



**TOKUYAMA
2025**

2023年度 経営説明会

2023年6月2日

株式会社トクヤマ

代表取締役 社長執行役員 横田 浩

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GHG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

中期経営計画2025 ～計画策定時からの変化～

2021～2022年度での変化と対応

- 米中間の貿易摩擦やロシアのウクライナ侵攻によるロシアへの経済制裁に端を発した資源価格の乱高下や、日本の金融緩和継続の一方での欧米の利上げによる為替の大きな変動など、事業環境は大きく変化
- カーボンニュートラルに向けたCO₂排出量削減への対応が急がれる
- 少子高齢化の進行による労働人口の減少に備えた製造現場の改革も急務

外部環境

- ▶ 原燃料価格高騰
-石炭・ナフサ他
- ▶ 世界的なインフレ傾向
- ▶ DX導入の機運
- ▶ カーボンニュートラルへの要求加速
- ▶ 気候変動への対応要求

内部環境

- ▶ 原燃料価格高騰による、製造原価の上昇
- ▶ 物流費等、費用の増加
- ▶ DX導入の必要性認識
- ▶ 脱石炭への取組促進
- ▶ サステナビリティ視点の取り組み加速
- ▶ TCFD含めたCSR体制強化

アクション

- ▶ 販売価格修正実施
- ▶ 事業ポートフォリオ転換加速
- ▶ 費用削減とコスト転嫁促進
- ▶ TDX*体制構築
- ▶ TCFD含めたCSR体制強化

*TDX:トクヤマDXの呼称

最終年度達成目標

指標	2022年度 (実績)	2025年度 (計画)	達成に向けたポイント
売上高	3,517億円	3,200億円 (現時点見通し) 4,000億円	ポートフォリオ転換注力 コストインフレ反映
営業利益	143億円	450億円	2025年度に向け伸長 償却方法変更により修正
成長事業の 売上高成長率	20.1%	CAGR 10%以上	研究開発強化・国際展開加速
ROE	4.1%	11%以上	株主資本効率と財務基盤の両立 償却方法変更により修正

