

2026 年 5 月 13 日

各 位

会 社 名 U B E 三菱セメント株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 平野 和人
問 合 せ 先 総務部広報室長 松浦 泰宏
(電 話 番 号 0 3 - 6 2 7 5 - 0 3 3 3)

中期経営戦略（2026–2028 年度）の策定について 「Infinity with Will 2028 ～MUCC サステナブルプラン 2nd STEP～」

U B E 三菱セメント株式会社（本社：東京都千代田区、社長：平野和人、以下「当社」）は、2026 年度から 2028 年度までの 3 カ年を対象とする中期経営戦略「Infinity with Will 2028 ～MUCC サステナブルプラン 2nd STEP～」(以下「本中経」) を策定いたしました。

当社は、基礎素材の安定供給を通じて社会インフラを支えるとともに、循環型社会および脱炭素社会の実現に貢献することを重要な社会的使命としています。本中経では、当社を取り巻く事業環境の変化を正面から捉え、収益力向上と事業基盤の強化を通じて、中長期的な企業価値の向上を目指します。

記

1. 本中経の方針

当社グループは 2030 年の目指す姿として「統合の深化により業界トップの技術力・収益力を誇るグループ」を掲げています。また、国内トップクラスのセメントメーカーとしての社会的責任を果たす、即ち、社会インフラの整備や循環型社会に貢献すること、持続的な成長とガバナンスの強化に着実に取り組むことで、財務・非財務両面から持続的成長と企業価値向上を追求しています。

2023 年度から 2025 年度を対象とする中期経営戦略（以下「前中経」）では、厳しい事業環境下ではありましたが、生産体制の見直し、セメント・生コン値上げ等の実施により国内セメント事業は黒字化しました。また、米国事業においては早期の価格転嫁等により大幅に収益率を改善しました。これらにより当初想定していた 2025 年度の利益目標（営業利益 390 億円・ROE5.5%）を 3 カ年通じて達成しました。

本中経は、2030 年の目指す姿の実現に向けた 2nd STEP として、「国内事業の収益率向上」、「米国事業の持続的成長と更なる海外展開」および「サステナビリティ経営推進による事業競争力の強化と新たな価値創出」を実行することで、国内・海外両事業で収益力の一段の引き上げと成長事業基盤を構築する 3 カ年と位置付けます。

2. 事業環境認識

国内事業環境

国内セメント需要は、1990年度の86百万tをピークに2025年度には31百万tと4割以下の水準まで減少しましたが、直近も続いている内需減少は今後は落ち着き、2030年度頃まで概ね30百万t水準での推移を想定しています。また、資材・原料価格、人件費、物流費の上昇等製造・供給コストは年々増加しています。当社グループは、これに対応するための価格転嫁をサプライチェーン全体で進めており、2021年度以降に打ち出した値上げは着実に浸透していますが、需要減少の影響も含めコスト上昇影響を完全にカバーするには至っていません。

加えて、日本国内では、カーボンニュートラル（以下「CN」）実現に向けて、CO₂排出量に係る取引制度や賦課金の仕組み導入が2030年までに開始することが示され^{※1}、セメント産業では低炭素セメントや環境配慮コンクリートのニーズの高まりが想定されます。これに伴い、CO₂排出量の削減に関してはエネルギー転換やCO₂回収利用等に相当の設備投資が必要となります。

海外事業環境

当社海外事業の主要な事業展開エリアとなる南カリフォルニア地区のセメント需要は、足元は金利高等の影響による建設需要の停滞から減速していますが、今後の金利低下等^{※2}に伴い、需要回復を見込んでいます。その後も人口増加等^{※3}を背景に中長期的には緩やかな需要増加が想定されます。

米国ではトランプ政権下でCN政策に対する消極的姿勢が鮮明化されている一方で、カリフォルニア州はセメント産業に関するCNに向けた方向性として2035年までに2019年平均比で温室効果ガス排出原単位40%削減、2045年までのネットゼロ達成が目標^{※4}として示されており、現時点で対応を緩める動きはなく、今後も着実な温室効果ガス削減への取り組みが必要となります。

