



中期経営計画 ペガサス PEGASUS Phase II (2014~2015)

昭和電工株式会社
2013年12月13日
代表取締役社長 市川 秀夫



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。

1. PEGASUSの概要
2. Phase I (2011～2013)の振り返り
3. Phase II (2014～2015) 経営戦略
4. Phase II 計数計画
5. Phase II 主要事業戦略
6. Phase II R&D戦略
7. まとめ

1. PEGASUSの概要

2. Phase I (2011～2013)の振り返り

3. Phase II (2014～2015) 経営戦略

4. Phase II 計数計画

5. Phase II 主要事業戦略

6. Phase II R&D戦略

7. まとめ

1. Phase II PEGASUS 基本戦略を強化・展開

- 2つのウイング事業(HD・GE)は踊り場、次なる展開への足固め
- 事業ポートフォリオ再構築による収益力改善



1. PEGASUSの概要

2. Phase I (2011～2013)の振り返り

3. Phase II (2014～2015) 経営戦略

4. Phase II 計数計画

5. Phase II 主要事業戦略

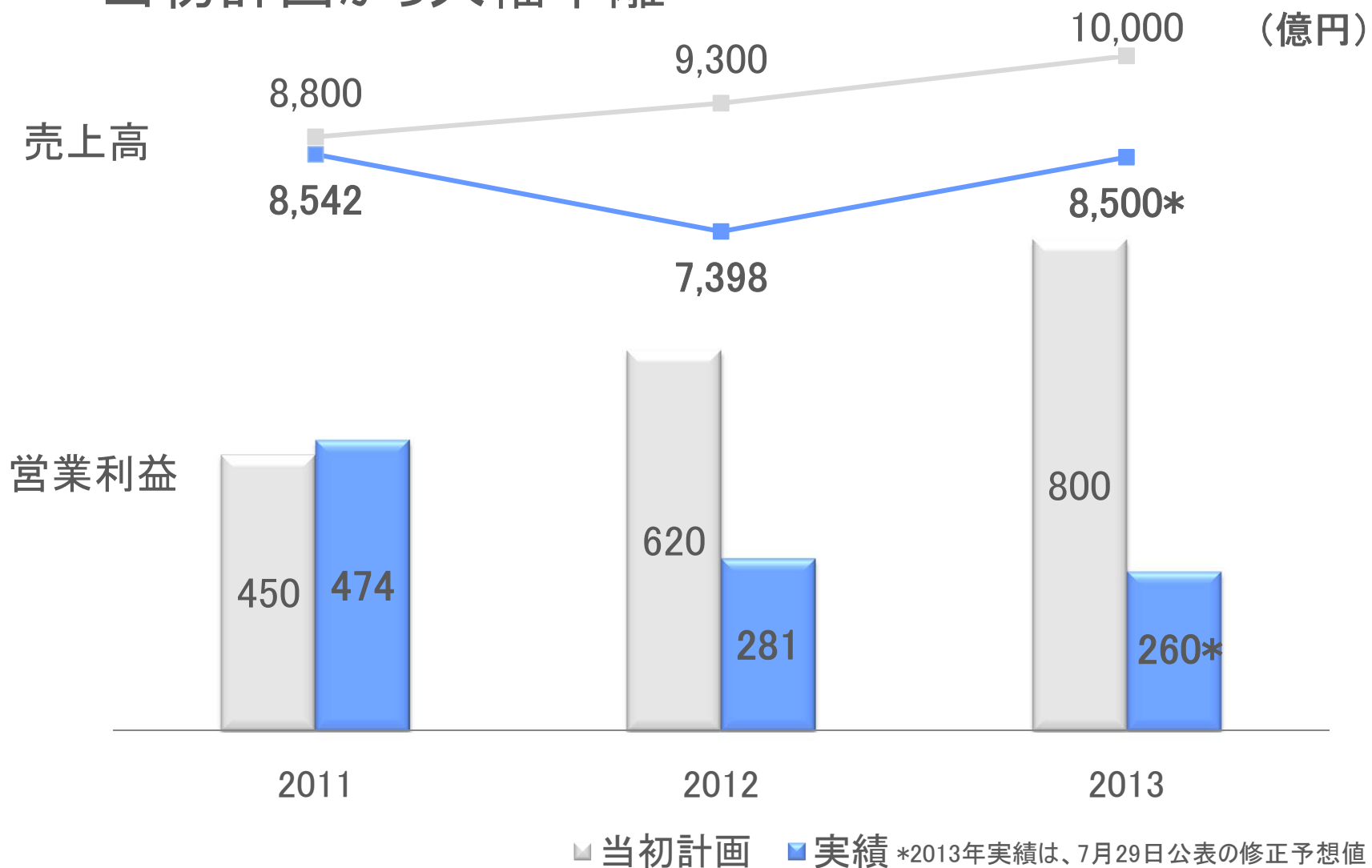
6. Phase II R&D戦略

7. まとめ

2. Phase I の振り返り

業績推移

- 当初計画から大幅乖離



2. Phase I の振り返り

主力事業の強化策を着実に実施

LIBパッケージ材
(業界ポジション確立)

半導体高純度ガス
(韓台中拠点拡充)

HD (業界ポジション確立)

GE (世界供給力強化)

成長・育成

基盤(成長)

基盤(安定)

アルミ構造改革
熱交換器
合金・パネル
GaN系LED再構築
開発テーマ絞り込み
VGCF[®]-X
LIB向け電解液
レンズ用モノマー

石油化学 (競争力強化)
アルミニウム (高付加価値事業に特化)
LED (高付加価値分野に特化)
高純度箔 (中国生産開始)

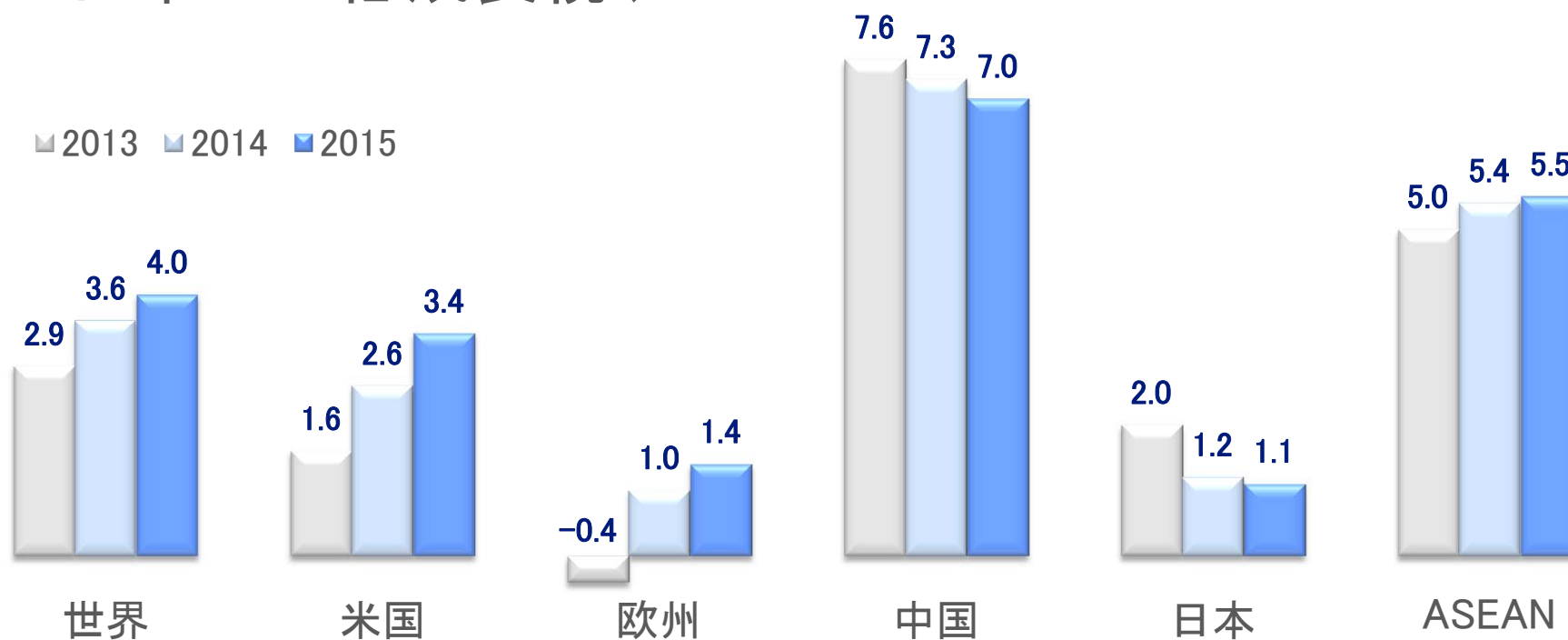
1. PEGASUSの概要
2. Phase I (2011～2013)の振り返り
3. Phase II (2014～2015) 経営戦略
4. Phase II 計数計画
5. Phase II 主要事業戦略
6. Phase II R&D戦略
7. まとめ

3. Phase II 経営戦略

世界経済見通し

- 先進国 米国 成長加速
- 欧州 低迷から緩やかな回復軌道へ
- 新興国 中国、インド 経済減速
- 日本 低成長続く

(単位: %)

