中期経営計画“PEGASUS”
本年の成果と2012年の戦略

ー付加価値創出型企業への進化に向けてー





2011年12月7日

昭和電工株式会社
代表取締役社長　市川 秀夫

1. 事業環境の見通しと2011年の成果

2. 2012年の経営方針・計数イメージ

3. 全体戦略

4. 事業ポートフォリオ・個別事業戦略

5. まとめ

1．事業環境　①グローバル







- 欧州金融不安に端を発した世界経済の停滞懸念
- “BRICs＋VIP”シフトの加速
- 金融緩和等経済政策により、中国は安定成長
- 政治リーダーの交代による、国際関係の変化

1. 事業環境　②国内



- 歴史的円高の長期化への対応
- 国内需要の成熟化



- 復興需要への対応
- 電力･エネルギー問題への対応

1．2011年の成果

- PEGASUS当初営業利益目標達成へ
  - 震災、タイ洪水、超円高　数多くのハンディがありながら目標を達成へ
- 課題解決のスピードアップ
  - 課題の明確化、ロードマップ、マイルストーンの設定による事業管理・運営体制を確立

1. 事業環境の見通しと2011年の成果

2. 2012年の経営方針・計数イメージ

3. 全体戦略

4. 事業ポートフォリオ

5. まとめ

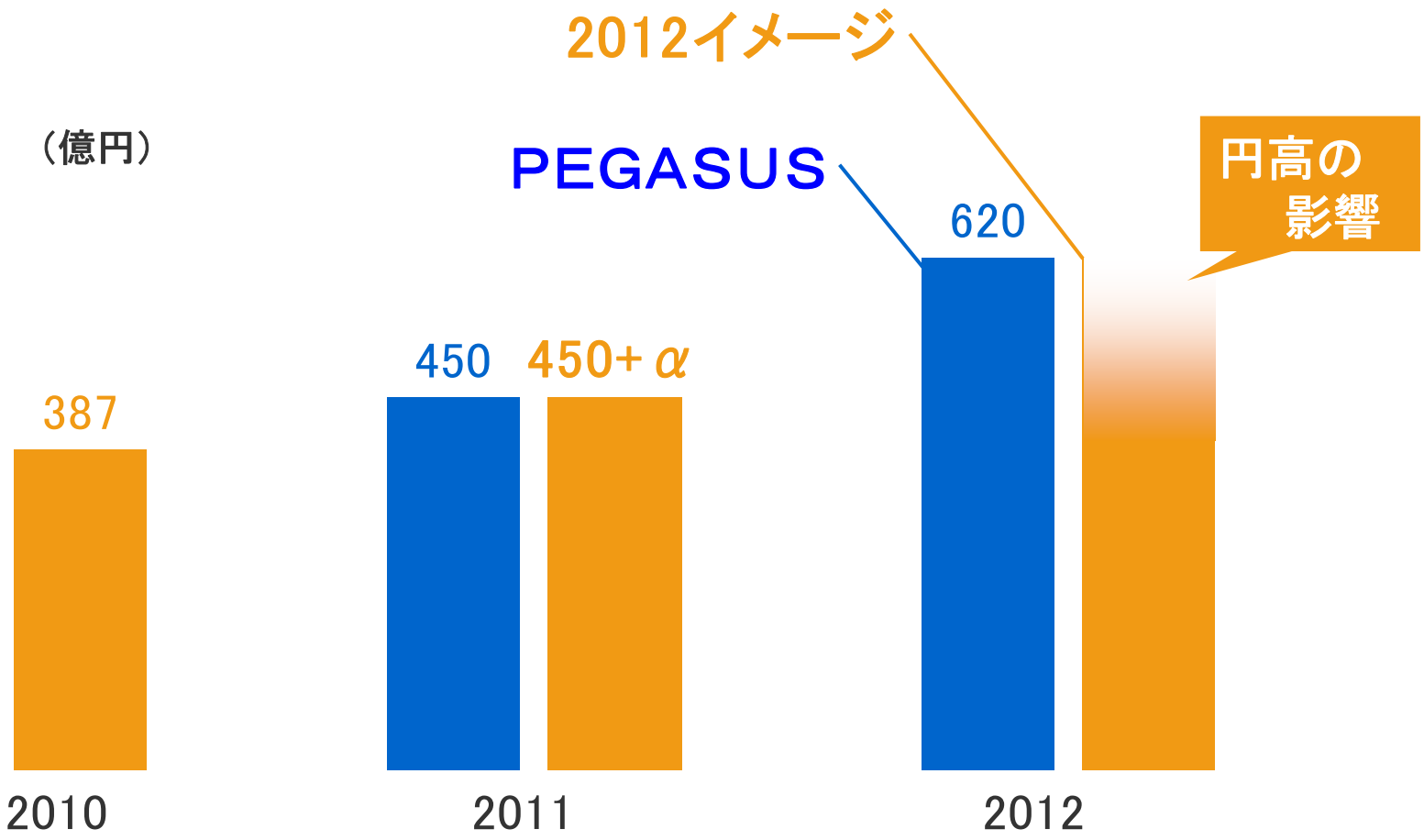
2. 2012年の経営方針

付加価値創出型企業への進化

1. グローバル化を加速＝円高対応力を強化
2. ビジネスモデルを最適化
3. サプライチェーンの見直し、高度化
4. R&D成果顕現のスピードアップ

2. 2012年計数イメージ

景気・為替変動への抵抗力強化



1. 事業環境の見通しと2011年の成果

2. 2012年の経営方針・計数イメージ

3. 全体戦略

4. 事業ポートフォリオ・個別事業戦略

5. まとめ

3. 全体戦略　①グローバル拠点を拡充

最適生産を追求　円高対応力を強化



≪黒鉛電極≫
米国拠点能力増強
(4.5→7.5万トン/年)

≪レアアース≫
中国拠点能力増強
(江西省2→3千トン/年)

≪高純度アルミ箔≫
中国拠点新設決定
(江蘇省南通市)

≪高純度アンモニア≫
日台中で能力増強
(3→5千トン/年)