※1 出典：GX 実現に向けた基本方針-内閣官房-2023.2

※2 出典：FRED (Federal Reserve Bank of St. Louis) 2026.3 金利予測

※3 出典：カリフォルニア州財務局 2025.9 人口予測

※4 出典：Net-Zero Emissions Strategy for the Cement Sector | California Air Resources Board

※5 2025年12月23日プレスリリース「セメント生産体制の再構築について」ご参照

※6 2026年4月6日プレスリリース「セメント・固化材価格改定について」ご参照

※7 石灰石・セメントサプライチェーン：石灰石の採掘からセメントの製造・販売を経て、川下の生コン製造・販売に至るまでの一連の供給網（サプライチェーン）に加え、石灰石製品の製造・販売や高性能無機製品までを含む関連する供給網全体

3. 中期経営戦略

国内事業：収益率向上と競争力強化

厳しさを増す事業環境の中で持続的な収益確保のため、苅田第二地区のリサイクル推進拠点化による生産体制最適化^{※5}および持続可能な価格政策の実施^{※6}により、セメント事業の利益率を高めます。これにより、CN 対応も含め事業成長に必要な適切な投資を可能とする収益力の高い強固な国内事業モデルへの転換を目指します。

これらに加えて、石灰石骨材の増産・増販に取り組むこと、関西地区での廃棄物収集基地の設置により廃棄物収集強化を図ること、新たな非化石エネルギーとしてブラックベレットの事業化を推進することで国内事業の石灰石・セメントサプライチェーン^{※7}を強化していきます。

海外事業：米国事業の持続的成長と海外展開

米国事業においては、南カリフォルニア地区等での既存のセメント、骨材の製造・販売から生コンの製造・販売に至る垂直統合モデルを深化させることで、需要成長への対応力と収益力の向上を図ります。特に、その要となる骨材については、新規鉱山の取得や既存鉱山の拡張を通じて骨材自給率を向上させ、競争力の更なる強化を目指します。また、鉄道輸送の利用によるセメント供給体制強化、セメント工場での熱エネルギー代替原料活用によるコストダウンや生コン空白地域への進出等を通じて、市場成長を上回る収益確保を目指します。

また、米国において、将来にわたる競争優位性を確保可能な垂直統合モデルを確立できることを前提に、新規拠点開発のための M&A の検討を進めます。

これにより、海外事業を「成長性と収益性を両立する成長ドライバー」として位置付け、中長期的な企業価値向上に繋げていきます。

サステナビリティ

脱炭素への対応については、単なる環境対応にとどまらず、先進技術確立し早期の社会実装とセメントメーカー独自の事業性のある脱炭素スキームの実現により、事業競争力の強化と新たな価値創出に繋げることを基本とします。本中経では、アンモニア等のエネルギー転換や炭酸塩骨材等のこれまで確立した技術の実装準備に取り組みます。

事業基盤

国内事業の収益力・競争力の強化と、海外事業の持続的成長およびサステナビリティ（脱炭素・循環型社会）の高度化を実行するためには、従来の取り組みの延長にとどまらず、技術・人材・デジタルをテコにした「質的転換」が重要となります。このため、人的資本（変革を担う人材の質的向上）、研究開発（技術創造力・実装力によりサステナビリティに資する新事業の創出）および DX（デジタル技術とデータによりグループ全体の変革を加速）を相互に連動させることで、成長の源泉となる事業基盤の強化を進めます。

4. 中期経営目標

前提条件

		2026 年 3 月期（実績）	2029 年 3 月期（想定）
国内セメント需要	万 t	3,050	3,000
南カリフォルニアセメント需要	万 st	605 ^{※8}	640
為替	円/\$	149	150
石炭（一般炭）FOB 価格	\$/t	108	115

