

第10次中期経営計画

2023年5月
日本ケミコン株式会社

東証プライム 証券コード:6997

- **1. 当社について**
- 2. 第10次中期経営計画について
(ご参考資料)

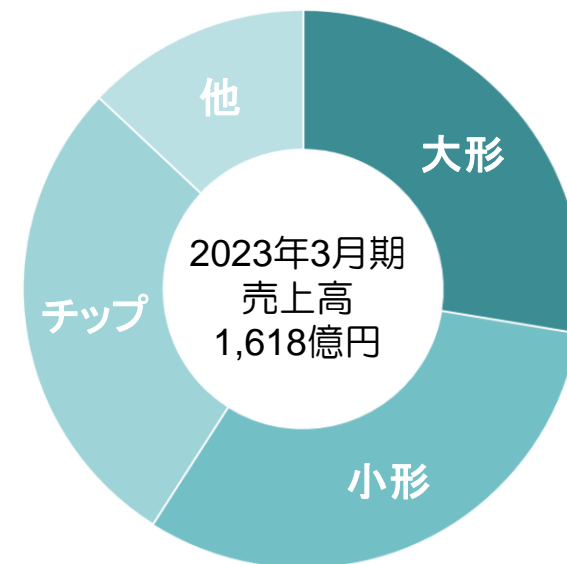
会社概要：アルミ電解コンデンサで世界トップシェア

本年8月で創業92年

会社名	日本ケミコン株式会社
本社	東京都品川区大崎5丁目6番4号
創業	1931年(昭和6年)8月
上場市場	東京証券取引所プライム市場（証券コード：6997）
事業内容	アルミ電解コンデンサ及び各種コンデンサの製造・販売 各種精密パーツの製造・販売 各種エレクトロニクス機器の製造・販売
業績	売上高161,881百万円、営業利益12,939百万円 （2023年3月期）
従業員数 （連結）	6,045名(2023年3月31日現在)



売上の約9割が
アルミ電解コンデンサ



アルミ電解コンデンサとは？

「アルミ箔の酸化被膜(Al_2O_3)」を誘電体として用いるコンデンサ
 (コンデンサ：蓄積・放出で、電気の流れを調節・安定化する電子部品)

特徴： **廉価・大容量・用途が広い**

誘電体「アルミ箔の酸化被膜」の特性を活かして
 幅広い電気・電子機器全般（車・産機・白物・デジタル家電）で利用

(アルミ電解コンデンサの優位性)



各種コンデンサ	アルミ電解			セラミック	タンタル	フィルム	電気二重層
	電解	導電性 高分子	ハイブリッド				
大容量	◎	◎	◎	△	○	×	◎
コスト	◎	○	○	△	△	△	△
ESR	×	◎	○	◎	○	◎	○
レアメタル不使用	◎	◎	◎	△	×	○	◎
寿命	×	○	○	◎	○	◎	△
温度特性	△	◎	◎	△	○	◎	×
高温対応	○	○	○	◎	○	△	×

企業理念：「環境と人にやさしい技術への貢献」

「豊かな未来の創造に向けて、夢を実現する技術に貢献し続けたい」

企業理念にはそんな思いが込められています。

電子部品の開発・製造を通して、モノづくりを支え、確かな技術で社会に貢献します。

第10次中期経営計画（2023～2025年度）

目指すべき姿

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

長期目標

「Create New Value」

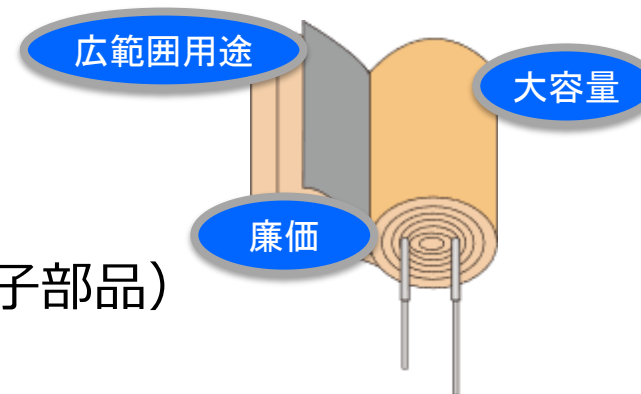
（次世代の価値を創造しよう！）

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！

当社の強み

アルミ電解コンデンサとは…

「アルミ箔の酸化被膜(Al_2O_3)」を誘電体として用いるコンデンサ
(コンデンサ：蓄積・放出で、電気の流れを調節・安定化する電子部品)



