



住友大阪セメント株式会社

Integrated Report 2026

統合報告書2026



Cementing Growth 成長を確かなものに

創業から100年以上。受け継がれてきた挑戦のDNA。

私たちは、社会インフラを支えるセメントの開発・製造を通じて、
人々の暮らしと産業の発展を支えてきました。

更に絶え間ない研究開発と独自技術の深化により、素材に新たな価値を創出し、
高機能な製品へと進化させることで、成長領域を広げています。

そして、その技術と挑戦の精神を次世代へ受け継ぐのは人財です。
学び、挑戦する一人ひとりの『成長』を原動力に、技術は進化し、新たな価値が生まれます。

Cementing Growth

成長を確かなものに



理念体系

企業理念

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。

環境理念

住友大阪セメントグループは、地球環境と事業活動の調和を図り、
環境負荷の少ない生産・発電・物流の追求を通じて、
豊かな社会づくりと地球環境保全に貢献します。

行動指針

1. 信用を重んじ、健全な事業活動をおこないます。
2. 法令・規則を守り、社会良識に則って行動します。
3. お客様と社会の信頼や期待に応える製品・サービスを提供します。
4. 時代の変化に柔軟に対応し、効率的経営をおこない、企業価値の向上をはかります。
5. 人権を尊重し、安全で活力あふれる職場環境をつくれます。
6. 社員一人ひとりを大切にします。



文殊院旨意書(写真提供：住友史料館)

住友の事業精神

住友の事業精神の源流をたどると、
1650年頃、初代・住友政友が遺した
『文殊院旨意書』にまで遡ることになります。
その教えは、近代の「営業の要旨」を経て、
住友グループの事業精神として受け継がれており、
この精神は、住友大阪セメントグループの
企業理念の基盤となっています。

営業の要旨

第一条

住友の事業は、信用を重んじ確実を旨として、その隆盛を期すること。

第二条

時勢を見極め、経営資源を活かして積極的に事業展開すべきであるが、
如何なる場合にも、浮利を求めて軽率に行動してはならない。

(住友社則「営業の要旨」1928年制定)

Contents

イントロダクション

- 5 価値創造のあゆみ
- 7 住友大阪セメントの事業と技術
- 9 経営ダッシュボード
- 10 「SOC Vision2035」実現に向けて

価値創造ストーリー

- 11 社長メッセージ
- 15 マテリアリティ
- 16 マテリアリティと企業価値の連動
- 17 マテリアリティに基づく取り組み
- 18 工場長メッセージ

価値創造戦略

- 21 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
- 22 2023–25年度中期経営計画の
振り返り
- 23 2026–28年度中期経営計画の
概要
- 25 財務戦略
- 29 事業別概況
- 36 新規事業創出に向けた取り組み
- 37 DX戦略
- 39 研究開発
- 41 知的財産
- 43 人財戦略
- 47 人権
- 49 安全への取り組み

サステナビリティ

- 50 サステナビリティ戦略
- 51 セメント産業の温室効果ガス(GHG)
排出の現状
- 52 当社グループの温室効果ガス(GHG)
排出の現状
- 53 SOCN2050 Version2.0
- 54 2050年カーボンニュートラルに向けた
ロードマップ
- 56 人工石灰石の社会実装に向けた取り組み
- 57 TCFDに基づく情報開示
- 60 広範なルール形成活動への対応
- 62 環境マネジメント
- 63 環境への取り組み
- 65 循環型社会への貢献
- 69 生物多様性・自然資本に関わる取り組み

ガバナンス

- 71 社外取締役座談会
- 76 コーポレートガバナンス体制
- 77 役員一覧
- 78 取締役会のスキル・マトリックス
- 79 役員報酬
- 80 取締役会の実効性評価
- 81 コンプライアンス
- 82 リスクマネジメント
- 84 資本市場との対話

データ

- 85 連結財務情報ハイライト
- 86 非財務情報ハイライト
- 87 用語集
- 88 関連情報・二次元コードのご案内
- 89 会社概要／株式の状況

注目記事

▶ 社長メッセージ P.11

セメント事業を基盤に、半導体製造装置向け製品をはじめとする成長分野の拡大と、カーボンビジネスの創出に挑戦しながら成長を確かなものにする経営の考え方を語ります。

▶ 2026–28年度中期経営計画の概要 P.23

「資本コストを上回るROIC水準の実現」を目指し、事業ポートフォリオ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を図る戦略を紹介します。



本報告書のポイント

本報告書では、2035年のありたい姿の実現に向けた価値創造ストーリーを紹介しています。資本コストを意識した経営のもと、セメント事業を中心とした既存事業の収益安定化や高機能品事業の成長、新規事業の創出に加え、カーボンニュートラルへの挑戦、人財・ガバナンスの強化を通じて企業価値向上への取り組みをお伝えします。

参考にしたガイドライン

- GRIスタンダード
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

報告書の対象範囲

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日
対象会社：住友大阪セメント株式会社および
グループ会社

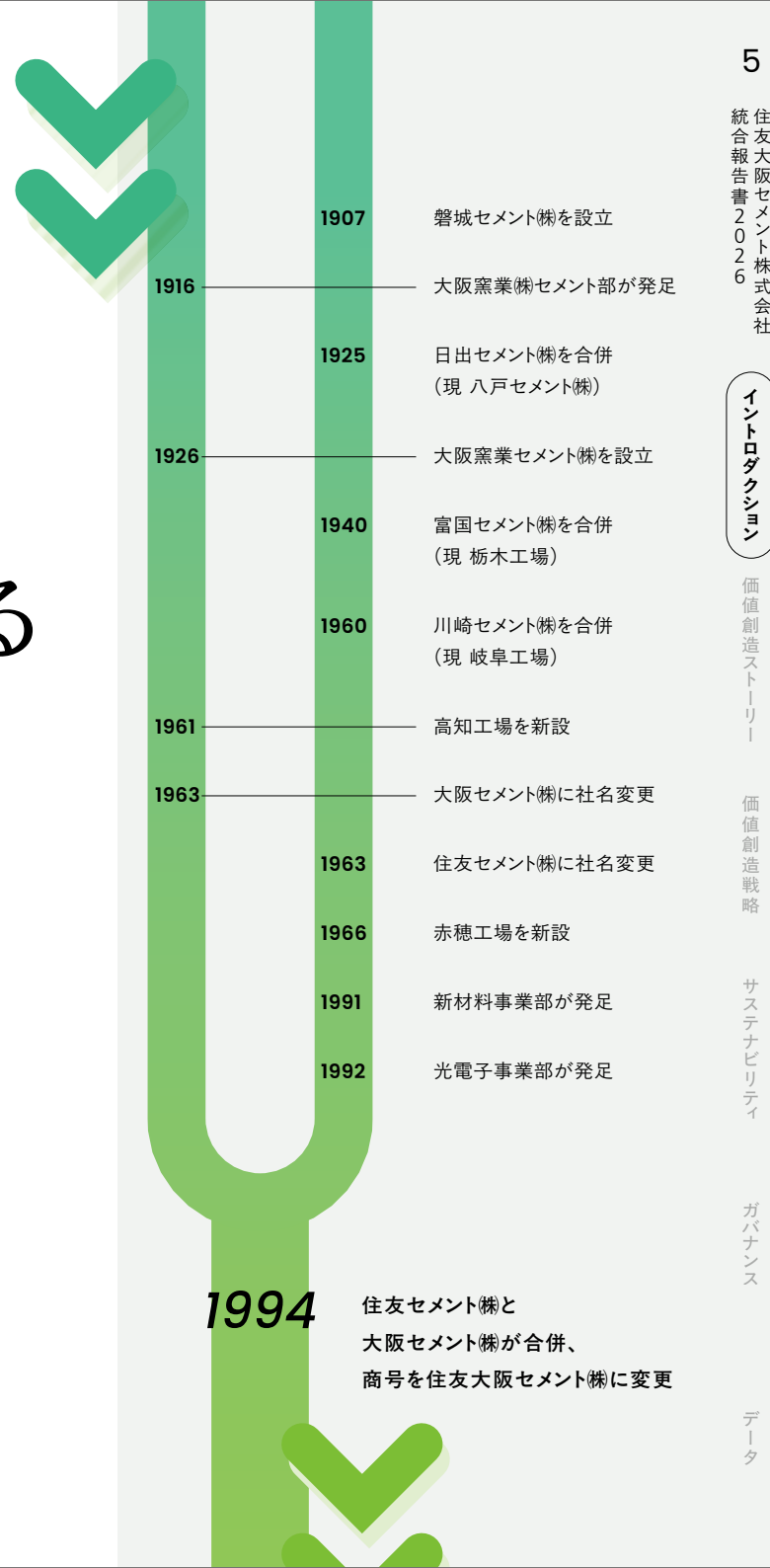
『環境解決』を軸に、 技術と素材の力で 社会課題の解決に挑み続ける

住友大阪セメントグループは、セメントの安定供給を通じて社会インフラの発展に貢献してきました。その歩みの中で培った技術や知見を基盤に、鉱産品、建材、高機能品などへと事業領域を拡大してきました。

更に近年はカーボンニュートラルや循環型社会の実現に向けた次世代技術の開発にも注力しています。社会課題が変化する中、「環境解決」を共通の基軸として、各事業の技術と素材の力を結集し、新たな価値の創出を通じて持続可能な社会の実現に貢献しています。 [Webサイト>沿革](https://www.soc.co.jp/company/history/) <https://www.soc.co.jp/company/history/>

社会インフラ整備と 循環型社会の実現に貢献

全国5つの工場と各地を結ぶ供給網を通じたセメントの安定供給に加え、周辺領域である鉱産品や建材へ事業を拡大し、社会インフラの整備に100年以上にわたり貢献してきました。また、セメント製造において培ってきた廃棄物の再資源化技術を活用し、循環型社会の実現に貢献しています。



価値創造のあゆみ

高機能品事業の始まりはセメントで培った技術から

セメント事業で培った無機材料技術と、蓄積された粉体制御のノウハウから高機能品事業は発展してきました。半導体製造装置用部品では微細加工や高電圧に対応する材料が求められますが、当社は約20年前から静電チャック市場に参入し、半導体製造装置メーカーとの共同開発を通じて、技術力を磨いてきました。こうした強みを基盤に高機能品事業の更なる成長と事業拡大に取り組んでいます。



培ってきた技術を活かし、 新たな素材の可能性を切り拓く



人工石灰石

人工石灰石の実用化に挑む

セメント工場から排出されるCO₂と、廃棄物から抽出したカルシウム成分を原料とする人工石灰石（合成炭酸カルシウム）の製造・利活用に関する研究開発を推進しています。多量に排出されるCO₂を資源として活用し、当社が長年培ってきた廃棄物の再資源化技術を組み合わせることを通じて、新たな事業の創出に挑んでいます。

1997

SiC（炭化ケイ素）製品
量産工場を新設

2002

新規技術研究所
「ナノ・テラ技術センター」を竣工

2009

バイオマス発電設備を竣工
（栃木工場）

2010

ごみ焼却灰・ばいじんのセメント
リサイクル事業を開始（赤穂工場）

2012

東日本大震災・広域災害廃棄物の
受け入れ処理を開始

2020

2050年“カーボン
ニュートラル”ビジョン
「SOCN2050」を公表



2023

2035年へ向けた
中長期ビジョン
「SOC Vision2035」
を公表



2026

セメント事業本部発足
高機能品事業本部発足

SOC Vision
2035の実現へ

住友大阪セメントの事業と技術

住友大阪セメントグループは、セメント事業、鉱産品事業、建材事業、高機能品事業を展開しています。社会インフラから先端技術分野まで幅広い領域で価値を提供し、「環境解決企業」をキーワードに、多様なものづくりとサービスを通じて社会課題の解決に取り組んでいます。



セメント事業

各種セメント、固化材を製造・販売しています。高度な技術力と徹底した品質管理で社会のインフラ整備に貢献しています。製造過程でリサイクル品の受け入れを拡大するなど、循環型社会への貢献に積極的に取り組んでいます。

事業別概況 P.29



鉱産品事業

国内有数の規模を誇る良質で豊富な石灰石資源を活かし、工業用原料として、鉄鋼、化学、骨材、セメント原料など幅広い分野に石灰石を供給しています。

事業別概況 P.32



建材事業

国土強靱化施策に対応するあらゆるインフラ向け補修・補強材料を製造・販売しています。セメントで培った経験と技術力を結集し、関連会社との協働によって調査・診断～材料製造～現場施工までの一貫ソリューションを提供しています。

事業別概況 P.33



高機能品事業

独自のナノ粒子合成技術を駆使して、半導体製造装置などに採用される特殊な機能性粒子を使ったセラミックスのほか、化粧品材料、塗料、抗菌剤などの機能性材料を開発・製造・販売しています。また、最先端の光通信技術を活かし、LN変調器などを開発・製造・販売しています。

事業別概況 P.34



その他事業

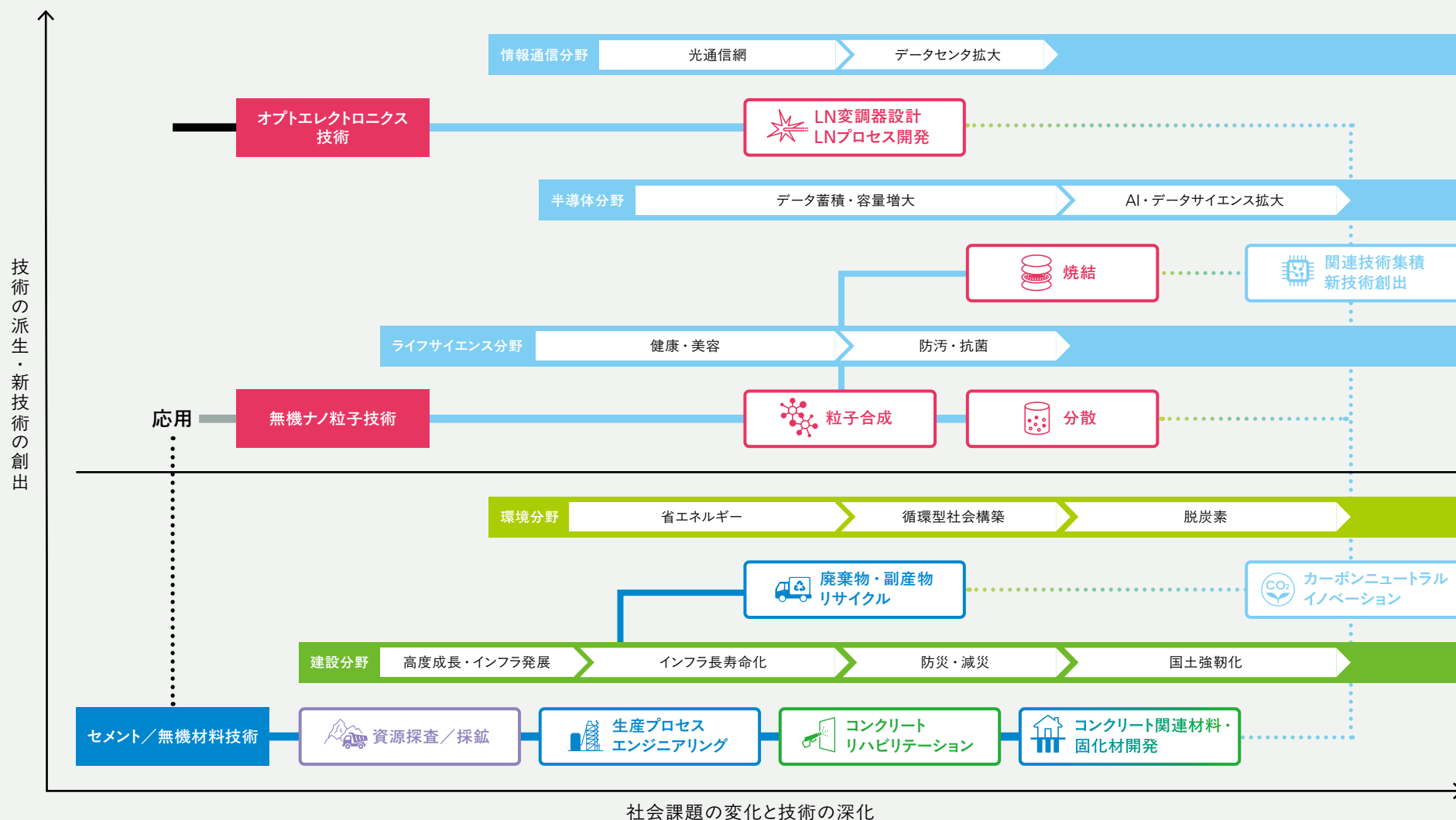
所有する遊休地を活用した不動産賃貸や情報処理サービスなどを行っています。

住友大阪セメントの事業と技術

住友大阪セメントの技術の変遷

当社グループは創業以来、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。

長年、セメント製造プロセスで培ってきた技術が当社グループの成長の源泉となっています。



経営ダッシュボード (2025年度)

財務指標

売上高



2,237 億円

営業利益



136.5 億円

総還元性向

62%
(2023～25年度平均)

売上高構成比

(%)

高機能品事業

9.3%

建材事業

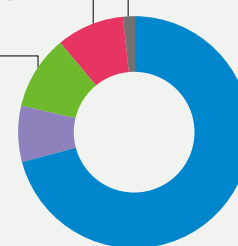
10.3%

鉱産品事業

7.8%

その他事業

1.6%

セメント事業
71.0%

ROE



5.8%

ROIC



3.3%

DEレシオ



0.44倍

非財務指標

社員数(連結)

3,045人

主要拠点数

国内20拠点 海外5拠点

グループ会社(子会社)

45社

セメント販売数量

国内697.1万t

輸出137.5万t

特許保有件数

セメント687件

高機能品1,268件

廃棄物・副産物使用 原単位

545kg/t-cement

温室効果ガス排出量(ネットCO₂換算)6,903千t-CO₂eq従業員エンゲージメント総合共感度*1
(2024年度)

64.8

女性管理職比率

3.7%

有給休暇取得率(労働組合員平均)

84.9%

男性の育児休業等取得率*2

92.6%

取締役における独立役員の割合*3

40%

*1 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。 *2 育児休業などに加え、男性労働者を雇用する事業主が講ずる育児を目的とした休暇制度を利用した合計数の割合。 *3 2026年6月25日現在

「SOC Vision2035」実現に向けて

「SOC Vision2035」とは、住友大阪セメントグループが2035年にありたい姿と、その実現に向けた成長の道筋を示す中長期ビジョンです。

セメント事業を取り巻く環境変化や脱炭素化の進展、半導体市場の成長が想定される中、当社グループは「環境解決企業」をキーワードに、循環型社会や脱炭素社会の実現、より良い生活環境の提供を通じて社会に貢献します。

目指す姿である「存在感のある会社」の実現に向け、差別化・独自スタイルの追求と脱石炭への挑戦を進めていきます。

SOC Vision 2035

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

2035年度 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%

※ 売上高ベース

2029-31年度
環境解決企業としての
ビジネスモデルの実行と拡張

2026-28年度
事業ポートフォリオ
変革推進

P.23

2023-25年度
既存事業収益改善と
成長基盤構築

* 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

価値創造ストーリー

社長メッセージ

セメント事業を基盤として、
半導体や脱炭素という
新しい挑戦を重ねていく。

この歩みを
「Cementing Growth」
という言葉に込め、
成長を確かなものと
していきます。

代表取締役 取締役社長

諸橋 央典

Message from **CEO**

社長メッセージ

「存在感のある会社」を目指して

当社は、セメントという社会インフラを支える素材を、100年以上にわたって供給し続けてきました。道路も、橋も、建物も、セメントなしには成り立ちません。同時に、廃棄物を受け入れ、原料や熱エネルギーとして再び資源に変えるリサイクルの担い手でもあります。当社の事業はまさに「縁の下の力持ち」として、社会の土台を支えてきたと自負しています。

その一方で、私たちは今、日本経済を最先端で牽引する半導体の世界にも深く関わっています。半導体製造装置に欠かせない静電チャックは、まさに成長分野として注目されている産業のただ中にある製品です。更に私たちは、CO₂の多排出産業という重い課題を逆手にとり、CO₂をむしろ資源と捉え直して、その有効活用に挑んでいます。この「安定と革新」が同居する、ほかにないユニークな会社。それこそが、私たちの目指す「存在感のある会社」の姿です。

2025年度は、2023年度から取り組んできた前中期経営計画(以下、前中計)の最終年度でした。そしてこの春、「Cementing Growth 成長を確かなものに」をキャッチコピーに掲げた2026-28年度中期経営計画(以下、現中計)がスタートしました。私たちは2023年度に、2035年の目指す姿を描いた中長期ビジョン「SOC Vision2035」を策定しています。前中計は、この2035

年の姿から逆算する、いわゆるバックキャストの考え方で作りましたが、現中計も同じ考え方で策定しています。現中計では、既存事業であるセメント事業の収益安定を土台に、静電チャックをはじめとする成長分野の拡大と、新規事業であるカーボンニュートラル関連事業の始動を進めていきます。ここでは、私たちがどんな会社を目指し、そのために何をしようとしているのかをお伝えします。

セメント事業を、もう一度強くする

まず、当社の土台であるセメント事業についてです。

前中計の最終年度となった2025年度は、営業利益は214億円という目標に対し、実績は136億円にとどまりました。セメントの国内需要の落ち込みと、半導体市場の低迷が主な要因です。ただ、未達という結果を受け止めつつも、私は決して悲観していません。この計画がスタートする直前の2022年度、ウクライナ情勢の影響によるコストアップにより、赤字決算を余儀なくされました。そのどん底から、一歩ずつ収益を回復させ、着実に少しずつステップアップしてきたと評価しています。

営業部門はできることをしっかりとやり切ってくれましたが、コストアップに対して値上げのペースが少し遅かったことは反省点です。その効果は2026年度に持ち越しという形で、これから現れてきます。セメントの値上げ実現、静電チャックの新製造棟の建設、秋芳鉱山での石灰石

供給体制強化、人工石灰石の製造試験設備のスケールアップなど、これからの3年間とその先へ繋がる取り組みも、着実に進めることができました。

セメント事業に求められているのは、当社の安定したキャッシュを生み出し続けることです。国内需要は7年連続で減少しており、厳しい事業環境の中にあることは変わりません。それでも収益を安定させ、一定の成長を実現しなければならないと考えています。そのために取り組んでいることのひとつが、カーボンニュートラルに向けた設備投資です。石炭の代わりに廃棄物由来の代替熱エネルギーを活用することで、CO₂排出の削減とコスト削減を両立させています。

海外にも成長の芽があります。フィリピンやオーストラリアでは、事業パートナーとともに、新たな事業の展開を検討しています。国内市場が成熟していく中で、海外はセメント事業の大きな成長ドライバーになると考えています。

成長分野と新規事業を、次の柱に

このセメント事業という土台の上に、成長の柱を育てていきます。現在、成長分野と新規事業に位置付けている事業が、2035年度に掲げる営業利益400億円への増益の大半を担うと見込んでいます。

社長メッセージ

一つが、静電チャックをはじめとする半導体製造装置向け製品分野です。セメントに次ぐ第二の収益の柱と位置付けています。当社の静電チャックは、汎用的なセメントとは異なり、お客様ごとに非常に高度にカスタマイズされた製品ですので、最も重要なのは、お客様のオーダーに対して「きっちりと高品質な製品を安定供給すること」です。新製造棟の建設もそのための投資であり、今後の需要の増加に合わせて供給力を強化していくことが最大のポイントだと考えています。現在の主力製品は半導体前工程のエッチング装置で主に使用されていますが、今後は周辺領域へと横にも広げていきたいと考えています。

もう一つの柱は、新規事業として始動させるカーボンニュートラル関連のビジネスです。当社は業種柄、CO₂多排出企業です。だからこそ、化石エネルギーを代替熱エネルギーに切り替えて自社の排出量を大きく減らすことが、そのまま社会への貢献になります。加えて、他産業から出る廃棄物を原料や熱エネルギーとして受け入れ、資源として再生していることも、循環型社会への貢献に直接繋がっています。

将来大きな可能性を秘めていると考えているのが、人工石灰石です。人工石灰石はセメントや建材にとどまらず、製紙・樹脂・化学品など、天然石灰石が使われてきた幅広い市場を置き換えられる可能性があります。この3年間では製造試験設備のスケールアップと多用途での試験販売を進め、2030年以降の社会実装を目指しています。

人が変わり、組織が変わり、
会社が変わる

変革を進めるには、戦略の実行を担う人と組織も変わっていかなくてはなりません。2026年度、当社は抜本的な人事制度の改定に踏み切りました。組織面でも、2026年4月にセメント事業と高機能品事業それぞれに事業本部制を導入しました。従来の縦割り組織の意識を打破し、「全社最適」を最優先にすることが目的です。私が最も大切にしたいのは、社員一人ひとりの意識の変化です。「作る人」「売る人」「運ぶ人」というメーカーの都合ではなく、「お客様がどのように見ているか」という顧客視点を起点に考え、行動できるようになること。そこが最も重要なポイントだと考えています。

“「思い切ってやってみたら面白いんじゃないか」。
そんな会話が自然に飛び交う会社にしたいと
考えています。

当社の社員は非常に真面目で、指示された業務を確実に遂行する能力は極めて高い一方、新しいことに挑戦する姿勢が少し弱いという課題がありました。主力のセメント事業が安定していた分、安住の空気があったのも事実だと思います。しかし、セメント需要が減少する中で企業として成長していくためには、新しい分野へ果敢にチャレンジする人財が不可欠です。人が変わり、組織が変わり、その結果として会社が変わっていく。そのための人事制度改定だと位置付けています。

人事制度において重要なのは「公平性」だと考えています。私自身、人事の仕事に携わった経験もあり、評価の公平性はかねて気になっていました。公平とは、全員を同じように扱うことではなく、実績を上げた人、チャレンジした人がきちんと評価される状態です。今回の制度で



社長メッセージ

は「降格」の仕組みも設けました。目標管理制度のあり方を見直し、やった人がしっかりと評価される公平なジャッジができる仕組みにしています。

変化の兆しは、すでに現れています。ある事業部において、複数のプロジェクト案件に携わる社員を公募したところ、対象となる社員のほとんどが主体的に何らかのプロジェクトに手を挙げてくれました。私が本当に育てたいのは、こうした風土そのものです。真面目という当社の強みは残しつつ、そこにもう少し遊び心や楽しむ心があっていい。「思い切ってやってみたら面白いんじゃないか」。そんな会話が自然に飛び交う会社になりたいと考えています。

規律ある経営で、
企業価値を高める

当社の株価は、長期にわたってPBR1倍を割り込んできました。市場からは、当社の収益性や資本効率がまだ十分でないこと、そしてCO₂多排出産業としての将来リスクへの手当が見えにくいことが、評価に表れているのだと受け止めています。事業環境の厳しさを言い訳にするつもりはありません。収益性、成長性、資本効率を自らの手で高めていくことこそが、取り組むべき課題だと認識しています。

そのための道筋は明確です。現中計では、資本コストを上回るROIC水準の実現を経営の中核に据え、ROE9%以上、ROIC6%以上という目標を掲げました。

株主還元の充実に加え、政策保有株式の縮減も着実に進めていきます。

今回、私たちは事業ごとのROIC目標とハードルレートを開示しました。しかし、セメント事業については、現中計で掲げたROIC目標も、ハードルレートに届いていません。次の中計でこれを上回る水準へ引き上げることが、喫緊の課題です。それでも開示に踏み切ったのは、資本市場からの要請に加え、当社が資本効率をどう高めようとしているのかを、透明性を高め、ご理解いただきたいと考えたからです。今後の成長投資は、このハードルレートを物差しに採算性を見極めた上で実行していきます。高い目標に本気で取り組み、その過程を包み隠さず開示していくこと自体が、市場からの信頼と評価を得るための第一歩だと考えています。

私が経営判断で最も重視しているのは、中長期の視点です。当社は今、大きな変革期にあります。だからこそ、目先の利益よりも、中長期で見て会社にとってメリットがあるかどうかを、大きな判断基準にしています。短期的に赤字を出している先行投資であっても、将来そこから芽が出て、膨らんで、実になるというシナリオが描けるのであれば、「やってみればいいじゃないか」と思い切った判断をすることもあります。ただし、判断基準は明確にし、きちんと成果が出てこないのであれば、もちろん厳しい判断を下します。将来大きく実を結ぶ投資かどうかを、中長期の物差しで見極めていきます。

Cementing Growth
成長を確かなものに

現中計のキャッチコピーである「Cementing Growth」には、私自身の思い入れがあります。「セメント」には、名詞としての意味だけでなく、「固める」「確かなものにする」という動詞の意味があります。前中計で打ってきた布石を、この3年でしっかりと固め、成長を確かなものにしていく。社名とも重なるこの言葉に、そんな思いを込めました。お客様と対話する機会においても、「Cementing Growth」という言葉で、ともに成長していきたいという思いをお伝えしています。

そして2035年度には、セメント事業とそれ以外の事業の売上高比率を50対50とし、売上高4,000億円、営業利益400億円以上という「目指す姿」を掲げています。現中計を、その確かな一步にしたいと考えています。

社会を足元から支えるセメント、半導体産業の成長を支える静電チャック、そして環境課題を価値に変えるカーボンニュートラル。これだけ性格の異なる事業が一つの会社に同居している。こんなに面白い会社は、そうありません。ステークホルダーの皆様とともに、その成長を確かなものにしていきます。

マテリアリティ

企業活動を通じて重点的に取り組む社会課題を下図の通り5つのマテリアリティとして特定しました。

マテリアリティへの取り組みは、当社グループの成長と社会課題の解決を両立するもので、中長期の経営戦略の基盤となるものです。

マテリアリティ特定プロセス

従前から継続してきた事業やCSR活動を基礎に当社グループの企業理念を踏まえ、社内外のステークホルダーの関心や期待を反映した上で、特に重要と考え、今後も取り組みを続けていくべき課題について特定しました。

STEP1

課題の特定

マテリアリティ候補の収集・抽出



STEP2

優先順位付け

自社視点および社会視点における重要性評価の実施



STEP3

妥当性の確認

取締役会で妥当性を確認

住友大阪セメントのマテリアリティ



1 豊かな社会の維持・発展に貢献

- ▶ 社会インフラ、国土強靱化への貢献
セメント事業・鉱産品事業・建材事業
- ▶ IoT、ICT社会への貢献
高機能品事業

2 地球環境への配慮

- ▶ 環境負荷低減
大気・土壌の汚染防止、水の汚濁防止、適切な取水利用
- ▶ 気候変動対応
リサイクルによるエネルギー代替推進、省エネルギー設備導入の推進、廃熱発電・バイオマス発電の活用、CCUS(CO₂回収・有効利用・貯留)に繋がる技術開発
- ▶ 生物多様性の保全
ツシマヤマメコ保護活動、海洋製品事業(魚礁・藻場増殖礁)の展開、採掘後の鉱山跡地における植林活動

3 循環型社会への貢献

- ▶ セメント工場での資源リサイクル
廃棄物・副産物の受け入れ
- ▶ 災害廃棄物の受け入れ
- ▶ バイオマス発電事業

4 人財の育成・活用

- ▶ 人財戦略の推進
- ▶ 人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン
- ▶ 安全衛生、健康経営

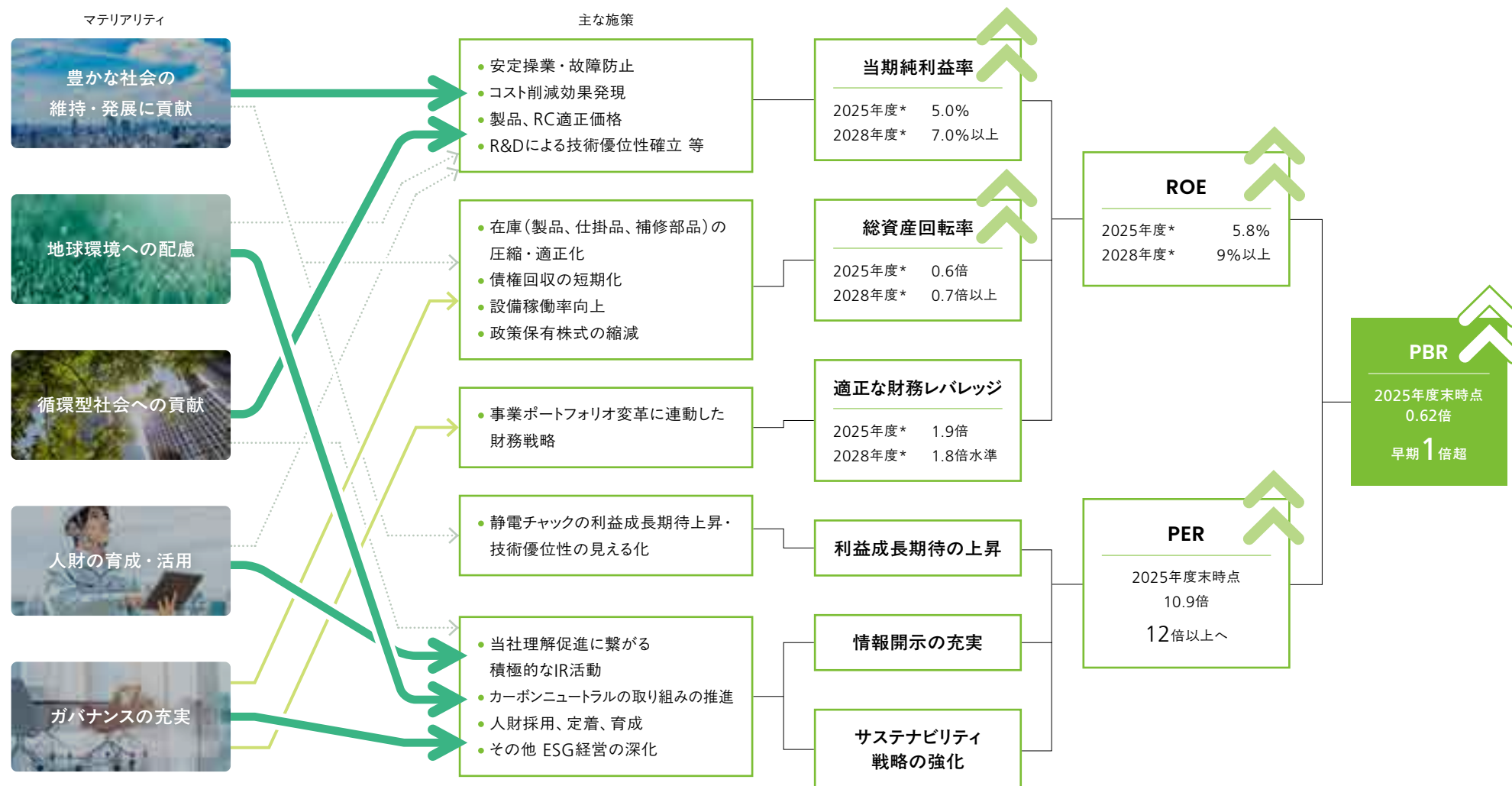
5 ガバナンスの充実

- ▶ 実効性の高いコーポレートガバナンス
- ▶ リスク管理、コンプライアンスの強化

Webサイト>住友大阪セメントグループのマテリアリティ(重要課題) <https://www.soc.co.jp/company/sdgs/>

マテリアリティと企業価値の連動

各マテリアリティがどのような経営施策を通じて財務成果に繋がるかを可視化し、ロジックツリーとして整理しました。
以下の道筋を通じて、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指します。



