

企業名：太平洋セメント株式会社

レポート名：『太平洋セメントレポート 2021』の分析

本レポートでは太平洋セメント株式会社（以下、太平洋セメント）の2020年度の統合報告書『太平洋セメントレポート 2021』の分析を行う。

概観としては、『太平洋セメントレポート』は同社の強みや取り組みなどを詳細に記しており、目指す姿や競争優位性が非常に理解しやすい報告書であったと感じた。特に、小さな項目であってもしっかりとした文章で説明されていることや、外部指標を積極的に活用して報告に客観性を持たせていることが印象的であった。

## I この会社が目指す姿が理解できるか

### (1) トップメッセージから読み取れること

太平洋セメントが目指す姿は、まずレポート冒頭にある不死原社長のトップメッセージ（P2~7）で明確に示されている。

同社は2020年代半ばに「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・安心を提供する企業集団を目指す」ことを中期的目標として掲げ、2015年より「17中期経営計画（17中計）」、「20中計」、「23中計」を策定・推進している。特に現在進行中の23中計では「圧倒的なリーディングカンパニー」を合い言葉に更なる成長を志向し、この目標は「グループすべての事業が総合的・複合的に機能しあう、当社にしかできない新たな事業モデルを構築すること」で達成されるとしている。その上で今後の事業計画と懸念事項の要点を説明して具体的な数値目標に言及しており、ロジックが明快で分かりやすいとの印象を受ける。

また、より長期的な目標として2050年までのカーボンニュートラル実現を挙げており、グループ全体の持続的成長のためにコーポレートガバナンスの強化、ダイバーシティの推進、安全文化の構築に努めていくとも明言している（これらについては第I章(2)で後述する）。

以上のように、太平洋セメントの中長期的な将来像の概要が簡潔に説明されているという点でこのトップメッセージは評価できる。

### (2) 具体的な将来像

『太平洋セメントレポート 2021』では、トップメッセージで輪郭を与えられた会社の将来像がガバナンス（Governance）、環境（Environment）、社会（Social）という三つの側面からより具体的に説明されている。これは明らかにESG投資を意識した構成であり、投資家らが必要な情報を適切に区分して分かりやすく伝えようとする姿勢がうかがえる。

## ① Governance：成長を支える基盤（P40~65）

まず、トップメッセージで言及されていたコーポレートガバナンスについて見ると、冒頭で太平洋セメントのCSRマネジメントが詳しく紹介されている。そこでは、同社が取締役会直属で部門横断的に構成される「CSR経営委員会」を設置し、CSR（企業の社会的責任）の観点から事業活動のあり方を見直すなどしてコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいることが示されている。また、図や表を用いてガバナンス体制や各取締役および監査役のスキルが一目で分かるように工夫されている。役員報酬については、社外取締役および監査役を除く取締役の報酬が業績連動型となっていることや報酬の上限などが明記されている。

リスクマネジメントについては、リスクと機会および事業戦略の特定が適切になされており、さらにそれらが同社の強みと関連づけられて将来の企業価値向上の見通しも理解しやすい形で記載されている。また、コンプライアンスや情報セキュリティ、知的財産などに関する社内教育・研修の充実に努めていることも読み取れる。

トップメッセージにもあったダイバーシティの推進については、管理職登用における女性比率の設定や仕事と子育ての両立を促進する「行動計画」の策定、就業継続支援サイトの開設や外部機関による認定の取得など、女性や障がい者がより働きやすい職場環境を整備するために積極的な対策を講じていることが示されている。

前年度の役員の年間報酬額や内部通報・ハラスメント通報の件数、育児休業・有給休暇の取得率や時間外労働の状況、男女比が分かる従業員数などについては、見て分かりやすい情報開示がなされている。

## ② Environment：環境への取り組み（P66~81）

まず冒頭では、太平洋セメントの環境経営方針および「環境経営委員会」下での全社環境マネジメントシステム（EMS）が紹介されている。さらに、社内の環境教育の内容や環境事故・苦情の実態・対策も記載されており、環境に十二分に配慮した経営を行っていることが強調されている。

実際のセメント製造・輸送工程における取り組みについては、棒グラフや表が用いられながら各工程における環境対策の現状が説明されている。特にその中では、廃棄物・副産物をセメントの原燃料として再利用する「セメント資源化システム」を同社が進めていることが詳細な説明と図解を通して分かりやすく取り上げられている。緑化活動などを含む具体的な環境保全活動も紹介されている。これらの内容からは、同社が将来的にも積極的に環境対策に取り組む続けていくとの決意が読み取れる。

その次は、水資源の適正利用および環境会計について触れられている。セメントは製造の際に大量の水を必要とするため、資源の適正利用の観点から太平洋セメントは水の使用状況を詳細に評価している。具体的には、淡水・海水の総取水量・総排出量などが調査されている。環境会計では、各事業エリアにおいて環境保全にかかった投資額および費用額が公表

