A portrait of Shigeaki Takahashi, CEO of Showa Denko, standing outdoors in front of a modern building with large glass windows and greenery. He is wearing a brown jacket over a white t-shirt and glasses.

▶▶▶ 始動 moving as one

CEOメッセージ

**世界で戦える機能性化学メーカーをつくりたい。
CEOとして、私が最優先に取り組むのは人材育成です。**

2022年1月より、昭和電工株式会社および昭和電工マテリアルズ株式会社の代表取締役役に就任しました高橋秀仁です。昭和電工と昭和電工マテリアルズは、両社の経営体制を一本化し、社長以下12名の両社共通の執行役員が両社のマネージメントを遂行する体制により実質的統合を実現しました。2023年1月に統合新会社（レゾナック*）として完全統合し、「世界トップクラスの機能性化学メーカー」の実現に向けて飛躍できるよう、皆さまと一緒に取り組んでいきたい、と身の引き締まる思いです。

現在、当社の手掛ける半導体材料が規模や品ぞろえで他社を圧倒していることは大きなアドバンテージだととらえています。膨大なデータを経済に活かすデータエコノミーの伸長に不可欠な半導体・電子材料事業の優位性を世の中へ訴求すると共に、ポートフォリオ経営によりポテンシャルのある事業や、それを支える財務基盤を徹底的に磨き上げていきます。その上で、私たちが目指す「世界トップクラスの機能性化学メーカー」に到達するために何よりも大切なのは人材です。

私はリーダーシップの方針として「自分にしかできないことに注力する」という考えを持っています。では、社長になった私だけにしかできないことは何か。それは人材育成だと考えます。人材育成には時間と情熱と根性が必要です。そのために、私の全ての時間を人材育成、人事に使っていきます。

* 社名変更および持株会社体制への移行は、2022年9月下旬に開催予定の両社臨時株主総会で承認されることが条件となっています。

代表取締役社長

高橋 秀仁

CEOメッセージ

日本の製造業で世界と戦いたい

私は新卒で銀行に就職して4年くらいしてからMBA取得のため留学し、そのまま海外で勤務して計11年間海外に住んでいました。銀行員としてさまざまな経験を積んでいく中で感じていたのは、日本の製造業はモノづくりが素晴らしい一方で、経営や戦略が拙いことによって欧米企業に勝つことができていないということです。そこで私は日本の製造業で世界と戦いたいという夢を持ち、さまざまな経験を積むことで日本の製造業に貢献するために活かせる引き出しを増やすことを決意しました。

その後、日本に帰国したタイミングで、当時ジャック・ウェルチの経営が高く評価されていたGEに声をかけていただき、いずれ日本企業に戻るまでの修行の目的も持って入社しました。GEを含めて3社の外資系メーカーでの事業部長などの経験を通じて、海外から見た日本と、日本から見た海外の、どちらにも軸足を置いて物事を見る力が鍛えられました。

そして、昭和電工に入社してから私が一貫して取り組んできたことは三つです。一つめはポートフォリオの改革です。ドイツSGL GE社の買収によるカーボン事業の強化、川下のコーティング材料会社の買収、日立化成の公開買い付けを行いました。二つめは事業経営の見える化を図ったことです。KPI管理の導入と報告書のフォーマットの標準化により、事業間に横串を通すことができました。三つめはマーケティング力の強化です。私は以前から日本の総合化学メーカーはマーケティングに対する意識が低いと感じていました。そのため、戦略企画部にマーケティングチームを新設し、研究開発のテーマ管理にマーケティング視点を取り込むなど強化しました。また、最終顧客により近い昭和電工マテリアルズとの統合によりマーケティング力がさらに強化されました。これら三つの取り組みは全て目途が立ちましたので、社長就任を機に、今後は人材育成に全てをかける考えです。

このように私は昭和電工のポテンシャルをアンロックするための改革を推進してきたため、社長就任の打診を受けたとき、昭和電工が世界で戦える会社を目指す上で、これまでの私の経験や実績を評価していただいたのだととらえ、自然に受け止めることができました。

良い経営をするために、互いを信頼し合えるチームへ

経営はチームで行う仕事だと思っています。良い経営を行うにはチームの強化や心理的安全性の確保、アンコンシャス・バイアス（無意識バイアス、無意識の偏見）の排除が必要です。

少し話が逸れますが、経営チーム間の心理的安全性を担保するために何をしたかお話ししたいと思います。今回の新体制の始動にあたり、2021年の12月に私を含めた執行役員になる12名で1泊2日の合宿をし、チームビルディングを行いました。初日の前半は座学で、両社の企業文化が今どうなっているか、またチームとはどういうものを学んだ後、今後どのような文化、チームにしていきたいかを議論しました。ジャズバンドのように楽譜もなく、目を合わせて次はあなたの番だねというのが阿吽の呼吸でわかるチームを作りたいねという話をしました。そして後半は、「高橋に止めてほしいこと、直してほしいこと、聞きたいこと」を私が部屋から出ていつている間に付箋に思う存分書いてもらい、それに対し私が一つ一つコメントしていくというプログラムを行いました。これはニューリーダー・アシミレーション*というチームビルディングの手法の一つで、上司と部下の相互理解を深めて関係構築を推進する取り組みです。1日目のセッションでは、まだ断片的な意見交換にとどまり、せいぜい「座っている態度が悪いから直してください」とか「長くても話を真剣に聞いてください」など冷静に対応できることが中心でした。あと、「経歴がきれいすぎて気持ち悪い」というものもありました。ですが、2日目には、これまでのタウンホールミーティングで私がしたプレゼンに対するインタビュー結果のマイナス評価を2～3時間受け、プレゼン内容から話し方に至るまで完膚なきまでに叩きのめされました。私は批判的な意見も自分を成長させてくれる貴重な意見と思っているので、普段は怒ったりへこんだりすることはないのですが、さすがにこたえました。へこんだところで、合宿メンバーを前にプレゼンすることになり、当然それまでの経緯もあり安全運転な話し方になるのですが、終了後に11人のメンバーが「高橋さん、それじゃ面白くないですよ」「そんなに変わらないでいい、僕らがしっかりフォローしますから」と言ってくれたのです。このとき「ああ、チームができたな」と感じました。

私は自分一人で全てができるとは思っていませんし、裸の王様にもなりたくない。皆の心理的安全性を担保し、Bad News（悪い知らせ）が直ぐに届くような体制を作りたかったのです。合宿を通じて、お互いを信頼し合えるようなチームができたと思っています。

* アシミレーション：メンバーと新任のリーダーとの融合を図るために、上司抜きで上司について語り合う場を設け、その議論の内容を匿名で上司にフィードバックする仕組み。相互理解を深めることでスタートアップを加速させ、業務を円滑に進めることを目的に合宿で取り入れた。

PMIという有事において

2022年1月から始動した昭和電工と昭和電工マテリアルズ両社共通の執行役員の経歴*1をご覧ください。ご理解いただけるように、今回は全員が内部出身者ではなく、外部からも人材を集めました。新たな12名の執行役員は、昭和電工から7名、昭和電工マテリアルズから5名の構成で、昭和電工の7名のうち、私を含め5名が2015年以降の入社です。現在はこれだけの規模の2社が一つになる過程、いわば有事と認識しています。PMI*2は時間が勝負のため、社内人材では不足していた経験を外部から補いつつ最適な経営チームをつくっていますが、それが続くのは良いことではありません。私はこの時間を買っている間に人を育てることが何よりも重要だと考えています。

詳しくはアナリストの山田氏との鼎談ページ*3で梁宮CFOと眞岡CSOが説明している通りですが、これまで事業の見える化や標準化がされるまでは、本社と個々の事業部でハブ&スポーク方式のようなコミュニケーションが行われていました。事業ごとに独自のルールや運営があるため所属事業部以外のことを理解することが難しく、リーダーは内部出身者が務めることが当たり前でした。そこで3年かけて見える化と標準化に取り組み、事業部を超えて事業部長を抜擢できるようにしました。これにより事業部長には事業を知っていることよりも、リーダーシップが求められるようになりました。昭和電工には13の事業部がありますが、事業部長はその事業を長く経験してよく知っている人ではなく、最もリーダーシップがある13名が担うべきです。例えばある事業にリーダーシップのある人材が2名いるが、ある事業ではゼロだったときに、2名のうち1名がすぐに着任できるような体制を整えることが重要です。まだ道半ばではありますが、事業部長レベルが事業部を横断して異動できるように整えられたことは変革への大きな一歩だと捉えています。

また、若手社員の成長に関しても課題意識を持っています。ある事業部の若手社員とラウンドテーブルを実施した際、彼らに10年後どうなっていると思うか尋ねました。そうしたら「10年後、あの人がいなくなるから、ああなって、こうなって・・・」という事業部の中の玉突き人事を想像する意見が出たことがありました。私はビジネスマンの価値はくぐった修羅場の積分値だと考えているので、彼らには成長を促すためにさまざまなフェーズの事業を若いうちから経験してもらいたいと思っています。苦しい事業や花形事業、どちらも経験するタフ・アサインメントで人を育て、積分値を上げていきたいです。



CEOメッセージ

一方、人の数だけキャリアがあることも大事にしたいです。会社には経営者を目指す人材も必要なので、本当に競争したい人たちは早めからストレッチさせていきますが、全員がそうである必要はありません。頑張るタイミングは人それぞれなので、機会の平等とキャリアパスの選択肢を増やしていく考えです。

