TAIHEIYO CEMENT

太平洋セメント株式会社

〒112-8503 東京都文京区小石川1-1-1
文京ガーデン　ゲートタワー
サステナビリティ推進部

https://www.taiheiyo-cement.co.jp

TAIHEIYO CEMENT

太平洋セメント株式会社
統合報告書

REPORT 2026

Contents

私たちの存在意義

002 太平洋セメントグループの価値観
004 限りある資源を100年先へ
006 「いつも」のために「いつか」のために
008 暮らしを守り、社会を支える
010 「いらないもの」を「いるもの」へ
012 私たちが考える
「『スゴイよセメント』な太平洋セメント」

価値創造ストーリー

014 トップメッセージ
020 ［特集］社長による会社方針説明会
024 ［特集］田浦社長と若手・中堅従業員による座談会
030 太平洋セメントのDNA
032 グローバルネットワーク
034 ビジネスモデル
036 価値創造プロセス
038 強みと経営資本の関係性
040 サプライチェーンにおける取り組み
042 26中期経営計画の進捗
043 次期中期経営計画の展望
044 次なる経営戦略に向けた成長領域への重点投資
046 サーキュラーエコノミー、
カーボンニュートラル、インフラソリューション
の中心に位置するLow Carbon Cement
048 未来の太平洋セメントを支える「信頼の基盤」
～カーボンニュートラル戦略・IR戦略～
050 財務戦略～財務担当役員メッセージ～

中期経営計画達成に向けた戦略

054 グローバル戦略の更なる推進
058 ［特集］カリフォルニア（CA）州における
生コンクリート事業買収
～26中計の集大成と次期中計への架け橋～
060 ［特集］現地（太平洋セメントU.S.A.×
CalPortland）トップが語る
次期中計に向けて
062 世界をつなぎ、グループ全体の成長につなげる
064 国内事業の再成長
068 国内事業の再成長のための製造資本
070 国内事業の再成長のための知的資本
072 混合セメントが支えるCN・CE社会
073 混合セメントの材料面での価値
～耐久性の向上～
074 サステナビリティ経営推進と
カーボンニュートラルへの貢献
075 IR戦略
076 カーボンニュートラル戦略
080 GCCA（グローバルセメント・コンクリート協会）
082 DX戦略
084 人的資本戦略

事業概況

088 Business at a Glance
089 セメント事業（国内）
090 グローバル事業
091 資源事業
092 環境事業
093 建材・建築土木事業

マテリアリティの進捗

094 マテリアリティ
102 労働安全保安衛生

ガバナンス

108 取締役・監査役の紹介
110 取締役会議長メッセージ
112 社外取締役座談会
116 コーポレートガバナンス
124 リスクマネジメント・コンプライアンス

データセクション

128 ESGデータ
132 財務・非財務ハイライト
134 11カ年サマリー
136 GCCAに基づく主要業績評価指標（KPI）
137 GCCA・第三者保証報告書
138 用語集
140 会社情報
142 株式情報



編集方針

当社グループの社会課題解決と持続的な企業価値向上に向けた取り組みをステークホルダーの皆さまにご報告し、建設的な対話を通じて相互理解を深め、経営のさらなる進化と開示の充実を図ります。

報告対象範囲

［対象期間］
2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
一部対象期間外の活動内容も時期を明記して掲載しています。

［対象組織］
太平洋セメント（株）単体を中心に、グループ会社を含みます。
「当社」と記載の場合は単体を指し、グループ会社にかかわる事項は社名を明記しています。

［定量情報の対象組織］
連結および以下の区分で集計しています。

単体　太平洋セメント（株）本体
GCCA　GCCA※-KPIのデータ集計範囲
ESGデータの集計範囲はP.128に記載しています。

※ GCCA（Global Cement and Concrete Association）：
グローバルセメント・コンクリート協会

見通しに関する注意事項

本レポート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います。
したがって、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。

［発行時期］
2026年10月
前回発行：　2025年9月
次回発行予定：　2027年9月

［参照したガイドライン類］
- 国際統合報告評議会「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」
- ISO30414

情報体系

財務情報
有価証券報告書
決算短信
投資家情報（ウェブサイト）
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/ir/

統合報告書
統合報告 ES編

非財務情報
サステナビリティ
（ウェブサイト）
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/

太平洋セメントグループの価値観

持続可能な発展を目指して

太平洋セメントグループは、
事業活動を通じた社会課題の解決への貢献を通して
グループの発展を目指します。

行動指針［会社としての行動のあり方］

- 太平洋セメントグループとして総合力を発揮し、企業価値の最大化を目指します。
- 地球環境との調和に努め、循環型社会の実現に向け積極的に貢献します。
- 法令等を遵守するとともに、社会の良識に則って行動します。
- 広く社会とのコミュニケーションを行います。
- 技術の更なる研究・開発に努め、優れた製品・サービスを社会に提供します。
- 国際的な企業として、グローバルな視野で発想し行動します。
- 事業環境の変化に即応し、柔軟に行動します。
- 一人ひとりが社内外に通用する人材となることを目指します。
- 人権を尊重し、安全で健康な職場づくりに努めます。

グループ経営理念
（2002年6月11日制定）

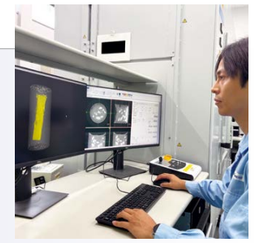
太平洋セメントグループは、
持続可能な地球の未来を拓く先導役をめざし、
経済の発展のみならず、環境への配慮、
社会への貢献とも調和した事業活動を行います。

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。

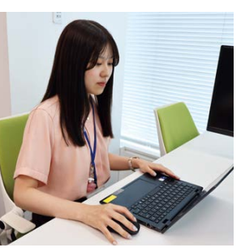
太平洋ビジョン2030

- 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靭な企業グループとなる。













限りある資源を100年先へ ▸P.04
「いつも」のために「いつか」のために ▸P.06
暮らしを守り、社会を支える ▸P.08
「いらないもの」を「いるもの」へ ▸P.10

当社グループの社会的価値の浸透

テレビCMをはじめとした新プロモーションの展開

2025年12月より、タレントの上白石萌音さんを起用し「スゴイよセメント編」と題したプロモーションを、テレビCMや特設サイト等で展開しています。セメントがビルやダムなど様々なものに形を変えていく様子をCGを駆使して表現し、セメントが身近な存在であることを伝えています。社内外の多様なステークホルダーに対して当社グループの提供価値を訴求することで、エンゲージメントを強化していきます。

https://www.taiheiyo-cement.co.jp/ad_tvcm/

スゴイよセメント

限りある資源を100年先へ

当社グループは、環太平洋においてグローバルに事業展開していますが、特に日本国内においては、長い歴史をもつセメント・石灰石のトップサプライヤーです。セメント原料や生コンクリート用骨材などとなる石灰石を確保するため、100年先を見据えた鉱山の強靱化を進めています。安全・安心な社会を支えるセメント製品や石灰石を安定供給し続けることが当社の企業使命です。

掘り出す
採掘
MINING

稼働石灰石鉱山数

国内 13 鉱山

MANUFAC TURE

つくる
製造

「いつも」のために
「いつか」のために

当社グループは、140年以上にわたり高品質のセメントや建設資材を社会に供給し、インフラや生活環境を支えてきました。セメントを代替する素材はなく、セメント産業が縮小してしまうと、インフラの整備や、さらに原燃料として受け入れている廃棄物や災害時に出るがれきの処理もできなくなってしまいます。いつ起きてもおかしくない脅威に備えて、国内工場を維持することは社会への責任でもあると考えています。

1881 小野田セメント
1883 浅野セメント
1923 秩父セメント
1947 日本セメント
1994 秩父小野田
1998- 太平洋セメント

140年以上の歴史と実績

暮らしを守り、社会を支える

セメントは道路や橋、建物などの様々な社会インフラ・生活環境整備に利用されています。当社グループは国内外あわせて年間約2,400万トンという販売数量が示す通り、環太平洋において安定供給体制を整備しています。激甚災害に対する予防や減災といった備えとともに、早期復旧・復興を支える技術の展開、普及や新規技術の開発も進めています。

つかう
利用

UTILIZE

セメント販売数量

2,435 万トン（2025年度）

（国内1,117万トン、海外1,318万トン）

「いらないもの」を「いるもの」へ

地域社会や他産業で発生する廃棄物・副産物に加え、自然災害などで発生した災害廃棄物もセメントの代替原燃料として受け入れ、循環型社会の形成や被災地の復旧など社会課題の解決に貢献しています。当社グループは年間664万トンの廃棄物・副産物を受け入れ、代替原燃料として活用している実績に基づいた高度な廃棄物再資源化技術があります。





廃棄物・副産物処理量

664万トン／年

私たちが考える「『スゴイよセメント』な太平洋セメント」

時代が変わっても、変わらず求められてきた役割がある。
140年を超える事業の積み重ねのなかで培ってきた、当社グループの強み。
その強みは、変化を力に変えながら、次の時代へと進化を続けています。



スゴイよ

若手の力

よく働きよく学びよく休む。
若手が会社をもっと元気にします！

大分工場
（左から）藤田 将豪、片岡 妃那乃、小泉 玲偉



スゴイよ

国内自給率

石灰石の国内自給率は100%!

資源事業部
石本 健士郎



スゴイよ

海外ネットワーク

日本・米国・東南アジアを結ぶネットワークが、
ビジネスの相乗効果を生み出します。

タイヘイヨウセメントフィリピンズ社
奥村 友城



スゴイよ

安定供給

全国9工場・114拠点で
セメントを安定供給しています。

東京支店
（左から）魚住 咲季、長尾 修輔、早川 健太



スゴイよ

グローバル

国籍や働く場所を超えて、ワンチームで挑戦

グローバル事業本部
（左から）小堀 舜、V.R.ヴィラリン、ファムニャットクアン



スゴイよ

コンクリートDX

コンクリートDXを通じて
インフラの維持・発展へ貢献

研究開発本部
関根 麻里子



スゴイよ

品質力

確かな分析で、安心できる品質を支えています。

埼玉工場
大熊 満



スゴイよ

リサイクル

処理困難な廃棄物もリサイクルします！

中部支店
（左から）久手堅 亘、古川 美紅

トップメッセージ



社会課題を価値へ変え セメントメーカーのその先へ

代表取締役社長
田浦 良文

はじめに

私たちはメーカーとして「安全は全てに優先する」という価値観を経営の根幹に据えています。人こそ企業の最も重要な財産であり、その命と健康を守ることは、何よりも優先されるべき経営の責務です。私は従業員に対し、常日ごろから「安全と健康を守り抜くこと」「家族を悲しませないこと」の大切さを伝えてきました。しかしながら、近年、人命にかかわる事故を含む重大災害が多発しており、深刻な状況が続いています。その結果を経営トップとして重く受け止め、いま一度原点に立ち返り、安全対策の徹底と安全文化の再構築に取り組んでいく所存です。

そのため、当面十数億円をかけ緊急性の高いものから順次安全対策投資を行いますが、災害撲滅は最優先すべき未来への投資ですから、以後も規模を拡大しつつ、最終的には10年で400億円規模の対策を、グループ全体で行っていきます。現場のヒヤリハットの徹底的な洗い出しや、人為的なミスが発生しても重大事故につながらない設備への改修など、あらゆる現場で実効性のある対策を進めています。

一方で、小さな異変や違和感をためらうことなく共有できる風通しの良さ、現場一人ひとりが主体的に安全活動へ取り組む組織文化の醸成も不可欠です。私たちは安全を設備やルールで管理するだけではなく、企業文化としても根付かせていきたいと考えています。

人を守ることは、企業の持続的な成長を支える基盤です。安全なくして事業は成り立たず、安全なくして社会への責任を果たすこともできません。私たちはこの原点にあらためて立ち返り、グループ一丸となって再発防止と安全文化の確立に取り組んでまいります。

関連記事：労働安全保安衛生 ▶P.102-107

太平洋セメントの社会的意義

人を守ることは私たちの原点ですが、それだけではありません。私たちが守るべきものは人々の暮らしを支える社会インフラであり、持続可能な社会そのものです。私は、その使命を果たすなかで、セメントを通じて社会に提供する価値も大きく広がってきたと感じています。

セメントは、社会インフラを支える建設材料として価値を発揮してきました。セメントは石灰石を鉱山から掘り出し、粘土などと混ぜて焼くことでつくられますが、現在はその原料の一部が都市ごみや産業廃棄物へと置き換わっています。また、原材料を焼成するための燃料の一部としても都市ごみや産業廃棄物を活用しています。つまり、セメントは社会インフラを支えるだけでなく、環境価値を生み出す素材へと進化しています。太平洋セメントという会社を1枚のコインに例えるなら、「表はセメント事業、裏は環境事業」と言うことができます。

その象徴のひとつが石炭灰（フライアッシュ）です。日本の電力供給の一端を担う石炭火力発電所では大量の石炭灰が発生しますが、その処理は大きな社会課題となっています。当社ではフライアッシュを受け入れ、原料として活用しています。FA（フライアッシュ）混合セメントは環境負荷の低い建設材料として海外で高い需要があります。当社はこの輸出を拡大することで、石炭灰処理という社会課題の解決に貢献すると同時に、国内のセメント需要が減少するなかでも工場の稼働を維持し、国内の生産基盤を支えています。

なぜなら、国内工場が稼働し続けることは、災害時に社会を支えるために不可欠だからです。東日本大震災では、津波によって発生した大量のがれきを大船渡工場が受け入れました。その量は百万トン近くにも及びます。災害により生じたがれきを処理しなければ、復旧も復興も進みません。私たちは災害廃棄物の処理を通じ、被災地の再生に貢献してきました。日本は地震や豪雨など、大規模災害のリスクを常に抱えています。そうした不測の事態が発生した際、社会を支える最後の受け皿となるためには、平時から国内の生産基盤を維持しておく必要があります。

産業廃棄物の処理や循環型社会の実現といった社会課題を受け入れ、それを新たな価値へと変える。そして、その価値が工場の稼働を支え、災害時には社会の復旧・復興を支える力となる。私は、これこそが今日のセメント産業に求められる役割だと考えています。

太平洋セメントは、セメントを通じて社会課題の解決に取り組み、人と社会を守る企業として、その使命を果たしていきます。

関連記事：私たちの存在意義 ▶P.2-13、環境事業 ▶P.92

トップメッセージ

26中期経営計画の進捗と成果

「26中期経営計画」(26中計)では、3つの柱として「グローバル戦略の更なる推進」「国内事業の再生」「サステナビリティ経営推進とカーボンニュートラルへの貢献」を掲げています。この3本柱は、セメントを通じて将来にわたる成長を実現するための、ひとつの成長ストーリーとしてつながっています。

国内セメント需要の減少が続くなかでも、社会インフラを支える企業としての役割を果たし続けるには、国内事業を再生し、強固な収益基盤を築くことが不可欠です。サーキュラーエコノミーへの取り組みを新たな価値創出につなげることが、この成長ストーリーの起点となります。その成果を米国への成長投資へと振り向け、生産基盤や供給体制を整備することで、次世代の収益基盤を育てていく。さらに、そこで生み出した収益を東南アジアなど将来の成長市場への投資へつなげていく。私は、この連鎖こそが太平洋セメントの未来を支える原動力だと考えています。

セメント産業は投資から成果が生まれるまで長い時間を要します。26中計は将来の成長に向けた「種まき」の期間と位置づけ、一つひとつの取り組みを着実に積み上げてきました。

国内事業では、主力製品であるセメント(ポルトランドセメント)の価格適正化を進めることができました。需要減少が続く一方で、エネルギーコストや設備の更新維持費の高騰、カーボンニュートラルへの対応など、セメント事業を取り巻く環境は大きく変化しています。私は、社会インフラを支える産業として供給責任を果たし続けるためには、まず事業そのものが持続可能でなければならないと考え、価格改定に取り組みました。社内にはシェア低下を懸念する声もありましたが、私自身が全国の支店を回り、その必要性を丁寧に説明してきました。その結果、お客さまにもご理解をいただき、最終的には業界全体として価格適正化へ向かう流れができるにいたりました。26中計期間中、国内需要は想定以上のペースで減少しましたが、価格適正化によって利益水準を維持することができています。さらに混合セメントを需要の旺盛な東南アジアを中心に輸出する体制を整えたことで、国内需要の減少下でも工場の稼働を維持できる体制を構築しました。また、(株)トクヤマのセメント・固化材販売事業の取得により供給ネットワークが強化され、日本全体を最適化した生産・物流体制の構築も前進しました。



海外事業では、米国事業の強化を着実に進めています。ヴァルカン・マテリアルズ社からカリフォルニア州の生コンクリート工場を取得したことで、セメント・生コンクリート・骨材までを一体で運営する垂直統合モデルが完成しました。さらに輸入ターミナルの整備も進めており、今後見込まれる需要回復や成長機会を確実に取り込める供給体制を構築していきます。

一方で、1989年から30年以上にわたり展開してきた中国でのセメント製造事業からの完全撤退を決断し、すでに完了しました。設備の老朽化や環境規制の強化、不動産市況の低迷などを総合的に見極めた結果です。グローバル化を進めるなかでも、成長が期待できる分野へ経営資源を集中するという観点から、選択と集中を徹底することができました。

サステナビリティ経営推進の中心となるカーボンニュートラルについては、世界的な潮流の変化にかかわらず、継続的に取り組まなければならない課題だと考えています。セメント産業は電力、鉄鋼、化学に次ぐCO_2多排出産業であり、社会から求められる役割を果たし続けるためにも、着実に排出量を削減していく必要があります。

なかでも重要なのが、フライアッシュなどの代替原料の活用によるCO_2排出量の低減です。これにより全体目標としている20%以上のCO_2削減が可能です。また、国内でセメントの少量混合成分の比率を引き上げるJIS規格の認定を得たことも追い風となっています。海外需要に加え、国内市場でも普及を進めることで、環境価値を新たな成長機会へとつなげていきます。

さらに、セメント製造プロセスから発生するCO_2を直接回収するC2SPキルンの技術開発も進めています。実用化にはCCSインフラなどの環境整備も必要ですが、機会が訪れた際にはすぐに展開できる「Ready to go」の考え方で準備を進めています。

2028年度には、ライフサイクル全体で排出されるCO_2を定量的に算定・評価し、脱炭素化を促進する、いわゆる「建築物LCA制度」の導入が予定されており、セメントやコンクリートの環境価値が評価される時代の到来は近いと見ています。それに備えた技術開発や海外も含めた諸制度への目配り・研究は欠かせません。

私は、企業は強くなければ社会を支え続けることはできないと考えています。26中計で進めてきた一つひとつの改革は、そのための土台づくりでした。次期中計では、これまでにまいた種を着実に育て、さらなる成長につなげていきます。

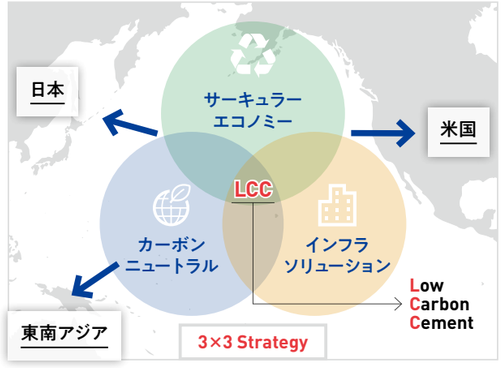
関連記事:26中期経営計画の進捗 P.42、
中期経営計画達成に向けた戦略 P.54-87

次期中期経営計画に向けて

2027年度からスタートする次期中計では、26中計でまいた種を育て、収穫する段階へと進みます。“3×3 Strategy(スリーバイスリー ストラテジー)”のもと、カーボンニュートラル、インフラソリューション、サーキュラーエコノミーを重点領域として位置づけ、その成果を日本、米国、東南アジアの3極で展開していきます。

社会インフラを支える企業として、私が特に注目しているのが、国内のインフラ更新と国土のレジリエンス強化です。

2026年度には防災庁が創設され、災害時の人的・経済的被害を低減する事前防災・事前復興の取り組みが本格化します。また、高度経済成長期に整備された橋梁や道路、港湾などの社会インフラは老朽化が進んでおり、災害時の避難や救援活動を支える高速道路ネットワークには、いまだ多くの「ミッシングリンク」が残されています。



関連記事:混合セメントが支えるCN・CE社会 P.72、
混合セメントの材料面での価値~耐久性の向上~ P.73

私は、こうした国土強靭化を着実に進めていくことこそが、人々の命と暮らしを守ることにつながると考えています。そのための社会資本整備においては、セメント産業が果たす役割はきわめて大きく、太平洋セメントグループもその一翼を担う準備はできています。

当社グループが主力市場のひとつと位置づける米国では、社会インフラへの継続的な投資を通じて国の競争力を維持・強化していこうという考え方が、政権の違いを超えて共有されています。2021年には1.2兆ドル規模のインフラ投資法が成立しました。今後も道路や橋梁、港湾をはじめとした社会資本整備が進み、関連需要の拡大が見込まれています。

また、住宅着工件数は金利上昇の影響で低迷しているものの、根本的な住宅不足は依然として続いており、金利が正常化すれば住宅需要が回復する可能性は高いと考えています。さらに法人需要についても、AI関連のデータセンターの建設ラッシュなどにより、大きく拡大していくポテンシャルがあります。こうした成長機会を確実に取り込むため、当社はヴァルカン・マテリアルズ社の生コンクリート事業の買収や輸入ターミナルの整備を進め、米国西海岸における供給体制の強化を図ってきました。

トップメッセージ

一方で、事業規模の拡大にともない、米国事業のガバナンス強化は重要な経営課題です。現地経営を担う人材を育成するサクセッションプランの整備を進めながら、持続的な成長を支える経営基盤を構築していきます。

東南アジアは中長期的な成長が期待できる市場ですが、政局や経済環境の変化による影響も受けやすい地域です。そのため、短期的な市場環境に左右されない競争力の高い生産・供給体制を構築しながら、環太平洋戦略を支える重要な拠点としての機能を高めていきます。

地域別では、フィリピンは、最新鋭設備の稼働による原価低減効果を最大限に引き出すとともに、日本からのFA混合セメントの輸入販売を拡大していきます。また、ルソン島で建設を進めているセメント出荷ターミナルの活用により、需要地への供給体制を強化していきます。

インドネシアは世界有数の産炭国であり、国内向け石炭価格を一定水準に抑える制度も整備されています。当社が出資したソルシ・バングン・インドネシア社は、エネルギー価格変動リスクを抑えられる競争力の高い生産拠点であり、26中計では米国向け輸出ルートの構築も進めました。将来的には、日本・インドネシア・米国を結ぶ環太平洋サプライチェーンの重要な結節点として機能させていきます。

日本、米国、東南アジアの3極で展開する戦略は、26中計で築いた基盤をさらに成長へと結びつけていく取り組みです。その一方で、将来を見据えた新たな価値創造にも挑戦していかなければなりません。

環境・資源事業は、今後の太平洋セメントの可能性を広げる領域だと考えています。これまで当社は、セメント工場で廃棄物を受け入れ、循環型社会の実現に貢献してきました。今後はその取り組みをさらに発展させ、処理困難な廃棄物への対応を進めるとともに、セメント工場の枠を超えた環境価値の創出にも挑戦していきたいと考えています。

資源事業も重要な役割を担います。国内では生コンクリート用骨材の安定供給が課題となりつつあります。当社グループは国内有数の資源量に加え、輸送・保管まで含めた供給体制を有し、安定供給の面でも強みを発揮できます。価格適正化を進めながら、トータルソリューションを提供することで、お客さまが抱える課題の解決に貢献していきます。

環境事業も資源事業も、その本質は社会が抱える課題に向き合い、新たな価値へと変えていくことにあります。私は、この領域こそが太平洋セメントの次の可能性を切り拓く重要なフィールドになると考えています。

関連記事：次期中期経営計画の展望 ▸P.43-47

人的資本経営の推進

戦略や成長ストーリーを実現するのは、ほかでもない人材です。私は、企業の成長を支える原動力は従業員一人ひとりの挑戦意欲と当事者意識にあると考えています。

そのため、2024年の社長就任以来、全国の事業所やグループ会社を毎年訪問し、自らの言葉で経営方針を伝えることを続けています。会社の方針を浸透させるためには、トップ自らが現場に足を運び、直接対話することが欠かせないと考えているからです。

私は以前から、従業員のやる気を引き出すためにはエンゲージメントとインクルージョンが重要だと考えてきました。しかし、それは制度や仕組みだけで実現できるものではありません。従業員一人ひとりが会社の方向性を理解し、自分自身がその実現を担う一員であると感じられることが重要です。

私が説明会で伝えたいのは、従業員が会社の歯車ではなく、成長を支える当事者だということです。自分たちの仕事がどのように会社の利益や社会への貢献につながっているのかを理解してもらうことで、「自分たちも一緒にやっている」という実感が生まれます。

私の仕事に対するモットーは「明るく楽しく元気よく」です。社長として最も重要な役割のひとつは、従業員を元気にし、前を向いて挑戦できる環境をつくることだと考えています。需要減少やコロナ禍を経て苦しい時期もありました。しかし今、私は「太平洋セメントはこれからもっと伸びる」と自信をもって言うことができます。その思いを従業員と共有し、一人ひとりの挑戦と成長を後押ししていきたいと考えています。

関連記事：人的資本戦略 ▸P.84-87

企業価値向上（PBR1倍超）に向けて

ここまで述べてきた取り組みを着実に実行し、企業価値の向上につなげていくことは重要な経営課題です。現状において当社のPBRは1倍を下回っています。この状況を解消するためにも、私は、ROE10％の持続的な達成を経営の最重要課題のひとつと位置づけるとともに、PBR向上にも取り組んでいかなければならないと考えています。

株主還元については、2025年度に一株あたり年間配当を80円から100円へ増配しました。今後も一株あたりの年間100円を下限とする安定的な配当を継続するとともに、機動的な自己株式取得なども視野に入れながら、還元施策の充実を図っていきます。

株主還元の強化は進めていきますが、その原資を生み出すのは事業そのものです。社会インフラを支える力を高め、将来の成長につながる投資を着実に行うことで、企業としての競争力を強化していく。その積み重ねがPBRの改善につながると考えています。

そのためには、投資家の皆さまに当社の考え方や戦略を正しく理解していただくことも欠かせません。今後も対話の機会を増やしながら、いただいたご意見を経営に反映し、IR活動のさらなる強化に取り組んでいきます。

私は、資本市場との対話を通じてグローバルスタンダードの視点に触れることは、当社自身を成長させる機会でもあると考えています。投資家の皆さまからいただく指摘や提言は、取締役会での議論を深める重要な材料となっています。そうした対話を通じて経営の質を高めることが、市場からの信頼につながると考えています。

人を守り、社会を支え、持続可能な未来の礎を築くこと。それが私たちの使命です。26中計でまいた種は着実に芽吹き始めています。株主・投資家の皆さまの期待に応えられるよう、次期中計ではその成果をしっかりと実らせ、社会課題の解決を新たな価値創造と成長につなげていきます。

関連記事：未来の太平洋セメントを支える「信頼の基盤」 ▸P.49、財務戦略 ▸P.50-53、IR戦略 ▸P.75

失敗を恐れず、前へ

私は33歳のときから約12年間、タイに駐在していました。当時与えられた使命は、「何もないところから事業をつくる」ことでした。うまくいかなかった取り組みも数多く経験しましたが、帰任間際に立ち上げた乾燥剤の工場は今も稼働を続け、利益を生み出しています。「帰任の直前にリスクを冒す必要があるのか？」と心配してくれる人もいましたが、私は、成功も失敗も挑戦の結果として生まれるものだと考えています。何もしなければ失敗もしませんが、大きな成果も得られません。

だからこそ、特に若い世代には積極的に挑戦してほしいと思っています。当社には海外トレーニー制度などを通じて、様々な経験を積む機会があります。失敗を恐れず、自ら手を挙げて新しい環境に飛び込んでほしいのです。

GEの名経営者ジャック・ウェルチは「大きくバットを振って空振りしてもOKだ」と言っていましたが、一方で「（GEのような）大企業には、大きなスイングをして、空振りに終わっても生き残れるだけの経営資源がある」とも言っています。経営者として私が目指しているのは、仮に大きな失敗をしたとしても「次、頑張れよ」と言える会社であることです。そして、その言葉を本当に言えるだけの経営基盤を築き続けることです。挑戦を歓迎する文化があってこそ、新しい価値が生まれ、会社も成長していくと信じています。



バンコク事務所長時代、事務所のスタッフと。右から5人目が当時の田浦社長。

[特集]社長による会社方針説明会

田浦社長は、会社方針の徹底を図るため、トップとして従業員に直接対面で経営方針を語りたい、そして経営方針や職場環境について現場従業員の生の声を聞きたいとの思いから、2024年の社長就任以来、毎年日本各地にある全事業所を回り、従業員との直接対話を行っています。当社では各役員も「役員と語る会」でそれぞれ全国事業所を回っており2層構造で全従業員との対話を進めています。ここでは田浦社長の会社方針説明会を紹介します。

従業員の安全がメーカーである当社の事業遂行の大前提である、との認識のもと、田浦社長の社内スピーチは常に「ご安全に！」の挨拶からはじまります。

その後直ちに本題に入り、最近重大な労働災害が残念ながら増えていることを例を挙げて説明した後、「安全は全てに優先する」との経営基本方針を掲げ、具体的な施策方針について説明していきます。

①ハインリッヒの法則に基づく「ヒヤリハット」情報の活用強化による危険状態撲滅、②「フールプルーフ」(人はうっかりミスをすることがある前提で、それでも重大な事故やトラブルを防ぐべく設備機器等を設計・対策しておくこと)の考え方に基づく設備・機器の設計・設置・改良、③「フェールセーフ」(設備・システム等の不具合時には安全側になるような設計)の導入、そして④「安全予算」の「修繕予算」との別枠化(経費節減のため修繕予算は厳しく制限しても安全予算は出し惜しみしない)。



新津久見鉱山・八戸鉱区開発工事で掘削中の坑道を視察する田浦社長(中央)



このように、安全を最優先していることを具体的な施策とともに伝えることで、平時の安全重視行動はもちろん、緊急時にも躊躇なく安全行動をとることができるようなマインドセットの定着を目指します。さらに、従業員の健康がそれぞれの家族の幸せの土台であることを説きます。

次に、当社グループの経営状況の概況説明を行います。当社のビジネスの現状について、業績や市況、現行中期経営計画の進捗度合いなどを語ります。また当社ビジネスに深くかかわる様々な事象、例えば石炭価格の推移、公共事業の現状やあるべき姿との乖離度合い、それに対する会社の対応などを、背景事実や具体的な数字とともに伝えます。2022年、2025年に実施したセメント販売価格改定により業界の慣行が変わったこと、価格改定を継続しなければならない理由でもある、7つのリスクと1つの脅威(「7R+1T」※)、米国における当社事業のプレゼンスや市場の魅力や同地でのM&Aの意義、東南アジアの将来性など、ビジネスの全体像を従業員に理解してもらうとともに、そのなかでの各自の役割が理解できるよう、その事業所(支店、工場、研究開発本部など)の存在意義が説明されます。

※ 7R+1T：当社グループを取り巻く7つのリスク(①国内市場縮小、②石炭価格振幅増大、③環境コスト増大、④石灰石等の資源希少化、⑤設備老朽化、⑥人手不足、⑦地政学リスク増大)と1つの脅威(激甚災害等日本に対する脅威)を指す

最後に26中期経営計画の進捗、さらに次期中計の現時点での考え方などについて語ります。

続いて世界のマクロ経済の今後の推移の予測、そのなかで脱炭素やエネルギー政策など当社を取り巻くビジネス環境の変化を予測したうえで、今後とるべき戦略施策を語り、従業員にも同様に未来を予測して積極的な施策をとるよう求めていきます。社長が従業員に強く求めるのは「ファクトフルネス」の実践です。先入観にとらわれず、あらゆる常識を所与のものとせずに事実のみを出発点として物事を考え、行動することを従業員一人ひとりに求め、社長の説明は終了します。

支店、工場、本社などにより話の重点が異なり、また同じ工場であってもそれぞれに個性があることから、説明の内容は変わりますが、おおむね以上のような進行・内容となります。

従業員の声

説明会に出席した従業員からは、以下のような意見・感想が聞かれました。

- 社内報や業界紙でしか目にしない会社の方向性について社長から直接分かりやすく聞くことができた。
- 自身と関係が薄い部門の方針・戦略を理解できた。
- 採用・教育についての方針等も聞けて良かった。
- 過去の話でなく今後の話なのが良かった。
- 全従業員の方向性を揃えるきっかけであり有意義。
- 社内報や統合報告書などの印刷物より、やはり対面で話を聞くのが一番よく分かる。
- 今後も定期的に開催してもらいたい。

続いて行われる従業員との対話については次ページへ

大分工場(2026年8月)



大分工場では前年度に重篤な労働災害が発生しました。社長は冒頭「安全は全てに優先する」ことを力をこめて訴えました。参考とすべきモデルケースとして、米国デュポン社の安全原則や同社の提唱した「ブラッドリーカーブ」(安全意識が高まるにつれて労働災害の発生率が減少するという評価モデル)も紹介しつつ、「普段の生活でも安全管理を意識する」「安全意識を高めるため作業開始前にヒヤリハットを共有」など、意識向上をあらためて呼びかけるとともに、職位に関係なくお互いに注意しあうことの重要性を特に強調しました。続いて、26中計の重要な事業戦略である米国での大型投資や(株)トクヤマのセメント・固化材販売事業の譲り受けと大分工場に期待する役割について語り、大分工場およびグループ会社、協力会社従業員を含めた総勢100名を超える関係者の理解と士気を高めました。

質疑応答では、安全意識向上のために従業員が心がけなければならないこと、100年分の石灰石資源を有する大分工場の将来像、カーボンニュートラルの最新動向などについて質問があり、社長は熱心に答えていました。

終了後の参加者の声：「安全のために予算を確保し、優先順位をつけて改良に取り組んでくれると聞いて、安心して働くことができる」「大分工場への期待をひしひしと感じた。輸出拡大や2029年以降の生産増に向けて、安全第一を心がけながらしっかり準備していこうとモチベーションが高まった」「必ず工場は存続させる、という力強い言葉を聞いて現場もそれに応えていこうという気持ちになった」「社長自ら工場に足を運んでくれることで、従業員との距離が近くなる。今後も続けてほしい」

[特集]社長による会社方針説明会



ここでは、会社方針説明に続いて行われる従業員との対話とその様子について紹介します。

会社方針説明終了後、社長は従業員からの質問に応じています。これまでの質問としては、以下のようなものがありました。

・活躍する中堅従業員の特徴や共通点は？

→**社長の回答**：失敗を恐れず、そこから学んでいく人です。特に若い頃に様々なチャレンジをすることが重要です。私も20代の頃、オイルウェルセメントという特殊なセメントの開発のために米国の石油掘削会社の研修所に行き、英語に不自由して苦労しましたが、それ以来英語の勉強を続けてきました。今も玄関に新単語表が貼ってあります。自分の提案でミル（破砕機）の改造をして大失敗したこともありました。「Fail earlier, fail often.」早い時期に積極的な改革をたくさん提言し、たくさん失敗してください。それが経験になって、先につながっていきます。10やって成功するのは2とか3です。そういう精神をもっていろんな提案をして、遠慮することなく思い切ってやってもらいたいと思っています。



・今考えているコスト削減の方策は？

→**社長の回答**：まずは大きな視野で、事業の見直しを含めて考えていきます。例えば、26中計で定めた3Dアプローチのひとつの柱である「グローバル戦略の更なる推進」に取り組むなかで、中国から撤退することを決めました。中国は今非常に景気が悪く、仮に事業を続けていれば、売上が上がらないなかでコストだけがかかり、大きな赤字となったわけです。これをうまくかわして撤退、しかも多額の譲渡金を得ながら退出することができたのは、大きなコスト削減となりました。

それから、これから取り組みたいのはAIなどのデジタル技術を活用した、いわゆるデジタル・トランスフォーメーション（DX）です。DXには様々なメリットがありますが、コスト削減の面でも大きなメリットがあると期待しています。上場していたシステム子会社のパシフィックシステム社を完全子会社化したのもその一環です。

・東南アジア事業の将来性について。

→**社長の回答**：東南アジアは日本の高度成長期に近い発展段階にあり、日本や欧米の先進国が過去に積み上げた技術や事業の歴史をよく研究することで大きな示唆を得られます。人口1人あたりのセメント使用量・累積セメント使用量を比べることで、今後大きなポテンシャルがあることが具体的数値でイメージできます。また、会社全体、商材全体について詳しくなることで、環境技術や地盤改良材など、今後重視されていくであろう商材も予想がついてきます。このような機会をタイムリーに捉えてビジネスを展開することが大事です。

例えば東南アジアの累積セメント使用量を見ると、日本の昭和30年代と同じような時期にあることが分かります。そうすると、そのとき日本ではどのようなビジネスが利益を上げていたのかを知ることでヒントが得られます。今、インドネシアで地盤改良ビジネスが有望ではないかと考えていますが、元々はそういう発想でした。

・役員の業務効率化策について。

→**社長の回答**：効率化において、AIのもつ力というのは大変なものがあります。個人ベースでもAIを積極的に使うよう、各役員に呼び掛けているところです。

本社（2026年7月）

本社では一度での対話が可能な人数を超える従業員が働いていることから、対象となる従業員の属性をその時々で特定して複数回開催されます。この日は、前年開催の際に多くの従業員から出た要望に応え、若手従業員のみを対象とした形で行われました。そのため、社長の説明の内容も、個人の経験談、特に失敗談なども交え、若手・中堅に求める働き方についてのメッセージを語りました。質疑では、働き方、海外勤務に備え身につけるべき習慣、プライベートの過ごし方といった、よりパーソナルな質問も出ていました。



終了後の参加者の声：「今でも英語を勉強しているという話を聞いて感銘を受けた」「他部署の質問も興味深かった」「資料等では並列で書いてある話でも、社長説明を聞くと話す際の長さや力の入れ具合で重視している度合いが分かった」「なぜ海外トレーニー制度を導入しているのかについて明確な説明が得られた」「初めて聞いた話を先輩に話したら、『会社Webサイトに載っているよ』と言われ、会社情報を主体的に得る必要を感じた」

[特集]田浦社長と若手・中堅従業員による座談会

「スゴイよセメント」な　太平洋セメント



(左から)草川 遥、伊藤 明日花、木河 優生、佐々木 幸一、田浦 良文、﨑山 瑞希、其原 琴美

太平洋セメントの強みと「スゴさ」の正体

Q 太平洋セメントの強みを
どのようなところに感じていますか。

佐々木　当社はセメントを製造して社会インフラを支えるだけでなく、様々な廃棄物・副産物を代替原燃料として受け入れ、社会に不可欠な建設材料へと再生しています。単に「モノをつくる」のではなく、廃棄物を有用な資源へと「変える力」こそ、ほかの産業にはない当社ならではの価値だと考えています。

草川　私は鉱山開発に携わるなかで、はるか先の未来を見据えて事業を継続していることに、当社の「スゴさ」を感じています。資源には限りがあるため、交渉や地質調査などを重ね、「次にどこを掘り、どう開発するか」を考え続けるという果敢な挑戦の歴史そのものが当社の強みではないでしょうか。

﨑山　営業の立場からは、技術対応力の高さを実感しています。全国の工場や納入先で得た豊富な事例とノウハウを生かして技術的な課題に対応し、お客さまから「太平洋セメントさんなら安心して任せられる」と言ってもらうこともあります。品質の高さはもちろん、お客さまの困り事に寄り添う姿勢が信頼につながっていると感じます。

佐々木　支店と本社の技術部門、生産部門、研究開発部門が密に連携し、即座に対応できる体制も大きな強みですよね。業界のリーディングカンパニーなら安心できるというブランドへの期待を、この強固な連携が支えていると思います。

田浦社長　皆さんが挙げてくれた強みは、実はすべて根底でつながっています。佐々木さんの言う「変える力」は、製造と廃棄物処理を一体で行うサーキュラーエコノミーの本質です。また、草川さんが触れた鉱山開発も、当社は100年単位のスパンで資源確保を考え、供給責任を果たしています。さらに、各部門の技術や知見を結びつけてお客さまの課題を解決する。これこそが私の言う「トータルソリューション」です。これらを部門の垣根を超えて結びつけ、社会への提供価値を高め、持続的な成長につなげていきたいですね。

伊藤　もうひとつ、カーボンニュートラルに向き合う姿勢にも当社の強さが表れていると感じます。セメント製造で多くのCO_2を排出している事実を真摯に受け止め、その削減を着実に進めています。環境、資源、GX、研究開発などの専門人材が部門を越えて連携している点も、他社に誇れる強みではないでしょうか。

田浦社長　非常に重要な指摘ですね。カーボンニュートラルへの取り組みは、一時的なトレンドに左右されるべきものではありません。CO_2を排出する産業としての責任を果たすことは当然であり、そこで培う技術や知見は、将来の競争力や新たな事業機会にもつながります。

経営の発信を、一人ひとりの行動へ

Q 田浦社長の施策や発信で、
特に印象に残っていることを教えてください。

木河　私は米国事業への積極的な投資についてです。カルポルトランド社を中心とする事業拡大に加え、生コンクリート事業用資産を取得するなど、将来を見据えてスピード感をもって投資している点が印象に残っています。

其原　私は「当社は国土と生活を守る責任のある企業である」という社長の言葉が心に残っています。当社の仕事は、セメントを供給する「動脈」と、廃棄物・副産物を資源

［特集］田浦社長と若手・中堅従業員による座談会


代表取締役社長
田浦 良文

化する「静脈」の両方を担っています。都市ごみ焼却残さのセメント資源化などに携わるなかで、日々の業務がまさに国土と生活を支えているのだという思いがします。

伊藤　社長が紹介した書籍「FACTFULNESS」を読み、事実に基づいて考える大切さを学びました。経営説明資料などで示される数値やデータには確固たる根拠があり、非常に説得力があります。また、既存事業の強化と新規事業・M&A推進を両立することの必要性を説かれているのを聞き、私が担当している新規案件探索業務は成果が見えにくい案件もあるのですが、不安にとらわれず「成果の可能性を高めるために何ができるか」を客観的に考えるようになりました。

﨑山　私は「7R+1T（7つのリスクと1つの脅威 ※P.20参照）」という考え方が印象的です。価格改定についてお客さまにお願いする際も、単に価格交渉にとどまらず、背景にあるリスクや安定供給の重要性までしっかりとお伝えし、


グローバル事業本部
プロジェクト推進部
プロジェクトグループ
伊藤 明日花

信頼関係を大切にしながら理解を深めていただくよう努めています。

木河　社長の発信や会社の方針を聞くなかで、特に国土強靱化や激甚化する災害への対応と、自分たちの仕事とのつながりが明確に見えてきました。当社ならではの価値と社会貢献を再認識でき、従業員としての誇りも高まりました。

田浦社長　そう思ってもらえるとうれしいですね。会社の方向性や社会的使命を理解し、自身の仕事に誇りと責任をもつ。そして事実に基づいて考え、失敗を恐れず行動に移す。従業員一人ひとりのそうした意識につながることが、私が発信を続ける最大の目的です。

社会を支え、未来の可能性を拓く

Q 今後、社会から当社に対してどのような役割が期待されるようになると思いますか。

木河　廃棄物処理や環境課題への貢献も徐々に認知されてきた実感があります。今後は素材の安定供給に加え、資源循環やカーボンニュートラルへの貢献が大事になると感じます。

佐々木　確かな品質のセメントを供給して社会インフラを支えること。同時に、廃棄物・副産物を資源へと「変える力」で持続可能な社会に貢献すること。この二つの使命を一体として果たすことこそが、当社が未来に果たす使命だと思います。

﨑山　その使命を足元で支えているのが全国のセメント工場ですね。仮に工場が減ってしまえば、大規模災害時のがれき処理や都市部の廃棄物処理が行き詰まる「ごみクライシス」を引き起こしかねません。工場は製品をつくるだけでなく、地域の資源循環や災害復旧を支える要でもあります。

木河　以前、社長が大分工場で「他社が工場を閉鎖するなかでも、当社は工場を止めない」と話されたことが非常にうれしく、心に残っています。工場を維持・稼働させ続けるためにも、新たなリサイクル資源の受け入れなどに果敢に挑戦していくべきだと思います。

其原　その挑戦の起点になるのが、お客さまや社会の「困った」という声ですよね。環境事業の技術も、お客さまの課題に向き合い、関係部門と解決策を模索するなかで培われてきました。九州で展開している半導体関連産業の集積にともなう新たな処理ニーズに対しても、大分工場などと密に連携しながら必要な設備や処理方法の対応を進めています。

田浦社長　国内の事業基盤を守ることと、新たな成長を生み出すことは決して別の課題ではありません。全国の工場と、そこで培われた技術・人材という強固な基盤があるからこそ、安定供給や災害対応、資源循環という使命を果たし、新たな課題にも応えられるのです。次期中期経営計画では、この基盤を最大限に生かして「資源・環境事業」をさらに伸ばしていきます。「キルン（焼成炉）ありき」の発想から一歩踏み出し、水処理技術をグローバルネットワークと結びつけるなど、M&Aも有効に活用しながら、社会課題の解決と持続的成長を両立させていきます。

持続的な成長に向け、変えるべきものを変える

Q 会社がさらに成長するために、改善・見直すべき課題について率直な意見をお聞かせください。

草川　長い歴史をもつ一方で、古いシステムや目的が曖昧なまま続いている慣習も残っていると感じます。例えば社内会議用で作成している資料が本当に必要なのかを問い直し、新しいツールを柔軟に取り入れながら、思い切って不要な業務を減らす姿勢が必要ではないでしょうか。

伊藤　AIの活用による業務効率化にも大きな可能性を感じますね。プロジェクト推進部では過去の資料やデータを探す作業だけに多くの時間を費やすことがあります。社内の膨大な情報を横断的に一括検索・参照できるようになれば、生産性は向上すると思います。

田浦社長　お二人の指摘は、まさに今推し進めているDX戦略の中心的なテーマです。過去の合併経緯から旧会社のシステムや拠点独自の運用が残り、標準化を阻んできた歴史がありました。現在はシステム全体の全面刷新を進めており、データの一元管理と生成AIの活用を推進しています。

其原　業務のスリム化を進めるには、これまで続いてきたことを「やめる勇気」も必要ですよね。例えば毎月の会議を四半期ごとに変更できないか検討するなど、既存業務を減らす努力をしてこそ、新しい提案や課題解決を考える時間を捻出できるのだと思います。


九州支店
環境事業営業部
其原 琴美

田浦社長　まさにその通りです。業務に余裕を生むことは、働き方改革やライフイベントへの対応に直結します。ルーチンワークをシンプルに非属人化しておけば、育児や介護などで誰かが長期で休む場合でも、職場全体で無理なく支え合えます。「大切な家族のために安心して休んでください」と胸を張って言える会社にするためにも、業務構造そのものを改革しなければなりません。

木河　製造現場でも変化が生まれています。定期修理期間中に協力会社の皆さまの日曜休みを確保するなど、働きやすい環境が整ってきました。加えて安全柵の設置などもスピーディーに進み、工場の安全性が目に見えて高まっています。働きやすさと安全の両面から、この良い流れを継


大分工場
製造部製造課
木河 優生

［特集］田浦社長と若手・中堅従業員による座談会



続してほしいです。

田浦社長　安全はあらゆる事業活動に優先します。事故ゼロを達成するため、通常の修繕費とは枠を完全に分けた「安全対策特別予算」を確保し、最優先で投資しています。工場だけでなく支店やサービスステーションなどを全社横断で管理する専門部署の設置も構想中です。現場の安全と従業員の健康を守る取り組みは、これからも徹底して行います。

其原　私は、子どもが生まれてからは夜の会食や急な出張への参加が難しくなりました。その分、早朝に前倒しして仕事を整えたり、ランチミーティングなどで関係性を築いています。ただ、従来とは異なる形での取り組みなので、その努力が周囲に伝わりにくい面もあると感じています。

﨑山　私もそう感じることがあります。だからこそ、そうした工夫や努力を会社が「きちんと見ている」という姿勢が伝わるとより励みになります。



田浦社長　自身の状況に合った方法でお客さまとの信頼関係を築くことが大事です。会社側でもそのような工夫や努力をきちんと評価しなければならないとあらためて感じました。一人ひとりの事情や価値観を尊重し、ライフスタイルに応じた方法で信頼を築くことのできる職場文化を醸成していきたいですね。

挑戦する意欲と成長の機会を育む

Q 仕事への意欲が高まった瞬間と、今後会社に期待することを教えてください。

草川　生成AIが出始めた頃、自己研鑽で学んだAI技術を業務に取り入れたいと提案したところ、「試験研究としてやってみなさい」と上司が任せてくれました。社内用記念誌の制作でも趣味のデザイン知識を生かす機会をいただけました。自分の得意なことや新しい提案を受け入れ、挑戦させてもらえる環境には大きなやりがいを感じます。

伊藤　結果だけでなく、そこにいたるプロセスや試行錯誤を評価してもらえたとき、「もっと頑張ろう」と思えました。私の仕事はすぐには成果が見えないからこそ、情報収集や分析、関係者との調整といったプロセスに目を向けてもらえることが大きな励みになります。一方で、私は将来的に海外駐在を希望していますが、「女性の駐在機会は限定的なのでは」という不安もあります。男女を問わず、意欲と能力に応じて挑戦できる環境がより広がることを期待しています。

田浦社長　明確なキャリアビジョンをもつ従業員の意欲には、会社として確実に応えていかなければなりません。過去にはアジア圏に同時期に複数の女性従業員を派遣した実績もあります。時期による波はありますが、「女性だから派遣しない」という考えは一切ありません。ぜひ自己申告制度（年1回、働き方や職種に関する希望を会社に申告する制度）などで熱意を明確に伝えてほしいですね。男女を問わず、意欲ある従業員が挑戦できる機会をしっかり広げていきます。

佐々木　挑戦や成長の機会という点では、他部署への理解を深める取り組みも大切だと感じます。当社は組織が大きく、他部署の具体的な仕事が見えにくい面があります。他部署の業務や商材を学ぶ機会が増えれば、会社への理解が深まり、営業としてもお客さまへより幅広い提案ができるようになると感じています。

其原　その意味でも、今日のように社長や普段接しない部署の方々と率直に意見を交わせる機会は非常に貴重です。会社の方向性と自分の仕事とのつながりを実感でき、日々のモチベーションが高まりました。社長や役員の「生の言葉」を聞き、従業員側も本音を伝えられる対話の場が、今後さらに増えていくとうれしいです。

田浦社長　今後もこうした対話の機会を増やし、風通しのよい会社を目指していきます。部門を越えて互いの仕事や考えを知ることは、新たなイノベーションと会社全体の強みにつながりますからね。また、伊藤さんが話してくれた「プロセスを評価すること」にも強く共感します。アメリカのアイゼンハワー大統領の名言に、“Plans are worthless, but planning is everything.”（計画そのものより、計画を立てるプロセスにこそ価値がある）という言葉があります。結果の成否だけでなく、そこにいたるまでの挑戦や試行錯誤にしっかりと目を向け、従業員の提案を受け止めて挑戦を後押しする。そうした企業風土を、これからも皆さんと一緒に大切に育んでいきたいと思います。本日はありがとうございました。



座談会出席者感想

九州支店環境事業営業部　其原 琴美

座談会で感じた当社の“スゴさ”は「人」です。田浦社長や他部署の皆さんとの意見交換を通じて、それぞれが高い志をもち、社会課題の解決に挑戦していることを知り、大きな刺激を受けました。

あらためて「人の太平洋」の強みを実感するとともに、私自身も仲間と協力しながら成長し、環境事業を通じて社会に貢献していきたいと思います。





太平洋セメントのDNA

太平洋セメントは環境への配慮とともに、
経済発展と社会インフラを支え続けています。



太平洋セメントの誕生・廃棄物処理の本格化

国内需要がピークアウトする荒波のなか、1998年に当社が発足しました。収益改善策として廃棄物リサイクル事業を本格化しました。

1990～



セメント事業の海外展開

米国や中国の既存拠点に加えて東南アジアへの投資を加速し、環太平洋でのセメント事業を構築しました。

2000～



構造改革による収益改善・災害復興への協力

事業構造改革を断行し収益力の改善に努めました。災害廃棄物を受け入れ、被災地の早期復興に協力しました。

2010～



カーボンニュートラルへの取り組み強化

「カーボンニュートラル戦略2050」を策定し、新たな成長戦略と位置づけた革新技術の開発に取り組んでいます。

2020～



世界のセメント産業のリーダーとなる

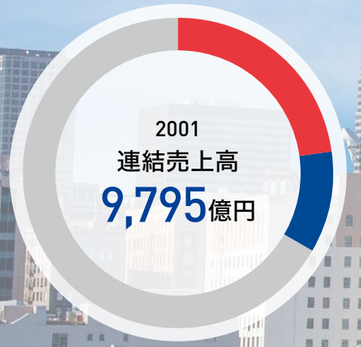
グループの総合力とカーボンニュートラルをはじめとする革新的な技術を全世界に展開し、人々の安全・安心な脱炭素・循環型社会を支える企業グループを目指します。

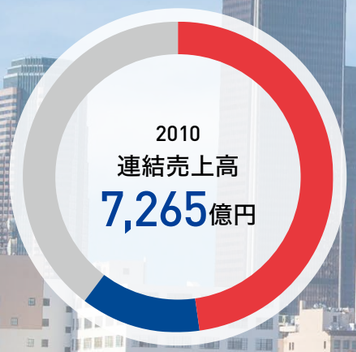
2050

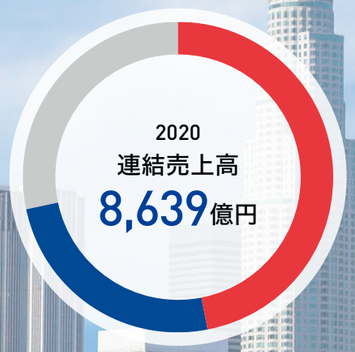
グローバルな収益基盤を強化

国内から海外へ収益基盤を拡大

連結売上高推移
- 国内セメント
- 海外セメント
- その他







グローバルネットワーク

国内外に製造および物流拠点を展開し、セメント・資源製品の安定供給体制を構築しています。

… 本社
… 持株会社
… セメント工場
… クリンカ粉砕工場
… 駐在員事務所
… セメントターミナル
… 事業会社

●アジア圏パートナー会社から米国へ
積地：ベトナム、韓国、インドネシア

●アジア圏パートナー会社から アジア・パシフィックへ
積地：ベトナム、韓国、インドネシア、タイ
揚地：オーストラリア、台湾、フィリピン、パプアニューギニア

●日本からアジア・パシフィックへ
揚地：台湾、シンガポール、香港、オーストラリア、フィリピンなど10カ国

●日本からアフリカ、中南米へ

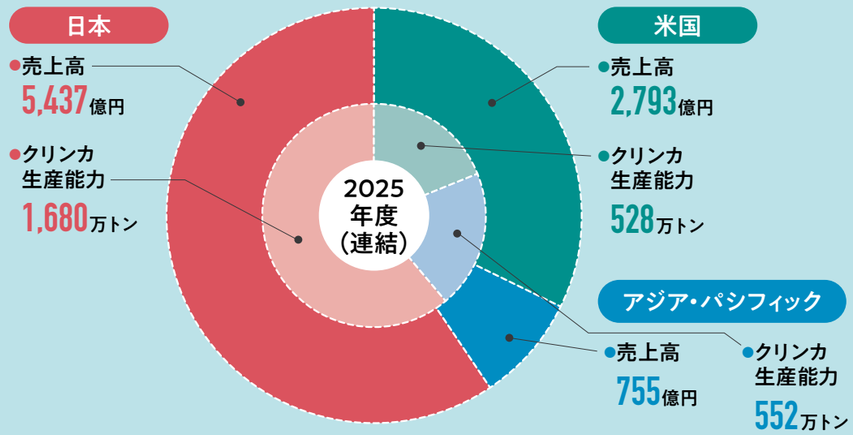
太平洋水泥（中国）投資
太平洋セメント本社
太平洋水泥（中国）投資（上海分公司）
台湾太平洋水泥
台北
台中
高雄
香港
タイヘイヨウ インターナショナル ベトナム
ハノイ
タイヘイヨウ インターナショナル タイランド
バンコク
ギソン
カラハリドライ
ニャチャン
ホーチミン
マニラ
セブ
シンガポール
太平洋シンガポール
タイヘイヨウ インターナショナル インドネシア
ジャカルタ
レイ

アンカレッジ
上磯（北海道）
大船渡（岩手県）
明星セメント社（新潟県）
敦賀セメント社（福井県）
熊谷（埼玉県）
埼玉（埼玉県）
デイ・シイ社（神奈川県）
藤原（三重県）
大分（大分県）

シアトル
ポートランド
レディング
太平洋セメントU.S.A.
ストックトン
モハベ
ラスベガス
オログランデ
ロサンゼルス
リリトー
サンディエゴ

売上高
連結合計
8,984億円

クリンカ生産能力
連結合計
2,760万トン



ビジネスモデル

安全・安心な社会基盤構築のための
トータルソリューションを提供しています。

… 原料・資材・製品の流れ

… 廃棄物・副産物の流れ

資源事業

石灰石鉱山を開発し、セメントの主原料である石灰石や、生コンクリートやコンクリート製品、土木の分野で用いられる骨材などを採掘・供給しています。

石灰石鉱山数

- 国内 …… 13
- 米国 …… 4
- アジア …… 2

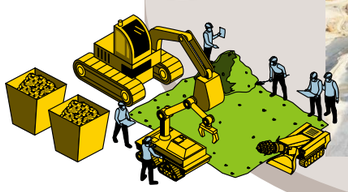
掘り出す

石灰石採掘量（国内）
3,250万トン



石灰石鉱山

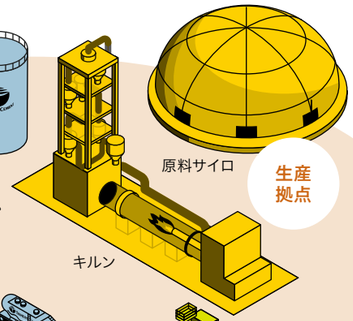




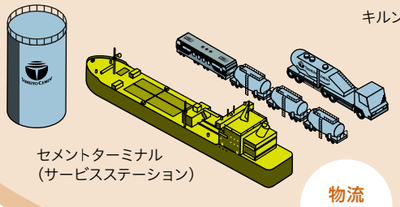
石灰石
（主原料）

工業用石灰石
生コンクリート用骨材

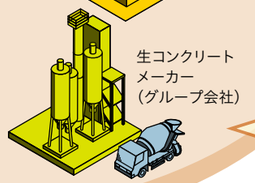
セメント生産量
2,646万トン



生産拠点



物流拠点



つくる

セメント事業

グローバル事業
セメント事業（国内）

幅広い用途に対応する各種セメントおよびセメント系固化材の製造・販売をしています。

生産拠点数

- 国内 …… 9
- 米国 …… 4
- アジア・パシフィック …… 3

物流拠点数

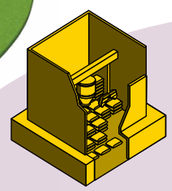
- 国内 …… 114
- 米国 …… 19
- アジア …… 6

社会

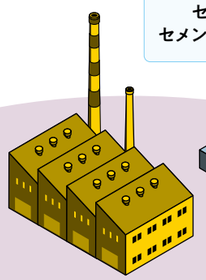


セメント・
セメント系固化材・
生コンクリートなど

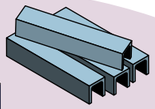
セメント・
セメント系固化材



建築土木材料メーカー
（グループ会社）



コンクリート製品メーカー
（グループ会社）



出荷および使用数量
39万トン



建築土木工事
関連材料
コンクリート製品
補修・改修工事など

建材・建築土木事業

5つのグループ会社を中心に、セメントを主な原材料として多種多様な建築土木材料を製造・販売しています。また、補修・改修工事など、様々なユーザーニーズに対応しています。

主な製品・サービス

- プレミックス製品
- コンクリート混和材
- ALC（軽量気泡コンクリート）

つかう

都市ごみ焼却残さ
災害廃棄物
石炭灰・石膏
高炉スラグ など

工業用
石灰石

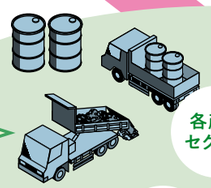
廃棄物・
副産物

環境事業

生活系から産業系までの様々な廃棄物・副産物を受け入れて、セメントの代替原燃料としてリサイクルしています。

高温焼成で有害物質を完全に無害化

- セメント工場では、大きな回転窯（キルン）を使い、約1,450℃の高温で焼成してセメントを製造しています。
- この高温での焼成により廃棄物をセメントの代替原燃料としてリサイクルすることができます。なお、ダイオキシンも高温により分解されます。



各産業
セクター

自治体・
地域社会

年間受入量
（国内セメント9工場）
664万トン



あつめる
リサイクルする

価値創造プロセス

**世界トップレベルの製造技術と環太平洋を中心とした供給能力を最大限に生かし、
持続可能な社会の実現に向け、経済的価値と社会的価値をともに生み出していきます。**

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

強み

- 財務基盤
- グローバル ネットワーク
- リサイクル 技術
- 多様な人材
- トップ サプライヤー
- エンゲージ メント

事業活動

- 掘り出す
- つくる
- つかう
- あつめる リサイクルする

26中期経営計画

- ●グローバル戦略の更なる推進
- ●国内事業の再生
- ●サステナビリティ経営推進と カーボンニュートラルへの貢献

- マテリアリティ
- グループガバナンス・コンプライアンス
- グループ経営理念

経済的価値（2025年度）

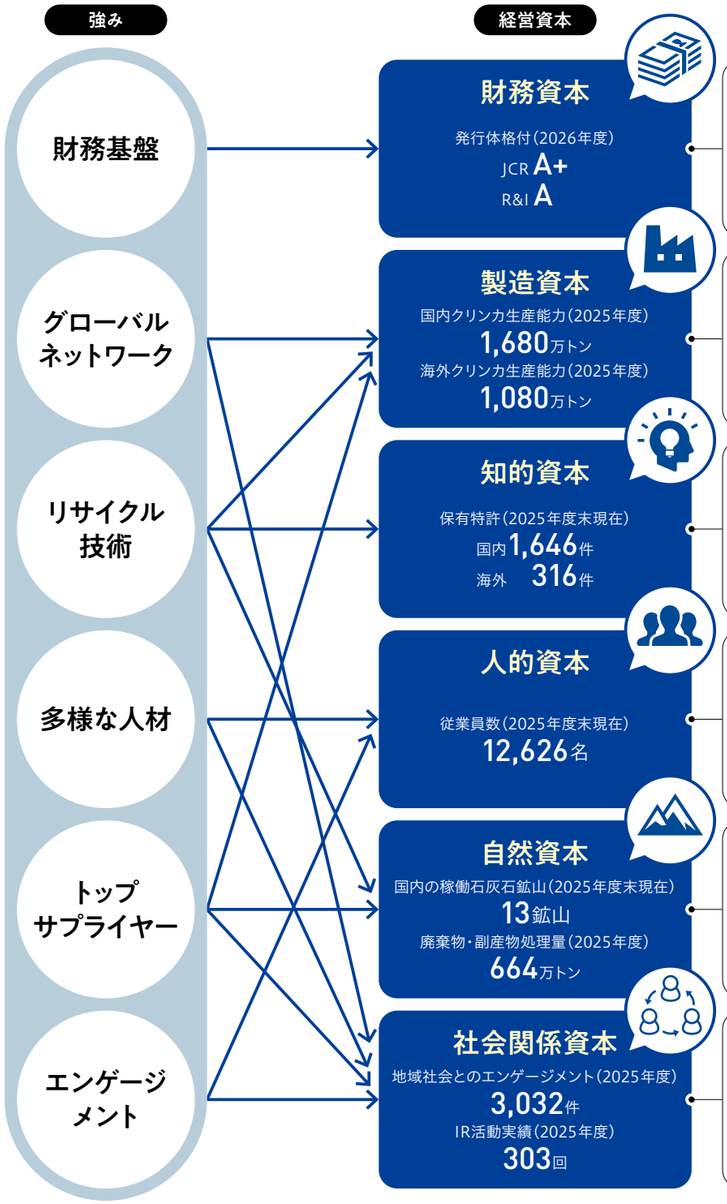
- セメント・骨材他 3,465 万トン
- 生コンクリート 693 万㎥
- 売上高（前年比増収） 8,984 億円
- 廃棄物・副産物処理量 664 万トン
- 営業利益（前年比減益） 746 億円
- 外部経済効果（単体） 906 億円
- 配当総額（株主還元、安定配当） 112 億円
- ネットCO2排出原単位削減率（2000年度比） 10.5 %削減
- 設備投資（維持・成長分野） 1,105 億円
- エネルギー代替の使用率（化石エネルギー削減貢献） 20.4 %
- 研究開発費（研究・知的財産分野） 65 億円
- 従業員エンゲージメント総合スコア（従業員・単体） 68.9
- 新任管理職女性比率（従業員・単体） 10.6 %

社会的価値（2025年度）

- 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
- 強靭な社会インフラ
- 迅速な災害対応

- 2050年のありたい姿
- 太平洋ビジョン2030

強みと経営資本の関係性



財務資本

強固な国内外の事業基盤と価格改定による収益力に加え、米国での資産買収や（株）トクヤマからの営業権取得が評価され、大型買収による財務負担はあるものの、中期的な収益拡大と財務改善を見込み、発行体格付はJCR/A+、R&I/Aを維持しました。

【強みの強化に向けた課題】
- 稼ぐ力の強化
- キャッシュの適切なアロケーション
- 資本コストの低減

【強みの強化に向けた取り組み】
- ROE管理　●収益管理の徹底　●ネットDERを意識した資金調達
- グループ会社の低金利調達を促進　●ポートフォリオ組み換え　●M&A戦略（垂直統合の深化）
- 機動的な社債発行　●安定的な配当還元　●積極的な対話　●丁寧な情報開示

製造資本

環太平洋の成長市場を取り込むグローバルネットワークと、国内では全国を網羅する生産拠点を有しています。生産、品質、廃棄物処理技術の蓄積に加え、カーボンニュートラル戦略の推進を可能とする先進的な環境対応技術を強みとしています。

【強みの強化に向けた課題】
- 国内需要減少の恒常化
- 生産設備の老朽化　●労働力人口の減少
- GX関連の規制強化
- エネルギー価格の高騰

【強みの強化に向けた取り組み】
- 安全・環境・品質の三位一体強化とコンプライアンスの徹底
- 安定生産体制を継続する設備健康度向上と運転管理強化
- 総合工場としての競争力強化　●人材育成による現場力強化　●カーボンニュートラルの推進
- グローバル事業の推進、支援強化　●工場のあるべき姿の追求

知的資本

国内セメント工場では、地域社会や他産業で発生する廃棄物・副産物に加え、自然災害などで発生した災害廃棄物もセメントの代替原燃料として受け入れています。廃棄物をリサイクルするために当社がもつ世界トップレベルの製造技術が生かされています。

【強みの強化に向けた課題】
- 国内のセメント需要減少
- カーボンニュートラルへの対応
- コンクリート・建設業界の人手不足、インフラ老朽化の進展

【強みの強化に向けた取り組み】
- 事業拡大・収益改善に資する研究開発
- カーボンニュートラル実現を目指した研究開発
- 持続可能な社会の実現に貢献する研究開発
- 総合力を結集しイノベーションを促進するグループ総合研究所への進化

人的資本

「人は企業にとっての最大の資本」という考え方のもと、人的資本経営を推進しています。ワーク・ライフ・バランスや健康経営と併せ、ダイバーシティ＆インクルージョン実現に向け、多様な人材の採用促進と、従業員の成長を支える人材育成を進めています。

【強みの強化に向けた課題】
- 労働災害削減難航
- 従業員エンゲージメントの向上
- 中途退職者の増加・労働力人口減少にともなう人材確保・定着率向上の必要性

【強みの強化に向けた取り組み】
- 労働災害分析・対策、労働安全教育推進
- エンゲージメントサーベイ実施とデータ活用
- 副業制度導入、産休・育休制度拡充等の支援策　●健康経営の推進
- 女性活躍推進、リファラル採用・アルムナイ採用促進

自然資本

当社グループは、日本国内においては、長い歴史をもつセメント・石灰石のトップサプライヤーです。100年先を見据えた鉱山の強靱化を進めており、安全・安心な社会を支えるセメント製品や石灰石を安定供給し続けます。

【強みの強化に向けた課題】
- CO_2排出量削減
- 生物多様性の保全
- 水源保全

【強みの強化に向けた取り組み】
- カーボンニュートラル戦略
- 代替原燃料使用の推進
- 鉱山回復計画の策定
- 水資源の管理

社会関係資本

持続可能な企業であり続けるためには、多様なステークホルダーからの期待や要請に応え、良好な関係を築き続けることが必要不可欠であるとの考えに基づき、適時適切な情報開示やステークホルダーとのコミュニケーションを促進しています。

【強みの強化に向けた課題】
- 国内外の投資家への当社ビジネスモデルの理解浸透
- 個人投資家・消費者の認知度向上
- 顧客満足度の向上

【強みの強化に向けた取り組み】
- サプライチェーンマネジメントの取り組み強化
- 海外投資家や個人も視野にいれた積極的なIR活動
- 地域社会との積極的なコミュニケーション
- 各種ユーザー会・工業会の設立・運営

売上高※1
国内 5,437億円
海外 3,547億円
連結合計 8,984億円

営業利益※1 746億円

売上高営業利益率※1 8.3%

ROE※1 3.8%

営業キャッシュ・フロー※1 1,142億円

財務資本※2
発行体格付JCR A+
発行体格付R&I A

※1　2025年度連結
※2　2026年度

サプライチェーンにおける取り組み

セメント産業は、社会インフラを支える資材の供給と
資源循環型社会への貢献という役割をサプライチェーン全体で実現し、
レジリエントな社会基盤構築に重要な役割を果たしています。



