

タクマグループ 第12次中期経営計画の概要

[2018～2020年度]

1. 第11次中計の振り返り
2. 事業環境認識
3. 第12次中計の位置付け
4. 第12次中期経営計画の基本方針
5. 数値目標
6. 事業別重点テーマ

1. 第1次中計の振り返り

1) 基本方針への取り組み

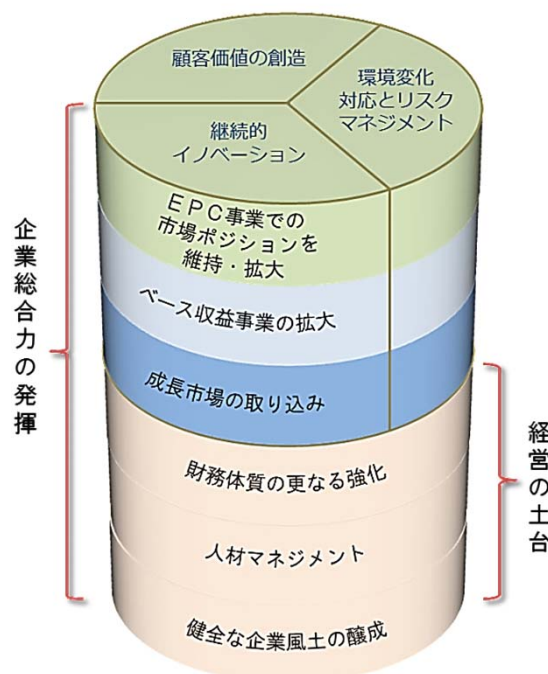
1次中計（2015－2017）の取り組み

テーマ

これまでの成果をベースとして、更に事業の量と質を高め「持続的成長の実現」を目指す。

基本方針

- EPC事業での市場ポジションを維持・拡大
- ベース収益事業の拡大
- 成長市場の取り込み
- 財務体質の更なる強化
- 人材マネジメント
- 健全な企業風土の醸成



視点

- 顧客価値の創造
- 継続的イノベーション
- 環境変化対応とリスクマネジメント

成果と課題

- EPC事業では堅調な需要を着実に受注に結び付けそれぞれの市場において一定のポジションを確保。
- 大型バイオマス発電プラントや汚泥焼却発電プラントを複数獲得し、ポジション拡大への足がかりを築く。
- ベース収益事業は各セグメントとも概ね計画利益を達成し、安定的に連結収益に貢献。
- 海外展開に向けた体制整備、人材の育成は、引き続き重要な課題。
- 継続的な利益確保により自己資本比率は一定の水準を確保。
- 受注拡大に対応し中途採用等により人員確保を図るも、労働需給の逼迫により苦戦。要員がタイトな状況が継続。
- 継続的な取り組みによりグループ全体にコンプライアンス・CSRの意識が浸透。



