



2020年上期決算・通期業績予想 課題と戦略

SHOWA
DENKO

2020年8月13日

昭和電工株式会社

代表取締役社長CEO 森川 宏平

1. 2020年の世界経済環境
2. 2020年上期実績と通期業績予想
3. 当社グループを取り巻く事業環境と課題
4. 主要事業の状況と戦略
5. 日立化成との統合
6. 統合新会社の長期ビジョン説明会

1. 2020年の世界経済環境

新型コロナウイルス（COVID-19）の大流行で深刻な経済悪化。
下期経済活動回復も限定的。2021年も緩慢かつ不確実な回復へ。



感染拡大の影響大

感染拡大抑制による経済活動への打撃大きく
2020年成長率は△10.2%に大幅悪化。
2021年は6.0%と反動回復も限定的。



経済回復始まるも不透明

経済活動再開に伴い経済指標は回復傾向にあるが、感染者増加による再ロックダウンの可能性があり不透明。



景気大幅減速懸念

2020年1Qを大底に緩やかに回復も、
年間成長率1.0%程度まで低下。
2021年は反動増期待も2年平均成長率は4.6%
と限定的。

下期から回復も緩やか

2020年は猛烈な経済縮小の後、下期から
経済活動再開で回復に転じるも△5.8%と大幅
悪化。2021年は反動増も回復は緩やか。



2.2020年上期実績



単位：億円	2019年 上期実績 a	2020年 上期実績 b	増減 b-a
売上高	4,755	3,266	△1,489
営業利益	855	△ 258	△1,113
経常利益	848	△ 432	△1,281
親会社株主に帰属する 四半期純利益	658	△ 546	△1,204
中間配当（円）	50円	0円	△50円

特記事項（当上期特別要因合計 △585億円）

- ① 営業費用 △365億円（黒鉛電極低価格法 △217、石油化学受払差 △85、COVID-19の影響 △20、日立化成株式取得関連費用 △43）
- ② 営業外費用 △173億円（日立化成統合関連手数料）
- ③ 特別損失 △47億円（カーボン事業マイティンゲン拠点閉鎖）

2.2020年通期業績予想



単位：億円	2019年 通期実績 a	2020年 通期予想 b	増減 b-a
売上高	9,065	9,600	535
営業利益	1,208	△300	△1,508
経常利益	1,193	△550	△1,743
親会社株主に帰属する 当期純利益	731	△900	△1,631
EBITDA	1,586	498	△1,088
年間配当（円）	130円	未定	-

EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん等償却費

当社固有の一過性要因を除いた **営業利益**※：△40億円

一過性要因（営業費用）△260億円：

黒鉛電極低価格（通期）△107、日立化成との統合関連費用△153（アドバイザー費用△35、連結時の棚卸資産の時価評価に伴う連結上の売上原価調整△118）

当社固有の一過性要因を除いた **親会社株主に帰属する当期純利益**※：△432億円

一過性要因（営業外費用、特別損失）△208億円：

日立化成との統合関連費用△161、カーボン事業マイティンゲン拠点閉鎖関連△47

※ 市況要因、ナフサ要因、COVID-19、継続的な日立化成統合費用（PMI費用、のれん償却、金利、優先株配当）の影響は含んでおります。

（参考：ナフサ価格低下に伴う受払差△85、COVID-19関連△200、世界鉄鋼生産減速/黒鉛電極△260、のれん償却・金利等△374）

① 資産のスリム化

設備投資の厳選 **500億円**

- ・事業継続に必要な維持投資
- ・成長投資の選択と集中

資産の圧縮 **450億円以上**

- ・運転資本のスリム化
- ・政策保有株式の売却

事業売却検討 **2,000億円**

- ・ノンコア事業の売却

② 収益体質の抜本的改善

コスト削減 **200億円以上**

- ・コストシナジーの創出
- ・コストダウンの積み増し

ワークスタイル改革・本社統合 **10億円以上**

- ・テレワーク推進
(出勤率20%、サテライトオフィス運用開始)
- ・コストミニマムの本社実現

3. 当社グループを取り巻く事業環境と課題



3つの大きな変化を新たな進化につなげる

自社の変化



日立化成統合

素材からアプリまで
ワンストップでの
ビジネス展開が可能に

経済の変化



I T活用拡大

COVID-19による
ビジネスモデルの
歴史的転換

社会の変化



新しい生活様式

感染拡大による
消費者行動の変化が
産業構造に波及

3. 当社グループを取り巻く事業環境と課題



グループ経営課題:

グループの「しっかりとした今」と「期待が持てる将来」の提示

1 短期課題: 財務体質健全化

資産効率の
向上とCF創出

- 設備投資の厳選
- 運転資金の圧縮
- 流動性の高い資産の売却

オペレーション
効率化

- 需要減に応じた固定費の最適化
- コストシナジーの追求
 - 共同購買、共同物流
- 経費抑制
 - 統合関連経費に集中投下

ポートフォリオ
改革

- ノンコア事業売却

2 中長期課題: イノベーション

ビジネスシナジー
創出

- 垂直連携（「作る」と「混ぜる」の融合）
- 水平連携（ワンストップ）
- R&Dの深化

ビジネスモデル
転換

- 事業ドメインの最適化
- 提案型ビジネスへの転換
- 統合マーケティング戦略

組織統合
/再編

- 顧客視点での組織再編
- 拠点の統廃合による競争力強化
- グローバルネットワーク強化

4. 主要事業の動向と戦略

主要事業の市場環境・業況、全体像



20年はCOVID-19の影響を受けて主要3事業では減収減益も、半導体・エレクトロニクス関連は堅調
21年は市場回復の後押し・20年度中に実施するコスト削減施策等により業績回復見込み

