

成長の歩みをとめず、
環太平洋で存在感のある
企業集団を目指します



太平洋セメント株式会社
代表取締役社長

不死原 正文

事業環境と2019年度のふりかえり

世界経済の不確実性が高まる

太平洋セメントグループは、2020年代半ばの「ありたい姿・目指す方向性」として「グループの総合力を発揮し、環太平洋において社会に安全・安心を提供する企業集団を目指す」を掲げています。ありたい姿に向けた第2ステップとなる「20中期経営計画」（2018~2020年度）の2年目にあたる2019年度、わが国経済は雇用・所得の改善を背景として緩やかな回復基調で推移したものの、製造業を中心とした企業業績に弱さが見られ、先行き不透明な状況が続きました。

一方、当社グループがメインフィールドとする環太平洋地域では、米国経済は低水準の失業率を維持し、個人消費が拡大する中で底堅く成長しました。中国経済は米国との通商問題の長期化により成長ペースに減速が見られましたが、成長著しいベトナム、フィリピン経済は堅調に推移しました。しかしながら2020年に入って起きた新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大を受けて、今後その長期化が懸念されることから世界経済の不確実性が高まっています。

このような状況の中、2019年度の売上高は8,843億5千万円、営業利益は610億8百万円となり、前期と比べ減収減益となりました。今後の当社グループを取り巻く事業環境は、主力の国内セメント事業においては都市部の再開発投資や防災・減災投資に加え、リニア中央新幹線関連工事が本格化する中で一定水準は需要が続くと考えられます。ただし、国内においては新型コロナウイルス感染症の流行がもたらす経済活動への影響に大きく左右される懸念もあります。2019年度の4,097万トンという国内需要は今から50年前と同レベルであり、2019年度は不本意ながら当初見込んだ売上高を達成できませんでした。しかしながら、“環太平洋において存在感を高める”という目標に向かっては、着実に歩みを進めている実感があります。

例えば、重点投資先である米国の西海岸においては、2015年に買収したオログランデ工場の設備増強を果たすなど、今後の需要増加への対応が順調に進んでいます。直近でいえば、2020年4月にインドネシアのセメント最大手の国営企業と資本業務提携に向けた基本合意書を締結したことは、これまで空白地帯だったところに拠点をつくるという意味で非常に大きな布石を打ったといえます。一例として当社は現在、日本からオーストラリアやバングラデシュにクリンカを輸出していますが、インドネシアを新たな輸出拠点として物流の効率化を果たせるものと期待をかけています。当社グループは成長戦略のもと、米国への追加投資やフィリピン、ベトナムなど東南アジア諸国への出資を通じてポートフォリオを再構築してきました。今回、新たに足掛かりを得たインドネシアは、一連の流れにおける最後のピースともいべき地域で、国内セメント需要の減速が余儀なくされる中、持続的成長を遂げるべく着実に布石を打ってきたことが、今後大きな意味を持ってくるものと考えています。今後も各拠点において成長につながる投資を検討していきます。



変化に強い企業体質へ

収益の面においては、国内セメント需要が想定以上の落ち込みを見せる中で、600億円台の営業利益を確保できました。中計策定時に想定した通りの需要があれば、中計で描いた収益目標の達成が可能な企業体質を構築してこられたと考えています。

現在の当社グループは、2018年度の決算において660億円の営業利益を上げましたが、その内訳は国内セメント事業で214億円、海外セメント事業で203億円、資源事業、環境事業、建材・建築土木事業を合わせた額が245億円と、非常にバランスがよい事業構成になってきたといえます。2019年度は国内のセメント需要の落ち込みはあったものの、全体として国内市場の状況に左右されることなく、海外事業をはじめとするその他の事業でグループ全体の収益を確保できる企業体質になってきたものと考えています。かつての当社グループでは、国内のセメント事業への利益依存度が高かったことは否めませんが、今ではそれぞれの事業分野で、人材が大きく成長し、社内の風通しがよくなり、各部門で活発な議論が交わされ、それが成長の大きな要因になったものと思います。

コロナ禍の真ただちにある2020年度は、20中計

の最終年度にあたります。これまで太平洋セメントグループが、事業の継続的な発展のための成長投資と財務体質強化、そして株主様に対する還元とのバランスを考慮する中で、「強固な事業基盤の構築」に向けて取り組んできた数々の施策の成果が問われる年となりますが、今やこの難局を乗り越えられる企業体質、グループ体質へと進化しているものと自負しています。

