

事業戦略 — グローバル戦略

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



取締役副社長
グローバル事業本部長
深見 慎二

常務執行役員
グローバル事業本部 副本部長
太平洋セメントU.S.A. 社長
原 剛

グローバル事業本部
ビジネスマネジメント部長
大隅 正夫

グローバル事業本部
トレーディング事業部長
小泉 純

グローバル事業本部
プロジェクト推進部長
榮川 裕之

今年4月、当社事業における国際的ネットワーク構築に向けて、日本を起点に国外を見るのではなく、グローバルな視点に転換すべく、組織名を従来の海外事業本部から新たにグローバル事業本部へ改称しました。既存事業地域である米国やベトナム・フィリピン、今後も事業領域拡大が期待できるインドネシアやその他地域については、急激に変化する地政学リスク・経済リスク

に迅速に対応するため、より現場からの構想力を重視して取り組んでいきます。また、日本からのFA混合セメントの輸出強化、三国間取引の拡大、輸出先の多様化、セメンティシヤスマテリアル(SCMs)の取り扱い増加など、グローバル市場でのさらなるプレゼンス向上を目指します。

市場環境

米国
● 人口増加と経済成長の継続

東南アジア
● 経済成長のポテンシャル

世界市場
● 世界市場におけるカーボンニュートラルの潮流

リスク

- 米国における高金利政策による建設需要の減速
- トランプ政権による関税政策
- アジア市場における競合他社の能力増強と新規参入

機会

- 米国のインフラ投資、外国投資の増加
- 米国西海岸での低炭素型混合セメント市場への転換
- 東南アジアにおけるセメント需要伸長と混合セメントニーズの高まり

強み

- 環太平洋に展開するバランスの取れたポートフォリオ
- 米国西海岸におけるセメント、SCMs、骨材、生コンの垂直統合型ビジネス
- 日本のフライアッシュを利用した混合セメントの輸出
- 長年のトレーディング事業で培った信頼とネットワーク

ガバナンス

- 「守り」のガバナンス 贈賄防止および内部通報制度の整備、3つ(業務執行・リスク管理・内部監査)の防衛線
- 「攻め」のガバナンス リスクを最小限に抑えた成長へのチャレンジ
- 「ガバナンス」を支える人材の育成 進出地域の方々から信頼され、リスペクトされる人材の育成

26中計の取り組みと進捗状況

既存事業の収益基盤強化

地域	進捗状況
米国 (SCMs/混合セメント事業)	低炭素型セメントの普及への対応として、長年のトレーディング事業で培った信頼を生かしてSCMs/混合セメント事業を拡大させるべく、カルフォルニア州北部のターミナルに受け入れ用大型サイロを建設中(2026年2月竣工予定)。
米国 (骨材/生コン会社買収)	カルポルトランド社では、川上から川下に向けた事業の垂直統合による基盤強化に向けて、グライムスロック社およびその関連会社より骨材・生コン事業用資産を買収。
ベトナム (競争力強化)	熾烈な競争環境下で、米国向け輸出の最大化を図るとともに、低品位炭の活用拡大や廃熱発電設備(2027年5月竣工予定)導入による原価低減策を推進中。
フィリピン (プラントリニューアル)	現地工場のリニューアル完成をふまえ、生産体制を年間300万トンに増強。高効率設備の強みを生かしてセメント販売量のさらなる拡大を図る。

事業領域の更なる拡大

地域	進捗状況
インドネシア (パートナーシップ深化)	当社現地法人を主体にソルシ・バングン・インドネシア社とのパートナーシップの深化を図るため、同社トゥバン工場からの米国向け輸出開始や地盤改良事業の協業を推進中。
米国・東南アジア・オセアニア	トレーディングなどのネットワークを生かした情報収集を基にM&A案件を検討中。

トレーディング事業の拡大

地域	進捗状況
米国市場	米国向けセメント供給の安定化、混合セメント拡大を推進中。
日本からの混合セメント輸出	FA混合セメント製造・出荷設備を新設した佐伯アッシュセンター(大分県佐伯市)活用によるアジア各国での混合セメント展開を図る。

