



## 2018年度の事業方針

### 適正価格の早期実現と収益力強化

# セメント事業

#### 需要の地域偏在への対処が重点課題

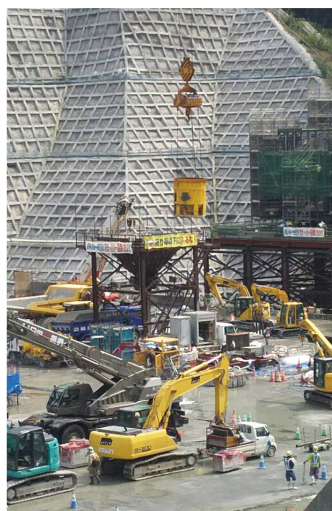
20中計期間中の国内セメント需要は、東京都心部に工事が集中する中、年間4,200万トンがベースになると想定しています。2018年度についても、東京オリンピック・パラリンピック関連工事や、現在需要が落ち込んでいる地方都市の工事が活発化していくとみており、20中計の想定ベースである4,200万トンを見込んでいます。

そうした中、2018年度は、価格の適正化と収益力の強化を基本方針としています。価格の適正化に向けて、今年4月からトン当たり1,000円以上の値上げを要請しています。お取引先に対しては、人手不足に起因する物流費や修繕費の上昇に加え、ここ数年石炭価格の高騰が続く経営環境を丁寧に説明することにより、今般の値上げについては十分に理解が得られております。

重点課題は、需要のある地域とない地域との偏在ぶりが顕著になっている中、災害対策向け公共工事のウェイトが高まっており、生コンクリートやコンクリート製品の供給面での空白地帯をつくらないことと考えております。生コンクリートには、品質保持のためJIS規格で練り混ぜ

開始から90分以内に打設(型枠の中に流し込む作業)しなければならない規定があることから、供給エリアが工場近隣地域に限定されます。それが、生コンクリート工場が全国各地に立地している理由でもあります。需要が落ち込む地域において生コンクリート工場の撤退が進むと、最終製品とも言える生コンクリートの安定供給が難しくなります。我々セメントメーカーとしても深刻な問題であり、セメント・コンクリート業界を挙げて検討を進めていくべき課題と認識しています。

また、需要の偏在が背景にあ



ハッ場ダムコンクリート打設

ることですが、運転手不足、車両不足も深刻化しています。従来からお取引先と一体となって対策をとってきましたが、引き続き運転手確保、車両確保に努めていきます。

#### 3つの側面から収益力を強化

20中計では、国内セメント事業における営業面の重点目標として、「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」と「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」の2点を掲げています。

「適正価格の早期実現」に向けては、先に2018年度の基本方針で述べた通りです。「収益力の強化」に向けては、「販売対策」「生コン政策」「コンクリート製品対策」の3つの側面から取り組みます。

「販売対策」では、主に工事口受注の強化と特殊品(低熱・中庸熱・混合セメント等)の供給体制の確立に取り組みます。工事口受注の強化については、メリットの大きな現場の受注増を図るべく、生コンクリート会社やコンクリート製品会社からも有益な情報を得られるよう注力します。特殊品は当社の優位性を発揮できる製品であることから、供給体制の拡充にも取り組みます。その他の取り組みとしては、旺盛な首都圏の需要への対応策として、2016年に完全子会社化した(株)デイ・シイ(神奈川県川崎市)とのシナジーを最大限発揮させるべく、両社で販売政策の立案と実行を確実に進めていきます。

「生コン政策」では、直系生コンの体質強化と系列ユーザー対策の推進に取り組みます。全国各地に立地している生コンクリート工場には、地域ごとに様々な情報が集まりますので、当社としては、情報収集のためのアンテナ機能という側面からも重要視しており、その機能を維持、充実させていきたいと考えています。さらに、施主様に向けての営業力を強化し、大型案件の受注率向上も目指します。また、コンクリート舗装の普及に向け、全国の生コンクリート工業組合と一体となり、引き続き取り組んでいきます。今後、アスファルト舗装からの切り替えによる新たな需要を開拓できるものと大いに期待しています。

