

# **「17 中期経営計画」の概要**

## **(2015年度～2017年度)**

**2015年5月12日**

**太平洋セメント株式会社**

## 目 次

- 1 4 中期経営計画の総括
- 現状及び将来に対する認識
- ありたい姿・目指す方向性
- 1 7 中期経営計画の概要
  - 基本方針
  - 経営目標
  - 事業戦略
    - ・ 既存事業の強化と成長戦略の策定・実行
    - ・ 経営基盤の強靱化 – 経営の根幹強化 –
    - ・ 国家的プロジェクトへの対応
    - ・ 研究開発の強化

# 1 4 中期経営計画の総括



持続的成長を確実なものとするため、成長分野への資本投下と収益基盤強化に取り組む

## 事業戦略

### 社会的使命の遂行 本業の追求

- 東日本大震災復興事業、災害廃棄物処理への取り組み
- 増大するセメント需要に対し安定供給

### 成長分野の拡大

- 水処理ビジネスへの本格参入
- 廃棄物処理の拡大
- 海外事業の回復

## 財務戦略

### 成長分野への資本投下

- 海外事業を中心に案件を探索

### 財務体質の強化

- 有利子負債を着実に削減

# 1 4 中期経営計画の総括



## 計画最終年度の達成度(経営目標)

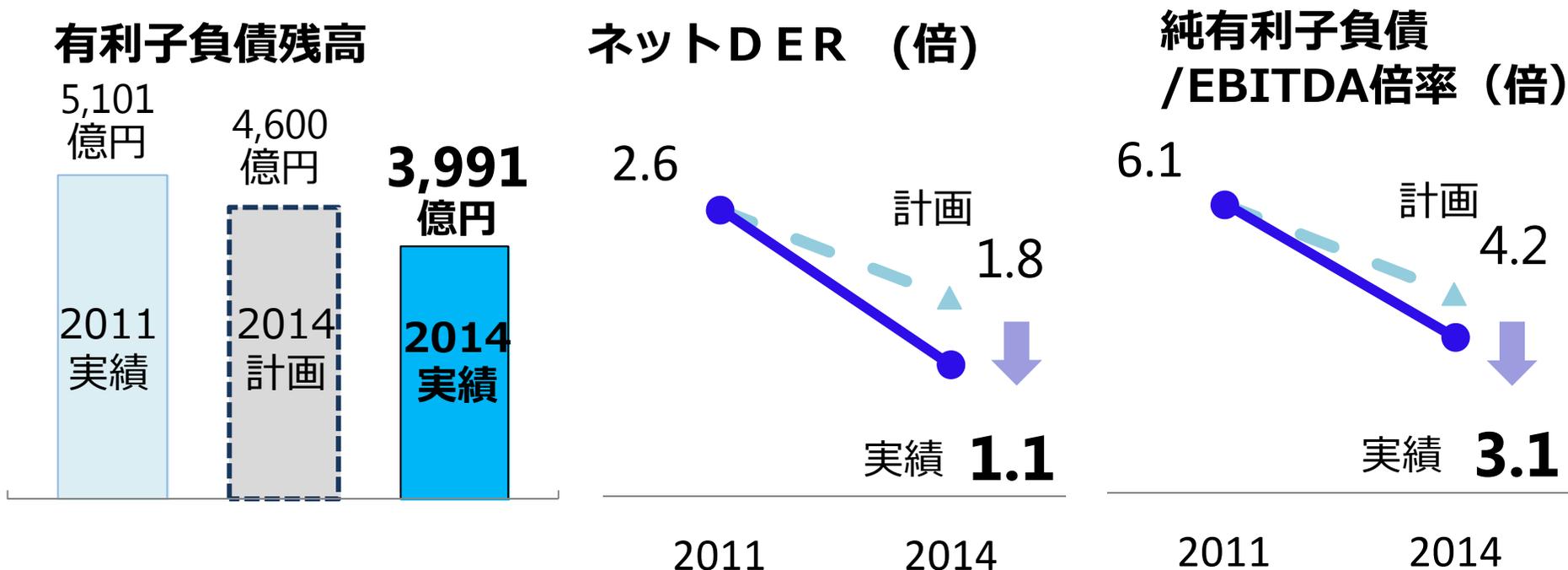
	2011実績	2014計画	2014実績
売上高	7,278億円	7,350億円	<b>8,428億円</b>
営業利益	291億円	520億円	<b>654億円</b>
売上高 営業利益率	4.0%	7%以上	<b>7.8%</b>
ROA (経常利益)	1.9%	4.5%以上	<b>6.6%</b>
EBITDA*	729億円	940億円	<b>1,106億円</b>

\* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (のれん償却含む)

# 1 4 中期経営計画の総括



## 計画最終年度の達成度(財務指標)



**目標・指標を超過達成**  
**成長分野への資本投下に課題**

## 社会課題（例）

東京オリンピック・  
パラリンピック開催  
大型インフラプロジェクト

人口減少  
少子高齢化の進展

東日本大震災復興

防災・減災  
(国土強靱化)  
インフラの維持更新

廃棄物処理ニーズ  
の高まり

人口拡大  
都市化の進展  
インフラ整備拡大

## 社会基盤産業として持続的に成長

### 当社の事業領域・強み

国内セメント事業

海外セメント事業

資源事業

環境事業

建材事業

個別企業群  
(不動産、情報処理等)

技術力

研究・開発力

営業力

ノウハウ

日本

世界

# ありたい姿・目指す方向性



『グループの総合力を発揮し、環太平洋において  
社会に安全と安心を提供する企業集団を目指す』

ありたい姿・目指す方向性  
(2020年代半ば)

中計(第3ステップ)

中計(第2ステップ)

17 中計(第1ステップ)

成長の土台となる当社グループの経営基盤  
(人財、技術力、研究・開発力、営業力、資源、ノウハウ等)

## 太平洋セメントグループ経営理念

太平洋セメントグループは持続可能な地球の未来を拓く先導役をめざし、  
経済の発展のみならず、環境への配慮、社会への貢献とも調和した事業活動を行う

## 基本方針

将来の環境変化を先取りし、あらゆる角度からのイノベーションを図り、成長に向けて前進する企業集団を構築する。

社会基盤産業として、国土強靱化（ナショナル・レジリエンス）に向けて、資材提供・技術開発を通して安全・安心社会の確立に貢献する。

持続的発展を見据え、徹底的なコスト削減による事業の強靱化を行い、収益基盤の強化と財務体質の更なる改善を強力に推進する。

## 事業戦略

既存事業の強化と  
成長戦略の  
策定・実行

経営基盤の強靱化  
—経営の根幹強化—

国家的プロジェクト  
への対応

研究開発の強化

**「ありたい姿・目指す方向性」の実現に向けた  
第1ステップとして企業価値の向上を目指す**

2017年度目標

売上高営業利益率

8.4%以上

ROA (経常利益)

7%以上



経営目標達成のガイドラインとして、

収益力の  
創出・向上

柔軟かつ強靱な  
財務体質の構築

株主還元の  
充実

の3項目を設定

## 収益力の創出・向上

	2014実績	2017計画	差
売上高	8,428億円	<b>9,500億円以上</b>	1,072億円以上
営業利益	654億円	<b>800億円以上</b>	146億円以上
EBITDA*	1,106億円	<b>1,250億円以上</b>	144億円以上

収益力の創出・向上のため、3年間合計で2,000億円程度の設備投資・投融資を実行（うち50%が成長分野への投資）  
（原則として17中計期間中の営業キャッシュフローを投資原資とする）

