

2017 年度の事業方針



守りから攻めへ提案営業を積極的に展開

## セメント事業

### セメント需要は回復基調へ

2016年度は国内セメント需要が伸び悩み、4,177万トンという低い水準にとどまりました。しかし、2016年11月頃から前年比で増加に転じており、2017年度のセメント需要はやや上向くとみえています。なお、当社では、前期比約120万トン増の4,300万トンと予想しています。

今後、東京オリンピック・パラリンピック会場整備をはじめ、リニア中央新幹線の新設、北海道新幹線や北陸新幹線の延伸、熊本地震の復興といった大型工事が控えており、需要は拡大していく見方が強くあります。しかし、近年、工法の変化などにより工事におけるセメント使用量が低下しており、以前と同じ感覚で需要を想定すると見誤るおそれがあります。先の予想値4,300万トンも、こうした動向を踏まえたものです。

中長期的には、2019年度前半までは需要は確実に伸びるのではないかとみえています。また、オリンピック・パラリンピック需要が終了した後も極端に需要が落ち込むことはないかとみえています。これから先、下水道や橋梁など日本各地でインフラの更新時期を迎えることから、需要は4,000万トンを切らずに4,100万トン前後を維持し、その時々々のプロジェクトの需要が上乘せされることにより、年間4,300～4,400万トンで推移していくとみえています。

### 守りから攻めに転じる

2017年度はセメントの需要回復が見込まれる事業環境のもと、「守りから攻めへ」を大きなテーマに掲げ、様々な施策に取り組みます。特に、東京オリンピック・パラリンピックをはじめ、当社が強みをもつ首都圏で需要の伸びが見込まれるプロジェクトに対しては、需要を最大限に獲得できるよう注力していきます。

販売政策では、販売店の活性化を促進するべく、新たな制度を設けることも検討しています。例えば、販売店の中にはセメント・生コン以外の商材を中心に扱う会社も多いことから、このような販売店に対しては当社商材の販売により積極的に取り組んでもらえるような制度の導入も検討しています。

同時に、ユーザーニーズの把握、提案営業の推進にも注力していきます。お客様のご要望に対処するだけでなく、お客様が何に困っているのか、何を求めているのかを把握し、問題解決に向けた提案を行っていくことを考えています。

価格政策については、単純に価格面だけで判断していただくのではなく、総合的なサービスの中でお客様が妥当と判断していただけるよう取り組みたいと考えています。但し、昨秋からの石炭価格高騰を受け、製造コストが上昇していることから、状況の推移を多角的に見極めたうえで、どのように対処すべきかを検討していきます。

生コン政策については、直系生コン会社の体質強化を図ります。

あらゆる面で競争力をもち、地域をリードする会社に成長させていきます。系列ユーザーに対しましては、特に地方で深刻な問題となっている人手不足や後継者問題を解決するため、人材確保や後継者育成面で積極的にサポートしていきたいと考えています。

また、国土交通省が推進する「i-Construction」が注目を集めています。これは、ICTを活用して建設現場の生産性向上、労働時間の短縮などを促進する取り組みですが、当社としてもこうした近代化に向けた取り組みに対し、生コン会社と議論を深め対応していきます。

また、コンクリートのプレキャスト化(あらかじめ工場でコンクリート部材を製造し、工事現場に運搬して組み立てる方法)が進む中、二次製品会社との連携をより綿密にしていきます。当社は、多くの二次製品会社と発足当初から資本参加や技術指導をしてきており、こうした関係をさらに強化することでプレキャスト化がより一層進行した際には、二次製品業界における当社ステータスをさらに上げていくことができるのではないかと考えています。

### セメント系固化材の需要増への対応

セメント系固化材は2016年度、過去最高に近い販売数量を達成しました。セメント系固化材が使用される場所が増え、用途も広がっているためです。例えば、液状化対策とは無縁だった熊本地震の復旧工事においても使用されるようになりました。また、河川の堰堤のひびにセメント系固化材を注入し、固める工法が全国的に採用されています。われわれの事業からすると、セメント系固化材が最初に使用され、次いでコンクリート等が使用されることが多いので、その需要動向に注視しています。セメント系固化材需要の増加に対しては、設備の新設、供給能力の向上、輸送手段の充実を図っていきます。



取締役専務執行役員  
セメント事業本部長  
不死原 正文



## 2017年度の事業方針

既存コア事業を拡大し、将来のコア事業育成にも注力

# 資源事業

### 「稼ぐ力」を強化し、利益を最大化

既存コア事業である骨材・鉱産品事業の2017年度の事業方針として、『稼ぐ力』の強化と利益の最大限の取り込みを目指します。

骨材事業は関東エリアにおいて伸びると期待しています。2016年度は伸び悩んだ需要も、2017年に入り東京オリンピック・パラリンピック関係の需要が動き出しております。われわれは、オリンピック招致決定の段階から、需要を最大限に取り込むべく東京湾岸部のヤード拡張など物流体制を整備・強化してきました。

