

社長メッセージ



代表取締役社長

内山 郁夫

株主・投資家並びにすべてのステークホルダーの皆様へ

日本ケミコンは、第4次産業革命により創造される
新市場をいち早くとらえ、
次の成長ステージへの飛躍に向けた
基盤づくりのための改革をグローバルに進めてまいります。

現在、当社は2019年度計画の達成を目標とした3か年の中期経営計画(第8次中期経営計画)を推進しています。

初年度となる2017年度は、第4次産業革命を成長のための絶好のチャンスとして捉えて、今後の成長に向けた基盤づくりの1年として位置づけ、多くの改革を実行いたしました。

その結果、アルミ電解コンデンサを中心として車載市場への新製品の採用拡大やパワーエレクトロニクス

市場の急回復などにより、売上高、営業利益ともに前年と比較して高い伸びを示すことができました。

2018年度は、収益性の改善に力点を置き、新製品開発期間のスピードアップや新商品比率の向上、また、事業統括体制をさらに深化させ、スピード経営をさらに進めてまいります。

当社は、2018年度も引続き、次の成長ステージへの飛躍に向けた基盤づくりのための改革をグローバルに進めてまいります。

第8次中期経営計画初年度の振り返りと2018年度計画について

2017年度実績

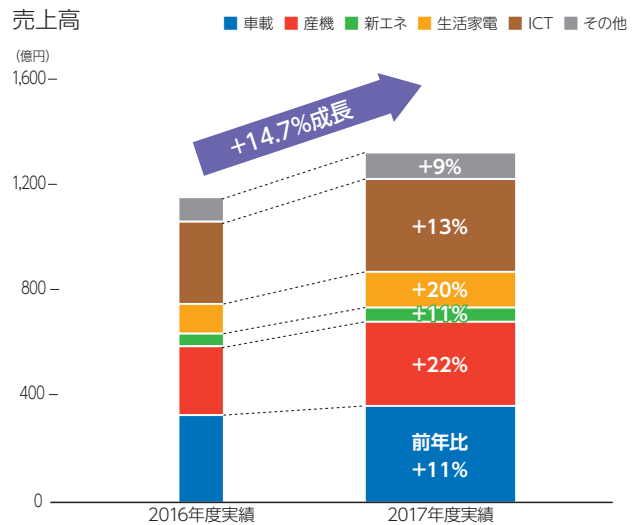
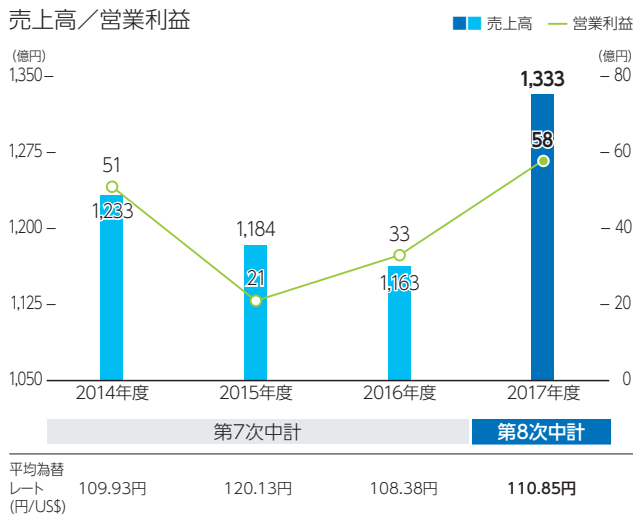
2017年度売上高は、ほぼすべての市場が好調であったことから、売上高は前年比14.7%増の1,333億円となり、10年ぶりに売上高が1,300億円を超えました。

特に、産機市場が前年比+22%、生活家電市場が前年比+20%と大変高い伸びとなりました。また、車載市場では新たな分野として自動走行やコネクテッドカー、中国・欧州を中心としたxEV化の動き、欧州の車載電源規格48V化の動向など、新たに車載市場を牽

