



**TOKUYAMA  
2025**

# トクヤマの新ビジョン 中期経営計画2025

2021年2月26日

株式会社トクヤマ

代表取締役 社長執行役員 横田 浩

An aerial photograph of an industrial port area, likely Tokuyama, Japan. The image shows a large body of water with several industrial islands and a main landmass. The water is a deep blue, and the land is densely packed with industrial buildings, roads, and infrastructure. A white diamond-shaped overlay is centered on the image, containing the text 'トクヤマの新ビジョン' in a bold, purple font.

# トクヤマの新ビジョン

徳山製造所の  
インテグレーションされた高効率な  
生産プロセスが競争力の源泉

石炭火力発電に依存した  
エネルギー多消費型事業が  
収益を牽引

## 直面する経営課題

社会

産業構造変化の加速  
デジタル革命の急進

日本

国内需要の縮小  
健康志向の高まり

地球

環境意識の高まりと  
規制強化

**これまでの延長線上にない事業の構築・成長が必要  
収益力・競争力の確保は必須**

# トクヤマが目指す方向性

**社会**  
産業構造変化の加速  
デジタル革命の急進

**日本**  
国内需要の縮小  
健康志向の高まり

**地球**  
環境意識の高まりと  
規制強化



## トクヤマが貢献できる社会課題を注力事業領域として明確化

### 電子



### 健康



### 環境



SDGsの  
達成

CO<sub>2</sub>  
排出量の  
削減

## 2050年度カーボンニュートラルを実現

エネルギー多消費型事業（化成品・セメント）の比率を下げ、  
省エネルギー型事業（電子・健康・環境）の比率を高める

# トクヤマの存在意義

存在意義を再定義し、新たなビジョンの実現に向かう

スローガンは **“もっと未来の人のために”**

Mission  
経営理念

存在意義

化学を礎に、環境と調和した  
幸せな未来を顧客と共に創造する

Vision  
経営方針

ありたい姿

- マーケティングと研究開発から始める価値創造型企業
- 独自の強みを磨き、活かし、新領域に挑み続ける企業
- 社員と家族が健康で自分の仕事と会社に関心を持って働く企業
- 世界中の地域・社会の人々との繋がりを大切にする企業

Values  
行動指針

価値観

- 顧客満足が利益の源泉
- 目線はより広くより高く
- 前任を超える人材たれ
- 誠実、根気、遊び心。そして勇気



# 中期経営計画

# 2025

(2021年度～2025年度)

# 中期経営計画「再生の礎」目標達成状況

		2015年度	2020年度 目標値	2020年度 実績	評価
売上高		3,071億円	3,350億円	<b>3,024億円</b>	▲ 新型コロナ影響および次期中計に向けた 先行投資の実施による 固定費増加等により目標未達
営業利益		230億円	360億円	<b>309億円</b>	
ROA		5.7%	10%	<b>8.0%</b>	▲ 不採算事業からの撤退と、 半導体関連製品や 歯科器材等の成長事業の販売増加により、 売上高営業利益率は目標達成
売上高 営業利益率		7.5%	10%	<b>10.2%</b>	
総資産回転率		0.77回転	1.0回転	<b>0.79回転</b>	
財務指標	CCC	69日	55日	<b>65日</b>	▲ 在庫の削減が進まず目標未達
	D/Eレシオ	4.7倍	1倍	<b>0.5倍</b>	○ 利益の積み上げと有利子負債削減により達成
為替 (¥/US\$)		120	110	<b>106</b>	
国産ナフサ価格 (¥/kl)		42,800	58,000	<b>31,200</b>	

# 中期経営計画「再生の礎」重点課題の進捗

2016年度

2017年度

2018年度

2019年度

2020年度

## 組織風土の変革

人事制度の改定

● 幹部社員

● シニア社員

● 一般社員

● 社外人材の積極採用・登用

## 事業戦略の再構築

● トクヤママレーシアをOCI社（韓国）に譲渡

● 新事業評価制度（撤退基準）の改定

● 台湾研究所開設

先進技術事業化センター開設（窒化ケイ素）を決定 ●

天津徳山塑料（微多孔質フィルム）の清算 ●

電子工業用高純度IPAの製造販売会社を台湾に合併で設立 ●

## グループ経営の強化

● フィガロ技研（ガスセンサ）の事業持分譲渡

エクセルシャノン（樹脂サッシ）の資本提携 ●

サン・トックス（ポリオレフィンフィルム）の事業持分譲渡 ●

エイアンドティー（医療診断システム）の完全子会社化 ●

## 財務体質改善

● 優先株発行による財務基盤強化

● 優先株償還

● 劣後ローンの借り換え

● 発行体格付A格復帰



# 中期経営計画 2025

- ▶ 中期経営計画2025
- ▶ 最終年度達成目標

1

### 事業ポートフォリオ の転換

成長事業の  
連結売上高比率50%以上

2

### 地球温暖化防止 への貢献

次世代エネルギーの  
技術開発を加速、事業化  
2030年度にCO<sub>2</sub>総排出量30%削減\*

3

### CSR経営の推進

「ありたい姿」実現に向け、成長の  
土台となるマテリアリティへの  
取り組みを強化

\* 基準年2019年度

# 最終年度達成目標

指標	2020年度 (実績)	2025年度 (計画)	達成に向けたポイント
売上高 (収益認識基準適用)	2,592億円*	<b>3,200億円</b>	<b>ポートフォリオ転換も成長維持</b>
営業利益	309億円	<b>400億円</b>	<b>高収益事業の強化、拡大</b>
成長事業の 売上高成長率	—	<b>CAGR 10%以上</b>	<b>研究開発強化・国際展開加速</b>
ROE	13.2%	<b>10%以上</b>	<b>株主資本効率と財務基盤の両立</b>

※前提条件：為替レート 105円/US\$ 国産ナフサ 32,500円/kℓ

\* 「収益認識に関する会計基準」等の影響額を加味した参考値

# 1 事業ポート フォリオの 転換

- ▶ 事業ポートフォリオの転換
- ▶ 事業推進のための組織改正
- ▶ 目指す事業ポートフォリオ
- ▶ 事業別戦略
- ▶ 研究開発方針
- ▶ DX推進
- ▶ 国際展開の加速
- ▶ 設備投資計画の内訳
- ▶ キャッシュ・フローの創出と配分

