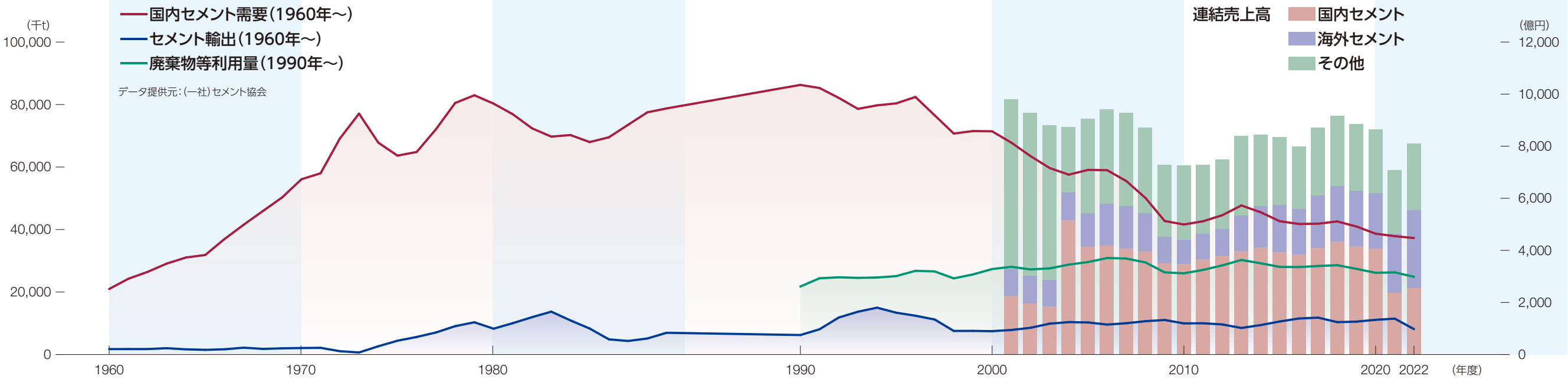


太平洋セメントのDNA

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

	1960（昭和35年）	1970（昭和45年）	1980（昭和55年）	1990（平成2年）	2000（平成12年）	2010（平成22年）	2020（令和2年）
社会情勢	高度経済成長	石油価格の高騰	建設投資の急増・バブル景気	バブル景気の終焉	景気の急速後退	自然災害の頻発化	国家のCO ₂ 排出削減目標設定
出来事	需要の急増	オイルショック	需要の高揚	需要のピークアウト	リーマン・ショック	頻発する豪雨・東日本大震災	国連気候変動枠組条約締約国会議
太平洋セメントの主な取り組み	SPキルン・NSPキルンの開発、転換による増産	石炭へのエネルギー転換	さらなる増産への対応、省エネルギーの強化	廃棄物処理による収益改善	セメント事業の海外展開	構造改革による収益改善・災害復興への協力	カーボンニュートラル実現取り組み強化
	従来の湿式ロングキルンから、乾式の熱効率と量産効果の高いSPキルンやNSPキルンの開発と転換を進めました。	1973年のオイルショックを転機としてセメント焼成用の重油を石炭へ転換しエネルギーコスト低減を進めました。	急増する官需民需に対応するためNSPキルンのさらなる普及のほか、廃熱発電導入による省エネルギーを進めました。	収益改善策としてキルンを使った廃棄物処理を本格化しました。業界再編が進み1998年当社が発足しました。	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。	事業構造改革を断行し収益力の改善を進めました。災害廃棄物を受入れ、被災地の早期復興に協力しました。	「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。
							

需要、輸出、廃棄物等利用量および連結売上高推移



※廃棄物等利用量は(一社)セメント協会における統計開始以降、連結売上高は海外事業情報の開示開始以降の数値を掲載しております。
※2004年度にセグメントの変更などを行っております。
※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)等を適用しております。

培った5つの強み

太平洋セメントグループはセメント製造と供給を機軸として、廃棄物・副産物の有効利用とともに、安全・安心な社会基盤、生活環境構築の使命を果たします。

生活環境やインフラを支えるセメントのトップサプライヤー

当社グループのセメント工場は国内海外をあわせて16カ所、年間クリンカ生産能力は約3,000万トンを誇ります。国内では生産体制強化のために2030年までに1,000億円を投じて主要設備の更新を行い、盤石な供給体制の構築を進めています。一方、タイヘイヨウセメントフィリピンズ社では2024年5月から新ラインが稼働します。



世界屈指の代替原燃料利用を誇るセメント製造技術

廃棄物・副産物、都市ごみやその焼却残さに加え、近年では災害廃棄物もセメント原燃料とすることで循環経済形成へ貢献しています。また、カーボンニュートラルはセメント産業にとって最重要課題であるとの認識のもと、「カーボンニュートラル戦略2050」を掲げ、取り組みを加速しています。



多様性に富んだ人的資本

人は企業にとって最大の資本という考えに基づき、従業員の安全と健康を最優先にした職場づくりを行っています。また、多様な人材が一体化し、新たな価値創造につなげていく取り組みをダイバーシティ&インクルージョンと捉え、女性活躍を含む様々な施策のほか、従業員それぞれの活躍を促進する人材育成を進めています。

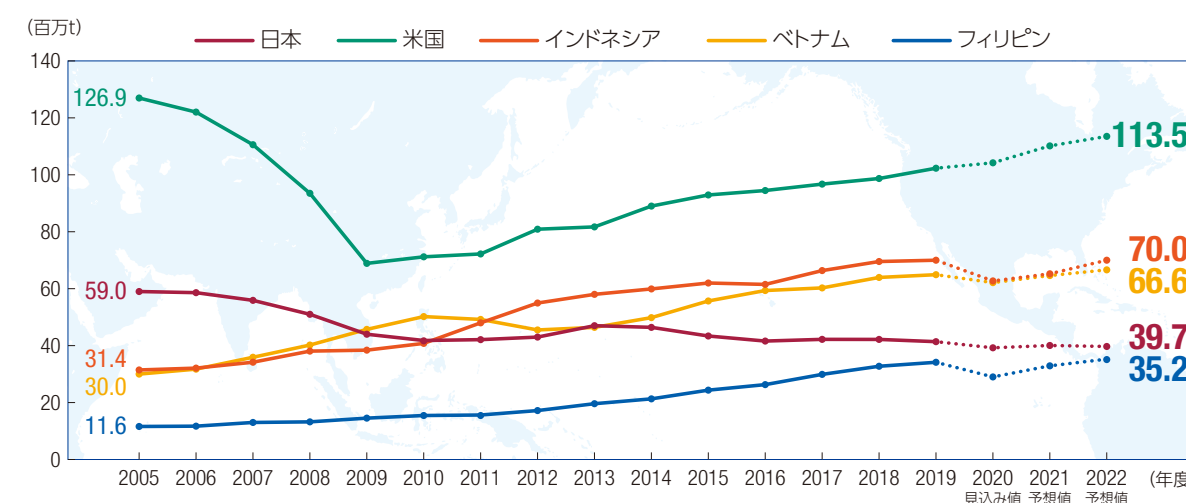


環太平洋の成長市場を取り込んだ事業ポートフォリオ

国内9カ所、米国・アジア・パシフィック地域に7カ所のセメント工場を展開し、高い技術で高品質のセメントや建設資材を提供することでインフラや生活環境を支えています。今後も成長市場を取り込んだ事業ポートフォリオの再構築やトレーディング事業の拡大により、グローバルネットワークの拡充を目指していきます。



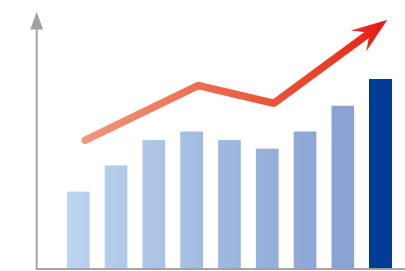
セメント消費量の推移



データ出典: Global Cement Report 2020年 第14版

継続した成長投資を可能とする安定した財務基盤

当社グループは1998年の合併当時は脆弱な財務体質であったものの、2013年度から2020年度まで8期連続で営業利益600億円以上を計上するまでに収益性を高めました。また、ネットをDER 0.7倍以下を維持し、2018年に取得した発行体格付のA格を維持しています。



マテリアリティ

当社グループは140年以上にわたりセメント製造を通じて社会課題の解決を図ってきました。これらの取り組み自体が社会的使命でもあり、マテリアリティでもあると認識しています。

リスクと機会の特定

全社リスクの洗い出し・評価と特定の概要

当社グループでは3年に一度の「全社リスクの洗い出し・評価」を実施しています。今回（2022年度）の取り組みでは、大きく変化した事業環境・リスクをふまえ、当社グループの経営の不確実性に重大な影響を与えるうる全社リスクを特定することを目的として実施しました。