* 2025年度は実績値、2028年度は目標値を示しています。

→ 直接的な関連がある → 一定の関連がある ⇨ 関連がある

マテリアリティに基づく取り組み

マテリアリティ	2025年度の取り組み	主な実績と目標	該当ページ
豊かな社会の維持・発展に貢献	社会インフラ、国土強靱化への貢献	- 国内セメント市場の環境変化を踏まえた事業ポートフォリオ変革の推進 - セメント事業の最適体制構築、石灰石資源の安定確保および補修・補強材料の拡販	目標 セメント事業とセメント事業以外の売上高比率50:50(2035年度) P.21 目標 ハードルレイトに対する事業別ROICスプレッドの拡大 P.27
	IoT、ICT社会への貢献	- 半導体需要の増加に伴う半導体製造装置向け事業の拡大および新製品の研究開発 - データ通信量の拡大を踏まえた光電子機器事業の拡大	
地球環境への配慮	環境負荷低減	大気汚染・水質汚濁の防止、プラスチック排出量削減	目標 法定排出基準値未滿を維持 P.63
	気候変動対応	「SOCN2050」の改定 - 人工石灰石の設備構築と活用	実績 化石エネルギー代替率: 39% (2025年度) 目標 化石エネルギー代替率: 60%以上 (2035年度) P.53
	生物多様性の保全	- TNFDに基づく情報開示の準備 - 藻場増殖礁の沈設・苗木 - ツシマヤマメコノ保護活動、遊休鉱山における植林活動	目標 LEAPアプローチ等の分析開始 実績 沈設累計: 4,000基以上、藻場増殖プレート納入: 30万枚以上 実績 鉱山緑化面積: 40千m ² (2025年度) P.69
循環型社会への貢献	セメント工場での資源リサイクル	- 廃棄物・副産物の使用拡大 - プラスチック使用製品産業廃棄物などの排出量削減 - 廃棄物等の最終処分量削減	実績 廃棄物・副産物の原単位: 545kg/t-cement (2025年度) 実績 再資源化等率: 96% (2025年度) 実績 最終処分量: 721t (2025年度) P.68 P.64
	災害廃棄物の受け入れ	工場、事業所拠点地域における包括連携協定の締結	実績 累積受け入れ数量: 約200千t P.68
	バイオマス発電事業	バイオマス燃料比率	実績 バイオマス発電比率: 15% (2025年度)
人財の育成・活用	人財戦略の推進、人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン	- 社員のエンゲージメント向上 - 人権ホットラインの運用、取引先への人権DD実施 - 女性管理職比率の向上	目標 エンゲージメントスコア: 70.0以上 (2028年度) P.44 実績 人権ホットライン通報件数: 8件 (2025年度) P.47 目標 女性管理職比率: 6.0%以上 (2028年度) P.46
	安全衛生、健康経営	- 労働災害防止に向けた安全衛生活動の推進 - テレワーク・フレックス・有給休暇取得の推進	目標 死亡災害件数: 0件 P.49 目標 有給休暇取得率: 組合員平均80%以上継続 (2026年度) P.46
ガバナンスの充実	実効性の高いコーポレートガバナンス	- 事業本部制の設置 - 役員報酬制度の見直し - 社外取締役の多様性確保	実績 セメント事業本部、高機能品事業本部の設置 (2026年4月1日～) P.29 P.34 実績 長期インセンティブ報酬にESG指標を連動 (2026年度以降) P.79 実績 女性社外取締役数: 2名 (2026年6月25日現在) P.77
	リスク管理、コンプライアンスの強化	- 想定されるリスクに対する重点的な対策 - コンプライアンス教育の実施	実績 優先取り組みリスクに対する対策の実施・進捗管理 (2025年度) P.82 実績 当社グループの全ての役員を対象にコンプライアンス研修を実施 P.81

工場長メッセージ

当社グループが持続的な成長を実現していくためには、社員一人ひとりが安全かつ健康に働ける職場環境が不可欠です。安全は、社員の生命と健康を守るだけでなく、安定操業や品質の維持・向上を支える重要な基盤でもあります。

安全な職場を実現するためには、ルールや設備の整備に加え、現場で働く一人ひとりが安全を自分ごととして捉え、日々の業務の中で実践することが欠かせません。

本企画では、セメント工場における安全に対する考え方や日頃の取り組みを通じて、現場に根付く安全意識と実践についてご紹介します。

セメント工場地図



栃木工場



栃木工場 工場長

黒崎 亮

生産課製造係

小熊 基央**黒崎**

協力会社を含めた全社員の安全は全てに優先され、安定操業、安定品質を確保する上でのベースとなり、持続的な企業価値向上に不可欠なものと考えています。安全対策の具体的な取り組みとして、日々の安全パトロール、作業開始時の危険予知活動の推進、災害事例研究、安全体感教育の実施および小集団活動による危険要因の除去などがあります。また、毎月安全に関わるテーマを取り上げ、皆で深く掘り下げて考える「安全の時間」を設けることで安全に関する知識の向上を図っています。これらの取り組みを通して全社員が安全に対する高い意識を持ちながら日々働いています。私自身は、安全の基盤として、風通しのよい職場環境づくりや、立場に関係なく声を掛け合いやすい雰囲気づくりを心がけています。安全は一人の努力、意識だけでは守ることができません。工場で働く全社員が互いを思いやる心を持つとともに、一人ひとりが自ら考え行動することで実現すると思います。これからも安心して働ける工場を目

指して全社員一丸となって取り組んでいきます。

小熊

私は、生産課オペレーター／パトロール業務に携わっています。パトロール業務では、設備点検と保守のため、場内をくまなく巡回していますが、夏季は日中気温が40℃付近まで上昇するなど熱中症リスクが高まります。しかし、WBGT計によるリスクの見える化、空調服などの支給、スポーツドリンクや麦茶、アイススラリーの配布によって、身体負荷を軽減し、休憩時でもしっかりと水分補給できる環境になっています。また、芹澤職長お手製の梅干しも人気のアイテムとなり、熱中症防止に一役を買っています。



工場長メッセージ

岐阜工場



岐阜工場 工場長

和田 浩治

生産課製造係

浅野 晴大

和田

岐阜工場では、安全への取り組みは朝の安全放送から始まります。日替わりで当社および協力会社の社員が、その日工場で働く仲間たちに伝えたい安全に関する一言を場内放送します。岐阜工場の夏は、地域柄とても過酷です。2025年度以降は特に熱中症対策に注力し、繰り返しの周知・声掛けでお互いの安全確保に努めています。朝会や職場会では、KY(危険予知)のショート動画を視聴し、さまざまな災害事例を学んでいます。また、組合員と管理職がペアとなり、日替わりで行う安全パトロールでは、コミュニケーションの活性化と現場各種作業をそれぞれの視点で確認していきます。これは双方にとって新たな気付きにもなり、より高い安全意識への昇華に繋がっています。労働災害は、どんなに教育して予防しても、完璧で完成された形はありません。繰り返し、または新たな取り組み、そして多くの工夫でより安全性の高い職場となっていくものです。みんなで元気で安全な明るい工場を作っていきましょう。ご安全に！

浅野

私は生産課でセメント製造設備の運転監視や現場パトロールを担当しています。設備の異常予兆を早期に発見し、安全かつ安定した操業を維持することが主な役割です。現場では危険予知活動や指差呼称、安全ミーティングを日常的に実施しています。また、「慣れ」や「思い込み」による事故を防ぐため、作業手順の確認やルールへの厳守を徹底し、仲間同士で積極的に声を掛け合いながら安全を最優先に行動しています。



赤穂工場



赤穂工場 工場長

秋枝 憲治

生産課製造係

森田 竜成

秋枝

「安全は全てに優先する」の基本方針のもと、赤穂工場では月2回、始業から15分を「安全の時間」と称した活動に充てています。場内で働く全ての従業員・協力会社社員が災害事例や安全ルールを読み合わせ、安全に対する意識を高めることを目的として2022年より取り組んでいます。また、危険予知活動にも力を入れており協力会社KYMへの従業員の帯同、危険予知シートの第三者による潜在リスクの抜け漏れチェックなどを推し進めています。熱中症への対策についてもWBGT計を用いた現場パトロールの実施、外部講師による熱中症予防管理者の育成、アイススラリー等の対策水の配布など積極的取り組み、2025年度は罹患率ゼロを達成しました。安全が安心を生み、安定操業を生み、会社の発展に寄与することは言うまでもありませんが、安全を担保するための特効薬はないため、地道な活動の積み重ねを大切に今後ともさまざまな安全衛生活動の仕掛けを行い、皆が安心して働ける工場づくりに努めます。

森田

私は現在交替勤務で、工場パトロール業務を担当しています。

安全衛生が徹底された職場では、事故や怪我への不安が少なくなり、安心して作業に集中できます。作業手順やルールが明確で保護具の着用や設備点検が確実に行われることで、安全が守られていると実感できます。また危険箇所の改善や職場内での声掛けが活発な環境は、従業員同士の信頼関係にも繋がります。

安全を最優先に考える職場づくりは、心身の負担を軽減し、働きやすさと安心感を高める大きな要因だと感じます。



工場長メッセージ

高知工場



高知工場 工場長
佐々木 雅彦
工務課電気係
間 拓海

佐々木

工場の操業は、「安全」によって支えられています。品質や生産性を高めることも重要ですが、その全ての前提となるのが「安全」です。私たちが目指す工場は、「安全であることが当たり前」の現場です。無理・無駄・無茶のない作業、ルールが守られる現場づくりにより、従業員一人ひとりが心身ともに余裕を持って仕事に向き合える状態を目指します。決められた手順を守る、確認を怠らない、不安や違和感を感じたらすぐに相談する。これらの基本行動が、「安全」だけでなく「品質」と「安定操業」を守っています。単なるルール遵守ではなく、なぜ危険かを理解し、自ら判断できる人財こそが強い現場をつくります。継続して「気づく力」「考える力」「止める勇気」を持った人財を育てます。

日々の変化が、安全文化を育てる第一歩であり、確かな前進だと感じています。安全が守られているからこそ、品質が安定し、生産性が向上し、誰もが安心して働きやすい職場が実現します。一人ひとりの安全意識と行動が、この工場の未

来を支えています。これからも、安全を全ての基盤として、より良い現場を築いていきます。

間

私は現在、モーターの定期的なパトロールや突発的な故障対応、休転期間中の補修作業など、工場全般の電気関係の保守・保全を担当しています。電気関係の作業は安全確認を怠ると感電の恐れがあります。そのため、検電器を使用して無電圧の状態で作業するようにしており、共同作業者がいる場合、作業前に必ず検電器を使用するように声掛けの実施や無線での情報共有によって作業者全員が安全に作業できるよう心がけています。



八戸セメント(株)



八戸セメント(株)
代表取締役社長
細田 啓介
生産部生産課
中島 大河

細田

安全衛生管理については、当社は全社で唯一、安全衛生室を設けており、長年生産現場を経験してきた方々が携わっていることが強みです。また、安全衛生コンサルタントパトロールを「毎月」実施していることが特徴で、当日は安全衛生室、セメント部門長に加え、協力的安全協議会(構内協力会社トップ)のメンバーが同行し、各社ごとに作業中の現場を直接指導していただきます。普段看過してしまっている点を丁寧に拾い上げてくださり、大変学びの多い機会となっています。当社の従業員の多くが地元の方であるだけに大きな家族のような温かい集団に感じます。労働災害が発生すればその対策をすぐに実施し、教育を含めて夜勤者に速やかに周知する。2025年から増えた早強セメントの場内積込作業では運転手さんからの要請をしっかりと受け止め、姿勢に無理がいかないよう現場を速やかに改善する、等々。家族のような、一人ひとりの顔がしっかりと見えている相互の思いやりは、何ものにも代え

がたい安全衛生活動の原点だと思います。

中島

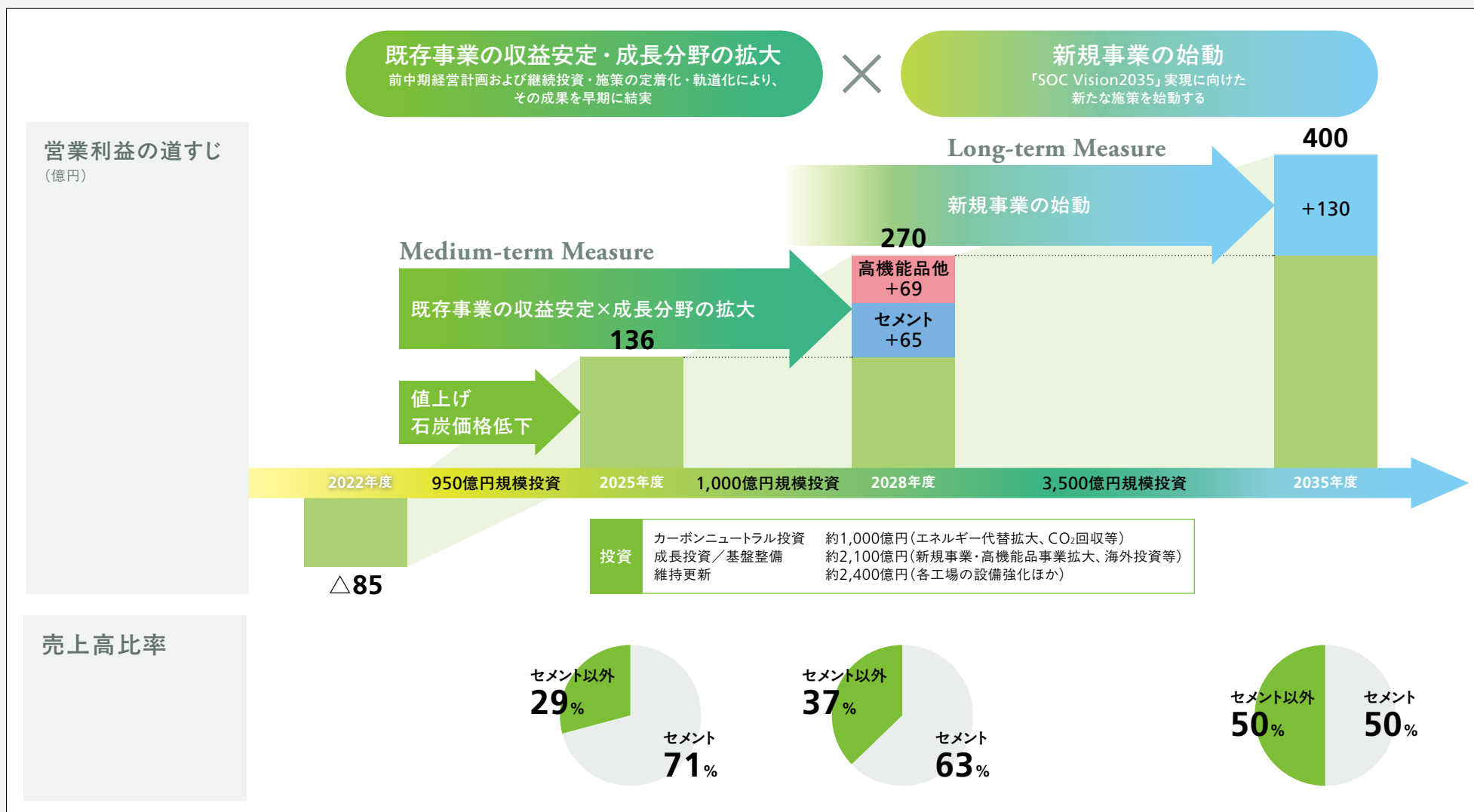
入社8年目を迎え、主機の定期点検やDCSシーケンスの改造、パトロール業務を担当しています。業務をこなしていく上で、安全に作業ができるよう設備改善・補修に関して迅速に対応していただく場合が多く、現場では安全かつ安心して作業に取り組むことができています。また、作業マニュアルの見直しも急速に進められており、作業内容を理解し、その中に潜む災害要因を考える良い機会・経験となっています。今後も自分の身は自分で守ることを前提に、みんなが無事に帰宅できる職場づくりに努めていきます。



熊対処講習会時のクマスプレー体験中の様子

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 %

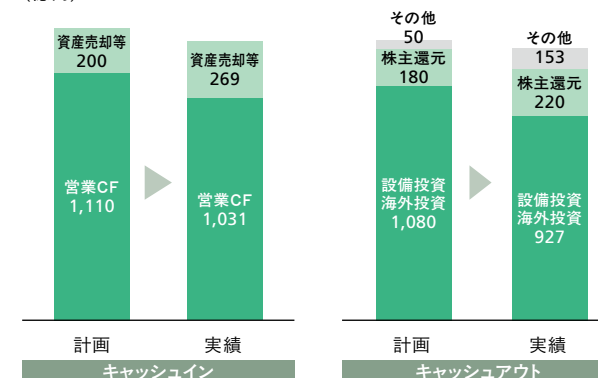
キャピタルアロケーション： 営業CFは減少だが必要な投資は実行、 株主還元は増加

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。

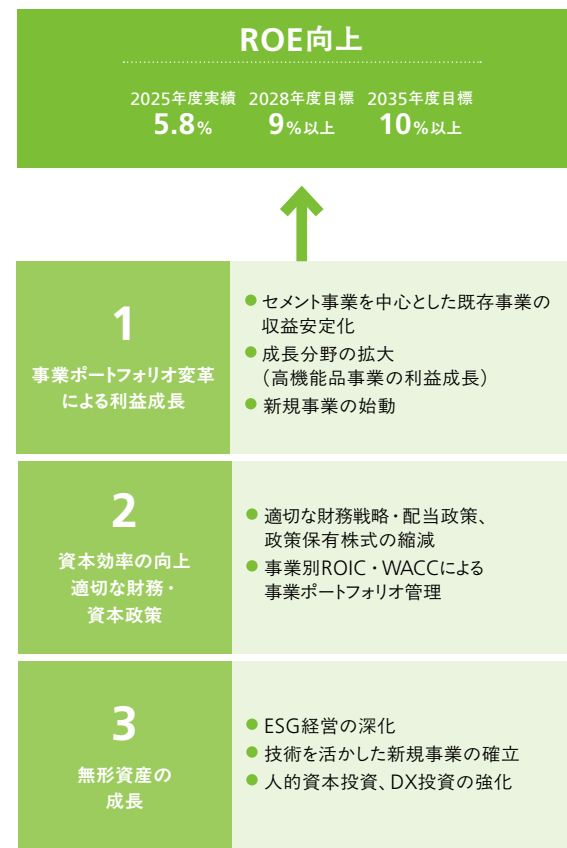
基盤整備：各工場における設備の能力強化を中心に、混合セメントや固化材の製造および販売強化を目的とした投資を実施します。

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					

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

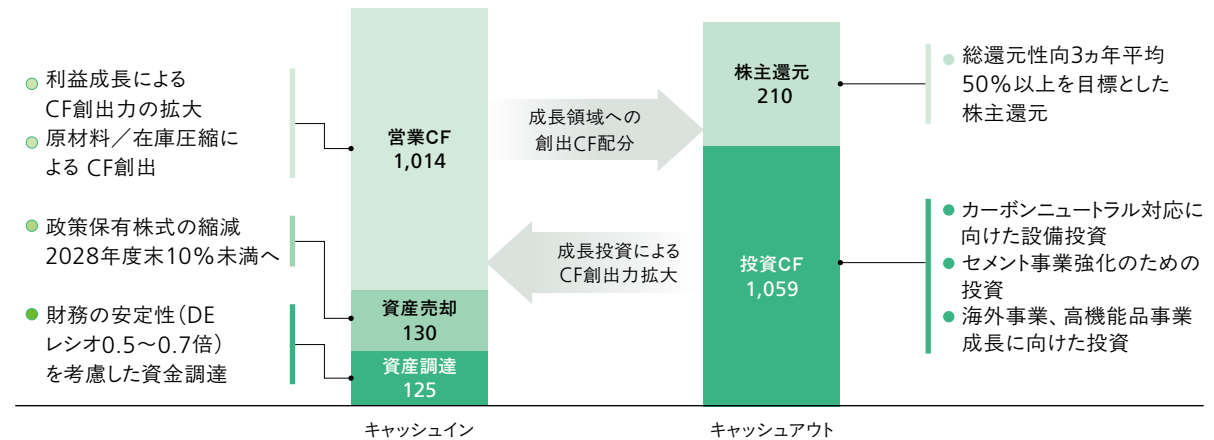
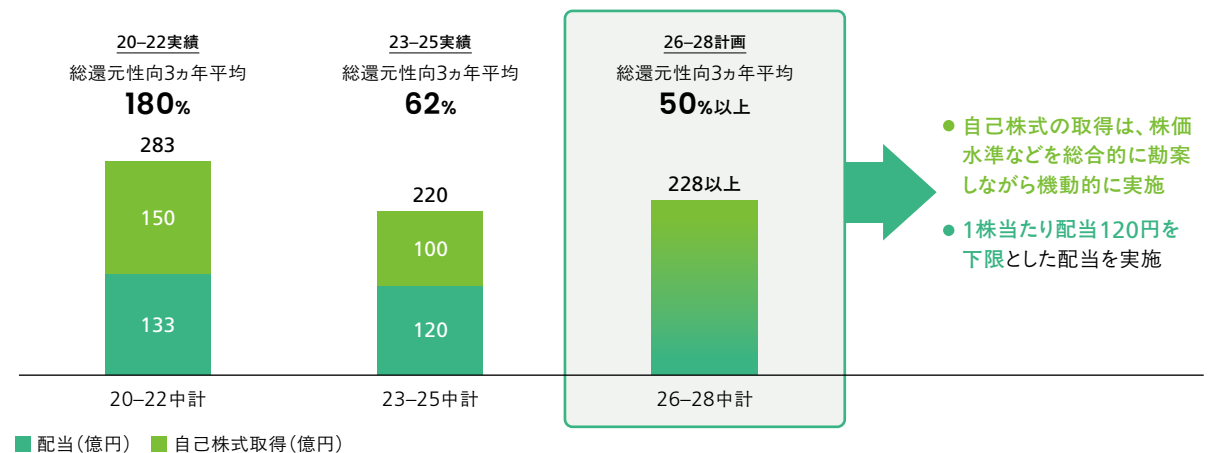
財務戦略

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。

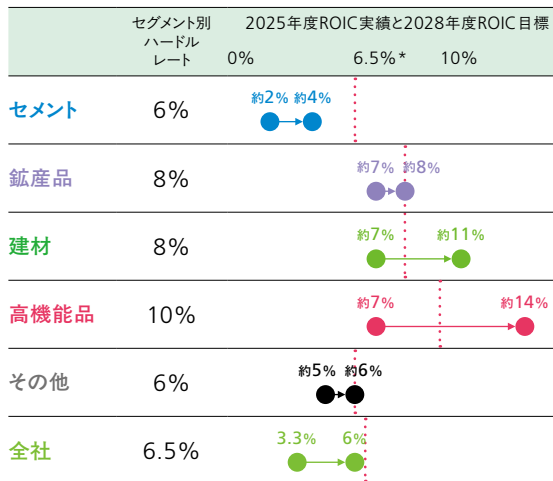
貸借対照表の推移と主要財務指標の目標

(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。

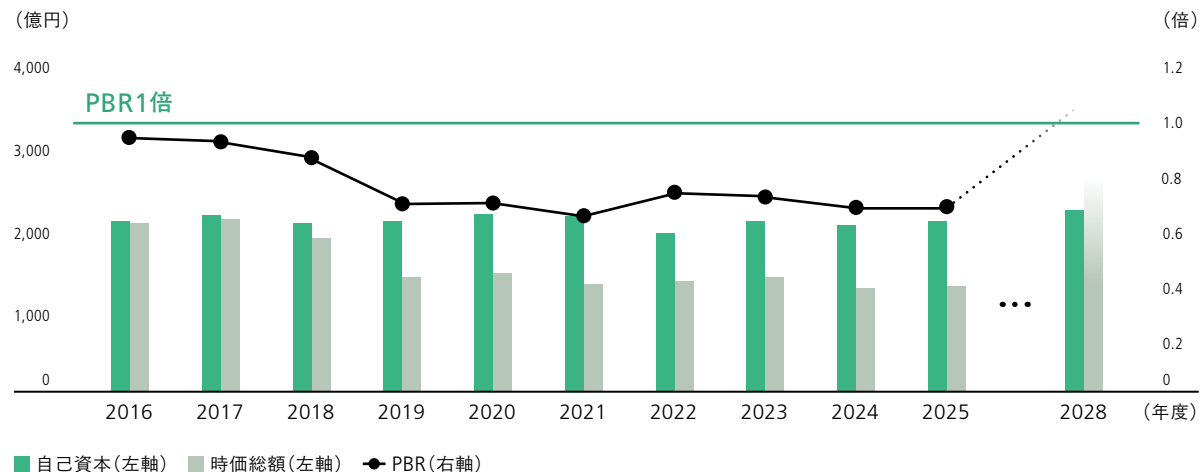
PBRの改善に向けては、収益性・成長性・資本効率の向上に繋がる事業戦略を着実に進めることが重要であり、こうした考えのもとで、今回の2026-28年度中期経営計画の策定を進めてきました。そして、その実現においては、戦略や方針を掲げるだけでなく、社員一人ひとりが自分ごととして捉え、これを具体的な取り組みに落とし込むことが欠かせないと考えています。目の前にある課題を地道に解決していくことが中期経営計画に掲げた目標の達成に、そしてその先の企業価値の向上に繋がっているという意識・理解を現場レベルまで浸透させ、行動の変革に繋げていきます。

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)



事業別概況



セメント事業

主な製品とサービス

各種セメント セメント系固化材 リサイクル 生コンクリート 電力の供給

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

国内セメント需要を取り巻く厳しい状況が続く中、組織変革を通じて、的確な状況把握と迅速な意思決定・戦略実行ができる体制を構築します。収益性の改善に向けて、生産・販売・輸送部門が一体となった全体最適化を推進するとともに、コストアップを勘案したセメント・固化材の適正価格実現およびセメントリサイクル技術の強みを活かしたカーボンニュートラル投資の効果最大化に注力します。また、販売店や生コン分野でのアライアンス強化による川下事業領域の強化推進、海外事業拠点周辺領域での事業拡大等を図ることで、事業基盤の更なる強化を目指していきます。

取締役常務執行役員
セメント事業本部長

眞鍋 良彦

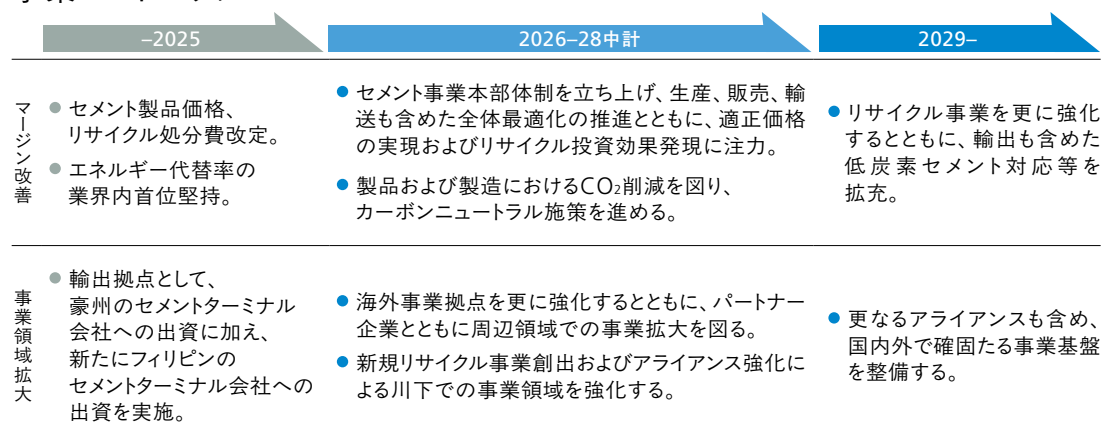
強み

- 住友ブランドを活かした営業力
- エンドユーザーへの直接営業による情報収集力
- サービスステーション(SS)が全国にバランスよく立地
- サーキュラーエコノミーに利する各主要経済圏に隣接した工場立地
- 高い廃棄物・副産物使用原単位
- 焼成用熱エネルギーの高い非化石比率
- 自家発電用熱エネルギーの高いバイオマス比率(栃木・高知)
- 全ての海上輸送を一元管理(エスオーシー物流㈱)

機会

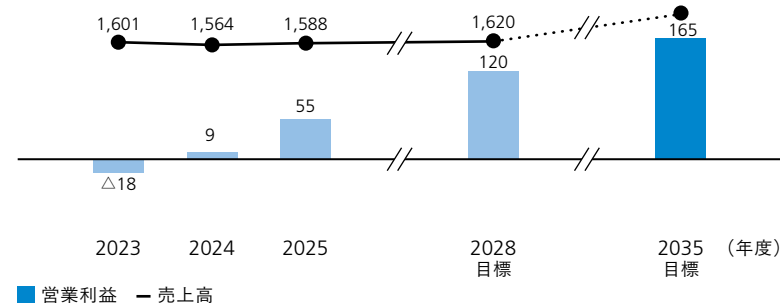
- 国土強靱化、防衛関係工事、社会インフラ更新の需要
- 防災・減災、大型プロジェクト工事の需要
- アジア・オセアニアの一部の国での需要拡大
- 国内外のサーキュラーエコノミー拡大と関心の高まり

事業ロードマップ



売上高・営業利益

(億円)



事業本部制への移行で 事業ポートフォリオ変革を推進

国内事業

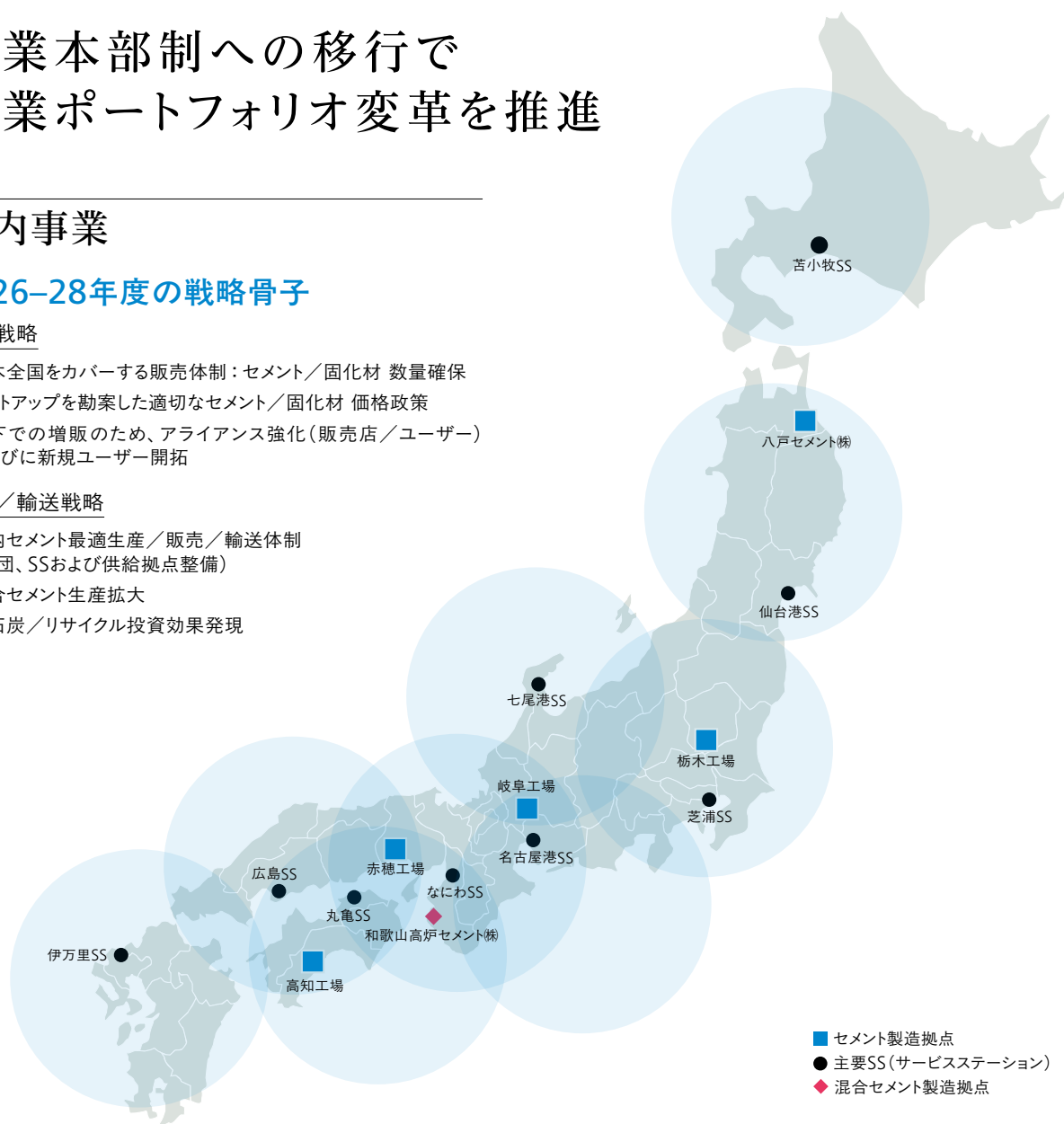
2026-28年度の戦略骨子

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



海外事業

2026-28年度の戦略骨子

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

海外輸出先	海外出資先
韓国、香港、シンガポール	中国雲南省
フィリピン、オーストラリア	



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 Philecement Corporation
パターン州マリベレス ターミナル



鉱産品事業

主な製品とサービス

石灰石 骨材 タンカル ドロマイト 珪石粉

石灰石資源の高付加価値化へ

国内有数の石灰石資源会社として、保有資源の高付加価値化を実現していきます。主力の秋芳鉱山（山口県美祢市）では、前中期経営計画で取り組んできた出荷港（山口県長門市）での船積バース延伸（2バース化）工事が完了し、投資効果を現らせていくタイミングとなります。出荷効率改善により、既存顧客への安定供給確保に加え、海外新規顧客の需要取り込みを目指します。更に、各種製品の価格適正化に継続して取り組むとともに、骨材事業の強化も図っていきます。また、既存鉱山での協調採掘、新鉱区の探査および用地確保等を推進することで、資源の長期・安定的な確保にも並行して努めます。



常務執行役員
橋本 康太郎

強み

- 高純度で鉱量豊富な石灰石鉱山
- 秋芳鉱山のコスト競争力と輸出好立地
- セメント工場とのシナジー効果（操業・副産物処理）

機会

- 近隣アジア諸国からの引き合い増加
- 石灰石骨材需要の高まり
- AI、DX等新技術の推進

事業ロードマップ

～2025

2026～28中計

2029～

安定供給 ● 秋芳鉱山の出荷設備更新工事完了により安定出荷体制を構築。

資源確保 ● 各鉱山での資源確保の推進。

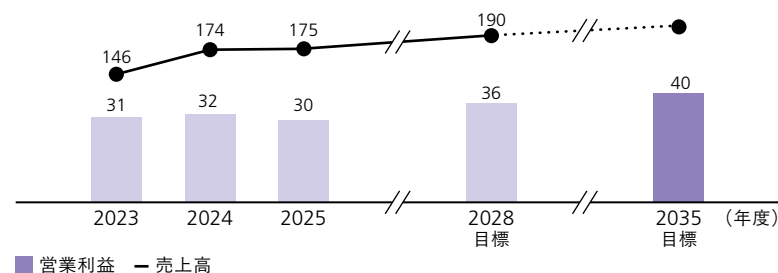
- 秋芳鉱山の出荷2バース運用開始により、既存顧客への安定供給を確保するとともに海外新規顧客の需要取り込み。
- 石灰石製品、骨材の適正価格に向けた取り組み継続。
- 工業向け高品位石灰石安定供給および骨材（砕砂）事業の強化。

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

- 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。

売上高・営業利益

（億円）



建材事業

主な製品とサービス

多様なインフラのコンクリート構造物の補修・補強材料 土壌の重金属汚染対策材
低炭素コンクリート時代に対応した究極の鉄筋防食技術である電気防食工法
全国各地の磯焼け対策・ブルーカーボン対応の魚礁・藻場増殖礁 地盤改良工事・補修工事
プレキャストコンクリート製品・施工



インフラ大更新時代に向けた省人・省力化技術の 増強と長寿命化による脱炭素工法実現

激甚災害が頻発する中、インフラ大更新時代に突入し、維持補修の必要性はますます高まっています。関係会社と連携し、建材事業グループとして調査～施工までの材工一体の事業展開を進めています。また、深刻化する人手不足に対応する省力化工法の普及や、国内トップクラスのカーボンニュートラル技術を活用した低炭素製品の拡充にも取り組んでいます。更に製造・物流などの供給体制の増強も中期経営計画における重要施策の一つとして掲げ、もう一段上の事業体への進化を目指しています。