## 成長事業の連結売上高比率50%以上

### 2025年度に向けた方針

成長事業を「電子」「健康」「環境」に再定義し、組織化  
強力に推進・成長

化成品事業・セメント事業は効率化を進め、  
持続的なキャッシュを創出

### 重要課題と施策

#### 技術

社外との連携強化による技術の差別化を促進し、付加価値を追求

#### 効率化

DX推進などにより、全社規模で効率的なオペレーションを追求

#### 国際展開

成長する海外市場における事業拡大を推進

# 事業推進のための組織改正 (2021年4月より)

注力事業領域「電子」「健康」「環境」と事業部門を一致させて戦略を加速

## [改正前]

	事業名	
セメント部門	セメント	分割
	資源リサイクル	
化成品部門	ソーダ・塩カル	移管
	クロアリ・VCM	
	NOケミカル	
特殊品部門	電子材料	統合
	乾式シリカ	
	洗浄システム	
	放熱材	
	ICケミカル	
ライフ アメニティー 部門	ファインケミカル	統合
	微多孔質フィルム	
	歯科器材	
	診断	
	膜	
	樹脂サッシ	

## [改正後]

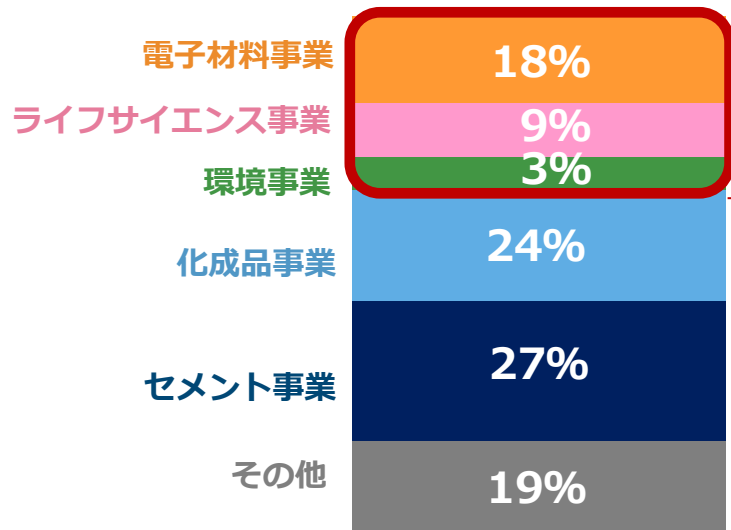
	事業部門
セメント	セメント部門
資源	
ソーダ・塩カル	化成品部門
クロアリ・塩ビ	
シリコン	電子 電子材料部門
シリカ	
放熱材	
ICケミカル	
ファインケミカル	
微多孔質フィルム	健康 ライフサイエンス 部門
歯科器材	
診断	
環境	環境 環境事業部門
膜	
樹脂サッシ	

# 目指す事業ポートフォリオ

2025年度目標 成長事業の連結売上高比率50%以上は通過点とし、  
更なる高みを目指す

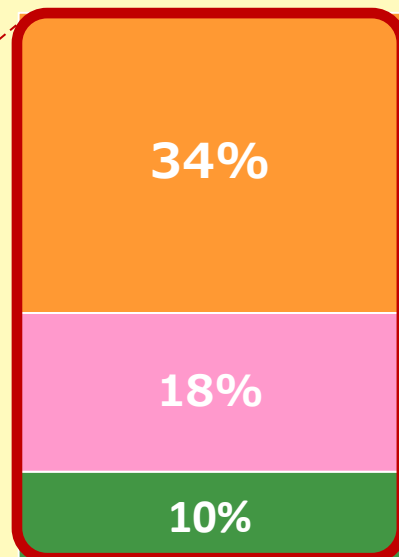
## 連結売上高構成比のイメージ

2020年度 成長事業  
**30%**  
(計画策定時：36%)



「電子」「健康」「環境」  
事業は積極的な投資が  
売上高を牽引

化粧品、セメントは  
内需減退により  
縮小を予想



2030年度  
**60%**  
以上を目指す

2020年度  
(実績)

2030年度  
(イメージ)

## 化成品 事業



### 事業目標

## 既存事業での安定的収益確保

### 重点施策

- ▶ 持続可能な環境に配慮した製造プロセスの革新
- ▶ 電解槽のエネルギー効率を世界トップ水準に高め、省エネによるCO<sub>2</sub>排出量の削減
- ▶ DX推進による製造プロセスとサプライチェーンの改善

### 投資方針

- ▶ 安定した事業の継続に必要な設備の維持更新
- ▶ 環境課題に対応する省エネ・合理化

	2020年度 実績	2025年度 計画
売上高	796	850
営業利益	135	135

\*単位：億円

\*2020年度・2025年度ともに報告セグメントの変更を反映

\*2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等の影響額を加味した参考値



## セメント 事業



### 事業目標

## エネルギー効率国内トップクラス

### 重点施策

- ▶ CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた省エネ設備導入
- ▶ 廃プラスチック燃焼量増加による石炭使用量減少

### 投資方針

- ▶ 安定した事業の継続に必要な設備の維持更新
- ▶ 環境課題に対応する省エネ・合理化
- ▶ 循環型社会に貢献する廃棄物処理の拡大

	2020年度 実績	2025年度 計画
売上高	508	560
営業利益	43	35

\*単位：億円

\*2020年度・2025年度ともに報告セグメントの変更を反映

\*2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等の影響額を加味した参考値

## 電子材料 事業



### 事業目標

**グローバル化を推進し、半導体の微細化や積層化を支える高純度材料分野および放熱材料分野でトップシェアを獲得**

### 重点施策

- ▶ 海外市場へ積極展開
- ▶ 新規用途展開・製品ラインナップ拡充
- ▶ 高品位品の生産・分析技術の追求

### 国際展開

**ICケミカル**：台湾JVの増設他グローバル拠点の拡充

アジア

北米

**放熱材**：窒化ケイ素、窒化ホウ素の上市と海外拡販  
用途展開と川下分野への進出

アジア

北米

欧州

**シリコン**：高純度多結晶シリコンのマーケティング強化  
シラン系製品の拡充とアジア展開

アジア

**シリカ**：CASE\*やパーソナルケア用途の拡大、  
有機シリコーン分野への参入

アジア

北米

\* CASE : Coating, Adhesive, Sealant, Elastomer

	2020年度 実績	2025年度 計画
売上高	<b>617</b>	<b>1,020</b>
営業利益	<b>71</b>	<b>200</b>

\*単位：億円

\*2020年度・2025年度ともに報告セグメントの変更を反映

\*2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等の影響額を加味した参考値

## ライフサイエンス事業

### 事業目標

## 特有技術で差別化可能な領域(眼・歯・診断)でのニッチトップ獲得

### 重点施策

- ▶ ビオチンなどの健康・医薬向け製品ラインナップの拡充
- ▶ 独自性を持つ二軸延伸微多孔質フィルムの新規用途展開と上海拠点拡充
- ▶ 化粧品素材、サプリ等ヘルスケア製品の海外展開加速と新規分野開拓
- ▶ 化学との融合による診断試薬の開発加速、新規アライアンス、検査対象領域の拡大

