

2020-2022年度 中期経営計画

2020年5月22日

 住友大阪セメント株式会社

取締役社長 関根 福一

I 2017-2019中計の総括 2

II 今中期経営計画概要 7

III 事業戦略 1 1

IV 数値計画 1 6

V 環境対策・マテリアリティ 2 1

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

【基本方針】

「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」

セメント関連事業

海外市場を一市場と捉え開拓
シナジーによる周辺市場の開拓・拡大

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

2017-2019中計 総括（業績）

	2019年度 実績	2019年度 計画	差異・達成率
売上高	2,452億円	2,700億円	▲248億円
営業利益	161億円	283億円	▲122億円
経常利益	169億円	300億円	▲131億円
当期純利益	109億円	200億円	▲91億円
設備投資（3年計）	644億円	730億円	▲86億円
指標 FCF（3年計）	244億円	317億円	▲73億円
指標 ROA	5.2%	9.0%	▲3.8 P
指標 ROE	5.6%	10.0%	▲4.4 P

基盤強化策や合理化策は着実に実施
数値目標は環境変化による影響大きく目標未達

2017-2019中計 総括（セメント関連事業）

単位：億円

		売上高			営業利益		
		2019 実績	2019 計画	差	2019 実績	2019 計画	差
セメント 関連事業	セメント	1,888	1,961	▲ 73	82	168	▲ 86
	鉱産品	126	120	6	24	25	▲ 1
	建材	191	218	▲ 27	18	19	▲ 1
	合計	2,205	2,299	▲ 94	125	212	▲ 87

- ※前提条件
- ・セメント国内需要 4,400万t（実績：4,100万t）
 - ・石炭価格（CIF） 90 \$/t（実績：95 \$/t）

【概況】

- ・セメント・生コン需要が想定を大きく下回る
- ・石炭のほか、原料・諸資材価格が上昇
- ・事業基盤強化は着実に進展
- ・高知工場大型サイロ新設・輸出数量拡大

2017-2019中計 総括（高機能品事業）

単位：億円

		売上高			営業利益		
		2019 実績	2019 計画	差	2019 実績	2019 計画	差
高機能品 事業	光電子	59	172	▲ 113	2	29	▲ 27
	新材料	114	101	13	19	21	▲ 2
	電池材料	13	50	▲ 37	▲ 1	5	▲ 6
	合計	185	323	▲ 138	19	56	▲ 37

【概況】

- ・顧客要請に応じた増産投資、技術開発を実施
- ・新材料は顧客要求を取り込み、ほぼ想定通りの事業成長実現
- ・光電子、電池材料は市場拡大が想定を下回る

I ▶ **2017-2019中計の総括** **2**

II ▶ **今中期経営計画概要** **7**

III ▶ **事業戦略** **1 1**

IV ▶ **数値計画** **1 6**

V ▶ **環境対策・マテリアリティ** **2 1**

企業価値の向上と持続的成長

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

【国内需要への対応】

シェアの維持、輸出の数量確保
コスト競争力強化し収益向上

【成長を求める事業】

海外セメント・高機能品事業の積極的推進
鉱産品・建材事業の安定的成長

当社グループの成長

社会課題の解決

両立

住友大阪セメントグループのマテリアリティ実現

企業活動を通じて重点的に取り組む社会課題
中長期の経営戦略の基盤

事業環境認識と課題

【事業環境認識】

国内需要
増加見込めず

資源・エネルギー価格
世界経済の影響・変動幅大

IoT・ICT、5G社会到来

気候変動問題
CO2削減・脱炭素社会

ESG・SDGs意識高まり
サステナブルへの貢献



【当社の課題】

セメント・固化材収益力向上
海外・関連事業・高機能品の成長

事業への影響
最小限にしていく必要

生産性向上・業務効率化
人手不足対応・働き方改革推進

事業の成長だけではなく
社会課題解決へ取り組む必要
特にCO2削減は最重要課題

国内需要

資源
エネルギー
価格

IoT・ICT
5G社会

気候変動
CO2削減
脱炭素

ESG・SDGs
サステナブル

【策定期間：2020年度～2022年度（3カ年）】

直面する課題を着実に解決し、成長軌道に戻していく期間

【基本方針】

1. 外部環境変化に対応し、収益基盤を強化するとともに事業を拡大する。
2. 企業に対する社会的要求に対応するとともに、将来の経営リスクに備えた施策を検討・立案する。