	20年の見込み	21年以降の見通し	施策例
 黒鉛電極	 <ul style="list-style-type: none"> COVID-19による需要減と顧客在庫調整の長引き 大幅な減収減益 	 <ul style="list-style-type: none"> 鉄鋼生産の回復に伴い、需要が回復 売上・営業利益改善 	<ul style="list-style-type: none"> 生産能力削減、在庫適正化、コスト削減 棚卸資産簿価引き下げ
 ハードディスク	 <ul style="list-style-type: none"> COVID-19による通信量増が需要を支える 売上・営業利益は堅調 	 <ul style="list-style-type: none"> データセンター拡大が需要を継続的に牽引 売上・営業利益増加 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上・コスト削減 高品質大容量メディアの供給拡大
 石油化学	 <ul style="list-style-type: none"> 受払差で上期減益 中国の経済再開により、下半期は需要が回復 	 <ul style="list-style-type: none"> 世界経済の回復が需要を牽引 売上・営業利益改善へ 	<ul style="list-style-type: none"> 収益基盤強化の実施 新規誘導品の生産開始
 電子材料用高純度ガス	 <ul style="list-style-type: none"> 半導体市場が需要を牽引 年率10%以上成長、増収増益 	 <ul style="list-style-type: none"> 成長する半導体市場が需要を牽引 年率10%成長を維持 	<ul style="list-style-type: none"> 安定供給体制の強化
 情報通信¹	 <ul style="list-style-type: none"> 半導体市場が需要を牽引 増収増益 	 <ul style="list-style-type: none"> 25年に向けて、継続的な需要成長を予想 高水準の業績成長を期待 	<ul style="list-style-type: none"> キャパ増強 新製品開発の推進
 モビリティ¹	 <ul style="list-style-type: none"> 自動車市場の全体は低迷だが、中国市場が回復傾向 減収減益も下期改善傾向 	 <ul style="list-style-type: none"> 25年に向けて、市場が成長傾向 売上・営業利益改善へ 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品立上げの確立 トレンドに応じた製品の研究開発

凡例：☀️「成長・維持」；☀️☁️「一部で需要回復」；☁️「市場の停滞」；☔️「需給軟化、生産調整」

黒鉛電極



20年は鉄鋼減産による需要減を受け簿価切下げ実施、強力な減産で期末には在庫適正化、半期6万t体制での損益分岐点稼働実現。21年は在庫圧縮・コストダウン効果に加え、需給改善による数量増で大幅増益へ。中期的にも需要成長が続き堅調な業績となる見通し

20年

21年以降



業績・ 市場環境



COVID-19による需要減と
顧客在庫調整の長引き
高値NC在庫が収益圧迫

- COVID-19の影響を受けて、粗鋼生産が大幅減少
 - 世界全体: ▲6.4%
 - 中国以外: ▲15%、中国: 1%
- 顧客の在庫調整が長引き、需要が低迷し大幅数量減だが、20年末から需要が回復する見込み



生産能力削減/在庫適正化、
コスト削減
棚卸資産簿価引き下げ

- 21年は対前年比で5万t程度回復
 - 景気回復・顧客の在庫調整終了による需要回復
- 中長期的にも堅調に需要が成長
 - 世界全体: 3.7%
 - 中国における電炉鋼比率上昇がけん引

施策

- 在庫適正化
 - 大幅な在庫削減を実施し、20年末までに適正在庫を実現
- コスト削減に注力、下期は半期6万t体制での損益分岐点稼働実現
 - 低価法適用、ドイツ拠点閉鎖決定、一時帰休等を実施
- NC¹の在庫調整による収益性改善

- 在庫適正化
- コスト削減
- NC在庫単価下落効果が顕現
- 生産能力の適正化
 - マイティンゲン工場閉鎖、上工程から順次停止し、21年上期に完全停止予定
 - ⇒コスト削減効果顕現

データセンター用サーバー向け需要を取り込み堅調な成長が継続

20年



COVID-19による通信量増が
需要を支える

売上・営業利益とも堅調に推移

- PC向けは減少だが、5Gの進展に加えて、COVID-19による在宅勤務・巣ごもりにより、通信量が増加。データセンター¹投資は堅調
 - ニアライン²向け需要は着実に拡大し、
本年は初の年6千万台越えを予想
- 海外子会社では現地政府による移動制限令により工場の稼働に影響発生

21年以降



データセンター拡大が需要増を
継続的に牽引

売上・営業利益いずれも増加

- DC需要拡大の継続により、NL向け大容量メディアの需要が堅調
 - 過去最大の出荷量を見込む

業績・ 市場環境

施策

- 高品質大容量メディアの供給拡大
 - 「Best-in-Class」の最先端品の開発
継続
 - 次世代記録方式MAMR対応メディアの
量産準備
 - HAMR対応メディアの開発
 - 生産性向上・コスト削減を継続
- MAMR対応メディアの量産開始
 - HAMR対応メディアの継続開発

製品バランス最適化と輸出活用で高稼働率維持し収益性確保

20年



減収減益も中国の経済再開により
下期改善傾向

- COVID-19により需要減少し稼働低下、原油・ナフサ価格の下落による受払差が上期収益に大きな影響
- 巣ごもり需要で食品包装・日用品需要増も自動車の生産低迷による影響大
- 中国の経済活動再開により下期は需要回復
- 1Qは稼働率低下も輸出が堅調、7月からフル稼働に回復

21年以降



世界経済の回復が需要を牽引
売上・営業利益改善へ

- アジアや中近東の各国のプラント増設による影響は経済活動の回復で吸収



業績・
市場環境

施策

- 新規誘導品の生産開始 (1,3-BG)
 - 触媒の改良により、酢酸エチルプラントの2年連続運転体制継続
 - 収益基盤強化策継続し収益性と安定性向上
 - 積極的な輸出、触媒長寿命化、故障予知による事前補修、新規誘導品の開発
 - 安全・安定操業の徹底
- 収益基盤強化策の継続
 - 製品バランスの最適化、地理的優位性を生かした輸出活用で高稼働を維持