\*EBITDA = 営業利益 + 減価償却費（のれん償却含む）

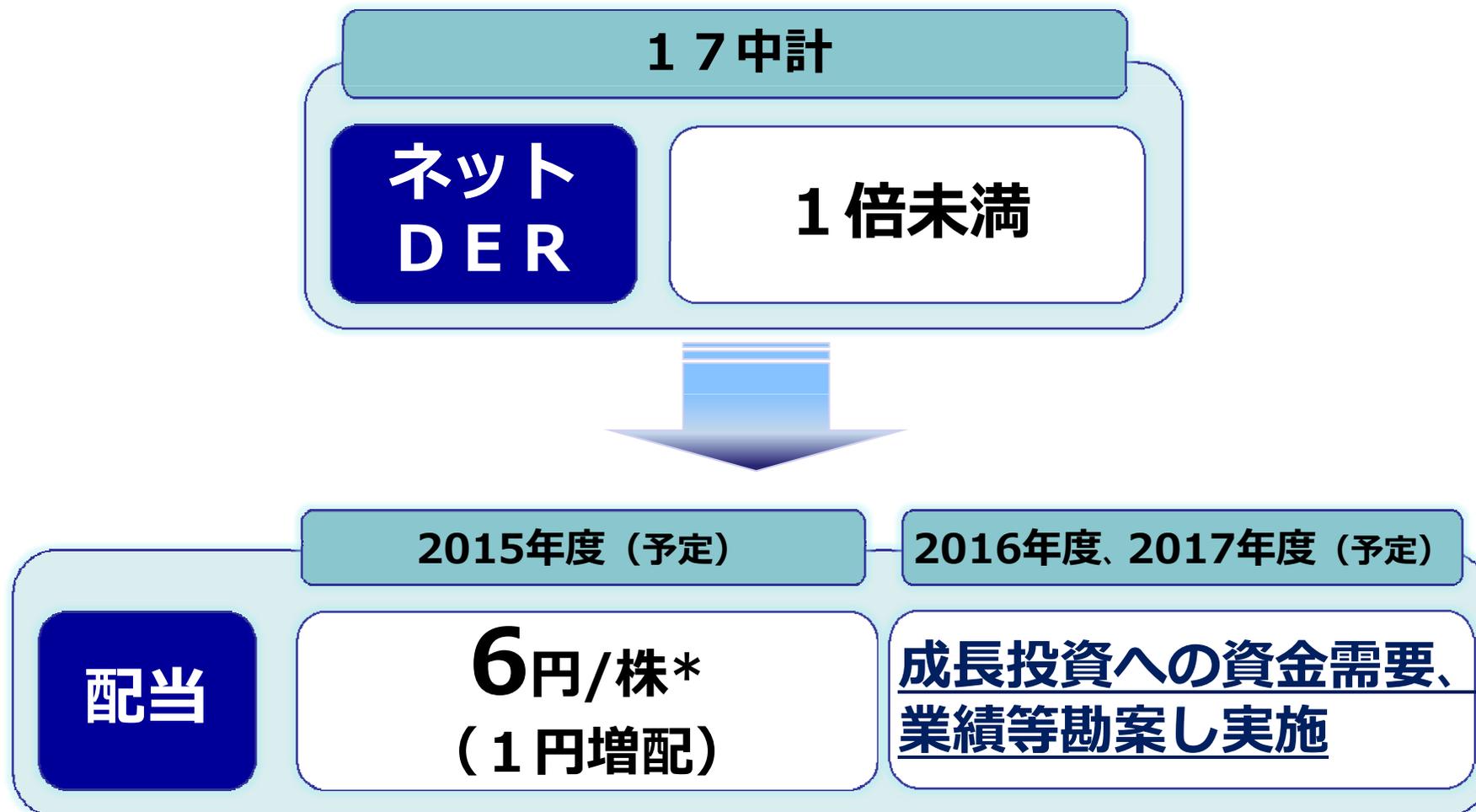
## 柔軟かつ強靱な財務体質の構築

	2014実績	2017計画	差
ネットDER	1.14倍	<b>1倍未満</b>	▲0.14倍超
純有利子負債 /EBITDA倍率	3.1倍	<b>2.6倍以下</b>	▲0.5倍超

