



2020年決算・2021年課題と戦略

**SHOWA
DENKO**

2021年2月18日
昭和電工株式会社
代表取締役社長CEO 森川 宏平

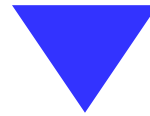
1. 総括
2. 2020年実績および2021年業績予想
3. コア成長事業のプレゼンス
4. 業績回復ドライバー
5. 主要事業の概況
6. 長期ビジョンの進捗
7. 昭和電工マテリアルズとの統合
8. サステナブルな社会への貢献

1. 総括



<2020年>

- ・COVID-19による数量減の影響大も下期は回復傾向
- ・黒鉛電極は顧客在庫調整長期化と市況低下により収益大幅悪化
- ・昭和電工マテリアルズ完全子会社化、統合に向けたスタート



<2021年>

- ・情報通信の成長、自動車関連の急回復と合わせ、黒鉛電極や石油化学、ハードディスクの改善で業績回復
- ・完全統合に向けた長期ビジョンに則ったPMIの着実な実行

- ・黒鉛電極事業は、2020年に生産拠点の閉鎖や低価格法の適用などの収益改善施策を断行
- ・好調な半導体産業の需要拡大を受けて情報通信分野はさらなる成長
- ・自動車生産の急回復に加え、新規プログラムの立上も寄与し、モビリティ分野の業績も大きく回復
- ・本年7月の実質統合、2023年の完全統合に向け、長期ビジョンに沿った施策を鋭意推進中

2. 2020年実績および2021年業績予想 営業成績および通期予想



(単位：億円)

	2019年 実績	2020年 実績		2021年 予想 b	増減 b-a
		制度会計 ベース	年間換算 ベース※a		
売上高	9,065	9,737	12,519	12,800	281
営業利益	1,208	△194	△260	450	710
親会社株主に帰属 する当期純利益	731	△763	△919	△140	779
EBITDA (売上%)	1,586	585	897	1,651	754
	17.5%	6.0%	7.2%	12.9%	5.7%
ROE	15.5%	△16.9%	△20.3%	△3.7%	16.6%
年間配当	130円	65円 (予定)	65円 (予定)	65円	0

[昭和電工マテリアルズとの統合関連の一過性費用]

2020年実績 : 250億円 (資金調達関連・登録免許税、買収後統合費用等)
2021年予想 : 80億円 (買収後統合費用)

※ 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、下期ののれん等償却費と同等額を含む)。

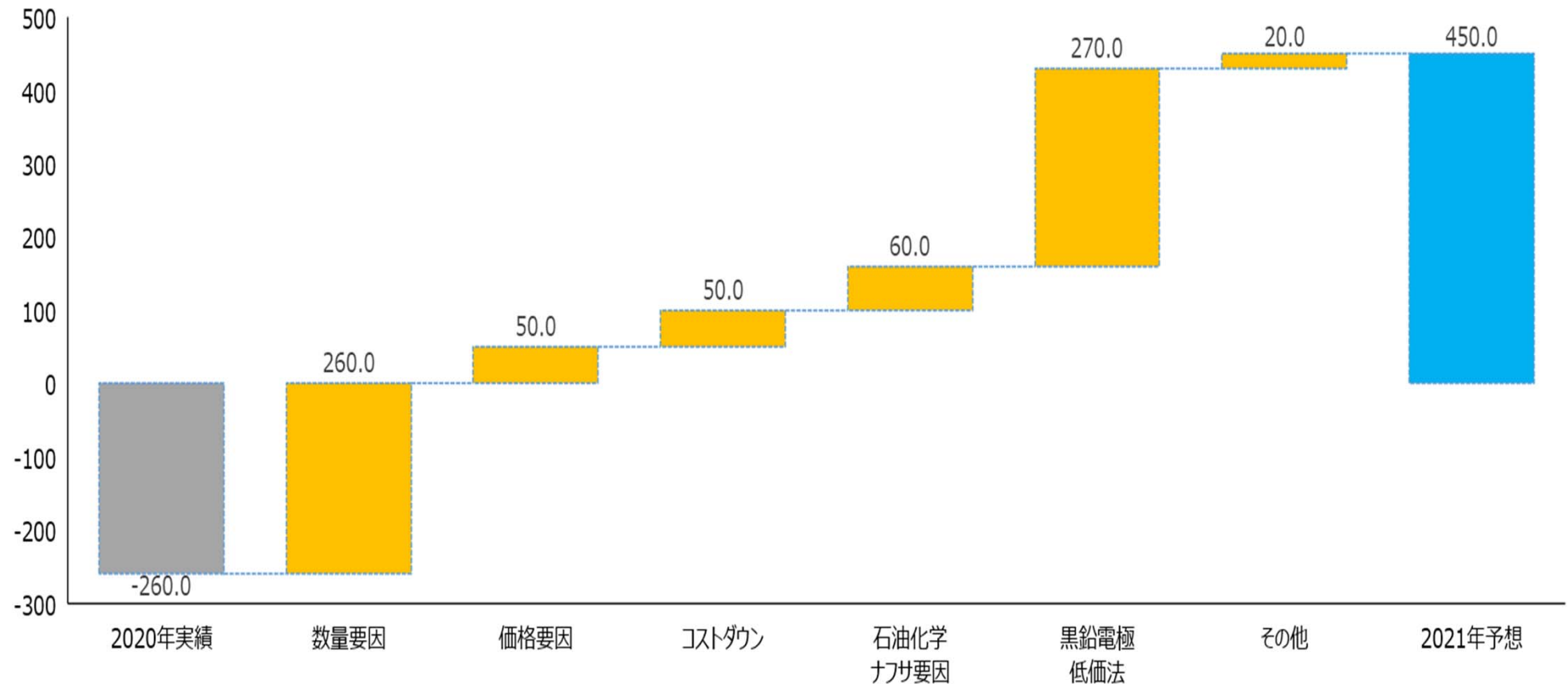
2. 2020年実績および2021年業績予想 営業利益差異分析



数量要因 : PC、データセンター向け及び半導体関連需要が堅調

価格要因 : 石油化学スプレッド改善、黒鉛電極下期市況回復

(単位:億円)