全社リスクの洗い出し・評価と特定のプロセス

- Step1** 当社の38事業所を対象として、リスクの網羅的な棚卸しとともに23中計の目標の達成および2022年度に見直したマテリアリティ(サステナビリティ重要課題)の取り組みを阻害するリスクの洗い出し
- Step2** 洗い出されたリスクの実態や懸念に関する情報収集と分析を行い、当社グループの経営の不確実性に重大な影響を与えるうる全社リスクを特定
- Step3** 全社リスクのレビュー(リスク管理・コンプライアンス委員会)
- Step4** 全社リスクの特定(サステナビリティ経営委員会)

● 特定された「全社リスク」と事業機会、事業戦略

全社リスク	事業機会	事業戦略
自然災害の激甚化と施設・設備老朽化リスク	・環境配慮型製品（CO ₂ 低排出製品）のニーズの高まり ・都市の強靱化、防災・減災化への対応	・カーボンニュートラルへの着実な移行 ・国土強靱化のための重要資材供給 ・循環経済形成のキープレイヤー
サプライチェーンの経営変動リスク	・循環経済への移行 ・サプライチェーンの再編、他社からの事業承継	
人材関連リスク	・DX・デジタル化の加速 ・サステナビリティ先進企業として人材の獲得	

第三者意見

貴社のマテリアリティ選定はオーソドックスなプロセスであり、KPIと時間軸、また関連するガイドライン類には納得感があります。「カーボンニュートラル」と「循環経済」の2項目が貴社の最も重要なテーマですが、「循環経済」はCO₂排出の削減につながると同時に、成長と収益をもたらします。まさにSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)の時代において、戦略性が実証された事業と言えます。一方、CO₂回収型キルンの実用化構想でのCO₂利用を機械プラント会社やガス会社と展開するという新しいビジネスモデルは、ヨーロッパ型のサーキュラーエコノミーへのステップ・アップと言えます。貴社の歴史ある企業使命「泥土をもって国家とす」が今後ますますの求心力と輝きを発揮されることを確信します。

一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン
代表理事 **有馬 利男**

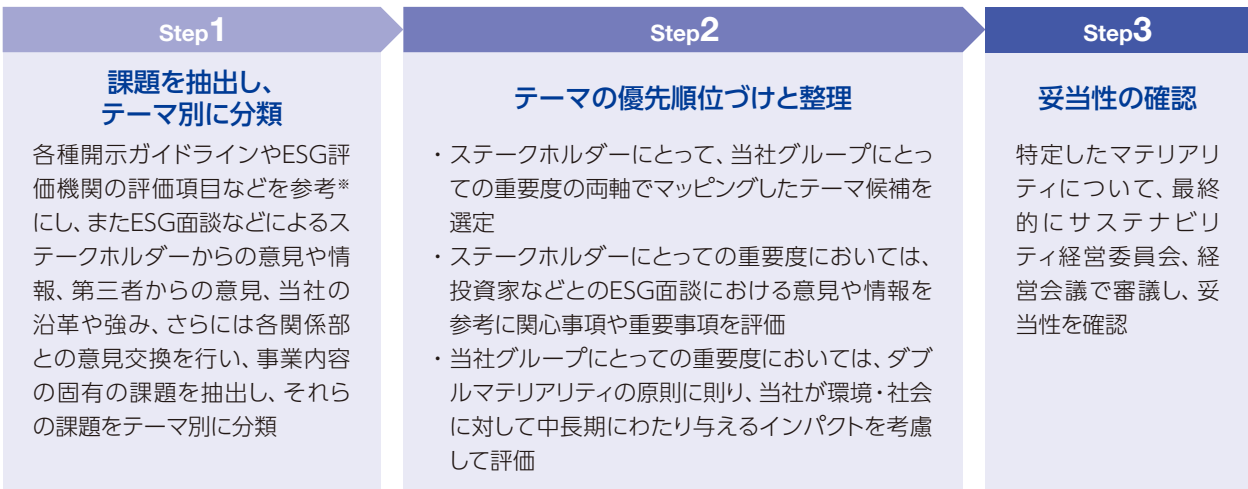


マテリアリティ

当社グループは、140年以上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

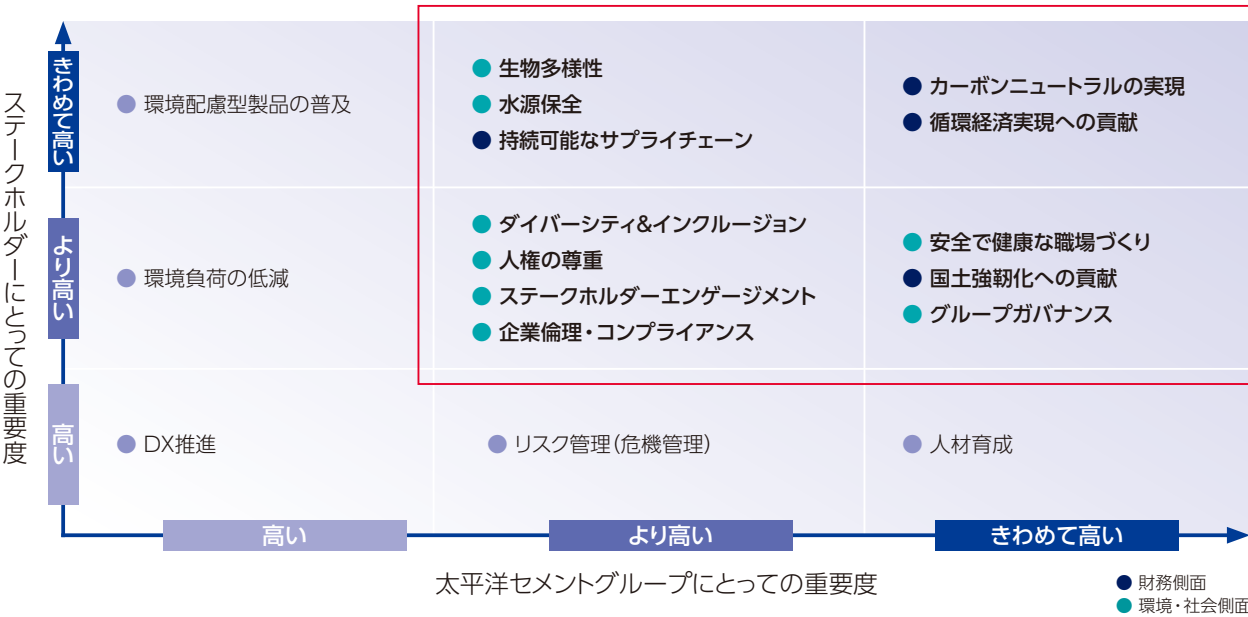
課題の抽出から妥当性の確認までを3つのステップで実施しました。その結果、財務側面および環境・社会側面から計12項目のマテリアリティを特定しました。



※ 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「より高い」「きわめて高い」12テーマをマテリアリティとしました。



● 財務側面
● 環境・社会側面

● マテリアリティと主なKPI一覧

側面	マテリアリティ	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	関連するSDGs
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 ・定期健康診断受診率100%	CSR目標2025 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		・女性採用比率30%以上 ・女性従業員比率10%以上 ・新任管理職の女性比率10%以上	CSR目標2025	 
	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150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	 

価値創造プロセス

〔経営資本〕

財務資本

格付(2023年8月現在)

JCR | **A**

R&I | **A-**

製造資本

国内クリンカ生産能力(2022年度)

17,642千トン

海外クリンカ生産能力(2022年度)

12,240千トン

知的資本

保有特許(2022年度末現在)

国内 **1,439**件

海外 **287**件

人的資本

従業員数(2022年度末現在)

12,720名

社会関係資本

地域社会とのエンゲージメント
(2022年度)

2,538件

IR活動実績(2022年度)

164件

自然資本

保有石灰石鉱山(2022年度末現在)

19鉱山

廃棄物・副産物の利用(2022年度)

409.6kg/トン・セメント

Business model

太平洋セメントの【強み】



23中計基本方針
圧倒的なリーディングカンパニーを目指す

マテリアリティ

財務側面

- ◎カーボンニュートラルの実現
- ◎循環経済実現への貢献
- ◎持続可能なサプライチェーン
- ◎国土強靱化への貢献

環境・社会側面

- ◎生物多様性
- ◎水源保全
- ◎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
- ◎人権の尊重
- ◎ステークホルダーエンゲージメント
- ◎グループガバナンス
- ◎企業倫理・コンプライアンス

