SHOWA DENKO

昭和電工株式会社　事業戦略説明会

本年の成果と2013年の戦略

2012年12月5日

代表取締役社長　市川　秀夫

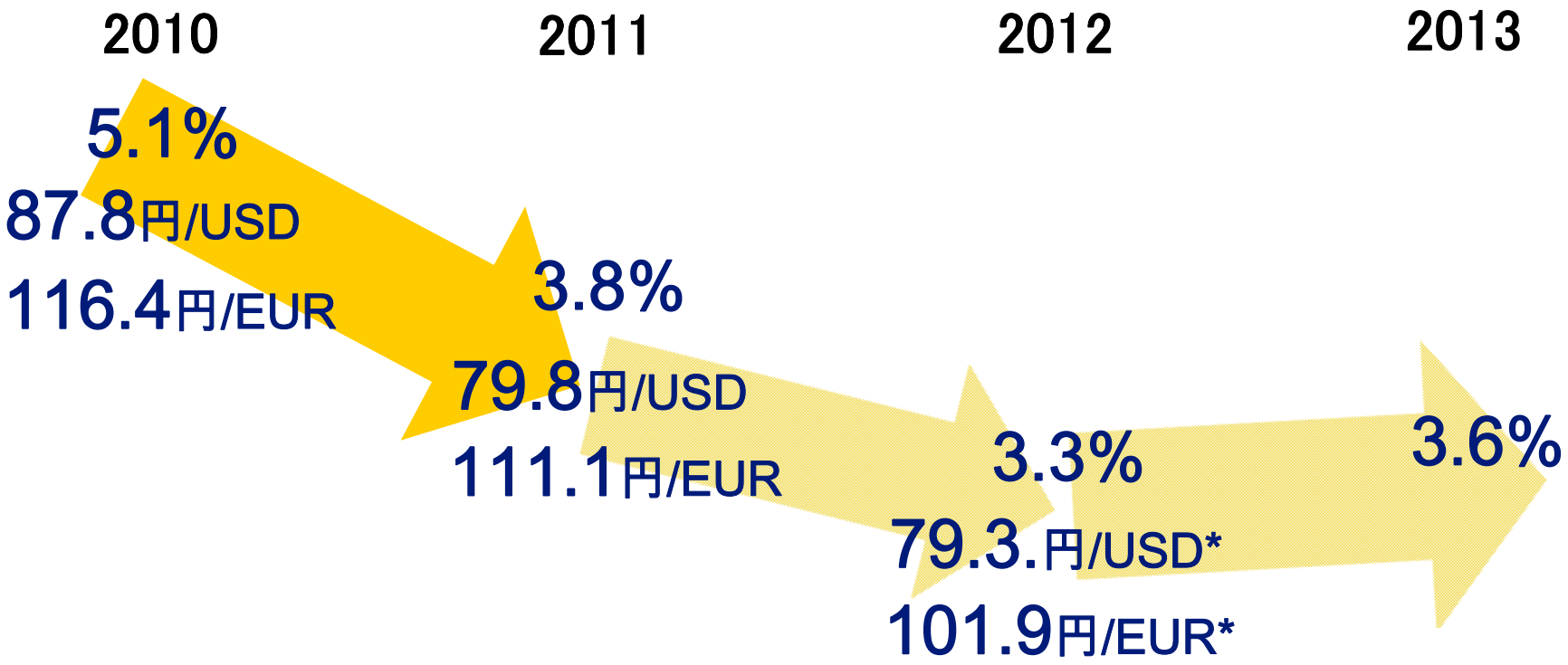


1. 事業環境認識
2. 2013年の計数見通しと戦略
3. セグメント戦略
4. 成長・育成事業の拡大
5. 組織改定の内容と狙い
6. まとめ

1. 事業環境認識
2. 2013年の計数見通しと戦略
3. セグメント戦略
4. 成長・育成事業の拡大
5. 組織改定の内容と狙い
6. まとめ

事業環境認識 ①

世界経済成長率と為替レート

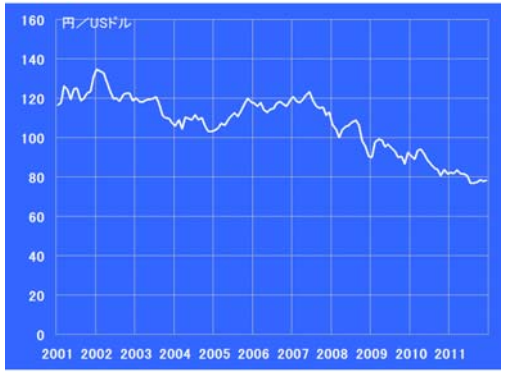


経済成長率 IMF 2012年10月発表

*2012/1-10の月間平均為替レート

事業環境認識 ②

“六重苦”にさらされる日本企業



歴史的水準の円高定着



電力コストの上昇

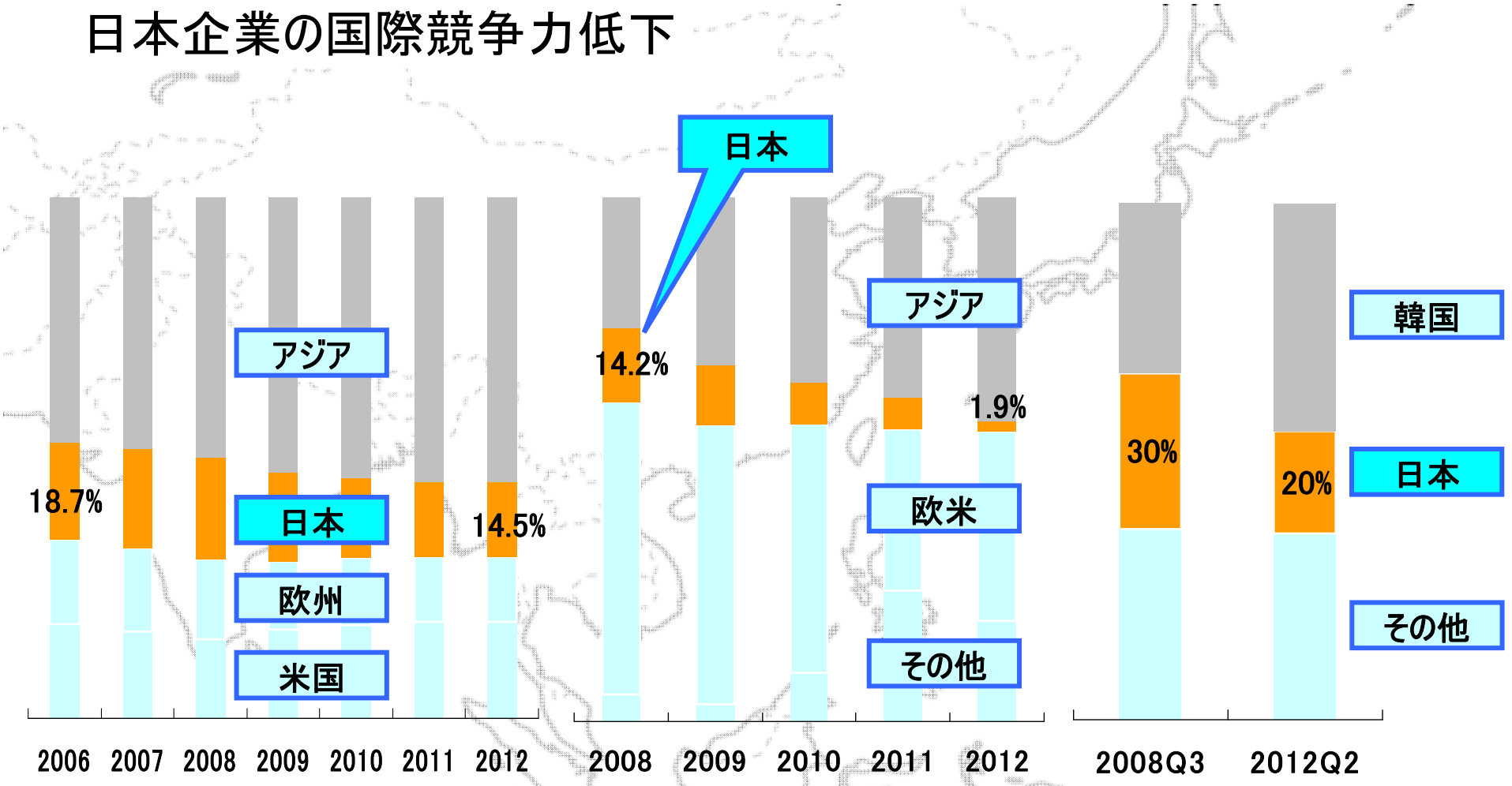
（化学産業 東電管内のみで200億円/年）



自由貿易協定への対応の遅れ
環境規制の強化 等

事業環境認識 ③　日本の産業構造変化

日本企業の国際競争力低下



【半導体の市場シェア推移】（WSTS）

【携帯電話機の市場シェア推移】（総務省）

【薄型TVの市場シェア推移】（DisplaySearch）

事業環境認識 ④

当社顧客業界の状況

【石油化学製品需給の低迷】



【エレクトロニクス業界の停滞】



【復興需要の遅れ】



1. 事業環境認識
2. 2013年の計数見通しと戦略
3. セグメント戦略
4. 成長・育成事業の拡大
5. 組織改定の内容と狙い
6. まとめ

2012年 業績予想

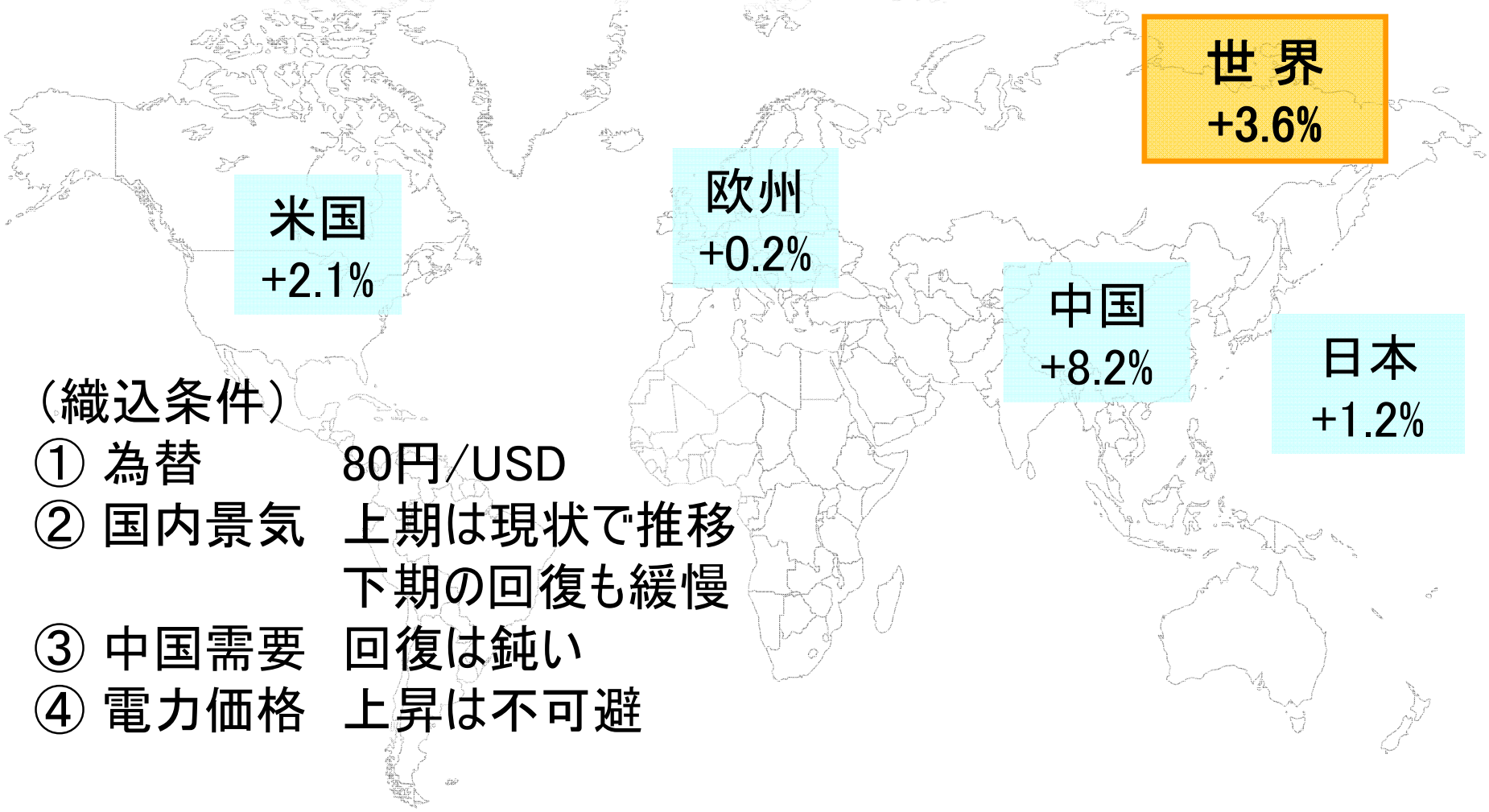
（億円）

	2012 前回予想	2012 予想*	差異	2011 実績
売上高	7,900	7,500	−400	8,542
営業利益	420	320	−100	474
当期純利益	180	100	−80	170
		3円配当予定		3円配当

