



太平洋セメントグループ 10(イチマル)中期経営計画

2008～2010年度 新中期経営計画

2008年4月2日

太平洋セメント株式会社

目 次

- | | |
|----------------------|-------------|
| 1. 07中期経営計画のレビュー | P. 3~P. 8 |
| 2. 新中期経営計画（10中計）の概要 | P. 9~P. 17 |
| 3. 各事業部門の事業戦略 | P. 18~P. 41 |
| ・ セメント事業 | |
| ・ 資源事業 | |
| ・ 環境事業 | |
| ・ 建材・建築土木事業 | |
| ・ その他事業 | |
| 4. 選択と集中のスピードアップ | P. 42~P. 43 |
| 5. CSR（企業の社会的責任）取組方針 | P. 44~P. 45 |

1. 07中期経営計画（05～07 年度）のレビュー

07 中期経営計画のレビュー

方針

『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づけ、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』

テーマ

- 1) 営業キャッシュフローの拡大
 - ・セメント事業の収益力拡大
 - ・重点事業・成長事業への集中投資
- 2) グループ経営の強化

07 中期経営計画のレビュー

単位：億円

	07 計画	07 見通	差異
連結売上高	8,850	9,320	470
連結営業利益	760	560	△ 200
連結経常利益	640	490	△ 150
連結純利益	290	225	△ 65
連結総資産	12,380	12,740	360
連結有利子負債残高	6,300	6,100	△ 200
ROA（総資産経常利益率）	5.2%	3.8%	△1.4%

事業セグメント別売上高・営業利益

単位：億円

	連結売上高			連結営業利益		
	07計画	07見通	差異	07計画	07見通	差異
セメント	4,970	5,747	777	484	423	△ 61
（国内）	3,742	4,142	400	287	127	△ 160
（海外）	1,228	1,605	377	197	296	99
資源	933	1,047	114	33	45	12
環境	614	681	67	44	36	△ 8
建材・建築土木	1,117	1,093	△ 24	36	11	△ 25
セラミックス・エレクトロニクス	1,001	565	△ 436	98	6	△ 92
その他	1,105	1,162	57	70	49	△ 21
計	9,740	10,295	555	765	570	△ 195
消去又は全社	△ 890	△ 975	△ 85	△ 5	△ 9	△ 4
合計	8,850	9,320	470	760	560	△ 200

07 中期経営計画の総括及び課題

07中期経営計画の取り組み課題

1. 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


国内セメント事業の収益は目標未達。海外セメント事業は目標を超過達成

2) 重点事業・成長事業への集中投資

海外事業で予定した投資は遅れ気味。資源・環境事業は概ね予定通り実施。成長を期待したCE事業は目標未達

* 集中投資による営業CFの拡大は予定より遅れた

10中期経営計画への課題



更なる成長のための
「コア事業強化」への
取り組み


07 中期経営計画の総括及び課題

07 中期経営計画の取り組み課題

10 中期経営計画への課題

2. グループ経営の強化

各事業、各社の位置づけを明確にし、それに
応じた資本の整理・集約を進めた。また、経営目標
の明確化や計画の着実な実行といったPDCAサ
イクルによるグループ経営の強化も図れた。
一方、不採算会社の整理・統合にも取り組んだが、
関係会社数の大幅な削減にはならなかった