Topics

タイハイヨウセメントフィリピンス社の生産ラインリニューアル

当社は2020年11月にフィリピンのタイハイヨウセメントフィリピンス社における生産ラインの更新を決定し、新型コロナウイルス感染症の影響下でも建設工事を進め、2024年7月に竣工式を開催しました。式典にはフィリピン政府の高官や日本の大使館関係者を含む約80名が出席しました。

フィリピンは経済成長が著しく、マルコス政権下での「ビルド・ベター・モア」計画によりインフラ投資が進んでいます。今回の生産ライン更新は、セメント生産能力を年間300万トンに増強し、最先端技術を導入することで、日本の技術を用いた高品質なセメントを安定供給し、環境負荷の低減にも寄与します。

さらに、タイハイヨウセメントフィリピンス社はルソン島でセメントターミナルの新設を進めており、フィリピン市場でのプレゼンス向上を目指しています。



タイハイヨウセメントフィリピンス社 セブ工場
(フィリピン)

事業戦略

【特集:対談】グローバルビジネス

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



取締役副社長
グローバル事業本部長
深見 慎二

社外取締役
小泉 淑子

守りと攻めのガバナンスによって、 グローバル事業の基盤を強化します

信頼関係で強化する「守り」のガバナンス

深見 当社のグローバル戦略では、守りと攻めの両面からガバナンスを強化しています。守りの観点では海外における最大のリスクを贈収賄の問題と捉え、弁護士として企業法務や国際取引に長くかかわってこられた小泉取締役からご助言をいただけてきました。当社グループの主な取り組みとして、2017年1月に「反贈賄基本方針（ポリシー）」を定めて、以来法令遵守と違反行為防止を徹底しています。

小泉 すでに進出している地域を含め、海外には贈収賄の観点で要注意という国々が存在します。以前ある地域への進出を検討したときは、経営幹部の方々にお集まりいただき、細心の注意を払って臨むよう提言したこともありました。贈収賄の疑義が生じてしまうと、プロジェクトが中断して現場への資材搬入の遅れをはじめ、多大な影響が発生するリスクがあります。それから、内部通

報制度については、言語面などに配慮したオペレーションの充実が必要です。

深見 グローバル内部通報制度は2025年4月に整備しました。通報制度はコンプライアンス強化の観点からも非常に重要と考えており、複数言語への対応をはじめ窓口の体制整備を進めています。海外拠点については、業務執行部門・リスク管理部門・内部監査部門がそれぞれの役割を担いつつリスク管理を行う、いわゆる「三つの防衛線」の考え方を取り入れ、監査役や監査部の設置のほか、子会社独自の取り組みと併せて、何重にも監査の仕組みを整えてきました。

小泉 これは非常に大事なことで、当社はきちんと仕組みが整備されています。

深見 一方で、ただ仕組みを整えるだけでは形式的な監査になってしまいがちです。双方が「上から目線」「や

らされ感」になっては駄目で、監査側と現地の方たちとのコミュニケーションが基礎となって、そこで築かれた信頼関係の上でこそ、言うべきことが言えるのだ、と常々伝えていきます。

成長のための「攻め」のガバナンス

深見 「成長」「攻め」についてですが、グローバル事業では、グローバルでの体制整備や人材育成をベースに、競争力・収益力の向上による企業価値の最大化を目指していきます。こうした取り組みを攻めのガバナンスとした場合、その本質は成長性を追求した際にもともなうリスクのコントロールだと考えています。海外進出では各国に特有のカントリーリスクがありますが、リスクをまったく取らないで新しい事業はできません。リスクを最小限に抑えてチャレンジをするガバナンスが求められます。

小泉 当社では海外への進出や撤退の判断に関する情報も社外取締役に開示いただけており、透明性が高いと同時に我々の責任も非常に重く感じています。私は、渉外弁護士として、日ごろより海外の弁護士とも情報交換をしています。海外企業と重要契約を締結するような案件が上程されてきたときは、各当該国の法務・ビジネスの最新情報をふまえて案件を検討しております。そのような情報はスキーム選択など取引手法にもかかわってくるでしょうから、情報の共有は大事と考えています。