(注 : 20年実績は年間換算ベースの営業利益)

2. 2020年実績および2021年業績予想 ポートフォリオ別売上高およびEBITDA



(単位：億円)

コア成長事業 次世代事業	2020年		2021年 予想 b	年間増減 b-a (増減率)
	制度会計 ベース	年間換算 ベース※a		
売上高	2,571	4,302	4,806	504 (+12%)
EBITDA	426	623	819	196 (+31%)
EBITDAマージン	16.6%	14.5%	17.0%	(+2.6%)

安定収益事業 基盤事業	2020年		2021年 予想 b	年間増減 b-a (増減率)
	制度会計 ベース	年間換算 ベース※a		
売上高	7,166	8,217	7,994	△223 (-3%)
EBITDA	159	274	832	558 (+204%)
EBITDAマージン	2.2%	3.3%	10.4%	(+7.1%)

※ 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、下期ののれん等償却費と同等額を含む)。

3. コア成長事業のプレゼンス

エレクトロニクス市場・自動車市場



エレクトロニクスは、最先端の半導体需要の拡大が成長をけん引
自動車は、生産・販売がコロナ禍からの回復進む

成長のキーポイント

5G化の進展

- ・市場拡大のターニングポイント
⇒顧客ニーズに対応することで、さらなる成長実現

テレワークの広がり

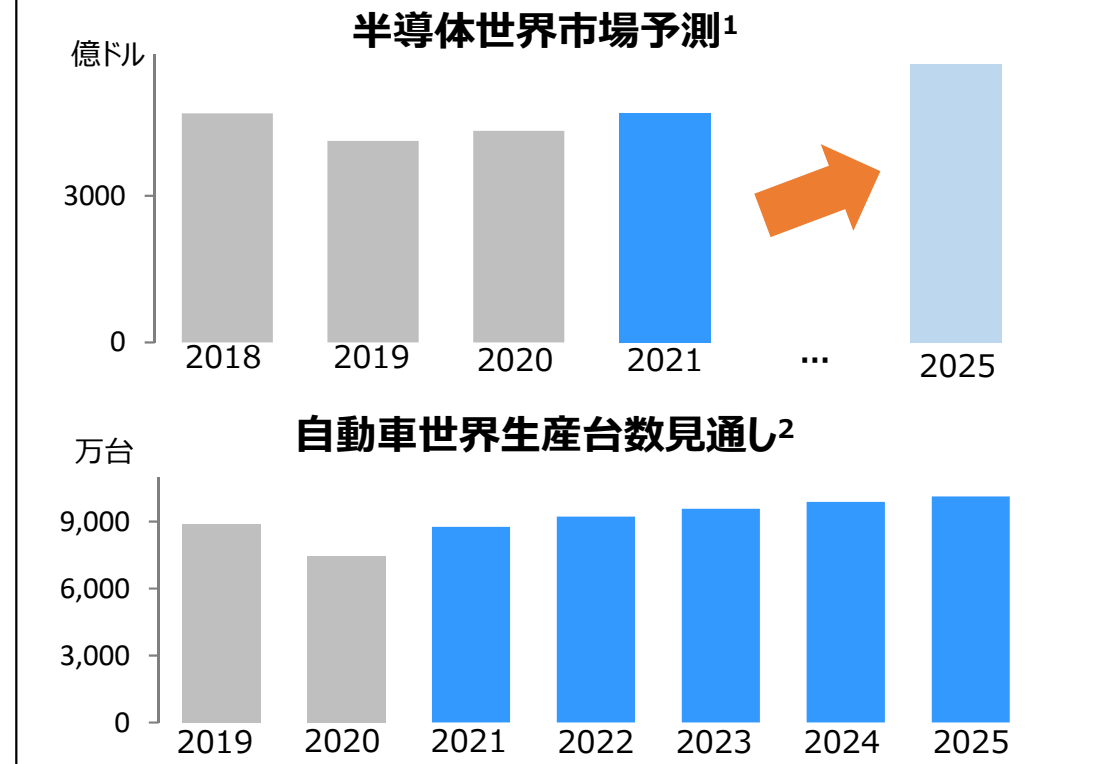
- ・トラフィック増大に対応したネットワーク強化
⇒データセンター増強、モバイル機器需要増

