

26中期経営計画の振り返りと今後の方針

～PBR 1 倍超の早期実現に向けた取組み～

2026年3月30日

太平洋セメント株式会社

1. 26中期経営計画の進捗状況

- ・ 26中期経営計画 経営目標の進捗状況
- ・ キャッシュアロケーション 計画と見込み

2. 計画の乖離と成果

1) 国内事業

- ・ 需要減少の構造的要因
- ・ 業界慣行の変革による価格是正

2) グローバル事業

- ・ 市場環境の変化と取組み（米国・フィリピン）
- ・ 米国垂直統合戦略の全体像

3) 混合セメント化の推進

4) CN戦略2050

- ・ CCUS実装への課題
- ・ CN戦略の現状と今後の展望

3. PBR1倍超 早期実現に向けた施策

ROEおよびPER向上に向けて

- ・ 収益の拡大
- ・ 資本効率の向上
- ・ 市場期待の醸成

4. 次期中期経営計画へ向けた取組み

Appendix

1. 26 中期経営計画の進捗状況

26 中期経営計画 経営目標の進捗状況

26 中期経営計画における重点取組み

国内事業の再生

グローバル戦略の
更なる推進

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

経営目標と実績予想～ROE10%達成へ向けた施策の実行～

財務指標		2026年度 (当初計画)	2024年度 (実績)	2025年度 (実績予想)
経営目標 (財務目標)	売上高営業利益率	10%以上	8.7%	7.7%
	ROE	10%以上	9.5%	2.6%
ガイド ライン	売上高	1兆円以上	8,963億円	9,060億円
	営業利益	1,000億円以上	777億円	700億円
	ネットDER	0.5倍程度	0.49倍	0.50倍
	ROIC	7%以上	5.4%	4.7%

【25年度について】

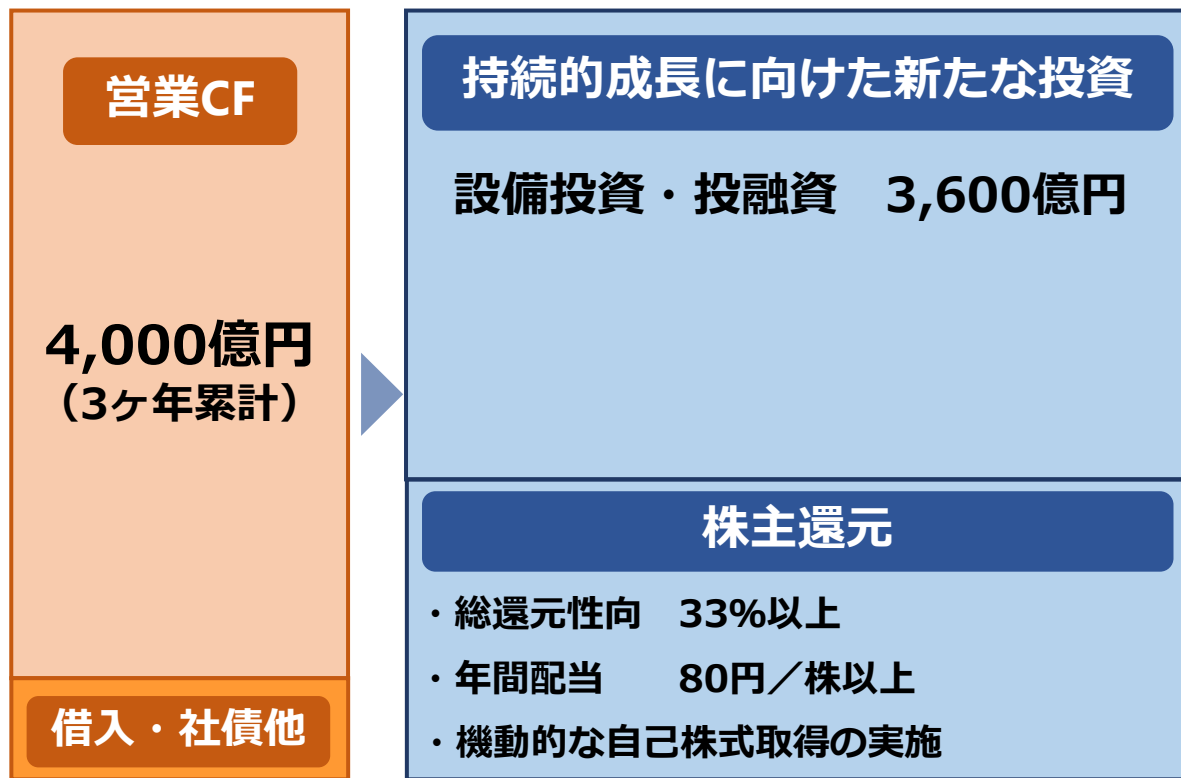
- ・フィリピン事業
減損損失計上
- ・米国市場の減速

【26年度以降】

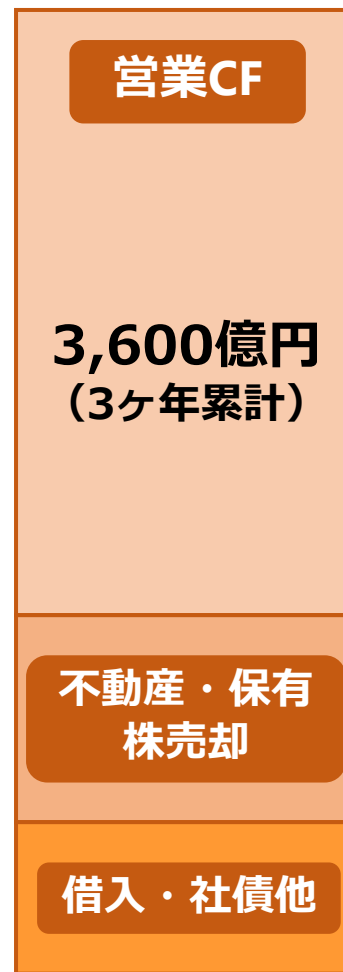
- ・ROE10%の早期達成
に向けて各種施策を
実行

キャッシュアロケーション 計画と見込み

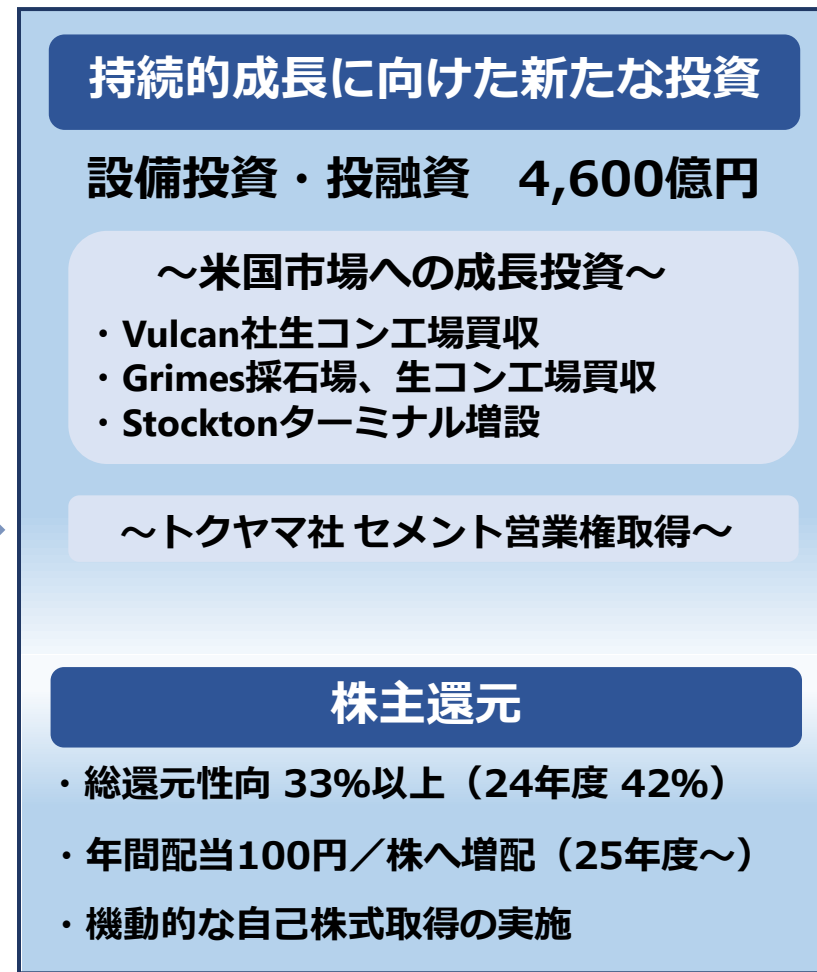
米国事業への積極的な成長投資により投資CFは増加
国内外の需要停滞により営業CFは未達の見込み
不動産・保有株売却により成長戦略の原資を確保



26 中計策定時



現時点の実績と見通し



キャッシュアロケーション 計画と見込み

26 中計策定時

現時点の実績と見通し

● 乖離 ● 成果 ● 計画（次期中計含む）

営業CF

- ・ 国内需要想定：3,500万トン
- ・ 国内価格政策の見直し
- ・ 米国事業深化、フィリピン事業拡大

- 更なる内需の減少（25年度当社予想：3,030万トン）
- セメント値上げ2,000円/tの実現
- 金利の高止まりによる市場停滞（米、比）、販売競争の激化（比）

投資CF

- ・ 事業領域の拡大
- ・ CN技術開発の推進

- 米国事業の垂直統合の実行
- CN基礎技術の確立
- 混合セメント供給体制の整備
- 米国事業への成長投資の継続
- トクヤマ社 セメント営業権取得
- 不動産・保有株の売却

