

財務戦略

事業ポートフォリオ変革と規律ある資本配分を通じて、
資本コストを超えるリターンを創出し、市場からの再評価へ挑む。

取締役専務執行役員
法務部、企画部、管理部、
デジタル推進部 各担当

関本 正毅

前中計の振り返りと新中計

当社グループは2023-25年度中期経営計画において「既存事業収益改善」と「成長基盤構築」の実現に取り組んできました。セメント・固化材価格の段階的な値上げや秋芳鉱山2バース化工事の完了、半導体製造装置用部品（静電チャック）の生産能力増強への目途等、着実に実現し成果はあったものの、当初計画以上のセメント国内需要の低迷と諸資材の高騰によるセメント事業の利益伸び悩み、半導体市場の回復遅れによる静電チャック販売の伸び悩み等から、営業利益は2025年度計画の214億円に対して136億円にとどまり、ROE、ROICについても目標に届かない結果となりました。

2026年5月に公表した2026-28年度中期経営計画ではセメント事業を中心とした既存事業の収益安定・成長分野（高機能品事業の利益成長）の拡大に加え、新規事業の始動にあたり「資本コストを上回るROIC水準の実現」を経営の中核に据えました。事業別ROIC、将来のWACCを意識したハードルレート管理を導入、資本収益性も考慮した事業ポートフォリオマネジメントを強化し、最終年度である2028年度の経営目標として

営業利益270億円、ROE9%以上、ROIC6%以上の達成を目指します。セメント事業では引き続き生産・物流体制の最適化やコスト削減にも取り組み、安定供給体制の維持および社会的責任を果たしてまいります。足元のエネルギー価格や物流費・人件費の上昇が想定以上に進んでおり、自助努力のみでの吸収が困難な状況であることから、2027年4月よりセメント・固化材の価格改定を実施することとしました。

キャピタルアロケーション

2026-28年度中期経営計画の財務方針は、成長投資と株主還元のバランスを意識した資金配分を行い、成長投資を通して将来のキャッシュ・フロー創出力を強化するとともに株主還元の充実を図ることとしています。

利益成長や在庫圧縮等により営業キャッシュ・フロー創出力の拡大を図るほか、中期経営計画最終年度である2029年3月末までに政策保有株式を連結純資産比10%未満にするという目標に向けて縮減を進めていきます。併せて財務の安定性を考慮した資金調達等を行うことで、3年間累計で1,269億円のキャッシュインを

財務戦略

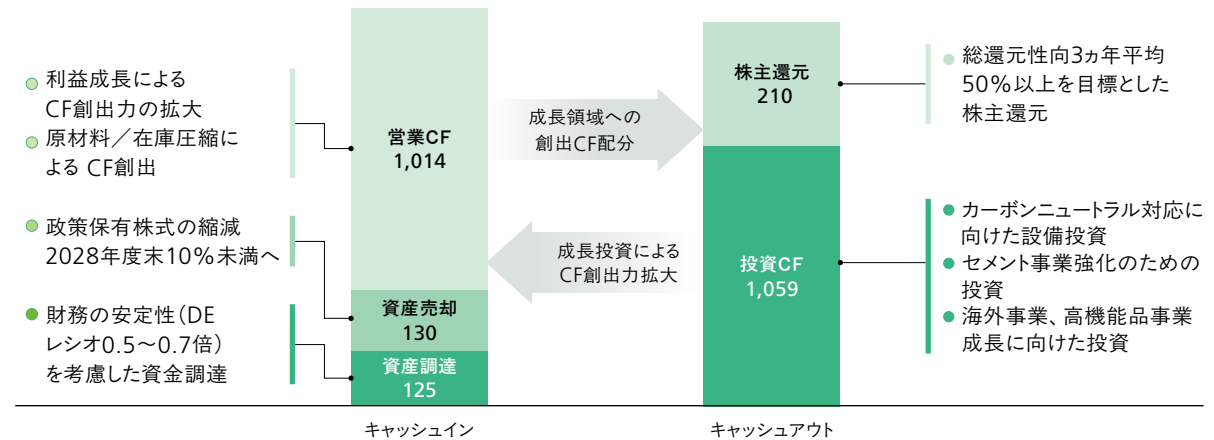
計画し、獲得したキャッシュを株主還元と投資に充てていく方針です。このうち投資には3年間で1,059億円を充てていく計画です。維持更新およびカーボンニュートラル対応投資については償却費の範囲内で実施していきますが、海外セメント事業や次世代静電チャック開発、人工石灰石適用製品拡大等の成長投資については、案件ごとにセグメント別のハードルレートを適用し、採算性を精査の上、実施を決定していきます。