2桁成長継続、旺盛な需要に対応した供給体制の構築推進

20年



半導体市場が需要を牽引
前年比増収増益実現

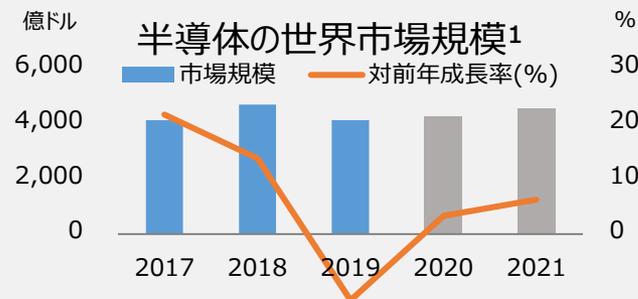
- 半導体市場は前年の調整局面から一転回復、高純度ガス需要も旺盛
- COVID-19感染拡大によるテレワークや巣ごもり需要で端末機器販売増、DC投資が拡大し半導体需要増加
- 半導体回路の微細化進展、3D-NANDフラッシュメモリの多層化進展がガス需要増加に拍車

21年以降



成長する半導体市場が需要を牽引
年率10%以上の成長を継続

- 半導体需要が継続的拡大
- COVID-19の影響で遅れていた半導体新規ライン立ち上げや3D-NAND多層化のさらなる進展でガス需要の拡大続く



業績・
市場環境

施策

- 旺盛な海外需要に対応し、安定供給体制強化策を継続
 - 上海、台湾に製造設備増設
- 安定供給体制強化策を継続

高成長続く半導体、市況回復するスマートフォン向けで事業拡大

20年

21年以降



業績・
市場環境



サーバー向け半導体需要が成長
スマホは下期から需要が回復

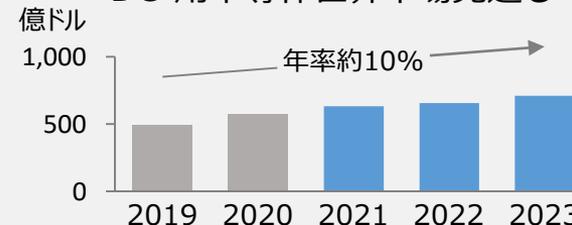
- サーバー向け半導体メモリやCPUが成長
 - テレワーク、巣ごもり需要によりDC¹への投資が拡大
- スマートフォンは、下期から5G対応機種への交換需要本格化



5G投資の拡大が成長をけん引

- 世界的な5G投資に伴い、サーバーは引き続き堅調に推移するほか、スマートフォン市況も回復を見込む

DC¹用半導体世界市場見通し²



施策

- 台湾新工場稼働開始
 - 半導体実装基板用高機能積層材料に対応
- 今後の持続的な成長と業界リーディングポジションを維持するため、
 - 半導体関連への積極投資継続
 - パッケージングソリューションセンタにて、次世代パッケージ開発推進

