(汎用品)市場における収益力の向上を実現します。



販売拠点体制:ASEAN Head Office

- 主要顧客が集中するタイへの販売統括機能移管による販売体制の強化

製造拠点体制:Core Manufacturing Base

- インドネシアを中心とした最適地生産体制構築の推進
- 主力製品であるチップ形品の生産比率の向上による収益力の強化
- マレーシアにおける基板自立形品の増産体制構築によるAIサーバー市場での収益力強化

市場戦略:インド市場・他地域市場

- インド市場展開を視野に入れたタイにおける先行モデル販売戦略の確立
- インド市場CAGR(2025-2028):60%
- 三瑩電子工業(韓国)との協業強化による韓国及びASEAN地域における販売・生産・収益力の強化

製販の連携強化による収益向上を目指す

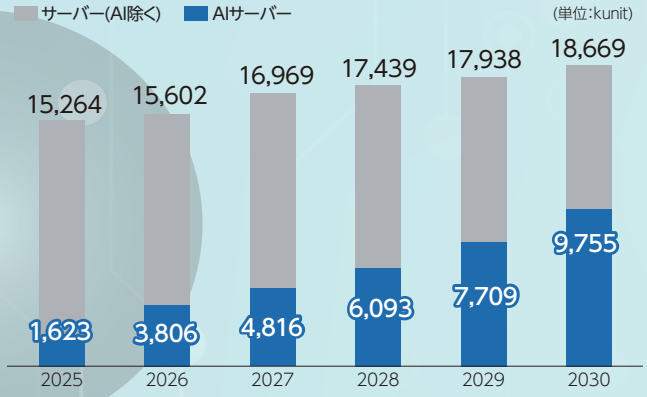
中期経営計画

第11次中期経営計画（2026～2028年度）

事業戦略：成長市場に向けたアプローチ

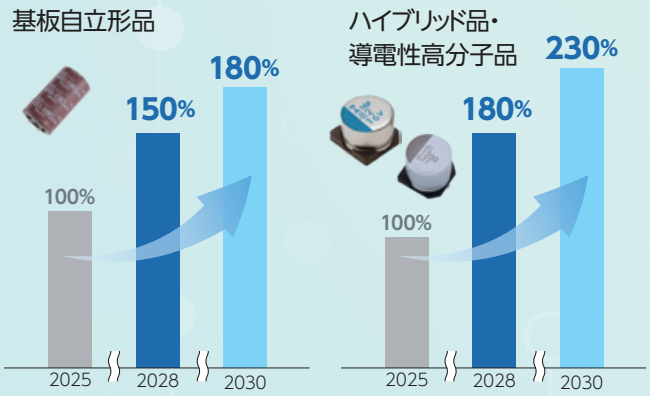
生成AIの急速な普及に伴い、AIサーバーの世界需要は急速な拡大が見込まれています。昨今、データセンターにおける消費電力増大に伴い、大容量アルミ電解コンデンサの需要が急速に拡大しています。

サーバー世界需要予測



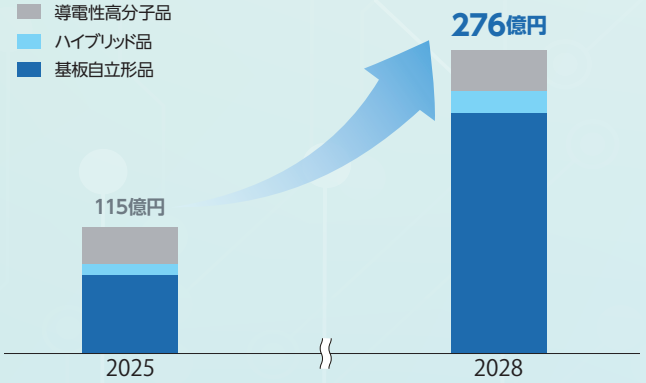
AIサーバー市場向けアルミ電解コンデンサ高容量化ロードマップ

電極箔材料に代表される当社の材料技術、素子設計技術の融合によるアルミ電解コンデンサの大容量化の実現を通じて、AIサーバー市場における当社の市場優位性の構築を実現します。



AIサーバー市場関連売上計画

データセンター向けサーバー関連顧客への包括的な販売活動により、AIサーバー市場における受注獲得を通じた収益拡大の実現を目指します。2028年度には、AIサーバー市場における売上額276億円を計画しています。



事業戦略：マス（汎用品）市場シェア奪還に向けたアプローチ

最適地生産体制の構築による製造・販売・物流までを包括したコスト構造改革の実行により、マス（汎用品）市場シェアの奪還を目指します。



車載市場

対象製品:ハイブリッド品

- 新規材料の導入推進により車載市場を中心に市場シェア拡大を図るとともに、操業度益を通じた収益拡大を目指す

対象製品:チップ形品

- 新規材料の導入推進とコスト構造改革の推進により市場競争力を向上させ、車載市場を中心に市場シェア拡大を目指す

ICT市場

対象製品:導電性高分子品

- 新規材料の導入推進により市場競争力を向上させ、ICT市場を中心に市場シェア奪還を目指す

産業機器市場

新エネルギー市場

対象製品:基板自立形品・リード形品

- 中高圧品を中心にコスト構造改革の推進により市場競争力を向上させ、コスト要求の厳しい産業機器市場及び新エネルギー市場における市場シェア奪還を目指す

中期経営計画

第11次中期経営計画（2026～2028年度）

第11次中期経営計画では経営基盤の礎となる環境・人材・ガバナンスに対する取り組みを通じ、事業成長の礎となる経営基盤の強化を図ることで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