### 国際展開

ファインケミカル：	フォトクロミック材料で世界シェア25%を目指す	北米	欧州	アジア
	化粧品素材、サプリ、動物用関連製品などの海外展開加速	欧州	東南アジア	
歯科器材：	ブランド浸透、オムニクロマシリーズの海外販売拡充	北米	欧州	ロシア・CIS
				新興国
診断：	オープンな検体検査自動化システムをアライアンスを通じてOEM供給No.1を目指す	中国	韓国	

	2020年度 実績	2025年度 計画
売上高	285	460
営業利益	34	75

\*単位：億円

\*2020年度・2025年度ともに報告セグメントの変更を反映

\*2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等の影響額を加味した参考値

## 環境 事業

### 事業目標

## 将来を担う新たな事業の柱として確立

### 重点施策

- ▶ 環境規制強化による水処理膜の需要拡大への対応
- ▶ 廃石膏ボードや太陽光発電モジュール等の資源リサイクル事業の拡大
- ▶ 開発した次世代エネルギー技術の事業化

### 投資方針

イオン交換膜：生産能力増強

廃石膏ボードリサイクル：事業拠点の拡大

太陽光発電モジュールのリサイクル：リサイクル技術の確立と事業化

### 国際展開

膜：環境対応需要を取り込み、アジア及び  
欧州各国へ進出

中国

韓国

アジア

欧州

	2020年度 実績	2025年度 計画
売上高	88	180
営業利益	△3	15

\*単位：億円

\*2020年度・2025年度ともに報告セグメントの変更を反映

\*2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等の影響額を加味した参考値

\*単位：億円

	収益認識基準 適用：無		収益認識基準適用：有							
	2020年度 (実績)		2020年度 (実績)*		2025年度 (計画)		増 減			
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	%	営業利益	%
化成品	813	135	796	135	850	135	+53	+7	△0	△1
セメント	895	43	508	43	560	35	+51	+10	△8	△20
電子材料	618	71	617	71	1,020	200	+402	+65	+128	+182
ライフサイエンス	286	34	285	34	460	75	+174	+61	+40	+114
環境事業	95	△3	88	△3	180	15	+91	+104	+18	-
その他	623	56	519	56	380	50	△139	△27	△6	△12
計	3,334	339	2,815	339	3,450	510	+634	+23	+170	+50
調整・ 全社費用等	△310	△30	△223	△30	△250	△110	△26	-	△79	-
連結決算	3,024	309	2,592	309	3,200	400	+607	+23	+90	+29

(注) 各事業セグメントの売上高・営業利益にはセグメント間取引を含む

\*2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等の影響額を加味した参考値

## 中期経営計画「再生の礎」

- ▶顧客起点の研究開発  
事業部門開発への経営資源集中
- ▶オープンイノベーションの強化

- (+) 新規半導体薬液やアルカリ水電解
- (+) 要素技術の棚卸と強みの再検証
- (+) 開発テーマの軌道修正
- (+) パイプラインの増加

- (-) コーポレート開発希薄化起因の  
中長期開発テーマの設定不足
- (-) 環境分野に関する技術開発の遅れ

～2015年度 研究開発の停滞

## 中期経営計画2025

価値創造型企業・  
ソリューション提供型企业への  
転換を果たす

- ▶コーポレート開発へ経営資源集中
  - ・マーケティングを軸にした  
中長期開発テーマへの注力
  - ・事業部門開発の未着手領域を攻める
- ▶事業部門開発の強化
  - ・顧客提案のバリエーションを増やす
  - ・更なる開発スピードの向上
- ▶オープンイノベーションの強化

