

2026-28年度
中期経営計画

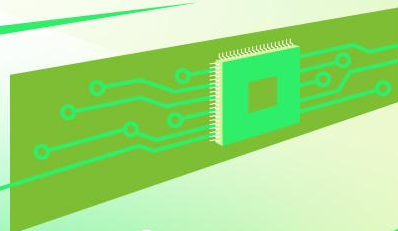
中長期ビジョン実現に向けた
企業価値創造の道すじ

2026年5月13日

 住友大阪セメント株式会社

Cementing Growth

成長を確かなものに



新中期経営計画では、前中期経営計画からの継続施策を早期に結実することに注力するとともに、中長期ビジョンの達成に向け新たな事業を始動させることで、成長のための基盤をより強固で確かなものにしていきます。

事業別ROICを導入し、事業別に設定したハードルレートを上回る収益性の実現を目指し、事業ごとに収益性、効率性指標をKPIとして設定することで社内での浸透を図ります。

株主還元については、引き続き3カ年平均で総還元性向50%以上を目標とするとともに、配当の下限を120円に設定しました。
より配当への意識を高め、機動的な自社株買いと組み合わせ還元を実施していきます。

引き続き、株主・投資家の皆様との対話を重視し、当社の現状と成長性を随時お伝えし、皆様とともに企業価値の向上に努めてまいります。



目次 Contents

- **01** 住友大阪セメントについて
- **02** SOC Vision2035「ありたい姿」に向けて
- **03** 前中期経営計画の振り返り
- **04** 新中期経営計画
- **05** 補足資料





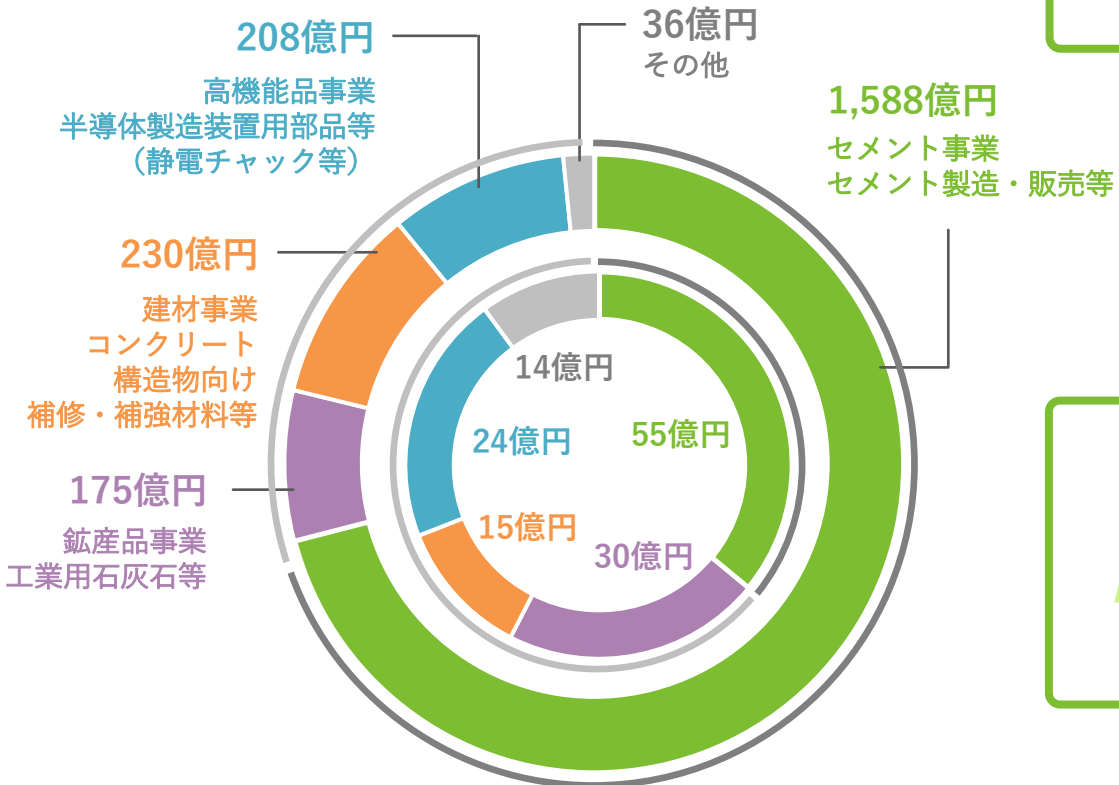
01

住友大阪セメント
について

26.3期事業別構成比 売上高（外円）・営業利益（内円）

26.3期売上高
2,237億円

26.3期営業利益
136億円



当社について

セメント需要は
20年で約半減。
一方、今後は老朽化した
インフラ更新等で
一定需要を予想

セメント価格の
適正化は進み
過去3年間で約**50%**上昇

当社は国内セメント
販売数量 第3位
安定した顧客基盤

コア技術を活かし
セメント以外の事業も
収益基盤に成長

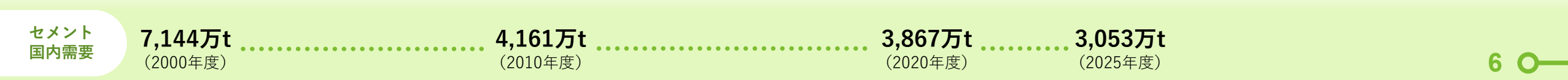
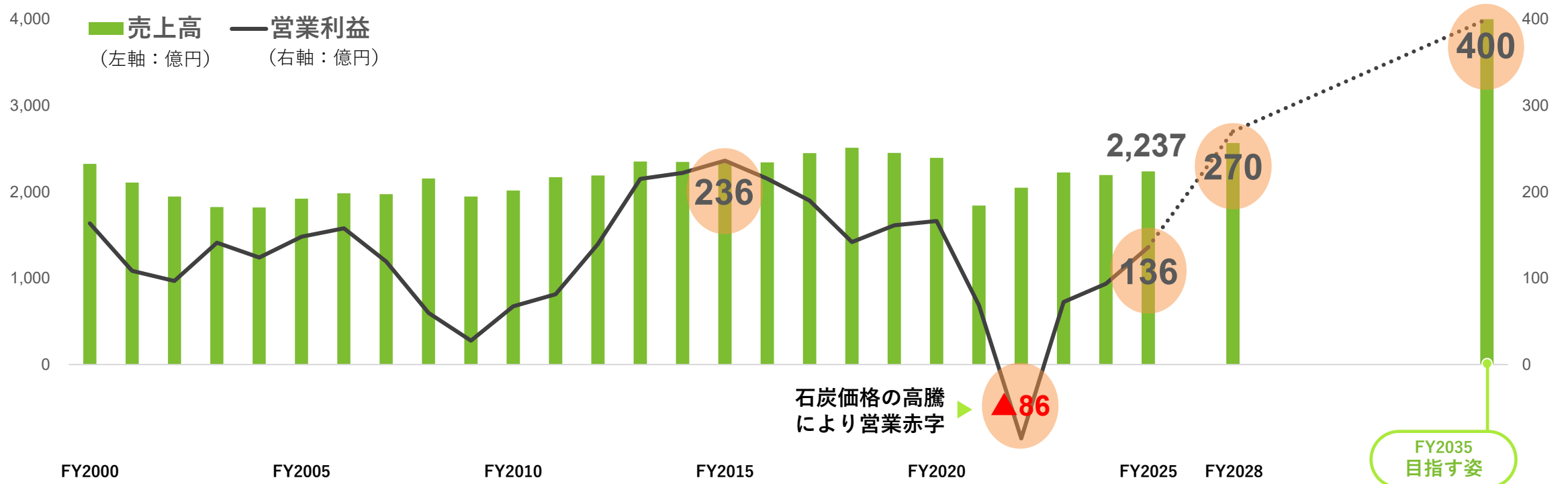
半導体製造装置向け
静電チャックは
業界の**主要サプライヤー**

中期経営計画では
営業利益 ほぼ倍増
29.3期 ROE 9%以上
を計画

事業ポートフォリオ
変革推進
中期経営計画で
ROIC > 資本コスト
6%実現

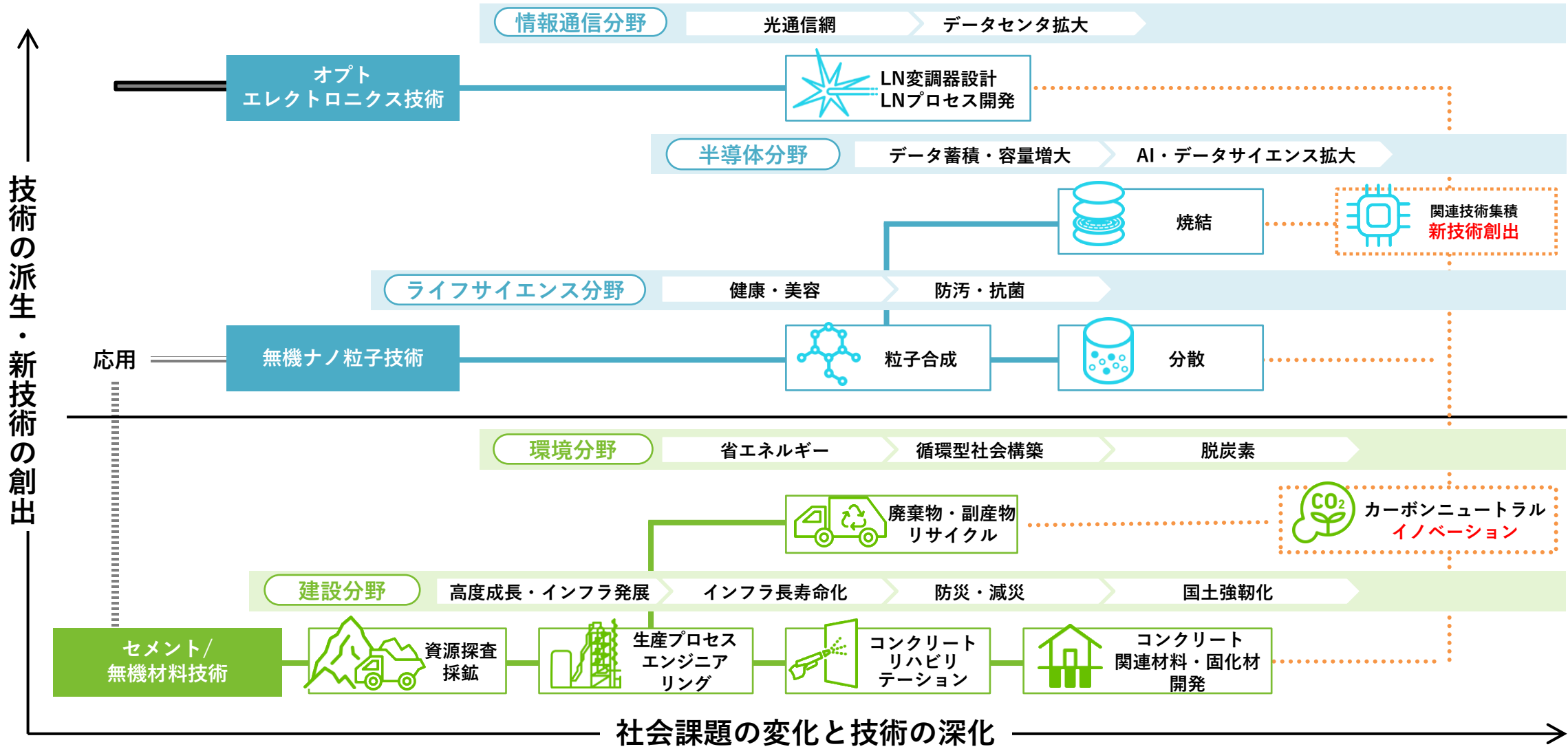
配当の下限を設定し
株主還元を推進
総還元性向 3カ年平均
50%以上

中期で収益性を回復、長期で成長を実現します



セメント製造プロセスで培った技術が成長の源泉

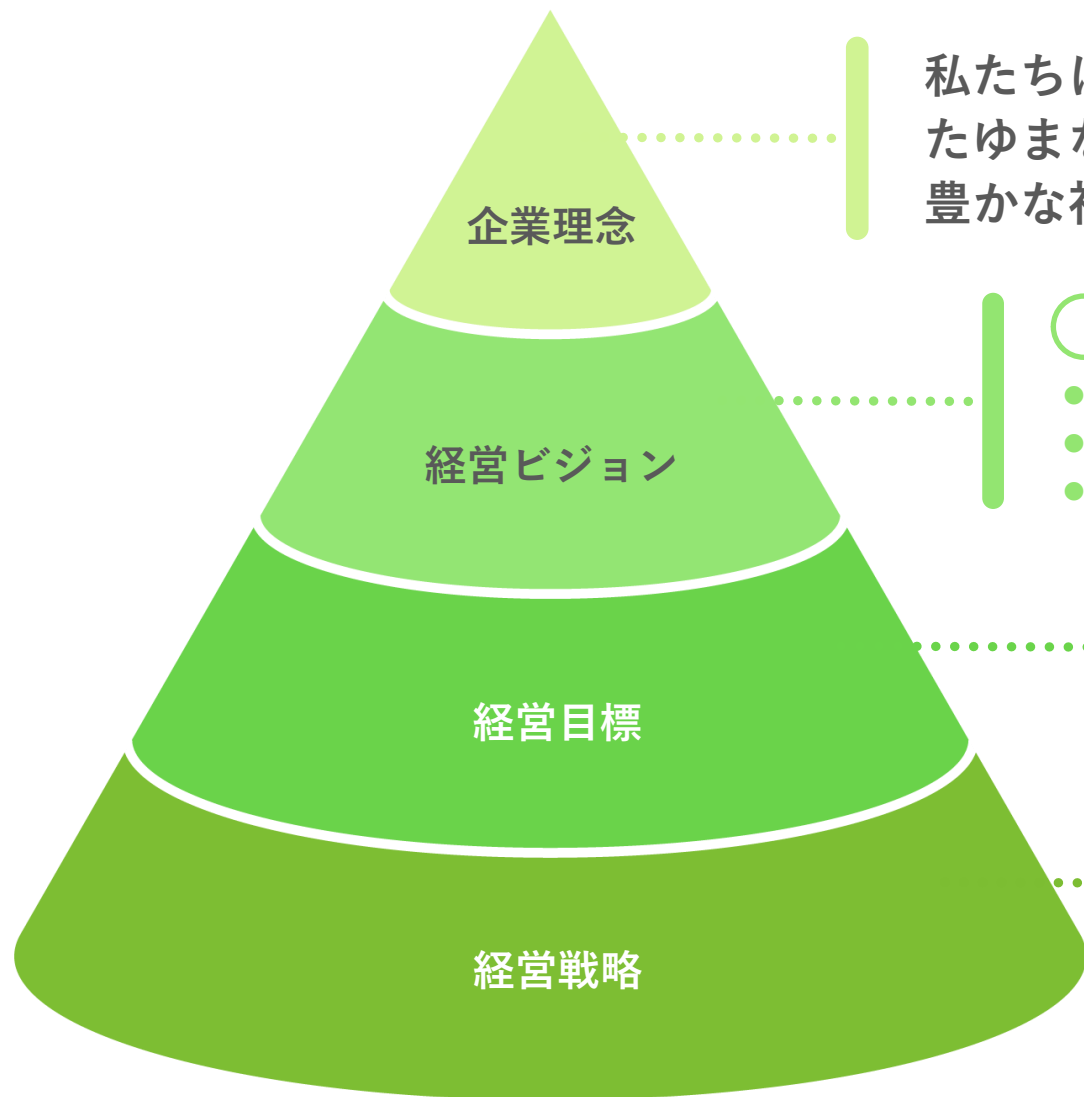
創業以来、独創技術を着実に培いながら、技術の応用等により事業領域を拡大し、関連する社会課題を解決しています。





