



2013年12月13日

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:総務・人事部 広報室長 草薨 美行
(Tel. 03-5470-3235)

中期経営計画 PEGASUS Phase II の概要

昭和電工株式会社(社長:市川 秀夫)は、本日、2011年から開始した5か年の中期経営計画の後半となる2014年と2015年の2年間の戦略 PEGASUS Phase II (ペガサス フェーズ II) を発表しました。

1. PEGASUS Phase II の概要

中期経営計画ペガサスは、ギリシャ神話に登場する翼を持つ天馬をイメージとし、当社の成長を牽引する主力事業ハードディスク(HD)、黒鉛電極(GE)の両事業をペガサスの両翼に擬した成長戦略です。

ペガサス後半のフェーズ II においては、HD、GE の両製品を主力事業とする当初の基本戦略に変更はありません。しかし、前提である事業環境が大きく変化していることから、フェーズ II においては、両事業については体制を整え、ペガサス後の展開に備える時期とします。

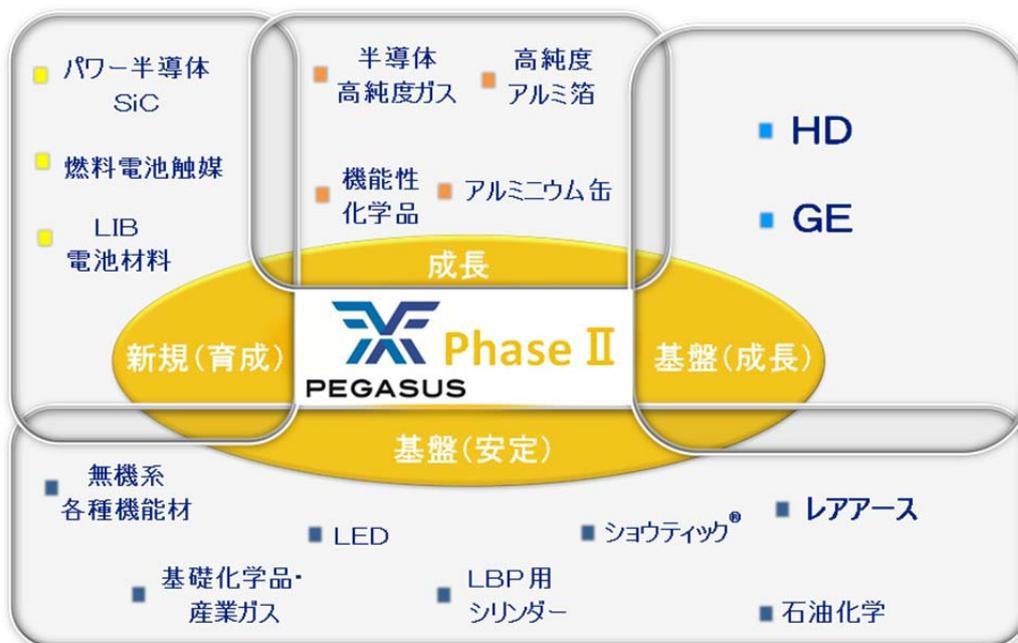


図 Phase II における事業ポートフォリオ

また今回、事業ポートフォリオを見直し、新たに「成長」事業を設置しました。これにより、ペガサスの事業ポートフォリオは当初の「成長・育成」、「基盤(成長)」、「基盤(安定)」の3領域から、「新規(育成)」、「成長」、「基盤(成長)」、「基盤(安定)」の4領域に変更となります。(図)

これらのペガサスの深化により、当社全般の収益力改善を図ることを、フェーズⅡの主要課題と位置づけ、戦略を遂行します。

2. PEGASUS Phase Ⅱ の計数計画

フェーズⅠ(2011年-2013年)の業績は、記録的な円高や東日本大震災に伴うエネルギーコストの上昇などの個別要因に加え、先進国経済の停滞や新興国の成長鈍化に伴う需給悪化による出荷量の減少などの影響により、当初の利益目標を大幅に下回る結果となりました。2013年の当初目標が売上高1兆円、営業利益800億円であったのに対し、本年7月29日に発表した業績予想では売上高8,500億円、営業利益260億円としています。

