

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

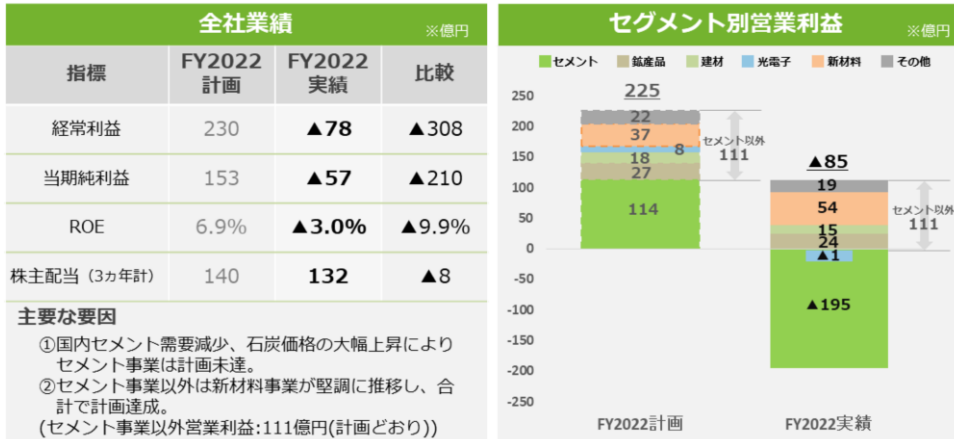
II

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)



それでは2023－25年度 中期経営計画について説明をさせていただきます。

最初に2020－22年度 中期経営計画の振り返りですが、

不安定な国際情勢に伴う想定以上の外部環境変化を受け、石炭価格が大幅に上昇したことから、主力のセメント事業が大きく計画未達となりました。

その結果、2022年度は各利益、ROEとも掲げた目標を達成することはできませんでした。

一方で、セメント事業以外については、半導体製造装置市場の活況から新材料事業が堅調に推移したことにより、セメント事業以外の合計営業利益としては計画を達成することができました。

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
		350
投資CF	環境投資	▲99
	維持更新投資他	▲573
	政策保有株売却	124
		▲548
FCF		▲198
財務CF	有利子負債	471
	配当	▲132
	自己株取得	▲150
		183
手元現預金増減		▲16

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。

続いて3カ年キャッシュフローです。

円安や石炭価格の大幅な上昇によるコスト増に対して、セメント価格の改定に取り組みましたが、進捗が遅れたことや石炭在庫を積み増したことから、営業キャッシュフローが悪化しました。

一方で設備投資は必要な投資をほぼ計画水準で実施したため、フリーキャッシュフローは198億円のマイナスとなりましたが、運転資金を含む不足資金については有利子負債で対応しました。

株主還元については営業利益と政策保有株式の売却で得たキャッシュを原資に、安定配当の継続に加え自己株取得を実施しました。

SOC Vision2035 : 中長期ビジョン

理念体系図全体像



続いて中長期ビジョンについて説明します。

これまで当社は企業理念を掲げていましたが、今回新たに2035年の
ありたい姿を中長期経営ビジョンとして示しました。

それが「SOC Vision2035」です。

外部環境変化と当社対応



※CN：カーボンニュートラル

2035年の外部環境は、セメント事業を取り巻く環境の変化や、脱炭素社会の進展が想定されます。

そのような状況では、事業構造変革やカーボンニュートラルへの取り組みが重要なカギを握り、当社が取るべき対応を考えることにしました。

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	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