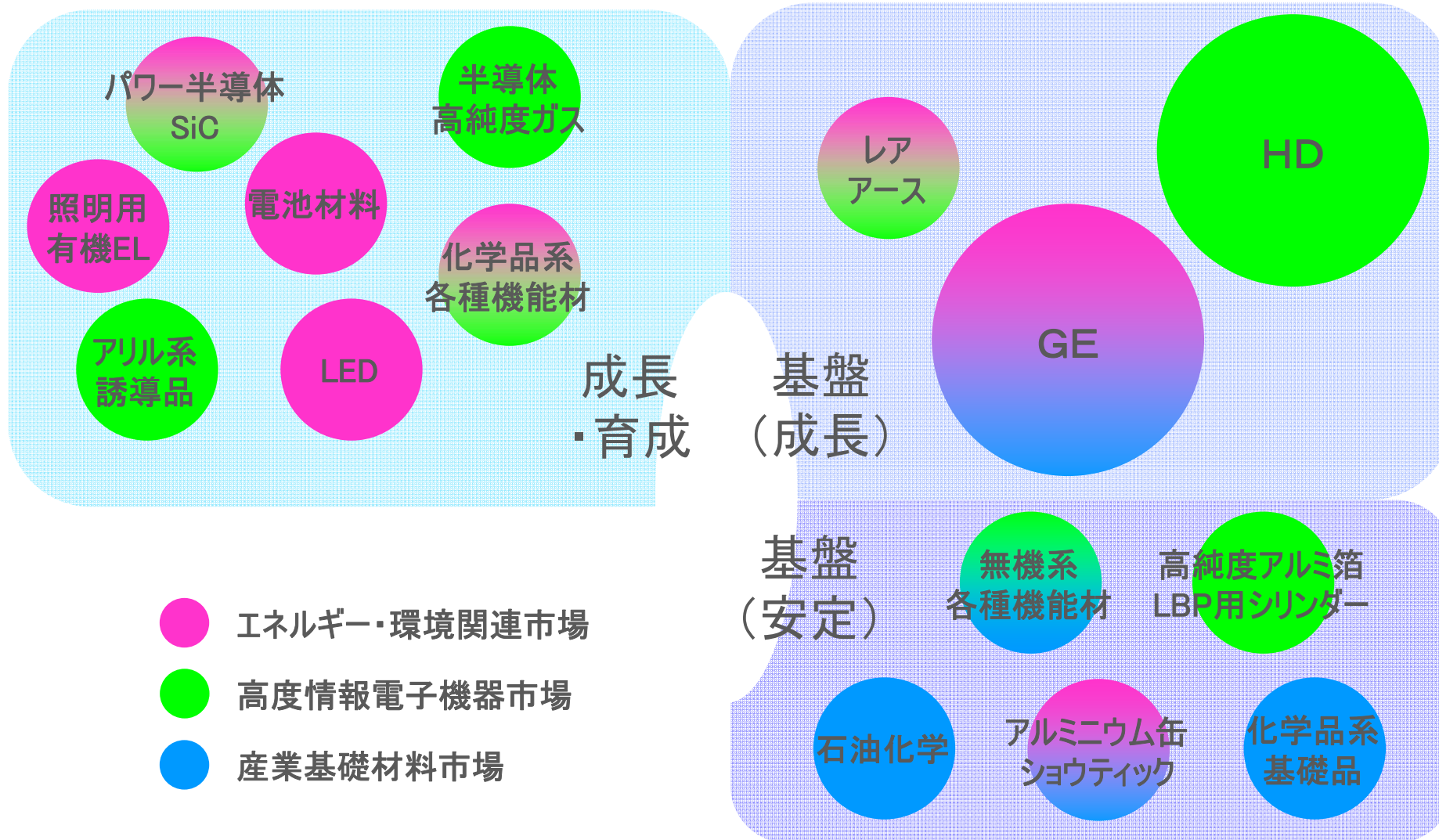


【世界経済見通し(実質GDP成長率)】

IMF (2013年10月発表)