自動車生産・販売回復

- ・新車投入の活発化
⇒新車種向け製品を確実に立上げ、着実に取り込み

半導体・自動車市況

半導体・自動車市場の成長継続



1. 出典;WSTS(~21年),当社予測 2. 出典 : LMC Automotive

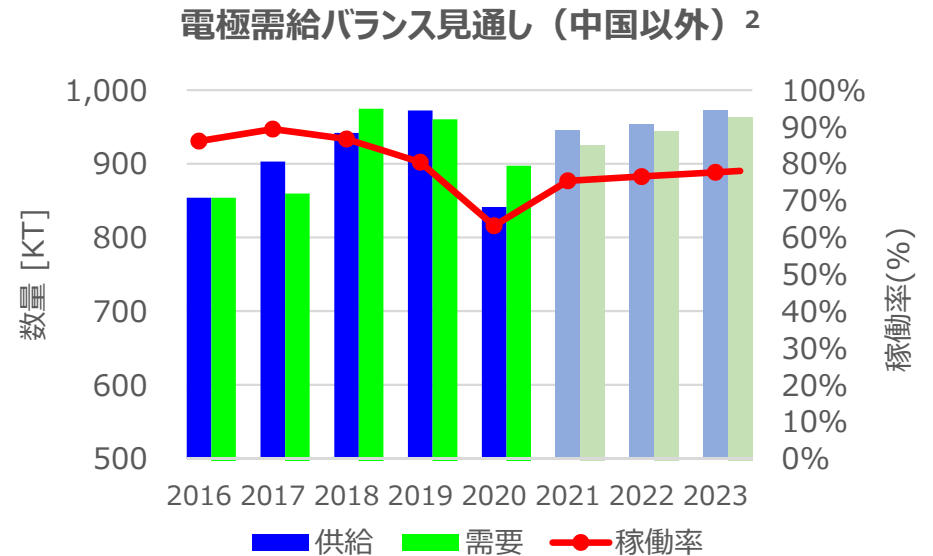
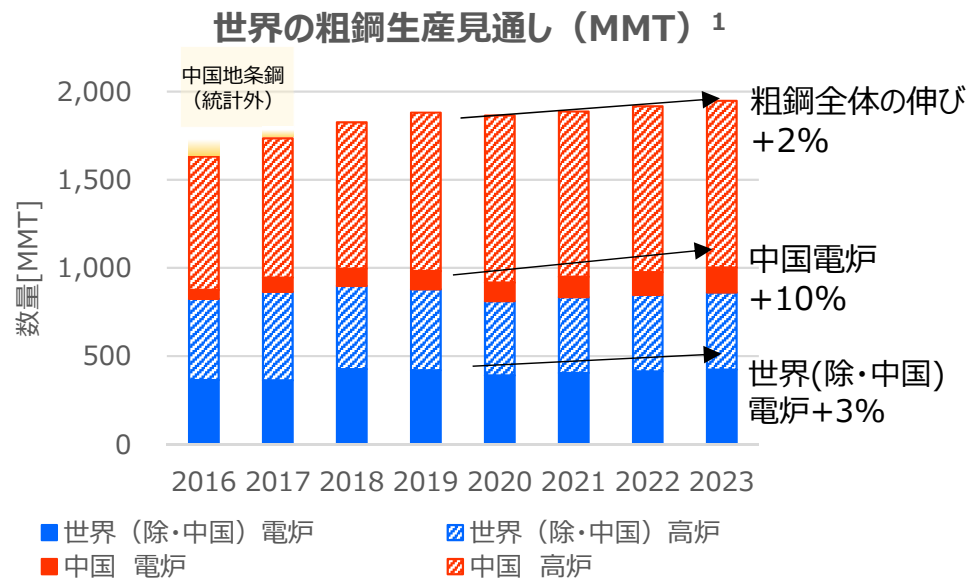
4. 業績回復ドライバー 黒鉛電極事業



鉄鋼需要回復と共に、黒鉛電極需要も回復

- 鉄鋼需要は回復。電炉鋼生産は3%/y成長
 - 中国を除く世界¹ 2020年: ▲13.3% (対2019年)
2021年: +9.4% (対2020年)
- 電炉の黒鉛電極在庫調整は**20年末で完了**

粗鋼生産・黒鉛電極需給動向



1.データ: WSA、当社推定

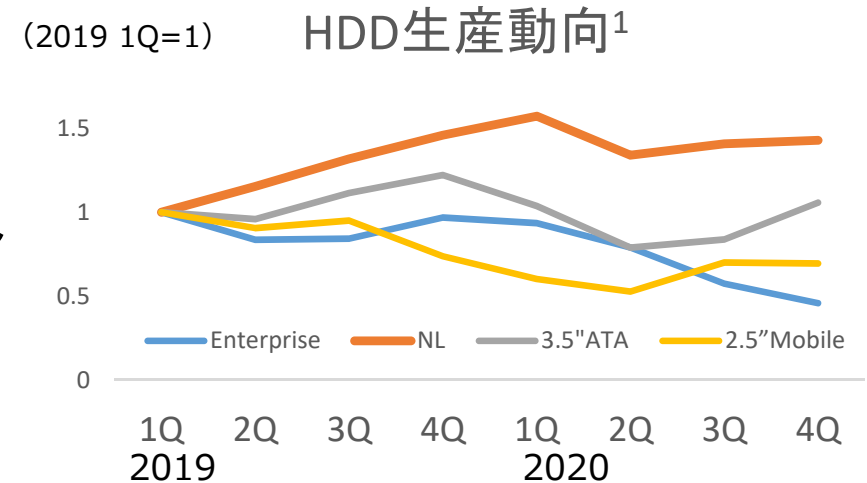
2.データ: 当社推定

4. 業績回復ドライバー ハードディスク・石油化学



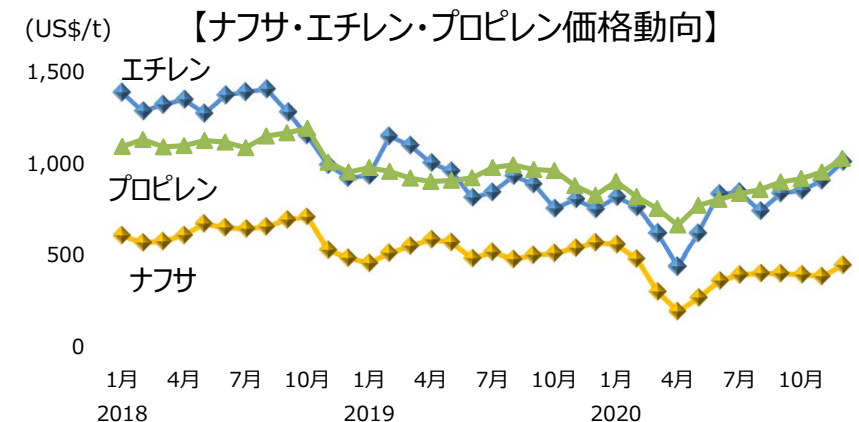
ハードディスク：データセンター投資拡大がHDDの需要をけん引

- ・COVID-19によりHDDメーカーで一時的な操業低下があるも回復
- ・テレワーク・オンライン授業向けの安価グレードモバイルPC需要増加（特に新興国向け）、外付HDD需要も堅調