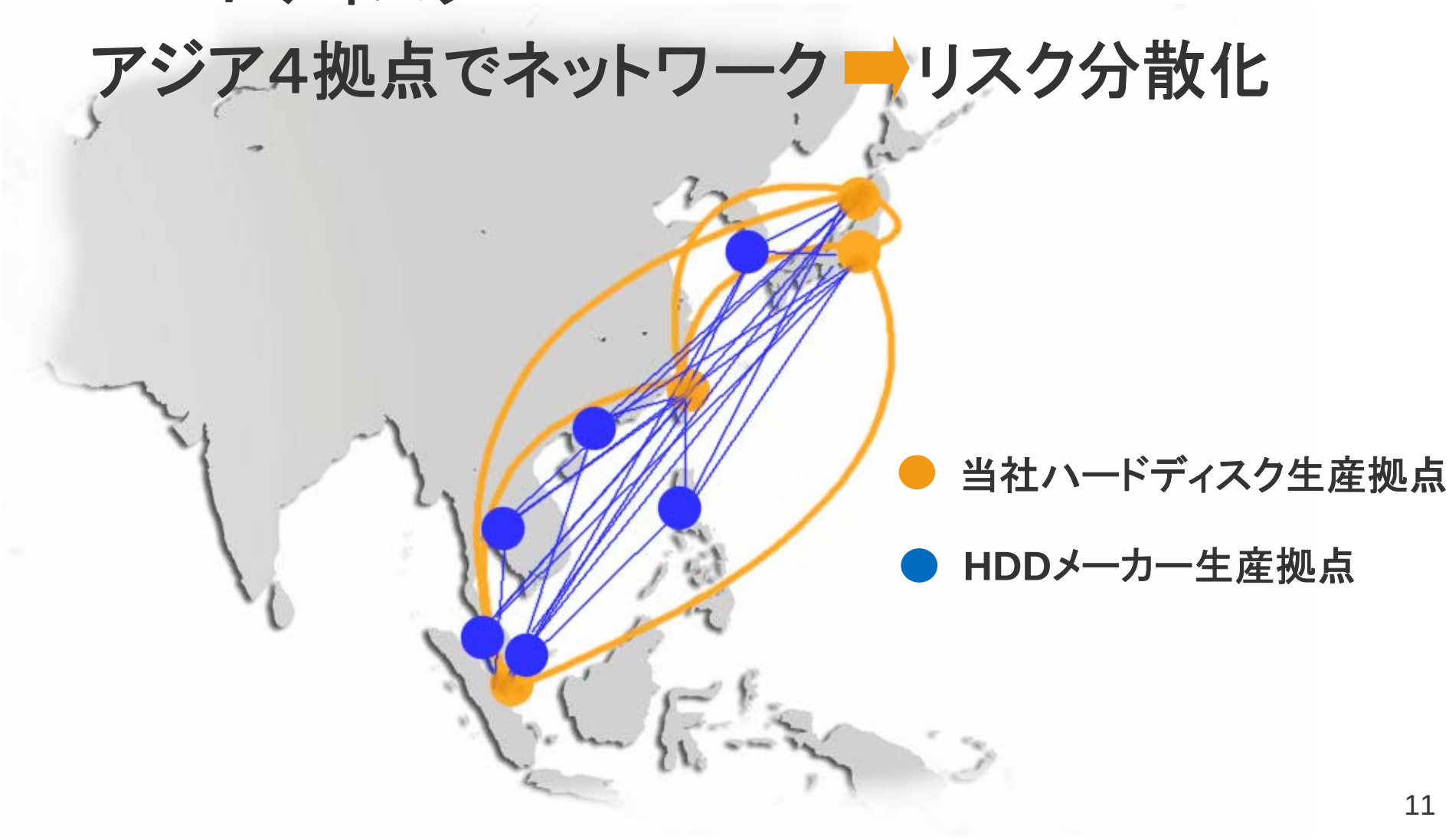
≪ハードディスク≫
シンガポール能力増強
(22→25→27百万枚)
月産の当社トータル能力
＊2011/4. 7と順次増強