＊2012年予想は11月1日に公表し、前回予想を2012年8月1日に公表。

事業環境　厳しい状況が続く

世界経済成長率見通し（IMF 2012年10月発表）



（織込条件）

① 為替　　80円/USD
② 国内景気　上期は現状で推移
　　下期の回復も緩慢
③ 中国需要　回復は鈍い
④ 電力価格　上昇は不可避

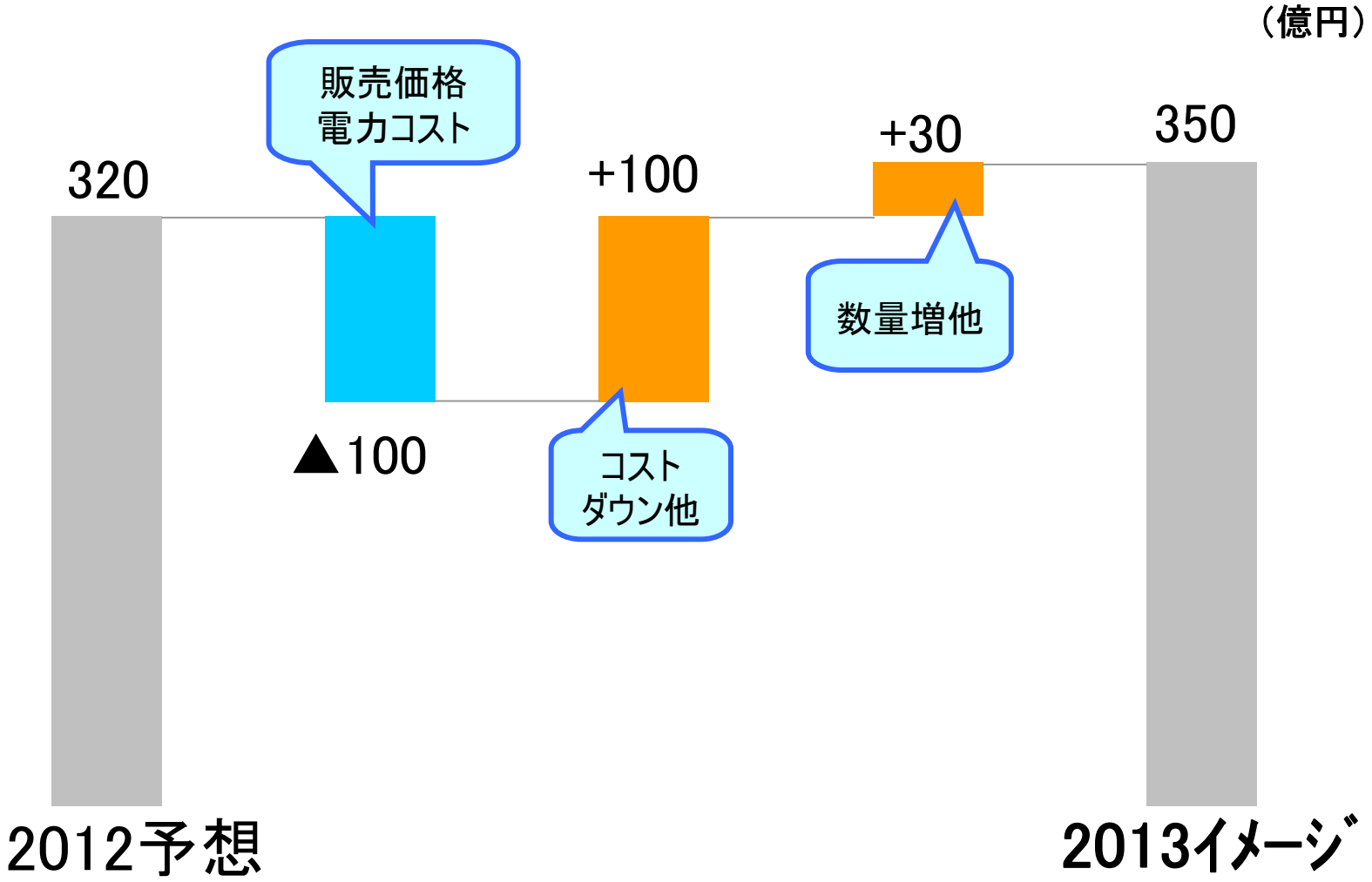
業績イメージ

（億円）

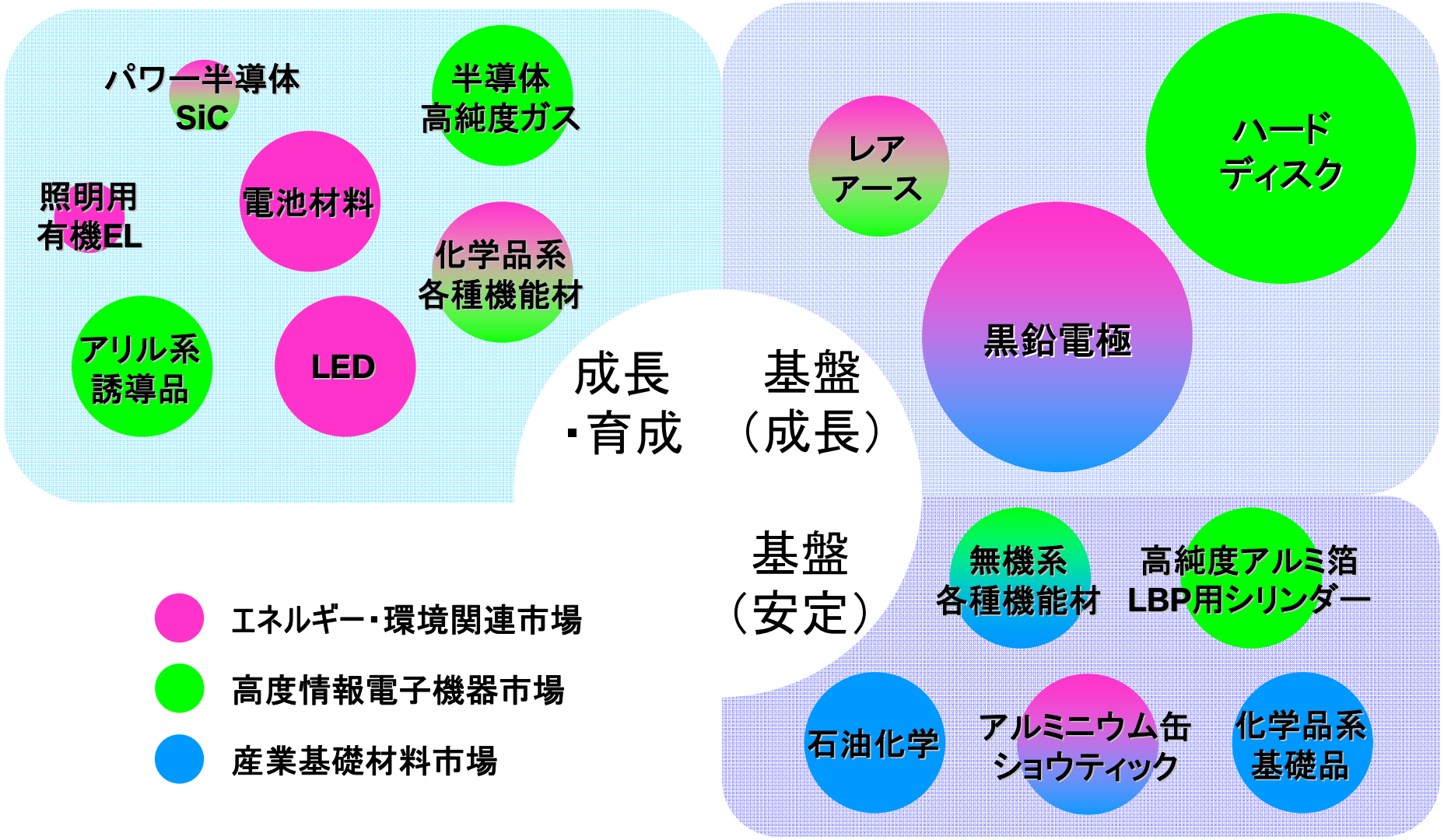
	2012 予想*	2013 イメージ	差異
売上高	7,500	8,000	+500
営業利益	320	350	+30
当期純利益	100	150	+50

＊2012年予想は11月1日に公表。

営業利益の差異


（億円）
販売価格
電力コスト
320
+100
+30
350
▲100
コスト
ダウン他
数量増他
2012予想
2013イメージ

営業利益の差異


パワー半導体
SiC
半導体
高純度ガス
照明用
有機EL
電池材料
化学品系
各種機能材
アリル系
誘導品
LED
成長
・育成
基盤
（成長）
基盤
（安定）
レア
アース
ハード
ディスク
黒鉛電極
無機系
各種機能材
高純度アルミ箔
LBP用シリンダー
石油化学
アルミニウム缶
ショウティック
化学品系
基礎品
エネルギー・環境関連市場
高度情報電子機器市場
産業基礎材料市場

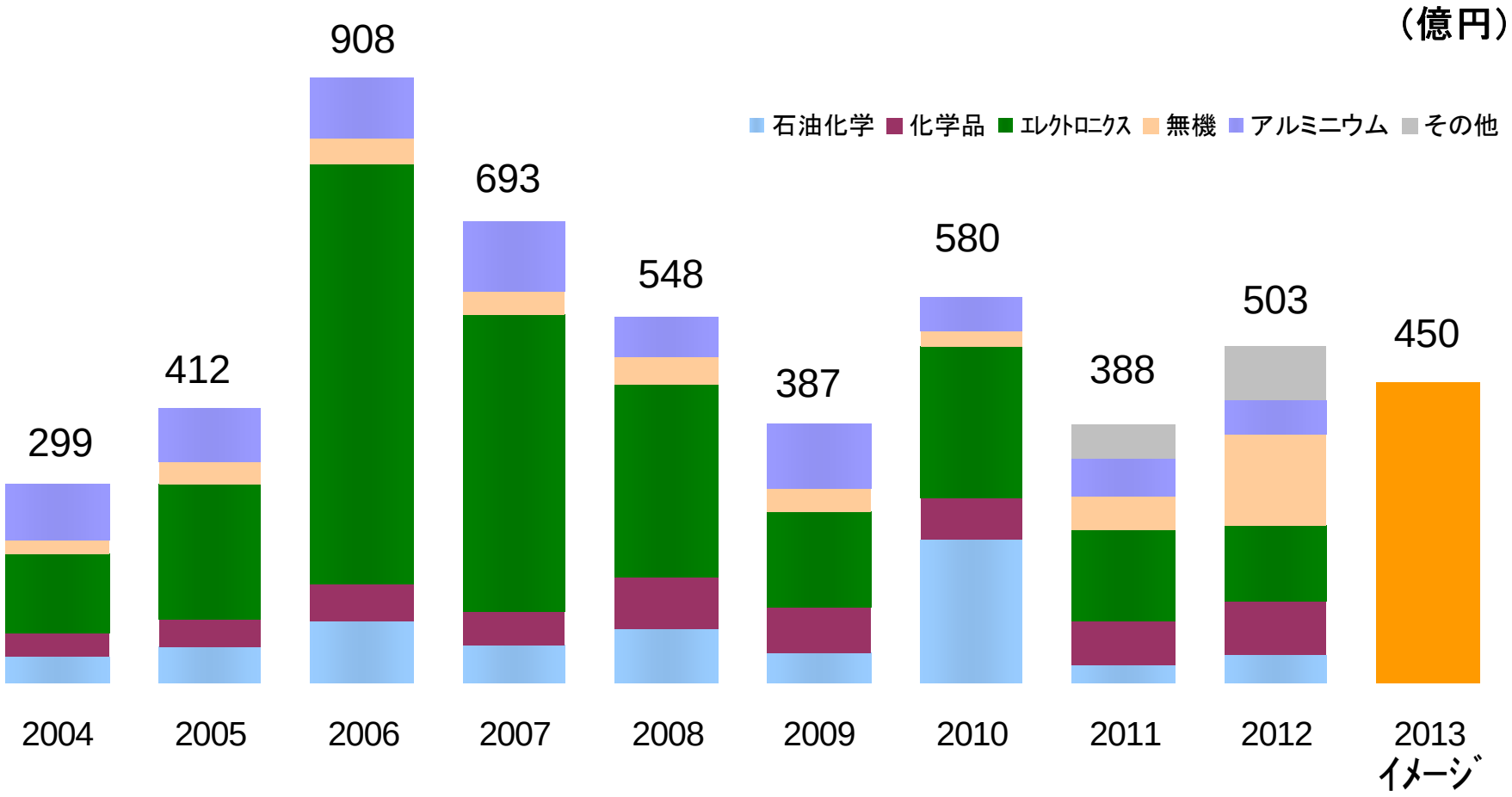
事業戦略

既存事業の再設計
ーグローバル展開の加速
ー国内事業の収益性改善

海 外	アセアン、中国市場に向けサプライチェーンの拡大強化
国 内	石油化学、化学品、アルミニウム、レアアース等の 事業構造見直しによる体質強化
組織改革	事業部門制の廃止、事業部・事業所機能の強化・再編 R&D成果顕現のスピードアップ

