

# 2023 – 25年度 中期経営計画

2023年5月11日

---

 住友大阪セメント株式会社

取締役社長 諸橋 央典

# 目次

## 2020－22年度 中期経営計画総括

### I

## SOC Vision2035: 中長期ビジョン

- 理念体系図全体像
- 外部環境変化と当社対応
- 2035年のありたい姿
- 各事業のありたい姿
- 事業ポートフォリオ変革
- 各事業の位置づけ
- 投資方針

### II

## 2023－25年度 中期経営計画

- 2023－25年度 中期経営計画の位置づけ
- 戦略骨子
- 収益目標・経営指標
- 事業戦略(2035年 事業の目指す姿、重点戦略、収益目標、主要施策)
- 経営基盤強化
- 投資計画
- 財務方針
- 株主還元方針
- キャピタルアロケーション
- ESG(非財務)目標
- 全体像

# 2020-22年度 中期経営計画総括 1/2

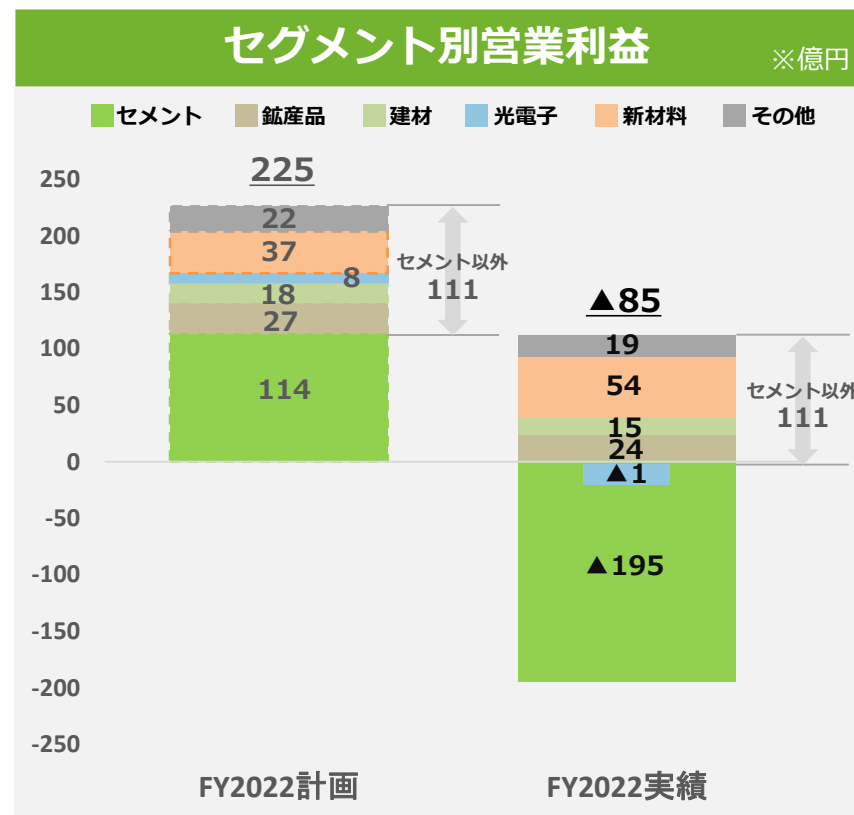
コロナ禍や不安定な国際情勢に伴う想定以上の外部環境変化により、  
中期経営計画は未達

(セメント事業以外は新材料事業の伸長により合計で計画達成)

全社業績			※億円
指標	FY2022 計画	FY2022 実績	比較
経常利益	230	<b>▲78</b>	<b>▲308</b>
当期純利益	153	<b>▲57</b>	<b>▲210</b>
ROE	6.9%	<b>▲3.0%</b>	<b>▲9.9%</b>
株主配当 (3カ年計)	140	<b>132</b>	<b>▲8</b>

## 主要な要因

- ①国内セメント需要減少、石炭価格の大幅上昇によりセメント事業は計画未達。
- ②セメント事業以外は新材料事業が堅調に推移し、合計で計画達成。  
(セメント事業以外営業利益:111億円(計画どおり))



# 2020-22年度 中期経営計画総括 2/2

## 中計3カ年キャッシュフロー ※億円

項目		3年計
営業CF	営業利益	149
	減価償却費	583
	運転資金他	▲382
		<b>350</b>
投資CF	環境投資	▲99
	維持更新投資他	▲573
	政策保有株売却	124
		<b>▲548</b>
FCF		<b>▲198</b>
財務CF	有利子負債	471
	配当	▲132
	自己株取得	▲150
		<b>183</b>
手元現預金増減		<b>▲16</b>

①営業CFはセメント値上げに取り組むも、為替円安、石炭価格の大幅上昇及び石炭在庫積み増しにより損益、運転資金とも悪化。

②設備投資は環境投資を含めほぼ計画水準で実施。運転資金を含む不足資金は有利子負債で対応。

③株主還元は営業利益と政策保有株式売却で得たキャッシュを原資として、自己株取得及び120円/株の安定配当を実施。

# SOC Vision2035 : 中長期ビジョン

---

# 理念体系図全体像



# 外部環境変化と当社対応

## 2035年に想定される外部環境

### 社会インフラ

- 国内セメント市場縮小
- 建設労働人口減少
- インフラ老朽化

### 安全・ 環境意識

- 脱炭素・循環型社会構築
- 経済安全保障リスク
- エネルギー価格変動リスク

### デジタル社会

- 距離・言語の壁解消
- 自動化・無人化
- デジタル機器高度化

### 多様化社会

- 働き方・生活スタイル変化
- ダイバーシティ尊重

## 当社対応

### 事業構造変革

(事業ポートフォリオ変革及びセメント事業収益力強化)