- 実装材料分野で圧倒的なブランド確立

受注済み新規車種向けを着実に立ち上げ、市況を上回る成長へ

20年

21年以降



業績・
市場環境



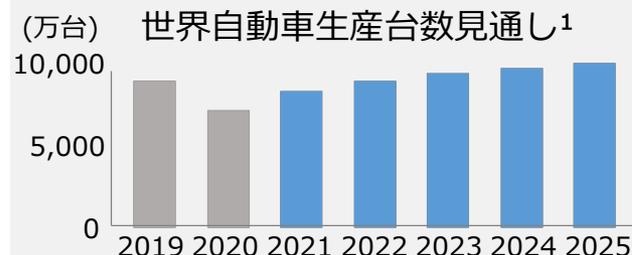
自動車市況は低迷続く

- 自動車市況の低迷続くが、下期は中国を皮切りに緩やかに回復



自動車市況は緩やかに回復

- 市況の回復に加え、採用が決まっている新規車種向けが業績回復をけん引



施策

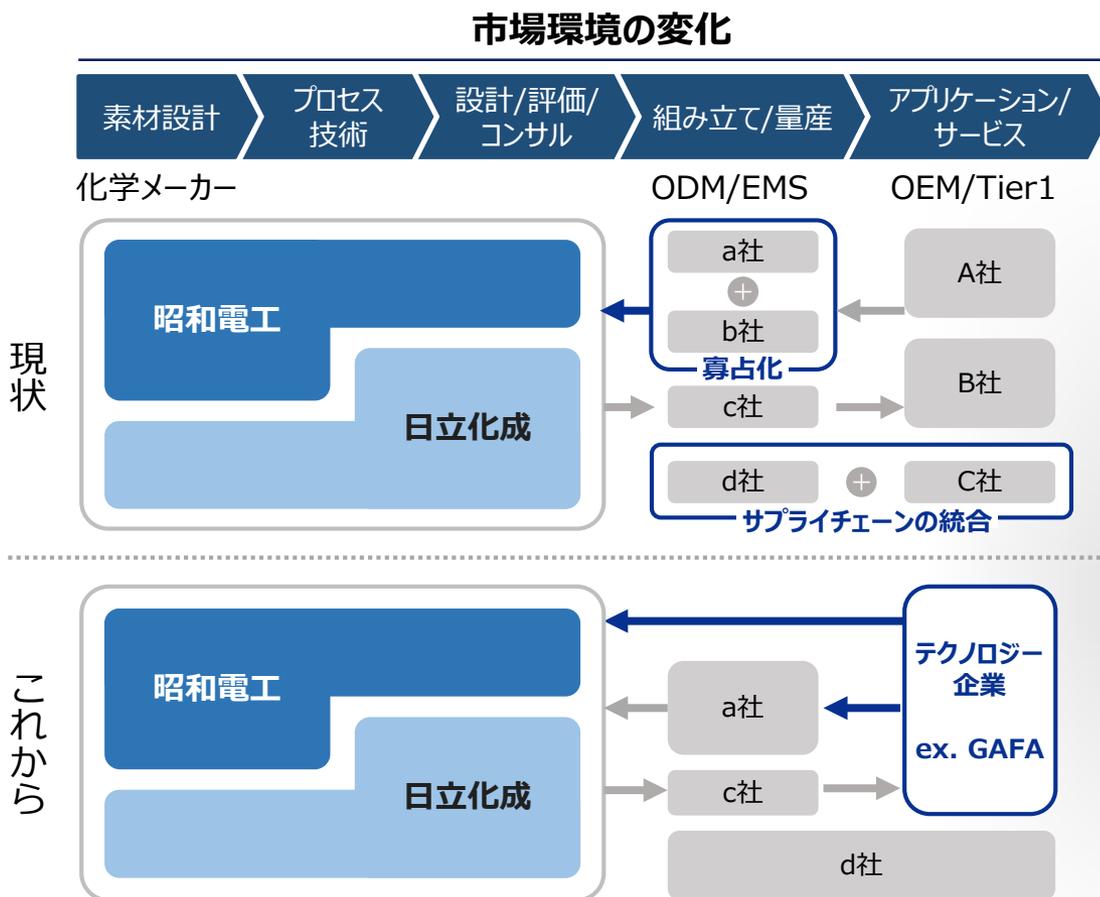
- 新規車種向けの着実な立ち上げ
 - バックドアや銅フリーディスクパッド等
- 次世代自動車に対応する製品の開発
 - 軽量化・電動化・熱マネジメントに対応
- 市況回復を見据え、伸び筋次世代車種への採用活動継続
 - 環境対応自動車など

- 新規車種の業績貢献本格化
- 受注済みの新規車種の着実な立ち上げ
- 次世代自動車に対応する製品の開発・採用活動などの継続・強化

市場変化と求められる企業像



市場変化が進み顧客からの要求も高度化する中、材料企業が生き残るためにはイノベーションを通して顧客の多種多様な要求に応えられる“ワンストップ型の先端材料パートナー”を目指す必要がある



求められる企業像



多様な材料と、サプライチェーン横断のソリューション提案によって高度な顧客ニーズに応える

**ワンストップ型の
先端材料パートナー**

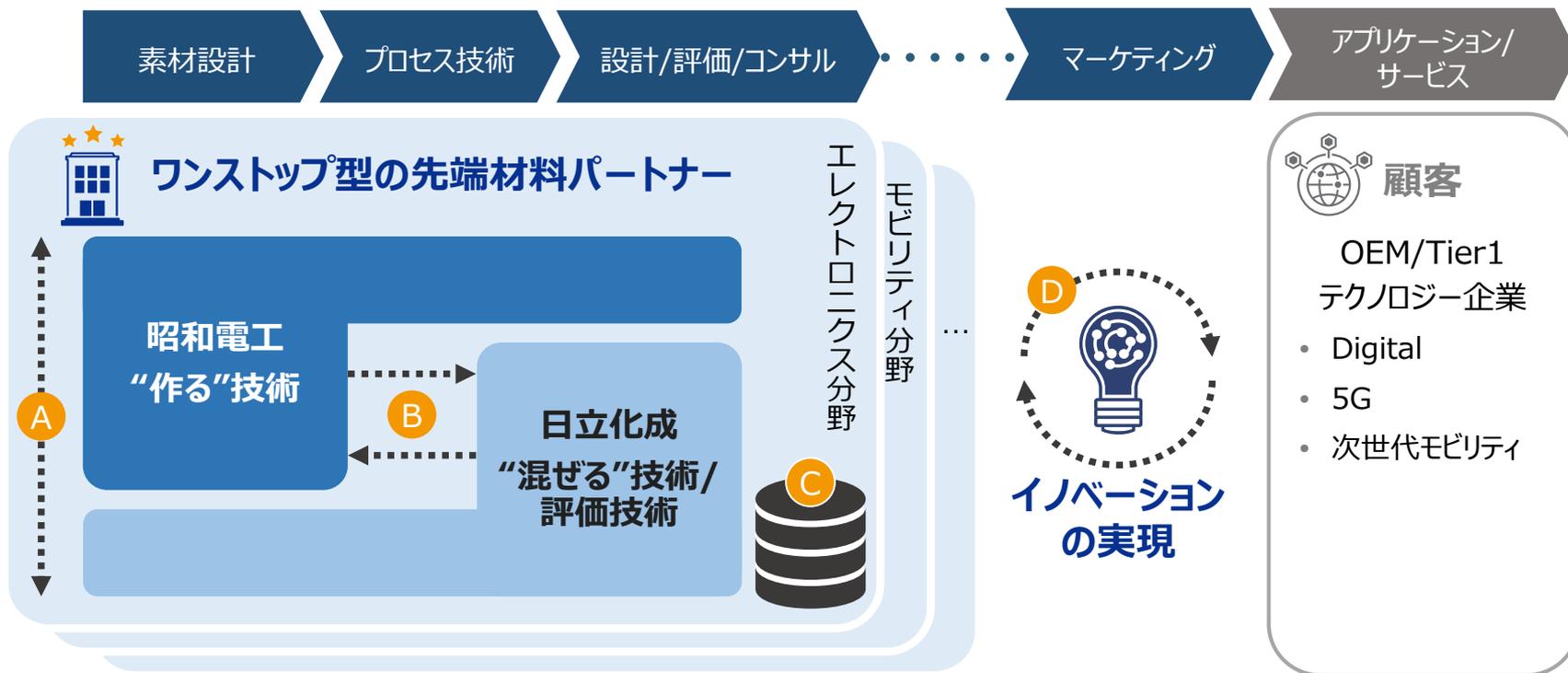


テクノロジー企業の
高速な変化に応じた
イノベーションの実現

5. 日立化成との統合 グループ統合戦略の柱



日立化成との統合により、4つの観点で事業を強化することが可能となった



- A** 各領域で幅広い素材・材料を取りそろえ、多領域にわたる顧客の**要求に柔軟に応えられる体制**を実現
- B** 昭和電気製品は**より深い顧客ニーズの理解**を、日立化成製品は**素材設計に踏み込んだ開発**を実現

