



「20 中期経営計画」の概要 (2018年度～2020年度)

2018年5月10日

太平洋セメント株式会社

目 次

- ・ **ありたい姿・目指す方向性**
- ・ **17 中期経営計画の総括**
- ・ **事業環境及び将来に対する認識**
- ・ **20 中期経営計画の概要**
 - 1 . 位置付け
 - 2 . 基本方針
 - 3 . 経営目標
 - 4 . ガイドライン
 - 5 . 財務戦略及び株主還元
 - 6 . 事業戦略
 - 7 . 研究開発戦略
 - 8 . 経営基盤の強靱化

・ **ありたい姿・目指す方向性**

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います。

ありたい姿・目指す方向性
(2020年代半ば)

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・安心を提供する企業集団を目指す

・ 1 7 中期経営計画の総括

1 7 中期経営計画の総括



「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
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 に取り組む

	計 画	実 績
収益力	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業の強化 徹底的なコスト削減等 ・成長戦略の策定・実行 収益力創出・向上のための成長投資1,000億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内セメント需要の大幅な下振れ 経営目標未達 ➡ 継続して収益力強化に取り組む ・成長投資は計画どおりに実行 米国オログランデ工場買収・ミル増設、バイオマス発電事業、デイ・シイ完全子会社化 等
財務体質	<ul style="list-style-type: none"> ・有利子負債の削減 ・自己資本比率の向上 ・選択と集中の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・有利子負債を大幅に削減（対14年度末1,105億円削減） ・ネットDER等は1年前倒して超過達成 ・自己資本比率の向上（14年度末29.1% 17年度末38.7%）
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・15年度 6円配当 対14年度1円増配 ・16～17年度 成長投資への資金需要等を勘案して実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・15～17年度 6円配当*を継続 ・16年度 自己株式100億円の取得実施 <p>*17年度の期末配当金は、1株当たり30円。 株式併合考慮前に換算した場合の当該期末配当金及び年間配当金は、それぞれ1株当たり3円及び6円。</p>

. 1 7 中期経営計画の総括



経営目標

	2017計画	2017実績	増減
売上高営業利益率	8.4%以上	7.5%	0.9%
ROA（経常利益）	7%以上	6.3%	0.7%

ガイドライン

	2017計画	2017実績	増減
売上高	9,500億円以上	8,711億円	789億円
営業利益	800億円以上	651億円	149億円
EBITDA*	1,250億円以上	1,116億円	134億円
ネットDER	1倍未満	0.6倍	0.4倍
純有利子負債 /EBITDA倍率	2.6倍以下	2.1倍	0.5倍