財務CF

- ・ 総還元性向 33%以上
- ・ 年間配当 80円／株以上
- ・ 機動的な自己株式取得の実施

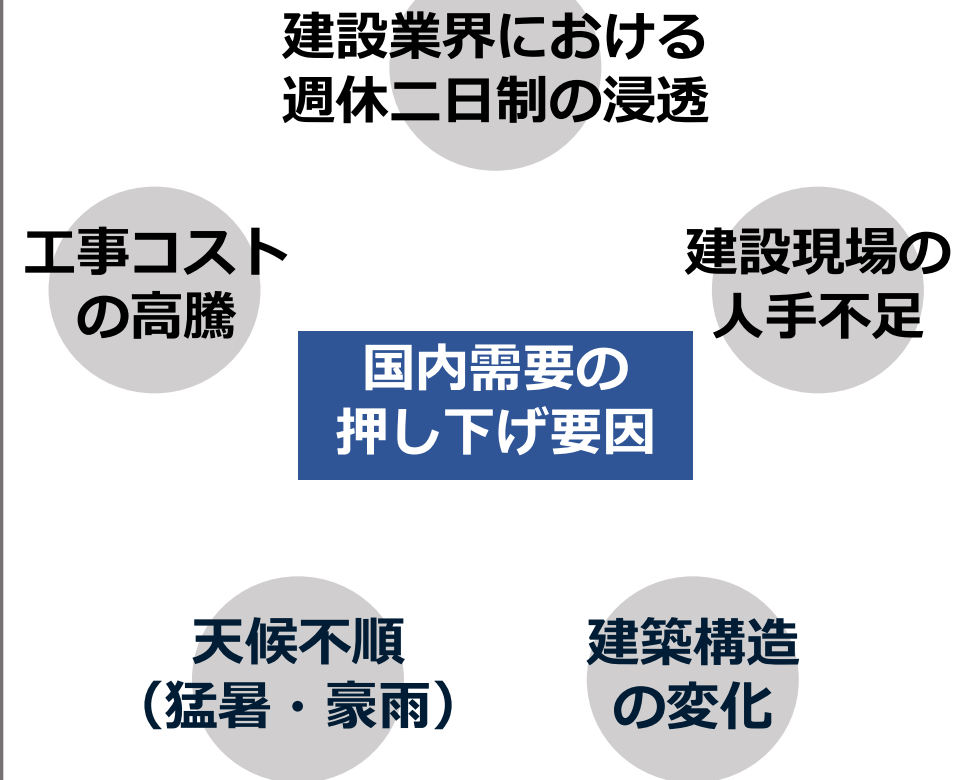
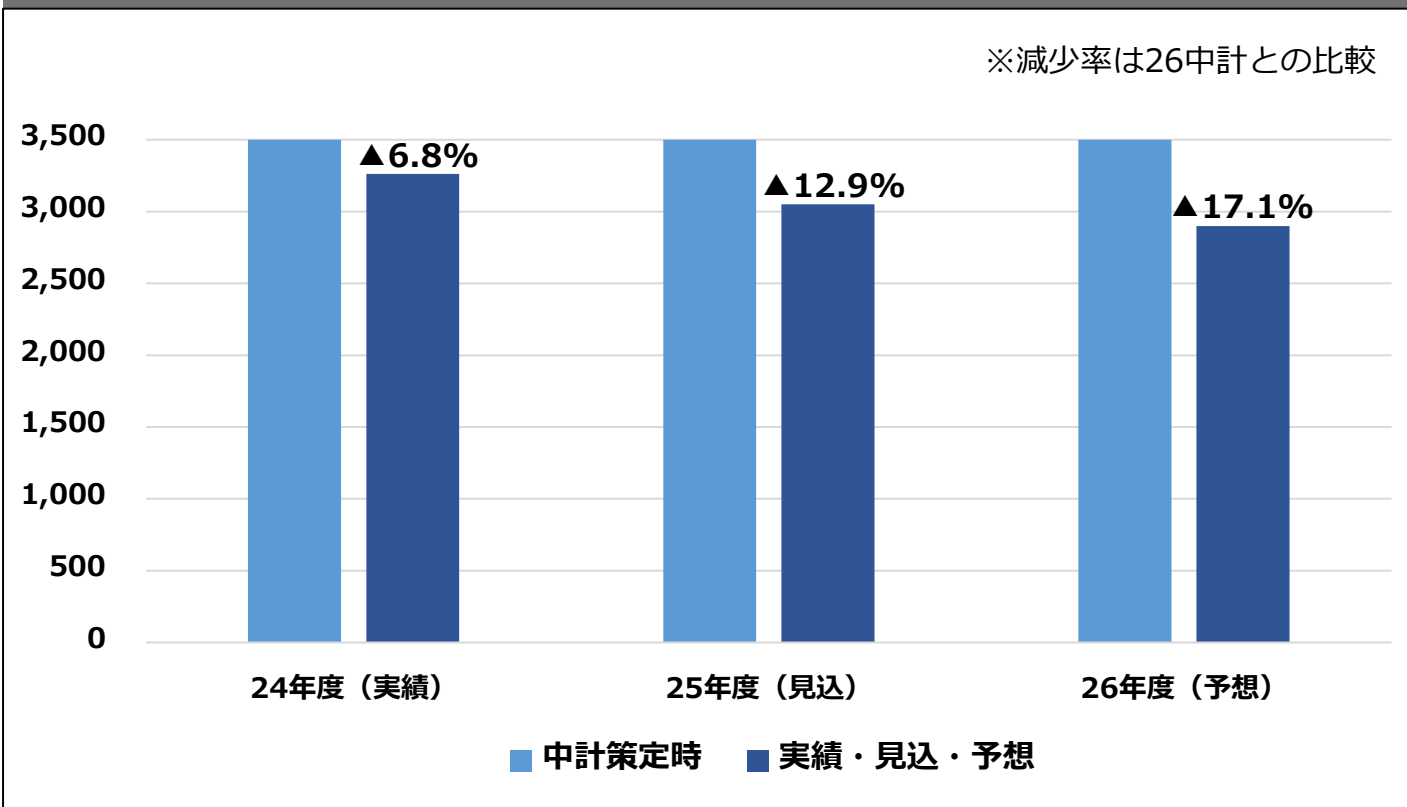
- 総還元性向 24年度：42%、25年度（見込）：66%
- 年間配当 100円／株を下限に
- 自己株式取得150億円（24年度）
- 累進配当等の検討
- 機動的な自己株式取得の実施

2. 計画の乖離と成果

1) 国内事業：需要減少の構造的要因

国内セメント需要は当初計画（3,500万トン）を大幅に下回る状況が続く

26中計期間のセメント需要（単位：万トン）



構造的な需要減少環境下において、当社は『量から質』へ戦略転換
収益性重視の事業運営を推進

1) 国内事業：業界慣行の変革による価格是正

2,000円／トン of セメント値上げにより年間185億円の利益改善を実現

～業界慣行の変革～

早期公表による価格転嫁期間の確保

サプライチェーン全体※で価格転嫁を実現

※生コンクリート、コンクリート二次製品会社等

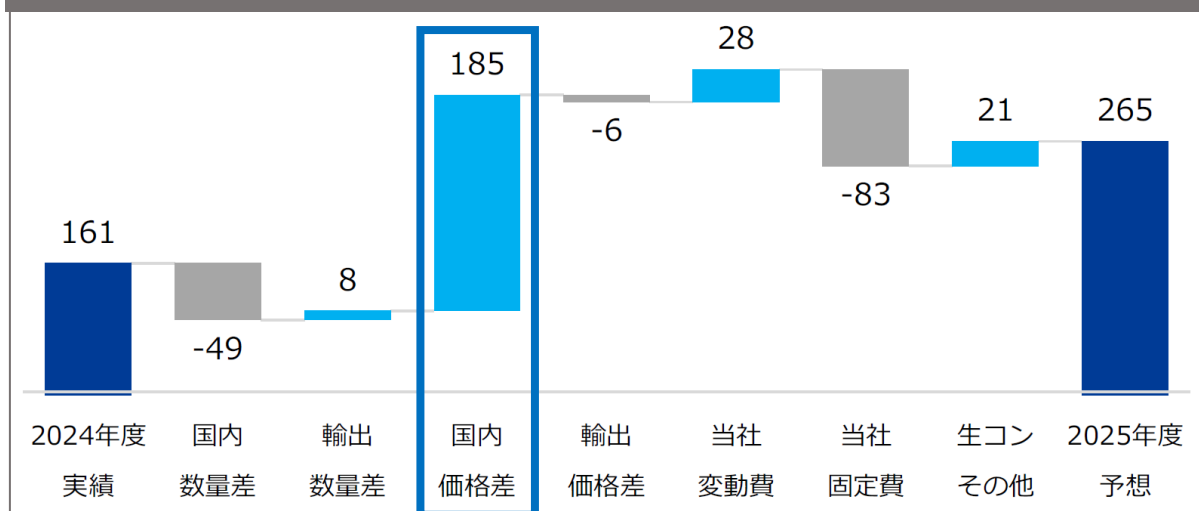
価格戦略：シェア重視から**収益重視**へ

改善効果：**営業利益貢献額 185億円/年**
(対前年度)