1. アルミ電極箔についての高い技術力

- ・表面積拡大技術(エッチング)
- ・製品毎に最適な電極箔仕様

3. 高性能な製品・プロセス開発技術

- ・大学・省庁連携
- ・シミュレーション技術活用

揺ぎなき高品質な
電解コンデンサの製造



アルミ電解コンデンサ
世界シェアNO1

2. コア部材や生産設備の内製化

4. 一貫生産体制や内製化の推進から得られる高品質

- ・日科技連
「企業の品質経営度調査」
上位企業として掲載

5. ワールドワイドな製造・販売体制と安定供給できる生産能力



当社の強み

コア部材や生産設備の内製化と高度な製品開発

材料/設備開発を生かした一貫した開発・生産・品質管理体制



当社の強み

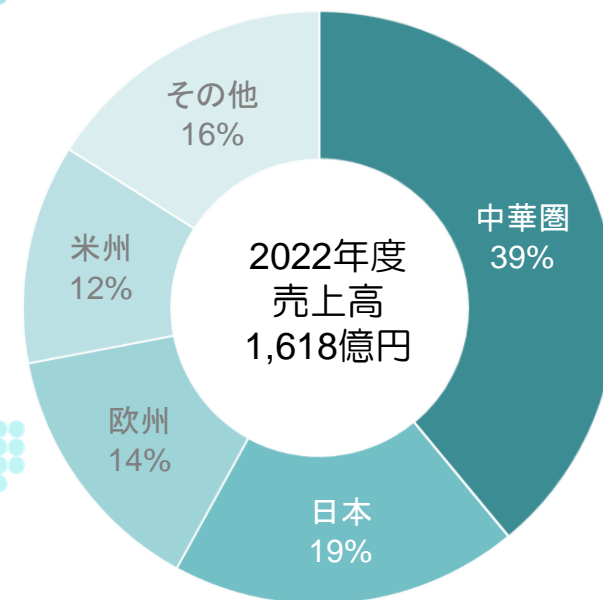
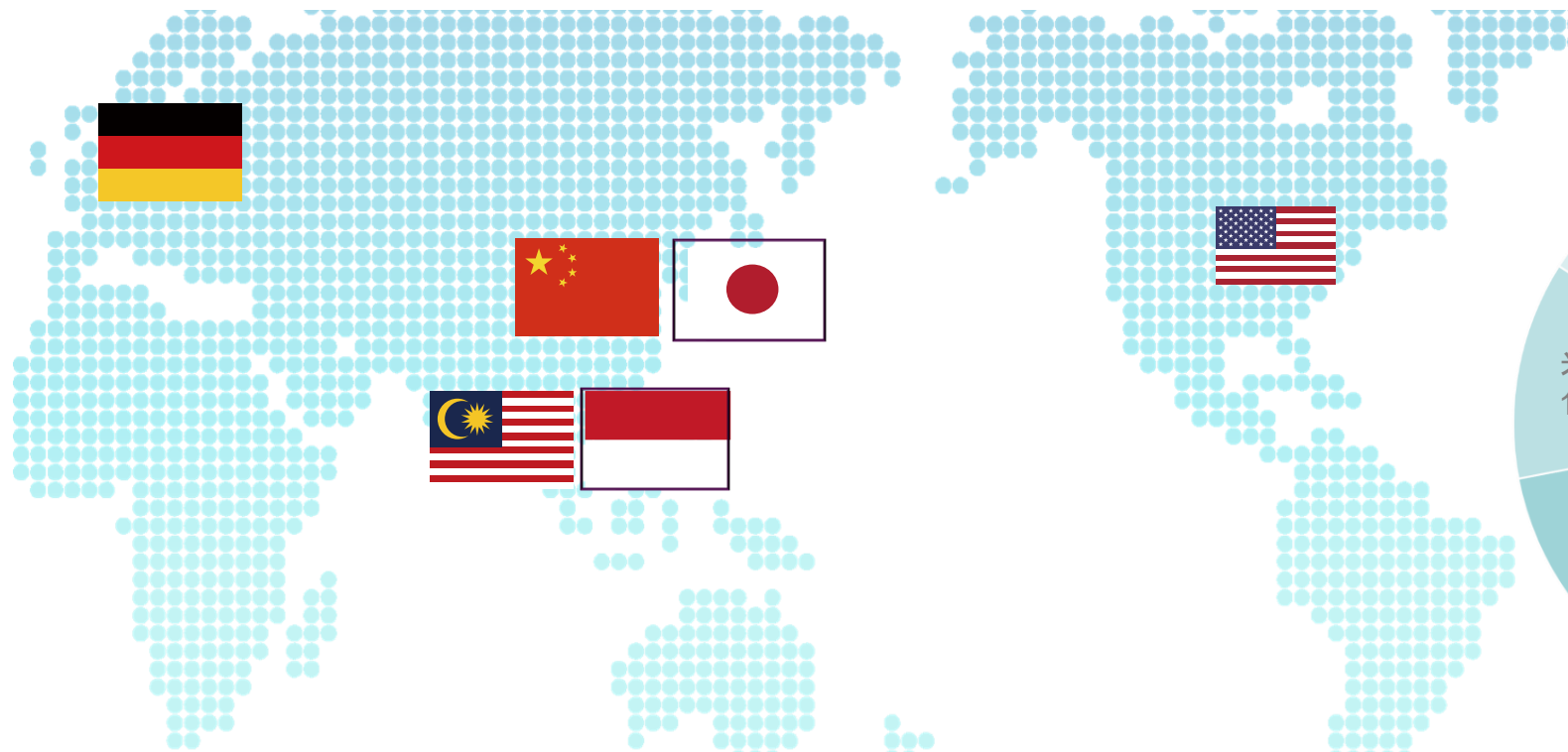
国内外10地域に展開する製造・販売ネットワーク：

海外売上比率：81%

海外生産比率：59%

販売拠点：日本国内(6拠点)、アメリカ、ドイツ、韓国、台湾、中国、
香港、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア

製造拠点：日本国内(11拠点)、アメリカ(2拠点)、韓国(1拠点)、台湾(1拠点)、
中国(2拠点)、マレーシア(1拠点)、インドネシア(1拠点)



1. 当社について

➤ 2. 第10次中期経営計画について

(ご参考資料)

第9次中期経営計画の振り返り（2020～2022年度）

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 ④SCM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

	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	第9次中計 2022年度 目標	達成状況
売上高	1,107億円	1,403億円	1,618億円	1,400億円	○
営業利益	29億円	87億円	129億円	100億円	○
純利益	20億円	▲121億円	22億円	60億円	×
ROE	4.5%	▲25.3%	4.8%	10%以上	×
総資産回転率	0.8回転	0.9回転	1.0回転	1.0回転以上	○

第10次中期経営計画（2023～2025年度）

背景

環境意識の高まりが
大容量・低損失コンデンサを求めている

社会課題・環境課題の解決と成長への要請
(CO2削減・SDGsの追求)

安定した大容量・高電力供給が必要
(自動車のEV化・電力ネットワークの分散化に伴う損失低減など)