株主還元

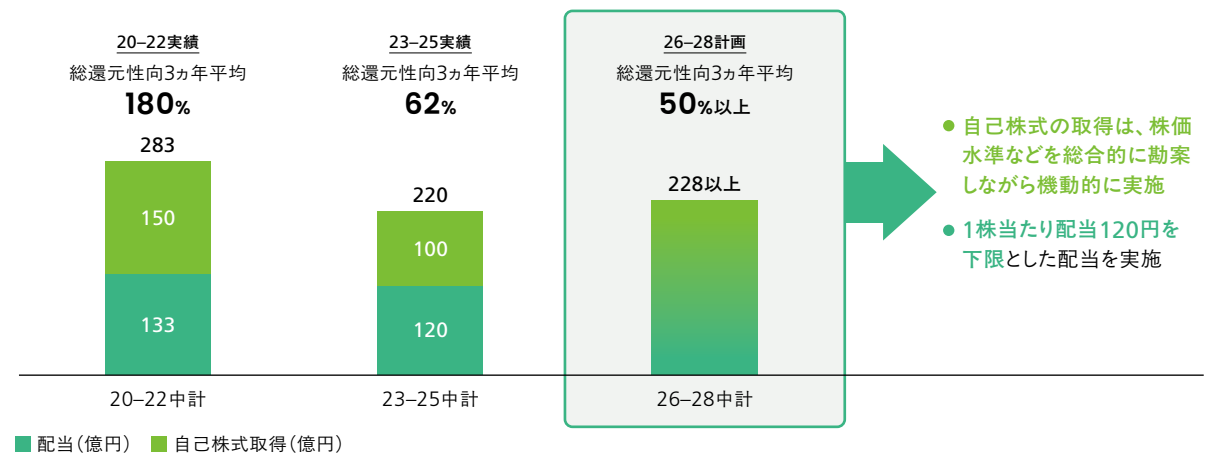
2023-25年度中期経営計画では、安定配当の継続をベースに総還元性向50%以上を目標としていましたが、3年平均で62%の実績となりました。

2026-28年度中期経営計画においては、引き続き3年平均で総還元性向50%以上を目標とするとともに、新たに配当の下限を120円／株に設定しました。より配当への意識を高め、株価水準などを総合的に勘案しながら機動的な自己株式の取得と組み合わせて還元を実施していきます。

新中計キャピタルアロケーション(2026-28年度)
(億円)



株主還元方針
(億円)



資本構成の最適化に向けた財務戦略

当社は持続的な成長と企業価値向上を実現するため、資本効率と財務健全性の両立を重視した財務戦略を推進しています。生産設備の維持更新やカーボンニュートラル対応に向けた投資、成長分野および新規事業への投資、ならびに安定的な株主還元を継続的に実施するため、自己資本と有利子負債の最適なバランスを追求し、財務基盤の強化と事業ポートフォリオの最適化を通じて、中長期的な企業価値の最大化を目指していきます。

そのために、在庫圧縮等を通してキャッシュコンバージョンサイクルの改善による運転資本の適正化に加え、総資産のスリム化を推進していきます。

また、政策保有株式については保有意義や採算性、資本コストの観点から継続的に検証を行い、縮減を進めることで資産効率の向上と資本の有効活用を推進します。

更に、営業キャッシュ・フローの創出に加え、財務健全性を維持しながら有利子負債を適切に活用して、資金を成長領域へ重点的に配分することで持続的な成長基盤の強化を図っていきます。