計画の推進と、全社方針に基づく戦略と課題に対応する体制を構築
企業価値の向上とサステナビリティの実現を目指す。

I ▶ **2017-2019中計の総括** **2**

II ▶ **今中期経営計画概要** **7**

III ▶ **事業戦略** **1 1**

IV ▶ **数値計画** **1 6**

V ▶ **環境対策・マテリアリティ** **2 1**

事業戦略 基本方針

セメント関連事業

- 1) セメント・固化材の収益力向上と事業基盤整備
- 2) 関連事業の拡大～海外・鈹産品・建材

高機能品事業

- ・既存主力商品の競争優位性確保と新製品の開発

基本方針

1) セメント・固化材の収益力向上と事業基盤整備

2) 関連事業の拡大～海外事業・鉱産品・建材

- 国内需要想定 4,100万 t / 2022年度
- 数量の確保とコスト削減に取り組み、外部環境に影響されにくい体制を構築する。
- 物流合理化拡大や生産物流体制の整備、環境対策など必要な投資をすすめ、事業基盤を強化していく

- 原熱量代替拡大
・ 廃プラ、一般ゴミ焼却灰
⇒ コスト削減と
社会的課題の解決
- 補修の計画的実施
- 環境対策

- 国内販売シェア維持
- 特殊品供給強化
- 輸出数量 150万t

- 物流合理化拡大
- タンカー計画的リプレース
- 需要構造に応じた
最適生産物流体制確立
- ドライバー不足対策

基本方針

1) セメント・固化材の収益力向上と事業基盤整備

2) 関連事業の拡大～海外事業・鉱産品・建材

- 国内セメント市場での成長が見込めない中、海外セメント事業の立ち上げに注力。
- 鉱産品事業・建材事業は安定的な成長を目指す。

■ 海外セメント事業

新規事業早期確立

■ 鉱産品事業

- ・秋芳鉱山増販体制整備
- ・骨材販売強化
- ・資源安定確保

■ 建材事業

- ・マジカルフィックス拡販
- ・省人化工法の開発

基本方針

既存主力商品の競争優位性の確保と新製品の開発

- 市場拡大を見込む成長分野として積極的に事業推進する。
- 技術力強化と生産性向上により顧客ニーズへの的確に対応していく。
- 基盤技術の応用と、外部リソースの活用などによって研究開発を強化し新製品開発に取り組む。