当社の高品質なアルミ電解コンデンサ及び
その発展技術(ハイブリッドコンデンサなど)へのニーズが高まる

新中期経営計画では当社の高品質なアルミ電解コンデンサ技術
を活用して高付加価値な製品を提供し、収益性を強化していく

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

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

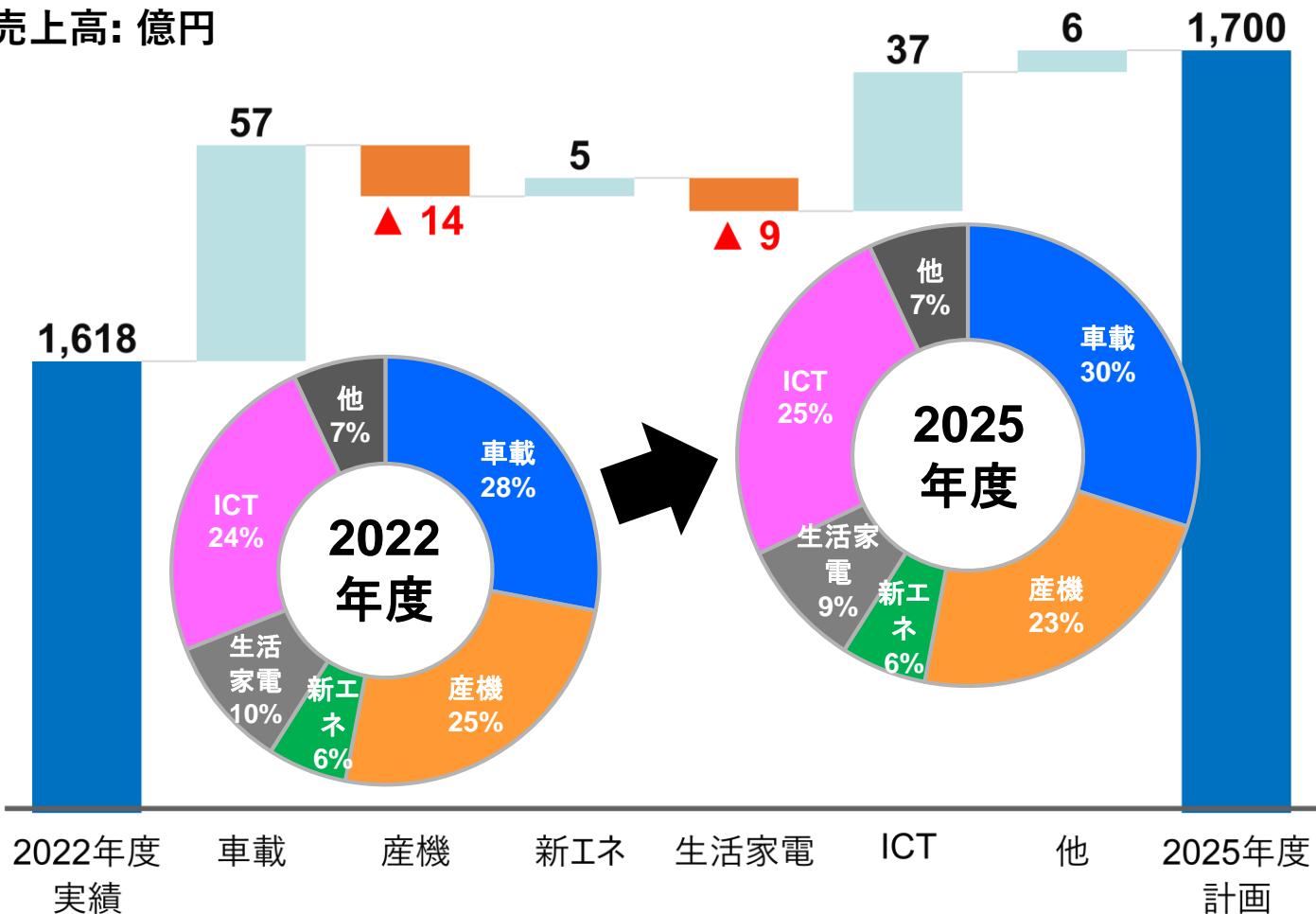
最適ポートフォリオ（再構築・標準化）
による生産構造改革

- ①スマートファクトリー
 - ②SCM（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

販売戦略

ハイブリッドコンデンサの新商品販売、半導体リファレンスデザイン、インド市場対応

売上高: 億円

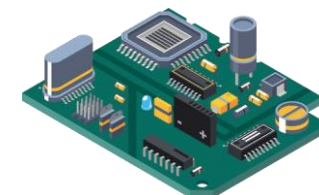


(1) 最重要戦略市場

- ① 車載市場 (自動運転/xEV対応)
- ② 通信市場 (クラウド対応)

(2) 重点施策

- ① 半導体リファレンス デザインイン
- ② 固体・機能デバイスの海外拡販体制
- ③ 環境対応市場(新エネ等)への拡販
- ④ インド市場対応強化
- ⑤ DXによる営業革新
- ⑥ 標準化による集中と選択
(現有生産基地での高付加価値転換)



