

長期ビジョンの概略

財務・資本戦略

世界で戦える会社のエントリーチケットとしての規模と収益性

長期数値目標

当社は、「世界で戦う」ために、“質”と“計数”の両方が充実していることが不可欠であると考えます。質の面とは社会に貢献できること、特にサステナビリティから社会に貢献できることが重要です。他方、計数の面、すなわち一定の規模があり収益性を有する企業であることが、企業価値を最大化していく観点でも、あるいはタイムリーに投資をして収益を確保した上で社会に貢献していく観点からも重要です。

長期数値目標について、世界で戦える会社のエントリーチケットとして、売上高1.6兆円以上、EBITDAマージン20%以上という規模と収益性を追求し、計数目標をきちんと実現していくことで企業価値の最大化を実現していきたいと考えています。

当社の戦略意図とポートフォリオ経営高度化への取り組みをより正確に示すため、2022年12月期より開示セグメントを変更しました。セグメント区分の変更により、半導体材料への集中投資に代表されるポートフォリオ属性に応じたメリハリある経営資源配分やポートフォリオの見直し・入替といった戦略の効果をより確認しやすい開示を目指していきます。

セグメント区分変更の詳細については、40ページを参照ください。

ROIC改善に向けた取り組み

重要とする業績評価指標(KPI)について、2020年12月に発表した長期ビジョンで示したKPIから、今般の計画更新に際し、規律を重視する観点からROEに代わり、ROICを重要な計数目標として導入しました。

事業本部および事業本部を構成するサブビジネスユニット別にROICを測定、そしてサブビジネスユニット別のROICの構成要素ごとにランキング化を行い、各事業トップに対するROIC経営の意識づけを推進します。そして、四半期ごとの定期的なモニタリングの実施や、ROICとマネジメントの評価・賞与との連動などさまざまな施策を通じてROIC経営を浸透させ、中長期的にROIC10%超の達成を目指し、ポートフォリオ経営の高度化に努めていきます。

	2021年(実績)	2025年(目標)	2030年(目標)
売上高*(兆円)	1.4	1.6	1.8~1.9
EBITDAマージン(%)	14.3	20	
ROIC(%)	4.3	中長期的に10%	
ネットD/Eレシオ(倍)	1.15	1.0倍を目指す	

* 今後のM&Aなどを考慮しない場合の目安値

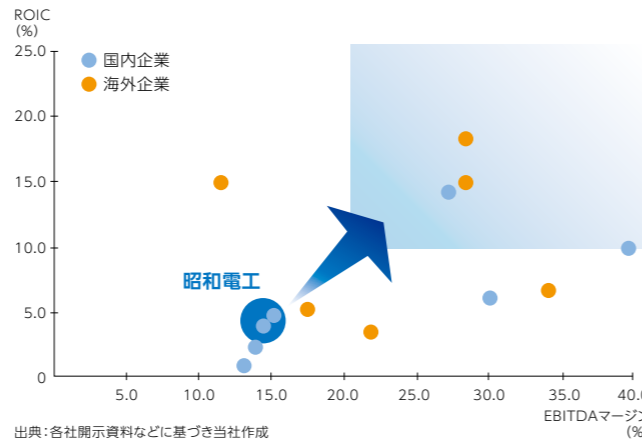
ポートフォリオ戦略に即した新たな開示セグメントへの変更

新開示セグメント	サブセグメント	EBITDAマージン(2025年目標)
半導体・電子材料	半導体材料(前工程・後工程)	30%以上
	デバイスソリューション(HD)	
	デバイスソリューション(SIC)	
モビリティ	自動車部品	20%以上
	リチウムイオン電池材料	
イノベーション材料	セラミックス	15%以上
	アルミ機能部材	
	機能性化学品(樹脂など)	
	コーティング材料	
ケミカル	石油化学	15%以上
	黒鉛電極	
	化学品	
その他	ライフサイエンス	クリティカルマスマ実現

