

太平洋セメントグループ

2005～2007年度 中期経営計画

～成長軌道につなげるマイルストーン～

2005年4月1日

太平洋セメント株式会社

目 次

1. 04中期経営計画のレビュー	P. 3～P.10
2. 新中期経営計画の概要	P.11～P.21
3. 各事業部門の基本方針	P.22～P.48
・ セメント事業	
・ 資源事業	
・ 環境事業	
・ 建材・建築土木事業	
・ セラミックス・エレクトロニクス(CE)事業	
・ その他事業	
4. グループ経営の強化	P.49～P.52
5. CSR(企業の社会的責任)取組方針	P.53～P.54
6. ま と め	P.55～P.57

1. 04中期経営計画(02~04年度)のレビュー

04 中期経営計画のレビュー

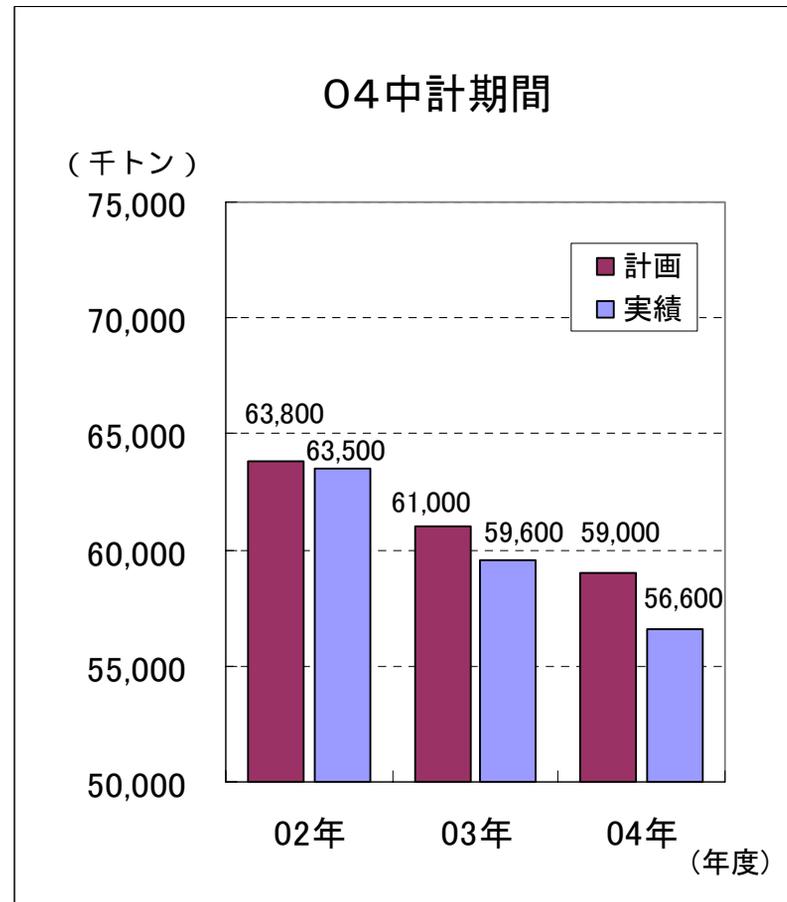
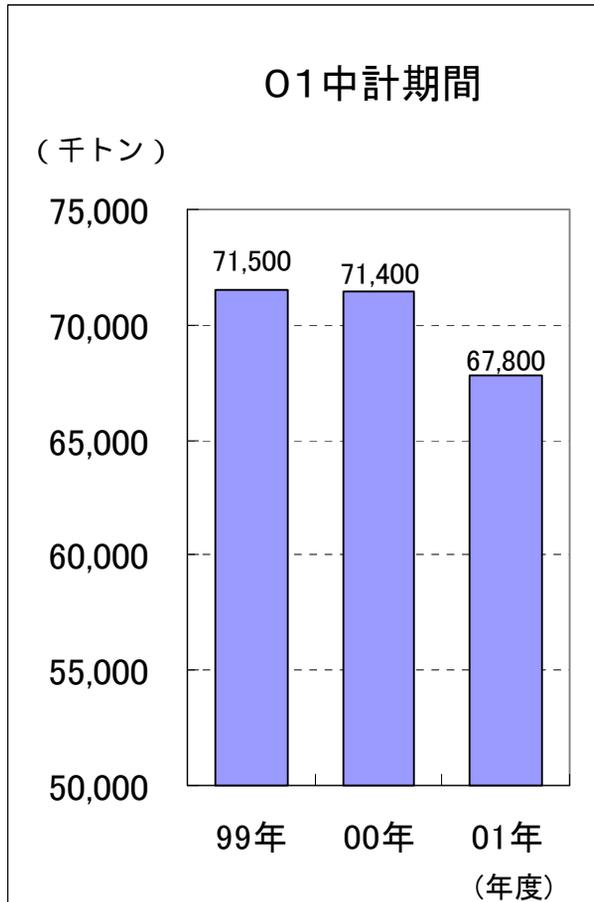
目的

『国内セメント需要の減少による事業規模の縮小傾向など、太平洋セメントグループを取巻く経営環境が益々厳しくなる中で、グループが同じベクトルで一体となって、環境変化に左右されない事業構造を構築し、キャッシュフロー創出力を高めていく。』

テーマ

『資産効率及び収益構造の改善により、「ROAの向上」を図り、これにより得られたフリーキャッシュフローで「有利子負債の削減」（財務構造の改善）を図る。』

国内セメント需要推移



* 04実績は当社見込み。

04中期経営計画 目標・実績見通

連結ベース 単位:億円

	04計画	04見通	差異
売上高	8,971	8,650	△ 321
営業利益	585	450	△ 135
経常利益	430	360	△ 70
純利益	178	160	△ 18
総資産	13,400	12,700	△ 700
ROA(総資産経常利益率)	3.2%	2.8%	△0.4%
有利子負債残高	7,000	6,800	△ 200

事業セグメント別売上高・営業利益

連結ベース 単位:億円

	売上高			営業利益		
	04計画	04見通	差異	04計画	04見通	差異
セメント	5,719	5,054	△ 665	408	315	△ 93
資 源	1,025	917	△ 108	51	22	△ 29
環 境	563	602	39	29	35	6
建材・建築土木	1,174	1,041	△ 133	27	18	△ 9
セラミックス・エレクトロニクス	474	685	211	18	21	3
その他	1,148	1,132	△ 16	58	55	△ 3
計	10,103	9,430	△ 672	591	468	△ 123
消去又は全社	△ 1,131	△ 780	351	△ 6	△ 18	△ 12
合計	8,971	8,650	△ 321	585	450	△ 135

有利子負債削減原資（連結3年間）

単位：億円

	04計画	04見通	差異
営業利益	1,505	1,358	△ 147
減価償却費	1,452	1,382	△ 70
資産売却等	994	1,326	332
設備投資	△ 1,053	△ 962	91
投融资	△ 104	△ 61	43
その他	△ 780	△ 833	△ 53
返済原資計	2,013	2,213	200
04年度末 有利子負債残高	7,000	6,800	△ 200

セメント生産体制の見直し

単位：千t

	04計画			04実績		
	対象 キルン	実施 時期	削減 能力	実行 内容	実施 時期	削減 能力
(1)佐伯工場 (大分県)	5号キルン 休止	02年4月	△ 1,314	5号キルン 休止	02年4月	△ 1,314
(2)大船渡工場 (岩手県)	1号キルン 休止	03年4月	△ 953	休止取止め (廃棄物再資 源化試験)		
(3)香春太平洋 セメント (福岡県)				工場閉鎖	04年4月	△ 800
計			△ 2,267			△ 2,114