フェーズⅡ最終年の2015年は、2013年の業績予想に対し、売上高1,000億円増の9,500億円、営業利益240億円増の500億円の計数計画としました。(表、2015年セグメント別売上高、営業利益は参考を参照)

2013年比での2015年の営業増益額240億円の要因別の内訳は、コストダウン200億円、数量差90億円、為替差40億円の増益と、価格差40億円およびその他の要因による50億円の減益となっています。なお、フェーズⅡ期間中の諸元は、円ドルレートを100円/USドル、ナフサ価格を65,000円/kgとして織込んでいます。

表 Phase Ⅱ 計数目標(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日発表

フェーズⅡ期間中の設備投資額は1,050億円(2014年600億円、2015年450億円)、また減価償却費は800億円を見込みます。事業ポートフォリオ別では「基盤(成長)」と「成長」事業に全体の約55%を配分する予定です。

また、フェーズⅡ期間中は将来の成長に向けた設備投資に加えて M&A 等に関する資金需要も予想されることから、2015 年末時点で有利子負債残高は、2013 年末に比較し 100 億円増加の 3,700 億円、D/E レシオは 1.1 倍を目標とします。また、2015 年には 300 億円のフリーキャッシュフローの創出を見込みます。

3. PEGASUS Phase Ⅱ の戦略

当社は 2013 年比 240 億円の増益を達成する施策として、(1)海外展開の加速、(2)「基盤(安定)」事業の収益性向上、(3)コストダウン、(4)M&A、アライアンスの4項目を実行します。

フェーズⅡ最終年の 2015 年における 2013 年比の営業増益額 240 億円を海外と国内別に区分すると(1)の施策である海外展開の加速等の海外要因により 90 億円を実現し、その他の国内要因は 150 億円となります。増益額の事業ポートフォリオ別の内訳としては、「基盤(安定)」110 億円、「成長」70 億円、「基盤(成長)」20 億円、「新規(育成)」40 億円となりますが、(2)の施策の収益性向上策の実施により、「基盤(安定)」事業の営業増益 110 億円を達成します。また、(3)の施策であるコストダウンにより、先述のとおり 200 億円の営業増益を見込みます。

(1)海外展開の加速

フェーズⅠ期間中は GE の中国拠点の買収や高純度アルミ箔の中国拠点新設などの海外展開を行ってきました。フェーズⅡにおいては、半導体高純度ガスやアルミニウム缶等の海外展開を積極化することで当社事業の海外での成長を加速します。これらの海外展開により、2013 年比で 90 億円の営業増益を見込みます。

(2)「基盤(安定)」事業の収益性向上

フェーズⅠ期間中に低下した「基盤(安定)」事業の収益性の改善を重点施策とします。特に、①製品・技術の開発・高度化、②新たな需要・市場の開拓、③事業拠点の統合、④設備更新による競争力向上、⑤電力資源の有効活用の5点を重点テーマとして挙げています。

特に①製品・技術の開発・高度化においては、レアアースのジスプロシウムを使用しない合金や、ブタジエン新製法の開発などに注力します。また、事業拠点の統合についても、小規模なグループ生産拠点の再編などを進めます。

これらの施策の実施により「基盤(安定)」の国内事業で 75 億円、同海外事業で 35 億円の合計 110 億円の営業増益を実現します。

(3)コストダウンを引き続き実施

2013 年比で 240 億円の営業増益を実現する土台となるのはコストダウンの 200 億円です。このコストダウンを着実に進めることにより収益性の改善を図ります。200 億円の内訳は、定常的コストダウン活動による 70 億円に加えて、戦略的な対応として 130 億円を追加しています。

重点項目としては、HDなどのエレクトロニクス分野での生産性の向上による40億円、アルミナ事業の再構築による30億円などです。

(4) M&A、アライアンス

当社は今後の新規事業機会の獲得手段として、M&Aやアライアンスを積極的に活用します。フェーズⅠにおいてはGE、化学品、石油化学、セラミックス分野においてM&A、アライアンスを具体化しました。フェーズⅡでは、他領域も含め検討を進めます。

