



平成 30 年 5 月 10 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 不死原 正文
(コード番号 5233 東証第1部、福証)
問合せ先 総 務 部 長 南野 利幸
(TEL 03-5531-7334)

「20中期経営計画」策定に関するお知らせ

当社は、このたび、2020年代半ばをイメージした「ありたい姿・目指す方向性」を実現するための第2ステップとして、2018年度から2020年度までの3年間を対象とした「20（ニーマル）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. ありたい姿・目指す方向性

当社グループは、太平洋セメントグループ経営理念を念頭におきながら、2020年代半ばをイメージした「ありたい姿・目指す方向性」として、「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」ことを掲げ、その実現に至るまでを3つのステップに分けて積極的に取り組んでおります。

II. 17中期経営計画の総括

当社グループは、2015年度から2017年度までの3年間を対象とした「17中期経営計画」を、「ありたい姿・目指す方向性」の実現に向けた第1ステップとして位置付け、収益力の創出・向上並びに柔軟かつ強靱な財務体質の構築を図ると同時に、株主還元の充実に取り組んでまいりました。

収益力の創出・向上につきましては、国内セメント需要が想定よりも大幅に下振れするなど当社グループにとって厳しい事業環境となったこと等により、経営目標である売上高営業利益率及びROAは計画を下回る結果となりました。収益力を創出・向上するための成長投資につきましては、計画どおりに実行することができましたが、その効果の多くは20中期経営計画期間以降での発現になると見込んでおります。

一方、柔軟かつ強靱な財務体質の構築につきましては、計画を大幅に上回る有利子負債の削減を進めた結果、経営目標を達成するためのガイドラインとして設定した財務指標（ネットDER、純有利子負債／EBITDA倍率）は2016年度末に1年前倒しで超過達成いたしました。

また、株主還元の充実ににつきましては、2015年度の配当より1株当たり6円（※1）と2014年度対比で1円増配して安定配当を継続するとともに、2016年度に100億円の自己株式の取得を実施いたしました。

以上のとおり、成長投資、柔軟かつ強靱な財務体質の構築並びに株主還元の充実は計画どおり実行できたと考えておりますが、収益力の創出・向上につきましては課題を残す結果となり、当社グループが引き続き取り組んでいくべき重要な経営課題であると認識しております。

(※1) 当社は、2017年10月1日を効力発生日として、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行いました。

その結果、2017年度の期末配当金は1株当たり30円となりますが、株式併合考慮前に換算した場合の当該期末配当金及び年間配当金は、それぞれ1株当たり3円及び6円となります。

《17中期経営計画 経営目標》

	2017年度計画	2017年度実績	増減
売上高営業利益率	8.4%以上	7.5%	▲0.9%
ROA（経常利益）	7%以上	6.3%	▲0.7%

《17中期経営計画 ガイドライン》

	2017年度計画	2017年度実績	増減
売上高	9,500億円以上	8,711億円	▲789億円
営業利益	800億円以上	651億円	▲149億円
EBITDA（*）	1,250億円以上	1,116億円	▲134億円
ネットDER	1倍未満	0.6倍	▲0.4倍
純有利子負債／EBITDA倍率	2.6倍以下	2.1倍	▲0.5倍

（*）EBITDA = 営業利益 + 減価償却費（のれん償却含む）

III. 事業環境及び将来に対する認識

当社グループを取り巻く事業環境は、国内では東京オリンピック・パラリンピックや大型インフラプロジェクト等に向けた投資が予定されており、2020年頃までは一定の需要水準にあると言えます。しかしながら、長期的には少子高齢化の更なる進行が確実視されており、経済規模の縮小に伴いセメント需要も漸減していくことが想定されます。一方で、福島県をはじめとする被災地の復旧・復興や、今後老朽化が急速に進むインフラへの対策が、早急に取り組まれるべき喫緊の課題となっています。更に、気候変動に対する緩和と適応の対策が求められており、激甚化する自然災害に対する防災・減災対策が急がれる状況にあります。このように、解決しなければならない重要課題が山積しており、これら課題への取り組みは当面継続するものと思われまます。

また、海外においては、世界経済の不確実性が一段と高まっているものの、アジアを中心とした新興国では経済成長による市場の拡大が見込まれています。経済成長に伴う都市化の急速な進展や生産と消費の拡大により、インフラ需要の増加とともに資源制約や廃棄物処理の課題が顕在化し、環境関連規制の強化や持続可能な資源循環型社会の構築が求められるようになってきています。このような社会変化に対し、当社グループはその得意とする事業領域において、様々な貢献が可能であると考えております。

更に、国内外を問わず、事業の健全性と持続可能性を維持・向上させるために、事業活動の基盤であるコンプライアンス及びリスクマネジメントの強化がより一層求められている状況にあります。

