

2019年－2021年

# 新中期経営計画 “The TOP 2021”

The logo for Showa Denko, featuring the word "SHOWA" in a large, white, sans-serif font above the word "DENKO" in a smaller, white, sans-serif font. The letters are set against a blue background with abstract, overlapping circular shapes in various shades of blue.

－ ころと社会を“動かす”企業 －

2018年12月11日

昭和電工株式会社

代表取締役社長CEO 森川 宏平

1

現中期経営計画 “Project 2020+” の振り返りと  
新中期経営計画 “The TOP 2021” の要諦

2

新中期経営計画 “The TOP 2021”

3

Appendix : 個別戦略・施策

# 昭和電工グループの経営理念（= Mission）

## すべてのステークホルダーを満足させる

私たちは、社会的に有用かつ安全でお客様の期待に応える製品・サービスの提供により企業価値を高め、株主にご満足いただくと共に、国際社会の一員としての責任を果たし、その健全な発展に貢献します。

株主価値

企業価値を高め続ける

顧客価値

当社ならではの価値を提供

社会価値

持続可能な社会の実現

価値創造のパートナー  
取引先



価値創造の主演  
従業員



足元が  
しっかりしている舞台

将来に  
期待が持てる舞台

従業員の価値創造活動に対し、「誇り」と「夢」のある舞台を提供する

足元としての「今」がしっかりしていて「将来」に期待が持てる昭和電工

# “Project 2020+” は、構造改革と収益基盤確保で、 グループとしての「稼ぐ力」を高めるための中計

成長↑

## Project 2020+

### 「稼ぐ力」を高めて経営基盤を強化

- > 不採算事業からの撤退による構造改革
- > ポートフォリオの最適化による収益基盤の確保

将来の成長に向け、  
まずは「稼ぐ力」を重視

2015

2018

稼ぐ力

4

# “Project 2020+” 振返り 3ヶ年業績 (3年累計)

[単位：億円]

PEGASUS  
(2013年~2015年)

Project 2020+  
(2016年~2018年)

売上高

24,963

x0.98

24,365

営業利益  
(営業利益率)

800  
(3.2%)

x3.6

2,898  
(11.9%)

当期純利益

129

x12.8

1,647

ROA

(期間中の単純平均：営業利益ベース)

2.7%

+6.8pt

9.5%

ROE

(期間中の単純平均)

1.5%

+13.1pt

14.6%

※2017年は、遡及修正後の数値

※2018年は、8月8日の発表ベース

# 2016年から3年間での各事業の取組み

## 事業化の加速

<b>LIB材料</b>	VGCF®拡販/ 負極材新グレード開発
<b>パワー半導体SiC</b>	ハイグレードエピ能力増強

## CAGR 6%の堅調な売上成長

<b>電子材料用 高純度ガス</b>	3D-NAND化対応、 生産能力拡大
<b>機能性化学品</b>	中国BMC第2工場稼働
<b>アルミ缶</b>	ベトナム・タイ拠点拡大

優位  
確立

成長  
加速

再構築

基盤化

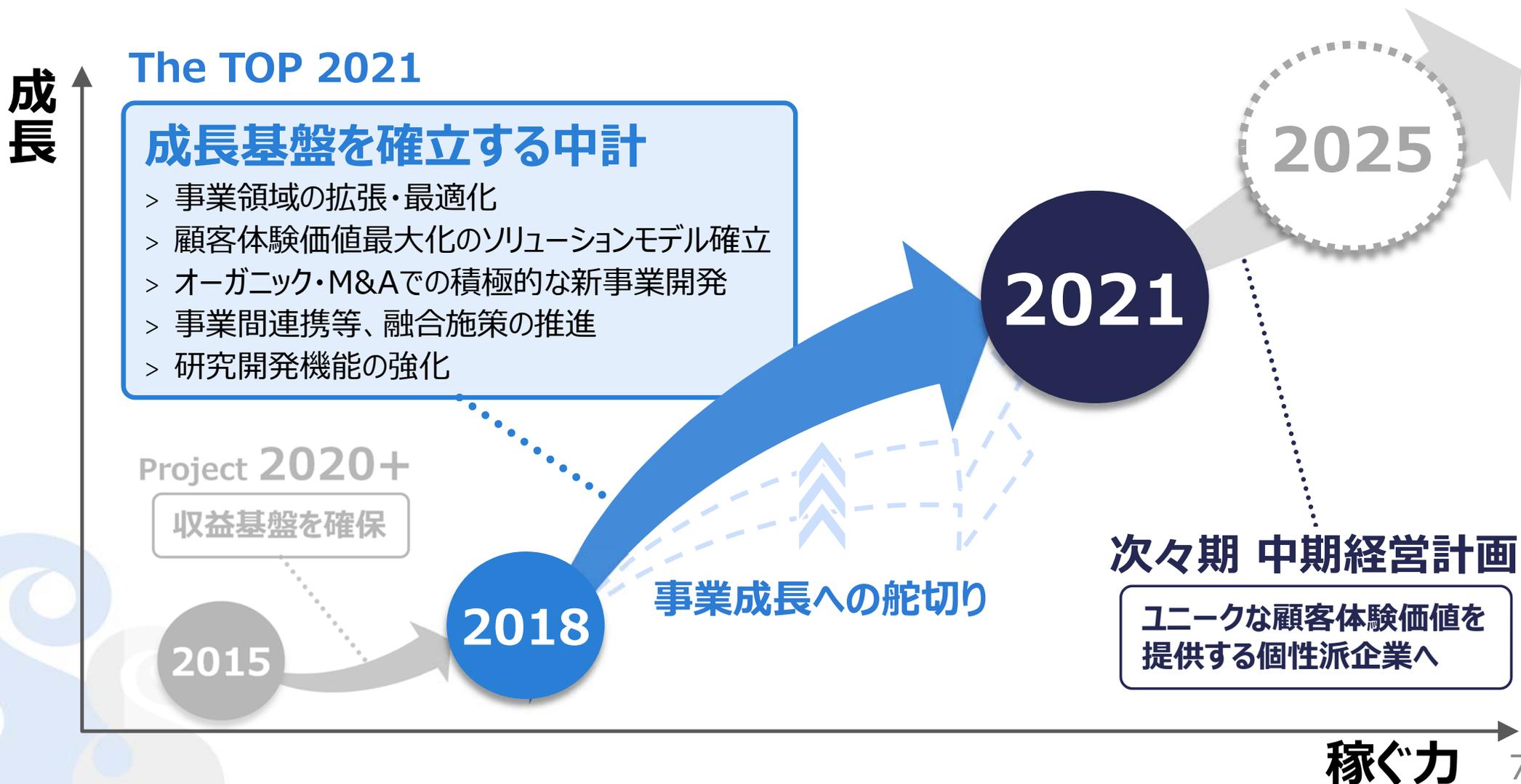
<b>セラミックス</b>	汎用アルミナ撤退
<b>レアアース</b>	再構築進展
<b>アルミ機能部材</b>	不採算製品からの撤退

<b>黒鉛電極</b>	SGL GE統合
<b>基礎化学品 /産業ガス</b>	価格適正化
<b>ショウテック®</b>	海外拠点統合
<b>HD</b>	生産能力適正化
<b>石油化学</b>	サンアロマー連結
<b>高純度アルミ箔</b>	新グレード拡販