**選択と集中の加速に
よるグループ経営の
強化・効率化**

2. 新中期経営計画（10中計）の 概要

太平洋セメントグループを取り巻く経営環境

石炭価格の暴騰
諸資材（重油・鋼材等）価格の高騰

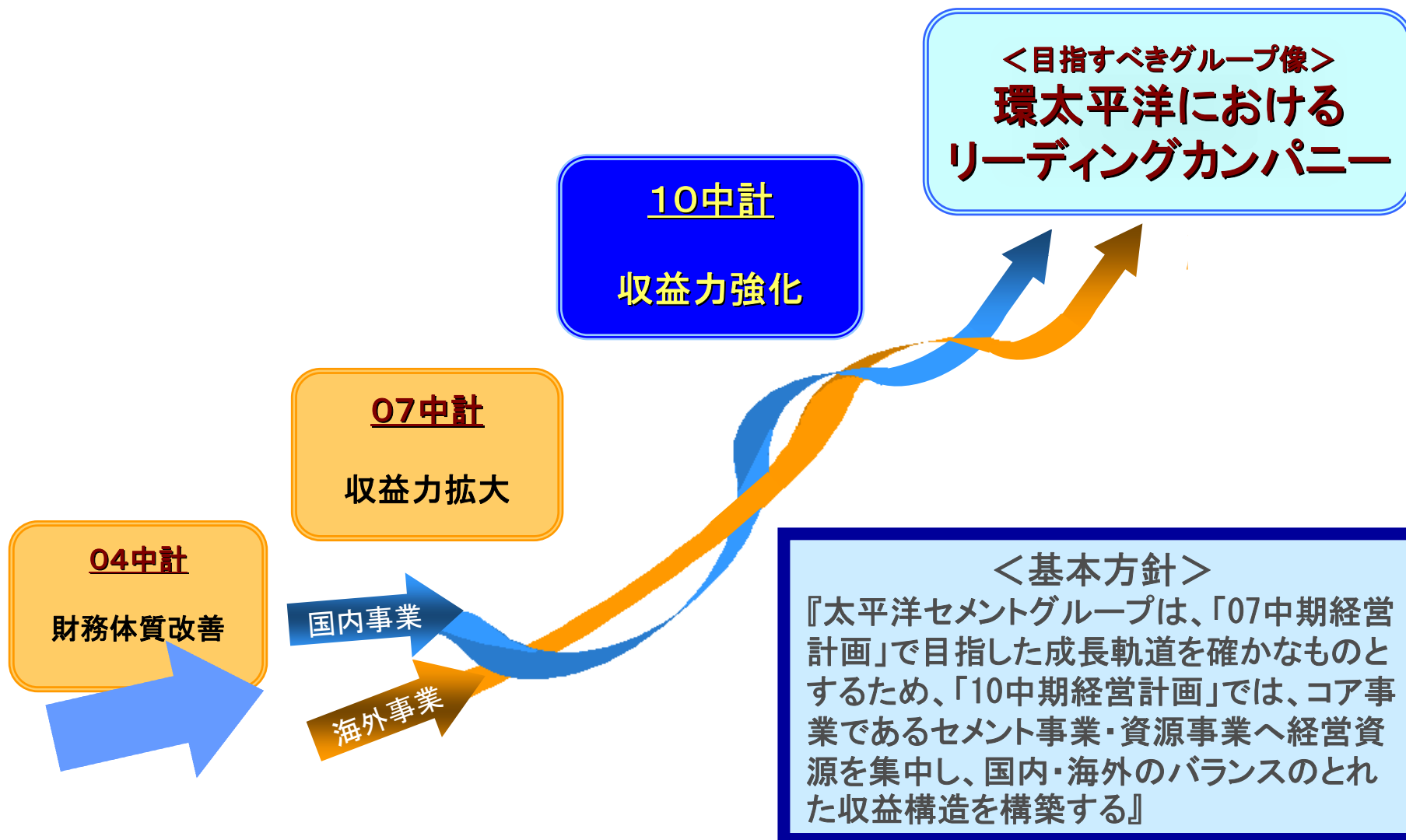
サブプライムローン問題に
端を発した米国景気
後退の恐れ

太平洋セメント
グループ

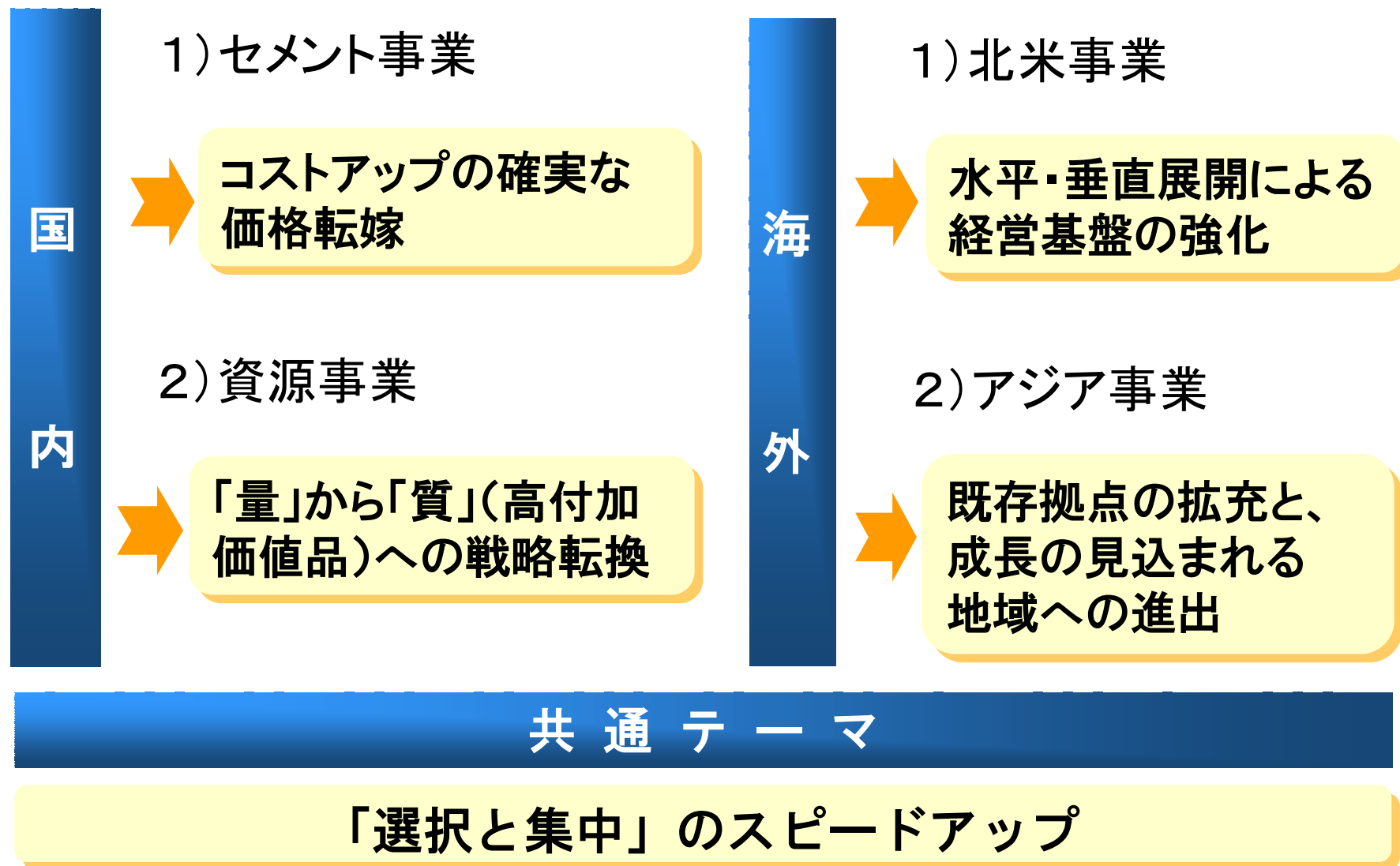
CO₂排出削減など
環境規制強化の動き

メジャーの大型買収
による寡占化の動き

目指すべきグループ像と10中計基本方針



10中期経営計画のテーマ



新中期経営計画の経営目標（定量目標）

項目	07見通	10計画	増減
連結売上高	9,320 億円	10,230 億円	910 億円
連結営業利益	560 億円	790 億円	230 億円
連結経常利益	490 億円	630 億円	140 億円
連結純利益	225 億円	270 億円	45 億円
営業 C F	770 億円	930 億円	160 億円
総資産	12,740 億円	14,100 億円	1,360 億円
有利子負債残高	6,100 億円	6,700 億円	600 億円
営業利益率	6.0 %	7.7 %	1.7 %
ROA（総資産経常利益率）	3.8 %	4.5 %	0.7 %
C F 対有利子負債比率	7.9 年	7.2 年	△ 0.7 年