注力製品として、2つの収益性の高い製品を強化

高利益商品・分野へのリソースの集中、増産体制の確立、未開拓領域開発

①ハイブリッドコンデンサの増産



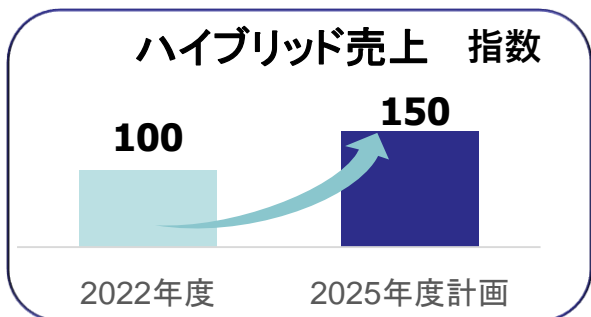
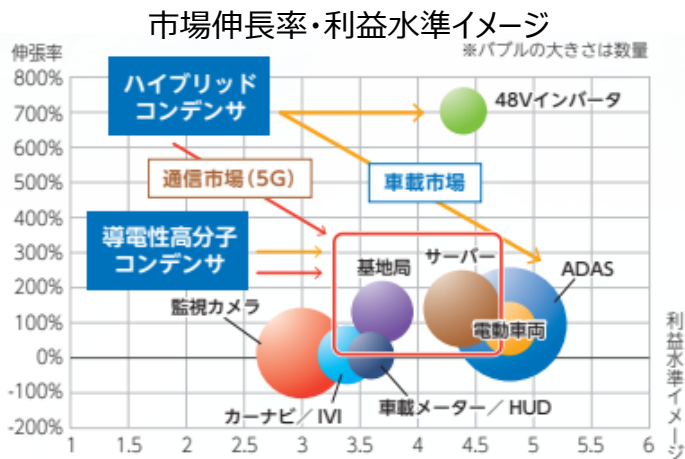
高付加価値製品への生産リソース集中

- 海外・国内工場へ、増産に向けた投資
- 小径リード部品から面実装部品へのシフト・高付加価値化

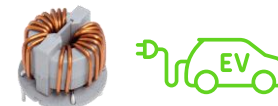
国内工場への大規模投資

事業継続を見据えた海外生産開始

生産能力強化



②コイル事業の強化



ナノ結晶材による差別化&海外未開拓領域への拡販

- 中計期間3年で、数量・売上倍増へ
- ASEAN地域でのアライアンスパートナー発掘

4輪BEV車載オンボードチャージャー向け

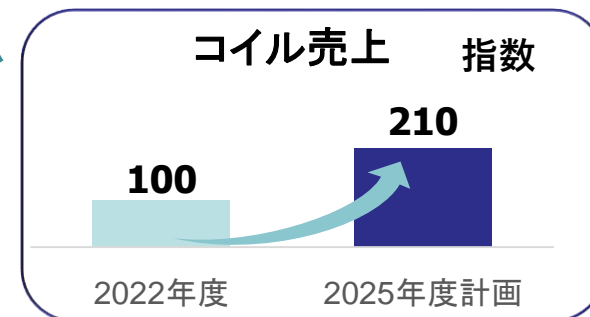


電動バイク用充電器



欧州・韓国のEV市場開拓

海外生産/海外販売のビジネスモデル構築



2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026

製品企画力と製品開発の連携 *Expand our horizons* (好奇心旺盛に！)

市場動向・客先要求の深掘りからソリューション提案

市場要求

- ・社会課題/環境課題
- ・車の自動化/電動化
- ・通信量の増大/高度化
- ・**高容量/小形/軽量化**
- ・メンテナンス長寿命化

個別顧客対応

- ・特性(Cap,ESR)要求
- ・耐環境(温度プロファイル)
- ・負荷条件(電圧/リップル)
 - ・周波数特性
- ・**信頼性**データ取得

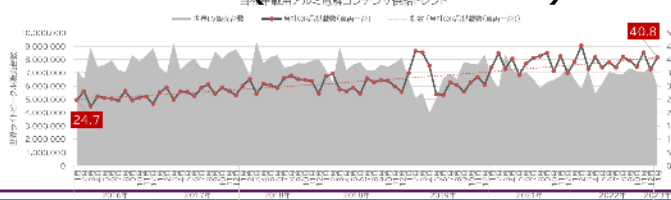
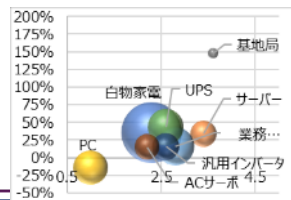
生産・販売

- ・自社設計設備による**高品質/高効率**生産 (スマートファクトリー化/自動化)
 - ・生産拠点の最適化 (BCP/物流/リードタイム短縮)
 - ・販売網を生かした拡販

市場から求められる**新商品**での
利益寄与**40億円/第10次**中計期間

製品企画

- ・市場調査(市場規模/伸長率/コスト)
- ・技術動向調査(論文/特許/大学)
- ・回路調査(半導体動向/制御アルゴリズム)
- ・**顧客課題解決の追求**(潜在要求の解)