	石灰石採掘	廃棄物・副産物調達	電力調達	セメント製造	物流	コンクリート製造
価値創造の取り組み	**持続可能な鉱山運営** 石灰石鉱山を開発し、セメントの主原料である石灰石や、生コンクリートやコンクリート製品、土木の分野で用いられる骨材などを採掘・供給しています。	**資源循環型社会への貢献** 地域社会や他産業で発生する廃棄物・副産物に加え、自然災害などで発生した災害廃棄物もセメントの原料や燃料にリサイクルしています。	**低炭素な電力の確保** セメント製造プロセスを生かした廃熱発電と環境性能に優れたガスエンジン発電設備を導入し、低炭素かつ低コストな電力の調達体制の構築を進めています。	**資源循環と安定供給を両立するセメント製造** 世界屈指の代替原燃料利用技術と製造技術により、廃棄物・副産物を活用しつつ高品質なセメントの安定生産と資源循環を実現。さらにスマートファクトリー化による自動化・省力化で生産性向上を図っています。	**安定供給を支える物流の最適化** 国内外の物流拠点を活用し、輸送効率と供給安定性の向上を図ることで、社会インフラを支えるセメントを安定的かつ迅速に供給しています。	**社会インフラを支えるコンクリートの高度化** セメントは道路や橋、建物などの様々な社会インフラに使用されています。 社会インフラの多様な需要に応え、持続可能な都市づくりに貢献しています。
提供価値	●新鉱山の開発によるセメント主原料である石灰石の安定供給 ●社会インフラを支えるコンクリート用骨材の持続的確保	●廃棄物・副産物の有効利用と最終処分量の削減 ●処理困難廃棄物の受け入れ拡大 ●災害廃棄物処理による復旧/復興支援	●低炭素な電力を活用したセメント製造 ●電力購入量の削減により間接排出(Scope2)を低減	●社会インフラ整備を支える高品質なセメントの安定生産 ●廃棄物処理と資源循環の両立	●社会インフラ整備を支えるセメントの安定供給 ●AIを用いた配船計画による配船業務の効率化	●安心、安全な社会インフラの構築 ●防災/国土強靱化のための技術/重要資材供給 ●低炭素型コンクリートの提供
カーボンニュートラルの取り組み	●採掘重機のEV化、燃費改善 ●採掘を終えた鉱山での緑化活動による環境回復	●化石エネルギー代替によるCO_2削減 ●混合材(混合セメント原料)の調達体制の確立	●CO_2排出負荷が低い燃料への転換(自家発電) ●キルン廃熱のエネルギーへの有効利用	●省エネルギー設備の導入 ●CO_2回収、利用技術の開発推進 ●混合セメントへのシフト加速	●省エネルギー性能に優れた新造船導入を推進 ●エコタイヤなどの省エネルギー装備導入 ●混合セメントの輸出拡大に向けた戦略的な物流インフラへの投資	●コンクリートへのCO_2固定化技術の活用 ●コンクリートへのCO_2固定量(自然吸収効果)の算定手法開発

26中期経営計画の進捗

26中期経営計画を通じて目指す姿

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 ―

グローバル戦略の更なる推進

(1)既存事業の収益基盤の強化
- ●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

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)

サステナビリティ経営推進とカーボンニュートラルへの貢献

カーボンニュートラル戦略　DX戦略
人的資本戦略　IR戦略

経営目標・ガイドライン

財務指標		2026年度(当初計画)	2024年度(実績)	2025年度(実績)
経営目標(財務目標)	売上高営業利益率	10%以上	8.7%	8.3%
	ROE	10%以上	9.5%	3.8%
ガイドライン	売上高	1兆円以上	8,963億円	8,984億円
	営業利益	1,000億円以上	777億円	746億円
	ネットDER	0.5倍程度	0.49倍	0.48倍
	ROIC	7%以上	5.4%	4.9%

セグメント別売上高・営業利益

2026年度予想の前提条件：国内セメント需要　2,900万トン/年
国内輸入石炭等平均調達価格　155C&F USドル/トン
想定為替レート　157.0円/USドル

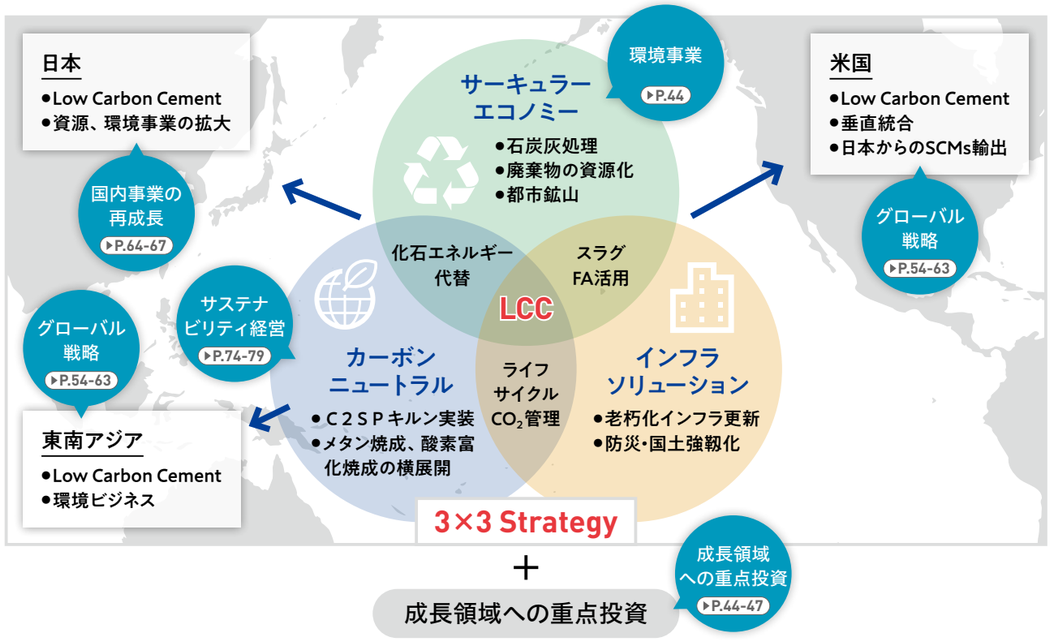
(単位：億円)

		売上高		営業利益	
		2025年度実績	2026年度予想	2025年度実績	2026年度予想
セメント	国内	3,367	3,680	280	170
	海外子会社等	3,312	3,970	214	317
	計	6,679	7,650	493	487
資源		909	960	100	106
環境		818	920	93	104
建材・建築土木		434	470	19	19
その他		805	970	42	46
内部消去		▲661	▲700	▲1	▲2
合計		8,984	10,270	746	760

次期中期経営計画の展望

当社の次期中期経営計画に向けて

Low Carbon Cement(LCC、混合セメント)を結節点としたカーボンニュートラル、インフラソリューション、サーキュラーエコノミーを3本の柱として位置づけ、日本国内、米国、東南アジアの3つの極へ、「3×3 Strategy」として展開していきます。



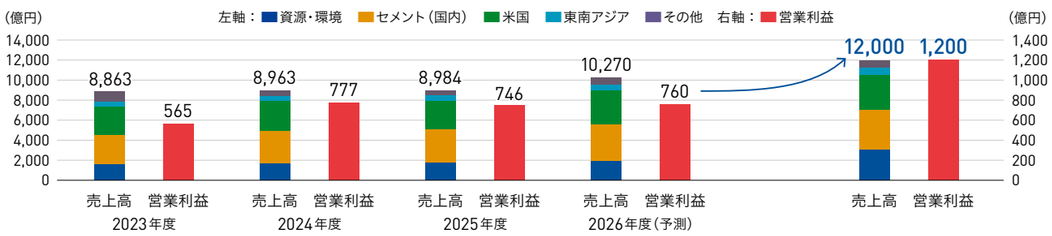
将来的な売上高・営業利益の目標

2026年度の売上高目標は1兆270億円です。今後、成長が期待できる資源事業や環境事業を中心に、さらには米国事業の拡大、東南アジア事業での業績改善を通じて、次期中計の早い段階での売上高1兆2,000億円、営業利益1,200億円の実現を目指しています。

◉ 成長要因

日本	(株)トクヤマ営業権買収、資源・環境事業の拡大
米国	ヴァルカン・マテリアルズ社生コン事業用資産買収
東南アジア	フィリピン、ベトナム事業の業績改善
全地域	LCC展開による増益効果

◉ 売上高・営業利益目標



次期中期経営計画の展望：

次なる経営戦略に向けた成長領域への重点投資

次期中期経営計画に向けては、環境事業および資源事業を重点投資領域として位置づけています。これまで培ってきた事業基盤を生かしながら、新たな成長機会の獲得と収益力の向上を目指します。

環境事業

資源循環と災害対応で地域社会に貢献

当社では、セメント工場を活用した産業廃棄物・副産物の資源化や産業向けの資材の提供を通じて、環境への配慮、社会への貢献に取り組んでいます。

特に、日々の生活で発生する都市ごみの有効活用に積極的に取り組むとともに、近年では地震・水害等、頻発する災害時に発生する災害廃棄物をセメント工場で処理することで、早期復興に貢献しています。



新潟県姫川港における能登半島地震の災害廃棄物（木くず）荷揚げの様子

		2001年～2005年	2006年～2010年	2011年～2015年	2016年～2020年	2021年～2025年
都市ごみのセメント資源化	焼却残さ資源化システム	熊谷工場　導入 藤原工場　導入	大分工場　導入	上磯工場　導入 大船渡工場　導入		
	AKシステム	埼玉工場　導入			各工場において継続	
	エコセメントシステム		東京たまエコセメントにてプラント運営受託			
災害廃棄物処理			平成19年 新潟中越沖地震	平成23年 東日本大震災 平成26年8月 豪雨による広島市の土砂災害	平成28年熊本地震 平成29年 九州北部豪雨 平成30年 西日本豪雨 令和元年 東日本台風 令和2年7月豪雨	令和6年 能登半島地震

新たな付加価値の創造

国内にバランスよく配置されたセメント工場の利点を生かし、従来からの廃棄物・副産物処理に加え、石炭をはじめとした化石エネルギーの高騰を見据え、熱エネルギー代替廃棄物のさらなる有効活用手段の検討を進める一方、セメント工場での処理機能に依存しない新たなビジネスの育成にも取り組んでいます。

近年では、石炭灰の分級改質事業や、廃リチウムイオン電池リサイクル事業（松田産業（株）共同事業）の推進に加え、廃太陽光パネルリサイクル事業を立ち上げました。



廃太陽光パネル処理設備



リチウムイオン電池焙焼設備



佐伯アッシュセンター石炭灰分級設備

資源事業

石灰石資源を生かし、新たな価値創造領域へ

石灰石は日本国内で自給自足が可能な数少ない資源です。太平洋セメントグループでは石灰石国内生産の約30％を生産しており、これをより有効に活用すべく、新規鉱区開発や骨材センターの整備等の施策を進めています。また、新たな成長領域として、建設発生土のセメント資源化や土壌からの重金属類の溶出防止等の「土壌ソリューション事業」を発展させてセメント工場に依存しない土壌処理や、不溶化技術の新規用途への展開を目指しています。さらに、中空粒子の製造技術を活用した高機能用途向け材料の開発など、先進的な分野にも事業領域を拡大しています。

◉ 百年先を見据えた鉱山開発

- 系列主要石灰石鉱山：13鉱山
- けい石鉱山：7鉱山
- 採石：13事業所



◉ 成長領域における展開

土壌ソリューション事業（既存事業）

- セメント資源化（汚染土）
- 採掘跡地への残土受け入れ（非汚染土）
- 重金属不溶化材（デナイト）：重金属等の地下水への溶出抑制

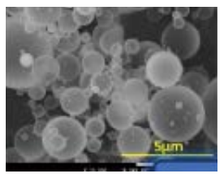
新規事業の構築

- セメント工場に依存しない土壌処理の実現
- 当社不溶化技術を活用した新規用途での上市
  - ・中間処理用不溶化材
  - ・建築用汚泥処理材
  - ・水処理用吸着剤　など

機能性中空粒子（セルスフィアーズ）

- これまで市場になかった性質をもつ中空材料
- 薄厚遮熱塗料用フィラーとしての用途や絶縁フィルム等、精密機器、機械部品向け低誘電材料としての用途での採用が期待される

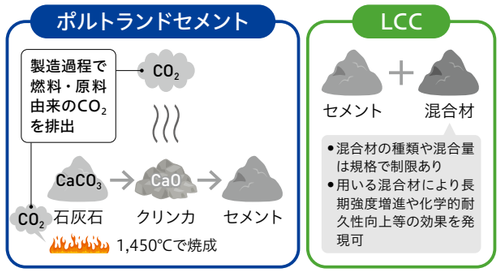
【主な特徴】
- ・平均粒径：1～10㎛
- ・中空率70%以上：空気並みの断熱性（市販品：60%）
- ・見かけ密度0.7kg/L以下
- ・無気孔
- ・耐熱性がある：700℃



次期中期経営計画の展望：

サーキュラーエコノミー、カーボンニュートラル、インフラソリューションの中心に位置する Low Carbon Cement

Low Carbon Cement（LCC、混合セメント）は、クリンカの一部をフライアッシュ（FA）や高炉スラグなどの混合材で置き換え、セメント製造時のCO_2排出量を低減する低炭素セメントです。脱炭素と資源循環の双方に貢献することから、持続可能な社会インフラを支える低炭素セメントとして世界的に期待が高まっています。当社はLow Carbon Cementを、サーキュラーエコノミー、カーボンニュートラルおよびインフラソリューションをつなぐ中核的な製品と位置づけています。



LCC化の技術課題をクリア

Low Carbon Cementの普及には、混合材の安定調達や品質の均一化、用途に応じた性能確保など、高度な技術とノウハウが求められます。当社は2009年から混合セメントの技術開発に取り組み、フライアッシュの品質安定化技術や製造プロセスの高度化を進めてきました。その結果、品質と性能を両立したLow Carbon Cementの安定供給体制を構築しています。こうした長年の知見を生かし、国内外でLow Carbon Cementの普及拡大を推進しています。

調達
FAや高炉スラグ等の混合材は他産業からの副産物であるため供給が不安定

性能
初期強度が出にくい（強度を補填する改質等を要する場合がある）

製造
品質安定化やライン切り換えの追加設備コストがかかり、運用も複雑になる

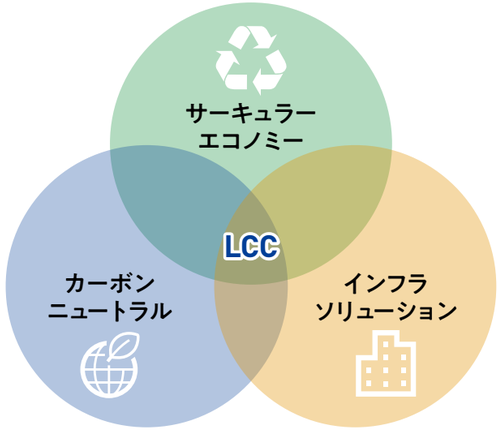
技術（規格適合）
国ごとに異なる制限のもとで要求特性を満たすセメント設計ノウハウが必要

当社が長年にわたり構築してきた
- 混合材排出元（他産業）との資源循環の仕組み
- 混合セメント製造技術（品質安定化、改質）
- グローバルな調達・販売網、物流インフラ等を活用し混合セメント化を推進

経営戦略における位置づけ

Low Carbon Cementは、副産物利用、低炭素、優れた耐久性という性質より、当社事業の新たな3本の柱「サーキュラーエコノミー」「インフラソリューション」「カーボンニュートラル」の中核に位置づけられます。

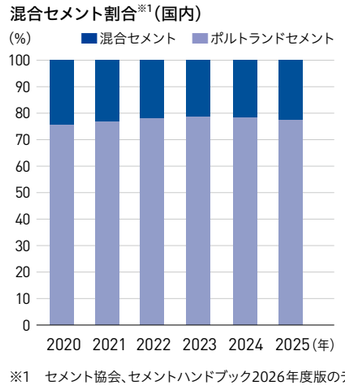
混合材として活用するフライアッシュなどの副産物は、資源循環を促進する環境価値を創出するとともに、インフラの長寿命化に資する性能も備えています。また、セメント製造にともなうCO_2排出量の削減にも貢献することから、脱炭素社会の実現に向けた重要な取り組みとなっています。Low Carbon Cementの拡大を通じて、社会課題を解決するとともに、利益率向上、市場拡大、規制対応などを通じ、企業価値向上につなげていきます。

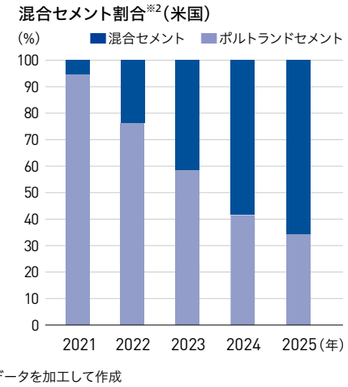


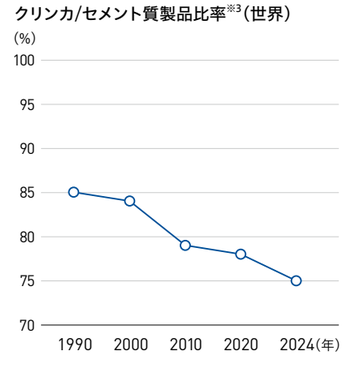
各国におけるLCCの割合の推移

世界では脱炭素化に向けた取り組みが加速しており、欧州や米国を中心にLow Carbon Cementの利用が拡大し、建設材料における環境負荷低減が重要な競争軸となっています。一方、日本におけるLow Carbon Cementの比率は依然として限定的であり、今後さらなる普及の余地が残されています。当社はこうした市場環境の変化を成長機会と捉え、国内外でLow Carbon Cementの展開を推進しています。

◉ LCC割合の推移







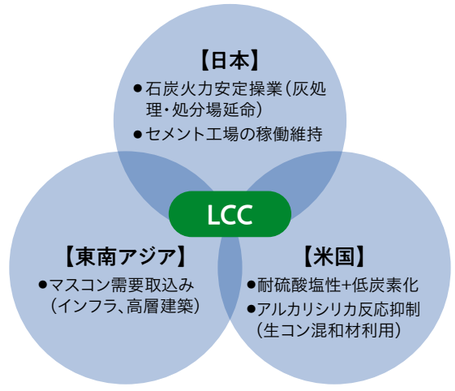
※1　セメント協会、セメントハンドブック2026年度版のデータを加工して作成
※2　US Geological Surveyのデータを加工して作成
※3　GCCA、GNR（https://gccassociation.org/gnr/）のデータを加工して作成。なお「クリンカ/セメント質製品比率」とはセメント質製品中のクリンカの割合にて、この割合の低下は、セメント製品における混合セメント製品の割合の増加傾向と一致する

LCC推進の意義

Low Carbon Cementは、カーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミー促進、社会インフラの持続性向上を同時に実現する、当社の成長戦略の中核です。フライアッシュや高炉スラグなど他産業由来の副産物を有効活用し、同時にセメント製造時のCO_2排出量削減に貢献するとともに、アルカリシリカ反応の抑制などをはじめとした耐久性の向上を通じて、橋梁や港湾、高層建築物などの社会インフラの長寿命化を支えます。

さらに当社は、長年培ってきた混合セメント製造技術と資源循環の仕組みを強みに、日本から東南アジアへの供給に加え、東南アジアから米国への供給も展開しています。こうしたグローバルな物流ネットワークを活用することで、地域ごとの資源や需要を結びつけ、これまで個別に進めてきた取り組みを世界規模へと発展させています。

Low Carbon Cementの普及を通じて、カーボンニュートラル社会への移行、資源循環の促進、インフラのレジリエンス向上に貢献するとともに、利益率向上、市場拡大、規制対応などを通じ、企業価値を向上させます。



未来の太平洋セメントを支える「信頼の基盤」
～ カーボンニュートラル戦略・IR戦略 ～



代表取締役副社長
朝倉 秀明

技術と対話を力に、
社会的価値を企業価値向上へ
つなげます

サステナビリティ経営の推進

当社グループは創業以来、基礎資材の安定供給を通じて社会インフラを支えてきました。同時に、廃棄物・副産物をセメントの原料や燃料として受け入れ、資源循環や環境保全にも貢献しています。製品供給と社会課題の解決を両立できることは、当社グループの競争優位性です。

気候変動や社会インフラの老朽化、人権や労働安全など、企業が向き合う課題は複雑化しています。持続的な成長には、サステナビリティを経営そのものとして捉え、社会課題の解決を通じて生み出した価値を、競争力や収益力の向上につなげることが必要です。「26中期経営計画」においても、こうした考え方を企業価値最大化に向けた基盤に位置づけています。

一方、セメント産業は大規模な設備投資を必要とし、収益化までに長い時間を要します。持続的な競争力を維持するためにも、環境や社会への貢献と収益性・投資効率とのバランスを取り、利益を生み出して株主還元につなげる持続可能な事業基盤が欠かせません。

また、創出した社会的価値が競争力や将来の成長にどうつながるのかを、ステークホルダーの皆さまへ分かりやすく伝えることも重要だと考えています。競争力の持続強化、成長を技術面から支えるカーボンニュートラル戦略と、創出した価値への理解を深めていただくIR戦略を中核として推進し、社会的価値と経済的価値の好循環を持続的な企業価値向上につなげていきます。

カーボンニュートラル戦略

一部では、カーボンニュートラルをめぐって、政策や投資判断において経済性や実現可能性をより慎重に見極める動きが見られます。しかし、セメント産業がCO_2多排出産業であることに変わりはなく、気候変動への対応は企業の持続可能性を高めるために取り組み続けるべき課題です。2050年のカーボンニュートラル実現という目標を堅持し、今できることを着実に進めていきます。

ただし、その実現には巨額の投資をともないます。社会インフラや制度が整わない段階で過大な投資を先行させ、業績や投資効率を損なうことは避けなければなりません。長期的な持続可能性と短期的な経済合理性の双方を見ながら、現実的かつ持続可能な道筋で進むことが欠かせません。外部環境を見極めつつ、必要なときに動ける技術と体制を確立・維持し、将来の選択肢を失わないことが重要だと考えています。

足元では、原料・燃料と製造プロセスの両面から、クリンカ比率低減に向けた規格改定や混合セメントの拡大、リサイクル燃料の利用促進、自家発電のガス発電化などを進めています。また、海外需要を取り込み、収益力と国内の廃棄物処理能力を支える工場稼働を維持していきます。

さらに、その先にある革新的な取り組みが、セメント製造プロセスに適したCO_2回収技術「ＣＡＳＰキルン」の開発・導入です。回収したCO_2の利用・貯留（CCUS）には、輸送手段や貯留設備、水素供給体制、法制度といった社会インフラ全体の整備が不可欠ですが、現状それらの整備は途上にあります。したがって、まずは技術を確立し、インフラが整った段階で直ちに各生産拠点へ展開できるよう「Ready to go」の状態を構築することが最優先課題となっています。

さらに、ＣＡＳＰキルンの価値は、将来のCO_2回収にとどまりません。開発過程で蓄積した酸素燃焼技術と、当社が強みをもつ塩素バイパス技術を組み合わせることで、製品品質を維持しながら廃プラスチックをより多く使える可能性があります。派生技術を既存設備にも展開し、CO_2削減、資源循環、競争力の向上を同時に実現していきます。

経営基盤の強化

社会課題や事業環境が変化するなか、マテリアリティも継続的に見直していくことが大切です。当社グループでは、次期中期経営計画の策定にあわせて見直しを進めています。その過程で、サステナビリティ経営委員会で議論を重ね、取締役会の承認を通じて、経営戦略との一体性を高めていきます。こうした議論をふまえ、今回、特に重視しているのが「DX」と「安全」です。

DXは、単なる業務効率化ではありません。競争力を支える経営基盤だと捉えています。AIなどデジタル技術の進展は速く、計画立案や情報活用、生産現場の効率化・安全性向上など、活用領域はさらに広がると考えています。2025年度にパシフィックシステム社を完全子会社化したことも基盤強化の一環です。今後は、デジタル技術と人材育成の両面からDXを加速し、グループ全体の生産性・安全性向上と競争力強化・収益改善につなげます。

一方、安全は何よりも優先すべき経営課題です。重篤な労働災害頻発の現状を重く受け止め、発生要因の分析、設備面での対策に加え、VRを活用した安全教育やドローンによる設備点検など、デジタル技術も取り入れながら安全性を高めています。災害ゼロは、永続的に維持し続けなければなりません。安全への取り組みに終わりはないという認識のもと、現場の知恵とDXを組み合わせ、安全文化をさらに深めていきます。

企業価値向上に向けたIR戦略

株主・投資家の皆さまからは、当社グループの事業構造や資本効率を、より分かりやすく示してほしいとのご要望をいただいています。特に国別の投資効率を明確にしてほしいという声は強く、当社としても、その必要性を認識しています。

同時に、当社グループは国内外で事業を展開し、地域や事業間の連携を通じて価値を生み出しています。こうした事業特性をふまえ、個別の収益性とグループの総合力をご理解いただけるよう、情報開示の工夫を重ねていきます。

また、株主・投資家の皆さまとの対話で繰り返し問われるテーマのひとつが、国内セメント需要の減少への対応です。混合セメントの輸出拡大や廃棄物・副産物の受入量増加、適正価格の浸透などを組み合わせ、国内工場の稼働率と収益力の維持・向上を図ります。

施策のひとつが、（株）トクヤマからのセメント・固化材販売事業の譲り受けです。販売数量を確保し、スケールメリットを生かした事業運営やサービス向上につなげます。市場のご理解を得ながら、製品・サービスの価値に見合った適正な価格を実現し、需要減少下でも持続可能な国内事業基盤を構築していきます。

これらの施策で利益を着実に生み出し、その成果を株主の皆さまへ還元することは、経営の大前提です。同時に、廃棄物・副産物を受け入れながらセメントを製造し、社会インフラや災害時の復旧・復興を支えることで社会に不可欠な存在となることの重要性も丁寧にお伝えしていく必要があります。

こうした社会的価値を生み出し続けるためにも、国内工場を健全に維持し、必要な投資を続けられる収益基盤が欠かせません。長期的視野に立った企業価値向上の取り組みが競争力や収益力を高め、さらなる持続可能性の向上につながる。この好循環を具体的な価値創造ストーリーとして示すことが、IRの役割だと考えています。

また、IRは一方的に情報を発信する活動ではありません。株主・投資家の皆さまから寄せられたご意見は、取締役会に報告し、経営課題として議論しています。開示へのご要望だけでなく、戦略や資本配分に対する率直な評価も、経営改善への大切な示唆として受け止めています。厳しいご指摘にも真摯に向き合い、開示や経営判断の改善に生かしながら、信頼関係を築いていきます。

今後も誠実な対話を重ね、当社グループへの理解を深めていただくことで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

財務戦略　～ 財務担当役員メッセージ ～



取締役
専務執行役員
伴 政浩

投資の成果を利益とキャッシュへ
資本効率を高め、
企業価値向上を実現します

「26中期経営計画」をふり返って

2026年度は、「26中期経営計画」（26中計）の最終年度にあたります。営業利益1,000億円を目標に掲げて取り組んできましたが、現時点の見通しは760億円であり、目標達成にはなお大きな課題があります。この状況を真摯に受け止めています。

一方、この3年間を目標未達という結果だけで評価すべきではないと考えています。国内ではセメント需要の減少やインフレの影響が続き、米国事業の成長も当初想定より緩やかなものとなりました。こうした厳しい事業環境のなかでも、将来の企業価値向上に向けた基盤づくりは着実に進みました。

特に国内セメント事業では、売上高は計画に届かなかったものの、適正な価格形成に対するユーザーのご理解が大きく前進しました。価格改定は一時的な利益確保ではなく、エネルギー価格や物流費、設備老朽化対応などによるコスト変動を適切に反映し、持続的に事業を継続するための取り組みです。この成果は、今後の収益基盤を支える大きな転換点になったと考えています。

次期中期経営計画では、こうした基盤を確かな収益へ結びつけ、キャッシュ創出力を高める段階に入ります。そのうえで、創出したキャッシュを成長投資や株主還元に適切に配分し、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

国内事業では価格改定を継続するとともに、混合セメントの輸出拡大を通じて収益力の向上を図ります。米国では、ヴァルカン・マテリアルズ社から取得した生コンクリート事業の収益貢献を本格化させることが重要です。住宅着工件数は伸び悩み、高金利の影響も続いていますが、今後2～3年で金利低下が進み、米国市場が回復すれば、買収によるシナジー効果が顕在化すると見込んでいます。さらに、（株）トクヤマからのセメント・固化材販売事業承継や国内価格改定の効果も重なり、次期中計期間中の早い段階で営業利益1,000億円水準の達成が視野に入ると考えています。

また、拡大一辺倒ではなく、案件ごとの収益性を見極めた選別的な資源配分も重要です。収益貢献が見込みにくい事業は、資産の入れ替えも含めて見直し、経営資源を成長性の高い分野へ振り向けます。

こうした取り組みを着実に実行し、国内事業の収益基盤強化、米国事業の成長、事業の選択と集中を進め、持続的な利益成長と企業価値向上を実現していきます。

成長投資と財務戦略

26中計では、3年間の投資額を約3,600億円と見込んでいました。しかし、ヴァルカン・マテリアルズ社関連で約1,000億円、（株）トクヤマからの事業承継で約370億円を投じるなど、成長機会を積極的に捉えた結果、投資額は約4,600億円規模まで拡大します。営業キャッシュ・フローは当初計画を下回る見込みですが、これらはいずれも次期中計の収益基盤に直結する投資と判断し、実行してきました。

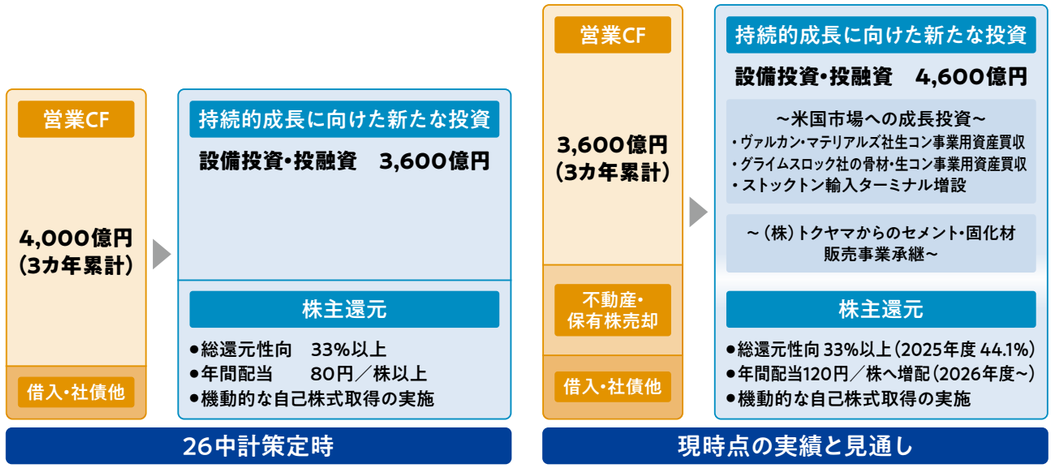
セメント事業では、設備投資やM&Aの効果が収益として表れるまでに一定の時間を要します。重要なのは投資額そのものではなく、その投資が将来どのようなキャッシュ・フローを生み出すかという点です。足元の数値だけでなく、中長期的な収益性を見据えて意思決定を行うことが、財務担当役員としての重要な役割です。

同時に、こうした成長投資を実行するうえで、財務規律を緩めることはありません。当社では、ネットDER0.5倍を基本的な目標水準とし、一時的に0.7倍程度まで高まることは許容範囲と考えています。ただし、将来の営業キャッシュ・フローによって改善できることが前提です。投資判断にあたっては、部門横断的な投資検討会議である事前検討会、役員の自由な意見交換を図るための非公式会議である役員意見交換会、経営会議、取締役会と段階的な審議を重ね、シナジーやリスクを多角的に検証しています。

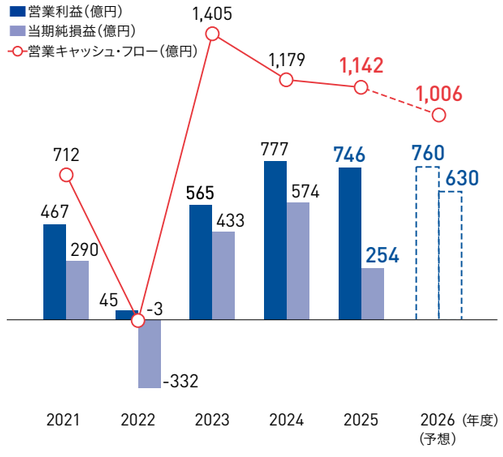
また、資本配分においては、成長投資と株主還元の両立を重視しています。26中計では、投資額が当初計画を超えるなかでも、株主還元は計画を上回る水準で実施してきました。成長投資と株主還元は二者択一ではなく、将来の利益成長につながる投資を実行し、その成果を株主の皆さまへ還元していくことが重要です。

こうした考え方をふまえ、次期中計では、営業キャッシュ・フローの一定割合をあらかじめ株主還元と有利子負債の返済の原資にあてることで、成長投資、株主還元、財務健全性をさらに高い次元で実現していきます。これまでの投資を確かな収益へ結びつけ、キャッシュ創出力を高めることが、次期中計における財務戦略の柱です。

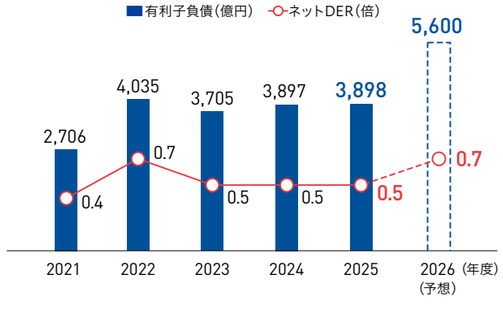
◉ キャッシュアロケーション計画と見込み



◉ 営業利益・当期純損益および営業キャッシュ・フロー



◉ 有利子負債およびネットDER



財務戦略 ―財務担当役員メッセージ―

資本効率の向上に向けて

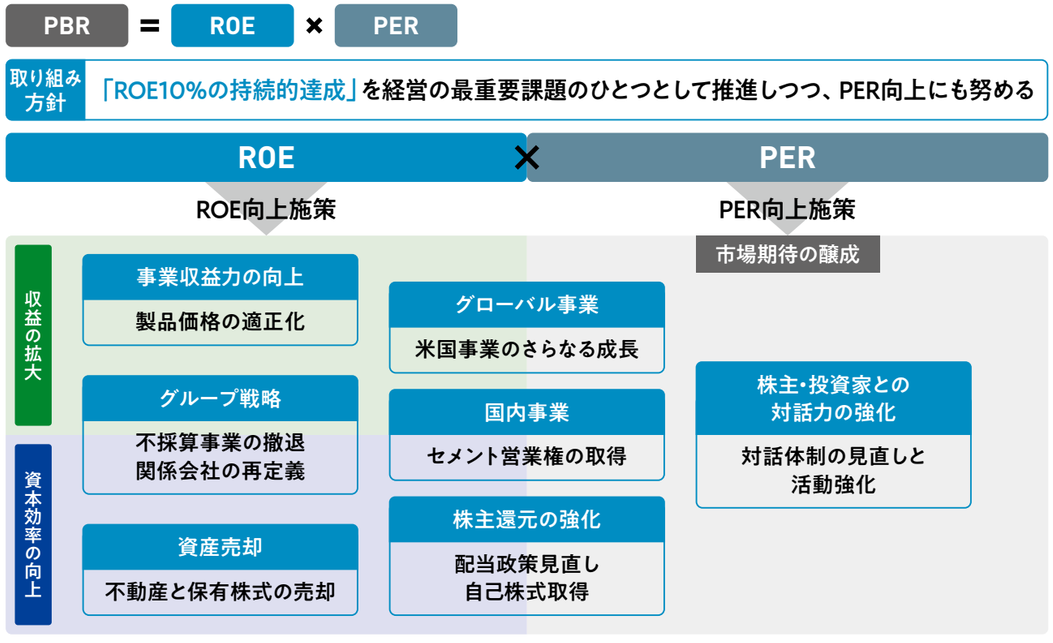
当社のPBRは、1倍を下回る状況が続いています。資本市場では成長期待の高い分野に資金が向かう傾向があり、自社でコントロールできかねる部分がありますが、ROEの向上は、経営として責任をもって取り組むべき課題です。株主資本コストは現状、8～9%程度と認識しており、PBR1倍を安定的に上回るためには、ROEを10%を超えるところまで引き上げ、その水準を持続的に確保できる収益構造を確立する必要があります。

その実現に向け、次期中計では、ROICに加え、ROICとWACCの差である「ROICスプレッド」を重視する経営管理への移行を検討しています。全社で2～3ポイントを目安とし、投下資本に見合うリターンが確保されているかを明確に把握・管理していく方針です。

あわせて、管理セグメントの見直しも進めています。現在の製品別区分では、セメント、資源、環境など各部門が個別の利益を追求することで、グループ全体として必ずしも最適とはいえない取引や資源配分が生じることがあります。国内のセメント・資源・環境事業は密接につながっているため、地域や顧客基盤、保有資産の観点から一体的に管理することが、グループ全体の最適化につながると考えています。

一方、米国事業や東南アジア事業については、それぞれの事業特性に応じたWACCとROICスプレッドの目標を設定し、独立した単位として管理する方向で検討しています。ただし、日本や東南アジアから米国へのセメント・混合材の供給など、地域を超えた連携もあるため、単純に切り分けるのではなく、グループ全体のシナジーを適切に捉えられる管理体系を構築する必要があります。

◉ PBR1倍超へ向けて～当社の取り組み方針～



そのうえで、実効性を高めるには、ROICスプレッドを各事業の共通言語として浸透させることが重要です。将来的には、その達成状況を役員報酬や従業員の評価にも一定程度反映し、資本効率の向上に向けた行動と評価が連動する仕組みを構築したいと考えています。一人ひとりが資本コストを意識して意思決定し、その積み重ねをグループ全体の企業価値向上につなげることが、ROIC経営の目的です。

さらに、ROICスプレッドを事業ポートフォリオの見直しにも活用します。目標に届かない事業については、一律に縮小・撤退するのではなく、まず成長投資や事業構造の改善による再生可能性を見極めます。十分な収益改善が見込めない場合には、事業ポートフォリオの入れ替えも検討します。主力事業とのシナジーが薄れたグループ会社についても、グループ内で成長させるべきか、ベストオーナーのもとで発展する方が望ましいかを個別に検証します。

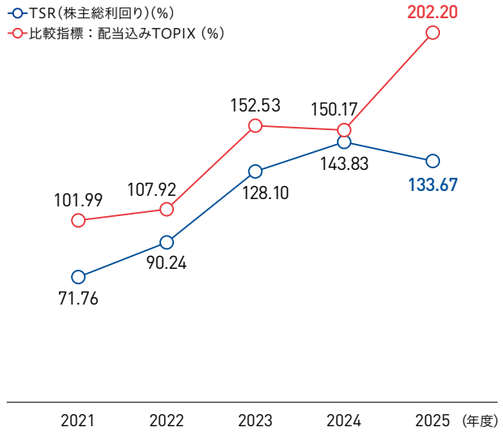
もっとも、当社グループには公共性や社会的意義の高い事業もあり、短期的な収益性だけで判断することは適切ではありません。一方、持続的な事業運営には一定の収益性が不可欠です。中核事業で利益を確保し、社会に必要とされる事業を維持していく必要があります。

以上をふまえ、中長期的には、国内事業が需要減少下でも利益とキャッシュを創出し、それを成長市場である米国へ振り向ける事業ポートフォリオを構築していきます。国内事業には利益を確保する役割を、米国事業には成長エンジンとしての役割を、東南アジア事業には米国事業を支える機能と地域自体の将来性を見据えた役割を担ってもらいます。それぞれの役割と期待リターンを明確にし、最適な資本配分を進めることで、グループ全体の企業価値を高めていきます。

投資家の皆さまへのメッセージ

26中計では、営業利益1,000億円以上をはじめとする数値目標を達成できない見通しとなりました。この結果は、経営として重く受け止めています。一方、この3年間に実行した国内外の成長投資や適正な価格形成への取り組みは、次期中計における収益基盤の強化につながるものと

◉ TSR（株主総利回り）の推移



考えています。今後は、これらの投資成果を着実に利益とキャッシュへ結びつけ、企業価値向上につなげていくことが重要です。

そのためにも、フリー・キャッシュ・フローの創出力を高め、ROICスプレッドを軸とした資本規律を経営に定着させていきます。成長投資は今後も必要ですが、財務健全性を損なってまで拡大する考えはありません。投資リターンを見極め、株主還元とのバランスをとりながら、資本を効果的に配分していきます。

株主・投資家の皆さまには、「どこで稼ぎ、どこへ投資し、どのような成果を目指すのか」を、これまで以上に明確にお伝えする必要があります。地域別・事業別の収益性や資本効率を把握し、各事業の役割や期待リターン、事業ポートフォリオに関する判断を示せるよう、管理体制と情報開示を充実させます。

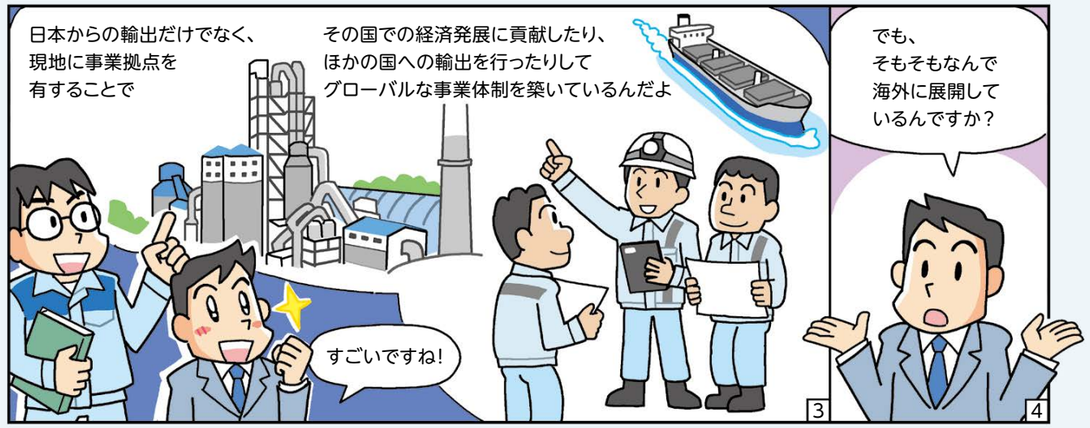
当社グループには、社会インフラや資源循環を支える公共性の高い事業もあります。その価値は短期的な収益性だけでは測れません。社会的価値と経済的価値を両立させ、持続的な事業運営につなげる考え方についても、丁寧に説明していきます。

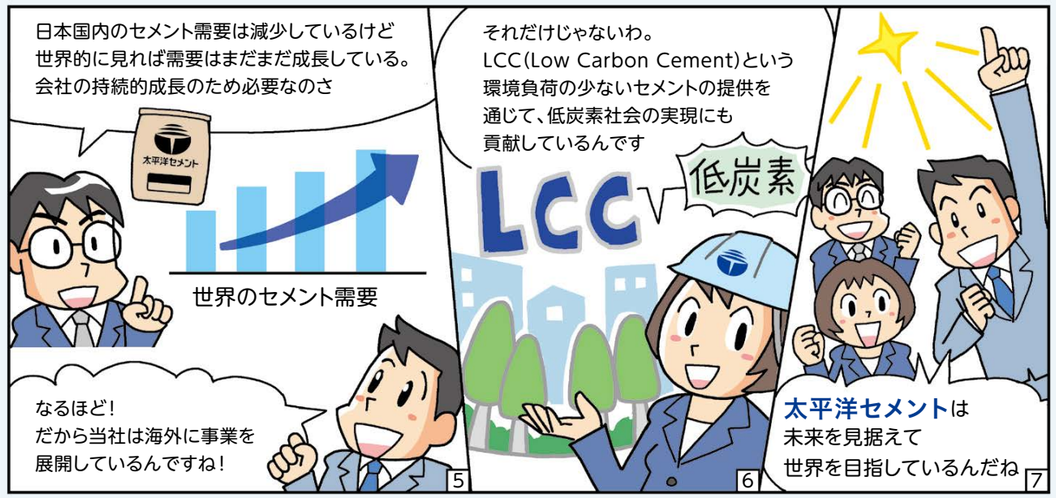
収益力と社会的意義を両立させ、その成果を株主・投資家の皆さまに分かりやすくお伝えする。こうした取り組みを通じて市場との信頼関係を深め、持続的な企業価値向上を実現していきます。

グローバル戦略の更なる推進

米国事業の深化と東南アジア事業の強化、
トレーディング事業の拡大により、さらなる成長を目指します。







26中計の実行を通じて見えてきた論点

26中計におけるグローバル戦略として、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）の3つを掲げて取り組んできました。米国における生コンクリート・骨材事業買収、混合セメント化の推進、セメン・インドネシアグループとのパートナーシップによる物流ネットワーク強化など、多くの実績を挙げることができた一方で、策定当時に予期していなかった地域紛争や各国政治状況の不安定化などの地政学リスクにより、一部計画に乖離が生じるなど、次期中計に向けての課題が見えてきました。

	2025年度実績	2026年度目標	2050年のありたい姿
売上高 営業利益	3,312億円 214億円	4,100億円（中計目標） 450億円（中計目標）	
既存事業の収益基盤の強化	**米国** グライムスロック社および関連会社からの骨材・生コンクリート事業用資産買収と損益貢献最大化 **ベトナム** 低品位炭の活用拡大等の原価低減と米国向け輸出の最大化 **フィリピン** 工場リニューアル後の安定生産体制確立	**米国** ● ヴァルカン・マテリアルズ社からの生コンクリート事業用資産買収と損益貢献最大化 ● 混合セメント化の推進 ● ストックトンターミナル増設完工によるSCMs事業拡大 **ベトナム** ● 好採算エリアでの販売拡大、コスト削減策強化 **フィリピン** ● 販売拡大 ● コスト削減による損益の改善	● 各国・地域の市場特性に応じた強固な事業基盤を構築し、事業を展開する各地域においてセメント産業のリーダーとなる。 ● グローバルネットワークを活用し、セメント・SCMsなどの安定供給、低炭素化および持続的な収益成長を実現する。 ● 各地域で培った技術・ノウハウを相互に展開し、世界のセメント産業の脱炭素化と循環型社会の実現に貢献する。
事業領域の更なる拡大	**インドネシア** セメン・インドネシアグループとのパートナーシップ強化と現地法人設立による地盤改良事業への進出	**フィリピン** ルソンDT（ディストリビューション・ターミナル）完工 **インドネシア** 地盤改良事業の確立	
トレーディング事業の拡大	**米国** 米国向けセメント供給の安定化、混合セメント拡大推進 **アジア** 混合セメント展開拡大	**インドネシア** ソルシ・バングン・インドネシア社・トゥバン工場輸出桟橋完工と米国向け輸出開始 **アジア** 混合セメント拡販	

● 市場環境

- 米国：人口増加と経済成長の継続
- 東南アジア：経済成長のポテンシャル大
- 世界市場：カーボンニュートラルの潮流

● 機会

- 米国のAIデータセンターをはじめとするインフラ投資拡大
- 米国西海岸での低炭素型混合セメント市場への転換
- 東南アジアにおけるセメント需要伸長と混合セメントニーズの高まり

● 強み

- 環太平洋に展開するバランスのとれたポートフォリオ
- 米国西海岸におけるセメント、骨材、生コンクリート、SCMsの垂直統合型ビジネス
- 日本のフライアッシュを利用した混合セメントの輸出
- 長年のトレーディングで培った信頼とネットワーク

● リスク

- 米国における高金利政策による建設需要の低迷・減速
- トランプ政権による予見不能な政策
- アジア市場における競合他社の能力増強と新規参入
- 地政学リスクを背景とした原燃料コストの増大

グローバル戦略の更なる推進

Q 26中計達成に向けた見通しは？

A 地政学的リスクの発現により、一部目標の達成は厳しい状況ではあるものの、次期中計以降に向けた成長要因となる種まきは着実に実行できた。

米国事業では23中計期間におけるセメント工場の買収、26中計期間における鉱山・生コンクリート事業の買収により、米国西海岸エリアにおける垂直統合を着実に進めてきました。ヴァルカン・マテリアルズ社（Vulcan）の生コンクリート事業用資産買収が米国当局による審査が想定より長引いたことで、26中計期間は一部の利益貢献にとどまりますが、次期中計の初年度となる2027年度からは一年を通した利益貢献が発現できるようになります。また、アジア事業においても、需要のピークアウトした中国セメント製造事業から撤退を果たした一方で、フィリピンにおけるキルンリニューアルや当社が資本参加したソルシ・バングン・インドネシア社トゥバン工場からの米国向け輸出開始など、全体最適化に向けたポートフォリオの転換を進めてきました。

Q 次期中計に向けた注力テーマは？

A これまでの投資による利益貢献や原価低減の最大化を図るとともに、脱炭素・循環型社会を支えるべく、Low Carbon Cement（LCC、混合セメント）をコアとしたトータルソリューションを志向していく。

当社が事業展開するエリアのうち、米国は先進国のなかでは珍しく、人口が増加し続けてインフラ投資のニーズが高い市場です。当社は米国西海岸エリアにおける垂直統合を実現し、当該マーケットにおけるプレゼンスは大きく向上しました。また、東南アジアの国々は今後の人口増加やインフラ投資ニーズをふまえれば、中長期的に成長余地の大きいエリアです。こうした事業エリアの市場ポテンシャルを背景とした持続的成長をさらに推進していきます。一方で、世界的にカーボンニュートラルの潮流は年々勢いを増しており、各国で低炭素型のセメントである混合セメントをはじめとしたLow Carbon Cementのニーズが高まっています。各国・各地域のニーズに応じたLow Carbon Cementを開発・供給し、グローバルな視野での脱炭素社会実現に貢献します。

今後の戦略

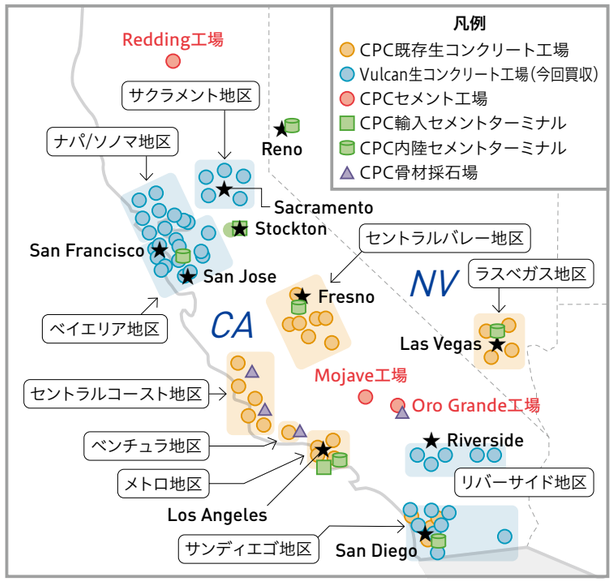
米国事業の深化

23中計までは、進出地域におけるセメント需要の拡大をふまえ、セメント工場の買収などを通じて、セメント供給能力を拡大してきました。

26中計では、グライムスロック社の骨材・生コンクリート事業用資産およびヴァルカン・マテリアルズ社の生コンクリート事業用資産の買収などを通じて、セメント事業を中核に、骨材・生コンクリートなど関連事業の裾野を広げ、垂直統合型の事業基盤の拡大・深化を進めています。

また、カリフォルニア州北部のストックトンターミナルでは大型サイロを増設しており、これらの取り組みを通じて、セメント・生コンクリート・骨材に加え、SCMs事業の基盤も強化し、地域市場の多様なニーズに応えるトータルソリューション提供企業として、さらなる成長を図ります。

<カリフォルニア州における事業拡大>



東南アジア事業の拡大

26中計期間の東南アジア事業では、厳しい事業環境のなか、コスト削減をはじめとする収益力の改善に取り組むとともに、各国の市場特性や事業の役割に応じた施策を進めてきました。

ベトナムでは、コスト競争力の向上を図りながら、国内販売の強化と米国などへの輸出拡大に取り組んでいます。

フィリピンでは、ルソン島におけるディストリビューションターミナルの整備を進める一方、事業環境の変化などをふまえ、2026年2月に減損損失を計上するとともに、収益力の回復に向けた事業構造改革を進めています。

インドネシアでは、現地資本とのパートナーシップのもと、トレーディング事業における輸出拠点としての機能強化と、米国向け輸出の拡大に取り組んでいます。

今後も、それぞれの国・地域における事業の特性と役割をふまえ、収益基盤の強化と成長機会の獲得を進めていきます。

トレーディング事業の拡大

当社トレーディング事業には日本からの輸出と日本以外の第三国から別の第三国へ輸出する三国間貿易の2本の柱があります。日本からの輸出においては、日本国内工場の稼働率維持を最優先として、新たに中南米など遠方の新規顧客の開拓に取り組んでいます。また、三国間貿易においては、ギソンセメント社などの従前からの出荷拠点に加えて、インドネシアの拠点が新たに稼働したことで、トレーディングビジネスにおけるポートフォリオの最適化に近づきました。また、世界的にカーボンニュートラルへの意識が高まるなか、各国・各地域の顧客ニーズにあわせて混合セメントの開発・供給に取り組む一方で、その混合材であるSCMsの確保にも力を入れており、戦略的商品として他社との差別化を図っていきます。

セメント・クリンカ・バルクマテリアルの取扱数量推移（単位：千t）

		2021	2022	2023	2024	2025(年)
セメントクリンカ	日本からの輸出	4,146	2,438	2,552	3,025	3,320
	三国間貿易	2,892	3,123	3,548	3,183	2,796
バルクマテリアル※		1,030	1,292	1,536	1,959	1,883

※ バルクマテリアル：フライアッシュ、スラグ、石膏など

[特集]カリフォルニア（CA）州における生コンクリート事業買収
～26中計の集大成と次期中計への架け橋～

当社米国事業にとって26中計の集大成となるプロジェクトであり、同時に次期中計における新たな成長への架け橋となる、非常に重要な取り組みです。太平洋セメントグループとして過去最大の投資ですが、既存事業とのシナジーと新たな事業機会の創出により、高い収益性を実現します。

買収額	生コンクリート工場	生コンクリート販売数量	EBITDA
712百万ドル	41	3百万cubic yard※	130百万ドル（含むシナジー）
当社グループ過去最大の投資	北CA：28 南CA：13	CA州での販売数量が約3倍へ	

（生コンクリート販売数量・EBITDAは2029年目標値）
※ 1cubic yard=約0.765m³

投資の背景・当社の強み

市場の魅力
CA州のセメント需要は全米第2位の規模

［サンフランシスコ地域を中心とする北CA］
- 世界的なIT企業や研究機関、スタートアップが集積するイノベーションの中心地
- AI関連のデータセンターや電力インフラへの大型投資による需要拡大
- 低炭素建材への強い需要

［サンディエゴ地域を中心とする南CA］
- IT、海上・陸上貿易、防衛など多様な産業基盤による安定した需要
- 温暖な気候を背景にした人口増加にともなう住宅需要

供給側の特徴
- サンフランシスコ、サンディエゴ両地域では域内のセメント生産能力が限定的
  - ☑ サンフランシスコ地域は主に輸入依存
- 西海岸ではスラグ・フライアッシュなどのセメンティシャスマテリアル（SCMs）の調達が困難
  - ☑ 一方、環境先進企業の集積に加え、コンクリートの耐久性確保の観点からSCMsの需要が強いのが特徴

当社の強み

カルポルトランド社の戦略的な供給拠点

［サンフランシスコ地域］
輸入ターミナル＋内陸ターミナル2拠点

［サンディエゴ地域］
CA州屈指の生産能力を有するオログランデ工場＋内陸ターミナル

グループの調達力・物流網

［セメント］
関係会社などを基盤とした安定かつ大規模な調達力

［SCMs］
日本の鉄鋼・電力会社との強固な関係による大規模な調達力

［国際物流網］
セメント・SCMs等のトレーディングにより培われた大規模な国際物流網

供給基盤強化の取り組み
- ☑ 輸入ターミナルのSCMs用サイロ増設
- ☑ 内陸ターミナルのセメント受け入れ・出荷能力増強
- ☑ 工場の混合セメント化によるセメント供給能力拡大
- ☑ 太平洋セメントによるセメン・インドネシアグループとの資本・業務提携を通じた輸入ソース確保


混合セメント化への取り組みを進めているオログランデ工場




左／SCMs用サイロ2基増設中のストックトン輸入ターミナル
右／ソルシ・バングン・インドネシア社セメント輸出用桟橋

ねらい・効果

供給基盤と川下事業をつなぎ、新たな成長へ



既存資産の価値を高め、次期中計の成長をけん引

[特集] 現地（太平洋セメントU.S.A.※×CalPortland）トップが語る

次期中計に向けて

※ 太平洋セメントU.S.A.社は当社100%出資の持株会社で、CalPortland社の株式を100%保有しています



常務執行役員
グローバル事業本部
副本部長
太平洋セメントU.S.A.社長
原 剛



CalPortland プレジデント
Bill Mullen

原　米国事業として掲げた「2030年のありたい姿・あるべき姿」実現に向けて多くの施策を実行してきました。次期中計では、これらの取り組みを継続すると同時に、その成果を数値で示していきます。

　米国には数多くの成長機会があります。今後も、地域軸での横展開と、製品軸での事業領域の拡大という二つの方向から、新たな事業機会を捉え、成長を追求していきます。

Mullen　北CAでは、将来的に生コンクリート販売数量が年間2百万cyに達すると見込んでおり、今後もターミナルの能力の増強や効率化に取り組みます。SCMsについては、太平洋セメントの佐伯アッシュセンターの活用による輸入数量の拡大も期待しています。この地域では、フライアッシュの取扱量は年間20万トンを目指しています。

　南CAにおいては、確立した広域な事業基盤を生かし、各種シナジーの最大化に注力します。

最重要の取り組みについて

サステナビリティ

原　当社グループ最大の課題である安全に引き続き注力していきます。CalPortland社（カルポルトランド社、CPC）では、近年の取り組みが成功し、2024年および2025年の労働時間あたりの労災コストは、それ以前の5年間の平均と比べて33%減少しました。

Mullen　生コン車などの自動車事故の低減にも取り組んでいます。例えば、生コン車の車内にAI機能を搭載したモニタリングカメラの導入などにより、事故損害額は大幅に減少しています。

　こうした安全対策によるリスク低減と、今回の買収にともなう事業規模の拡大を背景に、今年10月1日からキャプティブ保険※を導入する予定です。

　安全対策による事故損害額の低減を保険コストの低減に直接つなげていきます。

※ キャプティブ保険：企業が第三者の保険会社に全面的に依存するのではなく、自らキャプティブ保険会社を設立し、当該保険会社が自社グループ向けの保険を引き受ける仕組み

カーボンニュートラルへの取り組みについて

成長戦略　サステナビリティ

原　CA州ではCO_2排出権取引制度が導入されていますが、2025年に「Cap-and-Invest（キャップ・アンド・インベスト）」へ名称が変更され、2045年まで延長されました。また、年間の排出枠も一段と厳格化され、将来的には排出権価格への上昇圧力が強まると考えられます。

Mullen　今回の制度改定にはCPCにとって有利な内容も含まれています。従来、無償排出枠はクリンカ生産数量に基づいて割り当てられていましたが、新制度ではセメント生産数量に変わり、CPCが開発・販売において先行している混合セメントに有利な内容となりました。今後も混合セメントの拡販に注力し、CO_2排出原単位削減によるCNへの貢献および関連コストの低減、市場における競争優位性の確立を目指します。



　リサイクル燃料の使用拡大にも取り組んでいきます。オログランデ工場では木くず受け入れ・投入設備を新設し、石炭などからの置き換えを進めています。

　天然ガスによる焼成も拡大していきます。石炭に比べて単位熱量あたりのCO_2排出量を約50％削減できます。モハベ工場では1年以上にわたり天然ガスのみで焼成を行っており、運転・設備上のノウハウも蓄積されました。得られたノウハウを他工場にも展開していきます。

　車両のCO_2排出削減も進めます。今回取得した南CAの生コンクリート工場はCNG（圧縮天然ガス）車や充てんステーションを所有しており、CNG車数は約2倍に拡大しました。ディーゼル車に比べ、CO_2やNOx・SOxなどの排出を大幅に削減できます。

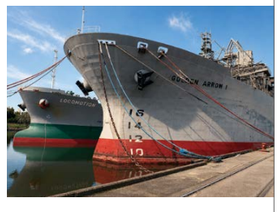
原　混合セメントへの転換は世界的に進んでおり、日本でも今後進展することが見込まれます。そのために太平洋セメントとしても混合セメントに関するノウハウを蓄積することが不可欠です。

SCMs拡大に関する取り組みについて

成長戦略

Mullen　ノースウェスト地区（ワシントン州・オレゴン州）におけるスラグ輸入・販売事業を拡大します。現在は既存の輸入セメント用サイロを使用していますが、2026年8月、オレゴン州のポートランド・ターミナルに隣接する遊休穀物ターミナルを取得しました。当面はストックトン・ターミナルでスラグの輸入・販売に使用している水上サイロ（ゴールデンアロー号）を移設して活用します。これによりポートランドにおける取扱可能量は約2倍になる見込みです。

　南CAではポゾラン鉱山を保有し、SCMsとしてセメント、生コンクリートに使用していますが、新たにスラグの輸入を開始すべく取り組んでいます。生コンクリートの混合材としてだけでなく、新たな混合セメントの開発にも取り組んでいきます。



ゴールデンアロー号（手前）

ガバナンス強化に関する取り組みについて

事業基盤強化

原　CPCの規模が拡大するなか、ガバナンスの重要性はますます高まっています。そうしたなか、2023年にCEO直属の内部監査部門を新設、既存のJ-SOX部門を統合し、監査機能の拡充を図りました。今後も、その実効性の向上に取り組んでいきます。

　また、情報システムおよびサイバーセキュリティの強化にも注力していきます。基幹システムであるSAPも導入から約20年が経過しています。基幹システムの更新やAIの活用など、情報システム全般の高度化を進めながら、サイバーセキュリティを強化していきます。

人材育成に関する取り組みについて

事業基盤強化

Mullen　米国も日本と同様に、従業員の高齢化や退職にともなう人材流出、ノウハウの散逸が課題となっています。そこでCPCは、2025年に社内向けオンライン教育機関としてADVANCEMENT Instituteを立ち上げました。現在、生コンクリート営業スタッフ向けやセメント工場オペレーター向けの講義などが開講されており、今後も拡充していきます。講義内容の作成には、退職者もかかわっており、135年という長い歴史のなかで培われてきた実践的なノウハウを学ぶことができます。

　将来的には、教育サービスとして顧客や地元住民への提供、さらには大学との提携による学位取得プログラムの構築も目指しています。こうした取り組みを通じて、セメント産業やCPCへの理解を深めるとともに、プレゼンスを高め、将来の人材確保にもつなげていきます。

原　生産管理、品質管理など横展開できる講義が多くあります。これらをグループ共有の財産として活用し、人材力・組織力の底上げ、ひいては企業価値の向上につなげていきたいと考えています。



営業スタッフ向け講義Web画面

世界をつなぎ、グループ全体の成長につなげる



代表取締役副社長
グローバル事業
本部長
深見 慎二

3極の強みを掛け合わせ、強い事業ポートフォリオを築く

「26中期経営計画」の進捗

26中期経営計画期間をふり返ると、コロナ禍による世界経済の停滞、ウクライナ情勢を契機とした燃料価格の高騰、世界的なインフレの進行や高金利環境の長期化など、事業環境はかつてないほど不確実性を増しました。米国では住宅市場の減速によってセメント需要が落ち込み、東南アジアでも景気低迷や政治・社会情勢の変化が事業に影響を与えました。一方で、私たちはこうした環境変化を短期的な景気変動として捉えるだけではなく、その先にある成長機会にも目を向けてきました。

太平洋セメントグループは現在、日本、米国、東南アジアの3極を重要な事業基盤としています。それぞれの市場環境や成長ステージは異なります。しかし、その違いがあるからこそ、市場環境に左右されにくい事業基盤を構築することができます。どこかひとつの市場に依存するのではなく、それぞれの地域が果たす役割を組み合わせながら、環境変化に強い事業ポートフォリオを構築していくことが重要だと考えています。

26中計期間に進めてきた様々な施策も、その考え方に基づくものです。米国では将来の需要拡大を見据えた事業基盤の強化を、東南アジアでは次の成長を支える拠点や事業の整備を進めました。個々の投資案件は地域単位に見えますが、それらは独立した施策ではなく、グローバルでの成長力を高めるための基盤整備と位置づけています。

成長をけん引する中核市場：米国事業

米国は世界最大の経済圏であり、中長期的な成長力という点でも引き続き大きな魅力をもつ市場です。足元では高金利の影響によって住宅市場が低迷していますが、一方で半導体や電池関連工場、AIデータセンターなど、新たな需要も着実に広がっています。公共投資についても今後の需要を支える重要な要素になると見ています。

こうした市場環境を見据えながら、当社は垂直統合による事業基盤の強化を進めてきました。セメント事業は景気変動の影響を受けやすい側面がありますが、骨材や生コンクリートまで含めて事業領域を広げることで、収益基盤の安定化を図ることができます。その考え方のもと、セメント事業および生コンクリートならびに骨材事業用の資産買収を進めました。マーティン・マリエッタ・マテリアルズ社からのセメント工場（レディング工場）・セメント輸送基地・14カ所の生コンクリート工場買収、グライムスロック社等からの骨材・生コンクリート事業用資産の買収、ヴァルカン・マテリアルズ社からの大規模な生コンクリート事業用資産等の買収によって、長年取り組んできた垂直統合戦略が大きく前進しました。

もうひとつの成長ドライバーが混合セメントです。米国では環境負荷低減への関心が高く、混合セメントの普及が急速に進んでいます。そこで長年培ってきた研究開発力を生かし、従来と同等の強度や耐久性を確保しながらCO_2排出量を削減できる製品開発を進めてきました。特にカリフォルニア市場では土壌条件などから高い技術力が求められますが、こうした市場ニーズに応えることで競争優位を構築しつつあります。混合セメントの拡大は環境面だけでなく、設備利用効率の向上や生産能力の拡大にもつながります。環境性と経済性を両立できる点は、当社がもつ大きな強みのひとつです。26中計期間に整備してきた基盤を生かしながら、次期中計では収益拡大につなげていきます。

次の成長機会を育てる戦略市場：東南アジア事業

東南アジアは現在、厳しい事業環境に置かれています。とりわけフィリピンでは、景気低迷や輸入品との競争激化などによって事業環境が悪化しました。しかし、私たちは長期的にはポジティブという見方を変えてはいません。

フィリピンを例にとれば、平均年齢は約26歳と若く、人口も増加を続けています。都市化の進展や住宅需要の拡大、今後のインフラ整備の必要性を考えると、将来的な成長余地は依然として大きいと考えています。現在は収益改善に向けた取り組みを進めながら、需要回復に備えた販売基盤の整備を進めています。

ベトナムでは経済成長が続いており、ギソン社工場も高い稼働率を維持しています。現地需要への対応に加え、米国向け輸出拠点としても重要な役割を果たしています。コストダウンや廃熱発電設備の導入などによって競争力をさらに高めていく考えです。

インドネシアは、当社のグローバル戦略のなかでも特に重要な位置づけにあります。ソルシ・バングン・インドネシア社への資本参加は、米国向け輸出拠点を確保するという目的に加え、新たな事業機会の創出という意味ももっています。すでに輸出桟橋の整備によって米国向け輸出が始まり、地域間の連携が形になりつつあります。

また、軟弱地盤を抱える同国では、地盤改良事業において大きな成長可能性があり、当社100%子会社の小野田ケミコ社と連携し、当社グループが有する技術やノウハウを生かした新たな事業づくりを進めています。

東南アジアは、短期的には厳しい市場環境が続いていますが、人口構造や都市化の進展といった成長の土台は変わっていません。当社グループがもつ技術や事業モデルを展開できる余地は大いにあります。将来の成長機会を育てる市場として、長期的な視野で基盤を整備していきます。

世界の需要と供給を結ぶ機能：トレーディング事業

太平洋セメントグループのグローバル事業を語るうえで欠かせないのがトレーディング事業です。私はこの事業を、各地域の事業やパートナーをつなぐ「神経系」や「血管」のような存在だと考えています。商社を介さず、セメントや混合材を世界各地へ供給することで、各地域の需要と供給を結びつけ、市場情報や人脈を蓄積することができ、次の事業機会を見出すうえでも大きな強みになっています。

世界を舞台に活躍する人材を育てる

グローバル事業の成長を支えるうえで、人材の育成も重要なテーマです。

当社では海外トレーニー制度や海外語学留学制度など、若手従業員が海外で実務を経験する機会を設けています。現地で多様な価値観に触れることは、語学力だけでなく事業を見る視野を広げることにもつながります。

今後重要になるのは、日本と海外を別々の事業として捉えるのではなく、世界全体を見ながら事業を考えられる人材を育てることです。日本はグローバル事業の外側にあるのではなく、その一部です。私たちが働くフィールドは世界であり、それぞれの地域がもつ強みや課題を理解しながら、グループ全体の成長を考えられる人材が、これからのグローバル戦略を支えていくと考えています。

地域ごとの役割を生かし、グループ全体で成長を実現する

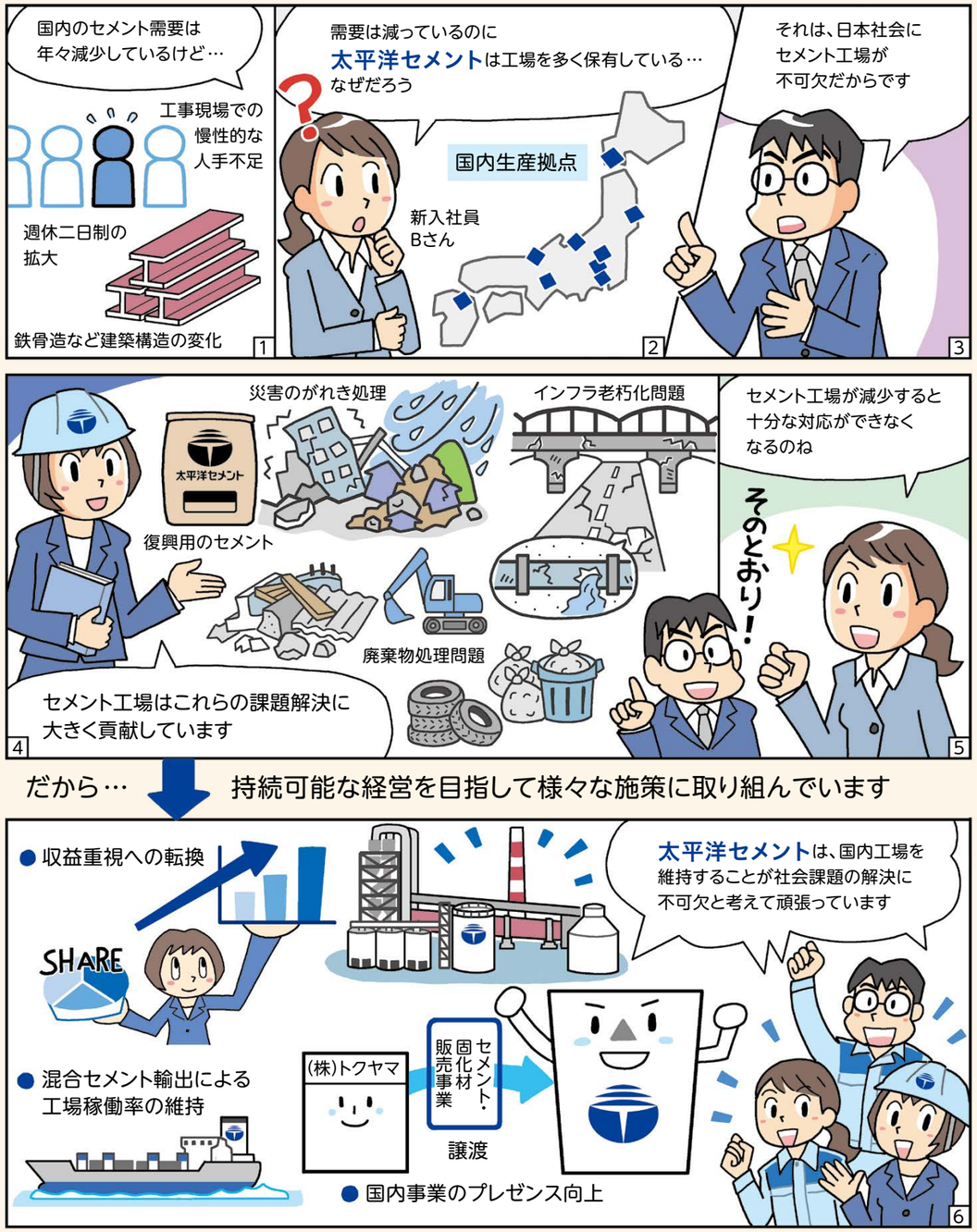
グローバル事業の強みは、異なる市場環境をもつ地域がそれぞれの役割を担いながら、相互に補完しあえることにあります。米国は収益成長をけん引し、東南アジアは将来の成長機会を担い、日本は安定した事業基盤と技術力を支える市場として、異なる役割をもっています。

