



平成 27 年 5 月 12 日

各 位

会 社 名 太平洋セメント株式会社
代表者名 代表取締役社長 福田 修二
(コード番号 5233 東証第 1 部、福証)
問合せ先 執行役員総務部長 荒木 誠一
(TEL 03-5531-7334)

「17 中期経営計画」策定に関するお知らせ

当社は、このたび持続的成長へ向けた中長期的な方向性を明確にするため、2020 年代半ばをイメージした「ありたい姿・目指す方向性」を設定した上で、その第 1 ステップとなる「17 (イチナナ) 中期経営計画」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

I 14 中期経営計画の総括

太平洋セメントグループは、昨年度までの 3 ヶ年計画である「14 中期経営計画」において、今後の持続的成長を確実なものとするため、収益基盤の強化と成長分野への資本投下に取り組んでまいりました。また、財務戦略としては、成長戦略推進と財務体質強化の両立を図ることとしておりました。

収益基盤の強化につきましては、「社会的使命の遂行」「本業の追求」をテーマに取り組んだ結果、国内セメント需要が東日本大震災復旧・復興等の影響により想定を大きく上回ったことに加え、災害廃棄物処理に向けた全力を挙げた取組みや、建設材料や地盤改良工事等の旺盛な需要に支えられ、損益は計画を大きく上回ることとなりました。

一方、成長分野への資本投下につきましては、海外事業を中心に案件を探索したものの、残念ながら実施するに至りませんでした。そのため、財務体質強化を目的に有利子負債削減を優先した結果、財務指標は大きく改善し目指していた指標を超過達成することとなりました。

しかしながら、今後の持続的成長を確実なものとするためには、成長分野への資本投下に課題を残すこととなったと認識しております。

< 14 中期経営計画 経営目標 >

	2011 実績	2014 計画	2014 実績
売上高	7,278 億円	7,350 億円	8,428 億円
営業利益	291 億円	520 億円	654 億円
売上高営業利益率	4.0%	7%以上	7.8%
ROA (経常利益)	1.9%	4.5%以上	6.6%
E B I T D A*	729 億円	940 億円	1,106 億円

*E B I T D A = 営業利益 + 減価償却費 (のれん償却含む)

< 1 4 中期経営計画 財務指標 >

	2011 実績	2014 計画	2014 実績
有利子負債残高	5,101 億円	4,600 億円	3,991 億円
ネットDER	2.6 倍	1.8 倍	1.1 倍
純有利子負債/EBITDA 倍率	6.1 倍	4.2 倍	3.1 倍

II 現状及び将来に対する認識

太平洋セメントグループを取り巻く経営環境は、国内では東京オリンピック・パラリンピックの開催や、大型インフラプロジェクトへの投資等により、2020年頃まで安定的に推移すると見ております。しかしながら、長期的に俯瞰すると、国内は大型インフラプロジェクトの終了や少子高齢化の一層の進展によるセメント需要の減少が想定されます。一方で、防災・減災といった国土強靱化や、東日本大震災復興、老朽化するインフラへの対応、増大する廃棄物処理ニーズ等、太平洋セメントグループが持つセメント・コンクリート分野及びその周辺分野に関する「技術力」「研究・開発力」「営業力」「ノウハウ」といった様々な優位性を活かすことにより、国内でも成長可能な分野があると考えております。

また、海外では新興国を中心に一層の都市化の進展が想定され、インフラ整備のための建設資材供給や、循環型社会構築への寄与等、既存事業地域のみならず新たな地域での機会も見込まれます。

こうした状況の下、国内外で成長分野への資本投下を実行することにより、社会基盤産業として持続的成長を成し遂げていくことが重要であると認識しております。

III ありたい姿・目指す方向性

現状及び将来に対する認識を踏まえ、国内外の様々なニーズや課題に対し、社会基盤産業として製品やソリューションを提供していくことが、太平洋セメントグループとしての使命であると考えます。この使命を果たしていくために、長期を見据え環境の変化を予測・先取りし、今後ともステークホルダーの皆様の信頼と期待に応え持続的に成長することが求められております。そこで、太平洋セメントグループ経営理念を念頭におき、2020年代半ばをイメージした「ありたい姿・目指す方向性」を設定し、その実現に向け様々な取り組みを実行してまいります。