されている。また、同社は上述の「セメント資源化システム」による外部経済効果の試算も公表しており、環境負荷の低減に貢献していることをアピールしている。

最後に本項目全体の説明とセメントの製造工程との関係が図解されており、非常に視覚的で分かりやすくまとめられていると高く評価できる。

### ③ Social：社会との取り組み（P82~95）

まず初めには品質方針や品質マネジメントシステム（QMS）など、製品の品質を確保するための制度が紹介されている。特にセメントの安全性についてのデータは豊富に提供されており、福島第一原子力発電所の事故後（2011年5月）からセメント製品の放射線測定を毎月行い、ホームページにてその結果を公表し、国が定める安全基準を下回る製品のみを出荷する厳重な管理体制を敷いている旨が記載されている。また、「普通ポルトランドセメント」（最も標準的なセメント）の微量有害物質の含有量についても詳細なデータが開示されている。ここからは、製品の品質および安全性に関する情報は外部にしっかりと発信するという太平洋セメントの姿勢が伝わってくる。

次は、トップメッセージでも言及されていた安全で健康な職場づくりに向けた取り組みが説明されている。太平洋セメントは「全社安全保安衛生委員会」の設置や新入従業員に対する教育を通じて安全文化の構築に取り組んでいることをアピールしている。また、同社はグループ会社全体で利用できる労働災害のデータベースを運用しており、教育や設備の改善などの具体的対策を講じて労働災害を未然に防ぐよう努めていることが明記されている。

最後には、ステークホルダーエンゲージメントとして希少植物の保全活動への参加や小学校での出前授業、海外での食糧支援や奨学金贈呈などの様々な社会支援活動の事例が写真とともに載っており、普段の生活とのつながりが想像しづらいセメント会社の活動実態を少しでも分かりやすく伝えようとの意思が感じられる。

## II この会社の競争優位性が理解できるか

価値創造ストーリー（P10,11）と価値創造プロセス（P18,19）にあるように、太平洋セメントの強みは主に「セメント・資源製品の安定供給能力」、「世界トップレベルのセメント製造環境技術」、「グローバルネットワーク」の3点であり、同社は全ての領域で同業他社に対して競争優位を築いていると言える。

まず、太平洋セメントは新たな鉱山の開発と強靱化を計画しており、国内では既に100年分のセメント生産量に相当する石灰石の確保に目処をつけている。さらに輸送ネットワークにおいても、9つのセメント工場、100あまりのサービスステーション、36隻のセメントタンカーを有している同社の規模はその網羅性において国内の同業他社を圧倒している。

次に、太平洋セメントは2050年にサプライチェーン全体でのCO2排出量をゼロにする目標を掲げており、そのために「カーボンニュートラル技術開発プロジェクトチーム」を創

設して高度な環境技術の開発を進めている。『太平洋セメントレポート』では、省エネ設備や低 CO2 セメントの導入に加え、特にセメント製造過程での石灰石の脱炭酸により発生する CO2 を回収する革新技術の重要性が説かれており、これら研究開発の様々な事例が随所で紹介されている（主に P14~17,38,39）。また、同社は知的財産である特許の取得にも積極的であり、2020 年度に出願した特許のうち 6 割は環境対策に関わるものとなっている。

セメント産業は大量の CO2 を排出する（世界の CO2 排出量に占める割合は 7%にものぼる）ため、脱炭素化が進む今後の社会においてこの問題への対策はセメント業界全体に求められている。したがって、以上のような太平洋セメントの先進的な環境技術の開発姿勢は今後の同社の競争優位性を保証するものとなると言える。

最後に、太平洋セメントは海外にも積極的に展開しており、主に米国を中心としつつも近年は中国やベトナムなどの東南アジアにも事業を拡大している。P10,11 には太平洋セメントの世界展開の様子が分かりやすく図示されている。また、同社は今後もグローバルネットワークの拡大に努めていくことを明記している。

インフラが広く整備されており将来的には経済の縮小が見込まれる日本の国内のセメント需要は減少していくと予測されるため、新興国をはじめとする国外需要の取り込みは今後非常に重要となる。そのような状況の中、既に海外に多くの事業所を持ち総売上高の 4 分の 1 以上を海外事業で稼いでおり、成長率の高い東南アジアへの進出も進めている太平洋セメントは国内の競合他社と比べて優位にあるのではないかとと言える。

### III その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

『太平洋セメントレポート』では全ての事業戦略およびガバナンス、環境、社会の大部分の項目のページ右上に、「関連する SDGs」としてその事業・項目が関係している SDGs（持続可能な開発目標）の具体的な目標が記されている。これは非常に視覚的で分かりやすく、投資家を含む読者が有益な示唆を得られる形態となっているという点で評価できる。

第 2 章で言及した 3 つの競争優位性についても持続性は担保されていると理解できる。まず安定供給能力については、セメントの原料である石灰石は国内自給率 100%であり、地政学的リスクなどによって生産能力が左右される恐れは小さいと言える。輸送手段などを含む輸送能力についての持続性についての言及は見当たらなかったが、現時点で太平洋セメントが有する輸送網の規模での優位性が直ちに消滅することは考えづらく、一定の持続性はあると判断できる。環境技術については、他社が革新的技術を考案して技術面で劣位に置かれる可能性は否定できない。しかし、『太平洋セメントレポート』からは、社内横断のプロジェクトチームを立ち上げるなど太平洋セメントが環境技術の開発を最優先課題の一つとみなして全力を注いでいることが読み取れる。そのため、国内のセメント業界で最大の規模を誇る同社が技術的な遅れをとることは想定し難く、むしろ脱炭素の潮流が