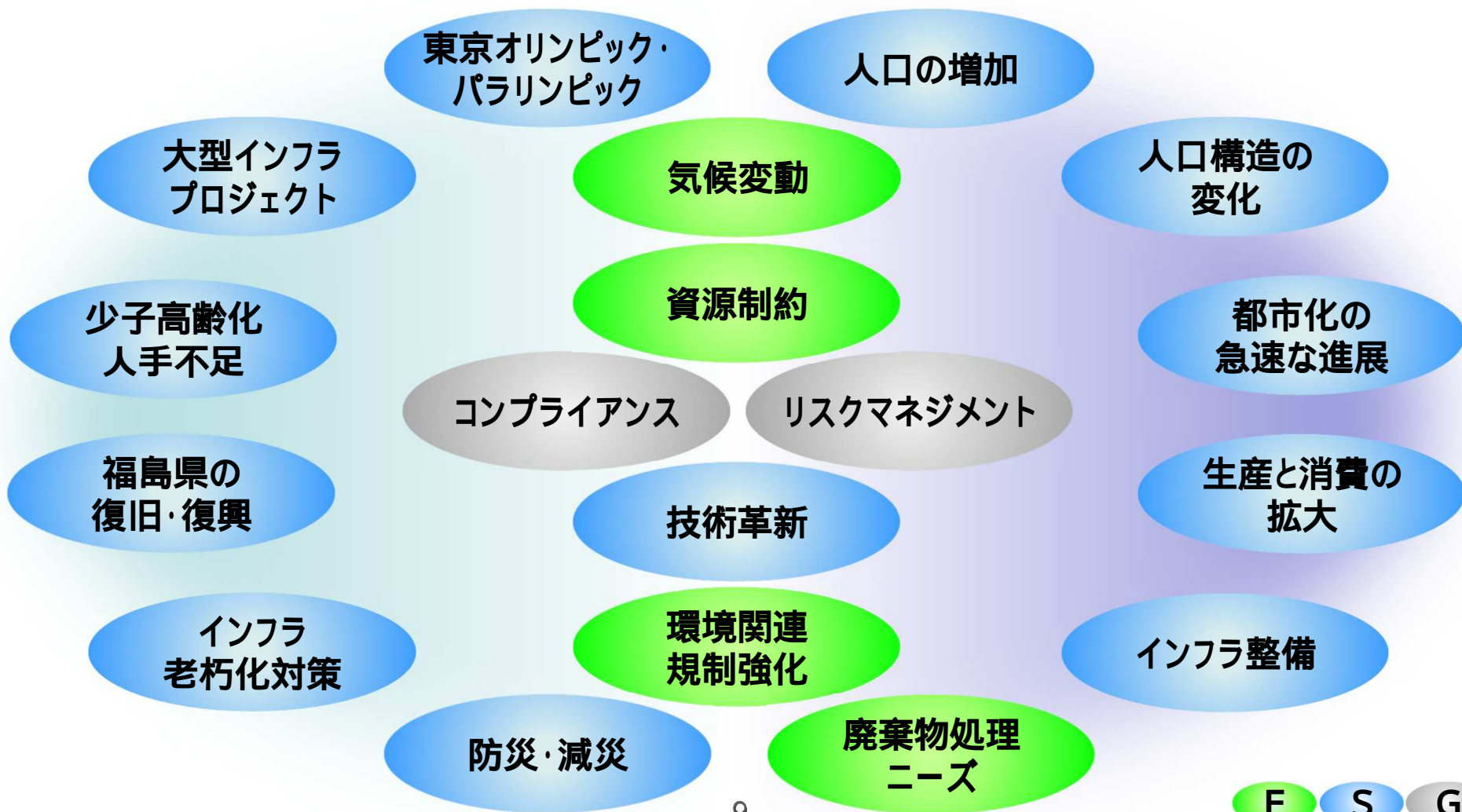
* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費（のれん償却含む）

・事業環境及び将来に対する認識

当社グループを取り巻く事業環境と様々な社会課題

国内

海外



ESGの観点から、当社グループを取り巻く事業環境・リスクと機会を認識

		E : 環境	S : 社会	G : ガバナンス
事業環境・リスク	国内	気候変動 激甚災害 資源制約 廃棄物処理 環境関連規制の強化	少子高齢化、人手不足 インフラ老朽化の進行 東京オリンピック・パラリンピック 大型インフラプロジェクト 震災復旧・復興 技術革新（ICT、IoT、AI等）	不公正な取引 汚職・贈賄 データ改ざん
	海外	気候変動 資源制約 廃棄物処理 環境関連規制の強化	生産と消費の拡大 都市化の急速な進展 インフラ整備の増加 技術革新（ICT、IoT、AI等）	
機会		資源循環型社会の構築・発展 環境配慮型製品の提供 新興国向け技術支援	高品質な製品の安定供給 防災・減災対策、インフラ老朽化対策 ソリューションの提供 省力化商材の提供 被災地の復旧・復興 人材の確保・育成	コンプライアンス リスクマネジメント

当社グループが取り組むべき主な方向性

主な取り組みの方向性	該当する主な事業	ESG
製品・サービスの安定供給	全ての事業	S
気候変動の緩和と適応への取り組み	セメント（国内・海外）	E
資源循環型社会の構築・発展	セメント（国内・海外）、資源、環境事業	E
戦略的な事業領域の拡大	セメント（海外）、資源、環境事業、 建材・建築土木、その他	E、S
新たなビジネスモデルの構築	環境事業、その他	E、S
人材の確保・育成 グループガバナンスの強化 コーポレートガバナンスの充実	全ての事業	S、G