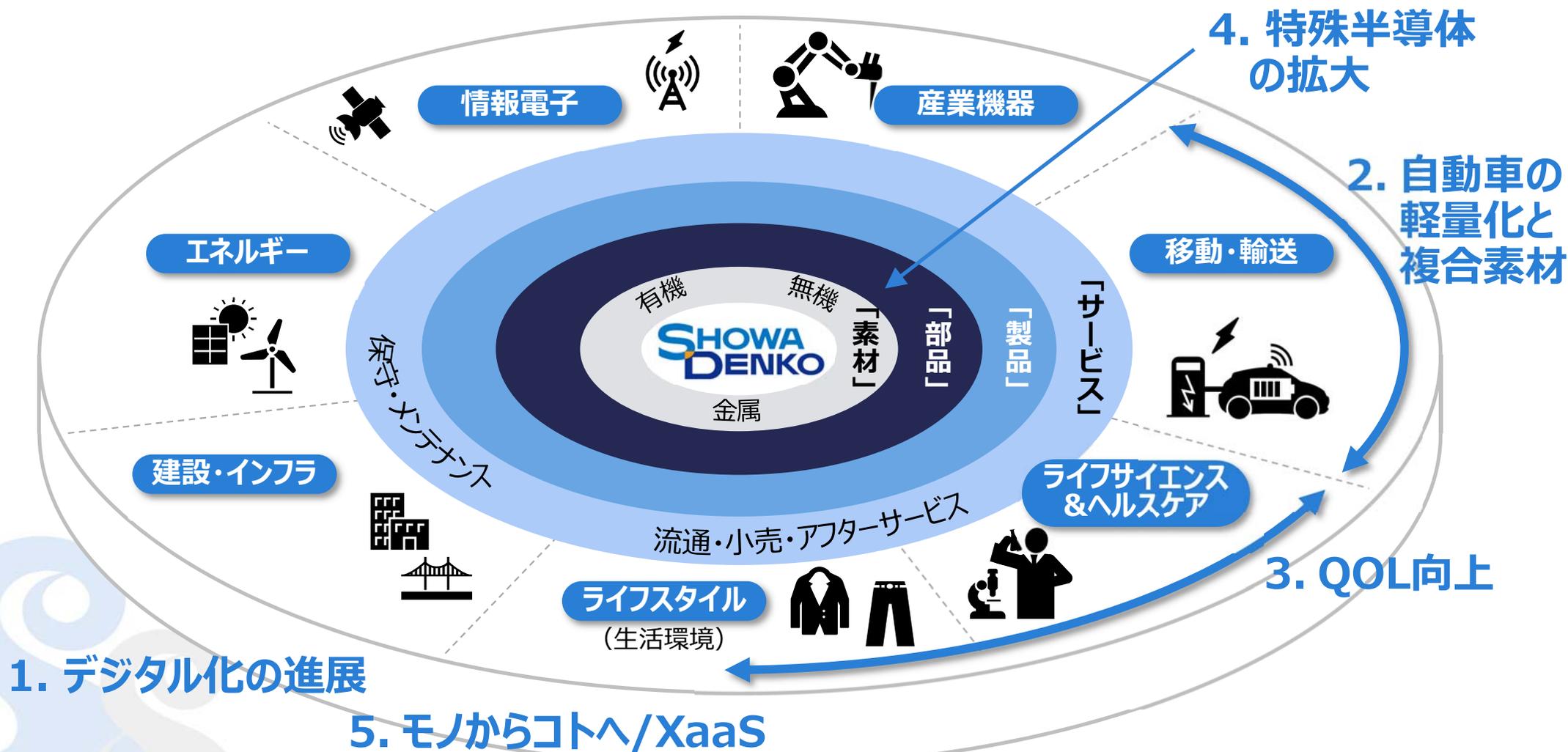
全ての事業で黒字化

営業利益率10%以上を達成

# “Project 2020+” で高めた「稼ぐ力」を基盤に、 “The TOP 2021” では、長期的な事業成長へと大きく舵を切る



# 新中期経営計画策定にあたり、7つの事業領域における、5つの成長ドライバーに着目



Note) 従来は、①生活環境、②移動・輸送、③インフラケミカルズ、④エネルギー、⑤情報電子の5事業領域で分類

# 「個性派企業」とは 『収益性と安定性を高レベルで維持できる個性派事業の連合体』

個性派事業：  
適正な市場規模(数百～数千億円市場)でトップシェア獲得

(参考)個性派事業の  
成果指標

2025年には

半数以上を

個性派事業へ

## グローバルNo.1事業 市場規模 (当社シェア)

HD	4,000億円 (25%)
電子材料用 高純度ガス	1,500億円 (25%)
黒鉛電極 (UHP)	3,000億円～ (30%超)

営業利益率  
**10%以上**

営業利益額  
**数十億円以上**

環境変化による  
収益変動が少ない

# 顧客体験価値 = CUSTOMER Experienceの最大化 ⇒ 製造業を超えたソリューション提供へ、ビジネスモデルを革新

CUSTOMER  
Experience  
の最大化

顧客体験価値最大化に向けたソリューション例

## 1. フロントローディング型サービス

単なるモノの販売だけでなく、  
「販売強化に資するサービス」を追加提供

## 2. メンテナンス型サービス

モノの販売後に利用状況をモニタリングし、  
ダウンタイムロス削減に貢献

## 3. 稼働課金型サービス

モノを利用して効果を得るサービスと  
とらえ、使用した分だけ代金を回収

## 4. エコシステム型サービス

モノの販売に加え、利便性を  
向上するプラットフォームを提供

# Vision、Valueを再定義し、実現に向けたグループ戦略遂行と、それを支える戦略基盤の強化を目指す

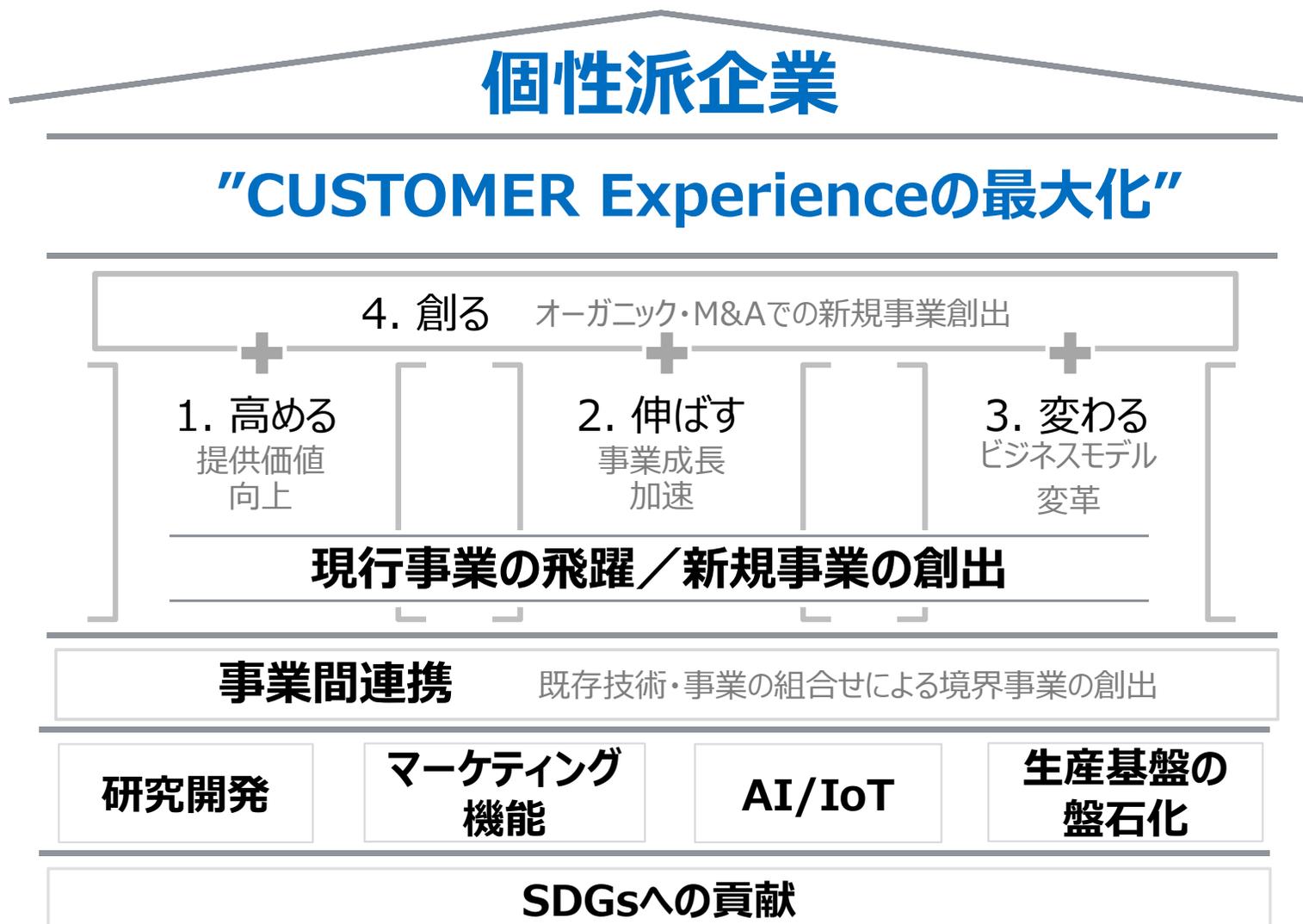
目指す姿(Vision)

Vision実現の手段(Value)

グループ戦略の柱

事業基盤強化

企業責任



[単位：億円]

Project 2020+  
(2016年~2018年)

The TOP 2021  
(2019年~2021年)

売上高

24,365

x1.40

34,000

営業利益  
(営業利益率)

2,898  
(11.9%)

x1.66

4,800  
(14.1%)

当期純利益

1,647

x2.0

3,300

ROA

(期間中の単純平均：営業利益ベース)