事業セグメント別売上高・営業利益

単位：億円

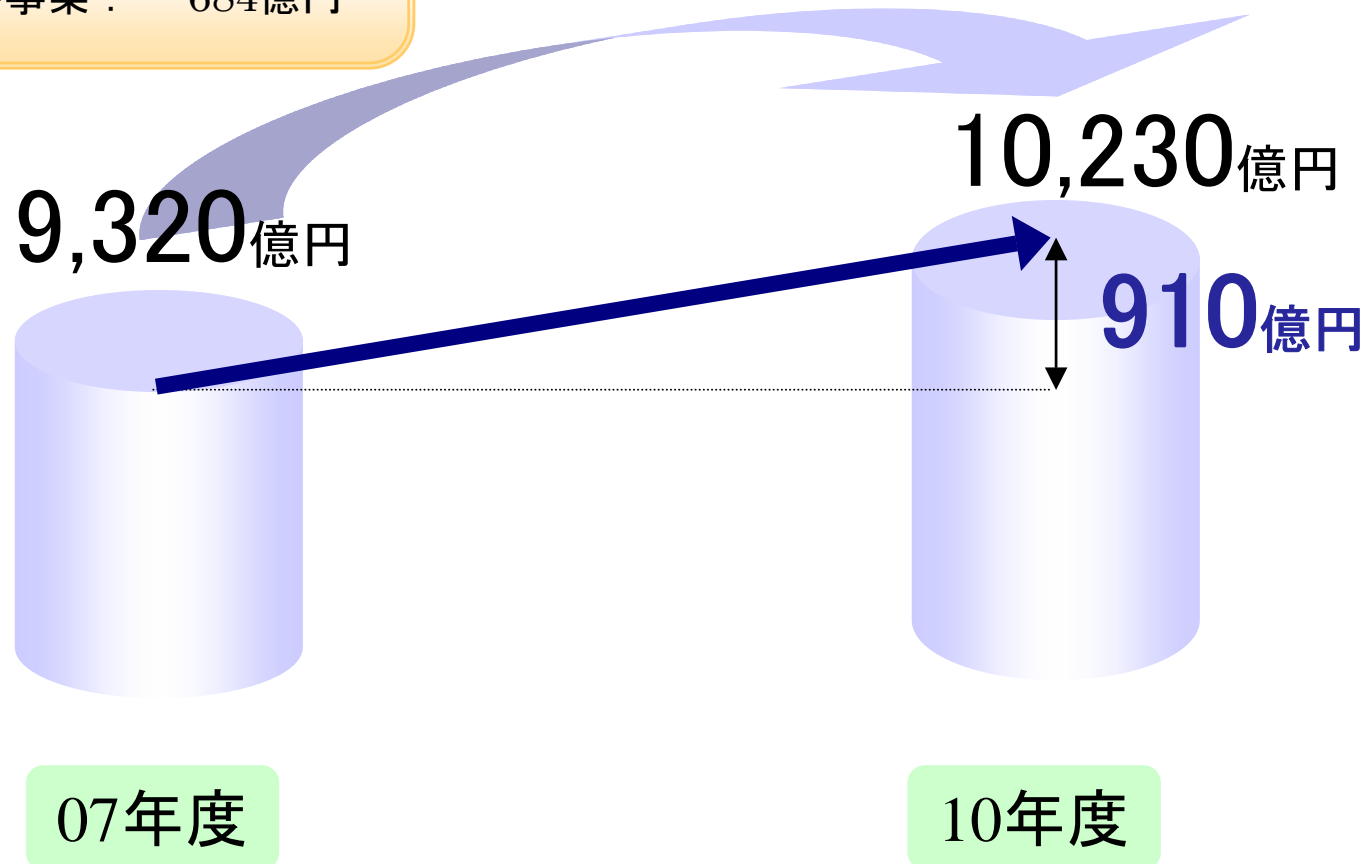
	連結売上高			連結営業利益		
	07見通	10計画	増減	07見通	10計画	増減
セメント	5,747	6,818	1,071	423	551	128
(国内)	4,142	4,529	387	127	228	101
(海外)	1,605	2,289	684	296	323	27
資源	1,047	1,126	79	45	65	20
環境	681	719	38	36	55	19
建材・建築土木	1,093	1,184	91	11	46	35
その他	1,727	1,455	△ 272	55	87	32
計	10,295	11,302	1,007	569	804	235
消去又は全社	△ 975	△ 1,072	△ 97	△ 9	△ 15	△ 6
合計	9,320	10,230	910	560	790	230

*セラミックス・エレクトロニクス事業はその他事業に含む

連結売上高

増収要因(910億円)

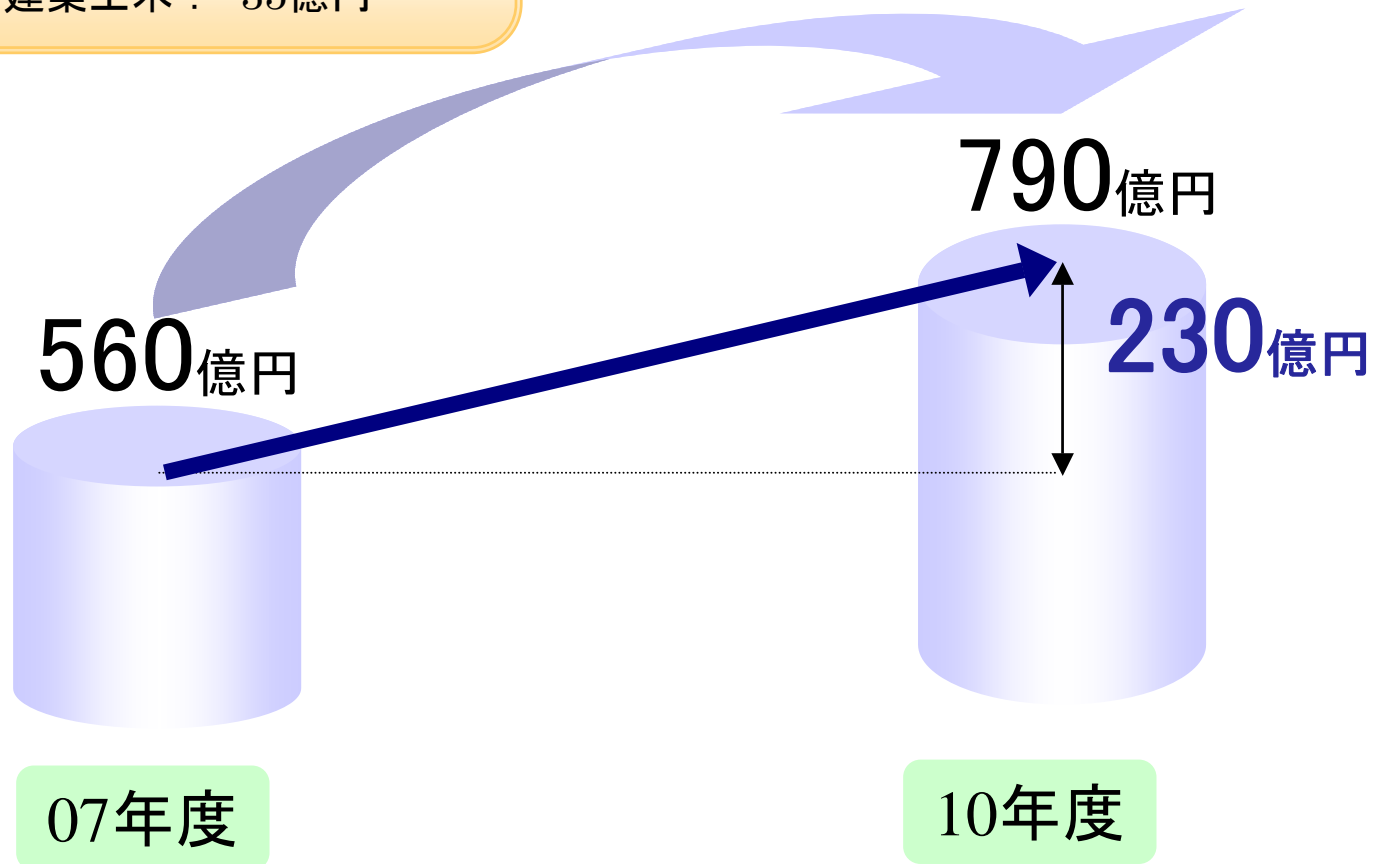
- ①国内セメント事業： 387億円
- ②海外セメント事業： 684億円



連結営業利益

増益要因(230億円)