深見 海外企業のM&Aや契約では、執行サイドで社内の議論を尽くしたつもりでも、最終段階でまた修正や調整が必要になる難しさがあります。リスク低減の点でも、小泉取締役に引き続き企業法務・国際ビジネスの観点からご助言をいただきたいと思っています。



小泉 新規の国・地域への進出は、言語や宗教、法律、文化などの違いが大きくなりスグになります。一方で、収益率が高い、地域全体として経済的発展が見込めるなど、事業戦略上魅力的なことも多く、積極的に取り組む必要があります。私も国際会議などでなるべく世界に出て様々な国の人と交流するようにしていますが、私が見てきた限り、積極的な進出を成功させている企業は、まずは現地で信頼できる人脈やネットワークをつくり、地道に取り組むところから始めているケースが多い。一見迂遠なようでも、そのようなプロセスを経ることも提言したいと思います。



「ガバナンス」を支える人材

小泉 コミュニケーションや信頼関係の構築はグローバル事業の成長・成功のためにも非常に重要だと考えます。海外子会社で現地の社長と話した際、こまめにパーティーを企画したり親睦会などに顔を出して従業員とのコミュニケーションを密に取っているという話を聞いて、従業員の気持ちや各人の事情を自ら汲み取り、信頼感を高める努力を怠らない姿勢に感銘を受けました。日本から幹部として海外子会社に派遣する場合でも、現地の方々から信頼され、リスペクトされるような人材を意識的に育て、そういう方を派遣することが大切です。

深見 実際に海外派遣された従業員を見ると、特に技術者は語学には長けていなくても自分の技術や専門性で伝えるべきメッセージを持っていて、そこから信頼関係を築くことができているように思います。プロフェッショナルに根差した尊敬を得つつ、さらにコミュニケーション能力も備えることで、指導力を発揮できると考えています。

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。



CalPortland President & CEO
Allen Hamblen

常務執行役員
グローバル事業本部 副部長
太平洋セメントU.S.A. 社長
原剛

CalPortland COO
Bill Mullen

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かけをいただける「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はかなりません。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一つひとつ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えます。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パー・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できています。この産業の魅力は、新しいもの、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 フーパー・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ともなう経済成長への期待が最も大きい国のひとつです。それともない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見えています。

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求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 新たなセメンティッシュマテリアル、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。



事業戦略 — 国内事業の再生



取締役 専務執行役員
セメント事業本部長
吉良 尚之

執行役員
セメント事業本部 営業部長
中村 藤雄

セメント事業本部 管理部長
柴田 昌彦

当社は長い歴史をもつセメントの国内トップサプライヤーであり、災害復興や社会のレジリエンス対策を含め、国内全域に安定供給できる能力を保持することを使命として認識しています。また地域社会や他産業で発生する廃棄物・副産物に加え、自然災害などで発生した災害廃棄物もセメントの原燃料として受け入れ、循環

型経済形成や被災地復旧など社会課題解決のために貢献しています。

26中計では引き続きセメント価格の適正化や国内市場でのさらなるプレゼンスの向上に取り組み、シェア重視から収益重視に転換し、営業利益率10%以上を目標に国内セメント事業の再生を目指します。

市場環境

- セメント国内需要は、北海道新幹線札幌延伸工事や都市部大型再開発工事、半導体関連工場の新設工事等により一定の需要がある一方、慢性的な人手不足や週休二日制の拡大に加え、建設コストの高騰、軽量骨材不足等複合的な影響を受け低調に推移している
- 台風や線状降水帯発生による集中豪雨、日本海側での大雪等、悪天候による影響も押し下げ要因となっている
- 需要と供給のアンバランスが原因で、供給側の手持工事高は積み上がっているが、消化しきれない状況が続く