設備投資計画

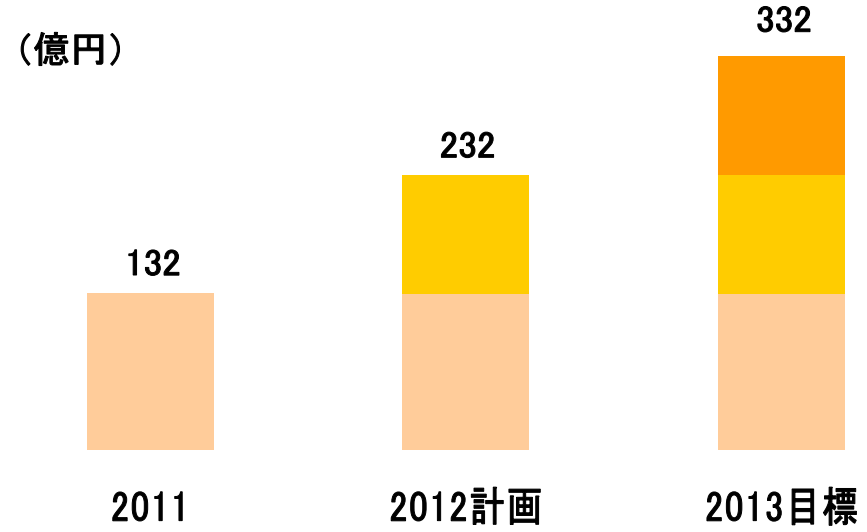
厳しい事業環境から投資を厳選



2013年の計数見通しと戦略

コストダウン計画

2011～2013年累計額



【推進中の主な施策】
エネルギー・電力コスト削減
安価原料比率向上

- HD：生産性向上（世界トップレベル）
- RE：リサイクル原料の使用率向上
- GE：大町コスト競争力強化
- 石化：原料多様化率向上
- 化学品：基礎化学品、産業ガスの徹底的なコスト削減



【川崎・大川地区エネルギー効率化】



【HDメディア・スループット向上等】

1. 事業環境認識
2. 2013年の計数見通しと戦略
3. セグメント戦略
4. 成長・育成事業の拡大
5. 組織改定の内容と狙い
6. まとめ

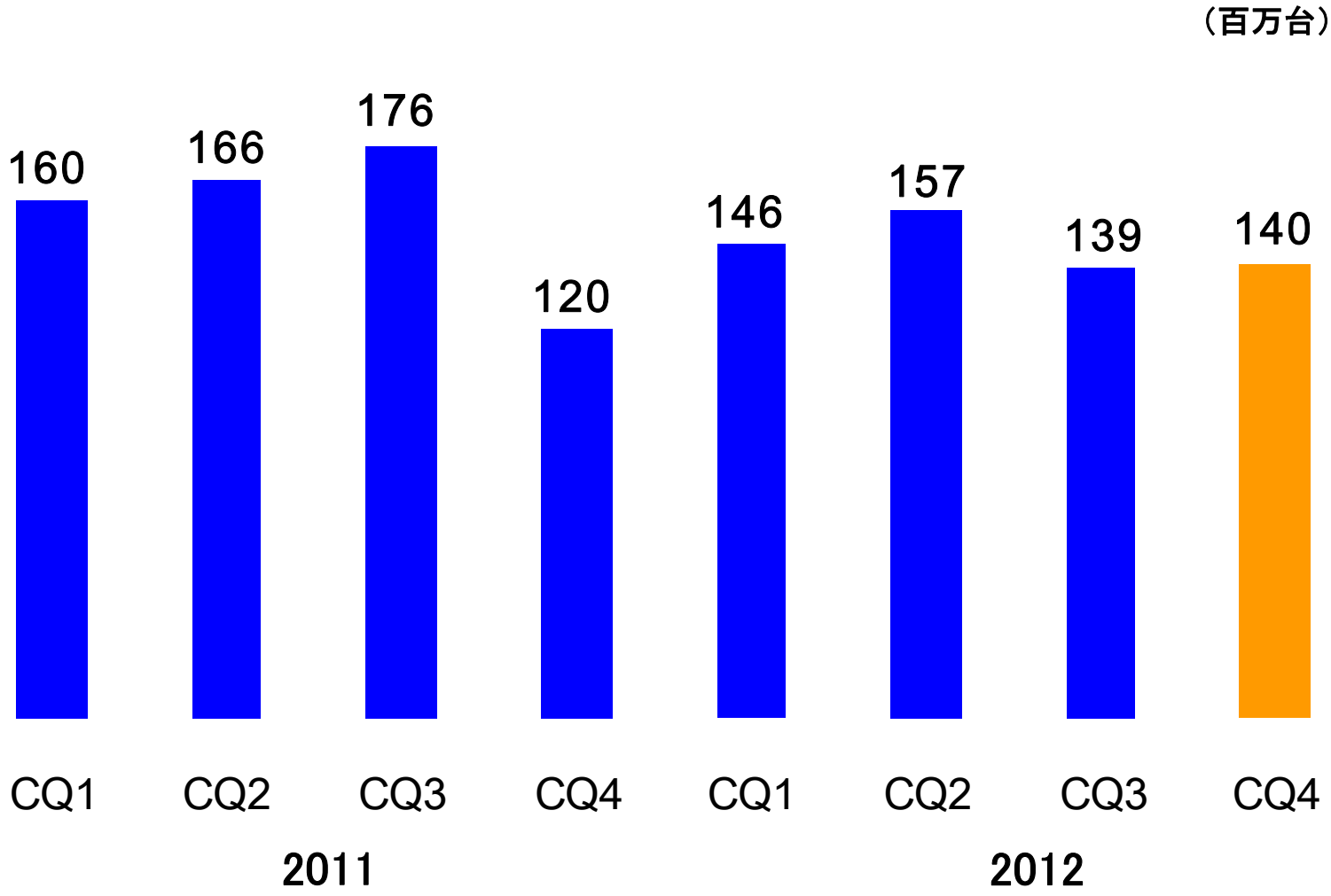
セグメント戦略　EL HD ①

2013年　HDメディア事業を取り巻く環境

PC需要	欧州経済停滞、新興国成長鈍化の影響により低迷
HDドライブ	PC向けは低迷するが、クラウド化の進展でサーバ向け 伸長 2014年から成長軌道へ回帰
HDメディア	DD（Disk/Drive)レシオ上昇によりメディアはドライブを 上回る成長 PMR6Gのメインストリーム長期化 内製6Gの量産開始 ⇒ 当社は7Gを先行投入