グループガバナンス /

Output

太平洋セメントグループの【主な製品】

【セメント事業】

- ・セメント **3,093**万トン
- ・固化材 **222**万トン
- ・生コンクリート **816**万m³

【資源事業】

- ・セメント原料用石灰石 **2,020**万トン
- ・コンクリート骨材用石灰石 **980**万トン
- ・工業用石灰石(製鉄、他) **820**万トン

【環境事業】

- ・廃棄物・副産物処理量 **727**万トン
- ・工業用石灰石(発電所) **72**万トン

【建材・建築土木事業】

- ・建設関連資材 **21**万トン
- ・コンクリート製品 **31**万トン
- ・地盤改良・補修・改修工事(セメント・固化材) **27**万トン



【ありたい姿・目指す方向性】
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

Outcome

- 国土強靱化のための重要資材供給
- 循環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

〔経済的価値(2022年度)〕

- ・売上高 **8,095**億円 (前年比増収)
- ・営業利益 **44**億円 (前年比減益)
- ・配当総額 **82**億円 (株主還元、安定配当)
- ・設備投資 **759**億円 (維持・成長分野)
- ・研究開発費 **59**億円 (研究・知的財産分野)

〔社会的価値(2022年度)〕

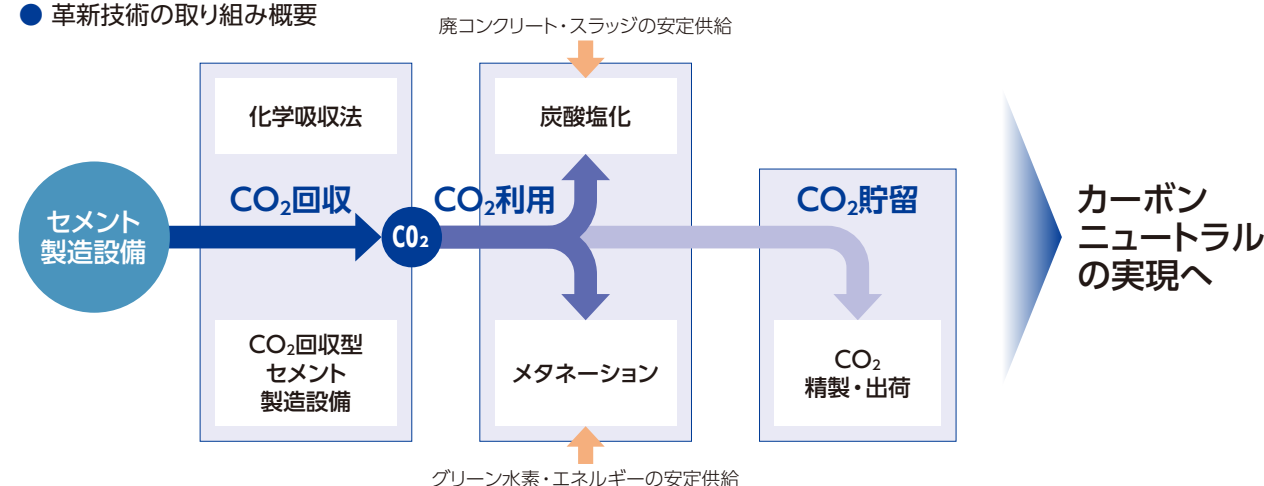
- ・国土強靱化のための重要資材供給 (レジリエンス)
セメント・骨材他 **4,374**万トン
生コンクリート **816**万m³
- ・循環経済形成のキープレイヤー (社会課題解決)
廃棄物・副産物処理量 **727**万トン
外部経済効果(単体) **872**億円
- ・カーボンニュートラルへの着実な移行 (環境負荷低減)
ネットCO₂排出原単位削減率 **10.2**%削減
(2000年度比)
代替エネルギーの使用率 **19.9**%
(化石エネルギー削減貢献)
- ・多様性に富んだ人的資本 (従業員・単体)
従業員エンゲージメント総合スコア **66**%
新任管理職の女性比率 **13.6**%

カーボンニュートラル戦略2050

革新技術の開発に挑戦し、
CO₂回収と利用の
トップランナーとなることを目指します。

代表取締役副社長 北林 勇一

● 革新技術の取り組み概要



カーボンニュートラル実現に向けて

当社は2050年までにサプライチェーン全体でカーボンニュートラルを実現する「カーボンニュートラル戦略2050」を打ち出し、2030年までにCO₂排出原単位20%以上の削減と、CO₂分離回収と利用に係る革新技術の開発を完了させる移行計画を掲げています。本年12月にはCO₂回収型セメント製造プロセス「Carbon Capture Suspension Preheater Kiln (C2SPキルン)」の実証試験を開始するほか、グループ会社のデイ・シイ社川崎工場においてCO₂の分離回収、利用から貯留までを実機レベルで実証する「カーボンニュートラルモデル工場」の検討に着手しました。

カーボンニュートラルは最大の成長戦略

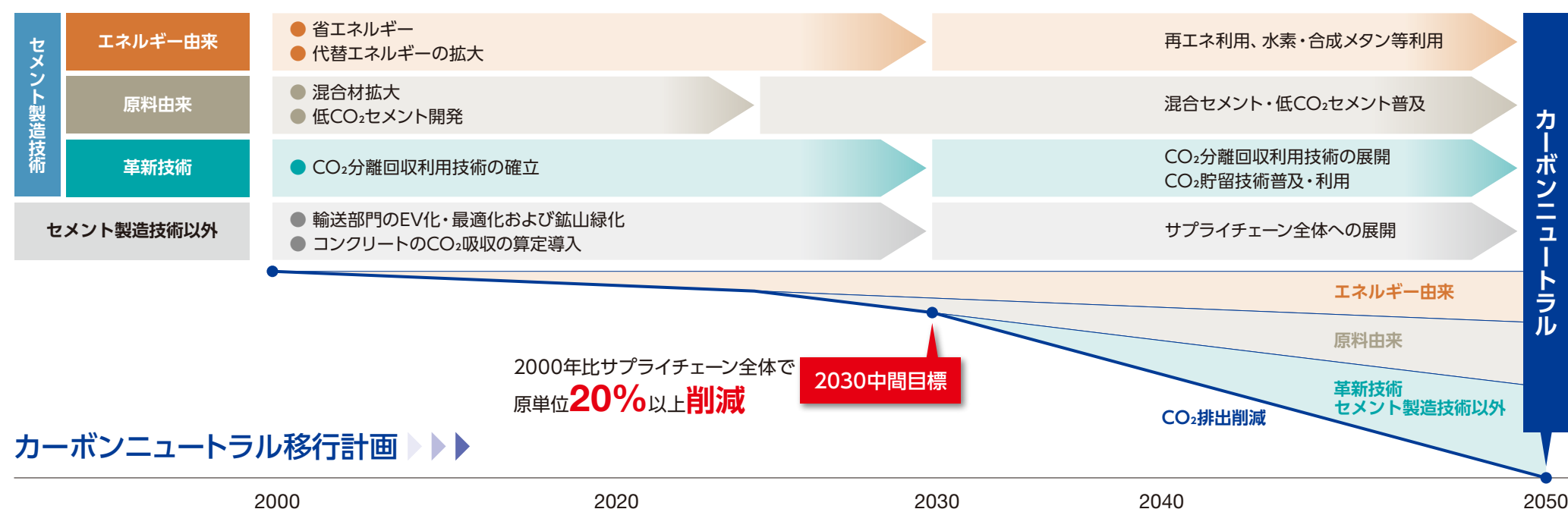
コンパクトな設備で効率よくCO₂を回収できる、当社独自かつ世界初となるC2SPキルンは、世界標準となることを目指しています。現在、世界にはおよそ4,000基のセメントキルンがあり、全世界でカーボンニュートラルの実現を目指すうえでC2SPキルンには大きなニーズが生まれるものと期待しています。また、分離回収したCO₂をエネルギーとして利用するメタネーションについては、セメント製造で再利用だけでなく、社会で幅広く利用することを目指し、機械プラント会社やガス会社と協働して取り組んでいます。