### 特有技術

高純度化技術

還元窒化

焼結

粉体制御

結晶・析出

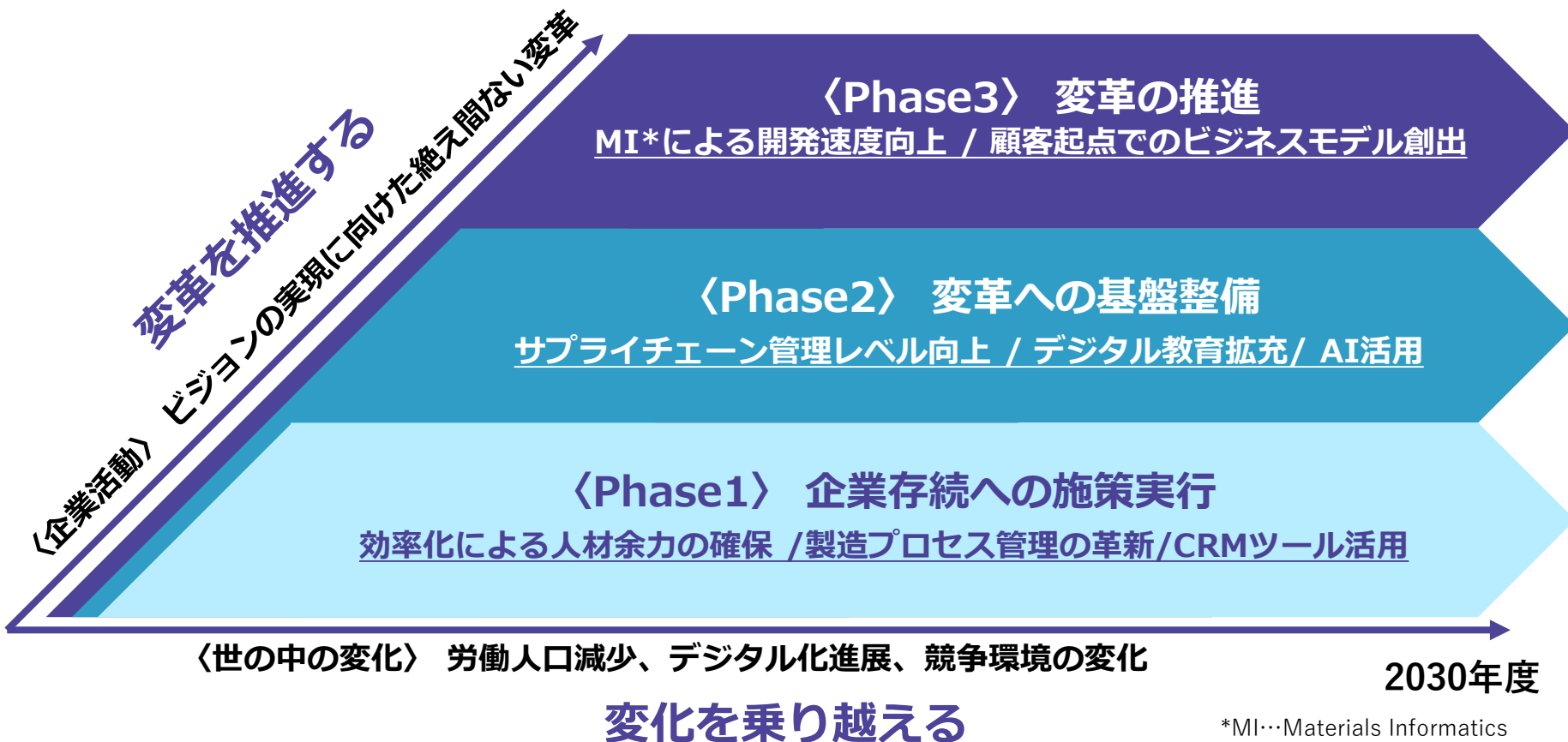
電極・膜

ゾルゲル

光重合

分子設計

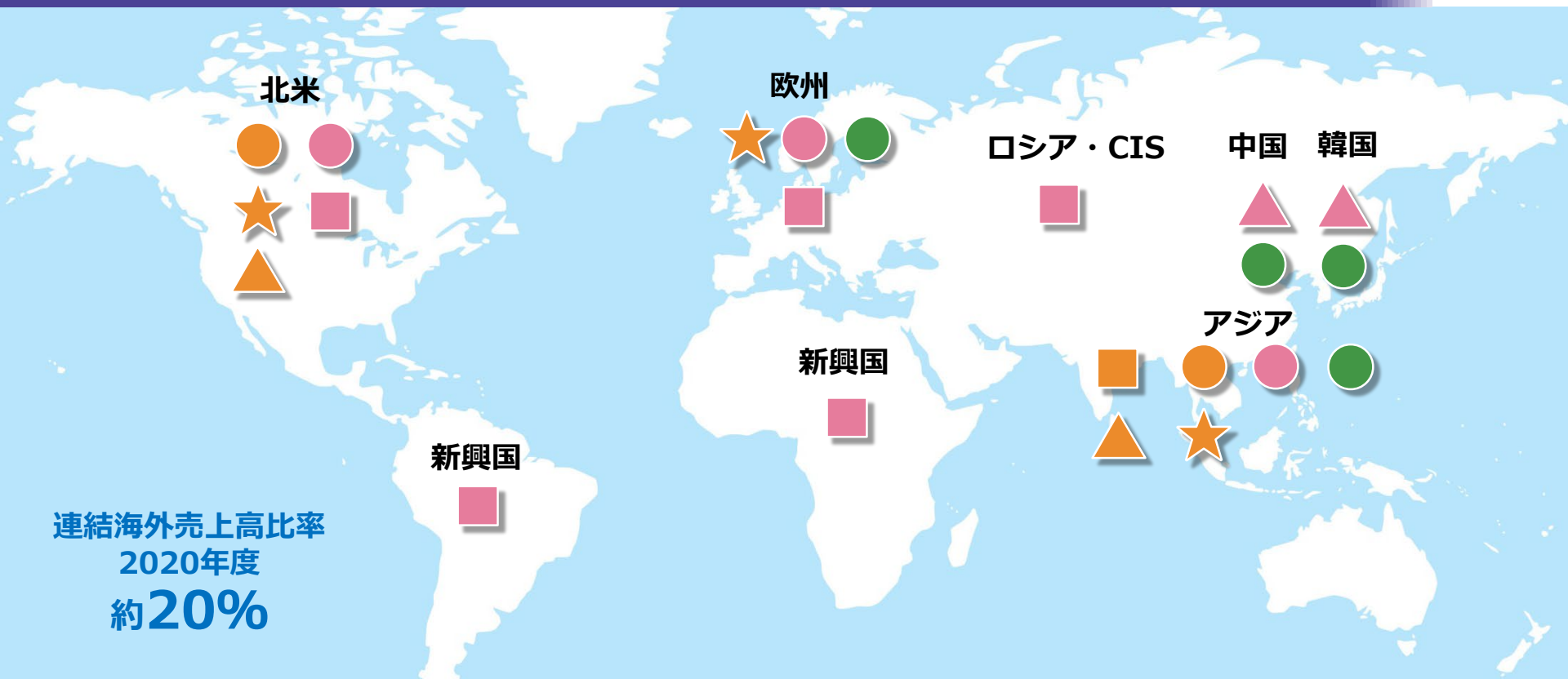
AI活用で、従来の不可能を可能に。  
製造プロセスの改善や研究開発を加速



\*MI…Materials Informatics

# 国際展開の加速

2030年度に連結海外売上高比率 50% 以上を目指す



● ICケミカル

★ 放熱材料

■ シリコン

▲ シリカ

● ファインケミカル

■ 歯科器材

▲ 診断

● 膜



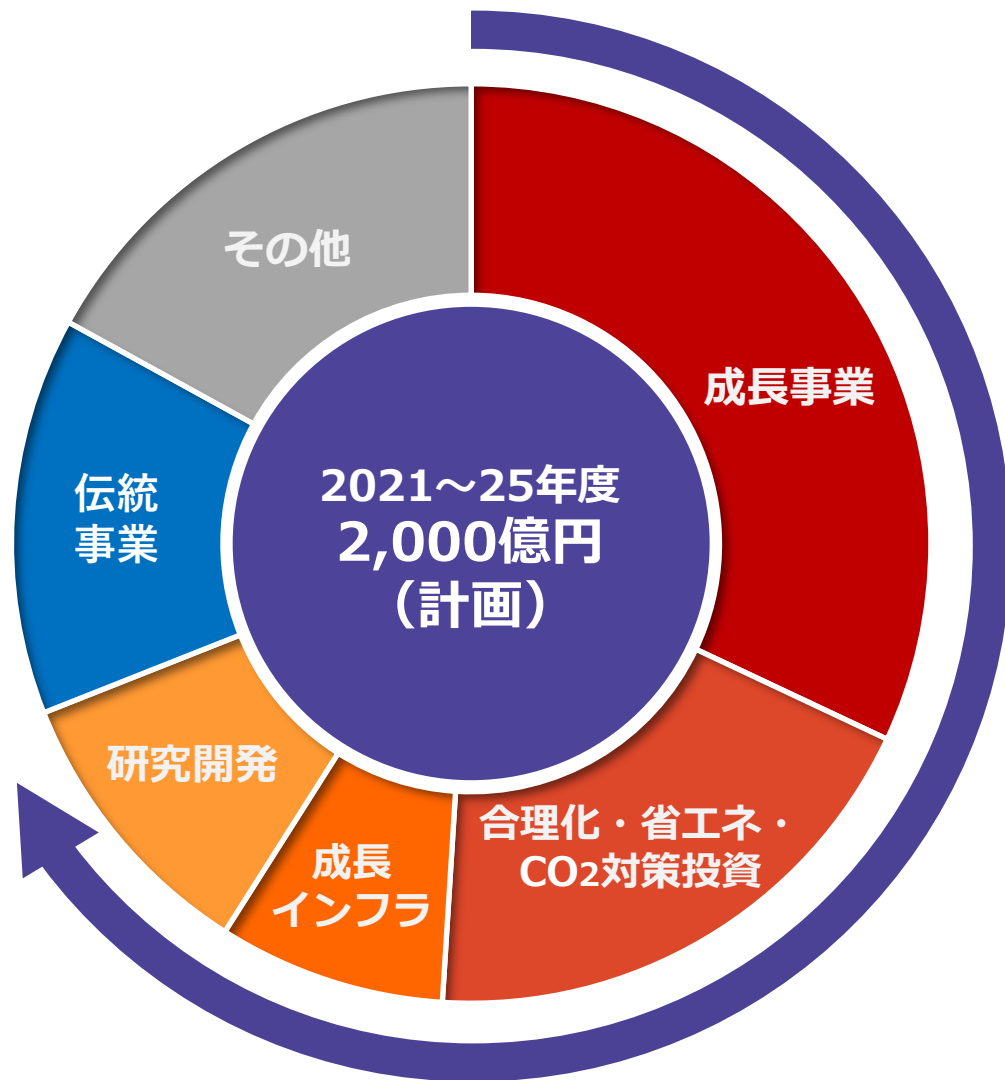
# 設備投資計画の内訳

成長分野への重点投資、CO<sub>2</sub>排出量削減、省エネがキーワード

## 主な投資案件

- ✓ 台塑徳山精密化学（高純度IPA）
- ✓ 窒化ケイ素生産設備
- ✓ 発電所：バイオマス混焼設備
- ✓ 徳山製造所：港湾インフラ設備

積極的な投資により  
事業ポートフォリオの転換を  
強力に推進する



# キャッシュ・フローの創出と配分

- 事業収益増加
- 新規開発品による  
キャッシュ創出

営業キャッシュ・フロー  
5年間累計  
2,500億円の創出

- 投資案件の精査
- 棚卸資産の圧縮

設備投資

2,000億円

戦略的投資

(M&A、新規事業開発)

~300億円

株主還元

配当

配当性向20~30%

自己株式の取得検討

## 2

# 地球温暖化防止 への貢献

- ▶地球温暖化防止への貢献
- ▶2050年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標
- ▶カーボンニュートラルに向けたアクションプラン