セグメント戦略　EL HD ②

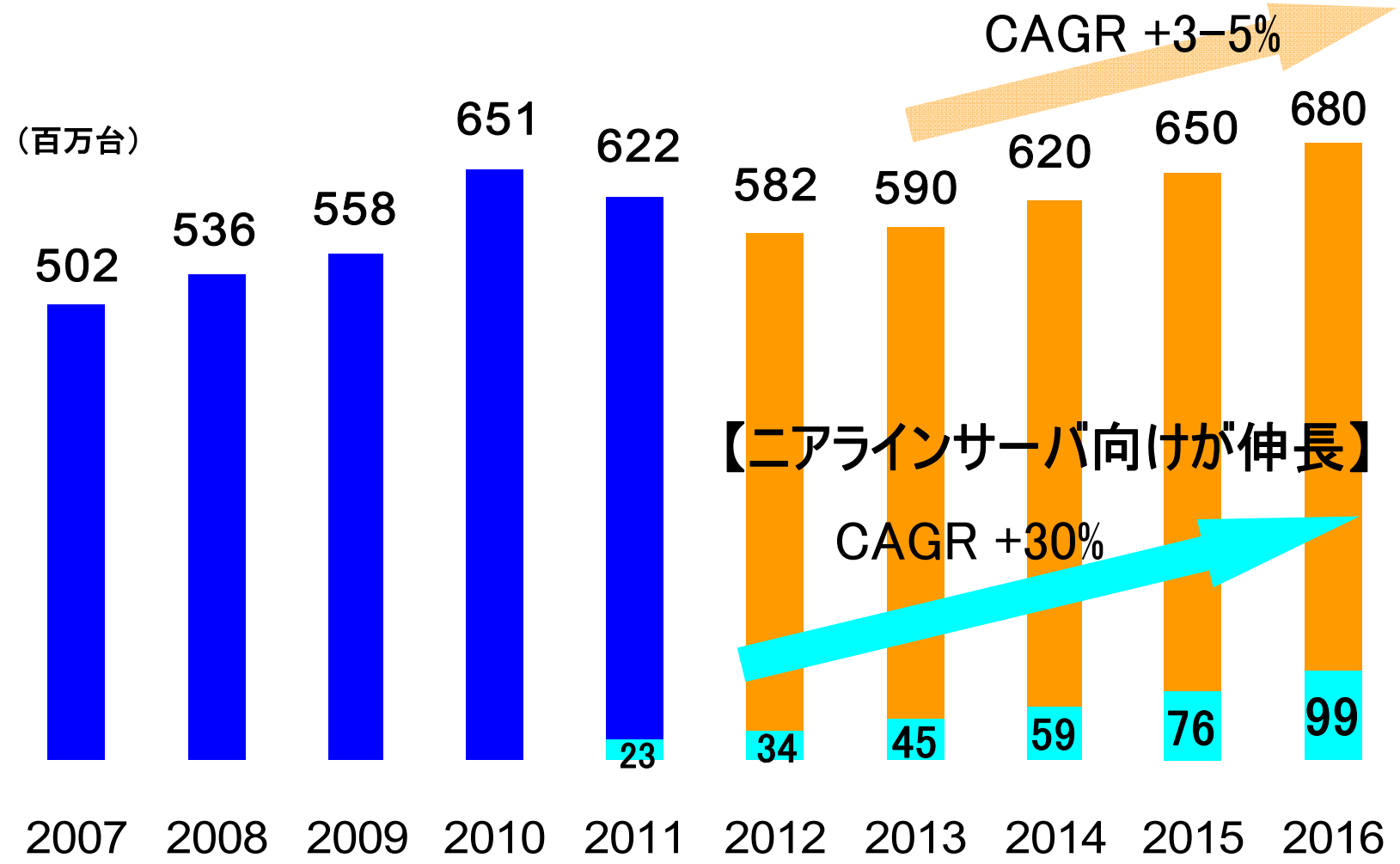
HDドライブ出荷台数の推移



（TrendFocusおよび当社推定）

HDドライブ業界 中期見通し

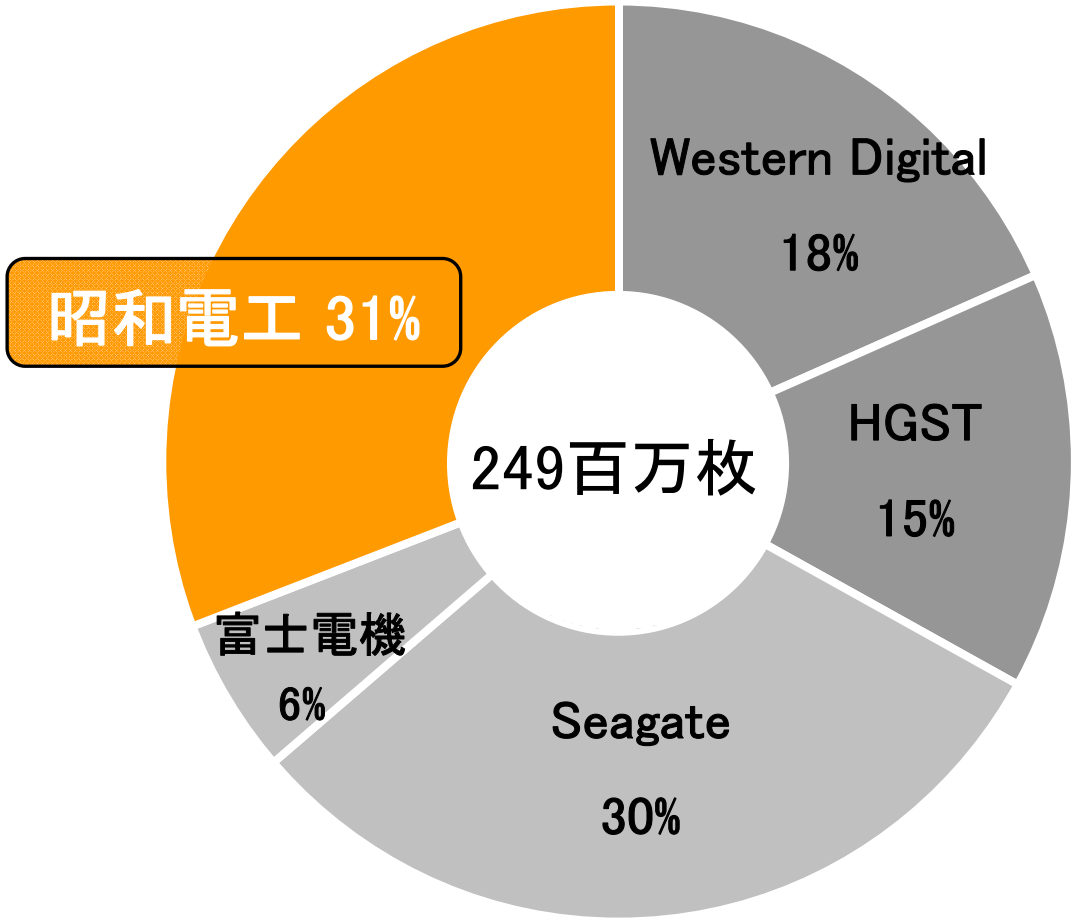
年間出荷実績・見通し
ー2013年は横ばい　2014年から成長軌道へ回帰



（TrendFocusおよび当社推定）

HDメディアシェア

2012年 CQ3世界出荷

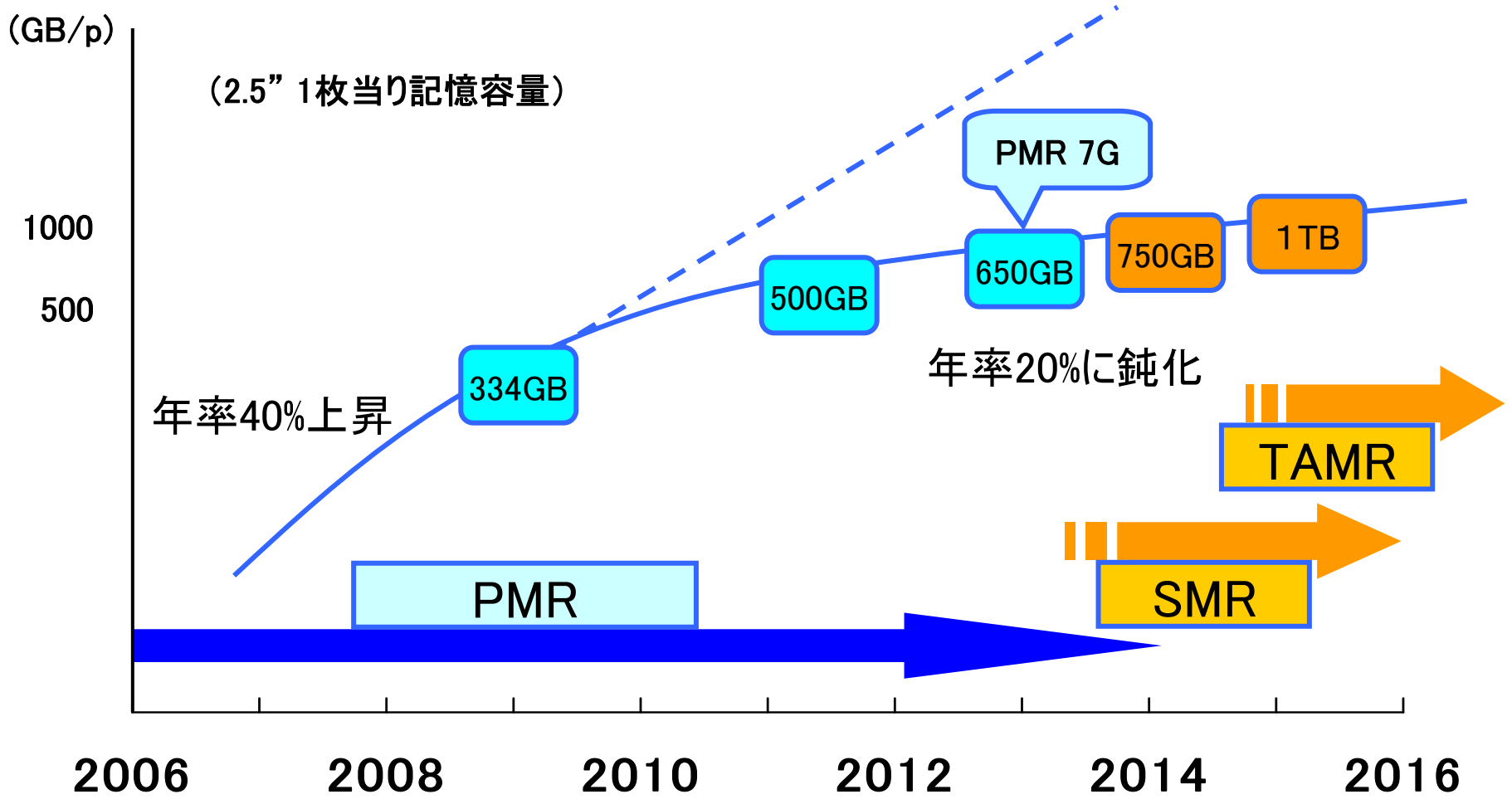


（TrendFocus）

セグメント戦略　EL HD ⑤

高容量化のロードマップ

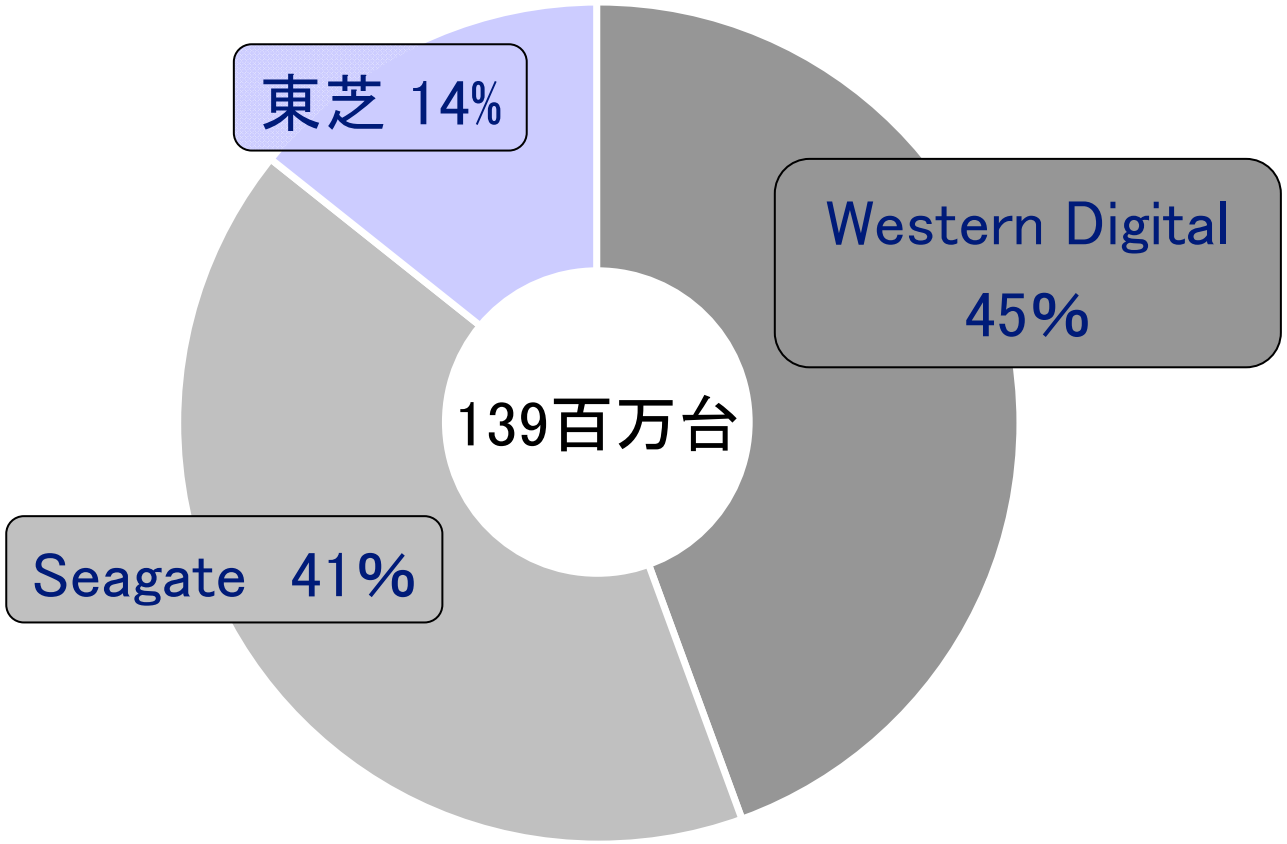
PMR 7G（650GB)を2013年に市場投入⇒業界をリード



HDドライブ業界シェア

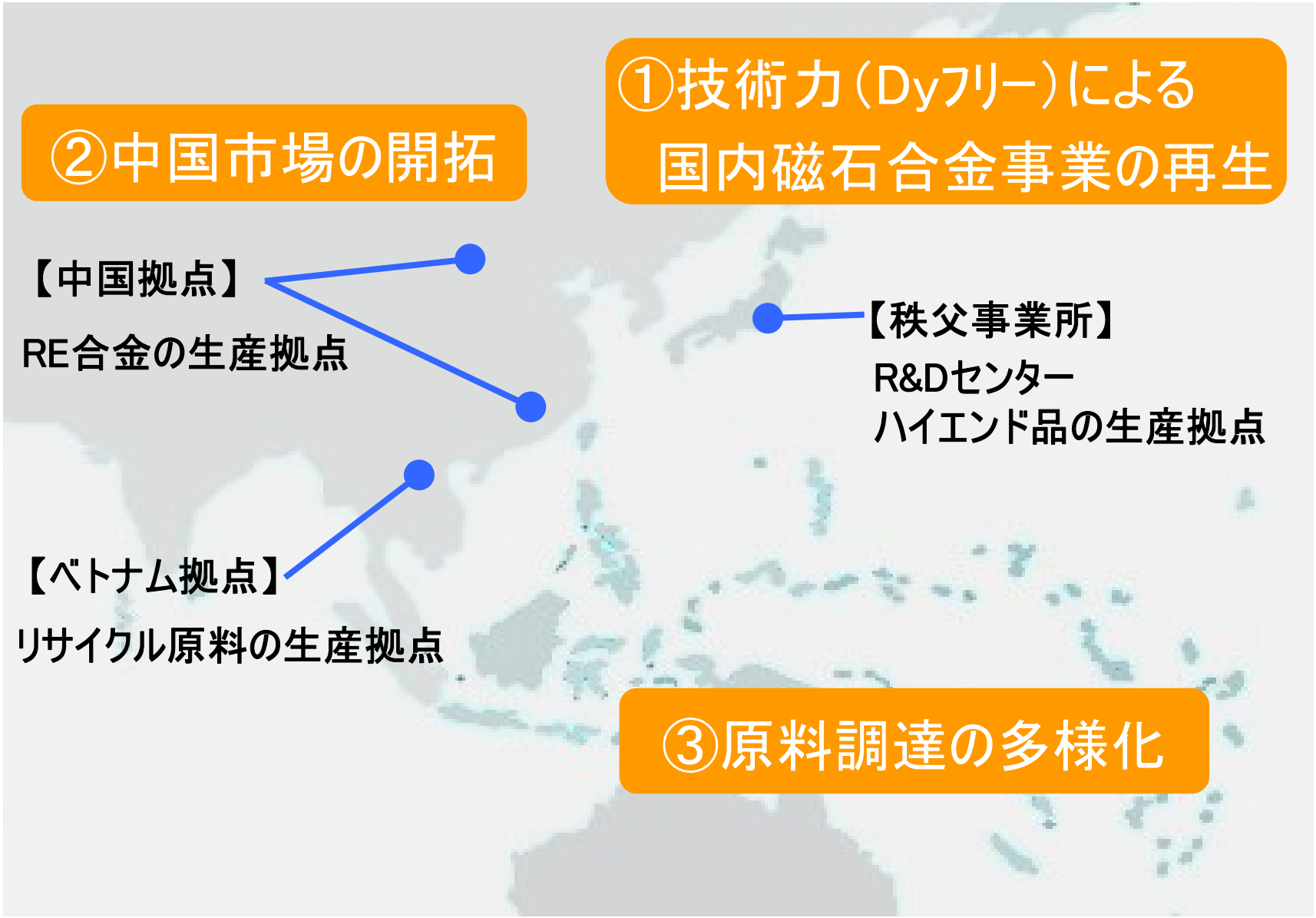
2012年CQ3世界出荷

－当社は全ドライブメーカーに供給



（TrendFocus）

レアアース事業の戦略再設計



GaN系素子事業をJV化

【市場環境】
マーケット拡大
台・韓・中メーカーの台頭
市場価格の低下

競争力強化に向けJV化

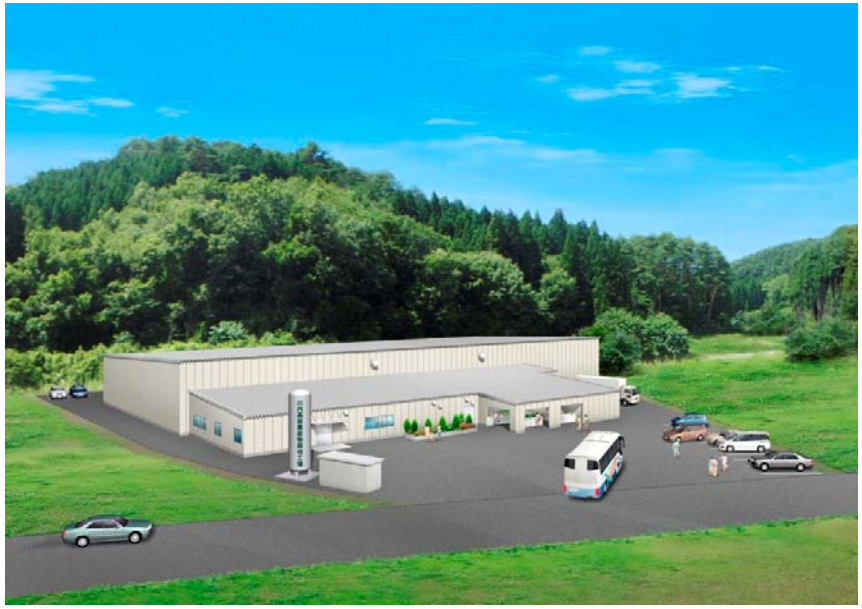
豊田合成 → 70%
昭和電工 → 30%



セグメント戦略　EL LED ②

