



2020年12月10日

各 位

上場会社名 昭 和 電 工 株 式 会 社
コード番号 4004 東証第1部
代 表 者 代表取締役社長 森川 宏平
問 合 せ 先 CSR・コミュニケーション室長 香川 ユニア
TEL (03) 5470-3235

“統合新会社の長期ビジョン（2021～2030）”の内容について

昭和電工株式会社（以下、「昭和電工」といいます。）はこの度、昭和電工マテリアルズ株式会社（以下、「昭和電工マテリアルズ」といいます。）との統合（以下、「統合新会社」といいます。）により目指す“統合新会社の長期ビジョン（2021～2030）”（以下、「長期ビジョン」といいます。）を策定いたしました。

昭和電工は、2020年4月28日に同社を連結子会社とした後、昭和電工と昭和電工マテリアルズを早期に統合し、将来に向けた成長の基盤を確立するため、長期ビジョンの検討を進めてまいりました。

昭和電工および昭和電工マテリアルズは、統合新会社として、今後もグローバル競争の激化や市場構造の変化が予想される化学産業において顧客企業に新たな機能・価値を提供し続け、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

記

1. 統合新会社の長期ビジョン、長期シナジー

(1) 存在意義（パーパス）と目指す姿

統合新会社としての存在意義（パーパス）として、当社は「化学の力で社会を変える」ことを掲げてまいります。ここには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意味合いが包含されております。

また、この存在意義（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」の2つを掲げ、実現に向けて邁進してまいります。

現在、世界全体で環境・社会問題解決に向けたSDGsへの対応が求められており、デジタル基盤、モビリティ、エネルギーなど様々な社会インフラの刷新の必要性が高まっています。その中で素材メーカーのイノベーションに対する期待は益々大きくなってまいります。

当社はこの度の統合を通じて、この社会の要請とおお客様の期待に正面から応えてまいります。昭和電工の川中の素材技術、昭和電工マテリアルズの川下のアプリケーション技術、両社の評価・解析技術、これらの融合でブレークスルーを実現する世界トップクラスの機能性化学メーカーとして、お客様にワンストップソリューションと新たな機能を提供し、持続可能な社会全体へ貢献してまいります。

(2) ポートフォリオマネジメント

目指す姿の実現を可能にするのが、今回の統合によって構築された補完性の高い事業ポートフォリオです。コア成長事業、次世代事業、安定収益事業、基盤事業、この役割の

異なる 4 つの事業群がそれぞれに高い競争力を持って役割を發揮することで、市場に新たな機能を提供し続け、持続的な成長を実現してまいります。

- コア成長事業： エレクトロニクス、モビリティ
成長市場で圧倒的な規模感とトップシェア製品を有し、今後の当社の成長を担う事業
- 次世代事業： ライフサイエンス
有望市場で将来の成長に繋がる優位ポジションにあり、次世代の柱へと育成していく事業
- 安定収益事業： カーボン、石油化学、デバイスソリューション、産業ガス、基礎化学品、アルミ圧延品、アルミ缶、コーティング、電子機能材、エネルギー
競争環境の落ち着きつつある市場で高い競争力・シェアを有し、安定した利益で投資資金を捻出する事業
- 基盤事業： セラミックス、機能性化学品、アルミ機能部材
他の 3 つの事業群の競争力を支える無機・有機・アルミの幅広い技術・素材で、各事業のイノベーションを支える技術プラットフォーム事業

特に、基盤事業の幅広い技術・素材が各事業群の競争力を強化し、また多様な事業で基盤事業の技術・素材を磨き続けることで、将来の新たな有望市場へも事業を広げてまいります。

(3) コア成長事業/次世代事業

当社グループの今後の成長をけん引していくコア成長事業/次世代事業は、それぞれに異なる市場ステージ・当社ポジションにあり、それぞれの状況を踏まえて事業を展開してまいります。

