

2019 年度の事業方針



国立競技場周辺



都市再開発の様子



上磯工場



セメントタンカー「北友丸」(2019年8月竣工)

安定供給に努め、収益力強化を目指す

セメント事業

4つの施策を柱に収益力を強化

2019年度の国内セメント需要は、前年度を約50万トン上回る4,300万トンを見込んでいます。現在、都市再開発事業やインフラ整備事業が数多く計画され、リニア中央新幹線、北海道新幹線と北陸新幹線の延伸など、国家的プロジェクトで進行中の工事数も多くあります。しかしながら、国内需要が4,300万トンレベルにとどまっているのは、建設現場における慢性的な人手不足や、物流がタイトになっていることで工事の進捗が遅れていることに起因していると考えています。こうした環境下においても、①販売対策、②生コン政策、③コンクリート製品対策、④大型プロジェクト受注強化の4つの施策を柱に収益力強化に取り組んでいきます。

「販売対策」は価格と数量の両面から取り組みます。価格面では、2018年4月1日出荷分から値上げを要請し、大方のユーザーから有額回答をいただいておりますが、残りのユーザーに対しても実施時期や上げ幅等について詰めの交渉をしている段階です。ここ数年高騰してきた石炭価格はようやく落ち着いてきましたが、人手不足から生じる資材代や物流費、セメントタンカーの燃料代などは引き続き上昇しています。また、2020年1月からは船舶燃料に対するSOx規制強化に伴う新たなコストアップ要因も見込まれています。引き続きコスト削減に取り組めますが、こうした外部環境の変化をユーザーにご理解いただけるよう価格交渉にあたっていきます。次に数量面では、系列販売店の営業力強化、工事口受注増、特殊品の安定供給により拡販を目指します。系列販売店の営業力強化では、当社が長年大型インフラ工事などで培ってきた技術営業力を最大限に活用すべく、系列販売店の営業活動に当社の営業担当を同行させるなど、当社の製品・サービスのPRを協働で展開していきます。工事口受注増に向けては、大型化や新たな技術など建設現場の多様化しているニーズに応えられる最適なソリューションや製品が提供できるよう、技術者を伴った営業活動を強化していきます。都心部などで旺盛な需要が続く中庸熱セメント*などの特殊品の安定供給に向けては、今後の需要動向や立地などを多方面から分析し、最適な供給体制の検討を深化させていきます。

「生コン政策」では、課題や需要動向などを直系生コン間で共有できるように連携を強化することに加え、人材確保、育成の面でも協調して取り組んでいきます。また、施主のニーズをより満たした製品やサービスが提供できるよう、直系生コン会社の営業活動に当社営業担当が同行する機会を増やしていきます。さらに、昨年には首都圏を中心に事業展開する第一コンクリート(株)を直系生コン化し、旺盛な需要の続く首都圏の営業力・供給力を強化しました。今後、直系化による効果を最大化すべく同社との連携を強化させていきます。

「コンクリート製品対策」では、グループ内にコンクリート製品メーカーが数多くあるという優位性を最大限に発揮させ、技術支援を通じて施工性の向上を図り、採用件数を増やすことによってセメントの販売量を増やす考えです。

「大型プロジェクト受注強化」に向けては、現場ごとの多様な技術的要求に確実に応えていくことに加え、深刻な人手不足が続く中でも安定供給の取り組みを強化することで施主やゼネコンなどからの信頼を勝ち取っていく考えです。また、大型プロジェクトではセメント、生コン以外にも当社グループの製品やサービスが採用される機会も増えますので、グループ内の情報共有・連携強化を図り、施主やゼネコンからの信頼を高め、最大限の受注につなげていきます。

以上の収益力強化に向けた施策のすべての根底に物流体制の強化があります。当社は本年4月から日立セメント(株)とのOEMを開始していますので、同社のユーザーからの信頼を損なわないよう、安定供給に取り組めます。