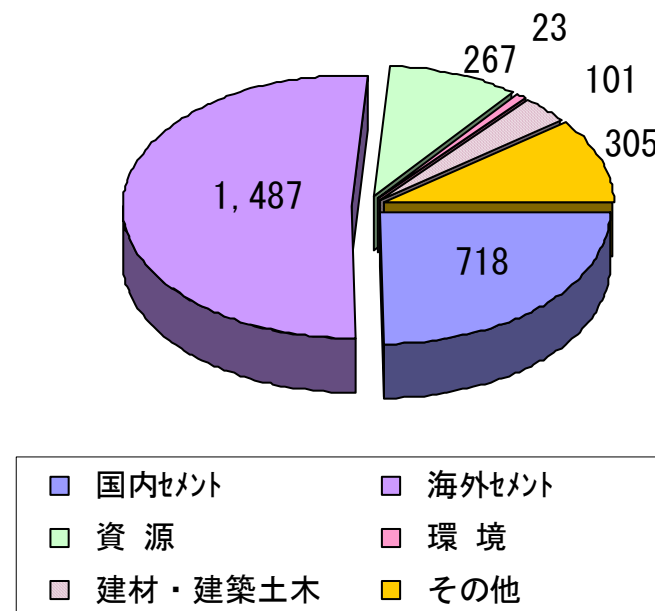
- ①国内セメント事業： 101億円
- ②海外セメント事業： 27億円
- ③建材・建築土木： 35億円



設備投資・投融資額の内訳

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	718 億円	25%
海外セメント	1,487 億円	51%
資源	267 億円	9%
環境	23 億円	1%
建材・建築土木	101 億円	3%
その他	305 億円	11%
計	2,901 億円	100%

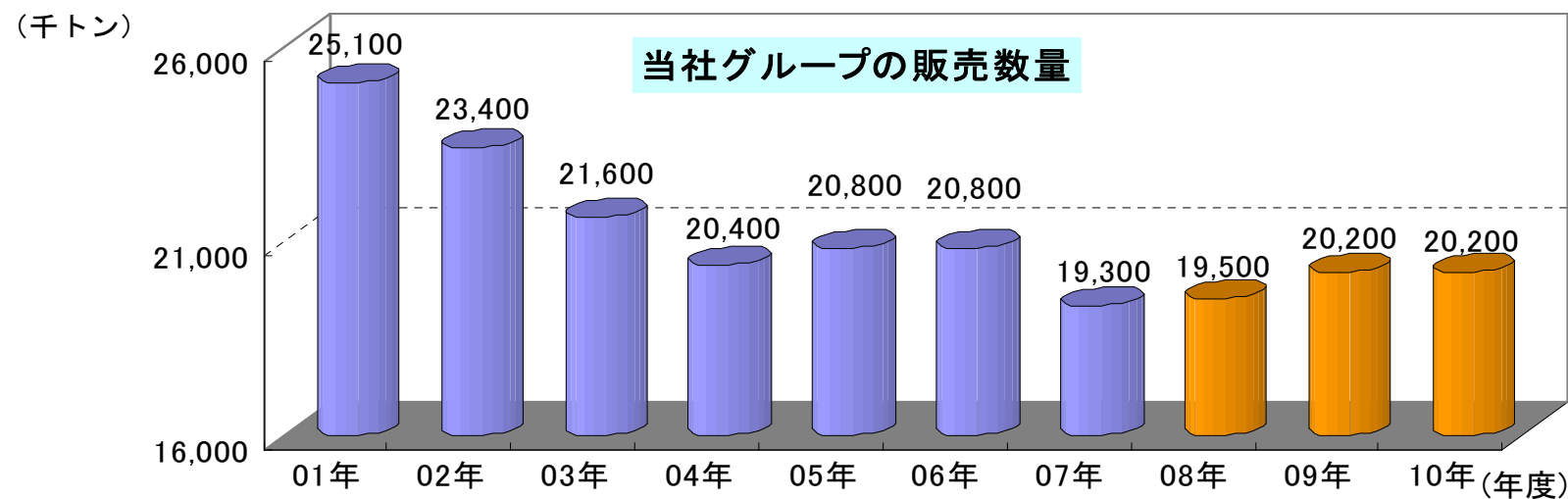
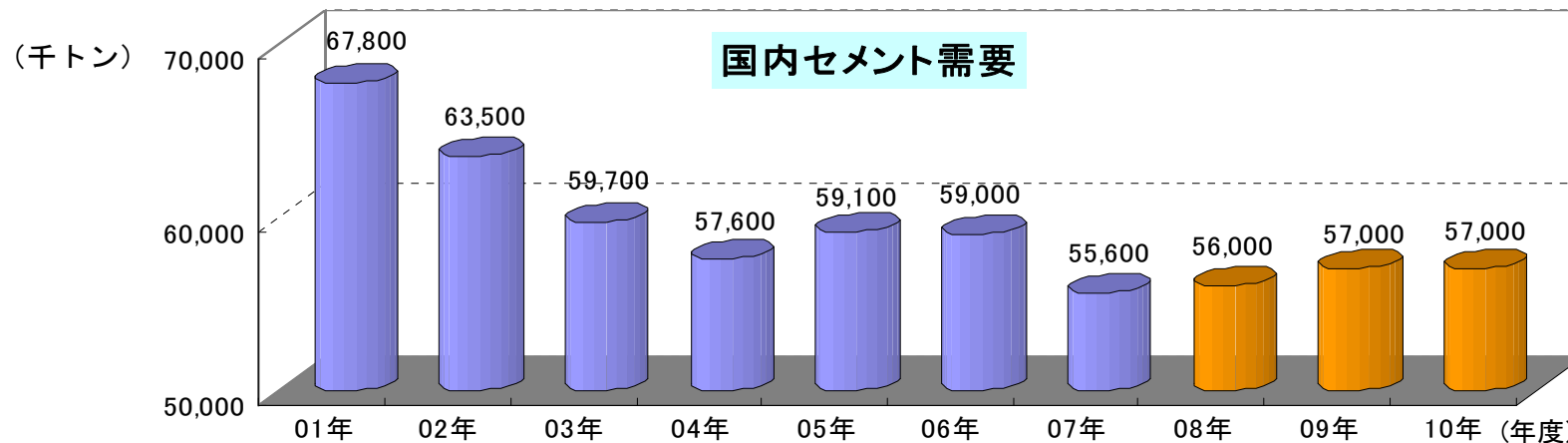