04中期経営計画の総括及び課題

04中期経営計画の取り組み課題

1. ROAの向上

遊休資産の売却、賃貸資産の流動化等により総資産の圧縮に努めたものの、セメント需要の大幅減少による収益減をカバーするに至らず、ROA目標 3.2%は未達。

	<計画>	<見通し>
04年度ROA	3.2%	2.8%

2. 有利子負債の削減（財務構造の改善）

営業キャッシュフローの減少を資産売却及び投資抑制等によりカバーし、目標の7000億円を達成。

	<計画>	<見通し>
04年度末有利子負債	7,000億円	6,800億円

07中期経営計画への課題

事業環境変化に耐え得る「収益構造の構築」への取り組み

更なる財務構造改善（有利子負債削減）への取り組み

2. 新中期経営計画(07中計)の概要

中期ビジョン(目指すべきグループ像)と基本方針



環太平洋における
リーディングカンパニー

『太平洋セメントグループは「07中期経営計画」を新たな成長軌道につなげるマイルストーンと位置付け、事業構造・組織構造の迅速な変革を通じて、収益力の向上と財務体質の改善を図り、企業価値の最大化を目指す。』

太平洋グループを取巻く経営環境

国内セメント
需要の減少

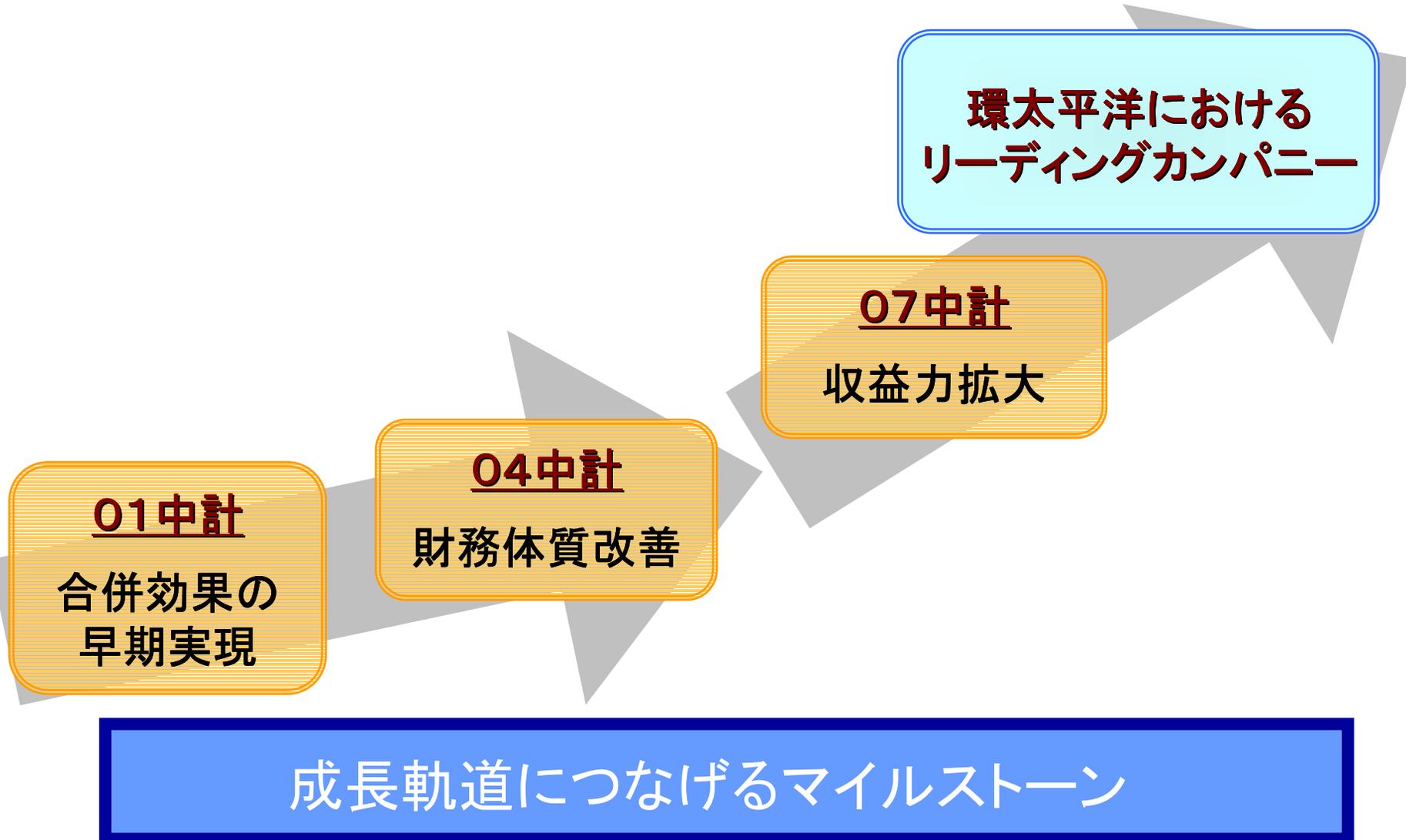
グローバル
競争の激化

太平洋セメント
グループ

原燃料
(石炭、原油等)の
高騰

CSRへの関心の
高まり

07中期経営計画の位置付け



07中期経営計画のテーマ

営業キャッシュフローの拡大

- 1. セメント事業の収益力拡大**
 - (1)国内事業：収益安定化
 - (2)海外事業：収益最大化
- 2. 重点事業・成長事業への集中投資**
 - (1)海外事業
 - (2)資源・環境事業
 - (3)セラミックス・エレクトロニクス事業

グループ経営の強化

- 1. 「選択」と「集中」の更なる推進**
- 2. グループマネジメントシステムの確立**
- 3. グループ本社機能の明確化**

07中期経営計画の経営目標（定量目標）

連結ベース 単位：億円

項目	2004年度	2007年度	差異
売上高	8,650	8,850	200
営業利益	450	760	310
経常利益	360	640	280
純利益	160	290	130
営業CF	540	760	220
総資産	12,700	12,380	△ 320
有利子負債残高	6,800	6,300	△ 500
ROA	2.8%	5.2%	2.4%
債務償還年数	12.6年	8.3年	△4.3年