02

SOC Vision2035
「ありたい姿」に向けて



私たちは、地球環境に配慮し、
たゆまない技術開発と多様な事業活動を通じて、
豊かな社会の維持・発展に貢献する企業グループを目指します。

SOC Vision2035

存在感のある会社

- 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
- 時代の要請に応えられる環境解決企業
- 脱石炭への挑戦



2035年度目標

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

2028年度目標

営業利益:270億円
(ROE:9%以上 ROIC:6%以上)

2026-28年度 中期経営計画戦略骨子

事業ポートフォリオ 変革推進 = 「既存事業の収益安定」をベースとした、「成長分野の拡大」と「新規事業の始動」

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% |

03

前中期経営計画の振り返り

前中計の振り返り① 業績：収益性は回復したが目標には及ばず

| 単位：億円 | 23.3期 | 26.3期計画 | 26.3期実績 |
|-----------------|----------------|---------------|---------------|
| 売上高 | 2,047 | 2,650 | 2,237 |
| 営業利益 【営業利益率】 | ▲85 【▲4.2%】 | 214 【8.1%】 | 136 【6.1%】 |
| ROE | ▲3.0% | 8.0%以上 | 5.8% |
| ROIC | | 5.0%以上 | 3.3% |

市場・外部環境

| | | | |
|--------------|---------|---------|---------|
| セメント国内需要 | 3,728万t | 3,800万t | 3,053万t |
| 石炭CIF (\$/t) | 280程度 | 250 | 135 |
| 石油 (\$/bbl) | 96 | 90 | 72 |
| 為替 (円/\$) | 135 | 130 | 150 |

26.3期 目標・実績乖離要因

- 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
- 半導体製造装置用部品（静電チャック等）販売回復遅れ

外部環境の当初見通しとの乖離

- 当初よりもセメント国内需要は低迷
- 人手不足、インフレの加速、諸資材の高騰

主な成果

- セメント価格の段階的な値上げ（ただし値上げ効果の一部は26.3期以降に発現）
- 秋芳2バース化工事の完了
- 静電チャックの生産能力増強に目途
- 栃木 人工石灰石パイロットスケール製造試験設備の竣工

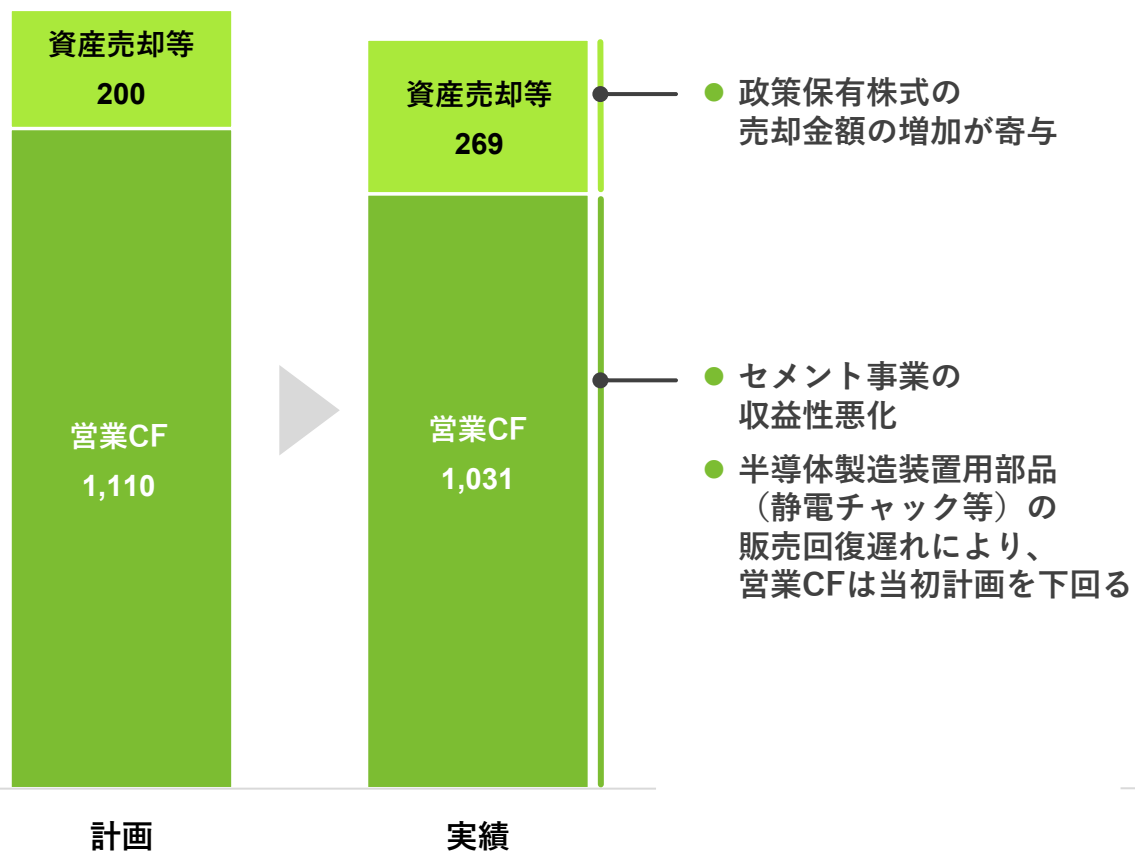
新中計に引き継ぐ課題

- 国内セメント事業最適体制の構築
- LN変調器事業の黒字化
- 半導体製造装置用部品（静電チャック等）の成長加速

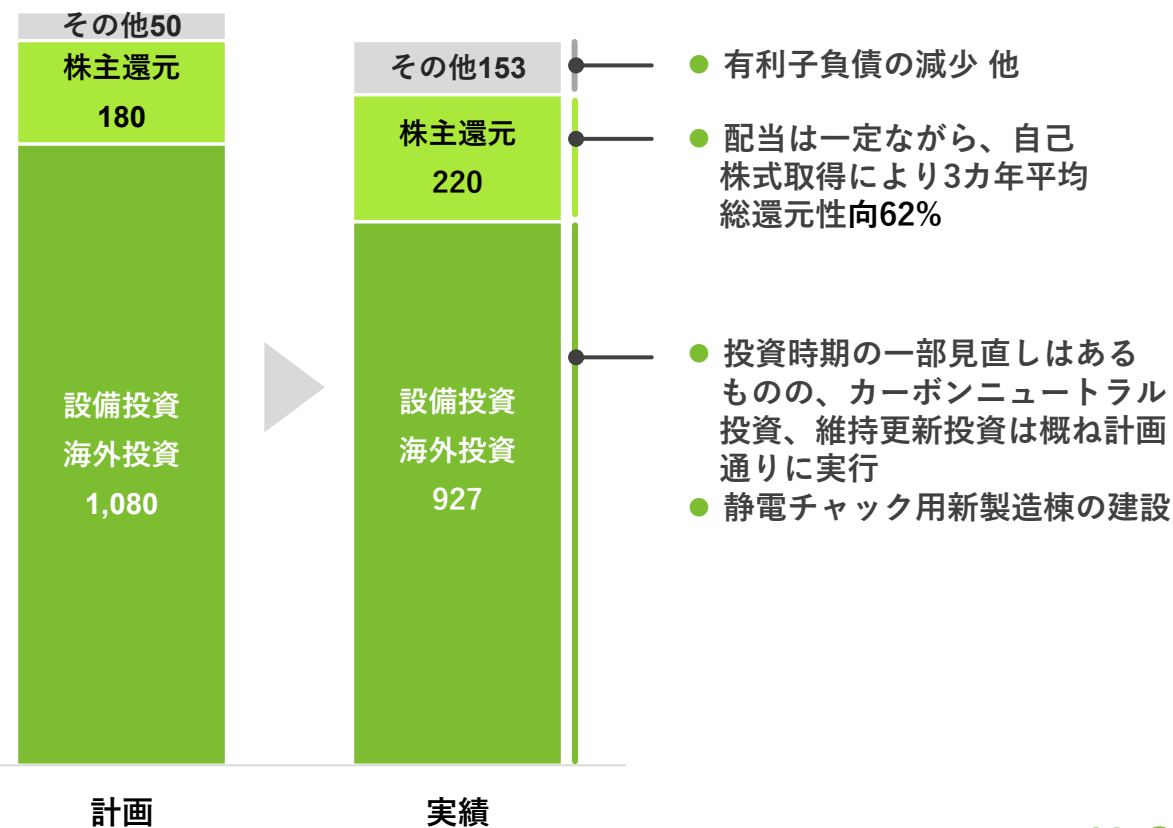
前中計の振り返り② キャピタルアロケーション： 営業CF減だが必要な投資は実行・株主還元は増加

前中計キャピタルアロケーション（億円）
（24.3期～26.3期）

キャッシュイン



キャッシュアウト





04

新中期経営計画

足元のWACC※を上回るROICの実現と、営業利益270億円達成を目指す

2028年度（2029年3月期） 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 +3.2pts | 2025年度比 +2.7pts | 下限配当 120円/株 |

2025年度実績

2026～28年度計画

| | | |
|--------------|---------|---------|
| セメント国内需要 | 3,053万t | 3,000万t |
| 石炭CIF (\$/t) | 135 | 150 |
| 石油 (\$/bbl) | 72 | 60 |
| 為替 (円/\$) | 150 | 150 |

※足元のWACCは5%程度と想定
(株主資本コストはCAPM法を参考に設定)

