

米国事業説明資料

2025年12月12日

太平洋セメント株式会社

✓エグゼクティブサマリ(P2)

1. 太平洋セメントの米国事業概要と歴史(P3～5)
2. 米国セメント・生コン市場の概況(P6～12)
3. 当社米国事業の特徴(P13～25)
 - 1) 営業利益とEBITDA推移(P13)
 - 2) セメント・生コン・骨材販売数量推移(P14)
 - 3) 強み(P15～20)
 - 4) 主要な課題(P21～25)
4. Vulcan社生コン事業買収の概要(P26～29)
5. 今後の米国事業展開(P30～32)
6. 付録:用語集(Glossary)[巻末]

✓エグゼクティブサマリ

① 米国セメント市場の特徴

- ・米国セメント需要はGDPと高相関(「経済成長＝需要拡大」)
- ・2023年から高金利の影響で相関が外れる
- ・2027年以降に金利低下・相関回復・市場回復を期待
- ・構造上の特徴が市場そのものの魅力を生み、当社事業の戦略・強みとも密接に関係

② 当社米国事業の強み(キーワード:シナジー)

- ・セメント供給力(戦略的な工場・ターミナル配置)
 - × 生コン事業・骨材事業(三位一体のバリューチェーン)
- ・CPCが築いてきた事業基盤 × TCCのグローバル資源
- ・CPCの技術力 × TCCの研究開発力(混合セメント開発)
- ・CPCのスラグ/フライアッシュ(FA)販売能力 × TCCの供給能力
- ・CPCの技術力 × TCCの工場管理能力

③ 当社米国事業の課題とVulcan社生コン事業買収効果

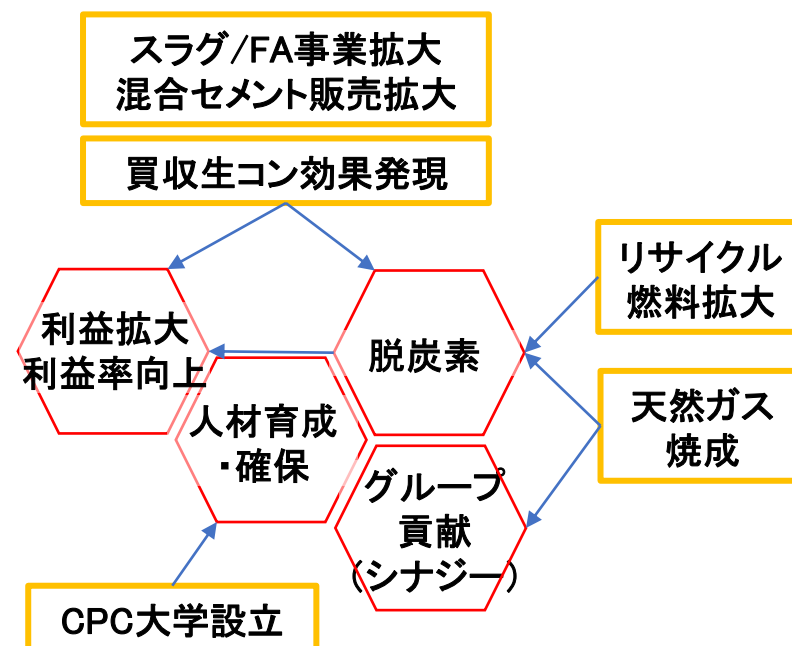
＜課題＞垂直統合・骨材強化・スラグ/FA拡大

＜買収効果＞生コン事業強化

＜シナジー＞川下拡大、スラグ/FA拡大、混合セメント拡販

＜効果発現の基盤＞(CPC)ターミナル増設／(TCC)スラグ/FA・セメント供給

今後の戦略(目標×手段)



1. 太平洋セメントの米国事業(CPC)概要と歴史

1) 米国事業概要

主要事業

セメント事業(製造・輸入)、生コン事業、骨材事業

事業エリア

事業エリア	2024年 需要(千t)	主要5州
ワシントン州(WA)	1,599	
オレゴン州(OR)	802	
カリフォルニア州(CA)	9,019	
アリゾナ州(AZ)	3,143	
ネバダ州(NV)	1,482	
アラスカ州(AK)	163	

(万t、百万ドル)

近年の業績

	2023実	2024実	2025予
セメント販売数量	683	612	592
売上高	2,020	1,962	1,856
営業利益	277	270	182
EBITDA	398	391	322

1. 太平洋セメントの米国事業(CPC)概要と歴史

2) 米国事業の歴史



ノースウェスト
(NW)
WA, OR

Glacier Northwest
設立

太平洋セメント
により買収

CalPortland
(CPC)
設立

サウスウェスト
(SW)
CA, AZ, NV

California Portland
Cement 設立

太平洋セメント
により買収

1891

1907

1990

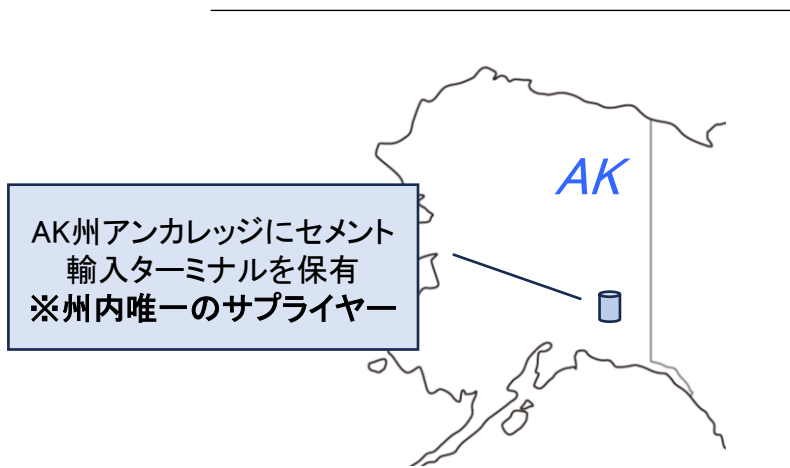
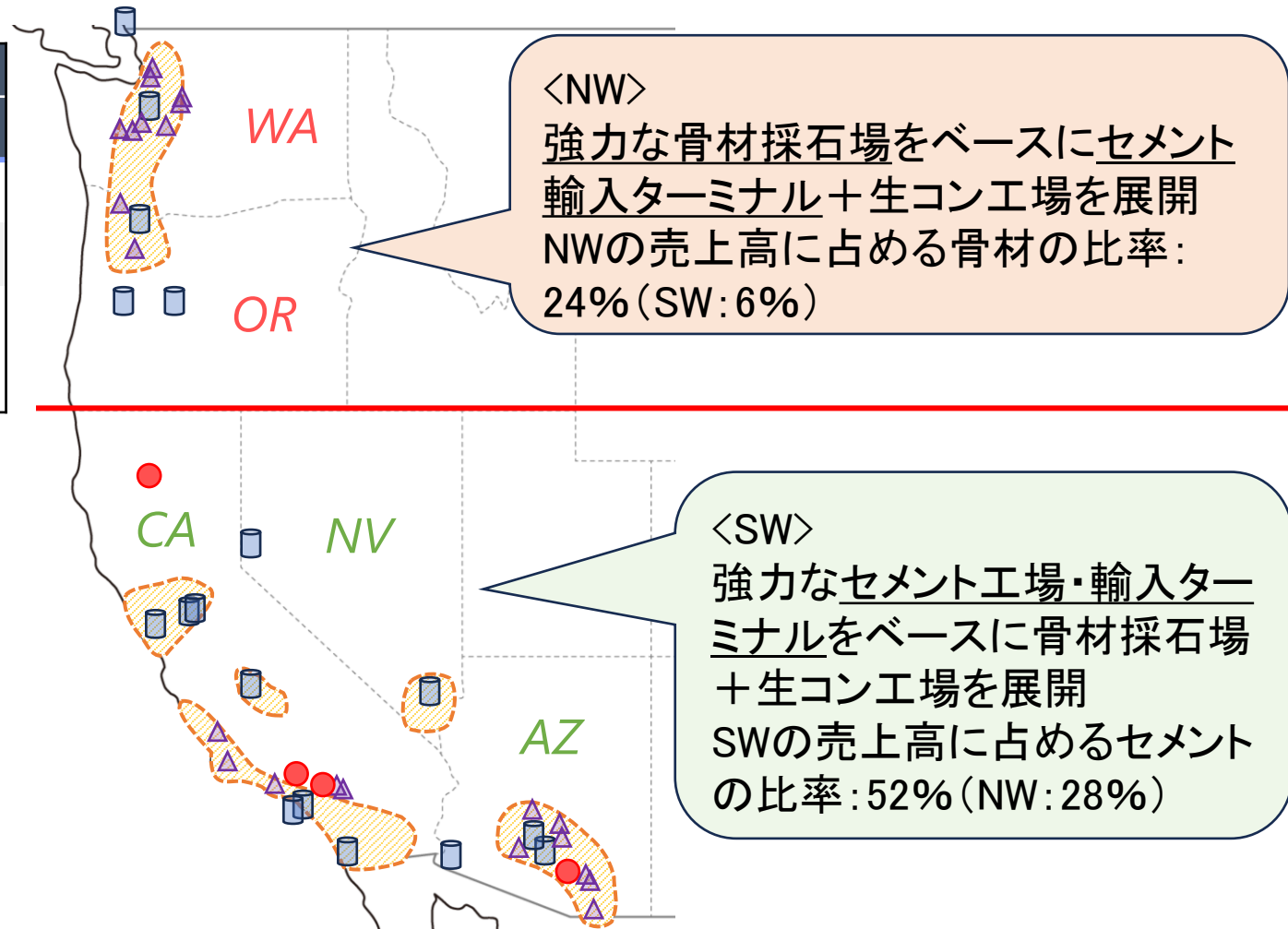
2005

1. 太平洋セメントの米国事業(CPC)概要と歴史

3) 米国事業の特徴

米国西海岸の主要拠点	NW		SW		
	WA	OR	CA	NV	AZ
● :セメント工場	-	-	3	-	1
📦 :ターミナル	1 (1)	3 (1)	7 (2)	2	3
🏭 :生コンプラント	14	9	22	4	20
△ :骨材採石場・プラント	9	4	5	-	6