セメント事業	50%
セメント事業以外	50%

これが2035年のありたい姿です。

当社が目指す姿は「存在感のある会社」としました。

当社のそれぞれの事業が、

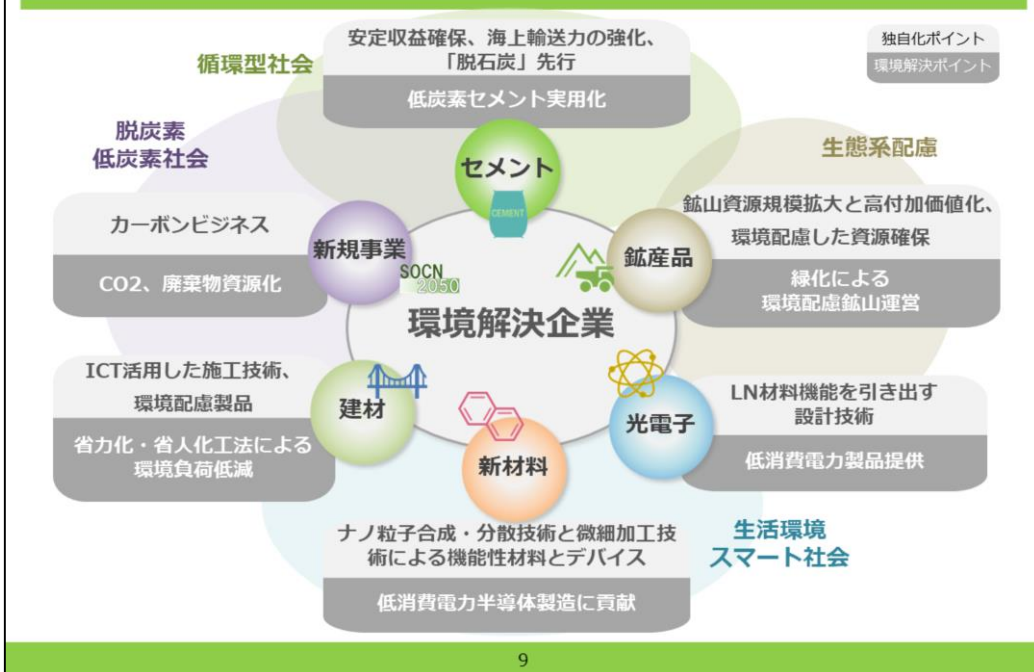
- ・差別化・独自スタイルで優位性を出すこと
- ・時代によって変化する様々な環境課題に対して解決策を提供できる環境解決企業であること
- ・常に脱石炭に挑戦していくこと