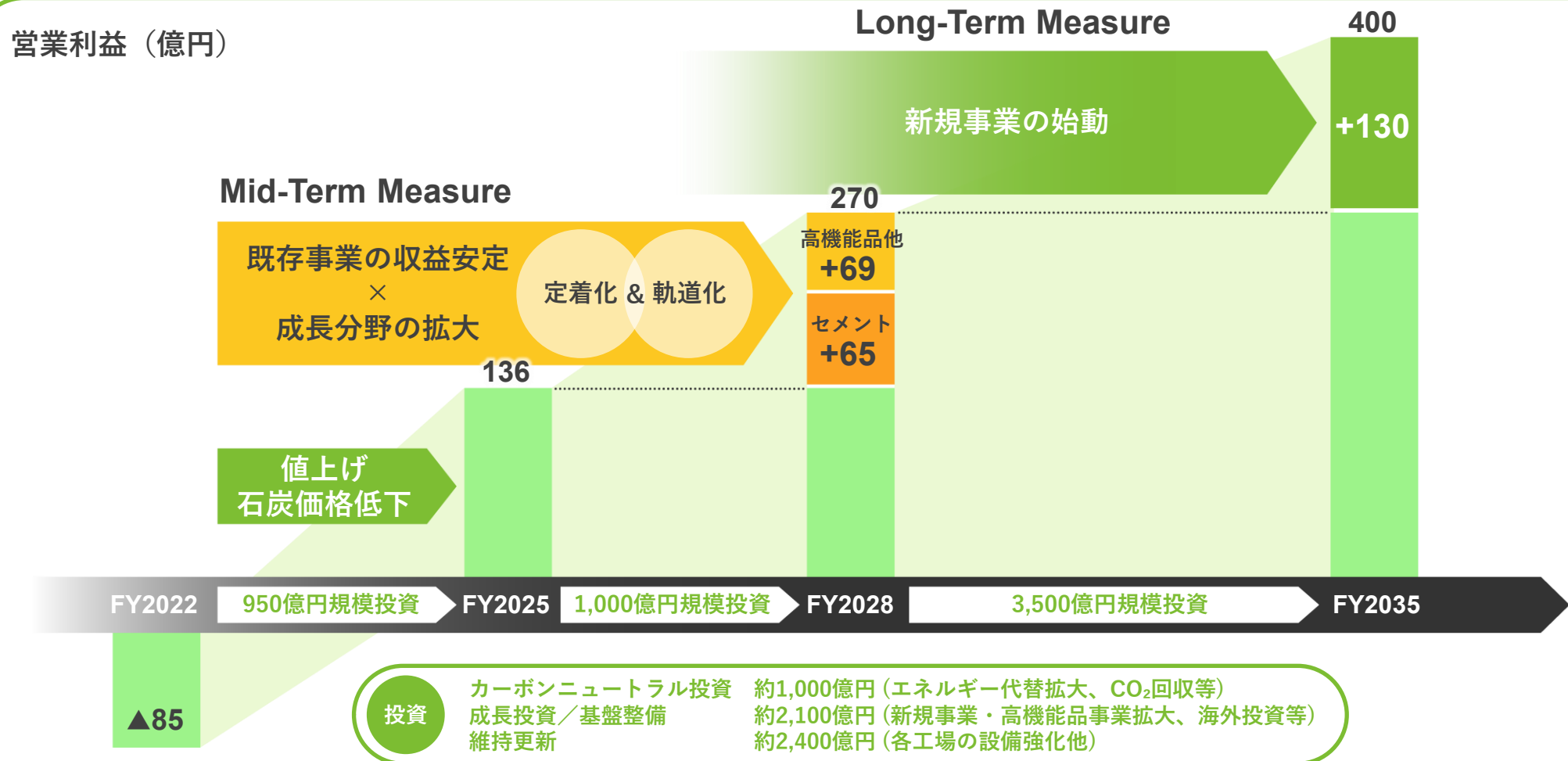
営業利益の道すじ：既存事業の収益安定×成長分野の拡大

既存事業の収益安定・成長分野の拡大
前中計および継続投資・施策の定着化・軌道化により、
その成果を早期に結実



新規事業の始動
SOC Vision2035実現に向けた新たな施策を始動する

営業利益（億円）



ROE向上

2025年度実績 5.8% / 2028年度目標 9%以上 / 2035年度目標 10%以上

1 事業ポートフォリオ変革による利益成長

- セメント事業を中心とした既存事業の収益安定化
- 成長分野の拡大（高機能品事業の利益成長）
- 新規事業の始動

営業利益

28年度目標 270億円 / 35年度目標 400億円以上

2 資本効率の向上 適切な財務・資本政策

- 適切な財務戦略・配当政策、政策保有株式の縮減
- 事業別ROIC・WACCによる事業ポートフォリオ管理

ROIC

28年度目標 6%以上 / 35年度目標 6.5%以上

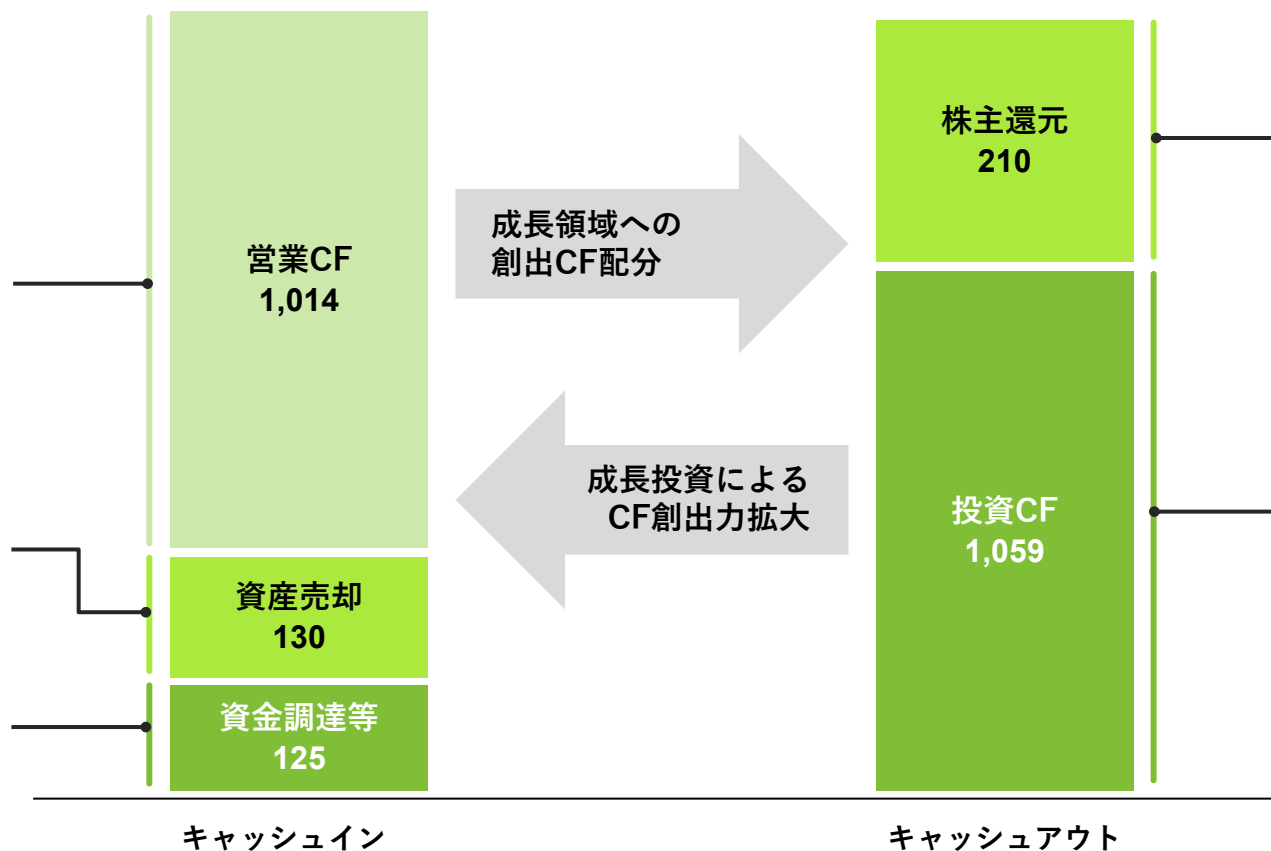
3 無形資産の成長

- ESG経営の深化
- 技術を活かした新規事業の確立
- 人的資本投資、DX投資の強化

成長投資と株主還元を意識した資金配分を実行し、将来のキャッシュフロー創出力を強化

新中計キャピタルアロケーション (億円)
(27.3期～29.3期)

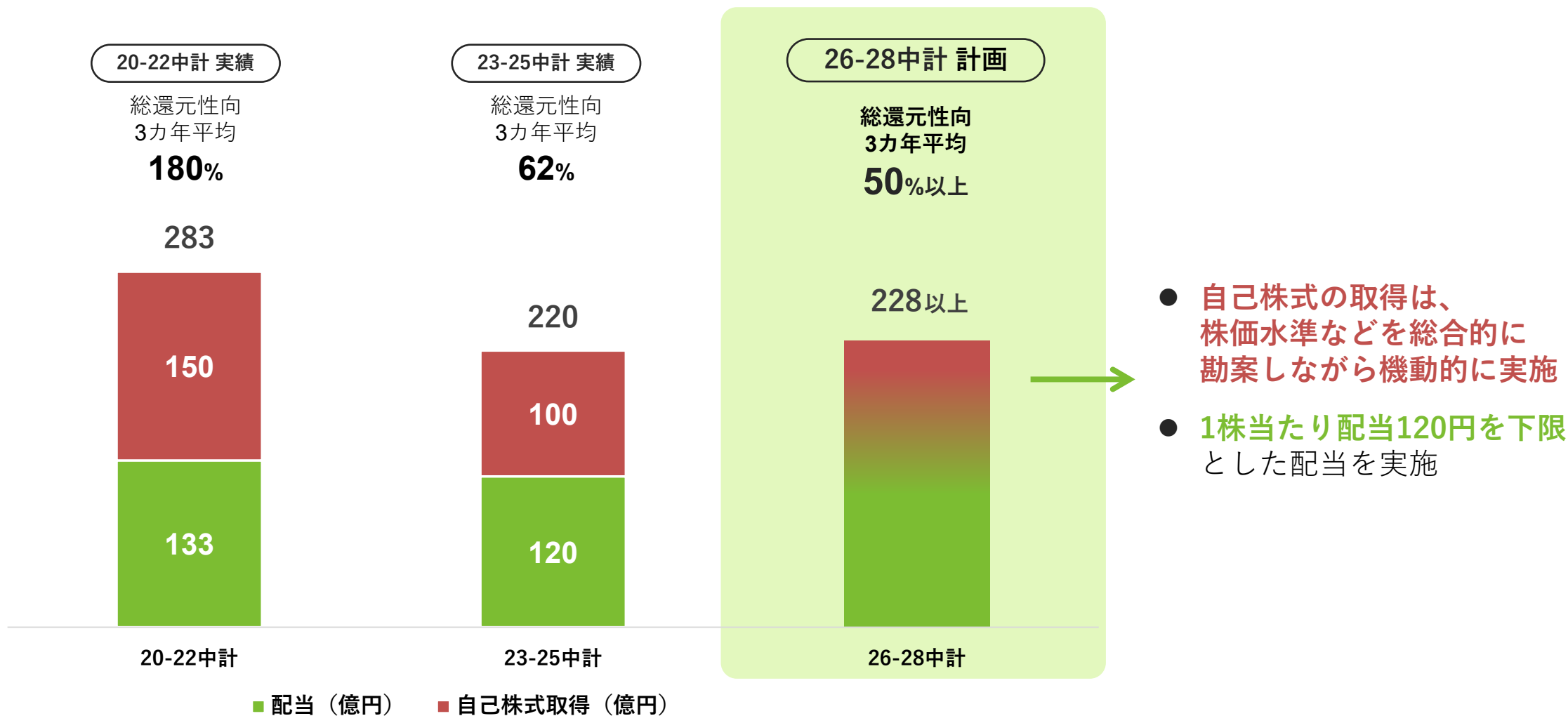
- 利益成長によるCF創出力の拡大
- 原材料/在庫圧縮によるCF創出
- 政策保有株式の縮減
29.3期末 10%未満へ
- 財務の安定性
(DEレシオ0.5～0.7倍)
を考慮した資金調達



- 総還元性向3カ年平均50%以上を目標とした株主還元

- カーボンニュートラル対応に向けた設備投資
- セメント事業強化のための投資
- 海外事業、高機能品事業成長に向けた投資

総還元性向 3カ年平均50%以上を維持しつつ、下限配当120円を基準として導入。



資本構成の最適化に向けた財務戦略

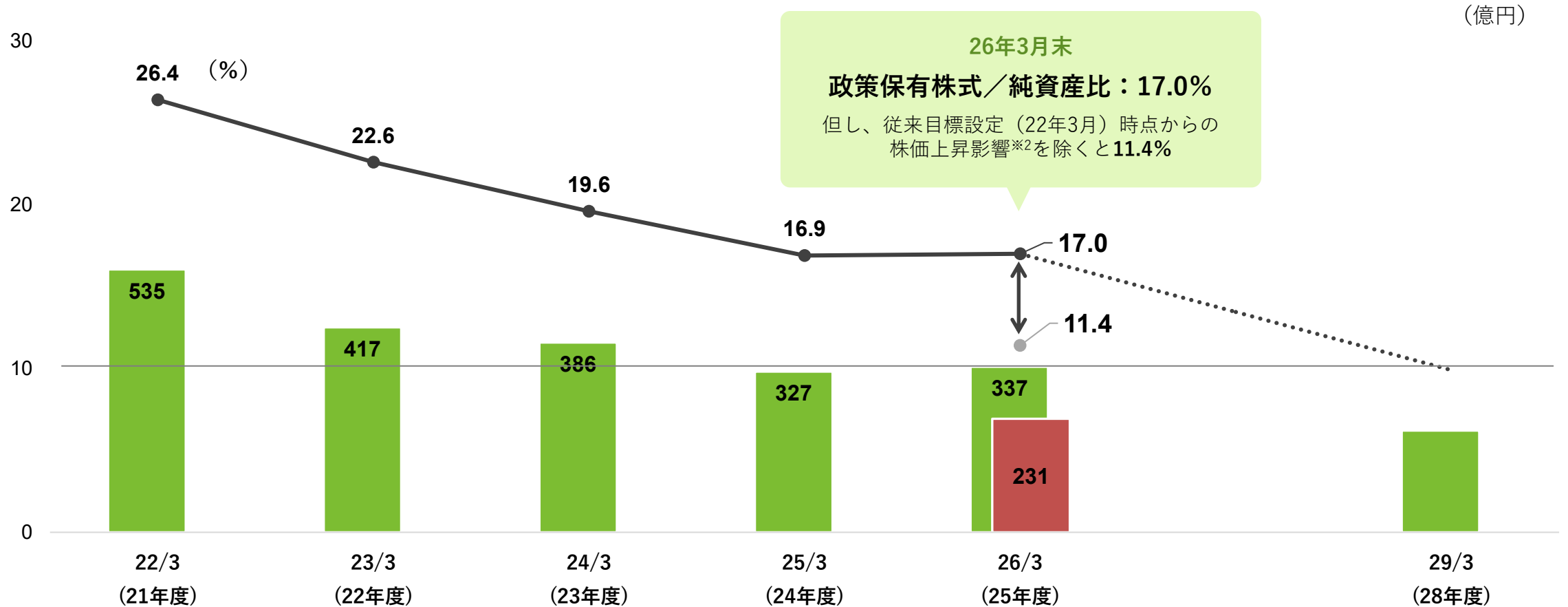
在庫圧縮など総資産のスリム化を実施し、運転資本の適正化を目指します。
また、財務健全性を確保する範囲内で有利子負債を活用していきます。

| | 20/3期 | 23/3期 | 26/3期 | 29/3期中計 |
|------------|-------|-------|-------|---------|
| 総資産 | 3,211 | 3,563 | 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 | 0.54 | 0.44 | 0.46 |

※ 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

政策保有株式※1の状況

本中計最終年度である29年3月末までに政策保有株式／純資産比10%未満を目指します。
 (従来目標:27年3月末)