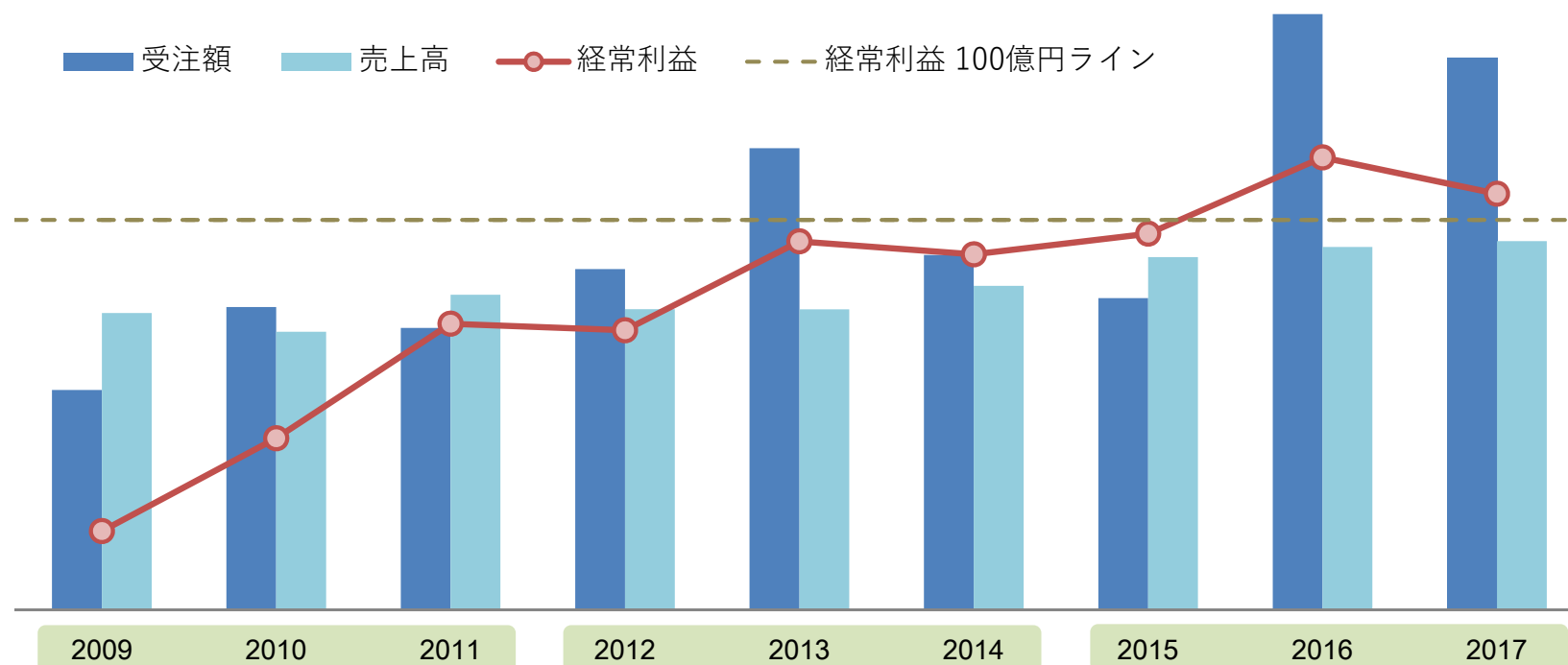
バイオマス発電プラント



下水汚泥焼却発電システム

1. 第11次中計の振り返り 2) 数値実績

- 堅調な需要を背景に事業の量を着実に拡大。受注額は計画を大きく上回り、受注残高も2,000億円規模へ。
- 質の面では計画利益を達成するとともに「2020年度の経常利益100億円」に向けて順調に進捗。



(単位: 億円)

	9次中計期間 (2009～2011)	10次中計期間 (2012～2014)	11次中計期間				11次中計 目標値
			2015	2016	2017	合計	
受 注 額	2,578	3,710	999	1,910	1,771	4,680	4,000
売 上 高	2,852	2,965	1,130	1,163	1,181	3,475	3,600
経 常 利 益	137	257	96	116	106	319	270
受 注 残 高	781	1,525	1,394	2,141	2,730		-

