

# **「23 中期経営計画」の概要 (2021年度～2023年度)**

**2021年5月13日**

**太平洋セメント株式会社**

## 2020年代半ばをイメージした 「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

### 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。

## (1) 20中計の成果と課題

2020年代半ばをイメージした「ありたい姿・目指す方向性」の実現に向けた 第2ステップ

17中計「企業価値の向上」  
第1ステップ

20中計「強固な事業基盤の構築」  
第2ステップ

23中計  
第3ステップ

	17中計 (2015年度～2017年度)	20中計 (2018年度～2020年度)	総括
収益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 売上高営業利益率 7.5%</li> <li>■ ROA (経常利益) 6.3%</li> <li>■ 成長投資 1,000億円                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・米国オログランデ工場買収、ミル増設</li> <li>・大船渡発電(バイオマス発電)新設</li> <li>・デイ・シー完全子会社化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 売上高営業利益率 7.4%</li> <li>■ ROA (経常利益) 6.3%</li> <li>■ 成長投資 1,000億円                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・インドネシアSBI社への出資</li> <li>・フィリピンでのキルン更新</li> <li>・廃熱発電設備新設(埼玉)</li> </ul> </li> </ul>	〈成果〉 <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長投資は計画的に実行中</li> <li>・総還元性向30%を達成</li> <li>・財務体質の改善は前倒しで達成</li> </ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 増配および自己株式の取得                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・配当性向 18% (3ヵ年平均)</li> <li>・総還元性向 26% ( " )</li> <li>・自己株式取得 100億円</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安定配当および自己株式の取得                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・配当性向 19% (3ヵ年平均)</li> <li>・総還元性向 30% ( " )</li> <li>・自己株式取得 150億円</li> </ul> </li> </ul>	〈課題〉 <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内事業の収益基盤の強化</li> </ul>
財務体質	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ネットDER 0.6倍                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・純有利子負債 2,348億円 (17年度末)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ネットDER 0.4倍                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・純有利子負債 1,750億円 (20年度末)</li> </ul> </li> </ul>	

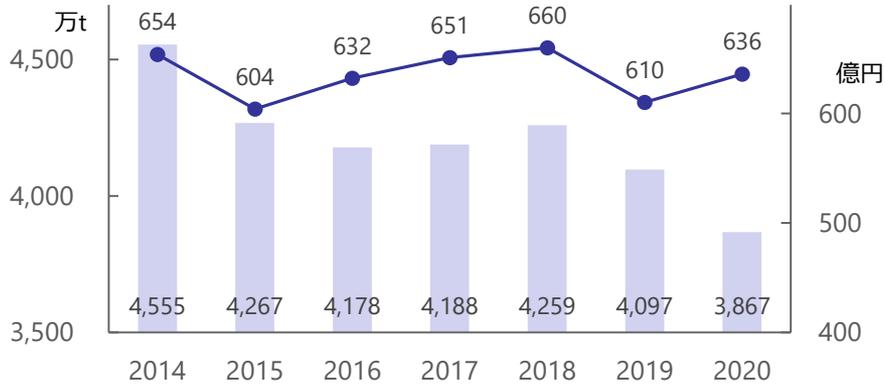
## (2) 経営目標及びガイドライン

		2020年度 計画	2020年度 実績
経営目標	売上高営業利益率	9%以上	7.4%
	ROA (経常利益)	8%以上	6.3%
ガイドライン	売上高	9,500億円以上	8,639億円
	営業利益	850億円以上	636億円
	EBITDA*1	1,400億円以上	1,163億円
	ネットDER	0.5倍以下	0.37倍
	純有利子負債 /EBITDA倍率	1.5倍以下	1.5倍

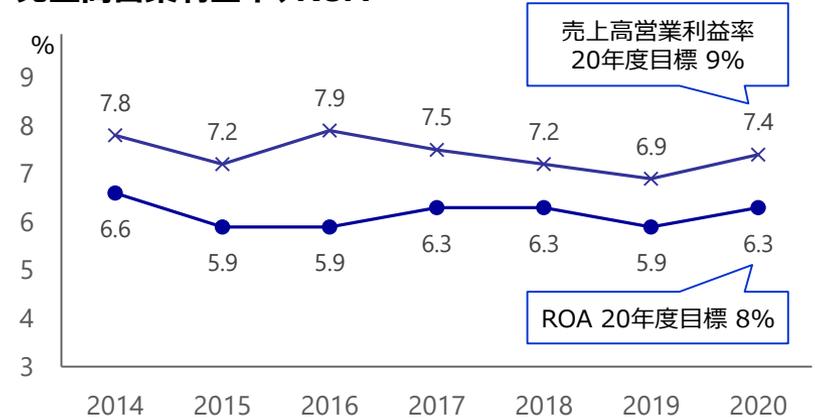
\*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (のれん償却含む)

# Ⅱ.20 中計の総括

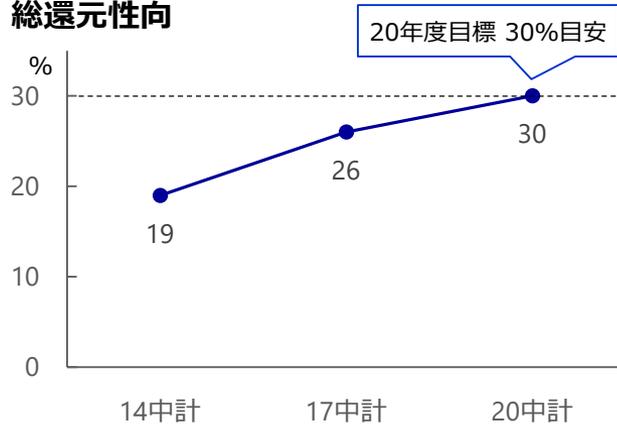
国内セメント需要(万t)、営業利益(億円)



