



代表取締役 取締役社長
関根 福一

社長メッセージ

企業価値の向上と 持続可能な社会の実現を目指します

2020年3月期を振り返って

「2017-19年度中期経営計画」の最終年度でした。 2020年3月期の振り返りをお願いします。

2020年3月期（2019年度）は、台風などの天候不順や技能労働者不足による工事の長期化、東京オリンピック・パラリンピック関連工事が一巡したことなどにより、国内のセメント販売数量が減少し、対前年で減収となりました。損益については、セメント販売価格の値上げ、石炭・石油価格の下落や建材事業の増益、光電子事業の損益改善などにより、営業利益は対前年で増益を達成することができました。

昨年10月に日本に上陸し、各地で甚大な被害をもたらした台風19号（令和元年東日本台風）では、当社の栃木工場も浸水被害を受けましたが、従業員の不眠不休の頑張りのおかげで、わずか3日で復旧することができました。また、コロナ禍のなかで入手が困難になったマスクをある取引先企業様から大量にいただき、全ての従業員に平等に配布できたことも印象深い出来事です。

「2017-19年度中期経営計画」の最終年度でしたが、事業環境の変化による影響が大きく、掲げた目標には届きませんでした。セメント関連事業では、主力のセメント事業が大きく未達となり、鉱産品事業、建材事業もわずかに目標を達成することができませんでした。セメント国内需要が想定していた4,400万トンを大きく下回ったことに加え、石炭などの原料・諸資材価格が想定以上に上昇したことが要因です。また、高機能品事業では光電子事業や電池材料事業の市場拡大が想定を下回りました。

一方で、重点テーマとして掲げたセメント関連事業の事業基盤強化は着実に成果を上げることができました。高機能品事業でも顧客の要請に応じた増産対策や技術開発を実施し、新材料事業では顧客ニーズを取り込むことでほぼ想定どおりの事業成長を達成しています。

価値創造プロセスを策定

価値創造プロセスを策定されましたが、 事業環境についてお聞かせください。

日本は世界有数の自然災害被災国です。近年では、自然災害が激甚化するなかで、防災や減災の観点から、治山・治水工事によって人命と財産を守るセメントの重要性は、ますます高まっています。また道路やトンネル、橋梁、上下水道など、さまざまな社会インフラの老朽化が全国規模で進んでおり、それらのメンテナンスの必要性も増大しています。

もとよりセメント産業は、循環型社会の形成に寄与する「究極の環境産業」です。セメント産業では、年間約2,800万トンにもなる一般廃棄物や企業活動から生じる産業廃棄物・副産物をセメント製造の原料や熱エネルギーとして使用していますが、その際、二次廃棄物を一切出すことがありません。

また、高機能品事業の製品である光電子事業のLN変調器や新材料事業の静電チャックは、ICTやIoTなどの進展に伴うデータトラフィックの増加に寄与する製品です。新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに、テレワークやWeb会議が急速に広まりましたが、今後もデータトラフィックは増加を続けていくことが想定され、製品のニーズはさらに高まっていくことでしょう。

以上のように、当社はセメント関連事業と高機能品事業という2つの事業ドメインのもと、事業活動を通じて、社会のインフラ整備を支えています。

課題とリスクについてどのように 捉えているかお聞かせください。

目下の最大の課題は、新型コロナウイルスが、企業活動にどこまで影響を及ぼすかです。足元では、国内工事の一時中止や、シンガポールやフィリピンでのロックダウンで、セメントの輸出が一時完全ストップするなど、少なからず影響を受けており、感染拡大の状況など今後の動向を注視しています。

中長期的には、国内のセメント需要の大きな伸長が期待できないだけでなく、気候変動が問題視されるなか、石灰石や石炭を消費し、温室効果ガスを排出するセ

メント産業への風当たりは強くなってきています。将来、規制などによるコスト負担増の懸念などもあり、温室効果ガスの排出削減は、当社の重要な経営課題です。

また主要熱エネルギーである石炭は世界経済の影響を受けるため、価格変動リスクも小さくありません。加えて、石炭火力発電所の休廃止方針も、所有している石炭火力発電所のほか、火力発電所から発生する石炭灰を多く受け入れる当社にとって、対策を考えなければいけない課題です。

