

# 2017-19年度 中期経営計画

2017年5月12日

住友大阪セメント株式会社

取締役社長 関根 福一



# 目次

## 1 経営方針

- ①2014-2016年度 中期経営計画の総括
- ②現状認識
- ③将来めざすべき方向性
- ④基本方針

## 2 事業戦略

- ①セメント関連事業
- ②高機能品事業

## 3 数値計画

- ①損益計画
- ②設備投資計画
- ③資金計画
- ④経営指標

# 1. 経営方針



# 1. 経営方針（①2014～2016年度 中期経営計画の総括）

## 基本方針

- ① セメント国内需要が高水準で推移する中で、グループ力の結集により収益の極大化をめざす
- ② 国内需要減少時でも「全社的な安定収益構造を確立する」ため、成長分野の拡充を積極的に進める
  - ・ 成長市場である補修事業の拡充
  - ・ 海外セメント事業における早急な基盤確立
  - ・ 新規事業の更なる選択と集中による収益拡大



## 結果

国内需要が減少となったこともあり、売上高、利益は目標未達

成長分野の拡充  
 補修市場の拡大は想定以下  
 新たな海外セメント事業案件はなし  
 新規事業は安定的に黒字計上

	2016実績	2016計画	増減・達成率
国内需要	4,178 万 t	4,800 万 t	▲622 万 t
石炭価格	80 \$/t	100 \$/t	20 \$/t
売上高	2,341 億円	2,500 億円	93.6 %
営業利益	215 億円	260 億円	82.7 %
経常利益	226	260	86.9 %
当期純利益	162	146	111.0 %
設備投資（3年計）	576 億円	530 億円	+46 億円
指標 FCF（3年計）	426 億円	154 億円	+272 億円
ROA	6.8 %	8.1 %	▲1.3 P

# 1. 経営方針（②現状認識－1）

## （1）セメント事業

### 国内市場

#### 需要

- ・ 中計期間：現状レベル(4,300～4,400万t)  
オリンピック・パラリンピック、リニア中央新幹線
- ・ 長期傾向：緩やかに減少（⇒ 4,000万t程度）