当社グループは、ESG（環境、社会、ガバナンス）の観点から、当社グループを取り巻くリスクと機会を認識・評価し、潜在的・中長期的な事業上のリスクの低減を着実に図ってまいります。同時に、当社グループが保有する商材・技術・ノウハウなど有形・無形の資本を最大限に活用し、社会課題解決への貢献を通じて社会的価値の創出と事業機会の拡大を両立させ、共有価値の創造を実践してまいります。そして、これらを通じて当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、グローバル社会共通の開発目標であるSDGs（※2）へ貢献してまいります。

(※2) Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)

2015年9月の国連サミットで採択された、先進国を含む国際社会全体が取り組むべき2030年までの開発目標で、貧困や飢餓、経済成長、気候変動など17の目標と169のターゲットから構成されています。

IV. 20中期経営計画の概要

1. 位置付け

20中期経営計画は、2018年度から2020年度までの3年間を対象期間とし、「ありたい姿・目指す方向性」の実現に向けた第2ステップとして位置付けております。第1ステップである17中期経営計画で実行してきた事業戦略・財務戦略とその成果をベースに、残された課題に対する継続的な取り組みと新たな施策の確実な実行により、将来の持続的成長に向けた強固な事業基盤を構築し、次のステップへと着実につなげてまいります。

2. 基本方針

20中期経営計画では、以下の基本方針に基づき、強固な事業基盤の構築に向けて取り組んでまいります。

- ① 将来の事業環境の変化を先取りし、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、国土強靱化への取り組みに向けて、高品質な製品の安定供給、ソリューションの提供及び先進的な技術開発を通じて安全・安心社会の構築に貢献する。
- ③ 徹底的なコスト削減による既存事業の収益基盤の強化と財務体質の更なる改善を進めるとともに、当社グループの持続的な成長に資する成長分野への投資を積極的に実行する。

3. 経営目標

20中期経営計画では、以下のとおり経営目標を設定し、強靱な収益基盤を構築してまいります。

【2020年度目標】

売上高営業利益率	9%以上
ROA (経常利益)	8%以上

4. ガイドライン

経営目標を達成するためのガイドラインとして、以下のとおり財務指標を設定し、収益基盤の強化と財務体質の更なる改善に取り組んでまいります。

	2017年度実績	2020年度計画	増減
売上高	8,711億円	9,500億円以上	789億円以上
営業利益	651億円	850億円以上	199億円以上
EBITDA (*)	1,116億円	1,400億円以上	284億円以上
ネットDER	0.6倍	0.5倍以下	▲0.1倍超
純有利子負債/EBITDA倍率	2.1倍	1.5倍以下	▲0.6倍超

(*) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (のれん償却含む)

5. 財務戦略及び株主還元

2020 中期経営計画期間の3年間で3,000 億円の営業キャッシュフローを創出し、原則としてこの範囲内で、設備投資・投融資、株主還元、財務体質の更なる強化を実施してまいります。

(1) 設備投資・投融資

創出したキャッシュの配分につきましては、成長投資を重視し、資本効率を意識した積極的な設備投資・投融資を実行いたします。3年間で計画する設備投資・投融資は合計で2,300 億円とし、このうち成長投資に1,200 億円を配分いたします。

(2) 株主還元

株主還元につきましては、重要な経営課題の一つとして位置付けており、安定的かつ継続的な配当を基本といたします。

将来の成長投資や財務体質強化に向けた自己資本比率向上のための適正な内部留保とのバランスを考慮しつつ、総還元性向30%を目安に機動的な自己株式の取得を検討いたします。

(3) 財務体質の更なる強化

有利子負債の削減や自己資本比率の向上、選択と集中の推進等を通じて財務体質の更なる強化を図ります。2020 年度末までにネットD/E 0.5 倍以下の達成を目指します。

なお、強靱な収益基盤の構築と財務体質の更なる強化を図りつつ、株主資本コストを安定的に上回る収益率の維持・向上を目指してまいります。2020 中期経営計画期間中のROEにつきましては、10%以上を安定的に維持してまいります。

6. 事業戦略

(1) 既存事業の収益基盤強化と成長戦略の策定・実行

徹底的なコスト削減やプロセス・イノベーションの推進等を通じて収益基盤を強化するとともに、新たな価値創造と差別化により競争優位を追求してまいります。更に、収益力の創出に向けた成長投資を実行し、着実に事業戦略に取り組むことで、社会課題の解決に貢献してまいります。

①セメント（国内）

適正価格の早期実現を目指すとともに、徹底的なコスト削減を行い、収益力の強化に取り組みます。生産面・物流面における安定供給体制の強化・拡充により、国家的プロジェクト等への安定供給責任を果たします。更に、生産プロセスにおける新たな技術開発・施策を通じて、気候変動の緩和策への取り組みを積極的に行います。

