



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

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

お問い合わせ先

サステナビリティ推進部

Tel. 03-5801-0335 Fax. 03-5801-0345

E-mail : webmaster@taiheiyo-cement.co.jp

総務部IRグループ

Tel. 03-5801-0334 Fax. 03-5801-0344

E-mail : ir-com@taiheiyo-cement.co.jp

TAIHEIYO CEMENT REPORT 2025

統合報告書

太平洋セメント株式会社





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〕
2024年度（2024年4月1日～2025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)単体
GCCA	GCCA※-KPIのデータ集計範囲
ESGデータの集計範囲はP.94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〕
2025年9月
前回発行： 2024年9月
次回発行予定： 2026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/index.html
統合報告書	
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/index.html

Contents

太平洋セメントグループの 価値観

企業価値の向上 太平洋セメントの資本

トップメッセージ

What's Taiheiyo Cement

太平洋セメントのDNA	10
グローバルネットワーク	12
ビジネスモデル	14

価値創造ストーリー

価値創造プロセス	16
マテリアリティ	18
太平洋セメントの社会的価値	20
Column なぜ太平洋セメントグループにとって CE、CNが重要なのか	22

26中期経営計画	
26中期経営計画の進捗と 長期ビジョンの達成に向けて	24
26中期経営計画の概要	26

事業戦略	
グローバル戦略	28
【特集:対談】グローバルビジネス	30
【特集:対談】現地トップが語る 「米国事業の成長戦略」	32

国内事業の再生	36
【特集:対談】国内事業再生が成長の原動力	38
資源事業	40
環境事業	42
建材・建築土木事業	44

サステナビリティ経営の推進	
カーボンニュートラル戦略	46
【特集】C2SPキルン	48
DX戦略	50
人的資本戦略	52
IR戦略【特集:対談】投資家とのエンゲージメント	54

太平洋セメントの強み	56
財務資本 ― 財務戦略	58
製造資本	62
知的資本	64
人的資本	66
【特集】労働組合	68
自然資本	70
社会関係資本	72
【特集】従業員エンゲージメント「役員と語る会」	74

ガバナンス

取締役・監査役の紹介	76
取締役会のガバナンス	
【特集:対談】ありがたい姿を目指して	80
コーポレートガバナンス	82
リスクマネジメント・コンプライアンス	90

データセクション

ESGデータ	94
財務・非財務ハイライト	98
11カ年サマリー	100
GCCAに基づく主要業績評価指標(KPI)	102
GCCA・第三者保証報告書	103
用語集	104
会社情報	106
株式情報	108

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とその貢献を通じたグループの発展を目指します。

太平洋セメントグループの価値観



国土強靱化のための重要資材供給
循環型経済形成のキープレイヤー
カーボンニュートラルへの着実な移行
＋
ステークホルダーとのエンゲージメント

太平洋セメントグループは、
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。

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

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。

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



TAIHEIYO CEMENT



代表取締役社長

田浦 良文

社会インフラの基盤を担う使命のもと、 グローバルでの成長と、持続可能な社会の 実現への貢献を目指します

社長就任1年目を振り返って ― 価格改定の浸透による業績改善の1年

2024年度は私にとって社長就任1年目であると同時に、「26中期経営計画」（26中計）の初年度でもありました。この1年の大きな成果として挙げられるのは、国内セメント事業の価格改定の浸透による業績の改善です。国内事業は2022年度に石炭価格の高騰を受けて収益が大幅に悪化していましたが、価格改定が奏功し前中計最後の2023年度に立て直しへ一定の道筋がつかしました。さらに2024年度も業績改善が続き、連結では1998年に太平洋セメントが発足してからの最高益を達成しました。2年連続の収益拡大は、業績が一時的に回復したのではなく、商習慣として従来は困難だった値上げによるコスト転嫁が可能なシステムに変わったことを意味します。これは非常に安心できる変化でした。国内事業の業績改善は従業員の士気にもつながっていると感じています。

関連記事： **P.24-27**

[26中期経営計画](#)

企業価値最大化の「戦略」を支える「人材」

当社グループは企業価値最大化に向け、「収益性の向上」と「成長性の追求」の観点から、「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3つの柱とした戦略を立て、26中計の目標達成に向け全社一丸となって取り組んでいます。

戦略の効果を最大化するために最も重要なのは、人材への投資であり、従業員一人ひとりのやる気、そして皆が同じ方向を向いて努力することです。「全員が一緒に前進すれば、成功は自ずと手に入る」とヘンリー・フォードも言っています。

関連記事： **P.52-53**

[人的資本戦略](#)

私は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」が重要と考えています。エンゲージメントは一言で表現すると会社に対する思い入れですが、そういった思いはそれぞれの現場や職場において、すべての従業員が尊重され活躍できるインクルージョンの環境があってこそ生まれるものです。だからこそ、両者の関係はコインの裏表であると考えています。

会社は従業員を尊重する環境を用意し、これに対し従業員が会社の存在意義や方向性に共感し行動することで、会社全体で力をあわせた結果が利益や成長につながります。そこで重要になるのは、やはり直接の対話をしたり意見を聞いたりすることです。従業員との対話はこの1年で精力的に取り組んだことのひとつで、全国の工場や支店など27カ所をめぐりミーティングの機会を設けました。そもそも、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。従業員を元気づける方法を常に考えていて、ミーティングもその一環です。



セメント産業の社会的責任と「7R+1T」

関連記事： **P.20-21**
太平洋セメントの
社会的価値

従業員との対話では、思い込みにとらわれず、データや事実に基づき事象を読み解く習慣、つまり「ファクトフルネス」の観点から、当社グループが考慮すべきコスト増要因を分析して「7R+1T」という形でまとめ、価格維持の大切さを伝えています。「7R+1T」は、7つのリスク(Risk)と1つの脅威(Threat)を総称したものです。「7つのリスク」は、①国内市場の縮小による生産量の減少、②石炭価格の変動懸念、③環境コストの増大、④資源の確保、⑤設備の老朽化、⑥人手の確保、⑦国家間の関係・地政学リスクなど国際情勢の変化です。さらに「1つの脅威」として、激甚災害や巨大地震への備え・レジリエンスの確保といった、日本に対してかかる脅威を挙げています。

関連記事： **P.38-39**
【特集:対談】
国内事業再生が
成長の原動力

例えば脅威として挙げている激甚災害や巨大地震ですが、復旧復興にはがれきの処理やセメントが必要となります。「国内需要減に応じて工場も閉鎖すべき」というご意見もあるようですが、セメント産業が縮小してしまっていると、工場でのがれきの受け入れやセメントの供給ができなくなってしまいます。当社グループではセメント1トンをつくる際に413キログラムの廃棄物・副産物を処理しており、公衆衛生の維持や廃棄物の最終処分場の延命など重要な役割を担っています。東日本大震災の後、当社の大船渡工場ではおよそ100万トンのがれきを処理しました。当社は経営理念として「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。」と掲げています。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。無論、防災グッズのように「いざというときだけ役に立つ」、では困るわけで、むしろ備蓄水のローリングストック(防災用の備蓄水を平時に古いものから消費して新しいものを備蓄に回す方法)と同じで、平時から役に立つ、つまり利益が出ている必要があり、7つのリスクも織り込んだ価格の維持が大変重要となってくるのです。

「彼を知り己を知れば百戦殆からず」といいます。今述べたような事実認識を、価格交渉に臨む国内セメント事業に携わる担当者だけでなく、全従業員に深く理解してもらいたいと考えています。セメント産業の社会的責任に共感することが、従業員のエンゲージメントにつながり、現在取り組んでいる価格政策をはじめとした各種戦略に納得感をもって「明るく楽しく元気よく」取り組めるようになると思います。実は、今年度に入り行われた従業員のエンゲージメントサーベイの分析結果で「会社の方針や事業戦略への納得感」が強みとして評価されました。力を入れてきた従業員との対話の効果の表れであると非常にうれしく感じました。26中計のコンセプトである「3D Approach for Sustainable Future」では、私が「国内リバイバルプラン」と呼んでい

る「国内事業の再生」を3つの柱のひとつとして掲げました。従業員への働きかけはその重要な手段のひとつです。

太平洋セメントの成長性 — グローバル事業の深化 × 事業ポートフォリオ多様化でさらなる成長を追求

1. グローバル戦略

国内のセメント需要のピークは1990年の8,629万トンです。当時の世界全体の需要は12億トンで、日本は1位である中国の2億トンに次ぐ規模でした。それが現在では世界の需要が40億トンに拡大する一方、日本は3,266万トンでピークの3分の1ほどにまで縮小しつつあります。こうしたデータから国内のセメント需要の減少は否めませんが、グローバルで見るとセメントは成長産業といえます。この需要を捉えるべくグローバル戦略に引き続き注力します。

目下注力しているのは混合セメントの輸出です。石炭火力発電所から排出されるフライアッシュという石炭灰を用いて製造する混合セメントの輸出を推進していますが、これは生産部や輸出を手がける海外部門だけでなく、電力会社とのやり取りを担う環境事業部、原料や生産に関するリサーチでバックアップする研究開発本部と、あらゆる部署が関与しています。こうして製造されるFA(フライアッシュ)混合セメントは利益率も高く、仮に国内のセメント需要が2,800万トンになっても、FA混合セメントの輸出を増やすことによって既存工場のフル稼働を維持できると見込んでいます。混合セメントは当社グループの収益源、国内工場稼働維持、カーボンニュートラル推進の手段として大きな意味を持ち、また輸出先であるアジアの国々にも高品質な製品を供給できるだけでなく、産業廃棄物の処理先・激甚災害時のがれき処理手段・ベースロード電源である石炭火力発電の稼働などが確保されることで、生活者や電力会社にも貢献できる、いわば「四方よし」の取り組みです。

当社グループの重点地域である米国は、2024年の大統領選あたりから需要が弱まった時期もありますが、ベースとしては非常に良好な市場環境が続いています。背景にあるのがバイデン前政権のときに打ち出されたインフラ投資法で、その予算の効果がどんどん出ているところです。2028年にはロサンゼルス五輪もありますので、引き続き需要拡大に期待が持てます。米国では、Z世代などに、人口が密集して建設費用も高いカリフォルニア州を離れ、例えばアリゾナ州で比較的安価に家を建てようという動きがあります。一方でカリフォルニアが空洞化するかというと、人口流入は続いており、変わらず旺盛な需要があります。米国子会社の社長によれば今年の下期からまた需要が拡大する見通しであり、引き続き堅調に推移すると見込んでいます。

東南アジアでは、例えばインドネシアは、首都機能の移転も進み需要増が見込める一方、地理的には火山国で地盤が弱いという特徴をもっています。同国内では地盤強化に必要な固化材の供給力が弱いと、資源や建材・建築土木など関連領域まで展開している当社グループの総合力を生かした技術移管も検討しています。

東南アジアの次の進出先の候補も検討し始めています。新たな市場に進出するにあたっ

関連記事： **P.28-29**
グローバル戦略

関連記事： **P.32-35**
【特集:対談】
現地トップが語る
「米国事業の成長戦略」



で最も大事なのはパートナーの存在です。パートナーがしっかりしていて、成長を期待している、新しい技術を欲しがっているという国・地域と組むということが重要です。もちろん言語的・文化的な課題もありますので、現地でエンジニアリング事業を手がけるグループ会社の協力をえるなど、詳細な調査を行いつつ新しい投資の可能性を探っているところです。

グローバル戦略を担う部門は、今年4月の組織改定で「グローバル事業本部」に改称しました。国内事業が重要なことはもちろんですが、日本も含めた全世界を対象に部門の方向性を示していくという意味があり、所属する若手従業員が中心となって声を上げて名前も考えてくれました。

関連記事： **P.46-49**

カーボン
ニュートラル戦略・
【特集】C2SPキルン

2. カーボンニュートラル戦略

カーボンニュートラルは当社グループにとって中長期的な成長戦略の要です。総合戦略の策定・推進を担うGX推進部、CO₂回収型セメント製造設備である「C2SPキルン」の技術確立を専門とするプロジェクトチームを新設しました。カーボンニュートラルへの取り組みは、行政の支援を得ていることに加え、当社グループの社会的責任の観点からも、必ず実現したいと考えています。

C2SPキルンは我々にとっての「アポロ計画」だと考えています。アポロ計画の開発費用は現在の円換算価値で約14兆円、月面着陸を果たしたアポロ11号だけでも6,000億円がかかったといわれています。ところが現在でははるかに安価な費用で宇宙に行くことができるようになりました。最初のイノベーションは多大な費用を要しますが、商業化されてからは費用がぐっと下がっていきます。さらにアポロ計画は月の石を持ち帰っただけでなく、通信技術やロケットエンジン・ジェットエンジンの開発技術、耐熱タイル、コンピューター、通信技術、ジッパーにいたるまで、様々な製品の技術向上に大きく貢献しました。我々のC2SPキルンもCO₂回収だけでなく、耐熱技術、熱交換技術、深冷分離など幅広く技術の横展開をもたらすものです。だからこそ、このイノベーションは絶対にやり遂げると社内でも言っています。

関連記事： **P.42-43**

環境事業

3. セメント事業に依存しない事業の育成

これまで当社グループの事業ポートフォリオはセメントのバリューチェーンを中心に展開してきましたが、今後はセメント事業に依存しない事業の育成にも注力していきます。例えば環境関連の新規ビジネスには次なる成長の柱としての可能性を感じています。当社グループの環境事業は、セメントキルンを活用した廃棄物処理が中心でしたが、水処理やPFAS（有機フッ素化合物）対策などの分野における新興企業への投資といった、従来の枠を超えた多様な分野への展開を見据えています。社外の技術力ある企業とも積極的に連携し、資金やノウハウを投入することで、10倍・100倍と成長する新しいビジネスの芽を育てることに注力します。環境ビジネスはそれ自体に社会的価値があるだけでなく、事業の多様化と持続的成長につながることを期待できます。

投資家の皆さまへの還元・対話の方針

26中計では総還元性向33%以上という数字を掲げました。一株あたり年間配当金80円以上、機動的な自己株式の取得という方針もふまえながら、株主還元のお約束を必ず達成すべく経営に取り組んでいます。実際、今年度は一株あたり年間配当金100円を掲げています。一方で、私は短期の成果と長期の成果、両方のバランスをとることが大事だと考えています。足元は業績が好調ですので配当性向についてはなおご意見をいただくこともありますが、現在様々な投資を行い、利益に結びついているところですので、今中計を通じてさらに体力のある会社になったときに自己株式の取得も含めて上積みを図っていきたいと思います。

投資家の皆さまとの対話の機会も積極的に設けていきます。決算説明会では30分ほどしか時間をかけることはできませんが、もっとじっくりとご説明差し上げたいと考えています。「3D Approach for Sustainable Future」にも、「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」としてカーボンニュートラル、DX、人的資本と並んでIR戦略を盛り込んでおり、個人投資家や当社にご関心のある皆さまの目に触れる機会を増やすような方策も検討していきたくと考えています。

当社グループは「2050年のありたい姿」として、「世界のセメント産業のリーダーとなる」を掲げました。それを実現するためにも、長期保有いただいている海外投資家や大口投資家との面談にも力を入れています。当社の株主の4割は海外の投資家で、比率が非常に高くなっています。グローバルスタンダードの厳しい目にさらされることで我々も鍛えられ、当社が目指す「ありたい姿」に近づいていくと信じています。

最後に — 事前復興元年に込められた思い

太平洋セメントグループは2025年を「事前復興元年」と位置づけており、災害発生前から復興に備える視点でのインフラ整備やまちづくりに注力していきます。今年7月には「太平洋セメントグループの防災・復興技術」というパンフレットを作成・公開しており、当社グループの関連技術が広く認識され活用いただくための取り組みを推進しています。「事前復興元年」という言葉は、セメント産業が社会の根幹を支える使命を再認識し、次の時代へとその意義をつなげていく強い決意の表れです。日本は南海トラフ地震や首都直下型地震など、今後も大規模災害のリスクに直面し続けます。いざというとき、社会インフラの早期復旧やがれき処理、仮設住宅の供給など、私たちセメント会社の存在が不可欠であることは、東日本大震災や能登半島地震などの経験からも明らかです。だからこそ、平時から工場やサプライチェーンを維持し、事業としても健全な体制を保つことで、レジリエントな社会に貢献することが私たちの使命であり責任だと考えています。「事前復興元年」を新たな出発点とし、業界のリーダーとして社会に不可欠な価値を創出し続けてまいります。

関連記事： **P.54-55**

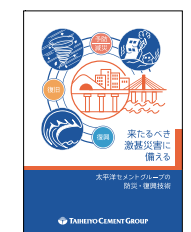
【特集:対談】
投資家との
エンゲージメント

関連記事： **Web**

太平洋セメントグループ
の防災・復興技術



二次元コードを
クリックまたは
読み込み



太平洋セメントのDNA

1990（平成2年）～

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中、
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。



2000（平成12年）～

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。



2010（平成22年）～

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。



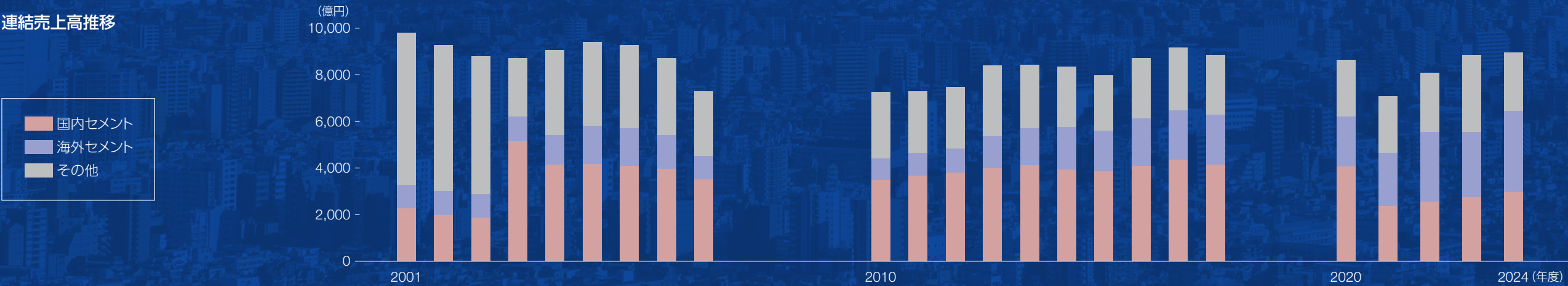
2020（令和2年）～

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。



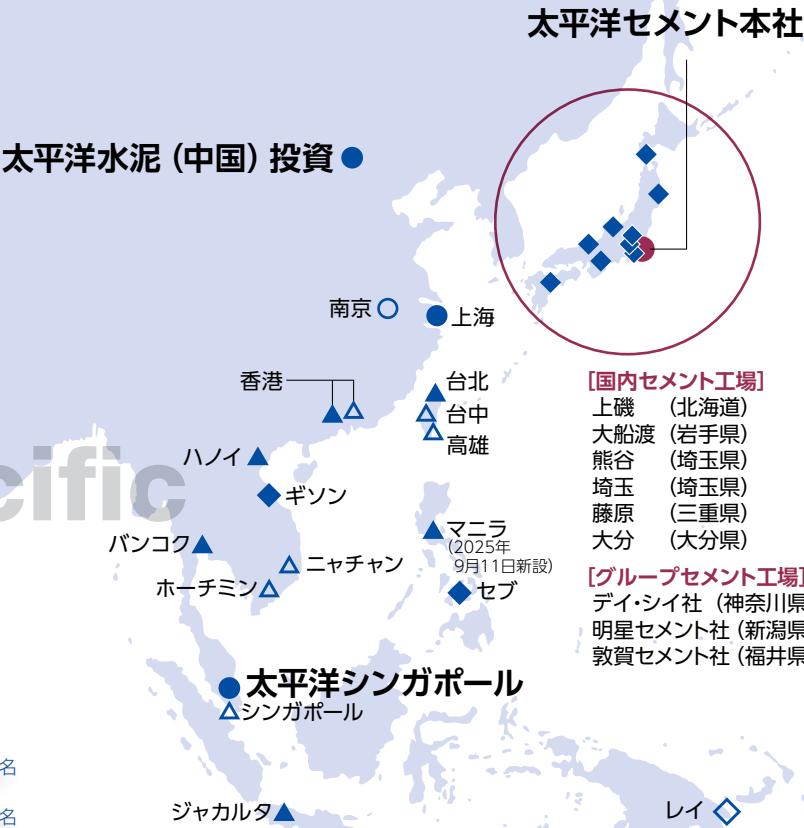
連結売上高推移



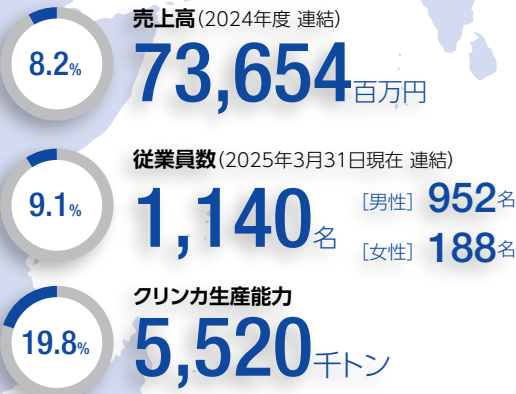
※ 連結売上高は海外事業情報開示開始以降の数値を掲載しています
※ 2004年度にセグメントの変更などを行っています
※ 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しています

グローバルネットワーク

- 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
- 事業子会社
- ※ 駐在員事務所所在地の子会社は記載を省略します

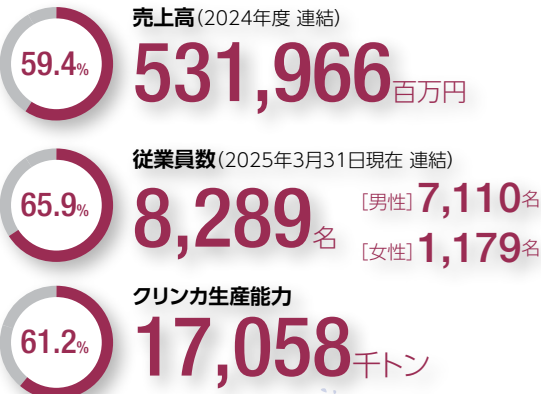


アジア・パシフィック



売上高 (2024年度)			営業利益	売上高 営業利益率
国内	海外	連結合計		
5,320 億円	3,643 億円	8,963 億円	777 億円	8.7 %
ROE			営業キャッシュ・フロー	
9.5 %			1,179 億円	
財務資本			発行体格付 JCR 発行体格付 R&I	
			A+ A	