事業セグメント別売上高・営業利益

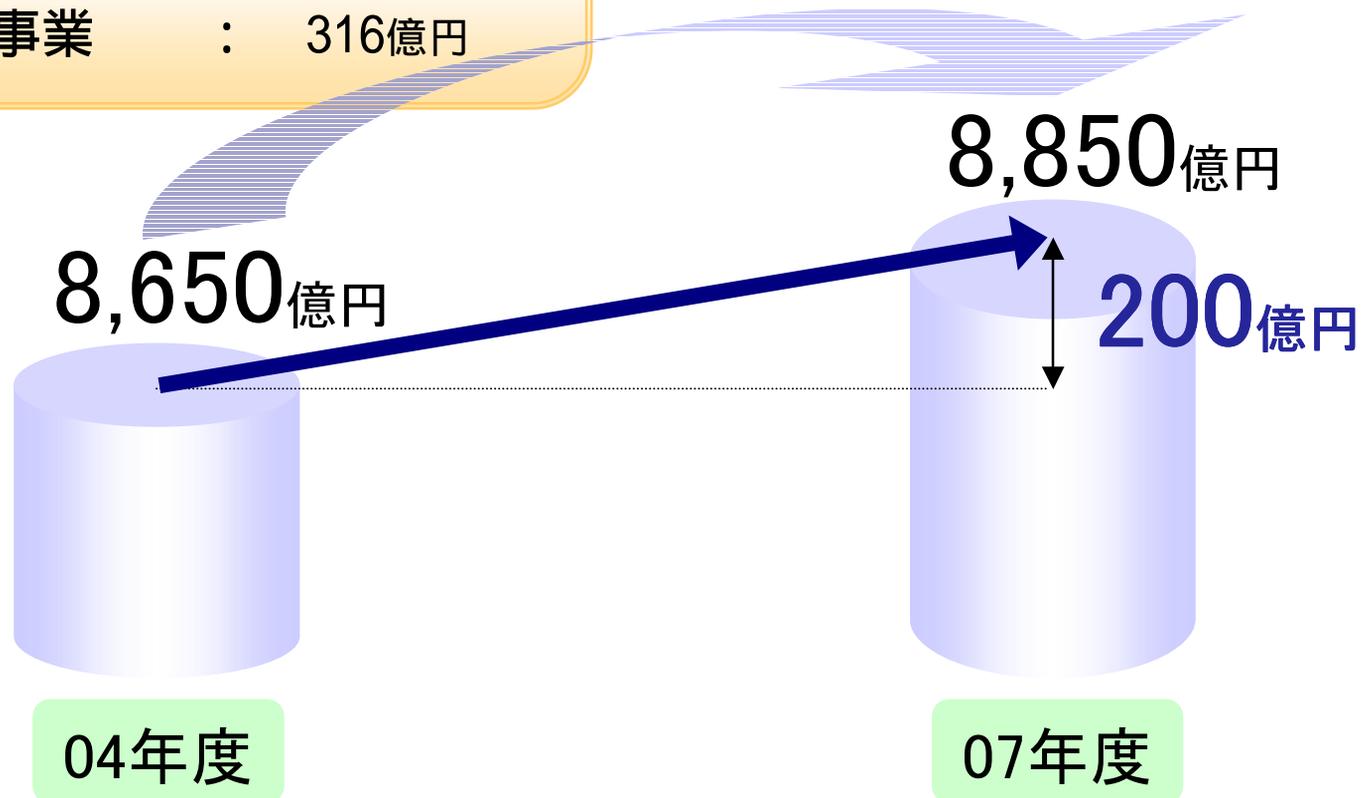
連結ベース 単位：億円

	売上高			営業利益		
	04見通	07計画	差異	04見通	07計画	差異
セメント	5,054	4,970	△ 84	315	484	169
資源	917	933	16	22	33	11
環境	602	614	12	35	44	9
建材・建築土木	1,041	1,117	76	18	36	18
セラミックス・エレクトロニクス	685	1,001	316	21	98	77
その他	1,132	1,105	△ 27	55	70	15
計	9,430	9,740	310	468	765	297
消去又は全社	△ 780	△ 890	△ 110	△ 18	△ 5	13
合計	8,650	8,850	200	450	760	310

連結売上高

増収要因(200億円)

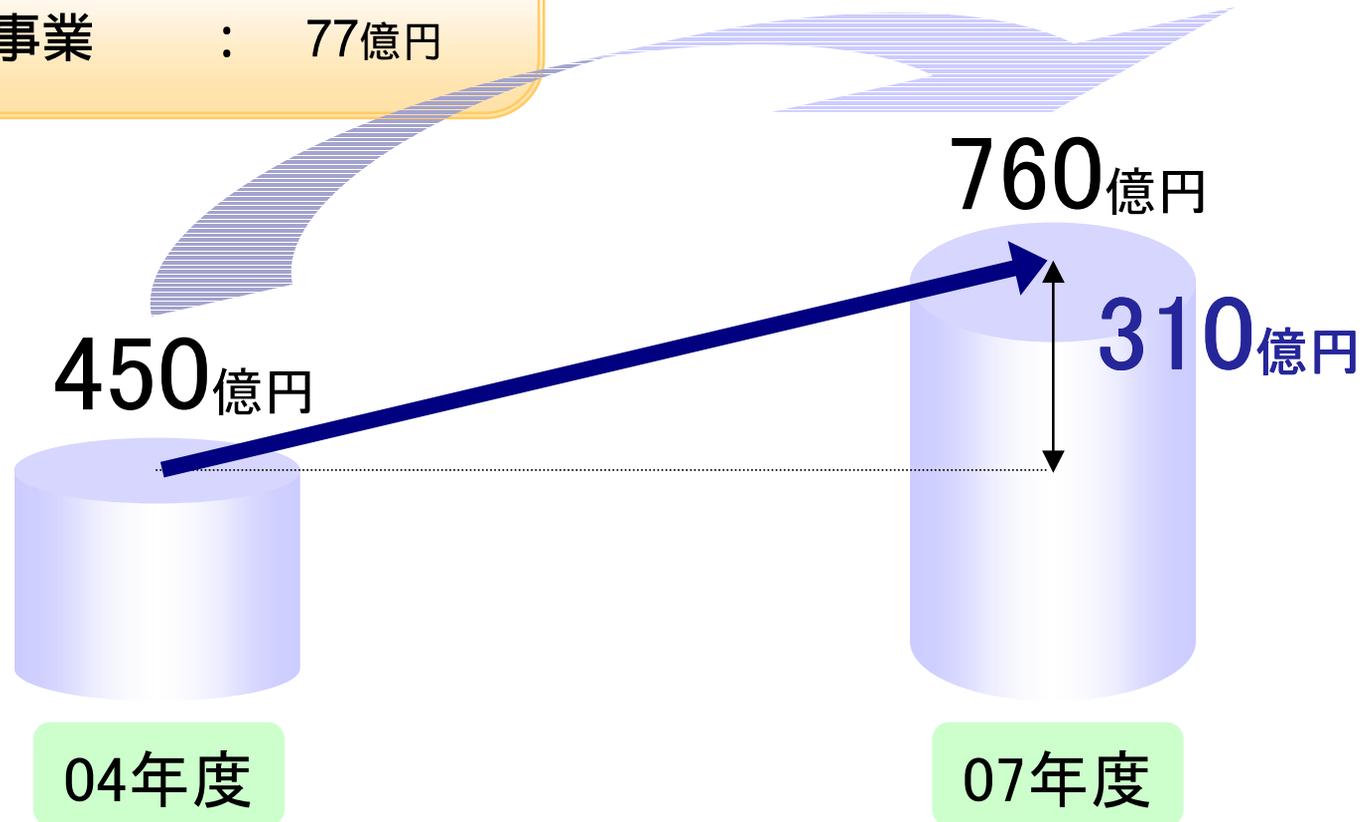
国内セメント事業	: 286億円
海外セメント事業	: 202億円
C E 事業	: 316億円



連結営業利益

増益要因(310億円)

国内セメント事業 : 127億円
海外セメント事業 : 42億円
CE事業 : 77億円



連結営業CF・連結投資CF

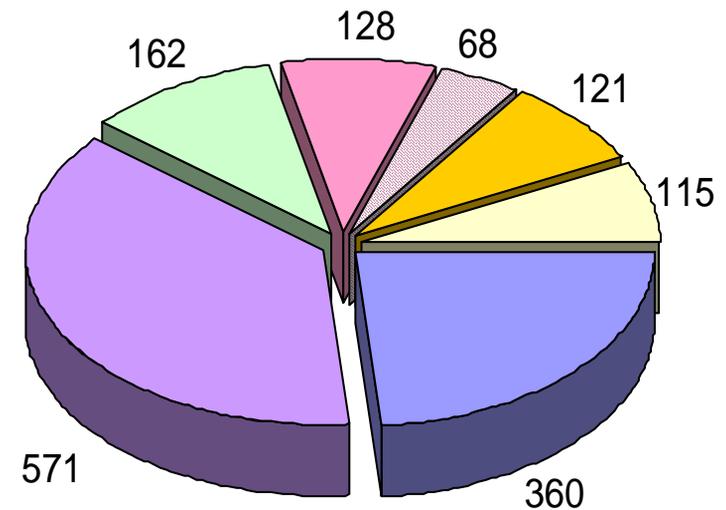
単位：億円

		2005～2007年合計
営業CF	営業利益	1,895
	減価償却費	1,164
	その他	△ 1,002
	計	2,057
投資CF	設備投資額・投融資額	△ 1,736
	資産売却等	234
	計	△ 1,502

設備投資額の内訳

事業セグメント別の内訳（3年間計）

	投資金額	構成比
国内セメント	360 億円	24%
海外セメント	571 億円	37%
資源	162 億円	11%
環境	128 億円	8%
建材・建築土木	68 億円	4%
セラミックス・エレクトロニクス	121 億円	8%
その他	115 億円	8%
計	1,525 億円	100%



