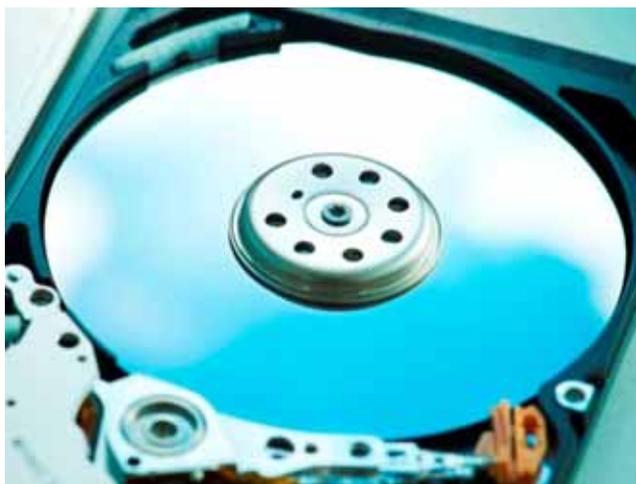




# “PEGASUS Phase ” (2014～2015) 進捗について



\* 本資料の注意事項につきましては  
43ページをご参照下さい。

2014年12月12日

昭和電工株式会社

代表取締役社長 市川 秀夫

## 【目次】

PEGASUS(2011～2014)の振り返り

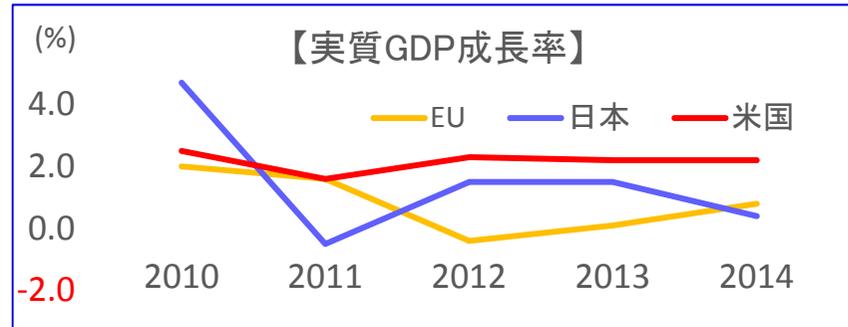
2015年の見通し、個別事業戦略

ポストPEGASUSに向けて

# PEGASUS (2011～2014) の振り返り

# マクロ環境変化

世界経済の構造変化



激変した為替レート



製造業の  
グローバル競争激化



電力コストの上昇

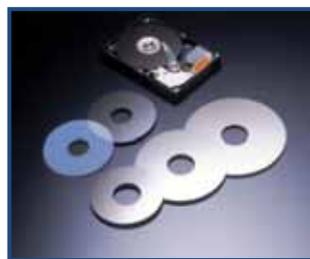
# 当社を取り巻く経営環境の変化-1

## PEGASUS “二枚の翼”

### HD ハードディスク

堅調に推移  
業界再編が進展  
アプリケーション・シフト

当社OEMメディア シェア拡大



### GE 黒鉛電極

環境激変により目標未達

世界鉄鋼需給の緩和

米国:市場堅調

欧州:回復期待も停滞感

中国:過剰生産



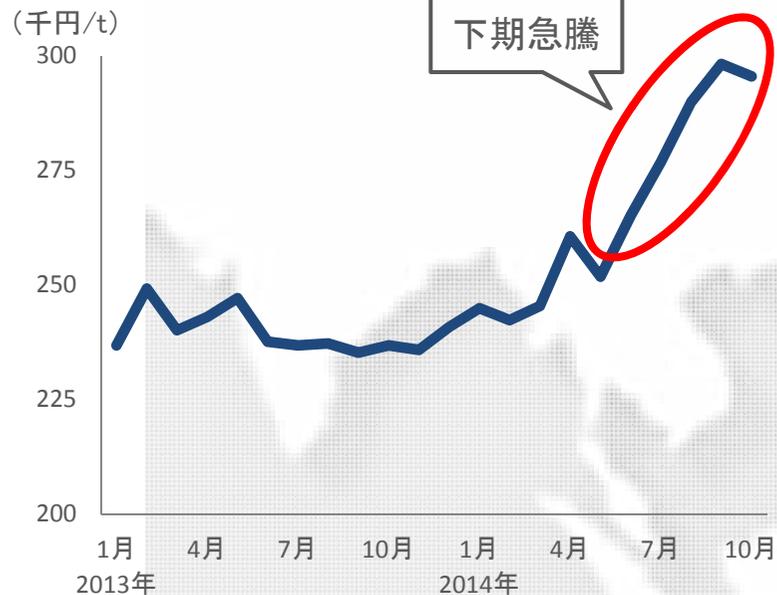
# 当社を取り巻く経営環境の変化-2

原料ナフサ価格低下、石化市況下落

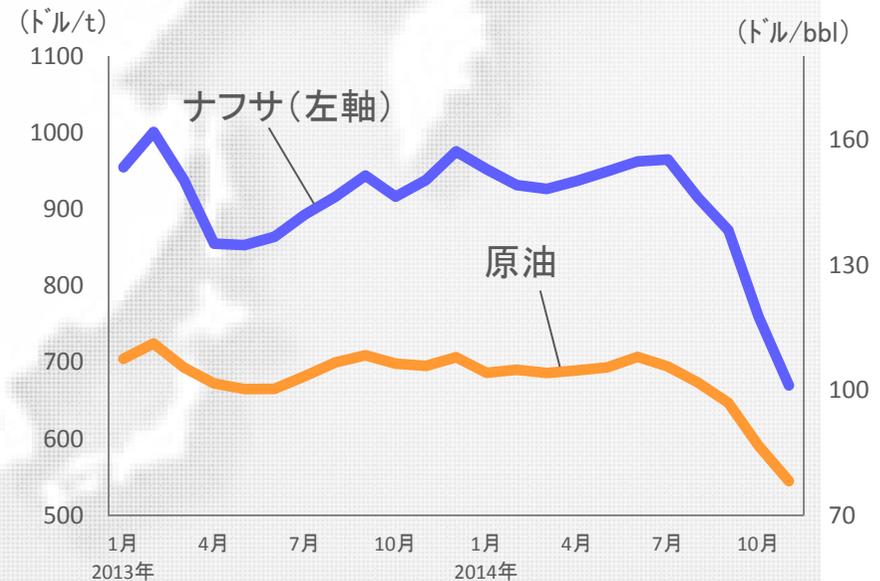
- ・シェール生産拡大
- ・原油価格急落

レアアース 輸出規制

アルミ地金 価格高騰(東アジア)



【国内アルミ地金価格推移】



【ナフサ価格と原油価格の推移】

国内:

超円高で収益基盤毀損

⇒顧客業界の構造変化(電機・自動車)

化学品の原燃料高騰(電力・LNG)

