



## 太平洋セメント株式会社

〒112-8503 東京都文京区小石川1-1-1  
文京ガーデン ゲートタワー  
<https://www.taiheiyo-cement.co.jp>

### お問い合わせ先

#### サステナビリティ推進部

Tel. 03-5801-0335 Fax. 03-5801-0345  
E-mail : [webmaster@taiheiyo-cement.co.jp](mailto:webmaster@taiheiyo-cement.co.jp)

#### 総務部IR広報グループ

Tel. 03-5801-0334 Fax. 03-5801-0344  
E-mail : [ir-com@taiheiyo-cement.co.jp](mailto:ir-com@taiheiyo-cement.co.jp)

# TAIHEIYO CEMENT REPORT 2024

統合報告書

*Cement for Life*

—暮らしを守り、社会を支える—

太平洋セメント株式会社

## 編集方針

当社グループの社会課題解決と持続的な企業価値向上に向けた取り組みをステークホルダーの皆様にご報告し、建設的な対話を通じて相互理解を深め、経営のさらなる進化と開示の充実を目指しています。

## 報告対象範囲

### 【対象期間】

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）  
一部対象期間外の活動内容も時期を明記して掲載しています。

### 【対象組織】

太平洋セメント(株)単体を中心に、グループ会社を含みます。  
「当社」と記載の場合は単体を指し、グループ会社にかかわる事項は社名を明記しています。

### ●定量情報の対象組織

連結および以下の区分で集計しています。

単体	太平洋セメント(株)本体
GCCA	GCCA*-KPIのデータ集計範囲
ESGデータの集計範囲はP.144に記載しています。	

※ GCCA(Global Cement and Concrete Association)：グローバルセメント・コンクリート協会

## 見直しに関する注意事項

本レポートに掲載されている計画、見直しに関する内容については、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想であり、リスクや不確定要因を含んでいます。  
したがって、掲載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

## 情報体系

<b>財務情報</b>	有価証券報告書 決算短信 投資家情報（ウェブサイト） <a href="https://www.taiheiyo-cement.co.jp/ir/index.html">https://www.taiheiyo-cement.co.jp/ir/index.html</a>
<b>統合報告書</b>	
<b>非財務情報</b>	サステナビリティ（ウェブサイト） <a href="https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/index.html">https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/index.html</a>

## 【発行時期】

2024年9月  
前回発行： 2023年9月  
次回発行予定： 2025年9月

## 【参照したガイドライン類】

- 国際統合報告評議会  
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省  
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI サステナビリティ・レポートニング・スタンダード 2016/2018
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」
- ISO30414

# Contents

## What's Taiheiyo Cement

太平洋セメントグループの価値観	2
太平洋セメントのDNA	4
太平洋セメントの強み ―競争優位の源泉―	6
セメントの社会的価値	8
ビジネスモデル	10
太平洋セメントグループのグローバルネットワーク	12

## 長期的な企業価値向上を目指す経営

トップメッセージ	14
新社長 × 中堅・若手従業員 座談会	22

## 価値創造ストーリー

価値創造プロセス	26
マテリアリティ	28

## 経営戦略

<b>新中期経営計画</b>	
長期ビジョン 2050年のありたい姿	30
財務戦略	34
前中期経営計画までの総括	38
26中期経営計画の概要	39
1 国内事業の再生	42
2 グローバル戦略 特集 米国事業の成長戦略	44
3 サステナビリティ経営の推進	
カーボンニュートラル戦略2050	46
混合セメントはなぜCO <sub>2</sub> 削減効果があるのか	51
DX戦略	52
人的資本戦略	54

<b>重点戦略</b>	
生産体制強靱化	56
研究開発戦略	58
知的財産戦略	60

<b>事業戦略</b>	
Business At a Glance	62
セメント事業(国内)	64
セメント事業(海外)	66
資源事業	68
環境事業	70
建材・建築土木事業	72

## 価値創造の原動力・ブースター サステナビリティ経営

サステナビリティ経営	74
<b>環境</b>	
環境マネジメント	76
サーキュラーエコノミー(循環型経済)	80
気候変動	82
TCFD提言に関する情報開示	84
TNFD提言に関する情報開示	85
自然資本	86
セメント製造と廃棄物・副産物の利用	89
<b>人的資本経営</b>	
人的資本経営	90
人材育成	92
エンゲージメント向上の取り組み	93
ワーク・ライフ・マネジメントの推進	94
健康経営の取り組み	96
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	98
VOICE 制度利用者の声	100
<b>労働安全保安衛生</b>	
労働安全保安衛生	102
<b>人権の尊重</b>	
人権の尊重	105
人権デューデリジェンス	106
<b>社会関係資本</b>	
ステークホルダーエンゲージメント	108
従業員	110
グループ会社	112
株主・投資家	114
ユーザー・お取引先	115
地域社会	116
品質管理	118
GCCA グローバルセメント・コンクリート協会	120
<b>ガバナンス</b>	
取締役・監査役の紹介	122
取締役会議長メッセージ	126
社外取締役 座談会	128
コーポレートガバナンス	132
リスクマネジメント コンプライアンス	140
ESGデータ	144
財務・非財務ハイライト	148
11カ年サマリー	150
財務諸表	152
GCCAに基づく主要業績評価指標(KPI)	154
GCCA・第三者保証報告書	155
用語集	156
会社情報	158
株式情報	160
グループ工場一覧/外部評価一覧	161

## データセクション

## 持続可能な発展を目指して

太平洋セメントグループは、事業活動を通じた社会課題の解決とその貢献を通じたグループの発展を目指します。

革  
新  
技  
術  
を  
世  
界  
へ

## 太平洋セメントグループの価値観



太平洋セメントグループは、持続可能な地球の未来を拓く先導役をめざし、経済の発展のみならず、環境への配慮、社会への貢献とも調和した事業活動を行います。

- グループの総合力とカーボンニュートラル(CN)をはじめとする革新的な技術を全世界に展開する。
- 世界のセメント産業のリーダーとなる。
- 人々の安全・安心な脱炭素・循環型社会を支える企業グループになる。
- 環太平洋においてグループの総合力を活かしプレゼンスを拡大する。
- カーボンニュートラル実現とサーキュラーエコノミー実現に貢献する。
- 持続的に成長する強靱な企業グループとなる。

1881

小野田セメント

1883

浅野セメント

1923

秩父セメント

1947

日本セメント

1994

秩父小野田

1998



TAIHEIYO CEMENT

## 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。

### 1990 (平成2年) ～

#### 太平洋セメントの誕生・ 廃棄物処理の本格化

国内需要がピークアウトする荒波の中、1998年に当社が発足しました。収益改善策として廃棄物リサイクル事業を本格化しました。



### 2000 (平成12年) ～

#### セメント事業の海外展開

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。



### 2010 (平成22年) ～

#### 構造改革による収益改善・ 災害復興への協力

事業構造改革を断行し収益力の改善に努めました。  
災害廃棄物を受け入れ、被災地の早期復興に協力しました。



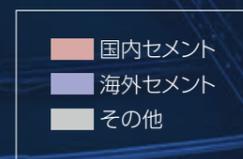
### 2020 (令和2年) ～

#### カーボンニュートラル への取り組み強化

「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。



連結売上高推移



※ 連結売上高は海外事業情報開示開始以降の数値を掲載しています  
 ※ 2004年度にセグメントの変更などを行っています  
 ※ 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)等を適用しています

## 太平洋セメントの強み — 競争優位の源泉 —

太平洋セメントグループは、社会課題の解決に貢献するとともに、国内外の強固なサプライチェーンを通じて、高品質なセメント・石灰石を安定供給し続けることを社会的使命としています。

### 安全・安心な社会を支える セメント・石灰石のトップサプライヤー

当社グループは、環太平洋においてグローバルに事業展開していますが、特に日本国内においては、長い歴史をもつセメント・石灰石のトップサプライヤーです。セメント原料や生コンクリート用骨材などとなる石灰石を確保するため、100年先を見据えた鉱山の強靱化を進めています。安全・安心な社会を支えるセメント製品や石灰石を安定供給し続けることが当社の企業使命です。

### 世界トップレベルの セメント製造・廃棄物リサイクル技術

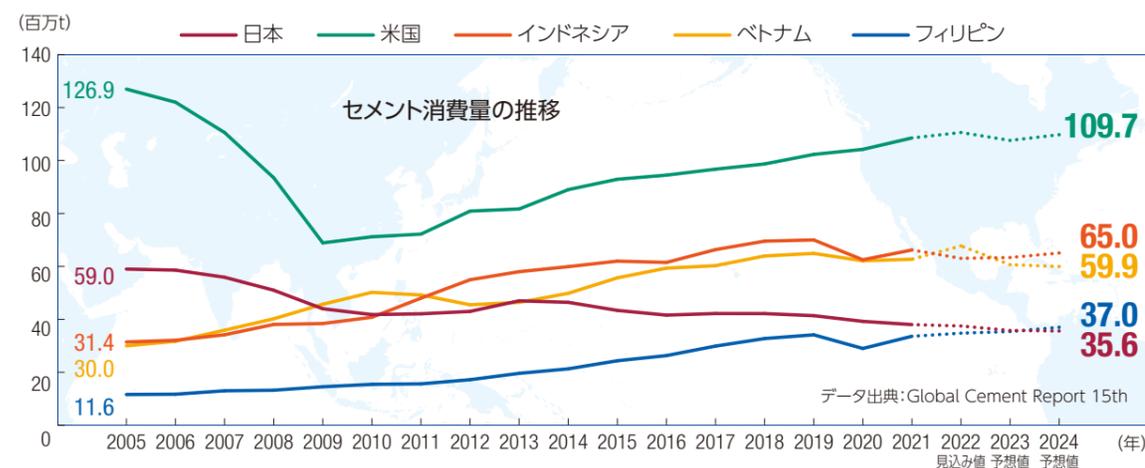
当社グループの国内セメント工場では、地域社会や他産業で発生する廃棄物・副産物に加え、自然災害などで発生した災害廃棄物もセメントの原燃料として受け入れ、循環型経済形成や被災地の復旧など社会課題解決のために貢献しています。廃棄物をリサイクルするために当社がもつ世界トップレベルの製造技術が活かされています。新たな廃棄物を発生させることなく、規格に適合したセメントを製造します。

### 多様性に富んだ人的資本

「人は企業にとって最大の資本」という考え方にに基づき、人的資本経営を推進しています。ワークライフバランスや健康経営を推進しウェルビーイングな職場づくりに取り組んでいます。また、多様な人材の活躍が新たな企業価値の向上につながるの思いから、ダイバーシティ&インクルージョンを推進するため、女性や障がい者などの雇用を含む様々な施策を実施するほか、従業員一人ひとりの成長を促進するための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 グローバルネットワーク

これまでの成長投資の成果もあり、当社グループの売上高に占める海外比率は約4割に達しています。海外拠点も主力の米国に加え、成長市場であるアジア・パシフィック地域にも展開しており、日本を含めた環太平洋に強固なサプライチェーンを構築しています。今後も成長市場を取り込んだ事業ポートフォリオ強化やトレーディング事業拡大などにより、グローバルネットワークの一層の強化・拡充に注力します。



### 継続した成長投資を支える安定した財務基盤

当社は、23中期経営計画中の厳しい事業環境下でも成長投資を計画的に実行し、26中期経営計画でも財務規律を維持しながら成長投資を実行する予定です。これを支えるための財務戦略として、安定的な資金調達を行い、より強固な財務基盤を構築します。なお、財務健全性が評価され、発行体格付は前年度より向上しました。(JCR/A+, R&I/A)

# セメントの社会的価値

太平洋セメントグループは、廃棄物などをリサイクルしてセメントを製造することで、廃棄物最終処分場延命などの「社会課題の解決」と「安全・安心な社会基盤の構築」に貢献しています。



循環型経済形成のキープレイヤー

# ビジネスモデル

安全・安心な社会基盤構築のための  
トータルソリューションを提供しています。

→ 原料・資材・製品の流れ  
→ 廃棄物・副産物の流れ

### 資源事業

P.68~69

石灰石鉱山を開発し、セメントの主原料である石灰石や、生コンクリートやコンクリート製品、土木の分野で用いられる骨材などを採掘・供給しています。

石灰石鉱山数  
・国内：13  
・米国：4  
・アジア：2

石灰石採掘量(国内) **3,530**万トン

### セメント事業

セメント事業(国内) P.64~65  
セメント事業(海外) P.66~67

#### 生産拠点

原料サイロ  
キルン

生産拠点数  
・国内：9  
・米国：4  
・アジア：3

当社製品の年間販売数量(国内外)  
・セメント：2,958万トン  
・セメント系固化材：220万トン  
・生コンクリート：856万m<sup>3</sup>

#### 物流拠点

セメントターミナル(サービスステーション)

セメントターミナル数  
・国内：106  
・米国：20  
・アジア：6

生コンクリートメーカー(グループ会社)

セメント生産量 **2,723**万トン

### 環境事業

P.70~71

生活系から産業系までの様々な廃棄物・副産物を受け入れて、セメントの原料や燃料にリサイクルしています。

各産業セクター  
自治体・地域社会

年間受入量 **681**万トン

都市ごみ焼却残さ  
災害廃棄物  
石灰・石膏  
高炉スラグ  
など

### 建材・建築土木事業

P.72~73

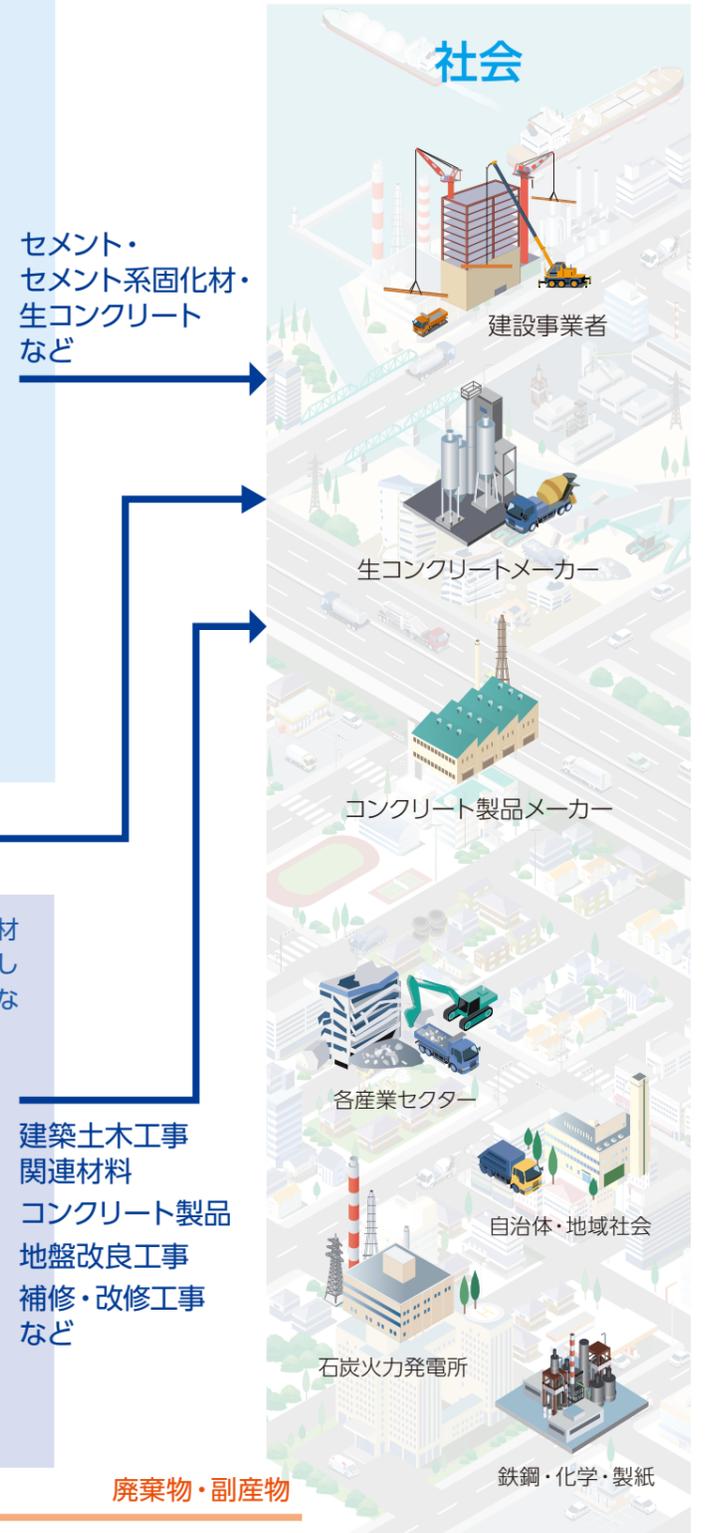
8つのグループ会社を中心に、セメントを主な原材料として多種多様な建築土木材料を製造・販売しています。また、地盤改良や補修・改修工事など、様々なユーザーニーズに対応しています。

グループ会社数  
・建築土木材料メーカー：3  
・コンクリート製品メーカー：2  
・工事会社：3

主な製品・サービス  
・プレミックス製品  
・コンクリート混和材  
・ALC(軽量気泡コンクリート)  
・インターロッキングブロック  
・地盤改良工事

建築土木材料メーカー(グループ会社)  
工事会社(グループ会社)  
コンクリート製品メーカー(グループ会社)

出荷および使用数量 **77**万トン





## トップメッセージ



代表取締役社長  
**田浦 良文**

### プロフィール

1983年4月 当社入社  
2017年4月 執行役員 海外事業本部営業部長  
2020年6月 常務執行役員 海外事業本部長  
2023年4月 専務執行役員 海外事業本部長  
2023年6月 取締役 専務執行役員 海外事業本部長  
2024年4月 代表取締役社長(現在)

# 理想とするリーダー像を追求し、 太平洋セメントグループの ありたい姿の実現に向けて邁進します

## 社長に就任して

Q 社長就任を決意されるまでの思いについてお聞かせください。

次期社長にとのお話があった時は非常に驚きました。海外事業本部長として、新年度に海外事業で新たにやりたいと考えていたことがありまして、事業担当から社長として全体を見ることになる戸惑いもありました。しかし、やらない後悔よりやる後悔、という気持ちは常々もっているもので、色々考えても仕方がない、とすぐに気持ちを切り換えた、というのが正直なところです。

入社してからの私の人生を振り返ってみても、若いころ自分はずっとエンジニアとしての道を進むつもりでしたが、急に労働組合の書記長をやることになったという経験もありました。英語でleap of faith (信念の跳躍)という言葉があります。良くも悪くも確実な保証のない事柄についてひとまず信じてやってみる、という意味です。今回もまさにleap of faithの考え方で、社長として当社グループの発展に全力を尽くしていきます。

Q 理想とする会社像とリーダー像について教えてください。

「明るく楽しく元気よく」ですね。明るさと、楽しさと、みんなで頑張っていこうという前向きな気持ちが絶対に大事だと思います。また、座右の銘と言っていいかは分かりませんが、自分の手帳に書いているのは「これを知る者はこれを好む者に如かず。これを好む者はこれを楽しむ者に如かず」。これは孔子の言葉として『論語』に載っている一節ですが、知る人よりは好きな人、好きな人よりも楽しんでやっている人の仕事の方が良い、という意味です。やはり「仕方

## トップメッセージ

ないからやる」という会社生活では面白くありませんので、明るく楽しく元気な会社になりたいと思っています。

そして、成長のためにはみんなの知恵を集めることが大事です。ですから、私はリーダーとして議論の活性化を図ることを常に心がけています。例えば、2024年6月の株主総会に際しては、事前に役員を集めてブレインストーミングを行いました。株主総会というのは1年に1回自分の会社について徹底的に勉強する場でもあるので、まさに他部署も含めて色々な問題や課題を自分だったらどうするかと考えて発言し議論する重要な機会です。そこでは他部署のことだから発言は控えようという縦割り意識を超えて、違う視点からの切り口でモノを申すということが非常に大事です。担当でない話題のときも発言してよいという風通しの良い雰囲気をつくっていくのも私の役割のひとつです。言いたいことを言える会社でないと伸びていけないという思いで、一生懸命取り組んでいます。

### Q 国内トップの専門メーカー社長として、セメント産業はこれからどうあるべきと考えていますか。

セメントは2000年以上前にヨーロッパで誕生した素材ですが、現代になってもこれに代わるものはありません。今後も、少なくとも10年先に代替するかもしれないと考えられるような素材はありません。これがセメントという素材の最大の特徴であり強みです。我々はまさに社会の基礎、ファウンデーションを提供しており、しかも取り換えがきかない素材をつくり続けています。

国内需要は長期的に減少傾向にあり、だから国内の工場を統廃合して需給バランスをとるべきという意見も聞かれます。しかし、社会資本となる素材を安定供給することはもちろん、近年は社会的インフラのレジリエンスという考え方が注目されています。そして、近年頻発している激甚災害といった有事の際には、一日でも早い復興のために機動力をもってセメントを供給するのが、我々の産業の使命です。その時になって「お待ちください」では迅速な復興などありえませんが、余力を蓄えておくことが必要です。

さらにもうひとつの大事な社会的使命として、廃棄物・副産物の受け入れがあります。セメント産業では廃棄物・副産物をセメントの原燃料として有効利用しており、その量は国内全体で循環利用される廃棄物・副産物のおよそ11%に相当します。その役割を担い続けるためにも、国内工場の操業を維持することが重要です。

ですから私は、これだけの使命を担うセメント産業が、国内需要の減少だけを見て「日本のセメント産業に未来はない」とは絶対に言えないと思っています。これから環境保全も含めた色々なコストや人件費もどんどん上がっていきます。コストアップがきちんと価格に転嫁できるようにするためには、セメント産業の地位を向上させていかないと「値上げには応じられない」で終わってしまいます。今がまさに価格転嫁できるようにする転換点にあります。そうすることで利益を確保して事業基盤が安定するようになれば、社会課題の解決に向けて投資ができ、人材も集まる、という好循環につながっていきます。

当社にはユーザーであるお取引先、そして工場の操業を支えてくださる協力会社やメンテナンス関係の会社、製品や原料、石炭などを輸送してくださる輸送会社など、合計すると300

社あまりの会社とともに仕事をしています。私の思う「三方よし」は「セラーよし、バイヤーよし、サポーターよし」です。縁の下の力持ちをこちらからも支えていくのが我々の役目だ、そういう発想を大切にしたいと思っています。今ここで我々がセメント産業の地位を上げ、会社としてきちんと利益を得て、次世代を担う人材に魅力ある存在となり、パートナー企業やそこで働く方々とも共存共栄を図り、支えていく気概をもたないと我々の未来もないのです。

我々の産業は重要で、「無くならない、無くてはならない」という熱意をもって元気のある産業にしていきたいと思っています。

## 田浦社長の描く将来像

### Q 2050、2030の長期ビジョンとそこからバックキャストした26中計によって太平洋セメントが目指す姿を教えてください。

私が目指すのは、きちんと利益の出せる会社、それを投資家や株主の皆様、従業員やサポートしてくれる皆様、つまりステークホルダーに十分に還元できる会社です。従業員にとっても会社の状況や自分の処遇に満足できる、ハッピーな会社にしていきたいと考えています。

そのためには従来のように日本がメインで海外がサブというのではなく、両方が車の両輪として成長を目指さなければなりません。海外は現在米国頼みですが、フィリピンやベトナムも利益貢献ができる可能性が大いにあります。我々のノウハウやネットワーク、経験を活かせば、アジアではまだまだ増益の余地が十分にあると思います。将来的には日本、米国、東南アジア、という3つの大きな柱にしていきたいと考えています。

最重要テーマのひとつがカーボンニュートラルであり、力を入れているのが革新技術であるC2SPキルンの開発です。既存のセメント製造設備の一部をCO<sub>2</sub>回収型仮焼炉とすることで、CO<sub>2</sub>を回収するC2SPキルンは当社独自かつ世界初の技術です。

開発段階のため現段階では実際に設置する際のコストは見通せていませんが、飛行機や自動車など、どの分野でも最初の1台は採算にのるような話ではなかったでしょう。しかし、ひとたび技術が確立すると、大きくコストが下がって広く普及していきます。それを最初に誰かがやらないと後が続きません。それはまさに「アポロ計画」で、ひとつの革新技術開発から、他の技術開発の裾野が一気に広まっていくのです。C2SPキルンを世界標準にするという展望をもって、2030年までに開発を成し遂げます。

一方、足元で確実にできる取り組みとしては、混合セメント化の推進があります。現在、世界では、CO<sub>2</sub>排出量が少ないこともあり混合セメントのニーズが高まっています。日本での使用比率は20%程度ですが、東南アジアやオセアニアにおいては高いところでは50%にまで達しています。今後は、これらの方面への輸出を拡大していく方針です。輸出用の生産が増えれば国内工場の稼働を維持することにもつながります。これまで輸出は国内の補完的な側面が強かったのですが、今後は成長戦略と位置づけて取り組んでいきます。

関連記事：  
セメントの社会的価値  
P.8~9

関連記事：  
長期ビジョン  
2050年のありたい姿  
P.30~33

関連記事：  
カーボンニュートラル戦略  
2050  
P.46~50

トップメッセージ

Q 昨年までの23中計の3年間をどのように捉えていますか。

関連記事：  
財務戦略  
P.34~37

前中計はあらゆるリスクが重なった時期でした。まず、2020年に新型コロナウイルス感染症によるパンデミックが起り、年初には1トンあたり100ドル前後で推移していた石炭価格が200ドルを超えるというサプライチェーンリスクに遭い、さらに2022年にはウクライナ情勢という地政学リスクも重なり石炭価格が400ドルを超えたことは、当社のセメント事業に大きな打撃を与えました。

こうしたパンデミックやサプライチェーン、地政学上のリスクが、またいつ、どのように起きるか分かりません。資源リスクというのもあって、中国やベトナムなど、これまで石炭を大量に輸出していた国が、資源の枯渇によって現在は輸入国に転じています。石炭というのは、最初は利益が出るため輸出しますが、埋蔵量の枯渇が迫ると産業政策が大きく変わります。自国の産業が発達してくると石炭火力発電所が必要になり、セメントや化学産業で石炭を使うようになると、輸出ではなく国内に向くこととなります。資源リスク・資源危機はこれからも出てくるでしょうから、パンデミックリスク・物流リスク・地政学リスクに加えて、資源リスクへの対応が重要になります。

23中計はそれを垣間見た、今からリスクに備えなくてはいけないという教訓をえた期間でした。そして、分散してリスクヘッジをしていくのが大事だということ学びました。23中計期間を何とかしのぎ切れたのは、過去に例のない短期間でかつ大幅なセメントの価格改定と、米



国事業の大きな貢献があったからです。米国も2009年から2013年まで赤字の時代がありましたが、それが今は貢献してくれています。国内も含めセメント産業というのは域内の景気の波から受ける影響が大きいので、地域的なリスクヘッジをしていく必要があります。そうした備えができず浮き沈みが激しくなってしまうと、過大な負債を抱えたり、リストラをしたりということでセメント産業の地位も危うくなります。この期間に教訓として学んだことは本当に色々ありました。

Q 26中計で国内セメント事業はどのように取り組みを進めますか。

国内事業の再生は26中計の重要テーマのひとつです。たしかに国内需要は数量的に楽観視できませんが、社会的な重要性が失われたわけではありません。セメントは激甚災害からの復興やレジリエンスのための供給のみならず、廃棄物処理という社会課題解決を担っていますので、踏ん張りながら操業を継続することが重要です。

我々がこういった意識をもつことは交渉力にもつながります。セメント業界は1991年から需要が右肩下がりとなる中で、各社でシェア拡大を追求し続けてきたため、値上げを言い出しにくい体質になってしまっていました。今回の値上げを通じてあらためて分かったのは、シェアありきでなく価格の適正化によって、安定した利益を確保することができるということです。これからも石炭価格、環境対策そして設備老朽化にともなうコストなどがさらに増えるの見込まれるため、価格転嫁は避けて通ることができません。現場の営業担当者には、こうした原価を理解したうえで、ユーザーとの価格交渉に臨んでほしいと伝えています。

もちろん値上げをお願いするだけでなく、ユーザーと一緒に成長していくために、「トータルソリューション」を提案していきます。当社グループは国内に13の石灰石鉱山をもち国土強靱化にも取り組んでいます。生コンクリートの原料である骨材や砂の枯渇が世界的に懸念されるなかで骨材や砂の供給、さらには輸送問題への対応など、関連する課題や展望をトータルソリューションで解決していきます。

関連記事：  
国内事業の再生  
P.42~43

Q 海外は主力の米国に加え、東南アジアにおける事業拡大を掲げています。

米国は人口規模に加え移民も多く、まだまだ成長している国です。意外なことにインフラ整備には成長余地があります。セメントを利用した社会資本の蓄積をみると、日本でセメント産業が始まってから道路や港などに使われているセメントは国民一人あたりおよそ30トンなのですが、米国はまだ18トンくらいというデータがあります。米国と言えば車社会なので道路の整備もできていそうなイメージがありますが、意外と蓄積は少ない。老朽化したインフラもらんでニューディール政策以来の規模となる1兆ドルの法案が具体的に施行されているところなので、それによる需要もこれからどんどん出てきます。米国にはまだフロンティアが残っているというのが当社の認識です。

今後アジアの国々が長期的に成長する蓋然性が高いというのは確信をもって言えることで

関連記事：  
米国事業の成長戦略  
P.44~45

トップメッセージ

関連記事：  
**事業戦略**  
**セメント事業(海外)**  
**P.66~67**

す。先ほどのセメント利用の蓄積で言うと、フィリピンやインドネシアはまだ6トンほどです。どちらも平均年齢が若く人口も増えており、三白景気時代の日本と同じです。ベトナムの国内需要は停滞気味ですが、ギソンセメントは米国のカルポルトランド社向けの輸出を始めてから、黒字に転換しています。まさに今こそアジアへの投資を拡充する必要があるのです。

**Q 長期ビジョンを実現するための課題は何でしょうか。**

関連記事：  
**人的資本戦略**  
**P.54~55**

一番の課題は「人」です。私が社長になって最初に言ったのも人材の育成です。会社を支えるような実力を備えるには専門知識だけでなく、情報収集やチャレンジ精神、イノベーションに取り組む胆力といったコンピテンシー（行動特性）が必要です。将来像を掲げる2050年、つまり26年後の当社を支えるには、今、新卒で入社した皆さんにチャンスを与えて育てていかなくてはなりません。2050年のありたい姿を実現できる人材を育成しないといけないという切迫感をもって取り組んでいます。

そのためにはダイバーシティも重要です。当社でも女性活躍推進には力を入れてきましたが、今後の課題は多国籍化です。すべてを日本人がやろうとするには無理がありますので、それぞれの国で代表となることができるような人材を育て任せる真のグローバル企業となることが必要です。一方で現地のガバナンスをいかに監督していくかは非常に難しい問題であると認識しています。

もうひとつの大きなテーマはやはり気候変動です。当社は2050年までのカーボンニュートラル実現に取り組みながら、目の前の激甚災害の増加という事実を受け止めて、目に見えるあゆみを一步一步踏み出していくべきだと考えています。強靱な施設のためのセメントや建材製品の供給という、インフラへの社会的使命を果たしていきます。また、災害時に提供できる技術や商材はないのか、といったことを当社グループ全体で考えていきたいと思っています。

また、グループ会社の屋久島電工社がある屋久島町の「屋久島町ゼロカーボンアイランド宣言」に協力することを決めました。自動車業界でも無人運転に向けたモデルタウンがあるように、当社も屋久島において再生可能エネルギー（水力発電）の地産地消の推進をはじめ、様々なことに協力する計画です。

**ステークホルダーから求められているもの**

**Q ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。**

関連記事：  
**ステークホルダー**  
**エンゲージメント**  
**P.108~117**

当社は工場や鉱山がある地元・地域社会の皆様のご理解やご協力を得ながら、企業として社会的価値の創造に取り組んでいます。近隣の皆様にご安心いただきながら地域社会の発展に貢献するためにも、当社では対話によるご説明の機会に加え、工場見学で実際の現場や品

質管理の状況を見ていただく取り組みを行っています。安全・安心はもちろん、お祭りや清掃活動のような社会文化活動にも積極的に参加し、地域との共存共栄を目指しています。

当社の株式に投資いただいている皆様には、やはり目に見える数字で示していくことが非常に重要だと考えています。ROEやPBRといった数字を改善していくことに加えて、投資家の皆様とのコミュニケーションにもより力を入れていきたいと思っています。26中計では安定的な配当の継続や自社株買いによる株主還元をしながら、成長投資による中長期の企業価値向上を実現して皆様の期待に応えてまいります。

**Q 最後に、あらためて社長として最初の四半期をどのように振り返りますか。**

社長として最初の四半期はあっという間だったという印象です。社長就任後、国内拠点を回っていますが、新しい発見がたくさんあります。出張先では従業員と対話の時間をとるのですが、みんな目を輝かせて、これからの成長や海外の話聞いてくれますし、活発な議論にもなります。従業員やユーザーからの声や対話の機会を大切にしながら、特に最初の1年は各地で色々な話を聞いて、私自身も自分の考えを伝えて、前向きに頑張っていきたいですね。



# 中堅・若手従業員と語る

「太平洋セメントグループの成長と我々従業員の成長について」



座談会

## 新社長 × 中堅・若手従業員

出席者 (左から)

資源事業部 骨材営業グループ  
高橋 数馬

経営企画部 経営企画グループ  
下河 憲明

中央研究所 NEXSTチーム  
福永 蘭

田浦社長

大分工場 製造部製造課製造係  
山本 紗花

海外事業本部管理部 業務グループ  
鄭 晶潔

九州支店 南九州営業所  
川井 一樹

### 1 太平洋セメントグループの目指すべき成長について

**社長** 太平洋セメントグループの目指すべき成長はどのようなものと考えますか？皆さんの意見を聞かせてください。



福永 私は中央研究所に所属し、気候変動にともなう激甚災害への対策に関するセメントコンクリート分野の新規テーマ探索等にかかわっています。太平洋セメントグループは、セメントの製造から生コンや建材の販売、環境事業や不動産、海外事業まで様々な事業があります。各事業のもつ技術力や営業力を集結させ、世に新しい提案を行うことと、それを普及させていくことを目指していきたいと思っています。

**社長** 事業横断で技術力、営業力を高めていくことは成

長の大前提ですね。26中期経営計画におけるカーボンニュートラル戦略の5つの柱のひとつとして、気候変動にともなう激甚災害への対策を掲げています。気候変動対策では脱炭素の取り組みが注目されがちですが、年々増加している激甚災害への対策も重要であり、当社の技術が活かせる分野です。これを成功させてグループの成長につなげるには、福永さんがおっしゃるように、部門間連携による保有技術の活用や新技術の開発が鍵となります。

**川井** 私は南九州営業所に所属し、大型プロジェクトにかかわらせていただいています。国土強靱化に直接かわる案件に非常にやりがいを感じています。当社には、プロジェクトにかかわる様々な企業とアライアンスを組み、スムーズな工事運営を行うノウハウがあると思います。このようなノウハウを国内・海外ともに活かしていくことで、当社はさらに成長できると考えます。また、国内のセメント営業を担当している私としては、価格政策に取り組み、国内事業の収益基盤を強化することが成長の大前提と考えます。その基盤があってこそ、高品質な製品の安定供給ができ、国土強靱化への貢献につながると考えます。



**高橋** 私は資源事業部で骨材の営業に従事しており、当社の強みは安定供給であると考えています。最近では輸送を中心とした協力会社が人手不足のなか、安定供給がなくなってきていると感じ

ます。私も川井さんと同じく、安定供給のために継続的に価格の適正化を図っていくことは不可欠だと思います。

**社長** お二人がおっしゃるように、持続的な成長のためには価格政策は重要です。値上げの背景として、諸物価の高騰や雇用問題、激甚災害への対応といった様々な要因が挙げられます。工場を支えてくれている協力会社は輸送を含めると約300社ありますが、これらの会社の雇用を確保し、現在の生産体制を維持するうえでも値上げは重要です。それが果たせなければ激甚災害後の復興など、本当に必要な時にセメントをはじめとする重要資材の供給や災害廃棄物の受け入れなどができなくなってしまいます。また、カーボンニュートラルのコストも今後の課題です。これらを取引先へ丁寧に説明し、シェア重視の営業から、収益重視へ切り換えていく必要があります。

### 2 従業員に期待される成長について

**社長** グループの成長のために、皆さんが備えたい、備えなければならないと思う資質にはどのようなものがあるでしょうか？

**下河** 私は現在、経営企画部に所属していますが、必要な資質としてまず重要なのは、自社への愛着だと思えます。愛着があれば、自社のことに自ずと詳しくなり、「太平洋セメント」の製品を売っているという自負や誇りが社外のステークホルダーにも伝わると思えます。それが伝播することで、企業価値の向上や成長につながると思えます。

**鄭** 私は海外事業本部で管理業務を担当しています。従業員には好奇心が必要だと思えます。好奇心がある人は仕事をどのように改善できるか疑問をもち、探求し、仕事の質を向上させることができるのではないのでしょうか。

**山本** 私は大分工場でセメント製造のオペレーションを担当しています。工場において求められる成長として、品質の異常を見極められる力が必要だと思えます。オペレーター一人ひとりの資質が、当社製品の品質を下支えしていると思えます。

**高橋** 私は固定観念にとらわれず、限界を決めないことが大切だと考えます。固定観念の先の、新しい発想のもとで生み出される新たな用途やニーズに、ユーザーが求めているものがあるのだと思えます。

**福永** 私は柔軟性が必要と考えます。柔軟性をもって、既存の商材に手を加えることで、思わぬ用途など、新しい価値が生まれることがあると思えます。

**社長** 皆さんの挙げられた点はそれぞれとても重要な資質だと思えます。私は海外経験が長く、グローバル人材に求められる資質について日々考えてきました。グローバル人材は、例えば語学スキルなどの外的な資質だけで



新社長 × 中堅・若手従業員 座談会



はなく、粘り強さ、忍耐力、コミュニケーション能力などの内的な資質も重要だと考えます。日々の積み重ねの中で獲得していくものであり、これらの資質が育成されるような環境を会社は用意し、サポートしていかなければならないと思っています。皆さんのご指摘の通り、バランス感覚をもち、柔軟な考え方をできることが、先々のキャリアで生きてくるものです。そのためには好奇心が必要ですね。若いうちには失敗してもいいのでチャレンジしてほしいと思います。失敗しても会社は一緒に対策を考え、今後のチャレンジを支えていきます。

### 3 「元気のある会社」「元気のある会社」とは

**社長** 従業員の皆さんにとって、当社グループは働きやすく、働き甲斐もある会社でしょうか？また、もっとワクワク元気に働くためには、会社にどんなことを望みますか？



をはじめとする社内のDX化はさらに進めるべきだと思います。生産効率を上げ、より創造的な仕事に時間を費やすとともに、若手にもアイデアを発表する機会がもっと与えられるといいなと思います。経営層とアイデアを議論で

きるのは、若手のモチベーションアップにもつながると思います。

**高橋** 私は当社グループが社会インフラを支える産業であることや、廃棄物や副産物の受け入れにより循環型社会に貢献している点に働きがいを感じます。さらに元気のある会社になるためには、経営層と若手のコミュニケーションを図り、相互に理解を深めることが大切だと思います。

**社長** 生産性向上のためには社内のDX推進はもちろんのこと、在宅勤務の積極採用等も進めていきます。そして、若い皆さんとの意見交換は、経営層にとっても刺激となるはずですよ。ぜひもっと増やしていきたいと考えています。

**川井** 私は当社グループは相互扶助の風土が強いこと、挑戦することへの理解があることにより、働きやすい環境がつくられていると思います。今後は、事業部間の縦割を改善し、グループの総合力をより一層発揮できる体制にしていくことが重要だと思います。



**社長** 当社は、セメント・骨材・砂・混和材(剤)等のニーズにワンストップで供給できる点が強みです。その利点を活かし、事業部の垣根を取り払って、一人の担当者がすべての商材を提案し、トータルソリューションプロバイダーとして、総合的に問題解決のサービスを提供できる会社にしていきたいです。総合力をより一層発揮できるように、社内の体制整備は継続して取り組みます。そして、皆さんには仕事を楽しんでほしいと思います。一人ひとりが仕事を楽しむことは、「元気のある会社」につながると思います。そういった意味でも、「好奇心をもつこと」は重要な素質ですね。

## 4 太平洋セメントグループの魅力と展望について

**社長** 皆さんは、これから太平洋セメントグループをどんな企業グループにしていきたいですか？



**鄭** 当社グループで働くことで、幸福感をえられる企業グループにしたいです。そのためには、一人ひとりが能力を発揮し、働きがいを感じられる環境が重要だと思います。

**高橋** 当社グループは、目立たないが、何にでも使われている縁の下の力持ちといったところが魅力だと思います。太平洋セメントグループに頼めば何でもできる、セメント業界のみならず、他の業種も含めた産業界でのリーディングカンパニーを目指したいです。

**山本** 私は工場で夜勤を含む3交替のシフト制のもとで勤務しています。将来のことを考えると、これから結婚・出産して3交替をしながら子育てをしていくことへの不安や、現場環境の整備など、女性が製造現場で働くうえで解決しなければいけない課題があると感じています。これから入ってくる後輩たちが不安にならないよう、安心して働いていけるように、一つひとつ課題を解決していき、女性が太平洋セメントグループの現場で働きたいと思ってもらえるようにしていきたいです。そして、地域と一体になって信頼関係を築いていき、品質・環境・安全に配慮し、地球に優しい工場で長く働いていきたいと思えるような企業になってほしいと思います。

**福永** 橋や建物などの構造物の新設から予防保全、建て替えまで、構造物のライフサイクルをトータルサポートできる企業グループにしたいです。構造物の長いライフサイクルのなかで、変化する社会やユーザーのニーズに柔軟に対応できるグループでありたいと思います。

**川井** 国内セメント事業は需要減少により厳しくなっています。例えば、需給バランスの均衡を図ったり、多方面とのアライアンスを強化するなど、国内の足元をしっかりと固めたうえで、社長が推し進められているサウスタウンシフトを、環太平洋全体まで広げていけるような企業グループにしていきたいと思っています。

**社長** 従業員の幸せの障害となるものを取り除くのが我々の役目かもしれません。従業員それぞれ様々な生活の変化やライフイベントがある中で、仕事とのバランスを確保していくためには、スマートファクトリーや社内DX取り組みの推進のほか、報告体系などの社内のコミュニケーションのあり方を見直すなど、生産性向上や柔軟な働き方への配慮がもっと必要だと考えています。

そして、グループの総合力が十分に発揮できるよう、方向性を示していくことが私の責任だと思います。グループ各社が、問題点やその解決方法について一緒に検討できるように、もっと連携を深めていきたいですね。

今回は皆さんの声を直接聞くことができ、有意義な時間でした。社長として、今後を担う皆さんにとってハッピーな会社、風通しの良い会社を目指し続けたいと思います。ありがとうございました。



#### 座談会に出席して

田浦社長と直接対話することができたことは貴重な経験になり、これから働いていくうえでのモチベーションアップとなりました。また、様々な事業所からの出席者との意見交換はとても有意義でした。役員との直接のコミュニケーションは、経営層の考えが直に伝わり、私たちも意見を述べられる貴重な場です。これからこのような機会が増えることを期待しています。

大分工場 製造部製造課製造係 **山本 紗花**



# 価値創造プロセス

世界トップレベルの製造技術と環太平洋を中心とした供給能力を最大限に活かし、持続可能な社会の実現に向け、経済的価値と社会的価値をともに生み出していきます。



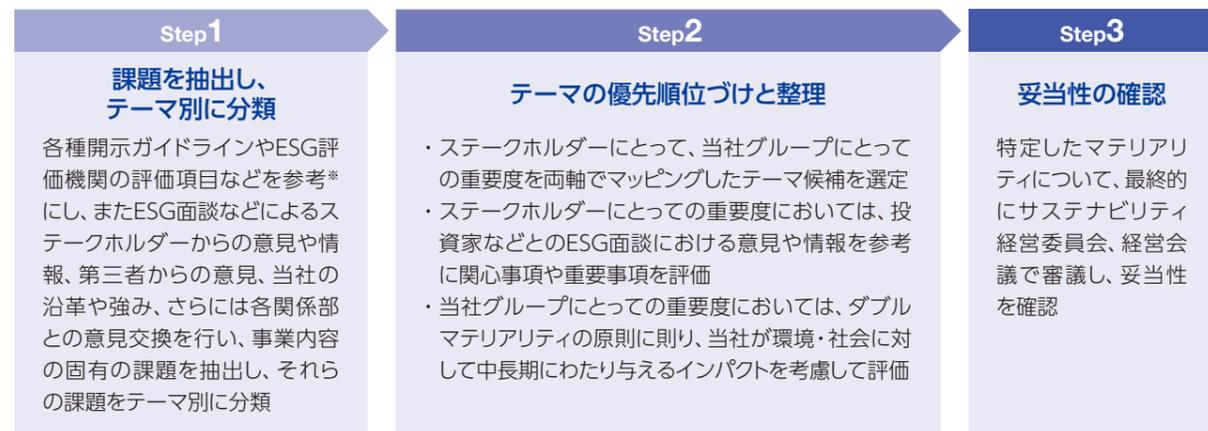
# マテリアリティ

## マテリアリティ

当社グループは、140年以上にわたり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活動を行ってきました。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

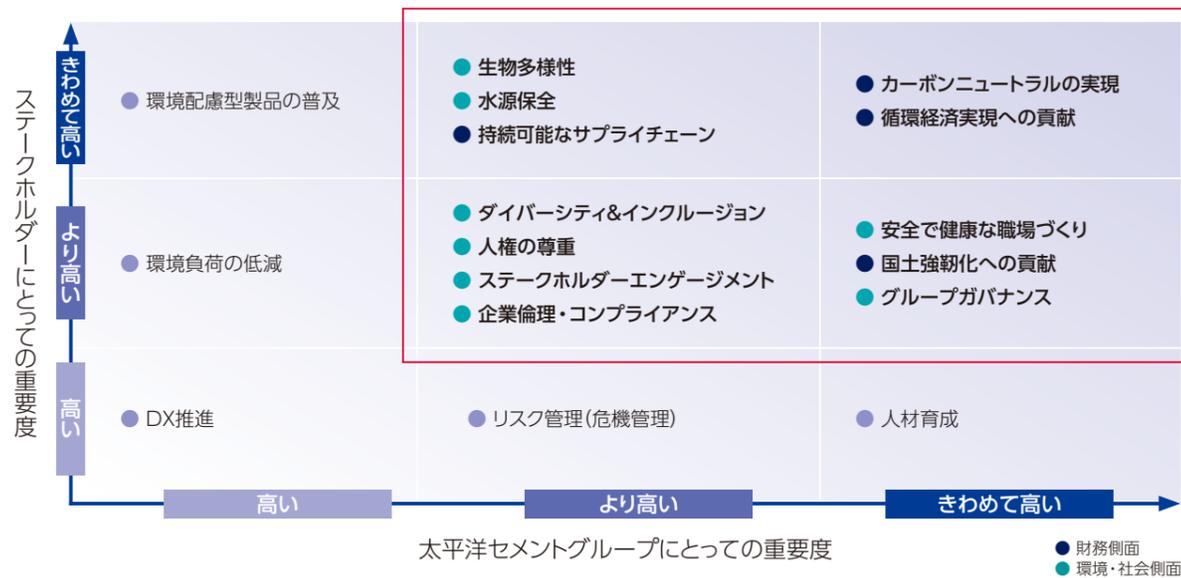
課題の抽出から妥当性の確認までを3つのステップで実施しました。その結果、財務側面および環境・社会側面から計12項目のマテリアリティを特定しました。



※ 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「きわめて高い」「より高い」12テーマをマテリアリティとしました。



### ● マテリアリティと主なKPI一覧

側面	マテリアリティ (関連するSDGs)	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
財務側面	カーボンニュートラルの実現 9, 13	CO <sub>2</sub> 排出量削減	・カーボンニュートラル実現(2050年度) ・CO <sub>2</sub> 排出原単位20%以上削減(2030年度、2000年比) ・国内CO <sub>2</sub> 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 11, 12	代替原料使用の推進 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代替原料ガイドライン
	持続可能なサプライチェーン 12, 16, 17	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 7, 9, 11	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 15, 17	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 6, 14	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 3, 8	災害の発生防止 健康経営の推進	・死亡災害ゼロ① ・定期健康診断受診率100%②	① CSR目標2025 ② 社内環境整備方針
	ダイバーシティ&インクルージョン 5, 10	女性活躍の推進	・女性従業員比率 10%以上 ①③ ・女性管理職比率(2030年) 5%以上 ③ (2026年) (3%以上)③ ・女性採用比率 30%以上 ① ・新任管理職の女性比率 10%以上 ①	① CSR目標2025 ③ 26中期経営計画サステナビリティ目標
	人権の尊重 10, 16	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 3, 4, 11	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220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 8, 16	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 8, 10	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

## 長期ビジョン 2050年のありたい姿



### 持続可能な社会の実現と 事業の飛躍的发展へ 確実な一歩を踏み出します

代表取締役副社長 朝倉 秀明

#### 「2050年のありたい姿」 「太平洋ビジョン2030」の戦略上の 位置づけについてお聞かせください。

新たな中期経営計画(26中計)を策定するにあたり、まずは絶対にぶれることのない軸を明確につくりたいという思いで長期ビジョンである「2050年のありたい姿」の検討から着手しました。そしてここには30年後に中核となる若手従業員の意見を取り入れることが大事であると考え、社内アンケートを実施したところ、「世界のセメント産業のリーダーになりたい」という共通のビジョンが浮かび上がりました。当社は国内トップのセメント専門メーカーであり、環太平洋地域でも一定のプレゼンスを保っていますが、世界のセメント産業のリーダーになるためには、規模感、利益水準、事業展開のエリアの多さなどにおいて海外メジャーに匹敵する地位を確立すること、さらにその過程においては、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノ

ミーとの両立が欠かせません。経済性とのバランスを模索しながら、成長戦略としてカーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを推進していきます。これにより、持続可能な成長を実現し、世界のセメント産業のリーダーとなることを目指します。

そこからバックキャストして中間目標としたのが「太平洋ビジョン2030」であり、さらにこれらのビジョンを具体的な行動計画に落とし込んだのが向こう3年間の26中計です。26中計の経営目標・ガイドラインにおいては、売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%といわゆるトリプル10を目指しています。まずはこの目標値を着実に達成し収益基盤を盤石なものとしたうえで、「太平洋ビジョン2030」を実現し、「2050年のありたい姿」を目指していきます。

- グループの総合力とカーボンニュートラル(CN)をはじめとする革新的な技術を全世界に展開する。
- 世界のセメント産業のリーダーとなる。
- 人々の安全・安心な脱炭素・循環型社会を支える企業グループになる。

### 2050年のありたい姿

- 環太平洋においてグループの総合力を活かしプレゼンスを拡大する。
- カーボンニュートラル実現とサーキュラーエコノミー実現に貢献する。
- 持続的に成長する強靱な企業グループとなる。

### 太平洋ビジョン2030

Backcasting

マテリアリティ

### 26中期経営計画

23中期経営計画

20中期経営計画

17中期経営計画

Mission

国土強靱化のための重要資材供給

循環型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

ステークホルダーとのエンゲージメント

## 長期ビジョン 2050年のありたい姿

**23中計は多くの指標において未達でした。一方で、過去に例のない短期間でかつ大幅なセメント価格の改定が行われました。どのようにふり返りますか？**

23中計で掲げていた経営指標の売上高営業利益率・ROEともに未達となった点は、厳しく受け止めなければなりません。主な要因はコロナ禍や地政学リスクを背景とした需要減少、資源価格の高騰が挙げられます。セメント業界は内需の低迷や業界の慣習により価格転嫁しにくい状況にあったため、その結果が23中計における国内事業の低迷として現れました。また、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、有利子負債が増加しました。足元では営業キャッシュ・フローの増加により財務体質は改善傾向にあります。財務基盤の強化は今後の課題のひとつです。

一方で、2022年に過去に例のない短期間でかつ大幅な値上げに成功したのは業界としてエポックメイキングなでき事でした。今後は、原材料等のコストに応じた適正な価格維持について、ユーザーにご理解をいただけるよう努めます。

そのほか、総還元性向を計画値通り達成できたことや、国内外の成長投資、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みが進捗したことは大きな成果であると捉えています。

**長期ビジョン実現の具体策として26中計が策定されました。23中計の課題をどのように活かしていきますか？**

「26中期経営計画」の基本コンセプトは「3D Approach for Sustainable Future」です。国内事業の再生、グローバル戦略のさらなる推進、およびサステナビリティ経営推進とカーボンニュートラルへの貢献という3つの取り組みによって相乗効果を生み、企業価値向上につなげます。国内工場では、廃棄物・副産物の有効利用によってサーキュラーエコノミーの実現に貢献するとともに、混合セメント化を進めカーボンニュートラルの実現を目指します。混合セメントは海外での需要が高く、国内で生産したセメントの販売先の選択肢が海外にも増えることになること

### 2026年度計画

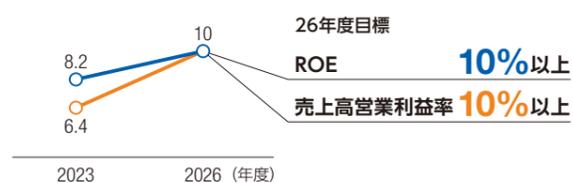
#### 経営目標

売上高営業利益率 …………… **10%** 以上  
ROE …………… **10%** 以上

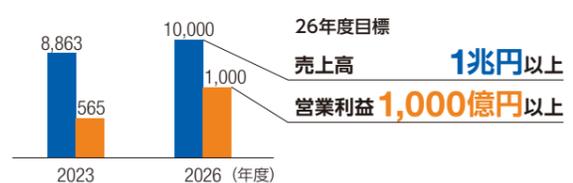
#### ガイドライン

売上高 …………… **1兆円** 以上  
営業利益 …………… **1,000億円** 以上  
ネットDER …………… **0.5倍** 程度  
ROIC …………… **7%** 以上

#### ● 売上高営業利益率、ROE (%)



#### ● 売上高、営業利益 (億円)



は消費期限が短いセメント産業では大きなメリットです。このようにカーボンニュートラルへの取り組みがセメントの生産・販売効率に寄与する等の相乗効果を期待しています。

26中計の基本方針として、「太平洋セメントグループの持続的な成長と企業価値の向上」を掲げています。成長を実現するうえで国内事業の再生は欠かせません。シェア重視から収益重視への転換を図り、適正価格を維持することで収益改善につなげます。具体的には、国内の需要動向を踏まえ、国内工場で生産するセメントの品種を国内向けと海外向けに柔軟に調整し、生産体制の最適化を図ります。これにより、国内工場の操業を維持しつつ、海外での収益の拡大にもつなげていきます。併せて、国内の営業体制も見直します。これまでは、ユーザー1社に対してセメント、資源、環境など事業ごとに営業担当者をおいていましたが、今後は事業部門間の垣根を取り払い、トータルソリューションを提案できる体制を構築します。

これにともない、人事評価制度も見直していく予定です。

海外事業は米国などでの投資が開花し、安定した収益を上げています。26中計では米国の旺盛な需要を取り込むべく、トレーディング事業を拡大します。特に西海岸における混合セメントの需要を見込んでおり、混合セメント拡大のための投資を含め1,500億円の成長投資を予定しています。アジアでは2024年度上半期からタイハイヨウセメントフィリピンズ社の新ラインによる生産を開始しました。フィリピン、ベトナム、インドネシアとともに生産・物流の拠点とし、環太平洋でのプレゼンスを向上させます。

**カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーは太平洋セメントグループのサステナビリティ戦略の中でも特に重要です。それぞれの課題と展望をお聞かせください。**

#### カーボンニュートラル

革新技術の開発が順調に進んでいます。コンパクトな設備で効率よくCO<sub>2</sub>を回収できる当社独自かつ世界初となるC2SPキルンについては、2030年までに技術を確認させ、それ以降はグループ内に順次展開していく予定です。すでに2024年3月から実証プラントが稼働しており、いずれはNSPキルンのように世界標準にしていきたいという展望も抱えています。

一方で、経済性との両立が課題です。カーボンニュートラルなセメントは非常にコストが高くなってしまったため、技術革新や市場の状況を見据えながら検討せざるをえません。

また、現在検討されている排出権取引制度や政府の補助金、セメント規格化等の後押しは欠かせません。当社としても継続的に働きかけていきます。

#### サーキュラーエコノミー

セメント工場では廃棄物や副産物を代替燃料や原料として有効利用しながらセメントを製造しています。つまり、廃棄物処理施設の役割も果たしていると言えます。これは資源やエネルギー源が乏しく、かつ国土の狭さから最終処分場の延命を図らなければならない日本において、セメント産業が自らの特性を活かして練り上げてきた技術であり、社会的に大変意義があると考えています。また、年々自然災害は激甚化しており、災害廃棄物の処理が社会的な課題となっています。当社では日常的に発生