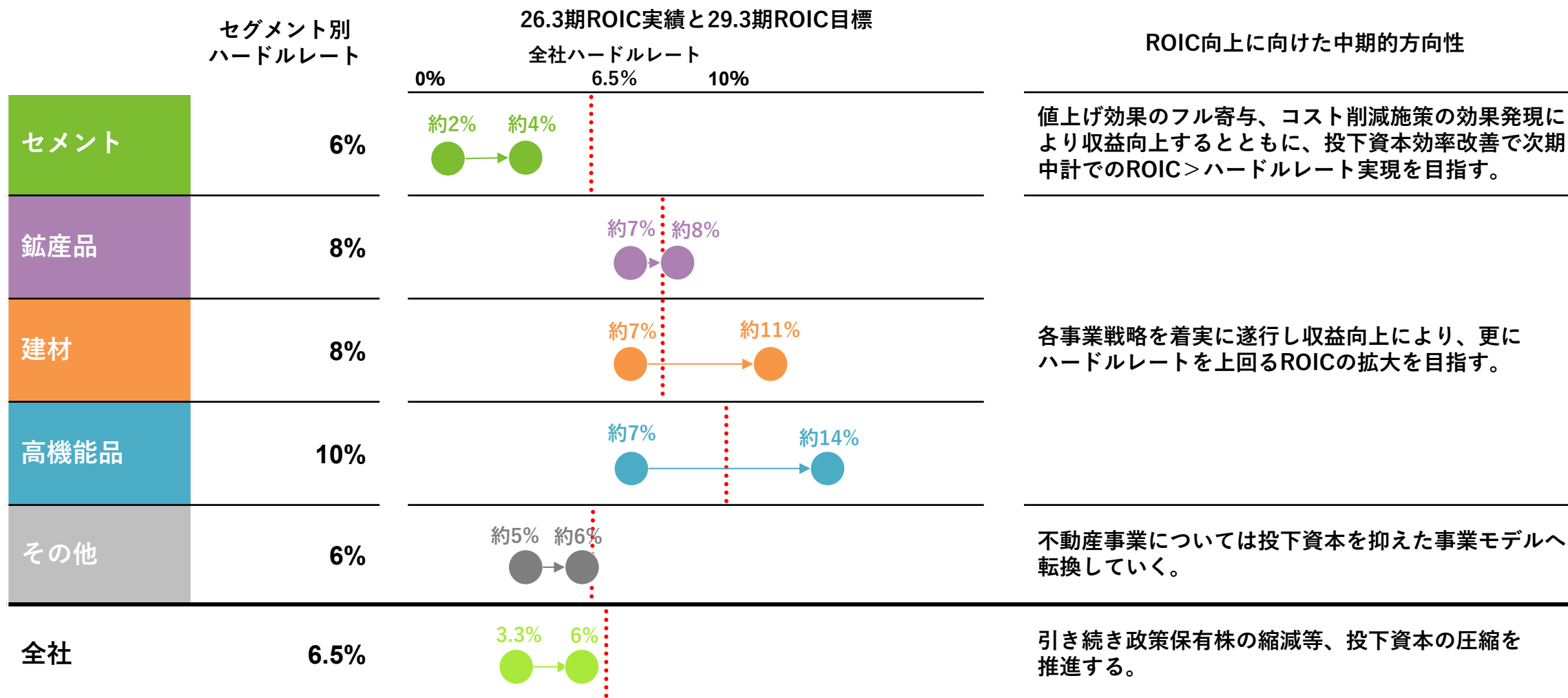


■ 政策保有株式 B/S計上額 ■ 政策保有株式 B/S計上額 (22年3月末株価基準)
 ● 政策保有株式 / 純資産 ● 政策保有株式 / 純資産 (22年3月末株価基準)

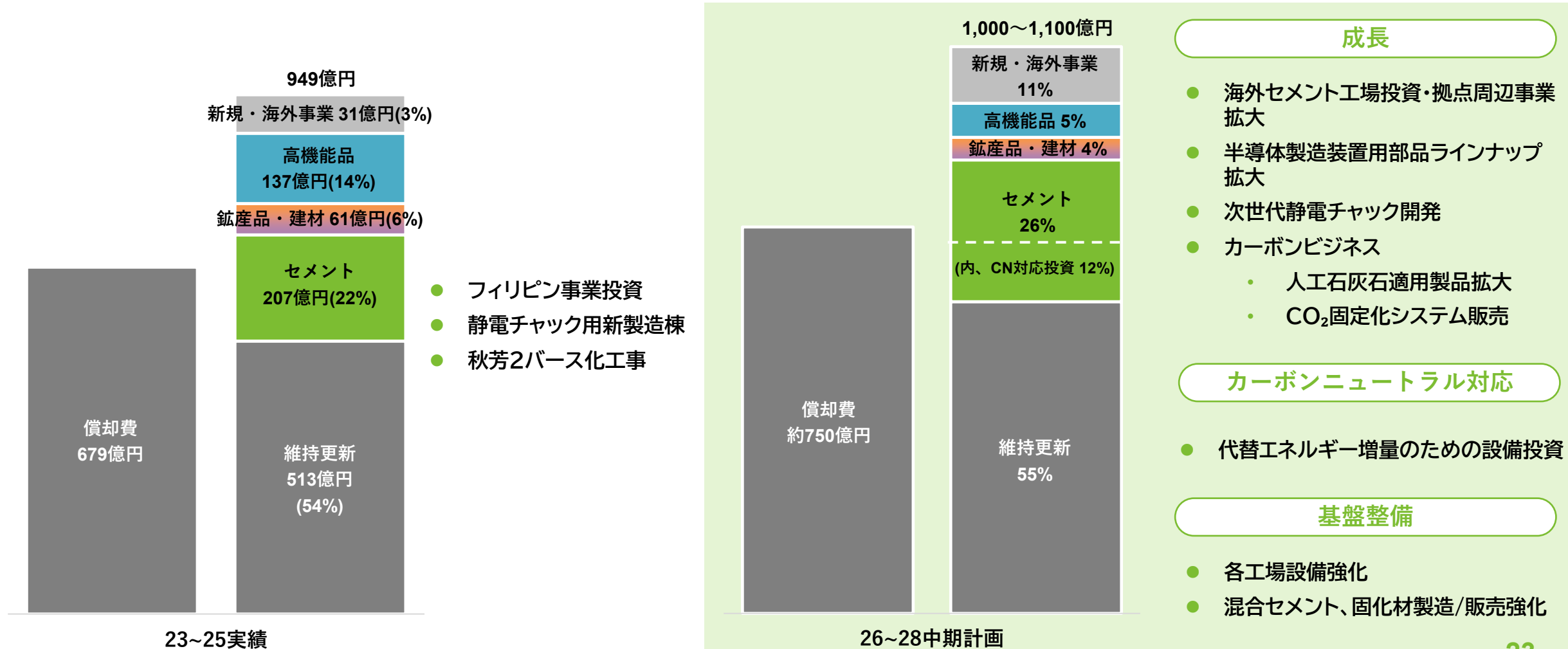
※1 政策保有株式 = 単体投資有価証券額
 但し、海外事業投資は除く
 ※2 株価上昇影響を除いた数値は、22年3月末時点の株価および純資産額に基づき計算

事業ポートフォリオマネジメントの強化へ

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し、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ます。



維持更新およびカーボンニュートラル(CN)対応投資(約700億円)は、償却費(約750億円)の範囲内で実施。成長投資は案件ごとにセグメント別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。



- フィリピン事業投資
- 静電チャック用新製造棟
- 秋芳2バース化工事

成長

- 海外セメント工場投資・拠点周辺事業拡大
- 半導体製造装置用部品ラインナップ拡大
- 次世代静電チャック開発
- カーボンビジネス
 - ・ 人工石灰石適用製品拡大
 - ・ CO₂固定化システム販売

カーボンニュートラル対応

- 代替エネルギー増量のための設備投資

基盤整備

- 各工場設備強化
- 混合セメント、固化材製造/販売強化

市場環境

- 建設投資額は横ばいから微増
- 低炭素セメント、固化材ニーズの高まり
- 国内最大級のリサイクラーとしてセメント産業へ底堅いニーズ

事業計画

- 過去投資分の刈り取り
(安定操業に加えリサイクル投資効果の発現最大化)
- 国内セメント・固化材の数量確保
- コストアップを勘案した適切な価格政策及び混合セメント・特殊セメントの継続的値上げ
- 低炭素セメント・固化材ニーズの取り込み

競争優位性

- 工場SSの立地バランス
- 顧客に密着した強固な営業基盤
- セメントリサイクル技術の優位性
- グループ海運会社および各輸送会社と連携した輸送力

- 基盤事業として、適切な資本コストを維持し、安定したリターンを創出

ハードルレート：6%

投資計画

- 事業基盤維持のための投資継続
- 事業領域拡大のための川下戦略・海外戦略を強化（アライアンス強化）
- 災害に強いセメント工場づくり（BCP強化）
- 首都圏の供給拠点の競争力強化

リターン

市場環境

AI活用の急拡大とデータセンタ建設による

- 半導体メモリ需要の増加
- スーパーサイクルの到来
- 半導体設備投資の加速

- 次世代型静電チャックの製造販売に向けた研究開発投資および新製造技術の確立
- 静電チャック製造工程での自動化/DXにより生産性向上と更なる高品質要求に対応

投資計画

事業計画

- 増産投資効果発現で足元の市場成長に伴う顧客需要を確実に取り込む
- 中長期戦略のもと、製品ラインナップ拡大を目指した開発・投資
- 成長分野（静電チャックをはじめとした半導体周辺機器）にリソース投入。研究、製造、マーケティング、営業の連携強化

競争優位性

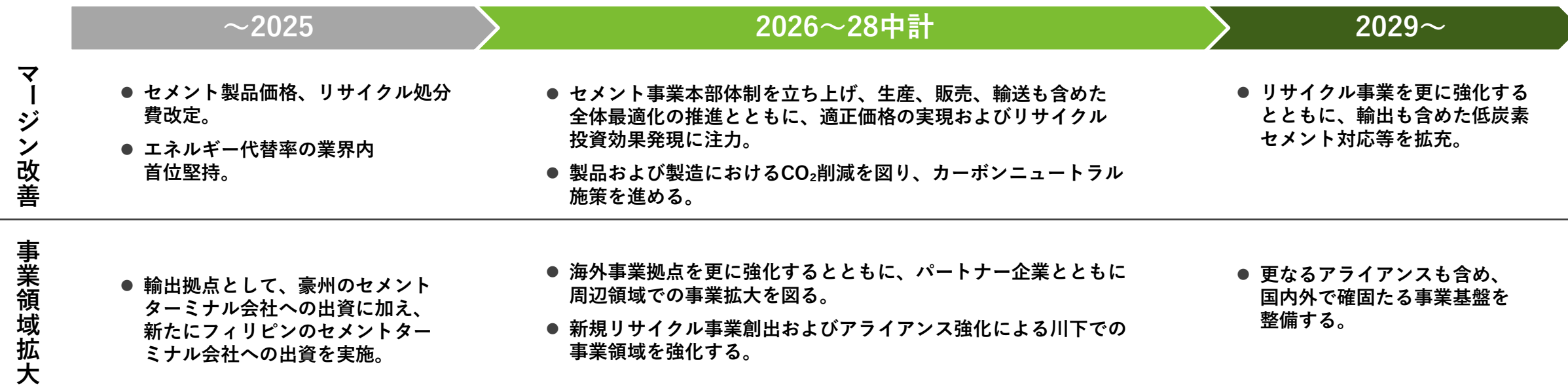
- 事業領域を絞りこんだ集中分野でポジショニングを獲得
- 長年培ってきた顧客との信頼性
- 材料開発を基盤とした独自の技術・知財

- 大きな成長が見込めるが、市場変動も大きいいため、高い資本コストを設定し、資本コストに見合うリターン獲得を目指す

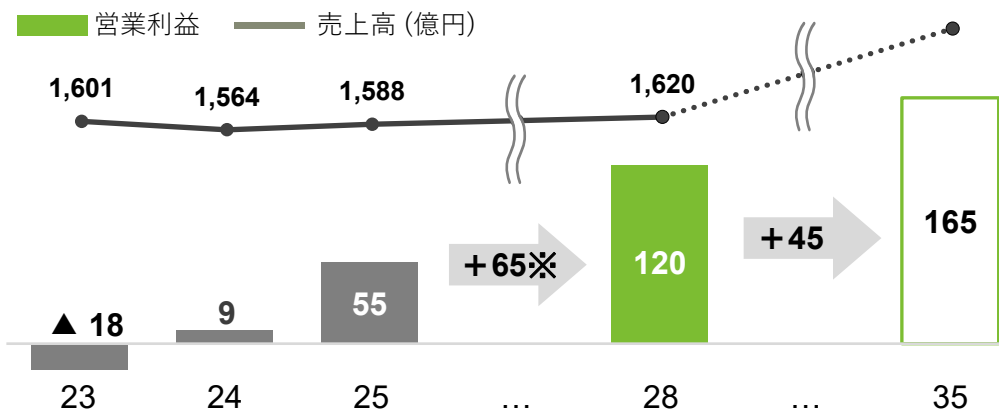
ハードルレート：10%

リターン

体制変革＝環境解決工場・多機能営業・最適輸送で高収益事業へ転換



内ヶ谷ダム (岐阜県郡上市)



※'25→'28営業利益増減内訳(+65)

- 販売・生産数量 (▲9)
- 値上効果(前中計分の一部) (+46)
- 製造コスト削減策をはじめとする各施策の効果発現 (+63)
- コストアップ 他 (▲35)

石灰石資源の高付加価値化へ

～2025

2026～28中計

2029～

安定供給

- 秋芳鉱山出荷設備更新工事完了により安定出荷体制構築。
- 秋芳鉱山出荷2バース運用開始により、既存顧客への安定供給を確保するとともに海外新規顧客の需要取り込み。
- 石灰石製品、骨材の適正価格に向けた取り組み継続。
- 工業向け高品位石灰石安定供給および骨材(砕砂)事業の強化。

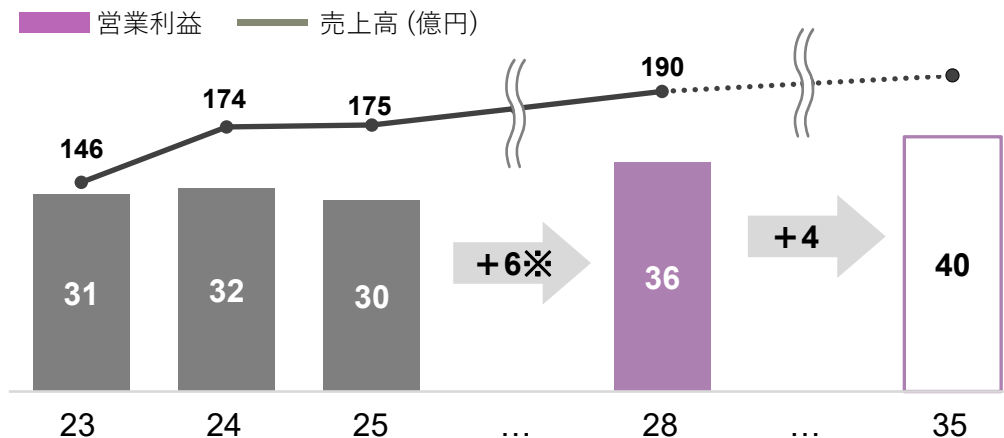
- 新鉱区開発へ向けた準備。
- 長期開発計画に沿い、自社リソースを最大化する。
- 外部アライアンスも活用し、安定供給体制の下で顧客のニーズに合った販売を強化する。