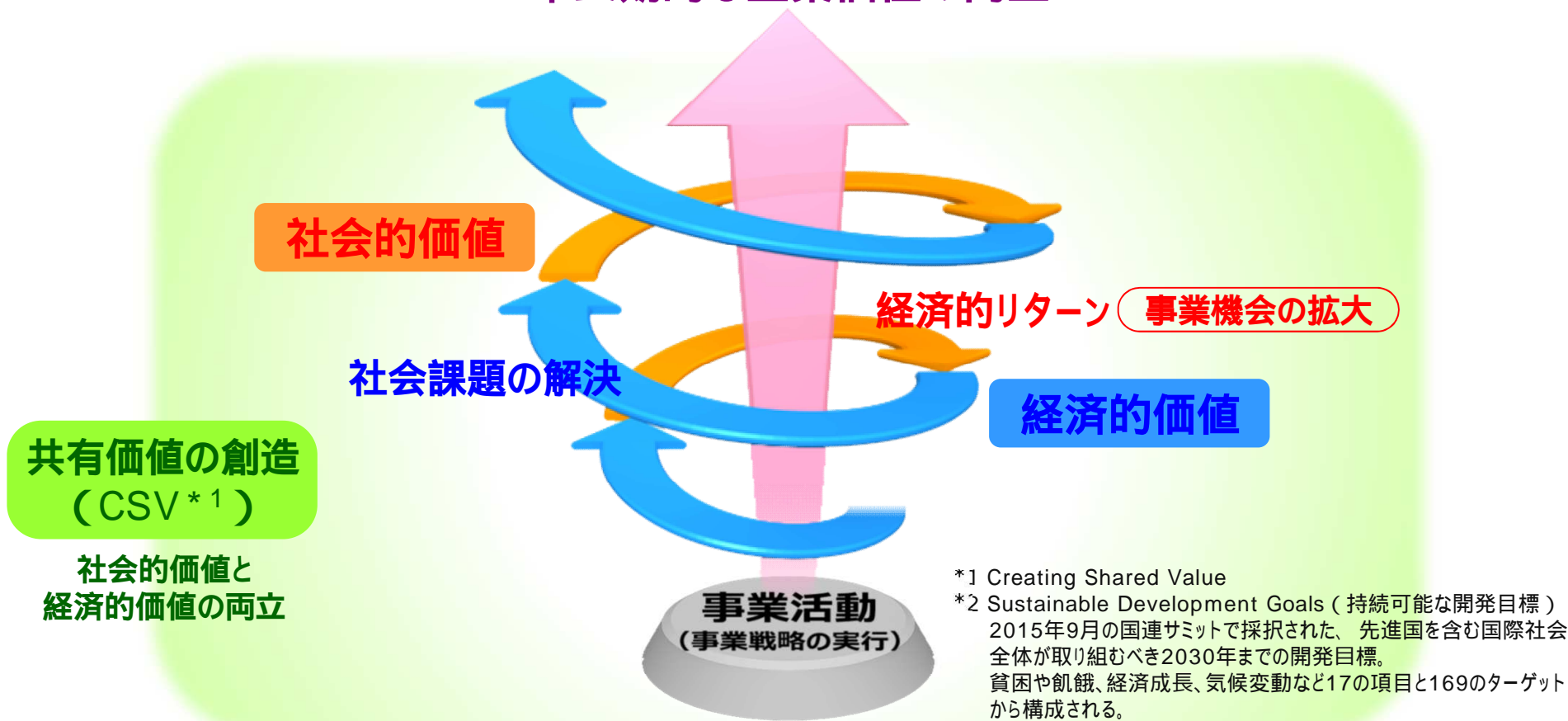
ESG課題への取り組みを通じたリスク低減と事業機会の拡大

共有価値創造の実践を通じて持続的な成長と 中長期的な企業価値の向上を図り、SDGsへ貢献

持続的な成長と
中長期的な企業価値の向上



SDGs^{*2}へ貢献



・ 20 中期経営計画の概要

20中期経営計画の概要

1. 位置付け

「ありたい姿・目指す方向性」の実現に向けた 第2ステップ

17中期経営計画の残課題への
取り組みと新たな施策の実行

将来の持続的成長に向けた
強固な事業基盤の構築

ありたい姿・目指す方向性
(2020年代半ば)

次期中計
(第3ステップ)

20中計
(第2ステップ)

17中計
(第1ステップ)

17中期経営計画
15～17年度

20中期経営計画
18～20年度

次期中期経営計画

基本方針

将来の事業環境の変化を先取りし、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、国土強靱化への取り組みに向けて、高品質な製品の安定供給、ソリューションの提供及び先進的な技術開発を通じて安全・安心社会の構築に貢献する。