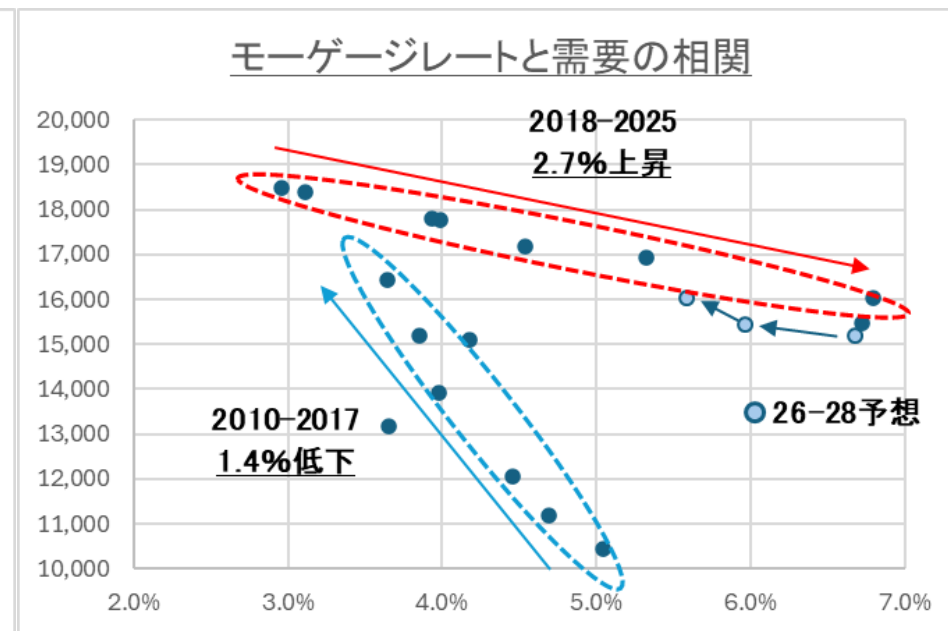
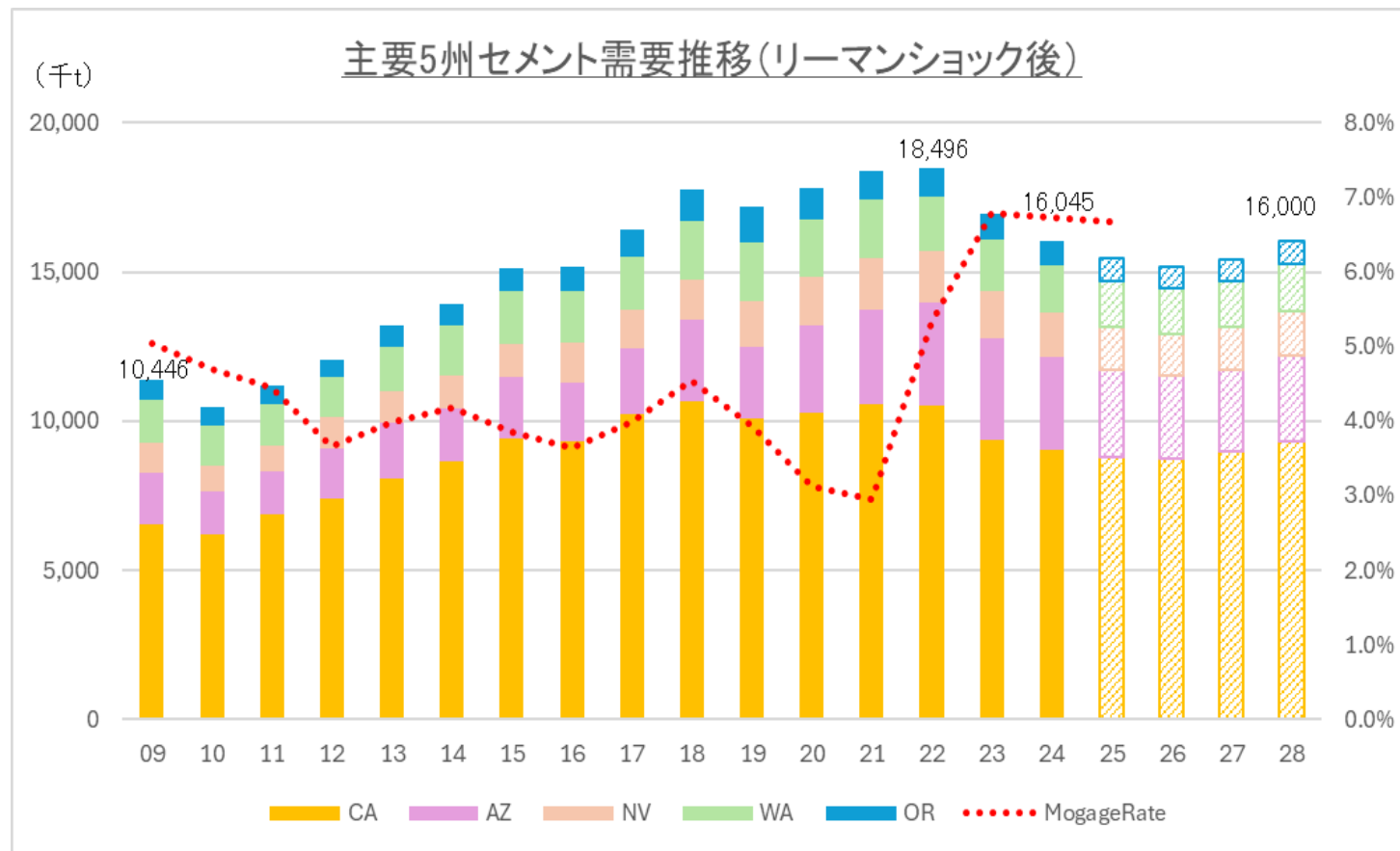
(注)ターミナルのカッコ内は輸入ターミナル
Vulcan社資産買収完了後 (CA)ターミナル9、生コンプラント63



上流～下流を網羅した総合建材事業を展開

2. 米国セメント・生コン市場の概況

1) 需要推移 ～主要5州のセメント需要～



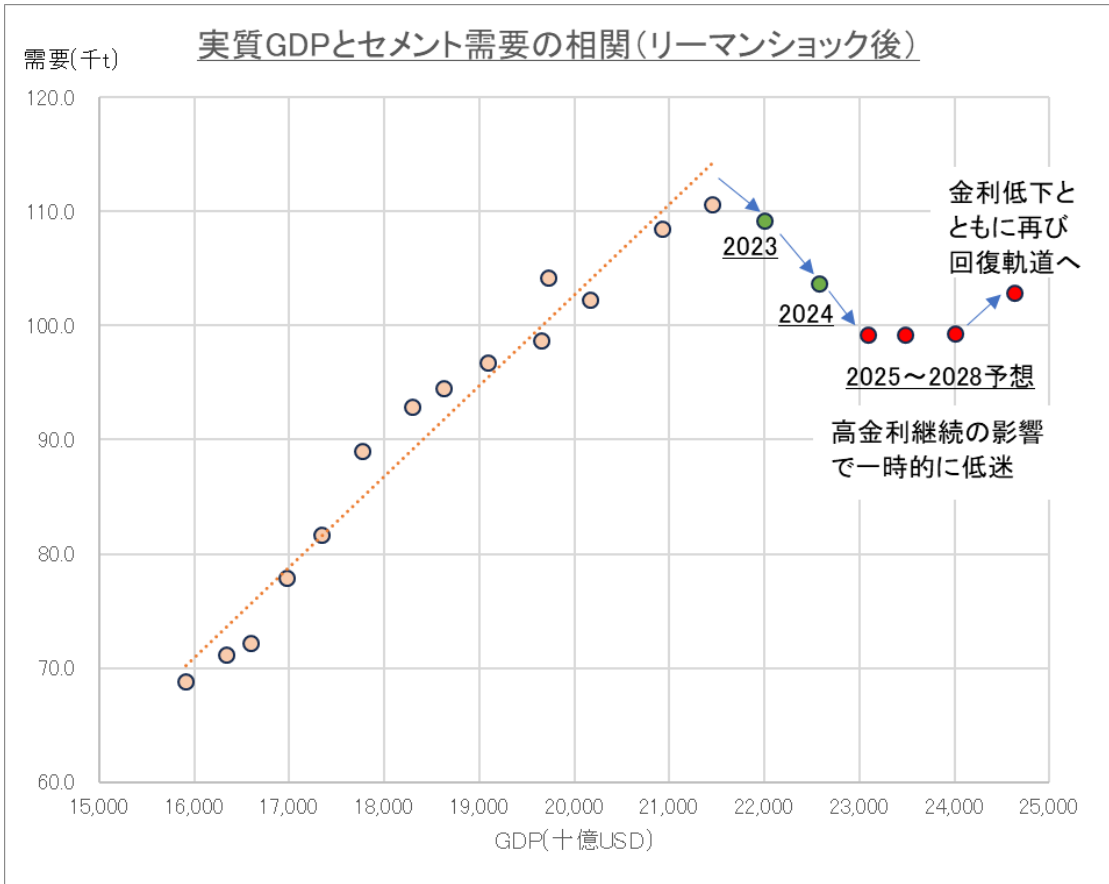
(注) 上グラフは金利の影響は遅れて需要に現れると想定し、1年うしろにずらしている。

(出典) 米国セメント協会(ACA)
需要予測は25年春州別予想をベースに25年秋全米予想の内容を加味して当方にて算出

- リーマンショック以降、景気回復にともないセメント、生コン需要は拡大
- 2022年以降は急激な利上げにより住宅・商業不動産市場が低迷
- 利下げの効果が発現する2027年以降の本格回復を見込む

2. 米国セメント・生コン市場の概況

1) 需要推移 ～全米セメント需要と経済成長との関係～



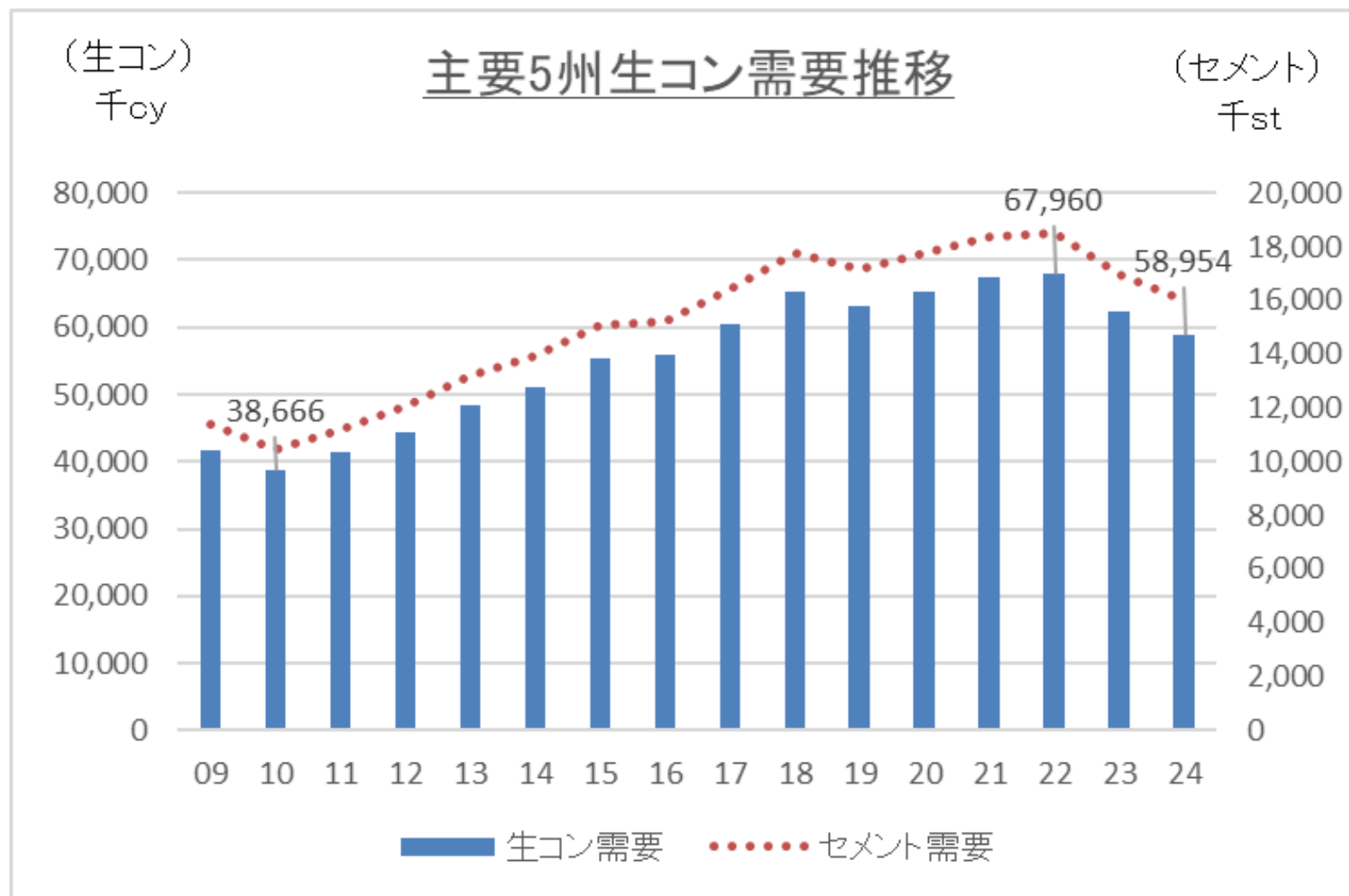
米国経済の特徴・魅力		セメント産業への影響
巨大な経済規模と高成長率	全世界GDPの1/4超を占める世界平均を超える成長継続	高水準且つ高成長の需要継続
巨大な人口規模と高増加率	世界第3位、30年間で3割増	住宅関連需要創出
変革の受入による成長	経済構造の変化による成長	スクラップ・アンド・ビルドによる新需要創出
自己完結型経済	低い輸入・輸出依存	地政学リスクの影響小

(出典)実質GDP: ～2024年 国際連合統計局(国民経済計算・主要集計年次データ)
2025年～ACA

- GDPとセメント需要の相関が高い(寄与度96%) → 経済が成長すれば需要も伸びるというシンプルな関係
- 米国は今後も経済成長を続ける国の一つ
- 現在は長引く高金利の影響で過去のトレンドは異なる → 金利低下に伴い再びGDPとの相関回復

