



26 中期経営計画

(2024年度～2026年度)

2024年5月14日

太平洋セメント株式会社

Contents

I. 太平洋セメントグループのありたい姿

II. 23中期経営計画の総括

III. 26中期経営計画の概要

- ・ 社会環境の認識
- ・ 基本方針
- ・ 経営目標・ガイドライン
- ・ キャッシュ・アロケーション
- ・ 投資戦略
- ・ 収益の最大化
- ・ 国内事業の再生
- ・ グローバル戦略
- ・ サステナビリティ経営の推進
- ・ カーボンニュートラル戦略
- ・ DX戦略
- ・ 人的資本戦略
- ・ IR戦略

Appendix

- ・ セグメント別売上高・営業利益
- ・ 事業戦略
- ・ 研究開発戦略
- ・ 知的財産戦略

I. 太平洋セメントグループのありたい姿

【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。

【2050年のありたい姿】

- ・グループの総合力とカーボンニュートラル（CN）をはじめとする革新的技術を全世界に展開する。
- ・世界のセメント産業のリーダーとなる。
- ・人々の安全・安心な脱炭素・循環型社会を支える企業グループになる。

【太平洋ビジョン2030】

- ・環太平洋においてグループの総合力を活かしプレゼンスを拡大する。
- ・カーボンニュートラル実現とサーキュラーエコノミー実現に貢献する。
- ・持続的に成長する強靱な企業グループとなる。

3D Approach for Sustainable Future

～持続可能な社会の実現に向けた3次元の挑戦～

太平洋セメントグループは、持続可能な社会の実現に向けて3つの取組みを複合的に推進し、その取組みを通じて得た恩恵を広くステークホルダーと共有します。

- ・ 国内事業の再生
- ・ グローバル戦略の更なる推進
- ・ サステナビリティ経営推進とCNへの貢献

持続可能な社会の実現

安全・安心な生活環境

循環型経済形成

強靱な社会インフラ

迅速な災害対応

Ⅱ. 23中期経営計画の総括

(1) 23中期経営計画の成果と課題

	23中計（2021年度～2023年度）
収益性	<ul style="list-style-type: none">◆売上高営業利益率 6.4%◆ROE 8.2%◆成長投資<ul style="list-style-type: none">・米国レディング工場買収・デンカセメント販売事業譲受・フィリピンルソン島DT新設◆事業基盤の強化<ul style="list-style-type: none">・GI基金事業（C2SPキルン®）・工場生産管理の高度化・新津久見鉱山・田海鉱山開発
株主還元	<ul style="list-style-type: none">◆安定配当と自己株式の取得<ul style="list-style-type: none">・総還元性向 89%（3ヶ年累計）・安定配当の継続（70円/株）・自己株式の取得 100億円
財務体質	<ul style="list-style-type: none">◆ネットDER 0.52倍<ul style="list-style-type: none">・純有利子負債 2,903億円



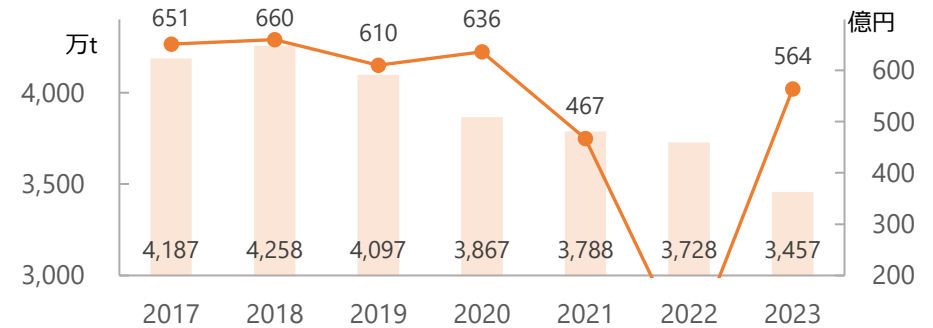
総括
<p><成果></p> <ul style="list-style-type: none">・成長投資は計画的に実行・カーボンニュートラルへの取組みは順調に進捗・安定的な株主還元を実施
<p><課題></p> <ul style="list-style-type: none">・国内事業の収益力強化・財務体質の改善

Ⅱ. 23 中期経営計画の総括

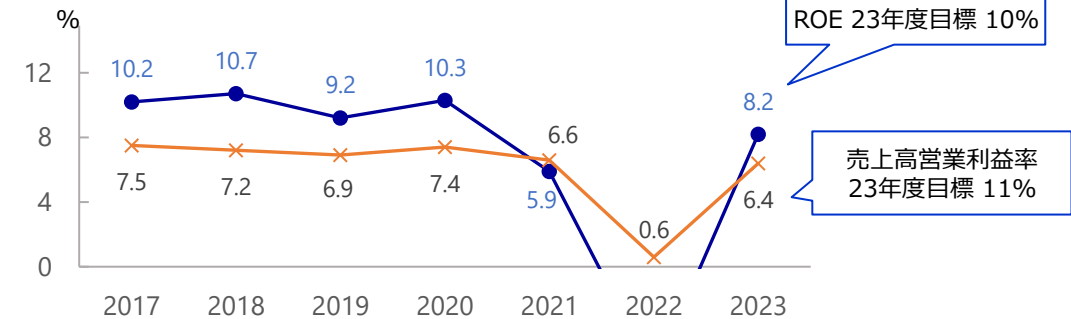
(2) 経営目標とガイドライン

		2023年度 計画	2023年度 実績
経営目標	売上高営業利益率	11%以上	6.4%
	ROE	10%以上	8.2%
ガイドライン	売上高	7,500億円以上	8,862億円
	営業利益	850億円以上	564億円
	EBITDA	1,450億円以上	1,228億円
	ネットDER	0.4倍程度	0.52倍
	純有利子負債 /EBITDA倍率	1.5倍以下	2.4倍

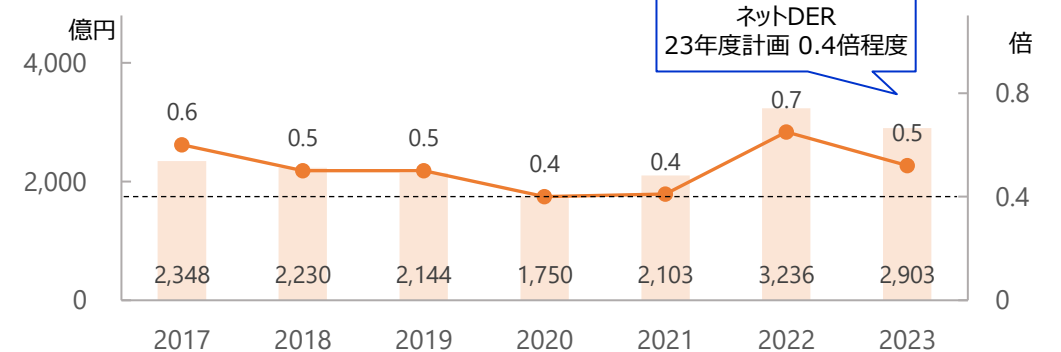
国内セメント需要(万t)、営業利益(億円)



売上高営業利益率、ROE



純有利子負債残高(億円)、ネットDER(倍)



