



2018年決算・2019年課題と戦略

- “The TOP 2021”始動 -

SHOWA
DENKO

2019年2月15日

昭和電工株式会社

代表取締役社長CEO 森川 宏平

1. 2019年の経済・政治環境
2. 2018年実績および2019年予想
3. “ The TOP 2021 ” 2019年の取り組み
4. 個別事業戦略

世界経済は減速：米中貿易摩擦、Brexit等不透明性が高まる

□ 各国経済：

米国：好調ながら貿易摩擦、金利上昇で翳り感

欧州：小幅減速 英国EU離脱問題、
イタリア財政問題注視

中国：基調は底堅いが貿易摩擦で減速

日本：緩やかな成長持続、消費増税の影響

□ 産業構造の変化

AI/IoT/Big Data需要の拡大
自動車“CASE”進展

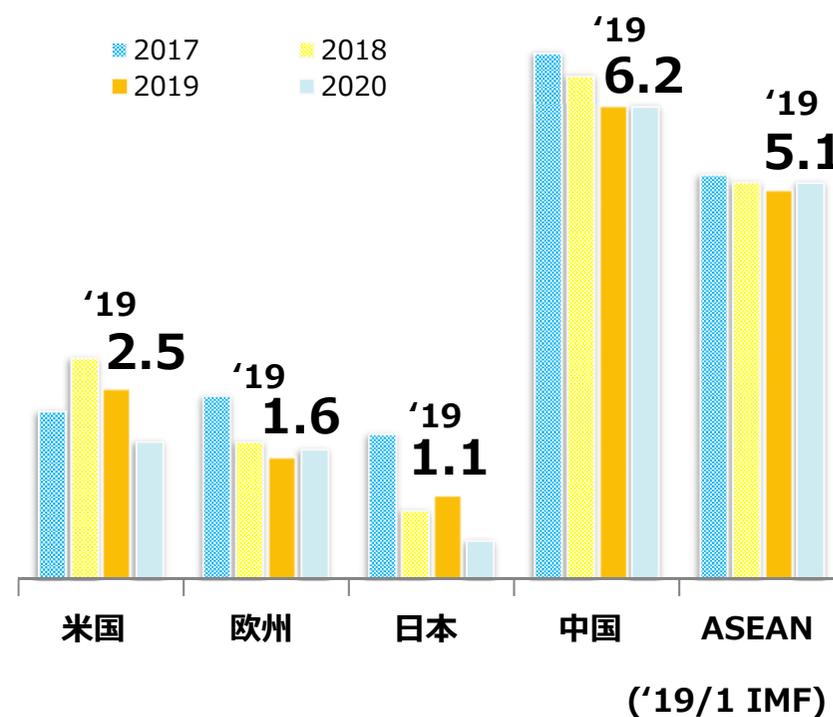
□ リスク要因

世界貿易鈍化（自国主義台頭）

原油・商品市況低迷

日本は労働力不足問題深刻

【主要国・地域経済成長率(%)】



◆ 3期連続で最高益・増配を実現へ

(単位:億円)	2017年 実績	2018年 実績 a	2019年 予想 b	増減 b-a
売上高	7,804	9,921	11,000	1,079
営業利益	777	1,800	1,900	100
経常利益	639	1,788	1,850	62
親会社株主に帰属する 当期純利益	374	1,115	1,200	85
年間配当	50円*	120円(予定)	130円	10円