3. 各事業部門の基本方針

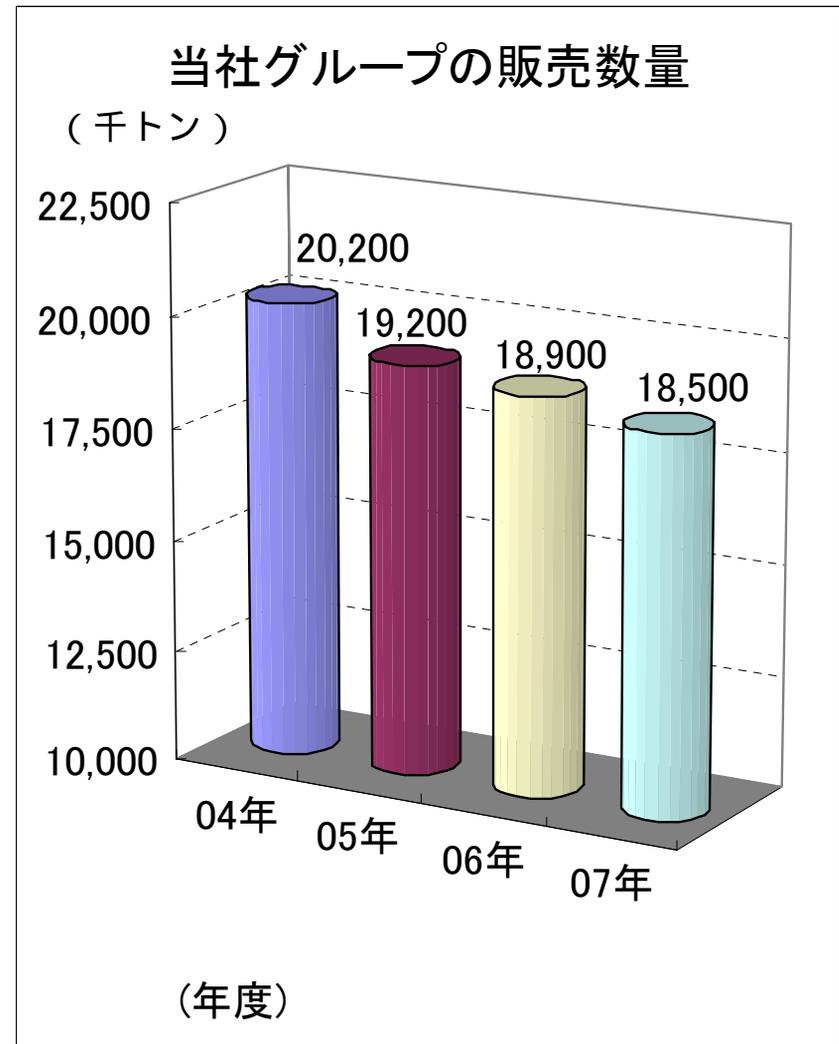
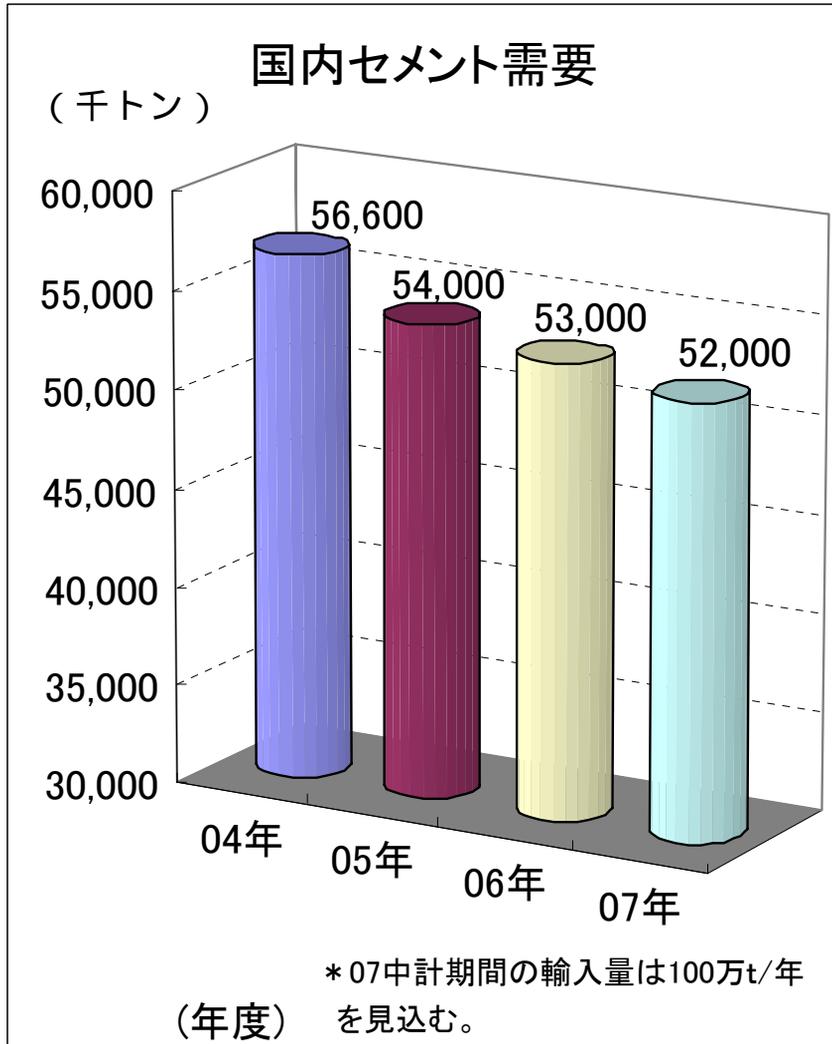
セメント事業部門

太平洋グループのクリンカ生産能力

地域		工場数	生産能力 (千t)	構成比 (%)
国内	単体	8工場	19,809	40.6
	グループ	4工場	4,664	9.5
	国内計	12工場	24,473	50.1
海外	米国	3工場	3,102	6.4
	中国	3工場	3,840	7.9
	ベトナム	1工場	1,827	3.7
	フィリピン	1工場	840	1.7
	韓国	2工場	14,760	30.2
	海外計	10工場	24,369	49.9
合計		22工場	48,842	100.0

(2005年3月末現在)

国内セメント需要想定



国内セメント事業の基本方針

テーマ

◆コスト競争力の強化



リサイクル資源の活用と
更なるコスト削減追求

◆生産体制の再構築



一部キルンの環境事業
への転換
工場管理体制の集約化

◆セメント売価の適正化



価格バランスの適正化
流通秩序の回復と整備

◆ブランド力、信頼性の向上



品質保証体制の強化

コスト競争力の強化

- ◆ 製造コスト →  リサイクル資源の活用拡大
- ◆ 販売コスト →  効率的な販売体制の追求
- ◆ 物流コスト →  物流施設の最適化

生産体制の再構築

◆ 事業構造転換

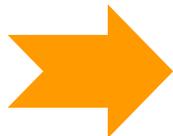
秩父太平洋セメント(株)の環境事業への転換



リサイクル資源の最大限活用を目的とした
新規環境事業への転換

◆ 工場管理体制の効率化

津久見工場・佐伯工場の事業所統合



工場管理体制ならびに人員の効率化

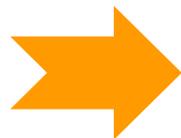
セメント売価の適正化

- ◆ 価格バランスの是正と適正価格帯への収斂
不採算・低水準価格の是正、地域間格差の縮小
石炭等コストアップ分の価格転嫁



適正利潤の確保

- ◆ 流通秩序の回復と整備
透明性、公平性、シンプル化を基調とした流通体系整備



価格安定化

ブランド力、信頼性の向上

- ◆ **品質保証体制の一層の強化**
 - ・製販一体によるユーザーニーズの取込み
 - ・技術サービスの一層の充実
- ◆ **生コン・二次製品業界との課題共有化**
- ◆ **環境保全への取組み**
 - ・環境先端技術の開発ならびに環境設備の充実