### CNへの取り組み

(脱石炭・カーボンビジネス)

### DX推進

高機能品事業拡大  
新規事業創出

多様な人材確保・育成  
多様な働き方導入

※CN：カーボンニュートラル

# 2035年のありたい姿

## 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

### ※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年目標数値

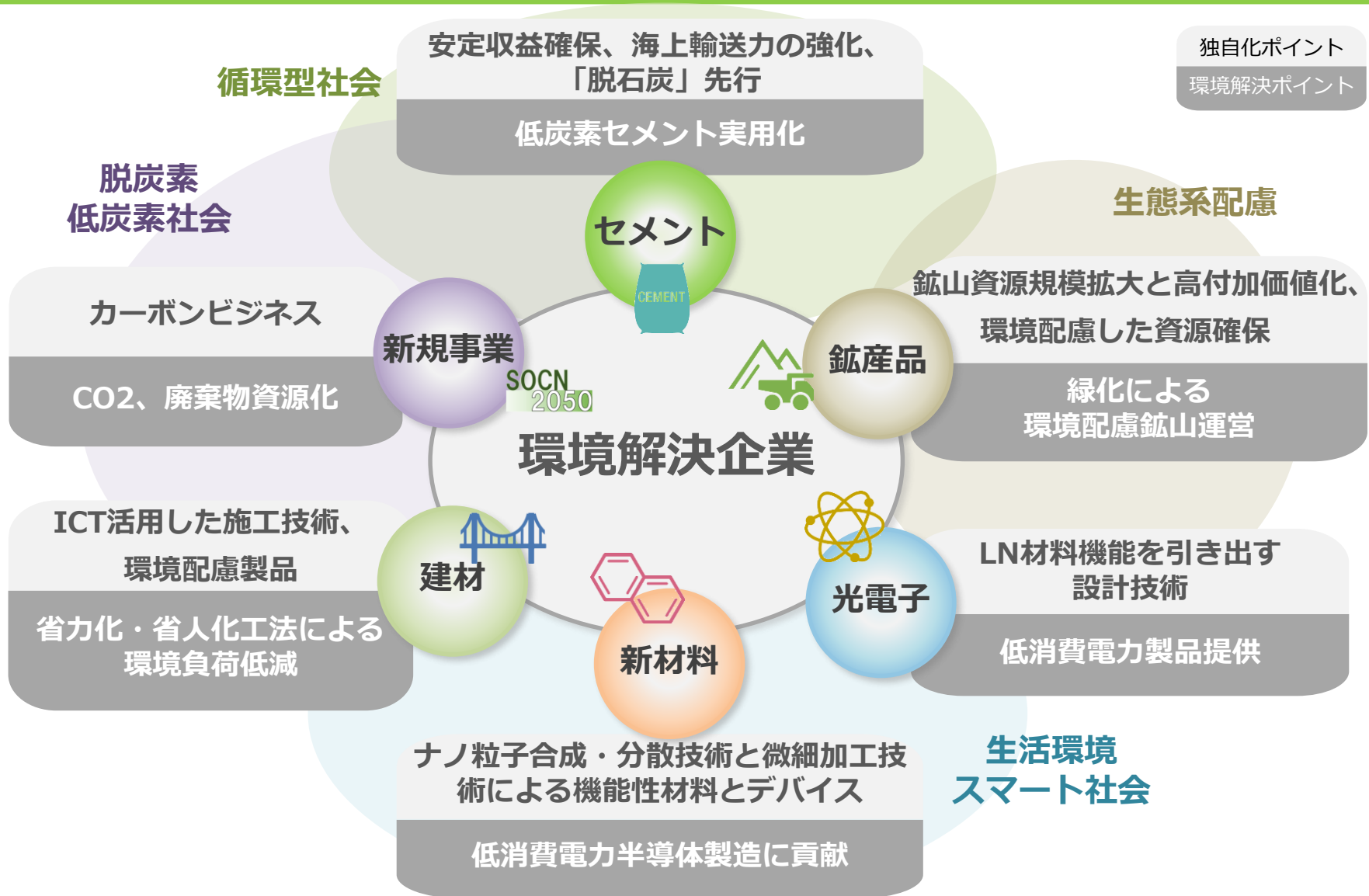
売上高	<b>4,000</b> 億円
営業利益	<b>400</b> 億円以上
ROE	<b>10%</b> 以上
ROIC	<b>6.5%</b> 以上