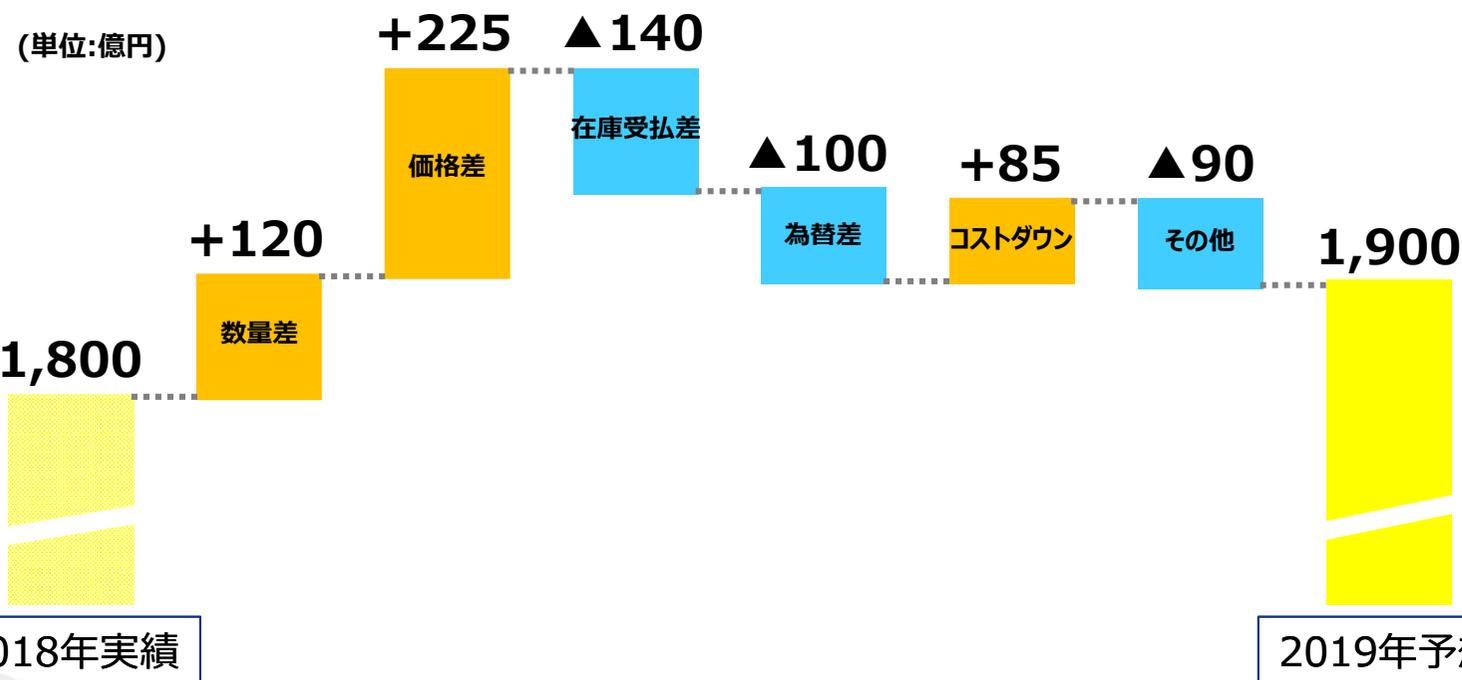
* 2017年6月に実施した30円の配当を含まず

◆ 特別損失

- ・2018年 … 減損損失226億円計上 (国内アルミ缶事業、リチウムイオン電池材料、彦根事業所、先端技術開発研究所)
- ・2019年 … 200億円実施を計画

2018年対2019年 営業利益差異分析

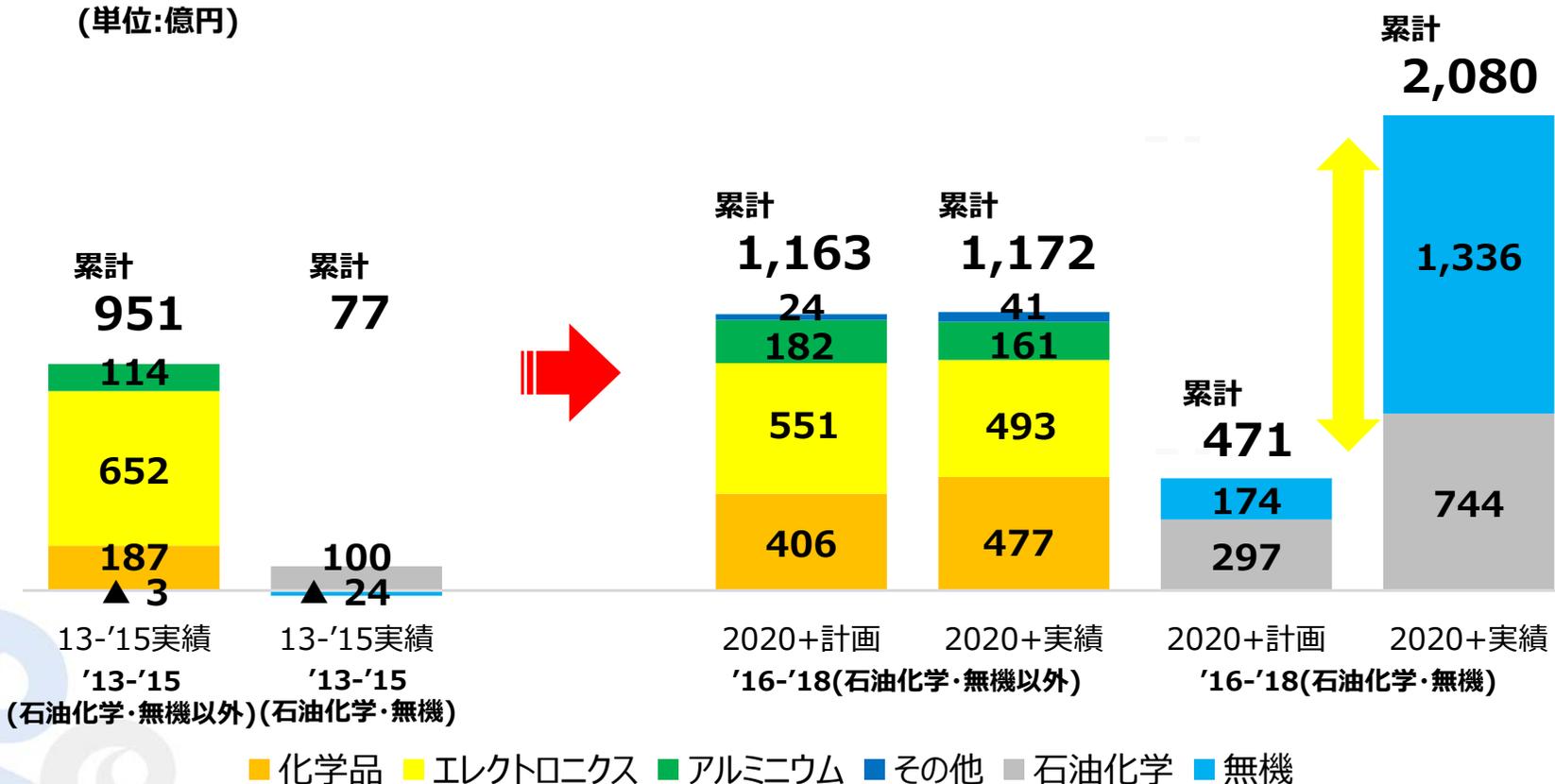
- ◆ プラス要因: 黒鉛電極市況上昇、コストダウン、石化定修差
- ◆ マイナス要因: 石化受払差、円高、人件費増