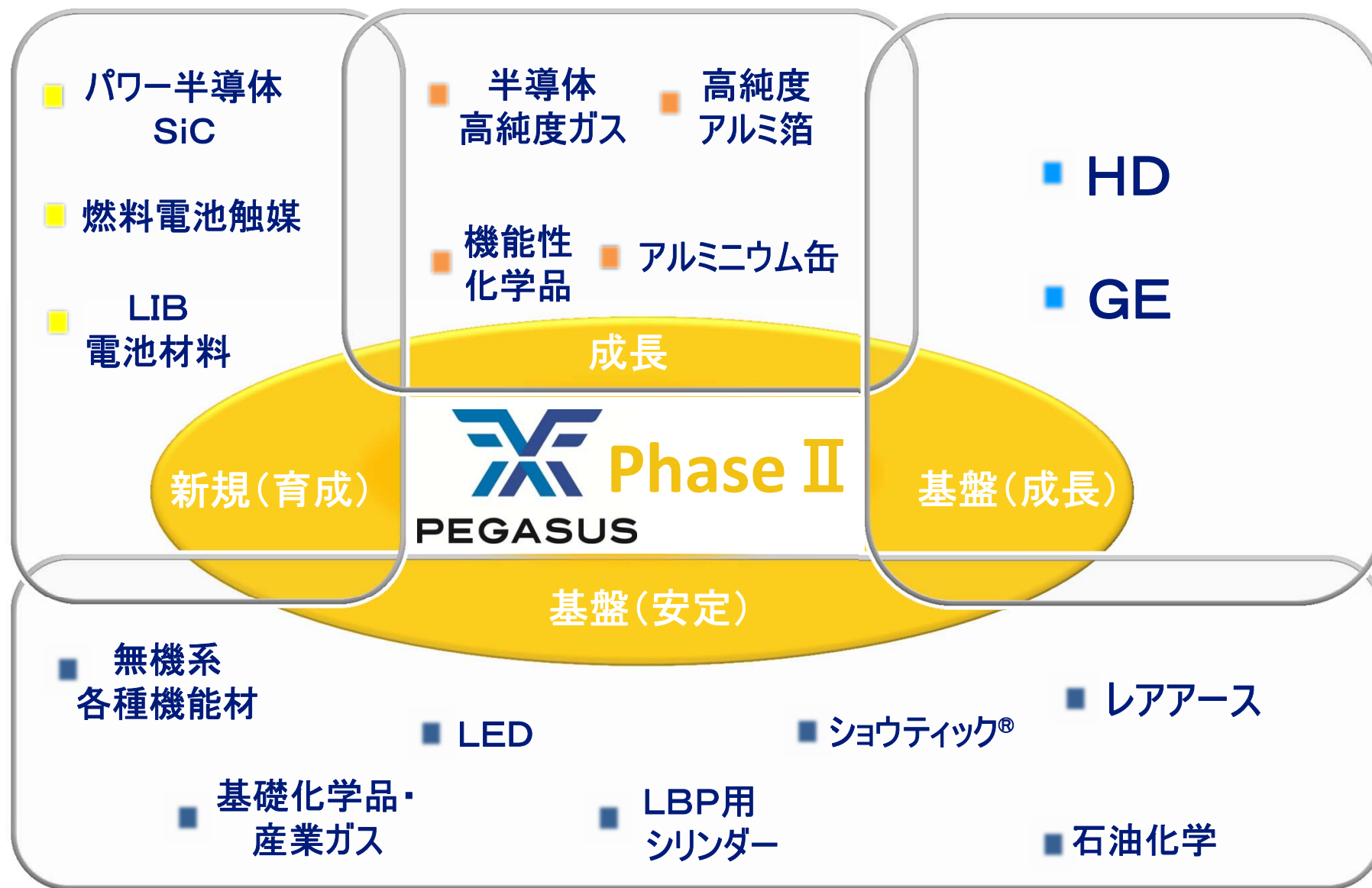
3. Phase II 経営戦略

Phase I における事業ポートフォリオ



3. Phase II 経営戦略

Phase II における事業ポートフォリオ



3. Phase II 経営戦略

営業利益の拡大

事業ポートフォリオ別:「成長」利益拡大

基盤(安定)	110億円	基盤(成長)	20億円
成長	70億円	新規(育成)	40億円

営業利益

240億円増益

2013 260億円

2015 500億円

コストダウンに注力

数量差	90億円
価格差	△40億円
為替	40億円
コストダウン	200億円
その他	△50億円

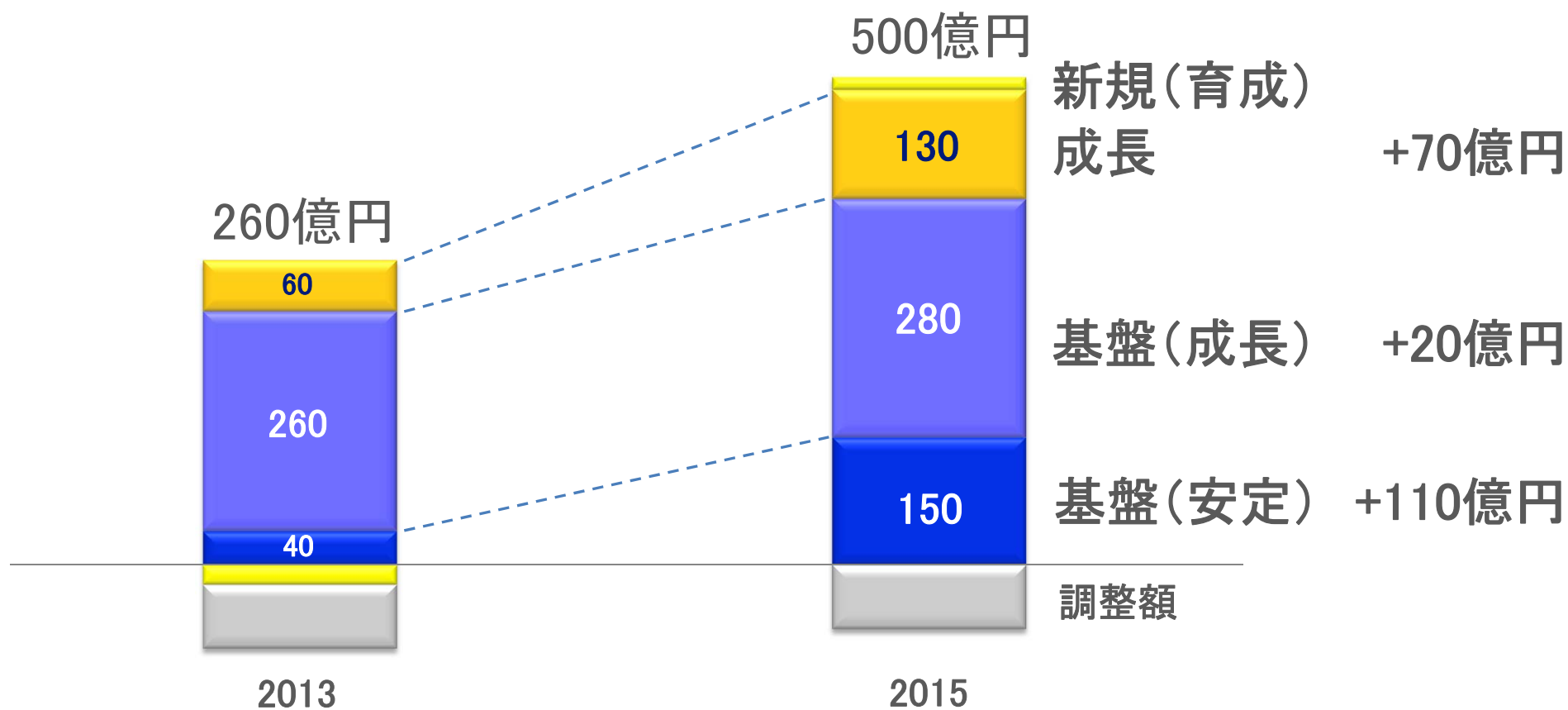
海外展開加速

海外	90億円
国内	150億円

3. Phase II 経営戦略

事業ポートフォリオ別 営業利益

- 「成長」の利益拡大
- 「基盤(安定)」の収益性回復



3. Phase II 経営戦略

アジア中心に海外展開を加速

- 営業利益増加額 90億円

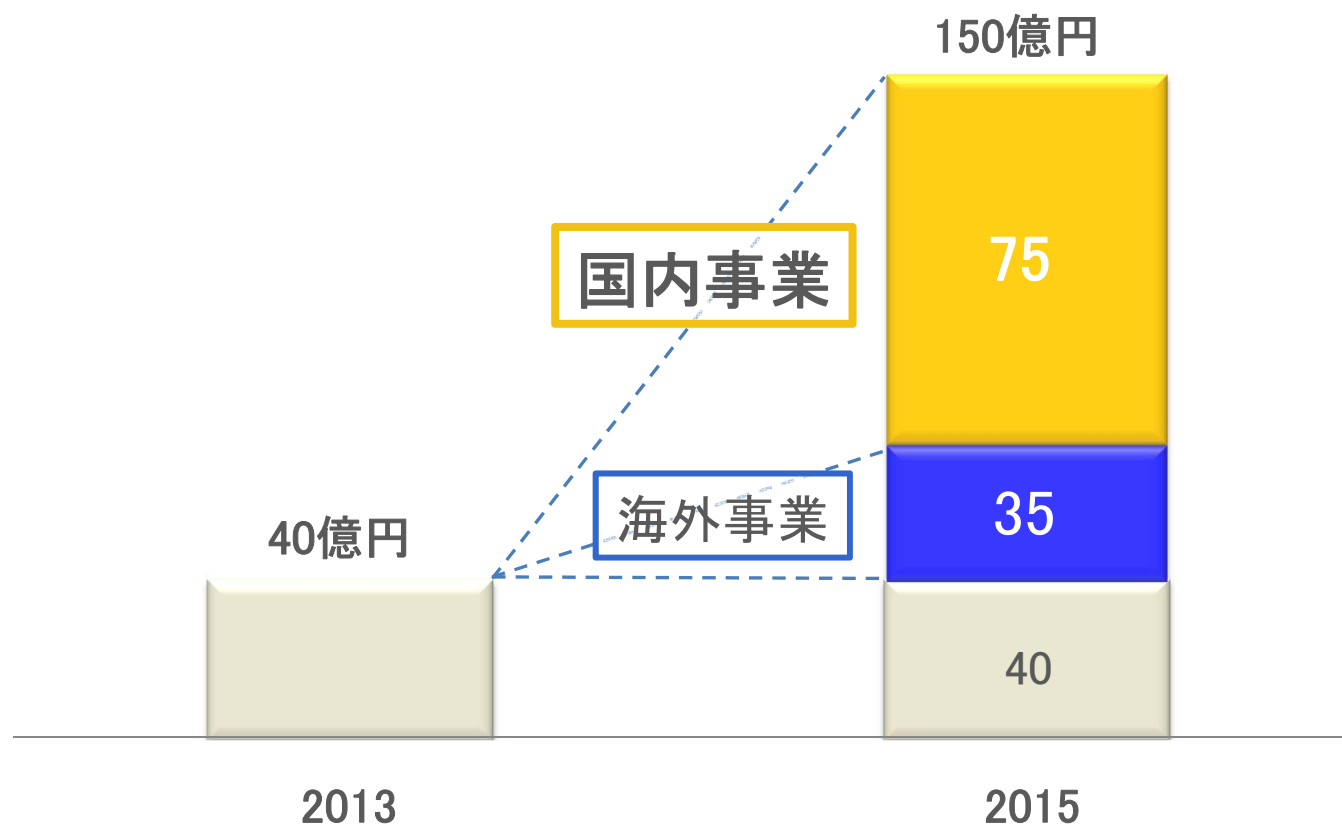
新規(育成)、成長、基盤(成長)、基盤(安定) 合計額



3. Phase II 経営戦略

基盤(安定)事業の収益性向上

- 国内事業の事業モデル再構築
- 高付加価値事業へシフト



3. Phase II 経営戦略

基盤(安定)事業の注力テーマ

製品・技術の開発・高度化

新たな需要・市場の開拓

事業拠点統合

設備更新による競争力向上

電力資源の有効活用



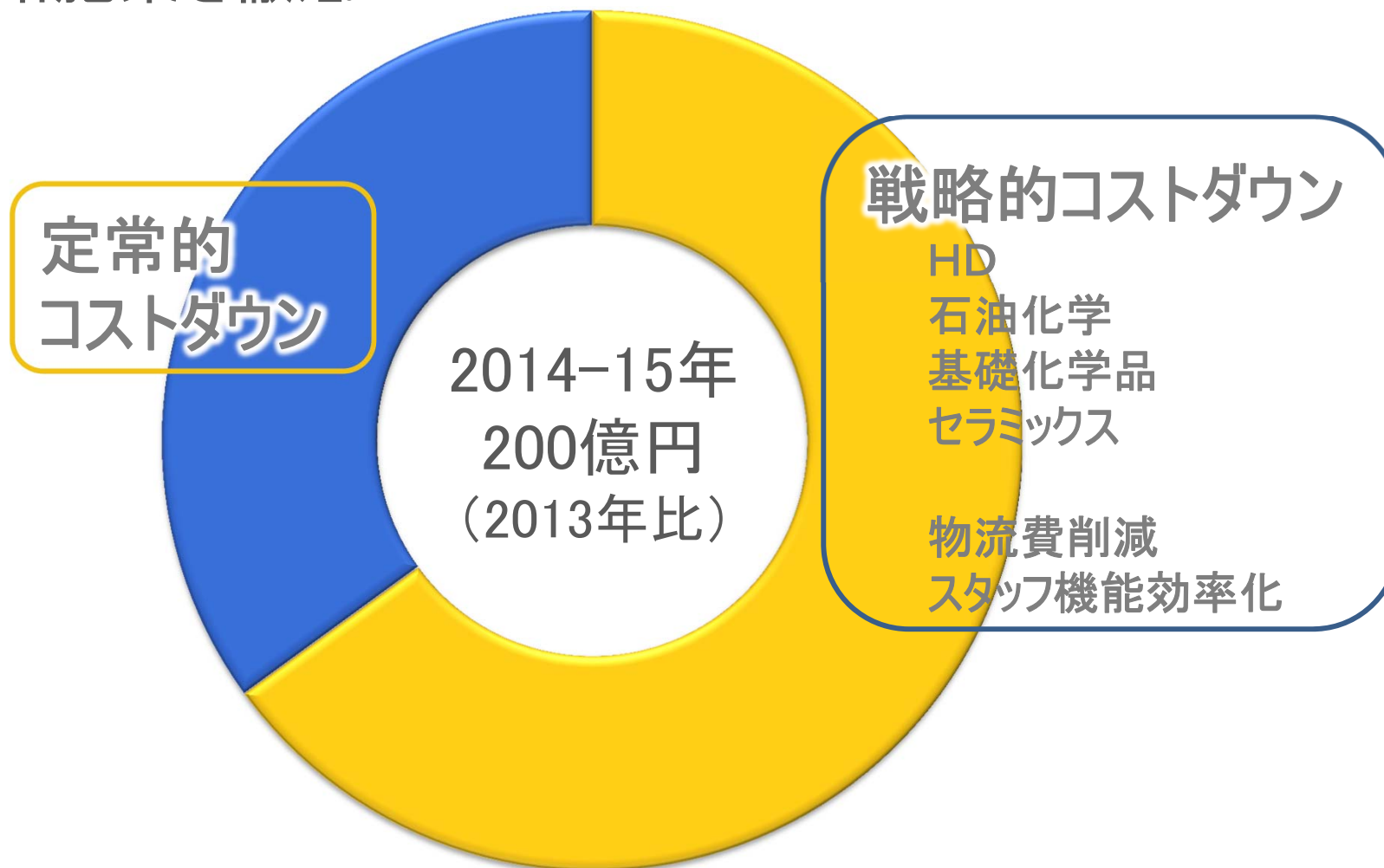
【Dyフリー合金量産化】



【プラスチックリサイクル強化】

3. Phase II 経営戦略 コストダウン施策

- 戦略施策を徹底



3. Phase II 経営戦略

M & A・アライアンスによる新規事業機会の獲得



1. PEGASUSの概要
2. Phase I (2011～2013)の振り返り
3. Phase II (2014～2015) 経営戦略
4. Phase II 計数計画
5. Phase II 主要事業戦略
6. Phase II R&D戦略
7. まとめ

4. Phase II 計数計画

計数目標、織込諸元

(億円)

	2013 修正予想 **	2014 計画	2015 計画
売上高	8,500	8,800	9,500
営業利益	260	320	500
当期純利益	100	140	250
ROA(%) *	2.7	3.2	5.0

* 総資産営業利益率

** 2013年7月29日公表

織込諸元

為替

100円/USD

ナフサ

65,000円/kl

4. Phase II 計数計画

セグメント別売上高、営業利益目標

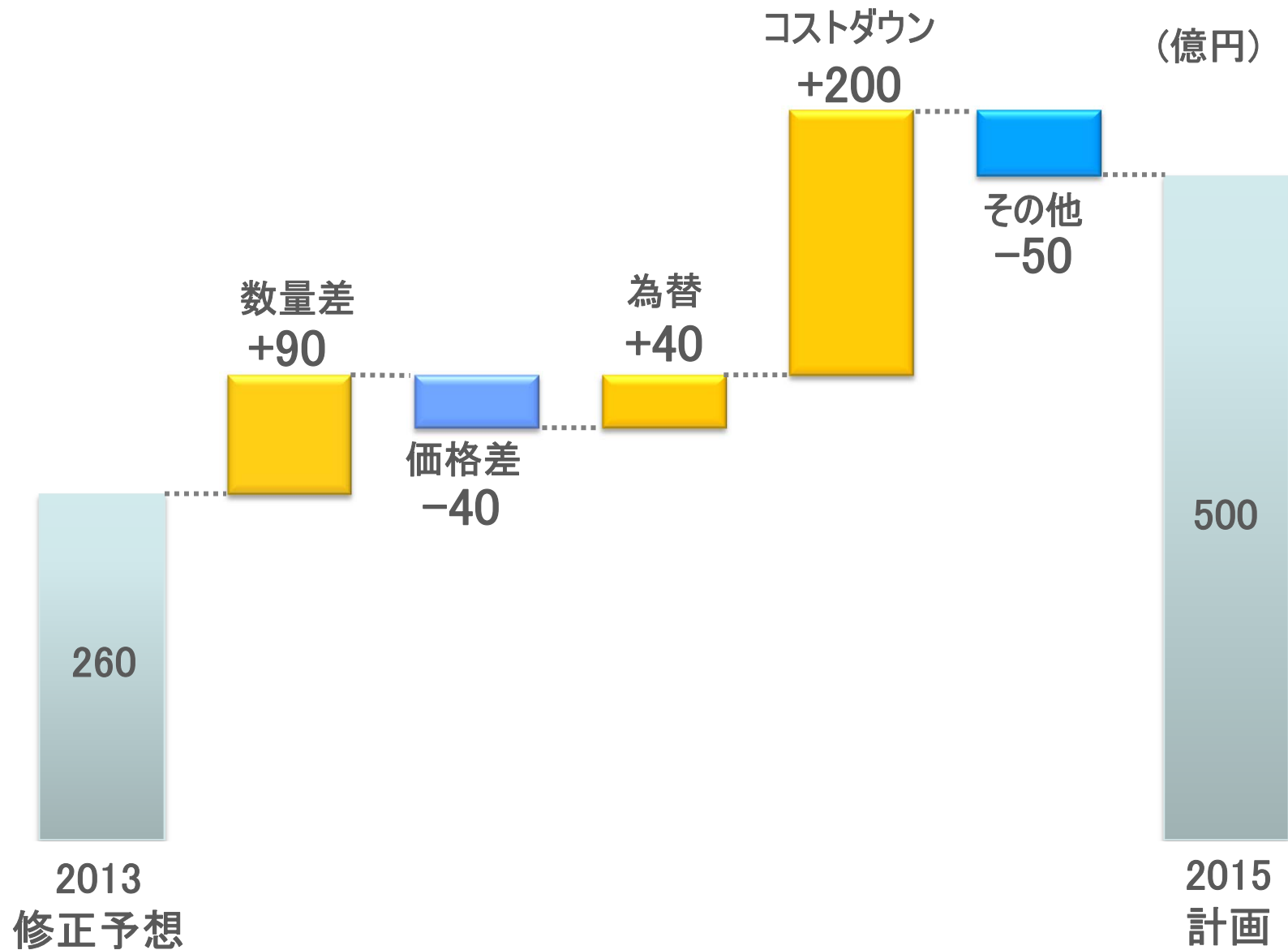
(億円)