2. 米国セメント・生コン市場の概況

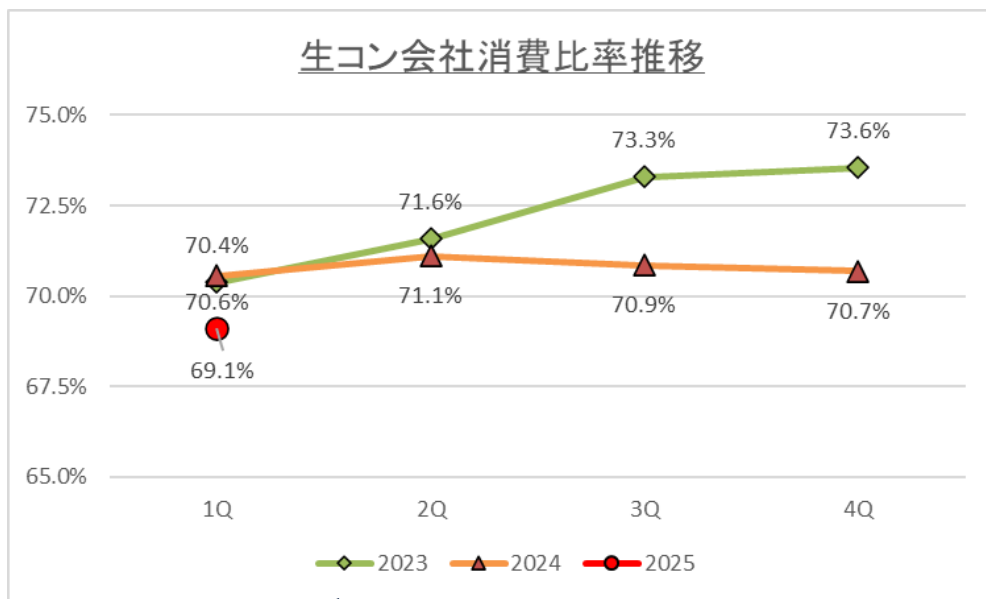
1) 需要推移 ～主要5州の生コン需要～



(出典)生コン需要:全米生コン協会

2. 米国セメント・生コン市場の概況

1) 需要推移 ～セメントの消費先比率(全米)～



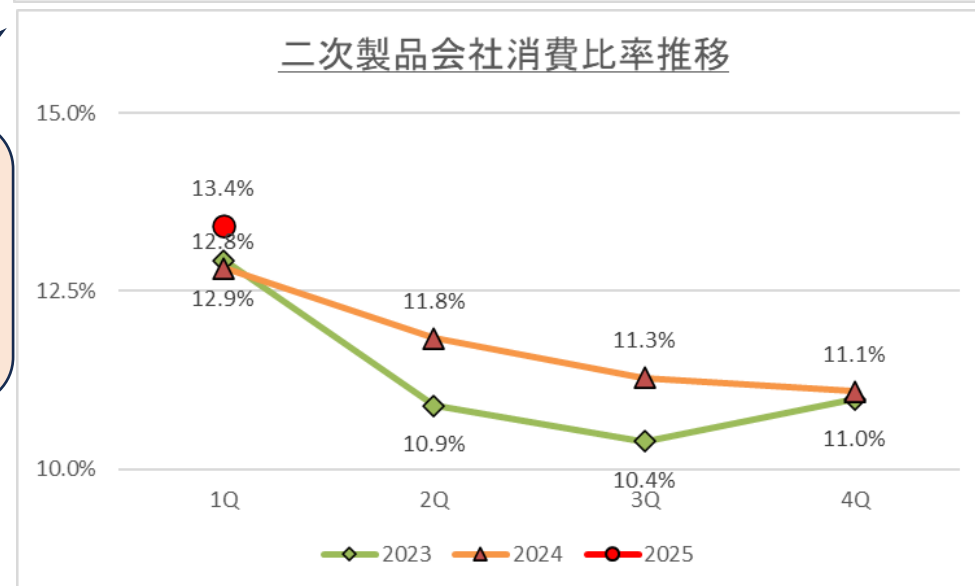
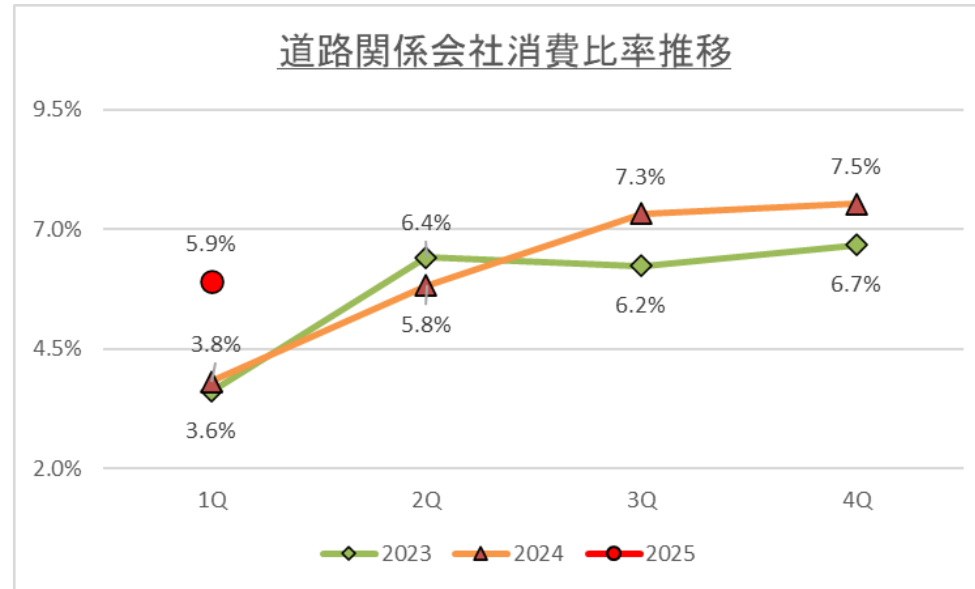
ACAの需要家別消費データによると生コン会社(全米平均)の比率が低下

2023年72.3%→2024年70.8% $\Delta 1.5\%$

☆住宅需要低迷が主要因

→金利低下とともに回復すると見込む

一方、好調な公共事業需要を背景に、道路関係、二次製品の比率が上昇

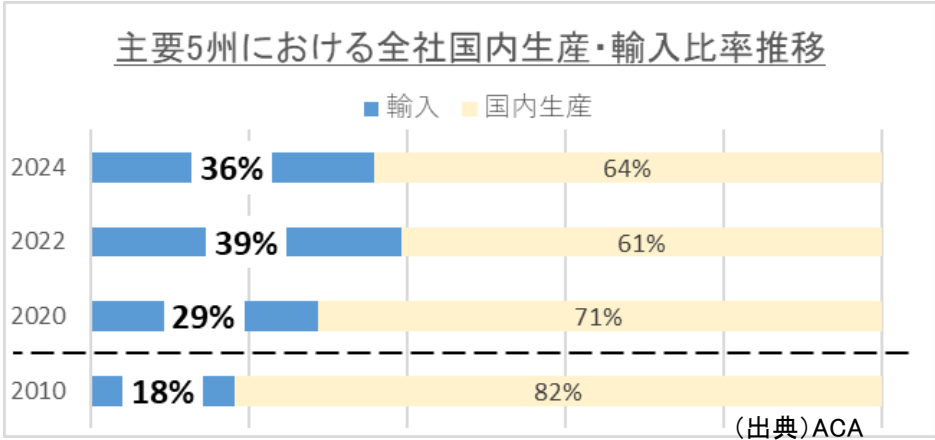


(出典)ACA

2. 米国セメント・生コン市場の概況

2) 米国セメント市場の特徴

米国セメント市場の特徴		結果
①需給構造 の特徴	供給不足を輸入で補っている	需要に応じて輸入の比率が変動する
②物流の特徴	完全な出荷場所(工場・ターミナル)渡し	顧客はコストと人手の問題から近い場所へ引取へ行く
③需要の特徴	住宅部門の比率が高い(建設投資額の4割超)	需要は金利の影響を受け易い
④流通製品 の特長	ここ数年で混合セメント化が急速に進捗	混合セメント開発及び製造・流通体制構築が急務
⑤市場構造 の特徴	一部地域で安定供給先確保のため垂直統合が進捗	どのメーカーも安定供給先確保取り組みが重要
⑥供給能力 の特徴	環境規制が厳しい中で生産能力は漸減傾向	自社工場を保有することの価値は高い
⑦原燃料調達 の特徴	ほぼ全ての原燃料が国内で調達可能	海外要因の影響を受けにくい



→ 当社の戦略・強みと大きく関係(P16にて説明)

→ 当社の課題への取組と大きく関係(P21にて説明)

→ P11で補足

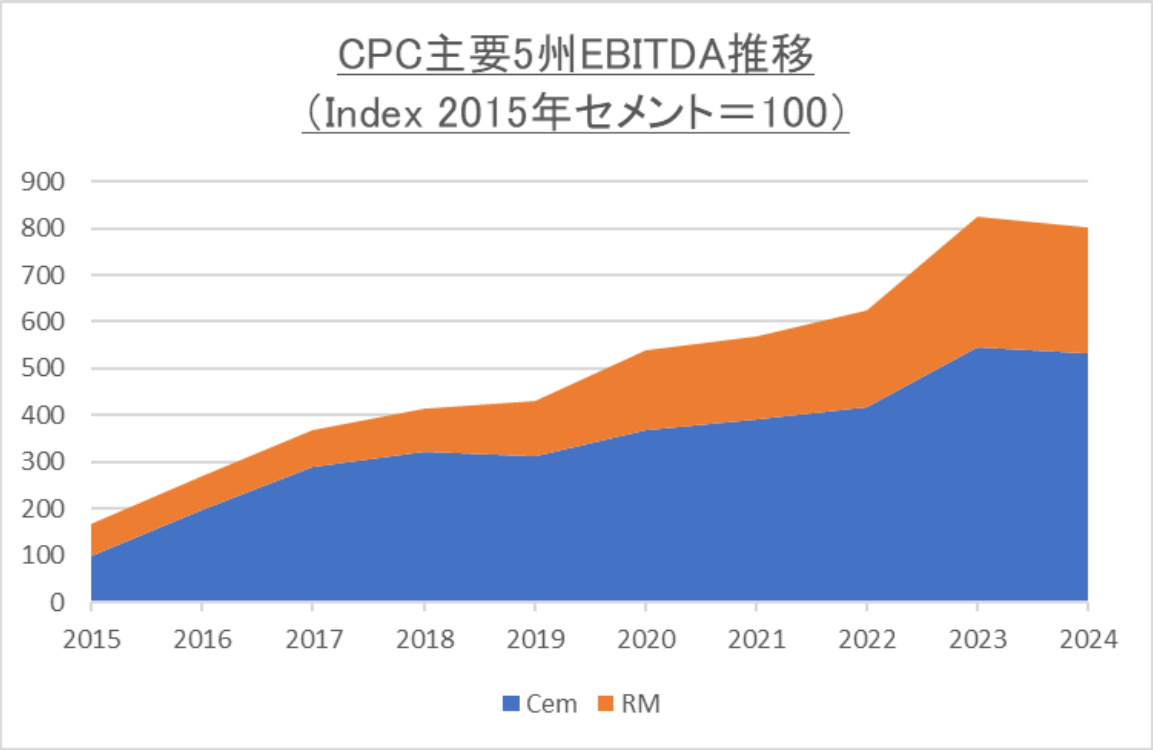
→ P12で補足

→ 当社は、石灰石鉱山のみならず、石膏鉱山2(一つは22年買収)、鉄原料鉱山1、混合セメントの混合材となるポゾラン鉱山1(18年より開発)も保有

2. 米国セメント・生コン市場の概況

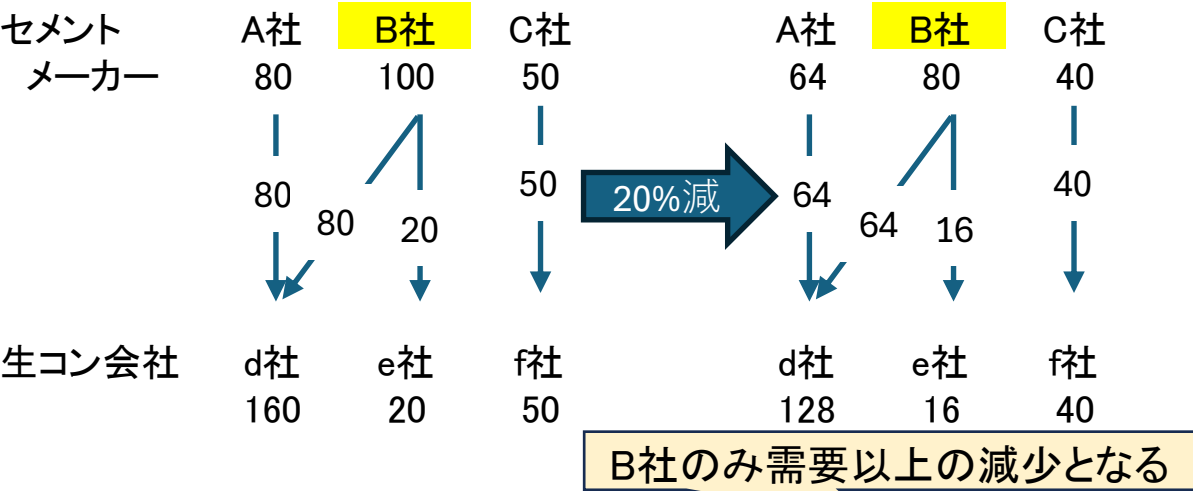
2) 米国セメント市場の特徴 ～垂直統合の重要性～

① 拡大期の利益の取り込み

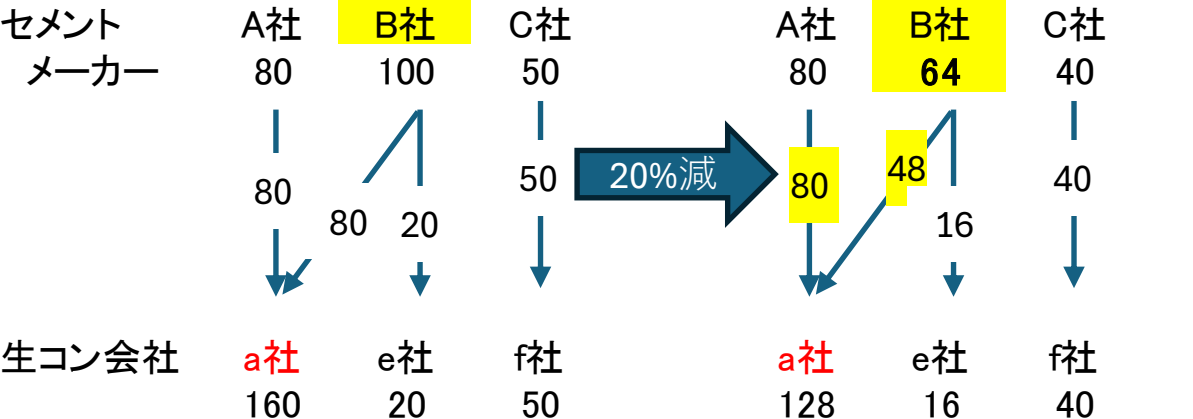


② 縮小期の販売数量の確保(イメージ図)