## 次世代エネルギーの技術開発を加速、事業化 2030年度にCO<sub>2</sub>総排出量30%(200万トン)削減\*

削減対象

\*基準年2019年度：約676万トン

### 2050年度カーボンニュートラルに向けた取り組み

#### エネルギー起源

自家発電

▶ CO<sub>2</sub>排出量ゼロ（2030年度に50%削減を目指す）

#### 原料起源

（石灰石）

セメント

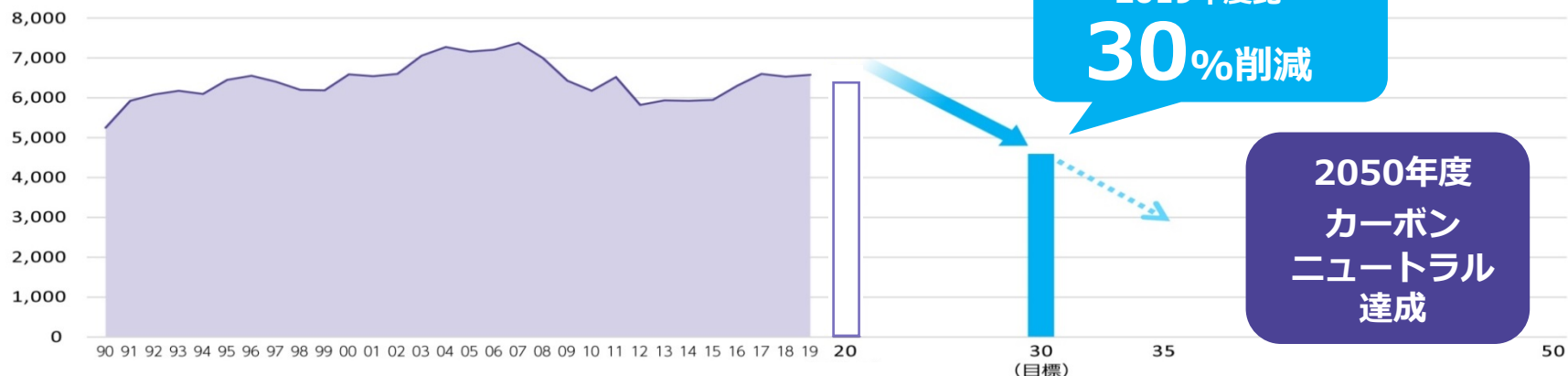
▶ 石灰石使用量の低減を検討中

化成品

▶ CCU技術や環境貢献製品の使用など  
オフセットの可能性を検討中

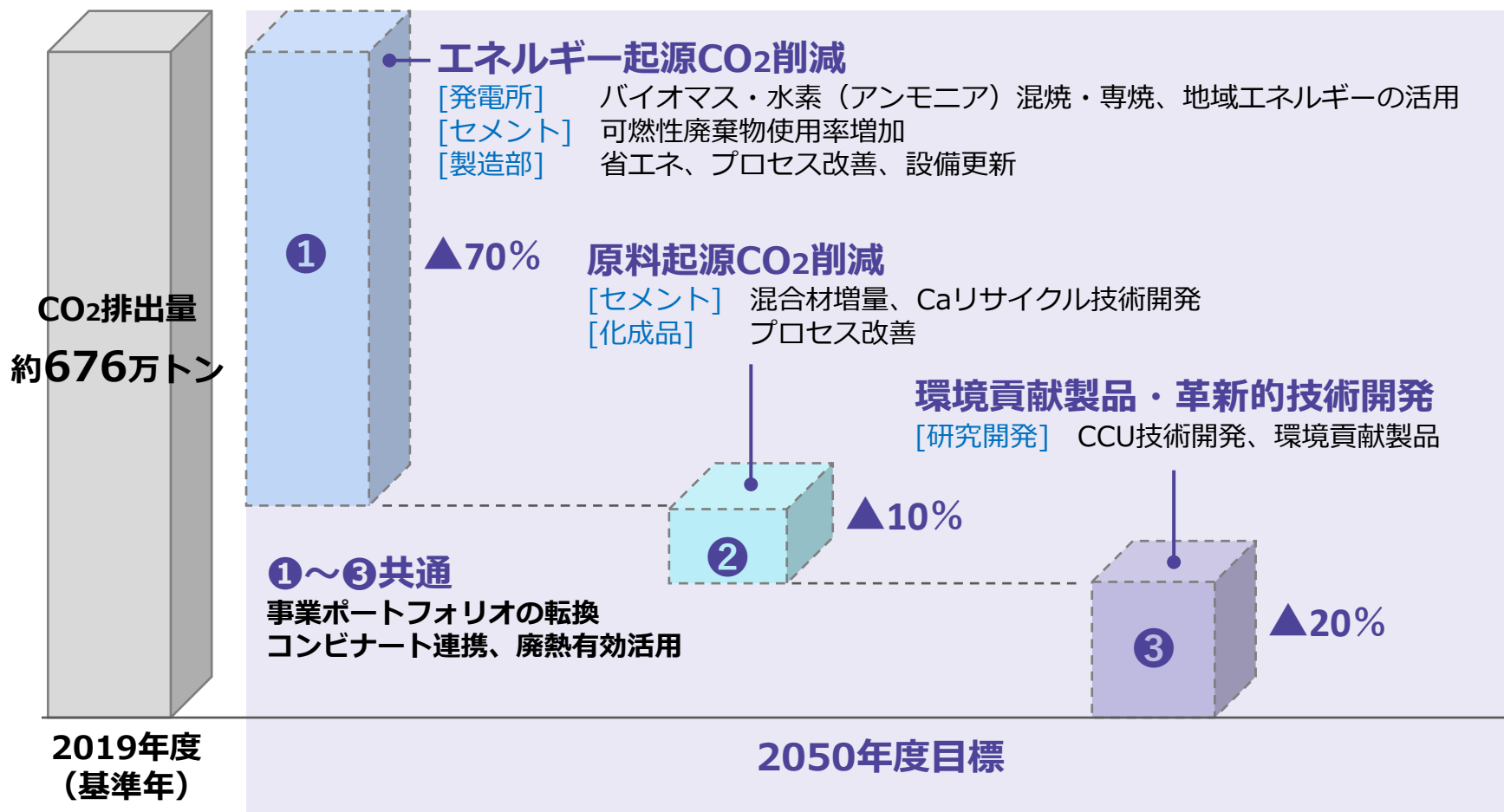
#### CO<sub>2</sub>総排出量の推移

(千トン-CO<sub>2</sub>)