石油化学：中国経済が需要をけん引、国内需要も回復へ

- ・20年後半から原油、ナフサ価格が上昇、21年は景気回復を背景に安定的に推移
- ・石化需要
東アジア全体：好調な中国経済が需要をけん引
国内需要：生活関連用途は引き続き堅調に推移
自動車生産の回復が進み、19年並みの高需要を想定



4. 業績回復ドライバー 設備投資



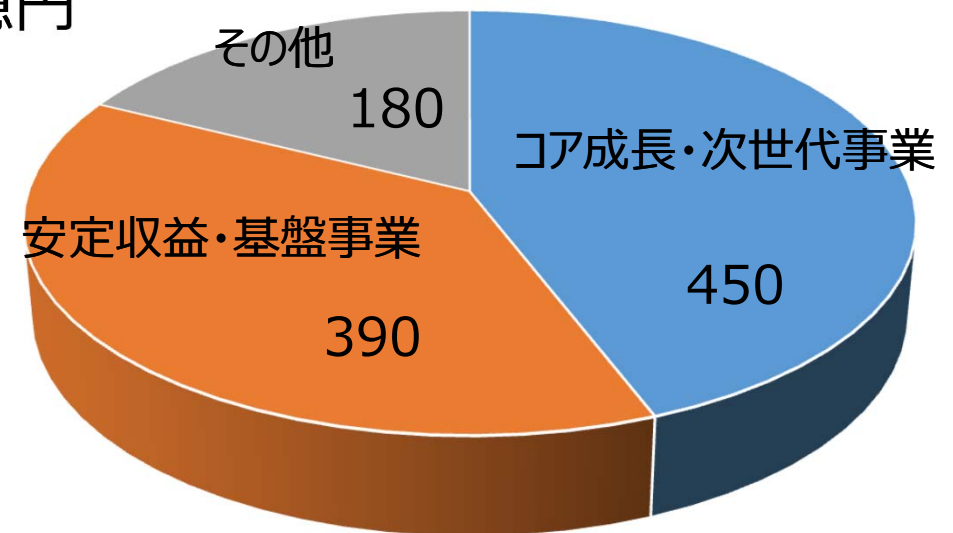
競争力強化に向け厳選した投資を継続

- ◆ 2021年の設備投資(意思決定ベース)
 - コア成長事業・次世代事業 450億円
 - 安定収益事業・基盤事業 390億円
 - 設備投資総額 1,020億円

- ◆ 研究開発複合施設
「融合の舞台」の建設

2021年設備投資計画
(意思決定ベース)

(単位:億円)



5. 主要事業の概況

情報通信



5 G化の本格的な進展に伴い拡大する需要をとらえ、さらなる成長へ 2021年度



業績

過去に種まきした投資の成果を刈り取り、市場の伸びを上回る成長

- 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
- 過去最高クラスの半導体需要が見込まれる2021年度はさらなる成長を実現するとともに、成長につながる投資継続

施策

- 安定供給体制強化策を継続し、“地産地消”推進
 - 電子材料用高純度ガスにおいて、成都の製造拠点稼働開始、上海、台湾の製造設備増設・立ち上げ、西安に営業・物流拠点新設
- 台湾・韓国新工場稼働開始
 - 半導体実装基板用高機能積層材料やCMPスラリーの新工場稼働に加え、ますます拡大する需要に対応したさらなる能力増強に向けた準備を進める
- 今後の持続的な成長と業界リーディングポジション維持
 - 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
 - 半導体関連への積極投資継続

5. 主要事業の概況

モビリティ



安定的売上・収益の確保と将来への種まき実行



業績

2021年度

新規プログラムを確実に立ち上げ、市場の回復を上回る成長

- 20年度はCOVID-19感染拡大の影響を受け、新車の生産・販売ともに厳しい状況にあったが、年度後半からは回復が進んだ。21年度からはさらにもう一段の回復を見込む
- 20年度の業績は厳しかったが、年度後半からの回復は力強く、手ごたえを感じた
- 21年度は新車種向け製品の投入を控えており、市場の回復を上回る成長を実現

施策

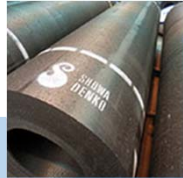
- 新規プログラムの確実な立ち上げ
 - バックドアモジュールや銅フリーディスクパッド等で20車種弱の立上
- 次世代自動車に対応する製品の開発
 - 軽量化・電動化・熱マネジメントに対応
- 市況回復を見据え、伸び筋次世代車種への採用活動継続
 - 環境対応自動車など

5. 主要事業の概況

黒鉛電極



電炉業界の黒鉛電極の在庫調整は20年末終了、21年は大幅数量増へ 2021年度



業績

☁️ 20年末で顧客在庫調整完了

- 顧客の在庫調整は世界的に20年末で完了。
COVID-19からの粗鋼生産回復に合わせ、電極需要も回復を見込む
- 鉄鋼需要回復に合わせ、当社黒鉛電極も20年比大幅な数量増を見込む