他にも高機能品事業では、セメント関連事業に比べて技術進歩のスピードが速いため、現行製品が、新たな製品に代替されてしまうリスクもあります。

住友大阪セメントグループの 独自の強みと優位性について お聞かせください。

当社グループの最大の優位性は、セメント事業における効率的な生産・物流体制と、主原料である石灰石の豊富な鉱量と高い品質です。当社グループの工場と鉱山は、日本各地にバランスよく立地しています。秋芳鉱山の石灰石の埋蔵量は70億トン、可採鉱量が40億トンあります。一般的な大規模鉱山の採鉱可能期間は今後100年程度ですが、その5倍の約500年後まで採鉱できることは当社グループの大きな強みです。

また、創業以来培ってきたセメント・コンクリート関連の技術に加え、1980年代の経営多角化の推進を機に積み重ねてきた無機材料に関する高度な技術も当社の大きな優位性です。さらに、セメント工場操業、セメント・コンクリート、高機能品関連技術などの各領域で高い専門知識を持った人財を抱えています。

経営面に関しても借入金が多くない自己資本比率による安定した財務体質を有しており、必要などきに必要投資を実行できることも当社の大きな強みの1つです。

住友グループに加入している当社には、40年にわたって受け継がれる住友の事業精神が浸透しており、当社の持つさまざまな強みと優位性を、その根底から支えています。

社長メッセージ

持続的な成長を支える基盤

— 持続的な成長を目指すための機会についてお聞かせください。

前述のとおり、セメントの国内市場は今後大きな成長は期待できません。これまで、乾いた雑巾を絞るような地道なコスト削減を継続してきましたが、そのコスト削減も、同業他社とのアライアンスを組むことによってさらに進めることができる可能性があります。また、輸出市場を拡大して工場の操業度を確保することで、リサイクル収入の維持・拡大も期待できます。近年は地盤改良工事の需要も拡大しており、当社グループの固化材や不溶化材マジカルフィクスなどの製品の売上増加、地盤改良工事の施工サービスなどの成長も予想されます。

当社グループのセメント製造工場は、効果的に廃棄物を熱エネルギーに使用し国内トップクラスの石炭（化石エネルギー）代替率を誇るだけでなく、国内外で最新鋭の省エネルギー基幹設備や木質チップなどのバイオマス資源を主エネルギーとするバイオマス発電をいち早く導入するなど、これまでも温室効果ガス排出削減に資する対策に積極的に取り組んできました。

今後は、石炭の代替率をさらに高め、収益拡大の大きな機会とするだけでなく、セメント製造における混合材増量によるクリンカ比率低減、CO₂を資源として捉え再利用するカーボンリサイクルなどの、温室効果ガス削減・脱炭素社会の実現に向けた活動を強化することで、技術向上や特許取得による新たな収益確保も期待されます。

高機能品事業では、光電子事業の主力製品であるLN変調器に代わる次世代を担う製品の開発や、新材料事業において半導体製造装置周辺分野の新製品投入による事業拡大も目指しています。

— 2020年度は新中期経営計画を策定されました。内容についてお聞かせください。

新たな2020-2022年度中期経営計画では、前中計で掲げた「セメント関連事業および高機能品事業の両事業分野で、市場を拡大し、安定的に成長し続ける企業グループとなる」ことを引き続き目指していきます。その実現に向けて、国内セメント需要の動向に対応できる体制を整えるとともに、海外セメント事業や高機能品事

業など新たに成長を求めていく事業を積極的に推進していく考えです。

また、「事業活動を通じた社会課題解決への貢献」に努めることで、「当社グループの成長」とCO₂削減をはじめとする「社会課題の解決」を両立させ、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を同時に目指していきます。

— 持続的な成長を支える基盤についてお聞かせください。

2019年8月、当社グループは企業活動を通じて重点的に取り組む社会課題を「5つのマテリアリティ」として特定しました。新中期経営計画では、各事業戦略と環境対策を通じてこの5つの重要課題の解決を目指しています。

このうち持続的な成長の基盤を支えるのが、「ガバナンスの充実」です。当社の取締役会では、2名の独立社外取締役と、公認会計士、会社経営経験者、弁護士である3人の社外監査役が、優れた見識と幅広い経験から活発に発言をしています。また、人事案や後継者計画・選解任、報酬案などについて審議・答申を行う指名・報酬委員会では、社外有識者を加え、委員長を委員の互選で選任しています。

