

事業戦略

【特集:対談】国内事業再生が成長の原動力



太平洋セメントの国内事業戦略と今後の展望
——吉良専務・堤取締役兼社長執行役員に聞く

国内事業環境の見通しと太平洋セメントの役割

吉良 ここ数年、国内セメント需要は30カ月以上連続で前年同月比マイナスとなるなど、厳しい状況が続いています。主な要因は人口減少による需要縮小、資材・労務費の高騰による収益性の低下、そして深刻な労働力不足です。加えて、働き方改革による時間制約も工事進捗のボトルネックとなっています。

堤 私も素材産業出身ですが、日本の装置産業は全体的に設備の老朽化が進み、かつ国内需要は縮小、輸出も中国の景気鈍化などの影響で競争が激化して厳しい状況にあります。業界の再編等はある程度進んでいますが、今後もう一段あり得るのではないかと考えた状況です。その中で、当社グループは業界トップサプライヤーとして、将来に向けて、主導的な役割を担うべきポジションにあると感じています。全国に balan

スよく配置されている工場があり、社会インフラの維持や災害時の対応といった面でも、重要な役割を果たすことができるようになってきていることも強みです。

吉良 厳しい市場環境が続く一方、国土強靱化や老朽インフラの復旧など、需要の芽は確かに存在します。例えば工法の工夫などにより、需要低迷の原因をいかに解消していくかを考え、インフラ維持や廃棄物・副産物の受け入れといった社会的役割を果たしていくことが当社の使命です。

適正価格の実現

吉良 足元の収益回復の大きな要因は、ここ3年で1トンあたり7,000円という大幅な価格改定を断行できたことです。これはコストアップへの対応として不可欠でした。特に2025年4月からの1トンあたり2,000円の値上げは1年前から事前告知し、ユーザー側にも価格転嫁の準備期間を設けたことで、スムーズな交渉につながりました。今後も、値上げは一方的に押し付けるのではなく、サプライチェーン全体で理解・納得いただける形を

重視していきます。

堤 適正価格の実現には、田浦社長自ら最前線の営業に足を運び、「シェアより収益重視」を徹底して現場に落とし込んだことが大きいと評価しています。従来はシェア確保が優先されていましたが、老朽化設備への投資や国内事業の再生のためには、適正価格の実現が重要だとする意識改革が進んだと感じています。これは持続可能な事業とするための一丁目一番地であり、今後も継続すべき方針です。

国内事業における事業機会

吉良 国内市場では需要自体はあるものの、人手不足や週休二日制など現場の制約で、実需に結びつきにくいのが現状です。今後は、工事の省力化や効率化を実現する新製品の開発が不可欠と考えています。一方で、地盤改良用の固化材は、有望な商品です。能登の震災でも地盤改良された土地ではほぼ被害を受けておらず、PRや認知度向上に力を入れていくことにより、国土強靱化や「事前復興」の観点から需要拡大が大いに期待できます。

堤 近年多発している自然災害や公共インフラ事故を通じて、社会全体がインフラの脆弱性、老朽化問題の深刻さを認識し始めています。日常生活や命に直結するインフラを守るためには、維持・更新・強化への投資が不可欠です。最近では、国も以前にも増して、国土強靱化計画や大規模災害に備えた防災、減災計画を推進しています。当社グループは全国各地に工場があり、地域経済・社会のインフラ構築や維持、廃棄物、災害対応でも重要な役割を果たしています。こうした社会的役割の発信も一層強化していくべきだと考えます。

さらなる企業価値向上に向けた取り組み

吉良 セメント、骨材、廃棄物処理などの営業体制を統合し、ユーザーの課題解決をワンストップで提供できるトータルソリューション体制の構築を進めています。将来的な営業人員の減少を見据え、効率化も重要なねら

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

いのひとつです。ただし、システム統合や組織改編など多くの課題があり、全社横断で取り組んでいるところで。また、当社グループは石灰石鉱山を自前で保有しており、セメントや生コン用骨材だけでなく、各種産業の用途に応じた製品を生産・供給できる点が大きな強みです。ただし、この強みを最大限に発揮するためには、地中にバラバラの品位で存在する石灰石を、品位や粒度のバランスを見極めながら採掘・出荷する必要があります。このため鉱山の開発はどうしても大規模なものになりますので、一定の投資が必要になることはやむをえません。それでも、先ほど述べたような収益力強化策を推進することで、大きなリターンを得て、それで全国に分散した工場ネットワークを維持し、災害時などの社会インフラ支援において独自の価値を発揮することが、当社グループの社会的使命であり、最終的にはさらなる企業価値の向上につながると考えています。

堤 素材産業の中で国内最大の主原料を自前で持ち、縦横に事業展開できるのは大きなアドバンテージです。当社グループのビジネスモデルは石灰石を起点に、セメント、生コン、環境・資源、建材・建築土木事業と密接につながっています。これが、顧客の多様なニーズにワンストップで応えられる力の源泉です。また、トータルソリューションはハード（製品）だけでなく、ソフト（人材・技術）も含めた総合力が問われます。今後は、こうした強みをより積極的に社外に発信し、社会的認知度の向上も目指していくべきだと考えます。

吉良 当社は「国内需要の最後の1トンまでつくり続ける」という使命を持ち、今後もユーザーとともに社会の発展に寄与してまいります。同時にセメント業界は、同業他社をも含めサプライチェーン全体で取り組むべき役割や課題を有する業界です。当社としても率先して社会課題への対応や新たな価値創出に取り組んでいきたいと思っています。