リスク

- 国内需要減少
- 製造原価、環境保全コスト、人件費の高騰
- 人口減少、人手不足
- 生産設備の老朽化
- 脱炭素、エネルギー価格

機会

- 老朽インフラの維持・更新需要
- 循環型経済への貢献(環境配慮型製品など)
- 新技術の導入(C2SPキルンなど)
- セメント販売価格の改定による営業利益増
- レジリエンス社会の実現
- サプライチェーン国内回帰による新規投資

強み

- 長い歴史をもつセメントのトップサプライヤーとして、セメントを安定供給している
- セメントを代替する素材はない
- 地域社会や他産業で発生する廃棄物・副産物に加え、自然災害などで発生した災害廃棄物もセメントの原燃料として受け入れ、循環型経済形成や被災地の復旧など社会課題解決のために貢献している

26中計の取り組みと進捗状況

価格政策の抜本的見直し

戦略の概要	進捗状況
<ul style="list-style-type: none"> ● 国内セメント需要が年々減少するなか、コスト上昇分と石炭価格の高騰を価格に反映できず、前中計期間は赤字が続いた。 ● 災害対応や廃棄物処理の観点からも、国内セメント事業の維持は重要。26中計ではシェア重視から収益重視に発想を転換し、価格政策の見直しを進める。 	<p>2024年度は1トンあたりトータル5,000円の価格改定の効果が表れ、損益が大きく改善した。その後は輸送費のさらなる上昇や老朽化した設備の維持更新費用、人件費アップ等の要因により収益を圧迫している。2025年4月出荷分からは、1トンあたり2,000円の価格改定を実施し、ユーザーの理解を得て早期に浸透している。</p>

トータルソリューションの提供

戦略の概要	進捗状況
<p>従来の複数担当者が各自の知識・ノウハウで行う営業から、ワンストップサービスと営業DXによりユーザーにトータルソリューションを提案する営業形態に移行し、ユーザー満足度向上と経費削減を図り、国内事業を再生させる。</p>	<p>ユーザーが重複しているセメント事業と資源事業間で情報を共有するためのプラットフォームの構築に着手。</p>

生産体制の最適化

戦略の概要	進捗状況
<p>国内セメント需要は減少する一方で、東南アジアを中心とした海外では混合セメントの需要が高まっており、混合セメントの生産・輸出による国内工場稼働率維持を目指す。</p>	<p>佐伯アッシュセンターでのフライアッシュ輸出設備を整備するとともに、物流面においては、DX戦略の一環でもあるAIを活用した効率配船に向けた取り組みを進め、2025年5月よりAIが配船計画の最適化を支援するシステムの運用を開始。</p>

Topics

環境に配慮した運搬船の導入

省エネルギー性能に優れた新造船を進めるとともに、船会社等と連携して既存燃料を使うさらなる省エネ船を開発しています。

AIを使用した業務への切り替え

配船の効率化に向けて、AIによる配船計画の採用を実現し、燃料使用量や港費を削減しています。また、配船を取り巻く環境の変化に適応したAIエンジンの改修を実施しています。

高炉セメントC種の販売開始

2025年9月より、CO₂排出量を約65%削減した低炭素型混合セメント「高炉セメントC種」の販売を開始しました。



新造船の進水式

事業戦略

【特集:対談】国内事業再生が成長の原動力

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



取締役 専務執行役員
吉良 尚之

社外取締役
堤 晋吾

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

といった状況です。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。全国にバラ

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、値上げは一方向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

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す。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



事業戦略 — 資源事業

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



常務執行役員
平田 賢一

資源事業部長
鈴木 孝司

限られた資源の長期安定供給を図るべく、100年先を見据えた鉱山開発を行っています。国内13の石灰石鉱山による圧倒的な供給力とサプライチェーンを駆使し、セメント製造用のみならず、生コンクリート用骨材、鉄鋼・電力メーカー、石灰メーカーなど他産業向けに競争優位性を維持し続けるとともに、高付加価値化を推進します。さらに、固化不溶化材「デナイト」の販売や建設