# PEGASUSにおける実施施策

## PEGASUS

環境激変への構造変革期

- ①成長戦略の加速
- ②事業再構築の推進
- ③R&Dテーマの集中化

2015年：構造改革進展

⇒ 収益力向上

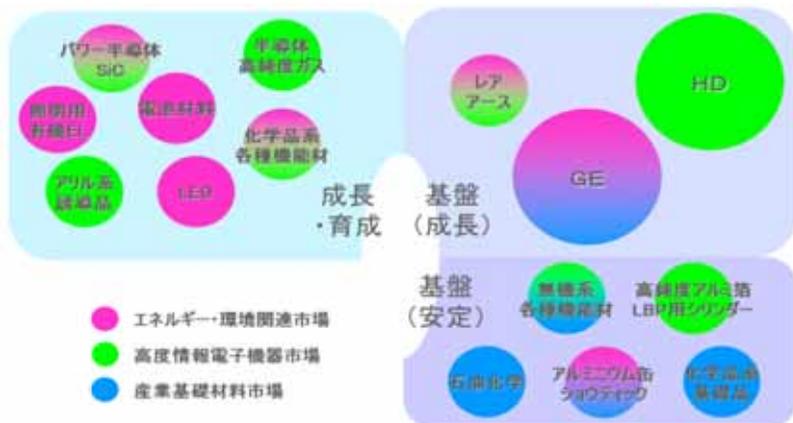
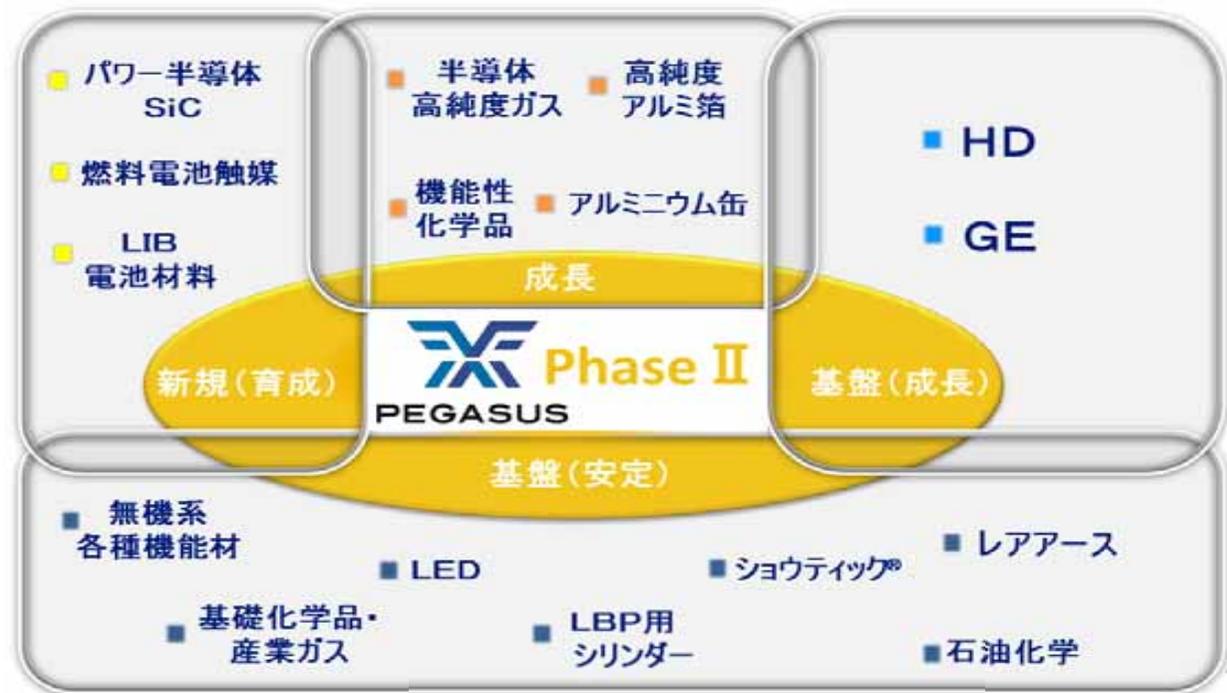


ポストPEGASUS  
成長加速



# PEGASUS事業ポートフォリオ

Phase II  
(2014-2015)



Phase I  
(2011-2013)



# ①成長戦略の加速

## アジアを中心に海外展開



中国 (GE、高純度アルミ箔、  
半導体高純度ガス)

台湾  
(半導体高純度ガス)

米国  
(GE)

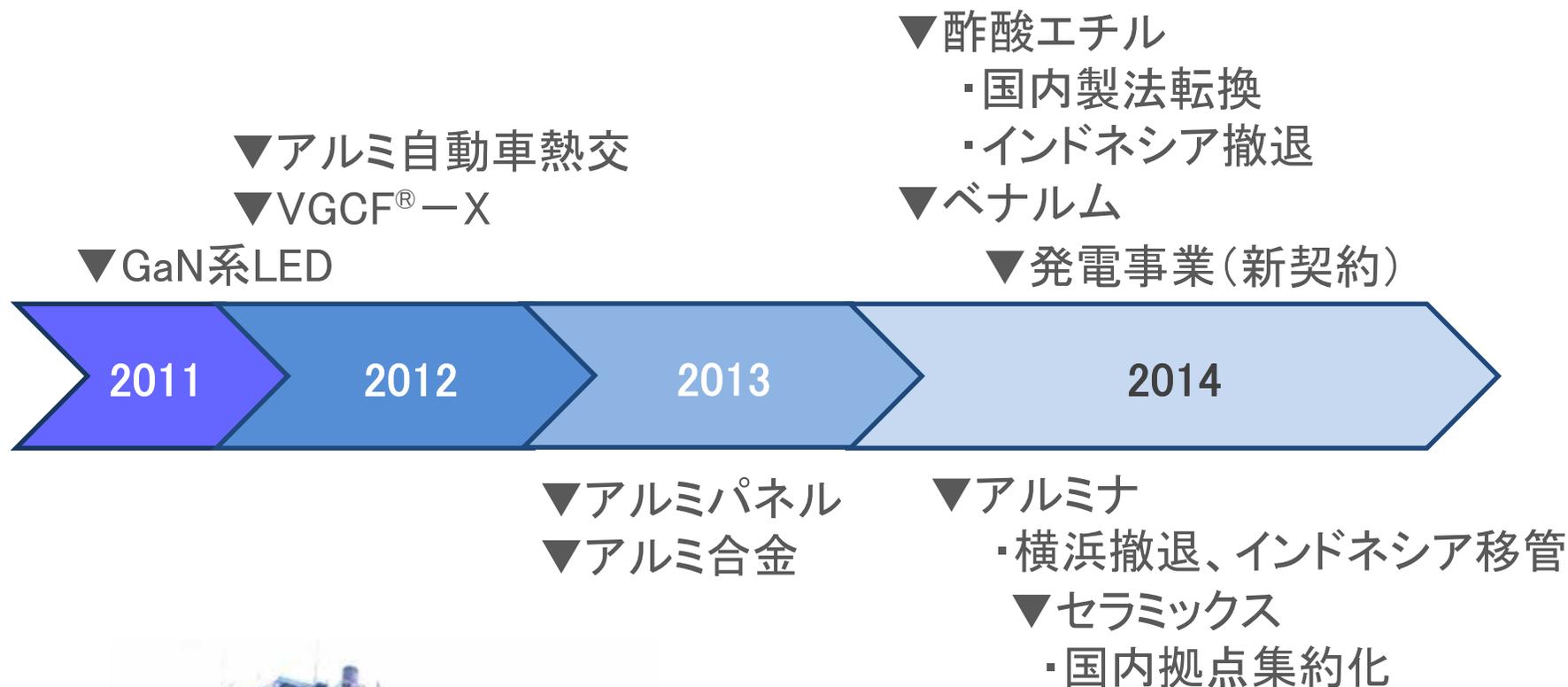
マレーシア  
(ショウテック®)

インドネシア  
(セラミックス)

ベトナム  
(レアアース、アルミ缶)



## ②事業再構築の推進



【発電事業(川崎)】

### 自己株式取得

当社初の実施  
発行済み株式  
68.3百万株(100億円)  
⇒継続実施を検討

## ②-2 アルミ構造改革の進展

技術優位性を持つ高付加価値事業に集中

### 材料・加工品事業

自動車熱交換器:

(株)ケーヒンへ事業譲渡

合金:アサヒセイレン(株)へ譲渡

パネル:福島工業(株)へ譲渡

### 海外アルミ製錬事業の整理

ベナルム保有株式評価切下げ

アサハンプロジェクト終了

#### 【コアビジネスクラスターへの進化】



### ③R & Dテーマの集中化

既存事業拡大サポートに注力



#### 【強化】

SiCエピウェハー  
植物工場ユニット  
ナノカーボンフルライン化  
(CNT、フラーレン、グラフェン)

#### 【撤退】

有機EL  
複合材向けVGCF<sup>®</sup>-X

## 2014年通期業績予想修正

(億円)

	2014 前回予想*	2014 今回予想	増 減
売上高	8,950	8,850	-100
営業利益	320	250	-70
経常利益	260	240	-20
当期純利益	70	50	-20