※前提条件（2020年度、計画策定時）：為替レート 105円/US\$ 国産ナフサ 32,500円/kl

※2022年度実績：為替レート 135円/US\$ 国産ナフサ 76,600円/kl

1 事業ポート フォリオの 転換

- ▶ 目指す事業ポートフォリオ
- ▶ 事業別戦略
- ▶ 設備投資計画の内訳
- ▶ キャッシュ・フローの創出と配分
- ▶ フリー・キャッシュフロー推移

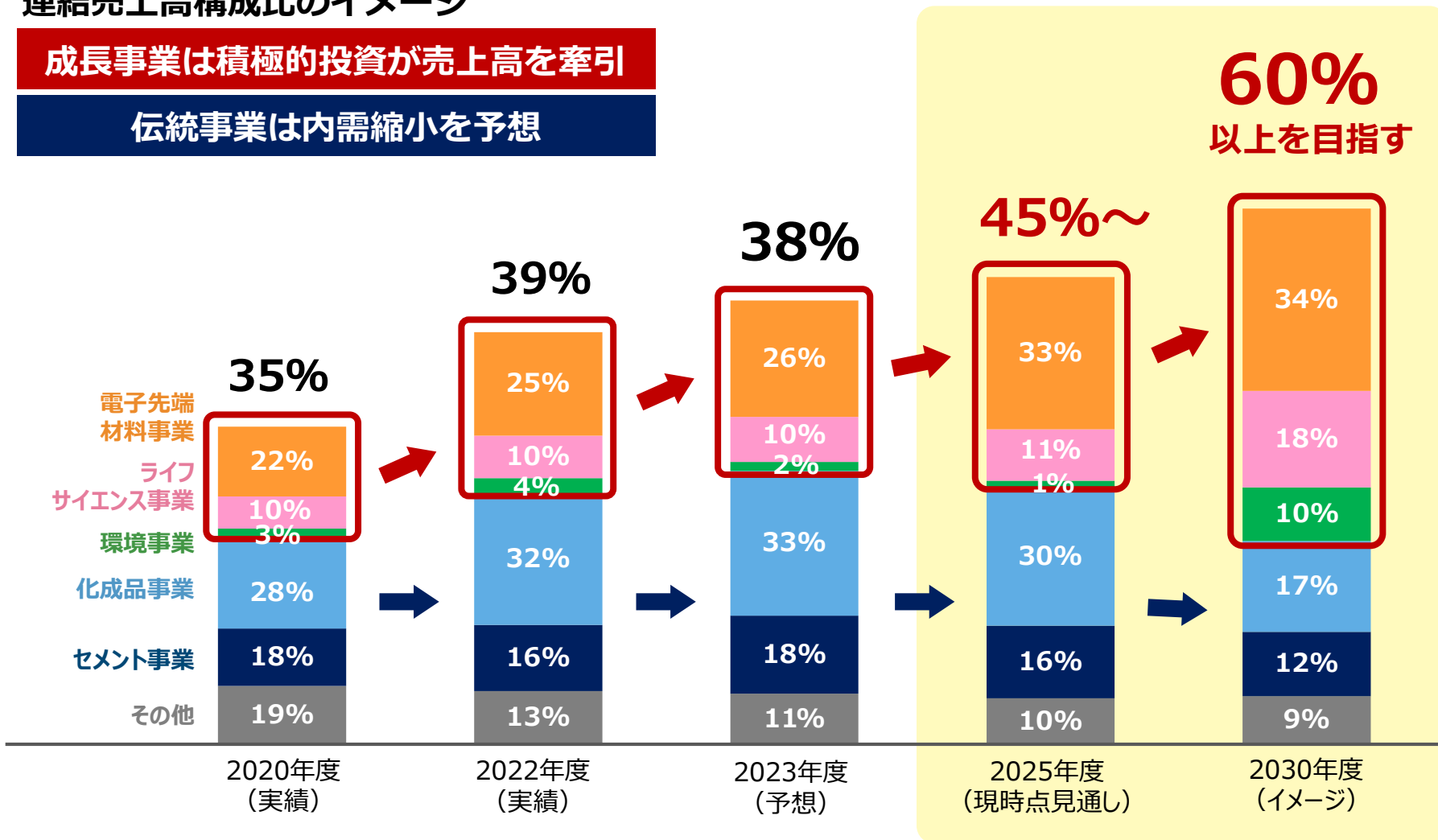
目指す事業ポートフォリオ

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

成長事業は積極的投資が売上高を牽引

伝統事業は内需縮小を予想



*各セグメントの売上高比率はセグメント間売上高を含んだ金額で算出
*2020年度は現行の「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で作成

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

- ▶ 収益最大化のためのクロアリ・塩ビチェーン強化
- ▶ エネルギー効率世界トップ水準の電解槽開発導入とプロセス改善によるCO₂排出量削減、および廃棄物の低減
- ▶ DX推進による製造プロセスとサプライチェーンの改善

これまでの進捗

- ▶ 販売価格修正の実施・新第一塩ビの完全子会社化による連携体制構築
- ▶ CO₂排出量削減を目指すソーダ灰製造プロセス改善PJの立ち上げ
- ▶ DXによるSCM見える化PJの活動開始

今後の取り組み

- ▶ 競争カトップクラスの電解槽実証へ
- ▶ ソーダ灰プロセス改善実証設備によるCO₂排出量削減と廃棄物低減の検証
- ▶ AIを活用した生産計画のシステム化による生産性向上

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

- ▶ CO₂排出量削減に向けた省エネ設備導入
- ▶ 廃プラ等の燃料系廃棄物受け入れ増による石炭使用量削減

これまでの進捗

- ▶ 価格修正の実施と低品位炭利用による収益改善
- ▶ 廃プラ・廃タイヤ利用拡大による石炭使用量削減
- ▶ 直系販社4社統合による経営資源最適化・経営効率化