### 事業ポートフォリオ変革

セメント事業	<b>50%</b>
セメント事業以外	<b>50%</b>

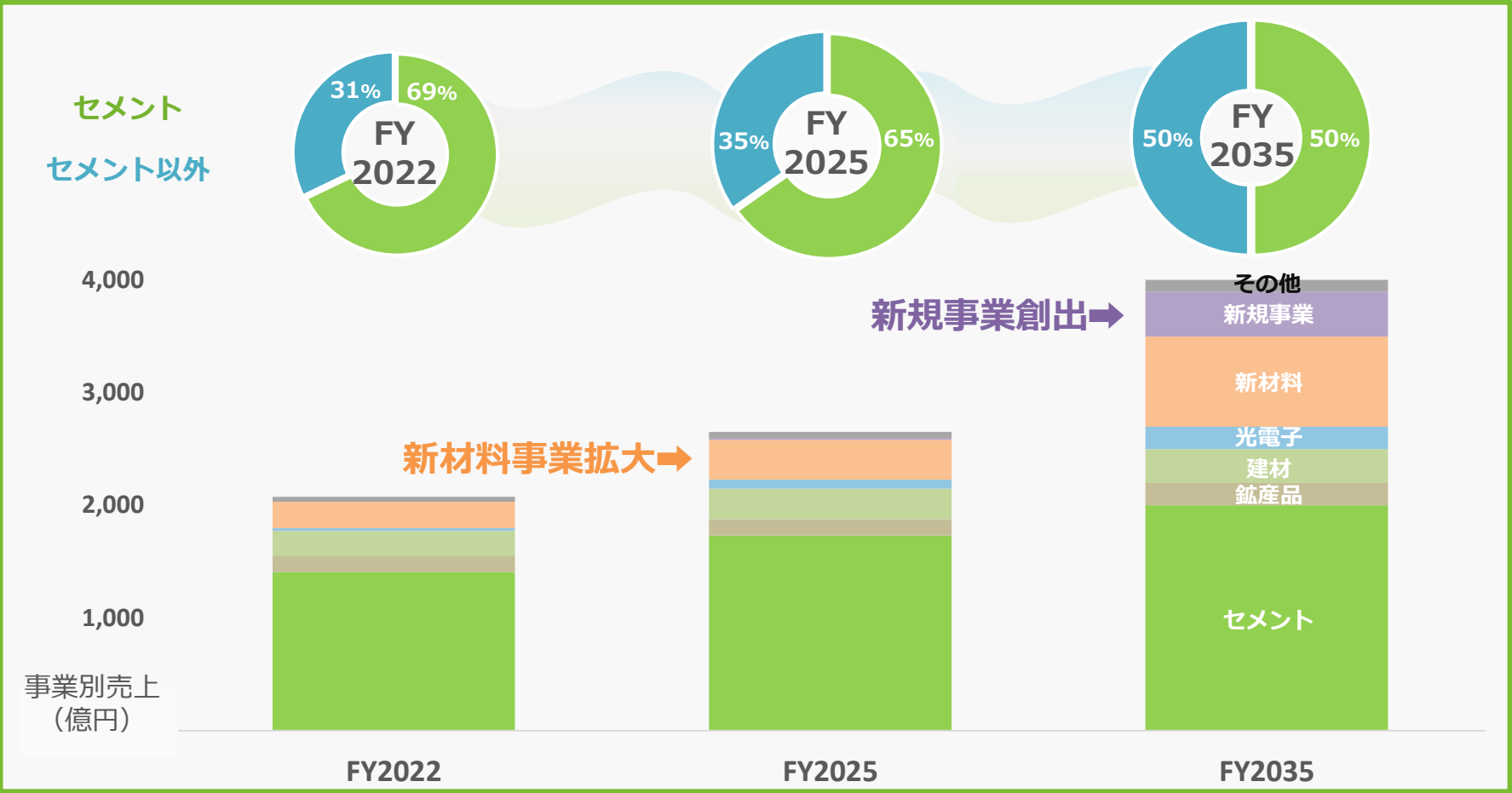


# 各事業のありたい姿



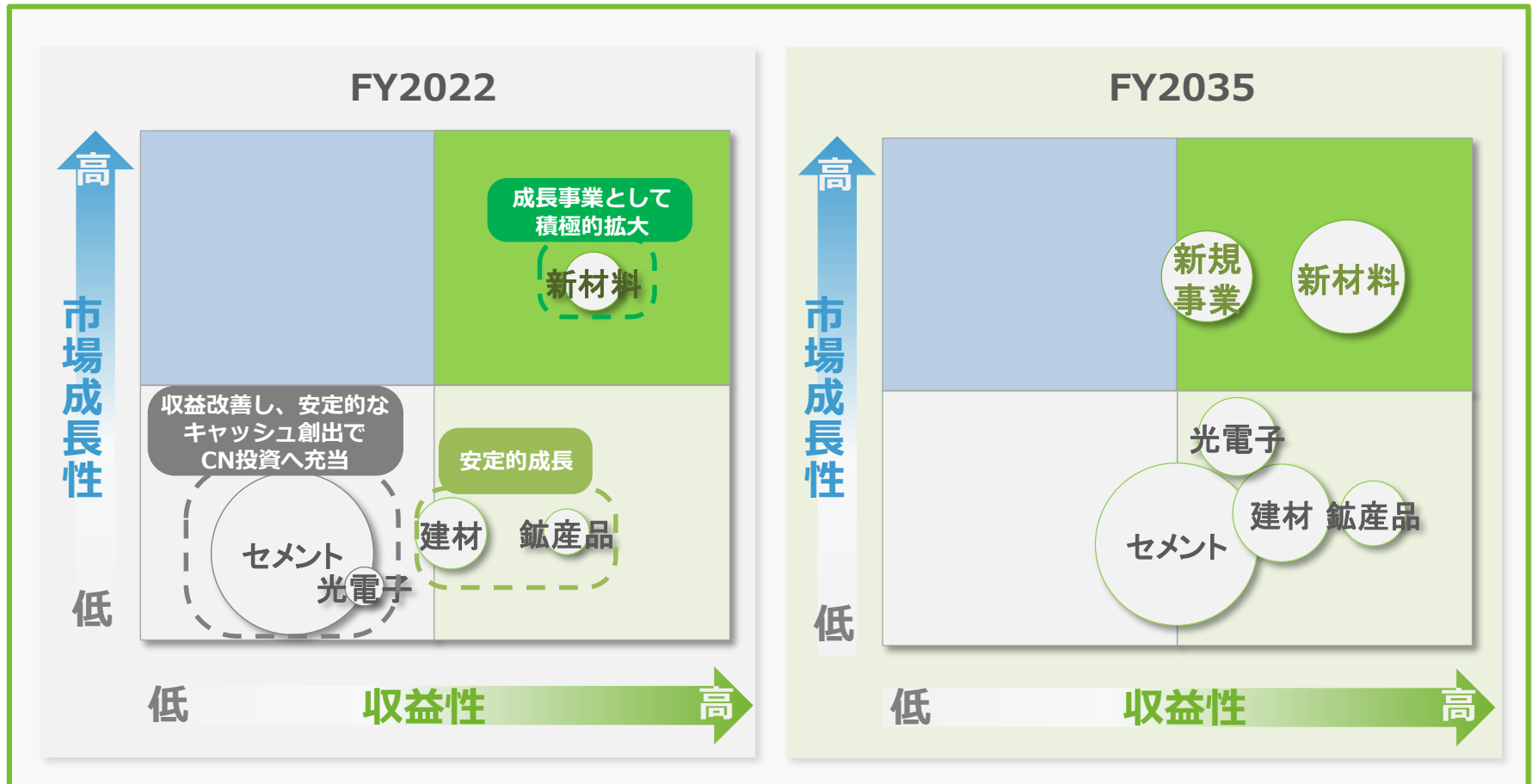
# 事業ポートフォリオ変革

新材料事業、新規事業を新たな事業の柱として、2035年はセメント事業50%・セメント事業以外50%のポートフォリオ変革を目指す



# 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集中投入により、ポートフォリオ変革を推進



# 投資方針

SOC Vision2035実現を目指し、2023~2035の間に  
CN投資、成長投資を中心に約5,000億円の投資を実施

## FY2035までの主要投資テーマ

### CN投資

約 **1,000** 億円