(生コン会社は全て独立系)



(生コン会社a社はA社の系列)



2. 米国セメント・生コン市場の概況

2) 米国セメント市場の特徴 ～クリンカ生産能力推移～

過去20年のピーク時と2024年の生産能力比較

	クリンカ 生産能力
全米	92%
パシフィック・マウンテン地区	85%
パシフィック地区のみ	75%

(出典)ACA

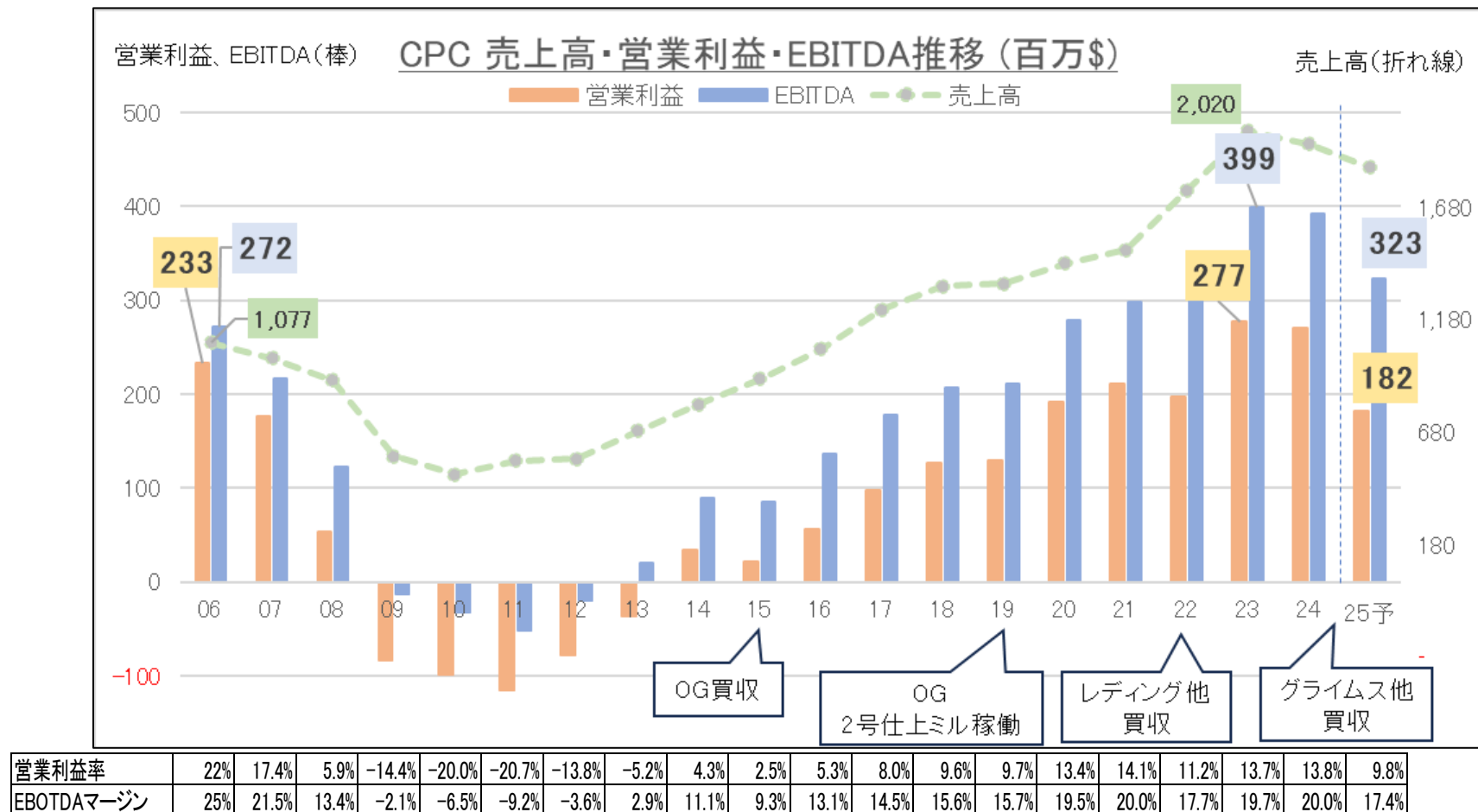
(注1)パシフィック地区:WA、OR、CA
マウンテン地区:AZ、NV、MT、ID、WY、UT、NM、CO
何れもCENSUS上の地域区分

(注2)過去20年間でクリンカ生産能力のピーク年
全米:2012年
パシフィック・マウンテン地区:2011年
パシフィック地区:2010年

- 環境規制(鉱山など)の影響により生産能力は1割程度減少している
特にCPCの事業エリアは15～25%減少している
- 一方で需要は生産能力のピークがリーマンショック直後ということもあり3割から4割増加している
- 米国内に工場を保有することがますます貴重な財産となる

3. 当社米国事業

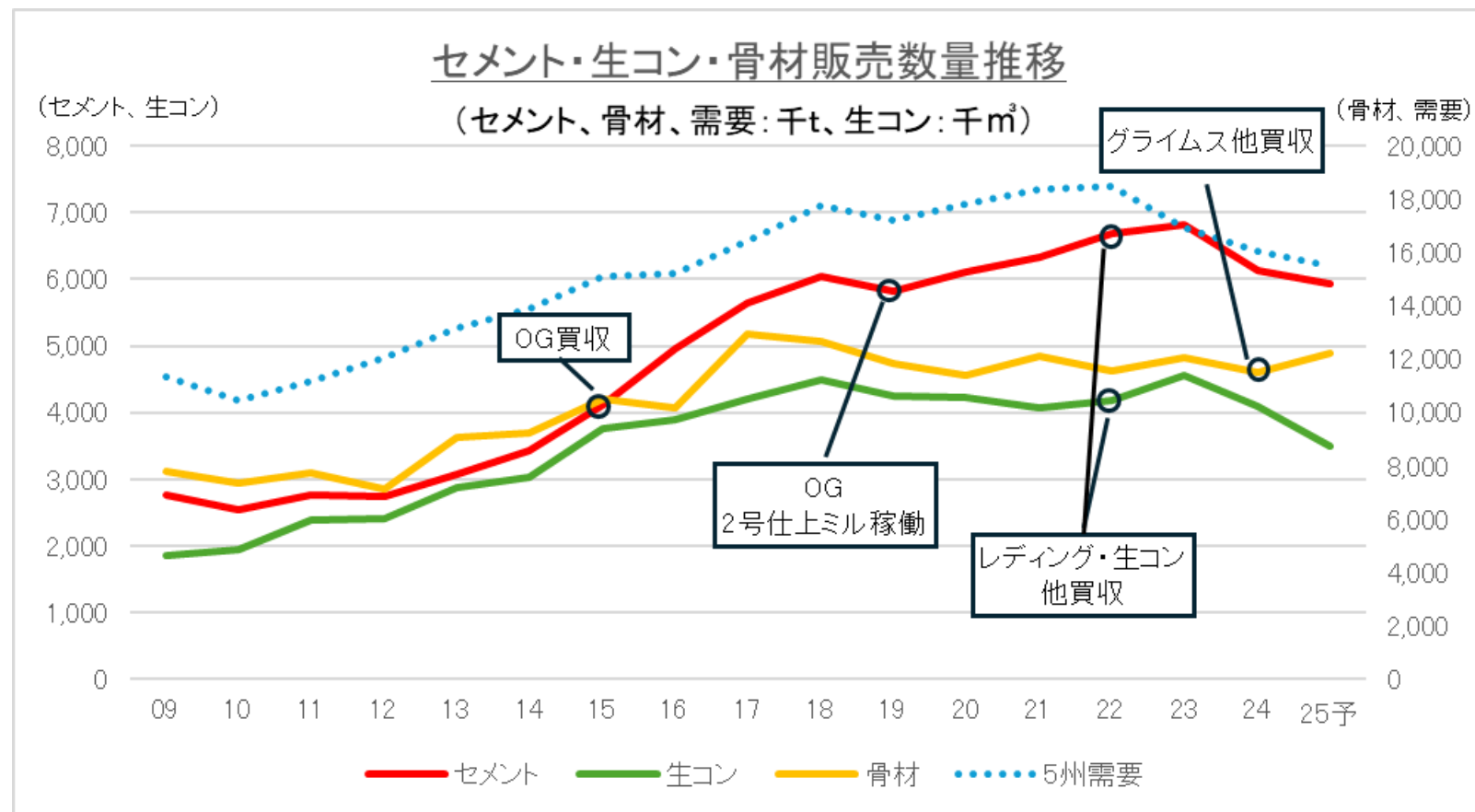
1) 営業利益とEBITDA推移



- 事業拡大に需要回復が加わり2023年には2006年の過去最高営業利益を更新、同年比で19%増加
- 更にEBITDAは2006年比で47%増加

3. 当社米国事業

2) セメント・生コン・骨材販売数量推移

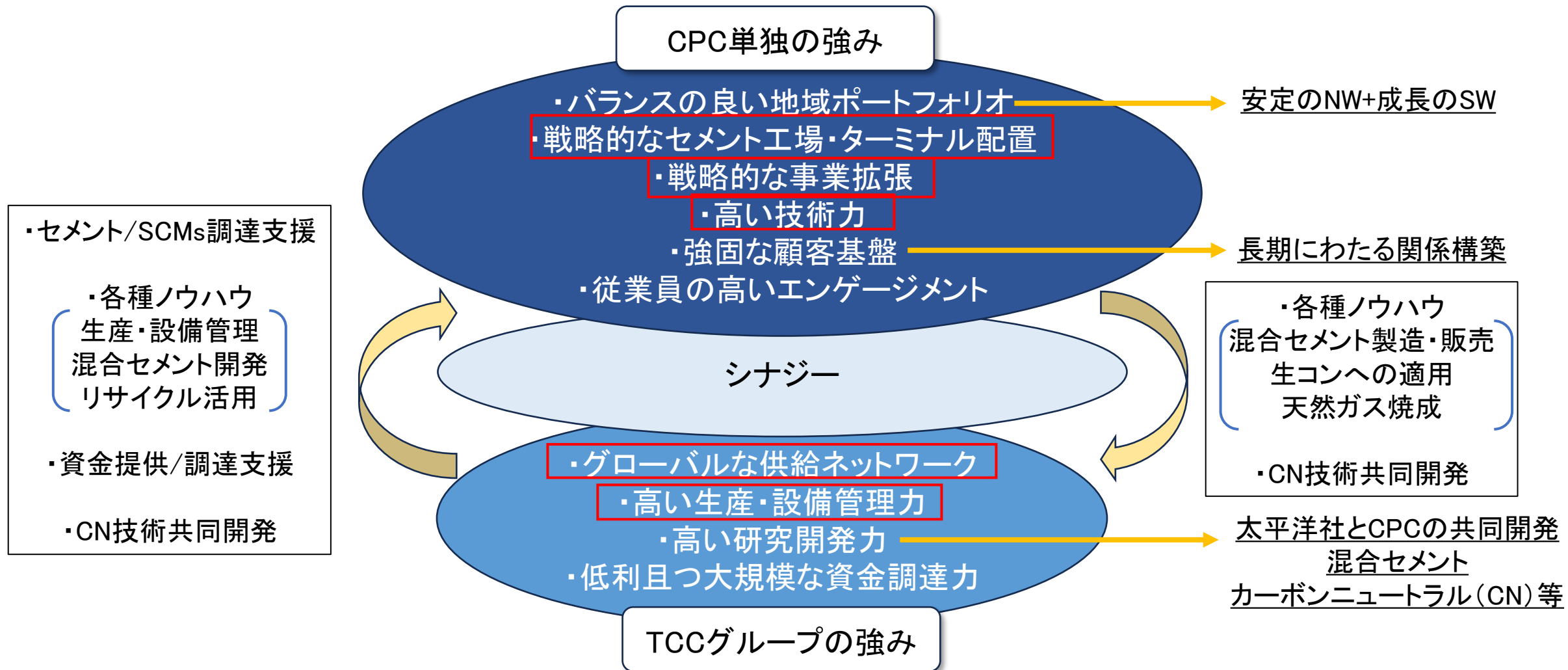


- 事業拡大の都度、需要の傾向とは異なり、確実に販売数量は増加している。
- 2023年と2009年を比較すると、需要が1.5倍となった中、CPCのセメント・生コン販売数量はそれぞれ2.5倍に増加した。