徹底的なコスト削減による既存事業の収益基盤の強化と財務体質の更なる改善を進めるとともに、当社グループの持続的な成長に資する成長分野への投資を積極的に実行する。

研究開発戦略

事業戦略

経営基盤の強靱化

強固な事業基盤の構築

. 20 中期経営計画の概要
3. 経営目標



2020年度目標

売上高営業利益率	ROA（経常利益）
9%以上	8%以上

2020中期経営計画の概要

4. ガイドライン



経営目標を達成するためのガイドラインとして、以下の財務指標を設定

	2017実績	2020計画	増減
売上高	8,711億円	9,500億円以上	789億円以上
営業利益	651億円	850億円以上	199億円以上
EBITDA*	1,116億円	1,400億円以上	284億円以上
ネットDER	0.6倍	0.5倍以下	0.1倍超
純有利子負債 /EBITDA倍率	2.1倍	1.5倍以下	0.6倍超

* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (のれん償却含む)

20中期経営計画の概要
5. 財務戦略及び株主還元



20中期経営計画期間の3年間

営業キャッシュフロー 3,000億円 を創出



原則として、この範囲内で以下を実施

設備投資・投融資

株主還元

財務体質の
更なる強化

(1) 設備投資・投融資

〈 20 中期経営計画期間の 3 年間合計 〉

設備投資・投融資	2,300 億円
うち 成長投資	1,200 億円

持続的な成長を実現するための成長投資を重視

(2) 株主還元

〈 20 中期経営計画期間 〉

**総還元性向30%を目安に
機動的な自己株式の取得を検討**

安定的かつ継続的な配当を基本

**将来の成長投資や財務体質強化に向けた
自己資本比率の向上のための適正な内部留保
とのバランスを考慮**

(3) 財務体質の更なる強化

（2020年度末）

ネットDER **0.5倍以下** (ガイドライン)

有利子負債の削減、自己資本比率の向上、
選択と集中の推進等を通じて実施

【ROEに対する考え方】

強靱な収益基盤の構築と
財務体質の更なる強化を図りつつ、
株主資本コストを安定的に上回る
収益率の維持・向上

を目指す

〈 20 中期経営計画期間中 〉

ROE 10%以上

適正価格の早期実現と徹底的なコスト削減による収益力の強化
安定供給体制の強化・拡充による国家的プロジェクト等への貢献
気候変動の緩和策への積極的な取り組み

適正価格の早期実現

販売政策及び生コン政策の実施による安定収益の確保

徹底的なコスト削減によるコスト競争力強化

品質の維持・向上の徹底、顧客ニーズへの柔軟な対応

AI活用推進による安定操業の追求

陸上・海上輸送力の増強、供給設備の拡充

CO₂削減技術、リサイクル資源活用技術の

開発・拡充



ハツ場ダム建設現場



絆永丸（省エネルギー船）



東京サービスステーション

社会課題解決への取り組み

- ・セメント製品の安定供給
- ・気候変動の緩和と適応への取り組み
- ・資源循環型社会への更なる貢献
- ・地球環境負荷低減の技術開発
- ・環境関連規制強化への対応

関係性の深いSDGs

9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 	11 住み続けられる まちづくりを 	12 つくる責任 つかう責任 	13 気候変動に 具体的な対策を
------------------------------	-----------------------------	--------------------------	----------------------------

環太平洋における戦略的な事業領域の拡大
品質・技術・環境のブランドイメージの確立による更なるプレゼンスの向上

需要増加に応じた生産物流体制の構築と収益力の強化
戦略的セメント・クリンカを活用した輸出販路の拡大
資源・環境・建材事業との連携強化
とリサイクル資源活用技術等の活用
による市場の創出・拡大
既存事業とのシナジーを最大限に
発揮できる成長投資の実行



カルポルトランド オログランデ工場（米国）



ギソンセメント（ベトナム）

社会課題解決への取り組み

- ・インフラ整備への貢献
- ・気候変動の緩和と適応への取り組み
- ・資源循環型社会の構築への貢献
- ・環境関連規制強化への対応

関係性の深いSDGs

9 産業と技術革新の基盤をつくろう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を

盤石な資源安定供給体制の確立
豊富な資源を最大限活用し、既存事業の収益力を拡大
将来的な事業の育成と海外資源事業の構築

既存事業の収益力の強化

・骨材事業

石灰石骨材の拡販（東京リトル・ック・パ・リトル・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

建設発生土のセメント資源化推進、固化不溶化材（デナイト®）の拡販

グループ内の最適供給体制の再構築とシナジーの早期発現
機能性マテリアル事業の推進

高純度SiC事業の最大生産体制構築

東南アジアにおける資源事業の本格展開



新津久見鉱山と大分工場



鉱山重機

社会課題解決への取り組み

- ・資源製品の安定供給
- ・資源循環型社会への更なる貢献
- ・環境配慮型製品の提供

関係性の深いSDGs

9 産業と技術革新の基盤をつくろう 	11 住み続けられるまちづくりを 	12 つくる責任 つかう責任
------------------------------	-----------------------------	---------------------------

