

2017年3月期 決算説明会資料

2017年5月16日
日本ケミコン株式会社

CONTENTS



**第7次中期経営計画の総括
(2014～2016年度)**



**第8次中期経営計画のめざす姿
(2017～2019年度)**



2017年度計画

第7次中期経営計画の骨子

中期目標

次なる飛躍に向けた企業再生：
構造改革から経営革新へ

基本戦略

イノベーションとコストリダクションによる
圧倒的競争優位の確立

重点施策

- ① ｽｰﾄﾞ経営の実践
- ② 財務体質の強化と
キャッシュフロー経営の推進
- ③ 成長戦略の明確化
- ④ クオリティ・ファーストの実践
- ⑤ 10年後を担う人財の育成

数値目標

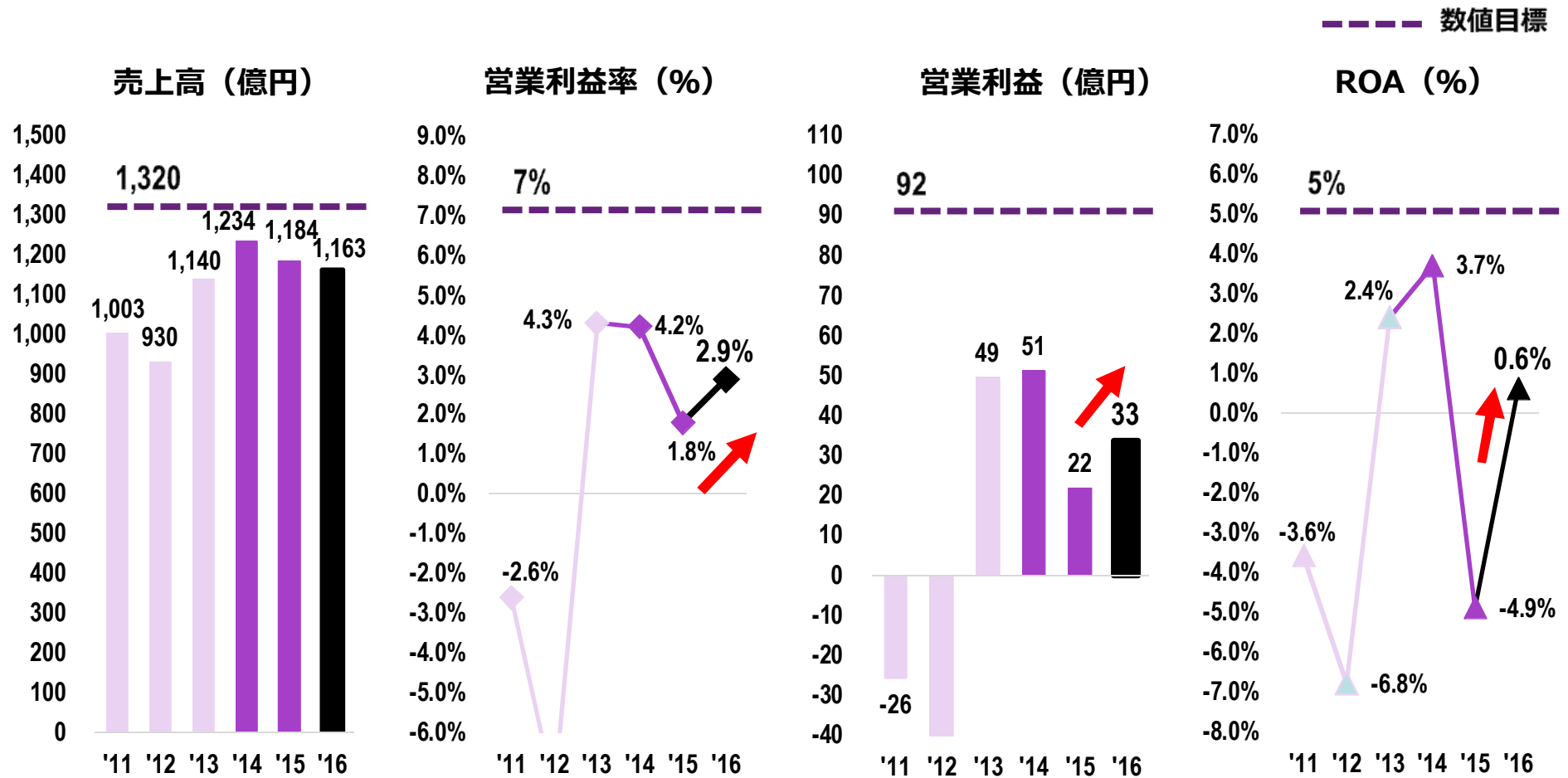
売上高：1,320億円

営業利益率：7%

ROA：5%

数値目標と実績推移

**中国経済のスローダウンにより、2015年度業績悪化。
2016年度より事業統括体制を導入し、業績回復。**

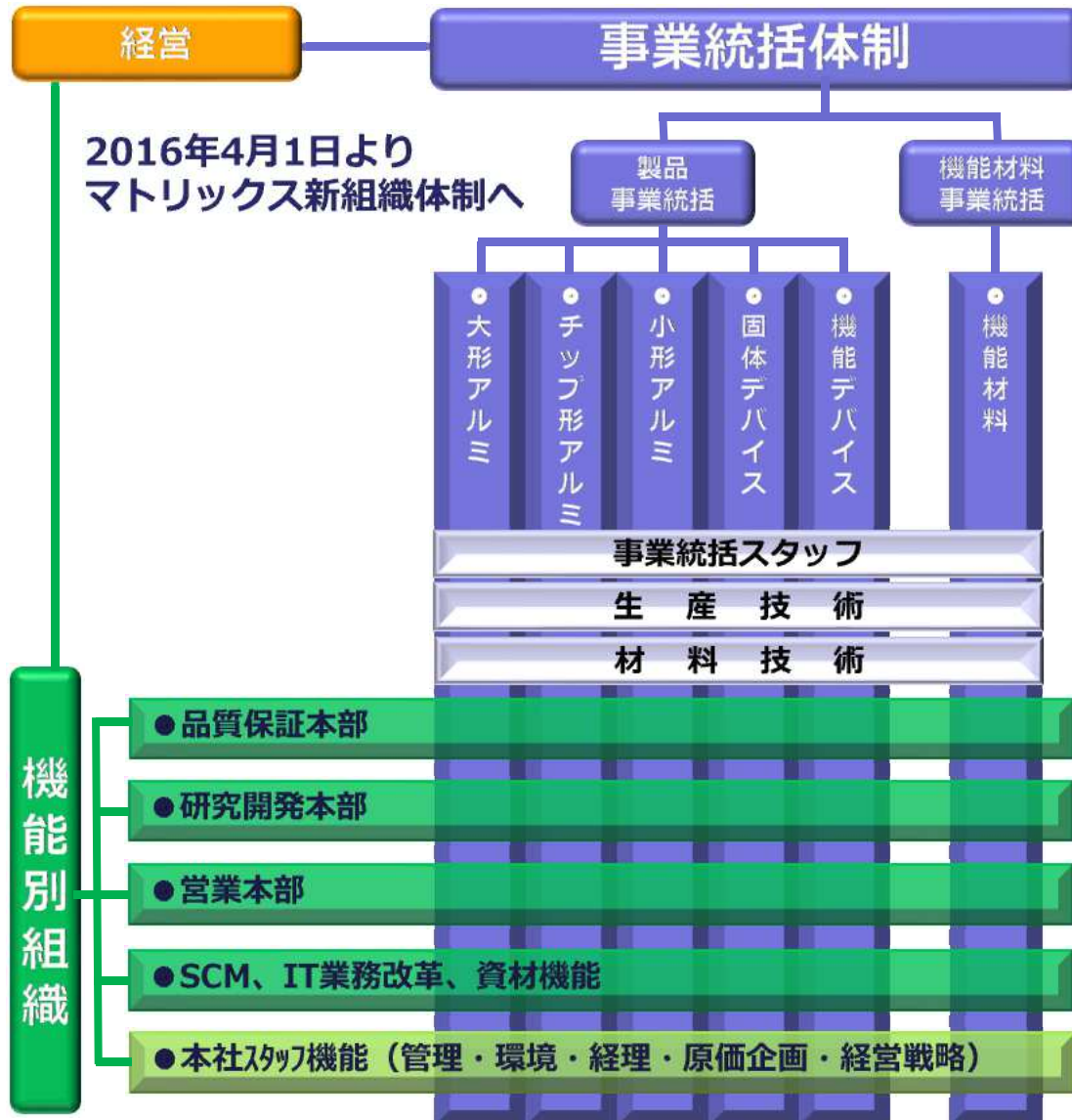


製品別売上実績