— 持続可能な社会の実現に向けて取り組まれている内容についてお聞かせください。

これからの企業は「サステナビリティ」というキーワードなしには語れない、と私は思います。2020年4月、当社は温室効果ガス削減や脱炭素社会の実現に向けた取り組みを強化すべく、サステナブル対策委員会を設置しました。全ての部門からメンバーを集め、数値目標や具体的な方策を協議・検討しており、公表の準備を進めています。また、並行して、気候変動に関する企業対応の情報開示を促すTCFD*への賛同も現在検討しています。

持続可能な社会の実現に向けては、環境対策の投資も必要です。新中期経営計画では、今後3年間に想定される配当後フリーキャッシュ・フロー200億円から環境対策に投資していきたいと考えています。

5つのマテリアリティ

1. 豊かな社会の維持・発展に貢献
2. 地球環境への配慮
3. 循環型社会への貢献
4. 人材の育成・活用
5. ガバナンスの充実

ステークホルダーに向けて

— ステークホルダーへもたらす価値についてお聞かせください。

当社グループにとっての重要なステークホルダーは、「株主・投資家」「お客様」「お取引先様」「地域社会」「従業員」です。

「株主・投資家」の皆さまに対しては、安定的な配当を継続することを重視しています。また、経営状況を理解していただくために、決算説明会、IRカンファレンスへの参加、事業所見学会やスモールミーティングを開催し、正確な情報開示と対話に努めています。

「お客様」に対しては、高品質な製品の安定供給が最優先事項です。そのために、セメント事業では、全国のセメント工場やサービスステーションをセメントタンカーとトラックで結ぶ強固な流通ネットワークを構築しています。高機能品事業は、ニッチな分野で世界的に高いシェアを維持しており、顧客ニーズへ迅速に対応して研究開発や品質改良に取り組んでいます。

「お取引先様」は、品質、価格、納期、安定供給、

住友大阪セメントグループが提供する価値

— 最後に住友大阪セメントグループが社会に提供する価値についてお聞かせください。

近年、ESGやSDGsなどについて盛んに議論が交わされていますが、そこで語られていることは、長年にわたって私たちが事業を通じて培ってきた思想そのものです。私たちはこの思想を前述の「5つのマテリアリティ」として整理しましたが、これらは、当社グループが営々と取り組んできた課題にはかなりません。

その意味でも、ESGに対する取り組みは住友の事業



アフターサービス、法令遵守、安全衛生、環境保全、人権尊重、取引実績など総合的に勘案し、公正・公平な評価に基づいて選定しています。

当社のセメント製造工場や石灰石鉱山は、「地域社会」と密接に繋がっています。地域経済、雇用への貢献だけでなく、地方自治体で発生した下水汚泥や災害廃棄物を受け入れるなど、各地域の循環型社会の構築、被災地域の復旧・復興にセメント工場が果たす役割は小さくありません。地域の安全・環境に配慮しながら、地域社会とともに共生を図っています。

そして「従業員」に対しては、安全に厳しい企業として災害ゼロを目指すとともに、健康保険組合の協力のもとで健康管理をサポートし、社員が安全・健康で働ける職場づくりに取り組んでいます。また、当社の持続的な発展にとって人材育成は最も重要なテーマです。女性や外国人、障がいを持つ方など多様な人材が活躍できるようにダイバーシティを推進するほか、労働組合とも定期的に要望や意見を聞く場を設けています。

精神や当社グループの経営理念そのものなのです。私たちはこれからも、事業を通じて社会に対する責任を果たしながら、その維持発展に貢献してまいります。

今後とも、住友大阪セメントグループの事業と成長に関心とご理解を賜りご支援いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役 取締役社長

関根 福一

新中期経営計画 (2020-2022年度)

当社グループは、2020年度から2022年度までを対象とした中期経営計画を策定いたしました。将来の目指すべき方向性に向けて、成長軌道に戻していく期間として位置付け、下記基本方針のもとで、各事業戦略を推進していきます。