- C** 最先端のAI解析プロセスを両社製品へ適用、**材料開発・現場展開を加速**
- D** **市場・顧客ニーズに基づく技術ロードマップ**を策定、R&D・マーケティングリソース配分を最適化

5. 日立化成との統合 統合により目指す姿



目指す姿

世界トップレベルの
機能性化学メーカー

実現の手段

“作る化学”と“混ぜる化学”の融合による
『ワンストップ型の先端材料パートナー』

グループ統合戦略の柱

A

材料
ポートフォリオ
戦略

幅広い素材・
製品ラインナップ

B

サプライ
チェーン
統合戦略

素材から
評価までの
包括的
ソリューション

C

AI/
IoT戦略

最先端
技術による
開発の高速化

D

高度な顧客ニーズに応えるイノベーション戦略

『ソリューション提案力』強化のための組織構造改革

事業基盤強化

ポートフォリオ再編

拠点再編/コストシナジー

財務体質強化

企業責任

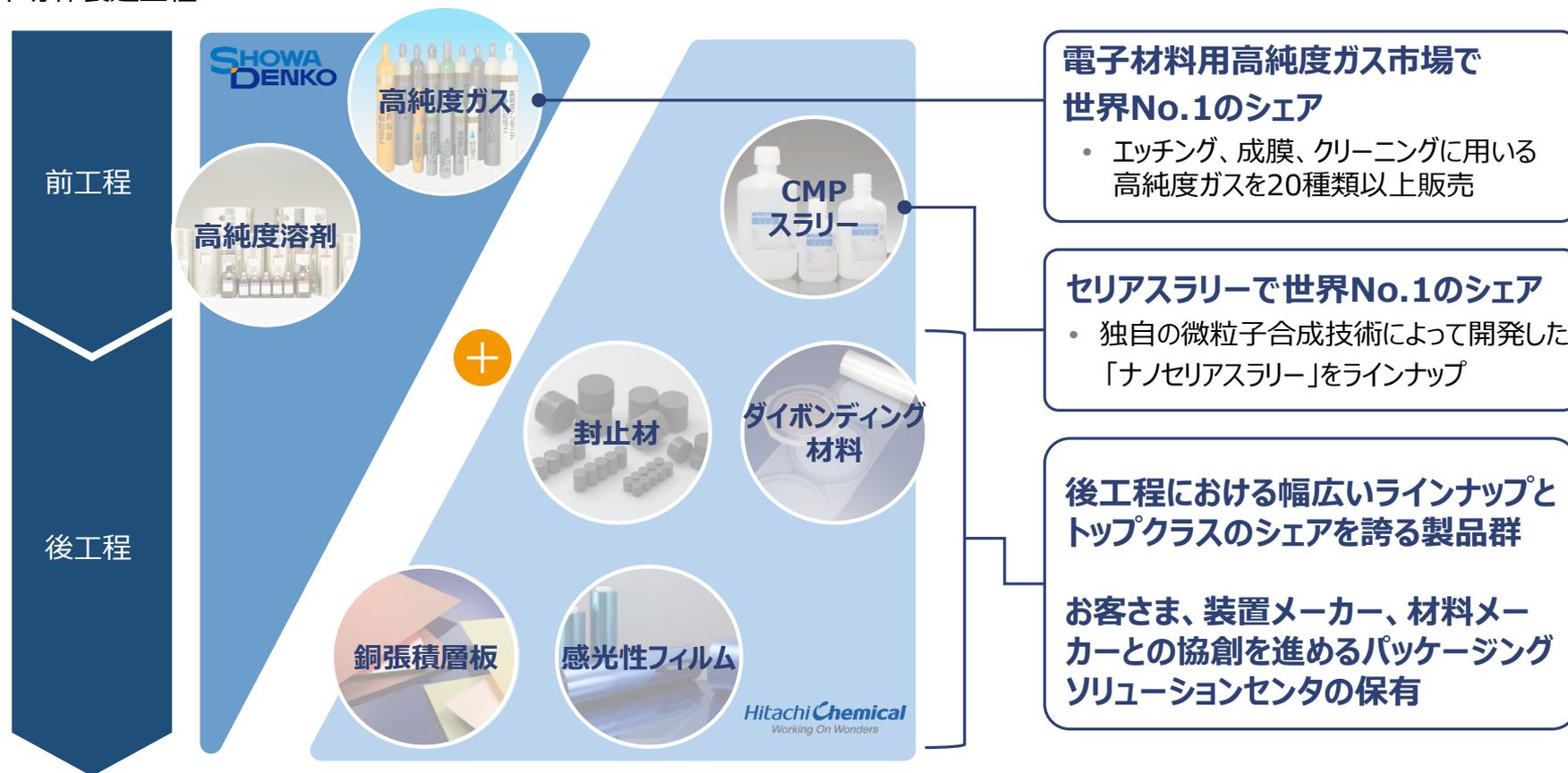
コンプライアンス/ガバナンス体制強化

ESG/SDGsへの貢献



前工程から後工程までをカバーする幅広い製品ポートフォリオにより、顧客のニーズに柔軟に応える、半導体材料・ソリューション提案力を獲得

