

価値創造ストーリー

社長メッセージ



代表取締役 取締役社長

諸橋 央典

セメント事業を基盤として、
半導体や脱炭素という
新しい挑戦を重ねていく。

この歩みを
「Cementing Growth」
という言葉に込め、
成長を確かなものと
していきます。

Message from **CEO**

社長メッセージ

「存在感のある会社」を目指して

当社は、セメントという社会インフラを支える素材を、100年以上にわたって供給し続けてきました。道路も、橋も、建物も、セメントなしには成り立ちません。同時に、廃棄物を受け入れ、原料や熱エネルギーとして再び資源に変えるリサイクルの担い手でもあります。当社の事業はまさに「縁の下の力持ち」として、社会の土台を支えてきたと自負しています。

その一方で、私たちは今、日本経済を最先端で牽引する半導体の世界にも深く関わっています。半導体製造装置に欠かせない静電チャックは、まさに成長分野として注目されている産業のただ中にある製品です。更に私たちは、CO₂の多排出産業という重い課題を逆手にとり、CO₂をむしろ資源と捉え直して、その有効活用に挑んでいます。この「安定と革新」が同居する、ほかにないユニークな会社。それこそが、私たちの目指す「存在感のある会社」の姿です。

2025年度は、2023年度から取り組んできた前中期経営計画(以下、前中計)の最終年度でした。そしてこの春、「Cementing Growth 成長を確かなものに」をキャッチコピーに掲げた2026-28年度中期経営計画(以下、現中計)がスタートしました。私たちは2023年度に、2035年の目指す姿を描いた中長期ビジョン「SOC Vision2035」を策定しています。前中計は、この2035

年の姿から逆算する、いわゆるバックキャストの考え方で作りましたが、現中計も同じ考え方で策定しています。現中計では、既存事業であるセメント事業の収益安定を土台に、静電チャックをはじめとする成長分野の拡大と、新規事業であるカーボンニュートラル関連事業の始動を進めていきます。ここでは、私たちがどんな会社を目指し、そのために何をしようとしているのかをお伝えします。

セメント事業を、もう一度強くする

まず、当社の土台であるセメント事業についてです。

前中計の最終年度となった2025年度は、営業利益は214億円という目標に対し、実績は136億円にとどまりました。セメントの国内需要の落ち込みと、半導体市場の低迷が主な要因です。ただ、未達という結果を受け止めつつも、私は決して悲観していません。この計画がスタートする直前の2022年度、ウクライナ情勢の影響によるコストアップにより、赤字決算を余儀なくされました。そのどん底から、一歩ずつ収益を回復させ、着実に少しずつステップアップしてきたと評価しています。

営業部門はできることをしっかりとやり切ってくれましたが、コストアップに対して値上げのペースが少し遅かったことは反省点です。その効果は2026年度に持ち越しという形で、これから現れてきます。セメントの値上げ実現、静電チャックの新製造棟の建設、秋芳鉱山での石灰石

供給体制強化、人工石灰石の製造試験設備のスケールアップなど、これからの3年間とその先へ繋がる取り組みも、着実に進めることができました。

セメント事業に求められているのは、当社の安定したキャッシュを生み出し続けることです。国内需要は7年連続で減少しており、厳しい事業環境の中にあることは変わりません。それでも収益を安定させ、一定の成長を実現しなければならないと考えています。そのために取り組んでいることの 하나가、カーボンニュートラルに向けた設備投資です。石炭の代わりに廃棄物由来の代替熱エネルギーを活用することで、CO₂排出の削減とコスト削減を両立させています。

海外にも成長の芽があります。フィリピンやオーストラリアでは、事業パートナーとともに、新たな事業の展開を検討しています。国内市場が成熟していく中で、海外はセメント事業の大きな成長ドライバーになると考えています。

成長分野と新規事業を、次の柱に

このセメント事業という土台の上に、成長の柱を育てていきます。現在、成長分野と新規事業に位置付けている事業が、2035年度に掲げる営業利益400億円への増益の大半を担うと見込んでいます。

社長メッセージ

一つが、静電チャックをはじめとする半導体製造装置向け製品分野です。セメントに次ぐ第二の収益の柱と位置付けています。当社の静電チャックは、汎用的なセメントとは異なり、お客様ごとに非常に高度にカスタマイズされた製品ですので、最も重要なのは、お客様のオーダーに対して「きっちりと高品質な製品を安定供給すること」です。新製造棟の建設もそのための投資であり、今後の需要の増加に合わせて供給力を強化していくことが最大のポイントだと考えています。現在の主力製品は半導体前工程のエッチング装置で主に使用されていますが、今後は周辺領域へと横にも広げていきたいと考えています。

もう一つの柱は、新規事業として始動させるカーボンニュートラル関連のビジネスです。当社は業種柄、CO₂多排出企業です。だからこそ、化石エネルギーを代替熱エネルギーに切り替えて自社の排出量を大きく減らすことが、そのまま社会への貢献になります。加えて、他産業から出る廃棄物を原料や熱エネルギーとして受け入れ、資源として再生していることも、循環型社会への貢献に直接繋がっています。

将来大きな可能性を秘めていると考えているのが、人工石灰石です。人工石灰石はセメントや建材にとどまらず、製紙・樹脂・化学品など、天然石灰石が使われてきた幅広い市場を置き換えられる可能性があります。この3年間では製造試験設備のスケールアップと多用途での試験販売を進め、2030年以降の社会実装を目指し

