

# **14中期経営計画の概要 (2012年度～2014年度)**

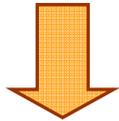
**2012年 5月15日**

**太平洋セメント株式会社**

## 目 次

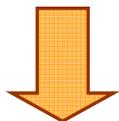
- 10中期経営計画 レビュー
- 当社グループを取り巻く環境
- 位置付け
- 基本方針
- 経営目標
- 事業戦略ハイライト
- セグメント別損益
- 設備投資・投融資
- 財務戦略
- グループ経営
- 研究開発
- その他

## 10中期経営計画



## 事業構造改革

- 国内生産体制見直しと再構築
- 組織人員体制の見直し
- 国内セメント営業体制の見直しと物流合理化



東日本大震災発生

## 増資

- 被災した大船渡工場の復旧
- 国内セメント事業の収益基盤強化
- 成長分野への戦略投資

国内セメント需要の激減により収益悪化。定量目標を取下げ、事業構造改革を実行。

ほぼ目標どおりの改善効果を発現できる体制となる。

損益改善効果 ⇒ 年間**160億円**

- ・ 安定収益基盤の拡大と  
持続的成長へ
- ・ 財務構造改善と  
更なる業績の向上へ

## 国内

- ・ 東日本大震災を契機に、国民の意識に変化

「生命を守るコンクリート」

||

コンクリートは国民の財産を守り、安全・安心な社会基盤整備にとって必要不可欠な資材

- ・ 災害廃棄物処理などの復興事業の本格化に伴い、セメント産業の存在意義と役割の重要性を再認識

- ・ 電力供給の制約
- ・ 長期的には、少子高齢化の進展などにより国内市場は縮小

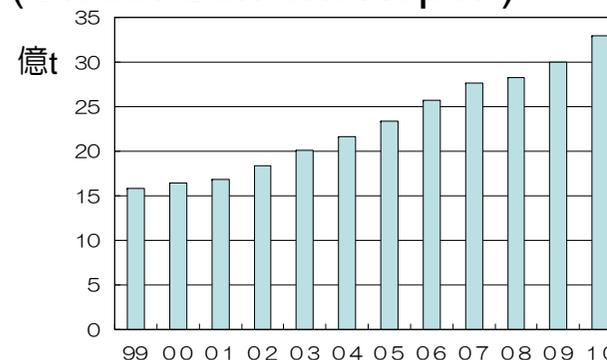
## 海外

- ・ 減速感はあるものの、新興国・資源国を始めとする海外市場は拡大



世界のセメント需要は09年に5.9%、10年には9.9%の成長。

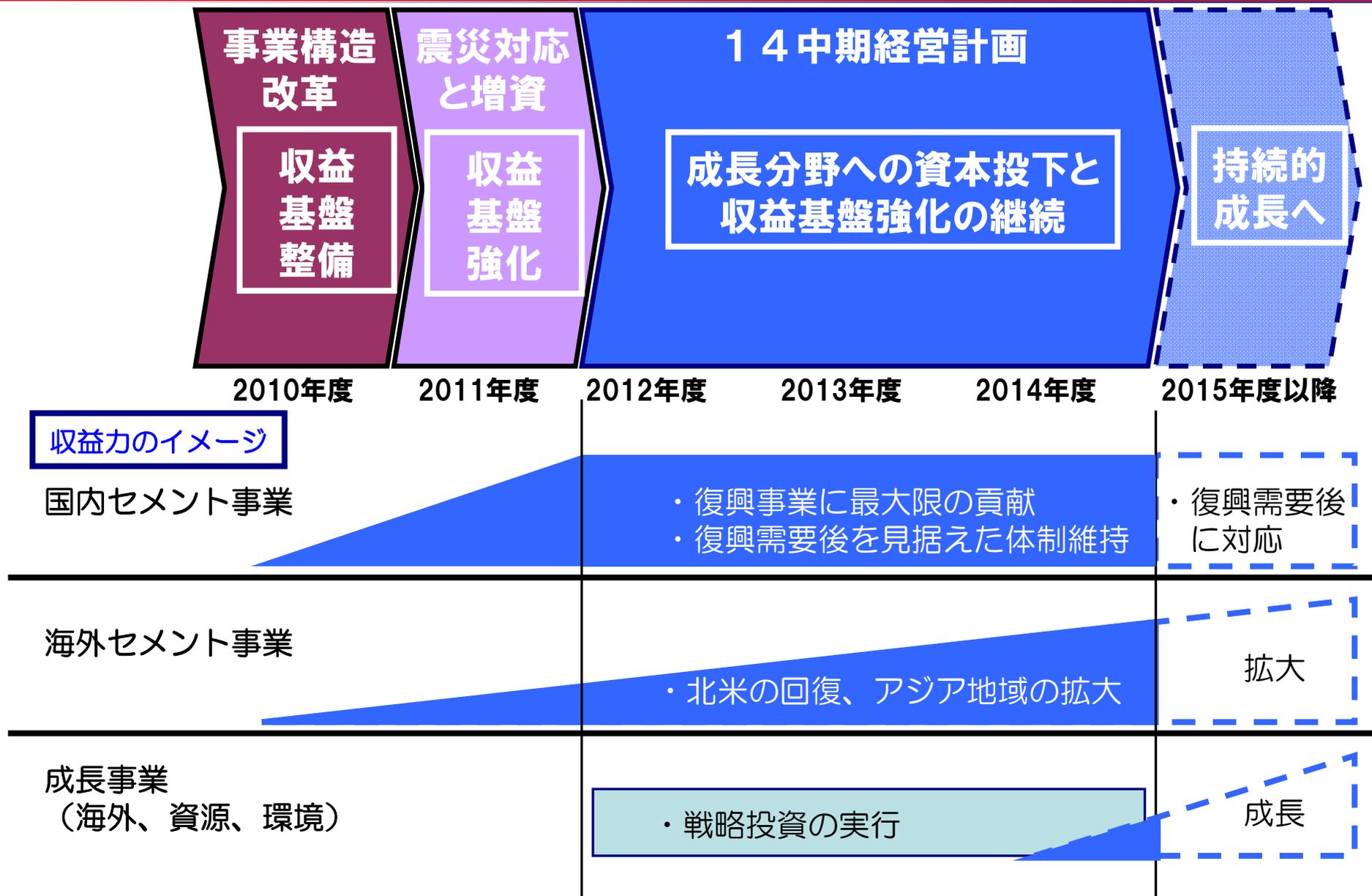
(Global Cement Report)