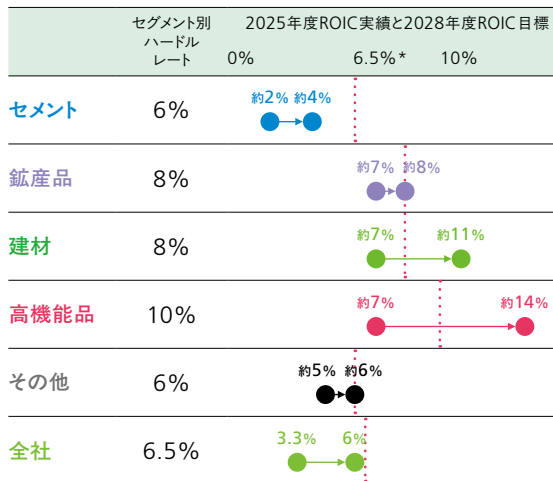
貸借対照表の推移と主要財務指標の目標

(億円)

	2019年度	2022年度	2025年度	2028年度中計
総資産	3,211	3,566	3,620	3,807
(うち有形固定資産)	1,664	1,766	1,944	2,141
(うち投資有価証券)	541	478	437	422
(うち政策保有株)	489	416	337*	207*
負債	1,224	1,720	1,640	1,681
(うち有利子負債)	526	997	864	974
純資産	1,987	1,846	1,979	2,125
ROE	5.9%	—	5.8%	9%以上
DEレシオ	0.26倍	0.54倍	0.44倍	0.46倍

* 政策保有株式=単体投資有価証券額 但し、海外事業投資は除く

セグメント別のハードルレートおよびROIC目標



* 全社ハードルレート

事業ポートフォリオマネジメントの強化

当社は、社会的にエッセンシャルなセメント事業から、デジタル・先端技術分野を支える高機能品事業まで、ユニークで幅広い事業を展開しています。そのため、事業ポートフォリオ管理を更に強化していくことが、中長期ビジョンの実現において必要不可欠だと考えています。

将来のWACCを意識しながら、事業ごとの成長性やリスクを考慮した事業別のハードルレートを設定し、それをもとに各事業の投資判断やROIC指標の管理を進めていきます。

価値創造戦略

財務戦略

セメント事業については、中期経営計画における目標ROICがハードルレートを下回っています。値上げ効果のフル寄与、コスト削減策の効果発現による収益向上に加え、投下資本効率の改善を図ることで、ハードルレートを上回るROICを目指していきます。

鉱産品・建材・高機能品の各事業については、各事業戦略を着実に遂行して収益を向上させ、ROICスプレッドの拡大を通じて価値創造の最大化を目指します。

なお、その他の事業については、不動産事業において投下資本を抑えた事業モデルへの転換、全社戦略としては引き続き政策保有株式の縮減等の投下資本圧縮の取り組みを推進することで、経営目標に掲

げた資本コストを上回るROIC水準実現を目指していきます。

PBR1倍超の早期達成と 更なる向上に向けて

当社のPBRは長期にわたり1倍を下回る状況が継続してきました。要因として、現在の収益性に関する評価に加え、セメント需要やエネルギー価格の動向、CO₂の多排出産業としての将来リスクが存在していると認識しています。

PBRの改善に向けては、収益性・成長性・資本効率

の向上に繋がる事業戦略を着実に進めることが重要であり、こうした考えのもとで、今回の2026-28年度中期経営計画の策定を進めてきました。そして、その実現においては、戦略や方針を掲げるだけでなく、社員一人ひとりが自分ごととして捉え、これを具体的な取り組みに落とし込むことが欠かせないと考えています。目の前にある課題を地道に解決していくことが中期経営計画に掲げた目標の達成に、そしてその先の企業価値の向上に繋がっているという意識・理解を現場レベルまで浸透させ、行動の変革に繋げていきます。

情報開示の充実も重要な施策の一つです。ステークホルダーの皆様との対話を重視し、当社への理解促進に繋がる積極的なIR・広報活動を進めていきます。

将来リスクとして言及したカーボンニュートラルへの取り組みについては、セメント産業としての社会的意義とともにご理解をいただく必要があると考え、2026年5月にカーボンニュートラル・ビジョンの改訂版である「SOCN 2050 Version2.0」を発表しました。更に、これまで開示が少なかったと認識している高機能品事業については、事業ポートフォリオ変革の中核を担うものであり、その成長性や優位性について、更なるご理解をいただくために、開示を一層充実させていきたいと考えています。

これらの取り組みを通じて資本収益性の改善と市場評価の向上を図り、継続的な企業価値向上を目指していきます。

PBR(株価純資産倍率)

(億円)