「CSR目標2025」の進捗

2050年CO₂排出削減80%を目指して

当社グループは「CSR目標2025」として①災害防止②温室効果ガス排出抑制③ダイバーシティの3分野に定量目標を定め、経営基盤の強靱化に向けた重要な施策として「20中期経営計画」にも組み込み、推進してきました。

2019年6月、当社は「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言への賛同を表明し、同年7月に公表した「2050年を展望した温室効果ガス排出削減に係る長期ビジョンの骨子」において、2050年にセメント生産におけるCO₂排出原単位の80%削減*目標を定めました。セメント製造に伴うCO₂排出は避けられないことですが、今や「しかたがない」では通用しない時代なのです。将来的にはコンクリートに代わる材料が生まれる可能性もあります。セメントやコンクリートに代わる低CO₂の材料開発も注目されてはいますが、当社は引き続きセメントやコンクリートをベースとしたCO₂削減の可能性を追求していきます。CO₂削減は、当社としての生き残りではなく、セメント産業が生き残るための課題として向き合うべきと考えています。

当社のセメント製造にかかる環境技術は世界トップレベルにありますが、CO₂排出80%削減という目標を達成するためには、これまでの常識を打ち破る革新技術が欠かせません。例えば、CO₂を分離・回収し利用するCCS/CCU技術の確立はその切り札になると考

* 2000年におけるCO₂排出原単位を基準とする



えており、藤原工場(三重県いなべ市)での試験プラントに続き、現在は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)の助成による実証プラントの計画が進行中です。また世界の最新の知見を共有すべく、世界中の研究機関等に当社の技術者や研究者を派遣する準備も進めています。私たちはセメント業界のリーディングカンパニーとして地球温暖化対策に率先して取り組み、この高いハードルを是が非でも乗り越えていきます。

安全文化の構築、ダイバーシティ推進に取り組む

「CSR目標2025」の第一に掲げた災害防止は、私たちが繰り返し注力してきた取り組みです。従業員を不幸にしない、家族を悲しませない「安全文化の構築」は経営の大前提であり、安心なものを安全につくる力がなければ、成長を語る資格すらありません。これまで設備面の安全対策に注力してきたことで、今や設備の不具合による事故はほとんど発生していません。それでも起こってしまう事故は、安全意識の欠如によるものがほとんどです。繰り返し注意喚起することは、各拠点のトップが果たすべき役割であると考えています。

ダイバーシティについては、女性採用比率30%以上を目標に掲げて取り組んできました。社内を見渡すと、これまで以上に女性が活躍する姿があり、頼もしく感じています。女性従業員には、様々なキャリアを重ね、ゆくゆくは管理職や幹部職に登用されるといった成長を期待しています。これから先の太平洋セメントを女性従業員たちがどのように活性化させていくのか——そんな未来を思い描きながら今後も施策を重ねていきます。また、当社グループは環太平洋地域を中心に事業領域を拡大させていく中で、グローバル人材の育成に注力してきましたが、今後はさらなる活用が必要であると考えています。当社グループの海外事業は出資して配当を得るといった事業スキームではなく、直



接人が現地の生産・販売にかかわります。そのため、グローバルな感覚を持ち合わせた人材の登用は国籍を問わず重要であり、そうした意欲、スキルを持った人材の育成と活用には今後も力を入れていきます。

太平洋セメントが見据える未来

セメントを核に持続可能な社会の構築に貢献

太平洋セメントグループは、セメント事業を核として成長を重ね、セメント・コンクリートのさらなる可能性を追い求める中で、環境配慮型の製品の提供や資源循環型社会の構築に取り組み、ひいては様々な社会課題の解決に貢献してきました。

当社グループの根幹はセメントにあり、その原料である石灰石の確保は、これからも社会に貢献していく上での生命線といえます。こうした考えに基づき、まずは国内でセメント生産量の100年分に相当する石灰石を確保し、安定供給できる体制を整えています。また、セメントをコアな商材としつつ、スラグやフライアッシュなどを含めてのセメンティッシュマテリアルの取り扱いを強化し、海外市場での当社のプレゼンスを拡大させていきます。さらに、これまでセメント製造販売で進出した先では、日本で育んできた環境事業、資源事業にかかわる先進技術を展開することで、それぞれの地域の発展への貢献と、企業価値の向上を図っていきます。

私たちはこれからも持続可能な社会の発展に向けて、セメントを核とした事業活動を通じて世界共通のゴールであるSDGsへの貢献も果たすことで、ステークホルダーの期待に応えていきます。