

中期経営計画 (2016-2018年度)

 住友ベークライト株式会社

基本方針と目標

中期計画 基本方針

基盤となるプラスチック保有技術を生かし、
より高付加価値な事業構造の構築を目指す

- **C S 最優先のもと、重点顧客深耕**
- **社内外の連携、協業の積極実施**
- **コスト構造改革の実行による事業体質の転換**

これらを実施し、売上高2500億円
営業利益200億円の実現を目指す

中期経営計画 基本戦略

■ 新製品の早期立ち上げ、創生

半導体パッケージ基板材料、光回路製品、バイオ製品 等

■ 既存事業の再生、事業転換

コスト構造改革と抜本的体質転換
不採算事業撲滅と高付加価値事業強化
国内生産・販売体制のスリム化 等

■ 成長分野の収益力強化、規模拡大

成長分野	航空機関連事業、自動車関連	等
成長市場	中国・アセアン・インド	等

当社を取り巻く事業環境



市場変化

- ・スマート化の進展
自動車、住宅、家電…
- ・I O Tの拡大

社会的課題

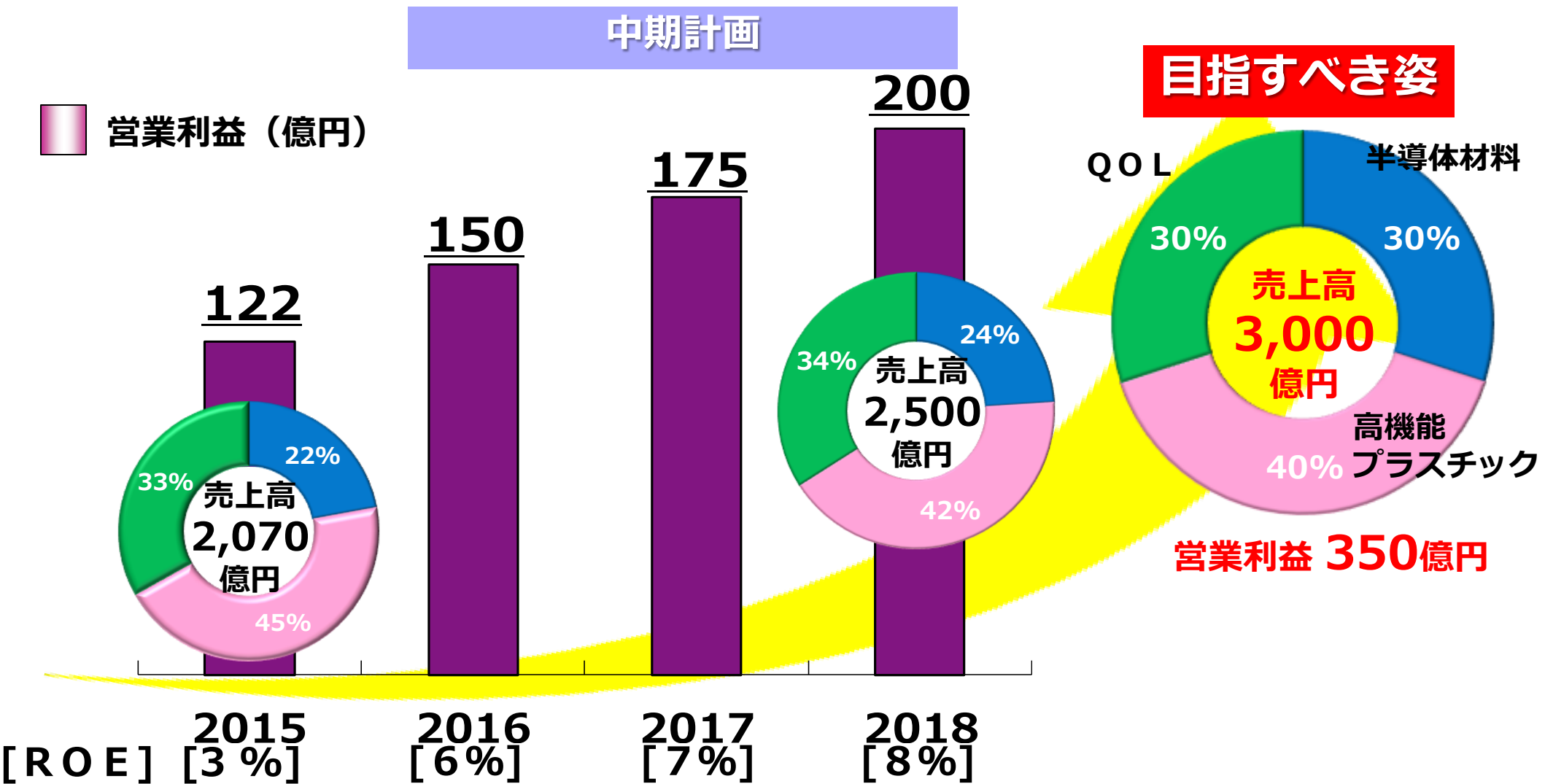
- ・高齡化、社会保障費増加
- ・環境規制強化、食の安全安心
- ・ボーダーレス社会の進展
(交通・通信の発達⇒リスク範囲拡大)