環境戦略

省エネルギー化推進による電力・燃料使用量削減
- 高効率な生産設備・付帯設備への更新の推進
- 高効率な生産システムの導入

再生可能エネルギー・非化石電力の使用拡大
- 製造拠点における再生可能エネルギー電力購入の推進
- 製造拠点敷地内への太陽光発電設備導入（オンサイトPPA活用）

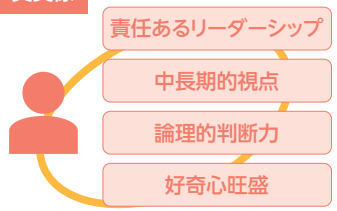
省エネルギー化推進・再生可能エネルギー導入によるCO_2排出削減量の不足が懸念されるため、オフサイトPPA活用または非化石証書購入による排出量削減対応を図る

人材戦略

求める人材の採用・求める人材への成長を実現する戦略
- 人材採用:採用コンテンツ拡充による多様な人材獲得
- 人材配置:適正分析を活用した戦略的人材ローテーションによる組織活性化
- 人材育成:人事制度と連動した教育プログラムの提供と従業員キャリア形成促進

人事制度・報酬制度の改定による組織活性化（2028年より導入）
- ジェネラリスト・スペシャリスト制度による個人の能力最大化（職位・職階分離）
- 有能な若年層人材の重要ポストへの早期登用と企業風土の変革
- スペシャリスト人材による中長期的な人材教育・スキル継承の実現
- 従業員の挑戦を後押しする人事評価制度への変革

求める人材・資質像

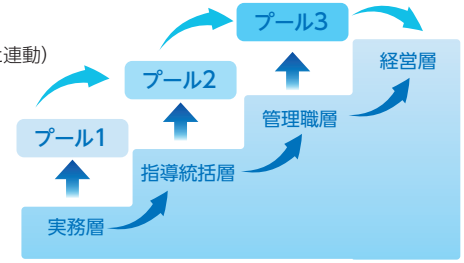


- 従業員エンゲージメントの向上
- 挑戦を後押しする企業風土の醸成

ガバナンス戦略

ガバナンス機能強化に向けた取り組み
- コンプライアンス教育の徹底と各種リスク管理体制の強化（リスクアセスメント投資と連動）
- 外部機関を活用した人権デューデリジェンスの実行
- 取締役会の機能強化

次世代経営人材の育成に向けた取り組み
- 各職階で必要なスキルアセットの整備
- スキルアセット習得機会の提供
- プール制度導入によるコア人材の早期育成と戦略的人材配置制度の導入



プール制度活用によるコア人材の早期育成概念図

計数目標（2028年度）

第11次中期経営計画における事業・非財務・財務戦略の完遂により市場環境変化に強い企業体質への転換と収益力向上を図り、当社のありたい姿への成長と進化を通じて中長期的な企業価値向上の実現を目指します。

財務KPI	売上高	1,650億円
	営業利益	140億円
	営業利益率	8.0%以上
	ROE	13.0%以上
	ROIC	7.0%以上
	EBITDA	210億円以上
	アルミ電解世界市場シェア	16%以上※1
	自己資本比率	40%以上
	D/Eレシオ	1.0以下
非財務KPI	環境：CO_2排出量削減（2013年度比）	国内 42%、海外 19%
	社会：従業員満足度アンケート	総合満足度 3.5pt以上※2（5.0pt満点）
	ガバナンス：取締役会実効性評価	全項目平均 3.5pt以上※3（5.0pt満点）

※1 中長期的な目標として、2031年以降にアルミ電解世界市場シェア20%以上を目指す
※2 評点3.5pt以上で「高い」に該当
※3 評点3.5pt以上で「高い」に該当（2026年度調査から3.5pt以上を目指す）

CFOメッセージ

成長投資と資本効率向上の好循環を通じて企業価値向上を実現する



取締役
専務執行役員 CFO

石井 治

2026年3月期は、車載市場における電動化の進展やAIサーバー市場の拡大など、当社にとって成長機会が広がる一方で、産業機器市場では在庫調整の影響が継続するなど、事業環境は依然として厳しい状況が続きました。このような環境の中、当社は高付加価値製品へのシフトや生産性向上などの収益改善施策に取り組みましたが、材料価格高騰の影響などもあり、売上高は1,368億円(前期比11.5%増)、営業利益は33億円(前期比9.9%減)となりました。AIサーバー向け大形コンデンサやハイブリッドコンデンサを中心に成長市場での販売拡大が進み、事業基盤の強化に向けた取り組みは着実に前進しましたが、環境の変化への対応に遅れたこともあり、第10次中期経営計画最終年度の収益目標の達成には至らず、利益水準及び資本効率の面で引き続き課題を残す結果となりました。

2027年3月期は、第11次中期経営計画の初年度として、新たな成長に向けた取り組みを本格化する一年と位置づけています。生成AIの普及を背景に拡大するAIサーバー市場においては、前年度から取り組んでいた高付加価値製品の大形コンデンサやハイブリッドコンデンサの販売拡大に加え、生産性向上及び収益構造改革を着実に推進することで、2027年3月期は売上高1,600億円(前期比16.9%増)、営業利益80億円(前期比46億円増)を計画しています。新中期経営計画で掲げる目標の達成に向け、まずは初年度計画の着実な実行に取り組んでまいります。