アルミ電解コンデンサは、ICT・産機市場の低迷により低成長。
DLCAPは、原油価格下落の影響で伸び悩み。

| | 2013年度 実績（億円） | 2016年度 実績（億円） | 増減額 （億円） | 年平均成長率 CAGR |
|-----------------|------------------|------------------|-------------|----------------|
| アルミ電解 | 963 | 976 | 13 | 0.5% |
| DLCAP™ | 34 | 44 | 10 | 9.0% |
| セラミックコンデンサ、バリスタ | 47 | 33 | ▲14 | ▲11.2% |
| 機構（コイル、モジュール） | 28 | 28 | 0 | 0% |
| コンデンサ材料 | 49 | 63 | 14 | 8.7% |
| その他 | 18 | 19 | 1 | 1.8% |
| 合計 | 1,139 | 1,163 | 24 | 0.7% |

課題 スピード経営の実践 事業統括体制への移管



事業統括体制と
執行役員制度の活用



事業を6事業に分割
各事業に執行役員配置
⇒ **事業責任の明確化**



**効果的なモニタリングと
迅速な意思決定の実現**

課題 国内関係会社管理の強化

2017年

ケミコン山形(コンデンサ製造)が
ケミコン米沢(コンデンサ製造)
を吸収合併

2017年

ケミコン福島(アルミ電解コンデンサ製造)
が福島電気工業(アルミニウム電極箔製造)
を吸収合併

2013年

日高エレクトロン(アルミニウム電極箔
製造)を清算

2014年

ケミコン岩手(アルミ電解コンデンサ製造)
が以下の3社を吸収合併

- ① 岩手電気工業(アルミニウム電極箔製造)
- ② 日栄電子(アルミケース製造)
- ③ 岩手エレクトロニクス(コイル製造)

課題 海外関係会社管理の強化

2015年

ケミコン・マテリアル・ロジスティックス
(コンデンサ材料物流)の事業を香港ケミコン
(アルミ電解コンデンサ等販売)に統合



香港ケミコン (アルミ電解コンデンサ等販売)
に中国統括会社機能を付加

- ① 上海ケミコン (アルミ電解コンデンサ等販売)
- ② ケミコン無錫 (アルミ電解コンデンサ製造)
- ③ ケミコン電子研発 (アルミ電解コンデンサ設計)
を傘下に