- ・適正価格の早期実現を目指し、販売政策及び生コン政策の実施により、安定した収益を確保します。
- ・徹底的なコスト削減を行い、コスト競争力の強化を図ります。
- ・品質の維持・向上を徹底し、顧客ニーズに柔軟に対応します。
- ・AI活用の推進により更なる安定操業を追求するとともに、陸上・海上輸送力の増強と供給設備の拡充を行い、万全な安定供給体制を構築します。
- ・地球環境負荷低減に向けた新たなCO₂削減技術やリサイクル資源活用技術の開発・拡充等に取り組む、戦略的施策の実施を通じて気候変動の緩和に貢献します。

②セメント（海外）

環太平洋において戦略的な事業領域の拡大を図るとともに、品質・技術・環境のブランドイメージを確立することにより、更なるプレゼンスの向上を実現します。進出地域におけるインフラ整備や資源循環型社会の構築、環境関連規制強化への対応など、様々な社会課題の解決に貢献します。

- ・需要増加に応じた生産物流体制の構築と収益力の強化を図り、セメント需要の最大限の取り込みと既存事業の収益最大化を目指します。
- ・戦略的セメント・クリンカを活用した輸出販路の拡大を図ります。また、資源・環境・建材事業との連携を強化するとともに、当社グループのリサイクル資源活用技術等を活かし、市場の創出・拡大につなげます。
- ・既存事業とのシナジーを最大限に発揮できる成長投資を実行し、当社グループの独自性や強みを活かした海外展開を積極的に行います。

③資源

中長期を見据えた資源政策により持続的成長の礎を築き、盤石な資源安定供給体制を確立します。また、当社グループが保有する豊富な資源を最大限活用し、既存事業の収益拡大を図ります。更に、将来的な事業の育成に注力するとともに、海外資源事業の構築を目指します。

- ・骨材事業、鉱産品事業及び土壌ソリューション事業の収益力を強化するとともに、グループ内の最適供給体制の再構築を実施し、シナジーの早期発現を図ります。
- ・増加が見込まれる建設発生土のセメント資源化を通じて、資源循環へ着実に貢献します。
- ・機能性マテリアル事業の推進と東南アジアにおける資源事業の本格展開に取り組みます。

④環境事業

既存事業の収益力の最大化を図るとともに、先進的な技術開発による新たなビジネスモデルの構築を図ります。従来の静脈産業としての役割に加え、廃棄物や副産物から有用な資源を抽出して提供する新たな資源循環の役割を担うことで、更なる社会貢献に寄与します。

- ・都市ごみ焼却灰、処理困難物等のリサイクル事業の拡大・広域化により廃棄物等のセメント資源化事業の極大化を図ります。
- ・石炭灰リサイクルニーズに対し、最大限の取り組みを行います。
- ・都市ごみ焼却灰からの貴金属回収技術を確立し、素材産業が連携して実現を目指す資源コンビナート構想(※3)の一端を担います。
- ・新規事業を含めた戦略的な海外事業展開を推進します。

(※3) 素材産業（セメント・非鉄製錬・電炉・金属リサイクラー等）が連携することで、各産業で必要/忌避物資とされていた資源の再資源化量を拡大させようとする資源循環システムを指します。各産業内での対応に留まらず、産業横断的な再資源化への取り組みを図ることで、再資源化の全体最適化を目指しています。

⑤建材・建築土木

事業環境の変化に順応し得る持続可能な事業基盤を確立し、既存事業の競争力と財務体質の強化を図ります。更に、成長領域での新たな収益源の開拓と既存事業のシナジー最大化に取り組みます。

- ・収益構造改革に向けた対策を実行し、グループ内の更なる連携強化と既存事業のコストミニマムを追求します。

- ・環境配慮型の製品や技術サービスの提供、更に省力化商材の市場投入などを通じて、環境保全や少子高齢化による人手不足に取り組む社会のニーズに応えます。
- ・東南アジア市場への展開を推進するとともに、シナジーが期待できる領域のアライアンスを検討・実施し、新たな事業展開と成果発現の早期化を図ります。

⑥その他（個別企業群）

個別企業の収益力強化を図るとともに、当社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の構築を追求します。

- ・経営資源のグループ横断的な活用を図り、新たなシナジー創出に取り組みます。
- ・バイオマス発電による電力卸供給事業の開始により、再生可能エネルギーの普及促進と、雇用創出等による地域経済の活性化に貢献します。

(2) 国家的プロジェクトへの対応

今後本格化が見込まれる福島県の復旧・復興への取り組みや、東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた様々なインフラ整備、その他大型インフラプロジェクトなどの国家的プロジェクトに対し、当社グループの強みを最大限に活かし総力を結集して、高品質な製品の安定供給とソリューションの提供を着実に実行してまいります。