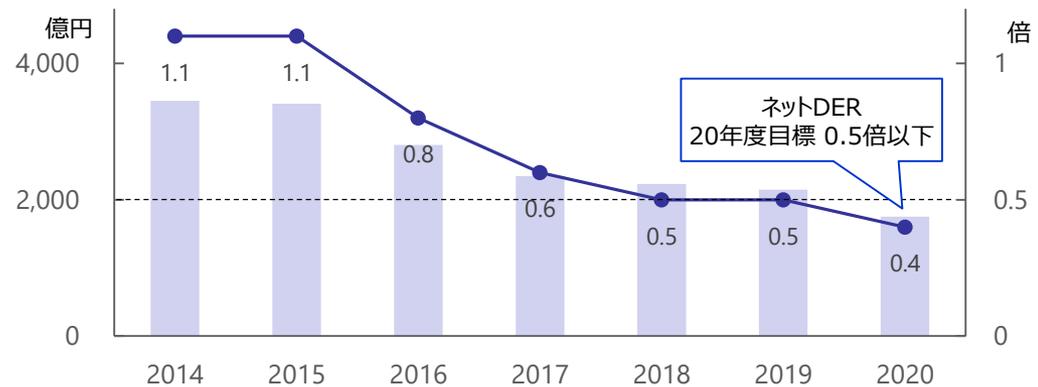
売上高営業利益率、ROA



総還元性向



純有利子負債残高(億円)、ネットDER(倍)



国内セメント需要は漸減しているが、営業利益は600億円台を維持  
収益性に関する指標（売上高営業利益率、ROA）は経営目標未達  
株主還元（総還元性向）・財務体質（ネットDER）は計画通り実行

## Ⅲ. 2 3 中計の概要

### 1. 当社グループを取巻く事業環境の認識

	事業環境	当社の強み	当社の課題・リスク
安全・安心社会の構築	社会インフラの老朽化 都市部の再開発	・豊富な鉱山資源を保有 ・多種多様な商材、技術の提供 ・全国を網羅する物流体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工場設備の老朽化</li> <li>・廃棄物処理設備の経年劣化</li> <li>・原料の長期的な調達</li> <li>・製品の供給体制の充実</li> </ul>
環境問題	廃プラ、都市ごみ焼却灰等の 廃棄物の増加	・廃棄物処理技術 ・全国に立地する工場	
気候変動問題 異常気象 地球温暖化	激甚化する自然災害 防災インフラの整備・機能強化	・自治体との連携による 災害廃棄物処理	
	脱炭素社会の加速 炭素税の導入	・省エネ設備の積極導入 ・熱エネルギー代替廃棄物の利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト競争力の低下</li> <li>・CO<sub>2</sub>回収、利用の革新的技術開発</li> <li>・国内競争の激化</li> <li>・国内事業の縮小</li> <li>・人材不足による事業の縮小</li> </ul>
社会問題 少子高齢化問題 コロナ禍の長期化	国内建設需要の縮小	・環太平洋における事業展開	
	労働力不足	・環太平洋における人材の活用 ・機械化・自動化による省力化	

国土強靱化への貢献

資源循環型社会への貢献

脱炭素社会実現への貢献

当社グループの企業価値の最大化が安全・安心な社会基盤の構築に貢献

長期的に安定した事業基盤の確立が課題  
(10年後を見据えた新たな優先課題)