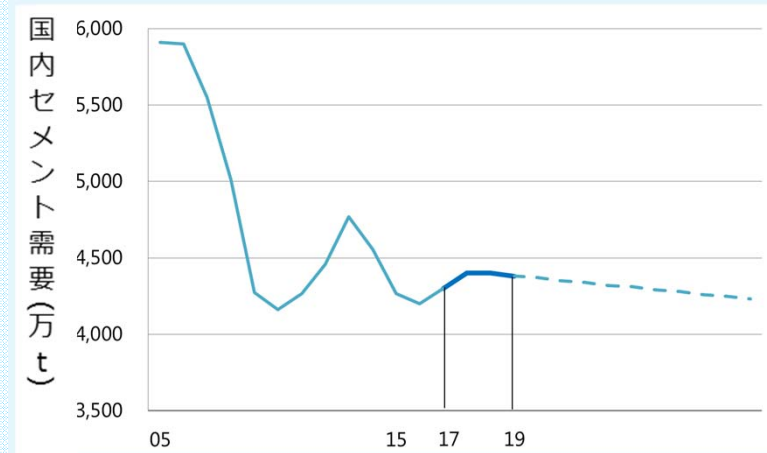
需要はベース需要+特需

- ベース：原単位減少リスク  
(Pca化、RC造減)
- 特需：国土強靱化等継続期待

**価格** セメント事業として事業継続可能な価格体系が必要

**その他** 低炭素型コンクリートの普及等によりリサイクル生産減少傾向 ⇒ 廃棄物処理減少

＜国内セメント需要推移＞



### 海外市場

東南アジアのセメント市場

現状では 需要増加<供給増加 ⇒ 競争激化



# 1. 経営方針（②現状認識－2）

## （2）非セメント事業

### 鉱産品事業

各鉱山の大規模開発終了⇒回収期へ  