引する動きが加速化し始めました。

営業利益も、旺盛な売上増加を主な要因として前年比74.3%増の58億円という、高い伸びを実績として残すことができました。

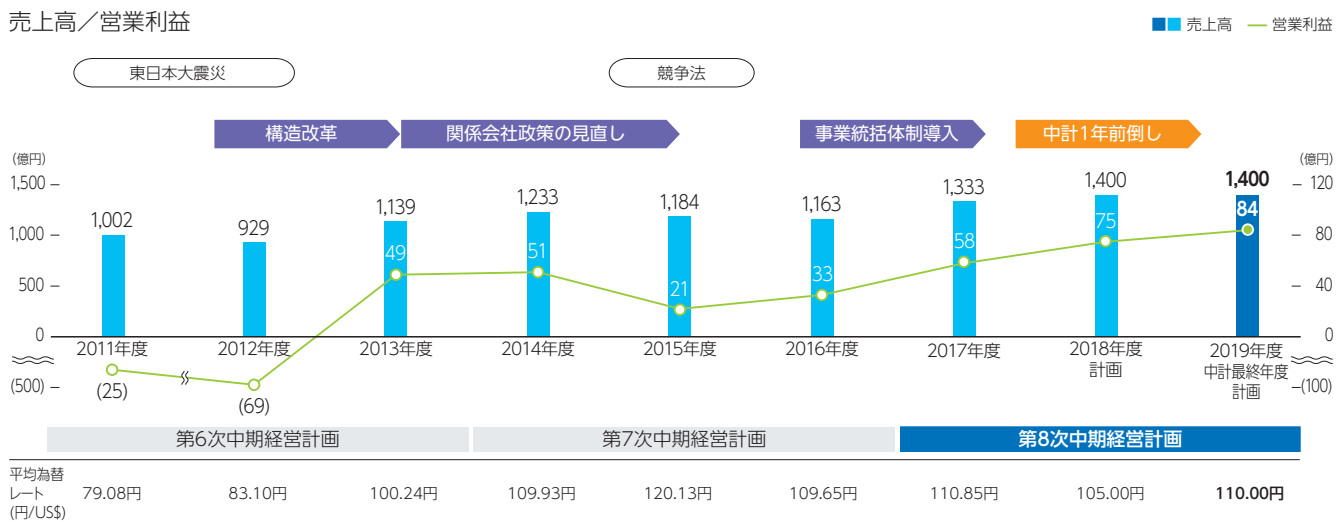
当社は第4次産業革命の波を絶好のチャンスとして捉えて、導電性高分子コンデンサやハイブリッドコンデンサなど多くの新製品を車載市場に投入して、さらなる成長を目指します。