資源確保

- 各鉱山での資源確保の推進。
- 協調採掘の推進、新鉱区の探査及び用地確保等、各鉱山での資源確保の推進。



秋芳鉱山出荷バース (山口県長門市)



※'25→'28営業利益増減内訳(+6)

- 値上効果 (+5)
- 秋芳2バース化効果等 (+3)
- コストアップ他 (▲2)

充実した環境配慮製品群・省力化・省人化を実現できる製品・工法による環境負荷低減

～2025

2026～28中計

2029～

基盤整備

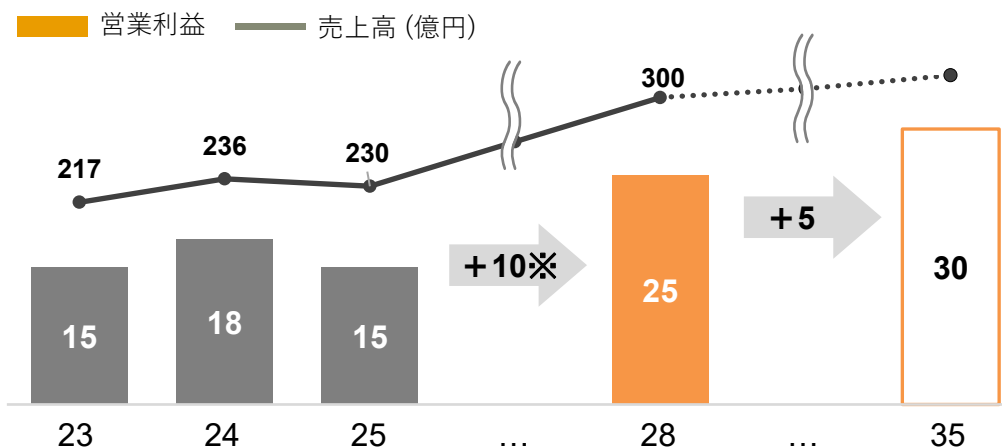
- 塩害対策など基盤技術の工法を確立。
- 注力分野において継続的な受注を獲得。
- 現行商品について、顧客ニーズに応じた用途拡大を図る。
- 道路、上下水道、鉄道大規模改修等のニーズに対して、材工両面での受注を獲得。
- 製造設備整備とともに人手不足に対応する工法開発推進。
- コンクリート構造物の脱炭素、耐腐食に対応。
- 防衛防災分野での事業強化。
- ICT技術活用による省力化。

技術開発
事業拡大

- 新規コンクリート二次製品(合成BOX)の市場投入
- ジオポリマー技術や、人工石灰石の適用製品等、低炭素製品技術確立し、製造販売体制の構築。
- 低炭素製品を中心に当社製品ラインナップのブランド構築。



橋梁床板補修



※'25→'28営業利益増減内訳(+10)

- 値上効果 (+4)
- 補修材料の拡販等 (+11)
- コストアップ 他 (▲5)

非セメント事業の売上50%を担う中核事業体、独自技術による超スマート社会の実現

～2025

2026～28中計

2029～

成長・新商品

- 電子材料事業の能力拡大投資を推進。
- 光電子機器事業の生産体制の強化。

- 静電チャックの既存製品の増販、同じく半導体製造装置向け製品であるミニヒーターの拡販および新製品の研究開発に注力。
- 光電子機器事業の製造受託拡大。

- 半導体製造装置向け製品分野において、新製品も含めて更なる事業拡大を推進する。
- LN変調器、超高速光変調部品の拡販。

事業再構築

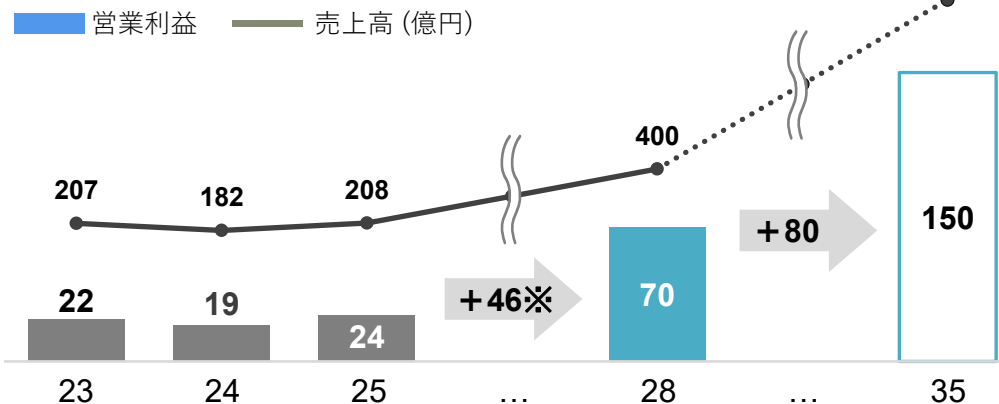
- LN変調器事業の体制スリム化とともに、次世代製品の上市準備。

- LN変調器事業において、次世代製品(CDM)販売開始、超高速光変調部品(サブアセンブリ)販売準備。
- 化粧品材料事業の収益改善・塗料事業の生産体制再編。

- ナノ材料事業の拡充。(カーボンニュートラル貢献製品の開発と販売)



電子材料新製造棟 (千葉県市川市)



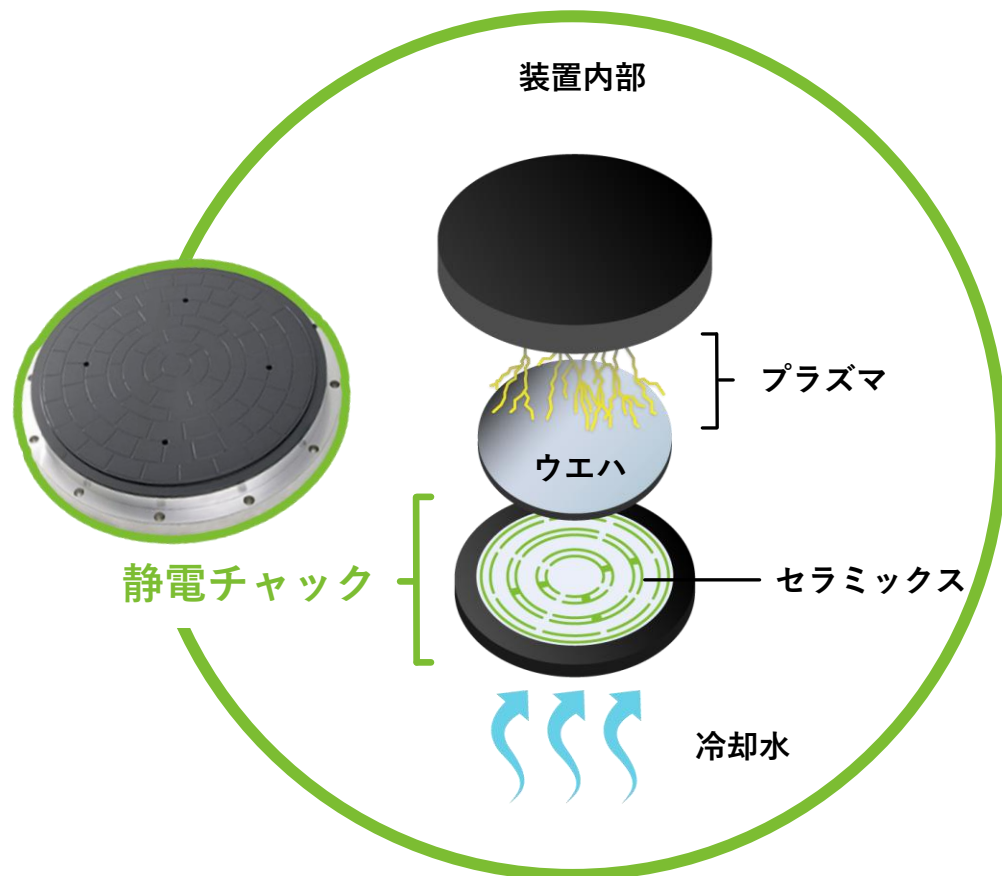
※'25→'28営業利益増減内訳(+46)

- 静電チャック増販等 (+46)
- 化粧品材料増販等 (+4)
- 光関連製品増販等 (+4)
- コストアップ他 (▲8)

高機能品事業の主力製品である静電チャックは、半導体製造装置の重要部材です



エッチング装置



静電チャックとは

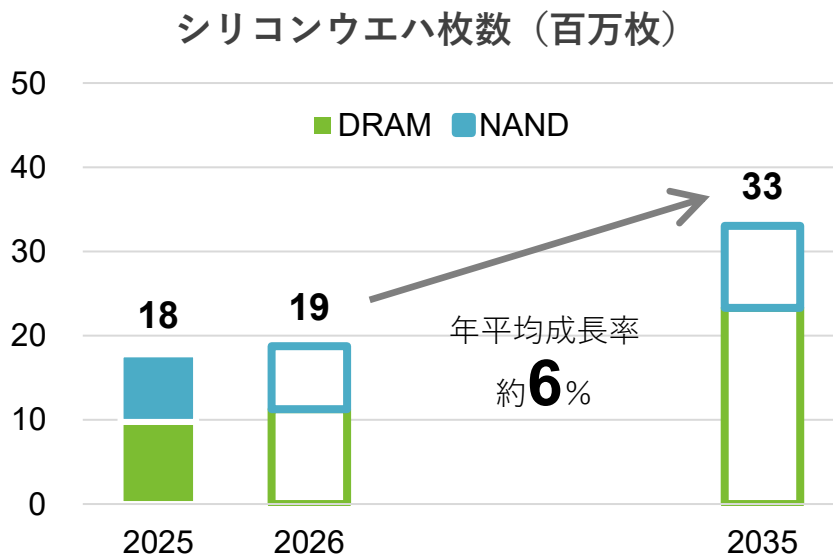
- 静電気力でウエハを固定する半導体製造用装置部品

静電チャックへの要求事項

- 耐プラズマ性
- 高吸着力
- 均熱性

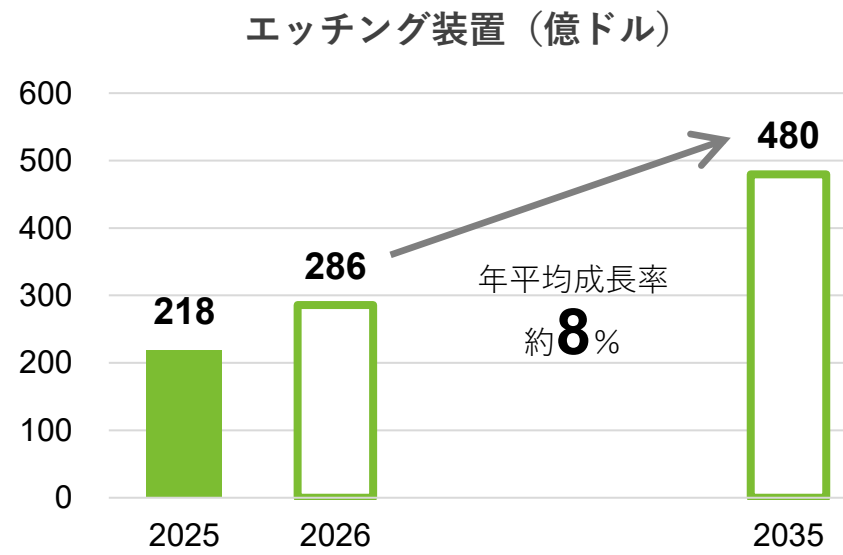
静電チャック市場は「高成長」 + 「安定成長」

生成AIを背景に
メモリ半導体製造用
シリコンウエハは高成長



出所：Tech Insight (2026/4)

シリコンウエハを
エッチングする装置は拡大
静電チャックの需要も増加



出所：Tech Insight (2026/4)

01

当社の3つの技術優位性

表面加工技術



高温・高電圧に耐えられる
高耐久性セラミックス
焼結技術

均一な粒子を実現する
無機・ナノ粒子合成技術



02

技術優位性を活かした事業展開

セメント事業で培った無機材料技術の知見

ナノ粒子の合成、粉体制御・焼成・
結晶構造の最適化などのノウハウを蓄積

無機材料の知見を半導体製造装置部品に応用

半導体製造装置部品では微細加工や
高耐電圧に対応するため材料が重要

早期参入と顧客との開発

当社は早期に静電チャック市場に参入
半導体製造装置メーカーとの開発を通じて、
技術を磨いてきた

静電チャックに
求められる特性

均熱性能

高耐久性能

吸着性能

当社の対応力

均熱性

- シリコンウエハの温度均一性
(微細化が進むエッチング工程における生産性に貢献)

高耐久性

- 高い耐プラズマ性・耐摩耗性
- 長寿命

当社の特徴 (対応力の背景)

- 無機・ナノ粒子合成技術、セラミックス焼結技術を活用した自社開発の高純度SiC微粒子とアルミナの複合材料
- 市場動向や顧客要求に対応可能な技術開発力

材料開発を起点とした独自の基盤技術とそれを担保する知的財産

新規事業の始動

カーボンビジネス：人工石灰石(NEDO事業を通じ)技術確立・人工石灰石ビジネスモデルの開発

2026-28年度

製法確立・最適化

2030年度以降

栃木 人工石灰石
製造試験設備 運用

人工石灰石製造試験設備
スケールアップ

社会実装



■ 栃木 人工石灰石 パイロット スケール 製造試験設備



■ 試験販売開始

● 建設GX分野：人工石灰石利用製品群



人工石灰石単品



カーボンリサイクル
セメント(CRC)



PCa製品等

● 非建設GX分野：各種製品の原料(充填材)