- ・ 環境規制や環境問題意識の高まりにより、注目される日本の優れた生産効率

- ・ 欧州債務問題が各国経済に与える影響
- ・ 中東情勢緊迫化によるエネルギー価格の高騰

# 位置付け



今後の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を継続

## 基本方針

- ◆ 「新生太平洋セメント」として、絶えず成長に向けて前進する企業集団を構築し、企業価値の向上を図る
- ◆ 社会基盤産業として、安全・安心社会の実現に向けた資材の提供と循環型環境技術開発を通じ、社会への貢献を目指す
- ◆ グループ経営の効率化推進と、コア事業（セメント・資源・環境）の収益力強化を通じ、財務体質を強化する

## 事業戦略

1. 社会的使命の遂行
2. 本業の追求
3. 成長分野の拡大

## 財務戦略

1. 財務体質の強化
2. 適切な利益還元

## 設備投資・投融資

1. 成長分野への戦略投資・コア事業の収益基盤強化
2. 成長戦略推進と財務体質強化の両立

技術力

開発力

営業力

グループ力

収益基盤強化

持続的成長へ

2015年度以降

成長分野への資本投下  
収益基盤強化の継続

2014年度

2013年度

2012年度

2011年度

## ■ 損益目標

	2011実績	2014計画	増減
売上高	7,278億円	7,350億円	+72億円
営業利益	291億円	520億円	+229億円
売上高営業利益率	4.0%	7%以上	+3.0%以上
ROA(経常利益)	1.9%	4.5%以上	+2.6%以上
EBITDA※	729億円	940億円	+211億円

＜上記損益の前提条件＞ ・14中期経営計画期間中の国内セメント需要4,300万t  
 ・為替想定 79.0円/\$

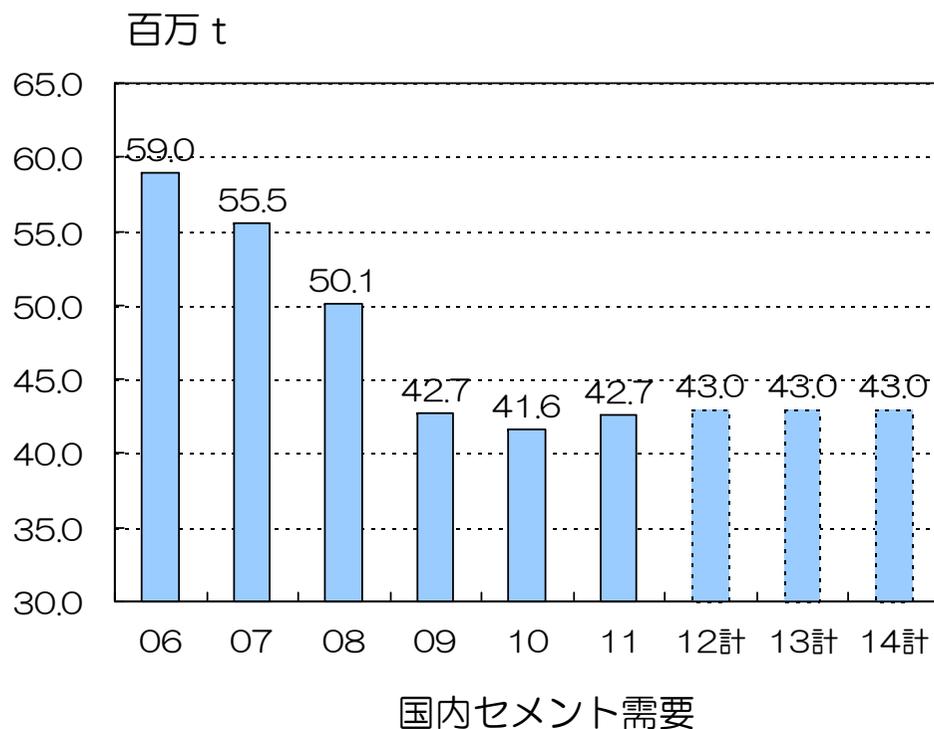
※EBITDA＝営業利益＋減価償却費（のれん等償却費を含む）

## ■ 財務指標

	2011実績	2014計画	増減
有利子負債	5,101億円	4,600億円	▲501億円
ネットDER	2.6	1.8	▲0.8
純有利子負債/ EBITDA倍率	6.1	4.2	▲1.9