自己資本比率の向上や有利子負債の削減、更に選択と集中の一層の推進により、経営環境の変化に対応可能な財務体質の構築を目指す

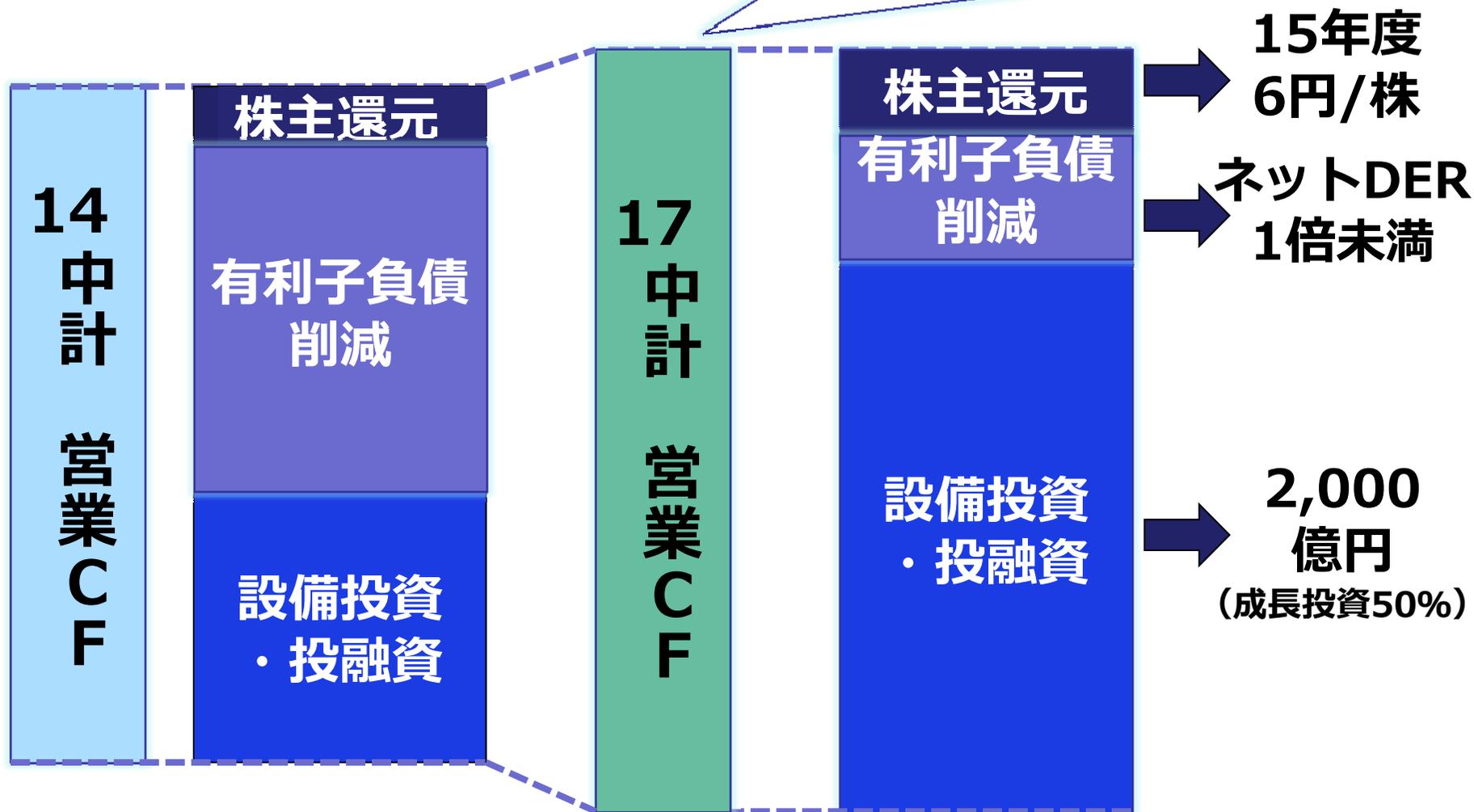
柔軟かつ強靱な財務体質の構築を図りつつ、収益力の創出・向上を行うことにより、本中計ではROEを安定的に10%以上に維持することに努める