※ 受注残高は各中計最終年度末および各期末残高。

2. 事業環境認識

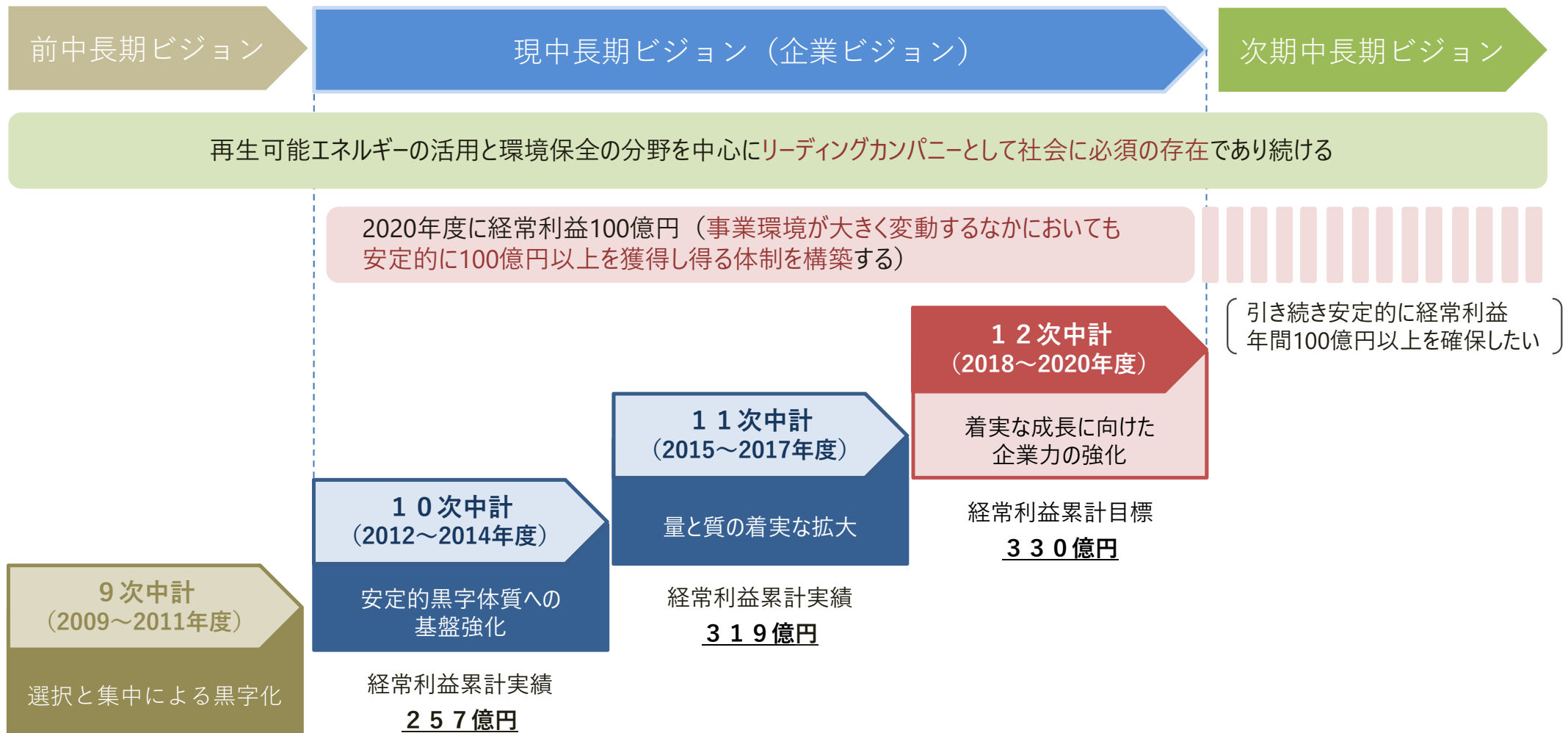
- 当社グループの主要事業領域においては、足元では引き続き堅調な需要が見込まれる。
- 一方、中長期的には国の政策変更や社会構造の変化に伴う需要の変化、行政サービスの外部化の進展による包括委託の増加やニーズの高度化・多様化等、事業環境は大きく変化していくことが予想される。