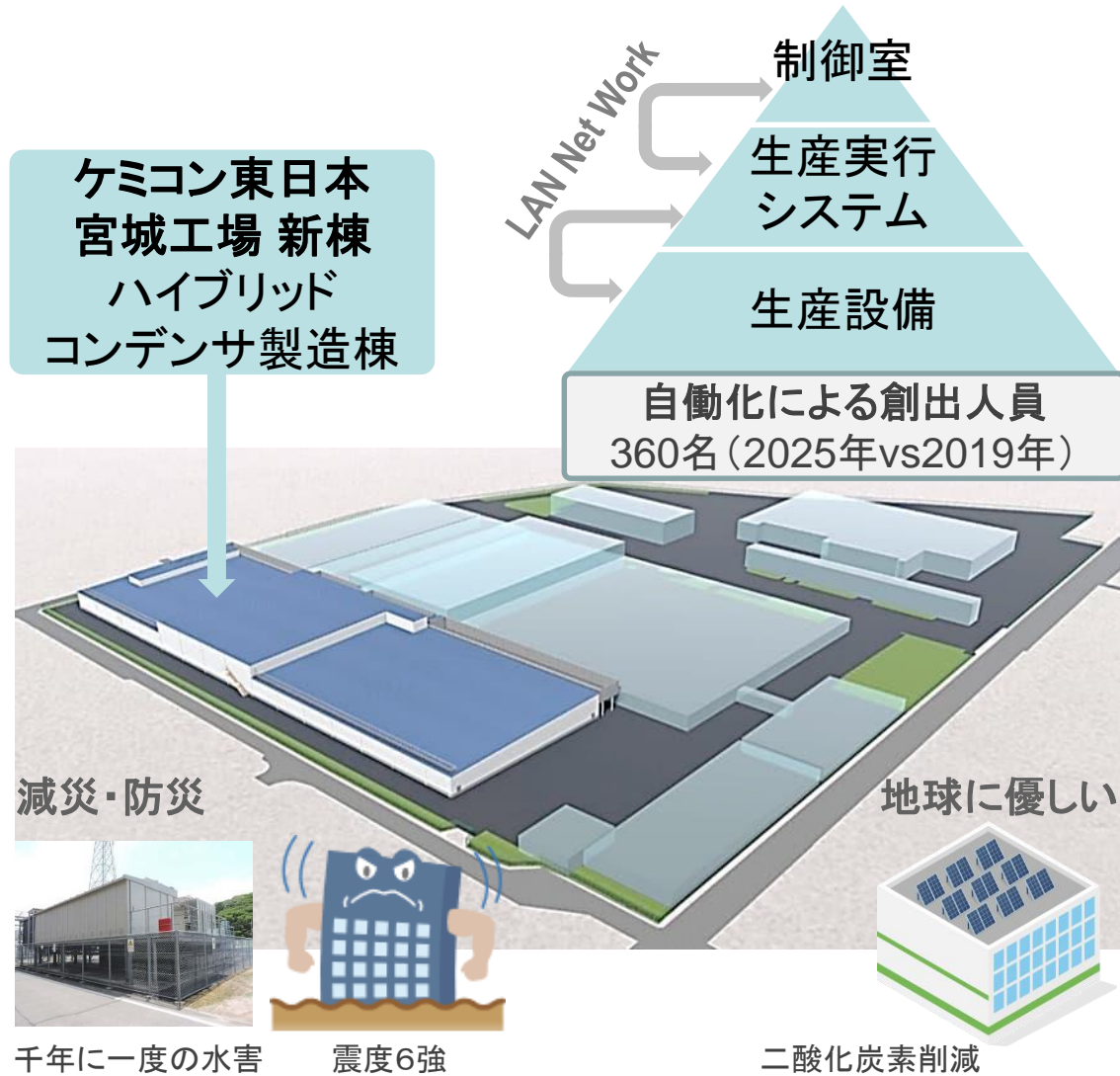
製品開発

- ・**コア材料開発**(アルミ電極箔/電解液/etc)
- ・新規材料の使いこなし(工程/設備設計)
 - ・**新規技術**(構造/工法/製造条件)
 - ・**知財戦略**による他社参入障壁構築