施策

- 収益力向上施策と適正なスプレッドの確保
 - 需給回復に合わせ、今年から価格反転へ
 - CX推進 ; お客さま・昭和電工・AMI一体となった価値最大化プロジェクト実行
 - グローバル生産・品質管理体制向上
- 生産能力の適正化によるコスト削減効果顕現
 - 棚卸資産簿価引き下げによるニードルコークス在庫単価下落効果
- SDGs課題解決に向けたコンサルタント営業の推進
 - CO₂排出量削減に向けた電炉コンサル営業

5. 主要事業の概況

ハードディスク

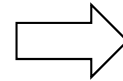


データセンター向け大容量メディア需要が拡大 2021年度



業績

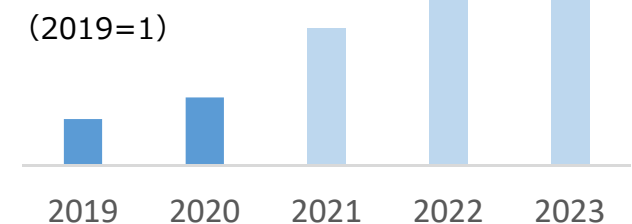
- コロナ禍での通信量増加でデータセンター向けの販売が好調
- テレワーク、オンライン授業向けの拡大により外付けHDD、PC向け販売堅調
- 下期販売数量増加を見込む



施策

- Best in Class戦略の追求、生産性向上・コスト削減を継続
- アルミニウム基板の生産能力3割増強を決定（量産開始22年初）
- MAMR対応メディアの販売拡大
- HAMR対応メディアの継続開発

【ニアライン向けHDメディア販売推移】



5. 主要事業の概況

石油化学



国内需要回復、海外市況安定化により業績改善

2021年



業績

- 中国需要伸長を受け主要製品の輸出スプレッドは堅調に推移
- 国内需要は順調に回復しクラッカーはフル稼働を継続
- ナフサ価格は上昇基調のため受払差は改善を見込む

施策

- 安全・安定操業の徹底
- 収益変動を抑制する施策を実行し収益性と安定性を向上
- 誘導品事業拡大による大分コンビナート競争力強化
- 触媒改良、運転管理強化による有機化学品の収益基盤強化
- 地理的優位性を生かした東アジアへの輸出による収益向上

