

価値創造プロセス

企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指します。

**企業理念** | 私たちは、地球環境に配慮し、たゆまない技術開発と多様な事業活動を通じて、豊かな社会の維持・発展に貢献する企業グループを目指します。

2035年  
中長期ビジョン

SOC  
Vision2035



- 社会課題**
- ▶ 自然災害の激甚化
  - ▶ 社会インフラの老朽化
  - ▶ 循環型社会の形成
  - ▶ ICT、IoT社会の構築
  - ▶ 気候変動問題

- 機会**
- ・ 海外市場進出による収益拡大
  - ・ 温室効果ガス排出量削減
  - ・ 省エネルギー設備の技術向上
  - ・ リサイクル推進による収益拡大
  - ・ CCUSに繋がる新技術開発による成長機会獲得

- リスク**
- ・ 国内セメント需要減
  - ・ 温室効果ガス排出規制強化
  - ・ エネルギー価格の変動
  - ・ 技術革新による市場縮小

**財務資本**

総資産	3,563億円
純資産	1,968億円
自己資本比率	54.5%

**製造資本**

セメント生産数	8,850千t
クリンカ生産数	7,626千t
セメント製造拠点	6拠点

(自社4工場、八戸セメント㈱、和歌山高炉セメント㈱)

**人的資本**

従業員数(単体)	1,254名
従業員数(連結)	2,886名

**知的資本**

特許保有件数	1,866件
研究開発費	35億円

**社会関係資本**

58のサービスステーションと当社配下21隻のセメントタンカーとトラックによる物流ネットワーク

**自然資本**

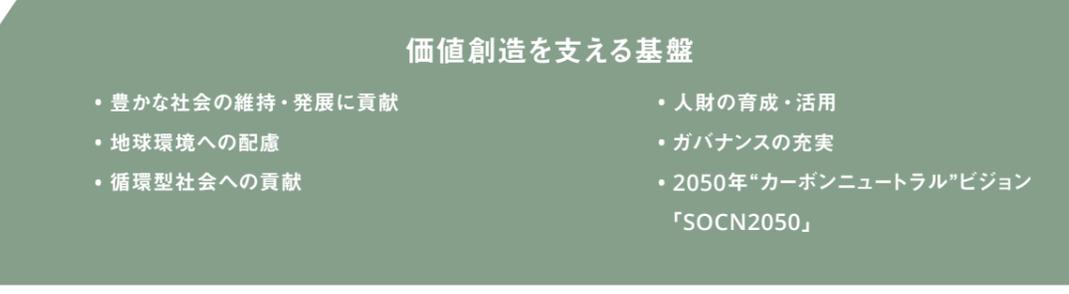
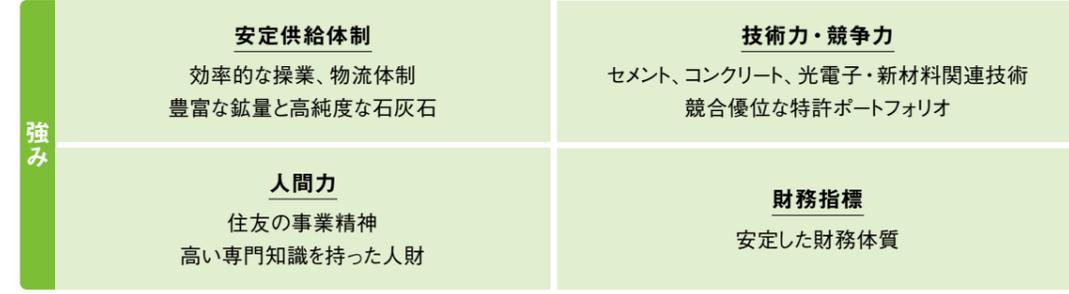
保有鉱山	8鉱山
廃棄物・副産物受入数量	4,775千t

2023-25年度中期経営計画

OUTPUT



Business Activities



**[経済的価値]**

「2023-25年度中期経営計画」目標(2025年度)