する都市ごみや焼却残さだけでなく、災害廃棄物の受け入れも行っています。これは、サーキュラーエコノミーとしての重要性はもちろんのこと、将来の気候変動による災害増加に適応するうえでも重要な取り組みです。セメント産業はCO<sub>2</sub>の多排出産業として認識されていますが、このように環境に貢献している側面があることもぜひ知っていただきたいと思います。

社会的にサーキュラーエコノミーの取り組みが進み、かつ熱エネルギー代替となる廃棄物が手に入りやすくなっています。また、工場の立地や設備によっても活用できる廃棄物の量に差があることが課題です。他の産業で扱づらいような処理困難な廃棄物の受け入れのための技術開発を進めるとともに、生産体制の最適化によって廃棄物・副産物の受け入れという社会的責任を果たしていきます。



新潟県堀川港における能登半島地震の災害廃棄物(木くず)荷揚げの様子

**最後に、長期ビジョンの実現に向けて意気込みをお聞かせください。**

長期ビジョンを実現していくためには、当然のことですがしっかりと利益を出す必要があります。利益が出なければ成長戦略およびサステナビリティなどの重要テーマへの投資や、株主の皆様への還元も果たせません。ここ数年はセメント産業にとって逆風の状況でしたが、ようやく収益性や財務体質の改善の兆しが見えてきました。新興国需要がピークを迎えるこれからのタイミングを着実に成果につなげていきます。また、ビジョン実現には従業員の意欲・やりがいが必要不可欠です。私自身、ベトナムのギンソンセメント社ができてから18年間ベトナム事業に携わり、海外オペレーションのダイナミズムや面白さに大変やりがいを感じました。人への投資や自由にチャレンジできる環境づくりにも注力していきたいと思っています。

# 財務戦略



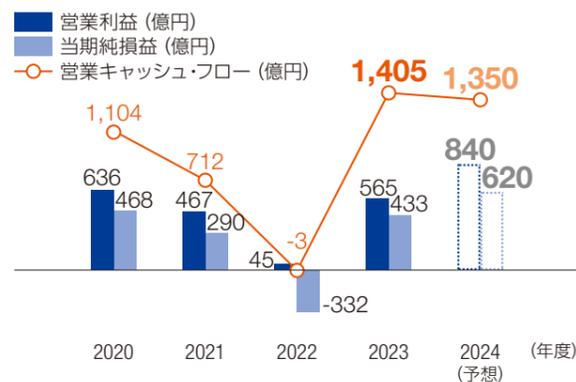
**攻めの成長投資と株主還元を  
ともに実現するため、  
財務基盤を強化します**

常務執行役員 伴 政浩

## 2023年度のふり返り

2023年度の業績は、好調な米国事業が全体を牽引したことに加え、国内でもセメント販売価格をはじめとする各事業で値上げが浸透したことにより、営業利益と経常利益はともに大幅な増益となりました。また、2022年度に中国からの事業撤退で計上した特別損失がなくなったことによる反動もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は433億円の黒字に転じ、前中期経営計画の最終年度である2023年度をV字回復で終えることができました。

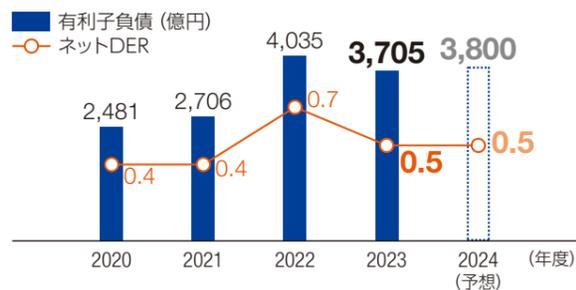
### ● 営業利益・当期純損益および営業キャッシュ・フロー



主力の国内セメント事業は、14億円の営業損失となりましたが、損失額は2022年度と比べ356億円縮小しました。セメント価格の値上げによって国内事業の収益性は大きく改善しています。海外は、東南アジアが市況悪化による厳しい市場環境にあるものの、好調な米国子会社の

寄与で、海外セメント事業全体は342億円の営業利益となりました。フィリピンの新生産ラインなどに投資を継続する一方、業績回復による営業キャッシュ・フローの増加で財務状況も改善し、有利子負債は3,705億円と前年度比で330億円減少しました。

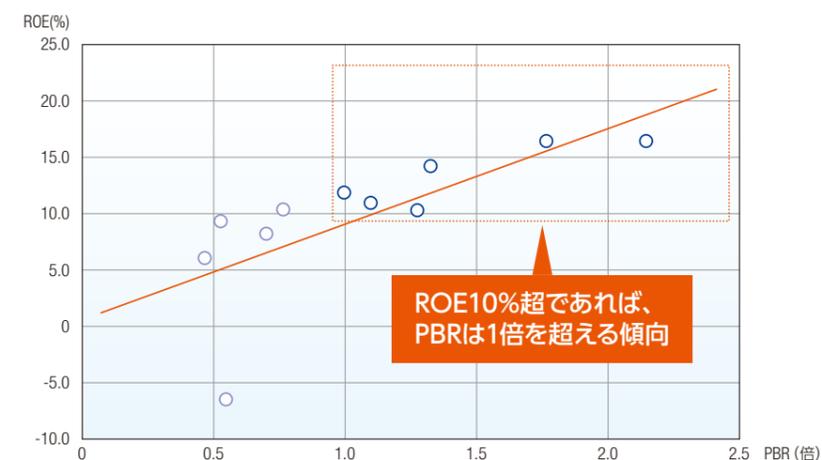
### ● 有利子負債およびネットDER



## 2024年度の見通し

2024年度は、売上高が前年度比で737億円増収の9,600億円、営業利益は275億円増益の840億円、経常利益は240億円増益の835億円、当期純利益は187億円増益の620億円を予想しています。国内セメント事業の期初計画は、国内での需給の改善や資源分野の販売価格の上昇を追い風に黒字転換を目指し、海外も、好調な米国に加え東南アジア等の地域でも業績の改善を見込んでいます。足元では、国内、米国ともにセメント販売数量が減少してきていますが、上半期の為替相場の円安・ドル高による利益の押し上げに加え、米国でのセメント・生コン

### ● PBRおよびROEの相関図(2013年度～2023年度実績に基づく)



クリート価格の上昇等により、現在のところ、全体での業績予想に大きな相違はないものと考えています。海外に関しては、当面は米国依存の状況が続きそうですが、東南アジアでもタイハイヨウセメントフィリピンズ社が新ラインでの生産を開始しており、環太平洋でグローバルに稼ぐ体制の構築を目指していきます。

## 23中期経営計画の総括

2021年度から始まった23中計では、最終年度の2023年度に売上高営業利益率11%以上、自己資本当期純利益率(ROE)10%以上とする経営目標を掲げましたが、最終的にそれぞれ6.4%、8.2%となり、目標を達成することはできませんでした。経営目標達成のためのガイドラインとして設定した財務指標も厳しい結果となりましたが、売上高は7,500億円以上の目標を上回り、8,863億円への増収を達成することができました。

23中計期間の当社を取り巻く環境は、国内でのセメント需要の減少や、原燃料などの各種コストアップが事業の重荷となりました。背景には、新型コロナウイルス感染症の拡大やウクライナ情勢、天候不順によるオーストラリアでの石炭価格の高騰などがあります。一方、これらへの対応として当初計画にはなかったセメント価格の値上げを実現し、事業環境の悪化にもかかわらず、次の26中計へのしっかりとした土台をつくって23中計を終えることができたことは一定の成果であると考えています。財務戦略では、米国での資産買収やフィリピンの生産ラインリ

ニューアル、インドネシアSBI社への資本参加など成長投資を計画的に実行したほか、安定的な株主還元を行いました。

## 26中期経営計画の財務戦略

### 経営目標の達成を通じたPBRの改善

今年度からスタートした26中計では、経営目標として2026年度の売上高営業利益率とROEをともに10%以上とする計画を掲げています。ROEを算出する数式は売上高純利益率、総資産回転率、財務レバレッジに分解できますが、装置産業である当社は固定資産の比率が高く、総資産回転率と財務レバレッジの変動は大きくありません。ROEとの相関性が高い純利益率は、営業利益率と連動しているため、経営指標では営業利益率の目標によって収益性の改善を掲げています。目標達成のガイドラインとして、売上高1兆円以上、営業利益1,000億円以上という数値も設定しました。セメント価格の値上げにより利益率を高め国内事業を再生させるとともに、海外でも米国を中心としながら東南アジアへの展開でも稼ぐ体制を構築するグローバル戦略により、目標達成のための施策を進めていきます。

26中計の推進は株価純資産倍率(PBR)1倍超の早期実現にもつながります。2023年からPBR1倍割れの解消について投資家や経営者の関心が高まり、当社も昨年は0.6倍台で推移していた時期もありましたが、8月のブラックマンデーを超える株式大暴落前の時点で0.8倍超

## 財務戦略

まで改善しました。この間は株式相場全体の押し上げに加え、当社の取り組みとしても自社株買いの実施やセメント価格の値上げが株価上昇に寄与したとみています。セメントは製造工程で多くのCO<sub>2</sub>を排出するため、近年は気候変動へのマイナスイメージも株価に影響していましたが、足元では混合セメントの活用など中期的なカーボンニュートラルへの取り組みに対する評価も進み、これもPBR改善の一因になったと推測しています。

理論上はROEが資本コストを上回ることによってPBRが1倍超となります。当社の場合は、過去のデータの分析から、ROEが10%以上でPBRも1倍を超えることが見込まれます。まずは、カーボンニュートラルに関する情報発信等を通じ当社の事業をご理解いただき、資本コストを下げよう努めます。さらに、利益率を改善する施策でROEを10%以上の水準にしていくことで、26中計の目標達成とともに1倍を上回るPBRを実現できると考えています。

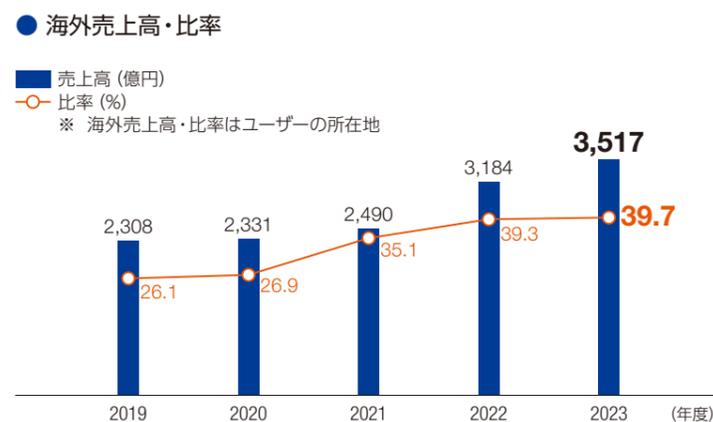
### キャッシュ・アロケーションおよび重点戦略

26中計では、キャッシュ・アロケーションの前提として、2026年度までの3カ年の累計で4,000億円の営業キャッシュ・フローを見込んでいます。うち1,500億円は、成長投資として米国市場での混合セメント販売拡大、カーボンニュートラルの開発などに充当します。また、事業基盤の強化に向けた重点戦略として、200億円を大型主機の更新など工場設備の強靭化、500億円を鉱山強靭化のため新津久見鉱山(大分県)と黒姫山山頂開発(新潟県)に充てる計画です。さらに、通常の維持投資にも1,400億円が必要になります。近年は投資案件の単価も上昇しており、財務戦略の観点からは、成長投資に際して最適なファイナンスを選択することが重要です。ここ数年は超低金利

の日本円で資金調達して海外へ投資することもできましたが、今後は金融市場も「金利ある世界」となり、地域ごとに現地の金利に見合った投資と回収を計画する考え方が再び必要になります。

セメント価格の適正化も引き続き重点戦略です。2022年に1トンあたり計5,000円増の価格改定を実施しましたが、今年も5月に2025年4月からの2,000円の値上げを発表しました。当社では適正価格について、セメントをつくり販売してえたお金で固定費を回収し、株主還元と将来への投資を実施するサイクルを回すことができる水準と捉えています。セメント業界は景況感の影響を受けやすいセクターですが、事業環境が変化しても安定した利益を稼ぐことができる会社として評価されるためには、適正なセメント価格の実現が欠かせません。2023年度に実績をつかったことで、値上げの1年前に予告して交渉を進めるという流れもできましたので、今後もプロセスも含め価格改定が一般化していけば良いと思います。

カーボンニュートラルも重要戦略ですが、より長期的なビジョンを見据え、26中計の3年間はまず技術開発を進めることとなります。CO<sub>2</sub>回収、CCU、CCS等の技術的なコストの試算も行っていますが、C2SPキルンに必要な酸素やメタネーションに必要な水素のコストの影響も大きく、自社だけでなく他社の技術開発が進むことも、カーボンニュートラルには必要なことだと考えています。我々は2050年のカーボンニュートラルに向けて、混合セメントの推進、低CO<sub>2</sub>セメントの開発等の漸進的アプローチのほか、セメント製造子会社であるデイ・シー社のカーボンニュートラルモデル工場化を実現することで自社の革新技术の事業化を進めていきます。



### ROICの導入と浸透

26中計ではガイドラインに投下資本利益率(ROIC)7%以上を掲げました。ROICは投下した資本に対してどれくらいの利益があったのかを測る指標ですので、当社のように投資規模が大きい装置産業では非常に重要な意味をもちます。26中計ではまず全社のガイドラインとしてROICを設定しましたが、将来的には事業別や事業を超えた枠組みでも導入を目指して体制を整備していくこととなります。

現在、当社では国内でセメント事業、資源事業、環境事業が別々に事業活動を展開しています。しかしながら、実際のビジネス・スキームは、セメント事業が資源事業から主原料である石灰石を購入したり、環境事業がセメント製造設備を利用していたりと、内部取引や固定資産、人的資本で密接な関係があり、各事業は三位一体でビジネスを展開しています。前年度は赤字だった国内セメント事業も資源事業と環境事業にとっては必要不可欠な事業であり、3つの事業をトータルで考えないと真の実力を測ることはできません。鉱山開発はまさにセメントと資源の両事業にとって利益の源泉となる案件ですので、投資効果をしっかり示すためにも26中計のガイドラインであるROIC管理を浸透させていきたいと考えています。

### 財務戦略



事業拡大のための成長投資に加え、大規模な生産設備を保有する当社では、維持更新のための継続的な設備投資が欠かせません。安定的な資金調達で経営を支えるためにも、財務戦略では発行体格付のA格を維持することが必須と考えています。今年度はJCRの発行体格付がA+、R&IではAを取得し、ともに前年度から向上しました。格付向上は、有利子負債の削減が進んだことに加え、ここでもセメント価格の値上げ実現を通じて利益確保と財務改善の手段をもつ会社であることを格付機関にご理解いただいたことが大きいと思います。財務の健全性を測るうえで重視しているネットDERは、足元で26中計ガイドラインの0.5倍近辺となっています。今後、投資案件によっては短期的に上昇することもありえますが、A格を維持するため、1~2年で0.5倍程度の水準に戻す施策が取れる体制を整備しています。例えば金融子会社の太平洋フィ

ナンシャル・アンド・アカウンティング社ではグループ内の余剰資金を融通し合う仕組みも構築しており、今後は対象とする通貨を増やすことも検討して外部資金に頼りすぎない財務体質をつくり上げていきます。

### 株主還元

26中計では総還元性向33%以上の株主還元を実施する計画です。還元策としては、1株あたり年間80円以上の配当金に加え、機動的な自己株式の取得を実行していきます。23中計では、当期純損失を計上した2022年度を含め、3期にわたり年間配当金70円を継続して実施することができました。26中計の初年度となる2024年度は、年間で前年度比10円増の80円の配当を計画しています。安心して当社株式を保有いただくためにも、投資家の皆様との約束である配当計画を確実に実施するとともに、株価の変動も加味したTSR(株主総利回り)も意識した企業価値の向上に取り組めます。

### 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の機会を増やすため、通常の決算に関する説明会等に加えて、社長・副社長が出席する面談も積極的に実施しています。また、社外取締役面談も開催する予定です。サステナビリティの情報発信も強化しているほか、当社株式は海外投資家の保有比率が高いため、海外でのIR活動にも注力していきます。個人投資家の株主も増やしたいと考えており、知名度向上の戦略も検討を始めています。

### ● TSR(株主総利回り)の推移



TSR (Total Shareholder Return)  
株式投資によりえられた収益(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。

## 前中期経営計画までの総括

### 太平洋セメントグループ経営理念

太平洋セメントグループは、持続可能な地球の未来を拓く先導役をめざし、経済の発展のみならず、環境への配慮、社会への貢献とも調和した事業活動を行います。

2020年代半ばをイメージした「ありたい姿・目指す方向性」(2015年)  
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と安心を提供する企業集団を目指す



※1 総資産経常利益率  
※2 自己資本当期純利益率

2050年のありたい姿

P.30~33

太平洋ビジョン2030

残された課題

- ◆ 国内事業の収益力回復と財務体質のさらなる改善
- ◆ 海外既存投資からの収益確保・拡大と新規投資による事業拡大

## 26中期経営計画の概要

# 3D Approach for Sustainable Future

— 持続可能な社会の実現に向けた3次元の挑戦 —

太平洋セメントグループの  
持続的な成長と企業価値<sup>\*</sup>の向上  
「収益性の向上」と「成長性の追求」

数値目標

ROE: <b>10%以上</b>	総還元性向: <b>33%以上</b>
ROIC: <b>7%以上</b>	1株・年間配当: <b>80円以上</b>
営業利益: <b>1,000億円以上</b>	

企業価値<sup>\*</sup>の最大化  
(PBR1倍超の早期実現)

**1 国内事業の再生**

- 価格政策の抜本的見直し
- トータルソリューションの提供
- 生産体制の最適化

**2 グローバル戦略**

- 既存事業の収益基盤強化
- 事業領域のさらなる拡大
- トレーディング事業の拡大

部門連携

**3 サステナビリティ経営の推進**

- カーボンニュートラル戦略
- DX戦略
- 人的資本戦略
- IR戦略

持続可能な社会の実現に貢献

- ・安全・安心な生活環境
- ・循環型経済形成
- ・強靱な社会インフラ
- ・迅速な災害対応

※ 企業価値は、ここでは株式時価総額を指します

26中期経営計画の概要

# 1 国内事業の再生

## 価格政策の抜本的見直し

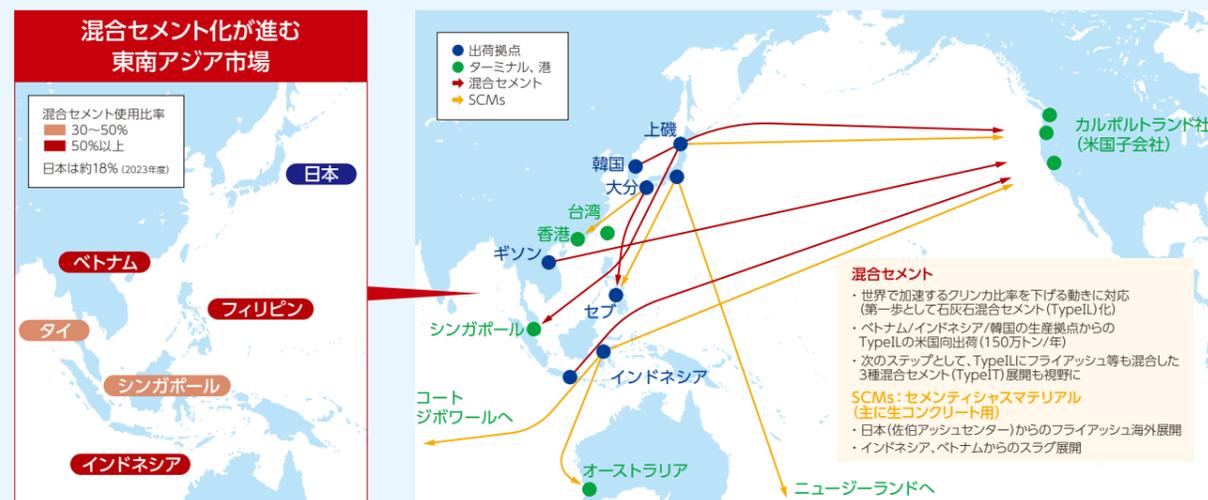
国内需要減少による採算悪化の一方で、循環型社会への貢献という社会的責任を果たし、循環型社会・カーボンニュートラルに対応するための投資額を確保する必要があります。シェア重視から収益重視に発想を転換し、さらなる収益拡大を目指していきます。

## トータルソリューションの提供

複数営業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によりユーザーのニーズにトータルソリューションを提供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ます。

## 生産体制の最適化

海外で需要が高まっている混合セメント輸出拡大のため、生産・物流設備の能力を増強します。原燃料代替廃棄物の受入量最大化により原燃料費を削減しつつ処理受託料収入の最大化も図り、また省エネルギー設備を導入しコストを削減します。さらに、製造工程から出るCO<sub>2</sub>でメタンをつくり燃料等に使用すべく、技術開発を行います。



# 2 グローバル戦略

## 既存事業の収益基盤強化

各海外拠点の収益を最大化すべく、米国・東南アジア向け戦略を着実に実行していきます。

## 事業領域のさらなる拡大

2050年までに世界のセメント産業のリーダーとなるべく、積極的に事業領域を拡大していきます。

## トレーディング事業の拡大

海外で需要の拡大している混合セメントを、独自のネットワークを介して直接客先に届けます。これまでに培ったノウハウを活かし、物流ネットワークを強化していきます。

# 3 サステナビリティ経営の推進

## カーボンニュートラル戦略

地球温暖化の進行と、これを食い止めるべく推進されているカーボンニュートラルへの取り組みに対し、5つの対策 (CO<sub>2</sub>低減製品拡販、革新的技術開発、CO<sub>2</sub>吸収型製品開発、カーボンニュートラルモデル事業の実行・協力、激甚災害対策) をはじめとして、多面的にアプローチしていきます。

## DX戦略

急速に発達するICTを最大限に利用し、全社的に業務の効率化を図ります。これには、スマートファクトリー化推進、業務効率化推進、人材育成などが含まれます。

## 人的資本戦略

会社の発展は人材にかかっています。人的資本戦略を進めます。

### ● サステナビリティ目標

		2022年度
ゼロカーボン	ネットCO <sub>2</sub> 排出原単位削減 (2000年度比)	10.2%
	サプライチェーン全体での排出原単位 (2000年比)	10.5%
DX	DX人材の育成	—
人的資本	死亡災害 (グループ)	2件
	女性従業員比率	9.6%
	女性管理職比率	2.0%

	目標	到達年度
ゼロカーボン	10%以上	2025年
	20%以上	2030年
DX	DX人材450名以上育成	2026年
人的資本	死亡災害 (グループ) 0件	毎年
	女性従業員10%以上	2026年
	女性管理職5%以上 (3%以上)	2030年 (2026年)

### 資金配分



### セグメント別売上高・営業利益

前提条件：26中期経営計画期間  
国内セメント需要想定3,500万トン/年  
想定為替レート145円/USDドル

		売上高		営業利益	
		2023年度実績	2026年度計画	2023年度実績	2026年度計画
セメント	国内	2,952	3,500	△14	350
	海外	3,347	4,100	342	450
	計	6,299	7,600	328	800
資源		877	1,000	85	110
環境事業		683	890	61	100
建材・建築土木		735	920	42	70
その他		894	1,000	47	70
内部消去		△624	△710	2	0
合計		8,863	10,700	565	1,150

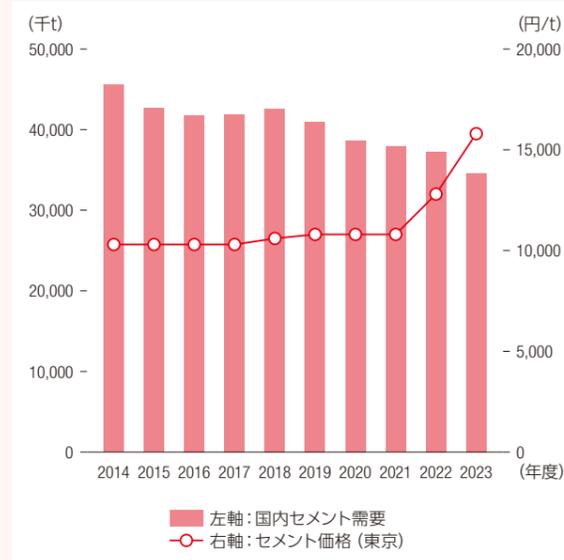
# 1 国内事業の再生

## 国内事業の再生

### セメント価格政策の抜本的見直し

国内セメント需要が年々低下する中、セメント価格はコスト上昇に応じて上げることができない状況が続いてきました。これに対し、23中計期間中には、2020年以降の新型コロナウイルス感染症拡大や2022年以降のウクライナ情勢、豪州の天災等にもなう未曾有の石炭価格・輸送費の高騰に対処するため、1トンあたり5,000円の値上げを行いました。しかしながら、高止まりした製造原価を補うまでには至らず、国内セメント事業は赤字のまま推移しました。主力事業である国内セメント事業の厳しい状況を背景として、残念ながら23中計のROE・利益率の目標を達成することはできませんでした。国内事業での収益で、国内製造・輸送設備の維持更新費用、販売費用を賄うことができなければ、持続可能な事業とは言えないと考えています。当社セメント工場は、廃棄物をセメント製造の原燃料代替として使用して循環型社会に貢献しており、生産設備の再配置も難しいため、その維持コストも確実に捻出する必要があります。また、生産設備は長期の使用により老朽化しており、設備の更新費用の確保も課題です。さらにカーボンニュートラルなど、社会の要請自体が次第に広範囲なものとなりつつあることから、これに対応する設備投資も行う必要があります。

### ● セメント国内販売数量・価格推移



本中計では、セメント価格政策を抜本的に見直し、収益構造の改善を図ることとしました。具体的には、シェア重視から収益性重視への転換、コストアップのスピード感ある価格への反映、社会からの諸要請に対する投資コストも見据えた価格適正化に向けた諸施策を実行していきます。

### 国内セメント事業低迷の原因と問題点

- 需要減少 → 需給緩和
- 主力事業であり利益率が全社の目標達成度に直結
- 国内セメント事業の持続可能性維持
- 循環型社会への貢献継続  
→ 生産設備の維持費用捻出
- 老朽化設備の更新・新たな社会要請への即応  
→ 更新・新設費用増

→ 国内セメント価格適正化は必達の目標に

### 26中計での価格政策見直し

- 収益性の重視
- コスト転嫁サイクルの短縮
- 諸社会要請への投資コストも見据えた中長期価格水準の認識をユーザーと共有

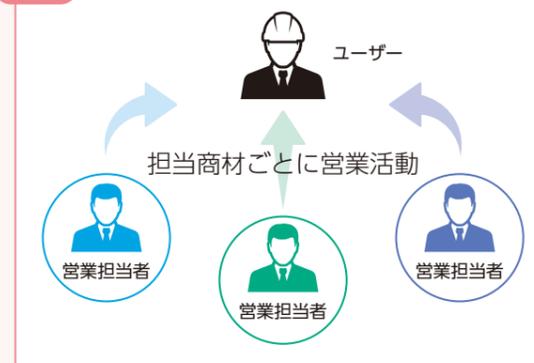
→ セメント価格適正化により、国内セメント事業の持続可能性維持・会社成長の原動力へ

### トータルソリューションの提供

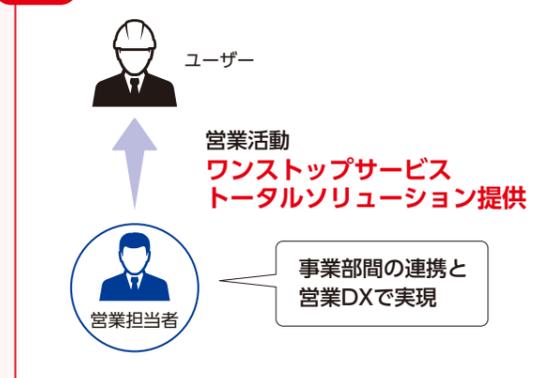
従来当社では、セグメントごとに営業担当者を配置して、ユーザーへの対応にあたってきました。現体制は、担当者の専門知識・ユーザー情報の習得・活用などの面で有利な点もありますが、一方で、営業リソースの重複という面で、コストが多くなかかります。さらに、労働人口の減少という面からも問題があります。

そこで当社は本中計期間中の施策として、事業部間連携の向上と営業DXにより、現体制の長所を損なうことなく、営業担当者の複数事業担当化を目指すこととしました。これによって、営業体制の効率化によるコスト削減だけでなく、ユーザーの課題の解決に向けたお手伝いを総合的にできるようになります。

#### 従来



#### 今後



### 生産体制の最適化

国内セメント需要は年々減少していることから、工場稼働率も下がってきています。連続運転と安定生産により、変動費、固定費とも下がっていくことから、海外で需要が高まっている混合セメントの生産・輸出を拡大することにより、稼働率の維持を図っていきます。

### ● 混合セメント化が進む東南アジア市場



また当社では、セメント製造の原燃料代替としての廃棄物使用量の拡大、さらに処理困難な廃棄物の処理拡大のため、積極的に技術開発を行い原燃料費削減、処理費収入最大化を図ってきました。本中計では、燃料系廃棄物の利用拡大、下水汚泥の前処理設備の導入拡大による下水汚泥のセメント原料化拡大等により、さらなる原燃料費の削減・廃棄物処理費収入最大化を目指し、国内セメントの製造原価低減を図ります。

さらにクリンカ冷却設備の最新型への切り換えによる電力費低減、自家発電燃料の石炭からメタンへの置き換え等による燃料費の低減なども同様に、実施していきます。

これらの施策は、循環型社会、温室効果ガス削減にも貢献するとともに原価低減にも資するものです。

2 グローバル戦略

特集 米国事業の成長戦略 — 全米で知られる企業を目指して —

規模と高成長が両立する  
米国市場において  
グループのシナジーを発揮し、  
当社の中核事業として  
成長を続けます



常務執行役員 海外事業本部 副本部長  
太平洋セメントU.S.A.社長 原 剛

米国におけるセメント産業

米国セメント市場は、中期的には新規住宅の慢性的な不足、インフラ投資雇用法、2028年ロス五輪など需要を喚起する話題にこと欠きませんが、長期的にも大変魅力的な市場です。

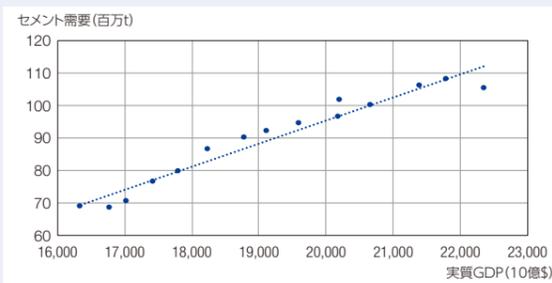
セメントはその性質上、技術革新などにより自ら新たな需要を生み出すことは容易ではなく、長期的には国や地域そのものがもつ経済力が需要を決める大きな要素となります。そのため、GDPとセメントの需要は強い相関関係があります。

それを前提にセメント産業から見た米国経済の特徴・魅力を一言でまとめますと「先進国（大規模）、発展を続ける国（高成長）、さらには資源国（安定）としての特徴を併せもつ」ことだと思います。特に「変革にともなう成長」は魅力的です。新型コロナウイルス感染症拡大下で誰もがセメント需要減少を見越したなか、eコマースの物流拠点の増大やテレワークの急拡大による住宅需要といった変革が需要を押し上げ、2020年以降も成長を続けました。

また、「資源国でもあり自己完結型経済（GDPに占める輸出入の比率が相対的に低い）」という要素も重要で、2021年以降の石炭価格高騰時も米国事業は大きな影響を受けることなく、安定した収益を上げることができました。

さらに、米国のセメント市場全体で見れば、供給が需要を下回っており、不足分を輸入で賄う構造になっています。そのため後述の通り、当社の国際的な供給ネットワークと、米国事業のバリューチェーンがシナジーを発揮できる市場という点も魅力として挙げられます。

● 米国実質GDPとセメント需要の相関(2009-2023)



● セメント産業から見た米国経済の特徴・魅力

米国経済の特徴・魅力	セメント産業への影響
巨大な経済規模と高成長率	全世界GDPの1/4超を占める全世界平均を超える成長継続 高水準かつ高成長の需要継続
巨大な人口規模と高増加率	世界第3位、30年間で3割増 住宅関連需要創出
変革の受け入れによる成長	経済構造の変化による成長 スクラップ・アンド・ビルドの新たな需要創出
自己完結型経済	低い輸入・輸出依存率 地政学リスクの影響小

当社の米国事業

当社は米国にてカルポルトランド社（以下、CPC）を通じて「上流から下流までの総合建材事業」を展開しています。事業地域は西海岸全域にわたり、カリフォルニア州は

はじめとするサウスウェスト地区ではセメント工場を、ワシントン州などノースウェスト地区では輸入セメントターミナルをそれぞれ中心として、セメント・骨材・生コンクリート事業等を展開、拡大してきました。2025年3月期の営業利益は当社連結の約5割を占める見込みです。

今後も、地域や製品の組み合わせおよび事業構造を考慮して事業ポートフォリオの最適化を図り、積極的に事業を拡大する計画です。

当社米国事業の特徴と強み

当社米国事業の強みの源泉は、高品質な製品とサービスの提供、およびそれにとまなう強固なユーザー基盤に加え、M&Aなどにより築いた広範囲・大規模、かつ最適なセメント工場・ターミナル配置をもつ事業展開と当社のグループ力にあります。

広範囲・大規模・最適な事業展開

- ・米国ではセメントは出荷場所での引き渡しが主流です。そのためユーザーは輸送コスト、特に近年は人材確保を考慮し、需要地に近い工場やターミナルなどでの引き取りを選択する傾向にあり、当社の強みを生み出します。
- ・リスク分散～安定したノースウェスト、高成長のサウスウェスト～という点でも大きな強みとなります。
- ・セメント出荷拠点を有するエリアでの生コンクリート事業展開により、安定かつ高収益なモデルを構築しています。
- ・米国が過去100年間で保護貿易策を取らなかったのはわずか1/3程度の期間に過ぎず、伝統的に保護主義の傾向が強い国です。その中で国内に生産拠点をもつことは、長期にわたる安定的な事業継続を可能にする、大きな価値があります。

当社グループ力

- ・生産部・設備部等との協働により、高い運転率の維持や原価低減を実現しています。
- ・中央研究所等との協働により、高い技術開発力を有し、カーボンニュートラル（CN）の取り組み等を加速しています。
- ・グループの海外ネットワークにより高品質なセメントを安定的に輸入、強固なサプライチェーンを築いています。

ありたい姿の実現に向けた  
26中計の取り組み

ありたい姿「2050年に米国中で知られる著名企業へと企業価値を向上させる」ことを目指し、次の通り26中計に取り組みます。

混合セメント化推進、セメンティシヤスマテリアル事業拡大(CN取り組み)

- ・米国では低炭素である混合セメントの普及が急速に進んでいます。当社とCPC、両社の中央研究所が協働し、より低炭素な次世代の混合セメントの開発を行い、さらなる需要増に備えます。加えてCNの革新技術の開発にも協働して取り組みます。

● 米国における混合セメント(主に石灰石セメント)需要推移

	2021年	2022年	2023年	2024年1月-5月
西海岸5州	3.0%	2.5%	12.7%	17.9%
全米	5.6%	23.7%	50.2%	54.7%

- ・一方、米国事業の課題として、西海岸地域ではスラグやフライアッシュ等のセメンティシヤスマテリアルの調達困難なことが挙げられます。CNと収益拡大の両立を成長戦略とし、当社海外ネットワークを活用してセメンティシヤスマテリアルを調達し、事業拡大に取り組みます。そのための輸入ターミナルを増強します。
- ・米国でのセメンティシヤスマテリアルを活用した事業ノウハウを日本・東南アジアへも展開します。

事業エリア拡大

- ・M&Aなどを通じ、セメント事業の地域拡大、高収益な骨材・生コンクリート事業の規模拡大を目指します。

サプライチェーン強化

- ・セメン・インドネシアグループ、ギソンセメント社(ベトナム)からの高品質かつ安定輸入を実現します。

CPC大学(仮称)設立

- ・人的資本強化を目指し、現在のCPC中央研究所内にCPC大学(仮称)の設立を進めます。同社出身者を講師とし、社内教育を行うだけでなく、公開講座等によりセメント産業の魅力やCNへの施策等を広く訴求し、産業全体の知名度向上にも取り組む計画です。2025年下期開校予定で、一般の大学のカリキュラムへの組み込みも目指します。

3 サステナビリティ経営の推進

# カーボンニュートラル戦略2050

## カーボンニュートラル戦略を成長戦略と位置づけ、事業横断的に取り組みます



取締役 専務執行役員 日高 幸史郎

### 26中計期間中の重点戦略

既存技術を活用した即効性アプローチでCO<sub>2</sub>削減を実現します。ひとつは、混合セメント生産へのシフトが主眼です。クリンカの割合が低い混合セメントは、特に環境意識の高い国で需要が高まっており、混合セメントへのシフトをセメント事業の重要戦略として位置づけています。国内事業の再生や海外事業の深耕と同時にカーボンニュートラルにも貢献する取り組みです。

もうひとつは、廃棄物・副産物のさらなる活用や、既存設備の省エネルギー化・高効率化、化石エネルギー代替によるCO<sub>2</sub>の削減を意図しています。

また、CO<sub>2</sub>回収の革新技術であるC2SPキルンと回収CO<sub>2</sub>の燃料化プロセス(メタネーション)技術開発については、山口県の山陽小野田市市内で実施している実証試験を着実に進めていきます。

### ●カーボンニュートラル戦略ロードマップ

2050年サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現を目指した取り組み



CN:カーボンニュートラル

### 2026年～2030年のロードマップ

26中計を踏襲して混合セメントへのシフトは引き続き進めていきますが、さらなる拡大に向けて新規格化にも取り組んでいきます。製造工程における対策では、ガス焼成(メタン、水素等)技術の開発・普及を進めるほか、2030年までに、現在開発を進めている革新技術(CO<sub>2</sub>回収・利用)を完成させる計画です。特に、C2SPキルンについては、川崎市にあるグループ会社のデイ・シイ社の実機キルンによる実証試験で技術を完成させ、これとJOGMEC((独)エネルギー・金属鉱物資源機構)事業で検討を進めているCO<sub>2</sub>回収・精製・輸送・貯留事業を組み合わせることで、カーボンニュートラル工場の実現を目指しています。さらに、カーボフィクスセメントをはじめとする低CO<sub>2</sub>セメントの技術開発も完了させ、市場導入を進めていきます。

### 2030年～2050年のロードマップ

この時期には、セメントの焼成工程で排出 unavoidable CO<sub>2</sub>に対して、回収、利用、貯留するため、前述のC2SPキルンをはじめとしたあらゆる革新技術が実用化され、国内外の工場へ横展開されていくことになります。

さらに、こちらは、中長期的にはもちろんのことすぐにも取りかかることができるテーマですが、気候変動への適応に向けた激甚災害対策として、災害廃棄物の資源化処理のほか、減災～復興に定める技術開発(地盤改良材、世界最高強度コンクリート等)にも、取り組んでいきます。

これらを実現するためには、当社グループによる技術開発、設備投資はもちろんのこと、国による助成、国内規格整備、そして他業種との連携が必須であり、継続的に働きかけていきます。

### カーボンニュートラルコストについての考え方

技術開発は着々と進んでいますが、社会実装には多大な投資を必要とします。例えば、C2SPキルンをデイ・シイ社の工場で実装する場合、1,000億円以上の費用がかかると想定しています。これをすべて民間企業で負担するとすると、セメントの販売価格は現状と比べて数倍のレベルに跳ね上がります。コストは最大の課題のひとつであり、取引先をはじめとする関係各社等へ発信し続け、行政の支援をお願いしたり、社会に認知させたりしていく必要があると認識しています。一方で、今後の技術の進化にともないコストの低下が期待でき、また、カーボンプライシングに対する考え方にも変化が生じていくことも予想されます。カーボンニュートラルなセメントの市場価値を見極め、適正価格を見出すことが、持続可能なカーボンニュートラルを実現していくうえで重要と考えています。



### ●気候変動にともなう激甚災害への対策 ～当社保有技術と今後の開発～

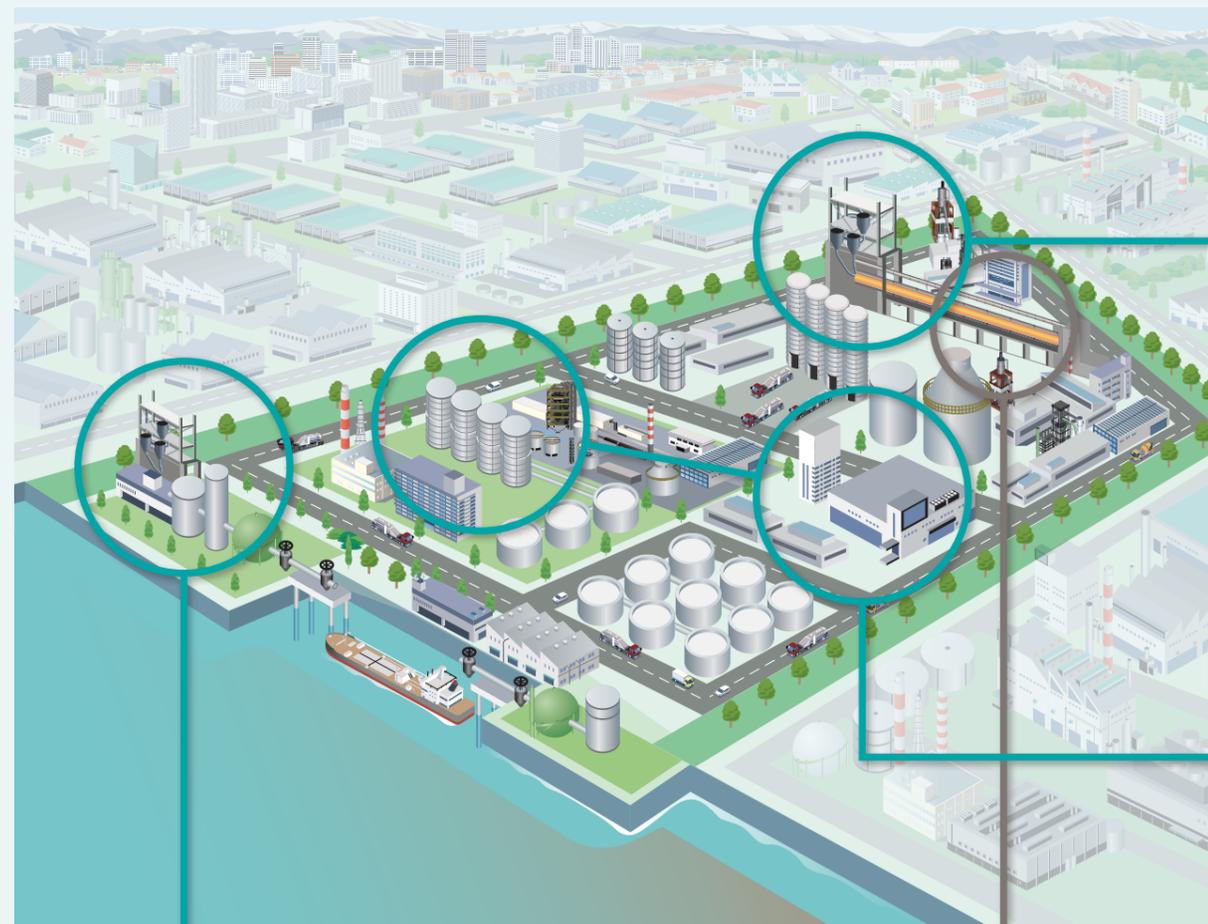
#### [気候変動にともなう激甚災害に対する備えと早期復旧・復興に定める企業活動と技術提案]

<p>災害廃棄物のセメント資源化処理 東日本/熊本震災対応経験を活かした貢献</p> <p><b>減災～復興に定める技術開発の推進</b></p>			
<p><b>保有技術の展開・普及</b></p> <p>高耐久・高強度技術の普及・SFPC、ダクタル、PFC 強靱化対策技術(セメント系固材材)</p>	<p>早期硬化材料・工法の普及 災害廃棄物の処理技術</p>	<p>早期硬化材料 工法の提案</p>	
<p><b>新規開発提案</b></p> <p>150Nクラスの高強度コンクリート技術 予防保全対策技術</p>	<p>新規構造物診断・補修材工 処理困難廃棄物の処理技術</p>	<p>プレキャスト化の推進 急速施工・省力施工技術</p>	
<p><b>減災、災害の予防保全・対策</b></p>		<p><b>災害復旧</b></p>	<p><b>早期復興</b></p>

カーボンニュートラル戦略2050

# セメント製造プロセスの「既存技術」と従来にはない新たな「革新技術」を活用したカーボンニュートラルモデル工場構想の検討開始

● カーボンニュートラルモデル工場構想の検討

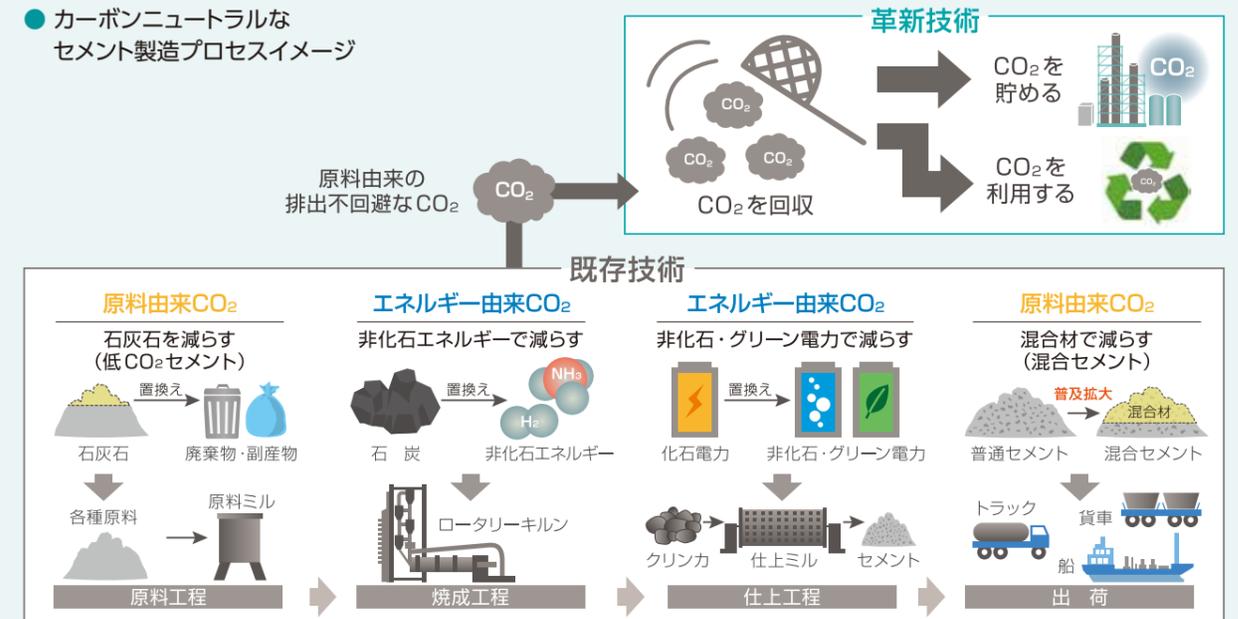


**既存技術** 既存技術

セメントは、1,450℃という高温で焼成するため多くの「化石エネルギー」が必要なこと、また、この焼成の過程で主原料の石灰石が「脱炭酸反応」することなどから、相当量のCO<sub>2</sub>が排出されます。前者については、省エネ

ギ設備の導入や、化石エネルギー代替の活用を進めています。また、後者については、石灰石を代替する原料の活用や、低CO<sub>2</sub>セメントの開発・普及、混合材の活用に取り組んでいます。

● カーボンニュートラルなセメント製造プロセスイメージ



**革新技術** CO<sub>2</sub>回収

既存技術だけでは排出抑制できないCO<sub>2</sub>は回収する必要があります。セメント製造プロセスでは、原料をプレヒーターと呼ばれる予熱装置で予熱させた後、ロータリーキルンで高温焼成します。このプレヒーター内の仮焼炉と呼ばれる燃焼装置で原料由来のCO<sub>2</sub>の大半が発

生じます。当社ではこの点に着目し、仮焼炉からCO<sub>2</sub>を効率的に回収する「CO<sub>2</sub>回収型仮焼炉」の開発に着手しました。仮焼炉の燃焼用ガスを通常用いられる「空気」から「酸素(O<sub>2</sub>)」に代えることで、コンパクトな設備で高濃度のCO<sub>2</sub>ガスを直接回収することが可能となります。

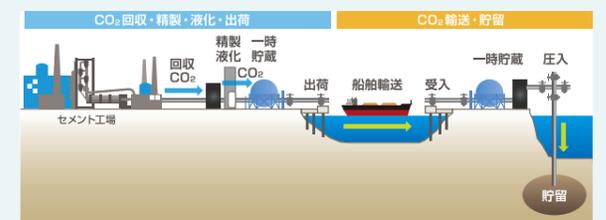
**革新技術** CO<sub>2</sub>利用

回収したCO<sub>2</sub>を再び大気へ放出することなく安定化するためには、有効利用や貯留(CCS)が必要になります。有効利用の方策のひとつとして、炭酸塩(固定)化技術を開発しています。炭酸塩(固定)化とはCO<sub>2</sub>をセメント系材料中のカルシウムと反応させ、炭酸カルシウム(炭酸塩)とし

て、各種コンクリートに安定的に固定する技術です。また、回収したCO<sub>2</sub>を原料とした合成メタンの製造技術の開発も進めています。合成メタンは、セメント製造プロセスで再びエネルギー源として利用するとともに、既存の都市ガスインフラへの供給も期待されます。

**革新技術** CO<sub>2</sub>貯留

回収したCO<sub>2</sub>については、JOGMEC事業のコンソーシアムの活動としてCCSの検討も進めています。セメントキルンから回収したCO<sub>2</sub>は、精製・液化の処理を経て船舶出荷し、貯留適地まで輸送・貯留することを全体構想として、必要インフラ設備の設計、コスト試算等、社会実装に向けた取り組みを進めています。



カーボンニュートラル戦略2050

C2SPキルン

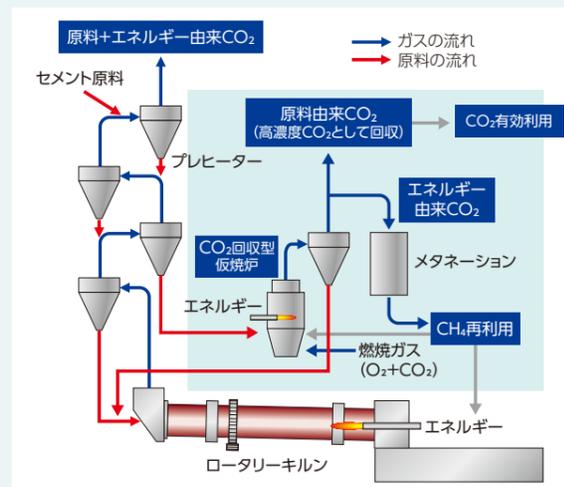
当社では、セメント製造で培った技術を活かした独自のCO<sub>2</sub>回収技術である「CO<sub>2</sub>回収型セメント製造プロセス（C2SPキルン）」の技術開発を、NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）グリーンイノベーション（GI）基金事業（～2030年度）の中で進めています。

セメントの製造工程から発生するCO<sub>2</sub>のうち約60%が主原料である石灰石（CaCO<sub>3</sub>）の熱分解に起因しています。実際のセメント製造プロセスでは、原料をプレヒーターと呼ばれる予熱装置で加熱させた後、ロータリーキルンでさらに高温で焼成します。このプレヒーター内の仮焼炉と呼ばれる燃焼装置を原料が通過する際に約900℃という高温に加熱することでCO<sub>2</sub>が発生（脱炭酸：CaCO<sub>3</sub>→CaO+CO<sub>2</sub>）します。当社ではこの点に着目し「CO<sub>2</sub>回収型仮焼炉」の開発に着手しました。

従来の仮焼炉では、燃焼用ガスとして「空気」が使われていますが、これを「酸素（O<sub>2</sub>）」に置き換えることで、コンパクトな設備で高濃度のCO<sub>2</sub>ガスを回収することができます。既存の仮焼炉を置き換える形で設備更新できることから、現在のセメント設備の主流であるNSP（New Suspension Preheater）方式の特性ともいえる優れた熱効率を損なうことなく、かつ廃棄物（原料、熱エネルギー）についても、従来と同等以上に使用することができます。

2024年3月には山口県山陽小野田市に本技術の実証試験設備が完成しました。カーボンニュートラルを目指すセメント産業にとって、将来この技術が世界標準の設備として実装されることを目標に、開発を進めています。

● 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CO<sub>2</sub>を直接的に回収できる



C2SPキルン実証試験設備（山口県山陽小野田市）

開発者の声

Q C2SPキルン実証試験設備完成までの、印象的なエピソードを教えてください。

A 一番苦労したのは、非常に短期間で、これだけの設備を建設したことです。工事着工は建設資材の調達に支障があり予定より半年以上遅れましたが、NEDOのGI基金事業の第一ステージ終了が2023年度末までであったため、関係者が一丸となって工事工程を見直すことからはじめ、あらゆる工事スケジュールをパズルのように組み上げていきました。その結果、無事故・無災害で2023年11月には当初の予定通り完成し、2024年3月には無事竣工式を迎えることができました。これは関係者のご尽力の賜物であるのももちろんのこと、ある意味奇跡に近いのではないかと感無量の思いでした。2024年度からの第二ステージでは、当設備を用いた実証試験段階に移行し、実機実装に向けて実証を進めていきます。



カーボンニュートラル技術開発部  
技術グループ  
CO<sub>2</sub>回収技術チーム  
リーダー  
本間 健一

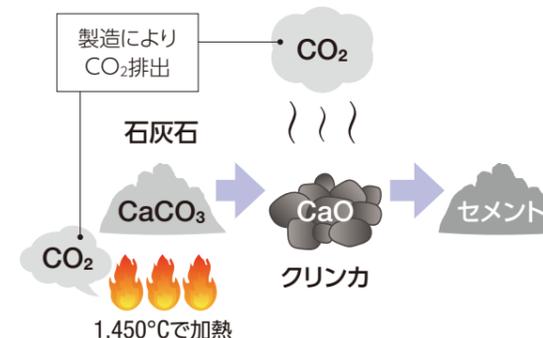
混合セメントはなぜCO<sub>2</sub>削減効果があるのか

日本で最も広く使われているセメントは“ポルトランドセメント”ですが、近年、セメント産業における脱炭素に向けた取り組みとして注目を浴びているのが「混合セメント」です。



ポルトランドセメントを製造するのに相当量のCO<sub>2</sub>を排出しますが、これを混合材で50%置き換えた混合セメントでは、CO<sub>2</sub>排出量は半分にになります。

ポルトランドセメント



ポルトランドセメントは、クリンカと呼ばれる焼結物を主たる成分とした無機材料ですが、このクリンカの原料は石灰石（CaCO<sub>3</sub>）です。クリンカの原料を高温（1,450℃）に加熱して、原料成分を相互に反応させることで、焼結物であるクリンカができ上がります。加熱には主に化石エネルギーが熱源として使われ、また、石灰石は高温で熱分解（CaCO<sub>3</sub>→CaO+CO<sub>2</sub>）することから、結果的に（ポルトランド）セメントの製造には相当量のCO<sub>2</sub>が排出されます。

混合セメント



一方で、混合セメントは、このポルトランドセメントと、鉄鋼産業の副産物である高炉スラグや、石炭火力発電所の燃焼排ガスの処理工程から回収される石炭灰の微粉末（フライアッシュ）などと混合して製造されます。混合セメントは、CO<sub>2</sub>を相当量排出するポルトランドセメントの一部を高炉スラグなどの混合材で置き換えた形で製品化されることから、脱炭素への貢献が期待されます。

混合セメントは現在、欧州・北米はもちろんのこと、東南アジアでも急速な広がりを見せています。当社も、この混合セメントの普及を脱炭素に向けた重要な戦略のひとつと位置づけ、普及に向けた技術の開発や原料ソースの確保をはじめとして、幅広い施策に取り組んでいます。