6. 長期ビジョンの進捗

中期経営計画 The TOP 2021



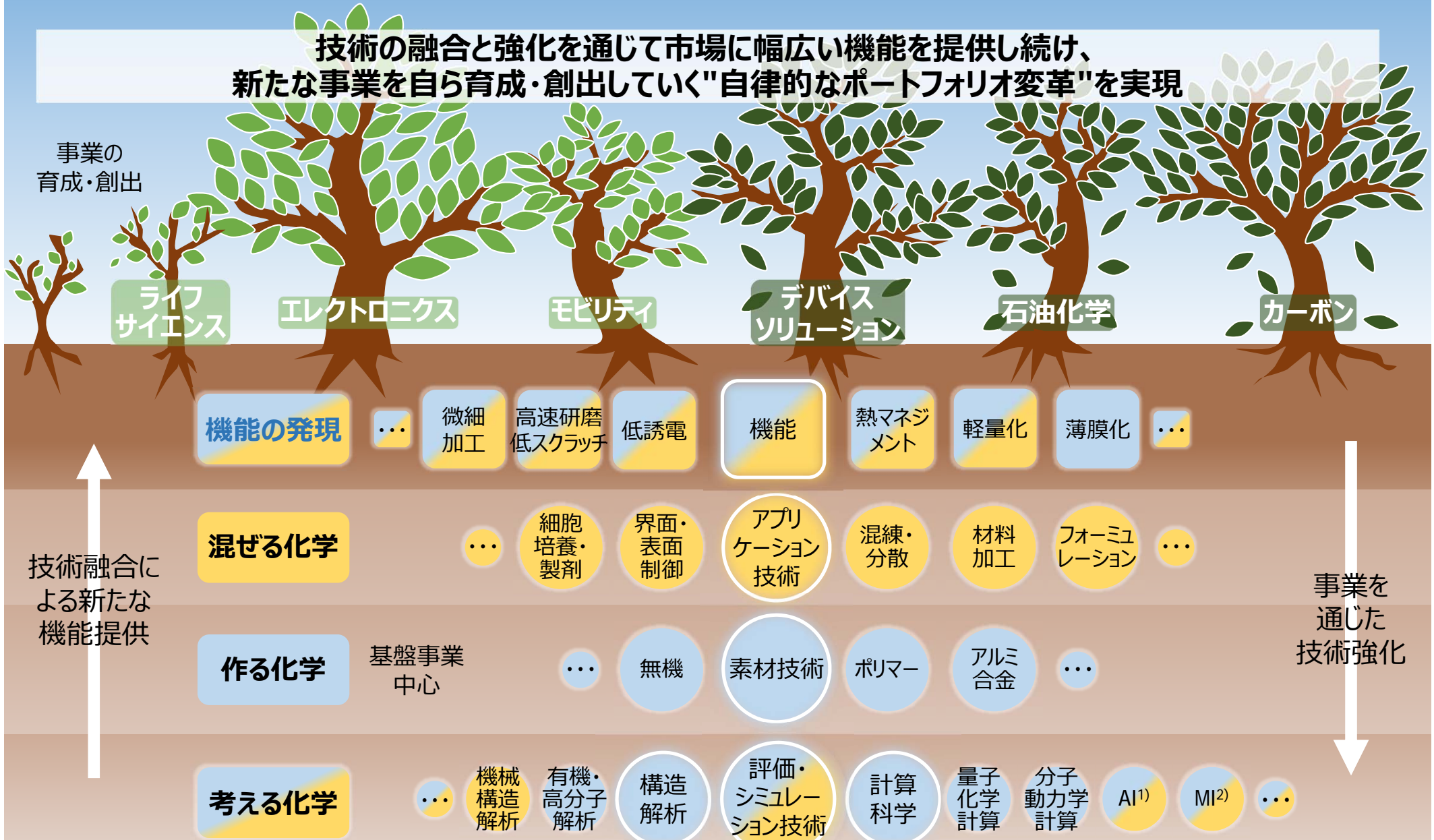
世界で戦える会社へのロードマップ

世界トップクラスの
機能性化学メーカー



6. 長期ビジョンの進捗 統合による技術の融合

技術の融合と強化を通じて市場に幅広い機能を提供し続け、
新たな事業を自ら育成・創出していく"自律的なポートフォリオ変革"を実現



■ : 昭和電工主体 ■ : 昭和電工マテリアルズ主体

1. AI = Artificial Intelligence (人工知能) 2. MI = Materials Informatics (マテリアルズ・インフォマティクス)

6. 長期ビジョンの進捗 中短期シナジー実現への取り組み



収益体質の改善/ 資産スリム化

- 統合を踏まえた直接/間接コストの削減
- 運転資本改善、有価証券の売却 等

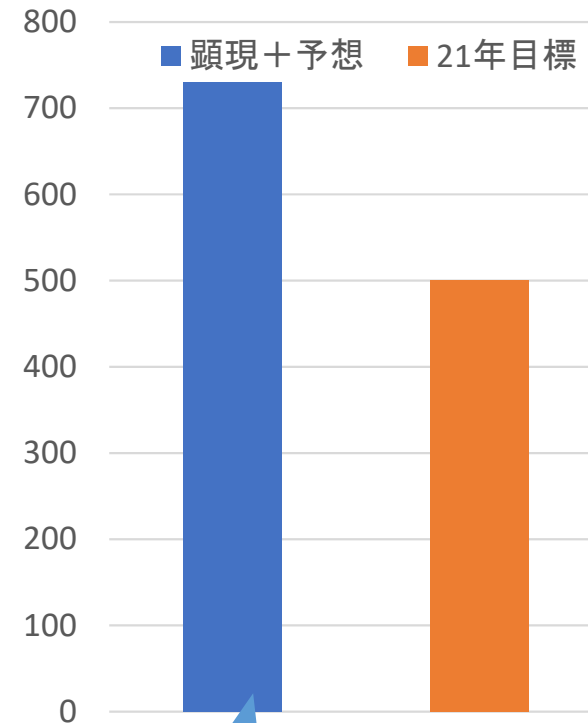
事業ポートフォリオ 再編

- アルミ缶、アルミ圧延品事業の売却決定

収益体質改善



資産圧縮



730億円
2020年前倒し達成

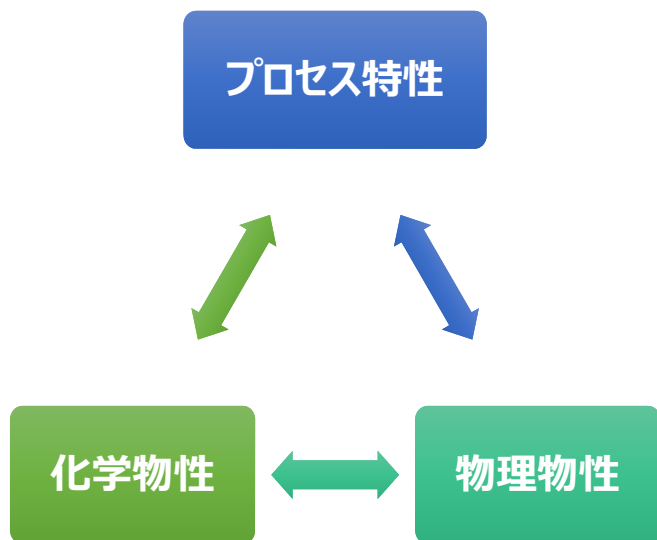
6. 長期ビジョンの進捗

R&D：シナジー創出（プラットフォームの統合）



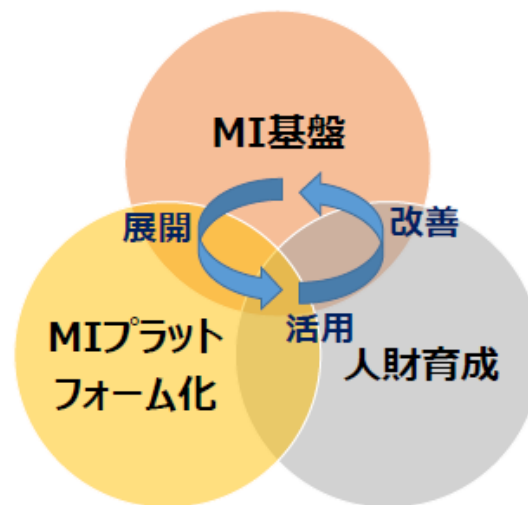
データ駆動型開発基盤の構築：両社の知見を活かし研究開発のDXを推進

統計解析の積極活用



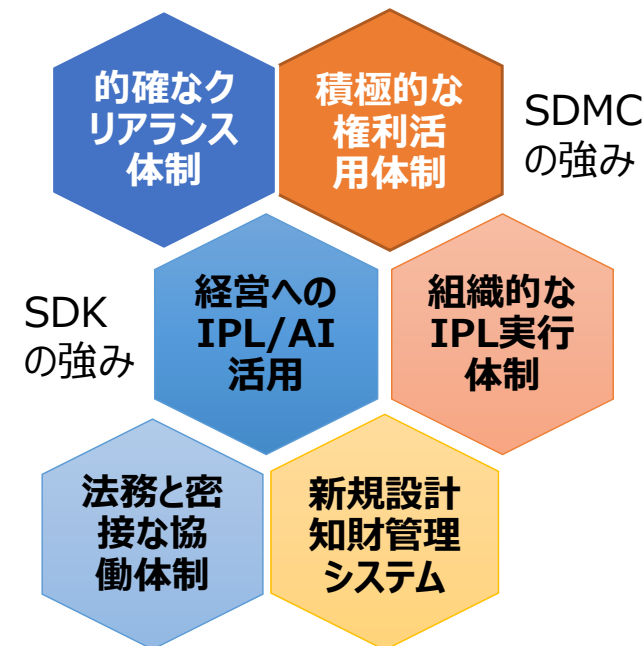