2030年以降の移行計画

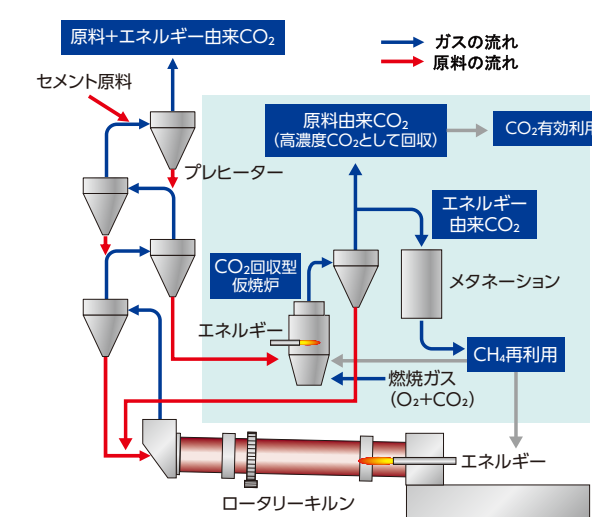
2030年以降は、C2SPキルンでのCO₂の分離回収、また炭酸塩化によるCO₂固定やメタネーションといったCO₂利用技術をグループ内に順次展開していきます。C2SPキルンおよびCO₂利用設備の実装費用は、現在の技術でキルン1基あたり1,000億円超、国内グループ全体では2兆円超と試算しています。今後、技術の進化にともない、設備費は低下していくものの、これだけの設備投資を一民間企業で負担するには限界があり、カーボンニュートラル移行コストのセメント価格への転嫁の仕組みや、負担を公平にする適切なカーボンプライシングの導入など、政府・産業界全体で検討する必要があると考えています。

カーボンニュートラル実現に向けた課題

「カーボンニュートラル戦略2050」はパリ協定に整合すると考えています。これは、パリ協定整合として経済産業省が公表したトランジション・ファイナンス技術ロードマップに基づき、2023年3月に日本政策投資銀行から当社に対してトランジション・リンク・ローンが実行されたことから明白といえます。一方で、SBT (科学的根拠に基づく削減目標) としての認知のためには、混合セメント化といった即効対策が必須ですが、日本の市場や製品規格の制約などから急速な展開は容易ではないといえます。各種革新技術の開発実用化に加えて規格整備についても加速して取り組んでいきます。



● C2SPキルンのガスフロー



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、セメントプロセスから高い濃度のCO₂を直接的に回収できる

生産体制強靱化



「安全、品質保持、環境保全」を最重要事項として、生産体制を強化していきます。

常務執行役員 日高 幸史郎

生産体制 ～ 設備、システム、ヒトの強靱化

当社グループの国内工場は操業からすでに60年を超え老朽化が進行しています。今後も数十年といったスパンで安定生産を続けるためには抜本的な対策が必要と判断し、23中計期間を含めた10年間でおよそ1,000億円を投じる計画で主要設備の更新を進めています。最新設備の導入、生産や設備管理のデジタル化によってCO₂排出削減や環境負荷低減を図るとともに省エネ、省人化も進めていきます。また、セメント製造や設備管理に必要なコア技術についても確実に伝承し教育、実習などを通じて人材育成を図っていきます。

CO₂排出削減に向けた取り組み

当社のセメント製造の最大の特徴は、年間約600万吨といった規模で多様な廃棄物や副産物を代替原燃料として有効利用しながら、品質を一定に保つ品質管理技術や設備運転技術を備えていることです。足元では、昨今の石炭価格高騰を受けて代替エネルギーの使用拡大に取り組んでいます。また、埼玉工場へ廃熱発電設備を導入したことで、すべての国内工場への設置が完了しました。一方、カーボンニュートラルの取り組みとして計画しているメタネーションの利用も視野に老朽化した自家発電設備のガスエンジンへの更新を進めていきます。今後もさらなるCO₂削減に努めていきます。



藤原工場5号キルン(高効率クリンカクーラーを導入)



ドローンを用いたキルンタイヤのパトロール写真

スマートファクトリーの実現

今後、少子化にともなう人手不足が予見されることから、デジタル技術を活用したスマートファクトリーの実現に取り組んでいます。設備点検は、工場内各所に設置したセンサーやカメラによって収集したデータをAIで解析することで、設備の故障や寿命といった予兆を検知できます。また、2023年度内にはAIによる運転管理の完全自動化システムの開発が完了する見込みです。さらに近い将来には本社からの遠隔操作により、最終的には海外工場も視野に入れた全工場の運転管理の支援体制の確立を目指しています。

安全 ～ 死亡災害ゼロを目指して

「安全はすべてに優先する」ことを肝に銘じ、グループ一丸となって安全保安衛生活動を推進しています。しかし、大変遺憾ながら2021年度以降、死亡災害が発生し、加えて災害件数は増加傾向にあり、まさに危機的状況であると認識しています。労働災害撲滅のためには、何より大事なのはトップから現場作業員まで全員が安全に対する高い意識を共有してもち、いかなる時も周知された基本ルールを必ず守ることと考えています。徹底度を上げた活動を通して「死亡災害ゼロ」の達成に向けた取り組みを強化していきます。

● 2022年度から2023年度に実施した主な設備更新工事

環境対策	電気集塵機からバグフィルターへの切り換え (全キルン12基のうち2024年度までに11基完了予定) フィルターによる集塵方式への切り換えによりセメント製造工程で発生した排ガス中のダスト捕集率が向上
省エネ対策	高効率クリンカクーラーの導入 (順次導入予定) クリンカ(セメント中間製品)製造工程で焼成に使用した熱の回収効率を向上させ、省エネ化を実現
石炭代替率向上対策	- 廃プラスチック受け入れ増量のための置場設置(上磯工場、埼玉工場)、パーナー新設工事(上磯工場) - 再生油処理能力増強工事(熊谷工場) 廃棄物をエネルギー代替として使用し、石炭使用量を削減
CO ₂ 削減およびエネルギーコスト低減策	- 埼玉工場廃熱発電設備(2022年10月から稼働開始、これにより国内工場すべてにおいて廃熱発電設備の導入が完了) - 埼玉工場ガスエンジン発電設備(2023年9月から稼働) CO₂排出量削減とエネルギーコスト低減を実現

エンジニア育成の推進

「生産の基盤は人にあり」という信条に基づき、エンジニアの育成を進めています。先人から受け継いできたセメント製造に係るコア技術を伝承するために、各工場の中堅エンジニアを対象として専門的な知識を集中的に学ぶ「テクノスクール」や、協力会社のエンジニアにも対象を拡大して設備メンテナンスのスキルを学ぶ「保全道場」を開設しています。また、セメント関連のスキルアップのみならず、語学力を磨き、海外生活を経験する機会として、若手従業員を海外グループ会社に1カ月程度派遣する「海外トレーニー制度」を設けています。一方、タイヘイヨウセメントフィリピンズ社のリニューアル工事は、整地や基礎工事から最新の生産ラインを立ち上げるという、またとない貴重な育成機会であり、積極的に若手従業員を派遣しています。



保全道場プログラムの様子(軸受メタルの擦り合わせ)

中期経営計画

第1ステップ

17中期経営計画 (2015年度～2017年度)

2015年度から2017年度の3カ年を対象期間とし、「ありたい姿・目指す方向性」の実現に向けた第1ステップと位置づけ、企業価値の最大化を目指す。

基本方針
❶ 将来の環境変化を先取りし、あらゆる角度からのイノベーションを図り、成長に向けて前進する企業集団を構築する。 ❷ 社会基盤産業として、国土強靱化（ナショナル・レジリエンス）に向けて、資材提供・技術開発を通して安全・安心社会の確立に貢献する。 ❸ 持続的発展を見据え、徹底的なコスト削減による事業の強靱化を行い、収益基盤の強化と財務体質のさらなる改善を強力に推進する。

実 績

収益性

- 売上高営業利益率：7.5%
- 総資産経常利益率（ROA）：6.3%
- 成長投資1,000億円
 - ・米国オログランデ工場買収、仕上ミル増設
 - ・大船渡発電社（バイオマス発電）新設
 - ・デイ・シイ社完全子会社化

財務体質

- ネットDER 0.6倍
 - ・純有利子負債2,348億円（17年度末）

株主還元

- 増配および自己株式の取得
 - ・配当性向18%（3カ年平均）
 - ・総還元性向26%（3カ年平均）
 - ・自己株式取得100億円

第2ステップ

20中期経営計画 (2018年度～2020年度)

第1ステップである17中計で実行してきた事業戦略・財務戦略とその成果をベースに、残された課題に対する継続的な取り組みと新たな施策の確実な実行により、将来の持続的成長に向けた強固な事業基盤を構築し、次のステップへと着実につなげる。

基本方針
❶ 将来の事業環境の変化を先取りし、あらゆる角度からのイノベーションを図り、成長に向けて前進する企業集団を構築する。 ❷ 社会基盤産業として、国土強靱化への取り組みに向けて、高品質な製品の安定供給、ソリューションの提供および先進的な技術開発を通じて安全・安心社会の構築に貢献する。 ❸ 徹底的なコスト削減による既存事業の収益基盤の強化と財務体質のさらなる改善を進めるとともに、当社グループの持続的な成長に資する成長分野への投資を積極的に実行する。