Ⅱ. 2 3 中期経営計画の総括

(3) 現状分析

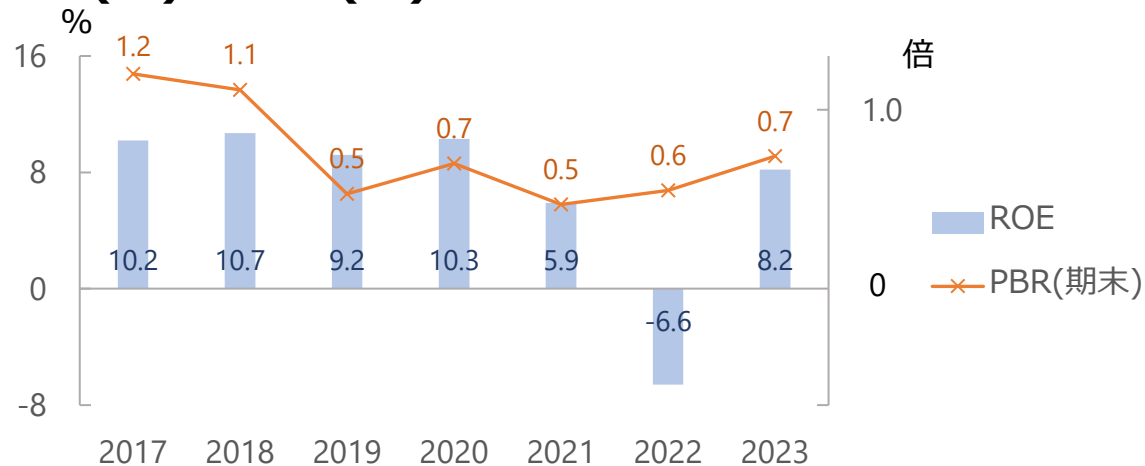
外部環境

- ・ 国内セメント需要の減少、各種コストアップ
- ・ 混合セメントニーズの拡大

内部環境

- ・ 国内事業の収益力が低下
- ・ 財務健全性の維持

ROE(%)とPBR(倍)の推移



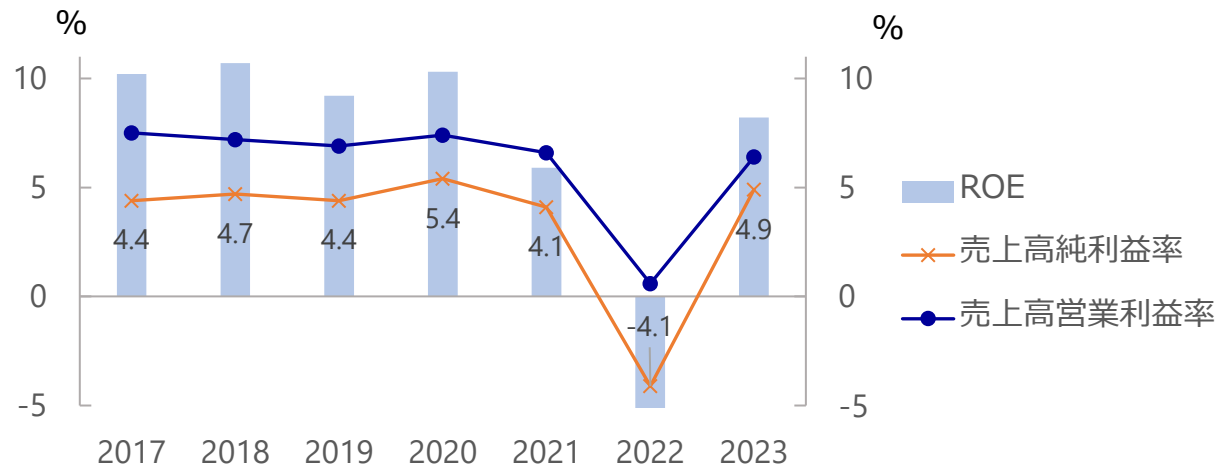
エネルギー価格高騰等の影響によるROE低下は持ち直しつつあるが、安定的に資本コストを上回るよう資本収益性の向上が必要
(当社が認識する資本コストは約8%)

2024年3月～4月のPBRは0.7倍程度で推移しており、PBR 1 倍超の早期実現を目指す

Ⅱ. 23 中期経営計画の総括

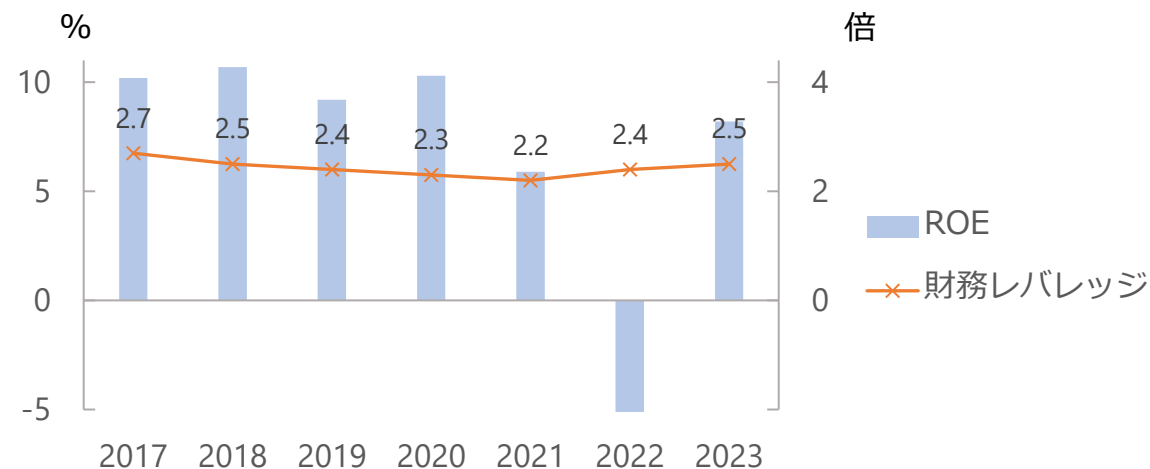
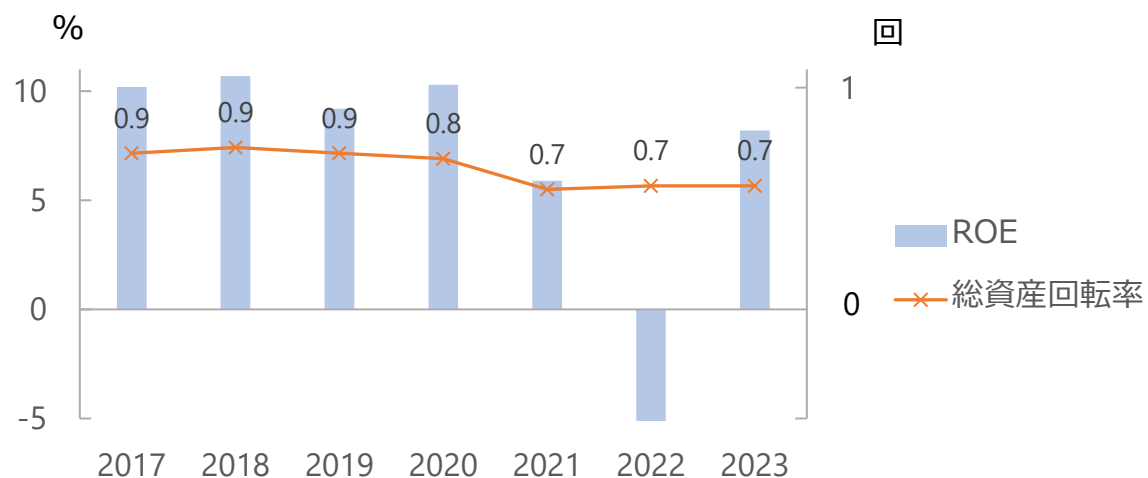
ROE分解

$$\text{ROE} = \text{売上高純利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$



当社のROEは売上高純利益率（売上高営業利益率）との相関性が高い

ROE向上のためには利益率の向上が不可欠



日本のみならず世界で相次ぐ未曾有の自然災害が多発。働き方改革や少子高齢化による人手不足。当社グループが貢献できる社会課題に取り組むと同時に企業価値の最大化を目指す。