◎ありたい姿・目指す方向性

『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』

IV 1 7 中期経営計画の概要

1. 基本方針・位置付け

1 7 中期経営計画は、2015年度から2017年度の3ヵ年を対象期間とし、「ありたい姿・目指す方向性」の実現に向けた第1ステップと位置付け、以下の基本方針に則り、企業価値の最大化を目指してまいります。

- ①将来の環境変化を先取りし、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。
- ②社会基盤産業として、国土強靱化（ナショナル・レジリエンス）に向けて、資材提供・技術開発を通して安全・安心社会の確立に貢献する。
- ③永続的発展を見据え、徹底的なコスト削減による事業の強靱化を行い、収益基盤の強化と

財務体質の更なる改善を強力に推進する。

2. 経営目標

17中期経営計画では、以下の通り経営目標を設定いたします。

売上高営業利益率	2017年度	8.4%以上
ROA（経常利益）	2017年度	7%以上

また、上記目標を達成するためのガイドラインとして以下の指標を設定し、資本効率を意識した成長投資による「収益力の創出・向上」、財務体質の改善による「柔軟かつ強靱な財務体質の構築」を図ると同時に、「株主還元の充実」を着実に実行してまいります。

<収益力の創出・向上>

	2014 実績	2017 計画	差
売上高	8,428 億円	9,500 億円以上	1,072 億円以上
営業利益	654 億円	800 億円以上	146 億円以上
EBITDA*	1,106 億円	1,250 億円以上	144 億円以上

* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費（のれん償却含む）

収益力の創出・向上のため、3年間合計で2,000億円程度の設備投資・投融資を実行いたします（うち約50%が成長投資）。なお、原則として17中期経営計画期間中の営業キャッシュフローを投資原資といたします。

<柔軟かつ強靱な財務体質の構築>

	2014 実績	2017 計画	差
ネットDER	1.14 倍	1 倍未満	▲0.14 倍超
純有利子負債/EBITDA 倍率	3.1 倍	2.6 倍以下	▲0.5 倍超

自己資本比率の向上や有利子負債の削減を通じ、更に選択と集中の一層の推進により、今後の経営環境の変化に十分対応できる柔軟かつ強靱な財務体質の構築を目指します。

なお、柔軟かつ強靱な財務体質の構築を目指しつつ収益力の創出・向上を図ることにより、17中期経営計画期間中のROEについては、安定的に10%以上を維持することに努めます。

<株主還元の充実>

17中期経営計画期間中は、成長投資を先行させつつ、財務体質強化を行いますが、株主還元の充実も重要な経営課題であると認識しております。17中期経営計画では、ネットDER（純有利子負債自己資本倍率）が当面の目標としている1倍未満となる見通しであることから、2015年度の配当は1株当たり6円と1円増配する予定です。なお、2016年度及び2017年度につきましては、成長投資への資金需要や期間の業績等を勘案し実施いたします。

3. 事業戦略

(1) 既存事業の強化と成長戦略の策定・実行

既存事業を再点検し、徹底的なコスト削減等による事業の強靱化により収益力を強化してまいります。また、長期を見据え環境変化を予測・先取りし、太平洋セメントグループの優位性を軸に新たな事業展開や海外展開を図ってまいります。

<セメント（国内）>

◎将来の国内セメント需要の減少に備えた収益基盤の強化を行うべく、以下の施策を実行し、圧倒的なリーディングカンパニーを目指します。なお、17中期経営計画期間中のセメント需要は4,600万t～4,800万tと想定しております。

- ・品質の維持・向上
- ・安定した収益確保のための販売政策、生コン政策の実施
 - 製品の安定供給、適正価格の追求、グループ総合力強化による営業力強化
- ・都市部における競争力（生コン・営業力・物流・技術）の強化
- ・東日本大震災復興や大型インフラプロジェクトの需要への対応
- ・コスト競争力の強化

<セメント（海外）>

◎環太平洋地域で一定の事業規模（セメント生産能力）を獲得していくと同時に、既存事業の収益基盤強化、海外物流ネットワークを活かしたトレーディング事業を推進し、同地域におけるプレゼンスの維持・向上を図ります。

- ・既存事業の収益基盤強化
 - 米国 需要増を着実に収益へ取り込む
 - 中国 環境技術の最大活用
 - ベトナム 生産物流体制の最大活用
 - フィリピン 需要に応じた生産体制の強化
- ・成長に向けた新規事業の開拓・推進
 - 東南アジアを中心に新規事業を構築
 - 独自色のある海外展開
- ・トレーディング事業の拡大と深化
 - グループ利益最大化を目指した輸出・三国間貿易、戦略的商品の販路拡大