3 サステナビリティ経営の推進

DX戦略

労働供給制約社会においても、DX推進により、競争力強化と持続可能な成長を実現します



代表取締役副社長 朝倉 秀明

26中計の基本方針

当社は、競争力の維持や強化、新たな事業領域の開発のためにDXの推進が不可欠であると認識し、2022年6月にDX推進チームを立ち上げ、全社横断的に取り組む体制を整えてきました。26中計においても、DXは引き続き重要なテーマであり、当社の成長戦略の中核に位置づけられています。将来、国内での労働力の確保が困難になることが予想される労働供給制約社会においても、供給責任を果たすためにはサプライチェーン全体にわたる効率性向上と省力化が重要です。これらをDXの力で解決していきます。中心的な取り組みとして生産プロセスイノベーション（スマートファクトリー）や、管理業務効率化（スマートオフィス）を掲げています。これらを実効的に進めるため、DX人材の育成に注力します。DX戦略を太平洋セメントグループのありたい姿実現に向けたキードライバーとして位置づけ、持続可能な成長と競争力の強化を図ります。

生産プロセスイノベーション

生産プロセスの進化として、国内外工場のキルン運転の集中管理体制とエキスパートオペレーターによるサポート体制、キルン自動運転システムの構築や夜間無人運転の検討を進めています。例えば焼成工程では、キルン内部などを確認しながらオペレーターが様々な調整を行う必要がありました。これをAIによる自動化を試みており、精度が向上しています。この取り組みは上機工場で試験導入しており、将来的に他工場に展開する予定です。そのほか、設備点検手法の高度化として、現場計器データの自動収集とAIによる寿命予測、ドローンによる設備点検体制を導入します。また、工場現場作業の自動化・省力化として、重機遠隔操作システムや無人運転トラックの導入、袋セメント積込の自動化、入場者管理・安全教育へのICT導入を進めています。



タブレットの活用推進(カルポルトランド社研究所)



タブレットの活用推進(カルポルトランド社生コンクリート工場(ラスベガス地区))

管理業務効率化

管理業務の効率化の取り組みも進めています。例えば、業務自動化ツールやデータ分析ツールの活用です。AIを用いて需要予測を行い、日々の営業活動や生産活動に活かせるよう整備を進めています。さらに、管理部門業務の本社集約化を進めることで、人的資本の効率的な配置を検討しています。これにより、各拠点での重複業務を削減し、専門性の高い人材を最適な場所に配置することが可能となります。また、リモートワークの活用による働く場所のボーダレス化も推進しています。工場オペレーションの無人化と併せて、管理業務も効率化を図り、労働供給制約社会の到来に備えた体制を整備していきます。

DX人材育成

IT企画部門と事業部門の連携により、26中計期間中に450名以上のDX人材を育成することを計画しています。その中心となるのが「デジタル企画コア人材」です。各事業所の課題を抽出し、デジタルを用いた解決を各事業所で中心的に担ってもらうことを想定しており、150名程度を育成します。残りの300名は「デジタル活用高度人材」で、導入された業務自動化ツール等を使いこなすスキルを身につけてもらいます。併せて、全従業員にDXのリテラシー教育を行い、全体の底上げも図ります。スマートファクトリー、スマートオフィスの推進と併せて、エンジンとなる人材の育成も進めていきます。

● DX人材育成イメージ

目標：2026年度までに全社で450名のDX人材を育成

デジタル企画コア人材 150名

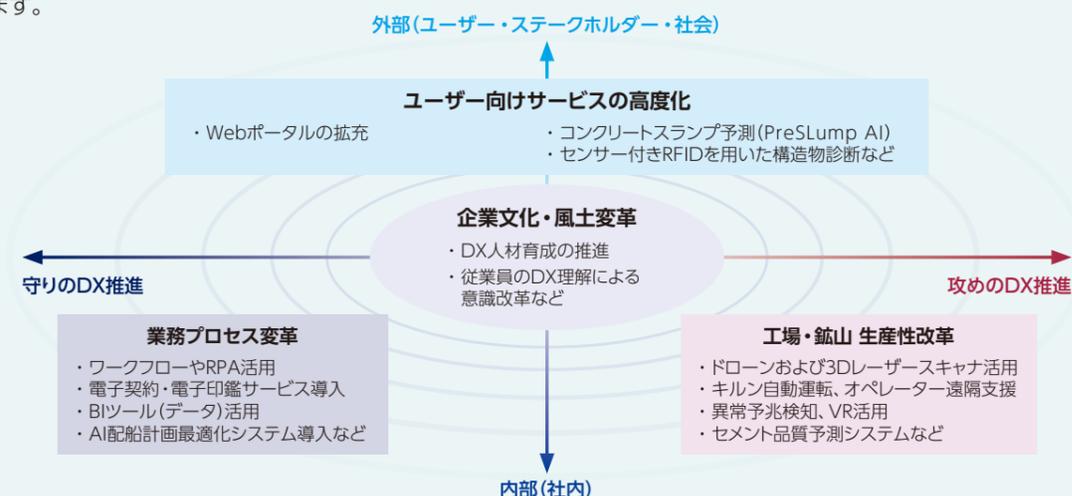
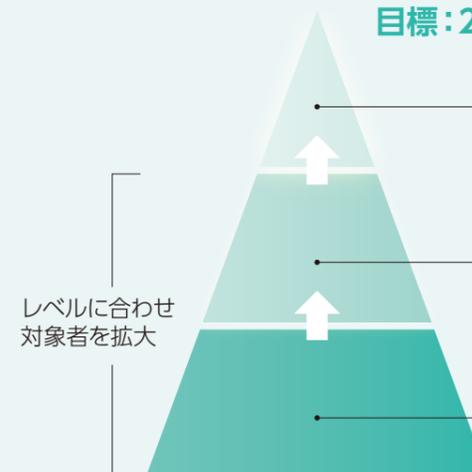
役割 デジタル技術活用による、事業所内の課題解決と事業貢献

デジタル活用高度人材 300名

役割 業務自動化ツール、データ分析ツール等の活用

全社情報リテラシー教育(全従業員対象)

役割 DXや最新IT技術、情報セキュリティ等の知識底上げ



# 3 サステナビリティ経営の推進 人的資本戦略

従業員のエンゲージメントを高め、一人ひとりの能力を引き出し、企業価値向上に資する人材を育成します



常務執行役員 根本 裕介

## 企業価値の向上

### 個人の成長

- ◎意欲に満ちた人材
- ◎多様な考えをもつ人材
- ◎世界で活躍できる人材

### 競争力の源泉

- ◎意欲・やりがいの醸成
- ◎各分野のスペシャリストの存在
- ◎マイクロイノベーションの積み重ね

### 人事制度／研修制度

#### 意欲を引き出す仕掛け・仕組み

- ◎自主性・自律性を醸成し「個」の成長を支援
- ◎挑戦・経験する機会の提供と支援
- ◎エンゲージメント向上アクションプラン

人材育成

D&I

ワーク・ライフ・マネジメント

人的資本戦略

健康経営

人権尊重

エンゲージメント

### 当社グループの経営戦略に合致する人材像

- ◎グローバル人材の育成
- ◎ダイバーシティの推進
- ◎マネジメント人材の育成

## さらなる成長のための人的資本戦略

当社は、人材を成長の原動力であり競争力の源泉である「資本」と位置づけ、一人ひとりが互いの個性や価値観を尊重しあって、その能力を最大限に発揮できる環境づくりを人的資本戦略の基本方針としています。

また、当社はウェルビーイングとは従業員が働きながら幸福感や心地よさを感じられること、エンゲージメントとは組織に対する自発的な貢献意欲と捉えており、そのどちらも高めていくことが重要であると考えています。特にエンゲージメントの向上に欠かせないのが、会社の方針やビジョンを従業員一人ひとりが心から納得することだと感じています。会社の方向性と自分のやりたいことがぴったりと一致してこそ、仕事に対しての意欲・やりがいも醸成されます。当社は2023年度からエンゲージメントサーベイを取り入れましたが、従業員の方針やビジョンへの共感度合いを継続的にモニタリングするとともに、経営層との対話などの取り組みを進め、方針やビジョンの浸透を図っていきます。



タイハイヨウセメントフィリピンズ社 生産ラインリニューアル工事への若手従業員派遣



海外インターン研修でのディスカッション(マレーシア)

## 26中計の重点取り組み

26中計では、当社グループの経営戦略に合致する人材像として、「グローバル人材の育成」「ダイバーシティの推進」「マネジメント人材の育成」の3つを掲げています。このうち、成長戦略上急務でもあるグローバル人材の育成については、海外トレーニー制度の拡充に加え、海外語学留学制度、海外インターン研修制度を運用して、海外経験を積極的に積ませています。若い従業員には、早期に海外勤務を経験させたいと考えていますが、そのために必要な最低限のスキルは、国内での実務経験や研修会等を通じて、効率的に習得させたいと考えています。また、海外グループ会社との交流人事も積極的に進めていきます。

ダイバーシティの推進については、次世代女性リーダー育成研修などの女性従業員のキャリアを促進するための施策のほか、外国人採用、リファラルやアルムナイといった手法も含めた経験者の積極採用に加え、障がい者雇用やシニアのさらなる活用により、多様性のある組織を目指します。



次世代女性リーダー育成研修 受講報告会

## 働き続けたい企業を目指して

私が最も重要だと考えているのは、人材の定着です。採用して育成した大事な従業員が働き続けたいと感じる企業であるためには、意欲・やりがいの醸成とともに、働きやすさを向上させていくことが重要です。

昨今は共働き・共育て世帯が増え、従来のように頻りに転居を繰り返す転勤制度は受け入れられにくくなりました。例えば、従業員やその家族の状況による一定期間の転勤免除や、転勤そのものの頻度、転勤時の発令から赴任までの期間の延長など、従業員のライフステージに寄り添った柔軟な転勤制度の検討を進めています。また、今年度から、産休・育休対象従業員のスムーズな休職・復職を支援するための産休・育休フォロー面談を導入しました。産前産後に複数回の面談を上司や人事担当者で行うことにより、休職・復職時の不安解消を図っています。従業員が長く働き続けたいと思える職場環境の整備は、今後の成長に不可欠です。意欲とやりがい、そして働きやすさを両立させることで、人材の定着を図り、個々の能力を引き出すことが当社の競争力向上につながると考えています。



産休・育休フォロー面談サポートブック

## 生産体制強靱化



**サステナブルな生産体制を構築し、  
国土強靱化のための  
重要資材供給を担い続けます**

取締役 専務執行役員 日高 幸史郎

### 26中計に基づく生産・設備体制戦略

26中期経営計画の基本方針のひとつである国内事業の再生に向けて、生産体制の最適化を図ります。国内需要が伸び悩む一方で、海外における混合セメントの需要は旺盛です。湾岸に位置する工場を中心に混合セメントをはじめ多品種のセメント輸出に向けた生産体制へのシフトを加速するなど、既存の立地や設備を活かしながら国内需要のみにとらわれない稼働体制を構築していきます。

そして、このような最適化を図りつつ、国土強靱化のための安定生産・供給体制を確立すべく、主要機更新、生産・設備管理の高度化・AI化を進めます。人手不足対策やコスト削減だけでなく、設備の故障や異常の予兆を連続監視により管理し、労働安全性の向上にも寄与するスマートファクトリー化の推進に向け、すでに一部の工場でリモートオペレーション技術の開発や設備点検手法の高度化等を開始しています。

### 長期ビジョン2050に向けたロードマップ

2023年度実績	2026年計画	2050年のありたい姿
<ul style="list-style-type: none"> <li>● セメントJIS改正への取り組み</li> <li>● コスト競争力強化 リサイクルの収集強化 化石エネルギー代替率20.7%(国内外)</li> <li>● スマートファクトリー化技術開発 設備管理AI化 リモートオペレーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 混合セメントの生産・輸出体制加速</li> <li>● 廃棄物処理技術高度化</li> <li>● スマートファクトリー化技術のさらなる進化・高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラル工場による操業</li> <li>● スマートファクトリーの実現 労働生産性の最大化達成</li> </ul>

### コスト競争力強化に向けた課題

2022年度に高騰した石炭価格は落ち着きつつありますが、今後の先行きは不透明であり、さらなる原価低減に向けた対策が必要です。廃棄物等の有効利用は製造原価低減に寄与しますが、昨今は廃棄物収集において競争が激化しているため、他業種では扱うことのできない廃棄物をより高度に処理することで原燃料として活用するなど、ネットワークや処理技術による差別化を図っていく必要があります。

また、各製造拠点において工場だけではなく、生産部門、資源部門、環境部門、セメント営業部門、すべてを考えて最大効率を上げる「総合工場」へと進化させていく仕組みを構築することで、コスト低減を図ります。同時に、ユーザーの多様なニーズにワンストップで対応できる営業体制を目指します。



ドローンによる設備点検(熊谷工場)

### 重点取り組み

- ① 混合セメント化へのシフト加速**  
海外では旺盛な需要のある混合セメントの安定供給に適した生産体制へとシフトを加速させるべく、湾岸工場ではセメントの多品種化と輸出能力を強化するための設備投資を実施していきます。
- ② 廃棄物処理最大化**  
廃棄物収集は、同業他社や異業種との競争が激化しているため、他業種では受け入れが困難な污泥類や埋め立て処分に戻されていた廃プラスチック等の収集・活用に向けて、外部からの技術導入も視野に入つつ取り組んでいきます。
- ③ 労働災害撲滅に向けて**  
増加傾向にある労働災害を防ぐため、VR(拡張現実)による安全体感教育施設を設置しているほか、熱中症対策として、職場環境改善はもちろんのこと、ウェアラブルデバイスによる内部体温管理、空調服導入増加等に取り組んでいます。
- ④ スマートファクトリー化の推進**  
熊谷工場をモデルに、設備管理システムの高度化として、センサーやドローン、画像処理技術などを駆使したAIによる寿命予測の確立を進めています。また、上磯工場では、AIを活用した運転支援システムやリモートオペレーション技術の開発を進めています。
- ⑤ 総合工場に向けた体制整備**  
資源事業における石灰石や骨材、環境事業における廃棄物・副産物はセメント生産の重要な原料や燃料であり、3事業はバリューチェーンにおいて密接につながっています。全社横断での経営管理を行い、「総合工場」として売上拡大や業務効率化を図ります。
- ⑥ 技術の伝承**  
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約的に学ぶ「テクノスクール」、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」、エンジニアの海外短期派遣等、技術力向上のための人材育成を重点的に実施していきます。

### ● スマートファクトリー化の推進

運転部門	点検部門	生産部門
<p><b>現在</b> オペレーターが24時間監視</p> <p><b>将来</b> 100%自動化 本社から遠隔支援</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① キルン自動制御の導入</li> <li>② 運転・操作のリモート支援 上磯工場～国内展開～海外展開</li> </ol>	<p><b>現在</b> パトローラーによる点検</p> <p><b>将来</b> 点検の無人化、 AIによる寿命予測</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① センサーから収集したデータをAIで分析し予兆、寿命予測</li> <li>② ドローンの活用 熊谷工場～国内展開</li> </ol>	<p><b>現在</b> 作業員による重機運転・運搬・在庫測定</p> <p><b>将来</b> 作業の自動化・遠隔操作化</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 重機の遠隔運転・自動運転導入</li> <li>② セメント袋品出荷の自動化</li> <li>③ ドローンによる在庫測定自動化</li> </ol>

## 研究開発戦略

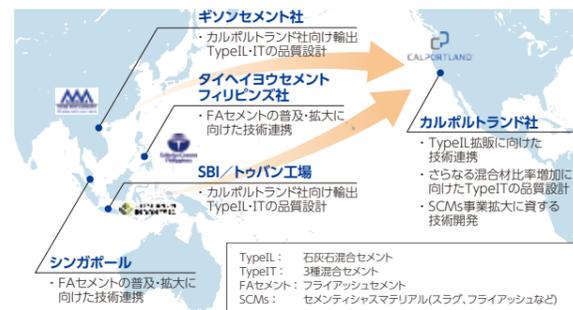
### 当社グループの事業拡大と 収益改善に貢献する 研究開発を推進します

常務執行役員 高野 博幸

#### 26中計の重点戦略と研究開発部門の研究開発体制

2050年の研究部門のありたい姿として「環境変化を先取りしてイノベーションを提案し、当社グループ全体に貢献する研究開発部門になる」ことを掲げています。この達成に向けて、26中計では「事業拡大・収益改善への貢献」、「カーボンニュートラル実現に向けた技術開発」、「グループ総合研究所への進化」、「持続的成長のための研究開発」の4つの重点戦略を策定しました。

研究開発体制としては、グループ総合研究所への進化に向けて、当社グループの総合力を結集した研究開発が推進できる体制を構築したいと考えています。その中で、中央研究所が当社グループのシンクタンクとしての役割を担うべく、その機能強化に取り組んでいます。その専属組織として、2024年4月に中央研究所長直属の「NEXST チーム」を新設し、具体的な構想の検討を進めています。また、研究開発力のさらなる強化に向けて、実践的教育によるグローバル人材の育成、社外との人材・技術交流などを通じ、当社グループの成長・発展に貢献する人材育成にも取り組んでいきます。



海外事業のさらなる拡大に向けた混合セメント化の推進

#### 海外事業のさらなる拡大に向けた混合セメント化の推進

米国市場では、カーボンニュートラルを背景に混合セメントの需要が急速に拡大しています。その需要に応えるべく米国グループ会社のカルポルトランド社と連携して石灰石を活用した混合セメント (TypeLL) の検討を進めており、その拡販に向けて耐久性の向上を図るなど現地ニーズに即した品質設計を実施しています。また、米国混合セメント事業のさらなる拡大に向けて、東南アジアから輸出するため、資本業務提携しているインドネシアの国営企業であるセメン・インドネシア・グループのソルシ・バングン・インドネシア社 (以下、SBI) に製造処方提案などの技術連携を行っています。SBIから輸出する予定のTypeLLは、すでに米国の現地行政から品質認証を受けており、環境が整い次第、輸出を開始できる見込みです。さらに、TypeLLより混合材割合の増加が見込める3種混合セメント (TypeIT) の研究も進めています。国内においても、混合セメントの利用拡大はCO<sub>2</sub>排出量削減対策として重要な取り組みであり、これまでの海外市場にて蓄積した知見を用いて、新規混合セメントの開発とその規格化を進め、早期実用化を目指します。



カーボフィクスセメントを使用したコンクリート製品の現場施工

国内事業の再生

グローバル戦略のさらなる推進

サステナビリティ経営推進とCNへの貢献

### 持続可能な社会の実現に向けた3Dアプローチへの技術的貢献

事業拡大・収益改善への貢献

・海外SCMs事業拡大への技術的貢献  
・国内事業収益改善に向けた研究開発

カーボンニュートラルの実現に向けた技術開発

・混合セメント拡大に向けた技術開発  
・激甚災害対策に資する技術開発

グループ総合研究所への進化

・グループ総合研究所構想の具体化  
・グループ総合力を結集した研究開発

持続的成長のための研究開発

・機能性材料の早期事業化  
・事業拡大に資するテーマ探索

### 研究開発戦略を支える4つの柱

太平洋セメントグループの研究開発部門

中央研究所

カーボンニュートラル技術開発部

研究開発部門の連携により多面的・包括的に開発を推進

グループ会社

知的財産部

#### カーボンニュートラルの実現に向けた技術開発

2050年のカーボンニュートラルに向けて即効性があるアプローチとしてCO<sub>2</sub>排出量の少ない混合セメントの普及・拡大を図っています。また、2030年に向けた漸進的アプローチとして、CO<sub>2</sub>と反応し硬化するセメント系材料「カーボフィクスセメント」と、セメント系スラリーにCO<sub>2</sub>を効率よく吸収させる「カーボキャッチ」の社会実装に向けた取り組みを進めています。いずれも試験施工を実施するなど着実に実績を積み上げています。また、化石エネルギー由来のCO<sub>2</sub>削減を目的に、化石エネルギー代替となる可燃性廃棄物の利用拡大に向け、バーナー燃焼技術の高度化などの開発を推進しています。一方、可燃性廃棄物に含まれ、セメント製造において忌避成分となる塩素への対応も重要となることから、当社独自の塩素除去技術「塩素バイパスシステム」のさらなる効率化に向けた開発を進めています。エネルギー価格が高騰している現状において、可燃性廃棄物の利用拡大は、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に加え、収益への貢献も期待できます。



カーボキャッチスラリーを使用したコンクリート舗装の試験施工

#### 持続的成長のための研究開発

セメントの研究開発で培った無機化学の知見や保有資源の有効活用により、独自の機能性材料を持続的成長のための新たな収益源とすべく早期事業化を目指しています。機能性中空粒子の「セルスフィアーズ」は、新商品の開発に取り組むメーカー3社の採用が決定しました。リチウムイオン電池の正極材料の「ナリチア」は、年間150トン規模の実証プラントで製造したサンプルの出荷を開始しました。また、電気自動車やデータセンターなどに使われるパワー半導体用素材の「超高純度炭化ケイ素 (SiC)」は、将来的に需要の拡大が見込まれることから生産設備の増強に向けた技術支援を進めています。

昨今の気候変動による激甚災害の増加、労働力不足、社会インフラの老朽化など社会課題をめぐるニーズが多様化しています。そのニーズに応えるため、独自のマーケットイン型のテーマ探索システムを構築し、新たな研究開発テーマの創出に注力しています。また、開発テーマの早期事業化に向けてインキュベーション活動も推進していきます。



リチウムイオン電池の正極材料「ナリチア」

# 知的財産戦略

## 知的財産基本方針

「事業拡大を支える知的財産活動で太平洋セメントグループの持続的成長に貢献—競争優位性を確保する知的財産戦略の推進—」という基本方針に基づき、競争優位性を確保する知的財産活動、経営・事業に資する知的財産

コンサルティング活動、知的財産に関するグループ連携活動の3つの重点取り組み方針を定めて、当社グループの持続的成長を支える活動を推進します。

## 競争優位性を確保する知的財産戦略の推進

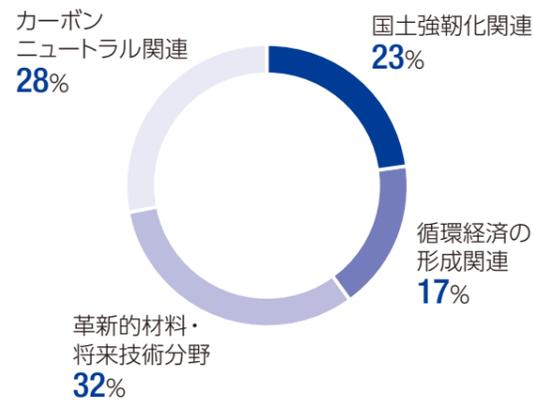
競争優位性を確保するために、海外事業のさらなる拡大や国内事業の収益改善にかかわる技術的知的財産権の取得に注力します。カーボンニュートラル関連の技術については、グローバルに展開することを視野に入れ、知的財産権群の構築を推進します。混合セメントの利用拡大、気候変動にともなう激甚化災害対策に関連する技術や、セメントコンクリートのDX関連技術の知的財産権による保護にも努めます。また、事業戦略や研究開発戦略によっては、特許群と関連した商標権等を確保する知的財産権ミックス戦略による技術のブランド構築を推進します。

将来の事業を支える知的資本は着実に拡充を進めてきました。23中計の3カ年における分野別の特許出願割合は、カーボンニュートラル技術関連が全体の28%、革新的材料・IoT/AIを活用した将来技術の分野が32%を占めました。新たな利益創出に向けた革新的材料や、カーボ

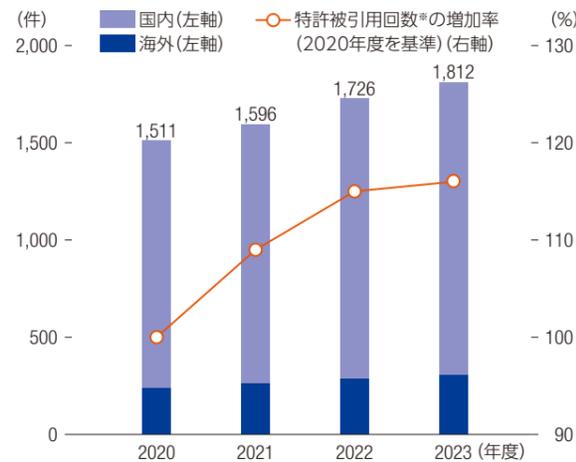
ンニュートラル実現を通じた持続的成長を見据えた研究開発・社会実装を知的財産権の確保により支えています。特許出願割合は次いで国土強靱化関連が23%、循環経済の形成関連が17%となっており、気候変動にともなう激甚災害に関連する技術や、混合セメントなど低炭素化社会へのニーズに応えながら、当社グループの事業拡大に貢献します。

特許取得には権利がえられるというメリットがある反面、独自技術の内容が公開されることにもなります。そのため、機能性マテリアルなどの先端材料ではメリット・デメリットの比較により、あえて特許を出願せずノウハウ秘匿で競争優位性を確保する場合があります。一方、意図せず他社の権利を侵害する事態を避けるため、知的財産リスクマネジメントを確実に実行しています。

### ● 技術分野別特許出願割合 (23中計の3カ年)



### ● 保有特許件数と特許被引用回数の推移



※ 当社特許が他社特許の成立に影響を与えた牽制力の一指標

## グループの技術力を最大限に発揮する知的財産戦略を推進します

当社では研究開発と知的財産活動を同じ役員が所管しています。全社および各事業部が掲げる目標に向け、研究開発部門が有する技術力を最大限に活用するには特許取得など知的財産活動との密接な連携が欠かせません。開発技術の知的財産権群の構築を戦略的に推進し、当社グループの事業競争力強化と企業価値向上に貢献します。



## 知的財産コンサルティング活動の推進

自社優位な事業環境の構築や新規事業の創出に貢献する知的財産コンサルティング活動では、事業戦略や研究開発戦略に活用できる知的財産情報等の分析結果を提供する、IPランドスケープ活動を積極的に展開します。2023年度は、技術トレンドの分析、新規用途の探索など多岐にわたる目的で、19件(前年度:10件)の分析を実施して関係部門に提供しました。新しい取り組みでは、特許情報に基づく開発パートナーの探索を行い、共同研究先の選定に寄与する成果をえることができました。

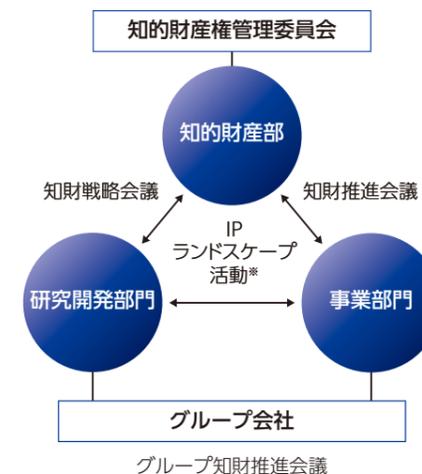
26中計においては、カーボンニュートラルや混合セメント関連の知的財産情報分析によって、軸足をおくべき出願領域の特定や知的財産上のリスクの抽出などに注力します。保有する特許技術の棚卸しや客観的な定量評価を行い、強力な情報分析力を備えた知的財産コンサルティング活動を目指します。

## 部門連携による知的財産マネジメントの推進

知的財産マネジメントの推進では、関係部門のトップが参加する知的財産権管理委員会(委員長:知的財産部担当役員)のもと、研究開発部門と出願や権利化を審議する「知財戦略会議」、事業部門の課題やニーズに応じた知的財産活動を推進する「知財推進会議」を知的財産部が中心となって運営し、知的財産部、研究開発部門と事業部門との三位一体による知的財産活動を推進します。また、各部門の知財推進者が一堂に会する会議を定期的に開催し、知的財産に関する方針の周知や各種の知的財産活動のレビューを実施します。

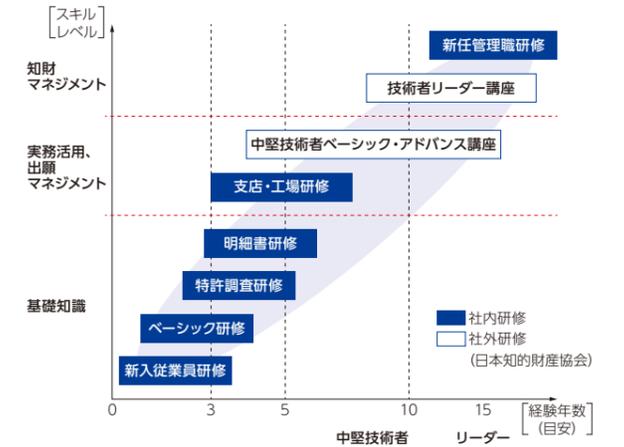
部門連携を強固にするためには、グループ全体の知的財産力の底上げが欠かせません。経験年数や専門性に応じた知的財産に関する階層別教育を充実するとともに、インセンティブとして、発明者への報奨や知的財産面で功績を上げた従業員に対する表彰を行います。

### ● 知的財産マネジメントの推進体制

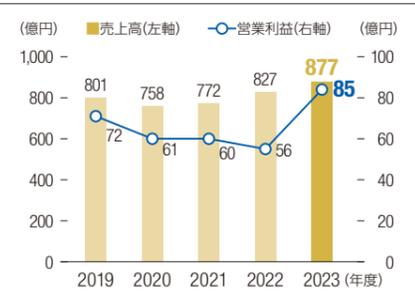
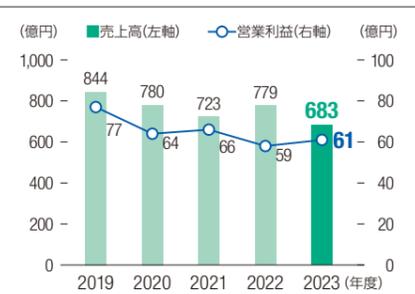
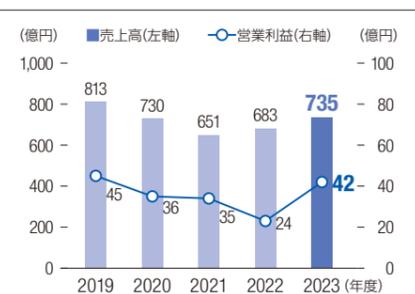


※ 事業戦略や研究開発戦略に活用できる知的財産情報等の分析結果の提供

### ● 知的財産に関する教育体系



# Business At a Glance

売上高	5年間の売上高と営業利益の推移	概況	26中計事業方針	重点取り組み	2026年度計画																		
 <p><b>セメント事業 (国内)</b></p> <p>2,952 億円</p>	 <p>(億円) ■売上高(左軸) ○営業利益(右軸) (億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th></tr> <tr><td>2019</td><td>4,151</td><td>167</td></tr> <tr><td>2020</td><td>4,062</td><td>162</td></tr> <tr><td>2021</td><td>2,375</td><td>-19</td></tr> <tr><td>2022</td><td>2,557</td><td>-369</td></tr> <tr><td>2023</td><td>2,952</td><td>-14</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	2019	4,151	167	2020	4,062	162	2021	2,375	-19	2022	2,557	-369	2023	2,952	-14	<p>セメントの国内販売数量は、デンカ(株)よりセメント販売事業を譲り受けたことにより2023年4月から増加しましたが、国内需要の落ち込みが大きく、受託販売分を含め1,296万トンと前期に比べ1.4%減少しました。値上げを完遂した結果、売上高は2,951億6千9百万円と前期に比べ394億2千9百万円の増収となり、営業損失は14億8百万円と前期に比べ355億1千万円改善しました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ セメント価格の適正化による国内セメント事業の再生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ セメント価格適正化</li> <li>■ 国内流通市場における太平洋セメントプレゼンス向上</li> <li>■ デンカ(株)からのセメント事業承継</li> <li>■ 工場設備強靱化による安定生産</li> <li>■ 2024年問題対応と輸送体制の強化</li> <li>■ カーボンニュートラルへの取り組み</li> </ul>	<p>売上高: <b>3,500</b>億円</p> <p>営業利益: <b>350</b>億円</p> <p>P.64~65</p>
年度	売上高	営業利益																					
2019	4,151	167																					
2020	4,062	162																					
2021	2,375	-19																					
2022	2,557	-369																					
2023	2,952	-14																					
 <p><b>セメント事業 (海外)</b></p> <p>3,347 億円</p>	 <p>(億円) ■売上高(左軸) ○営業利益(右軸) (億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th></tr> <tr><td>2019</td><td>2,133</td><td>199</td></tr> <tr><td>2020</td><td>2,148</td><td>251</td></tr> <tr><td>2021</td><td>2,257</td><td>260</td></tr> <tr><td>2022</td><td>2,973</td><td>220</td></tr> <tr><td>2023</td><td>3,347</td><td>342</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	2019	2,133	199	2020	2,148	251	2021	2,257	260	2022	2,973	220	2023	3,347	342	<p>米国西海岸でのレディング工場他資産買収の通年効果、ベトナムでの輸出の増加、フィリピンでの設備修繕による生産能力の回復等により、海外セメント事業の販売数量は前期を上回りました。その結果、売上高は3,347億円と前期に比べ373億9千9百万円の増収となり、営業利益は341億9千1百万円と前期に比べ121億7千2百万円の増益となりました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ セメンティシャスマテリアル活用による事業拡大 ～ 混合セメントの付加価値を高め、カーボンニュートラル推進とともに利益貢献を果たす～</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存事業の収益基盤強化</li> <li>■ 事業領域のさらなる拡大</li> <li>■ トレーディング事業の拡大</li> </ul>	<p>売上高: <b>4,100</b>億円</p> <p>営業利益: <b>450</b>億円</p> <p>P.66~67</p>
年度	売上高	営業利益																					
2019	2,133	199																					
2020	2,148	251																					
2021	2,257	260																					
2022	2,973	220																					
2023	3,347	342																					
 <p><b>資源事業</b></p> <p>877 億円</p>	 <p>(億円) ■売上高(左軸) ○営業利益(右軸) (億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th></tr> <tr><td>2019</td><td>801</td><td>72</td></tr> <tr><td>2020</td><td>758</td><td>61</td></tr> <tr><td>2021</td><td>772</td><td>60</td></tr> <tr><td>2022</td><td>827</td><td>56</td></tr> <tr><td>2023</td><td>877</td><td>85</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	2019	801	72	2020	758	61	2021	772	60	2022	827	56	2023	877	85	<p>骨材事業は北海道・関西地区で堅調に推移しました。海外鉄鋼向け石灰石や固化不溶化材の販売数量は減少したものの、各種コストアップ分の販売価格への転嫁が浸透したことにより、売上高は876億7千4百万円と前期に比べ49億6千8百万円の増収となり、営業利益は84億5千5百万円と前期に比べ28億9千9百万円の増益となりました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 成長の礎を築くべく、中長期を見据えた資源政策に鋭意取り組む</li> <li>◆ セメント需要変動に影響を受けない収益構造の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存コア事業の強靱化</li> <li>■ 関係会社の収益力向上</li> <li>■ 資源の長期安定供給体制構築</li> <li>■ 国内外新規事業の拡大</li> </ul>	<p>売上高: <b>1,000</b>億円</p> <p>営業利益: <b>110</b>億円</p> <p>P.68~69</p>
年度	売上高	営業利益																					
2019	801	72																					
2020	758	61																					
2021	772	60																					
2022	827	56																					
2023	877	85																					
 <p><b>環境事業</b></p> <p>683 億円</p>	 <p>(億円) ■売上高(左軸) ○営業利益(右軸) (億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th></tr> <tr><td>2019</td><td>844</td><td>77</td></tr> <tr><td>2020</td><td>780</td><td>64</td></tr> <tr><td>2021</td><td>723</td><td>66</td></tr> <tr><td>2022</td><td>779</td><td>59</td></tr> <tr><td>2023</td><td>683</td><td>61</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	2019	844	77	2020	780	64	2021	723	66	2022	779	59	2023	683	61	<p>排炭タンカル販売および石膏販売は堅調に推移したものの、石炭灰処理、燃料販売および焼却灰処理をはじめとする廃棄物処理は低調に推移したため、売上高は682億5千4百万円と前期に比べ96億5千6百万円の減収となり、営業利益は61億3千8百万円と前期に比べ2億6千6百万円の増益となりました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを同時に進捗させ、新たな付加価値を創造しつつ成長を持続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存事業の競争優位性拡大</li> <li>■ 新たな付加価値の創造</li> </ul>	<p>売上高: <b>890</b>億円</p> <p>営業利益: <b>100</b>億円</p> <p>P.70~71</p>
年度	売上高	営業利益																					
2019	844	77																					
2020	780	64																					
2021	723	66																					
2022	779	59																					
2023	683	61																					
 <p><b>建材・建築土木事業</b></p> <p>735 億円</p>	 <p>(億円) ■売上高(左軸) ○営業利益(右軸) (億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th></tr> <tr><td>2019</td><td>813</td><td>45</td></tr> <tr><td>2020</td><td>730</td><td>36</td></tr> <tr><td>2021</td><td>651</td><td>35</td></tr> <tr><td>2022</td><td>683</td><td>24</td></tr> <tr><td>2023</td><td>735</td><td>42</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	2019	813	45	2020	730	36	2021	651	35	2022	683	24	2023	735	42	<p>地盤改良工事とシールドトンネル工事関連事業の好調に加え、ALC(軽量気泡コンクリート)と建築・土木材料の販売価格の適正化に努めたことにより、売上高は734億5千6百万円と前期に比べ51億8千5百万円の増収となり、営業利益は42億8百万円と前期に比べ18億5千6百万円の増益となりました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 販売価格適正化、DX投資等の実行による、既存事業の収益力強化</li> <li>◆ 新規商材の市場投入と、海外を含む新規事業領域への進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収益基盤のさらなる強化</li> <li>■ 海外を含む新規事業領域への進出</li> <li>■ 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</li> </ul>	<p>売上高: <b>920</b>億円</p> <p>営業利益: <b>70</b>億円</p> <p>P.72~73</p>
年度	売上高	営業利益																					
2019	813	45																					
2020	730	36																					
2021	651	35																					
2022	683	24																					
2023	735	42																					



## セメント事業 (国内)

### 価格の適正化とプレゼンス向上で、国内事業を再生します



当社は、島しょ部を含めて日本全国のすみずみまでセメントを供給できる国内トップメーカーであり、災害時を含め国内全域に安定供給できる能力を保持することが使命と認識しています。

23中計の総括では、「国内セメント事業の収益力強化」が課題に挙がりました。国内のセメント需要の増加は依然見通せない状況ですが、引き続き価格の適正化やプレゼンスの向上に向けた努力によって収益性を改善し、国内事業の再生を目指します。

常務執行役員 セメント事業本部長 吉良 尚之

#### 23中計のふり返り、および事業環境認識

23中計期間中の国内セメント事業は、非常に困難で先が読みづらい事業環境下で推移しました。コロナ禍によって需要が激減し、想定需要の年間4,000万トンを大きく下回っただけでなく、ウクライナ情勢による石炭価格の高騰など、当初見込んだ想定がすべて狂ってしまう展開でした。こうした事態を受けて、2022年1月と10月の2回にわたってセメントおよびセメント系固化材の1トンあたり計5,000円の値上げを実施しました。過去に例のない短期間でかつ大幅な価格改定でしたが、コスト転嫁という背景をご理解いただき、ほぼすべてのユーザーに受け入れていただくことができました。その結果、2023年度の国内の売上高は目標を達成することができました。

また、今年5月には、2025年4月出荷分から1トンあたり2,000円の値上げを公表しましたが、これはエネルギーをはじめとするあらゆるコストが高騰していることを受けた、事業存続のための価格改定です。併せて、首都圏再開発やリニア中央新幹線など大型プロジェクトの受注強化や固化材事業の拡大などに取り組み、国内事業の収益改善を着実に進めていきます。



成瀬ダム建設現場(2024年5月撮影)

#### 成長機会および見通し

国内のセメント需要は大幅な回復は見込めませんが、そうした環境下であっても着実な成長を探っていきます。そのひとつがセメント系固化材であり、セメントに比べて市場規模は小さいものの底堅い需要が見込まれます。特に東日本大震災以降は液状化対策で注目されており、建築用として、中層の建物や大型倉庫の基礎などに用途が広がっています。当社はセメント系固化材についても、高い技術力に加えて全国に生産拠点と供給網を有しており、エリアを問わず供給できることが強みであると認識しています。

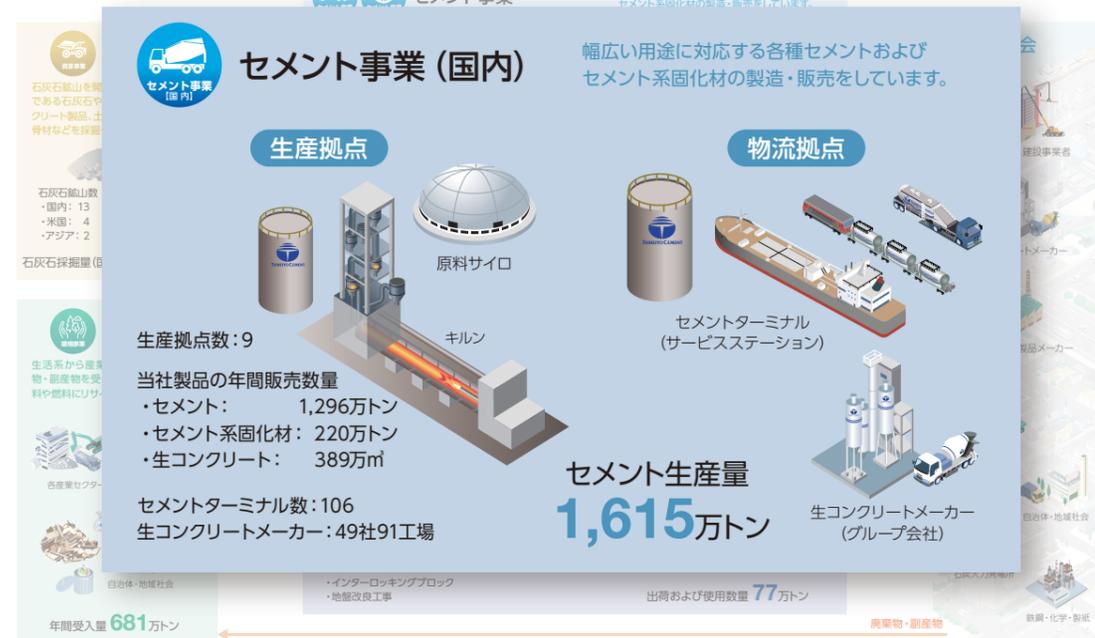
また、2023年4月からデンカ(株)で生産したセメントを当社ブランドで販売していますが、2025年上期には同社がセメント事業から完全撤退することを受け、営業体制や物流網の再構築に取り組んでいます。今後、国内市場の縮小にともなう業界再編成という可能性も視野に入れ、セメント専業である当社が業務提携や譲受といった形でお役に立てることはないか、考えていきたいと思えます。



セメントタンカー内航船「緋永丸」

#### ビジネスモデル

安全・安心な社会基盤構築のための  
トータルソリューションを提供しています。



#### 重点取り組み①

#### 価格適正化に向けた取り組みの継続

26中計では、セメント価格の適正化を最重要課題としています。2025年4月出荷分から、セメントおよびセメント系固化材の1トンあたり2,000円の値上げを公表していますが、1年前の公表というのは初めての取り組みです。2,000円はユーザーにとって大きい額ですので、ユーザーが販売価格に転嫁するのに十分な準備期間をとっていただくため、1年前という時間軸を設定しました。今後、様々なコストの上昇が見込まれ、さらにカーボンニュートラルへの対応のための設備投資などをどこまでセメント価格に反映させていくのか、という課題もあります。ユーザーに分かりやすい、ユーザーが販売価格に転嫁しやすい価格政策とはどうあるべきか、検討を重ねていきます。

#### 重点取り組み②

#### トータルソリューション提供のための人材育成

同じユーザーに対して、セメント、骨材といった商材ごとに異なる営業担当者が対応するのではなく、一人ですべてまかなうトータルソリューションの提供が可能な人材の育成を進めます。当社の強みは、セメントだけでなく、生コンクリートの製造に必要な砂や骨材もワンストップで供給できることですが、そのための要員確保は容易ではなく、一人ひとりの生産性を向上させることが必要です。そのためには、幅広い商品知識や技術的な知見に加えて、ユーザーと信頼関係を築くための人間力も備えていることが求められます。若手が即戦力となれるように、自立的に活躍できる環境を整える一方、世代間のスキル継承という教育面の課題にも取り組んでいきます。

#### VOICE

厳しい事業環境が続く中、今後も当社がセメント供給を通じて社会的責任を全うするためには、国内セメント事業の再生が不可欠であり、収益改善に向けた価格適正化は避けて通れません。

2025年4月からの価格改定に向けては、これまで各取引先や関係業界にPRを行い、事業環境や価格改定の必要性について丁寧な説明を心がけ、十分な時間をかけてユーザー業界の製品価格に転嫁いただけるようお願いしております。

現在、具体的な価格交渉のフェーズに入っておりますが、当社としてはサプライチェーン全体で収益を確保できる体制とし、業界全体が存続できる構造になるよう、ユーザー業界と一緒に上昇する様々なコストを都度、価格転嫁できる価格政策を模索していきたいと考えています。



セメント事業本部  
営業部営業グループ  
渡邊 誉広



## セメント事業(海外)

### 米国事業の深化と東南アジア事業の強化、トレーディング事業の拡大により、さらなる成長を目指します



2024年4月に海外事業本部長に就任し、海外事業トップとして海外の各拠点へ足を運び、現地のパートナーや従業員との交流を重ねています。23中計で実施した成長投資が開くのが26中計であり、こしばらくは堅調な見通しである米国事業に加え、成長ポテンシャルが非常に高い東南アジア市場のさらなる成長を期待しています。また、混合セメントの取り扱い拡大は26中計の重点戦略のひとつであり、当社の強みである環太平洋のネットワークを活かして成長につなげていきます。

取締役 専務執行役員 海外事業本部長 深見 慎二

#### 23中計のふり返り、および事業環境認識

23中計期間中は、コロナ禍の影響もあり事業環境は厳しい状況にありましたが、その間も海外事業への成長投資は積極的に実行しました。まず、1980年代後半からセメント事業を行ってきた中国から撤退し、その経営資源を東南アジアに振り向けるサウスダウンシフトを進めてきました。米国事業では2022年にセメント工場と生コンクリート工場等を買収し、カリフォルニア州を中心とした西海岸において事業基盤を拡大した結果、2023年度には大きな利益貢献を果たしています。

アジアにおいては、2021年にインドネシアの国営企業であるセメン・インドネシアグループと資本業務提携を結び、現在は米国向け輸出拠点として棧橋等の設備投資をしています。また、タイハイヨウセメントフィリピンズ社では生産ラインリニューアル工事を実施し、2024年7月に竣工式を開催、新キルンでの生産を開始しています。東南アジアでは人口増加が続き経済成長のポテンシャルは高く、中長期の成長を取り込むためのさらなる投資を進めています。



ソルシ・バングン・インドネシア社 トゥバン工場(インドネシア)

#### 成長機会および見通し

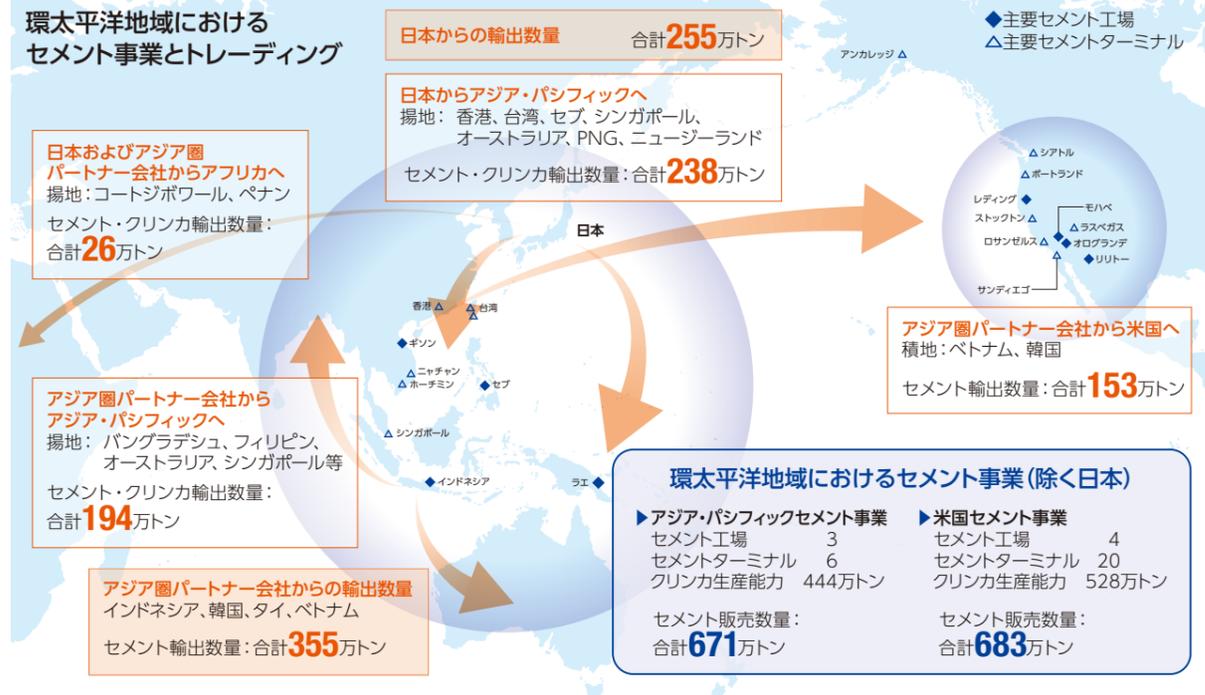
現在、海外事業の柱になっている米国事業は、まだまだ成長機会があると見ています。米国は先進国の中でも人口の増加する稀有な国であり、経済成長が続いています。また、環境意識が高い米国において、CO<sub>2</sub>排出量の少ない混合セメントの需要はますます高まっています。当社はカリフォルニア州の輸入ターミナルにサイロを増設することを決定し、環太平洋におけるサプライチェーンを駆使してスラグ、フライアッシュといったセメンティッシュマテリアルや混合セメントの需要を確実に取り込んでいきます。

一方、東南アジアの国々においては、社会全体で使われているセメントの累積消費量が需要の成熟を迎える一人あたり20~30トンのレベルにはまだまだ及ばず、今後の人口増加やインフラ投資のニーズを考えると潜在的な成長余地は非常に大きい市場です。すでに進出しているフィリピン、ベトナム、インドネシアに加え、その他の地域でも新たな成長機会を探っていきます。また、東南アジアでも混合セメントの需要が高まっていることから、日本からの輸出も積極的に進めていく計画です。



タイハイヨウセメントフィリピンズ社 セブ工場(フィリピン)

#### 環太平洋地域におけるセメント事業とトレーディング



#### 重点取り組み①

#### 事業領域のさらなる拡大

当社はこれまでトレーディング事業をきっかけに米国や東南アジアにおいて事業を拡大してきましたが、その方針は26中計においても引き継いでいきます。すで実績と経験のあるオセアニアや、これまで未開拓であった、グローバルサウスと言われ今後大きな成長が期待できるインドやアフリカにも視野を広げ、新たな市場での事業拡大の構想を練っていきます。

また、インドネシアにおいては、セメン・インドネシアグループとの連携を、セメントに限らず、資源・環境・建材といった事業領域に拡大していきます。例えば、新首都ヌサントラでは地盤改良工事の需要が見込まれることから、当社グループの知見や技術を活かしたセメント系固化工材や工法の提案をしていきます。

#### 重点取り組み②

#### トレーディング事業の拡大

米国においては今後需要の高まる混合セメントと、現地調達難しいセメンティッシュマテリアルの双方の供給に注力します。その供給拠点となるのがアジア地域であり、まずセメントについては、すでにベトナムのギソンセメント社から米国向けに輸出しているほか、インドネシアのソルシ・バングン・インドネシア社のトゥバン工場において建設中の輸出用の棧橋が今年末に竣工し、米国向け輸出を開始する予定です。

また、アジアにおいては引き続き日本とアジアの拠点を組み合わせた最適物流を目指し、物流ネットワークを強化していきます。当社グループの工場があるフィリピンおよびベトナムに加え、セメン・インドネシアグループによるアジア・オセアニア地域への輸出による三国間取引を増やしていく計画です。

#### VOICE

海外事業部門では何事にも積極的に挑戦する気概が求められていると感じています。特にインドネシアやフィリピン・ルソン島などの新たな事業エリアへの進出や混合セメント事業拡大の取り組みは、過去の経験則に捉われず、新たな潮流を見極める必要があるため、失敗を恐れず試行錯誤することが重要だと考えます。海外事業部門では早くから海外派遣を通じてそのような経験を積むことができ、若手従業員にも挑戦する機会が提供されています。関係部署・国内外のグループ会社と協力し、積極的に挑戦し続けながら、当社海外事業の発展に貢献していきたいと思っております。



海外事業本部 管理部第2グループ 廣畑 孝師



## 資源事業

# 豊富な石灰石資源を、 強固なサプライチェーンによって 最大限に活かします



常務執行役員 平田 賢一

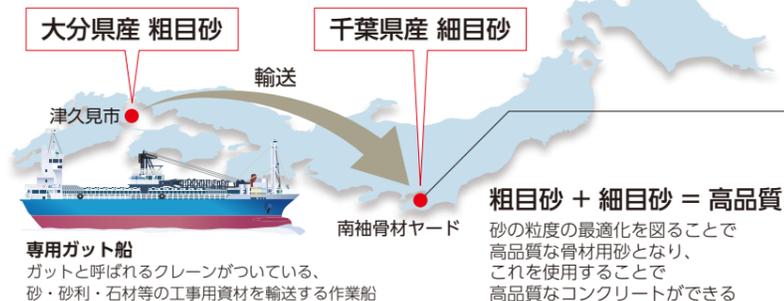
限られた資源の長期安定供給を図るべく、100年先を見据えた鉱山開発を行っています。国内13の石灰石鉱山による圧倒的な供給力とサプライチェーンを駆使し、セメント製造のみならず、生コンクリート用骨材、鉄鋼・電力など他産業向けに競争優位性を維持し続けます。さらに、超高純度炭化ケイ素(SiC)や機能性中空粒子「セルスフィアーズ」といった機能性マテリアル事業を育成し、セメントの需要変動に影響を受けない収益構造の確立を目指します。

### 23中計のふり返り、および事業環境認識

23中計は、セメントの国内需要が想定を下回り、エネルギー価格をはじめとする各種コストがアップするという厳しい環境下にありましたが、鉱山強靱化のための投資は着実に実行しました。現在、当社グループは国内に13の石灰石鉱山を有し、年間3,500万トン強の石灰石を採掘していますが、長期間にわたって安定供給していくためには鉱山開発は欠かせません。現在、大規模な開発工事を行っているのは大分県の新津久見鉱山と新潟県の黒姫山山頂開発ですが、今回の開発で両鉱山とも100年分の鉱量を確保することができます。

直近の2023年度は、各種コストアップ分の販売価格への転嫁や、骨材事業における北海道、中部、関西地区での建設需要取り込みによる販売数量増加などが功を奏した結果、売上高で23中計の目標以上の増収を達成することができました。

セメントの国内需要が長期的に減少傾向にある一方で、資源品の需要は堅調に推移しており、長期の安定供給を目指して盤石なサプライチェーンの構築にも取り組んでいます。



### 成長機会および見通し

資源事業のさらなる成長のために、まずは骨材・鉱産品・土壌ソリューションの既存事業の強靱化・収益力向上に取り組めます。現在、資源の長期安定供給体制の構築に注力し、国内の各鉱山で大型投資を行っています。それぞれの石灰石鉱山の特性に合わせ、セメント製造・骨材・鉱産品にそれぞれ特化した鉱山へシフトし、限りある石灰石資源の価値を最大限に高め、最適な生産体制を整えます。また、資源事業は採掘して製品をつくり、輸送して販売するところまでがひとつのビジネスですが、2024年問題は陸だけでなく海でも同じ問題を抱えています。さらに、輸送船もリニューアルして輸送力を確保することが必要です。鉱山開発から輸送能力の強化、また、これらのコストを長期的に安定供給するために必要なものとして、ユーザーにご理解をいただき、適正価格を実現していきます。また、セメントの需要変動に左右されない土壌ソリューション事業は、総合的土壌処理事業化の検討を進めていきます。