- ✓ 社内に蓄積された独自データを活用し開発を加速

MIプラットフォームの展開



- ✓ 経験と勘に基づく試行錯誤的な開発から、データ駆動型開発へ転換

知財機能の統合



- ✓ 知財ビッグデータを用いたIPランドスケープとAI活用

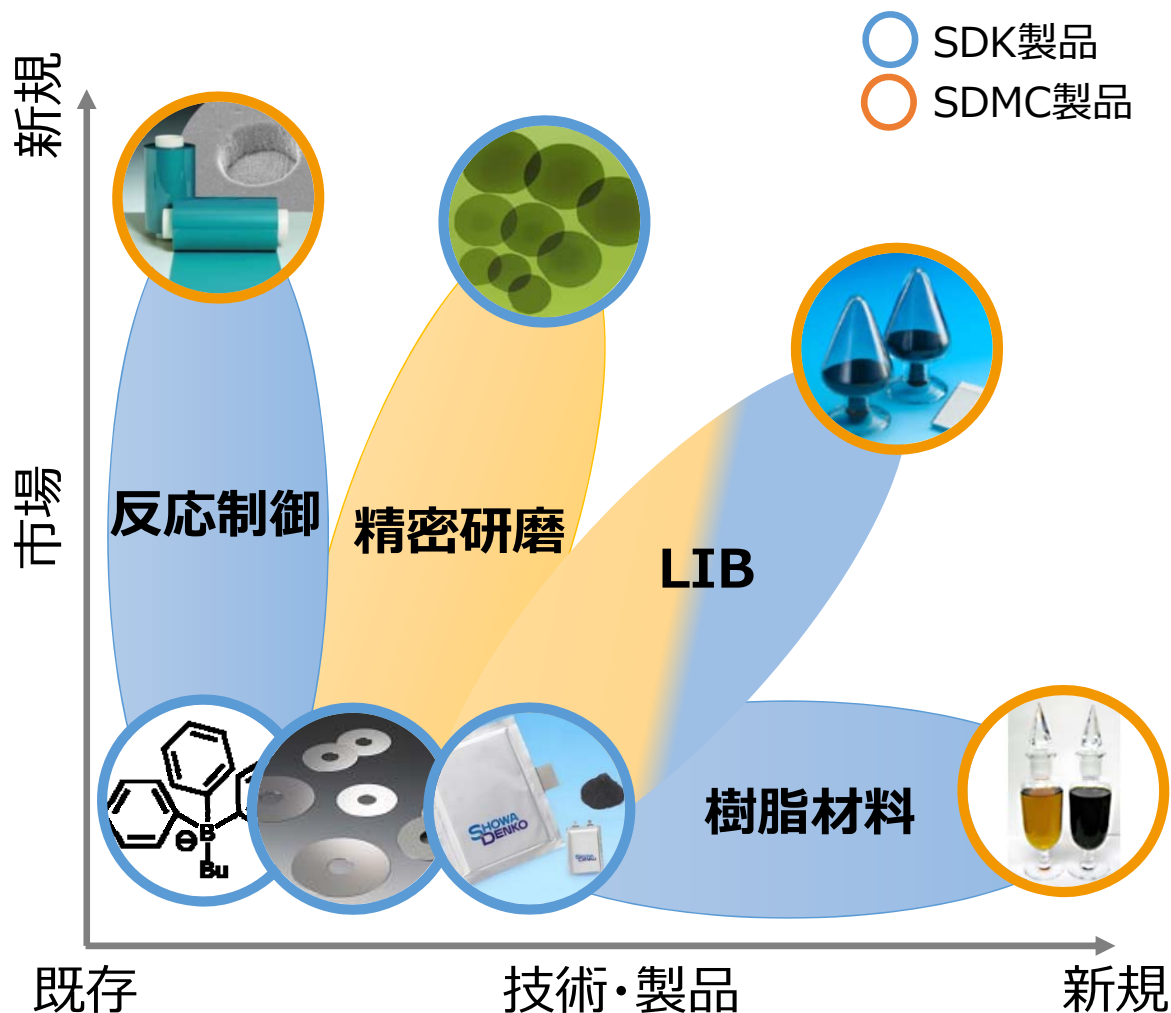
6. 長期ビジョンの進捗

R&D：シナジー創出（取り組み例）



素材とアプリケーションの強みを活かし、様々な着眼でシナジー創出

シナジー創出領域



シナジー創出のアプローチ

反応制御 ACF レジスト

- アプリケーションの視点を取り入れた新たな気づき、**温故知新**

精密研磨 HD SiC

- 加工技術、材料（SDMC）の提供を受け、**プロセス技術を向上**

LIB 負極材 バインダー

- 両社が保有する**独自技術を融合し**、相互方向の刺激でシナジー創出

樹脂材料 透明耐熱フィルム 絶縁ワニス

- 素材の深化**によりアプリケーションの付加価値向上

6. 長期ビジョンの進捗

戦略の融合と連携の促進（マーケティング強化）



コーポレートマーケティング室を設置しマーケティング機能の全社展開体制を強化

Customer Experience最大化の実現と有機的成長戦略の立案・推進に貢献

インダストリー・用途の視点

市場理解の深化

Application

製品・技術の視点

技術情報発信力の強化

Product

重要顧客の視点

顧客関係構築の推進

Marketing

GROWTH

市場平均を上回る
成長性の確保