<資源>

◎石灰石資源等の当社保有資源を最大限活用し、既存事業の拡大及び将来の事業育成を図り、持続的成長を目指します。

- ・既存事業の収益力の強化
 - 骨材事業・鉱産品事業・土壌ソリューション事業の強化
- ・成長戦略の策定と実行
 - 資源ケミカル事業の活性化と東南アジアを中心とした鉱産品事業の展開

<環境事業>

◎既存事業の収益力最大化と、地球環境問題やエネルギー政策の環境変化を捉え新規ビジネスモデル構築を実行してまいります。

- ・火力発電所増加に伴う石炭灰処理への精力的な取組み
- ・既存廃棄物処理事業の極大化
 - 都市ごみ焼却灰処理、燃料系廃棄物利用、処理困難廃棄物処理等の拡大
- ・先進的環境技術を活かした海外展開の実施
- ・新規事業の開発・育成及び新たなビジネスモデルの構築
 - アクア事業、次世代環境リサイクル技術の開発

<建材・建築土木>

◎事業構造の補完・補強に繋がる投資も含めた成長と拡大戦略の早期発現により、収益の柱となる事業基盤を確立・強化いたします。

- ・コンクリートの高付加価値化、プレキャスト化、老朽化するインフラ対策等で必要とされる技術・製品を拡充
- ・注力分野におけるアライアンスや再編を検討

<その他（個別企業群）>

◎太平洋セメント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を構築すると同時に、高付加価値型企業を育成してまいります。

(参考：報告セグメント別売上高・営業利益)

	売上高		営業利益	
	2014年度 実績	2017年度 計画	2014年度 実績	2017年度 計画
セメント	5,706億円	6,475億円	402億円	540億円
(国内)	4,121億円	4,215億円	330億円	365億円
(海外)	1,585億円	2,260億円	71億円	175億円
資源	959億円	1,065億円	67億円	80億円
環境事業	747億円	985億円	74億円	85億円
建材・建築土木	903億円	920億円	54億円	60億円
その他	817億円	860億円	56億円	55億円
消去	▲706億円	▲805億円	▲1億円	▲20億円
合計	8,428億円	9,500億円	654億円	800億円

(2) 経営基盤の強靱化 ―経営の根幹強化―

「災害防止」「温室効果ガス排出抑制」「ダイバーシティ実現」についてはCSR目標2025として定量目標を定めて長期的に取り組めます。更に、人材育成やグループ経営等の観点から個と組織の強化を行い、筋肉質で強靱な企業体質を実現してまいります。

① CSR目標2025（ニーマルニーゴー）への取り組み

- ・目標到達年度 2025年度
- ・目標
 - 災害防止 死亡災害ゼロ
 - 温室効果ガス排出抑制 2000年度比でネットCO₂排出原単位を10%以上削減

- ダイバーシティ 女性採用比率の向上
(総合職採用における女性採用比率を30%以上とする)
適正な人材ポートフォリオの構築
(女性従業員比率を10%以上とする)
女性管理職登用の推進
(新任管理職登用に占める女性割合10%を目指す)

- ②従業員全員によるイノベーションへの取り組み
- ③「選択と集中」の継続による資産構成の見直し
- ④グループガバナンスの強化
- ⑤グローバル人材の育成

(3) 国家的プロジェクトへの対応

東日本大震災復興への需要対応や、東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた需要等の国家的プロジェクトへの対応については、太平洋セメントグループの総力を挙げて製品・ソリューションを提供してまいります。

(4) 研究開発の強化

収益の源泉となる既存事業分野において最大の利益を獲得するために技術面での支援を確実に進めるとともに、資源・環境・海外・建材を将来の新しい利益を創出させる成長事業分野と位置付けて研究開発を推進し、次世代の事業の柱の構築を目指します。

①事業活動を支える研究開発

既存事業活動の持続的成長に貢献するとともに、成長エンジンとして各事業部門を支え、更に国家的プロジェクトへ積極的に対応いたします。

②地球環境負荷低減に向けた研究

環境対策技術の開発と低コスト化の実現により、地球環境負荷低減を実現いたします。

③戦略的知的財産活動の推進

以上

本開示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。