工場、輸送手段の  
CN対応

### 成長投資 基盤整備

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

### 維持更新

約 **2,000** 億円

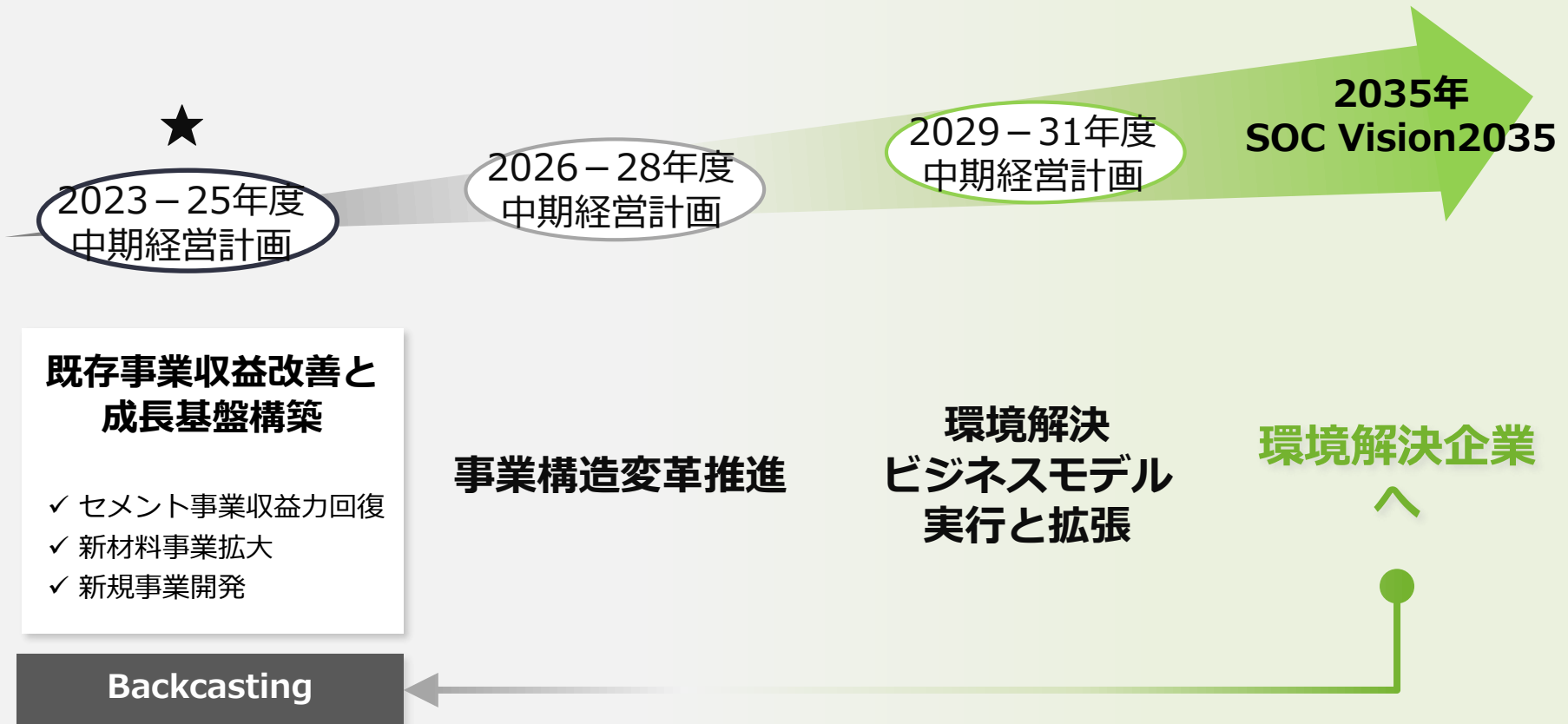
各工場の設備強化他

# 2023 – 25年度 中期経営計画

---

# 2023-25年度 中期経営計画の位置づけ

SOC Vision2035を見据えて  
バックキャストで2023-25 中期経営計画を策定



# 戦略骨子

## 全社戦略

### 既存事業収益改善と成長基盤構築

#### 既存事業収益改善

- ・ セメント事業収益力回復
- ・ 次世代光通信部品の市場シェア獲得による収益改善

#### 成長基盤構築

- ・ 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