将来の目指すべき方向性

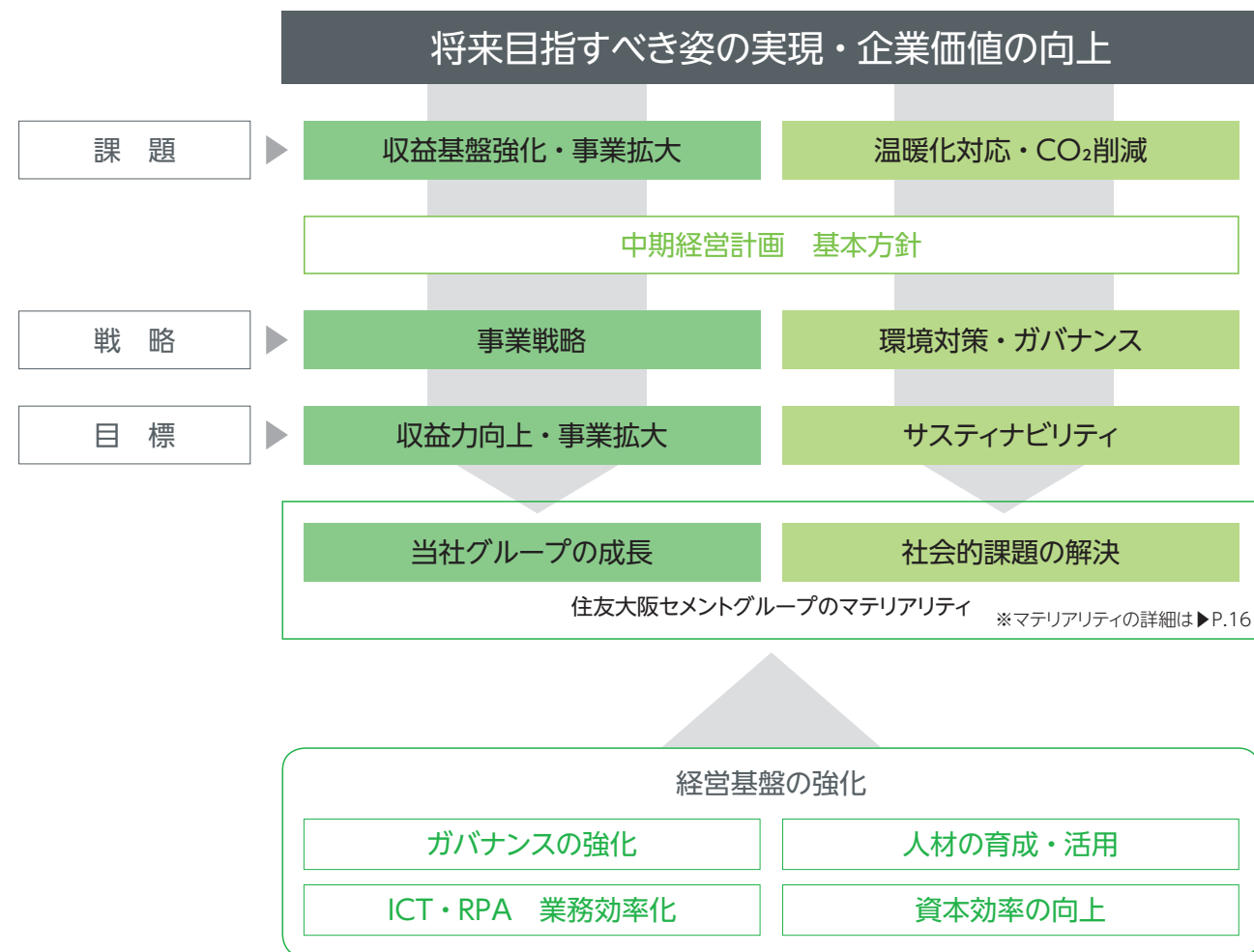
『セメント関連事業および高機能品事業の両事業分野で、市場を拡大し、安定的に成長し続ける企業グループとなる』

基本方針

- ・外部環境変化に対応し、収益基盤を強化するとともに事業を拡大する。
- ・企業に対する社会的要求に対応するとともに、将来の経営リスクに備えた施策を検討・立案する。

中期経営計画の位置づけと全体像

住友大阪セメントグループの企業価値向上のため、「当社グループの成長」と環境対策をはじめとした「社会的課題の解決」の両立を、戦略の実行、目標の達成を通じて、実現していきます。



事業戦略

中期経営計画の基本方針に基づき、下記の通り着実に事業戦略を推進していきます。

セメント関連事業 詳細は▶P.43

セメント・固化材の収益力向上と事業基盤整備

- 国内需要想定 4,100万t/2022年度
- 数量の確保とコスト削減に取り組み、外部環境に影響されにくい体制を構築する。
- 物流合理化拡大や生産物流体制の整備、環境対策など必要な投資をすすめ、事業基盤を強化していく。