* セメント工場でのリサイクル投資は「国内セメント事業」で集計している

3. 各事業部門の基本戦略

セメント事業部門

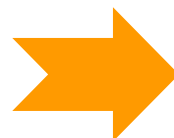
国内セメント需要推移



国内セメント事業の基本方針

テーマ

◆コスト削減・・・競争力強化



業界トップのコスト競争力を目指す

◆急激な燃料コストアップの価格転嫁



販売契約の改定
価格交渉方法の変更

◆信頼性向上、ブランド力の強化



先進性の追及

コスト削減・・・競争力強化

- ◆ 製造コスト → 省エネならびにリサイクル資源の活用拡大
- ◆ 販売コスト → 販売店と連携し、無駄・重複の排除と効果的な販売体制を目指す
- ◆ 物流コスト → 需要構造変化に迅速に対応した物流施設の最適化
- ◆ 設備保全 → 計画・予防設備保全の徹底

急激な燃料コストアップの価格転嫁

◆ 販売契約の改定

- 個別契約の文書化
- 取引価格の期間契約化



曖昧な取引慣行の払拭

◆ 価格交渉方法の変更

- 価格通知の文書化
- 交渉の有期限化
- 事前契約励行
- 口頭契約の廃絶



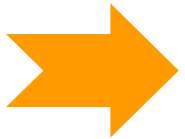
お願いベースの値上げ交渉からの脱却

信頼性向上、ブランド力の強化

◆ 先進性の追及



品質保証体制の一層の強化



徹底したリスクマネジメントを行い、対応能力を高める



環境対策

- 企業としての先進性、地域共存性を追求
- CO₂問題は世界的大テーマと認識し、削減に努力



差別化商材、差別化技術の開発と普及

海外セメント事業の基本戦略

テーマ

環太平洋地域の既存事業強化と新たな成長地域への進出

基本戦略

1. 既存事業の収益力強化
2. 積極投資による事業の拡大
3. トレーディングビジネスの収益改善

主な地域別展開<北米>

事業環境

1. 米国セメント協会の見通しは、10年以降、需要回復サブプライムローン問題の実体経済への影響は不透明
2. セメントメジャーによる垂直統合の動きはダイナミック
3. 西海岸は人口増加率が高く、中長期的には成長市場

個別戦略

生コン・骨材等の川下展開の拡大及びリリトー工場の増設

主な地域別展開<中国>

事業環境

1. 北京五輪以降も引き続き需要拡大
2. 大型設備の新增設と旧式設備の廃棄による業界の近代化
3. 地域毎の再編による企業の集約化・巨大化
4. 外資優遇策の撤廃、国内企業の保護