エレクトロニクス：

継続的な技術革新と市場成長が続く見通しの中、激しい競争が続くものの技術開発の方向性は定まっており、急激な業界構造変化や新規参入は起こりづらい市場と想定されます。当社グループは、2,000 億円規模のグローバル No.1 半導体材料メーカー^{注1}として 2 位以下を事業規模で大きく引き離すトップポジションにあり、ウエハ工程・パッケージ工程の双方でグローバルトップクラスの競争力・シェアを有する幅広い製品群を有します。統合により拡充した技術力で最先端製品を開発し続け、ワンストップソリューションを提供することでお客様の期待に応え、市場成長を取り込んでまいります。

注1：当社推計、シリコンウエハを除く

モビリティ：

今後確実性の高い領域と不確実性の残る領域が同時に存在していく市場で、複数の素材メーカーによるトップポジション争いが進行していくと想定されます。当社は地球温暖化ガス削減等の潮流を背景とした確実性の高い軽量化のトレンドを捉えた事業（マルチマテリアル・大型一体成形モジュール）と、軽量化に並ぶトレンドである電動化に向けた事業（熱マネジメント素材パッケージ）、またその中でも各国の政策次第で左右される各パワートレインの浸透見通しの不確実性に備えた事業（LiB 向け材料、SiC 向けも視野に入れた熱マネジメント素材パッケージ）などを、世界トップクラスのシェアを有する製品や統合により拡充した製品ラインナップを活かしながら、ポートフォリオで展開してまいります。

ライフサイエンス（再生医療）：

今後市場が大きく拡大していく見通しである中、拡大の時間軸やセグメントの見立てには幅があり、まだプレイヤーも出揃っていない状況です。当社グループは其中で、グローバルトップクラスの受注実績とノウハウ、他社に先駆けて構築したグローバル3極（欧州、アジア、北米）での生産体制、コストイノベーションに向けた先行的な製造技術開発などの先行者優位のポジションを活かして足元の成長を取り込むとともに、今後の変化をいち早く捉えて中長期的な競争優位性を構築してまいります。

コア成長事業／次世代事業の中で、当社は特に以下の5事業を「成長事業」として、中長期的に当社グループの成長の中心となる事業と位置づけております。

エレクトロニクス： 半導体ウエハ工程事業、半導体パッケージ工程事業
モビリティ： マルチマテリアル・大型一体成形モジュール事業、
熱マネジメント（パワーモジュール）事業
ライフサイエンス： 再生医療事業

上記5つの成長事業の2020年の合計売上規模は約2,300億円であり、両社の技術シナジーを含むイノベーションを通じて年平均成長率10%を達成しながら、2030年にはこれを6,000億円規模にまで拡大させてまいります。またこの5事業におけるシナジーを含むイノベーション部分で、2025年に180億円、2030年に480億円の営業利益を追加的に創出してまいります。

(4) 統合による技術融合

当社は川中の素材技術と川下のアプリケーション技術を併せもつハイブリッド型の先端材料企業として、成長事業を中心とするイノベーションを統合後の両社の技術融合によって実現してまいります。昭和電工の川中素材の「作る化学」と、昭和電工マテリアルズの川下アプリケーションの「混ぜる化学」、両社の評価・シミュレーション、構造解析、計算科学の「考える化学」、この3つの技術の融合によって市場に幅広い機能を提供し続けて事業を強化・創出するとともに、事業を通じて技術を継続的に強化し、この好循環によって自律的なポートフォリオの変革と持続的な高成長を実現します。

上述の5つの成長事業を中心とした収益拡大に向けて、以下の事例に代表されるような、両社の製品・技術の融合によるシナジーの実現に取り組み、各事業で市場成長以上の事業成長率を達成してまいります：

半導体ウエハ工程事業：

半導体の高性能化に伴い、半導体材料における技術革新が求められています。GAFAのようなプレイヤーがキーデバイスの内製化に向けて素材メーカーにアプローチしていることも、素材側のイノベーションの重要性が高まっていることを示していますが、素材技術のブレークスルーは年々難しくなっております。その中で、当社は両社の技術の組み合わせで技術のトレードオフを突破してお客様のニーズに応えてまいります。例えば半導体回路平坦化用研磨材料CMPスラリーでは、昭和電工マテリアルズの超低傷ナノセリアに昭和電工の砥粒技術を活用し、高速研磨と低傷を両立した次世代製品を展開します。