当社は、本年度からスタートした第11次中期経営計画において、「アルミ電解事業の競争力強化を主軸とした事業基盤の再構築」を基本方針に掲げました。成長市場における事業拡大と収益性向上とともに、ROIC経営の強化により資本効率の向上を図り、2028年度には売上高1,650億円以上、営業利益140億円以上、ROE13%以上、ROIC7%以上の達成を目指しています。第10次中期経営計画で明らかとなった課題に真摯に向き合いながら、事業戦略と財務戦略を一体で推進し、持続的な成長基盤の確立に取り組ん

でまいります。

第11次中期経営計画の実現に向けては、成長投資を支える強固な財務基盤の構築が不可欠であると認識しております。当社はこれまでも有利子負債の圧縮や財務体質の改善を進めてまいりましたが、持続的な成長と企業価値向上を実現するためには、財務健全性の維持と成長投資の両立を図ることが重要であると考えております。その一環として、2026年6月にジャパン・インダストリアル・ソリューションズ(JIS)が保有する種類株式の償還及び、日本政策投資銀行を引受先とする新規種類株式による資本性資金の調達を行いました。今回調達した資金については、成長市場向けの設備投資や研究開発投資など、第11次中期経営計画で掲げる各施策の推進に活用していく予定です。

企業価値向上を図る上で、資本効率の改善を重要な経営課題と認識しております。当社の株主資本コストは10～11％程度、加重平均資本コスト(WACC)は４～５％と認識しており、現状の資本収益性はその水準を十分に上回る状況ではありません。資本効率向上のために、設備投資基準にハードルレートを設定し、厳格に判断するほか、新たに事業撤退基準にROICを用いて事業ポートフォリオの見直しを行うなど、改善を図っております。

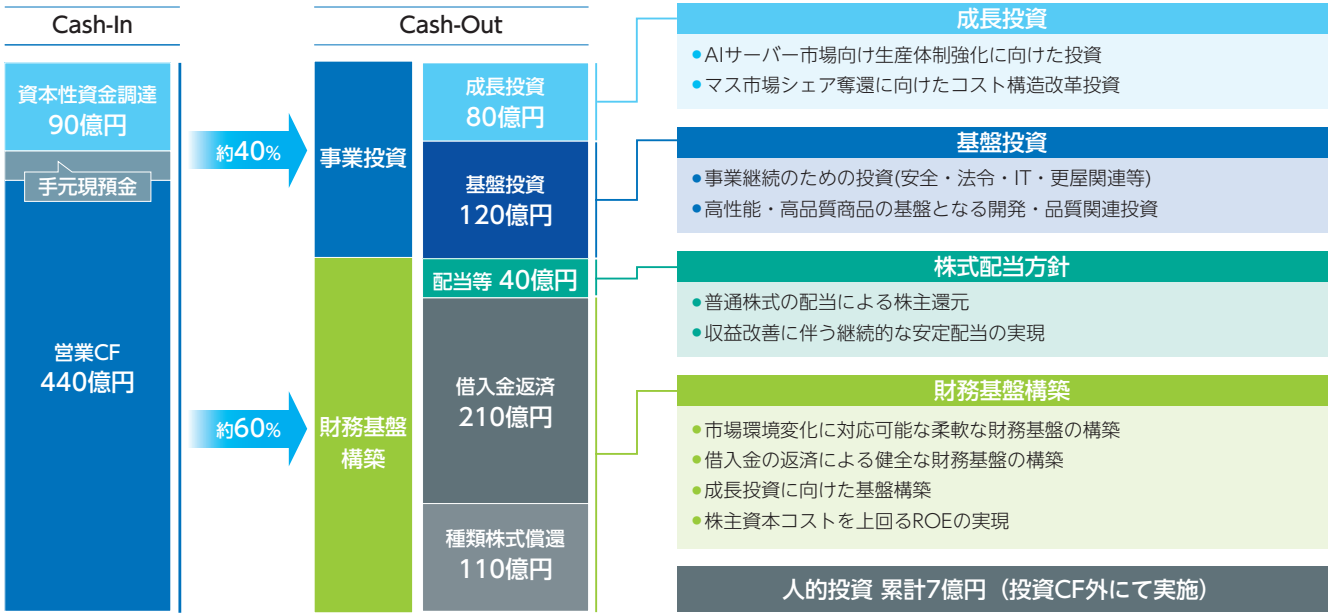
第11次中期経営計画では、収益力向上と財務基盤強化を両輪で進めることで、2028年度に自己資本比率40％以上、D/Eレシオ1.0倍以下の達成を目指しております。成長市場への投資による利益創出と資本構成の最適化を通じて、資本コストを意識した経営を引き続き推進してまいります。

これらの取り組みを支える基盤となるのが、安定したキャッシュフローの創出です。当社はキャッシュフロー創出を重要な経営指標のひとつと位置づけており、第11次中期経営計画の３年間で創出したキャッシュの40％を成長分野に、60％を借入金返済等の財務基盤強化及び株主の皆さまへの還元に配分することで、将来の収益力向上とともに企業価値向上を図ってまいります。

また、株主還元については、安定的な配当の継続を基本方針としております。2026年3月期には1株当たり20円の復配を実現し、2027年3月期には1株当たり25円の増配を予定しております。今後も収益力の向上と財務基盤の強化を着実に進め、中長期的な企業価値向上とともに株主還元の拡充を図ってまいりたいと存じます。

当社は事業戦略と財務戦略を一体的に推進するとともに、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を重視しながら、第11次中期経営計画で掲げた目標の達成に取り組んでまいります。事業環境の不確実性が高まる中、収益力及び財務基盤の一層の強化及び資本効率の改善を通じて企業価値向上を実現し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。今後ともご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