■ 光電子

- ・LN事業の収益確保
～200G早期上市
800Gデバイス開発
- ・ポストLNの開発

■ 新材料事業

- ・電子材料
～顧客ニーズへの対応
- ・ナノ材料
～差別化と増産体制確立
- ・新製品開発
～Sic技術の応用
酸化チタンの開発

■ 電池材料事業

- ・事業黒字化
- ・ターゲット絞った販売増
～EVバス、12v系、定置式

I ▶ **2017-2019中計の総括** 2

II ▶ **今中期経営計画概要** 7

III ▶ **事業戦略** 1 1

IV ▶ **数値計画** 1 6

V ▶ **環境対策・マテリアリティ** 2 1

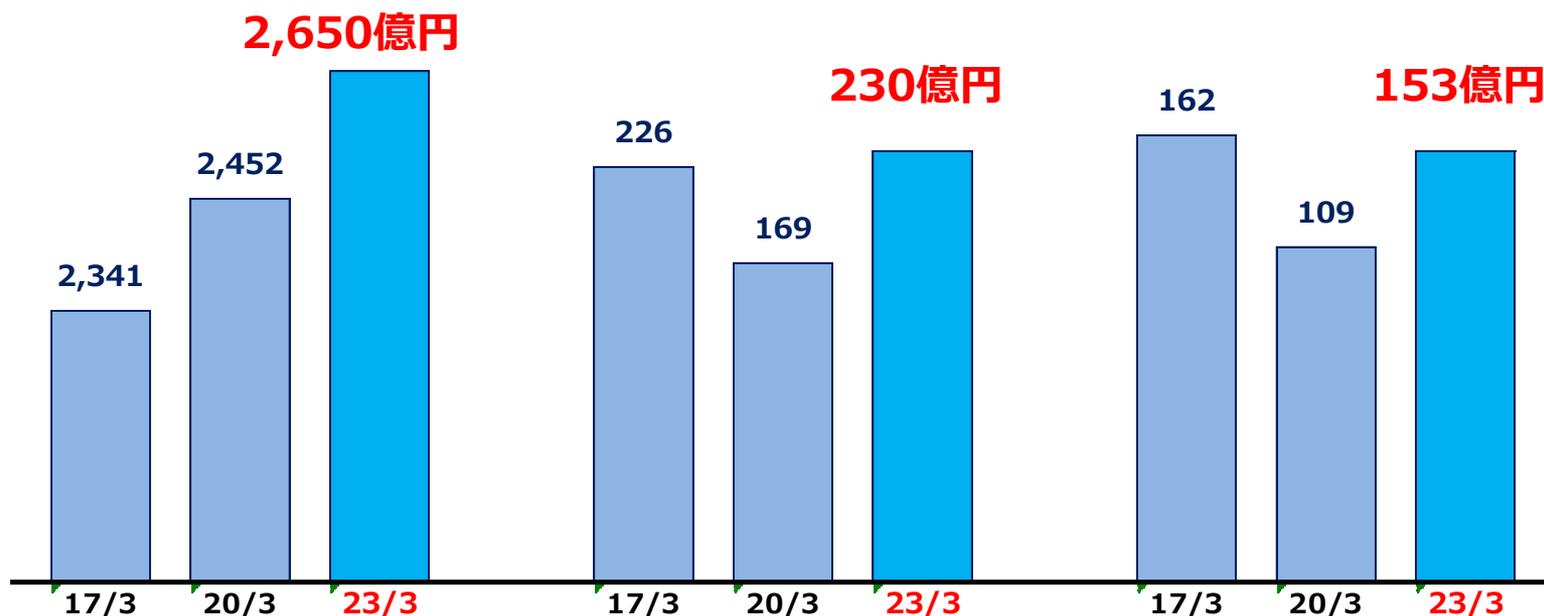
数値計画① 業績推移と計画値

■ 2022最終年度（23/3期）計画

【売上高】

【経常利益】

【当期純利益】



• 【ROE】 6.9% (2019年度実績 5.6%)

※ROE 中長期目標 **8%以上**

【前提条件】

- ・石炭 90 \$ / t
- ・石油 65 \$ / t
- ・為替 110円 / \$

数値計画② セグメント別業績目標

単位：億円

		売上高			営業利益		
		2019 実績	2022 計画	差	2019 実績	2022 計画	差
セメント 関連事業	セメント	1,888	1,958	70	82	114	32
	鋳産品	126	129	3	24	27	3
	建材	191	214	24	18	18	0
	小計	2,205	2,301	96	125	158	34
高機能品 事業	光電子	59	70	12	2	8	6
	新材料	114	182	69	19	37	19
	電池材料	13	33	21	▲ 1	5	7
	小計	185	286	101	19	50	31
その他		61	63	2	18	17	▲ 1
合 計		2,452	2,650	199	161	225	64

数値計画③ 財務戦略と設備投資計画

【連結キャッシュフロー（3年計）】

単位：億円

		3年計
営業CF		1,000
（減価償却費）		(594)
	成長・競争力強化	▲ 150
	維持更新・その他	▲ 500
投資CF		▲ 650
フリーCF		350

