

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%出資の持ち株会社で、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、成果をあ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持っています。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、米国内の他の州、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欲しいのです。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。その他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。