社会環境

人口動態

- ・ 少子高齢化（労働人口の減少）
- ・ 人口減少
- ・ 都市部への人口集中

環境

- ・ 激甚化する自然災害
- ・ CN実現の社会的要請
- ・ 環境負荷低減要請の高まり

人的資本

- ・ 働き方の多様化
- ・ グローバル化
- ・ 人材の流動化

テクノロジー

- ・ AI技術の進展
- ・ 通信技術の高度化
- ・ ビッグデータの活用機会拡大

当社のミッション

国土強靱化のための重要資材供給

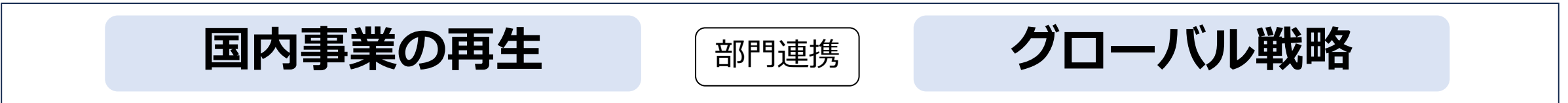
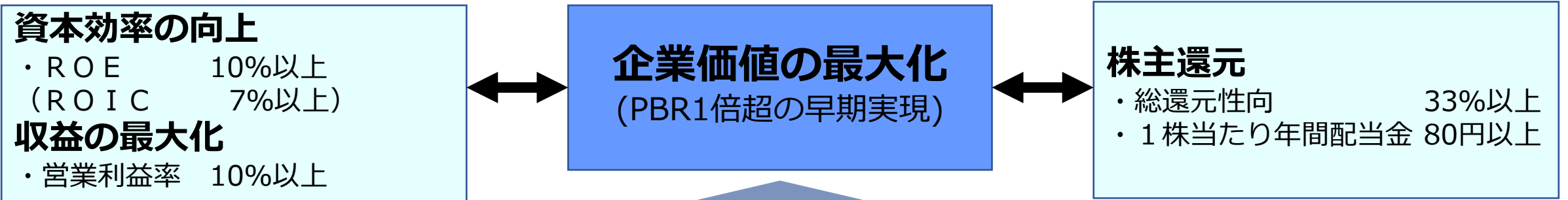
循環型経済形成のキープレイヤー

カーボンニュートラルへの着実な移行

+

ステークホルダーとの
エンゲージメント

太平洋セメントグループの持続的な成長と企業価値向上 「収益性の向上」と「成長性の追求」



+

サステナビリティ経営の推進

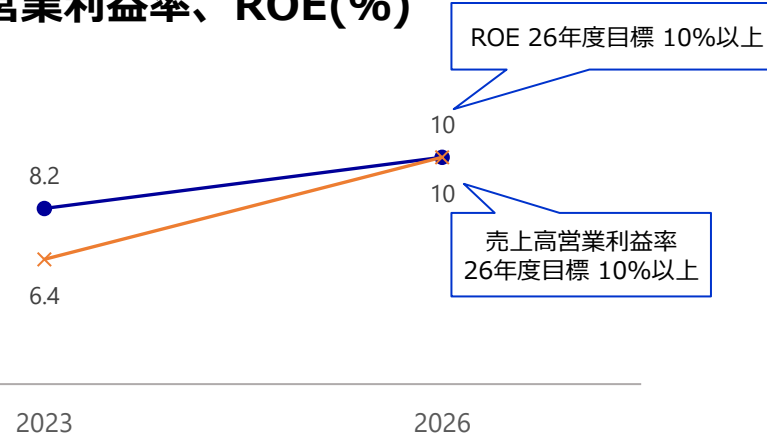


経営目標・ガイドライン

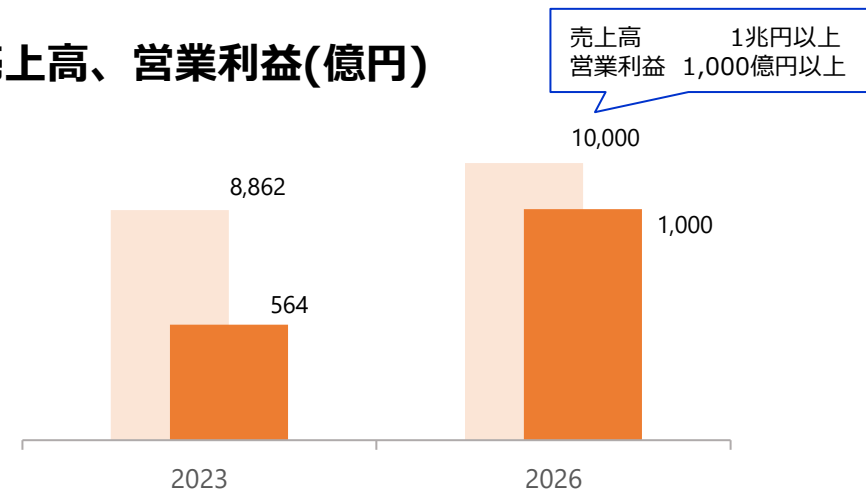
		2023年度 実績		2026年度 計画
経営目標	売上高営業利益率	6.4%	➔	10%以上
	ROE	8.2%		10%以上

ガイドライン	売上高	8,862億円	➔	1兆円以上
	営業利益	564億円		1,000億円以上
	ネットDER	0.52倍		0.5倍程度
	ROIC	4.3%		7%以上

売上高営業利益率、ROE(%)



売上高、営業利益(億円)



キャッシュ・アロケーション

営業キャッシュフロー

4,000億円
(3ヶ年累計)

持続的成長に向けた新たな投資

設備投資・投融資 3,600億円

株主還元

総還元性向 33% 以上

安定配当の継続 1株当たり年間配当金 80円以上

機動的な自己株式の取得

財務健全性の維持

財務規律を維持しながら投資と株主還元を実行



成長投資

- ・混合セメント拡大のための投資（米国等）
- ・事業領域の拡大
- ・カーボンニュートラル技術開発

1,500億円

持続的成長を支える事業基盤強化に向けた投資（重点戦略）

工場設備強靱化

- ・大型主機の更新
- ・生産プロセス・イノベーション

200億円

鉱山の強靱化

- ・新津久見鉱山（大分県）
- ・黒姫山山頂開発（新潟県）

500億円

収益の最大化

1. 国内事業の再生

(1) 価格政策の抜本的見直し

- ・シェア重視から収益重視への転換
(営業利益率10%以上)

(2) トータルソリューションの提供

- ・部門間連携の強化、営業体制の効率化

(3) 生産体制の最適化

- ・キルンアロケーション
(輸出混合セメント特化)