株主配当	▲ 140
配当後フリーCF	210

※配当は120円/株で計算

配当後フリーキャッシュフロー（3年間）

200億円創出



環境対策

海外事業

株主還元

【株主還元の考え方】

■ 基本的考え方

純利益100億円で100円/株をベースに
安定的な配当を継続することを基本とする。

- 配当と自己株取得については、
業績動向と政策保有株の売却も含め、
配当後キャッシュフローの状況に応じて検討する。

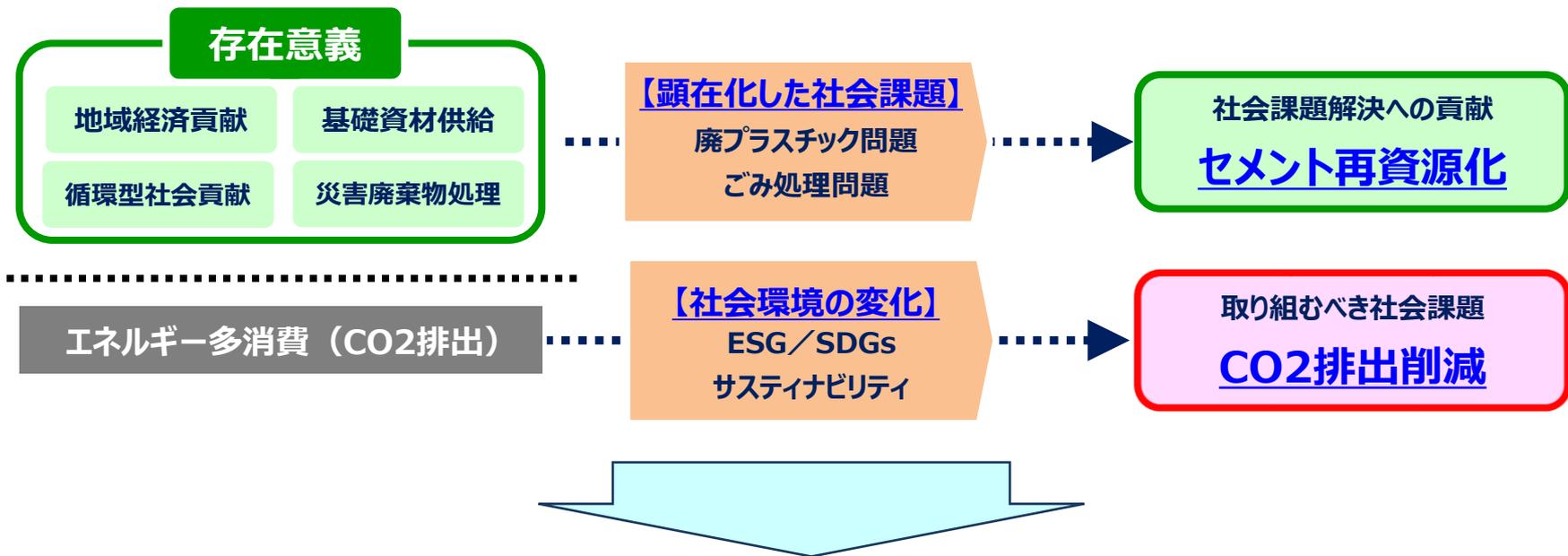
I ▶ **2017-2019中計の総括** **2**

II ▶ **今中期経営計画概要** **7**

III ▶ **事業戦略** **1 1**

IV ▶ **数値計画** **1 6**

V ▶ **環境対策・マテリアリティ** **2 1**



■ 環境対策強化（再資源化）

- 1) 社会課題解決に貢献していく
 - ・廃プラスチック受入増
 - ・一般ゴミ焼却灰受入増
- 2) 受入増に伴う塩素対策実施
- 3) 焼却灰受入設備新設

■ CO2排出削減への取組み

- 1) サステナブル対策委員会発足
削減目標、具体策の検討
- 2) 設備投資等の具体策については
今後発表予定

各事業戦略と環境対策を通じてマテリアリティを実現していく



グループの成長や、環境変化に対応できる体制構築のため
ガバナンス、人材、財務、I Tなど、経営基盤の強化をすすめる。

ガバナンスの強化

内部統制 リスク管理
コンプライアンス 情報開示

人材の育成・活用

ダイバーシティ推進
働き方改革推進 安全

I T 戦略

ICT・RPA等の活用
生産性向上・業務効率化

財務戦略

資本効率の向上

将来めざすべき姿実現・企業価値の向上

課題▶

収益基盤強化・事業拡大

温暖化対応・CO2削減

中期経営計画 基本方針

戦略▶

事業戦略

環境対策・ガバナンス

目標▶

収益力向上・事業拡大

サステナビリティ

当社グループの成長

社会的課題の解決

住友大阪セメントグループのマテリアリティ実現

経営基盤の強化

ガバナンスの強化

人材の育成・活用

ICT・RPA 業務効率化

資本効率の向上

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。



住友大阪セメント株式会社