※st=0.91t

財務目標

		2026 年 3 月期(実績)	2029 年 3 月期（目標）
営業利益 CAGR（2026 年 3 月期-2029 年 3 月期）	連結		17%以上
ROS（売上高営業利益率） ※9	連結	9.3%	12%以上
	国内 ^{※10}	6.1%	9%以上
	海外 ^{※10}	16.9%	19%以上
EBITDA マージン ^{※11}	連結	17.1%	20%以上
ROA（総資産利益率） ^{※12}	連結	2.9%	6%以上
ROE（自己資本利益率） ^{※13}	連結	6.4%	12%以上

【参考値】

		2026 年 3 月期(実績)	2029 年 3 月期（参考）
ネット D/E レシオ ^{※14}	連結	0.3 倍	1.0 倍以下
自己資本比率	連結	44.3%	40~50%

投資計画

本中経期間の設備投資・投融資は総額約 2,500 億円を計画します。

内訳としては「国内事業」の収益改善と「既存米国事業」の成長投資を対象に重点的に配分し、全体の 30%超（前中経期間比+約 10%）とします。また、CN 投資については国内セメント事業の熱エネルギー代替投資を中心に全体の 12%程度（前中経期間比+約 10%）を配分しています。

一方で「海外事業（新規）」と環境事業等の「国内事業（新規）」に係る本格投資については、一定規模（合計 1,000 億円以上）の投資が見込まれ、事業創出時期、市場成長および事業環境等を確認しながら新たな資金調達と併せて本中経期間中に適切に判断していきます。

※8 推定値；出典 2025 年 12 月発表 ACA（米国セメント協会）2025 年 秋季予測

※9 ROS=営業利益÷売上高

※10 ROS の国内、海外数値については連結消去前

※11 EBITDA マージン=EBITDA（営業利益+減価償却費）÷売上高

※12 ROA=純利益÷総資産

※13 ROE=純利益÷自己資本

※14 ネット D/E レシオ=（有利子負債-現預金）÷自己資本

5. 長期展望

今後 10 年程度の長期展望については、変化する外部環境に対応しつつ、本業のセメント・生コン事業を中心に持続可能なビジネスモデルの構築による「持続的な企業価値向上」と「サステナビリティ経営の深化」を目指します。

その間に国内事業にて培う人的資本と技術力（顧客提案力、オペレーション力、技術創造力・実装力等）を、米国事業のオーガニックな成長機会と垂直統合モデルの展開による新拠点開発等に適切に振り向け、シナジー効果を発揮しながら、海外事業領域での成長を軸に、セメント・グローバルカンパニーとしての確かなプレゼンスとブランドの実現を目指します。

持続的な企業価値向上の観点からは、以下の経営指標を目標としています

- ・ 継続的な事業成長： 営業利益 CAGR 5%以上（2028～2035）
 - ・ 高水準の資本効率： 本中経目標数値を経てグローバル水準に向上
- また、サステナビリティ経営の深化の観点からは、以下の社会課題解決に継続的に取り組みます。
- ・ 社会インフラ整備・国土強靱化/安全・安心な暮らし
 - ・ カーボンニュートラル/地球温暖化対策
 - ・ サーキュラーエコノミー/循環型社会の構築

以上

※この文書は、当社グループの経営戦略等を一般に公表するための記者発表文であり、日本国内外を問わず一切の投資勧誘又はそれに類する行為のために作成されたものではありません。

また、本記者発表文に記載されている当社の計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、本記者発表文の作成時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社の経営成績、財政状態その他の結果は、経済状況の変化、市場環境の変化および他社との競合等により、本記者発表文の内容又は本記者発表文から推測される内容と大きく異なることがあります。

また、本記者発表文に記載される業界、市場動向又は経済情勢等に関する第三者作成の資料に基づく情報は、本記者発表文の作成時点で入手可能な情報に基づいて作成されたものであり、当社がその真実性、正確性、合理性および網羅性について保証するものではありません。また、今後の状況の変更等が本記者発表文の内容に影響を与える可能性があります。当社は、本記者発表文に基づく情報を更新、修正又は確認する義務を負うものではありません。本記者発表文の内容は事前の通知なく変更されることがあります。