* 中庸熱セメント=ダムや大規模橋脚など体積の大きな構造物の工事向けに、セメントと水の水和反応による発熱を低く抑えたセメント。

安全・コンプライアンスの徹底

災害発生リスクの高いサービス・ステーションでは、災害撲滅に向け安全パトロールの強化やドライバーへの啓蒙継続に加え、安全対策の設備投資を重点的に実施していきます。

品質管理では、2017年に大手メーカーで品質データ不正が相次いだことを受け、当社ではCSR経営委員会の傘下である「品質管理委員会」が、当社工場に加えグループ会社まで対象を広げ、試験データの突き合わせ作業に加え、試験実施からユーザーへのデータ提供までの一連の業務フロー中に不正リスクが介在する余地がないかを総点検し、2018年度も不正防止の啓蒙を行っています。今年度もこうした活動を継続し、ユーザーから信頼いただける品質管理体制の保持に努めます。建設現場ごとの多種多様なニーズに即応していくためには、営業担当者にはセメント・コンクリートばかりではなく、骨材、混和剤、グループ会社の商材までの幅広い製品知識が求められます。こうした観点からの人材育成や部門間の人事交流にも注力していきます。



取締役常務執行役員
セメント事業本部長
鈴木 俊明





2019年度の事業方針

持続的発展に向けた最適な事業体制の構築

資源事業

既存コア事業の強化による利益最大化

2019年度は「既存コア事業の“稼ぐ力”の強化と最大限の利益取り込み」と「将来のコア事業育成のための成長戦略の策定と実行」を事業方針に掲げています。

既存コア事業は、骨材・鉱産品・土壌ソリューションの各事業からなります。

骨材事業では首都圏を中心とした石灰石骨材の旺盛な需要に対し、最適な物流体制構築に向けた取り組みを継続していきます。また、東京湾岸エリアでは砂の需要も増えていますが、主たる供給地である千葉県内で採掘される砂は細目化してきており、混合用の粗目砂の需要が高まっています。当社ではこれまでに新津久見鉱山(大分県)の粗目砂の増産体制を整えてきました。今後は、グループ会社の(株)デイ・シイが千葉県内で生産する製品を含めた細目砂と当社の新津久見鉱山で生産する粗目砂とを混合した「太平洋ブランド砂」を提案することで砂の拡販を目指します。

鉱産品事業では、海外の鉄鋼メーカー向け石灰石を中心に旺盛な需要が続くことが期待できますので、長期的な安定供給に向けた最適生産・供給体制の整備を進めていきます。製紙メーカー向けの寒水石(白色の結晶質石灰岩)は、紙の使用量が今後減少することが予想されるため、今後は収益力向上と戦略的拡販に向けた取り組みを強化していきます。現在、大船渡鉱山(岩手県)を開発中ですが、セメント工場向けの石灰石に加え、良質な寒水石が出産できます。寒水石は、現在は香春(かわら)鉱山(福岡県)から出産していますが、新たに東日本からの供給拠点を構築することができれば、生産、物流の両面で効率化が図れ、収益力を向上できると考えています。

生石灰は、鉄鋼メーカーを中心とした堅調な需要のもとフル生産状態が続いていますので、今後は売価改善と販売エリアの適正化より収益力を向上させる考えです。珪石及び珪石粉は、今まではセメント原料向けが中心でしたが、今後は鉄鋼メーカー向けなどの外部販売にも取り組んでいきます。これに向け、休止状態にあった珪石鉱山を既に再稼働させていますが、新規開発も進めていく方針です。

土壌ソリューション事業では、重金属固化不溶化材「デナイト®」の

主な販売先として期待していた東京外かく環状道路の工事の進捗が遅れていますが、横浜の高速道路工事など今までに納入した物件で得られた高評価をもとに、本年度は大型プロジェクトで設計に織り込んでいただけるよう、「デナイト®」の性能や品質のPRに注力します。

建設発生土は、現在、工事量の多い首都圏での発生が中心となっていますが、首都圏に立地し海上輸送の拠点となるグループ会社の(株)デイ・シイと三井埠頭(株)との連携を強化して受入体制の整備を進め、受注の最大化を目指します。

将来のコア事業育成に向けた成長投資の実行

事業方針の2つ目に掲げた「将来のコア事業育成のための成長戦略の策定と実行」では、まずは東南アジア域内で資源事業の拡大に取り組むべく、本年4月にベトナムに現地法人を設立しました。ベトナムでは高炉建設の計画が相次いでおり、鉄鋼メーカーに対し石灰石や生石灰などを供給する鉱産品事業を展開していく好機であると考えられています。さらに、鉄鋼メーカーからはスラグや石炭灰を引き取る環境事業の展開も期待できます。これまで日本を中心に培ってきた両事業のノウハウを最大限に発揮できる事業展開を目指しています。東南アジアには、ベトナム以外にも発展途上にある国々が数多くありますので、ベトナムを足がかりにして資源・環境事業の海外展開を拡充させていく考えです。