VALUE

顧客の中長期技術課題へ
解決策の提案

UNIQUENESS

SDKグループならではの
独自性

**戦略
の
融合**

市場・顧客起点と製品起点

**連携
の
促進**

機能間・事業間

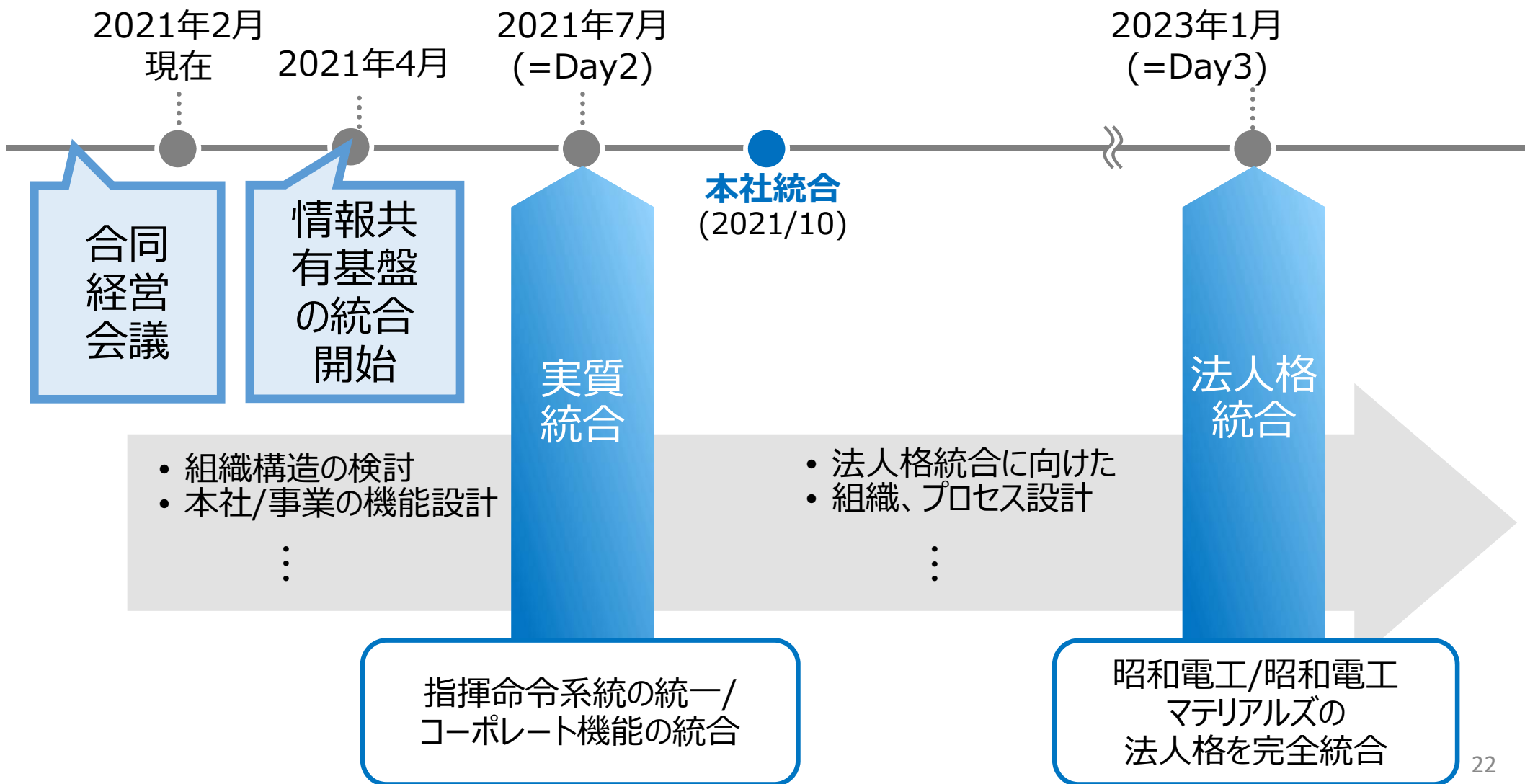
全社共通デジタル・プラットフォーム / 機能間・事業間連携の基盤構築

7. 昭和電工マテリアルズとの統合

PMIの進捗状況



**2023年1月 (Day3) の法人格統合に向け、
2021年7月 (Day2) の実質統合、同年10月の本社統合を実施**



8. サステナブルな社会への貢献



当社が取り組む主要な社会課題

カーボンニュートラル への挑戦

2050年までの達成に向け
研究開発、生産プロセス
改善を推進する

高度循環型社会 に向けての取り組み

鉄・プラスチックリサイクルの
社会的利用の拡大・高度
化、資源の効率的活用を
推進する

QOL向上への貢献

生活、学習、健康等の質
の向上に資する製品開
発、用途開発を推進する

統合会社のパーパス

化学の力で社会を変える

SDGs課題解決に貢献する事業活動を強力に推進

全事業部の主要製品について、主要な社会課題解決への貢献のあり方を示す

2021年 統合会社の新サステナビリティビジョン、マテリアリティを策定・発表

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、COVID-19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。