*1 新執行役員の経歴やメッセージはP.14「執行役員からのメッセージ」をご覧ください。
*2 PMI:Post Merger Integrationの略。M&A(合併・買収)成立後の統合プロセスを指す。
*3 P.32「CFO×CSO×アナリストの鼎談」をご覧ください。

両社が合体した延長線上にある会社ではなく、 A+B=Xのように新たな会社にしていく

やること・やり方・やる人を変えないでいては、明日は今日より良くなりません。両社の統合は、まさにその明日を変えるための三つの条件がそろっています。このように一度に全部を変えられるというチャンスは滅多にありません。

昭和電工と昭和電工マテリアルズは統合し2023年よりレゾナックとして歩み出します。二つの会社が一緒になりますが、まだお互いの人材を理解し切れていない状態です。混合のチームで経営していくときに、半分の人が半分の人のことを語れない状況は健全ではありません。統一した軸で人を見て語れるようにするには価値観の共通言語化が必要です。そのために長期ビジョンで示した統合新会社のパーパス(存在意義)「化学の力で社会を変える」に加え、

バリュー(私たちが大切にする価値観)として、「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」「機敏さと柔軟性」「枠を超えるオープンマインド」「未来への先見性と高い倫理観」を定め、これらをパーパスと合わせて経営理念としました。

バリューというと大げさに聞こえるかもしれませんが、実は当たり前のことを言っています。逆説的に言えばそれらを持っていない人たちと仕事をしたいとは思えませんよね。レゾナックではこの四つの価値観を持った人にしかいてほしくありません。パーパスとバリューが浸透すると会社はXになります。そのために、経営理念の浸透に時間をかけて、価値観を共有してもらえる人を増やしていくことに注力しています。

浸透は私から役員へ、そこから各部門、現場へと落とし込んでいくカスケード方式で実施しています。しかし、カスケードは下がっていくに従って熱量が落ちていきます。その熱量を復活させるために今、事業所を回っています。2022年7月時点で国内外44拠点を回りました。できる限り現場に向かい、従業員との時間を大事にしています。「共感し、熱量を感じたら仲間になってほしい。この場にいる人にも伝えてほしい」と話をしています。それが今私に一番できることですし、私にしかできないことだと思っています。

また、パーパスの充足に向けた目指す姿として「世界で戦える会社」「持続可能なグローバル社会に貢献する会社」を掲げていますが、新たに「国内の製造業を代表する共創型人材創出企業」を加えました。レゾナックにいるような人が欲しいと言われる会社にしたのです。この人材についての指標がバリューでつながっています。

私たちのパーパスは一社では実現できない、 だから、共創型化学会社となる

人が生きていく上で必要な機能を創るには、化学の力が不可欠です。環境、社会課題を解決する鍵になるのは化学ではないかという考え方がパーパス「化学の力で社会を変える」につながります。しかしパーパスは一社では実現できません。お客さま、お取引先、従業員、地域の方々をはじめさまざまなステークホルダーと共創するからこそ実現できるものです。だから私たちは皆さまとつながってこう、その姿を言語化したときに「共創型化学会社」という言葉が生まれました。これは役員だけではなく、現場の従業員の声も踏まえた想いです。

そしてつながるということは一方通行ではないので、選んでいただけないとつながれません。選んでいただける会社とは、良い会社になることです。では良い会社とは何かを考えたときに「サステナビリティ」がキーワードとして出てきました。サステナビリティとは環境に対する持続可能性だけではなく、企業が継続しての価値を最大化して存在し続けることであると捉えています。良い会社は、まず稼いでいないと存続しませんし、一方で社会に貢献しなければ選ばれる会社にはなれません。この両側面は表裏一体で、儲からない会社は儲からないから社会に貢献できないのです。そこを両立できるような会社にしていかなければならないという思いがあります。

そういった意味で現状の昭和電工は良い会社とは言えません。進化し、選んでいただける会社になることが必要です。投資家をはじめとしたステークホルダーの信頼を集めるためには、Say do ratio*、業績を残して経営チームを信頼していただくことが不可欠です。これができない会社は良い会社になれません。

* Say do ratio:自分が実行すると宣言したことに対して実際にやり遂げられた比率

サステナビリティの重要課題は、 私たちの目指す姿との合わせ鏡の関係性

企業価値を最大化するために、継続的な成長と利益を上げられる環境を創ることが経営の役割です。その環境づくりのために解決しなければいけないのがサステナビリティ重要課題*であり、その解決方法が戦略です。サステナビリティ重要課題が解決すれば、継続的に利益を上げられ、かつ、成長できます。その関数の中に環境問題や人権問題、ダイバーシティなど全てが含まれています。

今回策定した三つのサステナビリティ重要課題は私たちの目指す姿と合わせ鏡のようにっており、それを踏まえて主要戦略「グ

ローバル水準の収益基盤の確立」「ポートフォリオ経営の高度化」「イノベーション(技術×ビジネスモデル)」を導き出しました。

特にポートフォリオ経営に関して、現在当社は多岐にわたる事業を保有していますが、各事業の価値を個別に出して足し算した企業価値よりも、市場における企業価値が下回っている状況であり、コングロマリットディスカウントが起きてしまっている状況です。この事実を見える化し、コングロマリットとは一体どういうことで、なぜディスカウントが生まれてしまっているかを各事業部に理解してもらい、どうしていくべきなのかをこれから示していきます。

ポートフォリオの高度化に向けた判定条件は三つです。サステナビリティも含めて戦略に合っているか、私たちがベストオーナーか、求めている収益率を達成できるかどうかです。定めた条件に沿い、規律を持って運営していきます。投資家の皆さまからは、経営者が自社内でポートフォリオを検討するなんて余計なことをやらないで一番企業価値が発揮できる事業に集中してほしいというご意見もあるかと思います。当社が投資家の皆さまにそのようなご指摘を受けないためにも、先ほどの規律は重要ですし、宣言したことをしっかりとやるのが経営チームへの信頼にもつながります。

* サステナビリティ重要課題:「イノベーションと事業を通じた競争力の向上と社会的価値の創造」「責任ある事業運営による信頼の醸成」「自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成」

共創型人材創出企業への基礎を築く

誰にとって良い会社なのかという観点もあります。具体的に言えば、株主にとっての良い会社と従業員にとっての良い会社は、必ずしも一致しないかもしれません。私は、そこを両立できる唯一の手段が、共創型人材創出企業になることだと考えています。先ほどビジネスマンの価値というのはくぐった修羅場の積分値と申し上げましたが、大半の日本の会社では下積みが長いせいで積分値がなかなか上がらないように感じます。これからは若手の抜擢を進めることで積分値を早く高めて、ロールモデルを生み、いずれ役員になっていく道を整えたいです。ただ、人材育成は一朝一夕ではいきません。そこまで到達するには10年はかかる見通しです。残念ながら私が理想とする姿には、私の代では到達しないでしょう。それでも私が退任するときにはレゾナックを共創型人材創出企業にする基礎を築いたと言われたいです。

そして今回、信頼していただけるような経営チームをつくれたと自負していますので、しっかりと結果を残そうと思っています。私たちが皆さまの信頼を得て、選んでいただける会社になるため、持続的な企業価値向上に邁進してまいりますので、ご支援・ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

統合新会社の経営理念

経営理念

パーパス／存在意義

化学の力で社会を変える

～先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、
グローバル社会の持続可能な発展に貢献する～



バリュー／私たちが大切にする価値観

プロフェッショナル としての成果への こだわり

仕事に情熱と誇りを持つ
実力主義、成果にこだわる
結果、グローバルで認められる
一流としての実力を持つ

機敏さと柔軟性

挑戦を称賛し
失敗に寛容になる
思考と行動に柔軟性と
スピードを持つ
結果、組織としての
基本速度をあげる

枠を超える オープンマインド

互いへの信頼と尊重を示す
オープンに、領域を定めず
関わりあう
結果、内外のステークホルダーと
の共創を実現する

未来への先見性と 高い倫理観

化学と真摯に向き合う
数世代先の未来を見通す
先見性を持つ
化学技術への自律した倫理観と
全てのステークホルダーに
対する誠実さを持つ

当社のパーパス「化学の力で社会を変える」には、お客さまの先端材料パートナーとして

時代が求める機能を創出し、グローバル社会の持続可能な発展に貢献するという思いが込められています。

このパーパスに加え、私たちが大切にする価値観として、

「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」「機敏さと柔軟性」「枠を超えるオープンマインド」

「未来への先見性と高い倫理観」を定め、これらをパーパスと合わせて

統合新会社の経営理念としました。今後この経営理念をグループグローバルで共有し、

統合新会社が一丸となって事業に取り組むと共に、「共創型人材の創出」を目指していきます。

価値創造モデル「共創型化学会社」

これからの化学メーカーには、人々の生活を豊かにするだけでなく、環境への影響を考慮し持続可能な社会の実現に貢献することが求められています。当社は、グループだけ、化学産業だけに閉じた取り組みではなく、志を共にする内外のステークホルダーや共同体などとの連携を通じてよりよい社会を共創する「共創型化学会社」として、価値を創造していきます。

共創型化学会社としての事例



次世代半導体パッケージの
評価技術・材料・基板・装置の開発を
行うコンソーシアム「JOINT2」の
設立

➡ P.45

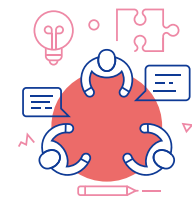
ポスト5Gへの対応に必要となる2.xD／3D実装などの次世代半導体実装技術を開発するため、参画企業12社(昭和電工マテリアルズも含む)と共にコンソーシアム「JOINT2」を2021年10月に設立しました。お客さまに対し、当社と他社の材料・装置・部材を組み合わせた最適な提案を実現します。