2016年

米国統括会社 ケミコン・アメリカズ・ホールディングスを
設立

- ① 11ナイト”・ケミコン (アルミ電解コンデンサ製造販売)と
- ② ケミコン・マテリアルズ” (アルミニウム電極箔製造)を傘下に

2016年

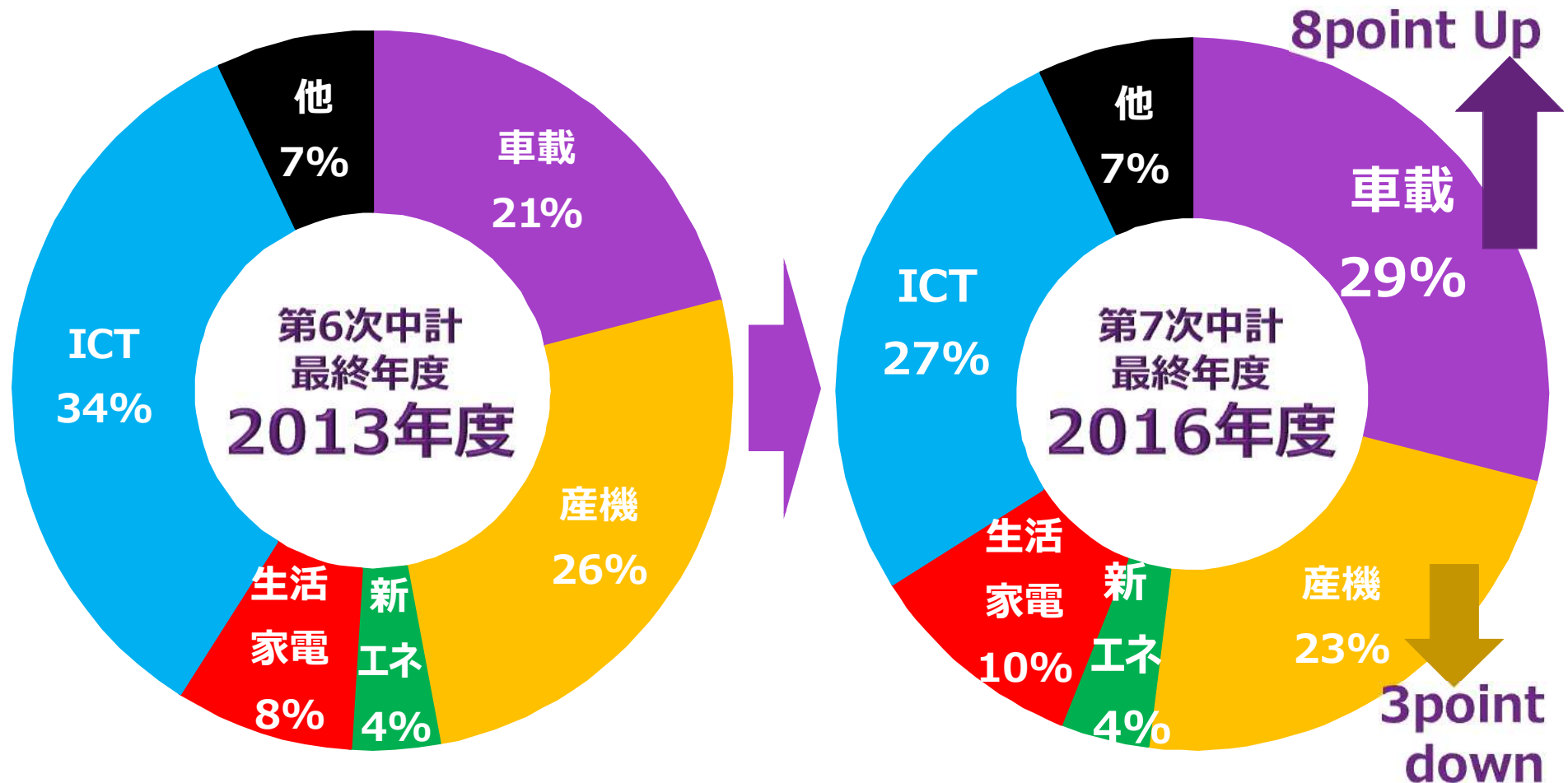
台湾ケミコン (アルミ電解コンデンサ製造販売)に
ケミコン機械 (コンデンサ製造設備)を吸収合併

成果 成長戦略の明確化 車載市場への注力と産機回復

車載売上 → 年平均成長率12%、売上構成比29%(+8p)

産機売上 → 年平均成長率▲3%、売上構成比23%(▲3p)

2016年度下期以降、産機市場が回復



第7次中期経営計画総括

第7次中期経営計画の成果

1. 中長期的成長力の確保
車載市場の売上及び売上構成比の拡大
* 売上構成比 2013年度21% ⇒ 2016年度29%
2. スピード経営の実践
事業統括体制導入により収益力が着実に改善
* 営業利益率
2015年度1.8% ⇒ 2016年度下期4.9%
3. グループ経営力の強化と財務体質の健全化
地域統括会社の設立、関係会社の統廃合
資産回転率改善（CCC、投資効率の改善）