常務執行役員

小堺 規行

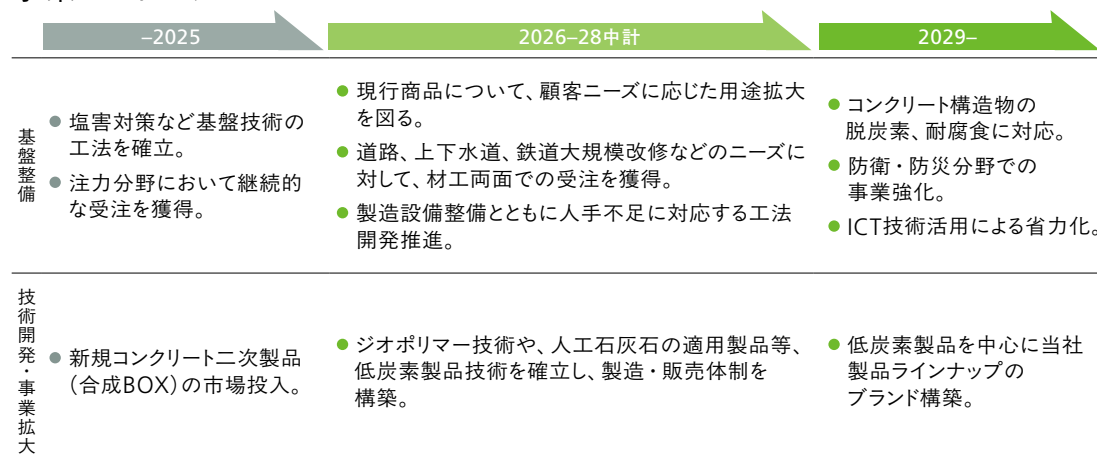
強み

- 多様な社会インフラへの豊富な実績と信頼
- グループシナジーによる調査・診断・材料販売から施工までのソリューション提供
- 省力・省人化、環境性能、超高耐久性、低炭素製品の先行開発力

機会

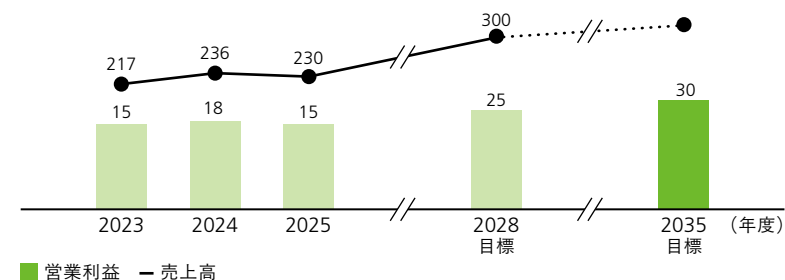
- インフラ大更新、予防保全型維持管理の拡大
- 防災・減災対策、防衛強化などの社会ニーズ拡大
- 国交省発注土木工事におけるカーボンニュートラル化への潮流

事業ロードマップ



売上高・営業利益

(億円)





高機能品事業

主な製品とサービス

セラミックス製品

ナノ粒子材料

光通信部品および計測機器

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

生成AIやデータセンターの普及に伴い、データ通信や半導体市場の急成長が見込まれています。高機能品事業においては、従来の光電子事業、新材料事業を統合し、それぞれの事業が長年培ってきた技術を集積することにより、変化の激しい市場環境に対して、迅速かつ柔軟に対応していきます。特に、半導体製造装置市場において、前中期経営計画期間中には、それぞれの事業において増産体制を整えました。足元の顧客需要を確実に取り込むとともに、当社の事業ポートフォリオ変革における中核として将来に向けた新技術、製品の創出を目指していきます。



取締役常務執行役員
高機能品事業本部長

小野 昭彦

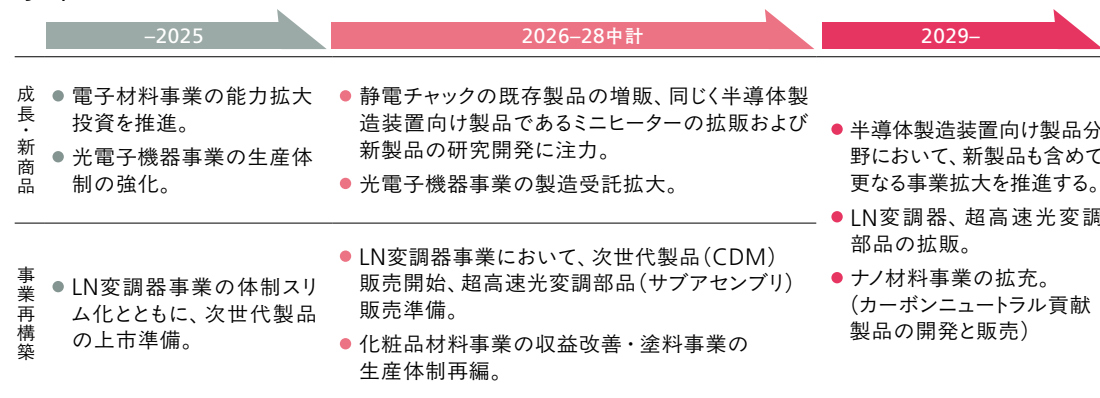
強み

- 独自のナノ粒子合成技術をベースとした新素材開発力
- 半導体市場、化粧品市場など、多様な市場にアクセス可能な製品ラインナップ
- LN材料デバイス技術による高品質な伝送特性と省電力性能

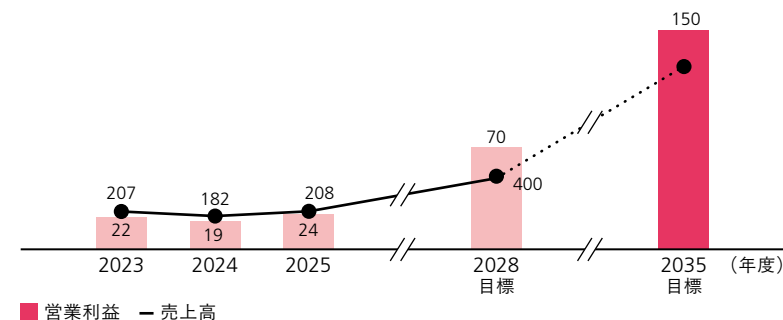
機会

- 半導体市場：DX、AI、自動運転など継続的に拡大
- UV遮蔽材(化粧品材料)：安全性、環境保護の観点から無機材料需要増
- AI、DC(データセンター)関連、5Gなどによる継続的なデータトラフィック需要の増大

事業ロードマップ



売上高・営業利益 (億円)



高機能品事業

高機能品事業の注力分野

独自の無機ナノ粒子合成技術とオプトエレクトロニクス技術により、半導体製造装置分野において事業を展開しています。

半導体製造工程における当社の製品・技術

半導体製造工程	前工程	後工程		
	シリコンウエハ上に微細な電子回路を作成する	ウエハからチップを切り出し、半導体製品に仕上げる		
技術領域	ナノ粒子合成技術		オプトエレクトロニクス	
製品・技術名	 静電チャック	 ミニヒーター	 レーザー加工技術	 イメージング光学技術
用途	真空プロセスにおいてウエハを固定する機能に使用 主にエッチング装置等に搭載	フリップチップボンダー等の各種熱圧着装置に使用	レーザー加工機に組み込まれる装置に使用	光技術を利用した製品の品質チェックに使用
特徴・強み	● 自社開発の高純度SiC微粒子とアルミナの複合材料を使用 ● 高い耐プラズマ性・耐摩耗性 ● 高吸着力と均熱性を実現	● SiCセラミックを使用 ● 業界No.1の昇降温スピード ● 優れた均熱性	● 極めて微細で高品質なレーザー技術	● サブミクロンレベルでの組み立て・調整技術 ● 非点収差法による測距等の光学技術

量産体制の構築

DXや生成AIの普及により拡大する半導体需要に対応するため、各拠点において生産能力の増強を進めています。市川事業所においては、静電チャックの新製造棟を建設、2026年7月に竣工しました。これにより生産の能力が約2倍に引き上げられるとともに、新たに自動化設備や生産管理システムを導入し、生産効率化も同時に図っていきます。また、光電子機器の製造を手がけるグループ会社の㈱スミテック(静岡県浜松市)では、半導体製造装置関連製品の増産のため、第二工場を竣工し、同年4月より稼働を開始しました。



(上) 静電チャックの新製造棟を竣工 (下) ㈱スミテック第2工場を竣工

新規事業創出に向けた取り組み

GHG排出量削減と新規事業創出の両立を目指すCCU(CO₂回収・有効利用)の取り組みとして、人工石灰石の研究・開発を進めています。P.56 NEDO*が運営するグリーンイノベーション(GI)基金の支援を受けながら、2030年度以降の社会実装を目指し製造試験設備の運用を通じた製法の確立・最適化に取り組んでいます。

カーボンビジネスの社会実装に向けたロードマップ



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NO_x資源化等)

* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

DX戦略

当社はDX戦略を将来の成長と事業継続を支える経営変革と位置付けています。人手不足や技術承継、脱炭素対応、競争環境の変化といった課題に対し、データとデジタル技術の活用により業務と企業文化を変革します。これにより、安定供給力・環境対応力・事業競争力を高め、「存在感のある会社」の実現を目指すとともに、全社横断と現場主導を両立する推進体制のもと、継続的な評価と改善を通じてDXを進化させていきます。DX戦略 https://www.soc.co.jp/sys/wp-content/themes/soc/assets/pdf/csr/dx_strategy2026-2028.pdf

DX戦略の方針

- 1 カarbonニュートラル・安定供給リスクへの対応**
データ活用により、環境対応とサプライチェーン全体の最適化を実現
- 2 デジタル活用により「考える」仕事へシフトする**
業務をゼロベースで見直し、作業中心から思考中心の働き方へ転換
- 3 全社員参加型の変革**
全社員の挑戦を起点に、DXを組織全体へ浸透

DX認定取得

2026年7月1日、当社は経済産業省が定める「DX認定」を取得しました。本認定は、DX推進に向けた方針や体制、取り組みが評価されたものです。

DX認定の取得は、当社が目指す「SOC Vision2035」の実現に向けた通過点であり、今後もデジタル技術の活用による業務変革を進め、企業価値の向上に取り組んでいきます。



DX推進組織

当社では経営層統括のもと、デジタル推進部、各部門が連携するDX推進体制を構築しています。

経営層は会議体を通じてDXに関する重要事項の意思決定と進捗管理を行い、全社のDX推進を統括します。

デジタル推進部は、全社横断で方針の策定、基盤の整備、ガバナンスの強化を担います。また、バックオフィス領域を中心とし

た共通施策の企画・推進や、各部門と協力し現場のDX推進を後押しします。

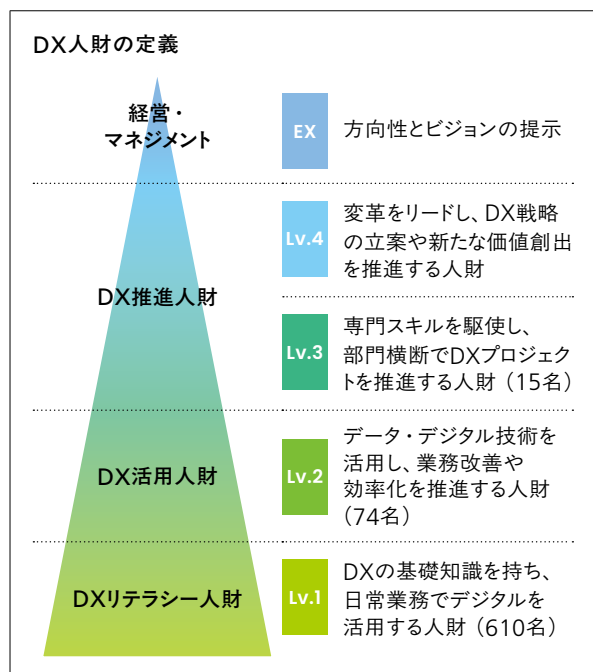
各部門では、DX推進リーダーを中心に現場主導でDX施策を実行します。デジタル推進部と連携しながら、製造現場のデジタル化など、それぞれの業務特性に応じたDXを推進しています。

DX戦略

○ DX人財

当社はDXを推進する人財を階層的に定義し、全社員を対象とした育成を進めています。

「デジタルアカデミー」を中心とした体系的な教育により、基礎リテラシーから変革をリードする人財まで育成し、全社でDXを推進する基盤を強化していきます。



○ DX人財育成の取り組み

- DX人財の輩出を「デジタルアカデミー」で中心から支え、DX人財を介して全事業領域へ変革を波及させます。
- 「効率化」から「価値創出」へと役割を拡大させる人財レベルと期待される成果を連動させます。

2028年度KPI

DX投資額
10億円(2026-28年度)

CO₂排出量
把握作業時間
半減

情報処理技術者試験
合格者数**160人**

経産省サプライチェーン
評価制度認証取得
★4 (STANDARD)

DX取り組み事例

ドローンポートによる自動巡視・測量(鉱産品事業)

鉱山における安全性向上と業務効率化を目的に、ドローンポートを導入し、巡視・測量体制の高度化を進めています。現場に常設したドローンの自動飛行により、巡視や3次元測量を定期的を実施し、人の立入りを伴う巡視・測量作業を削減しています。これにより、滑落・落石リスクの低減に加え、測量精度の向上や進捗・在庫管理の効率化を図っています。また、巡視・点検業務の省力化により、現場負担の軽減にも繋がっています。



3Dモデル



ドローンポート(滋賀鉱産㈱ 多賀鉱山)

自動化・データ活用によるESCの品質改善と生産性向上(高機能品事業)

半導体製造装置向け静電チャック(ESC)の需要拡大に対応するため、2026年に稼働を開始した新製造棟では、搬送・組み立て・検査工程の自動化を進めています。また、製造データの見える化や分析を通じて、継続的な品質改善と生産性向上に取り組んでおり、高品質な製品の安定供給を支えています。



自動測定ロボット

AGV
(Automated Guided Vehicle:
自動搬送車)静電チャック(ESC)新製造棟
(千葉県市川市)

研究開発

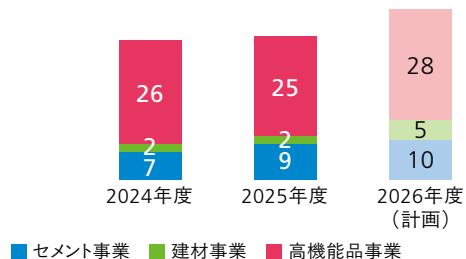
「SOC Vision2035」の実現に向けて、研究開発は当社グループの持続的な成長を支える重要な経営基盤です。セメント・コンクリート研究所および高機能品研究所では、技術優位性の確立を図るとともに、既存事業の収益安定、成長分野の拡大、新規事業の始動に繋がる研究開発を推進しています。

住友大阪セメントグループは、常に独創技術の開発を基本理念として、主力事業であるセメント・コンクリート、ならびにその周辺分野の新技術・新製品の研究開発をはじめ、それらの基盤技術をベースとした高機能品事業分野における研究開発に至るまで、幅広く積極的な研究開発活動を行っています。

セメント・コンクリート研究所は、既存事業における生産性向上と未利用資源の活用促進、国土強靱化や省力化・DX導入に向けたニーズへの対応に加え、カーボンニュートラルや循環型社会の実現など広範な技術的課題への対応や、既存事業への技術的支援と新規事業創出に向けた基幹技術の開発に取り組んでいます。

高機能品研究所は、エネルギー、環境、情報通信、エレクトロニクスなどの領域に革新をもたらすべく、「ナノマテリアル技術」「セラミックス技術」「デバイス化技術」を核とした半導体製造装置部材、各種機能性材料、機能性デバイスの研究開発を行い、高機能品事業を支えています。

研究開発費
(億円)



研究開発方針

セメント・コンクリート研究所 研究開発方針

「“アンダー ワンループ”の理念のもと、コア事業の付加価値増大に向けた技術の実装を図る」

- 1 セメント製造プロセスの高度化とカーボンニュートラルに向けた技術革新
- 2 CO₂を資源化利用する「カーボンリサイクル・未利用資源活用」に関する技術革新
- 3 セメント・固化材・コンクリート・建材製品の競争力強化と「低炭素製品開発」に向けた技術革新
- 4 「建設現場の省力・省人・自動化」による生産性向上を見据えたコンクリート技術革新
- 5 インフラ長寿命化および大規模災害等に備えた「国土強靱化」を見据えた材料・工法の技術革新

高機能品研究所 研究開発方針

「高機能品部門の成長エンジンとして、先行技術開発による早期製品化と提案型R&Dへの転換。『SOC Vision2035』に向けた基盤技術と製品実現力の強化。」

- 1 次静電チャック向け基盤技術(材料、プロセス)の先行開発
- 2 半導体関連製品分野での中長期的な競争力強化に向けた要素技術開発と商品開発
- 3 事業領域拡大に向けた「SOC Vision2035」の実現を支える基盤技術研究および用途開発



セメント・コンクリート研究所

複合型ケイ酸塩系鉄筋防錆材「リフレ防錆コートZN」

社会インフラの老朽化が進む中、塩害や中性化による鉄筋腐食は、コンクリート構造物の耐久性と安全性を脅かす重要な課題となっています。

当社では、この課題の解決に向けて、2023年より複合型ケイ酸塩系鉄筋防錆材「リフレ防錆コートZN」の販売を開始しました。本製品は、特殊なケイ酸塩溶液と亜鉛粉末（Zn）を組み合わせた独自の防錆技術を採用しており、鋼材との高い付着性を有するとともに、大気中に露出した鉄筋に対しても優れた防錆効果を発揮します。また無機系であるため、防錆処理に続くセメント系補修材との相性が良く、国土強靱化におけるコンクリート構造物の維持修繕工事において優れた補修工法として確立できます。塩害環境下における6年半の暴露試験では、無塗布や一般的

な水性エポキシ塗装で発錆が確認された一方、本製品では発錆が認められず、高い防錆性能を実証しました。

また本製品は水性塗料のように扱いやすく、施工が難しい鉄筋の背面にも塗布しやすいことが特長です。速乾性にも優れているため、次工程へ速やかに移行でき、補修工事の効率化や工期短縮にも貢献します。更に、刷毛やローラーに加え、スプレーガンによる施工にも対応しており、さまざまな現場で適応可能です。

今後は、コンクリート構造物の維持補修・長寿命化技術として更なる適用拡大を図るとともに、インフラのライフサイクルコスト低減や国土強靱化に貢献する高耐久材料の開発・提供を推進し、持続可能な社会基盤の構築に貢献していきます。



リフレ防錆コートZN 荷姿

● 6年半にわたり塩害環境下で暴露した試験体（鉄筋）



無塗布鉄筋

水性エポキシ塗布鉄筋

リフレ防錆コートZN塗布鉄筋

「リフレ防錆コートZN」研究担当者の声

セメント・コンクリート研究所
建材製品研究グループ

伊藤優太

Q1. 現在の担当業務

現在は、防錆剤や断面修復材用プライマーの開発を主に担当しています。また、「SOCN2050」達成に向けて、低炭素材料の開発やLCA算定にも取り組み、環境負荷低減に貢献する技術開発を進めています。

Q2. 研究開発に取り組む上で大切にしていること

研究開発は個人では解決しないため、社内外の関係者とのコミュニケーションを大切にしています。さまざまな方からの異なる視点や知見を取り入れながら、より良い成果に繋がる開発を目指しています。

Q3. 目指す未来

研究成果を社会や事業の発展に繋げ、新たな価値を創出できる技術者を目指しています。持続可能な社会の実現に貢献するとともに、周囲から信頼される研究者として成長していきたいです。



作業の様子

知的財産

事業ポートフォリオ変革を支える知的財産戦略

当社は知的財産を重要な経営資源と位置付け、事業・研究開発・知的財産の連携により、事業戦略に即した知的財産活動を推進しています。特許、営業秘密、共創、標準化を事業特性に応じて組み合わせ、「SOC Vision2035」の実現を支えます。

事業領域ごとに異なる知的財産戦略

中期経営計画における「既存事業の収益安定」「成長分野の拡大」「新規事業の始動」に対応し、事業領域ごとに重点とする知財手段を整理しています。

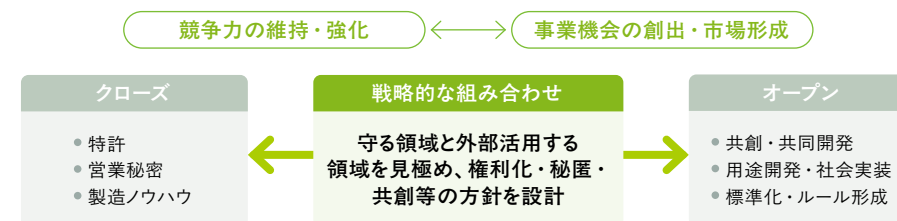
「SOC Vision2035」および事業ポートフォリオ変革の実現に向けて、知的財産戦略では電子材料、オプトエレクトロニクス、脱炭素、セメント・建材の4項目を重点事業領域として位置付けています。

各事業の市場成長性や競争環境に応じて、特許、営業秘密、標準化、共創を適切に組み合わせた知的財産戦略を展開しています。技術優位性の維持・強化に加え、市場形成や事業機会の創出にも知的財産を活用し、事業ポートフォリオ変革を支えています。

既存事業の収益安定	セメント・建材	操業・製造ノウハウを蓄積し、規格・標準化と侵害予防を通じて安定供給と競争力を支える。
成長分野の拡大	電子材料	独自材料・設計・加工技術の特許と営業秘密で保護し、模倣困難性を高める。
成長・再構築	オプトエレクトロニクス	コア技術とデバイス技術の特許で保護し、用途展開と事業競争力の維持・強化に繋げる。
新規事業の始動	脱炭素・カーボンビジネス	コア技術を保護しつつ、共創・標準化・ルール形成により用途と市場を広げる。

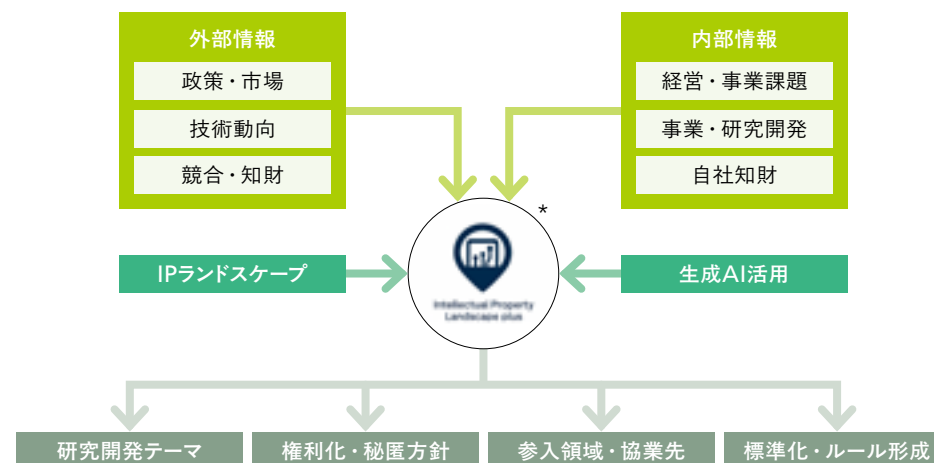
オープン／クローズ戦略

コア技術の特許や営業秘密で保護する一方、脱炭素分野等では共創や標準化・ルール形成を通じて用途や市場を広げるなど、事業特性に応じてオープン／クローズ戦略を展開しています。



IPランドスケープによる意思決定支援

経営・事業課題を起点に、外部環境と自社の事業・研究開発・知財情報を統合分析し、研究開発や参入・協業、知財方針等の意思決定を支援しています。更に「IPランドスケープ+*」により、分析の効率化と実施人財の裾野拡大を目指します。



IPランドスケープの考え方と分析プロセスを生成AIに組み込み、分析業務の標準化と知見の共有を進めています。

* IPランドスケープ+は、当社におけるIPランドスケープ活動の高度化施策を表す社内呼称です。

知的財産

○ 知的財産による競争優位の形成～技術・ノウハウを事業競争力へ繋げる仕組みと実効性～

研究開発成果を知的財産・ノウハウとして蓄積し、模倣困難性、顧客価値、競争優位に繋がります。知財活動の実効性をKPIと部門連携により継続的に把握します。

ESC事業の競争力を支える知的財産

当社は、長年培ったナノ材料製造技術による独自材料と、設計・精密加工技術をESC事業のコア技術と位置付けています。研究開発・事業・知財の各部門が連携し、これらの技術・ノウハウを特許、営業秘密、製造ノウハウとして蓄積・活用することで、顧客要求に応える品質・信頼性と模倣困難性を高め、事業競争力の維持・強化に繋がっています。

PAI CAGRによる特許ポートフォリオのモニタリング

PAIは、特許ポートフォリオの競争力・総価値を示す指標です。当社では、ESC関連特許ポートフォリオのPAIの推移を年平均成長率（CAGR）で把握し、競争力の変化を継続的にモニタリングしています。

分析結果は、研究開発・知財戦略や特許ポートフォリオ強化策の検討に活用しています。

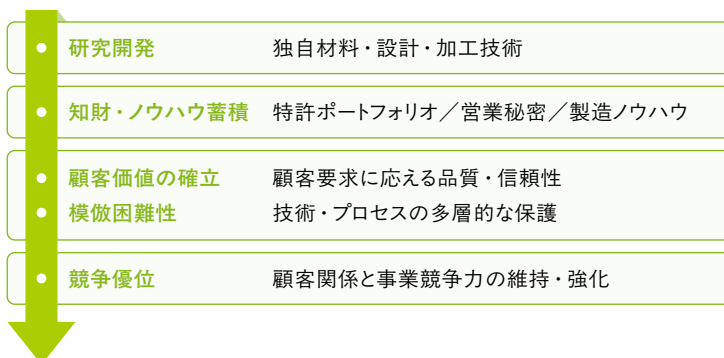
* PAI (Patent Asset Index) は、米レクシスネクシス社の「LexisNexis® PatentSight+」によるデータを用いて当社が作成。PAI CAGRは対象期間のPAIに基づき当社算定。

特許ポートフォリオの
競争力を可視化

PAI CAGR

18%*

(2016～2025年、当社算定)



知財戦略の実効性を示すKPI

知財戦略の実効性を継続的に把握するため、電子材料・脱炭素分野における知財形成、グローバルな権利形成、発明発掘、人材育成、IPランドスケープの実施状況をモニタリングし、知財ポートフォリオの質と量の向上に繋がっています。

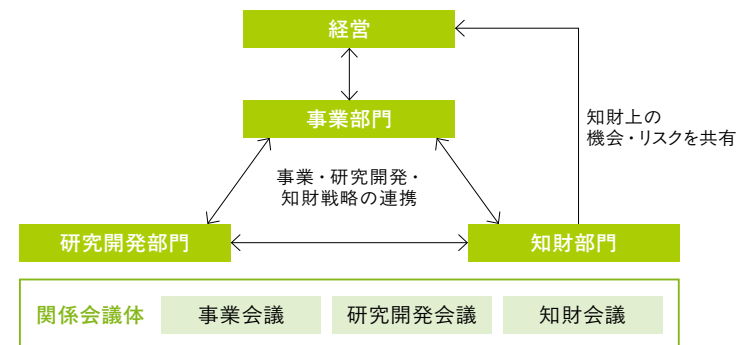
脱炭素関連 国内出願比率* ¹	電子材料関連 国内出願比率* ¹	海外出願比率* ²
25%	30%	63%
発明届出 件数* ³	IPランドスケープ 実施テーマ数* ⁴	知財教育 受講者数(延べ)* ⁵
72件	11テーマ	78名

※2025年度実績(単体)

*¹ 国内出願件数に占める各領域関連出願の割合 *² 国内・外国出願件数合計に占める外国出願件数の割合 *³ 国内部門からの届出 *⁴ 事業・研究開発部門と連携し、市場・技術・競合・知財情報を統合分析して結果を報告したテーマ数 *⁵ 一般社団法人日本知的財産協会(JIPA)開催の知財研修の受講者延べ人数。知財部員を含む

事業・研究開発・知財の連携体制

事業・研究開発・知財の各部門が相互に連携し、関係会議体を通じて各戦略の整合を図るとともに、知財上の機会・リスクを経営と共有しています。



※会議体の構成は事業・部門により異なります。

人財戦略

当社グループは、中長期ビジョン「SOC Vision 2035」のもと高機能品事業の拡大、カーボンニュートラルの実現（「SOCN2050」）、新規事業の立ち上げ（カーボンビジネス）、海外事業の展開を通じて、事業拡大および事業ポートフォリオの変革を目指しています。

これらの経営戦略を実現するためには、各分野における「高度専門人財」および製造現場を支える「技能職人財」の確保・育成・定着が不可欠であると認識しています。

当社は、人財への投資を通じて従業員エンゲージメントの向上を図るとともに、事業戦略と連動した人財戦略を推進することで、「SOC Vision2035」の実現を目指します。

事業別の人財戦略

セメント・鉱産品・建材事業

事業形態：全国および海外の顧客へセメント関連製品を製造・販売

重点課題：広域的な人員配置と地方拠点における人財確保

主な取り組み：転勤・単身赴任支援（手当等の拡充、社宅制度）、技術・技能継承、エリア人財の確保

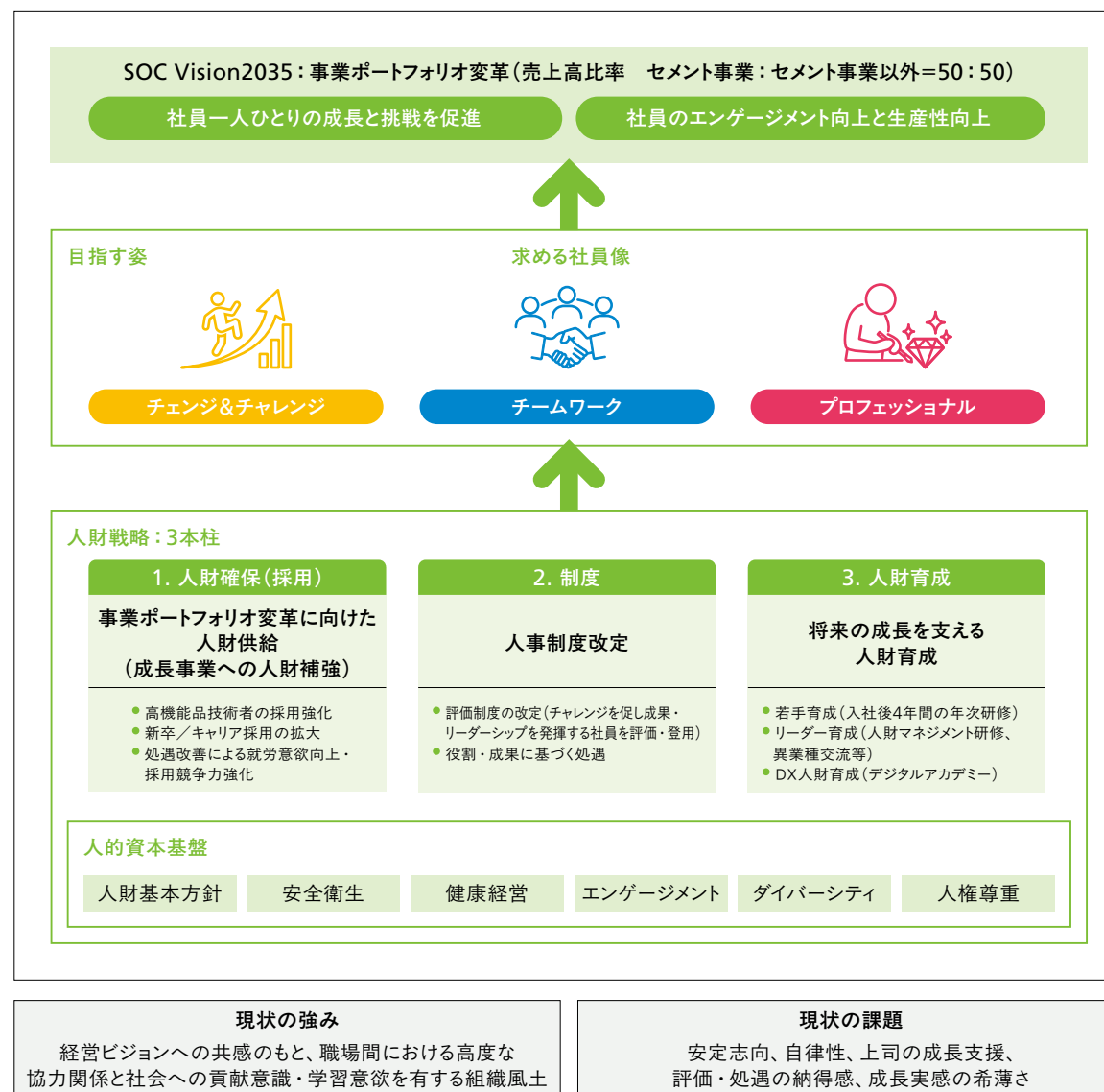
高機能品事業

事業形態：独自かつ高度な技術を用いた半導体製造装置用部品・ナノ粒子材料・光通信部品等の製造・販売

重点課題：高度専門人財（材料開発・設計開発・生産技術者）の確保

主な取り組み：新卒・キャリア採用強化、専門教育の充実

経営戦略と人財戦略の連動



〇 社員のエンゲージメント向上

社員のエンゲージメントが高まることにより、人財の定着や生産性の向上に繋がることが期待されます。当社では、2024年度に初めて「従業員エンゲージメント調査」を実施しました。調査の結果、総合共感度は64.8(2024年度の同一調査企業全体の平均値は63.9、うち製造業平均値は63.4)と良好な数値でした。

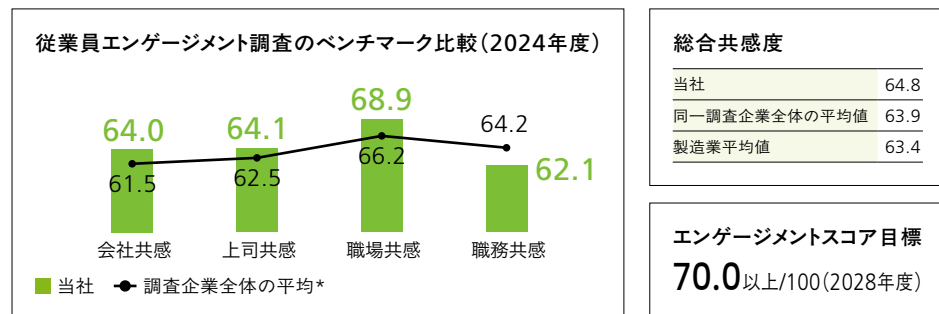
従業員エンゲージメント調査結果(2024年度)全体傾向

共感度の高い項目：経営・職場ビジョンへの賛同、職場の目標達成への貢献、職場メンバーからの学習意欲、社会的倫理観に基づく行動・コンプライアンス遵守

課題：職務を通じたキャリアビジョン実現、会社への所属感や上司からメンバーへの動機付け、人事制度(給与、昇進昇格評価基準、勤務ロケーションなど)

課題への対策：役職者を対象とした「人財マネジメント研修」や2026年4月の人事制度改定等、エンゲージメント向上の施策に取り組んでいます。2026年度以降も継続的に調査を実施し、調査結果の分析と各組織へのフィードバックなどを通じて全社および各組織における改善に向けた取り組みに繋げていく予定です。

今後も従業員エンゲージメントの向上に向けて、課題発見、対策立案、実行、モニタリング、対策の見直しのサイクルを着実かつスピード感をもって循環させ改善を図っていきます。