## 株主還元の充実



(\*ご参考:配当性向20%)

拡大する営業キャッシュフローを成長投資、株主還元へ



**将来の国内セメント需要の減少に備えた収益基盤の強化を行い、圧倒的なリーディングカンパニーを目指す**

**17中計期間中セメント需要は  
4,600万～4,800万t/年と想定**

- ▶ **品質の維持・向上**
- ▶ **安定した収益確保のための販売政策、生コン政策の実施**  
→ 製品の安定供給、適正価格の追求、グループ総合力強化による営業力の強化
- ▶ **都市部における競争力強化（生コン・営業・物流・技術）**
- ▶ **東日本大震災復興、大型インフラプロジェクト需要への対応**
- ▶ **コスト競争力の強化**



## 既存事業の収益基盤強化

米国	需要増を着実に収益へ取り込む
中国	環境技術の最大活用
ベトナム	生産物流体制の最大活用
フィリピン	需要に応じた生産体制の強化

## 成長に向けた新規事業の開拓・推進

- ・ 東南アジアを中心に新規事業を構築
- ・ 独自色のある海外展開

## トレーディング事業の拡大と深化

グループ利益最大化を目指した輸出・三国間貿易、戦略的商品の販路拡大

環太平洋地域で一定の事業規模（セメント生産能力）を獲得していくと同時に、既存事業の収益基盤強化、海外物流ネットワークを活かしたトレーディング事業を推進し、同地域におけるプレゼンスの維持・向上を図る

石灰石資源などの当社保有資源を最大限活用し、既存事業の拡大および将来の事業育成を図り、持続的成長を目指す

## 既存事業の収益力強化

- ▶ **骨材事業**  
東京オリンピック・パラリンピック需要の最大限の取り込み
- ▶ **鉱産品事業**  
鉄鋼向け石灰石、生石灰、寒水石の拡販
- ▶ **土壌ソリューション事業**  
重金属不溶化材（デナイト®）の大型プロジェクトへの販売量拡大

## 成長戦略の策定と実行

- ▶ **資源ケミカル事業開発の活性化**  
チッカライト®、高純度炭化ケイ素事業など
- ▶ **海外事業**  
東南アジアを中心とした鉱産品事業の展開



東京たまエコセメント



石炭灰処理への  
精力的な取り組み

新規事業の  
開発・育成

既存廃棄物処理  
事業の極大化



新たなビジネス  
モデルの構築

先進的技術を  
生かした海外展開



パワーハウス

(アクアリウム向け水質浄化材)