≪アルミナ≫
インドネシア工場建設
(30万トン/年)
2014年完工予定

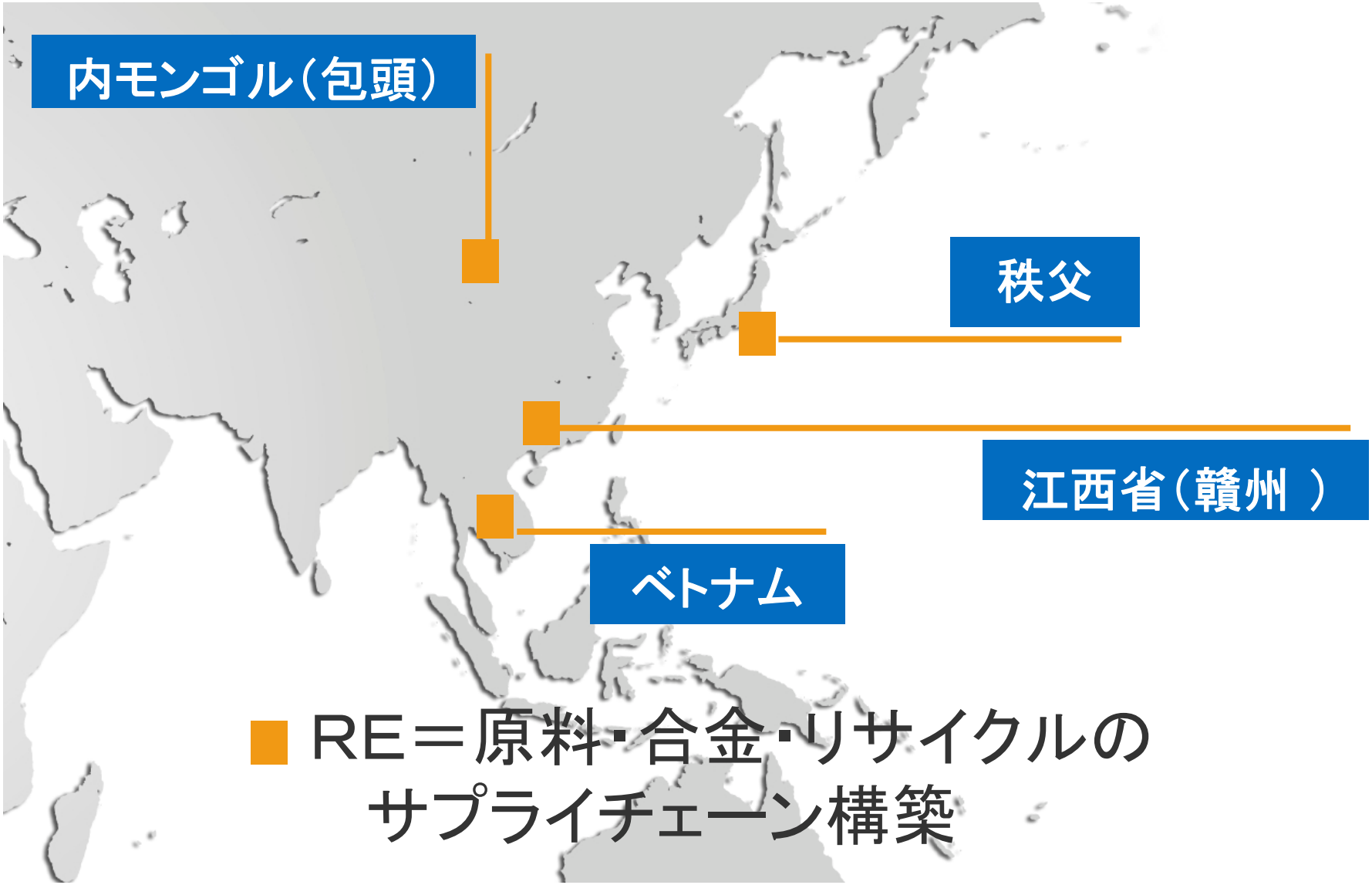
3. 全体戦略
②HDサプライチェーンを高度化

ハードディスク:

アジア4拠点でネットワーク ➡ リスク分散化



3. 全体戦略
③レアアースサプライチェーンを高度化



- RE＝原料・合金・リサイクルの
  サプライチェーン構築

1. 事業環境の見通しと2011年の成果

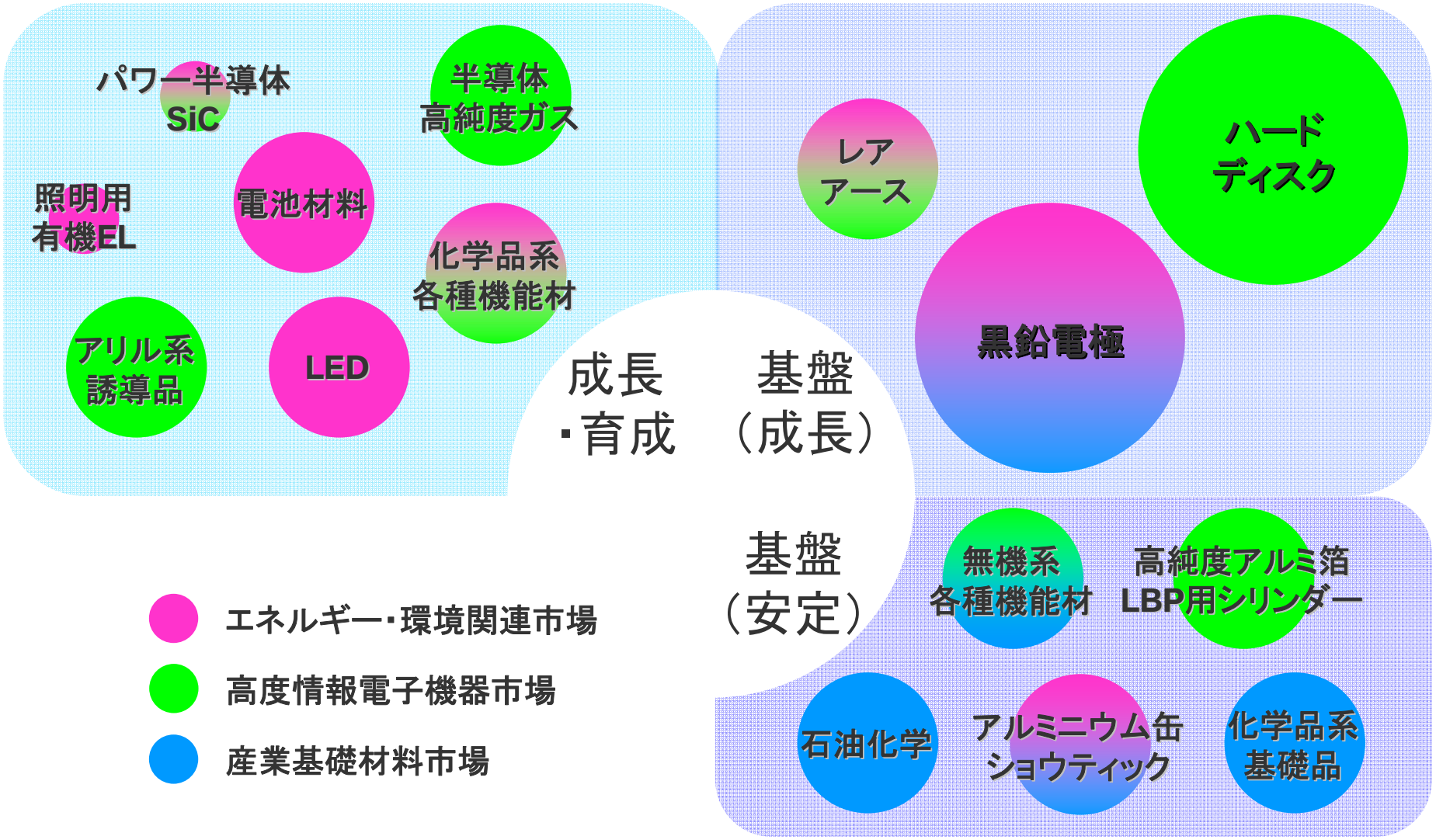
2. 2012年の経営方針・計数イメージ

3. 全体戦略

4. 事業ポートフォリオ・個別事業戦略

5. まとめ

4. PEGASUS　事業ポートフォリオ



4. 基盤(成長) 2011年の進捗



HD事業

増強(月産2700万枚体制)完了

CQ3史上最高出荷を記録

垂直磁気記録(PMR)第6世代量産



黒鉛電極事業

昭和電工カーボン(米)増産計画決定

大町事業所リニューアル開始



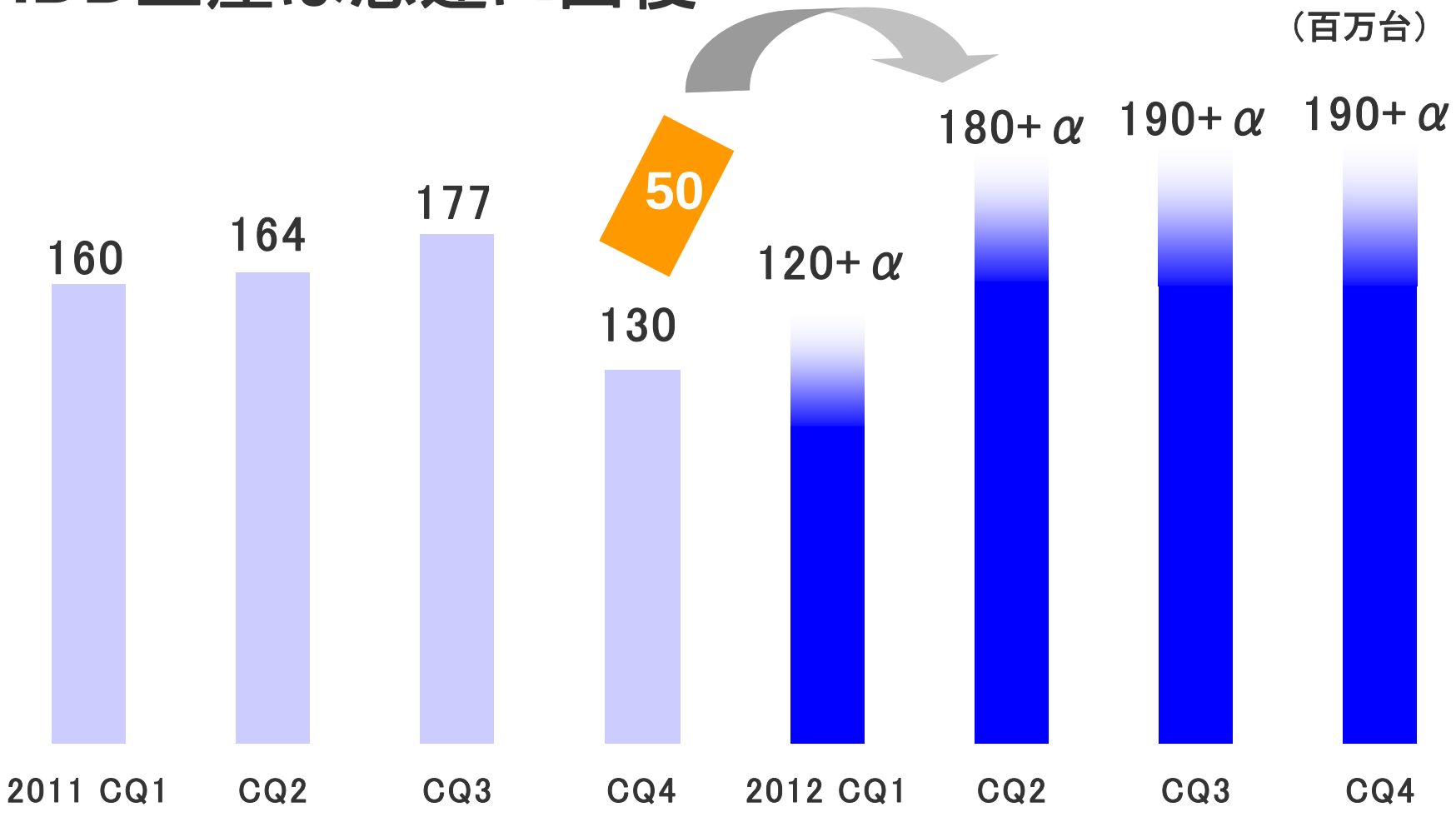
レアアース事業

中国第2拠点(江西省)増強完了

ベトナムリサイクル工場本格稼動

4. HD事業　①環境　タイ洪水の影響

HDD生産は急速に回復