海外セメント事業の基本戦略

テーマ

環太平洋地域における三極体制（北米、中国、東南アジア）の事業構造深化を図る。

基本戦略

1. 既存事業の収益最大化
2. 成長市場への優先投資による事業規模拡大
3. 輸出事業の継続強化

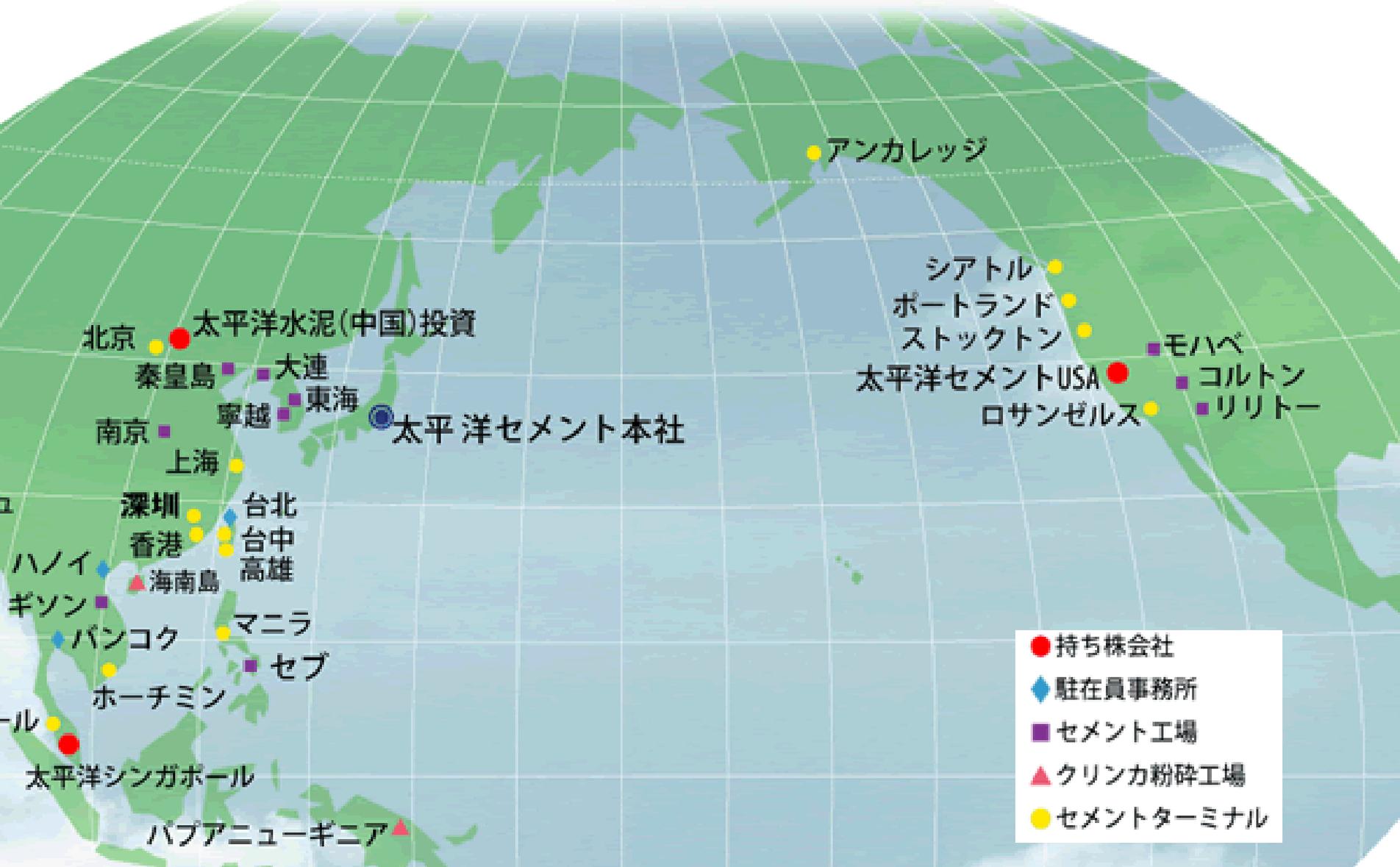
1. 進出先の事業環境

- ◆ 米 国  西海岸は好景気、市況は上向き
- ◆ 中 国  世界一の生産国、引き続き需要拡大
- ◆ ベトナム  需要拡大、供給不足が継続
- ◆ フィリピン  緩やかな需要回復

2. 輸出環境

輸出先地域の需要は回復・拡大基調、輸出価格は上向き。

太平洋セメントグループのセメント製造拠点



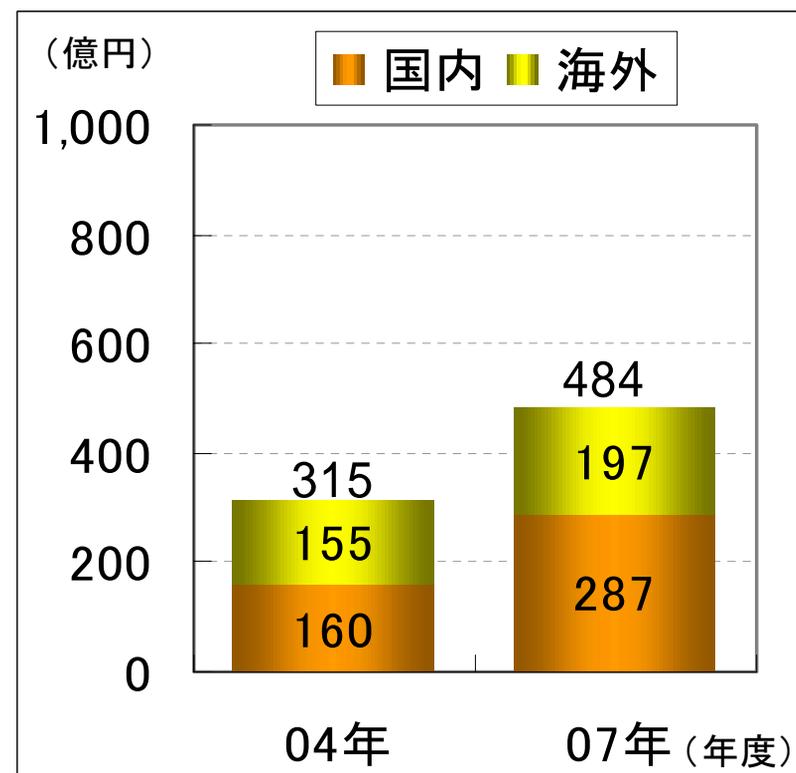
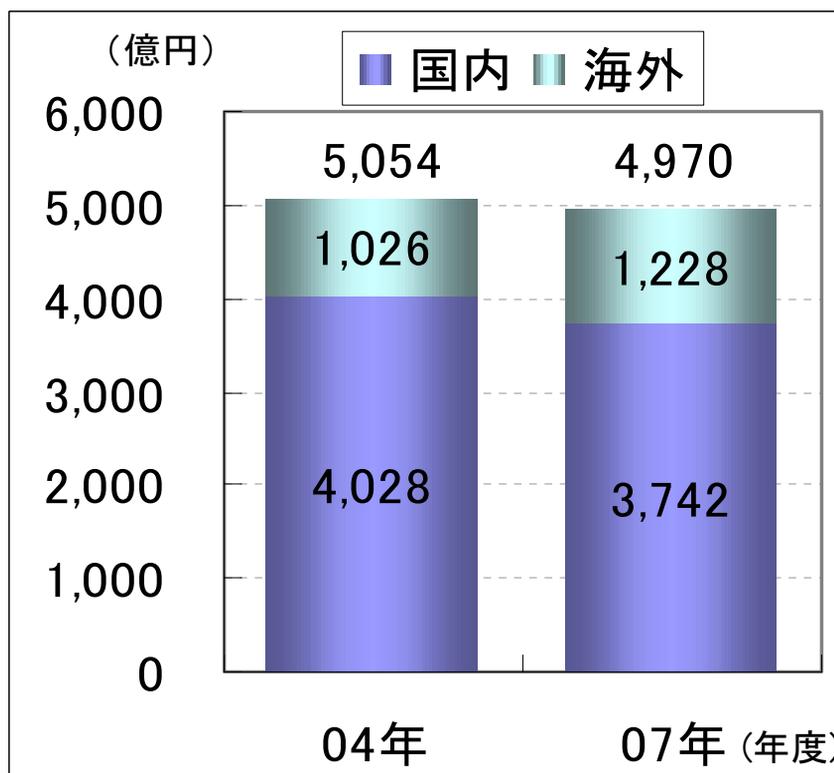
- 持株会社
- ◆ 駐在員事務所
- セメント工場
- ▲ クリンカ粉碎工場
- セメントターミナル