紙製品



樹脂製品



ゴム製品

■ 海外展開企業とのタイアップ (グローバルサウス採択事業)

- Ca含有廃棄物処理
収入拡大
- 関連製品の上市
- 製造システムの
国内外への販売拡大



研究開発・ 要素技術開発

- カーボンビジネス (CO₂資源化等)
- 未利用資源有効活用 (工場ガスNox資源化等)

藻場礁等の
ブルーカーボン製品



グループの持続的な成長を支えるための経営基盤強化

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ランドスケープ推進)

人財戦略

- 新人事制度の導入と定着、人財基本方針の浸透、人財確保と育成

E 環境

- 2050年カーボンニュートラルへ向けた取組(SOCN2050の推進)
- 地球環境への配慮(大気・水・土壌汚染防止)、廃棄物削減、生物多様性の保全

S 社会

- 安全衛生の徹底、人権尊重の推進、地域社会との共生
- 社内風土改革

G ガバナンス

- コンプライアンス・リスクマネジメント体制の強化
- 取締役会の実効性評価向上、役員報酬制度の見直し

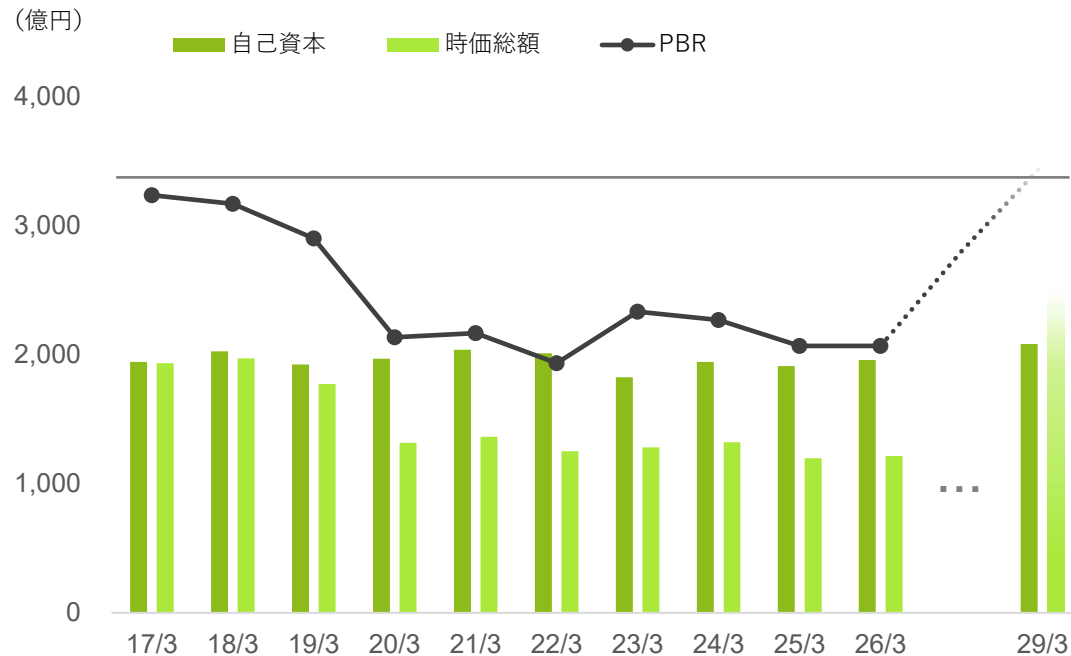
DX戦略

- データとデジタル技術の活用による業務の高度化・効率化
- 情報セキュリティ対策

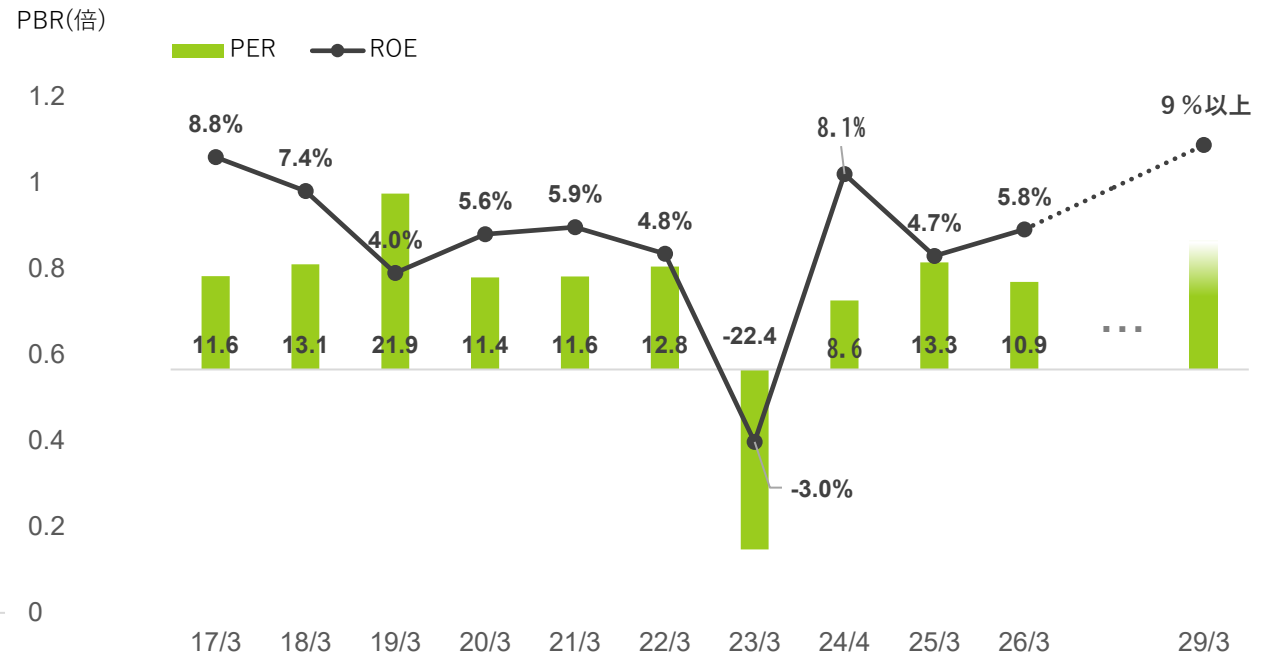
PBRは、セメント需要・エネルギー価格の動向、GHG多排出産業としての移行リスクなどから、長期にわたり1倍割れが続いています。

その向上のためには、収益性・成長性・資本効率の改善につながる事業戦略および資本市場の理解促進・認識ギャップの解消につながる情報開示・対話強化が不可欠であると認識しています。

PBR（株価純資産倍率）

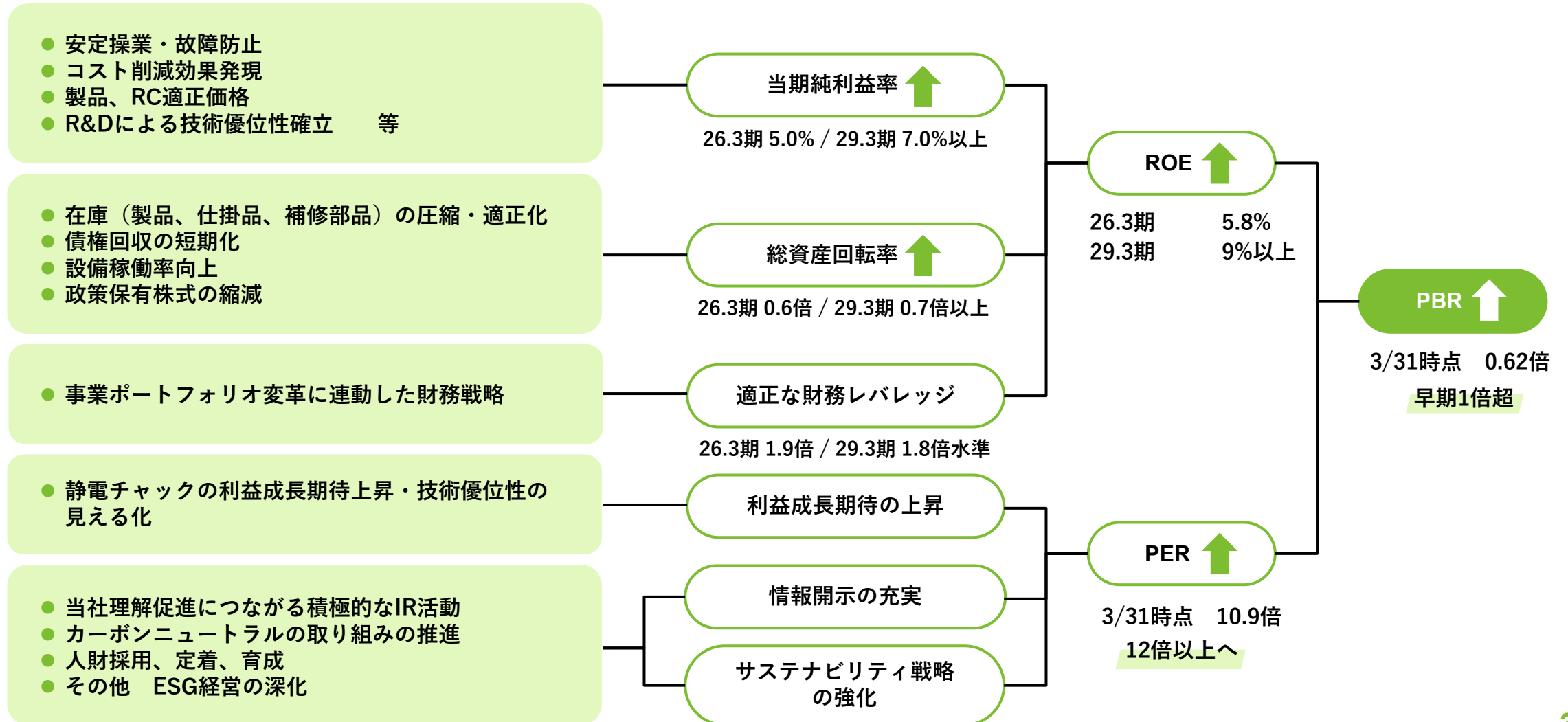


ROE・PER（株価収益率）



PBR1倍超の早期実現に向けた取り組み

具体的な取り組みに落とし込むことで社員の意識改革を図り、早期のPBR1倍超を実現します。



新中期経営計画では、前中期経営計画からの継続施策を早期に結実することに注力するとともに、長期ビジョンの達成に向け新たな事業を始動させることで、成長のための基盤をより強固で確かなものにしていきます。

事業別ROICを導入し、事業別に設定したハードルレートを上回る収益性の実現を目指し、事業ごとに収益性、効率性指標をKPIとして設定することで社内での浸透を図ります。

株主還元については引き続き3カ年平均で総還元性向50%以上を目標とするとともに、配当の下限を120円に設定しました。
より配当への意識を高め、機動的な自社株買いと組み合わせ還元を実施していきます。