第8次中期経営計画への課題

お客様に喜ばれるサービスの提供と
真のニーズに応える新たな価値の創出

CONTENTS



**第7次中期経営計画の総括
(2014～2016年度)**



**第8次中期経営計画のめざす姿
(2017～2019年度)**



2017年度計画

第8次中期経営計画における社会の変化

I o Tの進行とグローバルでの産業・社会インフラ整備の拡大

欧州

Industry 4.0

中国

中国製造 2025

日本

Society 5.0
CPS / IoT

アジア

Smart City

北米

Industrial Internet

各国の自国製造業の強化に向けた取組み

ロボット・
移動ロボット

人工知能
A I

豊かな暮らし
の未来像

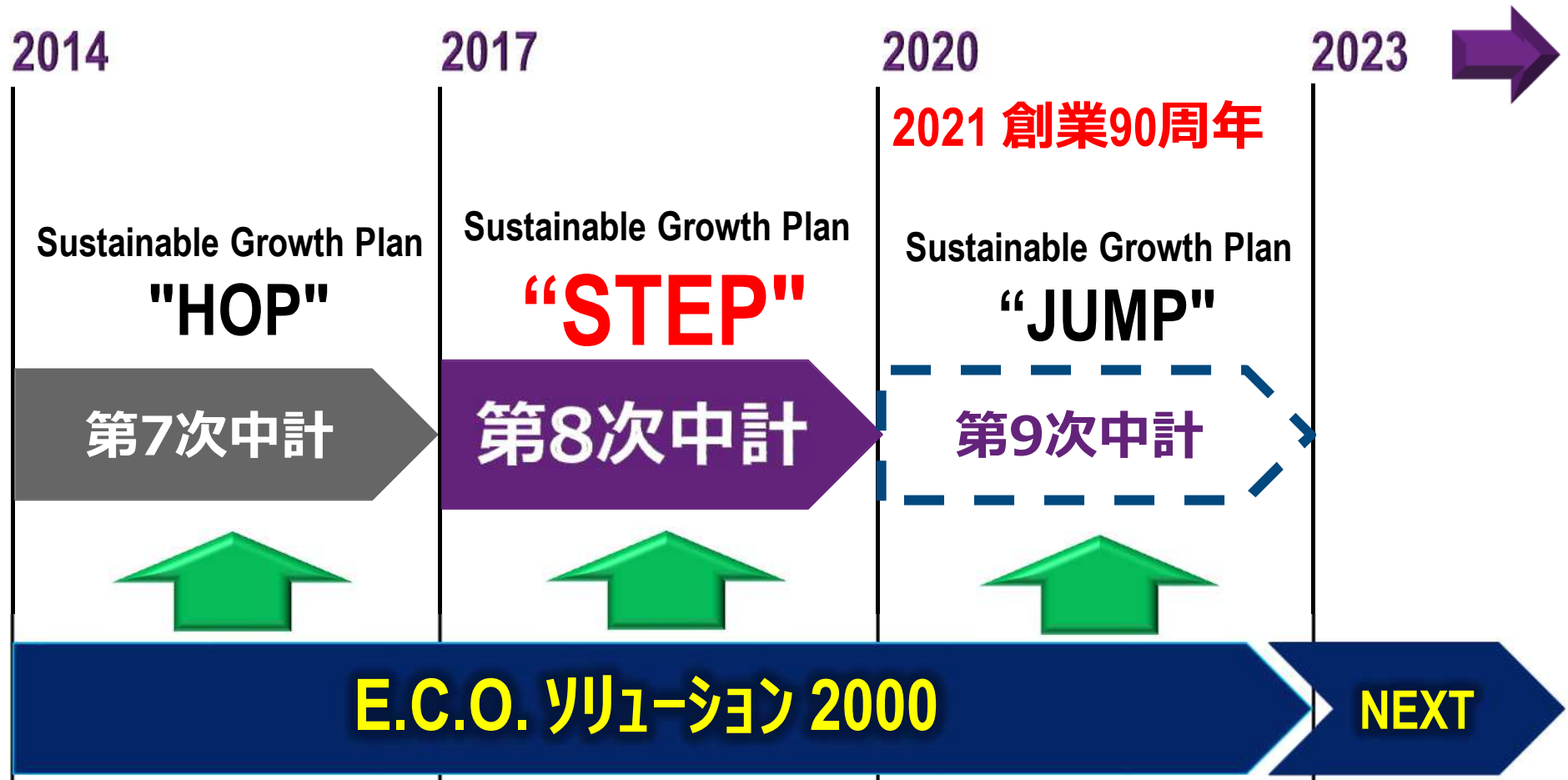
オープン&クローズ

第8次中計における戦略市場環境の見通し

| 戦略市場 | | 市場環境 | |
|---|--------|---|---|
|  | 車載 |  | <ul style="list-style-type: none"> • 欧米、中国の市場拡大 • 電子化・電動化、インテリジェント化進展 • E V市場の拡大 |
|  | 産機 |  | <ul style="list-style-type: none"> • 第4次産業革命 • 機器の省エネ化の進展 • オートメーション化の進展 |
|  | 新エネルギー |  | <ul style="list-style-type: none"> • 地球温暖化とクリーンエネルギーの進展 太陽光発電、風力発電 |