日本



セメント販売数量

国内

海外

合計

1,235

1,279

2,514

万トン

万トン

万トン

石灰石採掘量（国内）

セメント原料用・骨材・工業用

3,480

万トン

人的資本

従業員数（連結）

12,586

名

廃棄物・副産物の処理量

（国内セメント9工場）

675

万トン

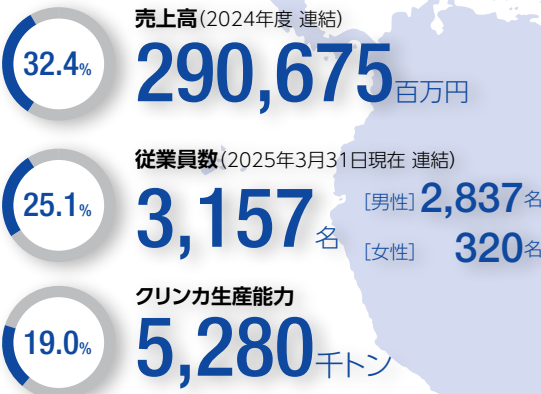
廃棄物・副産物の原単位

（単体）

412.6

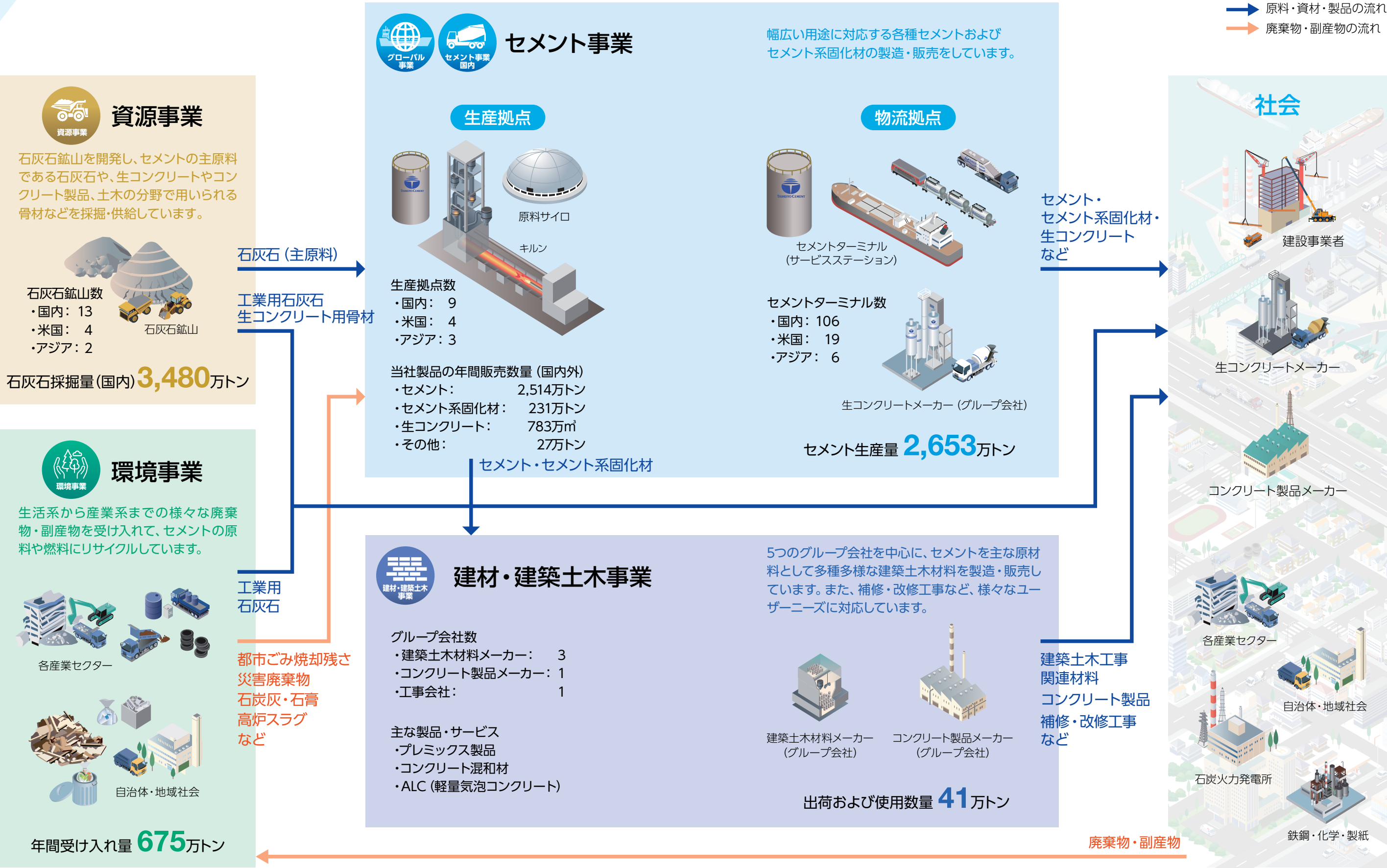
kg/トン-セメント

米国



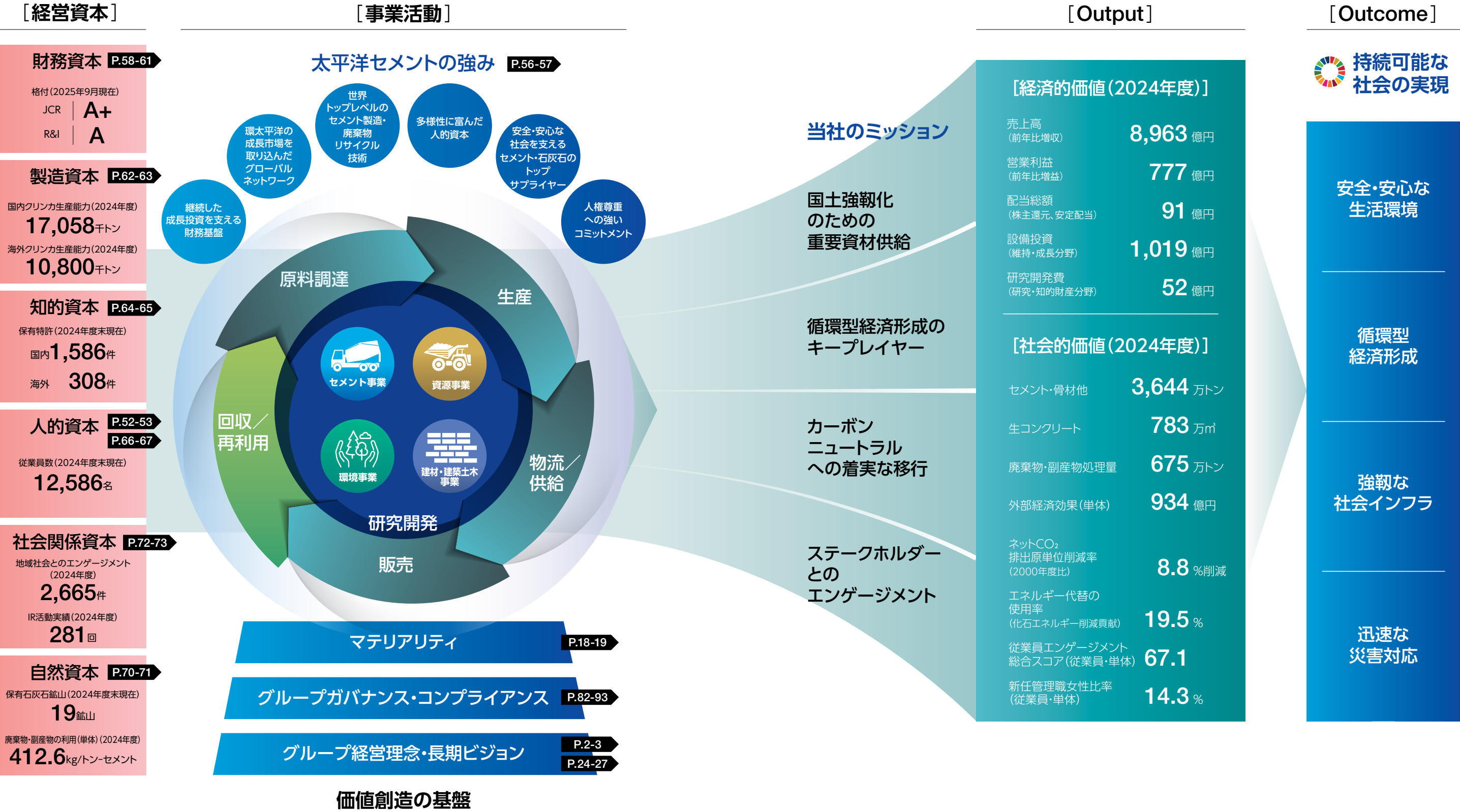
ビジネスモデル

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。



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。

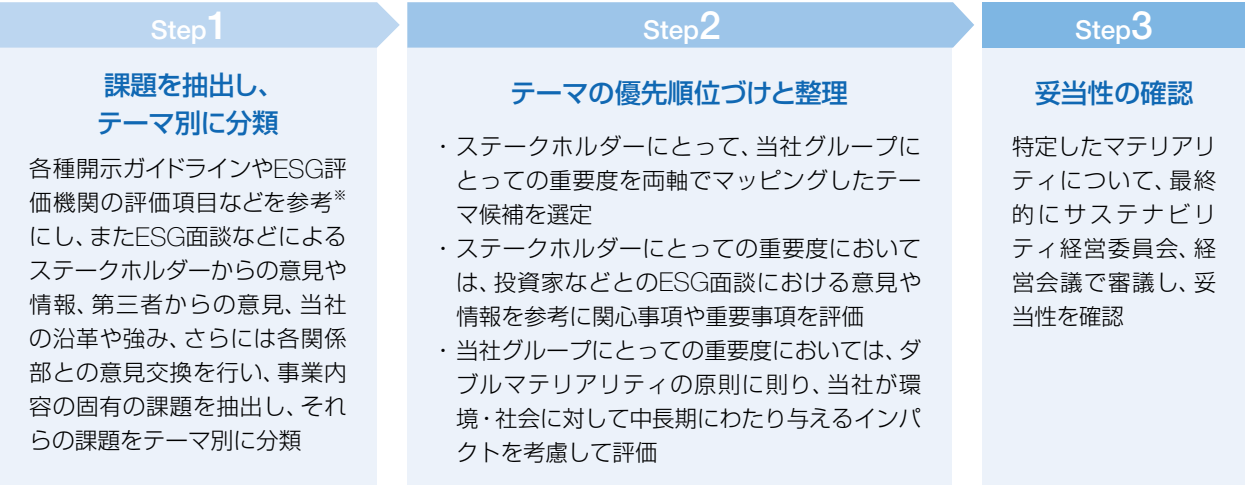


マテリアリティ

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

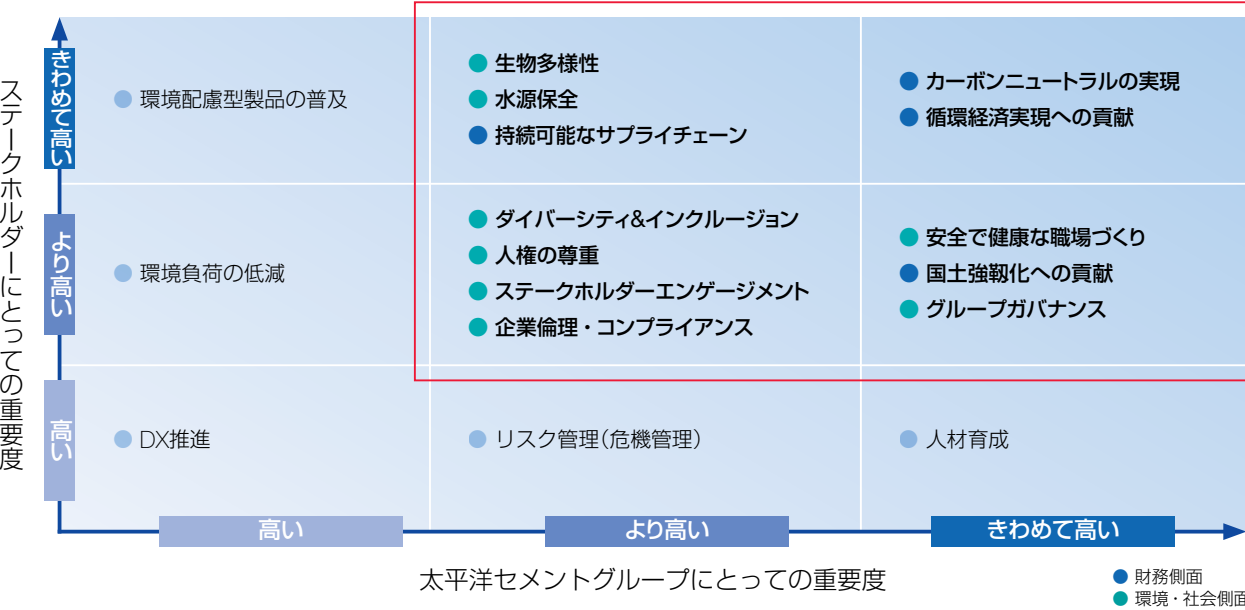
課題の抽出から妥当性の確認までを3つのステップで実施しました。その結果、財務側面および環境・社会側面から計12項目のマテリアリティを特定しました。



※ 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

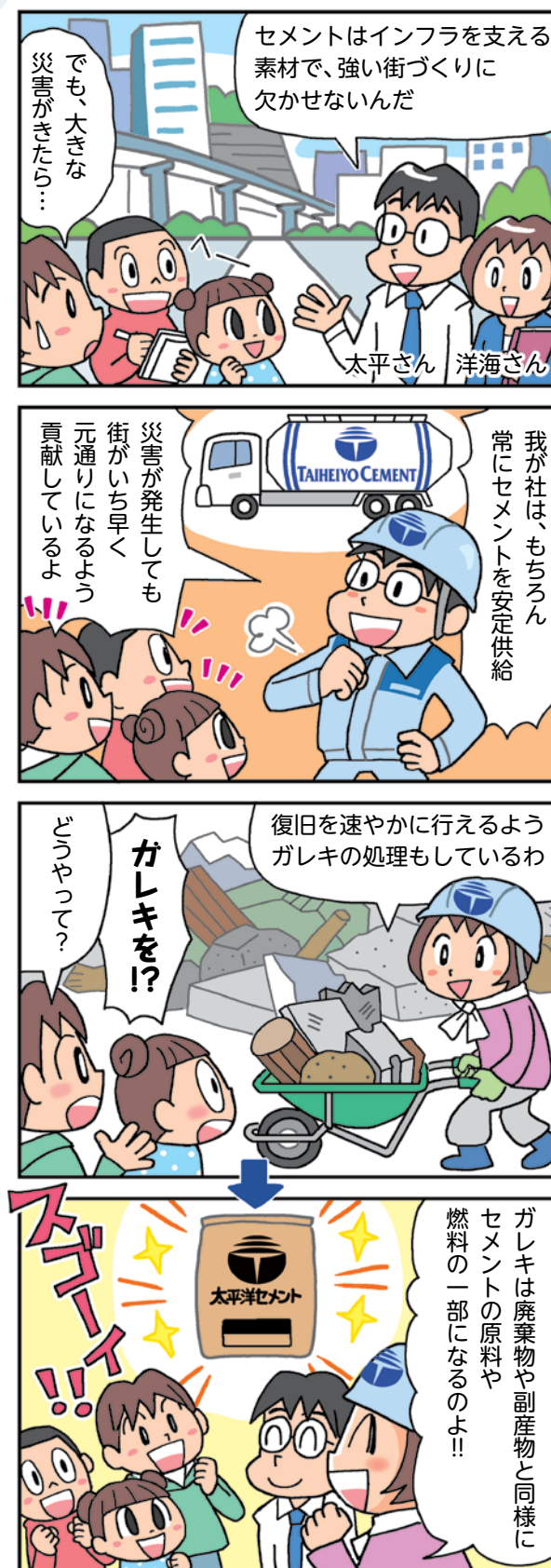
重要度が「きわめて高い」「より高い」12テーマをマテリアリティとしました。



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
	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
	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
	国土強靱化への貢献   	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
	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
	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 ^① ・定期健康診断受診率100% ^②	^① CSR目標2025 ^② 社内環境整備方針
	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 ^① ^③ ・女性管理職比率(2030年) 5%以上 ^③ (2026年) (3%以上) ^③ ・女性採用比率 30%以上 ^① ・新任管理職の女性比率 10%以上 ^①	^① CSR目標2025 ^③ 26中期経営計画サステナビリティ目標
	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
	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220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
	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
	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

廃棄物などをリサイクルしてセメントを製造することで、廃棄物最終処分場延命などの社会課題解決へ貢献しています。また、大規模自然災害が発生した際には、セメントの供給はもとよりがれきの受け入れによって被災地の復旧復興に役立っています。



つくる

太平洋セメントのすごいところ

セメント1トンをつくるのに
廃棄物など400kg以上使用

- 日本のセメント産業の廃棄物・副産物の使用量は、国内循環利用量の約11%に相当します。
- 当社グループの国内工場では、地域社会や他産業で発生する廃棄物・副産物を代替原料として利用しています。セメント製造1トンあたりに換算して400kg以上となります。
- 地震・台風などの自然災害が発生した際にはがれきなどの災害廃棄物をセメント資源化処理します。

石灰石(主原料)

セメント工場

廃棄物・副産物等
(代替原燃料)

- 都市ごみ、●ごみの焼却灰、
- 上水・下水汚泥、
- 各種産業廃棄物、
- 建設発生土、●石灰灰、
- 高炉スラグ

など

セメント

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原燃料としてリサイクルすることが出来ます。なお、ダイオキシンも高温により分解されます。

リサイクル
する

社会を支えるセメント製品

社会を支える重要資材としてのセメント

- 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3,000万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。

	減災、災害の予防保全・対策	災害復旧	早期復興
保有技術の展開・普及	高耐久・高強度技術の普及・SFPC、ダクトアル、PFC強靱化対策技術(セメント系固化工材)	早期硬化材料・工法の普及 災害廃棄物の処理技術	早期硬化材料 工法の提案
新規開発提案	150Nクラスの高強度コンクリート技術 予防保全対策技術	新規構造物診断・補修材工 処理困難廃棄物の処理技術	プレキャスト化の推進 急速施工・省力施工技術

津波・高潮に
備えるセメント

災害復旧・復興を
支えるセメント

土砂災害に
備えるセメント

移動・輸送の利便性を
向上させるセメント

安全・安心な空間を
提供するセメント

スポーツ・文化の発展に
貢献するセメント

地震に備える セメント

社会から発生する
廃棄物・副産物等

当社グループ受け入れ量
(2024年度実績) **675**万トン

あつめる

なぜ太平洋セメントグループにとって
CE、CN が重要なのか



サーキュラーエコノミーと
太平洋セメントの取り組み

サーキュラーエコノミー(CE:循環型経済)とは、廃棄物を再利用することにより資源を循環させ、その持続可能な利用と環境保護を図る経済システムのことです。当社はセメント製造工程の特性を生かし、様々な廃棄物・副産物を原燃料として活用しています。

それができるのは、ひとつにはセメントの主たる化学成分がCaO(カルシウム)、SiO₂(シリカ)、Al₂O₃(アルミナ)、Fe₂O₃(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や副産物に置き換えてもセメント製造が可能だからです。当社は、このようなセメントの特性を生かし、燃料代替としての利用を含め、多くの廃棄物や副産物をセメント製造に使用することで、資源の有効利用や最終処分場の延命を通じて、CEの実現に貢献しています。

2025年3月には、「サステナビリティ説明会」を開催し、投資家・金融関係者に当社のCEとCNIに関する取り組みについて説明を行いました。

主な廃棄物・副産物の使用量と原単位(2024年度) 単位		
廃棄物・副産物	使用量(t)	原単位(kg/t-セメント)
石炭灰	1,779,387	135.1
高炉スラグ	925,011	70.2
副産石膏	453,980	34.5
未燃灰、ばい塵、ダスト	378,187	28.7
污泥、スラッジ	392,535	29.8
建設発生土	146,528	11.1
廃油	156,878	11.9
木くず	12,705	1.0
廃プラ	232,558	17.7
上下水汚泥 + 下水汚泥焼却残さ	306,995	23.3
都市ごみ焼却灰	137,123	10.4
一般廃棄物	18,811	1.4
その他	496,056	37.7
計	5,436,755	412.7
原料系合計	4,903,617	372.2
燃料系合計	533,138	40.5
計	5,436,755	412.7

セメントとその原料類の成分の関係

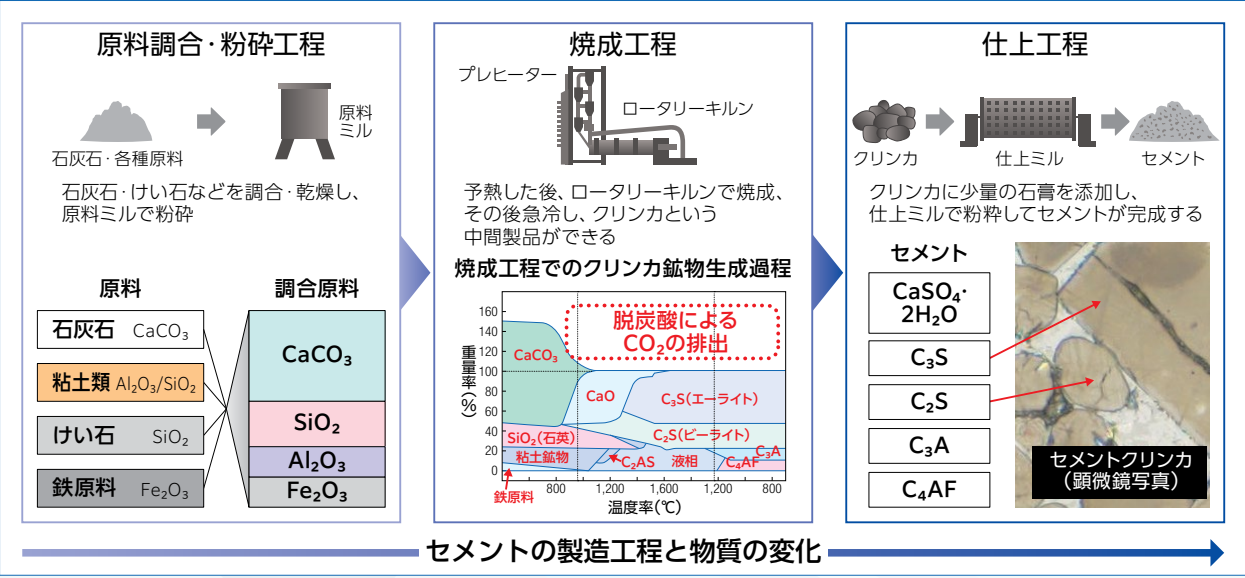
セメントの主要化学成分(必要成分)		主原料類	代替物(事例)
酸化カルシウム(CaO)	63~65%	石灰石 (CaO源)	生コンスラッジ
二酸化ケイ素(SiO ₂)	20~23%	粘土類 (SiO ₂ 、Al ₂ O ₃ 源)	石炭灰、スラグ、焼却灰、建設発生土、污泥
酸化アルミニウム(Al ₂ O ₃)	4~6%	けい石 (SiO ₂ 源)	鋳物砂、廃ガラス
酸化第二鉄(Fe ₂ O ₃)	2~4%	鉄原料 (Fe ₂ O ₃ 源)	高炉ダスト、非鉄鉱さい

セメント製造とCE、CN

セメントの製造工程は、下図左側から原料調合・粉砕工程、焼成工程、仕上工程の3工程に分かれています。

最初の「原料調合・粉砕工程」では、天然原料である石灰石やけい石とともに適切な割合で廃棄物・副産物を粉砕して調合原料にします。中央の「焼成工程」では、調合原料は予熱装置であるプレヒーターを経て、ロータリーキルンで焼成されます。ここでは昇温とともに、原料は化学変化を通じて、エーライト(C₃S)やビーライト(C₂S)といったクリンカ鉱物に変化していきます。またこの焼成工程では、途中、石灰石の脱炭酸による原料由来のCO₂が排出されます。このような高温を維持するために、化石エネルギーが使われていますので、これにともないエネルギー起源のCO₂も発生します。このような焼成工程でのCO₂の発生は、セメント産業にとっては製造工程の特性上避けられないものであり、これをできるだけ削減し、あるいは回収して利用・貯留することは、当社グループのカーボンニュートラル実現にとって重要な課題です。

最後の「仕上工程」では、このような「焼成工程」で得られたクリンカに、少量の石膏(CaSO₄・2H₂O)を添加しながら粉砕することで、製品であるポルトランドセメントが製造されます。



26中期経営計画 — 26中期経営計画の進捗と長期ビジョン達成に向けて



代表取締役副社長
朝倉 秀明

2024年度を振り返って

2024年度は業績改善により、連結ベースでは太平洋セメントが発足して以降の最高益を達成することができました。国内セメント事業において価格改定が仕組みとして浸透したことによって黒字転換したこと、米国を中心にグローバル事業が好調だったことなどが寄与し、「26中期経営計画」(26中計)の初年度として評価できる結果だと考えます。特に、当社がシェア志向から収益志向に変わったことは一番大きな成果でした。一方で、国内のセメント需要は回復が見通せない状況である中、26中計目標達成に向けて、さらなる増益対策が必要です。この結果に安心することなく、引き続き各種戦略を着実に実行していきます。

26中計の進捗

26中計は、「太平洋セメントグループの持続的な成長と企業価値の向上」を基本方針とし、「収益性の向上」「成長性の追求」を二本の柱にすえ、「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」を複合的に推進する「3Dアプローチ」を掲げています。経営目標として、最終年度の26年度には売上高営業利益率、ROEともに10%以上を目指しています。

グローバル戦略の更なる推進

グローバル戦略では、米国やフィリピン等の既存事業の収益基盤強化をひとつ目の戦略に掲げています。米国にある連結子会社のカルポルトランド社は、2024年12月末にグライムスロック社およびその関連会社から、カリフォルニア州ベンチュラ郡に所在する骨材および生コンの事業用資産を買収しました。今後も人口増加などを背景に旺盛な需要が見込まれる南カリフォルニアにおいて、安定的かつ高収益が期待される骨材および生コン事業のさらなる拡大を見込んでいます。フィリピンは、ベトナムからの輸出攻勢によって市場環境が悪化していますが、2025年3月からのセーフガードの発動により市況は堅調に推移する見通しです。ベトナムは内需に対して倍以上のセメント生産能力があり、熾烈な過当競争が続いていましたが、経済発展により内需も上昇基調に向かっています。コスト削減や輸出も組み合わせながら、生産量・販売量の最大化を目指します。

また、トレーディング事業の拡大に引き続き注力します。大分県の佐伯アッシュセンターにFA混合セメントの製造・出荷設備を新設することを決定し、26中計期間中での出荷開始を予定しています。これにより、混合セメントの輸出体制は年間130万トン超となり、主に東南アジアにおける混合セメントの需要取り込みを目指します。

国内事業の再生

2024年度は石炭価格の安定による原価の改善と、前中期経営計画期間からの1トンあたりトータル7,000円の値上げが奏功し、営業黒字に転換しました。価格改定の慣習が浸透し、当社はシェア志向から収益志向への転換を果たしたともいえます。これにより、今後も安定的な収益構造の構築が期待できると考えています。2026年4月出荷分以降の価格改定については未定ですが、事業環境の大きな変動要因として、2026年度から国内で本格的に導入されるCO₂の排出量取引制度(GX-ETS)があります。取引価格に大きなインパクトをもたらす可能性があり、動向を見極めながら必要に応じて価格対応の準備を整える必要があります。

セメントや骨材等の営業を同じ担当者がワンストップで対応する「トータルソリューションの提供」に向けた準備も進めています。各事業部間の連携強化・効率化として、特に重複しているセメントと資源のユーザー情報を共有するプラットフォームの構築に着手しています。プラットフォーム上では、ユーザーごとの取引履歴などが把握できるようになり、セメント・資源双方の営業活動の効率化につながることが期待できます。今年度下期から稼働させ、運用の定着を図ります。

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

米国のパリ協定離脱表明をはじめとし、世界でカーボンニュートラル(CN)への移行が減速する傾向が見られますが、当社グループは引き続き、C2SPキルンをはじめとした各種CN技術の確立と市場導入に向けて取り組みます。この4月に政府のグリーン・トランスフォーメーション(GX)政策をふまえた総合戦略の策定・推進を担う「GX推進部」と、CO₂回収技術であるC2SPキルンの設備設置を専門とする「C2SPキルンプロジェクトチーム」を新設しました。これまでの実証実験をスケールアップし、実機での実装に向けた取り組みを進めます。

もうひとつの重要施策であるDX推進は、これまで経営企画部「企画グループ」が担当していましたが、独立させて「DX推進部」を新設しました。当部が主体となり、グループ会社全体の策定、DX人材の育成、DXプロジェクトの推

進などをけん引していきます。工場におけるドローンでの見回りや、リモートオペレーションの導入といったスマートファクトリー化は着実に進捗しています。また、26中計期間中に450人のDX人材の育成を予定していますが、予定を上回るペースで応募があります。例えば、本社部門におけるデジタル技術を活用した業務の効率化について様々なアイデアが出されています。DXを推進し、工場・本社ともに従業員が働きやすい環境を整えていきます。

なお、各役員年度方針にはESGに係る各種目標が定められ、その達成度は定性的ながら各役員の成績となります。

26中計・長期ビジョンの達成に向けて

26中計策定にあたっては、まず全従業員が道しるべとすべき到達点として、長期ビジョンである「2050年のありたい姿」を定めました。そこからバックキャストして策定した「太平洋ビジョン2030」は、「持続的に成長する強靱な企業グループ」となることを掲げていますが、そのためには「収益性」と「CN技術」を高める必要があると考えています。

付加価値の源泉は、高品質製品の開発や廃棄物処理などを支える技術力です。特にCN技術の確立・深化は、近い将来大きな付加価値を顧客に生み出すと考えています。それを通じて、他社との差別化を図り、高い収益を上げて、持続的な成長を目指していく所存です。

26中計の後半期間、計画の達成にあたっては、国内事業における新たな事業機会の獲得が鍵になると考えています。当社グループの収益性改善において国内事業が重要であるのはもちろんのこと、足元では、老朽化インフラや防災・強靱化関連などの社会的ニーズが高まっています。現場の人手不足などにより、官公庁に予算はあっても消化が進まないという構造的な課題が存在しています。こうした状況に対し、素材供給にとどまらず、業界全体の課題解決に向け、行政とも連携したソリューション提供に取り組むことで、需要の掘り起こしを図るとともに、社会課題の解決に貢献したいと考えています。社会インフラの維持・発展に資する企業として、企業価値の最大化に向けて挑戦を続けてまいります。

26中期経営計画 — 26中期経営計画の概要

2050年のありたい姿

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

太平洋ビジョン2030

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

26中期経営計画

基本方針

- 太平洋セメントグループの持続的な成長と企業価値の向上
- 「収益性の向上」と「成長性の追求」による企業価値の最大化(PBR1倍超の早期実現)

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

P.28-35

(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

P.36-45

(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 P.46-49

DX戦略 P.50-51

人的資本戦略 P.52-53

IR戦略 P.54-55

経営目標

	2024年度実績	2026年度計画
売上高営業利益率	8.7%	10%以上
ROE	9.5%	10%以上

ガイドライン

	2024年度実績	2026年度計画
売上高	8,963億円	1兆円以上
営業利益	777億円	1,000億円以上
ネットDER	0.49倍	0.5倍程度
ROIC	5.4%	7%以上

セグメント別売上高・営業利益

前提条件：国内セメント需要想定 3,500万トン／年(中計策定時)
想定為替レート 145円／USドル

(単位:億円)

		売上高		営業利益	
		2024年度実績	2026年度計画	2024年度実績	2026年度計画
セメント	海外子会社等	3,448	4,100	384	450
	国内	3,234	3,830	161	380
	計	6,682	7,930	544	830
資源		882	1,000	96	110
環境		809	1,080	90	130
建材・建築土木		443	590	24	40
その他		786	810	39	40
内部消去		△639	△710	△16	0
合計		8,963	10,700	777	1,150

子会社の所管変更により2024年度実績および2026年度計画を変更後の数値に置き換えています。

サステナビリティ目標

		2023年度	目標	到達年度	2024年度
ゼロカーボン	ネットCO ₂ 排出原単位削減(2000年度比)	9.8%	10%以上	2025年	8.8%
	サプライチェーン全体での排出原単位削減(2000年比)	11.6%	20%以上	2030年	10.7%
DX	DX人材の育成	—	DX人材 450名以上育成	2026年	170名
人的資本	死亡災害(グループ)	1件	死亡災害(グループ) 0件	毎年	4件
	女性従業員比率	9.9%	女性従業員10%以上	2026年	10.6%
	女性管理職比率	2.5%	女性管理職5%以上 (3%以上)	2030年 (2026年)	3.2%

事業戦略 ― グローバル戦略



今年4月、当事業における国際的ネットワーク構築に向けて、日本を起点に国外を見るのではなく、グローバルな視点に転換すべく、組織名を従来の海外事業本部から新たにグローバル事業本部へ改称しました。既存事業地域である米国やベトナム・フィリピン、今後も事業領域拡大が期待できるインドネシアやその他地域については、急激に変化する地政学リスク・経済リスク

に迅速に対応するため、より現場からの構想力を重視して取り組んでいきます。また、日本からのFA混合セメントの輸出強化、三国間取引の拡大、輸出先の多様化、セメンティシヤスマテリアル(SCMs)の取り扱い増加など、グローバル市場でのさらなるプレゼンス向上を目指します。

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

世界市場

- 世界市場におけるカーボンニュートラルの潮流

リスク

- 米国における高金利政策による建設需要の減速
- トランプ政権による関税政策
- アジア市場における競合他社の能力増強と新規参入

機会

- 米国のインフラ投資、外国投資の増加
- 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取れたポートフォリオ
- 米国西海岸におけるセメント、SCMs、骨材、生コン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事業で培った信頼とネットワーク

ガバナンス

- 「守り」のガバナンス 贈収賄防止および内部通報制度の整備、3つ(業務執行・リスク管理・内部監査)の防衛線
- 「攻め」のガバナンス リスクを最小限に抑えた成長へのチャレンジ
- 「ガバナンス」を支える人材の育成 進出地域の方々から信頼され、リスペクトされる人材の育成

26中計の取り組みと進捗状況

既存事業の収益基盤強化	
地域	進捗状況
米国 (SCMs/混合セメント事業)	低炭素型セメントの普及への対応として、長年のトレーディング事業で培った信頼を生かしてSCMs／混合セメント事業を拡大させるべく、カルフォルニア州北部のターミナルに受け入れ用大型サイロを建設中(2026年2月竣工予定)。
米国 (骨材/生コン会社買収)	カルボルトランド社では、川上から川下に向けた事業の垂直統合による基盤強化に向けて、グライムスロック社およびその関連会社より骨材・生コン事業用資産を買収。
ベトナム (競争力強化)	熾烈な競争環境下で、米国向け輸出の最大化を図るとともに、低品位炭の活用拡大や廃熱発電設備(2027年5月竣工予定)導入による原価低減策を推進中。
フィリピン (プラントリニューアル)	現地工場のリニューアル完成をふまえ、生産体制を年間300万トンに増強。高効率設備の強みを生かしてセメント販売量のさらなる拡大を図る。