今後の取り組み

- ▶ キルン1系列停止検討の開始
- ▶ 廃プラ受入量拡大に向けた取り組み
- ▶ クリンカクーラー設備導入による省エネ促進

電子先端材料 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**

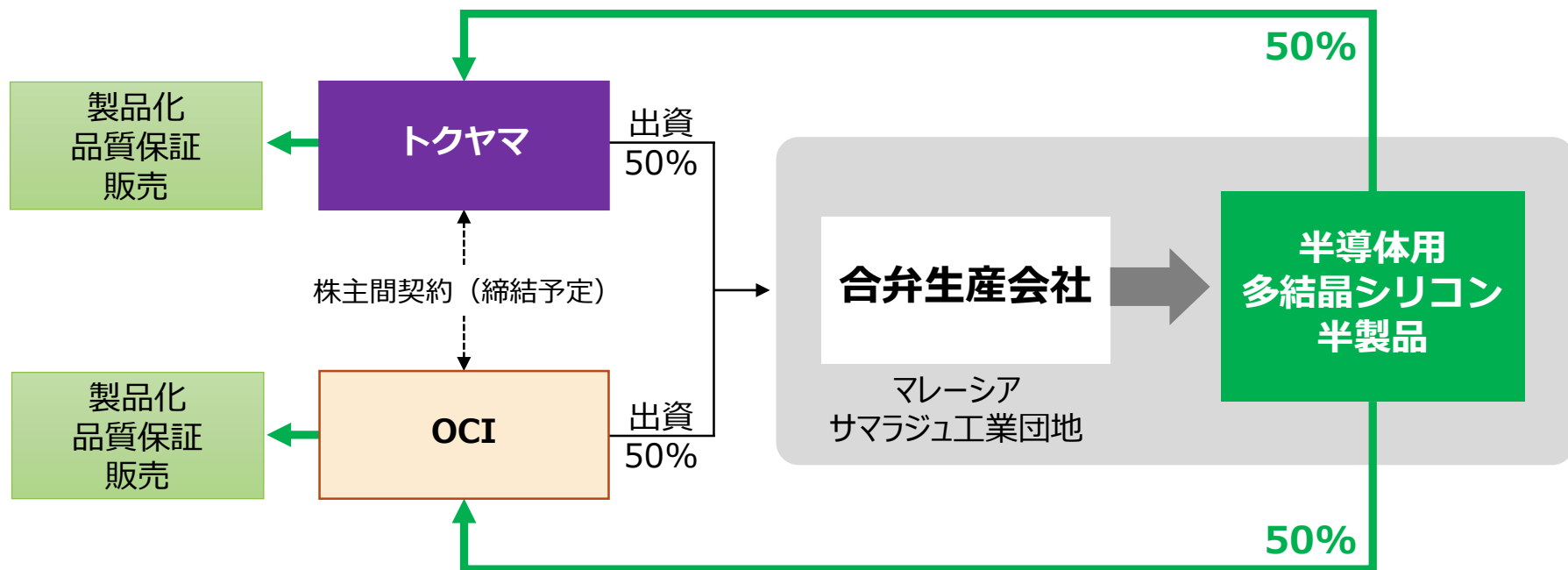
これまでの進捗

- ▶ **台湾JV FTAC社 高純度IPA出荷開始**
- ▶ **韓国JV STAC社 高純度IPA工場建設開始**
- ▶ **放熱材関連製品の量産検討・設備拠点開設**
- ▶ **半導体関連製品の品質管理強化**

今後の取り組み

- ▶ **FTAC社 本格稼働による収益拡大、STAC社の立ち上げ**
- ▶ **放熱材関連製品のラインナップ拡充**
- ▶ **半導体関連製品の更なる品質管理強化**

半導体用多結晶シリコン事業の協業に係る覚書の締結について



- ▶ 本取り組みは、韓国OCI社と半導体用の多結晶シリコン半製品を共同で生産することを企図している（合併生産会社設立 能力:約10,000トン／年）
- ▶ 多結晶シリコンの製品化、品質保証、販売は両社が独自で実施する
- ▶ 合併生産会社が使用する電力は水力発電を想定している
- ▶ 合併生産会社はOCI社の連結子会社、トクヤマの持ち分法適用会社になる

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

- ▶ 歯科器材海外市場シェアのさらなる向上のため、販売体制強化と生産能力の増強加速
- ▶ フォトクロミック海外市場の一層の拡大のため、新製品開発と販売活動を強化
- ▶ 医療診断システム事業の強化

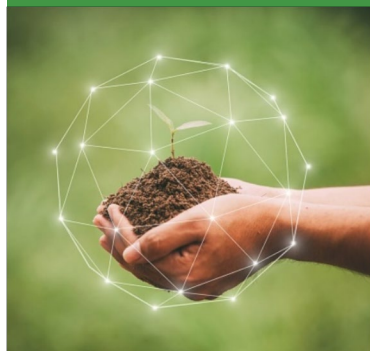
これまでの進捗

- ▶ 歯科器材新製品（オムニクロマ）投入による欧米シェア拡大
- ▶ 歯科器材製造能力増強
- ▶ プラスチックレンズ[®]関連材料の製造能力増強

今後の取り組み

- ▶ 歯科器材製造能力のさらなる増強とスマートファクトリー化
- ▶ プラスチックレンズ[®]関連材料および原薬・中間体のラインナップ[®]拡充
- ▶ 医療診断関連製品の拡販と収益拡大、および診断試薬の開発の強化