植物工場市場を開拓

当社独自技術（660nm波長の高輝度LED）
高速栽培技術（Shigyo法）を山口大学と共同開発
　ー福島県川内村の植物工場にライセンス無償提供



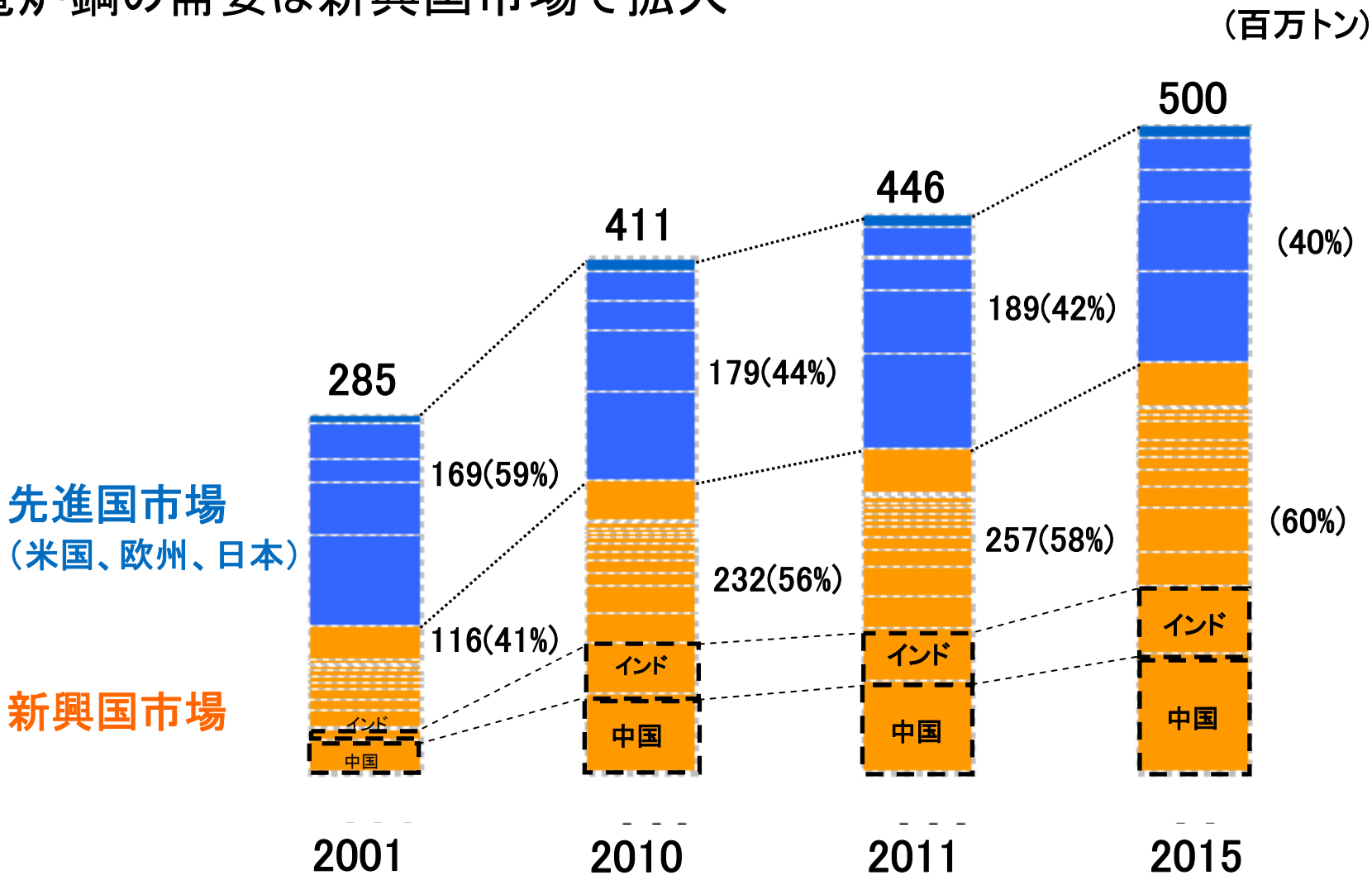
【川内村 農産物栽培工場完成予想図】



【LED光源を使用した野菜栽培】

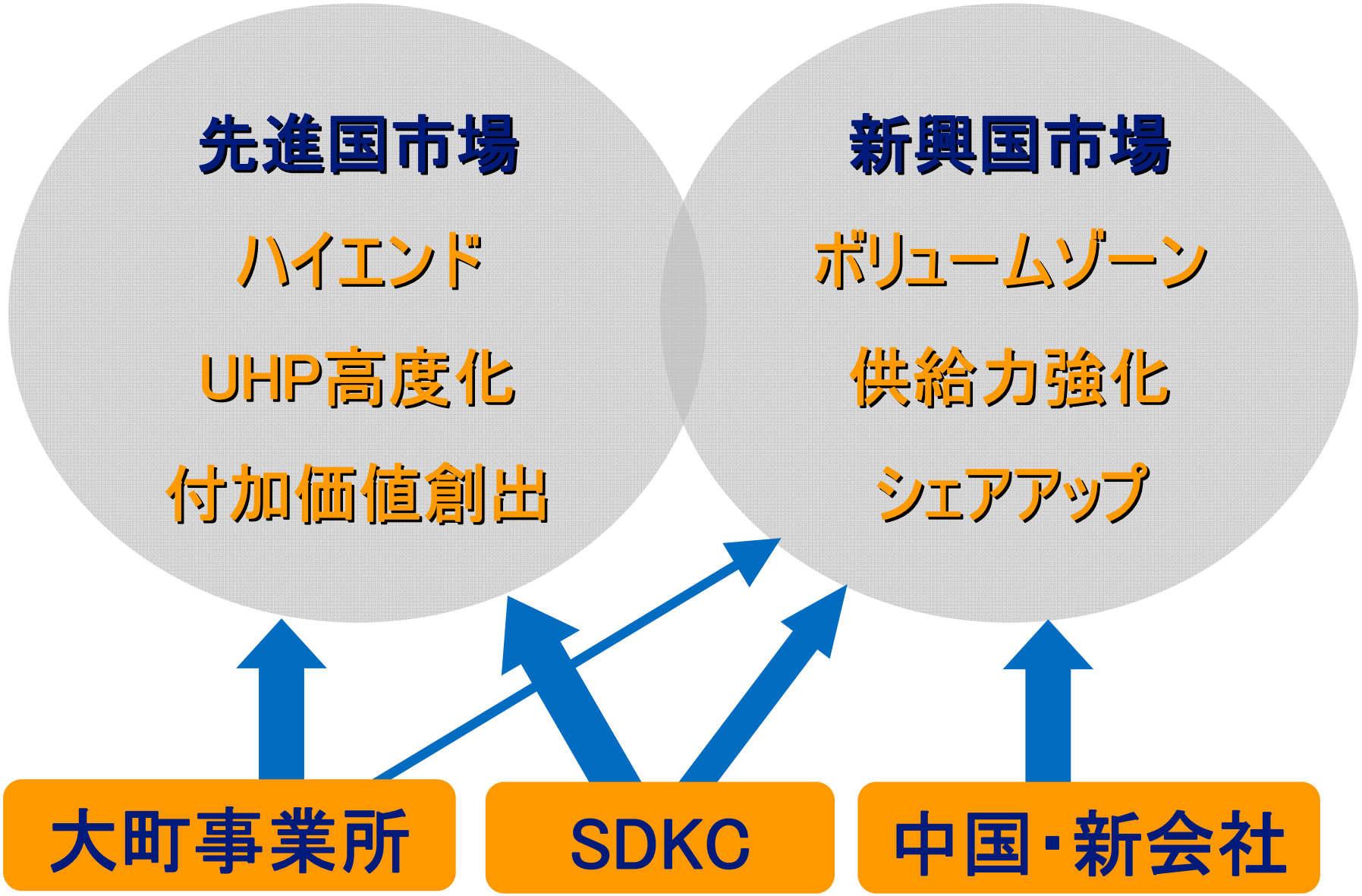
電炉鋼の生産量見込み

電炉鋼の需要は新興国市場で拡大



（WSAおよび当社推定）

２正面戦略にステージアップ



米国SDKCの能力増強

戦略的サプライチェーンを構築

SDKC：現行4.5⇒7.5万t/年（+3万t/年）　2014年スタート



【米国SDKC】

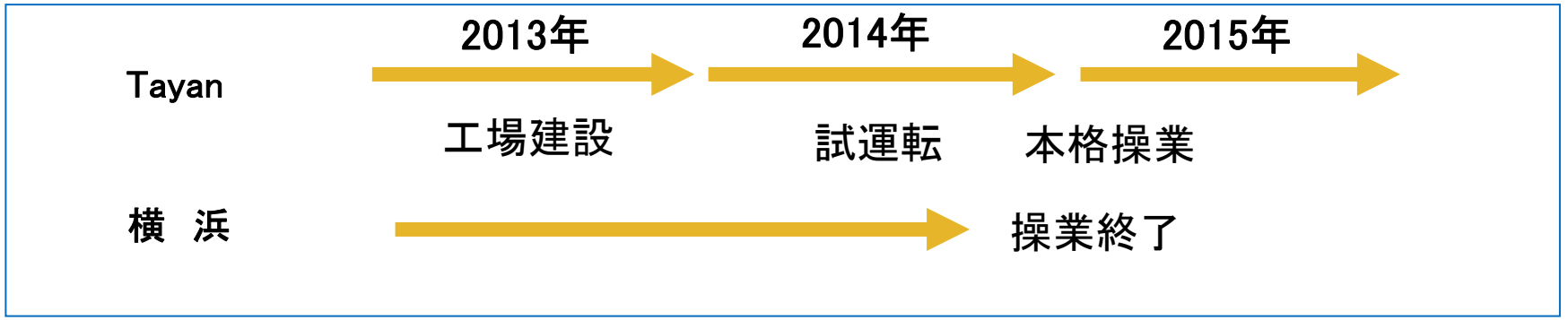
①SDKC
・北中南米、欧州市場への供給拠点

②大町事業所
・韓国、台湾、アセアン等のハイエンド市場への供給拠点
・継手の生産拠点

③中国・新会社
・中国市場（ﾎﾞﾘｭｰﾑｿﾞｰﾝ）へ参入

ケミカルアルミナ プロジェクト

インドネシア建設は順調に進行



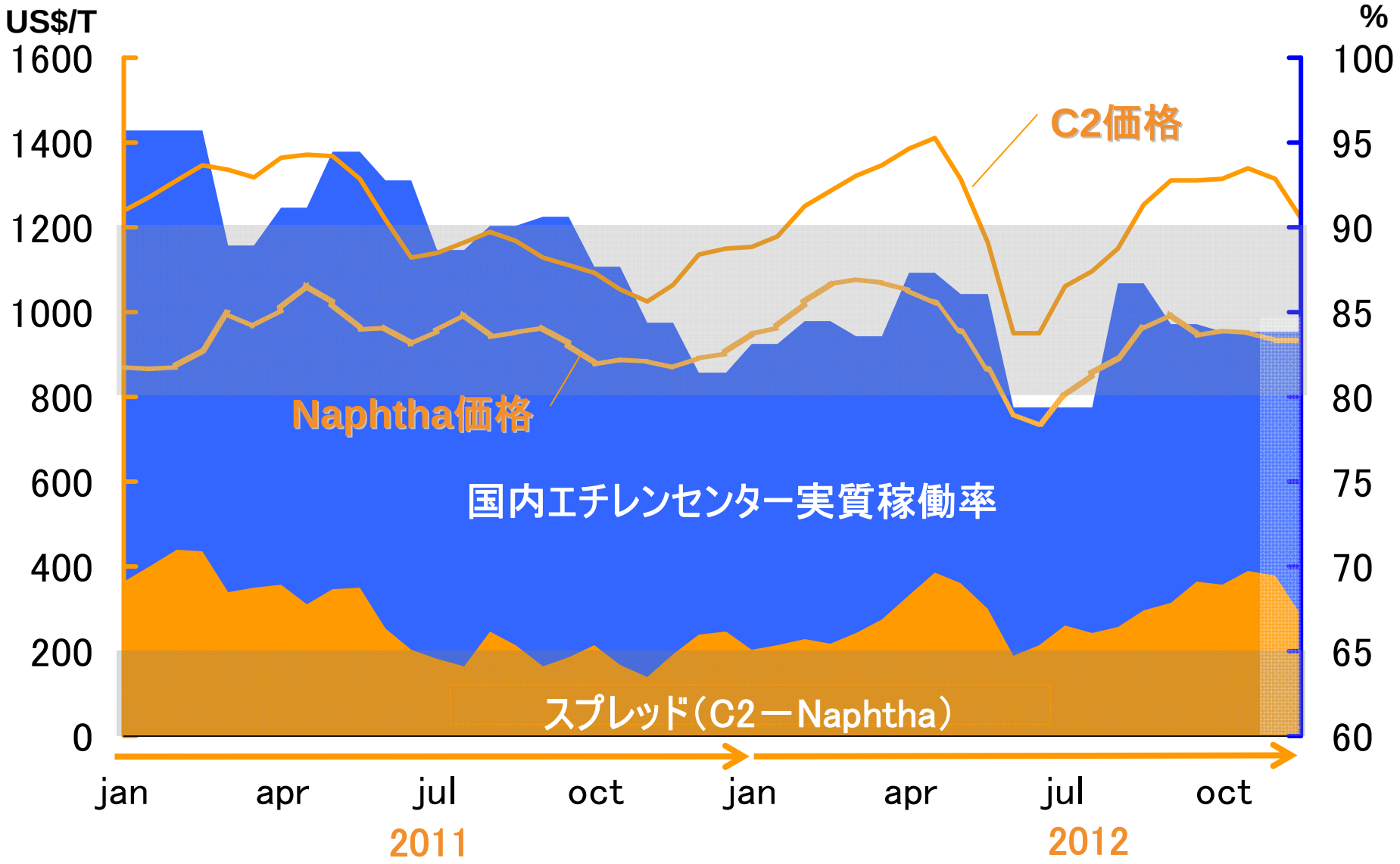


生産能力　30万t/年

⇒ 日本・東アジアの既存市場に加え、アセアン市場へ拡販

Tayan, Kalimantan Indonesia

石油化学関連マーケット・稼働率



（石油化学工業協会他）