事業領域の更なる拡大	
地域	進捗状況
インドネシア (パートナーシップ深化)	当社現地法人を主体にソルシ・バングン・インドネシア社とのパートナーシップの深化を図るため、同社トゥバン工場からの米国向け輸出開始や地盤改良事業の協業を推進中。
米国・東南アジア・オセアニア	トレーディングなどのネットワークを生かした情報収集を基にM&A案件を検討中。

トレーディング事業の拡大	
地域	進捗状況
米国市場	米国向けセメント供給の安定化、混合セメント拡大を推進中。
日本からの混合セメント輸出	FA混合セメント製造・出荷設備を新設した佐伯アッシュセンター(大分県佐伯市)活用によるアジア各国での混合セメント展開を図る。

Topics

タイハイヨウセメントフィリピンズ社の生産ラインリニューアル

当社は2020年11月にフィリピンのタイハイヨウセメントフィリピンズ社における生産ラインの更新を決定し、新型コロナウイルス感染症の影響下でも建設工事を進め、2024年7月に竣工式を開催しました。式典にはフィリピン政府の高官や日本の大使館関係者を含む約80名が出席しました。

フィリピンは経済成長が著しく、マルコス政権下での「ビルド・ベター・モア」計画によりインフラ投資が進んでいます。今回の生産ライン更新は、セメント生産能力を年間300万トンに増強し、最先端技術を導入することで、日本の技術を用いた高品質なセメントを安定供給し、環境負荷の低減にも寄与します。

さらに、タイハイヨウセメントフィリピンズ社はルソン島でセメントターミナルの新設を進めており、フィリピン市場でのプレゼンス向上を目指しています。



タイハイヨウセメントフィリピンズ社 セブ工場 (フィリピン)

事業戦略

【特集:対談】グローバルビジネス

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CNへの貢献



守りと攻めのガバナンスによって、
グローバル事業の基盤を強化します

信頼関係で強化する「守り」のガバナンス

深見 当社のグローバル戦略では、守りと攻めの両面からガバナンスを強化しています。守りの観点では海外における最大のリスクを贈収賄の問題と捉え、弁護士として企業法務や国際取引に長くかかわってこられた小泉取締役からご助言をいただけてきました。当社グループの主な取り組みとして、2017年1月に「反贈賄基本方針（ポリシー）」を定めて、以来法令遵守と違反行為防止を徹底しています。

小泉 すでに進出している地域を含め、海外には贈収賄の観点で要注意という国々が存在します。以前ある地域への進出を検討したときは、経営幹部の方々にお集まりいただき、細心の注意を払って臨むよう提言したこともありました。贈収賄の疑義が生じてしまうと、プロジェクトが中断して現場への資材搬入の遅れをはじめ、多大な影響が発生するリスクがあります。それから、内部通

報制度については、言語面などに配慮したオペレーションの充実が必要です。

深見 グローバル内部通報制度は2025年4月に整備しました。通報制度はコンプライアンス強化の観点からも非常に重要と考えており、複数言語への対応をはじめ窓口の体制整備を進めています。海外拠点については、業務執行部門・リスク管理部門・内部監査部門がそれぞれの役割を担いつつリスク管理を行う、いわゆる「三つの防衛線」の考え方を取り入れ、監査役や監査部の設置のほか、子会社独自の取り組みと併せて、何重にも監査の仕組みを整えてきました。

小泉 これは非常に大事なことで、当社はきちんと仕組みが整備されています。

深見 一方で、ただ仕組みを整えるだけでは形式的な監査になってしまいがちです。双方が「上から目線」「や

らされ感」になっては駄目で、監査側と現地の方たちとのコミュニケーションが基礎となって、そこで築かれた信頼関係の上でこそ、言うべきことが言えるのだ、と常々伝えています。

成長のための「攻め」のガバナンス

深見 「成長」「攻め」についてですが、グローバル事業では、グローバルでの体制整備や人材育成をベースに、競争力・収益力の向上による企業価値の最大化を目指していきます。こうした取り組みを攻めのガバナンスとした場合、その本質は成長性を追求した際にともなうリスクのコントロールだと考えています。海外進出では各国に特有のカントリーリスクがありますが、リスクをまったく取らないで新しい事業はできません。リスクを最小限に抑えてチャレンジをするガバナンスが求められます。

小泉 当社では海外への進出や撤退の判断に関する情報も社外取締役に開示いただけており、透明性が高いと同時に我々の責任も非常に重く感じています。私は、渉外弁護士として、日ごろより海外の弁護士とも情報交換をしています。海外企業と重要契約を締結するような案件が上程されてきたときは、各当該国の法務・ビジネスの最新情報をふまえて案件を検討しております。そのような情報はスキーム選択など取引手法にもかかわってくるでしょうから、情報の共有は大事と考えています。



深見 海外企業のM&Aや契約では、執行サイドで社内の議論を尽くしたつもりでも、最終段階でまた修正や調整が必要になる難しさがあります。リスク低減の点でも、小泉取締役に引き続き企業法務・国際ビジネスの観点からご助言をいただきたいと思っています。

小泉 新規の国・地域への進出は、言語や宗教、法律、文化などの違いが大きなりスクになります。一方で、収益率が高い、地域全体として経済的発展が見込めるなど、事業戦略上魅力的なことも多く、積極的に取り組む必要があります。私も国際会議などでなるべく世界に出て様々な国の人と交流するようにしていますが、私が見てきた限り、積極的な進出を成功させている企業は、まずは現地で信頼できる人脈やネットワークをつくり、地道に取り組むところから始めているケースが多い。一見迂遠なようでも、そのようなプロセスを経ることも提言したいと思います。



「ガバナンス」を支える人材

小泉 コミュニケーションや信頼関係の構築はグローバル事業の成長・成功のためにも非常に重要だと考えます。海外子会社で現地の社長と話した際、こまめにパーティーを企画したり親睦会などに顔を出して従業員とのコミュニケーションを密に取っているという話を聞いて、従業員の気持ちや各人の事情を自ら汲み取り、信頼感を高める努力を怠らない姿勢に感銘を受けました。日本から幹部として海外子会社に派遣する場合でも、現地の方々から信頼され、リスペクトされるような人材を意識的に育て、そういう方を派遣することが大切です。

深見 実際に海外派遣された従業員を見ると、特に技術者は語学には長けていなくても自分の技術や専門性で伝えるべきメッセージをもって、そこから信頼関係を築くことができているように思います。プロフェッショナルに根差した尊敬を得つつ、さらにコミュニケーション能力も備えることで、指導力を発揮できると考えています。

事業戦略

【特集:対談】現地(太平洋セメントU.S.A.*×CalPortland)
トップが語る「米国事業の成長戦略」

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



太平洋セメントとの連携を深め、
米国市場での利益最大化を目指します

100年先を見据えた戦略と企業文化

原 太平洋セメント社は1990年に米国市場へ進出し、2005年に現地子会社を統合してカルポルトランド社(以下、CPC)を発足させました。以降、各種のM&Aや増強・新設で事業を拡大し、2023年には2006年の過去最高益を更新し、売上高も当時の2倍に成長しています。成長の背景についてCPCトップにお伺いします。

Hamblen CEO就任から15年間、セメントや生コン、骨材といった中核的な強みにフォーカスして、シナジーをもたらす機会を求め投資を積極的に行ってきました。一方、それを成果につなげるのは「人」であり、CPCは業界で最も優秀で有能な人材が集まっています。また、M&Aは新たな人材の獲得の機会をもたらします。加えて太平洋セメント社とのパートナーシップによる、資金面、人材面でのサポートも必須です。これらが融合して今日の成長を成し遂げることができました。

原 CPCは過去15年間、西海岸で最も投資したセメントメーカーのひとつとなります。その中でもM&Aについては、他社の事業再編のタイミングをうまく生かし、成果を上げてきたと考えています。

Hamblen M&Aでは「レピュテーション」が鍵になります。売り手にとって重要なのは、金額だけではなく、自身

の大事な事業の未来を託せるかなのです。そしてそれは、品質やサービス等にもかかわってきます。私たちの場合、そうした市場での評価によって、他社よりも先にお声がけをいただける「一番手の機会」を数多く得てきたのです。

私たちは、サプライヤー、顧客、従業員を問わず、人間関係を築くことに非常に力を入れてきました。私たちの企業文化の根幹には「人、そして長期的な信頼関係が何よりも重要な資産」という考えがあるのです。そしてその実現を支える太平洋セメント社のサポートは大きな強みです。CPCは135年の歴史があり、太平洋セメント社はそれ以上の歴史をもっています。両社がこれほど長寿である理由は、投資を短期の利益だけでは判断せず長い時間軸で捉えてきたからにほかなりません。私たちは「今」だけでなく、「100年先」を見据えて行動しています。この長期的な姿勢が、私たちが市場で大きな成長を収めている理由のひとつだと信じています。

原 M&Aに関してどのような点を重視していますか。また、これまでの成功の要因は何でしょうか。

Hamblen M&A時に重視している点は2つあります。1つは私たちのビジネスモデルの中で本当に「シナジー」があるか、もう1つは当然ながら「収益性」です。

原 シナジーということでは、セメント等の供給拠点と

生コンの拠点がしっかりとマッチしており、大きな成果を生んでいると思います。

Hamblen 現在の形は1日でなったわけではありません。大規模なM&Aに、既存事業の増強等を組み合わせた戦略的かつ綿密な計画を立て、長期的視点からそれらをつつと確実に実行してきた結果です。昨年末の骨材および生コン事業用資産の買収も、検討開始から9年という月日をかけて実現したものです。

原 総合力もシナジーを生む鍵だと思います。2022年に買収したレディング工場では、70%程度だった運転率が、買収後2年で90%を超える水準にまで改善しました。これはCPCと太平洋セメント社、またCPCの既存工場とのシナジーの成果と考えます。

Mullen 設備や運転の改善には太平洋セメント社と一体となって取り組みました。従業員の意識改革では、我々経営陣が現場の従業員と直接会って信頼関係を築き、加えてCPCの人材が責任ある立場として関与したことにより、文化の違い、つまり安全衛生や環境への意識、仕事の進め方等の意識改革を果たしました。総合力によるシナジーの成果です。

原 次は強みについて聞かせてください。まず強みのひとつは強固な顧客基盤だと思いますが、顧客基盤を構築し、維持するために必要なことは何でしょうか。

Mullen 最も重要なことは「約束したことは必ず実行する」という点です。特に「品質の約束」については、安定かつ高品質は当然ながら、約束した時間に約束した場所へ届けること、特に最終製品である生コンでは重要な品質のひとつです。当たり前のように聞こえるかもしれませんが、すべての工程、人材、生産、物流、販売、ITについて、あらゆる側面を考慮し、連携し、実現しています。もうひとつは担当者による長期の関係構築です。何十年もかけて顧客の考えや価値観を理解し、関係性を築いてきました。そうして初めて、顧客にとって価値ある、競争力のある製品を提供できるのです。

原 「長期」が重要なキーワードですね。次にビジネス上のより直接的な強みについて教えてください。

Hamblen まずは第一に、拠点が西海岸全域を広く、かつ主要エリアは厚くカバーしている点です。米国ではセメントや骨材は“出荷場所渡し”ですので、顧客はできる限り近い拠点からの調達を好みます。それに対してCPCは工場や採石場に加えて、適切な配置のターミナ

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CNへの貢献

ルや骨材ヤードを有しています。特に大需要地については、ロサンゼルス・エリアに2つのセメント工場と2つのターミナル、サンフランシスコ・エリアにセメント工場と3つのターミナルを配置し、顧客にとって至便かつ安心できる供給体制を整えています。次に収益性の観点です。先ほどお話しした通り、セメント、骨材、生コンを相互に関連づけた事業を展開し、大きなシナジーにより生み出される高収益構造が強みです。最後に安定性です。経済基盤の異なる複数の州で事業を展開することで、安定した経営を実現しています。

Mullen 技術力も大きな強みです。全米セメント業界屈指の中央研究所を有し、市場のニーズに即した新製品や新技術を開発するとともに、新製品を上市する際の顧客への支援等各種技術サポートも行っています。この点が顧客に安心感を与え、支持されている重要な要素だと思います。また研究分野でも太平洋セメント社と共同で取り組んでおり、太平洋セメント社とのパートナーシップは強みの基盤です。

米国セメント産業の特徴・魅力

原 米国のセメント産業にはどのような特性や役割、魅力があるのでしょうか。

Hamblen CPCの本社があるラスベガスには有名なフーバー・ダム(アリゾナ・ネバダ州境に存在する世界最大級の著名な多目的ダム。大恐慌下の1931-1936年に建設された)がありますし、各地にスタジアム等巨大施設があります。これら長く残る建造物はほとんどがセメントでできています。この産業の魅力は、新しいものの、長く残るものを建設するというエキサイティングな点にあると思います。

原 フーバー・ダムもCPCの旧コルトン工場から出荷したセメントで建設されたと聞いています。セメントが生活、エンターテインメント、そして米国経済を支えているということですね。米国では建設資材企業のPBRやEV/EBITDAが高い水準にあり、成長が期待されていることも納得できます。今後のセメント産業や



経済の見通しをどのように展望していますか。

Hamblen 米国は人口増加とそれにとまなう経済成長への期待が最も大きい国のひとつです。それにとまなセメント需要も増加します。また需要の質という点

で、例えばAIの発展を背景にしたデータセンター建設等社会の変革による新たな需要の創出も期待できます。データセンターは耐災害性を確保するために多くのセメントを使用します。また十分な電力供給のため小型原子力発電所（SRM）の新設需要も考えられます。実際、マイクロソ

フトやグーグル等名だたるIT企業がSRM建設を支援する動きをしています。こうした新技術への投資はセメント産業にとっても非常に大きな機会です。

Mullen トランプ政権は、その関税政策の影響に不透明な点もありますが、そもそも国内製造業復活・回帰政策、「メイド・イン・アメリカ」政策（Made in America Agenda）が基本であり、セメント需要に良い影響があると考えます。特に西海岸で最大のセメント生産能力を有するCPCにとっては長期的に多くのメリットがあると思っています。

将来戦略～
持続可能な企業として成長し続けるために

原 太平洋セメントグループではグループ経営理念のもと、将来に向けて「太平洋ビジョン2030」と「2050年のありたい姿」を掲げています。CPCでは会社の未来をどのように思い描いていますか。

Mullen 既存の資産をどのように活用するか、という点に焦点を当て続けるのと同時に、新たな市場への進出も含めた戦略により、長期的に持続可能な企業として成長し続けることが重要です。例えば石灰石の確保は50年から100年という長期で展望しており、新たな鉱区の開発にも取り組んでいます。

新たな市場への進出では、米国内のほかの州、あるいはカナダも拡大機会を探索すべき地域と考えています。メキシコも注目を続けていますが、CPCの企業文化

との隔たりが課題です。

原 文化という点では、今後太平洋セメント社が進出を検討する地域でも、米国の方がより近い場合も考えられます。

Hamblen そのようなケースでは、CPCも検討段階から積極的に関与していきます。

原 カーボンニュートラル（CN）も注目度が高いテーマです。まず短期戦略として、混合セメントの普及に取り組んでいます。カリフォルニア州ではオレゴン州やワシントン州と比べ混合セメントの普及率が低いですが、どのように販売を促進していく戦略でしょうか。

Mullen 新しい製品の普及には十分なテストと顧客との情報共有が鍵となります。CPCはこれまで、中央研究所と自社生コン工場、さらには太平洋セメント社のサポートを受けて開発・テストを行い、生コンのレベルで既存製品と同等の品質を達成できました。そしてその結果を顧客と共有し、理解を得てきました。この甲斐もあり、カリフォルニア州でも混合セメントを志向するプロジェクトが増えています。需要はさらに拡大していきます。

Hamblen もうひとつ重要な要素はマーケティングです。混合セメント製品を「ADVANCEMENT」というブランド名で展開し、「新たな価値を生む先進的な次世代セメント」であるという認識拡大を図っています。

Mullen 新たなセメンティシャスマテリアル、代替燃料、再生可能エネルギー活用の研究も行っています。

Hamblen 一方、長期戦略として、政府の補助金も活用しながらCO₂の回収・貯留・利用にも取り組んでいます。非常にコストがかかります。太平洋セメント社と共同で進める方法を模索しています。

原 混合セメント化ではCPCがグループ内で先行することになります。日本での導入の際、各種ノウハウの共有を期待しています。

人的資本

原 現在の大きな課題のひとつとして人材確保があると思います。

Hamblen 退職による人材流出は大きな課題です。そのため数年前から後継者育成と従業員開発プログラムを導入しています。さらにこの取り組みを進化させ、社内教育機関「Advancement Institute」の設立にも取

り組んでいます。当社のOBを講師として登用し、彼らの経験や専門知識を将来世代の人材育成に生かしてもらう仕組みです。また、長期的には、教育サービスとしての顧客や地元住民への提供や、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。顧客、地元関係者、従業員との関係性強化に資する価値を提供したいと考えます。

従業員エンゲージメントの向上にも注力しています。我々が現場へ行き、幅広い層の従業員と直接対話し、握手し、「私たちはあなた、そしてあなたの家族を大切に思っています」と伝えるようにしています。私たちは企業ではなく、人間であり、従業員にもそのことを理解してほしいのです。Advancement Instituteが提供する価値のひとつも、従業員の未来やキャリアパスに対する思いを示すことにあります。

安全、環境、ガバナンスの取り組み
～安全・環境が最優先

原 持続的な経営の根幹をなす安全面でも顕著な成果を上げています。具体的な安全対策についてお聞かせいただけますか。

Hamblen 安全は組織内の最優先事項でなければなりません。会社にとって最も重要な資産である「人」を守るために安全は必須です。まずは現場任せにするのではなく、本社も一丸となって取り組む文化を築くことだと考えています。もうひとつのポイントは、例えば各会議の最初のテーマとして安全を議論するなどし、経営陣から「安全が最重要事項である」というメッセージを発信し続けることです。また、会社だけがあなたの安全に責任を負うのではなく、あなた自身も安全に責任を負うことが必要であることを強調しています。そして最終的に人々の成果をたたえることが重要です。

原 太平洋セメント社でも常に「安全が従業員の幸せにつながる」と伝えており、最終的には工場運転率の向上、従業員の定着率向上、利益の増加等あらゆることにつながると考えています。次に環境面での取り組みを教えてください。

Hamblen 環境も最優先事項です。法令上の義務は当然ながら、それを超えた取り組みを行っており、環境への配慮や地域社会への貢献、地域社会における良い

管理者としての評価を得たいと考えています。現場と緊密に連携する本社直轄の環境マネージャーを配置し、教育機会の提供やサポートの強化、基準遵守の徹底を実現しています。

原 次にガバナンスに関する点です。CPCが規模を拡大し、太平洋セメント社単体と同等のレベルに達した現在、監査部門の強化等に取り組んでいますが、その成果を教えてください。

Hamblen 2023年からCEO直属の内部監査部門を新設、既存のJ-SOX部門と統合し、監査機能の強化に取り組んでいます。また太平洋セメント社の監査部門や会計監査人とのコミュニケーションも強化しています。すでに各種フローや管理データの改善等で多くの成果を上げています。安全や環境、内部監査等の要素が適切に機能することで、米国での事業運営に安心感を持てるよう適切なガバナンス体制を確立することが重要だと考えています。

読者へのメッセージ

原 最後に、2025年のビジョンを示すキーワードと、その実現に何が必要と考えているのかを伺います。

Hamblen 私たちが考えるキーワードは「フォーカス」です。

Mullen 販売、生産、物流等コントロール可能な部分にフォーカスして実行すべきと考えます。金利や経済変数の一部はコントロール外です。目標達成に役立つことにフォーカスしなければなりません。

Hamblen つまり、私たちの強みを理解して生かすことに、また課題を理解してコントロールすることにフォーカスします。例えば、混合セメントにフォーカスしていますが、スラグ等の輸入、個別の入札案件にもフォーカスしています。そのほか小さなことにもひとつずつフォーカスし、実行し、積み上げ、そして利益を最大化することが重要と考えています。そのため私とMullen COOで「フォーカス」をキーワードとして選びました。



事業戦略 ― 国内事業の再生



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あり、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を使命として認識しています。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して受け入れ、循環

型経済形成や被災地復旧など社会課題解決のために貢献しています。
26中計では引き続きセメント価格の適正化や国内市場でのさらなるプレゼンスの向上に取り組み、シェア重視から収益重視に転換し、営業利益率10%以上を目標に国内セメント事業の再生を目指します。

市場環境

- セメント国内需要は、北海道新幹線札幌延伸工事や都市部大型再開発工事、半導体関連工場の新設工事等により一定の需要がある一方、慢性的な人手不足や週休二日制の拡大に加え、建設コストの高騰、軽量骨材不足等複合的な影響を受け低調に推移している
- 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
- 需要と供給のアンバランスが原因で、供給側の手持工事高は積み上がっているが、消化しきれない状況が続く

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

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)
- 新技術の導入(C2SPキルンなど)
- セメント販売価格の改定による営業利益増
- 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

- 長い歴史をもつセメントの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
- セメントを代替する素材はない
- 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、循環型経済形成や被災地の復旧など社会課題解決のために貢献している

26中計の取り組みと進捗状況

価格政策の抜本的見直し

戦略の概要	進捗状況
- 国内セメント需要が年々減少するなか、コスト上昇分と石炭価格の高騰を価格に反映できず、前中計期間は赤字が続いた。 - 災害対応や廃棄物処理の観点からも、国内セメント事業の維持は重要。26中計ではシェア重視から収益重視に発想を転換し、価格政策の見直しを進める。	2024年度は1トンあたりトータル5,000円の価格改定の効果が表れ、損益が大きく改善した。その後は輸送費のさらなる上昇や老朽化した設備の維持更新費用、人件費アップ等の要因により収益を圧迫している。2025年4月出荷分からは、1トンあたり2,000円の価格改定を実施し、ユーザーの理解を得て早期に浸透している。

トータルソリューションの提供

戦略の概要	進捗状況
従来の複数担当者が各自の知識・ノウハウで行う営業から、ワンストップサービスと営業DXによりユーザーにトータルソリューションを提案する営業形態に移行し、ユーザー満足度向上と経費削減を図り、国内事業を再生させる。	ユーザーが重複しているセメント事業と資源事業間で情報を共有するためのプラットフォームの構築に着手。

生産体制の最適化

戦略の概要	進捗状況
国内セメント需要は減少する一方で、東南アジアを中心とした海外では混合セメントの需要が高まっており、混合セメントの生産・輸出による国内工場稼働率維持を目指す。	佐伯アッシュセンターでのフライアッシュ輸出設備を整備するとともに、物流面においては、DX戦略の一環でもあるAIを活用した効率配船に向けた取り組みを進め、2025年5月よりAIが配船計画の最適化を支援するシステムの運用を開始。

Topics

環境に配慮した運搬船の導入

省エネルギー性能に優れた新造船を進めるとともに、船会社等と連携して既存燃料を使うさらなる省エネ船を開発しています。

AIを使用した業務への切り替え

配船の効率化に向けて、AIによる配船計画の採用を実現し、燃料使用量や港費を削減しています。また、配船を取り巻く環境の変化に適応したAIエンジンの改修を実施しています。

高炉セメントC種の販売開始

2025年9月より、CO₂排出量を約65%削減した低炭素型混合セメント「高炉セメントC種」の販売を開始しました。

新造船の進水式

事業戦略

【特集:対談】国内事業再生が成長の原動力

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CNへの貢献



太平洋セメントの国内事業戦略と今後の展望

——吉良専務・堤取締役に聞く

国内事業環境の見通しと太平洋セメントの役割

吉良 ここ数年、国内セメント需要は30カ月以上連続で前年同月比マイナスとなるなど、厳しい状況が続いています。主な要因は人口減少による需要縮小、資材・労務費の高騰による収益性の低下、そして深刻な労働力不足です。加えて、働き方改革による時間制約も工事進捗のボトルネックとなっています。

堤 私も素材産業出身ですが、日本の装置産業は全体的に設備の老朽化が進み、かつ国内需要は縮小、輸出も中国の景気鈍化などの影響で競争が激化して厳しい状況にあります。業界の再編等はある程度進んでいますが、今後もう一段あり得るのではないかといい状況です。その中で、当社グループは業界トップサプライヤーとして、将来に向けて、主導的な役割を担うべきポジションにあると感じています。全国に balan

スよく配置されている工場があり、社会インフラの維持や災害時の対応といった面でも、重要な役割を果たすことができるようになってきていることも強みです。

吉良 厳しい市場環境が続く一方、国土強靱化や老朽インフラの復旧など、需要の芽は確かに存在します。例えば工法の工夫などにより、需要低迷の原因をいかに解消していくかを考え、インフラ維持や廃棄物・副産物の受け入れといった社会的役割を果たしていくことが当社の使命です。

適正価格の実現

吉良 足元の収益回復の大きな要因は、ここ3年で1トンあたり7,000円という大幅な価格改定を断行できたことです。これはコストアップへの対応として不可欠でした。特に2025年4月からの1トンあたり2,000円の値上げは1年前から事前告知し、ユーザー側にも価格転嫁の準備期間を設けたことで、スムーズな交渉につながりました。今後も、値上げは一方的に押し付けるのではなく、サプライチェーン全体で理解・納得いただける形を

重視していきます。

堤 適正価格の実現には、田浦社長自ら最前線の営業に足を運び、「シェアより収益重視」を徹底して現場に落とし込んだことが大きいと評価しています。従来はシェア確保が優先されていましたが、老朽化設備への投資や国内事業の再生のためには、適正価格の実現が重要だとする意識改革が進んだと感じています。これは持続可能な事業とするための一丁目一番地であり、今後も継続すべき方針です。

国内事業における事業機会

吉良 国内市場では需要自体はあるものの、人手不足や週休二日制など現場の制約で、実需に結びつきにくいのが現状です。今後は、工事の省力化や効率化を実現する新製品の開発が不可欠と考えています。一方で、地盤改良用の固化材は、有望な商品です。能登の震災でも地盤改良された土地ではほぼ被害を受けておらず、PRや認知度向上に力を入れていくことにより、国土強靱化や「事前復興」の観点から需要拡大が大いに期待できます。

堤 近年多発している自然災害や公共インフラ事故を通じて、社会全体がインフラの脆弱性、老朽化問題の深刻さを認識し始めています。日常生活や命に直結するインフラを守るためには、維持・更新・強化への投資が不可欠です。最近では、国も以前にも増して、国土強靱化計画や大規模災害に備えた防災、減災計画を推進しています。当社グループは全国各地に工場があり、地域経済・社会のインフラ構築や維持、廃棄物、災害対応でも重要な役割を果たしています。こうした社会的役割の発信も一層強化していくべきだと考えます。

さらなる企業価値向上に向けた取り組み

吉良 セメント、骨材、廃棄物処理などの営業体制を統合し、ユーザーの課題解決をワンストップで提供できるトータルソリューション体制の構築を進めています。将来的な営業人員の減少を見据え、効率化も重要なねら

いのひとつです。ただし、システム統合や組織改編など多くの課題があり、全社横断で取り組んでいるところで。また、当社グループは石灰石鉱山を自前で保有しており、セメントや生コン用骨材だけでなく、各種産業の用途に応じた製品を生産・供給できる点が大きな強みです。ただし、この強みを最大限に発揮するためには、地中にバラバラの品位で存在する石灰石を、品位や粒度のバランスを見極めながら採掘・出荷する必要があります。このため鉱山の開発はどうしても大規模なものになりますので、一定の投資が必要になることはやむをえません。それでも、先ほど述べたような収益力強化策を推進することで、大きなリターンを得て、それで全国に分散した工場ネットワークを維持し、災害時などの社会インフラ支援において独自の価値を発揮することが、当社グループの社会的使命であり、最終的にはさらなる企業価値の向上につながると考えています。

堤 素材産業の中で国内最大の主原料を自前で持ち、縦横に事業展開できるのは大きなアドバンテージです。当社グループのビジネスモデルは石灰石を起点に、セメント、生コン、環境・資源、建材・建築土木事業と密接につながっています。これが、顧客の多様なニーズにワンストップで応えられる力の源泉です。また、トータルソリューションはハード（製品）だけでなく、ソフト（人材・技術）も含めた総合力が問われます。今後は、こうした強みをより積極的に社外に発信し、社会的認知度の向上も目指していくべきだと考えます。

