

# 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*1	3,530億円
純資産*1	1,937億円
自己資本比率*1	54.1%

**製造資本**

セメント生産数量*2	8,553千t
クリンカ生産数量*2	7,339千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	1,312名
従業員数(連結)*1	2,952名

**知的資本**

特許保有件数*1	1,944件
研究開発費(連結)*2	36億円

**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\*1

**自然資本**

保有鉱山	8鉱山
廃棄物・副産物受入数量*2	4,661千t

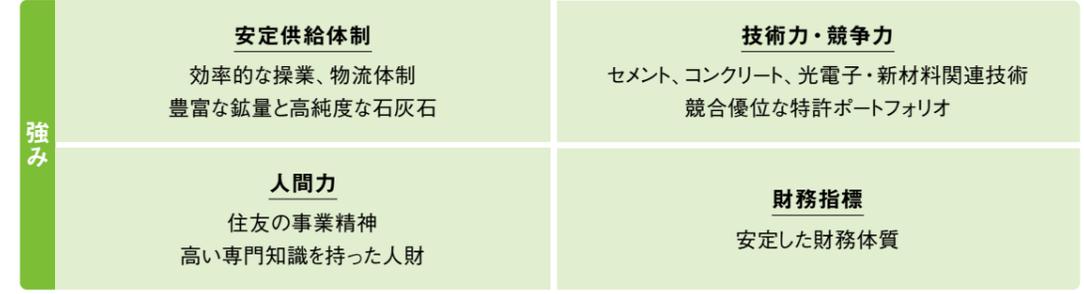
\*1 2025年3月末時点  
\*2 2024年度

### 2023-25年度中期経営計画

**OUTPUT**



**Business Activities**



**価値創造を支える基盤**

- ・ 豊かな社会の維持・発展に貢献
- ・ 地球環境への配慮
- ・ 循環型社会への貢献
- ・ 人財の育成・活用
- ・ ガバナンスの充実
- ・ 2050年“カーボンニュートラル”ビジョン「SOCN2050」

**[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

事業環境の変化や脱炭素社会の進展、半導体市場の成長が想定される未来を見据え、当社グループは中長期ビジョン「SOC Vision2035」を掲げました。その第一ステップである2023-25年度中期経営計画は最終年度を迎えます。「SOC Vision2035」達成に向けて、次期2026-28年度中期経営計画に繋がる取り組みを着実に実施していきます。

### 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束・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 事業ポートフォリオ変革推進

- 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	※ 売上高ベース	
ROIC	6.5%以上		

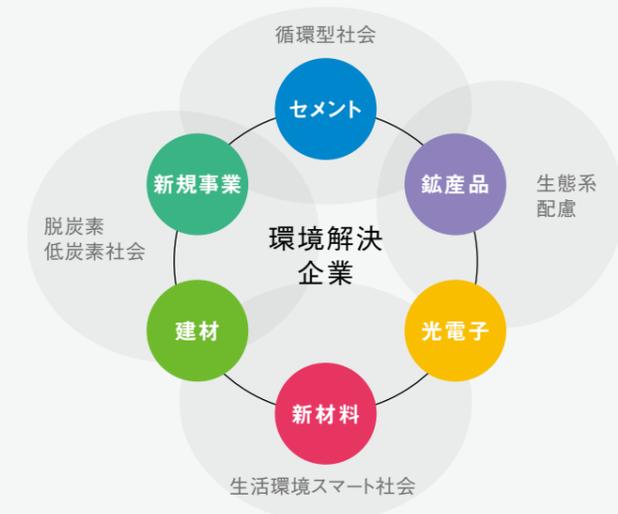
#### 投資方針

「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

## 各事業のありたい姿

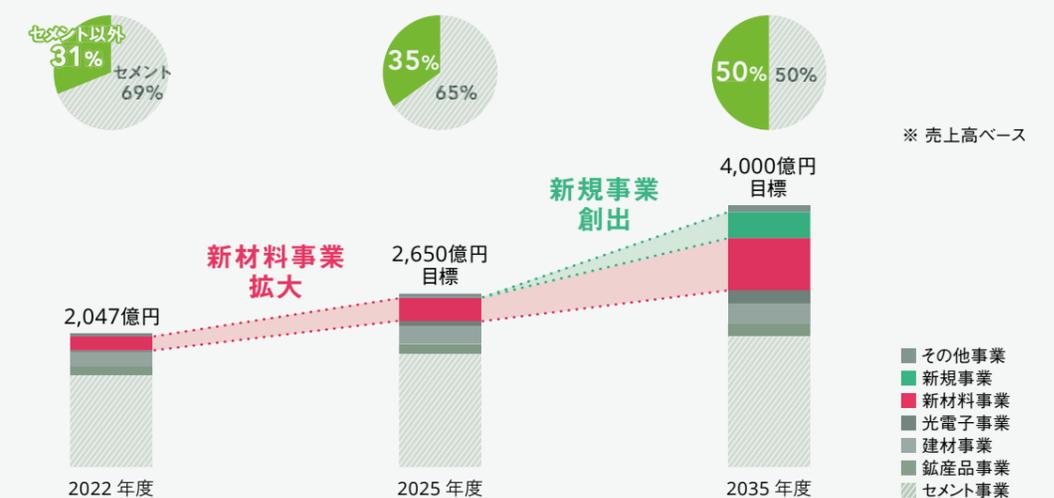
当社は存在感のある会社として、さまざまな環境課題に対し、各事業が「環境」をキーワードとしたビジネスを通じて社会課題を独自に解決する「環境解決企業」を目指しています。