1. 成長投資の継続
2. カーボンニュートラル実現に向けた取り組み
3. 工場設備、鉱山の強靱化
4. 国内事業の再構築

# Ⅲ. 23中計の概要

## 2. 基本方針

17中計

20中計

23中計

ありたい姿「新たな事業モデルの構築」

2020年代半ばをイメージした  
「ありたい姿・目指す方向性」

長期的に安定した事業基盤を確立（今後10年間）

### 『圧倒的なリーディングカンパニーを目指す』

当社が目指す「圧倒的」とは

グループ全ての事業が総合的・複合的に機能し合う  
当社にしか出来ない新たな事業モデルを構築すること

#### < 23中計基本方針 >

成長の歩みを止めない企業グループとなる。  
社会基盤産業として、安全・安心社会の構築に貢献する。  
収益基盤の強化、成長投資を着実に実行する。

## 2023年度の経営目標

売上高営業利益率	11%以上
ROE	10%以上

# Ⅲ.2.3 中計の概要

## 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、以下の財務指標を設定

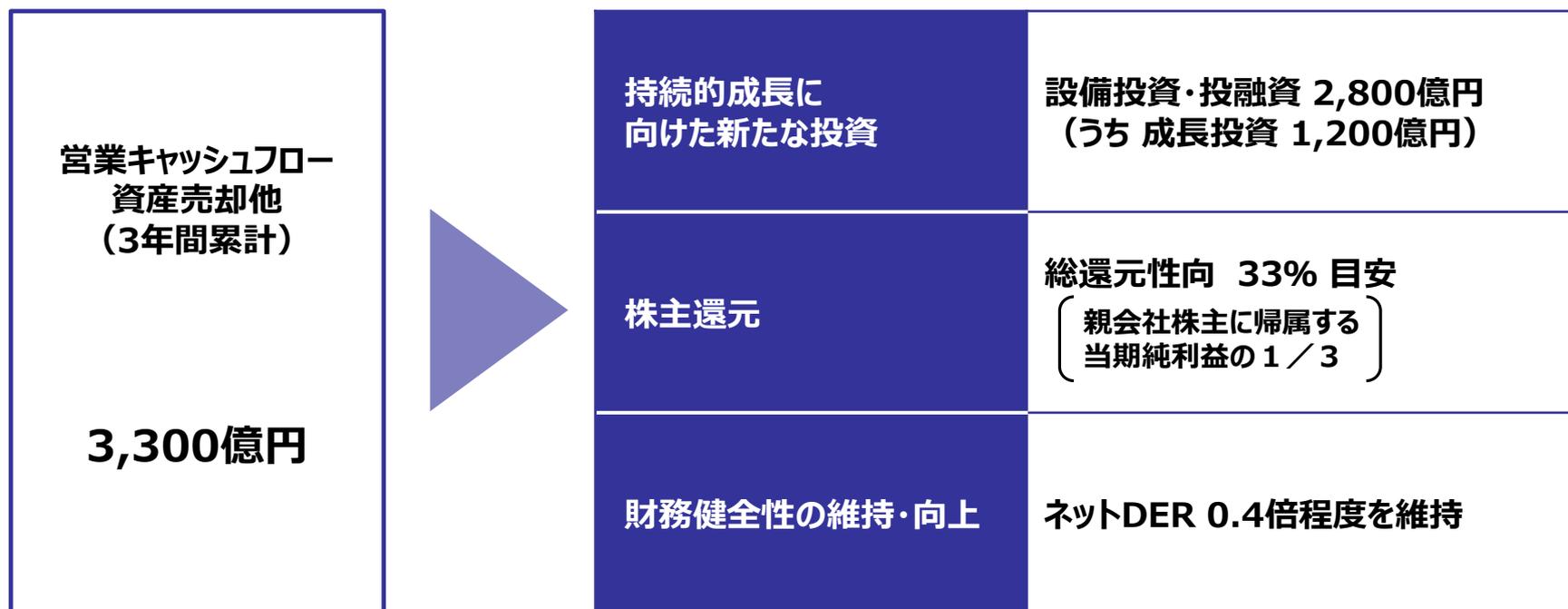
	2020年度 実績		2023年度 計画
売上高*1	8,639億円		7,500億円以上
営業利益	636億円		850億円以上
EBITDA*2	1,163億円		1,450億円以上
ネットDER	0.4倍		0.4倍程度
純有利子負債 /EBITDA倍率	1.5倍		1.5倍以下

【前提】セメント国内需要 3,900万トン~4,000万トン/年

\*1 2021年度より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用するため、2023年度計画の売上高は新基準適用後の金額（新基準適用による影響額▲2,100億円）