各地域の市場環境は常に変化します。しかし、その変化のなかにある成長機会を見極め、各地域の強みを組み合わせながらバランスの取れた事業ポートフォリオを構築することで、環境変化への対応力を高め、持続的な成長を実現していきます。

米国、東南アジア、日本がそれぞれの役割を果たし、その成果をグループ全体へ還元していくことで、競争力と企業価値の向上につなげていきます。

国内事業の再成長

価格の適正化とプレゼンス向上で、国内事業を再生します。



26中計の実行を通じて見えてきた論点

当社は長い歴史をもつセメントの国内トップサプライヤーです。災害復興や社会のレジリエンス対策を含め、国内全域に安定供給できる能力を保持することで、社会に欠くことのできない存在としての地位を確立しています。また地域社会や他産業で発生する廃棄物・副産物に加え、自然災害などで発生した災害廃棄物もセメントの原燃料とすることで、循環型経済の形成や被災地復旧などの社会的課題の解決にも貢献しています。26中計では、セメント価格の適正化への取り組みに加え、デンカ（株）のセメント販売事業承継により国内市場におけるプレゼンス向上を図り、営業利益率10%以上を目指します。

	2025年度実績	2026年度目標	2050年のありたい姿
価格政策の抜本的見直し	● 1トンあたり2,000円値上げの早期浸透 ● サプライチェーン全体で価格転嫁を促す取り組みを実施	● 2027年4月出荷分より1トンあたり3,000円値上げの実現 ● 営業利益率10%以上の達成	● 適正価格維持により、事業の持続可能性を保ち、脱炭素社会の実現と共生
トータルソリューションの提供	● 情報共有プラットフォームの構築および運用 ● 全社横断的な情報共有化の推進	● 営業DXの推進（全社で取り組み予定の業務標準化の推進）	● セメント、骨材および関連製品のワンストップサービスの実現
販売物流体制の強化	● 各出荷拠点で働く人材確保 ● 古くなったセメント船をリニューアル	● 設備の安全化 ● 物流業界の2024年問題への取り組み継続	● 実質CO_2排出ゼロの輸送ネットワーク ● 人の介在を最小化した次世代ロジスティクス

● 市場環境

- 工事現場における慢性的な人手不足等が原因で、施工会社の手持工事高は積み上がっており、消化しきれない状況が続く
- 台風や線状降水帯発生による集中豪雨、日本海側での大雪等、悪天候による影響も押し下げ要因となっている

● 機会

- 老朽インフラの維持・更新需要
- 循環型経済への貢献（環境配慮型製品など）
- レジリエンス社会の実現
- サプライチェーン国内回帰による新規投資

● 強み

- トップサプライヤーとして、セメントを安定供給している
- セメントの代替素材はない
- 地域社会や他産業で発生する廃棄物・副産物に加え、自然災害などで発生した災害廃棄物もセメントの原燃料として受け入れ、社会課題解決のために貢献している
- 新技術（ＣＥＳＰキルンなど）開発による循環型社会実現への貢献

● リスク

- 国内需要減少
- 製造原価、環境保全コスト、人件費の高騰
- 人口減少、人手不足
- 生産設備の老朽化
- 脱炭素、エネルギー価格

国内事業の再成長

Q 26中計達成に向けた見通しは？

A 収益性の向上を図り、営業利益率10%以上を目指します

セメント国内需要は、慢性的な人手不足や工事現場の週休2日制の拡大に加え、建設コストの高騰、建築構造の変化等複合的な影響を受け低調に推移しています。このような状況のもと、当社はシェア重視から収益重視へと方針を転換し、2025年4月出荷分より1トンあたり2,000円のセメント価格改定を実施しました。2026年は効果の最大化が期待されます。また、デンカ（株）のセメント販売事業承継にともない、販売数量の増加による収益拡大に加え、国内流通市場における当社プレゼンスの向上、国内生産物流体制の最適化、関係会社株式取得による当社グループ営業力の強化により、さらなる収益の拡大を図ります。これらの取り組みにより、営業利益率10％以上の達成を目指します。

Q 次期中計に向けた注力テーマは？

A 持続可能な国内事業構造の確立を目指します

国内のセメント需要は大幅な回復が見込みにくい状況にありますが、老朽化インフラの更新、防災・国土強靱化への対応など、今後需要の伸長が期待される社会のニーズは「量」から「質」へと転換しています。当社はこの変化を成長機会と捉え、今後は機能に着目したインフラソリューションの提供を強化していくことで、「社会の持続性とレジリエンスを支える会社」へと進化していきます。セメント価格については、引き続きサプライチェーン全体でご理解をいただきながら価格転嫁を進め、着実な改善を図ります。また、（株）トクヤマのセメント販売事業承継を契機として、国内セメント事業の生産・物流・販売体制の最適化を推進し、事業全体の効率性と収益基盤を高め、持続可能な国内事業構造の確立を目指します。

今後の戦略

価格政策の抜本的見直し

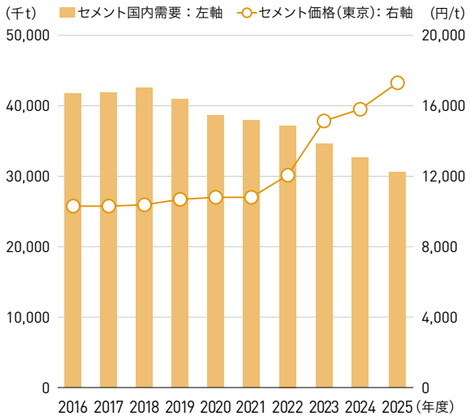
当社はサプライチェーン全体で持続可能な産業構造への転換を図るため、価格の期間契約化を推進します。また次年度の契約単価に関する価格方針を約1年前に公表し、サプライチェーン全体での価格転嫁を促すことで引き続き価格の適正化を目指します。

トータルソリューション

セメント、骨材、関連製品等のワンストップ体制によるトータルソリューションの実現を目指します。あわせて、超長寿命コンクリートや環境配慮型コンクリートなど当社技術を結集し、インフラの安全性・耐久性・環境性能を高め、「量」から「質」への市場変化に対応します。



セメント国内需要・価格推移



環境配慮型セメントへの取り組み

高炉セメントC種をはじめとする低炭素型混合セメントなど、国が推進するGX政策や、公共調達における優先採用といった制度的後押しを背景に、ニーズが高まる環境配慮型セメントの販売拡大を推進します。

生産体制の強化

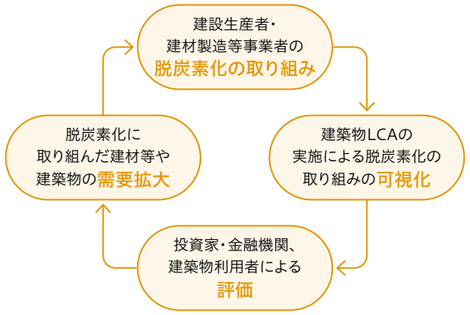
（株）トクヤマのセメント・固化材販売事業承継により国内物流量が増加、生産販売体制の見直しと整備が課題です。生産部門においては、国内向けセメント生産数量が減少するなかで、工場稼働率を上げる絶好の機会であり、工場設備の強靱化も図りながら、より高いレベルでのセメント安定供給の実現に向け取り組みを進めます。また、変化するエリア別販売数量に対しても、生産部門と物流部門との連携により、最適生産販売体制構築の準備を進めていきます。

また、国際的に進む脱炭素社会実現に向け、省エネルギー施策の実行とリサイクル品活用による熱量代替率向上とカーボンニュートラル実現に向けた活動を強く推し進めます。



建築物LCAへの対応

建築物LCAの制度化は、当社の脱炭素関連技術を、セメントユーザーに対する直接的な価値提供へとつなげる好機となります。本制度において、より魅力的な提案を実現できるよう業界をリードし、その仕組みづくりを推進します。



（株）トクヤマセメント販売事業承継のねらい

（株）トクヤマのセメント販売事業承継を通じて顧客基盤と販売網を拡充するとともに、生産・物流体制の最適化を推進することで、国内事業全体の効率性と収益基盤を強化し、持続可能な事業構造の確立を目指します。

国内事業の再成長のための製造資本

サステナブルな生産体制を構築し、国土強靱化のための重要資材供給を担い続けます。



半世紀以上稼働している設備が多いなか、安定した生産・供給体制を維持していくため、設備の強靱化に取り組むとともに、省エネルギーや原価低減を目的とした機能改善をともなう設備更新を進めます。また、工場の運転自動化ならびに、自律型ドローン等を活用した、場内パトロールの省力化や設備管理システムのＤＸ化により、スマートファクトリー実現の取り組みも継続して進めます。

品質保証においては、品質管理マネジメントシステムの運用を継続するとともに、これから取り組む「混合セメント製造・出荷の推進」「低炭素型混合セメント生産出荷」においても、当社が創業以来培ってきた技術を発揮してユーザーの皆さまに満足いただける品質の製品を供給していきます。

2025年度実績	2026年度計画	2050年のありたい姿
●佐伯アッシュセンター輸出拠点化工事開始 ●コスト競争力強化 リサイクル品の収集強化 化石エネルギー代替率30.4％（国内） ●スマートファクトリー化技術開発 設備管理AI化 自動制御、統合監視化	●従業員･協力会社一丸となっての災害防止 ●熱量代替率最大化 ●混合セメントの生産･輸出体制加速 ●設備強靱化の計画と実行 ●スマートファクトリー化技術のさらなる進化	●カーボンニュートラル工場による操業 ●スマートファクトリーの実現 ●労働生産性の最大化達成

｜VOICE｜ 多様なニーズと時代の変化に応える工場づくりへの貢献

大分工場でセメント製造の工程管理をしています。特にリサイクル燃料を取り入れた焼成プロセスは絶え間なく変化するため、その時々の焼成状況を見極めて最適な状態にすることに仕事の面白さを感じています。今後は現場のDXやデジタル化が重要となります。これまで培ってきた技術や経験を生かして次世代の工場づくりに貢献したいと考えています。



大分工場　製造部　製造課　**三浦 和也**

労働災害撲滅

事業所で働くすべての人の労働災害を防止するため、安全保安衛生活動をグループで組織的に展開しました。各事業所では日々全員で安全管理の体制および意識向上を図っています。2026年度は、特に「5S活動」「リスク撲滅」「設備の本質安全化」を推進します。



熱量代替率最大化

カーボンニュートラル推進および石炭調達リスクに備え、廃棄物・副産物による熱量代替率最大化に取り組んでいます。特に廃プラスチック処理拡大においては、Ｃ２ＳＰキルン派生技術の採用、前処理の高度化による燃料価値向上を進めます。



混合セメント化へのシフト加速

海外向け混合セメントの供給体制を強化するため、佐伯アッシュセンターに分級フライアッシュを活用した混合セメントの製造・出荷設備を建設中です。国内ではデイ・シイ社川崎工場を製造・出荷拠点として低炭素型セメント「高炉セメントC種」の販売を開始しました。



工場設備強靱化

老朽化設備の更新と省エネルギー・原価低減に資する機能改善を推進しています。廃熱・自家発電設備の更新・転換を進め、熊谷工場および埼玉工場ではガス発電設備の導入を完了し、藤原工場も導入工事を進めています。今後も安定生産に向けた工場設備の強靱化を進めます。



総合工場に向けた体制整備

資源事業における石灰石、環境事業における廃棄物・副産物はセメント製造において重要な代替原燃料であり、3事業はバリューチェーンとして密接につながっています。この利点を生かして「総合工場」として利益拡大や生産性向上を図ります。



技術の伝承

熟練技術者の知見継承を重要課題とし、ベテラン従業員を講師とした集合教育やテクノスクール等の実践教育を実施しています。また、従業員を海外工場へ短期派遣して、非日常と多様性を体験させることでいかなる環境でも能力を発揮できる人材を育成しています。



国内事業の再成長のための知的資本

石炭価格の高騰をはじめとする事業環境の変化に対応するため、化石エネルギー代替技術の高度化を推進しています。化石エネルギー代替の活用拡大は、セメント製造におけるエネルギーコスト低減を通じた収益基盤の強化に加え、CO_2排出量の削減に直結します。このため、当社はこれらの技術の確立と実装を重要課題と位置づけ、重点的に取り組んでいます。

スゴイよ 化石エネルギー代替技術！

Q1 なぜセメント産業では化石エネルギーの削減が必要なの？

セメント製造では、約1,450℃の高温でクリンカとよばれる中間製品を製造するため、大量の熱エネルギーを使用します。従来は化石エネルギーを主要な熱源としてきました。しかし、近年の石炭価格高騰などを背景に、収益性を確保しながら安定的なセメント生産を維持するために、化石エネルギーの削減が重要となっています。さらに、化石エネルギーの削減はCO_2排出量の削減にも直結することから、カーボンニュートラルの実現に向けても、その重要性が高まっています。



セメントキルン内でのクリンカ焼成

Q2 化石エネルギーの代わりに何を活用しているの？

各種産業や一般家庭から発生する廃棄物には、熱エネルギーを有するものがあります。当社では、これらを化石エネルギーの代わりとして有効活用する取り組みを進めています。活用可能な廃棄物としては、廃プラスチック、紙くず、木質バイオマス、廃油などが挙げられます。なかでも廃プラスチックは高い発熱量を有しており、廃棄物の削減と化石エネルギー使用量の低減に貢献できる有用なリサイクル資源です。当社ではこうした利点に着目し、廃プラスチックの利用拡大に向けた技術開発と活用促進に取り組んでいます。



廃プラスチック

Q3 どのような技術開発を進めているの？

廃プラスチックは燃焼特性が異なるほか、セメントの品質や製造工程に影響を与える成分を含む場合があります。このため、安定的な利用を可能とするためのキルンバーナーの改良や塩素バイパスの高効率化などの開発を進めています。

Q4 具体的な開発内容は？

◆バーナーの改良による燃焼効率の向上

一部の廃プラスチックはキルンバーナーから投入し燃焼させていますが、種類や形状の多様性に起因して燃焼性にばらつきがあるため、キルン内の燃焼の進行や火炎安定性の確保が課題となります。当社では、熱流体シミュレーションにより廃プラスチックの燃焼挙動を解析し、バーナーからの空気や廃プラスチックの投入条件の最適化を図ることで、燃焼の均一化と安定化に資するバーナー改良にも取り組んでいます。

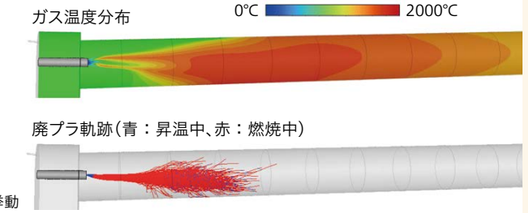
◆廃プラスチックなどに含まれる塩素分を取り除く「塩素バイパス」の性能向上

廃プラスチックには、セメント品質や製造工程に影響を及ぼす塩素分を含むものがあります。当社では、当該塩素分を製造工程中で分離する「塩素バイパスシステム」を開発・実装し、80～90%の高い塩素除去率を実現しています。現在、さらなる廃プラスチックの利用拡大に向けて、塩素バイパスシステムの抽気率向上を中心とした設備能力の強化に取り組んでおり、塩素除去性能を維持・向上させながら、現行比1.5倍の処理能力を実現する技術開発を進めています。

◆酸素を加えて燃焼を促進する「酸素富化燃焼技術」の開発

燃焼性の低い廃プラスチックを多量に使用する場合、燃焼がキルン内で十分に完結せず、未燃分の発生や熱分布の不均一化によりクリンカの品質へ影響を及ぼすことがあります。この課題に対し、酸素を追加供給して燃焼を促進する「酸素富化燃焼技術」の開発を進めています。これにより、より多くの廃棄物を効率的に熱エネルギーとして活用することができます。

これらの技術開発を積み重ねることで、次期中計中の化石エネルギー代替率80％の達成に向けた技術確立を目指すとともに、国内事業の再成長を支える収益基盤の強化に貢献していきます。



シミュレーション解析による廃プラスチックの燃焼挙動

VOICE ｜ 廃プラスチック利用を加速させる技術開発に挑む

CO_2排出量の削減に寄与する技術開発を通じて社会に貢献できることに、大きなやりがいを感じています。現在、私はシミュレーションと工場試験の両面から廃プラスチックの燃焼挙動を精緻に解析しています。今後は化石エネルギー代替率80%の達成に向けて、成果を磨き上げ、工場へ実装可能な技術とし、廃プラスチックのさらなる利用拡大に挑戦していきます。

研究開発本部　セメント・コンクリート研究所　プロセス技術グループ　**須藤 達也**



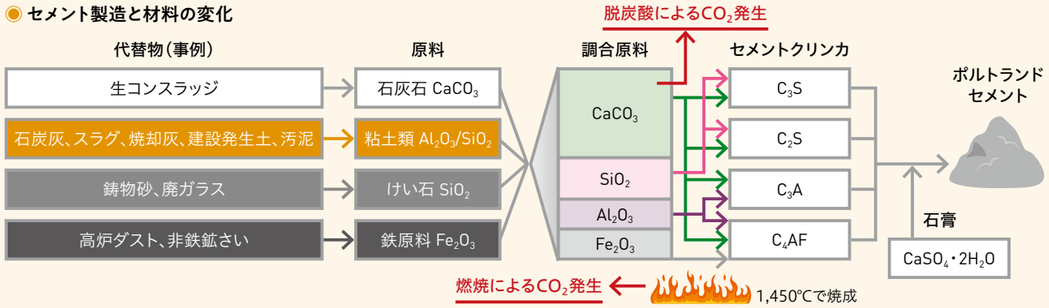
混合セメントが支えるCN・CE社会

セメント産業は社会インフラを支える基礎素材のサプライヤーであり、社会生活に不可欠な産業である一方、多くのCO_2を排出する産業でもあります。カーボンニュートラル（CN）とサーキュラーエコノミー（CE）の実現は、セメント産業にとって重要な社会課題です。太平洋セメントは、廃棄物・副産物を資源として有効利用するとともに、CO_2排出量が少ない混合セメントの普及を通じて、資源循環とCO_2削減の両立に取り組んでいます。

CE（サーキュラーエコノミー）への貢献

セメント産業は、セメント製造プロセスの特性を生かして、石炭灰や高炉スラグ、汚泥、焼却灰など、多様な廃棄物・副産物を原料や燃料として大量に活用できる数少ない産業です。その理由のひとつには、セメントの主たる化学成分が、CaO（カルシウム）、SiO_2（シリカ）、Al_2O_3（アルミナ）、Fe_2O_3（鉄）であり、従来使用されていた天然の原料を、これら成分を含む多様な廃棄物・副産物に置き換えてもセメント製造が可能なことにあります。このような特性を生かしてセメントを製造することで、天然資源の節約や最終処分場の延命、さらには地域の資源循環にも貢献しています。

◉ セメント製造と材料の変化



CN（カーボンニュートラル）への貢献 ～混合セメントがCO_2削減を加速～

ポルトランドセメントの製造では、原料である石灰石（$CaCO_3$）の脱炭酸反応（$CaCO_3 \Rightarrow CaO + CO_2$）やエネルギー源での燃焼（$C + O_2 \Rightarrow CO_2$）により$CO_2$が発生します。

ポルトランドセメントの一部分を、石炭火力発電所の燃焼残さであるフライアッシュ（石炭灰）や製鉄工場の副産物である高炉スラグなどの混合材に置き換えることができ、これらを混合セメントといいます。CO_2発生源となる原料の使用量を減らし「CN」に貢献するだけでなく、産業界からの副産物を活用することから「CE」にも貢献しています。



◉ 主な廃棄物・副産物の使用実績（2025年度）

廃棄物・副産物	使用量（t）	原単位（kg/t-セメント）
石炭灰	1,676,848	132.4
高炉スラグ	845,868	66.8
副産石膏	427,845	33.8
未燃灰、ばいじん、ダスト	342,016	27.0
汚泥、スラッジ	325,900	25.7
建設発生土	129,677	10.2
廃油	154,360	12.2
木くず	11,124	0.9
廃プラスチック	228,234	18.0
上水・下水汚泥＋下水汚泥焼却灰	285,415	22.5
都市ごみ焼却残さ	131,772	10.4
一般廃棄物	16,728	1.3
その他	483,348	38.2
合計	5,059,136	399.4
原料系廃棄物	4,545,845	358.9
燃料系廃棄物	513,291	40.5
合計	5,059,136	399.4

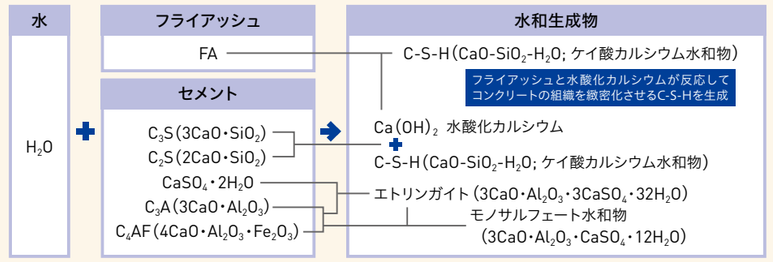
混合セメントの材料面での価値～耐久性の向上～

混合セメントは、CEとCNの両立に貢献することに加えて、もうひとつ大きな特徴があります。混合セメントを利用したコンクリートは微細構造がより緻密化し、耐久性が向上します。資源循環や脱炭素といった環境負荷の低減とともにコンクリートの長寿命化を図ることができる、インフラソリューションに貢献する素材として、社会での活用が広がっています。

混合セメントがコンクリートの耐久性を高める理由

セメントはフライアッシュや高炉スラグなどの混合材とともに活用することで、コンクリート内部の組織をより緻密化します。緻密化した組織は、水分や塩分などの劣化因子の侵入を抑え、構造物の耐久性向上に貢献します。例えば、FA混合セメントでは、セメントと水の反応で生じた水和物（水酸化カルシウムなど）が、その後、さらにフライアッシュと反応し、組織をさらに緻密化します。

また、これらの性能を十分に引き出すためには適切な養生が欠かせません。コンクリートの耐久性を向上させることで、社会インフラの長寿命化につながります。



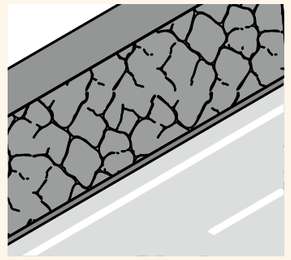
優れた耐久性

混合セメントは、コンクリートの耐久性を低下させる要因のひとつであるアルカリシリカ反応（ASR）の抑制に効果を示すほか、塩害抵抗性の向上や温度ひび割れの抑制など、様々な耐久性向上効果が確認されています。

アルカリシリカ反応の抑制効果

混合セメントは、ASRの抑制に有効な対策として活用されています。ASRとは、一部の骨材がコンクリート中のアルカリ性水溶液と反応して膨張し、ひび割れを生じさせる現象です。進行すると耐久性や安全性の低下につながるおそれがあり、橋梁やダムなどの社会インフラにおいて問題となっています。

フライアッシュや高炉スラグを一定量以上含む混合セメントは、混合材がASRの原因となるアルカリ成分を吸着するため、コンクリート内部での骨材とアルカリ性水溶液との反応を抑制し、膨張やひび割れの発生を低減します。



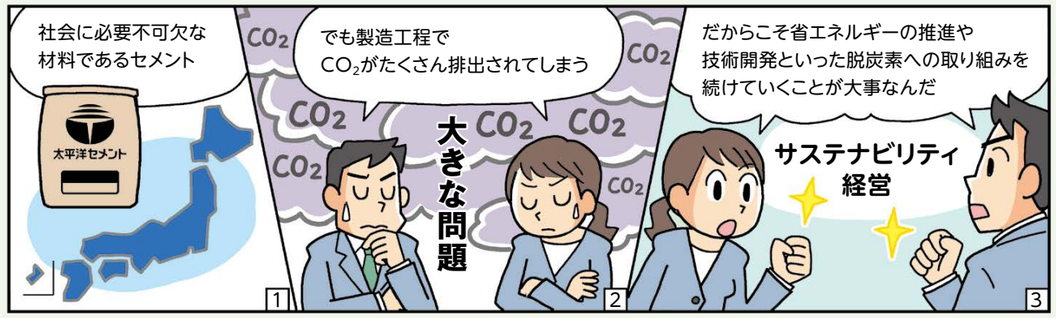
ASRによるひび割れの例（イメージ）

長寿命化がもたらす環境・社会へのメリット

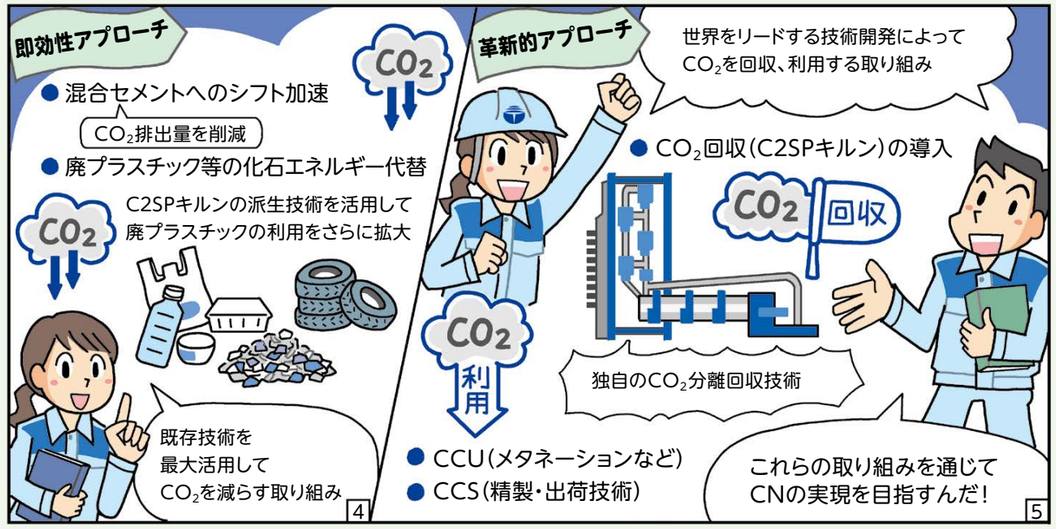
混合セメントはすでに、港湾施設、橋梁、ダム、トンネルなど、長寿命化が求められる多くのインフラで活用されています。これらの構造物が長く安全に使われ続けることは、社会のレジリエンス向上にも直結します。当社は、環境配慮と耐久性向上を両立する混合セメントの普及を通じて、循環型社会の実現と持続可能なインフラ整備に貢献していきます。

サステナビリティ経営推進と カーボンニュートラルへの貢献

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実現させ、新たな付加価値を創造します。



太平洋セメントは、カーボンニュートラル（CN）に挑戦しています！





26中計の実行を通じて見えてきた論点

最大の論点は、サステナビリティの取り組みをいかに事業競争力の向上と企業価値創造につなげていくかという点です。CNへの取り組みでは、混合セメントの拡大や代替原燃料の活用による着実なCO_2削減に加え、C２ＳＰキルンをはじめとする革新技術の開発を推進してきました。また、DX人材の育成や人的資本の強化を通じて、将来の成長を支える人材・組織への投資を進めています。さらに、株主・投資家との対話を深化させることで、当社の成長戦略に対する理解の促進にも努めてきました。一方で安全への取り組みは喫緊の課題であるとあらためて認識し、一層の強化策に着手しています。

こうした取り組みを通じて、環境や社会課題への対応が事業機会の創出や競争力の強化につながることがより明確になってきました。引き続き事業活動を通じた社会課題の解決とその貢献を通じたグループの発展を目指していきます。

◉ **サステナビリティ目標**

		目標	到達年度	2024年度	2025年度
ゼロカーボン	ネットCO_2排出原単位削減（2000年度比）	10%以上	2025年	8.8%	10.5%
	サプライチェーン全体での排出原単位削減（2000年比）	20%以上	2030年	10.7%	12.4%
DX	DX人材の育成	DX人材　450名以上育成	2026年	170名	397名
人的資本	死亡災害（グループ）	死亡災害（グループ）　0件	毎年	4件	5件
	女性従業員比率	女性従業員　10%以上	2026年	10.6%	11.0%
	女性管理職比率	女性管理職　5%以上（3%以上）	2030年（2026年）	3.2%	3.7%

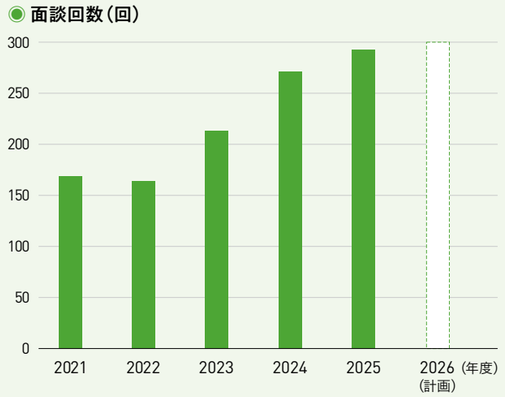
IR戦略

長期的な信頼関係と真摯な対話を礎に、持続的成長と企業価値向上を目指します。

当社は26中計において、「対話を通じた当社理解の促進と資本コストの低減」をIR戦略の基本方針に掲げています。海外投資家訪問の開始や経営層による対話機会の拡充により、投資家との年間面談回数は前中計比で約100回増加しました。また、決算説明資料の充実、英文同時開示、サステナビリティ説明会や米国事業説明会の開催など、資本市場のニーズをふまえた情報発信を推進しています。さらに、2026年4月にはIR機能を経営企画部へ移管し、市場の声を迅速に経営へ反映する体制を整備しました。

今後も対話の質を高め、長期的な企業価値向上とビジョン達成に取り組んでいきます。

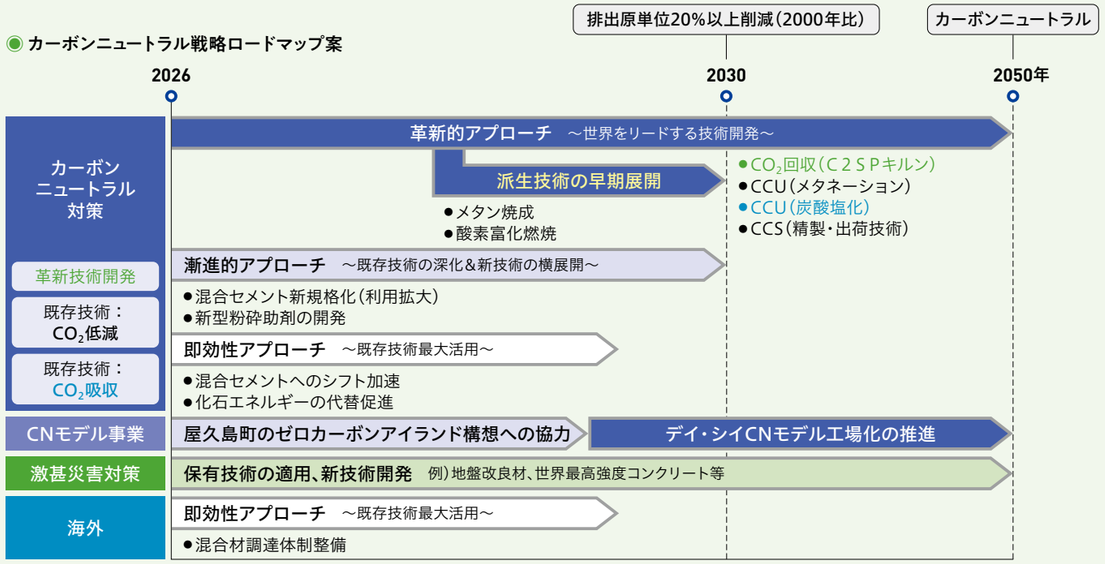
◉ **面談回数（回）**



カーボンニュートラル戦略

カーボンニュートラル（CN）は当社グループにとって中長期的な成長戦略の要です。今年度より本格運用が開始したGX-ETSについては、排出量管理の社内体制整備と2027年秋からの排出枠取引市場への準備を進めるなど、政府GX政策への戦略的対応を進めています。また革新的なCO_2回収技術の開発については、グリーンイノベーション（GI）基金事業での実証試験を順調に進め、実機実装を可能にする水準の設計データを完備しました。CCUS技術として実装するための条件のクリアや経済合理性が必要になるものの、既存技術の設備導入やＣ２ＳＰキルン派生技術の展開により、着実にCNに向けてあゆみを進めています。

◉ **カーボンニュートラル戦略ロードマップ案**



◉ **26中計における進捗・目標達成状況**

ビジョン	カーボンニュートラル戦略 2050	●2030中間目標のうち、サプライチェーン全体で「CO_2排出原単位20%以上削減」については12.4%の削減に到達。「国内CO_2排出総量40%以上削減」については47.1%削減で目標を上回る削減率（2000年比）。 ●技術開発ロードマップのもと、「革新的」「漸進的」「即効性」の各アプローチに加え、「派生技術」の展開に向けた技術開発を順調に推進中。
投資回収の予見性	排出量取引制度（GX-ETS）への対応	●セメント産業用のベンチマークなど基準策定に関与。グループ会社※と一体とした排出量管理の体制整備と2027年秋からの排出枠取引市場への準備。
	環境価値（CO_2削減）の経済価値化	●セメント協会が主導する環境製品宣言（EPD）の算定ルール策定WGに参画。国内外の規制・市場要請を見据え、国際規格に準拠したルールを整備。
革新的アプローチにかかわる技術開発	CO_2回収型セメント製造プロセスの開発	●Ｃ２ＳＰキルン実証試験設備の実証で、CO_2回収率などの目標をクリア。 ●実機建設のための設計データを取得し、基本設計が完了。
	CCSに関する技術検討	●JOGMEC先進的CCS事業に参画し、セメント排ガスのCCS（CO_2分離・回収、貯留）に向けたフィージビリティスタディを実施中。
モデル事業	カーボンニュートラルモデル工場構想	●CNに向けた社会環境整備の動向や経済合理性を鑑みながら、適切な時期に実施できるよう要素技術を順次開発。
	屋久島町ゼロカーボンアイランド構想協力	●低炭素・長寿命コンクリートによるEV急速充電ステーションを整備。当社技術・製品のさらなる実装拡大に向けて取り組み継続中。
気候変動にともなう激甚災害対応	対策技術および商材の普及・展開	●激甚災害対策に有用な当社グループの商材や技術をまとめたPR用パンフレットを制作・配布。今後、ソリューション提案を強化。

※ グループ会社：デイ・シイ社、明星セメント社、敦賀セメント社、および山陽太平洋ライム社

社会環境

- CNの実現に向け、セメント産業ではCCUSのための革新的技術が必要であり、当社ではGI基金事業によるＣ２ＳＰキルンの開発や、JOGMEC事業によるCCSに向けた技術を検討している。
- 一方で社会環境として、CCUに必要な安価なグリーン水素等の調達見通しが立っていないことや、国内CCSのインフラ整備に時間を要していること、また脱炭素コストのセメント価格への転嫁の仕組みが未成熟であるなどの現状にある。

リスク
- CNのための社会基盤（グリーン水素の価格・普及状況やCCS商用化）が整う時期の不確実性
- 脱炭素コストの価格転嫁の進展状況

機会
- 他社に勝る新技術の導入（Ｃ２ＳＰキルンなど）
- Ｃ２ＳＰキルンの開発で得られた派生技術の展開
- グリーン製品のニーズの高まりによる競争力向上

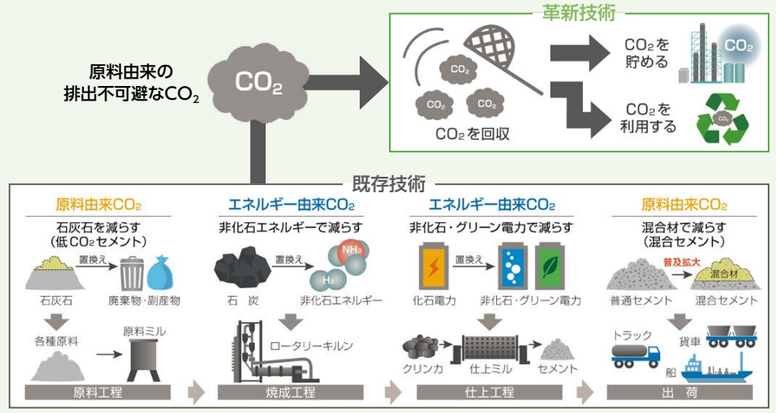
強み

- 当社独自のＣ２ＳＰキルン技術でセメント製造の世界標準を目指す。
- 早期展開が可能な派生技術が見出されている。
- 混合セメントに対する高い技術力と国内外における実績。

「既存技術」「革新技術」で目指すカーボンニュートラル

セメント産業におけるCNの実現は、単一の技術のみで達成することは難しく、複数のアプローチを組み合わせた段階的かつ複合的な取り組みが必要不可欠です。当社では従来技術を応用・発展させた「既存技術」、従来にはない新たな「革新技術」、またＣ２ＳＰキルンの開発のなかから得られた比較的早期の展開が期待できる「派生技術」について、技術開発や普及のための取り組みを進めています。これらの技術を確立し、国内、海外へ順次展開していくことで2050年のCNの実現を目指しています。

◉ **カーボンニュートラルなセメント製造プロセスのイメージ**



既存技術

セメントは、1,450℃という高温で焼成するため多くの「化石エネルギー」を燃焼させること、また、この焼成の過程で主原料の石灰石が「脱炭酸反応」することなどから、多くのCO_2が排出されます。前者については省エネルギー設備の導入や、化石エネルギー代替の活用を進めています。また、後者については、石灰石を代替する原料の活用や、低CO_2セメントの開発・普及、混合材の活用に取り組んでいます。

カーボンニュートラル戦略

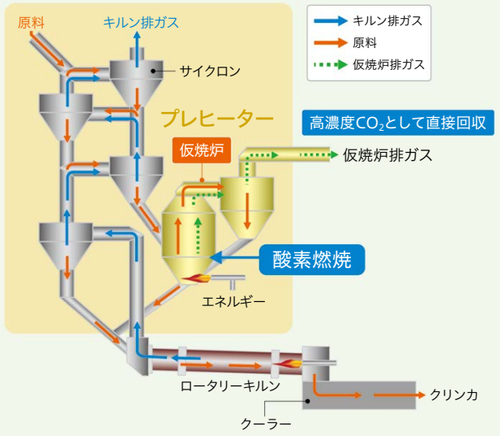
革新技術 CO_2回収

既存技術だけで排出抑制できないCO_2は回収する必要があります。セメント製造プロセスでは、原料をプレヒーターとよばれる装置で予熱させた後、ロータリーキルンで高温焼成します。このプレヒーター内の仮焼炉とよばれる燃焼装置で原料由来のCO_2の大半が発生します。当社ではこの点に着目し、仮焼炉からCO_2を効率的に回収するCO_2回収型仮焼炉「C２ＳＰキルン」の開発を進めています。仮焼炉の燃焼用ガスを通常用いられる「空気」から「酸素（O_2）」に代えることで、高濃度のCO_2ガスを直接回収することが可能になります。これにより、化学吸収法などの一般的なCO_2分離・回収設備に比べて、設備規模を小さくできることや、CO_2回収コストを低減できるなどの大きなメリットが得られます。また、回収したCO_2は地中へ貯留（CCS）したり、合成メタンの原料などとして利用することができます。

当社では、このＣ２ＳＰキルンの開発を、NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）グリーンイノベーション基金事業「CO_2回収型セメント製造プロセスの開発」（JPNP21023）のなかで進めています。

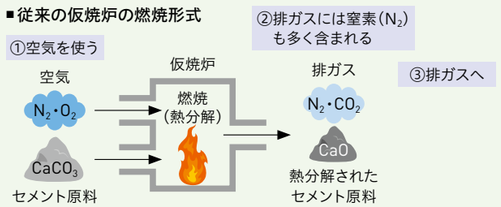
これまで、山口県山陽小野田市に建設した実証試験設備での実証試験により、CO_2回収率などの設備性能の目標をクリアしています。また、実機実装を可能にする水準の設計用データを取得するとともに、基本設計を完了しています。

◉ Ｃ２ＳＰキルンのセメント焼成フロー

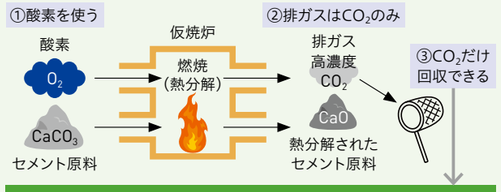


◉ Ｃ２ＳＰキルンの仮焼炉の特徴

■従来の仮焼炉の燃焼形式



■Ｃ２ＳＰキルンの仮焼炉の燃焼形式



〔利点〕化学吸収法などの一般的なCO_2分離回収設備に比べて
- 設備規模を小さくできる
- CO_2回収コストを低減できる

〔効果〕回収したCO_2は、
- 地中へ貯留（CCS）したり、有効利用することが可能

VOICE ｜ 現場で磨く技術と成長　C2SPキルン開発の舞台裏



Ｃ２ＳＰキルンの実証試験設備の運転を担当しました。原料が思い通りに流れない、温度が上がらない、空気が流入してくるなど、想定を超える様々な課題に直面しましたが、若手中心に意見を出し合い、工夫を重ねながらチーム一丸で解決してきました。事前検討段階から一貫してプロセスの開発に携わるなかで、自身の取り組みが技術の前進につながっていることを実感しており、大きなやりがいを感じています。

GX推進部　カーボンニュートラル技術開発グループ　CO_2回収技術チーム　**太田 亨**

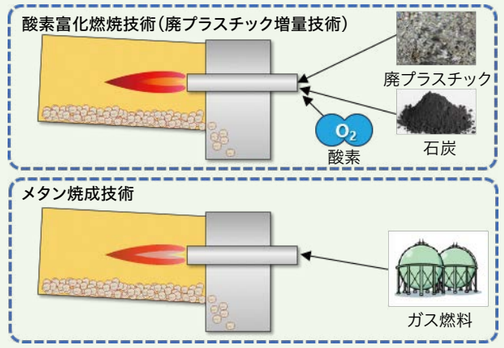
革新技術 CO_2貯留

回収したCO_2については、JOGMEC（独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構）／先進的CCS事業として、地中等への貯留（CCS）に向けた検討も進めています。セメントキルンから回収したCO_2は、精製・液化の処理を経て船舶出荷し、貯留適地まで輸送して貯留することを全体構想としており、必要インフラ設備の設計、コスト試算等、社会実装に向けた取り組みを進めています。

革新技術 Ｃ２ＳＰキルン派生技術の早期展開

Ｃ２ＳＰキルン開発のなかでは、既存工場のCO_2排出削減のために、早期適用が期待できる技術が複数見出されています。これらは「派生技術」として、既存工場への横展開を目指した開発を進めています。例えば、酸素富化燃焼技術は、燃焼用ガスの酸素濃度を高めることにより、化石エネルギー代替の使用量増大やCO_2排出量の削減が見込めます。メタン焼成技術は、熱エネルギー源を石炭からメタンに代替することで、熱エネルギー由来のCO_2排出量を約40%削減できることが見込めます。

◉ 派生技術の例



屋久島町ゼロカーボンアイランド構想への協力

「ゼロカーボンアイランド宣言」を掲げる鹿児島県屋久島町に協力し、脱炭素化に向けた取り組みを共同で進めています。2025年12月には屋久島町内で「EV急速充電ステーション」を新たに設置しました。同施設では、地元鹿児島県産のシラスから得た火山ガラス微粉末を用いたコンクリートを、充電器の格納庫や休憩所の柱、車止めブロックなどに使用し、CO_2排出量を最大50%削減しています。同コンクリートは、「シラスクリート」として商標登録しています。本取り組みは、環境負荷低減のみならず地域課題の解決にも寄与するものであり、今後も当社技術による協働を進めていきます。

◉ 屋久島町に設置した EV急速充電ステーション



カーボンニュートラルコストについての考え方

技術開発は着々と進んでいますが、社会実装には多大な投資を必要とします。例えば、Ｃ２ＳＰキルンをセメント工場へ実装する場合、多くの費用がかかることが想定されます。これを民間企業のみで負担するとなると、セメントの販売価格は現状と比べて非常に高くなってしまいます。コストは最大の課題のひとつであり、行政の支援をお願いしたり、社会に認知してもらう必要があると認識しています。一方で、今後の技術の進化にともないコストの低下が期待でき、また、カーボンプライシングに対する考え方にも変化が生じていくことも予想されます。カーボンニュートラルなセメントの市場価値を見極め、適正価格を見出すことが、持続可能なカーボンニュートラルを実現していくうえで重要と考えています。

海外セメントメーカー42社とのグローバルな協働

GCCA（グローバルセメント・コンクリート協会）



価値創造に向けて

当社は、セメント産業の一員として、気候変動への対応や生物多様性といった世界共通の課題に取り組んでいくため、セメント・コンクリート産業の世界的な組織体であるグローバルセメント・コンクリート協会（GCCA）に参加しています。協会活動を通じ、世界における本産業セクターの信頼性向上を図るとともに、環太平洋地域の利益を協会活動に反映させます。また日本国内では唯一の会員企業として、技術開発や政策等の世界動向を迅速に把握し、自社事業への応用、国内での政策提言力の向上などを図っています。

GCCAの概要

GCCAの母体は、1999年にWBCSD（持続可能な発展のための世界経済人会議）のなかに設置されたCSI（セメント部会）です。当社も参画し、セメント産業用CO_2排出算定プロトコル開発に取り組んでいましたが、急速なEU-ETSの炭素価格上昇やセメント・コンクリートに対するCO_2削減への強い社会要請などを受けて、これに対応する世界的な組織の設立が不可欠と判断され、WBCSD-CSIを継承する形でセメントメジャー4社を中心に当社を含む10社によりGCCAが設立されました。

2026年6月現在、42社が参加しており、参加企業のセメント生産能力は、中国をのぞく世界のセメント生産の80%以上をカバーしています。

気候変動への対応、安全衛生、サーキュラーエコノミー、社会的責任、自然環境保護を活動の柱として策定されたサステナビリティ憲章に基づき、各種目標設定・ガイドライン策定・政策提言・各種国際機関との連携といった、国際的な枠組みでなければ対応できないような重要な活動が進められています。

GCCAの活動

当社は、GCCAの最高意思決定機関といえる理事会のメンバー企業であり、重要施策の意思決定に関与しています。また、理事会の活動を支える機能として傘下に個別テーマごとにワーキンググループが設置され、実務的な議論はこのワーキンググループで進められています。なお、GCCAでは年に一度、各社CEOやワーキンググループメンバーが一堂に会し対面で開催される年次総会の場が設けられています。気候変動、循環型経済や生物多様性といった重要課題に対して、積極的な議論が展開されます。また、対面での開催ということで、普段は直接会うことができない会員企業同士の貴重な交流の機会でもあります。

イノベーション分野の活動も活発であり、GCCAが大学等の研究者への資金提供プログラムであるGCCRN（グローバル・セメント・コンクリート・リサーチネットワーク）や有望なスタートアップ企業の探索プログラムといえるオープン・チャレンジといった先進的な活動に、当社も参加しています。

以上のような活動のほか、サステナビリティ憲章をふまえる形で環境評価指標としての各種ガイドラインが策定されており、会員企業である当社はこれらを活用して、自社の統合報告書において、CO_2排出量、排出物、安全衛生等の主要業績評価指標として公表しています。



会員企業同士の交流の様子（2026年6月マドリッドで開催の「CEO戦略対話」にて情報交換中の田浦社長）

具体的な活動事例

活動事例01 セメント・コンクリートインダストリー・ネットゼロ・アクション・プログレス・レポート

2050年の脱炭素に向けて「ネットゼロ・コンクリートロードマップ」が策定されています。セメント材料のみならず、コンクリートとして、設計・施工における取り組みも含めて、これらの施策を一体化させたロードマップであり、セメントという製品のライフサイクル全体におけるCO_2の吸収効果を加味したシナリオが導入されています。

このロードマップに基づく会員企業の活動は、年に1度「セメント・コンクリートインダストリー・ネットゼロ・アクション・プログレス・レポート」という名称の冊子にまとめられ、セメント・コンクリート産業の先進的な取り組みとして毎年秋に開催されるCOPや、そのほか、各種国際的なイベントで配布されています。



セメント・コンクリートインダストリー・ネットゼロ・アクション・プログレス・レポート2025/2026年版
https://gccassociation.org/wp-content/uploads/2025/11/GCCA_ProgressReport_2025_AW_FINAL.pdf

活動事例02 ネットワーク/メンバーシップの拡大

カーボンニュートラルのような大きな政策課題に対しては、セメント・コンクリート産業にとどまらず国際的な政策機関・イニシアチブ等との連携を進めるとともに、関係する業界との関係も深化させています。2025年10月には、エンジニアリング業界、混和剤等の材料系メーカー、CCUS関連技術サプライヤーといったセメント・コンクリート業界の脱炭素にとって重要な技術をもつ企業が参画した新しいメンバーシップである“ネットゼロ・バリューチェーン・パートナー”が設立されました。今後、会員企業と協力することで、イノベーションの推進をはじめとして業界としてのさらなる飛躍が期待されます。



“ネットゼロ・バリューチェーン・パートナー”の紹介冊子
https://gccassociation.org/wp-content/uploads/2025/09/GCCA_NetZeroValueChain.pdf

活動事例03 研究開発：GCCRN

セメント・コンクリート分野でのイノベーションを推進するため、その基礎を担う大学等の機関での研究開発を資金的に支援するプログラムであるGCCRNを設立しました。セメント産業のほか、プラントメーカーや混和剤メーカー等といった関連産業も、設立の趣旨に賛同して参加しています。オンラインでの交流のほか、年に1度は対面での研究成果の報告の機会も設けられており、当社の研究員も積極的に参加し、情報収集、人脈形成の機会として活用しています。



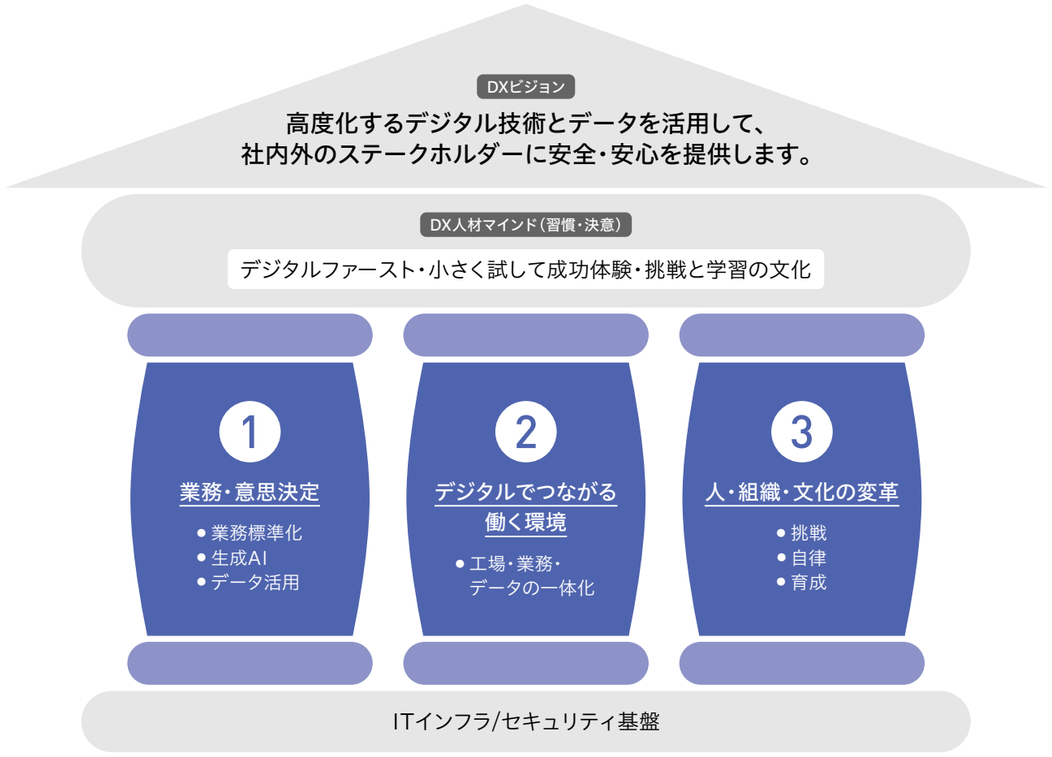
GCCRNの研究会の風景（2026年3月フランス リヨンにて）

DX戦略

DXの力で、現場力を進化させ、持続的成長を支える。

当社は、労働供給制約社会（人手不足の進行）の到来を見据え、サプライチェーン全体の効率化・省力化を目的としたDX推進を重点戦略のひとつとしています。

2025年にはDX推進部を新設するとともに、システム会社であるパシフィックシステム社を完全子会社化し、グループ一体での推進体制を構築しました。これまでにDX人材育成や生成AI活用を中心とした取り組みやデータ基盤の整備・強化を進めてきました。今後は、デジタル技術と蓄積データを融合し、工場・オフィスの自動化をさらに加速するとともに、DX人材の育成を通じて、全社的な変革と持続的成長の実現を目指します。



1 生産プロセスイノベーション

安全・安定操業と生産性向上を両立するスマートファクトリー化

セメント製造は、24時間365日の安定操業と設備の長期安定稼働が競争力の基盤です。当社は、AI・IoTを活用した設備・操業データの収集・分析により、操業状況の可視化とデータに基づく意思決定を推進しています。デジタル技術を活用したスマートファクトリー化により、安全性および品質管理の強化、環境リスクの未然防止、生産性のさらなる向上を同時に目指しています。

目指す姿

- 重大設備故障や突発故障停止の未然防止
- データに基づく自律的・最適操業の実現
- キルンオペレーション・設備管理の高度化
- 現場作業の自動化・省力化
- 技能伝承と知識の標準化により、組織的な知見活用を実現した工場運営
- エネルギー効率向上による環境負荷低減

進捗状況

- 熊谷工場をモデル工場としてスマートファクトリー化を推進
- ドローンを活用した設備点検・パトロール監視の実証を推進
- AIによる設備異常検知の精度向上への取り組み
- キルン自動運転の高度化テスト

2 業務効率の改革

デジタル活用により、業務プロセスと顧客接点を変革

当社は、生成AIや業務自動化ツールの活用を通じて業務プロセスの改革を進めています。定型業務の効率化やペーパーレス化を推進するとともに、営業・顧客対応のデジタル化により顧客接点を強化し、生産性向上と顧客価値向上の両立を目指しています。

目指す姿

- 従業員が高付加価値業務へ集中できる環境の実現
- 業務プロセスの標準化と自動化の推進
- データに基づく迅速な意思決定
- 顧客対応品質と顧客満足度の向上
- 柔軟で持続可能な働き方の実現

進捗状況

- 生成AIを活用し、資料作成・議事録作成を効率化
- RPAによる定型業務の自動化を推進
- 電子契約・電子承認の活用によるペーパーレス化を推進
- 営業DXや顧客対応DXにより顧客接点を強化
- リモートワーク環境の整備により、柔軟な働き方を支援

3 DX人材育成

現場主導の変革を支える人材基盤を強化

DXを持続的な競争力につなげるためには、デジタル技術の導入だけでなく、それを活用して業務改革を推進できる人材の育成が不可欠です。当社は、全従業員のデジタルリテラシー向上に加え、各部門で変革をけん引するDX人材の育成を進め、現場主導による継続的な業務改革の実現を目指しています。

目指す姿

- 全従業員のデジタルリテラシー向上
- 各事業・部門にDX推進人材を配置
- 現場課題を起点とした継続的な改善文化の定着
- データ活用による意思決定の高度化
- DX人材が自律的に改革を推進する組織の実現

進捗状況

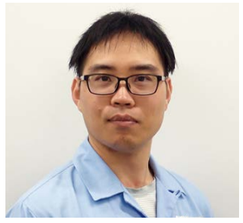
- 全従業員を対象にDXリテラシー教育を継続
- デジタル活用高度人材の育成を推進
- デジタル企画コア人材の育成を推進
- 2025年度末時点で約400名のDX人材育成を達成
- 2026年度末までに26中計目標である450名の達成を見込む

今後の展開：個別最適から全体最適へ

今後は、各事業の個別領域で進めてきたDXを、サプライチェーン全体の最適化へと発展させていきます。生産、販売、物流、保全に関するデータをつなぎ、需要変動への対応力、安定供給力、業務効率を高めることで、労働供給制約下においても持続的に価値を創出できる企業体質への転換を目指します。当社グループは、デジタル技術と現場力を融合し、セメント産業における安全・安定操業、環境対応、顧客価値向上を支えるDXを推進していきます。

VOICE ｜ DXによる業務改革と生産性向上

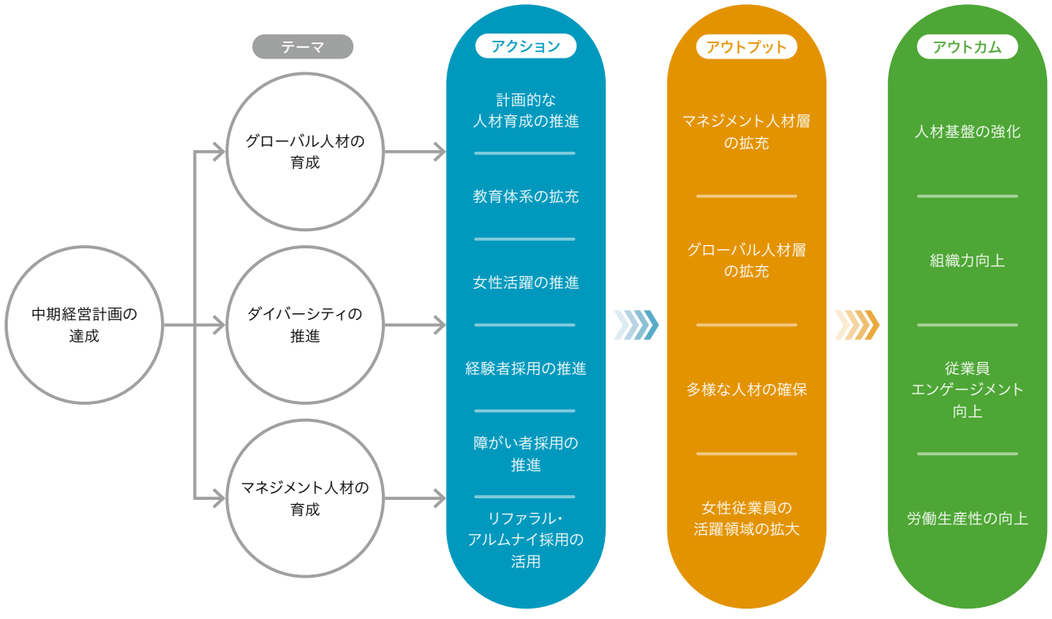
人口減少による採用難やベテラン層の退職により、従来の業務の進め方は見直しが求められています。経理課ではAI・RPA（業務自動化ツール）による業務効率化や紙書類の電子化に取り組んでいます。さらに業務部主導でDX推進委員会を立ち上げ、工場一丸となって推進する体制づくりを進めています。



藤原工場　業務部　経理課　**林 優作**

人的資本戦略

経営戦略と人材戦略との連動を意識した取り組みを展開し、従業員が安心して働き続け、自己成長と貢献実感が得られる機会を提供していくことで、人的資本経営を実現していきます。



当社は、人材を成長の原動力であり競争力の源泉である「資本」と位置づけ、一人ひとりが互いの個性や価値観を尊重しあって、その能力を最大限に発揮できる環境づくりを人的資本戦略の基本方針としています。

26中計では当社グループの経営戦略に合致する人材像として「グローバル人材の育成」「ダイバーシティの推進」「マネジメント人材の育成」の3つを掲げており、その実現に向けて着実に各種施策を進めています。

従業員が生活との調和を図りながら個々の能力を発揮できる組織風土を醸成し、多様なバックグラウンドをもつ人材から真に「選ばれる会社」となることを目指すことで、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

｜VOICE｜ 健康経営と制度改革で、働きやすい職場環境を実現する

健康経営活動の主担当として年間計画を策定し、各事業所と連携しながら健診未受診者の削減や生活習慣改善の啓発に取り組んでいます。また、カフェテリアプラン制度の担当として介護・子育ての支援ポイントを導入し、ライフステージに寄り添う制度づくりを進めてきました。さらに、社宅利用申請のDX化にも挑戦し、利便性を高めながら日々の業務負担を軽減することで、働きやすさの向上につなげています。

人事部　ワークライフサポートグループ　**森 あずさ**



グローバル人材の育成

取り組み	進捗状況
成長戦略上の急務であるグローバル人材の育成に向けた研修制度の拡充	国内外を問わず広く活躍することのできる人材の育成を図るために、海外渡航をともなうグローバル人材育成プログラムを実施しています。海外トレーニー制度では、派遣エリアや研修機会の拡大を進め、従業員が多様な海外経験に触れられる機会を継続的に提供しています。2025年度はフィリピン・タイ・ベトナムへ派遣しました。
海外子会社との双方向の人的交流による人材育成と組織関係強化	海外子会社への従業員の出向・派遣を継続的に実施している一方で、海外子会社から当社への出向受け入れも実施しています。2025年度末時点で2社（ギソンセメント社、タイヘイヨウセメントフィリピンズ社）より受け入れています。人的交流により海外子会社との相互の人材育成・関係強化を図っています。

ダイバーシティの推進

取り組み	進捗状況
経験者・外部専門人材の採用による組織活性化と価値創出の推進	組織の活性化と新たな価値創出を目的として、実務経験を有する人材の積極採用を推進するとともに、外部専門人材も採用しています。多様な知識と視点を取り入れ、その能力を発揮していただくことにより、生産性の向上を推進するとともに、持続的な成長と競争力の強化を目指します。
リファラル・アルムナイ採用の活用による人材確保	人材の長期定着および採用ミスマッチの軽減を目的として「リファラル（従業員紹介）」採用および「アルムナイ（退職者）」採用に取り組んでおり、2025年度は、リファラル5名、アルムナイ1名を採用しました。今後もこれらの採用手法を積極的に活用し、多様な人材の確保と定着に努めていきます。
女性活躍推進の継続による多様性を尊重する組織風土の醸成	雇用のダイバーシティ推進として、女性・経験者・障がい者の採用において、個別に取り組みをしています。当社においてマイノリティである女性の活躍推進は、女性に限らず従業員の誰しもがもてる能力を最大限発揮できる組織風土の醸成につなげるため、基本方針のもと、女性リーダー育成研修等の取り組みを継続しています。

人的資本戦略

マネジメント人材の育成

取り組み	進捗状況
持続的成長を支えるマネジメント人材育成の推進	将来の経営を担う人材を段階的に育成するため、階層別研修として社内外研修の受講機会を提供しています。加えて、D&Iの観点から女性リーダー育成研修を拡充するとともに、女性管理職の選抜派遣を実施しています。また、近い将来の幹部層を見据えた人材に対しても選抜型の社外研修へ派遣しています。
人材育成とリスキリングを通じた自律的学びの推進	企業価値向上につながる人材育成のために階層別研修やグローバル人材育成プログラム、選抜型社外派遣研修等を通じて従業員の成長を支援しています。また、スキルマップに基づく免許・資格取得支援および通信教育受講支援、リスキリングにも活用できるe-ラーニング整備により、従業員の自律的な学びを促進しています。
グループ会社間の相互派遣による人材交流と組織力強化	グループ会社との交流人事は、相互理解の深化やノウハウ共有、人材育成を通じた組織力向上を目的とし、グループ会社間の相互派遣に取り組んでいます。2025年度は40代後半の管理職クラスの相互派遣を実施し、これまでの経験と派遣先文化を融合した提案など、実務面での知見交流が進んでいます。

Topics

定年年齢を65歳に延長

当社は、年齢にかかわらず活躍できる就業環境づくりをさらに推進していくため、2026年4月より定年年齢を65歳に延長しました。国内の労働力人口の減少が加速するなか、将来にわたる持続的成長を実現するため、人材の「採用」「育成」「定着」を重要課題と位置づけ、人事制度再構築に取り組んでいます。その一環として、定年年齢を65歳に延長することとし、従業員が入社から65歳まで安心して働き続けられる基盤を構築しました。

健康経営優良法人2026（大規模法人部門）認定

当社は、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に、4年連続で認定されました。この認定は、当社が人的資本経営の一環として、年度ごとに策定する健康経営活動計画の成果を示しています。2025年度は、健康保険組合と協働してウォーキングイベントを実施しました。今後も関連組織と連携し、従業員とその家族の健康保持・増進に取り組み、全従業員が能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進していきます。

エンゲージメント向上の取り組み



※（株）アトラエ「Wevox」を利用

方針と運用体制

当社グループの経営理念、ありたい姿といった価値観に対する従業員の理解や共感、また、従業員の会社への貢献意欲を高めることが企業の持続的成長に資するという考えのもと、人権や多様性を尊重した働きやすく活気のある職場づくりを進めています。

当社では、職場の環境や働きやすさの向上は進んでいるか、働き方に関する意識の変化はあるか、他社と比較してどのような状態にあるのかといった観点から、従業員のエンゲージメント向上に関する課題等を可視化し、施策の検討・実施につなげるため、2023年6月からエンゲージメントサーベイを導入しています。

◉ **マテリアリティのKPI・目標と実績**

マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2023年度（6月）	2024年度（5月）	2024年度（10月）	2025年度（5月）	2025年度（10月）
当社のエンゲージメントスコア	66.8	67.8	67.1	68.3	68.9
（ベンチマークスコア※）	（69.4）	（69.3）	（69.5）	（69.4）	（69.4）

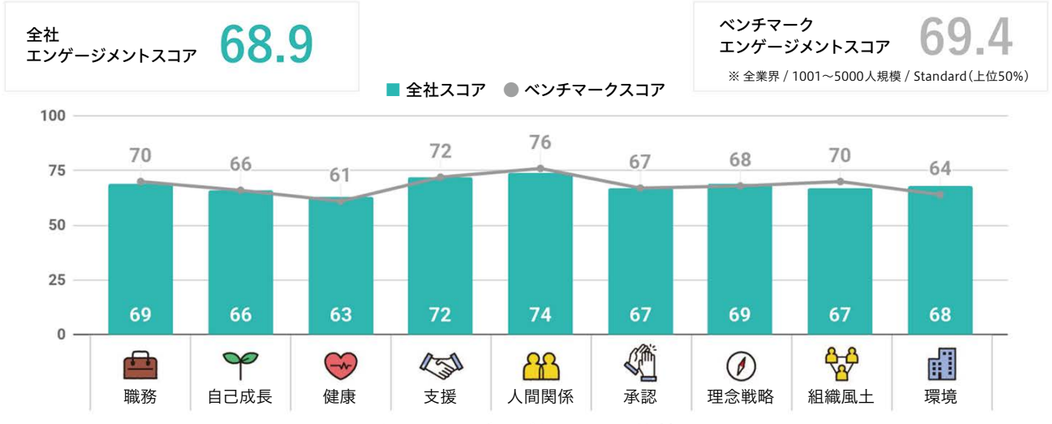
第5回エンゲージメントサーベイの実施

2025年10月実施のエンゲージメントスコアは「68.9」で、ベンチマークスコア※「69.4」に対して、0.5ポイント乖離がある状態となっており、第4回の2025年5月調査時と比較して0.5ポイント上昇しました。

項目別に見ると、組織風土項目内にある「キャリア機会の提供」「挑戦する風土」などに改善が必要であるものの、環境項目内にある「ワーク・ライフ・バランス」「給与への納得感」については、前回調査に引き続き、当社の強みとして表れました。

今後もエンゲージメントサーベイを定期的に実施し、そのスコアを確認しながら、組織の課題分析、アクションプランの策定・実行、そして効果の評価検証といったPDCAサイクルを各部署で展開することで、従業員のパフォーマンス向上や組織の活性化を図り、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

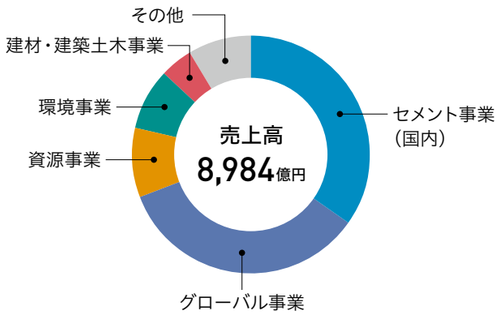
※ Wevox利用企業のうち、すべての業界かつ企業規模1,001～5,000人の会社の総合平均スコア

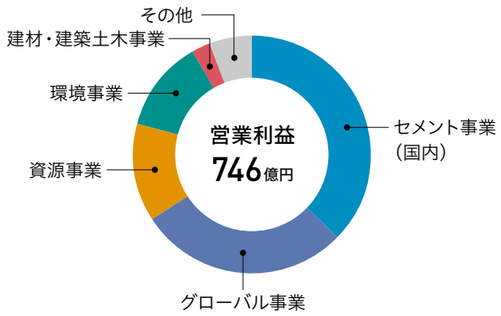


キードライバーごとのスコア比較

Business at a Glance

◉ セグメント別売上高・営業利益





セメント事業(国内)

売上高3,367億円　営業利益280億円

国土強靱化対策、防衛関連、都市開発事業、半導体関連事業をはじめとするサプライチェーンの国内回帰にともなう工場建設、リニア中央新幹線等により一定の需要がある一方、建設コストの高騰や建設現場における週休二日制の拡大による土曜日の出荷量減少に加え、慢性的な建設作業員不足にともなう工期の長期化等の影響を受けました。国内販売数量は、受託販売分を含め1,193万トンと前期に比べ9.4%減少しました。

資源事業

売上高909億円　営業利益100億円

骨材事業、鉱産品事業は販売数量が減少しました。土壌ソリューション事業は主に北海道新幹線関連工事が順調に進捗し、固化不溶化材の販売数量が増加しました。また事業全体において、各種コストアップ分の販売価格への転嫁が浸透しました。

建材・建築土木事業

売上高434億円　営業利益19億円

ALC(軽量気泡コンクリート)および建築・土木材料の販売が低調に推移したことに加え、運賃や人件費等の各種コストアップの影響を受けました。

グローバル事業

売上高3,312億円　営業利益214億円

米国は、住宅需要の減速や悪天候の影響等により、販売数量は前期を下回ったものの、販売価格は前期を上回りました。ベトナムは、国内需要が回復し、輸出を含めた販売数量は前期を上回りました。フィリピンは、販売数量は前期を上回ったものの、新型コロナウイルス感染症影響後の金利上昇および需要の停滞をふまえて事業計画を見直した結果、固定資産の減損損失を計上しました。