### ビジネスモデル

安全・安心な社会基盤構築のためのトータルソリューションを提供しています。



### 重点取り組み①

#### 強固なサプライチェーン構築による競争優位性の確保

資源品市場は地産地消の傾向があり、各エリアでの供給力が価格交渉力に影響すると言えます。当社グループでは、鉱山開発のみならず、安定供給を可能にする大規模ヤードの整備や輸送船の確保にも努めています。2024年12月には千葉県の南袖骨材ヤードが完成しますが、これにより首都圏沿岸の骨材在庫能力は6割のシェアになる見込みです。その圧倒的なシェアを活かして市況形成力の構築にも取り組みます。

また、2024年10月からは資源事業に携わるグループ会社は19社となり、国内すべての鉱山がグループ会社によって運営されることとなります。オペレーションの統一化や技術支援などに加え、互いのリソースを補完し合うといったシナジー効果が見込まれ、グループとしての収益力向上を図っています。

### 重点取り組み②

#### 新たな収益の柱

既存の3事業に次ぐ第4の柱として期待しているのは、機能性マテリアル事業です。パワー半導体材料である超高純度炭化ケイ素(SiC)は、2024年度中にユーザーのスペックが最終決定すれば設備を増強し、数年後には量産体制での供給が始まります。機能性中空粒子「セルスフィアーズ」は安定したユーザーの獲得を進め、電池材料も独自性を市場へ訴求しています。いずれも早く独り立ちできるように取り組みを進めます。

海外における新規事業では、現地法人のあるベトナムでの事業を拡大していきます。すでに石膏・ドロマイトを日本向けに輸出・販売していますが、今後はメコン川周辺で確実な需要が見込まれる固化材事業が有望であると考えており、注力していきます。

## VOICE

新津久見、黒姫山の鉱山開発において、本社の技術部門として、トンネルや破碎・輸送設備等の仕様や施工方法の検討、施工管理、予算管理といった業務に現地と協働して携わっています。両工事はいずれも着工から完成まで6~7年を要する、新規の鉱区を開発する大規模プロジェクトです。それが2カ所同時進行というレアケースの環境下、重い責任とやりがいを感じながら、鉱山の100年と資源の長期安定供給を担う良質な設備の完成を目指し、また無災害と工期・予算の達成を期して、工事の円滑な推進に注力していきます。



鉱業部 鉱業グループ  
藤野 圭介



## 環境事業

# カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを同時に実現させ、新たな付加価値を創造します

環境事業では、地域社会や他の産業セクターからの廃棄物や副産物を受け入れて、セメント製造の代替原料として有効利用するビジネスを中核としています。天然資源に乏しく、環境意識の高い日本社会だからこそ発展してきた事業であり、循環型社会の形成に大きく貢献しています。今後は、カーボンニュートラルへの着実な移行を目指すとともに、セメント工場に依存しない新たなビジネスの育成にも取り組んでいきます。

取締役 専務執行役員 松井 功

### 23中計のふり返し、および事業環境認識

23中計期間中は他の事業と同様、コロナ禍とエネルギーコストの高騰という厳しい事業環境下にありましたが、2023年度は前年度から取り組んだ廃棄物処理価格の改定が功を奏し、対前年度比で営業増益という結果になりました。26中計においては、まずは既存事業の競争優位性拡大をテーマに、収益基盤の強化を図っていきます。セメントの生産数量の減少にともない、廃棄物の受け入れ数量も減少していますが、そのなかで事業として収益を伸ばすには、処理困難な廃棄物など付加価値の高いものを受け入れていく必要があります。当社ならではの技術を活かして売上を伸ばしていく戦略です。燃料系廃棄物は様々な業界から需要があり、取り合いとなっているため、今後はこれまで使用していなかった廃棄物も使用し、環境事業の収益拡大につなげていきます。



廃棄物流網の整備・効率化に向けた取り組み(廃棄物コンテナの積み込み風景)

### 成長機会および見通し

既存事業では、引き続き廃棄物の処理価格適正化に取り組むとともに、熱エネルギー代替となる廃棄物の受け入れを伸ばしていきます。現状の熱エネルギー代替率は30%ですが、2030年までには50%に引き上げるべく、幅広い廃棄物の受け入れや、廃棄物の集まりにくい工場への物流網の整備や効率化に取り組んでいます。

また、混合セメント化の推進に資する取り組みとして、石炭火力発電所からの石炭灰の受け入れも増やしていきます。石炭灰はセメント製造の粘土代替として有効利用されていますが、今後は混合セメントの混合材としての活用を拡大していきます。海外にフライアッシュセメントを輸出するには、その国の規格に適合するための分級処理が必要とされているため、大分県の佐伯アッシュセンターに新たな石炭灰分級設備を導入し、2024年7月から稼働を開始しました。このフライアッシュセメントは主に海外市場をターゲットにしており、シンガポールや香港・台湾・フィリピンなどに輸出される予定です。



佐伯アッシュセンター 新たな分級設備

### ビジネスモデル

安全・安心な社会基盤構築のためのトータルソリューションを提供しています。



### 重点取り組み①

#### カーボンニュートラル実現に向けて

当社グループではこれまで、地震や豪雨などで発生した災害廃棄物の受入処理を行ってきました。直近では、2024年1月に発生した能登半島地震で被害を受けた家屋などの解体工事が本格化し、県外で広域処理が必要となった木くずをグループ会社の明星セメント社糸糸川工場に海上輸送し、同社の関連会社であるサミット明星パワー(株)糸糸川バイオマス発電所の燃料として受け入れています。26中計のカーボンニュートラル戦略では「気候変動にともなう激甚災害への対策」を掲げており、災害廃棄物のセメント資源化処理と処理困難廃棄物の処理技術開発をそのひとつに位置づけています。今後も被災地の早期復旧・復興に応える事業活動と技術提案に注力していきます。

### 重点取り組み②

#### サーキュラーエコノミーに資する新規事業

サーキュラーエコノミーの分野では、セメントの製造工程を活用した有用金属、貴金属やレアメタル回収事業として、「リチウムイオン電池のリサイクル」「都市ごみ焼却灰からの貴金属回収・重金属除去技術の確立」を進めています。リチウムイオン電池から有用なレアメタル、都市ごみ焼却灰から貴金属とともに重金属を非鉄原料として回収することで、セメントリサイクルにおける不要・忌避成分が除去、希少資源の確保ができることから、サーキュラーエコノミー促進に加え、廃棄物のセメントリサイクルの増大も図れ、既存事業の優位性も高めることができます。

また、セメントの生産に左右されないビジネススキームの確立を目指し、「新たなリン回収システムによる下水道の資源化に関する実証研究」「廃太陽光パネル処理事業」を積極的に進めています。いずれも社会的に大きな意義がある取り組みです。

## VOICE

「新たなリン回収システムによる下水道の資源化に関する実証研究」は、国土交通省のB-DASHプロジェクトとして採択され、リン回収物の安定製造と肥料としての品質、回収施設のランニングコスト低減など事業化に向けた課題の解決策を検討しています。

本研究は、下水汚泥に含まれるリン資源を、当社のリン回収資材によって従来とは異なる新しい方法で回収し、肥料の国産化と安定供給を目指すものです。

回収施設の建設・運転を行うメタウォーター(株)、実証フィールドを提供する東京都下水道局と共同で研究に取り組んでいます。



環境事業部  
アクア事業グループ  
井田 雅也



## 建材・建築土木事業

### 既存事業の収益力強化と新規事業領域への進出により、さらなる成長を目指します

当社の建材・建築土木部門における主要なグループ会社には、クリオン社、太平洋マテリアル社、小野田ケミコ社、秩父コンクリート工業社、太平洋プレコン工業社があります。当社の建材事業部はそれらを所管し、グループの連携とシナジー効果の最大化を図っています。現在、当事業部が直面している課題は、人手不足やカーボンニュートラルを念頭においた製品や工法の開発の必要性であり、グループ一丸となった取り組みを進めています。

取締役 専務執行役員 松井 功

#### 23中計のふり返り、および事業環境認識

23中計期間中は、コロナ禍という外部要因と原材料やエネルギー価格の高騰に加え、建設工事の遅れにともなう建材需要の減少が大きく影響しました。このような環境下、最終年度である2023年度は対前年度比で増収増益を達成しましたが、これはコストアップにともなう価格適正化がおおむね順調に進んだこと、さらに小野田ケミコ社の地盤改良工事などが好調だったことが大きく寄与しています。ただし、今後も2024年問題にともなう労務費や物流コストの上昇、原材料・エネルギー価格の継続的な上昇が予想されるなど、楽観できない事業環境が続くため、販売価格の適正化を着実に進めることが最も重要な施策になります。

また、23中計で掲げた海外への事業展開は、引き続き26中計の重要戦略として取り組んでいきます。経済発展が著しい東南アジアには大きなビジネスチャンスがあり、特に当社がセメン・インドネシアグループと資本業務提携しているインドネシアにおいてグループ会社の商材が展開できないか、検討を進めています。



ブロックの間に芝生を植栽することでヒートアイランド現象の抑制効果を生み出す緑化ブロック(太平洋プレコン工業社)

#### 成長機会および見通し

既存事業の収益力強化に向けて、価格の適正化とともに、ユーザーニーズに応える製品開発にも引き続き注力します。特に人手不足は当社グループだけの問題ではなく社会全体で深刻化しているため、建設現場の省力化・省人化・短工期化のニーズが一層高まっており、グループ各社の製品群のなかで、これらのニーズに対応する製品・工法の開発が急務となっています。秩父コンクリート工業社では特に省力化・省人化をターゲットに取り組んでおり、新たに開発したコンクリート表面補修材は高い評価を得ています。

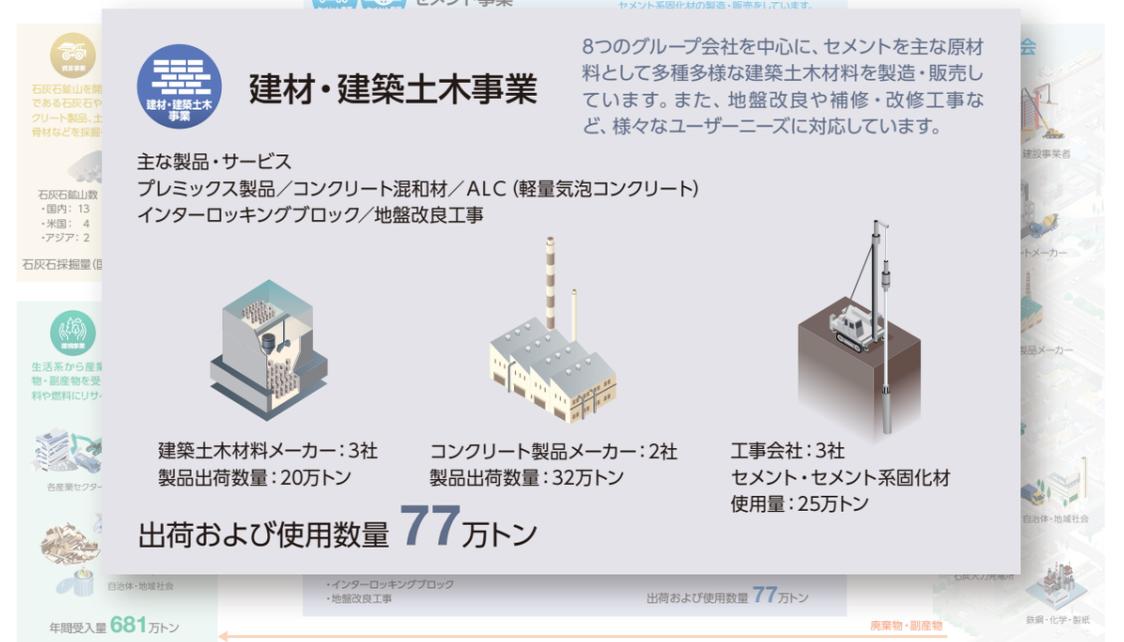
こうした取り組みは、国土強靱化に資するインフラメンテナンスの事業拡大にも寄与します。老朽化が進む各種インフラのメンテナンスは今後ますます重要性が高まりますが、ここでも人手不足が課題となります。ニーズに応える製品・工法の拡販に加え、DX化推進はもちろんのこと、M&Aなどを通じてサービス体制を拡充することも検討していきます。



洋上風力発電施設向けセメント系高強度グラウト材で国内同材メーカー初の国際認証(DNV)を取得(太平洋マテリアル社)

#### ビジネスモデル

安全・安心な社会基盤構築のためのトータルソリューションを提供しています。



#### 重点取り組み①

#### 新規事業の展開

まず、海外展開はインドネシアにおいて固着材事業の市場調査・市場開拓を行っていきます。同国ではジャカルタからの首都移転が決定していますが、移転先であるヌサンタラは泥炭地が広く分布しており、地盤改良工事を手掛ける小野田ケミコ社のノウハウを活用してインドネシアに適したセメント系固着材と工法を提案していきたいと考えています。

また、国内では建設発生土の有効利用を目的とした土壌環境事業を推進します。小野田ケミコ社では、シールド工事などで発生する建設発生土を要求される性状に改質させる技術と、当社のセメント系固着材を組み合わせる改良土を製造する工法の普及に取り組んでおり、いずれは地盤改良工事にならぶ事業として成長させていきます。

#### 重点取り組み②

#### カーボンニュートラル実現に向けて

再生可能エネルギーの活用拡大が注目されているなか、太平洋マテリアル社では、洋上風力発電施設向けセメント系高強度グラウト材を開発し、2024年2月に世界的な第三者認証機関であるDNVの国際認証を国内企業として初めて取得しました。これにより輸入に頼っていたグラウト材の国内調達が可能になります。太平洋プレコン工業社では、フレッシュコンクリートにCO<sub>2</sub>を固定化するカーボキャッチを用いたコンクリート製品の実機評価を済ませています。また、ヒートアイランド現象の抑制効果がある舗装ブロックや、通常は産業廃棄物として処分されるがれき類を有効利用した環境配慮型製品も製造しています。

これらの取り組みによって、当社グループは脱炭素社会への移行に貢献していきます。

#### VOICE

当社グループ各社が提供している多くの商材や工法が私たちの身の回りで使用されており、その範囲は生活空間を彩る建築部材から建物などを支える強固な地盤にまでおよびます。現在、それらグループ各社の技術と当社カーボンニュートラル技術を融合した環境配慮型製品などの開発を推進し、その一日も早い社会実装を目指しています。セメント工場で回収したCO<sub>2</sub>をグループ各社で有効利用するといった回収・利用のプロセスを構築することにより、カーボンニュートラル戦略2050における、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に貢献していきます。



建材事業部  
事業企画グループ  
中村 浩章

# サステナビリティ経営

環境

人的資本経営

労働安全保安衛生

人権の尊重

社会関係資本

ガバナンス

<グループ経営理念>

**太平洋セメントグループは、  
持続可能な地球の未来を拓く先導役をめざし、  
経済の発展のみならず、環境への配慮、  
社会への貢献とも調和した事業活動を行います。**

## サステナビリティ経営推進の基本方針

- ① 当社の経営理念・行動指針を踏まえ、目指すべき理想のサステナビリティ経営を明確にし、サステナビリティに基づいた事業活動の進展を図る。
- ② コンプライアンスを最重視する企業風土を醸成し、全役員・従業員が常に主体的に最適な判断を行うことを志向する。
- ③ 地球環境課題への貢献・人権の尊重・地域社会への貢献などは、当社グループのサステナビリティに資するものと認識した経営を行う。
- ④ サステナビリティの重点課題について、積極的に取り組み、適正な優先順位付けと資源配分を行う。
- ⑤ サステナビリティ経営推進の状況を踏まえ、ステークホルダーに対して適切な情報開示・コミュニケーションを実践し、信頼関係を構築する。
- ⑥ サステナビリティ経営推進を当社グループ全体の活動として位置付ける。

## CSR目標2025

- 1. 災害防止**
  - ・ 死亡災害ゼロ
- 2. 温室効果ガス排出抑制**
  - ・ ネットCO<sub>2</sub>排出原単位10%以上削減(2000年度比)
- 3. ダイバーシティ**
  - ・ 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

# 環境マネジメント — 環境マネジメントシステム (EMS) —

## 価値創造へ向けて

当社は環境経営方針に、環境汚染防止に留まらず、サーキュラーエコノミーの構築、カーボンニュートラル実現、環境負荷低減、水資源保護や生物多様性といった社会的

な環境問題への積極的な取り組みをあげ、これらを重要な経営課題と位置づけ、環境パフォーマンスの向上に努めています。

### 環境経営方針

当社は社会的な環境問題への積極的な取り組みを重要な経営課題と位置付け2006年1月に「環境経営方針」を制定しました。全ての事業活動において以下の6項目に重点的に取り組むとともに、国際社会から地域社会までの広範なステークホルダーとコミュニケーションを図り、GCCAならびにUN GCの一員として、持続可能なセメント産業の在り方を追求していきます。

2006年1月制定  
2024年4月改定

#### 1 環境に配慮した事業活動

事業活動における環境影響を適切に評価し、環境に配慮した製品・技術の開発と採用により、環境負荷の低減に取り組む。あわせて地域社会の一員として、環境保全活動に取り組む。

#### 2 環境法規制等の遵守

事業活動において適用を受ける環境に関連する法規制ならびに当社が同意するその他要求事項を確実に遵守する。

#### 3 サークュラーエコノミー構築への貢献

セメント産業の特性を活かし、リサイクル資源活用技術の高度化を進め、環境負荷低減と経済成長を目指すサーキュラーエコノミー構築へ貢献する。

#### 4 カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

既存技術の最大活用及び革新技術の開発・順次展開を図り、全社をあげてサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に取り組む。

#### 5 国際協力

当社が保有する環境保全や省エネルギーならびに廃棄物等のリサイクルに関する技術の海外への移転と普及を促進する。

#### 6 自然保護

自然との共生に役立つ製品と技術を提供することで、水資源や生物多様性等の保全・回復に貢献し、ネイチャーポジティブの実現を目指す。

## 運用体制

生産部担当役員を委員長とした「環境経営委員会」を設置し、環境経営の推進と環境マネジメントシステム(EMS)を実践しています。

当社は1997年6月から工場単位でISO14001の認証登録を開始し、1999年までに直轄6工場すべてが認証登録を受けました。2009年には、本社・支店・中央研究所にまで適用範囲を広げた全社EMSを構築し、2024年2月には(一財)建材試験センターより全社として5回目の更新審査を受け、認証登録を継続しています。

グループ会社を含むセメント工場のISO14001認証取得率は100%です。海外でもISOを主流とする国のセメント製造事業所の取得率は100%であり、積極的に環境保全に取り組んでいます。ISOを主流としない国のセメント製造事業所では、独自のEMSを運用しています。

### リスク管理

#### ● 環境リスク低減

重大環境事故の発生を未然に防止するために過去事例を元に適宜必要な対策を講じています。

#### ● 自然災害への対応

近年、異常気象による自然災害の激甚化が課題となっています。当社では、豪雨による工場内の冠水リスクを抽出し、排水ルートと処理能力を確認後、必要な投資工事を進めていく予定としています。

#### ● 環境法令遵守

当社では太平洋セメントグループ全体の環境法令遵守のため、定期的にグループ会社へ環境パトロールを行い、法令遵守状況の確認に取り組んでいます。

## 実現に向けてのロードマップ

EMSの確実な運用による継続的改善活動を実施し、以下の観点から着実に取り組んでいきます。

#### 1 重大環境事故・重大環境クレームゼロ

過去に発生した重大環境事故事例を用いた教育を実施。発じんによる環境事故・クレームをゼロにすべく、直轄6工場、グループ会社3工場において、セメントキルン排ガス処理装置を電気集じん機からバグフィルターへ完全に移行します。

#### 2 緊急事態(地震・津波・油流出・集中豪雨・火災・発じん)に強い工場づくりに強い工場づくり

#### 2023年度実績

- 1 重大環境事故・重大環境クレーム 0件
- 2 地震・津波対応マニュアルの整備、油流出防止体制の強化
- 3 環境法令遵守チェックリストの運用、関係グループ会社の環境パトロール 2回/年実施

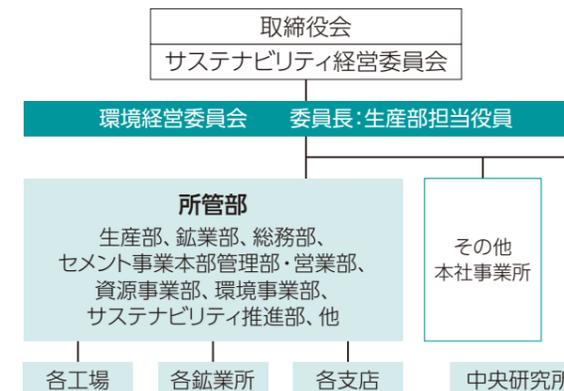
#### 2026年度計画

- 1 重大環境事故・重大環境クレーム ゼロ
- 2 集中豪雨による工場内冠水リスク対策実施
- 3 設備火災予防体制の強化

#### ありたい姿(2030)

- 1 重大環境事故・重大環境クレーム ゼロ
- 2 緊急事態(地震・津波・油流出・集中豪雨・火災・発じん)に強い工場づくり
- 3 グループ全体での環境法令遵守体制の定着

### ● 全社EMS体制図



環境事故対応訓練(大分工場)

### 内部環境監査

2023年度も当社の全事業所を対象として内部環境監査を実施しました。今年度の監査の重点観察項目として環境法令およびそのほかの要求事項の遵守評価の確認、外部コミュニケーションの確認、目標未達項目の是正処置、工場対象の事項として環境不適合に関する是正・予防処置のフォロー状況、工場対象の事項として自然災害による設備の冠水リスク抽出および対策立案、支店対象の事項としてサービスステーションの緊急事態対応の確認を実施しました。

#### ● 内部環境監査の結果

	総指摘件数	改善要求件数	是正処置件数
2021年度	40	3	3
2022年度	29	3	3
2023年度	26	5	5

# 環境マネジメント — 環境負荷の低減 —

## 方針と運用体制

当社は、環境経営方針に基づき、環境法規制等に遵守し、環境に配慮した事業活動に取り組んでいます。

各工場では、環境事故を想定した「緊急時対応計画」を作成しています。定期的に地元消防署と協力した消防訓練、環境事故発生時の影響緩和措置、行政への通報などの訓練を実施しています。

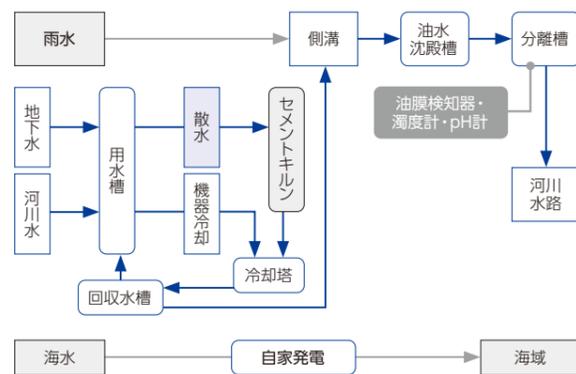
また利用する廃棄物・副産物の多様化と増加にともない、環境に配慮する事項が増加しています。屋内型置場や密閉式受入設備の設置増設ならびに排煙設備の改良など、各種環境対策を実施し、環境影響の低減に努めています。寄せられた環境情報に対しては、できる限りすみやかに現地に出向き、状況確認、原因調査、状況説明のうえ、当社に起因する場合は改善策を講じています。

## リスク管理

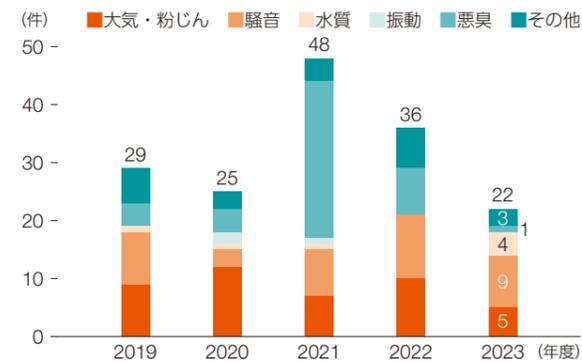
### 水質汚濁防止

当社グループの公共用水域への排水は、ほとんどが冷却水で、水質汚濁防止法に規定される汚水ではありません。セメント工場では受け入れた水資源を循環水として再利用しており、公共用水域への排水を最小限にするよう努めています。また、油タンク、酸・アルカリタンクなどの周りには防液堤を設け、さらに公共水域への排水ルートには、沈殿池(槽)、油水分離槽、油膜検知器、pH測定器、懸濁物質検知器を設置して、汚染物質の漏洩対策を講じています。

### ● 工場の水循環フロー



### ● 環境苦情件数の推移



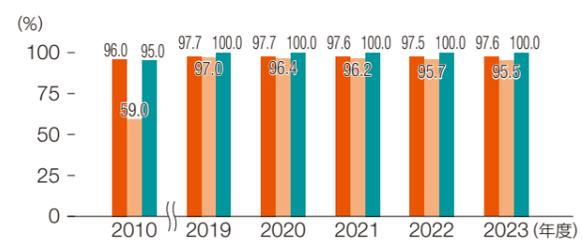
### 大気汚染物質

セメント製造における主な大気汚染物質は、セメントキルンの排ガスに含まれるNOx、SOx、ばいじんです。これらを適正に管理するため、排ガス中の排出濃度の連続測定器の導入を進め、適正運転に努めると同時に、脱硝装置の強化、排ガス処理装置のバグフィルター化などの対策を進め、「2010年度の排出レベルを維持すること」を目標として大気汚染物質の排出制御に努めています。

### ● 主要大気汚染物質の排出原単位



### ● モニタリング比率



■ NOxの連続測定器を導入しているキルンにより製造されたクリンカ量の割合  
 ■ SOxの連続測定器を導入しているキルンにより製造されたクリンカ量の割合  
 ■ ばいじんの連続測定器を導入しているキルンにより製造されたクリンカ量の割合

### 土壌汚染防止

2007年度から2008年度にかけてセメント工場敷地内で土壌汚染の可能性のある場所について、専門コンサルタントによる土地履歴などの調査とリスク評価を実施したうえでボーリング調査を行い、土壌汚染の有無を確認しました。調査の結果、処置の必要性が発見された所

### PCB廃棄物管理

当社グループは「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法の一部を改正する法律」(以下、PCB特措法)に基づき、高濃度/低濃度PCB廃棄物の保管および処理を適正に行っています。

特にPCB特措法に定められた処分期限が早い高濃度PCB廃棄物については、2006年に中間貯蔵・環境安全事業(株)と処理委託契約を結び、優先的に処理を進めてきました。

2023年度は旧大阪工場、旧香春工場の安定器等汚損物6台を処理し、すべての高濃度PCB廃棄物の処理を完了しましたが、その後、熊谷工場、旧小野田工場で計2台の安定器等汚損物が新たに発見され、保管中です。行政の指示にしたがって適切に対応していきます。

では、地下水汚染を監視するための観測井戸の設置や汚染土壌の除去などを実施しました。また、廃棄物置場からの浸潤水や油・酸・アルカリタンクならびに配管などからの漏洩液の浸透防止対策を行い土壌汚染の防止に努めています。

### ● 高濃度PCB廃棄物の処理状況

(単位:個数)

廃棄物	2022年度末保管	2023年度新規対象	2023年度処理実績	2023年度末保管	2024年度処理計画
コンデンサ	0	0	0	0	0
トランス	0	0	0	0	0
安定器	6	2	6	2	2
合計	6	2	6	2	2

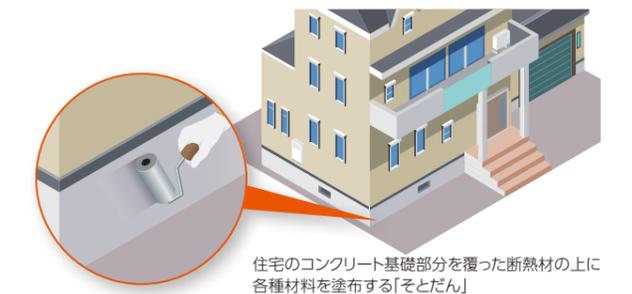
## 環境配慮型製品

### 基礎断熱用システム「そとだん」

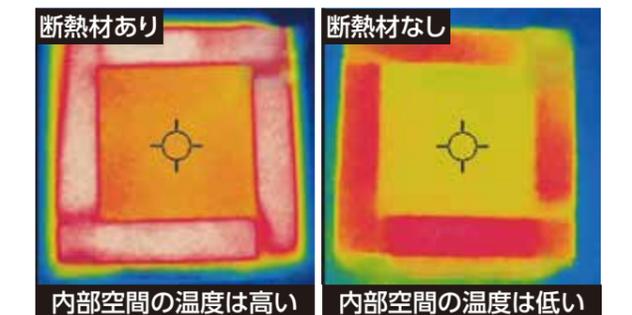
住宅業界では、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて環境性能に優れたZEH\*の普及・推進を図っています。ZEHではエネルギー消費量削減を目的とし、高い断熱性能が必須となります。断熱性能を高める手段のひとつに、住宅の土台部分にあたるコンクリート基礎を外側から断熱材で覆った基礎断熱工法があります。床下温度を一定に保つことができるようになり、夏は涼しく冬は暖かくなり、さらに屋根や壁の断熱と組み合わせることでエアコンや床暖房に使用するエネルギーの消費量を大幅に削減できます。秩父コンクリート工業社が基礎断熱用に開発した「そとだん」は、基礎外側の断熱材を衝撃や風雨、紫外線から保護し、意匠性を付与する工法です。特別な技術・道具がなくても、断熱材の上から各種材料を塗布することができる簡単な施工方法であるうえに、優れた接着性と耐久性を有しています。

2025年4月からすべての新築建物に対して省エネ基準適合が義務化されるため、今後ますますZEHの増加が見込まれ、それにともない「そとだん」の需要も高まると予想されます。

\* ZEH: net Zero Energy Houseの略で、「エネルギー収支をゼロ以下にする家」という意味で、省エネルギー、高断熱、創エネルギーの3要素から成り立ち、CO2削減に貢献します



### ● 住宅のコンクリート基礎を模した試験体に設置した断熱材の効果の検証 (低温環境に3時間置いた場合の比較)



高温 低温  
 低温環境に3時間置いた場合、断熱材を設置した条件(左図)ではコンクリート試験体の内部空間の温度は高く保たれている

## サーキュラーエコノミー(循環型経済) — 資源効率の向上 —

### 価値創造へ向けて

当社では廃棄物・副産物をセメントの原燃料として再利用するセメント資源化を進めています。これにより天然資源の枯渇抑制といった観点から循環型経済の形成を推進するとともに最終処分場の延命にも貢献しています。

これからも、セメントの需要動向や、社会からの要請などに柔軟に対応しながら、カーボンニュートラルと同時にサーキュラーエコノミーを実現すべく、新たな付加価値を創造し成長します。

### 方針と運用体制

当社は環境経営方針に、サーキュラーエコノミーの構築を掲げており、マテリアリティのひとつとして重要な経営課題と位置づけています。セメント産業の特性を活かし、リサイクル資源活用技術のさらなる高度化を目指し、その深化に資する新規事業の立ち上げや、展開を図ることで、環境負荷低減と経済成長を目指していきます。当社グループでは、セメント製造工程を利用した処理困難廃棄

物のリサイクルだけでなく、リン回収技術(リントル)、セメント製造工程での有用金属・貴金属回収技術、リチウムイオン電池処理技術などにより、様々な有用な資源を回収し、他産業と連携することで再利用を可能としています。

サステナビリティ経営推進の基本方針のもと、各事業および研究開発部門において、展開・共有しながら、推進していきます。

### 実現に向けてのロードマップ

2030年に向けたサーキュラーエコノミー実現のロードマップは、セメントの国内需要動向およびカーボンニュートラルの取り組み推進など、現在の社会的な状況をふまえ、以下の取り組みを推進します。

- 1 既存事業の優位性の確保
- 2 セメント製造における廃棄物処理量の確保による熱エネルギー代替率のさらなる向上
- 3 混合セメント用混合材などに使用する石灰石ソースの確保

さらに、サーキュラーエコノミーの深化に資する展開として、以下の取り組みを推進します。

- 1 処理困難物のひとつであるリチウムイオン電池のリサイクル
- 2 セメント事業に依存しない下水汚泥資源からのリン回収および肥料化実証事業への参画、廃太陽光パネル処理事業
- 3 都市ごみ焼却灰からの貴金属回収・重金属除去技術の確立

#### 2023年度実績

廃棄物・副産物の使用量は547万6千トンで、セメント生産量の減少にともない受入量も前年比で減少しました。しかし、使用原単位は421.9kg/トン-セメントで、前年度より高い値となりました。燃料代替である廃プラスチックの受入量は前年比0.7%増加しました。

#### 2026年度計画

これまで処理困難とされていたリサイクル品の受け入れ・廃棄物処理量の増加、セメント製造における燃料系廃棄物処理量の増加による熱エネルギー代替率の向上、およびサーキュラーエコノミーの深化に資する新規事業の早期立ち上げを図ります。

#### ありたい姿(2030)

セメントの生産量が減少する中で、サーキュラーエコノミーの深化に資する新規事業の拡大を図り、地域社会に貢献できる活動を強力に推進します。

#### 地域社会との資源循環

当社グループでは産業廃棄物以外にも、各自治体で発生している一般廃棄物、都市ごみ焼却残さや浄水汚泥・下水汚泥などもセメント原燃料として利用しています。2022年度の全国ごみ発生量は4,034万トンあり、そのうち焼却できなかった焼却未利用残さなど337万トンは、最終処分場に埋め立てられています。当社グループには、社会ニーズにあわせた都市ごみ資源化システムとして、焼却残さ資源化システム、AKシステム、エコセメント製造システムがあります。これら3つの技術メニューを駆使し、地域社会の資源循環の形成と環境問題の解決に取り組んでいます。

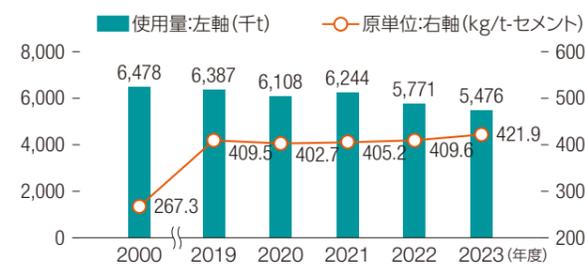
#### 産業界との資源循環

当社グループは石炭火力発電所から発生する石炭灰を引き取り、セメント原料のひとつである粘土の代替として使用するとともに、さらなる有効活用を目的としアッシュセンター事業を展開しています。また、発電所では石炭の燃焼により発生する硫酸化合物の除去材として、当社は石灰石粉末を供給し、反応して生成した副産石膏もセメント原料として引き取り、有効利用しています。製鉄会社では、鉄鉱石から鋼材をつくる過程で鉱石に含まれる不純物を除去する精錬工程があります。当社はこの精錬工程で 사용되는石灰石や生石灰を供給しています。また、精錬後に発生する高炉スラグなどの副産物を引き取り、セメント原料や混合材として使用しています。

### ● マテリアリティのKPI・目標と実績

KPI・目標	2021年度	2022年度	2023年度
<b>代替原燃料使用の推進</b> 廃棄物等利用原単位400kg/トン-セメント以上を維持	405.2kg/トン-セメント	409.6kg/トン-セメント	421.9kg/トン-セメント
<b>廃棄物排出量</b> 廃棄物最終処分量40トン以下を維持	1.3トン	1.9トン	2.0トン

### ● 廃棄物・副産物の使用量と原単位の推移

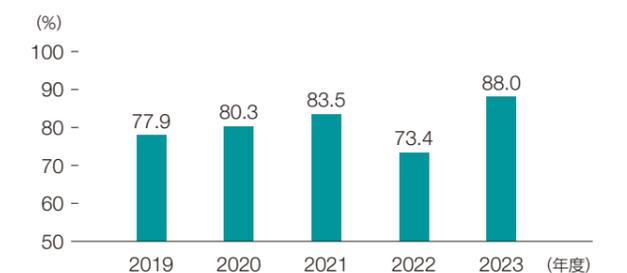


国土交通省「下水道革新的技術実証事業(B-DASHプロジェクト)」実証施設

### サービスステーションにおける取り組み

サービスステーション(SS)では、セメント品種の入れ替えなどで発生するサイロ内の残余セメントを工場に戻し、セメントの原料としてリサイクルすることで外部委託する廃棄物量の削減に努めています。2023年度のリサイクル率は2022年度と比べて14.6%上昇しています。

### ● SSにおけるリサイクル率



### 外部経済効果

廃棄物の利用拡大による社会的な環境負荷低減を貨幣価値として評価しています。

#### 基本的な考え方

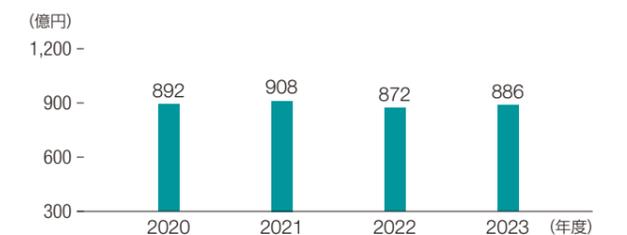
当社では、外部からの廃棄物利用拡大にともなう社会的な環境負荷低減効果を貨幣価値に換算し、セメント資源化システムの取り組みによる「外部経済効果」として評価しています。2023年度は886億円の社会的効果を上げたと算定しています。2023年度は、前年度より天然原料の削減量が増加し、経済効果は対前年度比で約2%増加しました。

### ● 外部経済効果(2023年度)

インパクト	インベントリ	削減量(t)	インベントリ設定市場価格(円/t)	外部経済効果(億円)
地球温暖化	CO <sub>2</sub>	1,986,899	3,000	60
エネルギー資源枯渇	原油	108,397	18,400	20
鉱物資源枯渇	天然原料	6,823,222	1,000	68
最終処分場枯渇	廃棄物	4,923,390	15,000	739
合計				886

### 外部経済効果の算定方法について

- 当社で他産業の廃棄物リサイクルを行わない場合に、社会全体が受ける環境影響を独自の方法で算定したものです。
- GCCAのCO<sub>2</sub>プロトコルで収集したデータなどから廃棄物・副産物を使用したことによる化石エネルギーや天然原料の使用削減量を計算しました。
- 削減量(環境保全効果)に、当社で設定した市場価格を乗じて経済効果に置き換えています。それぞれのインベントリの市場設定価格は2000年度から据え置いています。設定の根拠は次の通りです。CO<sub>2</sub>:炭素税3,000円/トン、原油:輸入価格、天然原料:購入価格(仮定)、廃棄物:管理型処分場の処理費用(首都圏)
- この算定方法による外部経済効果のうち、一部は当社損益に反映されています。



# 気候変動 ー 地球温暖化防止 ー

## 価値創造へ向けて

セメントは製造過程で相当量のCO<sub>2</sub>が排出され、そのうちエネルギー由来が4割、主原料である石灰石の脱炭酸由来するものが6割となります。そのためエネルギー由来のCO<sub>2</sub>は、グリーンエネルギーへ転換することにより排出をゼロとすることは可能ですが、原料から排出されるCO<sub>2</sub>は石灰石を使う限りゼロにはならないという大きな

課題があります。

そこで当社は、2030中間目標を含む「カーボンニュートラル戦略2050」を掲げ、地球温暖化防止への貢献と持続的な成長のために、中長期的な視点に立ったCO<sub>2</sub>排出削減対策を推進しています。

## 方針と運用体制

「カーボンニュートラル戦略2050」に基づき、成長戦略としてカーボンニュートラル実現に取り組むためにプロジェクトチーム（現カーボンニュートラル技術開発部）を新設し、カーボンニュートラルに資する革新技術の開発と実用化に向けた開発を進めています。

さらに、カーボンニュートラル戦略委員会の下、社内横断組織として5つのワーキンググループ（WG）（2030WG、中長期WG、ファイナンスWG、CCSWG、CN工場WG）を立ち上げ、目標達成に向けた活動を推進しています。

## 実現に向けてのロードマップ

2030年の中間目標である「2000年比サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出原単位20%以上の削減」「国内ではCO<sub>2</sub>排出量の40%以上の削減」を達成するために、省工

ネルギー化、化石エネルギー代替および混合材の利用拡大、低CO<sub>2</sub>セメントの開発と、革新技術であるCO<sub>2</sub>回収と利用に係る開発完了を掲げています。

2023年度実績	2026年度計画	ありたい姿(2030)
<ul style="list-style-type: none"> <li>「カーボンニュートラルモデル工場」構想の検討に着手</li> <li>C2SPキルンの実証試験を開始</li> <li>藤原工場へのガスエンジン発電設備の導入を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>混合セメントへのシフト加速</li> <li>混合材調達体制整備</li> <li>化石エネルギーの代替促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>混合セメントの新規格化</li> <li>メタン、水素等によるガス焼成</li> <li>新型粉砕助剤の開発</li> <li>低CO<sub>2</sub>セメント(カーボフィクスセメント)</li> <li>CO<sub>2</sub>固定(カーボキャッチ)</li> </ul>

### 輸送部門におけるCO<sub>2</sub>排出削減の取り組み

当社の原燃料および各種製品の輸送は、輸送会社に委託しており、当社は特定荷主の立場からCO<sub>2</sub>排出削減に取り組んでいます。主な取り組みとして、トラック部門においては、往復輸送の計画的実施やエコドライブを奨励するとともに、各車両にデジタルタコメーター、

エコタイヤなどの省エネルギー装備の導入も奨励しています。船舶部門においては、最新の省エネルギー技術を導入した船舶を新造し就航させるとともに、既存の船舶においても省エネルギー運航を奨励しています。

2023年度のCO<sub>2</sub>排出量は、2022年度より約2%減少しました。

### ● 輸送手段別CO<sub>2</sub>排出量(2023年度)

輸送手段	輸送量(千t)	平均輸送距離(km)	輸送トンキロ(千tkm)	CO <sub>2</sub> 排出量(千t)
船舶	15,955	502	8,013,408	108
トラック	12,135	61	741,154	41
貨車	4,864	26	125,322	3
合計	32,954	269	8,879,884	152

単体

## ● マテリアリティのKPI・目標と実績

KPI・目標	2021年度	2022年度	2023年度
カーボンニュートラルの実現(2030中間目標) CO <sub>2</sub> 排出原単位*1 20%以上削減(2000年比)	9.7%	10.5%	11.6%
国内CO <sub>2</sub> 排出総量*2 40%以上削減(2000年比)	36.0%	42.7%	46.8%

※1 スコープ1(化石エネルギー代替分をのぞく) + スコープ2 + スコープ3(カテゴリ1,3)  
 ※2 スコープ1(化石エネルギー代替分をのぞく) + スコープ2  
 (注)算定結果を見直し過去に遡って修正しました

## ● サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出原単位

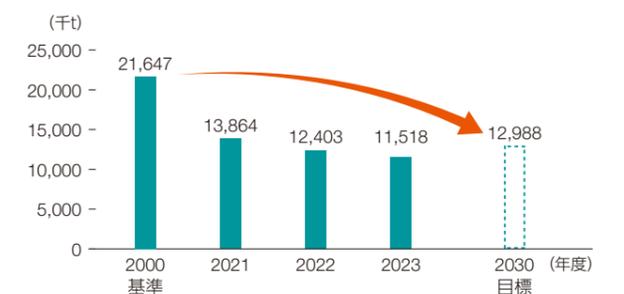


(注)算定結果を見直し過去に遡って修正しました  
 ※3 スコープ3に関しては、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.2)環境省」および「LCIデータベース IDEA version 3.2(2022年度以前)、version 3.4(2023年度)」を参照  
 ※4 スコープ3をのぞく

2022年度に比ベスコープ1+2におけるCO<sub>2</sub>排出原単位が減少しました。なお、2030目標のひとつであるサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出原単位20%以上削減(2000年比)に対し、11.6%削減を達成しました。

また、コンクリート吸収によるCO<sub>2</sub>削減効果については、GCCAと協働し適切な評価方法の検討を推進しています。

## ● 国内CO<sub>2</sub>排出総量



化石エネルギー代替の増加による石炭使用量の減少およびセメント生産量の減少にともない排出量が減少し、2030中間目標の国内CO<sub>2</sub>排出総量40%以上削減(2000年比)を超過達成しました。

## プロジェクト別環境会計 ー 埼玉工場ガスエンジン発電設備導入

ガスエンジン発電設備は都市ガスなどの気体燃料を燃焼させる内燃機関による発電装置であり、燃焼によって得られた駆動力を電気エネルギーに変換して発電します。

2023年度には埼玉工場に7800kWのガスエンジン発電設備を2基導入し、当社国内工場としては2例目となります。同発電設備は高い発電効率と優れた環境性能を有する最新鋭の設備であり、本設備の導入により操業に必要な電力の安定調達ならびに省エネルギーかつ低CO<sub>2</sub>排出量の電力使用が可能となっています。当社は引き続き一層のCO<sub>2</sub>削減および環境負荷低減を目指しています。



埼玉工場 ガスエンジン発電設備

投資額: 約**36**億円 CO<sub>2</sub>削減効果: **5,809**トン/年

## TCFD提言に関する情報開示

### シナリオ設定

気候変動が当社グループに与える事業リスク・機会について2050年までのシナリオを設定し、評価および分析を実施しました。気候関連リスクや機会に重要な影響をもたらす事象をIEA「世界エネルギー見通し(WEO)」、「エネルギー技術展望(ETP)」やIPCC「第5次評価報告書(AR5)」など、科学的な根拠に基づき開発された気候関連長期シナリオを基に整理しました。IEA World Energy Outlook 2021を参考に2030年代を想定し、適切な炭素価格の仮定とともに、当社事業に影響を及ぼす2つのCO<sub>2</sub>削減シナリオ(1.5°C、4°C)を設定しました。その後、各シナリオにおけるビジネスインパクトを規模および時期(短期・中期・長期)の側面から分析しました。

	1.5°Cシナリオ(パリ協定に整合)	4°Cシナリオ(気候変動に有効でない対応)
参照シナリオ	IEA net-zero Emissions Scenario (NZE) Carbon Emissions Pathway: RCP 2.6	IEA Stated Policies Scenario (STEPS) Carbon Emissions Pathway: RCP 8.5
仮定した炭素価格	130米国ドル(約17,550円)/トン-CO <sub>2</sub>	30米国ドル(約4,050円)/トン-CO <sub>2</sub>

1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
カーボンニュートラル実現に向け、政府と産業界が連携している。産業界のカーボンニュートラル移行と整合的に開発(CO <sub>2</sub> 回収、利用、貯蔵技術)が進められている。気候変動の影響は、国土強靱化政策などにより一定の対応ができています。	カーボンニュートラル実現に向けた当社の努力と、セメント産業への規制にミスマッチが生じ、当社に不利益をもたらす。当社が進める革新技術の開発からの利益は限定的となる。気候変動の影響は、頻発する極端な気候現象など、深刻になっている。

### シナリオ概要

#### ● ビジネスインパクト

区分	ドライバー	1.5°Cシナリオ		4°Cシナリオ	
		ネガティブ	ポジティブ	ネガティブ	ポジティブ
1. 政策・規制	● 規制カーボンプライシングの導入 CO <sub>2</sub> 排出規制の強化		中	中	
	● 化石エネルギーの高騰	小		中	
2. 市場	● 低炭素型建設資材の需要高揚		大		中
	● 石炭火力発電所の稼働低下	中		小	
3. 技術	● CO <sub>2</sub> 回収利用技術開発の進展		大	中	
	● 資源循環、循環経済高度化のための技術深化		中		小
4. 評判	● カーボンニュートラル実現意識の高まり		中	中	
5. 物理事象	● 慢性的ー平均気温上昇、海面上昇	小	小	中	小
	● 急性的ー気候事象の激化(洪水や高温など)	小	小	大	小

大:売上額で1,000億円程度の影響  
中:売上額で10~100億円程度の影響  
小:売上額で10億円程度までの影響

### 重要な気候変動関連リスクと機会およびシナリオの選定プロセス

- STEP 1** セメント産業の気候関連リスク・機会の認識に関するベンチマーク調査を実施し、当社に関連するドライバーを洗い出し
- STEP 2** 気候関連のドライバーとその中間的なアウトカム、当社にとってのインプリケーションの因果関係を整理し、キードライバーを特定
- STEP 3** キードライバー項目ごとに、科学的な根拠に基づき開発・公表された気候関連長期シナリオを参照し、気候関連シナリオを作成
- STEP 4** 各シナリオにおいて、想定されるビジネスインパクトを評価
- STEP 5** 評価されたビジネスインパクトのうち、ポジティブ・ネガティブな影響が大きいと判断されたビジネスインパクトへの対応策を検討

## TNFD提言に関する情報開示

### ガバナンス

サステナビリティ経営を推進するために社長を委員長、全取締役および全役付執行役員を委員とする「サステナビリティ経営委員会」を設置しています。その傘下の専門委員会である環境経営委員会とリスク管理・コンプライアンス

委員会において、当社グループの気候変動や自然資本などの課題解決に取り組んでおり、活動計画の策定および活動実績を自己評価しています。その内容はサステナビリティ経営委員会で審議し、結果を取締役に報告します。

### 戦略

当社グループの鉱山操業は、原料の石灰石採掘が自然へ依存し影響を与えているとの認識のもと、鉱山と周辺地域の自然環境を保全するための取り組みを継続的に実施しています。セメント製造においては、工場設備の冷却用として水資源を利用しており、将来顕在化する可能性のある課題として水リスクの分析、水使用の状況把握に努め、適正利用を図っています。

今後、自然との接点をより明確にするために、TNFD<sup>\*1</sup> 提言に基づいたLEAP<sup>\*2</sup>アプローチ等の手段を用いて自然へのリスクと影響を把握し、長期プランとして戦略に落とし込んでいくことを検討しています。

<sup>\*1</sup> Taskforce on Nature-related Financial Disclosures の略称。自然関連財務情報開示タスクフォースのこと  
<sup>\*2</sup> TNFDで開発されたガイダンスで「Locate」「Evaluate」「Assess」「Prepare」という4つのフェーズの頭文字をとったもの

### リスクと影響の管理

当社マテリアリティをふまえて、鉱山回復計画の策定や水資源を管理しており、鉱山および工場のリスクや状況を把握しています。

定率90%以上を目標としています。

#### 生物多様性

P.86~87

当社グループの鉱山操業は石灰石を採取するため、開発区域の環境や生態系への影響は避けられません。鉱山開発にあたっては、開発地域の生物多様性や水資源を含む環境調査を基に、開発が与える影響を専門家の協力を仰ぎながら事前評価し、ステークホルダーと意見交換しながら開発計画を定めます。定期的に周辺環境を監視し、環境影響についてステークホルダーに報告しています。また、GCCAのガイドラインに基づき鉱山の回復計画策

#### 水源保全

P.88

当社グループのセメント工場で使用される水は、セメント製品の原料ではなく、工場設備の冷却用として使用され、蒸発していくものが大部分です。工場内で使用される水は生活雑排水をのぞいたすべてを循環使用し、水域への影響低減に努めるとともに、WRF<sup>\*3</sup>を用いてセメント工場における水資源リスクを分析しています。また、GCCAのガイドラインに基づき、水資源の管理を行うことで水源保全を図っています。

<sup>\*3</sup> 世界自然保護基金(WWF)が開発した水リスクマップ、Water Risk Filterの略称

### 指標および目標

当社は環境経営方針に、水資源や生物多様性の保全・回復といった自然資本等への積極的な取り組みを重要な経営課題と位置づけて、ネイチャーポジティブの実現を目指し、事業活動における影響評価や管理を行っています。

今後はTNFD提言に基づき、評価範囲・優先地域の見直しや手法について精度向上を目指していきます。また事業活動による影響の評価結果から、管理する指標と目標についても検討していきます。

### 自然への影響・依存評価への概要

当社グループ事業における自然への依存と影響の概要は次の通りです。

工程	事業所	自然への依存	自然への影響
石灰石採掘	石灰石鉱山	・鉱物資源の採掘 ・その他自然資源	・土地への改変 ・生態系への影響(陸域、淡水域)
セメント製造	セメント工場	・水資源の利用(淡水域、海水域、地下水)	・水使用(淡水域、海水域)

#### 2023年度実績

- IBAT<sup>\*4</sup>を用いて鉱山における生物多様性リスクを分析
- WRFを用いてセメント工場における水資源リスクを分析

<sup>\*4</sup> パードライフ・インターナショナルが提供する Integrated Biodiversity Assessment Toolの略称

#### 2024年度~2026年度計画

- TNFDに沿った情報開示の推進
  - ・ LEAPアプローチに沿った影響と依存の評価
  - ・ LEAPアプローチに沿ったリスク機会の評価
  - ・ 指標および目標の検討
  - ・ 継続的改善

#### ありたい姿(2030)

- グループ全体のネイチャーポジティブの推進

## 自然資本 — 生物多様性 —

### 価値創造へ向けて

当社グループは、事業活動において生物多様性と最もかかわりがある石灰石鉱山を開発・操業するにあたり、地域の生態系保全と地元の振興を両立させることが重要であると考えています。鉱山の開発、操業から跡地の利用にいたるまで地元との協働により、TNFDが掲げるネイ

チャーポジティブの実現を目指しています。具体的には地方行政、地域社会、学識者との意見交換をふまつつ、公鉱害の防止はもとより、生物多様性ならびに水資源の保全など、環境影響を最小化できるよう鉱山の運営に努めています。

### 方針と運用体制

セメントの製造は主原料である石灰石を鉱山で採掘するところからはじまり、骨材や工業原料など資源品の多くも鉱山で採掘しています。当社グループは、生物多様性保全への積極的な取り組みを重要な経営課題と位置づけ、「環境経営方針」に自然保護を掲げています。鉱

山において従来実施してきた希少動植物の保全、採掘区域・跡地の緑化活動などに加え、2023年度からは環境省が推進する「生物多様性のための30by30アライアンス」ならびに「経団連自然保護協議会」に参加し、より積極的な活動を進めていきます。

### リスク管理体制

当社グループの主要な石灰石鉱山はセメント工場の近くに位置しており、GCCAのガイドラインに基づき、バードライフ・インターナショナルが提供するIBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool) を用いて、IUCN (国際自然保護連合) が定める自然保護地域との位置関係を分析し、生物多様性評価を行っています。生物多様性価値があるとされる地域に含まれる鉱山は、行政当局の操業許可のもと、環境に配慮した採掘を実施しています。開発中や操業中は周辺環境を定期的に監視し、開発や操業による環境影響についてステークホルダーに報告することで、リスク管理に努めています。また

採掘終了後の緑化などによる環境回復を含めた採掘計画を策定し、操業しています。

#### ● 当社グループの石灰石鉱山 GCCA

地域	鉱山数	面積 (ha)	該当 <sup>※1</sup> 鉱山数
日本	13	2,835	2
米国	4	1,903	0
アジア	2	617	0
回復計画のある鉱山の割合 (%)			95

※1 主に管理活動を通じた生息地の保全を目的とする保護地域のこと。IUCN自然保護地域カテゴリIV (種と生息地管理地域) に含まれる

### 実現に向けてのロードマップ

当社グループは従来、生物多様性とかかわりがある石灰石鉱山において、採掘区域・跡地の緑化活動を進めています。採掘区域では、森林を伐採し、表土を掘削し、石灰石を採取するため、岩盤・地盤が露出し、植物相がない状態となります。その地区の中で、掘削予定がしばらくない場合は、可能な限り早期に緑化する努力を続けています。

また、生物多様性のための30by30アライアンスでは、ネイチャーポジティブの実現に向け、具体的な取り組みを進めています。

さらに、経団連自然保護協議会では、企業・団体との情報共有・情報発信などの活動を通じて、生物多様性保全のための連携を図ります。

#### 2023年度実績

- 生物多様性
  - ・生物多様性のための30by30アライアンス参加
  - ・経団連自然保護協議会参加
- 鉱山緑化
  - ・種子吹付27千㎡
  - ・苗木植栽1,760本

#### 2026年度計画

- 生物多様性
  - ・30by30アライアンスの取り組みを推進し、30by30達成に貢献する
- 鉱山緑化
  - ・種子吹付71千㎡
  - ・苗木植栽8,000本

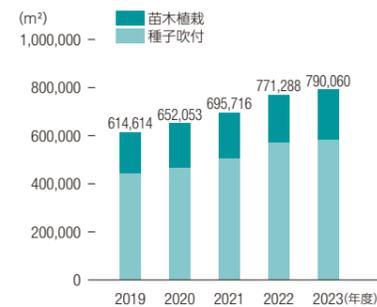
#### ありたい姿(2030)