「コンクリート製品対策」では、全国のコンクリート製品会社との関係強化に努めます。建設現場の人手不足によりプレキャスト化が進



上磯工場



展していますが、生コンクリートとコンクリート製品はそれぞれ製品特性が異なるため、現場の状況に合わせた適切な使われ方がなされています。当社としては、今後も両方を組み合わせるなどして“Win-Win”の環境を構築していくなど、コンクリート製品・生コンクリート業界の発展に寄与できるよう、特徴のある製品づくりをサポートしていきます。さらに、i-Constructionへの対応も進めていきます。現時点ではゼネコンが先導する取り組みの様相が強いですが、セメント業界にとって優位性を発揮できる点はどこにあるのかを慎重に見極め対応していきます。

(注) i-Construction / 「ICTの全面的な活用(ICT 土工)」等の施策を建設現場に導入することにより、建設生産システム全体の生産性向上を図る取り組み

### 大型インフラ整備案件の確実な受注に向けて

「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」につきましては、まず陸上輸送力の強化と最適物流コストの見極めによるコスト削減に取り組めます。具体的には、異業種までを含めた復荷の実現に向けて検討していきます。これにより、輸送手段の



東京サービスステーション

確保と輸送コストの低減との二重のメリットが享受できると考えています。また、2019年4月からの日立セメント(株)のOEM開始に向け、生産、物流の両面から安定供給実現に向けた取り組みを確実に進めていきます。

国家的プロジェクト等への貢献に向けては、東京オリンピック・パラリンピック関係の受注は一段落していますが、工事完了まで輸送手段の確保など確実な納入に向け引き続き努力します。今後、本州で最大規模となる秋田県の成瀬ダム、北陸新幹線と北海道新幹線の延伸、リニア中央新幹線関連などの大型インフラ整備案件が控えていますので、グループで連携して各社の商材や生コンクリートの営業にも取り組みます。

現在、工事は首都圏に集中していますが、今後は大阪・名古屋などの大都市でも民間の再開発工事が活発化してくると見込んでいます。当社の強みである出荷拠点の充実をアピールし受注拡大につなげられると考えています。

固化材は2017年度に過去最高の出荷量を記録しました。東日本大震災時の被災状況から、固化材を用いた施工を求める声が高まり急速に伸びてきました。今後の伸びも期待できますので、供給、輸送体制の拡充により増加する需要を確実にとらえていきます。

以上の施策に加え、安全性の確保、品質管理体制の再点検、有用な人材の育成にも引き続き注力していきます。



取締役常務執行役員  
セメント事業本部長  
鈴木 俊明



## 2018年度の事業方針

## 磐石な資源安定供給体制の確立と豊富な資源の最大限活用

## 資源事業



## 2018年度は既存事業の収益力の強化を

既存コア事業のうち、骨材事業は増益を見込んでいます。関東地方において細骨材関係の需要増が見込まれることから、砂のプラントを増設しました。千葉県などで砂事業を展開する子会社の(株)デイ・シイとも協調しながら対処していきます。

鉱産品事業は、鉄鋼向け石灰石の安定出荷を中心に増益を計画しています。生石灰は、現状数量的に最大生産レベルにあり、今後は、値上げの実現を目指します。最大生産・販売を継続できるよう生産設備の維持管理にも注力します。珪石は、鉄鋼会社向けに珪石と石灰石とのセット販売体制を構築すべく、珪石の拠点拡充を進めていきます。

土壌ソリューション事業は、東京外かく環状道路工事等の大型公共工事がようやく動き出したことから、土壌汚染対策に有効な重金属不溶化材『デナイト®』の拡販が期待できます。また、建設発生土は子会社の(株)デイ・シイ、三井埠頭(株)と協調して受注割合を増やすことにより利益の向上を目指します。

一方、機能性マテリアル事業は、従来から出荷の安定しているLED蛍光体原料『チッカライト®』に加え、次世代パワー半導体材料として注目されている高純度炭化ケイ素(SiC)などの新しい商材も伸ばしていきます。

さらに、資源事業としても海外での本格的な営業展開のために、ベトナムで現地法人を設立すべく動いていきます。

## 20中計の事業戦略を着実に遂行

20中計では、以下の3点を重点目標として掲げています。

- ・ 磐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

第1の「磐石な資源安定供給体制の確立」については、将来的にも資源製品を安定供給できるよう、20中計期間においても鉱山開発を手がけます。石灰石ばかりではなく、珪石にも注力し、当社グループが資源において圧倒的な力を有し、安定供給できる体制を構築していきます。