会社共感：経営理念・ビジョンに深く共感し、会社への強い帰属意識と誇りを持っている状態

上司共感：上司が掲げる部門ビジョンや価値観・目標に共感し、貢献意欲を持っている状態

職場共感：職場のビジョンに賛同し、メンバーの一員であることに誇りを持っている状態

職務共感：業務遂行に社会的意義や重要性を感じ、熱意を持って取り組んでいる状態

* 2024年1月1日～12月1日までにエンゲージメントサーベイ(E³-survey)を実施した企業全体の平均を算出しています

〇 人事制度改革

SOC Vision2035実現に向けた経営基盤強化の一環として、当社は2026年4月に新人事制度を導入しました。

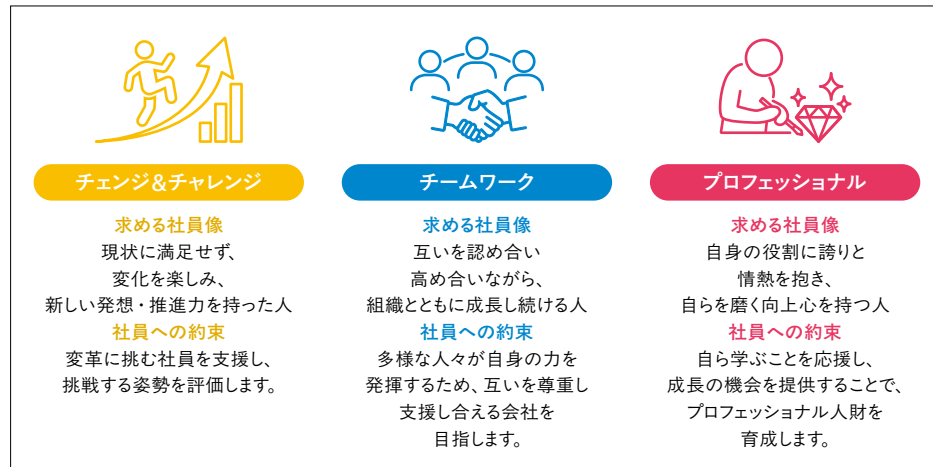
当社が事業ポートフォリオの変革を着実に進めるためには、社員一人ひとりが高い目標に挑戦する風土を醸成し、その挑戦と成果を適切に評価・処遇する人事制度が不可欠です。一方で、社員のライフスタイルが多様化する中、全国に拠点を有する当社においては、転勤・単身赴任に伴う社員および家族の負担軽減と、各拠点における安定的な人財確保が重要な人財戦略上の課題となっていました。

新人事制度では、経営戦略と人財戦略の連動を高めるとともに、社員の挑戦意欲とエンゲージメントの向上を図るため、評価・昇格、配置、処遇、福利厚生、人財育成の各領域で制度を見直しました。これらの取り組みにより、社員が自らの能力を発揮し、成長を実感しながら挑戦できる環境づくりを推進しています。

	課題	新人事制度による対応
1	経営戦略と人財戦略の連動強化 - 部門目標と個人目標の連動 - SOC Vision2035達成を支える人財の確保・育成・配置	戦略実行を支える人財マネジメントの基盤整備 - 部門方針・人財基本方針と連動した目標管理制度へ改定 - タレントマネジメントシステムによる人財情報可視化
2	ライフスタイルの多様化と各拠点への人財配置 - 転勤・単身赴任に伴う社員・家族の負担増加 - 各拠点における安定的な人財確保 - 社員の希望・適性を踏まえたキャリア形成支援	転勤支援と拠点人財の安定確保 - 転勤手当導入・単身赴任関係手当の拡充 - エリア総合職制度の導入 - キャリア申告制度の活用度向上による適材適所の配置促進
3	挑戦と成果に報いる評価・処遇 - 年功・横並び色が強い評価・昇格 - 評価・昇格の基準が不明瞭 - 時代に即した手当・福利厚生の再設計	社員の挑戦を後押しする評価・処遇への転換 - 年齢・勤続年に捉われず成果・能力に基づく評価・昇格へ - 実力ある人財の早期登用による次世代リーダー育成・確保 - 役割・成果を重視した手当・福利厚生への見直し
4	成長実感とエンゲージメントの向上 - 評価・処遇の納得感 - 日々の業務を通じた成長実感の不足	上司のマネジメント力向上による部下の成長支援 - 考課者研修による評価・フィードバック力の強化 - 人財マネジメント研修を通じた部下育成・成長支援の強化

人財基本方針

住友大阪セメントは、企業の成長エンジンである人財の可能性を最大限に引き出し、企業価値を向上させるため、「人財基本方針」を制定しました。「人財基本方針」は、当社の企業理念・行動指針を踏まえた、当社の人財に対する考え方の中核をなす概念です。社員一人ひとりを大切にす原則のもと、当社が求める社員像と、社員への約束の原則をうたったもので、この方針をベースとして当社の人事施策が実行され、個々の成長と当社の発展を目指します。



人財基本方針の浸透に向けた取り組み

人財基本方針の浸透に向けて、社内ポスターの掲示などによる周知活動を実施しています。また、年次研修や階層別研修においては、人財基本方針の一つでもある「チームワーク」をテーマとした演習を取り入れ、その理解と実践に繋げています。新人事制度では、目標管理シートに人財基本方針を織り込み、評価制度とも連動していきます。



人財基本方針の浸透を目的に作成したポスター



研修で実施したチームワーク演習の様子

人財の確保と育成

人財確保

「SOC Vision2035」の実現に向け、高機能品事業の拡大をはじめとした各事業戦略の遂行に必要な人財の確保を強化しています。新卒・キャリア採用の拡充によって、高度専門人財や技能職人財の獲得を進めるとともに、多様な知識や経験を持つ人財の参画を通じて、持続的な成長を支える人財基盤の強化を図っています。

人財育成

社員一人ひとりが専門性とリーダーシップを高めながら成長できる環境づくりを推進しています。若手社員育成、マネジャー育成、次世代リーダー育成、DX人財育成を重点分野と位置付け、多様な教育機会の提供を通じて、変革を担う人財の育成に取り組んでいます。

活躍促進

社員の挑戦と成長を後押しし、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境整備を進めています。新人事制度やタレントマネジメントシステムの活用、エンゲージメント向上施策を通じて、適材適所の配置と自律的なキャリア形成を支援し、組織能力の向上に繋げています。

人財戦略KPIの実績または目標値

KPI	実績または目標値
人的資本投資	2028年度までに11%増(2025年度比)
新卒採用数	2025年度実績：65人(うち高機能品事業：14人)
キャリア採用数	2025年度実績：29人(うち高機能品事業：5人)
一人当たりの研修時間	2025年度実績：10.37時間

Webサイト>社員とともに <https://www.soc.co.jp/csr/csr06/communication04/>

○ ダイバーシティ

当社は多様な人財がいきいきと働ける企業を目指し、女性の積極採用および活躍の場の拡充に加え、育児・介護などの仕事の両立支援に関する諸制度の整備など、さまざまな取り組みを行っています。

障がい者雇用にも積極的に取り組み、定着に向けた支援を進めています。加えて、定年退職者を知識・技能・経験を有する貴重な人財と位置付け、若年世代への着実な技術継承を図るため、希望者全員が65歳まで更新できる再雇用制度を導入しています。

ダイバーシティ推進行動計画		
	2025年度実績	目標
新卒採用数(総合職)に占める女性の割合	18.5%	20%以上 2024-26年度目標
女性管理職比率	3.7%	6.0%以上 2028年度目標
男性の育児休業等取得率*1	92.6%	75.0%以上 2027年度目標
障がい者雇用率	2.5%	2.70% 2024-26年度目標
再雇用率*2	89%	—

*1 2025年度以降の目標については、育児休業などに加え、男性労働者を雇用する事業主が講ずる育児を目的とした休暇制度を利用した合計数の割合。

*2 関係会社への転籍・無期契約社員を含む。

○ 健康経営への取り組み

当社は、社員の健康保持増進に取り組むため、健康宣言「住友大阪セメントグループは、全ての社員がノビノビ・イキイキと心身ともに健康で、元気よく働くことができる活気あふれる会社を目指します。」を制定しています。2022年度の初回認定以降、健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を継続して取得しています。仕事と生活を両立させながら意欲高く働き続けられる職場環境づくりを推進するため、法定を上回る育児・介護休業制度および短時間勤務制度の整備や、一事業年度内に、年次有給休暇取得奨励日を計画的に配置することで年次有給休暇取得率の向上を図っています。また、テレワーク制度・フレックスタイム制度を整備し、社員の多様で柔軟な働き方を実現しています。健康に関する施策として、女性特有の健康課題への対応、運動機会増進、コミュニケーション活性化などを主軸とした多様な取り組みを進めています。今後も明確な目標設定と具体的な施策の実行を通じてPDCAサイクルを回し、社員の健康増進に向けて取り組んでいきます。



健康経営KPIの実績および目標値

	2025年度実績	目標
年次有給休暇取得率 (労働組合員平均)	84.9%	80%以上継続 2024-26年度目標

取り組み

産業医による講話を実施

2025年度は市川事業所(千葉県市川市)において、産業医による「職場のコミュニケーションとメンタルヘルス」をテーマとした講話を実施しました。講話では、良好なコミュニケーションが心身の健康維持や働きやすい職場環境の醸成に繋がることについて理解を深めました。当社は今後も、社員の健康増進と心理的安全性の高い職場づくりに取り組んでいきます。



産業医による職場のコミュニケーションとメンタルヘルスに関する講話の様子

人権

○ 住友大阪セメントグループ
人権方針

私たち住友大阪セメントグループは、住友の事業精神と、当社グループの企業理念に基づき、高い社会規範の意識と企業倫理を持って事業活動を行うことを基本としています。こうした中、人権尊重が経営の根幹であり、最も重要な課題の一つであると認識して、2023年8月に「住友大阪セメントグループ人権方針」（以下「本方針」）を策定しました。本方針は、私たちが事業活動において人権を侵害することがないよう、公平公正に行動する上での考え方を明確にするものです。

私たちは、当社グループが事業活動を通じて直接・間接的に人権への負の影響を及ぼす可能性があることを認識し、当社グループ各社の全ての役員・従業員およびステークホルダーの人権を尊重するための継続的な取り組みをグループ全体で推進するよう努めます。

本方針に基づき、人権尊重に対するコミットメント遵守のために、取締役会の監督のもと、取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会の中に設ける労働・社会部会が計画立案とその進捗管理を各部門と連携して行っています。

Webサイト>人権方針 <https://www.soc.co.jp/csr/csr12/>

○ 人権方針策定後の取り組み

下記のロードマップに沿って、内容の見直しや範囲を拡大しつつ、人権についての取り組みを進めています。

	2025年度 実績	2026年度 計画
人権DD (デューディリジェンス)	- 人権リスク評価マップ - 関係会社／主要取引先に質問状 - ヒアリング調査	2024年度人権DD調査の結果からグループ会社へ個別ヒアリング - 人権DD調査を取引先へ展開 - 国内 主要サプライヤー：14社 - 国内 主要輸送会社：4社 - 国内 グループ会社(販売)：3社
是正・救済	人権ホットライン開設・運用	- 人権ホットラインを運用(相談件数：8件) - 人権ホットラインの対象範囲をグループ会社へ拡大 - 就労ハラスメント防止ガイドライン策定 - カスタマーハラスメント対応方針策定
対話	- 労使対話 - 従業員エンゲージメント調査 - ビジネスと人権ワーキンググループ	- 労使対話(年2回) - ビジネスと人権ワーキンググループ - 従業員エンゲージメント調査
理解浸透・教育	- グループ社員向けセミナー - 経営層向けセミナー - 取引先への周知	- グループ社員向け人権セミナー - 経営層向け人権セミナー - グループ会社トップ向け人権セミナー

TOPICS

ビジネスと人権ワーキンググループと役員向け人権セミナーの開催

当社は2026年7月に人権方針の改定および人権リスク評価マップの見直しに向け、ビジネスと人権ワーキンググループを部門横断で開催しました。人権を取り巻く社会環境や事業活動の変化に加え、これまでの人権に対する当社グループの取り組み状況を共有し、見直しの背景や方向性について理解を深めました。また、各部門・グループ会社における人権リスクを再確認するため、グループワーク形式でディスカッションを実施しました。今後は各部門

と連携しながら人権リスクの再評価を進め、実効性の高い人権方針および人権リスク管理体制の構築に繋げていきます。

また、8月には役員向け人権セミナーを実施し、事業環境の変化やサプライチェーンにおける人権リスクへの理解を深めるとともにケーススタディの討議を通じて、経営層の人権リスク管理意識の向上を図るとともに今後の対応方針を共有しました。



ビジネスと人権ワーキンググループの様子(2026年7月)

人権

人権リスク評価マップの策定

人権方針に沿って、当社グループおよびサプライチェーンにおける人権尊重の取り組みを推進するため、人権リスク評価マップを策定しました。各部署から中堅の担当社員を招集してワーキンググループを開催し、サプライチェーンを含んだ事業上の人権リスクの洗い出しを実施するとともに、人権リスクの「深刻性」と「発生可能性」を

分析し、部門間で整理を行いました。下図の通り当社グループにとって影響度が高い人権リスクを抽出し、対策について明記しています。引き続き、定期的にレビューを行いながら、これら重点課題への活動を継続していきます。人権方針の改定に先立ち、人権リスク評価マップの見直しを進めています。

人権DDアンケート調査の概要

2025年度は、国内主要サプライヤー、セメントの国内主要輸送会社、グループ会社（販売）合わせて21社へ人権DDアンケート調査を実施しました。各社の人権尊重に関する社内体制や、推進状況を確認し、重大な懸念事項は確認されませんでした。2026年度には調査範囲を拡大することを検討しています。

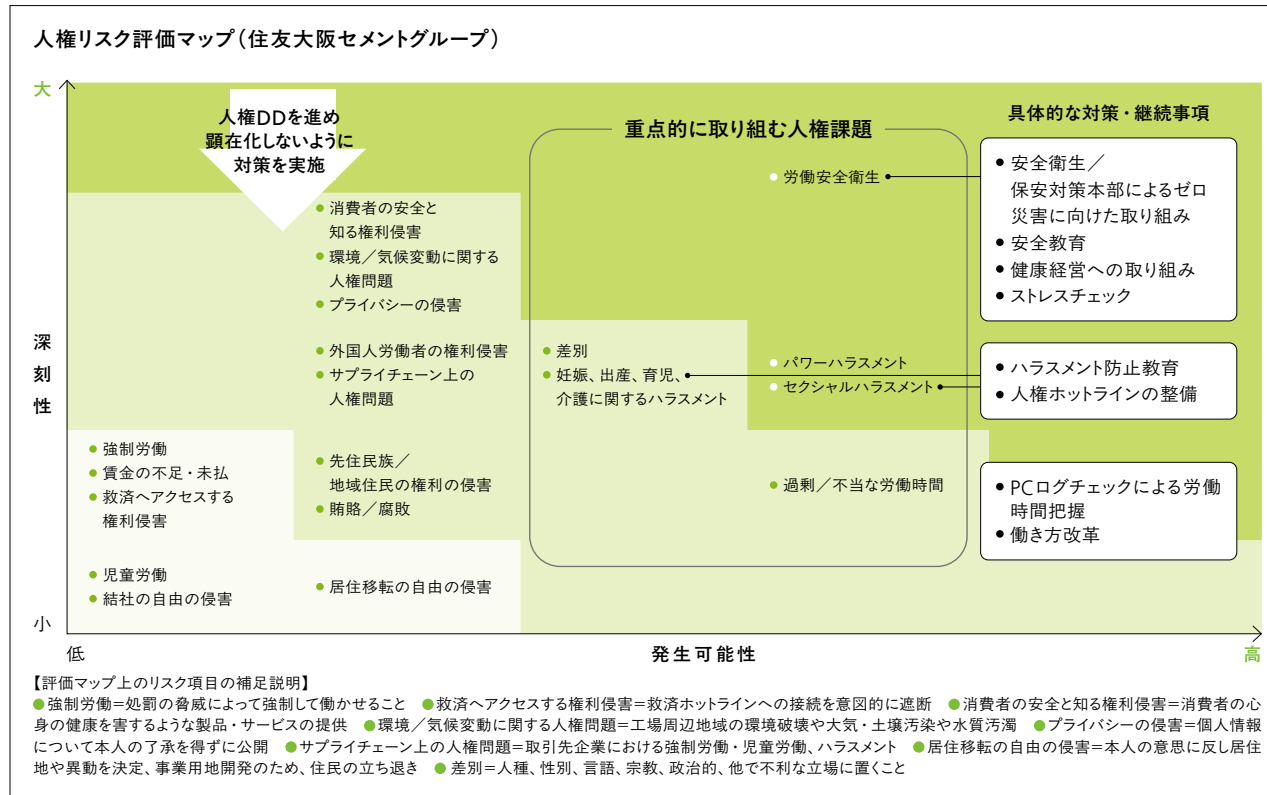
是正・救済へのアクセス整備
(人権ホットライン開設)

是正・救済のための窓口として人権ホットラインを設置しました。人権ホットラインに相談・通報された内容に関して相談者・通報者ならびに調査対象のプライバシー等に配慮し、その秘密を厳守するとともに、ホットラインへの相談・通報を理由に、相談者・通報者が不利益な取扱いを受けることがないことを定め、早期の解決を図る体制を整えています。2025年度は8件の相談・通報を受け、事実確認を行い、必要な是正措置および解決に向けた対応を行っています。2026年度には、人権ホットラインの対象をグループ全体に広げる予定です。

相談窓口・設置状況

人権ホットライン	ハラスメント全般、差別や労働における人権侵害の相談
コンプライアンス・ホットライン	法令違反に該当する不正行為に関する通報・相談
ダイバーシティ相談室	仕事と家庭の両立支援制度の利用および「働き方改革」に関する個別相談等

Webサイト>是正・救済へのアクセス整備 <https://www.soc.co.jp/csr/csr12>



安全への取り組み

住友大阪セメントグループは、社員が安心して働くことができるように、安全・健康で働きやすい快適な職場環境づくりに努めています。

○安全衛生・保安対策 基本方針

従業員の安全衛生は企業存立の基盤をなすものであり、安全衛生の確保は企業として重要な責務であると考えます。当社グループは、安全に厳しい企業として「安全に厳しい風土づくり」に注力し、災害ゼロを目指します。そのために、各種現場パトロールや研修会の実施等を通じて、不安全行動の撲滅と不安全状態の撤廃に協力会社と一丸となって取り組むことで、安全衛生水準の更なる向上と快適な作業環境の維持・形成を図ります。

2025年度重点実施項目

1. 災害の撲滅

- 1) 慣れによる不安全行動(油断・不注意)の防止
- 2) 繰り返し災害の撲滅
- 3) 職場の安全レベル向上
- 4) 安全感覚(危険を感じる感性)の向上
- 5) 熱中症予防強化

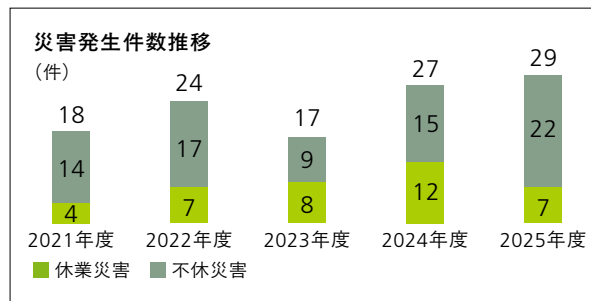
2. 人に優しい健康な職場づくり

3. 交通災害(通勤途上災害)の撲滅

4. 労働災害情報データの整備

安全衛生定量目標

死亡災害件数	0件 (2025年実績: 0件)
休業災害の発生する事業所数	全体の2割以下 (2025年実績: 26%)
不休災害を含めた災害の発生する事業所数	全体の3割以下 (2025年実績: 47%)



○安全衛生・保安対策本部管理体制

当社グループでは、全社の安全衛生・保安対策本部を設置し、対策本部によるPDCAのほか、必要に応じた組織横断的な連絡会の実施など、安全に対する一層の取り組み強化を行っています。

○直近5年間の災害発生状況からの課題認識と取り組み

当社グループにおいて発生した災害の型別分析では「はさまれ・巻き込まれ」が多く、全体の4割近くを占めています。その中でも、運転中の機械へのはさまれ・巻き込まれ災害が依然として発生しており、「動いている機械に手を出さない」という基本ルールが守られていない状況です。安全衛生委員長の定期的な会合等を通して、駆動部分やその周囲の安全対策強化や体感教育にて危険を疑似体感してもらうなど設備・人の両面から災害防止に取り組んでいます。

また、発生した災害を経験年数で分析すると、経験5年未満の災害が5割近くを占めているため、特に経験の浅い方にはヘルメットの識別による周囲からの声掛け促進に加え、一目で分かりやすい

安全パンフレットの作成など、経験の浅い方に向けた取り組みを強化していきます。

熱中症災害については当社においても2018年より毎年発生しており、作業場所への送風機設置やWBGT測定値・冷却機能付き作業着の活用、始業前の体調確認など作業環境管理・作業管理・健康管理それぞれの面から対策を行ってきました。加えて、アイススラリーの利用など、深部体温(身体の内部の温度)を抑制する取り組みを実施しています。

○安全教育

当社では、「労働者の安全と健康を最優先する企業文化」である「安全文化」を定着させるべく、各階層での安全教育や集合研修に力を入れています。定期修理時の応援人員に対しても入構教育や危険体感設備を使用した安全教育の充実を図っています。



市川事業所 安全パトロールの様子(千葉県市川市)

サステナビリティ戦略



2050年カーボン ニュートラル・ビジョン 「SOCN2050」の 改訂により、排出削減と 新たな価値創造を加速

代表取締役
取締役専務執行役員
サステナビリティ推進部、
セメント・コンクリート研究所
各担当
(サステナビリティ委員会
カーボンニュートラル・
環境部会長)

土井 良治



「削減ミックス」で実現する2050年 カーボンニュートラルへの道筋

当社は2020年に策定した2050年カーボンニュートラル・ビジョン「SOCN2050」を、このたびVersion2.0として改訂しました。今回の改訂は、単なるアップデートではありません。当社グループの中長期経営ビジョン「SOC Vision2035」で掲げられた2035年に「環境解決企業」になるというありたい姿を見据え、カーボンニュートラルへの道筋をより具体的かつ実効性の高いものへと進化させたものです。

セメント産業は鉄鋼、化学産業に次ぐCO₂多排出産業であり、業界全体の脱炭素化に対する社会からの要請は年々高まっています。一方で、セメントは社会インフラを支える基礎資材であり、その安定供給を維持しながら排出削減を進めることが求められています。当社はこうした課題に真正面から向き合い、国内外で利用可能なあらゆる技術や施策を組み合わせ「削減ミックス」により、現実的かつ着実なカーボンニュートラルの実現を目指していきます。

その中で当面の重要課題が、セメント製造工程における化石エネルギー起源CO₂の削減です。当社はこれまでも廃棄物・副産物の有効活用を進め、国内トップクラスのリサイクル原単位と化石エネルギー代替率を実現してきました。今回の改訂では、この取り組みを更に強化し、2035年度には化石エネルギー代替率60%を目指すという高い目標を掲げています。これは業界内でも先進的な水準であり、既存技術を最大限に活用しながら排出削減を加速する「トランジション」ステージの中核施策として位置付けています。

人工石灰石CCUによる価値創造と 事業化への挑戦

同時に、当社が「イノベーション」として特に注力しているのが人工石灰石を核としたCCU(CO₂回収・有効利用)技術です。セメント工場から排出されるCO₂と、廃棄物や副産物に含まれるカルシウムを反応させることで人工石灰石を製造する技術は、CO₂を資源ととらえて利用する炭酸塩鉱物化技術で、当社独自のシステム構築を目指しています。

この技術の大きな特長は、水素社会の実現や大規模なCO₂輸送・貯留インフラの整備といった社会基盤システムの大きな変革を待たずに実装できる点にあります。一般的なCCUでは高純度のCO₂回収設備が必要となりますが、当社の技術は排ガスを直接利用できるため、大規模な分離・回収設備への投資をせずCO₂の有効利用を進めることが可能です。また、人工石灰石は通常の物流インフラで輸送・保管でき、樹脂や紙の原料、建材など多様な用途への展開も期待されています。

現在、栃木工場では年産270t規模の製造設備が試験稼働しており、技術実証を着実に進めています。今後は2026-28年度中期経営計画期間において製造試験設備のスケールアップを進め、実用化に必要な技術と事業性の検証を加速させます。その上で2035年度までに量産体制の構築を目指し、脱炭素への貢献と新たな事業機会の創出を両立させていきたいと考えています。当社は人工石灰石を、CO₂削減に貢献する環境技術であると同時に、将来の収益基盤を担う新規事業として位置付けています。

革新技術の社会実装に向けた 課題と展望

一方で、セメント産業の脱炭素化には、一企業の努力だけでは解決できない課題も存在します。セメント製造に伴うCO₂排出の約6割は、原料である石灰石の脱炭酸反応に伴い発生するプロセス起源CO₂です。この排出を削減するためにはCCS(CO₂回収・貯留)が不可欠であり、更に残るエネルギー起源CO₂を極小化するためには、水素やe-メタンなどへの熱エネルギー転換が必要になると考えています。

しかしながら、これらの革新技術は当社単独のイノベーションで実現できるものではありません。他産業・他企業との協働が不可欠な「オープンイノベーション」の領域であるとともに、CO₂輸送・貯留のためにパイプラインや基地整備、水素供給網の構築、多額の設備投資を支える政策支援など、社会基盤システムの変革が前提となります。こうした技術が本格的に社会実装されるのは2030年代後半以降になると思われ、国の制度設計や社会インフラの整備状況を慎重に見極めながら、最適なタイミングで取り組みを進めていく考えです。

当社は今後も多様な施策を組み合わせながら、2050年カーボンニュートラルの実現に挑戦していきます。私は、人工石灰石をはじめとする当社独自の技術が、環境課題の解決と企業成長の両立を実現し、当社を「環境解決企業」へ導く鍵になると考えています。環境負荷の低減と新たな価値創造の両立を通じて、持続可能な社会の発展に貢献するとともに、2035年に「環境解決企業」となるというありたい姿の実現に向けて歩みを進めていきます。

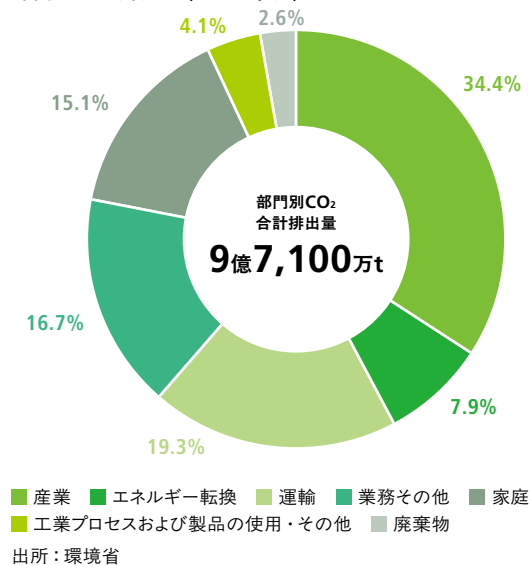
Webサイト>サステナビリティの推進
<https://www.soc.co.jp/csr/csr03/>

セメント産業の温室効果ガス(GHG)排出の現状

日本のセメント産業におけるCO₂排出の現状

日本のCO₂排出量9億7,100万t(2024年度)のうち、産業部門(工業プロセスを含む)が約半分を占めています。その中で窯業・土石製品製造業は、全事業者(特定事業所排出者)の温室効果ガス排出量の約9%を占め、鉄鋼、化学産業に次ぐCO₂多排出産業です。その中でもセメント産業のCO₂排出量は3,257万t(一般社団法人セメント協会、2024年度)となっている中で、当社グループの2025年度GHG排出量は690万t(ネットCO₂換算)であり、気候変動への対応は重要な経営課題の一つとなっています。

日本の温室効果ガス排出量データ
部門別CO₂排出量(2024年度)

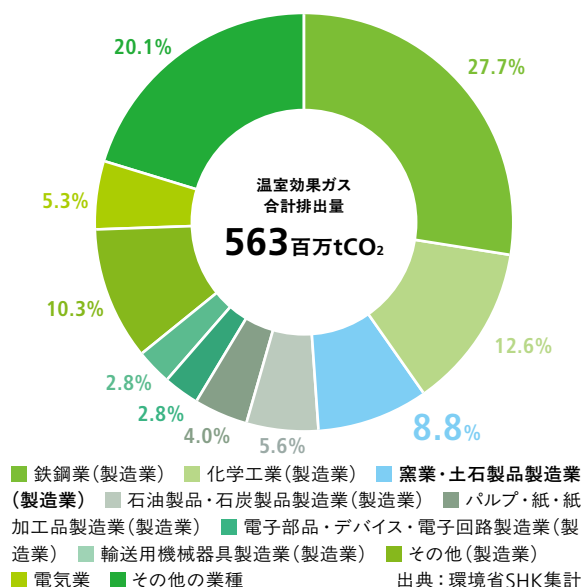


セメント産業の排出構造

セメント産業におけるCO₂排出の大きな特徴は、排出量の約60%が、主原料である石灰石を焼成する際の脱炭酸反応によって発生する「プロセス起源CO₂」で占められている点にあります。これは、燃料転換や再生可能エネルギーの活用などによって削減が可能な「エネルギー起源CO₂」とは本質的に異なり、セメント製造そのものに伴って発生する排出であるため、削減の難易度が極めて高いという特徴があります。

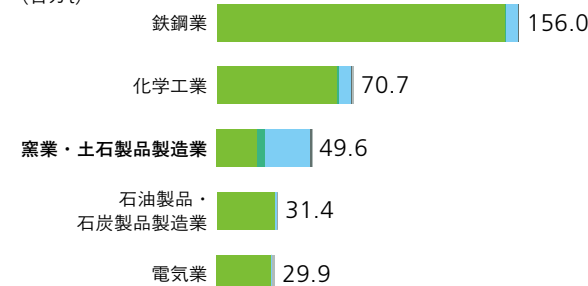
このようにプロセス起源CO₂の割合が高いことは、鉄鋼業、化学工業、石油製品製造業など、他の多排出産業にはない排出構造となっています。エネルギー効率の向上や燃料転換のみでは排

産業別温室効果ガス排出量(2023年度)

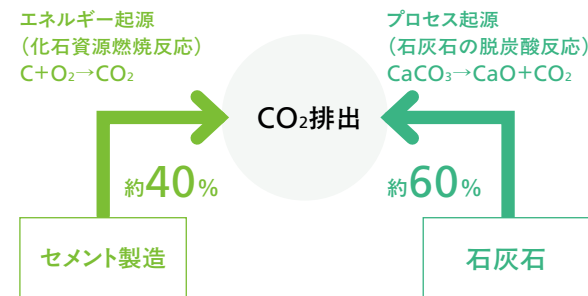


出削減に限界があり、セメント産業特有の課題として認識されています。

そのため、セメント産業においてカーボンニュートラルを実現するには、省エネルギーや代替燃料等エネルギー起源CO₂の削減を最大化した上で、プロセス起源CO₂を回収・有効活用・貯留するCCUS(Carbon Capture, Utilization and Storage)技術の実用化が不可欠です。

産業別・起源別温室効果ガス排出量(2023年度)
(百万t)

■ エネルギー起源CO₂ ■ 非エネルギー起源CO₂
 ■ エネルギー起源CO₂(廃棄物の原燃料使用)
 ■ 非エネルギー起源CO₂(廃棄物の原燃料使用) ■ その他
 出典：環境省SHK集計

セメント製造におけるCO₂排出の構成

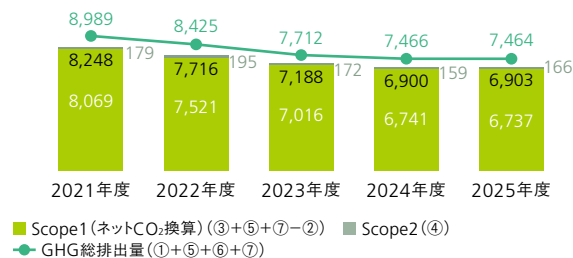
当社グループの温室効果ガス(GHG)排出の現状

温室効果ガス(GHG)排出状況と削減実績

当社グループは、マテリアリティ(重要課題)の一つとして「地球環境への配慮」を掲げ、廃棄物・副産物の有効活用によるエネルギー代替や、バイオマス発電の活用拡大などを通じて、地球温暖化防止を推進してきました。2020年に菅総理(当時)が2050年カーボンニュートラルを目指す方針を掲げたことを受け、同年12月に2050年カーボンニュートラル実現への道筋と中期目標を示す「SOCN2050」を策定・公表しました。その中ではセメント製造に係る化石エネルギー代替率を2030年に50%以上を目指すこととし、中でも全8キルン中4キルンで代替率80%超を目指すという高い目標を掲げました。その後、2023年5月に発表した当社グループの中長期経営ビジョン「SOC Vision2035」やGX推進法、排出量取引制度等の政策の進展を踏まえ、2026年5月に「SOCN2050 Version2.0」として改訂・公表しました。

当社グループの温室効果ガス(GHG)排出状況は以下の通りです。当社グループのGHG排出量(Scope1+Scope2)は690万tで、その過半がプロセス起源CO₂です。また、Scope2の割合が全体の2%ほどで、Scope3が100万t程度であるため、当社はScope1型の排出企業です。

住友大阪セメントグループ温室効果ガス(GHG)排出量
(千t-CO₂eq)



住友大阪セメントグループ温室効果ガス(GHG)排出量の内訳
(千t-CO₂eq)

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
エネルギー起源CO ₂	①	3,706	3,380	3,684	3,586	3,529
(うち、エネルギー起源CO ₂ (廃棄物由来))	②	—	—	524	566	560*
Scope1	③	3,527	3,185	3,512	3,427	3,363
Scope2	④	179	195	172	159	166
非エネルギー起源CO ₂ (プロセス起源)	⑤	4,320	4,130	3,930	3,780	3,834
非エネルギー起源CO ₂ (廃棄物由来)	⑥	741	709	—	—	—*
その他GHGガス	⑦	222	206	98	100	100
GHG総排出量(CO ₂ 換算)①+⑤+⑥+⑦		8,989	8,425	7,712	7,466	7,464
GHG総排出量(ネットCO ₂ 換算)①+⑤+⑦-②		8,248	7,716	7,188	6,900	6,903

※ Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(エネルギーの燃焼、工業プロセス) ※ Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う温室効果ガスの間接排出
※ GHG総排出量(ネットCO₂換算): バイオマス・廃棄物などリサイクル品由来のCO₂は、WBCSD(持続可能な発展のための世界経済人会議)のネットCO₂排出の考え方に基づき、GHG総排出量から除く。

* 2023年度実績より、廃棄物由来は、省エネルギー法改正によりエネルギー起源に変更。〈集計範囲〉当社および主要関係会社48社

バリューチェーンにおける温室効果ガス(GHG)排出量: Scope3(2025年度)

カテゴリ	算出方法	CO ₂ 排出量 (千t-CO ₂ eq)
1 購入した製品・サービス	グループ会社外からのセメント製造用天然原料購入数量にCO ₂ 原単位を乗じて算出	44
2 資本財	新規固定資産計上金額にCO ₂ 原単位を乗じて算出	73
3 Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動	セメント製造用熱エネルギー購入数量および電力購入金額にCO ₂ 原単位を乗じて算出	293
4 輸送、配送(上流)	省エネ法(荷主、輸送業者に係る措置)に基づく定期の報告値	25
5 事業から出る廃棄物	廃棄物委託料などの金額にCO ₂ 原単位を乗じて算出	0.4
6 出張	出張旅費金額にCO ₂ 原単位を乗じて算出	1
7 雇用者の通勤	通勤交通費金額にCO ₂ 原単位を乗じて算出	0.4
9 輸送、配送(下流)	省エネ法(荷主、輸送業者に係る措置)に基づく定期の報告値	118
10 販売した製品の加工	セメントの販売数量にCO ₂ 原単位を乗じて算出	58
12 販売した製品の廃棄	セメントの販売数量をコンクリートに換算しCO ₂ 原単位を乗じて算出	471
13 リース資産(下流)	賃貸している建築物の床面積に面積当たりCO ₂ 原単位を乗じて算出	2
Scope3 合計		1,086

〈集計範囲〉カテゴリ1、3: 当社、八戸セメント㈱ カテゴリ9: 当社本体、八戸セメント㈱、和歌山高炉セメント㈱ それ以外のカテゴリ: 当社

※ 原単位の出典「産業連関表による環境負荷原単位データブック(3EID)」(国立研究開発法人国立環境研究所)

「インベントリデータベースIDEA」(国立研究開発法人産業技術総合研究所)

「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース Ver.3.2」(環境省)

「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量の算定方法基本ガイドラインに関する業種別解説(セメント製造業)Ver1.0」(一般社団法人セメント協会)