吉良 当社は「国内需要の最後の1トンまでつくり続ける」という使命を持ち、今後もユーザーとともに社会の発展に寄与してまいります。同時にセメント業界は、同業他社をも含めサプライチェーン全体で取り組むべき役割や課題を有する業界です。当社としても率先して社会課題への対応や新たな価値創出に取り組んでいきたいと思ひます。

事業戦略 ― 資源事業



限られた資源の長期安定供給を図るべく、100年先を見据えた鉱山開発を行っています。国内13の石灰石鉱山による圧倒的な供給力とサプライチェーンを駆使し、セメント製造用のみならず、生コンクリート用骨材、鉄鋼・電力メーカー、石灰メーカーなど他産業向けに競争優位性を維持し続けるとともに、高付加価値化を推進します。さらに、固化不溶化材「デナイト」の販売や建設

発生土の処理、超高純度炭化ケイ素（SiC）や機能性中空粒子「セルスフィアーズ」といった機能性マテリアル事業の育成や、グループ総合力の拡充とシナジー効果最大化により、セメントの需要変動の影響を受けにくい収益構造の確立を目指します。さらに、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを推進していきます。

市場環境

- 骨材事業
- 石灰石は「高耐久性コンクリート」、「高強度コンクリート」に活用され、石灰石指定物件は増加の傾向
 - 良質な天然資源が枯渇しつつあることから、石灰石骨材の期待感向上
- 鉱産品事業
- 国内鉄鋼、製紙向け需要は減少傾向
 - 一方、台湾等東南アジア向けの良質な石灰石輸出は漸増傾向
- 土壌ソリューション事業
- 建設発生土のセメント資源化への処理比率は減少傾向
 - シールド工事等で使用する中性固化材の旺盛な需要継続

- リスク
- 人件費、材料費、製造コスト、輸送コストの上昇
 - 2024年度問題：トラック運転手の不足、働き方改革への対応
 - 船舶の輸送問題：労働者不足とコスト高、船舶老朽化による減船
- 機会
- 海外でのビジネスチャンス（海外鉱山権益確保を含む現地資源ビジネスの構築）
 - 鉱山開発、増強工事
 - 技術開発力を生かした新規事業
 - 法律の制定や改正に対応したサービスの提供

強み

- 鉄鋼向け、化学向け、製紙向けの質の良い石灰石
- 国内13の石灰石鉱山による供給力
- 鉱物の付加価値創出による新たな市場開拓
- 骨材や鉱産品の安定供給
- 東京湾岸をはじめ全国に多くの物流基地をもっている

26中計の取り組みと進捗状況

既存コア事業の強靱化	
戦略の概要	進捗状況
製造設備およびサプライチェーンの持続化を図り、資源品の安定供給を実現。	資源品の持続的な販売に必要なコスト上昇分は、価格転嫁により獲得。生産・物流の安定化を図り、安定供給につなげている。良質な石灰石を保有する土佐山鉱山では、鉄鋼向け製品等の能力増強工事を実施中で完成後は国内外への出荷拠点として活用予定。

関係会社の収益向上	
戦略の概要	進捗状況
グループ会社間の相互補完と互惠関係を強化し、シナジー効果を最大化。	資源事業部では全国に関係会社を有しており、個社の特性を生かしつつシナジー効果を発揮させ、利益創出につなげる。そのため、類似業種の整理統合等による資本効率の向上やサプライチェーンの最適化を製販一体となって推進していく。

資源の長期安定供給体制構築	
戦略の概要	進捗状況
石灰石鉱山の次期鉱区開発の着実な実行。	新津久見鉱山、田海鉱山では新鉱区の開発工事を進めている。また、新津久見鉱山では細骨材の増産、土佐山鉱山では鉱産品の増産に向けて設備の増強工事に着工しており、安定供給体制構築を進めている。

国内外新規事業の拡大	
戦略の概要	進捗状況
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。	ベトナムでは石膏販売事業の拡大、固化材販売に注力。機能性マテリアルとしては、機能性中空粒子「セルスフィアーズ」、パワー半導体用途の高純度炭化ケイ素（SiC）の本格事業化、事業拡大に取り組んでいる。

Topics

南袖骨材ヤードの本格稼働
資源事業では、各鉱山の特性にあわせた事業を展開中です。2025年1月に南袖骨材ヤード(千葉県)が竣工、4月から本格稼働しています。今後は細粒化が進む千葉砂を新津久見鉱山(大分県)の粗目砂と混合・販売し現地需要に対応していく予定です。また、2027年1月に専用船(7,000トン積みガット船)を造船し、定期運行により安定供給能力を強化していきます。



南袖骨材ヤード

事業戦略 — 環境事業



環境事業部は、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ています。近年、国内セメント需要の減少にともない、原料系廃棄物の受け入れ調整が必要となっているため、セメント工場外での有効利用も検討中です。一方、燃料系については拡大の余

地があり、関係各所と連携しながら受け入れ拡大を図っていきます。また、カーボンニュートラルへの貢献として、CO₂削減効果のあるFA混合セメントの輸出拡大にも注力しており、環境と経済の両立に向けた価値創造を推進しています。

市場環境

- 燃料販売や廃プラ処理は低調に推移も、石炭灰処理やタンカル販売、バイオマス燃料販売は堅調
- 令和6年能登半島地震による災害廃棄物の受け入れ
 - ➡ 2024年度は明星セメント社で約4万トンの木くずを受け入れ
 - ➡ 2025年度も2万～3万トンを受け入れ予定
- 脱炭素等を契機とした熱エネルギー代替の調達競争の激化
 - ➡ 廃プラ類や再生油等の使用量増加に向けた課題解決に取り組む

- リスク
- セメント生産量減少にともなう、廃棄物受け入れ可能性の減少
 - 廃プラ類はケミカルリサイクル・マテリアルリサイクルに移行
 - カーボンニュートラル推進による化石燃料使用量の減少により、廃油・再生油の発生量が減少する一方で、化石燃料価格の高騰により、廃油・再生油の需要が増加
- 機会
- 熱エネルギー代替廃棄物としての、処理困難廃プラや新規リサイクル品の利用
 - 廃棄物からの金属資源回収や下水道からのリン回収等のセメント生産に左右されないビジネススキームの確立

強み

- 年間約675万トンの廃棄物・副産物を受け入れ、原燃料に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
- セメント製造工程の特長を活用した安心・安全な廃棄物処理による競争優位性

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	
戦略の概要	進捗状況
コスト低減に寄与する廃棄物収集へのさらなる注力、廃棄物処理価格の見直し強化と熱エネルギー代替となる廃棄物の受け入れ増強。	廃棄物処理については物流コストや人件費等の上昇という問題にも直面。廃棄物処理費用の値上げについては地域の資源循環への貢献に向けて、ユーザーに丁寧に説明し、理解を得ていきたい。
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内に新たに石炭灰分級設備が稼働。低品位のフライアッシュについても、適切な粒度調整を行うことで、海外展開可能なFA混合セメントの原料に活用できる体制が整う。

新たな付加価値の創造	
戦略の概要	進捗状況
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の確保の取り組みを進めるとともに、福島県浪江町の大規模酪農施設のプロジェク
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にて廃太陽光パネル処理事業を開始したほか、東京都、メタウォーター（株）と共同で進めている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。

Topics

エコセメント化施設
東京たま広域資源循環組合と「エコセメント化施設基幹的設備改良工事及び運営事業契約」を締結し、老朽化したエコセメント化施設の主要設備の改修工事と、2026年度から25年間の新たな運営業務を受注しました。

FA混合セメント製造・出荷設備を新設
佐伯アッシュセンター内にFA混合セメント製造・出荷設備を新設し、混合セメントの輸出拠点として整備することを決定しました。26中計期間中での出荷開始を目指します。



東京たまエコセメント化施設全景

事業戦略 ― 建材・建築土木事業



建材・建築土木事業は、プレミックス製品、コンクリート混和材、補修材、建築・土木材料、ALC（軽量気泡コンクリート）などを製造販売する建材事業とコンクリート構造物の補強、補修工事を行う建築土木事業からなります。

主要なグループ会社はALCの製造販売を主力事業とするクリオン社、プレミックス製品の製造販売を主力事業とする太平洋マテリアル社、秩父コンクリート工業

社、コンクリート構造物の補強、補修工事を主力事業とする太平洋テクノ社などがあります。

当事業を取り巻く環境は建設業における慢性的な人手不足により需要は減少傾向にありますが、事業の多角化、効率化を推進するとともにM&A等による業容の拡大を図っていきます。また、グループ会社製品の低炭素化を当社のカーボンニュートラル技術活用も含めて進めていきます。

市場環境

- 国内需要が減少するなか、原燃料価格や人件費が上昇しており、収益基盤強化のために、グループ各社では販売価格の適正化を着実に進めている
- 老朽化する社会インフラの維持補修の需要が高まっていることから、ニーズに応える製品の拡販、工法の普及に加え、インフラメンテナンス事業におけるサービス拡充を検討している
- 海外事業領域を拡大するために、高機能プレミックス製品の東南アジア市場への展開に向けた準備を進めている

リス
ク

- 原材料・燃料価格の高騰による製造コスト増
- 国内需要の縮小
- 少子高齢化にともなう労働力不足
- 脱炭素への対応

機
会

- 老朽化する社会インフラの維持補修の需要増
- 国土強靱化への対応
- 省人化・省力化・短工期化に対応する製品・工法
- カーボンニュートラルや環境問題に対応した商材

強み

- 新設構造物から既設構造物の維持補修まで、グループ各社が多様な商品を展開
- 省人化・省力化・短工期化等、ニーズが高まっている製品の開発・市場投入
- グループ各社の技術とリソースを統合したグループシナジーの活用による事業領域の拡大

26中計の取り組みと進捗状況

収益基盤の更なる強化	
戦略の概要	進捗状況
- 各種上昇コストの着実な売価への反映実行 - DX関連投資の推進（生産性向上と物流・施工力の確保） - インフラメンテナンス事業におけるM&Aの推進	グループ各社においてはDX投資などの人手不足対応を推進し事業の効率化を図るほか、M&Aなどによる業容の拡大を目指している。
海外を含む新規事業領域への進出	
戦略の概要	進捗状況
高機能プレミックス製品の市場開拓	太平洋マテリアル社を中心に、グループ企業においても海外進出の検討が本格化し始めている。
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	
戦略の概要	進捗状況
- 環境配慮型商材の市場導入（洋上風力発電向けグラウト材、低炭素型混和材） - カーボフィクスセメント、カーボキャッチ等CO₂有効利用技術の既存商材への適用拡大	太平洋マテリアル社が低炭素型グラウト材「太平洋プレユーロックスGX」を上市。鹿児島県屋久島町のゼロカーボンアイランド構想への協力を表明し、当社グループの低炭素製品等の導入を進めている。

Topics

激甚化する災害に備える

秩父コンクリート工業社は、東日本大震災をきっかけに空洞充填材「チチプレコキープ」を開発しました。この製品は下水道管の老朽化などが原因で発生する道路下部空洞の充填にも活用されており、近年需要が高まっています。太平洋マテリアル社では、施工条件等の制約から耐震化が困難だった構造物にも適用できる耐震補強工法「シンウォール耐震工法」を開発しました。

省人化・省力化・工期短縮を実現する技術

クリオン社の工場埋設「アンカーパネル」は、施工現場でのアンカー作業を削減できるため、工期短縮に貢献します。太平洋マテリアル社の「太平洋N-EX neo」は、コンクリートの仕上作業に要する時間を短縮します。秩父コンクリート工業社の「リペアフィニッシュ」は、従来3工程必要とした住宅基礎の塗装作業を1工程で実施できます。

「チチプレコキープ」概要イメージ図(秩父コンクリート工業社)

サステナビリティ経営の推進 ― カーボンニュートラル戦略



GX推進部の新設の経緯

政府のグリーン・トランスフォーメーション（GX）政策をふまえ、当社のカーボンニュートラル達成に向けた戦略の立案・推進および技術開発の一層の加速を目的に、2025年4月に「GX推進部」を新たに設置しました。2026年度から本格運用予定である国内排出量

取引制度（GX-ETS）を見据え、セメント産業の成長につながる戦略立案や政府への働きかけを行うほか、革新的なCO₂回収技術やCCUSに対応する基盤技術開発を行います。また、激甚災害対策として、当社グループの所有する技術および製品の普及に向けた活動を行います。

26中計における進捗状況		
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、革新技術開発を推進するとともに、政府や産業界への政策・制度の提言を中心に、社会全体に対する働きかけを実行中。		
ビジョン	カーボンニュートラル戦略2050	● 技術開発ロードマップのもと、カーボンニュートラルに向けた技術開発を推進。技術開発は順調に進捗。
投資回収の 予見性	排出量取引制度（GX-ETS）への対応	● 2026年度からの本格導入に向け、ルールメイキングに向けた対外活動や、社内体制整備を推進。
	環境価値（CO ₂ 削減）の経済価値化	● グリーンセメント：環境価値の経済価値化に向けた、マスバランス方式・ブックアンドクレーム方式の開発。 ● 低炭素セメント・コンクリート定義：Low carbon rating systemの開発（GCCA）
標準化	国際標準化	● CO₂算定・会計・報告：GCCA CO₂プロトコルVer.4.0策定。
革新技術の 開発・展開	カーボンニュートラルモデル工場構想	● 実機実証試験に向け設計・建設を担当する部署としてC2SPキルンプロジェクトチームを新設。取り組みは順調に進捗。
	CO ₂ 回収型セメント製造プロセスの開発	● C2SPキルンの実験機実証を実施中。設定した目標をクリア。 ● 回収CO₂を合成メタンに変換するメタネーションの技術開発中。
	先進的CCS事業	● JOGMEC（独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構）先進的CCS事業に参画し、セメント排ガスのCCS（CO₂分離・回収、貯留）に向けた基本設計を実施中。
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し、提案活動を推進。

社会環境

- カーボンニュートラル社会の実現に向けた技術革新・社会実装には多大な投資と変革政策連携の強化が必要となる。政府補助金等の支援策を最大活用するための働きかけを強化し、研究開発から社会実装までのプロセスを加速している
- グリーン製品価値を最大化するため、セメント協会等と連携し、環境ラベルや環境貢献製品の普及と市場価値向上の推進をしている
- 2026年度から本格導入されるGX-ETSは、削減努力を正当に評価する市場メカニズムである。業界団体や政府との連携・対話を通じて、GX-ETSにおけるリーディングカンパニーとしての役割を果たしている

リスク

- 国内需要減少
- 人口減少、人手不足
- 脱炭素への対応

機会

- 新技術の導入（C2SPキルンなど）
- グリーン製品のニーズの高まりに対応した製品、規格標準化、普及による競争力向上
- 業界団体や政府との連携・対話を通じたGX-ETSへの戦略的対応

強み

- 独自のCO₂分離・回収技術（C2SPキルン）でセメント製造での世界標準を目指す
- 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
- グローバルな事業展開を活用した、カーボンニュートラル分野での技術展開に対する対応力

ガバナンス

代表取締役副社長がカーボンニュートラルにかかわる活動全体を統括するとともに、社内横断的な組織として「カーボンニュートラル戦略委員会」を設置し、経営戦略と一体で脱炭素戦略の推進を図っている。同委員会のもと、当社では2050年までのカーボンニュートラルの実現を目指すこと、またそのための2030年中間目標や技術開発ロードマップを示した「カーボンニュートラル戦略2050」も策定している。

2025年4月には、2026年からのGX-ETSの本格運用を見据え、その戦略立案を行うとともに、脱炭素に向けた革新技術の開発をさらに加速すべく「GX推進部」を、またデイ・シイ社におけるC2SPキルン対応工事の円滑な実施に向けて「C2SPキルンプロジェクトチーム」を新設した。

CN：カーボンニュートラル

Topics

激甚災害対応技術と製品の普及に向けた取り組み

気候変動にともなう自然災害の激甚化に備え、グループ会社が保有する商材や技術を「予防・減災」「復旧」「早期復興」の各段階に整理し紹介したPR用パンフレットを制作しました。本パンフレットを社外への技術紹介や、自治体、施工業者等への提案活動に活用し、当社グループ製品の普及を進めています。

災害廃棄物のセメント資源化（令和6年能登半島地震）

超高強度繊維補強コンクリート（ダクタル）

【特集】C2SPキルン

CO₂回収型セメント製造プロセスの開発

セメント製造プロセスで発生するCO₂を回収し、回収したCO₂を有効利用する革新技術の確立に向けて、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(GI)基金事業の中で「CO₂回収型セメント製造プロセスの開発」(2021年度～2030年度)を進めています。

GI基金事業での開発内容

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予熱装置で加熱した後、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CO₂の大半が発生します。当社ではこの点に着目し、仮焼炉の燃焼用ガスとして通常の「空気」の代わりに「酸素とCO₂の混合ガス」を用いることで、仮焼炉排ガス中のCO₂濃度を高め、コンパクトな設備でCO₂を直接回収することが可能な「C2SPキルン」を開発しています。

また、回収したCO₂を有効利用する方法のひとつとして、セメント製造プロセスに適した合成メタンの製造技術(メタネーション)の開発も進めています。

研究開発の進捗状況

2024年3月に山口県山陽小野田市に実証試験設備を完成させ、その後、装置の改良などを行いながら、実証試験を継続的に進めています。

C2SPキルンの開発では、原料の脱炭酸率や排ガス中のCO₂濃度などの目標を設定して取り組んでおり、これまでに目標をクリアする結果をえるなど、本技術開発は順調に進んでいます。現在、次の段階となる実機実証

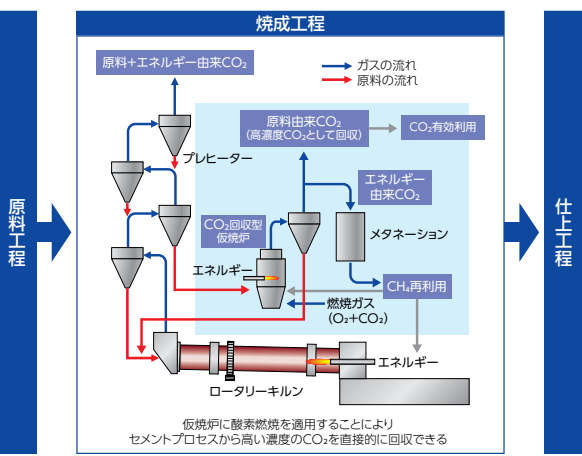
● 事業の進捗とスケジュール



回収CO₂のCCSに向けた検討

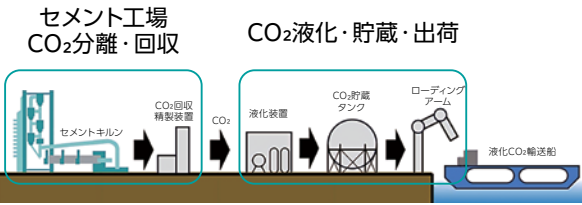
「C2SPキルン」で回収したCO₂の地中への貯留技術(CCS)について、JOGMEC(独立行政法人新エネルギー・金属鉱物資源機構)／先進的CCS事業を通じて検討を進めています。分離・回収したCO₂の精製設備はデイ・シイ社に、液化・貯蔵・出荷設備は東洋埠頭社に設置する想定で、これら設備の基本設計を進めています。

● C2SPキルンのフロー



機の導入に向け、設備の設計に必要な技術データの取得を進めています。

メタネーション技術の開発では、C2SPキルン排ガスには少量の不純物が含まれ、これがメタネーション触媒の劣化につながる可能性があることから、これらを除く前処理設備が必要となります。これまでの実証試験では、前処理設備による不純物成分の除去とともに、初期メタン転換率などの目標性能もクリアしています。



カーボンの救世主 C2SPキルンはすごい 世界初の技術

CO₂を回収!? どのような方法で?

私はC2SPキルンのCO₂回収型仮焼炉です!

CO₂を回収します!

我が社の革新的新システムを深掘りします

セメント製造工程で排出される多量のCO₂は大きな課題です

CO₂回収型仮焼炉は、燃焼用ガスに「酸素」を使用することで排ガスは高濃度のCO₂に!

従来の仮焼炉は燃焼用ガスに「空気」を使用

CO₂の70%は仮焼炉から発生しています

排ガスシステムをキルンと分離することで高濃度のCO₂を直接回収できる!

高濃度CO₂

メタン

高濃度のCO₂はメタンなどの原料として利用したり地中に貯留できるんです

CO₂が再利用できるのね

すごい!!

と、ところで高濃度CO₂って何がすごいんですか?

未来が楽しみだわ!!

現在実施に向けて開発をすすめています

C2SP

サステナビリティ経営の推進 ― DX戦略



常務執行役員
川辺 孝治

DX推進部長
加藤 勉

当社では、2025年4月に新たにDX推進部を発足させ、26中計の重点戦略のひとつであるデジタル・トランスフォーメーション（DX）に取り組んでいます。同年8月にはシステム関連会社であるパシフィックシステム社を完全子会社化することを発表しました。これにより、両社のシナジーを最大限に発揮させグループ全体のDX推進を図ります。

これまでに、AIを活用した配船計画支援システムの開

発により、業務効率化や情報共有の迅速化を実現するとともに、計画精度の向上や運航コストの削減にも成功しています。

今後も最新技術と蓄積したデータを融合し、工場・オフィスの効率化や自動化を加速させながら、グループ全体の変革意識の醸成と全従業員が最新技術を使いこなせることを目指し、持続的な成長を実現します。

社会環境

- 組織全体のデジタル対応力を高めるための制度設計と人材育成に重点を置いている
- 2025年4月のDX推進部の設置と教育体制の整備により、全従業員が変革の担い手となる基盤を構築
- DXを一部の取り組みにとどめず、企業文化として根付かせる体制が整いつつある

- リスク
- 業務効率の低下：手作業や紙ベースの業務が減らないことから、生産性が向上せず、人的リソースの逼迫
 - 競争力の喪失：市場や顧客ニーズの変化に迅速に対応できず、他社に遅れ
 - 人材確保の困難：デジタル環境を求める若手人材の採用・定着が難しくなり、組織の持続性に影響
 - 技術伝承の断絶：ベテランのノウハウが失われ、若手への継承が困難

- 機会
- セメント産業の構造的変革を促す契機であり、企業の競争力と社会的価値向上の両立を可能にする
 - データ駆動型の意思決定、顧客ニーズへの迅速な対応、そして多様な働き方の実現を通じて、持続可能な成長とレジリエンスの高い組織づくりを加速する

強み

- 全社的なデジタルリテラシーの向上を基盤に、業務の最適化と顧客価値の創出を両立できる点にある
- AIやデジタルツールの活用により、サプライチェーンの効率化、顧客との関係深化、人材の定着と活躍支援を実現し、企業全体の変革力を高めている

26中計の取り組みと進捗状況

生産プロセスイノベーション(スマートファクトリー)

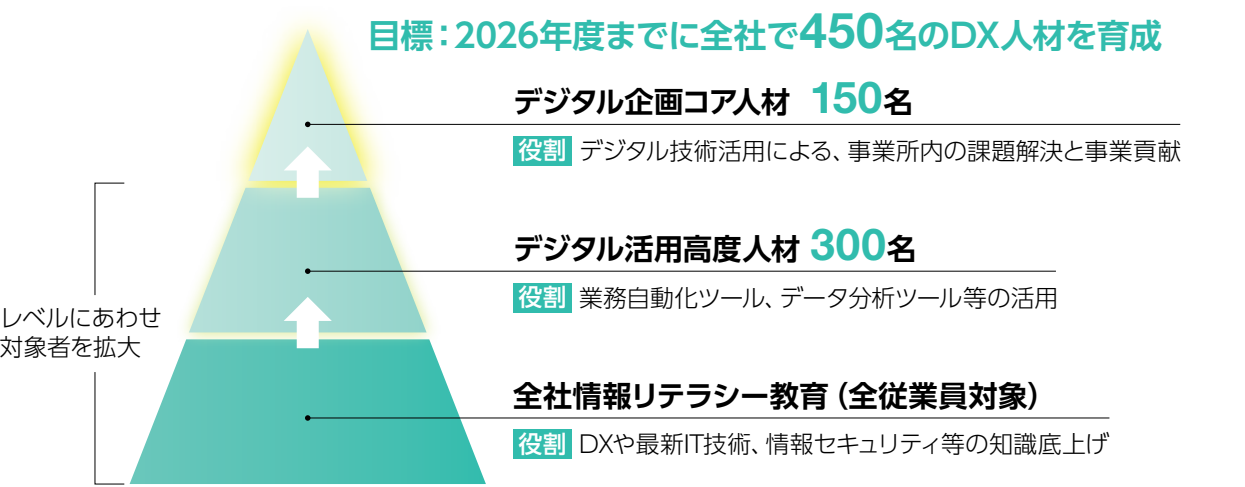
戦略の概要	進捗状況
生産プロセスの進化のため、工場作業の省人化と生産性向上を目的としてスマートファクトリー化を推進。	熊谷工場をモデル工場として、自律型ドローンによる工場パトロールやAIによる設備管理システムの構築に取り組んでいる。上磯工場では生産ラインの運転をAIが支援するシステムを稼働し、3基あるキルンの自動化の目途が立ったことから、今後は大分工場への展開を検討。

業務効率の改革(スマートオフィス)

戦略の概要	進捗状況
デジタル技術を活用した業務プロセスのスリム化や管理機能の集中化による生産性向上、人的資本の効率的配置を進める。	資料の作成や議事録作成などに生成AIを活用しており、導入実証を通じて、業務活用への具体的な適用可能性を多角的に検証していく。また、営業DXによりデジタル技術を活用した業務効率化と顧客対応力の強化、デジタル技術（RPA、生成AI）の活用による業務効率化を推進。また、リモートワークの活用により、働く場所の制約を払い、業務のボーダーレス化も推進。

DX人材育成

戦略の概要	進捗状況
労働力人口減少に備えた業務効率化と生産性向上を目指す。生成AI、業務自動化ツール、データ分析ツール等の活用が期待される人材として、26中計期間中に450名のDX人材を育成予定。	2024年度はデジタル活用高度人材を170名育成。



サステナビリティ経営の推進 ― 人的資本戦略

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CNへの貢献



常務執行役員
伴 政浩

執行役員 人事部長
中村 邦裕

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。

労働供給制約社会の到来に備えた管理業務効率化（スマートオフィス）を進めることで新しい働き方と働きがい創造し、また、従業員の仕事と生活の調和の実現や能力発揮のサポートによって、人的資本価値の最大化に努めていきます。

社会環境

- 労働環境の実情をふまえ、転勤のあり方や、従業員の勤務地の範囲によるコース別人事管理制度の見直しを含む、人事制度再構築の検討を開始する
- 成長戦略上の急務であるグローバル人材の育成については、海外トレーニング制度の拡充等、積極的な対応を進めている
- 人材の「採用と定着」のため新入従業員を含めて給与の引き上げを実施

リスク

- 人材流出
- 従業員の年代の偏り（中堅層の不足）

機会

- グローバル化に向けた人材の育成
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- マネジメント人材の育成
- ウェルビーイングの充実（柔軟な働き方と健康経営）

強み

充実した教育体系

多様なOJT／OFF-JT、e-ラーニング、各種研修プログラムにより、従業員のスキルアップ環境を整えている

従業員エンゲージメントスコア

「会社の方針や事業戦略への納得感」「ワーク・ライフ・バランス」「給与への納得感」といった項目が、強みとして評価されている（2025年5月実施のサーベイによる）

柔軟な働き方に向けた支援制度

フレックスタイム、テレワーク、産休・育休フォロー面談などの制度・体制が整備され、従業員の働きやすい環境を実現している

26中計の取り組みと進捗状況

グローバル人材の育成

戦略の概要	進捗状況
海外トレーニング制度の拡充に加え、海外語学留学制度や海外インターン制度を運用し、海外グループ会社との交流を進める。	昨年度より対面による海外インターン制度の研修を再開し、マレーシアで実施。海外トレーニング制度ではフィリピン、タイ、ベトナムへの派遣を行ったほか、海外語学留学制度ではアメリカ・カナダへの留学を通じた外国語の学習支援を実施。

ダイバーシティの推進

戦略の概要	進捗状況
女性従業員のキャリア形成を支援。外国人採用やリファラル採用、アルムナイ採用などの多様な手法を活用した経験者採用、さらには障がい者雇用やシニア人材の一層の活用にも注力。	女性従業員比率は目標の10%を達成し、女性管理職比率も2026年度の目標値である3%を前倒しで達成。外国籍新入従業員も3名採用。障がい者雇用率は2.6%で法定雇用率を上回る水準ながら、2026年7月に法定雇用率が2.7%へ引き上げられるので、継続的に採用を進めていく。

マネジメント人材の育成

戦略の概要	進捗状況
幹部育成プログラムや女性対象の次世代リーダー育成研修を充実させ、リスキリングの推進を図る。	経営アカデミーや財務リーダーシッププログラムなど、幹部育成プログラムを実施。次世代リーダー育成研修においては、女性のロールモデルとの出会いにも期待し、社外研修を実施。