3. 当社米国事業

3) 強み

CPCの市場基盤 × TCCのグローバル資源 = 持続的な成長ドライバー



3. 当社米国事業 ～強みの源泉～

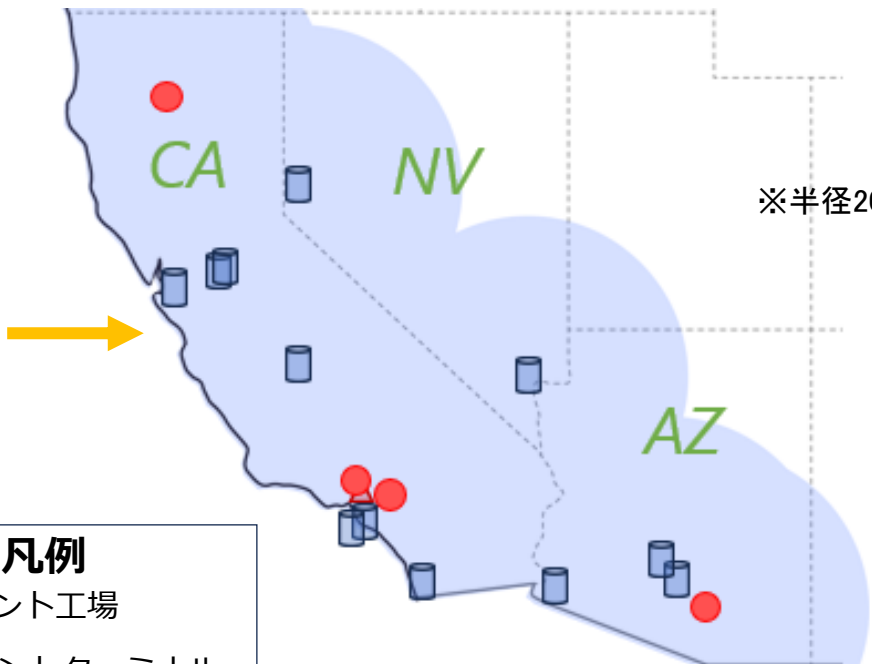
[戦略的なセメント工場・ターミナル配置] (SWで説明)

(背景) 米国ではセメントは工場・ターミナル等出荷場所渡し(ユーザーがバラ車を手配)
輸送コスト、特に近年は人手の問題で近い出荷場所が好まれる



(当社の強み) 最大かつ戦略的な配置の工場・内陸ターミナルを有する

	工場	輸入 ターミナル	内陸 ターミナル
出荷場所数	4	2	10



※半径200マイルを継続的に出荷できるエリアとして図示

凡例

●

セメント工場

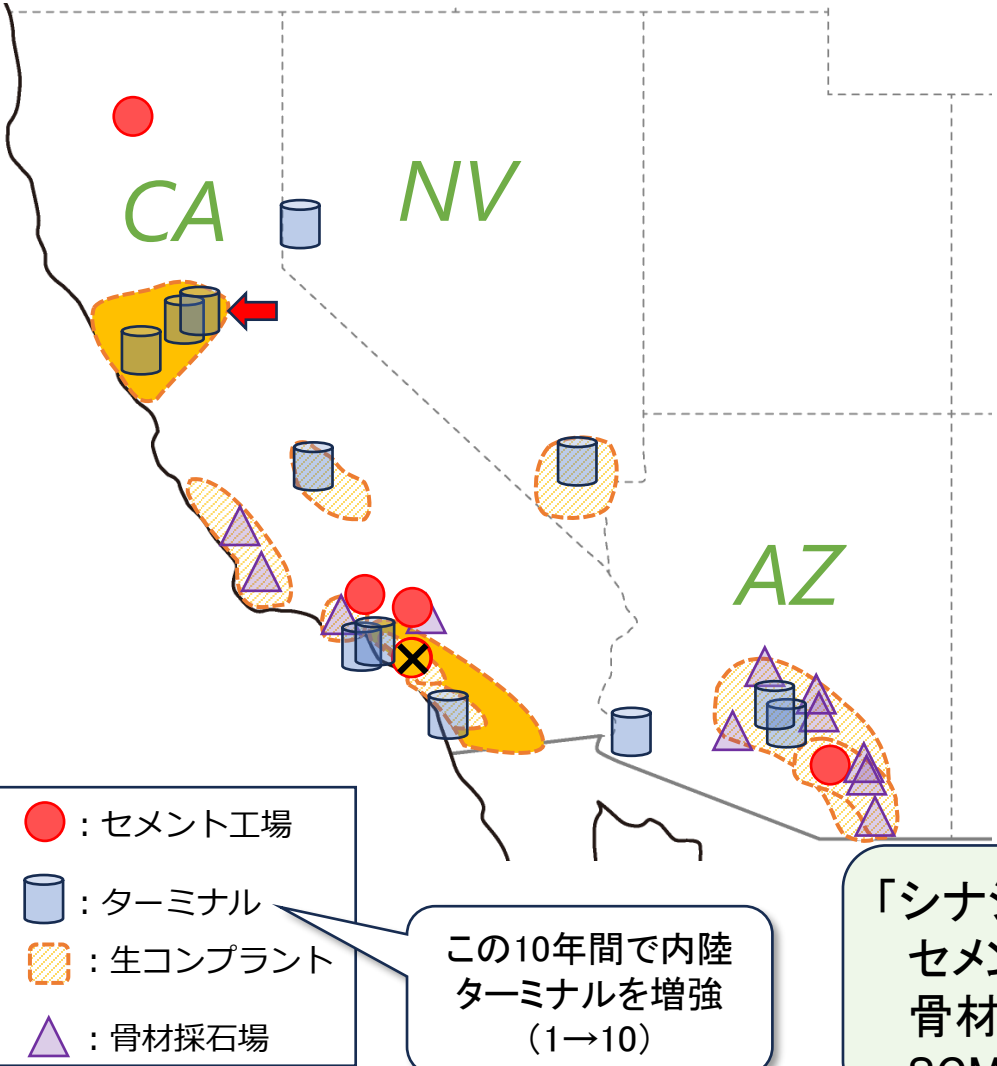
🏭

セメントターミナル

戦略的な事業拡張の成果の一つ

3. 当社米国事業 ～強みの源泉～

[戦略的な事業拡張] (SWで説明)



(百万ドル)

年度	投資	金額
2008	SW地区での生コン買収	554
2013	旧コルトン工場土地売却	(160)
2015	オログランデ工場他買収	420
2019	オログランデ工場仕上ミル増設完了	61
2022	レディング工場・生コン他買収	235
2024	グライムス採石場他買収	160
2025	ヴァルカン社CA生コン事業買収	712
2026	ストックンターミナル増設完了	40

「シナジーとカバー地域重視」の拡張
セメント × 生コン
骨材 × 生コン
SCMs × 生コン × セメント

非事業用資産等売却も推進
2008～2024年
総額380百万ドル超を資金化

3. 当社米国事業 ～強みの源泉～

[CPC:高い技術力 × TCC:高い生産・設備管理能力]

セメント工場運転率の向上



2011年度 84% → 2024年 95% = 約500千t増産に相当

[オログランデ工場]

仕上ミル増設直後の2019年 83% → 2024年 96% = 約250千t増産に相当

[レディング工場]

買収前の2021年 76% → 2024年 97% = 約100千t増産に相当



最大の利益の源泉の一つ

3. 当社米国事業 ～強みの源泉～

[グローバルな供給ネットワーク]

- 海外拠点とのグループ間連携により輸入セメントの強固なサプライチェーンを構築
ギソン・セメント社(ベトナム) + セメン・インドネシアG



グループ内調達 2022年 44% → 2024年65% → 2026年は100%を目指す

- スラグ、FAなどセメンティシヤスマテリアル(SCMs)についても広範囲なソースを確保可能



高収益事業 + 生コン・セメントとのシナジー(後述)

3. 当社米国事業 ～強み(まとめ)～

CPCの強み		背景・補足
バランスの良いポートフォリオ	西海岸5州でバランスよく展開	安定のNWと成長のSW
戦略的なセメント工場・ターミナル配置	SW地区最大・最適配置の工場及び内陸ターミナルを有する	セメントは出荷場所渡しであり顧客確保に有利 米国内に生産拠点を有すること自体が強み
	NW地区最大の骨材及び生コンサプライヤー(セメントは輸入)	大規模かつ臨海骨材採石場を保有 輸入必須の市場であり輸入品も存在感
戦略的な事業拡張	シナジー重視の拡大	セメント×骨材×生コン×SCMsのシナジー
高い技術力	高い運転率	優秀かつ長期の人材確保が基盤
	原価低減	米国環境保護庁によるエナジースターを20年連続受賞
	混合セメント開発(西海岸では先駆者)	NW: 輸入品の混合セメント化完了 SW: IL/IT開発完了(今後見込まれる急拡大へ対応済み)
強固な顧客基盤	顧客との強い信頼関係	全米屈指の中央研究所による顧客サービス提供 長期的な信頼関係構築
従業員の高いエンゲージメント		「従業員はファミリー」という企業理念
TCCグループとの長期的な観点でのシナジー	グローバルな供給ネットワーク	ギソン社(ベトナム)、SBI社(インドネシア)を柱に長期的な安定且つ高品質なセメント輸入ソースの確保 スラグ、FAなどセメンティシヤスマテリアルについても広範囲なソースを確保 → セメント・生コンとのシナジーも実現
	高い生産・設備管理力	TCC生産・設備管理ノウハウ⇔CPC新設備のノウハウ
	高い研究開発力	TCC混合セメント開発ノウハウ⇔CPC生コンでの実用ノウハウ
	低利且つ大規模な資金調達力	TCCの信用力を活用した低利な資金提供