2018年度計画

第8次中期経営計画2年目の2018年度計画は、売上高1,400億円、営業利益75億円(為替レート基準1USドル

=105円)とし、売上高中計最終年度計画を1年前倒しする見通しです。



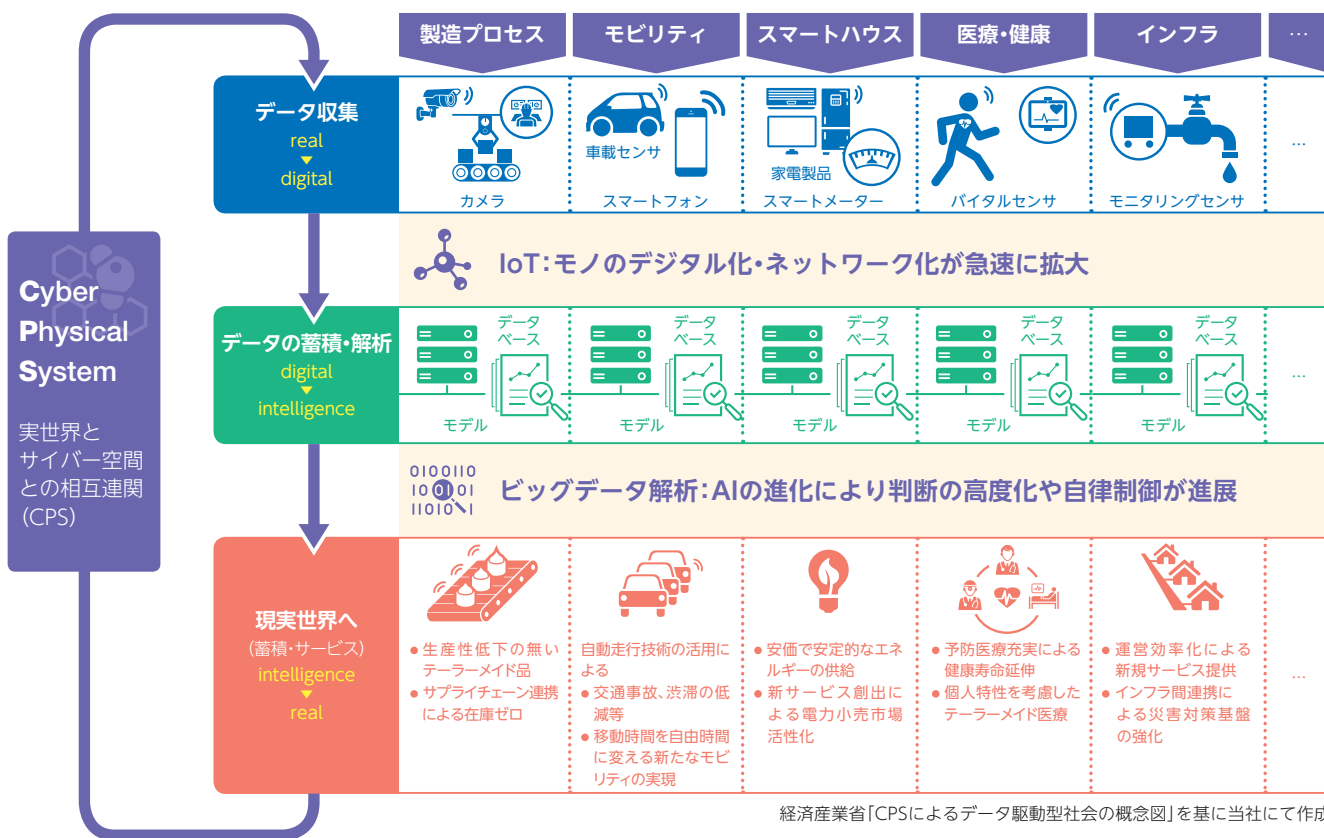
社長メッセージ

第4次産業革命と当社の取り組み

インターネットを中心とするデジタル技術の発展と進歩によって、これまで不可能とされてきた多くのことが可能になっています。第4次産業革命により、人工知能、ビッグデータ、IoT、ロボット、シェアリング・エコノミーなどの多くのテクノロジーを組み合わせ、新しいライフスタイルが作りだされ、そのサービスが世界中で日々生まれています。

まさしく、製造業という範疇だけでは括れない、まったく新しい産業が生まれつつあると言っても過言ではありません。世界中でこのような動きが進んでいる中、変化が起きるのは、避けられない目の前の現実の問題であり、そうした現実を直視し、企業として成長し続けるためには、さらに「個」と「組織」を活性化させ、会社の組織やルール、人の働き方等をより現実に適した形へ変えていかなければならないと思います。

▶ 第4次産業革命による新市場創造の概念図



当社の基本方針

経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報のつながり)の有効活用による利益の創出

お客様に最高のソリューションをご提供する(戦略5市場)



当社は“エネルギー分野でキャパシタNo.1企業になる”ことをミッションとしています。

第4次産業革命の真ただ中、マーケティングから開発、製造に至るまで、車載市場とパワーエレクトロニクス市場を明確なターゲット市場として位置付け、経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報のつながりを有効活用して利益を創出しながら、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

成長戦略の明確化 – 戦略5市場の新たな需要に対する当社の取り組み –

昨年のレポートにおいて、ここ10年の当社の市場別売上ポートフォリオが大きく変化していることをご説明しました。

2007年度は、パソコン、薄型TV、ゲーム機器などの民生機器市場 (ICT市場) が売上の約50%を占めていましたが、スマートフォンの拡大によりアルミ電解コンデンサの民生機器需要は縮小し、2017年度には23%、2018年度には21%に構成比を下げると想定していました。しかし、データセンター向けクラウドサーバーの旺盛な需要により、2017年度は27%となりました。2018年度は25%程度になる見通しです。