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

これまでの進捗

- ▶ 廃石膏ボードリサイクル事業 第3拠点 室蘭工場建設
- ▶ エクセルシャノンの一部株式譲渡の決定
- ▶ 太陽光発電モジュールのリサイクル処理技術の事業化検討
- ▶ 水電解実証設備導入

今後の取り組み

- ▶ イオン交換膜供給体制整備・強化、次世代膜の開発
- ▶ 廃石膏ボードリサイクル事業 室蘭工場立ち上げ
- ▶ 太陽光発電モジュールのリサイクルの量産技術とビジネスモデルの確立
- ▶ 競争力のある水電解事業体制の構築

	2022年度 (実績)		2023年度 (業績予想)		2025年度 (計画)		足元の 営業利益 方向感	ポイント
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益*		
単位：億円								
化成品	1,162	68	1,280	125	850	145	→	中国経済回復、 アジア市況動向
セメント	585	△37	690	60	560	50	↗	生産能力の適正化、 廃プラ受入量拡大効果
電子先端材料	915	70	1,030	90	1,020	205	→	半導体市場の動向
ライフサイエンス	375	73	400	75	460	80	↗	デンタル生産能力増強効果
環境事業	138	0	80	0	180	15	↘	生産効率向上 収益性改善
その他	473	20	450	20	380	65	↘	売電の収益性
計	3,651	196	3,930	370	3,450	560	—	
調整・全社費用等	△133	△53	△130	△70	△250	△110	—	
連結決算	3,517	143	3,800	300	3,200	450	—	償却方法見直しにより修正

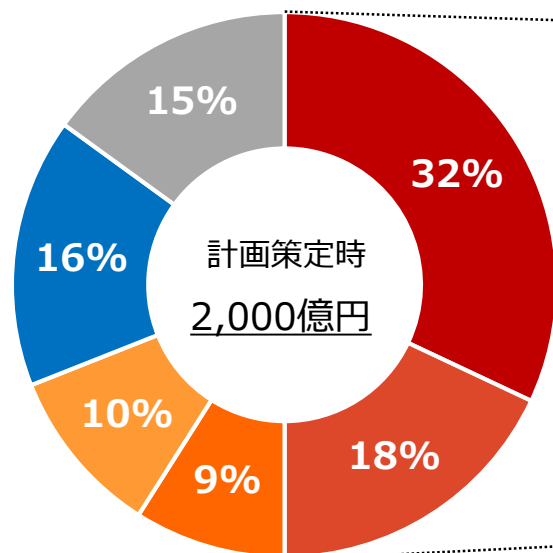
(注) 各事業セグメントの売上高・営業利益にはセグメント間取引を含む

*2025年度の営業利益は減価償却方法変更の影響を反映

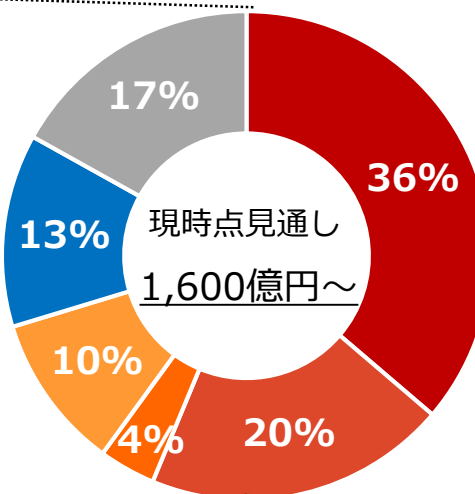
設備投資計画の内訳

成長分野への重点投資、CO₂排出量削減、省エネがキーワード

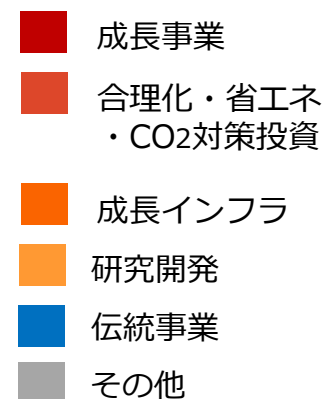
2021~25年度 投資額（内訳）



※（計画）



※（実績+計画）



主な投資実績

- ✓ 台湾 高純度IPA JV(FTAC)
- ✓ 韓国 高純度IPA JV(STAC)
- ✓ 歯科器材生産能力増強
- ✓ 廃石膏ボードリサイクル事業
室蘭工場建設
- ✓ 先進技術事業化センター開設

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

- ・21,22年度: 営業CF低迷
- ・規律を持った投資継続

設備投資

2,000億円

戦略的投資
(M&A、新規事業開発)