骨材事業は、物流コストが大きなウェイトを占めるため、関東以北には北海道の上磯・峯朗鉱山品、西日本には大分・新津久見鉱山品の供給体制を充実させていきます。関東地方ではユーザーの要望を伺いながら、内陸に立地する武甲鉱業(株)、秩父鉱業(株)、甲州砕石(株)、有恒鉱業(株)からの供給と、海上輸送品との割り振りを進めていきます。

第2の「豊富な資源を最大限活用し、既存事業の収益力を拡大」については、骨材事業では値上げとシェアの拡大に注力し、生産拠点を増やしていく方針です。骨材は物流コストの関係で地場産業的な側面が強く、数量を伸ばすためには生産拠点を各地に持つ必要があり、収益力拡大に向けて積極的に投資をしていきます。生産拠点が增多することで、未販売エリアへの販売促進にもつながると考えています。

鉱産品事業では、各鉱山の特性に応じて石灰石の最適供給体制を構築していきます。また、現在開発中の大船渡鉱山(岩手県)襲下地区では、製紙向けに供給できる品質の石灰石(寒水石)を採掘できます。現行の香春鉱山(福岡県)に加え、将来の寒水石の新たな生産拠点とすることで事業の収益力向上と戦略的拡大とを目指します。

土壌ソリューション事業では、重金属不溶化材『デナイト®』の販売量拡大に努めるとともに、建設発生土では、前述の通り(株)デイ・シイ、三井埠頭(株)とのコラボレーションにより収益力向上を図っていきます。

第3の「将来的な事業の育成と海外資源事業の構築」については、機能性マテリアル事業の推進として、高純度炭化ケイ素と機能性中空粒子の事業化を目指します。

さらに先述のベトナムにおける現地法人設立を足掛かりにして、東南アジアを中心に海外展開を本格化させていきます。



関東アッシュセンター



破砕した廃プラスチック

## 将来の成長に向けた先行投資の年 環境事業



### 将来に向けた技術の確立

今年度の各事業の経営環境を以下のように見通しております。

eマテリアル事業では、太陽光発電の普及で再生可能エネルギーの供給量が増加し石炭火力発電所の運転が抑制されているため、石炭灰の取扱量が減少傾向にあります。

リサイクル事業では、昨年度までに熊本地震や九州北部豪雨などの災害廃棄物処理が終了しましたが、今年度は伸長の著しいバイオマス発電所へのバイオマス燃料の販売や、バイオマス発電所から発生する焼却灰処理に加えて、中国の輸入規制によって増量が見込まれる廃プラスチック処理など、更なる収益拡大を目指します。

アクア事業では、昨年度までに取り扱い商材の「選択と集中」を行い、今年度は高性能ろ過材「パワーハウス®」や水質浄化材「セラクリン®」の拡販強化に取り組みます。「セラクリン®」は、国内にて今年5月に環境省ETV（環境技術実証事業）マークを取得しました。海外でもエビの養殖の盛んな東南アジアでその効能の高さが評価されており、今後はより注目を集めていくものと期待しています。

以上のような経営環境下で業績は前年並みの水準を見込んでいます。今年度は将来に向けた先行投資期間と捉えて、処理困難物としてニーズの高まりが期待できるリチウムイオン電池やカーボン繊維など、新たな処理技術の確立に向けた研究開発、実証試験を幅広く進めていきます。

### 「資源コンビナート構想」の実現へ

20中計では、「営業利益90億円の早期達成と持続的確保」を基本方針に掲げ、「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」と「新たな未利用資源循環システム構築への貢献」に取り組みます。

従来のセメント工場を中心としたリサイクル事業の基盤を拡大し堅固なものにしていくとともに、セメント工場の操業に依存しない新規事業にも積極的に取り組み、一つの柱として確立したいと考えています。

従来のセメント工場では多種多様な廃棄物を受け入れ、全てを

セメント製造工程に取り込んできましたが、今後は有用な資源は積極的に分離・回収していきます。廃棄物には、銅・亜鉛・鉛などの重金属に加え、金・銀などの貴金属類を含有しており、これらを濃縮、選別し、非鉄業者向けに原料として販売する事業を柱に成長させていくという考えです。すでにグループ会社の東京たまエコセメント(株)で事業化していますが、他工場への展開も検討しており、大船渡工場で実証試験を進めています。