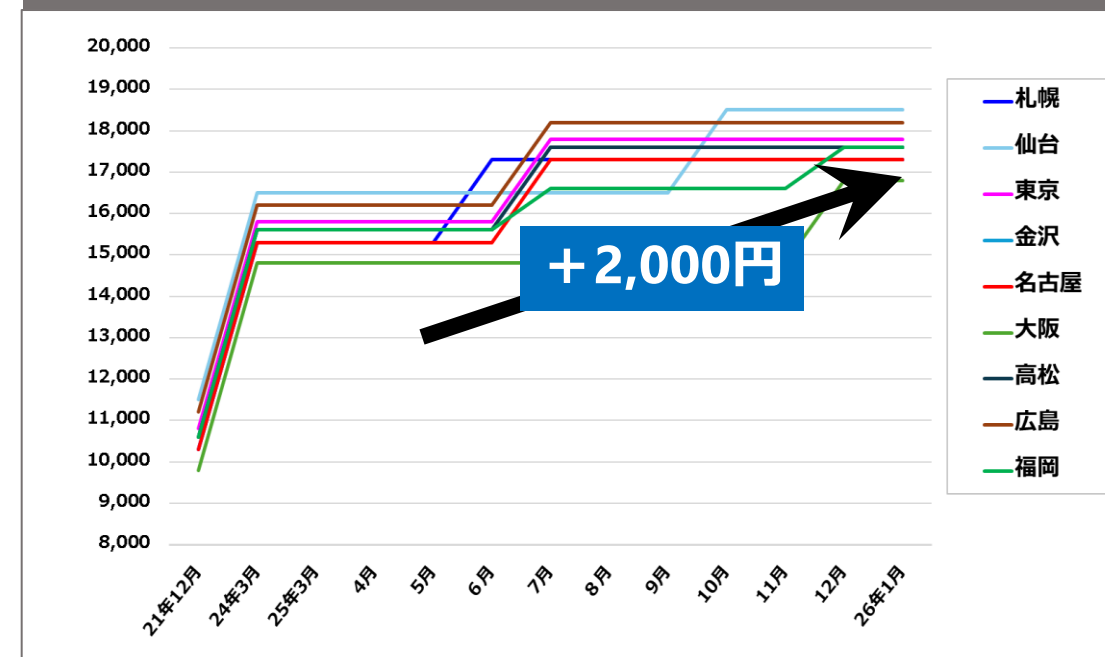
※固化材値上げ効果含む

進捗状況：**主要地区にて+2,000円／トン**を達成

セメント国内事業営業利益（億円）

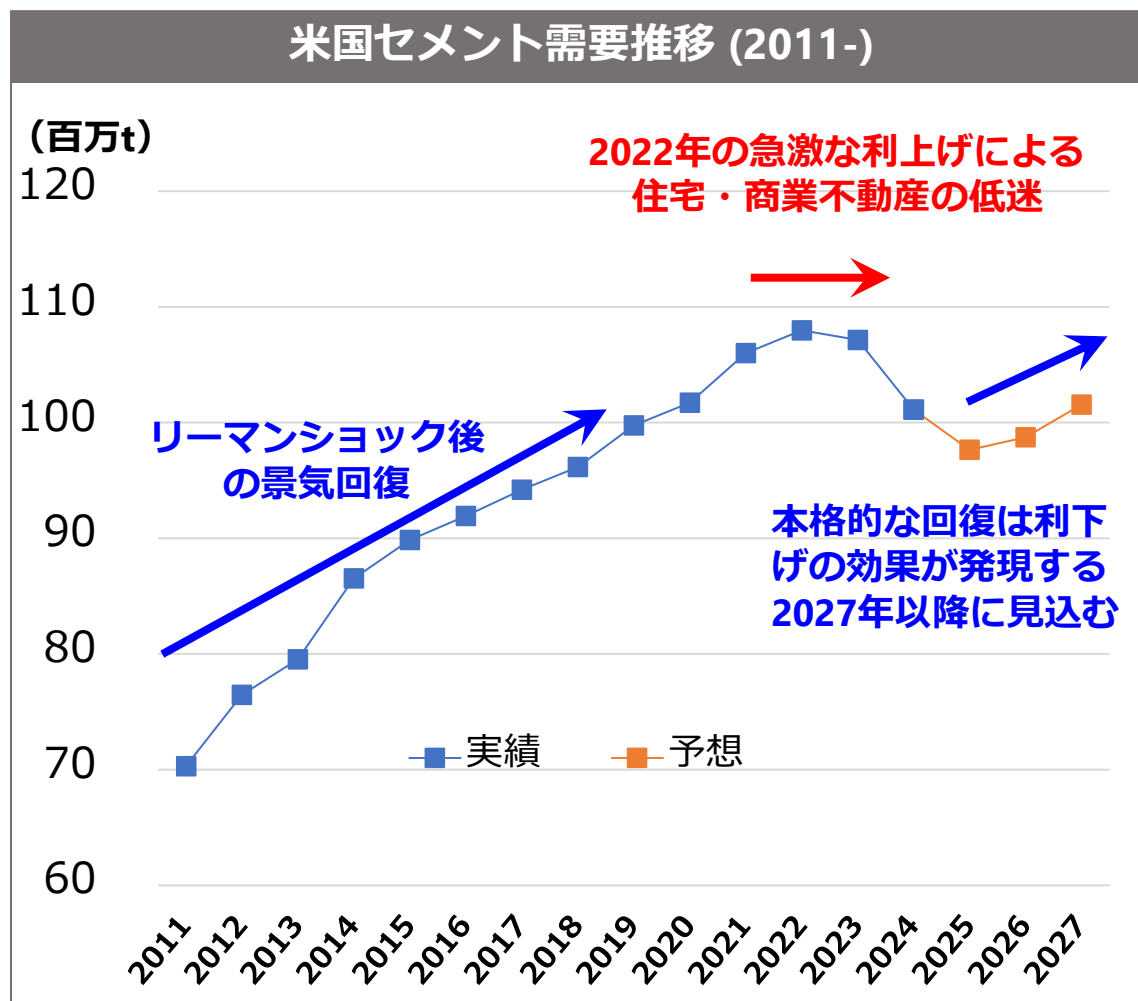


主要地区のセメント積算価格推移（円／t）



2) グローバル事業：市場環境の変化と取組み（米国）

金利低下から不動産、建設需要の回復までは半年程度のタイムラグがあるため、セメント需要の本格回復は2027年以降を見込む



～収益改善に向けた取組み～

コスト削減の徹底

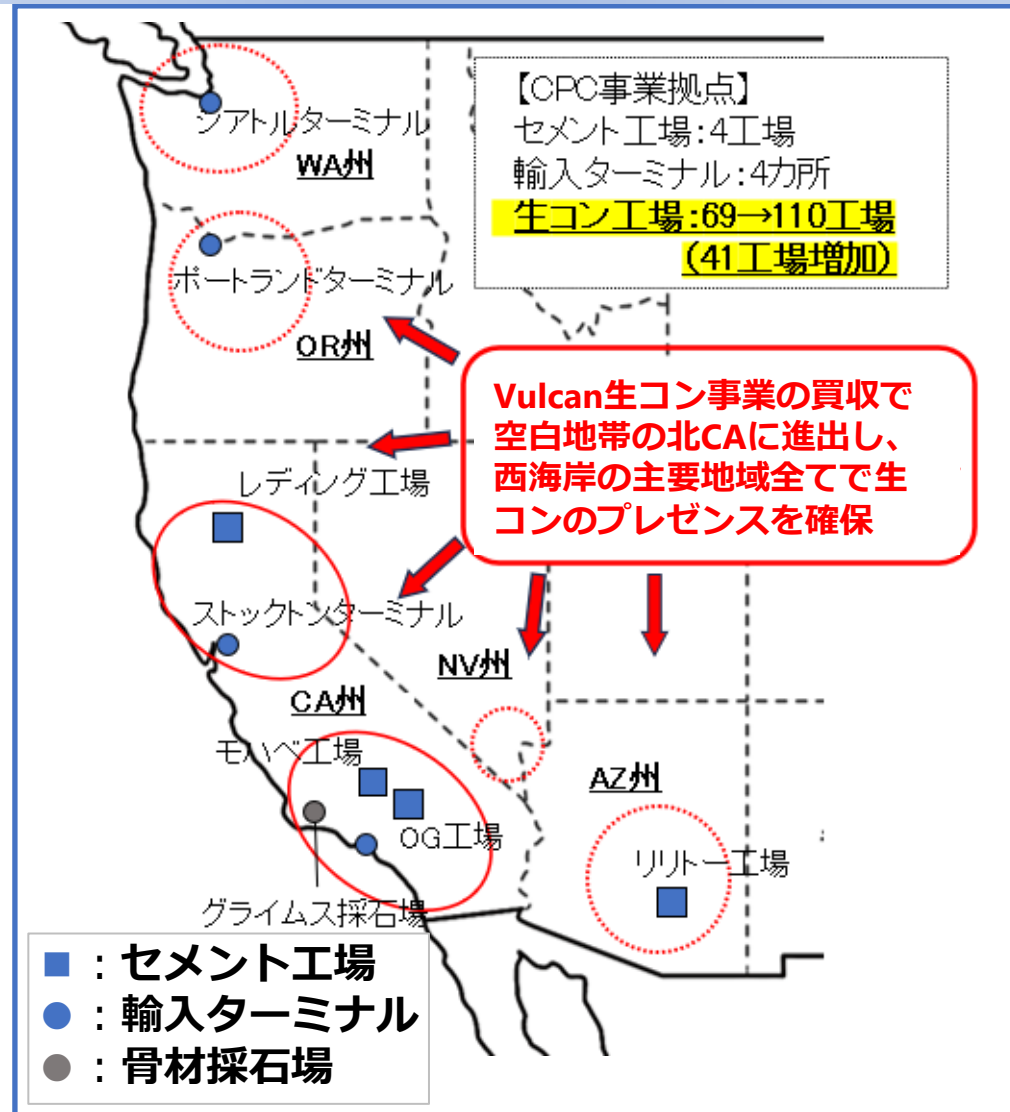
- ・ 輸入セメントと米国内4工場間の調達と物流の最適化を推進
- ・ 外注費削減等、全体コストの圧縮を強化

需要回復期に向けた成長基盤の構築

- ・ 需要回復局面での収益拡大を確実に実行
- ・ 事業拡大に向け、買収および設備投資を継続的に実施

2) グローバル事業：米国垂直統合戦略の全体像

垂直統合による更なる基盤強化を推進



～主要買収・投資案件～

- ① **Grimes骨材採石場1カ所、生コン1工場**
(160百万ドル、2024年上半期)
LA地区の希少な骨材資源確保、
良質な玉砂利採取可能
- ② **Stocktonターミナル サイロ2基増設**
(40百万ドル、2026年下半期完成予定)
スラグ・FA等のSCMsの取り扱い能力を強化
- ③ **Vulcan生コン41工場**
(712百万ドル、2026年上半期クローリング予定)
生コン拠点69→110工場、販売550→820万cy

垂直統合を強化し、セメント・生コン・骨材・
SCMs（フライッシュ、スラグ）の一体経営による
競争力強化を目指す

2) グローバル事業：市場環境の変化と取組み（フィリピン）

想定外の需要停滞と供給増加により減損損失を計上。今後はコスト削減を中心とした施策で収益改善へ

○経営環境の変化（需要・供給）

【需要面】

- ・高金利により落ち込み

▶ 2019年水準への回復は2025年まで遅延

【供給面】

- ・ベトナム品を中心とした輸入セメントが増加
(2021年：約650万トン → 2024年：約760万トン)