4. PEGASUS Phase Ⅱ 主要事業の戦略

(1) 「基盤(成長)」事業

「基盤(成長)」のHD、GEについて、フェーズⅡにおいては次期中期経営計画(ポスト・ペガサス)での事業成長に向けた助走期間と位置づけます。

HDに関しては、PCからサーバーへのアプリケーションシフトに伴うHDDの需要減少により、HDについても短期的には需要の停滞がありますが、ドライブ1台当たりのメディア使用枚数がPC向けに比べ多いサーバー向けが伸長することにより、中期的にメディアの需要増が見込まれます。当社は今後、需要の増加が期待できるサーバー向けのメディア事業拡大を図るため、アルミ製基板からメディアまで一貫して生産する強みを生かし、生産性の向上を進めます。また、高容量化対応としての、SMR(Shingled Magnetic Recording: 瓦書き記録方式)、TAMR(Thermal Assisted Magnetic Recording: 熱アシスト記録方式)の量産化に向けた技術開発を推進します。

GEはSDKCの能力増強工事を、2014年下期に完工させ、量産出荷を開始する予定です。中国の過剰な鉄鋼生産等により中国、ASEAN地区において厳しい需給バランスが続くことが想定されますが、欧州経済の底打ちや堅調な米国経済等の要因により緩やかに回復する需要にともない、今後、SDKCの生産数量は来年中に稼働を開始する能力増強分を含め徐々に増加し、稼働率についても改善を見込みます。

(2) 「成長」事業

高い成長を見込めるアルミニウム缶、高純度アルミ箔、半導体高純度ガス、機能性化学品の4事業を、今回、「成長」事業として新たに位置づけ強化を図ります。

アルミニウム缶に関しては、少子高齢化等の要因により国内市場は成熟化が進んでいますが、人口が増加し、所得水準も向上しつつあるアジアでの需要は依然として高成長が期待されます。当社は、今後、拡大するアジア新興市場をターゲットに本事業を推進します。

高純度アルミ箔については、伸長が見込まれる中国市場において本年生産拠点を新設し、稼働を開始しました。今後、中国でのマーケティングを活発化します。半導体高純度ガスや機能性化学品に関しては、既に中国やアジアでの能力増強や拠点の新設を進めています。フェーズⅡ期間中に予定通りの設備稼働を開始し、事業拡大を図ります。

(3)「基盤(安定)」事業

石油化学については、オレフィンにおけるブタジエン新製法などの画期的な新技術の開発を早期に進めるとともに、原料多様化の深化、クラッカー副生留分の高付加価値化、石油精製企業との連携強化を進めます。

基礎化学品においては、既存のアンモニア、アクリロニトリル等のマテリアルチェーンを誘導品の強化などでより確かなものにするるとともに、プラスチックリサイクルの稼働率向上など基盤整備を推進します。

レアアースはベトナム拠点で生産するリサイクル原料の使用拡大により競争力の強化を図るとともに、中国拠点で生産する磁石合金の中国国内メーカーへのマーケティングを活発化します。ショウテックについては、現在、建設中のマレーシア鋳造工場を予定通り立ち上げるとともに、自動車向け新製品の開発に注力します。

(4)「新規(育成)」事業

LIB 電池材料では、スマートフォンやタブレット PC 向けなどに需要の伸長が続くパッケージ材については、フェーズ I において生産体制の整備を進めてきました。今後も需要の伸長にあわせ段階的に生産能力の増強を進めます。また、SiC パワー半導体は、省エネルギーのキーデバイスであり、中長期的な需要の伸長が見込まれています。当社は SiC パワー半導体を使用するエピタキシャルウェハーにおいて、世界トップクラスの品質の製品を製造、供給しています。今後も品質の向上を図るとともに、2013年10月に開始した6インチ品の量産化や生産能力の増強など SiC パワー半導体の本格的普及に向けた供給体制の整備を進めます。

5. まとめ

フェーズ II は中期経営計画ペガサスの後半期間であるとともに、ポスト・ペガサスに向けた助走期間でもあります。このため、ポスト・ペガサスにおいても主力事業として期待される HD、GE の収益性向上を徹底的に図るとともに、次期の主力事業となる「成長」事業の育成強化を進めます。また、収益基盤が低下した「基盤(安定)」事業の競争力を強化します。

これらの施策実行により、早期に当社グループを成長軌道へ回帰させ、ペガサスの理念である豊かさと持続性が調和する社会の創造に貢献する真の社会貢献企業の実現をめざし、事業活動を推進いたします。

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。

(参考)Phase II 2015 年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	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日発表