半導体製造工程



電子材料用高純度ガス市場で世界No.1のシェア

- ・ エッチング、成膜、クリーニングに用いる高純度ガスを20種類以上販売

セリアスラリーで世界No.1のシェア

- ・ 独自の微粒子合成技術によって開発した「ナノセリアスラリー」をラインナップ

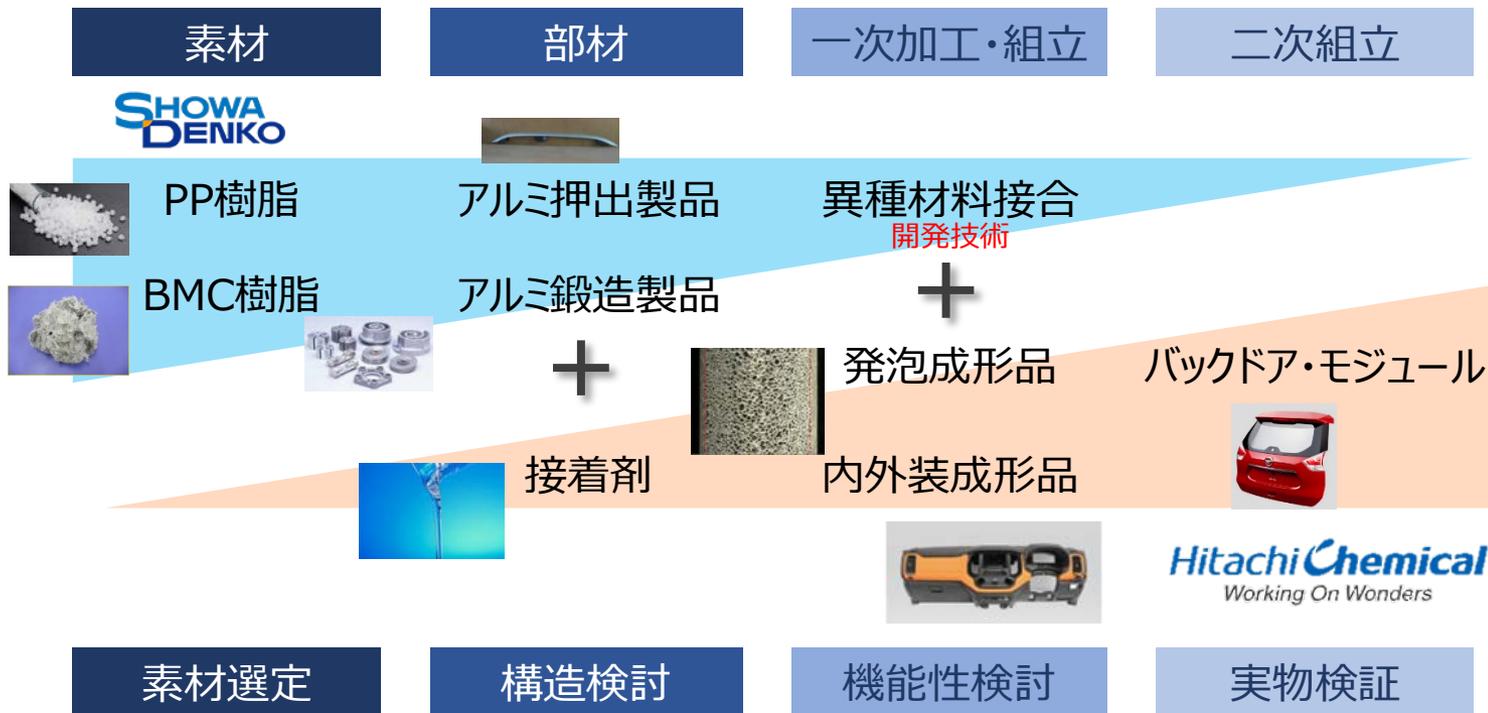
後工程における幅広いラインナップとトップクラスのシェアを誇る製品群

お客さま、装置メーカー、材料メーカーとの協創を進めるパッケージングソリューションセンタの保有



バリューチェーンの深化と製品ポートフォリオの拡充
→ エンドユーザー・ニーズを迅速に素材へフィードバック
素材複合化によるブレークスルーの実現

製品バリューチェーン



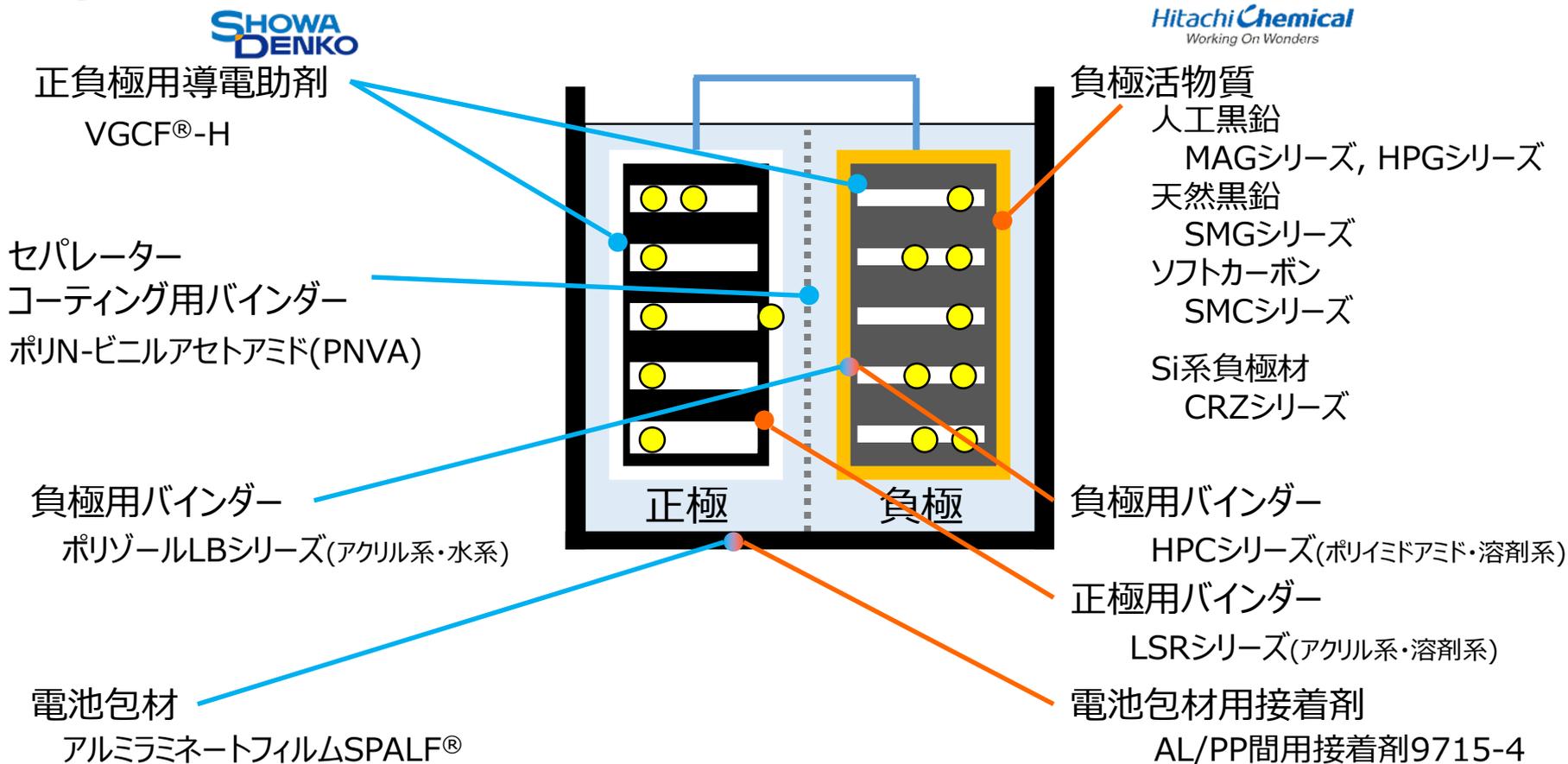
国内外
自動車OEM

開発バリューチェーン

軽量・高機能外装モジュール部品の開発検討に着手

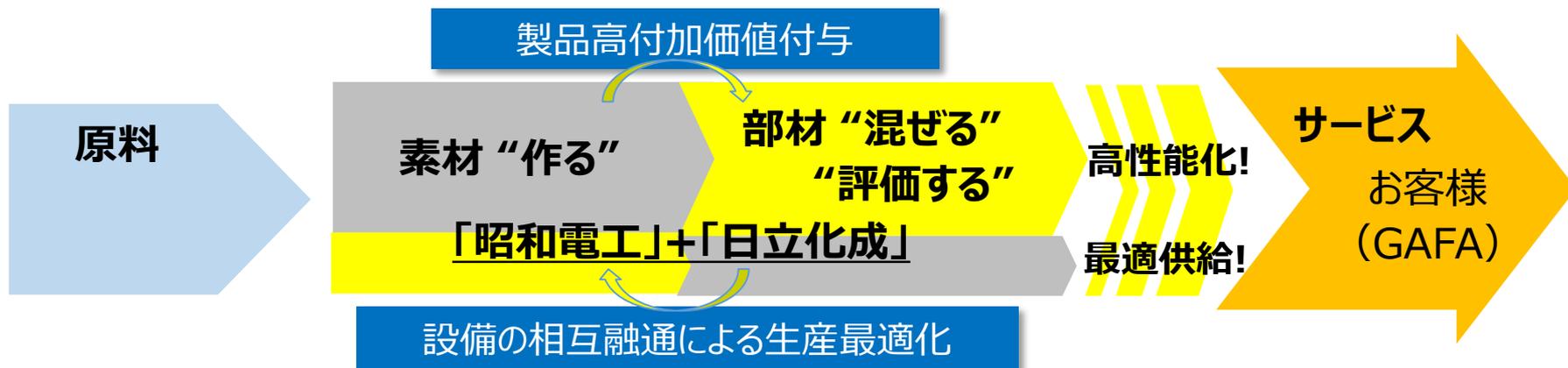


製品ポートフォリオの拡充 → 高度なニーズに対応する課題解決力の強化