機能性マテリアル事業も将来のコア事業として期待しています。とくに、軽く断熱作用がある機能性中空粒子と、次世代のパワー半導体向け材料として注目される高純度炭化ケイ素(SiC)については、早期事業化を目指して技術的な課題の解決と量産技術の確立に注力しています。納入先のメーカーでは既に増産投資が進んでいますので、市場拡大の波に乗り遅れることのないよう注視していきます。

また、グループ各社の収益力の強化に繋がる設備投資も、適切なタイミングで実施できるよう支援していきます。





PKS (パーム椰子殻) 船積み(マレーシア)



リチウムイオン電池焼壊実証設備(敦賀セメント)

既存事業の収益力最大化を図りつつ、新たなビジネスモデル構築にも注力

環境事業



事業環境の変化に対処しつつ、既存事業の収益力を最大化

2019年度は20中計の中間年度にあたりますので、営業利益90億円の目標達成に向けて「既存事業の収益力最大化」への取り組みを加速させていきます。

eマテリアル事業では、20中計策定時から事業環境が大きく変化しています。地球温暖化につながる二酸化炭素の排出量が多い石炭火力発電への逆風が国際的に強まっており、国内においても石炭火力発電所の新設計画の中止や見直しが相次いでいます。石炭火力発電の稼働が落ちると、石炭灰の引き取り量が減ることに加え、排煙脱硫用タンカルの販売量が減少し、それに伴い排脱石膏の引き取り量も減少します。eマテリアル事業にとっては収益減となりますが、石炭灰は国内セメント工場において粘土代替として不可欠なものとなっていますので、安定調達を主眼に取り組んでいきます。また、グループ会社である大船渡発電(株)が建設中のバイオマス発電所が、2020年初頭に営業運転を開始する計画ですので、バイオマス燃料の安定調達にも注力していきます。

リサイクル事業では、中国をはじめとする東南アジア諸国の廃プラスチック輸入規制により、当社への引き取り要請が増えています。廃プラスチックは、セメント工場にとって熱エネルギー代替としてのメリットも大きいのですが、大量の塩分が含まれているなど、従来の工場設備では増加分をそのまま受け入れることは困難です。そのため、各工場の塩素バイパス設備の増強に加え、受け入れ前の処理と選別を組み合わせることで受け入れ量を増やす計画です。また、下水汚泥、浄水汚泥の引き取り要請も増えており、自治体の要望を的確に判断し、可能な限り多くの量を受け入れ、資源循環に貢献していきたいと考えています。

アクア事業では、これまでは観賞魚の水槽用浄化材を中心に取り組んでいましたが、今後は水質浄化材「セラクリーン®」の拡販にも取り組みます。2018年には環境省ETV(環境技術実証)マークを取得し、認知度も高まっていますが、ゴルフ場の池や干潟の改質実績など、大量に使用される場における「セラクリーン®」の有用性を積極的にPRすることで販売数量を伸ばしていきます。

先進的な技術開発による新たなビジネスモデルの構築に向けて

先進的な技術開発による新たなビジネスモデルの構築にも注力していきます。

非鉄精錬をはじめとする他産業と忌避成分・選好成分をやり取りし循環させる『資源コンビナート®』構想に向けた取り組みを継続していきます。これまでに、都市ごみ焼却灰から金・銀などの貴金属を回収する技術を確立しており、グループ会社の東京たまエコセメント(株)でこの技術を導入し、事業化しています。将来的には当社工場においても事業展開を実現すべく、大船渡工場(岩手県)で実証試験を進めているところです。このほか、グループ会社の敦賀セメント(株)ではリチウムイオン電池の処理実証試験に取り組んでおり、今後は生成したバイオガスから水素ガスを製造するメタン発酵技術の開発も計画しています。(株)デイ・シイでは低温加熱脆化技術を用いて、自動車をスクラップする際に発生するASR(自動車シュレッターダスト)等から有用金属を選別・回収するための実証プラントの導入を進めています。さらに、秩父太平洋セメント(株)では、今後、国内の石炭灰不足が進んでいくと想定されることから、JISに適応した灰の安定確保に向け、石炭灰の静電分離技術の開発に取り組んでいます。