~300億円

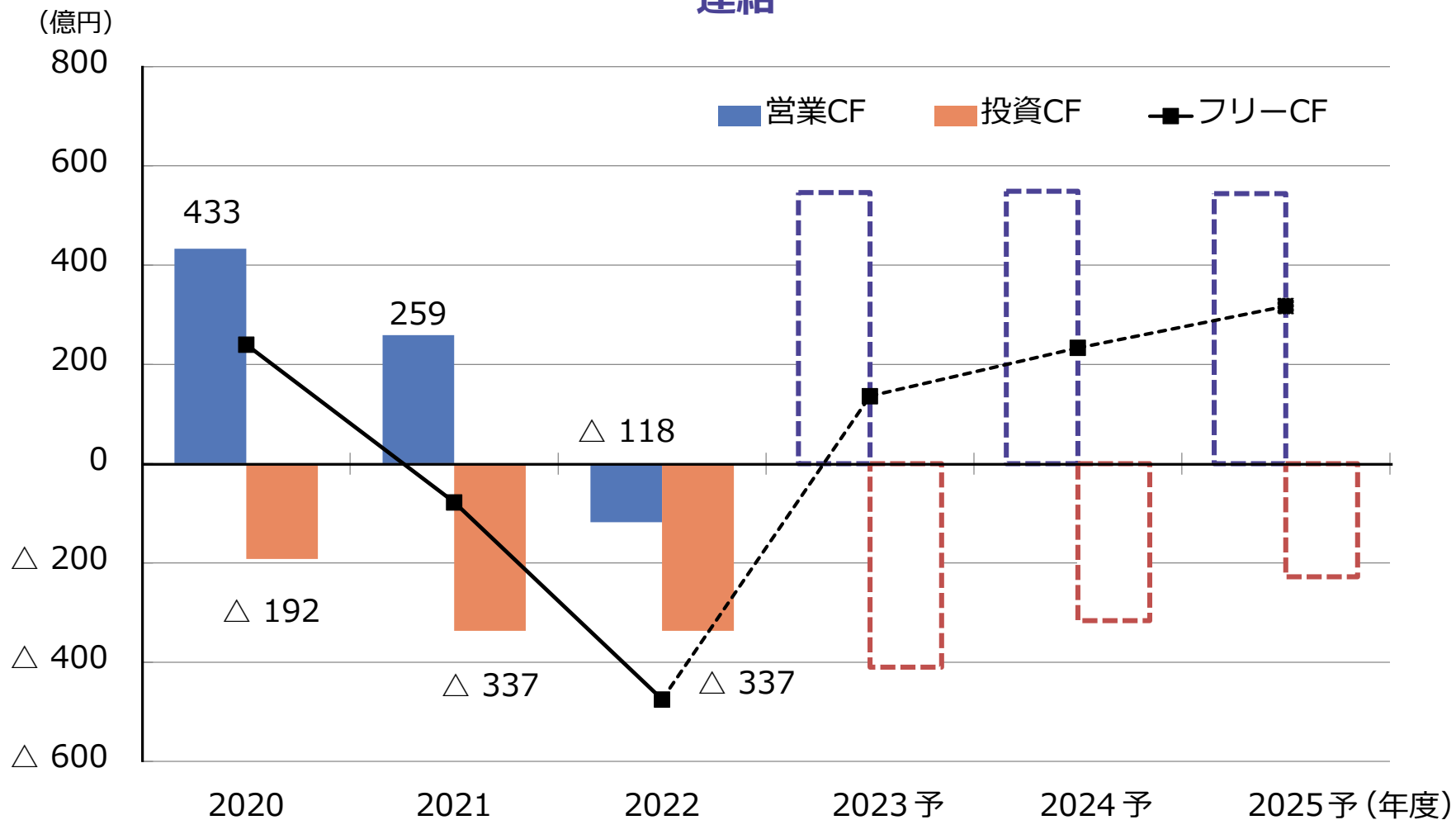
株主還元

配当
配当性向**20~30%**

自己株式の取得検討

フリー・キャッシュフロー推移

連結



2

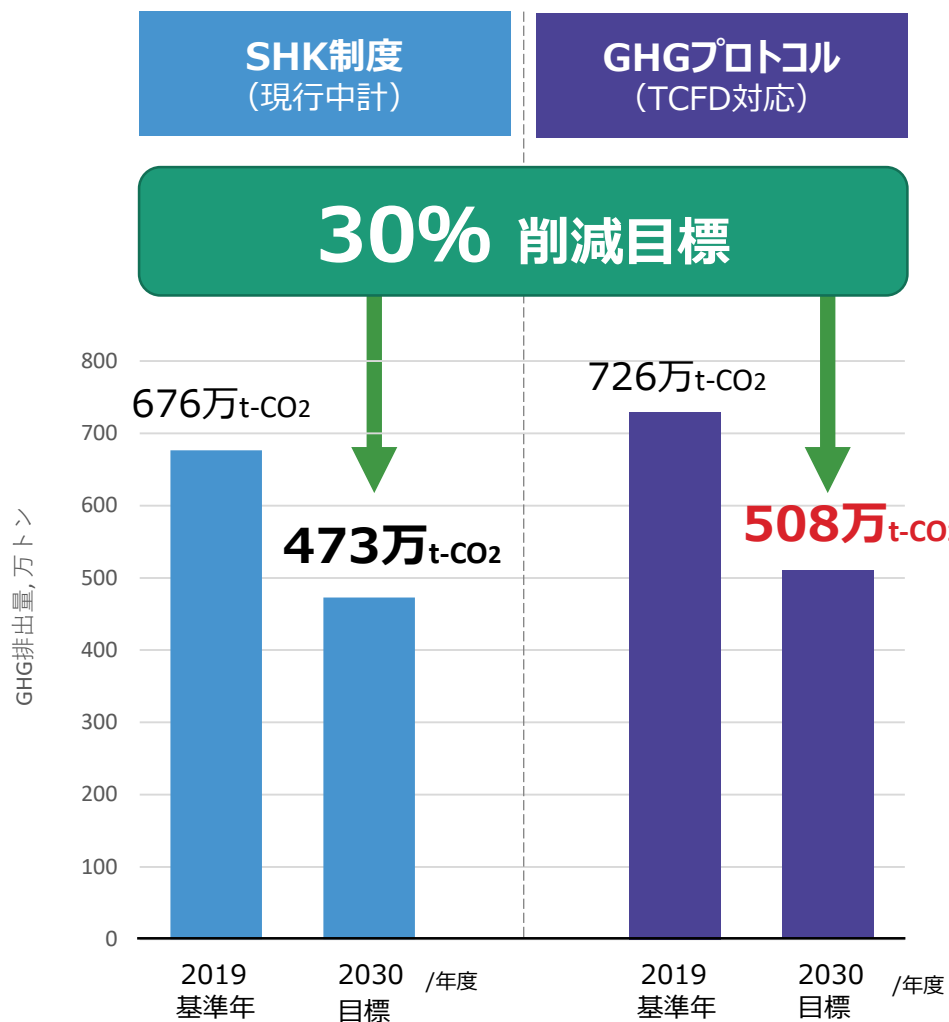
地球温暖化防止 への貢献

▶ 温室効果ガス排出量算定方法の変更

温室効果ガス（GHG）排出量算定方法の変更

CO₂排出量の算定方法を、温対法に基づく計算（SHK制度）から、GHGプロトコルに基づく計算（TCFD等に準拠）に変更

GHG排出量削減目標



算定方法	SHK制度 (現行中計)	GHGプロトコル (TCFD対応)
2019年度 排出量	676万t-CO ₂	726万t-CO ₂
2030年度 排出量	473万t-CO ₂	508万t-CO ₂
削減率	30%	30%
売電・売蒸気	控除	算入
海外グループ会社	対象外	対象

3

CSR経営の推進

▶ CSR経営の進捗

CSR経営の進捗 ～推進体制の強化～

CSR経営推進体制にサステナビリティ課題に対応する会議体を新設
気候変動対応の開示と人権対応について、組織横断的な取り組み開始

CSR推進会議

リスク・コンプライアンス委員会

リスクマネジメントとコンプライアンスの観点で、特に専門性および重要性の高い分野について組織横断的に取り組む専門委員会を設置

決算委員会

独占禁止法・競争法遵守委員会

貿易管理委員会

情報セキュリティ委員会

環境対策委員会

保安対策委員会

製品安全・品質委員会

NEW

サステナビリティ委員会 (2022年度新設)