セメント事業部門の業績目標

2007年度目標

売上高: 4,970億円

営業利益: 484億円



資源事業部門

資源事業の基本方針

テーマ

グループが保有する豊富な資源・技術・インフラを有効活用し、事業拡大および収益構造の改善を図る。

基本戦略

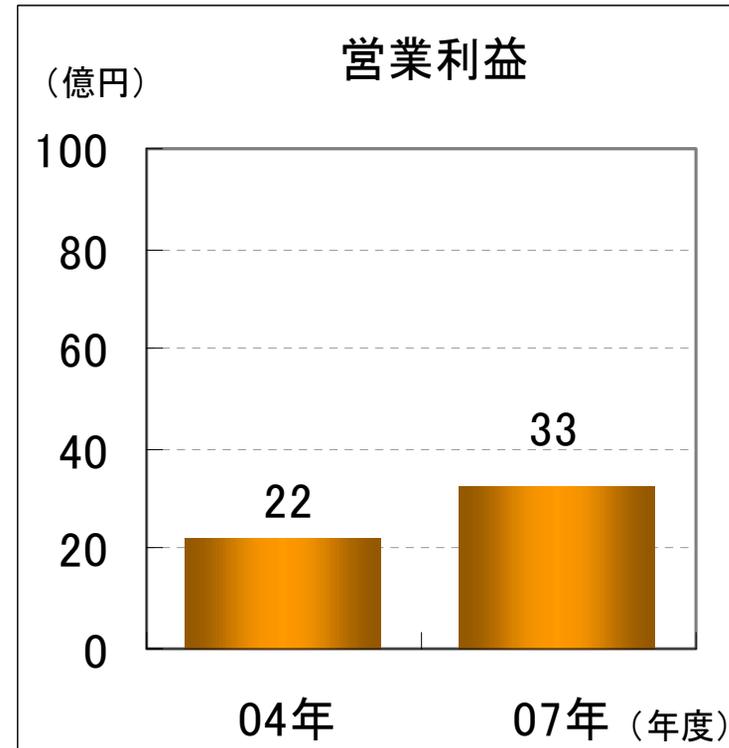
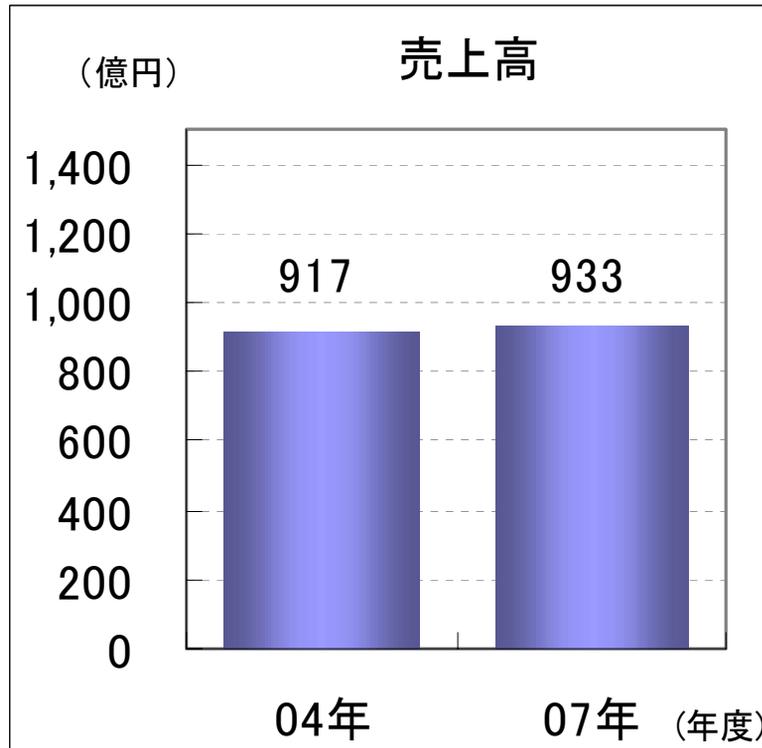
1. 骨材・鉱産品事業における量的拡大、収益構造改善の継続的推進
2. 建設発生土等のリサイクル資源を活用した事業拡大の推進
3. セメント工場、石灰石、環境問題等をキーワードとした海外事業展開の模索
4. 研究開発の推進

資源事業部門の業績目標

2007年度目標

売上高: 933億円

営業利益: 33億円



環境事業部門

環境事業の基本方針

テーマ

セメント工場内外での環境事業の規模拡大

基本戦略

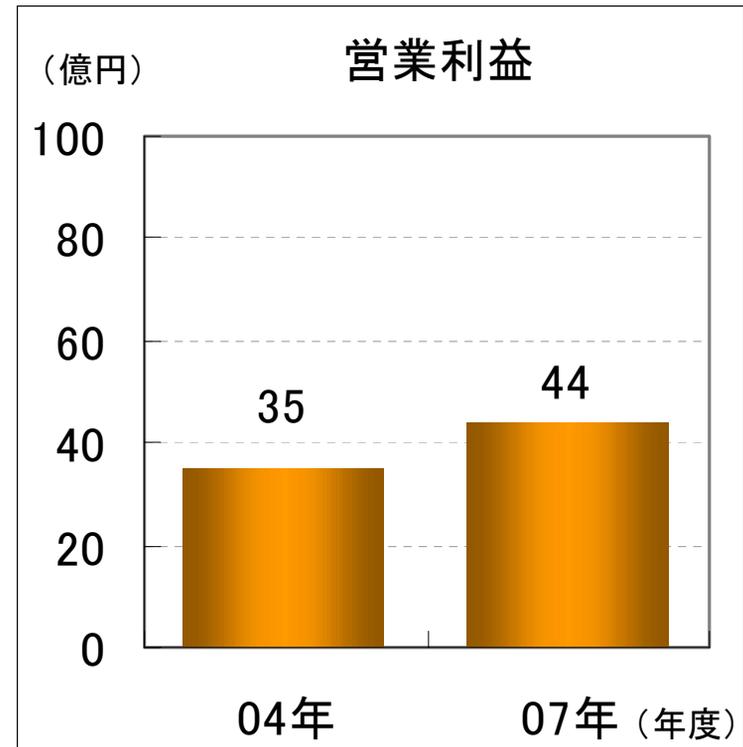
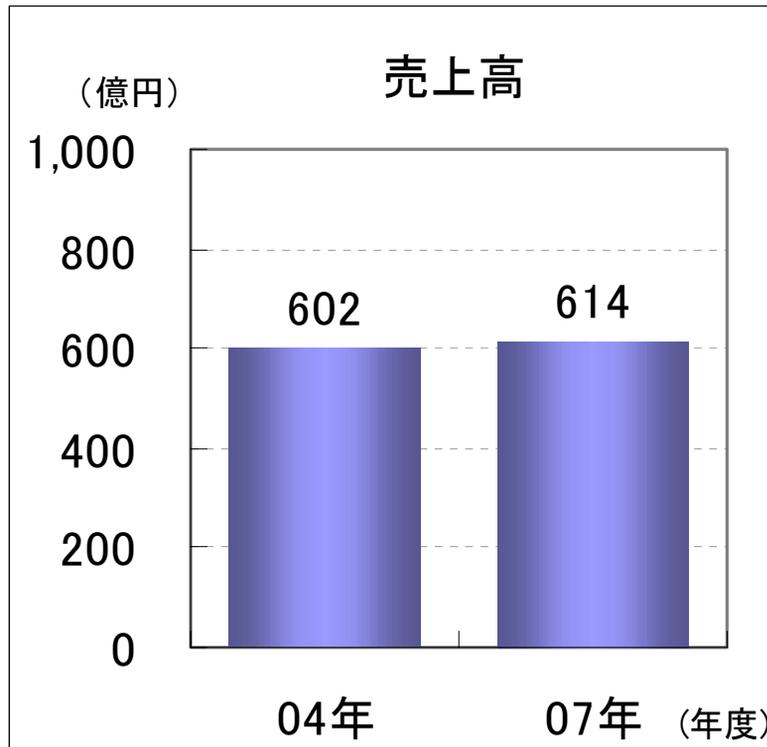
1. 原料系廃棄物の置き換えによる売上拡大、燃料系廃棄物の利用技術向上による使用数量拡大
2. 事業拡大のための技術および事業開発
3. 灰水洗事業の横展開
4. エコセメント事業の確立