実 績

収益性

- 売上高営業利益率：7.4%
- 総資産経常利益率（ROA）：6.3%
- 成長投資1,000億円
 - ・セメン・インドネシアグループへの出資
 - ・タイハイヨウセメントフィリピンズ社の生産ラインのリニューアル工事
 - ・廃熱発電設備新設（埼玉工場）

財務体質

- ネットDER 0.4倍
 - ・純有利子負債1,750億円（20年度末）

株主還元

- 安定配当および自己株式の取得
 - ・配当性向19%（3カ年平均）
 - ・総還元性向30%（3カ年平均）
 - ・自己株式取得150億円

第2ステップまでの総括

成果
● 国内セメント需要は漸減しているが、営業利益は600億円台を維持 ● 株主還元（総還元性向）は30%を達成 ● ネットDERは0.4倍以下という計画を前倒しで達成 ● 成長投資を計画的に実行中
課題
● 成長投資の継続 ● カーボンニュートラル実現に向けた取り組み ● 工場設備、鉱山の強靱化 ● 国内事業の再構築

第3ステップ 23中期経営計画（2021年度～2023年度）

圧倒的なリーディングカンパニーを目指す

当社グループすべての事業が総合的・複合的に機能し合う、当社にしかできない新たな事業モデルを構築する、すなわち「圧倒的なリーディングカンパニー」となることを目指します。

基本方針
❶ 成長の歩みを止めない企業グループとなる。 ❷ 社会基盤産業として、安全・安心社会の構築に貢献する。 ❸ 収益基盤の強化、成長投資を着実に実行する。

投資戦略および株主還元

営業キャッシュ・フロー、資産売却他（3年間累計）：3,300億円

- ・持続的成長に向けた新たな投資：設備投資・投融資2,800億円（うち成長投資1,200億円）
- ・株主還元：総還元性向33%目安（親会社株主に帰属する当期純利益の3分の1）
- ・財務健全性の維持・向上：ネットDER 0.4倍程度を維持

重点戦略

- 1 カーボンニュートラルへの取り組み
- 2 成長投資の継続
- 3 工場設備強靱化
- 4 鉱山の強靱化

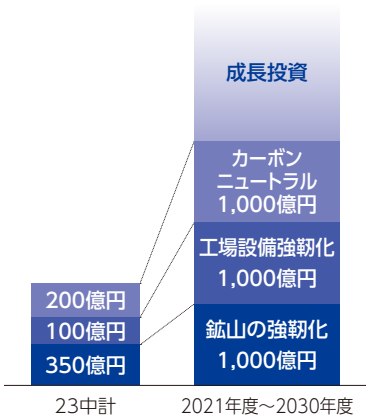
2023年度目標

売上高営業利益率：11%以上
自己資本当期純利益率（ROE）：10%以上

2023年度計画

売上高※1：7,500億円以上
営業利益：850億円以上
EBITDA※2：1,450億円以上
ネットDER：0.4倍程度
純有利子負債／EBITDA倍率：1.5倍以下

※1 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）等を適用するため、2023年度計画の売上高は新基準適用後の金額（新基準適用による影響額△2,100億円）
※2 EBITDA＝営業利益＋減価償却費（のれん償却含む）



23中期経営計画の進捗サマリー

	指標	目標	取り組み内容	今期の評価と課題	
1	カーボンニュートラルへの取り組み	2050年 カーボンニュートラルの実現	● 2030中間目標 サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出原単位を20%以上削減(2000年比) 国内CO ₂ 排出総量を40%以上削減(2000年比)	● 省エネルギー・高効率化に向けた高効率クーラー導入、廃熱発電の稼働 ● 革新的なCO ₂ 回収型セメント製造プロセス「C2SPキルン」の開発 ● CO ₂ 有効利用技術開発、CCS事業FS ● カーボンニュートラルモデル工場構想の検討開始	埼玉工場への廃熱発電、国内2工場へ高効率クーラー導入のほか、代替エネルギー使用が拡大しCO ₂ 排出が削減しました。カーボンニュートラルの革新技術としてC2SPキルン実験機の建設着工、回収CO ₂ 利用技術の開発に加え、JOGMEC((独)エネルギー・金属鉱物資源機構)のCCS調査事業へ参画しました。さらにデイ・シイ社川崎工場を対象としてカーボンニュートラルモデル工場構想検討を開始しました。
2	成長投資の継続 海外事業ポートフォリオの再構築	成長市場の取り込み	● セメント需要の旺盛な米国およびアジア・パシフィックにおける事業領域の拡大と、地域に根ざした事業展開を進める	● カルポルトランド社によるマーティン・マリエッタ・マテリアルズ社の西海岸におけるセメントおよび生コンクリート事業資産の一部買収を完了 ● 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工事 ● 中国におけるセメント事業からの撤退	カルポルトランド社は4工場体制となり、カリフォルニア州でのシェアは40%に拡大しました。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工事は順調に進展し2024年5月から営業運転の予定です。同社の生産能力は年間300万トンとなります。
3	工場設備強靱化	長期安定生産供給体制を確立するための主機更新、生産・設備管理の高度化・AI化の実行	● 2030年までにセメント工場の老朽化対策や生産・設備管理の近代化を実行する	● 電気集塵機のバグフィルター化工事 ● 電動機および制御装置更新工事 ● 特定高圧ケーブル・トランス更新工事 ● 設備管理システム近代化工事 ● AIを活用したキルン自動運転の技術開発	電気集塵機のバグフィルターへの置き換えのほか、電動機やトランス、ケーブルなどの電気設備の健康度回復工事を実施しました。老朽設備の更新に留まらず、工場のデジタル化や生産・設備管理の高度化を進めていきます。
4	鉱山の強靱化	石灰石資源の長期安定供給に向けた体制の確立	● セメント事業の根幹である石灰石資源の長期安定供給体制を確立する	● 新津久見鉱山の八戸地区開発工事着手 ● 田海鉱山の黒姫山山頂部開発工事着手 ● 八戸鉱区環境アセスメントおよび事後調査 ● 大船渡鉱山巖下地区堆積場設置工事	長期にわたる安定操業のために新津久見鉱山、田海鉱山で開発工事に着手しました。新津久見鉱山八戸地区開発工事は2023年5月に、田海鉱山黒姫山山頂部開発工事は2023年9月に着手し、それぞれ2029年の出鉱開始を目指しています。

次期中期経営計画の方向性



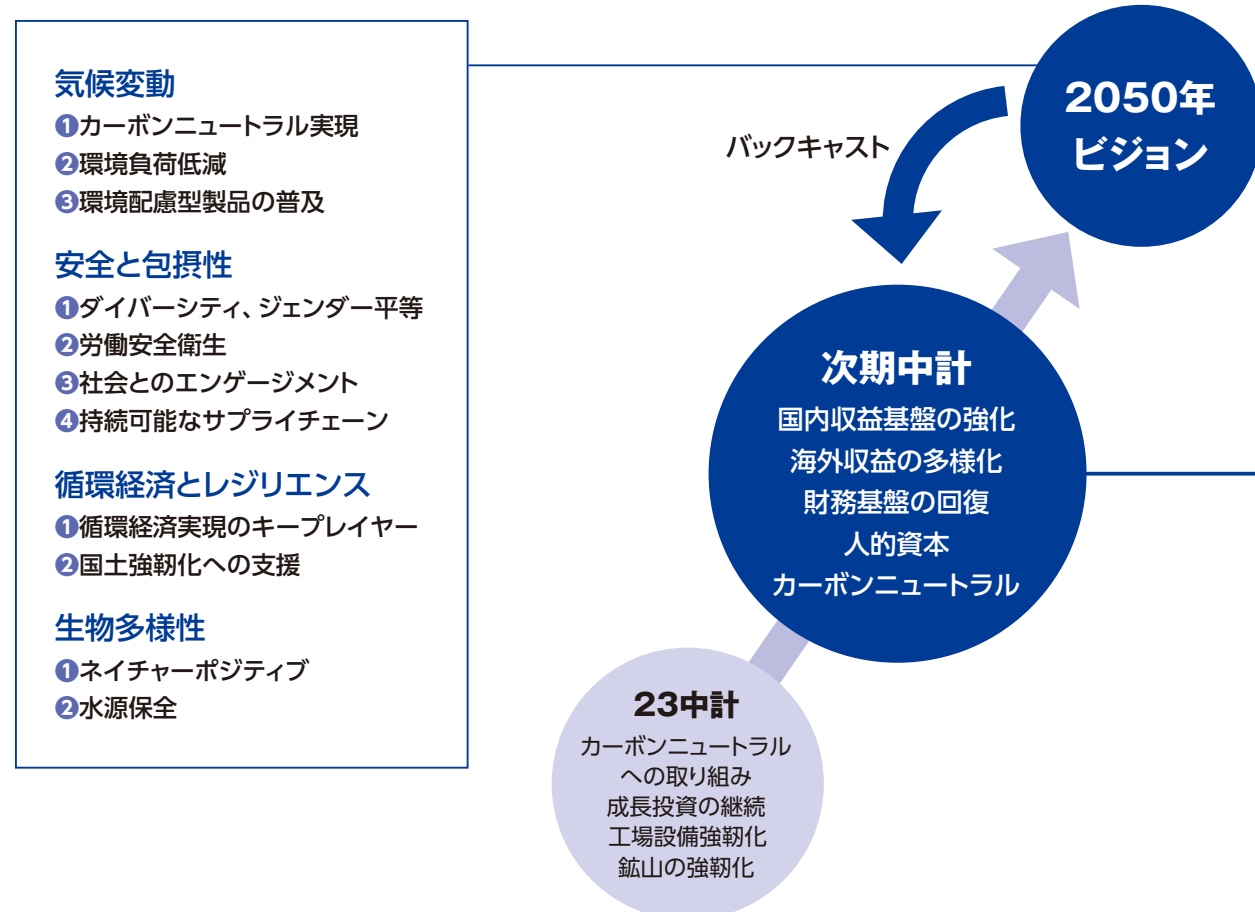
**2050年ビジョンからバックキャストし、
財務・非財務の両面から
次期中期経営計画を策定していきます。**