ICCA(国際化学工業協会協議会)の
エネルギーと気候変動分野の活動を
リード

➡ WEB

ICCAは世界各国の化学業界団体からなる協議会であり、当社は日本化学工業協会の代表として参画しています。化学業界が世界で直面する社会課題を検討するICCAの五つの分科会のうち、当社はエネルギーと気候変動分野への対応グループ(E&CC LG)の議長として、活動を主導しました。



社内外との共創による
長期R&Dの場「共創の舞台」の
始動

➡ P.57

横浜市で始動した「共創の舞台」では、社内外の多様な人々と連携しながら、持続可能な社会の実現に貢献する長期の研究開発テーマ「次世代高速通信材料」「プラスチックリサイクル」への取り組みを推進しています。



お客さまの期待・創造を超える
ソリューションを提供するための従業員
参加型活動を実施し、「グローバル
ミーティング」として共同開催

➡ P.77

2021年のグローバルミーティングには、世界7カ国から約500名がオンラインで参加しました。2020年まで両社別々に開催していた選考会を共同開催したことで、ベストプラクティスの共有や人材交流が図れました。相互にとって良い刺激の場となり、共創のぎっかけが生まれつつあります。

HDDの次世代記録技術MAS-MAMRIに対応した
HDメディアの開発 ➡ P.44

SiCパワー半導体向け6インチ単結晶基板の量産開始 ➡ P.44

MI (Materials informatics) による開発力強化の推進 ➡ P.47

次世代技術や産業を支える当社独自のイノベーション事業 ➡ P.49

共創型人材の育成 ➡ P.55

ハイブリットの戦い方を具体化する技術「WelQuick」 ➡ P.59

「T-AI」導入による適正在庫管理の実現 ➡ P.61

自律的な共創活動サークル:Dchemical ➡ P.73

カーボンニュートラルへの取り組み
「CO₂分離回収・利用の実現」 ➡ P.52

プラスチックケミカルリサイクル事業の推進と
大規模水素利用に向けた共創 ➡ P.52

DXによる鉄リサイクルプロセスにお客さま価値の最大化 ➡ P.52

ライフサイエンス事業における人々の健康と豊かさへの貢献 ➡ P.53

再生可能エネルギー活用による黒鉛電極の製造 ➡ P.64

GHG除害装置 ➡ P.64

LCA(CFP)への取り組み ➡ P.64

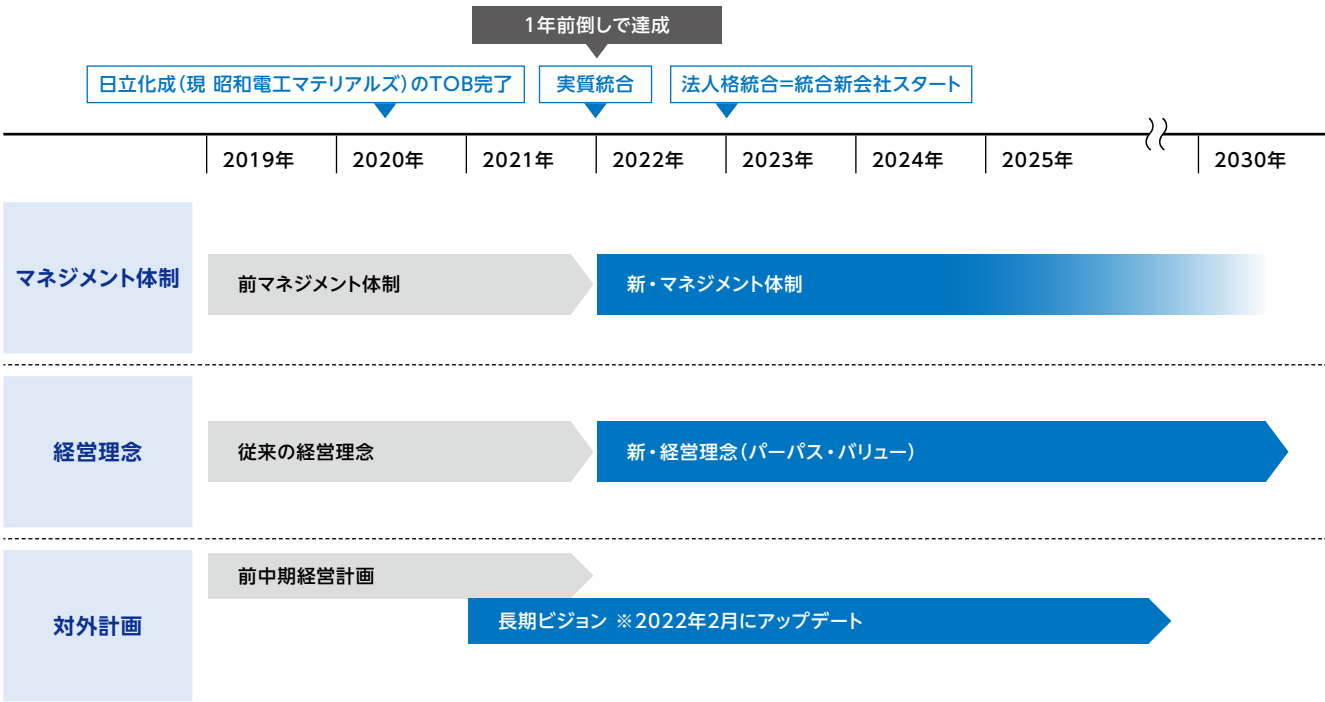
統合進捗と新組織体制

統合プロセスの推進

1年前倒しで経営組織体制を統合

2019年の旧 日立化成(現 昭和電工マテリアルズ)の買収発表以来、昭和電工と昭和電工マテリアルズの統合に向けた作業は順調に進捗しています。

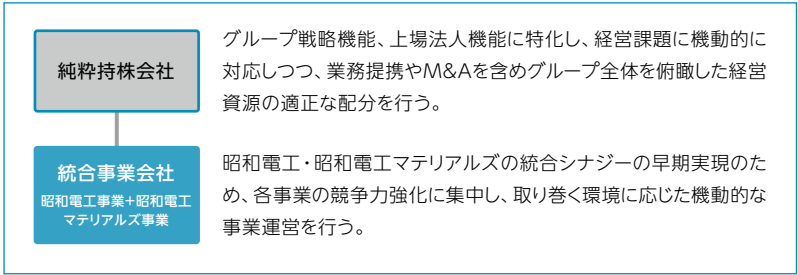
2022年1月には両社の経営体制を一本化し、社長以下12名の両社共通の執行役員が両社のマネジメントを遂行する体制を整備し実質的統合を実現しました。また、新マネジメント体制と新経営理念の始動に伴い、2020年12月に公表した長期ビジョンのアップデートを行いました。



今後、当社グループの目指す姿を実現し企業価値の最大化を目指す中で、グローバルな社会課題を解決して持続的な企業価値の創造を可能とするポートフォリオ経営を加速していきます。これらを実現する最適な組織体制を目指すべく、持株会社体制への移行に向けた具体的な検討を進めています。

現在、六つの重点管理項目を定めてPMIを順調に進めており、2023年1月の持株会社と事業会社の持株会社体制への移行について、2022年9月の正式決定を目指しています。

※ 社名変更および持株会社体制への移行は、2022年9月下旬に開催予定の両社臨時株主総会で承認されることが条件となっています。

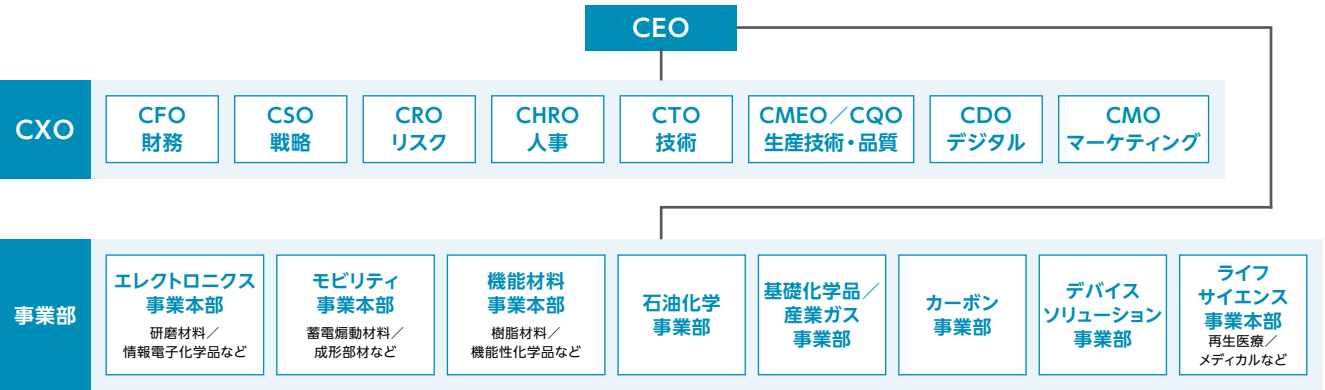


組織体制の移行

現在、執行役員は両社兼務とし、各機能領域を各CXOが統括しています。また、2023年1月にエレクトロニクス、モビリティ、機能材料、ライフサイエンスの事業本部の立ち上げを予定しており、現在、設置準備室を設け、事業部・事業所の実質統合を進めています。