既存事業の収益力の最大化と先進的な技術開発による新たなビジネスモデルの構築
新たな未利用資源循環システム構築への貢献

廃棄物等のセメント資源化事業の極大化

- ・都市ごみ焼却灰、処理困難物等のリサイクル事業の拡大・広域化
- ・石炭灰リサイクルニーズに対する最大限の取り組み
資源コンビナート構想実現への貢献
- ・都市ごみ焼却灰からの貴金属回収技術の確立
- 新規事業を含めた戦略的な海外事業展開の推進
- ・環境配慮型製品・ソリューションの提供



都市ごみ焼却灰からの貴金属回収実証試験設備
(大船渡工場)

社会課題解決への取り組み

- ・資源循環型社会への更なる貢献
- ・新たな資源循環モデルの構築
- ・環境配慮型製品・ソリューションの提供

関係性の深いSDGs

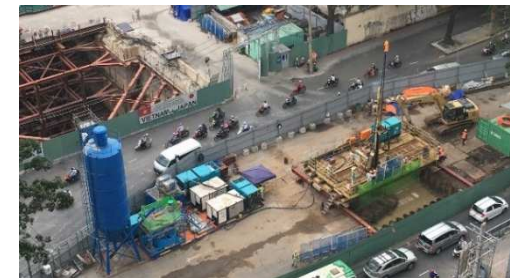


**事業環境の変化に順応し得る持続可能な事業基盤を確立し、既存事業の競争力と財務体質を強化
成長領域での新たな収益源の開拓と既存事業のシナジー最大化**

収益構造改革に向けた対策実行
グループ内連携強化
既存事業のコストミニマム追求
環境配慮型製品・技術サービスの提供や省力化商材の市場投入
➡ 環境保全・人手不足に取り組む社会ニーズに対応
東南アジア市場への展開推進
新たな事業展開と成果発現の早期化
➡ アライアンスの検討・実施



遮熱・透水性舗装ブロック



ベトナム 地下鉄工事（地盤改良）

社会課題解決への取り組み

- ・環境配慮型製品・技術サービスの提供
- ・省力化商材の提供

関係性の深いSDGs

9 産業と技術革新の基盤をつくろう 	11 住み続けられるまちづくりを 	12 つくる責任 つかう責任 	13 気候変動に具体的な対策を
------------------------------	-----------------------------	---------------------------	----------------------------

個別企業の収益力強化と当社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の構築を追求

経営資源のグループ横断的な活用を図り、新たなシナジーを創出

バイオマス発電による電力卸供給事業の開始（2020年1月予定）

→ 再生可能エネルギーの普及促進、雇用創出等による地域経済の活性化に貢献



PKS *

EFBペレット *

発電部門

* バイオマス燃料



運輸・倉庫部門

不動産部門

エンジニアリング部門

情報処理部門

スポーツ部門

社会課題解決への取り組み

- 再生可能エネルギーの供給
- 雇用創出

関係性の深いSDGs



高品質な製品の安定供給とソリューションを提供

**当社グループの強みを最大限に活かし
総力を結集して対応**



- ・福島県を中心とした震災復旧・復興
- ・東京オリンピック・パラリンピック
- ・リニア中央新幹線関連工事
- ・その他大型インフラプロジェクト 等

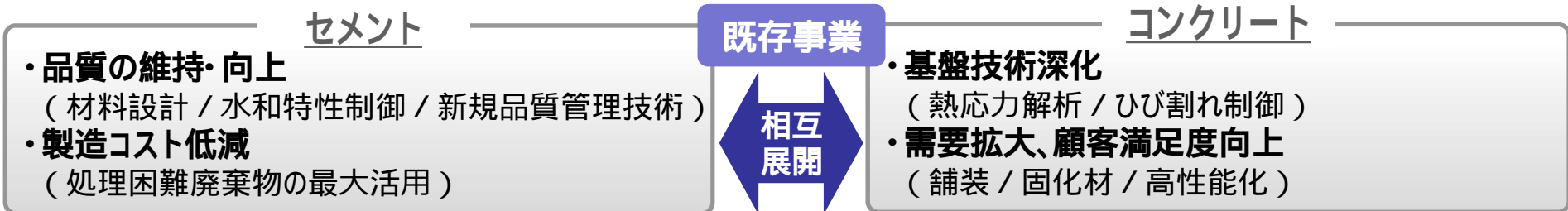
20中期経営計画の概要

7. 研究開発戦略



グループ全体の成長と持続的発展に繋がる研究開発を推進

既存事業における基盤技術の拡充と地球環境負荷低減への貢献
 成長分野における技術の早期確立と事業化への貢献
 国家的プロジェクトに対応する的確な技術開発



成長分野 (4つの柱)