|  | 生活家電 |  | <ul style="list-style-type: none"> • エアコン 中国市場の回復とインバータ化の進展 • 冷蔵庫、洗濯機等のインバータ化の進展 |
|  | I C T |  | <ul style="list-style-type: none"> • P C市場は底打ち • ゲーム機市場の回復 • 通信インフラ市場の拡大 |

第8次中期経営計画の位置付け

長期目標『持続的成長と中長期的な企業価値向上：E.C.O. リニューアル2000』を実現する為の“HOP STEP JUMP”の“STEP”の中計として第8次を位置付ける



第8次中期経営計画

中期目標

**創業90周年に向けた
事業構造変革による強固な経営基盤づくり
- 経営革新のさらなる深化 -**

基本戦略

**お客様に喜ばれるサービスの提供と
真のニーズに応える新たな価値の創出**

第8次中期経営計画

重点施策

1. 成長戦略の明確化
2. 収益体質の強化
3. ガバナンスの強化
4. クオリティファーストによる顧客満足度の向上と
スピード経営の実践
5. 明るく、活力のある企業風土づくりと
10年後を担う人財の育成

第8次中期経営計画の計数目標

計数目標

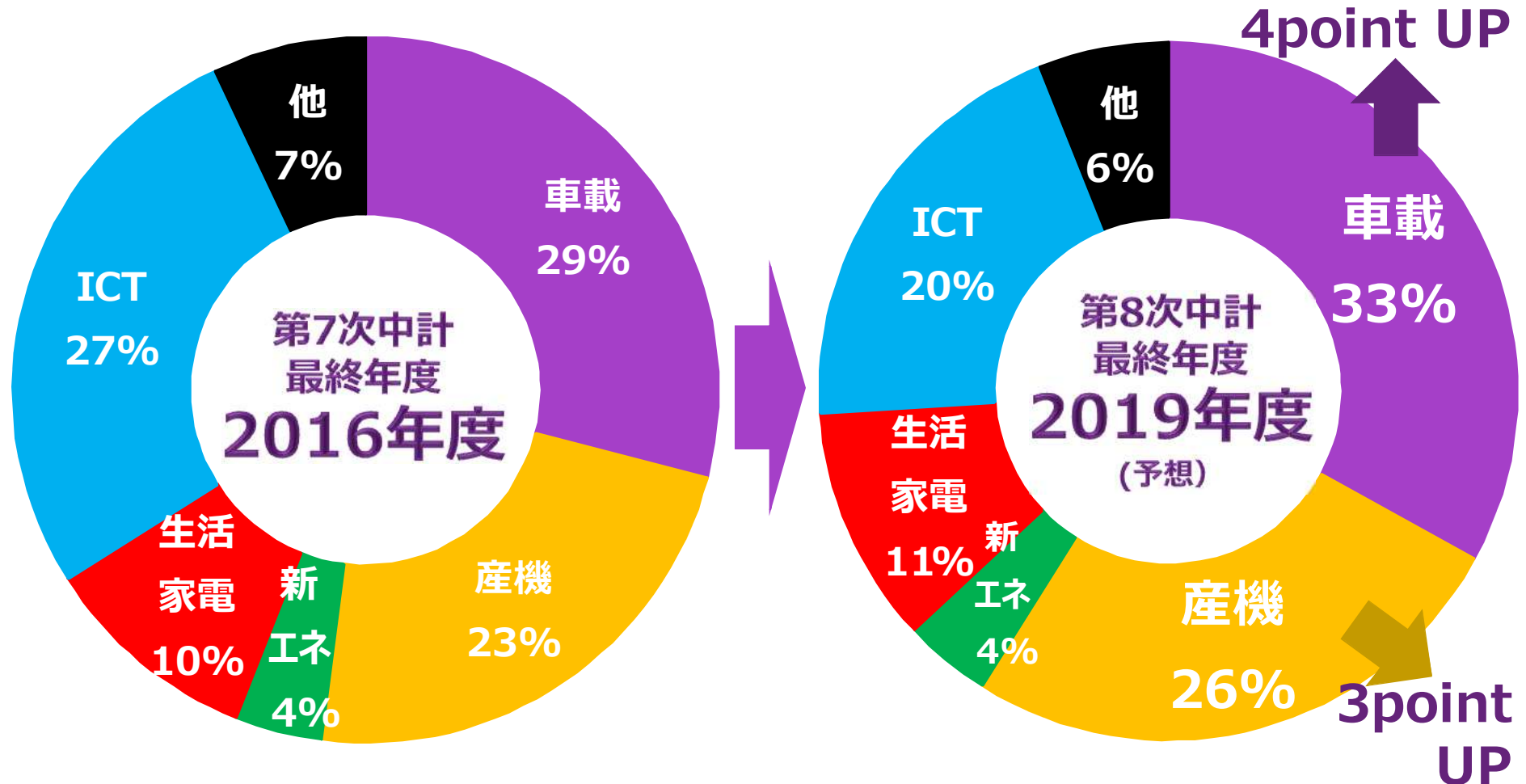
| | 2016年度実績 | 2019年度目標 |
|-------------|----------|----------|
| 売上高 | 1,163億円 | 1,400億円 |
| 営業利益率 | 2.9% | 6.0% |
| ROE | 1.3% | 8.0% |
| 総資産回転率 | 0.83 | 1.00 |
| 自己資本比率 | 45.2% | 50.0% |
| 為替レート 1US\$ | 108.38円 | 110.00円 |