3カ年累計 営業利益

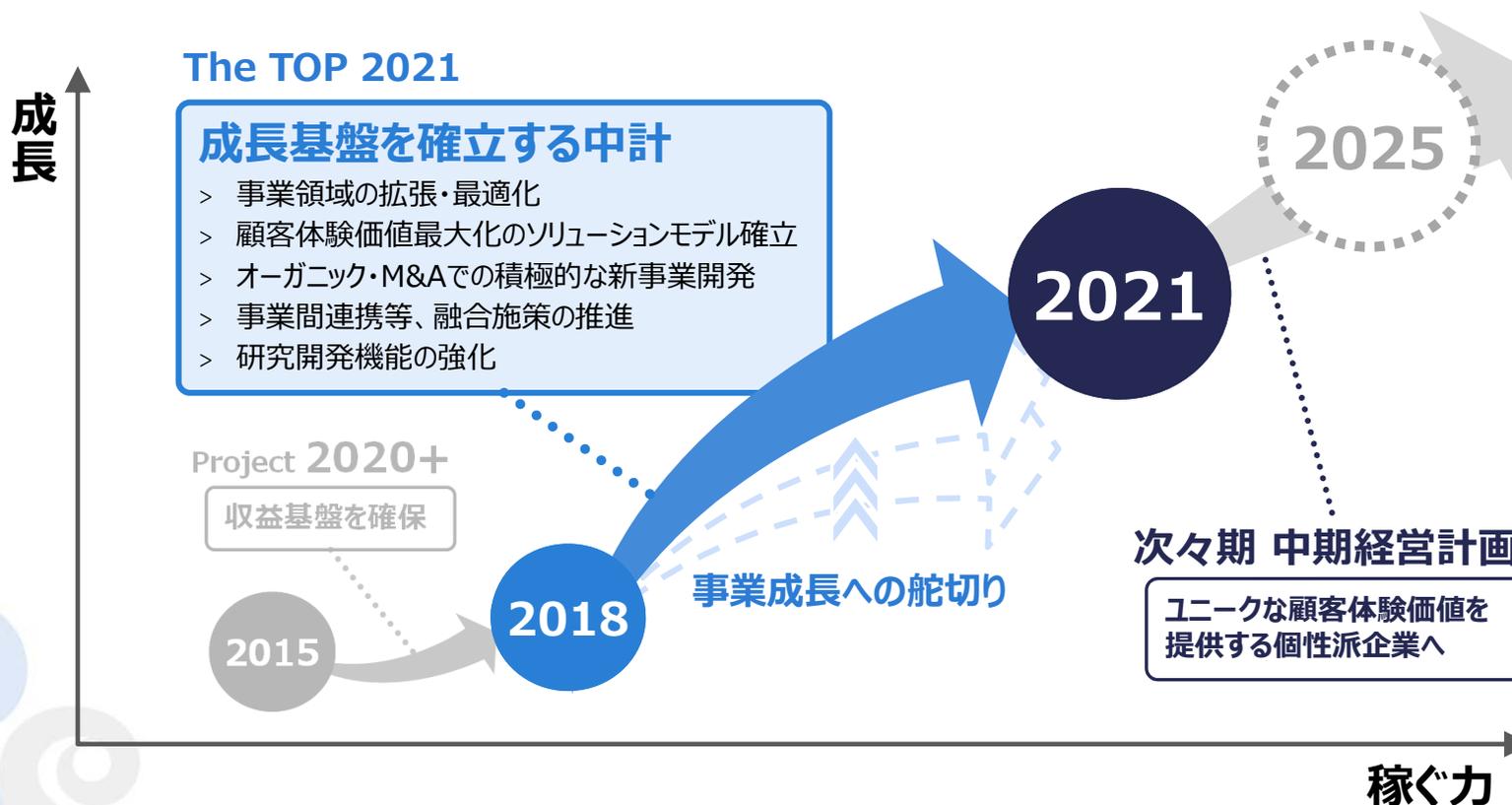
PROJECT 2020+ ◆ 石油化学・無機以外のセグメントの収益性も安定・向上

(単位:億円)