- ・ 海外事業拡大（豪州事業）
- ・ 脱炭素分野の新規事業開発

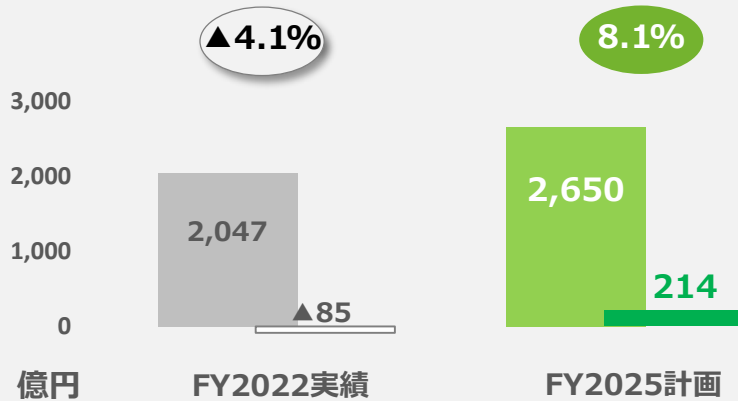
## 経営基盤強化

- ・ **人材戦略**：事業成長を支える人への投資及び新しい人事施策運用
- ・ **研究開発戦略**：高機能品事業分野、脱炭素分野の新規事業創出のための研究開発強化
- ・ **知財戦略**：知財スキル人材育成及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ための基盤整備

# 収益目標・経営指標

## 全社目標

### 売上・営業利益（率）



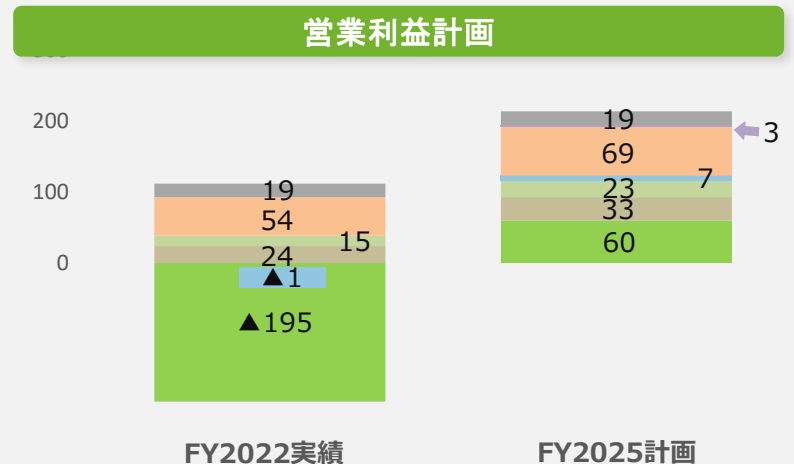
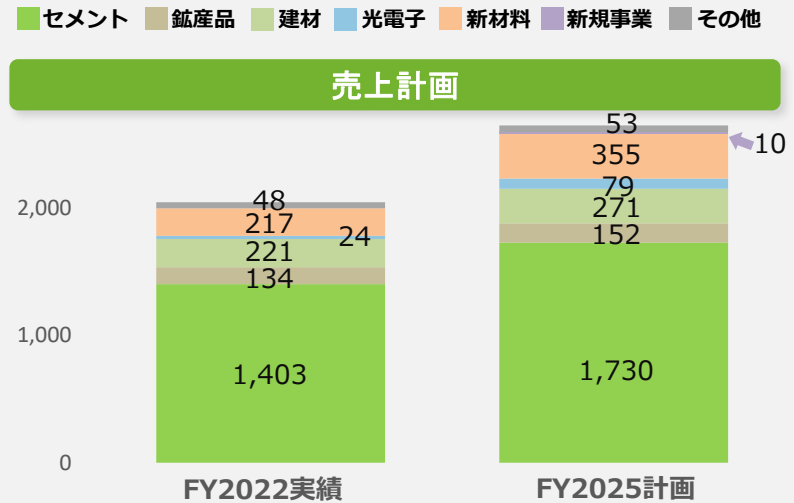
経営指標	FY2022実績	FY2025目標
ROE	▲3.0%	8.0%以上
ROIC	▲4.0%	5.0%以上