環境事業部門の業績目標

2007年度目標

売上高: 614億円

営業利益: 44億円



建材・建築土木事業部門

建材・建築土木事業部門の基本方針

テーマ

既存事業の基盤整備による収益改善と建設需要が漸減する中での事業拡大

基本戦略

1. 事業分野別に、選択と集中を強力に推し進め、一層の経営改善を図る。
2. グループとしての「あるべき事業形態」を確立する。

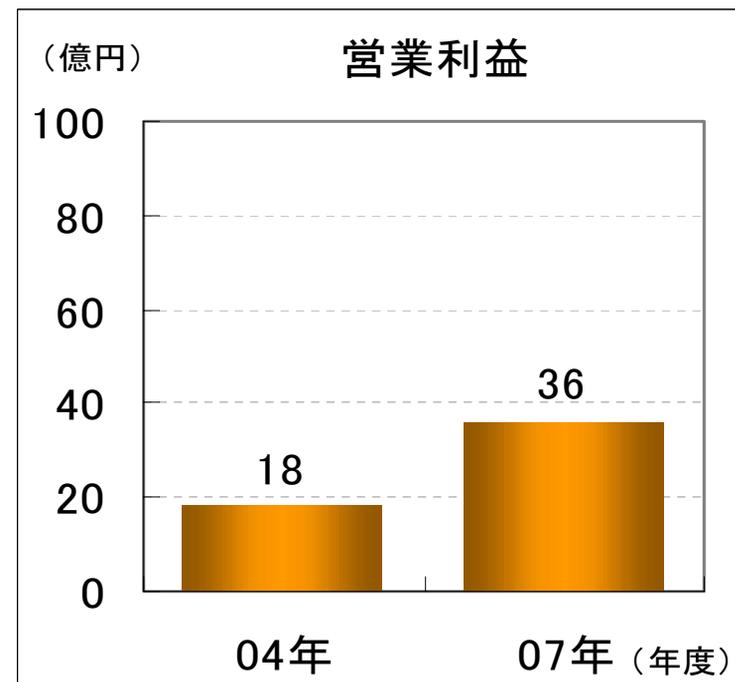
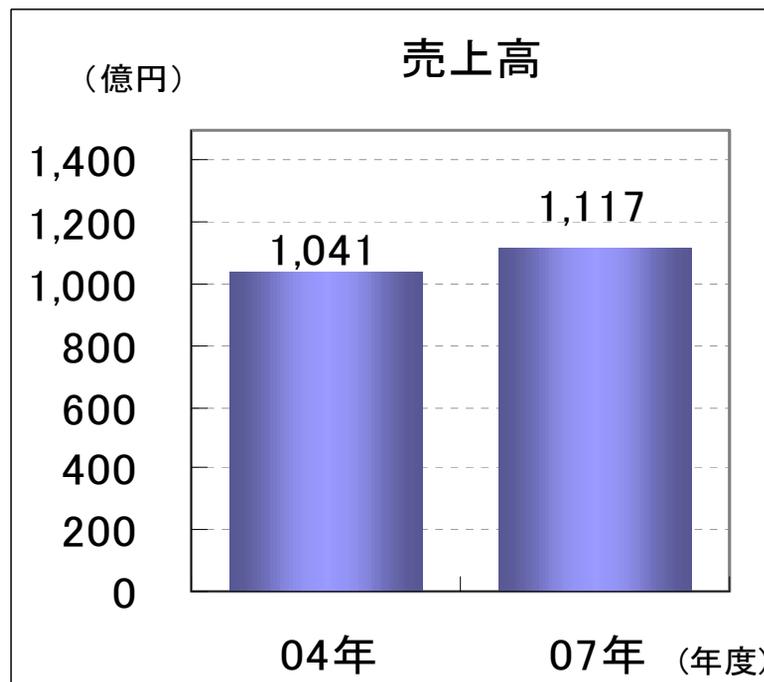
【主な事業】コンクリート製品事業、窯業系ボード・パネル事業、
地盤改良事業、コンクリート補修事業等

