



2015年12月11日

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

## 新中期経営計画『Project 2020+』の概要

—「未来を具体化。」—

昭和電工株式会社(社長:市川 秀夫)は、2016年からスタートする5ヵ年計画、『Project2020+』を策定いたしました。

当社は2011年からの5年間、中期経営計画「PEGASUS(ペガサス)」、「PEGASUS Phase II」を推し進めてきました。2011年3月の東日本大震災、それ以降に発生した電力エネルギー価格高騰、また原料ナフサ・アルミ地金価格の高騰・急落、中国での鉄鋼過剰供給問題など、当社を取り巻く事業環境が大きく変化するなか、中国・ASEANでの積極的な事業展開や国内事業の競争力強化、コア事業への経営資源集中などの経営施策を着実に実行してきました。

新中期経営計画『Project 2020+』では、当社が有する多様な事業群の収益基盤強靱化と個性派事業の拡大を進め、激化する国際競争下において市場を絶えずリードする企業グループを目指します。

### 1. 『Project 2020+』のコンセプトと基本戦略

#### (1) コンセプト

気候変動や資源枯渇、人口構造の変化、都市化の進行、世界経済の多極化、技術の飛躍的進展、原燃料・エネルギーの環境変化などの世界的な潮流のなか、当社グループは「インフラケミカルズ」、「エネルギー」、「移動・輸送」、「生活環境」、「情報電子」の5つの市場領域に対し、高付加価値の製品・技術・サービスを提供し、世界規模での社会課題解決に貢献してまいります。

社会や人々の願いや夢を化学の力で一つでも多く実現し、豊かさと持続性の調和する社会の創造に貢献する「社会貢献企業」を目指してまいります。

#### (2) 基本戦略

当社は、収益性と安定性を高いレベルで持続的に維持する「個性派事業」をグローバル市場で展開します。お客様にとって魅力度の高い製品・サービスを提供し、世界または一定規模の競争市場でシェアトップの事業を多く持つことにより、市況変動への抵抗力強化を進め、企業価値を向上させます。

2025年に当社が目指す姿として、当社グループに占める個性派事業の比率を現在の

3割から5割に拡大するとともに、海外売上高比率を同じく4割から6割に拡大し、収益の変動幅の抑制を図ります。

2020年までの5年間、既存の事業群は事業ポートフォリオの区分ごとにミッションを定め、事業を強化していきます。事業モデルの変革により既存事業群の収益力を一段と高いレベルへ向上させるとともに、M&A や事業提携などを推進し、新たな成長事業を外部から組み入れます。海外展開については、成長著しいアジア・ASEANでの戦略的投資を実施するとともに、欧米などの先進国市場も含めた成長機会の獲得を追求し、「個性派事業」のさらなる拡大を図ります。

① 成長加速事業

電子材料用高純度ガス、機能性化学品、アルミ缶の3つの事業については、アジア・ASEANなど海外市場の成長にあわせた戦略的な施策を積極的に遂行し、事業規模の急速な拡大を実現します。

② 優位確立事業

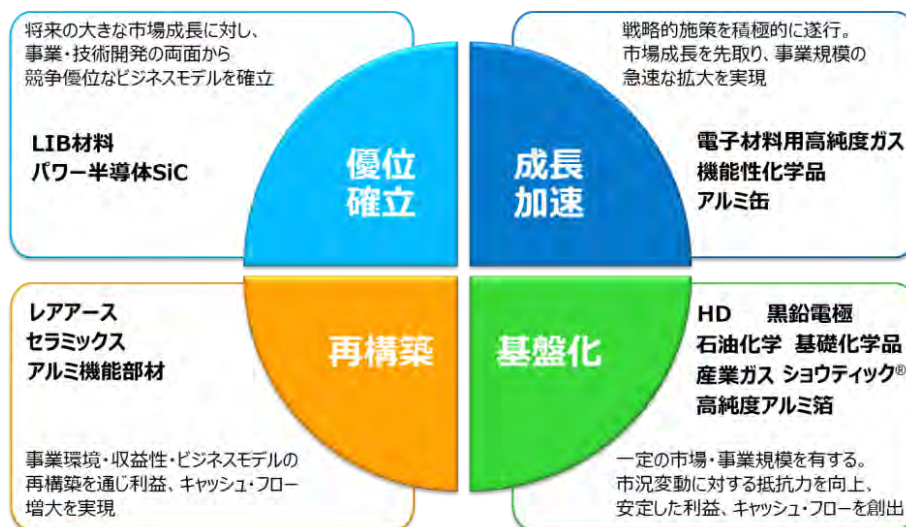
リチウムイオン電池(LIB)材料、パワー半導体SiCの2事業については、将来の大きな市場成長が期待されることから、事業・技術開発の両面から競争優位性のあるビジネスモデルの確立を実現します。

③ 基盤化事業

ハードディスク(HD)、黒鉛電極、石油化学などの事業は、今後も一定の市場・事業規模が期待されることから、市況変動に対する抵抗力を向上させ、安定した利益・キャッシュフローを創出します。

また、再構築事業については、事業の競争環境・収益性・ビジネスモデルの再構築を通じて、利益・キャッシュフローの増大を実現します。

当社は、電子材料用高純度ガスをはじめとする成長加速事業の拡大と優位確立事業の本格的な事業化により、2018年までに両事業の売上高を30%増加させ、営業利益を倍増させてまいります。



Project 2020+における事業ポートフォリオ

## 2. 個別事業戦略(ハイライト)

### (1) 電子材料用高純度ガス

スマートフォン・タブレットなどの携帯端末向けを中心に、電子材料は引き続き旺盛な需要が期待されます。半導体は市場拡大とともに、微細化・多層化の進展によりガスの使用量は増加傾向にあります。また、液晶は中国での生産が急速に拡大しており、LEDに関しても車載向けなどへの用途拡大が進んでいます。