半導体パッケージ工程事業：

5G対応や積層化などの潮流により、各部素材の機能高度化と新たなパッケージ構成・プロセスのイノベーションが同時に求められている状況です。当社は半導体メーカーからも高い評価をいただいている「パッケージングソリューションセンタ」を活用し、評価技術に基づく素材組み合わせでお客様に新たな価値を提供するとともに、両社の

技術で先行的な次世代品開発を進めます。例えば積層材料では、昭和電工マテリアルズの銅張積層板に昭和電工の樹脂設計技術やファイラー技術を掛け合わせた新製品開発を進めてまいります。

熱マネジメント（パワーモジュール）事業：

車体の電子制御化等の進展に伴い、熱課題の複雑化とパワーモジュールメーカーによる部分アウトソーシングの進行が予想されます。当社は統合による熱マネジメント素材の製品ラインナップ拡充と、解析・モジュール評価技術を活かした素材組み合わせによって、お客様の技術課題とニーズに応じてまいります。また将来的には SiC エピウエハ事業を保有することを活かした熱マネジメント素材パッケージの提案も検討してまいります。

(5) SDGs への貢献

当社では、国際社会と当社グループの持続的発展のために、社員一人ひとりが何をしていくべきかを「私たちの行動規範」に定めて行動しています。また、SDGs の 17 の目標にも沿った事業活動を進め、統合新会社としても多様な技術・事業を通じて SDGs に貢献し、ESG への取組みをより一層強化してまいります。

統合後の多様な技術・事業を通じた SDGs への貢献例：

次世代半導体材料等の提供を通じた電力・資源消費最適化
プラスチックケミカルリサイクルによる資源有効利用・温暖化ガス削減
水力発電による CO₂ フリーのエネルギー創出への貢献
電炉用黒鉛電極の供給による鉄資源の有効利用促進
モビリティ軽量化・電動化を通じた地球温暖化ガス削減
ライフサイエンス事業を通じた QOL 向上 など

2. 長期数値目標

(1) 長期数値目標の考え方

当社の経営理念は、価値創造の主役である従業員、株主様、お客様、取引先など、すべてのステークホルダーの皆様にご満足いただくことを目指し、企業価値の向上を図ることです。

<グループ経営理念>

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。

今回、その企業価値向上に向けた総合指標である「TSR (Total Shareholders Return)」や、EBITDA マージン、ネット D/E レシオ等を統合新会社として長期数値目標として設定し、その達成のために邁進してまいります。

(2) 長期数値目標

	2020年 ²		2025年	2030年
	(制度会計ベース)	(年間換算ベース)		
TSR (%)	中長期的に化学業界で上位25%の水準を目指す			
売上高 (兆円) ¹	0.96	1.2	1.6	1.8~1.9
EBITDA (億円) ¹	500	900	3,200	—
対売上 EBITDA (%)	5%	8%	20%	—
ROE (%)	▲22%	—	15%	—
ネット D/E レシオ (倍)	1.9	—	1.0 倍に近づける	—

注1：今後の事業売却を考慮しない場合の目安値。

注2：制度会計ベースは、8月12日2Q決算発表時の昭和電工マテリアルズの下期（7～12月）を織り込んだ通期業績予想。年間換算ベースは、昭和電工マテリアルズの2020年1月期首から6月までの業績に制度会計ベースの数値を合算した値（ただし、棚卸資産のステップアップ分を含まず）。

(3) 2025年に向けた利益改善のドライバー

2020年の EBITDA マージンは8%（着地見込み、年間換算ベース）を想定しておりますが、2021年以降、エレクトロニクスやモビリティを中心とした事業成長、前述のイノベーションの取り組み、構造改革によって2025年に EBITDA マージン15%まで改善させ、さらにこれらの取り組みに COVID-19 の影響からの回復や市況変動を加えることで、2025年に EBITDA マージン20%を達成する目標といたしました。なお、市況が想定から外れた場合においても、事業再編や追加の構造改革を実施して挽回し、EBITDA マージン20%は必達目標といたしました。