7. 研究開発戦略

各事業部門を支える成長のエンジンとして、グループ全体の成長に資する研究開発に取り組んでまいります。また、社会基盤産業としての社会課題解決の一翼を担う研究開発に注力するとともに、国家的プロジェクトへの対応として、必要とされる技術を的確に開発し提供してまいります。

(1) グループ全体の成長に資する研究開発

既存事業の持続的発展に向けた品質の維持・向上及び安定化技術の確立とあわせ、セメント製造コスト低減技術の開発・拡充により、既存事業の収益力の強化・向上に寄与します。また、海外・資源・環境・建材などの成長分野において進めてきた研究開発成果を基盤として、2020中期経営計画での利益貢献とその後の持続的成長を確実にするための各種技術を構築し提供します。

(2) 社会基盤産業としての社会課題解決の一翼を担う研究開発

CO₂削減技術やリサイクル資源活用技術、省エネルギー技術、水資源課題や生物多様性保全に関する対応技術など、地球環境負荷低減に貢献する技術開発に積極的に取り組みます。

(3) 国家的プロジェクトへ対応するための研究開発

福島県を中心とした震災復興事業に貢献する技術開発や、その他大型プロジェクトで求められる部材等の開発と営業技術支援を行います。

(4) 戦略的な知的財産活動の遂行

既存事業を支える知的財産を確実に保持するとともに、新規事業に貢献する戦略的な知的財産活動の遂行を通じて、当社グループの競争優位を維持・強化します。

8. 経営基盤の強靱化

17 中期経営計画に引き続き、「CSR目標2025」で設定した3つの定量目標の実現に向け、着実に取り組んでまいります。また、グローバル人材の確保・育成に取り組むとともに、働き方改革と健康経営の推進を通じて労働生産性の向上と快適な職場環境の構築に努めてまいります。更に、グループガバナンスの強化とコーポレートガバナンスの充実、選択と集中の継続、バリューチェーンの競争力強化などに取り組むことにより、経営基盤の強靱化を図ってまいります。

(1) CSR目標2025

目標到達年度を2025年度とし、以下の3つの目標を設定しています。

項目	目標	対象範囲
① 災害防止	死亡災害ゼロ	当社グループ各事業所（含む海外）における従業員、協力会社従業員
② 温室効果ガス排出抑制	ネットCO ₂ 排出原単位10%以上削減（2000年度比）	当社及びグループ（含む海外）のセメント製造拠点
③ ダイバーシティ	女性採用比率30%以上（総合職採用） 女性従業員比率10%以上 新任管理職登用の女性比率10%以上	単体

上記目標に向けた取り組みを通じて、以下の実現を目指します。

- ①安全・健康を最優先とした安定操業体制の確立と当社グループ全体での安全文化の構築
- ②CO₂削減技術の開発等による地球環境負荷低減と資源循環型社会構築への貢献
- ③適正な人材ポートフォリオの構築とイノベティブな労働力創出による企業価値の向上

(2) グローバル人材の育成

国籍や性別などにかかわらず多様な個性・価値観を持った人材を確保することで、イノベーションの一層の促進を図るとともに、海外事業展開に対応できるグローバル人材を育成します。

(3) 働き方改革と健康経営の推進

様々な業務効率化施策による働き方改革の推進と、従業員一人ひとりの心身の健康増進に向けた健康経営の推進により、労働生産性の向上と活気ある働きやすい職場づくりに取り組みます。

(4) ガバナンスの強化

グループ会社を含めたコンプライアンスの徹底と、より実効性の高いリスクマネジメントを実施するとともに、コーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組みます。

(5) 選択と集中

選択と集中による資産構成の見直しを継続し、経営資源の効率的な活用を図ります。

(6) バリューチェーンの競争力強化

ステークホルダーからの期待・要請に応え、直接的・間接的に良好な関係を構築し続けるとともに適切な協働を実践し、ステークホルダーとの共有価値の創造を目指すことで、持続可能なバリューチェーンの競争力強化を図ります。

【参考】報告セグメント別売上高・営業利益

《前提条件》 20 中期経営計画期間

国内セメント需要想定 4,200万 t ~ 4,300万 t

想定為替レート 110円 / US\$

(単位:億円)

		売上高		営業利益	
		2017年度 実績	2020年度 計画	2017年度 実績	2020年度 計画
セ メ ン ト	国内	4,085	4,230	255	290
	海外	2,034	2,230	151	255
	計	6,119	6,460	406	545
資源		814	900	80	95
環境事業		902	1,110	74	90
建材・建築土木		770	880	47	60
その他		790	950	39	60
内部消去		▲ 685	▲ 800	2	▲ 0
合 計		8,711	9,500	651	850

以 上

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。