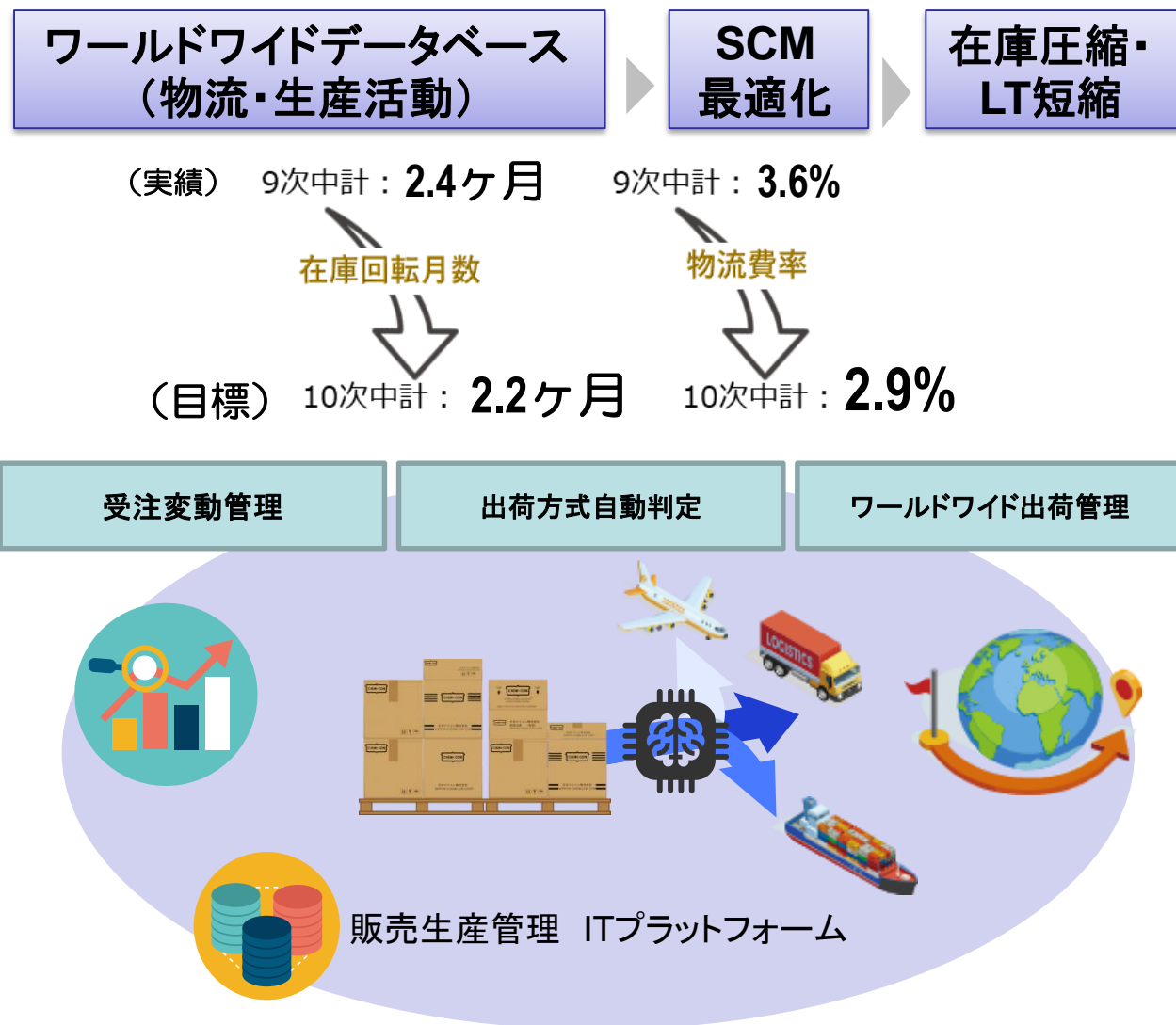
顧客の課題を解決できる製品 = 高付加価値
⇒ 高利益商品開発へ集中

生産性向上：工場やサプライチェーンでのDXの活用

工場×DX ▶ スマートファクトリー



SCM (サプライチェーンマネジメント) ×DX



第10次中期経営計画計数目標（2023～2025年度）

最終年度目標 売上高 1,700億円、営業利益 140億円（利益率 8.2%）、ROE 14%

	第9次中計 2022年度目標	第9次中計 2022年度実績	第10次中計 2025年度目標
売上高	1,400億円	1,618億円	1,700億円
営業利益	100億円	129億円	140億円
営業利益率	7.1%	8.0%	8.2%
純利益	60億円	22億円	100億円
有利子負債	500億円	657億円	580億円
D/Eレシオ	1.2以下	1.6	1.0以下
ROE	10%以上	4.8%	14.0%
ROIC	—	2.1%	7.0%

2025年総資産回転率目標：1.0回転以上

資本政策・株主還元について

● キャッシュフロー経営の徹底

営業キャッシュフロー：原則として設備投資は減価償却費の範囲内で継続的に実施

フリーキャッシュフロー：将来の成長分野への投資（含む人的資本経営重視）、有利子負債の圧縮、株主還元へ配分

● 資本政策の方針

中長期的な企業価値向上へ、財務基盤の強化を第一に、将来に向けた研究開発および成長分野へ投資
事業収益の拡大を図ると共に、資産効率の向上をすすめ、最適な資本構成へ

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うえで、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HPで進捗を開示、投資家を初めステークホルダーとの対話を強化

1. 当社について
2. 第10次中期経営計画について

➤ **(ご参考資料)**

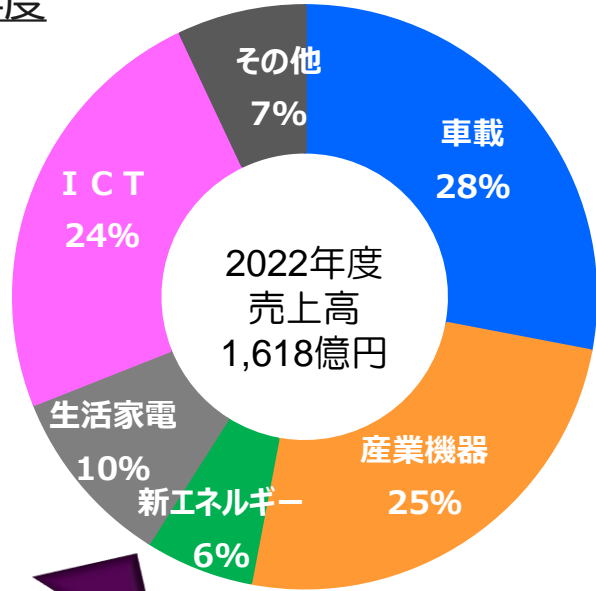
沿革： 1931年に「電解蓄電池の製品化」に成功して以来、 一貫して電解コンデンサの開発・販売に注力・発展 今世紀に入りアルミ電解コンデンサの他、電気二重層キャパシタやコイルも事業成長

- 1931年 日本で初めて電解蓄電器の製品化に成功。佐藤電機工業所を設立。生産を開始。
- 1947年 佐藤電機工業所を改組して日本ケミカルコンデンサーを設立
- 1966年 小形電解コンデンサを生産するために、宮城工場を建設（現 ケミコン東日本）
- 1969年 小形電解コンデンサを量産するために、岩手工場を建設（現 ケミコン東日本）
- 1970年 東京証券取引所市場第二部に上場
- 1976年 大形電解コンデンサの生産増強のために、福島ケミコンを設立（現 ケミコン東日本）
- 1977年 東京証券取引所市場第一部に指定
- 1981年 「日本ケミカルコンデンサー」よりブランド力強化の目的で現社名の「日本ケミコン」に商号変更
- 1995年 マルコン電子(現ケミコン山形)の株式を取得、セラミックコンデンサ等の固体デバイス事業に進出
- 1997年 磁性材料事業を三井石油化学工業(現三井化学) より取得、コイル事業に進出
- 1999年 アルミ電解コンデンサの素材から一貫した生産体制による競争力強化と技術開発力強化のために、東京証券取引所市場第二部の子会社KDKを吸収合併
- 2004年 経営効率の向上のため本社を東京都青梅市から東京都品川区に移転
- 2020年 国内生産拠点の経営資源の集中と効率化を目的として、ケミコン岩手、ケミコン福島をケミコン宮城に吸収合併し、ケミコン東日本に商号を変更

売上構成（市場別）：アルミ電解コンデンサを主力に車載・産業機器・新エネルギー分野に注力

現中期計画最終年度

市場別
売上高

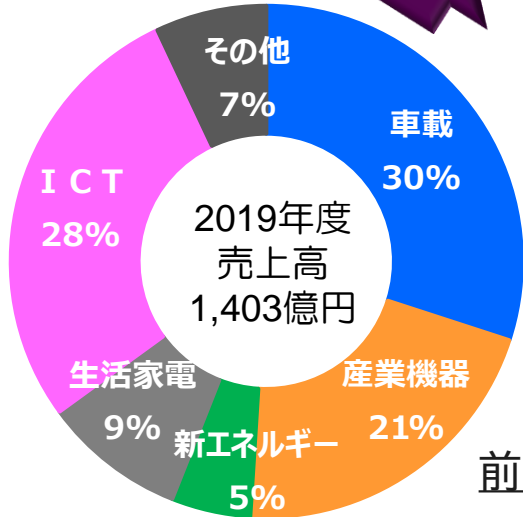


構成比
59%

車載・産業機器・
新エネルギー分野

構成比
56%

前中期計画最終年度



【注力分野】

車載

電気自動車・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）、xEV車に搭載される機器、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、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向け