リスク

- ・英国のE U離脱
- ・新興国の成長鈍化
- ・原油・原料価格の変動
- ・為替の変動

市場変化、社会的課題を追風と捉え、持続的成長に向け舵を切る！

中期経営計画の数値目標



中期数値目標(2018年度) : 営業利益200億円、ROE=8%

※ 退職年金数理計算差異による影響を除く。

事業成長戦略

1.事業戦略（半導体関連材料）

基盤

(EX-1)

重点

(EX-2)

創生

(EX-3)

封止材・CR製品

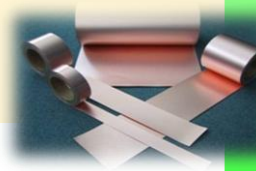
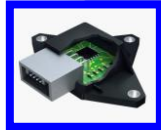
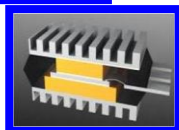
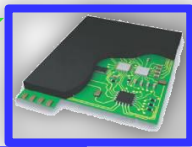
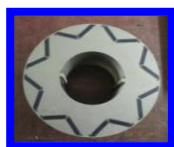
LaZ[®]

その他

★：重点施策

- ★グローバル拠点の経営資源配分・体制の最適化（中国主体）
- ★半導体パッケージ基板材料「LaZ[®]」の事業領域拡大
- ★先端製品（MUF、顆粒）/ボリュームゾーンの拡販および設備増強
- ★成長事業領域への展開（車載・社会インフラ分野）
スマートコミュニティ市場開発本部(SCM)を核とした社内連携による事業化推進

- MUF / 真空加圧成形用材料
- 3D半導体積層材料
- パワーデバイス / モジュール対応材料
- 車載・社会インフラ関連
- 高剛性リジスト (RCF/RCC)
- 極薄フリフレグ



■ 光回路製品



■ OLED/LCD 基板用耐熱材料



既存事業領域の基盤強化、成長事業領域の拡大

1-1 スマートコミュニティ関連

□ 環境
□ 快適安全走行

■ 当社の市場優位性

▼ WWシェア No.1の実績、信頼性のある①半導体封止材②車機構部品用成形材料を軸に光回路製品、LaZ、抄造材含めた先端材料との複合提案

▼ グローバル体制：SCM組織、オープンラボの展開

⇒ WW/顧客データ蓄積等で圧倒的優位性確立

自動車 [環境から快適安全走行視点へ]