### 計画前提

- 国内需要：3,800万t
- 石油：90\$
- 石炭：CIF250\$
- 為替：130円/\$

## 事業別収益目標

※億円





# 事業戦略：セメント事業

## 2035年 事業の目指す姿

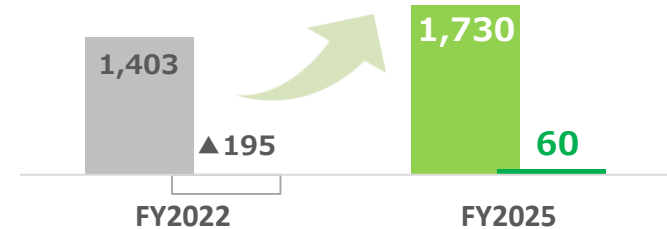
安定収益確保、海上輸送力の強化、「脱炭素」の業界内先行を図ることにより、強い存在感を発揮し、CN社会に貢献する事業

### 重点戦略

1. 収益力回復
2. 基盤構築
3. 脱炭素推進

### 収益目標

(売上・営業利益、億円)



### 主要施策

#### 1. 収益力回復

- 適正価格維持・確保、物流2024年問題対応

#### 2. 基盤構築

- 豪州事業拡大
- デジタル技術活用による自動化、業務効率化推進

#### 3. 脱炭素推進

- 既存熱エネルギー代替増量、新規燃料(バイオマス)拡大、塩素処理インフラ増強等の積極的な設備投資
- 環境対応物流機能 (次世代燃料船・トラック等) の検討

# 事業戦略：新材料事業

2035年 事業の目指す姿  
 サステナブルな社会に貢献し、  
 情報インフラ基盤発展に寄与する技術/製品開発型事業

## 重点戦略

1. 静電チャック事業へのリソース集中投入による事業拡大
2. 化粧品用酸化亜鉛、機能性塗料など静電チャック以外の製品拡大

## 収益目標

(売上・営業利益、億円)



## 主要施策

### 1. 静電チャック事業へのリソース集中投入による事業拡大

- ・ 既存顧客への対応能力増強・売上拡大
- ・ 開発競争カススピードアップ・向上

### 2. 静電チャック以外の製品拡大

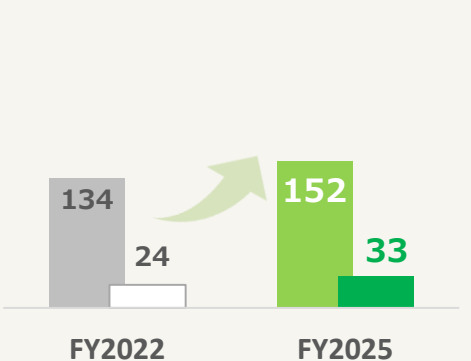
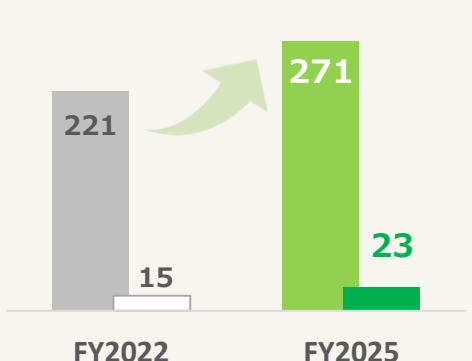
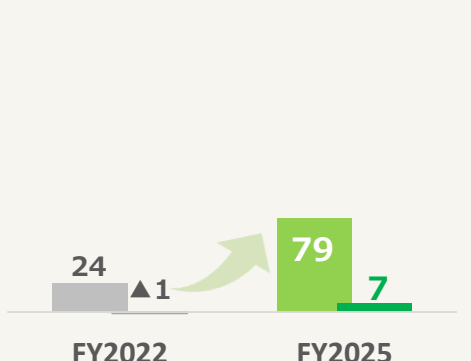
- ・ 半導体製造装置市場拡大を見据えた半導体プロセス部材のマーケット開拓
- ・ 化粧品用酸化亜鉛生産能力増強
- ・ 機能性塗料の製品カスタマイズによる新規顧客・マーケット開拓

# 事業戦略：鉱産品・建材・光電子

## 鉱産品事業

## 建材事業

## 光電子事業

2035年 事業の目指す姿	石灰石資源の 高付加価値化	人と環境にやさしい ビジネスモデル実現	独自技術による 超スマート社会実現
重点戦略	1.増産投資による事業拡大 2.事業持続のための資源確保	1.環境配慮製品開発、新たな ニーズ対応 2.都市建築土木工事参入	1.LN変調器(1.2T/1.6T)市場 シェア獲得 2.非通信領域の製造受託モデル 構築 <small>※1.2T(Tbps)：毎秒1.2兆ビットのデータ転送</small>
収益目標 売上・営業利益 (億円)	 <p>FY2022: 134 (Sales), 24 (Profit) FY2025: 152 (Sales), 33 (Profit)</p>	 <p>FY2022: 221 (Sales), 15 (Profit) FY2025: 271 (Sales), 23 (Profit)</p>	 <p>FY2022: 24 (Sales), 1 (Profit) FY2025: 79 (Sales), 7 (Profit)</p>

# 事業戦略：新規事業

## コンセプト

オープンイノベーションでCO2排出企業から「炭素と希少資源を活かす会社」へ

### 重点テーマ

1. 低炭素技術製品
2. CO2資源化と廃棄物資源化

### 収益目標

(売上・営業利益、億円)