## 1. 社会的使命の遂行 — 東日本大震災復興事業に対する最大限の貢献 —

■ 本格化する復興需要に対し、セメント産業の底力を発揮し安定供給。



⇒ 14中期経営計画中の国内セメント需要は4,300万 t と想定。

⇒ 復興需要へのセメントをはじめとする各種製品の安定供給と、品質の確保。



## 1. 社会的使命の遂行 －東日本大震災復興事業に対する最大限の貢献－

■グループの総力を結集して技術の粋を集め、ソリューションを提供。

⇒災害廃棄物の処理

- ・大船渡工場での災害廃棄物処理
- ・大船渡工場以外での受入検討

⇒グループの豊富な商材・工法の提供

- ・河川、港湾等の復旧工事の広範なニーズに対応

⇒放射能問題への対応

- ・コンクリート製放射線遮蔽容器、その他関連製品・技術の提供



## 2. 本業の追求

### －国内セメント事業のサステナビリティ確立、 社会基盤産業としての責務の遂行－

■セメント・コンクリートは、国民の安全・安心を担う社会インフラ整備の重要な資材。社会基盤産業としての自負と誇りのもと、製品の安定供給に努め、本業の追求を徹底。

■国内需要は縮小したものの、国内セメント事業は当社最大の収益基盤。環境の変化に合わせてリバーシブル産業として収益最大化を目指す。

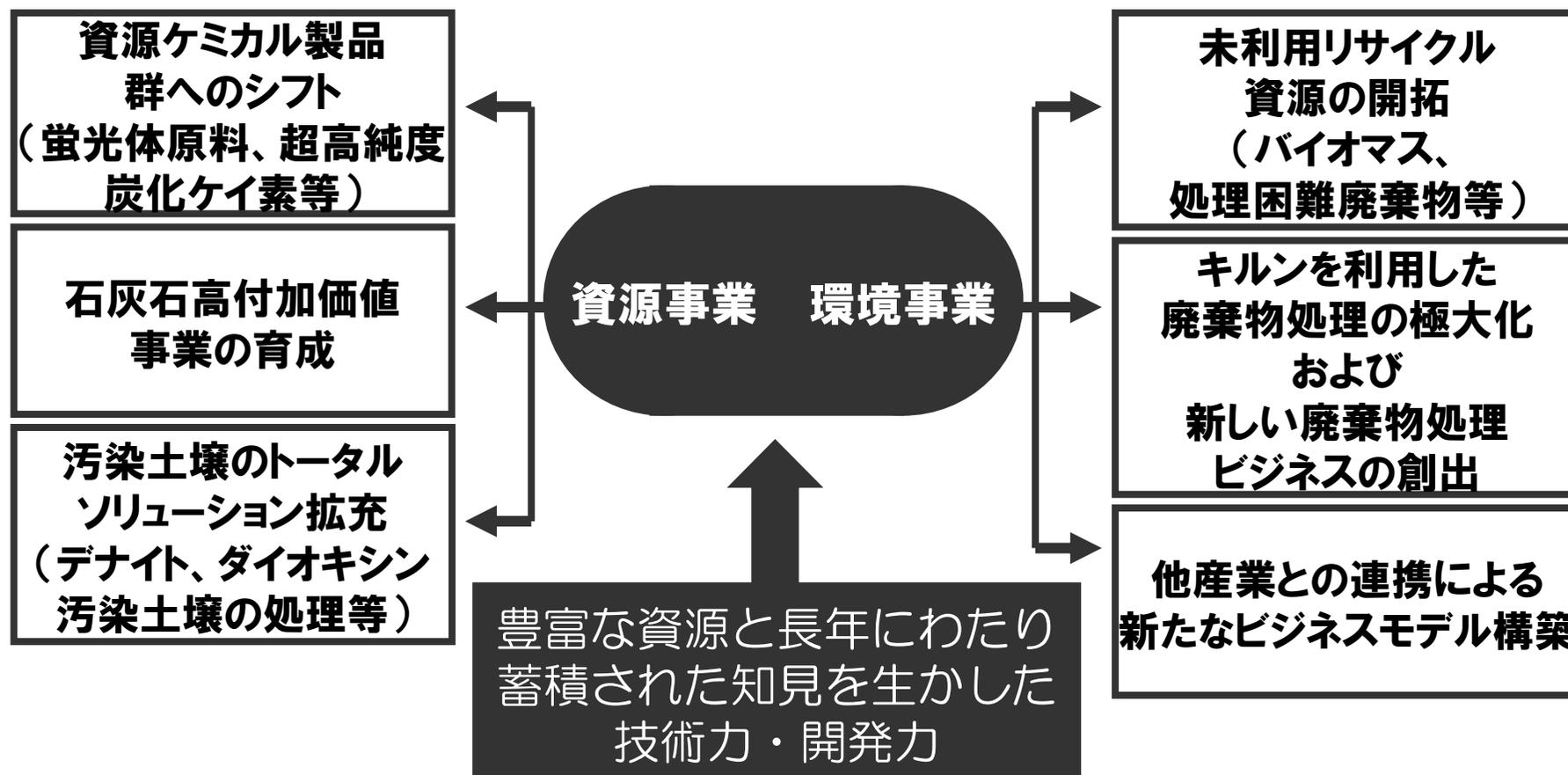
⇒コスト競争力の強化（製造コスト、物流コスト）

⇒適正収益水準を追求

⇒生コン政策の推進・強化（生コン業界の安定化）

⇒廃棄物処理ビジネスの極大化

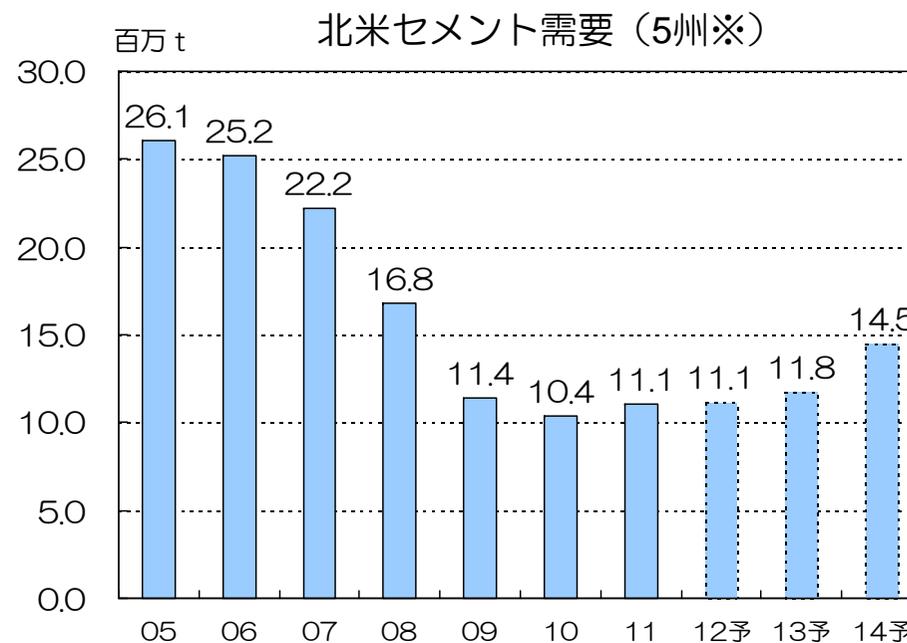
## 3. 成長分野の拡大① —マテリアルビジネスの推進—



## 3. 成長分野の拡大② — 海外事業展開の更なる推進 —

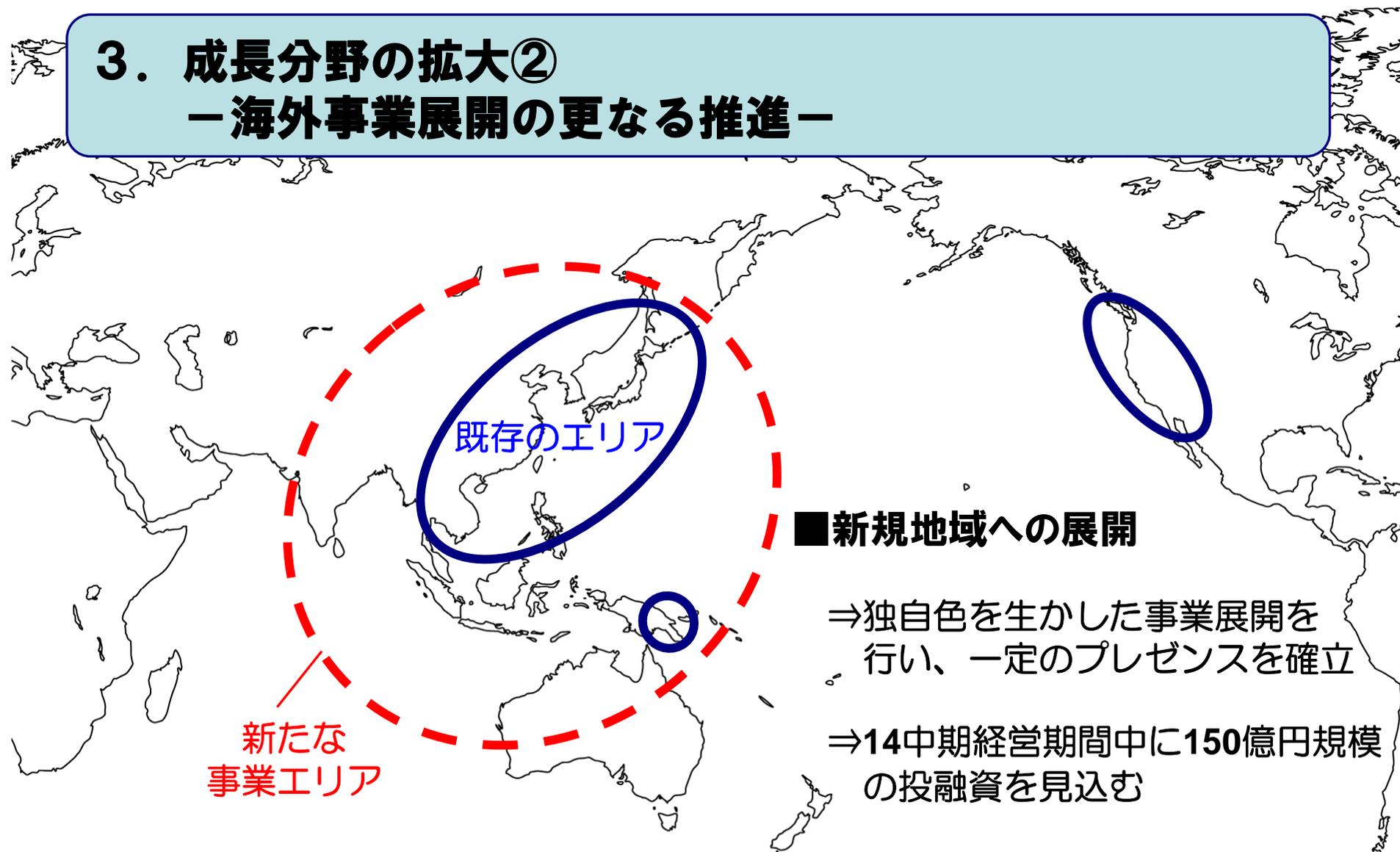
### ■ 既存海外セメント事業の 地域別戦略

- ⇒ 北米事業
  - ・ 需要回復を背景に、黒字化を達成
- ⇒ 中国事業
  - ・ 当社の技術力を生かした事業拡大
- ⇒ ベトナム事業
  - ・ 川下展開を含めた事業拡大



