

特集 20中期経営計画(2018~2020年度)

当社は、このたび、2020年代半ばをイメージした「ありたい姿・目指す方向性」を実現するための第2ステップとして、2018年度から2020年度までの3年間を対象とした「20(ニーマル)中期経営計画」を策定しました。

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

17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ステップの取り組み。

計画	実績
① 収益力の創出・向上 ・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	・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・シー完全子会社化等
② 柔軟かつ強靱な財務体質の構築 ・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	・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年前倒しで超過達成 ・自己資本比率の向上(14年度末29.1%▶17年度末38.7%)
③ 株主還元の実現 ・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	・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 *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

	2017年度 計画	2017年度 実績	増減
経営目標			
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			
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

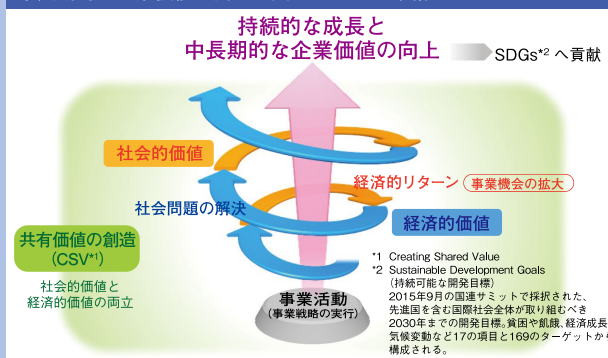
*EBITDA=営業利益+減価償却費(のれん償却含む)

事業環境及び将来に対する認識

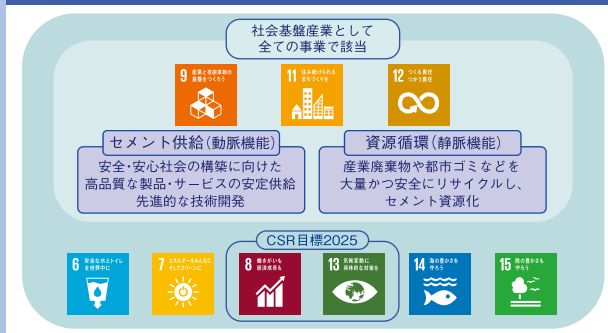
ESGの観点から、当社グループを取り巻く事業環境・リスクと機会を認識

		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/省力化資材の提供 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

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



SDGsと当社事業との関係性



当社グループが取り組むべき主な方向性

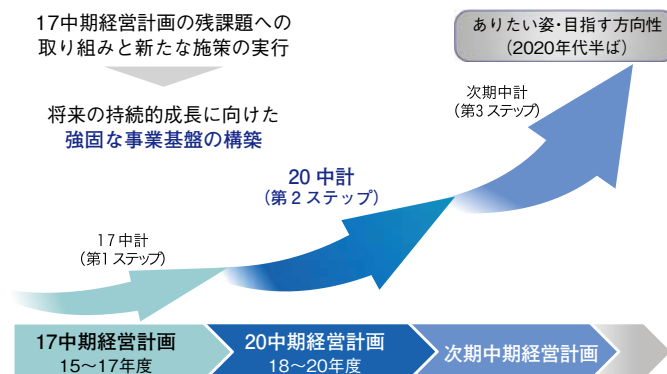
主な取り組みの方向性	該当する主な事業	ESG
製品・サービスの安定供給	全ての事業	S
気候変動の緩和と適応への取り組み	セメント(国内・海外)	E
資源循環型社会の構築・発展	セメント(国内・海外)、資源、環境事業	E
戦略的な事業領域の拡大	セメント(海外)、資源、環境事業、建材・建築土木、その他	E、S
新たなビジネスモデルの構築	環境事業、その他	E、S
人材の確保・育成		
グループガバナンスの強化	全ての事業	S、G
コーポレートガバナンスの充実		

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

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



2. 基本方針

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

3. 経営目標

2020年度
目標

売上高営業利益率

9%以上

ROA(経常利益)

8%以上

4. ガイドライン (財務指標)

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年度 実績	2020年度 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)

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

- ① 設備投資・投融資 ② 株主還元 ③ 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

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
	合計	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

付記 / 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、当社が本中期経営計画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。