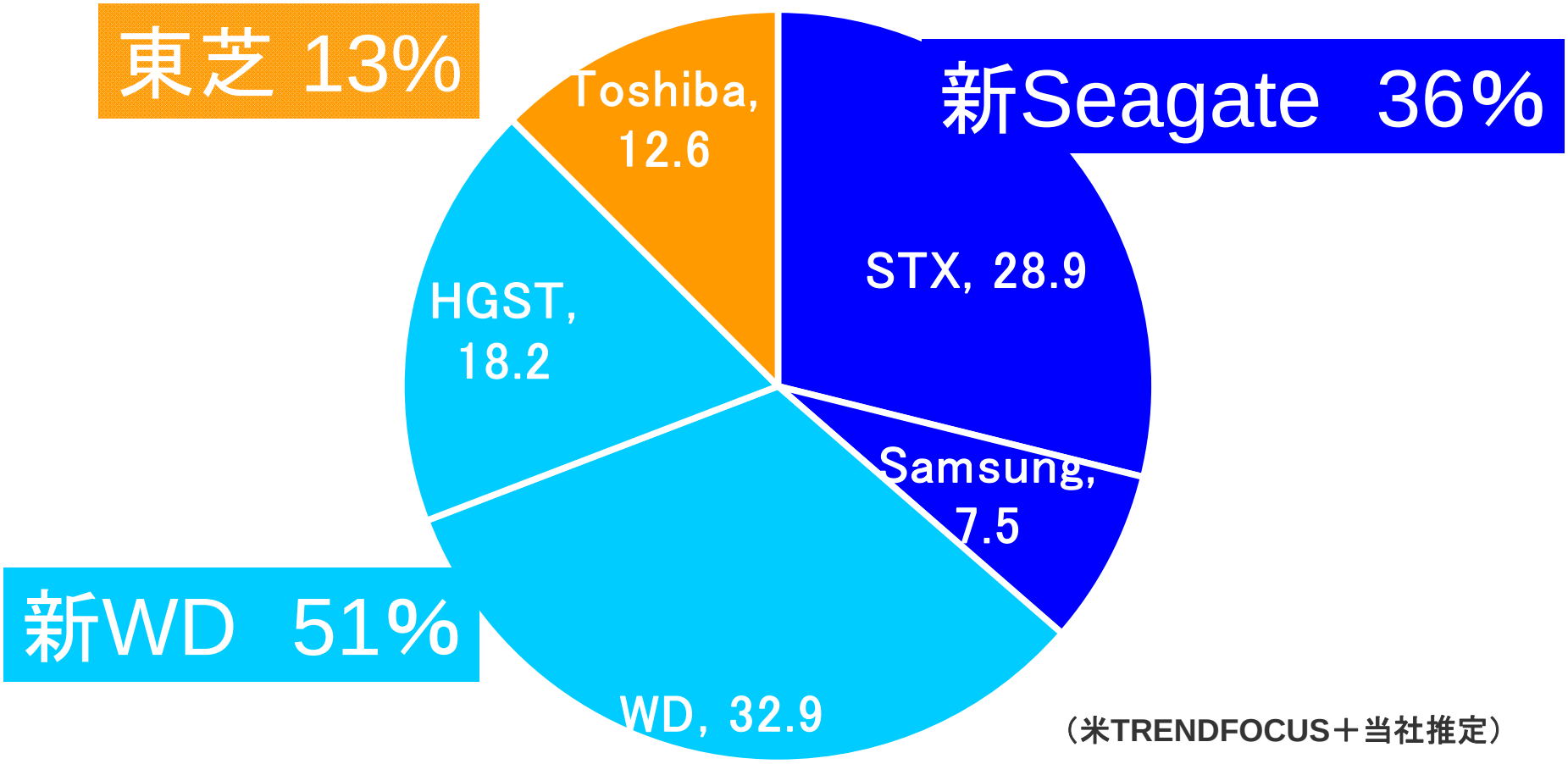


（米TRENDFOCUS＋当社推定）

4. HD事業　②環境　HDD業界再編

全HDDメーカーへのメディア供給をスタート

（2011CQ3　HDD業界シェア）



（米TRENDFOCUS＋当社推定）

4. HD事業　③戦略　生産・ラインの高度化

- HDD生産回復後の立ち上がりは急激

  ➡メディア供給は万全の体制

- 全生産ラインについて最適化・効率化による能力増強と高容量化を実現

4. HD事業　④戦略　高記録容量化

高容量化でリードする当社ハードディスク

- 2011年はPMR5Gがメインストリーム

  ＊PMR5G：2.5インチ=320GB、3.5インチ=750GB

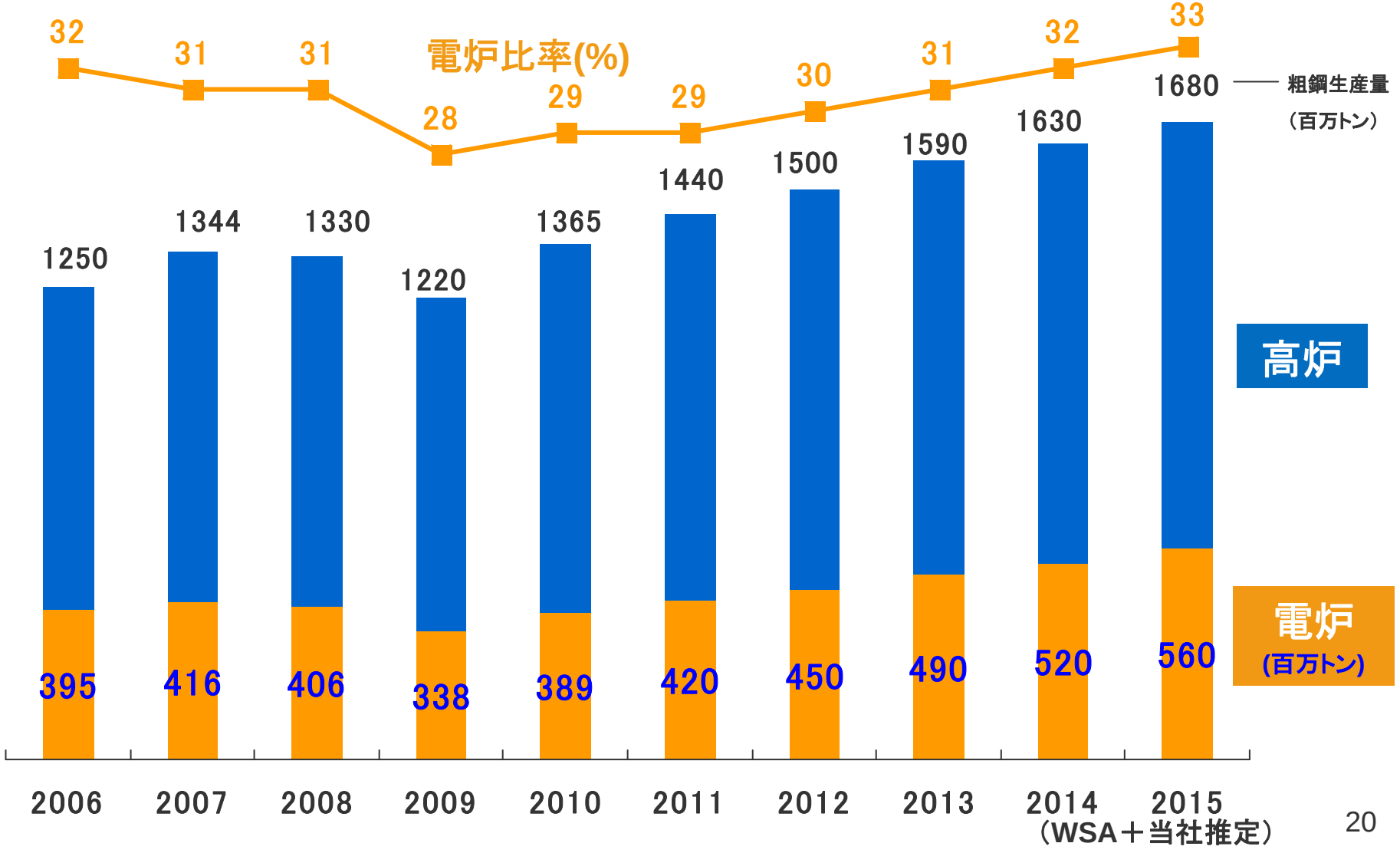
- PMR6G量産化で当社は先行

  ＊PMR6G：2.5インチ=500GB、3.5インチ=1TB

- 2012年中にPMR6Gがメインストリームに