自動運転支援等情報通信部品での実績化



■ 3次元回路成型材料



■ カメラ向成型材料

★ 光回路製品/LaZ/抄造材の車載実用化

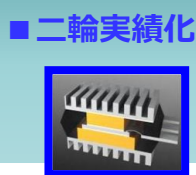


● 半導体封止材技術の車載への限りない拡がり

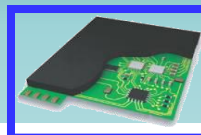
- モーター磁石固定材料
- ECU関連
- パワー関連
- センサー関連



■ モーターグローバル実績化開始



■ 二輪実績化



■ 四輪実績化(目標)

■ パワー実績化



■ センサー顧客拡大

- 光通信関連
- LaZ
- 抄造材

社会インフラ



エネルギー

交通

ロボット

医療

2015 2016 2017 2018

202X

スマート社会到来！グローバル視点で品揃え拡充、事業拡大

2.事業戦略（高機能プラスチック）

★：重点施策

基盤

日本・アジア

欧州・北米

(EX-1)

- ★成長事業領域の深耕(自動車・航空機事業)
金属・樹脂のコンポジット化等による樹脂化の拡大
- ★M&A・合併、人員再配置による成長地域での事業拡大
- ★ハイエンドからボリュームゾーンを狙う新製品開発
- ★グローバル生産拠点を活かし、世界No.1製品の拡充

重点

(EX-2)

■航空機関連部材



座席周辺
コンポジット材



窓周辺
軽量H2カムパネル



■金属・樹脂コンポジット材



樹脂エンジン部品



樹脂ブレーキ部品

創生

(EX-3)

既存事業の収益基盤強化、新成長領域への積極展開

2-1 航空機関連

■ 航空機事業拡大の取組み

Vaupell社・既存領域での拡販

▼顧客拡大

…航空機、Tier-1メーカー

S Bの素材技術活用による製品領域拡大

▼ハニカムパネルの実用化（市場規模1000億円以上/年）

…多段プレス加工による低コスト化実現

▼窓枠、座席等のコンポジット化

…金属・樹脂複合材料、難燃性4規格PCシート等の活用

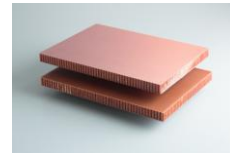
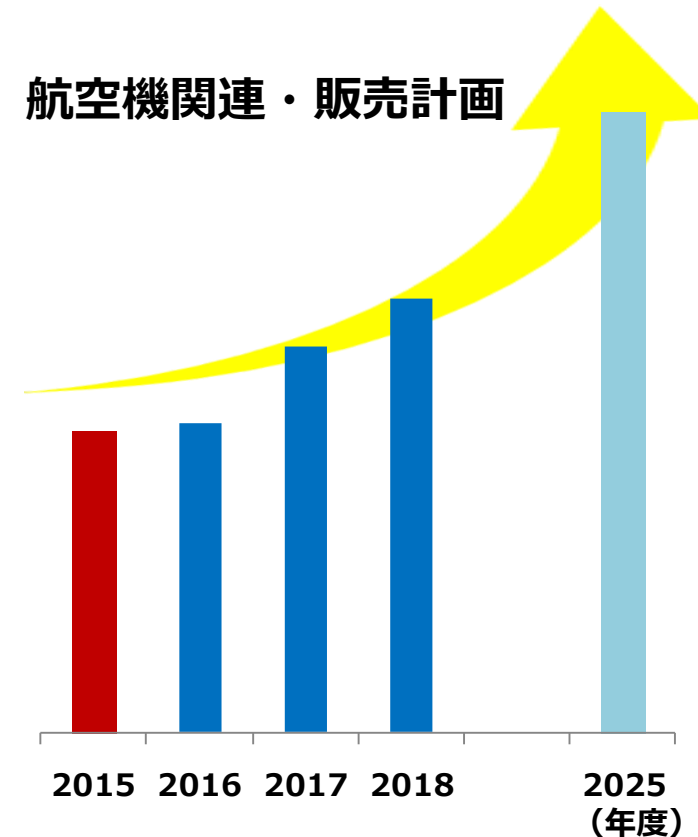
▼M&A、協業による外部技術活用

