2011 年 12 月 7 日

各　位

会社名：昭和電工株式会社
代表者名：取締役社長　市川 秀夫
（コード番号：4004 ）
問合せ先：IR・広報室長　皆川 修
Tel. 03-5470-3235

当社事業の概況と 2012 年の課題について

― 付加価値創出型企業への進化に向けて―

昭和電工株式会社（社長：市川 秀夫）は、本年より中期経営計画“PEGASUS（ペガサス）”をスタートさせ推進実行しております。本年は東日本大震災や電力制限、台風被害、タイで発生した洪水などの天災によるサプライチェーンの寸断、長期化する歴史的円高などの厳しい経済状況が続きましたが、このような状況下において当社はペガサス初年度目標である 450 億円の営業利益を超過達成できる見通しです。

開始からほぼ 1 年を経過したことからペガサスの 1 年目の成果と 2012 年の経営方針等につきまして次のとおりお知らせいたします。

１、　事業環境

欧州の金融不安や米国の景気回復の遅れがある中、中国経済は、一時より減速するものの金融緩和等の施策が実施され安定成長が続くものと想定されます。先進国経済の停滞により、世界経済の中国をはじめとする新興国シフトはさらに加速することが予想されることから、当社は BRICs 諸国に加えて VIP（ヴェトナム、インドネシア、フィリピン）と呼ばれる新たなアジア新興諸国への対応を重視し経営を行ってまいります。

国内においては歴史的な円高の長期化が見込まれます。また、個人消費、企業投資には大きな期待はできず国内需要の成熟化が進む一方、東日本大震災からの復興需要は 2012 年に本格化するものと予想されています。あわせて本年、企業活動に大きな影響を与えた電力制限の問題に関しては、抜本的な解決は当面期待できないことから、2012 年においても経済の足かせとなると思われます。

２、　当社における本年の成果

本年上期に発生した東日本大震災と原子力発電所の事故による電力供給制限により、当社事業に関しては生産の一時休止や顧客業界の生産の落ち込みなど、一部事業において大きな影響を受けました。しかし、自動車産業をはじめとする顧客業界の生産が当初の想定より早く回復したことに加え、電機産業等を中心に震災で傷んだサプライチェーンの安定化のために在庫増を図る動きもあったことから当社業績は順調に拡大いたしました。

その後、第 3 四半期以降は歴史的な円高がさらに進行したことや、欧州や米国などの先進国経済の停滞、および中国の金融引き締め等の影響により海外経済が減速傾向になったことから、先行きについて不透明な状況が続きました。また 10 月にはタイの洪水により自動

車メーカーや電機メーカーの現地生産拠点が大きな被害を受けたことと、部品メーカーも数多く被災したことからサプライチェーンに一部問題が発生しております。現在もサプライチェーン復旧の過程にあることから、全面的な回復は年をまたぎ 2012 年になると見込まれています。

以上のような厳しい環境下ではありますが、当社はペガサスの 2011 年営業利益目標の 450 億円を超過達成する見込みです。

また多くの事業課題に対処するため、当社グループはロードマップ、マイルストーンの設定による事業管理体制を構築し本年より運営開始いたしました。選定された重点テーマに関して、事業部門とスタッフを含めたプロジェクト体制を組み、期限を設け課題解決にあたるものであり、現在も複数テーマが推進されています。

３、　2012 年経営方針および計数イメージ

当社グループは 1990 年代から従来型の「総合化学」ではなく、独自性と高い競争力を持つ事業を数多く保有する「個性派化学」企業を標榜し経営を進めてまいりました。2012 年の目標としては、目指す姿としての個性派化学企業を具体的な行動に落とし込むために「付加価値創出型企業への進化」を掲げました。

「付加価値創出型企業への進化」のための課題としては、次の 4 点です。

① グローバル化を加速＝円高対応力を強化

歴史的円高に加え国内市場の成熟化がさらに進むことから、成長する海外市場への対応に向けて、当社グループはグローバル化をさらに加速します。

② ビジネスモデルを最適化

化学品、アルミニウム、石油化学、エレクトロニクスなど当社グループ事業において既存のビジネスモデルを社外との連携も含め見直すことにより、収益構造の抜本的な改善を図ります。