		2013 修正予想*	2015 計画	増減
石油化学	売上高	2,700	2,900	200
	営業利益	15	60	45
化学品	売上高	1,360	1,550	190
	営業利益	40	80	40
エレクトロニクス	売上高	1,480	1,600	120
	営業利益	225	280	55
無機	売上高	710	850	140
	営業利益	0	50	50
アルミニウム	売上高	980	1,200	220
	営業利益	60	90	30
その他	売上高	1,700	1,850	150
	営業利益	-5	15	20
調整額	売上高	-430	-450	-20
	営業利益	-75	-75	0
合計	売上高	8,500	9,500	1,000
	営業利益	260	500	240

* 2013年8月1日公表

4. Phase II 計数計画

営業利益の要因別分析

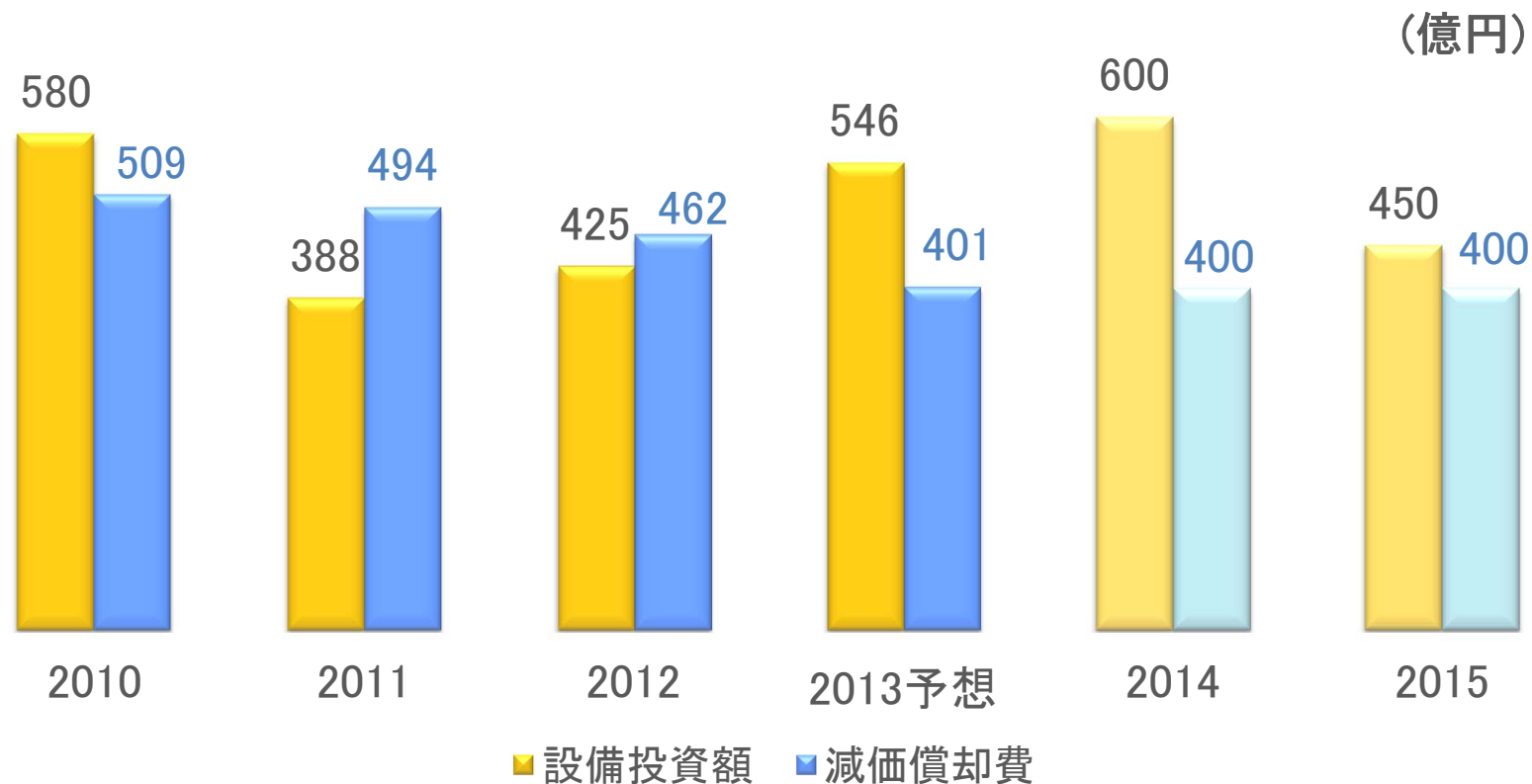


4. Phase II 計数計画

設備投資計画① テーマを厳選し集中投資

- 設備投資額* (2014-15 1,050億円)
- 減価償却費 (2014-15 800億円)

*意思決定ベース



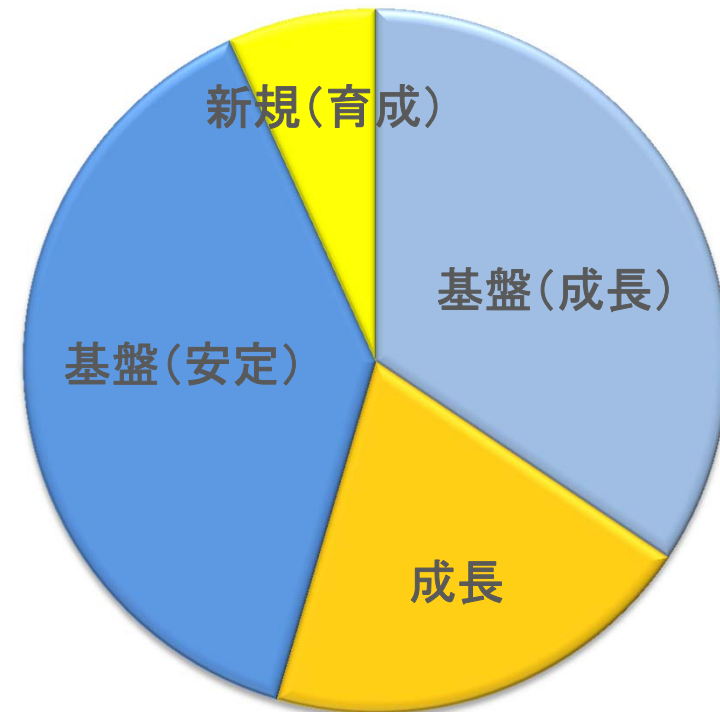
4. Phase II 計数計画

設備投資計画② 主要テーマ

- HD 熱アシスト記録方式(TAMR)対応
- 半導体高純度ガス 海外拠点強化
- 石化 新製法ブタジエン新設
- LIB パッケージ材増強

* 意思決定ベース

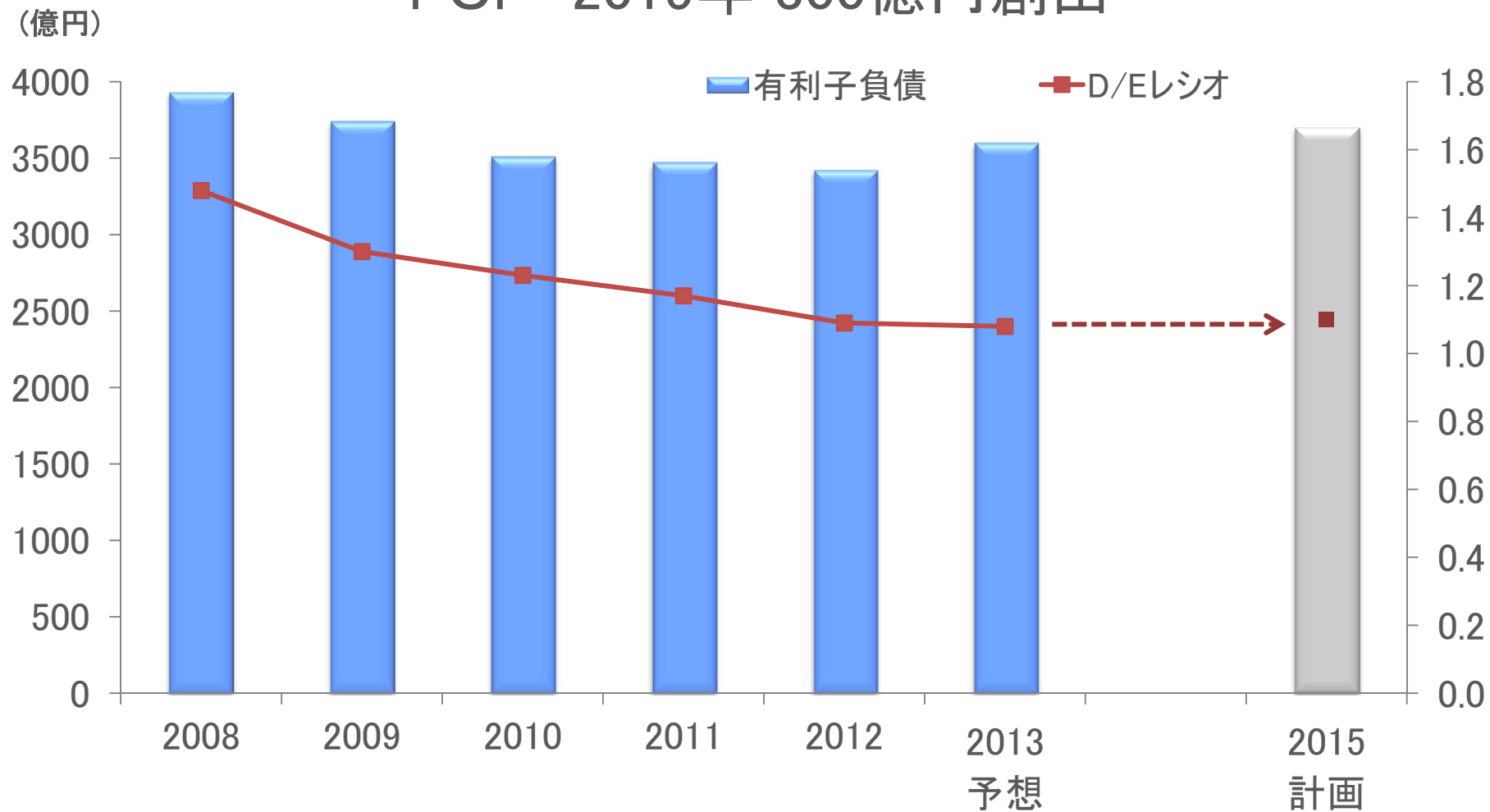
【設備投資 配分イメージ】



4. Phase II 計数計画

財務指標

FCF 2015年 300億円創出



1. PEGASUSの概要
2. Phase I (2011～2013)の振り返り
3. Phase II (2014～2015) 経営戦略
4. Phase II 計数計画
5. Phase II 主要事業戦略
6. Phase II R&D戦略
7. まとめ