石灰石販売は、製鉄所高炉再編で競争激化

### 建材事業

補修市場は、長期的に漸増と想定  
生産設備対応済（2015年度新プラント稼働）

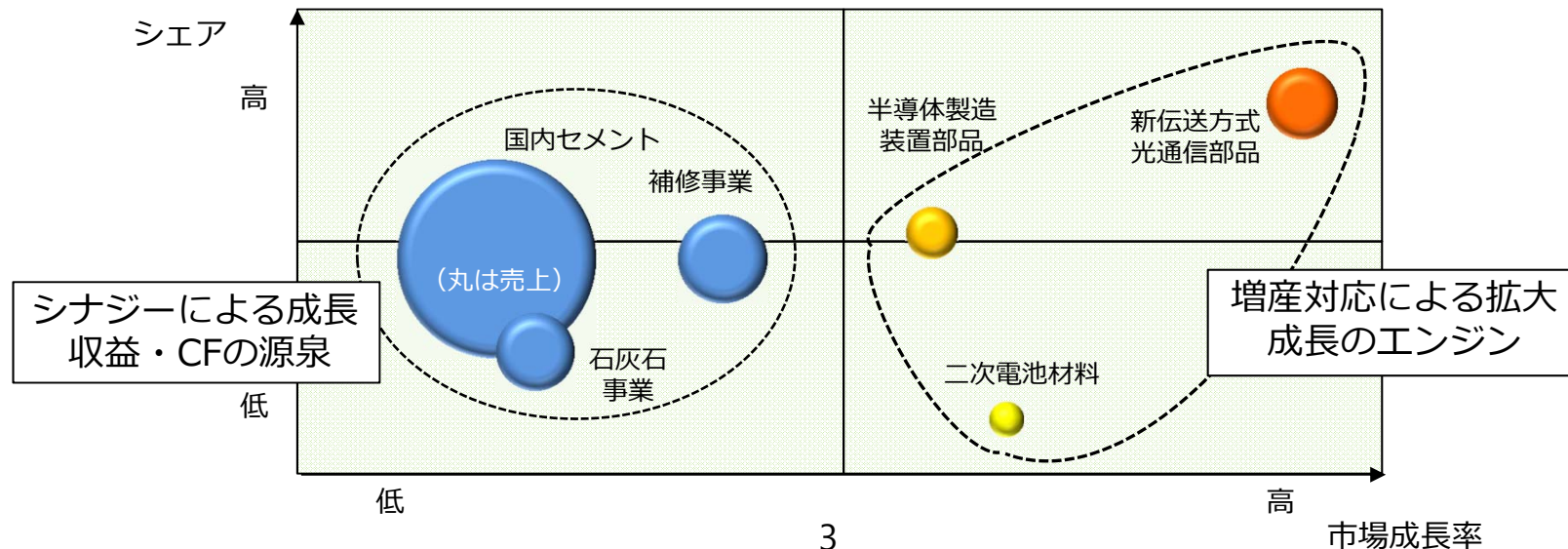
### 光電子・新材料事業

主力製品は開発型事業として安定収益確保  
市場はニッチだが、今後拡大

### 電池材料事業

2016年度フル稼働で黒字化達成  
市場拡大でも参入者多く、競争激化

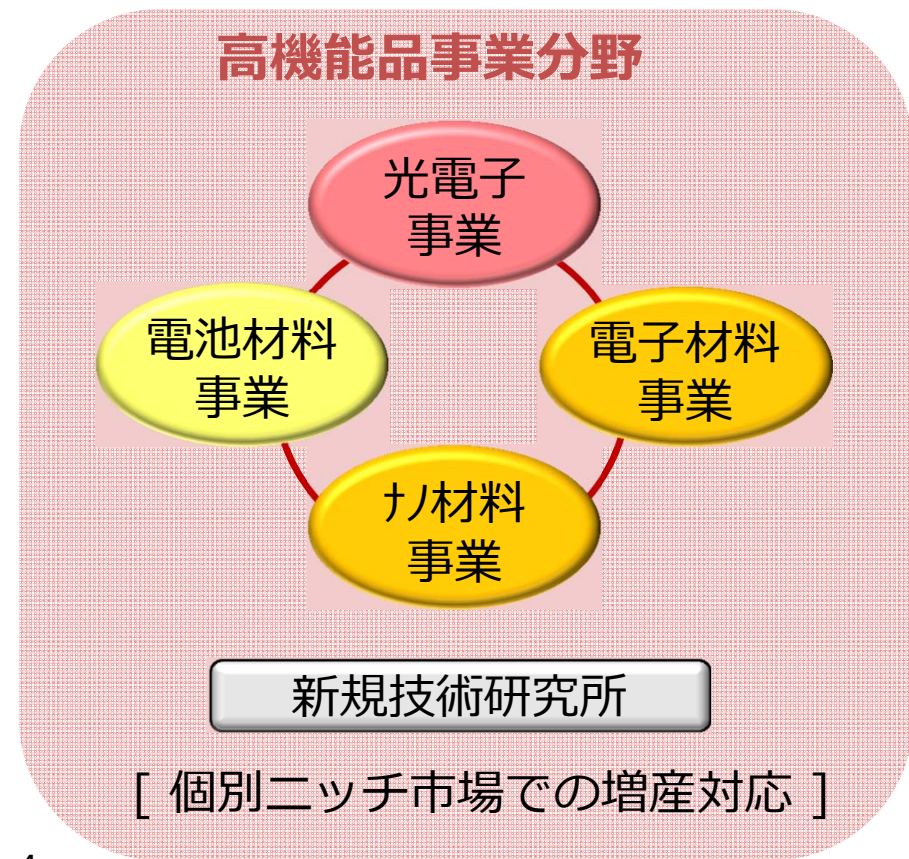
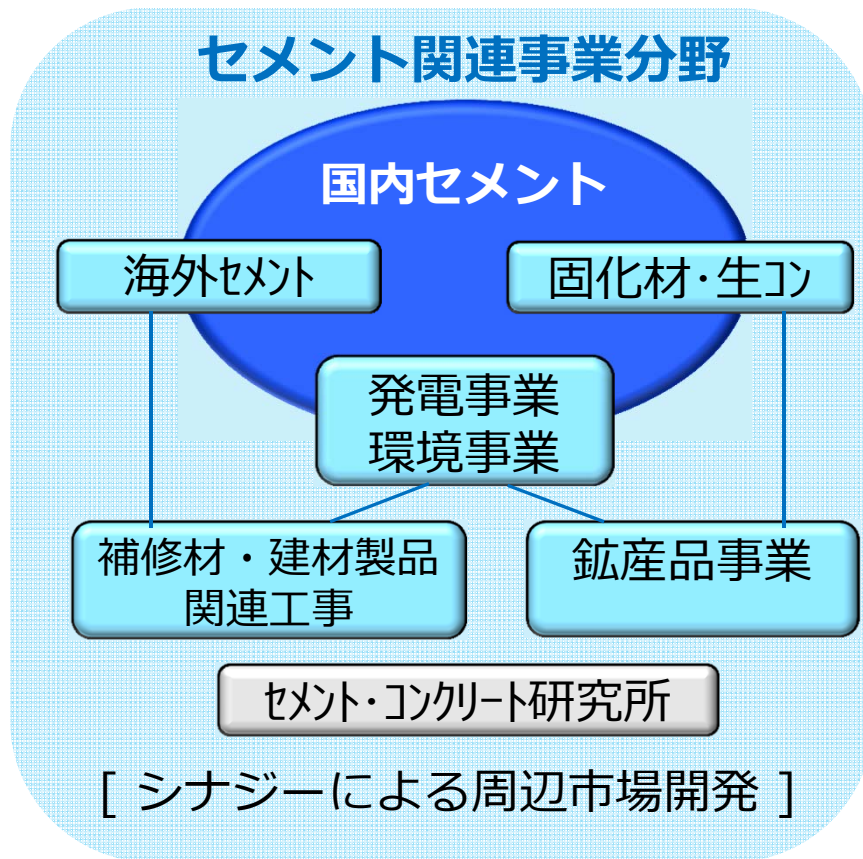
＜事業のポジション＞