出所：Portland Cement Association  
 ※5州は、ワシントン州、ネバダ州、カリフォルニア州、アリゾナ州、テキサス州

## 3. 成長分野の拡大② — 海外事業展開の更なる推進 —



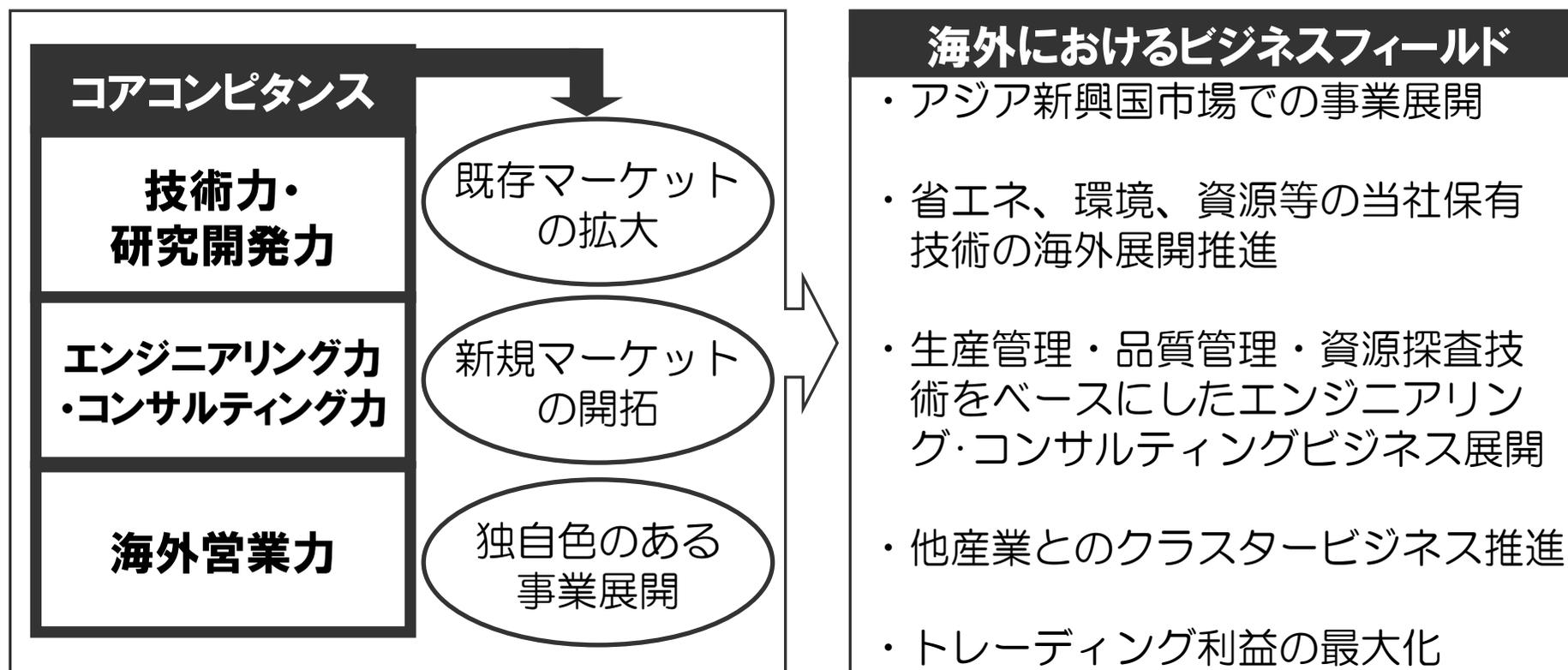
### ■ 新規地域への展開

⇒ 独自色を生かした事業展開を行い、一定のプレゼンスを確立

⇒ 14中期経営期間中に150億円規模の投融資を見込む

## 3. 成長分野の拡大② — 海外事業展開の更なる推進 —

■ 海外事業における明確なコアコンピタンスのもと、グループ総合力を発揮し展開



# ■セグメント別損益

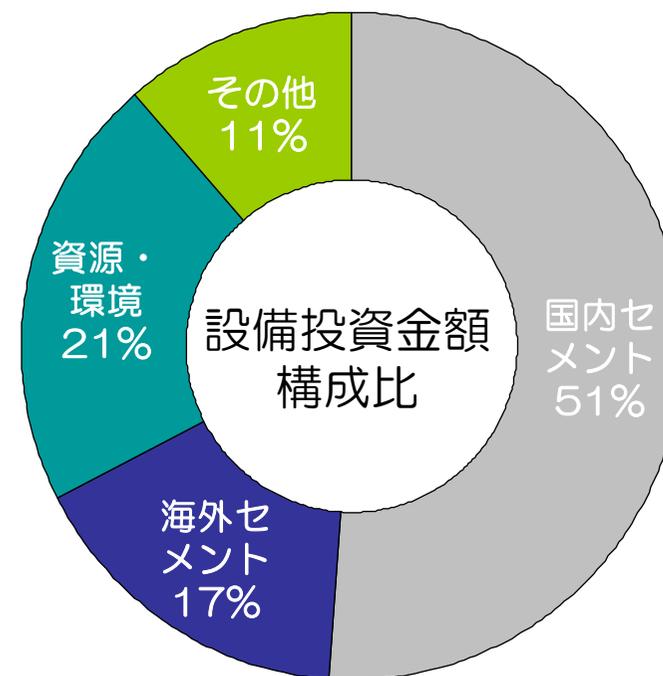
		2011実績	2014計画	増減 (億円)
セメント事業	売上高	4,642	4,855	+213
	営業利益	165	350	+185
(国内事業)	売上高	3,672	3,645	▲27
	営業利益	209	260	+51
(海外事業)	売上高	970	1,210	+240
	営業利益	▲43	90	+133
資源事業	売上高	830	860	+30
	営業利益	26	50	+24
環境事業	売上高	653	780	+127
	営業利益	65	80	+15
その他事業※	売上高	1,790	1,480	▲310
	営業利益	41	40	▲1
消去	売上高	▲638	▲625	+13
	営業利益	▲7	0	+7
合計	売上高	7,278	7,350	+72
	営業利益	291	520	+229