Topics

健康経営優良法人2025（大規模法人部門）

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2025（大規模法人部門）」に、3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。2024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。



トビタテ!留学JAPAN 新・日本代表プログラム

官民協働の海外留学支援制度「トビタテ!留学JAPAN 新・日本代表プログラム」への支援が評価され、2025年3月6日に紺綬褒章を受章しました。このプログラムは、文部科学省と日本学生支援機構が連携し、日本の若者の海外留学を促進する取り組みです。当社は2015年から支援を開始し、2025年現在も継続しています。今後も社内外でグローバル人材育成に貢献していきます。



サステナビリティ経営の推進 — IR戦略

【特集:対談】投資家とのエンゲージメント



代表取締役副社長
朝倉 秀明

社外取締役
振角 秀行

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

株主・投資家への公正な情報開示を目指して

朝倉 当社は株主の約4割を外国人投資家が占めており、グローバルな視点でのエンゲージメントが不可欠です。昨年度からは、特に海外の大株主の皆さまとの面談に注力しています。コロナ禍ではオンラインも活用しましたが、直接お会いして思いを伝える重要性を再認識しました。現地でじっくり議論することで、経営方針や長期

戦略への理解を深めています。

振角 外国人投資家は株主還元や中長期的な企業価値向上への関心が高いと感じます。世界情勢の変化により、投資家の関心は今ではESGから財務リターンやポートフォリオ戦略に

移っている傾向がありますが、これは時代や環境によって変化するものです。当社としても、どのような潮流にも柔軟に対応できるよう情報発信の工夫が重要と考えます。

個人投資家へのアプローチ

朝倉 これまでBtoB中心の事業展開で、一般消費者には知名度が高いとはいえませんでした。今後は個人投資家を含む幅広いステークホルダーとの関係構築も重要です。現在、認知度向上やブランディングのための広報戦略を進めています。

振角 個人投資家向けには、工場見学や株主還元の新たなツールを用意するなど、親しみやすさを高める施策も検討の余地がありますし、140年の歴史や実績を生かし、より多くの方に当社グループの価値を知っていただくことも重要ではないでしょうか。例えば、セメント産業

は廃棄物処理の役割も果たしていることや、東日本大震災といった大規模災害が発生した際には、災害廃棄物を受け入れていることは、個人投資家の皆さまにもぜひ知っていただきたいです。

カーボンニュートラル戦略に関する 対話の方向性

朝倉 昨今は反ESGの動きも見られますが、当社グループはカーボンニュートラル戦略を成長戦略と位置づけており、方向性は変わりません。将来を見据えた取り組みを着実に進め、いつでも投資家の皆さまに戦略や進捗を説明できるようにしています。補助金も活用しながら、国や自治体と連携してプロジェクトを推進していきます。

振角 ESGを取り巻く足元の動向には変化が見られますが、「2050年のありたい姿」として掲げている「世界のセメント産業のリーダーとなる」を目指し、世界標準のカーボンニュートラル技術の開発に期待しています。こうした長期的な視点や社会的価値創出の重要性を丁寧に発信し続けることが重要ではないでしょうか。

株主・投資家との対話を通じた 信頼の構築と企業価値向上

朝倉 当社株を長期保有いただいている株主の皆さまは、当社グループの成長へのポテンシャルを評価くださっており、業績だけでなく経営陣の考えやビジョンにも関心が高い傾向にあります。株主・投資家の皆さまの声をIR部門がフィルターにかけることなく取締役会に報告のうえ議論することで、誠実なコミュニケーションにつなげられるよう心がけています。厳しい指摘も真摯に受け止め、経営に生かすことが信頼構築の礎と考えています。

振角 IRに関する取締役会での議論は年々充実していると感じます。私自身も、昨年米国のグループ会社を視察し、海外事業や経営課題への理解を深めました。当

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CNへの貢献

社グループの事業は鉱山開発など非常に長期に及ぶ特徴があります。こうした特徴を理解し、長期視点で企業価値向上をともに目指していただける株主・投資家の皆さまとパートナーシップを築きたい、それが社外取締役としての私の思いです。

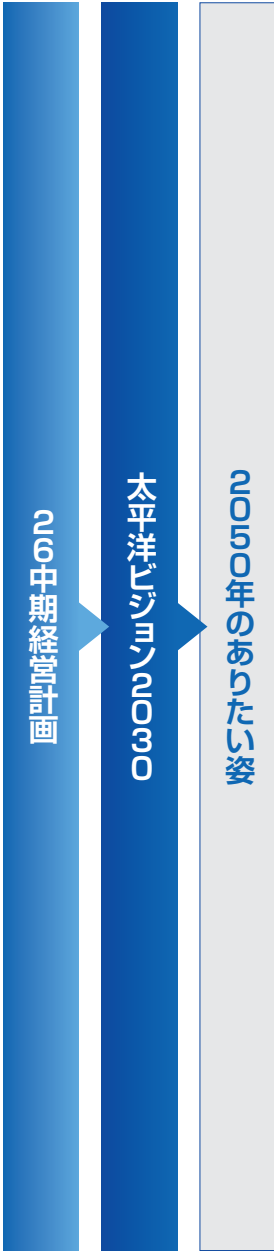
朝倉 このような中長期で当社グループを支えてくださる株主・投資家の皆さまと誠実な対話を重ねていくことが、持続的成長と企業価値向上の鍵だと考えています。国内事業の収益性向上の取り組みや海外事業の成長戦略を分かりやすく伝えるとともに、特に関心の高い米国事業の情報開示なども今後さらに工夫していきます。

振角 取締役会としても、経営陣の取り組みをしっかりと監督しつつ、多様なステークホルダーに開かれた経営を支援していきます。実直なエンゲージメント活動はもちろんのこと、今後は社外取締役も株主・投資家の皆さまとの対話の場に参画し、多様な視点から持続的成長と企業価値向上を後押ししていきたいと考えています。



太平洋セメントの強み

	強み・特徴	企業価値向上に向けた課題	資本強化の取り組み
財務資本	継続的な成長投資と財務健全性維持の両立	- 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	- ROE管理 - 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 - 機動的な社債発行 - 積極的な対話 - 収益管理の徹底 - M&A戦略(垂直統合の深化) - 安定的な配当還元 - 丁寧な情報開示
製造資本	- 環太平洋の成長市場を取り込んだグローバルネットワーク - 全国を網羅する工場ロケーション - 生産技術・品質技術・廃棄物処理技術の蓄積 - カーボンニュートラル戦略の推進を可能にする先進的な環境対応技術	- 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	- 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 - カーボンニュートラルの推進 - 工場のあるべき姿の追求 - 人材育成による現場力強化 - グローバル事業の推進、支援強化
知的資本	- 世界トップレベルのセメント製造・廃棄物リサイクル技術 - バリューチェーン全体にわたるカーボンニュートラル技術 - 開発技術の競争優位性を確保するための事業戦略および研究開発戦略と連動した知的財産活動	- 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	- 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	- 多様性に富んだ人的資本 - 充実した教育体系 - 柔軟な働き方に向けた支援制度	- 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	- 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	- 安全・安心な社会を支えるセメント・石灰石のトップサプライヤー - 石灰石鉱山保有数(国内外19鉱山) - 廃棄物・副産物の利用を通じた廃棄物採取処分場の延命への貢献(412.6kg/トン・セメント)	- CO₂排出量削減 - 生物多様性の保全 - 水源保全	- 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	- 人権尊重への強いコミットメント - 国内外各地の地域社会との豊富なエンゲージメント - トップマネジメントによる世界各地の投資家とのリレーション	- サプライチェーンを含めた人権取り組みへの社会的要請 - 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 - 国内外事業拠点におけるニーズ・課題の発見と当社グループの事業特性を生かした貢献 - 顧客満足度の向上	- 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たれた積極的な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



財務資本 — 財務戦略



1. 2024年度を振り返って

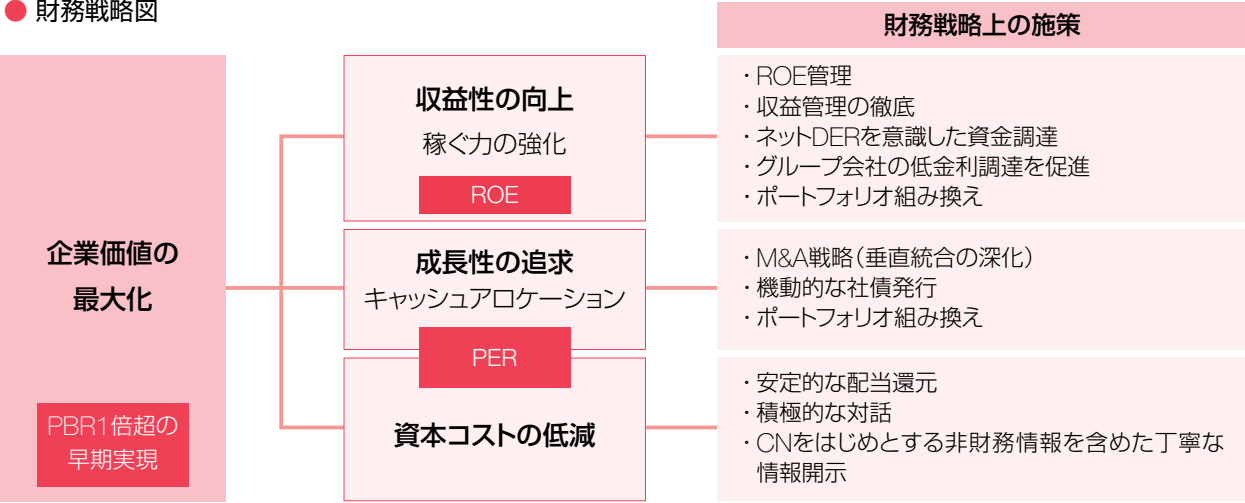
2024年度は、1998年の合併以来、最高の営業利益を達成しました。増益の主な要因は、国内セメントにおける価格改定の実現や石炭価格の下落による原価改善であり、全体の売上高は前期比1.1%増の8,963億円ながら、営業利益は37.7%増の777億円と前年を大きく上回りました。自己資本当期純利益率（ROE）は9.5%、売上高営業利益率は8.7%に改善し、資本効率性も向上しました。海外については、米国で需要減速やフィリピンでの新ライン稼働の遅延の影響があったものの、適正価格の実現やコスト削減により、海外子会社等でも売上高3,448億円、営業利益384億円と増収増益を達成しました。

このような業績のもと、米国における骨材・生コン事業の買収等の成長投資を順調に実施しつつ、ネット有利子負債資本倍率（ネットDER）は0.49倍と財務健全性を維持することができました。

2. 2025年度の見通し

2025年度は、売上高9,500億円、営業利益850億円、当期純利益600億円と増収増益になり、連続で最高益を更新する見通しです。国内セメント需要は3,100万トンの水準まで低下する予想を織り込んでいますが、引き続き適正価格を実現することにより、国内セメント事業の固定費増を吸収できると考えています。また、デンカ（株）から譲り受けたセメント販売事業により、2025年度上期から生産量が上積みされることに加え、混合セメントの輸出増加による稼働率維持で、国内セメント事業は増収増益を予想しています。海外セメント事業においては、米国での需要減速や関税リスクをふまえ、前年度比増収減益となる見通しです。全米需要は対前年比微減が予想されていますが、昨年末に実施した骨材・生コン事業の買収およびそのシナジー効果等を織り込み、セメント・生コンとも販売数量は前年を上回る予想です。一方で、米国トランプ政権下における関税の影響により、インドネシア、ベトナム、韓国からの輸出への関税リスクを考慮しています。この影響により、フィリピンにおいて、安価なベトナム製品が流入することによる市況の悪化が懸念されています。ただし、遅延していたフィリピンの2024年に稼働した新ラインでのセメント生産が軌道に乗り製造コストが下がる見通しです。

● 財務戦略図



3. 26中期経営計画の進捗と達成見込み

■ 中期経営計画の進捗について

2024年度は計画初年度として出だしは順調であったと認識しています。2年目である2025年度の営業利益見通しは850億円と、2026年度のガイドラインである1,000億円との間に150億円の乖離があります。営業利益1,000億円については、今後の国内セメント適正販売価格実現効果（1トンあたり2,000円の値上げが来年度フルで寄与）に加え、混合セメント輸出の本格化により、計画最終年度の達成を目指しています。

■ 企業価値向上に向けた財務戦略

企業価値向上のため、売上高営業利益率改善を主軸としたROEの向上を重点的に推進していきます。ROEを改善するには、自社株買いや配当といった資本の減少も効果があることは認識していますが、一方でネットDERは0.5倍をベンチマークに財務健全性を維持していくべきと考えます。当社のように投資規模が大きい装置産業にとっては、社債発行等による資金調達を機動的に行うために、健全な財務体質を維持しておくことが非常に重要です。したがって、資本を増加させながら利益を増加させる、すなわち売上高営業利益率を向上させることでのROE改善を目指すべきと考えます。そのた

めにも、国内セメント工場の稼働率を高水準に保ち、適正価格の実現を継続していく方針です。

■ PBR1倍超に向けて

2025年3月期のROEは9.5%と大幅に改善したにもかかわらず、株価純資産倍率（PBR）は2025年7月時点で0.6倍程度にとどまっています。背景に資本コストが想定以上に上昇していることが考えられ、要因のひとつとしてセメント製造業がHard-to-abateな産業（CO₂排出削減が困難な産業）であることや、セメント国内需要減少といった産業としての特性によるディスカウントが考えられます。当社の事業構造として、海外事業での収益力、成長余力が企業価値の大きなドライバーとなっている点を、IR活動を通して投資家の皆さまにしっかりと伝えていく必要があると認識しています。一方で、さらなる売上高営業利益率改善に向けた施策が必要です。当社は、クリンカの使用量が少ない混合セメントの輸出をグローバル戦略のひとつに掲げています。これには、海外の旺盛な需要を取り込むねらいがあります。混合セメントの輸出で稼ぐ体制を整えることが、国内工場の稼働率向上にも寄与し、収益力の向上を通じてPBR1倍超に近づく重要な戦略のひとつと考えています。

収益力の向上を支える財務戦略

収益力向上のため、売上高営業利益率やROEの改善を最重要課題と位置づけています。しかしながら、人的資本経営を志向する当社の人件費は今後も上昇傾向が続き、固定費は増加していくことが見込まれます。したがって、この人材への投資が企業価値向上に貢献するように、いかに効果的・効率的な配置や組織づくりを行っていくかが重要となります。収益管理体制の観点からも、事業セグメントを超えた管理部門や営業部門の統合や、成長事業である海外部門への人材シフト等に検討の余地があると考えています。また、グループ全体の調達金利低減に向け、グループ会社の資金調達先を外部から当社金融子会社である太平洋フィナンシャル・アンド・アカウンティング (TAF) 社にシフトさせています。具体的にはキャッシュ・マネジメント・システム (CMS) によりTAF社からグループ会社への融資額の約8割をグループ内の余剰資金を原資として融通しています。また、今年度からグループ会社の経理業務を引き受けるアカウンティング事業を開始しています。今後、グループ会社の業務効率化を推進し、生産性の向上につなげていきたいと考えています。

成長の追求に向けた財務戦略

2024年度は成長戦略投資として、米国での骨材および生コン事業用資産の買収、フィリピンの工場リニューアルを実施しました。米国での投資は、安定かつ高収益な骨材事業の拡大と、サプライチェーンの強化といった垂直統合によるさらなる基盤強化のための投資であり、今後も人口増加とともに経済成長の続く米国の旺盛な需要を取り込むことで、着実な投資回収が期待できます。フィリピン、インドネシアでの投資は、足元の米国関税の影響等もあることから、米国向け投資よりもやや中長期的な投資回収期間を見込んでいます。一方、カーボンニュートラル技術開発については、現在は主に国家プロジェクトを中心に補助金を活用しながら投資を進めています。今後、実用化段階においては、他業界や国を巻き込みながら、当社も積極的に設備投資を行っていく予定です。

このような投資効果を管理していくうえで、投下資本利益率 (ROIC) は引き続きガイドラインとして重視していきます。当社のビジネスモデルの特徴として、国内のセメント事業、資源事業、環境事業はサプライチェーン上でつながっており、三位一体でビジネスを展開していることから、ROIC管理においても統合して把握するの

が適切です。将来的には、国内セメント関連事業 (資源事業、環境事業含む)、グローバル事業、その他 (セメント製造に依存しない事業) といった区分で、ROIC指標を用いつつ、事業ポートフォリオを管理していくことも一案と考えています。

資本コストの低減

資本コストの低減のためには、まず、投資家に信用される企業として、財務規律を守る姿勢を貫きたいと考えています。具体的には、ネットDER0.5倍の水準を意識し、財務運営をしていきます。そして、知名度向上も資本コスト低減に向けた重要な要素です。当社グループの産業はBtoBのビジネスが中心ですが、セメントを利用している生活者や従業員といった個人向けのエンゲージメントも意識していく必要があります。さらに、割安な株価を改善するためには、当社のビジネスモデルを正しく伝え、特に国内事業に対する市場評価も高めていく努力が必要と考えています。

株主還元方針

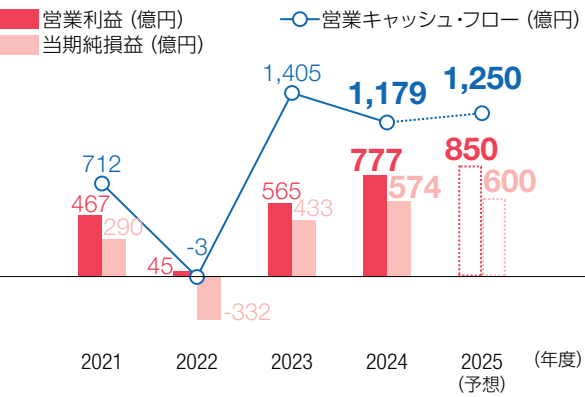
株主還元は26中計の計画期間3年間で、総還元性向33%以上としています。そのうち、配当については

2024年度は中間配当40円を含む年間80円に増配し、2025年度は中間配当50円を含む年間100円を予定しています。成長投資のタイミングを見ながら、自己株式取得も積極的に実施し、株主価値の向上に努めていきます。成長投資と株主還元のバランスを保ちつつ、持続可能な成長を支える財務基盤の強化を図っています。

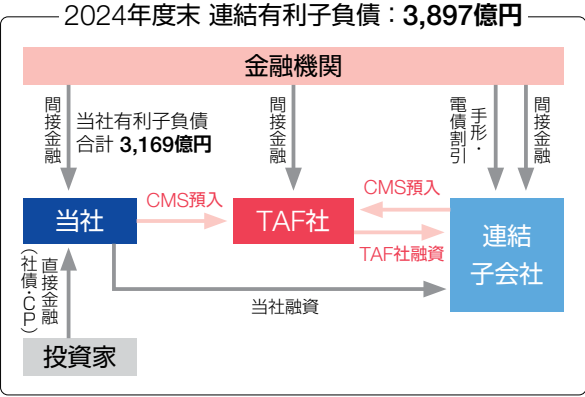
4. 最後に
～財務担当役員から投資家へのメッセージ～

企業価値向上には、製造資本、財務資本、人的資本のいずれも強化していく必要があります。各資本に適切な投資をタイムリーに実施するためにも、健全な財務体質を堅持し、機動的な資金調達のできる体制を維持します。そして、ROIC管理を本格化させパフォーマンスの透明性を高めると同時に、資本効率を高めることでROE10%を超える水準を視野にいれながら、中期経営計画を達成していきます。

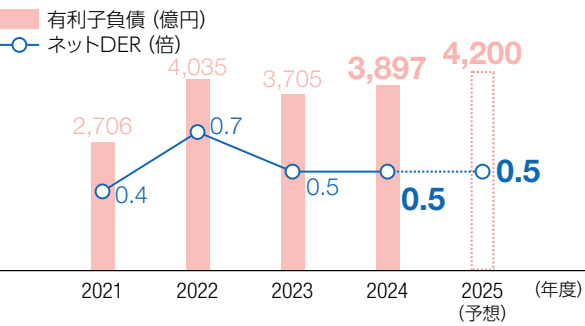
営業利益・当期純損益および営業キャッシュ・フロー



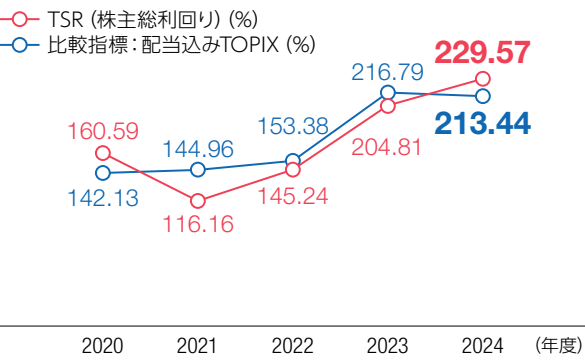
金融子会社TAF社を利用したCMS



有利子負債およびネットDER



TSR (株主総利回り) の推移



製造資本

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CNへの貢献



半世紀を超える老朽化した設備が多い中、安定生産・供給体制を確立するため、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につながる機能改善をとともう設備更新を進めます。また、スマートファクトリー化による工場の運転自動化ならびに自律型ドローンによる工場パトロールやAIによる設備管理システムの構築も進めます。

品質保証においても、従来からの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。

市場環境

- 労働力人口減少、社会資本の成熟等を背景とした国内需要の減少の一方で、経済成長をバックボーンとして東南アジア・北米を中心とした旺盛な需要
- 日本国内でのGX-ETS導入等、脱炭素に向けた潮流の本格的な進展
- サークュラーエコノミーの定着・拡大に向けた廃棄物処理の高度化
- 労働災害発生増加への対応

リスク

- 国内需要減少の恒常化
- 生産設備の老朽化
- 労働力人口の減少と世代交代による技術継承断絶
- GX関連の規制強化
- エネルギー価格の高騰

機会

- 混合セメント出荷体制の整備(キルンアロケーション)
- オートメーション化(スマートファクトリー化の推進)による体制強化
- 廃棄物処理設備への投資による受け入れ拡大
- 脱炭素の推進(省エネ設備・燃料転換・セメント規格改定等)により産業としての競争力強化

強み

- 国内外工場での稼働経験を経た生産技術・品質技術・廃棄物処理技術の蓄積
- 工場ロケーション(湾岸工場を活用した輸出と生産数量の維持)
- テクノスクール・海外派遣等を通じた技術者の人材育成
- カーボンニュートラル戦略委員会を中心とした全社的なカーボンニュートラル戦略の推進
- 資源事業における骨材、環境事業における廃棄物・副産物受け入れ等の機能を組み合わせた「総合工場」としての事業拡大

26中計戦略 企業価値向上に向けた課題と資本強化の取り組み

課題	取り組み
混合セメント化へのシフト加速	海外で旺盛な需要のある混合セメントの安定供給に適した生産体制へのシフト。佐伯アッシュセンターを東南アジア向けFA混合セメントの輸出拠点とするため、分級フライアッシュを使用した混合セメントの製造・出荷設備の新設を決定。
廃棄物処理最大化	廃棄物収集は同業他社や異業種との競争が激化。他業種では受け入れ困難な廃棄物類の処理を進めるべく、熊谷工場、藤原工場では下水汚泥混合処理設備を設置中。
労働災害撲滅	サプライチェーン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で組織的に展開。各事業所において「安全管理体制の向上」「安全意識改革」「法令理解」「安全ルール指導」「4S・安全通路確保」「危険部位の見える化」「設備の安全化」を推進。災害の教訓を伝承しルール遵守を徹底するため災害発生現場への災害情報表示を展開。
工場設備強靱化	老朽化している設備を更新するとともに、省エネルギーや原価低減につながる機能改善を進めている。各工場で有している廃熱発電や自家発電設備の老朽化が進行しており、熊谷工場、埼玉工場ではガス発電設備への切り替えが完了、藤原工場では工事中。
技術の伝承	定年後再雇用しているエルダー嘱託従業員に経験やノウハウを伝えてもらうとともに、保全部門におけるコア技術の伝承という観点から熊谷工場で「保全道場」を開講。「海外トレーニー制度」では、海外工場への短期派遣を通じて技術習得にとどまらず現地従業員との交流を通じた成長にも期待。

Topics

熊谷工場をモデルに設備管理システムの高度化として、センサーやドローン、画像処理技術などを駆使したAIによる寿命予測の確立を進めています。また、上磯工場では、AIを活用した運転支援システムやリモートオペレーション技術の開発を進めています。



ドローンによる設備点検

知的資本

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CNへの貢献



当社は2025年4月に、「26中期経営計画」の「3D Approach for Sustainable Future」を技術面から支えるため、2025年4月に、従来の中央研究所と知的財産部を統合し、「研究開発本部」を新設しました。本部は、「セメント・コンクリート研究所」「新規技術研究所」「研究開発推進部」の3事業所体制で構成されており、知的財産分野を含めた横断的な研究開発体制を整備する

ことで、グループ全体の技術革新と知財活動の効率化を図っています。また、同時に設立された「GX推進部」、「C2SPキルンプロジェクトチーム」とも連携し、カーボンニュートラル実現に向けた革新技術の確立を進めていきます。これらの取り組みを通じ、グループの事業拡大と収益向上に寄与する総合研究所としての役割を果たしていきます。

社会環境

当社グループを取り巻く事業環境は、社会構造の変化や市場ニーズの多様化、技術革新の加速などにより、大きな転換期を迎えています。こうした急速な変化は、予測困難なリスクをもたらす一方で、研究開発における新たな可能性を広げる契機ともなっています。当社はこれらの変化を前向きに捉え、未来志向の価値創造に向けた取り組みを進めています。

リスク

- 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

機会

- 長年培った海外市場に対する混合セメント事業の拡大に向けた研究開発力のさらなる活用
- 脱炭素ニーズに応えるセメント化学とコンクリート技術
- セメント・コンクリート製造、施工・維持管理の生産性向上・省力化への対応ニーズ

強み

- セメントの設計・製造からコンクリート・地盤改良製品までの一連の研究開発力
- セメント製造からコンクリート製造までのバリューチェーン全体にわたるカーボンニュートラル技術
- 資源循環型社会の実現に貢献する、廃棄物・副産物の有効活用および有価物回収技術
- 開発技術の競争優位性を確保するための事業戦略および研究開発戦略と連動した知的財産活動

ガバナンス

- 経営・事業戦略に基づき、事業拡大と収益向上に資する研究・知財活動が推進できる体制を構築

26中計戦略 世界最高水準の研究開発力への深化と経営への貢献を目指して

グローバル戦略の
更なる推進

海外で高まる混合セメントおよびセメンティシヤスマテリアルの需要拡大に対応すべく、当社グループでは現地資源を活用した新たな混合セメントを開発しています。特に旺盛な需要が続く米国市場では、石灰石混合セメントの開発・販売を通じて、現地市場におけるプレゼンスを高めてきました。

また、石灰石混合セメント（石灰石：11％）に比べ混合材比率を高くでき、収益性・耐久性の向上が期待できる「3種混合セメント（石灰石：7％+天然ポゾラン：11％）」の開発を推進しています。今般、施工時の流動性やひび割れなどの課題に対応可能な製造処方確立しました。

国内事業の再生

国内のセメント需要が減少するなか、国内工場の生産体制を維持しつつ、廃棄物・副産物処理施設としての役割を継続していくため、成長市場である東南アジアへのFA混合セメントの輸出に向けた技術開発を積極的に推進しています。その一環として、グループ会社であるタイヘイヨウセメントフィリピンズ社向けに、フライアッシュの最大活用による収益性と低炭素性を両立させた製造処方を確立し、2025年2月には1万トンの出荷を達成するなど具体的な成果につなげました。今後も、東南アジア諸国におけるさらなる市場拡大を見据え、各国の規格・基準に適合した処方設計・製品開発を継続し、グローバル市場での競争力強化を図ります。

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

持続可能な社会の実現に向けて、カーボンニュートラルや労働力不足といった社会課題の解決に貢献する技術開発を進めています。カーボンニュートラルに向けては、セメント業界全体で普通ポルトランドセメントの少量混合成分の上限を5％から10％まで引き上げるJIS改正に取り組んでいます。現在、改正後のユーザー負担軽減を目指し、各種認定・認証手続きの緩和に向けて関係機関と協議を進めています。

また、労働力不足への対応としては、セメント・コンクリートの製造から施工、インフラ構造物の維持管理にいたるまで、省力化に資するDX技術の開発を推進しています。その一環である生コン工場などでの品質管理を支援するコンクリートのスランプ予測システム「PreSLump AI」は、2023年4月の販売以降、14件の契約を獲得しており、生コン工場、コンクリート製品工場の省力化に貢献しています。