成長戦略の明確化 車載・パワエレ市場へのさらなる注力

車載 売上 ⇒ 年平均成長率8%、売上構成比33%

パワエレ売上 ⇒ 年平均成長率7%、売上構成比41%

※パワエレ市場は、産機、新エネ、生活家電市場を合わせた市場



CONTENTS



**第7次中期経営計画の総括
(2014～2016年度)**



**第8次中期経営計画のめざす姿
(2017～2019年度)**



2017年度計画

2017年度計画

事業統括体制によるスピード経営の実践と成長市場へのさらなる注力

| 単位：億円 | 2016年度 | 2017年度 | |
|---------------------|---------|---------|--------|
| | 通期実績 | 通期計画 | 前年比 |
| 売上高 | 1,163.1 | 1,230.0 | 105.8% |
| 営業利益 | 33.4 | 55.0 | 164.8% |
| 売上高比率 | 2.9% | 4.5% | — |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 8.4 | 40.0 | 476.1% |
| 売上高比率 | 0.7% | 3.3% | — |
| ROA | 0.6% | 2.9% | — |
| ROE | 1.3% | 6.2% | — |
| 設備投資 | 45.9 | 80.0 | 174.3% |
| 減価償却費 | 62.2 | 65.0 | 104.5% |
| 研究開発費 | 42.7 | 42.0 | 98.3% |
| 平均為替レート (円/US\$) | 108.38 | 110.00 | — |
| (円/€) | 118.79 | 116.00 | — |

製品別売上計画

ロボット、オートメーション化の進展による産機市場の回復と電子化、電動化が進む車載市場が牽引する

| | 2016年度 実績（億円） | 2017年度 計画（億円） | 増減額 （億円） | 前年度比 |
|-----------------|------------------|------------------|-------------|--------|
| アルミ電解 | 976 | 1,042 | 66 | 106.8% |
| DLCAP™ | 44 | 46 | 2 | 104.0% |
| セラミックコンデンサ、バリスタ | 33 | 34 | 1 | 104.3% |
| 機構(コイル、モジュール) | 28 | 28 | 0 | 100.4% |
| コンデンサ材料 | 63 | 62 | ▲1 | 97.9% |
| その他 | 19 | 18 | ▲0 | 92.4% |
| 合計 | 1,163 | 1,230 | 67 | 105.8% |

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。