当社は、グローバル展開に必要な物流・調達・マーケティングの各機能を強化するとともに、既存の供給拠点での能力増強、北米・中国における販売拠点新設などの施策を実施し、高純度ガス業界のリーディングカンパニーを目指します。

### (2) 機能性化学品

国内はオリンピック需要や老朽化に伴うインフラの更新需要などが見込まれます。また中国・ASEAN 地域では、今後インフラ・自動車関連を中心に、機能性樹脂・モノマーの需要は着実な成長が期待されます。

当社は、国内市場における販売・開発強化によりシェア・収益力の向上を図るとともに、中国・珠海での熱硬化性成形材料製造拠点の早期立ち上げを進めます。さらには機能性モノマーの拡販など、今後の市場動向を確実に捉え、事業拡大を図ります。

### (3) アルミ缶

飲料用アルミ缶は、国内のビール系飲料需要は徐々に低下傾向にありますが、成長する ASEAN 地域、特にベトナムは人口増加、生活水準向上によりビール缶市場の急拡大が予想されます。

当社は、昨年買収したアルミ缶子会社における印刷技術・製缶技術の向上により、コスト競争力を強化し、既存のお客様に加え、新規のお客様への拡販を図ります。他方、国内は市場における当社のポジションを強化し、安定した事業収益の確保に努めます。

### (4) ハードディスク(HD)

HD は、PC 向けモバイルの需要は漸減する一方、データセンター向けニアラインの需要は緩やかながら増加し、総じて HD メディアの需要は着実に増加する見込みです。また、HD メディアの記録密度は年率 20%程度での向上が続いていますが、2018 年以降には新世代技術が採用された製品の登場が想定されています。

当社は、業界に先駆けた最先端の技術を開発、品質・性能面では世界最高水準の HD メディアを生産しています。今後はデータセンター向け需要の拡大が見込まれる 3.5 インチ HD メディアの品質・性能向上を進めるとともに、需要に見合った柔軟な生産体制を構築し、HD 事業の収益力強化を図ります。

### (5) 黒鉛電極

世界の鉄鋼需要は、今後も年率 1%程度の低成長が続き、中国における鉄鋼供給能力過剰の問題が解消するには時間を要するものと予想されます。また、電極業界では世界的な生産能力の削減など、業界再編の動きが進展しています。

当社は、米国・日本・中国 3 拠点での供給体制を見直し、需要に見合った最適な生産体制を構築するとともに、コストダウン・生産性向上などの構造改革を着実に進め、収益力の向上に努めます。

### 3. 計数計画

#### (1) 全体計数計画

(単位:億円)	2015年*1	2016年 計画	2017年 計画	2018年 計画	2020年 イメージ
売上高	7,850	8,100	8,500	8,550	9,300
営業利益	340	360	500	570	700
当期純利益	70	200		300	
FCF	150	680(3年累計)			
ROA(%)	3%			6%	
ROE(%)	2%			9%	

\*1:2015年12月4日発表

#### (2) セグメント別計数計画

(単位:億円)	2015年*1		2018年	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
石油化学	2,310	105	2,250	80
化学品	1,450	110	1,700	170
エレクトロニクス	1,300	175	1,300	180
無機	650	0	850	105
アルミニウム	1,020	25	1,200	75
その他	1,540	5	1,750	40
(全社調整)	▲420	▲80	▲500	▲80
合計	7,850	340	8,550	570

\*1:2015年12月4日発表

#### (3) 設備投資計画

2016年から2018年までの3年間に1,300億円の設備投資を実行します。

特に、「成長加速」「優位確立」の2分野に関しては、アルミ缶・ベトナム子会社における設備拡充や電子材料用高純度ガスの国内外での生産能力増強・販売拠点設立、リチウムイオン電池(LIB)材料やパワー半導体 SiC エピウエハーの生産能力増強など、戦略的な投資を実行します。

また、エネルギー・環境関連では、使用済みプラスチックリサイクル事業の推進、省エネルギー・省電力などの地球温暖化対策、最新型水力発電設備の導入などにより、温室効果ガスの排出削減と資源循環型事業の強化を図ります。

#### (4) コストダウン戦略

2018年までの3年間に、基盤化事業を中心に総額200億円のコストダウン施策を実行します。

#### (5) 財務戦略と株主還元

当社は、当期純利益の増加に加え、設備投資の厳選、在庫管理の徹底など資産の効率的な活用を進め、財務体質の改善に努めます。D/Eレシオについては、2015年末の約1.2倍を2018年末には1.0倍まで向上させます。

また、株主様への還元につきまして、新たに配当性向 30%を目途とすることといたします。

#### 4. 研究開発戦略

「インフラケミカルズ」、「エネルギー」、「移動・輸送」、「生活環境」、「情報電子」の 5 つの領域における社会課題の解決、新たな価値創造のために、当社が保有する多様な事業領域と、競争優位性のある要素技術である「中核技術」、当社が培ってきた世界トップレベルの技術である「戦略技術」を深化・融合させ、当社独自の特徴ある研究開発を進めてまいります。

2016 年から 2018 年までの 3 年間は、研究開発費として総額 600 億円を投入し、当社事業の現業強化と周辺分野の拡大に向けた研究および事業開発へ経営資源を集中するとともに、オープンイノベーションや M&A を活用し、当社グループの次世代を担う事業テーマを創出します。

以上

#### ◆本件に関するお問い合わせ先: 広報室 03-5470-3235

本資料に掲載されている業績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。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。