2. グローバル戦略

(1) 既存事業の収益基盤強化

- ・米国事業の深化
- ・フィリピン事業の拡大

(2) 事業領域の更なる拡大

- ・M & Aの検討・実行
- ・未進出エリア・未開拓事業への進出

(3) トレーディング事業の拡大

- ・混合セメント展開
- ・物流ネットワーク強化

(1) 価格政策の抜本的見直し

- ・ 需要減少による採算性悪化
- ・ 循環型社会への更なる貢献
- ・ 老朽化設備の更新

持続可能な
事業への転換

- ・ 収益性重視の販売政策
- ・ コスト転嫁サイクルの短縮
- ・ CN社会を見据えた中長期
価格水準の認識共有

(2) トータルソリューションの提供

- ・ 営業リソースの重複
- ・ 事業部間連携の向上
- ・ 営業DXの進行

提供価値の
向上

- ・ 営業体制の効率化
- ・ ワンストップサービスへの移行
- ・ 営業情報共有ツールの導入

(3) 生産体制の最適化

① 需要が高まる海外向け混合セメント輸出拡大と国内向け安定供給の両立

- ・ 混合セメント拡大に向けた設備投資
- ・ 湾岸工場の多品種化セメント輸出能力増強
- ・ 安定供給に向けた長期契約

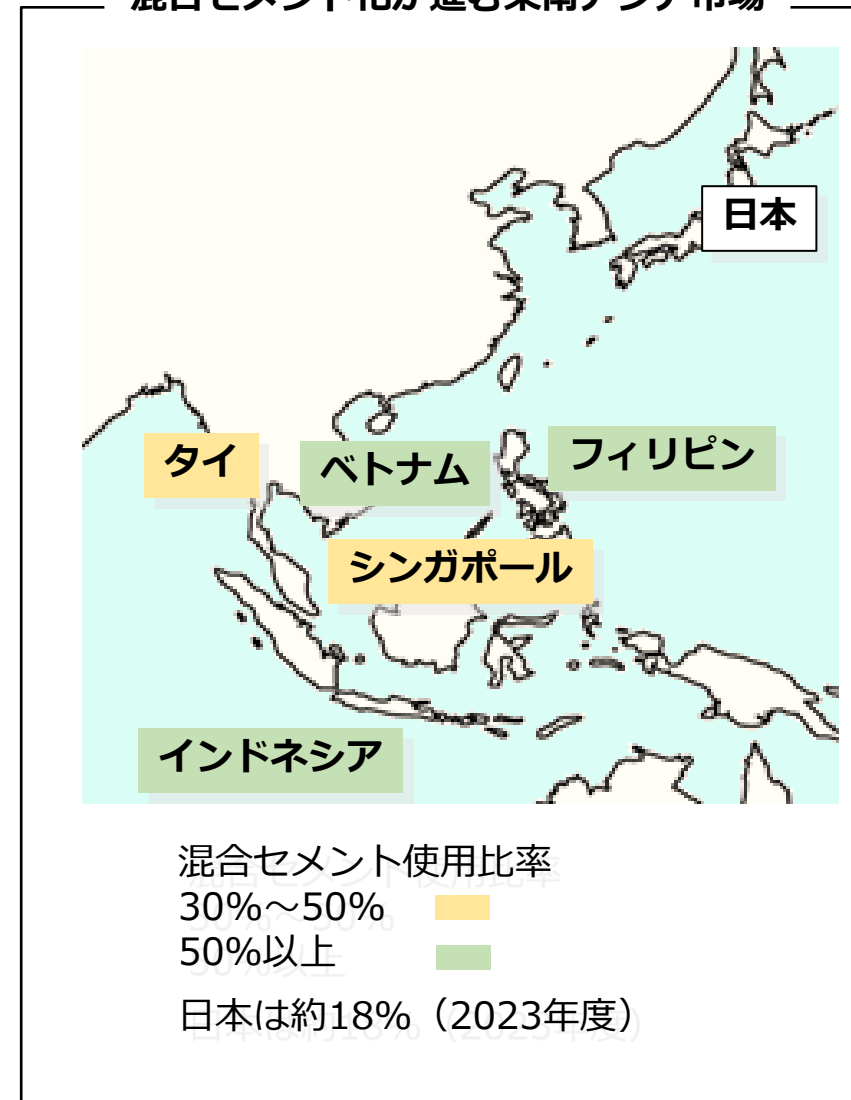
② 廃棄物処理最大化による社会貢献

- ・ 燃料系廃棄物の利用拡大
- ・ 下水汚泥前処理設備等の導入

③ コスト削減とCN推進

- ・ 最新型クリンカクーラの導入(省エネ)
- ・ 自家発電の燃料転換 (石炭→メタン→将来e-メタン)

混合セメント化が進む東南アジア市場



グローバル戦略 米国事業の深化

- ・安定と成長が両立する米国市場
- ・CN/グリーン調達動きを背景に混合セメント化が加速
⇒混合セメントの付加価値を高め、CN推進とともに利益貢献を果たす

CNを活用した成長戦略

- ・輸入ターミナルのサイロ拡充によるスラグ・フライアッシュ等のセメンティシヤスマテリアル(SCMs)*事業拡大
- ・混合セメント化の推進
石灰石混合セメント(Type IL)、三種混合セメント(Type IT)
- ・革新的技術の開発・導入
(産学官共同による開発、スタートアップ企業の技術取得検討)
- ・CPC大学(仮称)設立による人的資本(開発)強化

事業拡大による成長戦略

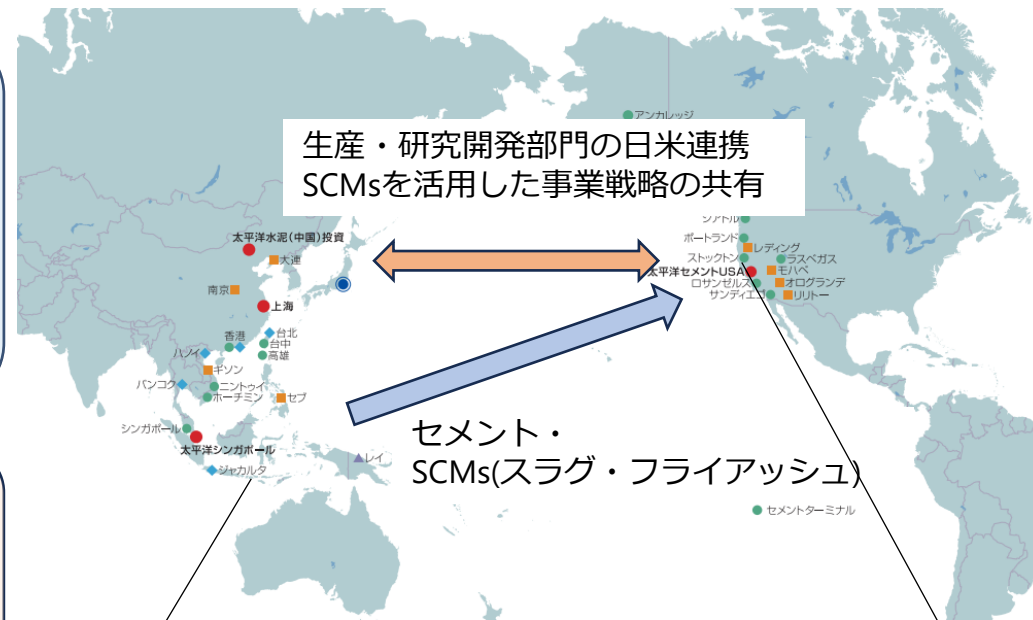
- ・事業エリアの拡大に向けたセメント事業の投資機会検討
- ・生コン・骨材事業のM&A検討