同年同月に持株会社体制への移行を予定しており、国内外のグループ会社も各事業本部長などの管掌の下、グループ一体となった活動を進めていきます。

2023年に向けて始動した経営体制



※事業本部は現在、設置準備室として活動中

2023年1月「第二の創業」へ



統合新会社として新たな一歩を踏み出すために、両社統合に合わせて社名を「株式会社レゾナック」に変更することとしました。

当社グループは、新社名でのスタートを「第二の創業」と捉え、グループ内や化学業界だけでなく、さまざまなステークホルダーとの共創を通じて、先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、グローバル社会の持続可能な発展に貢献していきます。

社名およびロゴに込めた想い

「Resonac」は、英語の「RESONATE:共鳴する・響き渡る」と、CHEMISTRYの「C」を組み合わせることから生まれた社名です。当社グループの持つ幅広く自在な先端材料テクノロジーと、パートナーの持つさまざまな技術力と発想が強くつながり一つの未来に向かって大きな「共鳴」を起こし、その響きが広がることでさらに新しいパートナーと出会い、社会を変える大きな動きを創り出していきたいという強い想いを込めています。

こうした想いを表すため、「Resonac」のロゴデザインにある「R」に右上がりの2本線を施し、共鳴から生まれる共創のシンボルとし、共鳴の輪が広がり共に未来へ挑戦する姿勢を表現しました。

持株会社

株式会社レゾナック・ホールディングス(Resonac Holdings Corporation)

統合新会社(事業会社)

株式会社レゾナック(Resonac Corporation)

執行役員からのメッセージ

昭和電工では2022年1月からCEOを含む執行役員をグループで一本化した新体制がスタートしました。パーパス実現に向けた自らのチャレンジを各執行役員からのメッセージとしてご紹介します。

日本発の世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指し 新体制で企業価値向上に挑む

私はリーダーシップの方針として「自分にしかできないことに注力する」という考えを持っています。私にしかできないこと、それは人材育成であり、より多くの従業員と話すこと。それに注力するためにも、信頼できるメンバーとワンチームで経営を行う必要があります。

やること・やり方・やる人を変えないで、明日が今日より良くなることはありません。「化学の力で社会を変える」というパーパスの下、このチームで変革を進め、世界で戦える企業を目指します。これからの当社にご期待ください。

プロフィール

(株)三菱銀行(現・三菱UFJ銀行)や日本ゼネラルエレクトリック(株)などを経て、2015年に昭和電工に入社。最高戦略責任者(CSO)などとして、旧日立化成の買収や、買収後の統合新会社のあるべきポートフォリオ確立に向けた事業売却などに携わってきた。2022年1月より現職。最も大切にしていることは、徹底した心理的安全性の確保。批判的意見や、悪い知らせを安心して自分に報告できる環境整備に努めています。好きな言葉は「Change before you have to」。



高橋 秀仁
最高経営責任者(CEO)

スピードと共創にこだわり デジタル社会の進展と持続的な社会発展へ貢献する

当事業本部では、2021年にコンソーシアム「JOINT2」を設立し、参画企業とのオープンイノベーションにより今後必要となる次世代半導体実装技術の開発を行っています。また、近年不安定な状況にあるサプライチェーンの強化策としてサプライヤーからお客さまに至る情報などを一元管理・可視化できるシステムの構築も開始しました。今後もこのような共創による材料開発を通じてソリューションを提供することで、「人々の幸せと豊かさ」と「地球との共生」に貢献していきます。

プロフィール

1982年、旧日立化成に入社後、無機材料の営業・企画、海外営業(米国駐在)、摩擦材料事業部のマネジメントを経験。その後、同社役員として中国統括会社の董事長、自動車部品事業本部長、情報通信事業本部長を歴任。2021年より現職。座右の銘は「経営の要諦はバランスである」。物事の中庸を取ると言うことではなく、多くの利害関係者の考えに思いをはせ、意思決定することを心掛けています。自分の物差しを持つことは大事ですが、全て自分の価値観だけで決めつけてしまわぬよう、自らを戒めています。



山下 祐行
エレクトロニクス事業
本部設置準備室長

関連ページ [🔗 P.42-45](#)



上口 啓一
最高リスク管理責任者(CRO)
関連ページ [🔗 P.69-71](#)

さまざまな側面からリスク把握と先手を打つ対応で 変革をプロアクティブに支える

パーパス実現に向け、CROとして先頭に立ち、戦略リスクとオペレーショナルリスク、ハザードリスクを包括的に管理するリスクマネジメント体制を構築し、多様化・複雑化するリスクに対応していきます。また、統合新会社の行動規範とグローバル・コンプライアンス・スタンダードを確立し、法令遵守を超えたソフトローベースのコンプライアンスを実現します。さらに、グループ全体の監査・モニタリング機能の向上によりカバナンスを強化し、変革を支えていきます。

プロフィール

1983年、昭和電工に入社。コーポレートの企画、産業ガス・基礎化学品事業部などを担当。その後、法務、内部監査、総務、人事、購買SCMを役員(CRO)として管掌。2022年1月より現職。仕事において大事にしている言葉は「信頼」です。健全性、実効性と透明性を重視した事業運営により企業価値の向上を実現し、ステークホルダーの皆さまに信頼していただけるマネジメントを目指します。



酒井 浩志
最高技術責任者(CTO)
関連ページ [🔗 P.54-57](#)

リスクを取り失敗を許容する、垣根のない開発環境で 研究開発のスピードを上げる

4つのバリューは、研究開発に携わってきた人には言葉に表さなくてもこれまで当たり前に行動してきた内容です。今後はこれまで以上に研究開発や知財対応で行動を起こしやすい環境を整備し、さらにスピードやオープンマインドを意識した行動で研究成果を確実に上げられるようにしていきたいと思います。

R&D活動／技術戦略／知財が一体となって事業部と連携し、世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指します。

プロフィール

1986年、昭和電工に入社後、微粉研究センター(塩尻)で、バリウムフェライト磁性粉の研究に携わる。2年間の海外留学を経て、1993年よりハードディスクメディアの研究開発に従事。2019年SiCエピタキシャルウェハーの開発にも携わる。2020年よりCTO。2022年1月より現職。モットーは明るく楽しく前向きに(ATM)。



染宮 秀樹
最高財務責任者(CFO)
関連ページ [🔗 P.28-35](#)

企業価値最大化に向け、たゆまぬ企業変革を推進し 財務面で統合新会社をベストナビゲートする

CFOの役割は、外部資本市場との関係では、当社の向かう方向性を投資家に適切に理解していただき、フェアな企業価値評価を獲得することであり、内部資本市場(当社内の資金・リソース配分)においては、企業価値最大化のためのリソース配分と財務運営を進めることです。そのために組織の枠を超えて価値を発揮できる組織づくりと人材育成を進めていきます。

プロフィール

野村総合研究所を経てメリルリンチ日本証券、JPモルガン証券でテクノロジー・メディア・テレコム業界担当投資銀行業務の統括責任者を歴任後、ソニーに入社。同社では、グループ全体のM&A責任者、半導体事業のCFO、AIセンシングソリューション事業の立ち上げに携わった。2021年10月、昭和電工に入社し、2022年1月より現職。好きな言葉は「Stay Hungry, Stay Foolish!」。



眞岡 朋光
最高戦略責任者(CSO)
関連ページ [🔗 P.26-27、32-39](#)

戦う視座を世界トップレベルに高めるために 社内外の壁を越える機動力・発信力を高める

2022年からの新体制におけるCSOの役割は、「世界で戦う」姿を定義し導くことによって「化学の力で社会を変える」という統合新会社の存在意義を広く、そして強く証明することです。そのために社内のみならず社外のパートナーの皆さまと枠を超えた多種多様な共創の形を柔軟に具現化し、先見性を持って当社のあるべき姿を新しく形作る活動を進めます。

プロフィール

A.T. カーニーを経て、インフィニオンテクノロジーズジャパン、レノボ・ジャパンで事業戦略、ビジネスモデル変革などに従事した後、ルネサスエレクトロニクスに入社。同社執行役員として、経営企画、中国事業統括などに携わる。2021年10月、昭和電工に入社し、2022年1月より現職。座右の銘は「乗り越えられる試練しか与えられない」です。

執行役員からのメッセージ

さまざまな技術と事業を磨き上げ ワクワク感を持って共創に取り組む

研究開発で培った素材に関する知見と、我々が対面する市場のニーズ、人を理解している強みを活かし、統合新会社が保有する素材の強みを磨き上げ、付加価値の最大化にこだわります。また、ワクワク感を持ち楽しくニッチ製品を増やして行くことを通して、いち早く社会課題を捉え課題解決に貢献する素材の提案ができる、健全で闊達な機能素材集団に進化させていきます。

プロフィール

1987年、旧 日立化成に入社。素材からエレクトロニクス、ディスプレイ関連のさまざまな研究開発に携わった後、機能材料全般の事業企画、自動車部品の事業企画および事業、マーケティング、CTO兼ライフサイエンス事業管掌を経て2022年1月より現職。好きな言葉は、「成功者ではなく、価値ある人間を目指すべき。人の価値とは、その人が得たものではなく、その人が与えたもので測られる」です。



片寄 光雄
機能材料事業
本部設置準備室長
関連ページ [🔗](#) P.48-49



藤田 茂
最高マーケティング責任者
(CMO)
関連ページ [🔗](#) P.58-59

高収益ビジネスを創出し続けるために 社内外の枠を超えたネットワークを作り上げる

マーケティング、営業の横串部門として、社会や市場ニーズの変化をスピーディーに把握し、当社の技術・製品の価値をタイムリーに提案し事業に結びつける組織でありたい。そのために、部門の枠を越え、情報を共有し、当社の価値をグローバルなお客さまに提案できる営業、マーケティング体制構築を進めていきます。