- 生物多様性
  - ・自然共生型の事業活動を推進し、ネイチャーポジティブの実現に貢献する
- 鉱山緑化 (2027年～2030年合計)
  - ・種子吹付128千㎡
  - ・苗木植栽17,900本

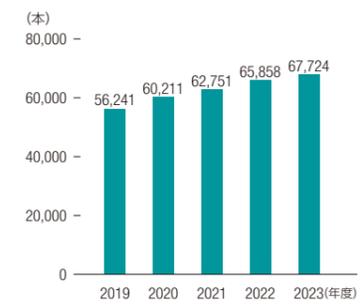
### ● マテリアリティのKPI・目標と実績

KPI・目標	2021年度	2022年度	2023年度
鉱山回復計画の策定 鉱山回復計画策定率90%以上	94%	94%	95%

#### ● 通算緑化面積 (1994年度～)



#### ● 通算苗木植栽本数 (1980年度～)



植樹祭の様子(武甲鉱山)

#### 生物多様性保全活動

当社グループが保有する石灰石鉱山では、特に環境影響評価において保全の必要があると判断された希少種については、保護設備の設置や移植、開発作業の制限などの対策を講じています。

秩父太平洋セメント社は、希少植物の保護に精力的に取り組んでいます。群馬県多野郡神流町に位置する叶山鉱山では、地元の自然保護団体の協力を得ながら、同鉱山に自生する38種類の希少植物を鉱山内に設置した植物園に移植しています。また、埼玉県秩父市と横瀬町に位置する武甲山で採掘している同社の三輪鉱山においては、自生する68種類の希少植物を地元の専門家などの協力や当社中央研究所のバイオ技術などを

活用し、保護や増殖を行っています。

また、三重太平洋鉱業社(旧イシザキ社)の藤原鉱山では、2012年から藤原岳周辺の石灰岩地域に生息する三重県指定希少野生動植物種について、専門家の意見・協力を得ながら移植や事後調査などの保全活動を行っています。



オオピランジ(叶山鉱山)



イワキンバイ(叶山鉱山)

#### 生物多様性のための30by30アライアンスでの取り組みについて

当社グループは、2023年度に生物多様性のための30by30アライアンスに参加し、参加要件の取組事項の実施について検討を進めております。

30by30とは、2030年までに陸域・海域の30%以上を健全な生態系として保全するという目標です。2021年G7サミットにおいて、各国での達成を約束しており、さらに2022年生物多様性COP15において、昆明一モントリオール生物多様性世界枠組みに盛り込まれました。

当社鉱業部、鉱山を管理するグループ会社、中央研究所で連携し、生物多様性のための30by30アライアンスでの取り組みを推進し、30by30達成に貢献します。



#### 「生物多様性のための30by30アライアンス」も参加要件 (以下のいずれか一つに取り組むこと)

- 所有地や所管地の国際OECM<sup>※2</sup>データベース登録を目指す
  - 保護地域の拡大を目指す、拡大を支援する
  - 保護地域、及び国際OECMデータベース登録を受けた(受ける見込みの)エリアの管理を支援する
  - 自治体の戦略に30by30目標を取り込み、保護地域の拡大、国際OECMデータベース登録及びその管理の支援を推奨する
- また、参加者は、これらの取組事項を積極的に対外発信する

※2 Other Effective area-based Conservation Measures の略称。民間などの取り組みにより保全が図られている地域や、保全を目的とした管理が結果として自然環境を守ることにも貢献している地域

## 自然資本 — 水源保全 —

### 価値創造へ向けて

当社グループのセメント工場における水資源の利用について、将来、顕在化する可能性のある課題として水リ

スクの分析、水使用の状況の把握に努め、水資源の適正利用を図っています。

### 方針と運用体制

当社は環境経営方針に、水資源の保全・回復といった自然資本等への積極的な取り組みを重要な経営課題と位置づけて、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。また、当社マテリアリティについて、GCCAのガイドラインに基づき水資源の管理を行うことで水源保全を図っています。

当社グループ鉱山においては、河川・湧水などの水資源の保全にも取り組んでいます。水資源保全の観点から、湧水や雨水は調整池を通し外部環境への影響を最小限に抑えてから排出されます。一部鉱山では生活用水用の井戸を掘削し、地元地域へ供給しています。

### リスク管理

当社グループのセメント工場における水リスクをWRF\*を用いて分析した結果、全工場のセメント生産量による加重の流域物理リスク評価点は2.76、最も評価点が高い工場では3.82となっています。また2024年度より流域物理リスクに焦点を当て、評価精度を見直し、環境への影響をより把握できるよう変更しています。評価点の高い工場の状況分析では喫緊の課題は見出されておらず、引き続き水資源の適正利用に努めています。

淡水は製品などの原料としてではなく、機器やガスの冷却用として蒸散したものが大部分です。

● 水使用の状況 GCCA (単位:千m<sup>3</sup>)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
表層水	5,626	5,355	5,527	5,346	4,374
地下水	18,656	18,759	18,706	17,673	16,740
用水	3,325	3,078	2,108	1,630	2,289
淡水の総取水量 (l)	27,607	27,192	26,341	24,649	23,403
海水の総取水量	147,372	146,232	146,894	145,476	145,758
総取水量	174,979	173,424	173,235	170,125	169,161
淡水の総排水量 (O)	13,674	13,447	13,246	12,792	13,021
海水の総排水量	147,377	146,368	147,062	145,639	145,927
総排水量	161,051	159,815	160,308	158,431	158,948
淡水使用量 (I-O)	13,933	13,745	13,095	11,857	10,382

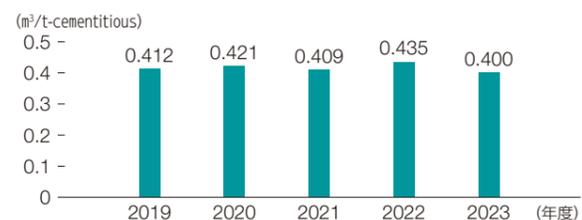
\* 世界自然保護基金(WWF)が開発した水資源の流域物理リスクや流域事業リスクを評価するツールで、評価点は最高5.0で最もリスクが大きいとされる

### 水使用の状況

セメント工場で使用される水の多くは機器や排気ガス、自家発電の冷却用です。工場からの排水は、これら冷却水で水質汚濁防止法上の汚水ではありません。工場内で使用する淡水は生活雑排水をのぞいてすべて循環使用し、取水量の削減と排水による水域への影響の低減に努めています。海水は臨海工場の自家発電設備の冷却に使用され、そのまま海に戻されます。

2023年度の淡水使用量は約1,038万m<sup>3</sup>で、セメント1トンを製造するのに淡水0.400m<sup>3</sup>を使用しました。この

● 淡水使用原単位 GCCA



### 水資源の適正利用事例

現況では地域社会との間で水資源をめぐる特段の懸念事項はありませんが、水資源保全の観点から取水量の削減に努めています。今後も地域とのコミュニケーションを密にするとともに地域の水資源の適正利用に努めていきます。

タイハイヨウセメントフィリピンズ社では、工場用水用に掘った井戸から地域へ上水を供給しています。また、米

国のカルポルトランド社はカリフォルニア州ロッキーキャニオン骨材採石場において、場内の雨水と湧水の集水・貯蔵方法を改善した水の持続的利用のためのシステムを構築しました。これにより水源確保ができ、井戸の増設や地下水の汲み上げ量を増やすことなく、操業に必要な水の供給を維持し、厳しい規制のもと場外排水を最小限に抑えることができています。

## セメント製造と廃棄物・副産物の利用

セメントは製造工程の特性を活かして、様々な廃棄物・副産物を原燃料として活用することができます。

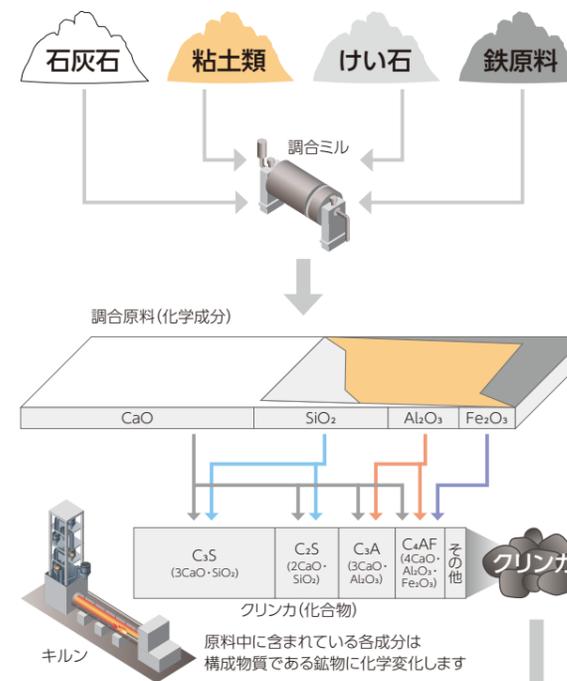


オリジナルキャラクター  
セメントジュニア博士

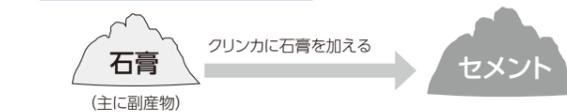
その理由のひとつは、中間製品であるクリンカの製造過程にあります。クリンカの原料のうち、粘土類、鉄原料のほとんどは現在では廃棄物・副産物ですが、これらを天然原料である石灰石やけい石とともに適切な割合で調合原料ミルで粉砕すると調合原料ができ上がります。様々な組成の原料を組み合わせることで一定の品位に調合するため、セメントの製造技術が大いに活用されています。

この調合原料をキルンで焼成することで、化学反応によりクリンカが生成されますが、廃プラスチックなどの燃料系廃棄物はエネルギー源として活用されています。クリンカはその後、石膏(主に副産物)などと粉砕されてポルトランドセメントになります。高炉スラグなどは、セメントなどの刺激により硬化するという特性を活かして、セメントに添加することで混合セメントになります。

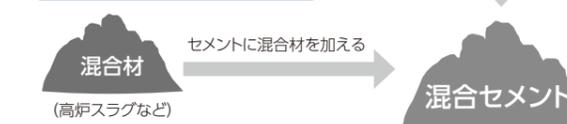
### クリンカの製造



### セメントの製造



### 混合セメントの製造



### ● 主な廃棄物・副産物の使用量と原単位 単体

廃棄物・副産物	使用量(t)	原単位 (kg/t-セメント)
石灰灰	1,686,689	129.9
高炉スラグ	947,365	73.0
副産石膏	456,459	35.2
未燃灰、ばいじん、ダスト	429,905	33.1
污泥、スラッジ	359,497	27.7
建設発生土	181,113	14.0
廃油	146,704	11.3
木くず	20,157	1.6
廃プラスチック	222,150	17.1
上水・下水污泥 +下水污泥焼却残さ	327,527	25.2
都市ごみ焼却灰	137,055	10.6
一般廃棄物	21,707	1.7
その他	540,065	41.6
合計	5,476,393	421.9
原料系廃棄物	4,923,390	379.3
燃料系廃棄物	553,003	42.6
合計	5,476,393	421.9

# 人的資本経営

## 価値創造へ向けて

当社では、多様な人材の自発的な業績貢献意欲を高め維持していくことが、中長期的な企業価値の向上につながるものと考え、人材を「資本」と捉えて人への投資を進めています。

経営戦略と人材戦略との連動を意識した取り組みを展開し、従業員が安心して働き続け、自己成長と貢献実感を得られる機会を提供していくことで、人的資本経営を実現していきます。

### ● 実現に向けてのロードマップ

	マテリアリティの目標・KPI / その他目標	要素		2023年度実績	2026年度計画	ありたい姿(2030)
<b>目指す姿1</b> <b>企業価値向上につながる人材育成</b> P.92	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人あたりの教育時間: <b>20</b>時間以上</li> <li>一人あたりの教育費用: <b>80</b>千円以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種研修の実施や個別能力伸長の支援および自主性・自律性を醸成する個人学習機会の提供</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>一人あたりの教育時間: <b>23.3</b>時間</li> <li>一人あたりの教育費用: <b>74</b>千円</li> <li>各種研修の実施等による能力開発</li> <li>グローバル人材育成プログラム実施</li> <li>個人学習機会の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種研修の実施等による能力開発</li> <li>グローバル人材育成プログラム実施</li> <li>個人学習機会の提供</li> </ul>	
<b>目指す姿2</b> <b>ウェルビーイングの充実を目指した職場づくり</b> P.94~97	<ul style="list-style-type: none"> <li>年次有給休暇取得率: <b>70</b>%以上</li> <li>男性の育児休業等取得率: <b>80</b>%以上</li> <li>定期健康診断受診率: <b>100</b>%</li> <li>二次検査受診率: <b>100</b>%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワーク・ライフ・マネジメントの推進 柔軟な働き方の実現に向けた各種制度を導入し、ワーク・ライフ・マネジメントを推進する</li> <li>健康経営の推進 ウォーキングイベント等を通じた健康意識の啓発、二次検査の勧奨など</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>年次有給休暇取得率: <b>83.6</b>%</li> <li>男性の育児休業等取得率: <b>54.0</b>%</li> <li>定期健康診断受診率: <b>99.9</b>%</li> <li>二次検査受診率: <b>96.2</b>%</li> <li>ワーク・ライフ・マネジメントの推進</li> <li>健康経営の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度再構築</li> <li>ワーク・ライフ・マネジメントの推進</li> <li>健康経営の推進</li> <li>人と組織の活性化</li> </ul>	<b>従業員とともに成長していく会社へ</b> ダイバーシティ&インクルージョンの推進に加え、DX人材、グローバル人材、マネジメント人材などの当社経営戦略に合致した多様な人材の確保・育成・定着を実現する基盤を構築し、従業員と会社がともに成長していくことで、人的資本の価値最大化による企業価値向上を目指す
<b>目指す姿3</b> <b>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの実現</b> P.98~99	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性採用比率: <b>30</b>%以上</li> <li>女性従業員比率: <b>10</b>%以上</li> <li>新任管理職の女性比率: <b>10</b>%以上</li> <li>女性管理職比率(2030年) <b>5</b>%以上 (2026年) <b>(3</b>%以上)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性・経験者・障がい者等の積極的雇用</li> <li>女性リーダー育成</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>女性採用比率: <b>22.0</b>%</li> <li>女性従業員比率: <b>9.9</b>%</li> <li>新任管理職の女性比率: <b>11.4</b>%</li> <li>女性管理職比率: <b>2.5</b>%</li> <li>次世代リーダー育成研修(女性対象)の実施</li> <li>選抜型社外派遣研修(女性対象)の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代リーダー育成研修の見直し・実施</li> <li>選抜型社外派遣研修(女性対象)の実施</li> <li>意識改革につながる施策を検討・実施</li> </ul>	
<b>エンゲージメント向上の取り組み</b> P.93	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントスコア: <b>ベンチマークスコア*</b>以上</li> </ul> ※ 全業界の企業規模1,001~5,000人の会社の平均スコア	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的なエンゲージメントサーベイの実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントスコア: <b>67.8</b></li> <li>エンゲージメントサーベイを導入実施し、結果についての分析報告会を各部署ごとに開催</li> <li>分析報告会后、各部署にてエンゲージメント向上のための取り組みを展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントサーベイを定期的の実施し、各部署の職制が結果に対して速やかに自部署の課題分析、アクションプランの策定・実行、効果検証できる体制を構築</li> </ul>	

# 人的資本経営 — 人材育成 —

## 目指す姿1 企業価値向上につながる人材育成

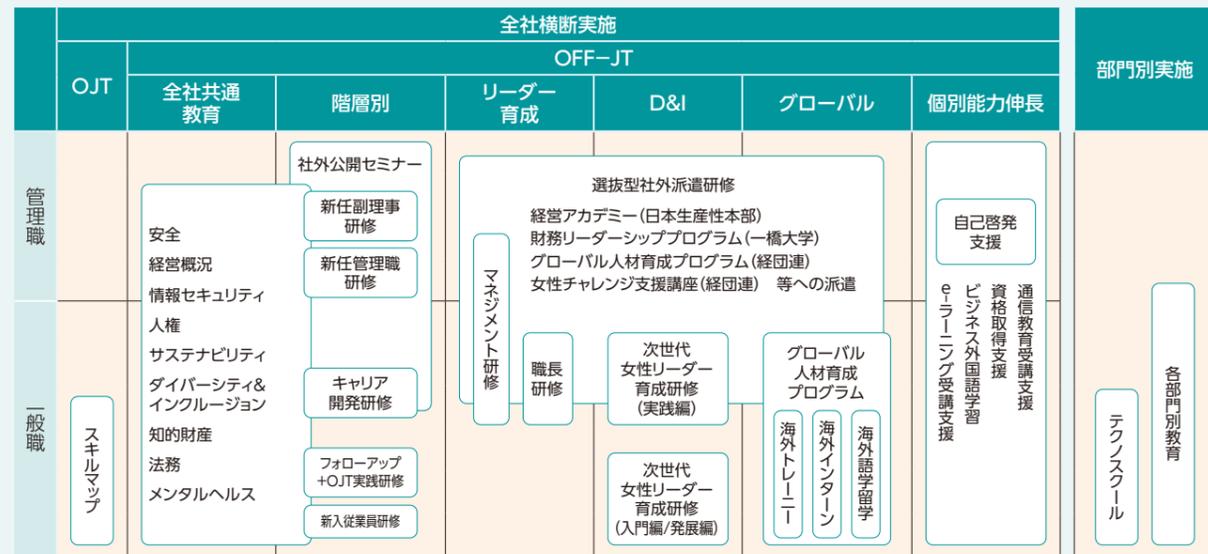
### 人材育成方針

- 個人の持てる力を最大限発揮し、一人ひとりが社内外に通用する人材の育成を目指します。
- ① 多様な人材の自主性、自律性を醸成し、「個」の成長を図ります。
  - ② 人材育成はOJTとこれを補完するOFF-JTを基本とします。
  - ③ それぞれの分野および階層において次代を担う後継者を育成します。
  - ④ 常にグループ経営を視野に入れ行動する人材を育成します。
  - ⑤ 世界に通ずるグローバルな人材を育成します。
  - ⑥ サステナビリティ推進を通じ、環境への配慮、社会への貢献が出来る人材を育成します。

### 運用体制

人材育成方針を具現化するため、全社横断的に教育を実施しています(下図の通り)。人材育成の基本となるOJTについては、従事する業務分野ごとのスキルマップを明示し、職場でのOJTに活かしています。OJTを補完するOFF-JTについては、各種研修の実施や個別能力伸長の支援を行っています。自主性・自律性を醸成する個人学習の機会を提供することによって従業員の伸長意欲をかきたて、キャリアの柱を主体的に見出す風土づくりを推進しています。

### ● 教育体系図



### ● マテリアリティのKPI・目標と実績

マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2021年度	2022年度	2023年度
一人あたりの教育時間20時間以上	—	14.8時間	23.3時間
一人あたりの教育費用80千円以上	42千円	60千円	74千円

企業価値向上につながる人材育成のために各種階層別研修やグローバル人材育成プログラム、選抜型社外派遣研修等で従業員の成長を支援しています。また、業務分野ごとのスキルマップでは必要な資格を明示し、資格

取得支援制度や通信教育受講支援、リスキリングにも活用できるeラーニングを用意することで、従業員の自律的な学びを支援しています。

## 人的資本経営 エンゲージメント向上の取り組み

### 方針と運用体制

当社グループの経営理念、ありたい姿といった価値観に対する従業員の理解や共感、また、従業員の会社への貢献意欲を高めることが企業の持続的成長に資するという考えのもと、人権や多様性を尊重した働きやすく活気のある職場づくりを進めています。

当社では、職場の環境や働きやすさの向上は進んでいるか、働き方に関する意識の変化はあるか、他社と比較してどのような状態にあるのかといった観点から、従業員のエンゲージメント向上に関する課題等を可視化し、施策の検討・実施につなげるため、2023年6月からエンゲージメントサーベイを導入しました。

エンゲージメントを可視化し  
組織の成長を加速させる  
WevoX  
可視化向上プラットフォーム



※ (株)アトラエ[WevoX]を利用

### ● マテリアリティのKPI・目標と実績

マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2022年度	2023年度
当社のエンゲージメントスコア (ベンチマークスコア※)	66.8 (69.4)	67.8 (69.3)

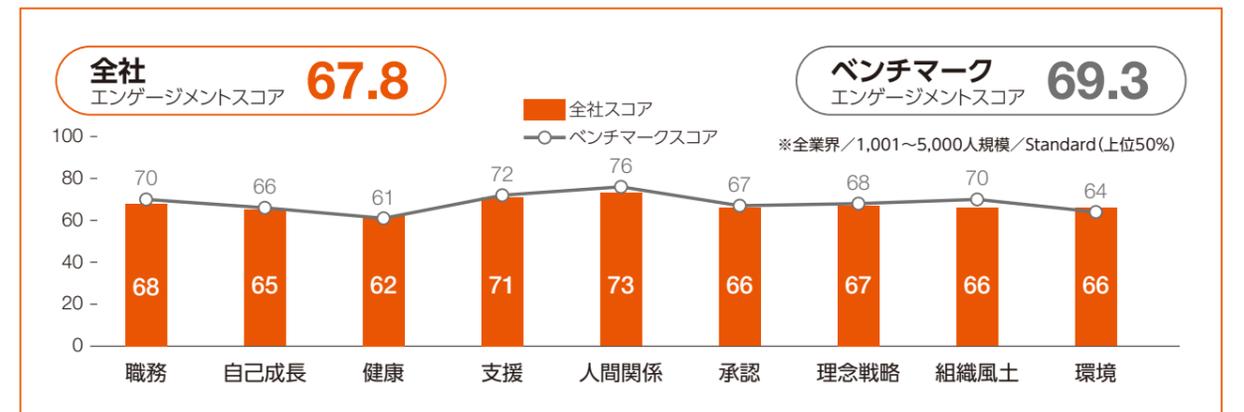
### 第2回エンゲージメントサーベイの実施

2024年5月実施のエンゲージメントスコアは「67.8」で、ベンチマークスコア※「69.3」に対して、1.5ポイント乖離がある状態となっていますが、第1回目の2023年6月調査時と比較して1ポイント上昇しています。

項目別にみると、組織風土項目内にある「キャリア機会の提供」「挑戦する風土」などに改善が必要であるものの、健康項目内にある「ストレス反応」、環境項目内にある「ワーク・ライフ・バランス」「給与への納得感」については、

前回調査時に引き続き、当社の強みとして表れました。今後もエンゲージメントサーベイを定期的実施し、そのスコアを確認しながら、組織の課題分析、アクションプランの策定・実行、そして効果の評価検証といったPDCAサイクルを各部署で展開することで、従業員のパフォーマンス向上や組織の活性化を図り、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

※ WevoX利用企業のうち、すべての業界かつ企業規模1,001~5,000人の会社の総合平均スコア



# 人的資本経営 — ワーク・ライフ・マネジメントの推進 —

## 目指す姿2 ウェルビーイングの充実を目指した職場づくり

### 方針

従業員のウェルビーイングは当社の持続的成長の源泉です。一人ひとりが働き甲斐をもって活躍できる職場づくりのために、当社では柔軟な働き方の実現に向けた各種

制度を導入し、従業員のワーク・ライフ・マネジメントを推進しています。

### 運用体制（就業に関する各種制度）

- フレックスタイム制度（コアタイム：11時30分から13時30分（本社・支店ほか））
- テレワーク勤務制度
- 社内副業制度
- 社外副業制度
- 小学6年生までの子の育児のための短時間勤務制度（10分単位で3時間/日まで短縮可）
- 家族の介護のための短時間勤務制度（10分単位で3時間/日まで短縮可、要介護者1名につき通算3年間）
- 3歳に満たない子の育児のための時間外労働の免除制度
- 小学6年生までの子の育児のための時間外労働の制限、深夜労働の免除制度、時差勤務制度
- 家族の介護のための時間外労働の免除・制限、深夜労働の免除制度、時差勤務制度
- 年次有給休暇の半日単位での取得制度
- 特別積立休暇（取得目的：医療、看護・介護、人間ドック、不妊治療、自己啓発ほか）
- 子の看護休暇・介護休暇（年10日間）
- 不妊治療休暇制度
- ボランティア休暇制度
- エリア限定職を含むコース別人事管理制度（コース変更制度有り）
- 出生時育児休業・育児休業制度（最長2年1カ月）
- 介護休業制度（要介護者1名につき通算2年間）
- ワーク・ライフ・マネジメント休業
- キャリア・カムバック制度（再雇用制度）
- リファラル採用・アルムナイ採用 ほか

VOICE P.100-101

### ● マテリアリティのKPI・目標と実績

マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2021年度	2022年度	2023年度
年次有給休暇取得率70%以上	73.2%	77.5%	83.6%
男性の育児休業等取得率80%以上	18%	60%	54%

### 社内・社外での副業への対応

従業員が社内・社外を問わず副業を行える制度を導入しています。自分の強みの発揮や関心に沿った業務にも

チャレンジしていくことで、多様なキャリアの自律的形成の促進とエンゲージメントの向上につながる制度として期待しています。

VOICE P.100

### 各種制度を理解してもらうために

ワーク・ライフ・マネジメントに活用できる各種制度をもっと従業員に知ってほしい、といった思いから各種制度に関する従業員専用のウェブサイト「きらきらパレット」を公開しています。育児・介護をはじめ、健康、自己啓発、そのほかのライフサポートに関する情報など、従業員が時間や場所を選ばずに閲覧できる情報提供の場

として内容の充実に努めていきます。



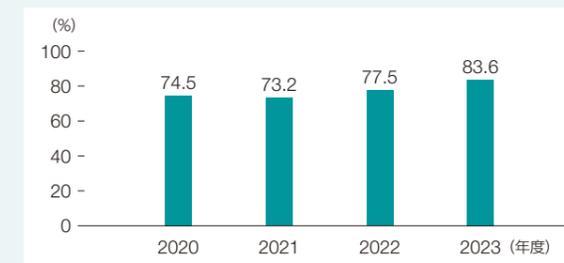
### 仕事と育児・介護との両立支援

従業員が仕事と育児・介護を両立できるように、育児では小学6年生の修了まで、介護では通算3年間（要介護者1名あたり）までの短時間勤務制度を導入しています。フレックスタイム制での短時間勤務（本社・支店ほか）も選

択できるようにするなど、より活用しやすい制度とする取り組みを進めています。そのほか、育児・介護を目的とした休業制度に加え、配偶者の転勤先への同行などを理由とした長期休業制度（ワーク・ライフ・マネジメント休業）を設けるなどして仕事との両立支援に取り組んでいます。

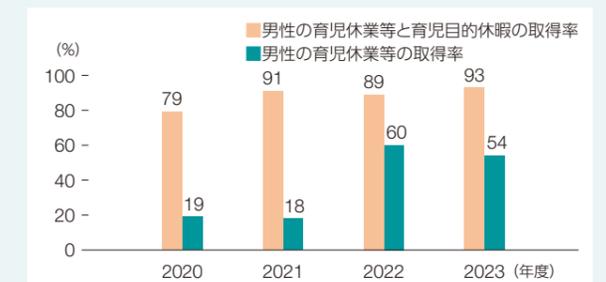
### ● 年次有給休暇取得率

単体



### ● 男性の育児休業等取得率

単体



### 育児休業等の取得に関するサポート（産休・育休フォロー面談）

育児休業等取得しやすい環境づくりをさらに推進するため、「産休・育休フォロー面談」を導入しました。これは、妊娠から復職後まで包括的に従業員をサポートするための取り組みで、休業取得者とその上司が主

体となり面談を行うものです。面談の中で、当社の育児に関する制度を周知し、従業員と上司とのコミュニケーションを密にすることで相互理解を深め、従業員が安心して休業を迎え円滑に職場復帰できるように支援しています。



従業員からの妊娠の申し出後、育児休業取得の意向のある方もしくは検討中の方に対して面談を実施します。

面談形態	対面 or オンライン
面談回数	最大4回（30分～60分/1回）
面談参加者	休業取得者、その上司、人事業務担当者



# 人的資本経営 — 健康経営の取り組み —

## 方針

太平洋セメントグループ健康宣言のもと、従業員とその家族の健康保持・増進に取り組むとともに、「働き甲斐」

をもって能力を最大現に発揮できる職場づくりを推進しています。

### 太平洋セメントグループ健康宣言

持続可能な地球の未来を拓く先導役を目指し、経済の発展のみならず、環境への配慮、社会への貢献とも調和した事業活動を行うという当社グループの経営理念を実現するためには、その担い手である従業員とその家族が心身共に「健康」であることが大前提となります。当社は、従業員を「人的資本」と捉え、従業員とその家族の「健康」の保持・増進に取り組むとともに、「働き甲斐」を持ってその能力を最大限に発揮することができるような職場づくりを目指すことをここに宣言します。

2024年4月 太平洋セメント株式会社 代表取締役社長 田浦 良文

### 基本方針

- 太平洋セメントグループは健康宣言のもと、「人権・労働慣行委員会」を中心に各事業所と連携をしながら、従業員とその家族の健康保持・増進の取組みと「働き甲斐」のある職場づくりを推進します。
- 従業員は、自身とその家族の健康保持・増進に積極的に取り組むことで、心身のウェルビーイングを充実させ、QOLを高めます。

### 健康経営推進体制図



### マテリアリティのKPI・目標と実績

マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2021年度	2022年度	2023年度
定期健康診断受診率100%	99.9%	99.9%	99.9%
二次検査受診率100%	64.6%	72.0%	96.2%

※ 算定結果を見直し過去に遡って修正しました

健康経営の推進については  
当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/human\\_rights\\_fr.html#section13](https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/human_rights_fr.html#section13)



## 健康経営の主な活動

毎年度健康経営活動計画を定め、施策の実施、効果検証、次年度への施策への反映など、PDCAサイクル運用の中で健康経営を推進しています。

従業員の健康管理	・ 定期健康診断の受診 ・ 二次検査および特定保健指導の勧奨 ・ 健康管理システムの活用 など
ヘルスリテラシー教育	・ 全従業員へのe-ラーニング実施 ・ 健康情報の提供 など
生活習慣病予防対策	・ 太平洋セメント健康保険組合と合同で年に2回のウォーキングイベント実施 ・ 健康に関するセミナー開催 ・ 社内報での健康優良者紹介 ・ 腹八分目運動の実施 など
睡眠障害予防対策	・ SAS(睡眠時無呼吸症候群)検査費用補助
喫煙率低下施策	・ 禁煙補助剤の無償提供 ・ 禁煙外来治療費補助 ・ 禁煙デーの実施 など
メンタルヘルス対策	・ ストレスチェックの実施 ・ 高ストレス事業所従業員へのフォローアップ面談 ・ こころの相談窓口設置 など

### 健康に関するセミナー開催

本社ビルにて食生活に関する健康セミナーを開催しました。本社以外の事業所にはオンラインで中継し、数十名の従業員が参加しました。セミナーを通じて食生活を改善しようと思った参加者は93%にのぼり、今後も従業員の健康意識向上につなげる取り組みを継続して実施していきます。

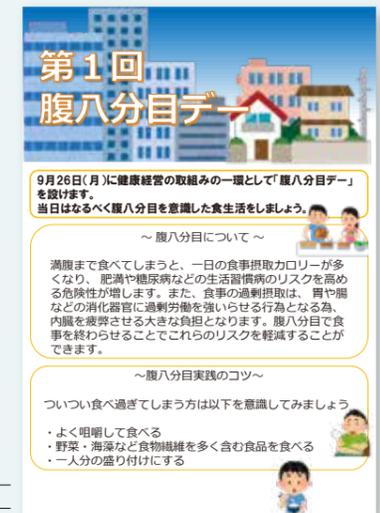


外部講師による健康セミナーの様子

### 腹八分目運動の実施

毎月1度、腹八分目運動を実施すべく腹八分目デーを設定しています。腹八分目運動とは、満腹まで食べてしまうことで肥満や糖尿病などの生活習慣病リスクが高くなる危険性に鑑み、食事の過剰摂取を防止するための運動です。

具体的には、よく咀嚼して食べる、野菜や海藻など食物繊維を多く含む食品を食べる、一人分の盛り付けにするなどの工夫をすることを推進し、食生活習慣を改善すべく全社で実施しています。



腹八分目デー  
2022年ポスター

# 人的資本経営 — ダイバーシティ&インクルージョンの推進 —

## 目指す姿3 ダイバーシティ&インクルージョンの実現

### 方針

ダイバーシティ&インクルージョンの推進をイノベーション・障がい者採用において、個別に取り組みをしています。また、当社においてマイノリティである女性の活躍推進を継続することは、女性に限らず従業員の誰しもがもて

多様な価値観を有する人材が活躍できる企業を目指しています。

### 運用体制

雇用のダイバーシティ推進として、女性採用・経験者採用・障がい者採用において、個別に取り組みをしています。また、当社においてマイノリティである女性の活躍推進を継続することは、女性に限らず従業員の誰しもがもて

る能力を最大限発揮できる組織風土の醸成につながると考え、ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けた教育や啓蒙活動等に取り組んでいます。

### 女性の活躍推進

#### 基本方針

「多様な人材の発想、価値観によるイノベーションを促進し、更なる企業価値の向上を目指す」

- 適正な人材ポートフォリオの構築にむけて、女性の積極採用を推進する
- 女性従業員が自律的なキャリアを形成できるよう均等な成長機会を提供し、能力開発を支援する
- 女性従業員が持つ個性と能力を最大限発揮できる組織風土を醸成し、ワーク・ライフ・マネジメントを推進することで、女性従業員の定着を図る

#### ● マテリアリティのKPI・目標と実績

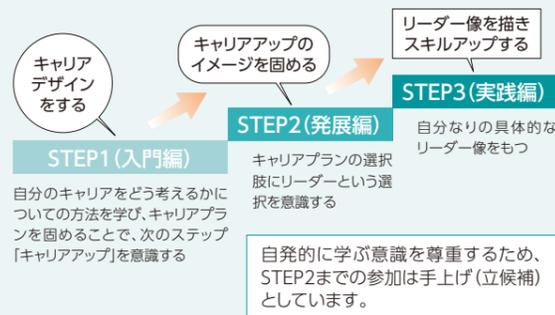
マテリアリティの目標・KPI / その他目標	2021年度	2022年度	2023年度
女性採用比率30%以上	17.5%	14.3%	22.0%
女性従業員比率10%以上	9.3%	9.6%	9.9%
新任管理職の女性比率10%以上	6.3%	13.6%	11.4%
女性管理職比率 (2030年) 5%以上 (2026年) (3%以上)	1.3%	2.0%	2.5%

#### 取り組み紹介①

#### 次世代女性リーダー育成研修(女性対象)

日本では働く女性のキャリア形成に関して、ライフイベントの影響やロールモデルの不在などに起因して様々な「不安」が生じやすい環境にあるため、自らのキャリアプランを描き、キャリアアップを意識することを目的に次世代の女性リーダー育成を目的とした研修を実施しています。自らの意思で学ぶ意欲を尊重するため、階層によっては手上げ(立候補)としています。毎年多くの女性従業員が受講しています。

➔ 2023年度参加人数35名



#### 取り組み紹介②

#### 選抜型社外派遣研修(女性対象)

管理職の女性を対象とする「女性管理職ステップアップ支援講座」と管理職ではない女性を対象とする「経団連女性チャレンジ支援講座」に毎年数名を選抜して派遣しています。新たな知識・スキル・思考力の習得、異業種・他企業の参加者とのネットワーク構築による視野の広がりやモチベーション向上が期待されます。また、研修派遣者の経験を広く共有することを目的に研修受講後の報告会を実施しました。対面とWeb視聴のハイブリッド型とするとともに、後日オンデマンドで配信することで、場所と時間を問わず視聴可能としました。



報告会の様子

VOICE P.100

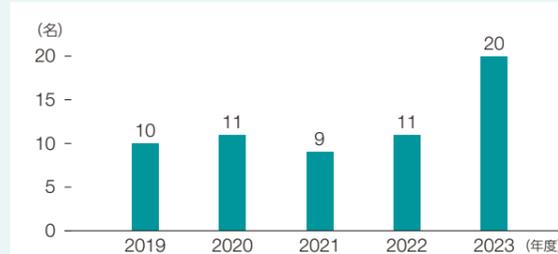
#### 経験者採用の拡大

従業員の採用に関しては、新卒のみならず経験者の採用にも積極的に取り組んでいます。多様なキャリアを積んだ人材の採用は、即戦力の確保であると同時に新しい価値観による組織活性化が期待できます。近年、経験者を毎年採用しており、中核人材の多様性にもつながっています。

また、雇用の多様性を図るため「リファラル(従業員紹介)採用」「アルムナイ(退職者)採用」も導入しています。

#### ● 経験者採用人数

単体



#### 障がい者雇用の推進

当社は特例子会社3社を設立するなど、障がい者雇用率の改善に取り組んでおり、2008年度以降17年連続で法定雇用率を上回っています。

今後とも障がい者の雇用拡大に向けて、学校や障がい者支援機構とも連携を図りながら、積極的に取り組んでいきます。

#### ● 障がい者雇用率の推移(各年6月1日の実績)

単体



\* 法定雇用率:2018年4月より2.2%、2021年3月より2.3%、2024年4月より2.5%

## 人的資本経営 — VOICE 制度利用者の声 —

### VOICE 制度利用者の声

#### キャリア形成に関する制度

##### 選抜型 社外派遣 研修

選抜型社外派遣研修では、リーダーとして必要な知識・思考力等を学び、他企業・異業種の参加者との話し合いを通じて、マインドセットを促すことを目的としています。

##### キャリアを見直すきっかけに

受講当時は駆け出しの経理課長として、課の運営はうまくいっているのか、そもそも自分が課長でよいのか等々、悩むこともありました。しかし、受講を通じて多種多様なリーダー像や働き方があることをあらためて認識できて気持ちが軽くなるとともに、自身のキャリアについても見つめ直すきっかけとなりました。

実際に管理職試験に臨む際には、受講内容を見返し、目指す管理職像を思い描いたり、管理職を目指す理由を明確にしたりと、後々まで活用できたと思います。

育児短時間勤務で働く現在においては、仕事と家庭の両立に漠然と不安を感じる中、先輩女性管理職の経験談を多数聞いて、事前にイメージすることができたという点でもよい経験でした。



埼玉工場  
加藤 里実

##### 社内 副業制度

従業員が就業時間の一部を用いて所属部署以外の社内部署で働くことを認める制度です。他部署での経験を積むことで幅広い知識を習得できるだけでなく、自分の強みや関心に沿った業務に従事することで自律的なキャリア形成の一助となることを目的としています。

##### 誰でも、どこからでも成長機会を得られる

私は工場全般の管理業務と当社の海外事業に関する知見を得たいという理由から、上磯工場経理課に在籍しながら同総務課および海外事業本部の社内副業を行いました。入社時より海外の生産拠点で働く目標があり、これらの副業は有意義だと考えました。

総務課の副業では、労務や地域対策、用地買収等に携わり、本業と併せて工場管理部門の知識を網羅的に習得できました。海外事業本部の副業では、当社の海外事業に加え、世界のセメント市場に関する調査・発表を行い、海外事業に関する知見を高めることができました。

社内副業は、担当業務以外の知識、経験を得ることができ、遠方からも応募可能で、誰でも成長機会を得られる良い制度だと思います。



海外事業本部管理部  
奥村 友城

##### 本業にも還元できるように

支店業務部で人事労務を担当する中、副業で法務部の契約書審査に携わっています。各事業所から寄せられる契約書に対し、過去事例や事業背景等をもとに、契約書に実現したい内容が網羅されているか、リスク回避がきちんと盛り込まれているかを確認しています。契約書審査では考慮すべき要素が複数あるため、優先順位をつけて調整する力が身につけてきたと感じています。

私は以前より法務部勤務を志望していますが、想像していた法務業務と副業での内容が近く、自分のやりたい仕事であると再認識できました。上司や周囲の方の理解があってこそ副業ができていたため、身につけた知見を本業にも還元できるよう今後も前向きに取り組む所存です。



中国支店  
真壁 ひなの

### VOICE 制度利用者の声

#### ライフイベントに関する制度

##### コース別 人事管理 制度

コース別人事管理制度では、エリア非限定職[Gコース]とエリア限定職[Lコース]の2つのコース区分を設けており、ライフイベントなどの事由でコース区分を変更することができるようにしています。働き方の選択肢を増やすことで、従業員の能力を存分に発揮できる環境を整備しています。

##### 最良の決断

結婚を機にGコースからLコースへのコース変更制度を利用しました。Gコースのまま引越いや単身赴任をするといった選択肢もありましたが、妻との生活を最優先させるためには最良の決断だったと思っています。変更後は落ち着いた生活の中で結婚式の予定も立てやすくなり、妻のキャリアプランの支えにもなれています。生活の安定は働きやすさに直結します。コース変更制度は、ライフイベントに直面して悩んでいる人にとって、よい選択肢の一つです。



秩父太平洋セメント社  
草川 遥

##### 家族そろって暮らせる有難さ

私たち夫婦はGコースで入社し、転勤の都合で結婚前後も離れて生活をしていました。しかし夫は、娘が生まれたことで、家族そろって暮らせるよう転職を決断しました。私自身もキャリアを見直す時期にきておらず、将来設計がしやすい転勤のない仕事にするか、非常に悩みました。様々な選択肢の中で転職活動もしましたが、家族全員が“ちょうどいい生活”になること、キャリアや育児のことも考え、Lコースに変更することにしました。現在は短時間勤務やフレックスタイム制度、テレワークを活用し、家族そろった“ちょうどいい生活”ができています。将来、育児がひと段落した際には、またGコースへ挑戦したいと思います。



サステナビリティ推進部  
安喰 由実

##### ワーク・ ライフ・ マネジメント 休業制度

結婚や配偶者の転勤先への同行などを理由に休業を取得できる制度です。ライフイベントによりキャリア中断を余儀なくされる従業員の就業継続を目的としています。

##### 私にとって大きな財産に

国際結婚後、お互いの仕事の都合でどちらかが国を離れて暮らす必要がある中、この制度があることを知り、1年間休業しました。夫と暮らすためスペインに住み、スペイン語と英語を習得できたことや、“外国人”として異国で暮らす中で、マイノリティとしての立場から、日本人としての価値観を考え直した経験は、私にとって大きな財産になりました。ライフイベントは予測が難しく、仕事とのバランスを取ることは時に困難ですが、この制度を利用したことで、悩んでいたライフイベントが思わぬ成長機会につながりました。快く後押ししてくれた上司や同僚にも大変感謝しています。



環境事業部  
黒見 麻帆

##### 育児休業 制度

従業員が主体的に育児・家事にかかわることはワーク・ライフ・マネジメント推進につながることも、人材確保や従業員のエンゲージメント向上など、当社の持続的な発展に貢献します。

##### 育休取得でモチベーションアップ

夫婦ともに地元を離れており、両親を頼れなかったため、出産日から約4カ月の育児休業を取得しました。育児については大変なこともありましたが、2人目ということもあり、楽しみながら取り組むことができました。家族の大切さを実感できたことはもちろん、一度仕事から完全に離れたことで、会社のことや自分の働き方について客観的に考えることができました。自分がやるべきこと、大切にすべきことについて、一本筋が通る感覚があり、復職時のモチベーションも高かったです。所属部署に対しては、業務の引き継ぎ、復職後のフォローについて、快く対応していただけたこと、感謝の気持ちしかありません。



東京支店  
白井 秀行

# 労働安全保安衛生

## 価値創造へ向けて

サプライチェーンを含めた労働災害の撲滅と安全な職場環境を目指し、安全保安衛生活動をグループで組織的に展開しています。

当社は安全保安衛生方針を次の通り定めています。本方針の精神に則り、本社と事業所では年度ごとに職場の実態に即した安全保安衛生管理方針を作成しています。

当社は従業員の安全と保安および健康の確保が企業の存立の基盤をなすものと認識し、労働安全衛生法および鉱山保安法の精神に基づき労働災害および職業性疾患の発生を防止するために適切な経営資源を投入し、安全保安衛生方針を効果的に実施しています。

また、これをもとに当社グループの安全保安衛生管理についての基本的な事項を「安全保安衛生管理規程」に定め、安全保安衛生の推進に努めています。

### 安全保安衛生方針

- 労働災害ゼロを目指し、労使協議及び参加の下に安全保安衛生活動を推進します。
- 安全保安衛生関係諸法令を遵守するとともに、当社で定めた安全保安衛生管理規程と事業所及びグループ関係会社で定めた安全保安衛生規定類に基づき、従業員と協力会社の安全保安衛生を確保します。
- 労働安全衛生マネジメントシステムの実施及び運用を積極的に推進し、作業と設備の本質安全化並びに教育訓練や啓蒙活動を継続的に実施するとともに労働安全衛生マネジメントシステムの継続的改善で安全保安衛生水準の向上に努めます。
- 本社と事業所及びグループ関係会社の安全保安衛生委員会を通して技術の進歩及び安全保安衛生の新しい知識情報に適応し、職場環境と作業方法を継続的に改善します。
- 本社と事業所及びグループ関係会社の安全保安衛生委員会のリーダーシップで労働災害撲滅活動を進め、太平洋グループ全体の安全保安衛生の確保を推進します。

## 運用体制

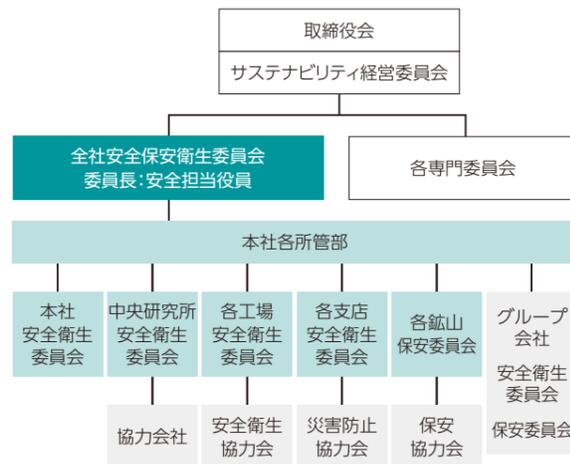
取締役会直属のサステナビリティ経営委員会の傘下である「全社安全保安衛生委員会」を設置し、安全を所管する設備部担当役員が委員長となっています。同委員会では各事業所の推進活動を統括しており、グループ会社の安全に対してもデータの収集ならびに部門間を横断した指導を行っています。

また、本社各所管部における各事業所およびグループ会社では、労使双方で構成する「安全保安衛生に関する委員会および協力会」を組織し、事業所別に活動を推進しています。

国内のセメント工場・鉱業所の安全保安衛生管理はOSHMS\*により展開されています。

\* OSHMS (労働安全衛生マネジメントシステム) : 1999年に厚生労働省が示した指針で、連続的かつ継続的な安全衛生管理を自主的に行うことにより、事業所の労働災害の潜在的な危険性の低減、および快適職場を促進させる仕組み

### 安全保安衛生体制図



## 実現に向けてのロードマップ

全社安全保安衛生委員会では、前述の規定ならびにOSHMSに則り毎年四半期ごとにレビューを行い全社でPDCAを回しています。PDCAを回すことで全社の状況にあった目標を毎年定めています。

その中でも、普遍的かつ永続的な目標を掲げ、重点的に安全保安衛生推進活動に取り組んでいます。

また2023年度は、2022年度レビューより目標および活動内容を定め取り組みました。

**【目標】**  
グループ全体で死亡災害ゼロ (CSR目標2025)

### 2023年度実績

#### 活動内容

- ルール違反災害の撲滅
- 熱中症災害の撲滅
- 類似・再発災害の防止
- 安全保安衛生関連法令の遵守
- 新型コロナウイルス感染症予防 (従業員の感染防止・感染拡散防止)

#### ● マテリアリティのKPI・目標と実績

マテリアリティの目標・KPI/その他目標・目安	2021年度	2022年度	2023年度
<b>災害の発生防止</b> 死亡災害ゼロ	2件	2件	1件
全社安全保安衛生委員会目標			
① グループ全体で死亡災害ゼロ	2件	2件	1件
② グループ全体で休業災害を30件以下	36件	49件	53件
③ グループ全体の労働災害総件数を80件以下	103件	120件	133件
(1) ルール違反災害	24件	31件	31件
(2) 熱中症災害	6件	7件	11件
(3) 類似・再発災害	67件	93件	97件
④ 当社在籍従業員の休業率 0.5%台	0.604%	0.935%	0.689%

### 2026年度計画

#### 死亡災害0件かつ災害件数80件以下

- ルール違反の撲滅
- 災害発生リスク低減活動の推進
- 熱中症災害の撲滅
- CSR安全目標達成に向けたグループ会社の安全管理レベル向上支援とチェック強化

### ありたい姿 (2030)

#### 安全最終目標

ゼロ災害 (含む協力会社)

### 安全保安衛生活動の実績

2023年度の活動結果は、労働災害が死亡災害1件を含む133件、休業率は新型コロナウイルス感染症の5類変更にともない0.689%と減少しましたが目標を達成することはできませんでした。

各事業所が現場の意見をこれまで以上に吸い上げて、すべての人が安全保安衛生に関してベクトルをあわせ活動していきます。



### ISO45001への取り組み

2018年3月に国際標準化機構によるOSHMSのISO45001規格が制定されました。当社は2007年より厚生労働省が示した指針に基づきOSHMSを運用していますが、国際的な企業として品質 (ISO9001)、環境 (ISO14001) に加え、安全衛生のISO45001規格の認証を2023年4月に本社設備部 (中央機能)、上磯工場ならびに大分工場で取得しました。

2024年3月には大分工場にて認証継続のサーベイランスを受審し、指摘事項なく維持継続が決定しました。引き続き当システムを活用した継続的な改善を推進していきます。



## 労働安全保安衛生

### 災害防止に向けた取り組み事例

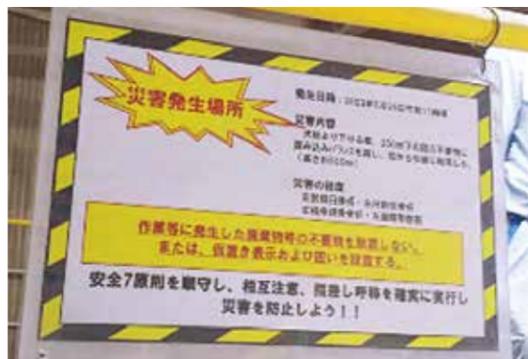
#### 1 再発防止対策(死亡災害を受けて)

2023年8月にセメント工場で、協力会社の作業員がフォークリフトのマストに挟まれて亡くなる災害が発生しました。直接的には走行中にマストを上げ操作したことで、上部の設備に接触しマスト本体が破損したことが原因ですが、フォークリフトの運用や管理・マストの高さ表示の見える化が不十分であったことも間接的な要因です。全社安全保安衛生委員会はすべての事業所に前述の対策を含む「フォークリフト作業の安全化のための施策」を通知し、災害対策の展開を図りました。



#### 2 再発防止対策(災害教訓の伝承活動)

災害現場に災害情報を掲示することで、災害を風化させることなく教訓として伝承する活動を推進しています。「見える化」活動はルール遵守の注意喚起と相互注意を促し、安全に対する意識向上につながっています。



#### 3 グループ会社への安全活動支援

全社安全保安衛生委員会は、グループ会社の安全活動支援を行っています。2018年度から開始し、グループの国内と海外の事業所に対し安全調査を実施しています。

##### ● グループ会社への安全調査の実施回数

	2021年度	2022年度	2023年度
国内事業所	1	7	14
海外事業所	(活動制限)	1	1

#### 4 設備の本質安全化

各工場では現場の意見を反映して設備の本質安全化を図っています。



#### 5 安全体感教育

一人ひとりの安全に対する感性を高めるため、身近な作業における危険を体験させる安全体感教育を推進しています。2018年度から各セメント工場に危険体感設備の導入や、現場設備を利用し、若手従業員など経験の浅い人にも効果的に教育ができる体制を整えています。また、VR教育を併用するなど工夫を凝らし安全に対する感性の向上に努めています。

##### 導入した危険体感設備・器具

巻き込まれ(ローラ・チェーン・Vベルト・ベルトコンベア・ロータリーフィーダー・卓上ボール盤・エアシリンダー) / 安全靴、落下物衝撃体感 / 墜落防止器具(安全帯)でのぶら下がり / 感電・人体電気抵抗体感 / 指差呼称安全体感 / 重量物玉掛け / ディスクグラインダーのキックバック / その他

##### VR教育との併用

高所からの落下 / 感電 / ベルトコンベアの巻き込まれ / 重機との接触

## 人権の尊重

### 価値創造へ向けて

人権尊重をサプライチェーン全体の最重要課題と捉えた事業活動を実践するため、グループ全体を対象とした人権啓発活動を推進しています。

当社は2022年5月に国連グローバル・コンパクトに署名し、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止にかかわる10の原則に賛同し、その実現に向けて様々な取り組みを行っています。

### 方針と運用体制

当社は、人権・多様性を尊重した事業活動は持続可能な社会形成のために不可欠であるとの考えに基づき、世界人権宣言、ILO労働基準などを視野に入れ、2015年4月に人権・労働慣行基本方針を策定しました。

また取締役会直属であるサステナビリティ経営委員会傘下の「人権・労働慣行委員会」では、人事部担当役員が委員長となり、グループ会社を含め人権に関する取り組みを推進しています。

#### 人権・労働慣行基本方針

- 1 人権尊重は経営基盤であるとの認識のもと、人権問題の解決に努めます。
- 2 多様性を尊重し、一切の差別・ハラスメントを認めません。
- 3 国際規範や各国の法令・労働慣行を踏まえ、労働者の権利を尊重し、雇用において差別的取り扱いを行わないとともに機会均等に努めます。
- 4 安全と健康に配慮した労働条件や職場環境の整備に努めます。
- 5 一切の児童労働および強制労働は認めません。

#### 国連グローバル・コンパクト

国連グローバル・コンパクト(UNGC)は、国連と民間(企業・団体)が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブです。



#### 人権啓発活動

グループ会社を対象としたサステナビリティトップ層講演会を開催しています。2023年は「ダイバーシティ経営と先進事例」に関連した内容で実施しました。グループ会社に対しては研修支援、人権啓発の冊子配布、情報提供を行っています。

また、2023年度は、階層別研修では「最近の同和問題とハラスメント防止への取り組みと相談窓口の利用方法」をテーマとし、すべての従業員を対象に「心理的安全性の正しい理解」に関する動画研修を実施しました。

#### ● 社内研修と標語参加実績(2023年度)

研修	実績
サステナビリティトップ層講演会	125名
本社階層別人権研修	285名
支店・工場・研究所の人権研修	1,979名
人権週間標語応募数(従業員・家族)	1,752点

#### 人権に関する相談窓口の運用

人権啓発推進委員やハラスメント相談窓口員を通じて、ハラスメント防止のための啓発活動や相談対応を行っているほか、(公財)21世紀職業財団を社外の相談窓口とし、相談しやすい環境を整備しています。

2023年度のハラスメント相談窓口への相談は9件ありましたが、いずれも相談者の要望に沿って適正に対処しました。

#### ● ハラスメント相談窓口

社内	社外
全事業所に人権啓発推進委員およびハラスメント相談窓口員計59名を配置	21世紀職業財団ハラスメント相談窓口にて電話とウェブ相談による対応を委託

#### ● ハラスメント相談窓口への通報件数(2023年度) 単体

	セクハラ	パワハラ	その他	合計
社内	0	4	1	5
社外	0	3	1	4

# 人権の尊重 — 人権デューデリジェンス —

## 価値創造へ向けて

企業の人権尊重とは、自らが人権侵害に加担しないことのみならず、サプライヤーに対しても負の影響防止、軽減する責任を負うことと認識しています。

当社は2023年度に当社事業の中核をなすセメント製造事業関連サプライヤーを中心とした第1回人権デュー

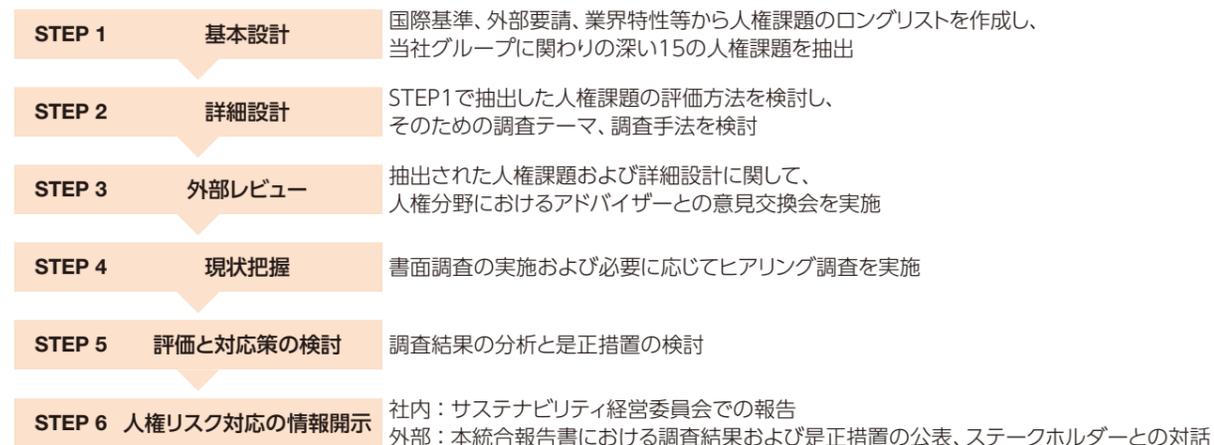
デリジェンスを行いました。今後は調査範囲の拡大と定期的な実施により、当社グループの事業活動における潜在的な人権リスクを洗い出し、適切な手段によって未然に防止または軽減を図ることによって、企業価値の向上を目指します。