サプライチェーン強化

- ・セメン・インドネシアグループからのセメント輸入・販売
(SBI社トゥバン工場での棧橋建設)
- ・輸入ソースの混合セメント化

・SCMsを活用した事業戦略を日本・東南アジア事業へ展開

*セメンティシヤスマテリアル(SCMs) : スラグ、フライアッシュ等



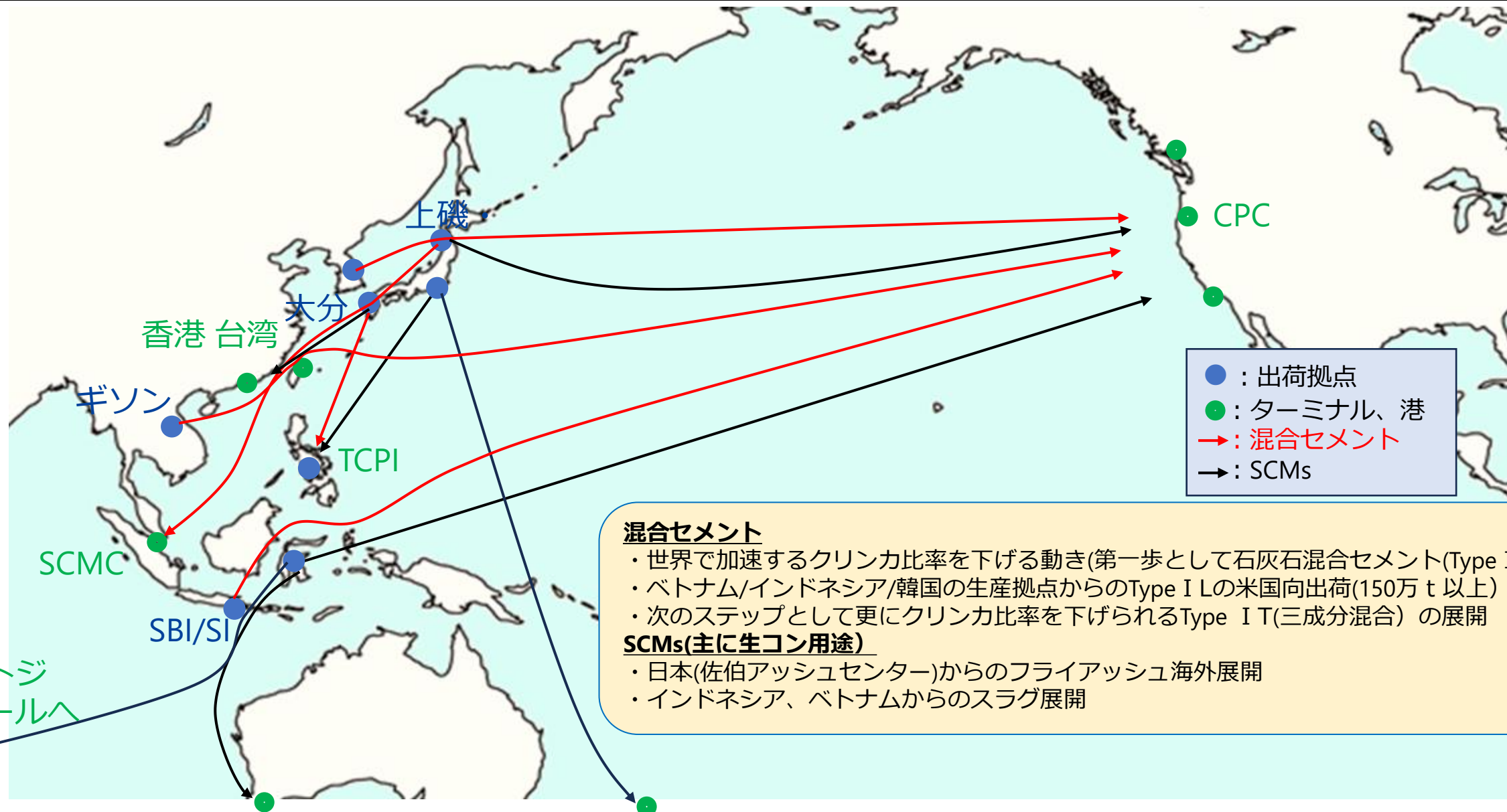
SBI社 トゥバン工場(インドネシア)



ストックトン輸入ターミナル (カリフォルニア州)



グローバル戦略 混合セメントとSCMsの展開



コートジボワールへ

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ目標

		2022年度	目標	到達年度
ゼロ カー ボン	ネットCO ₂ 排出原単位削減（2000年比）	10.2%	10%以上	2025年
	サプライチェーン全体での排出原単位（2000年比）	9.2%	20%以上	2030年
DX	DX人材の育成	—	のべ450名以上	2026年
人的 資本	死亡災害（グループ）	2件	0件	毎年
	女性従業員比率	9.6%	10%以上	2026年
	女性管理職比率	2.0%	5%以上 (3%以上)	2030年 (2026年)

2050年サプライチェーン全体でのCN実現を目指した取組み

排出原単位20%以上削減 (2000年比)

Carbon Neutral

2024

2026

2030

2050

Carbon Neutral 対策

革新技術開発

既存技術：
CO₂低減

既存技術：
CO₂吸収

CNモデル事業

激甚災害対策

革新的アプローチ

～世界をリードする技術開発～

漸進的アプローチ

～既存技術の深化 & 新技術の横展開～

即効性アプローチ

～既存技術最大活用～

- 混合セメントへのシフト加速
- 混合材調達体制整備
- 化石燃料の代替促進

- 混合セメント新規格化 (利用拡大)
- ガス焼成 (メタン, 水素等)
- 低CO₂セメント (CARBOFIX®)
- 新型粉砕助剤の開発
- CO₂固定 (カーボキャッチ®)

- CO₂回収 (C2SPキルン®)
- CCU (メタネーション等)
- CCS (精製・出荷技術)

屋久島町のゼロカーボン
アイランド構想への協力

デイ・シイCNモデル工場化の推進

保有技術の適用、新技術開発

例) 地盤改良材、世界最高強度コンクリート等

既存技術の応用によるセメントのカーボンニュートラル化

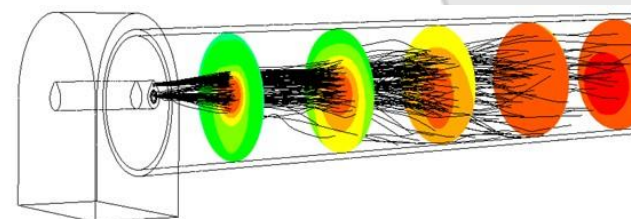
原料由来

- 国内**
 - ・ 普通ポルトランドセメントの少量混合材増量
 - ・ 新規混合セメント規格の検討と実用化
- 海外**
 - ・ 各事業エリアのニーズに適合した新規混合セメントの展開
 - ・ 新規混合材、新規粉砕助剤等の活用による混合セメント化の推進



エネルギー由来

- ・ 化石エネルギーの代替促進



キルン内ガス温度分布と廃プラ軌跡（一例）

セメントのカーボンニュートラル化へ向けた混合セメント化の推進

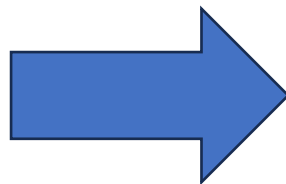
国内外の当社およびグループ企業拠点エリアにおけるカーボンニュートラル構想への参画

CNモデル工場構想（株式会社デイ・シイ 川崎工場）

GI基金事業等で開発した各種革新技術
の実機への導入検討



革新的セメント製造プロセス
(C2SPキルン® 実験機、山口県)