これらを通じ、社会貢献を行っていくことで、これまで以上に社会での存在感を出していきたいと考えました。

目標数値として2035年には売上高4,000億円、営業利益400億円以上、ROE10%以上、ROIC6.5%以上を達成している企業を目指します。

そのためにセメント事業以外の売上高が50%となるよう、事業ポートフォリオの変革を進めて参ります。

各事業のありたい姿



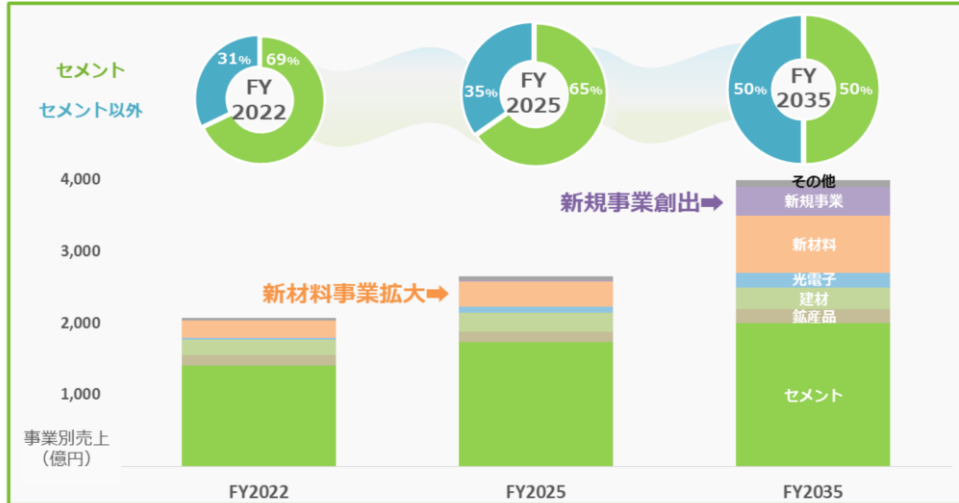
各事業のありたい姿です。

様々な環境課題に対して、各事業が提供する環境解決策と独自化を進めるポイントを示しました。

各事業が環境解決という共通のキーワードでつながり、会社としての一体感を出していきたいと考えます。

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



10

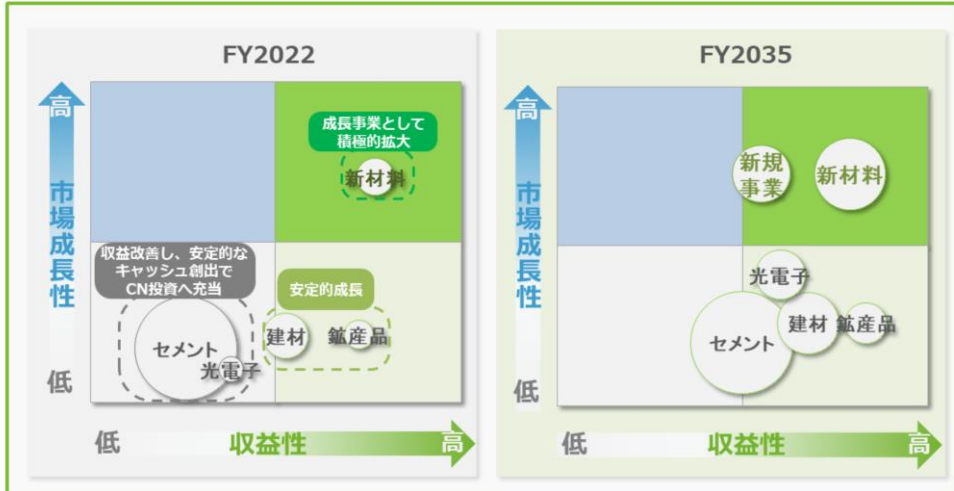
事業ポートフォリオ変革です。

2035年に売上高4,000億円を目指すには、セメント事業に頼る事業ポートフォリオでは難しいと考えており、成長分野である新材料事業の拡大やカーボンビジネスなどの新規事業の創出を段階的に進め、セメント事業と並び立つような事業の柱を作っていきたいと考えます。

2022年度のセメント事業以外の売上高は約30%ですが、2025年度には35%、2035年度には50%を目指します。

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



11

各事業の位置づけです。

国内セメント事業は今後大きな成長は望めませんが、安定収益が確保できる事業に早期に戻し、カーボンニュートラル、脱石炭への投資が持続的に行えるようにしていきます。

新材料事業は市場成長性、収益性とも期待できる分野です。リソースを集中投入し、自立できる大きな事業にしていきます。

新規事業は今はまだ具体的には立ち上がっていませんが、将来性があると見ており、収益性も上げられるような事業に育てていきたいと考えます。

鉛製品、建材、光電子事業も安定的に成長できるようにしていきます。

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

投資方針です。

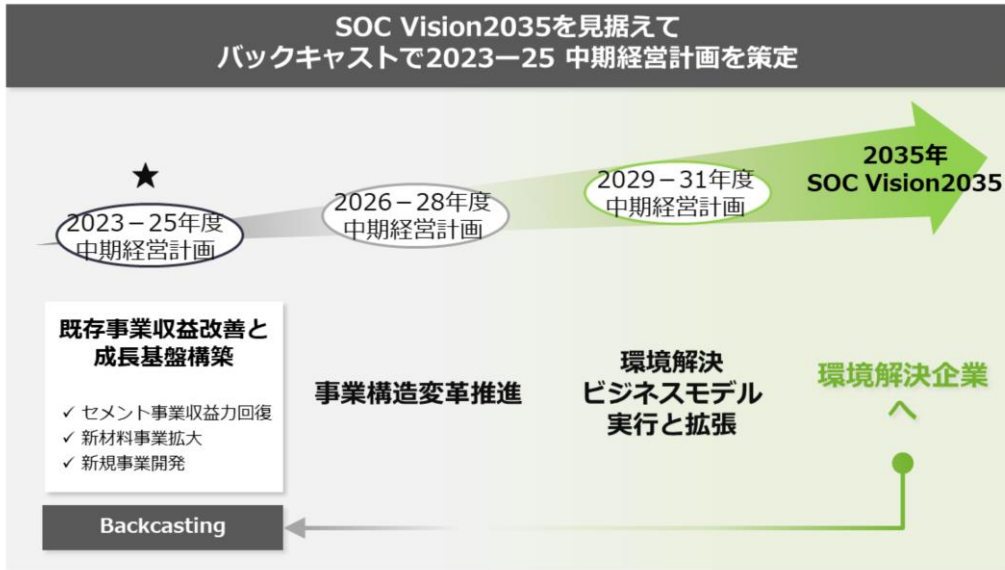
SOC Vision2035実現のためには、これまで以上にカーボンニュートラル投資や成長投資を行っていくことが重要です。