第11次中期経営計画におけるキャッシュアロケーション計画



日本ケミコンの戦略市場

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市場を「戦略市場」と定め、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（2025年度）



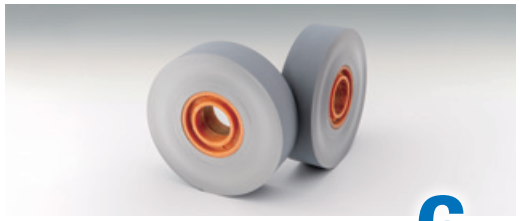
コンデンサ　92%

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　2%

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）

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。

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

AIの社会的普及とGPUの高度化に伴う消費電力の増大とデータセンターの建設、高速大容量通信をさせる基地局の整備等、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（2025年度）

	従来基準	新基準※
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	29%	32%
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	21%	25%
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	35%	23%
AIサーバー市場	–	8%
生活家電市場 ・エアコン　・冷蔵庫 ・スマート家電　など	5%	4%
新エネルギー市場 ・太陽光発電設備 ・風力発電設備　など	4%	3%
その他市場	6%	5%

※2026年度より売上収益の実態を反映した市場セグメント別の集計区分に変更。
そのため、2025年度売上高構成比についても変更後の市場セグメントに組み替えた場合で集計。

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

パソコンからスマホへのシフトや家電など
当社主要市場の構造変化。
新興国の台頭による競争激化。

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）

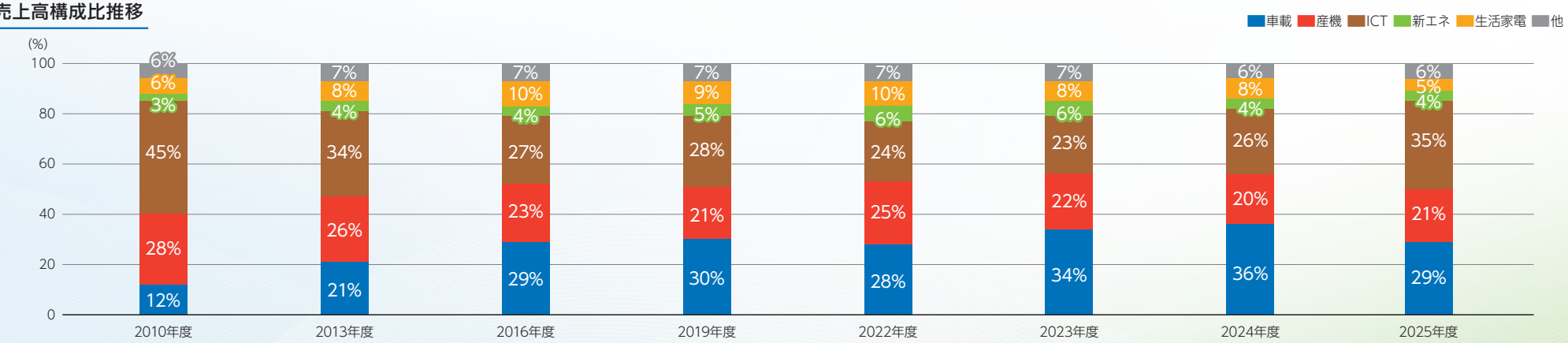
2025年度市場別売上構成比の変化

ＩＣＴ　新世代GPUのリリースによりAIサーバー向けコンデンサ需要が増加。売上構成比は35%、前年度から9ポイント増加 ➡ 今後AIサーバーやデータセンター需要の急拡大が期待される

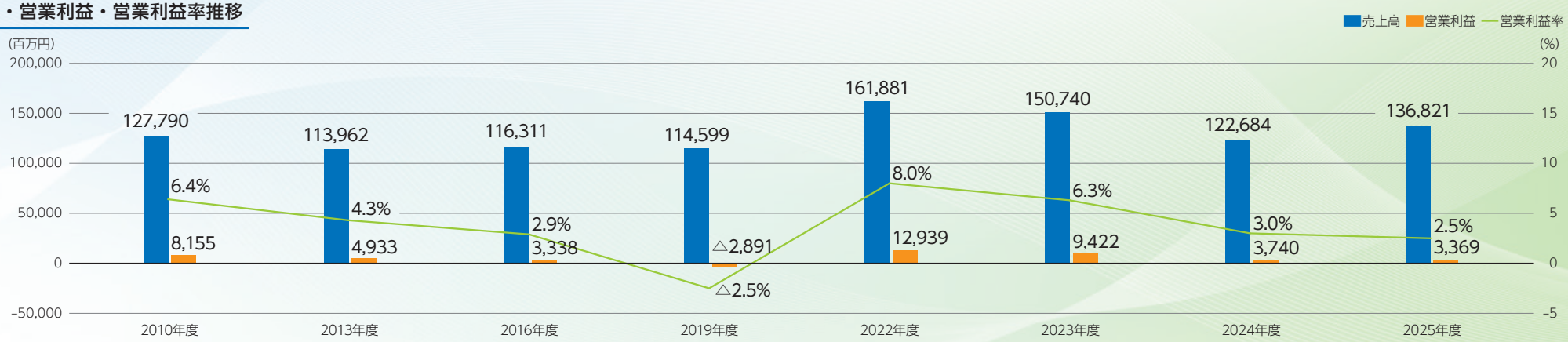
車 載　EV化の鈍化などが影響し、売上構成比は29%、前年度から7ポイント減少 ➡ 市場在庫の適正化と機能高度化による需要増取り込みを狙う