関連事業の拡大～海外事業・鉱産品・建材

- 国内セメント市場での成長が見込めない中、海外セメント事業の立ち上げに注力。
- 鉱産品事業・建材事業は安定的な成長を目指す。

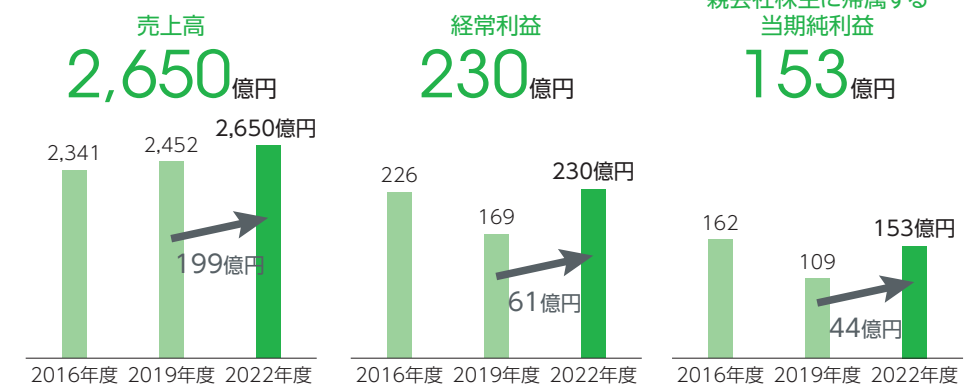
高機能品事業 詳細は▶P.47

既存主力商品の競争優位性確保と新製品の開発

- 市場拡大を見込む成長分野として積極的に事業推進する。
- 技術力強化と生産性向上により顧客ニーズへの確実に対応していく。
- 基盤技術の応用と、外部リソースの活用などによって研究開発を強化し新製品開発に取り組む。

数値計画概要

損益計画2022年度目標値



経営指標

ROE

中長期目標
8%以上
(新中計の計画値: 6.9%)

連結キャッシュ・フロー (3年計)

	3年計	(単位: 億円)	3年計
営業キャッシュ・フロー (減価償却費)	1,000 (594)		株主配当 ▲140
投資キャッシュ・フロー	▲650		配当後フリーキャッシュ・フロー 210
フリーキャッシュ・フロー	350		

・設備投資は、セメント工場の維持更新、高機能品事業の成長投資などを確実に実施。
・配当は、純利益100億円で100円/株をベースに安定配当を継続する。(上記計画値は120円/株で策定)

配当後フリーキャッシュ・フロー

配当後フリーキャッシュ・フローは、環境対策投資や、海外事業投資など、将来に向けた施策に対して充当するとともに、自己株式取得などさらなる株主還元も状況に応じて検討する。





取締役常務執行役員
諸橋 央典

企画部、管理部、各担当役員メッセージ

新中期経営計画の達成に向けて
資本効率の向上を図ります

基本方針について

当社は、企業価値の向上とサステナビリティ実現のため、将来目指すべき方向性を「セメント関連事業および高機能品事業の両事業分野で、市場を拡大し、安定的に成長し続ける企業グループとなる」としてまいります。

その方針のもと、2020年度からの3か年中期経営計画では、セメント国内需要や資源エネルギー価格、IoT・ICT・5G社会到来などの外部環境変化に対応し、収益基盤を強化するとともに事業を拡大していくこ

ととしてまいります。

一方、気候変動問題やESG・SDGsの意識が高まっており、事業活動を通じた社会課題の解決にも取り組み、従来の循環型社会実現への貢献に加え、CO₂削減の取り組みも進めてまいります。

そして、それらを推進していくため、ガバナンス、人材、財務、ITなど経営基盤の強化にも取り組み、その中で財務面における取り組みとして、資本効率の向上を図ってまいります。

投資計画について

2020年度から2022年度までの中期経営計画では、3か年累計で設備投資650億円を予定しております。成長・競争力強化に150億円、維持更新・その他で500億円としており、セメント生産設備やセメントタンカーの維持更新、高機能品への成長投資などを計画しております。また、配当後フリーキャッシュ・フローを3か年累計で

200億円創出することを計画しておりますが、将来の成長を見据えた環境対策・海外事業および株主還元にも充当してまいります。環境対策については廃プラスチックや一般ごみ焼却灰の受入増量対策、受入増加に伴う塩素対策やセメント工場における排ガス処理設備の更新などを計画しております。