成長投資では新材料事業や海外事業の拡大、新規事業の創出のための投資を行っていきます。

維持更新も含め、今後2035年までの13年間で約5,000億円の投資を行っていきたいと考えています。

2023－25年度 中期経営計画

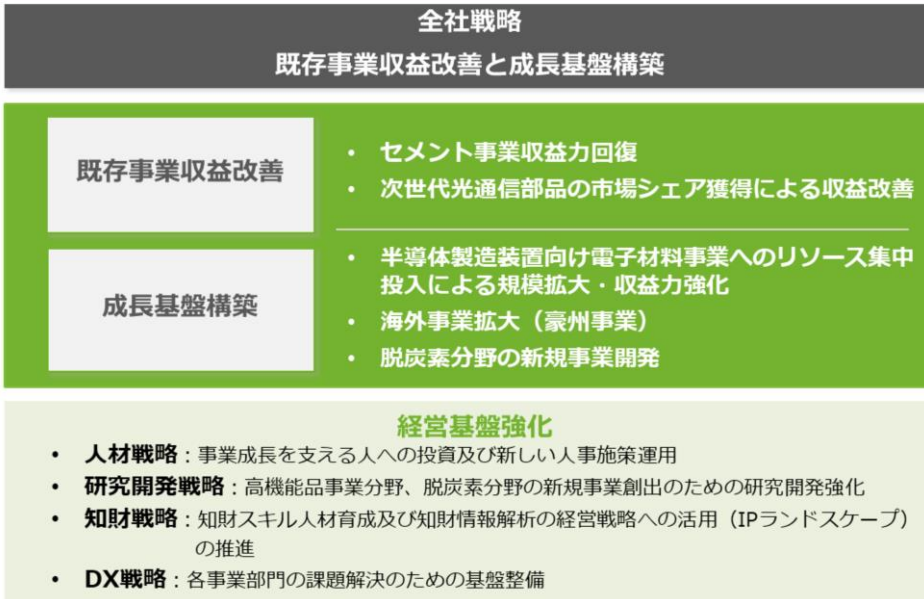
2023－25年度 中期経営計画の位置づけ



次に2023－25年度 中期経営計画です。

今回の中期経営計画は、中長期ビジョンである「SOC Vision2035」を実現するために最初の3力年で何をやっていくのか、バックキャストで策定しました。

戦略骨子



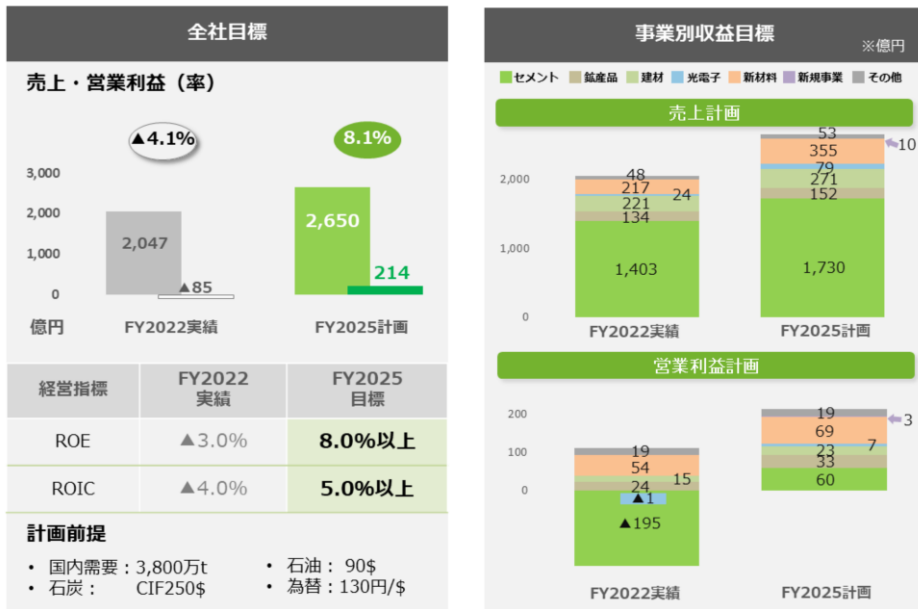
戦略骨子です。

2023－25年度の3カ年は「既存事業収益改善と成長基盤構築」を全社戦略として位置づけ、経営基盤強化を図っていきます。

既存事業収益改善では、2022年度に赤字となったセメント事業の収益力回復、光電子事業における次世代LN変調器の市場投入により収益改善を図ります。

成長基盤構築では、成長分野である新材料事業での静電チャックを始めとした半導体製造装置向け電子材料事業へのリソース集中、豪州事業の川下展開を中心とした海外事業の拡大、脱炭素分野での新規事業開発に力を入れていきます。

収益目標・経営指標



収益目標・経営指標です。

2025年度目標として、売上高は2022年度に比べ約600億円増の2,650億円、営業利益は同じく約300億円増の214億円を目指します。

経営指標としてはROEで8.0%以上、ROICで5.0%以上を目指します。

事業別では特にセメント事業と新材料事業で安定収益を得、全ての事業セグメントでの黒字化を目指します。

事業戦略：セメント事業

2035年 事業の目指す姿

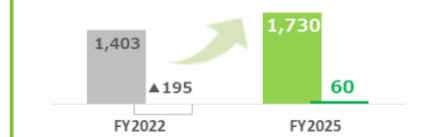
安定収益確保、海上輸送力の強化、「脱炭素」の業界内先行を図ることにより、強い存在感を発揮し、CN社会に貢献する事業

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

事業戦略です。

まずセメント事業ですが、収益力回復、基盤構築、脱炭素推進の3点を重点施策として取り組みます。

収益力回復のための値上げは掲げた目標の完遂を目指します。

基盤構築は豪州事業の川下展開を進め、海外事業拡大の基盤を整えていきます。

脱炭素推進は石炭使用量削減と代替熱エネルギー増量のための設備投資を行っていきます。

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

次に新材料事業です。

今回の中期経営計画では静電チャック事業へのリソース集中投入を行い、既存顧客への対応能力を増強します。設備投資もこれまでにない規模の額を考慮しており、所要にしっかり応えられる体制を整えます。