※MRO市場への参入

▼S B拠点活用（中国・マレーシア）



航空機関連・販売計画



軽量ハニカムパネル



多段プレス設備



※MRO: Maintenance / Repair / Overhaul

3.事業戦略（医療・バイオ）

★：重点施策

基盤

(EX-1)

医療機器

★成長分野（IVR・内視鏡）での品揃え強化、キット化

バイオ製品

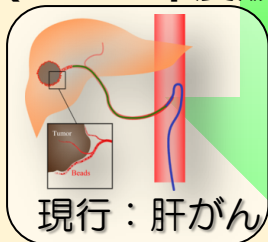
★協業によるコア顧客の創生
事業領域:再生医療・バイオ医薬・高精度診断

★グローバル事業体制の構築（営業・生産・研究）
⇒Vaupell社、外部との協業による販路拡大

重点

(EX-2)

- マイクロカテーテル（能動）（2015年度販売開始）
 - ターゲット診療科の拡大
 - ・放射線科（IVR）
 - +
 - ・血管外科
 - ・循環器内科



- 再生医療向け細胞培養器 デファクト化
- バイオ医薬糖鎖解析 米国展開
- 診断用微細加工チップ°採用拡大



抗体医薬糖鎖解析キット



3次元細胞培養器



微細加工チップ



再生医療向け培養器

適応範囲拡大=品揃え強化・面展開

創生

(EX-3)



診断薬開発に向けた外部提携
⇒事業規模拡大

成長分野での新製品投入、グローバル積極展開

4.事業戦略（高機能フィルムシート）

基盤

(EX-1)

- ・ダイシングフィルム
- ・カバーテープ
- ・リリースフィルム

産業用

医療包装

食品包装

★：重点施策

- 医薬品包装
(先発薬・後発薬)



- 食品包装



- 鮮度保持フィルム
“P-プラス”



- ★ 機能性フィルムの用途開拓

- ★ 高防湿等品揃え強化
- ★ PTP以外の包材展開

- ★ 環境対応品の品揃え強化
- ★ 利便性の追求
- ★ 国内外への販路拡大

重点

(EX-2)

- 基板シールドフィルム
- 先端デバイス工程材料
- 自動車・航空機用加飾フィルム

- 高防湿フィルム



- 薄型多層フィルム
- 結露防止・防カビフィルムの開発

- ★ 輸出入資材の採用拡大
- ★ 非農業分野の参入
(パン、麺類、発酵食品など)

例：麺類（結露防止フィルム使用）



水浮きが無く
初期状態を維持
臭気小

創生

(EX-3)

- 機能の複合化
- 構成部材の拡大

- 医療用包材
 - ・液状包装
 - ・滅菌包装

機能性フィルム製品群の探求・拡充

5.事業戦略（プレート、防水関連、デコラ・イノベア）

★：重点施策

プレート

■ 建築分野

市場競争力の確保 = コスト構造改革

★市場ニーズの取り込み
★人的資源の適正配置

防水関連

■ 建築分野

★一般建築用途拡販
(ビル・マンション)

■ 新たな機能を付与

デコラ・イノベア

■ 建築分野

★競争優位分野に特化

■エレベーター⇒扉・壁
■鉄道車両用内装

基盤

(EX-1)

重点

(EX-2)

創生

(EX-3)