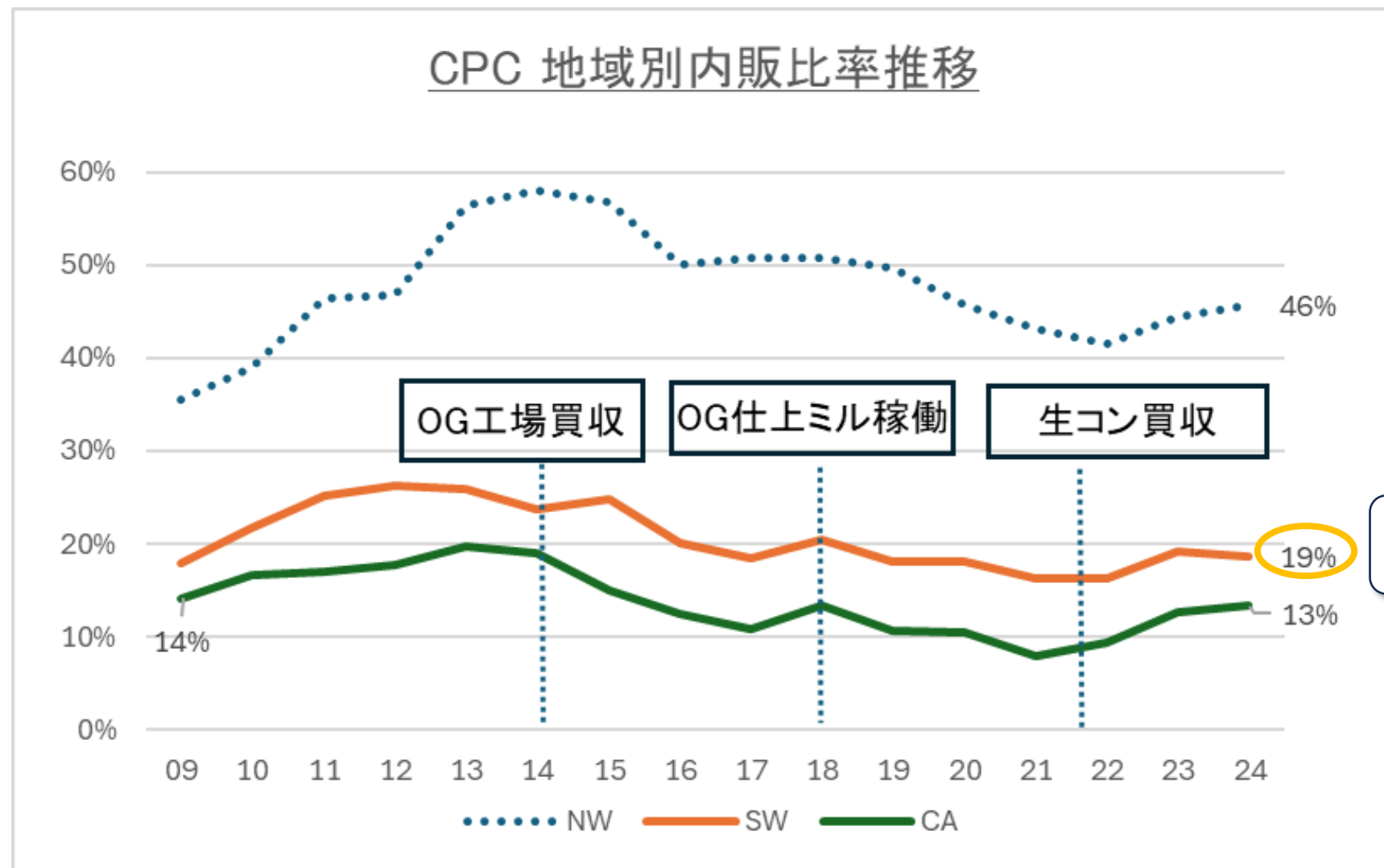
3. 当社米国事業

4) 主要な課題

課題		主な対策
SWでの垂直統合推進 (生コン事業拡大) (後述)	- 近年CAにおいてセメント工場の買収を実施 - 一方で生コン事業の拡大は限定的 - その結果SWでのセメント内販(自社生コン部門等への販売)比率は2割未満に低下 - 事業安定化のために他地域と同水準(3割超)までは高めることが課題	Vulcan社のCAでの生コン事業買収(後述)
骨材事業拡大(特にSW)	- 骨材事業は高収益事業 - 生コン事業の競争力の確保にも有効 - 生コン事業同様、事業拡大は限定的 - 特に高収益である都市部の骨材事業拡大が課題	- 昨年末にCAロサンゼルス郊外のGrimes社の骨材鉱山買収 - AZフェニックスの自社鉱山能力増強(2027年完了、+100万t)
SCMs事業拡大 混合セメント拡販 (後述)	- 米国西部ではスラグ/FAの調達が困難(後述)である一方、アルカリ骨材反応を抑制するためFAが極めて重要 - それ故に収益性も高い(西海岸ではセメントの9割程度の価格で流通) - 当社も主に米国内の同業他社から購入 - スラグ/FAの独自ソースと流通設備の確保が課題 - 混合セメント化が急速に進捗、その対応が必須	- ストックトンターミナルサイロ増設(2026年上期より稼働)、Vulcan社の北CAの小型ターミナル買収 - 日本を中心にスラグ/FAのソースを確保(スラグ)既に輸入中、今後増量(FA)来年早々トライアル輸入 - 混合セメント開発完了 - Vulcan社から買収した生コン工場活用

3. 当社米国事業 ～主要な課題～

＜SWの内販比率は低く安定供給先確保が課題＞

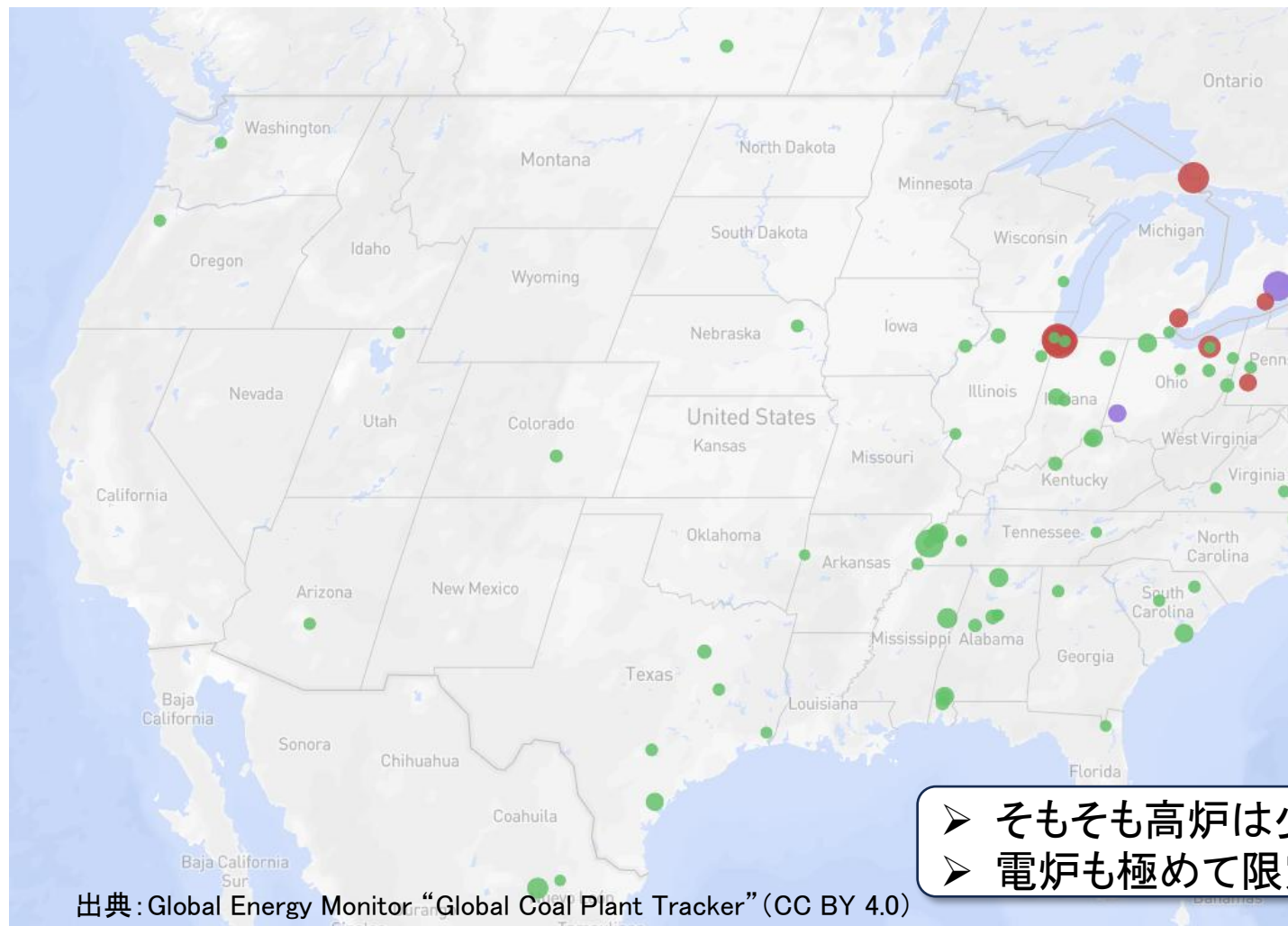


➤ Vulcan社生コン事業買収後は25%程度に上昇

3. 当社米国事業 ～主要な課題～

＜西海岸ではスラグ/FAは希少で関連事業は高収益＞

[米国・カナダ・メキシコの高炉・電炉の状況]



● ● 高炉
● 電炉

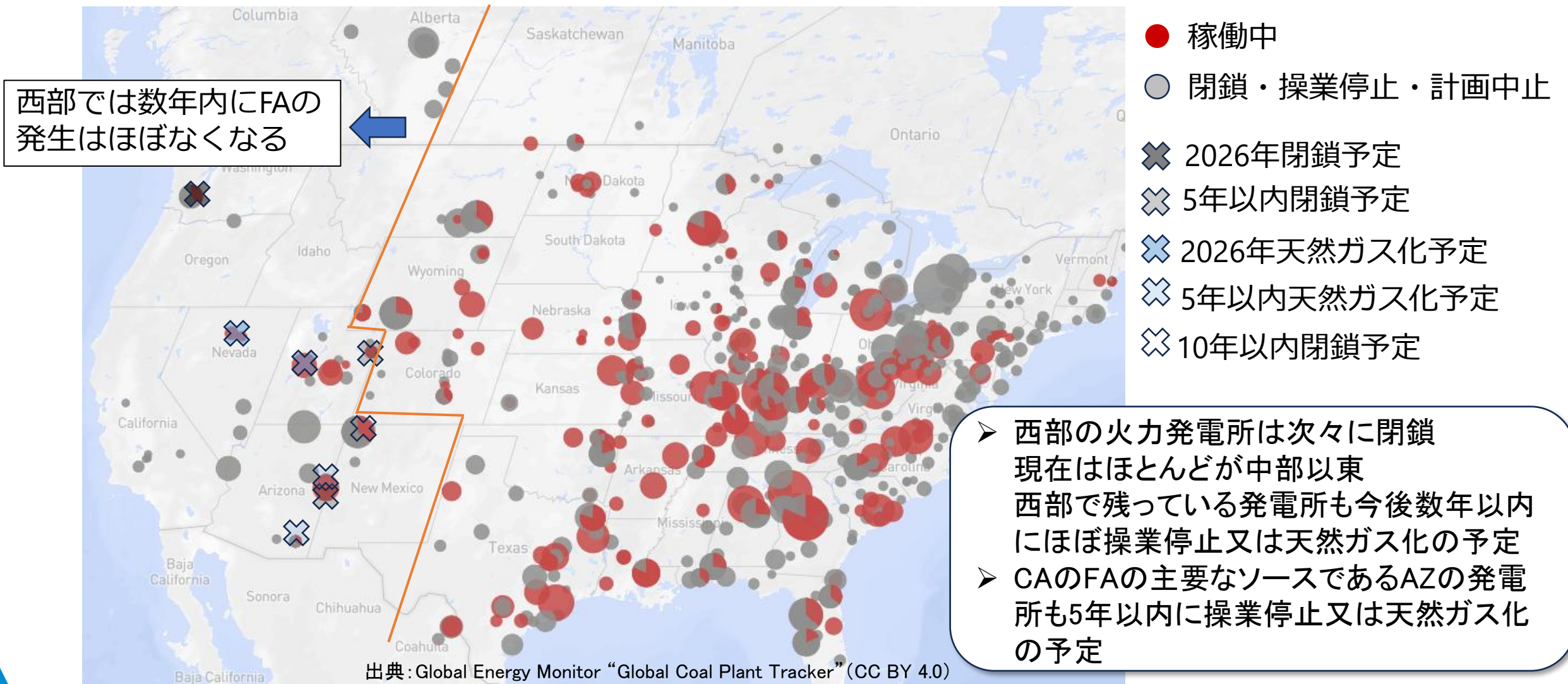
西部でのスラグ調達は
極めて困難

- そもそも高炉は少ないうえ、東側のみに所在
- 電炉も極めて限定的

出典: Global Energy Monitor “Global Coal Plant Tracker” (CC BY 4.0)