コンビナート競争力の強化策を実施

上流下流との連携強化

－SMプラント　リニューアル（2013年央）

－JX大分製油所との原燃料相互融通

クラッカー留分の高付加価値化

－アセトアルデヒド法ブタジエン製造プロセスの開発



【大分コンビナート】

基礎化学品 コスト競争力強化策を検討実施

AN：AN副生誘導品（グリシン等）の拡充強化

CR：高付加価値グレードの拡販

産業ガス：グループ内の体制再編による営業力強化

IPP（卸電力事業）：電力供給最大化、2014年 契約更改予定

ユーティリティー：海底配管活用によるスチーム等コストダウン



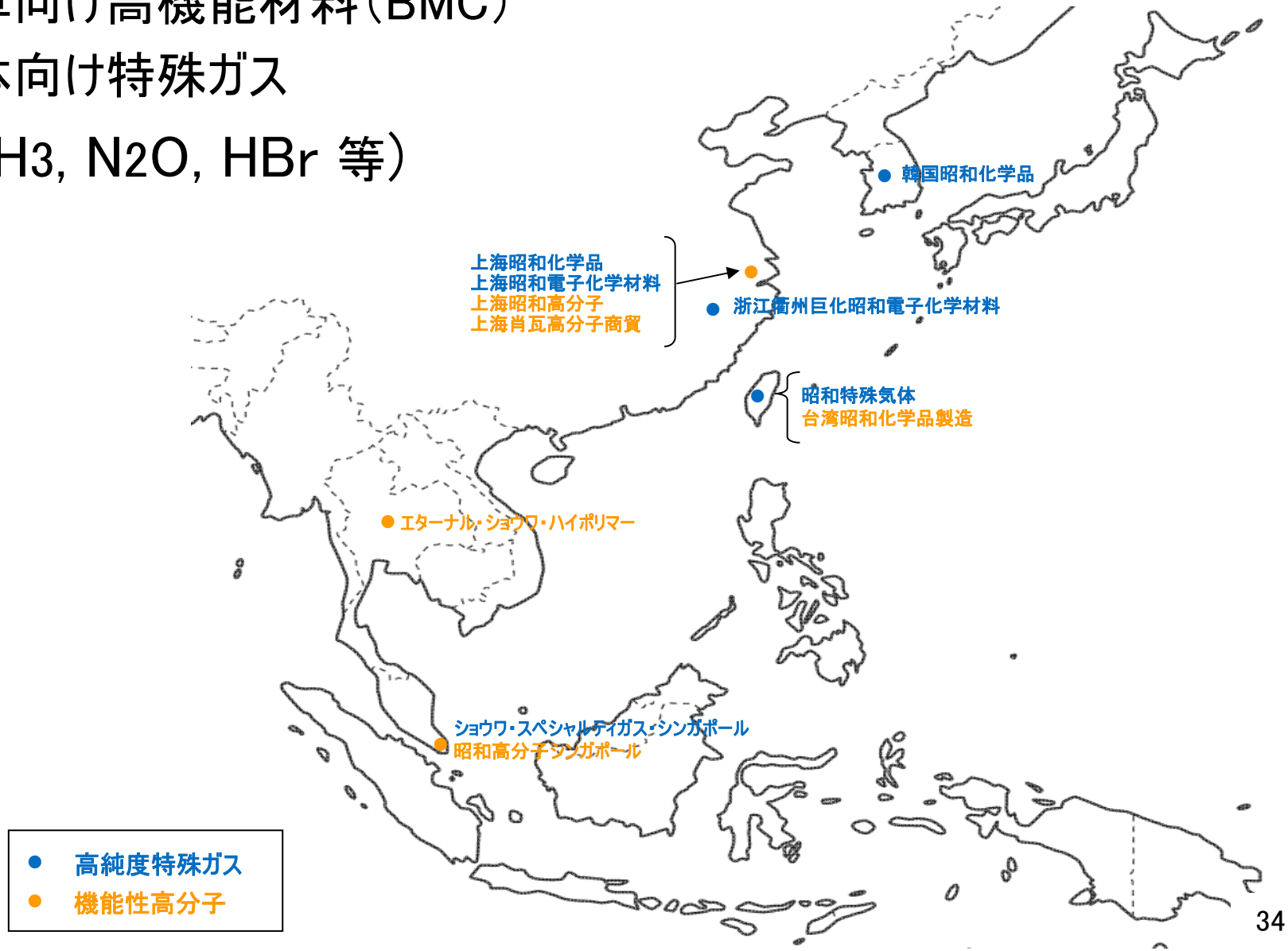
【発電プラント】

高付加価値事業のグローバル展開－１

自動車向け高機能材料（BMC）

半導体向け特殊ガス

（NH_3, N_2O, HBr 等）



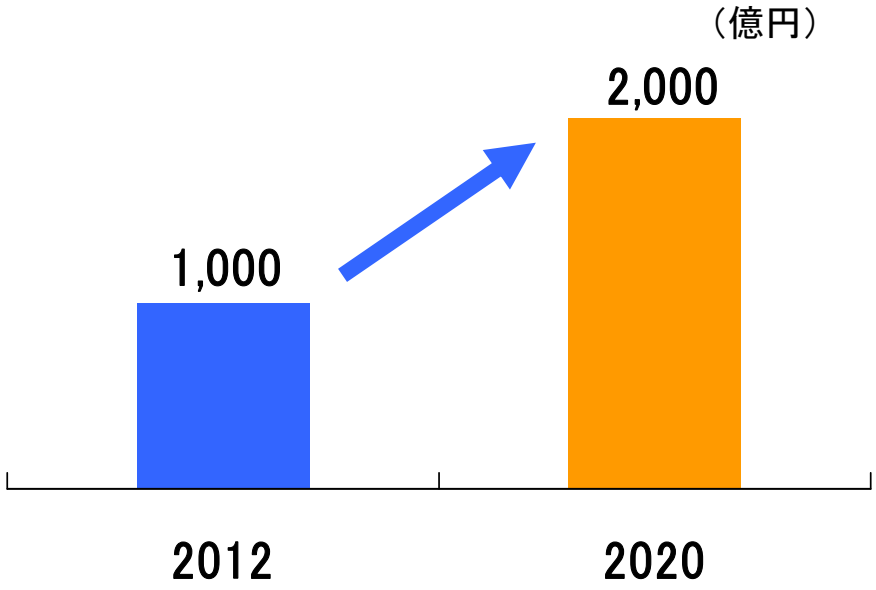
高付加価値事業のグローバル展開－２

Shodex®（分析用カラム）

－拡大する新興国市場で積極的に拡販

欧州ベンチャー企業に資本参加

－BIA Separations社に出資　精製ゲル市場に参入



【精製工程部材の市場予測】

（当社推定）



【モノリスゲルカラム】

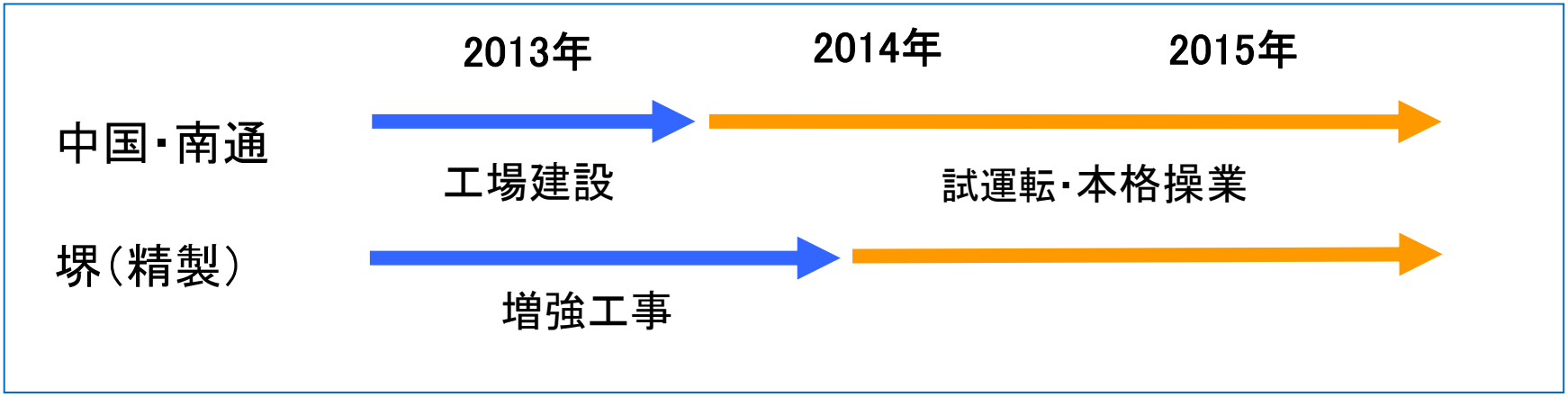
コアビジネスクラスターへの進化

世界市場でのリーディングポジションを確立