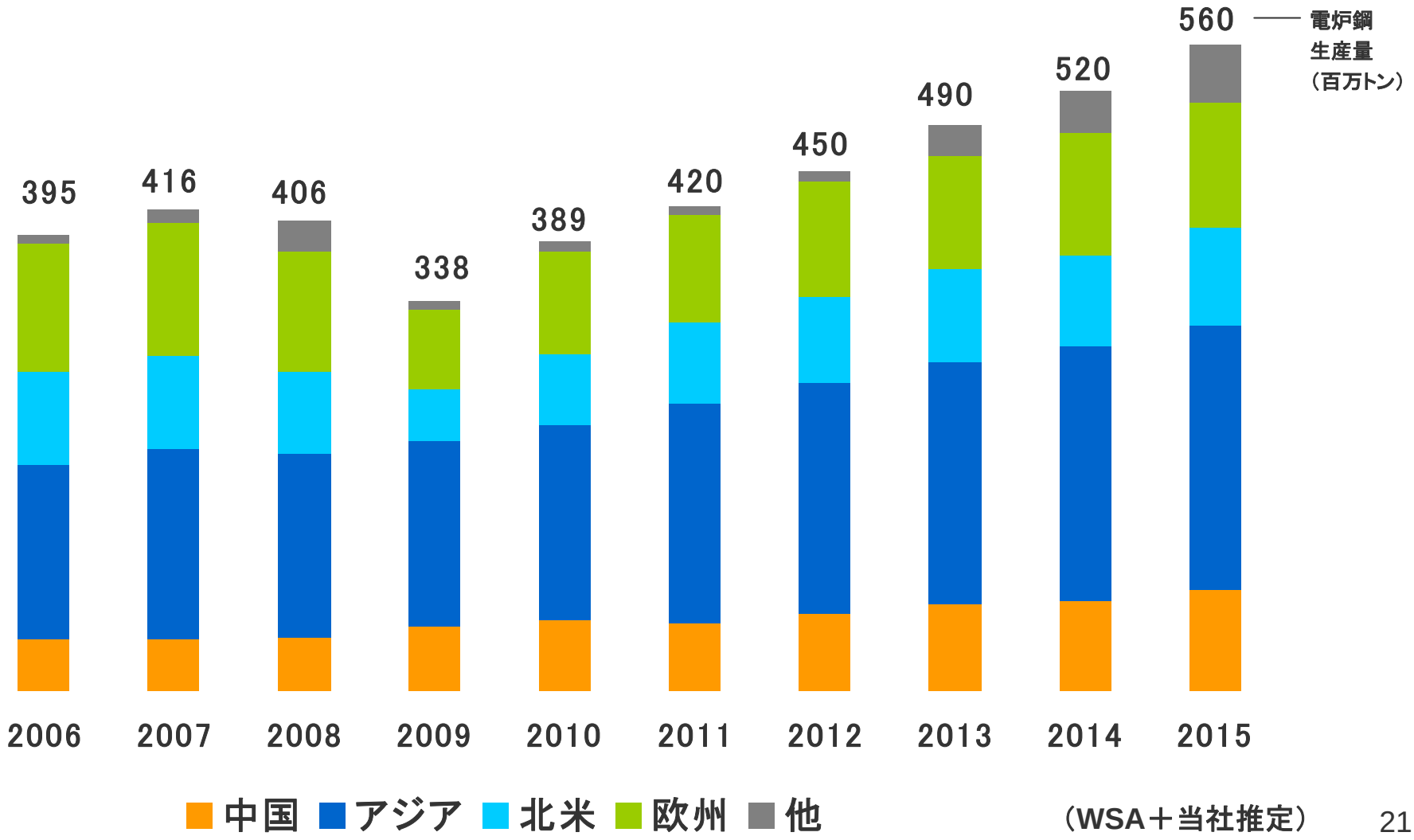
4. 黒鉛電極事業　①環境　粗鋼生産

粗鋼生産は2011年にリーマンショック後最高を更新



4. 黒鉛電極事業　②環境　電炉鋼需要

2011年以降電炉鋼需要は世界で堅調に伸長



（WSA＋当社推定）

4. 黒鉛電極事業　③能力増強



昭和電工カーボン（米）

- 昭和電工カーボン（米）の能力を増強
  （4.5→7.5万トン/年）
- 2013年下期完工予定
- グローバルでの供給能力
  13.5万トン体制に

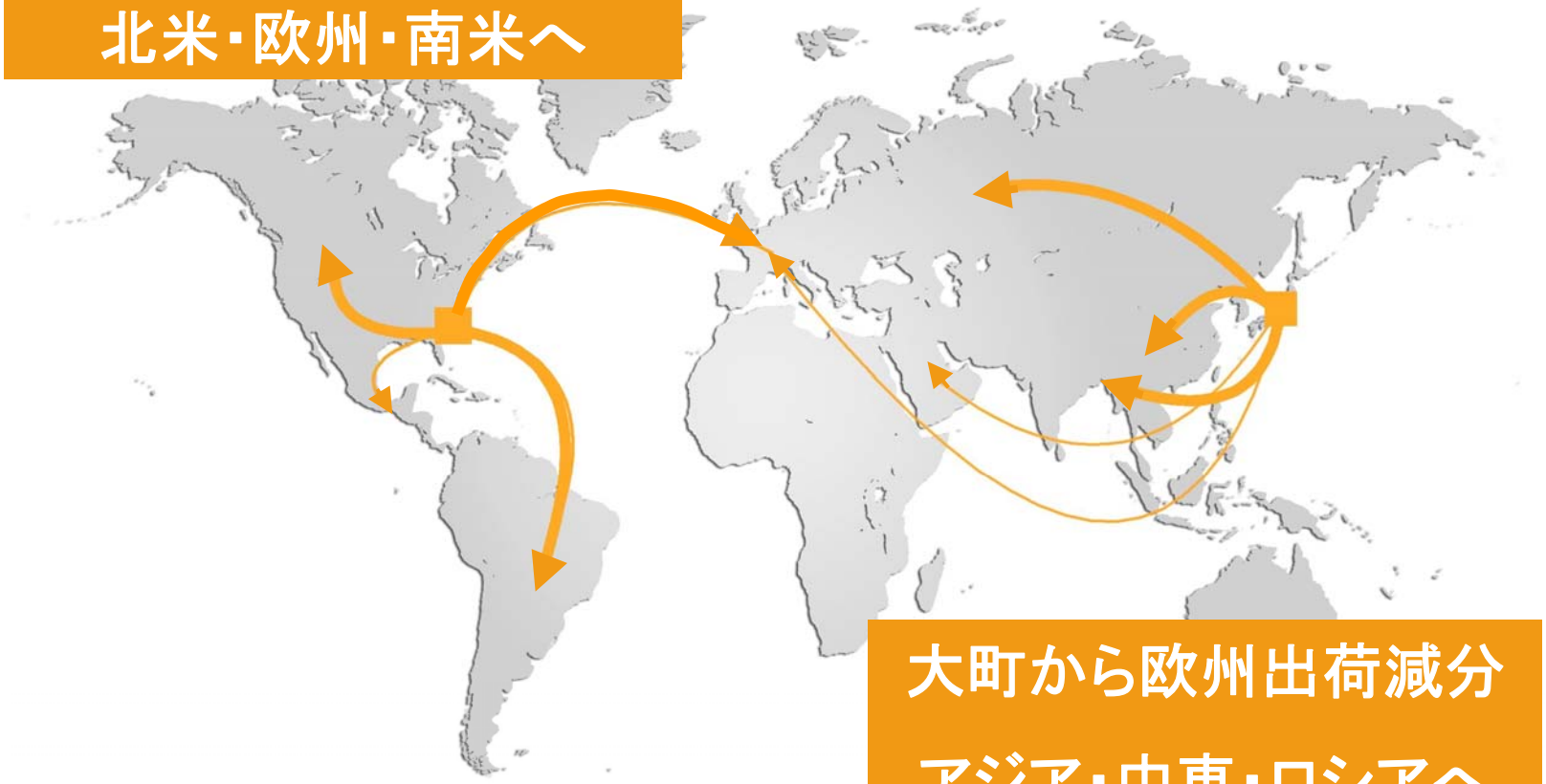
4. 黒鉛電極事業　④マーケティング



4. 黒鉛電極事業　④マーケティング

米国拠点増強3万トン

北米・欧州・南米へ



大町から欧州出荷減分

アジア・中東・ロシアへ

4. 黒鉛電極事業　⑤事業収益を改善

- 2012年はスプレッド改善
- 原料（ニードルコークス）調達
  - サプライヤーとの強固な関係により万全