既存事業の収益最大化と、地球環境問題やエネルギー政策の環境変化を捉え新規ビジネスモデルを構築

事業構造の補完・補強に繋がる投資も含めた成長と拡大戦略の  
早期発現により、収益の柱となる事業基盤を確立・強化

コンクリートの高付加価値化、プレキャスト化、  
老朽化するインフラ対策等で必要とされる技術・  
製品を拡充

注力分野におけるアライアンスや再編を検討



**調査・診断**  
コンクリート  
品質試験

**補修・補強**  
耐震補強工事

**モニタリング**  
RFID構造物  
診断システム

**補修・補強**  
断面修復及び  
剥落防止工法

高透水性  
舗装ブロック

アンカー埋設ALC

シールドトンネル用  
裏込め材

地盤改良工事

半たわみ性舗装用  
セメント注入材

超速硬  
コンクリート舗装

コンクリート用  
急結剤

太平洋セメントグループとしてのシナジーが期待できる新たな  
ビジネスモデルを構築すると同時に、高付加価値型企業を育成



不動産部門



情報処理部門



エンジニアリング部門



運輸・倉庫部門



スポーツ部門

## 太平洋セメントグループの経営資源

# 経営基盤の強靱化 —経営の根幹強化—

## 個と組織を強化し筋肉質で強靱な企業体質を実現

### CSR目標2025への取り組み

目標到達年度 2025年度

#### 目標

- ▶ **災害防止** 死亡災害ゼロ
- ▶ **温室効果ガス排出抑制**  
2000年度比でネットCO<sub>2</sub>排出原単位を10%以上削減
- ▶ **ダイバーシティ**
  - ・ **女性採用比率の向上**  
→総合職採用の女性比率を30%以上に
  - ・ **適正な人材ポートフォリオの構築**  
→女性従業員比率を10%以上とする
  - ・ **女性管理職登用の推進**  
→新任管理職登用の女性比率10%を目指す



安全体感教育  
(上磯工場)



従業員全員による  
イノベーションへの  
取り組み

「選択と集中」の  
継続による  
資産構成の見直し

グループガバナンスの  
強化

グローバル人材の  
育成

東日本大震災復興、東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた需要等、大型インフラプロジェクトに、太平洋セメントグループの総力を挙げて製品・ソリューションを提供



## トップブランドを牽引すると共に、新規事業創出で成長に貢献

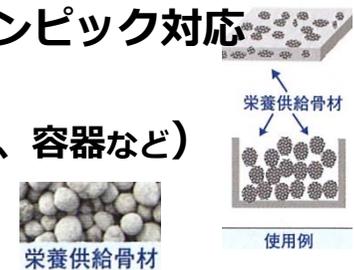
- ▶ **事業拡大と地球環境保全を両立した徹底的なコスト低減技術の開発**
  - ・ 廃棄物による化石燃料代替でセメント製造コストを極小化
  - ・ セメント製造に依存しない廃棄物活用事業を創出
  - ・ 燃焼技術開発でCO<sub>2</sub>を大幅低減
- ▶ **新規事業の卵を見極めるインキュベート機能の強化**
  - ・ オープンイノベーションによる革新的な価値の創造

### 成長分野（4つの柱）

- 環境：石炭灰の高度利用、稀少資源回収
- 資源：機能性マテリアル開発  
(中空粒子、高純度炭化ケイ素など)
- 建材：グループの開発シナジー拠点設置
- 海外：グローバル戦略（混合セメント、CCDSなど）

### 国家的プロジェクト

- ・ 東京オリンピック・パラリンピック対応
- ・ インフラ老朽化対策
- ・ 震災復興貢献（セシウム分離、容器など）
- ・ 資源保護（栄養供給骨材）



### セメント

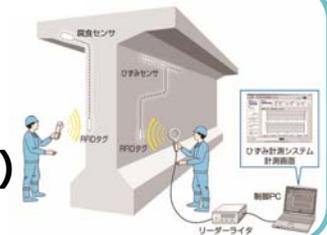
### 既存事業

### コンクリート

- ・ 品質の維持・向上(品質予測システム導入)
- ・ 廃棄物活用（化石燃料代替技術）
- ・ 環境負荷低減（CO<sub>2</sub>排出抑制技術など）



- ・ 世界最高強度・高流動
- ・ 需要拡大（舗装）
- ・ インフラ保全(WIMO®)



# セグメント別売上高・営業利益



(単位：億円)	売上高		営業利益	
	2014年度 実績	2017年度 計画	2014年度 実績	2017年度 計画
セメント	5,706	6,475	402	540
(国内)	4,121	4,215	330	365
(海外)	1,585	2,260	71	175
資源	959	1,065	67	80
環境事業	747	985	74	85
建材・建築土木	903	920	54	60
その他	817	860	56	55
消去	▲706	▲805	▲1	▲20
合計	8,428	9,500	654	800

**本開示資料に掲載されている計画、見通しに関する内容については、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づき判断した予想であり、リスクや不確定要素を含んでいます。従いまして、掲載された将来の計画数値、施策の実現を確約、あるいは保証するものではありません。**