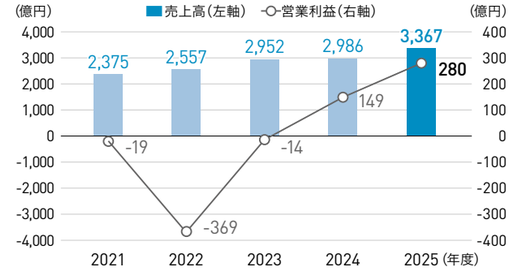
環境事業

売上高818億円　営業利益93億円

石炭の埠頭中継業務や汚泥処理は伸び悩んだものの、リニア建設発生土の埠頭中継業務や石炭灰処理が堅調に推移しました。

セメント事業(国内)

◉ 5年間の売上高と営業利益の推移



※ 2025年度より子会社の所管変更を行っています

◉ セグメント別売上高・営業利益　(単位：億円)

	2025年度実績	2026年度計画
売上高	3,367	3,680
営業利益	280	170

▶ 26中計の取り組みと進捗状況

価格政策の抜本的見直し

取り組み	2025年度までの成果	26中計達成に向けた課題・取り組み方針
シェア重視から収益重視への転換(営業利益率10%以上)	●1トンあたり2,000円の値上げの早期浸透 ●サプライチェーン全体で価格転嫁を推進	●国内セメント需要の減少、生産・物流コストの上昇、老朽化施設の維持更新費用等が収益を圧迫 ●デンカ(株)のセメント事業承継や、セメント価格の適正化により営業利益率10%以上を目指す

トータルソリューションの提供

営業体制の効率化	●情報共有プラットフォームの構築・運用 ●全社横断的な情報共有化の推進	●インプット情報の量や粒度にばらつきがあり、活用が限定的となっている ●全社で取り組み予定の業務標準化プロジェクトと併せ、営業活動へのさらなる活用を推進する

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)	需要減少下での工場稼働率維持を図るため、佐伯アッシュセンターでの分級フライアッシュを使用した混合セメントの製造・出荷設備の建設に着手	2026年度末の稼働開始に向け、建設工事を進めている

VOICE | セメント事業の持続的な成長に向けて

国内セメント事業では、セメントの販売をはじめ、大型工事案件の受注活動や安定供給に向けた調整など、幅広い業務に携わっています。ユーザーとは対話を重ねながらニーズや課題を丁寧に把握し、より良い提案を心掛けています。様々な立場の方々と信頼関係を築きながら課題解決に取り組むなかで、自身の視野や対応力の広がりを実感しています。事業環境が大きく変化するなか、今後も柔軟な発想と挑戦する姿勢をもち続け、国内セメント事業の持続的な成長に貢献していきたいと思います。



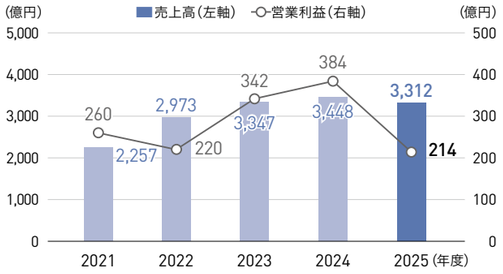
セメント事業本部　営業部　営業グループ　**原田 誉千**

グローバル事業

◉ セグメント別売上高・営業利益　（単位：億円）

	2025年度実績	2026年度計画
売上高	3,312	3,970
営業利益	214	317

◉ 5年間の売上高と営業利益の推移



▶ 26中計の取り組みと進捗状況

既存事業の収益基盤強化

取り組み	2025年度までの成果	26中計達成に向けた課題・取り組み方針
米国事業の深化	セメント工場に加え、採石場や生コンクリート事業用資産の買収による垂直統合を推進し、米国西海岸におけるプレゼンス向上にも寄与	これまでに実施してきた大型投資の相乗効果を発現させる施策に取り組み、競争力強化を図る
東南アジア事業の拡大	中国セメント製造事業からの完全撤退と、成長期待の大きい東南アジアへの投資拡大によるポートフォリオの見直し	ベトナムでは好採算エリアへの販売を強化し、利益最大化を図る。フィリピンでは事業構造改革を確実に実行し、収益力改善に取り組む

事業領域のさらなる拡大

M&Aの検討・実行	米国以外においては、アジア・オセアニア地域を中心にM&Aの機会を探索し、具体的な案件を検討したものの、成立にはいたらず	26中計期間は、米国事業における大型投資のシナジー発現を最優先に取り組む。他地域におけるM&Aは、財務規律を考慮しながら、将来の成長につながる案件があれば検討する
未進出エリア・未開拓事業への進出	フィリピン最大のセメント消費地であるマニラ首都圏への足掛かりとして、ルソンDTを建設中。また、インドネシアにおいては現地法人を設立し、地盤改良事業へ進出	ルソンDTの工期管理を徹底し、確実に工事を進める。インドネシア地盤改良事業は現地パートナーと協業して製販体制の整備を進める

トレーディング事業の拡大

混合セメント展開	上磯・大分工場からシンガポール、スリランカ、フィリピンへFA混合セメントを輸出中。また、米国輸入品（韓国品・ベトナム品）の一部を石灰石混合セメントへ切り換え完了済	混合セメント化が加速度的に進む米国需要を取り込むべく、米国向けに出荷するギソン社品、ソルシ・バングン・インドネシア社品の混合セメント化を着実に進める
物流ネットワーク強化	インドネシアの米国向け輸出桟橋やフィリピンのルソンDTなど、グループネットワーク強化に資する取り組みを実施	インドネシアの桟橋は完工し、2026年6月に米国向け輸出開始。その他工事も、工期管理を徹底し、開業遅延にともなう機会損失を回避する。また、完工後の取扱数量最大化に向けた取り組みを強化する

VOICE ｜ 世界へ広がるセメントネットワークの最前線



グローバル事業本部での業務を通じて、各国の市場や事業環境を学びながら、当社の事業が世界の社会インフラを支えていることを日々実感しています。米国でのSCMs・混合セメントの展開、フィリピン・ルソン島でのセメントターミナル新設、インドネシアから米国向け輸出の開始など、環太平洋におけるネットワークは着実に広がっています。今後も現場から学ぶ姿勢を忘れず、部門を超えた連携を大切にしながら、当社のグローバルな価値創造に貢献していきたいと思います。

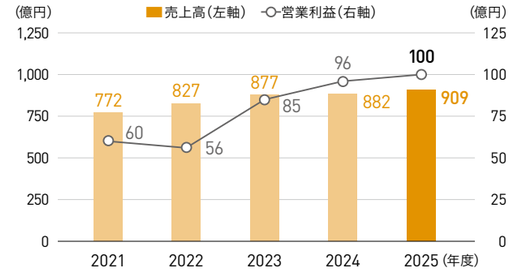
グローバル事業本部　ビジネスマネジメント部　第1グループ　**藤﨑 和希**

資源事業

◉ セグメント別売上高・営業利益　（単位：億円）

	2025年度実績	2026年度計画
売上高	909	960
営業利益	100	106

◉ 5年間の売上高と営業利益の推移



▶ 26中計の取り組みと進捗状況

既存コア事業の強靭化

取り組み	2025年度までの成果	26中計達成に向けた課題・取り組み方針
製造設備と供給網の強化による資源品の安定供給体制を実現	コスト上昇分の価格転嫁と生産・物流体制の強化により供給基盤を確立。また土佐山鉱山の能力増強完了と南袖骨材センター稼働開始により国内外への出荷拠点を拡充	資源品の持続的な生産・販売に必要なコスト分は価格転嫁を行い、拡充した出荷拠点を活用し国内外での拡販を推進することでセメント需要に左右されない収益構造の確立を図る

関係会社の収益向上

グループ会社間の相互補完と互恵関係を強化し、シナジー効果を最大化	グループ会社の管理体制強化と会議体を通じた損益改善を推進し、収益力向上と整理・統合を進め企業体質を強化	製販一体で最適生産・出荷体制の強化と有利子負債削減を進めるとともに、会議体を通じた経営課題への対応およびサプライチェーンマネジメントの推進によりさらなる収益力向上を図る

資源の長期安定供給体制構築

石灰石鉱山における次期鉱区開発の着実な実行	新鉱区開発工事、砕砂設備の増設が順調に進展し、生産能力向上と供給力強化に向けた体制整備を推進	新津久見鉱山（大分県）や田海鉱山（新潟県）での次期鉱区開発工事の確実な実行により、生産基盤の強化と資源品の歩留まり向上を通じて安定供給体制の構築を図る

国内外新規事業の拡大

機能性マテリアル事業の拡大およびベトナム等現地法人事業の拡大	機能性中空粒子等の新規商材の上市化と海外事業における固化材・石膏販売の事業化を推進	機能性中空粒子は量産化と製品改良・拡充による需要の取り込みを進め事業化を加速。海外事業はグローバル事業本部との連携を強化し、固化材事業の安定化と新規事業拡大を推進する

VOICE ｜ 資源の価値を国内外のユーザーに広げる



資源事業部では、国内自給率100％の石灰石を主力商材として、国内外で幅広くビジネスを展開できることに魅力を感じています。

全国に展開する鉱山と物流網を強みに、セメント・鉄鋼・化学向けなどの多様な需要を取り込むほか、有限な資源である石灰石の価値をユーザーにご理解いただいたうえで、市場の変化を的確に捉え、その価値を最大限に高める提案を通じて、将来の事業成長に貢献していきたいです。

資源事業部　鉱産品営業グループ　**那谷屋 久**

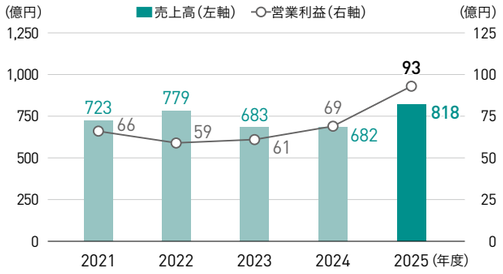
環境事業

◉ セグメント別売上高・営業利益

（単位：億円）

	2025年度実績	2026年度計画
売上高	818	920
営業利益	93	104

◉ 5年間の売上高と営業利益の推移



※ 2025年度より子会社の所管変更を行っています

▶ 26中計の取り組みと進捗状況

既存事業の競争優位性拡大

取り組み	2025年度までの成果	26中計達成に向けた課題・取り組み方針
コスト低減に寄与する廃棄物収集への注力、廃棄物再資源化価格の見直しと熱エネルギー代替となる廃棄物の受け入れ増強	廃棄物再資源化については物流コストや人件費等の上昇のため、価格の適正化を実施。地域の資源循環への貢献のため、廃棄物再資源化価格の適正化について、ユーザーに丁寧に説明し、理解を得ることができた	●廃棄物再資源化価格の適正化に理解を得られた主な要因は、セメント資源化への期待と認識。セメント生産量は減少傾向にあるが、ユーザーの期待に応えられるよう、再資源化数量の拡大を検討している ●熱エネルギー代替廃棄物の受け入れ強化は今後の重要課題であり、必要な設備投資の検討を進めている
アッシュセンターの最大活用とFA混合セメント輸出拡大支援	佐伯アッシュセンターで新たに稼働した石炭灰分級設備を活用し、輸出用FA混合セメントの原料を製造している。FA混合セメントはフィリピンをはじめとしたアジア向けに出荷している	佐伯アッシュセンターのFA混合セメント輸出拠点化を控えているため、輸出数量のさらなる拡大に対応できるようにする

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り組み推進	FA混合セメント輸出拡大に向けて原料ソースである石炭灰確保の取り組みを進めている。また、九電みらいエナジー(株)とのオフサイトPPA契約を締結し2025年度から電力供給を開始。福島県浪江町の大規模酪農施設のプロジェクトは、2026年4月に開業した	中計期間中での具体的施策は実施したが、直近では、佐伯アッシュセンターのFA混合セメント輸出拠点化が控えている。カーボンニュートラル実現を加速させる大きな取り組みであり、引き続きこれら取り組みを積極的に推進する
サーキュラーエコノミーに資する新規事業の立ち上げ	ナコード社の袖ヶ浦リサイクルセンターでの廃太陽光パネル処理事業は順調に稼働している。東京都、メタウォーター(株)と共同で開始した下水からのリン回収については自主研究を継続している	中計期間中での取り組みで具体的に掲げたものは実施した。今後とも、廃棄物に含まれる有用な物質を、様々な用途として活用できるよう、検討を模索していく

| VOICE | 廃棄物の有効利用で再認識するセメントの“インフラ力”

国内需要が低迷するなか、当社では工場の安定操業と廃棄物の安定処理の両立に向け、処理費の改定に取り組んでいます。取引先との対話を通じて、廃棄物のセメント資源化が多様な産業を支える社会基盤であるとあらためて実感しました。今後はこれまで培ってきた“インフラ力”を生かしながら、取引先との新たな協業にも挑戦し、さらにはセメント資源化以外での有効利用の開発を通じて、循環型社会の実現に貢献していきたいです。



環境事業部　サーキュラーマテリアルグループ　**長尾 昌哉**

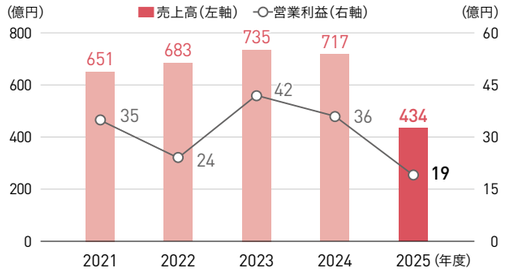
建材・建築土木事業

◉ セグメント別売上高・営業利益

（単位：億円）

	2025年度実績	2026年度計画
売上高	434	470
営業利益	19	19

◉ 5年間の売上高と営業利益の推移



※ 2025年度より子会社の所管変更を行っています

▶ 26中計の取り組みと進捗状況

収益基盤のさらなる強化

取り組み	2025年度までの成果	26中計達成に向けた課題・取り組み方針
●各種上昇コストの売価への反映 ●DX関連投資の推進	●上昇する各種コストの売価への反映を実行 ●生産・物流体制の見直しとDX投資により、原価低減と省人・省力化を推進	●適正な収益率確保のため、各種コストの売価への反映を適宜実施 ●原料調達リスクに備えた調達先や代替材料の確保の推進 ●製造現場の人手不足に対応したDX推進のさらなる強化

海外を含む新規事業領域への進出

●高機能プレミックス製品の海外市場開拓 ●M&Aを含めたインフラ補修事業の拡大検討	●インドネシア等アジア地域において、高機能プレミックス製品販売の現地パートナーを選定し、供給体制検討に着手 ●洋上風力発電向け材料の供給体制整備	●インドネシアにおける高機能プレミックス製品の供給体制確立 ●施工能力確保によるインフラ補修や風力発電工事の受注体制強化 ●インフラの維持補修分野の新製品開発と上市

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

●低炭素型製品の市場投入 ●CCU技術のグループ各社への展開	●低炭素型グラウト材「太平洋プレユーロックスGX」が国土交通省新技術情報提供システムNETISに登録 ●屋久島町における低炭素コンクリートの施工	●当社保有技術のグループ会社商材への実装検討を推進するとともに、低炭素型製品の拡充を図る ●屋久島町公共事業における低炭素技術採用に向けた活動の推進 ●激甚災害対策商材・技術の認知度向上

| VOICE | 技術をつなぎ、グループの力を未来へ生かす

グループ戦略推進部での業務を通じ、プレミックス製品や軽量気泡コンクリート等の製品や技術に触れるなかで、セメントが多様な建材や工法を支えていることを実感しています。コンクリートの知識が役立つ場面もある一方、これまで馴染みのなかった材料や技術に触れる機会も多く、それもこの業務の魅力のひとつだと感じています。今後はさらに各社の技術的知見への理解を深め、グループシナジーの創出と価値向上に貢献していきたいと考えています。



グループ戦略推進部　戦略推進グループ　**立岩 華英**

マテリアリティ

当社グループは、140年以上にわたり高品質のセメントや建設資材を社会に供給し、インフラや生活環境を支えるとともに、地球環境に配慮した事業活動を行ってきました。これらの経験に基づき、気候変動をはじめ直面する様々な環境や社会の課題への取り組みにおいて、目指すべき姿や方向性の整理のためにマテリアリティを特定しました。

マテリアリティの特定プロセス

課題の抽出から妥当性の確認までを3つのステップで実施しました。その結果、財務側面および環境・社会側面から12テーマのマテリアリティを特定しました。

STEP1
課題を抽出し、テーマ別に分類

各種開示ガイドラインやESG評価機関の評価項目などを参考※にし、またESG面談などによるステークホルダーからの意見や情報、第三者からの意見、当社の沿革や強み、さらには各関係部との意見交換を行い、事業内容の固有の課題を抽出し、それらの課題をテーマ別に分類

STEP2
テーマの優先順位づけと整理

- ステークホルダーにとって、当社グループにとっての重要度を両軸でマッピングしたテーマ候補を選定
- ステークホルダーにとっての重要度においては、投資家などとのESG面談における意見や情報を参考に関心事項や重要事項を評価
- 当社グループにとっての重要度においては、ダブルマテリアリティの原則に則り、当社が環境・社会に対して中長期にわたり与えるインパクトを考慮して評価

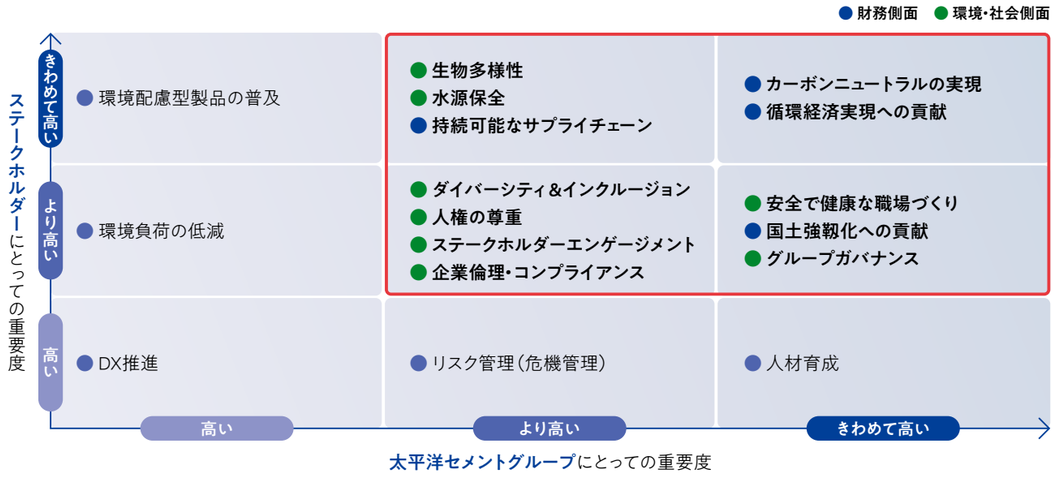
STEP3
妥当性の確認

特定したマテリアリティについて、最終的にサステナビリティ経営委員会、経営会議で審議し、妥当性を確認

※ SDGs、ISO26000、GRIスタンダード、ESG評価機関の評価項目、GCCAサステナビリティ・フレームワークなど

特定されたマテリアリティ

重要度が「きわめて高い」「より高い」12テーマをマテリアリティとしました。



◉ マテリアリティと主なKPI一覧

側面	マテリアリティ（関連するSDGs）	取り組みテーマ	目標・KPI等	関連する基準・目標・ガイドライン等
財務側面	**カーボンニュートラルの実現**	CO_2排出量削減	●カーボンニュートラル実現（2050年度） ●CO_2排出原単位20%以上削減（2030年度、2000年比） ●国内CO_2排出総量40%以上削減（2030年度、2000年比）	カーボンニュートラル戦略2050
財務側面	**循環経済実現への貢献**	代替原燃料使用の推進 廃棄物排出量削減	●廃棄物等利用原単位400kg/トン-セメント以上を維持 ●廃棄物最終処分量40トン以下を維持	GCCA代替原燃料ガイドライン
財務側面	**持続可能なサプライチェーン**	サステナビリティアセスメント	●主要サプライヤーのアセスメント率75%（2030年度）	GCCAサプライチェーン・ガイドライン
財務側面	**国土強靭化への貢献**	製品の安定供給体制の維持	●安定供給を維持するための工場設備更新の実施 ●重大品質クレーム0件	ISO9001
環境・社会側面	**生物多様性**	鉱山回復計画の策定	●回復計画策定率90%以上	GCCA生物多様性ガイドライン
環境・社会側面	**水源保全**	水資源の管理	●淡水使用原単位の管理推進	GCCAサステナビリティフレームワーク・ガイドライン
環境・社会側面	**安全で健康な職場づくり**	災害の発生防止 健康経営の推進	●死亡災害ゼロ❶ ●定期健康診断受診率100%❷	❶CSR目標2025 ❷社内環境整備方針
環境・社会側面	**ダイバーシティ&インクルージョン**	女性活躍の推進	●女性従業員比率 10%以上 ❶❸ ●女性管理職比率（2030年） 5%以上 ❸ （2026年） 3%以上 ❸ ●女性採用比率（エリア非限定職） 30%以上 ❶ ●新任管理職の女性比率 10%以上 ❶	❶CSR目標2025 ❸26中期経営計画 サステナビリティ目標
環境・社会側面	**人権の尊重**	人権デューデリジェンスの推進	●計画的な人権デューデリジェンスの実施と是正・対応	国連・政府等の基準
環境・社会側面	**ステークホルダーエンゲージメント**	株主・投資家とのエンゲージメント 地域とのコミュニケーション	●株主・投資家とのエンゲージメント310件/年以上 ●地域社会とのエンゲージメント1,500件/年以上	GCCAサステナビリティフレームワーク・ガイドライン
環境・社会側面	**グループガバナンス**	内部通報制度のグローバル化	●内部通報制度のカバレッジ90%以上（2030年度）	カバレッジ＝導入社数/対象子会社
環境・社会側面	**企業倫理・コンプライアンス**	コンプライアンス教育	●行動基準研修（e-ラーニング）受講率90%以上を維持	GCCAサステナビリティフレームワーク・ガイドライン

マテリアリティ

詳細は「統合報告書 ES編」をご覧ください。
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/assets/pdf/csr/integrated-report-es_2026.pdf

カーボンニュートラルの実現

セメント製造では多量のCO_2が排出され、その約4割はエネルギー、約6割は主原料である石灰石の脱炭酸に由来します。エネルギー起源はクリーンエネルギー転換で削減可能ですが、石灰石を用いる限り原料起源のCO_2をゼロにできないことが大きな課題です。当社は2030年の中間目標を含む「カーボンニュートラル戦略2050」を掲げ、地球温暖化防止と持続的成長に向け、中長期的視点でCO_2削減対策を推進しています。

2030年の目標のひとつであるサプライチェーン全体でのCO_2排出原単位20％削減（2000年比）に対し、2025年度は12.4％削減でした。もうひとつの2030中間目標である国内CO_2排出総量40％以上削減（2000年比）は超過達成しました。

2025年度実績	2026年度計画	2030
● 混合セメント拡大の技術開発と輸出事業への活用 ● GX-ETSにつき、セメント産業用の基準策定等に関与 ● C２S Pキルンの開発に関してはGI基金事業での目標をクリアし、第3ステージに移行 ● 屋久島町ゼロカーボンアイランド構想への協力として、シラスを用いた長寿命および低炭素コンクリートを活用したEV急速充電ステーションを整備	● 混合セメントへのシフト加速 ● 混合材調達体制整備 ● 化石エネルギーの代替促進 ● GX-ETSの社内体制整備と排出枠取引市場への準備 ● 革新的CO_2回収（C２S Pキルン）、利用、貯留技術の開発継続 ● C２S Pキルン派生技術（酸素富化燃焼技術、メタン焼成等）の開発推進	**● 混合セメントの新規格化** **● 新型粉砕助剤の開発** **● カーボンニュートラルに資する革新技術の完成** **● C２S Pキルン派生技術の既存工場横展開**

KPI・目標	2023年度	2024年度	2025年度
カーボンニュートラルの実現（2030中間目標） CO_2排出原単位※1 20%以上削減（2000年比）	11.6%	10.7%	12.4%
国内CO_2排出総量※2 40%以上削減（2000年比）	46.8%	46.1%	47.1%

※1 スコープ1（化石エネルギー代替分をのぞく）＋スコープ2＋スコープ3（カテゴリ1,3）
※2 スコープ1（化石エネルギー代替分をのぞく）＋スコープ2

循環経済実現への貢献

当社ではセメント製造に用いる天然原料・燃料を廃棄物・副産物に置き換えることで、天然資源の保全と最終処分場の延命に貢献し、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを推進しています。2025年度の廃棄物・副産物使用量は505万9千トン、使用原単位は399.4kg/トン - セメントで、いずれも前年度を下回りました。

2025年度実績	2026年度計画	2030
廃棄物・副産物の使用量は505万9千トンで、セメント生産量の減少にともない受入量も前年比で減少しました。また使用原単位は399.4kg/トン-セメントで、前年度より低い値となりました。燃料代替である廃プラスチックの受入量も前年比-1.9％と減少しました。	これまで処理困難とされていたリサイクル品の受け入れ・廃棄物処理量の増加、セメント製造における燃料系廃棄物処理量の増加による熱エネルギー代替率の向上、およびサーキュラーエコノミーの深化に資する新規事業の早期立ち上げを図ります。	**セメントの生産量が減少するなかで、サーキュラーエコノミーの深化に資する新規事業の拡大を図り、地域社会に貢献できる活動を強力に推進します。**

KPI・目標	2023年度	2024年度	2025年度
代替原燃料使用の推進 廃棄物等利用原単位400kg/トン-セメント以上を維持	421.9kg/トン-セメント	412.6kg/トン-セメント	399.4kg/トン-セメント
廃棄物排出量 廃棄物最終処分量40トン以下を維持	2.0トン	13.9トン	1.0トン

持続可能なサプライチェーン

当社はサプライチェーン全体で人権尊重をはじめとした責任ある行動を促進すべく、グループとしての「購買基本計画」および「サプライヤー行動規範」を2025年3月に策定していますが、2025年度は、その実効性を確保するため、当社のサプライヤーを対象として自己評価アンケートを実施しています。人権への配慮のほか、労働安全衛生や環境、法令遵守といった多面的な視点からの評価を通じて、サプライチェーンにおける潜在的リスクの評価を継続的に進めています。

国土強靭化への貢献

半世紀を超える老朽化した設備が多いなか、安定生産・供給体制を確立するため、設備の強靭化に取り組むとともに、省エネルギーや原価低減を目的とした機能改善をともなう設備更新を進めます。

また、長期にわたって培ってきたプロセス管理技術ならびに品質管理技術により、製品品質の安定ならびに向上に取り組んでいます。さらには、廃棄物・副産物の有効活用などによって地球環境保全に配慮したセメント製造に努めています。

2025年度実績	ありたい姿
・QMSスキルアップセミナー、内部監査員養成セミナーの実施 ・予防処置強化による固結・異物トラブルの防止 ・品質異常対応訓練の実施 ・各事業部、各グループ会社での品質データ不正に関する自主点検 ・グループ会社を対象に試験結果の取得プロセスにおける不正リスク調査実施	**品質方針である「従業員一人ひとりがグローバルな視点に立ち、サーキュラーエコノミーとカーボンニュートラルの推進による地球環境に配慮した製品とユーザーニーズに応える品質を追求し、社会への貢献と顧客満足度の向上に努める」ことを実現するため、一人ひとりがこの方針に基づいて活動することで、確かな技術と品質保証体制を確立して高品質な製品・サービスを提供し、ユーザーに信頼され、期待される企業グループであり続ける。**

KPI・目標	2023年度	2024年度	2025年度
重大品質クレームゼロ	0件	0件	0件

マテリアリティ

詳細は「統合報告書 ES編」をご覧ください。
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/assets/pdf/csr/integrated-report-es_2026.pdf

生物多様性

当社グループは、石灰石鉱山の開発・操業において、地域の生態系保存と地域振興の両立を重視しています。従来実施してきた希少動植物の保全、採掘区域・跡地の緑化活動などに加え、2023年度からは環境省が推進する「生物多様性のための30by30アライアンス」ならびに「経団連自然保護協議会」に参加し、より積極的な活動を進めています。さらに2025年度からは、自然との接点を明確にするため、TNFD提言に基づくLEAPアプローチを用いた手法で自然への依存・インパクト・リスク・機会の把握を進めています。

2025年度実績	2026年度計画	2030
●生物多様性 ・生物多様性のための30by30アライアンス参加 ●鉱山緑化 ・種子吹付12千㎡ ・苗木植栽3,431本	●生物多様性 ・30by30アライアンスの取り組みを推進し、30by30達成に貢献する ●鉱山緑化 ・種子吹付30千㎡ ・苗木植栽3,100本	●生物多様性 ・自然共生型の事業活動を推進し、ネイチャーポジティブの実現に貢献する ●鉱山緑化（2027年～2030年合計） ・種子吹付128千㎡ ・苗木植栽17,900本

マテリアリティの目標・KPI／その他目標	2023年度	2024年度	2025年度
鉱山回復計画の策定 鉱山回復計画策定率90%以上	100%	100%	100%

※ 過年度に遡って修正

水源保全

当社グループのセメント工場における水資源の利用について、将来、顕在化する可能性のある課題として水リスクの分析、水使用状況の把握に努め、水資源の適正利用を図っています。

◉ 水使用の状況　（単位：千m^3）GCCA

	2023年度	2024年度	2025年度
表層水	4,374	4,974	5,154
地下水	16,740	18,117	17,151
用水	2,289	2,756	2,900
淡水の総取水量（I）	23,403	25,847	25,205
海水の総取水量	145,758	138,724	139,072
総取水量	169,161	164,570	164,278
淡水の総排水量（O）	13,021	14,414	14,530
海水の総排水量	145,927	138,724	139,072
総排水量	158,948	153,138	153,602
淡水消費量（I-O）	10,382	11,432	10,675

安全で健康な職場づくり

労働安全保安衛生

当社は「太平洋セメント安全保安衛生方針」を掲げ、労働災害の撲滅と安全な職場環境の実現を目指し、安全保安衛生活動をグループとして組織的に展開しています。

本方針の精神に則り、本社安全所管部と事業所では年度ごとに職場の実態に即した安全保安衛生管理方針を作成・展開し、安全保安衛生方針を効果的に実施しています。また、これらの根幹には、当社グループの安全保安衛生管理についての基本的な事項を「安全保安衛生管理規程」に定め、安全保安衛生の推進に努めています。

マテリアリティの目標・KPI／その他目標	2023年度	2024年度	2025年度
災害の発生防止　死亡災害ゼロ	1件	4件	5件
全社安全保安衛生委員会目標			
①グループ全体で死亡災害ゼロ	1件	4件	5件
②重点取り組み事項			
(1)ルール違反災害	31件	54件	37件
(2)熱中症災害	11件	8件	6件
(3)類似・再発災害	97件	91件	76件
③当社在籍従業員の休業率 5.00‰台	6.89‰	6.89‰	7.85‰

健康経営の推進

2018年より健康経営を推進しており、2022年9月に改訂した健康宣言のもと、毎年度、健康経営活動計画を定め、施策の実施、効果検証、次年度への施策の反映など、PDCAサイクル運用のなかで健康経営を推進しています。

マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2023年度	2024年度	2025年度
定期健康診断受診率100%	99.9%	100.0%	100.0%

ダイバーシティ＆インクルージョン

ダイバーシティ&インクルージョンの推進をイノベーティブな労働力創出のための重要課題のひとつと捉え、多様な価値観を有する人材が活躍できる企業を目指しています。

マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2023年度	2024年度	2025年度
女性採用比率（エリア非限定職）30%以上	22.0%	20.8%	27.3%
女性従業員比率10%以上	9.9%	10.6%	11.0%
新任管理職の女性比率10%以上	11.4%	14.3%	10.6%
女性管理職比率（2030年）5%以上（2026年）3%以上	2.5%	3.2%	3.7%

マテリアリティ

詳細は「統合報告書 ES編」をご覧ください。
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/assets/pdf/csr/integrated-report-es_2026.pdf

人権の尊重

人権尊重をサプライチェーン全体の最重要課題と捉えた事業活動を実践するため、グループ全体を対象とした人権啓発活動を推進しています。当社は2022年5月に国連グローバル・コンパクトに署名し、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止にかかわる10の原則に賛同し、その実現に向けて取り組んでいます。

人権デューデリジェンスの推進

当社グループは2023年度に実施した第1回人権デューデリジェンスの結果、ならびに日本政府の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」（2022年）に従い、2024年度に「太平洋セメントグループ人権方針」を策定しました。

2025年度には同方針を基調として新たな調査範囲を設定し第2回人権デューデリジェンスを実施しました。今後も調査範囲のさらなる拡大と定期的な実施による是正の継続により企業価値の向上を目指していきます。

2025年度実績	2026年度計画	2030
主要国内グループ会社 （生コン・コンクリート製品・建材製造） **主要国内グループの一次サプライヤー会社** （石灰石・代替原燃料供給） （2023年度および2025年度の調査対象以外）	**主要国内グループ会社** （セメント・生コン・コンクリート製品・建材製造以外のセグメント） **主要国内グループのサプライヤー会社**	**定期的な人権デューデリジェンスの実施と、PDCAによる是正措置の継続による人権リスクの低減**

ステークホルダーエンゲージメント

持続可能な企業であり続けるためには、多様なステークホルダーからの期待や要請に応えて社会的責任を果たし、良好な関係を築き続けることが必要不可欠であるとの考えに基づき、適時適切な情報開示やステークホルダーとのコミュニケーションを促進しています。今後も、ステークホルダーから寄せられるご意見やご要望をより一層経営に生かすよう努めるとともに、企業にとって最大の資本である従業員が生き生きと働くことができるよう、人的資本経営をさらに推進していきます。

ステークホルダー	ステークホルダーの関心事項	2025年度実績	
株主・投資家	●業績動向 ●中長期的な経営戦略 ●カーボンニュートラルの実現 ●株主還元方針 ●資本コストの考え方	**●IR活動実績**	**計303回**
		・決算説明会（Web同時配信）	2回
		・IR個別面談	293回
		・IRカンファレンス	4回
		・施設見学会	3回
		・米国事業説明会	1回
地域社会	●地域社会との エンゲージメント ●生物多様性 ●環境負荷の低減 ●国土強靭化への貢献 ●水源保全	**●地域社会とのエンゲージメント実績**	**計3,032件**
		・地球環境保全活動	1,525件
		・地域文化・交流の活性化	1,232件
		・地域の発展	114件
		・教育・人材育成	145件
		・災害支援	6件
		・その他	10件

グループガバナンス

「コンプライアンス・ホットライン」を設け、通常の社内手続きを経ない通報を直接受け付けています。通報受付窓口は社内（コンプライアンス・ホットライン）と、社外（法律事務所）にあり、通報の秘匿性を担保しています。グループ会社従業員もこれらの窓口の利用を可能とし、グループガバナンスの強化、制度の実効性向上と各社の負担軽減を図っています。2024年度には海外グループ会社が利用できる社外窓口を設置し、2025年度より順次運用を開始しました。

2025年度実績	2026年度計画	2030
南海トラフ地震や首都直下地震を想定したBCP構築に向け、これら大規模災害に対応する事業継続戦略策定等に取り組むワーキングチームを設置	次期中期経営計画も見据え、現中計達成やマテリアリティの取り組みを阻害し当社グループ経営の不確実性に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを特定し、効果的な対策につなげる	**リスク管理体制の整備拡充および実効性あるリスク管理・コンプライアンス活動の継続により、当社グループの事業継続ひいては持続的発展に貢献する**

KPI・目標	2023年度	2024年度	2025年度
内部通報制度の（国内外）グループ会社カバレッジ90%以上（2030年度）	88.3%	95.7%	98.9%
行動基準研修（e-ラーニング）受講率90%以上を維持	97.3%	96.3%	96.1%

企業倫理・コンプライアンス

当社は「行動指針」において“事業環境の変化に即応し、柔軟に行動する”ことを宣言しています。リスクマネジメントは経営の不確実性を低減し、経営目標を達成するための基盤と考え、社会変革・地球環境変化・自然災害・事故・不祥事など、経営目標の達成を不確実とするリスクを「リスク管理基本方針」に基づき管理しています。またリスク管理基本方針を具体的なリスク管理活動に展開するように「リスク管理規程」を定めています。

2025年4月には、独立的かつ予防的観点に基づくリスク管理体制の確立および内部通報体制の強化を目的として、総務部内に「リスク管理・コンプライアンス室」を新設しました。

コンプライアンス教育

行動基準に沿って具体的にどのように行動すればよいか、個々の事例を示した「行動基準［ケースブック］」を作成し、当社の全従業員および主要なグループ会社の全従業員に配付しています。「行動基準［ケースブック］」は最新情報を反映しながら定期的に改定しています。また、「行動基準［ケースブック］」などを題材にし、個々の状況でどのような行動をとるべきかをクイズ形式で学習するe-ラーニングを全従業員に向けて、毎月1回実施しています。2025年度の受講率は、96.1%でした。

労働安全保安衛生

基本的な考え方

当社は、以下「太平洋セメント安全保安衛生方針」を掲げ、労働災害の撲滅と安全な職場環境の実現を目指し、安全保安衛生活動をグループとして組織的に展開しています。

本方針の精神に則り、本社安全所管部（各事業部）と事業所では年度ごとに職場の実態に即した安全保安衛生管理方針を作成・展開し、安全保安衛生活動を効果的に実施しています。

また、これらの根幹には、当社グループの安全保安衛生管理についての基本的な事項を「安全保安衛生管理規程」に定め、安全保安衛生の推進に努めています。

太平洋セメント安全保安衛生方針

太平洋セメント株式会社は、従業員及び協力会社を含む事業所で働く全ての人の安全と保安及び健康の確保が企業の存立の基盤をなすものと認識し、労働安全衛生法及び鉱山保安法の精神に基づき労働災害及び職業性疾病の発生を防止するために適切な経営資源を投入し、以下の基本方針を効果的に実施していくこととします。

基本方針

1. 労働災害ゼロを目指し、労使一体となった協議と事業所で働く全ての人の参加の下に安全保安衛生活動を推進します。
2. 安全保安衛生関係諸法令を遵守するとともに、当社で定めた安全保安衛生管理規程と事業所及びグループ関係会社で定めた安全保安衛生規定類に基づき、従業員と協力会社の安全保安衛生を確保します。
3. 労働安全衛生マネジメントシステムの実施及び運用を積極的に推進し、作業と設備の本質安全化並びに教育訓練や自律的安全活動を継続的に実施するとともに労働安全衛生マネジメントシステムの継続的改善で安全保安衛生水準の向上に努めます。
4. 全社と事業所及びグループ関係会社の安全保安衛生委員会を通して全員で安全保安衛生リスク低減を積極的に推進し、職場環境と作業環境・方法を継続的に改善します。
5. 全社と事業所及びグループ関係会社の安全保安衛生委員会のリーダーシップで安全保安衛生管理体制を強化するとともに、全員参加による労働災害撲滅活動を進め、太平洋グループ全体の安全保安衛生の確保を推進します。

工場での安全衛生推進委員会の様子



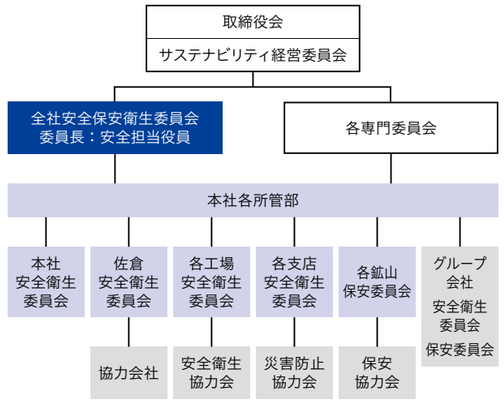
運用体制

取締役会直属のサステナビリティ経営委員会の傘下に「全社安全保安衛生委員会」を設置し、設備部担当役員が委員長となっています。同委員会では本社安全所管部ならびに事業所の推進活動を統括しており、グループ会社の安全に対してもデータの収集ならびに部門間を横断した指導を行っています。

また、本社安全所管部が管轄する各事業所およびグループ会社では、労使双方で構成する「安全保安衛生に関する委員会および協力会」を組織し、事業所ごとに活動を推進しています。

国内のセメント工場・鉱業所の安全保安衛生管理はOSHMS※により展開しています。

◉ **安全保安衛生体制図**



※ OSHMS(Occupational Safety and Health Management System)：1999年に厚生労働省が示した指針で、連続的かつ継続的な安全衛生管理を自主的に行うことにより、事業所の労働災害の潜在的な危険性の低減、および快適職場を促進させる仕組み

実現に向けて

全社安全保安衛生委員会では、前述の規程ならびにOSHMSに則り毎年四半期ごとにレビューを行い全社でPDCAを回しています。PDCAを回すことで全社の状況にあった目標を毎年定めています。

そのなかで、普遍的かつ永続的な目標を掲げ、重点的に安全保安衛生推進活動に取り組んでいます。

また2025年度は、2024年度のレビュー結果を踏まえ、目標および活動内容を定め取り組みました。

目標 **グループ全体で死亡災害ゼロ**（26中期経営計画・サステナビリティ目標）

◉ **マテリアリティのKPI・目標と実績**

マテリアリティの目標・KPI／その他目標	2023年度	2024年度	2025年度
災害の発生防止　死亡災害ゼロ	1件	4件	5件
全社安全保安衛生委員会目標			
①グループ全体で死亡災害ゼロ	1件	4件	5件
②重点取り組み事項			
(1)ルール違反災害	31件	54件	37件
(2)熱中症災害	11件	8件	6件
(3)類似・再発災害	97件	91件	76件
③当社在籍従業員の休業率 5.00‰台	6.89‰	6.89‰	7.85‰

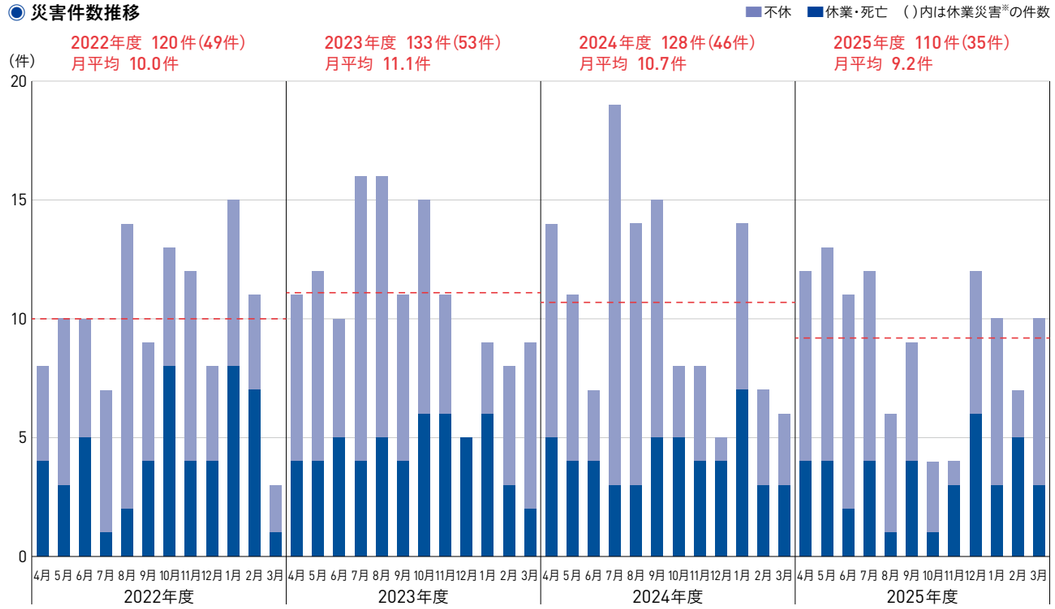
労働安全保安衛生

安全保安衛生活動の実績

2025年度は、労働死亡災害5件が発生し、また精神疾患の増加に伴い休業率が7.85‰となり、目標を達成することはできませんでした。一方、労働災害の総件数は減少傾向となり、安全活動の効果も見られました。

各事業所でリスク撲滅および設備の本質安全化をこれまで以上に推進し、安全な職場を構築する活動を継続していきます。

◉ 災害件数推移

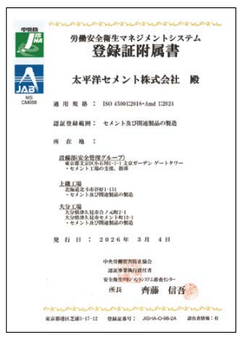


※ 休業災害：当社では社内規程に基づき、労働災害により1日以上休業した場合を休業災害として取り扱っています

ISO45001への取り組み

2018年3月に国際標準化機構によるOSHMSのISO45001規格が制定されました。当社は2007年より厚生労働省が示した指針に基づきOSHMSを運用していますが、国際的な企業として品質（ISO9001）、環境（ISO14001）に加え、安全衛生のISO45001規格の認証を2023年4月に本社設備部（中央機能）、上磯工場ならびに大分工場で取得しました。

2026年3月には本社・上磯工場・大分工場にて認証継続審査を受審し、継続的改善が認められ登録継続が決定しました。引き続き当システムを活用した継続的な改善を推進していきます。


労働安全衛生マネジメントシステム
登録証附属書
太平洋セメント株式会社 殿
適用規格： ISO 45001:2018+Amd 1:2024
認証登録範囲： セメント及び関連製品の製造
所在地：
発行日： 2026年 3月 4日
中央労働災害防止協会
理事長 斎藤 信吾


労働安全衛生マネジメントシステム
登 録 証
太平洋セメント株式会社 殿
東京都文京区小石川1-1-1
太平洋セメント ゲートタワー
記
適用規格： ISO 45001:2018+Amd 1:2024
登録番号： JISHA-O-98
初回登録日： 2023年 4月11日
登録更新日： 2026年 3月 4日
有効期限： 2029年 4月10日
発行日： 2026年 3月 4日
会長 筒井 義信
理事長 斎藤 信吾

災害防止に向けた取り組み

当社グループ経営において、労働安全衛生は最重要事項のひとつとしており、グループ全体で労働災害の撲滅に向けた取り組みを強化しています。その成果として、2023年度以降は全社災害件数ならびに休業をともなう災害件数ともに改善が図られてきました。そのようななか、2025年度に死亡災害が5件発生したことは誠に痛恨の極みであり、この事態を深刻に受け止めるとともに、さらなる安全対策が必要であると認識しています。「安全は全てにおいて優先する！」という強い決意のもと、グループ全体で安全活動を強化推進していきます。

◉ 死亡災害の発生状況

2025年5月16日	協力会社	原料置場内で積付原料の近傍に立ち入った際に崩落に巻き込まれ
2025年7月29日	協力会社	ベルトコンベア歩廊内を通行中、腐食した床を踏み抜いて墜落
2025年8月29日	輸送会社	セメント運搬車上で作業中、加圧でハッチが吹き飛び頭部に激突
2025年9月19日	子会社	骨材ヤード内で作業中、足元の骨材が荷崩れし崩落に巻き込まれ
2026年3月25日	従業員	原料の輸送状況を監視中、何らかの原因でベルトコンベアに巻き込まれ

上記の死亡事故発生事業所においては、規定により「安全管理特別協調事業所」指定を行い、安全意識改革および体制整備など安全管理強化の取り組みを6カ月以上にわたり実行しています。この期間中、本社安全所管部による安全調査を定期的に実施し、安全管理体制が適切に改善されていることを確認するとともに、全社安全保安衛生委員会に報告し評価確認を行っています。

強化対策

災害を踏まえ、以下の全社安全管理体制のさらなる強化に向けた取り組みを拡充しています。

安全推進体制の拡充	全事業部門に安全担当者を発令配置 →情報連携の強化、安全対策推進の迅速化等を図る
潜在リスクへの対応強化	ヒヤリハット抽出活動の活性化により災害リスクを顕在化させ、高リスクへの対応を確実に実行する。 →リスクアセスメント実施、高リスクの処置対策を徹底 →専門WGを発足し設備改善活動を展開
設備本質安全化への対応強化	フールプルーフに基づいて設備のあり方を見直し、設備の本質安全化を強力に推進する。 →専門WGを発足し設備改善活動を展開 →設計基準へ反映し、恒久的な設備安全体制を構築
経営トップによる安全指導	事業所を視察往訪（工場、支店） →訓示や対話を通じて安全管理強化を直接指示、指導
安全投資の優先的実行	高リスクへの安全投資を中長期計画化し確実に実施する
従業員の安全意識高揚	上述の活動と各安全施策を実施することで、従業員ならびに働く人全員に「真に安全最優先」で行動する意識の醸成を図る
安全ガバナンス強化	サステナビリティ経営委員会等において、報告と質疑主体の運用から改善措置に係る議論も含めた体制強化を図る

労働安全保安衛生

グループ会社への安全活動支援

全社安全保安衛生委員会は、グループ会社の安全活動を支援しています。2018年度から開始し、グループの国内と海外の事業所に対し安全調査を実施しています。

◉ グループ会社への安全調査の実施回数

	2023年度	2024年度	2025年度
国内事業所	14回/13事業所	14回/12事業所	20回/10事業所
海外事業所	2回/1事業所	3回/2事業所	1回/1事業所

設備の本質安全化（実施事例）

各事業所では働く人々から危険箇所をヒヤリハットとして抽出する活動を行っています。抽出された危険な状態についてリスクアセスメントを実施し、顕在化した高リスクを確実に対策し設備の本質安全化を図っていきます。

◉ ベルトコンベアへの巻き込まれ防止対策
（各ローラー類への安全カバー設置）





安全体感教育

一人ひとりの危険に対する感受性を高めるため、身近な作業における危険を体験する安全体感教育を実施しています。2018年度から各セメント工場に危険体感設備を導入、現場作業の動画を活用し、若手従業員、協力会社従業員など経験の浅い人にも効果的に教育ができる体制を整えています。また、VR体感教育を併用するなど工夫を凝らしています。

導入した危険体感設備・器具

巻き込まれ（ローラー・チェーン・Vベルト・ベルトコンベア・ロータリーフィーダー・卓上ボール盤・エアシリンダー）／安全靴、落下物衝撃体感／墜落制止用器具（安全帯）でのぶら下がり／感電・人体電気抵抗体感／指差呼称安全体感／重量物玉掛け／ディスクグラインダーのキックバック／その他





VR教育との併用

高所からの落下／感電／ベルトコンベアの巻き込まれ／重機との接触



安全担当役員メッセージ

当社グループは「安全は全てに優先する」という経営基本方針のもと、協力会社を含めた労働災害の撲滅と安全な職場環境を目指し、安全保安衛生活動をグループ全体で組織的に展開してまいりました。その成果として、2023年度以降は全社災害件数ならびに休業をともなう災害件数ともに改善は図られてきました。そのようななかで2025年度に死亡災害が5件発生したことを深刻に受け止め、あらためて経営としての責任を痛感しています。安全こそが事業の持続的成長を支える基盤であるとの認識のもと、経営として安全を最優先とする意思を明確にし、さらなる取り組みを全社一丸となって推進してまいります。

再発防止に向けては、原因の徹底究明とともに、実効性ある対策を講じるべく取り組みを進めています。具体的には、ヒヤリハット情報の活用強化、フールプルーフ（人為的ミスがあっても事故につながらないようにする安全設計の考え方）に基づく設備設計・改良などで、従来の設備投資と切り離して必要な安全対策投資を確実に実行していくこととしています。現場の声を的確に反映する仕組みを整え、必要な人員・設備投資を積極的に行うことで、安全水準の着実な向上を図ってまいります。

さらに、これらの取り組みを単なる制度やルールにとどめることなく、組織文化として定着させることが不可欠です。そのため、経営層と現場との対話を一層強化し、安全に対する意識と行動の変革を促進してまいります。一人ひとりが「安全は自らが守るもの」であると同時に、「仲間の安全を守る責任」をもつという意識を醸成し、安全を最優先とする企業文化の確立に取り組んでまいります。

また、DX技術を活用して過去の災害情報等を蓄積・分析し、その教訓を現場での危険予知活動や安全教育に反映するとともに、作業現場での画像監視による異常行動の早期発見などを通じて、安全対策のさらなる高度化も目指します。

当社は、安全への徹底した取り組みこそが、従業員一人ひとりの安心と働きがいを高め、ひいては企業としての信頼の向上や持続的な成長につながるものと考えています。社会から真に信頼される企業であり続けるために、今後も不断の努力を重ねてまいります。



全社安全保安衛生委員会委員長・安全担当役員
川辺 孝治

取締役・監査役の紹介

取締役



取締役会長
不死原 正文

1978年 4月　当社入社
2007年 4月　環境事業カンパニー事業推進部長
2009年 5月　環境事業カンパニー営業部長
2010年10月　環境事業部長
2012年 4月　執行役員　環境事業部長
2015年 4月　常務執行役員
6月　取締役　常務執行役員
2016年 4月　取締役　常務執行役員
セメント事業本部長
2017年 4月　取締役　専務執行役員
セメント事業本部長
2018年 4月　代表取締役社長
2024年 4月　取締役会長（現在）



代表取締役社長
田浦 良文

1983年 4月　当社入社
2013年 4月　海外事業本部営業部長
2017年 4月　執行役員　海外事業本部営業部長
2019年 4月　常務執行役員　海外事業本部長
6月　取締役　常務執行役員
海外事業本部長
8月　取締役　常務執行役員
海外事業本部長
太平洋水泥（中国）投資有限公司董事長
2020年 6月　常務執行役員　海外事業本部長
太平洋水泥（中国）投資有限公司董事長
2022年 4月　常務執行役員　海外事業本部長
2023年 4月　専務執行役員　海外事業本部長
6月　取締役　専務執行役員
海外事業本部長
2024年 4月　代表取締役社長（現在）



社外取締役
三谷 和歌子

2000年 4月　弁護士登録（第一東京弁護士会）
2001年 7月　田辺総合法律事務所入所
2012年 4月　同事務所パートナー
2018年 2月　当社社外監査役
2023年 6月　生化学工業（株）社外監査役（現在）
2024年 6月　（株）早稲田アカデミー
社外取締役（現在）
9月　ロデム綜合法律事務所
パートナー（現在）
2026年 6月　当社社外取締役（現在）



社外取締役
豊田 祐子

2000年10月　弁護士登録
西村総合法律事務所（現西村あさひ
法律事務所・外国法共同事業）
2002年 6月　法務省民事局付
2006年 4月　西村ときわ法律事務所（現西村あさひ
法律事務所・外国法共同事業）
2011年 4月　野村ホールディングス（株）
グループ法務部次長
2014年12月　パークレイズ証券（株）
コンプライアンス部
コントロールルーム室長
2015年 9月　シティユーワ法律事務所
スペシャル・カウンセル
2023年 1月　同事務所パートナー（現在）
3月　住友林業（株）社外取締役（現在）
2026年 6月　当社社外取締役（現在）



代表取締役副社長
朝倉 秀明

1982年 4月　当社入社
2011年 4月　ギソンセメントコーポレーション社長
2016年 4月　当社執行役員
ギソンセメントコーポレーション社長
2018年 4月　当社執行役員
セメント事業本部営業部長
2019年 4月　常務執行役員
6月　取締役　常務執行役員
2020年 6月　常務執行役員
2022年 4月　専務執行役員
6月　取締役　専務執行役員
2024年 4月　代表取締役副社長（現在）



代表取締役副社長
深見 慎二

1986年 4月　当社入社
2015年 4月　海外事業本部企画部長
2018年 4月　環境事業部長
2019年 4月　執行役員　環境事業部長
2022年 4月　常務執行役員
2024年 4月　専務執行役員　海外事業本部長
6月　取締役　専務執行役員
海外事業本部長
2025年 4月　取締役副社長
グローバル事業本部長
2026年 4月　代表取締役副社長
グローバル事業本部長（現在）



取締役
専務執行役員
吉良 尚之

1984年 4月　当社入社
2017年 4月　関西四国支店長
2019年 4月　執行役員　セメント事業本部営業部長
2023年 4月　常務執行役員
セメント事業本部長
兼 セメント事業本部営業部長
2024年 4月　常務執行役員　セメント事業本部長
2025年 4月　専務執行役員　セメント事業本部長
6月　取締役　専務執行役員
セメント事業本部長（現在）



取締役
専務執行役員
伴 政浩

1986年 4月　当社入社
2019年 4月　経理部長
2022年 4月　執行役員　経理部長
2023年 4月　常務執行役員
2026年 4月　専務執行役員
6月　取締役　専務執行役員（現在）



社外取締役
振角 秀行

1977年 4月　大蔵省入省
2004年 7月　金融庁審議官
2010年 7月　財務省財務総合政策研究所長
2013年12月　同省退官
2014年 6月　（一社）信託協会専務理事
2021年 6月　当社社外取締役（現在）



社外取締役
堤 晋吾

1981年 4月　東洋曹達工業（株）
（現東ソー（株））入社
2017年 6月　東ソー（株）取締役　上席執行役員
2019年 6月　同社取締役　常務執行役員
2020年 6月　大洋塩ビ（株）取締役社長
2024年 6月　当社社外取締役（現在）

監査役



常勤監査役
根本 裕介

1989年 4月　当社入社
2019年 4月　事業企画管理部長
2022年 4月　執行役員　人事部長
2024年 4月　常務執行役員
2025年 4月　顧問
2025年 6月　常勤監査役（現在）



常勤監査役
松井 功

1985年 4月　当社入社
2015年 4月　建材事業部長
2018年11月　建材事業部長 兼 事業企画管理部長
2019年 4月　建材事業部長
2020年 4月　執行役員　建材事業部長
2021年 4月　当社執行役員
ギソンセメントコーポレーション社長
2022年 4月　当社常務執行役員
海外事業本部副本部長
ギソンセメントコーポレーション社長
2023年 4月　常務執行役員
2024年 4月　専務執行役員
6月　取締役　専務執行役員
2026年 4月　取締役
6月　常勤監査役（現在）



社外監査役
青木 俊人

1983年10月　監査法人太田哲三事務所
（現EY新日本有限責任監査法人）
入所
1987年 8月　公認会計士登録
1999年 7月　太田昭和監査法人
（現EY新日本有限責任監査法人）
パートナー
2014年 8月　新日本有限責任監査法人
（現EY新日本有限責任監査法人）
退職
2023年 6月　当社社外監査役（現在）



社外監査役
小林 洋子

1978年 4月　日本電信電話公社（現NTT（株））入社
2008年 6月　エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ（株）
（現NTTドコモビジネス（株））
取締役法人事業本部チャネル
営業本部長
2010年 6月　エヌ・ティ・ティ・コム チェオ（株）
（現NTTドコモビジネスチェオ（株））
代表取締役社長
2014年 6月　エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ
（株）（現NTTドコモビジネス（株））
常勤監査役
2018年 6月　同社監査役
三菱UFJ信託銀行（株）
社外取締役監査等委員（現在）
2020年 6月　（株）大林組社外取締役
2024年 6月　（株）西武ホールディングス社外取締役
（現在）
2026年 6月　当社社外監査役（現在）

取締役会議長メッセージ



太平洋セメントグループの使命を未来につなぐ、実効性ある取締役会へ

取締役会長
取締役会議長
不死原 正文

企業価値向上を支える実効性ある取締役会へ

私は取締役として12年にわたり取締役会に参画し、2024年4月からは取締役会長として議長を務めています。近年、当社の取締役会の実効性は大きく向上してきたと感じています。特に、社外取締役により多様性と存在感が増してきたことを実感しています。企業経営、グローバルビジネスなど異なるスキルをもつ人材が参画することにより、それぞれの専門的見地から有益な提言があります。現在の取締役会は、多様な視点から企業価値向上に向けた議論を行う場へと着実に進化を遂げています。

2026年6月には新たな社外取締役として三谷氏、豊田氏を迎えました。三谷氏にはリスクマネジメント分野での知見を、豊田氏にはグローバルビジネスに関する豊富な経験を生かしていただくことを期待しています。多様な専門性をもつ社外取締役をバランスよく配置した体制になることと、社外取締役の半数が女性になり、女性目線での経営チェックも可能になり、取締役会の監督機能がさらに高まるものと考えています。

当社では、取締役会での議論がより活性化するよう、事前に社外取締役への説明の場を設けています。米国におけるセメント市場の環境や、C2SPキルンの仕組みなど、当社特有の専門性の高いテーマについても担当部門が丁寧に説明し、活発な質疑応答を行います。時には予定時間を大きく超えることもありますが、こうしたプロセスを通じて社外取締役は十分な理解を得たうえで取締役会に臨むことができ、建設的で質の高い議論につながっています。

社外取締役の知見を生かしガバナンスを高度化

セメント業界には長い歴史のなかで培われた独自の慣行や考え方があります。それらは事業運営上の合理性をもつ一方で、業界の内部にいるだけでは客観的課題に気づきにくくなる側面もあります。そうしたなか、社外取締役による外部の視点が入ることによって、従来あった「あたり前」を本質から問い直す機会が増えました。社外取締役からの指摘を受けて議論を深め、必要に応じて方針や戦略を見直すことで、当社のガバナンスは着実に向上しています。

近年、取締役会で議論するテーマも大きく広がっており、とりわけグローバルガバナンスに関しては、重要課題として何度も議論を重ねています。なかでも海外事業の中核である米国事業については、これまでの外部モニタリングに加え、事業会社の組織内部に当社から常勤の監査人材を派遣するなど、ガバナンスの強化を進めてきました。これも社外取締役からの提言を受けて実施した事例であり、多様な外部視点を取り入れることが経営の質の向上に直結した、象徴的な成果でした。

グローバル企業を支える人権尊重とコンプライアンス

当社グループはグローバルなサプライチェーンを構築しており、グループ会社やパートナー企業を含め、非常に多くの外国籍の人材が事業を支えています。このような状況のなかで、経営の根幹としてあらためて重要性を増しているのが「人権の尊重」です。

私は人権とは「あらゆる立場の人を対等に尊重すること」という信念をもっています。海外拠点や当社のビジネスに携わるすべての人々を、ともに未来を切り拓くパートナーとして尊重しあい、成長を支えあう関係性を築いていくことが大事なのです。そのためにも、国籍や文化の違いを超えて、誰もが安心して意見を言える公平な環境整備を進めていきます。

当社グループには、米国、東南アジアと環太平洋を中心に非常に優秀な人材が数多く在籍しています。そうした人材が対等な立場で能力を発揮し、一体となって企業価値向上を目指せる組織を築いていくことが、今後の成長に欠かせません。

一方で、グローバル化の加速にともない、法令違反に関するリスクも多様化・複雑化しています。こうした問題を未然に防ぐため、コンプライアンス強化のための仕組みを整備していますが、これはあくまでスタートラインに過ぎません。真の課題は、整備した仕組みをサプライチェーン全体や海外拠点を含むグループ全体へ確実に浸透させることです。従業員一人ひとりがコンプライアンスを自らの問題として捉え、同じ価値観と基準で判断・行動できる組織をつくるにはどうすればよいのか。これは今後、取締役会としても議論を深めていくべき重要なテーマです。

次のステージへと進む取締役会

私は、取締役会が上程された議案を審議・承認するだけの場であってはならないと考えています。中期経営計画や長期ビジョンについても、その方向性や考え方を社外取締役の目線も取り入れて議論し、「太平洋セメントグループは将来どのような姿を目指すべきか」という本質的な問いを共有することが重要です。取締役会が未来に対する問題提起を行い、その議論を通じて意思決定の質を高めていくことが、今後ますます求められる役割だと考えています。

また、当社グループは利益の約半分を海外事業が生み出し、従業員の約半数が海外で働いています。この事業構造をふまえれば、取締役会にもグローバルな視点をさらに取り込んでいくことが重要です。海外事業の機会とリスクを適切に監督するためには、各地域の事業環境や経営課題に対する理解を取締役会に反映していく必要があります。外国人取締役の参画も含め、どのような取締役会のメンバー構成が当社の持続的成長に資するのか、今後も議論を深めていきます。

成長のあゆみを止めない企業グループを目指して

太平洋セメントの強みは、40年以上にわたり海外事業を育て続けてきたことにあります。海外展開は決して順風満帆ではありませんでした。市場環境の変化や経営上の困難に直面しながらも、先人たちは撤退することなく事業基盤を築き上げてきました。その背景には、国内市場だけに依存するのではなく、将来を見据えて新たな成長機会を切り拓こうとする強い意志がありました。

現在、当社グループは米国西海岸、フィリピン、ベトナム、インドネシアなど環太平洋地域に事業基盤を有しています。さらに、それぞれの拠点を結ぶ物流ネットワークが形成され、地域ごとの需給状況に応じた柔軟な事業運営が可能となっています。私は、この長期視点で挑戦を続けてきた企業文化こそが太平洋セメントのDNAだと考えています。

創業以来、当社の原点には「国土に貢献する」という使命があり、意思決定の根幹となっています。その使命を果たし続けるためには、企業自らが成長を続けなければなりません。先人たちが国内市場の将来を見据えて海外に活路を求めたことも、社会に必要とされる企業であり続けるための挑戦でした。成長への挑戦と社会への貢献は決して別のものではなく、当社にとっては表裏一体の関係にあります。

取締役会議長として、私は多様な知見が生かされる議論の場づくりに努め、執行の挑戦を適切に監督するとともに、企業価値向上につながる気づきや助言を提供していきたいと考えています。実効性あるガバナンスを通じて、「国土に貢献する」という使命を次世代へつなぎ、「成長のあゆみを止めない企業グループ」の実現を支えていきます。

社外取締役座談会

外の視点でガバナンスの高度化を支え、持続的な価値創造へとつなげる



実効性ある取締役会に向けて

堤　社外取締役の存在意義は、やはり「外の世界から見た視点」を経営にしっかりと持ち込むことにあると考えています。社内で長く業務に携わっていると、どうしても組織のなかでの常識や従来の判断基準が無意識の前提になってしまいがちです。だからこそ、「社会や資本市場の目線から見て違和感がないか」を常に問い続けることが重要だと感じています。

三谷　おっしゃる通りです。当社で長く経営に携わってきた方々は、多様なリスクを認識したうえで十分に検討を重ねられています。ただ、その判断過程が社内だけで完結してしまい、社外からは見えにくい場面があるのも事実です。検討内容やリスクをしっかりと可視化していくことも、取締役会が監督機能を果たすうえで欠かせないポイントだと考えています。社外の視点を示しながら、社内では「あたり前」とされていることに対しても、あえて「なぜそうなのか」と問いかけ、議論をより立体的にしていくのが私たちの役割だと思っています。

豊田　そうした外部の視点を実効性のある議論につなげるためには、前提となる十分な情報の開示と共有が重要です。その点、当社では事前説明が非常に丁寧に行われており、議案の背景や検討経緯をしっかり理解したうえで取締役会に臨める環境が整っています。新任の社外取締役として、まずはこうした情報を的確に読み解き、独立した立場から監督機能を果たすことに注力しています。そのうえで、法務やガバナンス領域での経験を生かし、社会の要請や多様なステークホルダーの視点を議論に反映させていきたいと考えています。

振角　情報提供の質という意味では、この5年間で本当に進化しました。現在は取締役会に付議されるひとつ手前の「経営会議」での議論まで共有されるようになり、結論にいたるプロセスをふまえた深い議論ができるようになっています。もうひとつ大きな変化だと感じるのは、重要な意思決定後の「フォローアップ」です。私はM&Aなどの重要案件について「決定後も進捗や成果、課題をしっかり検証すべきだ」と提言してきましたが、現在は中期経営計画のふり返りや中国事業撤退後の総括なども行われ、結果を次の意思決定につなげるサイクルが定着しつつあります。

三谷　取締役会や監査役会の多様性が高まったことで、議論の活気もいっそう増しました。次のステップとしては、海外事業の重要性が増すなかで「海外の視点」をいかに取り込んでいくかが課題だと考えています。ただし、単に外国人を経営陣に迎えれば解決するわけではありません。当社の歴史や企業文化、強みをしっかり理解したうえで、異なる視点をもたらしてくれる人材を見いだし、育てていくという発想も必要です。

振角　多様性の向上と並行して、次代の経営を担う人材の発掘もきわめて重要です。私たち社外取締役は、事前説明や国内外の拠点訪問などを通じて当社の次期経営者候補と接する機会が多くあります。そうした継続的な対話を通じて、能力やリーダーシップ、人柄を多面的に見極め、将来の経営体制に対して客観的な意見を示していきたいです。

三谷　私は次代のトップには、当社の良さや伝統を大切にしつつも、環境変化を先取りして新たな道を切り拓くアグレッシブな姿勢に期待しています。特にこれからもっと重要性の高まるグローバル戦略においては、過去の延長線上にとどまらない、大胆に決断する力が求められるのではないでしょうか。

豊田　まさに不確実性が高まる時代だからこそ、必要な決断を実行に移し、組織を前進させるリーダーシップが必要とされています。一方で、リスクを慎重に見極める冷静さとのバランスも重要だと思います。

現中期経営計画への評価

堤　「26中期経営計画」についてふり返ると、目指すべき方向性と3年間で取り組むべき施策が非常に明確な計画でした。ただ、経営目標については、残念ながら達成には厳しい状況です。国内需要の低迷に加え、米国の高金利にともなう住宅需要の停滞や、フィリピンでの需給悪化・競争激化など、市況産業として外部環境の影響を大きく受けたことがその要因です。その一方で、国内での価格改定を着実に浸透させられた点は、高く評価できると思っています。また、計画策定時には想定していなかった国内外での「大型投資」を実行したことも、大きな成果です。財務上の負担はともないますが、事業環境の変化を捉え、将来の収益基盤を強化する戦略的な判断であったと評価しています。

振角　この大型投資については、私たち社外取締役の間でも非常に慎重な検討を重ねました。社外取締役の役割はリスクにブレーキをかけるだけでなく、成長に必要と判断した場合にはアクセルを踏むという後押しをすることもあります。今回は財務負担や市場環境、投資後の収益性を精査した結果、「いま決断すべきタイミングだ」と判断しました。この意思決定にいたる過程でも、正式な取締役会に先立って何度も説明の場が設けられ、懸念材料も含めた詳細な情報共有がありました。今後は、投資実施後の統合プロセス（PMI）や収益貢献を継続的に検証していきます。

堤　案件ごとの戦略的意義も非常に明確でした。国内では、（株）トクヤマからのセメント営業権取得により、需要縮小が進む国内市場においてもリーディングポジションが強化され、安定した収益基盤を築くための大きなピースが埋まるものと思います。米国では、生コンクリートや骨材事業を拡充し、垂直統合を着実に進めています。「国内の安定基盤」と「米国を中心とする成長基盤」という2つの軸がより強固になると言えます。課題として残るのは、東南アジア事業、特にフィリピン事業の早期立て直しです。強化した国内・米国の基盤から確実に収益を生み出しつつ、課題事業に迅速に手を打つことが、次期中期経営計画に向けた最優先テーマになるでしょう。そしてもう1点、労働災害への対応もきわめて重い経営課題です。安全は製造現場の根幹であり、働く人々の確保や定着にも直結します。設備や制度の面だけでなく、安全文化そのものをあらためて徹底する必要があります。経営陣も強い危機感をもっていますが、対策の確実な実行とその実効性を私たちも継続的に監督していかなければなりません。



グループガバナンスの高度化

堤　当社グループは多数の子会社・関連会社を抱えています。各種規程や方針の整備は進んでいますが、それらが現場の実務にどこまで根づいているかを絶えず確認する必要があります。ただ、すべてのグループ会社に一律で同じ管理リソースを割くのは現実的ではありません。それぞれの会社がグループ内で果たす役割や創出する価値を再定義し、リソースを集中すべき対象を明確にするとともに、必要に応じ再編や整理も視野に入れるべき時期に来ていると感じます。