9.5%

+3.1pt

12.6%

ROE

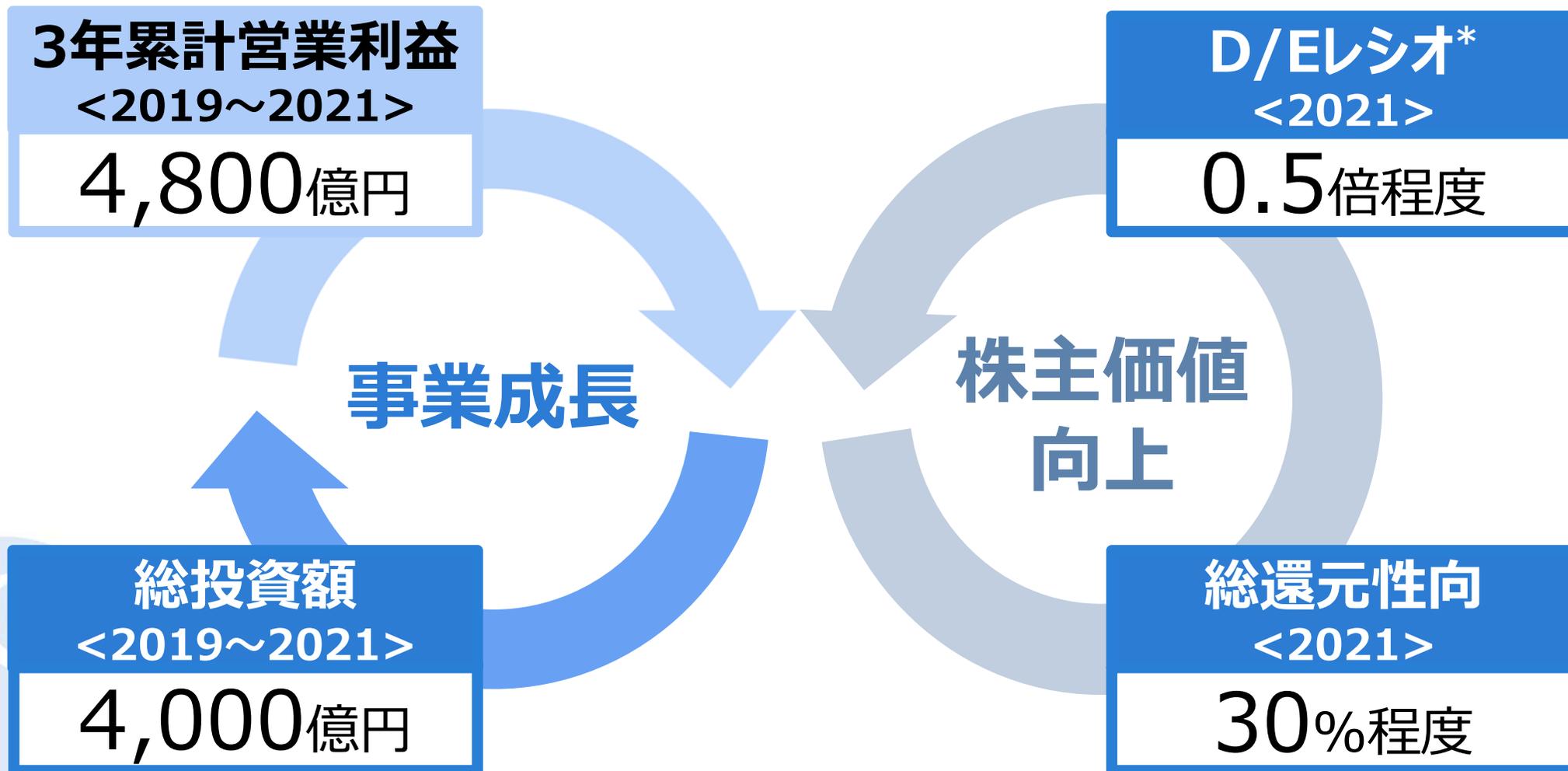
(期間中の単純平均)

14.6%

+4.9pt

19.5%

# D/Eレシオ、総還元性向、総投資額を設定し、 稼いだキャッシュの活用で企業価値を向上



\*グロスD/Eレシオ

## 改善投資、成長投資、M&Aのそれぞれで投資額を増加

Project 2020+  
(2016年~2018年)

The TOP 2021  
(2019年~2021年)

改善投資

610億円

1,200億円

(投資内容)

- ✓競争力強化
- ✓老朽化更新
- ✓BCP対策強化

成長投資  
(オーガニック)

640億円

1,300億円

- ✓増産投資
- ✓生産性改善投資

M&A枠

250億円

1,500億円

- ✓外部企業買収、  
提携、出資等

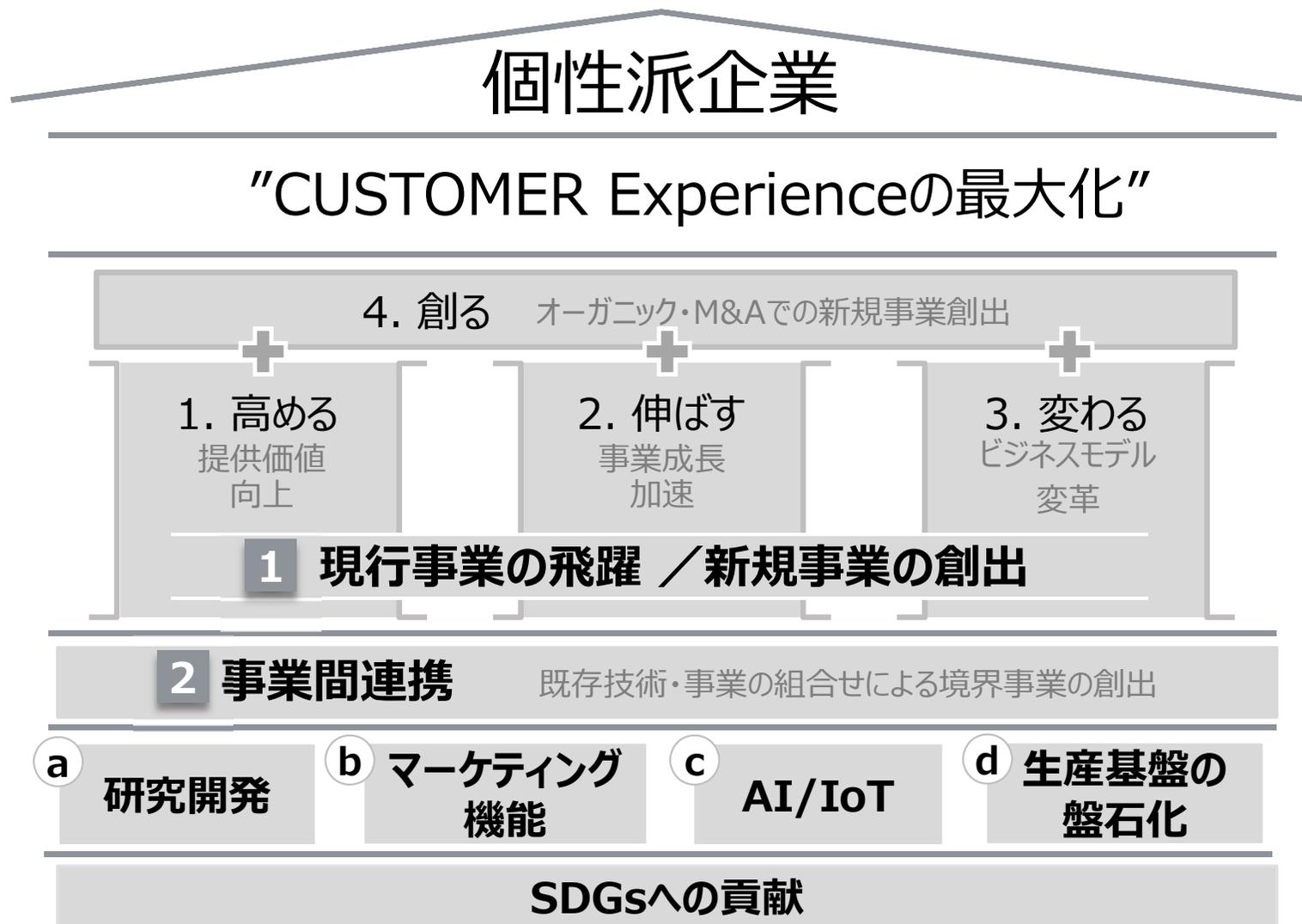
## **2** 新中期経営計画 “The TOP 2021”

# Vision、Value実現に向け、グループ戦略遂行と、それを支える戦略基盤の強化を実施

目指す姿(Vision)

Vision実現の手段(Value)