# 1. 経営方針（③将来めざすべき方向性）

## 将来めざすべき方向性

セメント関連事業および高機能品事業の両事業分野で、市場を拡大し、安定的に成長し続ける企業グループとなる





# 1. 経営方針（④基本方針）

## （1）全体方針

**本中期計画を成長のための最大のチャンスと捉え、確実に成長の布石を打つ**

戦略策定：事業領域の見直し、連携・シナジーの追及による新成長分野の開拓

戦略実行：バランスの取れた資源配分による成長戦略の積極的实施

## （2）各事業分野の考え方

### セメント関連事業

シナジーによる周辺市場の開拓・拡大  
海外市場も一市場と捉え開拓

### 高機能品事業

市場拡大に合わせた増産対応  
周辺領域での新規事業開拓

### 管理部門 成長戦略の全面サポート

市場戦略・知財戦略・投資管理強化・IoT活用、IR拡充



## 2. 事業戦略



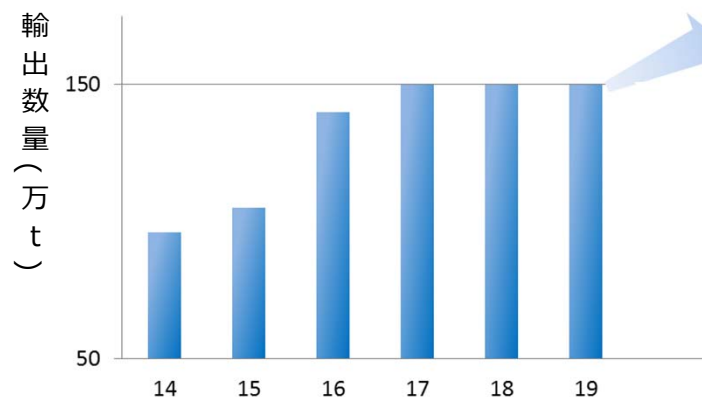
## 2. 事業戦略（①セメント関連事業－1）

### （1）海外セメント戦略

海外市場をセメント関連事業の一市場と捉え、規模にかかわらず市場開拓をめざす  
最終的には、東南アジアでの海外セメント事業の確立をめざす

#### 輸出の安定的な拡大

- ・ 輸出設備の大幅増強  
高知工場への大型サイロ設置  
赤穂工場での輸出対応
  - ・ 継続的販売市場の確保
- <シナジー効果> キルン稼働率の高位安定  
産業廃棄物の安定受入



#### 市場確保から拡大へ

- 地理的拡大 = 周辺市場への拡大  
量的拡大 = セメント関連製品・環境関連ビジネスへの拡大

東南アジアへのセメント事業確立へ

## 2. 事業戦略（①セメント関連事業－2）

### （2）周辺事業での拡大

単独では大きな成長を見込めないセメント関連事業分野の各事業においても連携やシナジーを追究することで、周辺市場を開拓する

特に環境事業は、循環型社会構築における重要な役割を担っており、セメント需要減少下でも拡大できる体制を構築する

#### 環境事業の拡大

- ・セメントの原燃料としての廃棄物処理の拡大
- ・キルンを使わない廃棄物処理ビジネス
- ・海外への環境関連ビジネスの展開

#### 部門間の連携・シナジー追及による事業領域の拡大

- ・土壌事業の展開                      「固化材」「不溶化材」「土壌処理」の一体営業
- ・建材事業での一貫受注              「調査－設計－材料・施工」受注
- ・火力発電所増設対応                石炭灰処理・タンカル販売・石膏調達の共同対応

## 2. 事業戦略（①セメント関連事業－3）

### （3）事業基盤の強化

セメント関連事業においては、今後も収益・CFの源泉として、物流合理化の拡大や積極的な投資により、事業基盤を強化していく

#### 物流合理化の拡大

現状の物流体制を見直すことによる抜本的な物流コストの削減

#### 積極的投資

##### コスト削減投資

高効率化AQCの全工場への導入	(岐阜・赤穂)
リサイクル関連設備増強	(各工場)
自社外航船での石炭輸送	2018/3就航予定

##### インフラ整備投資

製造関係	固化材製造用スラグミル増強	(高知)
販売関係	首都圏での生コン増強	(東京・横浜)
物流関係	SSの多品種化対応	(小名浜SS 他)
	タンカーの計画的リプレース	