※「その他事業」には、建材・建築土木、CE、その他を含む

コア事業の収益基盤強化、成長分野への戦略投資により、  
**持続的成長へ前進**

## ■設備投資金額(3年間計)

	投資金額
国内セメント	510億円
海外セメント	165億円
資源・環境	210億円
その他※	115億円
<b>計</b>	<b>1,000億円</b>



※「その他」には、建材・建築土木、CE、その他を含む

## ■投融資金額(3年間計)

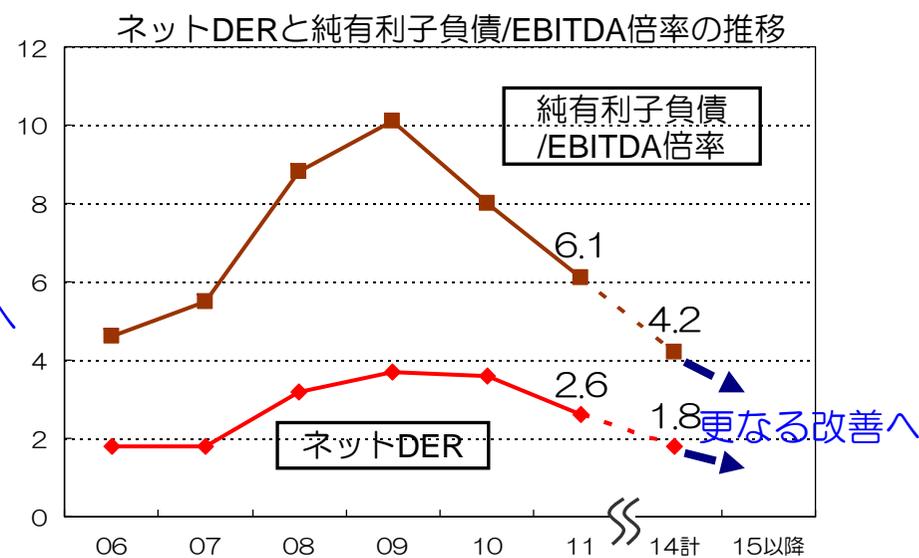
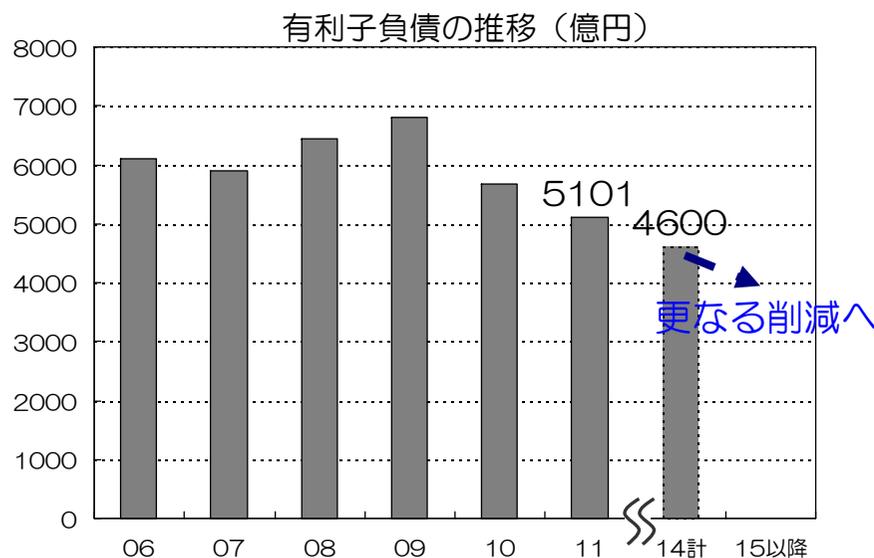
成長およびグループ事業構造の再編に向けて  
**200億円規模**を見込む