プロフィール

1987年、旧 日立化成に入社。半導体材料の営業に従事。その後、台湾、シンガポールの海外販売会社の社長を経て、2017年4月に旧 日立化成の営業本部長、2019年4月に営業本部長兼情報通信事業本部副本部長。2022年1月から現職。好きな言葉は「三方よし」。自身の営業の基本スタンスです。



石井 義人
モビリティ事業
本部設置準備室長
関連ページ [🔗](#) P.46-47

人々の夢を現実に変えるために 世の中の変化を上回る速さで、挑戦し続ける

100年に一度の変革期と言われる自動車業界は、地球環境問題への対応と快適な移動環境を提供するために、軽量化、電動化、自動運転など大きく変化していきます。この次世代自動車を支える技術と製品でソリューションを提供することで社会に貢献していきます。その実現のために、グローバルで活躍している多くの仲間、お客さまなどとのオープンな対話を通して、新たな価値創出に向けて共にチャレンジしていきます。

プロフィール

1992年、旧 日立化成に入社。リチウムイオン電池用黒鉛負極材の研究開発から量産化、事業化まで携わり、開発部長、事業部長を歴任後、日立パワーソリューションズに入社。同社代表取締役社長として電力・エネルギー事業の経営に携わる。2019年4月、旧 日立化成に再入社しエネルギー事業を担当、2021年11月より現職。好きな言葉は、ピーター・ドラッカーの「未来を予測する最良の方法は、未来を創ることだ。」です。

従業員の自律的な挑戦とつながりを促し、成長を実感、 パーパス・バリューを体現する人と組織をつくる

社会課題を解決する機能性材料メーカーになるための究極の戦略が人材育成だと考えています。VUCA*の時代、どのような状況下でも自律的に動き、枠を超えて仲間を作り共創し、新たな価値を創造する人材になってほしいと思います。人材育成はリーダーの最も重要な役割です。CHROチームは、各部門のリーダーのパートナーとして、従業員一人ひとりが自分の持つ可能性のすばらしさに気づく仕掛けづくり、そしてその可能性を最大限引き出すための場を提供していきます。

* VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

プロフィール

1995年、旧 日立化成に入社後、経営企画、海外営業(米国駐在)、複数事業の企画などを経験。2022年1月より現職。好きな言葉は「為せば成る」「もし今日が人生最後の日だとしたら、今やろうとしていることは本当に自分のやりたいことだろうか」。ありがたい姿に向けて、制約を設けず一人ひとりが自由に発想・行動し、結果的に全社一丸となって変革し続けることができる企業文化を創ることがモチベーションの源泉です。



今井 のり
最高人事責任者(CHRO)
関連ページ [🔗](#) P.72-77



飛戸 正己
最高製造関係業務・技術責任者
(CCEO)
最高品質保証責任者(CQO)
関連ページ [🔗](#) P.62-68

機能の壁を超えた誇りある活動の推進で 信頼される企業であり続ける

企業が大きくなればなるほど組織間のコミュニケーションが滞り、壁ができて、「それは自分の仕事ではない」「自分の仕事に他の機能は口出しをするな」など結果を出すために何がベストかを考えられない人や組織文化になりがちです。私たちのバリューを体現し、良いことも悪いことも機能を超えて指摘し合い、議論し、協力すること。結果を出そうと頑張っている人や組織を機能を超えて支えられるよう、皆さんと一緒に進めていきます。あと「Bad News Fast(悪いこと程早く伝える)」も重要です。伝えた人に感謝します。

プロフィール

トヨタ自動車、アマゾン、GKNドライブラインなどで生産技術、製造、調達SCMなどを経験。2017年、昭和電工に入社。カーボン事業部でSGLとのオペレーションの統合、製造、調達SCMなど製造オペレーションの改善、マネジメントを実施。2021年7月より役員。2022年1月より現職。仕事をする上での好きな言葉は大野 耐一の「問題がないのが一番の問題」。言われたことや発生型の問題を解決することはもちろんですが、あるべき姿、将来に向けて課題、問題と一緒に取り組みましょう。

IT／デジタルで人と情報を結びつけ 事業と経営に変革をもたらす

全社一丸となったデジタル変革を推進することで、業務プロセスの標準化やデータの構造化、風土改革を行うと共に、ビジネスモデルを抜本的に変革し、自律した成長・高い競争力につなげていきます。要となるデジタル人材の育成を通じて、業務プロセス・データを継続的に改善・進化させ、徹底したデータ利活用により、社内外のビジネス・チェーンで人と情報をつなぎ、ステークホルダーとの共創、社会的価値創造に貢献していきます。

プロフィール

富士フィルムホールディングスでIT企画部長、Robotic Innovation室長、富士フィルムでICT戦略室長を歴任後、2019年5月に昭和電工へ入社。情報システム部長として、デジタル変革を推進。2020年1月に理事役 情報システム部長。2022年1月より現職。好きな言葉は、「一期一会、過去にこだわるものは未来を失う」です。



柴田 英樹
最高デジタル責任者(CDO)
関連ページ [🔗](#) P.60-61

価値創造プロセス

パーパス／存在意義

化学の力で社会を変える

先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、
グローバル社会の持続可能な発展に貢献する

化学の力で実現したい未来

人々の
幸せと豊かさ



地球との
共生

目指す姿

世界で戦える
会社

持続可能な
グローバル社会
に貢献する会社

国内の製造業
を代表する
共創型人材
創出企業

サステナビリティ重要課題
(マテリアリティ)

イノベーションと
事業を通じた
競争力の向上と
社会的価値の創造

責任ある
事業運営による
信頼の醸成

自律的で創造的な
人材の活躍と
文化の醸成

財務資本

連結総資産

21,424億円

(2021年12月末)

製造資本

グローバルに展開する
生産拠点

知的資本

有機化学・無機化学・
アルミニウムに至る広く深い
ノウハウ、知的財産、素材技術、
機能設計技術、評価技術

人的資本

イノベーションを生み出す
組織文化とダイバーシティ

社会関係資本

さまざまなステークホルダー
との共創を通じた長期的な
顧客基盤、信頼関係

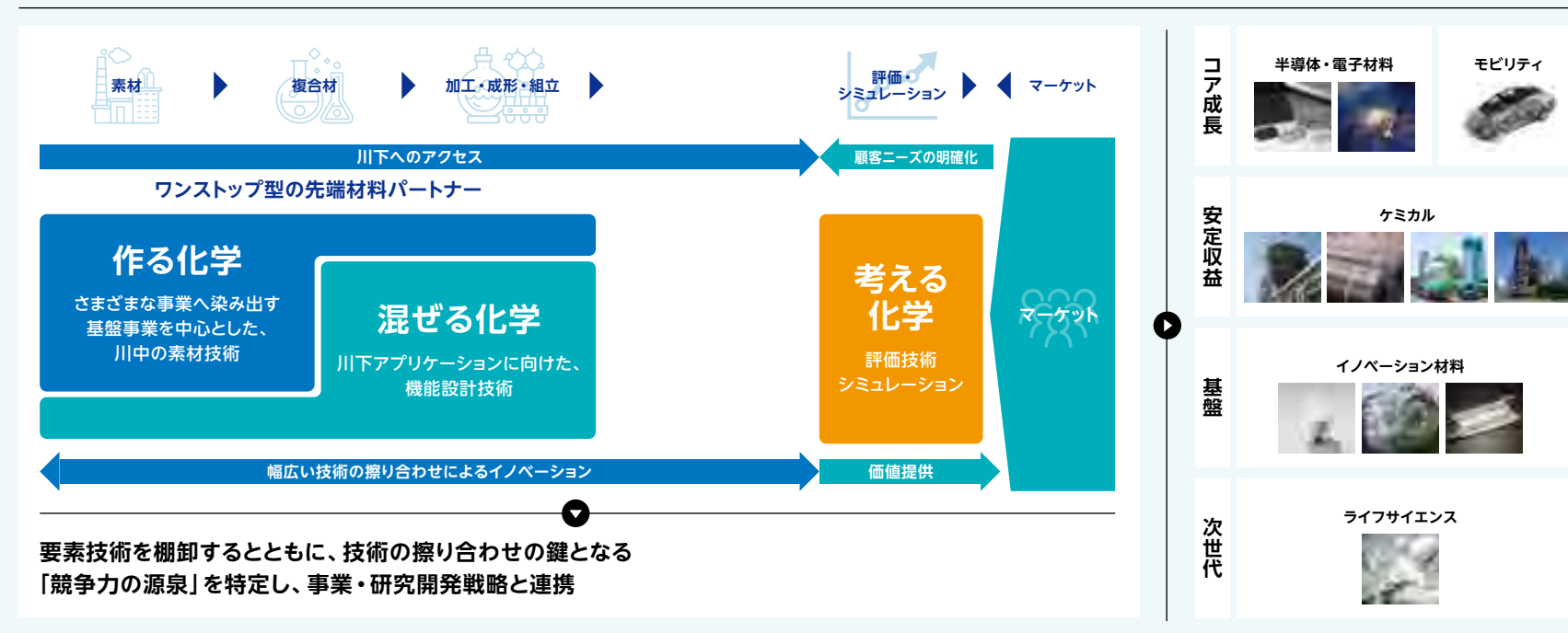
自然資本

エネルギー・資源の有効利用
環境課題の解決に貢献する技術

価値創造モデル:

共創型化学会社

川中〜川下までの幅広い材料・技術を有することで、川下の顧客ニーズを明確化
するとともに複数技術の擦り合わせでイノベーションを発現し、顧客価値として提供



要素技術を棚卸するとともに、技術の擦り合わせの鍵となる
「競争力の源泉」を特定し、事業・研究開発戦略と連携

コーポレート・ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

安全

コンプライアンス

サステナビリティ重要課題
(マテリアリティ)

イノベーションと事業を通じた
競争力の向上と社会的価値の
創造

社会課題の発見から技術開発、新たな
ビジネスモデルを通じたソリューション
の提供という一連のプロセスと、共創を
通じたイニシアティブの発揮により、事
業を通じて社会的価値を創出します。

責任ある事業運営による
信頼の醸成

安全文化の醸成と各種事故などの根絶
に加え、戦略・オペレーション・ハザード
など広範囲にわたるさまざまなリスクの
最小化を図ります。また、変化する経営
環境・事業環境に柔軟に対応して当社
らしい価値を提供し続けることで、ス
テークホルダーの信頼を獲得します。

自律的で創造的な人材の
活躍と文化の醸成

自律的、創造的な共創型人材の育成と
企業文化の醸成を通じ、「当社で働いて
いるような人が欲しい」と言われるような
人材創出企業になることを目指します。

バリュー／
私たちが大切にしている価値観

プロフェッショナルとしての成果へのこだわり

機敏さと柔軟性

枠を超えるオープンマインド

未来への先見性と高い倫理観

統合までの歴史

別々の道を歩んできた昭和電工と昭和電工マテリアルズ(旧 日立化成)が統合することで、川中の素材技術と川下のアプリケーション技術を併せ持つ企業グループとなりました。今後、統合のシナジーを最大限に発揮し、先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し続け、持続可能な社会に貢献していきます。

昭和電工

電気化学をルーツに持つ昭和電工の技術は、無機化学・有機化学・金属材料へと発展を遂げ、現在は情報通信モビリティ分野で用いられる素材・部材や生活に必要なさまざまな製品に受け継がれています。

● **1908**
沃度の製造販売の総房水産(株)(日本沃度(株)の母体)を設立

● **1931**
国産法による硫酸を製造(昭和肥料(株))

● **1934**
国産アルミニウムを工業化(日本沃度(株))



「電気の原料化」と「国産技術の育成」を掲げ、硫酸やアルミニウムの国産化に成功

昭和電工
昭和電工マテリアルズ

● **1912**
電気絶縁ワニス国産化に向け研究開始
(旧 日立化成(株)の創業)



電気製品には欠かせないモーター用絶縁ワニス初の国産化に向け研究開始

● **1939**
日本電気工業(株)、昭和肥料(株)の合併、昭和電工(株)設立

● **1945**
硫酸肥料生産再開

● **1951**
合成樹脂エマルジョンを国産化(昭和高分子(株))

● **1953**
不飽和ポリエステル樹脂を国産化(昭和高分子(株))

● **1965**
ビニルエステル樹脂を国産化(昭和高分子(株))

● **1930**
フェノール樹脂積層板の試作開始

● **1931**
絶縁ガイシの試作開始

● **1933**
カーボンブラシの試作開始

● **1969**
大分石油化学コンビナート営業運転開始



大分のコンビナートの建設により、ポリエチレンやポリプロピレン、酢酸など多様な石油化学品の一貫生産が可能に

● **1986**
アルミニウムシリンダーの製造販売開始(昭和アルミニウム(株))

● **1988**
ハードディスク事業へ進出



記憶容量の増加ニーズの流れを見据え、スパッタリング(薄膜形成技術)によるハードディスクメディア製造に挑む

● **1955**
プリント配線板用銅張積層板「MCL」の製造開始



複雑な配線を1枚の銅張積層板に集約成功。電子回路の大量生産でテレビやラジオの普及に貢献

● **1974**
医薬品(MS-アンチゲン)の製造開始

● **1978**
アルカリ現像感光性フィルム「フォテック」の販売開始

● **2001**
昭和アルミニウム(株)を合併

● **2003**
プラスチックケミカルリサイクル事業開始



使用済みプラスチックをガス化し、水素やアンモニア、炭酸ガス、ドライアイスなどの材料として再生することで循環型社会の構築に貢献

● **1984**
ディスプレイ用回路接続フィルム「ANISOLM」の製造開始



異方導電という画期的な特性を持つ回路接続フィルムを開発。高画質な液晶画面の大量生産を実現

● **1992**
耐リフロー性エポキシ樹脂封止材の販売開始

● **2009**
パワー半導体用冷却器の生産開始



昭和電工独自の熱設計技術とアルミニウム加工技術により、パワー半導体用冷却器を開発

● **2010**
昭和高分子(株)を合併

● **2016**
韓国で半導体用高純度ガスの合併会社設立

● **1998**
リチウムイオン電池用負極材の量産開始
STI用CMPスラリーの製造開始



独自の酸化セリウム粒子の開発で高速で平坦な研磨を可能とし、生産性向上に貢献

● **2001**
樹脂製バックドアモジュールの製造開始



長年培った樹脂成形技術により、日本で初めてバックドアモジュールの樹脂化に成功

● **2008**
33項目同時測定アレルギー診断薬の製造開始

● **2017**
ドイツSGL GE社の黒鉛電極事業を買収



黒鉛電極事業のM&Aにより、さらなるグローバル展開へ

● **2017**
再生医療等製品の製法開発・受託製造事業に参入



再生医療等製品の製法開発・製造において、グローバルな供給体制の構築を進め、再生医療の普及に貢献

昭和電工マテリアルズ

(旧 日立化成)

創業以来培ってきた、素材特性を活かした材料設計技術による製品開発力を強みとして、半導体材料など情報通信やモビリティ分野を中心に、新たな機能・価値の創造に取り組んでいます。

化学の力で社会を変える

～実現したい未来に向けて～

昭和電工のストーリー

1931年に初めて国産の硫酸を製造して食糧生産に欠かせない肥料の生産を可能にし、1934年にはアルミ精錬のために豊かな水力を活用した発電を実現。これには創業者である森島昶(1884-1941)の「人々を飢えから救いたい」「人々の生活を豊かにしたい」という熱い思いがありました。その結果、日本の国際競争力の向上に貢献し昭和電工の事業も成長。SDGsが掲げられる約80年前にSDGs2番、9番の精神を先取っており、水力発電は現在再生可能エネルギーとして改めて注目されています。

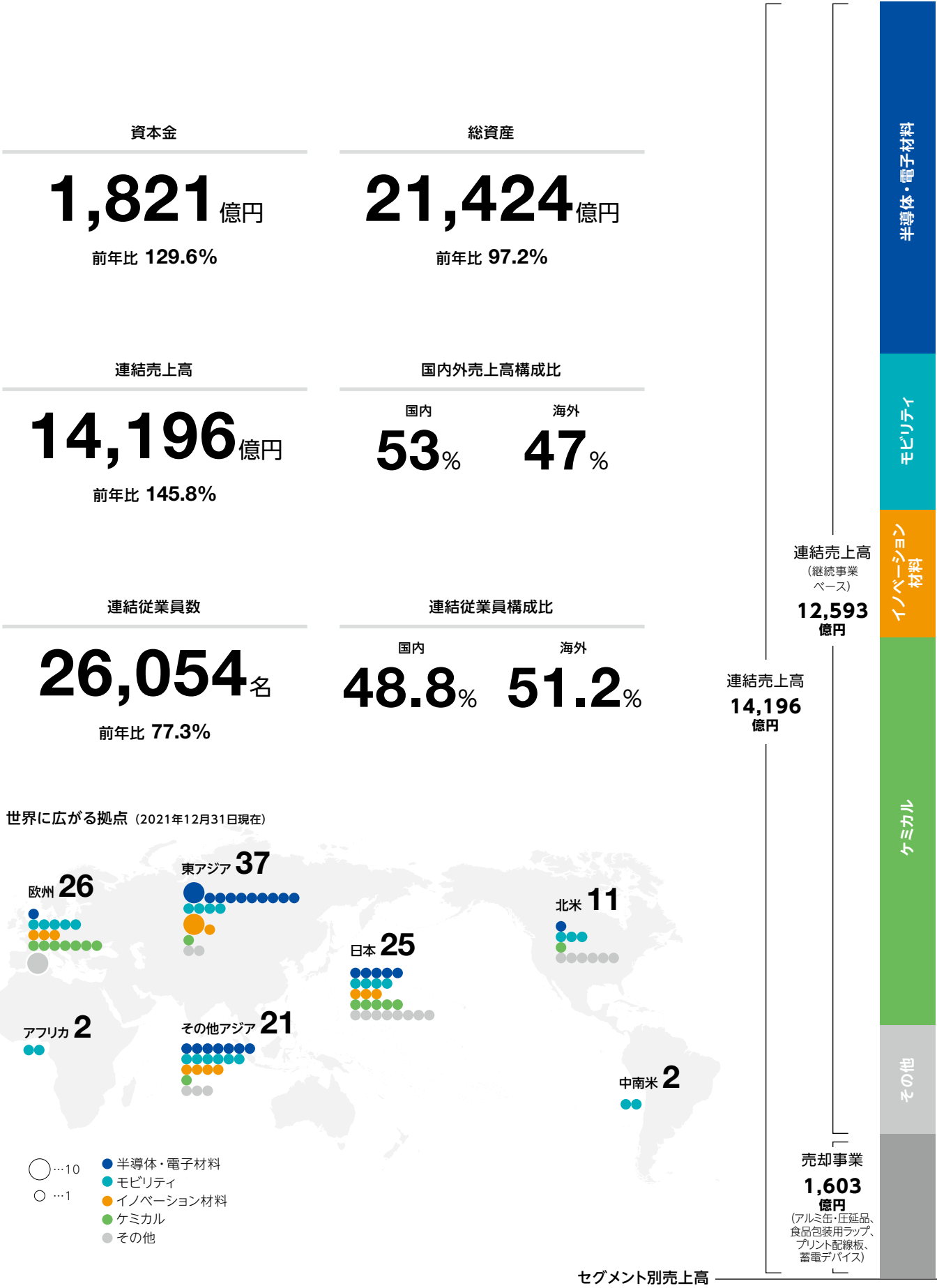
SDGs2番:「飢餓をゼロに」
SDGs9番:「産業と技術革新の基盤をつくろう」
SDGs18番:SDGs1番～17番までに表現されていない私たちが発見し解決していく課題＝「化学の力で実現したい未来」を当社では包括的に18番Qと表現しています