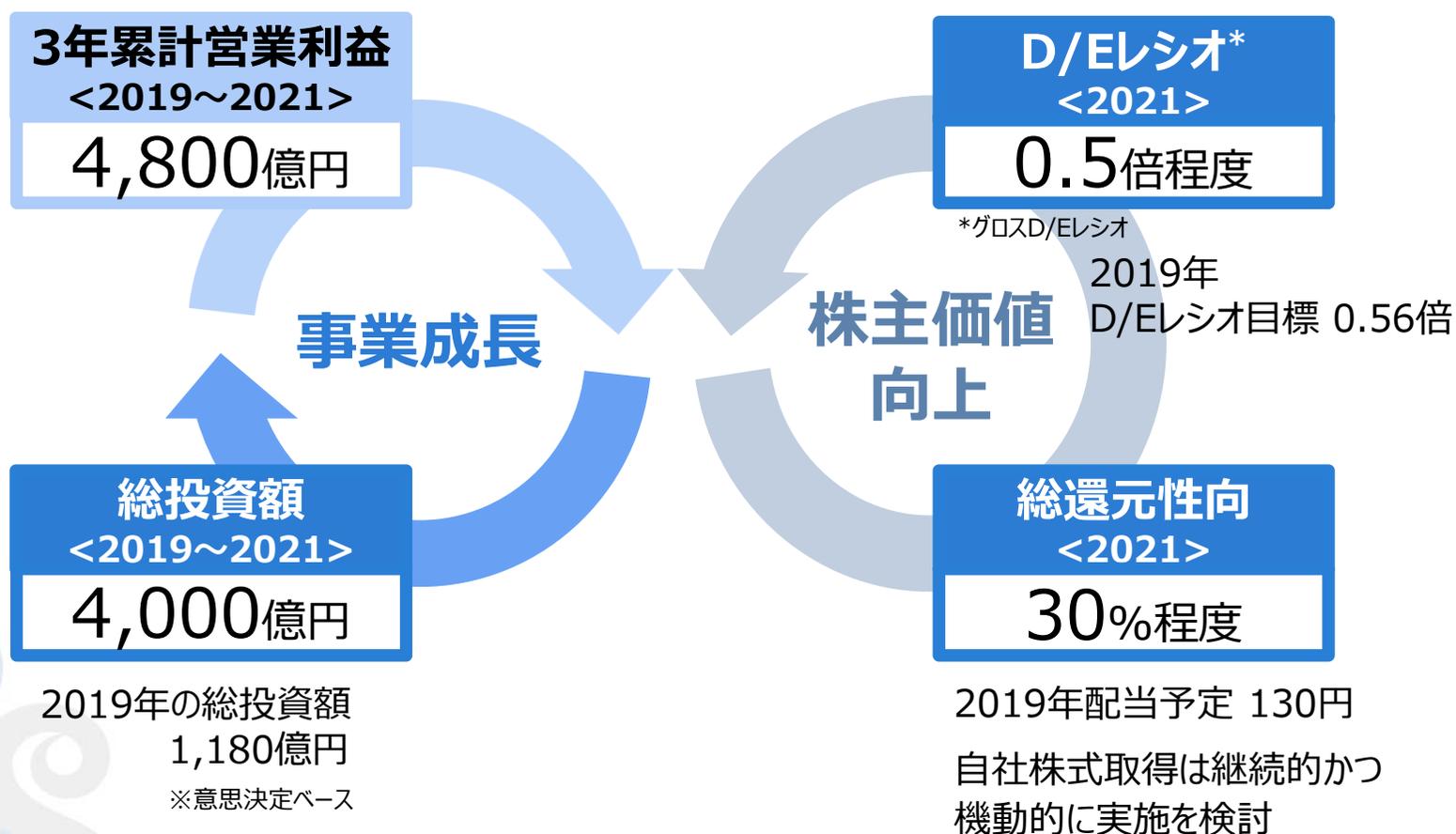


注:調整は含まず。また2017年にリチウムイオン電池材料事業を「その他」セグメントから「エレクトロニクス」セグメントに移管。

“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



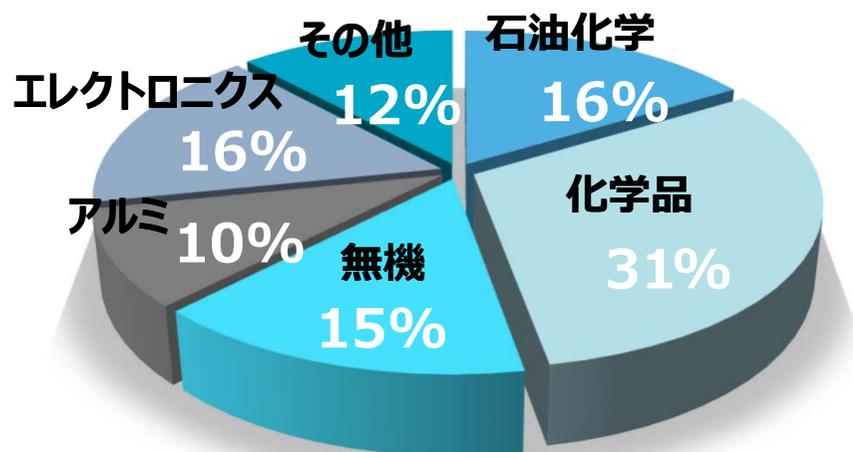
稼いだキャッシュの活用で企業価値を向上 D/Eレシオ、総還元性向、総投資額を設定



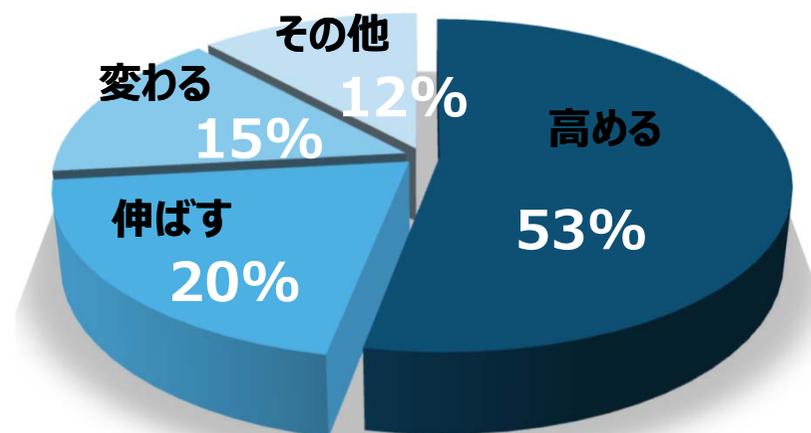
2019年 設備投資およびM&A

設備投資総額 1,180億円 (意思決定ベース)