(4) 株主還元方針

今後の事業成長を通じて獲得したキャッシュの配分につきましては、統合後の状況に鑑み、当面は借入金返済を進めてネット D/E レシオを1.0倍に近づけることと利益拡大に向けた成長投資を最重視しつつも、可能な限りでの安定配当との両立を図ってまいります。また、中長期的な総還元性向は30%を実現することを目指してまいります。

(5) 報酬体系の考え方

当社グループの経営層としてグループの目標達成・企業価値向上に着実にコミットしていくため、役員報酬の一部を経営指標と紐づけ、連動させていく方針です。具体的な指標や項目ごとのウェイト等は検討中ですが、TSR や EBITDA マージン、ROE、ネット D/E レシオ等の KPI との紐づけを想定しております。

3. 短中期シナジー

当社グループの持続的な成長を実現するには、先に述べたようなポートフォリオの厳選、組織の生産性を最大化していくことが重要です。

その一環として足元～2023年にかけての短中期では、事業ポートフォリオ再編に伴う事業売却に加え、収益体質の改善や資産のスリム化、組織の完全統合を確実に実行してまいります。

(1) 事業ポートフォリオ再編

事業ポートフォリオの再編の一環として、複数事業の売却について検討・交渉を進めております。売却額については、EV（事業価値）ベースで2,000億円相当を想定しております。

(2) 収益体質の改善施策・資産のスリム化

①収益体質の改善施策

両社の統合により発現する収益体質面でのシナジーとして、販売関連収益の改善に加え、材料費・物流費の低減、生産性改善、1,500名規模の業務最適化等、主に6つの施策を積み上げて検討しており、2023年末で総計280億円程度の削減を見込んでおります。

販売関連収益の改善（顧客/代理店向け販売政策の見直し 等）	30億円程度
購買・物流費低減（共通材料・物流のサプライヤー集約 等）	30億円程度
生産性改善（製造ラインにおける生産性向上）	20億円程度
賃借料低減（本社統合による低減）	10億円程度
その他経費低減（共通費、一般経費等の低減）	70億円程度
業務最適化（組織統合、業務効率化等による構造改革）	120億円程度

なお、現状は定量化段階であり、上記の施策に織り込んでいない新製品開発/クロスセルによる収益拡大や、オペレーション拠点の統廃合等の施策等についても着実に実行し、効果の積み増しを行ってまいります。

②資産のスリム化

経済環境悪化による影響からの回復に向けた財務健全化の取組みの一環として、資産のスリム化についても既に着手し、2021年までの改善策として500億円を見込んでおります。中長期的には追加施策も検討してまいります。

運転資本の改善（サプライチェーンの改善を通じた棚卸資産の圧縮等）	250億円程度
有価証券の売却（政策保有株式の売却）	200億円程度
その他資産売却（関連会社の株式・遊休資産の売却）	50億円程度

(3) 組織統合

先に述べたコア成長事業、次世代事業、安定収益事業、基盤事業の各事業の戦略的位置づけに基づき、両社の事業を統合・再整理していく方針です。

コア成長事業： エレクトロニクス、モビリティ

次世代事業： ライフサイエンス

安定収益事業： カーボン、石油化学、デバイスソリューション、エネルギー等

基盤事業： 機能材料

また、本社機能の協働取組みの一環として2022年春頃に竣工を予定しているグローバル研究開発拠点「融合の舞台」（横浜市神奈川区）では、両社の多様な技術領域を融合し、ESGの観点からの新たな研究開発テーマの創出・推進を実現してまいります。

今後のマイルストーンとしては、2021年7月に実質統合（指揮命令系統の統一やコーポレート機能の統合）、同年10月の本社統合を経たのち、2023年1月に法人格統合することを目指しており、統合に向けたPMIを順調に推進しております。

以上

◆本件に関するお問い合わせ先：CSR・コミュニケーション室 03-5470-3235

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おります。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、新型コロナウイルス感染症拡大が世界経済に与える影響、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。