昭和電工マテリアルズのストーリー

創業時の事業の核は、1914年に国産化に成功した電気絶縁ワニスを起点とするレジンテクノロジー。樹脂をこねて、混ぜて、貼って、を基礎とするこの材料技術から多様な機能が生まれ、塗料、接着剤、成形用材料として製品化され、さらには、これらの材料を用いた加工品となり、事業分野が大きく拡大しました。技術の国産化を次々と実現させた歴史は、昭和電工と同様にSDGs9番、そして未来に向かってさまざまな社会課題を見つけ、解決してきた歴史はSDGs18番の精神を先取りしたといえるかもしれません。

今後もウェブサイトなどを通じてストーリーを紹介していきます。

事業概要 (2021年実績)



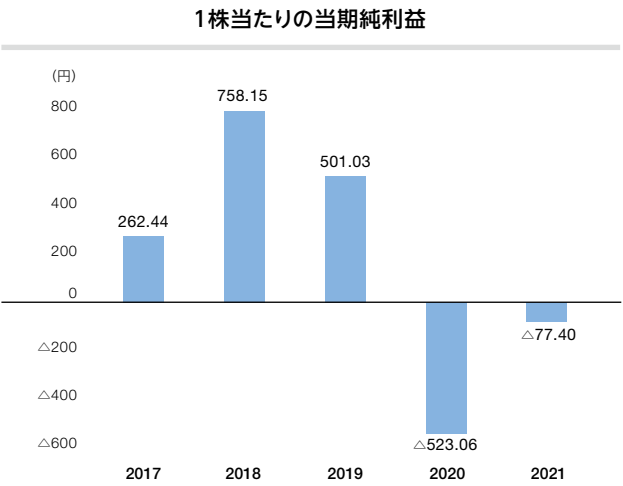
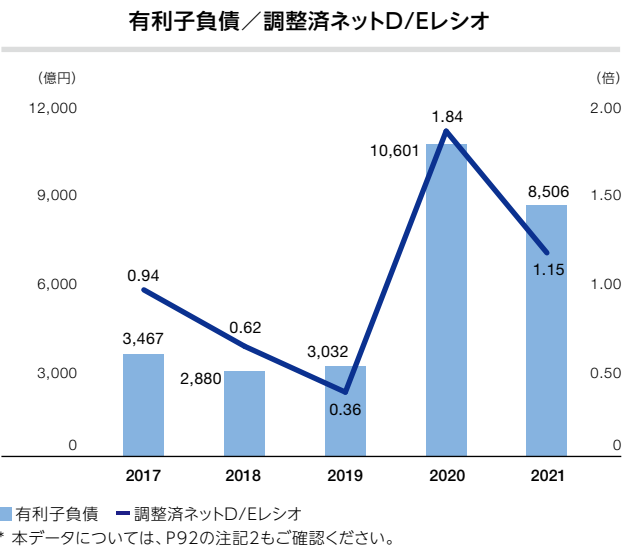
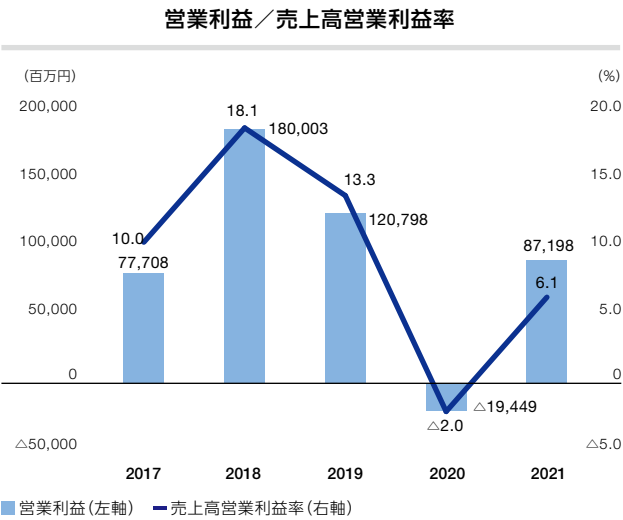
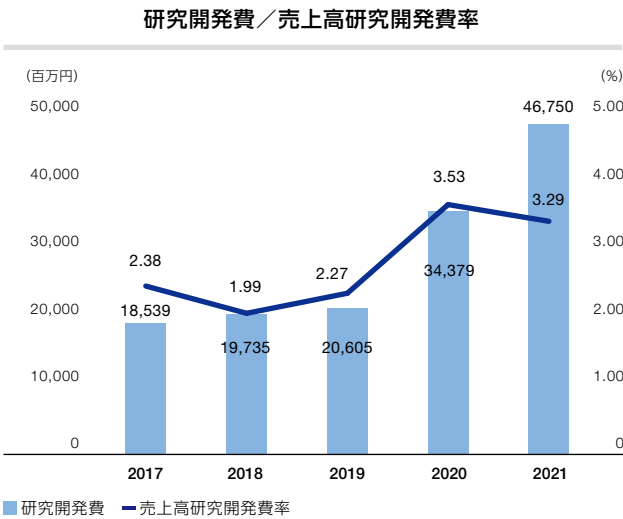
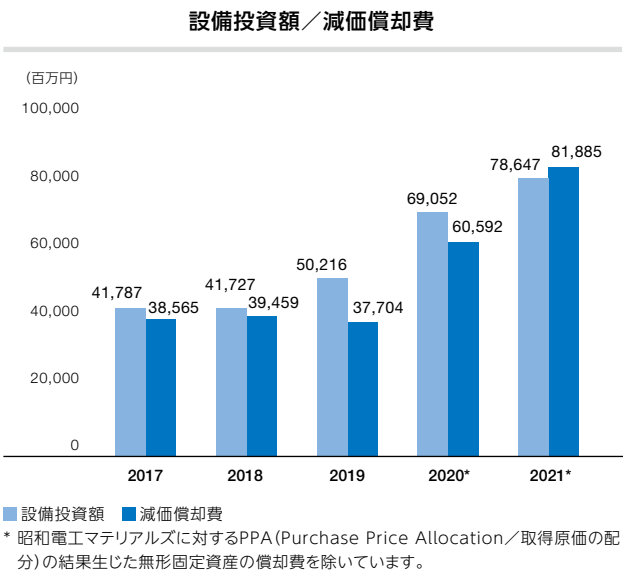
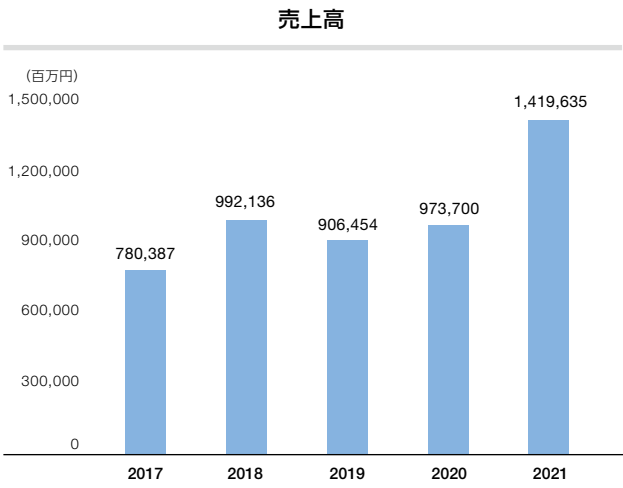
▶ 2022年より新たな開示セグメントへの変更を実施しました。詳細はセグメント概況(P.40)をご覧ください。