※ カテゴリ4、9の算定値は、グループ会社であるエスオーシー物流㈱の輸送による排出量を含み、これはScope1、2排出量の算定値と重複しています。

SOCN2050 Version2.0

2050年カーボンニュートラルに向けた

削減目標と施策

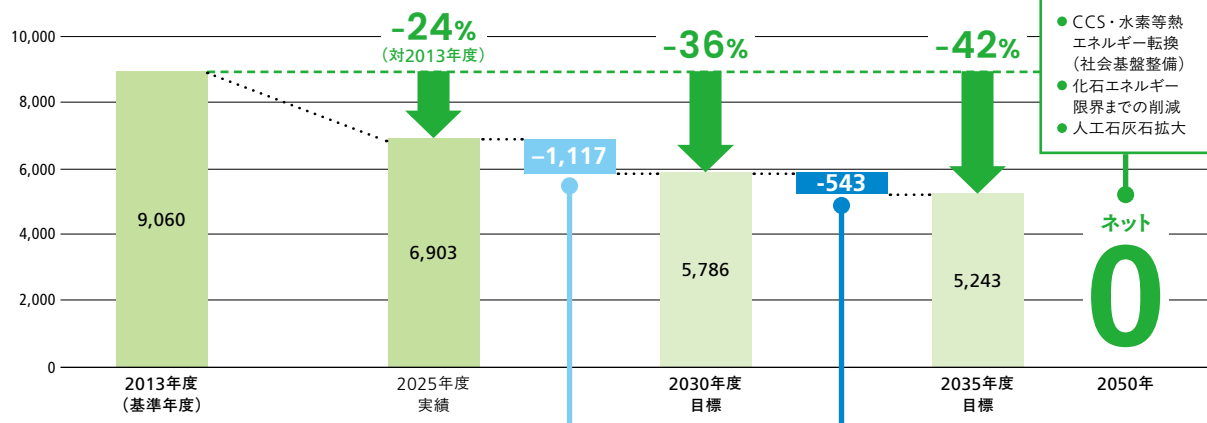
当社グループは、「SOCN2050 Version2.0」のもと、2050年カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップを策定し、2030年度および2035年度の中間目標を設定しています。グループ全体のGHG排出量（Scope1+2）は、2013年度比*で2030年度に36%削減、2035年度に42%削減を目指しており、2050年にはネットゼロの実現を目標としています。これらの目標達成に向け、代替エネルギー利用拡大や省エネルギー化、クリンカ比率低減などの「トランジション」施策に加え、人工石灰石やカーボンリサイクル技術を活用した「イノベーション」施策を推進していきます。

当社グループのGHG排出量のうち、約9割を占めるセメント製造分野では、2030年度にGHG排出量を2013年度比29%削減、2035年度に36%削減することを目標としています。また、廃棄物や副産物などの代替熱エネルギーの活用により、化石エネルギー代替率を2025年度の39%から2030年度50%、2035年度60%へ引き上げるとともに、セメント中の少量混合成分の改正JISによる上限引き上げ等に対応することで、クリンカ／セメント比率の低減にも取り組みます。更に、プロセス起源CO₂の削減に向けてカルシウム含有廃棄物の活用や人工石灰石の実用化を進めることで、エネルギー起源・プロセス起源の両面から排出削減を推進し、持続可能なセメント製造への転換を図っていきます。

* 日本が国連に提出した温室効果ガス排出削減目標における基準年

当社グループにおけるGHG排出削減目標（ネットCO₂換算）

（千t-CO₂eq）



2030年度までの主な取り組み施策

セメント製造	トランジション	- 代替エネルギー拡大 - 新型キルンバーナー、水系RC*ロス低減 - 新JIS対応（少量混合成分増量） - カルシウム（Ca）含有廃棄物拡大
	イノベーション	人工石灰石製造試験設備スケールアップ
他	省エネルギー船舶・重機の導入	

* リサイクル

2035年度までの主な取り組み施策

セメント製造	トランジション	- 代替エネルギーの更なる拡大 - 水系RC*ロス低減の展開、制御の高度化 - 難利用廃棄物の利用拡大 - 混合セメント設備増強
	イノベーション	人工石灰石量産プラント構築
他	- 最新重機・船舶導入（社会的な技術動向勘案） - 低炭素電源・カーボンニュートラル電力導入	

当社グループのセメント製造におけるGHG排出削減目標（ネットCO₂換算）

	単位	2013年度 (基準年度)	2025年度 実績	2030年度 目標	2035年度 目標	2050年
セメント製造CO ₂ 排出原単位 (対2013年度)	kg-CO ₂ /t-cement	720	713 (-1%)	610 (-15%)	550 (-24%)	ネット0
セメント製造GHG排出量 (対2013年度)	千t-CO ₂ eq	7,915	6,207 (-22%)	5,594 (-29%)	5,051 (-36%)	ネット0
KPI						
化石エネルギー代替率* (対2013年度)	%	28	39 (+11%)	50 (+22%)	60 (+32%)	限界まで向上
クリンカ／セメント比率 (対2013年度)	%	85	86 (+1%)	83 (-2%)	78 (-7%)	—

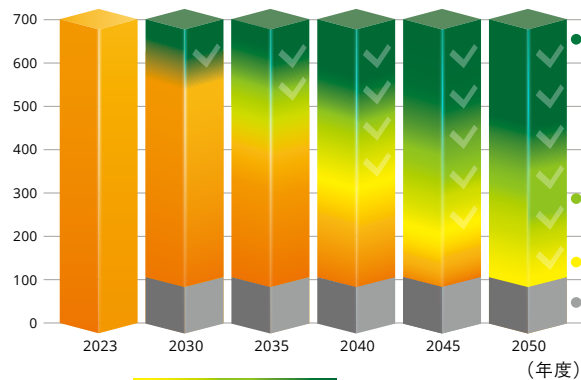
* 改正省エネルギー法、セメント全品種ベース、2030年度・2035年度共に、セメント内需3,000万t想定

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ

セメント産業のカーボンニュートラルには、多くの施策を組み合わせる「削減ミックス」が必要です。当社の技術ロードマップ(下図)では「削減ミックス」の施策を開発フェーズに応じて3段階に分けて示しています。本ロードマップは2050年カーボンニュートラルの実現を目的とした国の各政策や、ロードマップ等を参照して策定しています。

カーボンニュートラルに向けた11のステップ

(万t-CO₂eq)



施策の確実性
低 高

トランジション BATをフル活用する確実性の高い施策

イノベーション 研究開発により革新的な新技術を開発・導入していく施策

オープンイノベーション 調査実証を経てパートナーとの協業により社会実装していく施策

トランジション 取り組み中の確実性の高い施策

11のステップ	概要・取り組み施策
1 化石エネルギー・総エネルギー削減	代替エネルギー活用拡大とAI配船による輸送効率化を推進。
2 バイオマス・廃棄物エネルギー利用	代替エネルギー(廃プラスチック等)利用拡大に向けた設備増強を推進。
3 電力削減・低炭素化	原料ミルの最新鋭化に加え、自家発電におけるバイオマス等非化石エネルギー利用の最大化を図る。
4 クリンカ比率低減によるセメント低炭素化	少量混合成分の上限引き上げに対応した低炭素化を推進するとともに、混合セメントの供給強化と高配合品開発を進める。
5 カルシウム(Ca)含有廃棄物原料化による脱炭酸削減	Ca含有廃棄物や廃コンクリートの原料利用を推進し、天然石灰石の使用削減によるCO ₂ 排出低減を図る。

イノベーション 技術開発中の施策

11のステップ	概要・取り組み施策
6 人工石灰石(Artificial Limestone)の製造・利用によるカーボンニュートラル化	人工石灰石製造技術のスケールアップを進めるとともに、他産業での利用や海外展開に向けた実証・事業化を推進。
7 カーボンリサイクルセメント(CRC)の製造	人工石灰石を活用したカーボンリサイクルセメントの事業化を推進。
8 CO ₂ 利用革新技術による新規事業化(海陸のNETs)	農林業へのCO ₂ 利用と藻場造成による脱炭素化を推進。

オープンイノベーション 調査・実証中の施策

11のステップ	概要・取り組み施策
9 水素・アンモニア・合成メタンの活用	水素・アンモニア混焼技術や合成メタン活用の研究を進め、協働パートナーと脱炭素技術の実用化を目指す。
10 CCS (Carbon Capture and Storage)	将来のCCS社会実装を見据え、国内のCCSシステム整備動向を踏まえた協働パートナーの検討を進める。
11 コンクリート供用中のCO ₂ 回収(国際的コンセンサス形成中)	コンクリート構造物によるCO ₂ 吸収・固定化の評価に国内外の研究機関と連携し、その活用拡大を推進する。

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ

GXミックス4.3.3に基づく

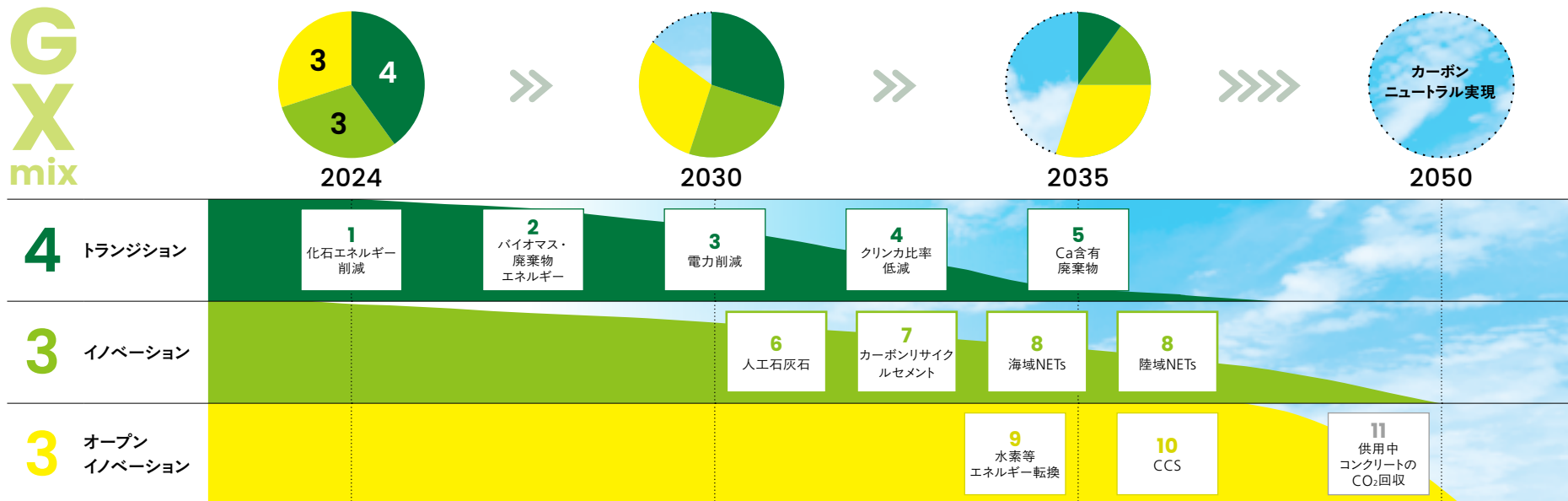
2050年カーボンニュートラルへの道筋

当社グループは、「SOCN2050 Version2.0」において2050年カーボンニュートラルの実現に向けた長期ロードマップとして「GX（グリーントランスフォーメーション）ミックス4.3.3」を新たに策定しました。これは、2050年に必要となる温室効果ガス削減効果のうち、①BATをフル活用する「トランジション」施策で4割、②研究開発により革新的な新技術を開発・導入していく「イノベーション」施策で3割、③調査実証を経てパートナーとの協業により社会実装する「オープンイノベーション」施策で3割を実現することを目指す考え方です。

2030年代前半までは、代替エネルギーの利用拡大、省エネルギー化、低炭素セメントの拡大、カルシウム(Ca)含有廃棄物の活用など、現時点で実用化されている技術を最大限に活用するトランジション施策が排出削減の中心となります。これらの施策は確実性が高く、2030年度および2035年度の間目標達成を支える基盤として位置付けています。一方、2030年代後半以降は、人工石灰石の製造や他産業における利用、建設分野における人工石灰石を使用したカーボンリサイクルセメントの量産化・普及などの新規事業の拡大に関わるイノベーション施策が本格的な役割を担う見通しです。特に、廃棄物由来のCaとCO₂を活用して人工石灰石を製造する技術は、資源循環と脱炭素化を両立する当社独自の取り組みとして、中長期ビジョンである「SOC

Vision2035」においても新たな事業の柱とすることを目指しています。更に、2050年に向けては、水素・アンモニア・合成メタンの活用やCCS(CO₂回収・貯留)、コンクリート供用中のCO₂吸収効果の国際的な評価手法の確立などのオープンイノベーション施策も重要な役割を果たすと考えています。ただし、これらの施策は個社の取り組みのみで実現できるものではなく、水素供給網やCO₂輸送・貯留設備などの社会インフラ整備、制度設計やルール形成、更には行政や他産業との連携が不可欠です。そのため、当社グループでは外部環境の整備状況や技術開発の進展を継続的に注視するとともに、協働パートナーと検討を進めながら、社会実装の可能性や事業性を適切に評価し、実施の時期も含めて判断していく方針です。

ロードマップ2.0 “GXミックス4.3.3”



人工石灰石の社会実装に向けた取り組み

人工石灰石 各種製造試験の推進

カーボンニュートラルの実現に向けたCO₂の有効利用策として、当社は人工石灰石の製造・利用技術の開発を推進しています。2025年4月には栃木工場において、一般焼却灰から抽出したカルシウム成分とセメント工場の排出ガス中のCO₂を原料とする人工石灰石パイロットスケール製造試験設備(生産能力270t/年)が稼働を開始しました。本設備では、CO₂を鉱物として固定化した人工石灰石の製造プロセスの効率化や品質の安定化に向けた実証試験を進めるとともに、更なるスケールアップに向けた検討を行っています。

また、さまざまな廃棄物に含まれるカルシウム成分を活用した製造試験の一環として大阪市大正区では、廃石膏ボードを原料とする人工石灰石製造試験設備(生産能力27t/年)を運用し、試験検討を継続しています。

これらはNEDO*のグリーンイノベーション(GI)基金事業における取り組みであり、2026年度からは社会実装を見据えた補助事業へ移行しました。2030年度以降の本格事業化を目指し、引き続き技術開発を加速していきます。

* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



栃木工場人工石灰石パイロットスケール製造試験設備

公共工事における実証試験と多用途展開

当社は、人工石灰石の社会実装に向けた用途開発を進めています。当社と大成建設株式会社は、NEDOのGI基金プロジェクトにおいて、排出ガスから回収したCO₂を原料として製造した人工石灰石を活用したCO₂固定コンクリート製品について、環境の異なる国土交通省直轄工事の2現場で約3年間にわたる現場モニタリングと各種試験を実施し、その有効性を確認しました。試験では、コンクリート1m³当たり最大約110kgのCO₂を固定できることに加え、品質、耐久性、生産性の面でも従来品と同等の性能を発揮することを確認しました。また、既存の製造設備や工程を大きく変更することなく製造可能であることや、寒冷地およびトンネル内での長期モニタリングにおいても不具合が認められず、高い耐久性を有することを確認しました。更に、人工石灰石を用いたセメント・コンクリート試験データなどの成果は、2026年3月のセメントJIS改正にも反映されています。人工石灰石は、土木・建設分野でのCO₂固定材料としての活用に加え、紙、樹脂、ゴムなど幅広い製品の充填材として利用できる可能性があります。当社は今後も用途開発を推進し、カーボンビジネスの創出と循環型社会の実現を通じた企業価値向上に取り組んでいきます。



人工石灰石を用いたCO₂固定コンクリートのプレキャスト製品の実証施工箇所(左:成瀬ダム原石山採取工事(落蓋U形側溝) 右:荒島第二トンネル工事(縦壁付矩形水路))

タイ王国におけるCCU実証事業を開始

当社は大成建設㈱と共同で、「タイ王国/石炭火力発電所におけるCCU実証事業」を推進しています。本事業は、経済産業省の「令和6年度補正グローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金(小規模実証・FS事業)」に採択されました。タイ王国電力公社(EGAT)の石炭火力発電所から発生する排煙脱硫石膏と排ガス中のCO₂を活用し、人工石灰石を製造するとともに、それを原料とした低炭素コンクリートの製造・施工実証を行います。

現地で発生する副産物を有効利用することで、CO₂削減と資源循環の両立を図るほか、原材料輸送に伴う環境負荷の低減にも貢献します。今後は、材料性能や施工性、環境性能の検証を進め、人工石灰石製造技術および低炭素コンクリートの事業化を目指すとともに、タイ王国を起点とした東南アジア地域への展開を視野に入れています。なお、2026年6月には、「第8回日タイエネルギー政策対話」に合わせて来日したタイ王国政府・関係機関の訪問団が当社の人工石灰石ベンチスケール製造試験設備(大阪市大正区)を視察し、実証事業の進捗や今後の連携可能性について意見交換を行いました。



ベンチスケール製造試験設備前での集合写真

TCFDに基づく情報開示

金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)による提言に2021年8月に賛同し、TCFDフレームワークに沿った情報開示を行っています。

ガバナンス

気候変動対応や人権の尊重をはじめとした当社グループのサステナビリティ課題への取り組みを推進する機関として、取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」と、その下部組織として専門部会である「カーボンニュートラル・環境部会」と「労働・社会部会」を設置し、定期的に開催しています。取締役会には、サステナビリティ委員会・両部会の議事内容を定期的に報告し、重要な事項を付議することで、取締役会が監督し、経営と一体となってサステナビリティ課題に取り組んでいます。

指標と目標 P.53

外部環境の変化や当社グループにおいて中長期経営ビジョン「SOC Vision2035」が策定されたことを契機に、2050年カーボンニュートラルに向けた中長期ビジョンである「SOCN2050」の改訂を行い、排出量削減に向けた施策やロードマップの具体化と、削減目標の強化を行いました。多様な削減ミックスを通じて、当社グループの企業活動をカーボンニュートラルにすることに挑戦するとともに、多量に排出されるCO₂を資産として利用する新規事業の創出を目指し、取り組みを進めています。

改訂した「SOCN2050」においては、2035年度までの全社グループの排出量を42%削減(2013年度比)するという新たな目標を設定しました。更にセメント部門における化石エネルギー代替率を60%(2035年度)に引き上げるといったKPI等を新たに設定し、取り組みを強化しました。

戦略 P.50

● シナリオ分析 P.59

当社グループ全事業における気候変動の影響について、2035年を想定し、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)やIEA(国際エネルギー機関)が描くシナリオを参考に、分析を行いました。気候変動がもたらすリスクは、低炭素社会への移行に伴うリスク(移行リスク)と物理的な影響(物理的リスク)に分けられます。地球の平均気温上昇が産業革命前と比べて、1.5℃または4℃上昇するシナリオを想定し、それぞれのリスクと機会について、財務インパクトの規模からその影響度を評価しました。

また、2035年度までのセメント製造に関わるカーボンニュートラル投資計画とその投資効果を定量評価し、影響を試算しました。

● 広範なルール形成活動への対応 P.60-61

2026年度から開始した排出量取引制度(GX-ETS)に関する政府の制度設計において、産業特性に適した制度となるよう業界団体である一般社団法人セメント協会を通じて当社も意見を挙げてきました。制定後は社内で制度に則した排出量の試算を実施し、業界内における当社の排出ポジションを認識しています。また、2026年度からセメント中に添加する石灰石等の少量混合成分の含有率の上限を引き上げることを目的とした改正JISが施行されました。そのため、当社は少量混合成分の増量を進めています。

更に社内にセメント・コンクリート分野を中心に全社横断的な「標準化戦略委員会」を設置し、関連する規格や制度設計に対して、情報収集と分析を行う体制を設けています。

● 研究開発と業界を越えた他社との連携 P.56

セメント製造から排出されるCO₂の約60%を占める石灰石由来のプロセス起源CO₂排出量削減には技術革新が必要です。当社においてはプロセス起源CO₂削減のためのCCU(CO₂回収・利用)の技術開発として、NEDOのグリーンイノベーション基金事業の研究成果で当社が注力する「CO₂再資源化人工石灰石」に関する研究開発を推進しています。

2025年度より栃木工場(栃木県佐野市)敷地内においてCO₂再資源化人工石灰石のパイロットスケール製造試験設備の稼働が始まり、試験設備を活用した効率的な運転方法の確立と各種実証試験を実施しています。2030年度以降の社会実装に向けて製造試験設備のもう一段のスケールアップと、2035年度までに人工石灰石の量産体制の構築を目指しています。また、他産業と連携して人工石灰石をさまざまな製品の原料に利用する研究開発や、海外における他産業への人工石灰石製造システムの展開を進めています。

リスク管理

サステナビリティ委員会 カーボンニュートラル・環境部会においてCO₂排出量削減の計画立案、進捗管理をグループ横断的に行っています。当社グループの事業が気候変動により受ける影響を識別・評価するため、気候変動のリスクと機会を抽出・分析し、必要に応じてサステナビリティ委員会や取締役会を通じて適切に対処します。

TCFDに基づく情報開示

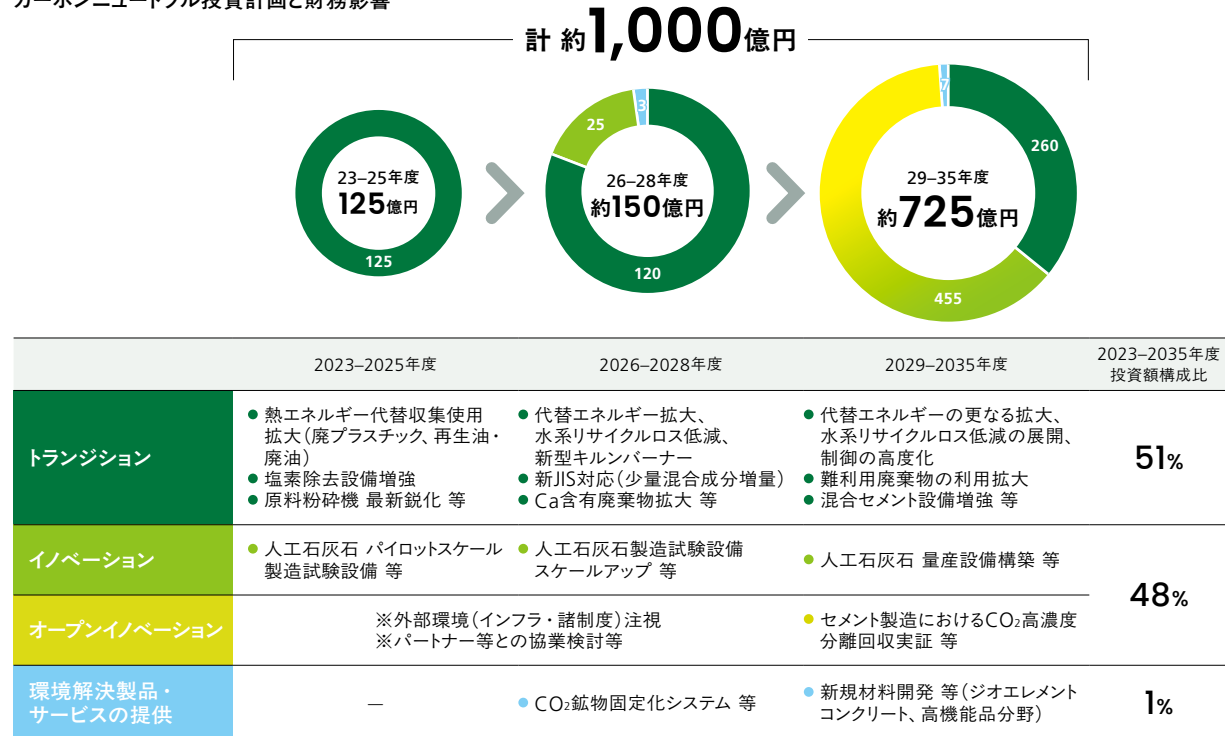
カーボンニュートラル投資戦略

当社グループの中長期経営ビジョン「SOC Vision2035」では、2023年度から2035年度までに総額約1,000億円のカーボンニュートラル投資計画を掲げています。この投資計画を「SOCN2050 Version2.0」にて、更に具体化しました。投資は、既存技術を最大限に活用して確実な排出削減を進める「トランジション」、革新的な技術開発を推進する「イノベーション」、社外パートナーとの連携による社会実装を目指す「オープンイノベーション」と、「環境解決製品・サービスの提供」という4区分で整理しています。2030年代前半までは、廃プラスチックや再生油・廃油の利用拡大、塩素除去設備の増強などのエネルギー起源CO₂の排出削減を中心にしながらも、セメント中の少量混合成分増量や混合セメント設備の強化など、プロセス起源CO₂削減に関わる投資も実行していきます。

一方で、将来のカーボンニュートラル実現に向け、人工石灰石の製造・量産技術、CO₂鉱物固定化システムなど、プロセス起源CO₂削減と、新規事業の創出に関わる革新技術への投資も段階的に拡大していきます。オープンイノベーション分野では、社会インフラや関連諸制度の整備状況を注視しながら、CCS(CO₂回収・貯留)に関わる投資の要否を含めた検討を進めていきます。

上記の投資計画のうち、トランジション分野の化石エネルギー削減に関わる投資の財務影響を算定しました。セメント製造における化石エネルギーの使用を削減し、廃プラスチックや再生油・廃油などの代替エネルギーの収集・利用を拡大することで排出量の削減と、コスト削減を両立していきます。 **P.67**

カーボンニュートラル投資計画と財務影響

2020-2030年度におけるカーボンニュートラル投資効果*
(億円)

	2020- 2022年度	2023- 2025年度	2026- 2028年度	2029- 2030年度	合計
投資額	99	125	120	110	約450
中計期間3カ年累計 投資効果	△13	△5	+70	+55	約+110

* トランジション分野のみ。2023-2030年度における投資額は、本ページ上段円グラフの内数。2029-2030年度のみ、2カ年分の投資額・投資効果を表示しています。

TOPICS 発電設備の最適化に向けた対応について

当社では、設備投資以外にもGX-ETS(排出量取引制度)の開始や将来の炭素コスト上昇を見据え、工場に併設する発電設備の最適化を推進しています。2026年3月に赤穂工場併設の発電所を休止した他、高知工場併設の石炭火力3号発電設備の休止検討を開始しました。なお、赤穂発電所休止によるセメント製造GHG排出削減量は年間約20万t-CO₂eqです。

TCFDに基づく情報開示

気候変動に関わるシナリオ分析と影響度評価

当社は、気候変動が事業活動および財務に及ぼす影響を把握するため、TCFD提言に基づき2035年を対象時点としたシナリオ分析を実施しました。分析にあたり、「SOC Vision2035」および「SOCN2050 Version2.0」を踏まえ、移行リスクおよび物理的リスク、それぞれに関連する機会を評価しました。2035年は、化石エネルギー代替廃棄物利用の拡大、低炭素セメントの普及、新たなカーボンビジネスの創出が進展する時期として位置付けています。

分類			リスク・機会	2035年度の影響		当社の対応策	
				内容	影響度		
政策・規制	GX関連法制度 化石エネルギーに 関する規制	機会	日本における排出量取引制度 (GX-ETS) 低炭素製品プレミアムグリーン調達需要拡大	余剰排出枠の創出	小	● GX-ETSにおける制度設計への協力 ● GX-ETS導入による影響の試算 ● 社内炭素価格 (ICP) を投資判断の参考として利用 ● 赤穂発電所の休止 ● 本社電力の実質カーボンニュートラル化 (栃木バイオマス発電所の利用)	
		リスク	国際的な排出量取引制度／炭素賦課金／ 排出枠有償オークション／低炭素素材調達	調達コストの増加	小		
技術	新技術の 開発・導入	機会	新規事業 (カーボンビジネス 等) の創出 カーボンニュートラル貢献製品による事業創出	新規事業による売上創出	大	● 人工石灰石製造・利用に関する研究開発 (NEDO グリーンイノベーション基金事業) ● カーボンニュートラル貢献製品に関する研究開発 ● ブルーカーボン技術・BECCSに関する研究開発	
		リスク	CCUS (CO ₂ 回収・利用・貯留) 関連技術開発競争の激化 研究開発費の増加	人工石灰石関連研究開発費の増加	中		
移行リスク	セメント・ コンクリート分野	機会	混合セメントおよび低炭素セメントへの需要シフト グリーン調達案件の増加による受注機会拡大	低炭素セメントのプレミアム価格による増収	中	● 少量混合成分増量対応を計画 ● JIS改正 (少量混合成分比率上限引き上げ) への算定協力 ● 混合セメント利活用に関する研究 ● 事業本部制の導入による製販・管理体制の強化 (セメント事業本部設置)	
		リスク	顧客のScope3削減強化による従来製品需要の低下 グリーン調達基準への適合遅れによる競争力低下	従来製品の需要低下による減収	小		
	リサイクル市場	機会	廃棄物処理収入増加	カーボンニュートラル投資効果の発現によるコスト削減	中	● 廃プラスチック、再生油・廃油の受け入れ・利用設備の増強 ● 塩素低減設備の増強 ● 高知工場のセメントキルンにおけるフロコン破壊によるGHG排出削減	
		リスク	化石エネルギー代替廃棄物・副産物収集競争の激化 バイオマス燃料の調達競争の激化	熱エネルギー調達コストの増加	小		
	高機能品事業	機会	脱炭素化・DX進展による半導体・電子材料市場の拡大	高機能品事業の増益	中	● ESC増産投資 ● 事業本部制の導入による製販・研究体制の強化 (高機能品事業本部設置)	
		リスク	—	—	—		
評判	ステークホルダーの 評価の変化	機会	ESG評価向上、資金調達優位性	投融資の増加	中	● 機関投資家との対話強化 ● 「SOCN2050」改訂、排出量関連数値の算定 ● 統合報告書を通じた情報発信の強化 ● 各種ESG評価対応	
		リスク	脱炭素対応の遅れによる評価低下	投融資の減少	中		
物理的リスク	急性的	自然災害の 頻発・激甚化	機会	国土強靱化・防災需要	セメントや関連製品増収	小	● 継続的な工場維持・更新投資の実施 ● 継続的な事業継続計画 (BCP) の策定・運用
			リスク	豪雨・台風・高潮被害による生産停止・供給網分断	供給網分断による減収	大	
	慢性的	平均気温の上昇、 慢性的な 異常気象の発生、 海面上昇	機会	建設現場における省人化工法の需要拡大 海洋製品需要の拡大	海洋製品等の販売増	小	● 工場における熱中症対策の実施 ● 工場における取水量・排水量の継続的算定 ● 水リスク評価
			リスク	平均気温の上昇による労働生産性低下 慢性的な異常気象・海面上昇による長期的な操業悪化 水ストレスによる操業制約・コスト上昇	労働生産性低下、冷却設備の電気代の増加、 熱中症対策費の増加	大	

※ シナリオ分析の前提条件：1.5℃シナリオでは参照シナリオとして国際エネルギー機関 (IEA) 「World Energy Outlook 2025」のNZEシナリオを使用。4℃シナリオでは参照シナリオとして気候変動に関する政府間パネル (IPCC) 「SSP5-8.5」を使用。

※ 影響度：大＝100億円以上、中＝10～99億円、小＝1～9億円。影響度の評価はあくまでシナリオ分析を基礎とした仮定の想定であり、実際の企業業績とは一致しません。

広範なルール形成活動への対応

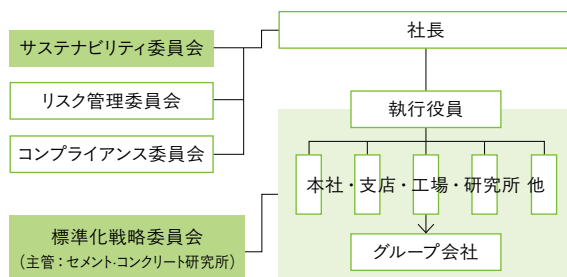
セメント分野におけるカーボンニュートラルの実現には、多額の研究開発費用や設備投資が必要となることに加え、低炭素製品に関する標準化（ルール形成）や、ユーザーを含めた社会全体での幅広い負担への理解も得る必要があると認識しています。また、脱炭素電源や水素／アンモニア供給などのカーボンニュートラル社会実現のためのインフラ整備が進められることも不可欠です。そのため、以下のような政府・関係機関、サプライチェーン関係企業などへの働きかけを継続して行い、サプライチェーン全体や他業種、関係省庁などと連携しつつ、カーボンニュートラルへの取り組みを進めていきます。

多くのルール形成活動への参画

ISO/TC、JISをはじめ、業界団体である一般社団法人セメント協会、公益社団法人日本コンクリート工学会、公益社団法人土木学会、一般社団法人日本非破壊検査協会など、多くの団体のルール形成の場、委員会などに中堅・若手を中心とした委員を派遣し、ルール改正から新しいルールの創設などに関わり、積極的な提案を行っています。

標準化戦略委員会の運営

当社は2024年にセメント・コンクリート分野を中心に全社横断的な「標準化戦略委員会」を設置し、事業に関連する規格の動向を注視するとともに、海外規格や国際的イニシアチブなどの調査、国内市場、自社事業への影響評価にも取り組んでいます。特に、急速な変化の最中にある脱炭素、低炭素セメント・コンクリート、CCUS、排出量取引制度（GX-ETS）などに関するルール形成



の動きは重要な視点と捉え、広範な情報収集と分析を行う体制となっています。

標準化人財の育成とオープン&クローズ戦略

経済産業省より「日本型標準加速化モデル」、特定新需要開拓事業活動計画認定制度（OCEANプロジェクト）が提唱されたことを受け、当社ではオープン&クローズ戦略を実践するにあたり最も重要な施策の一つと考えられる標準化人財育成のため、前項「標準化戦略委員会」を核とした若手への「啓蒙・教育・機会の提供」を進めています。建設産業におけるルール形成はもちろん、グリーンイノベーション基金での取り組みをはじめとした多様な革新技術の研究開発に携わる際に、標準化と知財戦略を並走させることの重要性を認識、オープン&クローズ戦略によるコア技術の知財化と新規市場の創出に向けた組織的実践に力を注いでいます。

人工石灰石の環境価値を見える化

近年、カーボンニュートラル実現に向け、製品のライフサイクル全体におけるCO₂排出量の定量化が重要視されています。当社はGI基金事業で開発を行う人工石灰石の環境価値を示すため、CFP*¹（Carbon Footprint of Products）やEPD*²（Environmental Product Declaration）の算出に取り組んでいます。CFPやEPDは算定の共通ルールであるPCR（Product Category

Rule）が必要です。PCRは、製品群ごとのLCA（ライフサイクルアセスメント）の算定方法や環境情報の開示方法を定める基準であり、環境性能の公平かつ透明性高い評価には不可欠です。

当社は業界関係者とともにワーキンググループを発足、人工石灰石に関するPCRの策定を推進し、一般社団法人サステナブル経営推進機構（SuMPO）が運営する環境ラベルプログラムにて、「再資源化合成炭酸カルシウム」のPCRを取得しました。人工石灰石に固定化されたCO₂量を含む環境価値を客観的かつ透明性高く評価でき、人工石灰石利用によるCO₂削減効果の定量化が可能となります。本PCRはISO14025やISO14040などの国際規格に基づいており、世界共通ルールで評価できることから、人工石灰石の環境性能をグローバル市場で訴求でき、海外展開に向けた信頼性向上に繋がります。

今後は本PCRに基づき、CFPとEPDの算出・公開を進め、ハイエンドユーザーやゼネコン、建材メーカーなどのお客様へ環境情報を提供していく予定です。当社は人工石灰石の普及により、幅広い産業の低炭素化と循環型社会の実現に貢献していきます。

*1 製品ライフサイクル全体の温室効果ガス排出量をCO₂換算で示す指標。

*2 製品の環境影響をライフサイクル全体で定量化し、第三者検証のもと開示する環境製品宣言。



人工石灰石（建築用途）PCR表紙

広範なルール形成活動への対応

排出量取引制度(GX-ETS)の制度への対応

2026年度より開始された国内排出量取引制度(GX-ETS)では、制度設計の段階から事業者へ割り当てる無償排出枠の設定方法や、カーボンリーケージ業種への配慮などの具体的なルールを定める「政府指針」についての議論に当社も積極的に参加し、一般社団法人セメント協会を通じて経済産業省に対して意見を発信してきました。

当社もCO₂多排出事業者として制度に参加していますが、将来的には当社の業績に影響を与える可能性があることを認識しています。この対応としてGX-ETSに則した算定基準を基礎に排出量を試算し、当社の業界内におけるポジションを把握しましたが、現状では制度開始による当社の業績に与える影響は限定的であると認識しています。2027年度に排出量取引市場の開設が予定されていますが、引き続き、状況を注視し、必要な対応を進めていきます。

