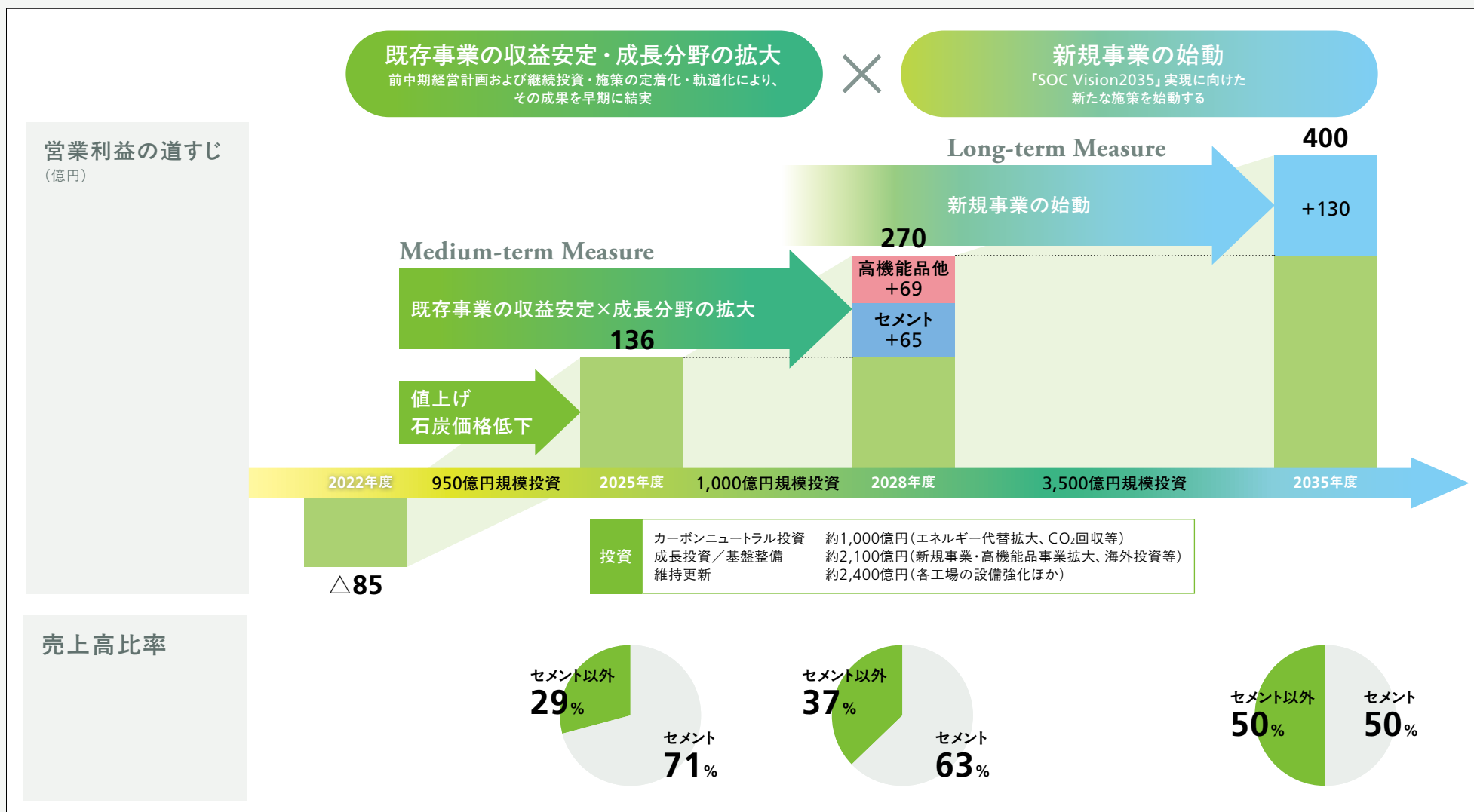


中長期ビジョン実現に向けた道すじ — Cementing Growth 成長を確かなものに

当社グループは、2035年のありたい姿である「SOC Vision2035」の実現に向け、セメント事業を中心とした既存事業の収益安定化を図るとともに、成長分野である高機能品事業の拡大や、CO₂資源化(人工石灰石等)をはじめとする新規事業の始動に取り組んでいきます。



2023-25年度中期経営計画の振り返り

業績：収益性は回復したが目標には及ばず、一方で収益基盤強化を推進

2023-2025年度中期経営計画（以下、前中計）は、「SOC Vision2035」の実現に向けた第1ステップとして、既存事業の収益改善と成長基盤の構築に取り組みました。営業利益は136億円となり収益性は改善したものの、当初目標の214億円には届かず、ROEおよびROICも計画水準には至りませんでした。