<div>半導体・電子材料</div> <div>半導体材料(前工程・後工程)、デバイスソリューション(HD)、デバイスソリューション(SiC)</div> <div>売上高 3,918 億円 営業利益 469 億円</div>	<div>半導体・電子材料セグメントでは、半導体製造の前工程・後工程に関わる材料や次世代パワー半導体材料であるSiCエピタキシャルウェハー、ハードディスクなどを提供しています。</div> <div>主要製品</div> <div>・半導体前工程材料：情報電子化学品、半導体回路平坦化用研磨材料(CMPスラリー)</div> <div>・半導体後工程材料：エポキシ封止材、ダイボンディング材料、銅張積層板、感光性フィルム、感光性ソルダーレジスト</div> <div>・デバイスソリューション：ハードディスク、SiCエピタキシャルウェハー、化合物半導体(LED)</div>	<div>半導体材料</div> <div>ハードディスク</div>
<div>モビリティ</div> <div>自動車部品、リチウムイオン電池材料</div> <div>売上高 1,738 億円 営業利益 △20 億円</div>	<div>モビリティセグメントでは、車の軽量化に寄与する樹脂製バックドアモジュール、樹脂ギア、電動化に関わるリチウムイオン電池材料、熱制御部材などを提供しています。</div> <div>主要製品</div> <div>・自動車部品：樹脂成形品、摩擦材、粉末冶金製品</div> <div>・リチウムイオン電池材料：アルミラミネートフィルム(SPALF)、正負極用導電助剤、カーボン負極材</div>	<div>大型一体成形モジュール</div> <div>先端電池材料</div>
<div>イノベーション材料</div> <div>セラミックス、機能性化学品(樹脂など)、アルミ機能部材、コーティング材料</div> <div>売上高 1,413 億円 営業利益 138 億円</div>	<div>イノベーション材料セグメントでは、セラミックス製品、機能性化学品、アルミ機能部材、コーティング材料など、当社の事業群のイノベーションや競争力強化を支える幅広い技術・素材を提供しています。</div> <div>主要製品</div> <div>・機能性化学品、機能性樹脂、コーティング材料、セラミックス、アルミ機能部材</div>	<div>機能性化学品</div> <div>セラミックス</div>
<div>ケミカル</div> <div>石油化学、化学品、黒鉛電極</div> <div>売上高 4,310 億円 営業利益 379 億円</div>	<div>ケミカルセグメントでは、オレフィン、有機化学品、基礎化学品、産業ガス、黒鉛電極など、市場で高い競争力・シェアを有する製品を提供しています。</div> <div>主要製品</div> <div>・石油化学：オレフィン、有機化学品</div> <div>・化学品：産業ガス、基礎化学品</div> <div>・黒鉛電極</div>	<div>石油化学</div> <div>黒鉛電極</div> <div>産業ガス</div>
<div>その他</div> <div>売上高 1,214 億円 営業利益 △36 億円</div>	<div>その他セグメントでは、ライフサイエンス関連製品として体外診断用医薬品の製造・販売や、再生医療等製品の製法開発・受託製造などを行っています。また、調整額もその他セグメントに含めて開示しています。</div>	<div>再生医療</div>

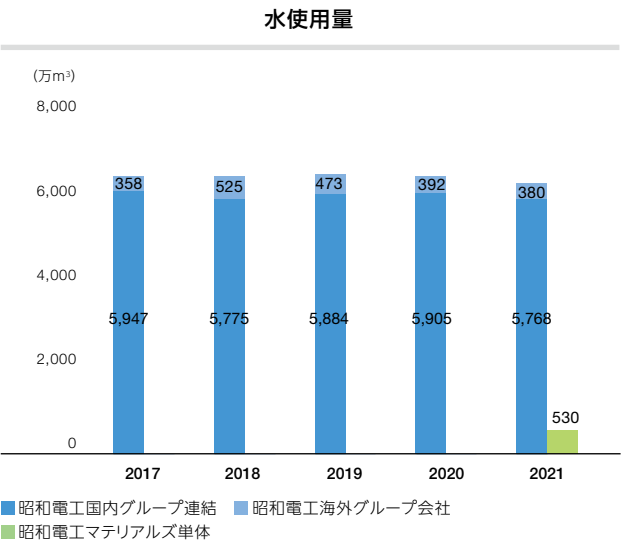
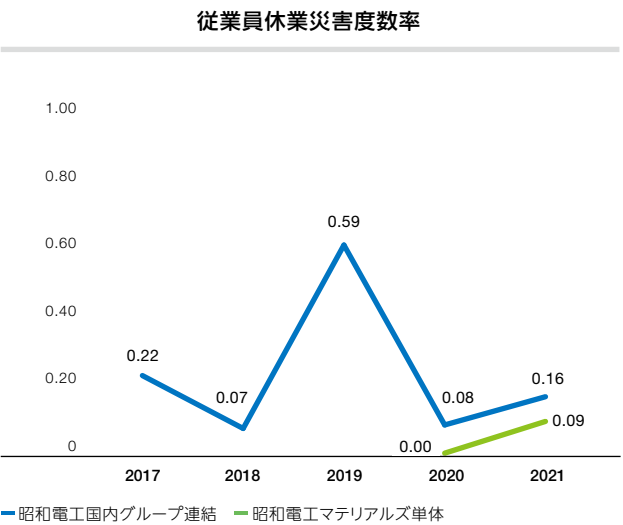
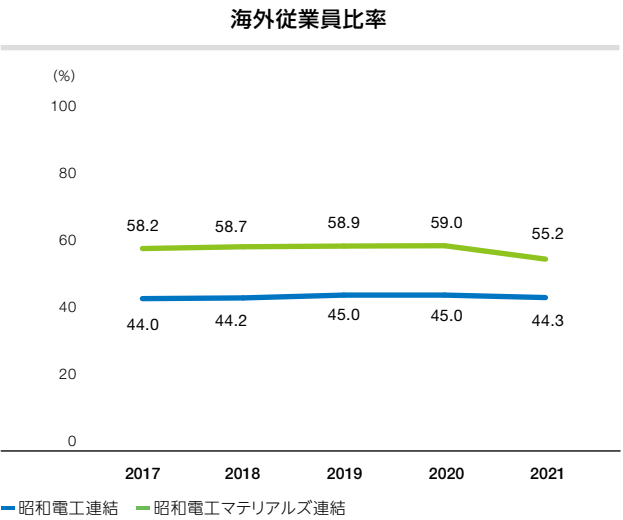
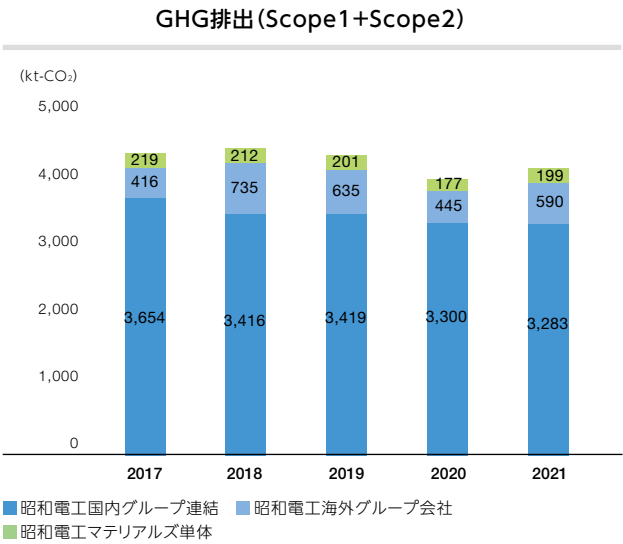
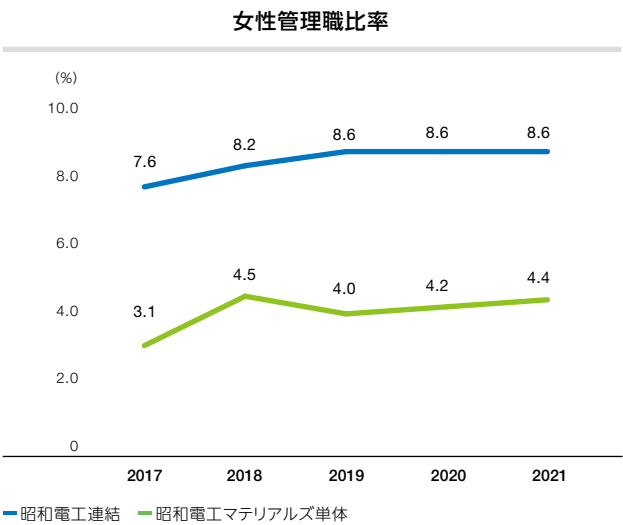
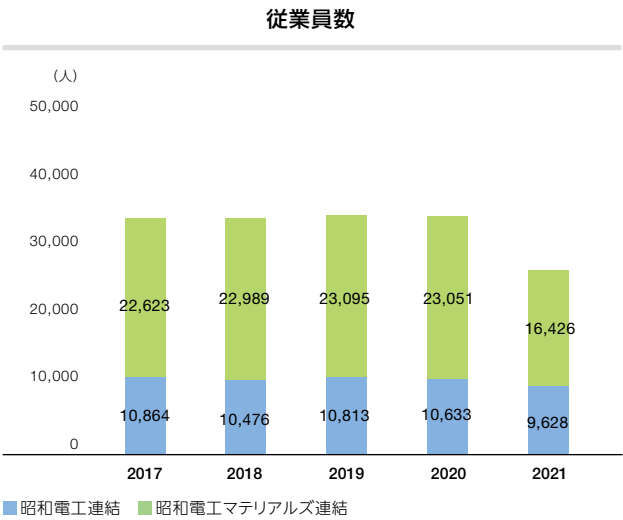
※ セグメントデータは、公認会計士監査受査前。2021年に事業譲渡したアルミ缶・圧延品、食品包装用ラップ、プリント配線板、蓄電デバイスを除いた参考値。
※ 以降、セグメントの業績は継続事業ベースで記載しています。

ハイライト

2020年第3四半期期首より昭和電工マテリアルズの数値を取り込んで開示しています。



2020年7月より昭和電工マテリアルズは昭和電工グループの一員として活動していますが、参考のため、それ以前の数値も開示しています。



※P.25における昭和電工連結および昭和電工国内グループ連結、昭和電工海外グループ会社の値には、昭和電工マテリアルズおよびそのグループ会社の値を含んでおりません。