	独自化ポイント	環境解決ポイント
<b>セメント</b>	安定収益確保、海上輸送力の強化、「脱石炭」先行	低炭素セメント実用化
<b>鉱産品</b>	鉱山資源規模拡大と高付加価値化、環境配慮した資源確保	緑化による環境配慮 鉱山運営
<b>光電子</b>	LN材料機能を引き出す設計技術	低消費電力製品提供
<b>新材料</b>	ナノ粒子合成・分散技術と微細加工技術による機能性材料とデバイス	低消費電力半導体製造に貢献
<b>建材</b>	ICT活用した施工技術、環境配慮製品	省力化・省人化工法による環境負荷低減
<b>新規事業</b>	カーボンビジネス	CO <sub>2</sub> 、廃棄物資源化

## 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。



# 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

- 人財戦略: 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

### 2024年度の振り返り

2024年度の実績は、セメント事業が値上げの通年寄与等により黒字化したものの、新材料事業の静電チャック販売の回復遅れ等により、全社の営業利益は94億円にとどまりました。

### 2025年度の決算見通し

セメント事業での値上げ、新材料事業での静電チャックの2025年度後半からの販売回復、その先の販売拡大に対応した生産能力増強など、次期中計へ向けて土台は固まりつつあります。

経営目標	2024年度実績	2025年度見通し	中期経営計画*最終年度目標	「SOC Vision2035」目標
売上高	2,195億円	2,350億円	2,650億円	4,000億円
営業利益	94億円	190億円	214億円	400億円以上
ROE	4.7%	7.3%	8.0%以上	10%以上
ROIC	2.4%	4.6%	5.0%以上	6.5%以上

\* 2023-25年度中期経営計画

## ■ 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	170億円
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>	410億円
維持更新	各工場の設備強化他	500億円



## ■ 戦略の進捗・成果および課題

2023-25年度中期経営計画の戦略骨子のうち、既存事業収益改善と成長基盤構築については、各事業記載の進捗・成果を見込んでいます。特に、セメント事業では適正価格の確保により、計画達成の見通しです。

経営基盤強化では、事業を支える人財戦略・DX戦略を推進しています。

光電子事業における次世代LN変調器の販売開始と量産体制構築が課題ですが、早期実現に向け、取り組みを進めています。

2023-25年度中期経営計画戦略骨子	進捗・成果
既存事業収益改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セメント事業                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 適正価格の確保</li> <li>● 化石エネルギー代替利用拡大</li> </ul> </li> <li>● 鉱産品事業                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 石灰石販売における新規納入先獲得・定着</li> </ul> </li> </ul>
成長基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建材事業                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 秋芳鉱山バース延伸工事着工 ①</li> <li>● コンクリート補修材事業の拡大</li> </ul> </li> <li>● 新材料事業                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 静電チャック(ESC)新製造棟着工 ②</li> </ul> </li> <li>● 新規事業                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人工石灰石を使用した商品開発(2025大阪・関西万博採用)</li> </ul> </li> </ul>
経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財戦略                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財基本方針制定、人事制度改定検討、採用・研修強化</li> </ul> </li> <li>● DX戦略                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● AI活用による配船計画最適化システム開発 ③</li> </ul> </li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 光電子事業                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代LN変調器の販売開始と量産体制構築</li> </ul> </li> </ul>

### ① 秋芳鉱山バース延伸工事着工



仙崎港にある船積バース延伸工事の様子(山口県長門市)

### ② 静電チャック(ESC)新製造棟着工



建設中の静電チャック(ESC)新製造棟(千葉県市川市)

### ③ DX戦略

当社は、業務変革および新規事業の創出を通じた企業価値の向上を目的に、DX(デジタル・トランスフォーメーション)推進とサイバーセキュリティ強化を担う「デジタル推進部」を2025年4月に新設しました。

本部門では、経済産業省が定めるDX認定の取得を視野に、DX戦略の策定や各事業部門への支援を推進するとともに、業務・組織・プロセスの抜本的改革を通じて、生産性の向上および従業員エンゲージメントの強化を図っていきます。

また、DXの加速とセキュリティ体制の強化を支える基盤として、DX人財およびセキュリティ人財の計画的育成にも注力します。

更に、サプライチェーン全体における信頼性確保を見据え、セキュリティ管理・監査・診断体制の構築を進めることで、ステークホルダーの皆様からの信頼獲得と持続可能な企業価値の向上を目指します。