株主還元について

株主の皆さまへの還元につきましては、安定的な配当を継続することを基本としております。2019年度の配当は年間で120円/株とし、2018年度に対し10円/株増配となっております。

2020年度以降も収益基盤の強化・事業拡大に取り

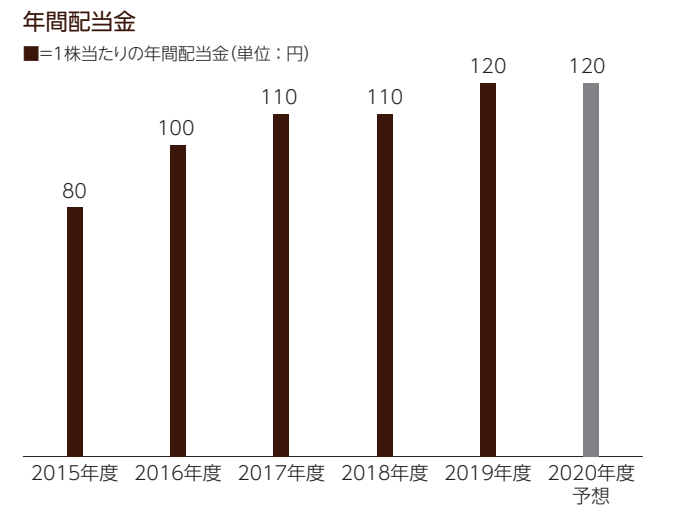
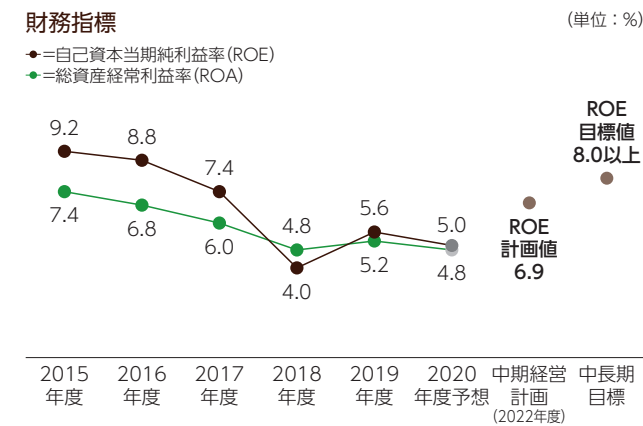
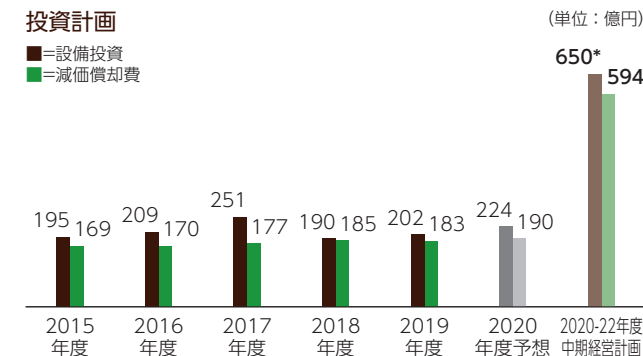
組み、経営基盤の強化も図っていくことで安定的な配当を継続していただけるように努めてまいります。なお、自己株式取得については業績動向や政策保有株の売却も含めた配当後フリーキャッシュ・フローの状況に応じて検討してまいります。

計数計画について

当社の2020年度からの3か年中期経営計画において、最終年度となる2022年度の目標値を連結売上高2,650億円、連結経常利益230億円、連結当期純利益153億円としております。対2019年度では売上高199億円の増収、経常利益61億円、当期純利益44億円の増益となっております。セメント事業においては需要の伸びが期待できない中、数量確保とコスト削減に取り組み、外部環境に影響されにくい体制を構築してまいります。また、海外事業について引き続き立ち

上げに注力し、事業の確立を目指してまいります。高機能品については市場拡大を見込む成長分野として積極的に事業推進してまいります。また、当社の持つ基盤技術の応用と外部リソースの活用などにより研究開発を強化し、新製品開発に取り組んでまいります。財務指標としてのROEについて2022年度は6.9%の計画となりますが、中長期目標として8.0%以上を目指してまいります。

(詳細はP.12をご覧ください。)



※配当金の推移は、過年度数値も株式併合が行われたものと仮定して1株当たり数値を算定

自己株式取得実績

	2015年度	2018年度
取得数(株)	10,000,000	20,000,000
取得価額(億円)	45	106