\*2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費（のれん償却含む）

## 2 3 中計におけるキャッシュフロー配分



## (1) 設備投資・投融資

持続的成長に向けた新たな投資	2,800億円
うち 成長投資	1,200億円
事業基盤の強化	1,600億円

※ 2 3 中計期間3か年の合計

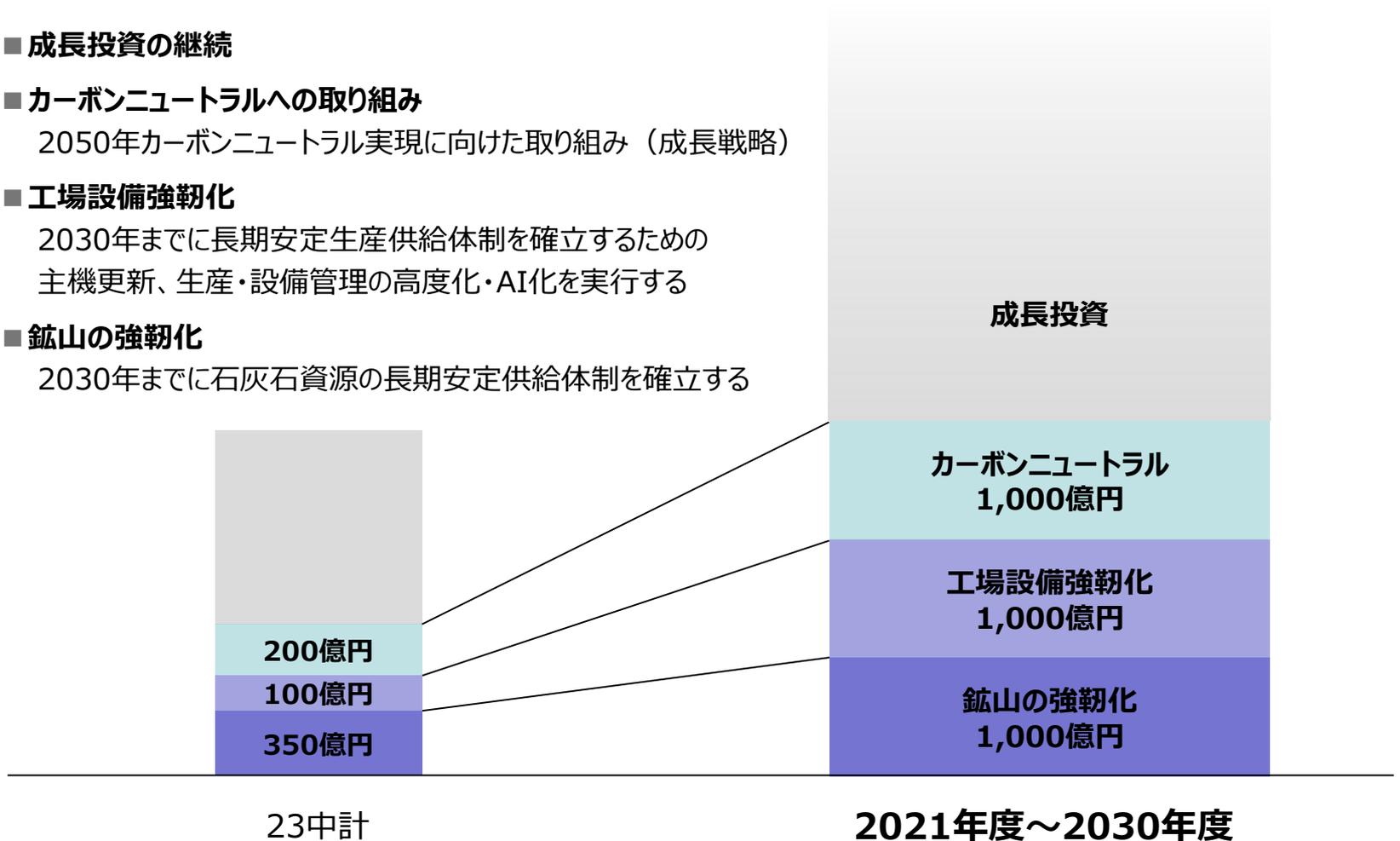
- 持続的な成長を支える事業基盤の強化に向けた中長期的な投資を実行する

# Ⅲ. 23中計の概要

## 5. 投資戦略及び株主還元

### 持続的な成長を支える事業基盤の強化に向けた中長期的な投資（重点戦略）

- 成長投資の継続
- カーボンニュートラルへの取り組み  
2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組み（成長戦略）
- 工場設備強靱化  
2030年までに長期安定生産供給体制を確立するための  
主機更新、生産・設備管理の高度化・AI化を実行する
- 鉱山の強靱化  
2030年までに石灰石資源の長期安定供給体制を確立する



## (2) 株主還元

**総還元性向 ※33% (3カ年平均) を目安とする**  
※親会社株主に帰属する当期純利益の3分の1

- 安定的かつ継続的な配当を基本としつつ、株主還元の充実を図る
- 資本効率の向上を目的とした機動的な自己株式取得も適宜実施する

## (3) 財務健全性の維持、向上

**ネットDER 0.4倍程度を維持する**

- 「成長投資」と「財務体質」の両立を図る

#### 太平洋セメント カーボンニュートラル戦略2050 — ゼロカーボン・セメントの実現に向けて —

CO<sub>2</sub>排出量の多いセメント産業において、カーボンニュートラル技術の確立は、産業の将来に繋がる最重要課題であると捉えると同時に、当社の成長戦略と位置付ける。