主な要因として、国内セメント需要が想定以上に低迷したことに加え、建設業界における人手不足やインフレ進行、エネルギー・資材価格の高騰など、厳しい事業環境が継続したことが挙げられます。また、成長分野である半導体製造装置用部品（静電チャック等）についても販売回復が遅れたことにより、業績への貢献は限定的となりました。

一方で、中長期的な成長に向けた施策は着実に前進しました。セメント事業では価格改定を段階的に実施し、収益基盤の強化を推進しました。更に、秋芳鉱山におけるバース延伸工事の完了により、出荷・物流効率の向上と安定供給体制の強化を実現しました。また、静電チャックの生産能力増強に向けた投資を進めるとともに、人工石灰石のパイロット設備を竣工するなど、新規事業への種まきも進展しました。

これらの取り組みを通じて、国内セメント事業における最適な供給体制の構築、半導体製造装置用部品（静電チャック等）の成長加速といった新中計に引き継ぐ課題が明確になりました。

2023-25年度中期経営計画の目標と実績

	2022年度	2025年度目標	2025年度実績
売上高	2,047 億円	2,650 億円	2,237 億円
営業利益	△ 85 億円	214 億円	136 億円
営業利益率	△ 4.2 %	8.1 %	6.1 %
ROE	△ 3.0 %	8.0 %以上	5.8 %
ROIC		5.0 %以上	3.3 %

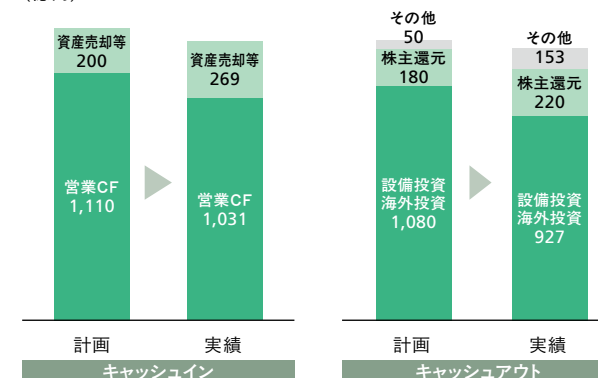
キャピタルアロケーション： 営業CFは減少だが必要な投資は実行、 株主還元は増加

前中計期間においては、セメント事業の収益性改善の遅れや半導体製造装置用部品の販売回復の遅れなどにより、営業キャッシュ・フローは当初計画を下回りました。一方、政策保有株式の売却を着実に進めたことで、資産効率向上とともにキャッシュ創出を実現しました。

キャッシュアウトについては、設備投資額は投資時期の一部見直しはあるものの、カーボンニュートラル投資や維持更新投資は概ね計画通りに実行しました。また、静電チャック用の新製造棟建設を着実に実行しました。

株主還元については、安定配当を継続するとともに自己株式取得を機動的に実施し、3ヵ年平均の総還元性向は62%となりました。その結果、営業キャッシュ・フローが計画を下回る環境下においても、将来成長に向けた投資と株主還元を両立しながら、資本効率の向上に取り組みました。

2023-25年度中期経営計画キャピタルアロケーション (億円)



2026-28年度中期経営計画の概要

経営目標：
資本コストを上回るROIC水準を実現へ

新中期経営計画では、「資本コストを上回るROIC水準の実現」を経営の中核に据え、事業ポートフォリオの変革および資本効率の向上を通じて、収益力と効率性の両面から経営基盤の強化に取り組みます。

収益面では、セメント事業を中心とした既存事業の収益安定化に加え、高機能品事業など成長分野を拡大させることで利益成長を実現していきます。これにより、2028年度に営業利益270億円の達成を目指します。

資本効率の向上に向けては、事業別ROICを導入し、各事業に設定した資本コスト・WACCを意識したハードルレートを上回る収益性の実現を目指します。これらの取り組みを通じて、2028年度にROE9%以上、ROIC6%以上の達成を経営目標として掲げています。株主還元については、成長投資とのバランスを重視しつつ、3カ年平均で総還元性向50%以上とする方針を維持し、規律ある還元を実施していきます。

2028年度中期経営目標

売上高	営業利益	ROE	ROIC	総還元性向(3カ年平均)
2,555 億円	270 億円 (営業利益率10.5%)	9% 以上	6% 以上	50% 以上
2025年度比 +318 億円	2025年度比 +134 億円	2025年度比 +3.2 pts	2025年度比 +2.7 pts	下限配当 120 円/株

設備投資計画

新中期経営計画における設備投資は、約1,000億円規模の投資を「成長投資」「カーボンニュートラル対応」「基盤整備」の3つに区分し、それぞれの目的に応じた投資を計画的に実行していきます。

成長投資：高機能品事業における半導体製造装置用部品などの製品ラインナップの拡大や新規事業の創出、海外展開の推進など、将来の成長に向けた投資を実施します。例えば、静電チャックの次世代製品開発、カーボンビジネスにおける人工石灰石適用製品拡大などを進めていきます。