セグメント別



事業ポートフォリオ別



◆主要な投資予定案件

- 電子材料用高純度ガス増強
- SiCIP増強
- 石化新規誘導品量産化
- 改善投資 (黒鉛電極旧SGL生産拠点、基礎化学品川崎事業所)
- その他成長分野向け製品の増強

◆M&A

- 各事業のロードマップをもとに具体的に検討中

2025年に目指す姿からバックキャストし、 グループ戦略・事業基盤強化を推進する

目指す姿(Vision)

個性派企業

Vision実現の手段
(Value)

“CUSTOMER Experienceの最大化”

グループ戦略の柱

4. 創る オーガニック・M&Aでの新規事業創出
1. 高める 提供価値向上
2. 伸ばす 事業成長加速
3. 変わる ビジネスモデル変革

現行事業の飛躍／新規事業の創出

事業間連携 既存技術・事業の組合せによる境界事業の創出

事業基盤強化

研究開発

マーケティング
機能

AI/IoT

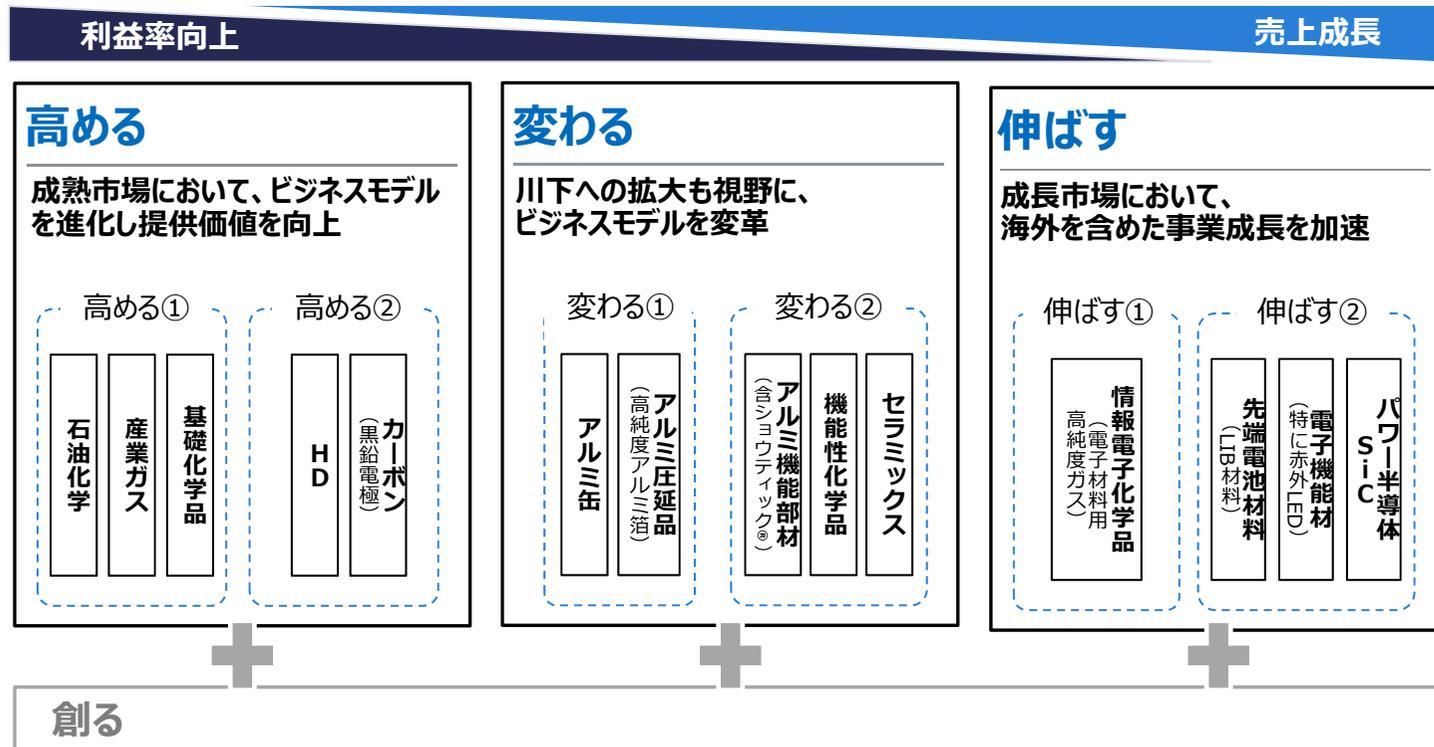
生産基盤の
盤石化

企業責任

安全・コンプライアンス、SDGsへの貢献

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

求められる
財務的成果



2025年に目指す姿

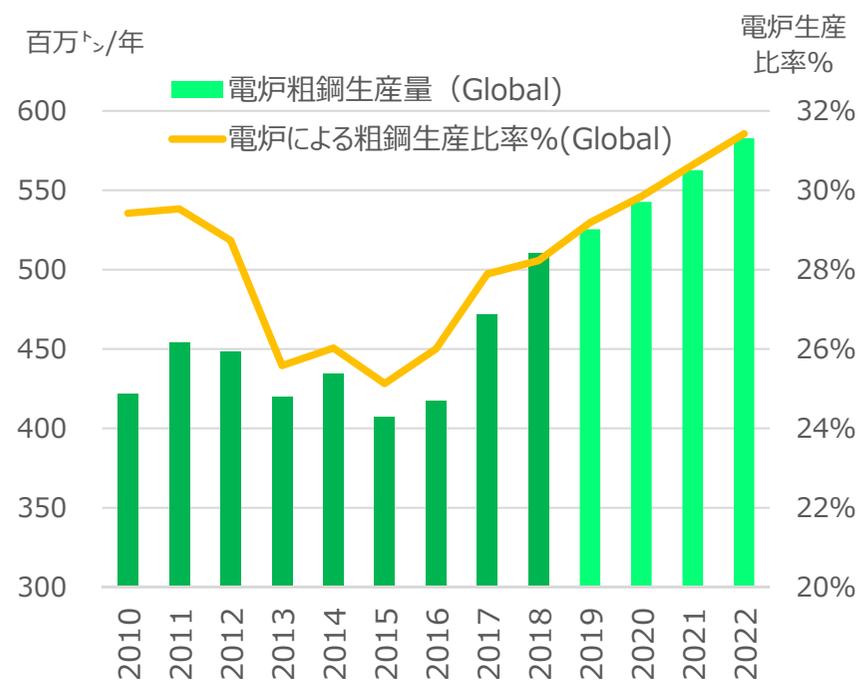
- “ダントツNo.1のコスト”と顧客にとっての“Value in Use No.1”を達成し、最も競争力があり、収益性の高い黒鉛電極事業を実現する。

事業環境・課題

- 2018年世界粗鋼生産量は過去最高(18億トン)
→中国は6.6%、中国以外は2.5%上昇
- 環境意識の高まりによる鉄スクラップ供給増により、電炉鋼生産量は増加傾向