個別戦略

既存セメント3工場の収益向上と成長地域への事業拡大

主な地域別展開<ベトナム>

事業環境

1. 需要は拡大(同国建設省の予測では足元の需要は2015年には倍増)
2. 高品質なセメントに対する需要の高まり

個別戦略

ギソン工場の第二ライン増設による収益拡大

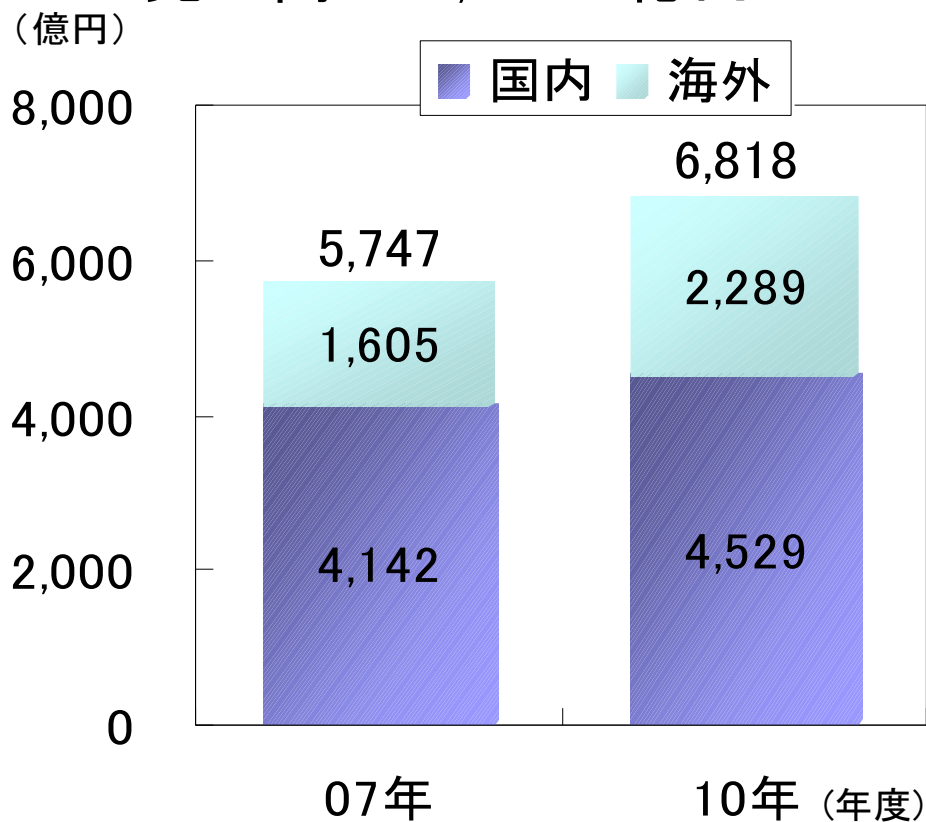
太平洋セメントグループのセメント製造拠点



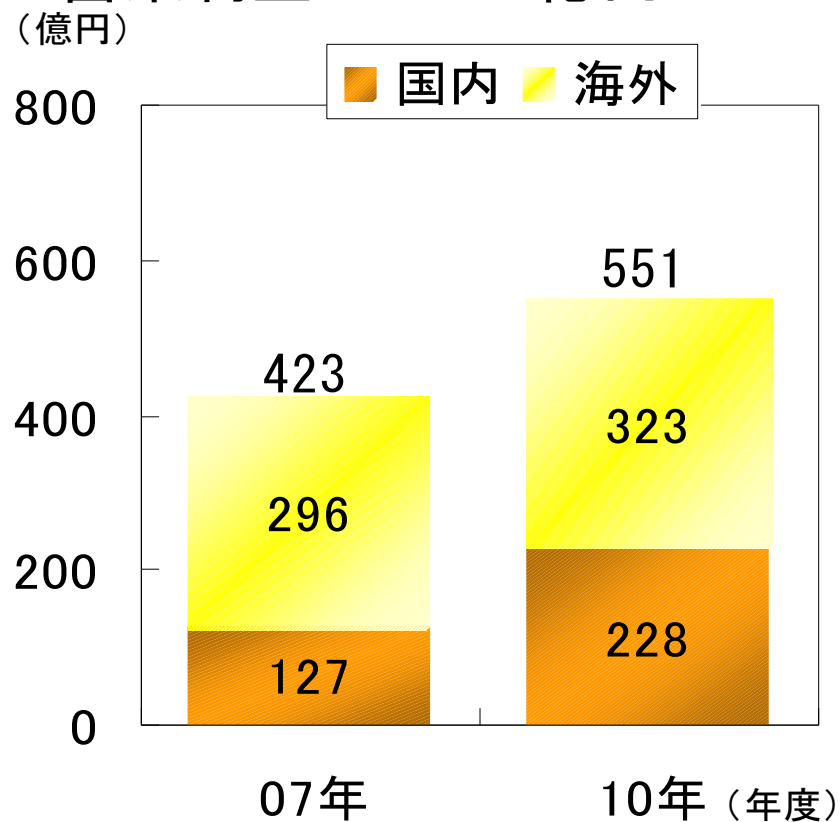
セメント事業部門の業績目標

2010年度目標

・売上高： 6,818億円



・営業利益： 551億円



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の改善を行う

基本戦略

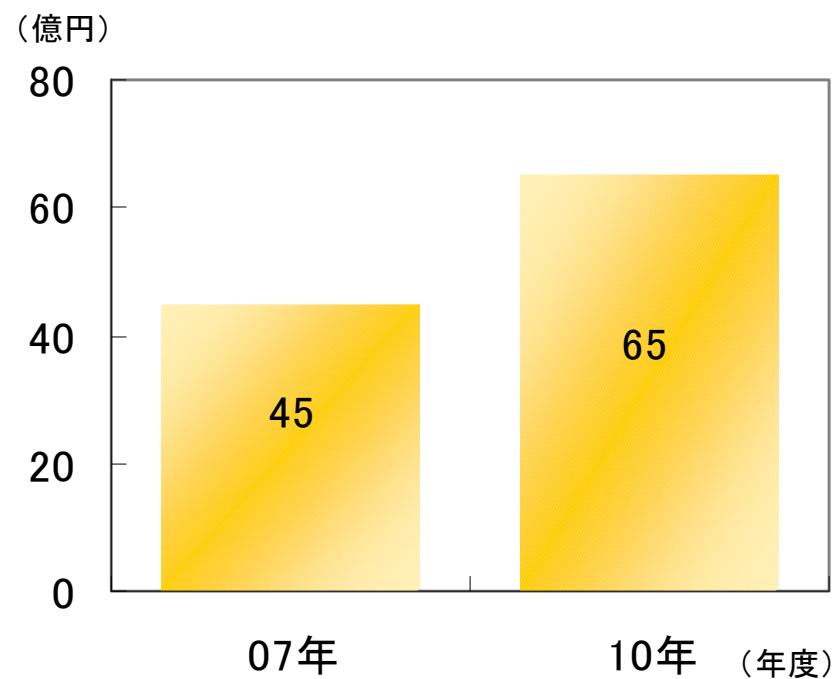
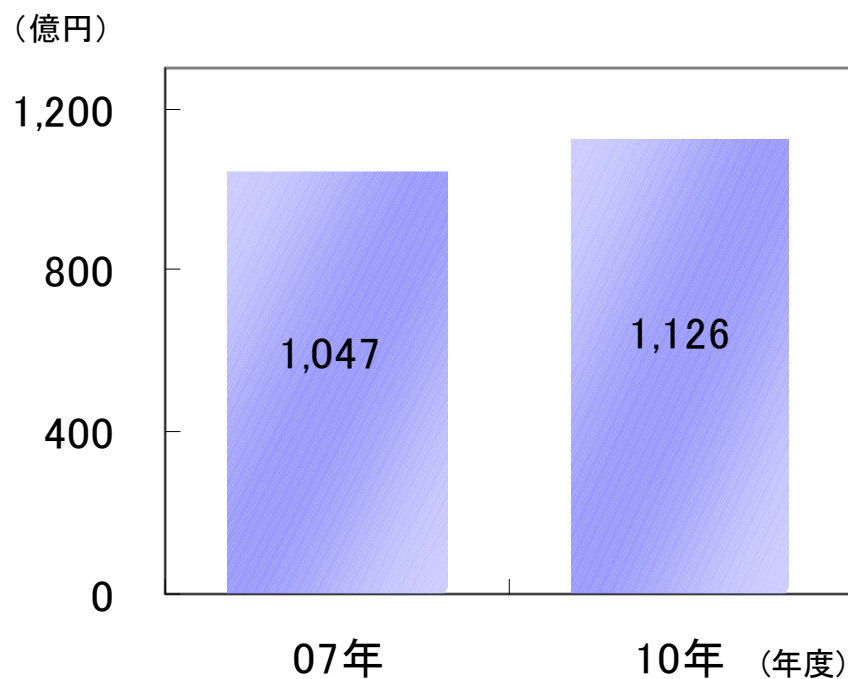
1. 中長期資源政策の確実な実行・推進による安定供給体制の確立
2. 高品質石灰石の有効利用＜高付加価値製品の強化・拡大＞
3. 骨材事業の拡大
4. その他資源の積極的な事業展開
5. 資源リサイクル事業の拡大