独自性を持つアルミ加工技術



高純度アルミ箔 中国展開

中国市場をターゲット、精製・加工能力を拡大（2015年～）





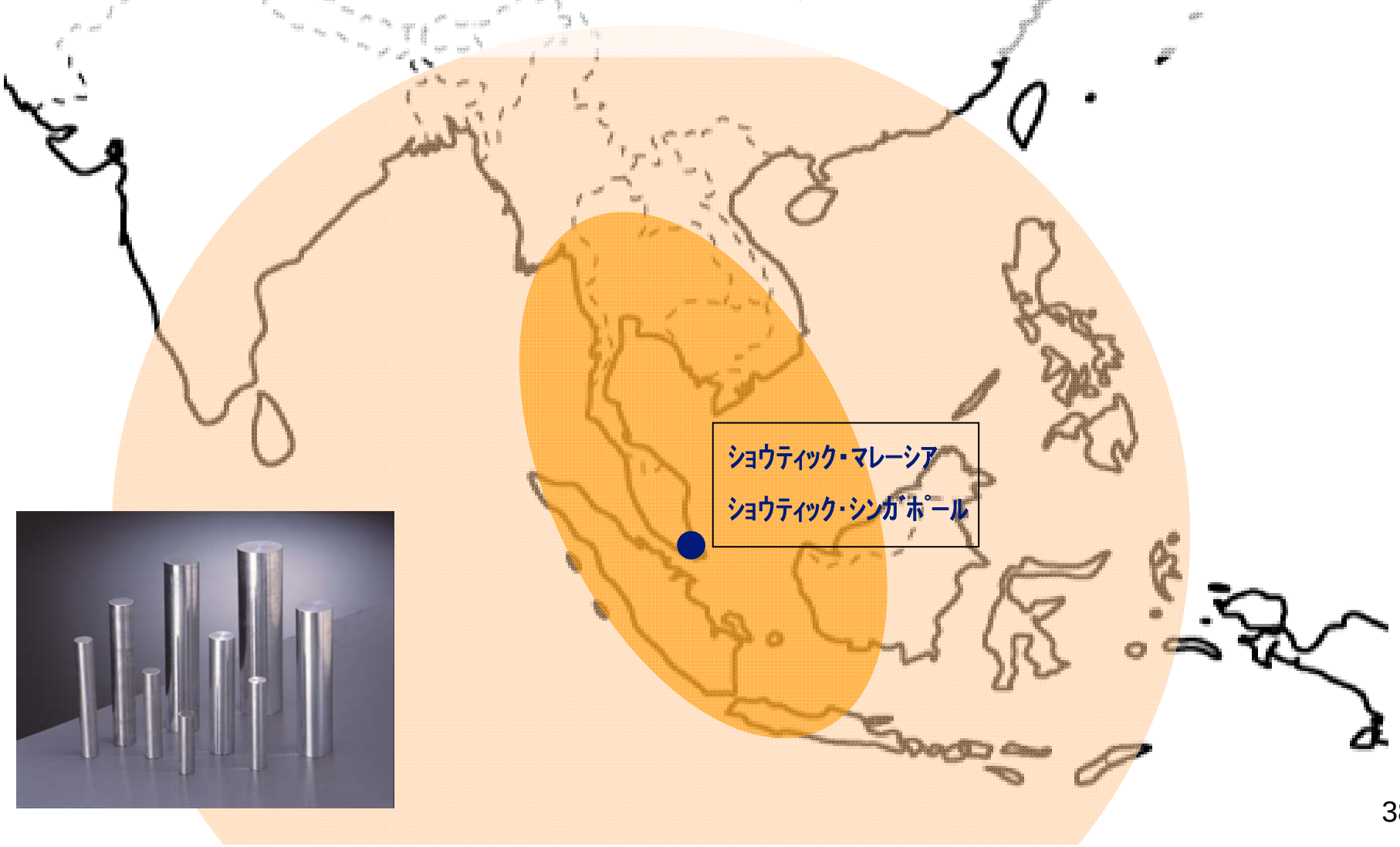
【昭和電工アルミ（南通）有限公司】

セグメント戦略　アルミニウム ③

ショウティック事業のグローバル戦略

マレーシアに鍛造材料用の鋳造工場を新設

ーアセアン、インドの自動車部品市場拡大に対応



1. 事業環境認識
2. 2013年の計数見通しと戦略
3. セグメント戦略
4. 成長・育成事業の拡大
5. 組織改定の内容と狙い
6. まとめ

成長・育成事業の拡大

LIB材料 自動車LIB市場に向けマーケティング加速

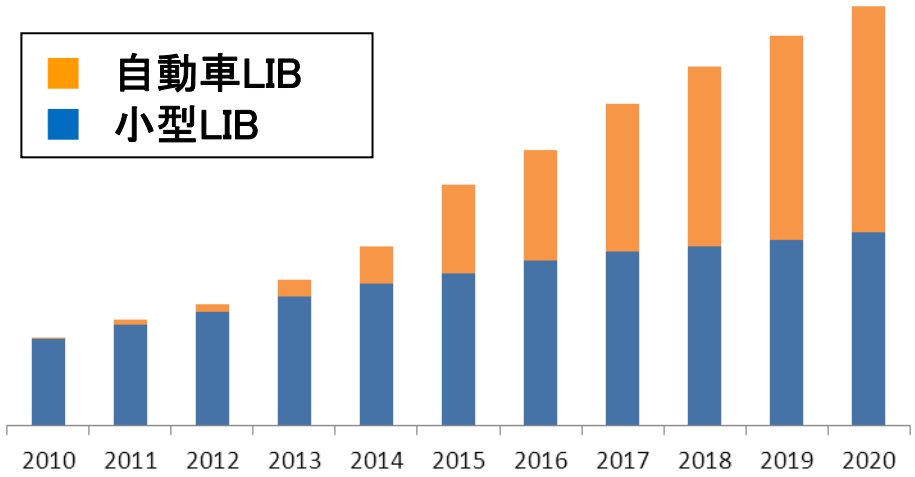
特長ある技術から創出される製品群

・カーボン系、アルミ系の既存４製品の拡大

・新製品（バインダー、タブリード、電解液等）の事業化を加速



【LIB用４製品】



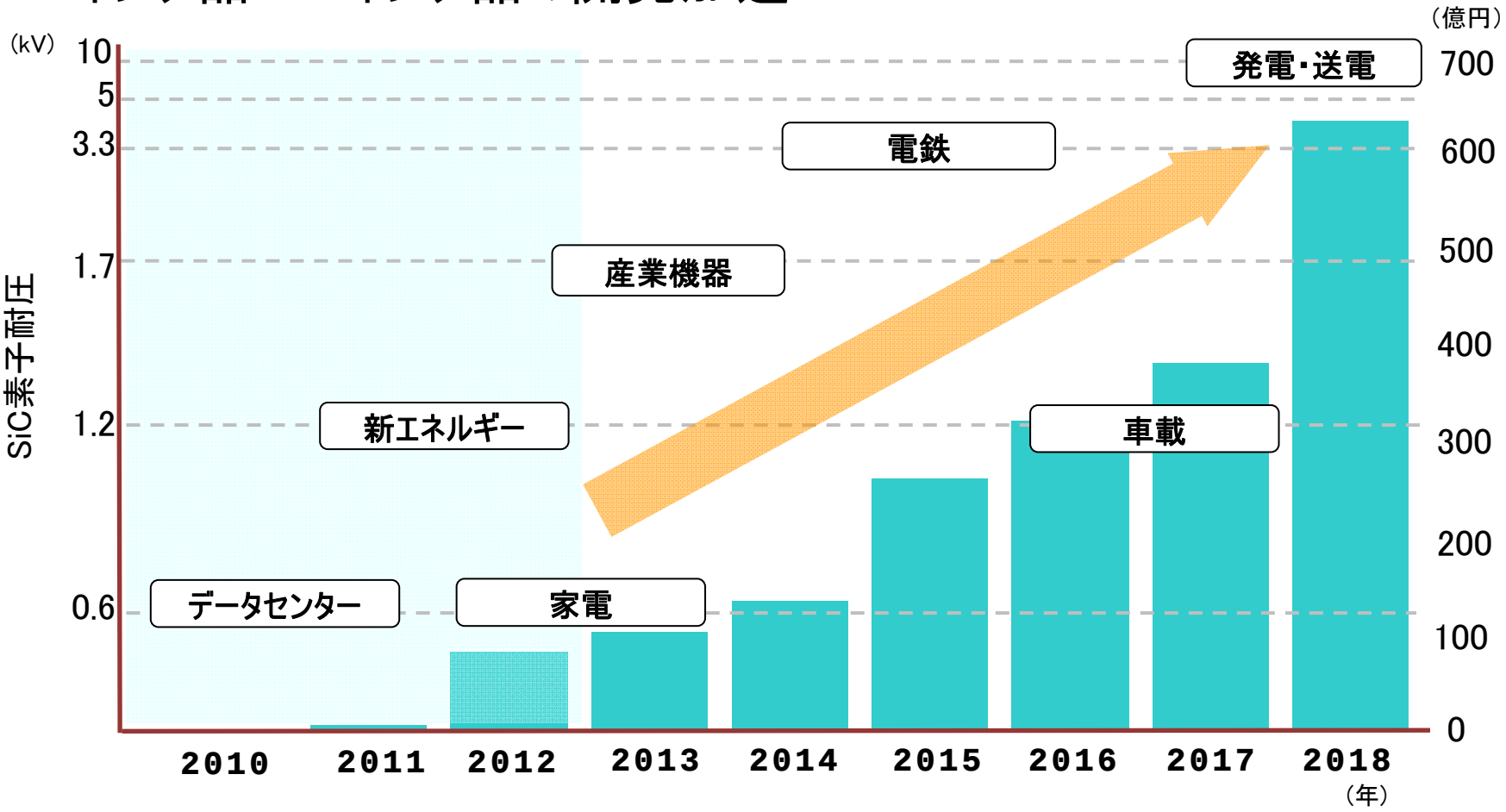
【小型LIBと自動車LIBの伸び】

（B3 Corporation）

成長・育成事業の拡大

パワー半導体SiCエピウェハ

トップクラスの技術・品質（ウェハ表面の高平滑性、低欠陥）
市場の立上りに合わせ生産能力を順次増強
4インチ品⇒6インチ品の開発加速



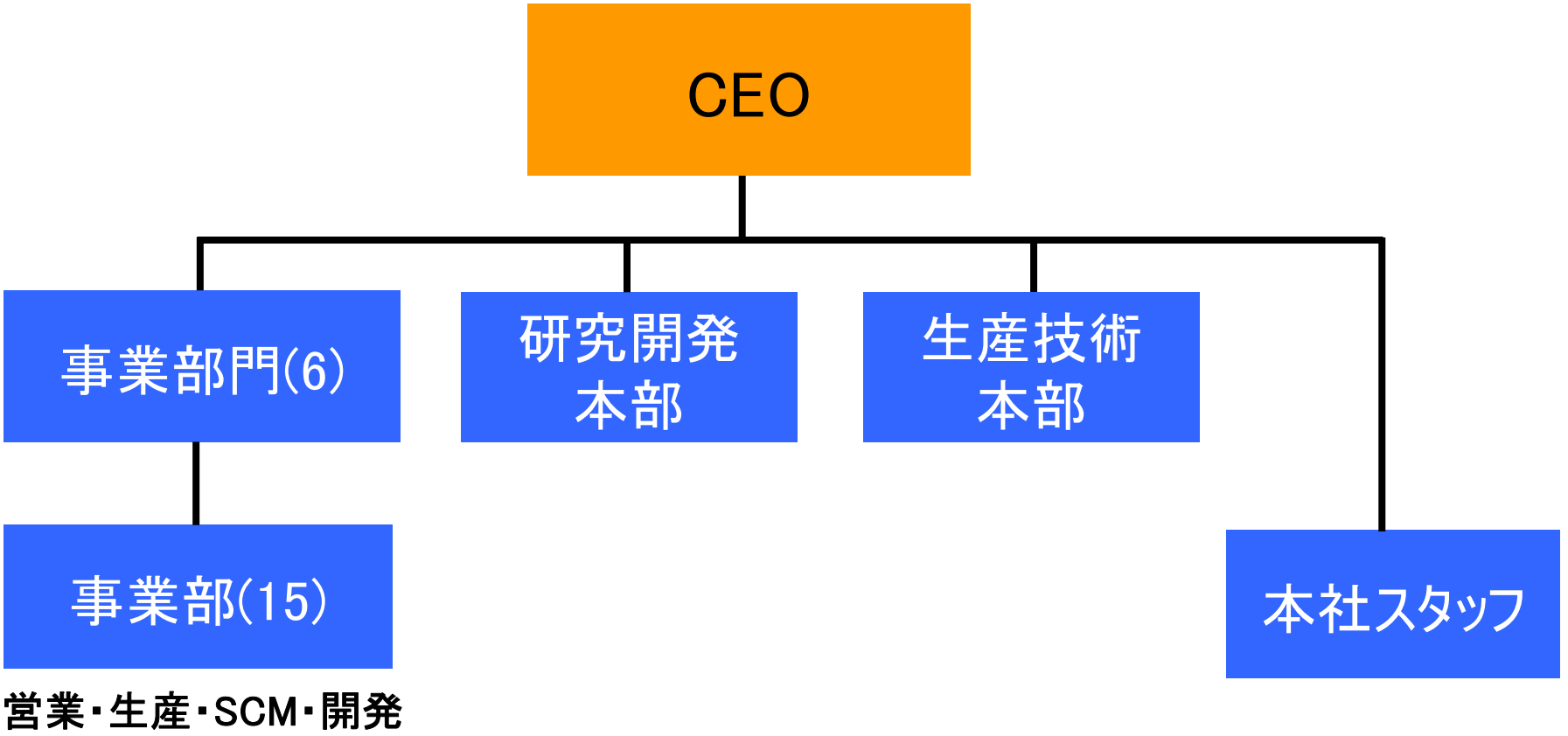