既存の専門委員会の
範疇に収まらない
「気候変動対応」や
「ビジネスと人権」などの
サステナビリティに関する
課題に対応

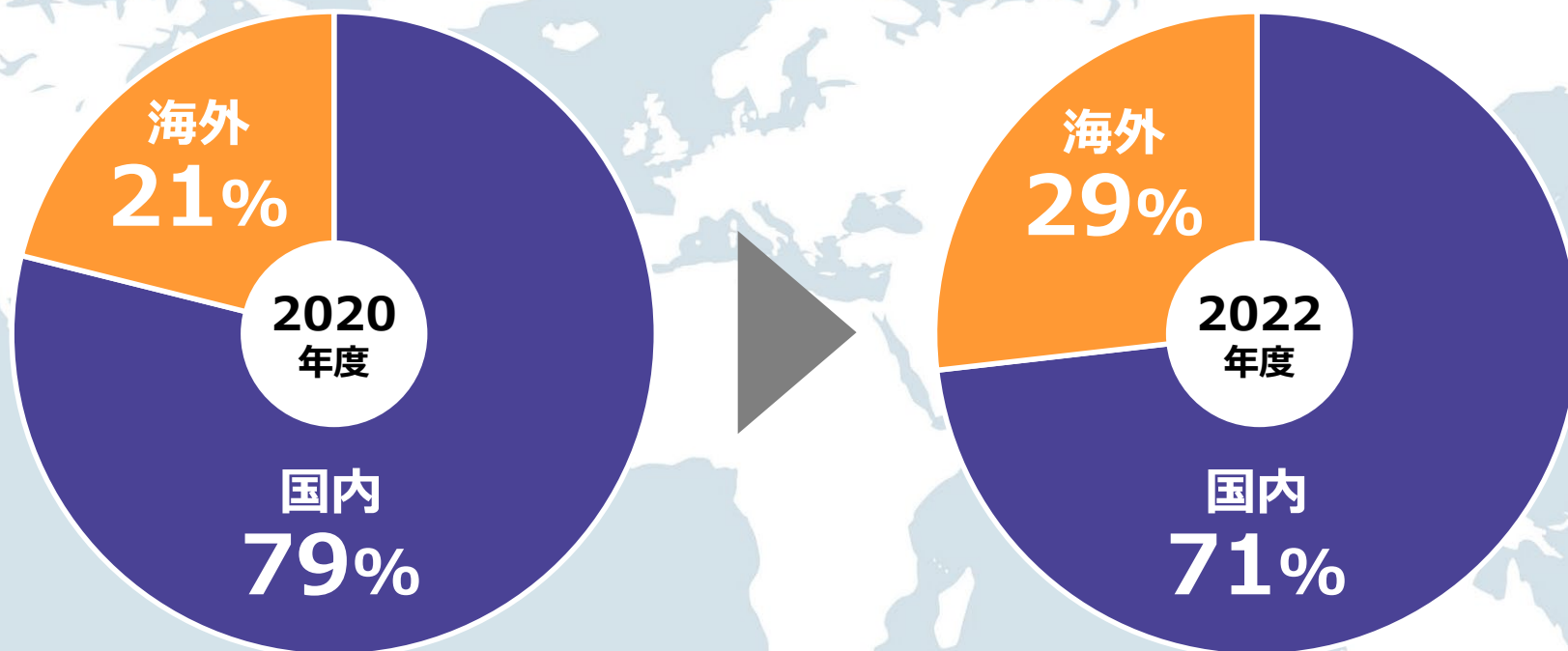
もっと未来の人のために

TOKUYAMA 

補足資料

1.事業ポートフォリオの転換 ～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



*2020年度は現行の「収益認識に関する会計基準」等の影響額を加味していない数値

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業への転換を果たす

① 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

② 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

③ オープンイノベーションの強化

2022年度までの取り組み

コーポレート開発拠点の整備による 成長事業開発の促進

	電子	健康	環境
つくば第二研究所		●	●
徳山台湾	●	●	
徳山研究所 分析力強化	●	●	
先進技術事業化センター	●		●

事業部門開発では 顧客ニーズに合わせた開発

- ▶熱マネジメント製品の
拡充/体制強化
- ▶シリカ系製品の新規用途開拓
ex) 先端半導体材料用、化粧品用等
- ▶水電解装置:事業化実証/
事業体制構築の検討
- ▶新規医療関連製品の開発