グループ戦略の柱

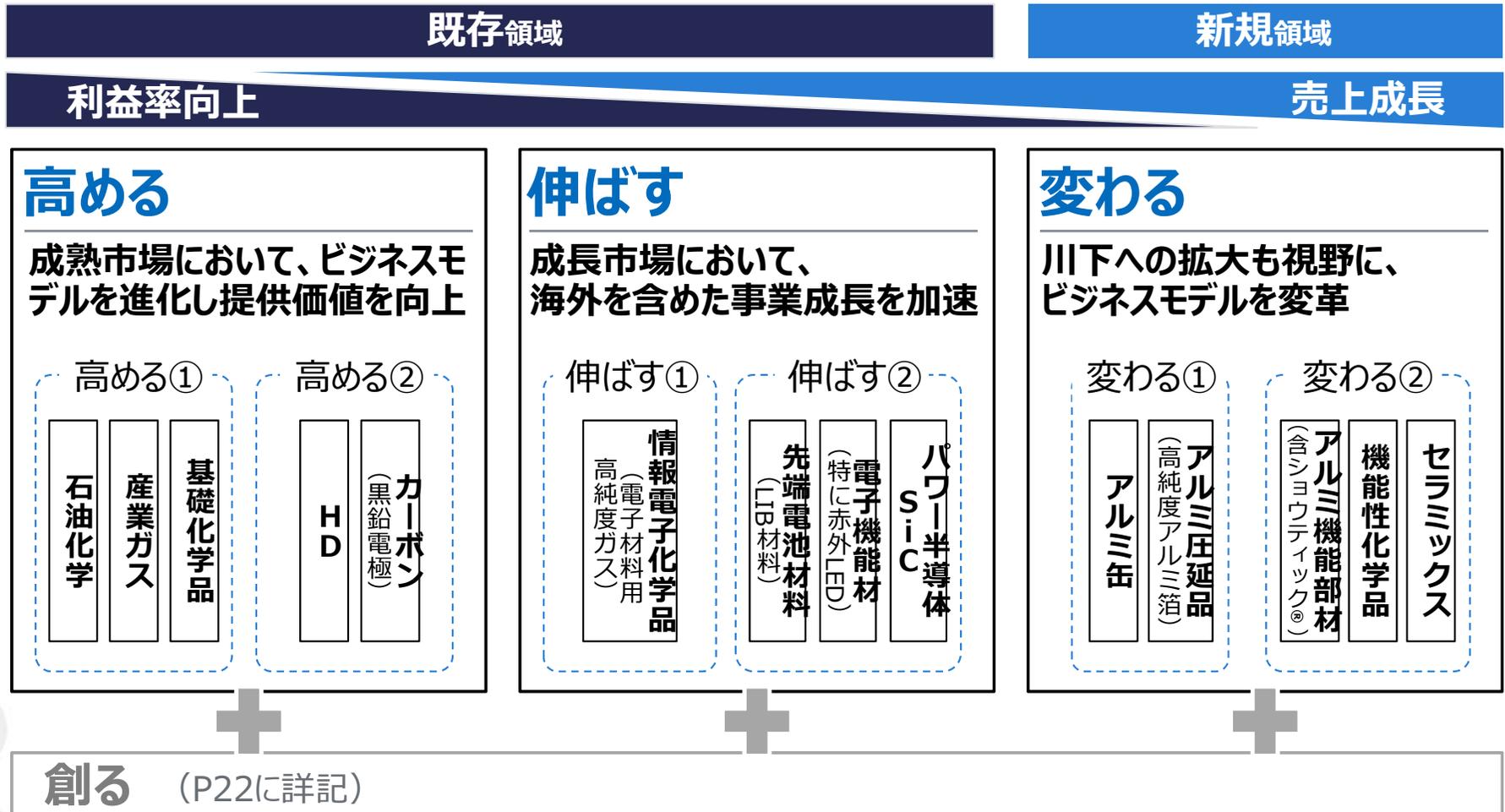


3 事業基盤強化

4 企業責任

# 各事業の戦うべき領域と求める成果により、 現行事業の目指す方向性を再定義

戦うべき領域  
求められる  
財務的成果



## 売上高

## 営業利益（利益率）

2016~2018年

2019~2021年

2016~2018年

2019~2021年

Project  
2020+

The TOP  
2021

Project  
2020+

The TOP  
2021

[単位：億円]

高める

15,023

22,600

2,629  
(17%)

+65%

4,350  
(19%)

伸ばす

1,942

+49%

2,900

192  
(10%)

370  
(13%)

変わる

4,945

+13%

5,600

284  
(6%)

+20%

340  
(6%)

# 高める：成熟市場で戦う事業グループ ⇒ビジネスモデルを進化させ提供価値を向上

## 高める①

国内生産・国内販売主体の事業群

石油化学

産業ガス

基礎  
化学品

目標

特定地域・領域でNo.1

戦略

売り方変革／オペレーション最適化

- > 売り方変革に向けたサービス戦略推進
  - 川下への拡大によるバリューの積極取込み
  - 事業基盤強化によるボラティリティ低減
- > オペレーション効率化による収益基盤強化

## 高める②

国内外に製造・販売拠点を持つ事業群

カーボン  
(黒鉛電極)

HD

目標

Best In Class／グローバルNo.1

戦略

海外顧客深耕・事業リスク耐性向上

- > グローバルフットプリントを活かした海外顧客深耕
- > 事業成長とリスク分散による収益変動の抑制

# 伸ばす：成長市場で戦う事業グループ ⇒グローバルで事業成長を加速

## 伸ばす①

### 成長市場における高シェア事業

情報電子化学品  
(電子材料用高純度ガス)

目  
標

高シェア・高成長率・高収益の実現  
／グローバルNo.1

戦  
略

#### 需要を見極め、グローバル供給体制強化

- > 半導体、ディスプレイ市場動向の的確な把握と、積極的な能力増強による市場刈り取り
- > 中国の販売・物流体制の拡充・強化、米国、欧州その他海外での販売検討

## 伸ばす②

### 将来を担う新規事業群

電子機能材  
(特に赤外LED)

先端電池材料  
(LIB材料)

パワー半導体  
SiC

目  
標

対象市場でトップクラスのプレゼンス  
(高成長・高収益基盤を確立)

戦  
略

#### 規模拡大による黒字化・収益拡大

- > 当社の優位性が発揮できるセグメントの見極め
- > お客様のニーズに応える Best In Class の商品／技術の拡充

# 変わる：部品・誘導品などの川下で戦う事業グループ ⇒地域的拡大・川下拡大を視野に、ビジネスモデルを変革

## 変わる①

海外市場の成長を取り込む  
成熟事業群

アルミ圧延品  
(高純度アルミ箔)

アルミ缶

目標

地域的拡大、事業成長の実現

戦略

海外成長市場への展開

- > 国内市場に留まらず、海外市場へ積極展開
- > 日本で培った品質、技術、サービスのビジネスモデルを海外市場に合わせローカライズ

## 変わる②

商品用途・事業戦略の  
自由度が高い事業群

機能性  
化学品

セラミックス

アルミ機能部材  
(含ショウテック®)

目標

高付加価値化による収益性強化  
(ソリューション型ビジネスへのシフト)