引き続き、株主・投資家の皆様との対話を重視し、当社の現状と成長性を随時お伝えし、皆様とともに企業価値の向上に努めてまいります。

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。
-

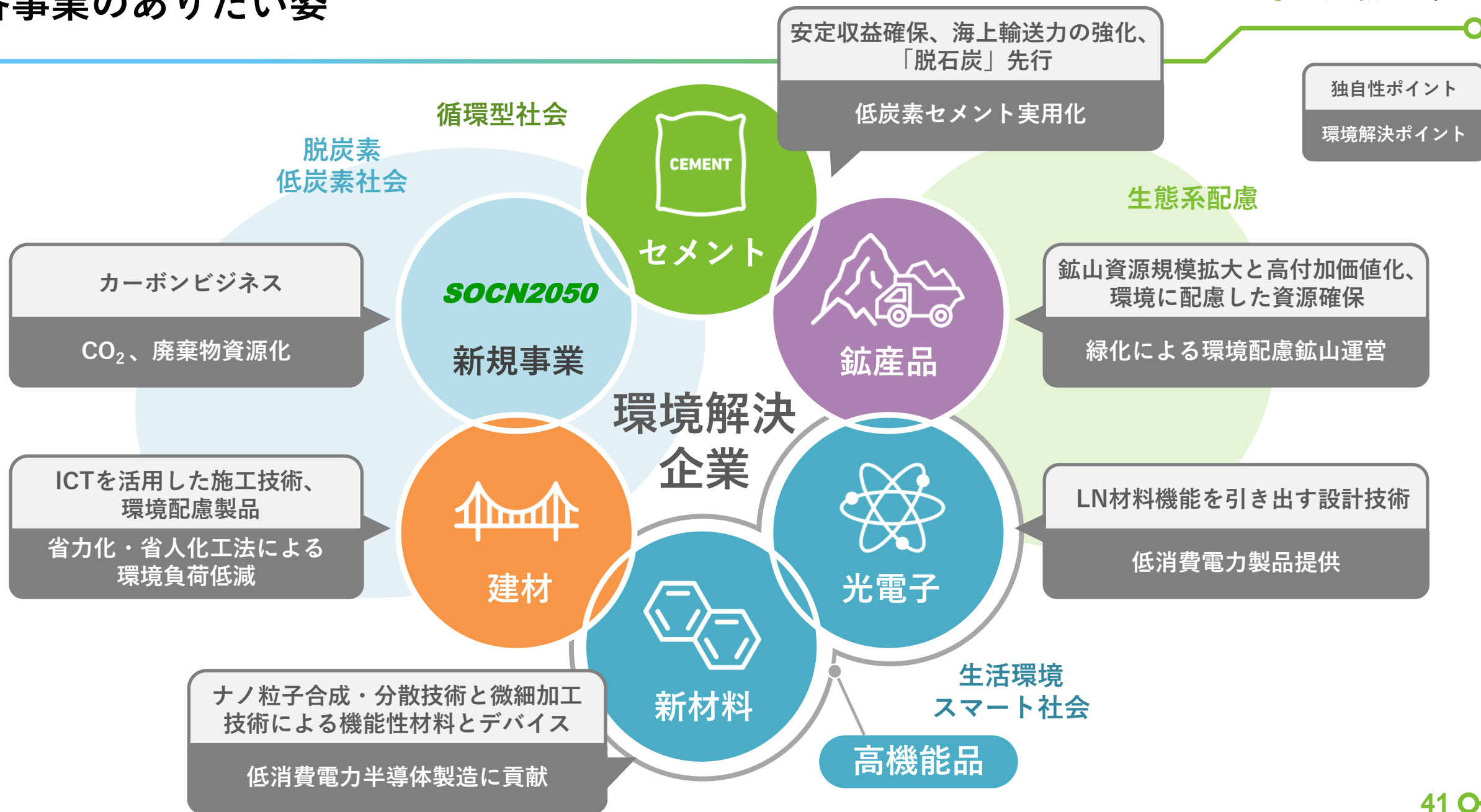
 住友大阪セメント株式会社



05

補足資料

各事業のありたい姿



2035年までに想定される外部環境変化

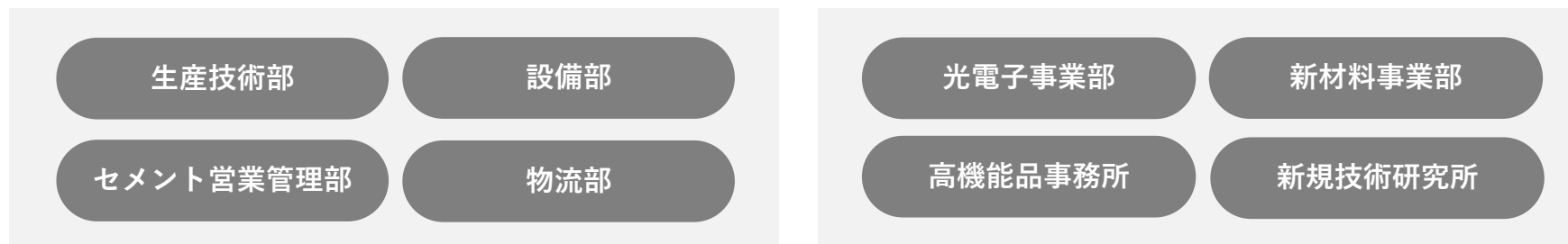
機会／リスク

| | 2035年までに想定される外部環境変化 | 機会／リスク |
|--------|---|--|
| 国内 | <ul style="list-style-type: none"> ● 国内セメント市場縮小 ● 建設労働人口減少(高齢化/若者減少) ● インフラ老朽化 ● 自然災害・気候変動による激甚化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 防災インフラ需要増 ● 省力化シフト ● 工場稼働率減 ● 安定操業困難 |
| 海外 | <ul style="list-style-type: none"> ● 豪州,フィリピン,中国,台湾の状況変化 ● 経済安全保障リスク(直近における中東情勢) | <ul style="list-style-type: none"> ● 既存投資国発展 ● 混合セメント需要増 ● 追加投資 ● 石油由来物資の調達困難/コスト増 |
| 事業環境変化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素・循環型社会構築 ● 原材料(資源)・修繕価格および金利の上昇 ● エネルギー価格変動 ● 再生可能エネルギー普及 | <ul style="list-style-type: none"> ● 低炭素製品需要増 ● リサイクル機会拡大 ● CO₂資源化ニーズ ● クリンカ比率減 ● 対応コスト増 ● 売電事業継続性 ● CP負担増 |
| 社会変化 | <ul style="list-style-type: none"> ● デジタル機器高度化 ● 通信網の大容量化 ● 半導体市場の成長(AI) ● 少子化・自動化/無人化 ● 働き方・生活スタイル変化 ● リスクの多様化(感染症/情報漏洩/風評等) | <ul style="list-style-type: none"> ● 変調器/静電チャック需要拡大 ● 働きやすさ改善 ● 企業価値向上機会 ● 開発競争激化 ● 人財確保困難(後継者不足) ● 企業信用失墜リスク |

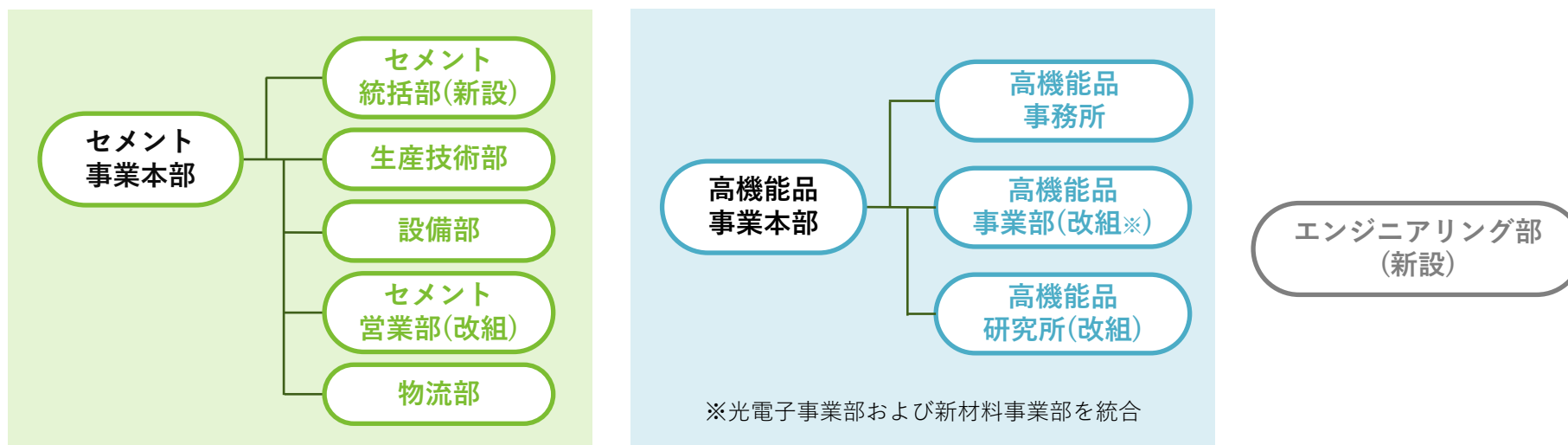
事業本部制への移行で事業ポートフォリオ変革を推進

当社は、中長期ビジョン「SOC Vision2035」において掲げる事業ポートフォリオ変革の実現に向け、組織体制の一層の強化を図るため、以下のとおり組織改正を行いました。

これまで



2026年
4月以降



期待される効果

セメント事業の全体最適を目指し、事業の各部門の連携強化により、収益を安定させる

半導体関連市場をターゲットとし、事業部門、研究部門、事務部門の連携を強化し、技術革新により新製品を創出、高機能品事業の拡大推進を図る

26-28中計戦略骨子：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 | | |
| | | 収益基盤拡大 | 収益改善・構造転換 | |
| セメント | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 秋芳 砕砂生産 | <ul style="list-style-type: none"> 秋芳2バース化 安定出荷確立 | <ul style="list-style-type: none"> 剝土強化/資源確保 | <ul style="list-style-type: none"> 鉱区開発 |
| 建材 | <ul style="list-style-type: none"> 道路/上下水道/鉄道関係の補修事業拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズに応じた用途拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 製造設備の整備 | <ul style="list-style-type: none"> 環境配慮補修製品の展開 |
| 高機能品 | <ul style="list-style-type: none"> 半導体製造装置分野での水平展開 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> LN事業再構築 ナノ材料事業収益改善 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | | | <ul style="list-style-type: none"> 不動産賃貸モデル転換 | <ul style="list-style-type: none"> カーボンビジネス（人工石灰石関連事業拡販） |

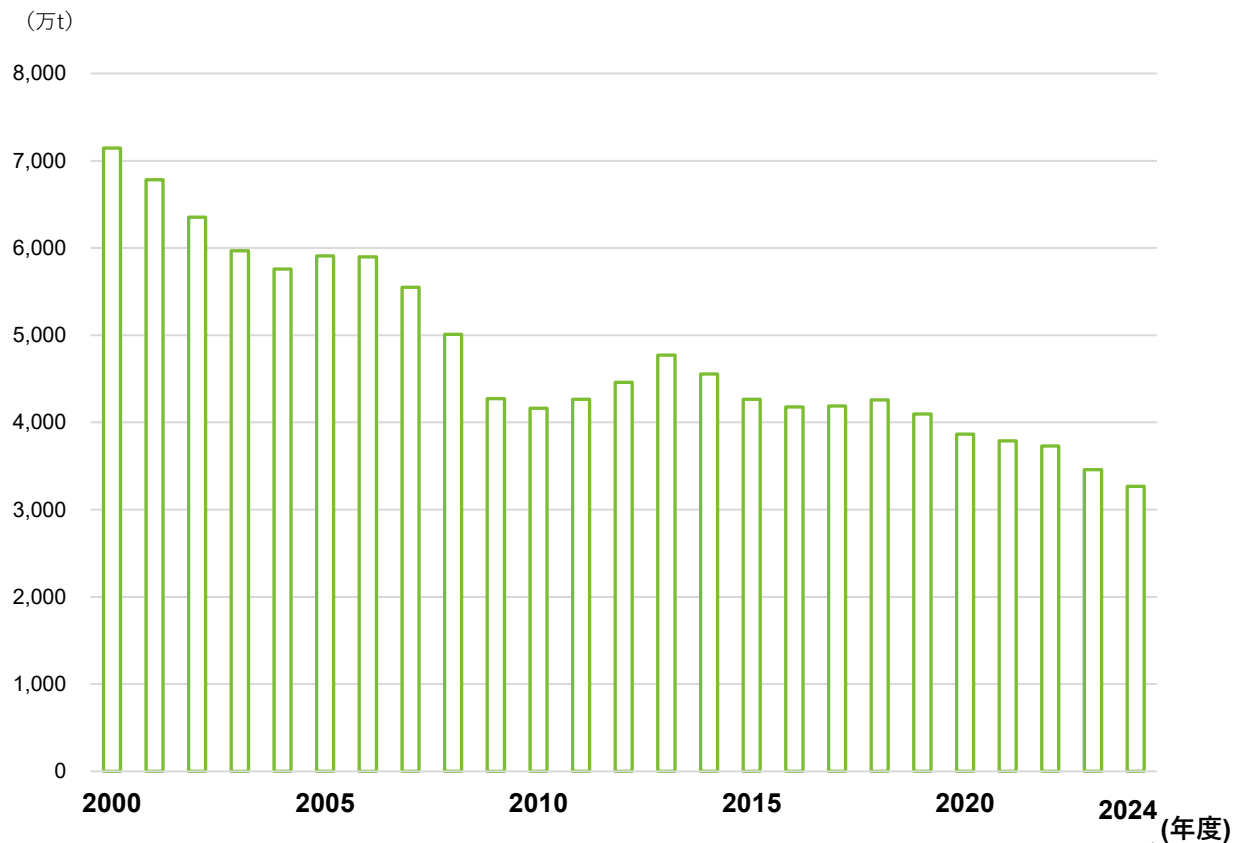
ESG経営の深化 DX推進・生産性向上 人的資本への投資 資本コスト経営推進

研究開発・知的財産

事業環境：国内需要は減少するものの・単価は大幅上昇

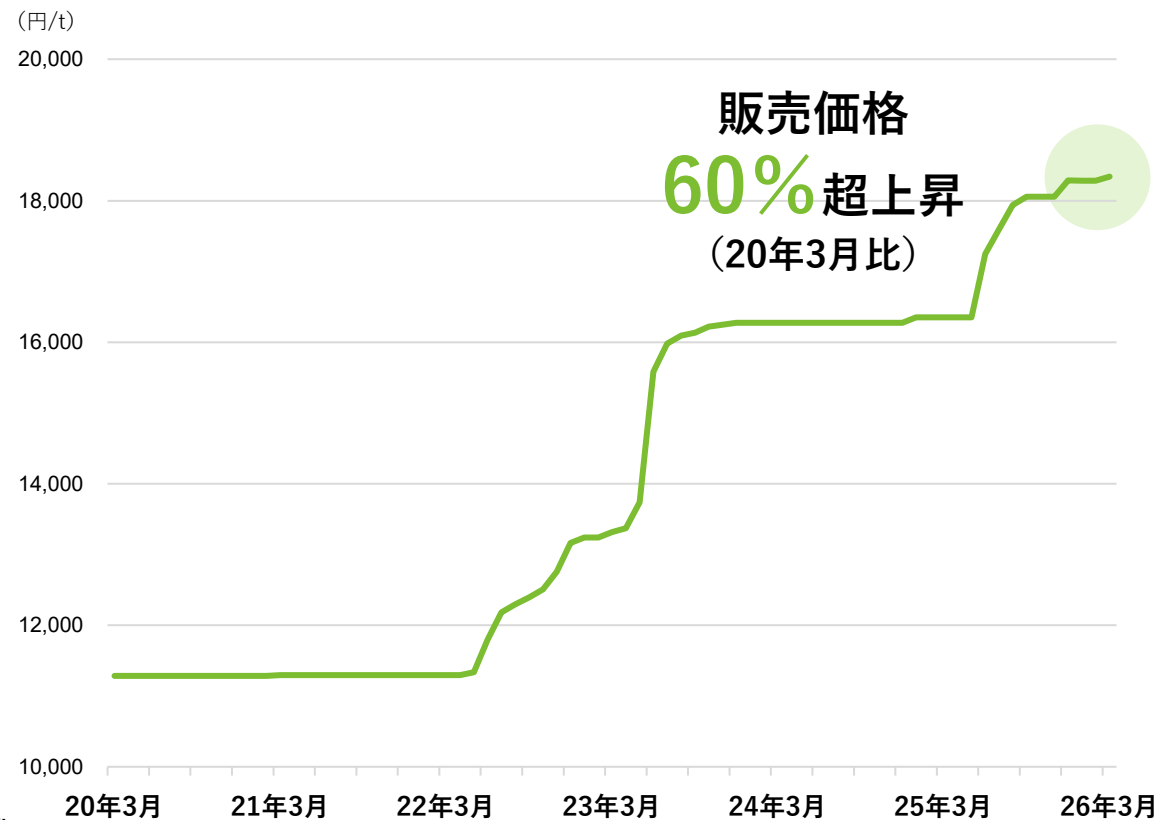
1990年代をピークに国内需要は減少傾向にあるが、寡占化により市場は成熟。
足元の販売価格は2020年3月から、1.6倍超に増加。