	足元（12次中計期間）	将来（中長期）
ごみ処理プラント （国内）	・施設の老朽化に伴う更新・延命化需要が継続 ・エネルギー利用の効率化、付加的機能（防災拠点・周辺施設整備等）のニーズは継続 ・D B O・O & M等、プラント運営の包括委託が更に増加	・更新・延命化の一巡 ・少子高齢化・人口減少等による市場の縮小 ・行政サービスの外部化（民間活用）が更に進む
水処理プラント （国内）	・下水処理場の老朽化に伴い更新需要が増大 ・下水汚泥エネルギー化ニーズの高まり ・下水道事業におけるP P P手法（民間活用）採用の動き	・P P P／P F I等、プラント建設・運営の包括委託が増加 ・省エネ・創エネ、資源利用のニーズは継続
ボイラプラント （国内）	・F I T案件は引き続き需要が継続 ・施設稼働に伴いメンテナンス対象プラントが引き続き増加 ・プラント運転管理やO & Mのニーズが増加	・2030年エネルギーミックス実現に向けて再エネニーズは継続 ・地域分散型のバイオマス利用も継続 ・既存プラントの更新・燃料転換は一定の需要が継続
ボイラプラント （海外）	・東南アジアのバイオマス発電プラント需要は引き続き堅調 ・主力のバガス燃焼プラントではインド・中国メーカー等との厳しい競争環境が継続	・豊富なバイオマス資源を背景に引き続き一定の需要が継続 ・E F B等多様な燃料活用のニーズが高まる
ごみ処理プラント （海外）	・東南アジアでは都市化の進展や、ごみの増加・多様化により廃棄物発電ニーズが高まる ・制度面や資金面等の問題から市場の立ち上がりは緩やか	・経済成長に伴い市場が拡大
民生熱エネルギー （汎用ボイラ）	・国内市場は成熟するも更新需要等、一定の需要が継続 ・海外では新興国を中心に省エネボイラのニーズが高まる	・少子高齢化・人口減少等による国内市場の縮小 ・新興国の経済成長に伴い市場は更に拡大
設備・システム	・建築需要の増大、半導体産業の設備投資の拡大により、建築設備、半導体産業用設備ともに一定の需要が継続	・建築設備、半導体産業用設備ともに引き続き一定の需要が継続

※ D B O：Design Build Operate / O & M：Operation & Maintenance / P P P：Public Private Partnership / P F I：Private Finance Initiative / F I T：Feed-in Tariff
再エネ：再生可能エネルギー / E F B：Empty Fruit Bunch

3. 第12次中計の位置付け

- 2020年度を目標年度とする現在の中長期ビジョン（企業ビジョン）の最終ステージ。
- 将来予想される事業環境の変化を見据え、ビジョンの達成とその後の着実な成長に向けて企業力を高めていく3年間とする。



4. 第12次中期経営計画の基本方針

- 第11次中計からの継続となる3つの視点のもと、新たに5つの基本方針に取り組み、収益力・競争力の強化とともに、人的資源の効果的な活用を中心に経営基盤の強化を図り、中長期ビジョンの達成と将来の環境変化に対応し得る強靱な事業基盤・経営基盤の構築を目指す。

基本方針

1. 収益基盤のより一層の強化・拡大
2. 持続的成長の確保
3. ビジネスプロセス変革等による生産性の向上
4. 人材の活躍促進
5. コンプライアンス経営の継続的推進

基本方針達成のための視点

1. 顧客価値の創造

顧客に寄り添い、顧客を深く知ること、顧客目線の新たな価値を創造し、価格競争からの脱却を目指す。

2. 継続的イノベーション

「技術」および「ビジネスモデル」のイノベーションを促進することで、持続性のある差別化を実現し、お客様の求める価値創造につなげていく。

3. 環境変化対応とリスクマネジメント

経済情勢の変化、法改正、顧客ニーズの変化等、当社を取り巻く事業環境の変化に適応し、さらには環境変化をビジネスチャンスとするための取り組みを強化していく。



ビジョン達成

変化に強い事業基盤・経営基盤を構築

4. 第12次中期経営計画の基本方針

1. 収益基盤のより一層の強化・拡大

当社グループの商品は納入から20年、30年と長期に渡りお使いいただくものが多く、より長く、より効果的に活用していただくために継続して質の高いアフターサービスを提供していくことが、お客様と当社グループ相互の利益につながり、長期的かつ安定的な収益の基盤となる。