JIS改正(セメント中の少量混合成分の含有比率引き上げ)への対応

セメント製造におけるCO₂排出量の大部分は、セメントの中間製品であるクリンカを焼成する工程において、化石エネルギーの燃焼や主原料である石灰石の脱炭酸反応から発生しています。そのため、セメント中のクリンカ比率を引き下げ、添加する石灰石をはじめとした少量混合成分の含有量を増やすことがCO₂排出量削減に直結しますが、その適用にはJIS改正が不可欠です。

当社が参加する業界団体である一般社団法人セメント協会は、普通ポルトランドセメント中の少量混合成分比率の上限を従来の5%から10%へ引き上げるJIS改正のための実証データ整理や原案作成などを行ってきました。2026年度からこの改正JISが施

行されましたが、当社ではセメント工場において少量混合成分の増量を進めています。

政府の「トランジション・ファイナンス」に関する技術ロードマップとの整合について

経済産業省は2022年3月に、セメント・鉄鋼など「CO₂多排出産業であり、かつ排出ゼロのための代替手段が技術的・経済的に現状利用可能ではなく、トランジションの重要性が高い」産業分野を選定して、各分野の「トランジション・ファイナンス」に関する技術ロードマップを公表しています。「現時点において、セメント分野におけるカーボンニュートラルを実現する技術は確立していない」としつつ、4領域14技術分野について、実装年を含めたロードマップが示されており、その中では、カーボンリサイクルセメントの生成、水素・アンモニアなどの利用、合成メタンの生成・利用など、半数の革新技術については、2030年代以降の実用化が想定されています。本ロードマップはパリ協定に基づき定められた国の排出量削減目標(NDC)に整合しているとされていま

す。セメント業界も基本的に本ロードマップに則って技術開発を進めており、当社グループが推進する研究開発や排出量削減目標(「SOCN2050 Version2.0」)はパリ協定に整合していると認識しています。

セメントPCRの整備に向けた算定協力

当社は、一般社団法人セメント協会の会員企業の一社として、一般社団法人サステナブル経営推進機構(SuMPO)がISO国際規格に則って運営するSuMPO環境ラベルプログラムにおけるセメントPCR(Product Category Rule)の整備に関する算定活動へ協力しています。PCRは、CO₂排出量やエネルギー使用量などの環境負荷を共通の方法で算定・開示するためのルールです。対象はポルトランドセメント、混合セメント、エコセメントおよびクリンカであり、当社は知見提供や算定検討を通じてルール整備を支援しています。今後もSuMPOおよびセメント協会と連携し、環境情報開示の高度化に協力していきます。

【参考】2022年3月経済産業省「トランジションファイナンス」に関するセメント分野におけるロードマップ(抜粋)

	2030	2040
原料転換	クリンカ比率の低減／廃棄物による原料代替	コンクリート微粉のリサイクル 低炭素型新材料の開発
キルンの燃料転換 (熱エネルギー)	廃棄物による熱エネルギーの燃料転換／バイオマス等の利用(混焼)	水素・アンモニア等の利用
CCUS	排ガス等からのCO ₂ 分離回収	合成メタンの生成・利用／CO ₂ 回収製造プロセス／炭酸塩の生成／ カーボンリサイクルセメントの生成

※ 本ロードマップは国の各政策や国際的なシナリオ等を参照して策定しており、パリ協定に整合するとされている。

環境マネジメント

環境理念

住友大阪セメントグループは、地球環境と事業活動の調和を図り、環境負荷の少ない生産・発電・物流の追求を通じて、豊かな社会づくりと地球環境保全に貢献します。

● 行動方針

- 環境マネジメントシステムやエコアクション21を活用し、リスク低減および環境パフォーマンスの継続的改善を図る。
- 法令・条例ならびに関連する施行例、協定等を遵守するとともに、自主的な環境レベルの更なる向上を図る。
- 地球温暖化防止の観点から省エネルギーを計画的に推進する。
- ゼロエミッションの社会実現を目指し、廃棄物のリサイクルと循環資源の有効活用を推進する。

環境保全体制

● 推進体制

環境保全管理組織のもと、環境事業部が全社の環境保全を統括し、本社各部門、事業本部、工場・支店および関係会社と連携して推進体制を構築しています。環境保全連絡会議や各拠点の環境保全委員会を通じて法令遵守と環境リスク管理を徹底するとともに、内部監査による継続的な改善を図っています。

● 環境監査

内部監査部では、環境法令および社内諸規程などの遵守状況について環境監査を行い、環境レベルの向上に努めています。

環境監査実施拠点数

2025年度 **30**拠点 (自社: 20拠点+関係会社: 10拠点)
※ 年度ごとに全拠点から実施拠点を選定し、計画的に巡回して監査実施。

● 環境マネジメントシステム認証取得状況

当社グループでは、全セメント工場、高機能品事業部、八戸セメント(株)、(株)スミテックがISO14001の認証を取得しています。また、和歌山高炉セメント(株)はエコアクション21の認証を得ています。

● 環境教育

当社グループでは、環境リスクの低減および環境法令遵守の強化に向け、各工場・各事業所、本社および関係会社を含むグループ全体を対象とした環境教育を展開しています。廃棄物処理法(廃掃法)を主なテーマとして、外部講師による専門研修、eラーニング導入、環境教育動画の配信を計画し、幅広く従業員に学習機会を提供しています。法令を正しく理解し、法改正の動向や実務上の留意点、廃棄物の適正処理に関する知識の習得

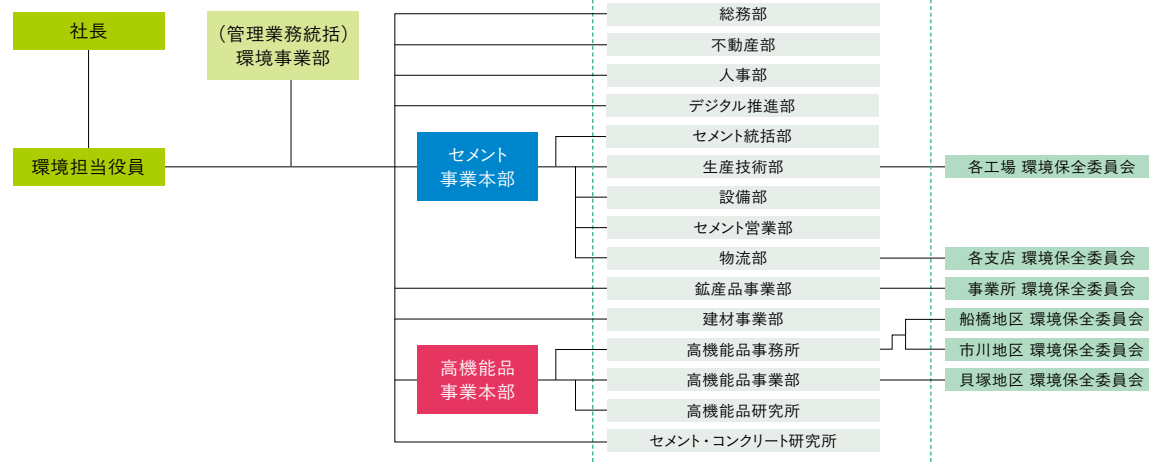
を図ることで、環境コンプライアンス意識の向上に努めています。

また、それぞれの業務において環境負荷の低減や不適切事案の未然防止を実践できる人財の育成を目指しています。全ての従業員が環境法令に沿って適切に業務を遂行するため、継続的な教育・啓発活動を推進しています。2026年度上期には、各部門・場所長(副職者含む)を対象とした環境法令研修を実施し、対面・Webを合わせて約150名が受講しています。



環境法令研修の様子(2026年7月)

環境保全管理組織



【環境保全所管部】

環境への取り組み

住友大阪セメントグループは、地球温暖化防止対策とともに、セメント製造プロセスにおける排ガス・排水および廃棄物の排出について、それぞれの状況を把握・分析し、より効果的な環境負荷低減対策や省エネルギー対策の立案に役立てています。また、廃棄物・副産物を積極的に活用するため、さまざまな技術開発に取り組み、廃棄物・副産物の有効活用を通じて、地球環境への負荷低減を進めています。

大気汚染防止

セメント製造設備や発電設備からの排ガスに含まれるNOx、SOx、ばいじんなどは脱硝・脱硫装置や集塵機により、排出基準以下に抑制しています。また、セメント製造設備は約1,450℃の高温焼成を行っており、排ガス中のダイオキシン類などの有害物質を分解・低減できるという特徴があります。NOx、SOx、ばいじん、ダイオキシン類の排出量は法律の定める排出基準を遵守しています。

● 化学物質リスクへの対応

セメント製造設備や発電設備からの排ガスに含まれる化学物質に対して、適切な措置を講じることが不可欠です。周辺地域に対する環境負荷は地域から信頼を失うことや、法令違反というリスクに繋がると受け止め、対策を講じています。

排ガス排出基準を遵守するため、①原料・熱エネルギーの成分管理、②操業指標の管理、③化学物質排出低減設備の運用を行っています。また、法令に準じた排ガス測定を第三者機関に委託しており、分析結果は排出基準を遵守しています。

NOx、SOx、ばいじん、ダイオキシン類排出量の推移

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
NOx*1排出量(セメント・発電設備)	t	16,174	14,327	12,631	12,471	12,103
SOx*2排出量(セメント・発電設備)	t	1,175	1,219	1,099	1,421	1,935
ばいじん排出量(セメント・発電設備)	t	218	99	120	173	85
ダイオキシン類*3排出量	g-TEQ	0.18	0.22	0.36	0.93	0.14

*1 NOx(ノックス)：窒素酸化物のことで、自動車の排ガスや工場設備などから発生し、大気汚染、光化学スモッグの原因となる気体です。大気汚染防止法で、設備の規模、種類ごとに排出基準が定められています。

*2 SOx(ソックス)：硫黄酸化物のことで、石油など硫黄を含む物質の燃焼によって生じ、自動車の排ガスや工場設備などから発生し、酸性雨など大気汚染の原因となる気体です。NOx同様、法律で排出基準が定められています。

*3 ダイオキシン類：ダイオキシン類対策特別措置法により、ポリ塩化ジベンゾフラン、ポリ塩化ジベンゾ-パラ-ジオキシン、コプラナーポリ塩化ビフェニルの3種が定義されています。



赤穂工場バグフィルター集塵機

気候変動対応

当社グループでは、2050年カーボンニュートラル・ビジョン「SOCN2050 Version2.0」に基づき、セメント製造における温室効果ガス排出削減やCO₂の有効活用に関する研究開発を推進しています。セメント産業では、石灰石の脱炭酸反応に伴うプロセス起源CO₂がセメント製造におけるCO₂排出量の約6割を占めることから、代替熱エネルギーの廃棄物・副産物の活用や設備の省エネルギー化に加え、人工石灰石を核としたCCU技術の研究開発を進めています。また、2030年度・2035年度をターゲットとする排出削減の中間目標やそれに向けたロードマップを設定し、事業成長とカーボンニュートラルの両立を目指しています。 **P.50-55**

環境への取り組み

水質汚濁防止

当社セメント工場からの主な排水は、セメント生産設備や発電所から出る間接冷却水と雨水などです。また、油タンクなどの周りには防油堤を設けています。工場から水域に排水する場合、沈殿槽、油水分離槽やオイルモニターを用いた排水管理により水質基準を遵守しています。工業用水については、地下水や海水・河川水から、地域の環境に配慮して必要量を取水しています。高知工場の発電所では、冷却水として海水を利用し、淡水資源の保全に努めています。

水資源保護に関する基本方針

限りある水資源の保護への取り組みを一層推進していく為、「水を守り、水を活かし、暮らしをつくる 住友大阪セメント」というスローガンの下、水資源保護に関する基本方針を策定しています。

【基本方針】

住友大阪セメントグループでは、生産工程での冷却や洗浄などで水を利用しています。水は限りある資源であり、良質な水資源は事業継続にも不可欠である為、効率的な水利用の促進、取水および排水における環境負荷の低減に取り組むことで、水資源課題の解決に貢献します。

● 水リスクへの対応

世界資源研究所(WRI)が発表したアキダクト(Aqueduct)を用いて、当社グループの全施設を対象に水リスクへの評価を行いました。Water Stress指標において「High」以上を水ストレス地域であると定義し評価を行ったところ、当社グループ全取水量の約97%を占めるセメント部門(工場、発電所、鉱山)において、2040年時点で水ストレス地域に該当する拠点は確認されませんでした。差し迫る問題はありませんでした。引き続き、水の循環利用、雨水活用などを推進し、効率的な水利用に努めていきます。

マテリアルバランス・エネルギーバランス(2025年度)

当社グループのセメント事業では、廃棄物・副産物をセメント製造における原料・熱エネルギーの代替として再資源化することで、循環型社会の構築および温室効果ガスの排出削減に貢献しています。 **P.66**

インプット

● エネルギー

石炭	984千t
石油コークス	103千t
廃棄物・副産物	1,031千t
計	2,118千t
重油	30千kl
軽油	4千kl
灯油	0.5千kl
揮発油	0.1千kl
計	34千kl
購入電力	287千MWh

● 材料

粉碎助剤	4,284t
火薬	1,924t
耐火物	7,719t
粉碎媒体・鑄鋼品	576t
潤滑油・薬品類	4t
計	14,507t

● 原料(天然)

石灰石	16,872千t
珪石	534千t
天然石膏	21千t
計	17,427千t

● 原料(廃棄物・副産物)

副産石膏	302千t
石炭灰	1,477千t
建設発生土	434千t
汚泥	155千t
高炉・転炉スラグ	848千t
非鉄鉱滓	232千t
その他	212千t
計	3,660千t

● 取水

海水・河川水を含む	12,553千t
-----------	----------

住友大阪セメントグループ

鉱山

セメント工場

発電所

アウトプット

● 鉱産品事業

骨材他	4,240千t
石灰石製品*1	3,217千t

● セメント事業

セメント生産量*2	8,615千t
売電量	352千MWh

● 廃棄物等の排出量

外部処理委託廃棄物等	1,886t
最終処分量	721t
(最終処分量のうち、当社セメント4工場+八戸セメント㈱)*3	46t

● 排水

排水量	7,191千t
-----	---------

*1 唐沢・岐阜・栃窪・伊吹・多賀・勝森・秋芳・小倉鉱山の実績

*2 クリンカおよびセメント輸出入含む

*3 最終処分量 目標…50t以下(対象範囲:当社セメント4工場+八戸セメント㈱)

集計範囲: 当社グループのセメント6工場(栃木、岐阜、赤穂、高知、八戸セメント㈱、和歌山高炉セメント㈱)、8鉱山(唐沢、岐阜、栃窪、伊吹、多賀、勝森、秋芳、小倉)、3発電所(栃木、赤穂、高知)

循環型社会への貢献

住友大阪セメントグループでは、セメントを製造する際、さまざまな産業や自治体で発生する廃棄物・副産物を使用することで、「循環型社会」の一翼を担っています。

セメントリサイクルの役割

セメントは、水を混ぜたときに起こる水和反応と呼ばれる化学反応によって硬化する特徴を持つ無機系結合材です。コンクリートの主要原料として、砂や砂利を結び付ける役割を担い、道路や橋梁、トンネル、建築物などの社会インフラを支える不可欠な基礎素材として広く利用されています。セメントはカルシウム、ケイ素、アルミ、鉄を主成分とし、主に石灰石、粘土、珪石、鉄原料などを調合し、高温で焼成して製造されます。

セメント産業は、社会に必要な基礎資材を安定供給する「動脈産業」であると同時に、さまざまな産業や自治体から発生する廃棄物・副産物を受け入れ、セメントの原料や熱エネルギーとして有効活用する「静脈産業」としての役割も担っています。こうした廃棄物・副産物のリサイクルは、粘土や石炭といった天然資源の節約や、化石エネルギー代替としてCO₂排出量削減に繋がり、最終処分場の延命にも貢献しています。更に当社グループでは、震災や水害などで発生した災害廃棄物についても、使用可能なものを代替原料や熱エネルギーとして受け入れています。

一般社団法人セメント協会によると、国内セメント産業における2024年度の廃棄物・副産物受入量は2,187万tと国内循環利用量の約10%を占め、国内最終処分場の寿命を約13年延ばす効果があると算定されています。また、1990年以降の国内セメント産業による累計受入量は9億t(同協会算定)に達しており、循環型社会の実現に大きく貢献しています。

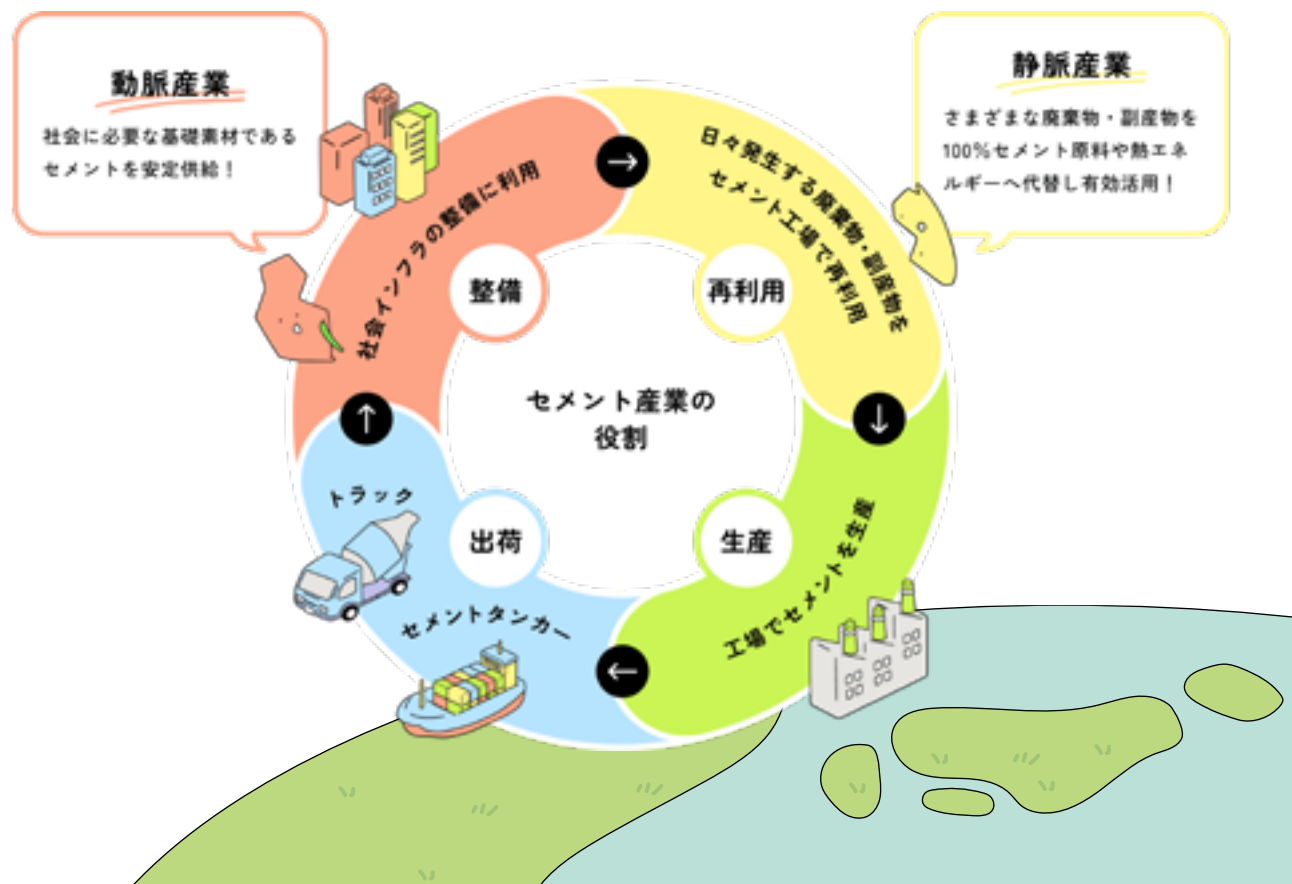
動脈と静脈を併せ持ったセメント産業

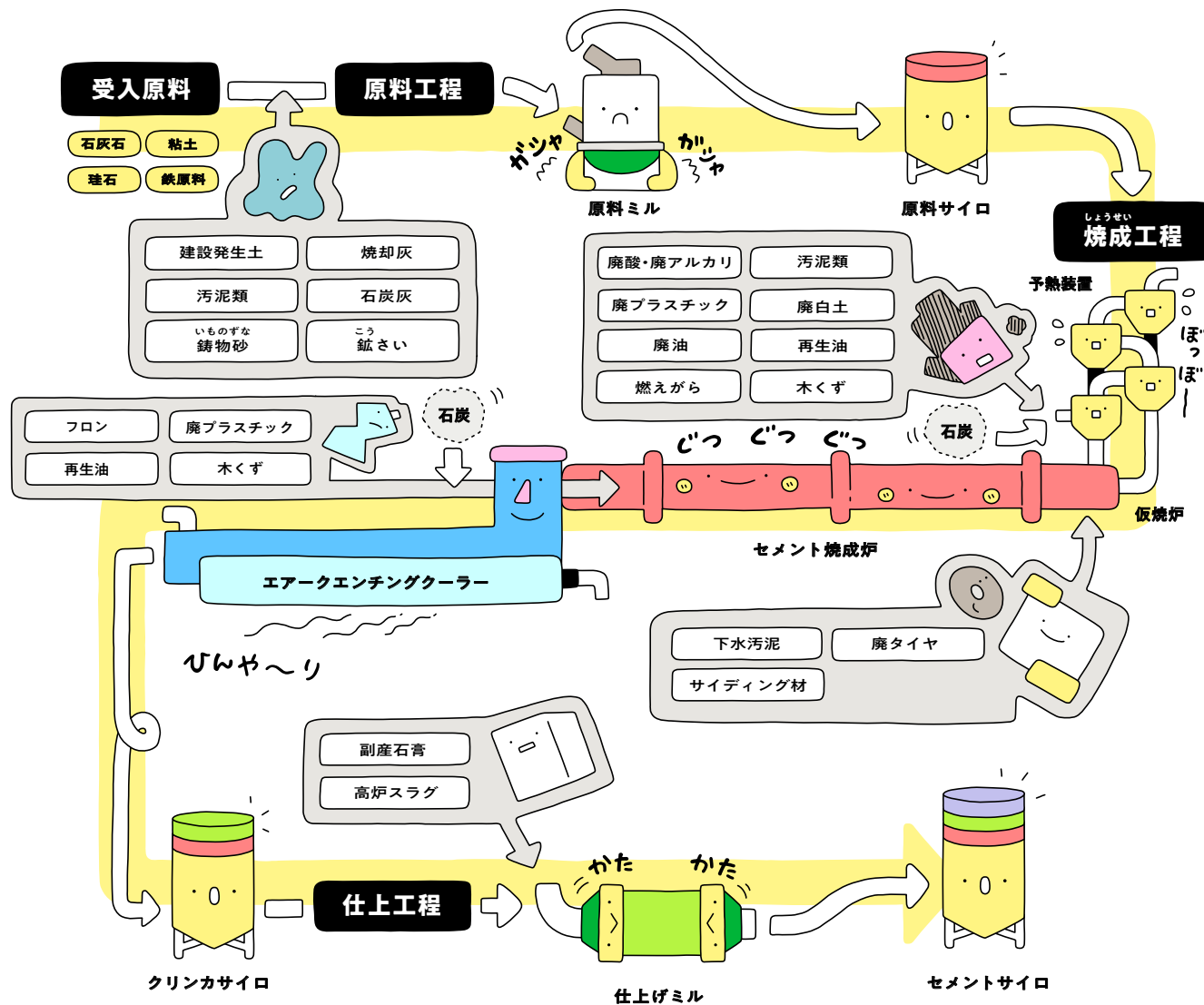
セメント産業は、

暮らしに欠かせないセメントを安定的に生み出す動脈産業として、

たくさんの廃棄物や副産物をリサイクルする静脈産業として、

いつもみなさんの生活のとなりにいます。





<https://www.soc.co.jp/kankyo/>

セメント製造は、原料工程、焼成工程、仕上工程の3つの工程で構成されます。原料工程では、石灰石、粘土、珪石、鉄原料などを成分調整しながら原料ミルで乾燥・粉砕しますが、粘土を中心として一部を天然資源から廃棄物・副産物に置き換えており、石炭火力発電所の石炭灰、建設現場の土壌・汚泥、一般ごみ焼却灰などを使用しています。リサイクル技術の進展により天然の粘土の使用は、現在はゼロとなっています。続く焼成工程では、原料を予熱装置で加熱した後、約1,450℃のセメント焼成炉(キルン)での焼成と冷却を経て、セメントの中間製品であるクリンカを製造します。焼成工程で使用する石炭も一部を再生油・廃油、廃プラスチック、木くずなどで置き換えています。高温で焼成することでダイオキシンなどの発生を抑えた安全な処分が可能であり、焼却後に残る灰や残渣もセメント原料の一部として再利用されるため、二次廃棄物が発生せず、全てセメント製品に生まれ変わることが大きな特長です。最後の仕上工程では副産石膏や高炉スラグを加えて粉砕し、セメントとなります。このように各工程で多様な廃棄物・副産物を原料や熱エネルギーとしてリサイクルすることで、循環型社会の実現に貢献しています。当社グループのセメント工場では、2025年度に4,691千tの廃棄物・副産物を使用しました。



セメント焼成炉(キルン)内部

循環型社会への貢献

Sustainability

熱エネルギーとして活用している主な廃棄物・副産物

当社グループは2050年カーボンニュートラル・ビジョンである「SOCN2050 Version2.0」に基づき、セメント製造における化石エネルギーの使用削減と、その代替となる廃棄物・副産物の収集・利用の拡大を進めています。各セメント工場において関連するカーボンニュートラル投資を積極的に実施し、化石エネルギー代替率の向上と、それによるCO₂排出削減に取り組んでいます。



廃プラスチック

石炭代替熱エネルギーの活用拡大によるエネルギー起源CO₂排出削減に向け、赤穂工場および高知工場に廃プラスチック破砕機ならびに破砕後プラスチック貯蔵サイロを新設し、2024年3月から稼働しています。廃プラスチック

直近の使用実績(2025年度)

107,000t

は、製造業から発生する端材や使用済み包装容器、自動車由来の樹脂部材などを回収したもので、破砕・異物除去を行った上で、セメント製造の焼成工程における石炭代替熱エネルギー源として活用しています。今回の設備の導入により、より多くの廃プラスチックの処理が可能となるとともに、受け入れ能力も向上しています。



新設した廃プラスチック破砕機(赤穂工場)



新設した破砕後プラスチック貯蔵サイロ(赤穂工場)



再生油・廃油

再生油・廃油は、使用済みエンジンオイルや機械油などの潤滑油、半導体製造工程で使用された洗浄溶剤などから異物を除去し、成分を調整して再資源化した燃料です。これらはガソリンスタンド、自動車整備工場、製造工場、半導体工場、化学工場などから発生した使用済み

直近の使用実績(2025年度)

241,000kl

※ 廃液を含む

油を中間処理施設で再生したものであり、セメント製造の焼成工程において熱エネルギー代替として利用しています。2025年3月には赤穂工場に再生油・廃油タンクおよびセメントキルンへの投入設備を増設し、貯蔵能力と使用量の拡大を図りました。また、栃木工場、岐阜工場、八戸セメント(株)においても同様の設備投資を実施しており、再生油・廃油の安定的な受け入れと利用拡大、化石エネルギーの代替によるCO₂排出量の削減を図っています。



増設した廃油タンク(赤穂工場)

循環型社会への貢献

国内トップクラスの化石エネルギー代替率、

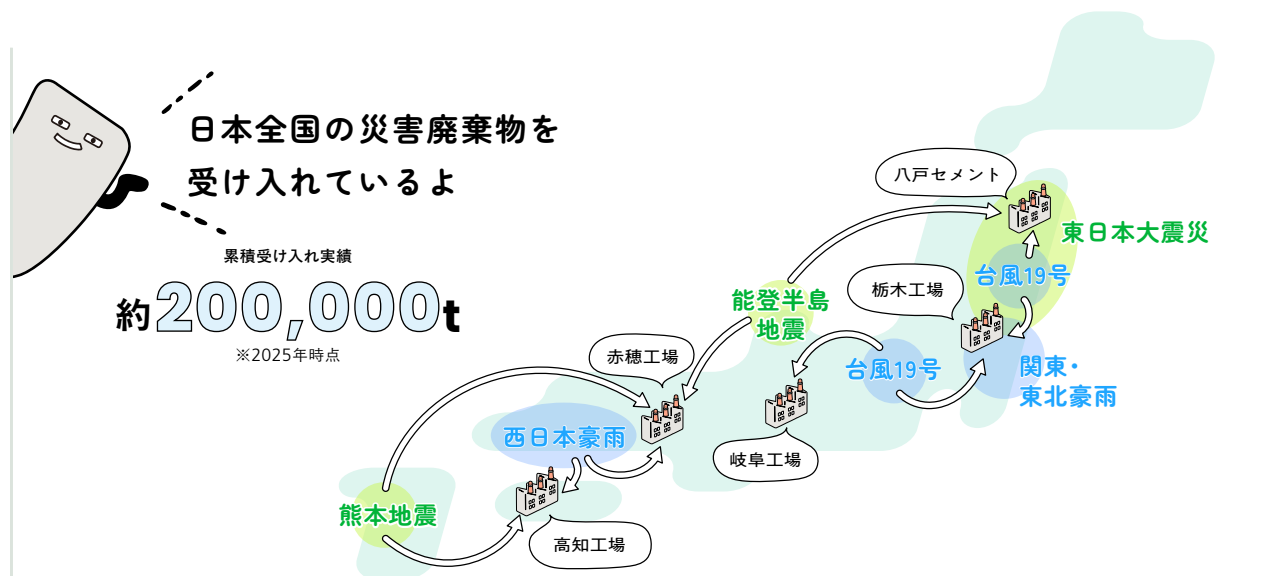
廃棄物・副産物利用原単位

当社グループは、大都市圏や工業地帯にほど近いセメント製造拠点多く、立地を活かして構築した供給システムや、廃棄物・副産物の利用に取り組んできた技術やノウハウの蓄積により、化石エネルギー代替率、廃棄物・副産物使用原単位は国内トップクラスとなっています。

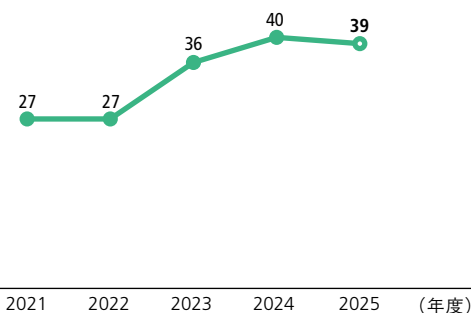
災害廃棄物受け入れによる被災地支援

循環型社会の実現に向けた取り組みの一環として、地震や豪雨などの大規模災害により発生した災害廃棄物をセメント製造の原料や熱エネルギーとして積極的に受け入れています。セメント工場は、さまざまな災害廃棄物を安全かつ効率的に資源化できる特長を備えており、被災地の早期復旧・復興に貢献しています。これまでに、東日本大震災において発生した震災瓦礫など約10万tを受け入れたほか、令和6年能登半島地震で発生した木くずについても、赤穂工場およびグループ会社の八戸セメント(株)において約5千tを受け入れ、有効活用しました。このほかにも全国各地で発生した災害廃棄物の処理を通じ、早期の復旧・復興を支援してきました。

また、災害発生時に迅速な対応を行えるよう、当社グループは地方自治体との連携強化を進めています。2025年11月に高知県と「高知県の地方創生の推進に向けた連携と協力に関する協定」を、高知県須崎市と「包括連携協定」を締結し、各種協定を締結した地方自治体は13にのぼります。災害廃棄物処理だけでなく、多くの自治体と持続可能な社会の実現に向けた廃棄物のセメント資源化による環境負荷の低減、環境教育の推進、地域社会生活の活性化および県民サービスの向上などのさまざまな課題について、密接に相互連携を行うことを取り決めています。

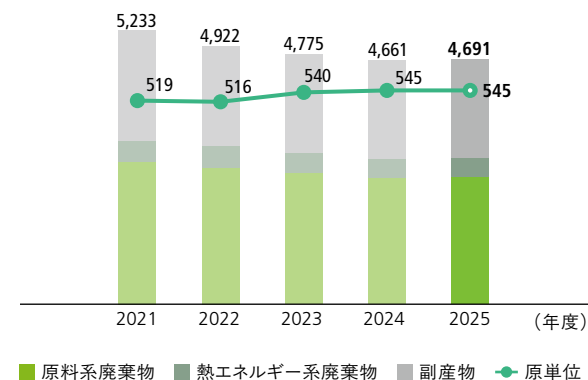


化石エネルギー代替率*の推移 (%)



* セメント製造工程において、石炭等の化石エネルギーから廃棄物・副産物由来の代替熱エネルギーへ置換えた割合(セメント全品の製造における代替率を表記)。
「改正省エネ法」の算定基準の適用に伴い、2023年度の実績より、代替熱エネルギーにおける発熱量の評価方法が変更された。

廃棄物・副産物使用数量と原単位 (千t)



さすてなびる
https://www.soc.co.jp/kankyo/



生物多様性・自然資本に関わる取り組み

住友大阪セメントグループのセメント関連事業は、石灰石や石炭などの地球資源を利用して事業を行う性質上、直接・間接を問わず、周辺の生態系に影響を及ぼす可能性があります。そのため、企業として事業を継続するには、地球環境に配慮し、生物多様性や自然資本に対して事業が与える影響を低減することが不可欠です。更には、当社が「環境解決企業」として持続的に成長・発展していくには、生物多様性・自然資本に関わる事業の創出・拡大により社会課題の解決に貢献することが必要であると認識し、取り組みを進めています。

ガバナンス

社長を委員長とする全社横断的な組織である「サステナビリティ委員会」と、その下部組織の一つである「カーボンニュートラル・環境部会」を定期的に開催し、生物多様性・自然資本の保全に向けた取り組みを推進しています。これらの議事内容の報告とともに、重要な事項は取締役会に付議しています。

リスクと影響の管理

当社グループが行うセメント関連事業は地球資源を利用しているため、生物多様性や自然資本に適切に対応しなかった場合に、事業継続に対するリスクがあることを認識しています。

「住友大阪セメントグループは、地球環境と事業活動の調和を図り、環境負荷の少ない生産・発電・物流の追求を通じて、豊かな社会づくりと地球環境保全に貢献します。」という環境理念のもと、事業による影響を低減するために、開発が終了した鉱区においては、緑化・植林活動を通じて自然環境の復旧を継続的にを行っています。また、セメント工場においては工場・発電所の間接冷却水として周辺水域の水資源を利用しているため、将来発生する可能性のある水リスクの把握を行い、水資源の適正利用を行うとともに、排水における水質汚濁防止に努めています。

世界資源研究所(WRI)が発表したアキダクト(Aqueduct)を用いて、当社グループの全施設を対象に水リスクへの評価と

影響の分析を行い、当社グループ全取水量の約97%を占めるセメント部門においては、2040年の水ストレス地域はないことを確認しました。[P.64](#) 今後も継続的にこうした水リスクの評価と影響の分析を進めていきます。

2026年度より当社グループの事業における自然資本に対する依存・影響の明確化を行うことを目的として、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく手法を用いた分析に着手しました。生物多様性・自然資本に関わるリスクや影響の把握と影響の低減を進め、2027年度中に分析結果を公表する予定です。

戦略

「環境解決企業」として、生物多様性・自然資本に関わる事業の創出・拡大を進めています。鉱山や工場の周りでCO₂を用

いた最先端育苗技術に対する研究開発を実施し、事業創出に向けた種まきを行っています。また、20年以上の実績を誇る藻場礁を中心とした海洋製品をグループ会社である(株)SNCと展開して海の環境を回復させるなどして「ネイチャーポジティブ」を目指し、生物多様性・自然資本の保全に関わる事業を展開することで、積極的にこれに貢献しています。