5. Phase II 主要事業戦略

HD: 変化するマーケットに対応

①サーバー向けメディアの事業拡大

②アルミサブ・メディア一貫メーカーの
強み最大化(高機能・高効率)

③高容量化対応: BIC戦略推進
SMR、TAMR量産化対応

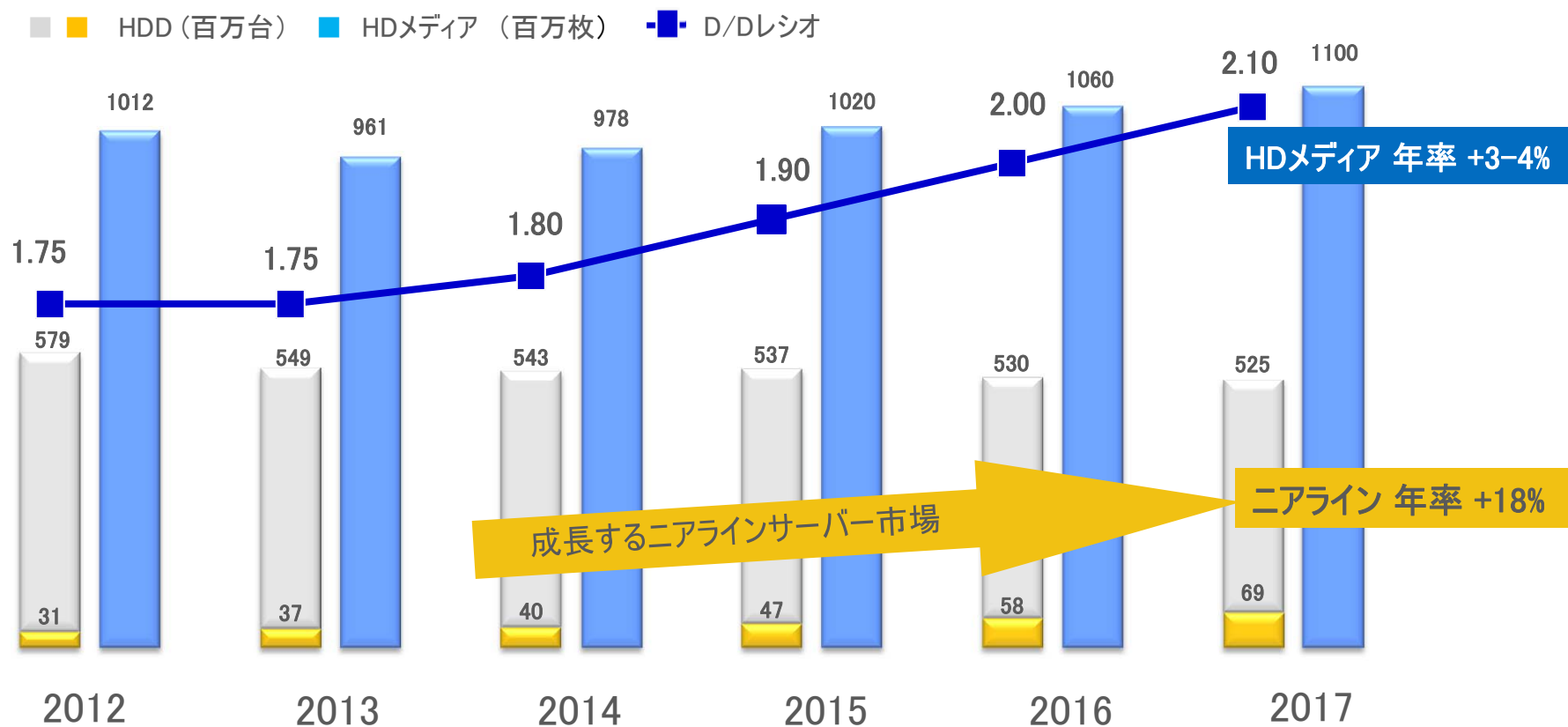
④生産能力の最大活用

⑤高生産性の追求



5. Phase II 主要事業戦略

HD:サーバー向けが成長 D/Dレシオ上昇

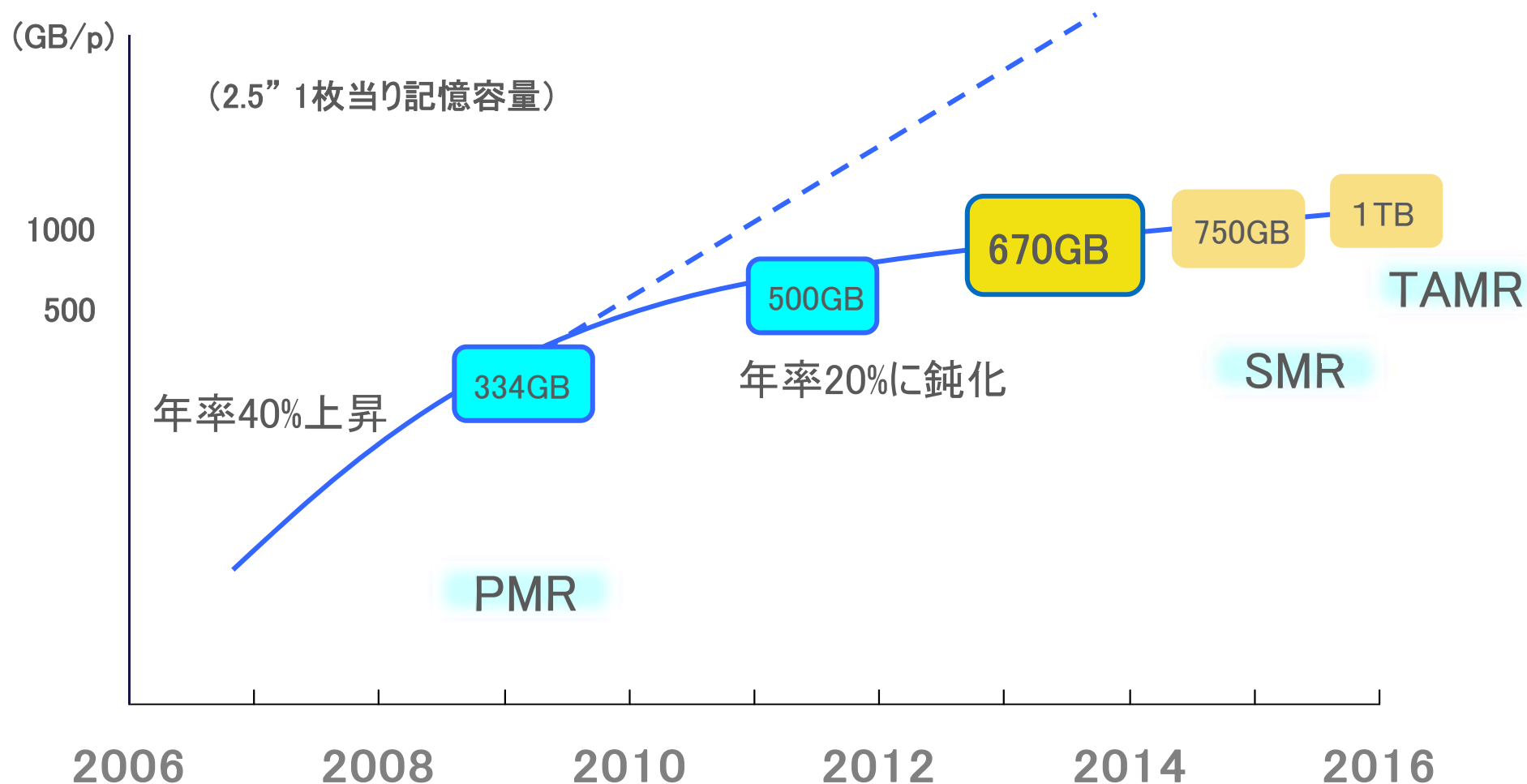


(当社推定)

5. Phase II 主要事業戦略

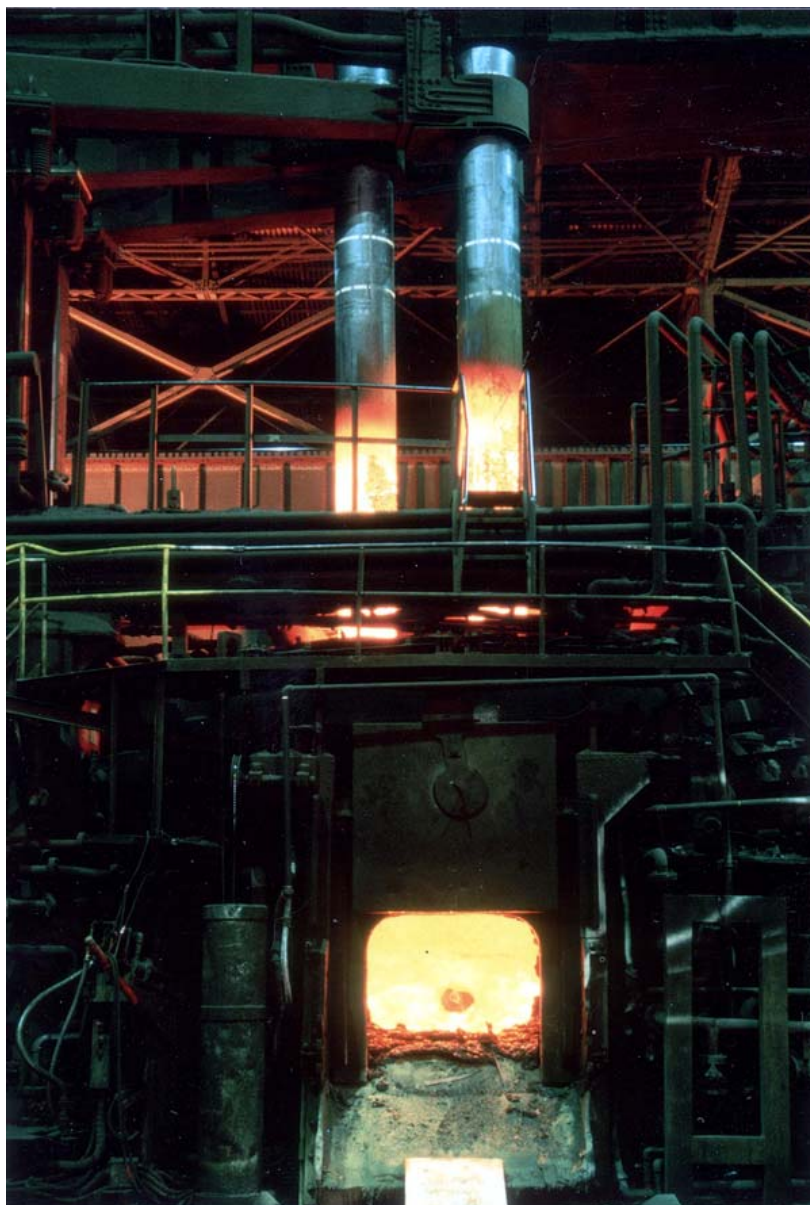
HD: 技術優位性を堅持

- 670GB/pl を世界初 量産化
- 次世代技術への展開



5. Phase II 主要事業戦略

GE: 拡大期に向け供給体制を構築



SDKC(米国):