戦略

用途・地域拡大によるコア確立

- > 事業間連携による自社内の様々な素材・加工技術の横展開活用
- > 新たな機能性素材、部品の積極開発・販売

# 持続的成長に向け、研究開発とM&Aの両面で個性派事業の強化と創出を目指す

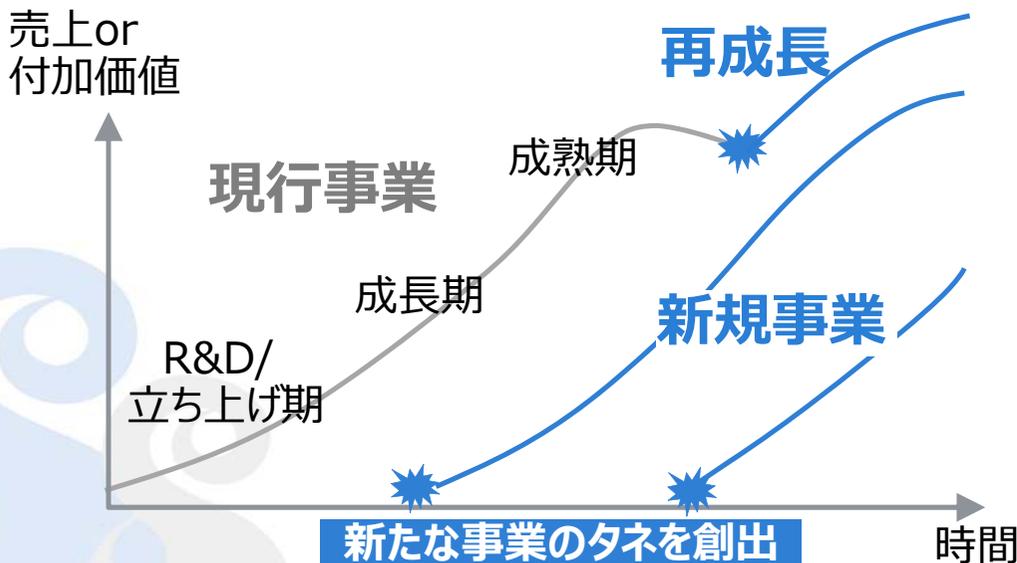
## ポートフォリオ上の“創る”の意義

企業の持続的成長のためには、新しい領域への進展、事業創出が必須

## “創る”の実現手段

研究開発に加え、M&A等の非連続な打ち手を用意

### 事業のライフサイクル



ポートフォリオ分類



オーガニック



M&A

既存領域

新規領域

# 事業間連携の第一弾として、 アルミを起点に自動車複合材プロジェクトを開始

## 自動車業界の未来から逆算した、素材へのニーズの変化

軽量・高剛性

放熱・蓄熱

電気絶縁性

異素材接着

## 当社独自の素材/技術を生かした複合材ソリューション

### 幅広い素材ポートフォリオ・各素材の技術進化

アルミ

- 合金設計
- 塑性加工
- 表面・界面改質

有機

- 高分子設計
- 物性予測

無機・エレクトロニクス

- ナノカーボン材料
- 結晶化・微粒子
- 特性解析
- パワー半導体SiC
- 光半導体
- コンデンサ素材



### プロセス設計・評価機能

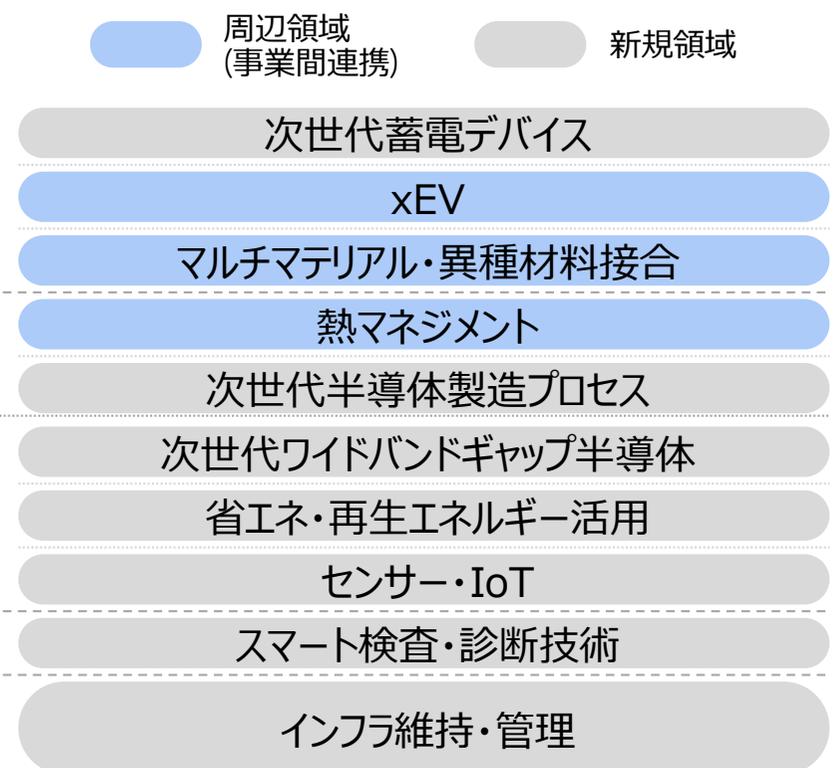
- 部品構造解析/シミュレーション
- 放熱解析/シミュレーション
- 素材接合技術開発

# 重点領域に対応した10の技術領域にリソースを集中 パイプライン創出を加速

## 重点領域



## R&D 10の注目技術領域



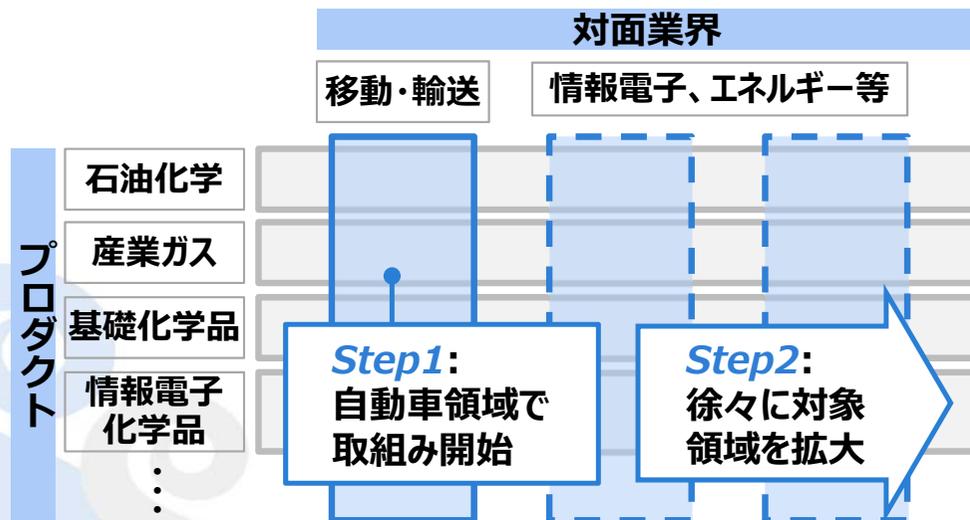
上記実現に向け、研究開発人員を約**10%**増強、研究開発投資を約**30%**増加

# 自動車領域を先行事例として、対面業界別の全社横断的マーケティング機能を新設、顧客・市場からの要請を把握

## マーケティング機能の集約

各事業部に分散していたマーケティング機能を全社横断的に集約し、環境変化対応力を強化

- ◻ これまでのマーケティング機能
- ◻ 新しく備えるマーケティング機能



## 将来的な期待効果

顧客ニーズ、さらにその先の対面業界のトレンド把握を目指す

- 複数事業を横断した顧客ニーズの把握
- 複数顧客の声を横串把握、顧客動向の先読み
- 顧客の先の対面業界の変化の先読み

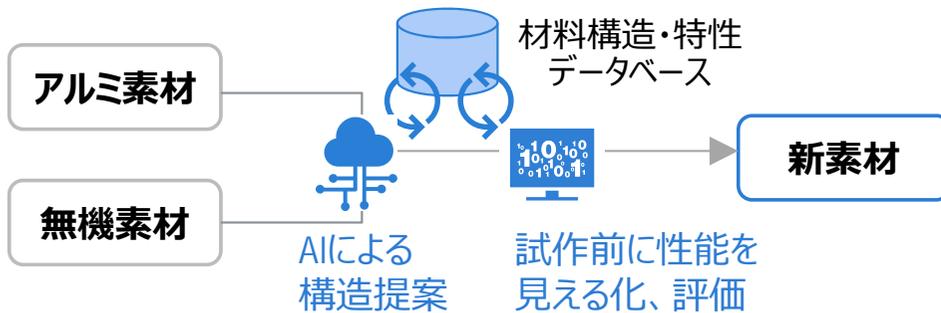


# AI/IoTを活用、培ったノウハウ・プロセスの可視化・形式知化によるデジタル化を推進

## 製品設計

### マテリアルズ・インフォマティクス\*

材料構造・要求特性の関連の機械学習化、評価のシミュレーション化で開発効率向上



期待成果

活用資源

- 社内の蓄積データ** 無機・アルミ領域事業で培った多量かつ網羅的なデータ
- 計算科学・情報センター** 計算科学・シミュレーションの専門人材、ノウハウ

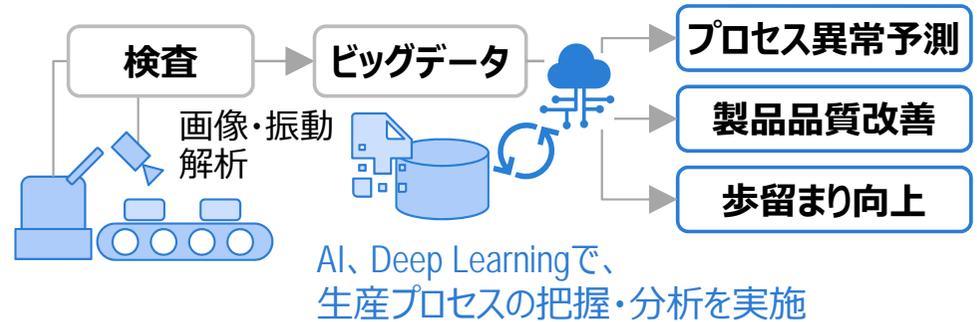
計算科学・情報センターでは現在十数人の規模で上記マテリアルズ・インフォマティクスに注力

\*材料科学と計算科学の融合による革新的な材料開発の取組

## 生産

### センシングテクノロジー・プロセスAI

センシング技術で"ものを見る"プロセスを強化し、得られたビッグデータを様々な用途で活用



- 社内の蓄積データ** センシング技術を活用した自動化で蓄積したビッグデータ
- ものづくりのノウハウ** テクノロジー活用に必要な熟練工の形式知が蓄積

AIプロジェクトと生産技術部プロセス・ソリューションセンターで既に上記生産プロセス改善に向けた取組みを実施

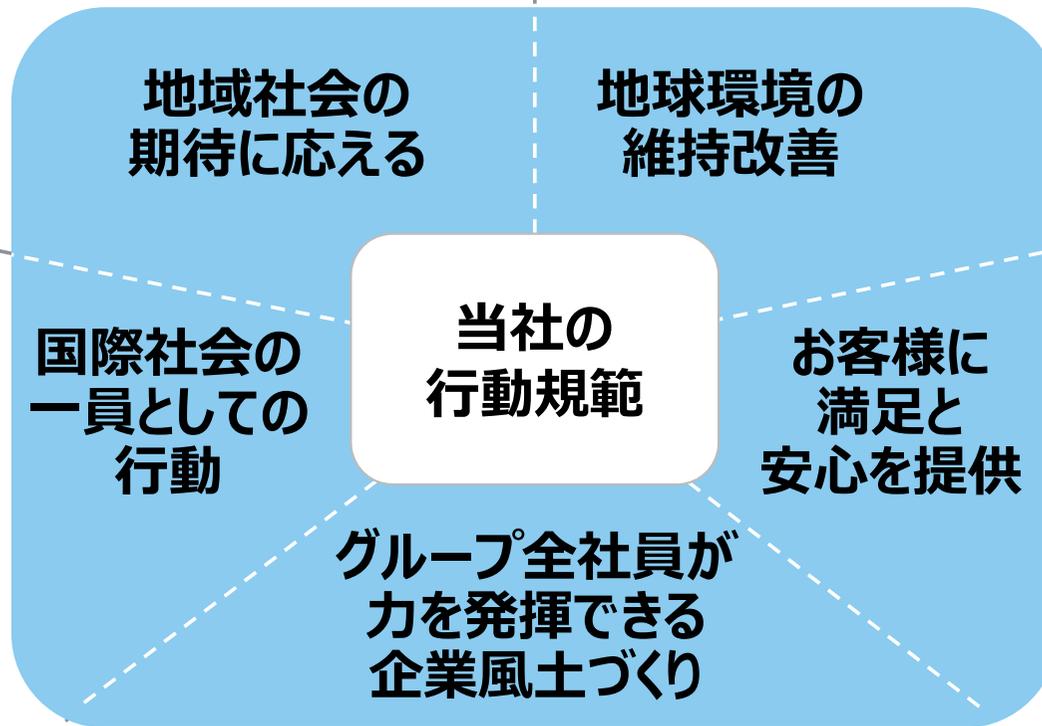
# SDGsと行動規範を関連付け、グループ経営を推進

- 社会・経済の発展に貢献
- コミュニケーション



- 環境問題解決の製品・技術  
(例: 黒鉛電極、ECOANN®)
- 環境負荷低減  
(例: アルミ缶回収活動)