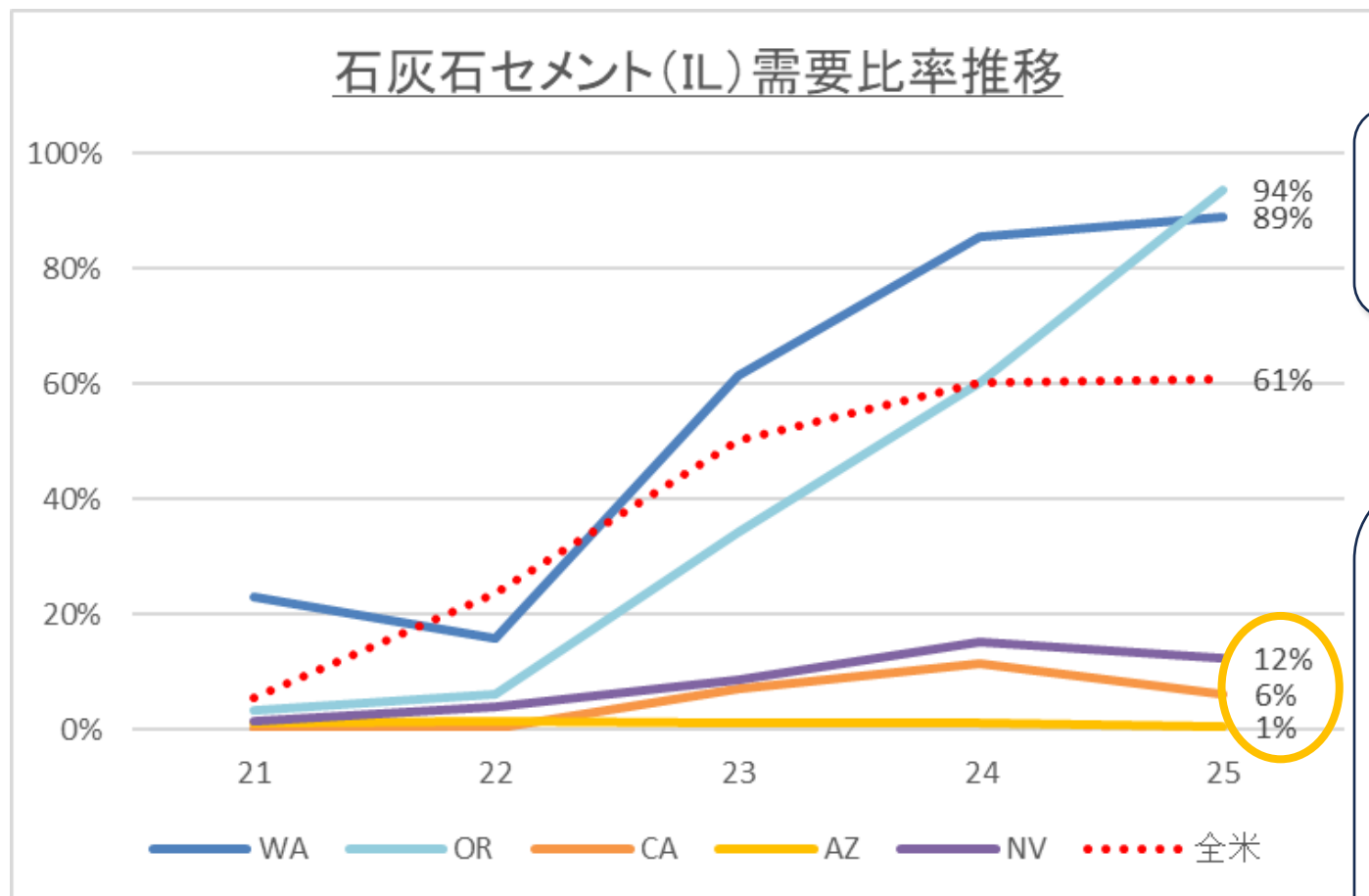
3. 当社米国事業 ～主要な課題～

[米国・カナダ・メキシコの石炭火力発電所の状況]



3. 当社米国事業 ～主要な課題～

＜米国市場では混合セメントが急速に進捗→その対応が必須＞



- この4年で大幅に上昇(全米:6%→60%)
- 西海岸ではNWがこの3年でほぼIL化
- SWは未だ低水準(酸性硫酸塩土壌という課題)



＜当社＞

- NW:IL化完了(輸入品)
- SW: 自社品は酸性硫酸塩土壌課題をクリア
ー 2025年上期のSW出荷数量の約6割、CAの約9割をCPCが占める
- 次世代混合セメントであるIT(3成分混合)開発もほぼ完了
- ー スラグ/FA活用の可能性

3. 当社米国事業 ～主要な課題～

＜CAにおける混合セメント普及上の課題及び当社の対応＞

湖が蒸発して乾燥した地層が多く、石膏に代表される硫酸塩鉱物を多く含む土壌



〔コンクリートの硫酸塩劣化〕 膨張→ひび割れ→強度低下→最悪、崩壊

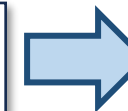
対 策



従来からポルトランドセメントでも耐硫酸塩機能があるTII又はTVが主流



ILセメントは混合する石灰石の活性度が低い → 膨張が低減が難しい
初期強度が低い



本格普及阻害

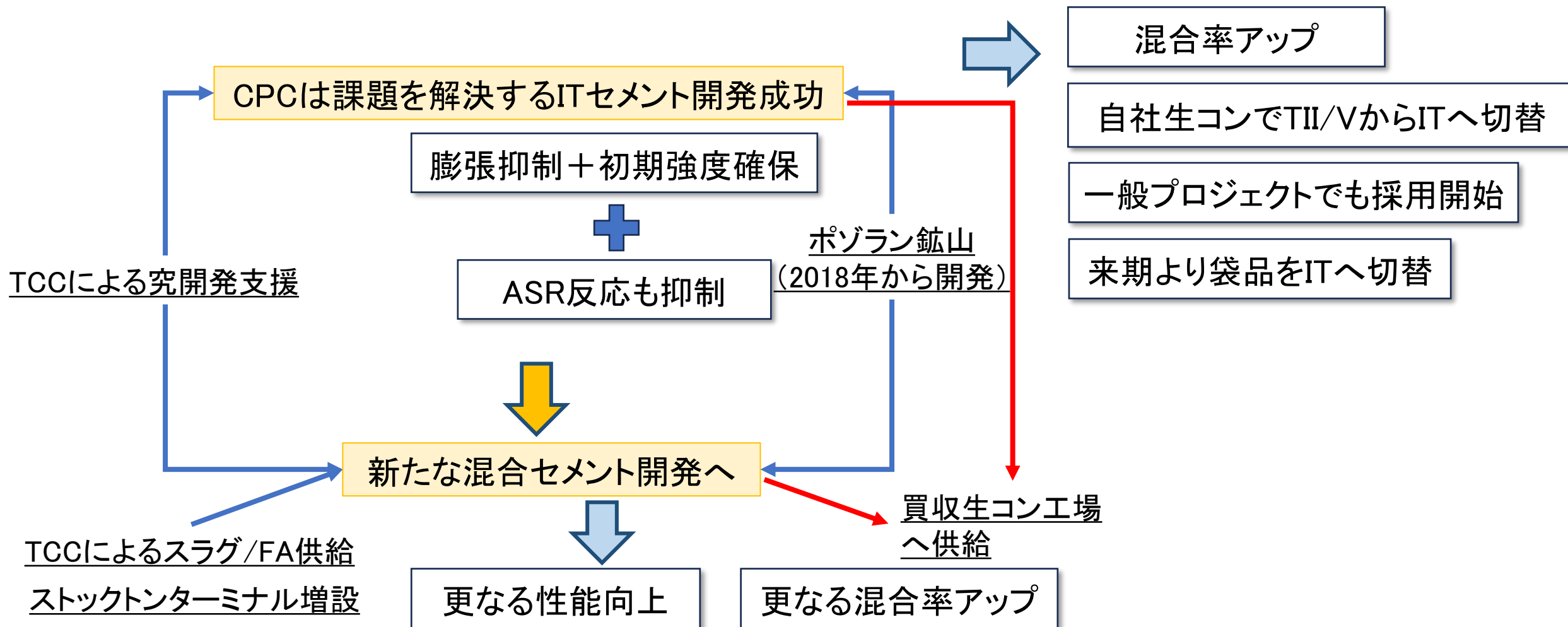
CPCは開発・商業化に成功 → 品質確保のため混合比率が制限



新たな取り組みへ

3. 当社米国事業 ～主要な課題～

＜CAにおける混合セメント普及上の課題及び当社の対応＞ ～新たな取り組み～



スラグ：長期強度改善、高い耐硫酸塩性等

FA：流動性向上、低熱性、高いASR反応抑制等

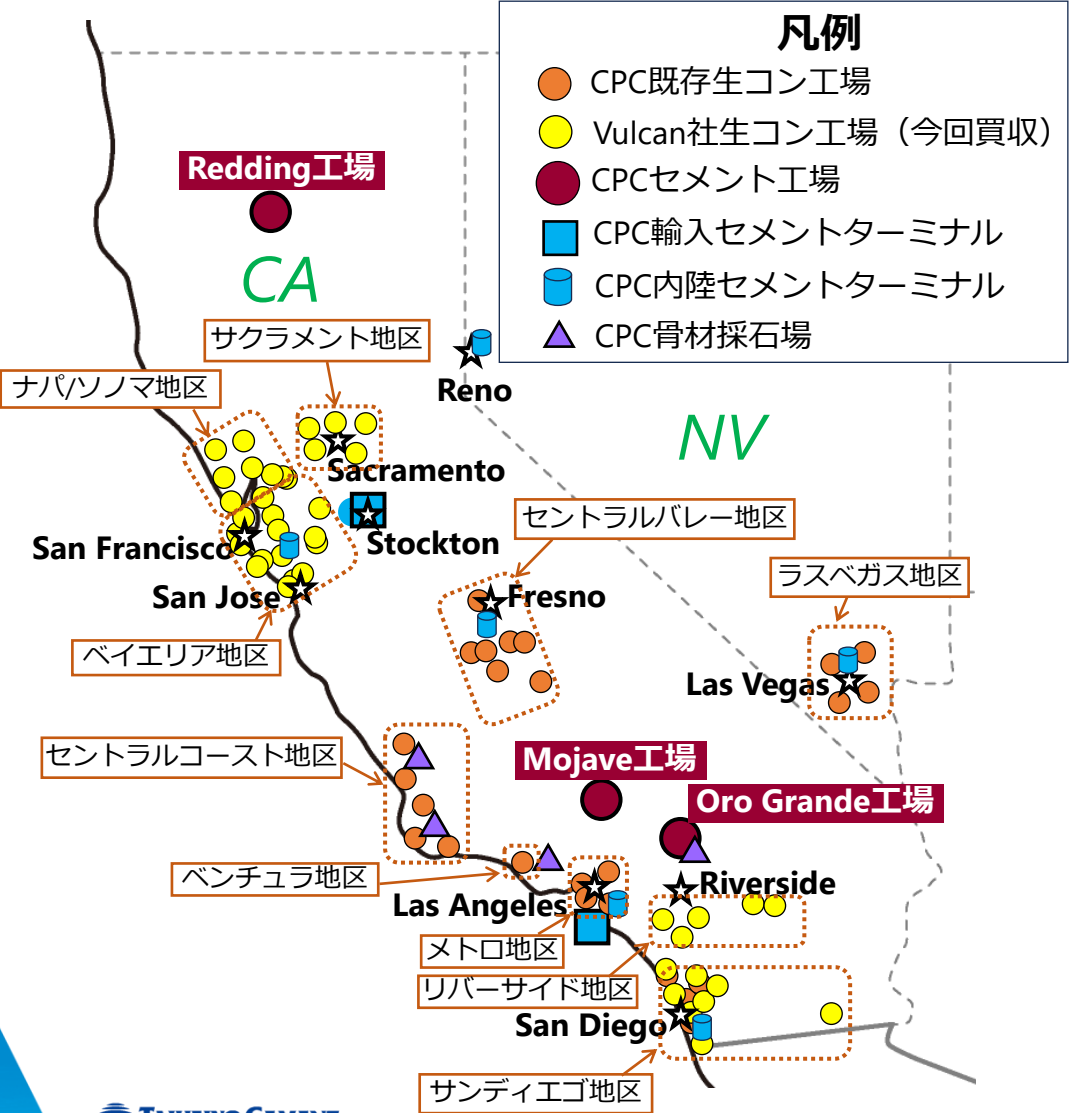
4. Vulcan社カリフォルニア州生コン事業買収の概要

1) 買収案件の概要(2025年度第2四半期(中間期) 決算説明資料より抜粋)

買収目的	・生コン事業の拡大 ・セメント安定供給先の確保 ・スラグ・FA等SCMs安定供給先の確保
買収金額	712百万ドル
買収時期	米国時間2025年12月中クロージング予定
買収資産の内容	①北CAに所在する生コン工場28拠点、ターミナル2拠点等 ②南CAに所在する生コン工場13拠点等
買収効果 (26年)	①生コン販売数量 24年実績 548万cyから、824万cyに増加見込み ②対象事業の24 年度における売上高 524百万ドル

4. Vulcan社カリフォルニア州生コン事業買収の概要

2) 買収完了後の生コン工場・採石場の保有状況



本買収取引により、
北カリフォルニアに本格進出、南カリフォルニアを拡大

州	地区	既存CPC 生コン工場	Vulcan社 生コン工場 (今回買収)	合計
CA	ベイエリア		15	15
	ナパ/ソノマ		8	8
	サクラメント		5	5
	セントラルバレー	7		7
	セントラルコースト	5		5
	ベンチュラ	1		1
	メトロ	5		5
	リバーサイド		5	5
	サンディエゴ	4	8	12
	合計	22	28	50