**「カーボンニュートラル技術開発プロジェクトチーム」を新設、2050年にサプライチェーン全体としてカーボンニュートラルを実現するべく、総力戦で取り組む。**

### Ⅲ. 2.3 中計の概要

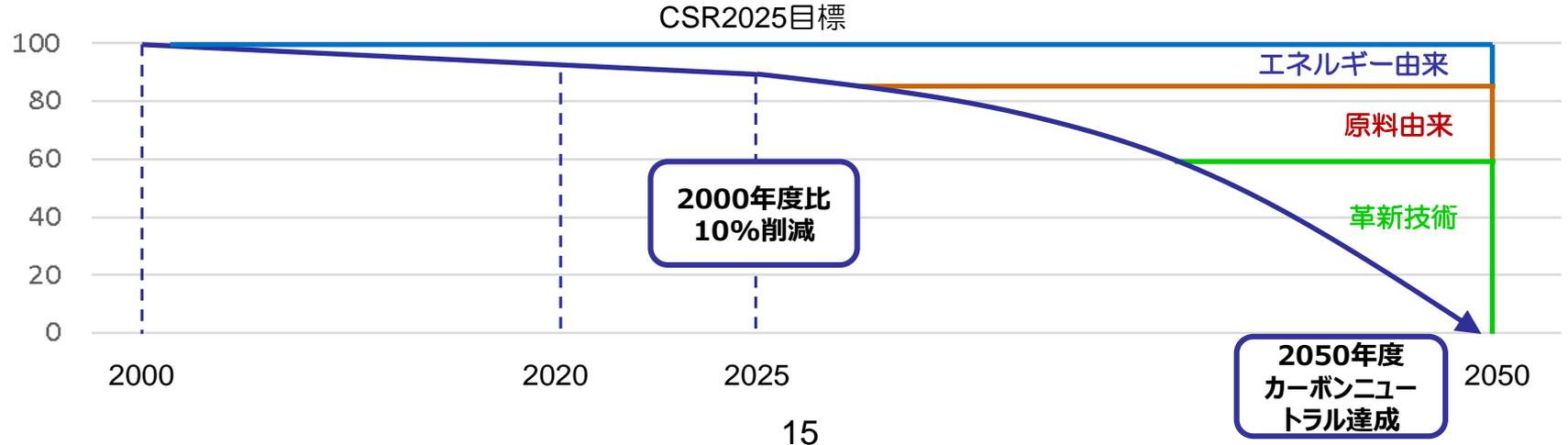
## 6. カーボンニュートラル実現に向けた取り組み



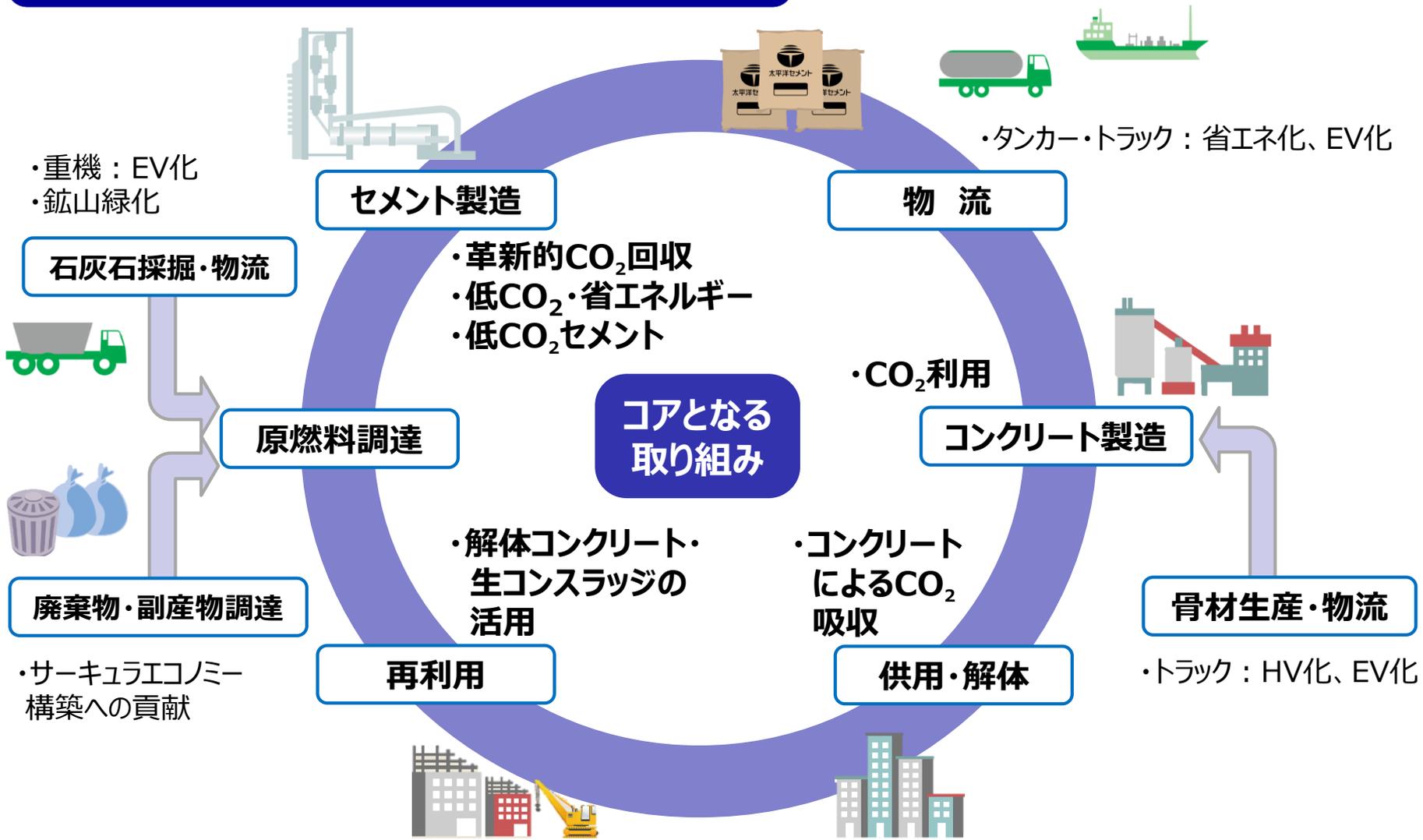
**「カーボンニュートラル技術開発プロジェクトチーム」を中核として、社会実装可能な技術を早期に確立し、カーボンニュートラルの実現を目指す**

対象	主な施策	23中計における主な取り組み	投資額
<b>エネルギー由来</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー</li> <li>低CO<sub>2</sub>エネルギー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃熱発電設備</li> <li>高効率クリンカクーラ導入</li> <li>廃プラ処理増量</li> </ul>	<b>200億円</b>
<b>原料由来</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低CO<sub>2</sub>セメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>混合材利用拡大</li> <li>低CO<sub>2</sub>クリンカー</li> </ul>	
<b>革新技术</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>回収、利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的CO<sub>2</sub>回収技術の開発</li> <li>解体コンクリート・生コンスラッジの活用</li> <li>CO<sub>2</sub>硬化型セメント活用</li> </ul>	

CO<sub>2</sub>排出削減割合 (%)



サプライチェーンにおける取組課題



## Ⅲ. 2 3 中計の概要

### 7. 事業戦略 報告セグメント別売上高・営業利益



《 前提条件 》 2 3 中計期間

国内セメント需要想定 3,900万吨~4,000万吨/年  
 想定為替レート 105円/US\$

(単位：億円)

		売上高 *1		営業利益	
		2020年度 実績	2023年度 計画	2020年度 実績	2023年度 計画
セ メ ン ト	国 内	4,062	<b>2,670</b>	162	<b>235</b>
	海 外	2,148	<b>2,180</b>	251	<b>284</b>
	計	6,210	<b>4,850</b>	413	<b>519</b>
資源		757	<b>820</b>	60	<b>95</b>
環境事業		780	<b>820</b>	64	<b>85</b>
建材・建築土木		730	<b>750</b>	35	<b>66</b>
その他		914	<b>930</b>	61	<b>85</b>
内部消去		▲753	<b>▲670</b>	0	<b>0</b>
合 計		8,639	<b>7,500</b>	636	<b>850</b>