【SiC製品の市場の伸びと投入時期】

（DI社　2010年）

1. 事業環境認識
2. 2013年の計数見通しと戦略
3. セグメント戦略
4. 成長・育成事業の拡大
5. 組織改定の内容と狙い
6. まとめ

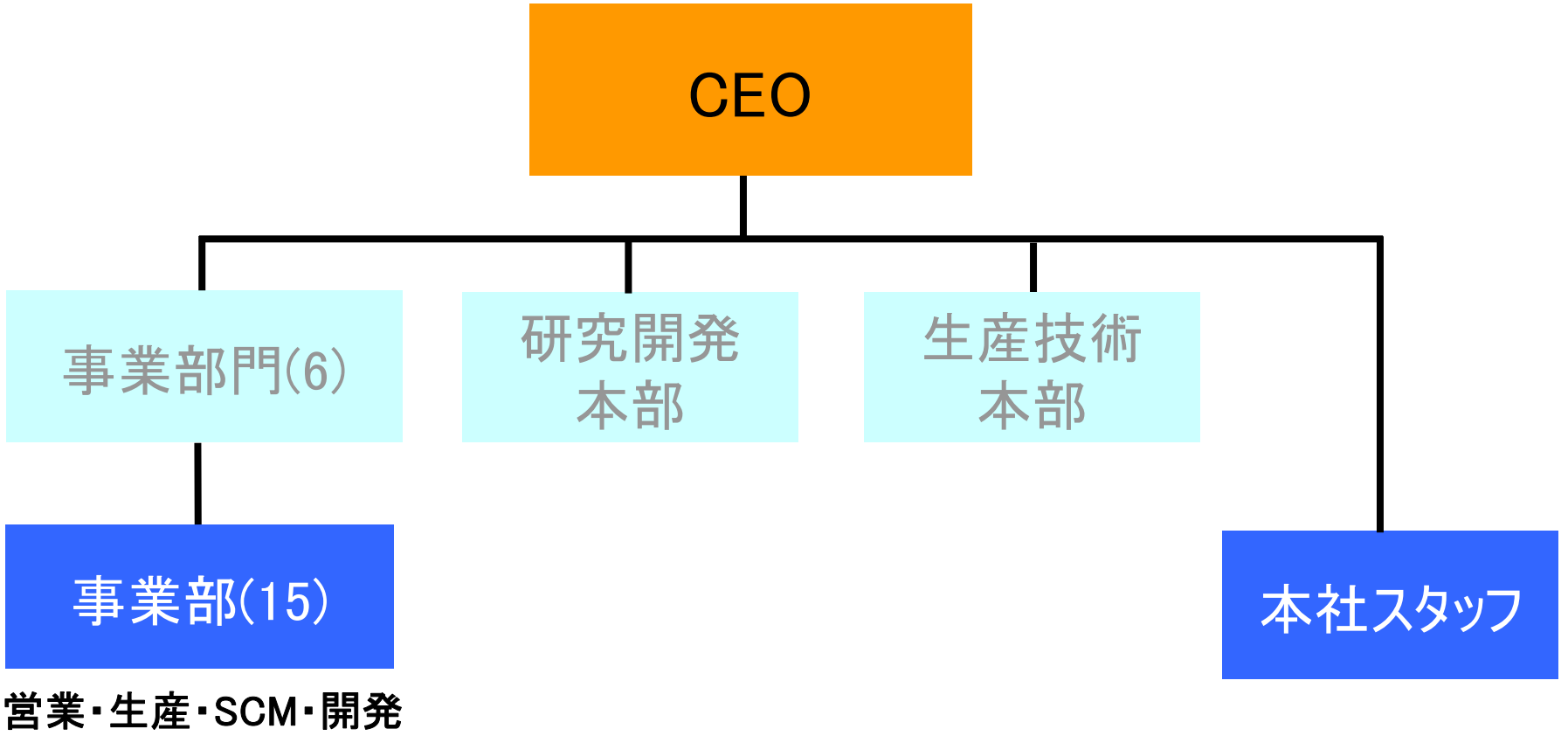
組織改定を実施 ①

【現行】



組織改定を実施 ②

事業部門制、本部制を廃止

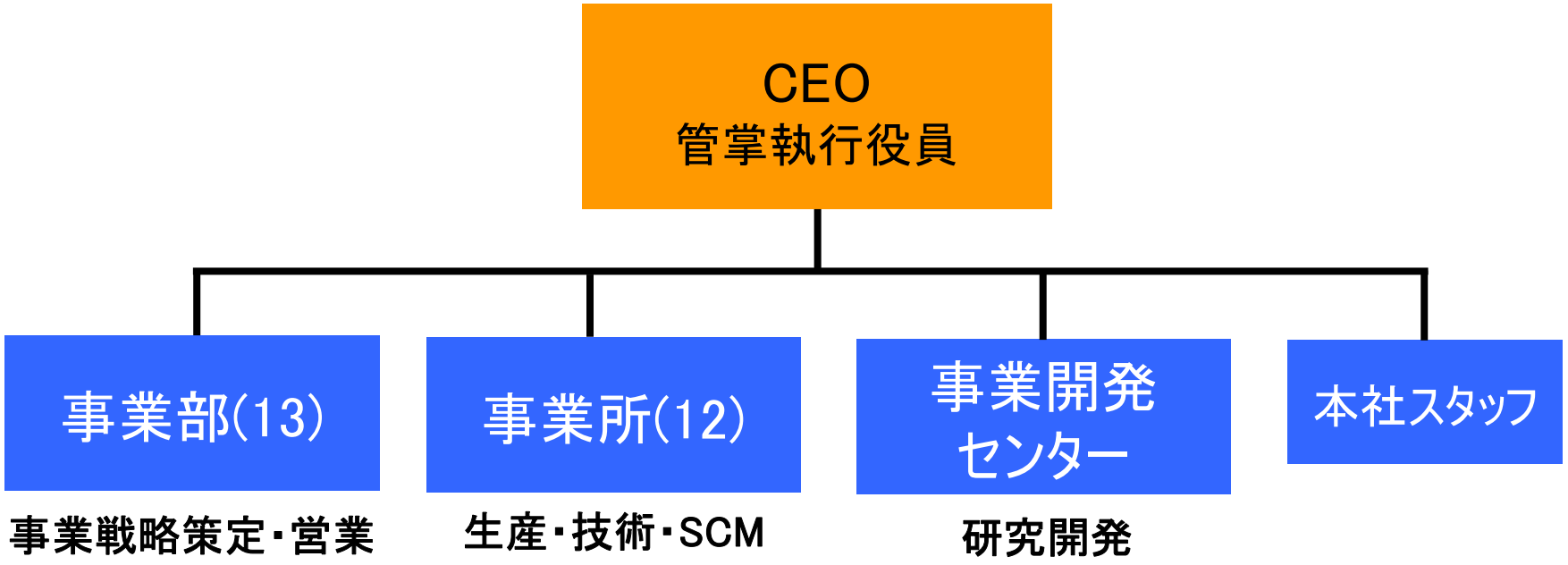


組織改定を実施 ③

【改定後】

（2013年1月4日付）

CEO直轄により意思決定、実行をスピードアップ

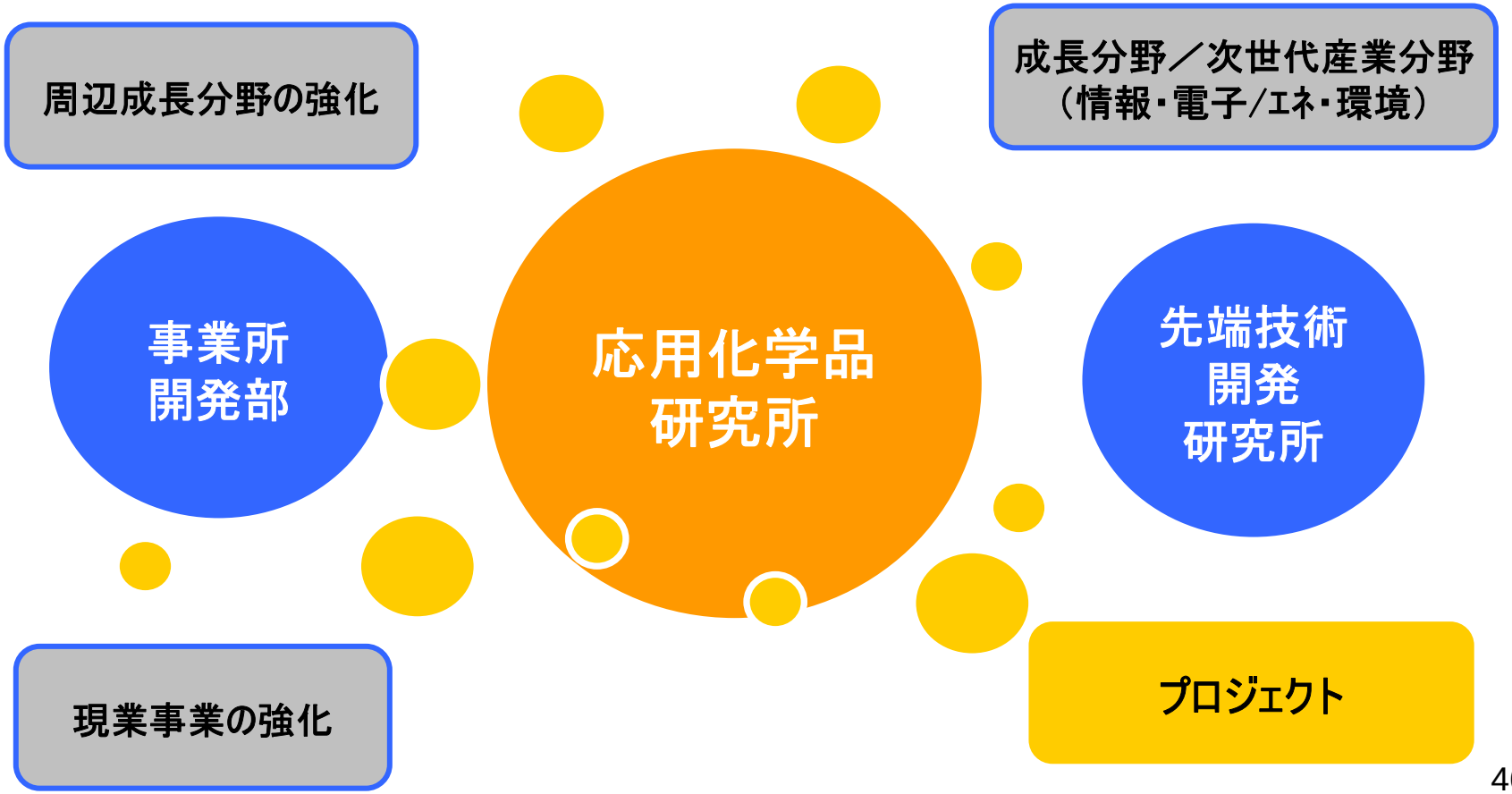


事業部・事業所機能の再編
⇒ プロフィットセンター機能を強化

組織改定を実施 ④

【新研究推進体制】

事業部と事業所、事業開発センターの協働で成果を早期顕現
事業開発センターに「応用化学品研究所」、「先端技術開発研究所」を新設



1. 事業環境認識
2. 2013年の計数見通しと戦略
3. セグメント戦略
4. 成長・育成事業の拡大
5. 組織改定の内容と狙い
6. まとめ

2013年 経営課題まとめ

国内事業の再設計	
グローバル・サプライチェーンの強化	
企業体質の強化	R&Dテーマ厳選と事業化加速 コストダウンの徹底 オペレーション効率化によるCF最大化 事業のベストロケーションを追求

SHOWA DENKO

夢や、願いや、思いつきに
ハッピーエンドを。