- 黒鉛電極のタイトな状況は2019年上期は継続
- NC価格上昇は中計3年間に織り込み

2019年施策

- タイトな市況に基づくスプレッド拡大の実現
- 統合効果の顕現（物流費の削減、グレードの統合）
- 各拠点での安定生産・改善の実現（安定供給と供給コストの最適化）
旧SGL生産拠点の改善投資、SDKC増産立ち上げ
- 中国市場での中長期的なプレゼンス拡大



(WSAおよび当社推定)

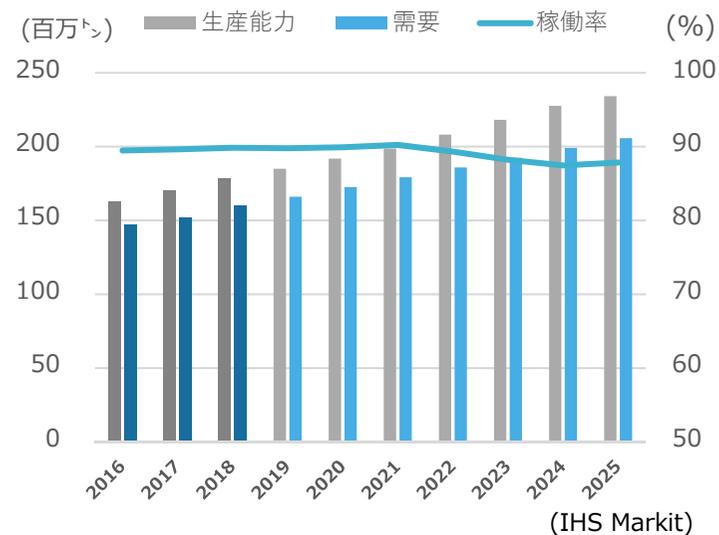
2025年に目指す姿

- 国際競争力を堅持し、市況影響を受けにくい事業基盤を確立

事業環境・課題

- 原油の急落による影響を注視するも、2021年までは堅調な需給が続くと想定
→上期は受払差により利益圧迫が発生するものの、マクロ面では大きな影響なし
- 一時的に北米の供給増加により、需給バランスが軟化する可能性はあるが、一定期間でアジアが吸収する
- 安定した営業利益の実現、クラッカーの高稼働率の維持

エチレン世界需給見通し



2019年施策

- 新規誘導品の開発・事業化推進
- クラッカーの設備信頼性向上：予兆システムを活用し、プラント安定化
- JXTGとの連携強化（CROS）

2025年に目指す姿

- 成長分野であるNLストレージ向けに、“Best in Class”の技術優位性のあるメディアを提供
- 外販No.1のポジションを維持しマーケットシェア25%確保

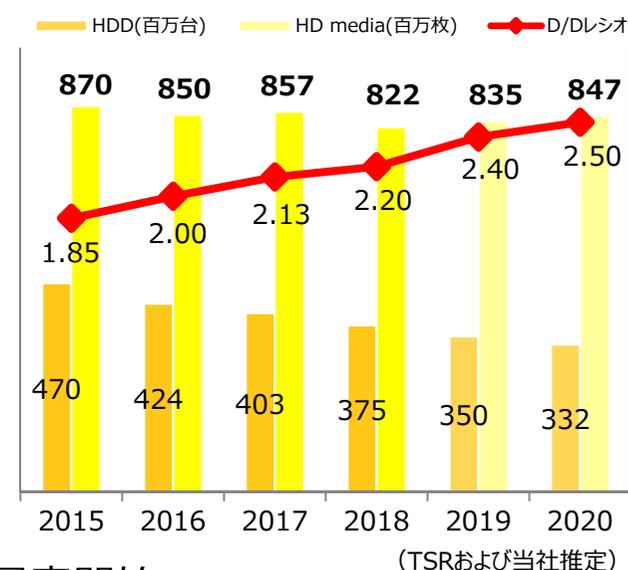
事業環境・課題

- モバイル用途はSSD浸食により減少も、データセンター向け需要増によりメディア出荷枚数は微増
- 2019年はPC向け出荷減、2018年のデータセンター投資急増の反動により上期は踊り場となるが、下期から回復へ