\*1 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、  
 2023年度計画の売上高は新基準適用後の金額(新基準適用による影響額▲2,100億円)

### ◆ 柔軟な発想・大胆な行動による国内セメント事業の再構築

#### ■ グループ総合力（製造・販売・物流能力）を結集して 国家的プロジェクト等へ貢献

・首都圏大型再開発プロジェクト、リニア中央新幹線等

#### ■ 地域密着営業戦略の構築

・資源・環境事業との連携、「地域特性」を活かした営業体制の構築

#### ■ 効率輸送の追求

・AI配船・自動配車の導入による最適物流体制の実現

#### ■ 工場設備強靱化による安定供給体制の維持

・大型機器更新、設備管理システム高度化

#### ■ AI・IoTを駆使した労働生産性向上の追求

・運転・設備管理業務支援の実現

#### ■ 環境負荷の低減・CO<sub>2</sub>削減技術の開発・拡充

・廃熱発電設備設置、高効率リンカクーラ導入、  
カーボンニュートラルへの取り組み（EVトラック・水素燃料船の導入検討）



## 7. 事業戦略 セメント事業（海外）

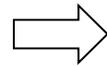
- ◆ アジア域での新・事業ポートフォリオ構築
- ◆ 既存事業の収益最大化
- ◆ 国際マーケットにおけるトレーディング事業拡大

■ 東南アジアエリアでの事業拡大と最適物流ネットワークの構築

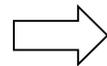
■ 資源・環境・建材事業の推進

■ 徹底的な原価低減の推進

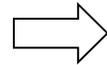
■ CO<sub>2</sub>削減に向けた取り組みの推進



・グループの総合力を結集したインドネシア、フィリピン等における有機的・総合的・複合的ビジネスの確立  
・新たな拠点であるインドネシアを組み入れた環太平洋全域にわたる物流ネットワークの再構築



安定運転、原価低減投資の実行



天然ガス使用拡大、エネルギー効率改善、混合セメント販売比率アップ等地域毎の市場に対応した投資・対策実行



カルポルトランド モハベ工場  
(アメリカ カリフォルニア)



タイハイヨウセメント フィリピンズ  
(フィリピン セブ)



ソルシ・バンゲン・インドネシア トゥバン工場  
(インドネシア)

## Ⅲ. 2 3 中計の概要

### 7. 事業戦略 資源事業

- ◆ 圧倒的な保有資源の長期安定供給【100年】に向けた基盤構築
- ◆ グループ総合力を発揮した既存コア事業の収益拡大
- ◆ 持続的発展を可能にする新規事業の育成

#### ■ 資源の長期安定供給基盤構築

- ・石灰石鉱山の次期鉱区開発推進

#### ■ 既存コア事業の収益拡大

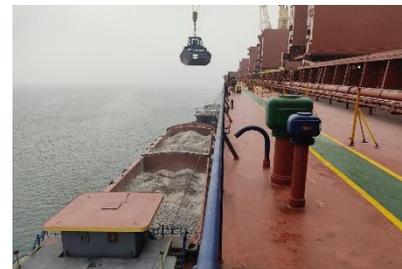
- ・石灰石骨材の生産・物流設備増強と拡販
- ・鉄鋼・製紙向け生産・販売体制の再構築
- ・固化不溶化材（デナイト®）の新市場開拓

#### ■ 将来の「柱」となる事業の育成

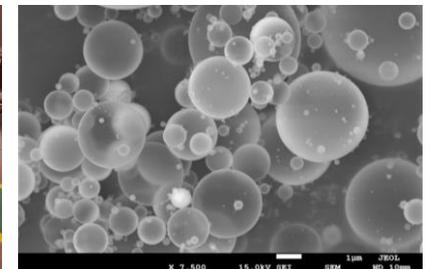
- ・機能性中空材料（セルスフィアーズ®）の事業化推進
- ・東南アジア域内成長投資の実行



大船渡鉱山裂下地区 山頂開発と破碎室新設



ベトナム事業の推進



セルスフィアーズ®

## Ⅲ.2.3 中計の概要

### 7.事業戦略 環境事業

- ◆外部環境変化を的確に把握
- ◆『気候変動対応』『デジタル』『マテリアル』『エネルギー』をキーワードに、時代の潮流に則した新たなビジネス展開を図る

#### ■ 廃棄物処理ビジネスの極大化と新規事業の展開

- ・廃プラ処理拡大・広域化、忌避成分改善による石炭灰代替確保、バイオマス燃料販売拡大、他企業との提携強化・M&A検討

#### ■ セメント産業を中心とした新たな資源循環モデルの確立

- ・処理困難廃プラのリサイクル（低温加熱脆化技術）、廃棄物からの貴金属・重金属回収

#### ■ 大型プロジェクトの実行及び新たなビジネスモデルの構築

- ・廃リチウム電池リサイクル事業の拡大、廃石こう処理事業の拡大、廃棄物セメント資源化事業の海外展開



低温加熱脆化技術による処理困難プラのリサイクル施設（㈱デイ・シー 川崎工場）



リチウムイオン電池 焙焼リサイクル設備（敦賀セメント㈱）

## Ⅲ.2.3 中計の概要

### 7.事業戦略 建材・建築土木事業

◆市場競争力の強化による、既存事業の収益力向上

◆シナジーを創出できる新たな事業領域の開拓と、果敢な事業展開

- 商材の差別化とコスト競争力強化による事業採算の改善
- 既有的技術や顧客網を活用した新規商材や事業の開拓
- 東南アジア市場への事業展開に向けたグループ体制構築を加速
- 事業全般における環境負荷低減への取り組み強化