こうした多様な取り組みの中から、将来の環境事業の柱となってくれるもの、当社グループに多大なコスト低減をもたらすものを数多く誕生させられるよう、今後も新たなビジネスモデル確立に向けた技術開発に精力的に取り組んでいきます。



取締役常務執行役員
資源事業部・
環境事業部担当
安藤 國弘



2019年度の事業方針

地域に根差した事業展開により収益力を向上させる

海外事業

各地域の動向を注視し収益力を向上

米国セメント需要は、2008年のリーマンショック後の大幅な落ち込みから回復し、2020年には再び1億トンを超える見通しです。当社が主に事業展開している西海岸地区は、米国全体の需要に比して高い伸び率を示していますので、2019年度も底堅い状況が続くとみえています。こうした環境下、南カリフォルニアのオログランデ工場の仕上ミル増設工事を計画通りに終え、本年4月から営業運転を開始し、今後の需要増加に対応する体制を整えました。米国は国内の需給ギャップを輸入セメントで補いながら安定した需給バランスを維持してきており、今後も人口増加による成長も期待できる地域でもあることから引き続き当社海外事業の柱として考えています。

中国は今や世界のセメント需要の半分を占める巨大市場ですが、近年は環境規制が強化され、「ピークシフト」と呼ばれる生産調整手法が採用されるなど、セメント工場の操業に対しても規制強化が続いています。これは世界トップレベルの環境技術を有している当社にとってはチャンスでもあり、同技術の展開を今後の中国セメント事業の推進力としたいと考えています。

ベトナムは高い経済成長率を背景に東南アジアで最も成長が見込まれる国のひとつです。2018年のセメント需要は6,500万トンに達するなど順調に増加する一方、供給能力も9,000万トンを超え、アジア最大の輸出国となっています。当社としても海外ネットワークを活用した輸出により安定収益を確保するとともに、国内においても物流拠点の拡充や多品種化によって他社との差別化を図り、収益力の向上を目指していきます。

またベトナムでは、今年4月新たに資源・環境関連の現地法人を立ち上げ、石灰石や高炉スラグの活用を進めていきます。アジアでは高炉や発電所の建設計画が多く、資源・環境ビジネスを展開する余地があることから、今後も事業部間で連携し、セメント事業とのシナジーを追求していきたいと考えています。

フィリピンもベトナム同様、近年は高い経済成長率を背景にセメント需要も堅調に推移し、セメント需要は2018年に約3,000万トンに達していますが、自国内でのクリンカ生産能力が不足しており、そのギャップをセメントとクリンカの輸入で補う構造となっています。堅調な需要ゆえに、ここ1、2年は近隣のベトナム等から安価品が流入し、市況が急激に悪化しました。これに対し、フィリピン政府はセーフガード(緊急輸入制限措置)を発動し

て安価なセメント輸入の抑制を図っています。ドゥテルテ政権では「ビルド・ビルド・ビルド」政策のもと大型インフラ工事が相次いで計画されており、今後もセメント需要は伸長していくと見込んでいます。当社としてもこうした需要を確実にとらえられるよう、生産能力増強や物流拠点の拡充に向けた新規投資の検討を進めていきます。

トレーディング事業の拡充

トレーディング事業は、日本からの輸出に加え、グループのネットワークを活用し、国外ソースを国外の拠点に供給する三国間のトレーディングにも注力しています。2023年にはこれらの総取扱量を1,000万トンまで伸張させる計画です。今後さらに国外ソースからの供給ルートを拡充することができれば、日本からの輸出量を制限せざるを得ない状況下においても、速やかに国外ソースにシフトして供給することができ、取扱量を高いレベルで保持できると考えています。

安全・品質の確保とグローバル人材の育成

安全がサステナビリティの大前提であり、安全第一の精神で労働災害ゼロを目指します。また品質面では、当社品は海外マーケットでその安定性が高く評価されており、今後もこれを維持、向上するよう、関係各部と協調した取り組みを継続したいと考えています。

人材育成では、若手従業員を一定期間、海外に派遣し経験を積んでもらいたいと考えています。これにより、将来指導的立場や管理者として中長期的に駐在する際の資質や適正を、会社側と本人の双方で早い段階から知ることができると考えています。さらに、グループ内で働く様々な国籍の従業員が、国を跨いで活躍できるような育成にも取り組んでいきます。既に海外事業本部ではベトナムやフィリピンのグループ会社の従業員を outward で受け入れており、今後もこうした取り組みをさらに拡充させていきたいと考えています。