売上高	2,650億円
営業利益	214億円
ROE	8.0%以上
ROIC	5.0%以上

**[社会的価値]**

**株主・投資家**  
安定的な配当  
迅速・正確な情報開示

**お客様**  
高品質な製品を安定供給  
顧客ニーズへの対応

**お取引先**  
公正・公平な取引

**地域社会**  
地域環境・安全への配慮  
地域経済・雇用への貢献

**従業員**  
安全・健康で働ける職場  
多様な人財の育成

目指す姿  
「存在感のある会社」

- ① 徹底した差別化・独自スタイルによるチャレンジャーとしての存在感
- ② 時代の要請に応えられる環境解決企業\*
- ③ 脱石炭への挑戦

\* 環境解決企業…循環型社会・脱炭素社会実現に向けて、環境課題に対する解決策(製品、ソリューション)を提供する企業

**2035年度 目標数値**

売上高	4,000億円
営業利益	400億円以上
ROE	10%以上
ROIC	6.5%以上

**事業ポートフォリオ変革**  
(売上高ベース)

セメント事業	50%
セメント事業以外	50%

セメント事業の収益性改善に加え、新材料事業と、脱炭素分野の新規事業を新たな事業の柱とすることを目指します。

中長期の価値創造実現に向けて

2035年の外部環境は、セメント事業を取り巻く環境の変化や、脱炭素社会の進展が想定されます。住友大阪セメントグループの2035年度に向けた中長期ビジョンである「SOC Vision2035」を常に見据えながら、「2023-25年度中期経営計画」で掲げた事業戦略に着実に取り組むことで、計画の達成を目指していきます。

SOC Vision2035に向けたロードマップ

**2023-25年度**  
既存事業収益改善と成長基盤構築

- セメント事業** — 収益力回復
  - 適正価格の維持・確保
  - 物流2024年問題への対応
  - 化石エネルギー代替の収集・使用拡大に向けた環境投資の実施
  - 豪州事業の川下展開検討
- 新材料事業** — 成長への準備
  - 静電チャック(ESC)生産能力増強投資
- 新規事業** — 事業化への種まき
  - 新たなカーボンビジネスの礎となる複数の研究開発を推進

**2026-28年度**  
事業構造変革推進

- セメント事業** — 収益安定化
  - 適正価格の確保
  - 環境投資の効果発現
  - 豪州事業の川下展開拡大
- 新材料事業** — 第二の収益の柱へ
  - ESC生産能力増強投資の効果発現
  - ESC新製品の開発や製造ライン自動化
- 新規事業** — 研究成果の事業化に向けた準備
  - カーボンビジネス実現に向けた投資に着手

**2029-31年度**  
環境解決企業としてのビジネスモデルの実行と拡張

- セメント事業** — 安定収益確保
  - 構造改革の推進
  - 海外事業の更なる展開
- 新材料事業** — 更なる事業拡大
  - ESC事業への投資継続による更なる拡大
  - 開発したESCの新たな展開の模索
  - 人工光合成用光触媒などの新たな研究分野の具現化
- 新規事業** — 第三の収益の柱へ
  - 人工石灰石と、カーボンリサイクルセメント(CRC)を展開
  - 多様なカーボンビジネスの展開
  - CCUSに関わる革新技術の確立



SOC Vision2035

目指す姿：「存在感のある会社」

- 徹底した差別化・独自スタイルによるチャレンジャーとしての存在感
- 時代の要請に応えられる環境解決企業\*
- 脱石炭への挑戦

\* SOCの環境解決企業とは  
循環型社会・脱炭素社会実現に向けて、環境課題に対する解決策(製品、ソリューション)を提供する企業

2035年度 目標数値		事業ポートフォリオ変革	
売上高	4,000億円	セメント事業	50%
営業利益	400億円以上	セメント事業以外	50%
ROE	10%以上		
ROIC	6.5%以上		