- 成長するアジア市場に向けて第3拠点を早期に具体化

4. レアアース事業　①原料の動向



レアアース原料

- 価格暴騰後、反落中
- 現状の高値が長期化
- 中国のサプライヤーは2011年10月以降生産を停止したが一部再開
- 2011年下期は流通在庫を含め、在庫にて対応
- 今後の需給動向の見極め必要

4. レアアース事業　②戦略



昭和電工レアアースベトナム



- 当社販売見通し

  高性能磁石合金市場は堅調に成長
- 複数ソースにより原料調達を多様化
- 新磁石合金開発

  現在、ジスプロ・レス化に向け研究開発中　早期商品化へ
- ベトナム工場、合金原料フル生産へ

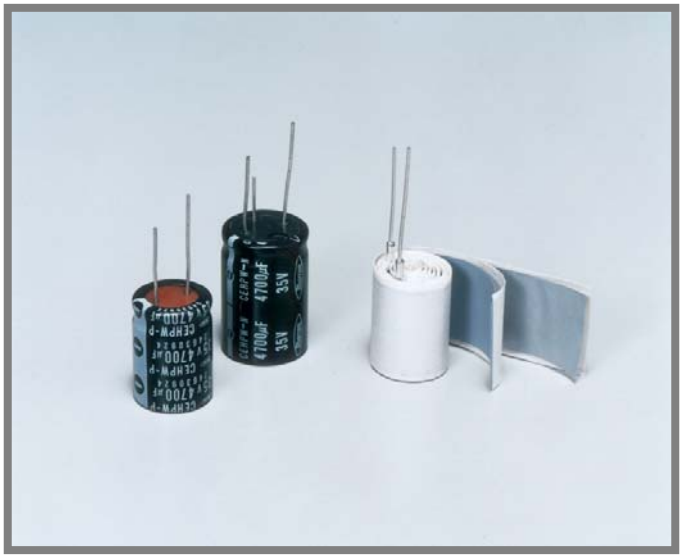
4. 石油化学事業



NSスチレンモノマー㈱

- NSスチレンモノマー設立
  大分SM・BTX事業に参入
- 大分コンビナートにおける
  垂直連携をさらに加速
- 高純度アリルアルコールの
  需要増に対応して設備増強
  （2012年4月完工予定）