セメント国内需要の推移



出所：一般財団法人セメント協会

国内セメント販売価格の推移（2020年3月～26年3月）



販売価格
60%超上昇
(20年3月比)

出所：建設物価調査会「建設物価」

2026-28年度の戦略骨子(セメント国内事業)

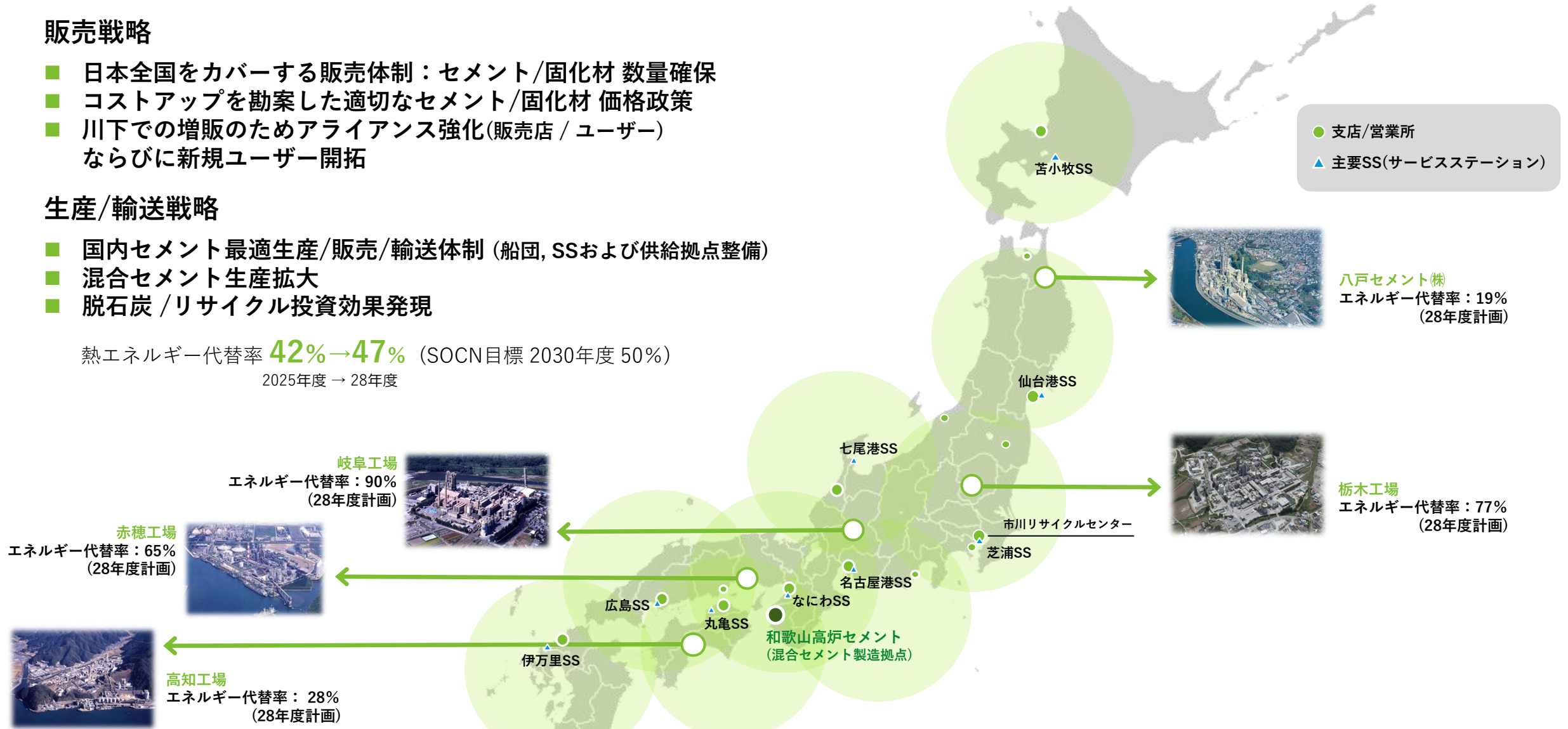
販売戦略

- 日本全国をカバーする販売体制：セメント/固化材 数量確保
- 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
- 川下での増販のためアライアンス強化(販売店 / ユーザー) ならびに新規ユーザー開拓

生産/輸送戦略

- 国内セメント最適生産/販売/輸送体制 (船団, SSおよび供給拠点整備)
- 混合セメント生産拡大
- 脱石炭 / リサイクル投資効果発現

熱エネルギー代替率 **42%→47%** (SOCN目標 2030年度 50%)
2025年度 → 28年度



セメント輸出の拡大

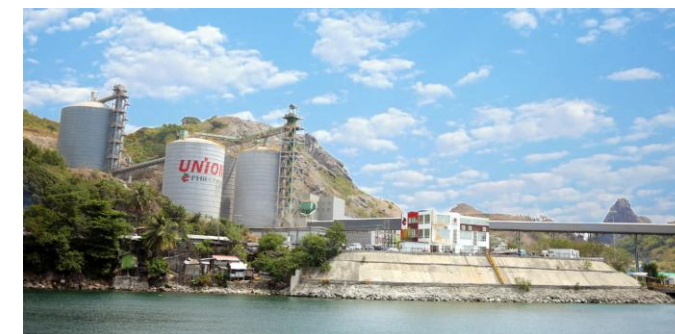
- オーストラリアおよびフィリピンの出資先への安定輸出により双方の利益に貢献
- 混合セメント輸出拡大

新規事業の始動

- オーストラリア
ターミナル事業拡大
シドニー地域の生コン工場に出資推進
- フィリピン
ダバオターミナル稼働
セメント一貫工場建設具体化



オーストラリア
出資先 Falcon CP (NSW) Pty LTD
シドニー近郊 ターミナル



フィリピン
出資先 Philcement Corporation
バターン州マリベレス ターミナル



3つの柱を軸とした人財戦略を推進することで社員一人ひとりの成長と挑戦を促し、エンゲージメントと生産性の向上を通じて企業価値向上を目指します。

3つの柱

新人事制度
の導入と定着

人財基本方針
の浸透

人財確保
と育成

人財戦略における主要指標

(住友大阪セメント単体)

人的資本投資額

2028年度 + **11%**
(2025年度比)

女性管理職比率

2028年度目標
6.0%以上
(2025年度 3.7%)

● 社員エンゲージメントの向上

2028年目標指数 ※

70.0以上/100
(2024年 64.7)

● 生産性の向上

一人当たりの付加価値の向上

※エンゲージメントサーベイの回答者平均スコア。
各設問に対する7段階回答の平均値を基に、
100点満点に換算して算出。

2026年～28年度の重点的取り組み

- 1 気候変動
(カーボンニュートラル)対応
- 2 生物多様性の保全
- 3 大気/土壌汚染・水質汚濁の防止
- 4 廃棄物最終処分・プラ排出削減

- “SOCN2050”※ に基づく多様な排出削減施策の実行
- 排出量取引制度(GX-ETS)・JIS改定等の諸制度対応
- 遊休鉱山の緑化・植林化、海洋製品事業の拡大
- 排出基準・法令遵守、水資源の適正利用
- 測定と各種指標に基づく取り組み

制度・風土改革を含む構造的対応

- 1 自然資本に係る依存・影響評価
実施

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に
基づく分析・評価と戦略への落とし込み

2026年～28年度の重点的取り組み

- 1 安全衛生、健康経営の推進
- 2 人権尊重、多様性を重視した働き方促進
- 3 従業員エンゲージメント向上
(定点観測と改善)

- 安全・安心な従業環境の確保と生産性の向上へ
- 多様性と公正な働き方を通じた人財の確保・定着
- 社員のモチベーション向上

制度・風土改革を含む構造的対応

- 1 地域社会との共生
- 2 新人事制度の更なる拡充
(人財育成、キャリア支援等)
- 3 多様な部門横断プロジェクトの実施

- 地域社会における認知度・ブランドイメージ向上
- 社内風土改革(チェンジ&チャレンジ・ワイガヤの促進等、自立型社員の拡大)

事業継続に向けた基盤整備：災害への備え (BCP)

2026年～28年度の重点的取り組み

- 1 コンプライアンス・
リスクマネジメントの体制の強化
- 2 取締役会の実効性向上
- 3 役員報酬制度の見直し

- 不正防止とグループ全体のリスク管理の高度化
- 課題の抽出と改善と透明性・客観性の高い意思決定
- 報酬の妥当性・透明性の確保

制度・風土改革を含む構造的対応

- 1 経営環境の変化を踏まえたガバナンス
体制の検討
- 2 社員株式保有の拡充
- 3 (DXツール等を活用した)専門人財育成

- 長期的な企業価値向上に資するガバナンスと
事業体制構築
- 社員の経営参画意識の醸成

DX戦略を将来にわたる成長と事業継続を支える「経営変革」と位置づけ、データとデジタル技術を活用することで、業務および企業文化の変革を実現します。

目指す姿 存在感のある会社

DX方針 データとデジタルの活用により、持続的成長と社会価値創出を実現する経営変革

1. 全社システムの見直し

コスト削減と利便性を
両立した全体最適の実現

2. 業務の高度化・効率化

最新技術を活用し仕事のやり方を
ゼロベースで見直す

3. DX人財の育成

「チェンジ&チャレンジ」
を可能とする人財の創出

4. セキュリティ対策の高度化

DX推進を支える情報セキュリティ

各メディアや広告を活用し、事業活動を通じた当社の社会的役割についても広く発信していきます。

廃棄物やCO₂を資源に！ 動画で学ぶ セメントの カーボンリサイクルの CR技術

様々なメディアで活躍中のスペシャルゲストを住友大阪セメントの赤穂工場にお招きし、工場見学や実験を通して得た疑問や、驚きをながけてもらうことで、一般の方にもわかりやすく、セメント製造や当社の環境リサイクルの取り組みを紹介いただきました。工場所在地の赤穂市の協力のもと、赤穂市のグルメ情報や観光情報も盛り込まれ、観光面でも楽しめる内容ですので、ぜひご覧ください。

住友大阪セメント 環境解決 Part1
日常生活を支えるセメントXリサイクルに迫る！
<https://youtube.be/0cgn6HZV64>

Part1では「セメントって何？」といった基本的な知識の解説や、実験を通じて「セメントの持つ削減力」を紹介します。

住友大阪セメント 環境解決 Part2
CO₂と廃棄物から未来の資源
カーボンリサイクルを実現する
<https://youtube.be/UM3KPCUHC>

Part2では、CO₂を再資源化して製造する「人工石灰石」や、焼成対象製品によって生み出される「ブルーカーボン」をご紹介します。

住友大阪セメント 環境解決 Part3
巨大設備産業のセメント工場へ潜入！
<https://youtube.be/R924W6C0m>

Part3では、セメント工場の設備を実際に見学！セメントがどのような工程を経て作られていくのかを、わかりやすく解説します。

住友大阪セメント 環境解決 Part4
廃棄物がまるごとセメントに
驚異のリサイクル力がすごい
<https://youtube.be/Fgk83ayR0Q>

Part4では、廃棄物のリサイクルについてご紹介！どんな廃棄物がセメントに生まれ変わるのか、設備を見学しながら解説します。

住友大阪セメント株式会社
東京都港区赤穂 1-9-2 住友住友ビル 20 階
<https://www.soc.co.jp/>

YOUTUBEにて
工場紹介動画公開中



全国に広がる さすてなセメントネットワーク

セメントは、地域社会とともに

家庭や産業、自治体など、毎日さまざまな場所で発生する廃棄物や副産物。住友大阪セメントは事業を通して環境問題に取り組む「環境解決企業」としての責務を胸に、毎日たくさんの廃棄物や副産物をセメント製造の原料や熱エネルギーとしてリサイクルし、サステナブルな社会構築に貢献しています。

また、当社グループでは大規模災害が発生した場合の災害廃棄物の受け入れによる早期復旧・早期復興への支援など、さまざまな課題の解決に向けた地方自治体との各種協定の締結を推進しており、これまで13の地方自治体と各種協定を結び、協力体制を構築しています。

せめまる
さすてなセメントマスコットキャラクター

住友大阪セメント株式会社
東京都港区赤穂 1-9-2 住友住友ビル 20 階
<https://www.soc.co.jp/>

環境リサイクル特設サイト
さすてなセメント



住友大阪セメント

わたしたちは、「ツシマヤマメネコ」を保護するために、自然環境を再生しています。

長崎県対馬市角志地区には、住友大阪セメントがセメント原料（粘土）を採掘するために取得した森林があります。しかし、セメント業界が積極的にリサイクルを進めたことで天然粘土を代替できるようになり、この土地は一度も採掘されず休耕地となりました。

その後、2007年にこの土地で絶滅危惧種のツシマヤマメネコの生息が確認されたことから、対馬の人々と協力して森の回復やささやかな小動物が食べる実が育つ広葉樹の植林を行い、ツシマヤマメネコの暮らしやすい環境を生根から整え、生態に潤いを取り戻すを行っています。

2007 年以前

2024 年現在

20年以上にわたり焼成対策製品を展開しています

地球温暖化による海水面上昇で海産物を食べる魚が絶え、漁場が消失する「焼成」が全国的な課題となっています。加えて、海洋プラスチック問題や海洋の異常化も深刻化し、複合的な海洋環境対策が求められています。当社グループでは、20年以上にわたり焼成対策製品を展開し、漁場面積4,000基以上建設、漁場増殖プレート30万枚以上納入の実績があります。長崎県対馬市の沿岸でも多くの漁師実績があり、焼成対策製品の展開が顕著です。対馬市の皆さまとともに豊かな海づくりに取り組んでいます。

2024年には、低炭素コンクリートと海洋生分解性プラスチックを採用したブルーカーボン対応多機能型漁場増殖「海場王」を開発し、漁場造成によるCO₂削減や海洋プラスチック問題の解決に貢献し、焼成の要因でもある地球温暖化の抑制を目指しています。

住友大阪セメント株式会社
東京都港区赤穂 1-9-2 住友住友ビル 20 階
<https://www.soc.co.jp/>

生物多様性への取り組み
海洋製品事業紹介