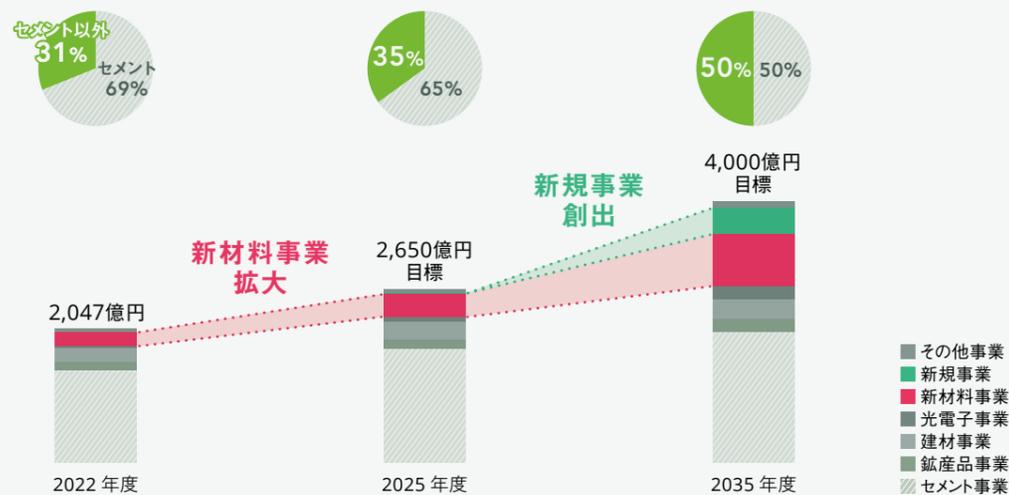
投資方針

「SOC Vision2035」実現を目指し、2023~2035年度の間にカーボンニュートラル投資、成長投資を中心に約5,000億円の投資を実施

	カーボンニュートラル投資	成長投資	基盤整備	維持更新
2035年度までの主要投資テーマ	約1,000億円 工場、輸送手段のカーボンニュートラル対応	約2,000億円 新材料事業：電子材料事業の多様化 新規事業：カーボンビジネス 海外事業：豪州事業		約2,000億円 各工場の設備強化他

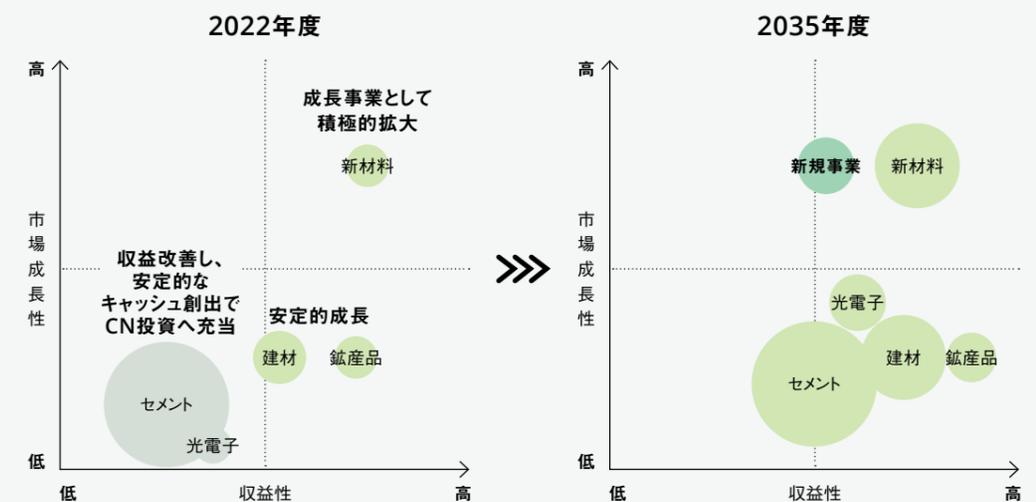
事業ポートフォリオ変革

2035年度に向けて全社の売上高を4,000億円規模に拡大するとともに、新材料事業と新規事業をセメント事業に次ぐ新たな事業の柱とし、セメント事業とセメント事業以外の売上高を50:50にするポートフォリオの変革に挑戦します。



各事業の位置づけ

各事業の市場成長性・収益性を踏まえ、成長事業へのリソースの集中投入により、ポートフォリオ変革を推進します。



## 2023-25年度中期経営計画の概要

### 全社戦略

中期経営計画の全社戦略として「既存事業収益改善」と「成長基盤構築」を推進していきます。

既存事業収益改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セメント事業収益力回復</li> <li>● 次世代光通信部品の市場シェア獲得による収益改善</li> </ul>
成長基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体製造装置向け電子材料事業へのリソース集中投入による規模拡大・収益力強化</li> <li>● 海外事業拡大(豪州事業)</li> <li>● 脱炭素分野の新規事業開発</li> </ul>

#### 経営基盤強化

- 人材戦略： 事業成長を支える人への投資および新しい人事施策運用
- 研究開発戦略： 光電子・新材料事業分野、脱炭素分野の新規事業創出の為の研究開発強化
- 知財戦略： 知財スキル人財育成および知財情報解析の経営戦略への活用(IPランドスケープ)の推進
- DX戦略： 各事業部門の課題解決の為の基盤整備

### 経営目標

「2023-25年度中期経営計画」では、「SOC Vision2035」に掲げるポートフォリオの変革を見据え、既存事業の収益改善と、成長基盤の構築を全社戦略として位置づけて取り組みを推進するとともに、経営基盤の強化を進めています。2023年度の進捗を踏まえ、全社での目標達成に向けた取り組みを継続していきます。