3万トン/年 能力増強
2014年央以降 稼働
⇒欧米市場拡大

四川:

中国UHP市場へ量産開始

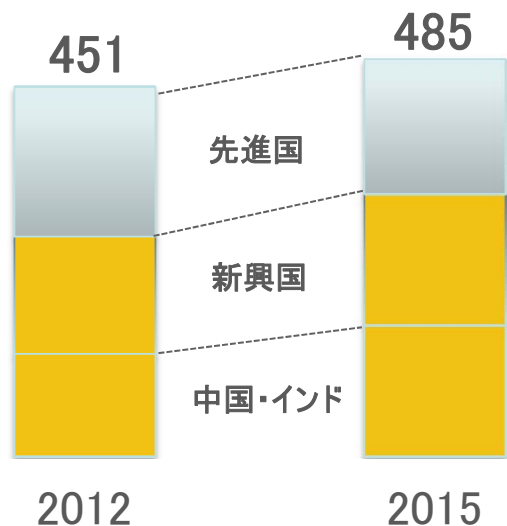
大町:

ASEAN・中東市場の大型炉向け
コスト競争力強化

5. Phase II 主要事業戦略

GE: 需要は2014年底打ち 緩やかに回復

(百万t)



【世界の電炉鋼生産】 (WSA、当社推定)

【世界の電炉鋼需給】

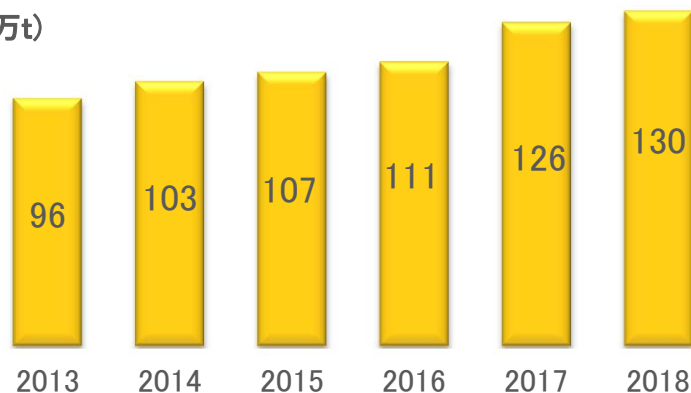
年率 3~5%成長を見込む

欧州底打ち

北南米増加

ASEAN 電炉新設

(百万t)



【北南米の電炉鋼生産】 (当社推定)

* DRI (Direct Reduced Iron)