多様化する顧客ニーズに的確に対応し、プラント・製品のライフサイクルを通じて質の高いソリューションを提供し続けることにより、収益基盤の更なる強化・拡大を図る。

2. 持続的成長の確保

当社グループは創業以来約80年の長きに渡って、技術を核として世の中に価値があると認められるものを提供し、社会から必要とされる地位を築いてきた。

これまでの事業活動を通じて蓄積してきた技術・実績・経験・ノウハウなどの「強み」をベースとして、独自性のある技術・サービス・ビジネスモデルを継続的に生み出し顧客価値を創造するとともに、顧客ニーズの変化や新たな社会的課題の出現等、外部環境の変化に迅速に対応し、競争優位を確保・創出していくことで持続的な成長の確保につなげる。

3. ビジネスプロセス変革等による生産性の向上

少子高齢化等の社会構造の変化や、顧客ニーズ・社会的課題の高度化・多様化など、外部環境の変化に伴い、当社グループの事業のあり方も大きく変化してきている。

これらの変化に対応するために複雑化してきたビジネスプロセスを抜本的に見直して再構築し、より付加価値の高い（価値創造・価値提供につながる）業務に注力することで生産性を高め、人的資源の効果的活用と提供価値の更なる向上を目指す。

4. 人材の活躍促進

当社グループの今後の事業展開に不可欠な多様な人材の採用・育成を推進するとともに、社員一人ひとりが意欲的に仕事に取り組み、持てる能力を最大限発揮し活躍できる環境づくり（職場風土の醸成、個々の意識改革、働き方の仕組みの整備）を進めていく。

5. コンプライアンス経営の継続的推進

当社グループは「コンプライアンス」を企業活動の重要な基盤と位置付け、過去数次に渡る中期経営計画において基本方針の一つに掲げ、その浸透・定着を図ってきた。

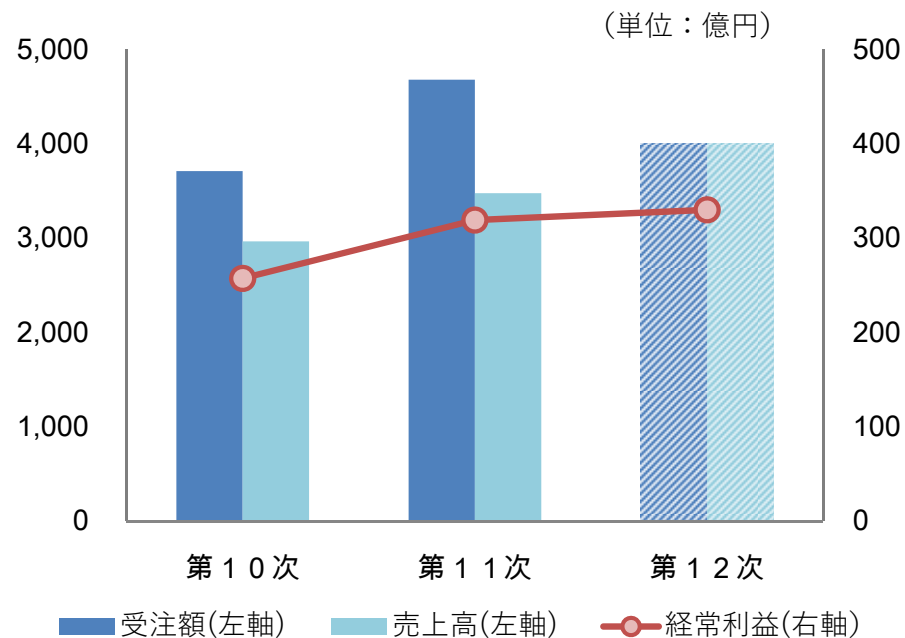
継続的な啓発・教育活動によりコンプライアンス意識は着実に根付いてきているが、これまで積み上げてきた品質等への信頼を揺るがすことのなきよう、引き続き改善を怠ることなく活動していくとともに、内部通報制度やCSR意識調査等の仕組みを効果的に運用・活用し、グループ全体のコンプライアンス意識の更なる浸透・向上を図る。