- 法令順守
- 人権の尊重
- レスポンシブル・ケア
- 公正かつ自由な取引
- 贈収賄等腐敗防止



- 国際社会の発展につながる製品の提供
- ビジネスパートナーとの協働



- 個性の尊重
- 安全最優先
- 働き方改革/健康経営

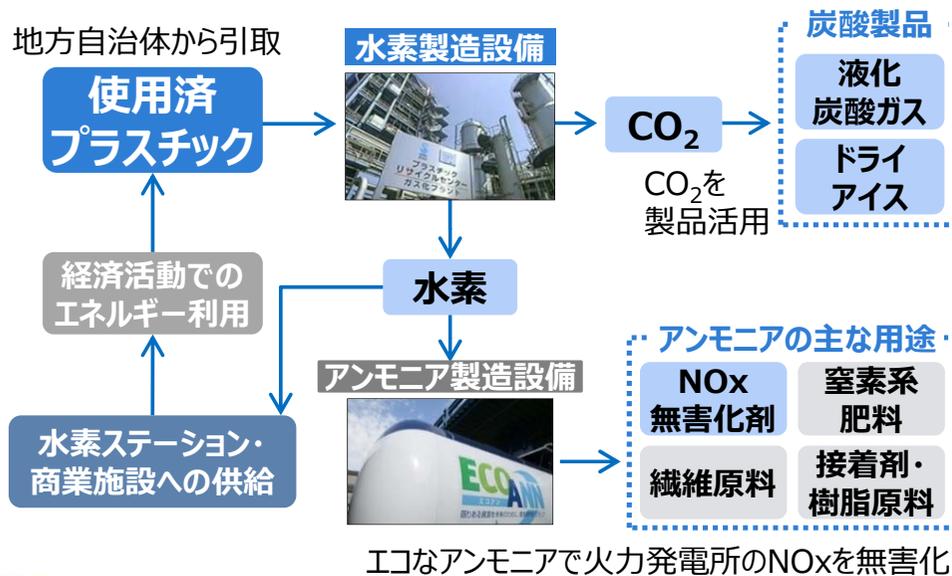


# 製品・技術開発においても、全社でSDGsに積極的に貢献

## 事例①：プラスチックケミカルリサイクル

基礎化学品  
事業

### 使用済プラスチックの化学原料リサイクル事業



使用済プラスチックを原料にゼロエミッションを実現

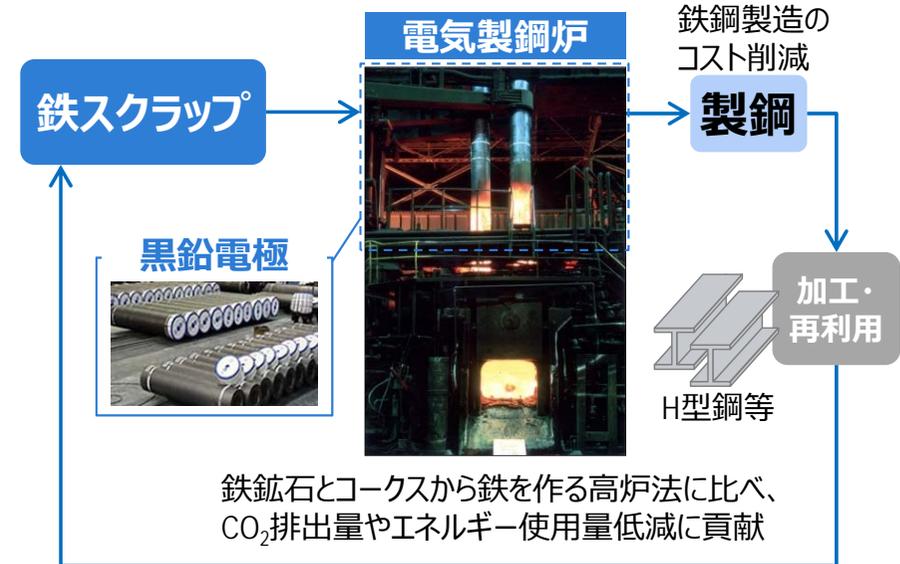
貢献  
SDGs例



## 事例②：黒鉛電極

カーボン事業

### 鉄スクラップを溶融する電炉用電極を生産



鉄をリサイクルして新たな命を吹き込む

貢献  
SDGs例



他事業でもアルミ缶リサイクル活動等でSDGsに貢献のほか、 つくる責任、つかう責任 の遵守はどの製品群でも徹底

# 複合施設「融合の舞台」を新設、社内外の融合を加速

## 概要

価値創造活動を支える舞台の具現化として、複合施設「融合の舞台」を新設

融合の舞台：2022年春 供用開始予定



### 建設予定地

横浜市神奈川区守屋・  
恵比須地区  
(横浜事業所隣接)

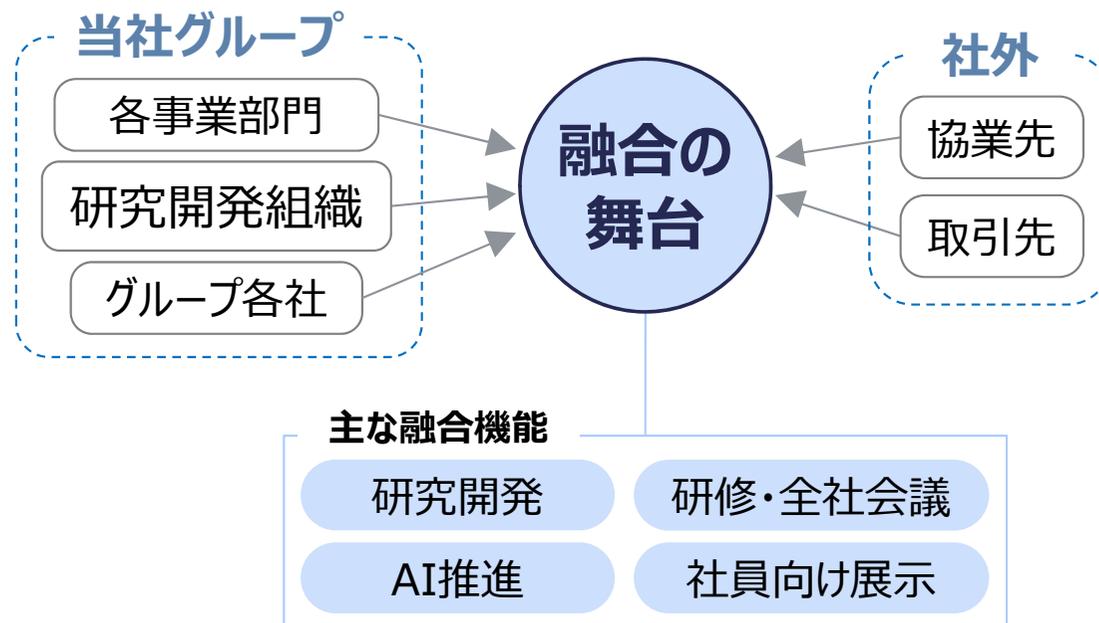
### 主要アクセス

新子安駅 (JR・京急) 徒歩10分	品川駅	21分
	東京駅	31分
	羽田空港	23分
	国際線/国内線	26分
	成田空港	85分

横浜市「京浜臨海部再編整備マスタープラン」の  
「新子安ゲートアイランド(仮称)」構想に準拠

## 狙いと特徴

- 千葉市から研究開発機能を移転、研修・会議施設等を併設し、横浜事業所の生産技術等の既存機能とも連携
- 国内外からの高い交通利便性を活かし、社内外の人々が集うグローバル中枢拠点として、融合・共創を加速





私たちは  
お客様の声を聴き、技術を磨くことで

「こころ」を**動かす**製品やサービスを

「社会」を**動かす**ソリューションを

提供します

## **3** Appendix : 個別戦略・施策

		2019年	2020年、2021年
為替レート	(円/USドル)	105	100
	(円/ユーロ)	126	125
国産ナフサ	(円/KL)	51,600	49,200
アルミ地金 (LME)	(USドル/t)	2,150	2,150

(参考) 事業セグメント別 売上高目標 (3年累計)

[単位：億円]

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">PEGASUS</div> 2013~2015年 実績	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Project 2020+</div> 2016~2018年 実績・見込	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; background-color: #ADD8E6;">The TOP 2021</div> 2019~2021年 計画
石油化学	7,994	6,949	8,900
化学品	4,114	4,423	5,280
エレクトロニクス	4,066	3,575	3,790*
無機	1,970	3,793	9,500
アルミニウム	2,891	3,170	3,630
<b>全社計</b>	<b>24,963</b>	<b>24,365</b>	<b>34,000</b>