## 財務体質の強化

成長戦略推進と財務体質強化の両立

■収益の拡大、保有資産・事業の売却の促進

■資産効率の向上を図るとともに有利子負債を着実に削減

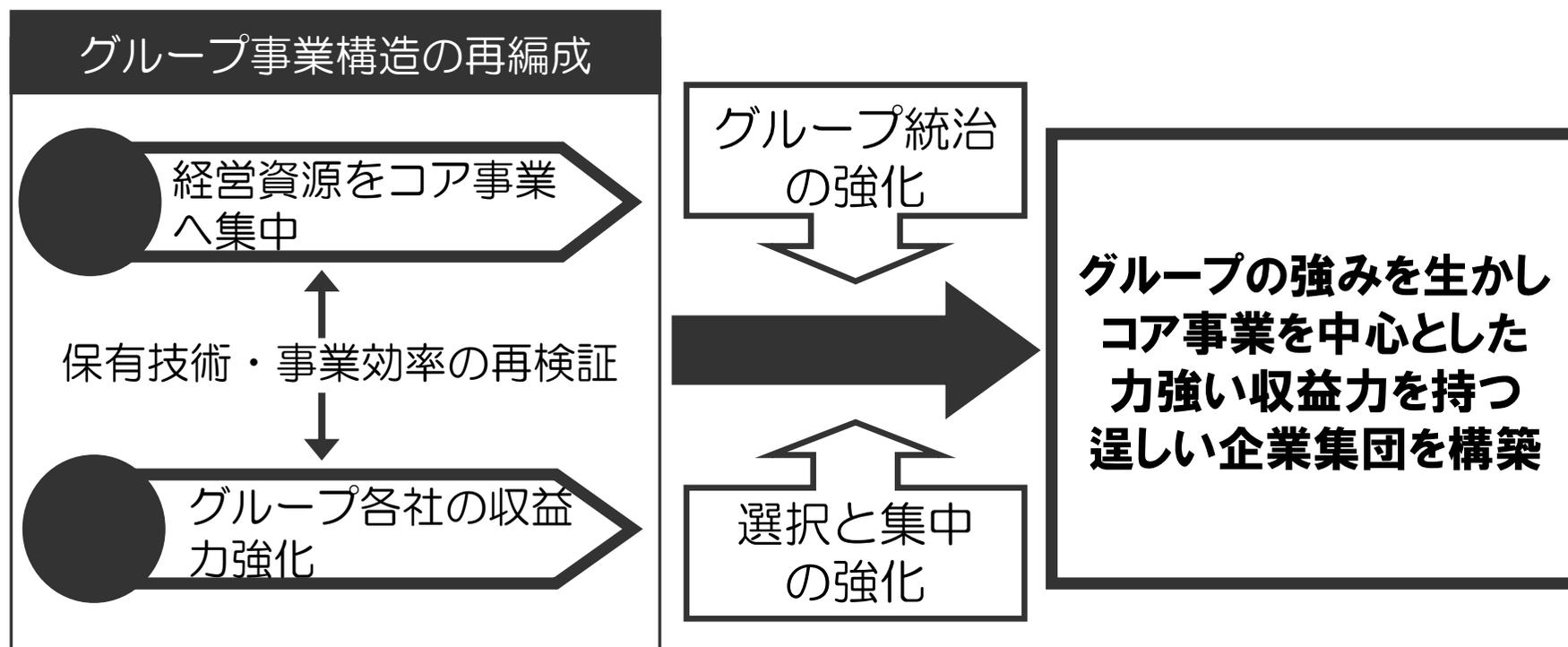


## 利益還元方針

安定配当の維持を基本方針としつつ、経営環境や期間の連結業績等を勘案して、適切な利益還元を行う。また、継続的に成長することにより株主価値を高める。

## ■ グループ力の発揮

絶えず成長に向け前進する企業集団を構築し、各分野での企業価値向上に結びつく効率的経営を推進。



## ■ 14中期経営計画を牽引

コア事業の持続的発展、ならびに成長分野の事業拡大を支える  
基盤技術の開発を推進

### ■ セメント・コンクリート分野の差別化の追求

- ⇒ プロセス技術と環境技術の融合によるコスト競争力強化
- ⇒ 太平洋ブランドコンクリートの研究開発とコンクリート舗装等用途開発の推進

### ■ 成長分野の研究技術開発と事業化のサポート

- ⇒ 蓄積された非金属鉱物化学の知見の活用
- ⇒ 廃棄物の新たな利用技術開発推進
- ⇒ 海外各エリア、ニーズに適した技術・素材の開発

### ■ 震災復旧・復興のための技術開発推進

### ■ リスク・コンプライアンス管理体制の強化

■ グループのリスクマネジメント強化とPDCAサイクルの着実な実行

■ 内部統制システムの強化

### ■ 人材育成

当社グループの持続的成長を担う、自負と使命感に溢れた人材の育成強化

■ グローバル人材の計画的育成、交流の推進

■ 成長分野への重点投入

## 注 意 事 項

**本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。**

## 東日本大震災復興事業に対し、グループの技術の粋を結集

分野	技術提案分野	太平洋セメントグループ・適用商材／工法(例)
 港湾・漁港 海岸	<ul style="list-style-type: none"> <li>・岸壁復旧</li> <li>・バース地盤沈下の復旧</li> <li>・防波堤の修復、整備</li> <li>・浚渫工事</li> </ul>	<p><b>【間詰め材・重量コンクリート】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶重量骨材（太平洋セメント）</li> </ul> <p><b>【軽量盛土工法】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶太平洋カルストーン（太平洋セメント）</li> <li>▶FCB工法（小野田ケミコ）</li> <li>▶SGM軽量土工法（太平洋ソイル）</li> </ul>
 河川	<ul style="list-style-type: none"> <li>・護岸、堤防復旧</li> <li>・液状化対策</li> <li>・堤防の嵩上げ</li> <li>・水門などの耐震化</li> </ul>	<p><b>【水中コンクリート】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶太平洋エルコン（太平洋マテリアル）</li> <li>▶アクアジェットコンクリート（小野田ケミコ）</li> </ul> <p><b>【裏込・充填】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶SGM工法（小野田ケミコ）</li> <li>▶太平洋ユーロックス（太平洋マテリアル）</li> </ul> <p><b>【護岸ブロック】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶河川用護岸ブロック（共和コンクリート工業）</li> </ul>

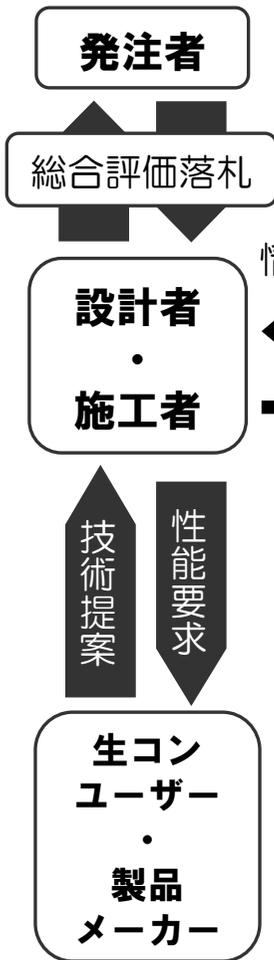
分野	技術提案分野	太平洋セメントグループ・適用商材／工法(例)
 道路	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 橋梁の復旧・耐震化</li> <li>・ 盛土崩壊箇所の復旧</li> <li>・ 舗装（軌道）の修復</li> </ul>	<p><b>【地盤改良】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ジオセットシリーズ（太平洋セメント）</li> <li>▶ 地盤改良工法（小野田ケミコ・太平洋ソイル）</li> </ul> <p><b>【舗装材】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ コンクリート舗装（太平洋セメント・生コン）</li> <li>▶ スーパージェットコンクリート (小野田ケミコ)</li> <li>▶ 秩父カラースタッフ (秩父コンクリート工業)</li> </ul> <p><b>【無収縮グラウト・膨張材】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 太平洋ユーロックス（太平洋マテリアル）</li> <li>▶ 太平洋ハイパーエクспан（ 〃 ）</li> </ul>
 鉄道		
 下水道	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 下水管の復旧・耐震化</li> <li>・ 液状化対策</li> <li>・ 下水処理場の修復</li> </ul>	<p><b>【管路材】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ヒューム管、推進管、マンホール (秩父コンクリート工業)</li> <li>▶ ボックスカルバート（旭コンクリート工業）</li> </ul> <p><b>【マンホール浮上対策】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ハットリング工法（秩父コンクリート工業）</li> </ul>

多様化・高度化するお客様ニーズ・要求に対応

**TBCによる技術提案・技術協力**  
TBC=太平洋ブランドセメント・コンクリート

**太平洋セメントグループ**  
中央研究所  
セメント事業本部  
全支店  
グループ各社

- ・ SFPC (超高強度コンクリート用セメント) の提案・普及
- ・ 低発熱型セメントのスパックイン
- ・ コンクリート収縮制御の技術開発と普及推進
- ・ 収縮制御マニュアル刊行
- ・ 膨張材の提案・普及
- ・ 技術講習会開催 など