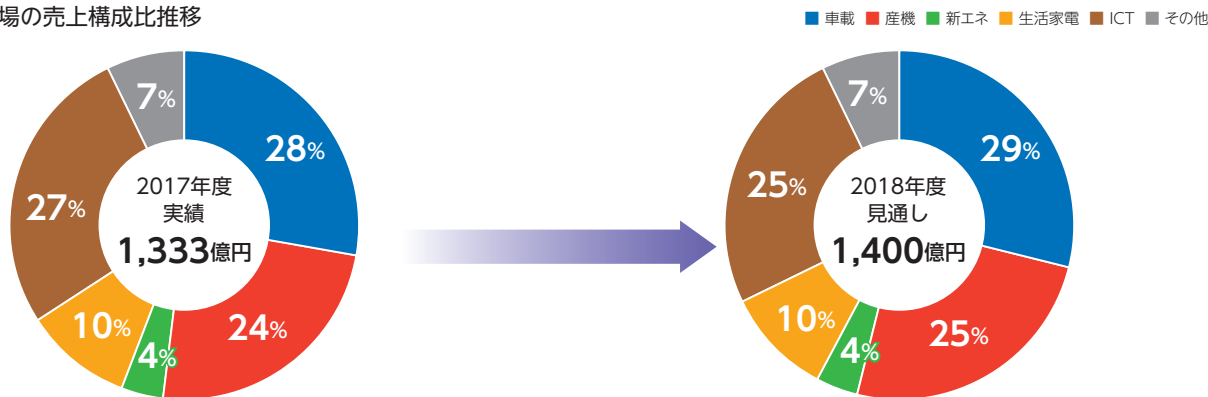
また、産業機器市場もIoT化とともにロボティクスやファクトリーオートメーション等の進展により需要が急回復し、大形アルミ電解コンデンサを中心とし

て売上を伸ばし、2017年度の売上構成比は24%となりました。2018年度は25%の見通しです。

車載市場の売上構成比は、2007年度12%でしたが、2017年度には28%となりました。2018年度には29%の見通しです。自動車の販売台数の伸びと自動走行や欧州車載電源規格48V化などの新たな電子化の拡大により導電性高分子コンデンサやハイブリッドコンデンサ、カメラモジュールなどの新製品が新規採用となったことが大きく影響しました。

今後は、xEV用オンボードチャージャーや充電設備用に大形アルミ電解コンデンサの拡販を進め、次の成長ステージへの飛躍のための基盤づくりを目指してまいります。

▶ 戦略5市場の売上構成比推移



▶ 戦略5市場における新たな需要と当社の戦略

戦略市場		市場環境		事業戦略
	車載	↗	<ul style="list-style-type: none"> 自動走行技術の進化 欧州車載電源48V化 コネクテッドカーの進展 xEV市場への展開 	<ul style="list-style-type: none"> チップ形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拡販 xEV用大形アルミ電解コンデンサ拡販 電源バックアップ用電気二重層キャパシタ拡販 カメラモジュール拡販
	産業機器	↗	<ul style="list-style-type: none"> IoT化 (インフラ投資) FA投資の増加 機器の省エネルギー化 ロボティクス化 	<ul style="list-style-type: none"> 大形アルミ電解コンデンサ 高耐熱品、超高耐電圧品の開発 電気二重層キャパシタ、カメラモジュール、セラミックコンデンサ、バリスタ、コイルの拡販
	新エネルギー	↘	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電 中国の足踏みとインド市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 大形アルミ電解コンデンサ 長寿命品、高耐電圧品の開発
	生活家電	↗	<ul style="list-style-type: none"> エアコン 中国インバータエアコン比率の上昇 温暖化による欧州市場拡大 高級家電の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 大形アルミ電解コンデンサ コストダウンの推進とSCMの最適化
	ICT	↗	<ul style="list-style-type: none"> クラウドサーバー市場拡大 通信インフラ市場拡大 5Gの普及 	<ul style="list-style-type: none"> 導電性高分子コンデンサの更なる拡大 ハイブリッドコンデンサの拡販

社長メッセージ

経営基盤の強化と業績改善目標

成長のための経営基盤を強化するため、スピード経営の実践(事業統括体制の更なる深化)と連結経営の推進(関係会社政策および中国統括機能の強化)、収益体質の強化および成長事業への集中投資を実行します。経営基盤強化のためのKPI(主要業績評価指標)として、今後の成長力をより確かなものとするために車載市場向け売上比率を2018年度29%とし、早期に30%台にすることを目指します。