##### 維持更新

大型補修の計画的実施



## 2. 事業戦略（②高機能品事業－1）

### （1）主力製品の増産対応

既存製品は、急速に成長する市場に対し、マーケットを絞り込み、技術開発と積極的な増産投資をすることで、トップシェアをめざす

	製品	増産対応	市場想定
光電子事業	新伝送方式用 光通信部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高付加価値品の生産能力を需要に合わせ段階的に増強</li> <li>・中計最終年計画での能力 <b>現状比 2倍超</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国をはじめとした世界的な伝送容量拡大の中で、変調器市場も急拡大 <b>平均成長率25%想定</b></li> </ul>
電子材料事業	半導体製造装置向け 電子材料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・増大する半導体製造装置需要に対応のため能力増強工事中 (2017/11稼働) <b>能力30%アップ</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体市場拡大により、装置市場も高速処理化・大容量化対応の中で拡大 <b>平均成長率 7%想定</b></li> </ul>
電池材料事業	二次電池正極材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SOCベトナムで能力倍増済 (2017/4稼働) <b>1,000 t ⇒ 2,000 t /年</b></li> <li>需要によっては再度増産計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LiB市場拡大の中で、LFPも定置用・車載用ともグローバルで市場拡大 <b>平均成長率10%想定</b></li> </ul>

## 2. 事業戦略（②高機能品事業－2）

### （2）新規事業・新製品の開発

外部リソースの活用も含め、研究開発を強化し、既存製品の周辺領域での新規事業・新規製品の開発を行うことで、事業分野全体の継続的成長をめざす

＜研究開発費比較＞

単位：億円

	2014-16中計		2017-19中計
セメント関連	41	→	38
高機能品	54	↗	67
合計	95	↗	105

#### 新製品の探索

##### 光電子事業

LN変調器による中距離市場への進出

##### 新材料事業

化粧品材料のフルラインアップ化・酸化チタンの事業化

##### 電池材料事業

LFP正極材の高スペック化、高電圧モデルへの発展

# 3. 数值計画



### 3. 数値計画 (①損益計画 - 1)

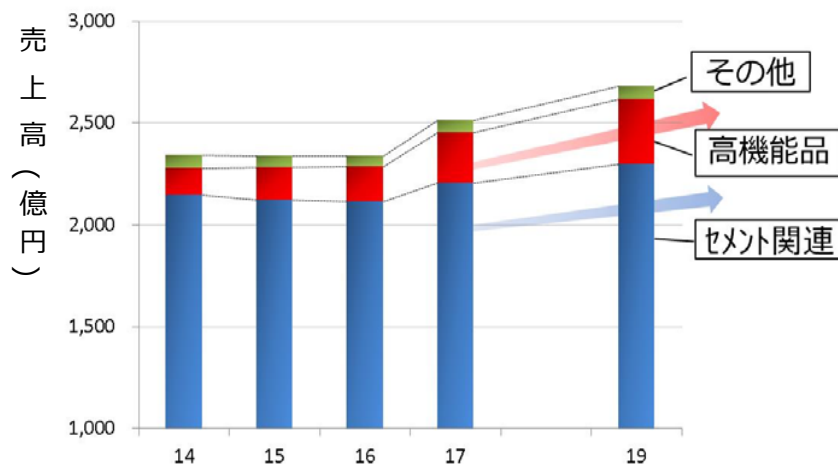
#### (1) 全体損益計画(連結)

本中期計画における目標値

売上高 2,700億円

経常利益 300億円

＜事業分野別 売上高推移＞



単位：億円

		2019 計画	対2016比
売上高	セメント関連事業	2,299	109%
	高機能品事業	323	189%
	その他	62	122%
	計	2,684	115%
営業利益	セメント関連事業	212	116%
	高機能品事業	56	263%
	その他	15	129%
	計	283	132%
経常利益		300	133%
当期純利益		200	123%