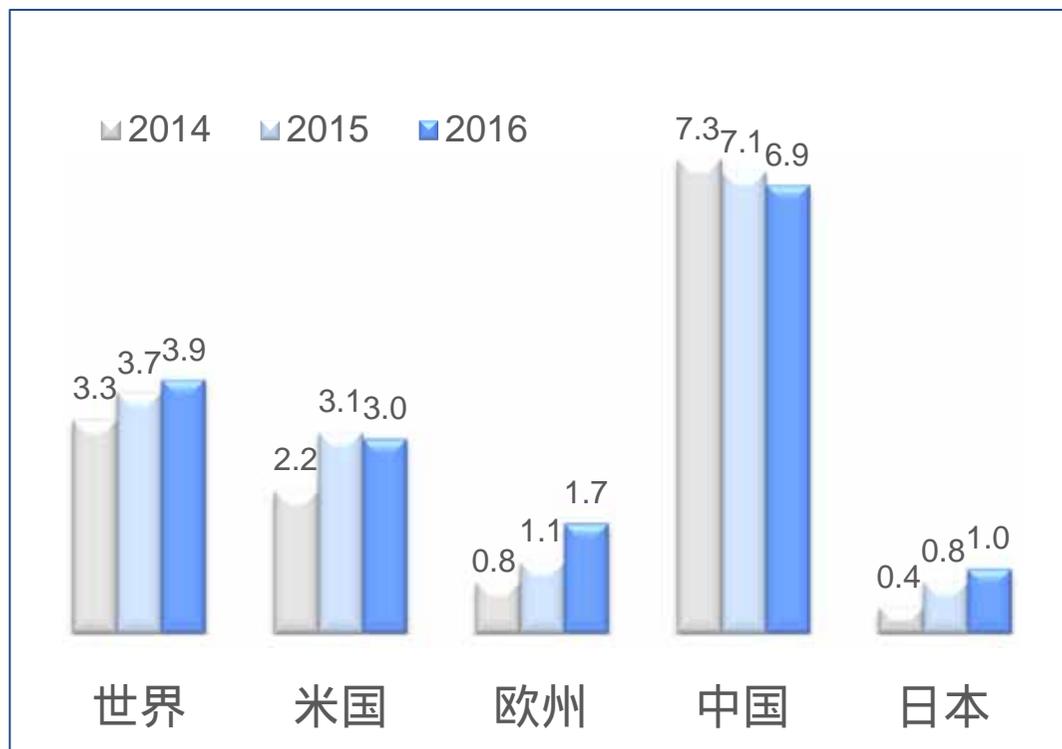
\*2014年7月31日発表

## 【主たる減益要因】

- ・石油化学:原料ナフサ価格急落、受払差発生
- ・アルミニウム:地金価格高騰

# 2015年の見通し、個別事業戦略

# 世界経済見通し



【OECD：世界経済見通し（実質GDP成長率）】

（2014年11月）

## 海外

米国：力強く成長

欧州：回復に遅れ

中国：成長減速（新常态）

## 国内

深まる不透明感

為替、原油価格

消費税含む税制

電力価格

成長戦略の実行

# 2015業績見通し 利益大幅改善へ

## 2015 経営方針

環境激変に対応、  
施策を着実に実行  
⇒ Phase II 目標に向け  
最大限の積み上げ

海外：実施案件を成長軌道に  
国内：再構築 着実に実行

ポストPEGASUSの策定

## 改善施策

石化：  
施策効果顕現⇒収益最大化  
(有機収益向上、エチレン高稼働)  
GE:北米需給タイト化  
⇒価格是正

アルミ缶：  
地金高騰⇒販売価格適正化

円安効果の顕現  
特損減少 再構築大幅進捗

# 計数計画

(億円)

	2014 今回予想	2015 イメージ	2015 Phase II 計画
売上高	8,850	9,600	9,500
営業利益	250	400	500
当期純利益	50	150	250
ROA (%)*	2.5	4.0	5.0

\*営業利益/総資産

## 【2015イメージの前提】

為替レート： 1ドル115円

ナフサ価格： 60,000円/kl

## 2015当初計画との乖離要因

### 減益要因

国内・中国景気の減速

⇒ 需要低迷

GE: 市況改善遅れ

アルミ缶・高純度箔:

地金・原燃料の高騰

RE: 市場回復遅れ

LIB材料: 車載市場拡大遅れ

### 増益要因

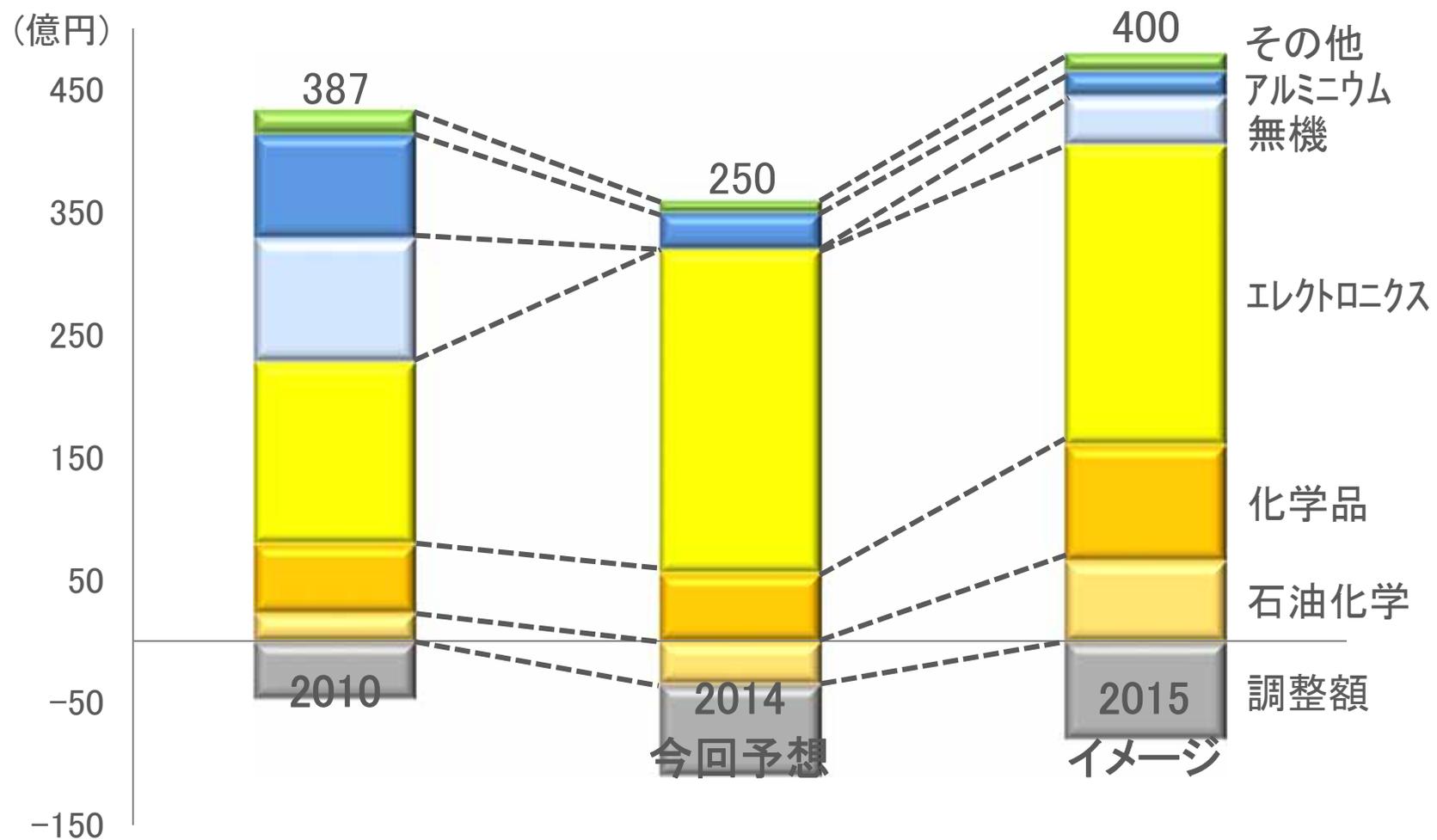
半導体高純度ガス:

アジア市場拡大

拡大戦略寄与

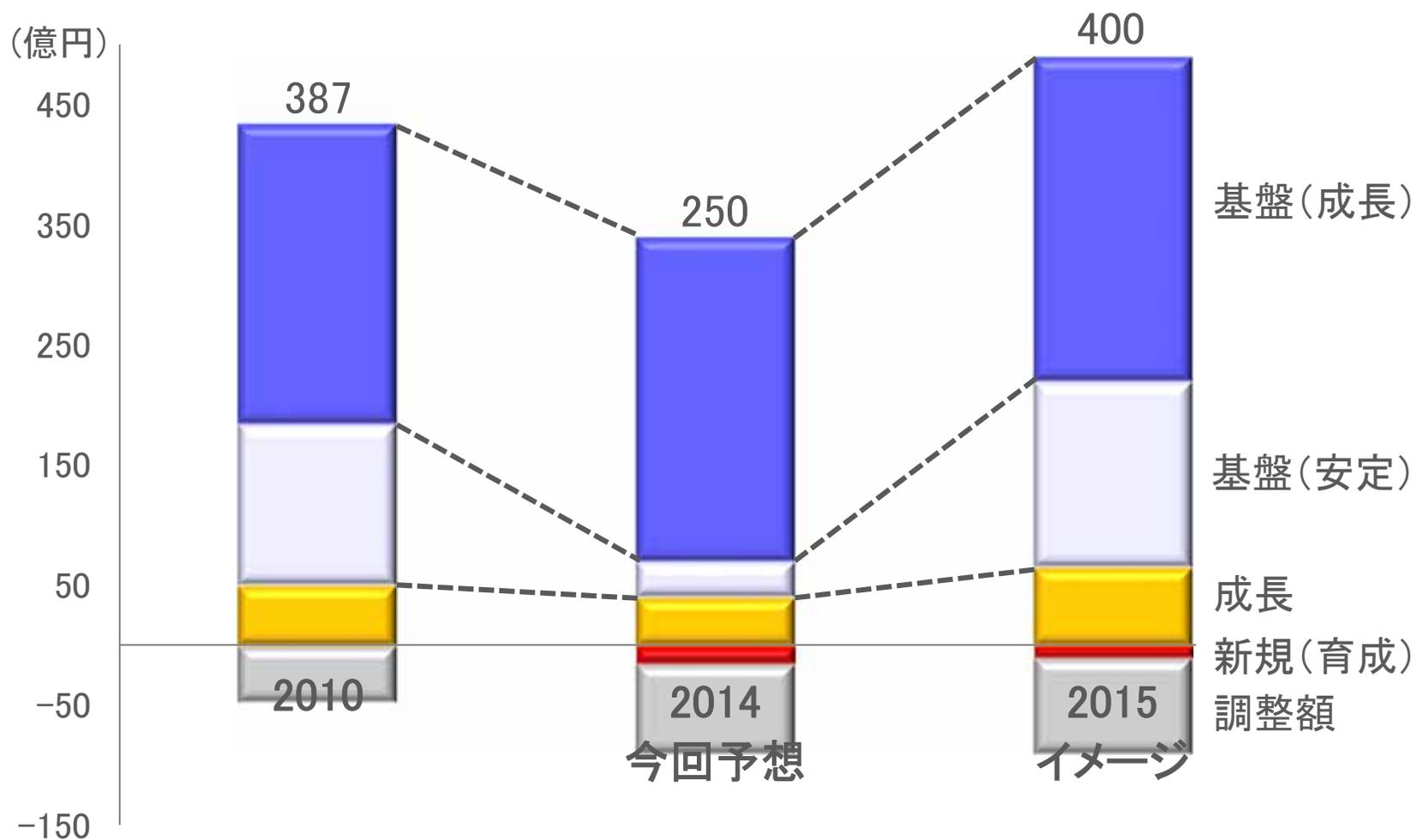
円安効果

# セグメント別営業利益

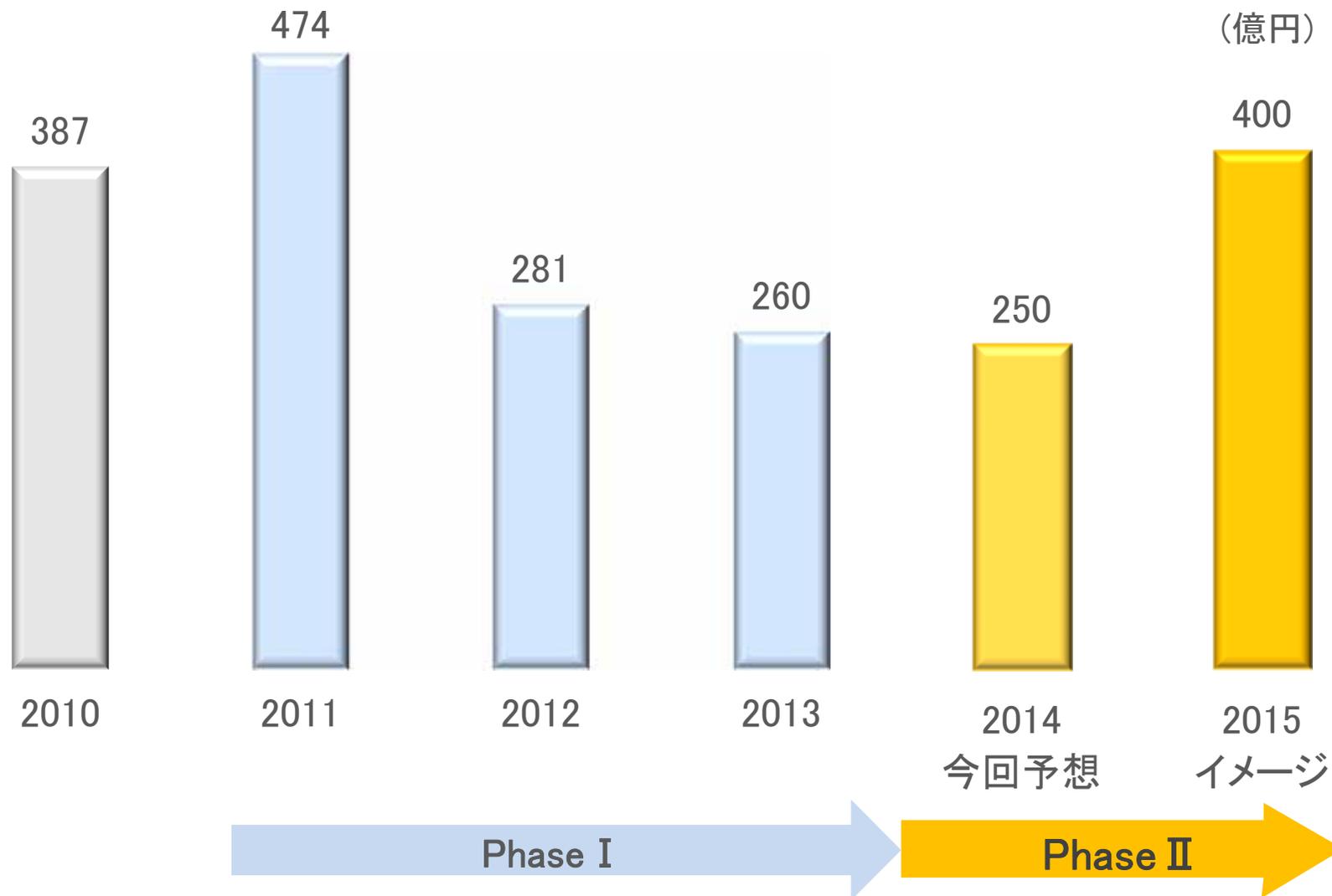


\* 2010年は新セグメントに組み直し

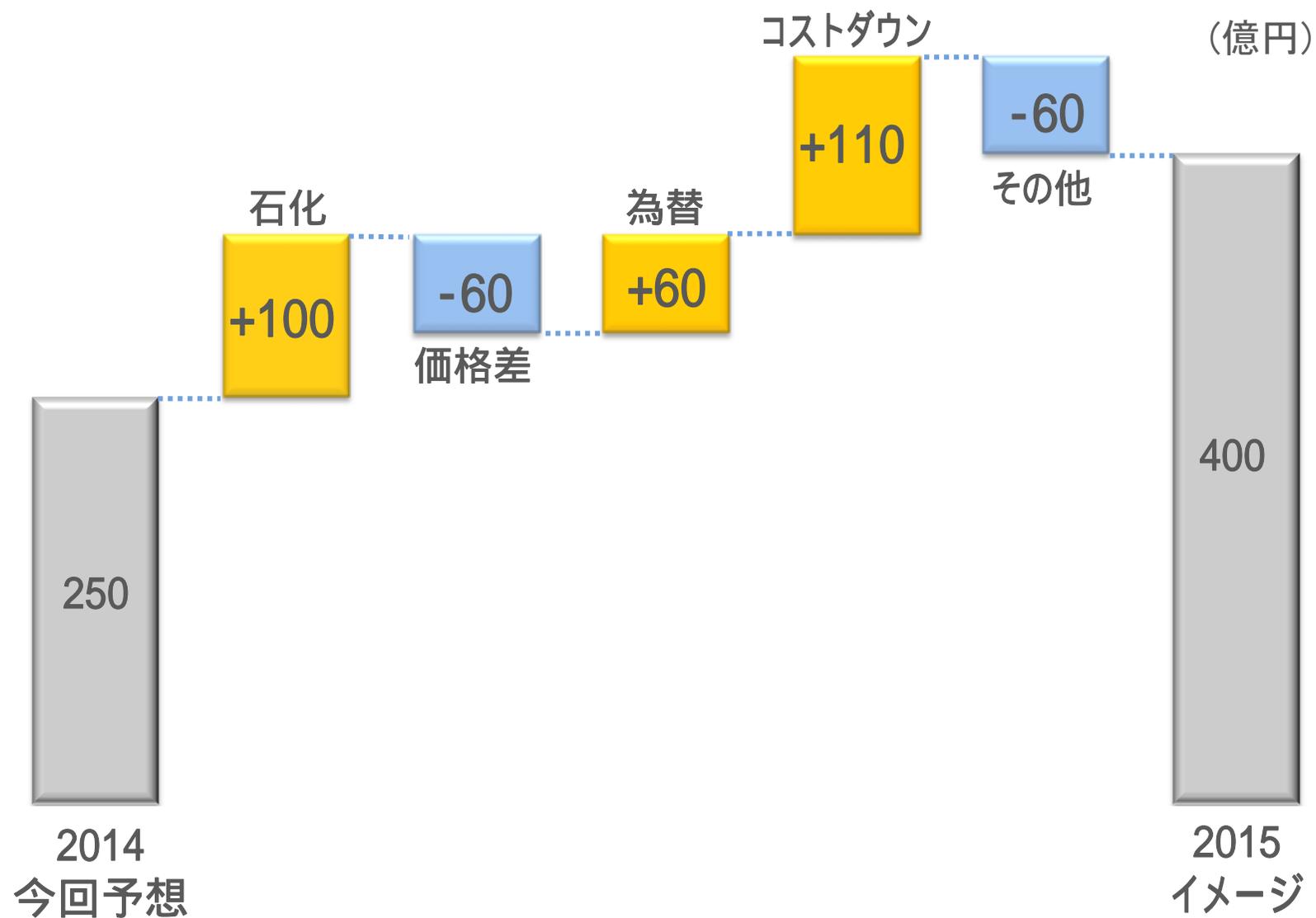
# ポートフォリオ別営業利益



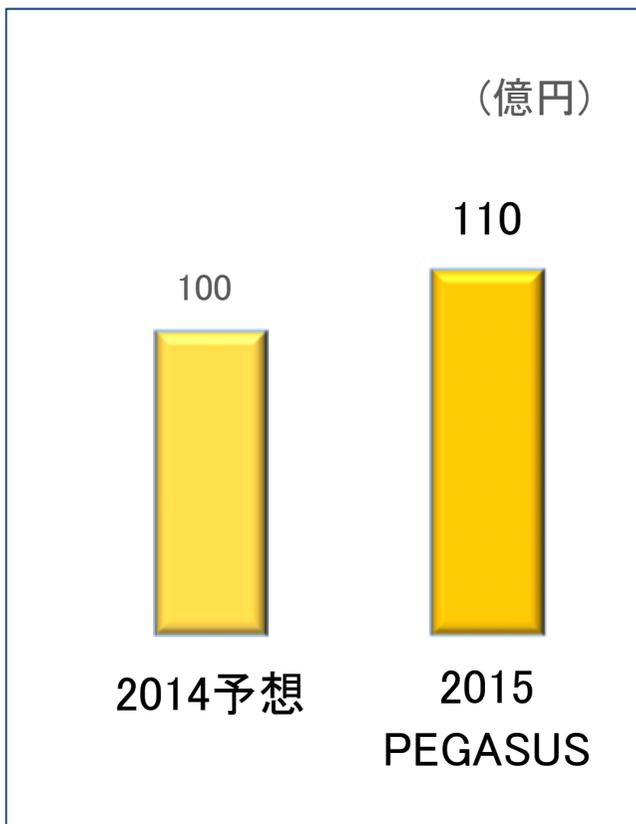