産業機器　データセンター関連投資を中心に回復基調、売上構成比は21%、前年度から1ポイント増加 ➡ データセンター関連投資牽引による市場回復を見込む

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

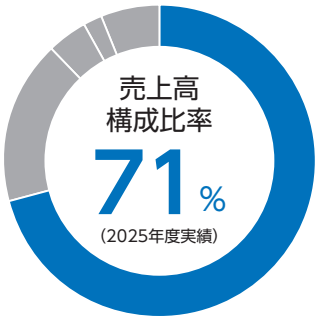


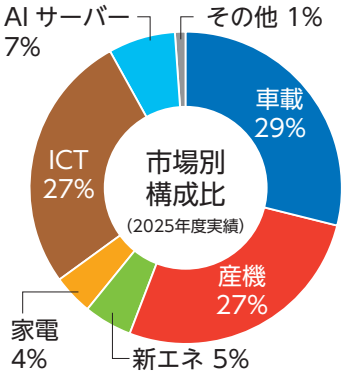
Business Overview

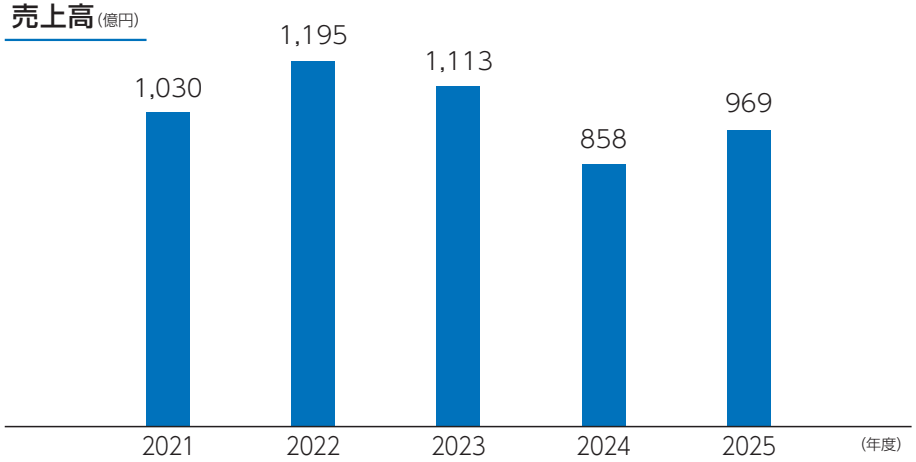
事業別戦略

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

大形品

AIサーバー、産業機器、ICT市場への注力による収益創出の実現

- AIサーバー、データセンター向け大容量品の供給
- 材料技術をベースとした市場優位性のある商品開発と先行上市


ネジ端子形・基板自立形

中小形品

市場競争力向上によるマス（汎用品）市場シェアの奪還

- コスト構造改革の推進による市場競争力の向上
- 業界TOP容量品のラインナップ強化


リード形

チップ品

市場競争力向上によるさらなる収益性の向上

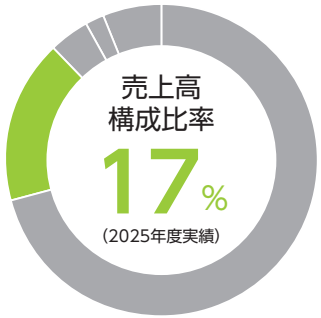
- コスト構造改革の推進による車載市場を中心とした市場競争力の向上
- 材料・設計技術をベースとした市場優位性のある商品開発