振角　まさにメリハリをつけた管理体制が必要だと考えます。事業規模やグループ全体への影響度に応じて重点管理する会社を見定め、本社の関与を強めると同時に、IT基盤の共通化などを通じて情報をリアルタイムかつ正確に把握できる仕組みを整えるべきです。また、グループ会社とのコミュニケーションの質も変わってきています。従来のような一方的な方針伝達から、課題や取り組みを双方で出しあう対話へと移行しつつあります。今後は中核会社との間で経営課題をさらに深掘りして議論するなど、各社の置かれた状況に応じた密なコミュニケーションを充実させていくべきです。

三谷　私は社外監査役時代に国内外のグループ会社を数多く訪問しましたが、本社とは規模も人員体制もまったく異なる現場を目の当たりにしてきました。小さなグループ会社で起きた不祥事であっても、世間からは「太平洋セメントグループ全体の不祥事」として受け止められます。だからこそ、規模の大小にかかわらず監督を怠るわけにはいきません。とはいえ、本社と同じガバナンスの枠組みをそのまま小規模な会社に当てはめても機能しません。本社の法務や総務部門が中心となり、各社の規模や事業特性に合った管理手法を示し、教育や支援を行うことが不可欠です。「各社任せ」にするのではなく、グループ全体でガバナンス責任を共有する仕組みへと進化させていく必要があります。



豊田　現場の実情に応じた支援と同時に、グループ全体のデータを迅速に集約できる仕組みづくりを本社主導で進めることも重要です。特に海外拠点は、言語や法制度、商慣行の違いから、ガバナンスの「死角」が生じやすい領域です。地域ごとの統括体制にするのか、あるいは事業部門ごとのレポーティングラインを強めるのか、当社グループに最適な体制を検討し続ける必要があります。

堤　海外のなかでも、特に米国事業のスケールは拡大しており、その重要性は増す一方です。近時、現地の監査組織に日本の親会社から監査人材を派遣してグループガバナンスを強化しました。これに加え、現地の経営人材を親会社の経営層に迎え入れるような双方向の仕組みも検討していくべきです。現地でのリアルな市場環境や課題を本社の意思決定にダイレクトに反映させることが、グローバルガバナンスの高度化につながるはずです。

企業価値向上に向けて（PBRの向上）

豊田　PBRの向上については、単に収益性を高めるだけでなく、どの事業に資本を配分し、どのような成長を描くのかを市場に明確に示すことが重要です。M&Aをはじめとする成長投資、既存事業への設備投資、そして株主還元のバランスをどのように取り、企業価値向上に結びつけるか。個別の投資案件にとどまらず、事業ポートフォリオ全体と資本効率の観点から議論を深めていくことが、取締役会としての重要な責務だと感じています。

堤　PBRやROEといった指標に対する社内の意識は、この数年で格段に高まりました。ただ、ROICを個々の事業現場にまで落とし込み、それに基づいた具体的な資源配分を議論する取り組みは、まだ始まったばかりと言えます。各事業がどれだけ価値創造に貢献しているかを把握し、次期中計に反映させていく必要があります。取締役会でも次期中計の大枠の方向性が共有されはじめていますので、計画が具体化するプロセスで社外取締役として積極的に議論へ関与していきます。

三谷　企業価値を高めるうえでは、当社が社会において果たしている「社会的価値」を正当に評価してもらう努力も欠かせません。当社は単に社会インフラを支えるセメントを供給するだけでなく、膨大な廃棄物や副産物をセメントの代替原燃料として受け入れたり、セメント製造プロセスで排出するCO_2の削減技術を開発したりするなどして、社会貢献を果たしています。しかし、そうした社会的価値がまだ十分にステークホルダーへ伝わりきっていないと感じることがあります。

堤　おっしゃる通りです。当社は単なるセメントメーカーではなく、社会の廃棄物・副産物を資源として循環させる「環境産業」としての重要な側面をもっています。この事業構造と社会へのプラスのインパクトを、より明確なストーリーとして発信していくべきですね。

振角　東日本大震災の際にも、当社は膨大な災害廃棄物の処理で大きな役割を果たしました。インフラを支えるだけでなく、災害復旧や循環型社会の形成に不可欠な存在であるという多面的な価値を、具体的な実績データとともにアピールしていくことが大切です。

堤　カーボンニュートラル（CN）への投資もきわめて重要なテーマです。ただし、単に「CNが重要だ」と訴えるだけでは市場の納得は得られません。投資家が意識する時間軸と、当社が掲げる「2050年」という長期的時間軸にはどうしてもギャップがあります。長期投資だからこそ、技術開発の進歩や事業化へのロードマップ、そして投資回収の考え方を、短・中期のマイルストーンとともに提示していくことが重要です。

振角　CN対応を「コスト」として捉えるのではなく、「将来の成長機会」として提示する視点が大事ですね。CN関連技術やその周辺技術を、将来的にグローバル展開していくビジョンまで描くことができれば、太平洋セメントならではの魅力的な成長ストーリーになると思います。



豊田　こうした独自の価値や将来像を資本市場へ届けるためにも、投資家との「対話」が鍵を握ります。社内の情報を深く咀嚼したうえで、社外取締役としての客観的な評価や視点を直接投資家に伝えることは、当社グループの実態を正しく理解してもらう後押しになります。同時に、対話を通じて投資家目線に触れることは、私たち自身の監督機能を高めるうえでも非常に有益です。

堤　最近では投資家との対話内容が取締役会へ詳細にフィードバックされるようになり、市場の期待や懸念を把握しやすくなりました。そうした情報共有が進む一方で、投資家側からも「社外取締役と直接対話したい」というニーズが高まっています。経営陣からの説明だけでなく、独立した立場からの評価や課題認識を直接確認したいという期待の表れでしょう。今後は私たち社外取締役も積極的に対話の場に臨み、そこで得た気づきを取締役会での議論に還流させていきたいと思います。

三谷　投資家との対話で特に意識すべきなのは、お互いがもつ「時間軸の違い」です。当社は鉱山開発に代表されるように、超長期のタイムスケールで事業を営んでいます。一方で、投資家は長くても5年～10年の時間軸で判断します。この差を埋めるためには、数十年先の大きな目標だけでなく、「5年・10年で何をどこまで達成するのか」という段階的なステップに翻訳して伝える必要があります。それも私たち社外取締役の重要な役割だと思っています。



コーポレートガバナンス

持続的な成長と企業価値の向上を目指し、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

コーポレートガバナンスの基本方針

グループ経営理念に基づき、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任を果たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的として、コーポレートガバナンス基本方針を策定し、健全性、透明性、効率性の高いコーポレートガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

▸コーポレートガバナンス基本方針

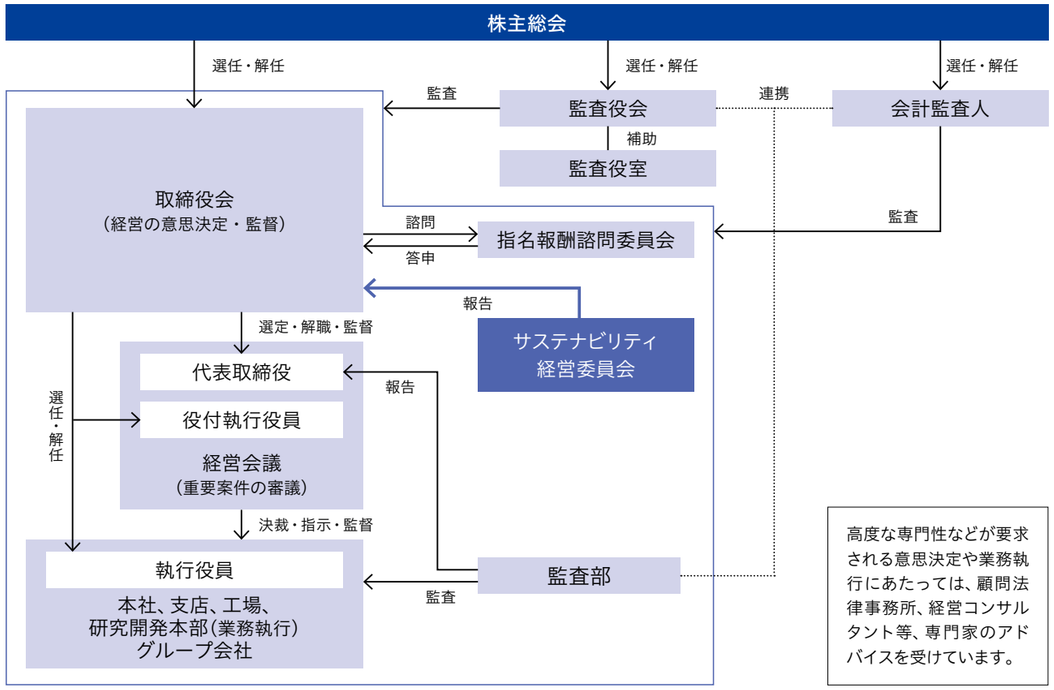
コーポレートガバナンス体制

当社は持続可能なビジネスモデルをグローバルに展開するため、コーポレートガバナンスの課題や実効性、ガバナンステーマを的確に認識し、対応する体制づくりを進めています。

経営機構は取締役会と監査役会を基本としています。業務執行については、執行役員制度を導入し、経営の意思決定および監視・監督機能と業務執行の分離に努めています。監査役の業務については、その全般を補助する機関として監査役室を設置しています。また、監査部を設置して内部統制システムの整備、内部監査による当社および当社グループ会社の業務の適正の確保に努めています。

また、サステナビリティ推進のため、サステナビリティ経営委員会を設置しています。下部組織に、人権・労働慣行、環境経営、品質管理などについて専門委員会を設け、コーポレートガバナンスの強化を図っています。

◉ コーポレートガバナンス体制図



◉ ガバナンス体制概要（2026年6月30日現在）

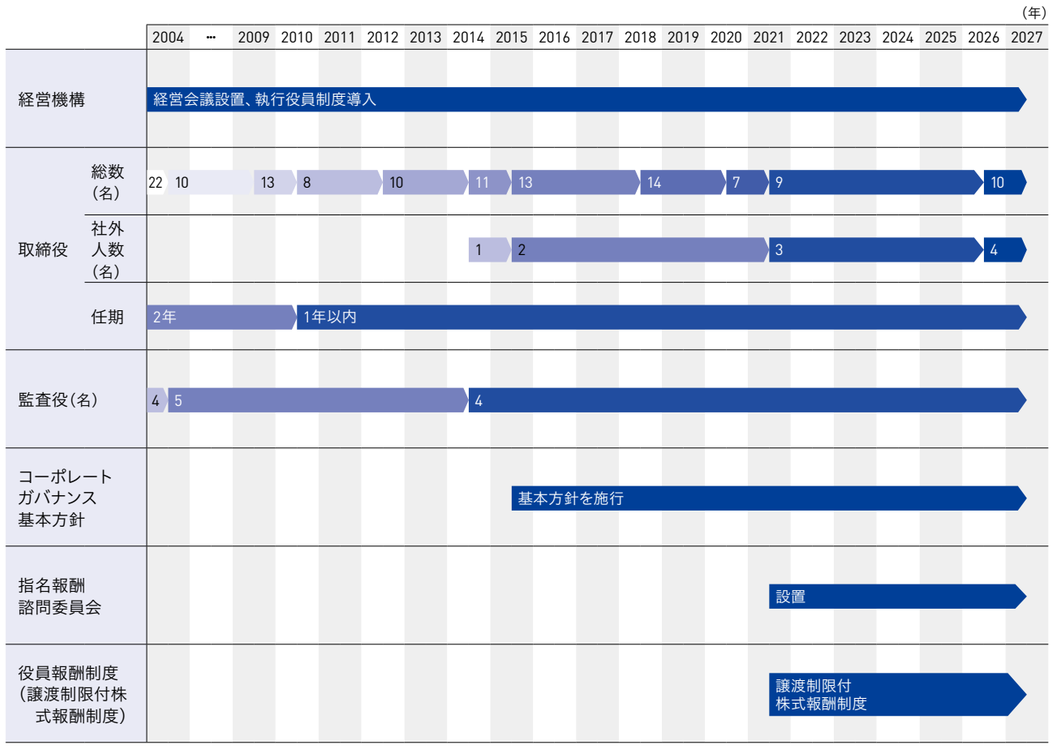
項目	人数等
組織体制	監査役会設置会社
取締役会議長	会長
取締役人数（うち女性人数）	10名（2名）
うち社外役員人数	4名（2名）
うち独立役員人数	4名（2名）
取締役の任期	1年
執行役員制度	あり
監査役人数（うち女性人数）	4名（1名）
うち社外役員人数	2名（1名）
うち独立役員人数	2名（1名）

◉ 主な会議体の開催状況

委員会	開催回数	社外役員出席状況	概要
取締役会	15	100%	取締役会は原則として毎月1回、そのほか必要に応じて開催し、法令で定められた事項および経営にかかわる重要事項の意思決定を行っています。 取締役は10名で構成されており、うち4名が社外取締役です。また、取締役会にはすべての監査役が出席します。2025年度の開催回数は15回、取締役・監査役の出席率は100%でした。
監査役会	11	100%	監査役会は常勤監査役2名、社外監査役2名で構成されており、取締役会等の重要会議への出席ならびに取締役等からの職務の執行状況の聴取および重要な決裁書類の閲覧等により、経営に対する監視・監査機能を果たしています。 さらに、監査の充実を図るため、支店、工場およびグループ会社等に赴くなどして、業務執行状況について調査しています。また、定期的に監査役連絡会を開催して各監査役間（必要な場合は関連部門担当者を交えて）にて意見交換を行い、公正かつ適正な監査が実施できる体制を構築すべく情報の共有化を図っています。
経営会議	22	—	経営会議は会長をのぞくすべての社内取締役および役付執行役員で構成されており、取締役会で意思決定される以外の重要事項について決定しています。経営会議には常勤監査役が出席します。なお、社外取締役および社外監査役は出席しませんが、社外取締役に対しては経営企画部から定期的（原則週1回）な報告を行い、また、社外監査役に対しては定期的（原則週1回）に監査役連絡会を開催し、常勤監査役が経営会議等の重要な会議の内容を報告するなど、情報を共有し職務執行に対する補佐を行っています。

コーポレートガバナンス

ガバナンスの変遷



取締役および監査役の状況一覧

取締役候補者の選任

コーポレートガバナンス基本方針に則り、社長が社内・社外の多様な人材のなかから取締役候補者を取締役会に提案し、取締役会が審議のうえ、取締役候補者として指名し、株主総会の決議をもって選任しています。取締役候補を指名するにあたり、指名報酬諮問委員会は審議を行い、取締役会に審議結果を答申しています。

監査役候補者の選任

監査役候補者は取締役の職務全般に対する監査を公正に行うことができ、適切な経験・能力に加え、財務・会計・法務に十分な知識を有する多様な人材のなかから社長があらかじめ監査役会の同意を得たうえで、取締役会に提案し取締役会がこれを審議し、指名した監査役候補者を株主総会の決議をもって選任しています。

社外役員候補者の選任

社外役員候補者はさらに当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を満たし、社外の独立した立場から当社の取締役および経営の監督を行うとともに、弁護士、企業経営者、公認会計士、国家公務員などといった経験と見識に基づき、的確・適切に助言を行うことができる人材を指名しています。

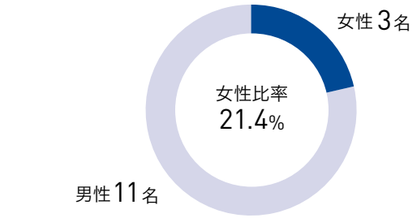
▶社外役員の独立性判断基準

社外取締役の活動状況

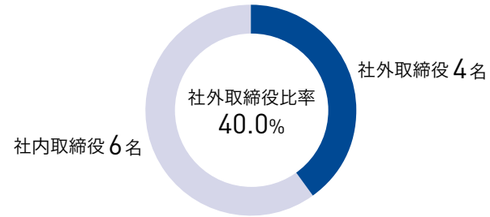
指名報酬諮問委員会は社外取締役3名および社内取締役1名からなる委員によって、2025年度は計5回開催されました。また、社外監査役を含む計5名の社外役員のみで開催される会議は2回開催され、現状の課題や取締役会の審議内容について、忌憚のない意見交換を行いました。

当社事業拠点にも定期的に訪問しており、2025年度はタイヘイヨウセメントフィリピンズ社を視察しました。また、米国カルポルトランド社とは毎年対面での意見交換を行っています。

◉ **役員における女性比率(2026年7月)**



◉ **役員の独立性(2026年7月)**



取締役会の運営状況

2025年度は取締役会を15回開催し、法令・定款が定める重要事項について審議・決定するとともに、取締役の職務執行を監督しています。取締役の職務効率性を確保するため、職務分担を受けた取締役および執行役員が職務執行状況の報告を行っています。経営執行については、執行役員に一定の業務権限を委譲し、中期経営計画および年度経営方針(社長方針)に沿って方針展開システムにより業務を執行し、取締役会はその進捗状況をレビューしています。

◉ **取締役会の主な審議事項(2025年度)**

セメント販売戦略	国内セメント販売事業の譲受 販売価格改定の進捗状況
グローバル戦略	米国における事業買収・中国事業からの撤退 海外子会社の設備投資・市場戦略
工場・鉱山設備強靱化	安全に係る取り組み状況の報告 製造設備の更新・石灰石鉱山開発
カーボンニュートラル	低炭素化に向けた製造技術の進捗状況
その他	●サステナビリティ経営の推進 ●コーポレートガバナンス・コード対応(取締役会全体の実効性評価) ●内部監査、グループ会社監査報告 ●中期経営計画のふり返り ●機関投資家および株主等との対話状況 ●ダイバーシティ・マネジメントの推進 ●健康経営の推進

◉ **取締役会出席状況(2025年度)(出席回数／開催回数)**

氏名	取締役会
不死原 正文	15／15 (100%)
田浦 良文	15／15 (100%)
朝倉 秀明	15／15 (100%)
深見 慎二	15／15 (100%)
吉良 尚之	12／12 (100%)
松井 功	15／15 (100%)
小泉 淑子	15／15 (100%)
振角 秀行	15／15 (100%)
堤 晋吾	15／15 (100%)
苅野 雅博	15／15 (100%)
根本 裕介	12／12 (100%)
三谷 和歌子	15／15 (100%)
青木 俊人	15／15 (100%)

※1 当期開催の取締役会は15回であり、うち取締役 吉良 尚之氏、監査役 根本 裕介氏の就任以降開催された取締役会は12回となっています
※2 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第24条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました

コーポレートガバナンス

スキル・マトリクス

当社は事業活動について適切な意思決定と高い監督機能を発揮するため、役員に期待される知識、専門性や経験を、マテリアリティの更新に併せて見直しています。今年度は企業経営・生産技術研究・営業販売・財務会計・法務リスクマネジメント・グローバルビジネスの6項目のスキル・マトリクスで表しました。

持続的な成長とサステナビリティを根幹とした経営理念の実現に向け、このような高度な知識や専門性、また多様な経験を最大限に生かし経営にあたっています。

◉ 役員のスキル・マトリクスと指名報酬諮問委員会の構成

					知識・専門性・経験					
氏名	役職	社外役員	在任年数	指名報酬諮問委員会	企業経営	生産技術研究	営業販売	財務会計	法務リスクマネジメント	グローバルビジネス
不死原 正文	取締役会長		11年	○	●		●	●	●	●
田浦 良文	代表取締役社長		3年		●	●	●			●
朝倉 秀明	代表取締役副社長		4年		●		●	●	●	●
深見 慎二	代表取締役副社長		2年		●	●	●			●
吉良 尚之	取締役 専務執行役員		1年		●		●			
伴 政浩	取締役 専務執行役員		—		●			●	●	
振角 秀行	取締役	○	5年	○(委員長)				●	●	●
堤 晋吾	取締役	○	2年	○	●		●	●		●
三谷 和歌子	取締役	○	—	○				●	●	
豊田 祐子	取締役	○	—	○					●	●
根本 裕介	常勤監査役		1年		●			●		●
松井 功	常勤監査役		—		●		●	●		●
青木 俊人	監査役	○	3年					●	●	
小林 洋子	監査役	○	—		●		●		●	

取締役会の実効性評価

当社では取締役会が業務執行の監督や適切な意思決定を行うため、社内外の役員間の情報共有に努めています。社外取締役に対して適時、適切な情報提供、海外や関係会社を含めた事業所視察機会の提供などを通じて、取締役会の実効性を高める努力をしています。さらに、取締役会の構成、運営状況、議題、審議の状況など、取締役会全体の実効性に関する分析・評価については、2025年度では全取締役・全監査役が外部機関に直接回答する形での評価を実施し、外部機関の集計結果の報告をふまえ、その内容を取締役会において確認しました。集計結果を基に、取締役会の構成、運営について改善しており、当社の取締役会全体の実効性を確保しています。

◉ 課題と取り組み状況（2025年度）

課題	●経営環境の変化による戦略の修正変更も含めた議論の促進 ●取締役に対するトレーニングの見直し
取り組み状況	●「２６中期経営計画の振り返りと今後の方針」の公表 ●ＤＸに関する役員研修会の企画
2026年度の課題	●取締役会における議論のさらなる活性化 ●重要な決議事項についての実施後のフォローアップ強化

委員会の活動状況

当社は取締役・役付執行役員の指名および報酬の決定に関する手続きの公平性・透明性・客観性を強化し、コーポレートガバナンスのさらなる充実を図ることを目的として2021年3月に指名報酬諮問委員会を設置しました。本委員会は取締役会の決議によって選定された5名の取締役で構成されており、うち4名は社外取締役となっています。また、委員長は取締役会の決議で選定された社外取締役が務めています。

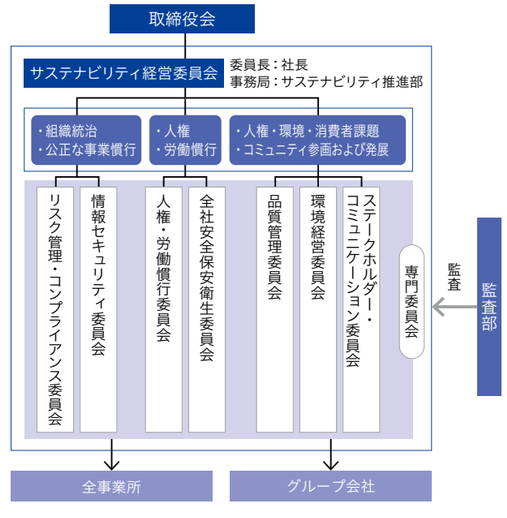
本委員会は、取締役の指名に関する方針、取締役等の選解任、取締役の個人別の報酬等の決定方針ならびに取締役等の報酬の内容について審議し、取締役会に答申しています。

取締役の選任にあたっては、性別、国籍、職歴および年齢等を問わず、幅広い多様な人材のなかから社長が提案した取締役候補者について、本委員会にて審議しています。社内取締役候補者については、当社の経営を的確・公正に行うことができる知識および経験を有し、かつ、優れた人格、見識および能力とともに高い倫理観を有する者であるか審議し、取締役会に答申しています。また、社外取締役候補者については、社外の独立した立場から当社の取締役および経営の監督を行うとともに、その豊富な経験と幅広い見識に基づき的確・適切な助言を行うことができる者であるか審議し、取締役会に答申しています。各委員は、候補者の履歴資料に不足があれば追加で請求したり、また適格性が不十分であるような場合にはその旨答申することもあり得るなど、実質的な議論を尽くす心構えで臨んでいます。

サステナビリティ経営の推進体制

サステナビリティ経営を推進するため、社長を委員長として取締役会直属で全取締役および全役付執行役員をメンバーとした、部門横断的に構成される「サステナビリティ経営委員会」を設置しています。個別課題により具体的に取り組むため、サステナビリティ経営委員会の傘下に7つの専門委員会を設けています。各専門委員会は担当役員が委員長を務め、課題に対し最も関連の強い部署が事務局となっています。サステナビリティ経営委員会は、サステナビリティに関する重要事項の審議と専門委員会活動実施状況のレビューなどを行っています。

◉ サステナビリティ経営委員会体制図



コーポレートガバナンス

◉ サステナビリティ経営委員会の開催実績（2025年度）

開催時期	主な内容
第1回　2025年5月13日	●統合報告書2025の作成に向けた課題
第2回　2025年9月30日	● 4つの専門委員会の活動中間報告 ●サステナビリティと法務の関係性に関する報告
第3回　2025年12月23日	●3つの専門委員会の活動中間報告 ●GCCA（グローバルセメント・コンクリート協会）活動報告 ●統合報告書2025発行後のESG面談内容と来年度の統合報告書の方向性に関する報告
第4回　2026年3月24日	●7つの専門委員会の2025年度活動実績報告 ●7つの専門委員会の2026年度活動計画 ●サステナビリティに関する今年度活動の総評

社外取締役の活動実績　（出席回数／開催回数）

氏名	取締役会出席状況	発言状況
小泉 淑子	15／15	主に弁護士としての豊富な経験と企業法務における幅広い見識から適宜発言しています。
振角 秀行	15／15	主に国家公務員としての豊富な経験と幅広い見識から適宜発言しています。
堤 晋吾	15／15	主に事業法人の経営者としての豊富な経験と幅広い見識から適宜発言しています。

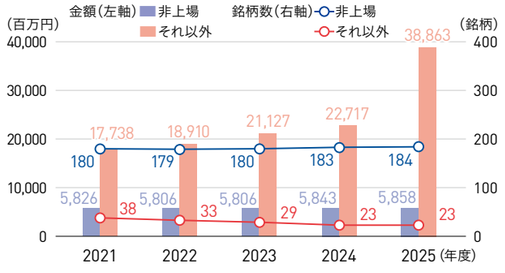
※ 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第24条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました

政策保有株式

取引先との営業上の安定的・長期的な取引関係の維持・強化の観点より、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合、当該取引先の株式を政策保有株式として取得・保有しています。

また、取締役会において、個別の政策保有株式について保有目的が適切か、保有にともなう便益やリスクが資本コストに見合っているかの観点をふまえ、中長期的な経済合理性や将来の見通しなどを検証のうえ、毎年その保有の必要性を確認しています。

◉ 貸借対照表計上額および銘柄数（特定投資株式）



なお、純投資目的である投資株式については、保有しておりません。

役員報酬の決定プロセス

取締役の報酬決定にあたっては、過半数が社外取締役によって構成され、社外取締役を委員長とする指名報酬諮問委員会による審議・取締役会への答申を経て、取締役会において同委員会の答申結果を尊重し、株主総会の決議および当社規程による相当額の範囲内で代表取締役の合議へ一任する旨を決議しています。

当社取締役（社外取締役をのぞく）の報酬体系は固定報酬と業績連動報酬、株式報酬で構成され、社外取締役は固定報酬のみで構成されています。また、監査役の報酬体系も固定報酬のみとなっています。

- 固定報酬は役位に応じて設定されます。
- 業績連動報酬の額は、当該事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益に1%を乗じた額（上限400百万円）に役位別係数を乗じて得た額としています。
- 株式報酬は役位に応じて毎年譲渡制限付株式を交付します。原則として、取締役退任日が譲渡制限解除日となります。
- 株式報酬制度の導入、ならびに業績連動報酬の指標として親会社株主に帰属する当期純利益を採用した理由は、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的とするものです。

役員の年間報酬

株主総会における取締役報酬の決議日は2021年6月29日、当該株主総会後における取締役数は9名（うち社外取締役3名）で年額12億円（うち社外取締役1億円）以内、また当該報酬枠の枠内で、取締役（社外取締役をのぞく）に対し譲渡制限付株式報酬として年額2億円（20万株）以内となっています。

株主総会における監査役報酬の決議日は2000年6月29日、当該株主総会後における監査役数は4名、月額1,300万円以内となっています。

報酬の構成

◉ 取締役（社外取締役をのぞく）

固定報酬	業績連動報酬	株式報酬

※ 固定報酬：おおむね90%から45%　株式報酬：おおむね10%から15%
業績連動報酬：0%からおおむね40%

◉ 社外取締役・監査役

固定報酬

◉ 役員の報酬等の総額（2025年度）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役	644	331	266	47	10
監査役	72	72	—	—	5
（うち社外役員）	（67）	（67）	（—）	（—）	（5）

※ 上記の取締役および監査役の支給人数には、2025年6月27日開催の第27回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名、監査役1名を含んでいます

内部統制システム

当社および当社グループ各社の業務の適正、効率的な運営を確保する体制について「内部統制システム構築の基本方針」に則り、現在運用している制度などの充実、強化、また必要な事項については見直し、再検討することを基本としています。内部監査については、担当役員の指示のもと、監査役と連携して当社取締役の承認を得た内部監査計画を立案しています。2025年度は当社5事業所、国内グループ会社13社、海外グループ会社1社の監査を実施しました。監査にあたっては、当社グループにおける会社業務の有効性・効率性・規程の遵守状況を確認し、改善事項を明らかにしたうえで、助言や勧告をしています。また、会社法、金融商品取引法に対応し、財務報告に係る内部統制評価・開示制度に関する対応等を実施しています。

また、グループ会社には必要に応じて事業部所管部署より監査役を派遣し、監査を実施しています。監査役を派遣していない会社に対しては、定期的に内部統制状況に関する自己診断を実施してもらっています。また、重要性の高い海外グループ会社の監査部門とは、オンラインによる会議を定期的に開催し、統制状況を確認しています。内部監査における指摘事項等はグループ会社の経営層が参集する会議で事例を紹介し、再発防止を図っています。

リスクマネジメント・コンプライアンス

価値創造へ向けて

当社は「行動指針」において“事業環境の変化に即応し、柔軟に行動する”ことを宣言しています。リスクマネジメントは経営の不確実性を低減し、経営目標を達成するための基盤と考え、社会変革・地球環境変化・自然災害・事故・不祥事など、経営目標の達成を不確実とするリスクを「リスク管理基本方針」に基づき管理しています。またリスク管理基本方針を具体的なリスク管理活動に展開するように「リスク管理規程」を定めています。

2025年4月には、独立的かつ予防的観点に基づくリスク管理体制の確立および内部通報体制の強化を目的として、総務部内に「リスク管理・コンプライアンス室」を新設しています。

リスク管理基本方針

1.当社は、製品・サービスの品質と安全性を確保し、従業員および家族の生活と安全を守り、ステークホルダーから一層の信頼を得るため、リスクの予防と低減に努める。
2.当社は、事業活動を取り巻く様々なリスクを適切に管理するための体制を整備する。
3.当社は、計画・実践・評価・是正のサイクルを通じてリスク管理を推進する。
4.当社は、リスクが顕在化した際に迅速かつ適切に対処する。
5.当社は、当社グループ各社と連携し、事業環境の変化に伴い新たに生じるリスクを機敏に感知し、太平洋セメントグループとして迅速かつ適切に対処するための体制を構築する。
6.ステークホルダーとのリスクコミュニケーションを通じ、リスク管理に必要なステークホルダーの声を把握する。
7.リスクの評価、対処の結果などのリスク情報を誠実に開示し、ステークホルダーと当社間の信頼関係を醸成する。

コンプライアンス基本方針（要旨）

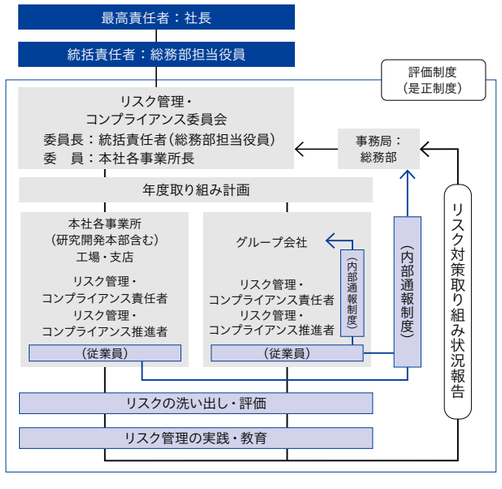
- 経営理念、行動指針、社会規範の遵守
- 社内諸制度・諸規程の整備と周知徹底
- グループ各社の連携と教育・啓発活動推進
- 問題発生時の適切な対応と施策打ち出し
- 必要な情報の適時・適切な開示とコミュニケーション
- 国際基準・ルール遵守と現地文化・習慣尊重
- 反社会的勢力・団体の不正・不当な要求拒否

運用体制

リスク管理・コンプライアンス推進における最高責任者を社長とし、社長より指名された統括責任者（総務部担当役員）が「リスク管理・コンプライアンス委員会」を主宰・運営し、組織的かつ計画的に活動を推進しています。

同委員会は、方針の展開、全社リスクの洗い出し・評価と特定、PDCAサイクルによるリスク管理活動ならびにコンプライアンス関連対応を推進する役割をはじめ、リスク管理・コンプライアンスに関する規程の制定や改定、従業員への啓発・教育推進など、当社グループ全体のリスク管理・コンプライアンス推進の中核を担っています。2025年度は3回の会議を開催しました。

◉ リスク管理・コンプライアンス推進体制図



※ 管理対象：（国内外）グループ会社94社（2026年3月末現在）

実現に向けてのロードマップ

コンプライアンスの徹底

企業は単に経済的側面のみならず、広く社会に対して有用な役割を積極的に果たすことが期待されています。当社およびグループ各社が社会からの信頼と期待に応え、継続的かつ安定的な発展を遂げていくために、「社会において守るべきルールを認識し、これに基づいて行動する」というコンプライアンス経営を推進し、信頼される企業グループであり続けます。

リスクマネジメント

ひとたび重大なリスクが顕在化すれば、経営資源が損なわれるだけでなく、当社グループを取り巻くステークホルダーにも悪影響を及ぼし、信頼関係の崩壊や社会的信用の失墜などきわめて深刻な事態となるおそれがあります。事業を継続し、持続的に発展するための、リスク管理体制の整備と、実効性あるリスク管理活動を推進することで重大なリスクの低減と顕在化したリスクによる損失の最小化を図ります。また、情報資産の適切な取り扱い・保護・管理にも努めます。

2025年度実績	2026年度計画	2030
●南海トラフ地震や首都直下地震を想定したBCP構築に向け、これら大規模災害に対応する事業継続戦略策定等に取り組むワーキングチームを設置	●次期中期経営計画も見据え、現中計の達成やマテリアリティの取り組みを阻害し、当社グループ経営における不確実性に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを特定することで効果的な対策につなげる	**●リスク管理体制の整備拡充および実効性あるリスク管理・コンプライアンス活動の継続により、当社グループの事業継続ひいては持続的発展に貢献する**

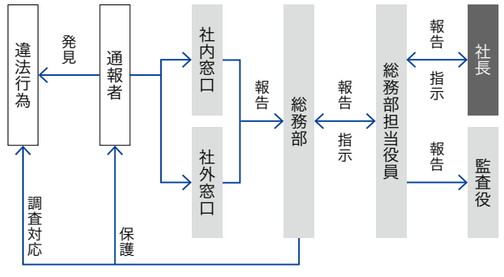
◉ マテリアリティのKPI・目標と実績

KPI・目標	2023年度	2024年度	2025年度
内部通報制度の（国内外）グループ会社　カバレッジ90%以上（2030年度）	88.3%	95.7%	98.9%
行動基準研修（e-ラーニング）受講率90%以上を維持	97.3%	96.3%	96.1%

内部通報制度

「コンプライアンス・ホットライン」を設け、通常の社内手続きを経ない通報を直接受け付けています。通報は顕名に加え、心理的障壁を低減するよう匿名も可としています。また、通報受付窓口は社内（コンプライアンス・ホットライン）と、社外（法律事務所）にあり、通報の秘匿性を担保しています。グループ会社従業員もこれらの窓口を利用することができ、グループガバナンスの強化、制度の実効性向上と各社の負担軽減を図っています。2025年度より海外グループ会社が利用できる社外窓口の運用を開始しています。なお、この制度を利用したことを理由として通報者に不利益な取り扱いがなされないよう、「内部通報制度運用規程」を定めています。

◉ 内部通報制度



◉ 内部通報制度実績（2025年度）※

受付窓口	件数
社内（コンプライアンス・ホットライン）	5
社外（法律事務所）	1

「通報」とすべきもの：「内部通報制度運用規程」による

※ 当社およびリスク管理・コンプライアンス委員会においてリスク管理対象としているグループ会社を集計対象とする

リスクマネジメント・コンプライアンス

リスク管理・コンプライアンス推進活動

1. 全社リスクの洗い出し・評価と特定

当社は3年に1度、グループ会社を含めた全社リスクの洗い出し、特定を行うとともに、毎年その対策につきPDCAサイクルを回しています。2022年度に実施した全社リスクの見直しでは、過去3年間の環境の変化をふまえリスクの網羅的な棚卸しを行い、顕在化の懸念が高まっているものおよび対策が不十分なものを「全社リスク」とし、リスク管理・コンプライアンス委員会で効果的な対応策を推進しました。

2025年度はリスク洗い出し・評価をする年度でしたが、次期中期経営計画策定にあわせて2026年度に実施することとしました。

◉ 全社リスクの洗い出し・評価と特定の概要

STEP1 マテリアリティの取り組みを阻害するリスクの洗い出し

STEP2 当社グループの経営の不確実性に重要な影響を与えうる全社リスクを特定

STEP3 全社リスクのレビュー

STEP4 全社リスクの特定

▼

特定された全社リスク

- 自然災害の激甚化と施設・設備老朽化リスク
- サプライチェーンの経営変動リスク
- 人材関連リスク

2. 海外におけるリスク対策活動事例

「暴動・テロ対応マニュアル」を作成し、定期的に改定して活用しています。また、リスクが高い派遣国については、現地退避決定をするための要領を明文化し、現地情勢変化に応じた緊急退避レベルを評価するためのツールの作成とトレーニングを実施しています。国外退避および緊急時に必要な備蓄品（食料品、衣類、衛生用品、医薬品）や現金などのリストアップと、その確保は各海外事業拠点において実施しています。

3. 緊急事態対応

災害・事故・不祥事などの事象が発生した場合、発生事業所から総務部長に情報伝達されます。総務部長は事象の重大性を考慮して所管事業所主導または緊急対策本部の設置による対応体制のいずれかを判断し、選択された体制をもって緊急事態に対応します。

また、災害・事故への対応訓練として、各事業所で大規模地震を想定したシェイクアウト訓練や、防災・防火訓練を実施しています。

4. リスク管理・コンプライアンス推進研修

リスク管理・コンプライアンスの効果的な実施のため、当社各事業所ならびにグループ会社のリスク管理・コンプライアンス責任者および推進者を対象とした研修を実施しています。

2025年度は、2月に本社事業所の責任者を対象として研修会を開催し（38名参加）、「ビジネスと人権」について外部講師より講演いただきました。当日の講演内容は、経営層、工場長・支店長およびグループ会社トップに録画配信しました。推進者への研修会は、1月に外部講師によるリスクマネジメント研修を開催しました。



サステナビリティトップ層講演会の様子

5. コンプライアンス教育

行動基準に沿って具体的にどのように行動すればよいか、個々の事例を示した冊子「行動基準［ケースブック］」を作成し、当社の全従業員および主要なグループ会社の全従業員に配付しています。「行動基準［ケースブック］」は最新情報を反映しながら定期的に改定するとともに、とるべき行動をクイズ形式で学べるｅ-ラーニングを実施しています。全従業員向けに毎月1回実施しており、2025年度の受講率は、96.1%でした。

情報セキュリティ

情報セキュリティ推進体制

当社では情報資産のセキュリティを確保し運用するため「情報セキュリティ基本方針」ならびに「情報セキュリティ管理規程」を制定し、これに基づく管理体制のもと、積極的に情報セキュリティ保持活動に取り組んでいます。

情報セキュリティ体制の最高責任者は社長であり、社長から指名された統括責任者（DX推進部担当役員）が、組織的かつ計画的に情報セキュリティ活動を推進するため「情報セキュリティ委員会」を主宰・運営しています。

◉ 情報セキュリティ体制

情報セキュリティ推進活動

当社では、外部からのセキュリティ侵害発生を想定した机上訓練を継続して実施しています。また、不審メール対応訓練やバックアップシステム稼働訓練、セキュリティ調査なども定期的に実施しています。詐欺メールの増加など警戒すべきイベントがあれば社内ポータルにて随時情報発信します。

グループ会社各社の情報システム担当者との交流会も開催しており、当社からの情報発信や各社の課題を共有する場となっています。このほか、各社でセキュリティ問題が発生した際は対応を支援します。

こうした活動を通じて得られた知見や明らかになった課題をふまえ、情報資産の安全確保およびインシデント発生時のステークホルダーへの影響最小化を図るとともに、当社グループ全体のセキュリティレベル向上に継続して取り組んでいきます。

なお、2025年度は、重大なセキュリティ関連事故は発生していません。

これらの情報セキュリティ推進活動は、ITソリューション・サービス会社であるパシフィックシステム株式会社と連携して実施しています。同社の完全子会社化によりグループ一体での推進体制を強化しており、今後も同社の知見を活用しながら施策の充実を図っていきます。

知的財産に関するリスクマネジメント

知的財産権の侵害防止を目的に、定期的に関連分野における他社の特許出願状況を関係部門と連携して審査状況を監視し、必要に応じて対応策を実施しています。また、新規事業を開始する場合や製品仕様を変更する際には、当社が他社の知的財産権を侵害していないことを確認するなどのリスクマネジメントを推進しています。

事業を展開している諸外国では、外部機関や現地専門家を通じて現地情報を収集し、国内と同等レベルの対応策を実施しています。

このようなリスクマネジメント対策に加え、他社の権利を尊重することの重要性についても、当社グループ内への啓発活動を広げており、これまでに知的財産に関係するトラブルで事業に支障が生じたことはありません。今後も知的財産に関するリスクマネジメントを推進し、安全な事業環境の確保に努めます。

ESGデータ

集計範囲

単体：　太平洋セメント（株）本体
グループ1：　当社グループ「安全保安衛生管理規程」において労災報告対象事業所としているグループ会社
グループ2：　当社および子会社184社、関連会社104社
グループ3：　リスク管理・コンプライアンス委員会においてリスク管理対象としているグループ会社
GCCA：　セメント工場（国内9工場、海外7工場）およびセメント工場を有するグループ会社が所有する鉱山

Environment 環境

	集計範囲	単位	2023年度	2024年度	2025年度
セメント質製品※1生産量	GCCA	千t	25,939	26,526	**26,461**
国内セメント質製品生産量（cementitious）		千t	16,150	16,052	**15,813**
海外セメント質製品生産量（cementitious）		千t	9,789	10,474	**10,648**
CO_2排出	GCCA				
年間CO_2排出量					
スコープ1排出量（原料由来および燃料由来の直接排出）		千t	19,007	19,790	**19,523**
国内		千t	12,127	12,325	**12,172**
海外		千t	6,880	7,465	**7,351**
★ グロス排出量（原料由来および燃料由来（自家発電分をのぞく）の直接排出）		千t	18,277	18,831	**18,482**
国内		千t	11,397	11,365	**11,131**
海外		千t	6,880	7,465	**7,351**
★ ネット排出量（原料由来および燃料由来（代替燃料分および自家発電分をのぞく）の直接排出）		千t	17,228	17,806	**17,425**
国内		千t	10,391	10,403	**10,141**
海外		千t	6,837	7,403	**7,284**
セメント製造1トンあたりのCO_2排出量					
★ グロス排出原単位		kg-CO_2/t-cementitious	705	710	**698**
★ ネット排出原単位		kg-CO_2/t-cementitious	664	671	**659**
スコープ2排出量（購入電力からの間接排出）		千t	854	755	**786**
国内		千t	397	309	**275**
海外		千t	457	446	**511**
スコープ3排出量（スコープ1,2以外の間接排出）		千t	1,578	1,186	**951**
カテゴリ1（購入した商品およびサービス）		千t	880	442	**250**
カテゴリ3（スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動）		千t	698	744	**701**
ネットCO_2排出原単位削減率［2000年度比］ CSR目標2025 10%以上		%	9.8	8.8	**10.5**
サプライチェーン全体でのCO_2排出原単位削減率［2000年比］※2		%	11.6	10.7	**12.4**
国内CO_2排出総量削減率［2000年比］※2		%	46.8	46.1	**47.1**
★ クリンカ/セメント比率		%	83.3	83.0	**82.3**
クリンカ製造のための総熱量	GCCA				
エネルギー使用量		TJ	74,459	76,691	**75,709**
化石エネルギー量		TJ	59,056	61,711	**60,253**
化石エネルギー代替量		TJ	13,758	13,452	**13,851**
バイオマスエネルギー量		TJ	1,645	1,528	**1,605**
★ エネルギー原単位		MJ/t-clinker	3,443	3,448	**3,430**
エネルギー代替の使用率		%	20.7	19.5	**20.4**
★ 化石エネルギー代替比率		%	18.5	17.5	**18.3**
★ バイオマスエネルギー比率		%	2.2	2.0	**2.1**
代替原料の利用	GCCA				
★ 代替原料比率		%	15.1	14.8	**15.1**
主要大気汚染物質の排出	GCCA				
★ すべての大気汚染物質についてモニタリングシステムを有するキルンで製造されたクリンカ比率		%	53	52	**51**
★ NOx、SOx、ばいじんについて連続測定器を導入しているキルンにより製造されたクリンカ比率		%	93	93	**95**
★ モニタリングシステムを有するキルンで製造されたクリンカ比率		%			
NOx		%	100	100	**100**
SOx		%	100	100	**100**
ばいじん		%	100	100	**100**
有機揮発物		%	77	76	**72**
ダイオキシン類		%	92	90	**100**
水銀		%	100	100	**100**
HM1※3		%	77	77	**73**
HM2※4		%	71	72	**70**

	集計範囲	単位	2023年度	2024年度	2025年度
★ 大気汚染物質の排出量					
NOx		t	32,126	31,036	**30,352**
SOx		t	1,014	919	**723**
ばいじん		t	367	427	**381**
有機揮発物		t	643	1,617	**1,217**
ダイオキシン類		mg	1,214	1,268	**2,132**
水銀		kg	818	734	**1,043**
HM1※3		kg	131	197	**259**
HM2※4		kg	1,890	1,533	**2,104**
★ モニタリングシステムを有するキルンで製造されたクリンカあたりの排出原単位					
NOx		g/t-clinker	1,485	1,396	**1,365**
SOx		g/t-clinker	47	41	**33**
ばいじん		g/t-clinker	17	19	**17**
有機揮発物		g/t-clinker	38	96	**76**
ダイオキシン類		ng/t-clinker	61	63	**96**
水銀		mg/t-clinker	38	33	**47**
HM1※3		mg/t-clinker	7	10	**15**
HM2※4		mg/t-clinker	102	80	**112**
水使用の状況	GCCA				
総取水量		千m^3	169,161	164,570	**164,278**
総排水量		千m^3	158,948	153,138	**153,602**
★ 淡水消費量		千m^3	10,382	11,432	**10,675**
★ 淡水消費原単位		m^3/t-cementitious	0.400	0.431	**0.403**
生物多様性の保全・回復	GCCA				
★ 鉱山回復計画がある操業中の鉱山の割合		%	95	95	**100**
生物多様性価値の高い地域またはその近隣に位置する鉱山数			2	2	**2**
★ 生物多様性価値の高い鉱山のうち生物多様性管理計画が実施されている割合		%	50	50	**50**
廃棄物・副産物の使用量と原単位	単体				
廃棄物・副産物の使用量		千t	5,476	5,437	**5,059**
廃棄物・副産物の原単位		kg/t-cement	421.9	412.6	**399.4**
廃棄物最終処分量	単体	t	2.0	11.8	**1.0**
投資額の総額	単体	百万円	26,370	32,254	**48,850**
環境保全コスト	単体				
環境保全投資額		百万円	5,829	3,266	**6,512**
事業エリア内コスト		百万円	4,822	3,077	**6,002**
内訳 公害防止コスト		百万円	997	1,304	**1,180**
内訳 環境保全コスト		百万円	3,673	845	**2,756**
内訳 資源循環コスト		百万円	153	928	**2,066**
上流・下流コスト		百万円	974	0	**0**
管理活動コスト		百万円	30	21	**11**
研究開発コスト		百万円	344	161	**491**
社会活動コスト		百万円	0	0	**0**
環境損傷対応コスト		百万円	2	7	**8**
環境保全費用額		百万円	18,631	18,570	**16,962**
事業エリア内コスト		百万円	10,886	16,990	**14,947**
内訳 公害防止コスト		百万円	4,781	4,109	**4,184**
内訳 環境保全コスト		百万円	5,571	6,925	**5,313**
内訳 資源循環コスト		百万円	534	5,957	**5,450**
上流・下流コスト		百万円	6,318	386	**249**
管理活動コスト		百万円	158	119	**122**
研究開発コスト		百万円	1,127	927	**1,470**
社会活動コスト		百万円	67	74	**77**
環境損傷対応コスト		百万円	75	74	**97**
研究開発コストの総額	単体	百万円	1,538	1,359	**2,093**

★ GCCA Sustainability Guidelinesに基づくKPI

ESGデータ

Society 社会

		集計範囲	単位	2023年度	2024年度	2025年度
労働安全衛生		グループ1				
死亡災害	CSR目標2025 死亡災害ゼロ		件	1	4	**5**
休業災害			件	53	46	**35**
労働災害総件数			件	133	128	**110**
休業率			‰	6.89	6.89	**7.85**
従業員数(連結)		グループ2	名	12,540	12,586	**12,626**
従業員		単体				
従業員数(出向等をのぞく)			名	1,821	1,733	**1,783**
うち女性従業員数			名	214	217	**229**
うち女性従業員比率			%	11.8	12.5	**12.8**
管理職に占める女性比率			%	3.4	4.2	**4.9**
平均年齢			歳	39.7	39.8	**39.6**
従業員数(在籍計)			名	2,263	2,243	**2,274**
うち女性従業員数			名	223	237	**250**
うち女性従業員比率	CSR目標2025 10%以上		%	9.9	10.6	**11.0**
管理職に占める女性比率	26中期経営計画サステナビリティ目標(2030年)5%以上		%	2.5	3.2	**3.7**
新任管理職登用の女性比率	CSR目標2025 10%以上		%	11.4	14.3	**10.6**
平均勤続年数(全体)			年	17.3	17.3	**16.8**
平均勤続年数・男性			年	17.8	17.9	**17.4**
平均勤続年数・女性			年	13.3	13.2	**12.5**
新卒採用人数(エリア非限定職)			名	59	53	**66**
うち女性数			名	13	11	**18**
うち女性比率	CSR目標2025 30%以上		%	22.0	20.8	**27.3**
新卒採用人数(エリア限定職)			名	30	34	**29**
うち女性数			名	4	6	**2**
経験者採用人数			名	20	20	**34**
うち女性数			名	1	6	**2**
入社3年以内の離職率			%	2021年度入社 7.6	2022年度入社 12.2	**2023年度入社 18.0**
外国籍従業員の人数			名	5	6	**12**
障がい者雇用率			%	2.84	2.63	**2.61**
年間総労働時間			時間	1,895	1,923	**1,920**
時間外・休日労働時間(月平均)			時間	17.9	19.8	**20.2**
年次有給休暇取得率			%	83.6	79.1	**85.9**
年次有給休暇取得日数			日	15.8	15.0	**16.2**
男性の育児休業等と育児目的休暇の取得率			%	93	105	**97**
男性の育児休業等取得率			%	54	76	**81**
男性の育児休業平均取得日数			日	23.4	33.9	**40.7**
介護休業取得者数			名	0	0	**2**
一人あたりの教育研修費用			円	73,971	99,710	**101,102**
一人あたりの教育研修時間			時間	23.3	28.0	**28.9**
平均年間給与			円	7,221,167	7,637,821	**8,456,736**
男性の賃金に対する女性の賃金の割合　全従業員※5			%	69.8	70.2	**71.6**
正社員			%	69.8	69.9	**71.6**
パート・有期従業員			%	59.2	67.0	**61.9**
健康経営の取り組み		単体				
健康診断						
定期健康診断受診率			%	99.9	100.0	**100.0**
定期健康診断後の二次検査受診率			%	96.2	96.4	**97.3**
生活習慣病の予防対策						
40歳以上の喫煙率			%	28.1	27.4	**24.3**
40歳以上の飲酒率			%	75.3	76.5	**70.9**
40歳以上の運動習慣者比率(30分以上の運動)			%	30.1	31.0	**25.7**
40歳以上の朝食摂取率			%	81.8	82.2	**71.8**
特定保健指導実施率			%	30.5	25.7	**16.9**
ウォーキングイベント参加率			%	42.5	53.2	**53.5**
BMI25以上の割合			%	30.8	31.2	**30.7**
メンタルヘルスへの支援						
ストレスチェック受検率			%	97.3	97.2	**97.8**
高ストレス者率			%	9.9	9.9	**9.6**
ヘルスリテラシー教育に関するe-ラーニング受講率			%	87.9	98.0	**97.0**
人権擁護に対する取り組み		単体				
ハラスメント社内相談窓口への通報件数						
セクハラ			件	0	0	**0**
パワハラ			件	4	10	**5**
その他			件	1	5	**1**
ハラスメント社外相談窓口への通報件数						
セクハラ			件	0	0	**1**
パワハラ			件	3	2	**1**
その他			件	1	0	**5**
人権標語応募数			点	1,752	1,761	**1,856**
IR活動実績		単体	件	219	281	**303**

Governance ガバナンス

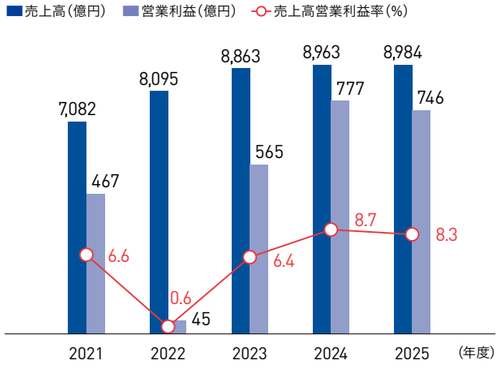
	集計範囲	単位	2023年度	2024年度	2025年度
ガバナンス体制	単体				
取締役		名	9	9	**9**
社外取締役		名	3	3	**3**
女性取締役		名	1	1	**1**
取締役の女性比率		%	11.1	11.1	**11.1**
監査役		名	4	4	**4**
社外監査役		名	2	2	**2**
女性監査役		名	1	1	**1**
監査役の女性比率		%	25.0	25.0	**25.0**
役員の女性比率		%	15.4	15.4	**15.4**
役員の年間報酬					
取締役(人数)		百万円	393(10名)	569(13名)	**644(10名)**
監査役(人数)		百万円	72(5名)	72(4名)	**72(5名)**
インターナルカーボンプライシング	単体	円/t-CO_2	5,000	5,000	**5,000**
e-ラーニング受講率	単体	%	97.3	96.3	**96.1**
内部通報窓口への相談実績	グループ3	件	4	5	**6**
知的財産	単体				
国内特許権新規登録件数		件	129	123	**102**
国内特許権保有件数		件	1,509	1,586	**1,646**

※1 GCCA Sustainability Guidelinesに基づくKPI
※2 2030中間目標
※3 カドミウムとタリウム、およびカドミウムとそれらの化合物の合計
※4 アンチモン、ヒ素、鉛、クロム、コバルト、銅、マンガン、ニッケル、パナジウムとそれらの化合物の合計
※5「女性活躍推進法に基づく男女の賃金の差異の情報公表について」(厚生労働省 2022年7月29日)に基づき算定

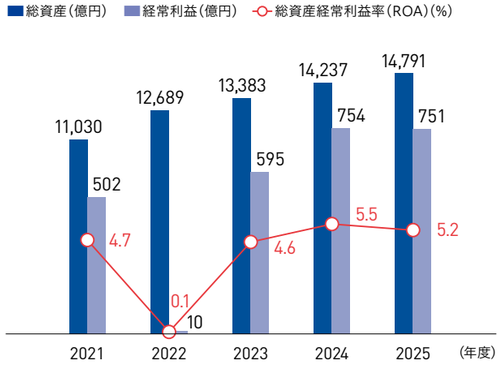
財務・非財務ハイライト

財務情報

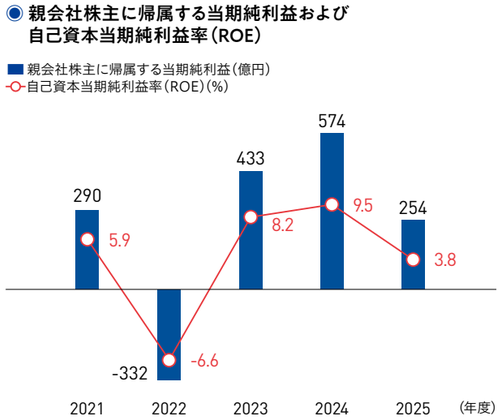
◉ 売上高・営業利益および売上高営業利益率



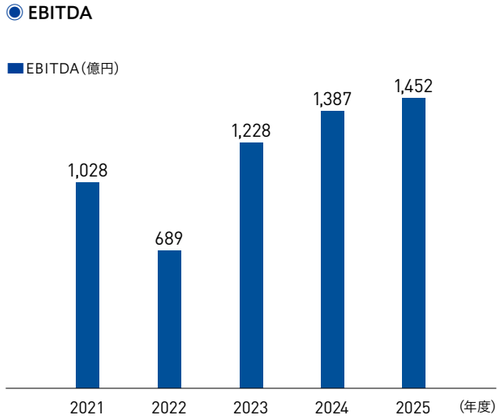
◉ 総資産・経常利益および総資産経常利益率(ROA)



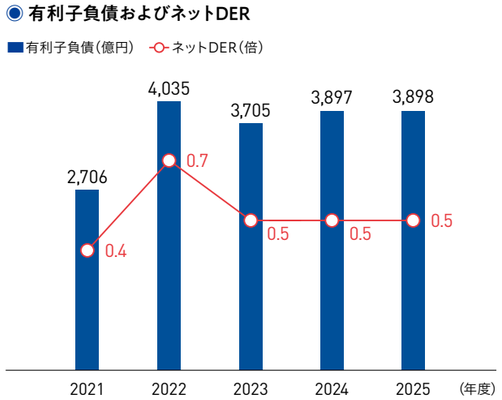
◉ 親会社株主に帰属する当期純利益および自己資本当期純利益率(ROE)



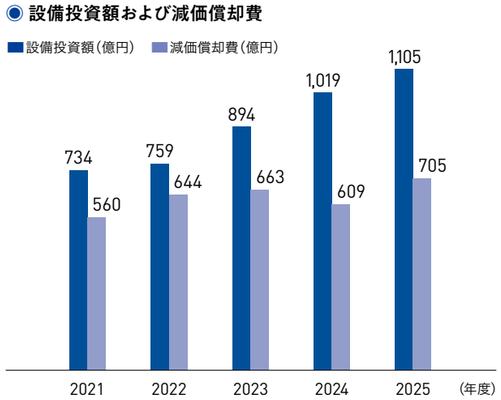
◉ EBITDA



◉ 有利子負債およびネットDER



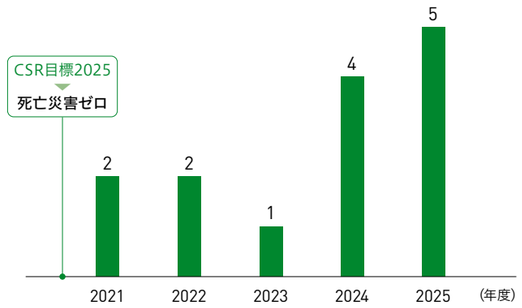
◉ 設備投資額および減価償却費



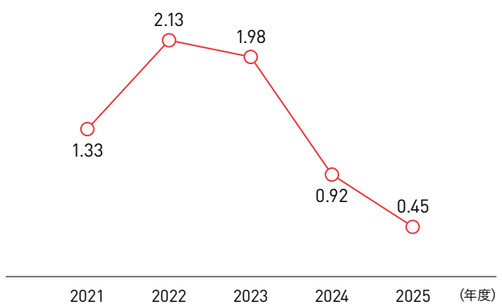
非財務情報

災害防止

◉ 死亡災害件数(件)

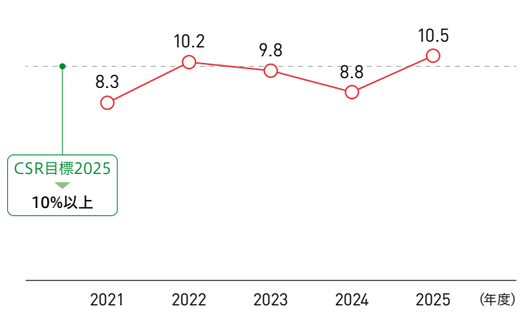


◉ 直接雇用の従業員の休業災害度数率(100万のべ実労働時間あたり) GCCA

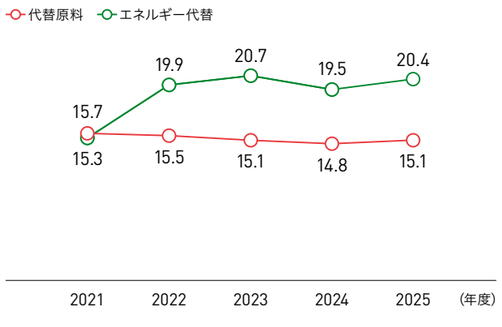


温室効果ガス排出抑制

◉ ネットCO_2排出原単位削減率(%) GCCA

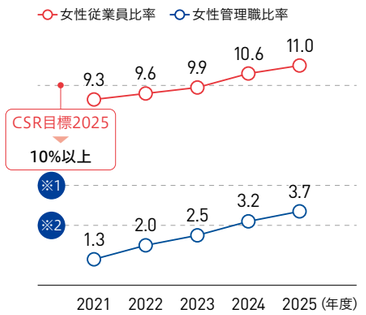


◉ 代替原料・エネルギー代替の使用率(%) GCCA

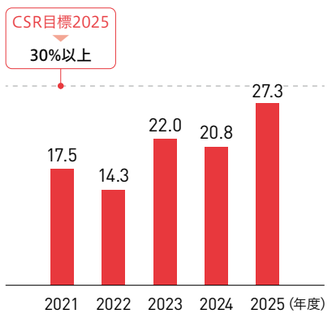


ダイバーシティ

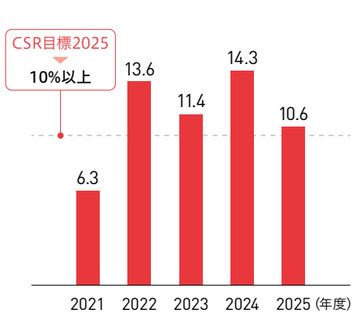
◉ 女性従業員・女性管理職比率(%)(2026年3月31日現在)



◉ 女性採用比率(エリア非限定職)(%)(2025年4月1日現在)



◉ 新任管理職の女性比率(%)(2026年3月11日現在)



※1 26中期経営計画サステナビリティ目標(2030年) 5%以上
※2 26中期経営計画サステナビリティ目標(2026年) 3%以上

11カ年サマリー

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
業績											
売上高(百万円)	835,360	798,589	871,113	916,072	884,350	863,904	708,202	809,542	886,276	896,295	**898,441**
営業利益(百万円)	60,434	63,235	65,130	66,013	61,008	63,611	46,702	4,456	56,470	77,750	**74,620**
経常利益(百万円)	60,226	59,803	64,367	64,307	60,542	65,744	50,194	1,016	59,473	75,374	**75,087**
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	36,404	47,597	38,526	43,453	39,151	46,801	28,972	△33,207	43,273	57,428	**25,401**
財務状況											
純資産(百万円)	357,073	400,035	432,327	450,645	473,241	506,821	544,799	528,857	596,385	676,124	**712,237**
総資産(百万円)	1,014,075	1,015,416	1,020,112	1,034,428	1,032,923	1,044,227	1,103,008	1,268,863	1,338,251	1,423,695	**1,479,061**
有利子負債(百万円)	394,498	340,930	288,607	279,615	266,116	248,102	270,587	403,485	370,469	389,688	**389,767**
一株あたり情報※											
一株あたり純資産額(円)	2,591.1	2,930.2	3,193.7	3,388.4	3,567.6	3,971.3	4,362.2	4,228.5	4,872.9	5,758.9	**6,098.1**
一株あたり当期純利益金額(円)	296.3	383.9	311.4	351.7	319.9	387.8	245.8	△283.7	371.1	502.5	**227.9**
株価終値(円)	2,590	3,720	3,865	3,690	1,850	2,911	2,019	2,487	3,519	3,897	**3,501**
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	75,627	94,434	107,683	97,283	90,902	110,403	71,192	△269	140,543	117,874	**114,205**
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△71,099	△10,394	△48,461	△58,025	△65,535	△47,809	△83,920	△93,345	△82,139	△106,528	**△98,645**
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△4,028	△81,855	△65,818	△33,754	△29,437	△43,953	△3,743	112,080	△59,477	△20,611	**△26,761**
現金および現金同等物の期末残高(百万円)	50,072	51,975	44,977	50,085	45,748	63,820	50,214	70,828	71,147	65,339	**53,926**
財務指標											
売上高営業利益率(%)	7.2	7.9	7.5	7.2	6.9	7.4	6.6	0.6	6.4	8.7	**8.3**
総資産経常利益率(ROA)(%)	5.9	5.9	6.3	6.3	5.9	6.3	4.7	0.1	4.6	5.5	**5.2**
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	11.7	14.0	10.2	10.7	9.2	10.3	5.9	△6.6	8.2	9.5	**3.8**
自己資本比率(%)	31.4	35.6	38.7	40.1	42.3	45.1	46.3	39.0	42.1	45.1	**46.0**
EBITDA(百万円)	107,359	110,213	111,631	110,513	109,962	116,347	102,767	68,922	122,816	138,667	**145,170**
ネットDER(倍)	1.1	0.8	0.6	0.5	0.5	0.4	0.4	0.7	0.5	0.5	**0.5**
その他											
設備投資額(百万円)	44,076	54,385	58,088	67,797	77,677	66,003	73,373	75,933	89,409	101,887	**110,508**
減価償却費(百万円)	43,958	44,459	44,004	44,009	48,863	52,684	56,010	64,419	66,305	60,876	**70,518**
研究開発費(百万円)	4,229	4,539	4,453	4,311	4,432	4,606	5,285	5,903	5,659	5,221	**6,468**

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)等を適用しています
※ 当社は2017年10月1日を効力発生日として、普通株式について10株を1株へ併合しました
これにともない、2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、一株あたり情報を算定しています

17中期経営計画
2015～2017年度

事業戦略
- ●既存事業の強化と成長戦略の策定・実行
- ●経営基盤の強靭化
- ●国家的プロジェクトへの対応
- ●研究開発の強化

最終年度実績
- ●売上高営業利益率：7.5%
- ●ROA(総資産経常利益率)：6.3%
- ●ネットDER：0.6倍

20中期経営計画
2018～2020年度

事業戦略
- ●既存事業の収益基盤強化
- ●成長戦略の策定・実行
- ●国家的プロジェクトへの対応

最終年度実績
- ●売上高営業利益率：7.4%
- ●ROA(総資産経常利益率)：6.3%
- ●ネットDER：0.4倍

23中期経営計画
2021～2023年度

事業戦略
- ●カーボンニュートラルへの取り組み
- ●成長投資の継続
- ●工場設備強靭化
- ●鉱山の強靭化

最終年度実績
- ●売上高営業利益率：6.4%
- ●ROA(総資産経常利益率)：4.6%
- ●ネットDER：0.5倍

26中期経営計画
2024～2026年度

グローバル戦略の更なる推進

国内事業の再生

サステナビリティ経営推進と
カーボンニュートラルへの貢献

GCCAに基づく主要業績評価指標（KPI）

当社グループの2025年度主要業績評価指標（KPI）は、KPMGあずさサステナビリティ（株）から第三者による限定的保証を受けています。

◉ 2025年度主要業績評価指標（KPI）※1 ※2

気候変動防止に関するマネジメント（CO_2排出・エネルギー使用）		2023年度	2024年度	2025年度
排出インベントリを作成するためにGCCA　CO_2・エネルギープロトコル・ガイドラインを使用している施設の数		16	16	16
排出インベントリを作成するためにGCCA　CO_2・エネルギープロトコル・ガイドラインを使用している施設の割合（%）		100	100	100
年間CO_2排出量（千t/年）	スコープ1排出量※3	19,007	19,790	19,523
	グロス排出量※4	18,277	18,831	18,482
	ネット排出量※5	17,228	17,806	17,425
Cementitious製品※6トンあたりのCO_2排出量（kg-CO_2/t-cementitious）	グロス排出原単位	705	710	698
	ネット排出原単位	664	671	659
購入電力からのCO_2排出量（千t/年）（スコープ2排出量）		853	755	786
スコープ1、2以外の間接排出（算定事業者の活動に関連する他社の排出）（千t/年）（スコープ3排出量）※7		1,578	1,186	951
カテゴリ1（購入した商品およびサービス）※8		880	442	250
カテゴリ3（スコープ1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動）※9		698	744	701
クリンカ製造のための熱量原単位（MJ/t-clinker）		3,443	3,448	3,430
代替燃料の比率：キルン使用熱量に占める代替燃料の熱量の割合（%）		18.5	17.5	18.3
バイオマス燃料の比率：キルン使用熱量に占めるバイオマスの熱量の割合（%）		2.2	2.0	2.1
クリンカ/セメント係数：GCCA　CO_2・エネルギープロトコル・ガイドラインにしたがって算出したクリンカ使用量とセメント製造量の比率（%）		83.3	83.0	82.3

排出物質のモニタリングと報告		2023年度	2024年度	2025年度
連続・不連続測定にかかわらず、モニタリングシステムを有するキルンで製造されたクリンカ量の割合（%）		100	100	100
主要排出物質について連続測定器を導入しているキルンにより製造されたクリンカ量の割合（%）	NOx	97.6	97.8	97.8
	SOx	95.5	95.7	96.8
	ばいじん	100	100	100
総排出量（t/年）	NOx	32,126	31,036	30,352
	SOx	1,014	919	723
	ばいじん	367	427	381
排出原単位（g/t-clinker）	NOx	1,485	1,396	1,365
	SOx	47	41	33
	ばいじん	17	19	17

水使用		2023年度	2024年度	2025年度
取水量（千m^3）	淡水	23,403	25,847	25,205
	海水	145,758	138,724	139,072
排水量（千m^3）	淡水	13,021	14,414	14,530
	海水	145,927	138,724	139,072

安全衛生		2023年度	2024年度	2025年度
死亡災害				
	直接雇用従業員の死亡件数（件）	1	0	1
	直接雇用従業員の1万人あたりの死亡災害度数率	1.97	0	1.88
	間接雇用従業員（協力企業と下請企業）の死亡件数（件）	2	3	2
	第三者（雇用関係になし）が含まれる死亡件数（件）	0	0	0
休業災害				
	直接雇用従業員の休業災害件数（件）	21	10	5
	直接雇用従業員の災害度数率（100万のべ実労働時間あたり）	1.98	0.92	0.45
	直接雇用従業員の災害強度率（100万のべ実労働時間あたり）※10	—	61.15	43.87
	間接雇用従業員（協力企業と下請企業）の休業災害件数（件）	25	21	21
	間接雇用従業員（協力企業と下請企業）の災害度数率（100万のべ実労働時間あたり）	—	1.33	1.38