○今後のセメント市場前提と経済見通し

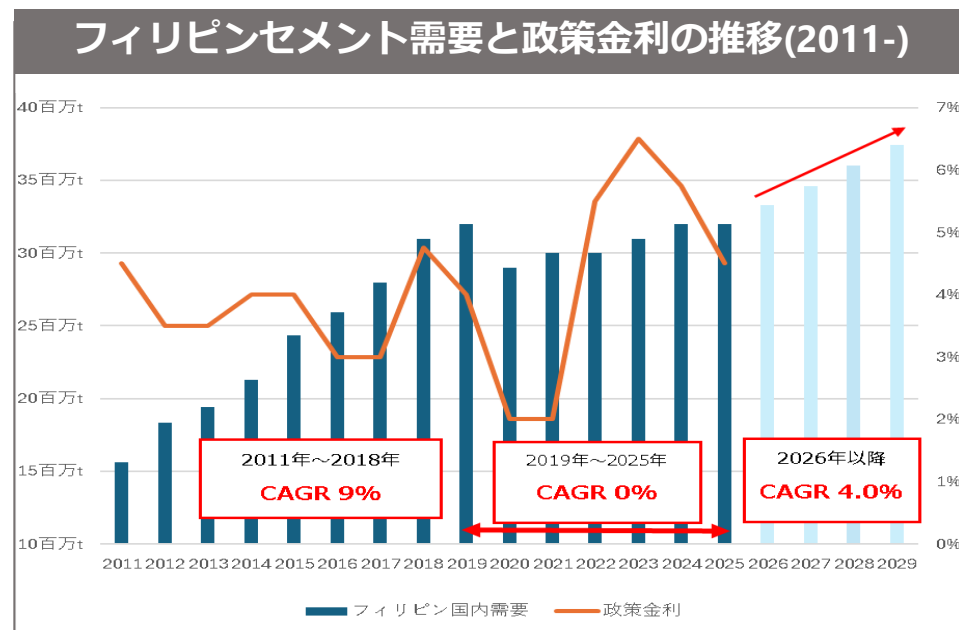
【セメント市場】

- ・一人当たりセメント消費量は依然低水準

▶ 経済成長と公共投資により、中長期的には需要拡大する見通し

【マクロ環境】

- ・2026年以降、実質GDP成長率5～6%の経済成長を想定



※出典：フィリピン中央銀行、CeMAP、自社推計

～収益改善に向けた取組み～

コスト削減の徹底

- ・調達の見直しによる原材料費・燃料費の削減
- ・設備管理強化による運転率向上

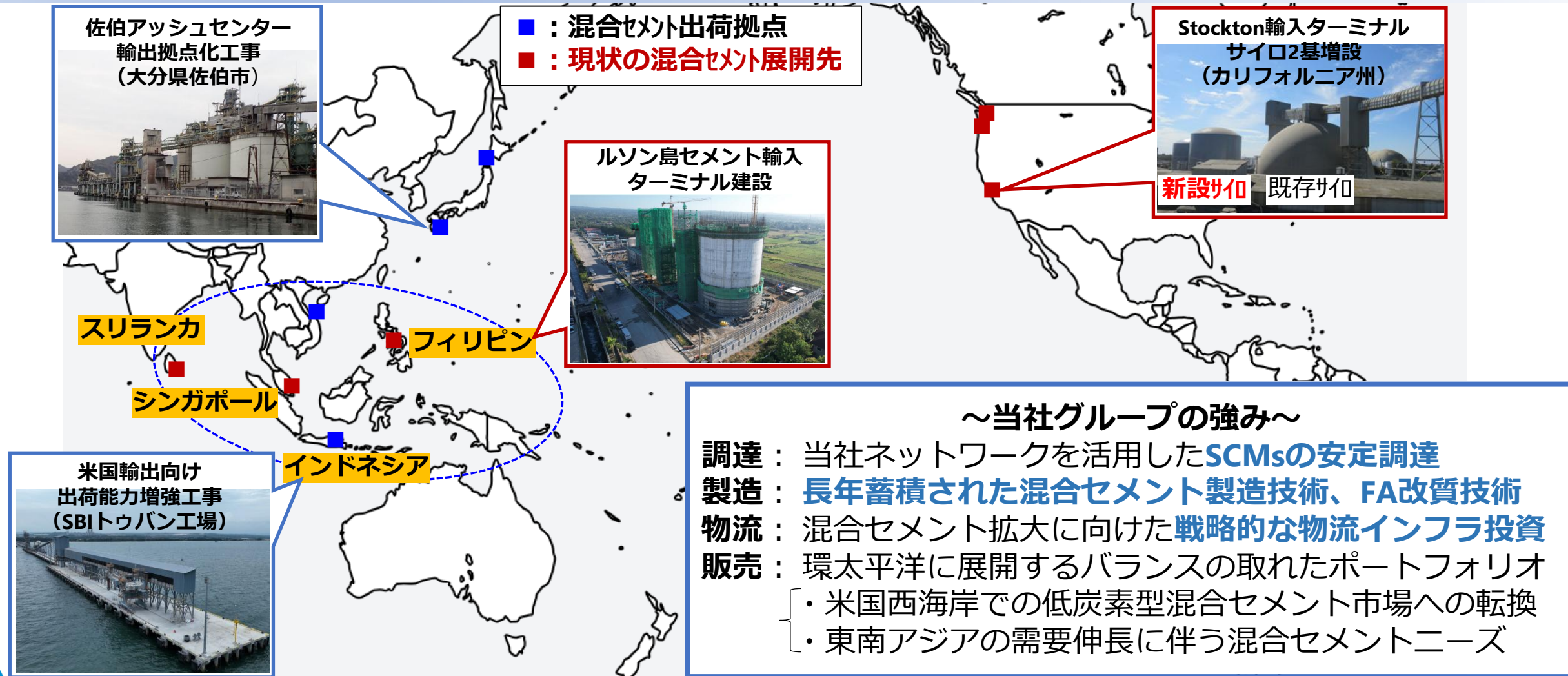
販売数量の拡大

- ・技術営業強化による長期的な顧客関係構築
- ・ODA案件や特定プロジェクトの取り込み
- ・ルソン島ターミナル事業開始による需要取り込み

3) 混合セメント化の推進

各国の規格や法規制に対応した混合セメントの品質設計技術を蓄積・多品種化を推進

⇒今後も環境・社会・経済の持続可能性（ESG）を重視した混合セメント製品開発を継続



4) CN戦略2050：CCUS実装への課題

CCUS実装のための条件と経済合理性が現状不透明

1. CCUS社会実装の当初想定

- ・ **技術確立との整合**：C2SPキルン®の稼働タイミングと合わせ、国内CCSインフラの整備やメタネーションの低コスト化が実現
- ・ **経済合理性**：回収した高濃度CO₂を、経済合理性のあるコストで地下貯留、合成メタンとして再資源化

2. 現状と課題

- ・ **メタネーション(カーボンリサイクル)**：安価なグリーン水素等の調達見通しが立たず、製造コストが既存化石エネルギーと比べて割高
- ・ **国内CCSインフラ整備**：法整備や適地調査は進むものの、安価なCO₂輸送ネットワークの構築に想定以上に時間を要している
- ・ **市場受容性**：脱炭素コストのセメント価格への転嫁の仕組みが未成熟

4) CN戦略2050：CN戦略の現状と今後の展望

**C2SPキルン®（GI基金事業）実証試験は順調に進み、実機実装を可能にする水準の設計データ完備
また、既存技術・設備の導入により着実にCNを推進中**

1. C2SPキルン®技術開発(GI基金事業)

- ・ C2SPキルン実験機を用いた実証で、CO₂回収率などの目標をクリア
- ・ 実機建設のための設計データ取得が完了し、基本設計が完成

2. 既存技術・設備の着実な導入

- ・ 混合セメント拡大の技術開発と輸出事業への活用
- ・ 化石エネルギー代替の活用推進
- ・ ガスエンジン発電導入

3. C2SPキルン派生技術の今後の横展開

- ・ C2SPキルン開発の中で、既存工場に早期適用可能な酸素富化燃焼技術、メタン焼成などを開発推進・基盤技術の横展開



ガスエンジン
(川崎重工業株式会社 カタログより)

CCUS実装するための条件クリアや経済合理性が必要になるものの、既存技術・設備導入やC2SPキルン派生技術の展開により、CN戦略を着実に実行

3. PBR 1 倍超 早期実現に向けた施策

当社の取組み方針

PBR 1 倍超へ向けて～当社の取組み方針～

PBR

=

ROE

×

PER

取組み
方針

「ROE10%の持続的達成」を経営の最重要課題の一つとして推進しつつ、PER向上にも努める

ROE

×

PER

ROE向上施策

PER向上施策

収益の拡大

事業収益力の向上(P17)

当社製品価格の適正化

グループ戦略(P22)

不採算事業の撤退
関係会社の再定義

資産売却(P21)

不動産と保有株の売却

資本効率の向上

グローバル事業(P20)

米国事業のさらなる成長

国内事業(P18,19)

セメント営業権の取得

株主還元の強化(P23)

配当政策見直し
自己株式取得

市場期待の醸成

株主・投資家との
対話力の強化(P24)

対話体制の見直しと
活動強化

事業収益力の向上（収益の拡大）

ROE

各セグメントで当社製品価格の適正化を進める



今後も需要・コスト動向を見ながらサプライチェーン全体での価格政策を推進



市況形成力と強固なサプライチェーンを活かし、骨材・鉱産品・土壌ソリューション事業の持続的価値提供に向けた価格政策を推進



排出事業者のニーズに当社の高度な処理技術を結びつけることにより、収益性の向上を推進

各セグメントでの収益力強化により、安定的な事業基盤を構築

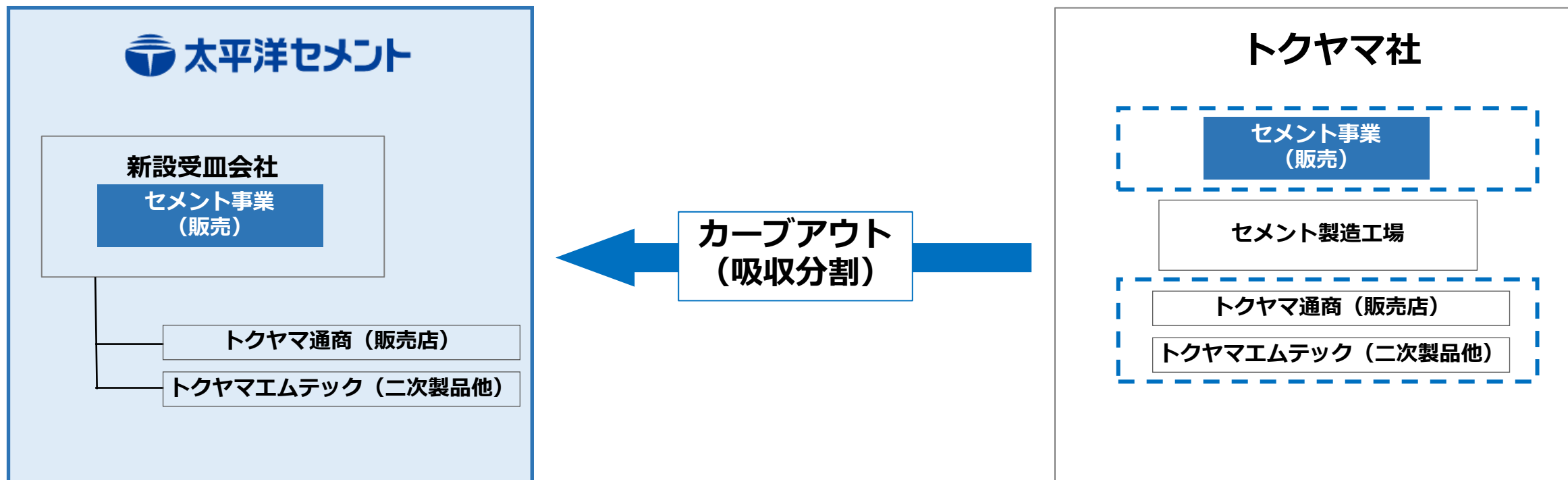
国内事業（収益の拡大、資本効率・市場期待の醸成）

ROE

PER

トクヤマ社セメント営業権の取得～国内成長投資の着実な実行～

営業権取得のストラクチャー



- ・ トクヤマ社が運営するセメント事業の内、セメント販売事業を当社が取得
- ・ 対象事業を受皿会社にカーブアウトし、受皿会社の株式を当社がトクヤマ社より譲受

トクヤマ社セメント営業権取得により、競争力強化に直結するシナジーを発揮

1. 国内流通市場における当社プレゼンス向上

セメント販売拠点の拡充

2. 国内需要減少下における収益基盤の強化

販売数量の増加による収益拡大

3. 国内生産物流体制の最適化

工場および物流設備稼働率の向上

4. 関係会社株式取得による当社グループ営業力の強化

販売店、二次製品会社等を取得し、顧客に対する営業力を強化

国内セメントの売上高・営業利益（単位：億円）

年度		2022	2023	2024
トクヤマ社	売上高	585	672	647
	営業利益	▲ 37	67	75
当社	売上高	2,557	2,952	2,986
	営業利益	▲ 369	▲ 14	149