また、関東エリアには従来では、上磯工場(北海道)・大分工場の2工場から石灰石骨材を供給してきましたが、利益最大化を図るために、上磯品は関東エリア、大分品は西日本エリアに振り向けました。これにより、販売数量が伸びない中であっても、物流効率化によるコスト削減効果により利益をあげることができました。

さらに、骨材事業では、セメント事業本部と連携し戦略商品化を推進していきます。セメントが差別化の余地の少ない商品である一方、骨材は差別化を図ることができる商品と考えていますので、戦略商品として事業展開していきます。

鉱産品事業では、主力である鉄鋼メーカー向けの石灰石の拡販と価格適正化に注力します。国内および韓国、台湾へ供給していますが、中国の生産設備過剰の影響で各鉄鋼メーカーは厳しい状況にあり、昨年度は値上げを実施できませんでしたが、今後も価格適正化に取り組んでいきます。輸出地域を拡大することによって拡販するという選択肢もありますが、マーケット価格を考慮すれば現実的には難しいのではないかと考えています。今後は更なるシェアアップを含め引き続き利益の最大化を追求していきます。

土壌リソリューション事業では、残土(土木工事で穴を掘った際に出る土砂)処理が、現状では東京外環自動車道(以下、外環)の工事で相当量出始めています。建設発生土と同様、情報収集に努め、安定収益の確保を目指していきます。この事業で最も期待しているのは、重金属による汚染土壌を不溶化処理する「デナイト」です。外環工事ではデナイトの技術を基に開発した中性セメント系固化材の使用が

見込まれており、今後リニア中央新幹線の工事が本格化してくれば、さらに数量を増加させることができるものと考えています。日本の国土の実情と厳しい法規制等を考えれば、今後も様々な需要が出てくるのではないかと期待しています。

### 成長戦略を担う海外展開、機能性マテリアル事業

将来のコア事業育成のため、海外展開と機能性マテリアル事業に注力していきます。海外には既に上海、タイ、ベトナムに拠点を設け、現状では、排脱石膏や無水石膏など国内では環境事業が取り扱う商材が中心となっております。いずれは、高純度珪石などの鉱産品事業を展開していきたいと考えています。

機能性マテリアル事業には期待できる製品が多数あります。その一つが、蛍光体原料のチッカライトです。市場規模はそれ程大きくないものの順調に伸びてきており、今後は海外展開も検討しています。高純度SiC(炭化ケイ素)も期待できます。電気の無駄を極力少なくできることから近年需要が高まっているパワー半導体向けに展開していくことを検討しています。既にテストでは好評価が得られており、今年度中の増産に向けた設備投資を目指しています。この他、機能性中空粒子も次年度以降に事業化できるよう、中央研究所と連携を密にしながら取り組んでいます。

さらに、グループ会社の経営基盤の強靱化にも取り組みます。選択と集中の方針のもと、合併・統合などを経て、現在では37社となっています。財務体質の改善も進んでおり、引き続き製販一体の戦略調整によって利益の最大化を目指します。

グループ会社、協力会社も含め一丸となり、メーカーとしての誇りを持ち社会貢献できるよう、災害・事故・クレームを起こさないよう取組みを強化していきます。



取締役常務執行役員  
資源事業部担当  
環境事業部担当  
安藤 國弘



## 石炭灰ビジネスの深化・発展、既存ビジネスの収益力強化

# 環境事業

### 海外の実情に即したビジネスモデルの構築

2017年度の事業方針の第一は、石炭灰処理ビジネスの深化・発展です。石炭火力発電所の大増設に伴い、今後増大が見込まれる石炭灰を処理する使命があります。しかしながら、セメント原料としての処理は既に限界に近づいていることから、今後は石炭灰輸出を拡大させることにより処理増を目指していきます。石炭灰の輸出には、輸出入双方の国の環境行政の違いや国際条約等もクリアしていかなければなりません。当社には韓国・香港への石炭灰の輸出実績があり、他国にも広げていけると考えています。既にタイへの輸出許可も承認され、2017年度下期からサイアムセメント向けの輸出開始を見込んでいます。