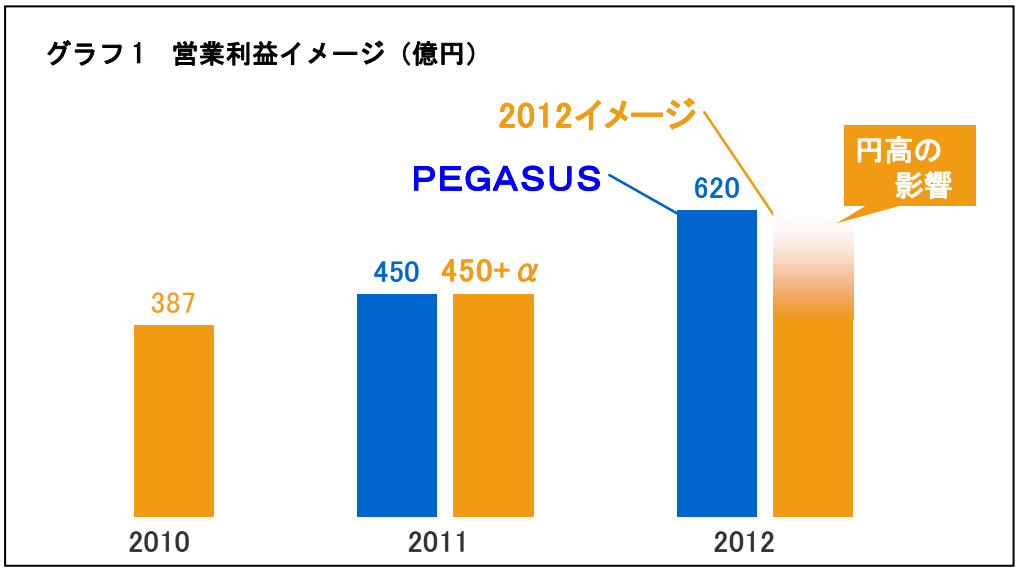
③ サプライチェーンの見直し、高度化

当社グループにおける主要製品や高い市場占有率を持つ重要な製品に関して、サプライチェーンを再検討し、高度化を図ります。

④ R&D 成果顕現のスピードアップ

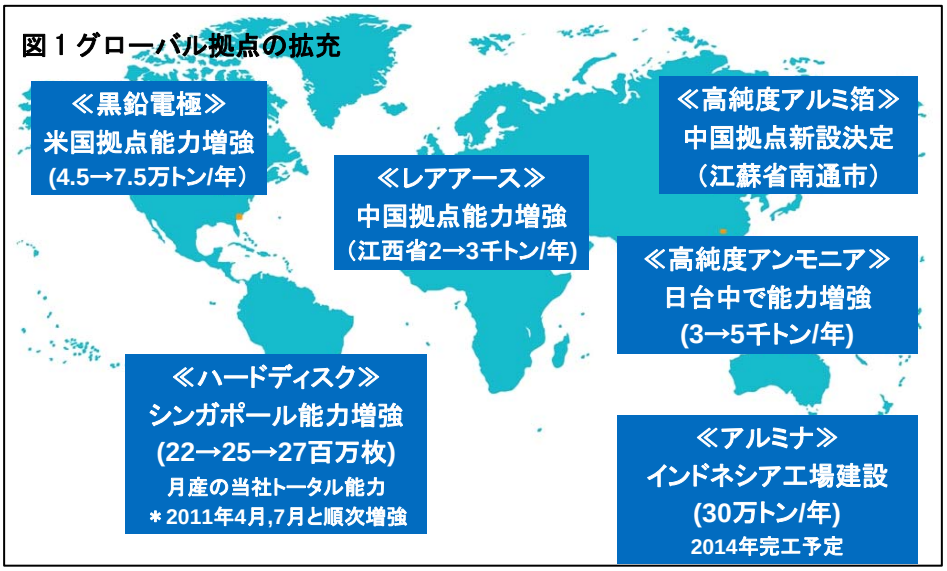
電池材料や、高機能光学フィルム、SiC エピタキシャルウェハーなど当社グループの将来の成長を牽引する事業の早期の成果顕現を図ります。

2012 年の為替レートはペガサス策定時の前提条件である 1 ドル 90 円に比較し大幅な円高が想定されます。当社グループにおいて円高は収益圧迫要因となりますが、円高対応力の強化や継続的コストダウンなどさまざまな施策の実施により収益力の底上げを図ってまいります。（グラフ 1）



４、　当社事業のグローバル展開とサプライチェーンマネージメントの高度化

当社グループは中核事業において、海外拠点の拡充と利益の拡大を加速しています。ハードディスク、レアアース、高純度アンモニア等については海外拠点の能力増強をすでに実施済みであり、黒鉛電極、高純度アルミ箔、アルミナ等においては海外拠点の新設・増強を決定し一部工事を開始しております。（図 1）