資源事業部門の業績目標

2010年度目標

・売上高： 1,126億円

・営業利益： 65億円





環境事業部門

環境事業の基本方針

テーマ

長年培ってきたセメント製造技術、環境技術を駆使して廃棄物処理を拡大し、環境事業としての収益性を高めると共に循環型社会の構築と地球環境の保全に貢献していく

基本戦略

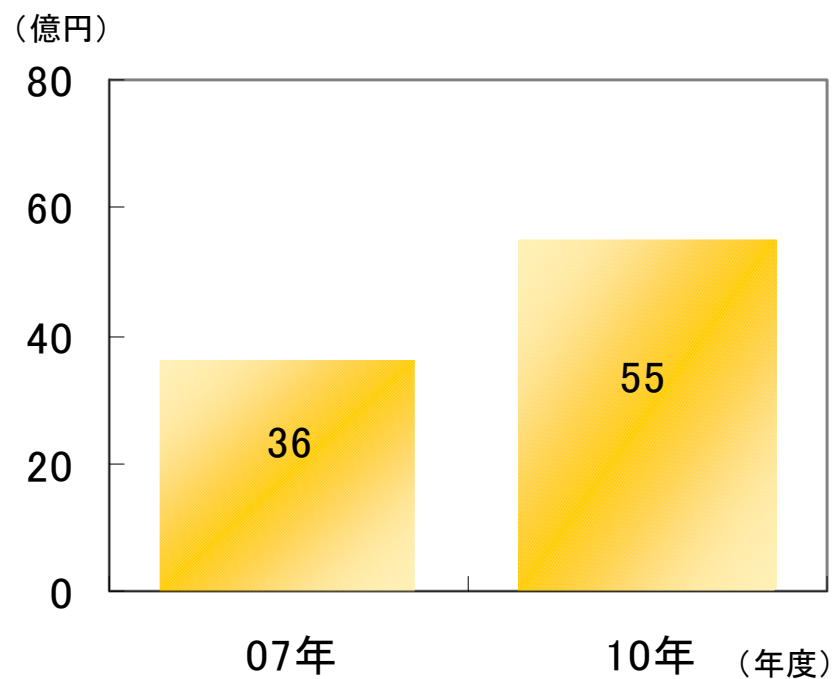
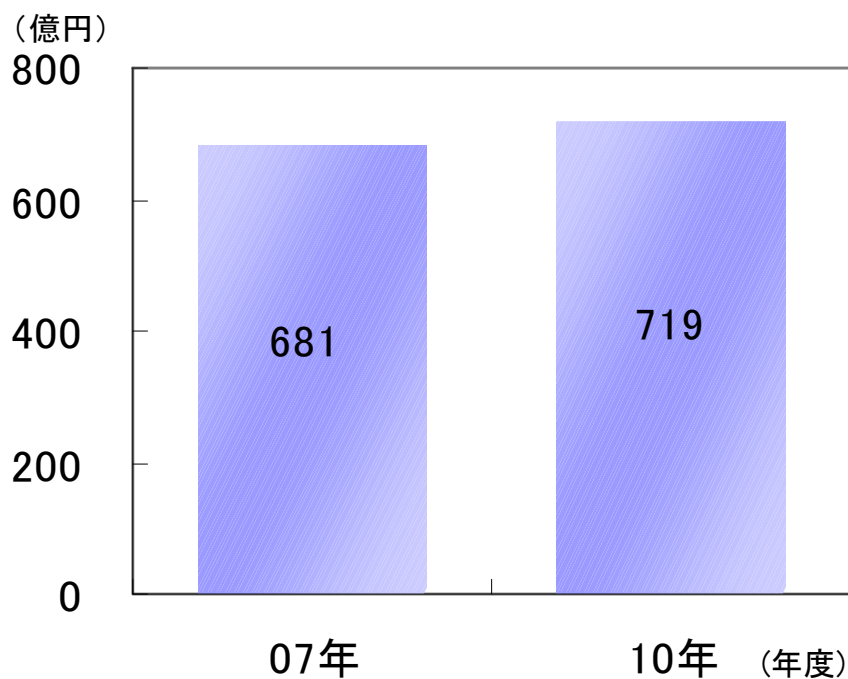
1. 燃料系廃棄物の取り組みを拡大
2. 廃棄物の広域処理体制を整備
3. 廃石膏ボード処理事業の拡大

環境事業部門の業績目標

2010年度目標

・売上高: 719億円

・営業利益: 55億円



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

業容拡大と収益力向上への反転攻勢

基本戦略

1. 既存事業における選択と集中のスピードアップ
2. 超高強度繊維補強コンクリート(ダクトアル)事業の規模拡大
3. 景観・環境関連製品および診断・補修事業の拡大推進

【主な事業】

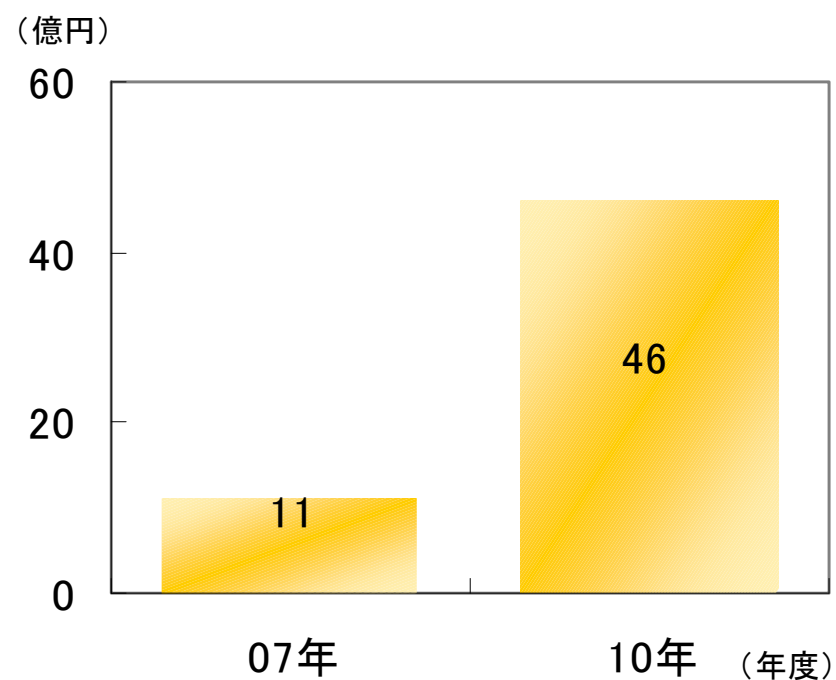
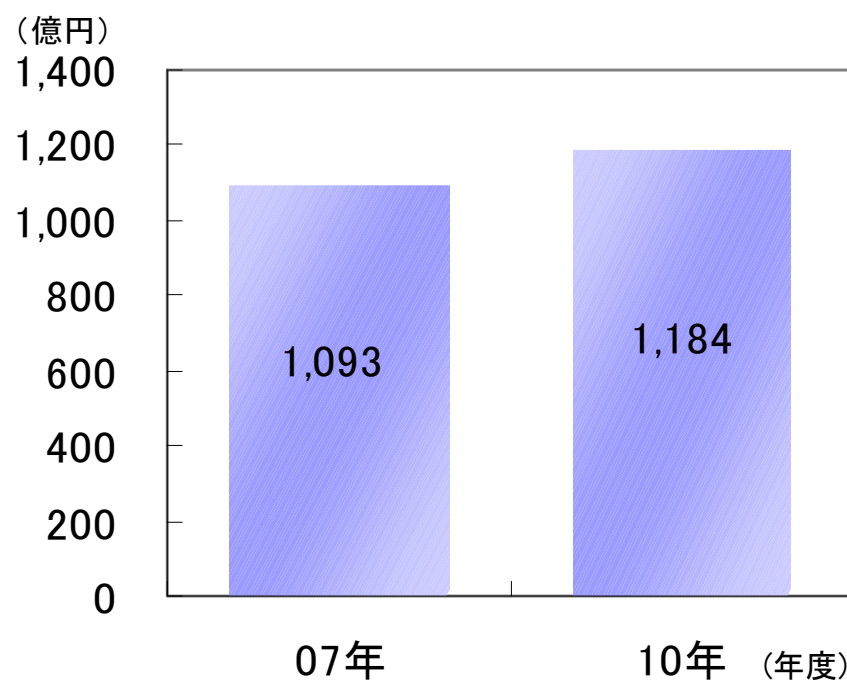
コンクリート製品事業、窯業系ボード・パネル事業、地盤改良事業、コンクリート補修事業等