一方、国内においては、従来なかなか普及してこなかった石炭灰の使用法を検討しています。例えば、混合セメントやセメント製造の仕上工程における石炭灰の使用を増やしていくことです。使用する上で障壁となっていた石炭灰中に含まれる未燃カーボンを除去・低減する技術の導入も決定しており、2017年度末には試験運転を開始する計画です。これにより、建材や混和剤などの用途でも使いやすくなることから、石炭灰の利用拡大が期待できます。

第二の事業方針は、既存ビジネスの収益力最大化です。現在、セメント工場で受け入れている産業廃棄物の多くは、他所では埋め立てるしかない処理困難なものばかりですが、当社には灰水洗システムにより焼却飛灰から塩素分を除去するなど、困難を克服し事業化してきた実績があります。今後、炭素繊維やリチウム電池、太陽光パネルなど新たな処理困難物に対しても、処理方法の研究開発を進め、将来的に大きな収益の柱に成長させられると考えています。

第三の事業方針は、戦略的海外展開です。2016年度に発足した海外事業チームが海外事業本部と連携しながら進めています。2017年度では受入が増大する石炭灰等の輸出を拡大させます。また、アクア事業で取り扱っているセラクリーンは、東南アジアでの展開を進めています。さらに、エコセメントシステムや灰水洗システム、AKシステム(都市ごみを生分解反応により、セメント資源化)などの海

外への技術導出も検討しています。

海外展開は、現地のセメント工場周辺が事業を構築する上で最適と考えていますが、国や地域の実情に即したビジネスモデルの構築を進めていきます。

### 福島の復興に引き続き貢献

福島復興事業については、フェーズ2に入った『放射性物質の分離による焼却灰および汚染土壌の資材化実証調査業務』が非常に高い評価を得ており、行政からの要請があれば『ポスト飯館』を検討していきます。また、福島イノベーション・コースト構想のもと、貴金属回収のモデル事業などにも取り組んでいます。但し、これらの事業は利益重視というよりもあくまでも福島への貢献を念頭に取り組んでいきます。

また、国際的な地球環境問題にも対処していきます。フライアッシュセメントの輸出をはじめ、広い意味で二酸化炭素を減少させるリサイクル事業を考えていきます。

グループ経営の面では、産廃処理のナコードは業績が好調であることから、さらなる事業拡大を検討しています。東京たまエコセメントは20年の事業契約期間の半ばの10年が経過し、安定操業を継続しています。東北エコ・テクノ(福島県南相馬市)は復興事業の一翼を担っていること、コムリス(愛知県碧南市)はリニア中央新幹線工事向け商材供給面でのメリットを有していることから、それぞれ強化していきます。



## 2017年度の事業方針

### 17中計目標の営業利益達成を柱にCSR経営にも注力

# 海外事業

#### 四つの柱を方針に

2017年度の事業方針には、4つの柱があります。第一の柱は、17中計目標の営業利益175億円の達成です。米国・中国の需要が想定を下回り、2016年度では計画未達となりましたが、本年度はそれぞれの拠点で収益基盤強化に取り組んでいきたいと思えます。

第二の柱は、新規事業の開拓と推進です。主にアジア周辺の成長が期待できるエリアにおいて、生産設備の取得、工場建設や買収などを通してセメント生産販売の拡大を目指します。こうしたプロジェクトは時間を要するとともに、資金、出資形態、その国の環境、市場、関係者、さらに国際情勢なども冷静に判断していかなければなりません。海外拠点を拡げていく方針に変更はありません。

第三の柱は、トレーディング事業の拡大です。2016年度は2009年度以来、最多のセメント・クリンカ輸出数量を記録しましたが、これは国内需要が想定よりも減少したことにより輸出余力が増えたこととも関連しています。2017年度も国内需要の変動に柔軟に対処するとともに、輸出先の市況の変化に留意し高い採算性を確保するよう対応します。一方で引き続き混合セメントの輸出拡大にも力を入れています。また、2016年度好調であった三国間貿易やバルク輸出については、今後とも各国の法規制や状況などを見極め推進していきます。

第四の柱は、CSR経営の推進です。特に労働災害ゼロの取り組みを最重要課題に位置づけています。海外事業所は日本とは異なり従業員や協力業者の数が多く、安全意識も日本と同レベルにまで引き上げていくことが困難な地域もあります。しかし、働く人の安全に国境はなく、どこの国であっても等しく安全を確保していかなければなりません。海外事業本部技術部による定期的な安全査察や海外子会社の安全担当者を招聘した会議開催などを通して、安全管理体制の強化を図り、一層の安全意識の向上を粘り強く行っていきます。

#### 各国の動向を注視し、さらなる利益上積み

米国は、2017年度も引き続き伸びが期待できます。2015年9月に買収したオログランデ工場が2016年度はフルに寄与し販売量は2割増になりました。値上げも進んでおり、売上高・営業利益ともにさらなる上積みを目指します。