これまでのように、引き受けた廃棄物や副産物をセメントの原料・燃料にしていけるだけでなく、セメント原料以外にも有用となる資源については抽出し、マーケットに返すことにより、我々が国内における資源循環の担い手になることを志向するものです。今後、各種業界や自治体などと連携し、資源循環の輪を大きく広げて行く「資源コンビナート構想」を進めていきます。

また、環境事業としても海外展開に積極的に取り組み、駐在員の派遣や現地法人を設立するなど、新たな事業領域の開拓に注力します。2019年にはバイオマス発電による大船渡発電所が稼働しますが、環境事業部がバイオマス燃料の調達を担っており、燃料調達業務の拡充にも取り組んでいきます。



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



オログランド工場

FISCAL 2018 BUSINESS STRATEGIES

2018年度の事業方針

環太平洋における既存事業の拡大と新規事業への投資

海外事業



需要伸長のアメリカ、東南アジアで生産能力増強

2018年度のアメリカのセメント需要は、全土では2～3%の増加、我々が主に事業を展開している西海岸5州(ワシントン、オレゴン、カリフォルニア、アリゾナ、ネバダ)ではさらに数%程度上回る増加が見込まれています。この傾向は当面継続するとみており、需要増への対応として、2015年に買収したオログランド工場の仕上げミル増強工事を進めており、2019年度の第1四半期に完成を予定しています。

中国は2016年後半から市況が回復しています。需要は北部が減少基調、南部が増加基調と地域偏在が顕著になっていますが、依然として年間約23億トンの需要があり有望なマーケットであると考えています。しかし、政府による環境規制が一層厳格化されており、セメント業界でも工場の操業停止や旧型設備の淘汰、低スペック品の撤廃などが進められており、規制に適応するための装置の導入や薬品などの添加物の購入など投資、コストの両面で負担増となっています。これに加え、一定期間工場の操業を停止させるピークシフトも拡大しています。このような環境下ではありますが、旧型設備の淘汰などにより生産能力が減少し価格が上がってくることや、当社が得意とする環境ビジネスが今後中国でも展開していくことなどが期待され、当社にとってはビジネスチャンスの拡大にもなると捉えています。

東南アジアでは、ベトナム、フィリピンともに2017年度は、競争激化による市況の悪化などの影響を受け計画未達となりましたが、両国ともに引き続きセメント需要が伸びるという予想のもと、生産能力の増強や供給体制の強化を図っていきます。特にフィリピンでは、ドゥテルテ政権による「ビルド・ビルド・ビルド政策」により大型のインフラ整備工事が推し進められており、セメント需要の伸びが当面継続するとみています。

輸出については日本国内からは400万トン規模で推移していますが、ポルトランドセメント以外にも混合セメントや特殊セメントの輸出にも取り組んでいます。また、アメリカの需要増への対応としては、中国、韓国などから同国に仕向けている三国間貿易における供給体制も強化します。

サステナビリティを重視したブランドイメージ構築

成長を持続させていくためには成長投資が重要であり、海外事業本部としては環太平洋における既存事業の拡大と新規事業への投資を

計画していきます。具体的には、セメント生産能力増強、ターミナル増強などですが、新規立ち上げ、M&Aや資産買収、共同事業化など、投資手法については案件ごとに適切に選択していく考えです。

投資先を決定する上で最重視している点は、既存事業とのシナジーがいかに関与できるかです。未進出の国や場所に投資する場合においても、既存の投資事業との関係性を重視し、時期や場所を適切に見極めて投資を検討していきます。

現在、セメントに限らずフライアッシュ(石炭灰)やスラグ(鉱滓)などのバルクマテリアルの取り扱いも増加させる方向で取り組んでいます。また、混合セメントの輸出は、シンガポール向けが増加していますが、今後は他の国にも展開していけると期待しています。しかし、将来的には日本国内からの輸出量が不足する状況も予見されるため、安定供給体制の確立に向け、海外の発電所や製鉄所からフライアッシュやスラグ等を調達することの検討も環境事業部、資源事業部と共同で進めていきます。

20中計の策定に当たっては、サステナビリティを重視しました。新興国でも、その重要性が徐々に認識されてきています。実際、当社を含む日本企業によるこうした取り組みへの評価は年々高まっています。日本製品は値段が高くても、高品質であり、法律を遵守し、環境、安全・安心面にも配慮して市場に出されているということが高く評価されてきています。そうしたブランドイメージを構築し、信頼されることで優位性をもって営業を行うことができ、安全最優先や従業員を大切にしている姿勢も信頼につながっていくと考えています。