今後は事業による生物多様性・自然環境への影響低減や、関連する事業機会の創出とその拡大に向けた取り組みを戦略として策定することを検討します。

指標および目標

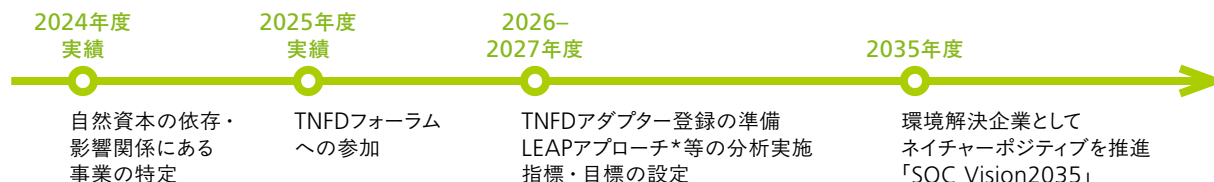
「カーボンニュートラル・環境部会」を中心としてTNFDに基づき、自然資本への影響低減に向けた指標および目標の導入を検討していきます。

事業における自然資本への影響・依存評価

事業	拠点	依存	影響
セメント事業	セメント工場 発電所	水資源の利用	水資源の使用 周辺水域への排水
セメント事業 鉱産品事業	鉱山	鉱石採掘 その他の自然資本	土壌の改変 生態系の改変

生物多様性・自然資本に関わる取り組み

生物多様性・自然資本に関わる取り組みのロードマップ



* LEAPアプローチ=企業が自然資本との関係性を評価し、自然関連のリスクと機会を特定・管理・開示するための4ステップ(Locate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備))からなる手法。

全国で取り組みを展開

当社グループは、事業活動が地球環境に影響を及ぼすとともに、天然資源や生態系サービスなどの自然資本に支えられていることを認識しています。こうした考えのもと、事業を展開する全国各地において、自然資本への影響低減に取り組むとともに、生態系の保全・再生に向けた活動を推進してきました。また、藻場増殖

殖礁・魚礁をはじめとする海洋製品事業の展開などを通じて、生物多様性の保全と自然資本に関わる事業機会の創出・拡大にも積極的に取り組んでいます。今後もこれらの取り組みを一層強化し、社会が直面する多様な環境課題の解決に貢献する「環境解決企業」を目指していきます。

☞ Webサイト>生物多様性の保全 <https://www.soc.co.jp/csr/11/>

分類	取り組み	拠点	事業
自然資本への影響低減	① 水リスクの把握、適切な取水と排水汚濁防止	栃木工場、岐阜工場、高知工場、赤穂工場、八戸セメント㈱、和歌山高炉セメント㈱、栃木バイオマス発電所、高知発電所、赤穂発電所	セメント
	② 排水の汚濁防止	船橋事業所・市川事業所	高機能品
	③ 地域と連携した森づくり活動	栃木県佐野市(栃木工場 所在) 高知県須崎市(高知工場 所在)	セメント
	④ 遊休鉱区の緑化	伊吹鉱山(滋賀県米原市) 秋芳鉱山(山口県美祢市)	セメント 鉱産品
	⑤ 廃棄物前処理(埋立処分場の延命化)	市川リサイクルセンター	セメント
事業機会	⑥ 海洋製品事業の展開(魚礁・藻場増殖礁)	長崎県対馬市など、大阪府大阪湾	建材
	⑦ セメント工場排ガス中CO ₂ を活用した少花粉スギ育苗	栃木工場(栃木県佐野市)	セメント
生態系保全	⑧ ツシマヤマネコ保護活動	しゅうし 舟志の森(長崎県対馬市)	—

● 海洋製品事業(藻場増殖礁)

当社グループは、20年以上にわたり独自の磯焼け対策製品を開発・展開し、海洋環境の保全に取り組んできました。これまでに藻場増殖礁4,000基以上の沈設、藻場増殖プレート30万枚以上の納入実績を有しています。2024年には、低炭素コンクリートの適用や海洋生分解性プラスチック製プレートの採用により、藻場造成によるブルーカーボンの創出、CO₂排出量削減、海洋プラスチック問題への対応を実現する多機能型藻場増殖礁「藻場王」を開発しました。今後も、効率的な藻場再生と環境負荷低減を両立する海洋製品の提供を通じて、生物多様性の保全と自然資本の維持・回復に貢献していきます。



沈設した藻場増殖礁

● ツシマヤマネコ保護活動

当社グループは、長崎県対馬市の舟志地区に所有する約16ヘクタールの森林において、絶滅危惧種であるツシマヤマネコの保護に繋がる森林保全活動を2007年から実施しています。当該地はセメント原料用地として取得しましたが、産業廃棄物・副産物の有効利用拡大により採掘を行うことなく森林として維持されてきました。現在は地元の皆様と協力しながら、間伐や広葉樹の植林を進めることでツシマヤマネコが生息しやすい環境を生態系全体から整備し、生物多様性の保全に取り組んでいます。



捕らえた鰯を運ぶツシマヤマネコ

社外取締役座談会

堤 はゆる

社外取締役

1987年 1月 ブリティッシュ・カレドニアン航空
(現ブリティッシュ・エアウェイズ)入社
1997年 9月 スカイマークエアラインズ株式会社入社
1998年 9月 株式会社アルク教育社入社
2002年 9月 日本ロレアル株式会社入社
2007年 3月 株式会社リクルートエグゼクティブエージェント入社
2012年11月 株式会社ハユルコーポレーション代表取締役
2014年 5月 株式会社ライフコーポレーション社外取締役
2020年 8月 OFFICE HAYURU代表(現在に至る。)
2026年 6月 当社取締役(現在に至る。)

重要な兼職の状況

株式会社ワールド社外取締役

森戸 義美

社外取締役

1974年 4月 株式会社関電工入社
2013年 7月 同社常務執行役員、神奈川支店長
2014年 6月 同社取締役常務執行役員
2015年 6月 同社代表取締役
2015年 6月 同社取締役副社長
2016年 6月 同社取締役社長 社長執行役員
2020年 6月 同社取締役副会長
2021年 6月 当社取締役(現在に至る。)

稲川 龍也

社外取締役

1983年 4月 検事任官
2016年 9月 最高検察庁公安部長
2017年 3月 高松高等検察庁検事長
2018年 1月 広島高等検察庁検事長
2019年11月 弁護士登録、高橋総合法律事務所入所
(現在に至る。)
2020年 6月 富士フィルムホールディングス株式会社
社外監査役
2021年 6月 当社取締役(現在に至る。)

牧野 光子

社外取締役

1993年 4月 日本放送協会静岡放送局 契約キャスター
2000年10月 静岡放送株式会社(SBS静岡放送)
契約リポーター
2009年 4月 フリーアナウンサー(現在に至る。)
2018年 6月 当社取締役(現在に至る。)

社外取締役座談会

2023-25年度
中期経営計画で
積み残した課題

森戸 2023-25年度中期経営計画期間(以下、前中計)は、厳しい外部環境の中で打つべき手を愚直に実行してきたと評価しています。ただ、国内セメント事業の低迷と半導体製造装置関連事業の回復の遅れによって、掲げた数値目標は未達に終わりました。ここは率直に受け止めるべき結果であり、2026-28年度中期経営計画(以下、新中計)に持ち越した宿題だと考えています。国内セメントの構造改革を進めながら、高機能品事業を確実に収益の柱として育てていく。そのスピードが最大の焦点になると思っています。また、資本コスト・WACCを上回る収益性が定着するまでには至っていません。セメント会社は装置産業ですから固定資産が大きく、ROEやROICを高めることは簡単ではありません。それでも目標を掲げて取り組んできた意味はあると考えています。問われるのは、資本コストを上回る水準にいつ到達するのか。その道筋を新中計で示せるかどうかです。

稲川 売上も利益も定量目標に届きませんでした。取締役会で議論に立ち会ってきた立場から見ると、その中身については前向きに捉えています。前中計は、「SOC Vision2035」を実現するために最初の3年間で何をやるかを、バックカastingで組み立てた最初の中計でした。その意味では、次の中計、更にその次の中計へ橋渡ししていくことが大きな目標だったわけです。

実際に進みつつある取り組みとして、2つの事業本部を立ち上げ、人の配置や予算の組み方から事業の効率化を図りました。成長戦略の土台となるリスク管理体制の強化にも取り組んでいます。いずれも表には出にくいところですが、蒔いた種は少しずつ芽を出しており、次の収益の安定に繋がる土台は固まってきました。



牧野 前中計の3年は外部環境の変化が激しく、数値目標に届かなかった結果は率直に受け止めるべきだと思います。ただ、その中で立ち止まらずに手を打ち続けたことは、評価したい点です。

堤 私はこの6月に就任し、セメント業界もBtoB事業も初めてですので、外から見ていた印象を申し上げます。この種の企業は旧態依然としたイメージを持たれがちですが、当社には、「チェンジ&チャレンジ」を掲げて攻めていく姿勢がはっきりとあります。半導体関連という新しい領域が今の形になっているのも、その力を備えていたからだと思います。ただ、そこにスピード感が伴っているかどうかは、これから見ていくところです。

新中期経営計画への
期待

森戸 新中計では、縮小する国内セメント市場への危機感を背景に、半導体関連の成長とROIC経営による資本効率の向上を打ち出した、バランスの取れた計画ができたと考えています。とくに評価しているのは、資本コストを上回るROIC水準の実現を経営の中核に据え、事業別ROICを新たに導入した点です。PBRの改善まで意識した資本効率重視の姿勢を、対外的に明確に示しました。年間配当の下限を新たに設定したことも、業績の波に左右されずに還元を続けるという、明確な意思表示です。変革期にある会社として、ここを曖昧にできなかった点を評価しています。

事業別のROICは、これまでも内部では管理していましたが、耳慣れない言葉と数字でしかなく、これでは社員にとってもピンとこないだろうと見ていました。新中計では現場が普段使う目標数値と結びつけて、逆ツリーの形で盛り込んでもらいましたのでより馴染みやすいのではないのでしょうか。今後は、現場レベルにもROICが浸透していくことを期待しています。

社外取締役座談会

堤 新中計を見ると、新人事制度の導入、人材育成とキャリア支援、エンゲージメントの向上、部門横断のプロジェクトといった施策が具体的に盛り込まれています。人的資本の観点から見ても、ここは高く評価できる部分だと思います。これまでの日本企業は、どうしても事業を推進することに目が向きがちで、本来それを動かしているのは人であるにもかかわらず、育成や教育への意識が相対的に薄かったと思います。人的資本経営を事業と並行して進めなければならなくなってから、経営全般の中で常に人のことを考えるようになりました。国内は少子化で人が減っていくなかで、どれだけ人を大切に、縁があった人々を社内で育てていくか。その意識はどの企業でも強まっています。

稲川 私が期待しているのは、蒔いた種を育てることです。強化に踏み出したセメントの海外事業、半導体の好況の中で製造を拡大している静電チャックをはじめとする高機能品事業について、新中計の3年間における進捗を注視しています。新規事業として進めている人工石灰石については、本格的な収益化までにまだ時間がかかります。ただ、この事業は

足元の収益面だけで測るべきではないと考えています。環境解決企業を掲げる当社の、いわば看板になる技術です。脱炭素の流れの中で世界中に必要とされ、製造プロセスそのものを技術として販売するところまで描けるはずです。次のステップへの橋渡しとなる3年になることを期待しています。

牧野 私はメディアの仕事が長かったので、どうしても見せ方や伝え方に目が向きます。「Cementing Growth」という言葉は、セメントの固めるという意味に成長を重ねて、うまいと思いました。資料も、まず結論から示す構成で、図やグラフも分かりやすい。半導体向け製品が果たす役割や、2035年に向けた成長の姿が、視覚で伝わってきます。何をやろうとしている会社なのかは伝わることは、投資家にとっても、社員にとっても大事なことだと思います。

森戸 一方で、現実的なハードルもあります。エネルギーコストやインフレによる上昇分は製品価格に反映させてきましたが、石炭価格の変動や物流費の上昇は今後も続くと考えられます。国内需要の伸びは期待できない状

況下で、価格への反映と最適生産体制の構築でどこまで吸収できるかが鍵になります。事業本部という大きなくりの中で全体最適解を求め、セメント部門の収支でしっかりと稼ぐことが、まずは一丁目一番地だと考えています。加えて、苦戦し続けているのが光電子機器事業です。将来に向けて当社の大きな強みになると期待しているからこそ、高機能品事業部の中で、そのあり方を早急に検討していただきたいと考えています。事業ポートフォリオ変革を進め、セメント以外の売上構成比を50%まで高めるために必要な大きな塊ですから、収益の柱として立て直す道筋を描いていただきたいと思います。

堤 私が最も申し上げたいのは、事業ポートフォリオの変革と、人財・組織の変革はセットだということです。どちらか一方だけが先に

進むことはありません。だからこそ、人的資本への投資をコストではなく、企業価値を生み出す成長投資として企業全体で捉えることが、「SOC Vision2035」の実現には欠かせません。もっとも、人的資本はどの企業もやらねばと思いながら、なかなか形にできていない領域です。具体的に申し上げますと、事業部制にしたときに、人をどう組み込み、どう育てていくのか。DXを進める上で、専門人財をどう育てるのか。外部環境の変化に合わせて、社内で育てるのか、外部から登用するのか、そのバランスも難しい。とくに社内で育てる風土のある会社が外部登用をするのは、簡単なことではありません。今後チャレンジしていくべき領域だと思いますので、自身の経験を活かして貢献したいと考えています。



社外取締役座談会

取締役会の
実効性向上に向けて

稲川 取締役会の実効性評価は、外部の専門機関も入れて実施しており、毎年着実に改善してきています。私が実効性の高まりを実感しているのは、評価の結果そのものではありません。2025年度は人的資本の監督をはじめ4点の課題が挙げりましたが、それを指摘して終わりにせず、各取締役が課題をどう認識し、どう改善すべきかを問う再アンケートまで実施しました。それを叩き台に取締役会で議論を行い、対応の方向性と具体的なアク

ションプランまで決めることができました。課題が具体的な行動に変わるところまで進んだことが、大きな前進だと受け止めています。

牧野 実効性評価については、社外取締役からの働きかけにより、設問に対して各取締役が具体的な問題意識を書き込むようになり、それが取締役会での議論の出発点になっています。評価が制度として回るだけでなく、議論の質を押し上げる仕組みになってきたと感じています。

稲川 評価結果を踏まえたアクションプランの1つが、取締役会後の勉強会です。高機能品事業分野は、セメント事業と違ってどうしても分かりにくく、専門的な内容になるほど、理解の度合いに差が出ることもあります。その状態で決議をするのはリスクが高いため、事前に共通の認識を持った上で議論した方がいいのではないかと、という問題意識がありました。一般論を聞いても意味がありませんから、世界市場でどこがリードしているのか、その中で当社はどのような位置にいるのか、競合に対する優位性はどこにあるのかまで、細かく説明してもらう。コンプライアンスに関するものや、

新任の取締役向けの勉強会も盛り込み、すでに運用を始めています。

牧野 その機会は私もとても大切だと感じています。高機能品事業のような新しい領域について、社内の専門家が社外を含めた取締役に向けて説明してくださる場が、今は豊富に用意されています。事業所を訪ねたときにも、専門の方が分かりやすく解説してくださいました。そうした場を重ねることで、社外の私たちも判断の土台となる知見を持てるようになります。

森戸 社外取締役の役割として大切なのは、経営陣のバックアップと牽制のバランスをとることだと考えています。社内からはむしろ言いづらいくらいの意見を、社外の立場として取締役会の場に挙げる。それができる状態を保つことが、取締役会の実効性そのものだと考えています。

ガバナンスの現在地と、
資本市場との
向き合い方

牧野 ここ数年、体制は年々厚みを増し、議論の広がりも監督のための仕組みも、一步ずつ進化してきました。今回、堤取締役が就任されて社外取締役が4人体制となり、女性比率も高まりました。社外取締役を増やすべきだというご意見は、投資家の皆様からも以前から繰り返していただいていたものです。長く指摘され続けてきた点に応えた形であり、非常に心強く感じています。

稲川 先ほどの話と重複しますが、社外取締役がより積極的に議論へ参加するために、施



社外取締役座談会

設見学の機会や事業に関する情報提供も強化されました。その積み重ねで、今は社外取締役が事業について具体的な知識と情報を持った上で、議論に臨めています。監査役も含めて、誰もがためらいなく発言できる状態です。これが、実効性の土台だと考えています。

堤 業種柄、堅いイメージがありましたので、取締役会に出席する前はもっと重苦しい場なのかなと想像していました。ところが意外にも、皆さんがフランクに、活発に質問をされていて、それに対して真摯に回答が返ってきます。予想とは違いました。今は各事業部のトップの方々から説明を受ける機会を設けていただいているのですが、ご自身が担当する事業とまっすぐ向き合っていって、よく伝わってきます。

牧野 私も、以前にも増して非常に発言しやすい取締役会になっていると思います。疑問や異論がその場で言葉になるので、執行側も説明を尽くすことになる。それが監督の実質だと思っています。ガバナンスの強化という意味では、今年度から役員報酬の長期インセンティブ評価指標にESG関連の項目を組み込んだ

ことも特徴的です。この点は、私からも願っていました。中長期的に成長していく上で、ESGへの取り組みは欠かせないと考えているからです。従業員の満足度を示すエンゲージメントの指標や、女性管理職比率を評価の目安に据えたことには、大きな意義があります。女性管理職比率はまだ4%弱にとどまっていますから、だからこそ指標として置く意味があると考えています。

堤 役員報酬制度は、会社が何を大事にしているかを示す、非常にメッセージ性の強いものです。今回きちんと見直したことによって、外部へのメッセージも明確に伝わったのではないのでしょうか。いろいろな施策を掲げても、その行動を評価できる制度がなければ、人のモチベーションには繋がりません。そこが整っているのは、とてもいいことだと思っています。

稲川 ガバナンスを強化していく上で、投資家の視点は非常に重要だと思います。この点に関し、投資家の方々と対話内容については、取締役会で担当役員が頻繁に報告されています。日々の対話がボードメンバーに共有されているのは、1つの特徴だと思います。

牧野 投資家の皆様からの質問については、最近になってその内容は変わってきました。以前はセメントの市況や需要に関するものが多かったのに対して、最近は高機能品事業分野へのご意見が増えており、厳しいものもありますが、これも期待の高まりだと捉えています。

稲川 私自身も投資家と直接話す機会があり、生々しい話を聞くことができました。見落としがちな視点を指摘いただき、気づきが多くありました。そうしたステークホルダーの意見を、可能な限り自分の質問や意見に反映させていきたいと考えています。そして社外取締役の役割は、経営陣が経営に専念しやすいように、問題があれば事前にチェックして土台を固めることだと考えています。スピード感を持った経営を、そこから支えていきます。

堤 私は着任して間もないので、これから見ていく立場ですが、事業ポートフォリオ変革を投資家の方々がどう捉えるのかには、強い関心を持っています。そして、掲げた変革を実際に行うことができるかどうかは、それを担う人がそろっているか、組織がそう動ける形になっているかにかかっています。そこを取締役会で議論して

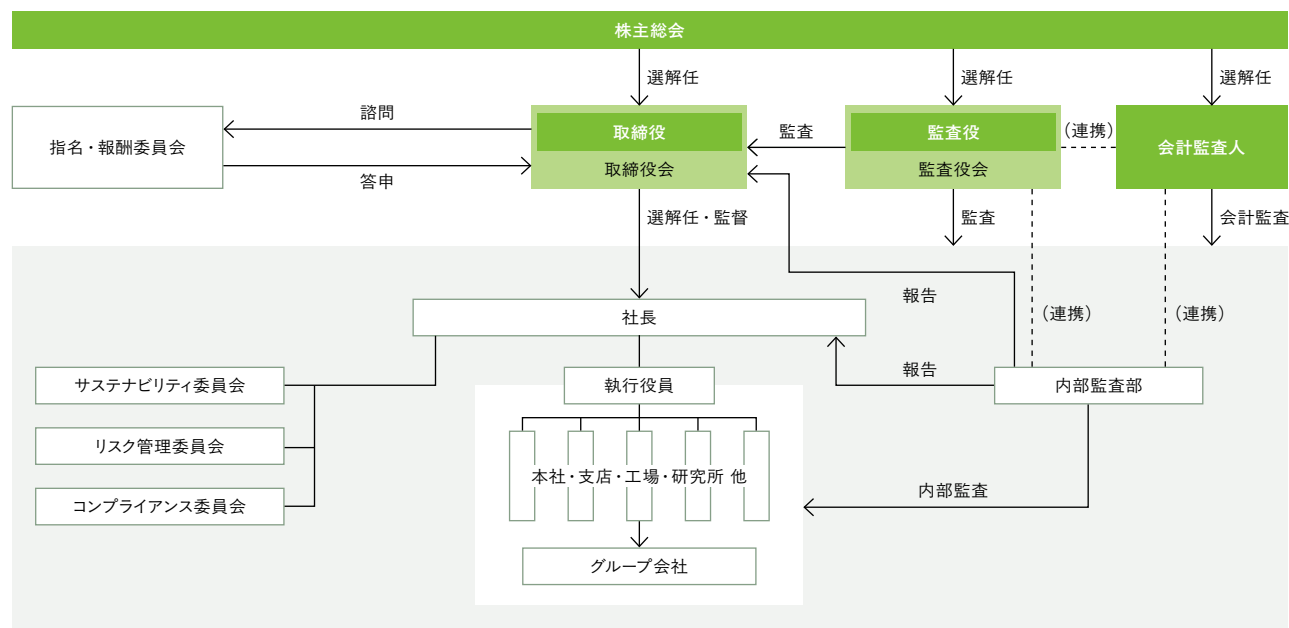
いきたいと考えています。また女性活躍やダイバーシティを含めた多様な視点から率直に意見を述べながら、経営戦略と人的資本が一体となって企業価値向上につながるよう後押ししていきたいと思っています。

森戸 投資家からの厳しい評価や指摘は、企業改革を加速させる追い風として活用できます。資本効率や成長戦略、指名・報酬の透明性など、投資家の関心はこの会社に特有のものではありません。だからこそ、業界のルールや昔ながらのしがらみの理屈にとらわれず、一般の投資家の目線に立って質問し、議論していきたいと思っています。

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンスは、企業経営を規律する仕組みであり、その目的は、経営の効率性を向上させるとともに、経営の健全性と透明性を確保することにより継続的な企業価値の増大を実現させることと考えます。よって、住友大阪セメントグループは、その充実を経営上の最重要課題と位置付けています。また、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、「住友大阪セメントコーポレートガバナンス基本方針」を定めています。

コーポレートガバナンス体制図



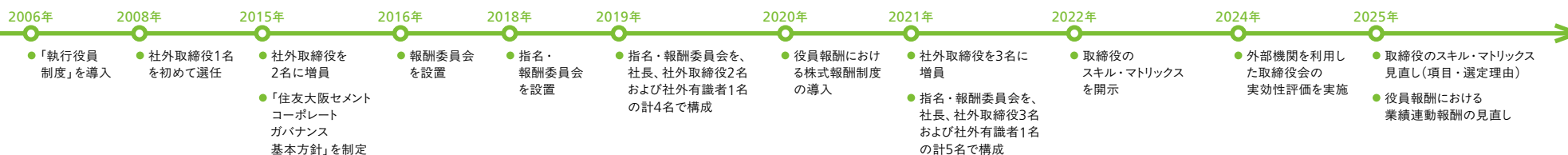
☞ Webサイト>機関および内部統制システムの整備状況 <https://www.soc.co.jp/company/governance/>

取締役会／監査役会／指名・報酬委員会への出席状況
(2025年度実績)

役 職	氏 名	取締役会	監査役会	指名・報酬委員会
取締役	関根 福一	16/16回		
	諸橋 央典	16/16回		3/3回
	土井 良治	16/16回		
	関本 正毅	16/16回		
	小野 昭彦	16/16回		
	福嶋 達雄	16/16回		
社外 取締役	牧野 光子	16/16回		3/3回
	稲川 龍也	16/16回		3/3回
	森戸 義美	16/16回		3/3回
監査役 (常勤)	起塚 岳哉	16/16回	13/13回	
	山崎 正裕	16/16回	13/13回	
社外 監査役	保坂 庄司	16/16回	13/13回	
	三井 拓	16/16回	13/13回	
	池田 敬二	16/16回	13/13回	
社外有識者	高橋 進			3/3回

Webサイト>コーポレートガバナンス <https://www.soc.co.jp/company/governance/>

コーポレートガバナンス強化の取り組み



役員一覧 (2026年6月25日現在)

取締役



諸橋 央典

代表取締役
取締役社長

土井 良治

代表取締役
取締役専務執行役員
サステナビリティ推進部、
セメント・コンクリート研究所 各担当

関本 正毅

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

小野 昭彦

取締役常務執行役員
高機能品事務所、高機能品事業部、
高機能品研究所 各担当
高機能品事業本部長

眞鍋 良彦

取締役常務執行役員
国際部、資材部、セメント統括部、
セメント営業部、物流部 各担当
セメント事業本部長

横堀 哲生

取締役常務執行役員
企画部、デジタル推進部、
エンジニアリング部、セメント統括部、
生産技術部、設備部、環境事業部 各担当
セメント事業本部副本部長兼セメント統括部長

取締役(社外)



牧野 光子

社外取締役



稲川 龍也

社外取締役



森戸 義美

社外取締役



堤 はゆる

社外取締役

監査役



起塚 岳哉

監査役(常勤)



山崎 正裕

監査役(常勤)



三井 拓

社外監査役



池田 敬二

社外監査役



橋本 親典

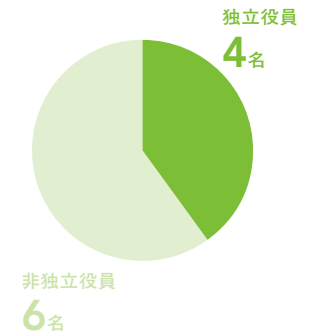
社外監査役

取締役会のスキル・マトリックス

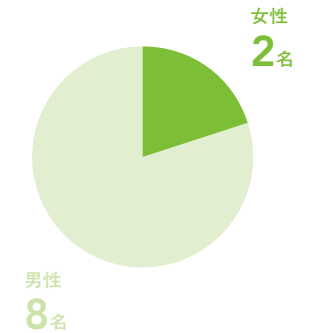
当社グループが掲げる2035年度に向けた中長期ビジョン「SOC Vision2035」やそれに繋がる中期経営計画、そして2050年“カーボンニュートラル”ビジョン「SOCN2050」の達成のために、取締役会による監督機能の実効性を高めていきます。

氏名	現在の役職	スキル								
		企業経営	財務・会計	海外	人財開発	生産・技術・研究開発	営業・マーケティング	法務・知財・コンプライアンス・リスク管理	環境・サステナビリティ	DX・IT
諸橋 央典	代表取締役 取締役社長	●	●		●		●	●	●	
土井 良治	代表取締役 取締役 専務執行役員	●		●		●			●	
関本 正毅	取締役 専務執行役員	●	●				●	●	●	●
小野 昭彦	取締役 常務執行役員	●	●	●	●	●	●		●	
眞鍋 良彦	取締役 常務執行役員	●		●			●			
横堀 哲生	取締役 常務執行役員	●		●		●	●		●	●
牧野 光子	社外取締役				●		●			
稲川 龍也	社外取締役							●	●	
森戸 義美	社外取締役	●	●		●	●	●			
堤 はゆる	社外取締役	●		●	●		●		●	

取締役における独立役員の割合



取締役における女性の割合



☞ Webサイト>取締役のスキル選定理由 <https://www.soc.co.jp/company/governance/>

☞ 招集通知 <https://www.soc.co.jp/sys/wp-content/themes/soc/assets/pdf/ir/document/document04/report163-1.pdf>

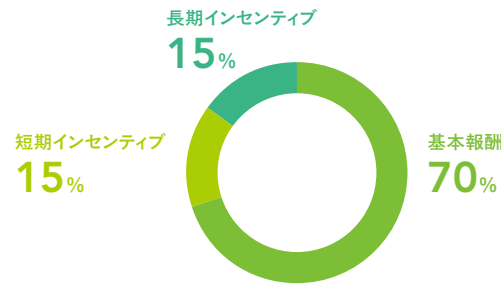
役員報酬

当社の取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する機関は、取締役会です。また、当社は、報酬水準の妥当性および業績評価の客観性・透明性を確保する観点から取締役会の諮問機関として、委員の過半数が社外取締役および必要に応じて加える社外有識者で構成される任意の委員会である「指名・報酬委員会」を設置しています。本委員会は、業績や今後の持続的成長への貢献度などを勘案し、取締役および経営陣幹部の報酬案について審議を行い、取締役会に対して、答申を行います。取締役会は、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、審議し、株主総会で承認された報酬枠の範囲内で取締役の報酬を決定します。なお、2025年度については、指名・報酬委員会を3回開催し、その全てに委員である諸橋 央典（代表取締役・取締役社長）、牧野 光子（社外取締役）、稲川 龍也（社外取締役）、森戸 義美（社外取締役）、高橋 進（社外有識者）の5名が出席しました。

取締役の報酬等の決定方針を改定

当社は、2026年2月に開催した取締役会において、2026年4月以降の当社取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を改定することを決議しました。決議にあたっては、「指名・報酬委員会」へ諮問し、答申を受けています。

2026年度以降の役員報酬構成比（標準報酬時）



報酬制度の概要

報酬の種類	内容	固定／変動
①基本報酬 金銭報酬	役位、職責および業績や今後の持続的成長への貢献度等を勘案して決定した定額を月例報酬として支給	固定
②短期インセンティブ 金銭報酬	役位に応じて設定される基準額に、各事業年度の連結営業利益額および連結売上高営業利益率に比例して設定される指標係数を乗じて決定し、月例報酬として支給	変動 (単年度)
③長期インセンティブ 株式報酬	役位および経営目標の達成度等に応じて付与するポイント数に相当する数の当社株式を、原則として取締役の退任時に交付 付与ポイント数は、役位および経営目標の達成度等に応じて算定する。「連結ROIC（投下資本利益率）」・「セメント製造に関わるエネルギー起源CO ₂ 排出原単位」・「従業員エンゲージメント指数」・「女性管理職比率」を業績連動指標として採用 付与するポイントの総数は、1事業年度当たり23,000ポイントを上限とする	変動 (中長期)

※ ②、③の変動報酬は社内取締役のみへ支給し、社外取締役には支給しません。

※ 執行役員にも社内取締役と同様の報酬制度を導入しております。

取締役および監査役の報酬等の総額等（2025年度）

役員区分	報酬額の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の 員数(人)
		基本報酬	業績連動 報酬等	非金銭 報酬等	
取締役 (うち社外 取締役)	326 (32)	262 (32)	46 (—)	17 (—)	9 (3)
監査役 (うち社外 監査役)	60 (25)	60 (25)	— (—)	— (—)	5 (3)

※ 業績連動報酬等の額の算定の基礎として選定した業績指標の内容は、連結営業利益であり、当該指標を選定した理由は、連結営業利益が当社の企業価値の増大および役員の業績向上に対するモチベーションの向上を図るインセンティブとして明確な指標となると判断しているためです。また、業績連動報酬等の額の算定方法は、役位に応じて設定される基準額に、各事業年度の連結営業利益に比例して設定される指標係数を乗じて決定するものであり、2025年度の報酬算定の基礎となる2024年度における連結営業利益は93億51百万円です。なお、上記の非金銭報酬等の額は、信託制度を利用した株式報酬制度（株式交付信託）の2025年度の引当金計上額を記載しています。

取締役会の実効性評価

評価目的

1 当社は、事業活動を通じた社会課題への取り組みにより、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るにあたり、経営の健全性・透明性を確保するとともに、意思決定の迅速化に資するガバナンス体制の構築を重視し、「住友大阪セメントコーポレートガバナンス基本方針」を定めています。同方針に基づき毎年取締役会全体の実効性について分析および評価を行い、その結果の概要を開示することとしています。

評価の方法

2 2025年度は、取締役会およびその諮問委員会である指名・報酬委員会がステークホルダーから期待される役割を適切に果たしているかを検証するとともに、これまでのコーポレートガバナンス強化の取り組みの成果を振り返りました。その上で、中長期ビジョン「SOC Vision2035」およびこれに基づく「2026-28年度中期経営計画」の実現に向け、取締役会が更に実効的に貢献するための課題を把握することを目的として、2026年1月から5月にかけて、全ての取締役および監査役を対象としたアンケート調査を実施しました。当該アンケートは全員から回答を得ており、回答の匿名性を確保した上で分析を行い、その結果に基づき取締役会において審議を行いました。

評価結果の概要

3 評価の結果、当社取締役会の実効性は概ね確保されていると評価しました。特に、株主・投資家との対話状況の共有ならびに経営陣の評価および報酬に関する監督については相対的に評価が高く、取締役会の監督機能が適切に発揮されていることが確認されました。

一方で、本評価において把握され課題となった以下の事項は、中長期ビジョン「SOC Vision2035」の第2ステップとして策定された「2026-28年度中期経営計画」のメインテーマである事業ポートフォリオの変革推進に対応した取締役会の基盤強化や、成長分野である高機能品事業・海外事業等の成長戦略とそれに対応する人的資本戦略について更に充実した審議が必要とされる等、更なる取締役会の実効性の向上に向けた取り組みが期待されていることが確認されました。

- (i) 中期経営計画の進捗確認、中長期ビジョンの実現に向けた取り組み状況について、継続的な議論の深化
- (ii) 持続可能性、中長期ビジョンの実現の観点から、成長戦略と人的資本戦略の整合性についての更なる議論
- (iii) 事業の多角化・複雑化に対応するための取締役会の基盤強化

今後の取り組み方針

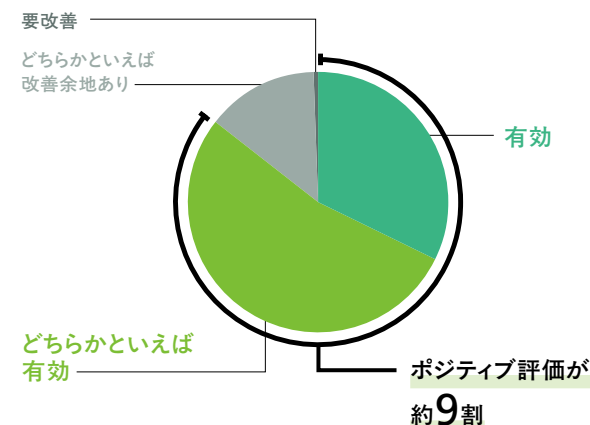
4 今後、これらの課題を踏まえ、取締役会はより実効的に機能できるよう、次の改善活動に努めます。

- ①社内取締役に対するトレーニングの内容を具体化し、取締役会の基盤強化を図る。
- ②成長分野を中心に、人的資本に関する方針について着実な審議を行い、取締役会として継続的に監督を行う。
- ③取締役会の判断に資する適切な情報提供体制の見直しを行い、投資判断における議論の質の向上を図る。
- ④従業員エンゲージメント指数のモニタリングを通じ、人的資本戦略の方向性を適宜監督する。

評価結果の概要についての補足

アンケート調査における評価結果はポジティブ評価が約9割を占めており、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価しています。

アンケート全項目の評価結果



リスクマネジメント

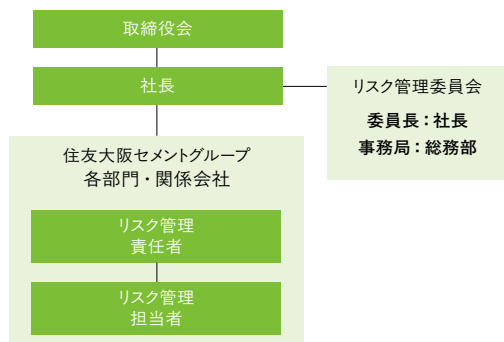
リスクマネジメント体制

住友大阪セメントグループのリスクの把握、評価および対応を図るため、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、その役割と責任を明確にするため、「リスク管理委員会規程」を制定しています。

リスク管理委員会は、年度ごとにリスク管理に関する活動の計画を策定し、その進捗を管理しています。リスク管理の状況に関する監査は、内部監査部が行い、その監査結果をリスク管理委員会に報告しています。