鉄道近接地での地盤改良工事「LDis工法」



遮熱性舗装ブロック

◆個別企業の収益力強化と更なる成長に向けたビジネスモデルの構築

- 個別企業群の持つ経営資源を活用したグループシナジーの最大化
- 電力卸供給事業（バイオマス発電）の収益力強化
- 首都圏拠点を活かした新たなビジネスモデルの構築（建設発生土中継事業等）



バイオマス発電所

電力供給部門



フローティングクレーン

運輸・倉庫部門

不動産部門

エンジニアリング部門

情報処理部門

化学製品部門

スポーツ部門

◆ 社会貢献、持続的成長に資する圧倒的な研究開発力への進化

- **カーボンニュートラル**実現に向けた技術開発
- 外部環境変化に対応した**基盤技術**の深化と海外展開
- サーキュラーエコノミーの構築に資する**リサイクル技術**の進化
- **革新的材料**、**将来を見据えた技術**開発と知的財産戦略

カーボンニュートラル

- ・ 化石エネルギー代替最大利用／低CO<sub>2</sub>型セメント
- ・ **革新的セメント製造プロセス**

基盤技術の深化と海外展開

- ・ セメント 品質とプロセス／コスト低減
- ・ 固化材・不溶化材 高度化／用途拡大
- ・ コンクリート 高度化／用途拡大

リサイクル技術の進化

- ・ 燃焼技術、脱塩素技術の進化
- ・ 石炭灰・スラグ代替、アルカリ低減
- ・ 資源コンビナート

革新的材料

- ・ 機能性マテリアル
- ・ 資源循環型炭酸カルシウムコンクリート

将来技術

- ・ AI/IoTを活用した生産性向上と省人化  
キルン制御と品質予測の統合システム

# Ⅲ. 2 3 中計の概要

## 8. 研究開発戦略

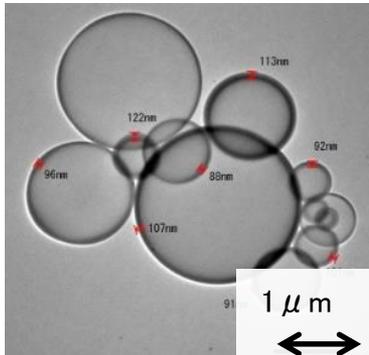
### ◆ 社会への貢献と成長に資する革新的な技術開発の推進

#### ■ カーボンニュートラルに向けた革新的セメント製造プロセス

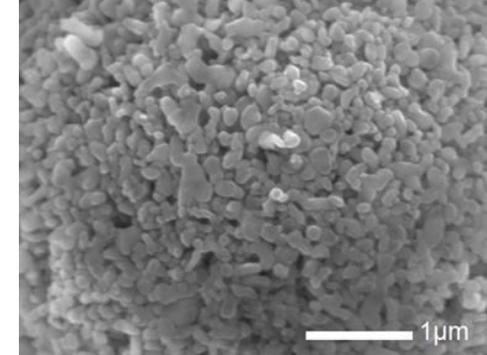
- ・炭素循環型セメント製造プロセス（NEDO助成事業）
- ・革新的CO<sub>2</sub>回収技術

#### ■ 機能性マテリアルの研究開発と事業化

- ・中空粒子 平均粒子径が 5 $\mu$ m以下を特徴とする機能性中空粒子  
断熱性が求められる薄膜及び微小部材用途について事業化推進中  
誘電特性にも優れることから、今後拡大する5G、6Gなどの高速通信分野向け材料を開発中
- ・電極材料 カーボンニュートラルに必須な電力貯蔵の要となるリチウムイオン電池用の新材料  
枯渇が懸念されるコバルトを使用しない材料で、電池の信頼性向上と長寿命化が可能  
年間 100 トンの生産能力を有する実証プラントを建設、本格事業化を目指す



機能性中空粒子  
セルスフィアーズ®



リチウムイオン電池用正極材料  
ナノリチア®

# Ⅲ. 2 3 中計の概要

## 9. 経営基盤の強靱化

### (1) コーポレートガバナンス充実・強化の継続的な取り組み

### (2) CSR目標2025

#### ■ 災害防止

- ・死亡災害ゼロ

#### ■ 温室効果ガス排出抑制

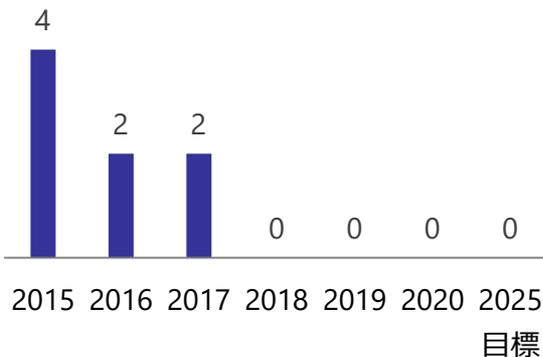
- ・ネットCO<sub>2</sub>排出原単位10%以上削減（2000年度比）