4. アルミニウム事業



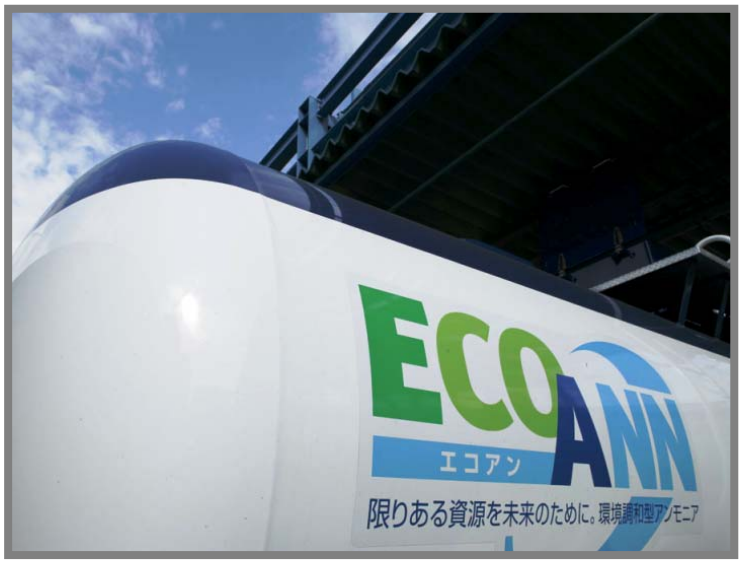
アルミニウム電解コンデンサー

自動車空調用熱交換器
- タイ工場洪水により停止中
- 小山事業所でバックアップ体制
- 事業の譲渡完了へ

高純度アルミ箔
- 堺事業所精製能力を増強
- 中国生産拠点の新設決定

コア技術（精製・鋳造等）強化推進
- 開発組織の改編を実施

4. 化学品事業



環境調和型アンモニアECOANN®

産業ガス新体制

昭和電工、昭和炭酸事業を一体化、マーケティング体制を強化

半導体・液晶高純度ガス

アジア拠点拡充、品揃えを強化、事業規模拡大へ

事業部体制を改編

事業責任体制を明確化

4. 先端電池材料　①戦略



アルミラミネートフィルム包材

既存4部材生産能力を順次増強

- 正・負極添加剤VGCF®
- 負極材SCMG®
- カーボンコート箔SDX®
- アルミラミネートフィルム包材

新部材のR&D加速

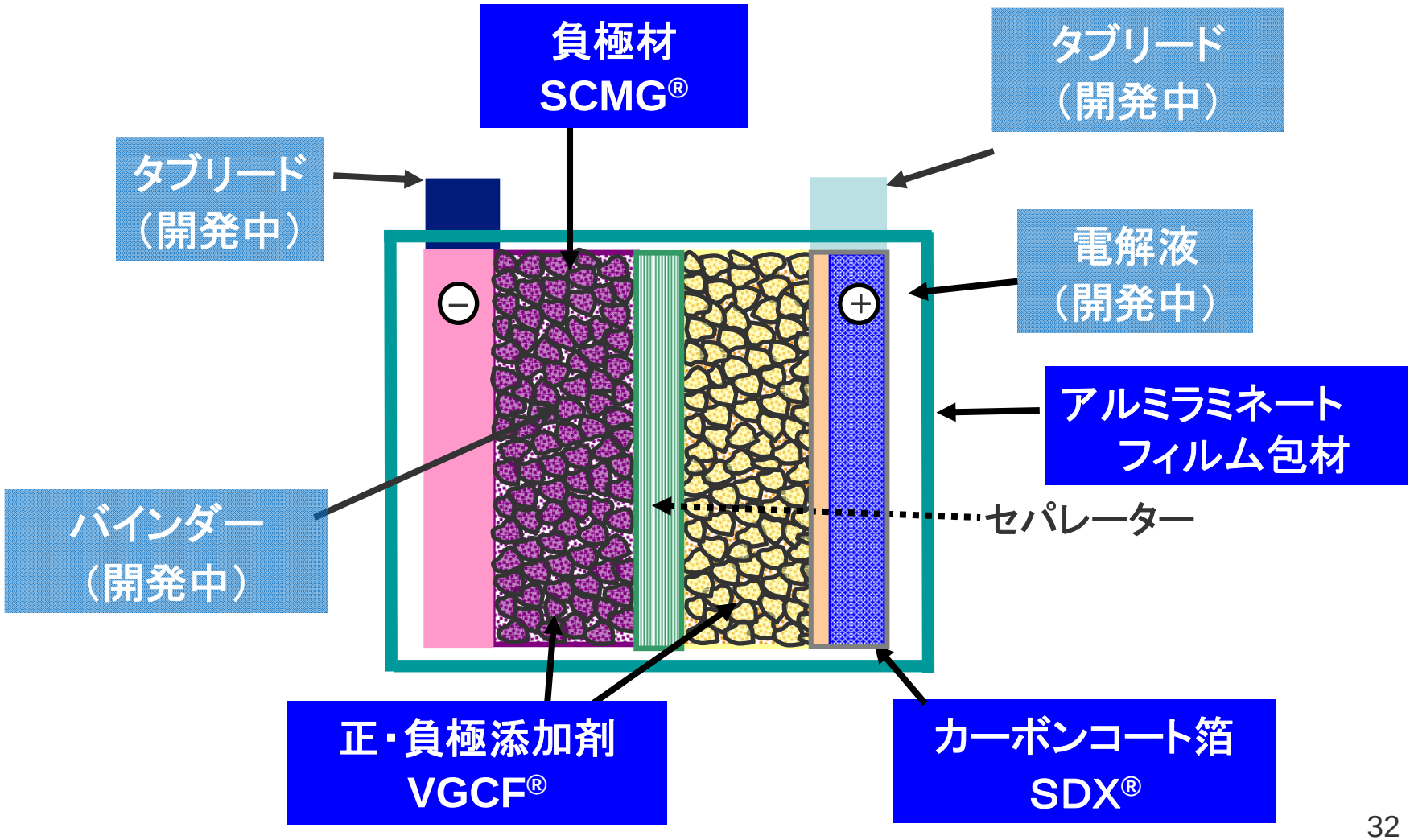
- 電解液、バインダー、タブリード等特色持つ素材を開発

2015年売上高目標

- 500億円超

4．先端電池材料　②製品

独自技術により特長を持つ部材を供給



4. 先端電池材料　③ロードマップ

各部材の生産能力を増強　新製品開発を推進

	2011	2012	2013以降
添加剤 VGCF®	100 トン/年	200トン/年	逐次増強
負極材 SCMG®	2,000トン/年	3,000トン/年	逐次増強
カーボンコート箔 SDX®	逐次増強		
アルミラミネートフィルム包材	1.5倍	逐次増強	
タブリード	ｻﾝﾌﾟﾙ出荷	商業設備建設	逐次増強
電解液	ｻﾝﾌﾟﾙ出荷		商業設備建設
バインダー	ｻﾝﾌﾟﾙ出荷	商業設備建設 → 逐次増強	

4. SHORAYAL®



SHORAYAL®

- 大分コンビナート内にパイロットプラント設置（2011年7月竣工）
- 携帯電話の前面板向けにマーケティングを開始
- 2012年上市を目指し開発を加速

4. パワー半導体SiC



SiCエピタキシャルウェハー



- ロードマップ
  - 2012　民生市場
  - 2015　鉄道市場
  - 2017　車載市場

  順次立ち上がりの見込み
- 生産能力を順次増強
- 高品質化を継続実施

1. 事業環境の見通しと2011年の成果

2. 2012年の経営方針・計数イメージ

3. 全体戦略

4. 事業ポートフォリオ

5. まとめ

5. まとめ　2012年は・・・

- 震災復興需要の本格化
- サプライチェーンの再構築
- ハードディスク需給のタイト化
- 電極需要の拡大
- 石化市況の底打ち

夢や、願いや、思いつきに
ハッピーエンドを。