5. 数値目標

数値目標：

3 か年累計連結経常利益 330 億円

第12次中計は現中長期ビジョンの最終ステージであり、ビジョンで掲げた「安定的に100億円以上」の達成に向けて上記目標を設定するとともに、将来の事業環境の変化を見据え、強靱な事業基盤・経営基盤の構築に、全力を挙げて取り組むものとする。



(単位：億円)

	第10次中計 (実績)				第11次中計 (実績)				第12次中計
	2012	2013	2014	合計	2015	2016	2017	合計	2018～2020年度
受注額	1,092	1,480	1,137	3,710	999	1,910	1,771	4,680	4,000億円程度 (3 か年累計・参考値)
売上高	963	963	1,038	2,965	1,130	1,163	1,181	3,475	
経常利益	71	94	91	257	96	116	106	319	目標値：330億円 (3 か年累計)

6. 事業別重点テーマ

一般廃棄物処理プラント事業

事業環境

- 老朽化を背景とする更新・延命化需要は引き続き旺盛
- DBO・O&M等プラント運営の包括委託が更に増加

重点施策

- 運営事業の収益力強化
- 延命化・長寿命化への取り組みの更なる強化



ごみ処理プラント（DBO事業）
処理能力：174 t/日
発電出力：3,800kW



ごみ処理プラント（基幹的設備改良工事）
処理能力：810 t/日
発電出力：17,200kW

水処理プラント事業

事業環境

- 省エネ・創エネ型汚泥焼却プラントのニーズの高まり
- 下水道事業におけるPPP/PFI手法活用の推進

重点施策

- 汚泥焼却発電システムの競争力強化
- ごみ運営ノウハウの水平展開



汚泥焼却発電システム実証プラント
処理量：35 t-wet/日（含水率約70%）
発電量：約100kWh/h



移床式上向流連続砂ろ過装置（高速型）
処理量：29,500m³/日

6. 事業別重点テーマ

ボイラプラント事業（国内）

事業環境

- F I T需要は引き続き旺盛
- 竣工・引渡に伴いメンテナンス対象プラントが大幅に増加
- プラント運転管理やO & Mのニーズが増加

重点施策

- F I Tバイオマス発電の更なる受注獲得
- メンテナンス体制の強化
- ごみ運営ノウハウの水平展開



木質バイオマス発電プラント
発電出力：22,100kW



木質バイオマス発電プラント
発電出力：1,990kW

ボイラプラント事業（海外）

事業環境

- 東南アジアのバイオマス発電プラント需要は引き続き堅調
- 主力のバガス燃焼プラントでは厳しい競争環境が継続

重点施策

- 競争優位の創出による継続的受注の確保
- 現地法人（サイアムタクマ）の事業遂行機能の強化



バガス燃焼ボイラプラント（タイ）



バガス燃焼ボイラプラント（タイ）

6. 事業別重点テーマ

廃棄物処理プラント事業（海外）

事業環境

- 都市化の進展やごみ量の増加・ごみ質の多様化等を背景に廃棄物の適正処理やエネルギー利用ニーズが高まる

重点施策

- パートナー企業との協働体制の構築
- 参入スキームの構築



廃棄物発電プラント（英国）
処理能力：1,370 t/日
発電出力：36,650kW



廃棄物発電プラント（中国）
処理能力：1,600 t/日
発電出力：30,000kW

民生熱エネルギー事業

事業環境

- 国内では更新需要を中心に引き続き一定の需要が継続
- 海外では新興国を中心に省エネボイラのニーズが高まる

重点施策

- 国内事業の維持・拡大
- 海外事業の拡大



スーパーエクオス
EQi シリーズ



スーパーバコティンヒーター
GTL シリーズ