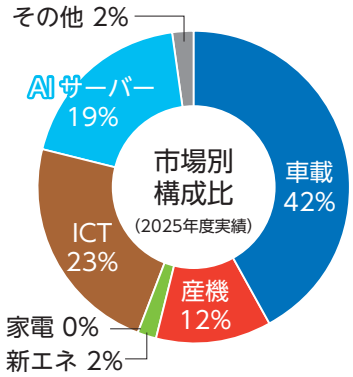

チップ形

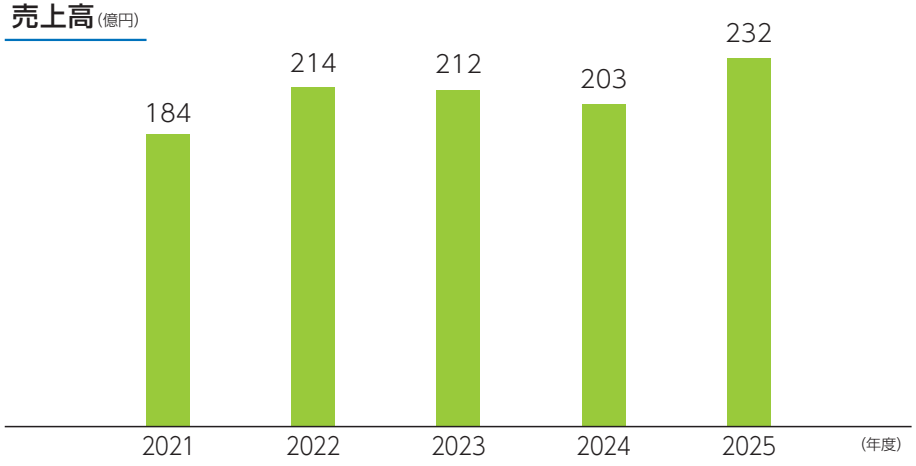
事業別戦略

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。



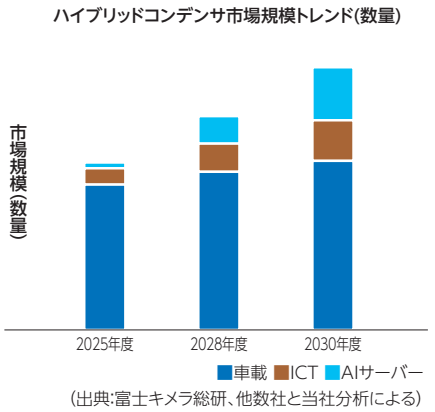




急成長するハイブリッドコンデンサ市場に対する増産対応

市場規模予想

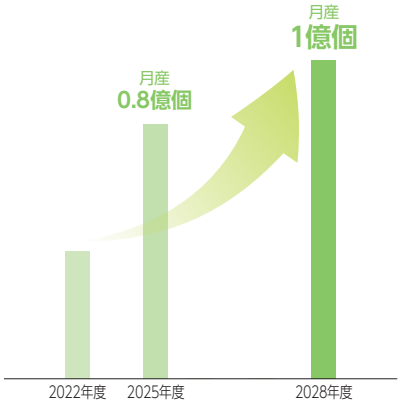
市場動向



(出典:富士キメラ総研、他数社と当社分析による)

増産計画

生産能力



製品戦略

導電性高分子

AIサーバー及びICT市場における収益創出の実現

- AIサーバー市場へのさらなる拡販と供給
- コスト構造改革の推進による市場競争力の向上
- 車載市場（ADAS、CASE用途）向け新商品の開発と拡販


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

AIサーバー及び車載市場における競争優位性の構築による収益創出の実現

- AIサーバー市場へのさらなる拡販
- 車載市場における戦略的販売施策の実行
- 市場優位性の構築に資する新商品開発とAIサーバー・車載・ICT市場に向けた拡販


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

事業別戦略

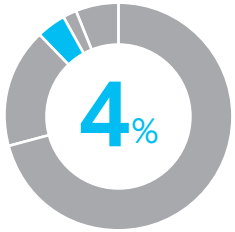
その他コンデンサ
(固体デバイス、機能デバイスを含む)

主な製品

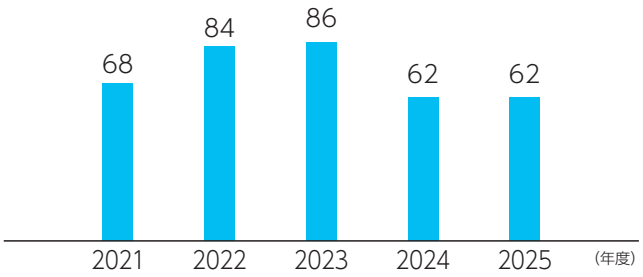

セラミック
コンデンサ


電気二重層
キャパシタ

売上高構成比
(2025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
  金属キャップ形製品のAIサーバー市場向け展開
- 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

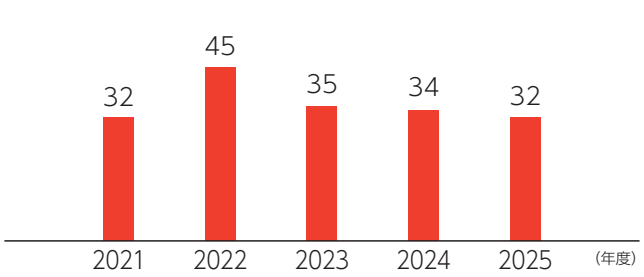

カメラモジュール


インダクタ
(チョークコイルなど)

売上高構成比
(2025年度実績)



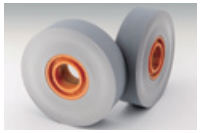
売上高(億円)

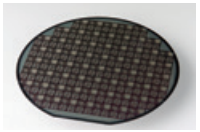


- モジュール:
  車載・産業機器関連市場でのニーズをとらえた高性能カメラモジュールの商品化
- インダクタ:
  車載向けナノ結晶材による新商品開発と拡販強化
  海外車載市場への営業サポート体制強化

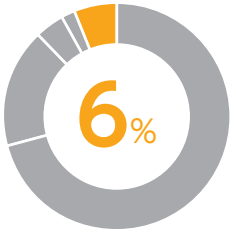
その他
(機能材料を含む)

主な製品

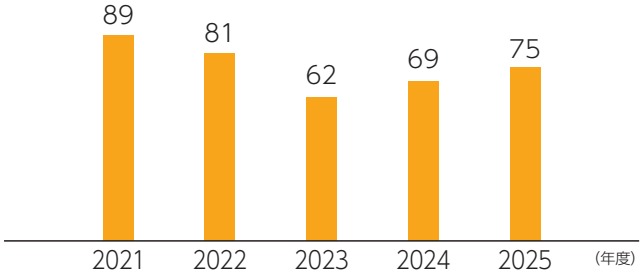

コンデンサ材料
アルミニウム電極箔


リセール品
シリコンウエハ

売上高構成比
(2025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

技術本部長メッセージ

圧倒的競争優位を支える技術と人材の成長



常務執行役員
技術本部長
野上 勝憲

第11次中期経営計画において当社は「圧倒的競争優位の実現」を掲げています。その競争優位の源泉は、長年培ってきた材料技術、製品設計、生産技術、品質保証を一体化した技術基盤にあります。しかし、技術による優位性は一度築けば維持できるものではありません。市場や技術が急速に変化する時代においては、技術そのものが常に進化し続けることが重要であり、その原動力となるのはエンジニア一人ひとりの成長です。

現在、生成AIの普及を背景に、AIサーバーやデータセンター市場は大きな成長局面を迎えています。当社のアルミ電解コンデンサや導電性高分子アルミ電解コンデンサをはじめとする製品群の多くが、こうした市場を支える電源システムや周辺機器で重要な役割を担っています。市場の要求は高性能化・高信頼性化に加え、これまで以上の開発スピードを求めています。