技術提案  
←  
性能要求

情報提供  
←  
照会

←  
技術協力

**CSMによる技術情報の提供**  
CSM=コンクリートソリューションメニュー  
(ウェブによる技術情報提供)



←  
照会・提供



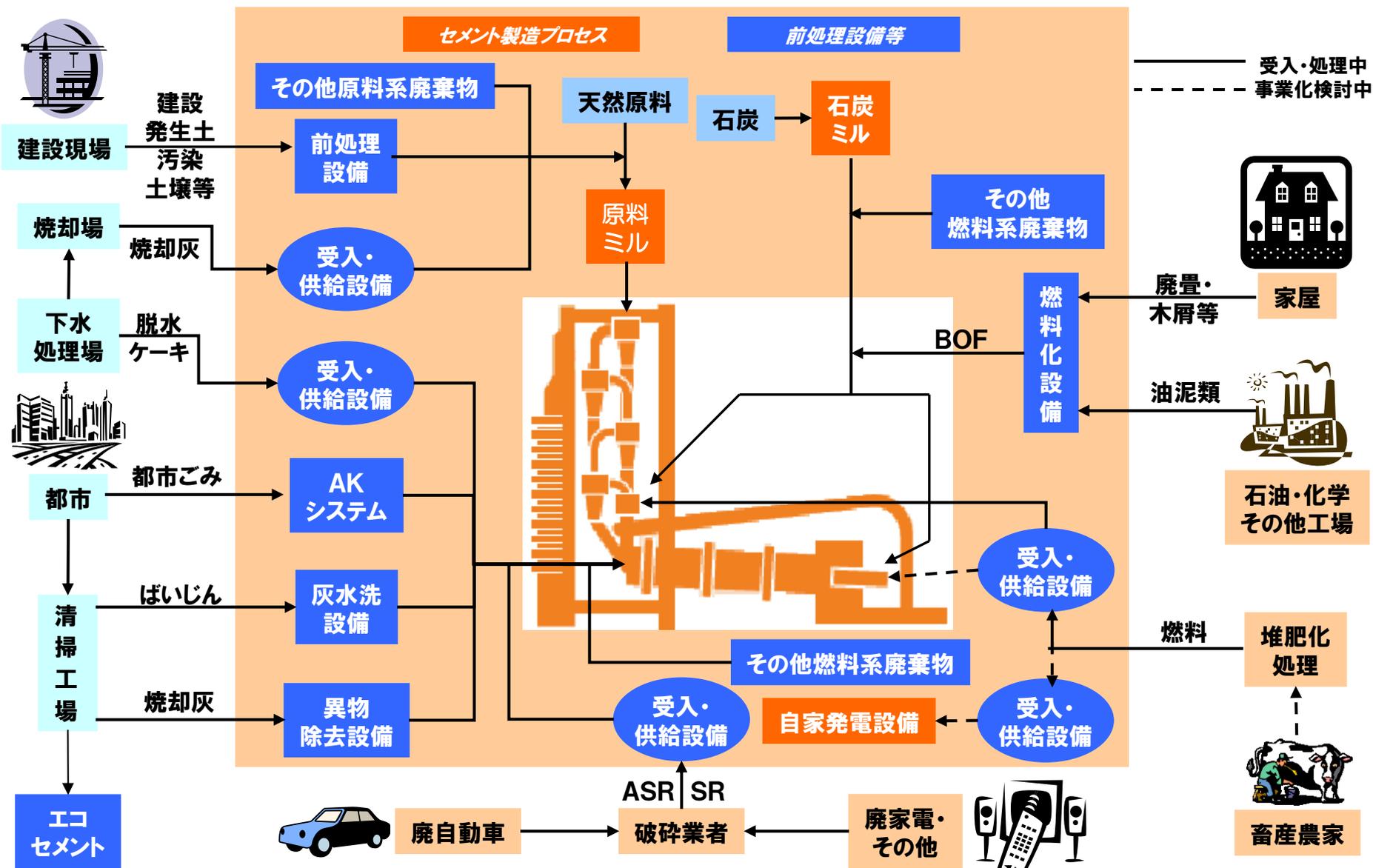
- 高効率大型分級機【O-SEPA】  
▶セメント品質向上、省エネ
- 高性能原料粉砕機【CKP】  
▶省エネ
- 原料調合制御システム  
▶プロセスおよび品質安定化

- 仮焼炉付サスペンション  
プレヒータ【RSP、C-SF、DD】  
▶省エネ、低NO<sub>x</sub>、キルン耐  
久性向上、増産
- 塩素バイパスシステム  
▶塩素含有廃棄物多量利用、  
プロセス安定化
- 低NO<sub>x</sub>バーナー【TMPバーナー】  
▶排ガス中のNO<sub>x</sub>低減
- 廃熱発電設備  
▶省エネ
- キルン&クーラ制御システム  
▶プロセスおよび品質安定化

- 高効率大型分級機【O-SEPA】  
▶セメント品質向上、省エネ
- 高性能仕上用ローラーミル  
【OKミル】  
▶省エネ
- 高性能予備粉砕機【CKP】  
▶省エネ
- 仕上ミル起動立上制御  
システム  
▶プロセスおよび品質安定化

- 品質予測システム【TQPS】  
▶品質の向上・安定化
- オンライン分析システム  
▶品質の向上・安定化
- オンライン設備診断システム  
▶設備異常の早期発見、故障低減

# (参考資料) 高度な廃棄物処理技術





蛍光体原料  
**チツカライト<sup>®</sup>**

国内で初めて高純度の窒化カルシウムの量産化に成功

- ▶ 蛍光体の輝度低下原因となる微量成分と酸素含有量を低減。



**超高純度炭化ケイ素**

純度99.9% (3Nグレード) の超高純度炭化ケイ素粉末。屋久島電工(株)と共同開発

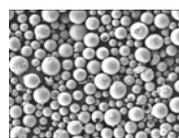
- ▶ パワー半導体基板向けにBやPなどの微量成分を大幅低減。省エネ技術の発展に貢献!



**高純度シリカ粉末**

純度99.99% (4Nグレード) の合成非晶質シリカ粉末

- ▶ 各種フィラーや石英製品の原料など、多彩な用途へ展開可能



高強度中空セラミックス

**E-SPHERES**(イースフィアーズ)

閉鎖型中空体、高強度、高耐熱性、軽量性、低吸水性、白色が特徴。

- ▶ 軽量化、断熱、耐熱、収縮防止、流動性の向上に効果。



構造用人工軽量骨材  
**太平洋アサノライト**

- JIS A 5002該当品
- 構造用軽量コンクリート骨材
- 建築・土木構造物躯体の軽量化

- ▶ 関西を始め全国で使用実績多数



水産養殖資材  
**カイデライト<sup>®</sup>**

セメント・石灰石微粉末を基材とした牡蠣養殖用接着材

- ▶ 耳吊養殖と比較して作業効率2倍
- ▶ 成長率が半年で1~2割アップ
- ▶ 形が均一でカップが深い牡蠣に育成