\*パワー半導体SiCを含む

(参考) 事業セグメント別 営業利益目標 (3年累計)

[単位：億円]

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">PEGASUS</div> 2013～2015年 <b>実績</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Project 2020+</div> 2016～2018年 <b>実績・見込</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; background-color: #ADD8E6;">The TOP 2021</div> 2019～2021年 <b>計画</b>
石油化学	100	740	600
化学品	187	483	500
エレクトロニクス	652	519	530*
無機	▲24	1,192	3,250
アルミニウム	114	171	180
<b>全社計</b>	<b>800</b>	<b>2,898</b>	<b>4,800</b>

\*パワー半導体SiCを含む

# 5つの成長ドライバーによって大きく変化する市場環境を先読み

## 成長ドライバー

### 1. デジタル化の進展

- > データ総量の飛躍的増加  
データ生成量：'16年⇒'25年で約10倍
- > 通信の大容量・高速化  
通信速度：1Gbps(4G)⇒10Gbps(5G)

### 2. 自動車の軽量化と複合素材

- > 環境規制・燃費向上対応
- > xEV化によるLIB拡大・熱マネジメントニーズ進化  
世界での自動車のxEV比率：  
'30年に30%超の見通し

### 3. QOL向上

- > 医療・介護ニーズ増大
- > 診断・医療・治療の技術・デバイス進化  
世界の高齢人口比率：  
8%('15年)⇒16%程度('50年)

### 4. 特殊半導体の拡大

- > 省エネニーズの高まり
- > センシングデバイス需要増加  
xEV化・自動運転化の進展により、パワー半導体や光半導体デバイス積載数増加

### 5. モノからコトへ/XaaS

- > モノからコトへの付加価値移転・サービス化進展

## 当社にとっての事業機会例

HD・情報電子事業の成長

放熱ソリューションの適用拡大

多様な素材技術を活かした軽量化・複合材ソリューション

先端電池材料事業の成長

ライフサイエンスエンジニアリング領域での事業機会取込み

SiC事業・光半導体事業の需要拡大

テクノロジー×ビジネスモデルのイノベーションによる価値最大化

こうした市場環境の変化を先読みしながら、当社に必要な戦略を逆算して事業成長を実現

石油化学事業部

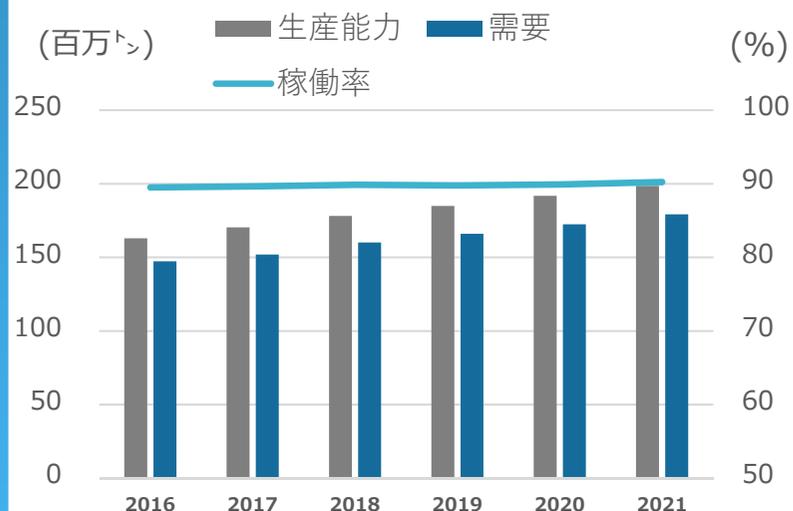
# 石油化学



【Vision】

東アジアで存在感を発揮する  
エチレンセンター

エチレン世界需給見通し



Source: IHS Markit

## 【市場予測】

CAGR **3%**程度

北米・中東の供給増加、中国・インドで自給率向上も、アジアにおける需要過多は継続。2021年頃までは、需給は引き締まった状態が続く。

## 【事業目標】

ROS **5%**以上

- ・安定した営業利益の実現
- ・クラッカーの高稼働率の維持

## 【事業戦略】

### 環境変動耐性の向上

- ・市況影響を受けにくい事業基盤の確立
- ・オペレーションの更なる効率化による競争力強化
- ・誘導品開発等川下のバリュー取り込み

カーボン事業部

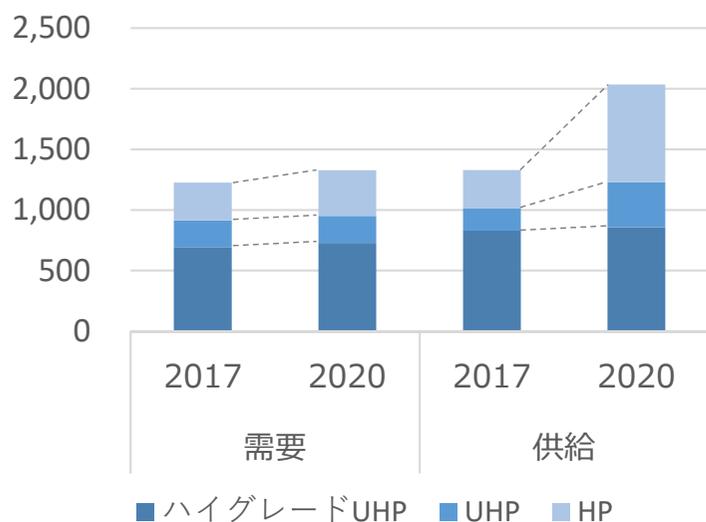
# 黒鉛電極



【Vision】

Value In Useをグローバルで実現する  
UHPのトップメーカー

黒鉛電極世界需給バランス [千T]



当社調べ

## 【市場予測】

CAGR **3%**程度

中国における環境規制厳格化、鉄スクラップ供給増により電炉鋼生産量は緩やかに増加。2020年頃までは需給に大きな変化はない。

## 【事業目標】

グローバル **No.1**

- ・UHPグローバルNo.1
- ・環境変動に対する耐性の向上

## 【事業戦略】

**Value In Use**

- ・コスト当たり粗鋼生産量でNo.1
- ・最適グローバルソーシングと高稼働率の実現
- ・最適生産ラインをベンチマークした品質向上とコスト競争力強化

デバイスソリューション事業部

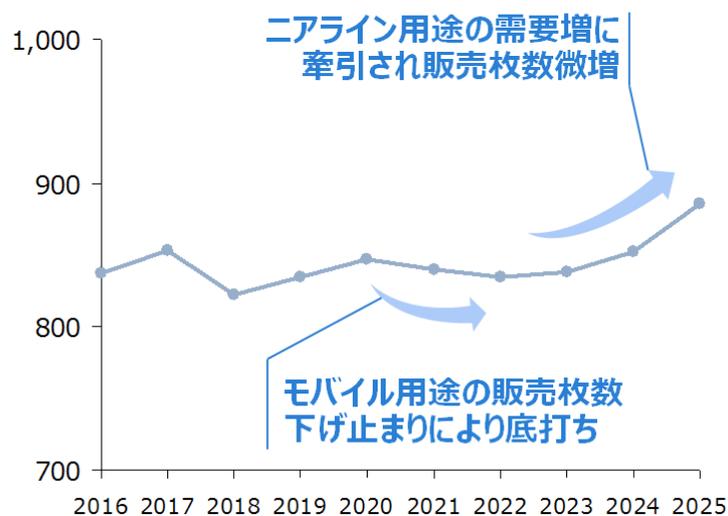
# HD



【Vision】

Best In Classの製品でHDをリードする  
外販トップメーカー

HD世界販売枚数見通し [百万枚]



Source: TSR

【市場予測】

CAGR **0.5%**程度

SSDの市場侵食に伴いモバイル、デスクトップ向けを中心にHDD出荷台数は減少も、1台当たりの搭載枚数増でHD総出荷枚数は、ほぼ横ばいをキープする見込み

【事業目標】

外 販 **No.1**

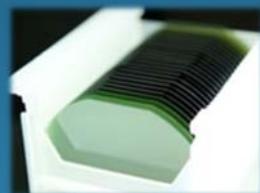
- ・外販No.1の市場ポジション (シェア25%)
- ・オペレーション効率化による高い収益率

【事業戦略】

**Best In Class**

- ・NLストレージ向けでの技術優位性を維持
- ・最新メディア (MAMR/HAMR) 向け技術開発
- ・内製アルミ基板最大化による性能・品質向上とコスト競争力強化