このような環境変化に対応するため、技術本部では顧客ニーズや市場動向を起点とした商品コンセプトを、基礎研究、材料開発、製品開発、生産技術、製造まで一気通貫で共有し、開発の迅速化と高付加価値化を推進しています。また、技術プラットフォームの強化を進めることで、AI関連市場で培った技術を車載・産業機器分野へ展開し、次なる成長機会の創出にも取り組んでいます。

さらに当社の技術本部は、開発機能だけでなくマーケティング機能も有しています。近年は顧客との技術交流や市場分析を通じて、顕在化した要求だけでなく潜在ニーズの把握にも取り組み、その知見を開発部門へ直接つなげる仕組みを強化してきました。市場を理解するマーケティング人材と技術を深く理解する開発人材が連携することで、顧客価値を起点とした商品企画力を高め、変化の激しい市場環境においても迅速かつ的確な価値提案を可能にしています。

また、技術革新を継続するためには、組織として学び続ける力が不可欠です。私たちは、エンジニアが専門性を高めるだけでなく、市場や顧客の課題を理解し、自ら新たな価値を提案できる人材へ成長することを重視しています。一人ひとりの成長が組織の成長につながり、組織の成長が新たな競争力を生み出します。

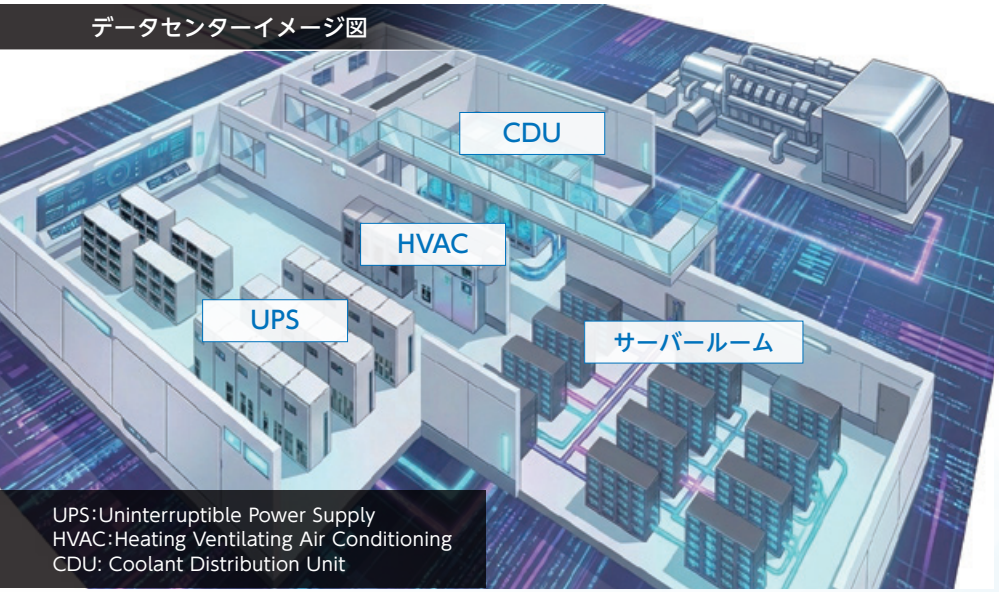
私たちは、技術、マーケティング、人材の力を融合しながら進化を続けることで、お客様や社会に新たな価値を提供し続けます。そして、個人の成長を組織の進化につなげる「圧倒的競争優位」を実現し、持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

特　集

AI分野で活用されるコンデンサ

近年、各業界におけるAI技術の導入が加速する中、生成AIの急速な普及に伴い膨大なデータの処理に不可欠となるAIサーバーのみならず、多数のAIサーバーユニットを設置するためのデータセンターの需要が急速に増大しています。当社の各種コンデンサは、AIサーバー及びデータセンターの構成に不可欠な受動部品として重要な役割を果たしています。また、継続的な技術革新により顧客ニーズを先取りしてとらえることで、中長期的な社会への貢献を目指します。

データセンターイメージ図

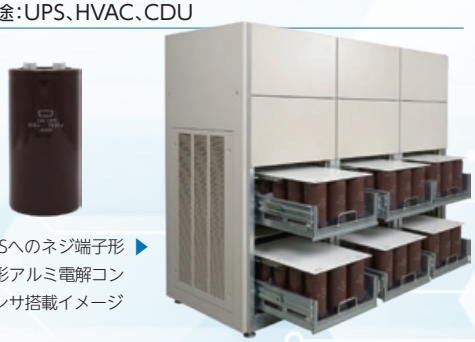


UPS:Uninterruptible Power Supply
HVAC:Heating Ventilating Air Conditioning
CDU: Coolant Distribution Unit

データセンター内設備

データセンター内部には無停電安定化電源(UPS)、空調用インバーター(HVAC)、サーバーを冷却するための冷却装置を構成する水冷循環装置用インバーター(CDU)など、大電力を必要とする装置や設備が設置されます。これらに対して大電力を供給可能なネジ端子形アルミ電解コンデンサの需要が急拡大しています。