Topics

米国市場向け混合セメントの輸出事業拡大に貢献すべく、東南アジア地域の提携先との技術連携を通じて、現地ニーズに即した製品開発に取り組んでいます。具体的には、インドネシアのソルシ・バングン・インドネシア社、ならびにベトナムのギソンセメント社に対し、米国市場での知見を生かした混合セメントの製造処方を開発・提示し、両社にて試製品を製造しました。この処方は、米国・カリフォルニア州における公共工事で求められる品質基準を満たすべく設計されており、一部製品はすでに認証を取得しています。今後は、輸出環境が整い次第、製品供給を開始する予定です。本取り組みは、海外市場における混合セメント事業の競争力強化に資するものであり、26中計の「グローバル戦略の更なる推進」の具体的な成果のひとつです。



ソルシ・バングン・インドネシア社
建設中の出荷棧橋

人的資本

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。

● 企業価値の向上に向けた取り組み



二次元コードをクリック、または読み取って当社ウェブサイトをご参照ください。

労働安全保安衛生	方針	マテリアリティの目標・KPI／その他目標・目安	2022年度	2023年度	2024年度		取り組み内容	Web
労働安全 保安衛生	従業員の安全と保安および健康の確保が企業の存立の基盤をなすものと認識し、労働安全衛生法および鉱山保安法の精神に基づき労働災害および職業性疾病の発生を防止するため、安全保安衛生活動をグループで組織的に展開しています。	災害の発生防止 死亡災害ゼロ	2件	1件	4件		【全社安全保安衛生委員会】 同委員会では各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、安全保安衛生方針と同委員会の定める規程に則り四半期ごとにレビューを実施し全社で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。 【再発防止対策(災害教訓の伝承活動)】 災害現場に災害情報を掲示することで、災害を風化させることなく教訓として伝承する活動を推進しています。「見える化」活動によりルール遵守の注意喚起と相互注意を促し、安全に対する意識向上につながっています。 【安全体感教育】 一人ひとりの安全に対する感性を高めるため、身近な作業における危険を体験させる安全体感教育を推進しています。	労働安全保安衛生 
		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	2件	1件	4件			
		② グループ全体で休業災害を30件以下	49件	53件	46件			
		③ グループ全体の労働災害総件数を80件以下	120件	133件	128件			
		(1)ルール違反災害の撲滅	31件	31件	54件			
		(2)熱中症災害の撲滅	7件	11件	8件			
		(3)類似・再発災害の防止	93件	97件	89件			
		④ 当社在籍従業員の休業率 0.5%台	0.935%	0.689%	0.701%			
人的資本経営	方針	マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2022年度	2023年度	2024年度		取り組み内容	Web
人材育成	個人の持てる力を最大限に発揮し、一人ひとりが社内外に適応する人材の育成を目指します。	一人あたりの教育時間20時間以上	14.8時間	23.3時間	28.0時間		人材育成方針を具現化するため、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によって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。	人材育成 
		一人あたりの教育費用80千円以上	60千円	74千円	100千円			
従業員 エンゲージ メントの向上	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。	当社の従業員エンゲージメントスコア	66.8	67.8	67.1		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っています。	従業員 エンゲージメントの向上 
		(ベンチマークスコア※) ※ 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	(69.4)	(69.3)	(69.5)			
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します。	年次有給休暇取得率70%以上	77.5%	83.6%	79.1%		【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。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います。 【仕事と育児・介護との両立支援】 従業員が仕事と育児・介護などのライフイベントを両立できるように、短時間勤務制度、フレックスタイム制での短時間勤務、育児・介護を目的とした休業制度、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、仕事との両立支援に取り組んでいます。	ワーク・ライフ・ マネジメントの推進 
		男性の育児休業等取得率80%以上	60%	54%	76%			
健康経営の 推進	太平洋セメントグループ健康宣言のもと、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」をもって能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進しています。	定期健康診断受診率100%	99.9%	99.9%	100%		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サイクル運用の中で健康経営を推進しています。 【健康経営の主な活動】 従業員の健康管理、ヘルスリテラシー教育、生活習慣病予防対策、睡眠障害予防対策、喫煙率低下施策、メンタルヘルス対策、健康に関するセミナー開催 など	健康経営の推進 
		二次検査受診率100%	72.0%	96.2%	96.4%			
ダイバーシティ& インクルージョン の推進	ダイバーシティ&インクルージョンの推進をイノベータ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。	女性採用比率30%以上(エリア非限定職)	14.3%	22.0%	20.8%		【女性の活躍推進】 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。 【経験者採用の拡大】 近年、経験者を積極的に採用しており、即戦力の確保と同時に中核人材の多様性にもつながっています。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。	ダイバーシティ& インクルージョンの推進 
		女性従業員比率10%以上	9.6%	9.9%	10.6%			
		新任管理職の女性比率10%以上	13.6%	11.4%	14.3%			
		女性管理職比率 (2030年) 5%以上 (2026年) (3%以上)	2.0%	2.5%	3.2%			

人的資本

【特集】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、太平洋セメントの従業員のみで構成されています。発足以降、働く者の幸せ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ていくことを使命とし、太平洋セメントと緊密なコミュニケーションを図りながら、各種取り組みを行っています。

取り組み

「相互信頼・相互理解」を基軸とした労使間における協議・意見交換の場として「労使協議会」「労使説明会」を随時開催しています。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、会社と労組が互いに意思を疎通させ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「中央労使専門委員会」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。また、2025年1月には、太平洋セメントの田浦社長と会社を取り巻く状況や「ありがたい姿・目指す方向性」の実現に向けた26中期経営計画の取り組み等についての対談を行い、その様子は労組機関紙に掲載されました。



労組機関紙「あすか」
2025年新春特集号表紙

中央労使専門委員会

名称	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中で人事・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。



山陽小野田市の「CO₂回収型セメント製造プロセス(C2SPキルン)実証試験設備を見学する労組本部の役員とグループ会社の労組役員



会社役員への労組方針説明会

浅見委員長から一言

最優先事項は「安全に、そして健康に働ける職場の確保」。
“元気に笑顔で出社し、元気に笑顔で帰宅する”
そんな職場環境の醸成を目指すとともに、
風通しの良い組織運営を継続。

私たちを取り巻く経済・社会環境は目まぐるしく変化しており、多様化・複雑化している課題等も多々ありますが、組合員の皆さんと遠慮なく徹底的に議論を行うとともに、一人一人と気持ちを繋ぎ、風通しの良い組織運営を継続して参りました。特に、近年人数が増えてきた若年層の方々とは、積極的にコミュニケーションを図り、次世代を担う人材育成にも注力しています。



2025年度労組本部役員

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下、先輩方が築き上げた「相互信頼・相互理解」の労使関係を基軸とし、組合員の皆さんが仕事と生活の調和を図りながら安心して有意義な毎日を送れることの実現に向け、精力的に活動しています。組合員の皆さんが生き活きと働けることは、モチベーションアップ、コンピテンシー（高業績者の行動特性）向上を通じて会社の業績向上にも資すると確信しています。今春には、大卒初任給30万円（エリア非限定職）をはじめとする賃金の引上げにも応じていただきました。こうした会社のご理解と取り組みに感謝しています。そして、様々な取り組みを行ううえでの最優先事項は「安全に、そして健康に働ける職場の確保」で

太平洋セメント労働組合
浅見徹中央執行委員長

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



す。そのためには、安全保安衛生の確保、労働災害の撲滅に向けて引き続き労使一体となって取り組んでいき、私たち働く者一人一人が意識を高め“元気に笑顔で出社し、元気に笑顔で帰宅する”職場風土の醸成に繋げていきたいと考えますので、会社側におかれましても今一段の取り組みをお願いしたいと考えています。

最後に、太平洋セメントの田浦社長も言及されている7Rプラス1T（7つのリスクと1つの脅威：国内セメント需要減、燃料価格不安定化、気候変動関連規制等環境コストの増加、建設資材原料供給力の低下、設備の老朽化、建設・運輸現場での人手不足問題、地政学リスクの高まりという7つのリスクと、災害激甚化の脅威）はセメント産業にとって禍をもたらすリスク・脅威ですが、同時にそこにビジネスの機会もあります。上部団体を通じた関係省庁・政党への産業政策要望も含め、様々な活動を積極的に展開し、セメント産業全体を元気付けていきたいと考えています。



田浦社長と対談する浅見委員長

自然資本

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CNへの貢献


見本

二次元コードをクリック、または読み取って当社ウェブサイトをご参照ください。

自然資本	方針		マテリアリティのKPI・目標と実績				Web																																												
環境マネジメント	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。各工場では、環境事故を想定した「緊急時対応計画」を作成しています。定期的に地元消防署と協力した消防訓練、環境事故発生時の影響緩和措置、行政への通報などの訓練を実施しています。また利用する廃棄物・副産物の多様化と増加にともない、環境に配慮する事項が増加しています。各種環境対策を実施し、環境影響の低減に努めています。		<table><tr><th>KPI・目標</th><th>2022年度</th><th>2023年度</th><th>2024年度</th></tr><tr><td>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</td><td>409.6kg/ トン-セメント</td><td>421.9kg/ トン-セメント</td><td>412.6kg/ トン-セメント</td></tr><tr><td>廃棄物排出量 廃棄物最終処分量40トン以下を維持</td><td>1.9トン</td><td>2.0トン</td><td>13.9トン</td></tr></table>				KPI・目標	2022年度	2023年度	2024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	409.6kg/ トン-セメント	421.9kg/ トン-セメント	412.6kg/ 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	1.9トン	2.0トン	13.9トン	環境マネジメントシステム(EMS)  環境負荷の低減 																																
KPI・目標	2022年度	2023年度	2024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	409.6kg/ トン-セメント	421.9kg/ トン-セメント	412.6kg/ 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	1.9トン	2.0トン	13.9トン																																																
サーキュラーエコノミー (循環型経済)	当社では廃棄物・副産物をセメントの原燃料として再利用するセメント資源化を進めています。これにより天然資源の枯渇抑制といった観点から循環型経済の形成を推進するとともに最終処分場の延命にも貢献しています。						サーキュラーエコノミー (循環型経済) 																																												
気候変動 (地球温暖化防止)	セメントは製造過程で相当量のCO ₂ が排出されます。エネルギー由来のCO ₂ は、クリーンエネルギーへ転換することにより排出をゼロとすることは可能ですが、原料から排出されるCO ₂ は石灰石を使う限りゼロにはならないという大きな課題があります。そこで当社は、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、地球温暖化防止への貢献と持続的な成長のために、中長期的な視点に立ったCO ₂ 排出削減対策を推進しています。		<table><tr><th>KPI・目標</th><th>2022年度</th><th>2023年度</th><th>2024年度</th></tr><tr><td>カーボンニュートラルの実現 (2030中間目標) CO₂排出原単位※¹ 20%以上削減 (2000年比)</td><td>10.5%</td><td>11.6%</td><td>10.7%</td></tr><tr><td>国内CO₂排出総量※² 40%以上削減 (2000年比)</td><td>42.7%</td><td>46.8%</td><td>46.1%</td></tr></table> ※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				KPI・目標	2022年度	2023年度	2024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)	10.5%	11.6%	10.7%	国内CO ₂ 排出総量※ ² 40%以上削減 (2000年比)	42.7%	46.8%	46.1%	TCFD提言に関する 情報開示  気候変動 																																
KPI・目標	2022年度	2023年度	2024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)	10.5%	11.6%	10.7%																																																
国内CO ₂ 排出総量※ ² 40%以上削減 (2000年比)	42.7%	46.8%	46.1%																																																
生物多様性	鉱山において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。		<table><tr><th>KPI・目標</th><th>2022年度</th><th>2023年度</th><th>2024年度</th></tr><tr><td>鉱山回復計画の策定 鉱山回復計画策定率90%以上</td><td>94%</td><td>95%</td><td>95%</td></tr></table>				KPI・目標	2022年度	2023年度	2024年度	鉱山回復計画の策定 鉱山回復計画策定率90%以上	94%	95%	95%	TNFD提言に関する 情報開示  生物多様性 																																				
KPI・目標	2022年度	2023年度	2024年度																																																
鉱山回復計画の策定 鉱山回復計画策定率90%以上	94%	95%	95%																																																
水源保全	当社は環境経営方針に、水資源の保全・回復といった自然資本等への積極的な取り組みを重要な経営課題と位置づけて、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。また、当社マテリアリティについて、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。		<table><tr><th>(単位:千㎡)</th><th>2022年度</th><th>2023年度</th><th>2024年度</th></tr><tr><td>表層水</td><td>5,346</td><td>4,374</td><td>4,974</td></tr><tr><td>地下水</td><td>17,673</td><td>16,740</td><td>18,117</td></tr><tr><td>用水</td><td>1,630</td><td>2,289</td><td>2,756</td></tr><tr><td>淡水の総取水量(I)</td><td>24,649</td><td>23,403</td><td>25,847</td></tr><tr><td>海水の総取水量</td><td>145,476</td><td>145,758</td><td>138,724</td></tr><tr><td>総取水量</td><td>170,125</td><td>169,161</td><td>164,570</td></tr><tr><td>淡水の総排水量(O)</td><td>12,792</td><td>13,021</td><td>14,414</td></tr><tr><td>海水の総排水量</td><td>145,639</td><td>145,927</td><td>138,724</td></tr><tr><td>総排水量</td><td>158,431</td><td>158,948</td><td>153,138</td></tr><tr><td>淡水使用量(I-O)</td><td>11,857</td><td>10,382</td><td>11,432</td></tr></table>				(単位:千㎡)	2022年度	2023年度	2024年度	表層水	5,346	4,374	4,974	地下水	17,673	16,740	18,117	用水	1,630	2,289	2,756	淡水の総取水量(I)	24,649	23,403	25,847	海水の総取水量	145,476	145,758	138,724	総取水量	170,125	169,161	164,570	淡水の総排水量(O)	12,792	13,021	14,414	海水の総排水量	145,639	145,927	138,724	総排水量	158,431	158,948	153,138	淡水使用量(I-O)	11,857	10,382	11,432	水源保全 
(単位:千㎡)	2022年度	2023年度	2024年度																																																
表層水	5,346	4,374	4,974																																																
地下水	17,673	16,740	18,117																																																
用水	1,630	2,289	2,756																																																
淡水の総取水量(I)	24,649	23,403	25,847																																																
海水の総取水量	145,476	145,758	138,724																																																
総取水量	170,125	169,161	164,570																																																
淡水の総排水量(O)	12,792	13,021	14,414																																																
海水の総排水量	145,639	145,927	138,724																																																
総排水量	158,431	158,948	153,138																																																
淡水使用量(I-O)	11,857	10,382	11,432																																																

社会関係資本

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CNへの貢献


見本

二次元コードをクリック、または
読み取って当社ウェブサイトをご参照ください。

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みを行っています。



人権デューデリジェンス

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防止、軽減する責任を負うことと認識しています。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と考えています。

当社は2023年度に当事業の中核をなすセメント製造事業関連サプライヤーを中心とした第1回人権デュー

デリジェンスを行いました。

第2回人権デューデリジェンスは2024年度に制度を設計し、2025年度に実施する計画です。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り、企業価値の向上を目指します。



2023年度の重点課題の是正措置・2024年度の進捗状況

太平洋セメントグループの人権方針の策定

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」を策定しました。本方針に基づき、グループ全体での人権の取り組みを推進します。



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を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・窓口設置を進めており、2025年度中に海外グループ会社への展開が完了する予定です。

ハラスメントと虐待

2024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17件となり、前年度までと比較して増加傾向にあります。人権啓発推進室では、ハラスメントに関する内部規程のさらなる周知や防止のための啓発活動を強化しています。

労働安全衛生<活動の実績>

2024年度は労働災害が死亡災害4件を含む128件、休業率は精神疾患の増加にともない0.701%と目標未達となりました。現場とのコミュニケーションをこれまで以上に活性化させ、全従業員が安全保安衛生にベクトルをあわせて活動していきます。

P.66

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基本規程」を策定し、グループ全体でのコンプライアンスの強化に努めています。



調達慣行(取引先管理)の徹底

サプライチェーン全体での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「購買基本方針」および「サプライヤー行動規範」を2025年3月に策定しました。今後、サプライヤー向けの啓発活動を展開していく方針です。



今後の課題

- 人権デューデリジェンスの実施（主要国内グループ会社（セメント製造以外）/主要国内一次サプライヤー（2023年度の調査対象以外））
- 「太平洋セメントグループ サプライヤー行動規範」の遵守状況を確認するサプライヤー向けアンケートの実施

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じ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	2024年度実績	Web
 従業員 グループ会社	- 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（18年連続） - 国連グローバル・コンパクトへの継続的支援 - ワーク・ライフ・マネジメントの促進 - 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（計10回、2025年8月末時点）の実施	従業員 
	- 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26回太平洋セメントグループ資源技術発表会 - 第24回太平洋セメントグループ技術発表会 - 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 
 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） ・IR個別面談 ・IRカンファレンス ・施設見学会 ・サステナビリティ説明会 計 281回 2回 271回 3回 4回 1回	株主・投資家 
 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	- セメント製造工程におけるCO₂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、中央研究所を含む）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	ユーザー・ お取引先  品質管理 
 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 ・地球環境保全活動 ・地域文化・交流の活性化 ・地域の発展 ・教育・人材育成 ・災害支援 ・その他 2,665件 1,409件 1,016件 111件 103件 11件 15件	地域社会 
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CO₂セメントの普及	- GCCA年次総会（2024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）	GCCA 

社会関係資本

【特集】従業員エンゲージメント 「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順次開催しています。

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、経営戦略の解説はもちろん、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を目的としています。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。今年の「語る会」は、講話・質疑・懇親会(工場はノンアルコール)の三部構成で各事業所で開催しています。以下では「語る会」の様子を、経営陣がその他の機会でも事業所を訪れ従業員と対話をした際の様子も含め紹介します。

不死原会長 in 中国支店

2025年9月、広島市にある中国支店で、不死原会長と語る会が開かれました。会長は、自身の現場経験を基に、価格維持の重要性、多様な経験を通じ現場起点で業務を理解することの大切さ、温室効果ガスをめぐる政策動向と関連投資・技術開発等につき、震災対応や福島での循環型農業などの具体事例を交えて解説しました。その後、「会長職に就く秘訣」「大きな失敗の乗り越え方」「若手へのアドバイス」などの質問に答えました。その後懇親会が開かれ、近傍の関係会社を含む従業員とざっくばらんに語り合い交流を深めました。不死原会長はこの機会に北九州や山口県の当社グループ関連施設を精力的に回りました。



田浦社長 in 関西四国支店

2025年7月、田浦社長と吉良専務が関西四国支店大阪オフィスを訪れ、従業員に会社方針説明を行いました。田浦社長は、中期経営計画の進捗と今後の目標、価格維持の理論的背景説明と心構え、世界のセメント産業の動向、温室効果ガスにまつわる世間動向などにつき、具体的事象をふまえて語りました。その後の質疑では、方針説明に関する質問のほか、「仕事を楽しくする方法」「20代でやっておくべきこと」「過去最も大変だった経験」などの質問についても答えました。同支店高松オフィスに勤務する従業員もリモートで参加しました。

田浦社長 in 上磯工場

2025年8月、田浦社長と川辺常務が上磯工場を訪れ、会社方針の説明を行いました。田浦社長は従業員に、セメント産業の今後、安全の重要性、日本の将来のセメント需要予測、激甚災害対応という当社の使命、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の重要性、グリーン・トランスフォーメーション(GX)に向けた当社取り組みとその意義について熱弁を振りました。その後、「若手従業員の離職対策は」「事業多角化についての考え方」「当社広報戦略」などの会社方針に関する質問のほか、「新入従業員が身につけるべき知識は」などの質問に答えました。



朝倉副社長 in 研究開発本部

2025年6月、地方事業所での「役員と語る会」をコロナ以後久し振りに復活させるにあたり、朝倉副社長が先頭を切って佐倉市の研究開発本部を訪れ、従業員との対話に臨みました。最初の講話では、自身の職歴に即して、それぞれの職場の様子や自身がそこで身につけたことを語るとともに、研究開発部門に望む研究業務のあり方について述べました。質疑では、「従業員に求める人材像、スキルは」「成長する若手従業員に一致するスキルは」「日本人が海外で活躍するために必要なことは」「会社取り組みのPRIについての考え方」などの質問に答えました。その後食堂で懇親会が開かれ、朝倉副社長は各テーブルを回りながら多くの従業員と交流しました。

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CNへの貢献



二次元コードをクリック、または読み取って当社ウェブサイトをご参照ください。

松井専務 in 土佐事務所

2025年7月、松井専務が土佐事務所を訪れ、従業員との交流を深めました。講話では、自己紹介・ベトナム赴任経験を含む職歴とその時々での土佐事務所とのかかわり、現在の担当事業、職場の安全について、最後に会社業績などについて語りました。質疑ではベトナム赴任のいきさつや海外勤務と日本勤務の相違点などの質問に答えました。その後懇親会が開かれ、近傍の関係会社を含む従業員とざっくばらんに語り合い交流を深めました。松井専務は近傍関係会社施設等も精力的に視察しました。



松井専務 in 東京支店

2025年8月、松井専務が東京支店を訪れ、従業員との対話に臨みました。講話では、自己紹介・職歴、役員となってからの担当部門について述べたのち、直近の会社状況について、全国のセメント市況、海外部門の業績や今後の見込み、混合材に関する戦略などについて語りました。質疑では「従業員のIT活用状況は」「同職場での離職者を出さないためには」などの質問に具体的ノウハウを示すなどしつつ回答しました。その後行われた懇親会でも引き続き従業員との交流に努めました。

伴常務 in 東北支店

2025年7月、伴常務が仙台市にある東北支店を訪れ、従業員と対話しました。本社のいくつかの部門、支店、出向した生コン会社で学んだことなどを、豊かなエピソードを交えながら語りました。その後、当社の今後の課題やあるべき方向性などを自分の言葉で率直に語りました。質疑では、「業界再編への考え」「今後の採用の方針」「海外の会計基準」「投資判断の基準」などの質問が出ました。最後に懇親会が行われ、そこでも支店従業員と交流を深めました。



高野常務 in 大船渡工場

2025年7月の大船渡工場での「語る会」には高野常務が登壇しました。自己紹介、経歴、大船渡工場とのかかわりなどについて話した後、自身の担当である研究開発部門について、体制・重点実施項目・人材育成方針、そして、工場との連携が重要であること、工場操業に関する今後の研究の方向性などにつき力強く語りました。その後「社内での協力を引き出すコツ」「頼りになる人材になるには」「工場未経験者との協業の仕方」などの質問が出され、活発な質疑が行われました。終了後には懇親会が開かれ、工場従業員と交流を深めました。

平田常務 in 関東支店

2025年8月、高崎市にある関東支店では平田常務の「語る会」が開かれました。鉱山や中国子会社など、入社以来の経歴をユーモアを交えて紹介した後、自身の担当である鉱山・資源事業部門の話題を中心に、鉱山の投資戦略、資源事業部門の営業戦略など、(セメント営業に特化された)関東支店の従業員は普段触れることの少ない耳新しい事柄について、平易な言葉で熱心に語りました。質疑では「営業体制の将来像」「海外子会社の鉱山」「鉱山における安全維持について」「マルチスキル化」などの質問に答えました。その後の懇親会でも従業員との交流を深めました。



村上常務 in 熊谷工場

2025年7月、村上常務による「語る会」が熊谷工場で開かれました。自身の生い立ちに始まり、会社での経歴と経験、会社業績と担当である環境事業部門の取り組み、熊谷工場の役割などについて、軽妙な語り口で紹介しつつ経営陣の考え方を伝えました。質疑では、「外国人とのコミュニケーション」「転勤について」「価格改定の困難さ」「今従業員が共有すべきビジョン」などの質問に答えました。従業員からは、意思統一の重要性を意味する「同じ絵を見る」のフレーズに感銘を受けたとの声が異口同音に上がっていました。当日は田浦社長も同道し、同様に講話・質疑を行いました。

2025年には9月以降も10回以上の「役員と語る会」を準備中です。

取締役・監査役の紹介



取締役・監査役の紹介

取締役



取締役会長
不死原 正文

略歴 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
2015年 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

略歴 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
2019年 6月 取締役 常務執行役員 海外事業本部長
2019年 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
2023年 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
小泉 淑子

略歴 1972年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
1980年 1月 梶田江尻法律事務所(現西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)パートナー
2008年 1月 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業カウンセル
2009年 4月 シティニューワ法律事務所パートナー(現在)
2015年 6月 当社社外取締役(現在)
DOWAホールディングス(株)社外取締役(現在)
2016年 6月 住友ベークライト(株)社外監査役
2017年 9月 日本工営(株)社外監査役
2023年 7月 ID&Eホールディングス(株)社外取締役



社外取締役
振角 秀行

略歴 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)



代表取締役副社長
朝倉 秀明

略歴 1982年 4月 当社入社
2011年 4月 ギンソセメントコーポレーション社長
2016年 4月 執行役員 ギンソセメントコーポレーション社長
2018年 4月 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
2019年 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
2022年 6月 取締役 専務執行役員
2024年 4月 代表取締役副社長 社長補佐
経営企画部・サステナビリティ推進部・法務部担当
2025年 4月 代表取締役副社長 社長補佐 カarbonニュートラル統括
経営企画部・サステナビリティ推進部担当(現在)



取締役副社長
深見 慎二

略歴 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
2024年 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 社長補佐
グローバル事業本部長(現在)



社外取締役
堤 晋吾

略歴 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
刈野 雅博

略歴 1980年 4月 当社入社
2004年 4月 法務部長
2013年 4月 執行役員 法務部長
2016年 4月 常務執行役員
2016年 6月 取締役 常務執行役員
2019年 4月 取締役 専務執行役員
2022年 4月 取締役
2022年 6月 常勤監査役(現在)



常勤監査役
根本 裕介

略歴 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)



取締役
専務執行役員
松井 功

略歴 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 執行役員 ギンソセメントコーポレーション社長
2022年 4月 常務執行役員 海外事業本部副本部長
ギンソ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
2024年 6月 取締役 専務執行役員(現在)



取締役
専務執行役員
吉良 尚之

略歴 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
2025年 6月 取締役 専務執行役員 セメント事業本部長(現在)



社外監査役
三谷 和歌子

略歴 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(現在)
2023年 4月 第一東京弁護士会 副会長
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)
2024年 9月 ロデム総合法律事務所パートナー(現在)



社外監査役
青木 俊人

略歴 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)

取締役会のガバナンス

【特集:対談】ありたい姿を目指して



グローバルでのグループガバナンスと 多様性を武器に、企業価値の最大化を実現します

グループガバナンスの進化

不死原 太平洋セメントの伝統として、会長は業務執行から一線を引き、取締役会議長として監督に専念する体制が続いてきました。昨年度は新体制の初年度であり、手探りの部分もありましたが、田浦社長以下、執行サイドがしっかり成果を出してくれました。特にグループ会社を含めたガバナンス体制が軌道に乗り、コンプライアンスや品質問題、安全上の課題が目に見えて改善した一年だったと感じています。

小泉 社外取締役の立場から当社の経営を見てきましたが、特にここ数年グループガバナンスが根付いてきたと実感しています。

グループレベルでのガバナンスやサステナビリティに関する方針や各種規程類は、着実に積み上げられており、法律の改正にあわせた改定もすみやかに行われています。また、当社ではパソコン立ち上げ時に従業員自らが考えた安全やサステナビリティに関する標語が見ら

れるようになっていきます。(掲載される標語はどれも大変示唆に富んでいます。)こうした取り組みの一つひとつがガバナンスの向上に奏功していると感じます。

不死原 当社グループは連結子会社だけで200社超、関連会社も含めると400社近くあります。特に海外子会社のガバナンスは重要課題です。米国の子会社であるカルポルトランド社では、監査部門を設置し、太平洋セメント本体から人材を派遣しています。昨年度は、内部通報制度の対象範囲を海外子会社にまで拡大し、コンプライアンス体制を一層強化しています。

小泉 2016年にカルポルトランド社を訪問した際は、当社側の従業員との間に距離を感じたのですが、昨年再訪した際は、現地スタッフと当社側が現地幹部と「仲間」として一体感をもって業務に取り組んでいる様子が見て取れました。グループ全体での連携や現場交流が進み、好循環が生まれていると感じます。

多様性とグローバル化への挑戦

小泉 当社グループ事業における海外比率が高まる中、経営幹部に外国籍の方や海外出身者を登用することが重要だと考えます。現地の声や視点を経営に反映させることで、意思決定の質やスピードが向上し、グローバル企業としての競争力も高まります。オンライン会議や通訳技術の進化もあり、物理的な距離は障害にならない世の中になってきました。例えば執行役員などの役職から段階的に登用を進めてはどうかと思います。

不死原 まったく同感です。グループの利益の半分近くがグローバル事業から生まれる今、経営の現地化や、本社における多様性の取り込みは不可欠です。現地の幹部や有識者を経営にどう取り込むか、取締役会でも真剣に議論を始める時期にきています。