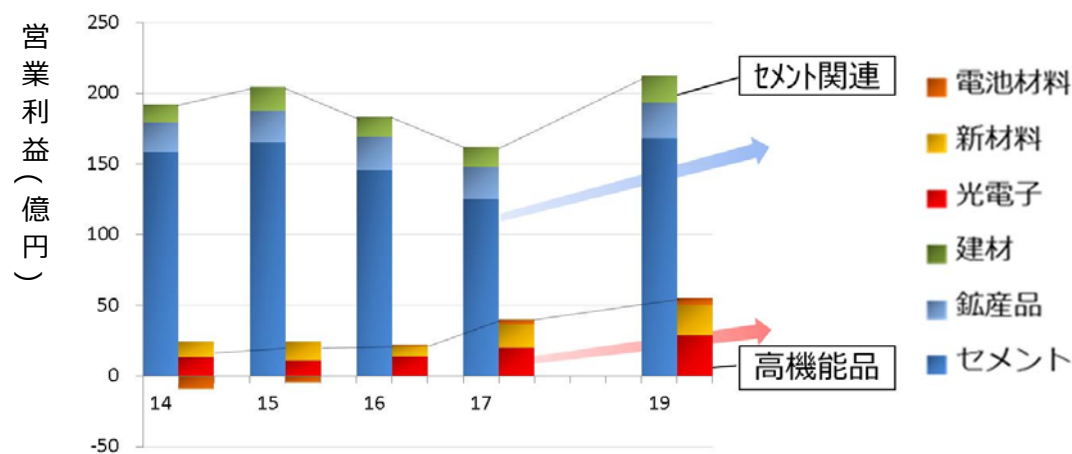
### 3. 数値計画 (①損益計画 - 2)

#### (2) セグメント別損益計画

単位：億円

		売上高					営業利益						
		2016 実績	2017 予想	中期計画		2019 計画	対2016	2016 実績	2017 予想	中期計画		2019 計画	対2016
				2018 計画	2019 対2016					2018 計画	2019 対2016		
セメント 関連事業	セメント	1,803	1,860	1,961	158	146	125	168	22				
	鉱産品	120	132	120	0	23	23	25	2				
	建材	195	215	218	23	14	14	19	5				
	小計	2,118	2,207	2,299	181	183	162	212	29				
高機能品 事業	光電子	90	127	172	82	14	20	29	15				
	新材料	57	84	101	44	7	17	21	14				
	電池材料	24	40	50	26	1	3	5	4				
	小計	171	251	323	152	21	40	56	35				
その他		51	57	62	11	12	13	15	3				
合計		2,341	2,515	2,684	343	215	215	283	68				