屋久島町のゼロカーボンアイランド構想への協力

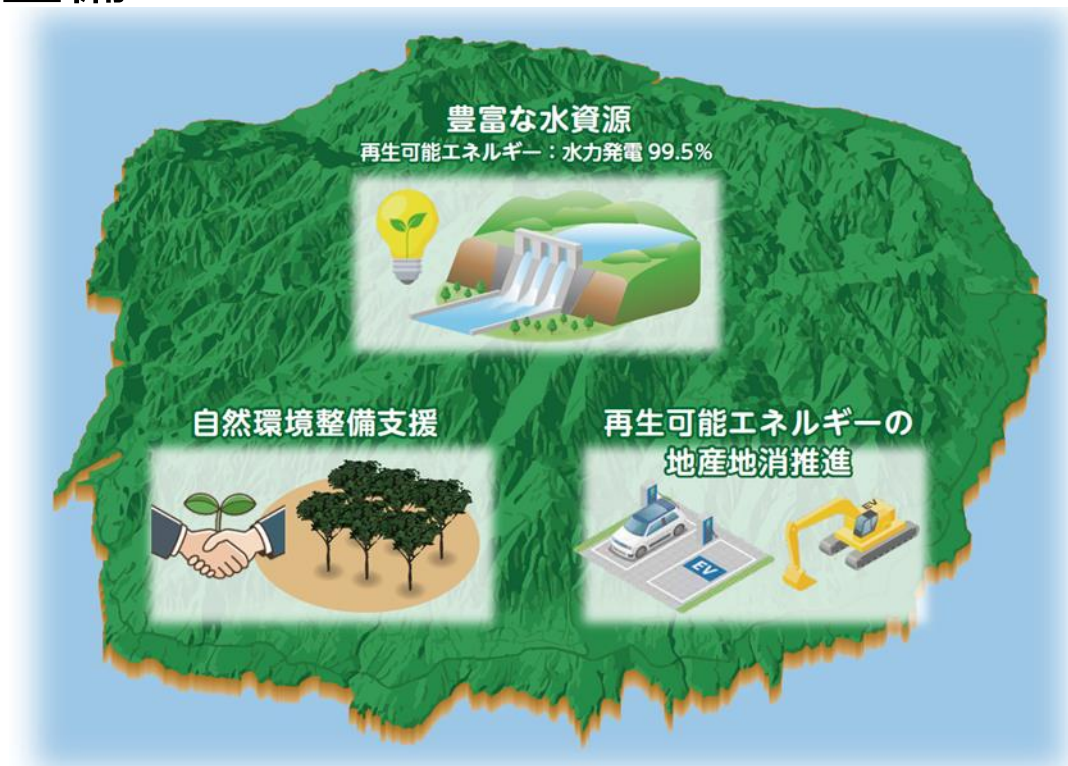
1. 再生可能エネルギー（水力発電）の地産地消推進

- ・ E V、電動産業用機械、E V充電器の整備

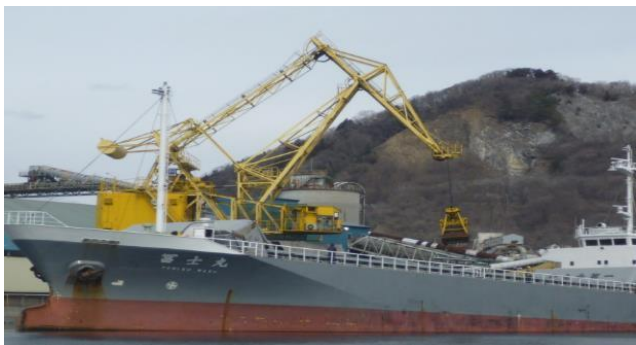
2. 自然環境整備支援

- ・ 水資源の保全につながる活動支援
- ・ 環境を育む企業の森林づくり

3. 再生可能エネルギーを活用した事業検討



— 気候変動に伴う激甚災害に対する備えと早期復旧・復興に定める企業活動と技術提案 —



災害廃棄物のセメント資源化処理
東日本/熊本震災対応経験を
活かした貢献

減災～復興に定める技術開発の推進



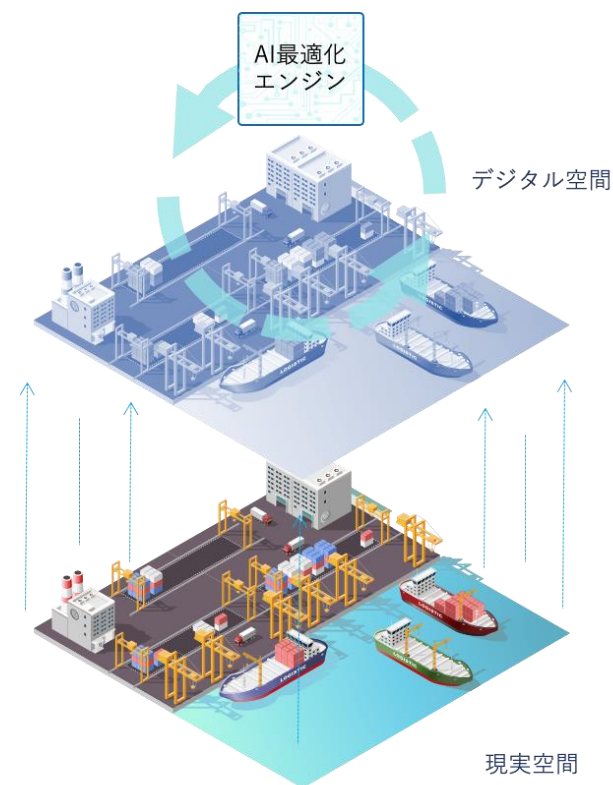
労働供給制約社会の到来に備え、サプライチェーン全工程における効率向上、省力化を進め、推進エンジンとなるDX人材を計画的に育成する

(1) 生産プロセスイノベーション (スマートファクトリー)

(2) 業務効率の改革 (スマートオフィス)

- ・ AIによるセメントタンカーの配船
- ・ セメント輸送トラックの自動配車
- ・ 管理業務効率化

(3) DX人材育成



生産プロセスイノベーション (スマートファクトリー)

①キルンオペレーションの進化

- ・国内海外工場キルン運転の集中管理体制、エキスパートオペレーターによるサポート体制の構築
- ・キルン自動運転システムの構築
- ・夜間無人運転の検討

②設備点検手法の高度化

- ・現場計器データの自動収集、およびAIによる寿命予測
- ・ドローンによる設備点検体制の導入

③工場現場作業の自動化・省力化

- ・重機遠隔操作システム、およびトラック無人運転の導入
- ・袋セメント積込の自動化
- ・入場者管理・安全教育へのICT導入



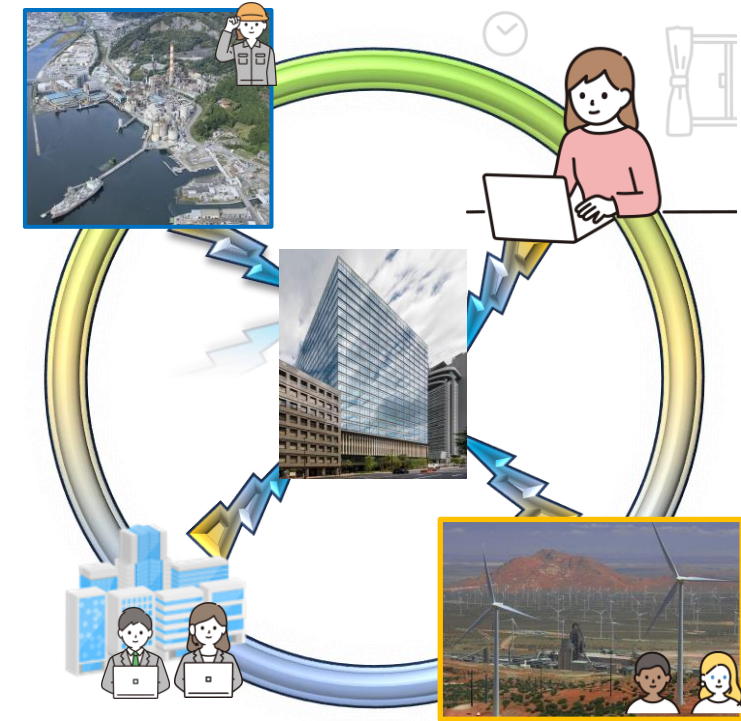
管理業務効率化 (スマートオフィス)

DXの推進による生産性の向上

- ・ **デジタル技術の活用による業務プロセスのスリム化**
業務自動化ツール、データ分析ツール等の活用
- ・ **管理機能集中化による生産性向上と人的資本の効率配置**
管理部門業務の本社集約化、転勤機会の削減
- ・ **リモートワーク活用による働く場所のボーダレス化**
働く場所のボーダレス化による多様な働き方の推進、
遠隔地からのリモート対応、在宅勤務の推進