## CN関連事例

### 1.CO2吸収・低炭素製品の上市・販売開始

- ・ 2011年からの低炭素セメント™製品販売実績を活かしたCN志向の新製品上市・実用化

### 2.CO2分離回収技術の開発・実証

- ・ 独自の高効率CO2分離回収システム開発・実証

### 3.CO2資源化

- ・ NEDOグリーンイノベーション基金事業『多様なCa源を用いた炭酸塩化技術の確立』の成果の早期社会実装を始め、CO2資源化、世界初となる廃棄物由来のCO2資源化人工石灰石を基軸とする新製品上市・販売拡大(例:カーボンリサイクルセメントを用いた各種セメント関連製品、コンクリートなど)

# 経営基盤強化

## グループの持続的な成長を支えるための経営基盤強化

### 人材戦略 ▶

- 事業拡大を見据えたキャリア採用含む新規人材確保
- 若手社員フォロー制度導入など社内人材定着化
- ウェルビーイングな職場づくり

### 研究開発戦略 ▶

- 高機能品事業分野、脱炭素分野の新規事業創出のための研究開発強化

### 知財戦略 ▶

- 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 ▶

- セメント工場の共通システム開発
- 新材料工場のオペレーション自動化
- 本社働き方改革

# 投資計画

## 2023 – 25年度の主要投資テーマと投資金額

(億円)