発生土の処理、超高純度炭化ケイ素 (SiC) や機能性中空粒子「セルスフィアーズ」といった機能性マテリアル事業の育成や、グループ総合力の拡充とシナジー効果最大化により、セメントの需要変動の影響を受けにくい収益構造の確立を目指します。さらに、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。

市場環境

骨材事業

- 石灰石は「高耐久性コンクリート」、「高強度コンクリート」に活用され、石灰石指定物件は増加の傾向
- 良質な天然資源が枯渇しつつあることから、石灰石骨材の期待感向上

鉱産品事業

- 国内鉄鋼、製紙向け需要は減少傾向
- 一方、台湾等東南アジア向けの良質な石灰石輸出は漸増傾向

土壌ソリューション事業

- 建設発生土のセメント資源化への処理比率は減少傾向
- シールド工事等で使用する中性固化材の旺盛な需要継続

リスク

- 人件費、材料費、製造コスト、輸送コストの上昇
- 2024年度問題:トラック運転手の不足、働き方改革への対応
- 船舶の輸送問題:労働者不足とコスト高、船舶老朽化による減船

機会

- 海外でのビジネスチャンス(海外鉱山権益確保を含む現地資源ビジネスの構築)
- 鉱山開発、増強工事
- 技術開発力を生かした新規事業
- 法律の制定や改正に対応したサービスの提供

強み

- 鉄鋼向け、化学向け、製紙向けの質の良い石灰石
- 国内13の石灰石鉱山による供給力
- 鉱物の付加価値創出による新たな市場開拓
- 骨材や鉱産品の安定供給
- 東京湾岸をはじめ全国に多くの物流基地を持っている

26中計の取り組みと進捗状況

既存コア事業の強靱化

戦略の概要	進捗状況
製造設備およびサプライチェーンの持続化を図り、資源品の安定供給を実現。	資源品の持続的な販売に必要なコスト上昇分は、価格転嫁により獲得。生産・物流の安定化を図り、安定供給に繋げている。良質な石灰石を保有する土佐山鉱山では、鉄鋼向け製品等の能力増強工事を実施中で完成後は国内外への出荷拠点として活用予定。

関係会社の収益向上

戦略の概要	進捗状況
グループ会社間の相互補完と互恵関係を強化し、シナジー効果を最大化。	資源事業部では全国に関係会社を有しており、個社の特性を生かしつつシナジー効果を発揮させ、利益創出に繋げる。そのため、類似業種の整理統合等による資本効率の向上やサプライチェーンの最適化を製販一体となって推進していく。

資源の長期安定供給体制構築

戦略の概要	進捗状況
石灰石鉱山の次期鉱区開発の着実な実行。	新津久見鉱山、田海鉱山では新鉱区の開発工事を進めている。また、新津久見鉱山では細骨材の増産、土佐山鉱山では鉱産品の増産に向けて設備の増強工事に着工しており、安定供給体制構築を進めている。

国内外新規事業の拡大

戦略の概要	進捗状況
機能性マテリアル事業の拡大およびベトナム等現地法人事業の拡大。	ベトナムでは石膏販売事業の拡大、固化材販売に注力。機能性マテリアルとしては、機能性中空粒子「セルスフィアーズ」、パワー半導体用途の高純度炭化ケイ素(SiC)の本格事業化、事業拡大に取り組んでいる。

Topics

南袖骨材ヤードの本格稼働

資源事業では、各鉱山の特性にあわせた事業を展開中です。2025年1月に南袖骨材ヤード(千葉県)が竣工、4月から本格稼働しています。今後は細粒化が進む千葉砂を新津久見鉱山(大分県)の粗目砂と混合・販売し現地需要に対応していく予定です。また、2027年1月に専用船(7,000トン積みガット船)を造船し、定期運行により安定供給能力を強化していきます。



南袖骨材ヤード



常務執行役員
村上豊

環境事業部長
富迫靖

環境事業部は、セメント製造に用いる天然原料・燃料を廃棄物・副産物に置き換えることで、天然資源の保全と最終処分場の延命に貢献しています。近年、国内セメント需要の減少にともない、原料系廃棄物の受け入れ調整が必要となっているため、セメント工場外での有効利用も検討中です。一方、燃料系については拡大の余