2019年施策

- 業界最大容量となる1.8TB/枚 (NL16TB HDD向け) メディア量産開始
- 最新メディア (MAMR/HAMR) 向けの供給準備 (下期)
- 内製アルミ基板の最大化による性能・品質向上とコスト競争力強化

【HDD/HDメディア出荷予測】



2025年に目指す姿

- エピウェハー市場でグローバル・トップメーカーに成長し、世界シェア30%以上を獲得

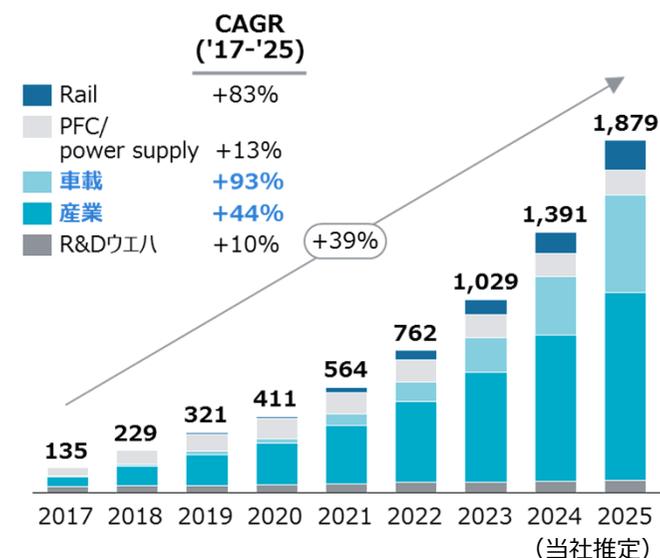
事業環境・課題

- EVチャージャー、PVパワーコンディショナー等の需要増大により市場拡大
- 車載パワートレイン、鉄道車両用、デバイス向け需要の増加
- 当社出荷は2021年に2018年比3倍増

2019年施策

- 積極的な設備投資を継続し、急拡大する市場に対応
- 海外対応力強化（欧州市場展開、アジアの6"Fab対応）
- 膜厚・濃度などの均一性向上による高付加価値化を追求

製品向けウエハの世界需要枚数見通し [千枚]



2025年に目指す姿

- 拡大する電子材料用高純度ガス市場で世界No.1ポジションを一層強固にする

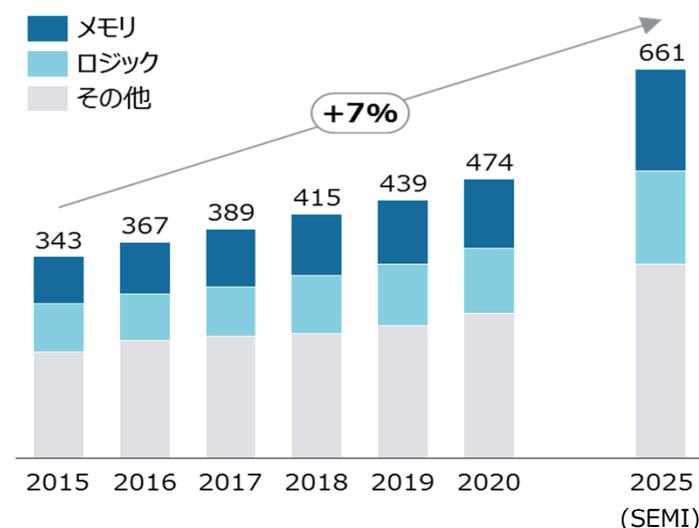
事業環境・課題

- 2019年の半導体メモリ市場は踊り場を迎えているが、メモリ以外の半導体は好調継続
→高層化・微細化により、エッチングガスの使用量増加
- 世界の生成データ量は増加の一途、車載需要も増加し、2020年以降は半導体需要がさらに拡大
- 高品質な製品のタイムリーかつ安定的な供給力の整備

2019年施策

- エッチングガスを中心とした高純度ガスの積極的な増産投資
アライアンスを含めた供給体制の強化
- 海外拠点の整備加速（東アジア各製造拠点からの最適なSCM体制の構築）

世界半導体市場の拡大見通し [bil USD]



2025年に目指す姿

- “セラミックスのOne Stop Shopping Company”として、顧客の抱える問題に対し、高品質な製品とカスタマイズ技術を駆使して適切な解決方法を提供・売上規模の拡大とソリューション型ビジネスへの変革で事業拡大

事業環境・課題

- 自動車の電動化、電装化により高機能セラミックス需要拡大
→放熱フィラー等高付加価値製品のアプリケーション拡大
- 無機系電子デバイス材料は顧客需要旺盛
→MLCC向け酸化チタンの能力増強を実施
- 放熱材料は球状、丸み状グレードはトップシェア維持

・クルマの電装化
・5G/IoT スマート家電など
電子機器の小型・高性能化



電子部品の
電圧の安定化

MLCC向け酸化チタン



放熱性能向上

放熱フィラー

新たな需要に向け、電子材料を拡販

2019年施策

- 事業構造改革完了。放熱フィラー、MLCC向け酸化チタン、高付加価値重研削材を拡大
- 継続的な増強によりMLCC向け超微粒子酸化チタントップ地位の確立

2025年に目指す姿

- アルミ缶：外部環境変動の影響を抑え、安定して利益を稼ぐ事業構造を構築する
- アルミ機能部材：売上高500億円、営業利益50億円レベルの事業体を構築する
- アルミ圧延品：開発強化とコスト競争力向上、海外市場展開で営業利益率10%を目指す