掛け合わせのソリューション開発により更なる課題解決力の強化を目指す

昭和電工のセラミックス技術・スラリー化技術・高純度添加剤製造技術を展開し、日立化成が強みを持つCMPの高性能化、グループとしての生産能力最適化を図る



昭和電工：セラミックス・添加剤技術

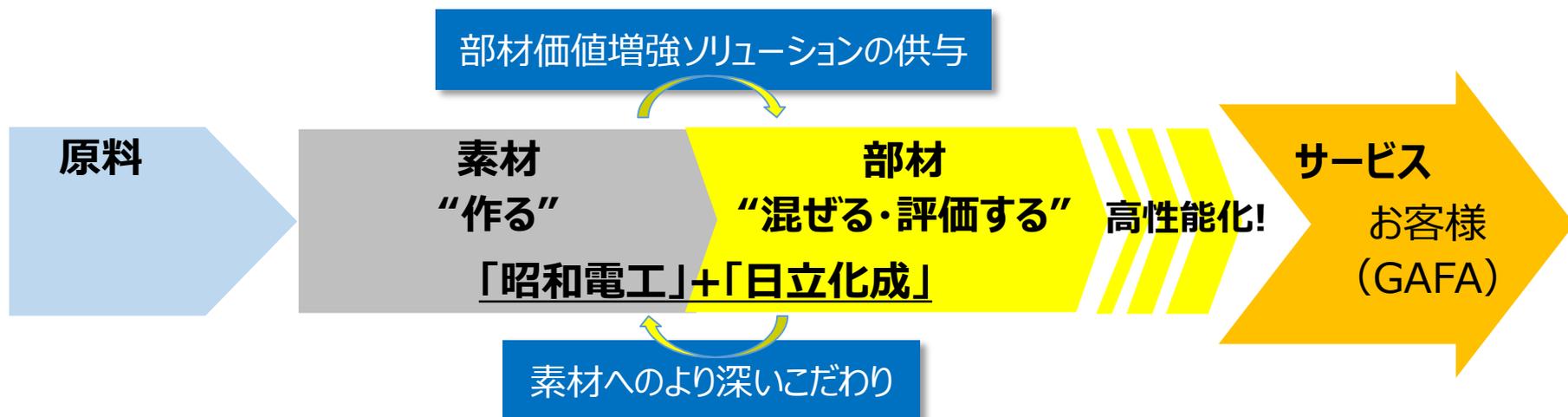
- ✓ 研磨剤
- ✓ 高温制御技術
- ✓ 無塵対応
- ✓ 高純度溶剤
- ✓ 高純度添加剤



日立化成：表面界面制御技術

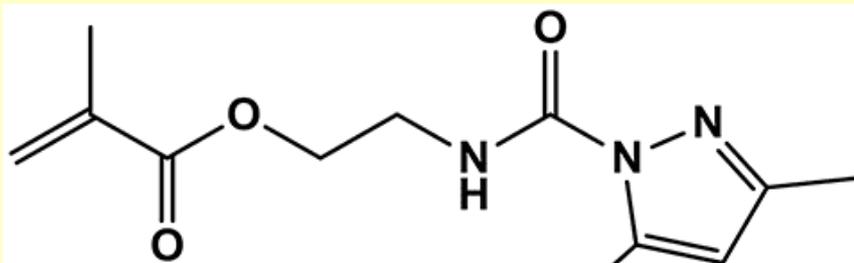


昭和電工の有機分子設計技術や高分子関連技術を活用、基板使用樹脂を高性能化
日立化成が強みを持つ銅張積層板に更なる高特性を付与することを目指す



昭和電工: 有機・高分子設計技術

日立化成: 電子部材設計技術



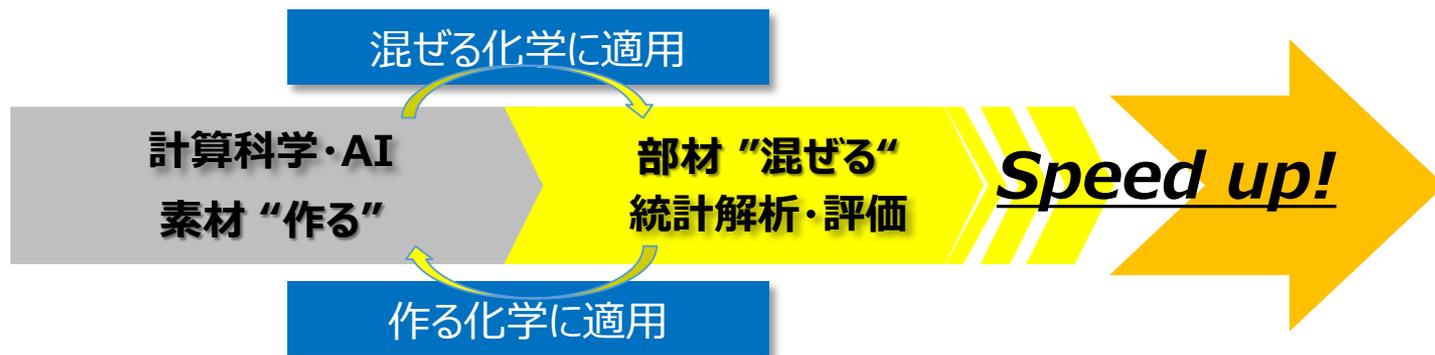
例 Karenz®



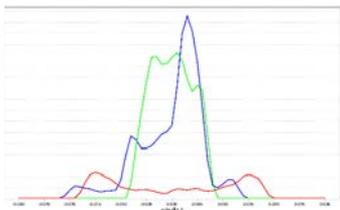
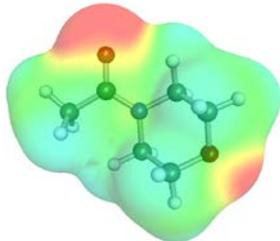
銅張積層板



昭和電工の計算科学・AIを“混ぜる”技術へ、日立化成の統計解析を“作る”技術へ、
研究開発基盤の相互利活用により、開発サイクルを短縮



昭和電工：計算科学・AIに強み
分子構造・触媒反応のデザイン



日立化成：統計解析に強み
“混ぜる化学”のデザイン



統合・連携

- ✓ 共同開発
- ✓ 相互プラットフォーム活用
- ✓ 人材交流

迅速なシナジー追究を進め、第3四半期より共創開始

5.日立化成との統合 統合へのロードマップ



7. 統合新会社の長期ビジョン説明会



統合新会社に関する説明会を12月10日に開催

【戦略系】

- ・長期ビジョン（200日プラン）
- ・事業ポートフォリオ・事業売却計画
- ・事業シナジー
- ・イノベーション戦略
- ・コストダウン計画
- ・KPI（利益等経営指標、C/F計画、D/Eレシオ）
- ・株主還元方針
- ・統合新会社が目指すESG

【計数系】

- ・のれん・のれん償却方針、会計方針
- ・利益・CF計画

注意事項

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います。

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。