今後、海外事業を発展させていくためには、グローバル人材の育成が欠かせません。当社では、英語以外の多様な言語の習得者や外国籍の採用も増やしていく方針です。人材育成面では、英語が公用語であるフィリピンに「トレーニングセンター」を開所し、技術者の養成を始めています。今後、ここで育成した人材をグループ企業や海外の各拠点に派遣していく構想もあります。



取締役常務執行役員  
海外事業本部長  
江上 一郎



ベトナム地下鉄工事(地盤改良)

持続可能な事業基盤を確立する

## 建材・建築土木事業



### 2018年度は事業環境の変化に順応し収益を確保

建材・建築土木事業は、2011年度から5期連続で営業増益となり、17中計で目標としていた営業利益60億円を前倒して達成していましたが、最終年度である2017年度では大幅な減益となりました。

2015、2016年度が特需物件の寄与が大きかったこともありますが、2017年度には建設現場における人手不足や働き方改革などから工事の遅延が顕著になってきました。それに加え、東日本大震災の復興需要が一段落し工事規模が小型化したことなどにより、地盤改良工事の収益性が低下したことが主な減益要因と考えています。

2018年度は、進捗が遅れていた東京外かく環状道路工事も動き出すなど、収益に寄与する物件は一定量あると見込んでいます。一方、昨年以上に深刻化することが予想される人手不足への対応や働き方改革の下、工事進捗の変化に順応すべく対策を講じていく必要があるとも考えています。これまで建設業界の通例では、年度末の竣工に向けて第4四半期に工事を集中的に消化していましたが、そのような見方を改めていかねばならない状況に変わってきたと認識しています。今年度は変化する事業環境の中にあっても、迅速かつ柔軟な対応により収益を確保できる体制づくりに注力していく方針です。

### 20中計では事業規模拡大ではなく営業利益率を重視

20中計では、人手不足など事業環境の変化を受けとめ、「事業基盤を再度地固める」期間に充て、次期中計につなげることを根底に事業規模の拡大ではなく営業利益率に力点を置いた計画としています。

基本方針は、以下の2点です。

- ・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  
まず、人手不足など事業環境の変化に対しては、事業活動全般において省力化、省人化を追求していきます。

また、労働生産性や収益性を尺度として、既存事業や商材の“選択と集中”を推進し、経営資源を再配置することも考えています。グループ会社の中には数百種にも及ぶ商材を扱っている会社もあり、その中

には利益率の低いものも含まれています。これらを見直し、高付加価値な商材に集中させていきたいと考えています。同時に、これまで以上にグループ内の連携を強化し、効率的なグループ営業体制を早期に始動させるとともに物流面での協力関係も構築していきます。

さらに、将来の国内市場縮小に備え、グループ内外に関わらず他社との協業体制を構築するなど、既存の事業拠点の見直しも含めコストミニマム化を追求していきます。17中計期間にグループ各社と連携して営業活動に取り組んできたことを通じて様々なネットワークが構築されつつあります。これらを継続、発展させていくことにより、20中計では大きな成果につなげていきたいと考えています。

グループ各社の財務体質の強化につきましては、17中計期間の取り組みによりかなり健全化が進みましたが、未だ一部には財務基盤が脆弱な会社もありますので対策を継続していきます。

2点目の「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」については、中央研究所との連携を強化して、省力化・省人化ニーズに応える商材の開発や、今後伸長が見込まれるプレキャスト製品へのグループ各社の商材の適応機会を増やせるよう取り組んでいきます。こうした取り組みが国内建設現場の人手不足解消への一助ともなると考えています。

また、海外、とりわけ東南アジア市場に積極的に進出していきます。2017年9月には小野田ケミコ(株)がベトナムに現地法人を設立しました。今後もグループ各社の要望や現地ニーズなどを見極め、海外事業本部とも協調して取り組んでいきます。

以上のほか、安全対策への投資を積極的に実行するとともに、品質管理体制のさらなる強化を図ります。また、ガバナンス面では、グループ各社の関係会社も含め、管理体制をさらに強化していきます。



取締役常務執行役員  
建材事業部担当  
服原 克英