社内外との連携を更に強め
顧客の求める製品を
顧客と一体となって開発する
組織に転換

■ 自動車関連用途
■ 航空機内装品用途



顧客視点！重点的マーケティングによる収益基盤再構築、強化

事業構造改革



事業構造改革について（1）

各事業の重要課題解決を目指し、コスト競争力の確保を図るべく、全社において事業構造改革を実施

■ 各事業戦略の遂行における重要課題

情報通信、LaZ事業

- ボリュームゾーンの拡販・シェアアップ
- LaZ事業の生産性改善によるコスト競争力強化
- MUF等高付加価値製品の拡販

高機能プラスチック事業

- ボリュームゾーン獲得のための低コスト処方と生産の確立
- OEM、Tier1とのBtoB強化により開発スピード・的中率を向上させる
- グループ内グローバルネットワークの強化

事業構造改革について（２）

医療・バイオ事業

- 秋田・東莞共にコスト競争力強化（国内医療費抑制・O U T－I N限界）
- 最先端医療機器・バイオ製品の秋田生産集約化、開発拠点強化
- 米国拠点の競争力強化、日米開発連携強化
- システム製品や診断薬の研究・事業開発推進

フィルムシート事業

- 事業領域の革新的な拡大、新たな機能付加製品による差別化
- 国内市場の伸長鈍化のなか、尼崎事業所の一層のコスト削減・競争力強化の必要性
- N S Bでの生産・販売の早期本格戦力化