取締役 専務執行役員 **朝倉 秀明**

長期ビジョンと次期中期経営計画

当社グループでは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指して、サステナビリティを最優先事項のひとつとして位置づけ、気候変動・安全と包摂性・循環経済とレジリエンス・生物多様性を主な骨子とする「2050年ビジョン」の策定を進めています。

2024年度からスタートする次期中期経営計画はこの「2050年ビジョン」からバックキャストし、中長期の視点とともに足元の課題解決も見据え、「国内収益基盤の強化」「海外収益の多様化」「財務基盤の回復と投資回収基準の見直し」「人的資本の考え方」「カーボンニュートラル実現に向けて」の5つを重要課題と捉えて、今年度いっぱいをかけて策定していきます。



次期中期経営計画

国内収益基盤の強化

まずは主力である国内セメント事業において、確固たる価格政策を持ち、ユーザーを含めたサプライチェーン全体でコストアップ分を価格に転嫁でき、収益を確保できる環境や仕組みを構築することが最優先課題であると考えています。現在、エネルギー価格の変動分についてはほとんどのユーザーにセメント価格の値上げという形で受け入れていただいておりますが、もうひとつの選択肢であるサーチャージ制度についてもユーザーと議論を重ねながら、適正価格の実現に向けて取り組んでいきます。

海外収益の多様化

今や米国事業は当社グループの稼ぎ頭となるまでに成長しましたが、一方、成長市場である東南アジアでの事業についても強化していきます。2024年5月に新生産ラインが完成するタイヘイヨウセメントフィリピンズ社の年間生産能力は300万トンにまで拡大することから、旺盛な需要を着実に取り込むための施策も打ち出していきます。海外セメント事業におけるEBITDAマージンは25%程度が望ましいと考えており、高い収益力を実現しながら、国内セメント事業と両輪となって当社グループを支えていきます。

財務基盤の回復と投資回収基準の見直し

2022年度の業績は純損失となりましたが、23中計で掲げた成長投資をおおむね計画通り実施した結果、有利子負債は増加しました。今後も海外事業の拡大、鉱山や生産体制の強靱化のための投資は継続していきますので、財務基盤を早期に回復し、これらの投資を営業キャッシュ・フローによって賄えるよう努めます。また、セメントは主に装置産業であり、投資規模が大きく回収には長期間を要するため、今後はROICといった指標も取り込み、投資回収基準についての議論を進めていきます。

人的資本の考え方

人的資本に関しては、何よりも若い世代を育てていくことを最重要課題とし、キャリアアップのための教育投資や仕組みづくりを進めます。あえてハードルの高い仕事、例えば海外を含むグループ会社に出向させて、職位以上の業務を経験させるといったタフワークを取り入れる一方、ワークとライフのバランスがとれる仕組みづくりも重要です。給与、福利厚生に加え、努力すればするほど報われる組織となっており、魅力ある会社になれるのだと考えています。

カーボンニュートラル実現に向けて

カーボンニュートラルに関しては、炭素価格動向にあわせた投資基準の改定に加え、投資のセメント価格への転嫁について議論を進めていきます。また、当社が加盟するグローバルセメント・コンクリート協会では、供用中のコンクリート建造物が大気中のCO₂を吸収する特性を定量評価する方法の検討を進めており、セメント産業にとっては大変サポータティブな動きといえます。このような世界的な動きも視野に入れながら、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。



生産ラインのリニューアル工事(タイヘイヨウセメントフィリピンズ社)

財務戦略 — 担当役員メッセージ



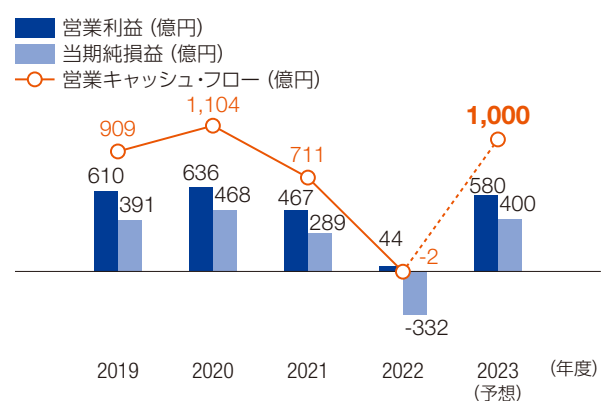
**収益基盤を盤石にし、
成長投資と強靱化投資を
着実に遂行していきます。**

常務執行役員 伴 政浩

2022年度のふり振り返り

2022年度の業績は、石炭価格の高騰による製造原価のアップで主力の国内セメント事業の採算が悪化したことを最大の要因として、営業利益、経常利益とも減益となりました。さらに中国子会社の事業撤退費用を特別損失に計上したことで最終的に当期純損失が332億円と非常に厳しい結果に終わりました。

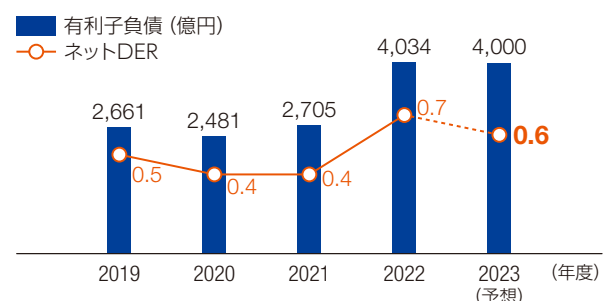
● 営業利益・当期純損益および営業キャッシュ・フロー



国内セメント事業はセメント価格の値上げに取り組みましたが、期中のコストアップ分を吸収することができず、営業損失369億円という結果になりました。全体の営業利益としては、好調な米国事業に支えられて、なんとか44億円の黒字を確保することができました。当社のグローバル戦略がうまく機能した結果であると考えています。また、当初、目論んだ営業キャッシュ・フローが稼げないなか、米国の資産買収やタイハイヨウセメントフィリピンズ社の生産ラインのリニューアル工事、工場・