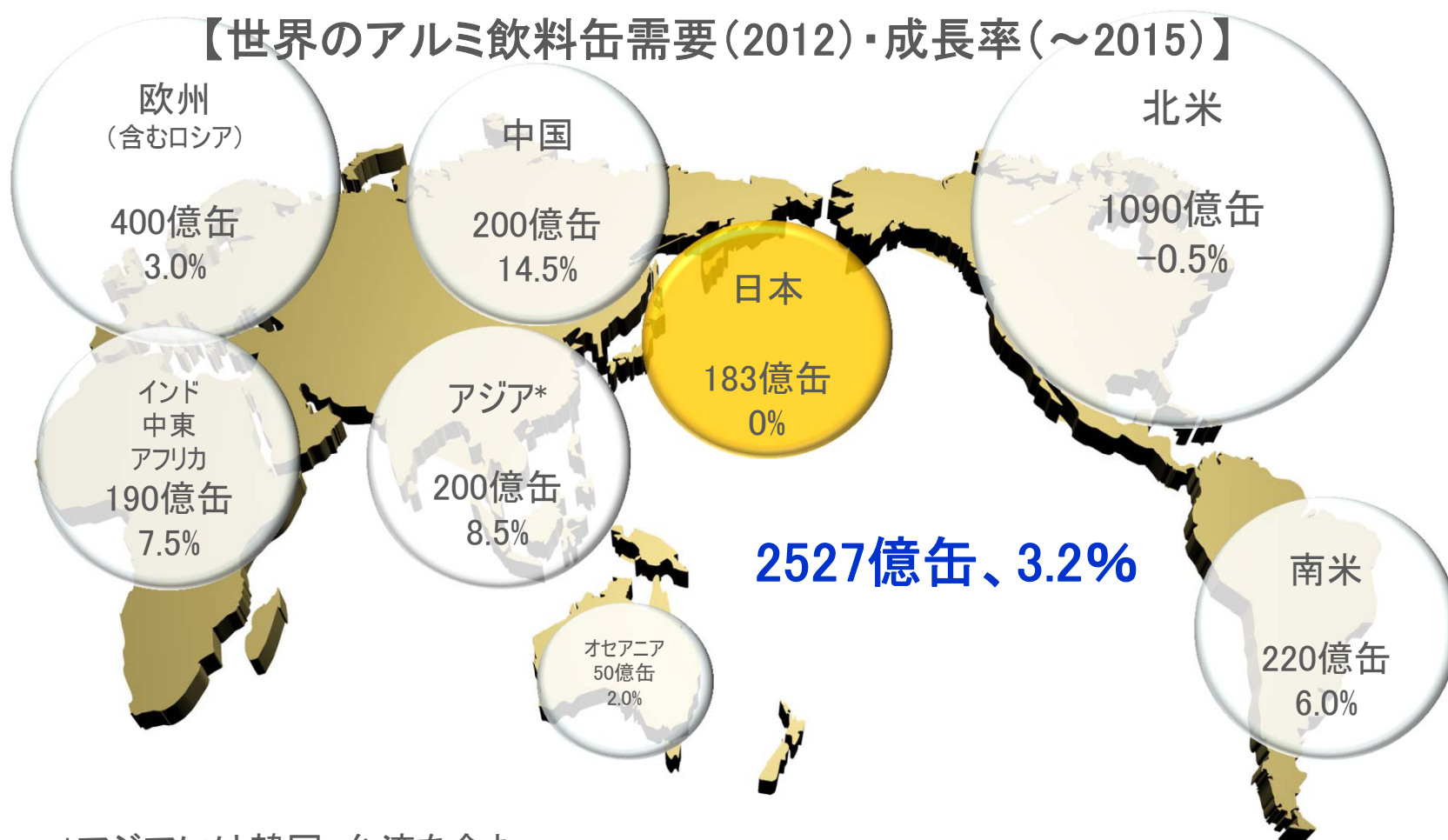
米国・中東・ASEAN市場で拡大

⇒ 天然ガス活用

5. Phase II 主要事業戦略

アルミ缶：拡大するアジア新興マーケットをターゲット

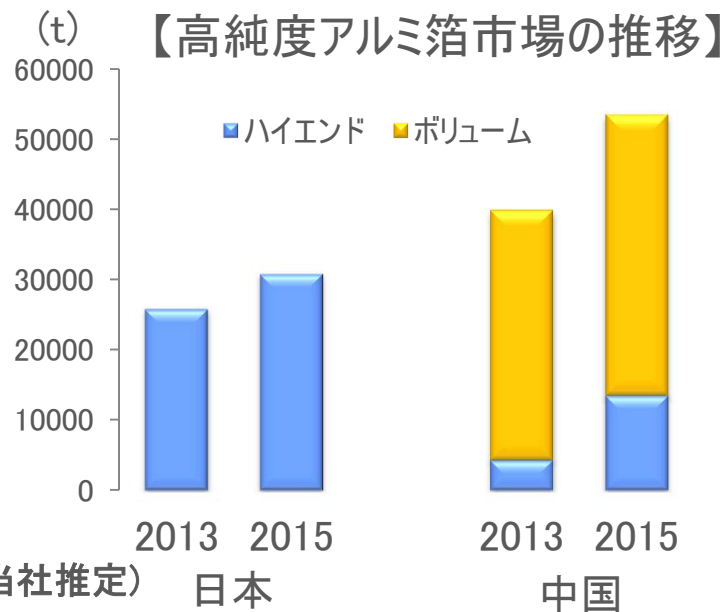
- 国内需要は成熟、顧客製品の多様化に対応
- 海外成長市場へ展開



*アジアには韓国・台湾を含む。

5. Phase II 主要事業戦略

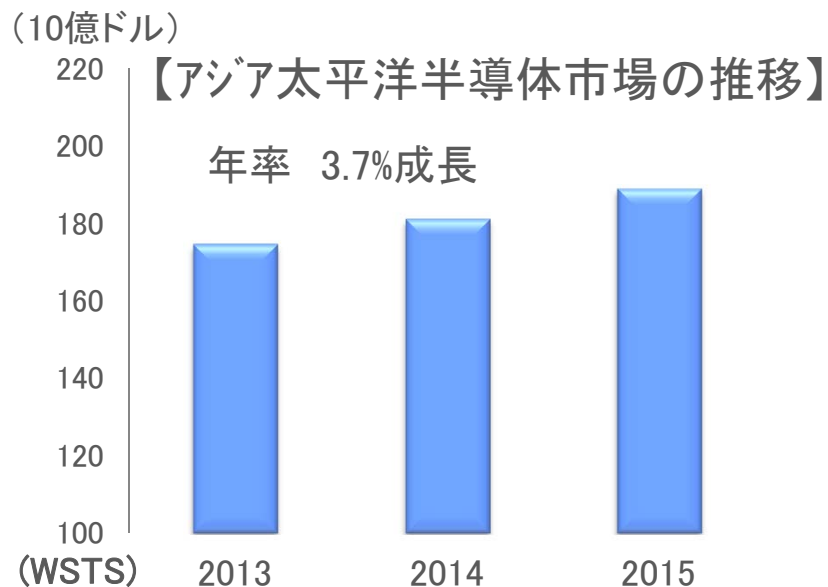
アルミ圧延品・高純度ガス: ASEAN市場を強化



【アルミ圧延品】

需要が伸びる高純度アルミ箔の
中国市場での事業規模を確立

独自技術(CJ法)をベースに
世界のリーディングポジションを確立



【半導体高純度ガス】

NH₃、HBr、N₂O、Cl₂事業に特化

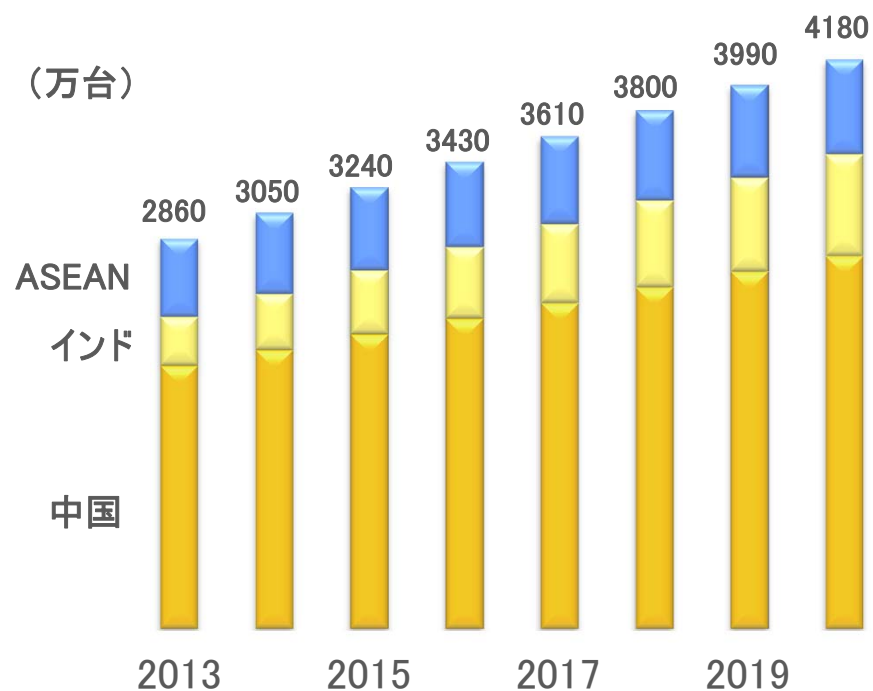
韓国、台湾、中国の拠点拡充

5. Phase II 主要事業戦略

機能性化学品：事業規模を拡大

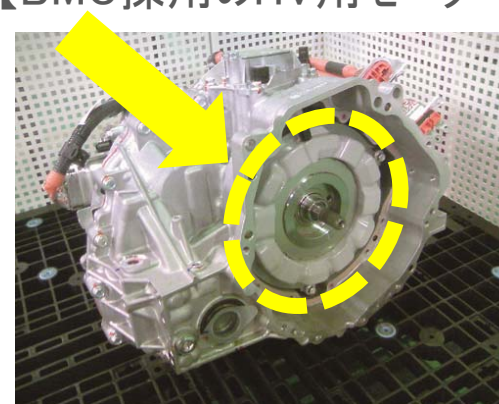
- 中国、ASEAN 自動車、住設向け事業拡大
(BMC、ビニルエステル、エマルジョン)
- 電子材料向け新規製品(エマルジョン)

【中国・インド・ASEANの自動車需要見通し】



(当社推定)