※1　2025年度「気候変動防止に関するマネジメント」、「排出物のモニタリングと報告」、「水使用」について、GCCA「GCCA Sustainability Guidelines for the monitoring and reporting of CO_2 emissions from cement manufacturing Ver. 0.1」、「GCCA Sustainability Guidelines for the monitoring and reporting of emissions from cement manufacturing Ver.0.1」、「GCCA Sustainability Guidelines for co-processing fuels and raw materials in cement manufacturing Ver. 0.1」、「GCCA Sustainability Guidelines for the monitoring and reporting of water in cement manufacturing Ver. 0.1」の各ガイドラインに準拠する。なお、セメント工場（国内9工場、海外7工場）およびセメント工場を有するグループ会社が所有する鉱山を集計対象としている。
※2　2025年度「安全衛生」について、「GCCA Sustainability Guidelines for the monitoring and reporting of safety in cement and concrete manufacturing Ver. 1.0」の各ガイドラインに準拠する。なお、太平洋セメントおよび国内外グループ会社15社のセメント事業と、建材事業、骨材事業、生コンクリート事業については、当社安全保安衛生管理規程において労災報告対象事業所とされている関係会社のうち、48社を集計対象としている。
※3　GCCAにおける必須開示項目には含まれないが、セメント製造過程における原料由来および燃料由来（自家発電分を含む）排出量でスコープ1に該当するCO_2排出量
※4　セメント製造過程における原料由来および燃料由来（自家発電分を除く）のCO_2排出量
※5　セメント製造過程における原料由来および燃料由来（代替燃料分および自家発電分を除く）のCO_2排出量
※6　Cementitious製品：クリンカと混合材の合計
※7　スコープ3に関しては、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.5）環境省」および「LCIデータベース IDEA（2023,2024年度: version 3.5、2025年度:version 4.0）国立研究開発法人 産業技術総合研究所 安全科学研究部門 IDEAラボ IPCC 2021 without LULUCF AR6」を参照
※8　GCCAのKPIにおける環境パフォーマンスデータの収集対象である事業所（以下、「対象事業所」）が対象事業所外から購入した原料の投入量（物量データ）に、それぞれの原料の排出原単位を乗じて算出
※9　対象事業所が購入した電力や燃料等のエネルギー種別ごとの調達量に、それぞれの排出原単位を乗じて算出（燃料の輸送部分は含まず）
※10　災害強度率の算定では、GCCAガイドラインの定義に従い、分母としては「100万のべ実労働時間あたり」を使用している。また、直接雇用従業員の休業日数については、暦日を使用している。

温室効果ガスの定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている。

GCCA・第三者保証報告書

独立業務実施者の限定的保証報告書

2026年9月29日

太平洋セメント株式会社
代表取締役社長　田浦　良文　殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
東京事務所
業務責任者　　**斎藤　和彦**

結論

当社は、太平洋セメント株式会社（以下「会社」という。）の太平洋セメントレポート2026（以下「統合報告書」という。）に含まれる以下の見出しの環境・社会パフォーマンス指標（以下「主題情報」という。）が、統合報告書に記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

- 気候変動防止に関するマネジメント（CO_2排出・エネルギー使用）[1]
- 排出物のモニタリングと報告[1]
- 水使用[1]
- 安全衛生[2]

1 国内事業所に関しては2025年4月1日から2026年3月31日まで、海外事業所に関しては2025年1月1日から2025年12月31日までが対象
2 国内事業所、海外事業所ともに2025年1月1日から2025年12月31日までが対象

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていなかったと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること
- 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

主題情報の測定又は評価における固有の限界

統合報告書に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- 経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。

- 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価
- 会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- 分析的手続（傾向分析を含む）の実施
- 重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- 太平洋セメントグループ全16工場のうち、リスク分析に基づき選定した以下の4工場における現地往査（4工場のスコープ1及びスコープ2のグロスCO_2排出量は総グロスCO_2排出量の29%*に相当）

* 国内事業所に関しては2025年4月1日から2026年3月31日まで、海外事業所に関しては2025年1月1日から2025年12月31日までのグロスCO_2排出量に基づく。

海外工場	国内工場
- CalPortland Company Rillito工場	- 太平洋セメント株式会社：熊谷工場
- CalPortland Company Mojave工場	- 太平洋セメント株式会社：大分工場

- 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- 抽出したサンプルに関する入手した証憑との突合
- 主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以　上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

用語集

あ

AKシステム（都市ごみのセメント資源化）
家庭ごみや事業系一般ごみを、ごみ資源化キルンを利用して生分解反応（発酵）させ、普通ポルトランドセメントの原燃料としてリサイクルするシステムのこと。

エコセメント
清掃工場で焼却した際に発生する焼却灰や汚泥等の廃棄物を主原料とした特殊な規格のセメントおよびその製造システム。

塩素バイパス技術
セメント製造プロセス中の塩素分を分離・回収し、廃プラスチックなど代替原燃料の利用拡大を可能とする技術。

か

カーボンプライシング
排出されるCO_2に価格をつけることで、排出者の行動を変えようとする政策的手法のこと。炭素税や排出量取引制度などが典型的なもの。

環境製品宣言（EPD）
製品のライフサイクル全体における環境負荷を定量的に開示する国際的な環境情報開示制度。

機能性中空粒子
微小なガラス質の中空粒子であり、断熱性や軽量化が求められる家電製品、電子部品、樹脂製品等に用いられる。

キルン
クリンカ焼成に用いられる回転する窯のことで、ロータリーキルンとよばれることもある。通常、直径5～6m、長さ60～100mの円筒形の回転窯が用いられる。

クリンカ
石灰石、粘土などのセメント原料をキルンで焼成した際に生成する塊状の生成物であり、セメントの中間製品である。

クリンカ焼成
石灰石、粘土などのセメント原料を1,450℃で加熱しクリンカをえるプロセスのこと。

建築物LCA
建築物の資材製造から施工、使用、解体までのライフサイクル全体で環境負荷やCO_2排出量を評価する手法。

高炉スラグ
製鉄工程で鉄鋼製品から不純物等を取りのぞくために発生する副産物のことで、単にスラグや鉱さいとよばれることもある。

国連グローバル・コンパクト
国連と民間（企業・団体）が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブ。

骨材
セメント・水とともにコンクリートを構成する主要材料で、砂利（粗骨材）、砂（細骨材）がこれにあたる。

コンクリートのスランプ
生コンクリートの軟らかさを示す指数であり数値が大きいほど軟らかい。コンクリートの施工時の管理項目のひとつ。

混合セメント
クリンカの一部をフライアッシュや高炉スラグなどの混合材で置き換え、セメント製造時のCO_2排出量を低減する低炭素セメントのこと。

さ

30by30（サーティ・バイ・サーティ）
2030年までに陸と海の30％以上を健全な生態系として保全するための国際目標。

酸素富化燃焼
燃焼用空気中の酸素濃度を高めることで燃焼効率を向上させ、代替燃料利用やCO_2削減に寄与する技術。

CCUS技術
CO_2の分離・回収・利用・貯留をあわせた一連の技術の総称。

Ｃ２ＳＰキルン
酸素燃焼とした仮焼炉に原料石灰石の脱炭酸反応を集中させることで、高濃度のCO_2を直接回収できるクリンカ焼成炉のこと。NSPキルンの特長を継承する。

シェイクアウト訓練
一斉に参加者全員が机の下に隠れるなど身の安全を図る行動をとることで、日ごろの防災対策を確認するきっかけづくりとする地震対応の訓練。

地盤改良工事
住宅建設地などで地盤が弱い場合に、建物を安全に支えるためにセメント系固化材などを使い地盤を補強する工事のこと。

重金属不溶化材
建設発生土などから土壌汚染対策法で指定される重金属類の溶出を抑制することでより安全な処理を可能とする土壌の処理材。

焼却残さ資源化システム
清掃工場で焼却した際に発生する焼却灰を通常のセメント工場で処理するシステム。

シラス
南九州に広く分布し、火山灰や軽石など火山活動を起源とする噴出物の堆積物。固まりが弱いことに特徴がある。

人権デューデリジェンス
企業が事業活動やサプライチェーンにおける人権への負の影響を特定・防止・軽減し、その対応状況を継続的に確認・開示する取り組みのこと。

スコープ1、2、3
事業活動にともなう温室効果ガス排出量を、自社直接排出（スコープ1）、購入エネルギー（スコープ2）、サプライチェーン由来（スコープ3）に分類した指標。

スマートファクトリー
AIやIoT技術、センサー技術等のデジタル技術を用いて、工場の稼働管理を行う手法で、生産性の向上だけでなく、労働安全性の向上にも寄与する。

スラッジ
汚泥のこと。特に生コンクリート製造や施工に際して発生するものはコンクリートスラッジなどとよばれる。

セメンティシャスマテリアル（SCMs）
クリンカ代替やコンクリートの性能を改善する混合材のこと。副産物である高炉スラグ、フライアッシュや天然材料の石灰石、ポゾランなど。

セメント系高強度グラウト材
建設現場において空隙の充てんなど接合部や地盤の補強を目的に注入する材料で、無収縮かつ高強度であることが求められる。

セメント系固化材
セメントを主原料とした地盤改良材のことで、幅広い土質において長期にわたり安定した強度が得られる特長がある。

セメント質製品
ポルトランドセメントと混合セメントや混合材などとの和のこと。

セメントターミナル
セメント工場とユーザーを結ぶセメントの中間物流拠点のこと。日本ではサービスステーション、SSともよばれる。

た

代替原燃料
廃プラスチックや汚泥、バイオマスなど、天然資源や化石エネルギーの代わりに利用される原料・燃料の総称。

な

ナノリチア
リチウムイオン電池のプラス極に使用される材料で、熱安定性が高く、コバルトを使用しないことを特長としている。

ネイチャーポジティブ
生物多様性の損失を止め、回復傾向へと向かわせることをいう。

は

ハインリッヒの法則
1つの重大事故は突然発生するものではなく、多くの軽微な事故や事故寸前の状態が積み重なって発生するという考え方。

フライアッシュ
石炭火力発電所から発生する石炭由来の灰のことで、排ガス気流中から電気集じん機によって捕集される。

FA（フライアッシュ）混合セメント
輸出先の各国の規格に適合するように混合材としてフライアッシュを使用した混合セメントのこと。

プレミックス製品
セメントや砂などが所定の割合で混合されたもので、水と混ぜるだけでモルタルなどをつくることができる商材のこと。

ポゾラン
単独では硬化性をもたないが、水酸化カルシウムと反応してセメント硬化物を形成する天然または人工材料。

ポルトランドセメント
クリンカと石膏を主成分とするセメントの総称。最も汎用的に使われているセメント。

ま

マスコン
マスコンクリートの略称で、ダムや橋桁、大型の壁などの大規模構造物に用いられる。部材寸法が大きく、硬化時の温度上昇や温度ひび割れへの対策が必要。

メタネーション
CO_2と水素からメタンを合成すること。グリーン水素を用いることでカーボンニュートラルとなることから注目される技術。

や

養生
コンクリートやモルタルが十分な強度や耐久性を発揮できるよう、施工後に適切な温度や湿度を保ちながら硬化を促進・保護する作業のこと。

ら

LEAPアプローチ
TNFDが推奨する自然関連課題の評価手法のこと。自然との接点を特定（Locate）し、依存・影響を評価（Evaluate）、リスク・機会を分析（Assess）、対応策を実行・開示（Prepare）することを示す。

リン回収
下水・下水汚泥からリンを回収すること。回収したリンは肥料として使用できるため、枯渇が危惧される天然リン鉱石に代わる手法として注目されている。

英

CCS
石炭火力発電所や各種工場の排ガスなどから分離・回収したCO_2を枯渇油田や海底地層で貯留する一連のシステムのこと。

CCU
石炭火力発電所や各種工場の排ガスなどから分離・回収したCO_2を、工業原料や植物培養といった用途で再利用する一連のシステムのこと。

GCCA
グローバルセメント・コンクリート協会のこと。世界のセメント製造会社42社を正会員とし、世界生産能力の約40%をカバーする業界団体。

GX-ETS
日本政府が進める排出量の削減を目的とした取引制度で、企業の脱炭素化を促進するための仕組み。

OSHMS
連続的かつ継続的な安全衛生管理を自主的に行うことにより、事業所の労働災害の潜在的な危険性の低減、および快適職場を促進させる仕組み。

TNFD
自然関連財務情報開示タスクフォース。企業が自然関連課題を評価し、投資家などへ開示するための国際的な枠組みを提言。

会社情報

◉ 会社概要（2026年3月31日現在）

商号	太平洋セメント株式会社
設立	1881年5月3日
資本金	86,174百万円
本社所在地	〒112-8503　東京都文京区小石川1-1-1 文京ガーデン　ゲートタワー
従業員数	連結：12,626名 単体：1,783名（出向含まず）
売上高	連結：8,984億円 単体：3,392億円

◉ 本レポート内に掲載された太平洋セメント（株）および太平洋セメントグループの日本国登録商標一覧

アッシュセンター
ＡＤＶＡＮＣＥＭＥＮＴ
AKシステム
ＳＦＰＣ
Ｃ２ＳＰキルン
シラスクリート
セラクリーン
セルスフィアーズ
太平洋プレユーロックスＧＸ
ダクタル（Ｄｕｃｔａｌ）
デナイト
ナノリチア

◉ ウェブサイトのご案内

トップページ
https://www.taiheiyo-cement.co.jp

IR関連情報
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/ir/

サステナビリティ関連情報
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/

組織および事業関連情報

●会社情報
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/company/

●製品・サービス
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/service_product/

●研究・技術開発
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/rd/

太平洋セメント
TAIHEIYO CEMENT
Since 1998

製品・設備のあゆみ

2000年　5月　フランス3社から無機系複合材料「ダクタル（Ductal）」の独占実施権取得

2001年　7月　熊谷工場で都市ごみ焼却残さ水洗処理施設（灰水洗システム）稼働

2002年　1月　関東アッシュセンター竣工にともなう石炭灰処理事業の拡大



2002年　11月　埼玉工場でAKシステム（都市ごみのセメント資源化）稼働



2002年　12月　大分工場で木質バイオマス資源利用施設稼働

2006年　7月　超高強度コンクリート用「シリカフュームプレミックスセメント（SFPC）」を開発

2007年　8月　重金属不溶化材「デナイト」販売開始

2007年　12月　羽田空港D滑走路の桟橋部床版に「ダクタル」採用

2010年　4月　ギソンセメント社第2生産ライン稼働



2011年　3月　東日本大震災による被災のため大船渡工場操業停止

事業・社内のあゆみ

1998年　10月　太平洋セメント発足



1999年　5月　国内直轄6工場でISO14001の認証を取得

2000年　9月　PNG-ハラセメント社（パプアニューギニア、現PNGタイヘイヨウセメント社）買収

2000年　10月　グランドセメント社（フィリピン、現タイヘイヨウセメントフィリピンズ社）経営権取得

2000年　11月　ギソンセメント社（ベトナム）竣工

2001年　7月　糸魚川発電所で電力卸供給事業開始

2002年　6月　グループ経営理念制定

2003年　4月　グランドセメント社を完全子会社化同年6月タイヘイヨウセメントフィリピンズ社に社名変更

2003年　4月　建設発生土のセメント資源化事業開始

2005年　4月　土佐発電所で電力卸供給事業開始

2006年　1月　太平洋セメント環境経営方針制定

2008年　10月　創立10周年

2009年　4月　ISO14001全社統合認証を登録

2010年　3月　事業構造改革公表

1999　2000　2001　2002　2003　2004　2005　2006　2007　2008　2009

京都議定書発効　2005

リーマン・ショック　2008

2012年　6月　大船渡工場完全復旧



2014年　8月　晴海小野田レミコン社環境配慮型（屋内）プラント竣工



2013年　7月　天皇、皇后両陛下（当時）が大船渡工場をご視察



2015年　5月　「CSR 目標 2025」を制定

2015年　6月　オログランデ工場（米国カリフォルニア州）買収

2018年　5月　世界のリーディングカンパニーと「グローバルセメント・コンクリート協会（GCCA）」を設立



2018年　5月　水質浄化材「セラクリーン」が環境省ETVマークを取得

2019年　5月　人工知能（AI）によるコンクリートのスランプ予測技術を開発

2019年　12月　熊谷工場で都市ごみ焼却主灰の水洗処理施設運転開始

2020年　1月　大船渡工場内でバイオマス発電所の営業運転開始



2021年　2月　リチウムイオン電池用正極材「ナノリチア」の開発に成功

2018年　10月　創立 20 周年

2019年　6月　「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同

2021年　1月　セメン・インドネシアグループとの資本提携に関する契約締結

2022年　3月　「カーボンニュートラル戦略 2050」の技術開発ロードマップおよび2030 中間目標を策定

2022年　5月　国連グローバル・コンパクトに署名

2022年　6月　レディング工場および生コンクリート事業用資産（米国カリフォルニア州）を買収

2024年　3月　「CO_2回収型仮焼炉（Ｃ２ＳＰキルン）」の実証試験開始



2024年　7月　タイヘイヨウセメントフィリピンズ社の新生産ライン竣工

2024年　12月　グライムスロック社などの骨材・生コンクリート事業用資産等（米国カリフォルニア州）を買収

2026年　6月　ヴァルカン・マテリアルズ社の生コンクリート事業用資産等（米国カリフォルニア州）を買収



2010　2011　2012　2013　2014　2015　2016　2017　2018　2019　2020　2021　2022　2023　2024　2025　2026

東日本大震災　2011

パリ協定採択　2016

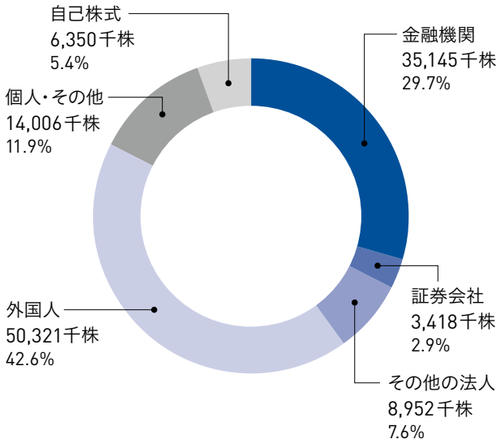
新型コロナウイルス感染症拡大　2020

株式情報

◉株式情報（2026年3月31日現在）

事業年度	4月1日～3月31日	
定時株主総会	6月下旬	
株式の状況	発行可能株式総数	197,730,800株
	発行済株式総数	118,191,578株 （自己株式6,349,762株を含む）
	株主数	43,875名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	

◉所有者別株式分布状況（2026年3月31日現在）

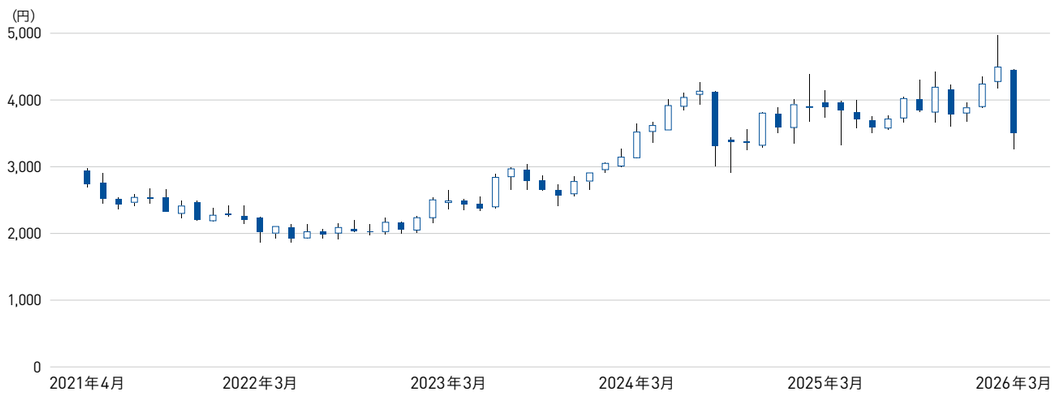


◉大株主の状況（2026年3月31日）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	18,347	16.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	8,338	7.5
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,537	5.0
JP MORGAN CHASE BANK 385642	4,251	3.8
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	3,826	3.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3,050	2.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,898	2.6
株式会社麻生	2,623	2.3
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1,797	1.6
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,621	1.4

※ 当社は、自己株式6,349,762株を保有しています
※ 持株比率は、自己株式を控除して計算しています

◉株価の推移



◉太平洋セメントグループの工場一覧

日本


上磯工場（北海道北斗市）


大船渡工場（岩手県大船渡市）


熊谷工場（埼玉県熊谷市）


埼玉工場（埼玉県日高市）


藤原工場（三重県いなべ市）


大分工場（大分県津久見市）


デイ・シイ社 川崎工場
（神奈川県川崎市）


明星セメント社 糸魚川工場
（新潟県糸魚川市）


敦賀セメント社 敦賀工場
（福井県敦賀市）

米国


カルボルトランド社
レディング工場


カルボルトランド社 モハベ工場


カルボルトランド社
オログランデ工場


カルボルトランド社 リリトー工場

アジア・パシフィック


ギソンセメント社 ギソン工場
（ベトナム）


タイヘイヨウセメントフィリピンズ社
セブ工場（フィリピン）


PNGタイヘイヨウセメント社
レイ工場（パプアニューギニア）

◉外部評価一覧

Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index
［ESG投資の代表的指標、アジア・太平洋地域の銘柄に選定］

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P/JPX
カーボン・エフィシェント指数

CDP2025［サプライヤーエンゲージメント・リーダーに選定］
［気候変動でB、水でBを取得］

JCR
［2026年にA+を取得］

R&I
［2026年にAを取得］

プラチナくるみん認定
［2023年8月に取得］

健康経営優良法人認定制度
［2023年から連続して取得］

人的資本経営品質2025
［2026年2月に選定］

SOMPOサステナビリティ・インデックス
［2026年6月に選定］

編集後記

「太平洋セメントレポート2026」をご覧いただき、ありがとうございます。本レポートでは、当社の持続的な価値創造への取り組みをより直感的にご理解いただけるよう、誌面デザインやビジュアル表現を全面的に見直しました。読みやすさと印象に残る表現の両立を目指し、写真やレイアウトを刷新するとともに、ES関連情報については見開きで活用しやすい構成を採用するなど、利便性の向上にも努めています。

本レポートが、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を深める一助となれば幸いです。

ホシノユミコ/星野由美子
（マンガ家・イラストレーター、P.54、64、74マンガ制作）

実用マンガや親しみやすいイラストで、書籍やインターネットコンテンツ、オリジナルキャラクター制作など幅広く活動。当社の元従業員（1983年～1989年在籍）で、社内報「Taiheiyo」において4コママンガ「Go!Go!広報隊」を長年にわたり連載し、親しまれている。

◉ホシノユミコのHP
http://donadona.sakura.ne.jp/



社内報マンガの一コマ

TAIHEIYO CEMENT

太平洋セメント株式会社

〒112-8503 東京都文京区小石川1-1-1
文京ガーデン　ゲートタワー
サステナビリティ推進部
https://www.taiheiyo-cement.co.jp

TAIHEIYO CEMENT

太平洋セメント株式会社
統合報告 ES編

REPORT ES PART 2026









Contents

Environment
環境への取り組み

環境

03 環境マネジメント
07 サーキュラーエコノミー
09 気候変動
11 TCFD提言に関する情報開示
13 TNFD提言に関する情報開示
19 自然資本
23 事業のマテリアルバランス

Social
社会への取り組み

人的資本経営

25 人的資本経営
27 人材育成
28 ワーク・ライフ・マネジメントの推進
30 健康経営の取り組み
37 ダイバーシティ&インクルージョンの推進
39 VOICE　制度利用者の声
41 労働組合

労働安全保安衛生

43 労働安全保安衛生

人権の尊重

49 人権の尊重
50 人権デューデリジェンス

ステークホルダーエンゲージメント

52 ステークホルダーエンゲージメント
53 従業員
55 グループ会社
57 株主・投資家
59 ユーザー・お取引先
60 地域社会

品質管理

62 品質管理

責任ある調達

65 責任ある調達

用語集

67 用語集

サステナビリティ経営

グループ経営理念

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。

サステナビリティ経営推進の基本方針

①当社の経営理念・行動指針を踏まえ、目指すべき理想のサステナビリティ経営を明確にし、サステナビリティに基づいた事業活動の進展を図る。
②コンプライアンスを最重視する企業風土を醸成し、全役員・従業員が常に主体的に最適な判断を行うことを志向する。
③地球環境課題への貢献・人権の尊重・地域社会への貢献などは、当社グループのサステナビリティに資するものと認識した経営を行う。
④サステナビリティの重点課題について、積極的に取り組み、適正な優先順位づけと資源配分を行う。
⑤サステナビリティ経営推進の状況を踏まえ、ステークホルダーに対して適切な情報開示・コミュニケーションを実践し、信頼関係を構築する。
⑥サステナビリティ経営推進を当社グループ全体の活動として位置づける。

サステナビリティ目標

◇CSR目標2025
◆26中期経営計画サステナビリティ目標

1. ゼロカーボン
◇◆ネットCO_2排出原単位10%以上削減（2000年比）
◆サプライチェーン全体での排出原単位20%以上削減（2000年比）
2. DX
◇　DX人材450名以上育成
3. 人的資本
◇◆死亡災害（グループ）　ゼロ
◇◆女性従業員比率10%以上
◇　女性管理職比率5%以上
◇　新任管理職の女性比率10%以上

環境マネジメント ― 環境マネジメントシステム（EMS）―

価値創造へ向けて

当社は環境経営方針において、環境汚染防止にとどまらず、サーキュラーエコノミーの構築、カーボンニュートラル実現、環境負荷低減、水資源保護や生物多様性といった社会的な環境問題への積極的な取り組みを挙げ、これらを重要な経営課題と位置づけ、環境パフォーマンスの向上に努めています。

環境経営方針

当社は社会的な環境問題への積極的な取り組みを重要な経営課題と位置付け2006年1月に「環境経営方針」を制定しました。全ての事業活動において以下の6項目に重点的に取り組むとともに、国際社会から地域社会までの広範なステークホルダーとコミュニケーションを図り、GCCAならびにUNGCの一員として、持続可能なセメント産業の在り方を追求していきます。

2006年1月制定
2024年4月改定

❶ 環境に配慮した事業活動

事業活動における環境影響を適切に評価し、環境に配慮した製品・技術の開発と採用により、環境負荷の低減に取り組む。あわせて地域社会の一員として、環境保全活動に取り組む。

❷ 環境法規制等の遵守

事業活動において適用を受ける環境に関連する法規制ならびに当社が同意するその他要求事項を確実に遵守する。

❸ サーキュラーエコノミー構築への貢献

セメント産業の特性を活かし、リサイクル資源活用技術の高度化を進め、環境負荷低減と経済成長を目指すサーキュラーエコノミー構築へ貢献する。

❹ カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

既存技術の最大活用及び革新技術の開発・順次展開を図り、全社をあげてサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に取り組む。

❺ 国際協力

当社が保有する環境保全や省エネルギーならびに廃棄物等のリサイクルに関する技術の海外への移転と普及を促進する。

❻ 自然保護

自然との共生に役立つ製品と技術を提供することで、水資源や生物多様性等の保全・回復に貢献し、ネイチャーポジティブの実現を目指す。

運用体制

生産部担当役員を委員長とした「環境経営委員会」を設置し、環境経営の推進と環境マネジメントシステム（EMS）を実践しています。

当社は1997年6月から工場単位でISO14001の認証登録を開始し、1999年までに直轄6工場すべてが認証登録を受けました。2009年には、本社・支店・中央研究所（現研究開発本部）にまで適用範囲を広げた全社EMSを構築し、2027年2月には（一財）建材試験センターより全社として6回目の更新審査を受け、認証登録を継続する予定です。

グループ会社を含むセメント工場のISO14001認証取得率は100%です。海外でもISOを主流とする国のセメント製造事業所の取得率は100%であり、積極的に環境保全に取り組んでいます。ISOを主流としない国のセメント製造事業所では、独自のEMSを運用しています。

リスク管理

◆ 環境リスク低減

重大環境事故の発生を未然に防止するために過去事例を基に適宜必要な対策を講じています。

◆ 自然災害への対応

近年、異常気象による自然災害の激甚化が課題となっています。当社では、豪雨による工場内の冠水リスクを抽出し、排水ルートと処理能力を確認後、必要な投資工事を進めていく予定としています。

◆ 環境法令遵守

当社では太平洋セメントグループ全体の環境法令遵守のため、定期的にグループ会社へ環境パトロールを行い、法令遵守状況の確認に取り組んでいます。

実現に向けてのロードマップ

❶ 重大環境事故・重大環境クレームゼロ

2025年度は、サービスステーションにて重大環境クレームが1件発生しました。近隣の皆さまにご迷惑をおかけしましたこと、深くお詫び申し上げます。再発防止に向け、管理体制の見直しと設備強化を図りました。類似のトラブルが懸念される事業所に対して順次、予防処置を実施しました。

❷ 緊急事態（地震・津波・油流出・集中豪雨・火災・発じん）に強い工場づくり

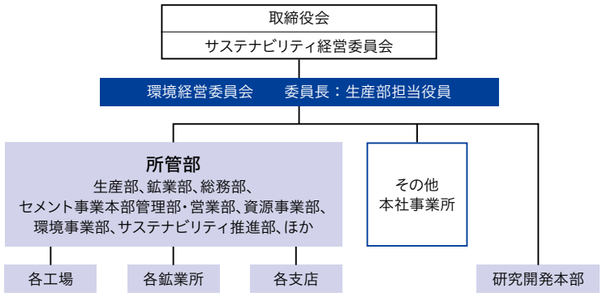
様々な緊急事態に組織的に対応できるよう教育・訓練を定期的に実施し、現場力を備えた人材を育成していきます。また、環境リスクを抽出し、対策を立案・実行することで緊急事態に強い工場づくりを目指しています。当社では工場所在地の自治体と災害廃棄物の処理に関する協定を締結しており、迅速かつ円滑に災害廃棄物を処理するための体制づくりを進めていきます。

❸ グループ全体での環境法令遵守体制の定着

グループ会社に対しては、環境法令チェックリストを活用した確認とフォローアップの仕組みにより、環境法令改正に適宜対応しています。また、定期的な環境パトロールを通じて環境法令遵守が確実に維持されているか確認しています。

2025年度実績	2026年度計画	2030
❶ 重大環境事故・重大環境クレーム1件（是正・予防処置実施済み） ❷ 粉塵飛散に対する予防処置の実施 ❸ 環境法令チェックリストの運用、関係グループ会社の環境パトロールを4回/年実施	❶ 重大環境事故・重大環境クレームゼロ ❷ セメント製造工場のBCP（事業継続計画）の構築と定着 ❸ 設備火災予防体制の強化	❶ 重大環境事故・重大環境クレームゼロ ❷ 緊急事態（地震・津波・油流出・集中豪雨・火災・発じん）に強い工場づくり ❸ グループ全体での環境法令遵守体制の定着

◉ 全社EMS体制図





分離槽油回収訓練（大船渡工場）

内部環境監査

2025年度も当社の全事業所を対象として内部環境監査を実施しました。今年度の監査の重点観察項目として廃棄物処理法や浄化槽法をはじめとした環境法令およびそのほかの要求事項の遵守評価の確認、外部コミュニケーションの確認、目標未達項目の是正処置、工場対象の事項として環境不適合に関する是正・予防処置のフォロー状況、自然災害による設備の冠水リスク抽出および対策立案、支店

◉ 内部監査の結果

	総指摘件数	改善要求件数	是正処置件数
2023年度	26	5	5
2024年度	27	8	8
2025年度	34	5	5

対象の事項としてサービスステーションの緊急事態における手順書の整備と津波避難訓練を実施しました。

環境マネジメント ― 環境負荷の低減 ―

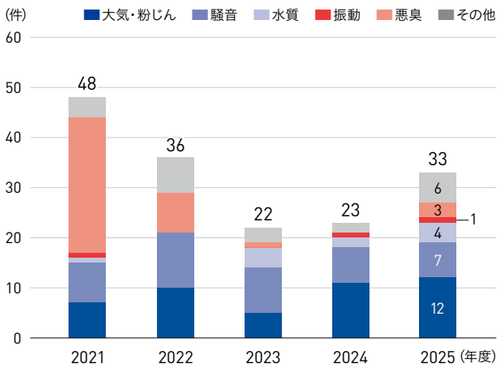
方針と運用体制

当社は、環境経営方針に基づき、環境法規制等を遵守し、環境に配慮した事業活動に取り組んでいます。

工場では、地震・津波等の緊急事態に安全な設備の停止と迅速な避難ができるよう手順書の有効性を確認しています。また、行政と連携して情報の共有や被害の最小化にも取り組んでいます。

多様化する廃棄物・副産物処理の環境負荷を低減するために、屋内型置場や密閉式受入設備などの新設・増設を計画的に進めています。さらに、地域住民の皆さまから寄せられた環境情報に対し、すみやかに状況を確認、原因調査のうえ、当社に起因する場合は改善策を講じています。

◉ 環境苦情件数の推移　単体

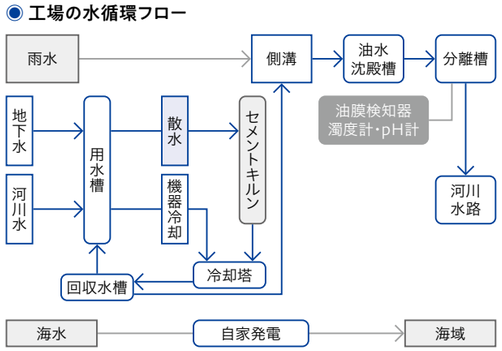


リスク管理

水質汚濁防止

当社グループの公共用水域への排水は主に冷却水で、水質汚濁防止法上の汚水には該当しません。セメント工場では水資源を循環利用し排水量を最小化するとともに、防液堤や沈殿池、油水分離槽、各種検知器を設置し、汚染物質の漏えい防止に努めています。

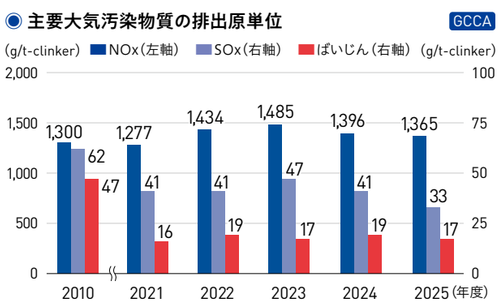
◉ 工場の水循環フロー



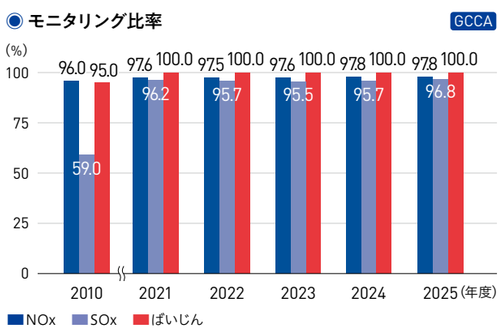
大気汚染物質

セメント製造における主な大気汚染物質は、セメントキルンの排ガスに含まれるNOx、SOx、ばいじんです。当社は排ガス濃度の連続測定と適正運転、脱硝装置の強化や排ガス処理のバグフィルター化を進め、「2010年度排出レベルを維持すること」を目標に排出制御に取り組んでいます。

◉ 主要大気汚染物質の排出原単位　GCCA



◉ モニタリング比率　GCCA



土壌汚染防止

2024年度に工場における重油・薬剤タンク、配管の漏えいリスク調査を行い、漏えい検知システムの導入状況、防油堤の設置状況、地下浸透リスクの有無を確認しました。リスクが高いと判断したものから埋没配管の架空化工事や劇物漏えい検知システム等を導入し、適切な対策を講じることで土壌汚染防止に努めています。

PCB廃棄物管理

当社グループは「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法」に基づき、PCB廃棄物の保管および処理を適正に行っています。

高濃度PCB廃棄物について優先的に処理を進めましたが、2025年度末時点で33台を保管しています。今後も法令に従い適切に対応していきます。

◉ 高濃度PCB廃棄物の処理状況　(単位：個数)　単体

廃棄物	2024年度末保管	2025年度新規対象	2025年度処理実績	2025年度末保管	2026年度処理計画※
コンデンサ	1	14	15	0	0
トランス	0	0	0	0	0
安定器	348	1,017	1,332	33	0
合計	349	1,031	1,347	33	0

※最終処理期限を経過したため、国の対応方針が確定するまで適正保管を継続

環境配慮型製品

低炭素型無収縮モルタル「太平洋プレユーロックスＧＸシリーズ」

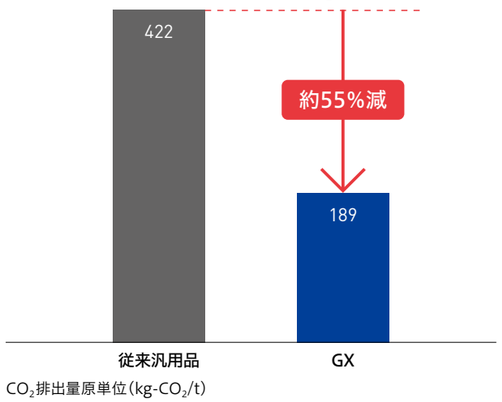
無収縮モルタルは、流動性に優れ、硬化後の体積変化が小さいため、構造物等の隙間を確実に一体化させることができる材料であり、鉄骨造建築物の鉄骨柱下部と基礎コンクリートの一体化などに使用されます。太平洋マテリアル社では、速硬型や高強度型などの多様な無収縮モルタルを展開しています。

「太平洋プレユーロックスＧＸ」はCO_2の排出量を約55％削減した製品です。従来の無収縮モルタルと同等の基本性能を維持しつつ、低発熱性や耐久性の向上を実現しました。「太平洋プレユーロックスＧＸ-GC」は無収縮モルタル技術をベースに豆砂利(小さな砂利)を混和した製品です。従来の無収縮モルタルは、セメントの水和反応にともなう温度上昇が大きく、大きな空間に充てんする場合、内部の温度と外気に接している部分の温度差により、ひび割れが発生する危険性が高まります。本製品は、豆砂利の混和によりセメント量を低減することで水和熱を大幅に抑制し、大きな空間でも一般のコンクリートの代わりに使用できます。



太平洋プレユーロックスＧＸ
(太平洋マテリアル社)

◉ 太平洋プレユーロックスＧＸによるCO_2排出量削減効果



CO_2排出量原単位(kg-CO_2/t)

サーキュラーエコノミー　― 資源効率の向上 ―

価値創造へ向けて

当社ではセメント製造に用いる天然原料・熱エネルギー源を廃棄物・副産物に置き換え、天然資源の保全と最終処分場の延命に貢献することにより、カーボンニュートラルへの貢献とサーキュラーエコノミーを推進しています。

方針と運用体制

当社はサーキュラーエコノミー構築への貢献を、マテリアリティのひとつと位置づけ、環境経営方針でも重点取り組み項目に掲げています。セメント産業の特性を生かし、リサイクル資源活用技術のさらなる高度化、新規事業の立ち上げや展開を図り、他産業と連携することで、環境負荷低減と経済成長を目指していきます。

サステナビリティ経営推進の基本方針のもと、各事業および研究開発部門において、情報共有を図りながらサーキュラーエコノミー関連事業を展開推進していきます。

実現に向けてのロードマップ

当社は、2030年に向けたサーキュラーエコノミー実現のロードマップにおいて、セメント国内需要、カーボンニュートラルへの期待の高まりなどの社会状況をふまえ、以下の取り組みを推進することを定めています。

1. **既存事業の優位性の確保**
2. **セメント製造における廃棄物処理量の確保による熱エネルギー代替率のさらなる向上**
3. **混合セメント用混合材などに使用する石炭灰ソースの確保**

さらに、サーキュラーエコノミーの深化に資する展開として、以下の取り組みを推進します。

1. **処理困難物のひとつであるリチウムイオン電池のリサイクル**
2. **セメント事業に依存しない下水汚泥資源からのリン回収および肥料化実証事業への参画、廃太陽光パネル処理事業**
3. **都市ごみ焼却残さからの貴金属回収・重金属除去技術の確立**

2025年度実績	2026年度計画	2030
廃棄物・副産物の使用量は505万9千トンで、セメント生産量の減少にともない受入量も前年比で減少しました。また使用原単位は399.4kg/トン-セメントで、前年度より低い値となりました。燃料代替である廃プラスチックの受入量も前年比-1.9%と減少しました。	これまで処理困難とされていたリサイクル品の受け入れ・廃棄物処理量の増加、セメント製造における燃料系廃棄物処理量の増加による熱エネルギー代替率の向上、およびサーキュラーエコノミーの深化に資する新規事業の早期立ち上げを図ります。	**セメントの生産量が減少するなかで、サーキュラーエコノミーの深化に資する新規事業の拡大を図り、地域社会に貢献できる活動を強力に推進します。**

地域社会との資源循環

当社グループでは各自治体で発生している一般廃棄物、都市ごみ焼却残さや浄水汚泥・下水汚泥などもセメント原燃料として利用しています。都市ごみは「焼却残さ資源化、AKシステム（家庭ごみのセメント資源化）、エコセメント製造」それぞれのシステムを駆使して、地域社会の資源循環の形成と環境問題の解決に取り組んでいます。

産業界との資源循環

当社グループは石炭火力発電所へ石灰石粉末を供給し、副産石膏を受け入れるとともに、石炭灰も粘土代替として受け入れ、活用しています。石炭灰のさらなる有効利用のため、アッシュセンター事業も展開しています。

製鉄会社へは石灰石等を供給し、高炉スラグ等を受け入れ、セメント原料や混合材として使用しています。

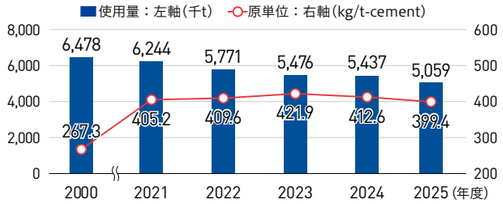
◉ **マテリアリティのKPI・目標と実績**

KPI・目標	2023年度	2024年度	2025年度
代替原燃料使用の推進 廃棄物等利用原単位400kg/トン-セメント以上を維持	421.9kg/トン-セメント	412.6kg/トン-セメント	399.4kg/トン-セメント
廃棄物排出量 廃棄物最終処分量40トン以下を維持	2.0トン	13.9トン	1.0トン

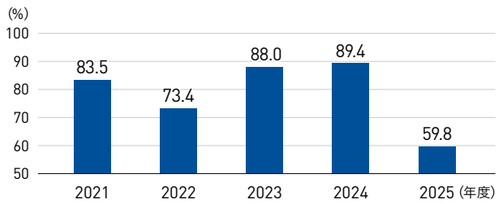
サービスステーションにおける取り組み

サービスステーション（SS）では、セメント品種の入れ替えなどで発生するサイロ内の残余セメントを工場に戻し、セメントの原料としてリサイクルすることで外部委託する廃棄物量の削減に努めています。2025年度のリサイクル率は2024年度と比べて29.6%減少しています。

◉ **廃棄物・副産物の使用量と原単位の推移**　単体



◉ **SSにおけるリサイクル率**　単体



外部経済効果

廃棄物の利用拡大による社会的な環境負荷低減を貨幣価値として評価しています。

基本的な考え方

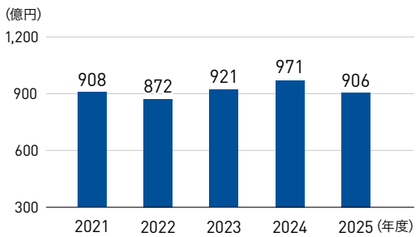
当社では、外部からの廃棄物利用拡大にともなう社会的な環境負荷低減効果を貨幣価値に換算し、セメント資源化システムの取り組みによる「外部経済効果」として評価しています。2025年度は906億円の社会的効果を上げたと算定しています。2025年度は、前年度より廃棄物の削減量が減少し、経済効果は対前年度比で約7%減少しました。

外部経済効果の算定方法について

当社はGCCA CO_2プロトコル等のデータを用い、産業廃棄物・副産物活用による化石エネルギー・天然原料削減量を算定し、炭素税5,000円/トン、原油輸入価格、天然原料仮定購入価格、廃棄物処理費用を用いて経済効果へ換算しています。一部は当社損益に反映しています。

◉ **外部経済効果（2025年度）**　単体

インパクト	インベントリ	削減量（t）	インベントリ認定市場価格（円/t）	外部経済効果（億円）
地球温暖化	CO_2	1,807,136	5,000	90
エネルギー資源枯渇	原油	96,737	18,400	18
鉱物資源枯渇	天然原料	3,909,718	1,000	39
最終処分場枯渇	廃棄物	5,059,136	15,000	759
合計				**906**



※2023年度から炭素税5,000円/トンで試算
過去に遡って修正

気候変動 ― 地球温暖化防止 ―

価値創造へ向けて

セメント製造では多量のCO_2が排出され、その約4割はエネルギー、約6割は主原料である石灰石の脱炭酸に由来します。エネルギー起源はクリーンエネルギー転換で削減可能ですが、石灰石を用いる限り原料起源のCO_2をゼロにできないことが大きな課題です。当社は2030年の中間目標を含む「カーボンニュートラル戦略2050」を掲げ、地球温暖化防止と持続的成長に向け、中長期的視点でCO_2削減対策を推進しています。

方針と運用体制

「カーボンニュートラル戦略2050」に基づき、既存技術の最大活用、既存技術の深化と横展開、革新技術の早期開発と活用によってカーボンニュートラルを推進します。当面は、化石エネルギー代替と混合セメント化などで排出削減を進め、ＣＥＳＰキルン派生技術も早期展開を図ります。2030年度以降は、経済性や制度整備の状況を勘案しながら、革新的なCO_2回収・利用により低炭素化を進めます。社内横断的な組織「カーボンニュートラル戦略委員会」を事務局として、全社一丸となってカーボンニュートラルを推進します。

実現に向けてのロードマップ

2030年の中間目標である「2000年比サプライチェーン全体でCO_2排出原単位20%以上の削減」「国内ではCO_2排出量の40%以上の削減」を達成するために、化石エネルギー代替と混合セメント化などで排出削減を進めるとともに、ＣＥＳＰキルン派生技術も早期展開を図ります。革新技術であるCO_2回収と利用に係る開発については、2030年までの完了を目指しています。

2025年度実績	2026年度計画	2030
● 混合セメント拡大の技術開発と輸出事業への活用 ● GX-ETS（グリーン・トランスフォーメーション排出量取引スキーム）につき、セメント産業用の基準策定等に関与 ● ＣＥＳＰキルンの開発に関してはGI基金事業での目標をクリアし、第3ステージに移行 ● 屋久島町ゼロカーボンアイランド構想への協力として、シラスを用いた長寿命および低炭素コンクリートを活用したEV急速充電ステーションを整備	● 混合セメントへのシフト加速 ● 混合材調達体制整備 ● 化石エネルギーの代替促進 ● GX-ETSの社内体制整備と排出枠取引市場への準備 ● 革新的CO_2回収（ＣＥＳＰキルン）、利用、貯留技術の開発継続 ● ＣＥＳＰキルン派生技術（酸素富化燃焼技術、メタン焼成等）の開発推進	**● 混合セメントの新規格化** **● 新型粉砕助剤の開発** **● カーボンニュートラルに資する革新技術の完成** **● ＣＥＳＰキルン派生技術の既存工場横展開**

輸送部門におけるCO_2排出削減の取り組み

当社は特定荷主として、輸送会社に委託する原燃料・製品輸送のCO_2削減に取り組んでいます。トラックでは往復輸送の計画的実施で効率を向上させ、船舶では省エネルギー技術搭載船の活用とAI配船によりエネルギー効率を高め、既存船ではバイオ燃料の試験導入も進めています。2025年度のCO_2排出量は、2024年度より約4%減少しました。

◉ 輸送手段別CO_2排出量（2025年度）　単体

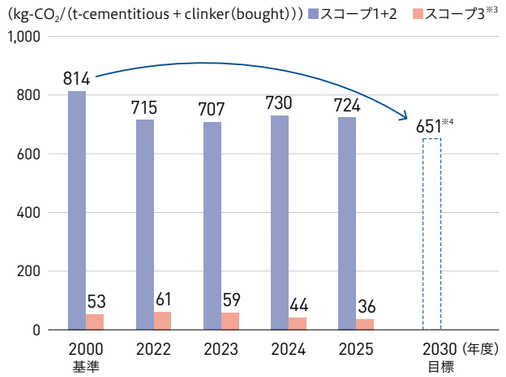
輸送手段	輸送量（千t）	平均輸送距離（km）	輸送トンキロ（千tkm）	CO_2排出量（千t）
船舶	14,460	510	7,380,276	98
トラック	11,260	62	702,176	39
貨車	4,397	25	111,309	2
合計	**30,116**	**272**	**8,193,761**	**140**

◉ マテリアリティのKPI・目標と実績

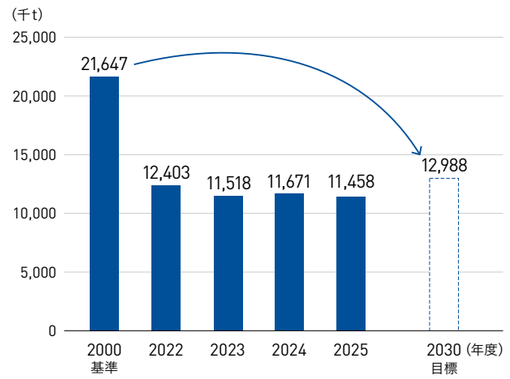
KPI・目標	2023年度	2024年度	2025年度
カーボンニュートラルの実現（2030中間目標） CO_2排出原単位※1 20%以上削減（2000年比）	11.6%	10.7%	12.4%
国内CO_2排出総量※2 40%以上削減（2000年比）	46.8%	46.1%	47.1%

※1　スコープ1（化石エネルギー代替分をのぞく）＋スコープ2＋スコープ3（カテゴリ1,3）
※2　スコープ1（化石エネルギー代替分をのぞく）＋スコープ2

◉ サプライチェーンにおけるCO_2排出原単位　GCCA



◉ 国内CO_2排出総量　GCCA



※3 スコープ3に関しては、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.5）環境省」および「LCIデータベース IDEA version 3.4（2022年度）、version 3.5（2023年度、2024年度）、version 4.0（2025年度）」を参照
※4 スコープ3をのぞく

2030目標のひとつであるサプライチェーン全体でのCO_2排出原単位20%以上削減（2000年比）に対し、2025年度は12.4%削減でした。

もうひとつの目標である国内CO_2排出総量40%以上削減（2000年比）は超過達成しました。

セメントを原料とするコンクリートは、大気中のCO_2を吸収することが知られていますが、この効果を組み込む方法論については、GCCAと協働し国際的な算定プロトコルの開発を進めています。

プロジェクト別環境会計 ― 埼玉工場6号キルン 含水原料混合装置導入

投資額 約4.5億円

CO_2削減効果 9,202トン/年

一般的なセメント用原料はロータリーキルンでの焼成効率を高めるため、原料粉砕ミルで乾燥、粉砕、成分調整されています。近年、天然原料の代替として使用量が増えている産業廃棄物（リサイクル資源）の一部には臭気の強いものがあり、原料ミルで処理できないため、直接ロータリーキルンに投入し臭気成分を分解処理する必要があります。

2025年度に埼玉工場6号キルンに導入した含水原料混合装置は、当社と太平洋エンジニアリング社で共同開発した新しいタイプの混合装置であり、含水原料をプレヒーター内の高温原料と予混合したうえでロータリーキルンに投入することで乾燥効率、焼成効率が大幅に向上します。これにより、臭気成分を分解したうえでクリンカ焼成に必要な熱エネルギー量の低減を図り、一層のCO_2削減および環境負荷低減を目指しています。



含水原料混合装置（外観）

TCFD提言に関する情報開示

2019年6月、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同を表明し、以降、シナリオ分析に取り組んでいます。2021年11月のCOP26でのグラスゴー合意を受け、当社グループでは、適用するCO_2の削減シナリオを1.5℃および4℃としてシナリオ分析を行いました。

※ 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）:Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略で、気候関連財務情報の開示を促進するため、金融安定理事会（FSB）によって2015年に設立。2017年には投資家の適切な投資判断のために、気候関連のリスクと機会がもたらす財務的影響に関する情報開示を促す提言を公表。2023年10月に役割を終え解散

シナリオ設定

気候変動が当社グループに与える事業リスク・機会について2050年までのシナリオを設定し、評価および分析を実施しました。気候関連リスクや機会に重要な影響をもたらす事象をIEA「世界エネルギー見通し（WEO）」、「エネルギー技術展望（ETP）」やIPCC「第５次評価報告書（AR5）」など、科学的な根拠に基づき開発された気候関連長期シナリオをベースに整理しました。IEA「World Energy Outlook 2021」を参考に2030年代を想定し、適切な炭素価格の仮定とともに、当社事業に影響を及ぼす2つのCO_2削減シナリオ（1.5℃、4℃）を設定しました。その後、各シナリオにおけるビジネスインパクトを規模および時期（短期・中期・長期）の側面から分析しました。

重要な気候変動関連リスクと機会およびシナリオの選定プロセス

STEP1 → STEP2 → STEP3 → STEP4 → STEP5

STEP1
セメント産業の気候関連リスク・機会の認識に関するベンチマーク調査を実施し、当社に関連するドライバーを洗い出し

STEP2
気候関連のドライバーとその中間的なアウトカム、当社にとってのインプリケーションの因果関係を整理し、キードライバーを特定

STEP3
キードライバー項目ごとに、科学的な根拠に基づき開発・公表された気候関連長期シナリオを参照し、気候関連シナリオを作成

STEP4
各シナリオにおいて、想定されるビジネスインパクトを評価

STEP5
評価されたビジネスインパクトのうち、ポジティブ・ネガティブな影響が大きいと判断されたビジネスインパクトへの対応策を検討

	1.5℃シナリオ（パリ協定に整合）	4℃シナリオ（気候変動に有効でない対応）
参照シナリオ	IEA net-zero Emissions Scenario（NZE） Carbon Emissions Pathway: RCP 2.6	IEA Stated Policies Scenario（STEPS） Carbon Emissions Pathway: RCP 8.5
仮定した炭素価格※	130米国ドル（約17,550円）/トン-CO_2	30米国ドル（約4,050円）/トン-CO_2

※ シナリオ分析を実施した2022年時点の仮定価格

	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
シナリオ概要	カーボンニュートラル実現に向け、政府と産業界が連携している。産業界のカーボンニュートラル移行と整合的に開発（CO_2回収、利用、貯蔵技術）が進められている。気候変動の影響は、国土強靭化政策などにより一定の対応ができている。	カーボンニュートラル実現に向けた当社の努力と、セメント産業への規制にミスマッチが生じ、当社に不利益をもたらす。当社が進める革新技術の開発からの利益は限定的となる。気候変動の影響は、頻発する極端な気候現象など、深刻になっている。

シナリオ概要

区分	ドライバー	当社グループへの影響			対応策
			1.5℃シナリオ	4℃シナリオ	
1.政策・規制	規制カーボンプライシングの導入 CO_2排出規制の強化	ネガティブ		中	●他社より優れた当社技術を生かしたカーボンニュートラル戦略に掲げる施策の確実な実行によるCNの実現（既存技術によるCO_2低減・吸収/CNに向けた革新技術の開発・展開ほか） ●排出量取引制度（GX-ETS）への対応（ルールメイキングに向けた対外活動など） ●環境価値（CO_2削減）の経済価値化
		ポジティブ	中		
2.市場	化石エネルギー価格の高騰	ネガティブ	小	中	●代替原燃料使用の推進 ●混合セメントへのシフト加速 ●混合セメント新規格化（利用拡大） ●混合材調達体制整備 ●新型粉砕助剤の開発
	低炭素型建設資材の需要の高まり	ポジティブ	大	中	
	石炭火力発電所の稼働低下	ネガティブ	中	小	
3.技術	CO_2回収利用技術開発の進展	ネガティブ		中	●CCUS技術開発の推進 ●CO_2回収型セメント製造プロセスの開発 ●廃棄物処理技術の高度化 ●ガス焼成（メタン、水素等） ●環境価値（CO_2削減）の経済価値化
		ポジティブ	大		
	資源循環、循環経済高度化のための技術深化	ポジティブ	中	小	
4.評判	カーボンニュートラル実現意識の高まり	ネガティブ		中	●カーボンニュートラル戦略に掲げる施策の確実な実行によるCNの実現（既存技術によるCO_2低減・吸収/CNに向けた革新技術の開発・展開ほか）
		ポジティブ	中		
5.物理事象	慢性的―平均気温上昇、海面上昇	ネガティブ	小	中	●激甚災害対策としての保有技術の適用・新技術開発・マーケティング
		ポジティブ	小	小	
	急性的―気候事象の激化（洪水や高温など）	ネガティブ	小	大	
		ポジティブ	小	小	

大：売上額で1,000億円程度の影響
中：売上額で10億～100億円程度の影響
小：売上額で10億円程度までの影響

TNFD提言に関する情報開示

一般要件

1.マテリアリティの適用

ダブルマテリアリティを採用しました。

2.開示のスコープ

当社グループの事業のうち、主要かつ重要であるセメントサプライチェーンの直接操業部分（石灰石採掘※1、セメント製造※2、生コンクリート製造、建材製品製造）について、自然との関連性を分析し開示しています。

3.自然関連課題がある地域

海外を含む当社グループセメントサプライチェーンの直接操業の拠点（日本、米国、ベトナム、フィリピン、パプアニューギニア）について分析を行い、要注意地域を特定しました。

4.ほかのサステナビリティ関連の開示との統合

今回の開示は、TNFD単独での開示となります。

5.検討される対象期間

2025年度時点の情報の分析となっています。今後予定しているリスク・機会の特定においては、短期/中期/長期の時間軸を設定したうえでの分析を予定しています。

6.先住民族・地域社会・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行動指針に基づき、広く社会とのコミュニケーションを行っています。特に生産拠点である鉱業所やセメント工場においては、地域における環境保全活動として住民説明会や環境モニター制度を実施するなど、地域の方から寄せられる情報もふまえて環境に配慮した事業活動に取り組んでいます。

また、太平洋セメントグループ人権方針に基づき、従業員を含むステークホルダーの人権を尊重した事業活動を推進しています。

※1, 2 出荷拠点における保管・出荷（海送・陸送）に関する操業を含みます

ガバナンス

サステナビリティ経営を推進するために社長を委員長、全取締役および全役付執行役員を委員とする「サステナビリティ経営委員会」を設置しています。その傘下の専門委員会である環境経営委員会とリスク管理・コンプライアンス委員会において、当社グループの気候変動や自然資本などの課題解決に取り組んでおり、活動計画の策定および活動実績を自己評価しています。その内容はサステナビリティ経営委員会で審議し、結果を取締役会に報告します。組織の人権方針については、「太平洋セメントグループ人権方針」に基づいて取り組みを推進しています。

（TNFD開示提言の対応項目：ガバナンスA、B、C）

人権に関する詳細な取り組み ▶P.49

戦略

自然との接点をより明確にするために、TNFD※3提言に基づくLEAPアプローチ※4を用いた手法で自然への依存・インパクト・リスク・機会を把握することを進めています。

2024年度にScoping分析を実施した結果をふまえ、2025年度は、Locate、Evaluateについて分析を実施しました。さらに次年度開示に向けて、Assess、Prepareを進めていく予定です。

※3 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures の略称。自然関連財務情報開示タスクフォースのこと

※4 TNFDで開発されたガイダンスで「Locate」「Evaluate」「Assess」「Prepare」という4つのフェーズの頭文字をとったもの

◉ LEAPアプローチの検討プロセス

1	Scoping	●自社の事業内容やバリューチェーン全体を俯瞰し、自然との接点が大きそうな事業内容やバリューチェーンの段階を把握する。
2	Locate（自然との接点の発見）	●自社のバリューチェーンが利用する“場所”を特定する。 ●利用する“場所”がどのような生態系であるかや、生態学的な要注意地域であるかを分析する。
3	Evaluate（依存とインパクトの診断）	●事業活動が、自然にどのようにインパクトを与えているか（取水、排水、廃棄物、土地開発など）や、どのように自然に依存しているか（水資源、防災・減災など）を文献情報などにより分析する。
4	Assess（リスクと機会の評価）	●自然へのインパクト・依存に関連して想定されるリスクと機会を特定する。またどのリスク・機会が自社にとってマテリアルかを評価する。
5	Prepare（対応し報告するための準備）	●リスク・機会に対して、どのような対応策をとるかを決定し目標を設定する。 ●取り組みの進捗を評価する指標に対してデータを取得する。

1.Scoping：自然へのインパクト・依存の概要

当社グループのセメントサプライチェーン上の直接操業と自然へのインパクト・依存の概要を把握（スコーピング）するため、2024年度はENCORE※5を用いて、一般的なセクター分類でのヒートマップを作成しました。この結果より、LEAP分析の優先度が高い操業プロセスとして、原料採掘および資源製品製造のうち石灰石採掘に関する活動、セメント製造全般、生コンクリート製造、建材製品製造を特定しました。

※5 国際金融業界団体NCFAがUNEP-WCMCと共同開発した、産業と自然との関係の調査ツール

◉ Scoping分析結果　VH：とても高い　H：高い　M：中程度　L：低い　VL：とても低い　※依存の評価については、当社で重要と考えた項目のみを開示

工程	インパクト												依存						
	土地・水域利用変化			気候変動	資源利用		汚染					侵略的外来種	供給サービス	調整・維持サービス					
	土地	淡水	海域	GHG排出	水	その他の資源	固形廃棄物	大気	土壌・水有害物質	土壌・水栄養塩	かく乱（騒音・光）	外来種導入	水資源	水質浄化	水流調整	気候調整	災害緩和		土地の安定
																	洪水制御	降雨パターン	
原料採掘および資源製品製造	H	H	—	H	H	VH	M	H	H	M	H	M	H	M	H	H	H	VH	H
廃棄物・副産物の再資源化	M	M	—	H	M	—	M	H	VH	M	H	M	M	M	M	VL	M	L	L
セメント製造	M	M	—	VH	M	—	M	M	M	M	M	—	M	M	M	VL	M	M	L
生コン・コンクリート製品・建材製造	L	M	—	M	H	—	M	M	M	M	M	—	H	M	M	VL	M	L	L

2.Locate：セメントサプライチェーンにおける自社拠点の要注意地域分析結果

（TNFD開示提言の対応項目：戦略D、リスクとインパクトの管理A（i））

当社グループの直接操業の主な拠点となる、鉱業所（石灰石採掘）およびセメント製造拠点、出荷拠点、グループの主な生コンクリート製造拠点、グループの主な建材製品製造拠点の位置情報を把握し、TNFDが推奨する要注意地域の4つのクライテリア（生物多様性の重要性、生態系の十全性、生態系サービス供給の重要性、水の物理的リスク）の観点ごとに5点満点で評価を行いました。いずれかのクライテリアにおいて、4点以上であった拠点を要注意地域として特定しました。

その結果、分析を行った国内外の101拠点のうち、9拠点において生物多様性の重要性スコアが4となり、希少種や絶滅危惧種の分布地域に近接性があることが分かりました。また、生態系の十全性については、41拠点のスコアが4～5となり、これらの拠点エリアで手つかずに近い自然が近隣に広がっていることが確認されました。水の物理的リスクでは、18拠点が高スコアとなりました。このうち14拠点は洪水時の浸水が想定される国内拠点であり、他4拠点は海外のセメント製造拠点で水ストレスが高いことが確認されました。

TNFD提言に関する情報開示

◉ 分析対象拠点（セメントサプライチェーンの直接操業拠点）

拠点タイプ		分析拠点数
鉱業所（石灰石採掘）	活動中（全拠点）	26
	休止中（主要拠点）	6
セメント製造拠点（日本、米国、ベトナム、フィリピン、パプアニューギニア）	国内（全拠点）	9
	海外（全拠点）	7
出荷拠点（サービスステーション）	主要拠点	23
生コンクリート製造拠点	主要拠点	20
建材製品製造拠点	主要拠点	10
合計		**101**

◉ 要注意地域分析に用いた指標

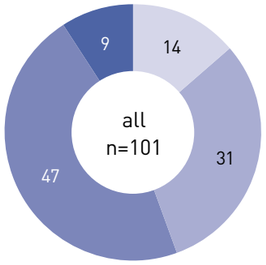
テーマ	指標名	指標の意味	評価方法	スコアリング基準	
生物多様性の重要性	STAR-t指標	陸域の生物種を対象に、そこでの種の脅威軽減活動が世界全体の絶滅リスク軽減に寄与する可能性を定量化した指標。 希少な生物種の分布状況も反映している。	対象となる拠点のポイントの値から、右記の基準でスコアリング	5	5・6
				4	4
				3	3
				2	2
				1	0・1
生態系の十全性	生物多様性完全度指数（Biodiversity Intactness Index）	土地の改変など、人間による圧力がかかっていない原生的な自然の状態と比べて、どの程度個体数が残っているかを割合で表した指標。 （値が高いほど十全性が高いと考えられる。）	対象となる拠点のポイントの値から、右記の基準でスコアリング	5	0.975 ≦ x
				4	0.9 ≦ x < 0.975
				3	0.8 ≦ x < 0.9
				2	0.7 ≦ x < 0.8
				1	0 ≦ x < 0.7
	樹木被覆の減少（Tree Cover Loss）	2001～2023年における樹木被覆の減少を示した指標。 （値が高いほど十全性の低下度合いが大きいと考えられる。）	対象となる拠点の半径10km圏内のエリアにおける樹木被覆の減少率から、右記の基準でスコアリング	5	26.97% ≦ x
				4	15.85% ≦ x < 26.97%
				3	6.6% ≦ x < 15.85%
				2	2.86% ≦ x < 6.62%
				1	0 ≦ x < 2.9%
生態系サービス供給の重要性	先住民族・地域コミュニティ	先住民族と地域社会が集団的に所有し使用している土地との重なりを示した指標。	先住民族と地域社会が権利を主張しているエリアとの近接を確認し、対象となる拠点からの距離に応じて右記の基準でスコアリング	5	半径1.0km圏内
				4	半径3.0km圏内
				3	半径10km圏内
				1	それ以外
水の物理的リスク	水ストレス（Baseline Water Stress）	流域の水供給量に対する取水量の割合。水の利用可能性のひっ迫度を表す指標。	対象となる拠点のポイントの値から、右記の基準でスコアリング	5	Extremely High（>80%）
				4	High（40-80%）
				3	Medium-High（20-40%）
				2	Low - Medium（10-20%）
				1	Low（<10%）
	生物化学的酸素要求量（BOD：Biochemical Oxygen Demand）	水中の有機物に関する代表的な汚染指標で、生物が水中にある有機物を分解するのに必要な酸素量を示す。数値が高いほど汚染度が高いと判断される。 ※単位：mg-O_2/L	対象となる拠点のポイントの値から、右記の基準でスコアリング	5	5.0 以上
				4	5.0 未満
				3	3.0 未満
				2	2.0 未満
				1	1.0 未満
	洪水浸水深	再現期間100年の洪水の浸水深（m）。全世界を500mメッシュの解像度で評価したもの。 ※再現期間100年の洪水＝100年に1回の洪水。ただし、4点以上となった国内拠点のうち、行政が整備した水害ハザードマップにて想定最大規模の降雨による浸水想定区域外の場合には1点に引き下げた	対象となる拠点のポイントの値から、右記の基準でスコアリング	5	3m 以上
				4	3m 未満
				3	1m 未満
				2	0.5m 未満
				1	0m・ND

◉ Locate分析結果（全調査拠点）

※円グラフ内の数字は、該当した拠点数[件]を示す

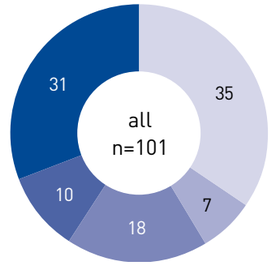
生物多様性の重要性

（保護地域、絶滅リスク軽減において重要な地域の近接性）



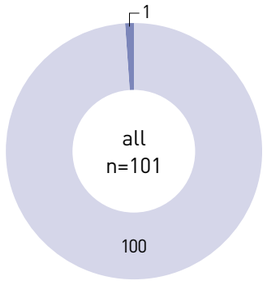
生態系の十全性

（人為的な影響を受けていない近隣の生態系などの分布）



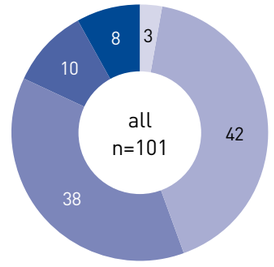
生態系サービス供給の重要性

（先住民族の暮らしへの生態系サービス供給影響）



水の物理的リスク

（水ストレス、水質汚染、洪水などのリスクが高い地域か）



スコア：1（最小）から5（最大）の5段階

1 2 3 4 5

3.Evaluate：自然への重要な依存・インパクトの分析・整理

（TNFD開示提言の対応項目：戦略A、リスクとインパクトの管理A(i)）

当社グループの事業が自然にどのように依存し、インパクトを与えているのかについて、セメントサプライチェーンの操業段階に応じて評価・整理しました。判断にあたっては、当社グループの各操業段階の情報や、TNFDセクターガイダンス、そのほかの自然への依存・インパクトに関する文献情報を参考にしました。

その結果、各操業段階に応じた、重要な依存・インパクトが明らかになりました。重要な依存・インパクトの判断基準としては、依存する生態系サービスが失われると当社グループの事業にとって大きな財務的影響を被ると想定されること、インパクトについては、適切な管理を行わなければ自然が回復不能となることが想定される場合に重要と判断しました。

重要な依存としては、石灰石の破砕・選鉱や生コンクリート製造時などにおける水資源・水流調整や、石灰石採掘や出荷拠点など野外での操業も含む事業活動における降雨パターンの調整・土壌・堆積物の保持機能が挙げられました。これらの生態系サービスが失われると、代替が不可能あるいは代替に多額のコストを要する可能性があると認識しています。

重要なインパクトとしては、各事業活動による土地利用の改変や、石灰石の採取や工場での自家発電による大気汚染物質の排出などが挙げられました。こうしたインパクトは、適切に管理ができていない場合には自然環境が回復不能になる可能性があると認識しています。

これらの重要な依存・インパクトに関連して想定されるリスク・機会や、既存の対応状況については、Assess、Prepareにて2026年度に検討いたします。

TNFD提言に関する情報開示

◉ Evaluate 分析結果（重要な依存・重要なインパクト）

操業フェーズ



環境資産への影響が想定される外部要因

- 他者による自然へのインパクト（GHG排出、有害物質の排出・排水、外来種の導入）
- 土地開発にともなう森林伐採
- 都市開発・産業団地開発等にともなうダム建設、河川工事　など

環境資産の変化により想定される周辺環境・社会への影響

- 地域コミュニティや下流域への影響（景観の喪失、大気汚染、水質汚染、水資源不足など）
- 自然災害リスクの増大
- 地域住民への健康被害（騒音、大気汚染など）
- 水産資源への影響
- 周辺生態系への影響