※トクヤマ社：セメント（輸出含む）、生コンクリート、セメント系固化材、資源リサイクル

当社：セメント（輸出含む）、生コンクリート、セメント系固化材

グローバル事業（収益の拡大、市場期待の醸成）

ROE

PER

戦略的な事業拡張とグループシナジーを活かした米国事業のさらなる成長

CalPortland社の強み

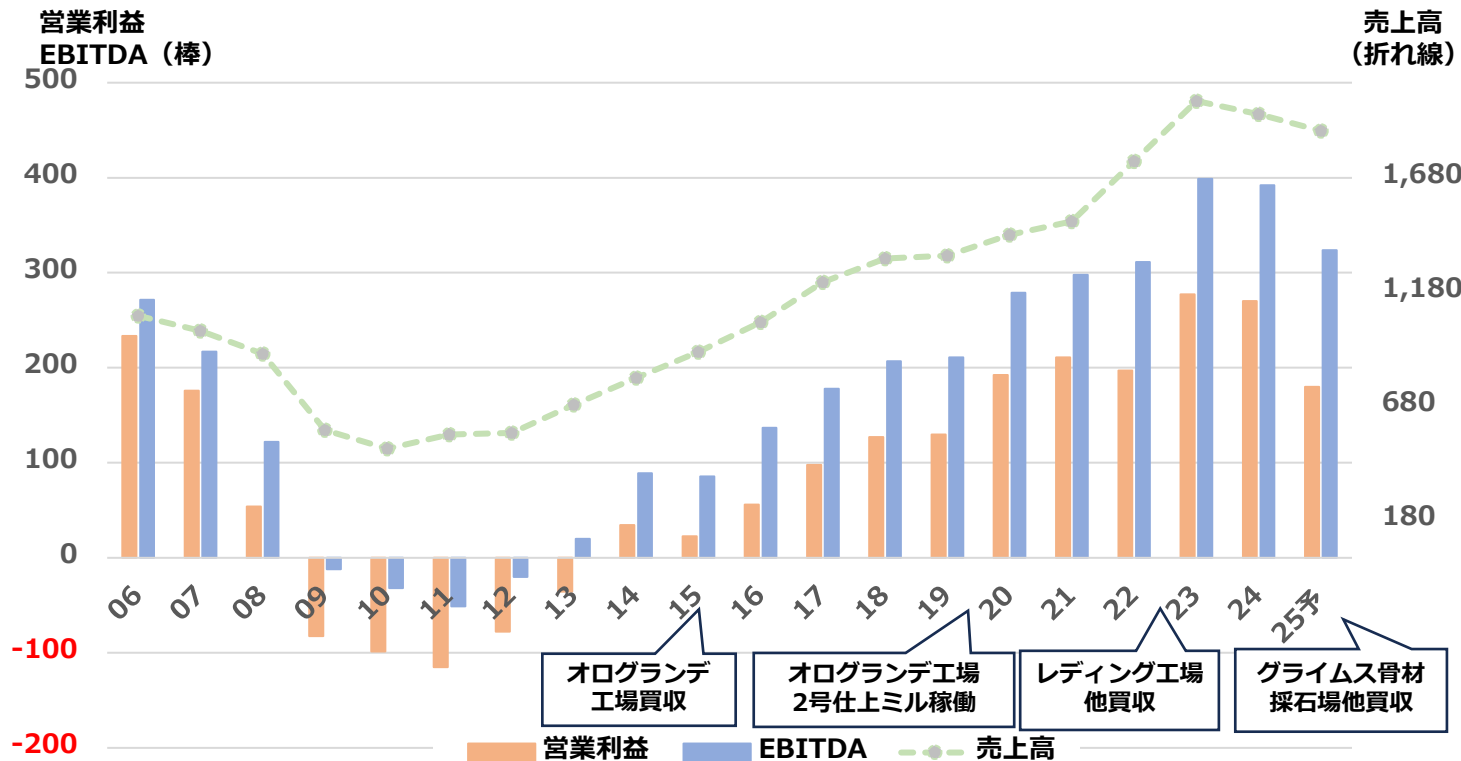
- ・ バランスの良い地域ポートフォリオ
- ・ 戦略的なセメント工場・ターミナル配置
- ・ 戦略的な事業拡張
- ・ 高い技術力
- ・ 強固な顧客基盤
- ・ 従業員の高いエンゲージメント



当社の強み

- ・ グローバルな供給ネットワーク
- ・ 高い生産・設備管理力
- ・ 高い研究開発力
- ・ 低利且つ大規模な資金調達力

米国事業 売上高・営業利益・EBITDA推移（百万\$）



CalPortland社の強み × 当社の強み

= 持続的な成長ドライバー

資産売却（資本効率の向上）

ROE

資産売却と地域ポートフォリオの転換

政策保有株の売却

～ 2 6 中計期間～

国内上場株式

約 2 0 %※相当の売却を実行予定

～次期中計期間～

国内上場株式

累計で約 5 0 %※相当の売却を実行予定

※簿価ベース

不動産の売却

～売却方針～

資産効率を意識しつつ、
売却収入の大きい不動産
を優先的に対応

事業撤退・再編（地域ポートフォリオの転換）

26年3月

江南-小野田水泥有限公司の当社持分を譲渡

中国のセメント製造事業からの
完全撤退が完了

グループ戦略（収益の拡大、資本効率の向上）

ROE

関係会社のグループ戦略における役割を再定義

新設した「グループ戦略推進部」を中心に、
上場・非上場問わず、関係会社のグループ
戦略における役割を再定義

関係会社再定義の目的

- ① 当社成長戦略との整合化
- ② 関係会社機能の明確化
- ③ 収益性と資本効率の向上

26 中計期間の実績・計画

- ① パシフィックシステム株式会社
（2025年11月完全子会社化）

【目的】

- ・DX戦略の一体推進
- ・IT人材・技術の集約と共有
- ・コーポレート機能の共通化
- ・上場子会社の解消

- ② 株式会社エーアンドエーマテリアル
（2026年3月株式一部売却）

【目的】

- ・保有資産の効率的な運用

株主還元の強化（資本効率・市場期待の醸成）

ROE

PER

収益基盤に基づく株主還元強化を継続

26 中計方針

- ・ 総還元性向 33%以上
- ・ 年間配当 80円／株以上
- ・ 安定配当の継続
- ・ 機動的な自己株式取得の実施

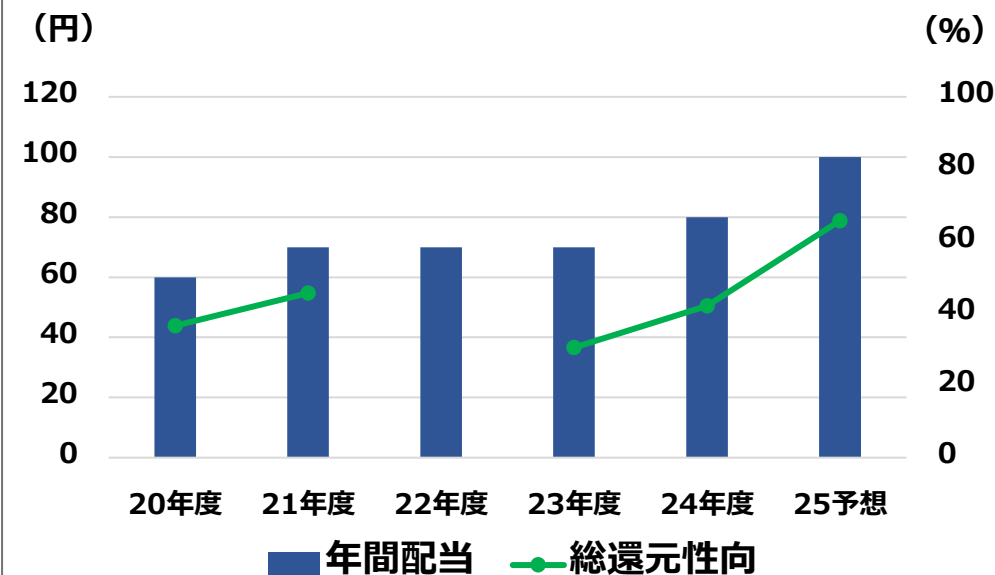
24 年度（実績）

- ・ 年間配当 80円／株へ増配
- ・ 自己株式取得 150億円

25 年度以降

- ・ 年間配当 100円／株以上
- ・ 機動的な自己株式取得

年間配当と総還元性向



※2022年度の総還元性向は純利益赤字のため適用不可

株主還元の一層の充実に向けて

- ・ 機動的な自己株式取得の実施と1株当たり年間100円を下限とする安定的な配当を継続する方針
- ・ 併せて、累進配当等の配当施策の強化も検討

株主・投資家との対話力の強化（市場期待の醸成）

PER

成長性の理解促進へ向けて、株主・投資家との対話力を強化

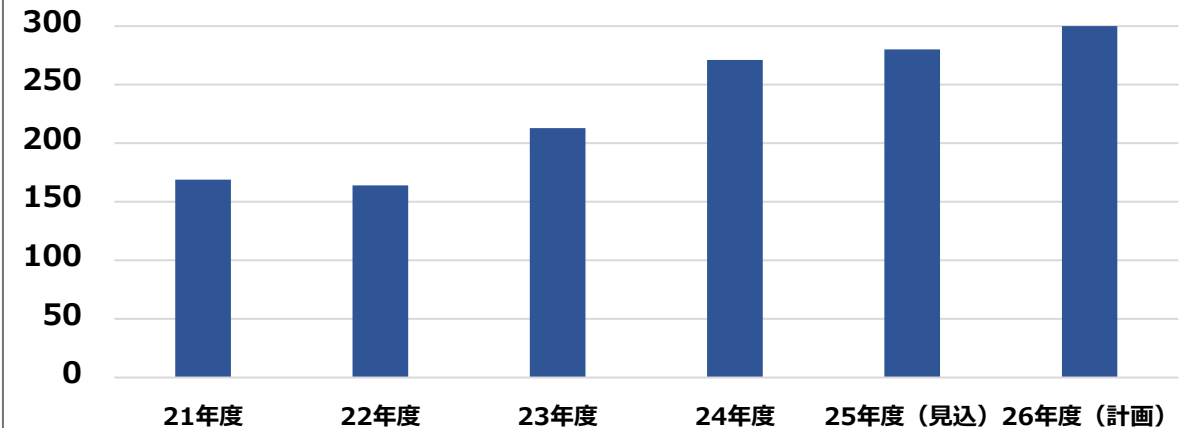
取組み実績

- ・ 米国事業説明会の開催（25.12）
- ・ サステナビリティ説明会の開催（25.3）
- ・ 対話の場（投資家面談）の拡充
 - ▶ 24年度：271回 25年度：290回（見込）
- ・ 中計振り返りと今後の方針 資料の開示（今回）



25.3 サステナビリティ説明会

投資家面談回数の推移（回／年）



今後の計画

- ・ 各種説明会、施設見学会の開催
 - ・ 経営トップによる説明会の継続開催
 - ・ IRグループを経営企画部へ移管（26.4）
- 資本市場の意見を取締役会へ迅速に共有し
経営戦略へ反映
- ・ サイレント期間の短縮による面談機会の確保