小泉 リスク管理や危機管理の面でも、海外から学ぶことがあると思います。例えば、グローバルに展開している企業では有事のためのルールをつくるだけでなく、緊急時を想定したシミュレーション訓練が行われています。当社グループでも同様の訓練を実施したことがありますが、現地の手法を参考にすることで、一旦緩急時に活用できる余地が高まるのではないのでしょうか。

サプライチェーンとESG経営の深化

不死原 グループガバナンスが軌道に乗った今、次の課題はサプライチェーンのマネジメントです。当社グループは購買基本方針を策定し、サプライチェーンに期待する責任ある行動を示して

います。今後は、サプライチェーン企業との継続的な対話を通じて理解を促進し、必要に応じてサプライヤーを支援することで、サプライチェーン全体でガバナンスを高度化させていく必要があると考え



ています。

小泉 当社グループはカーボンニュートラルを重点戦略としていますが、成功させるためにはサプライチェーンの協力が欠かせません。さらに、フリーランス法の施行にともない、フリーランスとして働く方々との契約内容や労働条件を適正化することが求められています。当社グループのサプライチェーンでは「一人親方」も多く、サプライチェーンのマネジメントにおいて重要なトピックになると思います。



企業価値最大化と太平洋セメントの未来

不死原 長期的な国内セメント需要の減少を見越して、当社は30年以上前から海外展開を図ってきました。また、国内では福島の大規模酪農施設への参画といった新たな事業分野での可能性も追求しています。26中計では「売上高1兆円、営業利益1,000億円、ROE10%」の達成を目標としていますが、これは第一ステップに過ぎません。ここで一息つくのではなく、そこから例えば売上高2兆円、営業利益を2,000億円などと、成長の歩みを止めない会社にするためには、国内で、海外で何をしなければならないのか、経営陣としっかり議論を重ね、今後10年の成長戦略を早くステークホルダーの皆さまにお示ししたいと考えています。

小泉 当社グループの従業員は、経営理念に掲げる「持続可能な地球の未来を拓く先導役」として、誠実に業務に取り組んでいると感じます。経済成長のみならず、環境や社会への貢献を重視する姿勢は、国内外に誇れる企業文化です。今後もこの理念を大切に、多様でステークホルダーに開かれた経営を目指して邁進していただきたいと考えています。

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。



「太平洋セメント株式会社 コーポレートガバナンス基本方針」については二次元コードをクリック、または読み取って当社ウェブサイトをご参照ください。

コーポレートガバナンス体制

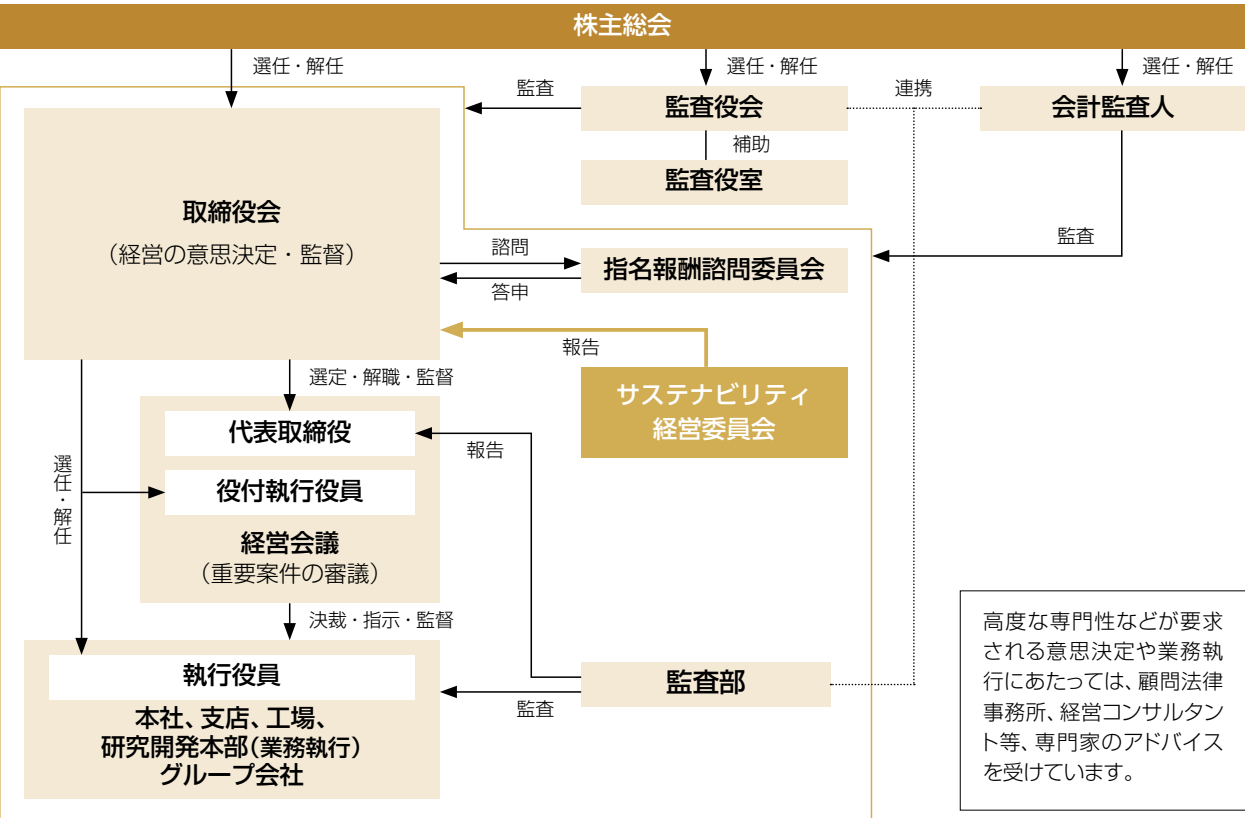
当社は持続可能なビジネスモデルをグローバルに展開するため、コーポレートガバナンスの課題や実効性、ガバナンステーマを的確に認識し、対応する体制づくりを進めています。

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、監査役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



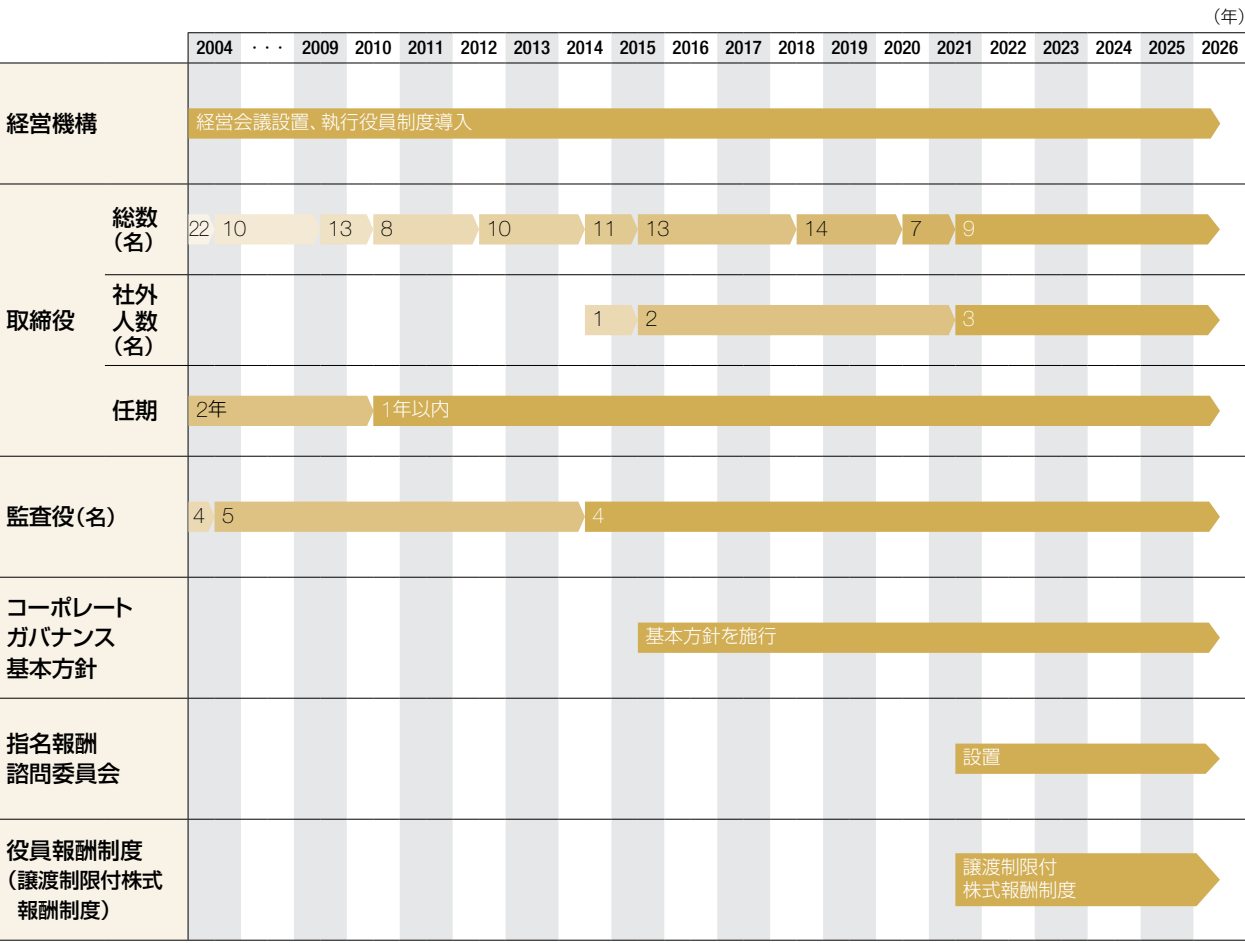
● ガバナンス体制概要(2025年6月27日現在)

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） うち社外役員人数 うち独立役員人数	9名（1名） 3名（1名） 3名（1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） うち社外役員人数 うち独立役員人数	4名（1名） 2名（1名） 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9名で構成されており、うち3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。2024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	12	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	21	—	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。

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中から取締役候補者を取締役に提案し、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。取締役候補の指名を行うにあたり、指名報酬諮問委員会は審議を行い、取締役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中から

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」については二次元コードをクリック、または読み取って当社ウェブサイト「コーポレートガバナンス基本方針(別紙1)」をご参照ください。

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、2024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。

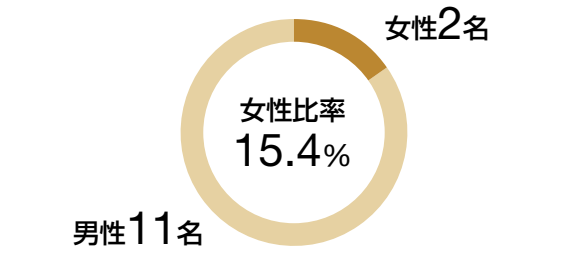
取締役会の運営状況

2024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。

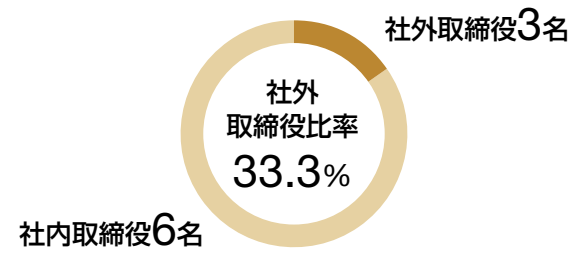
取締役会の主な審議事項(2024年度)

セメント販売価格政策	販売価格改定内容・状況の報告
グローバル戦略	海外子会社の設備投資・市場戦略
工場・鉱山設備強化	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	取り組み事項の進捗状況確認
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 ・業務効率化、集約化の状況報告 ・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

役員における女性比率(2025年7月)



役員の独立性(2025年7月)



取締役会出席状況(2024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%)
日高 幸史郎	11/11 (100%)
深見 慎二	11/11 (100%)
松井 功	11/11 (100%)
小泉 淑子	15/15 (100%)
振角 秀行	15/15 (100%)
堤 晋吾	11/11 (100%)
服原 克英	15/15 (100%)
苅野 雅博	15/15 (100%)
三谷 和歌子	15/15 (100%)
青木 俊人	15/15 (100%)

(注1) 当期開催の取締役会は15回であり、うち取締役 日高 幸史郎氏、深見 慎二氏、松井 功氏、堤 晋吾氏の就任以降開催された取締役会は11回となっております。

(注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。

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

氏名	役職	社外役員	在任年数	指名報酬諮問委員会	知識・専門性・経験					
					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		10年	○	●		●	●	●	●
田浦 良文	代表取締役社長		2年		●	●	●			●
朝倉 秀明	代表取締役副社長		3年		●		●	●	●	●
深見 慎二	取締役副社長		1年		●	●	●			●
松井 功	取締役専務執行役員		1年		●		●	●		●
吉良 尚之	取締役専務執行役員		—		●		●			
小泉 淑子	取締役	○	10年	○ (委員長)					●	●
振角 秀行	取締役	○	4年	○				●	●	●
堤 晋吾	取締役	○	1年	○	●		●	●		●
苅野 雅博	常勤監査役		3年		●				●	●
根本 裕介	常勤監査役		—		●			●		●
三谷 和歌子	監査役	○	7年 4カ月					●	●	
青木 俊人	監査役	○	2年					●	●	

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。社外取締役に對して適時、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、全取締役・全監査役に対しアンケートを実施し、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・評価を行っています。その内容を取締役会において確認し、その結果を基に、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。

委員会の活動状況

指名報酬諮問委員会の活動内容

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4名の取締役に構成されており、うち3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中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

● 課題と取り組み状況(2024年度)

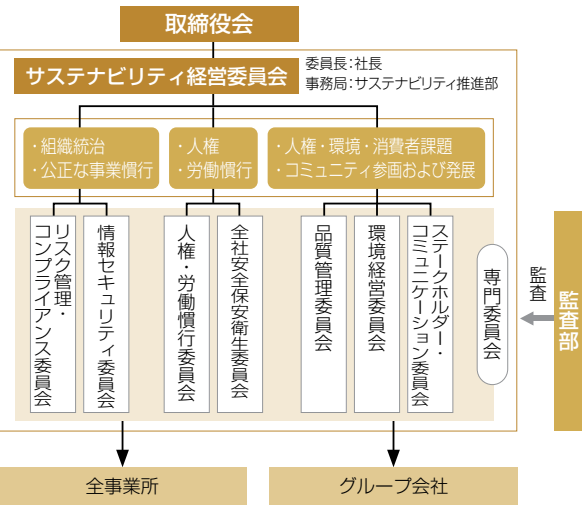
2024年度の課題	・議案上程基準の見直し ・海外投資家向けを含めたIR活動の一層の充実
2024年度の取り組み状況	・決裁規程改定の取り組み実施 ・株主・投資家との対話の強化
2025年度の課題	・経営環境の変化による戦略の修正変更も含めた議論の促進 ・取締役に対するトレーニングの見直し

な場合にはその旨答申することもあり得る等、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委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



● サステナビリティ経営委員会の開催実績(2024年度)

開催時期		主な内容
第1回	2024年 5月14日	● 統合報告書2024の作成に向けた課題
第2回	2024年 9月24日	● 4つの専門委員会の活動中間報告 ● カーボンニュートラルに係る政策・制度動向と企業対応の方向性の報告
第3回	2024年12月24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2024のふり返し ● ネイチャーポジティブ経営を取り巻く動向報告
第4回	2025年 3月25日	● 7つの専門委員会の2024年度活動実績報告 ● 7つの専門委員会の2025年度活動計画 ● GCCA(グローバルセメント・コンクリート協会)関連報告 ● 太平洋セメントグループ人権方針策定 ● 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	11／11	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。

(注1) 当期開催の取締役会は15回であり、うち取締役 堤 晋吾氏の就任以降開催された取締役会は11回となっております。
(注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。

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。

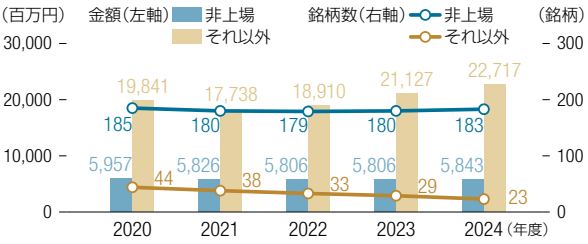
役員報酬

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

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。

● 貸借対照表計上額および銘柄数(特定投資株式)



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。

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%

● 役員の報酬等の総額(2024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	569	329	194	46	13
監査役	72	72	—	—	4
(うち社外役員)	(67)	(67)	(—)	(—)	(6)

※ 上記の取締役および監査役の支給人数には、2024年6月27日開催の第26回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役4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。2024年度は当社4事業所、国内グループ会社10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

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。

● 社外取締役・監査役

固定報酬

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。

- 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。

運用体制

リスク管理・コンプライアンス推進の最高責任者は社長です。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。2024年度は4回の会議を開催しました。

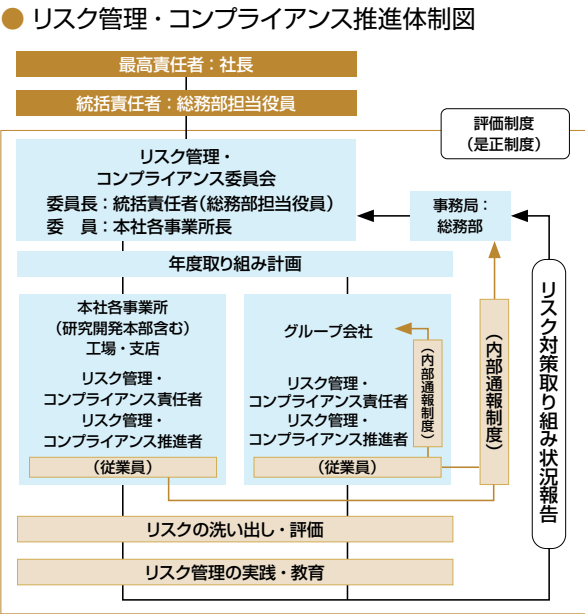
す。またリスク管理基本方針を具体的なリスク管理活動に展開するように「リスク管理規程」を定めています。

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



「リスクマネジメント・コンプライアンス」については二次元コードをクリック、または読み取って当社ウェブサイトをご参照ください。



※ 管理対象：(国内外)グループ会社94社(2025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」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にも、リスク管理体制を整備するとともに実効性あるリスク管理活動を推進し、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。

2024年度実績

- 全事業所・グループ会社でPDCAサイクルによるリスク対策取り組み計画を実施
- 工場大規模事故対応マニュアル・危機管理広報対応マニュアルを作成
- 海外グループ会社が利用できる内部通報の社外窓口を設置

2026年度計画

- 中期経営計画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与えうるリスクに効果的な対策を実施する

ありたい姿(2030)

- 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

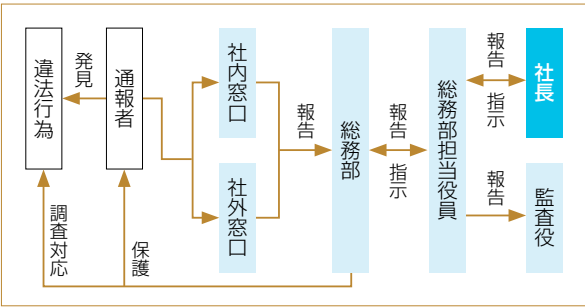
● マテリアリティのKPI・目標と実績

KPI・目標	2022年度	2023年度	2024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)	81.1%	88.3%	95.7%
行動基準研修(e-ラーニング)受講率90%以上を維持	91.7%	97.3%	96.3%

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。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」に定めています。

内部通報制度



● 内部通報制度実績(2024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)	0

「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と評価を特定するとともに、毎年その見直しを実施しています。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の管理下で、効果的な対応策を推進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

Step 1	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
Step 2	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
Step 3	全社リスクのレビュー
Step 4	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て緊急退避レベルを評価するためのツールを作成するとともに、ツールを用いた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順次実施しています。

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、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防災・防火訓練やシェイクアウト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。2024年度は、11月にグループ会社の責任者を対象として研修会を開催し（96社参加）、「ハラスメントのない職場づくりに向けて」と「日本企業に求められるサステナビリティ情報とは」について外部講師より講演いただきました。推進者への研修会は、11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。

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「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。2024年度の受講率は、96.3%でした。



「行動基準 [ケースブック]」については二次元コードをクリック、または読み取って当社ウェブサイトをご参照ください。

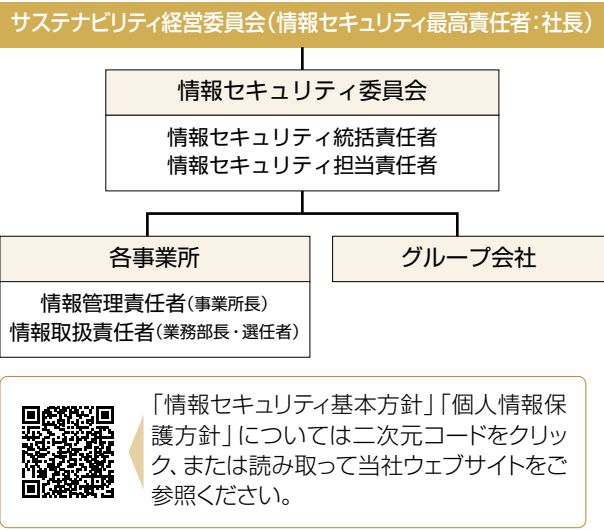
情報セキュリティ

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



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

E 環境					
	集計範囲	単位	2022年度	2023年度	2024年度
セメント質製品※1生産量	GCCA	千t	27,228	25,939	26,526
国内セメント質製品生産量(cementitious)		千t	17,229	16,150	16,052
海外セメント質製品生産量(cementitious)		千t	9,999	9,789	10,474
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	20,065	19,007	19,790
国内		千t	13,036	12,127	12,325
海外		千t	7,029	6,880	7,465
◎ 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	19,017	18,277	18,831
国内		千t	11,989	11,397	11,365
海外		千t	7,028	6,880	7,465
◎ 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	17,997	17,228	17,806
国内		千t	10,983	10,391	10,403
海外		千t	7,014	6,837	7,403
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	698	705	710
◎ ネット排出原単位		kg-CO ₂ /t-cementitious	661	664	671
スコープ2排出量(購入電力からの間接排出)		千t	868	854	755
国内		千t	373	397	309
海外		千t	495	457	446
スコープ3排出量(スコープ1,2以外の間接排出)		千t	1,700	1,578	1,186
カテゴリ1(購入した商品およびサービス)		千t	827	880	442
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	873	698	744
ネットCO ₂ 排出原単位削減率[2000年度比]		%	10.2	9.8	8.8
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		%	10.5	11.6	10.7
国内CO ₂ 排出総量削減率[2000年比]※2		%	42.7	46.8	46.1
◎ クリンカ/セメント比率		%	83.0	83.3	83.0
クリンカ製造のための総熱量	GCCA				
エネルギー使用量		TJ	76,291	74,459	76,691
化石エネルギー量		TJ	61,111	59,056	61,711
化石エネルギー代替量		TJ	13,393	13,758	13,452
バイオマスエネルギー量		TJ	1,787	1,645	1,528
◎ エネルギー原単位		MJ/t-clinker	3,375	3,443	3,448
エネルギー代替の使用率		%	19.9	20.7	19.5
◎ 化石エネルギー代替比率		%	17.6	18.5	17.5
◎ バイオマスエネルギー比率		%	2.3	2.2	2.0
代替原料の利用	GCCA				
◎ 代替原料比率		%	15.5	15.1	14.8
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		%	57	53	52
◎ 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	93
◎ 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	77	76
ダイオキシン類		%	91	92	90
水銀		%	100	100	100
HM1※3		%	78	77	77
HM2※4		%	74	71	72

	集計範囲	単位	2022年度	2023年度	2024年度
◎ 大気汚染物質の排出量					
NOx		t	32,425	32,126	31,036
SOx		t	930	1,014	919
ばいじん		t	423	367	427
有機揮発物		t	1,469	643	1,617
ダイオキシン類		mg	2,652	1,214	1,268
水銀		kg	741	818	734
HM1※3		kg	135	131	197
HM2※4		kg	1,553	1,890	1,533
◎ 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	1,434	1,485	1,396
SOx		g/t-clinker	41	47	41
ばいじん		g/t-clinker	19	17	19
有機揮発物		g/t-clinker	84	38	96
ダイオキシン類		ng/t-clinker	129	61	63
水銀		mg/t-clinker	33	38	33
HM1※3		mg/t-clinker	7	7	10
HM2※4		mg/t-clinker	80	102	80
水使用の状況	GCCA				
総取水量		千m ³	170,125	169,161	164,570
総排水量		千m ³	158,431	158,948	153,138
◎ 淡水使用量		千m ³	11,857	10,382	11,432
◎ 淡水使用原単位		m ³ /t-cementitious	0.435	0.400	0.431
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	95
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	5,771	5,476	5,437
廃棄物・副産物の原単位		kg/t-cement	409.6	421.9	412.6
廃棄物最終処分量	単体	t	1.9	2.0	11.8
投資額の総額	単体	百万円	25,386	18,784	27,001
環境保全コスト	単体				
環境保全投資額		百万円	10,707	5,829	3,266
事業エリア内コスト		百万円	7,998	4,822	3,077
内訳					
公害防止コスト		百万円	2,068	997	1,304
環境保全コスト		百万円	5,861	3,673	845
資源循環コスト		百万円	69	153	928
上流・下流コスト		百万円	2,176	974	0
管理活動コスト		百万円	221	30	21
研究開発コスト		百万円	310	344	161
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	2	7
環境保全費用額		百万円	17,394	18,631	18,570
事業エリア内コスト		百万円	9,909	10,886	16,990
内訳					
公害防止コスト		百万円	5,111	4,781	4,109
環境保全コスト		百万円	4,282	5,571	6,925
資源循環コスト		百万円	516	534	5,957
上流・下流コスト		百万円	6,102	6,318	386
管理活動コスト		百万円	311	158	119
研究開発コスト		百万円	912	1,127	927
社会活動コスト		百万円	58	67	74
環境損傷対応コスト		百万円	102	75	74
研究開発コストの総額	単体	百万円	1,305	1,538	1,359

◎ GCCA Sustainability Guidelinesに基づくKPI

S 社会

	集計範囲	単位	2022年度	2023年度	2024年度
労働安全衛生	グループ1				
死亡災害		件	2	1	4
休業災害		件	49	53	46
労働災害総件数		件	120	133	128
休業率		%	0.935	0.689	0.689
従業員数(連結)	グループ2	名	12,720	12,540	12,586
従業員	単体				
従業員数(出向等をのぞく)		名	1,841	1,821	1,733
うち女性従業員数		名	210	214	217
うち女性従業員比率		%	11.4	11.8	12.5
管理職に占める女性比率		%	2.4	3.4	4.2
平均年齢		歳	40.1	39.7	39.8
従業員数(在籍計)		名	2,284	2,263	2,243
うち女性従業員数		名	219	223	237
うち女性従業員比率	CSR目標2025 10%以上	%	9.6	9.9	10.6
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	%	2.0	2.5	3.2
新任管理職登用の女性比率	CSR目標2025 10%以上	%	13.6	11.4	14.3
平均勤続年数(全体)		年	17.8	17.3	17.3
平均勤続年数・男性		年	18.4	17.8	17.9
平均勤続年数・女性		年	13.3	13.3	13.2
新卒採用人数(エリア非限定職)		名	49	59	53
うち女性数		名	7	13	11
うち女性比率	CSR目標2025 30%以上	%	14.3	22.0	20.8
新卒採用人数(エリア限定職)		名	33	30	34
うち女性数		名	4	4	6
経験者採用人数		名	11	20	20
うち女性数		名	2	1	6
入社3年以内の離職率		%	2020年度入社 9.2	2021年度入社 7.6	2022年度入社 12.2
外国籍従業員の人数		名	6	5	6
障がい者雇用率		%	2.58	2.84	2.63
年間総労働時間		時間	1,891	1,895	1,923
時間外・休日労働時間(月平均)		時間	17.6	17.9	19.8
年次有給休暇取得率		%	77.5	83.6	79.1
年次有給休暇取得日数		日	14.7	15.8	15.0
男性の育児休業等と育児目的休暇の取得率		%	89	93	105
男性の育児休業等取得率		%	60	54	76
男性の育児休業平均取得日数		日	28.9	23.4	33.9
介護休業取得者数		名	2	0	0
一人あたりの教育研修費用		円	60,192	73,971	99,710
一人あたりの教育研修時間		時間	14.8	23.3	28.0
平均年間給与		円	7,298,214	7,221,167	7,637,821
男性の賃金に対する女性の賃金の割合 全従業員※5		%	68.2	69.8	70.2
正社員		%	68.5	69.8	69.9
パート・有期従業員		%	54.4	59.2	67.0
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	99.9	100.0
定期健康診断後の二次検査受診率		%	72.0	96.2	96.4