建材・建築土木事業部門の業績目標

2007年度目標

売上高: 1,117億円

営業利益: 36億円



セラミックス・エレクトロニクス(CE)事業部門

CE事業部門の基本方針

テーマ

グループ各社の企業価値増大

基本戦略

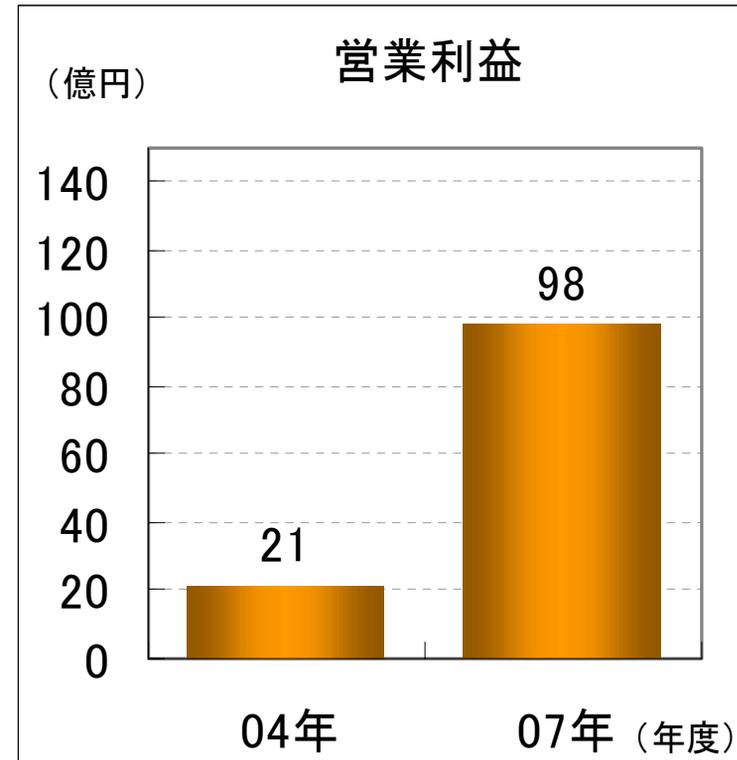
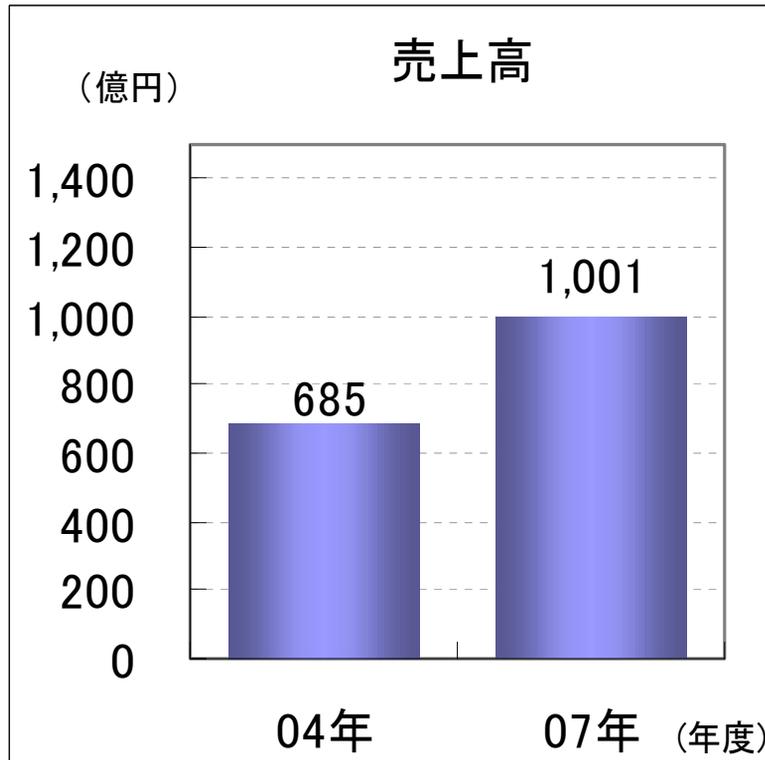
1. 新規技術付加による既存事業の安定化、新規顧客の拡大
2. 効率的生産体制の確立、コスト削減
3. 既存事業拡大のための投資及び新規技術・事業への投資

CE事業部門の業績目標

2007年度目標

売上高: 1,001億円

営業利益: 98億円



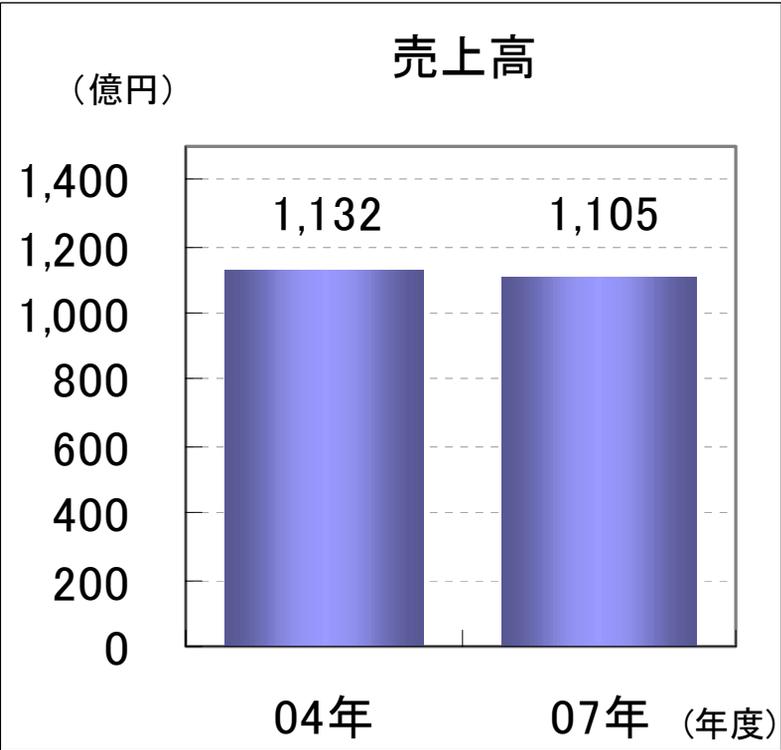
その他事業部門

その他事業部門の業績目標

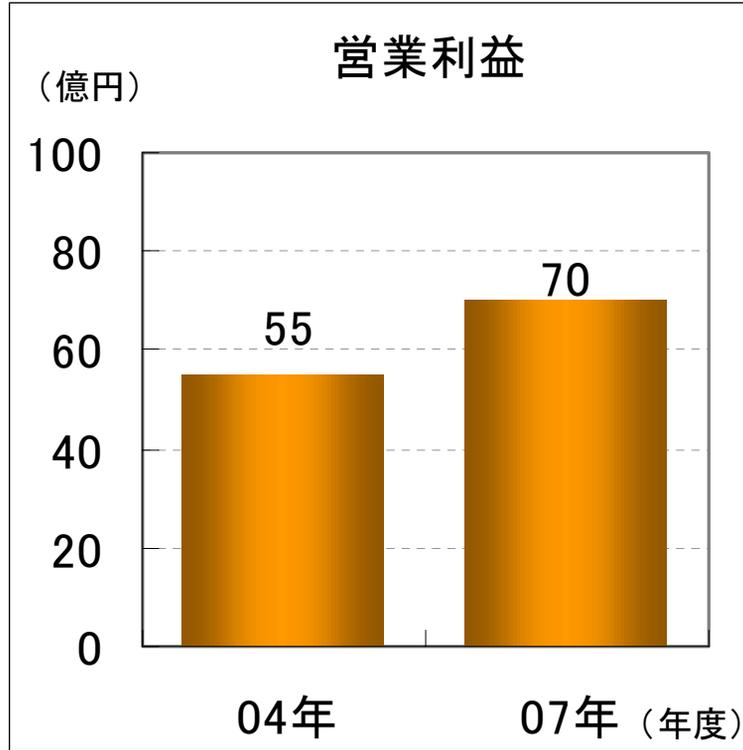
(不動産、物流、情報システム、エンジニアリング事業等)

2007年度目標

売上高: 1,105億円



営業利益: 70億円



不動産事業：遊休土地・未利用土地の活用及びノンアセットビジネス分野の拡大

4. グループ経営の強化

「選択と集中」のさらなる推進

各事業の位置付けの明確化

◆ 中 核 事 業



国内セメント事業
海外セメント事業
資源事業
環境事業

◆ 経営資源活用事業



不動産事業

◆ 外 延 展 開 事 業



生コン事業
二次製品事業
建材事業
土木・建築事業
セラミックス・エレクトロニクス事業

各事業分野と運営方法

◆ 中 核 事 業
◆ 経営資源活用事業



当社と関係会社が一体となった
事業運営を行う

◆ 外 延 展 開 事 業



当社と連携しながら、自立経営
を目指す

☆ 成長事業の育成(投資)と不採算事業の撤退・再編の加速

グループマネジメントシステムの確立

1. 各事業、各社の位置付けに応じた資本の整理・集約
2. 各社経営目標の明確化と計画の着実な実行による
企業価値の最大化
3. 業績評価制度の充実とそれに基づく事業ポート
フォリオの再編

5. CSR取組方針

CSR（企業の社会的責任）取組方針

1. コンプライアンス体制の整備・強化
2. 地球環境保全活動の推進
3. 品質保証体制の再構築
4. WBCSD セメント産業部会活動
（持続可能な発展のための世界経済人会議）

6. ま と め

07 中期経営計画の経営目標（定量目標）

連結ベース 単位：億円

項目	2004年度	2007年度	差異
売上高	8,650	8,850	200
営業利益	450	760	310
経常利益	360	640	280
純利益	160	290	130
営業CF	540	760	220
総資産	12,700	12,380	△ 320
有利子負債残高	6,800	6,300	△ 500
ROA	2.8%	5.2%	△2.4%
債務償還年数	12.6年	8.3年	△4.3年

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。

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、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想であり、リスクや不確定要因を含んでおります。

したがって、掲載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。