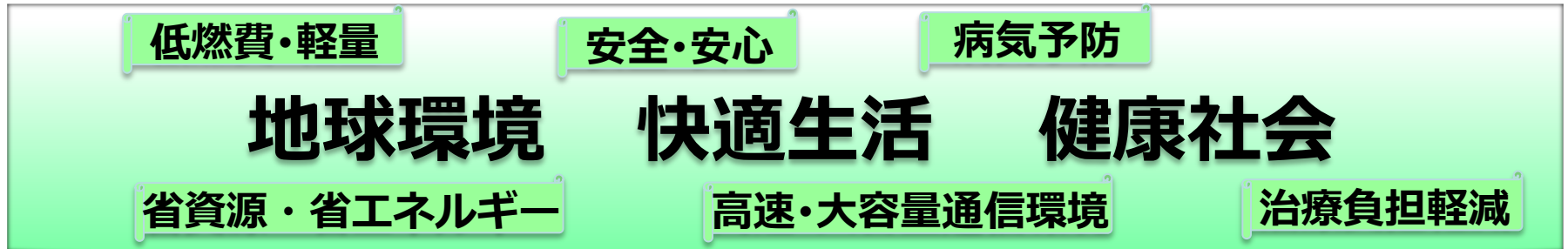
プレート事業、防水事業

- 鹿沼事業所の生産体制合理化、固定費削減によるコスト競争力強化
- 効率的・重点的な営業体制・代理店体制の再構築によるコスト削減・低利益率の改善

研究開発戦略・財務戦略

(研究開発戦略) 4つの創生領域を目指す研究・開発

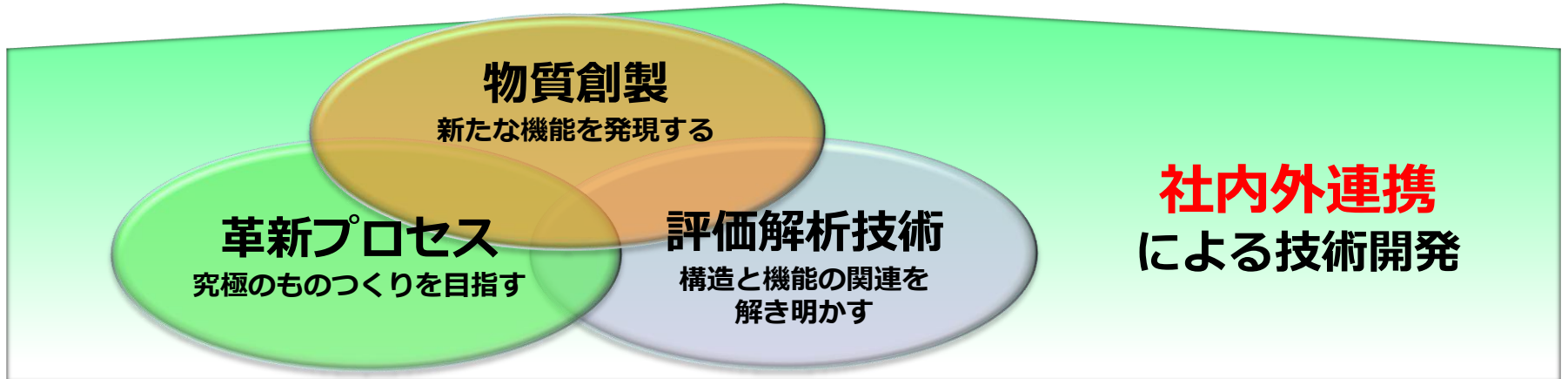
取り組むべき課題



4つの創生領域



基本テクノロジー



4つの創生領域で研究・開発を推進し、
社会およびお客様のうれしさを具体的な形に！

将来の核となる新製品群

航空機内装材料



窓枠、座席周辺
コンポジット材



軽量ハニカムパネル

難燃内装シート

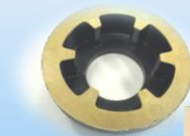


車両関連材料

樹脂エンジン部品



金属/樹脂コンポジット



加飾フィルム

大型車載モジュール材料



高速充放電負極材

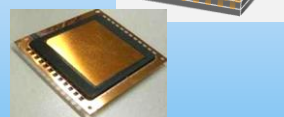
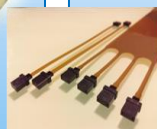


高集積 デバイス材料

有機半導体
関連材料

3D半導体積層材料

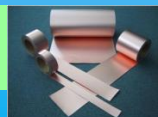
光回路製品



ハイパワー半導体用
熱制御材料

高放熱・高絶縁シート

半導体パッケージ用
基板材料(極薄)