リスクとインパクトの管理

当社マテリアリティとして生物多様性・水源保全を位置づけており、環境経営方針においても水資源保護や生物多様性を含めた環境課題への積極的な取り組み方針を掲げ、これらを重要な経営課題として認識しています。具体的な取り組みとしては、鉱山回復計画の策定やセメント工場における水資源管理を推進しています。今後、LEAPアプローチのAssessの結果をふまえ、リスク・機会を評価していきます。また、Prepareでは当社の既存の対応状況や追加的な対応の必要性・方向性の検討を進めていきます。

（TNFD開示提言の対応項目：リスクとインパクトの管理B）

指標および目標

2030年ネイチャーポジティブ実現への貢献に向けて、Prepareフェーズにおいて、自然関連課題を管理する指標と目標について検討することを予定しています。

2025年度実績	2026年度計画	2030
● LEAPアプローチにおける、Locate分析、Evaluate分析を実施	● 直接操業領域を対象に、LEAPアプローチに沿った分析を引き続き実施。自然関連課題の特定と、指標および目標を検討	● **ネイチャーポジティブ実現への貢献**

インパクト低減に向けた取り組み事例

当社グループの鉱山操業は、原料の石灰石採掘が自然に依存しインパクトを与えているとの認識のもと、鉱山と周辺地域の自然環境を保全するための取り組みを継続的に実施しています。セメント製造においては、工場設備の冷却用として水資源を利用しており、将来顕在化する可能性のある課題として水リスクの分析、水使用の状況把握に努め、適正利用を図っています。

生物多様性

当社グループの鉱山操業は石灰石を採取するため、開発区域の環境や生態系への影響は避けられません。鉱山開発にあたっては、開発地域の生物多様性や水資源を含む環境調査を基に、開発が与える影響を専門家の協力を得て事前評価し、ステークホルダーと意見交換しながら開発計画を定めます。その後も定期的に周辺環境を監視し、環境影響についてステークホルダーに報告しています。また、鉱山の回復計画策定率については、90％以上を目標として設定しています。

水源保全

当社グループのセメント工場で使用される水は、セメント製品の原料ではなく、工場設備の冷却用として使用され、一部は蒸発します。工場内で使用される水（生活雑排水をのぞく）は循環使用し、水域への影響低減に努めるとともに、WRF[※6]を用いてセメント工場における水リスクを分析しています。また、GCCAのガイドラインに基づき、水資源を管理することで水源保全を図っています。

※6 世界自然保護基金（WWF）が開発した水リスクマップ、Water Risk Filterの略称

自然資本 ―生物多様性―

価値創造へ向けて

当社グループは、石灰石鉱山の開発・操業において、地域の生態系保全と地域振興の両立を重視しています。地元、自治体、有識者と連携し、開発から操業、跡地利用にいたるまで、公鉱害の防止対策や緑化による自然再生に取り組むことで、環境への影響を最小限に抑えつつ、国際目標であるネイチャーポジティブ実現へ貢献していきます。

方針と運用体制

セメント製造に不可欠な鉱山資源を取り扱う当社グループは、生物多様性保全への積極的な取り組みを重要課題のひとつと位置づけ、環境経営方針において自然保護を掲げています。希少動植物の保全や跡地の緑化に加え、「生物多様性のための30by30アライアンス」ならびに「経団連自然保護協議会」への参加を通じ、自然保護への取り組みを一層強化していきます。

リスク管理体制

当社グループの石灰石鉱山では、GCCAのガイドラインに基づき、バードライフ・インターナショナルが提供するIBAT（Integrated Biodiversity Assessment Tool）を用いて、IUCN（国際自然保護連合）が定める自然保護地域との位置関係を分析し、生物多様性評価を実施しています。生物多様性価値が認められる地域では、行政当局による操業許可のもと環境配慮を徹底し、周辺環境の定期監視とステークホルダーへの報告を通じて、リスク管理に努めています。

◉ 当社グループの石灰石鉱山　GCCA

地域	鉱山数	面積（ha）	該当※鉱山数
日本	13	2,835	2
米国	4	1,903	0
アジア	2	617	0
回復計画のある鉱山の割合（%）			100

※ 主に管理活動を通じた生息地の保全を目的とする保護地域のこと。IUCN自然保護地域カテゴリⅣ（種と生息地管理地域）に含まれる

実現に向けてのロードマップ

当社グループは石灰石鉱山で採掘区域や跡地の緑化を進めています。採掘により岩盤や地盤が露出する区域では、掘削予定をふまえつつ早期の緑化に努めています。併せて、生物多様性のための30by30アライアンスへの参加を通じて、ネイチャーポジティブの実現に向けた具体的な取り組みを進めるとともに、経団連自然保護協議会では、企業・団体との情報共有や情報発信などを通じて、生物多様性保全に向けて連携を図っています。

2025年度実績

- **生物多様性**
  - ・生物多様性のための30by30アライアンス参加
- **鉱山緑化**
  - ・種子吹付12千㎡
  - ・苗木植栽3,431本

2026年度計画

- **生物多様性**
  - ・生物多様性のための30by30アライアンスの取り組みを推進し、30by30達成に貢献する
- **鉱山緑化**
  - ・種子吹付30千㎡
  - ・苗木植栽3,100本

2030

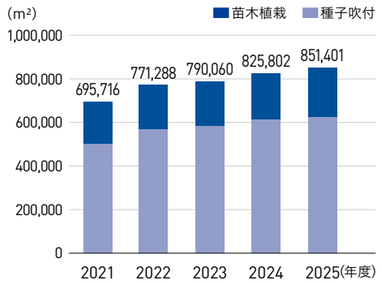
- **生物多様性**
  - ・自然共生型の事業活動を推進し、ネイチャーポジティブの実現に貢献する
- **鉱山緑化（2027~2030年合計）**
  - ・種子吹付128千㎡
  - ・苗木植栽17,900本

◉ マテリアリティのKPI・目標と実績

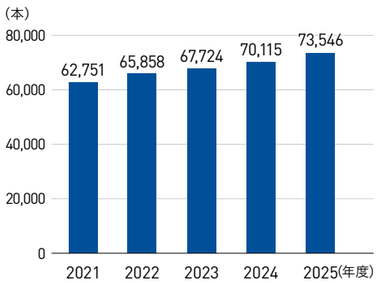
KPI・目標	2023年度	2024年度	2025年度
鉱山回復計画の策定　鉱山回復計画策定率90%以上	100%	100%	100%

※過年度に遡って修正

◉ 通算緑化面積（1994年度~）



◉ 通算苗木植栽本数（1980年度~）




植樹祭の様子（武甲鉱山）

生物多様性保全活動

当社グループが保有する石灰石鉱山では、特に環境影響評価において保全の必要があると判断された希少種については、保護設備の設置や移植、開発作業の制限などの対策を講じています。

秩父太平洋セメント社は、希少植物の保護に精力的に取り組んでおり、群馬県多野郡神流町に位置する叶山鉱山では、地元の自然保護団体の協力を得ながら、同鉱山に自生する38種類の希少植物を鉱山内に設置した植物園へ移植しています。また、埼玉県秩父市と横瀬町に位置する武甲山で採掘している同社の三輪鉱山においては、自生する68種類の希少植物を地元の専門家の協力や当社研究開発本部のバイオ技術を活用し、保護および増殖を行っています。


オオビランジ（叶山鉱山）


イワキンバイ（叶山鉱山）

また、三重太平洋鉱業社の藤原鉱山では、2012年から藤原岳周辺の石灰岩地域に生息する三重県指定希少野生動植物種について、専門家の意見を得ながら移植や事後調査などの保全活動を行っています。

希少植物保護育成担当者の後継者育成

希少植物の採取、栽培、移植といった作業には専門的知識が必要となるため、秩父太平洋セメント社ではこれらの知識・技能を継承できるよう後継者を育成しています。2025年度は従業員3名に教育を行い、知識・技能の向上を図りました。今後も後継者育成を進め、希少植物の保全に努めていきます。



自然資本 ― 水源保全 ―

価値創造へ向けて

当社グループのセメント工場における水資源の利用について、将来、顕在化する可能性のある課題として水リスクの分析、水使用の状況の把握に努め、水資源の適正利用を図っています。

方針と運用体制

当社は環境経営方針のもと、水資源の保全など自然資本への取り組みを重要課題とし、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。GCCAガイドラインに基づき水資源を管理し、水源保全を進めています。当社グループ鉱山では、湧水や雨水を調整池で処理して外部環境への影響を抑えつつ、一部鉱山で掘削した井戸水を生活用水として地域へ供給しています。

リスク管理

当社グループのセメント工場における水リスクをWRF※を用いて分析した結果、全工場のセメント生産量による加重の流域物理リスク評価点は2.27、最も評価点が高い工場では3.62となっています。評価点の高い工場の状況分析でも喫緊の課題は見出されておらず、引き続き水資源の適正利用に努めています。

※ 世界自然保護基金（WWF）が開発した水資源の流域物理リスクや流域事業リスクを評価するツールで、評価点は最高5.0で最もリスクが大きいとされる

水使用の状況

当社グループのセメント工場で使用される水の多くは機器や排気ガス、自家発電の冷却用です。工場からの排水は、これらの冷却水で水質汚濁防止法上の汚水ではありません。臨海工場では、自家発電の冷却に海水を使用しています。工場内で使用する淡水（生活雑排水をのぞく）は循環使用し、取水量の低減と排水による水域への影響低減に努めています。

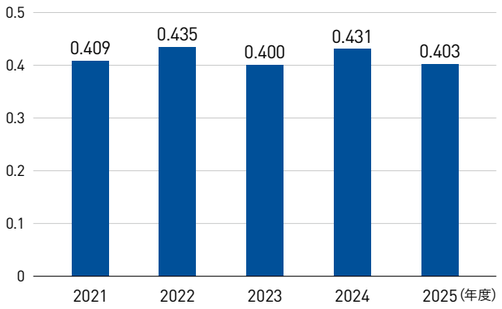
2025年度の淡水の総取水量は約2,521万m^3、海水の総取水量は約1億4千万m^3です。海水は、臨海工場の自家発電設備の冷却に使用され、そのまま海に戻されます。淡水の排水量は約1,453万m^3であり、約1,068万m^3の淡水を消費し、セメント製造1トンあたり0.403m^3で、その大半は製品等の原料ではなく、機器やガスの冷却に使用され蒸散したものです。水効率に大きな変化はありませんでした。

◉ 水使用の状況　（単位：千m^3）GCCA

	2023年度	2024年度	2025年度
表層水	4,374	4,974	5,154
地下水	16,740	18,117	17,151
用水	2,289	2,756	2,900
淡水の総取水量（I）	23,403	25,847	25,205
海水の総取水量	145,758	138,724	139,072
総取水量	169,161	164,570	164,278
淡水の総排水量（O）	13,021	14,414	14,530
海水の総排水量	145,927	138,724	139,072
総排水量	158,948	153,138	153,602
淡水消費量（I-O）	10,382	11,432	10,675

◉ 淡水消費原単位　GCCA

（m^3/t-cementitious）



水資源の適正利用事例

現況では地域社会との水資源をめぐる特段の懸念事項は予見されていませんが、水資源の保全の観点から取水量の削減に努めています。また、地域とのコミュニケーションを密にして地域の水資源の適正利用に貢献しています。

フィリピンのタイヘイヨウセメントフィリピンズ社では、工場用水用に掘った井戸から地域へ上水供給を行っています。

また、米国のカルポルトランド社はカリフォルニア州ロッキーキャニオン骨材採石場において、場内の雨水と湧水の集水・貯蔵方法を改善した「水の持続的利用のためのシステム」を構築しました。この水源を確保できたことにより、井戸の増設や地下水の汲み上げ量を増やすことなく、操業に必要な水の供給と規制の厳しい場外排水を最小限に抑えることが可能になりました。

水資源保全活動

鉱山の採掘では、動植物のみならず河川・湧水などの水資源の保全にも取り組んでいます。水資源保全の観点から、湧水・雨水は調整池を通し外部環境への影響を最小限にしてから排出されます。一部鉱山では生活用水用の井戸を掘削し、地元地域へ供給しています。



カルポルトランド社のロッキーキャニオン骨材採石場における雨水と湧水の集水・貯蔵状況

事業のマテリアルバランス

集計範囲：当社日本国内セメント工場（9工場）と、当社に原料を供給している日本国内の子会社鉱山（12社13鉱山）と発電事業を行う関係会社（2社）において、セメント、資源、環境、発電の4事業を対象として集計しています。

北海道太平洋鉱業（株）	嶺朗鉱山（北海道）	秩父鉱業（株）	御堂鉱山（埼玉県）	龍陽興産（株）	重安鉱山（山口県）
龍振鉱業（株）	大船渡鉱山（岩手県）	武甲鉱業（株）	武甲鉱山（埼玉県）	香春鉱業（株）	香春鉱山（福岡県）
明星セメント（株）	田海鉱山（新潟県）	三重太平洋鉱業（株）	藤原鉱山（三重県）	敦賀セメント（株）	石山鉱山（岐阜県）
秩父太平洋セメント（株）	叶山鉱山（群馬県）	高知太平洋鉱業（株）	土佐山鉱山（高知県）	大船渡発電（株）	大船渡発電所（岩手県）
	三輪鉱山（埼玉県）	大分太平洋鉱業（株）	新津久見鉱山（大分県）	糸魚川発電（株）	糸魚川発電所（新潟県）

INPUT

取水

取水計（千㎥）	187,363
海水	162,719
淡水	24,644

エネルギー

石炭	1,273,321t
石油コークス	210,732t
重油	15,815t
軽油	17,875t
天然ガス	32,298Nm³
廃棄物燃料	1,050,249t
代替化石燃料	614,741t
バイオマス燃料	435,508t
購入電力	790,694MWh

材料

火薬	3,109t
粉砕媒体・鋳鋼品	92t
薬品類	299t
排脱用石灰石	433t

原料

天然原料

石灰石	30,570,034t
けい石	1,374,990t

廃棄物・副産物

粘土	1,691,272t
鉄原料	372,455t
副産石膏	501,023t
スラグ	1,228,129t
フライアッシュ	125,413t
その他	808,639t

原料調達

石灰石は国内自給率100%

石灰石は唯一100%自給できる天然鉱物資源である。
日本の石灰石は炭酸カルシウムの品位が高く、安定したセメント供給の源泉となっている。

ほかの主な資源国内自給率

- 液化天然ガス：2～3%
- 原油：0.1～0.3%
- 鉄鉱石：0%

生産

廃棄物・副産物の活用

セメント生産では、製鉄所や火力発電所から排出される高炉スラグ、石炭灰、および各種産業から排出される廃プラスチック、廃油などの産業廃棄物、および都市ごみ焼却残さや被災地で発生した災害廃棄物を、セメント資源化として有効活用している。（1トンのセメントを製造するのに399.4kgの廃棄物・副産物を活用）。

セメント生産時の廃棄物ゼロ

可燃性廃棄物は化石エネルギーの代替として活用、また燃え殻はセメント原料として取り込むため、基本的に二次廃棄物は発生しない。
セメント焼成時の温度は1,450℃と高温であるため、生産時に発生するダイオキシンやフロンなどの有害化合物は分解され無害化。

輸送

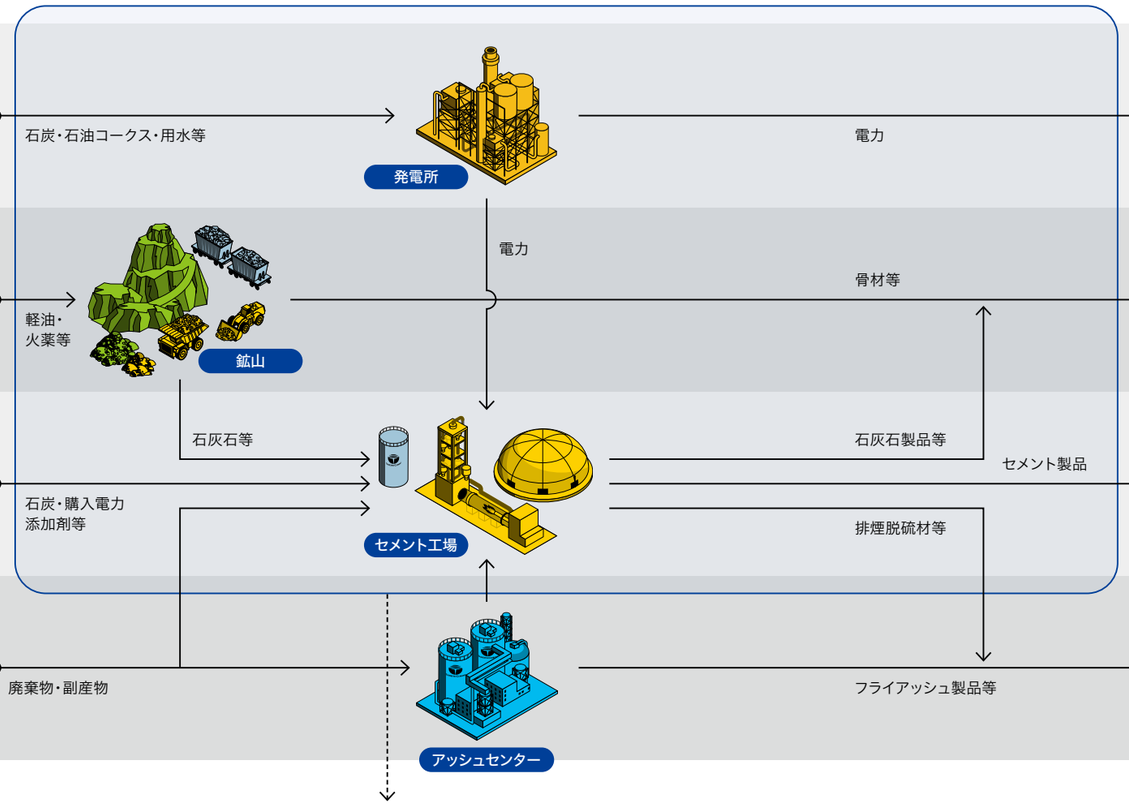
網羅的な輸送ネットワーク

国内には9つのセメント工場、100あまりのサービスステーション、33隻のセメントタンカーを有しており、製造・輸送・供給における盤石な基盤により、安定供給を行っている。

利用

インフラへの貢献

人々の生活や経済活動の利便性の向上、および災害から身を守る安全・安心を提供するインフラとして、様々な用途でセメントが活用されている。



事業別製品

発電

電力（売電）	540,979MWh

資源

骨材	11,243,420t
石灰石製品	9,847,915t
その他	7,271,226t

セメント

ポルトランドセメント	10,340,775t
混合セメント	2,120,240t
クリンカ（輸出用等）	2,106,611t
セメント系固化材	621,578t
その他	452,626t

環境

排煙脱硫材	523,122t
フライアッシュ製品	104,485t

OUTPUT

CO_2排出量

CO_2	10,199,655t
購入電力分	298,139t

NOx排出量

NOx※	21,988t

SOx排出量

SOx※	534t

ばいじん排出量

ばいじん※	189t

ダイオキシン排出量

ダイオキシン類※	0.12g-TEQ

廃棄物等の排出量

外部処理委託廃棄物等	1,496t
最終処分量	53t
金属くず等有価物	7,682t

水域への排出量

排水計（千㎥）	650,744
海水	162,720
淡水	488,025

※セメント・発電事業のみ（購入電力分はのぞく）

人的資本経営

価値創造へ向けて

当社では、多様な人材の自発的な業績貢献意欲を高め維持していくことが、中長期的な企業価値の向上につながるものと考え、人材を「資本」と捉えて人への投資を進めています。

経営戦略と人材戦略との連動を意識した取り組みを展開し、従業員が安心して働き続け、自己成長と貢献実感を得られる機会を提供していくことで、人的資本経営を実現していきます。

◉ **実現に向けてのロードマップ**

	マテリアリティの目標・KPI /その他目標	要素		2025年度実績	2026年度計画	2030
目指す姿1 企業価値向上につながる人材育成	●一人あたりの教育時間： 20時間以上 ●一人あたりの教育費用： 80千円以上	●各種研修の実施や個別能力伸長の支援および自主性・自律性を醸成する個人学習機会の提供		●一人あたりの教育時間： 28.9時間 ●一人あたりの教育費用： 101千円 ●各種研修の実施等による能力開発 ●グローバル人材育成プログラム実施 ●個人学習機会の提供	●各種研修の実施等による能力開発 ●グローバル人材育成プログラム実施 ●個人学習機会の提供	従業員とともに成長していく会社へ ダイバーシティ＆インクルージョンの推進に加え、DX人材、グローバル人材、マネジメント人材などの当社経営戦略に合致した多様な人材の確保・育成・定着を実現する基盤を構築し、従業員と会社がともに成長していくことで、人的資本の価値最大化による企業価値向上を目指す
目指す姿2 ウェルビーイングの充実を目指した職場づくり	●年次有給休暇取得率： 70%以上 ●男性の育児休業等取得率： 80%以上 ●定期健康診断受診率： 100% ●二次検査受診率： 100%	●ワーク・ライフ・マネジメントの推進 柔軟な働き方の実現に向けた各種制度を導入し、ワーク・ライフ・マネジメントを推進する ●健康経営の推進 ウォーキングイベント等を通じた健康意識の啓発、二次検査の勧奨など		●年次有給休暇取得率： 85.9% ●男性の育児休業等取得率： 81.0% ●定期健康診断受診率： 100% ●二次検査受診率： 97.3% ●ワーク・ライフ・マネジメントの推進 ●健康経営の推進	●人事制度再構築 ●ワーク・ライフ・マネジメントの推進 ●健康経営の推進 ●人と組織の活性化	
目指す姿3 ダイバーシティ＆インクルージョンの実現	●女性採用比率（エリア非限定職）： 30%以上 ●女性従業員比率： 10%以上 ●新任管理職の女性比率： 10%以上 ●女性管理職比率（2030年） 5%以上 （2026年） 3%以上	●女性・経験者・障がい者等の積極的雇用 ●女性リーダー育成		●女性採用比率（エリア非限定職）： 27.3% ●女性従業員比率： 11.0% ●新任管理職の女性比率： 10.6% ●女性管理職比率： 3.7% ●女性リーダー育成研修の実施 ●選抜型社外派遣研修（女性対象）の実施	●女性リーダー育成研修の見直し・実施 ●選抜型社外派遣研修（女性対象）の実施 ●意識改革につながる施策を検討・実施	
エンゲージメント向上の取り組み	●エンゲージメントスコア： ベンチマークスコア※以上 ※全業界の企業規模1,001～5,000人の会社の平均スコア	●定期的なエンゲージメントサーベイの実施		●エンゲージメントスコア（10月）： 68.9 ベンチマークスコア： 69.4 ●エンゲージメントサーベイを導入実施し、結果についての分析報告会を各部署ごとに開催 ●分析報告会後、各部署にてエンゲージメント向上のための取り組みを展開	●エンゲージメントサーベイを定期的に実施し、各部署の職制が結果に対してすみやかに自部署の課題分析、アクションプランの策定・実行、効果検証できる体制を構築	

人的資本経営 ― 人材育成 ―

目指す姿01 企業価値向上につながる人材育成

人材育成方針

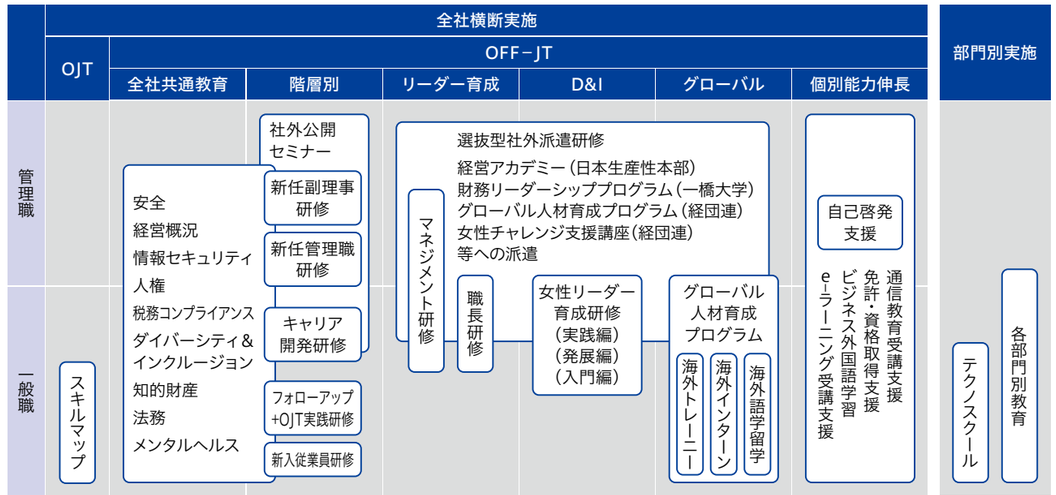
個人の持てる力を最大限発揮し、一人ひとりが社内外に通用する人材の育成を目指します。

1. 多様な人材の自主性、自律性を醸成し、「個」の成長を図ります。
2. 人材育成はOJTとこれを補完するOFF-JTを基本とします。
3. それぞれの分野および階層において次代を担う後継者を育成します。
4. 常にグループ経営を視野に入れ行動する人材を育成します。
5. 世界に通ずるグローバルな人材を育成します。
6. サステナビリティ推進を通じ、環境への配慮、社会への貢献ができる人材を育成します。

運用体制

人材育成方針を具現化するため、下図の通り全社横断的に教育を実施しています。人材育成の基本となるOJTについては、従事する業務分野ごとのスキルマップを明示し、職場でのOJTに生かしています。OJTを補完するOFF-JTについては、各種研修の実施や個別能力伸長の支援を行っています。自主性・自律性を醸成する個人学習の機会を提供することで従業員の伸長意欲をかきたて、キャリアの柱を主体的に見出す風土づくりを推進しています。

◉ 教育体系図　単体



◉ マテリアリティのKPI・目標と実績

マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2023年度	2024年度	2025年度
一人あたりの教育時間20時間以上	23.3時間	28.0時間	28.9時間
一人あたりの教育費用80千円以上	74千円	100千円	101千円

企業価値向上につながる人材育成のために各種階層別研修やグローバル人材育成プログラム、選抜型社外派遣研修等を通じて従業員の成長を支援しています。また、業務分野ごとのスキルマップにおいて必要な資格を明示し、免許・資格取得支援制度や通信教育受講支援、リスキリングにも活用できるe-ラーニングを整備し、従業員の自律的な学びを支援しています。

人的資本経営 ― ワーク・ライフ・マネジメントの推進 ―

目指す姿02 ウェルビーイングの充実を目指した職場づくり

方針

従業員のウェルビーイングは当社の持続的成長の源泉です。一人ひとりが働きがいをもって活躍できる職場づくりのために、当社では柔軟な働き方の実現に向けた各種制度を導入し、従業員のワーク・ライフ・マネジメントを推進しています。

運用体制（就業に関する各種制度）

- フレックスタイム制度
  （コアタイム：11時30分から13時30分（本社・支店ほか））
- テレワーク勤務制度
- 社内副業制度
- 社外副業制度
- 小学6年生までの子の育児のための短時間勤務制度
  （10分単位で3時間/日まで短縮可）
- 家族の介護のための短時間勤務制度（10分単位で3時間/日まで短縮可、要介護者1名につき通算3年間）
- 治療のための短時間勤務制度（10分単位で3時間/日まで短縮可、治療のために必要とする期間）
- 小学校就学前の子の育児のための時間外労働の免除制度
- 小学6年生までの子の育児のための時間外労働の制限、深夜労働の免除制度、時差勤務制度
- 家族の介護のための時間外労働の免除・制限、深夜労働の免除制度、時差勤務制度
- 年次有給休暇の半日単位での取得制度
- 特別積立休暇（取得目的：医療、看護・介護、人間ドック、不妊治療、自己啓発ほか）
- 子の看護等休暇・介護休暇（年10日間）
- 不妊治療休暇制度
- ボランティア休暇制度
- エリア限定職を含むコース別人事管理制度
  （コース変更制度あり）
- 出生時育児休業・育児休業制度（最長2年1カ月）
- 介護休業制度（要介護者1名につき通算2年間）
- ワーク・ライフ・マネジメント休業制度
- キャリア・カムバック制度（再雇用制度）
- リファラル採用・アルムナイ採用　ほか

VOICE ▸P.39-40

◉ マテリアリティのKPI・目標と実績

マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2023年度	2024年度	2025年度
年次有給休暇取得率70%以上	83.6%	79.1%	85.9%
男性の育児休業等取得率80%以上	54%	76%	81%

社内・社外での副業への対応

従業員が社内・社外を問わず副業を行える制度を導入しています。自分の強みの発揮や関心に沿った業務にもチャレンジしていくことで、多様なキャリアの自律的形成の促進とエンゲージメントの向上につながる制度として期待しています。

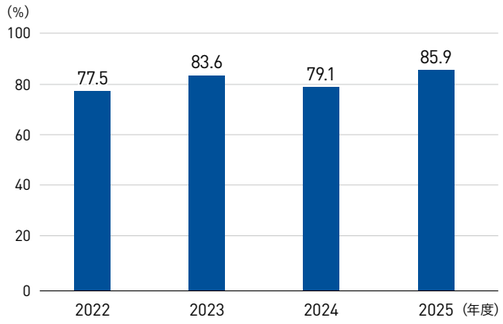
VOICE ▸P.39-40

人的資本経営 ―ワーク・ライフ・マネジメントの推進―

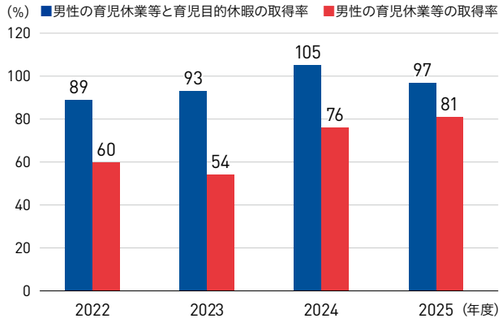
仕事と育児・介護との両立支援

従業員が仕事と育児・介護を両立できるように、育児では小学6年生の修了まで、介護では通算3年間（要介護者1名あたり）までの短時間勤務制度を導入しています。フレックスタイム制での短時間勤務（本社・支店ほか）も選択できるようにするなど、より活用しやすい制度とする取り組みを進めています。そのほか、育児・介護を目的とした休業制度に加え、配偶者の転勤先への同行などを理由とした長期休業制度（ワーク・ライフ・マネジメント休業）を設けるなど仕事との両立支援に取り組んでいます。

◉ 年次有給休暇取得率　単体



◉ 男性の育児休業等取得率　単体



育児休業等の取得に関するサポート（産休・育休フォロー面談）

育児休業等を取得しやすい環境づくりをさらに推進するため、「産休・育休フォロー面談」を導入しました。これは、妊娠期から復職後まで包括的に従業員をサポートするための取り組みで、休業取得者とその上司が主体となり面談を行うものです。面談のなかで、当社の育児に関する制度を周知し、従業員と上司とのコミュニケーションを密にすることで相互理解を深め、従業員が安心して休業を迎え、円滑に職場復帰できるように支援しています。



従業員からの妊娠の申し出後、育児休業取得の意向のある方もしくは検討中の方に対して面談を実施します。

面談形態	対面 or オンライン
面談回数	最大3回（30～60分／1回）
面談参加者	休業取得者、その上司、人事業務担当者



人的資本経営 ―健康経営の取り組み―

健康宣言

当社では、2018年度から健康経営を推進しており、2022年9月より健康経営のさらなる推進を目指し、健康宣言の内容を改定しました。現在は、健康宣言のもと、代表取締役社長を健康経営の最高責任者とし、取締役会直属のサステナビリティ経営委員会の下部組織となる「人権・労働慣行委員会」を中心に、従業員を最も重要な「資本」と捉え、従業員とその家族の健康保持・増進に取り組むとともに、働きがいのある職場づくりを目指しています。

具体的には、毎年度、健康経営活動計画を定め、施策の実施、効果検証、次年度への施策への反映など、PDCAサイクル運用のなかで健康経営を推進しています。今後も、健康宣言のもと「人権・労働慣行委員会」を中心に太平洋セメント健康保険組合・太平洋セメント労働組合とも連携強化しながら、従業員とその家族の健康保持・増進を図り、働きがいのある職場づくりを推進し、組織の活性化・生産性の向上を目指していきます。

太平洋セメントグループ健康宣言

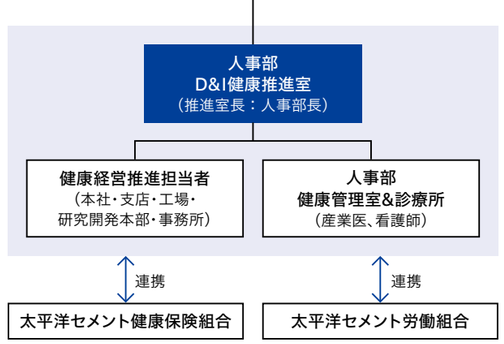
持続可能な地球の未来を拓く先導役を目指し、経済の発展のみならず、環境への配慮、社会への貢献とも調和した事業活動を行うという当社グループの経営理念を実現するためには、その担い手である従業員とその家族が心身共に「健康」であることが大前提となります。当社は、従業員を「人的資本」と捉え、従業員とその家族の「健康」の保持・増進に取り組むとともに、“働き甲斐”を持ってその能力を最大限に発揮することができるような職場づくりを目指すことをここに宣言します。

2024年4月　太平洋セメント株式会社　代表取締役社長　**田浦 良文**

基本方針

1. 太平洋セメントグループは健康宣言のもと、「人権・労働慣行委員会」を中心に各事業所と連携をしながら、従業員とその家族の健康保持・増進の取り組みと“働き甲斐”のある職場づくりを推進します。
2. 従業員は、自身とその家族の健康保持・増進に積極的に取り組むことで、心身のウェルビーイングを充実させ、QOLを高めます。

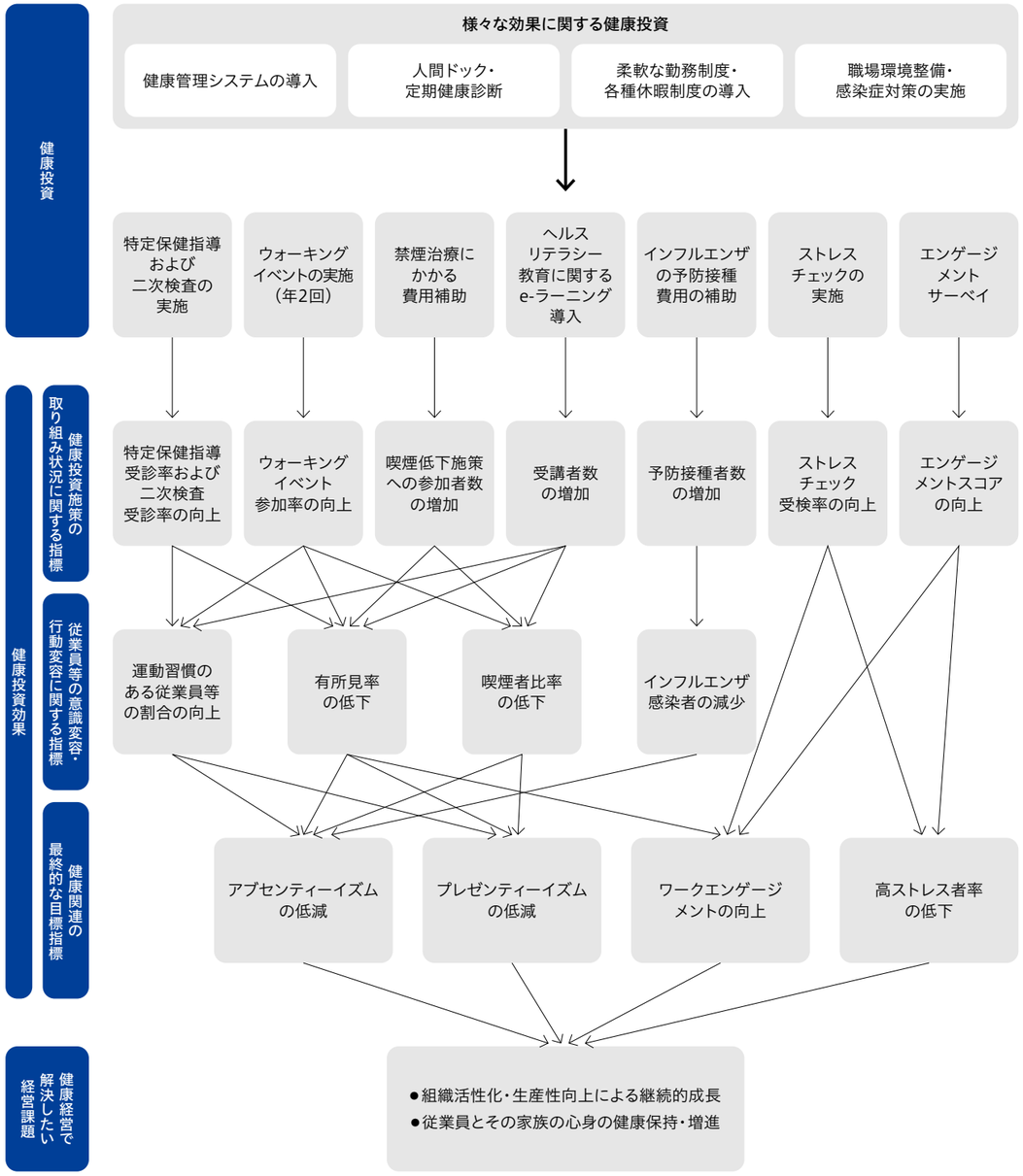
◉ 健康経営推進体制図



人的資本経営 ―健康経営の取り組み―

戦略マップ

健康経営を効果的・効率的に進めるため、解決したい重要課題や評価指標（KPI）を明確にし、重要課題の解消に向けた取り組みまでの流れを“見える化”しています。



2026年度 健康経営活動計画

当社では従業員一人ひとりの心身の健康保持・増進に向けて毎年度健康経営活動計画を作成しています。2026年度の計画においては、ヘルスリテラシー教育に力を入れ、「高齢期の健康、治療と仕事の両立・支援、介護と仕事の両立・支援」のテーマで全従業員にe-ラーニングを実施していきます。

◉ 2026年度健康経営活動計画

項目	内容
定期健康診断関係	定期健康診断受診率の「100%」の達成 定期健診後の二次検査受診率の向上 ケアリーメールの配信（Webで自身の定期健康診断結果を確認）
特定保健指導関係	特定保健指導の実施・呼びかけ
ヘルスリテラシー教育関係	ヘルスリテラシー教育の実施
生活習慣病予防対策	ウォーキングイベントの開催 健康セミナーの開催 健康優良者のご紹介 腹八分目運動の実施
睡眠障害予防対策	SAS（睡眠時無呼吸症候群）検査の費用補助
喫煙率低下施策	禁煙を希望する従業員への支援 禁煙デーの実施
メンタルヘルス予防対策	こころの相談窓口の案内 ストレスチェック受検率の向上・Webタイプ受検の推進 ストレスチェック後の高ストレス者に対する医師による面接指導の案内 ストレスチェック後の職場解析報告会の実施 ストレスチェック後のフォローアップ面談の実施

◉ マテリアリティのKPI・目標と実績

マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2023年度	2024年度	2025年度
定期健康診断受診率100%	99.9%	100.0%	100.0%
定期健康診断後の二次検査受診率	96.2%	96.4%	97.3%

人的資本経営 ―健康経営の取り組み―

◉ 健康経営に関する各種公開指標

分類	項目			2024年度	2025年度	2026年度	
				実績	実績	目標	実績
健康投資施策の取り組み状況に関する指標	定期健康診断受診率			100.0%	100.0%	100.0%	2027年度公開予定
	定期健康診断後の二次検査受診率			96.4%	97.3%	100.0%	
	ストレスチェック受検率			97.2%	97.8%	100.0%	
	ウォーキングイベント参加率（※取り組み紹介② ウォーキングイベントに詳細記載）			53.2%	53.5%	70.0%	
	特定保健指導実施率			23.5%	16.9%	50.0%	
	平均年休取得率			79.1%	85.9%	70%以上	
	e-ラーニング受講率（※取り組み紹介⑤ ヘルスリテラシーに関するe-ラーニングに詳細記載）			98.0%	97.0%	100.0%	
	うち	女性特有の健康関連課題		—	97.7%	—	
従業員の意識変容・行動変容に関する指標	健康診断問診票 ※対象者：40歳以上	喫煙率		27.4%	24.3%	20.0%	
		飲酒率		76.5%	70.9%	70.0%	
		運動習慣者比率（30分以上の運動）		31.0%	25.7%	30.0%	
		朝食摂取率		82.2%	71.8%	80.0%	
	健康診断結果	BMI25以上の割合		31.2%	30.7%	30.0%	
		有所見率	血圧収縮期（上）	26.6%	25.2%	25%以下	
			血圧拡張期（下）	20.1%	16.8%	15%以下	
			LDLコレステロール	47.5%	44.3%	40%以下	
			HDLコレステロール	5.4%	5.3%	3%以下	
			中性脂肪（TG）	22.2%	19.4%	18%以下	
			AST（GOT）	15.6%	15.5%	14%以下	
			ALT（GPT）	24.5%	25.9%	23%以下	
			血糖値	37.9%	34.5%	34%以下	
健康関連の最終的な目標指標	傷病による休業率（アブセンティーイズム）	メンタルヘルス不調や傷病等による欠勤日数の割合		6.89‰	7.85‰	5.00‰	
	心身の不調による業務パフォーマンス（プレゼンティーイズム） ※SPQ（東大1項目版）にて測定	病気やけががないときに発揮できる仕事のできを100%として、過去4週間の仕事に対する自己評価	回答（平均）	79.2%	79.5%	80.0%	
			測定人数	2,311/2,589名	2,215/2,578名	—	
			回答率	89.3%	85.9%	—	
	ワークエンゲージメント ※職業性ストレス簡易調査にて測定 ※本調査の回答率はストレスチェック受検率参照	Q.仕事をしていると活力がみなぎるように感じる		2.3/4点	2.3/4点	3.0/4点	
		Q.自分の仕事に誇りを感じる		2.7/4点	2.8/4点	3.0/4点	
	高ストレス者率			9.9%	9.6%	7.0%	

総評

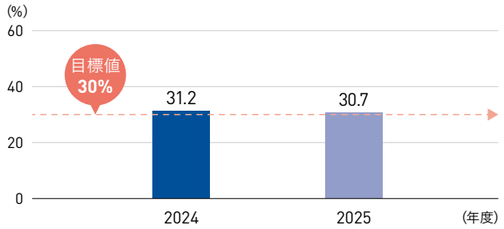
2025年度は定期健康診断の受診徹底を全社に呼びかけた結果、定期健康診断受診率100%を達成しました。また、職制を通して二次検査の受診等を促し、その結果二次検査受診率が向上しました。2023年度からプレゼンティーイズムとして測定を開始した「病気やけががないときに発揮できる仕事のできを100%として、過去4週間の仕事に対する自己評価」は、少しずつ上昇しており、これらの取り組みが生産性の向上に結びついていると捉えています。

取り組み紹介

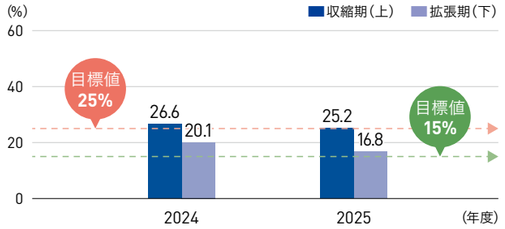
❶ 生活習慣病予防対策

当社の健康診断受診結果（主要部分）を見ると、BMI・LDLコレステロールや血糖値の有所見率割合が高く、運動習慣・食習慣等の改善が必要となります。ウォーキングイベントや腹八分目運動・健康優良者の紹介、e-ラーニングによるヘルスリテラシー教育などを実施し、従業員の健康保持・増進に取り組んでいます。

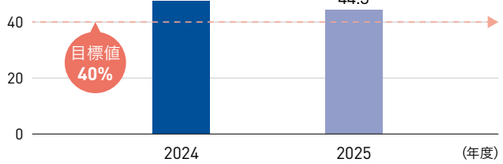
◉ BMI有所見者割合（BMI25以上の者）



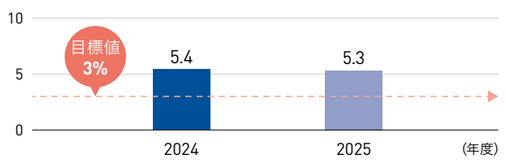
◉ 血圧有所見者割合



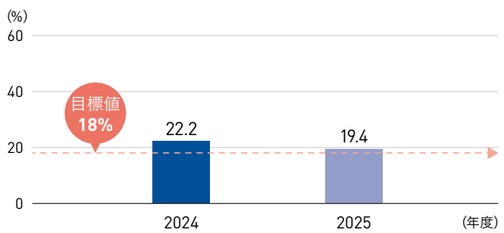
◉ LDLコレステロール有所見者割合



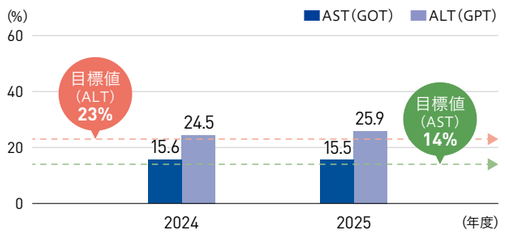
◉ HDLコレステロール有所見者割合



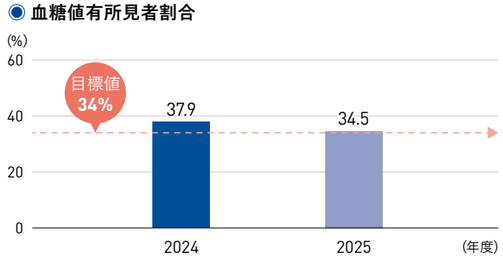
◉ 中性脂肪（TG）有所見者割合



◉ 肝機能有所見者割合



◉ 血糖値有所見者割合



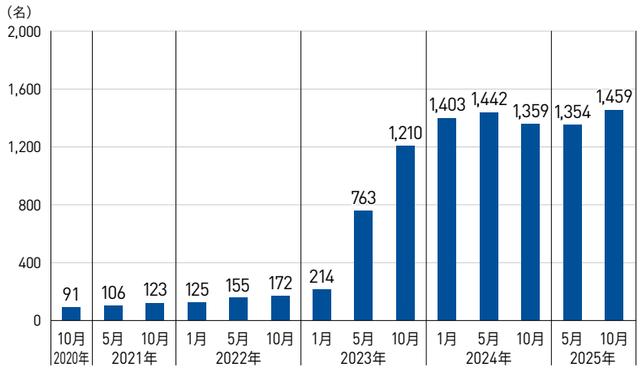
人的資本経営 ―健康経営の取り組み―

❷ ウォーキングイベント　2025年度投資額：625千円

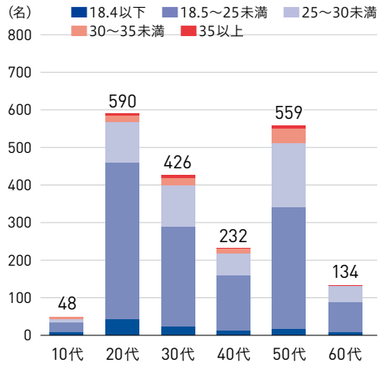
生活習慣病予防対策の一環として、運動習慣の定着を促進するため、健康保険組合と共同で年に2回のウォーキングイベントを実施しています（スマートフォンに歩数計アプリを入れて参加）。

参加者はイベント期間中の1カ月間の歩数を競い合います。参加者みんなが楽しめるよう、上位入賞者だけでなく、社長が順位を選ぶ「太平洋セメント社長賞」や、8,000歩以上歩いた日数が多い参加者のなかからランダムで選ばれる「Goal Achievement賞」など、様々な賞を設けて素敵な賞品を進呈しており、イベントの活性化を図っています。

◉ ウォーキングイベント参加者数



◉ BMI従業員年代別分布グラフ（2025年度）



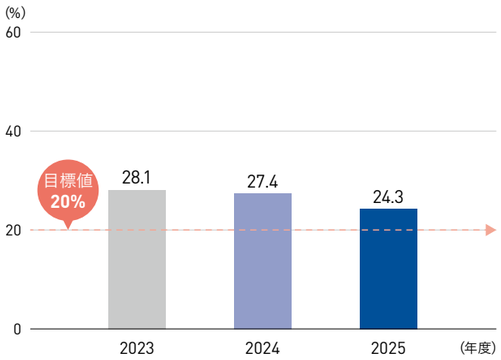
❸ 腹八分目デーの設置

毎月一度、腹八分目運動を推進するため腹八分目デーを設置しています。腹八分目運動とは、満腹まで食べてしまうことで肥満や糖尿病などの生活習慣病リスクが高くなる危険性を憂慮し、食事の過剰摂取を防止するための運動です。具体的には、よく咀嚼して食べる、野菜や海藻など食物繊維を多く含む食品を食べる、一人分の盛りつけにするなどの工夫をすることを推進し、食生活習慣を改善すべく全社で実施しています。

❹ 喫煙率低下施策

喫煙率低下対策の一環として、喫煙による健康障害のリスク低減と受動喫煙防止を促進するため、喫煙率低下施策を実施しています。具体的には、①禁煙外来の紹介、②禁煙外来治療費補助、③禁煙補助剤の無償提供、④禁煙促進イベントを実施しています。

◉ 40歳以上の喫煙率

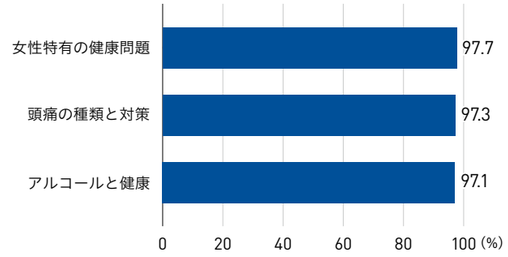


❺ ヘルスリテラシーに関するe-ラーニング　2025年度投資額：12,700千円

健康や医療に関する正しい情報を見極め理解し、活用する能力であるヘルスリテラシーを養う機会提供のため、e-ラーニングによるヘルスリテラシー教育を実施しています。

2025年度は「女性特有の健康問題」、「頭痛の種類と対策」、「アルコールと健康」の3つのテーマで実施し、すべての項目において高い受講率を達成しました。

◉ ヘルスリテラシーに関するe-ラーニング受講率（2025年度）



❻ メンタルヘルス対策

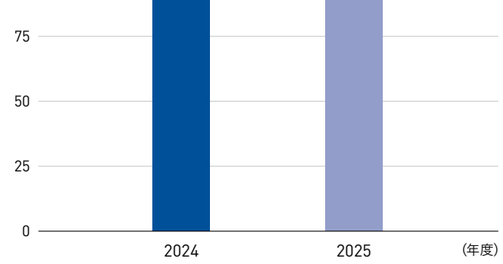
メンタルヘルス施策の一環として、メンタルヘルス相談窓口の周知徹底、ストレスチェックの周知徹底および受検勧奨（高ストレス者への産業医面談案内、事業所ごとの職場分析等も含む）等を実施しています。

◉ メンタルヘルス相談窓口

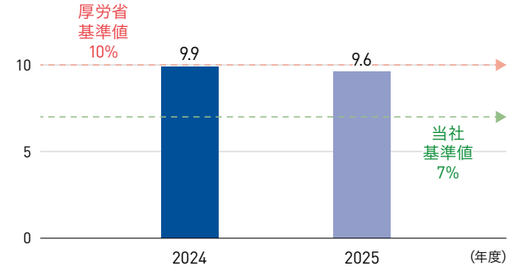
社内	産業医
社外※	太平洋セメント健保相談室（電話・Web）

※ 従業員の家族も対象

◉ ストレスチェック受検率



◉ 高ストレス者率



❼ 健康に関するセミナー開催

2025年度は本社ビルにて睡眠に関する健康セミナーを開催しました。50名の従業員が参加し、セミナー後のアンケートでは90%以上が「満足」「役立つと感じる」と回答しました。今後も従業員の健康意識向上につなげる取り組みを継続して実施していきます。



外部講師による健康セミナーの様子

人的資本経営 ― ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ―

目指す姿 03 ダイバーシティ&インクルージョンの実現

方針

ダイバーシティ＆インクルージョンの推進をイノベーティブな労働力創出のための重要課題のひとつと捉え、多様な価値観を有する人材が活躍できる企業を目指しています。

運用体制

雇用のダイバーシティ推進として、女性採用・経験者採用・障がい者採用において、個別に取り組んでいます。また、当社においてマイノリティである女性の活躍推進を継続することは、女性に限らず従業員の誰しもがもてる能力を最大限発揮できる組織風土の醸成につながると考え、ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けた教育や啓発活動等に取り組んでいます。

女性の活躍推進

基本方針

「多様な人材の発想、価値観によるイノベーションを促進し、さらなる企業価値の向上を目指す」

- 適正な人材ポートフォリオの構築にむけて、女性の積極採用を推進する
- 女性従業員が自律的なキャリアを形成できるよう均等な成長機会を提供し、能力開発を支援する
- 女性従業員が持つ個性と能力を最大限発揮できる組織風土を醸成し、ワーク・ライフ・マネジメントを推進することで、女性従業員の定着を図る

◉ マテリアリティのKPI・目標と実績

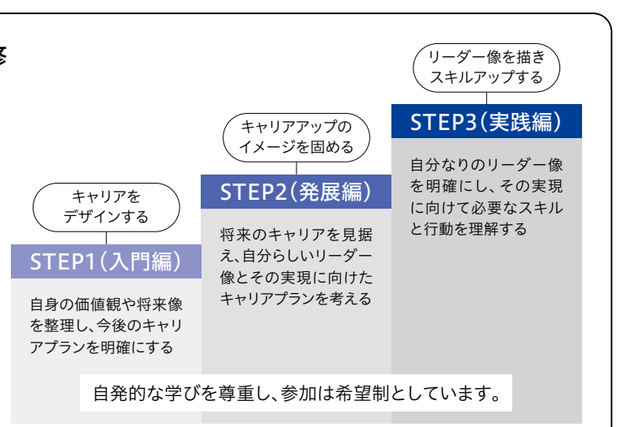
マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2023年度	2024年度	2025年度
女性採用比率（エリア非限定職）30%以上	22.0%	20.8%	27.3%
女性従業員比率10%以上	9.9%	10.6%	11.0%
新任管理職の女性比率10%以上	11.4%	14.3%	10.6%
女性管理職比率（2030年）5%以上（2026年）3%以上	2.5%	3.2%	3.7%

事例①

女性リーダー育成研修

日本では、ライフイベントの影響やロールモデルの不在などを背景に、働く女性がキャリア形成に「不安」を感じやすい状況があります。こうした課題をふまえ、自ら将来のキャリアプランを描き、キャリアアップへの意識を高めることを目的に次世代の女性リーダー育成に向けた研修を実施しています。また、学習への主体的な意欲を尊重するため、希望制としていますが、毎年多くの女性従業員が受講しています。

2025年度参加人数：40名



事例②

選抜型社外派遣研修（女性対象）

VOICE ▶P.39-40

女性従業員の成長支援の一環として、経団連が主催する研修への選抜派遣を実施しています。管理職の女性を対象とする「女性管理職ステップアップ支援講座」と管理職前の女性を対象とする「経団連女性チャレンジ支援講座」に毎年数名を派遣しています。これらの研修では、新たな知識・スキル・思考力の習得に加え、異業種・他企業の参加者とのネットワーク構築による視野の広がりやモチベーション向上が期待されます。また、研修派遣者の経験を広く共有することを目的に研修受講後の報告会を開催しました。対面とオンラインを組み合わせた形式とし、後日オンデマンド配信を行うことで、より多くの従業員が時間や場所にとらわれず視聴できるようにしています。



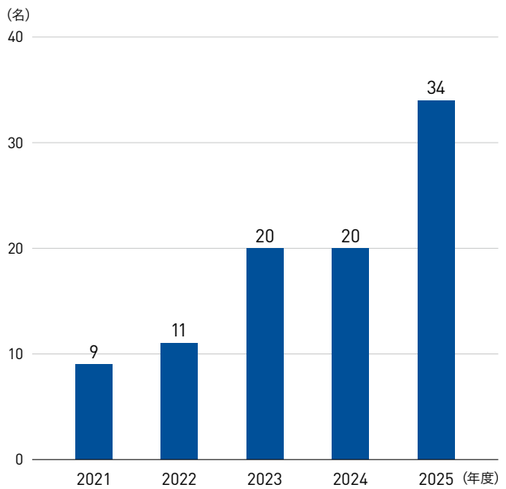
報告会の様子

経験者採用の拡大

従業員の採用に関しては、新卒のみならず経験者の採用にも積極的に取り組んでいます。多様なキャリアを積んだ人材の採用は、即戦力の確保であると同時に新しい価値観による組織活性化が期待できます。近年、経験者を毎年採用しており、中核人材の多様性にもつながっています。

また、雇用の多様性を図るため「リファラル（従業員紹介）採用」「アルムナイ（退職者）採用」も導入しています。

◉ 経験者採用人数 単体

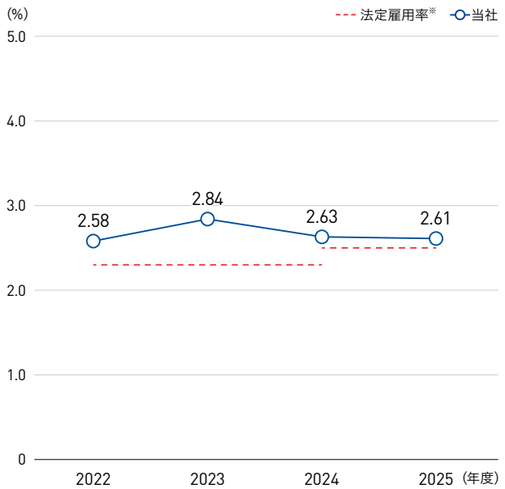


障がい者雇用の推進

当社は特例子会社3社を設立するなど、障がい者雇用率の改善に取り組んでおり、2008年度以降19年連続で法定雇用率を上回っています。

今後とも障がい者の雇用拡大に向けて、学校や障がい者支援機構とも連携を図りながら、積極的に取り組んでいきます。

◉ 障がい者雇用率の推移（各年6月1日の実績） 単体



※ 法定雇用率：2018年4月より2.2%、2021年3月より2.3%、2024年4月より2.5%

人的資本経営 ― VOICE 制度利用者の声 ―

※記事中の所属は作成時点のものです。現在の所属とは異なる場合があります

VOICE 制度利用者の声 ライフイベントに関係する制度

コース別人事管理制度

コース別人事管理制度では、エリア非限定職「Gコース」とエリア限定職「Lコース」の
2つのコース区分を設けており、ライフイベントなどの事由でコース区分を変更することができるようにしています。
働き方の選択肢を増やすことで、従業員が能力を存分に発揮できる環境を整備しています。

最良の決断

結婚を機にGコースからLコースへのコース変更制度を利用しました。Gコースのまま引っ越しや単身赴任をするといった選択肢もありましたが、妻との生活を最優先させるためには最良の決断だったと思っています。変更後は落ち着いた生活のなかで結婚式の予定も立てやすくなり、妻のキャリアプランの支えにもなれています。生活の安定は働きやすさに直結します。コース変更制度は、ライフイベントに直面して悩んでいる人にとって、よい選択肢のひとつです。



秩父太平洋セメント社
草川 遥

家族そろって暮らせる有難さ

私たち夫婦はGコースで入社し、転勤の都合で結婚前も後も離れて生活をしていました。しかし夫は、娘が生まれたことで、家族そろって暮らせるよう転職を決断しました。私自身もキャリアを見直す時期にきていると感じており、将来設計がしやすい転勤のない仕事にするか、非常に悩みました。様々な選択肢のなかで転職活動もしましたが、家族全員が“ちょうどいい生活”になること、キャリアや育児のことも考え、Lコースに変更することにしました。現在は短時間勤務やフレックスタイム制度、テレワークを活用し、家族そろった“ちょうどいい生活”ができています。将来、育児がひと段落した際には、またGコースへ挑戦したいと思います。



サステナビリティ推進部
安喰 由実

育児休業制度

従業員が主体的に育児・家事にかかわることはワーク・ライフ・マネジメント推進につながるとともに、
人材確保や従業員のエンゲージメント向上など、当社の持続的な発展に貢献します。

育休取得でモチベーションアップ

夫婦ともに地元を離れており、両親を頼れなかったため、出産当日から約4カ月の育児休業を取得しました。育児については大変なこともありましたが、2人目ということもあり、楽しみながら取り組むことができました。家族の大切さを実感できたことはもちろん、一度仕事から完全に離れたことで、会社のことや自分の働き方について客観的に考えることができました。自分がやるべきこと、大切にすべきことについて、一本筋が通る感覚があり、復職時のモチベーションも高かったです。所属部署に対しては、業務の引き継ぎ、復職後のフォローについて、快く対応していただけたこと、感謝の気持ちしかありません。



東京支店
臼井 秀行

VOICE 制度利用者の声 キャリア形成に関係する制度

選抜型社外派遣研修

選抜型社外派遣研修では、リーダーとして必要な知識・思考力等を学び、
他企業・異業種の参加者との話し合いを通じて、マインドセットを促すことを目的としています。



埼玉工場
加藤 里実

キャリアを見直すきっかけに

受講当時は駆け出しの経理課長として、課の運営はうまくいっているのか、そもそも自分が課長でよいのか等々、悩むこともありました。しかし、受講を通じて多種多様なリーダー像や働き方があることをあらためて認識できて気持ちが軽くなるとともに、自身のキャリアについても見つめ直すきっかけとなりました。

実際に管理職試験に臨む際には、受講内容を見返し、目指す管理職像を思い描いたり、管理職を目指す理由を明確にしたりと、後々まで活用できたと思います。

育児短時間勤務で働く現在においては、仕事と家庭の両立に漠然と不安を感じるなか、先輩女性管理職の経験談を多数聞いて、事前にイメージすることができたという点でもよい経験でした。

社内副業制度

従業員が就業時間の一部を用いて所属部署以外の社内部署で働くことを認める制度です。
他部署での経験を積むことで幅広い知識を習得できるだけでなく、
自分の強みや関心に沿った業務に従事することで自律的なキャリア形成の一助となることを目的としています。

誰でも、どこからでも成長機会を得られる

私は工場全般の管理業務と当社の海外事業に関する知見を得たいという理由から、上磯工場経理課に在籍しながら同総務課および海外事業本部の社内副業を行いました。入社時より海外の生産拠点で働く目標があり、これらの副業は有意義だと考えました。

総務課の副業では、労務や地域対策、用地買収等に携わり、本業と併せて工場管理部門の知識を網羅的に習得できました。海外事業本部の副業では、当社の海外事業に加え、世界のセメント市場に関する調査・発表を行い、海外事業に関する知見を高めることができました。社内副業は、担当業務以外の知識、経験をえることができ、遠方からも応募可能で、誰でも成長機会を得られる良い制度だと思います。



海外事業本部管理部
奥村 友城

本業にも還元できるように

支店業務部で人事労務を担当するなか、副業で法務部の契約書審査に携わっています。各事業所から寄せられる契約書に対し、過去事例や事業背景等を基に、契約書に実現したい内容が網羅されているか、リスク回避がきちんと盛り込まれているかを確認しています。契約書審査では考慮すべき要素が複数あるため、優先順位をつけて調整する力が身についてきたと感じています。

私は以前より法務部勤務を志望していますが、想像していた法務業務と副業での内容が近く、自分のやりたい仕事であると再認識できました。上司や周囲の方の理解があってこそ副業ができているため、身につけた知見を本業にも還元できるよう今後も前向きに取り組む所存です。



中国支店
真壁 ひなの

成長機会を逃さないために

私は、当社の将来や現状を深く理解し、統合報告書の作成が健康保険組合の広報物づくりに寄与するとの考えから、太平洋セメント健康保険組合へ出向しつつ、サステナビリティ推進部での社内副業に従事しました。

出向中は、出向元の状況や動向に疎くなりがちなところ、副業により様々な部署から直接話を伺う機会をえることができ、非常に貴重な経験を積むことができました。このような機会をいただいた関係者の皆さまには、心より感謝申し上げます。

また副業を通じ、他部署との調整業務や依頼対応、記事作成など多様なスキルを培うことができたと考えています。また、経営層へのインタビューや出張行動の場面では、経営者としての視座の高さや経験から得られる洞察に触れることができ、貴重な経験となりました。この経験を通じ、自身の今後のキャリアをどう歩むべきか考える大切な気づきをえることができました。

太平洋セメント健康保険組合
味戸 秀樹

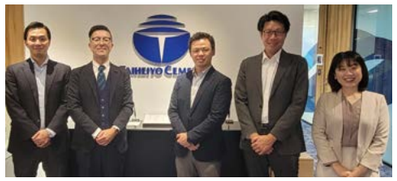


人的資本経営 ― 労働組合 ―

太平洋セメント労働組合は、2002年3月に日本セメント労働組合、全セ小野田セメント労働組合、秩父小野田労働組合が組織統合し発足した労働組合であり、太平洋セメントの従業員で構成されています。現在、約1,600名の組合員が在籍しています。発足以降、働く人々の幸福と社会的地位の向上を目指すとともに、組合員の雇用と処遇を守り、家族を含めた生活を支えることを使命としています。具体的には、賃金・労働条件の改善に向けた交渉をはじめ、安全保安衛生活動、ワーク・ライフ・バランスの推進、人材育成・教育支援、ダイバーシティ推進などを主な活動分野として、太平洋セメントとの緊密なコミュニケーションのもと、各種施策を推進しています。

取り組み

「相互信頼・相互理解」を基軸とし、労使間における協議・意見交換の場として「労使協議会」および「労使説明会」を適宜開催しています。これらの場では、春季交渉をはじめ、組合員に関係する制度・規程の改定など幅広いテーマを取り上げ、会社と労働組合が互いに意思疎通を図りながら建設的な議論を展開することを目的としています。また、5つの「労使専門委員会」を設置し、処遇制度、就業形態、労働時間、ダイバーシティ、健康経営などについて積極的な意見交換を行っています。こうした取り組みの一環として、2026年4月11日より定年年齢を65歳へ引き上げるにあたり、人事・処遇制度専門委員会および中央労使協議会において議論を重ね、労働組合としての考えを反映しながら対応しました。その結果、円滑な制度移行と安心して働き続けられる環境整備に貢献しました。



2026年度
労組本部役員

◉ **労使専門委員会**

委員会名	目的
人事・処遇制度専門委員会	人事・処遇制度全般についての見直し検討を目的とする。
雇用・就業形態専門委員会	雇用・就業形態が多様化するなかで人事・要員管理を効率的に進めるため、労使による考え方の整理を目的とする。
労働時間専門委員会	労働時間、労働時間管理等について全事業所横断的な問題点、テーマ、労働時間法制への対応等についての意見交換を目的とする。
D&I推進専門委員会	多様な人材を受け入れて、その能力を発揮させていくうえで必要となる諸施策について積極的に労使で議論を行うことを目的とする。
健康推進専門委員会	「人的資本」である従業員の健康保持・増進による企業価値向上のため、積極的に労使と取り組みについて議論すること、また、密接に連携することを目的とする。



2026春季交渉における労使協議会



会社役員への労組方針説明会

浅見中央執行委員長から一言

最優先事項は「安全かつ健康に働ける職場の確保」。“元気に笑顔で出社し、元気に笑顔で帰宅できる職場”の実現を目指すとともに、風通しの良い組織運営を通じ、働きやすい職場環境の醸成に努める。



太平洋セメント労働組合
中央執行委員長
浅見 徹

委員長略歴
1993年 当社入社
熊谷工場製造係配属
2015年 太平洋セメント労働組合専従
2023年 太平洋セメント労働組合
中央執行委員長に就任

私たちを取り巻く経済・社会環境は目まぐるしく変化し、課題も多様化・複雑化しています。こうしたなか、組合員との率直かつ徹底した対話を重ね、一人ひとりとのつながりを大切にしながら、風通しの良い組織運営を継続してきました。特に、近年人数が増えてきている若年層の組合員とのコミュニケーションを重視し、次世代を担う人材育成にも注力しています。



2026年度次世代フォーラムでの首都圏外郭放水路視察

また、労働組合の使命である「助け合い・支え合い」の精神とビジョンに掲げる基本理念のもと、先輩方が築き上げた「相互信頼・相互理解」の労使関係を基軸に活動しています。組合員が仕事と生活の調和を図りながら、安心して充実した日々を送ることができる環境の実現に向け、精力的に各種施策を推進しています。こうした取り組みにより、組合員が生き生きと働くことが、モチベーションの向上やコンピテンシー（高業績者の行動特性）の発揮につながり、ひいては企業価値の向上に貢献するものと確信しています。今春には、5年連続となる賃金の引き上げが実現しました。こうした会社のご理解と取り組みに感謝しています。今後も様々な課題への対応が求められますが、そのなかにおいても最優先事項は「安全かつ健康に働ける職場の確保」です。そのため、これまでと同様に安全保安衛生の確保、労働災害の撲滅に向けて労使一体となって取り組み、一人ひとりの意識向上を図っていきます。“元気に笑顔で出社し、元気に笑顔で帰宅できる職場”の実現に向け、会社側におかれましても、より効果的な取り組みをお願いしたいと考えます。

最後に、本年は26中計の最終年度となります。その集大成として田浦社長が掲げる「グローバル戦略の更なる推進」「国内事業の再生」「サステナビリティ経営推進とカーボンニュートラルへの貢献」に対し、労働組合としても積極的に協力し、太平洋セメントグループのさらなる飛躍に貢献していきたいと考えています。また、上部団体を通じた関係省庁・政党への産業政策要望を含め、様々な活動を展開し、セメント産業全体の活性化に取り組んでいきます。



労組機関誌「あすか」
2026年度定期大会号

労働安全保安衛生

基本的な考え方

当社は、以下「太平洋セメント安全保安衛生方針」を掲げ、労働災害の撲滅と安全な職場環境の実現を目指し、安全保安衛生活動をグループとして組織的に展開しています。

本方針の精神に則り、本社安全所管部（各事業部）と事業所では年度ごとに職場の実態に即した安全保安衛生管理方針を作成・展開し、安全保安衛生活動を効果的に実施しています。

また、これらの根幹には、当社グループの安全保安衛生管理についての基本的な事項を「安全保安衛生管理規程」に定め、安全保安衛生の推進に努めています。

太平洋セメント安全保安衛生方針

太平洋セメント株式会社は、従業員及び協力会社を含む事業所で働く全ての人の安全と保安及び健康の確保が企業の存立の基盤をなすものと認識し、労働安全衛生法及び鉱山保安法の精神に基づき労働災害及び職業性疾病の発生を防止するために適切な経営資源を投入し、以下の基本方針を効果的に実施していくこととします。

基本方針

1. 労働災害ゼロを目指し、労使一体となった協議と事業所で働く全ての人の参加の下に安全保安衛生活動を推進します。
2. 安全保安衛生関係諸法令を遵守するとともに、当社で定めた安全保安衛生管理規程と事業所及びグループ関係会社で定めた安全保安衛生規定類に基づき、従業員と協力会社の安全保安衛生を確保します。
3. 労働安全衛生マネジメントシステムの実施及び運用を積極的に推進し、作業と設備の本質安全化並びに教育訓練や自律的安全活動を継続的に実施するとともに労働安全衛生マネジメントシステムの継続的改善で安全保安衛生水準の向上に努めます。
4. 全社と事業所及びグループ関係会社の安全保安衛生委員会を通して全員で安全保安衛生リスク低減を積極的に推進し、職場環境と作業環境・方法を継続的に改善します。
5. 全社と事業所及びグループ関係会社の安全保安衛生委員会のリーダーシップで安全保安衛生管理体制を強化するとともに、全員参加による労働災害撲滅活動を進め、太平洋グループ全体の安全保安衛生の確保を推進します。