体制強化により株主・投資家との対話を拡充
当社グループの持つ価値への理解を促進

4. 次期中期経営計画へ向けた取組み

4. 次期中期経営計画へ向けた取り組み

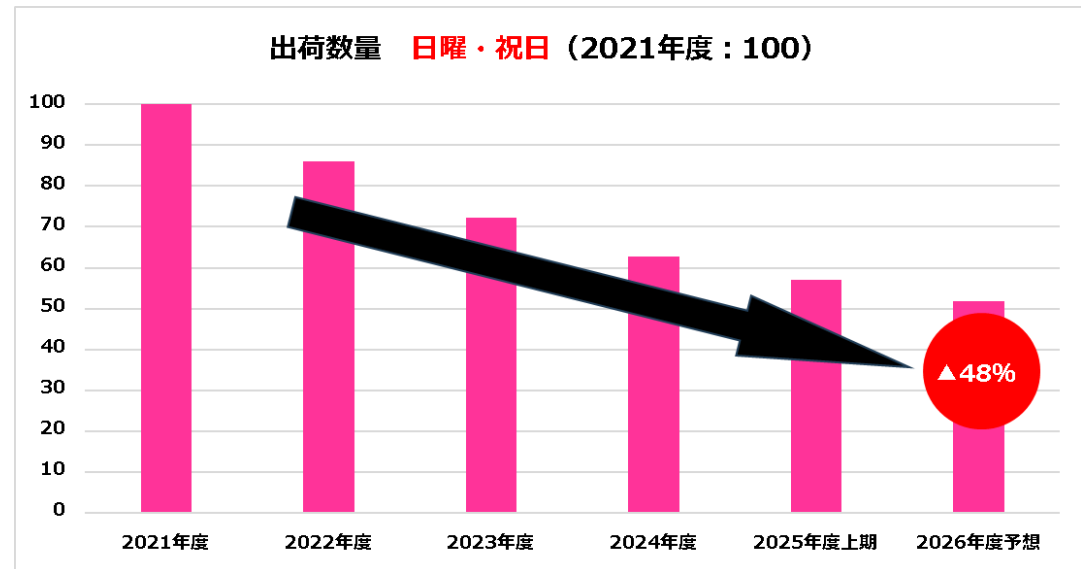
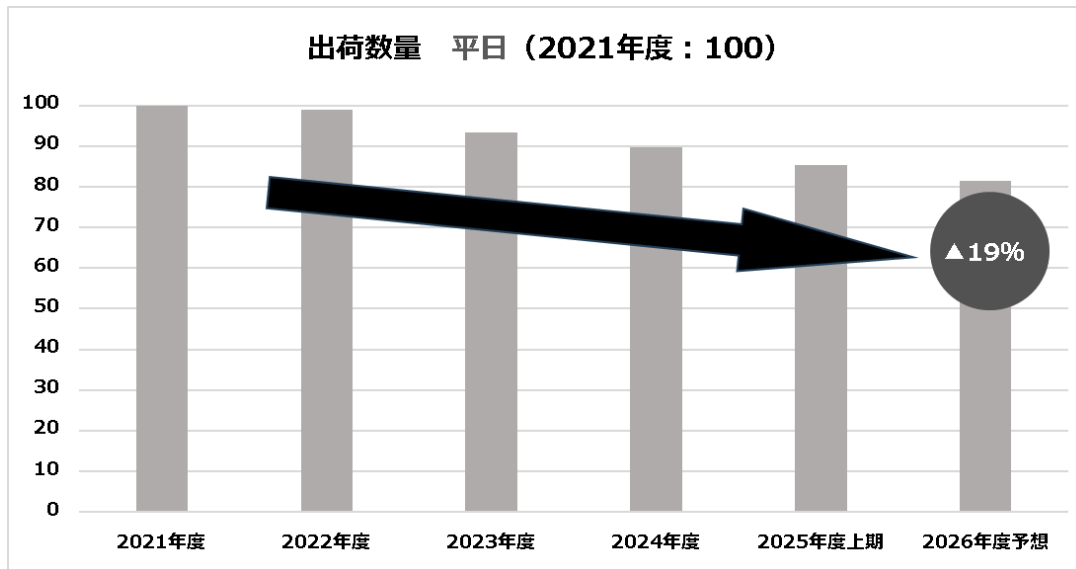
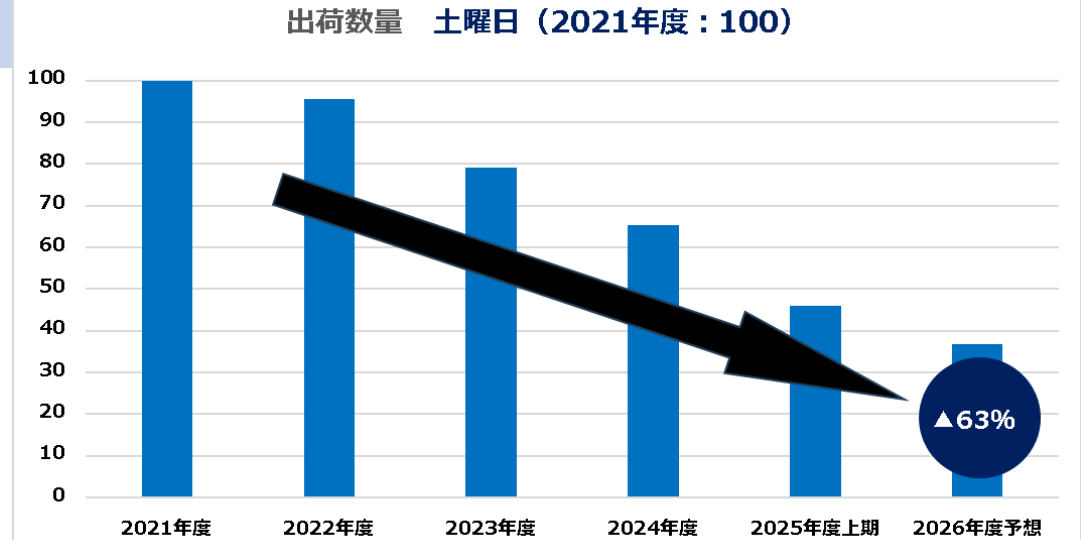
事業戦略	国内	・国内サプライチェーンの見直しと価格政策 ・トクヤマ社セメント営業権取得によるシナジーの早期発揮
	米国	・垂直統合によるシナジー発揮 ・資本コストを上回る戦略的な成長投資の継続 ・継続的な情報開示と更なる内容の拡充
	東南アジア	・フィリピン・ベトナム事業の収益拡大 ・インドネシア SIG/SBIとのパートナーシップ深化（地盤改良事業・米国向け輸出）
	環太平洋	・国内外での混合セメント製造、国内外での拡販体制の強化
財務・資本戦略		・ROE10%以上の持続的な達成 ・事業セグメント別ROIC導入の検討 ・資産売却と事業再編 ・累進配当等の配当施策強化の検討
ガバナンス 株主・投資家面談で 認識した課題		・中長期戦略に基づくスキル・マトリックスの再定義 ・取締役のダイバーシティに関する対応

Appendix

国内事業：需要減少要因① 建設業界の週休二日制浸透による稼働日減少

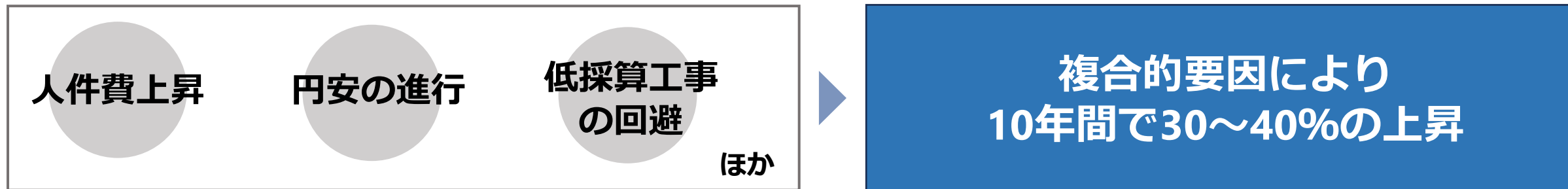
建設業界における週休二日制の浸透

- ・ 平日は比較的緩やかな減少（5年間で約19%減）
- ・ **土曜日は急激な減少傾向**（5年間で約63%減）
- ・ 2023年度以降、土曜日の減少ペースが加速
⇒ 平日への出荷集中が進む

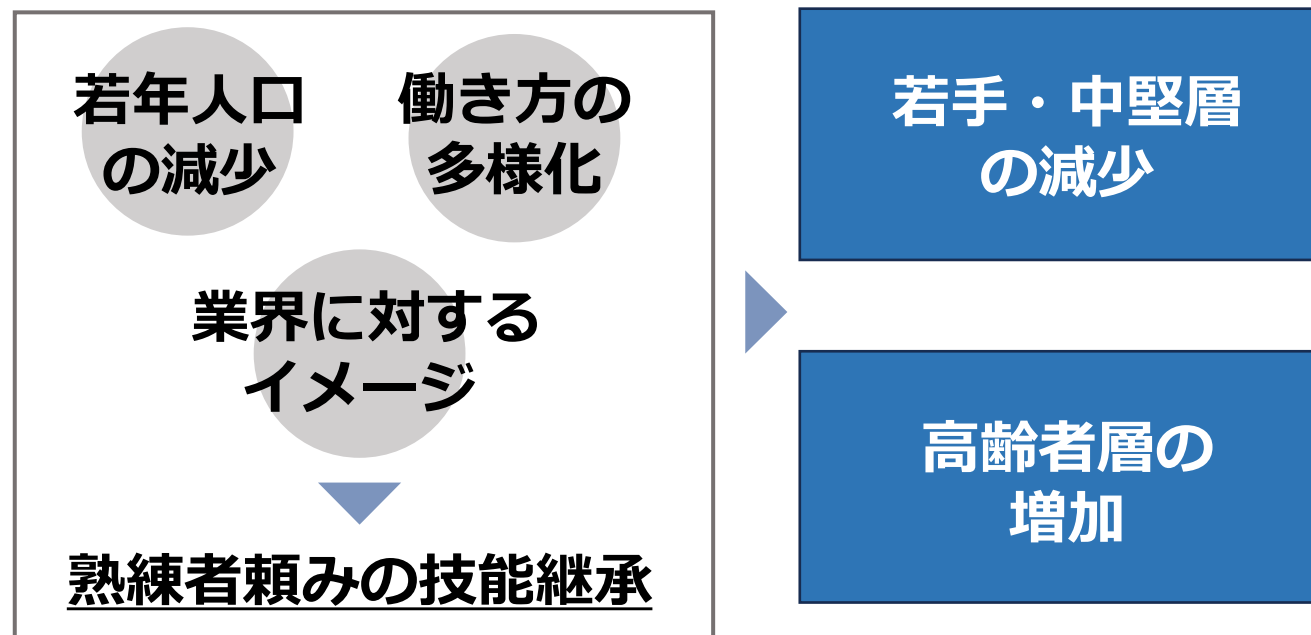
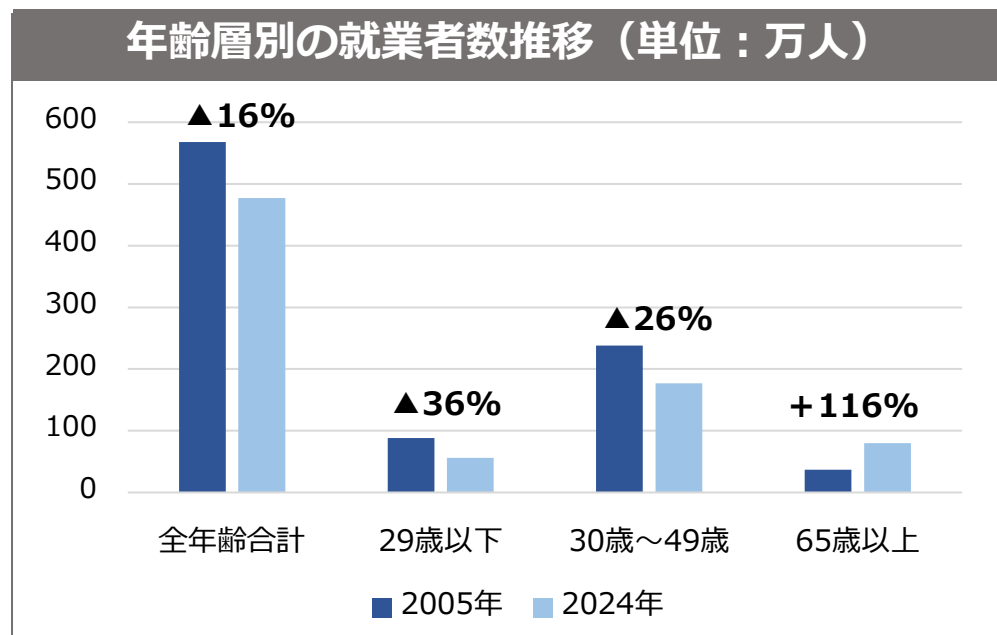