# 営業利益推移



# 営業利益の要因別分析（2014 vs. 2015）



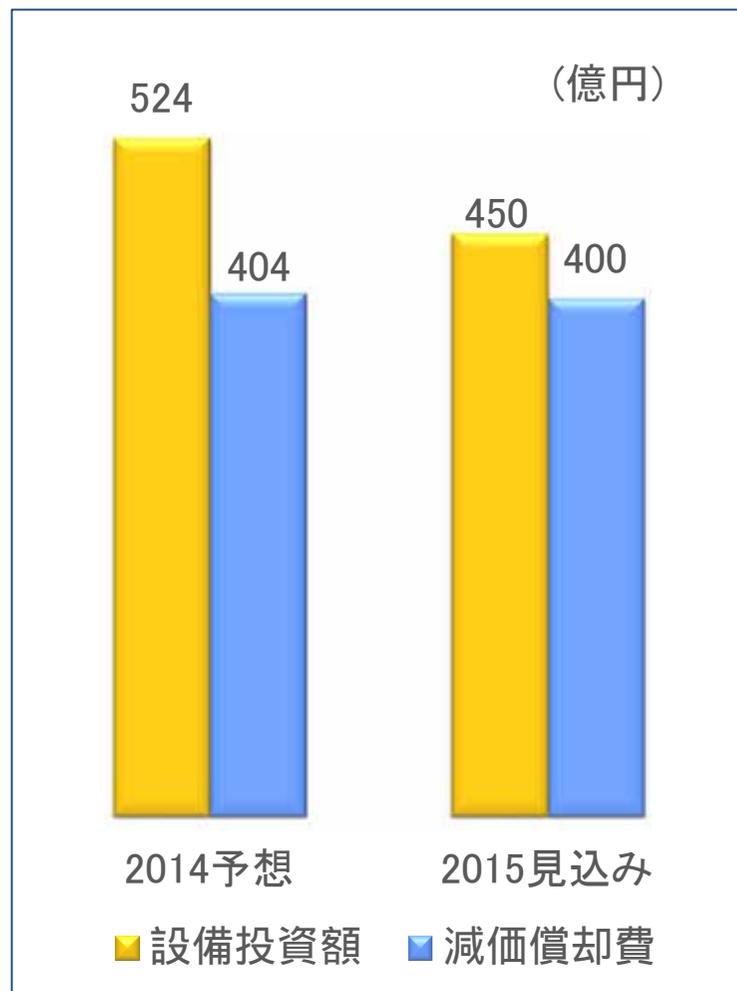
# コストダウン計画



## 主な施策

HD アルミ基板 拠点機能最適化  
RE ベトナム リサイクル原料増強  
化学品 アンモニア原料 転換拡大  
有機 酢エチ新製法顕現  
アルミナ 横浜停止  
⇒インドネシア稼働

# 設備投資計画



## 主な施策

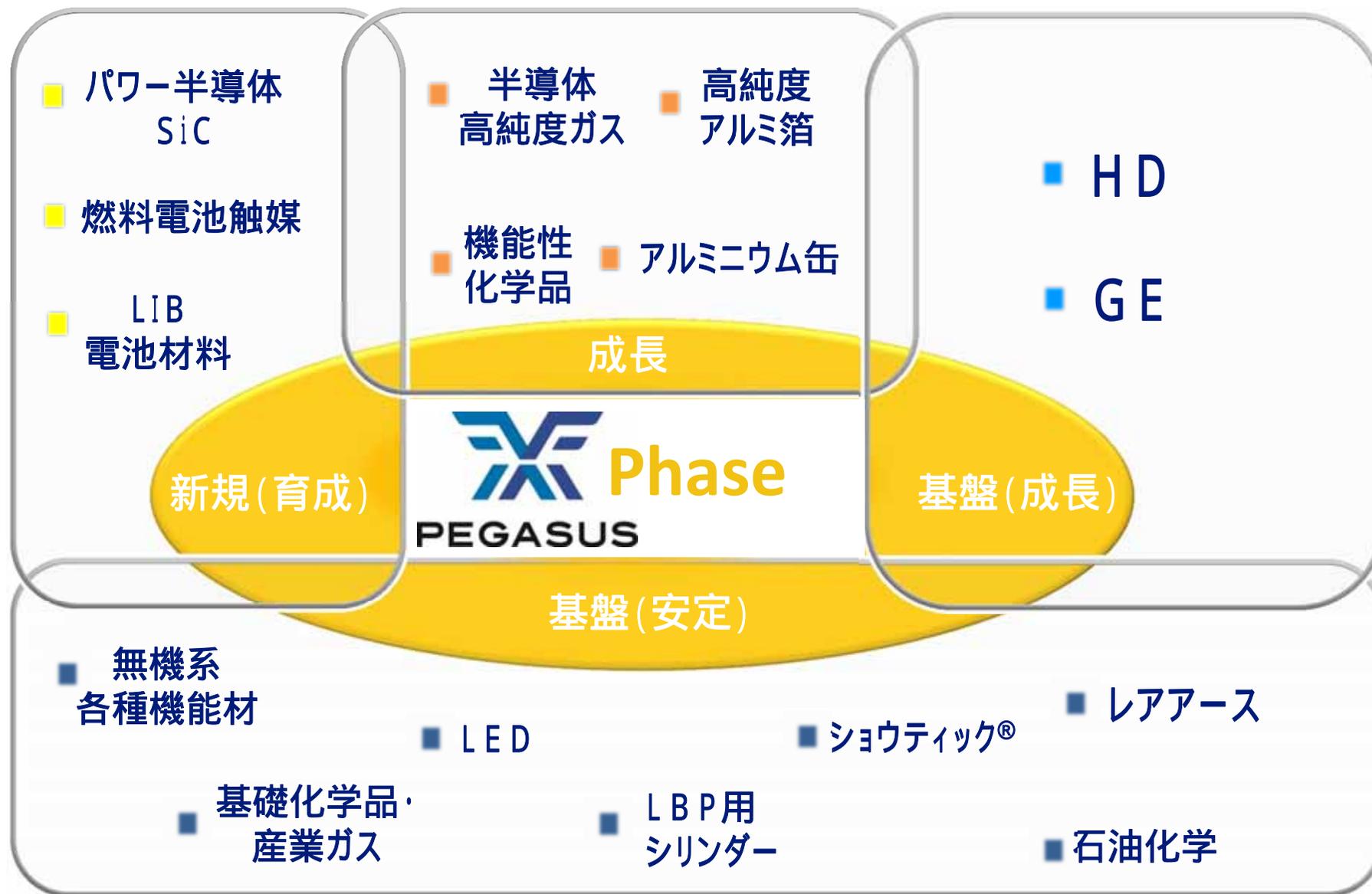
2014年:

GE 米国増強完了  
 石化 大型定修、酢エチ製法転換  
 ショウティック® マレーシア稼働  
 LIB向けパッケージング材料増強

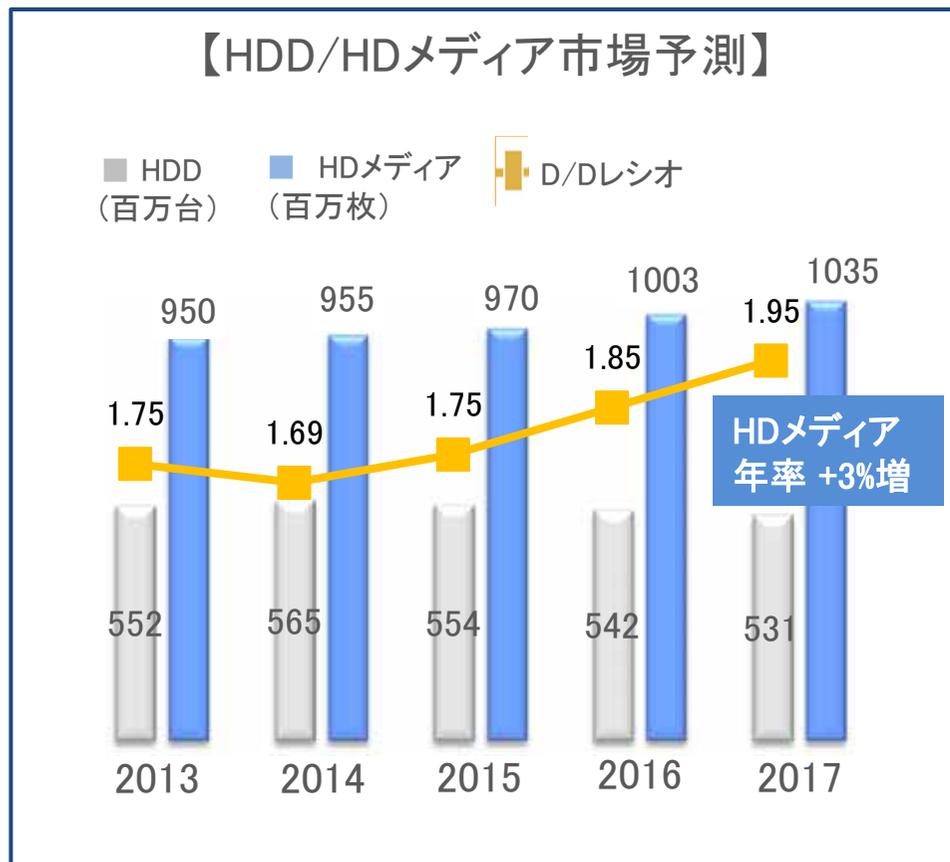
2015年:

アルミ缶 ベトナム拠点強化  
 半導体高純度ガス拠点強化  
 大型投資一巡  
 ⇒ FCF増大へ

# Phase II における事業ポートフォリオ



# HD-1 HDD・メディアの市場環境



## 市場予測

HDD数量は2014年並み

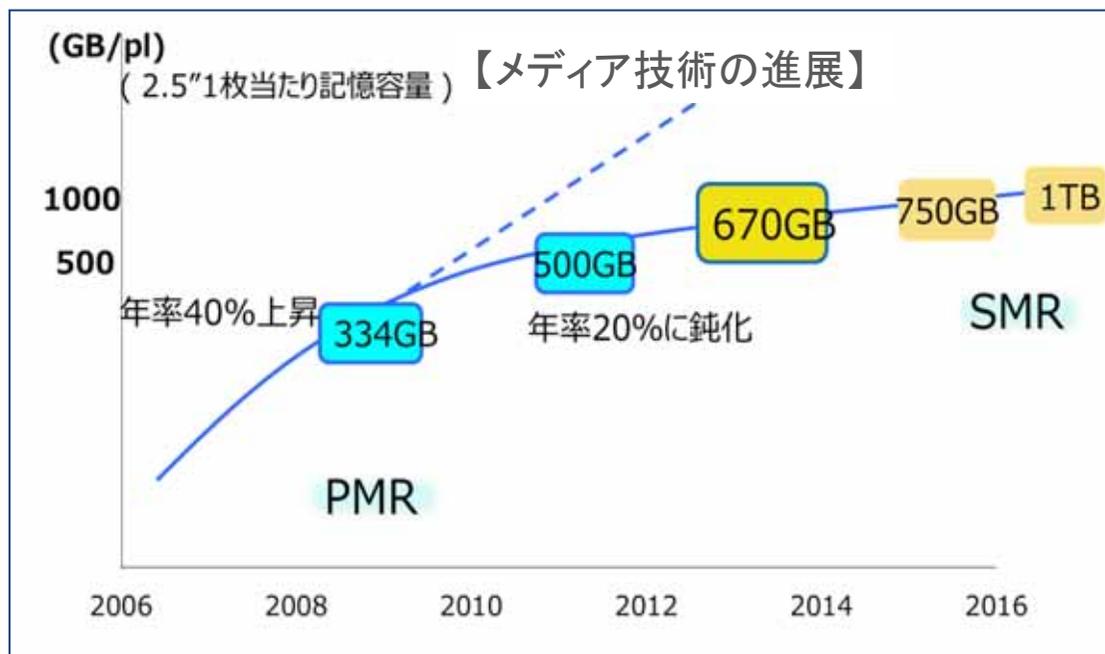
PC向け:底堅い需要

ニアライン向け本格化

⇒アルミメディア 増加

アルミ基板 需給逼迫

## HD-2 “Best in Class”の深化



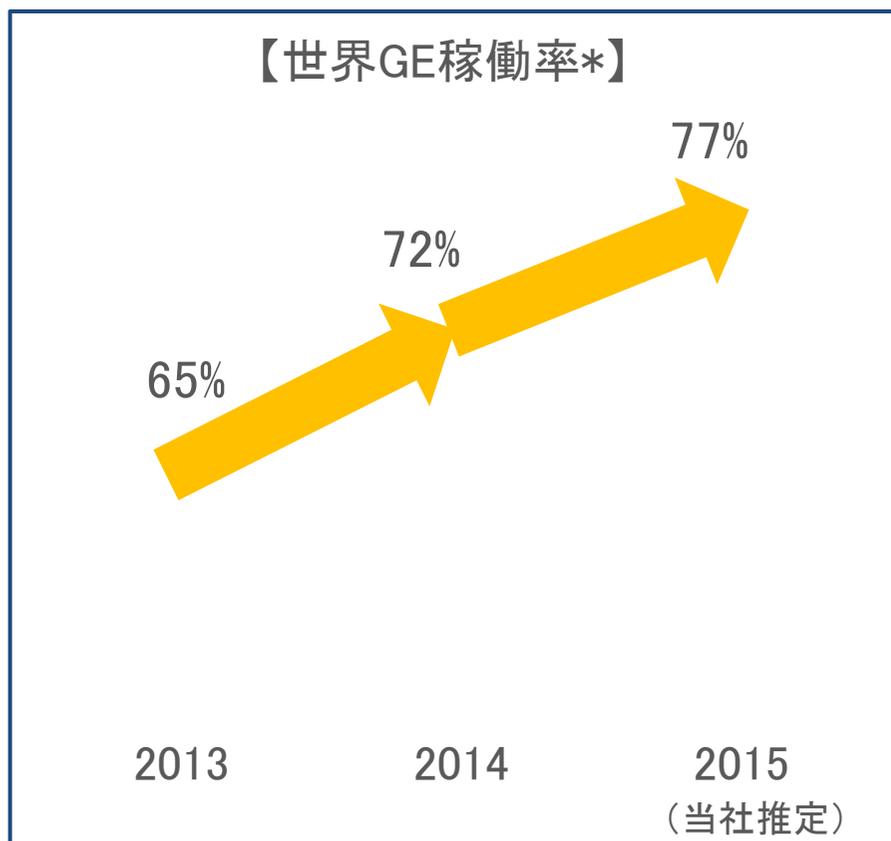
### 重点テーマ

高容量メディア開発加速

アルミ基板 拠点機能最適化

サーバー向け出荷拡大

## GE-1 電炉鋼・電極市場動向



\* 中国を除く

### 市場予測

2015年より緩やかに需給改善

米国：需要旺盛、需給改善

国内：自動車向けが堅調

欧州：回復に遅れ

中国：鉄鋼過剰解消に時間要

## GE-2 SDKC(米国)増設販売開始



【SDKC新工場】



【大町事業所】

### 重点テーマ

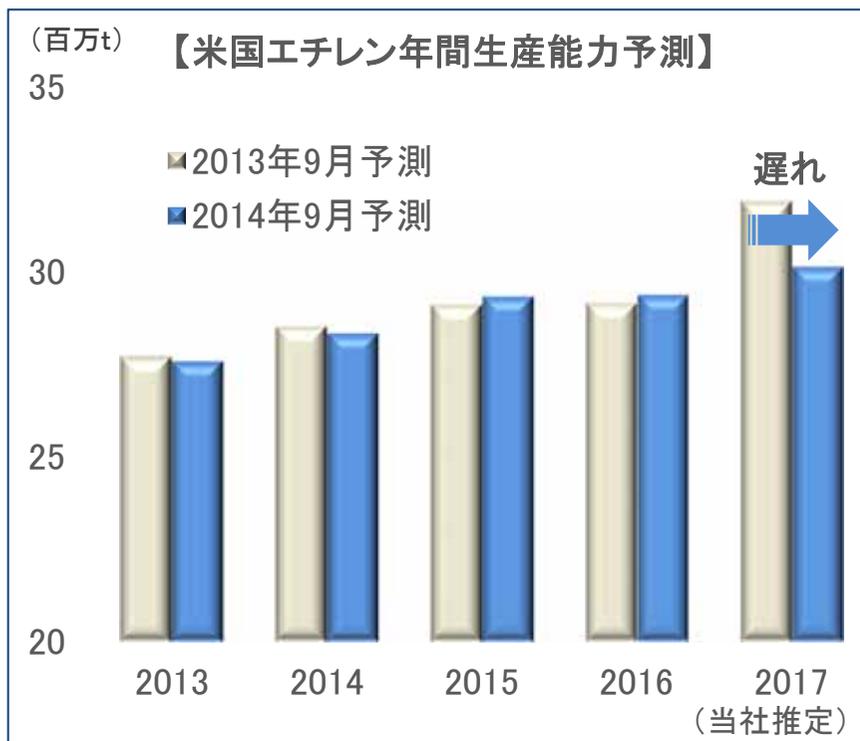
原料コストダウンの徹底  
販売価格の是正

SDKC: 能力増強分販売開始(2015年2Q)

大町: 生産性向上により収益力強化

四川: UHP生産体制確立 量産化へ

# 石油化学-1 アジア需給の見通し



## 市場予測

需給堅調も、原料価格は不安定

米国:シェール石化計画の遅延

中国:景気減速も需要堅調

## 石油化学-2 “Compact, Open, Well balance”



【左:酢酸エチル新プラント 中:エチレンプラント 右:ショウレイアル®】

### 重点テーマ

- オレフィン 安定操業、フル稼働
  - ・ブタジエン 新製法確立
  - ・上流(石油精製)との連携強化
- 有機 収益性向上
  - ・酢エチ 新プラントフル稼働
- ショウレイアル® 拡販