## 方針と運用体制

取締役会直属のサステナビリティ経営委員会の傘下である「ステークホルダー・コミュニケーション委員会」が主体となって、人権デューデリジェンスを実施しています。調査の結果はサステナビリティ経営委員会に報告される

とともに、それにより明らかになった課題の是正措置についても議論が行われています。サステナビリティ経営委員会では人権分野における外部アドバイザーによる講演も行き、経営トップ層の人権意識の向上に努めています。

### ● 人権デューデリジェンスの全体像



## 人権デューデリジェンスのロードマップ

2023年度に実施した第1回人権デューデリジェンスの調査対象は本社および当社直轄6工場のほか、国内グループ3社を含む計10社としました。実態調査と管理体制を調査した結果、実態調査においては労働安全衛生とハラスメント、管理体制調査においては法的救済へのアクセス、賄賂・腐敗防止、調達慣行(取引先管理)がそれぞれ重点課題として特定されました。また、これらを含めて、これまでの人権・労働慣行基本方針から、より国際基準を尊重した人権方針の策定が必要であると判断しました。

2024年度は人権方針の策定および特定された重点課題の是正措置に取り組むとともに、調査対象を主要国内グループ(セメント製造以外)、主要国内二次サプライヤー(2023年度の調査対象以外)、主要海外一次サプライヤーに拡大していきます。

また、当社が26中計で掲げた「太平洋ビジョン2030」の達成には、人権を尊重した事業活動が大前提となるため、定期的な人権デューデリジェンスとPDCAによる是正措置の継続によって、人権リスクの低減に努めていきます。

2023年度調査範囲		2024年度計画	ありたい姿(2030)
本社		主要国内グループ会社(セメント製造以外)	定期的な人権デューデリジェンスの実施と、PDCAによる是正措置の継続による人権リスクの低減
主要国内一次サプライヤー	2社	主要国内二次サプライヤー(2023年度の調査対象以外)	
生産 国内直轄	6工場		
国内グループ	3社		
海外グループ	3社		
輸送 陸上輸送(国内グループ)	1社	主要海外一次サプライヤー	
海上輸送(国内グループ)	1社		

## 2023年度人権デューデリジェンスにおいて特定された重点課題

当社グループに関わりの深い15の人権課題に基づいて第1回人権デューデリジェンスを行った結果、5つの重点課題が特定されました。

### ● 太平洋セメントグループの人権課題

1	人権の尊重(国際規範の遵守)	● 8	労働安全衛生
2	人権侵害への非加担・コンプライアンス・社会保障と公正な競争	9	労働時間(休憩・休日の権利)
● 3	(法的)救済へのアクセス	10	適切な労働環境(水へのアクセス含む)
4	差別の禁止と法の下での平等	11	賃金(十分な生活水準を享受する権利)
● 5	ハラスメントと虐待	12	結社の自由・団体交渉権
6	児童労働(教育を受ける権利の尊重)	13	先住民族・地域住民の権利
7	強制労働	● 14	賄賂・腐敗防止
		● 15	調達慣行(取引先管理)の徹底

●印: 2023年度人権デューデリジェンスにおいて特定された重点課題

### 重点課題の是正措置

2024年度の取り組みは以下の通りです。

- **太平洋セメントグループ人権方針の策定**  
当社は、国連グローバル・コンパクトの署名企業として、「国連グローバル・コンパクトの10原則」などの国際ルールを支持・尊重した「太平洋セメントグループ人権方針」を2024年度に策定する予定です。
- **(法的)救済へのアクセス**  
国内ではハラスメントやコンプライアンス違反を対象とした内部通報窓口が社内外に設置されており、当社および国内グループ会社の従業員はアクセスが可能ですが、海外グループ会社においては内部通報制度が未整備であることが課題として認識されました。2024年度から海外グループ会社における内部通報窓口設置の検討に着手し、早期の開設に向けて準備を進めています。
- **ハラスメントと虐待**  
2022年度の社内外相談窓口への通報件数は14件でした。2020年度(4件)、2021年度(9件)と比較して増加傾向にあることから、人権啓発推進室ではハラスメントに関連する内部規定のさらなる周知や、人権啓発推進委員やハラスメント相談窓口員を通じたハラスメント防止のための啓発活動を強化しています。
- **労働安全衛生 <活動の実績>**  
2023年度の活動結果は、労働災害が死亡災害1件を含む133件、休業率は新型コロナウイルス感染症の5類変更にともない0.689%と減少しましたが、目標を達成することができませんでした。各事業所が働く従業員の意見をこれまで以上に吸い上げて、すべての従業員が安全保安衛生に関してベクトルをあわせ活動していきます。
- **賄賂・腐敗防止**  
当社グループはコンプライアンスを事業活動の基盤と位置づけ、2017年に「反贈賄基本方針」を制定しました。また、贈賄行為に対する規制が国際的に強化される潮流にあるなか、海外グループ会社を含めた贈収賄対策が必要であると判断し、2024年6月に「太平洋セメントグループ贈収賄防止基本規程」を制定しました。
- **調達慣行(取引先管理)の徹底**  
当社グループは2017年に取引先に倫理的行動をお願いする「太平洋セメントグループ購買基本方針」を定めましたが、現在では購買活動における法令遵守のみならず、人権や環境といった持続可能性に配慮する要素が不可欠であるとの判断に基づき、新たに2024年度に策定する予定です。

# ステークホルダーエンゲージメント

## 価値創造へ向けて

当社グループは、セメントならびにコンクリートに関連する事業を主要なものとしています。  
事業活動においては、従業員、グループ会社、株主・投資家、ユーザー・お取引先、地域社会といったステークホルダーとのコミュニケーションを密に取り、法律の遵守を必須としてさらに要望に応えられるよう努めています。

資家、ユーザー・お取引先、地域社会といったステークホルダーとのコミュニケーションを密に取り、法律の遵守を必須としてさらに要望に応えられるよう努めています。

## 方針と運用体制

持続可能な企業であり続けるためには、多様なステークホルダーからの期待や要請に応じて社会的責任を果たし、良好な関係を築き続けることが必要不可欠であるとの考えに基づき、適時適切な情報開示やステークホルダーとのコミュニケーションを促進しています。

今後も、ステークホルダーから寄せられるご意見やご要望をより一層経営に活かすよう努めるとともに、企業にとって最大の資本である従業員が生き生きと働くことができるよう、人的資本経営をさらに推進していきます。

ステークホルダー	ステークホルダーの関心事項		2023年度実績	今後の課題
 <p><b>従業員</b> P.110~111</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全で健康な職場づくり</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>人材育成</li> <li>人権の尊重</li> <li>グループガバナンス</li> <li>DX推進</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>全社安全保安衛生委員会によるKPIを設定した安全推進活動</li> <li>女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画」に基づいた取り組みの推進</li> <li>障がい者雇用の促進:法定雇用率を上回る実績(17年連続)</li> <li>国連グローバル・コンパクトへの継続的支持</li> <li>ワーク・ライフ・マネジメントの促進</li> <li>健康経営の推進:定期健康診断(1回/人)、ストレスチェック(1回/人)、メンタルヘルス相談窓口(随時)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全に関するKPIの達成</li> <li>CSR目標2025(ダイバーシティ)達成に向けた取り組みの継続</li> <li>各事業所におけるバリアフリー化の促進</li> <li>サプライチェーン全体における人権リスクの特定</li> </ul>
 <p><b>グループ会社</b> P.112~113</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報共有</li> <li>ワンストップサービス化等によるグループ経営の推進</li> <li>シナジー発揮</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>第25回太平洋セメントグループ資源技術発表会</li> <li>第23回太平洋セメントグループ技術発表会</li> <li>グループ会社を含む知的財産研修</li> <li>グループ会社を含む国際契約研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループとしての企業価値向上</li> <li>グループ会社相互の尊重・尊敬の風土醸成</li> <li>グループ会社間の対話・交流の促進</li> <li>太平洋セメント「グループ経営理念」の浸透</li> <li>グループ会社を含む技術発表会・定期報告会・研修等の取り組みの継続</li> <li>双方の強みを活かしたビジネス拡大の実現</li> <li>企業体質強化のため、それぞれの事業が複合的に機能し合う「太平洋山脈」の構築</li> </ul>
 <p><b>株主・投資家</b> P.114</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績動向</li> <li>中長期的な経営戦略</li> <li>カーボンニュートラルの実現</li> <li>株主還元方針</li> <li>資本コストの考え方</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>IR活動実績</li> <li>・決算説明会(Web同時配信) 2回</li> <li>・IR個別面談 213回</li> <li>・IRカンファレンス 2回</li> <li>・施設見学会 2回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対話を通じた当社理解の促進と、資本コスト低減に向けた取り組み</li> <li>・対話の場の拡大</li> <li>・対話のための情報拡充</li> </ul>
 <p><b>ユーザー・お取引先</b> P.115</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルの実現</li> <li>企業倫理・コンプライアンス</li> <li>リスク管理(危機管理)</li> <li>循環経済実現への貢献</li> <li>環境配慮型製品の普及</li> <li>持続可能なサプライチェーン</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>セメント製造工程におけるCO<sub>2</sub>排出削減の取り組み</li> <li>コンプライアンス基本方針・反贈賄基本方針に基づいた事業活動</li> <li>産業界、地域社会との資源循環</li> <li>廃掃法に基づく国内直轄6工場の維持管理情報の開示:毎月</li> <li>全社環境マネジメントシステム(工場、本社、支店、中央研究所を含む)によるISO14001の取得</li> <li>ISO9001の取得:国内100%、海外ではISOを主流とする国のセメント製造事業所では100%</li> <li>各種ユーザー会</li> <li>・全国太平洋セメント生コン会:国内10地区において個別活動を展開</li> <li>・太平洋セメント舗装ブロック工業会</li> <li>・スプリットン工業会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「カーボンニュートラル戦略2050」に基づく取り組みの推進</li> <li>グループ全体でのコンプライアンス遵守および反贈賄の徹底</li> <li>グループ環境目標(CO<sub>2</sub>排出および主要大気汚染物質排出の削減)の達成</li> <li>太平洋ブランドへの信頼と顧客満足度の向上</li> <li>ユーザーのニーズに応える支援活動の継続</li> </ul>
 <p><b>地域社会</b> P.116~117</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会とのエンゲージメント</li> <li>生物多様性</li> <li>環境負荷の低減</li> <li>国土強靱化への貢献</li> <li>水源保全</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会とのエンゲージメント実績 4,895件</li> <li>・地球環境保全活動 1,192件</li> <li>・地域文化・交流の活性化 3,350件</li> <li>・地域の発展 164件</li> <li>・教育・人材育成 161件</li> <li>・災害支援 12件</li> <li>・その他 16件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域のニーズをふまえての活動の模索</li> </ul>

## ステークホルダーエンゲージメント — 従業員 —



2023年度に従業員エンゲージメント向上の一環として、「社長と語る会」を開催しました。今回は中堅従業員30名が参加し、サステナビリティに関する6つのテーマについて、不死原社長（現会長）と対話しました。（ステークホルダー・コミュニケーション委員会）

### 出席者

役員	不死原社長（現会長） 大橋専務（現顧問）	
従業員	本社	11名
	中央研究所	1名
	工場	4名
	工場（直接職場）	6名
	支店	6名
	海外出向	2名
	合計	30名

※ 役職・所属は開催時のものを記載しています

### テーマ

- ① 多様な働き方
- ② 人材育成
- ③ エンゲージメント
- ④ 健康経営と安心な職場づくり
- ⑤ 将来のコアビジネスとグローバル展開
- ⑥ 当社グループの将来像

**Q** 核家族で共働き、共育が主流となった今、グローバルに事業展開している当社において、転勤制度について今後どのような対応が必要になってくるでしょうか。

**A** 自分自身が若いころは平均で3年おきに転勤を繰り返して、家族に負担をかけてきたことも事実です。今はGコース・Lコース間の変更の制度もあり、これを利用している従業員も増えてきています。今後はLコース従業員がもっと活躍できるような仕組みをつくる必要があります。例えばLコースの従業員が工場長や支店長になるような制度にしていけないと本当の意味での活用になりません。

一方で転勤をすることで新しい人に出会ったり、新しいものを見たりということができ、ものすごく刺激になることも事実で、事情が許せば転勤も良いものです。

**Q** 直接職場の従業員に期待されていることについてお聞かせください。

**A** 私は若いころ大船渡工場に勤務し、直接職場の人と一緒に野球をするなど交流がありました。直接

職場の従業員に期待することは、工場全体を見ることができるとなればよいということ。また、ゆくゆくは工場長にもなりたい、そういう制度にしていきたいと考えています。そのためには現場のみならず、スタッフ部門の勉強も3年くらいするといったことも必要です。また、担当する設備や工程だけでなく、工場全体が分かるようになってもらいたいと思います。そのためには、ほかの工場や海外の工場を経験して視野を広げてもらうことも考えています。さらに、総合工場としてセメント事業のみならず環境事業や資源事業のことも意識して仕事をしたい。工場のことを一番よく知っているのは直接職場の方なので、全体を把握すれば強い人材になれるはず。

**Q** 私が経験した管理部門の業務の中では、コアビジネスの育成やグローバル展開に携わる機会は多くありませんでした。今後は積極的に関わっていききたいのですが、どういった視点や考え方、知識が必要でしょうか。

**A** 私は若いときに4年半経理を担当し、その後事業部門を渡り歩いてきました。各部門に必要な知識は半年もあれば覚えられますので、そこに経理・財務の知識があればどんな事業にも入っていけるといいます。会社というのは個々の知識を買い合わせるのではなく、いろいろな経験を買うのです。例えば出産をして育児をしたという経験。その経験がその後いろいろなことを考えるのに生きていきます。後はどれだけ人とコミュニケーションが取れるかといった力。ユーザーとの交渉をまとめあげるには、やはりコミュニケーション力が必要です。いろいろな経験がそういった能力を高めてくれるでしょうから、心配しないでやってください。

**Q** 2030年までの革新技術の確立を目指し、スピード感をもった研究開発に邁進しています。カーボンニュートラルをはじめとした研究開発に対して期待されていることについてお聞かせください。

**A** カーボンニュートラルに関して太平洋セメントは同業他社よりも2周先を行っていると思っています



す。化学吸収法でCO<sub>2</sub>を回収する設備や、仮焼炉で効率よくCO<sub>2</sub>を回収するC2SPキルンの試験設備を設置して実証試験を進めています。C2SPキルンによるCO<sub>2</sub>回収は順調に進むと思いますが、セメント工場から回収するCO<sub>2</sub>の量は非常に多く、2割くらいはメタネーションで燃料化できても、残りのCO<sub>2</sub>をどうするかという問題があります。最終的にはCCSといって、地中にCO<sub>2</sub>を貯留することも必要になってきます。すでに当社はそのCCSプロジェクトにも参画していて、2050年までにカーボンニュートラルを実現するようしっかり進めていきます。まずはダイ・シイ社川崎工場をそのモデル工場として検討しています。

C2SPキルンは国際特許も出願していて、その技術の世界に供与することも視野に入れていきます。当社グループのもつキルンは20基ですが、世界には約4,000基のキルンがあり、日本発の技術として大きな期待がもてます。また、日本や世界にはいろいろなCO<sub>2</sub>利用の研究があって、CO<sub>2</sub>が資源として売られるかもしれないので回収技術の開発を確実に進めていきます。今のところスケジュール通りのペースで来ており、今後が楽しみです。

### 参加従業員の感想（抜粋）

▶ 当社の人事制度や事業展開など、今後の可能性について深く考える良い機会でした。当社が社会的な価値を保持しながら会社として存続していくためには、経営層と従業員が同じ方向を向いて進んでいくことが重要だと感じました。

▶ 当社の将来などについて同世代の従業員と事前に議論ができ、さらに語る会で社長と直接対話できたことでモチベーションアップの機会になったと感じています。

▶ 社長ご自身の経験や会社の方向性を聞いたことが有意義でした。このような機会が増えれば経営層の考えが社内に浸透し、会社として一体感が強固となるのではないかと感じました。



## ステークホルダーエンゲージメント — グループ会社 —

当社グループは、知識の共有、対話や交流の促進などを目的に、グループ内で定期的に様々な技術発表会や研修会を開催しています。従業員一人ひとりが社内外で

通用する人材となるよう連携して取り組むことでグループの総合力を高め、企業価値向上の最大化を目指しています。

### 2023年度 第25回太平洋セメントグループ資源技術発表会を開催

当社鉱業部とグループ会社（石灰石・採石事業所）は、鉱山採石部門のリーディングカンパニーとして、計画的かつ戦略的に技術研究、新技術開発を促進することを基本方針としています。この基本方針のもとに、毎年、鉱山採石部門の新技術に関する取り組みを発表する「太平洋セメントグループ資源技術発表会」を開催しています。第25回発表会では、各事業所の若手技術者12名が、各事業所の抱える保安・環境・生産に関する課題の解決への取り組みを発表しました。優秀な取り組みとして、金賞には香春鉱業社が、銀賞には関西マテック社が、銅賞には秩父太平洋セメント社が選ばれました。

金賞の香春鉱業社は「寒水プラント色彩選別機導入による手選別作業の自動化」と題し報告しました。寒水石（白色の大理石）の生産工程は、従来、手選別により異色物を除去していましたが、作業員の高齢化や後継者不足が問題となっていました。今回、作業工程に色彩選別機（色を判別することで異色物を自動除去する設備）を導入

し、手選別と同程度の精度を維持しつつ、選別作業の自動化に成功した取り組みが評価されました。

また、当発表会のほかにも、グループ会社と共同で、全鉱山QCC（品質管理サークル）・現場改善活動や技術者の技術的取り組みに関する定期報告会を開催しています。今後もサステナブルな技術者集団を形成すべく、一丸となって技術力の向上に努めていきます。



平田常務と取り組みを評価された受賞者（2023年度）

### 知的財産マインドの啓発

当社グループ従業員の知的財産リテラシーの向上を目的とした階層別研修を実施しています。新入従業員向けの研修、知的財産の基礎を学ぶベーシック研修、経験の浅い技術者を対象とした特許明細書研修などの社内研修をはじめ、外部機関による研修も取り入れ、従業員の経験年数や専門性に応じて継続的に知識を習得できるよう、知的財産に関する研修体系を整備しています。各種の社内研修では、自社の権利保護と同じレベルの意識で他社の権利を尊重することの重要性について教育しています。また、主要なグループ会社とは、各社の知財担当者が集う、グループ知的財産推進会議を定期的に開催し、知的財産リスクの最小化や知的財産の活用などについて意見交換を行っています。

今後も、グループ全体のニーズに応じた活動を通じて、当社グループの知的財産マインドの向上に努めていきます。

#### ● 知的財産研修参加実績（2023年度）

（単位：名）

研修内容	当社	グループ会社	合計
ベーシック研修	29	54	83
特許明細書研修	12	35	47
外部研修	35	16	51
合計	76	105	181



2023年度 ベーシック研修

### 第23回太平洋セメントグループ技術発表会を開催

中央研究所において2024年度の「太平洋セメントグループ技術発表会」を開催しました。この技術発表会は、中央研究所とグループ会社との技術連携を推進することによって、新たなビジネスチャンスの創出につなげることを目的として、コロナ禍の2020年、2021年を除き毎年開催しており、今回が23回目となります。2024年度は、本社から不死原会長、田浦社長、役員席を含め87名、グループ会社28社から117名、総勢205名が参加しました。

本技術発表会は、口頭発表、ポスター発表、技術開発デモの3つのパートで構成されています。口頭発表では「グループ連携による技術開発とカーボンニュートラル関連技術の早期事業化への取り組み」をテーマとし、当社とグループ会社10社から12件の報告がありました。当社とグループ会社との連携による技術開発としてはAIを活用したコンクリートのスランプ予測システムの開発、カーボンニュートラル関連としては米国市場における混合セメント普及拡大に向けた取り組みなどが報告され、関連な議論が交わされました。ポスター発表では、当社およびグループ各社の最新技術や商品が展示され、多くの参加者との活発な意見交換が行われました。また、技術開発デモでは、最近の研究開発事例として、当社よりカーボンニュートラルの実現に向けた独自技術であるカーボフィクスセメントとカーボキャッチについて、また、太平洋コンサルタント社より外壁タイルの剥離をロボットで診断するウォールサーベイシステムについて、それぞれデモンスト

レーションが行われ、活況を呈していました。最後に、田浦社長から「イノベーション・利益貢献・合理性を追求した研究開発を期待する」との講話がありました。

中央研究所では、2050年のありたい姿として「環境変化を先取りしてイノベーションを提案し、当社グループ全体に貢献する研究開発部門となる」ことを掲げています。この達成に向けて、当社グループのシンクタンクとしての機能を強化し、グループ各社の総合力を結集した研究開発を推進することで、グループ総合研究所へと進化していきます。本技術発表会は重要な取り組みのひとつであり、今後も継続して開催していきます。



ポスター発表



口頭発表

### 太平洋セメントグループ国際契約研修を開催

当社グループ国際契約研修を開催し、当社およびグループ会社従業員40名以上が参加しました。本研修は事業のグローバル化が進む中、国際契約に携わる方を対象に、英文契約書をスムーズに読むコツをつかむことを目的として「典型的な英文契約書の構成」、「文法と言い回しの解説」、「国際契約特有の条項とそのリスク・マネジメント」、「講義の理解のために最低限必要な国際私法・国際民法・英米法知識」を解説しました。

講師は当社法務部長が務め、企業法務や海外事業に長く携わった経験に裏打ちされた知識に基づく、実用的な講義となりました。参加者からは「実際の契約書が教材になっており、分かりやすかった」、「英米法を基礎から学ぶことができた」と好評でした。後日、「実際の契約書作成に

おいて研修で学んだ言い回しが役立つ」とのうれしい声も寄せられました。

法務部では、当社およびグループ会社への法的サポートのみならず、各社の従業員の法律知識・スキル向上の一助となるよう、これからも法務教育に力を入れていきます。



研修の様子

## ステークホルダーエンゲージメント — 株主・投資家 —

当社は、株主・投資家の皆様に当社事業等への理解を深めていただくために、適時・適正な情報開示に努めています。また、年2回の決算説明会や個別面談の実施、証券会社主催のIRカンファレンスへの参加、施設見学会の

開催等を通じて、株主・投資家の皆様との積極的なコミュニケーションを図っています。いただいたご意見やご提言は、取締役会において経営層へ年間4回報告し、経営の改善に活かす取り組みにも注力しています。

### 株主・投資家との対話

区分	実績			内容
	2021年度	2022年度	2023年度	
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	2回	3回	2回	社長および経理担当役員、事業部門長等が出席する決算説明会 (Web同時配信) を年度決算、第2四半期の2回 <sup>※2</sup> 実施。
機関投資家・証券アナリストとの個別面談 (国内機関投資家) (海外機関投資家) (証券会社)	169回 <sup>※1</sup> (54回) (82回) (33回)	164回 <sup>※1</sup> (62回) (71回) (31回)	213回 (93回) (95回) (25回)	IR担当部署が中心になり個別に対話を実施。 (ESGテーマ特化：20回) <sup>※2</sup> (役員参加：20回) <sup>※2</sup>
証券会社主催カンファレンス	2回	1回	2回	IR担当役員およびIR担当部署が機関投資家向けカンファレンスに参加。
施設見学会	—	—	2回	機関投資家、証券アナリストが参加する当社工場見学会を実施。
ESG説明会	1回	—	—	

※1 算定結果を見直し過去に遡って修正しました  
 ※2 2023年実績

### 施設見学会

当社事業内容についてさらに理解を深めていただくために、機関投資家・アナリストの皆様向けに施設見学会を開催しています。2023年度は3年ぶりの開催となり、熊谷工場の見学にのべ13名が参加しました。

見学会では、セメント製造設備と、化学吸収法 (アミン法) によるCO<sub>2</sub>分離・回収および回収CO<sub>2</sub>の再資源化を行うカーボンニュートラル実証試験設備 (NEDO助成事業の炭素循環型セメント製造プロセス技術開発) を見学しました。見学後は、参加者からはカーボンニュートラル関連や廃棄物処理を中心に質問が多く寄せられ、双方向コ

ミュニケーションの場となりました。

今後は、CO<sub>2</sub>回収型セメント製造プロセス (C2SPキルン) の実証試験設備見学会も開催する予定です。



#### 26中計のIR戦略施策

当社は26中計において、IR戦略を新たに策定しました。株主・投資家の皆様とのさらなる対話を通じて、当社理解の促進、資本コストの低減を図ってまいります。

##### 対話の場の拡大

- 経営層参加のIR面談開催
- IR-DAY開催 (ESG説明会、事業説明会、施設見学会等)
- 社外取締役面談開催

##### 対話のための情報拡充

- 決算説明会資料の情報拡充
- 英文同時開示の推進

## ステークホルダーエンゲージメント — ユーザー・お取引先 —

「顧客満足度の向上」を最重要課題と捉え、ユーザーのニーズに応える製品づくりを徹底しています。ユーザーから寄せられたご意見ならびにご要望の一つひとつに真摯に対応し、さらなる製品品質の改善と顧客満足度の向上に努めます。

当社製品だけでなく、グループ会社の製品についても品質保証体制の向上に取り組んでいます。各部門横断で活動を進め、重要課題の抽出や解決に組織的に取り組むことで太平洋ブランドへの信頼感と顧客満足度の向上に努めます。

### 各種ユーザー会・工業会活動

当社ではセメントユーザーにおける事業の活性化、技術競争力の構築などを支援するため、各種ユーザー会・工業会を設立・運営しています。このうち、最大規模のユーザー会である「全国太平洋セメント生コン会」は、北海道から九州まで10地区で構成され、様々な活動を行っています。技術的な取り組みとしては、技術懇談会・発表会の開催、地区事情にあわせた特定テーマ活動のほか、コンクリート技士・主任技士・診断士の資格取得支援に注力しています。

生コン会のほか、プレキャストコンクリート製品会社間の相互発展を目的として「太平洋セメント舗装ブロック工業会」、「スプリットン工業会」などを設立して積極的な技術支援を行っています。今後もユーザーの皆様にとって有意義な支援活動を推進していきます。

#### 全国太平洋セメント生コン会の活動例

地区	内容
北海道	定期認証維持審査に関するアンケート調査
東北	法令遵守マニュアル第2版の発行
東京	「コンクリート不具合事例集」作成のための実験
関東	技術発表会の開催
北陸	単位水量測定方法の比較試験実施
中部	日本製鉄 (株) 名古屋製鉄所見学
関西	生コン基礎資料調査とモデル基礎資料の作成
四国	コンクリートの品質管理に関する基礎講習会の開催 (対面・Webハイブリッド開催)
中国	舗装コンクリートの強度管理の合理化に対する対応
九州	JIS認証にかかわる勉強会 (各種審査・監査に備えて) の開催

### 太平洋セメント舗装ブロック工業会の取り組み

太平洋セメント舗装ブロック工業会は2003年の設立以来、コンクリート舗装ブロックの製造・施工技術に関する情報交換や新製品・新技術の開発を通じて、ブロック舗装の普及を目指しています。

近年は舗装ブロックの施工量を維持・拡大するための労働力不足が大きな課題となっていることから、生産性

の向上や省力化への早期対応が求められています。当工業会では機械化施工の普及とブロック舗装の生産性向上を目指して、機械施工見学会の実施など全国の会員と協力して取り組みを進めています。

当工業会は、ブロック舗装の適用拡大および普及活動をより精力的に展開することで社会に貢献していきます。



ドイツ製のインターロッキングブロック専用敷設マシン



機械施工見学会の様子

## ステークホルダーエンゲージメント — 地域社会 —

当社グループは、国内外の事業拠点のある地域において社会的責任を果たすことで、社会・環境価値を創出し、持続可能な社会と事業の持続的な発展に寄与できると考えています。地域社会との積極的なコミュニケーションを

通じてニーズや課題を把握し、当社グループの事業特性を活かした貢献を行うことで、地域社会との信頼関係を築き、ともに成長していくことを目指しています。

活動項目	年間実施回数(回)	のべ参加人数(名)	活動事例
地球環境保全活動	1,192	2,939	住民説明会、環境報告会、環境モニター制度、清掃活動、森林や地域の自然保護活動
地域文化・交流の活性化	3,350	20,464	工場・鉱山見学、施設開放、イベントの主催・参加・協力
地域の発展	164	5,064	資材の提供・重機の貸出、地域医療支援、地域産業振興の支援、防災活動
教育・人材育成	161	725	奨学金制度、技術者養成、インターンシップ・職場体験
災害支援	12	10	救助活動協力
その他	16	124	献血協力



小畔川への稚魚放流の実施 (埼玉工場)

埼玉工場では入間漁業協同組合のご協力をいただき、毎年数回、稚魚の放流を実施しています。2023年度は工場近隣を流れる小畔川にドジョウ、ナマズ、フナ、ウグイの稚魚を放流し、地域環境保全に貢献しました。地元の皆様からも放流箇所の下流で魚影が濃くなったと喜びの声が届いています。



「三尻地区納涼大会」に模擬店を出店 (熊谷工場)

熊谷工場では4年ぶりに開催された三尻地区納涼大会へ参加し、自治会からは様々な模擬店が立ち並び、当社は輪投げを出店しました。大行列となった輪投げに子どもたちは、お目当ての景品を当てると笑顔で歓声をあげて喜んでいました。終盤には熊谷市長も来場され、納涼大会は大盛況となり、当社は地域の方々と交流を深めることができました。



北斗市マルシェの開催 (総務部)

総務部では、上磯工場が所在する北海道北斗市への地域貢献を目的とし、本社にて「北海道北斗市特産品販売会(マルシェ)」を開催しました。北斗市役所の協力のもと、同市ならではの物産が数多く並び、買い求める多くの役員・従業員で賑わいました。今後も工場立地地域や災害復興支援への貢献のため、マルシェの開催を続けていきます。



クリスマスイベントに参加 (米国 カルポルトランド社)

カルポルトランド社は、セメント工場があるカリフォルニア州レディング市で、第1回目となる地元消防団のクリスマスイベントに参加し、従業員や取引先からの募金と、会社からの寄付により、低所得家庭にクリスマスの食事とプレゼントを贈りました。イベントでは大人たちが妖精やトナカイの着ぐるみを着て子どもたちを楽しませ、サンタクロースとの撮影会も行われました。また、一部のプレゼントは、回転灯とサイレンを使用しながら本物の消防車で各家庭に届けられました。参加した家族からは、素晴らしいホリデーイベントに感謝の声をいただきました。



地質調査実習の実施 (鉱業部)

鉱業部では、毎年地質学専攻学生のインターンシップを実施しており、2023年度は筑波大学大学院の学生が参加しました。当社100%子会社である秩父鉱業社寄居鉱業所での地質調査実習や図面の作成を通じて、セメント会社における実用的な地質調査や資源評価の基礎を学んでもらい、地質学がどのように社会に貢献しているかを体験していただきました。



能登半島地震被災地域に支援物資の輸送 (中部北陸支店)

中部北陸支店では、2024年1月1日に発生した能登半島地震での被災地域のうち、富山県氷見市に対して、当社会社である三岐通運社を通じて、緊急支援物資を輸送しました。当社とゆかりの深い氷見市に被害状況について聞き取りを行ったところ、断水からの復旧が進んでいないことが判明しました。支援物資として飲料水計4,368リットルを手配し、地元の方からは「大変ありがたい」との感謝の言葉をいただきました。

## 品質管理

### 価値創造へ向けて

当社グループは、確かな技術と品質保証体制を確立して高品質な製品・サービスを提供し、ユーザーに信頼され、期待される企業であり続けるよう、従業員一人ひとりが品質方針に基づいた活動を行います。

#### 品質方針

従業員一人ひとりがグローバルな視点に立ち、地球環境保全に配慮した製品とユーザーニーズに応える品質を追求し、社会への貢献と顧客満足度の向上に努める。

#### 方針を実現するために

- ① 品質方針に基づき、具体的な品質目標に展開し、社内に周知徹底を図る。
- ② 品質目標達成に向けて、総力を結集してポジティブに業務を遂行する。
- ③ 顧客満足度および品質目標の達成度を確実にレビューする。
- ④ 品質マネジメントシステムおよび製品の継続的な改善を推進する。

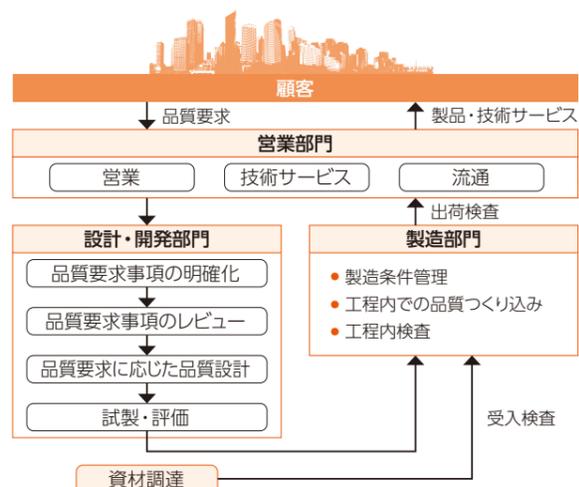
### 運用体制

当社では長期にわたって培ってきたプロセス管理技術ならびに品質管理技術により、製品品質の安定ならびに向上に取り組んでいます。具体的には原料・クリンカ・セメントのオンライン自動分析システムの活用やX線回折によるクリンカ鉱物の測定、当社独自で開発したTQPS(太平洋セメント品質予測システム)などの先進的技術を活用した品質管理を行っています。また、廃棄物ならびに副産物の有効活用などによって地球環境保全に配慮したセメント製造に努めています。

グループ会社を含めたISO9001の取得率は、国内のポルトランドセメント製造事業所で100%です。

海外においても、ISOを主流とする国のセメント製造事業所では取得率100%となっています。品質マネジメントシステム(QMS)の構築と運用によって品質保証を確実に行うとともに業務の改善に取り組んでいます。

#### ● QMS概念図



### 実現に向けてのロードマップ

副社長を委員長とした「品質管理委員会」を設置し、活動を通じて以下の取り組んでいます。

- ① QMS(ISO9001)の確実な運用によって品質保証体制を維持・継続します。

- ② 品質トラブル低減と発生時の迅速な対応によって高品質な製品の提供とユーザーに信頼される行動を実施します。
- ③ グループ会社の品質保証体制向上と品質データ不正防止によってユーザーに信頼され、期待される企業グループになります。

#### 2023年度実績

- QMSスキルアップセミナー、内部監査員養成セミナーの実施
- 設備管理強化による固結・異物トラブルの防止
- 品質異常対応訓練の実施
- グループ会社品質保証体制ヒアリングの実施
- 各事業部、各グループ会社での品質データ不正に関する自主点検実施

#### ありたい姿

品質方針である「従業員一人ひとりが、グローバルな視野に立ち、地球環境保全に配慮した製品とユーザーニーズに応える品質を追求し、社会への貢献と顧客満足度の向上に努める」ことを実現するため、一人ひとりがこの方針に基づいた活動を行うことで、確かな技術と品質保証体制を確立して高品質な製品・サービスを提供し、ユーザーに信頼され、期待される企業グループであり続ける。

#### ● マテリアリティのKPI・目標と実績

KPI・目標	2021年度	2022年度	2023年度
重大品質クレームゼロ	0件	0件	0件

#### 品質異常対応訓練

セメント工場においては品質月間(毎年11月)活動の一環として、品質異常を想定した対応訓練を実施しています。品質異常が発生した場合でも迅速に影響を最小限に留める行動ができるようにしています。



#### 品質データの不正防止

昨今の企業データ不正などによる品質基準に妥協した納品最優先の考え方を払拭するため、新規客先との契約品質基準は営業・生産部署で社内協議によって決定するプロセスを定めています。また、品質試験データが試験成績表としてユーザーに提出される間にデータ改ざんなどの不正が起きないように、データの突合せによって定期的に自主点検を行う体制を構築しています。

他社事例を題材とした勉強会を通じて注意喚起と不正を起こさない・見過ごさない社風の醸成に取り組んでいます。

#### ● 不正防止の自主点検



### セメントの安全性

昨今、あらゆる製品に対し安全・安心が求められており、社会インフラ整備に欠かせない建設資材であるセメントもその例外ではありません。セメント業界では、天然資源の代替として以前より高炉スラグ・石炭灰・副産石膏などの産業系廃棄物・副産物を活用のほか、当社はAKシステム(都市ごみのセメント資源化)、焼却残渣資源化システムなどの技術開発により生活系廃棄物、建設発生土、建設廃材などのセメント資源化も行っています。

廃棄物をセメント工場で受け入れるにあたり、廃棄物の搬入・一時保管は密閉型のトラックや置場を使用するなど、飛散防止や悪臭防止を図り、周辺地域や工場内の環境保全に努めています。また、天然資源に含まれる重金属類の管理はこれまでも一定の基準を設けていますが、

廃棄物の受入量増加にともない、微量成分の管理徹底を継続しています。新規廃棄物の受け入れにあたっては発生元情報、化学成分、試験使用結果に基づく3段階の検査を経て、製品の品質や周辺環境に影響を及ぼさないことを確認した後に受け入れ可否の最終判断をするなどルール化を徹底し、製品の安全性を確保しています。

「セメント製品の放射能測定結果」「放射能事故に対する製品の安全性の確保」「SDS・ラベル表示による情報提供」については当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/fair\\_trade\\_fr.html#section02](https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/fair_trade_fr.html#section02)



海外セメントメーカー46社とのグローバルな協働

# GCCA

## グローバルセメント・コンクリート協会

### 価値創造へ向けて

当社は、セメント産業の一員として、気候変動への対応や生物多様性といった世界共通の課題に取り組んでいくため、セメント・コンクリート産業の世界的な組織であるグローバルセメント・コンクリート協会 (GCCA) に参加しています。本産業セクターの信頼性向上と持続的な発展に向けて、技術開発や政策等の世界動向を迅速に把握

### GCCAの概要

GCCAの母体は、1999年にWBCSD(持続可能な発展のための世界経済人会議)の中に設置されたCSI (セメント部会) です。当社も参画し、セメント産業用CO<sub>2</sub>排出算定プロトコル開発に取り組んでいましたが、急速なEU-ETSの炭素価格上昇やセメント・コンクリートに対するCO<sub>2</sub>削減への強い社会要請などを受けて、これに対応する世界的な組織の設立が不可欠と判断され、2018年にWBCSD-CSIを継承する形でセメントメジャー4社を中心に当社を含む10社によりGCCAが設立されました。

### GCCAの活動と方針

当社は、GCCAの最高意思決定機関といえる理事会のメンバー企業であり、重要施策の意思決定に関与しています。なかでも特筆すべきは、2021年に策定された「ネットゼロ・コンクリートロードマップ」には、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、地球温暖化という共通課題に取り組むべく、野心的な目標が共有されています。また、イノベーション分野の活動も活発であり、GCCAによる大学等の研究者への資金提供プログラムであるGCCRN(グローバル・セメント・コンクリート・リサーチネットワーク)や有望なスタートアップ企業の探索プログラムであるオープン・チャレンジといった先進的な活動に、当社も参加しています。

これらの活動のほか、前述のサステナビリティ憲章をふまえる形で環境評価指標としての各種ガイドラインが策定されており、会員企業である当社はこれらを活用して、自社の統合報告書においてCO<sub>2</sub>排出量・排出物・安全衛生等の主要業績評価指数として公表しています。

し、自社の経営に反映させるとともに、日本国内では唯一の会員企業として、政策提言・情報発信等、地域の利益を担った活動を推進しています。



2024年6月現在、当社を含む47社が参加していますが、参加企業のセメント生産能力は、中国を除く世界のセメント生産の80%以上をカバーしています。

気候変動への対応、安全衛生、サーキュラーエコノミー、社会的責任、自然環境保護を活動の柱としたサステナビリティ憲章に基づき、各種目標設定・ガイドライン策定・政策提言・各種国際機関との連携といった、国際的な枠組みでなければ対応できないような重要な活動が進められています。

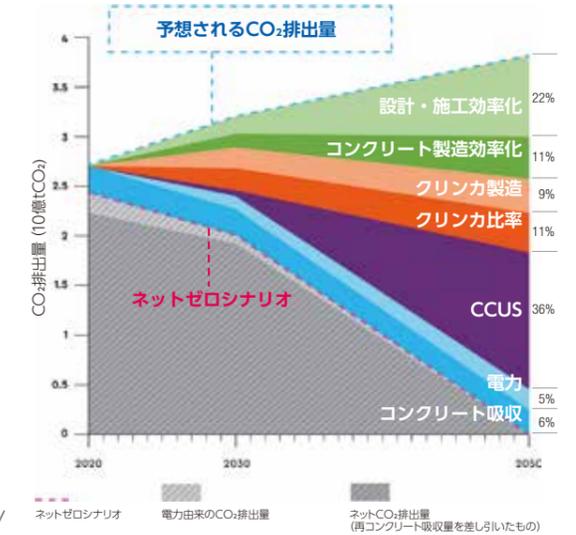


「ネットゼロ・コンクリートロードマップ」に基づく会員企業の活動紹介事例(当社)  
<https://gccassociation.org/cement-industry-net-zero-progress/>

### 具体的な活動事例

#### 1 ネットゼロ・コンクリートロードマップ

2050年の脱炭素に向けて「ネットゼロ・コンクリートロードマップ」が策定されています。このロードマップは、セメント材料のみならず、コンクリートとしての設計・施工における取り組みも含めて、これらの施策を一体化させたものであり、セメントという製品のライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>の吸収効果も加味したシナリオが導入されています。



2050年のカーボンニュートラルに向けた方策(日本語訳の加筆、編集)  
<https://gccassociation.org/concretefuture/our-path-to-net-zero/>

#### 2 各種ポリシーの策定

GCCAでは年に一度、各社CEOやワーキンググループメンバーが一堂に会し対面で開催される年次総会場で様々な議論が行われます。このほか、日常の活動を通じて、気候変動、循環型経済、生物多様性といった重要課題に対して、産業界としての変革を促し、また各国政策への反映に向けて、各種ポリシーを策定しています。



2024年6月開催 年次総会(バンコク)  
<https://gccassociation.org/news/global-gathering-of-cement-and-concrete-industry-leaders-governments-and-experts-in-bangkok-calls-for-new-policy-commitments-to-support-net-zero-mission/>

#### 3 研究開発:GCCRN

GCCAはセメント・コンクリート分野におけるイノベーションを推進するため、その基礎を担う大学等の機関での研究開発を資金的に支援するプログラム、GCCRNを設立しました。セメント産業のほか、プラントメーカーや混和剤メーカーといった関連業界からも、設立の趣旨に賛同し参画しています。



GCCRN参画企業  
<https://gccassociation.org/innovandi/gccrn/>

## 取締役・監査役の紹介



後列

常勤監査役  
苅野 雅博

社外取締役  
堤 晋吾

取締役 専務執行役員  
松井 功

取締役 専務執行役員  
日高 幸史郎

取締役 専務執行役員  
深見 慎二

社外取締役  
振角 秀行

常勤監査役  
服原 克英

社外監査役  
青木 俊人

前列

社外取締役  
小泉 淑子

代表取締役社長  
田浦 良文

取締役会長  
不死原 正文

代表取締役副社長  
朝倉 秀明

社外監査役  
三谷 和歌子

## 取締役・監査役の紹介

### 取締役



#### 取締役会長 不死原 正文

##### 略歴

1978年 4月 当社入社  
 2007年 4月 環境事業カンパニー事業推進部長  
 2009年 5月 環境事業カンパニー営業部長  
 2010年10月 環境事業部長  
 2012年 4月 執行役員 環境事業部長  
 2015年 4月 常務執行役員  
 2015年 6月 取締役 常務執行役員  
 2016年 4月 取締役 常務執行役員  
 セメント事業本部長  
 2017年 4月 取締役 専務執行役員  
 セメント事業本部長  
 2018年 4月 代表取締役社長  
 2024年 4月 取締役会長(現在)

##### 経験や知識

2015年から取締役として当社の経営に従事し、代表取締役社長を経て、2024年4月に取締役会長に就任。経営者としての豊富な経験・実績・見識を有しており、取締役会議長として取締役会の機能強化に努めるとともに、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社グループの持続的な企業価値向上を目指すといった取締役の役割を適切に果たしています。



#### 代表取締役社長 田浦 良文

##### 略歴

1983年 4月 当社入社  
 2013年 4月 海外事業本部営業部長  
 2017年 4月 執行役員 海外事業本部営業部長  
 2019年 4月 常務執行役員 海外事業本部長  
 2019年 6月 取締役 常務執行役員 海外事業本部長  
 2019年 8月 取締役 常務執行役員 海外事業本部長  
 太平洋水泥(中国)投資有限公司董事長  
 2020年 6月 常務執行役員 海外事業本部長  
 太平洋水泥(中国)投資有限公司董事長  
 2022年 4月 常務執行役員 海外事業本部長  
 2023年 4月 専務執行役員 海外事業本部長  
 2023年 6月 取締役 専務執行役員  
 海外事業本部長  
 2024年 4月 代表取締役社長(現在)

##### 経験や知識

2023年から取締役として当社の経営に従事し、海外事業本部長を経て、2024年4月に代表取締役社長に就任。経営者としての豊富な経験・実績・見識を有しており、当社グループの経営を牽引し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社グループの持続的な企業価値向上を目指すといった取締役の役割を適切に果たしています。



#### 代表取締役副社長 朝倉 秀明

##### 略歴

1982年 4月 当社入社  
 2011年 4月 キンソンセメントコーポレーション社長  
 2016年 4月 執行役員  
 キンソンセメントコーポレーション社長  
 2018年 4月 執行役員  
 セメント事業本部営業部長  
 2019年 4月 常務執行役員  
 2019年 6月 取締役 常務執行役員  
 2020年 6月 常務執行役員  
 2022年 4月 専務執行役員  
 2022年 6月 取締役 専務執行役員  
 2024年 4月 代表取締役副社長 社長補佐 経営企画部・サステナビリティ推進部・法務部担当(現在)

##### 経験や知識

2022年から取締役として当社の経営に従事し、2024年4月に代表取締役副社長に就任。経営者としての豊富な経験・実績・見識を有しており、当社グループの経営を牽引し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社グループの持続的な企業価値向上を目指すといった取締役の役割を適切に果たしています。



#### 取締役 専務執行役員 日高 幸史郎

##### 略歴

1984年 4月 当社入社  
 2015年 4月 大船渡工場長  
 2017年 4月 設備部長兼海外事業本部技術部長  
 2017年10月 設備部長  
 2019年 4月 執行役員 設備部長  
 2021年 4月 常務執行役員  
 2024年 4月 専務執行役員  
 2024年 6月 取締役 専務執行役員  
 生産部・設備部・カーボンニュートラル技術開発部・フィリピンリニューアブル工事業プロジェクトチーム担当(現在)

##### 経験や知識

長年にわたり生産部門や設備部門の業務に携わり、2024年からは取締役に就任し、経営全般に関する豊富な経験と見識を有しています。当社グループの持続的な企業価値向上を目指すといった取締役の役割を適切に果たしています。



#### 取締役 専務執行役員 深見 慎二

##### 略歴

1986年 4月 当社入社  
 2015年 4月 海外事業本部企画部長  
 2018年 4月 環境事業部長  
 2019年 4月 執行役員 環境事業部長  
 2022年 4月 常務執行役員  
 2024年 4月 専務執行役員  
 2024年 6月 取締役 専務執行役員  
 海外事業本部長(現在)

##### 経験や知識

長年にわたり海外事業や環境事業の業務に携わり、2024年からは取締役に就任し、経営全般に関する豊富な経験と見識を有しています。当社グループの持続的な企業価値向上を目指すといった取締役の役割を適切に果たしています。



#### 取締役 専務執行役員 松井 功

##### 略歴

1985年 4月 当社入社  
 2015年 4月 建材事業部長  
 2018年11月 建材事業部長兼事業企画管理部長  
 2019年 4月 建材事業部長  
 2020年 4月 執行役員 建材事業部長  
 2021年 4月 執行役員  
 キンソンセメントコーポレーション社長  
 2022年 4月 常務執行役員 海外事業本部副本部長  
 キンソンセメントコーポレーション社長  
 2023年 4月 常務執行役員  
 2024年 4月 専務執行役員  
 2024年 6月 取締役 専務執行役員  
 環境事業部・建材事業部・事業企画管理部担当(現在)

##### 経験や知識

長年にわたり建材・建築土木事業や海外事業の業務に携わり、2024年からは取締役に就任し、経営全般に関する豊富な経験と見識を有しています。当社グループの持続的な企業価値向上を目指すといった取締役の役割を適切に果たしています。



#### 社外取締役 小泉 淑子

##### 略歴

1972年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
 1980年 1月 梶田江尻法律事務所(現西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)パートナー  
 2008年 1月 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業カウンセラー  
 2009年 4月 シディユーフ法律事務所パートナー(現在)  
 2015年 6月 当社社外取締役(現在)  
 DOWAホールディングス(株)社外取締役(現在)  
 2016年 6月 住友ベークライト(株)社外監査役  
 2017年 9月 日本工営(株)社外監査役  
 2023年 7月 ID&Eホールディングス(株)社外取締役(現在)

##### 経験や知識

2015年6月に当社取締役に就任。弁護士として企業法務に関する豊富な経験・実績・見識を有しており、当社取締役会において、業務を執行する経営陣から独立した客観的な立場からの確かな提言・助言を行うとともに、経営全般に対する監視・監督を適切に行っています。



#### 社外取締役 堤 晋吾

##### 略歴

1981年 4月 東洋曹達工業(株)(現東ソー(株))入社  
 2017年 6月 東ソー(株)取締役 上席執行役員  
 2019年 6月 同社取締役 常務執行役員  
 2020年 6月 大洋塩ビ(株)取締役社長  
 2024年 6月 当社社外取締役(現在)

##### 経験や知識

東ソー(株)取締役常務執行役員、大洋塩ビ(株)取締役社長を経て、2024年6月に当社取締役に就任。事業法人の経営者としての豊富な経験・実績・見識を有しており、当社取締役会において、業務を執行する経営陣から独立した客観的な立場からの確かな提言・助言を行うとともに、経営全般に対する監視・監督を適切に行っています。

### 監査役



#### 常勤監査役 服原 克英

##### 略歴

1981年 4月 当社入社  
 2013年 4月 経営企画部長  
 2015年 4月 執行役員 経営企画部長  
 2017年 4月 常務執行役員  
 2017年 6月 取締役 常務執行役員  
 2020年 6月 常務執行役員  
 2021年 6月 常勤監査役(現在)

##### 経験や知識

当社役員として、建材・建築土木事業やグループ会社管理部門の業務を幅広く担当して当社のグループ経営を推進するなど、職務を通じて豊富な経験と見識を有しています。当社グループの持続的な企業価値向上を目指すにあたり、取締役の職務執行を適切に監査しています。



#### 社外監査役 三谷 和歌子

##### 略歴

2000年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)  
 2001年 7月 田辺総合法律事務所入所  
 2012年 4月 同事務所パートナー  
 2018年 2月 当社社外監査役(現在)  
 2023年 4月 第一東京弁護士会 副会長  
 2023年 6月 生化学工業(株)社外監査役(現在)  
 2024年 6月 (株)早稲田アカデミー 社外取締役(現在)  
 2024年 9月 ロデム総合法律事務所パートナー(現在)

##### 経験や知識

法律事務所パートナーを経て、2018年2月に当社監査役に就任。弁護士として企業法務分野に関する豊富な経験・実績・見識を有しており、独立した客観的かつ公正な立場で取締役の職務執行を適切に監査しています。



#### 社外取締役 振角 秀行

##### 略歴

1977年 4月 大蔵省入省  
 2004年 7月 金融庁審議官  
 2010年 7月 財務省財務総合政策研究所長  
 2013年12月 同省退官  
 2014年 6月 (一社)信託協会専務理事  
 2021年 6月 当社社外取締役(現在)

##### 経験や知識

財務省、(一社)専務理事を経て、2021年6月に当社取締役に就任。国家公務員として行政に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社取締役会において、業務を執行する経営陣から独立した客観的な立場からの確かな提言・助言を行うとともに、経営全般に対する監視・監督を適切に行っています。



#### 常勤監査役 苅野 雅博

##### 略歴

1980年 4月 当社入社  
 2004年 4月 法務部長  
 2013年 4月 執行役員 法務部長  
 2016年 4月 常務執行役員  
 2016年 6月 取締役 常務執行役員  
 2019年 4月 取締役 専務執行役員  
 2022年 4月 取締役  
 2022年 6月 常勤監査役(現在)

##### 経験や知識

当社役員として、人事・法務・監査部門の業務を幅広く担当して当社のグループ経営を推進するなど、職務を通じて豊富な経験と見識を有しています。当社グループの持続的な企業価値向上を目指すにあたり、取締役の職務執行を適切に監査しています。



#### 社外監査役 青木 俊人

##### 略歴

1983年10月 監査法人太田哲三事務所(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
 1987年 8月 公認会計士登録  
 1999年 7月 太田昭と監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)パートナー  
 2014年 8月 新日本有限責任監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)退職  
 2023年 6月 当社社外監査役(現在)

##### 経験や知識

監査法人パートナーを経て、2023年6月に当社監査役に就任。長年にわたり企業会計の実務に携わるなど、公認会計士として豊富な経験・実績・見識を有しています。独立した客観的かつ公正な立場で取締役の職務執行を適切に監査しています。

## 取締役会議長メッセージ



### 攻めと守りに配慮した ガバナンスを展開し、 取締役会の一層の 充実を目指します

取締役会長 不死原 正文

#### Q 取締役会議長として、 取締役会の実効性について どのように評価されていますか？

私は取締役として取締役会に参加して9年になります。実効性は年々向上してきていると感じています。近年、社外取締役の比率を高めたことで、多様な視点からの意見が取り入れられるようになりました。取締役会では社外取締役が活発に発言されており、実効性向上への寄与を感じています。取締役会の議案は事前に準備し、前の週に社外取締役に説明を行い、ご意見をお聞きしています。これにより、取締役会では事前に熟慮した深い議論がなされています。また、事業を所管する役員執行役員も取締役会に同席し、必要に応じて詳細な質問にも対応できる体制を整えています。

#### Q 社外取締役には どのような役割を期待しますか？

ひとつは、攻めと守りのバランスがとれたガバナンスへの貢献を期待しています。執行側を監督する守りのガバナンスだけに偏ると、経営が消極的になり会社の成長が阻害される恐れがあります。そのため、M&Aをはじめ大規模な投資案件の判断など経営を後押しするような攻めのガバナンスにも配慮していく必要がありますが、これを実現するためには、社外取締役にも当社の内部事情を理

解していただくことが重要だと考えています。当社では、社外取締役が現場の状況を把握し、具体的な意見を述べられるようにすることを目的として、社外取締役による現場の視察や従業員との交流の場を設けています。例えば、グループ会社や海外の拠点、鉱山や工場などを訪問し、各拠点の責任者や従業員と対話するなどの取り組みを定期的に行っています。このような取り組みが、事業内容への理解を促し、取締役会における議論の質の向上につながっているものと考えます。

もうひとつは、外部の目線から我々がもちえないご意見を伺いたいということです。当社の場合、法律の専門家や実業界の経験者、金融行政の経験者など、異なる分野の専門家に社外取締役を務めていただいています。歴史ある会社だからこそ、社内の常識が世間の非常識とならないよう、社外取締役から様々な意見をいただくことが重要だと考えています。

#### Q 太平洋セメントグループの ガバナンスの課題をお聞かせください。

当社グループは、多くのグループ会社から構成される点特徴であり、同時にガバナンス上の課題でもありません。グループ会社での不祥事の影響が親会社に及ぶ事例は世の中で多数顕在化しており、グループガバナンス強化の重要性を日々感じています。当社では、近年の海外投資にともない、海外のグループ会社が非常に多くなっ