事業のポートフォリオ属性

■ コア成長事業 ■ 基盤事業(技術・素材) ■ 安定収益事業 ■ 次世代事業

グローバル化学メーカーの資産効率性・収益性



ポートフォリオ経営の高度化

ポートフォリオカンパニーに最終形はありません。当社は事業ポートフォリオの見直し・入替を継続し、ポートフォリオ経営のさらなる高度化を図ります。ポートフォリオの運営方針として右記の3つを判断基準とします。①戦略適合性: サステナビリティを前提にポートフォリオ属性に応じて、当社全体戦略および各ビジネスユニットの役割に応じた戦略に合致するか、②ベストオーナー: 各事業の価値最大化を実現する上で最適な経営主体は誰か、③採算性・資本効率: 事業または投資が期待する採算性・資本効率を充足するか。これらを管理指標としてのROICを重視し企業価値の最大化を図ります。

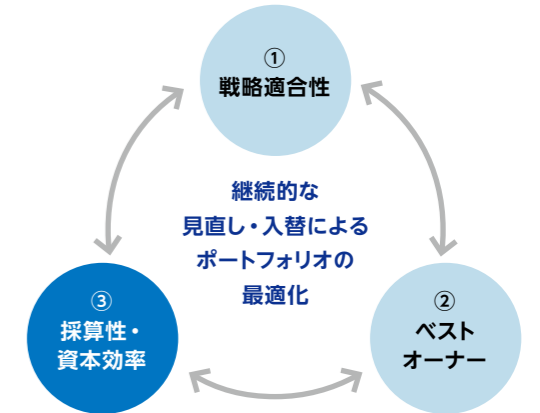
メリハリある経営資源配分

2021年の公募増資で得た資金を活用しながらコア成長事業である半導体材料、モビリティに経営資源を集中します。コア成長事業への集中的な経営資源配分により、全社利益成長を牽引、世界で戦える会社の収益性および資本効率を目指します。そしてコア成長事業を伸ばすことでコア成長事業が売上高に占める比率を高めます。全事業の画一的な成長ではなく、コア成長事業が全社利益成長をドライブします。その結果各事業のEBITDAマージンの加重平均である全社EBITDAマージンを高めていきます。

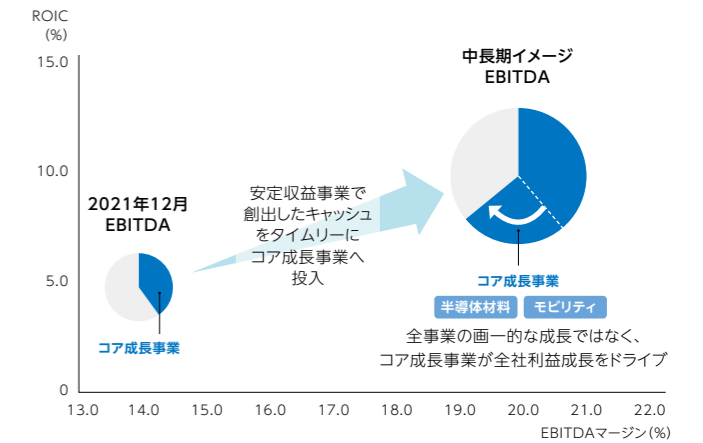
ポートフォリオ改革進捗

当社は長期ビジョンにおいて事業価値ベースで2,000億円の事業売却目標を打ち出しました。その後、アルミ缶、アルミ圧延品、食品包装用ラップ、プリント配線板、蓄電デバイスの事業売却を発表するなど、速やかに意思決定を進め、これまでに8割程度まで進捗しています。持続的な成長を実現するための最適な経営資源の配分や事業ポートフォリオの再編、両社技術の融合を通じたイノベーションの創出に向けて取り組む中、売却した事業についてはそれぞれ慎重に検討し、それぞれの事業が保有する技術力、お客さまとの強固な関係性などの強みが最大限活かされ、さらなる発展に結びつくような

ポートフォリオの運営方針



コア成長事業への経営資源配分と成長イメージ



ベストオーナーへと譲渡されました。

継続事業については、コア成長事業である半導体業界向けは高い市場成長が見込まれ、引き続き大型投資を要します。安定収益事業である石油化学、カーボン事業などで安定した利益を稼ぎ、全社としての投資資金を捻出していきます。

ポートフォリオマネジメントには終わりはなく、今後も持続的な成長・収益性向上のために、事業ポートフォリオの入れ替えは継続して検討していきます。

長期ビジョンの概略 | 財務・資本戦略

目標達成に向けた具体的な道筋

収益改善施策

コスト削減・収益体質の改善について、2023年末までに280億円の改善を見込み、販売・調達・生産・拠点統合など、さまざまな分野で2社統合による具体的なシナジー効果創出の取り組みを進め、2021年は、計画を上回るペースとなる208億円の改善を実行しました。改善施策が順調に進捗していることから、1年前倒しとなる2022年末までに当初計画を20億円上回る300億円へと目標を引き上げました。