国内事業：需要減少要因② 建設コスト高騰と建築業就業者の減少

建築費指数、土木工事費指数の上昇



建設業就業者数の減少、高齢化

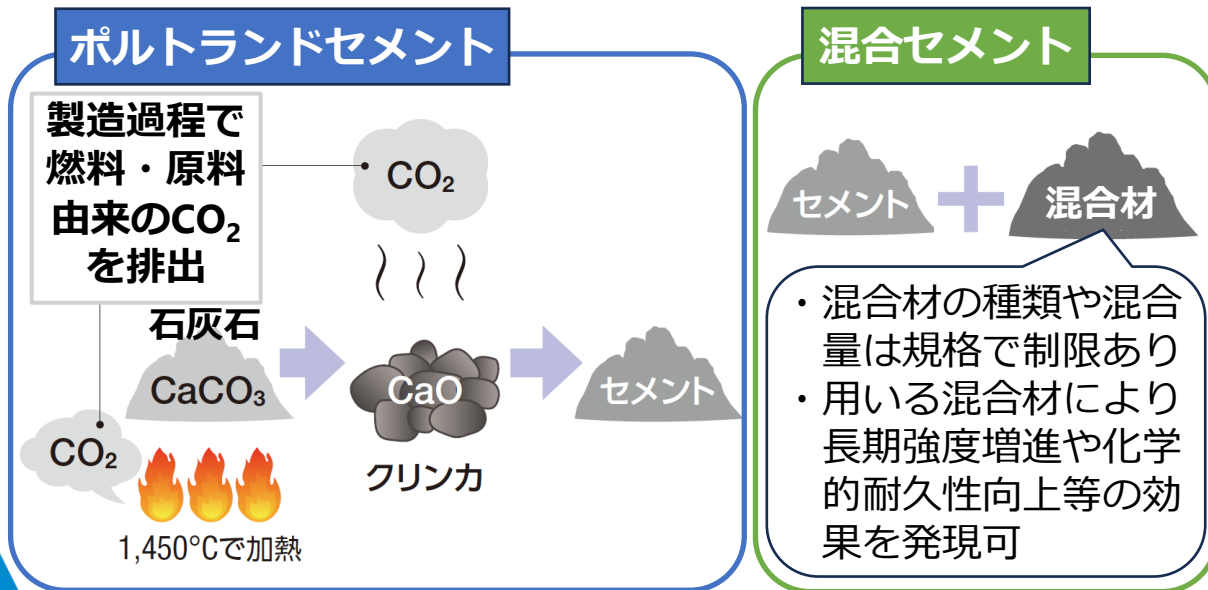


混合セメント化の推進①

近年、セメント産業における脱炭素の取り組みとして注目されているのが「混合セメント」

○なぜ混合セメントにCO₂削減効果があるのか

- ・混合セメントは、ポルトランドセメントにFAや高炉スラグ等の混合材を混ぜて製造されるセメント
- ・製造過程で燃料・原料由来のCO₂を排出するポルトランドセメントの一部を混合材で置換した形で製品化されるため、脱炭素への貢献が期待される



○混合セメント化推進における主な課題



調達

FAや高炉スラグ等の混合材は他産業からの副産物であるため供給が不安定



性能

初期強度が出にくい
〔強度を補填する改質等を要する場合がある〕



製造

品質安定化やライン切替の追加設備コストがかかり、運用も複雑になる



技術（規格適合）

国毎に異なる制限の下で要求特性を満たすセメント設計ノウハウが必要

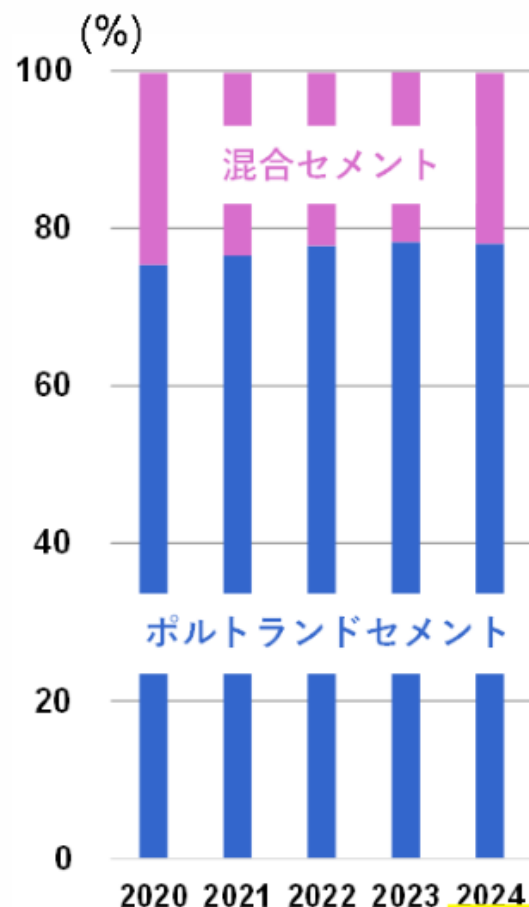
当社が長年に渡り構築してきた

- 混合材排出元（他産業）との資源循環の仕組み
- 混合セメント製造技術（品質安定化、改質）
- グローバルな調達・販売網、物流インフラ等を活用し混合セメント化を推進中

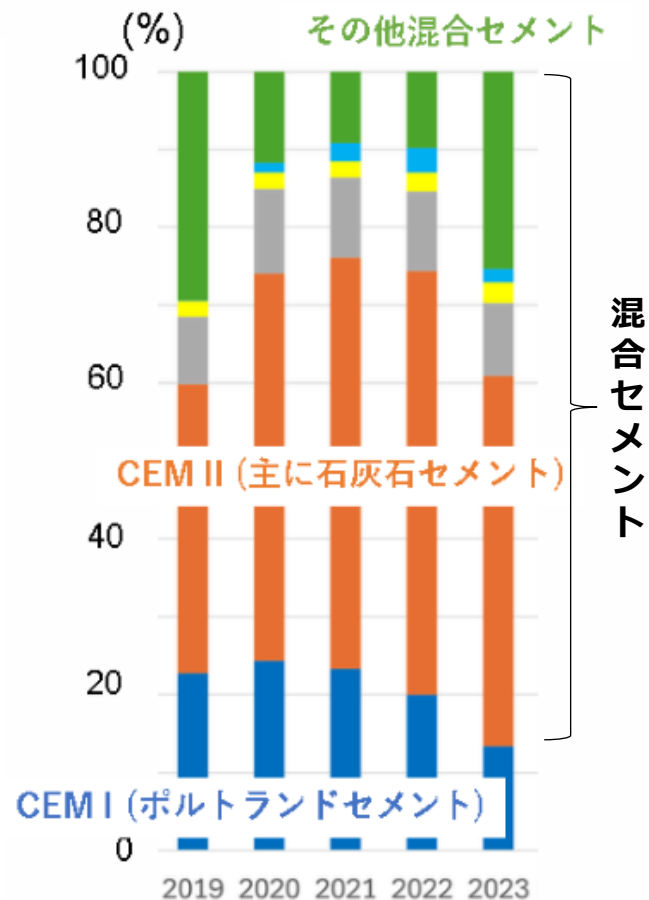
混合セメント化の推進②

欧州や米国では混合セメント比率が拡大傾向であるのに対し、国内では2割程度に留まる

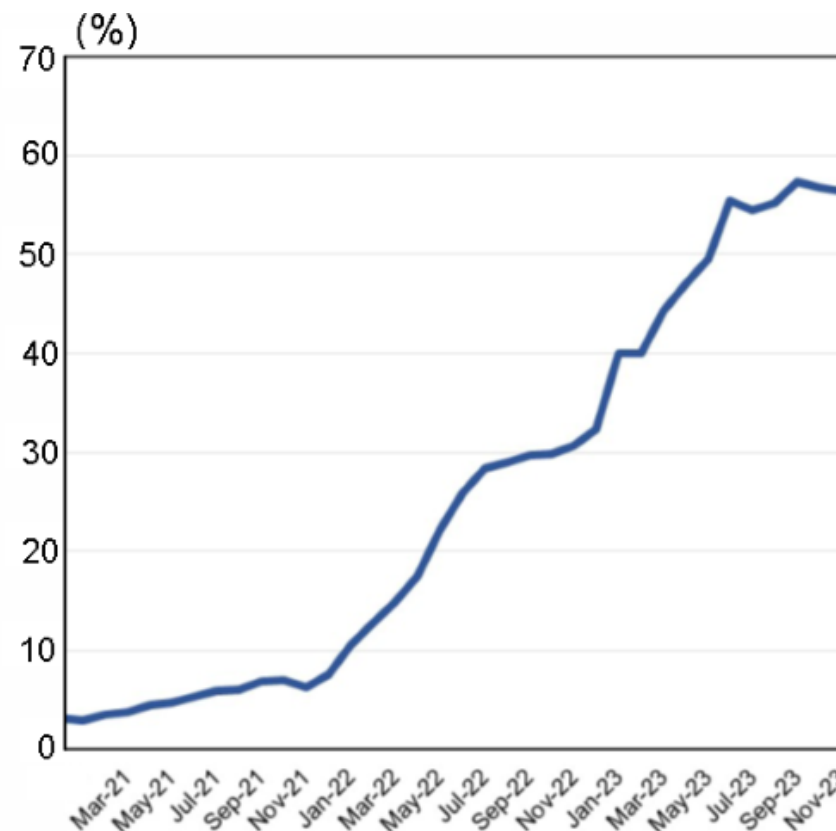
○各国における混合セメントの割合の推移



混合セメント割合※1 (国内)



EU内流通割合※2 (欧州)



2021～2023年の混合セメント割合※3 (米国)