建材・建築土木事業部門の業績目標

2010年度目標

・売上高： 1,184億円

・営業利益： 46億円



その他事業部門

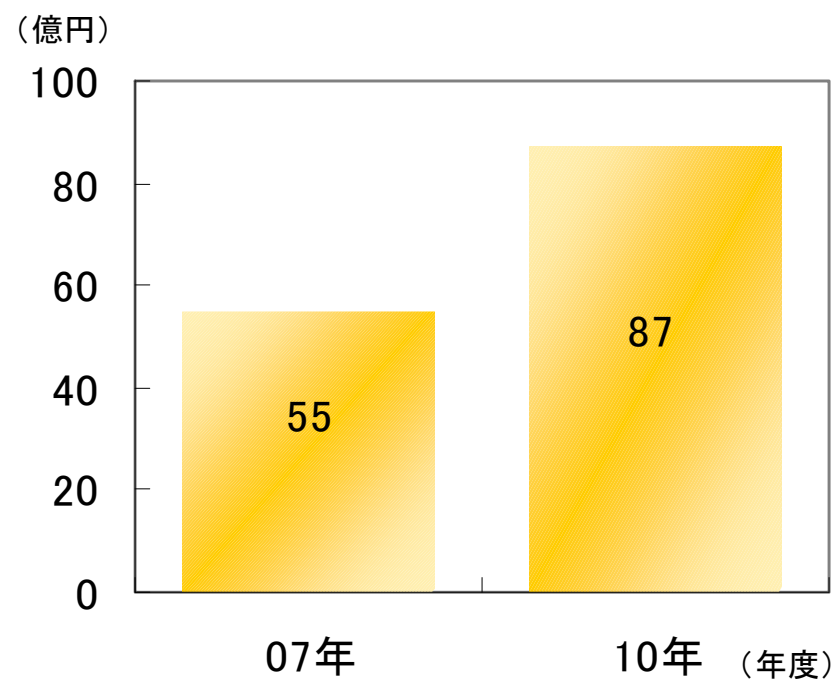
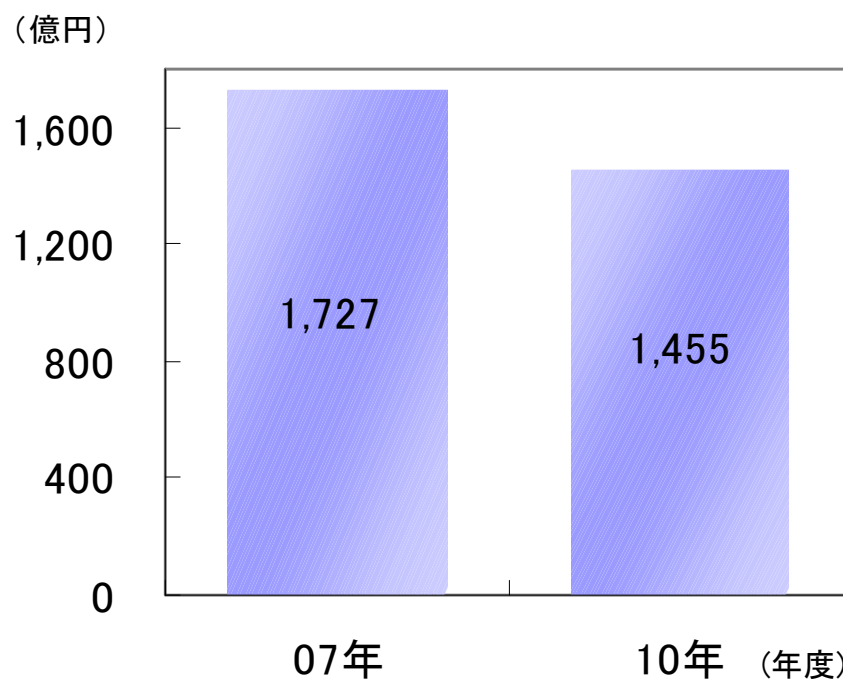
その他事業部門の業績目標

(不動産、CE、物流、情報システム、エンジニアリング事業等)

2010年度目標

・売上高： 1,455億円

・営業利益： 87億円

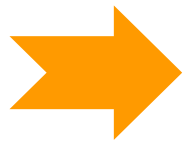


不動産事業：工場跡地等の遊休・未利用土地の活用推進による新規賃貸事業開拓

4. 選択と集中のスピードアップ

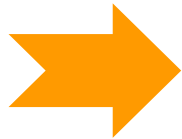
目的

◆コア事業へ経営資源を集中（ROAの向上）



- 1) 資源・環境事業を含めた広義のセメント事業へ集中
- 2) コア事業とのシナジー・成長性に乏しい事業は、縮小・売却を促進

◆グループ経営の強化・効率化



- 1) 不採算会社の整理加速
- 2) 同一事業会社の集約化、各社の方向付けに沿った資本政策を促進

【関係会社数：07年9月末 468社 ⇒ 10中計終了時 目標300社未満】

5. CSR（企業の社会的責任） 取組方針

■ CSR長期ビジョン

この「CSR長期ビジョン」は「太平洋セメントグループ経営理念」をCSRの観点から具体化し、10年後のあるべき姿を描いたものです。

【宣言】

私たち太平洋セメントグループは、安全・安心な社会基盤の構築を、資源循環型社会の実現を、地域社会の活性化を支えていくことで、地球の未来を切り拓きます。

【重点領域】

柱1 安全・安心な社会基盤の構築

伝統に培われたセメント・コンクリート技術力を駆使して、お客さまの期待を先取りした製品・サービスを提供することで、安全・安心な社会基盤の構築と維持に取り組めます。

柱2 資源循環型社会の実現

環境負荷低減につながる先進的な技術の開発に努め、社会の課題を解決する製品・サービスを提供することで、資源循環型社会の実現に貢献します。

柱3 地域社会の活性化

積極的な対話とコミュニケーションを実施し、事業を展開する地域の一員として、地域社会の活性化に努めます。

土台 <多様性を尊重した活気のある職場づくり>

多様性を尊重した活気のある職場をつくり、太平洋セメントグループで働く仲間の一人ひとりが、誇りを持って誠実に仕事に取り組んでいきます。

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。

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