強まっていく今後の社会での持続性は高いと言える。そしてグローバルネットワークについては、『太平洋セメントレポート』にある通り海外進出の姿勢をより強めれば、現状の優位性は覆ることなく持続していくだろうと予想される。

#### IV この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

『太平洋セメントレポート』内では、主に P54~65 において人的資本に関連する取り組みが紹介されている。

まず、個人の能力の向上に寄与するという点で社内教育制度について見てみる。P62 の「人材育成」の項には太平洋セメントが従業員 1 人あたりに投じている教育関係費および詳細な教育体系（同社ウェブサイトを参照）が記載されている。ここからは、同社が階層や職務、個人の意欲に応じた豊富な教育制度を整備していることが読み取れる。また、同社では具体的な「行動基準 [ケースブック]」の公表やコンプライアンス研修・教育の頻繁な実施により、従業員はコンプライアンスの意識と知識を高めることが可能で、コンプライアンス問題によって会社だけでなく自身の価値をも毀損してしまうという事態に陥ることを防ぐことができる。加えて、同社の重要な資産の一つである知的財産の取り扱いについても、新入従業員や若手の発明者を対象とした社内研修の定期的な開催や外部機関の講習会の案内、知的財産管理技能検定の受検の推奨などを通じて、各従業員の必要性に応じた教育機会が確保されている。

次は個人の福祉の側面から、働きやすい労働環境が整備されているかを見てみる。P63 では従業員の育児・介護を手助けする柔軟な働き方を可能とする様々な制度が紹介されている。太平洋セメントは厚生労働省が子育てを十分に支援していると認めた企業に付与する「くるみん認定」を取得しており、適切な育児支援が行われていると客観的に判断することもできる。その一方で匿名性および独立性を担保された内部通報制度の設置や全事業所へのハラスメント相談窓口の導入がなされており、従業員の福祉の低下につながるような行為は抑止されていると言える。

#### V 報告書にはどのような改善余地があるか

・レポートの社外取締役のメッセージ (P44,45) からのみでは取締役会の活動や提言などがよく分からない。インタビュー形式にするなどして、取締役会の活動実態や現状での課題の認識についてももう少し踏み込んだ説明がある方が良いと感じた。

・取締役会の実効性評価（主に P52）はやや客観性が薄いと印象を受けた。社外取締役だけでなく外部機関を活用するなど、より独立性の高い基準を導入するか、もしくは現在の評価方法をより具体的に紹介するべきだと感じた。

・人材育成に関しては人材開発基本方針と期待人材像が紹介されているが、いずれもやや具

体性に欠けた抽象的な言及に留まっている一方で、教育体系については同社のウェブサイトへのリンクが記載されているのみでレポート内ではほとんど言及がない (P62)。そのため、本レポートからでは社内教育の取り組みが読者に十分に伝わらないと考えられる。具体的な教育体系を少しでも多く紹介することで、同社の人材育成に対する積極的な姿勢をさらに示すことができるのではないかと思う。

- ・内部環境監査 (P69) については、問題の指摘や改善要求を行った事例の紹介および是正処置の内容を具体的に公開するとよりよいと思う。それにより更なる積極性を示すことができるのではないかと考えられる。

- ・「CSR 経営委員会」およびその下にある各専門委員会の活動内容がやや分かりづらかった。例えば、「環境経営委員会」(P68) の具体的な活動は明確に説明されておらず、その後で紹介されている内部環境監査などの実施を含むのかどうなのかが分からない。他にも安全保安衛生体制について見ると (P88,89)、労働災害件数はグラフ・表を見る限り増加しており、「全社安全保安衛生委員会」の具体的な指導などは明らかにしても良いのではと感じた。

- ・競争優位性の記述については、太平洋セメントが有する知的財産や特許、技術などがどのような形で自社製品の差別化につながっているのか、つなげていくのかの具体的な説明があるとより分かりやすい。

## VI 参考資料

- ・太平洋セメント株式会社『太平洋セメントレポート 2021』

(最終閲覧日：2022 年 7 月 14 日)

[\\*rep2021.pdf \(taiheiyo-cement.co.jp\)](https://www.taiheiyo-cement.co.jp/*rep2021.pdf)

- ・ GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人)

『GPIF の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書』』

(最終閲覧日:2022 年 7 月 14 日)

[20220207\\_integration\\_report.pdf \(gpif.go.jp\)](https://www.gpif.go.jp/20220207_integration_report.pdf)

- ・富国生命投資顧問 (株) アナリスト 八木啓行

「セメント各社は国外需要の取り込みが成長のカギ」(最終閲覧日：2022 年 7 月 14 日)

[Microsoft Word - アナリストの眼 \(新\) .doc \(fukoku-life.co.jp\)](https://www.fukoku-life.co.jp/Microsoft Word - アナリストの眼 (新) .doc)