また､震災や洪水などで社会的に問題となったサプライチェーンのリスク管理と最適化については、主要事業について、複数拠点化等の対策をこれまで進めてまいりました。

HD 事業に関しては、HDD 産業の主要部品の生産から組み立てまでがアジアに集積し世界の供給拠点となっていることから、当社グループの生産拠点に関しても、シンガポール、台湾、千葉、山形のアジア 4 拠点に分散配置をしています。この 4 拠点においてネットワ

ークを構築することにより、安定供給体制を構築しております。

またレアアースについては、ネオジム系原料の 9 割が中国から産出されていることもあり、当社グループは 2003 年に磁石合金の製造拠点を中国に設置し、原料の安定調達体制を確保しております。現在、中国は内モンゴル自治区と江西省の 2 拠点体制の運営を行っており、これらの合計で当社磁石合金生産能力の約 50%を占めています。また、磁石合金生産拠点に加えてベトナムにレアアース原料をリサイクル生産する拠点を昨年立ち上げました。これらの施策により、原料の調達、リサイクルによる原料の加工、磁石合金の生産まで一貫したチェーンを構築し、安定した生産供給体制を構築しております。

５、　個別事業の状況・戦略

(1) 基盤（成長）

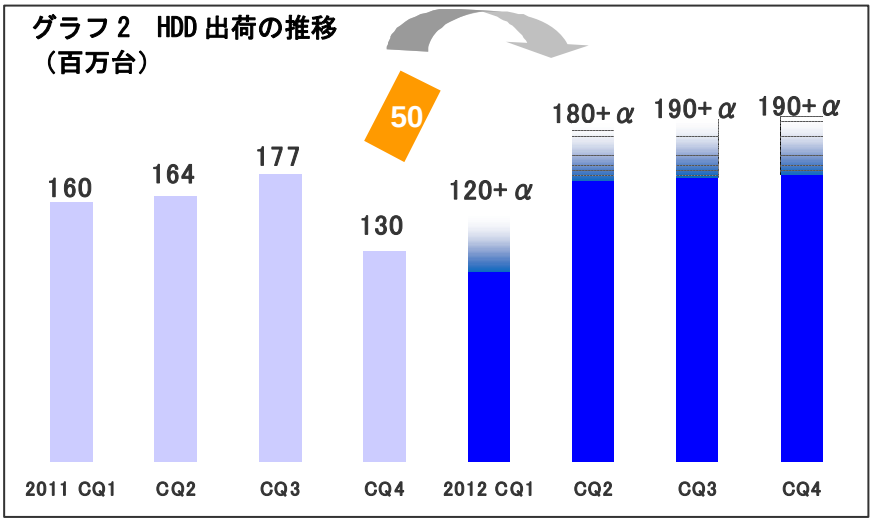
2011 年の基盤（成長）の進捗状況は、HD 事業に関しては昨年から進めてきた生産能力の月間 2700 万枚に向けての増強が本年 6 月に完了し、第 3 四半期の増強完了後からフル生産体制に移行しました。この結果、第 3 四半期においては HDD 需要が好調に推移したこともあり当社グループのハードディスク出荷量として過去最高を記録しました。また本年第 3 四半期に、世界初となる垂直磁気記録方式（PMR）第 6 世代ハードディスク（2.5 インチ 500GB）の量産を開始いたしました。

黒鉛電極においては将来の需要拡大に備え、国内生産拠点の大町事業所のリニューアルに着手するとともに、米国生産拠点である昭和電工カーボンの生産能力増強を決定しました。

レアアースは中国第 2 拠点（江西省）の年間 2000 トンから 3000 トンへの生産能力増強が完了したことにより、秩父事業所と中国 2 拠点を合わせた合計の生産能力を年間 9000 トンに増強いたしました。また、ベトナムで昨年新設したリサイクル工場についても本格稼動を開始しております。

① HD 事業の足元の状況および戦略

複数の主要 HDD メーカーがタイで発生した洪水に被災したことから、HDD の世界出荷数量は本年第 4 四半期の当初見通し 1 億 8000 万台から 1 億 3000 万台程度に落ち込むことが想定されています。これにより当社グループのハードディスク出荷も 11 月以降調整を行っております。(グラフ 2)