てきました。これらのグループ会社にガバナンスを効かせるためにはどうしたらいいか、取締役会において継続的に議論しています。例えば2023年に、米国のカルポルトランド社に監査部を設置しガバナンスを強化しましたが、これは社外取締役からの提案によるものです。経営の現地化を目指しつつ、適切なグループガバナンスのあり方を今後も模索していきます。

#### Q サステナビリティ経営に関する 取締役会の議論の状況を お聞かせください。

当社グループの手掛けるセメント産業は環境負荷が少ないため、「サステナビリティ」という言葉が登場する前から、環境やマルチステークホルダーへの配慮は経営課題の中枢に組み込まれ、議論されてきました。現在では、鉱山開発が終わった後の山を緑化して保全していることや、廃棄物等をセメント製造の原燃料として受け入れていることなどをサステナビリティの取り組みとして積極的に発信しています。これらは事業を行ううえでの責任として、過去から議論され、取り組んできたことです。

現在ではサステナビリティ経営のあり方や情報開示について世の中の枠組みができてつつありますが、当社においてもサステナビリティ経営委員会を設置して重要事項の審議や各種対応を行っています。取締役会メンバーは社外取締役も含めて全員がサステナビリティ経営委員会に参加しており、同委員会において継続的にサステナビリティについて議論しています。

#### Q 長期ビジョン・26中計への 評価をお聞かせください。

太平洋セメントは、日本で「最初の1トン」のセメントを製造した民間企業として、「最後の1トン」まで供給する使命感をもち、未永く社会から必要とされ続けるためにもカーボンニュートラル実現に向けた技術の確立を目指しています。その覚悟が2050年のありたい姿・太平洋ビジョン2030・26中計に表れていると評価しています。

当社は早くからCO<sub>2</sub>排出削減を重要な成長戦略として掲げC2SPキルンの開発をはじめとした先進的な取り組みを行ってきましたが、それは26中計においても引き続き最重要テーマの一つです。当社の中長期での成長戦略はカーボンニュートラルの取り組みにかかっていると

ても過言ではなく、全社一丸となり取り組んでいます。セメント製造の過程ではCO<sub>2</sub>が発生することは避けられませんが、CO<sub>2</sub>の発生を抑制するだけでなく、回収・利用・貯留といった革新技術の開発に不退転の覚悟で臨んでいます。こうした取り組みはステークホルダーの皆様により発信していきたいと思えます。

#### Q この4月に代表権を返上されました。 今後どのように執行側に 接していただけますか？

2024年4月から代表権のない取締役会長として取締役会の議長を務めることとなりました。これにともない、私は業務執行の意思決定を行う経営会議や業務執行会議には参加せず、社外取締役と同様に経営会議の議論について説明を受け評価する立場で議長を務めています。執行側に偏らないニュートラルな立場で議論に参加しており、気持ちを新たにしています。

現在は、社長・副社長をはじめとする新しい次の世代の経営陣が業務執行を担っています。若い世代の舵取りが今後の当社グループの成長に良い効果をもたらすと期待する一方で、取締役会の重要性が一層高まるのではないかと考えています。私としては、若い世代の経営を指導するのではなく、しっかりと執行を監督しながらも見守り、気づきを提供することでサポートする、そのような取締役会を目指したいと思えます。



## 社外取締役 座談会



社外取締役 堤 晋吾

社外取締役 小泉 淑子

社外取締役 振角 秀行

### 太平洋セメントの取締役会の実効性について、社外取締役のお立場からどのように評価されていますか？

**小泉** 国際弁護士として様々な業種の企業法務に携わってきました。社外取締役は執行に関与しないため、議題に対してコメントャーになってしまわないような配慮が必要ですが、太平洋セメントでは取締役会の1~2週間前には議題の事前説明があり、資料には内容、経緯、課題が数十ページにわたってまとめられています。さらに経営会議の議事録をもとに、執行側の議論について説明を受けています。私たちもそれぞれの経験に基づいてすべての議題に問題意識を述べますから、毎回の打合せはだいたい3時間くらいかかります。執行側が掘り下げた議論のポイントを社外取締役と事前に共有し、理解したうえで議論を

交わせるようにする、こうした仕組みは大変素晴らしいと思います。もちろん本番の取締役会では、私たちの意見を反映した説明がなされています。

**振角** 私は大蔵省に入省して、金融当局で行政や制度設計に取り組んできました。金融庁ではまさに社外取締役の活用や取締役会の活性化を促す立場でしたが、太平洋セメントは執行側と社外取締役を含む監督側の間でうまくコミュニケーションができています。私たち社外取締役のバックグラウンドもバランスの取れた組み合わせだと思えます。実効性のある取締役会の運営には経営戦略や事業に関する深い理解が不可欠ですが、太平洋セメントではそのときの議題と直接関係のない財務や人事の質問にもすぐに担当者からの説明が得られる体制が整備されています。事業については国内だけでなく海外の現場を視察する機会もあり、企業の全体像が正確かつ

透明性のある形で社外取締役に提示されています。

**堤** 私は6月の株主総会で新たに社外取締役として選任されました。これまでは化学業界の素材メーカーで経営に関与しており、太平洋セメントと同様に素材を扱う企業で執行を担ってきました。太平洋セメントの取締役会に加わった実感としては、まだ間がありませんが、穏やかな雰囲気という印象をもちました。その分、議題の内容や問題点は経営会議で深掘りした議論がなされ、その結果が私たち社外取締役に事前説明されますのでコメントを返しています。こうした事前説明による理解や議論が取締役会としての実効性を担保しているのだと思います。

### 取締役会の実効性向上に向けて改善すべきポイントはありますか？

**振角** 太平洋セメントは事業のグローバル化が進み、株主構成も外国人株主の比率が4割を超えています。海外での生産や収益貢献の比率が高くなっており、取締役会もグローバル企業にふさわしい構成や議論を推し進める必要があります。事業規模の大きい米国から現地子会社の社長が日本に来たり、私たち社外取締役も米国の現場を視察したりと意見交換の体制は整いつつあります。一方、現在の取締役会のメンバーは日本人のみですので、多国籍化が今後の課題だと考えています。

**小泉** 国際取引関係に長くかかわってきましたので、私も海外のグループ会社の活動はとても気になることです。取締役会に限らず、海外の現場を視察して気づくのは管理職を含む従業員の多様性です。国内のグループ会社を集めたミーティングに海外のグループ会社からも積極的な参加を促すといった改善の余地があると思います。また、取締役会の議題としても海外プロジェクトは難しい判断が求められます。例えば、過去にはインドネシアでの展開をめぐりかなり議論をしました。当時は私もどうなるか心配しましたが、議論をし尽くしたうえでの判断があり非常に良い結果となっています。

**堤** 私が取締役会に加わってからはまだ議題に挙がっていませんが、そうした海外展開や大規模な投資、M&A、事業撤退は財務的な影響が大きく、様々な意見、議論がある案件になります。今後そういった議題が出たときは社



外取締役として監督の責務を果たしていきたいと思えます。一方、事前説明を通じた意見交換や論点の集約は優れた運営ではありますが、取締役会の場で言いたいこともそれぞれの出席者がもっているのではないのでしょうか。取締役会でそのような発言が出ると、議論がより活発になると思えます。

### 2023年に特定したマテリアリティでは、「環境・社会」のテーマや目標が設定されました。特に重要と考えるマテリアリティやサステナビリティに関する取り組みを教えてください。

**振角** セメントは製造過程でCO<sub>2</sub>を排出しますし、資源との関わりも密接です。12のマテリアリティの中に「カーボンニュートラルの実現」が掲げられており、これは必須の課題だと認識しています。

**小泉** 同感です。そのための研究開発や特許取得も進んでいて、「技術的には世界でも最先端を走っている」という自負も耳にしています。実際にC2SPキルンの実証試験設備も視察させていただき、計画の進捗を実感しています。今後の実用化のためにはさらに巨額の設備投資が必要であり、本当に覚悟をもって取り組んでいるテーマだと思います。

社外取締役 座談会



**振角** その点は社外取締役としても注意深く投資の評価をしていかなければなりません。相当なコストが必要なのは事実ですが、カーボンニュートラルは絶対にやらなければならない一丁目一番地の投資だと私たちも理解しています。

**堤** 投資は予防的な修繕など設備の更新にも必要です。これはマテリアリティでは「安全で健康な職場づくり」にかかわります。製造業において安全に働ける職場は何より重要です。現場の健康や安全があって初めて製造業は成り立ちますし、長く働ける環境を整えないと人材も確保できなくなってしまいます。

**小泉** 私は「循環型経済形成への貢献」も重要なテーマだと考えています。セメント製造では、廃棄物や副産物等が原燃料として有効利用されています。また、災害廃棄物の受け入れは、被災地の復興にも貢献する取り組みです。社会的に大きな意義があると考えています。

今年度から26中計がスタートしました。新しい中計をどのように評価しますか？

**堤** 中長期の大きな課題はカーボンニュートラルですが、中計の3年間でいかに推進するかがしっかり組み込まれていると思います。収益についても、セメント事業の国内は価格の適正化を通じた再生、海外は米国と東南アジアでの成長と的が絞られています。数値目標も従来の売上高

営業利益率や自己資本利益率(ROE)に加え、投下資本利益率(ROIC)が盛り込まれ目標が明確です。新任の立場としても方向性がわかる良い中計と感じました。

**振角** 私は昨年度も取締役会のメンバーとして策定の様子も見てきましたが、おっしゃる通りステークホルダーに明確なメッセージを送る意図でつくられた中計です。現在注目されている株価純資産倍率(PBR)1倍の実現も意識して成長戦略が描かれています。新中計のスタートはひとまず良好と思いますが、今後は日米の金融政策をはじめ、世界情勢も大きく変わることが予想されます。経営環境が変わっても耐えられる強靱な経営体質にするため、社外取締役として進捗を見守っていきたくて考えています。

**小泉** 前中計の期間中はコロナ禍の影響で、取締役会に執行役員が同席できない時期もありました。26中計ではしっかり執行側と議論しながら、計画の進捗をモニタリングしていきたいと思っています。

社外取締役としてご自身の役割をどのように考えているかお聞かせください。

**小泉** 私のバックグラウンドは国際弁護士としての経験ですが、太平洋セメントは法務部の体制がしっかりしているので、国内の企業法務については心配しておりません。国際取引に関しては新興国に製造拠点がある会社ですので、契約だけでなくその国の状況を判断する際に、弁護士として蓄積してきた経験をもとに見張っていきたくて考えています。やはり現地のごことは知識だけでなく、実際の案件を通じて日々情報を入手していかないと分からないところがあります。拠点のある諸各国での実務から得た知見を活かした貢献をしたいと思っています。

**振角** 制度設計に携わった経験から、社外取締役の役割は、株主をはじめ世の中の多様なステークホルダーの意見をふまえ、客観的かつ中長期的な視点から収益拡大や日本や世界の経済への貢献について経営を見ていくことだと考えています。一方、上滑りの意見にならないためには、現場を知ることが不可欠です。例えば鉱山開発となると100年単位の事業ですので、超長期の採算性や将来性の評価が社外取締役に与えられた責務だと思います。



カーボンニュートラルも含め、難しい判断も必要ですが、プレーキだけでなく積極的にアクセルも踏んで成長に貢献することが私の役割という心構えでいます。

**堤** 私は化学メーカーでの業務執行のほか、過去には営業や経理、海外での駐在も経験してきました。セメントと同じ素材領域での国内外の事業経験、知見を活かして企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。一般的に素材産業はCO<sub>2</sub>排出量の削減が共通の課題ですが、ブレイクスルーできれば成長のチャンスでもあります。また、CO<sub>2</sub>の削減には、様々な資源の有効活用も重要です。その点において太平洋セメントは素晴らしく、産業廃棄物や一般廃棄物を資源として有効利用しており、社会的にも大変重要な仕事をしていると思いますが、そうした社会への貢献が一般的にあまり知られていないと感じています。これからは、社外への発信についても提案や評価をしていきたいと考えています。

最後に、指名報酬諮問委員会の委員長でもある小泉取締役から一言お願いします。

**小泉** 私は2015年に太平洋セメントの社外取締役に選任され、9年間にわたりガバナンスの変遷を見てきました。事前に経営会議の様子を説明いただいて取締役会に臨む体制はこの間に整備されましたし、コンプライアンスにかかわる問題もほとんどなくなったと感じています。一方、コンプライアンスは日々の業務、毎日の生活に根差しますので、とりわけ事業を拡大している海外事業におい

でのグループ会社の管理、現地企業の後継者の育成課題には今後も社外取締役として絶えず注視していく必要があると考えています。

現在、指名報酬諮問委員会は社外取締役と不死原会長の4名で構成しています。経営候補者や取締役の指名については、委員としての自覚のもと社内の会議や視察の際にも発言や所作、振る舞いを意識して見えています。振角取締役と私は前年度も委員を務めました。口には出さないもののそれぞれに後継者候補を考えており、田浦新社長は衆目の一致するところだったと捉えています。現在も社内には次のトップ、あるいは次の次という優秀な方はたくさんいると思いますので、いろいろな試練に堪えて国際感覚とバランス感覚を磨いていかれることを期待しています。



# コーポレートガバナンス

持続的な成長と企業価値の向上を目指し、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

## コーポレートガバナンスの基本方針

グループ経営理念に基づき、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任を果たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的として、コーポレートガバナンス基本方針を策定し、健全性、透明性、効率性の高いコーポレートガバナンス体制の強化に取り組んでいます。



「太平洋セメント株式会社 コーポレートガバナンス基本方針」については当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.taiheiyo-cement.co.jp/company/pdf/corpgov\\_01\\_2112.pdf](https://www.taiheiyo-cement.co.jp/company/pdf/corpgov_01_2112.pdf)



## コーポレートガバナンス体制

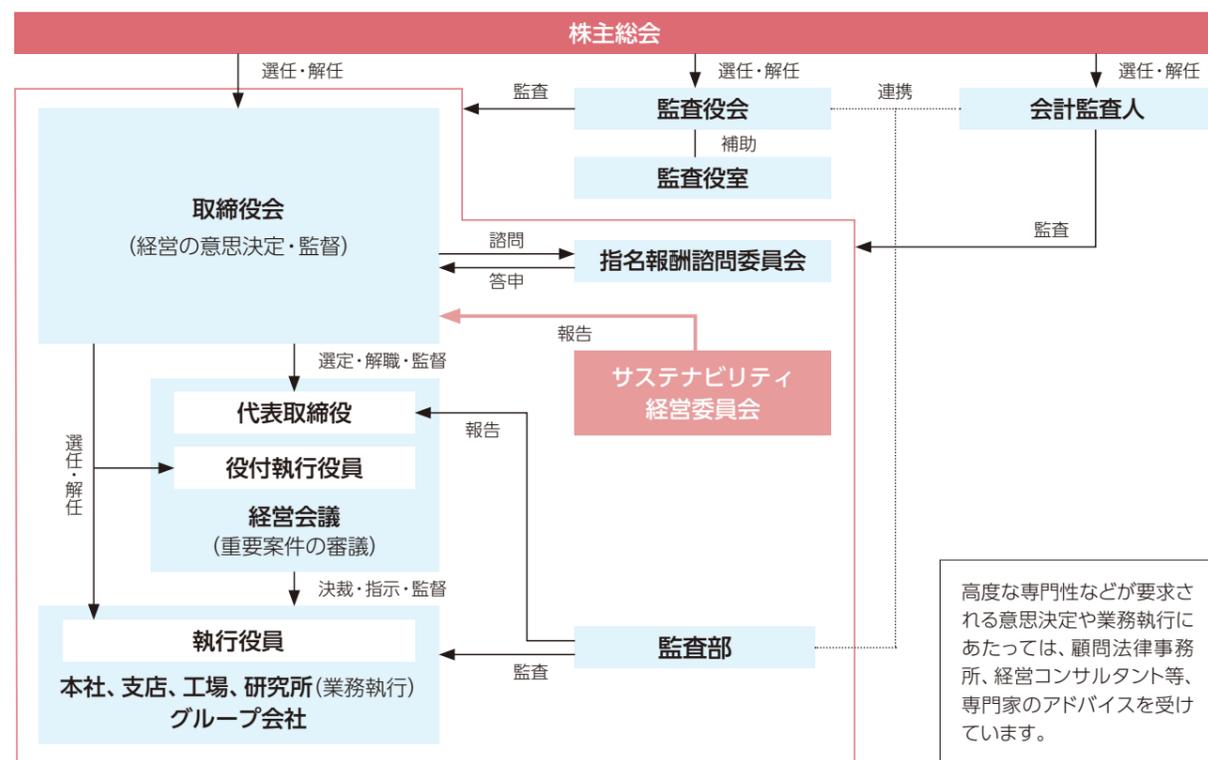
当社は持続可能なビジネスモデルをグローバルに展開するため、コーポレートガバナンスの課題や実効性、ガバナンステーマを的確に認識し、対応する体制づくりを進めています。

経営機構は取締役会と監査役会を基本としています。業務執行については、執行役員制度を導入し、経営の意思決定および監視・監督機能と業務執行の分離に努めています。監査役の業務については、その全般を補助する

機関として監査役室を設置しています。また、監査部を設置して内部統制システムの整備、内部監査による当社および当社グループ会社の業務の適正の確保に努めています。

また、サステナビリティ推進のため、サステナビリティ経営委員会を設置しています。下部組織に、人権・労働、環境経営、品質管理などについて専門委員会を設け、コーポレートガバナンスの強化を図っています。

### ● コーポレートガバナンス体制図



### ● ガバナンス体制概要(2024年6月27日現在)

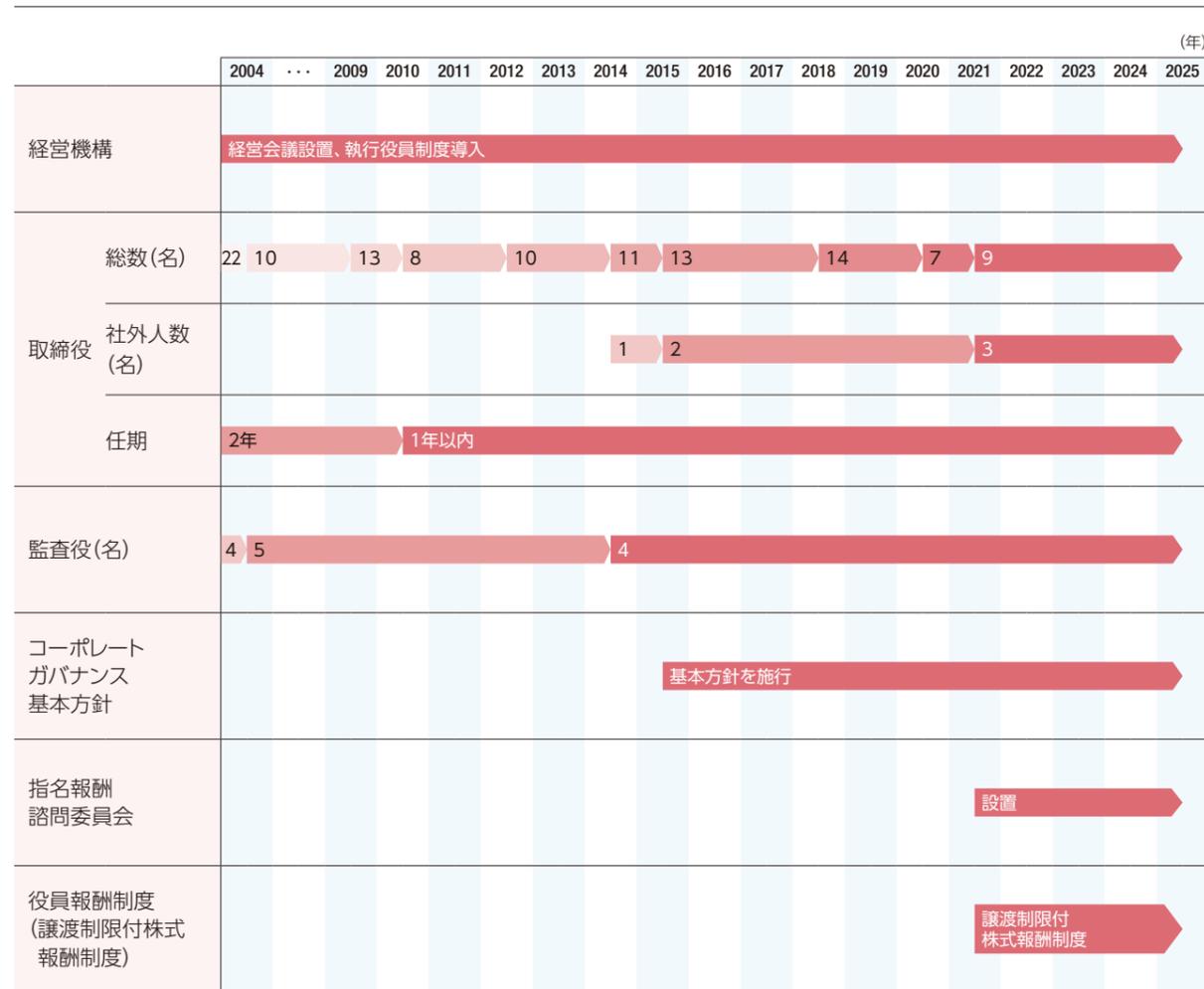
項目	人数等
組織体制	監査役会設置会社
取締役会議長	会長
取締役人数(うち女性人数)	9名(1名)
うち社外役員人数	3名(1名)
うち独立役員人数	3名(1名)
取締役の任期	1年
執行役員制度	あり
監査役人数(うち女性人数)	4名(1名)
うち社外役員人数	2名(1名)
うち独立役員人数	2名(1名)

### ● 主な会議体の開催状況

委員会	開催回数	社外役員出席状況	概要
取締役会	15	100%	取締役会は原則として毎月1回、そのほか必要に応じて開催し、法令で定められた事項および経営にかかわる重要事項の意思決定を行っています。取締役は9名で構成されており、うち3名が社外取締役です。また、取締役会にはすべての監査役が出席します。2023年度の開催回数は15回、取締役・監査役の出席率は100%でした。
監査役会	11	100%	監査役会は常勤監査役2名、社外監査役2名で構成されており、取締役会等の重要会議への出席ならびに取締役等からの職務の執行状況の聴取および重要な決裁書類の閲覧等により、経営に対する監視・監督機能を果たしています。さらに、監査の充実を図るため、支店、工場およびグループ会社等に赴くなどして、業務執行状況について調査しています。また、定期的に監査役連絡会を開催して各監査役間(必要な場合は関連部門担当者を交えて)にて意見交換を行い、公正かつ適正な監査が実施できる体制を構築すべく情報の共有化を図っています。
経営会議	15	—	経営会議は会長をのぞくすべての社内取締役および役付執行役員で構成されており、取締役会で意思決定される以外の重要事項について決定しています。経営会議には常勤監査役が出席します。なお、社外取締役および社外監査役は出席しませんが、社外取締役に対しては経営企画部から定期的(原則週1回)な報告を行い、また、社外監査役に対しては定期的(原則週1回)に連絡会を開催し、常勤監査役が経営会議等の重要な会議の内容を報告するなど、情報を共有し職務執行に対する補佐を行っています。

## コーポレートガバナンス

### ガバナンスの変遷



### 取締役および監査役の状況一覧

#### 取締役候補者の選任

コーポレートガバナンス基本方針に則り、社長が社内・社外の多様な人材の中から取締役候補者を取締役に提案し、取締役会が審議のうえ、取締役候補者として指名し、株主総会の決議をもって選任しています。取締役候補の指名を行うにあたり、指名報酬諮問委員会は審議を行い、取締役会に審議結果を答申しています。

#### 監査役候補者の選任

監査役候補者は取締役の職務全般に対する監査を公正に行うことができ、適切な経験・能力に加え、財務・会計・法務に十分な知識を有する多様な人材の中から社長

があらかじめ監査役会の同意を得たうえで、取締役会に提案し取締役会がこれを審議し、指名した監査役候補者を株主総会の決議をもって選任しています。

#### 社外役員候補者の選任

社外役員候補者はさらに当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を満たし、社外の独立した立場から当社の取締役および経営の監督を行うとともに、弁護士、企業経営者、公認会計士、国家公務員などといった経験と見識に基づき、的確・適切に助言を行うことができる人材を指名しています。

「社外役員の独立性判断基準」については当社ウェブサイトの「コーポレートガバナンス基本方針(別紙1)」をご参照ください。

[https://www.taiheiyo-cement.co.jp/company/pdf/corpgov\\_01\\_2112.pdf](https://www.taiheiyo-cement.co.jp/company/pdf/corpgov_01_2112.pdf)

#### 社外取締役の活動状況

指名報酬諮問委員会は社外取締役3名および社内取締役1名からなる委員によって、2023年度は計4回開催されました。また、社外監査役を含む計5名の社外役員のみで開催される会議は2回開催され、現状の課題や取締役会の審議内容について、忌憚のない意見交換を行いました。

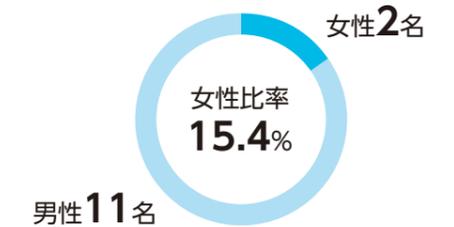
#### 取締役会の運営状況

2023年度は取締役会を15回開催し、法令・定款が定める重要事項について審議・決定するとともに、取締役の職務執行を監督しています。取締役の職務効率性を確保するため、職務分担を受けた取締役および執行役員が職務執行状況の報告を行っています。経営執行については、執行役員に一定の業務権限を委譲し、中期経営計画および年度経営方針(社長方針)に沿って方針展開システムにより業務を執行し、取締役会はその進捗状況をレビューしています。

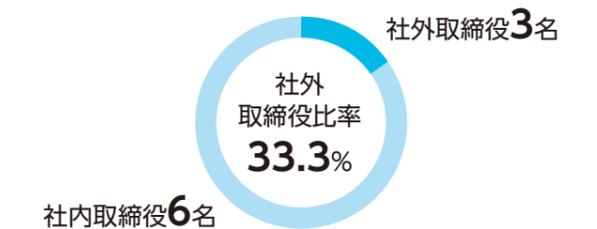
#### 取締役会の主な審議事項(2023年度)

セメント販売価格政策	販売価格改定内容・状況の報告
工場・鉱山設備強化	製造設備の更新・石灰石鉱山開発
カーボンニュートラル	取り組み事項の進捗状況確認
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ経営の推進</li> <li>・コーポレートガバナンス・コード対応(取締役会全体の実効性評価)</li> <li>・フィリピンルソン島でのセメントターミナル建設</li> <li>・次期中期経営計画策定方針</li> <li>・減価償却方法の変更</li> <li>・機関投資家および株主等との対話状況</li> <li>・ダイバーシティ・マネジメントの推進</li> <li>・健康経営の推進</li> </ul>

#### ● 役員における女性比率(2024年7月)



#### ● 役員の独立性(2024年7月)



#### ● 取締役会出席状況(2023年度) (出席回数/開催回数)

氏名	取締役会
不死原 正文	15/15(100%)
北林 勇一	15/15(100%)
安藤 國弘	15/15(100%)
大橋 徹也	15/15(100%)
朝倉 秀明	15/15(100%)
田浦 良文	11/11(100%)
小泉 淑子	15/15(100%)
江守 新八郎	15/15(100%)
振角 秀行	15/15(100%)
服原 克英	15/15(100%)
苅野 雅博	15/15(100%)
三谷 和歌子	15/15(100%)
青木 俊人	11/11(100%)

在任期間中の取締役会開催回数: 15回、ただし田浦良文氏は取締役に就任以降の開催回数(11回)、青木俊人氏は監査役に就任以降の開催回数(11回)

## コーポレートガバナンス

### スキル・マトリクス

当社は事業活動について適切な意思決定と高い監督機能を発揮するため、役員に期待される知識、専門性や経験を、マテリアリティの更新にあわせて見直しています。今年度は企業経営・生産技術研究・営業販売・財務会計・法務リスクマネジメント・グローバルビジネスの6項目

目のスキル・マトリクスで表しました。

持続的な成長とサステナビリティを根幹とした経営理念の実現に向け、このような高度な知識や専門性、また多様な経験を最大限に活かし経営にあたっています。

#### ● 役員スキル・マトリクスと指名報酬諮問委員会の構成

氏名	役職	社外役員	在任年数	指名報酬諮問委員会	知識・専門性・経験					
					企業経営	生産技術研究	営業販売	財務会計	法務リスクマネジメント	グローバルビジネス
不死原 正文	取締役会長		9年	○	●		●	●	●	●
田浦 良文	代表取締役社長		1年		●	●	●			●
朝倉 秀明	代表取締役副社長		2年		●		●	●	●	●
日高 幸史郎	取締役専務執行役員		—		●	●				●
深見 慎二	取締役専務執行役員		—		●	●	●			●
松井 功	取締役専務執行役員		—		●		●	●		●
小泉 淑子	取締役	○	9年	○ (委員長)					●	●
振角 秀行	取締役	○	3年	○				●	●	●
堤 晋吾	取締役	○	—	○	●		●	●		●
服原 克英	常勤監査役		3年		●	●		●	●	●
苅野 雅博	常勤監査役		2年		●				●	●
三谷 和歌子	監査役	○	6年					●	●	
青木 俊人	監査役	○	1年					●	●	

### 取締役会の実効性評価

当社では取締役会が業務執行の監督や適切な意思決定を行うため、社内外の役員間の情報共有に努めています。社外取締役に対して適時、適切な情報提供、海外や関係会社を含めた事業所視察機会の提供などを通じて、取締役会の実効性を高める努力をしています。さらに、全取締役・全監査役に対しアンケートを実施し、取締役会の構成、運営状況、議題、審議の状況など、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を行っています。その内容を取締役会において確認し、その結果を基に、取締役会の構成、運営について改善しており、当社の取締役会全体の実効性を確保しています。

#### ● 課題と取り組み状況(2023年度)

2023年度の課題	・中期経営計画に関する議論の充実 ・英文開示の一層の充実
2023年度の取り組み状況	・中計に関する議論の充実については、議論の時間の確保や内容の充実など、改善が進んでいる ・原則として英文同時開示を実施
2024年度の課題	・議案上程基準の見直し ・海外投資家向けを含めたIR活動の一層の充実

### 委員会の活動状況

#### 指名報酬諮問委員会の活動内容

当社は取締役・役付執行役員指名および報酬の決定に関する手続きの公平性・透明性・客観性を強化し、コーポレートガバナンスのさらなる充実を図ることを目的として2021年3月に指名報酬諮問委員会を設置しました。本委員会は取締役会の決議によって選定された4名の取締役で構成されており、うち3名は社外取締役となっています。また、委員長は取締役会の決議で選定された社外取締役が務めています。

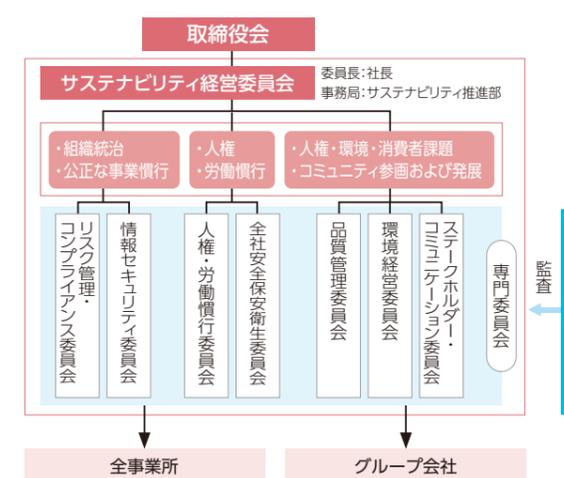
本委員会は、取締役の指名に関する方針、取締役等の選解任、取締役の個人別の報酬等の決定方針ならびに取締役等の報酬の内容について審議し、取締役会に答申しています。

取締役の選任にあたっては、性別、国籍、職歴および年齢等を問わず、幅広い多様な人材の中から社長が提案した取締役候補者について、本委員会にて審議しています。社内取締役候補者については、当社の経営を的確・公正に行うことができる知識および経験を有し、かつ、優れた人格、見識および能力とともに高い倫理観を有する者であるか審議し、取締役会に答申しています。また、社外取締役候補者については、社外の独立した立場から当社の取締役および経営の監督を行うとともに、その豊富な経験と幅広い見識に基づき的確・適切な助言を行うことができる者であるか審議し、取締役会に答申しています。各委員は、候補者の履歴資料に不足があれば追加で請求したり、また適格性が不十分であるような場合にはその旨答申することもあり得る等、実質的な議論を尽くす心構えで臨んでいます。

#### サステナビリティ経営の推進体制

サステナビリティ経営を推進するため、社長を委員長として取締役会直属で全取締役および全役付執行委員をメンバーとした、部門横断的に構成される「サステナビリティ経営委員会」を設置しています。個別課題により具体的に取り組むため、サステナビリティ経営委員会の傘下に7つの専門委員会を設けています。各専門委員会は担当役員が委員長を務め、課題に対し最も関連の強い部署が事務局となっています。サステナビリティ経営委員会は、サステナビリティに関する重要事項の審議と専門委員会活動実施状況のレビューなどを行っています。

#### ● サステナビリティ経営委員会体制図



## コーポレートガバナンス

### ● サステナビリティ経営委員会の開催実績(2023年度)

開催時期	主な内容
第1回 2023年 5月11日	● 統合報告書2023の作成に向けた課題
第2回 2023年 9月26日	● 4つの専門委員会の活動中間報告 ● 当社グループのマテリアリティの特定
第3回 2023年12月19日	● 3つの専門委員会の活動中間報告 ● 人権デューデリジェンスの実施報告 ● 統合報告書2023の振り返り
第4回 2024年 3月26日	● 7つの専門委員会の2023年度活動実績報告 ● 7つの専門委員会の2024年度活動計画 ● サステナビリティに関する今年度活動の総評

### 社外取締役の活動実績 (出席回数/開催回数)

氏名	取締役会出席状況	発言状況
小泉 淑子	15/15	主に弁護士としての豊富な経験と企業法務における幅広い見識から適宜発言しています。
江守 新八郎	15/15	主に事業法人の経営者としての豊富な経験と幅広い見識から適宜発言しています。
振角 秀行	15/15	主に国家公務員としての豊富な経験と幅広い見識から適宜発言しています。

### 政策保有株式

取引先との営業上の安定的・長期的な取引関係の維持・強化の観点より、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合、当該取引先の株式を政策保有株式として取得・保有しています。

また、取締役会において、個別の政策保有株式について保有目的が適切か、保有にともなう便益やリスクが資本コストに見合っているかの観点をふまえ、中長期的な経済合理性や将来の見通しなどを検証のうえ、毎年その保有の必要性を確認しています。

なお、純投資目的である投資株式については、保有しておりません。

### ● 銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	180	5,806
非上場株式以外の株式	29	21,127

### 役員報酬

#### 役員報酬の決定プロセス

取締役の報酬決定にあたっては、過半数が社外取締役によって構成され、社外取締役を委員長とする指名報酬諮問委員会による審議・取締役会への答申を経て、取締役会において同委員会の答申結果を尊重し、株主総会の

決議および当社規程による相当額の範囲内で代表取締役の合議へ一任する旨を決議しています。

当社取締役(社外取締役をのぞく)の報酬体系は固定報酬と業績連動報酬、株式報酬で構成され、社外取締役は固定報酬のみで構成されています。また、監査役の報酬

体系も固定報酬のみとなっています。

- 固定報酬は役位に応じて設定されます。
- 業績連動報酬の額は、当該事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益に1%を乗じた額(上限400百万円)に役位別係数を乗じて得た額としています。
- 株式報酬は役位に応じて毎年譲渡制限付株式を交付します。原則として、取締役退任日が譲渡制限解除日となります。
- 株式報酬制度の導入、ならびに業績連動報酬の指標として親会社株主に帰属する当期純利益を採用した理由は、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とするものです。

### 役員の間年報酬

株主総会における取締役報酬の決議日は2021年6月29日、当該株主総会後における取締役数は9名(うち社外取締役3名)で年額12億円(うち社外取締役1億円)以内、また当該報酬枠の枠内で、取締役(社外取締役をのぞく)に対し譲渡制限付株式報酬として年額2億円(20万株)以内となっています。

株主総会における監査役報酬の決議日は2000年6月29日、当該株主総会後における監査役数は4名、月額1,300万円以内となっています。

### 報酬の構成

#### ● 取締役(社外取締役をのぞく)

固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
------	--------	------

※ 固定報酬: おおむね90%から45%  
株式報酬: おおむね10%から15%  
業績連動報酬: 0%からおおむね40%

#### ● 社外取締役・監査役

固定報酬
------

### ● 役員報酬等の総額(2023年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の 員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役	393	310	38	44	10
監査役	72	72	—	—	5
(うち社外役員)	(67)	(67)	(—)	(—)	(6)

※ 上記の取締役および監査役の支給人数には、2023年6月29日開催の第25回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名を含んでいます

### 内部統制システム

当社および当社グループ各社の業務の適正、効率的な運営を確保する体制について「内部統制システム構築の基本方針」に則り、現在運用している制度などの充実、強化、また必要な事項については見直し、再検討することを基本としています。内部監査については、担当役員の手指示のもと、監査役と連携して当社取締役の承認を得た内部監査計画を立案しています。2023年度は当社5事業所、国内グループ会社11社、海外グループ会社1社の監査を実施しました。監査にあたっては、当社グループにおける会社業務の有効性・効率性・規定の遵守状況を確認し、改善事項を明らかにしたうえで、助言や勧告をしています。また、会社法、金融商品取引法に対応し、財務報告

に係る内部統制評価・開示制度に関する対応等を行っています。

また、グループ会社には必要に応じて事業部所管部署より監査役を派遣し、監査を実施しています。監査役を派遣していない会社に対しては、定期的に内部統制状況に関する自己診断を実施してもらっています。また、重要性の高い海外グループ会社の監査部門とは、オンラインによる会議を定期的開催し、統制状況の確認を行っています。内部監査における指摘事項等はグループ会社の経営層が参集する会議で事例を紹介し、再発防止を図っています。

# リスクマネジメント コンプライアンス

## 価値創造へ向けて

当社は「行動指針」において“事業環境の変化に即応し、柔軟に行動する”ことを宣言しています。リスクマネジメントは経営の不確実性を低減し、経営目標を達成するための基盤と考え、社会変革・地球環境変化・自然災害・

事故・不祥事など、経営目標の達成を不確実とするリスクを「リスク管理基本方針」に基づき管理しています。またリスク管理基本方針を具体的なリスク管理活動に展開するように「リスク管理規程」を定めています。

### リスク管理基本方針

- 1 当社は、製品・サービスの品質と安全性を確保し、従業員および家族の生活と安全を守り、ステークホルダーから一層の信頼を得るため、リスクの予防と低減に努める。
- 2 当社は、事業活動を取り巻く様々なリスクを適切に管理するための体制を整備する。
- 3 当社は、計画・実践・評価・是正のサイクルを通じてリスク管理を推進する。
- 4 当社は、リスクが顕在化した際に迅速かつ適切に対処する。
- 5 当社は、当社グループ各社と連携し、事業環境の変化に伴い新たに生じるリスクを機敏に感知し、太平洋セメントグループとして迅速かつ適切に対処するための体制を構築する。
- 6 ステークホルダーとのリスクコミュニケーションを通じ、リスク管理に必要なステークホルダーの声を把握する。
- 7 リスクの評価、対処の結果などのリスク情報を誠実に開示し、ステークホルダーと当社間の信頼関係を醸成する。

### コンプライアンス基本方針(要旨)

- 経営理念、行動指針、社会規範の遵守
- 社内諸制度・諸規程の整備と周知徹底
- グループ各社の連携と教育・啓発活動推進
- 問題発生時の適切な対応と施策打ち出し
- 必要な情報の適時・適切な開示とコミュニケーション
- 国際基準・ルール遵守と現地文化・習慣尊重
- 反社会的勢力・団体の不正・不当な要求拒否

「リスクマネジメント コンプライアンス」については  
当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/risk\\_management\\_fr.html](https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/risk_management_fr.html)

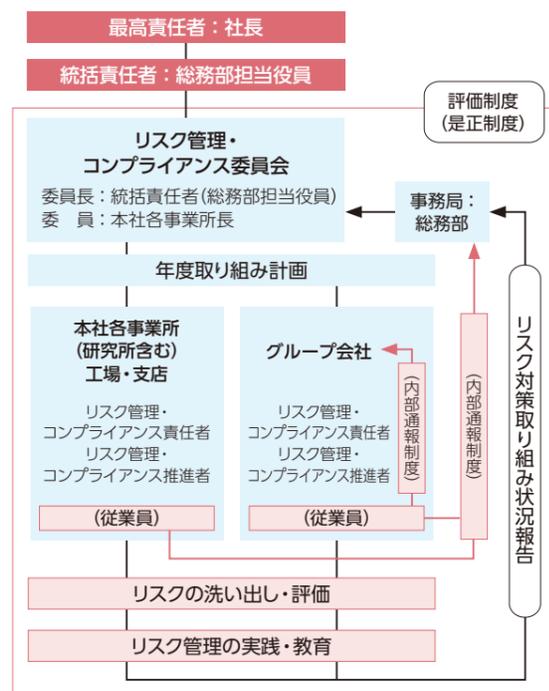


## 運用体制

リスク管理・コンプライアンス推進の最高責任者は社長です。社長より指名された統括責任者(総務部担当役員)が「リスク管理・コンプライアンス委員会」を主宰・運営し、組織的かつ計画的に活動を推進しています。

同委員会は、方針の展開、全社リスクの洗い出し・評価と特定、PDCAサイクルによるリスク管理活動ならびにコンプライアンスを推進する役割をはじめ、リスク管理・コンプライアンスに関する規程の制定や改定、従業員への啓発・教育推進など、当社グループ全体のリスク管理・コンプライアンス推進の中核を担っています。2023年度は4回の会議を開催しました。

### ● リスク管理・コンプライアンス推進体制図



※ 管理対象：(国内外)グループ会社94社(2024年3月末現在)

## 実現に向けてのロードマップ

### コンプライアンスの徹底

企業は単に経済的側面のみならず、広く社会に対して有用な役割を積極的に果たすことが期待されています。当社およびグループ各社が社会からの信頼と期待に応え、継続的かつ安定的な発展を遂げていくために、「社会において守るべきルールを認識し、これに基づいて行動する」コンプライアンス経営を推進し、信頼される企業グループであり続けます。

### リスクマネジメント

ひとたび重大なリスクが顕在化すれば、経営資源が損なわれるだけでなく、当社グループを取り巻くステークホルダーにも悪影響を及ぼし、信頼関係が崩壊して社会的な信用が失墜するなどきわめて深刻な事態となるおそれがあります。事業を継続し、持続的に発展するためにも、リスク管理体制を整備するとともに実効性あるリスク管理活動を推進し、重大なリスクの低減と顕在化したリスクによる損失の最小化を図ります。また、情報資産の適切な取扱い・保護・管理にも努めます。

### 2023年度実績

- 全事業所・グループ会社でPDCAサイクルによるリスク対策取組計画を実施
- 工場大規模事故対応マニュアル作成に着手
- 中小企業庁「パートナーシップ構築宣言」をグループ会社に展開

### 2026年度計画

- 中期経営計画達成やマテリアリティの取り組みを阻害し、当社グループ経営の不確実性に重大な影響を与えるリスクに効果的な対策を実施する

### ありたい姿(2030)

- リスク管理体制の整備拡充および実効性あるリスク管理・コンプライアンス活動の継続により、当社グループの事業継続ひいては持続的発展に貢献する

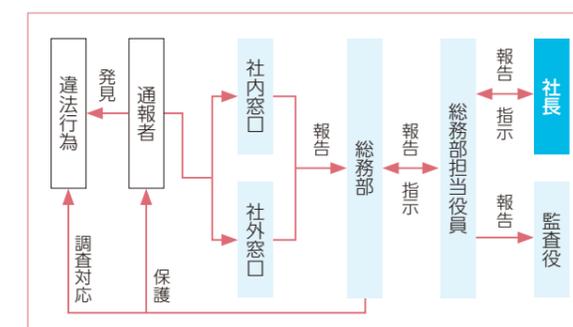
### ● マテリアリティのKPI・目標と実績

KPI・目標	2021年度	2022年度	2023年度
内部通報制度の(国内外)グループ会社カバレッジ90%以上(2030年度)	78.6%	81.1%	88.3%
行動基準研修(e-ラーニング)受講率90%以上を維持	87.8%	91.7%	97.3%

### 内部通報制度

「コンプライアンス・ホットライン」を設け、通常の社内手続きを経ない通報を直接受け付けています。通報は顕名に加え、心理的障壁を低減するよう匿名も可としています。また、通報受付窓口は社内(コンプライアンス・ホットライン)と、社外(法律事務所)にあり、通報の秘匿性を担保しています。グループ会社従業員もこれらの窓口の利用を可能とし、グループガバナンスの強化、制度の実効性向上と各社の負担軽減を図っています(海外グループ会社向け窓口は設置検討中)。また、この制度を利用したことを理由として通報者に不利益な取り扱いがなされないよう、「内部通報制度運用規程」に定めています。

### ● 内部通報制度



### ● 内部通報制度実績(2023年度)\*

受付窓口	件数
社内(コンプライアンス・ホットライン)	4
社外(法律事務所)	0

[通報]とすべきもの:「内部通報制度運用規程」による

※ 当社およびリスク管理・コンプライアンス委員会においてリスク管理対象としているグループ会社を集計対象とする

## リスクマネジメント コンプライアンス

### リスク管理・コンプライアンス推進活動

#### 1 全社リスクの洗い出し・評価と特定

当社は3年に1度、グループ会社を含めた全社リスクの洗い出しと評価を特定するとともに、毎年その見直しを実施しています。2022年度に実施した全社リスクの見直しでは、過去3年間の環境の変化をふまえリスクの網羅的な棚卸を行い、顕在化の懸念が高まっているものおよび対策が不十分なものを「全社リスク」とし、リスク管理・コンプライアンス委員会の管理下で、効果的な対応策を推進することとしました。

##### ● 全社リスクの洗い出し・評価と特定の概要

Step 1	マテリアリティの取り組みを阻害するリスクの洗い出し
Step 2	当社グループの経営の不確実性に重要な影響を与える全社リスクを特定
Step 3	全社リスクのレビュー
Step 4	全社リスクの特定

##### 特定された全社リスク

- ・自然災害の激甚化と施設・設備老朽化リスク
- ・サプライチェーンの経営変動リスク
- ・人材関連リスク

#### 2 海外におけるリスク対策活動事例

「暴動・テロ対応マニュアル」を作成し、定期的に改訂して活用しています。また、リスクが高い派遣国については、現地退避決定をするための要領を明文化し、現地情勢変化に応じて緊急退避レベルを評価するためのツールを作成するとともに、ツールを用いたトレーニングを実施しています。国外退避および緊急時に必要な備蓄品（食料品、衣類、衛生用品、医薬品）や現金などのリストアップと、その確保は各海外事業拠点において順次実施しています。

#### 3 緊急事態対応

災害・事故・不祥事などの事象が発生した場合、事象発生場所から総務部長に情報伝達されます。総務部長は事象の重大性を考慮し、対応体制を緊急対策本部の設置・所管事業所主導のいずれにするかを判断し、選択された体制をもって緊急事態に対応します。

また、災害・事故への対応訓練として、各事業所で大規模地震を想定したシェイクアウト訓練を実施しています。

#### 4 リスク管理・コンプライアンス推進研修

リスク管理・コンプライアンスの効果的な実施のため、当社各事業所ならびにグループ会社のリスク管理・コンプライアンス責任者および推進者を対象とした研修を実施しています。2023年度は、11月にグループ会社の責任者を対象として研修会を開催し(87社参加)、「なぜ多様性が組織を成長させるのか? ~ダイバーシティ経営と先進事例~」と「サステナビリティと企業経営」について外部講師より講演いただきました。推進者への研修会は、2月に「コンプライアンス講座~組織における不祥事防止」についてe-ラーニングにて開催しました。

#### 5 コンプライアンス教育

行動基準に沿って具体的にどのように行動すればよいか、個々の事例を示した「行動基準 [ケースブック]」を作成し、当社の全従業員および主要なグループ会社の全従業員に配布しています。「行動基準 [ケースブック]」は最新情報を反映しながら定期的に改訂しています。

また、「行動基準 [ケースブック]」などを題材にし、個々の状況でどのような行動を取るべきかをクイズ形式で学習するe-ラーニングを全従業員に向けて、毎月1回実施しています。2023年度の受講率は、97.3%でした。

「行動基準 [ケースブック]」については当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/risk\\_management\\_fr.html](https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/risk_management_fr.html)



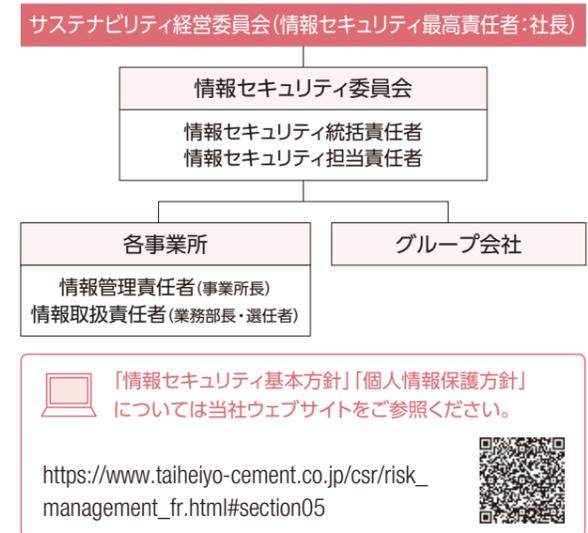
### 情報セキュリティ

#### 情報セキュリティ推進体制

当社では情報資産のセキュリティを確保し運用するため「情報セキュリティ基本方針」ならびに「情報セキュリティ管理規程」を制定し、これに基づく管理体制のもと、積極的に情報セキュリティ保持活動に取り組んでいます。

情報セキュリティの最高責任者は社長であり、社長から指名された統括責任者(経営企画部担当役員)が、組織的かつ計画的に情報セキュリティ活動を推進するため「情報セキュリティ委員会」を主宰・運営しています。

##### ● 情報セキュリティ体制



#### 知的財産に関するリスクマネジメント

他社が所有する知的財産権の侵害防止を目的に、定期的に関係業界の特許出願状況を監視しています。注意すべき他社の出願に対しては、当社が権利侵害していないことの確認や、必要に応じた審査状況の監視と対応策を検討するなど、先手を打ったリスクマネジメント活動により安全な事業環境の確保に努めています。

事業展開先の諸外国での知的財産リスクに対しては、

#### 情報セキュリティ推進活動

2023年度は当社では、セキュリティインシデント発生時の体制等を整備したサイバーインシデント対応マニュアルを策定したほか、外部からのセキュリティ侵害による社内ネットワークの停止を想定した机上演習を実施しました。自然災害発生を想定した復旧訓練も継続して実施しています。

また、当社およびグループ会社を対象に不審メール対応訓練やセキュリティ調査を実施しました。このほか、ポータル上でセキュリティニュースを配信する等、グループ全体のセキュリティレベル向上に取り組んでいます。

さらに、グループ各社の情報システム担当者を対象とした交流会を開催し、当社からの情報発信や各社課題を共有する機会としています。

なお、2023年度は、重大なセキュリティ関連事故は発生していません。

外部機関や専門家とのネットワークを駆使して現地の最新情報を入手し、国内同等レベルの対応策を実施してリスクを回避しています。

このようなリスクマネジメント活動に加え、他社権利を尊重することの重要性について、グループ内啓発活動を推進しています。これまでに知的財産に係るトラブルで事業に支障が生じたことはありません。

# ESGデータ

## 集計範囲

単体:	太平洋セメント(株)本体
グループ1:	国内セメント工場(9工場)およびグループ会社(グループ会社鉱山、発電事業グループ会社)
グループ2:	当社グループ「安全保安衛生管理規程」において労災報告対象事業所としているグループ会社
グループ3:	当社および子会社184社、関連会社104社
グループ4:	リスク管理・コンプライアンス委員会においてリスク管理対象としているグループ会社
GCCA:	セメント工場(国内9工場、海外7工場)およびセメント工場を有するグループ会社が所有する鉱山

## E 環境

	集計範囲	単位	2021年度	2022年度	2023年度
セメント生産量	GCCA	千t	32,041	27,228	<b>25,939</b>
国内セメント質製品生産量 (cementitious)		千t	19,096	17,229	<b>16,150</b>
海外セメント質製品生産量 (cementitious)		千t	12,945	9,999	<b>9,789</b>
CO <sub>2</sub> 排出	GCCA				
年間CO <sub>2</sub> 排出量					
スコープ1排出量(原料由来および燃料由来の直接排出)		千t	23,679	20,065	<b>19,007</b>
国内		千t	14,362	13,036	<b>12,127</b>
海外		千t	9,318	7,029	<b>6,880</b>
① グロス排出量(原料由来および燃料由来(自家発電分をのぞく)の直接排出)		千t	22,525	19,017	<b>18,277</b>
国内		千t	13,207	11,989	<b>11,397</b>
海外		千t	9,318	7,028	<b>6,880</b>
② ネット排出量(原料由来および燃料由来(代替燃料分および自家発電分をのぞく)の直接排出)		千t	21,626	17,997	<b>17,228</b>
国内		千t	12,338	10,983	<b>10,391</b>
海外		千t	9,288	7,014	<b>6,837</b>
セメント製造1トンあたりのCO <sub>2</sub> 排出量					
③ グロス排出原単位		kg-CO <sub>2</sub> /t-cementitious	703	698	<b>705</b>
④ ネット排出原単位		kg-CO <sub>2</sub> /t-cementitious	675	661	<b>664</b>
スコープ2排出量(購入電力からの間接排出)		千t	983	868	<b>854</b>
国内		千t	371	373	<b>397</b>
海外		千t	612	495	<b>457</b>
スコープ3排出量(スコープ1,2以外の間接排出)		千t	1,596	1,700	<b>1,578</b>
カテゴリ1(購入した商品およびサービス)		千t	592	827	<b>880</b>
カテゴリ3(スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動)		千t	1,004	873	<b>698</b>
ネットCO <sub>2</sub> 排出原単位削減率[2000年度比] <b>CSR目標2025 10%以上</b>		%	8.3	10.2	<b>9.8</b>
サプライチェーン全体でのCO <sub>2</sub> 排出原単位削減率[2000年比]*1		%	9.7	10.5	<b>11.6</b>
国内CO <sub>2</sub> 排出総量削減率[2000年比]*1		%	36.0	42.7	<b>46.8</b>
⑤ クリンカ/セメント比率		%	83.0	83.0	<b>83.3</b>
クリンカ製造のための総熱量	GCCA				
エネルギー使用量		T/J	88,414	76,291	<b>74,459</b>
化石エネルギー量		T/J	74,866	61,111	<b>59,056</b>
化石エネルギー代替量		T/J	11,741	13,393	<b>13,758</b>
バイオマスエネルギー量		T/J	1,807	1,787	<b>1,645</b>
⑥ エネルギー原単位		MJ/t-clinker	3,291	3,375	<b>3,443</b>
エネルギー代替の使用率		%	15.3	19.9	<b>20.7</b>
⑦ 化石エネルギー代替比率		%	13.3	17.6	<b>18.5</b>
⑧ バイオマスエネルギー比率		%	2.0	2.3	<b>2.2</b>
代替原料の利用	GCCA				
⑨ 代替原料比率		%	15.7	15.5	<b>15.1</b>
主要大気汚染物質の排出	GCCA				
⑩ すべての大気汚染物質についてモニタリングシステムを有するキルンで製造されたクリンカ比率		%	55	57	<b>53</b>
⑪ NOx, SOx, ばいじんについて連続測定器を導入しているキルンにより製造されたクリンカ比率		%	94	93	<b>93</b>
⑫ モニタリングシステムを有するキルンで製造されたクリンカ比率		%			
NOx		%	100	100	<b>100</b>
SOx		%	100	100	<b>100</b>
ばいじん		%	100	100	<b>100</b>
有機揮発物		%	74	77	<b>77</b>
ダイオキシン類		%	80	91	<b>92</b>
水銀		%	100	100	<b>100</b>
HM1 <sup>#2</sup>		%	58	78	<b>77</b>
HM2 <sup>#3</sup>		%	55	74	<b>71</b>