産業機器

半導体工場に並ぶ製造装置、自動車の製造ラインで稼働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や電車や航空機などの公共交通機関や、建設重機、セキュリティ機器、ライフラインなどのインフラ系設備向け

新エネルギー

太陽光発電システム向けパワーコンディショナー、風力発電設備など、再生可能エネルギー分野向け

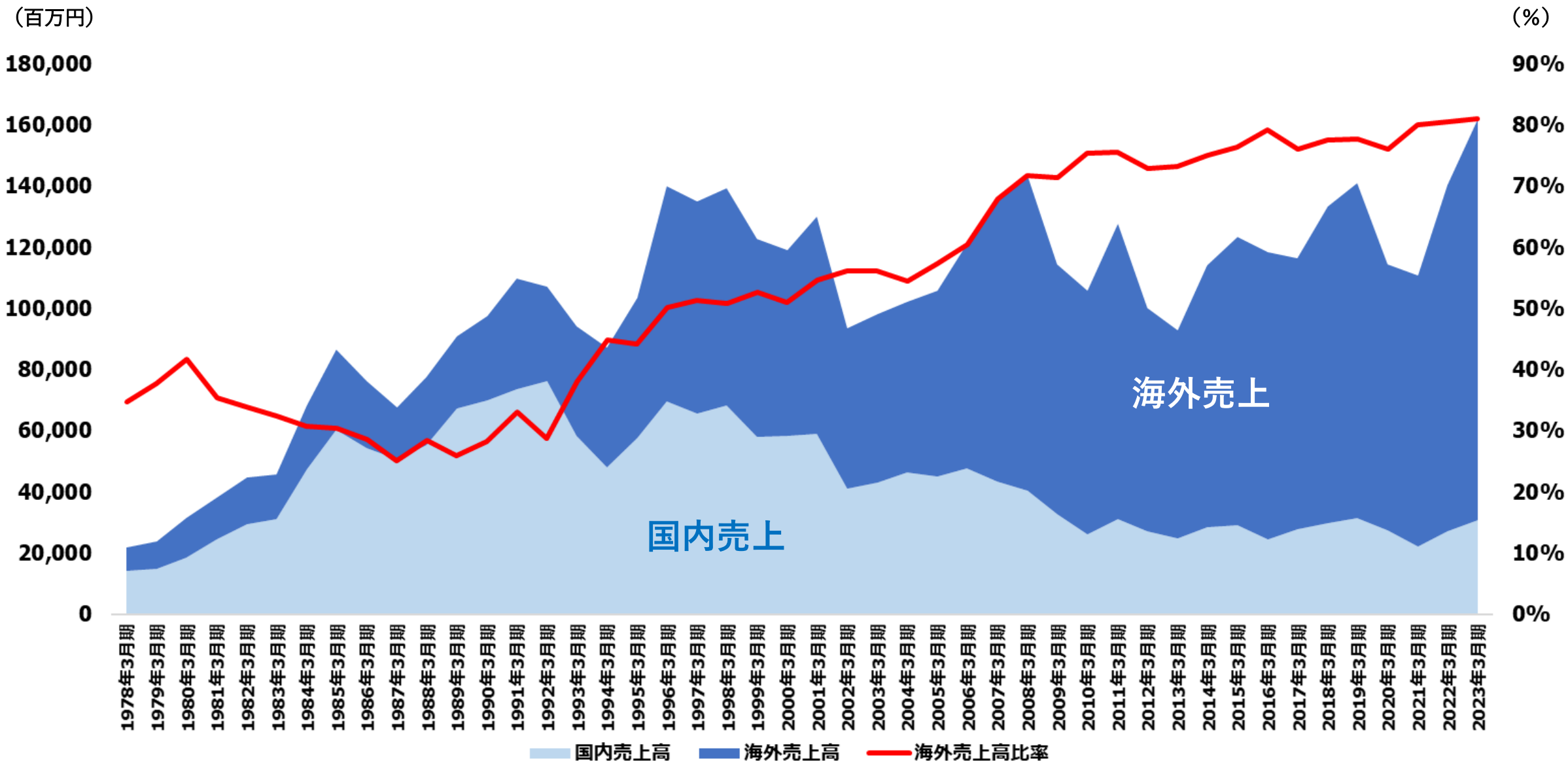
生活家電

エアコンや冷蔵庫、洗濯機などに代表される白モノ家電やスマート家電やIoT家電など向け

ICT

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、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、第5世代移動通信システム(5G)の通信基地局向けなど

連結売上高推移



国内拠点

日本—Japan

日本ケミコン

- 本社（東京都品川区）
- 高萩工場（茨城県）
- 新潟工場
- 神奈川研究所（神奈川県川崎市）
- 営業所 北関東（栃木県宇都宮市）
- 静岡
- 名古屋
- 大阪
- 福岡