ています。

人が変わり、組織が変わり、 会社が変わる

変革を進めるには、戦略の実行を担う人と組織も変わっていかなくてはなりません。2026年度、当社は抜本的な人事制度の改定に踏み切りました。組織面でも、2026年4月にセメント事業と高機能品事業それぞれに事業本部制を導入しました。従来の縦割り組織の意識を打破し、「全社最適」を最優先にすることが目的です。私が最も大切にしたいのは、社員一人ひとりの意識の変化です。「作る人」「売る人」「運ぶ人」というメーカーの都合ではなく、「お客様がどのように見ているか」という顧客視点を起点に考え、行動できるようになること。そこ

が最も重要なポイントだと考えています。

当社の社員は非常に真面目で、指示された業務を確実に遂行する能力は極めて高い一方、新しいことに挑戦する姿勢が少し弱いという課題がありました。主力のセメント事業が安定していた分、安住の空気があったのも事実だと思います。しかし、セメント需要が減少する中で企業として成長していくためには、新しい分野へ果敢にチャレンジする人財が不可欠です。人が変わり、組織が変わり、その結果として会社が変わっていく。そのための人事制度改定だと位置付けています。

人事制度において重要なのは「公平性」だと考えています。私自身、人事の仕事に携わった経験もあり、評価の公平性はかねて気になっていました。公平とは、全員を同じように扱うことではなく、実績を上げた人、チャレンジした人がきちんと評価される状態です。今回の制度で



「思い切ってやってみたら面白いんじゃないか」。
そんな会話が自然に飛び交う会社にしたいと
考えています。



社長メッセージ

は「降格」の仕組みも設けました。目標管理制度のあり方を見直し、やった人がしっかりと評価される公平なジャッジができる仕組みにしています。

変化の兆しは、すでに現れています。ある事業部において、複数のプロジェクト案件に携わる社員を公募したところ、対象となる社員のほとんどが主体的に何らかのプロジェクトに手を挙げてくれました。私が本当に育てたいのは、こうした風土そのものです。真面目という当社の強みは残しつつ、そこにもう少し遊び心や楽しむ心があっていい。「思い切ってやってみたら面白いんじゃないか」。そんな会話が自然に飛び交う会社になりたいと考えています。

規律ある経営で、
企業価値を高める

当社の株価は、長期にわたってPBR1倍を割り込んできました。市場からは、当社の収益性や資本効率がまだ十分でないこと、そしてCO₂多排出産業としての将来リスクへの手当が見えにくいことが、評価に表れているのだと受け止めています。事業環境の厳しさを言い訳にするつもりはありません。収益性、成長性、資本効率を自らの手で高めしていくことこそが、取り組むべき課題だと認識しています。

そのための道筋は明確です。現中計では、資本コストを上回るROIC水準の実現を経営の中核に据え、ROE9%以上、ROIC6%以上という目標を掲げました。

株主還元の充実に加え、政策保有株式の縮減も着実に進めていきます。

今回、私たちは事業ごとのROIC目標とハードルレートを開示しました。しかし、セメント事業については、現中計で掲げたROIC目標も、ハードルレートに届いていません。次の中計でこれを上回る水準へ引き上げることが、喫緊の課題です。それでも開示に踏み切ったのは、資本市場からの要請に加え、当社が資本効率をどう高めようとしているのかを、透明性を高め、ご理解いただきたいと考えたからです。今後の成長投資は、このハードルレートを物差しに採算性を見極めた上で実行していきます。高い目標に本気で取り組み、その過程を包み隠さず開示していくこと自体が、市場からの信頼と評価を得るための第一歩だと考えています。

私が経営判断で最も重視しているのは、中長期の視点です。当社は今、大きな変革期にあります。だからこそ、目先の利益よりも、中長期で見て会社にとってメリットがあるかどうかを、大きな判断基準にしています。短期的に赤字を出している先行投資であっても、将来そこから芽が出て、膨らんで、実になるというシナリオが描けるのであれば、「やってみればいいじゃないか」と思い切った判断をすることもあります。ただし、判断基準は明確にし、きちんと成果が出てこないのであれば、もちろん厳しい判断を下します。将来大きく実を結ぶ投資かどうかを、中長期の物差しで見極めていきます。

Cementing Growth
成長を確かなものに

現中計のキャッチコピーである「Cementing Growth」には、私自身の思い入れがあります。「セメント」には、名詞としての意味だけでなく、「固める」「確かなものにする」という動詞の意味があります。前中計で打ってきた布石を、この3年でしっかりと固め、成長を確かなものにしていく。社名とも重なるこの言葉に、そんな思いを込めました。お客様と対話する機会においても、「Cementing Growth」という言葉で、ともに成長していきたいという思いをお伝えしています。

そして2035年度には、セメント事業とそれ以外の事業の売上高比率を50対50とし、売上高4,000億円、営業利益400億円以上という「目指す姿」を掲げています。現中計を、その確かな一歩にしたいと考えています。

社会を足元から支えるセメント、半導体産業の成長を支える静電チャック、そして環境課題を価値に変えるカーボンニュートラル。これだけ性格の異なる事業が一つの会社に同居している。こんなに面白い会社は、そうありません。ステークホルダーの皆様とともに、その成長を確かなものにしていきます。