ヘルスケア材料

生体分子分析製品



再生医療用培養器

血管内治療具



安全内視鏡
処置具

高防湿医薬品用
フィルム



結露防止・防カビ
フィルム

マイク能動カテーテル

コア技術 の創生

バイオプロセス
による
芳香族化合物

精密重合
プロセスによる
高分子合成

抄造プロセス
による
繊維複合材料

コア 技術

触媒設計

モノマー合成

混合・分散

異種材
複合化成形

表面機能
制御

超多層化

精密加工

架橋構造
解析

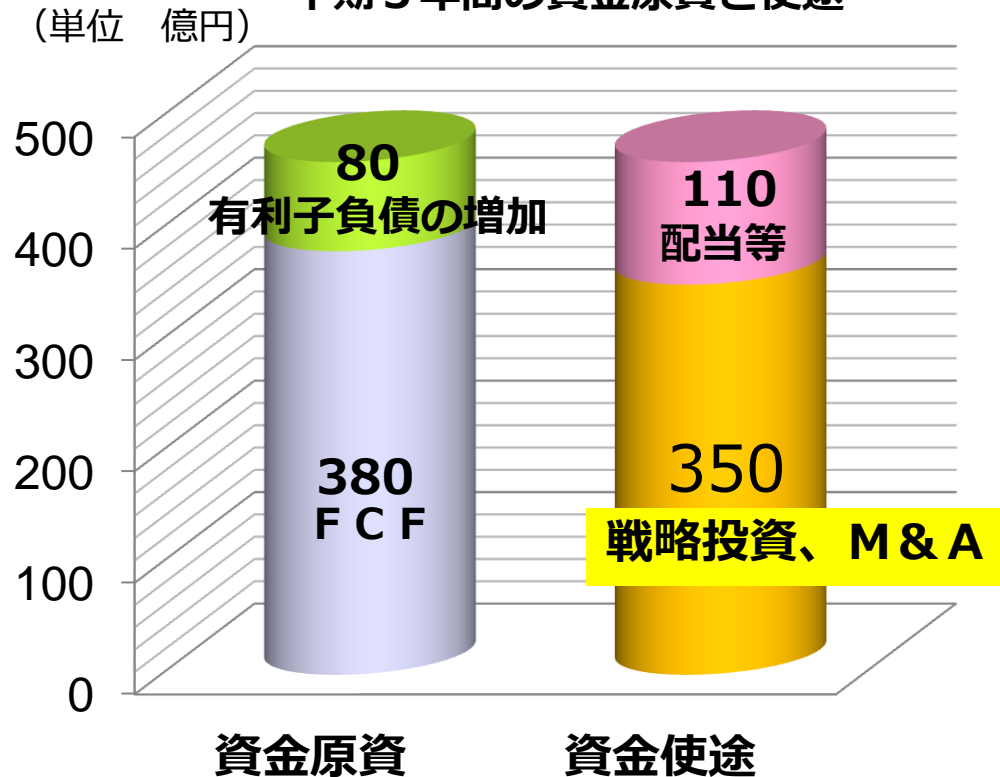
複合材料
解析

複合界面
特性解析

将来の核となる製品群を中心として、
総合的ソリューション提供により、持続的成長を目指す！

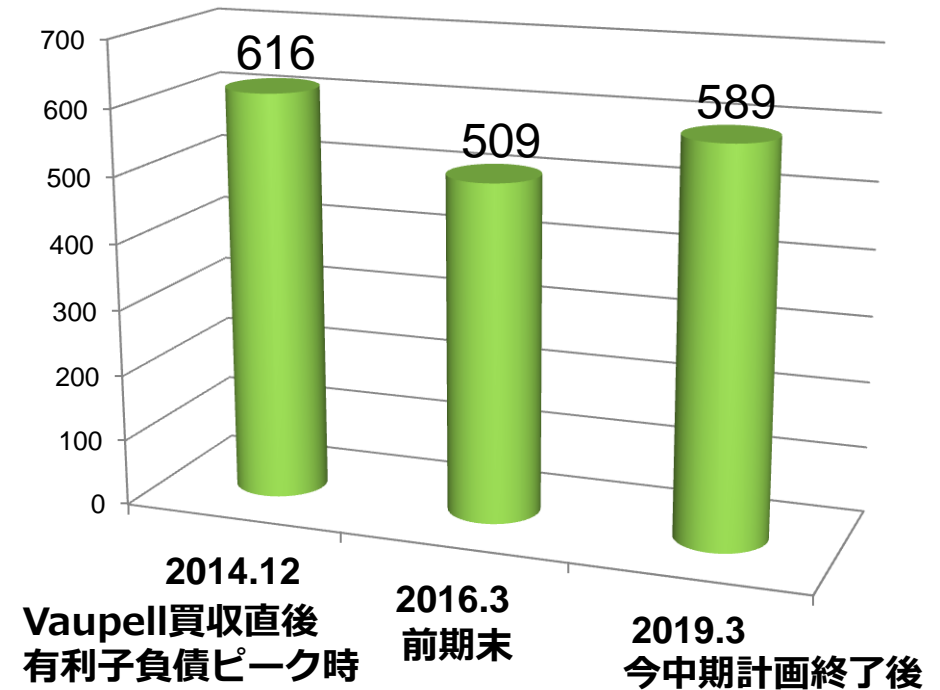
(財務戦略) 戦略投資・M&A枠について

中期3年間の資金原資と使途



中期3年間の戦略投資、M&A枠として
350~400億円を見込んでいる

有利子負債残高 (億円)



左記により有利子負債は増加に転ずるが、
過去のピークは上回らない

- ・上記 FCF 算出の前提となる中期3年間の通常設備投資枠は、
戦略投資・M&Aとは別枠で約350億円 (償却額の範囲内)