グループ会社（日本）

ケミコン東日本株式会社

コンデンサの製造販売

- 宮城工場
- 岩手工場
- 福島工場

ケミコン東日本マテリアル株式会社

アルミ電極箔の製造販売

- 喜多方工場
- 岩手和賀工場

ケミコン山形株式会社

コンデンサの製造販売

- 長井工場
- 米沢工場

KDK販売株式会社

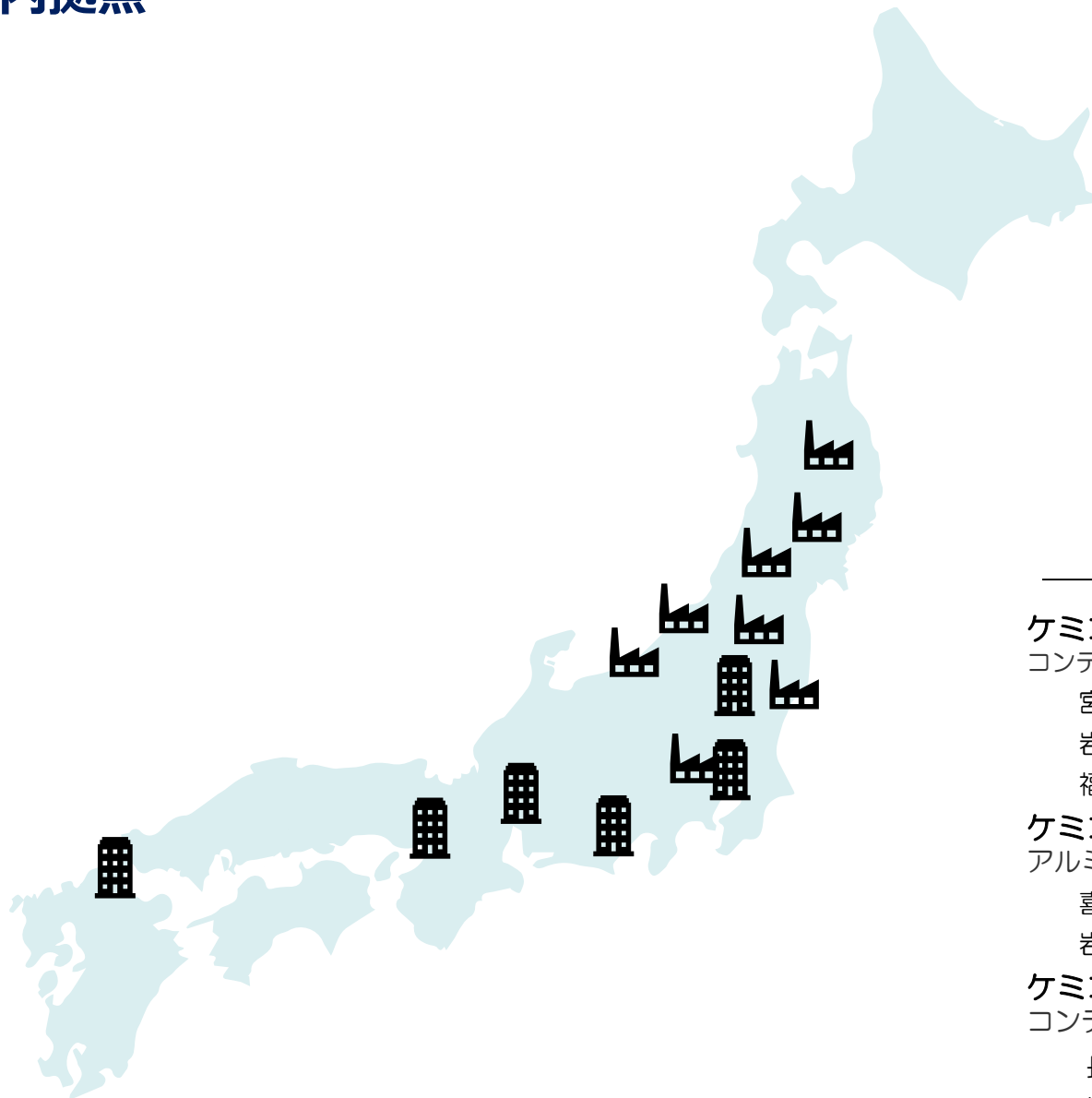
アルミ電極箔の販売

ケミコン長岡株式会社

電子機器及び部品の製造販売

ケミコン精機株式会社

機械器具及び部品の製造販売



海外拠点

グループ会社（欧州）

EUROPE CHEMI-CON (DEUTSCHLAND) GmbH

コンデンサの販売

グループ会社（中国）

上海貴弥功貿易有限公司

コンデンサの販売

* 貴弥功（無錫）有限公司

コンデンサの製造販売

HONG KONG CHEMI-CON LTD.

コンデンサの販売

貴弥功貿易（深圳）有限公司

コンデンサの販売

* 東莞佳得佳铝箔製造有限公司

アルミ電極箔の製造販売

グループ会社（台湾）

* 台湾佳美工股份有限公司

コンデンサの製造販売

グループ会社（米州）

CHEMI-CON AMERICAS HOLDINGS, INC.

* UNITED CHEMI-CON, INC.

コンデンサの製造販売

* CHEMI-CON MATERIALS CORP.

アルミ電極箔の製造販売

グループ会社（韓国）

CHEMI-CON ELECTRONICS (KOREA) CO., LTD.

電子機器及び部品並びに精密機器の販売

* 三瑩電子工業株式会社

アルミ電解コンデンサの製造販売

グループ会社（シンガポール）

グループ会社（タイ）

SINGAPORE CHEMI-CON (PTE.) LTD.

コンデンサの販売

CHEMI-CON ELECTRONICS (THAILAND) CO., LTD.

コンデンサの販売

グループ会社（インドネシア）

P.T.INDONESIA CHEMI-CON

* コンデンサの製造販売

グループ会社（マレーシア）

CHEMI-CON (MALAYSIA) SDN. BHD.

* コンデンサの製造販売

* 製造拠点

今後ともご支援のほど宜しくお願い申し上げます。

〔注意事項〕

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測につきましては、本資料作成時点において入手可能な情報により当社が合理的に判断した予想であり、実際の業績は、今後、様々な要因により変動する場合があることをご承知おき下さい。

また、本資料に記載されている将来予想に関する事項についてその内容を更新し、公表する責任を負いませんのでご了承願います。

投資に関する最終決定につきましては、投資家の皆様ご自身の判断で行われますようお願い致します。

本資料の内容に基づいて投資された結果、万一、何らかの損害を被られましても、当社及び各情報の提供者は一切責任を負いかねますので、併せてご了承願います。