	集計範囲	単位	2021年度	2022年度	2023年度
⑬ 大気汚染物質の排出量					
NOx		t	34,330	32,425	<b>32,126</b>
SOx		t	1,091	930	<b>1,014</b>
ばいじん		t	439	423	<b>367</b>
有機揮発物		t	1,822	1,469	<b>643</b>
ダイオキシン類		mg	2,270	2,652	<b>1,214</b>
水銀		kg	1,041	741	<b>818</b>
HM1 <sup>#2</sup>		kg	164	135	<b>131</b>
HM2 <sup>#3</sup>		kg	2,862	1,553	<b>1,890</b>
⑭ モニタリングシステムを有するキルンで製造されたクリンカあたりの排出原単位					
NOx		g/t-clinker	1,277	1,434	<b>1,485</b>
SOx		g/t-clinker	41	41	<b>47</b>
ばいじん		g/t-clinker	16	19	<b>17</b>
有機揮発物		g/t-clinker	92	84	<b>38</b>
ダイオキシン類		ng/t-clinker	105	129	<b>61</b>
水銀		mg/t-clinker	39	33	<b>38</b>
HM1 <sup>#2</sup>		mg/t-clinker	10	7	<b>7</b>
HM2 <sup>#3</sup>		mg/t-clinker	156	80	<b>102</b>
水使用の状況	GCCA				
総取水量		千m <sup>3</sup>	173,235	170,125	<b>169,161</b>
総排水量		千m <sup>3</sup>	160,308	158,431	<b>158,948</b>
⑮ 淡水使用量		千m <sup>3</sup>	13,095	11,857	<b>10,382</b>
⑯ 淡水使用原単位		m <sup>3</sup> /t-cementitious	0.409	0.435	<b>0.400</b>
生物多様性の保全・回復	GCCA				
⑰ 鉱山回復計画がある操業中の鉱山の割合		%	94	95	<b>95</b>
生物多様性価値の高い地域またはその近隣に位置する鉱山数			3	2	<b>2</b>
⑱ 生物多様性価値の高い鉱山のうち生物多様性管理計画が実施されている割合		%	33	50	<b>50</b>
廃棄物・副産物の使用量と原単位	単体				
廃棄物・副産物の使用量		千t	6,244	5,771	<b>5,476</b>
廃棄物・副産物の原単位		kg/t-cement	405.2	409.6	<b>421.9</b>
廃棄物最終処分量	グループ1	t	1.3	1.9	<b>2.0</b>
投資額の総額	単体	百万円	37,785	25,386	<b>18,784</b>
環境保全コスト	単体				
環境保全投資額		百万円	7,592	10,707	<b>5,829</b>
事業エリア内コスト		百万円	3,249	7,998	<b>4,822</b>
内訳					
公害防止コスト		百万円	1,599	2,068	<b>997</b>
環境保全コスト		百万円	1,351	5,861	<b>3,673</b>
資源循環コスト		百万円	299	69	<b>153</b>
上流・下流コスト		百万円	2,594	2,176	<b>974</b>
管理活動コスト		百万円	36	221	<b>30</b>
研究開発コスト		百万円	1,707	310	<b>344</b>
社会活動コスト		百万円	0	0	<b>0</b>
環境損傷対応コスト		百万円	6	2	<b>2</b>
環境保全費用額		百万円	14,406	17,394	<b>18,631</b>
事業エリア内コスト		百万円	8,309	9,909	<b>10,886</b>
内訳					
公害防止コスト		百万円	3,645	5,111	<b>4,781</b>
環境保全コスト		百万円	4,186	4,282	<b>5,571</b>
資源循環コスト		百万円	478	516	<b>534</b>
上流・下流コスト		百万円	4,991	6,102	<b>6,318</b>
管理活動コスト		百万円	12	311	<b>158</b>
研究開発コスト		百万円	949	912	<b>1,127</b>
社会活動コスト		百万円	28	58	<b>67</b>
環境損傷対応コスト		百万円	117	102	<b>75</b>
研究開発コストの総額	単体	百万円	1,402	1,305	<b>1,538</b>

⑬ GCCA Sustainability Guidelinesに基づくKPI

ESGデータ

S 社会					
	集計範囲	単位	2021年度	2022年度	2023年度
労働安全衛生	グループ2				
死亡災害	CSR目標2025 死亡災害ゼロ	件	2	2	1
休業災害		件	36	49	53
労働災害総件数		件	103	120	133
休業率		%	0.604	0.935	0.689
従業員数(連結)	グループ3	名	12,542	12,720	12,540
従業員	単体				
従業員数(出向等のぞく)		名	1,874	1,841	1,821
うち女性従業員数		名	213	210	214
うち女性従業員比率		%	11.4	11.4	11.8
管理職に占める女性比率		%	1.5	2.4	3.4
平均年齢		歳	40.4	40.1	39.7
従業員数(在籍計)		名	2,337	2,284	2,263
うち女性従業員数		名	218	219	223
うち女性従業員比率	CSR目標2025 10%以上	%	9.3	9.6	9.9
管理職に占める女性比率	26中期経営計画サステナビリティ目標(2030年)5%以上	%	1.3	2.0	2.5
新任管理職登用の女性比率	CSR目標2025 10%以上	%	6.3	13.6	11.4
平均勤続年数(全体)		年	18.1	17.8	17.3
平均勤続年数・男性		年	18.8	18.4	17.8
平均勤続年数・女性		年	12.8	13.3	13.3
新卒採用人数(エリア非限定職)		名	63	49	59
うち女性数		名	11	7	13
うち女性比率	CSR目標2025 30%以上	%	17.5	14.3	22.0
新卒採用人数(エリア限定職)		名	42	33	30
うち女性数		名	3	4	4
経験者採用人数		名	9	11	20
うち女性数		名	0	2	1
入社3年以内の離職率		%	2019年度入社 8.3	2020年度入社 9.2	2021年度入社 7.6
外国籍従業員の人数		名	8	6	5
障がい者雇用率		%	2.55	2.58	2.84
年間総労働時間		時間	1,911	1,891	1,895
時間外・休日労働時間(月平均)		時間	17.9	17.6	17.9
年次有給休暇取得率		%	73.2	77.5	83.6
年次有給休暇取得日数		日	13.9	14.7	15.8
男性の育児休業等と育児目的休暇の取得率		%	91	89	93
男性の育児休業等取得率		%	18	60	54
男性の育児休業平均取得日数		日	18.4	28.9	23.4
介護休業取得者数		名	2	2	0
一人あたりの教育研修費用		円	41,974	60,192	73,971
一人あたりの教育研修時間		時間	—	14.8	23.3
平均年間給与		円	7,298,681	7,298,214	7,221,167
男性の賃金に対する女性の賃金の割合 全従業員*4		%	67.2	68.2	69.8
正社員		%	67.4	68.5	69.8
パート・有期従業員		%	61.9	54.4	59.2
健康経営の取り組み	単体				
健康診断					
定期健康診断受診率		%	99.9	99.9	99.9
定期健康診断後の二次検査受診率		%	64.6	72.0	96.2

	集計範囲	単位	2021年度	2022年度	2023年度
生活習慣病の予防対策					
40歳以上の喫煙率		%	30.1	29.3	28.1
40歳以上の飲酒率(時々/毎日)		%	73.1	74.4	75.3
40歳以上の運動習慣者比率(30分以上の運動)		%	26.9	27.9	30.1
40歳以上の朝食摂取率		%	80.8	80.5	81.8
特定保健指導実施率		%	19.1	20.7	24.9
ウォーキングイベント参加率		%	4.44	6.79	42.5
BMI25以上の割合		%	33.0	31.9	30.8
メンタルヘルスへの支援					
ストレスチェック受検率		%	97.5	96.4	97.3
高ストレス者率		%	8.2	9.3	9.9
教育に関するe-ラーニング受講率		%	—	83.4	87.9
人権擁護に対する取り組み	単体				
ハラスメント社内相談窓口への通報件数					
セクハラ	件	1	0	0	
パワハラ	件	5	6	4	
その他	件	0	3	1	
ハラスメント社外相談窓口への通報件数					
セクハラ	件	0	1	0	
パワハラ	件	3	2	3	
その他	件	0	2	1	
人権標語応募数	点	1,650	1,670	1,752	
IR活動実績	単体	件	174	168	219

※1 2030中間目標  
 ※2 カドミウムとタリウムとそれらの化合物の合計  
 ※3 アンチモン、ヒ素、鉛、クロム、コバルト、銅、マンガン、ニッケル、バナジウムとそれらの化合物の合計  
 ※4 「女性活躍推進法に基づく男女の賃金の差異の情報公表について」(厚生労働省 2022年7月29日)に基づき算定

G ガバナンス					
	集計範囲	単位	2021年度	2022年度	2023年度
ガバナンス体制	単体				
取締役		名	9	9	9
社外取締役		名	3	3	3
女性取締役		名	1	1	1
取締役の女性比率		%	11.1	11.1	11.1
監査役		名	4	4	4
社外監査役		名	2	2	2
女性監査役		名	1	1	1
監査役の女性比率		%	25.0	25.0	25.0
役員の女性比率		%	15.4	15.4	15.4
役員の年間報酬					
取締役(人数)	百万円	512(9名)	510(11名)	393(10名)	
監査役(人数)	百万円	72(5名)	72(5名)	72(5名)	
インターナルカーボンプライシング	単体	円/t-CO <sub>2</sub>	1,500	1,500	5,000
e-ラーニング受講率	単体	%	87.8	91.7	97.3
内部通報窓口への相談実績	グループ4	件	7	5	4
知的財産	単体				
国内特許権新規登録件数	件	136	156	129	
国内特許権保有件数	件	1,335	1,439	1,509	

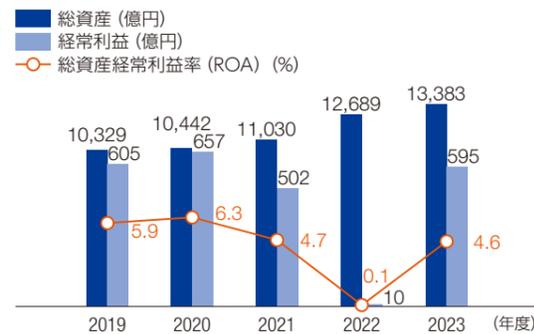
# 財務・非財務ハイライト

## 財務情報

### 売上高・営業利益および売上高営業利益率



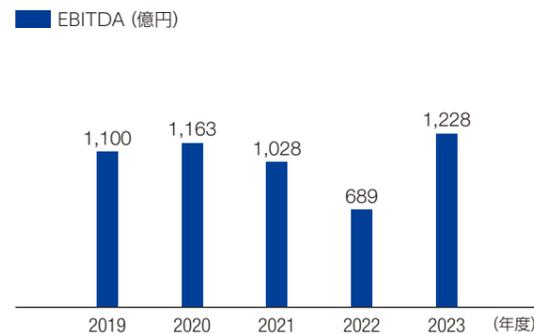
### 総資産・経常利益および総資産経常利益率 (ROA)



### 親会社株主に帰属する当期純利益および自己資本当期純利益率 (ROE)



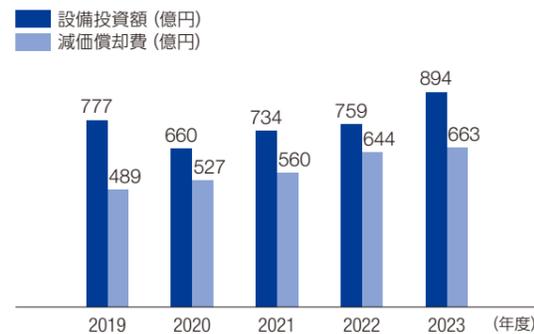
### EBITDA



### 有利子負債およびネットDER



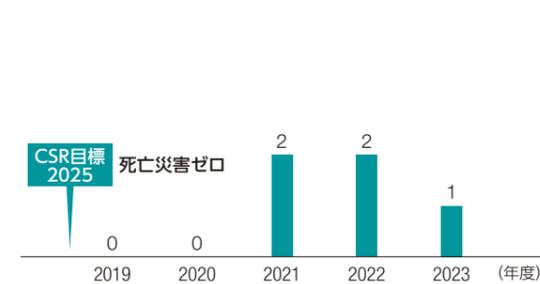
### 設備投資および減価償却



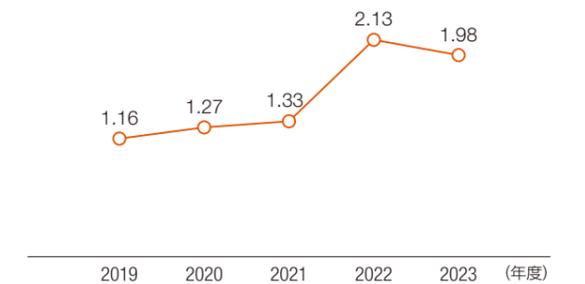
## 非財務情報

### 災害防止

#### 死亡災害件数 (件)

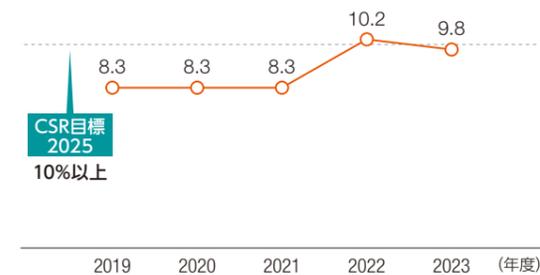


#### 休業災害度数率 (100万のべ実労働時間あたり) **GCCA**



### 温室効果ガス排出抑制

#### ネットCO<sub>2</sub>排出原単位削減率 (%) **GCCA**

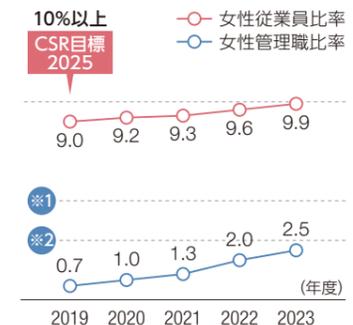


#### 代替原料・エネルギー代替の使用率 (%) **GCCA**



### ダイバーシティ

#### 女性従業員・女性管理職比率 (%) (2024年3月31日現在)



#### 女性採用比率 (エリア非限定職) (%) (2023年4月1日現在)



#### 新任管理職の女性比率 (%) (2024年3月11日現在)

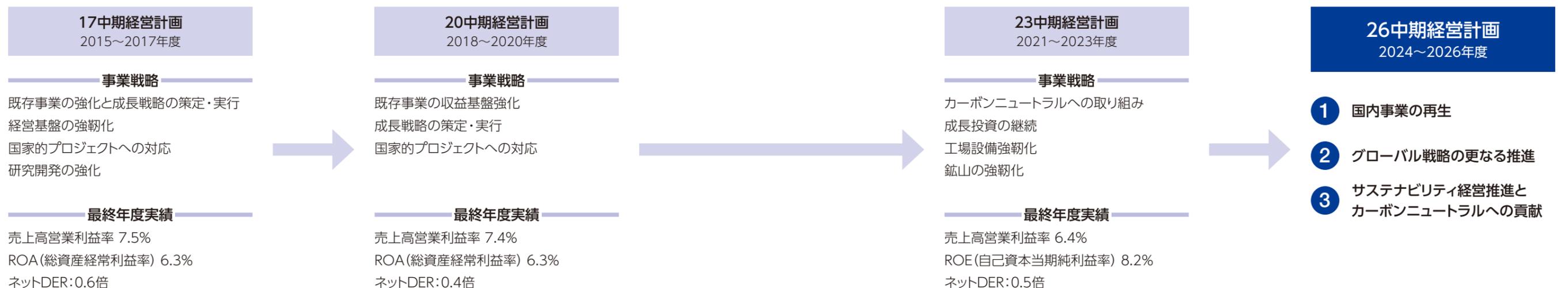


※1 26中期経営計画サステナビリティ目標 (2030年) 5%以上  
 ※2 26中期経営計画サステナビリティ目標 (2026年) 3%以上

# 11年サマリー

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>業績</b>											
売上高(百万円)	840,289	842,849	835,360	798,589	871,113	916,072	884,350	863,904	708,202	809,542	<b>886,276</b>
営業利益(百万円)	70,435	65,407	60,434	63,235	65,130	66,013	61,008	63,611	46,702	4,456	<b>56,470</b>
経常利益(百万円)	69,590	67,890	60,226	59,803	64,367	64,307	60,542	65,744	50,194	1,016	<b>59,473</b>
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	35,223	44,115	36,404	47,597	38,526	43,453	39,151	46,801	28,972	△33,207	<b>43,273</b>
<b>財務状況</b>											
純資産(百万円)	273,312	347,490	357,073	400,035	432,327	450,645	473,241	506,821	544,799	528,857	<b>596,385</b>
総資産(百万円)	1,015,565	1,040,603	1,014,075	1,015,416	1,020,112	1,034,428	1,032,923	1,044,227	1,103,008	1,268,863	<b>1,338,251</b>
有利子負債(百万円)	435,118	399,138	394,498	340,930	288,607	279,615	266,116	248,102	270,587	403,485	<b>370,469</b>
<b>1株あたり情報*</b>											
1株あたり純資産額(円)	1,955.7	2,463.1	2,591.1	2,930.2	3,193.7	3,388.4	3,567.6	3,971.3	4,362.2	4,228.5	<b>4,872.9</b>
1株あたり当期純利益金額(円)	286.7	359.1	296.3	383.9	311.4	351.7	319.9	387.8	245.8	△283.7	<b>371.1</b>
株価終値(円)	3,720	3,670	2,590	3,720	3,865	3,690	1,850	2,911	2,019	2,487	<b>3,519</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	88,558	77,001	75,627	94,434	107,683	97,283	90,902	110,403	71,192	△269	<b>140,543</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△27,926	△31,378	△71,099	△10,394	△48,461	△58,025	△65,535	△47,809	△83,920	△93,345	<b>△82,139</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△62,270	△52,713	△4,028	△81,855	△65,818	△33,754	△29,437	△43,953	△3,743	112,080	<b>△59,477</b>
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	55,605	50,646	50,072	51,975	44,977	50,085	45,748	63,820	50,214	70,828	<b>71,147</b>
<b>財務指標</b>											
売上高営業利益率(%)	8.4	7.8	7.2	7.9	7.5	7.2	6.9	7.4	6.6	0.6	<b>6.4</b>
総資産経常利益率(ROA)(%)	7.0	6.6	5.9	5.9	6.3	6.3	5.9	6.3	4.7	0.1	<b>4.6</b>
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	16.3	16.3	11.7	14.0	10.2	10.7	9.2	10.3	5.9	△6.6	<b>8.2</b>
自己資本比率(%)	23.7	29.1	31.4	35.6	38.7	40.1	42.3	45.1	46.3	39.0	<b>42.1</b>
EBITDA(百万円)	113,342	110,579	107,359	110,213	111,631	110,513	109,962	116,347	102,767	68,922	<b>122,816</b>
ネットDER(倍)	1.6	1.1	1.1	0.8	0.6	0.5	0.5	0.4	0.4	0.7	<b>0.5</b>
<b>その他</b>											
設備投資額(百万円)	39,095	42,160	44,076	54,385	58,088	67,797	77,677	66,003	73,373	75,933	<b>89,409</b>
減価償却費(百万円)	40,554	42,401	43,958	44,459	44,004	44,009	48,863	52,684	56,010	64,419	<b>66,305</b>
研究開発費(百万円)	4,053	4,423	4,229	4,539	4,453	4,311	4,432	4,606	5,285	5,903	<b>5,659</b>

※ 当社は2017年10月1日を効力発生日として、普通株式について10株を1株へ併合しました  
これにともない、2010年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株あたり情報を算定しています  
※ 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



# 財務諸表

## 連結貸借対照表

科目	(単位:百万円)	
	2022年度末 (2023年3月31日現在)	2023年度末 (2024年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	79,843	<b>80,102</b>
受取手形、売掛金及び契約資産	158,137	<b>167,849</b>
電子記録債権	24,827	<b>38,736</b>
商品及び製品	47,460	<b>49,341</b>
仕掛品	1,529	<b>1,466</b>
原材料及び貯蔵品	89,384	<b>72,371</b>
短期貸付金	1,460	<b>1,345</b>
その他	27,920	<b>19,279</b>
貸倒引当金	△151	<b>△198</b>
流動資産合計	430,408	<b>430,289</b>
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	531,890	<b>550,808</b>
減価償却累計額	△374,577	<b>△387,060</b>
建物及び構築物(純額)	157,313	<b>163,748</b>
機械装置及び運搬具	1,038,534	<b>1,088,015</b>
減価償却累計額	△847,453	<b>△898,533</b>
機械装置及び運搬具(純額)	191,081	<b>189,481</b>
土地	165,027	<b>158,496</b>
リース資産	26,218	<b>27,850</b>
減価償却累計額	△12,820	<b>△14,012</b>
リース資産(純額)	13,398	<b>13,838</b>
建設仮勘定	34,286	<b>59,615</b>
その他	101,218	<b>120,318</b>
減価償却累計額	△42,240	<b>△51,586</b>
その他(純額)	58,978	<b>68,732</b>
有形固定資産合計	620,083	<b>653,910</b>
無形固定資産		
のれん	101	<b>104</b>
その他	39,665	<b>38,980</b>
無形固定資産合計	39,767	<b>39,084</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	117,839	<b>132,314</b>
長期貸付金	2,377	<b>2,487</b>
退職給付に係る資産	23,698	<b>38,906</b>
繰延税金資産	8,168	<b>8,595</b>
その他	27,832	<b>33,993</b>
貸倒引当金	△1,309	<b>△1,328</b>
投資その他の資産合計	178,604	<b>214,968</b>
固定資産合計	838,454	<b>907,962</b>
資産合計	1,268,863	<b>1,338,251</b>

科目	(単位:百万円)	
	2022年度末 (2023年3月31日現在)	2023年度末 (2024年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	84,162	<b>94,951</b>
電子記録債務	11,614	<b>17,502</b>
短期借入金	149,574	<b>142,916</b>
コマースナル・ペーパー	27,000	—
1年内償還予定の社債	10,000	—
未払法人税等	3,688	<b>5,446</b>
賞与引当金	5,678	<b>6,502</b>
事業撤退損失引当金	2,565	<b>96</b>
その他の引当金	108	<b>322</b>
その他	91,396	<b>100,368</b>
流動負債合計	385,784	<b>368,104</b>
固定負債		
社債	50,000	<b>70,000</b>
長期借入金	166,912	<b>157,554</b>
繰延税金負債	18,330	<b>22,039</b>
退職給付に係る負債	21,380	<b>23,006</b>
役員退職慰労引当金	537	<b>548</b>
特別修繕引当金	228	<b>305</b>
製品補償引当金	4,499	<b>3,830</b>
事業撤退損失引当金	1,924	<b>1,769</b>
その他の引当金	472	<b>400</b>
リース債務	26,515	<b>24,806</b>
資産除去債務	9,380	<b>10,930</b>
その他	54,045	<b>58,576</b>
固定負債合計	354,221	<b>373,763</b>
負債合計	740,005	<b>741,866</b>
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	86,174	<b>86,174</b>
資本剰余金	49,729	<b>50,052</b>
利益剰余金	342,880	<b>379,126</b>
自己株式	△13,738	<b>△17,942</b>
株主資本合計	465,046	<b>497,409</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	12,039	<b>17,476</b>
繰延ヘッジ損益	1	<b>△20</b>
土地再評価差額金	3,611	<b>3,697</b>
為替換算調整勘定	13,731	<b>32,230</b>
退職給付に係る調整累計額	531	<b>12,419</b>
その他の包括利益累計額合計	29,912	<b>65,802</b>
非支配株主持分	33,900	<b>33,174</b>
純資産合計	528,857	<b>596,385</b>
負債純資産合計	1,268,863	<b>1,338,251</b>

## 連結損益計算書・連結包括利益計算書

科目	(単位:百万円)	
	2022年度 (2022年4月1日より 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日より 2024年3月31日まで)
売上高	809,542	<b>886,276</b>
売上原価	668,324	<b>694,062</b>
売上総利益	141,218	<b>192,213</b>
販売費及び一般管理費	136,762	<b>135,743</b>
営業利益	4,456	<b>56,470</b>
営業外収益		
受取利息	738	<b>1,859</b>
受取配当金	1,654	<b>2,181</b>
不動産賃貸料	92	<b>95</b>
持分法による投資利益	—	<b>862</b>
為替差益	—	<b>2,651</b>
その他	2,428	<b>2,971</b>
営業外収益合計	4,912	<b>10,620</b>
営業外費用		
支払利息	2,746	<b>3,589</b>
持分法による投資損失	2,772	—
その他	2,834	<b>4,028</b>
営業外費用合計	8,352	<b>7,617</b>
経常利益	1,016	<b>59,473</b>
特別利益		
固定資産処分益	1,053	<b>1,479</b>
投資有価証券売却益	1,308	<b>942</b>
受取補償金	1,766	—
受取保険金	—	<b>2,512</b>
その他	221	<b>359</b>
特別利益合計	4,348	<b>5,292</b>
特別損失		
固定資産処分損	5,255	<b>4,865</b>
投資有価証券売却損	442	<b>0</b>
投資有価証券評価損	7	<b>5</b>
減損損失	6,062	<b>1,333</b>
事業撤退損失	7,984	—
製品補償費用	1,278	—
その他	703	<b>528</b>
特別損失合計	21,731	<b>6,731</b>
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△16,367	<b>58,034</b>
法人税、住民税及び事業税	7,672	<b>15,442</b>
法人税等調整額	10,201	<b>△1,083</b>
法人税等合計	17,872	<b>14,359</b>
当期純利益又は当期純損失(△)	△34,239	<b>43,676</b>
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△1,033	<b>403</b>
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△33,207	<b>43,273</b>
当期純利益又は当期純損失(△)	△34,239	<b>43,676</b>
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	369	<b>5,262</b>
繰延ヘッジ損益	△6	<b>0</b>
為替換算調整勘定	25,042	<b>16,590</b>
退職給付に係る調整額	1,389	<b>11,901</b>
持分法適用会社に対する持分相当額	2,196	<b>3,088</b>
その他の包括利益合計	28,991	<b>36,842</b>
包括利益	△5,248	<b>80,518</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△6,334	<b>79,076</b>
非支配株主に係る包括利益	1,086	<b>1,441</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書

科目	(単位:百万円)	
	2022年度 (2022年4月1日より 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日より 2024年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△16,367	<b>58,034</b>
減価償却費	64,419	<b>66,305</b>
のれん償却額	46	<b>41</b>
持分法による投資損益(△は益)	2,772	<b>△862</b>
投資有価証券評価損益(△は益)	7	<b>5</b>
退職給付に係る資産負債の増減額	△1,461	<b>△49</b>
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	24	<b>11</b>
賞与引当金の増減額(△は減少)	△575	<b>821</b>
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△533	<b>63</b>
事業撤退損失引当金の増減(△は減少)	4,453	<b>△2,608</b>
その他の引当金の増減額(△は減少)	997	<b>△288</b>
受取利息及び受取配当金	△2,392	<b>△4,040</b>
支払利息	2,746	<b>3,589</b>
投資有価証券売却損益(△は益)	△865	<b>△942</b>
固定資産処分損益(△は益)	4,202	<b>3,386</b>
減損損失	6,062	<b>1,333</b>
売上債権の増減額(△は増加)	△18,218	<b>△21,019</b>
棚卸資産の増減額(△は増加)	△37,165	<b>18,111</b>
仕入債務の増減額(△は減少)	9,376	<b>15,153</b>
その他	△10,019	<b>16,113</b>
小計	7,509	<b>153,157</b>
利息及び配当金の受取額	3,211	<b>4,899</b>
利息の支払額	△2,741	<b>△3,598</b>
法人税等の支払額	△8,248	<b>△13,915</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	△269	<b>140,543</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	1,937	<b>318</b>
固定資産の取得による支出	△63,401	<b>△87,159</b>
固定資産の売却による収入	1,820	<b>2,236</b>
その他有価証券の取得による支出	△596	<b>△205</b>
その他有価証券の売却による収入	79	—
投資有価証券の取得による支出	△1,992	<b>△85</b>
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,048	<b>1,697</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	356	<b>32</b>
貸付けによる支出	△1,243	<b>△1,472</b>
貸付金の回収による収入	660	<b>1,583</b>
事業譲受による支出	△30,931	—
その他	△2,083	<b>917</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△93,345	<b>△82,139</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	23,238	<b>△7,677</b>
コマースナル・ペーパーの増減額(△は減少)	6,000	<b>△27,000</b>
長期借入れによる収入	144,264	<b>51,830</b>
長期借入金の返済による支出	△41,827	<b>△60,796</b>
社債の発行による収入	—	<b>20,000</b>
社債の償還による支出	—	<b>△10,000</b>
自己株式の取得による支出	△12	<b>△5,025</b>
配当金の支払額	△8,205	<b>△8,216</b>
非支配株主への配当金の支払額	△943	<b>△139</b>
その他	△10,435	<b>△12,455</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	112,080	<b>△59,477</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,049	<b>1,351</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	20,515	<b>278</b>
現金及び現金同等物の期首残高	50,214	<b>70,828</b>
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	51	—
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	49	<b>40</b>
現金及び現金同等物の期末残高	70,828	<b>71,147</b>

# GCCAに基づく主要業績評価指標 (KPI)

# GCCA・第三者保証報告書

当社グループの2023年度主要業績評価指標 (KPI) は、KPMGあずさサステナビリティ (株) から第三者による限定的保証を受けています。

## ● 2023年度主要業績評価指標 (KPI) \*1 \*2

気候変動防止に関するマネジメント (CO <sub>2</sub> 排出・エネルギー使用)	2021年度	2022年度	2023年度	
排出インベントリを作成するためにGCCA CO <sub>2</sub> ・エネルギープロトコル・ガイドラインを使用している施設の数	17	16	16*3	
排出インベントリを作成するためにGCCA CO <sub>2</sub> ・エネルギープロトコル・ガイドラインを使用している施設の割合 (%)	100	100	100	
年間CO <sub>2</sub> 排出量 (千t/年)	スコープ1排出量*4	23,679	20,065	19,007
	グロス排出量*5	22,525	19,017	18,277
	ネット排出量*6	21,629	17,997	17,228
Cementitious製品*7 トンあたりのCO <sub>2</sub> 排出量 (kg-CO <sub>2</sub> /t-cementitious)	グロス排出原単位	703	698	705
	ネット排出原単位	675	661	664
購入電力からのCO <sub>2</sub> 排出量 (千t/年) (スコープ2排出量)	983	868	853	
スコープ1、2以外の間接排出 (算定事業者の活動に関連する他社の排出) (千t/年) (スコープ3排出量)*8	1,596	1,700	1,578	
カテゴリ1 (購入した商品およびサービス)*9	592*10	827*10	880	
カテゴリ3 (スコープ1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動)*11	1,004	873	698*12	
クリンカ製造のための熱量原単位 (MJ/t-clinker)	3,291	3,375	3,443	
代替燃料の比率: キルン使用熱量に占める代替燃料の熱量の割合 (%)	13.3	17.6	18.5	
バイオマス燃料の比率: キルン使用熱量に占めるバイオマスの熱量の割合 (%)	2.0	2.3	2.2	
クリンカ/セメント係数: GCCA CO <sub>2</sub> ・エネルギープロトコル・ガイドラインにしたがって算出したクリンカ使用量とセメント製造量の比率 (%)	83.0	83.0	83.3	

排出物のモニタリングと報告	2021年度	2022年度	2023年度	
連続・不連続測定にかかわらず、モニタリングシステムを有するキルンで製造されたクリンカ量の割合 (%)	100	100	100	
主要排出物質について連続測定器を導入しているキルンにより製造されたクリンカ量の割合 (%)	NOx	97.6	97.5	97.6
	SOx	96.2	95.7	95.5
	ばいじん	100	100	100
総排出量 (t/年)	NOx	34,330	32,425	32,126
	SOx	1,091	930	1,014
	ばいじん	439	423	367
排出原単位 (g/t-clinker)	NOx	1,277	1,434	1,485
	SOx	41	41	47
	ばいじん	16.0	19	17

水使用	2021年度	2022年度	2023年度	
取水量 (千m <sup>3</sup> )	淡水	26,341	24,649	23,403
	海水	146,894	145,476	145,758
排水量 (千m <sup>3</sup> )	淡水	13,246	12,792	13,021
	海水	147,062	145,639	145,927

安全衛生	2021年度	2022年度	2023年度
死亡災害			
直接雇用の従業員の死亡件数 (件)	0	0	1
直接雇用の従業員の1万人あたりの死亡災害度数率	0	0	1.97
間接雇用の従業員 (協力企業と下請企業) の死亡件数 (件)	0	1	2
第三者 (雇用関係になし) が含まれる死亡件数 (件)	0	0	0
休業災害			
直接雇用の従業員休業災害件数 (件)	15	23	21
直接雇用の従業員の災害度数率 (100万のべ実労働時間あたり)	1.33	2.13	1.98
間接雇用の従業員 (協力企業と下請企業) の休業災害件数 (件)	19	12	25

\*1 2023年度「気候変動防止に関するマネジメント」、「排出物のモニタリングと報告」、「水使用」について、GCCA [GCCA Sustainability Guidelines for the monitoring and reporting of CO<sub>2</sub> emissions from cement manufacturing Ver. 0.1]、[GCCA Sustainability Guidelines for the monitoring and reporting of emissions from cement manufacturing Ver.0.1]、[GCCA Sustainability Guidelines for co-processing fuels and raw materials in cement manufacturing Ver. 0.1]、[GCCA Sustainability Guidelines for the monitoring and reporting of water in cement manufacturing Ver. 0.1] の各ガイドラインに準拠する。なお、セメント工場 (国内9工場、海外7工場) およびセメント工場を有するグループ会社が所有する鉱山を集計対象としている。

\*2 2023年度「安全衛生」について、「GCCA Sustainability Guidelines for the monitoring and reporting of safety in cement manufacturing Ver. 1.0」の各ガイドラインに準拠する。なお、太平洋セメントおよび国内外グループ会社16社のセメント事業と、建材事業、骨材事業、生コンクリート事業については、当社安全保安衛生管理規程において労災報告対象事業所とされている関係会社のうち、45社を集計対象としている。

\*3 期中操業停止により集計対象外となった工場: 1工場、当期から連結・新たに集計対象となった工場: 1工場

\*4 GCCAにおける必須開示項目には含まれないが、セメント製造過程における原料由来および燃料由来 (自家発電分を含む) 排出量でスコープ1に該当するCO<sub>2</sub>排出量

\*5 セメント製造過程における原料由来および燃料由来 (自家発電分を除く) のCO<sub>2</sub>排出量

\*6 セメント製造過程における原料由来および燃料由来 (代替燃料分および自家発電分を除く) のCO<sub>2</sub>排出量

\*7 Cementitious製品: クリンカと混合材の合計

\*8 スコープ3に関しては、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース (Ver.3.2) 環境省」および「LCIデータベース IDEA version 3.4 国立研究開発法人 産業技術総合研究所 安全科学研究所部門 IDEAラボ」を参照

\*9 GCCAのKPIにおける環境パフォーマンスデータの収集対象である事業所 (以下、「対象事業所」) が対象事業所外から購入した原料の投入量 (物量データ) に、それぞれの原料の排出原単位を乗じて算出

\*10 各購入原料に適用する排出原単位を見直し、過去に遡って修正

\*11 対象事業所が購入した電力や燃料等のエネルギー種別ごとの調達量に、それぞれの排出原単位を乗じて算出

\*12 各調達燃料及びエネルギー関連活動に適用する排出原単位を見直したことにより排出量が減少した。

## 独立した第三者保証報告書

2024年9月26日

太平洋セメント株式会社  
代表取締役社長 田浦 良文 殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社  
東京都千代田区大手町一丁目9番7号  
代表取締役 齋藤 和彦

当社は、太平洋セメント株式会社 (以下、「会社」という。) からの委嘱に基づき、会社が作成した太平洋セメントレポート2024 (以下、「統合報告書」という。) に記載されている以下の見出しの環境・社会パフォーマンス指標 (以下、「指標」という。) に対して限定的保証業務を実施した。

- 気候変動防止に関するマネジメント (CO<sub>2</sub>排出・エネルギー使用)<sup>1</sup>
- 安全衛生<sup>2</sup>
- 排出物のモニタリングと報告<sup>1</sup>
- 水使用<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 国内事業所に関しては2023年4月1日から2024年3月31日まで、海外事業所に関しては2023年1月1日から2023年12月31日までが対象  
<sup>2</sup> 国内事業所、海外事業所ともに2023年1月1日から12月31日までが対象

### 会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準 (以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。) に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

### 当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- 太平洋セメントグループ全16工場のうち、リスク分析に基づき選定した以下の4工場における現地往査 (4工場のスコープ1及びスコープ2のグロスCO<sub>2</sub>排出量は総グロスCO<sub>2</sub>排出量の23%\*に相当)  
\* 国内事業所に関しては2023年4月1日から2024年3月31日まで、海外事業所に関しては2023年1月1日から2023年12月31日までのグロスCO<sub>2</sub>排出量に基づく。

海外工場	国内工場
- CalPortland Company: Oro Grande工場	- 太平洋セメント株式会社: 大船渡工場
- CalPortland Company: Redding工場	- 太平洋セメント株式会社: 埼玉工場

- 指標の表示の妥当性に関する検討

### 結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

### 当社の独立性と品質マネジメント

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

## 用語集

### あ

#### SPキルン

4～5段のサイクロンからなる余熱設備を備えたクリンカ焼成キルンのこと。調合原料を乾式化することで熱効率の改善が図られた。

#### NSPキルン

4～5段のサイクロンからなる余熱装置に仮焼炉とよばれる燃焼炉を備えたクリンカ焼成キルンのこと。優れた熱効率を誇る。

#### AKシステム

家庭ごみや事業系一般ごみを、ごみ資源化キルンを利用して生分解反応(発酵)させ、普通ポルトランドセメントの原燃料としてリサイクルするシステムのこと。

### か

#### カーボキャッチ

炭酸塩化を利用したCO<sub>2</sub>固定技術のひとつ。CO<sub>2</sub>を吸収させたセメントスラリーを練り水とすることで効率よくCO<sub>2</sub>をコンクリート中に固定できる。

#### カーボンプライシング

排出されるCO<sub>2</sub>に価格をつけることで、排出者の行動を変えようとする政策的手法のこと。炭素税や排出量取引制度などが典型的なもの。

#### カーボフィクスセメント

CO<sub>2</sub>を吸収することで硬化する特殊なセメントのこと。普通ポルトランドセメントと比べて60%のCO<sub>2</sub>排出低減となる。

#### 機能性中空粒子

微小なガラス質の中空粒子であり、断熱性や軽量化が求められる家電製品、電子部品、樹脂製品等に用いられる。

#### キルン

クリンカ焼成に用いられる焼成窯のこと。通常、直径5～6m、長さ60～100mの円筒形の回転窯が用いられる。

#### クリンカ

石灰石、粘土などのセメント原料をキルンで焼成した際に生成する塊状の焼成物であり、セメントの中間製品である。

#### クリンカ鉱物

クリンカを構成する鉱物のこと。主要鉱物としてはエーライト(C3S)、ビーライト(C2S)、アルミネート(C3A)、フェライト(C4AF)がある。

#### クリンカ焼成

石灰石、粘土などのセメント原料を1,450℃で加熱しクリンカを得るプロセスのこと。

#### 高炉スラグ

製鉄工程で鉄鋼製品から不純物等を取り除くために発生する副産物のことで、単にスラグや鉱さいと呼ばれることもある。

#### 骨材

セメント・水とともにコンクリートを構成する主要材料で、砂利(粗骨材)、砂(細骨材)がこれにあたる。

#### コンクリートのスランプ

生コンクリートの柔らかさを示す指数であり数値が大きいほど柔らかい。コンクリートの施工時の管理項目のひとつ。

#### コンクリート表面補修材

コンクリート表面に発生したピンホールやのちや型枠段差の補修などに用いられるセメント系材料のこと。

### さ

#### CCUS技術

CO<sub>2</sub>を分離回収利用さらに貯蔵をあわせた一連の技術の総称。

#### C2SPキルン

酸素燃焼とした仮焼炉の燃焼ガス系を分離することで高濃度のCO<sub>2</sub>を直接回収できるクリンカ焼成炉のこと。NSPキルンの特長を継承する。

#### シールド工事

円筒形の掘進機(シールド)によって掘削しながら地下にトンネルを造る工事のこと。

#### シェイクアウト訓練

一斉に参加者全員が机の下に隠れるなど身の安全を図る行動をとることで、日頃の防災対策を確認するきっかけづくりとする地震対応の訓練。

#### 湿式ロングキルン

泥水状の調合原料を直接キルンに投入するクリンカ焼成キルンのこと。水分を蒸発除去するため熱効率が低く増産には向かない。

#### 地盤改良工事

住宅建設地の地盤が弱い場合に建物を安全に支えるためにセメント系固化材などを使い地盤を補強する工事のこと。

#### 重金属不溶化材

建設発生土などから土壌汚染対策法で指定される重金属類の溶出を抑制することでより安全な処理を可能とする土壌の処理材。

#### 新規混合セメント

混合セメントの製品規格にない種別の混合セメントのことであり、多様な混合材を複数種用いたものが想定される。

#### スマートファクトリー

AIやIoT技術、センサー技術等のデジタル技術を用いて、工場の稼働管理を行う手法で、生産性の向上だけでなく、労働安全性の向上にも寄与する。

#### スラグ

高炉スラグのこと。

#### スラッジ

汚泥のこと。特に生コンクリート製造や施工に際して発生するものをコンクリートスラッジなどと呼ぶ。

#### 正極材料

電池のプラス極となる電極に使用される材料のこと。

#### セメンティシヤスマテリアル(SCMs)

クリンカ代替やコンクリートの性能を改善する混合材のこと。副産物である高炉スラグ、フライアッシュや天然材料の石灰石、ポゾランなど。

#### セメント系高強度グラウト材

建設現場において空隙の充てんなど接合部や地盤の補強を目的に注入する材料で、無収縮かつ高強度であることが求められる。

#### セメント系固化材

セメントを主原料とした地盤改良材のことで、幅広い土質において長期にわたり安定した強度が得られる特長がある。

#### セメント焼成

基本としてはクリンカの焼成と同義のことを言う。

#### セメントターミナル

セメント工場とユーザーを結ぶセメントの中間物流拠点のこと。日本ではサービスステーション、SSとも呼ばれる。

### た

#### 超高純度炭化ケイ素

3N(99.9%以上)といったきわめて純度が高いシリコンと炭素の化合物のこと。大電力を扱う半導体の原料に使用される。

#### ドロマイト

石灰岩の主成分である炭酸カルシウムのうち、カルシウムの一部がマグネシウムに置き換わったもの。

### な

#### ナノリチア

リチウムイオン電池用正極材料であり、熱安定性が高く、コバルトを使用しないことを特長としている。

#### ネイチャーポジティブ

生物多様性の損失を止め、回復傾向へと向かわせることを言う。

### は

#### バグフィルター

気流に含まれるダストを濾布で漉しとる設備であり、セメントキルンに適用すると排ガス中のダスト量をきわめて小さくすることができる。

#### パワー半導体

モーターや照明の制御や電力の変換を行う半導体のことで、扱う電圧や電流が大きいことが特徴。

#### フライアッシュ

石炭火力発電所から発生する石炭由来の灰のことで、排ガス気流中から電気集じん機によって捕集される。

#### フライアッシュ混合セメント

混合材としてフライアッシュを使用した混合セメントのこと。

#### プレキャストコンクリート

工場であらかじめ製造された側溝、管、マンホール、くい、橋げたや建物の一部などのコンクリート製品のこと。

#### プレミックス製品

セメントや砂などが所定の割合で混合されたもので、水と混ぜるだけでモルタルなどをつくることのできる商材のこと。

#### ポルトランドセメント

一般に用いられているセメントの総称で、一義的には普通セメントをさしている。

### ま

#### メタネーション

CO<sub>2</sub>と水素とからメタンを合成すること。グリーン水素を用いることでカーボンニュートラルとなることから注目される技術。

### ら

#### 流域物理リスク評価点

水リスクの評価指標のことで、WWFのWater Risk FilterやWRIのAqueductが標準的に使われている。

#### リン回収

下水・下水汚泥からリンを回収すること。「リントル」はリン回収率が高く肥料として使用できるため、枯渇が危惧される天然リン鉱石に代わる手法として注目されている。

#### ロータリーキルン

クリンカ焼成用の回転する円筒形の回転窯のこと。単にキルンと呼ばれることもある。

### 英

#### CCS

石炭火力発電所や各種工場の排ガスなどから分離回収したCO<sub>2</sub>を枯渇油田や海底地層で貯留する一連のシステムのこと。

#### CCU

石炭火力発電所や各種工場の排ガスなどから分離回収したCO<sub>2</sub>を、工業原料や植物培養といった用途で再利用する一連のシステムのこと。

#### GCCA

グローバルセメント・コンクリート協会のこと。世界のセメント製造会社47社を正会員とし、世界生産能力の約40%をカバーする業界団体。

#### OSHMS

連続的かつ継続的な安全衛生管理を自主的に行うことにより、事業所の労働災害の潜在的な危険性の低減、および快適職場を促進させる仕組み。

#### QCC

品質管理サークルのこと。現場で働く従業員・スタッフを小集団に分けて、品質管理・品質改善を継続的に行う活動のこと。

# 会社情報

## 会社概要 (2024年3月31日現在)

商号	太平洋セメント株式会社
設立	1881年5月3日
資本金	86,174百万円
本社所在地	〒112-8503 東京都文京区小石川1-1-1 文京ガーデン ゲートタワー
従業員数	連結:12,540名 単体:1,821名(出向含まず)
売上高	連結:8,863億円 単体:3,359億円

## 本レポート内に掲載された太平洋セメント(株)および太平洋セメントグループの日本国登録商標一覧

アッシュセンター	PFC
AKシステム	セルスフィアーズ
SFPC	TQPS
カーボキャッチ	デナイト
カーボフィクス	ナノリチア
C2SPキルン	リントル
セラクリーン	PreSLump AI

## ウェブサイトのご案内

### トップページ

<https://www.taiheiyo-cement.co.jp>



### 組織および事業関連情報

#### ● 会社情報

<https://www.taiheiyo-cement.co.jp/company/index.html>



#### ● 製品・サービス

[https://www.taiheiyo-cement.co.jp/service\\_product/index.html](https://www.taiheiyo-cement.co.jp/service_product/index.html)



#### ● 研究・技術開発

<https://www.taiheiyo-cement.co.jp/rd/index.html>



### IR関連情報

<https://www.taiheiyo-cement.co.jp/ir/index.html>



### サステナビリティ関連情報

<https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/index.html>



- 2000年 5月 フランス3社から無機系複合材料[ダクトル(Ductal)]の独占実施権取得
- 2001年 7月 熊谷工場で都市ごみ焼却残渣水洗処理施設(灰水洗システム)稼働
- 2002年 1月 関東アッシュセンター竣工にともなう石炭灰処理事業の拡大



### 製品・設備のあゆみ

- 2002年 11月 埼玉工場でAKシステム(都市ごみのセメント資源化)稼働



- 2002年 12月 大分工場で木質バイオマス資源利用施設稼働
- 2006年 7月 超高強度コンクリート用「シリカフェームプレミックスセメント(SFPC)」を開発
- 2007年 8月 重金属不溶化材「デナイト」販売開始
- 2007年 12月 羽田空港D滑走路の棧橋部床版に「ダクトル」採用
- 2010年 4月 ギンソセメント社第2生産ライン稼働



- 2011年 3月 東日本大震災による被災のため大船渡工場操業停止



- 2012年 6月 大船渡工場完全復旧

- 2014年 8月 晴海小野田レミコン社環境配慮型(屋内)プラント 竣工



- 2018年 5月 水質浄化材「セラクリーン」が環境省ETVマークを取得
- 2019年 5月 人工知能(AI)によるコンクリートのスランプ予測技術を開発
- 2019年 12月 熊谷工場で都市ごみ焼却主灰の水洗処理施設運転開始
- 2020年 1月 大船渡工場内でバイオマス発電所の営業運転開始



- 2021年 2月 リチウムイオン電池用正極材「ナノリチア」の開発に成功
- 2024年 3月 「CO<sub>2</sub>回収型仮焼炉」の実証試験開始
- 2024年 7月 タイハイヨウセメントフィリピンズ社の新生産ライン竣工



### 事業・社内のあゆみ

- 1998年 10月 太平洋セメント発足



- 1999年 5月 国内直轄6工場でISO14001の認証を取得
- 2000年 10月 グランドセメント社(フィリピン、現タイハイヨウセメントフィリピンズ社)経営権取得
- 2000年 11月 ギンソセメント社(ベトナム)竣工

- 2001年 7月 糸魚川発電所で電力卸供給事業開始
- 2002年 6月 グループ経営理念制定
- 2003年 4月 グランドセメント社を完全子会社化同年6月タイハイヨウセメントフィリピンズ社に社名変更
- 2003年 4月 建設発生土のセメント資源化事業開始
- 2005年 4月 土佐発電所で電力卸供給事業開始
- 2006年 1月 太平洋セメント環境経営方針制定
- 2008年 10月 創立10周年
- 2009年 4月 ISO14001全社統合認証を登録
- 2010年 3月 事業構造改革公表

- 2013年 7月 天皇、皇后両陛下(当時)が大船渡工場をご視察



- 2015年 5月 「CSR目標2025」を制定
- 2015年 6月 オログランデ工場(米国カリフォルニア州)買収



- 2018年 5月 世界のリーディングカンパニーと「グローバルセメント・コンクリート協会(GCCA)」を設立



- 2018年 10月 創立20周年
- 2019年 6月 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同
- 2021年 1月 セメン・インドネシアグループとの資本提携に関する契約締結
- 2022年 3月 「カーボンニュートラル戦略2050」の技術開発ロードマップおよび2030中間目標を策定
- 2022年 5月 国連グローバル・コンパクトに署名

- 2022年 6月 レディング工場および生コンクリート事業用資産(米国カリフォルニア州)を買収

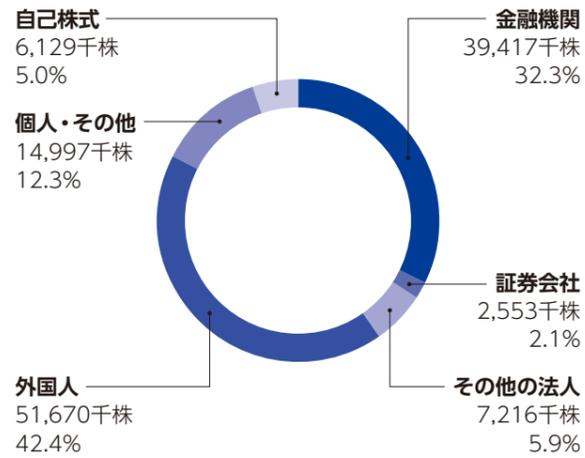


# 株式情報

## 株式情報 (2024年3月31日現在)

事業年度	4月1日～3月31日
定時株主総会	6月下旬
発行可能株式総数	197,730,800株
株式の状況	発行済株式総数 121,985,078株 (自己株式6,129,529株を含む)
株主数	45,820名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

### ● 所有者別株式分布状況 (2024年3月31日)

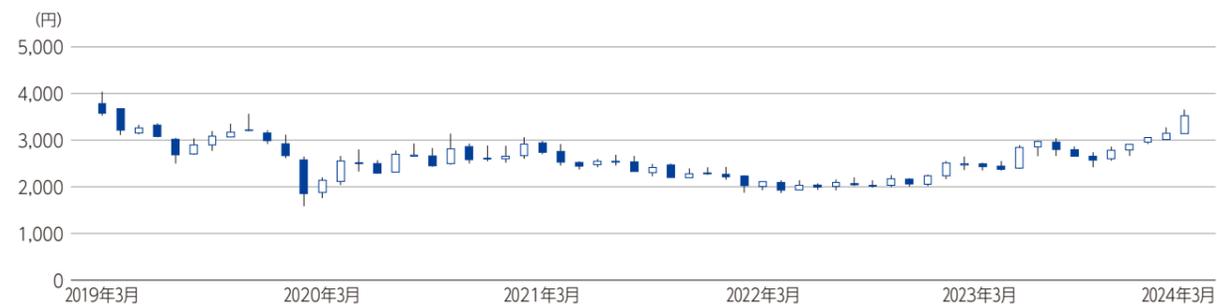


### ● 大株主の状況 (2024年3月31日現在)

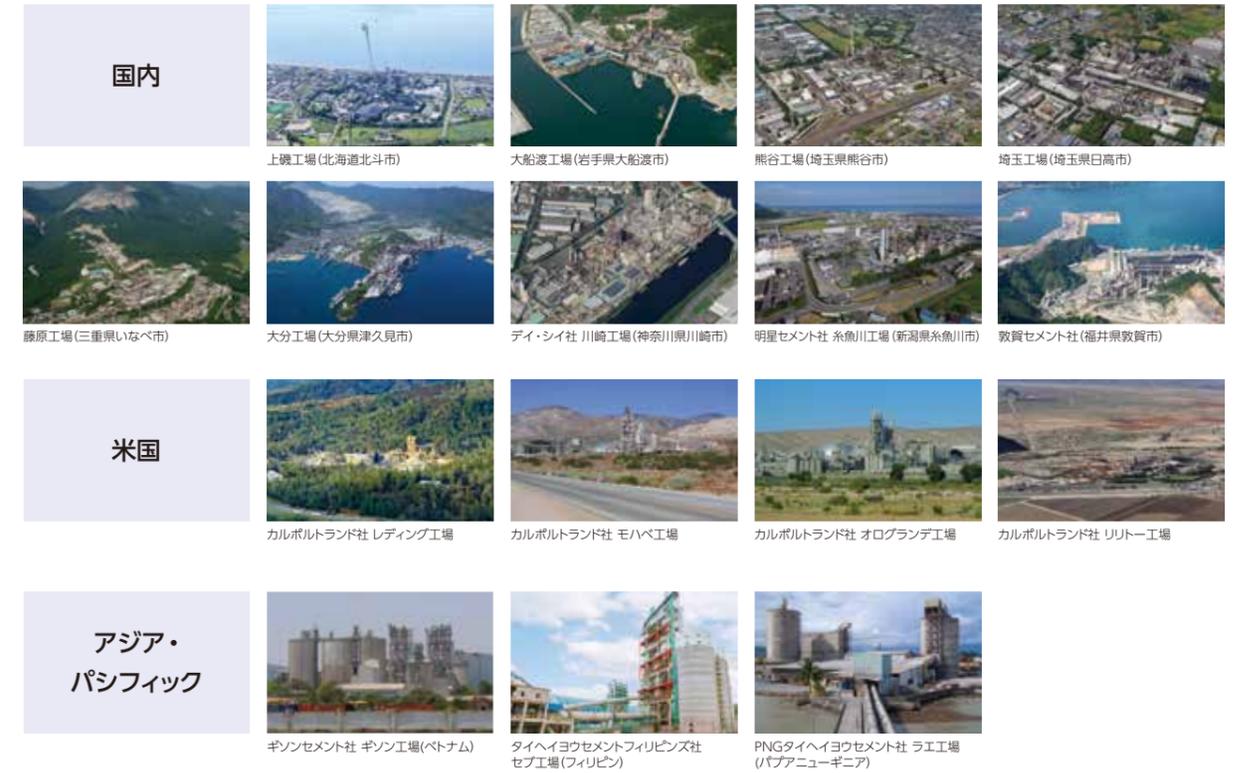
氏名または名称	持株数(千株)	所有比(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	20,438	17.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,705	6.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,577	4.0
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4,505	3.9
JP MORGAN CHASE BANK 380072	2,848	2.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,918	1.7
MSIP CLIENT SECURITIES	1,800	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,774	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,590	1.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,589	1.4

※ 当社は、自己株式6,129,529株を保有しております。  
 ※ 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

### ● 株価の推移



## 太平洋セメントグループの工場一覧



## 外部評価一覧

<b>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</b> 	<b>R&amp;I</b> [2024年にAを取得]
<b>Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)</b> 	<b>プラチナくるみん認定</b> [2023年8月に取得]
<b>MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</b> 	<b>健康経営優良法人認定制度</b> [2023年から連続して取得]
<b>S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数</b> 	<b>人的資本経営品質2023</b> [2024年2月にシルバーに選定]
<b>CDP</b> [サプライヤーエンゲージメント・リーダーに選定] [気候変動でA、水でBを取得]	<b>DBJ環境格付</b> [2024年2月日本政策投資銀行(DBJ)より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価]
<b>JCR</b> [2024年にA+を取得]	<b>人的資本経営品質 2023</b> 