	2023年度実績	2025年度目標	2035年度目標
売上高	<b>2,225</b> 億円	<b>2,650</b> 億円	<b>4,000</b> 億円
営業利益	<b>73</b> 億円	<b>214</b> 億円	<b>400</b> 億円以上
ROE	<b>8.1</b> %	<b>8.0</b> %以上	<b>10</b> %以上
ROIC	<b>1.8</b> %	<b>5.0</b> %以上	<b>6.5</b> %以上

### 投資計画概要

投資テーマ	投資内容	投資金額
カーボンニュートラル投資	各工場・発電所のカーボンニュートラル対応、設備改造	<b>170</b> 億円
成長投資 基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新材料事業の生産能力増強</li> <li>● 豪州事業拡大</li> <li>● 全社DX投資</li> <li>● M&amp;A他</li> </ul>	<b>410</b> 億円
維持更新	各工場の設備強化他	<b>500</b> 億円



### 2023年度の進捗

#### 既存事業収益改善

セメント事業の収益力回復に向けて、従前より取り組んでいた5,000円/tのセメント価格の値上げが完遂したことで第3四半期よりセメント事業の営業損益が黒字に転化しました。光電子事業においては、小型集積型のプロトタイプ変調器の顧客からの認証取得に取り組んでいます。認証を早期に取得し、販売開始を目指します。

#### 成長基盤構築

新材料事業は、半導体市場の需要減速により、当社の販売する半導体製造装置用部品である静電チャックの販売が減少しました。2024年度中もこの需要減少は継続する見通しですが、2025年度の市場の回復に備え、静電チャック生産設備の増強工事を継続して実施しています。また、新規事業の創出に向けて、人工石灰石をはじめとした、CCUSに関わる研究開発をオープンイノベーションで実施しています。

#### 経営基盤強化

人材戦略として、「SOC Vision2035」で掲げるポートフォリオ変革に向けた新たな人事施策の検討や静電チャック事業への人的資本も含めたリソースの集中を進めています。また、セメント・コンクリート研究所に「カーボンリサイクル技術研究グループ」を新設し、適材適所に人員を配置することで研究開発体制を強化しています。更に、セメント工場や物流におけるDX化の検討とともに、知財スキルを有する人材の育成と、知的財産部門内にIPランドスケープを統括・実行する組織の新設や専任者の配置をすることにより推進体制の構築を行っています。

### 事業ポートフォリオ変革への取り組み

#### 新材料事業の成長に向けた取り組み

Beyond 5G通信の普及やDXの進展、生成AIや自動運転の拡大と今後も半導体需要は拡大する見込みであり、半導体製造装置市場においても、更なる市場成長が予想されています。

当社の静電チャックは、高純度のSiC(炭化ケイ素)超微粒子を原料とした高純度、高熱伝導、高耐電圧、高耐久性の特性を持ち、半導体製造装置の主要部品として数多く採用されていますが、こうした市場成長に対応する為、2023~2025年度の3ヵ年において約120億円を投じて、市川事業所(千葉県市川市)に新製造棟建設を含む生産能力増強投資を行うとともに、今後生産省力化・自動化の投資を実施していくことで、最終的には生産能力を現状の約2倍に引き上げます。現状は静電チャックの需要は低下していますが、2025年度以降の需要の回復に向けて成長投資の手を緩めず、着実に推進していきます。



静電チャック

#### 新規事業の創出に向けた取り組み

住友大阪セメントグループでは、セメント製造プロセスから発生する排ガス中のCO<sub>2</sub>と多様なCa含有廃棄物を再結合させ、原料天然石灰石の代替となる炭酸塩(人工石灰石)を製造する技術開発に取り組んでいます。上質な人工石灰石が生成されることから、セメント原料として利用する以外にも、増量材や他産業向け充填材としてさまざまな用途に利用が可能であることが分かってきており、当社グループの新規事業であるカーボンビジネスの柱として位置づけています。

現在、大阪の研究現場では、人工石灰石の製造実証設備が稼働しており、ここで製造されたものは2025年大阪・関西万博で使用されるコンクリート製品やプラスチック・紙製品など炭酸カルシウムを原料に含む多くの製品に活用されます。2024年度中には、大阪の10倍の規模の製造設備が栃木工場に完工予定です。今後も当社グループは人工石灰石やカーボンリサイクルセメントをはじめとした多様なカーボンビジネスの創出と展開を進め、新規事業として確立させます。



人工石灰石製造の実証設備(大阪市大正区)