工場での安全衛生推進委員会の様子



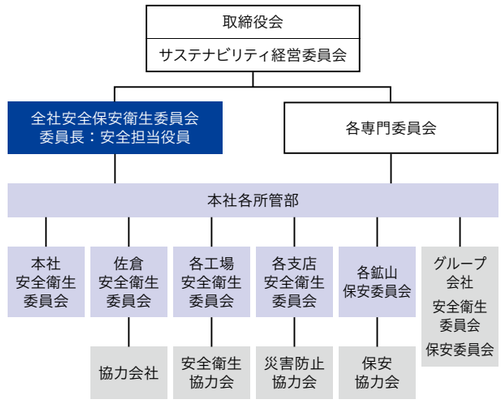
運用体制

取締役会直属のサステナビリティ経営委員会の傘下に「全社安全保安衛生委員会」を設置し、設備部担当役員が委員長となっています。同委員会では本社安全所管部ならびに事業所の推進活動を統括しており、グループ会社の安全に対してもデータの収集ならびに部門間を横断した指導を行っています。

また、本社安全所管部が管轄する各事業所およびグループ会社では、労使双方で構成する「安全保安衛生に関する委員会および協力会」を組織し、事業所ごとに活動を推進しています。

国内のセメント工場・鉱業所の安全保安衛生管理はOSHMS※により展開しています。

◉ **安全保安衛生体制図**



※ OSHMS(Occupational Safety and Health Management System)：1999年に厚生労働省が示した指針で、連続的かつ継続的な安全衛生管理を自主的に行うことにより、事業所の労働災害の潜在的な危険性の低減、および快適職場を促進させる仕組み

実現に向けて

全社安全保安衛生委員会では、前述の規程ならびにOSHMSに則り毎年四半期ごとにレビューを行い全社でPDCAを回しています。PDCAを回すことで全社の状況にあった目標を毎年定めています。

そのなかで、普遍的かつ永続的な目標を掲げ、重点的に安全保安衛生推進活動に取り組んでいます。

また2025年度は、2024年度のレビュー結果を踏まえ、目標および活動内容を定め取り組みました。

目標 **グループ全体で死亡災害ゼロ**（26中期経営計画・サステナビリティ目標）

◉ **マテリアリティのKPI・目標と実績**

マテリアリティの目標・KPI／その他目標	2023年度	2024年度	2025年度
災害の発生防止　死亡災害ゼロ	1件	4件	5件
全社安全保安衛生委員会目標			
①グループ全体で死亡災害ゼロ	1件	4件	5件
②重点取り組み事項			
(1)ルール違反災害	31件	54件	37件
(2)熱中症災害	11件	8件	6件
(3)類似・再発災害	97件	91件	76件
③当社在籍従業員の休業率 5.00‰台	6.89‰	6.89‰	7.85‰

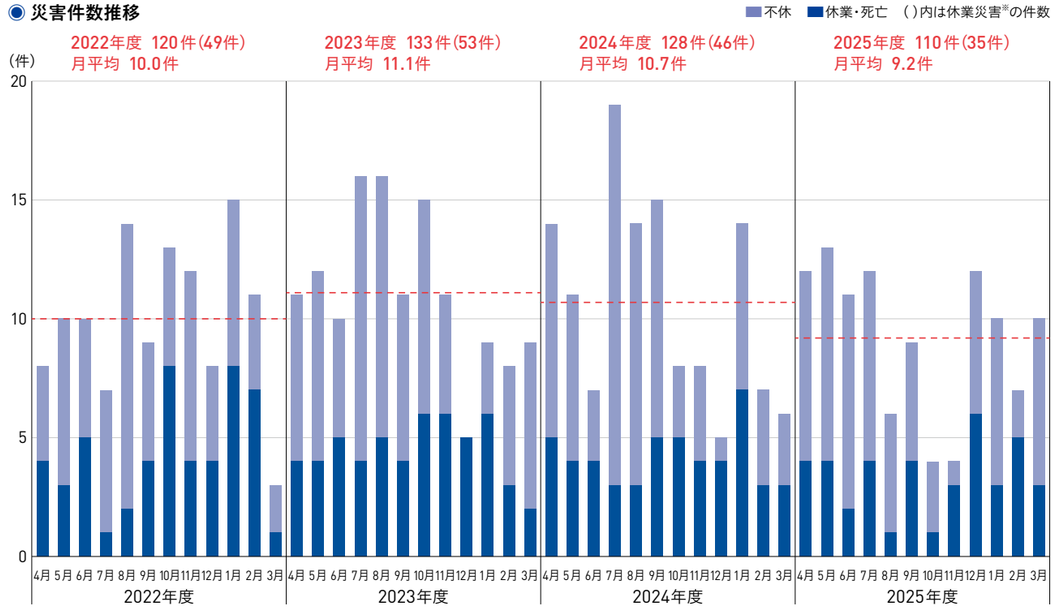
労働安全保安衛生

安全保安衛生活動の実績

2025年度は、労働死亡災害5件が発生し、また精神疾患の増加に伴い休業率が7.85‰となり、目標を達成することはできませんでした。一方、労働災害の総件数は減少傾向となり、安全活動の効果も見られました。

各事業所でリスク撲滅および設備の本質安全化をこれまで以上に推進し、安全な職場を構築する活動を継続していきます。

◉ 災害件数推移



※ 休業災害：当社では社内規程に基づき、労働災害により1日以上休業した場合を休業災害として取り扱っています

ISO45001への取り組み

2018年3月に国際標準化機構によるOSHMSのISO45001規格が制定されました。当社は2007年より厚生労働省が示した指針に基づきOSHMSを運用していますが、国際的な企業として品質（ISO9001）、環境（ISO14001）に加え、安全衛生のISO45001規格の認証を2023年4月に本社設備部（中央機能）、上磯工場ならびに大分工場で取得しました。

2026年3月には本社・上磯工場・大分工場にて認証継続審査を受審し、継続的改善が認められ登録継続が決定しました。引き続き当システムを活用した継続的な改善を推進していきます。


労働安全衛生マネジメントシステム
登録証附属書
太平洋セメント株式会社 殿


労働安全衛生マネジメントシステム
登 録 証
太平洋セメント株式会社 殿

災害防止に向けた取り組み

当社グループ経営において、労働安全衛生は最重要事項のひとつとしており、グループ全体で労働災害の撲滅に向けた取り組みを強化しています。その成果として、2023年度以降は全社災害件数ならびに休業をともなう災害件数ともに改善が図られてきました。そのようななか、2025年度に死亡災害が5件発生したことは誠に痛恨の極みであり、この事態を深刻に受け止めるとともに、さらなる安全対策が必要であると認識しています。「安全は全てにおいて優先する！」という強い決意のもと、グループ全体で安全活動を強化推進していきます。

◉ 死亡災害の発生状況

2025年5月16日	協力会社	原料置場内で積付原料の近傍に立ち入った際に崩落に巻き込まれ
2025年7月29日	協力会社	ベルトコンベア歩廊内を通行中、腐食した床を踏み抜いて墜落
2025年8月29日	輸送会社	セメント運搬車上で作業中、加圧でハッチが吹き飛び頭部に激突
2025年9月19日	子会社	骨材ヤード内で作業中、足元の骨材が荷崩れし崩落に巻き込まれ
2026年3月25日	従業員	原料の輸送状況を監視中、何らかの原因でベルトコンベアに巻き込まれ

上記の死亡事故発生事業所においては、規定により「安全管理特別協調事業所」指定を行い、安全意識改革および体制整備など安全管理強化の取り組みを6カ月以上にわたり実行しています。この期間中、本社安全所管部による安全調査を定期的に実施し、安全管理体制が適切に改善されていることを確認するとともに、全社安全保安衛生委員会に報告し評価確認を行っています。

強化対策

災害を踏まえ、以下の全社安全管理体制のさらなる強化に向けた取り組みを拡充しています。

安全推進体制の拡充	全事業部門に安全担当者を発令配置 →情報連携の強化、安全対策推進の迅速化等を図る
潜在リスクへの対応強化	ヒヤリハット抽出活動の活性化により災害リスクを顕在化させ、高リスクへの対応を確実に実行する。 →リスクアセスメント実施、高リスクの処置対策を徹底 →専門WGを発足し設備改善活動を展開
設備本質安全化への対応強化	フールプルーフに基づいて設備のあり方を見直し、設備の本質安全化を強力に推進する。 →専門WGを発足し設備改善活動を展開 →設計基準へ反映し、恒久的な設備安全体制を構築
経営トップによる安全指導	事業所を視察往訪（工場、支店） →訓示や対話を通じて安全管理強化を直接指示、指導
安全投資の優先的実行	高リスクへの安全投資を中長期計画化し確実に実施する
従業員の安全意識高揚	上述の活動と各安全施策を実施することで、従業員ならびに働く人全員に「真に安全最優先」で行動する意識の醸成を図る
安全ガバナンス強化	サステナビリティ経営委員会等において、報告と質疑主体の運用から改善措置に係る議論も含めた体制強化を図る

労働安全保安衛生

グループ会社への安全活動支援

全社安全保安衛生委員会は、グループ会社の安全活動を支援しています。2018年度から開始し、グループの国内と海外の事業所に対し安全調査を実施しています。

◉ グループ会社への安全調査の実施回数

	2023年度	2024年度	2025年度
国内事業所	14回/13事業所	14回/12事業所	20回/10事業所
海外事業所	2回/1事業所	3回/2事業所	1回/1事業所

設備の本質安全化（実施事例）

各事業所では働く人々から危険箇所をヒヤリハットとして抽出する活動を行っています。抽出された危険な状態についてリスクアセスメントを実施し、顕在化した高リスクを確実に対策し設備の本質安全化を図っていきます。

◉ ベルトコンベアへの巻き込まれ防止対策（各ローラー類への安全カバー設置）





安全体感教育

一人ひとりの危険に対する感受性を高めるため、身近な作業における危険を体験する安全体感教育を実施しています。2018年度から各セメント工場に危険体感設備を導入、現場作業の動画を活用し、若手従業員、協力会社従業員など経験の浅い人にも効果的に教育ができる体制を整えています。また、VR体感教育を併用するなど工夫を凝らしています。

導入した危険体感設備・器具

巻き込まれ（ローラー・チェーン・Vベルト・ベルトコンベア・ロータリーフィーダー・卓上ボール盤・エアシリンダー）／安全靴、落下物衝撃体感／墜落制止用器具（安全帯）でのぶら下がり／感電・人体電気抵抗体感／指差呼称安全体感／重量物玉掛け／ディスクグラインダーのキックバック／その他





VR教育との併用

高所からの落下／感電／ベルトコンベアの巻き込まれ／重機との接触



安全担当役員メッセージ

当社グループは「安全は全てに優先する」という経営基本方針のもと、協力会社を含めた労働災害の撲滅と安全な職場環境を目指し、安全保安衛生活動をグループ全体で組織的に展開してまいりました。その成果として、2023年度以降は全社災害件数ならびに休業をともなう災害件数ともに改善は図られてきました。そのようななかで2025年度に死亡災害が5件発生したことを深刻に受け止め、あらためて経営としての責任を痛感しています。安全こそが事業の持続的成長を支える基盤であるとの認識のもと、経営として安全を最優先とする意思を明確にし、さらなる取り組みを全社一丸となって推進してまいります。

再発防止に向けては、原因の徹底究明とともに、実効性ある対策を講じるべく取り組みを進めています。具体的には、ヒヤリハット情報の活用強化、フールプルーフ（人為的ミスがあっても事故につながらないようにする安全設計の考え方）に基づく設備設計・改良などで、従来の設備投資と切り離して必要な安全対策投資を確実に実行していくこととしています。現場の声を的確に反映する仕組みを整え、必要な人員・設備投資を積極的に行うことで、安全水準の着実な向上を図ってまいります。

さらに、これらの取り組みを単なる制度やルールにとどめることなく、組織文化として定着させることが不可欠です。そのため、経営層と現場との対話を一層強化し、安全に対する意識と行動の変革を促進してまいります。一人ひとりが「安全は自らが守るもの」であると同時に、「仲間の安全を守る責任」をもつという意識を醸成し、安全を最優先とする企業文化の確立に取り組んでまいります。

また、DX技術を活用して過去の災害情報等を蓄積・分析し、その教訓を現場での危険予知活動や安全教育に反映するとともに、作業現場での画像監視による異常行動の早期発見などを通じて、安全対策のさらなる高度化も目指します。

当社は、安全への徹底した取り組みこそが、従業員一人ひとりの安心と働きがいを高め、ひいては企業としての信頼の向上や持続的な成長につながるものと考えています。社会から真に信頼される企業であり続けるために、今後も不断の努力を重ねてまいります。



全社安全保安衛生委員会委員長・安全担当役員
川辺 孝治

人権の尊重

価値創造へ向けて

人権尊重をサプライチェーン全体の最重要課題と捉えた事業活動を実践するため、グループ全体を対象とした人権啓発活動を推進しています。

当社は2022年5月に国連グローバル・コンパクトに署名し、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止にかかわる10の原則に賛同し、その実現に向けて様々な取り組みを行っています。

方針と運用体制

当社グループは、「太平洋セメントグループ経営理念」および「行動指針」に基づき、2025年3月に「太平洋セメントグループ人権方針」を策定しました。国連が提唱する「ビジネスと人権に関する指導原則」、国際人権章典※、「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」を支持し尊重するとともに、人権尊重に関するコミットメントの表明および人権デューデリジェンスや救済に取り組むことを定めた具体的な指針となっています。

取締役会直属であるサステナビリティ経営委員会傘下の「人権・労働慣行委員会」において、人事部担当役員が委員長となり、グループ会社を含め人権に関する取り組みを推進しています。

「太平洋セメントグループ人権方針」は、2025年度内に対象とするすべてのグループ会社において導入を完了しました。

※ 国際人権章典：国連総会で採択された世界人権宣言と国際人権規約の総称

人権啓発活動

グループ会社を対象とした経営トップ層講演会を開催しています。2025年度は「ハラスメント法制度のここ数年の発展と、今次通常国会で定められたカスハラ対策について」に関連した内容で実施しました。グループ会社に対しては研修支援、人権啓発の冊子配付、情報提供を行っています。

また、2025年度に実施した階層別研修では「最近の同和問題とハラスメント防止への取り組みと相談窓口の利用方法」をテーマとしました。

◉ **社内研修と標語参加実績（2025年度）**

研修	実績
経営トップ層講演会	148名
本社階層別人権研修	289名
支店・工場・研究開発本部の人権研修	561名
人権週間標語応募数（従業員・家族）	1,856点

人権に関する相談窓口の運用

人権啓発推進委員やハラスメント相談窓口員を通じて、ハラスメント防止のための啓発活動や相談対応を行っているほか、（公財）21世紀職業財団を社外の相談窓口とし、相談しやすい環境を整備しています。

2025年度のハラスメント相談窓口への相談は13件ありましたが、いずれも相談者の要望に沿って適正に対処しました。

◉ **ハラスメント相談窓口**

社内	全事業所に人権啓発推進委員およびハラスメント相談窓口員計59名を配置
社外	21世紀職業財団ハラスメント相談窓口に電話とWeb相談による対応を委託

◉ **ハラスメント相談窓口への通報件数（2025年度）** 単体

	セクハラ	パワハラ	その他	合計
社内	0	5	1	6
社外	1	1	5	7

人権の尊重 ― 人権デューデリジェンス ―

価値創造へ向けて

企業の人権尊重とは、「自らが人権侵害に加担しないことのみならず、サプライヤーに対しても負の影響の防止、軽減する責任を負うこと」との認識をもち、また人権の尊重はグローバル企業としての責務であり、事業活動を行ううえで不可欠であると考えています。

当社グループは、2023年度に実施した第1回人権デューデリジェンスの結果から、より国際基準を尊重した人権方針の策定が必要と判断し、かつ日本政府の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」（2022年）に従い、2025年3月に「太平洋セメントグループ人権方針」を取締役会での審議・承認を経て策定し、次のステップとして人権デューデリジェンスと課題の是正措置を実施しています。

2025年度には同方針を基調とし、2023年度と同様に「太平洋セメントグループの15の人権課題」に基づき、新たな調査範囲を設定して第2回人権デューデリジェンスを実施しました。今後は調査範囲の拡大と定期的な実施により、当社グループの潜在的な人権リスクを洗い出し、適切な手段によって未然に防止または軽減を図ることで、企業価値の向上を目指します。

人権デューデリジェンスの推進体制

取締役会直属のサステナビリティ経営委員会の傘下である「ステークホルダー・コミュニケーション委員会」が主体となって、人権デューデリジェンスを実施しています。調査の結果はサステナビリティ経営委員会に報告されるとともに、それにより明らかになった課題の是正措置についても議論しています。サステナビリティ経営委員会では人権分野における外部アドバイザーによる講演も行い、経営トップ層の人権意識の向上に努めています。

◉ **人権デューデリジェンスの全体像**

STEP1 基本設計	国際基準、外部要請、業界特性等から人権課題のロングリストを作成し、当社グループにかかわりの深い15の人権課題を抽出
STEP2 詳細設計	STEP1で抽出した人権課題の評価方法を検討し、そのための調査テーマ、調査手法を検討
STEP3 外部レビュー	抽出された人権課題および詳細設計に関して、人権分野におけるアドバイザーとの意見交換会を実施
STEP4 現状把握	書面調査の実施および必要に応じてヒアリング調査を実施
STEP5 評価と対応策の検討	調査結果の分析と是正措置の検討
STEP6 人権リスク対応の情報開示	社内：サステナビリティ経営委員会での報告 社外：本統合報告書における調査結果および是正措置の公表、ステークホルダーとの対話

人権デューデリジェンスのロードマップ

2023年度に実施した第1回人権デューデリジェンスは本社および当社グループの事業の中核をなすセメント製造およびその関連サプライヤーを対象として実施しました。

2024年度は「太平洋セメントグループ人権方針」を策定するとともに、特定された重点課題（労働安全衛生、ハラスメント、法的救済へのアクセス、賄賂・腐敗防止、調達慣行）の是正措置に取り組みました。

2025年度は、調査対象を主要国内グループのユーザー会社（生コンクリート・コンクリート製品・建材）、および主要国内グループの一次サプライヤー会社（石灰石・代替原燃料供給）に拡大して、第2回人権デューデリジェンスを実施しました。

2025年度実績	2026年度計画	2030
主要国内グループ会社 （生コンクリート・コンクリート製品・建材製造） **主要国内グループの一次サプライヤー会社** （石灰石・代替原燃料供給）	**主要国内グループ会社** （セメント・生コンクリート・コンクリート製品・建材製造以外のセグメント） **主要国内グループのサプライヤー会社** （2023年度および2025年度の調査対象以外）	**定期的な人権デューデリジェンスの実施と、PDCAによる是正措置の継続による人権リスクの低減**

人権デューデリジェンスにおいて特定された重点課題

当社グループにかかわりの深い15の人権課題に基づいてこれまでに実施した2回の人権デューデリジェンスそれぞれにおいて重点課題と特定された課題は、以下表「太平洋セメントグループの人権課題と人権デューデリジェンスにおいて特定された重点課題」の通りです。

そのうち、重点課題5「ハラスメントと虐待」および同8「労働安全衛生」は2回とも重点課題として特定されており、特に対策の強化が必要であるとの認識に基づき、各所管部と連携して取り組みを進めています。

◉ **太平洋セメントグループの人権課題と人権デューデリジェンスにおいて特定された重点課題**

	第1回	第2回	
1			人権の尊重（国際規範の遵守）
2			人権侵害への非加担・コンプライアンス・社会保障と公正な競争
3	●		（法的）救済へのアクセス
4			差別の禁止と法の下の平等
5	●	●	ハラスメントと虐待
6			児童労働（教育を受ける権利の尊重）
7			強制労働
8	●	●	労働安全衛生
9		●	労働時間（休憩・休日の権利）
10		●	適切な労働環境（水へのアクセス含む）
11			賃金（十分な生活水準を享受する権利）
12			結社の自由・団体交渉権
13		●	先住民族・地域住民の権利
14	●		賄賂・腐敗防止
15	●		調達慣行（取引先管理）の徹底

特定された重点課題の是正措置

これまでの2回の調査において特定された重点課題の是正措置について、2025年度までの進捗状況は以下の通りです。

●太平洋セメントグループ人権方針の策定
当社グループは、「太平洋セメントグループ経営理念」および「行動指針」に基づき、2025年3月に「太平洋セメントグループ人権方針」を策定し、2025年度末までに対象とするグループ全体での導入が完了しました。

●（法的）救済へのアクセス
これまで当社および国内グループ会社が対象となっていた内部通報制度については、2024年度に海外グループ会社を対象とした制度導入の検討を開始し、2025年4月に「太平洋セメントグループグローバル内部通報規程」を策定しました。対象となる海外グループ会社において、同規程に紐づく個社の規程策定・窓口設置を進め、2025年度中に海外グループ会社への展開がほぼ完了しました。

●ハラスメントと虐待
2025年度のハラスメントの社内外相談窓口への通報件数は計13件となり、単体としては前年度から減少傾向にあります。一方、第2回人権デューデリジェンス対象会社においては、過去3年間（2022～2024年度）にハラスメントが確認された事案があった、もしくは通報までいたらなかったが疑わしい事案があったとの報告がされ、グループ全体での防止策を強化していきます。

●労働安全衛生 <活動の実績>
グループとしての2025年度の総労働災害件数は110件と、安全活動の効果により2024年度の128件から減少したものの、労働死亡災害が5件発生するという深刻な事態となりました。第2回人権デューデリジェンスの一部の対象会社においても、労働災害発生防止策について課題があるとの回答が見られたことから、サステナビリティ経営委員会の傘下にある「全社安全保安衛生委員会」の指導により、グループ全体での安全活動をより一層強化していきます。

●労働時間（休憩・休日の権利）
第2回人権デューデリジェンスの一部の対象会社において、人手不足や担当業務による偏りを起因とした長時間労働が発生しているという回答が見られました。現在、各社において適切な労働時間遵守の取り組みを進めています。

●適切な労働環境（水へのアクセス含む）
第2回人権デューデリジェンスの一部の対象会社から、安全な労働環境の整備や暑熱対策に課題があるとの回答が見られました。現在、各社において作業環境の改善や安全確保の対策を進めています。

●先住民族・地域住民の権利
第2回人権デューデリジェンスの一部の対象会社において、近隣住民から騒音・粉塵の苦情報告があったとの回答が見られました。各社において、各自治体や地元住民との定期的なエンゲージメントを実施し、意見交換や情報交換を行うことで、良好な関係維持に努めています。

●賄賂・腐敗防止
当社グループはコンプライアンスを事業活動の基盤と位置づけ、2017年に「反贈賄基本方針」を、2024年6月には「太平洋セメントグループ贈収賄防止規定」を策定し、対象とするグループ会社での導入を完了しています。

●調達慣行（取引先管理）の徹底
サプライチェーン全体で人権尊重をはじめとした責任ある行動を促進すべく、「太平洋セメントグループ人権方針」に基づきグループとしての「購買基本方針」および「サプライヤー行動規範」を2025年3月に策定し、2025年度末までに対象とするグループ会社での導入を完了しました。さらに、「サプライヤー行動規範」に基づき、単体およびグループ会社各社の主要取引先に対し、それぞれサプライヤー行動規範遵守をお願いするレターを発出し、サプライヤーの啓発活動に努めています。

ステークホルダーエンゲージメント

持続可能な企業であり続けるためには、多様なステークホルダーからの期待や要請に応えて社会的責任を果たし、良好な関係を築き続けることが必要不可欠であるとの考えに基づき、適時適切な情報開示やステークホルダーとのコミュニケーションを促進しています。今後も、ステークホルダーから寄せられるご意見やご要望をより一層経営に生かすよう努めるとともに、企業にとって最大の資本である従業員が生き生きと働くことができるよう、人的資本経営をさらに推進していきます。

◉ **ステークホルダーエンゲージメント実績**

ステークホルダー	ステークホルダーの関心事項	2025年度実績
従業員	●安全で健康な職場づくり ●ダイバーシティ＆インクルージョン ●人材育成 ●人権の尊重 ●グループガバナンス ●DX推進	・全社安全保安衛生委員会によるKPIを設定した安全推進活動 ・女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画」に基づいた取り組みの推進 ・障がい者雇用の促進：法定雇用率を上回る実績（19年連続） ・国連グローバル・コンパクトへの継続的支持 ・ワーク・ライフ・マネジメントの促進 ・定期健康診断受診等健康経営の推進 ・社長による会社方針の説明 ・役員と語る会［17回］
グループ会社	●情報共有 ●ワンストップサービス化等によるグループ経営の推進 ●シナジー発揮	・第27回太平洋セメントグループ資源技術発表会 ・グループ会社を含む知的財産研修 ・グループ会社を含む国際契約研修 ・グループ会社を含むコンクリート技術研修
株主・投資家	●業績動向 ●中長期的な経営戦略 ●カーボンニュートラルの実現 ●株主還元方針 ●資本コストの考え方	**●IR活動実績** ・決算説明会（Web同時配信）［2回］ ・IR個別面談［293回］ ・IRカンファレンス［4回］ ・施設見学会［3回］ ・米国事業説明会［1回］
ユーザー・お取引先	●カーボンニュートラルの実現 ●企業倫理・コンプライアンス ●リスク管理（危機管理） ●循環経済実現への貢献 ●環境配慮型製品の普及 ●持続可能なサプライチェーン ●製品の品質	・セメント製造プロセスにおけるCO_2排出削減の取り組み ・コンプライアンス基本方針・反贈賄基本方針に基づいた事業活動 ・産業界、地域社会との資源循環 ・廃掃法に基づく国内直轄6工場の維持管理情報の開示：毎月 ・全社環境マネジメントシステム（工場、本社、支店、研究開発本部を含む）によるISO14001の取得 ・ISO9001の取得：国内100％、海外ではISOを主流とする国のセメント製造事業所では100% **●各種ユーザー会** ・全国太平洋セメント生コン会：国内10地区において個別活動を展開 ・太平洋セメント舗装ブロック工業会 ・スプリットン工業会
地域社会	●地域社会とのエンゲージメント ●生物多様性 ●環境負荷の低減 ●国土強靱化への貢献 ●水源保全	**●地域社会とのエンゲージメント実績［3,032件］** ・地球環境保全活動［1,525件］ ・地域文化・交流の活性化［1,232件］ ・地域の発展［114件］ ・教育・人材育成［145件］ ・災害支援［6件］ ・その他［10件］
GCCA	●脱炭素・生物多様性・資源循環の推進 ●気候変動・安全衛生等主要業績評価指標の報告 ●低CO_2セメントの普及	・GCCA年次総会（2025年6月）参加 ・セメント・インダストリー・ネットゼロ・プログレス・レポートへの当社活動の掲載 ・研究開発活動の支援・人材交流（GCCRN）

ステークホルダーエンゲージメント　― 従業員 ―

役員と語る会

2025年4月より、「役員と語る会」として、常務以上の役員が全国の事業所を訪れて従業員と直接語り合うイベントを開催しています。

経営戦略の解説はもちろん、経営陣の考えを直接伝えることで従業員の努力・やる気のベクトルを揃え事業戦略の推進力を高めるとともに、経営者と直接接することで、普段会うことの少ない経営者の人となりを知ってもらう、経営者、ひいては会社に対する親近感を覚えてもらうことなども目的としています。一方で経営者にとっても、製造・販売の最前線の実情を確認する貴重な機会となっています。2025年度の「語る会」は、講話・質疑・懇親会（工場はノンアルコール）の三部構成で開催しました。

以下では、2025年9月以降に行われた「語る会」の様子を紹介します（役職・事業所名等は開催当時のものです）。

朝倉副社長 in 北海道支店

2025年9月、朝倉副社長が北海道支店を訪れ、およそ30名の従業員との対話に臨みました。講話では入社から執行役員就任までの職歴を中心に、各職場で特に印象的だったことやスキルアップの重要性などについて語りました。また、厳しい値上げへの交渉も含めて、よりよい会社にしていくために皆さんと力をあわせていきたいとの力強いメッセージが発信されました。質疑では、「仕事でずっと大切にしてきたこと」「会社の戦略を自分事として捉えるには」「世界のセメント産業のリーダー像とは」「海外で活躍するために必要なスキルとは」といった質問に答えました。その後の懇親会では朝倉副社長が各テーブルを回り、ざっくばらんな会話を通じて多くの従業員と交流を深めました。



朝倉副社長 in 中部北陸支店

2025年11月、中部北陸支店名古屋オフィスで朝倉副社長の「語る会」が開催されました。講話では、入社以来の経歴やそこで得た経験について語り、工場勤務時代、出向、ロサンゼルスやベトナムでの海外勤務、経営者としての業務など、多様な経験を従業員と共有しました。その後の質疑では、人材定着の対策、海外での人間関係の築き方、海外での価格政策などについて従業員からの質問に丁寧に答えました。最後に懇親会が開かれ、多くの従業員と交流を深めました。



深見副社長 in 上磯工場

2025年10月、深見副社長は上磯工場を訪れ、工場従業員およびグループ会社出向従業員と交流を深めました。講話では、化学系技術職として入社後、環境事業の部門へ異動しリサイクルやエコセメント推進に取り組み、さらには海外事業にかかわっていった多彩なキャリアを語るとともに、その時々の日本情勢・世界情勢・セメント内需と絡めつつ、1980年代から始まった米国事業について、軽快かつ熱心に話されました。質疑では、経営に関して重要視していることや、社内のDX化に関する質問など複数挙がり、自身の経験に基づく考えも交えながら会社の方針・状況について回答しました。懇談会では各テーブルを回り、従業員と和やかに懇親を深めました。



松井専務 in 埼玉工場

2025年9月、松井専務による「語る会」が埼玉工場で開催されました。講話では、自己紹介から始まり、2010年に実施した「事業構造改革」を担当したこと、40年の経歴のうち32年間はセメント以外の事業に携わり、色々なキャリアを積んできたことなどについて述べたのち、安全衛生、国内のセメント市況、リサイクル事業戦略について語りました。特に埼玉工場は2年連続無災害であり、安全のモデル工場として引き続き頑張ってほしいとの強いメッセージが発信されました。質疑では「海外現地従業員とのコミュニケーションのとり方」「キャリア形成するうえでの心構え」などの質問に答えました。その後の懇親会では各テーブルを回りながら、多くの従業員と交流を深めました。



吉良専務 in 藤原工場

2025年10月、吉良専務が藤原工場を訪れ従業員との「語る会」を実施しました。講話のなかでは、セメント営業畑を歩んだ自身の経歴、近年のセメントの価格改定と内需の状況、輸送の合理化、カーボンニュートラル対応としての高炉セメントC種の販売、セメント事業本部の業務内容などについて、工場と営業の立場の橋渡しをすべく分かりやすく語りました。その後、顧客との交渉の苦労や、業界の動き、セメント内需低下を食い止めるポイント、期待される人材像、離職防止などについて、活発な質疑が行われました。終了後には工場従業員とテーブルを囲み、和やかに懇談しました。



伴常務 in 関西四国支店

2025年9月、伴常務が関西四国支店高松オフィスを訪れ、従業員と交流しました。はじめに講話があり、職歴やその時々に起こった印象深いでき事について話した後、「PBRを上げる」「知名度向上」といった当社の今後の課題や目標について説明しました。質疑では「数字を読む力を鍛える方法」「簿記以外でお勧めの資格はあるか」など、経理部担当である伴常務向けならではの質問が挙がりました。その後、懇親会でのオープンな雰囲気のなか従業員との会話を通じて交流を深めました。



村上常務 in 中部北陸支店

2025年10月、村上常務は中部北陸支店金沢オフィスを訪れ、支店従業員と交流を深めました。講話では、自身の出身や多彩な経歴、支店や出向先、ベトナムやタイでの経験や苦労など、親しみを感じさせる語り口で話しました。また今後の環境部門の戦略や会社として進めている取り組みなどを紹介し、「各部門は同じ目標を共有し、コミュニケーションを密にして一体感をもつことが重要」と、ラグビーに例えて各部門の役割分担と連携の重要性を説明しました。懇親会では支店従業員それぞれと対話し、時間ぎりぎりまで懇親を深めました。



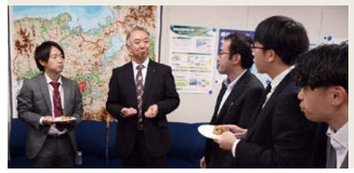
川辺常務 in 九州支店

2025年11月、川辺常務が九州支店を訪問し、従業員との「語る会」を開催しました。講話では当社の事業概況に加え、担当する生産設備部門、DX推進、C２SPキルンおよびたまエコリニューアルプロジェクト、さらに米国事業の状況について説明しました。特に生産稼働率の他社比較や、佐伯アッシュセンターにおけるフライアッシュ分級設備への投資など最近のトピックスをスライドで分かりやすく解説しました。続く質疑では、DX推進における「心の距離」の問題（DX推進がステークホルダーとの人間的なつながりの量・質に影響を与えるのではないかという問題）、石炭灰の将来見通し、リサイクル原料の動向などについて活発な議論が交わされ、終了後には懇親会を通じて従業員との交流を深めました。



川辺常務 in 関西四国支店

2025年11月、川辺常務が大阪市の関西四国支店大阪オフィスを訪れ、今年度最後の役員と語る会が開催されました。川辺常務は近傍のセメント出荷基地（SS）や子会社の生コンクリート工場、遊休地などの現場を精力的に回った後に支店入りし、講話では、会社の足元の業績とその背景、前日に発表された会社CMの話題や現下の課題について、手元のタブレットを操作して、事前に用意したスライドを大型モニターに反映させつつ熱心に語りました。特に、担当分野である生産部門の最新プロジェクトや社会における当社の役割、DXの推進、海外展開等について、国内営業現場の最前線である支店の従業員にとってはとかく疎くなりがちな分野についても詳しい説明がなされました。加えて、自身の出身や学生時代のバイク趣味、現在の余暇の過ごし方など、プライベートに関することについても話が出ました。講話終了後は、立食の懇親会が行われ、川辺常務は支店従業員と、硬軟取り混ぜた話題で懇親を深めました。最後は、同支店桜田セメント営業部長の音頭取りのもと、終幕したばかりの2025年大阪・関西万博の公式キャラクターにちなんだ「ミャクミャク一本締め」で和やかに閉会となりました。



ステークホルダーエンゲージメント ― グループ会社 ―

当社グループは、知識の共有、対話や交流の促進などを目的に、グループ内で定期的に様々な技術発表会や研修会を開催しています。従業員一人ひとりが社内外で通用する人材となるよう連携して取り組むことでグループの総合力を高め、企業価値向上の最大化を目指しています。

2025年度 第27回太平洋セメントグループ資源技術発表会を開催

当社鉱業部とグループ会社（石灰石・採石事業所）は、鉱山・採石部門のリーディングカンパニーとして、計画的かつ戦略的に技術研究および新技術開発を促進することを基本方針としています。この基本方針に基づき、毎年、鉱山・採石部門の新技術に関する取り組みを発表する「太平洋セメントグループ資源技術発表会」を開催しています。第27回発表会では、各事業所の若手技術者14名が、各事業所が抱える保安・環境・生産に関する課題の解決に向けた取り組みを発表しました。優秀な取り組みとして、金賞には関西マテック社、銀賞には大分太平洋鉱業社、銅賞には明星セメント社がそれぞれ選ばれました。

金賞の関西マテック社は「機械学習を用いた発破振動予測」と題して報告しました。関西マテック社では、鉱山における発破振動による対環境影響に細心の注意を払い、振動値の基準値を設定して発破設計を行っています。今回、機械学習を活用して発破振動値の予測モデルを構築し、その有効性の評価および精度向上に取り組んだ結果、一定の効果が認められ、対環境影響リスクの低減に寄与した点が高く評価されました。また、当発表会のほかにも、グループ会社と共同で、全鉱山QCC（品質管理サークル）・現場改善活動や技術者の技術的取り組みに関する定期報告会を開催しています。今後も持続可能な技術者集団を形成すべく、一丸となって技術力の向上に努めていきます。



松下部長と取り組みを評価された受賞者（2025年度）

知的財産マインドの啓発

知的財産リテラシーの向上を目的に、当社グループの従業員を対象とした階層別研修を実施しています。知的財産の基礎を学ぶベーシック研修、若手技術者を対象とした特許明細書研修などの社内研修に加え、日本知的財産協会などの外部機関による研修も取り入れ、従業員の経験年数や専門性に応じて段階的に知識を習得できるよう、研修体系を整備しています。これらの研修では自社の知的財産権を取得することの必要性に加え、他社の知的財産権を尊重することの重要性についても啓発しています。

今後もグループ全体への啓発活動を通じて、当社グループの知的財産マインドの醸成に努めていきます。

◉ **知的財産研修参加実績（2025年度）** （単位：名）

研修内容	当社	グループ会社	合計
ベーシック研修	26	50	76
特許明細書研修	17	30	47
外部研修	8	16	24
合計	51	96	147



2025年度ベーシック研修

コンクリート技術研修の実施

当社では、グループ会社との連携強化および技術力向上を目的に、当社が開催する各種講習会や研修会への積極的な参加を促しています。なかでも、コンクリート技術研修は知識と実践力を段階的、体系的に習得できる技術者育成の機会として重点をおいています。

本研修は、基礎内容を扱う「コンクリート技術研修・基礎コース」と、中堅層向けの「コンクリート技術研修・ステップアップコース」の二段階で構成されています。

基礎コースでは、生コンクリート会社各社の若手技術者が参加し、コンクリート製造に関する基礎知識やJISに準拠した各種試験方法を座学と実習を通じて体系的に習得します。ふるい分け試験などの骨材試験、配（調）合設計、コンクリートの練混ぜ、圧縮強度試験などを自ら実践することで、技術者として必要な基礎力と品質に対する理解を深めます。

一方、ステップアップコースでは、生コンクリート工場で実務経験を積んだ中堅層を対象に、コンクリートの診断技術を含む応用分野を学び、現場課題への対応力や高度な技術判断力の向上を図っています。

2025年度には、基礎コースにのべ180名、ステップアップコースには15名が参加し、現場に直結する実践的な学びの場として高い評価を得ています。これらの取り組みにより、当社グループはグループ会社全体の技術力の底上げと品質向上を推進するとともに、研修を通じた技術者同士の交流やネットワーク形成を通じて信頼関係を一層強固なものとし、グループ内のステークホルダーエンゲージメントの強化につなげています。



研修の様子



実習の様子

太平洋セメントグループ国際契約研修を開催

当社グループ国際契約研修を対面とWebのハイブリッド形式で開催し、当社およびグループ会社従業員約100名が参加しました。本研修は、「英文契約書の読解ポイント」をテーマとし、実際の契約書等から構造が複雑で長い条文を題材にして、読解時に押さえておきたいポイントや、英文契約独特の言い回し、頻出表現などを中心に説明し、実務ですぐに活用できる講義内容としました。参加者からは「実践的で分かりやすかった」「英文契約を扱う際に参考になる」「あらためて読解時の留意点を理解できた」などうれしい声が寄せられました。

法務部では、当社および国内外グループ会社に、より充実した法的サポートを実施するとともに各社の従業員の法律知識・スキルの向上に資するよう、これからも法務教育に力を入れていきます。



研修の様子

ステークホルダーエンゲージメント　― 株主・投資家 ―

当社は、株主・投資家の皆さまに当社事業等への理解を深めていただくために、適時・適正な情報開示に努めています。また、年2回の決算説明会や個別面談の実施、証券会社主催のIRカンファレンスへの参加、施設見学会の開催等を通じて、株主・投資家の皆さまとの積極的なコミュニケーションを図っています。いただいたご意見やご提言は、取締役会において経営層へ年間4回報告し、経営の改善に生かす取り組みにも注力しています。

IR活動

◉ 2025年度実施状況（2025年4月1日から2026年3月31日）

1. 株主・投資家との対話

区分	実績			当期の内容
	2023年度	2024年度	2025年度	
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	2回	2回	2回	社長および経理担当役員、事業部門長等が出席する決算説明会（Web同時配信）を年度決算、第2四半期の2回実施
機関投資家・証券アナリストとの個別面談	213回	271回	293回	IR担当部が中心になり個別に対話を実施 SR・ESG面談：　27回 役員参加：　53回 海外投資家訪問：　2回
（うち、国内機関投資家）	(86回)	(91回)	(84回)	
（うち、海外機関投資家）	(92回)	(146回)	(170回)	
（うち、証券会社 他）	(35回)	(34回)	(39回)	
証券会社主催カンファレンス	2回	3回	4回	IR担当役員およびIR担当部が海外機関投資家向けカンファレンスに参加
施設見学会	2回	4回	3回	機関投資家、証券アナリスト向けに米国事業拠点、CN実証試験設備の見学会を開催
その他の説明会	―	1回	1回	米国事業説明会

2. 主な対話のテーマ

区分	内容
国内事業	●値上げの進捗、価格戦略 ●需要推移の背景、見通し ●コストの状況、見通し（石炭価格動向、固定費） ●業界再編、生産体制 ●輸出動向
海外事業	●需要推移の背景、見通し ●米国事業戦略 ●米国生コンクリート事業買収 ●フィリピン事業の減損、損益見通し ●混合セメント施策
ESG	●役員報酬連動のKPI ●CN戦略、投資計画
財務戦略・資本政策	●株主還元方針 ●資本コスト、投資規律への考え方 ●キャッシュアロケーション、BSマネジメント ●非事業用資産（保有株、不動産）の売却 ●PBR1倍割れへの対策
その他	●各種説明会や見学会、ミーティングの要望

3. 経営陣へのフィードバック

区分	実績	内容
機関投資家・証券アナリストとの個別対話	4回	対話を通じて機関投資家等の関心が高かったテーマの質疑、意見等を報告
機関投資家との議決権行使に関する対話	3回	議決権行使担当者との対話内容等を報告
その他	都度	アナリストレポートの概要、予想株価等、大口株主の変動等を報告

4. 対話の成果

要望事項	対応内容
海外事業の情報開示充実化	・米国事業を主テーマとする事業説明会の実施 ・決算説明資料における開示項目追加
中計に関する期間中の情報発信	・26中計振り返りの資料開示

施設見学会

当社事業内容についてさらに理解を深めていただくために、機関投資家・アナリストの皆さま向けに施設見学会を開催しています。2025年度は米国事業拠点や、カーボンニュートラル（CN）実証試験設備の見学会などを計3回開催し、のべ20名が参加しました。

米国事業拠点見学会では、米国カリフォルニア州にあるストックトンターミナル、オログランデ工場、グライムス採石場を見学いただきました。

また、CN実証試験設備（NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）グリーンイノベーション基金事業「CO_2回収型セメント製造プロセス」にて設置）の見学会は、太平洋マテリアル社小野田工場（山口県山陽小野田市）内にあるCO_2回収型セメント製造プロセス（C2SPキルン）を見学いただきました。

見学後は参加者から質問が多く寄せられ、当社の取り組みについて理解を深めていただきました。

CN実証試験設備見学会



米国事業拠点見学会（ストックトン）



IR戦略の取り組み

当社は26中期経営計画においてIR戦略を策定し、株主・投資家の皆さまとのさらなる対話を通じて、当社理解の促進、資本コストの低減を図っています。

2025年度は、海外で開催される証券会社主催カンファレンスへの参加や海外ロードショーを前年度に続いて実施し、経営層のIR面談機会を設けました。証券会社主催カンファレンスに4回参加、海外ロードショーを1回実施しました。また、2026年3月に26中期経営計画の進捗状況をふり返るとともに、今後の方向性を整理した「26中期経営計画の振り返りと今後の方針」を公表しました。この資料では、収益拡大・資本効率向上などの施策によりROE改善やPBR1倍超の早期実現を目指す方針を示しています。

ステークホルダーエンゲージメント ―ユーザー・お取引先―

各種ユーザー会・工業会活動

当社ではセメントユーザーにおける事業の活性化、技術競争力の構築などを支援するため、各種ユーザー会・工業会を設立・運営しています。このうち、最大規模のユーザー会である「全国太平洋セメント生コン会」は、北海道から九州までの10地区で構成され、様々な活動を行っています。技術的な取り組みとしては、技術懇談会・発表会の開催、地区事情にあわせた特定テーマ活動のほか、コンクリート技士・主任技士・診断士の資格取得支援に注力しています。

生コン会のほか、プレキャストコンクリート製品会社間の相互発展を目的として「太平洋セメント舗装ブロック工業会」、「スプリットン工業会」などを設立して積極的な技術支援を行っています。今後もユーザーの皆さまにとって有意義な支援活動を推進していきます。

◉ 全国太平洋セメント生コン会の活動例

地区	内容
北海道	方針管理に関するアンケート調査
東北	骨材・セメント供給装置メンテナンス講習
東京	「JISおよび大臣認定における更新・変更手続きの手引き」冊子作成
関東	品質管理監査に関する模擬監査
中部	コンクリート基礎技術講習会
北陸	明星セメント社工場見学
関西	地区別の課題解決に向けた調査・実験
四国	塗料および塗装に関する講習会
中国	舗装コンクリートの強度管理の合理化に関する標準化に向けた活動
九州	九州地区における戻りコン処理の実態調査報告書の作成

太平洋セメント舗装ブロック工業会の取り組み

太平洋セメント舗装ブロック工業会は2003年の設立以来、コンクリート舗装ブロックの製造・施工技術に関する情報交換や新製品・新技術の開発を通じて、ブロック舗装の普及を目指すとともに、社会に貢献することを目的として継続的に活動を実施しています。

近年は舗装ブロックの施工量の維持・拡大のための労働力の不足が喫緊の課題となっていることから、施工の省力化や生産性の向上への早期対応が求められています。

当工業会では、このような課題を解決するため、機械化施工の普及やブロック舗装の生産性向上を目指し、この分野で世界トップクラスの技術力を有するドイツにおいて、視察研修会を開催するなど全国の会員各社と協力した取り組みを進めています。

今後も、精力的にブロック舗装の適用拡大および普及活動を展開し、顧客満足度の向上に努めます。





左／ドイツ視察研修会 bauma2025（建設機械展）視察の様子
右／ドイツ視察研修会 ブロック舗装の施工状況視察

ステークホルダーエンゲージメント ―地域社会―

当社グループは、国内外の事業拠点のある地域において社会的責任を果たすことで、社会・環境価値を創出し、持続可能な社会と事業の持続的な発展に寄与できると考えています。地域社会との積極的なコミュニケーションを通じてニーズや課題を把握し、当社グループの事業特性を生かした貢献を行うことで、地域社会との信頼関係を築き、ともに成長していくことを目指しています。

◉ 地域社会とのエンゲージメント実績

活動項目	年間実施回数（回）	活動事例
地球環境保全活動	1,525	住民説明会、環境報告会、環境モニター制度、清掃活動、森林や地域の自然保護活動
地域文化・交流の活性化	1,232	工場・鉱山見学、施設開放、イベントの主催・参加・協力
地域の発展	114	資材の提供・重機の貸出、地域医療支援、地域産業振興の支援、防災活動
教育・人材育成	145	奨学金制度、技術者養成、インターンシップ・職場体験
災害支援	6	救助活動協力
その他	10	献血協力

大分工場



清掃車による道路清掃活動

津久見市道は、石灰石・骨材ヤードが近く、大分工場の敷地上を通り大型ダンプの通行量が多いことから、粉塵への対策が必要な道路です。

2000年頃に大型清掃車を購入して以降、各所で清掃活動を実施しています。2025年には清掃車を更新し、工場敷地内では月曜日から土曜日まで毎日清掃を行っており、津久見市道では大型ダンプの通行ルートを中心に、週2回の清掃活動を実施しています。

清掃活動に加え、環境対策設備の強化も進んでおり、粉塵だけでなく振動・騒音についても注力しながら、環境意識の向上に取り組んでいます。今後も清掃車による継続的な清掃活動を通じて、地域社会に貢献していきます。

上磯工場



植樹祭への参加

上磯工場では毎年、北斗市主催の「北斗市市民植樹祭」に新入従業員が参加しています。本植樹祭では、きじひき高原でブナとミズナラの植樹を行っています。森づくりに参加することで、CO_2の吸収による地球温暖化の防止、雨水を蓄えることによる洪水の防止、土砂災害の防止などといった市民の暮らしを守る社会的活動に貢献できていると考えています。今後も上磯工場、そして市民の一員として地球環境の保全のため植樹祭へ積極的に参加していきます。

環境事業部



埼玉県企画のリチウムイオン電池回収イベントに協力

環境事業部では、2026年2月末に埼玉県環境部が大型商業施設内で開催したサーキュラーエコノミー展示会において、一般家庭から排出される使用済みリチウムイオン電池（LiB）回収イベントに協力しました。県民の方々に広くLiBの分別回収の重要性を知っていただき、また回収した電池等は協業企業（松田産業（株））と関係会社の敦賀セメント社LiB焙焼リサイクル設備でレアメタル回収実証を行いました。

ステークホルダーエンゲージメント ―地域社会―



米国
カルポルトランド社

NRMCAコンクリート・ケアズ賞の受賞

カルポルトランド社は、地域社会への貢献が評価され、NRMCA（全米生コン協会）の「コンクリート・ケアズ賞」を受賞しました。これは、年間40以上の教育プログラムや300以上の地域活動という圧倒的な規模で教育や生活支援等を実施し、さらにこれらの活動が金銭的な支援にとどまらず、従業員による実地での支援をともなう点が評価されました。一例として、オレゴン州・ポートランドで生活困窮者を支援する非営利団体「ユニオン・ゴスペル・ミッション」による、困窮する女性と子どもたちの自立のための保護施設「アンジェラズ・ハウス」の建設に必要な約600㎥のコンクリートを寄付しました。



敦賀
セメント社

親子見学会、インターンシップおよび就業体験受け入れ

敦賀セメント社では、小学生対象の親子見学会（敦賀市主催）、高校生を対象としたインターンシップおよび大学生を対象とした就業体験の受け入れを行っています。

小学生には会社説明と工場見学に加え、セメントでつくった小物の絵付け体験を実施しています。高校生には地元企業として当社を身近に感じてもらうことを目的に、工場見学や業務体験を実施しています。また、大学生には仕事のやりがいや職場の雰囲気に触れながら、セメント業界への理解を深めてもらうため、従業員との交流の機会を設けています。これらの体験を通じ、セメント産業の役割や魅力、地域産業としての重要性を広めていきたいと考えています。



ベトナム
ギソン
セメント社

台風被害復興支援

台風Wiphaにより、2025年7月22日にゲアン省のタンマイ区、ホアンマイ区にて洪水、土砂崩れなどの甚大な被害が発生しました。これらの地区はギソンセメント社が所有する石灰石鉱山、珪石鉱山に隣接する地区であり、鉱山の安定採掘とその輸送に関して理解と協力をいただいていることから、同年8月中旬に両地区を慰問し、復興支援金を寄贈しました。



環境事業部

大規模畜産施設整備事業落成式に不死原会長、村上常務が出席―福島県の畜産業復興を支援

福島県浪江町で整備が進んでいた大規模畜産施設「シャインコーストファーム」がこのほど完成し、2026年4月9日に落成式が行われ不死原会長、村上常務が出席しました。

本事業は、東日本大震災とそれにともなう福島第一原子力発電所事故により、大きな打撃を受けた浜通りの畜産業復興に向けて官民共同で取り組むものです。乳牛1,300頭を飼育して年間13,000トンの生乳と堆肥などの生産を予定しており、当社は施設を運営するシャインコースト（株）に出資しています。特長のひとつとしてバイオガスプラントの設置があり、回収した牛のふんからのメタンガスで発電し、施設内で使う電力の一部を賄うもので、当社が培ってきた廃棄物・副産物の処理技術等が貢献できるものと期待しています。今後も継続的に福島県の復興を支援していきます。

品質管理

価値創造へ向けて

当社グループは、確かな技術と品質保証体制を確立して高品質な製品・サービスを提供し、ユーザーに信頼され、期待される企業であり続けるよう、従業員一人ひとりが品質方針に基づいた活動を行います。

運用体制

当社では長期にわたって培ってきたプロセス管理技術と品質管理技術により、製品品質の安定ならびに向上に取り組んでいます。具体的には原料・クリンカ・セメントのオンライン自動分析システムの活用やX線回折によるクリンカ鉱物の測定、当社独自で開発したＴＱＰＳ（太平洋セメント品質予測システム）などの先進的技術を活用した品質管理を行っています。また、廃棄物ならびに副産物の有効活用などによって地球環境保全に配慮したセメント製造に努めています。

グループ会社を含めたISO9001の取得率は、国内のポルトランドセメント製造事業所で100%です。

海外においても、ISOを主流とする国のセメント製造事業所では取得率100%となっています。品質マネジメントシステム（QMS）の構築と運用によって品質保証を確実に行うとともに業務の改善に取り組んでいます。

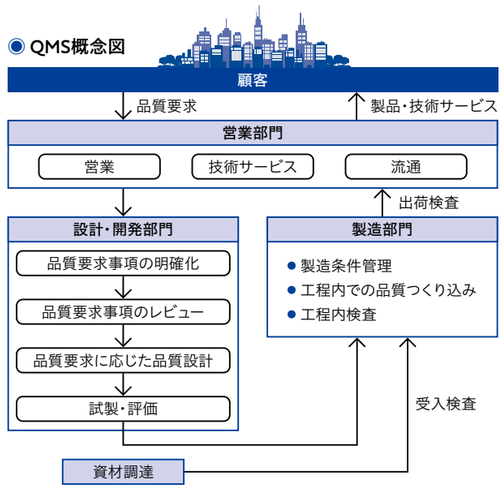
品質方針

従業員一人ひとりがグローバルな視点に立ち、サーキュラーエコノミーとカーボンニュートラルの推進による地球環境に配慮した製品とユーザーニーズに応える品質を追求し、社会への貢献と顧客満足度の向上に努める。

方針を実現するために

1. 品質方針に基づき、具体的な品質目標に展開し、社内に周知徹底を図る。
2. 品質目標達成に向けて、総力を結集してポジティブに業務を遂行する。
3. 顧客満足度および品質目標の達成度を確実にレビューする。
4. 品質マネジメントシステムおよび製品の継続的な改善を推進する。

◉ QMS概念図



実現に向けてのロードマップ

副社長を委員長とした「品質管理委員会」を設置し、活動を通じて以下に取り組んでいます。

❶ QMS（ISO9001）の確実な運用によって品質保証体制を維持・継続します。

❷ 品質トラブル低減と発生時の迅速な対応によって高品質な製品の提供とユーザーに信頼される行動を実施します。

❸ グループ会社の品質保証体制向上と品質データ不正防止によってユーザーに信頼され、期待される企業グループになります。

2025年度実績

- QMSスキルアップセミナー、内部監査員養成セミナーの実施
- 予防処置強化による固結・異物トラブルの防止
- 品質異常対応訓練の実施
- 各事業部、各グループ会社での品質データ不正に関する自主点検
- グループ会社を対象に試験結果の取得プロセスにおける不正リスク調査実施

ありたい姿

品質方針である「従業員一人ひとりがグローバルな視点に立ち、サーキュラーエコノミーとカーボンニュートラルの推進による地球環境に配慮した製品とユーザーニーズに応える品質を追求し、社会への貢献と顧客満足度の向上に努める」ことを実現するため、一人ひとりがこの方針に基づいた活動を行うことで、確かな技術と品質保証体制を確立して高品質な製品・サービスを提供し、ユーザーに信頼され、期待される企業グループであり続ける。

品質管理

◉ マテリアリティのKPI・目標と実績

KPI・目標	2023年度	2024年度	2025年度
重大品質クレームゼロ	0件	0件	0件

品質異常対応訓練

セメント工場においては品質月間（毎年11月）活動の一環として、品質異常を想定した対応訓練を実施しています。品質異常が発生した場合でも迅速に影響を最小限にとどめる行動ができるようにしています。



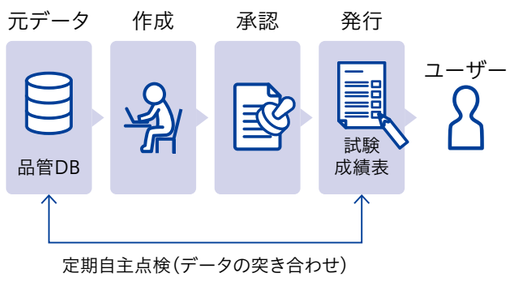
品質異常発生時の初動対応訓練（熊谷工場）

品質データの不正防止

昨今の企業データ不正などによる品質基準に妥協した納品最優先の考え方を払拭するため、新規客先との契約品質基準は営業・生産部署で社内協議によって決定するプロセスを定めています。また、品質試験データが試験成績表としてユーザーに提出される間にデータ改ざんなどの不正が起きないよう、データの突き合わせによって定期的に自主点検を行う体制を構築しています。

他社事例を題材とした勉強会を通じて注意喚起と不正を起こさない・見過ごさない社風の醸成に取り組んでいます。

◉ 不正防止の自主点検



セメントの安全性

昨今、あらゆる製品に対し安全・安心が求められており、社会インフラ整備に欠かせない建設資材であるセメントもその例外ではありません。セメント業界では、天然資源の代替として以前より高炉スラグ・石炭灰・副産石膏などの産業系廃棄物・副産物を活用のほか、当社はAKシステム（都市ごみのセメント資源化）、焼却残さ資源化システムなどの技術開発により生活系廃棄物、建設発生土、建設廃材などのセメント資源化も行っています。

廃棄物をセメント工場で受け入れるにあたり、廃棄物の搬入・一時保管は密閉型のトラックや置場を使用するなど、飛散防止や悪臭防止を図り、周辺地域や工場内の環境保全に努めています。また、天然資源に含まれる重金属類の管理はこれまでも一定の基準を設けていますが、廃棄物の受入量増加にともない、微量成分の管理徹底を継続しています。新規廃棄物の受け入れにあたっては発生元情報、化学成分、試験使用結果に基づく3段階の検査を経て、製品の品質や周辺環境に影響を及ぼさないことを確認した後に受け入れ可否の最終判断をするなどルール化を徹底し、製品の安全性を確保しています。

放射能事故に対する製品の安全性の確保

東京電力（株）福島第一原子力発電所事故の影響により、2011年にセメントの原料として使用していた一部の産業廃棄物について特定の放射性物質が検出されました。当社は使用するセメントの原燃料の放射能濃度を厳重に管理することで、国が定める安全基準※を確実に下回るセメント製品を出荷する体制を整えており、その測定結果については毎月ウェブサイトに掲載するなど情報公開に努めています。

※ 2011年5月以降、国がセメントの放射能濃度にかかわる安全基準について、クリアランスレベルを100Bq/kg以下と定めています

セメント製品の放射能測定結果については下記をご参照ください。
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/service_product/radioactivity_measurement_results/

SDS・ラベル表示による情報提供

セメント製品をより安全にご使用いただくため、当社は危険有害性情報を記載したSDS（安全データシート）をウェブサイトに公開し、袋・フレキシブルコンテナバッグ製品に対してGHSラベルを表示しています。

◉ 普通ポルトランドセメントの微量成分含有量の推移

（単位：mg/kg）

		1987年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
フッ素	平均	–	395	461	402	416	341
	最大	–	449	557	470	626	541
	最小	–	311	396	361	339	297
全クロム	平均	–	75	79	72	74	72
	最大	–	88	92	87	80	92
	最小	–	65	63	60	67	59
水溶性六価クロム	平均	17.4	7.1	6.4	6.9	7.2	6.3
	最大	32.3	8.9	7.2	9.3	8.1	7.7
	最小	5.3	5.9	5.6	5.6	5.5	5.3
亜鉛	平均	556	560	551	630	579	594
	最大	1,059	742	702	759	818	859
	最小	137	434	422	508	454	447
鉛	平均	221	61	54	64	57	57
	最大	668	82	72	97	76	79
	最小	18	43	37	45	34	32
銅	平均	122	253	253	257	224	209
	最大	233	404	365	420	321	350
	最小	17	159	138	168	137	114
ヒ素	平均	17	14	15	16	13	15
	最大	39	39	54	53	41	44
	最小	2	6	ND	6	5	5
セレン	平均	–	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
	最大	–	0.8	0.9	0.8	0.9	0.9
	最小	–	<0.5	<0.5	<0.5	<0.5	<0.5
カドミウム	平均	1.5	1.5	2.0	2.0	1.8	2.0
	最大	2.6	2.0	3.0	3.0	2.0	3.0
	最小	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0	<1.0
水銀	平均	–	0.008	0.010	0.009	0.010	0.011
	最大	–	0.012	0.020	0.015	0.014	0.016
	最小	–	<0.005	<0.005	<0.005	<0.005	<0.005

責任ある調達

行動基準「社外との誠実な関係づくり」

当社グループは取引先をともに成長するパートナーと考えています。相互の信頼関係を構築し協働していくために、公正な契約に基づいた取引を行うことはもとより約束の遵守を徹底します。公正な取引を確かなものとするため、行動指針の「法令等を遵守するとともに、社会の良識に則って行動します。」を受け、行動基準において「社外との誠実な関係づくり」を定め、サプライチェーンマネジメントを実施しています。

行動基準「社外との誠実な関係づくり」
～私たちは、様々な関係者に対し誠実・公正に対応します。

1. 談合やカルテルなどのない、公正な市場取引、入札を実施します。
2. 協力会社との適正で透明なパートナーシップを保持します。
3. 公正・公平に取引先を選定します。
4. 節度ある接待・贈答を行います。
5. 正直で誠実な、宣伝広告・表示・説明を行います。
6. お客様の声に適切に対応します。
7. 政治・行政との透明な関係を保ちます。
8. 事業を展開する地域の文化、慣習を尊重します。

太平洋セメントグループ購買基本方針

当社グループは、2025年3月に「太平洋セメントグループ人権方針」を基調とし、現代の企業活動において必要不可欠とされる、人権や環境といった持続可能性を考慮した明確なコミットメントとして「太平洋セメントグループ購買基本方針」を策定しました。

同方針は当社グループにおける調達活動における最上位の業務規範として、2025年度末までに対象とするすべてのグループ会社において導入を完了しています。

「太平洋セメントグループ購買基本方針」大項目

1. 公平・公正な取引
2. 人権の尊重
3. 品質の確保
4. 環境問題への取り組み
5. リスクマネジメント
6. 情報セキュリティ
7. サプライヤー様とのパートナーシップ

太平洋セメントグループ サプライヤー行動規範

当社グループは、サプライチェーン全体での人権尊重の実現に向けて、2025年3月に「太平洋セメントグループ サプライヤー行動規範」を策定しました。

太平洋セメントグループの人権リスクを考慮した項目ごとに、サプライヤーに遵守いただきたい行動基準を具体的に示し、人権をはじめとした社会的責任に配慮した事業活動を行うよう、サプライヤーに対して働きかけています。

「太平洋セメントグループ サプライヤー行動規範」は、2025年度末までに対象とするグループ各社において導入を完了しています。さらに当社およびグループ会社各社からそれぞれのサプライヤーに対して行動規範を展開するとともに、行動規範を遵守していただくためのレターを発出し、サプライヤーとともに持続可能な社会の実現と事業の発展を目指しています。

「太平洋セメントグループ サプライヤー行動規範」大項目

1. 法令の遵守、公平・公正な取引
2. 人権への配慮
3. 労働安全衛生
4. 環境
5. 安定供給の確保と品質の維持向上
6. 情報の適正管理

サプライヤーとのエンゲージメント強化

当社は、サプライチェーンにおけるリスクマネジメントとして、2025年度に第1回SAQ（Self - Assesment Questionnaire）を実施しました。

本SAQは当社資材部の主要取引先を対象として、人権に関する国際的規範の認識や、「太平洋セメントグループサプライヤー行動規範」の遵守項目を調査事項として設計しました。

結果の概要は以下の通りです。人権侵害や環境への影響が疑われる事案はありませんでしたが、今後の調査において高リスクと分析された項目があるサプライヤーについては、個別の対話の実施、課題解決支援、監査等を実施する計画です。

◉ 2025年度第1回SAQ結果の概要

調査事項	取り組みが進んでいる	取り組みの強化が必要
法令の遵守、公正・公平な取引	法令の遵守、腐敗防止、反社会的勢力の排除など	—
人権への配慮	児童労働、強制労働、ハラスメント、結社の自由・団体交渉権の保障など	責任ある調達、地域住民・先住民族の権利
労働安全衛生	労働環境	—
環境	水資源の有効利用、有害物質などの適切な取り扱い	サーキュラーエコノミー、生物多様性の保全
情報の適正管理	情報セキュリティ	—
安定供給の確保と品質の維持向上	—	品質・安全性に関するガイドライン策定や責任者を配置
人権に関する国際的規範の認識	国際的枠組みの認識、人権尊重に関する方針・ガイドラインなど	人権デューデリジェンスの取り組み、相談窓口の設置

サプライチェーンマネジメント高度化のロードマップ

今後はサプライチェーンの高度化に向けて、定期的なSAQの実施によってサプライチェーンのリスクを洗い出し、個別の対話や課題解決支援などを通じてサプライヤーとのエンゲージメントを強化していきます。SAQの調査対象は順次拡大し、長期的には単体のみならず国内外グループ会社の主要取引先まで拡大し、グループ全体で実施率100%を目指す計画です。

2025年度実績	2026年度計画	2030
単体 本社資材部の主要取引先	単体 本社内で特定する複数の事業所の主要取引先	**単体** **主要サプライヤーのSAQカバー率75%** **グループ** **主要国内外グループ会社にてSAQの実施に着手**

用語集

あ

AKシステム（都市ごみのセメント資源化）
家庭ごみや事業系一般ごみを、ごみ資源化キルンを利用して生分解反応（発酵）させ、普通ポルトランドセメントの原燃料としてリサイクルするシステムのこと。

ウェルビーイング
身体的、精神的、社会的なすべての面が満たされた良好な状態が持続していること。

か

カーボンプライシング
排出されるCO_2に価格をつけることで、排出者の行動を変えようとする政策的手法のこと。炭素税や排出量取引制度などが典型的なもの。

キルン
クリンカ焼成に用いられる回転する窯のことで、ロータリーキルンとよばれることもある。通常、直径5～6m、長さ60～100mの円筒形の回転窯が用いられる。

クリンカ
石灰石、粘土などのセメント原料をキルンで焼成した際に生成する塊状の生成物であり、セメントの中間製品である。

クリンカ焼成
石灰石、粘土などのセメント原料を1,450℃で加熱しクリンカをえるプロセスのこと。

高炉スラグ
製鉄工程で鉄鋼製品から不純物等を取りのぞくために発生する副産物のことで、単にスラグや鉱さいとよばれることもある。

国連グローバル・コンパクト
国連と民間（企業・団体）が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブ。

骨材
セメント・水とともにコンクリートを構成する主要材料で、砂利（粗骨材）、砂（細骨材）がこれにあたる。

混合セメント
クリンカの一部をフライアッシュや高炉スラグなどの混合材で置き換え、セメント製造時のCO_2排出量を低減する低炭素セメントのこと。

さ

30by30（サーティ・バイ・サーティ）
2030年までに陸と海の30％以上を健全な生態系として保全するための国際目標。

酸素富化燃焼
燃焼用空気中の酸素濃度を高めることで燃焼効率を向上させ、代替燃料利用やCO_2削減に寄与する技術。

CCUS技術
CO_2の分離・回収・利用・貯留をあわせた一連の技術の総称。

Ｃ２ＳＰキルン
酸素燃焼とした仮焼炉に原料石灰石の脱炭酸反応を集中させることで、高濃度のCO_2を直接回収できるクリンカ焼成炉のこと。NSPキルンの特長を継承する。

焼却残さ資源化システム
清掃工場で焼却した際に発生する焼却灰を通常のセメント工場で処理するシステム。

シラス
南九州に広く分布し、火山灰や軽石など火山活動を起源とする噴出物の堆積物。固まりが弱いことに特徴がある。

GHSラベル
化学製品の危険性・有害性を世界共通のルールで表示するラベルのこと。

GHG
Greenhouse Gas（温室効果ガス）のこと。地球温暖化の要因となる気体の総称で、CO_2、CH_4、N_2Oなどが含まれる。

人権デューデリジェンス
企業が事業活動やサプライチェーンにおける人権への負の影響を特定・防止・軽減し、その対応状況を継続的に確認・開示する取り組みのこと。

スコープ1、2、3
事業活動にともなう温室効果ガス排出量を、自社直接排出（スコープ1）、購入エネルギー（スコープ2）、サプライチェーン由来（スコープ3）に分類した指標。

セメント系高強度グラウト材
建設現場において空隙の充てんなど接合部や地盤の補強を目的に注入する材料で、無収縮かつ高強度であることが求められる。

た

代替原燃料
廃プラスチックや汚泥、バイオマスなど、天然資源や化石エネルギーの代わりに利用される原料・燃料の総称。

な

ネイチャーポジティブ
生物多様性の損失を止め、回復傾向へと向かわせることをいう。

は

バグフィルター
布製のろ布で排ガスに含まれる粉じんを捕集・除去する集じん装置のこと。

フライアッシュ
石炭火力発電所から発生する石炭由来の灰のことで、排ガス気流中から電気集じん機によって捕集される。

ポルトランドセメント
クリンカと石膏を主成分とするセメントの総称。最も汎用的に使われているセメント。

ま

モルタル
セメントと細骨材（砂）とを水で練り混ぜたもの。左官仕上げに用いられることが多い。

ら

LEAPアプローチ
TNFDが推奨する自然関連課題の評価手法のこと。自然との接点を特定（Locate）し、依存・影響を評価（Evaluate）、リスク・機会を分析（Assess）、対応策を実行・開示（Prepare）することを示す。

リン回収
下水・下水汚泥からリンを回収すること。回収したリンは肥料として使用できるため、枯渇が危惧される天然リン鉱石に代わる手法として注目されている。

英

CCS
石炭火力発電所や各種工場の排ガスなどから分離・回収したCO_2を枯渇油田や海底地層で貯留する一連のシステムのこと。

CCU
石炭火力発電所や各種工場の排ガスなどから分離・回収したCO_2を、工業原料や植物培養といった用途で再利用する一連のシステムのこと。

GCCA
グローバルセメント・コンクリート協会のこと。世界のセメント製造会社42社を正会員とし、世界生産能力の約40％をカバーする業界団体。

GX-ETS
日本政府が進める排出量の削減を目的とした取引制度で、企業の脱炭素化を促進するための仕組み。

OSHMS
連続的かつ継続的な安全衛生管理を自主的に行うことにより、事業所の労働災害の潜在的な危険性の低減、および快適職場を促進させる仕組み。

QCC
品質管理サークルのこと。現場で働く従業員・スタッフを小集団に分けて、品質管理・品質改善を継続的に行う活動のこと。

SAQ(Self-Assessment Questionnaire)
取引先が人権・労働・環境などの管理状況を自己評価し、リスク把握や改善に活用する質問票のこと。

◉ ES編に掲載された太平洋セメント（株）および太平洋セメントグループの日本国登録商標一覧

アッシュセンター
AKシステム
Ｃ２ＳＰキルン
太平洋プレユーロックスＧＸ
ＴＱＰＳ