地があり、関係各所と連携しながら受け入れ拡大を図っていきます。また、カーボンニュートラルへの貢献として、CO₂削減効果のあるFA混合セメントの輸出拡大にも注力しており、環境と経済の両立に向けた価値創造を推進しています。

市場環境

- 燃料販売や廃プラ処理は低調に推移も、石炭灰処理やタンカル販売、バイオマス燃料販売は堅調
- 令和6年能登半島地震による災害廃棄物の受け入れ
 - ➔ 2024年度は明星セメント社で約4万トンの木くずを受け入れ
 - ➔ 2025年度も2万~3万トンを受け入れ予定
- 脱炭素等を契機とした熱エネルギー代替の調達競争の激化
 - ➔ 廃プラ類や再生油等の使用量増加に向けた課題解決に取り組む

リスク

- セメント生産量減少にともなう、廃棄物受け入れ可能量の減少
- 廃プラ類はケミカルリサイクル・マテリアルリサイクルに移行
- カーボンニュートラル推進による化石燃料使用量の減少により、廃油・再生油の発生量が減少する一方で、化石燃料価格の高騰により、廃油・再生油の需要が増加

機会

- 熱エネルギー代替廃棄物としての、処理困難廃プラや新規リサイクル品の利用
- 廃棄物からの金属資源回収や下水道からのリン回収等のセメント生産に左右されないビジネススキームの確立

強み

- 年間約675万トンの廃棄物・副産物を受け入れ、原燃料に活用している実績に基づいた高度な廃棄物再資源化技術
- セメント製造工程の特長を活用した安心・安全な廃棄物処理による競争優位性

26中計の取り組みと進捗状況

既存事業の競争優位性拡大

戦略の概要	進捗状況
コスト低減に寄与する廃棄物収集へのさらなる注力、廃棄物処理価格の見直し強化と熱エネルギー代替となる廃棄物の受け入れ増強。	廃棄物処理については物流コストや人件費等の上昇という問題にも直面。廃棄物処理費用の値上げについては地域の資源循環への貢献に向けて、ユーザーに丁寧に説明し、理解を得ていきたい。
アッシュセンターの最大活用とFA混合セメント輸出拡大支援。	佐伯アッシュセンター内に新たに石炭灰分級設備が稼働。低品位のフライアッシュについても、適切な粒度調整を行うことで、海外展開可能なFA混合セメントの原料に活用できる体制が整う。

新たな付加価値の創造

戦略の概要	進捗状況
カーボンニュートラル実現に向けた取り組み推進。	FA混合セメント輸出拡大に向けて原料ソースである石炭灰の確保の取り組みを進めるとともに、福島県浪江町の大規模酪農施設のプロジェクTについても継続して取り組んでいる。
サーキュラーエコノミーに資する新規事業の立ち上げ。	ナコード社の袖ヶ浦リサイクルセンターにて廃太陽光パネル処理事業を開始したほか、東京都、メタウォーター(株)と共同で進めている下水からのリン回収については自主研究を継続している。

Topics

エコセメント化施設

東京たま広域資源循環組合と「エコセメント化施設基幹的設備改良工事及び運営事業契約」を締結し、老朽化したエコセメント化施設の主要設備の改修工事と、2026年度から25年間の新たな運営業務を受注しました。



東京たまエコセメント化施設全景

FA混合セメント製造・出荷設備を新設

佐伯アッシュセンター内にFA混合セメント製造・出荷設備を新設し、混合セメントの輸出拠点として整備することを決定しました。26中計期間中での出荷開始を目指します。

事業戦略 — 建材・建築土木事業

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



取締役 専務執行役員
松井 功

グループ戦略推進部長
中谷内 茂樹

建材・建築土木事業は、プレミックス製品、コンクリート混和材、補修材、建築・土木材料、ALC（軽量気泡コンクリート）などを製造販売する建材事業とコンクリート構造物の補強、補修工事を行う建築土木事業からなります。