労働供給制約社会の到来に備えた効率的な組織体制の構築

新しい働き方と働き甲斐を創造し、人的資本価値の最大化を図る

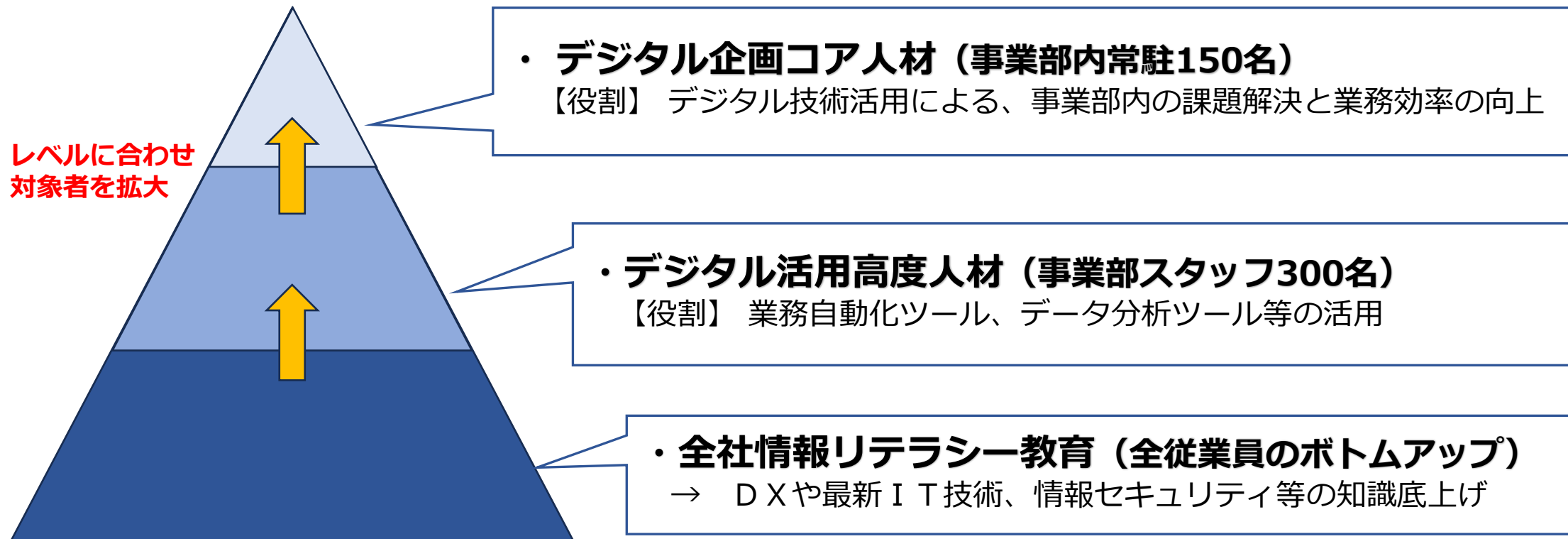


DX人材育成

IT企画部門と事業部間の連携により、450名以上のDX人材を育成する

DX人材育成イメージ

※ 社内学習プログラム、外部教育、実戦経験によるITリテラシー向上



人的資本戦略

人的資本への投資

当社グループの経営戦略に
合致する人材像

グローバル人材 の育成

- ・ 海外トレーニー制度の拡充
- ・ 海外子会社との交流人事

ダイバーシティ の推進

- ・ 外部専門人材の積極採用
- ・ 経験者採用、リファラル・アルムナイ採用
- ・ 女性活躍推進の継続

マネジメント人材 の育成

- ・ 幹部育成プログラム、次世代リーダー育成研修の充実
- ・ リスキリング、学び直しの推進
- ・ グループ会社との交流人事

投資家とのコミュニケーション、情報開示の拡充

対話を通じて、当社理解の促進、資本コストの低減を目指す

対話の場の拡大

- ・ 経営層参加のIR面談開催
- ・ IR-DAY開催（ESG説明会、事業説明会、施設見学会等）
- ・ 社外取締役面談開催

対話のための情報拡充

- ・ 決算説明会資料の情報拡充
- ・ 英文同時開示の推進

Appendix

セグメント別売上高・営業利益

《前提条件》 26 中期経営計画期間

国内セメント需要想定 3,500万トン/年

想定為替レート 145円/US\$

(単位：億円)

		売上高		営業利益	
		2023年度 実績	2026年度 計画	2023年度 実績	2026年度 計画
セメント	国内	2,951	3,500	△14	350
	海外	3,347	4,100	341	450
	計	6,298	7,600	327	800
資源		876	1,000	84	110
環境事業		682	890	61	100
建材・建築土木		734	920	42	70
その他		893	1,000	46	70
内部消去		△623	△ 710	1	0
合計		8,862	10,700	564	1,150

◆セメント価格の適正化による国内セメント事業の再生

■セメント価格適正化

- ・ サプライチェーン全体でコストアップ分を価格に転嫁できる仕組みの構築

■国内流通市場における太平洋セメントプレゼンス向上

- ・ ダム、リニア中央新幹線、首都圏再開発プロジェクトの受注強化
- ・ 国土強靱化に資する新規固化材の開発・拡販

■デンカ（株）からのセメント事業承継

- ・ 太平洋セメントグループ内での生産・供給体制の最適化によるセメント事業承継

■工場設備強靱化による安定生産

- ・ 最新設備の導入、設備管理のデジタル化

■2024年問題対応と輸送体制の強化

- ・ 海上・陸上輸送力の維持強化とセメント安定供給に向けた荷主としての支援

■カーボンニュートラルへの取り組み

- ・ 低炭素型混合セメントの市場ニーズ精査と製品化検討
- ・ 省エネ性能に優れた新造船への更新、バイオディーゼル燃料の混焼



◆ S C M s活用による事業拡大

～ 混合セメントの付加価値を高め、カーボンニュートラル推進と共に利益貢献を果たす ～

■ 既存事業の収益基盤強化

- ・ 米国の工場生産数量最大化、スラグ活用、I Lセメント化、ターミナルサイロ増設によるS C M s／混合セメント事業拡大
- ・ フィリピンのリニューアルプロジェクト完成による販売拡大、ルソン島のターミナル建設／F Aセメントの拡販



カルポルトランド レーニング工場
(アメリカ カリフォルニア)

■ 事業領域の更なる拡大

- ・ オセアニア地域（豪州・NZ）へのアプローチ
- ・ 米国、東南アジア地域でのM & A 案件検討・実行
- ・ インドネシアにおける地盤改良等の事業化推進



タイハイヨセメント フィリピンズ
(フィリピンセブ)

■ トレーディング事業の拡大

- ・ 米国向けセメント供給の安定化、スラグ輸出による混合セメント拡大支援
- ・ インドネシアを組み入れたアジア域での物流ネットワーク構築
- ・ 佐伯アッシュセンター活用によるアジア各国での混合セメント展開



リシ・バンガン・インドネシア
トバン工場 (インドネシア東ジャバ)

- ◆ 成長の礎を築くべく、中長期を見据えた資源政策に鋭意取り組む
- ◆ セメント需要変動に影響を受けない収益構造の確立

■ 既存コア事業の強靱化

- ・ 保有資源を生かした「市況形成力」の獲得
- ・ 強固なサプライチェーンの構築
- ・ 総合的土壌処理事業の検討と導入

■ 関係会社の収益力向上

- ・ グループ会社の相互補完・互恵関係によるシナジー効果の最大化

■ 資源の長期安定供給体制構築

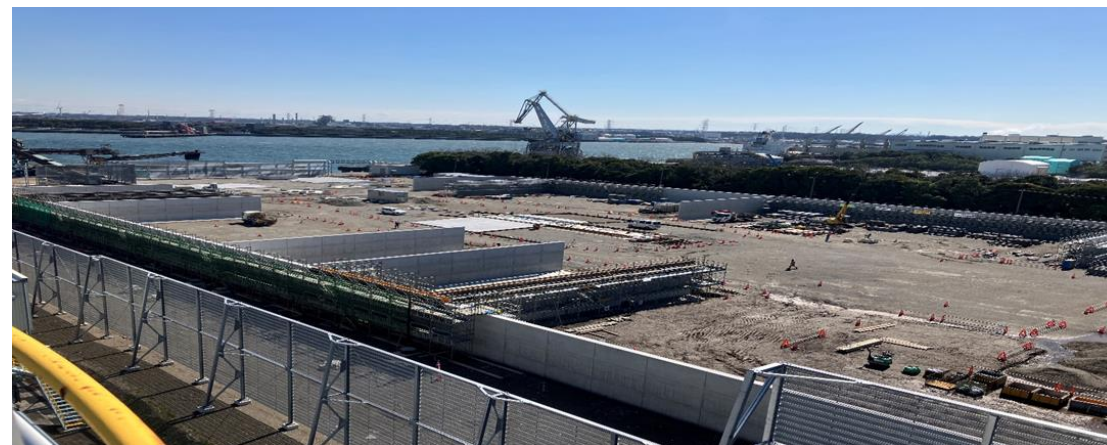
- ・ 石灰石鉱山の次期鉱区開発の着実な実行
- ・ 骨材・鉱産品の最適生産体制の構築

■ 国内外新規事業の拡大

- ・ ベトナム等現地事業の拡大
- ・ 機能性マテリアル事業の拡大



新津久見鉱山（表土除去工事中の八戸地区と水洗骨材プラント）



新設工事中の南袖骨材ヤード（袖ヶ浦市）

◆カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを同時に進捗させ、新たな付加価値を創造しつつ成長を持続