	集計範囲	単位	2022年度	2023年度	2024年度
生活習慣病の予防対策					
40歳以上の喫煙率		%	29.3	28.1	27.4
40歳以上の飲酒率		%	74.4	75.3	76.5
40歳以上の運動習慣者比率(30分以上の運動)		%	27.9	30.1	31.0
40歳以上の朝食摂取率		%	80.5	81.8	82.2
特定保健指導実施率		%	24.9	30.5	26.9
ウォーキングイベント参加率		%	6.79	42.5	53.2
BMI25以上の割合		%	31.9	30.8	31.2
メンタルヘルスへの支援					
ストレスチェック受検率		%	96.4	97.3	97.2
高ストレス者率		%	9.3	9.9	9.9
ヘルスリテラシー教育に関するe-ラーニング受講率		%	83.4	87.9	98.0
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	6	4	10
その他		件	3	1	5
ハラスメント社外相談窓口への通報件数					
セクハラ		件	1	0	0
パワハラ		件	2	3	2
その他		件	2	1	0
人権標語応募数		点	1,670	1,752	1,761
IR活動実績	単体	件	168	219	281

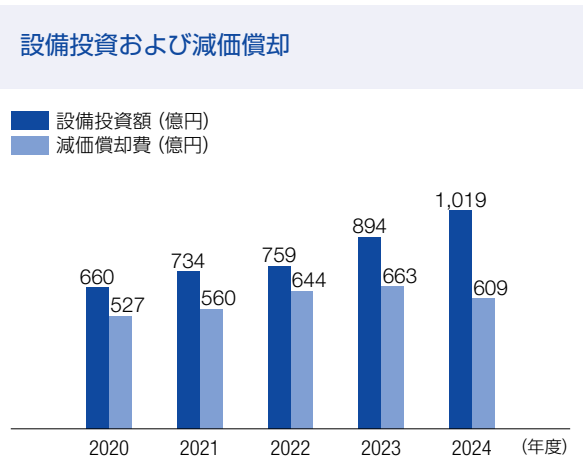
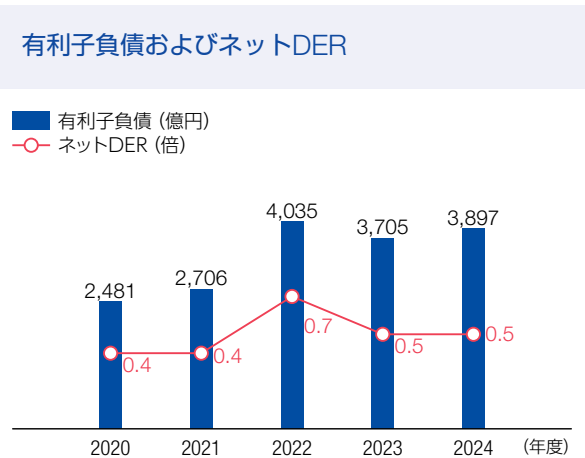
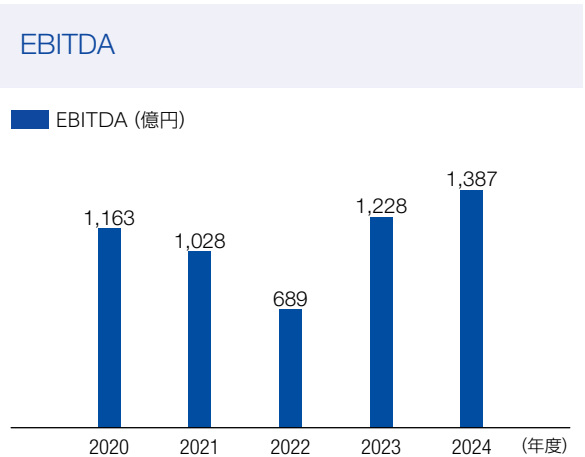
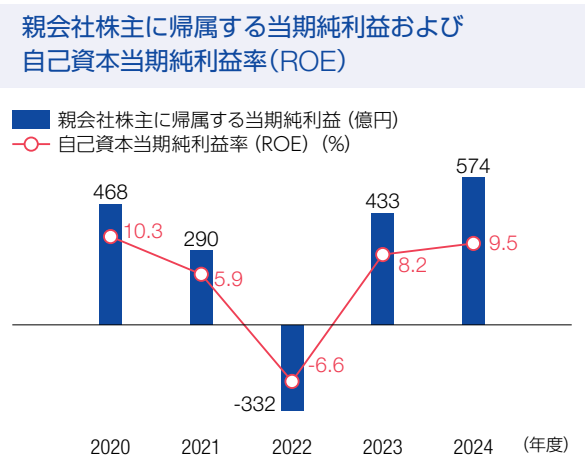
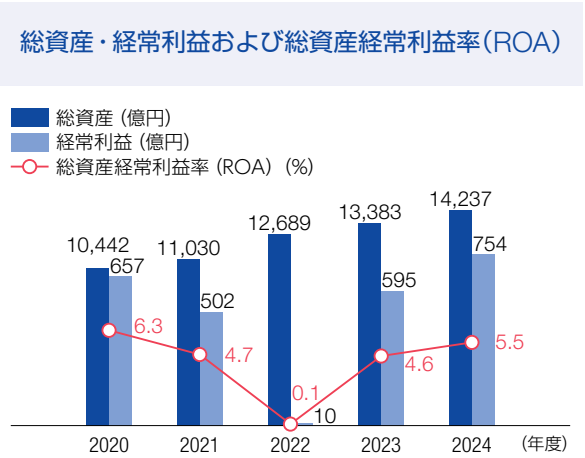
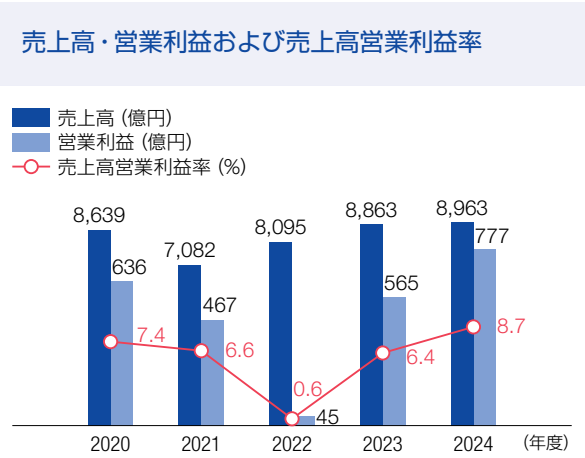
G ガバナンス

	集計範囲	単位	2022年度	2023年度	2024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	510(11名)	393(10名)	569(13名)
監査役(人数)		百万円	72(5名)	72(5名)	72(4名)
インターナルカーボンプライシング	単体	円/t-CO ₂	1,500	5,000	5,000
e-ラーニング受講率	単体	%	91.7	97.3	96.3
内部通報窓口への相談実績	グループ3	件	5	4	5
知的財産	単体				
国内特許権新規登録件数		件	156	129	123
国内特許権保有件数		件	1,439	1,509	1,586

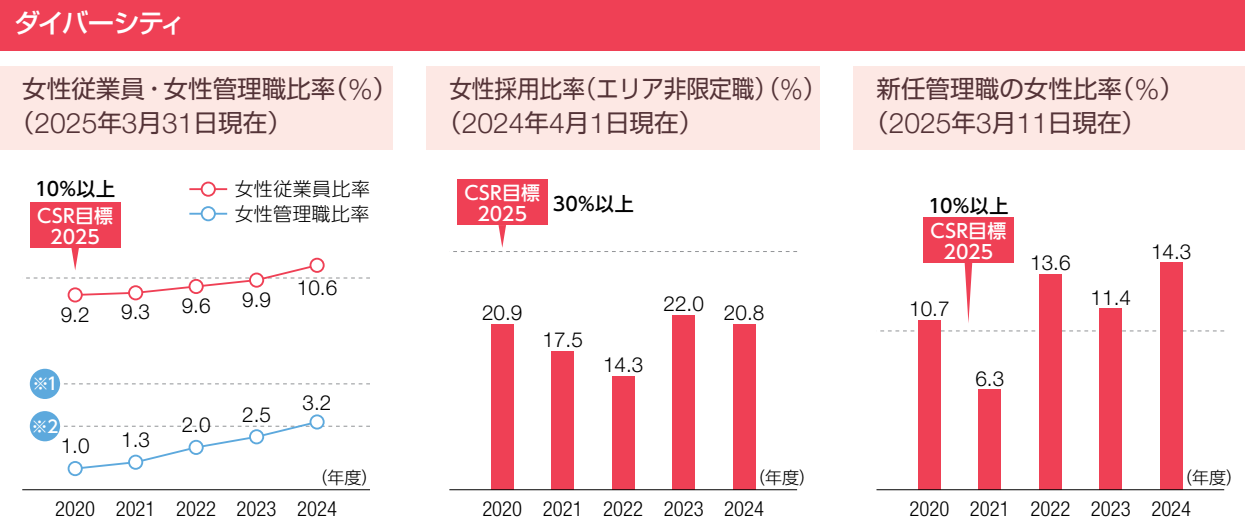
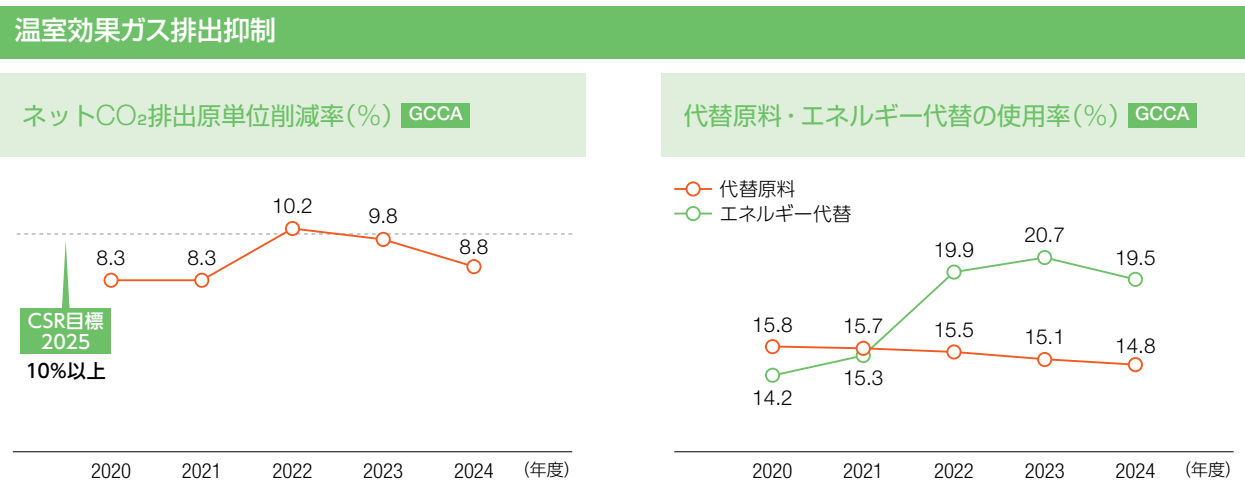
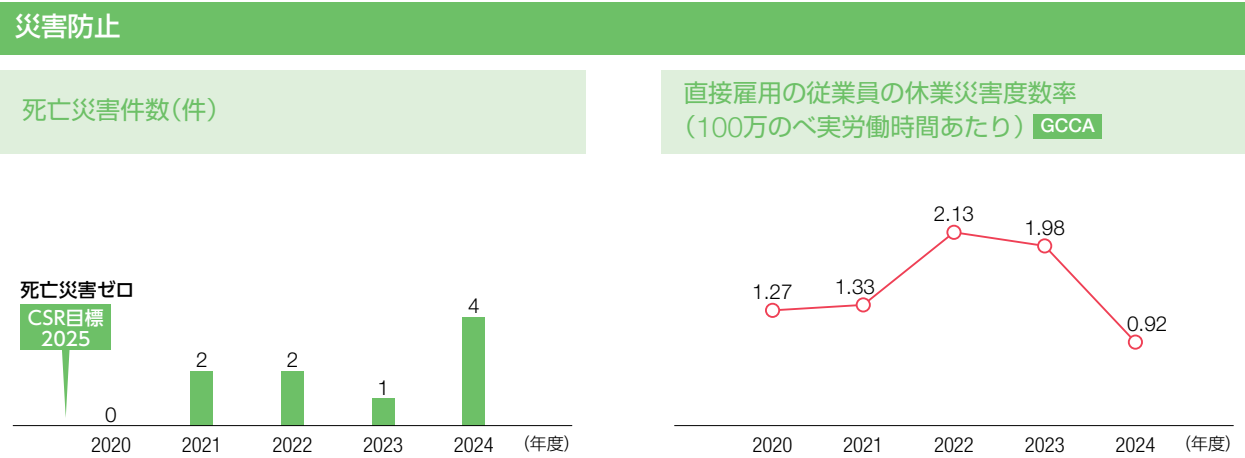
※1 クリンカと混合材の合計
※2 2030中間目標
※3 カドミウムとタリウムとそれらの化合物の合計
※4 アンチモン、ヒ素、鉛、クロム、コバルト、銅、マンガン、ニッケル、バナジウムとそれらの化合物の合計
※5 「女性活躍推進法に基づく男女の賃金の差異の情報公表について」(厚生労働省 2022年7月29日)に基づき算定

財務・非財務ハイライト

財務情報



非財務情報

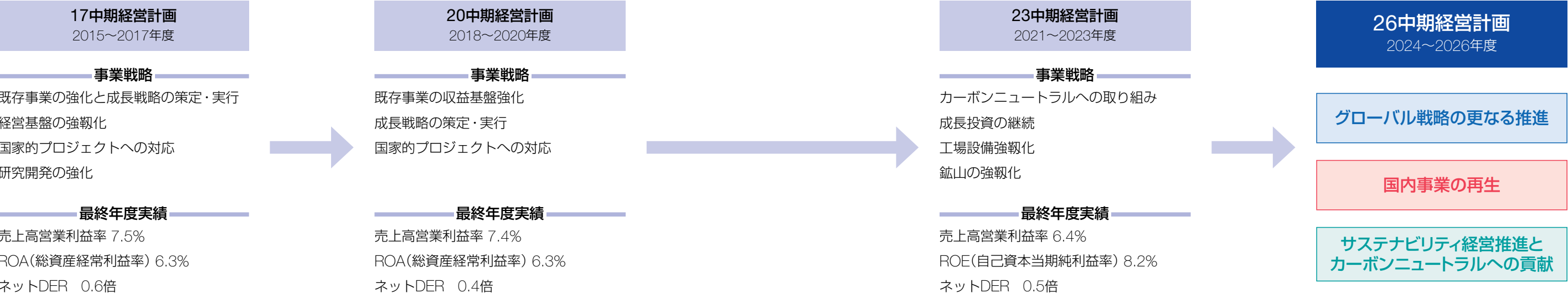


※1 26中期経営計画サステナビリティ目標(2030年) 5%以上
※2 26中期経営計画サステナビリティ目標(2026年) 3%以上

11カ年サマリー

	2014年度	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
業績											
売上高(百万円)	842,849	835,360	798,589	871,113	916,072	884,350	863,904	708,202	809,542	886,276	896,295
営業利益(百万円)	65,407	60,434	63,235	65,130	66,013	61,008	63,611	46,702	4,456	56,470	77,750
経常利益(百万円)	67,890	60,226	59,803	64,367	64,307	60,542	65,744	50,194	1,016	59,473	75,374
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	44,115	36,404	47,597	38,526	43,453	39,151	46,801	28,972	△33,207	43,273	57,428
財務状況											
純資産(百万円)	347,490	357,073	400,035	432,327	450,645	473,241	506,821	544,799	528,857	596,385	676,124
総資産(百万円)	1,040,603	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
有利子負債(百万円)	399,138	394,498	340,930	288,607	279,615	266,116	248,102	270,587	403,485	370,469	389,688
一株あたり情報*											
一株あたり純資産額(円)	2,463.1	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
一株あたり当期純利益金額(円)	359.1	296.3	383.9	311.4	351.7	319.9	387.8	245.8	△283.7	371.1	502.5
株価終値(円)	3,670	2,590	3,720	3,865	3,690	1,850	2,911	2,019	2,487	3,519	3,897
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)	77,001	75,627	94,434	107,683	97,283	90,902	110,403	71,192	△269	140,543	117,874
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△31,378	△71,099	△10,394	△48,461	△58,025	△65,535	△47,809	△83,920	△93,345	△82,139	△106,528
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△52,713	△4,028	△81,855	△65,818	△33,754	△29,437	△43,953	△3,743	112,080	△59,477	△20,611
現金および現金同等物の期末残高(百万円)	50,646	50,072	51,975	44,977	50,085	45,748	63,820	50,214	70,828	71,147	65,339
財務指標											
売上高営業利益率(%)	7.8	7.2	7.9	7.5	7.2	6.9	7.4	6.6	0.6	6.4	8.7
総資産経常利益率(ROA)(%)	6.6	5.9	5.9	6.3	6.3	5.9	6.3	4.7	0.1	4.6	5.5
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	16.3	11.7	14.0	10.2	10.7	9.2	10.3	5.9	△6.6	8.2	9.5
自己資本比率(%)	29.1	31.4	35.6	38.7	40.1	42.3	45.1	46.3	39.0	42.1	45.1
EBITDA(百万円)	110,579	107,359	110,213	111,631	110,513	109,962	116,347	102,767	68,922	122,816	138,667
ネットDER(倍)	1.1	1.1	0.8	0.6	0.5	0.5	0.4	0.4	0.7	0.5	0.5
その他											
設備投資額(百万円)	42,160	44,076	54,385	58,088	67,797	77,677	66,003	73,373	75,933	89,409	101,887
減価償却費(百万円)	42,401	43,958	44,459	44,004	44,009	48,863	52,684	56,010	64,419	66,305	60,876
研究開発費(百万円)	4,423	4,229	4,539	4,453	4,311	4,432	4,606	5,285	5,903	5,659	5,221

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)等を適用しております
※ 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、2010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



GCCAに基づく主要業績評価指標(KPI)

当社グループの2024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。

● 2024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)		2022年度	2023年度	2024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	20,065	19,007	19,790
	グロス排出量※4	19,017	18,277	18,831
	ネット排出量※5	17,997	17,228	17,806
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	698	705	710
	ネット排出原単位	661	664	671
購入電力からのCO ₂ 排出量(千t/年) (スコープ2排出量)		868	853	755
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		1,700	1,578	1,186
カテゴリ1(購入した商品およびサービス)※8		827	880	442
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		873	698	744
クリンカ製造のための熱量原単位(MJ/t-clinker)		3,375	3,443	3,448
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(%)		17.6	18.5	17.5
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(%)		2.3	2.2	2.0
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(%)		83.0	83.3	83.0

排出物質のモニタリングと報告		2022年度	2023年度	2024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	97.5	97.6	97.8
	SOx	95.7	95.5	95.7
	ばいじん	100	100	100
総排出量(t/年)	NOx	32,425	32,126	31,036
	SOx	930	1,014	919
	ばいじん	423	367	427
排出原単位(g/t-clinker)	NOx	1,434	1,485	1,396
	SOx	41	47	41
	ばいじん	19.0	17	19

水使用		2022年度	2023年度	2024年度
取水量(千m ³)	淡水	24,649	23,403	25,847
	海水	145,476	145,758	138,724
排水量(千m ³)	淡水	12,792	13,021	14,414
	海水	145,639	145,927	138,724

安全衛生		2022年度	2023年度	2024年度
死亡災害				
	直接雇用従業員の死亡件数(件)	0	1	0
	直接雇用従業員の1万人あたりの死亡災害度数率	0	1.97	0
	間接雇用従業員(協力企業と下請企業)の死亡件数(件)	1	2	3
	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)	23	21	10
	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)	2.13	1.98	0.92
	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
	間接雇用従業員(協力企業と下請企業)の休業災害件数(件)	12	25	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 2024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 CO₂ 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 2024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14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、45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CO₂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CO₂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CO₂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 version 3.5 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

独立業務実施者の保証報告書

2025年9月19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 齋藤 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2025(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(CO₂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2024年4月1日から2025年3月31日まで、海外事業所に関しては2024年1月1日から2024年12月31日までが対象
² 国内事業所、海外事業所ともに2024年1月1日から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 (IASB) 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、IASB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差し、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CO₂排出量は総グロスCO₂排出量の21%に相当)

^{*} 国内事業所に関しては2024年4月1日から2025年3月31日まで、海外事業所に関しては2024年1月1日から2024年12月31日までのグロスCO₂排出量に基づく。

海外工場	国内工場
- Taiheiyō Cement Philippines, Inc.	- 太平洋セメント株式会社：上磯工場 - 太平洋セメント株式会社：藤原工場 - 敦賀セメント株式会社

- 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
 - 主題情報が会社が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

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。

NSPキルン

4～5段のサイクロンからなる余熱装置に仮焼炉とよばれる燃焼炉を備えたクリンカ焼成キルンのことで、優れた熱効率を誇る。

か

カーボキャッチ

炭酸塩化を利用したCO₂固定技術のひとつ。CO₂を吸収させたセメントスラリーを練り水とすることで効率よくCO₂をコンクリート中に固定できる。

カーボフィクスセメント

CO₂を吸収することで硬化する特殊なセメントのこと。普通ポルトランドセメントと比べて60%のCO₂排出低減となる。

カーボンプライシング

排出されるCO₂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。

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。

グリーンセメント

製造する際のCO₂の排出負荷が低いセメントの総称。

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。

クリンカ鉱物

クリンカを構成する鉱物のこと。主要鉱物としてはエーライト（C₃S）、ビーライト（C₂S）、アルミネート（C₃A）、フェライト（C₄AF）がある。

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除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（UN Global Compact）

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。

コンクリート表面補修材

コンクリート表面に発生したピンホールの充てんや型枠段差の補修などに用いられるセメント系材料のこと。

さ

CCUS技術

CO₂の分離・回収・利用・貯蔵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CO₂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壤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。

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。

スラグ

高炉スラグのこと。

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。

セメンティッシュマテリアル（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。

セメント焼成

基本としてはクリンカの焼成と同義のことをいう。

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。日本ではサービステーション、SSともよばれる。

た

超高純度炭化ケイ素

3N（99.9%以上）といったきわめて純度が高いシリコンと炭素の化合物のこと。大電力を扱う半導体の原料に使用される。

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

パワー半導体

モーターや照明の制御や電力の変換を行う半導体のことで、扱う電圧や電流が大きいことが特徴。

ブックアンドクレーム方式

製品の持つ物理的な価値を証書としてその製品から切り離して、帳簿上で管理・取引する手法。

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。

プレキャストコンクリート

工場であらかじめ製造された側溝、管、マンホール、くい、橋げたや建物の一部などのコンクリート製品のこと。

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のできる商材のこと。

ポルトランドセメント

一般に用いられているセメントの総称で、一義的には普通セメントを指している。

ま

マスバランス方式

ある特性を持つ原料の投入量に応じて生産する製品の一部にその特性を割り当てる手法。

メタネーション

CO₂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。

ら

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CO₂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CO₂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47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。

会社概要（2025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：12,586名 単体：1,733名(出向含まず)
売上高	連結：8,963億円 単体：3,335億円

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	セラクリン
AKシステム	PFC
ADVANCEMENT	セルスフィアーズ
SFPC	太平洋N - EXneo
カーボキャッチ	ダクタル (Ductal)
カーボフィクス (CARBOFIX)	デナイト
C2SPキルン	ナノリチア
シンウォール耐震工法	PreSLump AI

ウェブサイトのご案内

トップページ

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



組織および事業関連情報

● 会社情報

<https://www.taiheiyo-cement.co.jp/company/index.html>



IR関連情報

<https://www.taiheiyo-cement.co.jp/ir/index.html>



● 製品・サービス

https://www.taiheiyo-cement.co.jp/service_product/index.html



サステナビリティ関連情報

<https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/index.html>



● 研究・技術開発

<https://www.taiheiyo-cement.co.jp/rd/index.html>



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	2002年 12月	大分工場で木質バイオマス資源利用施設稼働
2001年 7月	熊谷工場で都市ごみ焼却残渣水洗処理施設(灰水洗システム)稼働	2006年 7月	超高強度コンクリート用「シリカフェームプレミックスセメント(SFPC)」を開発
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	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滑走路の棧橋部床版に「ダクタル」採用
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	2010年 4月	ギンソセメント社第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

京都議定書発効

リーマン・ショック

東日本大震災

パリ協定採択

新型コロナウイルス感染症拡大

事業・社内
のあゆみ

1998年 10月	太平洋セメント発足	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
1999年 5月	国内直轄6工場でISO14001の認証を取得	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
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	2003年 4月	建設発生土のセメント資源化事業開始
2000年 11月	ギンソセメント社(ベトナム)竣工	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

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 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

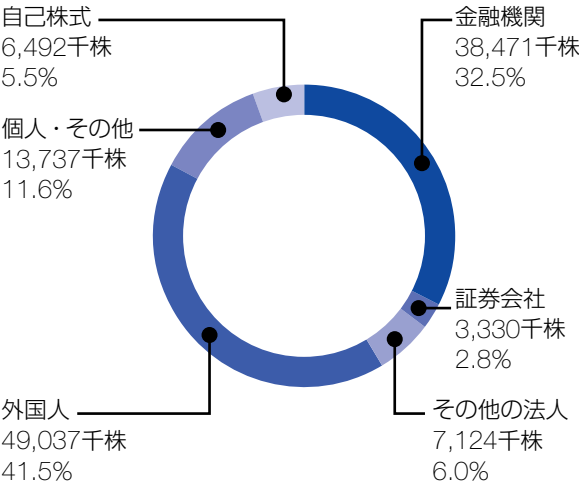
2022年 6月	レディング工場および生コンクリート事業用資産(米国カリフォルニア州)を買収
	

株式情報

株式情報（2025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6,492,245株を含む)	
	株主数	43,932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（2025年3月31日）

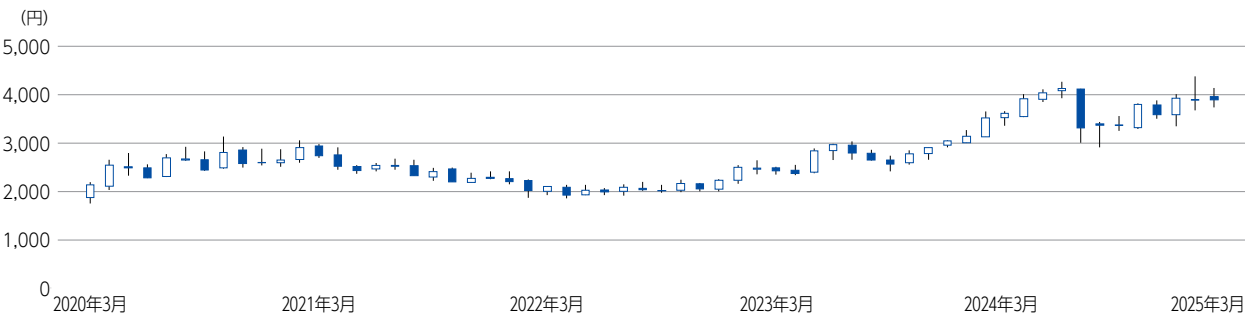


● 大株主の状況（2025年3月31日現在）

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)	20,125	18.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,177	6.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,888	6.2
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,940	3.5
JP MORGAN CHASE BANK 385864	2,738	2.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,716	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,602	1.4
明治安田生命保険相互会社	1,527	1.4
株式会社みずほ銀行	1,500	1.3
BNYM AS AGT / CLTS NON TREATY JASDEC	1,422	1.3

※ 当社は、自己株式6,492,245株を保有しております。
※ 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

● 株価の推移



太平洋セメントグループの工場一覧



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]	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 	プラチナくるみん認定 [2023年8月に取得]
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 	CDP [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] 	健康経営優良法人認定制度 [2023年から連続して取得]
Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J) 	JCR [2025年にA+を取得] 	人的資本経営品質2023 [2024年2月にシルバーに選定]
MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数 	R&I [2025年にAを取得] 	DBJ環境格付 [2025年2月に日本政策投資銀行(DBJ)より環境格付融資を受け、9回連続で最高ランクの格付を取得]

編集後記

「太平洋セメントレポート2025」をご覧いただきありがとうございます。本年は「企業価値最大化に資する統合報告書」をコンセプトとし、9名のチームを核に、多くの方々の協力を得つつ制作しました。ページ数の削減など、読みやすさを追求すべくいくつかの試みを行っています。本レポートを通じてステークホルダーの皆さまとの対話が深まれば幸いです。



ホシノユミコ/星野由美子

(マンガ家・イラストレーター、P20、P22、P49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」にて4コママンガ「Go!Go!広報隊」を連載している。



社内報マンガの1コマ

ホシノユミコのHP
<http://donadona.sakura.ne.jp/>