施策内容	収益改善額(億円)		
	長期ビジョン公表時	今回アップデート	
	2023年(見通し)	2021年(実績)	2022年(見通し)
販売関連収益の改善 ・顧客/代理店向け販売政策の見直し など	30	32	30
購買・物流費低減 ・共通材料・物流関連のサプライヤー集約 ・輸送車輛、倉庫、人員の共同利用 など	30	26	30
賃借料低減 ・本社統合による低減	10	10	10
業務最適化/生産性改善 ・組織統合、業務効率化などによる構造改革 ・製造ラインにおける生産性向上	140	73	150
その他経費低減 ・共通費、一般経費などの低減	70	67	80
全社計	280	208	300

資産のスリム化

長期ビジョンにおいて、2021年までに500億円の資金を創出する計画を掲げ、運転資本の改善や政策保有株式の売却、その他資産売却に取り組み、2021年は647億円と計画を大きく上回る資金捻出を達成しました。

さらに、2022年には、政策保有株式については原則全株売却するという方針を決定しました。加えて、遊休固定資産の売却などの施策を進めることで、さらに650億円を2025年までに創出し、2025年までの累計で約1,300億円超の資産圧縮を進めます。

取り組み内容	効果額(億円)		
	長期ビジョン公表時	今回アップデート	
	2021年(見通し)	2021年(実績)	2025年(見通し)
運転資本の改善*1	250	253	300
政策保有株式の売却*2	200	294	450
その他資産売却*2	50	100	550
全社計	500	647	1,300

*1 2020年末運転資本回転日数からの2021年実績/2025年見通しの改善日数に継続事業の売上高を乗じて算定

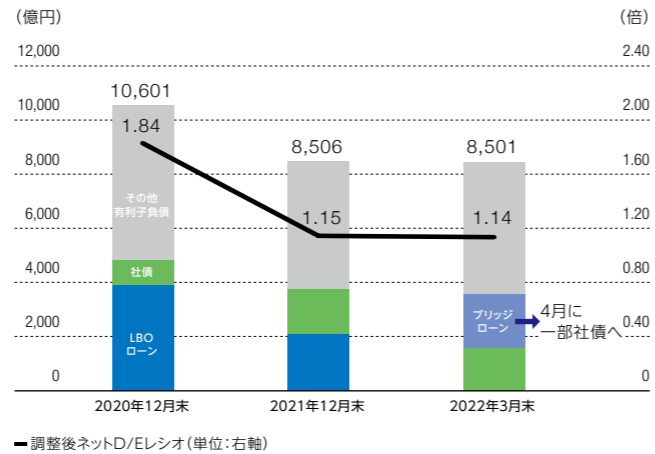
*2 2020年からの累計売却収入額を記載。有価証券の売却に関連会社株式、事業売却に伴う株式売却収入を含まない。

有利子負債の削減

2021年12月末の有利子負債は、事業ポートフォリオ改革に伴う事業の売却や資産のスリム化などにより、2020年12月末に比べ2,095億円の削減となる8,506億円となりました。ネットD/Eレシオは、公募増資の効果と併せて、1.15倍までの改善を果たしました。また、2021年12月に社債(1,000億円)を発行し、これを原資にLBOローンの一部返済を行いました。さらに、2022年3月末には、金融コスト削減のため、ブリッジローンへの借換などによりLBOローンの期限前返済を行い、同4月には新たに社債1,130億円を発行し、ブリッジローンの一部返済に充てました。