- 海外：海外向けセメントの開発と拡大
海外技術支援体制の拡充
- 資源：機能性マテリアル開発・事業化支援
3D造型技術
- 環境：資源コンビナート構想 (貴金属回収)
石炭灰活用技術
- 建材：グループ連携強化

国家的プロジェクト

- 震災復旧・復興貢献
- 東京オリンピック・パラリンピック対応
- リニア中央新幹線関連工事向け技術開発
- その他大型インフラプロジェクト対応
(インフラ老朽化対策含む)

地球環境負荷低減

- CO₂削減技術の開発
- リサイクル資源活用技術の開発
- 省エネルギー技術の開発
- 水資源有効活用技術・生物多様性保全技術の開発

関係性の深いSDGs

11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう
6 安全な水とトイレを世界中に	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	15 陸の豊かさも守ろう	

20中期経営計画の概要
8. 経営基盤の強靭化

CSR目標2025

項目	目標（到達年度：2025年度）	対象範囲
災害防止	死亡災害ゼロ	当社グループ各事業所（含む海外）における従業員、協力会社従業員
温室効果ガス排出抑制	ネットCO ₂ 排出原単位10%以上削減（2000年度比）	当社及びグループ（含む海外）のセメント製造拠点
ダイバーシティ	女性採用比率30%以上（総合職採用） 女性従業員比率10%以上 新任管理職登用の女性比率10%以上	単体

安全・健康最優先の
 安定操業体制の確立
 安全文化の構築

関係性の深い
 SDGs



地球環境負荷の低減
 資源循環型社会の構築

関係性の深い
 SDGs



適正な人材ポートフォリオの構築
 イノベティブな労働力創出

関係性の深い
 SDGs



20中期経営計画の概要
8. 経営基盤の強靭化

項目	内容	関係性の深いSDGs
グローバル人材の育成	<p>国籍や性別などにかかわらず多様な個性・価値観を持った人材の確保 ➡イノベーションの一層の促進 海外事業展開に対応できるグローバル人材の育成</p>	
働き方改革と健康経営の推進	<p>労働生産性の向上 活気ある働きやすい職場づくり</p>	
ガバナンスの強化	<p>グループ会社を含めたコンプライアンスの徹底 より実効性の高いリスクマネジメント コーポレートガバナンスの継続的な充実</p>	
選択と集中	<p>資産構成の見直し継続による経営資源の効率的な活用</p>	
バリューチェーンの競争力強化	<p>ステークホルダーからの期待・要請に応え、直接的・間接的に良好な関係の構築を継続 ステークホルダーとの適切な協働の実践</p>	

20 中期経営計画の概要

【参考】報告セグメント別売上高・営業利益



（前提条件） 20 中期経営計画期間

国内セメント需要想定 4,200万 t～4,300万 t
 想定為替レート 110円 / US\$

（単位：億円）

		売上高		営業利益	
		2017年度 実績	2020年度 計画	2017年度 実績	2020年度 計画
セ メ ン ト	国内	4,085	4,230	255	290
	海外	2,034	2,230	151	255
	計	6,119	6,460	406	545
資源		814	900	80	95
環境事業		902	1,110	74	90
建材・建築土木		770	880	47	60
その他		790	950	39	60
内部消去		685	800	2	0
合 計		8,711	9,500	651	850

2020中期経営計画の概要

【参考】SDGsと当社事業との関係性



社会基盤産業として
全ての事業で該当



セメント供給（動脈機能）

安全・安心社会の構築に向けた
高品質な製品・サービスの安定供給、
先進的な技術開発

資源循環（静脈機能）

産業廃棄物や都市ごみ等を
大量かつ安全にリサイクルし、
セメント資源化

CSR目標2025



本開示資料に記載されている将来の計画等に関する内容につきましては、当社が本資料の発表日現在において入手可能な情報と、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、記載されている将来の計画数値、施策の実現を当社として確約あるいは保証するものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。