カーボンニュートラル対応：代替エネルギー増量に向けた設備投資を実施します。

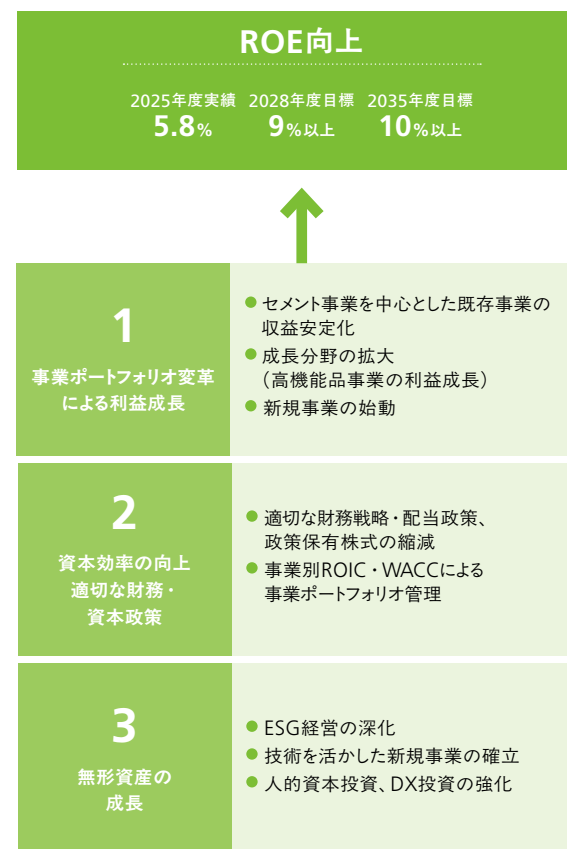
基盤整備：各工場における設備の能力強化を中心に、混合セメントや固化材の製造および販売強化を目的とした投資を実施します。

維持更新およびカーボンニュートラル対応投資は減価償却費の範囲内で実施しつつ、成長投資についてはセグメント別に設定したハードルレートを用いて採算性を精査した上で実施します。

ROE向上の道すじ

既存事業の収益安定化、成長分野の拡大、新規事業の始動に加え、資本効率向上施策を推進することで、収益力と効率性の両面からROEの持続的な向上を図ります。

ROEの向上に向けては、「事業ポートフォリオ変革による利益成長」「資本効率の向上と、適切な財務・資本政策」「無形資産の成長」の3つの柱で取り組んでいきます。

事業ポートフォリオ変革
による利益成長資本効率の向上
適切な財務・
資本政策無形資産の
成長

2026-28年度中期経営計画の概要

基本戦略と各事業ロードマップ施策

基本戦略	Toward2028			Toward2035	
	成長分野の拡大	既存事業の収益安定化		新規事業の始動	
		収益基盤拡大	収益改善・構造転換	2028年度目標 営業利益270億円、 ROIC6%以上	2035年度目標 営業利益400億円以上、 ROIC6.5%以上
セメント P.29	- 海外事業拡大（豪州生コン・フィリピン出資） - 有価金属回収事業	- セメント／固化材数量確保 - 川下での増販のためアライアンス強化 - 混合セメント生産拡大 - 脱石炭／リサイクル投資効果発現	- コストアップを勘案した適切なセメント／固化材価格政策 - 国内セメント最適生産／販売／輸送体制	- 営業利益：120億円 - ROIC：約4% - ハードルレート：6%	- 事業領域の拡大（アライアンス強化による垂直・水平統合） - 海外事業拡大（フィリピン セメント一貫工場）
鉱産品 P.32	秋芳鉱山における砕砂生産	秋芳鉱山の2バース化安定出荷確立	剥土強化／資源確保	- 営業利益：36億円 - ROIC：約8% - ハードルレート：8%	鉱区開発
建材 P.33	道路／上下水道／鉄道関係の補修事業拡大	顧客ニーズに応じた用途拡大	製造設備の整備	- 営業利益：25億円 - ROIC：約11% - ハードルレート：8%	環境配慮補修製品の展開
高機能品 P.34	半導体製造装置分野での水平展開	- 静電チャック販売の維持拡大 - 光電子機器事業の製造受託拡大	- LN事業再構築 - ナノ材料事業収益改善	- 営業利益：70億円 - ROIC：約14% - ハードルレート：10%	半導体製造装置用製品分野において新製品による更なる事業拡大推進
その他 (新規事業) P.36			不動産賃貸モデル転換	- 営業利益：18億円 - ROIC：約6% - ハードルレート：6%	カーボンビジネス（人工石灰石関連事業拡販）

ESG経営の深化／DX推進・生産性向上／人的資本への投資／資本コスト経営推進

研究開発・知的財産