4. Vulcan社カリフォルニア州生コン事業買収の概要

3) 買収工場例

[北CA] Bodeプラント



Pleasantonプラント



[南CA] Escondidoプラント



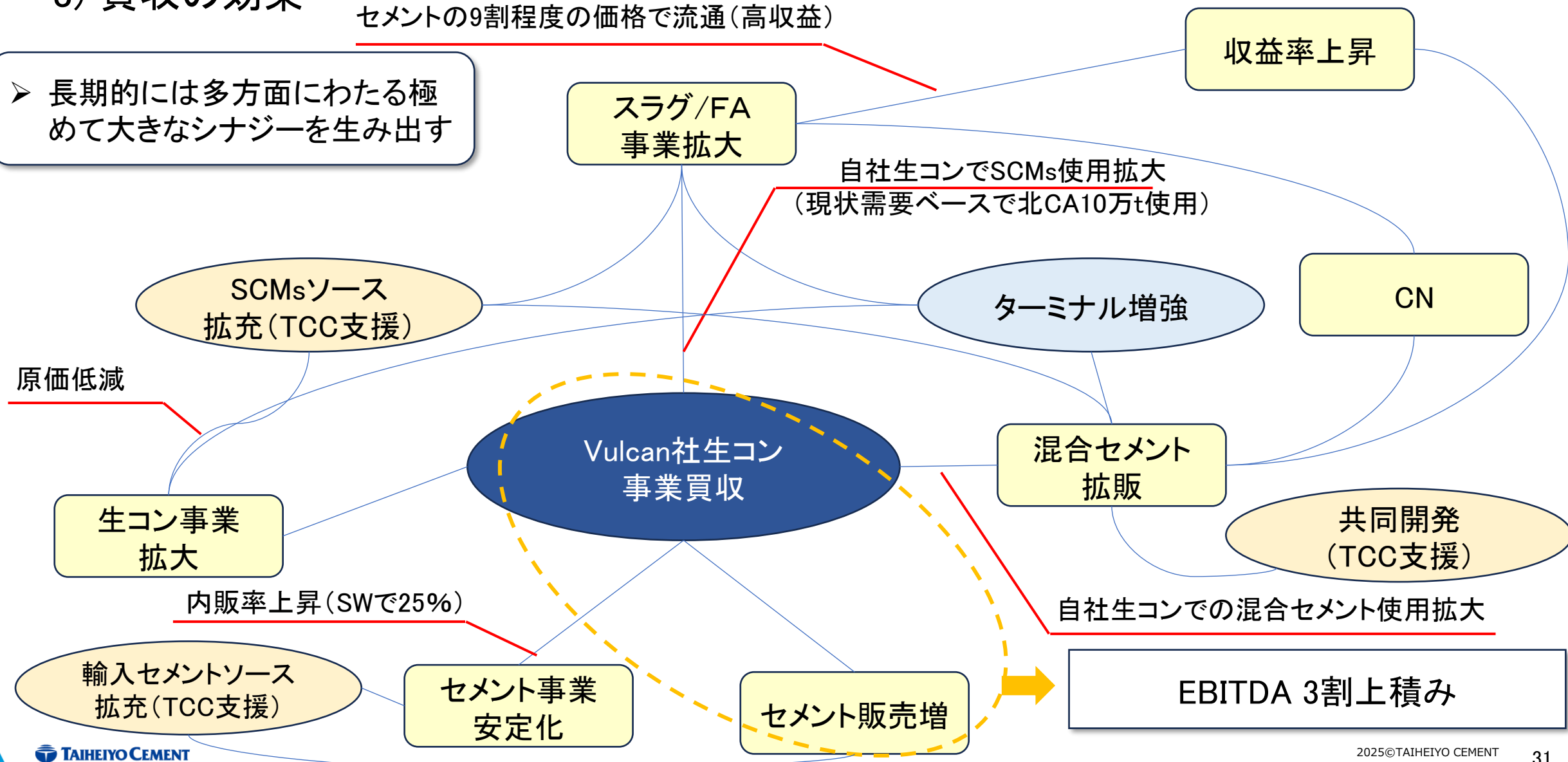
Mission Gorgeプラント



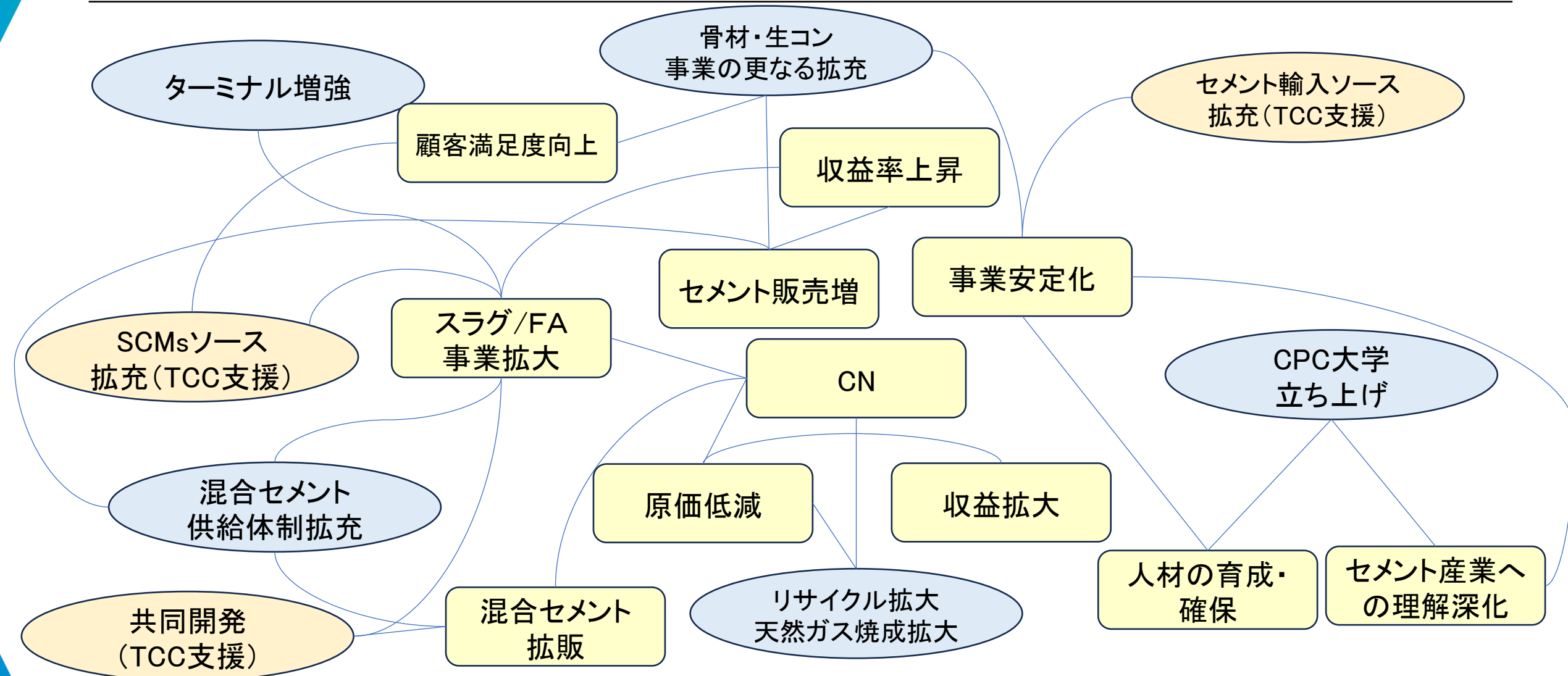
4. Vulcan社カリフォルニア州生コン事業買収

3) 買収の効果

セメントの9割程度の価格で流通（高収益）



5. 今後の事業拡大



➤ TCCとのシナジーを基盤に、長期的視点から、CPC内でのシナジーに重点を置き各種施策を実施していく。

5. 今後の事業拡大

[主要プロジェクト一覧]

		実施内容		直接のねらい	太平洋社グループ 支援／シナジー
A	ストックトンターミナル増設	サイロ2基、計5万tの貯蔵能力増強		SCMsの輸入・販売拡充	SCMs供給
B	混合セメント供給体制拡充	工場び内陸ターミナルの製造・出荷・流通設備増強		IT/IS混合セメントの販売拡充	共同研究
C	リサイクル燃料利用拡大	リサイクル燃料投入設備増強		セメント製造コスト削減	リサイクル設備設計・活用支援
		OG	2025年木くず投入設備稼働		
		モハベ	2026年木くず投入設備新設予定		
		レディング	プレヒーターは廃タイヤ専焼 木くず投入設備改良を検討 →将来はリサイクル燃料のみでの焼成へ		
		リリトー	2026年木くず投入設備新設予定		
D	天然ガス焼成拡大	モハベ工場で天然ガス専焼長期テスト実施中 課題を解決後、天然ガス専焼に向けて他の工場に横展開		CN	天然ガス焼成技術の太平洋グループ内フィードバック
E	買収した生コン事業を活用した事業拡大	SCMs: 北CAだけでも現在の需要水準で10万t使用 混合セメント: 積極的に使用		SCMs事業拡大 混合セメント普及拡大 生コン製造コスト削減	SCMs供給 共同研究 輸入セメント供給
F	CPC大学 ☆Advancement Institute設立	Onlineによる各種カリキュラム提供 地域住民等ステークホルダーへのカリキュラム一部開放 地域大学とのタイアップによる学位取得制度設立		従業員のスキル向上・共有 ステークホルダーによるセメント産業への知識深化	カリキュラムの太平洋グループ内フィードバック

5. 今後の事業拡大

[中長期経営目標と主要プロジェクトの関連の整理]

		A	B	C	D	E	F
		ターミナル 増強	混セ供給 設備増強	リサイク ル使用	天然ガス 焼成	買収生コ ン活用	CPC大学
利益拡大 ／利益率向上	高採算なSCMs事業拡大	◎				◎	
	混合セメント事業拡大	○	◎			◎	
	コスト削減		○	◎	○		
顧客満足度向上			◎				◎
CN	CO2コストも減	◎	◎	◎	◎	◎	
人材育成・確保							◎
セメント産業に関する理解深化							◎
太平洋グループへの貢献(短期利益貢献以外)			◎		◎		○

6.用語集 1/2

用語	定義
ACA(American Cement Association、米国セメント協会)	旧名称はPCA(Portland Cement Association)。米国のセメント製造業者を代表する主要な組織。各種統計、需要予想、各種レポートなども公表。
ASR(アルカリ・シリカ反応)	セメントのアルカリと骨材などのシリカが反応してASRゲルが発生、それが水を吸って膨張し、網目状ひび割れが発生する現象。
CPC(CalPortland Company、カルポートランド)	当社100%保有の米国子会社。米国西部でセメント・生コン・骨材等の総合建材事業を展開。
Fly Ash(FA、フライアッシュ)	石炭火力発電所で石炭を燃焼した際に発生する、シリカとアルミナを主成分とする球形微細な灰。混合セメントや生コン品質改善に用いる。特にアルカリ骨材反応を低減する効果がある。
IL(ワンエル、石灰石混合セメント)	石灰石を混合した低炭素型セメント。全米で急速に普及。
IT(ワンティー、三成分混合セメント)	クリンカに石灰石、ポゾラン、スラグ、FA等の2種類を混合した三成分混合の次世代の低炭素型セメント。
NW(ノースウエスト) / SW(サウスウエスト)	NW=WA(ワシントン州)/OR(オレゴン州)、SW=CA(カリフォルニア州)/AZ(アリゾナ州)/NV(ネバダ州)を指す当社事業エリア分類。
SCMs (Supplementary Cementitious Materials、セメンティシヤスマテリアル)	スラグ、FA、ポゾラン等のセメント代替品。

6.用語集 2/2

用語	定義
ギソンセメント	当社のベトナム子会社。
クリンカ	セメントの中間原料。焼成工程で製造。
スラグ(鉄鋼スラグ)	鉄鉱石から鉄を製造する過程で発生する副産物。SCMsとして使用。
セメン・インドネシア	インドネシア最大のセメント会社。当社はその子会社であるソルシ・バンゲン・インドネシア社へ出資。
ベイエリア	San Francisco 周辺の主要都市圏。
ポゾラン	火山灰等。SCMsとして使用。
主要5州	CPCの主な事業エリアである、WA/OR/CA/AZ/NVの5州。
内販比率	セメントを自社生コン工場へ販売する比率。
内陸ターミナル	鉄道・トラック輸送を結ぶ物流拠点。
垂直統合	サプライチェーンの川上から川下までを保有するビジネスモデル。
硫酸塩劣化	外部から侵入した 硫酸塩がコンクリート内部の水和生成物と反応し、体積膨張を引き起こし、ひび割れが発生する現象。
工場運転率	故障がなく運転した時間の比率。100%＝故障ゼロ。分母からは計画修繕の日数は除いているため、設備稼働率とは異なる。
混合セメント	IL、IT等クリンカにSCMsを混合して製造されたセメントの総称。
石膏	セメントの原料。最終工程(仕上工程)でクリンカに混合。