【BMC採用のHV用モーター】



【ビニルエステル製タンク】



5. Phase II 主要事業戦略

石油化学:コンビナート 競争力を強化



【ナフサクラッカー】

【オレフィン】

- ブタジエン新製法の開発加速
- 原料多様化の深化
- クラッカー副生留分の高付加価値化
- 石油精製との連携強化

【有機化学品】

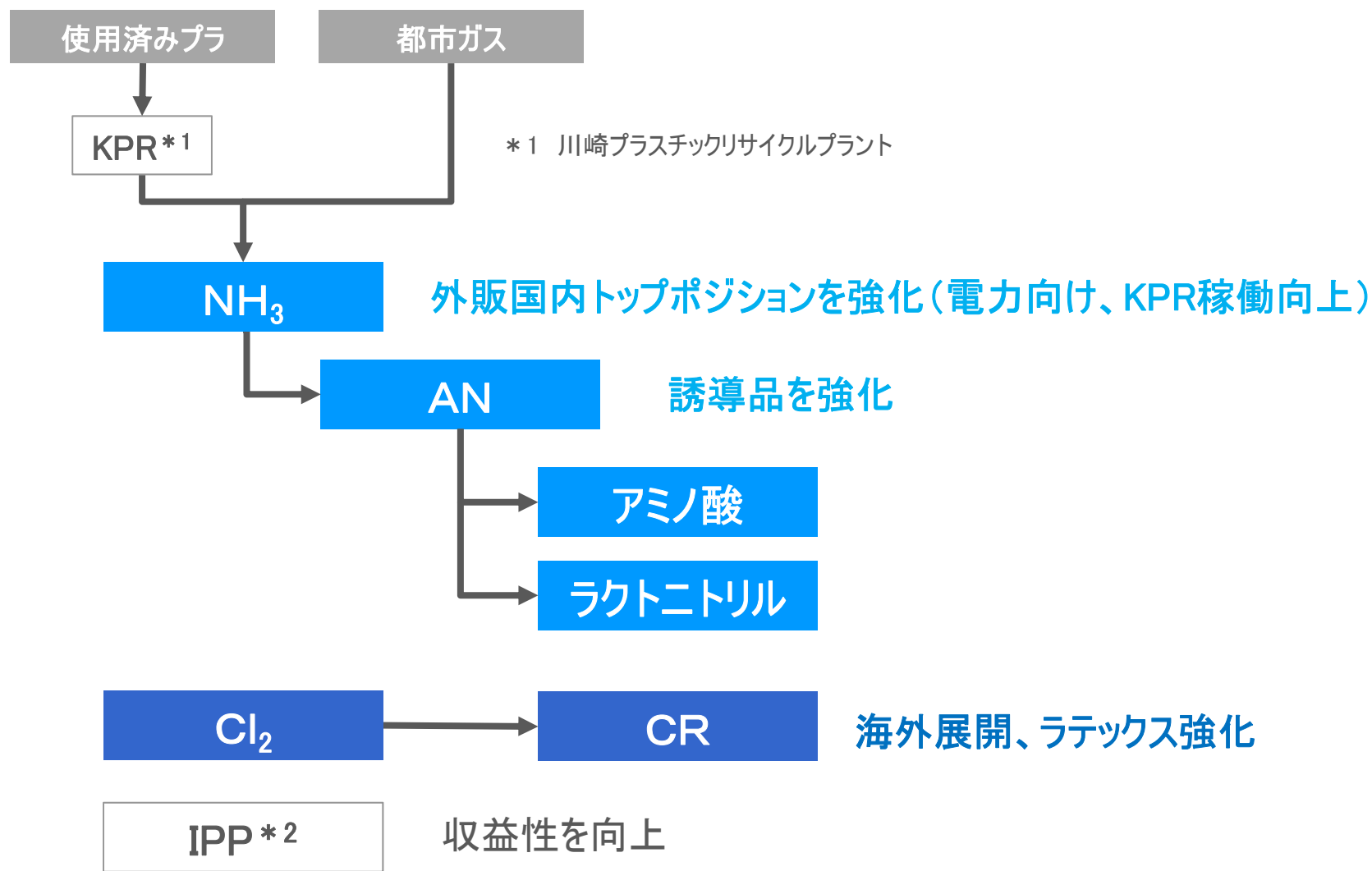
- 製法転換による
- 酢酸エチルの事業構造改善

- ショウレリアル®をはじめとする
- ポリマー・フィルム事業の開発加速



5. Phase II 主要事業戦略

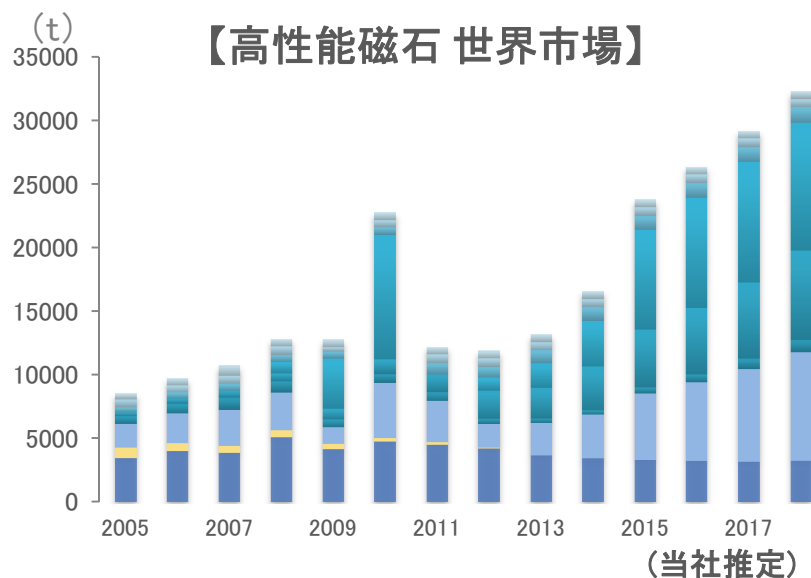
化学品：個別製品の競争力強化とマテリアルチェーンの充実



* 2 川崎パワープラント

5. Phase II 主要事業戦略

レアアース・ショウテック：中国・ASEANマーケットを強化



【レアアース】

中国磁石メーカーへの合金拡販

リサイクル原料使用拡大

Dyフリー合金のマーケティング推進



【ショウテック®】

【ショウテック】

マレーシア鋳造工場の量産開始

自動車向け新製品の上市

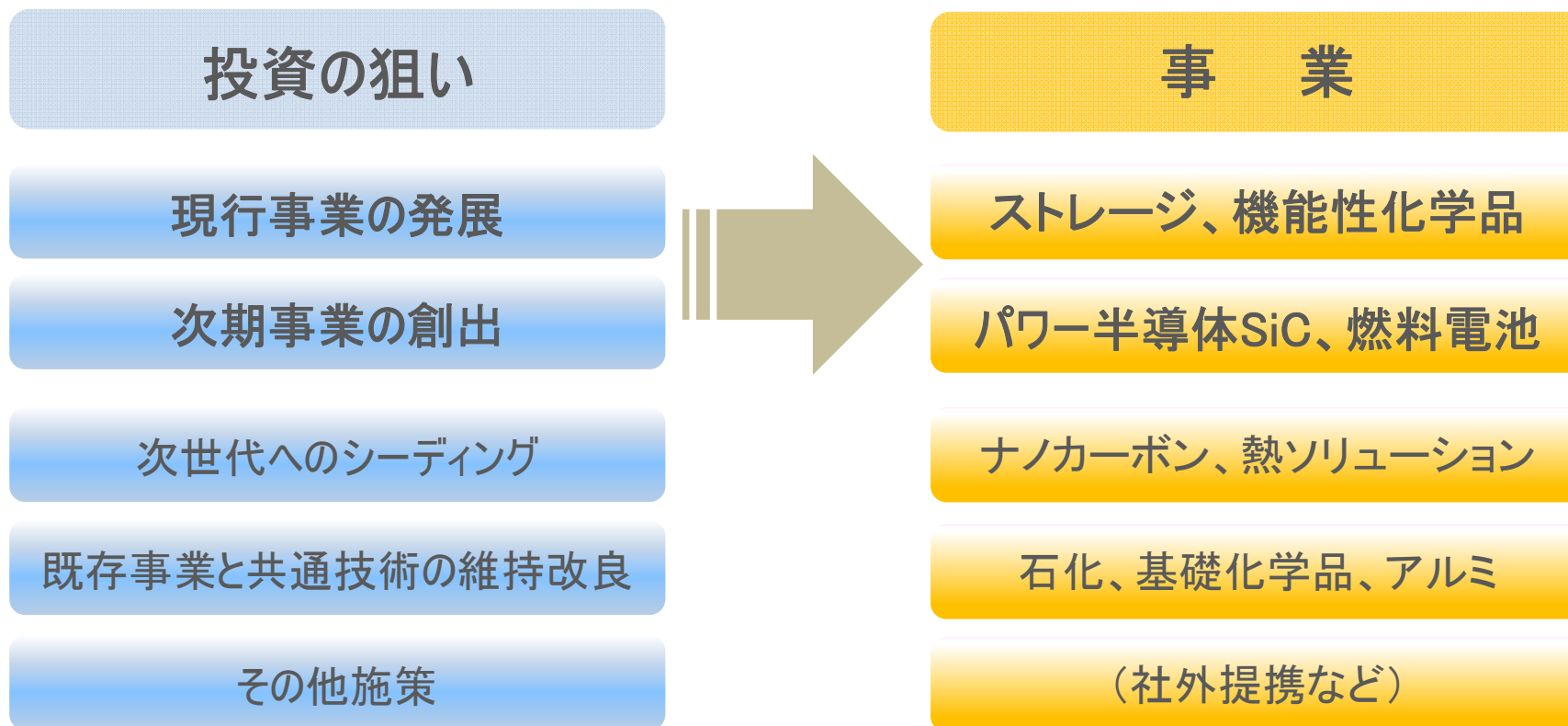
国内拠点の競争力向上

1. PEGASUSの概要
2. Phase I (2011～2013)の振り返り
3. Phase II (2014～2015) 経営戦略
4. Phase II 計数計画
5. Phase II 主要事業戦略
6. Phase II R&D戦略
7. まとめ

成果の早期顕現に向けテーマを厳選

- 事業拡大のサポートに重点配分: HD、機能性化学品
- 中期テーマを厳選: パワー半導体SiC、燃料電池等

【研究費総額】 2年間合計 440億円



6. Phase II R&D戦略

LIB電池材料 パッケージ材

- 世界のリーディングポジション確立
薄型化、省スペース化、放熱性向上に寄与
- 新プロセスによる能力増強・供給力安定化



【LIBパッケージ材 生産工程】



【スマートフォン、タブレットPC】

6. Phase II R&D戦略

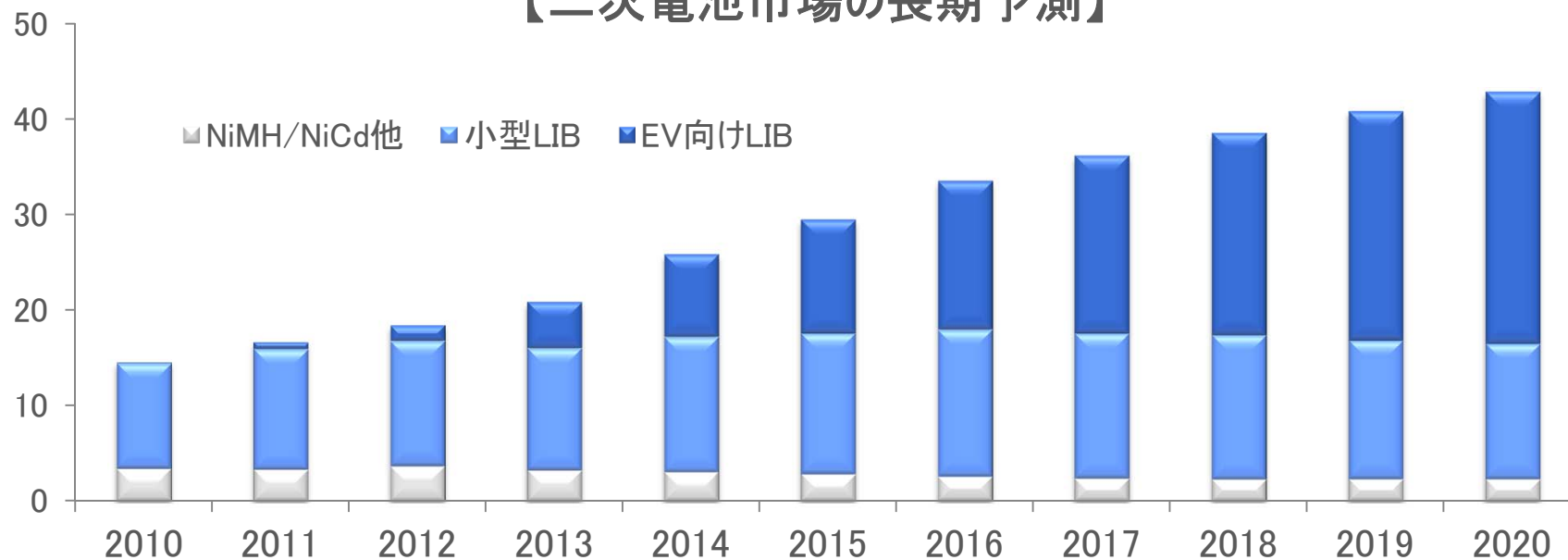
LIB電池材料 負極材

EV向け市場が急速に拡大

- SCMG[®]: 長寿命、高容量、高密度、高い入出力特性
競争力のある新グレードを投入
定置型蓄電池向けグレード量産
- 高容量Si黒鉛複合負極材の開発

(10億ドル)

【二次電池市場の長期予測】

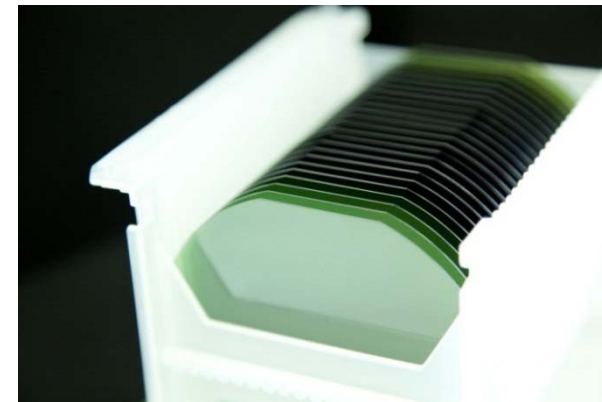


(データ: B3 corporation)

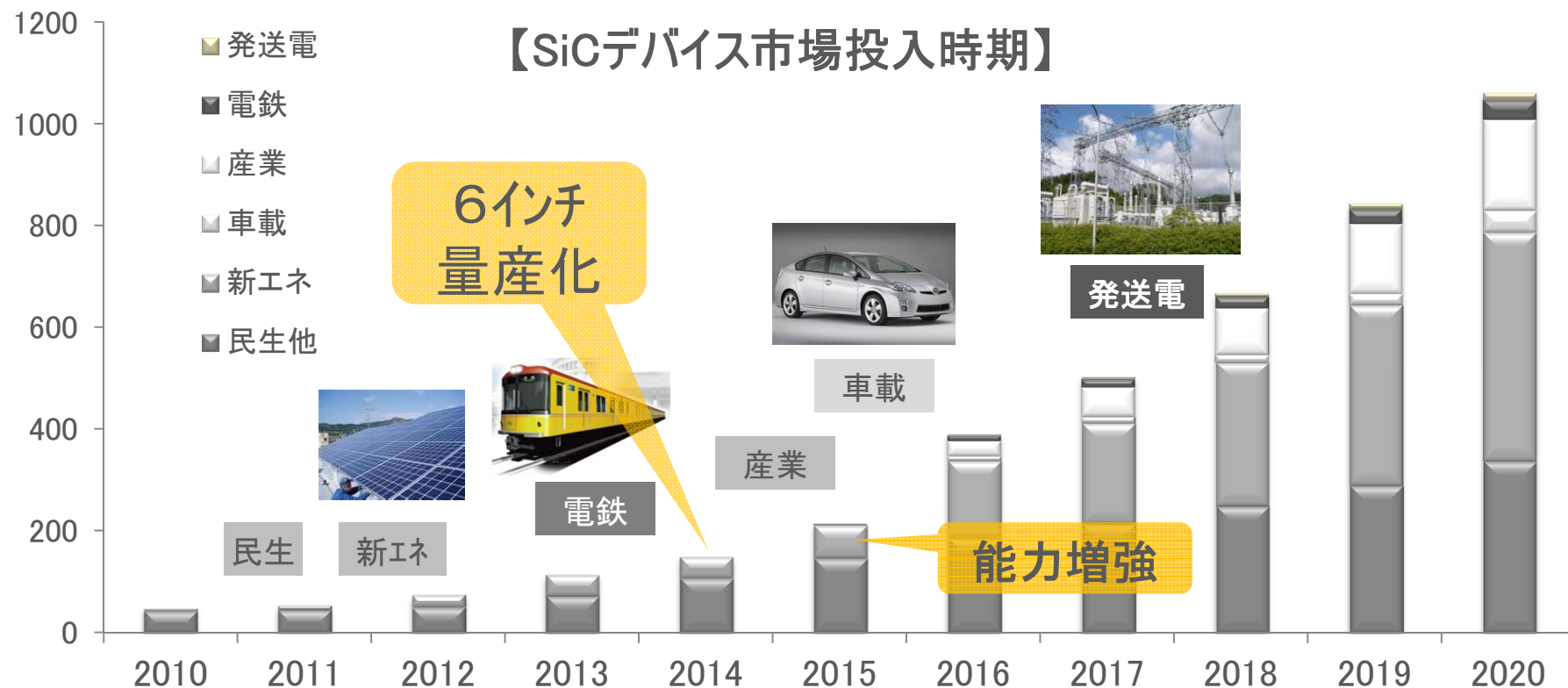
6. Phase II R&D戦略

パワー半導体SiCエピウェハー

- 段階的に生産能力を増強
- 4インチ高品質化、6インチ量産技術確立
- 高信頼性・超高耐圧 新グレード開発



(億円)



(当社推定)

1. PEGASUSの概要
2. Phase I (2011～2013)の振り返り
3. Phase II (2014～2015) 経営戦略
4. Phase II 計数計画
5. Phase II 主要事業戦略
6. Phase II R&D戦略
7. まとめ

7. まとめ

ポストPEGASUSに向け、HD・GEの収益性向上

成長事業の飛躍

基盤(安定)事業の収益性改善



夢や、願いや、思いつきに
ハッピーエンドを。