売上総利益率は、設計・開発からの原価設計の強化により購入品費の低減を図り、生産プロセスの抜本的見直しや高収益製品比率の拡大等により、2017年度20.7%から2018年度は21.5%にする計画です。販売管理費比率はサプライチェーンの最適化と業務の標準化等で費用

を抑制し、2017年度比率16.3%から2018年度比率は16.1%にする計画です。CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)については、販売から製造の受注情報共有化によるリードタイムの短縮などによる効果で昨年の100日から2018年度は95日以下に短縮する計画です。

当社は、事業毎にあるべきコスト構造の目標を設定し、売上総利益の最大化と販売管理費の最適化を図り、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善に積極的に取り組んでいます。

今後も“ヒト・モノ・カネ・情報のつながり”を基本として業務プロセスの見える化や標準化を推し進め、あるべきコスト構造への転換とキャッシュ創出を念頭に置いた経営の舵取りを行ってまいります。

成長のための経営基盤強化を実践

スピード経営の実践

■ 事業統括体制による意思決定の迅速化

連結経営の推進

■ 関係会社政策の強化
中国統括機能の強化(中国完結ビジネスモデル)

収益体質の強化

■ 1US\$=100円でも利益が出る体質
低収益事業の収益化強化
投資効率・資産収益性の向上
サプライチェーン改革の実践(資産回転率等改善)

成長事業への投資

■ 今年度 設備投資100億円、研究開発投資45億円
事業ごとの成長戦略の実行

2018年度目標

成長力の強化(車載売上構成比の向上)

■ 2017年度28% ➡ 2018年度29% 早期に30%達成を目指す
車載市場向け新製品開発の強化および設備投資の実行

スピード経営の実践による業績の改善(事業統括体制の浸透)

■ 売上総利益率 2016年度20.0% ➡ 2017年度20.7% ➡ 2018年度21.5%目標
原価企画力の強化と生産プロセスの抜本的改革

■ SGA(対売上高販売管理費比率) 2016年度17.1% ➡ 2017年度16.3% ➡ 2018年度16.1%目標
サプライチェーンの最適化と業務の棚卸しによる無駄な業務の排除

■ CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)
2016年度108日 ➡ 2017年度100日 ➡ 2018年度95日以下目標
サプライチェーンの最適化、受発注～生産～物流の見える化、適正在庫化

第8次中期経営計画達成への着実な歩み

私は、昨年度のケミコンレポートの社長メッセージの中で『長期的な視点での経営志向だけでは、株主や投資家の皆様からの信頼をいただくことはできない。短期的な年度計画や中期経営計画を確実に達成することも大切。第8次中期経営計画は「有言実行」を貫き、日本ケミコングループ丸となって目標の達成に取り組んでまいります。』と申し上げました。

おかげさまで、当社は、車載市場とパワーエレクトロニクス市場を明確なターゲット市場として位置付け、マーケティングから開発、製造に至るまで経営資源を注力したことにより、車載市場では戦略製品の採用が急拡大し、売上高とともに収益性についてもさらに改善が進みました。

また、堅調な世界経済とIoT化の進展などを背景としてパワーエレクトロニクス市場の急回復も加わり、2018年度には第8次中期経営計画最終年度売上高目標1,400億円を1年前倒しで達成する見通しです。

日本ケミコンは、今後も経営理念である“環境と人にやさしい技術への貢献”を基軸としてさらなるものづくり革新と新たなビジネスモデルの構築による競争優位の確立を着実に実行しながら、第4次産業革命により創造される新市場をいち早くとらえ、次の成長ステージへの飛躍に向けた基盤づくりのための改革(変化に対応する経営)を実践し続けることで持続的企業価値向上を目指してまいります。

また、当社は株主の皆様からお預かりした資金を事業活動に活用させていただいています。

今後も株主や投資家の皆様との建設的な対話を重視し、お互いの理解を深めていくことは経営を行う上でさらに重要となっていると改めて認識しています。

今後とも皆様からの変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。

2018年10月