中国は、2016年度には需要減少に価格安も重なり、非常に苦しい経営環境となりましたが、2016年度の下半期からは需要増に転じ、価格も回復してきています。この流れは2017年度も継続するとみており、中国事業の業績改善に努力します。

ベトナムは堅調に需要を伸ばしてきましたが、競合メーカーの供給能力が増加し、今ではセメント輸出国となっています。当社のベトナム事業は堅調な業績をあげていますが、国有会社の民営化や競合メーカーによる工場増設などの動きに注視して対応していきます。

フィリピンは、経済が一段と活況を呈し、今後もセメント需要拡大が見込めるものと考えています。この旺盛な需要を確実に取り込むべく、供給能力の拡充に取り組みます。また、販売力強化のため、供給基地の建設も計画していきます。



取締役常務執行役員  
海外事業本部長  
江上 一郎



業容拡大により、17中計の目標達成を目指す

## 建材・建築土木事業

### 収益力と財務体質を強化し、成長と拡大戦略を加速

当事業は、建材事業部発足時から増益基調でしたが、2017年度は工事の進捗遅れもあり踊り場的な1年になるとみています。しかし、17中計の最終年度であることから、17中計目標の達成のために収益力と財務体質のさらなる強化を図るべく、業容拡大により収益基盤を強化します。特に、既存事業とのシナジー効果が見込める領域では、他社との提携やM&Aも視野に入れ業容拡大を図りたいと考えています。

一方、採算性と効率を追求する観点から各社の事業環境を注視し、グループ各社の経営支援や事業再編を見据えた施策も実行していきます。

次に、『成長と拡大』戦略の加速を図るため、3つの方針を掲げました。

第一は、グループ各社と連携した営業活動を積極的に展開し、東京オリンピック・パラリンピックやリニア中央新幹線、首都圏の鉄道網等の大型プロジェクト関連工事向けの需要を確実に受注につなげていきます。われわれは、いち早く体制づくりに着手し、既に「プロジェクト推進会議」と「シナジー開発連絡会」を設けています。

「プロジェクト推進会議」は、先に述べた大型プロジェクト関連工事において確実に受注していけるよう、グループで有機的に営業活動を展開していくことを目的として開催しています。われわれの事業では、基礎工事である地盤改良から竣工前の外構・舗装工事に至るまで、グループ各社が幅広い領域において事業展開しており、グループ各社が連携することでより大きな効果が効率的に得られるよう「グループ経営体制」を構築していきます。

「シナジー開発連絡会」は、グループ各社の商材や固有の技術を相互に活用することにより、新たな商材や工法を開発しようという取り組みです。中央研究所と連携しながら進めており、昨年度から設定されたテーマに基づきワーキンググループを編成し検討を深化させています。

第二は、国内プレミックス事業の強化です。老朽化するインフラの

維持補修市場の拡大や、深刻化する人手不足の中で工事現場における省力化が求められています。プレミックスとは、セメントや砂にエッセンス(種材)を加え、工場でもって混合し出荷される袋製品ですが、施工の省力化も念頭に対応していかなければなりません。例えば、工事現場における女性職人も増加していることから、軽くてハンドリングしやすい容量で提供するなど多様なニーズが考えられます。また、国土交通省が推進する「i-Construction」においても当事業ではプレキャスト化促進の面で貢献することができますし、事業拡大の機会にもなると捉えています。当社グループのお客様であるプレキャスト製品メーカーとの技術交流を活性化させることで、商材を含めたお客様のニーズに応えていけると考えています。

第三は、海外展開の強化です。現在、グループ会社では、小野田ケミコが、ベトナム・ホーチミン市で地下鉄の地盤改良工事を行っており、現地法人の設立を進めています。さらに、市場の伸びが期待されるミャンマーにも駐在員事務所を設け、情報収集や営業活動にあっています。太平洋マテリアルは、従来から行なっている製品輸出の強化を図るとともに、東南アジアにおける新たなビジネスモデル創出の検討を進めています。

### 次世代を担うグローバル人材の育成

人材育成面では、グループ各社と人事交流をさらに進め、グループ各社事業の知見を蓄積、共有することなどにより、当事業の次世代を担う人材のスキル向上につなげていきます。また、海外拠点にグループ各社から事業知見を有する人材を配置し、グローバル人材育成も図っていきます。

また、安全衛生やリスク管理、品質管理と同様、コンプライアンス遵守にもグループをあげて取り組んでいきます。



取締役常務執行役員  
建材事業部担当  
服原 克英