### CN投資

- 各工場・発電所のCN対応、設備改造

»» 170

### 成長投資 ・ 基盤整備

- 新材料事業の生産能力増強
- 豪州事業拡大
- 全社DX投資
- M&A他

»» 410

### 維持更新

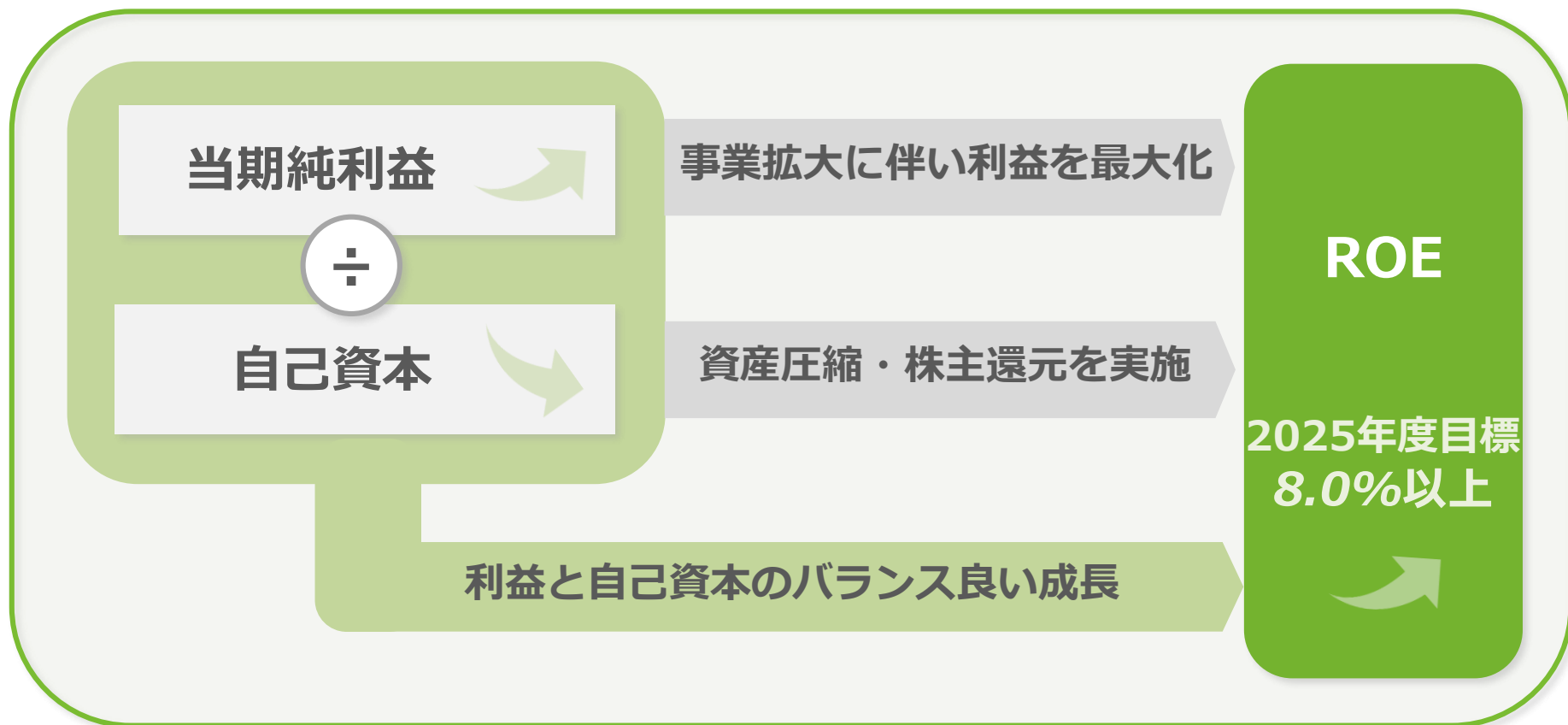
- 各工場の設備強化他

»» 500

**3カ年合計投資額 1,080億円**

# 財務方針

ROEを向上させるため  
利益最大化、資本最適化を徹底



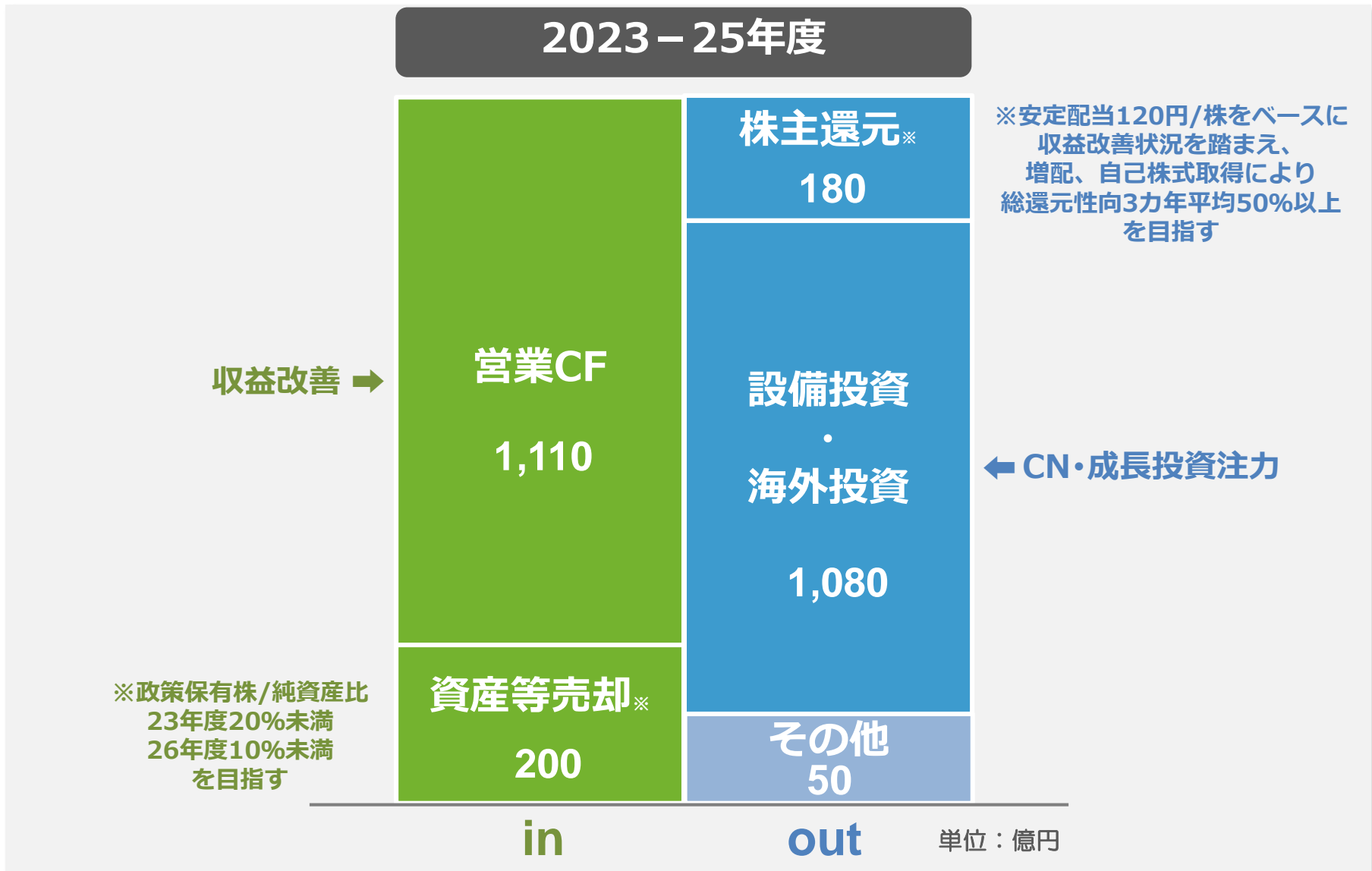
# 株主還元方針

収益を改善させ、資本効率を踏まえた  
株主還元を実施

2023—25年度 中期経営計画期間  
安定配当継続をベースに  
総還元性向  
3力年平均 50%以上  
を目指す



# キャピタルアロケーション



# ESG（非財務）目標

## E

### 環境

**コンセプト:**「SO-CN2050」を基に、2030年まで400億円環境投資を実施、CO2排出目標※の実現 ※エネルギー起源CO2排出原単位30%削減（2005年比）

- 環境対策を強化しつつ、既存熱エネルギー代替使用量を増やし、CO2排出量の更なる削減推進

## S

### 社会

**コンセプト:**事業拡大を見据えた人材確保・育成・定着、D&I・人権配慮を推進し、社会共存・共生を図る

- 新材料事業を始めとした成長事業の採用強化及び離職者数減少対策実施
- 新卒女性比率、管理職女性比率、障がい者雇用比率向上による多様性推進
- 専門部会立ち上げ、人権方針の制定、人権DDの実施

## G

### ガバナンス

**コンセプト:**企業経営の透明性、公平性を継続的に強化し、長期的な企業価値向上を図る

- コーポレートガバナンス及びリスクマネジメント体制の更なる強化
- 社員のコンプライアンス教育の徹底、情報セキュリティ意識の向上

# 全体像



# 注意事項

## 将来に関する記述等についての注意事項

- ・ 本資料における将来の計画等は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいて作成したものです。
- ・ 実際の業績等はさまざまなリスク要因や不確実な要素により、異なる可能性があります。