# 2050年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標

原燃料の脱炭素を目指すとともに、  
環境貢献製品の開発・実装によりカーボンニュートラルを達成



# カーボンニュートラルに向けたアクションプラン

TCFD: 2021年2月25日に賛同

- エネルギー・原料起源
- 技術開発



# 3

## CSR経営の推進

▶ CSR経営の重要課題

# CSR経営の重要課題

ありたい姿の実現に向けた具体的なアクションプランとして  
重要課題（マテリアリティ）に取り組む方針

## トクヤマのありたい姿

マーケティングと  
研究開発から始める  
価値創造型企業

独自の強みを  
磨き、活かし  
新領域に挑み続ける企業

社員と家族が健康で  
自分の仕事と会社に  
誇りを持てる企業

世界中の地域・社会の  
人々との  
繋がりを大切にする企業

## マテリアリティ

地球温暖化防止への貢献

環境保全

無事故・無災害

社会課題解決型製品・技術の開発

化学品管理・製品安全性の強化

地域社会との共存、連携、貢献

CSR調達の推進

人材育成

多様性(ダイバーシティ)と働きがいの重視

心と体の健康推進

環境

保安防災・  
安全衛生

技術品質

社会



もっと未来の人のために

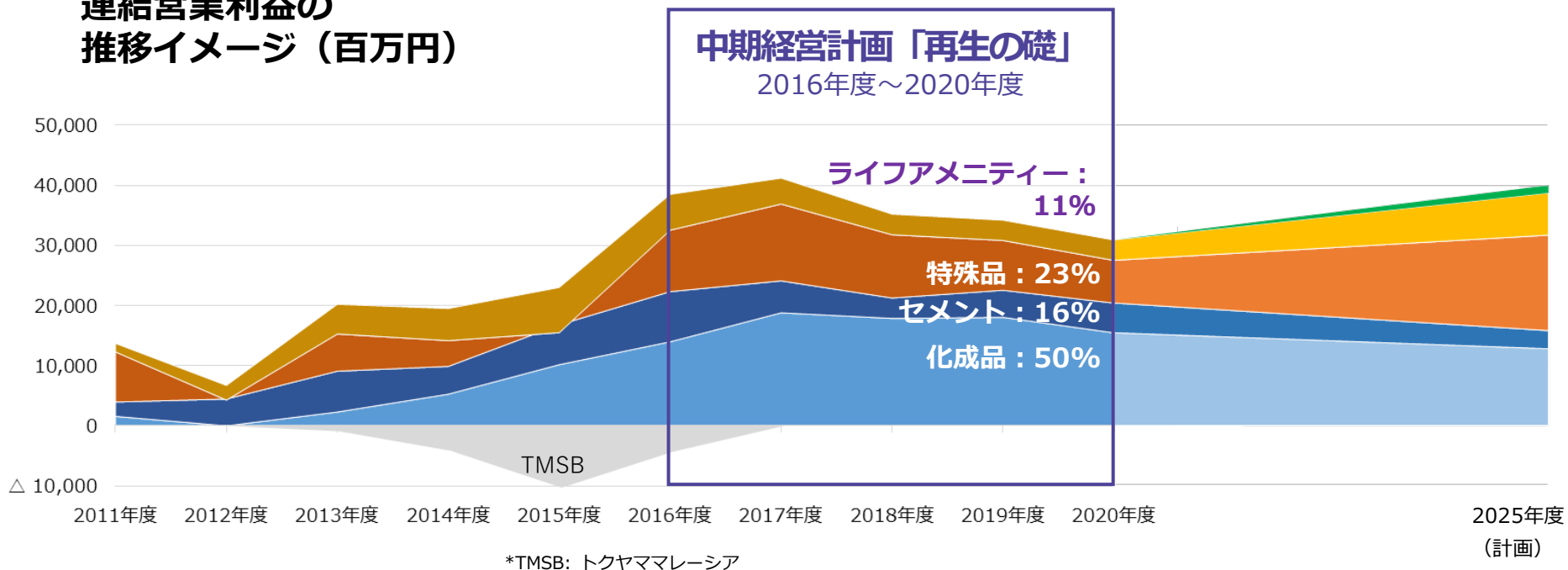
**TOKUYAMA** 

# 付属資料

# 中期経営計画「再生の礎」の振り返り

「あらたなる創業」と位置づけ、「量から質へ」の土台を築いた5年間

## 連結営業利益の 推移イメージ（百万円）

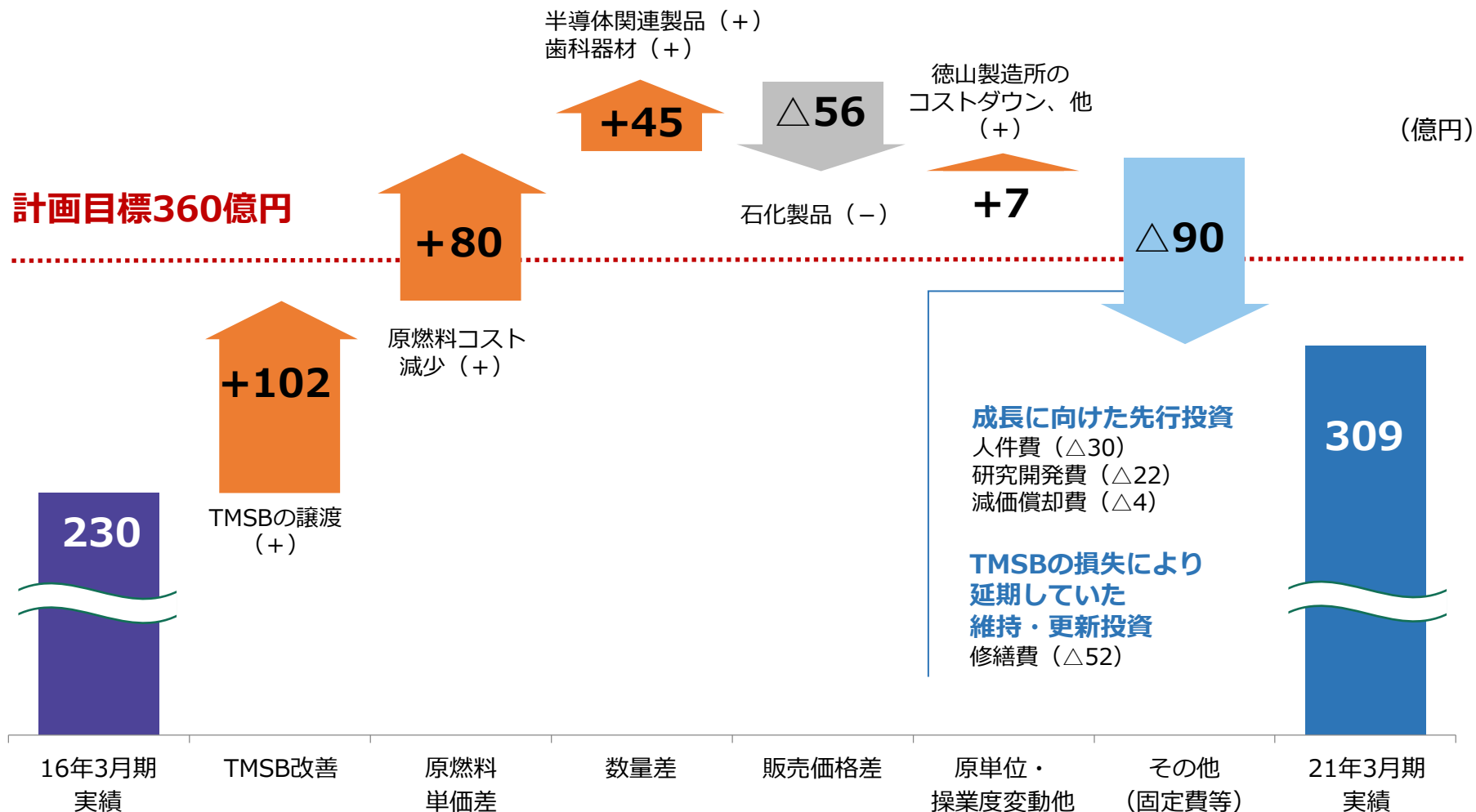


## 「量から質へ」 変革の進捗状況

	成果	課題
成長事業 (特殊品・LA)	着実に投資を実行し事業基盤を強化	成長のさらなる加速と海外展開
伝統事業	目標を上回るコスト削減	DXを活用した生産性の向上