<セグメント別営業利益推移>



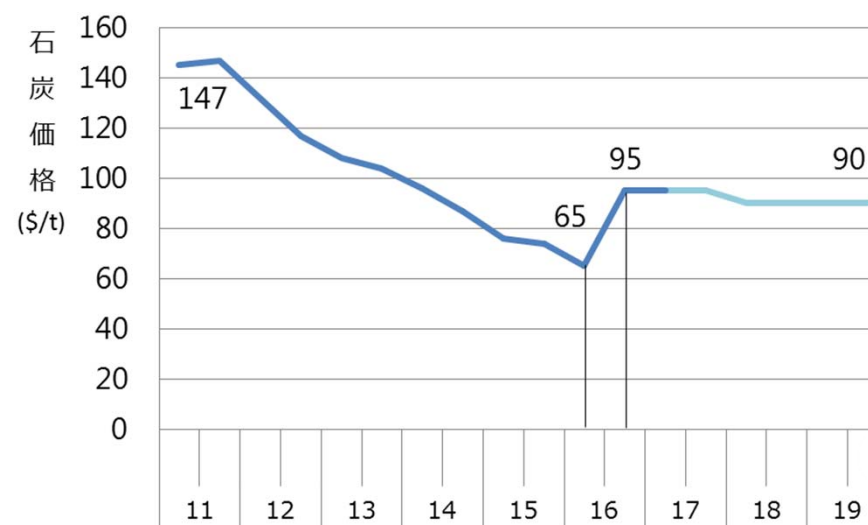
### 3. 数値計画（①損益計算-3）

#### （3）セメント事業損益分析

<利益増減理由>

	対2016	
		増減
販売・生産数量		16
輸出価格	▲	6
石炭・石油価格	▲	17
電力・原材料価格	▲	2
リサイクル・合理化		29
その他		2
計		22

<石炭価格推移>



<前提条件>

セメント国内需要	4,400万 t
石炭価格 (C I F)	90 \$ / t
重油価格 (ドバイ)	60 \$ / バレル
為替	110円 / \$

<感応度>

1 \$ 上昇につき、	▲ 1.4 億円/年
1 \$ 上昇につき、	▲ 0.4 "
1円円高につき、	+ 1.0 "

### 3. 数値計画（②設備投資計画）

## セメント関連事業・高機能品事業の成長戦略に対する積極的投資実施

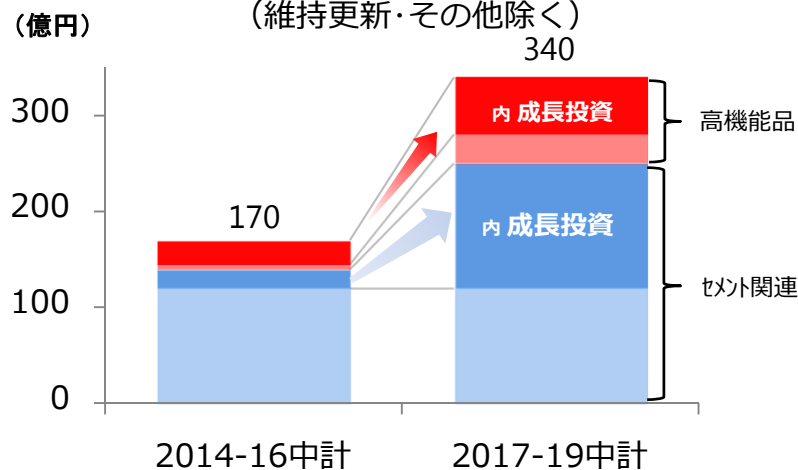
#### <設備投資計画（3年計）>

単位：億円

	セメント 関連事業	高機能品 事業他	計
成長戦略	130	60	190
コスト削減・基盤強化	120	30	150
維持更新・その他	370	20	390
合計	620	110	730
減価償却費（3年計）			569

#### <投資額比較（3年計）>

（維持更新・その他除く）



#### ① 成長戦略への重点投資

	14-16 中計	14-16 実績	17-19 中計	対 14-16中計
投資総額	530	580	730	+200
うち成長	45	75	190	+145

#### ② 高機能品に対する投資拡大

市場成長への対応

2016年度から実施（LN増産、LFP増産）

高機能品事業への投資実績

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
計画	10	25	10	45	30	35
実績	15	15	40			

#### ③ 維持更新の拡充

14-16中計比較

維持更新+30億円（360→390億円）

### 3. 数値計画 (③資金計画)

- 株主還元**
- ①連結配当性向 25%程度 ⇒ 30%程度
  - ②自己株取得は、CFおよび株価を考慮のうえ、最適なタイミングに実施する

<連結キャッシュフロー表 (3年計) >

単位：億円

	17-19中計	14-16実績
税前利益	788	
減価償却費	569	
資産増減	▲ 89	
法人税等	▲ 196	
営業CF	1,072	919
資産取得	▲ 755	
資産売却	0	
投資CF	▲ 755	▲ 493