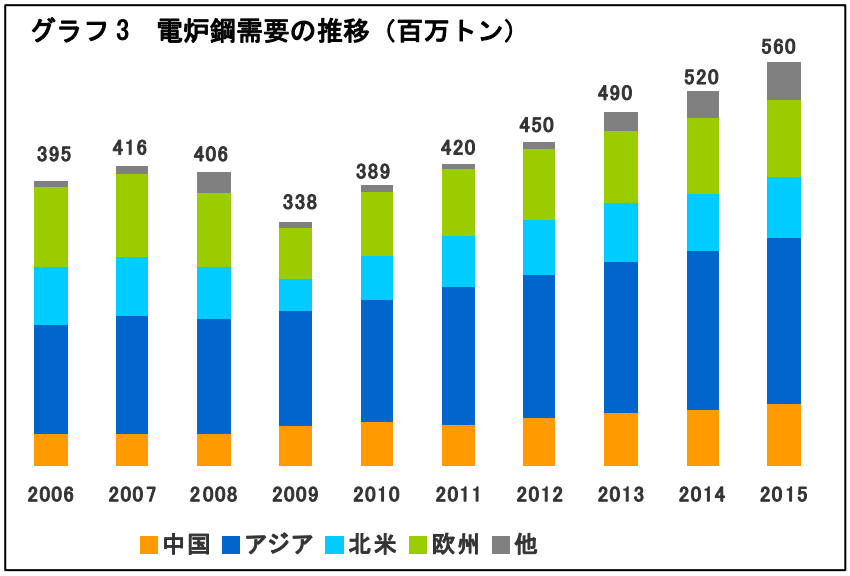


今回の本年第 4 四半期の生産の減少により、今後、HDD の需給は世界的に逼迫することが予想されています。当社グループは HDD メーカーの生産回復にともなうハードディスク需要の急増に備え、万全の供給体制を確保いたします。また、2012 年後半の需要期に当社生産能力が不足することも想定されることから、当社グループ全生産ラインについて最適化・効率化することにより生産能力の増強を図る計画です。

また当社全生産ラインを最先端の PMR 第 6 世代ハードディスクに対応する設備とします。2011 年は PMR 第 5 世代ハードディスク（2.5 インチ 320GB）が主流でしたが、今後徐々に第 6 世代のシェアの増加が見込まれております。2012 年中にシェアが逆転し第 6 世代が主流となることが想定されますが、当社生産体制の第 6 世代対応は 2011 年中にも完了する予定です。

② 黒鉛電極事業の足元の状況および戦略

世界の鉄鋼生産に関しては、リーマンショック後の落ち込みから回復し、高水準の生産に戻しております。足元では欧米経済の停滞など不透明要因はあるものの新興国における需要は旺盛であることから、全体としては堅調に推移することが見込まれます。また、黒鉛電極を使用する電炉鋼生産についても新興国におけるスクラップ発生量が増加することから年率 5%程度の伸びが見込まれます。特に中国の電炉鋼生産は今後 2015 年まで年率 10%程度の高成長となることが想定されています。（グラフ 3）



当社は本年 2 月に米国生産拠点である昭和電工カーボンの生産能力の増強を決定しています。2013 年下期に完工の予定であり、当社グループのグローバルでの黒鉛電極供給能力を年 10 万 5000 トンから 13 万 5000 トンに引き上げます。

昭和電工カーボンにおいて増強する 3 万トンは、需要が増加する北南米に加えて、欧州向けへの販売に振り向けます。現在当社大町事業所より供給を行っている欧州向けは需要が増加するアジア、中東、ロシア向けとし、グローバルでのサプライチェーンの最適化を図ります。（図 2）

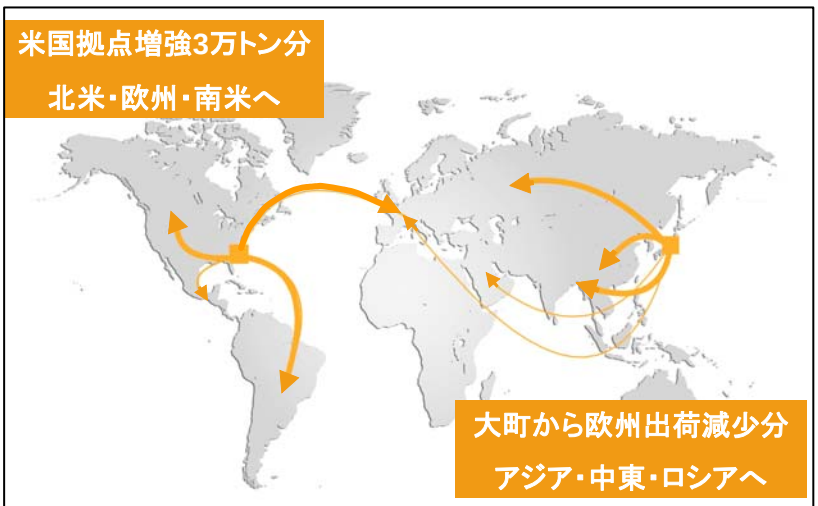


図２　黒鉛電極の出荷先（増強後）

③ レアアース事業の足元の状況および戦略

原料レアアース市況は昨年より上昇を続け本年の 7 月に最高値を記録した後、投機資金の流出などの要因から下落に転じています。しかし、昨年の価格上昇以前と比較すると依然高値であり、この水準が今後定着していくと見込んでいます。当社グループは流通在庫の状況等も見ながら今後の需給動向を注視してまいります。