事業環境・課題

- 環境規制の厳格化によりEV市場が拡大し、自動車軽量化・電装化需要が高まる

2019年施策

- アルミ缶：国内市場向けは生産能力適正化・固定費削減、地金連動フォーミュラ化推進
海外拠点の拡充・強化（ベトナム・タイ・新拠点検討）
- アルミ機能部材：体質強化と自動車軽量化・電動化ニーズの取り込み
- アルミ圧延品：電解箔高付加価値品の拡大とコスト競争力向上
- 徹底したコストダウン（コストロードマップ）の追求

自動車複合材プロジェクト

自動車の電動化・電装化・軽量化により、求められる性能はさらに高度化する市場の変化・ニーズからバックキャストし、アルミを中心に幅広い素材・技術を持つ当社の特徴を強みとした開発を行う



軽量・高剛性

異素材接着

電気絶縁性

放熱・蓄熱

事業・製品

+

製品設計

+

基礎研究

有機化学

×

アルミニウム

×

無機化学

製品設計技術

計算科学・物性分析

例) アルミミネートと熱交換器技術を組み合わせた次世代冷却器



LIB搭載イメージ図(一例)

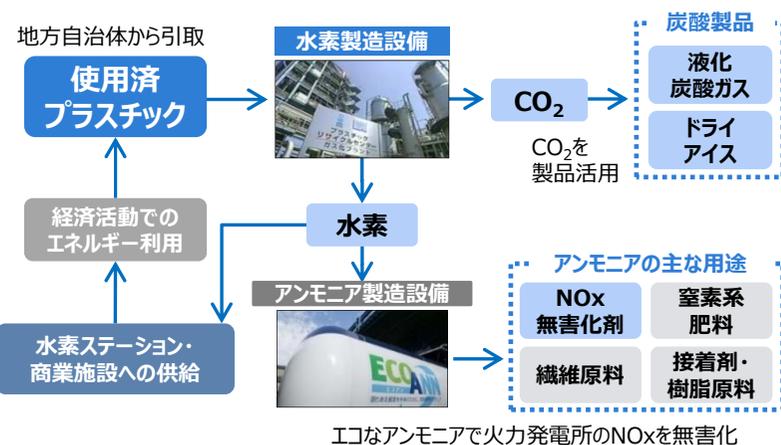
SDGsへの取り組み事例 – 1

使用済プラスチックを化学原料に、鉄スクラップを溶融して再利用するための黒鉛電極
省資源、省エネルギー、CO₂の削減に貢献します

事例①：プラスチックケミカルリサイクル

基礎化学品

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

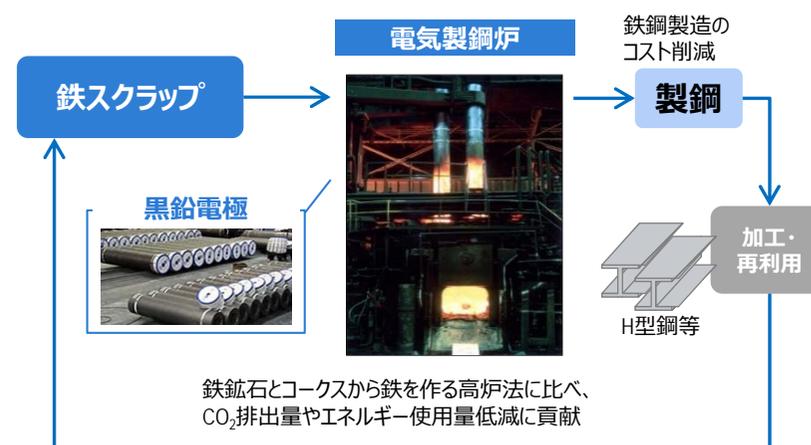
貢献
SDGs例



事例②：黒鉛電極

カーボン

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

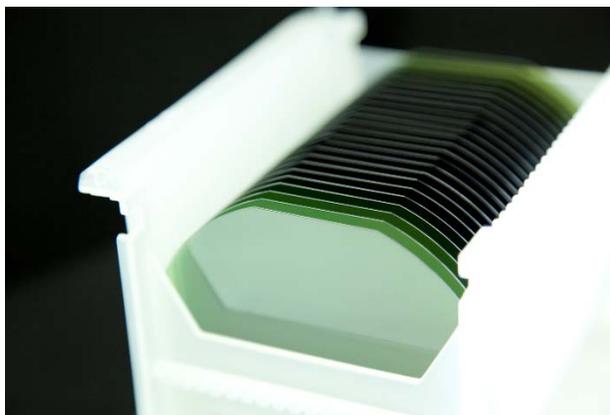


電力の損失を大幅に削減してより効率良く利用できるパワー半導体、
自動車の軽量化に貢献するアルミ部材、革新的な技術で環境に貢献します

事例③：パワー半導体SiC

デバイス
ソリューション

電気の直流・交流間の切り替えや周波数の変換、昇圧・降圧
などの電力変換機能の性能を支える高品質SiCエピ



高品質SiCエピにより、EVや電装品の省エネに貢献

貢献
SDGs例



事例④：アルミ軽量化材料

アルミ機能部材

アルミ・自社技術を活かし、軽量化部材を提供



自動車のクラッシュボックス

貢献
SDGs例



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。