その上でさらなる事業拡大に向け、静電チャック以外の製品の拡大も進めていきます。

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 ※1.2T(Tbps)：毎秒1.2兆ビットのデータ転送																											
収益目標 売上・営業利益 (億円)	<table><thead><tr><th>項目</th><th>FY2022</th><th>FY2025</th></tr></thead><tbody><tr><td>売上</td><td>134</td><td>152</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>24</td><td>33</td></tr></tbody></table>	項目	FY2022	FY2025	売上	134	152	営業利益	24	33	<table><thead><tr><th>項目</th><th>FY2022</th><th>FY2025</th></tr></thead><tbody><tr><td>売上</td><td>221</td><td>271</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>15</td><td>23</td></tr></tbody></table>	項目	FY2022	FY2025	売上	221	271	営業利益	15	23	<table><thead><tr><th>項目</th><th>FY2022</th><th>FY2025</th></tr></thead><tbody><tr><td>売上</td><td>24</td><td>79</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>1</td><td>7</td></tr></tbody></table>	項目	FY2022	FY2025	売上	24	79	営業利益	1	7
項目	FY2022	FY2025																												
売上	134	152																												
営業利益	24	33																												
項目	FY2022	FY2025																												
売上	221	271																												
営業利益	15	23																												
項目	FY2022	FY2025																												
売上	24	79																												
営業利益	1	7																												