引き続き、有利子負債の圧縮を進め、財務の安定化と金融コストの削減を目指していきます。

有利子負債残高の推移



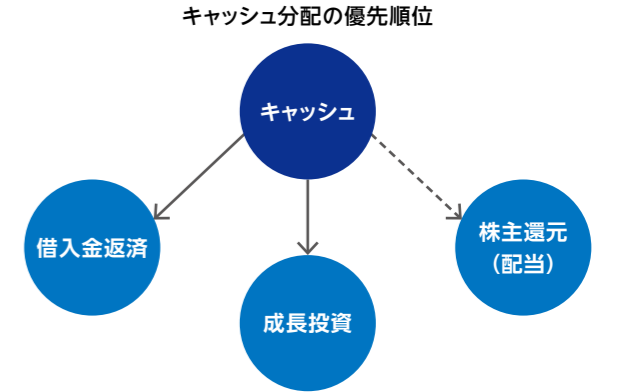
キャピタルアロケーション

今後の事業成長や事業売却を通じて獲得したキャッシュの配分については、当面は統合後の状況に鑑み、利益拡大に向けた成長投資を実行しつつも、借入金返済を一定程度優先させる必要があります。当社連結ベースで、今後5年間で約1兆円の営業キャッシュ・フローの創出を目指していきますが、創出した営業キャッシュ・フローのうち、半分から3分の2程度を、コア成長事業を中心とした設備投資へ振り向け、残りを安定配当継続と有利子負債の削減に充てる計画です。今後、さらなる戦略投資が必要となる場合には、資産売却や事業ポートフォリオの入れ替えなどで資金を捻出していきます。

株主還元方針

当社は、株主還元について、企業価値向上に向けた総合指標である総株主還元(TSR:Total Shareholders Return)を中長期的に化学業界で上位25%の水準となることを目指しています。

企業価値向上に向けて、先述の通り、コア成長事業を中心とした設備投資を積極的に行うと共に、財務体質強化のための有利子負債圧縮を進めていき、配当につきましては、当面、安定配当を継続する方針です。



統合後の状況に鑑み、借入金返済と利益拡大に向けた成長投資をある程度優先させる必要がある状況

業績の状況(2021年12月期)

2021年の連結営業業績については、売上高は、その他セグメントは昭光通商(株)の株式譲渡による非連結化で大幅減収となり、アルミニウムセグメントもアルミ圧延品、アルミ缶の各事業売却により減収となりましたが、石油化学セグメントは市況回復、化学品、エレクトロニクス、無機の各セグメントは新型コロナウイルスの影響を受け落ち込みの大きかった2020年に比べ数量が回復し、さらに昭和電工マテリアルズセグメントの通期連結化により、総じて大幅な増収となる1兆4,196億35百万円(前期比45.8%増)となりました。

営業利益は、各セグメントで半導体供給不足に伴う自動車などの生産減や、原材料価格高騰の影響を受け、昭光通商(株)の非連結化によりその他セグメントは減益となりましたが、石油化学セグメントは主にナフサ要因の大幅な改善、無機セグメントは鉄鋼需要の回復に伴う販売数量の大幅な増加、昭和電工マテリアルズセグメントの通期連

結化により増益となりました。化学品、エレクトロニクス、アルミニウムの3セグメントも諸施策の効果顕現などにより増益となり、総じて大幅増益となる871億98百万円(同1,066億47百万円増)となりました。

親会社株主に帰属する当期純損益は、特別損失として蓄電デバイス・システム事業の譲渡に係る事業構造改善費用301億円、アルミ機能部材事業の生産拠点における環境対策費90億円などを計上したことにより、120億94百万円の損失となりましたが、前期比では642億10百万円の大幅な改善となりました。

現金および預金は主に公募増資の払い込みにより増加しましたが、有形固定資産、のれん等無形固定資産は減少し、総資産は前期末比612億16百万円減少の2兆1,423億90百万円となりました。負債合計は、営業債務は増加したものの有利子負債が減少し、前期末比1,615億88百万円減少の1兆3,239億37百万円となりました。

TOPICS:株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、グループのビジョン、戦略、企業情報をわかりやすく、適時適切に開示し、株主・投資家の皆さまとの積極的な対話を通じてグループに関するご理解と信頼を深めていただけるよう、IR活動に取り組んでいます。

新型コロナウイルスの影響によりオンラインや電話会議を活用してのコミュニケーションが中心となりましたが、感染症対策を十分に講じた上で、新経営陣とアナリストとのスモールミーティングを開催し、新経営体制のもと更新した長期ビジョンについて活発な議論を行いました。また、2022年3月に開催したパッケージングソリューションセンターの施設見学・事業説明会は、会場(対面)とオンラインのハイブリッド形式で開催しました。さらに、個人投資家の皆さまに向けて、オンライン会社説明会を2021年12月に実施し、全国から556名の皆さまに参加していただきました。



パッケージングソリューションセンターでの施設見学・事業説明会の様子