鉱山設備の強靱化といった成長投資や収益基盤の強化の投資と重なり、有利子負債は4,034億円と前年度比で1,328億円増加しました。

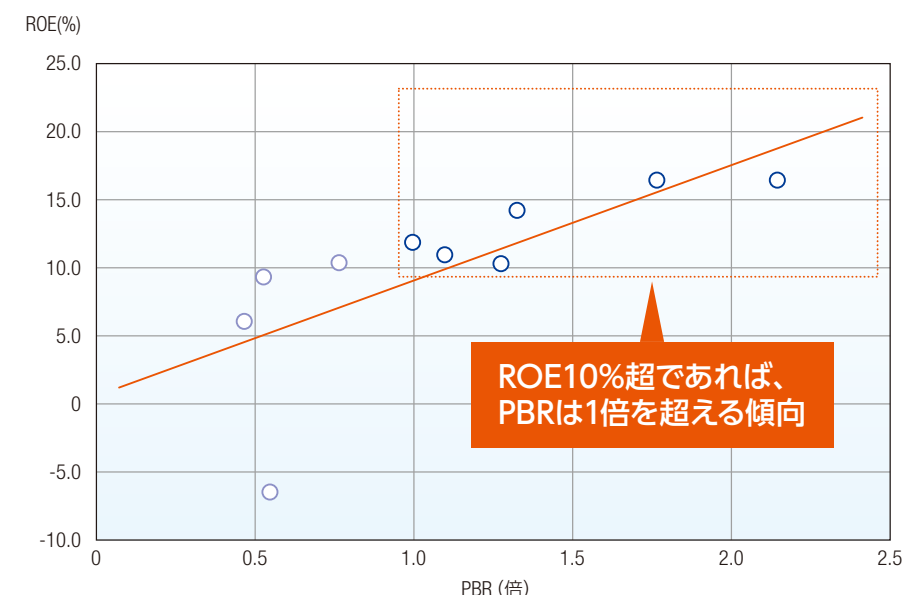
● 有利子負債およびネットDER



2023年度の見通し

2023年度は前年度比で、売上高は1,105億円増収の9,200億円、営業利益は536億円増益の580億円、経常利益は550億円増益の560億円、当期純利益は732億円増益改善の400億円を予想しています。国内セメント価格アップ、米国の増益などにより大幅な収益の改善を見込んでいます。先日、第1四半期の決算を公表しましたが、国内セメント需要は減少傾向にあるものの、セメント価格アップは予定通り進捗しており、また米国の増益は1月から3月の第1四半期が西海岸の大雨のため低調でしたが4月からの第2四半期以降順調に推移しています。また石炭価格は今年度に入り落ち着きを取り戻してきており、業績予想の数値は達成可能であると考えています。

● PBRおよびROEの相関図(2013年度～2022年度実績に基づく)



23中期経営計画の進捗

今年度は23中計の最終年度であり、経営目標として売上高営業利益率11%以上、ROE10%以上を掲げていましたが、今年度の業績予想から考えますと目標の達成は難しい状況にあります。また経営目標を達成するためのガイドラインとしての財務指標も同様で、2021年度で達成していたネットDER0.4倍も前年度末で0.7倍となり、今期も横ばいとなる予想です。今年度は23中計の最終年度であると同時に次期中期経営計画の発射台となる重要な年になります。セメント価格の値上げを含む、やり残した計画を確実に実施しV字回復を成し遂げ、次期中期経営計画につなげていくことが重要となります。2022年度損益は厳しい結果となりましたが、23中計で掲げた成長投資は着実に実行しています。海外セメント事業では米国西海岸の資産買収を行い、その成果は2022年度下期よりすでに現れています。また、フィリピンの生産ラインリニューアル工事は計画通りに2024年5月に完了予定であり、これまでの年産220万トンから300万トン体制となります。生産量が増えることで市場を着実に取り込み、海外事業のさらなる増収につなげていきます。

次期中期経営計画に向けて

PBR1倍割れの分析

PBR1倍割れ問題に関しては次期中期経営計画策定の中で議論していくこととなりますが、当社のPBRは石炭価格が高騰しはじめた2021年よりも前から、1倍を割るという低水準で留まっています。当社の場合、過去のデータからROEが10%を超えればPBRは1倍を超えると算出できることから、まずは早期にROEを回復させることが重要です。株主が要求する当社の期待収益率(資本コスト)は8%程度であると考えていますが、肌感覚では以前より高くなりつつあります。それは業界全体の問題でもあります。セメントはCO₂を相当量排出する産業であることから、カーボンニュートラル移行への不安感や不透明感が背景にあると推察しています。そのほか人的資本投資、知的資本投資などの非財務戦略への取り組みに対する情報開示の不十分さもあると考えられます。これらに関しては総務部IR広報グループが、今年度から発足したサステナビリティ推進部と協力して情報発信を進めていきます。それともうひとつ、資本コスト上昇の要因に外部環境に対する国内セメント事業損益のボラティリティの高さ、つまり石炭や燃料価

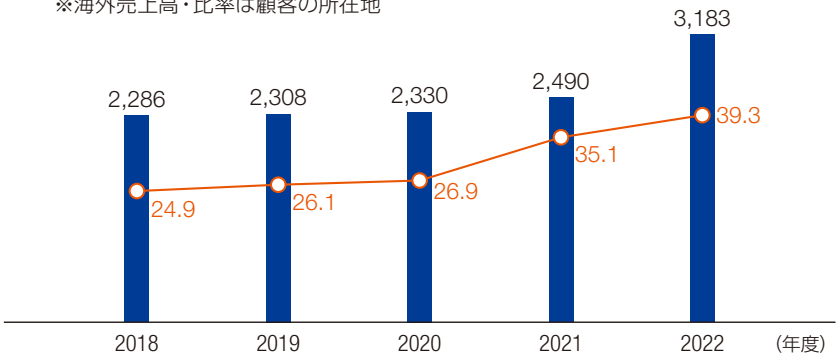
格の高騰をすぐにはセメント価格に転嫁できなかったことが関係しているのではないかと考えています。これはROEを高めるための一番の課題ですが、資本コストを下げるための課題でもあります。鍵となるのは国内セメント事業の価格政策であるといえます。昨年から1トンあたり計5,000円の値上げに懸命に取り組んでいますが、その5,000円が妥当な金額であるのか、また今後も単にコストアップ分をセメント価格に転嫁させればよいのかといった議論に留まらず、サプライチェーン全体を通じてセメントの適正価格についての考え方を明らかにしたいと考えています。そのうえで国内セメント事業が安定して収益を上げることができる金となる木であることを改めて機関投資家や株主の皆様にお示しする必要があると思っています。

収益基盤の強化および成長投資の継続

当社は国内セメント事業の根幹となる重要な投資として工場・鉱山設備の強靱化を実施しており、長期安定供給のために計画的に進めていきます。また、カーボンニュートラルへの着実な移行に向けての投資も継続していきます。「カーボンニュートラル戦略2050」を打ち出し、2030年までにCO₂排出削減の中間目標の達成とともに、実機レベルでのCO₂分離回収と利用といった革新技術の開発を完了させ、2030年までにこれらの取り組みに1,000億円を要する計画です。2030年以降は各工場に革新技術を順次展開していきます。

● 海外売上高・比率

■ 売上高 (億円)
○ 比率 (%)
※海外売上高・比率は顧客の所在地



海外事業は今後も成長市場を取り込みながら拡大させていきますが、5年、10年という中長期の視点でチャンスと判断できれば、迷わず成長投資を行っていきます。米国事業は最初の投資から30年以上が経ち、今では当社グループ一番の稼ぎ頭に成長しました。これはセメント事業に関する投資は、短期的に判断してはいけないという典型事例だと思います。今後、国内では人口が減少しセメント需要の大幅な回復が見込めないなか、安定的に成長を続けるためには、当社グループ全体の売上高に占める海外比率を50%までもっていきたいと考えていますが、米国事業一辺倒ではなく、フィリピンやベトナムの既存事業のほか、インドネシアを含む東南アジアをバランスよく成長させていくことが重要です。

人的資本に対する投資も加速していきます。現在、当社グループは物流業界の2024年問題を含めた労働力不足に対する対応を迫られています。国内においては労働生産性を上げることを第一に考え、生産や営業の現場だけでなく管理部門における個々のスキルアップを図っていきます。これからの当社グループの基本戦略は国内において最小の人員で安定的に稼ぎ、成長が期待できる海外で新たなキャッシュ・フローを創出していくことです。その根本となるものがグローバルに活躍できる人材であると捉え、その個々の能力を活かすことができる仕組みを構築していきます。

ROICの導入

そもそもセメント関連の事業は主に装置産業であり、投資規模が大きく回収までに長期間を要します。その是々非々で長期的視野に立って、事業単位、地域単位、会社単位でしっかりとしたマネジメントと判断が必要になってきます。今後は投下した資本でどれだけ利益を上げているかという考え方、いわゆるROICを目標の指標のひとつにすることも検討しています。ROEは当期利益を分子とする指標ですが、ROICは税引き後の営業利益が分子であり分母には有利子負債を加えた総投資額をあてますので、本当の意味での稼ぐ力を見ることが出来ます。当社グループの中心的な3つのセグメントである国内セメント事業、資源事業、環境事業は内部取引を含め人的資本や固定資産が密接に関係しているため、総合的なマネジメントの指標として使用し、それぞれのセグメントでKPIツリーを展開することになります。独立して事業展開している海外子会社、建材・建築土木事業セグメント、その他事業セグメントそれぞれへの導入には特に大きな意味があると考えています。

財務戦略



継続的な投資や政策を実行するためには安定した財務基盤が必要です。そのためには最低限、発行体格付のA格を維持することが必須となります。今年度はJCRの発行体格付でAを、R&IでA-を取得しました。今後もこのA格の維持のために、まずは国内セメント事業損益を改善させ、早期に営業キャッシュ・フローを1,000億円超に戻します。また現在、金融子会社のキャッシュ・マネジメント・システムでグループ会社の余剰資金約350億円をグループ内で循環させていますが、資金効率のさらなる向上を目指して強化してまいります。カーボンニュートラル実現に向けての資金については経済産業省が策定した『「トランジションファイナンス」に関するセメント分野における技術ロードマップ』に沿った形で調達を検討していきます。まず本年3月に国内セメント業