デバイスソリューション事業部

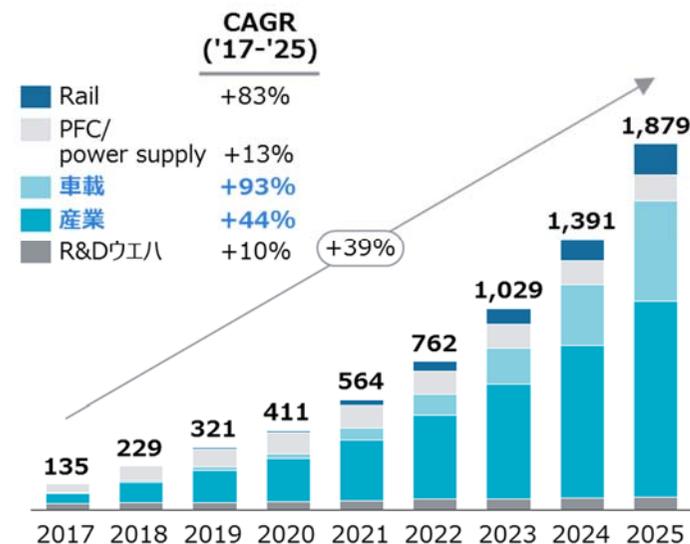


# SiC

## 【Vision】

強みのエピタキシャル技術を武器に  
外販メーカーNo.1ポジションを強化する

製品向けウエハの世界需要枚数見通し [千枚]



当社調べ

## 【市場予測】

CAGR **30%以上**

2017年頃から6インチのSiCウエハが主流になったことで、コストが低下し、産業用、車載を中心に市場が急速に拡大

## 【事業目標】

外 販 **No.1**

- ・外販メーカートップの市場プレゼンス  
(2025年世界シェア30%以上)
- ・2ケタ成長、2ケタ利益を実現するスター事業へ

## 【事業戦略】

**Best In Class**

- ・強みのエピタキシャル技術でNo.1ブランドを確立
- ・高信頼性エピの開発
- ・市場の急拡大に対応する積極的な増産投資

情報電子化学品事業部

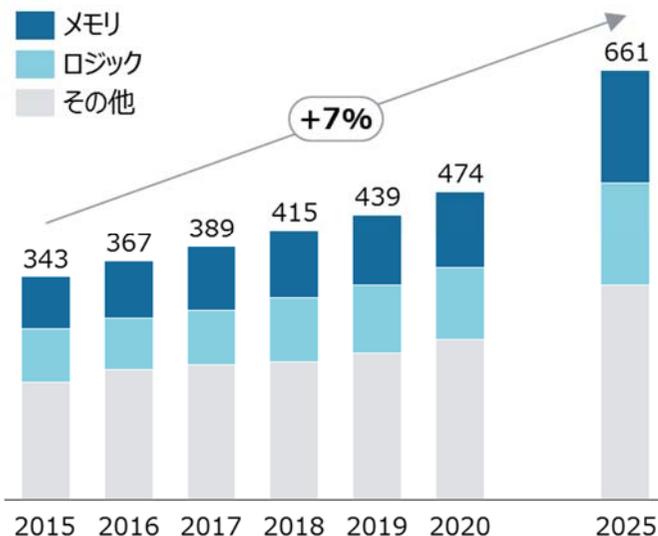
# 電子材料用 高純度ガス



【Vision】

電子材料用高純度ガスでグローバルNo.1

世界半導体市場の拡大見通し [bil USD]



Source: SEMI

## 【市場予測】

CAGR **10%**以上

世界の生成データ量急増に伴い半導体市場は拡大。3D-NANDフラッシュメモリの多層化もガス使用量増加の追い風となる。

## 【事業目標】

グローバル **No.1**

- ・電子材料用高純度ガスでNo.1
- ・2ケタ成長、2ケタ利益で当社の収益の柱へ

## 【事業戦略】

グローバル供給体制強化

- ・市場の伸びに対応する積極的な能力増強
- ・中国の販売・物流体制の拡充・強化
- ・米国、欧州での販売拡大

区分	事業	事業戦略
高める	石油化学	安定稼働と誘導品開発等 (詳細は36ページ参照)
	産業ガス	大分炭酸工場の立上げ。既存炭酸生産拠点の能力増強 (デボトル)
	基礎化学品	安定稼働
	カーボン	最適グローバルソーシング等 (詳細は37ページ参照)
	HD	大容量ストレージ向けの技術優位性強化等 (詳細は38ページ参照)
伸ばす	情報電子化学品	能力増強、海外拡販等 (詳細は40ページ参照)
	電子機能材 (光半導体)	高速カプラ・車載・産業機器向け拡販
	先端電池材料	新規負極材の開発、拡販
	パワー半導体SiC	高信頼性エピ開発、能力増強等 (詳細は39ページ参照)
変わる	アルミ圧延品	高圧・高容量品の拡販
	アルミ缶	海外拠点強化、国内収益性強化
	機能性化学品	中国高分子製品拡販、国内収益性強化
	セラミックス	電子材料向け拡販
	アルミ機能部材	自動車電動化、軽量化ニーズの取り込み

# 欧州を始めとする有望地域において、積極的なフットプリント拡大を目指す

## 基本的な考え方

- > “Project 2020+”では、主に東アジアでエレクトロニクス事業を中心に拡大
- > 一方、“The TOP 2021”では、自動車領域において先進する**欧州に着目**
  - 軽量化等のトレンドを牽引
  - デザインリード

## 地域別戦略

各地域のニーズに対応したビジネスモデル考案、サプライチェーン最適化

**欧州：積極拡大**

- > M&Aの候補先となり得る個性派企業の存在
- > 事業展開の拠点(SDCH\*)の保有

**アジア：オーガニックな成長**

- > 東アジア・東南アジアの市場成長を捉えた拡大
- > 増強した電子材料用高純度ガス・高純度アルミ箔等の生産拠点を活用

2025年に、総売上高に占める海外売上比率60%を目標とする

\*SDCH=SHOWA DENKO CARBON Holding GmbH

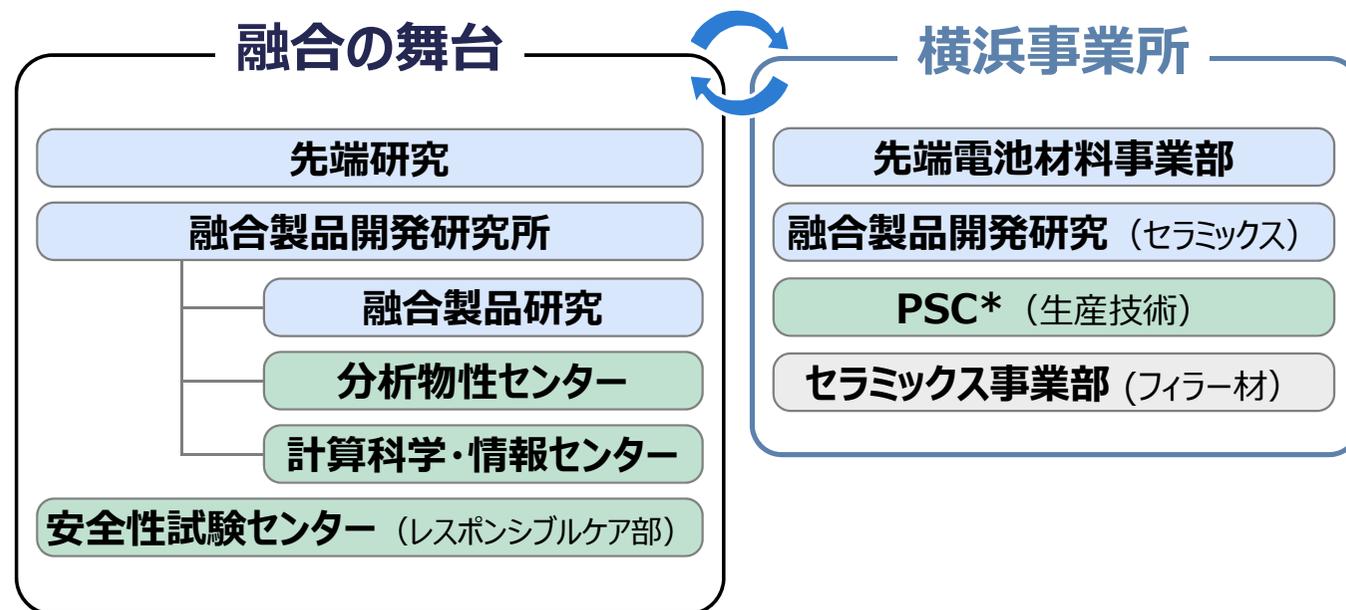
# 隣接する横浜事業所の研究開発・生産技術と連携し、 2022年春より始動

## 施設概要

構造	地上6階建て
1-4階	・ 研究開発ラボ・AI推進
5-6階	・ 研修・カンファレンスルーム ・ 社員向け 展示/コラボスペース
スケジュール	2022年春 供用開始予定
建設 予定地	横浜市神奈川区守屋・ 恵比須地区  建設予定地 昭和電工 横浜事業所

## 機能概要

「融合の舞台」に集約された機能を、横浜事業所の既存機能と融合させ、新たな価値・イノベーションを共創



機能： 研究開発 研究開発サポート 製造

\*PSC：プロセス・ソリューションセンター

## 注意事項

本資料に掲載されている当社の業績に関する予想等の将来に関する記述は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定を前提としています。

なお、法令に定めのある場合を除き、当社はこれらの将来予測に基づく記述を更新する義務を負いません。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。業績に影響を与える要素には、経済情勢、ナフサ等原材料価格、黒鉛電極等製品の需要動向及び市況、為替レートなどが含まれますが、これらに限定されるものではありません。