鉱産品事業、建材事業、光電子事業です。

鉱産品は鉱山資源の枯渇が進むエリアでの骨材需要を取り込むべく、積極的な増産投資を行い、また引き続き鉱量確保のための開発を進めていきます。

建材事業は環境に配慮した製品、現場の人手不足に対応した省力・省人化工法といったニーズに応えていきます。また都市部のインフラ整備の将来需要に備えていきます。

光電子事業は次世代LN変調器の市場投入を行っていきます。非通信領域でも受託モデルを発展させ、事業としての黒字化を図ります。

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TM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)

新規事業です。

新規事業はまだ開発・実証レベルのものも多く、これから事業を創出していく段階にありますが、今回の中期経営計画期間中に、少しでも多く事業化ができるよう取り組んでいきます。

内容は主にカーボンニュートラルに向けた取り組みを通じた事業化を目指すものですが、セメント・コンクリート分野だけにとらわれず、オープンイノベーションで様々な可能性を探っていきます。

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

経営基盤強化です。

これまで説明した事業戦略を実行していくために経営基盤の強化も並行して進めていきます。

人材戦略とDX戦略の実行により、効率の良い事業拡大を進められるようにします。

事業拡大に向け、研究開発戦略と知財戦略についても強化を図っていきます。

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

投資計画です。

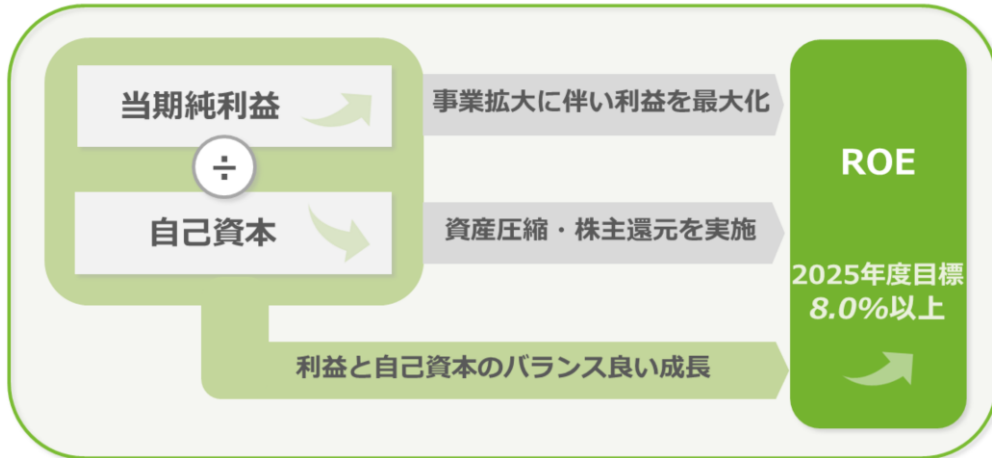
今回の中期経営計画期間中に総額1,080億円の投資を行う計画です。
そのうちカーボンニュートラル投資に170億円、成長投資・基盤整備に410億円充てていきます。

カーボンニュートラル投資は石炭使用量削減によるCO2排出削減と代替原料・熱エネルギー拡大のためのリサイクル受入増に繋がります。

成長投資では新材料事業での生産能力増強、豪州事業の川下展開のための投資を中心に行いたいと考えています。

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



財務方針です。

今回の中期経営計画ではROE8.0%以上を目標とします。

事業拡大により利益の最大化を図り、稼ぐ利益と資産圧縮で得られるキャッシュは持続的成長のための投資と株主還元バランス良く充てることによって資本最適化を徹底しROEを向上させます。