界初となるトランジション・リンク・ローンによる資金調達を実行しました。今後、段階的な脱炭素化にあわせてこの比率を高めていきます。

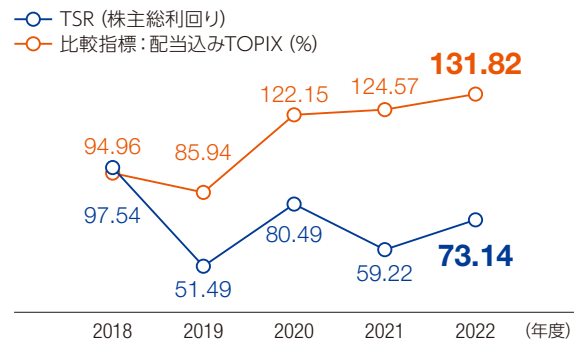
株主還元

23中計では総還元性向33%を目安とした株主還元を実施する計画です。2022年度は当期純損失という結果になりましたが、安定的かつ継続的な配当を基本とする当社の姿勢として前年度と同額の配当を実施しました。次期中計では機関投資家や株主の皆様さらに安心感をもっていただける還元政策を打ち出していきます。配当、自社株買いだけでなく株価の変動を加味したTSR (株主総利回り) を意識した企業価値の向上に努めます。

ステークホルダーとの対話

機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話については、決算や業績見通しといった財務情報だけでなく、非財務情報をテーマとする機会も年々増えています。いただいたご意見やご提言は適時経営層に報告されており、今後は経営層自らによるステークホルダーの皆様との直接対話の機会を増やしていきたいと考えています。

● TSR (株主総利回り) の推移



TSR (Total Shareholder Return)
株式投資により得られた収益 (主に配当とキャピタルゲイン) を株価 (投資額) で割った比率を示しており、株主にとっての総合投資利回りを表します。2018年3月末終値で投資した場合の各年度末 (3月末日) 終値で算出しています。

DX戦略



高度化するデジタル技術とデータを活用して、社内外のステークホルダーに安全・安心を提供します。

取締役 専務執行役員 朝倉 秀明

取り巻く環境と目的

近年、企業活動においても競争力の維持や強化、また新たな事業領域の開発のためには、迅速にDXを進めていくことが重要となっています。当社グループは、2020年代半ばをイメージした「ありたい姿・目指す方向性」を具体化するため、高度化するデジタル技術とデータの活用により、セメントの製造販売、研究開発といったコアビジネスの推進とともに、組織や事業の変革が大切であると認識しています。DX推進がこれらの取り組みのキードライバーのひとつになると考えています。

ロードマップ

第1ステップ
デジタル基盤

- グループ会社との情報共有プラットフォームを開設し、グループシナジー創出と課題解決
- 取引先向けWebポータルサイトによる電子取引システムの提供
- 業務知識と高度なデジタルスキルをあわせ持つ「DX人材」の育成

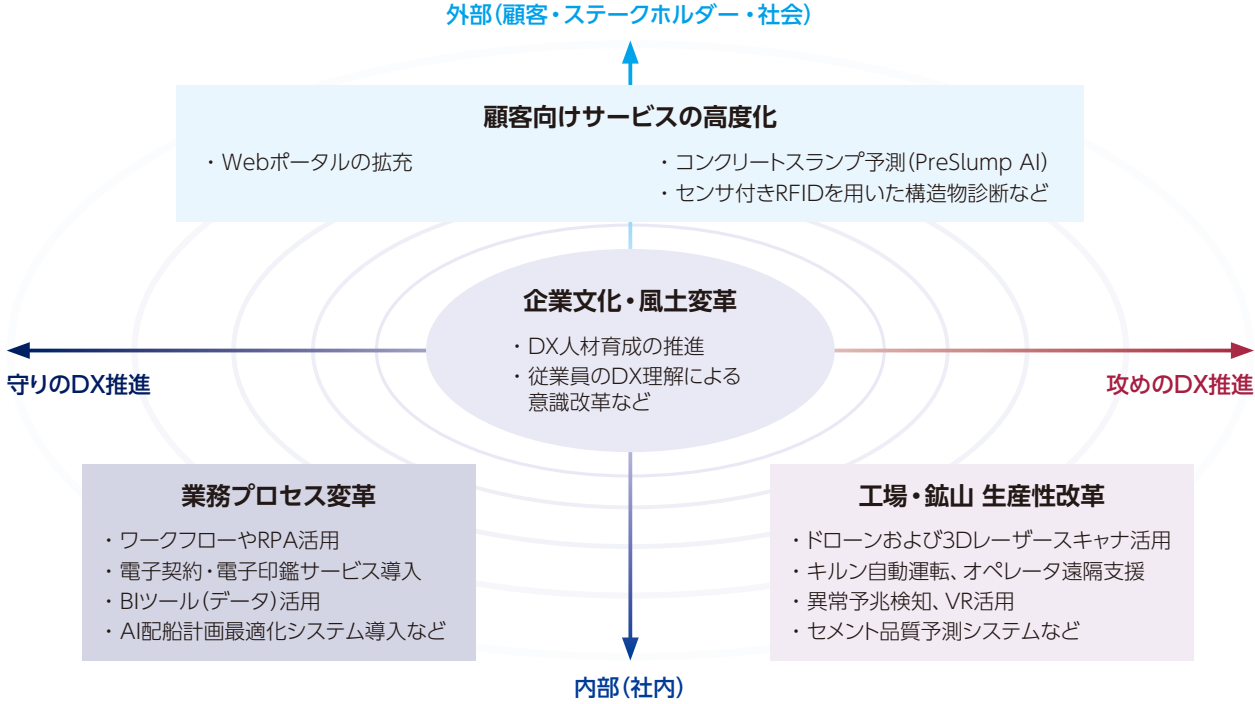
第2ステップ
最新デジタル技術活用

- デジタル技術を活用したセメント製造設備の保守点検の高度化
- ドローンによるセメント製造設備の定期的な点検と異常検知
- セメント製造設備運転の遠隔支援システム開発
- セメント製造設備の完全自動運転に向けたAIの学習
- 配船計画検討へのAI活用による業務効率化と物流最適化
- AI画像認識によるコンクリートのスランプ予想システム開発

DXの取り組みが
ありたい姿、
目指す方向性の
キードライバー
として貢献

実施体制

DX戦略を策定するに際し前年度実施のIT環境調査結果をもとに、セメント製造プロセスの高度な制御や自動化などによる安定した製品づくりを推進するとともに、新たな視点での経営推進や業務改善、顧客への情報提供などのサービス向上に取り組むこととしました。この取り組みの強力な推進のため、2022年6月に「DX推進チーム」を立ち上げました。DX推進チームでは、これまで各部門で推進してきた個別のDXを全社横断的に扱うこととし、最新デジタル技術を最大限活用して新たなサービスの具体化に取り組んでいます。



DX推進

各事業部門で推進してきた業務システムの再構築、コミュニケーション基盤の整備、工場設備・鉱山の強靱化、スマートファクトリー化構想、AIによるセメント物流配船の最適化といった施策の実現に向けた取り組みを進めています。また、DX推進においては、DX人材の獲得・育成も不可欠と認識しています。これらの観点から、デジタル技術を活用した新たな事業開発として、図中のテーマに取り組んでいます。

● 事例 Webポータル

出荷実績や請求書、支払情報などを電子化してWeb上で提供するサービスです。2019年にセメント事業でサービス提供を開始し、2023年7月からは資源・環境事業でもサービスを始めています。取引先においては、電子化により情報伝達までのタイムラグがなくなり、テキストデータのダウンロードにより明細内容の再利用が可能になるため業務の効率化や省力化ができます。また、オーダーや申請も本サービスを介して行うことにより、誤入力や二重入力がなくなり、正確性の向上や手続きの迅速化ができます。

取引先 メリット	・出荷実績や請求書等の各種書類が瞬時に手元に届く ・出荷や請求の明細が電子データとして利用ができる ・ネットオーダーにより手続きが簡略化できる ・誤記等の防止、業務効率向上、省力化が進んだ
当社 メリット	・請求書等の送付手続きが不要となる ・引合情報、車両情報などの転記ミスがなくなる ・取引先との情報共有がリアルタイムで可能となる ・誤記等の防止、業務効率向上、省力化が進んだ