#### ■ ダイバーシティ

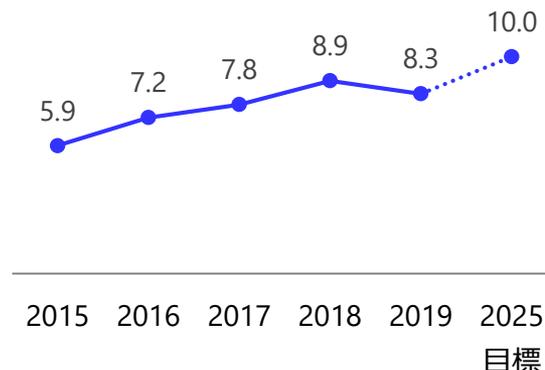
女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供

- ・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

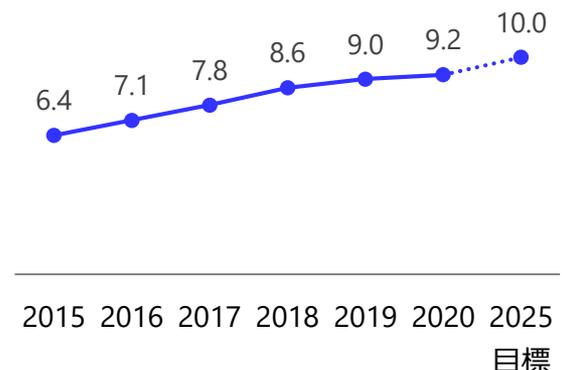
死亡災害件数(件)

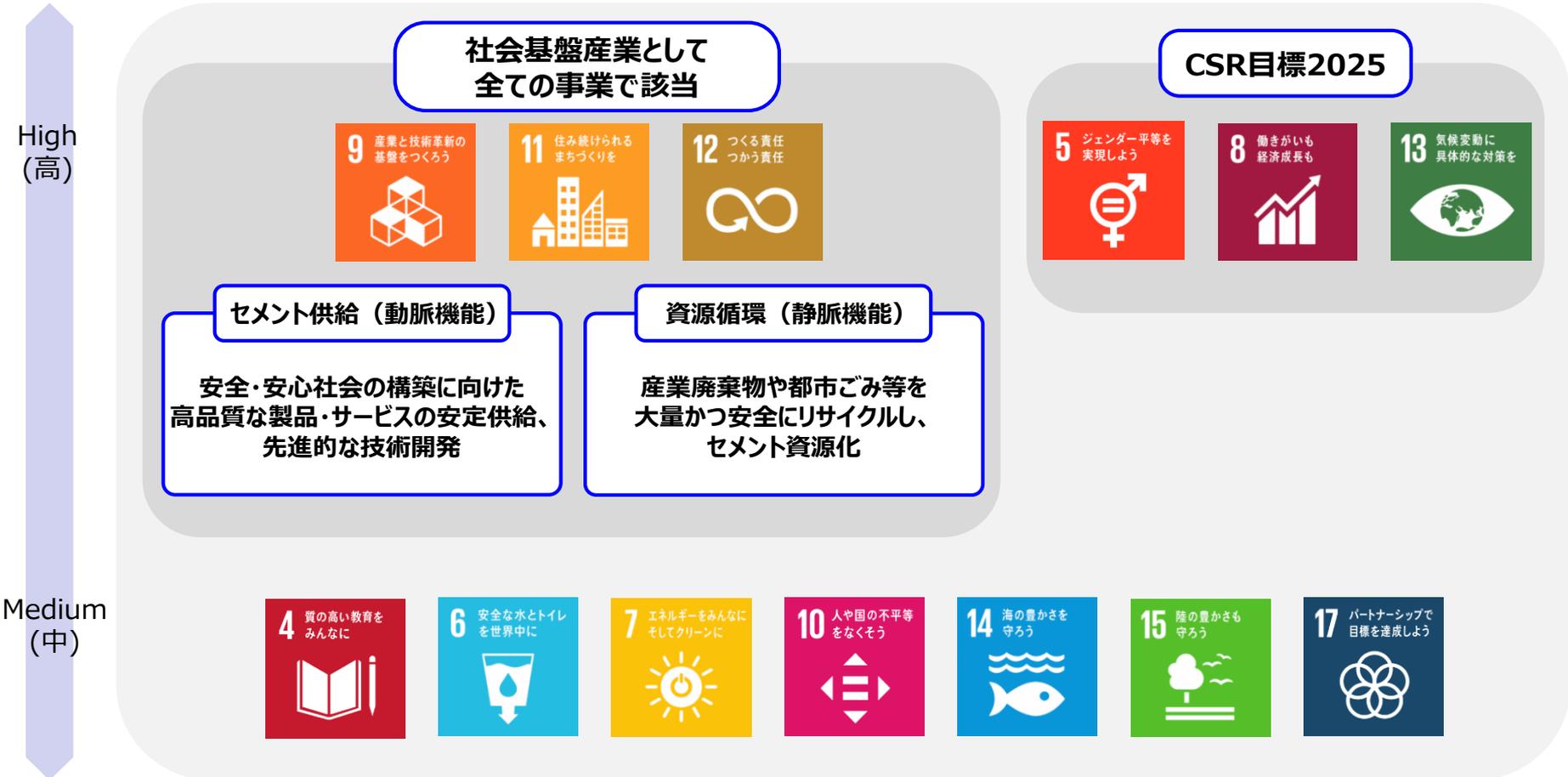


ネットCO<sub>2</sub>排出原単位削減率(%)



女性従業員比率(%)





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。