ネジ端子形アルミ電解コンデンサ
用途:UPS、HVAC、CDU

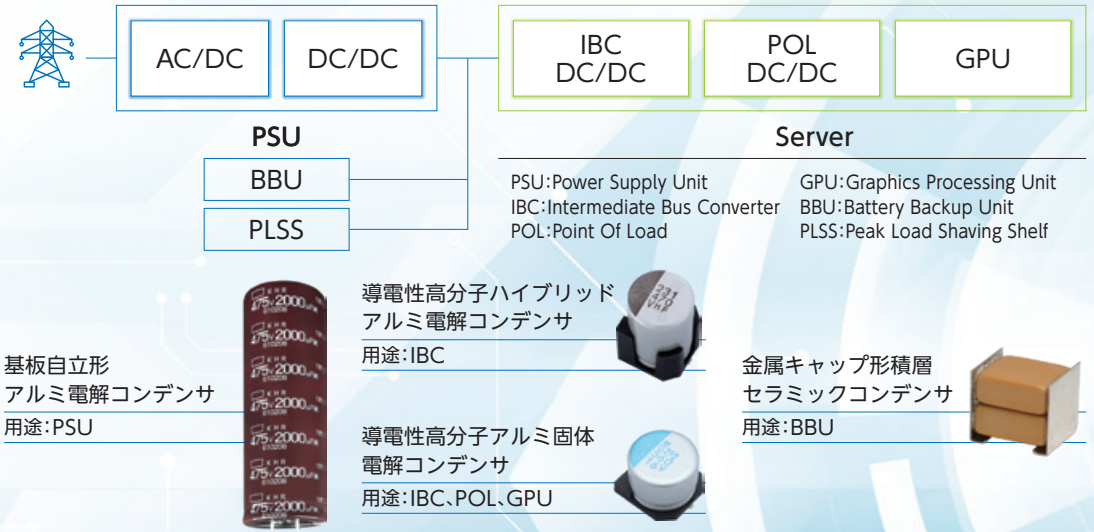


UPSへのネジ端子形大形アルミ電解コンデンサ搭載イメージ

データセンターサーバールーム

データ処理の高速化、処理データ量の増大によりサーバー内で多数のGPUが同期して動作するため、急峻な負荷変動の発生に伴い、サーバーの消費電力変動も増大します。この消費電力変動は瞬間的に繰り返し発生するため、高速かつ安定した電力供給を行う必要があります。そのため、瞬間的な電力供給の役割を担うアルミ電解コンデンサには、大容量化が求められています。

AIサーバーラック回路構成概略図



BBUは系統電力喪失時の電力バックアップとしてサーバーラックに直流電力を供給します。BBUは電池とDC/DCコンバータから構成されますが、BBUへの高出力要求に伴い電池の占有面積が増加するため、DC/DCコンバータをBBU内の限られたスペースに構築する必要があります。このようなトレンドに対し、当社の金属キャップ形積層セラミックコンデンサは、大容量かつ実装面積削減による高実装密度化に貢献できることから需要が急増しています。

品質保証本部長メッセージ



執行役員
品質保証本部長
若林 洋之

「品質を通じて圧倒的競争優位を創造する」

日本ケミコンは創業以来、「お客様にご満足いただける品質の提供」を事業活動における最も重要な価値のひとつとして位置づけ、企業運営の根幹に据えてきました。私たちは、品質とは単に仕様や規格を満たすことではなく、お客様や社会からの信頼を獲得し続けるための基盤であり、持続的な成長と企業価値向上を支える重要な経営資産であると考えています。

現在、当社を取り巻く事業環境は大きな転換期を迎えています。AI技術の急速な進展を背景としたAIサーバー市場の拡大、自動車の電動化・知能化の進展、さらには社会インフラの高度化に伴い、製品に求められる信頼性、安全性、安定性はかつてない水準へと高まっています。こうした市場では、わずかな不具合であっても社会やお客様へ大きな影響を及ぼす可能性があり、ものづくり企業に求められる責任も一層大きくなっています。

一方で、地政学リスクの高まりや中東情勢をはじめとする国際情勢の変化は、原材料の価格高騰、調達リードタイムの長期化、さらには供給不足など、サプライチェーン全体に大きな影響を与えています。このような環境下では、製品そのものの品質だけでなく、サプライチェーン全体を俯瞰した品質マネジメントが不可欠となります。当社では、品質影響度の高い部材や原材料に対する管理強化、異常検出力の向上、サプライヤーとの連携強化に取り組み、安定した品質と供給の両立を追求しています。

また、グローバル化が進展する中においても、世界のどの生産拠点で製造された製品であっても同等の品質を実現することが重要です。そのため、各地域の特性や事業環境を踏まえながらも、共通の品質基準と管理プロセスの構築を進め、グローバルベースでの品質保証体制の強化に取り組んでいます。

さらに、生産現場ではスマートファクトリー化を推進し、製造工程から得られるデータをリアルタイムに活用することで、異常の早期検知や迅速な改善につなげています。加えて、労働人口の減少や海外における人件費上昇への対応として、AIやAOI(自動外観検査)、標準作業のデジタル化などを活用した工程の自動化・省人化を進めています。これらの取り組みにより、品質の安定化と生産性向上を両立し、データドリブンなものづくりへの進化を加速させています。

しかしながら、最終的に企業の品質を支えるのは「人」です。当社では、現場・現実を重視した人材育成を継続的に実施し、一人ひとりが品質への責任と誇りを持って行動する企業文化の醸成に努めています。

今後も当社は、変化する市場や社会の期待に応え続けるとともに、品質を単なる管理活動ではなく、競争力を生み出す戦略的な資産として磨き続けてまいります。そして、品質を通じてお客様の信頼を獲得し、他社には真似のできない圧倒的な競争優位を創造することで、持続可能な社会の実現と企業価値のさらなる向上に貢献してまいります。