■既存事業の競争優位性拡大

- ・コスト低減に寄与する廃棄物収集への更なる注力
廃棄物処理価格の見直し強化
熱エネルギー代替となる廃棄物の受入増強
- ・全国アッシュセンターの最大活用
F Aセメント輸出拡大支援

■新たな付加価値の創造

- ・カーボンニュートラル実現に向けた取組み
混合セメント比率拡大に向けたソースの確保
再生可能エネルギーの開拓と自社消費の展開
復興牧場（福島県双葉郡浪江町）への参画
- ・サーキュラーエコノミーに資する新規事業の立上げ
廃太陽光パネル処理事業
下水汚泥資源からのリン回収及び肥料化実証事業
都市ごみ焼却灰からの貴金属回収・重金属除去技術の確立



分級設備設置中の佐伯アッシュセンター（2024年6月完成予定）



リン回収・肥料化施設（B-DASHプロジェクト）

- ◆ 販売価格適正化、D X投資等の実行による、既存事業の収益力強化
- ◆ 新規商材の市場投入と、海外を含む新規事業領域への進出

■ 収益基盤の更なる強化

- ・ 各種上昇コストの着実な売価への反映実行
- ・ D X関連投資の推進（生産性向上と物流・施工力の確保）
- ・ インフラメンテナンス事業におけるM&Aの推進

■ 海外を含む新規事業領域への進出

- ・ インドネシアにおける固化材事業や高機能プレミックス製品の市場開拓
- ・ 建設発生土の有効利用を目的とした、土壌改良事業の推進

■ カーボンニュートラル実現に向けた新規商材の市場投入

- ・ 環境配慮型商材の市場投入（洋上風力発電向けグラウト材、低炭素型混和材）
- ・ カーボキャッチ[®]等CO₂有効利用技術の既存商材への適用拡大



解砕・分級・混合一体型多軸スクリーン設備



カーボキャッチ[®]スラリーを適用した
ガードレール用連続基礎ブロック

世界最高水準の研究開発力への深化と経営への貢献を目指して

【2030年ビジョン】 太平洋セメントグループのシンクタンクとしての機能強化とグループ連携開発拠点の構築

CN実現を目指した技術開発

- ☆CN技術開発と規格化戦略
- ☆激甚災害対策に資する技術開発

事業拡大・収益改善への貢献

- ☆成長分野である海外事業の拡大への貢献
- ☆グループ会社を含めた国内事業の収益改善への貢献

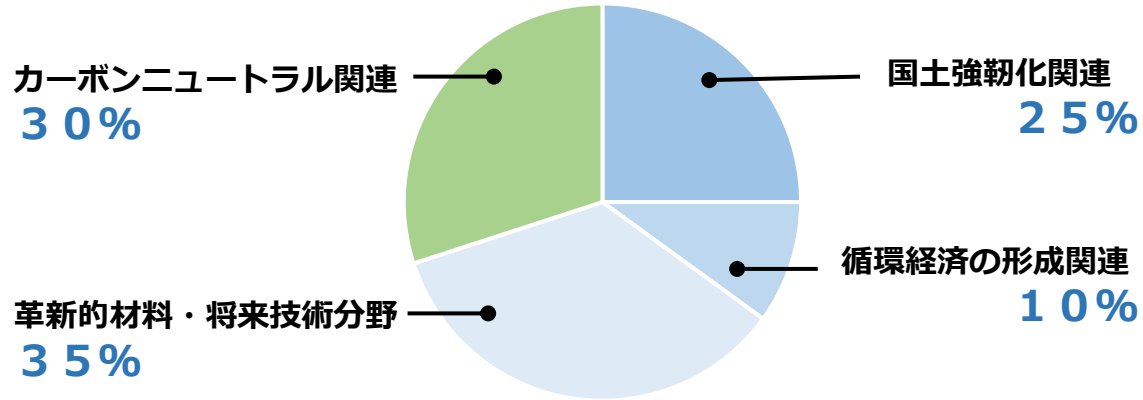
持続的成長のための研究開発

- ☆機能性マテリアルの早期事業化
- ☆事業拡大に資するテーマ提案とインキュベーション

グループ総合研究所への進化

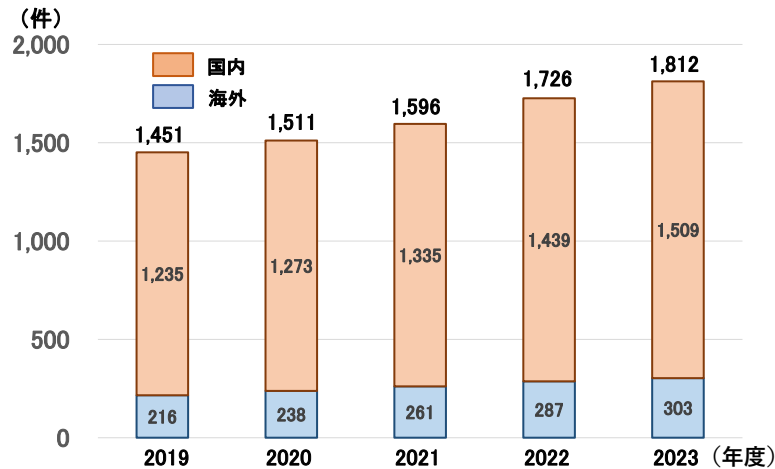
- ☆グループ総合研究所構想の具体化と人材育成
- ☆CEの実現に資する技術開発と自然資本の保全

カーボンニュートラル推進を支える特許網の着実な構築

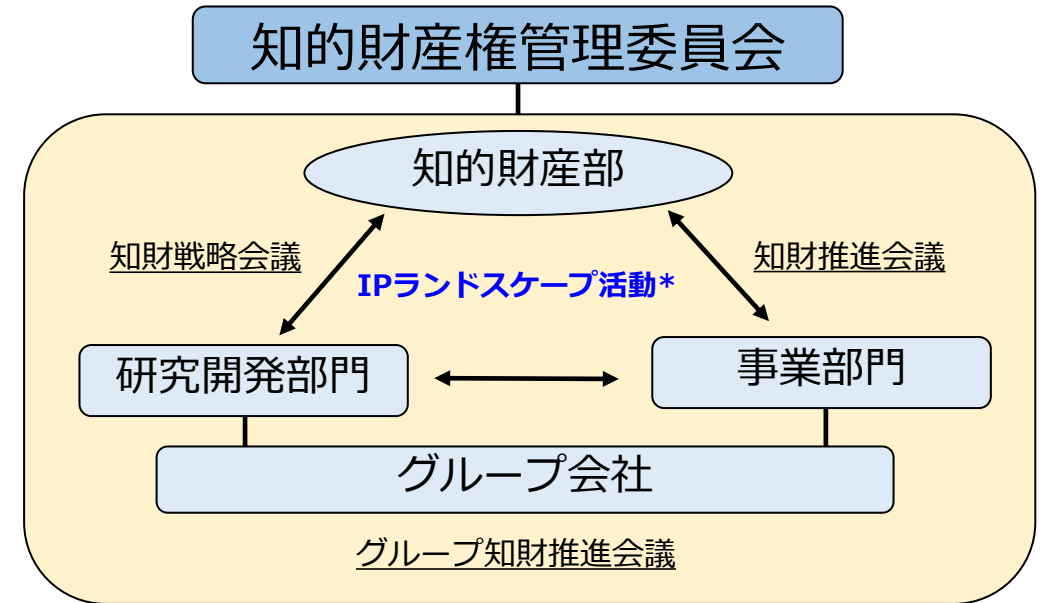


事業戦略を支える特許出願の推進（23年度実績）

事業を支える知的資本の着実な拡充



事業を支える特許権利化の推進



部門連携による知的財産活動の推進

*IPランドスケープ活動：知的財産情報等を分析して
研究開発や事業展開に活用すること



<注意事項>

本開示資料に記載されている将来の計画等に関する内容につきましては、当社が本資料の発表日現在において入手可能な情報と、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、記載されている将来の計画数値、施策の実現を当社として確約あるいは保証するものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。