# 中期経営計画「再生の礎」目標達成状況 要因別営業利益増減

次の成長を見据えた設備や研究開発費等の先行投資増により目標未達



\*TMSB: トクヤママレーシア

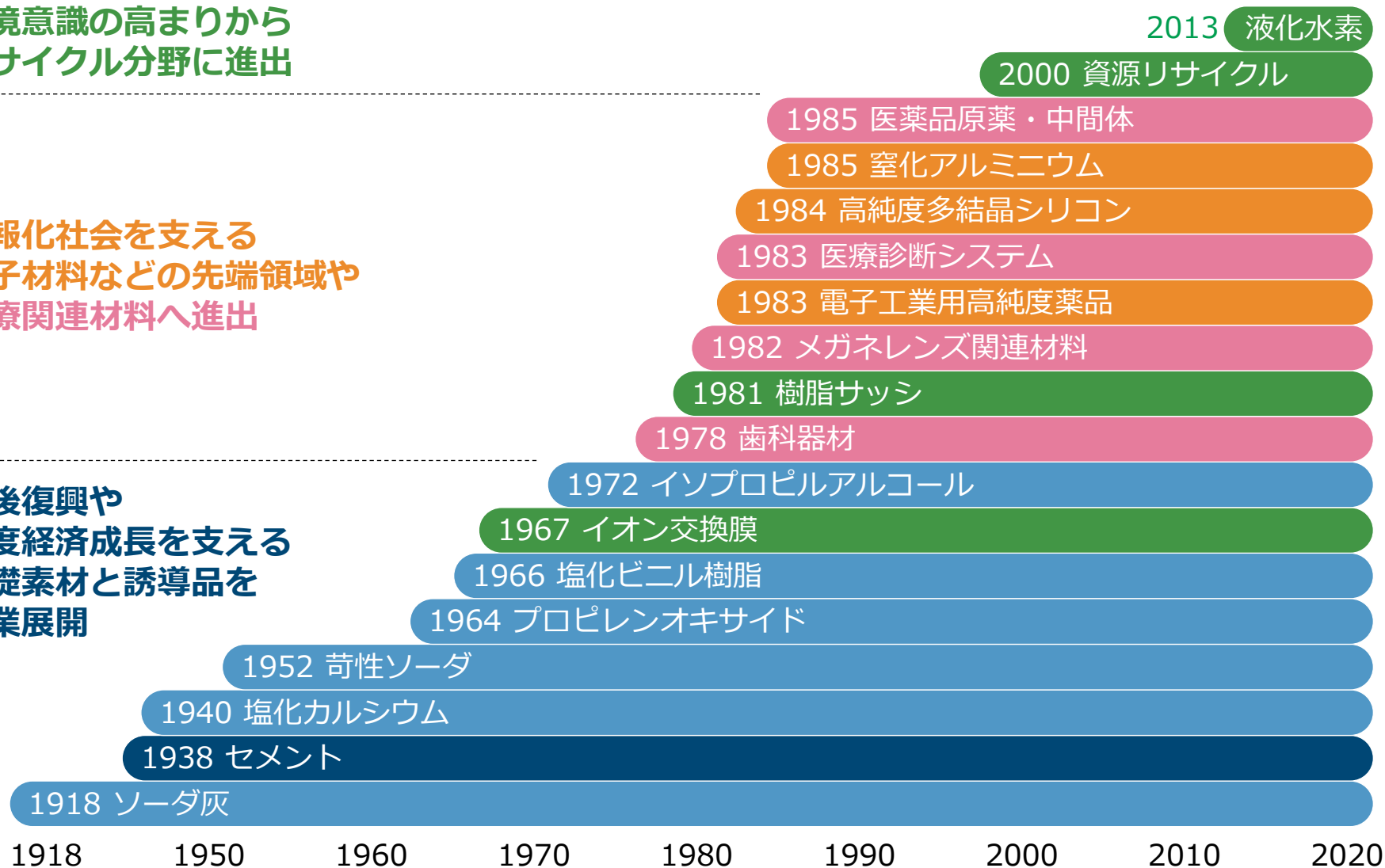
# 事業展開の歩み

時代に必要とされる価値を提供し続け、今年で創立103年

環境意識の高まりから  
リサイクル分野に進出

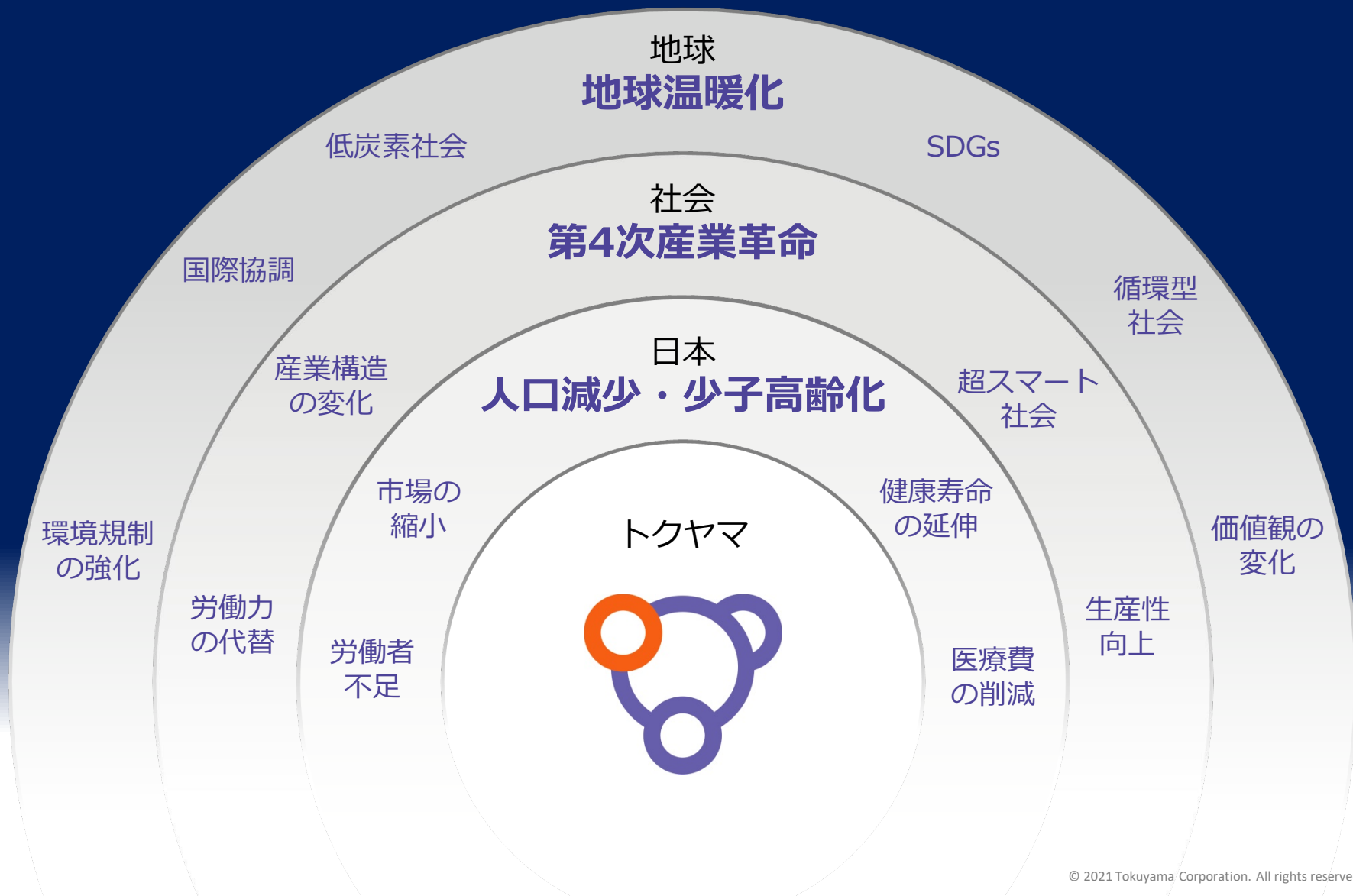
情報化社会を支える  
電子材料などの先端領域や  
医療関連材料へ進出

戦後復興や  
高度経済成長を支える  
基礎素材と誘導品を  
事業展開



# 加速する社会変化

これからも持続的に成長するために、トクヤマはどうあるべきか



## 化学を礎に、環境と調和した 幸せな未来を顧客と共に創造する

トクヤマを支える礎は化学である。  
環境に心を配り、素材の領域にとどまることなく、  
その先、その周辺へと歩みを進める。  
顧客と共に、人々がより便利に、より健康に、  
より快適となる未来に向けて、  
製品・サービスを創造していくことを  
トクヤマの存在意義とする。

# 本資料に関するご注意

本資料は情報提供を目的とするものであり、何らかの勧誘を目的とするものではありません。

本資料は現時点で入手可能な情報に基づき作成したものでありますが、不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。

本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じるいかなる損失に対しても、当社は責任を負いません。

また、当社の許諾なしに掲載情報を使用（複製、改変、頒布、販売、転載、出版等を含む）することはできません。



もっと未来の人のために

**TOKUYAMA** 