取締役常務執行役員
海外事業本部長
田浦 良文



地盤改良工事「LDis-Dy工法」(小野田ケミコ)

省力化・省人化を追及し、収益基盤を強化

建材・建築土木事業



3つの施策を柱に持続可能な事業基盤を確立

2019年度は、①事業活動全般における省力化・省人化の追及、②既存事業の収益基盤の強化、③成長領域への事業展開の加速の3つの施策を柱に取り組んでいきます。

「事業活動全般における省力化・省人化の追及」では、有効な省力化投資を検討・実行し、生産性向上を図ります。これまでにクリオン(株)での工場レイアウトの見直し、小野田ケミコ(株)における高圧噴射の大口径化を実施し効果が発現していますので、今後こうした取り組みをグループ全社に展開していきます。また、既存事業や商品の絞り込み、生産拠点の最適化を進めていくことによっても省力化・省人化を追求していきます。

さらに、グループ各社の連携強化、技術融合からも事業活動の効率化を図ります。昨年には小野田ケミコ(株)、秩父コンクリート工業(株)の技術融合により「ポーラスクリート™」を上市しました。この2社に太平洋マテリアル(株)を加えた3社を材料メーカーの中核として連携を強化していきます。

「既存事業の収益基盤の強化」では、東京外かく環状道路、リニア中央新幹線などの大型プロジェクトの中で、多種多様な商材を扱える当社グループの強みを活かし総合的に提案していくことで受注の最大化を目指します。2025年に「大阪・関西万博」が開催されることが決定し、今後会場となる夢洲(ゆめしま)の造成工事が進められていきます。地盤改良をはじめとして当社グループ商材拡販の好機でありますので、受注最大化に向けグループで一丸となって情報収集を進めていきます。

収益基盤を強化していくためには、物流における人手不足解消による安定供給体制の構築が不可欠です。例えば、得意先により近い拠点にてOEM生産を行うなど、グループ外の会社を巻き込んだ協業体制を構築することができれば、人手不足解消に加え、コスト低減や事業効率向上にもつなげられるのではないかと考えています。こうした施策の検討を深化させ、実現させられるよう取り組んでいきます。

また、グループ各社は施工技術や工法の研究会などでリーダーシップを発揮することで、グループの企業価値をあげています。こうした活動や取り組みを支援し、伸張させていくことも収益基盤の強化策の一つと考えています。

「成長領域への事業展開の加速」では、省力化・省人化といった建

設現場のニーズに適合したソリューションの提供、商材の開発・上市に注力します。先般、(株)エーアンドエーマテリアルが特殊接着テープにより接着剤を不要とした不燃化粧板の新工法「ステンドSpeed工法」を開発し、施工現場の作業効率を3割ほど向上させることに成功しています。こうしたアプローチは、当社グループに大きなビジネスチャンスをもたらしますので、今後も建設現場のニーズに適合した技術や商材の開発に積極的に取り組んでいきます。

また、インフラの老朽化が進行することに伴い、維持・補修のマーケットが拡大していくと見込んでいます。グループ各社の補修材の技術を融合させることでマーケットの多様なニーズに確実に応え、受注につなげていきます。

海外は建材・建築土木事業にとっても成長領域ととらえており、小野田ケミコ(株)、(株)エーアンドエーマテリアルは既に海外進出を果たしています。今後、太平洋マテリアル(株)が東南アジアを中心とした輸出の拡大を目指すなど、当社の海外ネットワークを最大限に活用することでグループ各社の海外展開を支援していきます。

労災の撲滅とコンプライアンス事案の根絶に向けて

以上の3施策に加え、安全対策、品質管理、ガバナンスの強化にも取り組みます。安全対策では、弛まぬ安全教育と効果的な設備投資の実施により、労働災害撲滅を目指します。

品質管理では、これまでに太平洋マテリアル(株)や仕入品を多く扱う秩父コンクリート工業(株)で、生産部門から独立した品質保証部を新設するなど取り組みを強化してきましたが、グループ各社の事業形態にマッチした品質管理体制を構築できるよう支援を継続していきます。

ガバナンス面では、小野田ケミコグループ、太平洋マテリアルグループといったようにグループ化し、各グループの親会社が主導となって内部統制システムを浸透させることで強化を図っていきます。



取締役常務執行役員
建材事業部担当
服原 克英