リスク管理委員会は、監査結果について、必要に応じて適切な措置を講じるとともに、監査結果などを取締役会に報告しています。

リスク管理委員会推進体制概要図

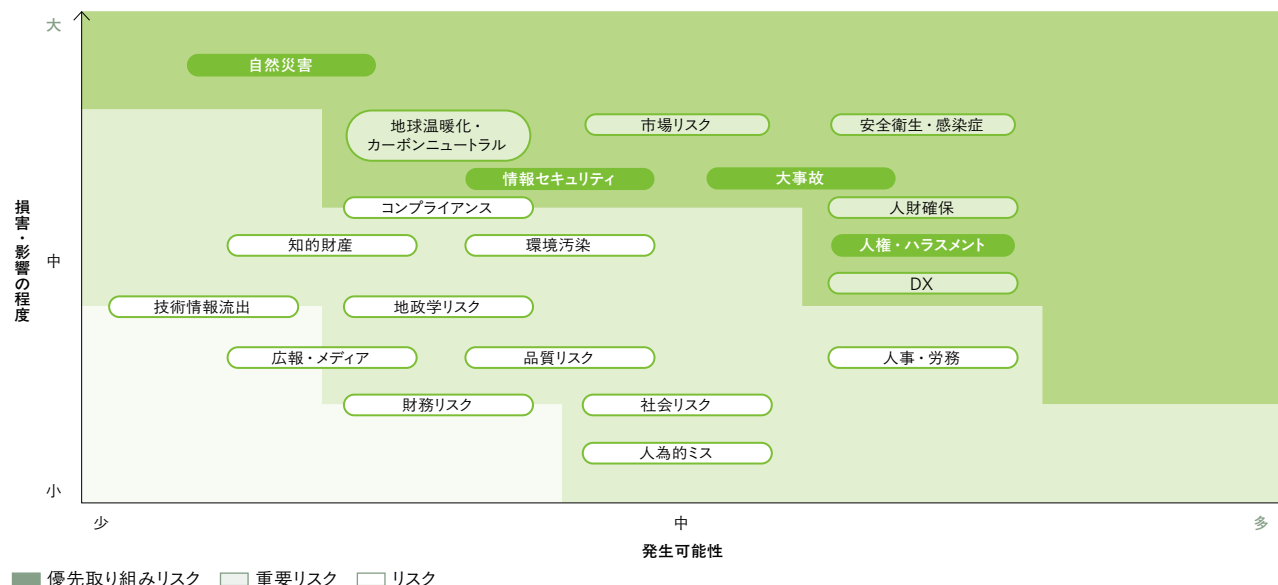


リスクマネジメントの見直し

近年の気候変動による自然災害の頻発や激甚化、新たな強毒性感染症の発生、急速な働き方の変化に伴う情報漏洩リスクの増大など、当社を取り巻くリスク環境が変化していること、また「SOC Vision2035」の達成に向け、事業戦略とリスクマネジメントの更なる連携を図るため、2024年度に見直しを行いました。

リスク発生の頻度を極力抑え、万が一発生した際にも、損害の影響を最小化するため、個々のリスク課題とそれに対する改善策がしつ

リスクマッピング



かり実施されているかなど、さまざまな角度からモニタリングし、リスク管理委員会において対策ロードマップにて進捗管理を進めることで、PDCAサイクルを着実に進めています。

なお、事業環境の変化に柔軟に対応するため、全社リスクの洗い出しについては定期的に実施し、重点的に取り組む優先取り組みリスクの特定については毎年見直しを行うことで、当社を取り巻くリスクの低減に向けて継続して取り組んでいきます。

2025年度の優先取り組みリスクと主な対策

リスクマッピングの中で重要リスクのうち、発生時の経営影響度および発生の可能性を踏まえ、優先的に取り組むリスクを特定し、2025年度は「自然災害」「情報セキュリティ」「人権・ハラスメント」に「大事故」を追加特定し、リスク低減に向けて重点的に対策を講じています。

1. 自然災害（大規模地震など）

当社グループでは、大地震や津波等の自然災害を、事業継続や安定供給に影響を及ぼす重要なリスクとして認識しています。このため、2006年度のリスクマネジメント導入以降、大規模災害の発生を想定した事業継続計画(BCP)の策定・運用を進めています。

現在、本社をはじめ、高知工場・赤穂工場・栃木工場・岐阜工場・八戸セメント㈱・高機能品事業部(旧新材料事業部、旧光電子事業部)・建材事業部に加え、2025年度には秋芳鉱業㈱においてもBCPを策定し、運用しています。

大規模地震への対応としては、地震・津波発生時の初動対応手順として「大震災マニュアル」等を定めるとともに、全社の指揮命令機能の維持、重要システムのデータバックアップなど、事業継続に必要な対策を講じています。

リスクマネジメント

また、各拠点において定期的にBCP訓練を実施するとともに、訓練結果を踏まえたマニュアルの見直しを行うなど、継続的な改善に取り組んでいます。本社BCP訓練では首都直下地震を想定し、栃木工場や船橋・市川事業所が被災した場合における本社関連部門の情報収集および情報共有の訓練を実施することで、緊急時の対応能力向上と各部門の役割認識の徹底を図っています。

今後も、訓練と検証を継続的に実施することでBCPの実効性向上に努め、自然災害発生時における事業継続体制の強化を図っていきます。

2. 情報セキュリティ対策

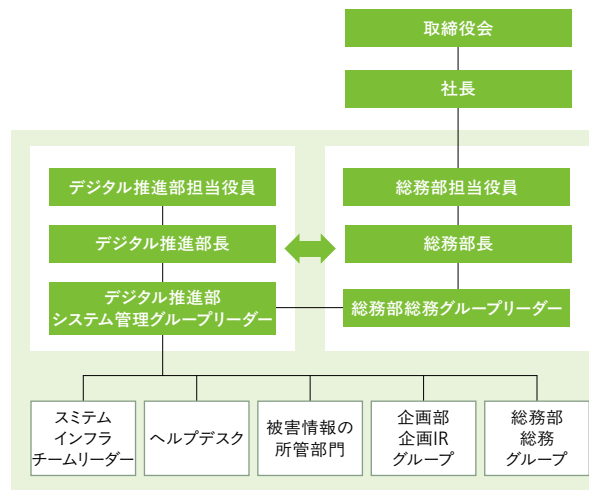
当社グループでは、情報の管理に関して必要な基本事項を定めた「情報管理基本規程」のもと、事業活動に関わる有形および無形の情報資産ならびに情報インフラを外部などからの脅威に対して保護し、当社の事業活動を安全かつ円滑に促進することを目的とする「情報セキュリティ基本規程」を制定し、これらに基づく管理体制のもと、情報セキュリティ活動に取り組んでいます。

近年大きな問題となっている外部からのサイバー攻撃などに対して、タイムリーに対応していくことへの必要性から、新たなセキュリティサービスなどの導入やそれらを利用していくためのインフラ基盤整備を適宜実施することで、情報セキュリティの強化に取り組んできました。また、巧妙化、多様化していくサイバー攻撃に対応するため、定期的な情報セキュリティアセスメントを実施し、その結果に基づく改善および追加対策を継続的に実施しています。

加えて社員の過失または故意による内部からの情報漏洩リスクの低減を目的として、標的型攻撃メール訓練を含む情報セキュリティ教育・啓発活動を定期的に実施しています。また、訓練結果などを踏まえて教育内容や対策の見直しを行い、情報セキュリティに対する対応力の継続的な向上を図っています。また、情報セキュリティ事故が発生した場合には、被害を最小限に留めるため、関係各

部と連携した対応チームを設置するとともに、被害拡大防止および早期復旧に向けた対応手順を定めています。

情報セキュリティ事故対応(CSIRT)体制図



3. 人権・ハラスメント

当社グループでは、事業活動を行う上で人権・ハラスメントは重要なリスクの1つと認識しています。このため、2023年8月に「住友大阪セメントグループ人権方針」を策定し、同方針に基づき、人権を尊重し人権侵害の防止に向けた取り組みを推進しています。

人権方針に基づき、人権デューデリジェンスのグループ会社への展開を進め、人権リスクの把握・評価および防止・軽減に取り組んでいます。また、実効性のある是正・救済体制の構築に向け、人権ホットラインのグループ会社への展開についても検討を進めています。

更に、人権尊重に関する理解浸透と意識向上を目的として、経営層を対象とした人権セミナー研修を実施するとともに、グループ会社を含む全従業員を対象とした教育・啓発活動を展開しました。

今後も、人権デューデリジェンスの高度化や相談・通報体制の充実を図るとともに、人権尊重の取り組みをグループ全体に浸透させ、人権リスクの低減に努めていきます。

4. 大事故

当社グループでは、工場設備における火災・爆発事故や海上輸送を担う船舶での衝突事故などの発生を重大な経営リスクと認識し、再発防止および事故未然防止に向けた安全管理体制の強化を推進しています。

生産技術部では、生産設備に起因する事故リスクの低減を目的として、全工場における可燃物監査、外部専門家を招いた石炭安全研修会および火災リスク低減に向けた調査を実施し、安全意識の向上と危険要因の早期把握に努めました。

また、物流部では海上輸送における安全確保を最重要課題と位置付け、事故防止装置の適切な運用徹底などのハード対策に加え、一人航海当直への対策や機関当直員による航海当直支援の強化などのソフト対策を実施しました。更に、乗船・訪船監査の強化や事故速報体制の整備を進めることで、安全管理体制の実効性向上を図りました。

今後も、設備保全および運航管理の両面からリスク管理を徹底し、重大事故の防止と安全文化の更なる定着に取り組んでいきます。

リスク報告体制の整備

当社グループでは、事業活動に伴い発生するリスク事案について、その影響度や緊急性に応じて、発生部門より原則24時間以内に経営層、所管部門長・リスク管理委員会事務局および関係部門へ報告する体制を整備しました。早期報告・早期対応することで、被害の最小化と迅速な経営判断を実現する体制を構築しています。

資本市場との対話

株主・投資家の皆様とのコミュニケーションには、正確かつタイムリーな情報開示により、住友大阪セメントグループの現況や経営計画をご理解いただくことが不可欠です。また、幅広く当社グループの事業内容をご理解いただくことも重要と考え、説明会、見学会などさまざまなツールを用いてIR活動に努めています。

ディスクロージャー・ポリシー

経営に対するフィードバック

当社は、株主や投資家・証券アナリストといった市場参加者と会社側との双方向のコミュニケーションを積極的に行之、当該コミュニケーションにより把握した意見は、IR担当部門が経営陣幹部および取締役会へフィードバックを行い、経営計画の策定に役立てます。

株主・投資家との対話の実施状況について

機関投資家・証券アナリストに向けて、本決算・中間決算後に決算説明会を開催しています。決算説明会では、経営トップから決算内容を説明するとともに、質疑応答を行っています。そのほかにも国内外の証券アナリストや機関投資家からの個別取材に対応するなど、株主をはじめとする投資家や証券アナリストへの迅速かつ公平な情報発信と対話を進めることで、市場との情報の非対称性を縮小し、企業価値向上を目指します。2025年度に当社が行った、株主・投資家との対話の実施状況は、次の通りです。

主な対応者

- ・決算説明会：社長、企画部管理部担当役員、IR担当部門
- ・個別の対話：企画部管理部担当役員、IR担当部門

対話を行った株主・投資家の概要

国内外の機関投資家と156回、のべ約118社との対話を実施しました。

対話における主なテーマ・関心事項

セメント販売価格の値上げの進捗状況、使用する石炭の価格動向、国内セメント需要の動向、静電チャック事業の動向、株主還元の考え方、次期中期経営計画の方向性など

経営陣や取締役会へのフィードバックの実施状況

株主・投資家との対話で把握したご意見は、四半期ごとに取締役会へ報告し、改善すべき事項の検討、経営計画・戦略などの策定に役立てています。

Webサイト>ディスクロージャー・ポリシー <https://www.soc.co.jp/ir/disclosure/>

株主・投資家からの主なご意見と対応

当社は、株主・投資家の皆様との対話を企業価値向上に向けた重要なプロセスと位置付け、寄せられたご意見を経営や開示内容の改善に活かしています。

対話を踏まえた主な対応

区分	いただいたご意見	対応
株主還元	業績のボラティリティが大きい中でも、安定した配当を検討してほしい	● 2026-28年度中期経営計画で新たな株主還元方針を公表 ● 3ヵ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円に設定
情報開示	投資家からの質問に対し、どのように説明しているのかを知りたい	● 2024年度(2025年3月期)通期決算から、決算説明会における質疑応答の内容を当社Webサイトに開示
情報開示	成長分野と位置付けている高機能品事業の開示を充実してほしい	● 2026-28年度中期経営計画で高機能品事業の成長戦略を開示 ● 2025年度(2026年3月期)通期決算から、実績および業績予想の営業利益増減要因を開示
経営指標	事業ポートフォリオ変革を理解するため、事業別ROICを開示してほしい	● 2026-28年度中期経営計画で事業別ROICを導入し、事業別に設定したハードルを上回る収益性の実現を目指す
サステナビリティ	新たな制度や外部環境の変化に対応したカーボンニュートラルの取り組みを説明してほしい	● 外部環境の変化等に対応した「SOCN2050 Version2.0」を2026年5月に公表

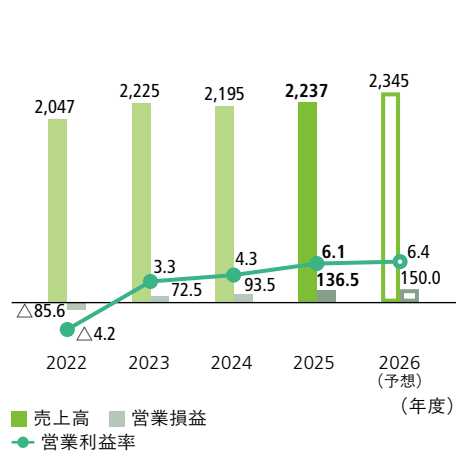
Webサイト>“SOCN2050” Version2.0 を公表 <https://www.soc.co.jp/news/86432/>

データ

連結財務情報ハイライト

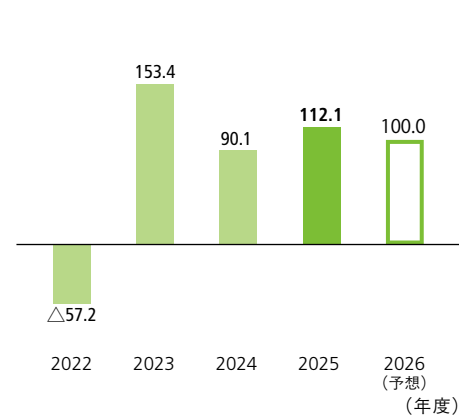
売上高・営業損益と営業利益率

(億円) (%)



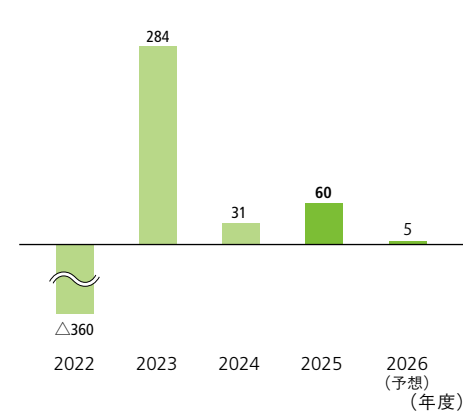
親会社株主に帰属する当期純損益

(億円)



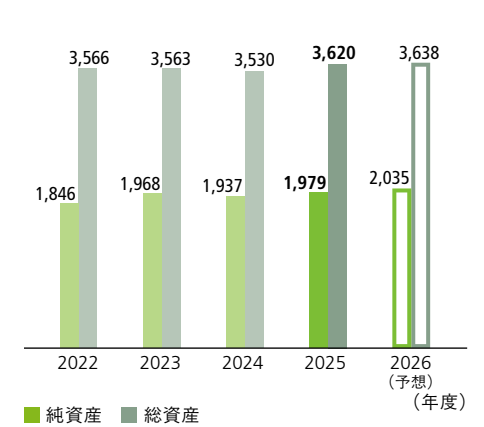
フリーキャッシュ・フロー

(億円)



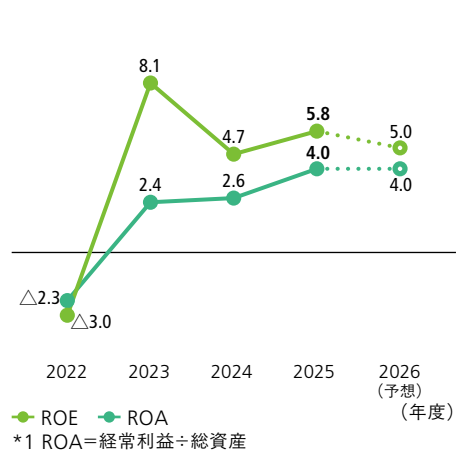
純資産／総資産

(億円)



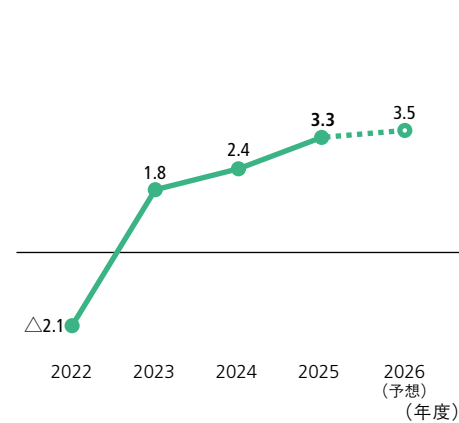
ROE／ROA*1

(%)



ROIC

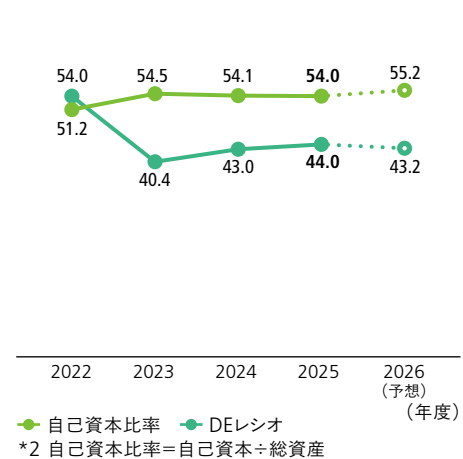
(%)



自己資本比率*2とDEレシオ

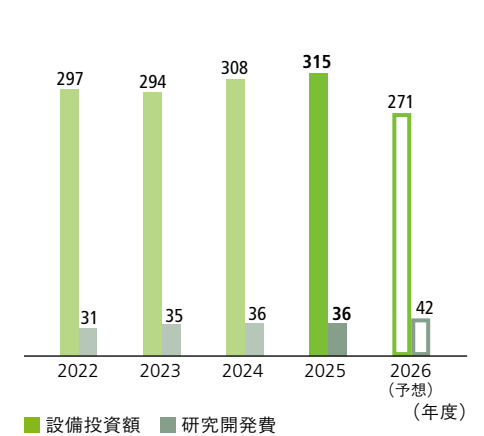
(%)

(倍)



設備投資額と研究開発費

(億円)

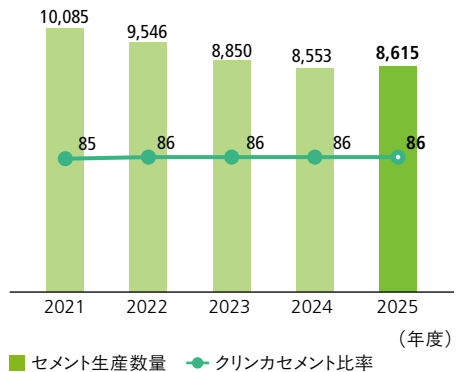


データ

非財務情報ハイライト

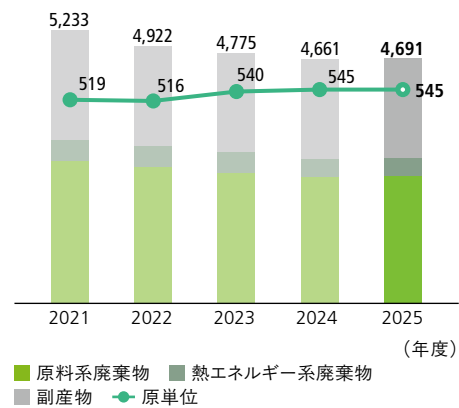
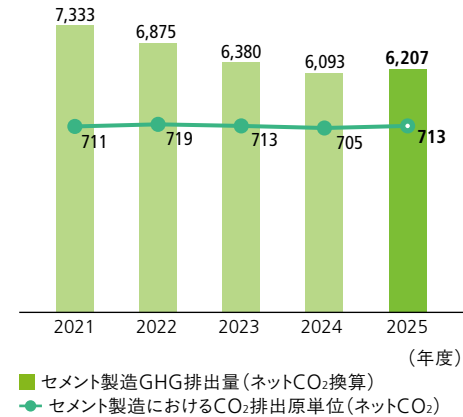
セメント生産数とクリンカセメント比率

(千t) (%)



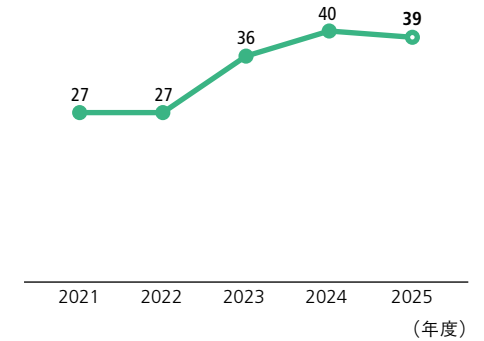
廃棄物・副産物使用数量と原単位

(千t) (kg/t-cement)

セメント製造GHG排出量とCO₂排出原単位(kt-CO₂eq) (kg-CO₂/t-cement)

化石エネルギー代替率*1

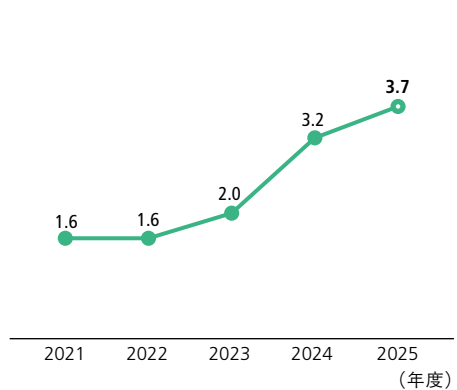
(%)



*1 詳細は P.68 をご参照ください。

女性管理職比率*2

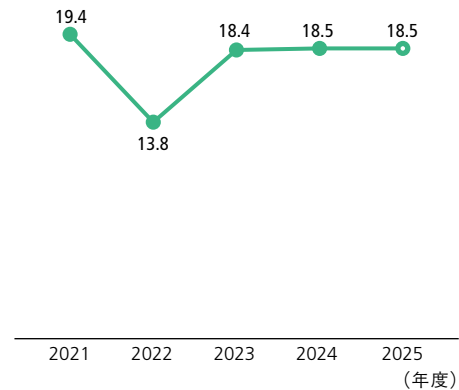
(%)



*2 出向者含む

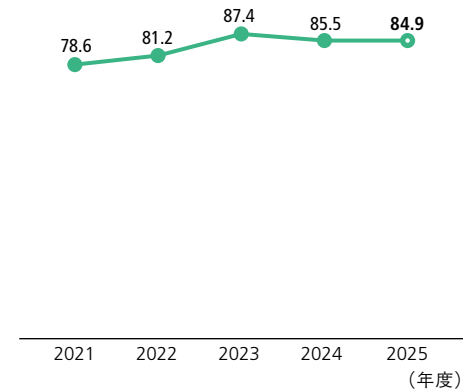
新卒採用に占める女性の割合

(%)



年次有給休暇取得率*3

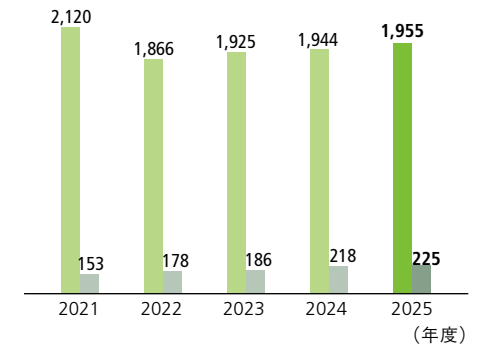
(%)



*3 労働組合員平均

特許保有件数と特許出願件数*4

(件)



*4 件数は国内外の合計

Webサイト>非財務情報データブック <https://www.soc.co.jp/sys/wp-content/themes/soc/assets/pdf/csr/non-financial-databook.xlsx>

用語集

セメント事業

キルン(セメントロータリー)	セメント製造に使用される回転式の窯。原料を連続的に投入し、重油や石炭等の化石エネルギーに加え、それらの代替となる多様な廃棄物や副産物を熱エネルギーとして使用し、原料を高温(最高1,450℃)で焼成することによりクリンカを生成する。キルンは、効率的なセメント生産を支える重要設備であり、セメントの品質や生産量に直接影響を与える。当社グループでは栃木工場・岐阜工場・赤穂工場・高知工場・八戸セメント㈱の5工場で合計8本のキルンが稼働中。
クリンカ(Clinker)	主原料である石灰石、粘土、珪石、酸化鉄やそれらの代替となる廃棄物や副産物を、最高1,450℃に達するキルンで高温焼成後に冷却されることにより生成される焼塊。セメントの中間製品で、セメントの強度や品質を決定する重要な要素。生成されたクリンカは、セメントの硬化速度を調整する役割を果たす石膏や、石灰石をはじめとする少量混合成分を混合粉砕することで、セメントが完成する。
プロセス起源CO ₂	セメント製造において発生する二酸化炭素(CO ₂)のうち、主に主原料である石灰石(CaCO ₃)がキルンで高温焼成される際に酸化カルシウム(CaO)と二酸化炭素(CO ₂)に分解される脱炭酸反応によって発生するCO ₂ 。セメント製造におけるCO ₂ 排出量の約60%を占めており、残りの約40%は、石炭などの化石エネルギーの使用によって発生するエネルギー起源CO ₂ 。セメント業界では、CO ₂ 排出量削減のために、CO ₂ 回収・利用技術や、セメント中のクリンカ比率の低減、代替材料の使用等の取り組みが進められている。
CO ₂ 再資源化人工石灰石	廃石膏ボードや、一般焼却灰などの廃棄物中に含まれるカルシウム(Ca)と二酸化炭素(CO ₂)を結合させる「CaとCO ₂ のデュアル・リサイクル技術」により、人工的に生成される炭酸カルシウム(CaCO ₃)。NEDO(国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構)の「グリーンイノベーション(GI)基金事業」による成果物であり、CO ₂ を鉱物として永久に固定化することが可能。廃棄物とCO ₂ の再資源化により、CO ₂ 排出量削減だけでなく、最終処分場の延命化による循環型社会の構築に貢献する。当社グループでは、栃木工場内にCO ₂ 再資源化人工石灰石の製造試験設備を構築し、安定生産に向けた試験を進めるとともに、セメント原料や、さまざまな産業における充填材利用のための研究開発を推進中。
カーボンリサイクルセメント(CRC)	セメント工場由来の排ガス中の二酸化炭素(CO ₂)と廃棄物由来のカルシウム成分から生成したCO ₂ 再資源化人工石灰石を原料に使用して製造されたセメント。当社グループにおいて製造方法・用途等の研究開発を進めている。天然石灰石の使用量を減らし、その代替としてCO ₂ 再資源化人工石灰石を使用することで、製造工程において新たに発生する天然石灰石由来のCO ₂ の排出抑制と廃棄物の資源循環にも貢献する。
CO ₂ の鉱物固定化(鉱物化)	二酸化炭素(CO ₂)を化学的に安定な炭酸塩鉱物として固定化する技術。CO ₂ をアルカリ土類金属(カルシウムやマグネシウムなど)と反応させることでCO ₂ を半永久的に鉱物中に固定化でき、長期にわたって安全にCO ₂ を貯留する方法として期待されている。
CCU(Carbon Capture and Utilization)	二酸化炭素(CO ₂)を大気中に排出せずに回収し、有効利用する技術。主にエネルギー産業や重工業などの大規模排出源からCO ₂ を回収し、それを化学品や燃料の製造、油田の油層への圧入による原油回収などの用途に利用される。CCU技術は、CO ₂ の排出量削減に寄与し、循環型経済の構築に貢献する技術として注目されている。
CCS(Carbon Capture and Storage)	二酸化炭素(CO ₂)を大気中に放出せずに回収し、地中に貯留する技術。主に、エネルギー産業や重工業などの大規模な排出源からCO ₂ を回収し、圧縮して帯水層や枯渇油・ガス田などの地層に注入することにより、温室効果ガスの排出を削減する。CCS技術は、特にエネルギー産業や重工業において重要視されており、各国で実証プロジェクトが進行中。

CCUS(Carbon Capture, Utilization and Storage)	CCU(Carbon Capture and Utilization)技術によるCO ₂ の有効利用とCCS(Carbon Capture and Storage)技術によるCO ₂ の地中貯留の総称。
ブルーカーボン	沿岸や海洋生態系が光合成により大気中の二酸化炭素(CO ₂)を取り込み、その後、海底や深海に蓄積される炭素のこと。「グリーンカーボン」は陸上の植物が光合成によって大気中のCO ₂ を吸収し、有機炭素化合物として貯留するのに対し、ブルーカーボンの主要な吸収源には、藻場、塩性湿地、干潟、マングローブ林などがある。これらの生態系の保全と拡大は、地球温暖化対策として重要視されており、国際的な取り組みが進められているが、CO ₂ を吸収するだけでなく、水質浄化や生物多様性の保全など、多面的な価値を持っている。
高機能品事業	
LN変調器	光通信用部品のLN(リチウムナイオベート)変調器は、世界中に張り巡らせた光通信システム(光ファイバーケーブルを使ってデータを伝送するシステム)において、電気信号を光信号に変換(変調)する役割を担い、光通信システムの心臓とも言える最重要部品の一つ。当社の変調器は1T(テラ)以上の高速大容量化に対応し、優れた高速性能と省電力特性を有する。
静電チャック(ESC)	静電チャック(ESC=Electrostatic Chuck)は、半導体製造装置に搭載され、電気的な力で対象物を吸着し、固定する役割を果たす部品。静電気力で保持するため、傷やダメージが少なく、真空中でも均一な力で吸着できるのが特徴。当社が製造・販売する静電チャックは自社で製造した炭化ケイ素(SiC)と、アルミナを複合化して使用しているため、アルミナ製の静電チャックに比べて耐電圧や吸着力等において高い性能を有する。
日本固有の用語	
GX-ETS(Green Transformation-Emissions Trading System)	GX推進法に基づき2026年度から導入された日本の排出量取引制度。政府が企業に割り当てた排出枠に基づき、排出実績量と排出枠の過不足分を企業間で取引する仕組みである。カーボンプライシングの一環として、企業の脱炭素投資や温室効果ガス排出量の削減を促進することを目的としている。
NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)	日本のエネルギー・環境分野および産業技術の研究開発を支援する国立研究開発法人。持続可能な社会の実現に向けて、革新的な技術の創出と社会実装を促進することを目的としている。主な活動には、委託研究や補助金の提供を通じた技術開発支援、実証試験の推進、産学官連携の促進などが含まれる。特に、新エネルギー、省エネルギー、カーボンニュートラルなどの分野において、将来の産業競争力の基盤となる技術の開発を支援している。
グリーンイノベーション基金(GI基金)	経済産業省が2050年までのカーボンニュートラル達成を目指して設立した総額2兆7,564億円の基金(2024年11月現在)。NEDO(国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構)が運営し、最長10年間にわたり、企業や研究機関の新規技術の研究開発、実証、社会実装を長期的に支援。再生可能エネルギー、次世代型太陽電池、大規模水素サプライチェーンの構築など、カーボンニュートラルに貢献する技術開発プロジェクト等が支援対象で、当社は2022年に本基金の事業「CO ₂ を用いたコンクリート等製造技術開発」プロジェクトの「CO ₂ 回収型セメント製造プロセスの開発」において、「多様なカルシウム源を用いた炭酸塩化技術の確立」を提案しテーマとして採択された。「CO ₂ 再資源化人工石灰石」は本基金事業の研究開発成果の一つ。

関連情報・二次元コードのご案内

▶ 企業Webサイト	公式ウェブサイト https://www.soc.co.jp/	
▶ 公式SNS	YouTubeチャンネル https://www.youtube.com/channel/UCQ_TelvtYC0-acOMc2CrMBg	
	Xアカウント https://x.com/SOCement_PR	
▶ IR・サステナビリティ 関連資料	IR資料室 https://www.soc.co.jp/ir/document/	
	2026-28年度 中期経営計画 https://www.soc.co.jp/sys/wp-content/themes/soc/assets/pdf/ir/document/document03/analyst/chukikeiei_2605.pdf	
	2025年第163期(2026年3月期)有価証券報告書 https://www.soc.co.jp/sys/wp-content/themes/soc/assets/pdf/ir/document/document02/163/163yuukasyouken.pdf	
	各種IR・サステナビリティ説明会における説明・質疑応答(ログミーFinance) https://finance.logmi.jp/companies/2502	
	2050年カーボンニュートラル・ビジョン “SOCN2050” Version2.0 https://www.soc.co.jp/sys/wp-content/uploads/2026/05/07d972dd605e4bba77a7eeb1b6460e8c.pdf	
	温室効果ガス排出量 第三者検証報告書 https://www.soc.co.jp/sys/wp-content/themes/soc/assets/pdf/csr/csr08/environment02/ghg-verification-report_2025.pdf	
▶ データ集	財務・業績情報データブック https://www.soc.co.jp/sys/wp-content/themes/soc/assets/pdf/ir/results/financial-databook.xlsx	
	非財務情報データブック https://www.soc.co.jp/sys/wp-content/themes/soc/assets/pdf/csr/non-financial-databook.xlsx	

■ 企業価値向上につながる広報活動

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。

YouTubeにて
工場紹介動画公開中



<https://www.youtube.com/watch?v=wOcgM0HZVs4>



環境リサイクル特設サイト
さすてなセメント



<https://www.soc.co.jp/kankyo/>



生物多様性への取り組み
海洋製品事業紹介



<https://www.soc-tec.com/fish/>

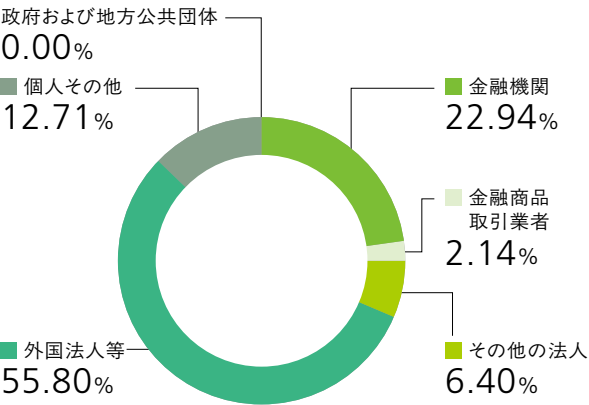


会社概要／株式の状況 (2026年3月31日現在)

会社概要

会社名	住友大阪セメント株式会社
設立	1907年11月29日
本社	〒105-8641 東京都港区東新橋1-9-2 汐留住友ビル 20階
電話	03-6370-2700
従業員数	単体 1,364名 連結 3,045名
資本金	41,654百万円
証券コード	5232
上場証券取引所	東京証券取引所
発行可能株式総数	130,000,000株
発行済株式総数	32,068,117株 (うち自己株式308,844株)

所有者別持株比率



大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,395	13.84
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST(常任代理人 香港上海銀行東京支店 セキュリティーズ・サービシズ・オペレーションズ)	2,649	8.34
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U. S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS (常任代理人 香港上海銀行東京支店 セキュリティーズ・サービシズ・オペレーションズ)	1,493	4.70
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,296	4.08
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,272	4.01
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,103	3.47
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店 セキュリティーズ・サービシズ・オペレーションズ)	1,085	3.42
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT(常任代理人 香港上海銀行東京支店 セキュリティーズ・サービシズ・オペレーションズ)	905	2.85
住友生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	852	2.68
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	744	2.35

※ 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数(308,844株)を除いた数に基づき、算出しています。なお、自己株式数には、役員向け株式報酬制度に係る信託が所有する当社株式36,100株および従業員向け株式報酬制度に係る信託が所有する当社株式31,908株は含まれておりません。