※1 セメント協会,セメントハンドブック2025年度版

※2 CEMBUREAU,KEY FACTS & FIGURES 2025.6

※3 Portland Cement Association ,R&D SN3148,2024

Appendix グローバル事業：中国事業の変遷

中国のセメント製造事業からの完全撤退

1. 中国市場への進出

～ 1980年代から他社に先駆けて中国進出 ～

【セメント製造会社】

1989年 大連小野田 設立
1993年 江南小野田 設立
1995年 秦皇島浅野 設立

【生コン(北京・南京宏洋等)
ターミナル(上海・深圳)
クリンカ粉砕(海南)各社】
1994～2002年 設立

【進出の意義】

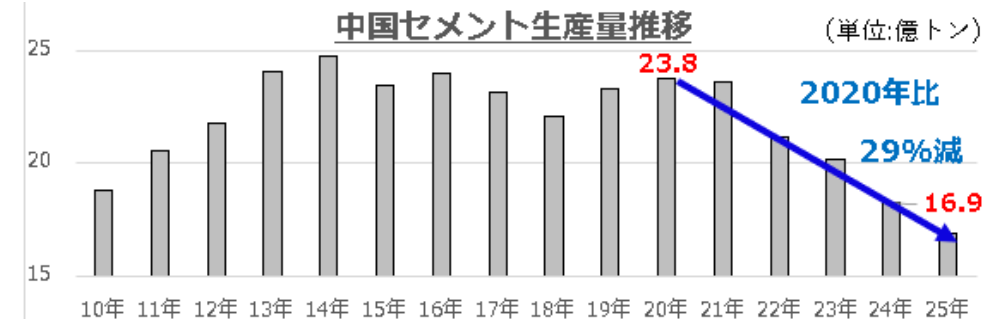
- ・急成長の市場で収益拡大
⇒ 当社連結損益へ貢献
- ・米国子会社CPCへの供給
⇒ 米国事業の拡大へ貢献
- ・当社技術導出・ローカル幹部育成
⇒ 中国セメント産業の近代化へ貢献
フィリピン (TCPI) ・日本での人材活用



2. 市場環境の

～ セメント産業への規制強化(チャイナリスク)と 不動産市場の急減速による内需減速 ～

2015年 供給過剰、工場操業へのピークシフト政策
2018年 環境規制強化による鉱山閉鎖の動き
2020年 新型コロナ禍での工事停止措置
2022年 政府規制強化による不動産市場の急減速



～ 中国のセメント製造事業からの完全撤退～

2020年 秦皇島浅野 持分譲渡完了
2023年まで 生コン・ターミナル各社 撤退完了
2025年 大連小野田 持分譲渡完了
2026年 江南小野田 持分譲渡完了
現在、投資会社の事業(非セメント等)を見極め実施中

Appendix カーボンニュートラル戦略ロードマップ案

排出原単位20%以上
削減（2000年比）

Carbon
Neutral

2026

2030

2050

Carbon Neutral 対策

革新技术開発

既存技術：
CO₂低減

既存技術：
CO₂吸収

CNモデル事業

激甚災害対策

海外

革新的アプローチ ～世界をリードする技術開発～

派生技術の早期展開

- メタン焼成
- 酸素富化燃焼

- CO₂回収（C2SPキルン®）
- CCU（メタネーション）
- CCU（炭酸塩化）
- CCS（精製・出荷技術）

漸進的アプローチ ～既存技術の深化＆新技術の横展開～

- 混合セメント新規格化（利用拡大）
- 新型粉砕助剤の開発

即効性アプローチ ～既存技術最大活用～

- 混合セメントへのシフト加速
- 化石燃料の代替促進

屋久島町ゼロカーボンアイランド構想への協力

デイ・シイCNモデル工場化の推進

保有技術の適用、新技術開発

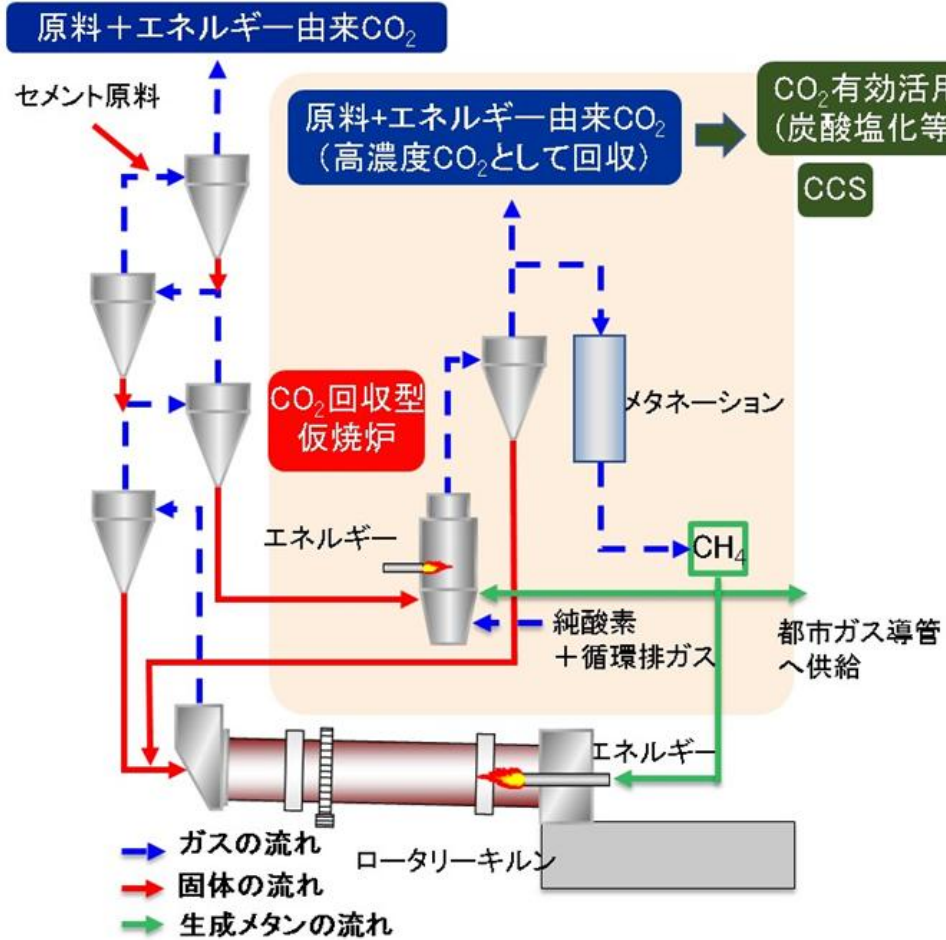
例）地盤改良材、世界最高強度コンクリート等

即効性アプローチ ～既存技術最大活用～

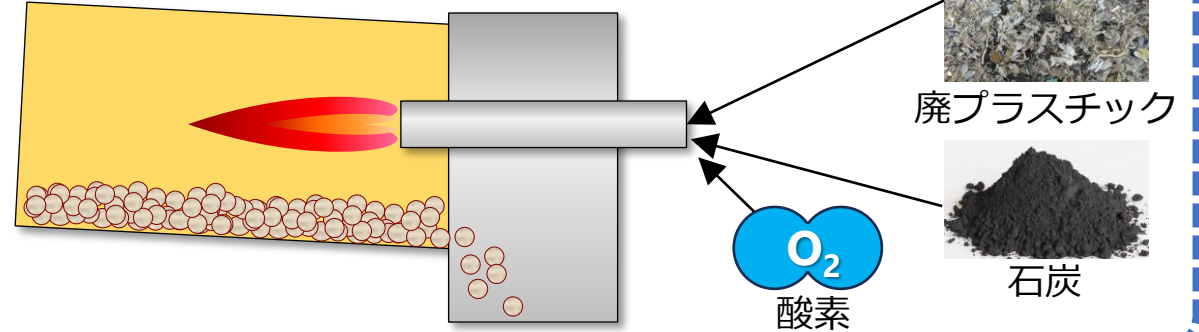
- 混合材調達体制整備

Appendix C2SPキルン派生技術の早期展開に向けた実証

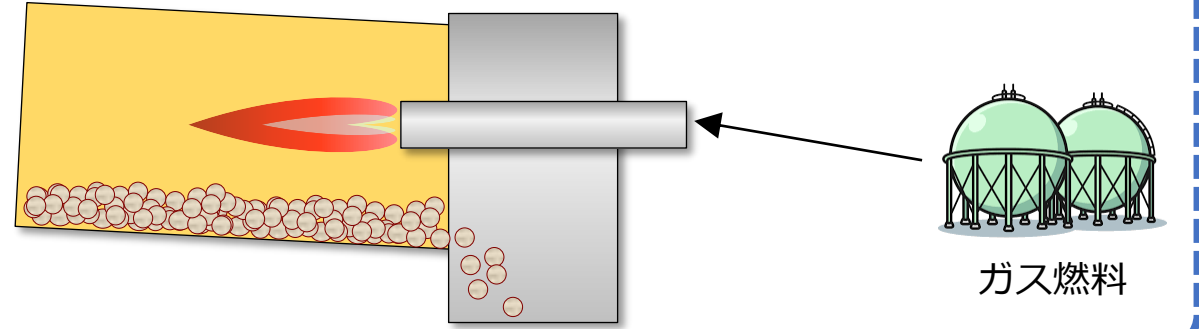
C2SPキルン



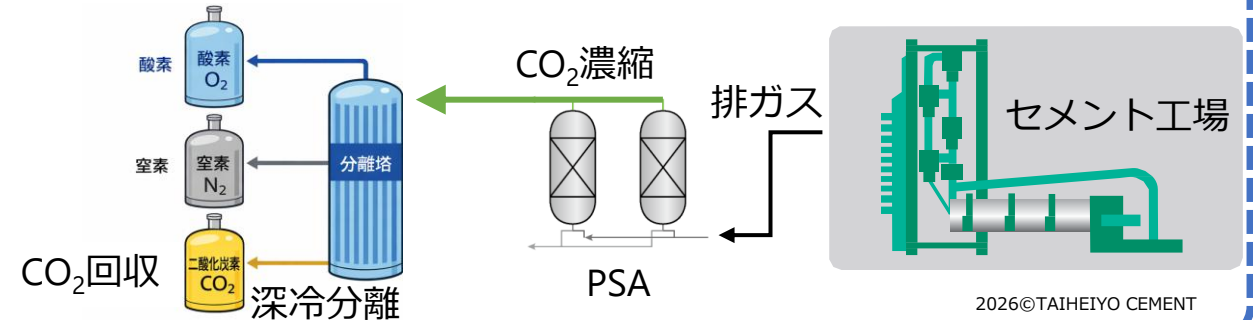
酸素富化技術



メタン焼成技術



深冷分離による煙道排ガスからのCO2回収



用語	意味・定義
酸素富化燃焼	酸素濃度を高めたガスを使って燃焼させる技術。燃焼効率が向上する。
CCS (Carbon Capture and Storage)	二酸化炭素 (CO ₂) を回収して、地中や海底下にそのまま貯留する技術。
CCU (Carbon Capture and Utilization)	回収したCO ₂ を、燃料・化学品・建材などに再利用 (利用) する技術。
CCUS (Carbon Capture, Utilization and Storage)	CCS と CCU をまとめた総称。回収したCO ₂ を、利用 (U) する場合と、貯留 (S) する場合の両方を含む概念。
C2SPキルン®	当社で開発をした、仮焼炉排ガス中のCO ₂ 濃度を高め、コンパクトな設備でCO ₂ を直接回収することが可能なキルン。
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。
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。
積算価格	工事の見積もり (積算) を行うときに基準として用いるセメントの価格
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 (火山灰) 等のセメント代替品。
土壌ソリューション事業	建設発生土や汚染土壌の処理やその関連商材の販売に関する事業。
FA (Fly Ash)	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。
メタネーション	水素 (H ₂) とCO ₂ を化学反応させ、都市ガスの主成分であるメタン (CH ₄) を合成する技術。