# セラミックス-1 “グローバルトップ”の実現



光触媒「ルミレッシュ®」



研削材・研磨材



アルミナ・窒化ホウ素・フィラー材



コンデンサ向け高純度酸化チタン



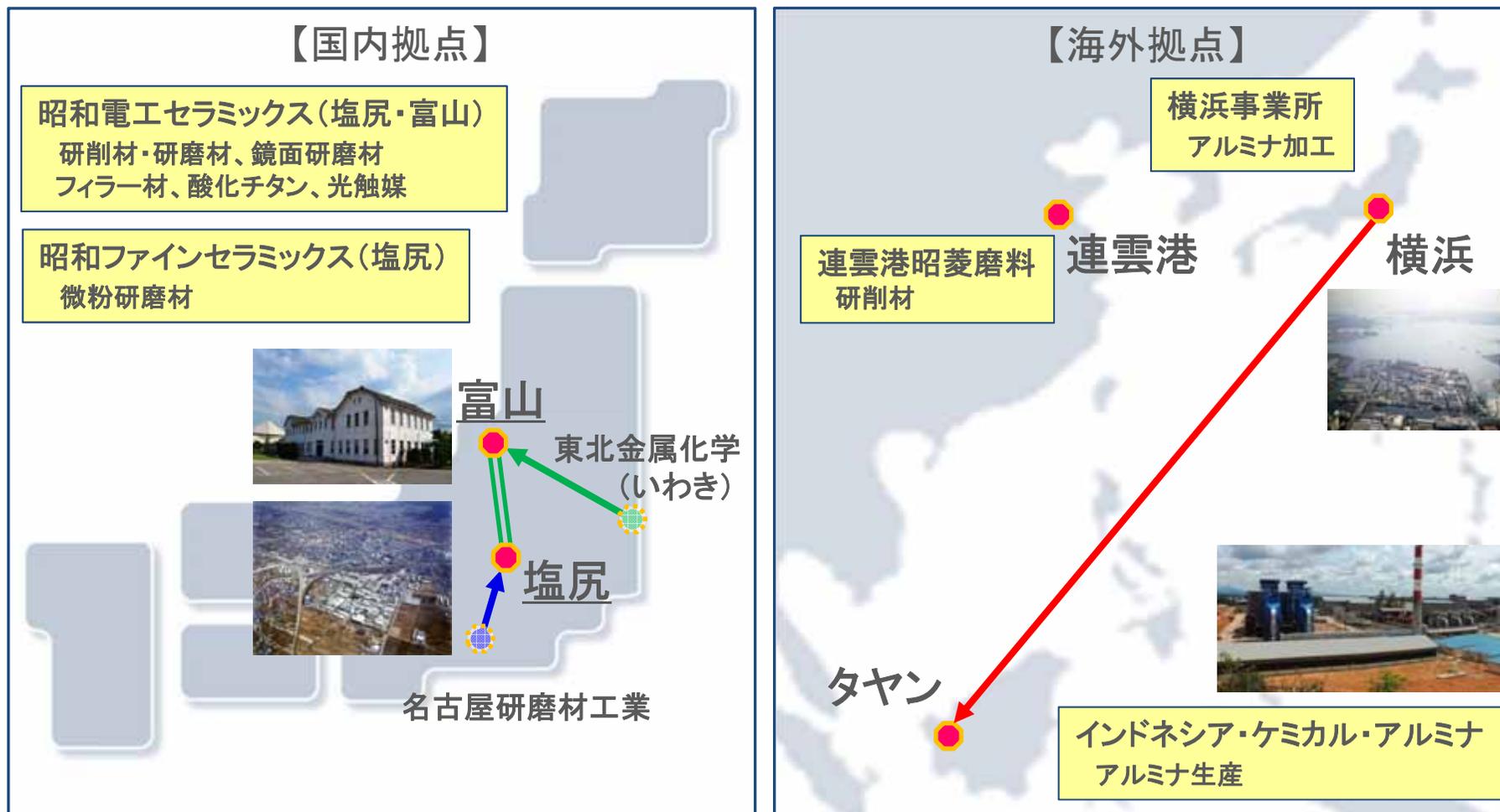
超高圧製品

## 重点テーマ

国内：拠点再配置効果の顕現

海外：汎用品を中心にコスト競争力強化

# セラミックス-2 拠点再配置 効率化を実現



# 成長4事業 拡大するアジア市場へ積極投資

半導体高純度ガス



機能性化学品



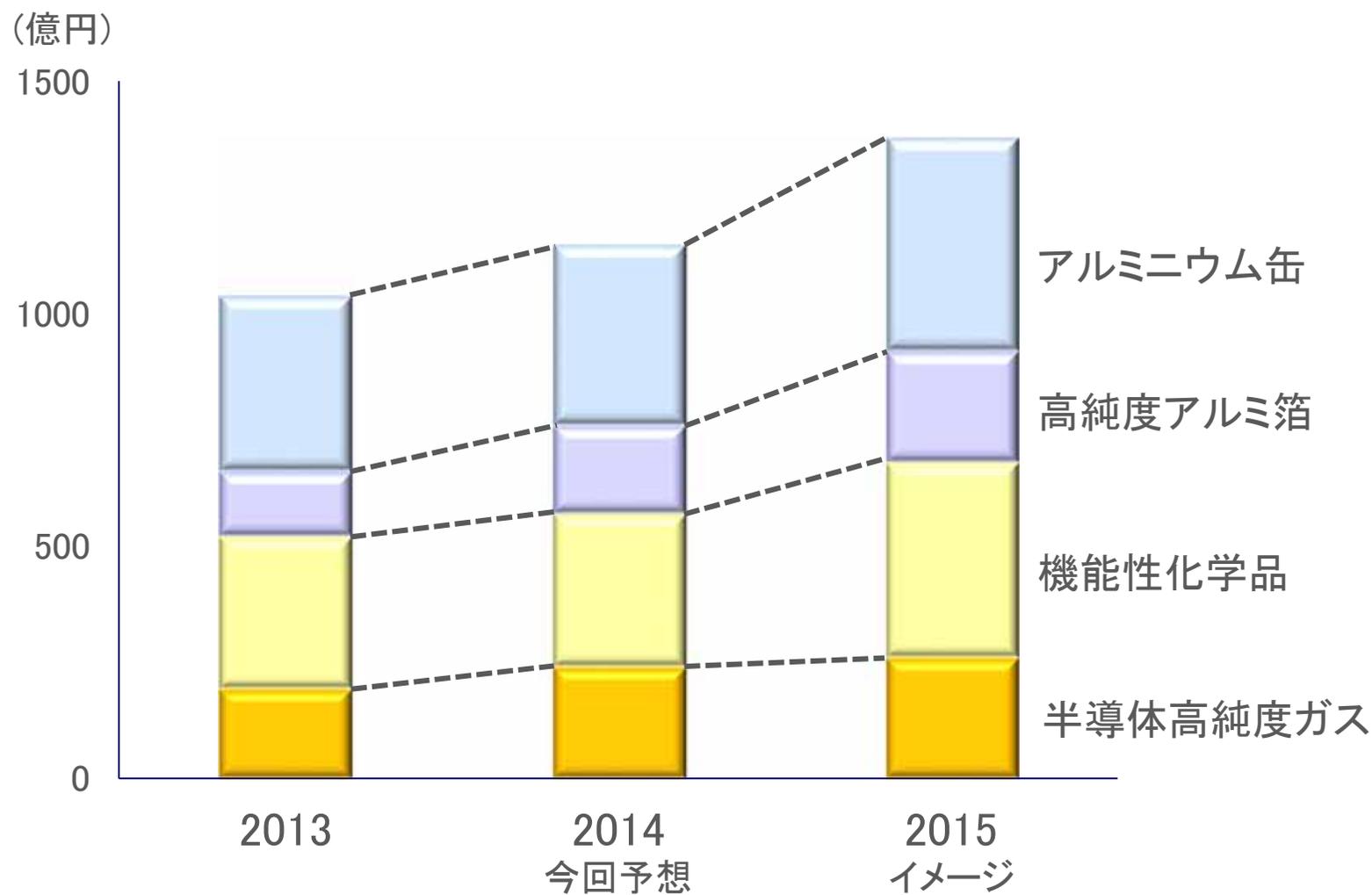
高純度アルミ箔



アルミニウム缶



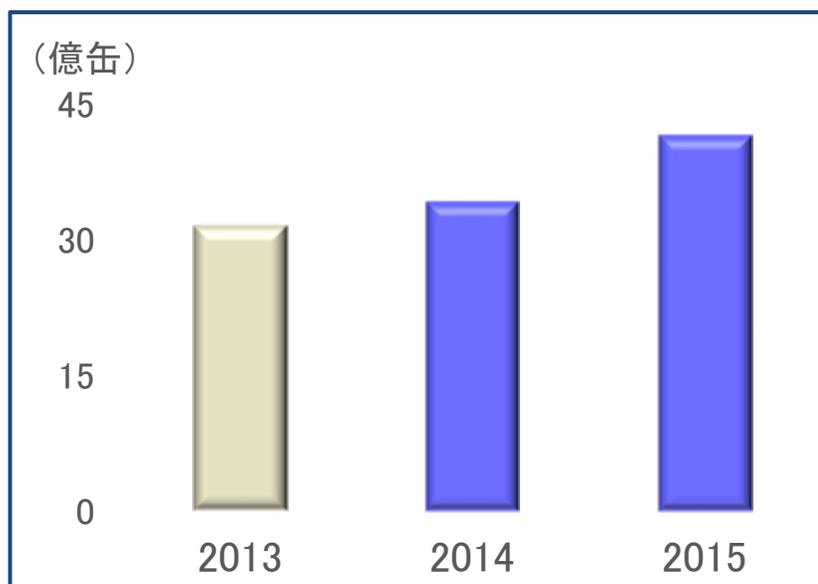
# 成長4事業 売上高推移



## 成長事業-1 アルミニウム缶



【ベトナム・ハナキャン】



【当社アルミ缶 販売数量見通し】

### 重点テーマ

ベトナム拠点 事業拡大

- ・印刷技術・生産性の向上
- ・缶蓋ライン稼働(2015年4Q)

原燃料高騰に対応し価格是正  
ソフトドリンク市場への拡販

## 成長事業-2 半導体高純度ガス

マトリックス戦略展開により成長加速



### 重点テーマ

生産能力増強 (HBr)

海外拠点戦力化 (N<sub>2</sub>O、Cl<sub>2</sub>)

中国国内SCM機能の高度化

高純度溶剤 顧客隣接拠点化

除害装置 海外生産化

## 成長事業-3 機能性化学品



【BMCを使用したランプリフレクター】



【FRP・樹脂コンクリートの活用構想(清水建設(株)提供)】



【生分解性プラスチック ビオノーレ®】

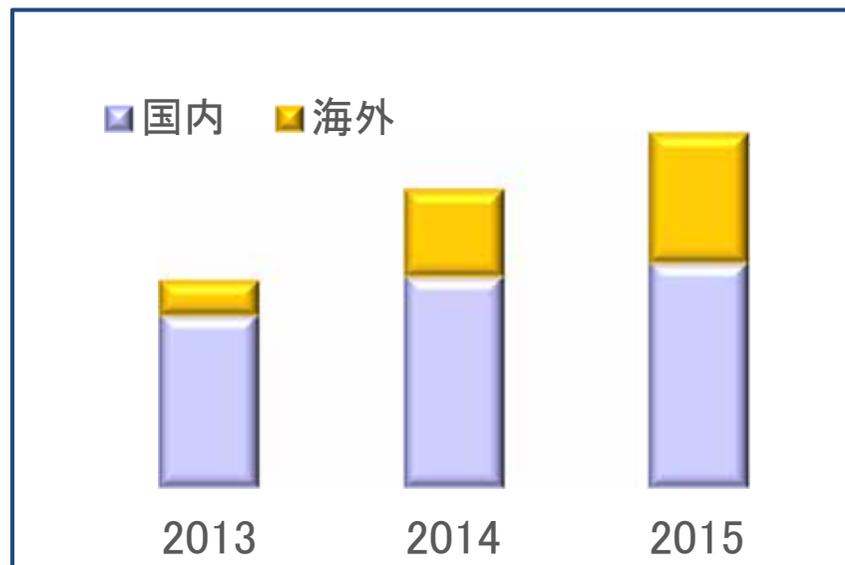
### 重点テーマ

BMC アジア市場での売上拡大  
複合材料 インフラ・メンテナンス  
需要の増加と新市場創出  
ビオノーレ® 欧州・中国環境規制  
⇒本格的な市場立ち上り

## 成長事業-4 高純度アルミ箔



【中国・昭和電工南通】



【当社高純度アルミ箔販売見通し】

### 重点テーマ

国内：市場シェア拡大（60%超へ）

ロールマージン改定

生産性向上、収益改善

高機能グレード拡充

中国：南通 生産能力増強

現地メーカーへ拡販

# パワー半導体SiC 6インチ増強



JR山手線 新型車両  
(JR東日本ホームページより)

<SiCパワー半導体の特長>  
Si半導体に比べ電力ロス大幅削減  
耐大電流・高電圧 小型化可能

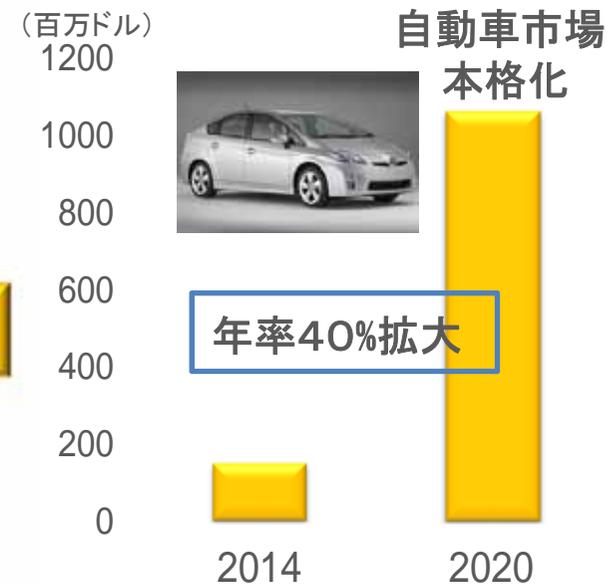
スマートグリッド

民生  
インバーターエアコン  
太陽光発電用パワコン

鉄道車両  
2015年  
都市型通勤車両搭載

車載  
2020年頃  
量産車搭載

## 【SiCデバイス市場予想】



(Yole Développement、当社推定)

## 重点テーマ

6インチ増強顕現

本格販売開始

# ポストPEGASUSに向けて (2016年～)

# ポストPEGASUSの策定

## 成長軌道への回帰

成長するアジア市場で拡大  
国内：汎用事業のスリム化、  
先端事業の高付加価値化  
設備投資・R&D・M&Aの  
ベストミックス



## サステナビリティを 重視の経営

安全・安定操業の強化  
クリーンエネルギー社会  
(省エネ・環境負荷低減)の実現  
CSR経営の推進:ガバナンス、  
ダイバーシティ経営



## 注意事項

本資料に掲載されている昭和電工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。2015年通期業績予想については2014年決算発表時に開示いたします。

なお、法令に定めのある場合を除き、昭和電工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、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。



夢や、願いや、思いつきに  
ハッピーエンドを。