原料レアアースの動向については中国の政策等不透明要因がありますが、今後も磁石合金市場はハイブリッドカーや電気自動車などのエコカーや省エネ家電向け等において高成長が続くと見込まれます。当社は将来の需要増に備え、ベトナム拠点のフル稼働化などの調達の多様化を一層進めます。また、高温下での磁石性能の維持のために磁石合金に添加するレアアースの一種であるジスプロシウムについては将来的に資源量の不足が懸念されることから、当社グループは磁石合金への添加量の削減に向けて研究開発を加速いたします。

⑵ 基盤（安定）

石油化学事業については、本年 8 月に大分コンビナートの SM・BTX 事業に関して、新日鐵化学株式会社との合弁会社「NS スチレンモノマー株式会社」を設立いたしました。今後、本 SM・BTX 事業および当社の原料、誘導品までを含め生産効率を大幅に改善し競争力の向上を図ります。その他、隣接する石油精製プラントや大分コンビナート内誘導品各社とのさらなる連携策を具体化し、コンビナート全体の競争力強化を図ってまいります。

アルミニウム事業に関しては、自動車空調用熱交換器事業において 10 月のタイの洪水により当社生産拠点が被災したことから、現在、復旧作業中です。復旧の完了は来年以降となる見込みであることから、主要製品において代替生産を小山事業所にて開始いたしました。今後、万全なバックアップ体制をとってまいります。なお、来年 1 月に予定している本事業の株式会社ケーヒンへの譲渡に関しては変更ありません。

電解コンデンサー用高純度アルミ箔事業については、国内および中国における需要の増加が見込まれることから、当社堺事業所の精製能力の増強と中国の生産拠点の新設を

決定いたしました。これらの施策実施により、2014 年時点での当社グループの高純度アルミ箔生産能力を月間 2000 トンから 3000 トンへ引き上げます。

化学品事業においては、2012 年から当社グループの産業ガス事業再編によりマーケティング機能の強化と責任体制の明確化を図ります。また、主要事業である半導体・液晶向け高純度ガスにおいてはアジア拠点の拡充と製品の品揃え強化により事業規模の拡大を図ってまいります。

(3) 成長・育成

先端電池材料事業については、すでに商品化されている正・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に関して需要の増加に対応した生産能力の増強を図ります。さらに電解液、バインダー、タブリードなどの当社独自技術により開発を進める製品に関して事業化のスピードアップを図り、これら電池材料合計の売上高を 2015 年に 500 億円へ拡大することを目指します。

また、スマートフォン向けなどに需要の拡大が続くタッチパネル等に使用されるガラス代替の耐熱・透明フィルム ショウレイアル®については本年試作プラントの稼動を開始いたしました。すでに携帯電話の前面板用途にマーケティング活動を開始しており、2012 年の上市に向け開発をさらに加速いたします。

SiC エピタキシャルウェハーについては、車載用などのパワー半導体のアプリケーションが 2012 年以降順次立ち上がることから、本格的な量産開始に備え、品質の向上と生産体制の確立に向け、開発を加速してまいります。

６、　2012 年の課題

2012 年の課題としては、第 1 に震災復興需要本格化への対応が挙げられます。当社グループは遅滞無く必要十分な原材料・素材・部材を供給することにより、メーカーとしての責任を果たしてまいります。

第 2 にサプライチェーンのリスク管理と最適化に関しては、再構築に向けては部材サプライヤーや顧客との調整が不可避です。当社グループ内で対応が困難な問題に関してはサプライヤーや顧客業界との協働によりリスクの低減を図ってまいります。また、歴史的円高が継続する環境下において最適なサプライチェーンを構築するという観点から、今後グローバル化をさらに推進いたします。

また、ハードディスクの需給タイト化、黒鉛電極の需要拡大、石油化学市況の底打ちなど各事業に関して環境が大きく変化することが想定されます。当社グループはこのような環境変化に的確に対応することにより収益基盤を強化するとともに、将来の成長に向けての事業育成を図ってまいります。

以上

◆本件に関するお問合わせ先：IR・広報室　03-5470-3235