主要なグループ会社はALCの製造販売を主力事業とするクリオン社、プレミックス製品の製造販売を主力事業とする太平洋マテリアル社、秩父コンクリート工業

社、コンクリート構造物の補強、補修工事を主力事業とする太平洋テクノ社などがあります。

当事業を取り巻く環境は建設業における慢性的な人手不足により需要は減少傾向にありますが、事業の多角化、効率化を推進するとともにM&A等による業容の拡大を図っていきます。また、グループ会社製品の低炭素化を当社のカーボンニュートラル技術活用も含めて進めていきます。

市場環境

- 国内需要が減少するなか、原燃料価格や人件費が上昇しており、収益基盤強化のために、グループ各社では販売価格の適正化を着実に進めている
- 老朽化する社会インフラの維持補修の需要が高まっていることから、ニーズに応える製品の拡販、工法の普及に加え、インフラメンテナンス事業におけるサービス拡充を検討している
- 海外事業領域を拡大するために、高機能プレミックス製品の東南アジア市場への展開に向けた準備を進めている

リスク

- 原材料・燃料価格の高騰による製造コスト増
- 国内需要の縮小
- 少子高齢化にともなう労働力不足
- 脱炭素への対応

機会

- 老朽化する社会インフラの維持補修の需要増
- 国土強靱化への対応
- 省人化・省力化・短工期化に対応する製品・工法
- カーボンニュートラルや環境問題に対応した商材

強み

- 新設構造物から既設構造物の維持補修まで、グループ各社が多様な商品を展開
- 省人化・省力化・短工期化等、ニーズが高まっている製品の開発・市場投入
- グループ各社の技術とリソースを統合したグループシナジーの活用による事業領域の拡大

26中計の取り組みと進捗状況

収益基盤の更なる強化

戦略の概要	進捗状況
<ul style="list-style-type: none"> ● 各種上昇コストの着実な売価への反映実行 ● DX関連投資の推進（生産性向上と物流・施工力の確保） ● インフラメンテナンス事業におけるM&Aの推進 	グループ各社においてはDX投資などの人手不足対応を推進し事業の効率化を図るほか、M&Aなどによる業容の拡大を目指している。

海外を含む新規事業領域への進出

戦略の概要	進捗状況
<ul style="list-style-type: none"> ● 高機能プレミックス製品の市場開拓 	太平洋マテリアル社を中心に、グループ企業においても海外進出の検討が本格化し始めている。

カーボンニュートラル実現に向けた新規商材の市場投入

戦略の概要	進捗状況
<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型商材の市場導入（洋上風力発電向けグラウト材、低炭素型混和材） ● カーボフィクスセメント、カーボキャッチ等CO₂有効利用技術の既存商材への適用拡大 	太平洋マテリアル社が低炭素型グラウト材「太平洋プレユーロックGX」を上市。鹿児島県屋久島町のゼロカーボンアイランド構想への協力を表明し、当社グループの低炭素製品等の導入を進めている。

Topics

激甚化する災害に備える

秩父コンクリート工業社は、東日本大震災をきっかけに空洞充填材「チチプレコキープ」を開発しました。この製品は下水道管の老朽化などが原因で発生する道路下部空洞の充填にも活用されており、近年需要が高まっています。太平洋マテリアル社では、施工条件等の制約から耐震化が困難だった構造物にも適用できる耐震補強工法「シンウォール耐震工法」を開発しました。

省人化・省力化・工期短縮を実現する技術

クリオン社の工場埋設「アンカーパネル」は、施工現場でのアンカー作業を削減できるため、工期短縮に貢献します。太平洋マテリアル社の「太平洋N-EX neo」は、コンクリートの仕上作業に要する時間を短縮します。秩父コンクリート工業社の「リペアフィニッシュ」は、従来3工程必要とした住宅基礎の塗装作業を1工程で実施できます。



「チチプレコキープ」概要イメージ図(秩父コンクリート工業社)