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

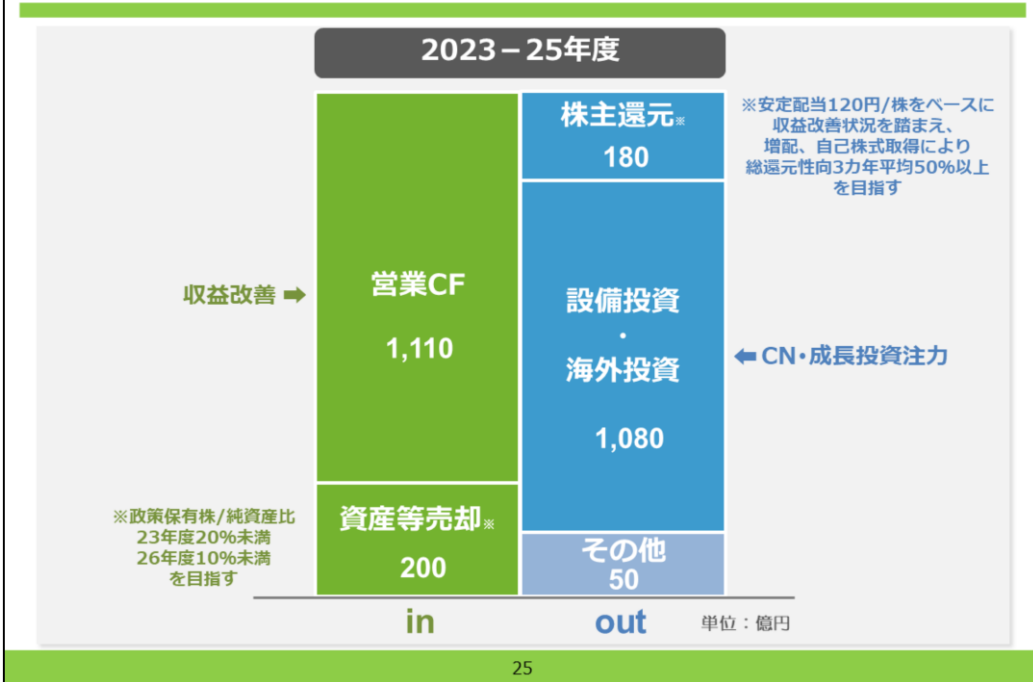
2023－25年度 中期経営計画期間
安定配当継続をベースに
総還元性向
3カ年平均 50%以上
を目指す

株主還元方針です。

収益改善を行い、安定配当を継続し、さらに株主への還元の充実を図っていきます。

具体的には安定配当継続をベースに総還元性向で3カ年平均50%以上を目指します。

キャピタルアロケーション



キャピタルアロケーションです。

今回の中期経営計画では、収益改善による営業キャッシュフローと政策保有株売却で得るキャッシュを原資として投資と株主還元をバランス良く行うことを考えています。

ESG（非財務）目標



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



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



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

ESG（非財務）目標です。

企業の持続的成長のため、財務価値と非財務価値を両輪で向上させていきます。

E、環境面では「SO-CN2050」カーボンニュートラルビジョン実現に向け、CO2排出量削減の推進を徹底します。

S、社会面では事業拡大を見据えた人材確保・育成・定着の取り組みを強化するとともに、人権配慮の取り組みを通じて社会との共存・共生を行っていきます。

G、ガバナンス面では住友大阪セメント コーポレートガバナンス基本方針に沿って、当社の持続的な成長と長期的な企業価値の向上を図っていきます。

全体像



「SOC Vision2035」を常に見続けながら、今回の中期経営計画で掲げた事業戦略、財務方針、非財務目標に着実に取り組むことで収益目標、経営指標達成を目指していきたいと考えています。

以上で説明を終わります。
ご清聴ありがとうございました。

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。