FCF	317	426
-----	-----	-----

想定配当	▲ 148	▲ 90
------	-------	------

配当後FCF	169	336
--------	-----	-----

#### 「配当後FCF」の活用方針

- ①成長投資活用 高機能品の更なる投資タイミング見極め等
- ②自己株取得による株主還元
- ③M&A資金 M&A実施の場合、借入余力活用も検討

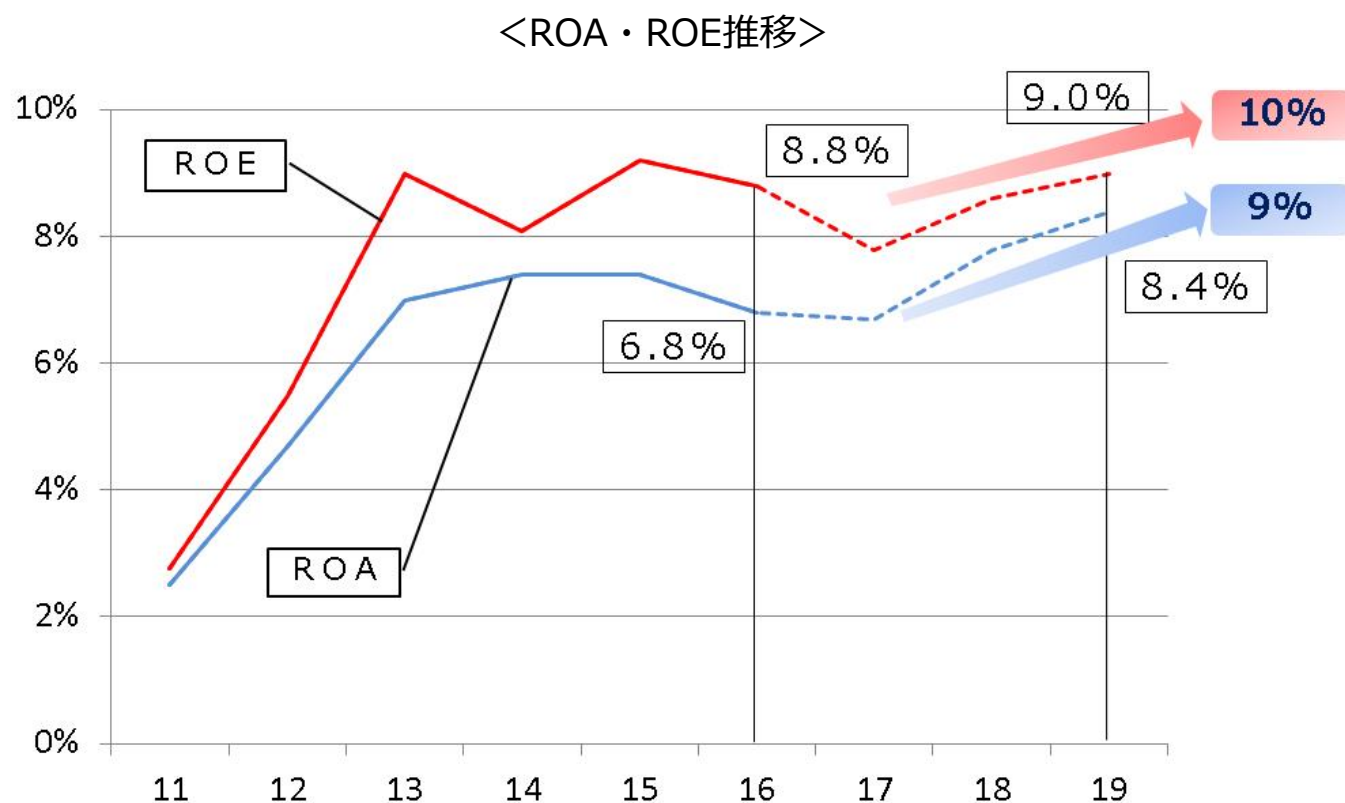


### 3. 数値計画 (④経営指標)

#### 経営指標に対する目標値

ROA (経常利益/総資産) 9%

ROE (当期純利益/純資産) 10%



## 将来に関する記述等についての注意事項

本資料における将来の計画等は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいて作成したものです。

実際の業績等はさまざまなリスク要因や不確実な要素により、異なる可能性があります。