台湾工業技術研究院(ITRI)や 大学、国立研究所等との 共同研究による 開発スピード向上



高純度化技術

結晶・析出

還元窒化

電極・膜

トクヤマグループ
特有技術

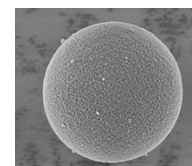
ゾルゲル

焼結

光重合

粉体制御

分子設計

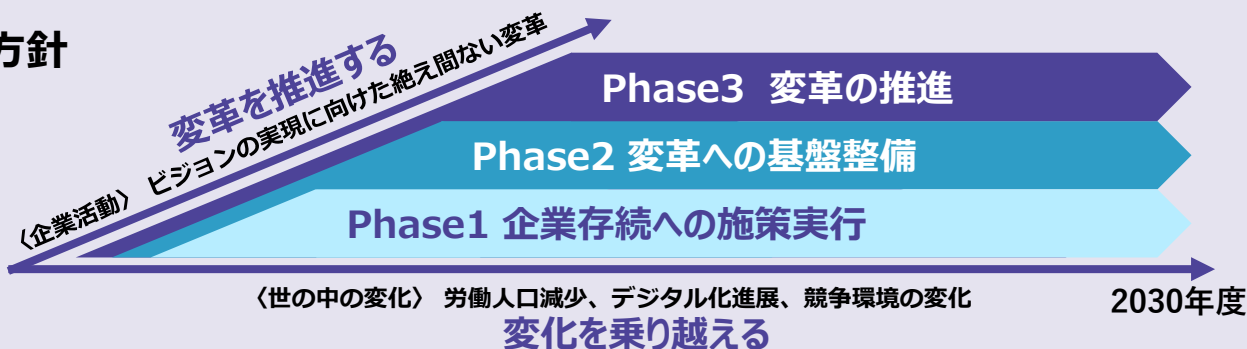


1.事業ポートフォリオの転換 ～DX推進～

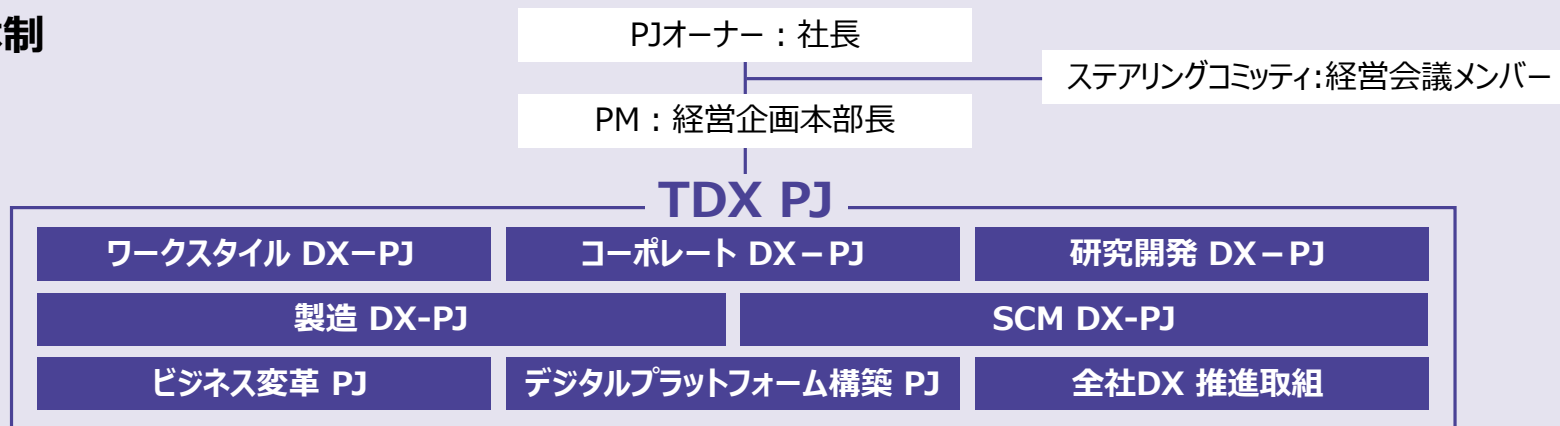
データとデジタル技術の利活用によりDXを推進

TDX※1の基本方針、実行計画を策定し、体制を整備。
2022年4月より本格稼働、8カテゴリー、25の施策を順次立上げ

TDXの基本方針



推進体制



DX認定 22年1月



KPI：DX推進指標※2

3.5点に設定 (5点満点、25年までに)

2020年度 0.8点

2022年度 **2.43点**

(日本大企業平均1.94点：速報値)

※1 TDX:トクヤマDXの呼称 ※2 DX推進指標：デジタル経営改革推進のため、自己診断を行うことのできる簡易指標（経産省策定）

2.地球温暖化防止への貢献 ～2030年度 GHG排出量削減目標～

2030年度GHG排出量30%削減（変更なし）

燃料起源

自家発電

▶ GHG排出量 50%削減を目指す

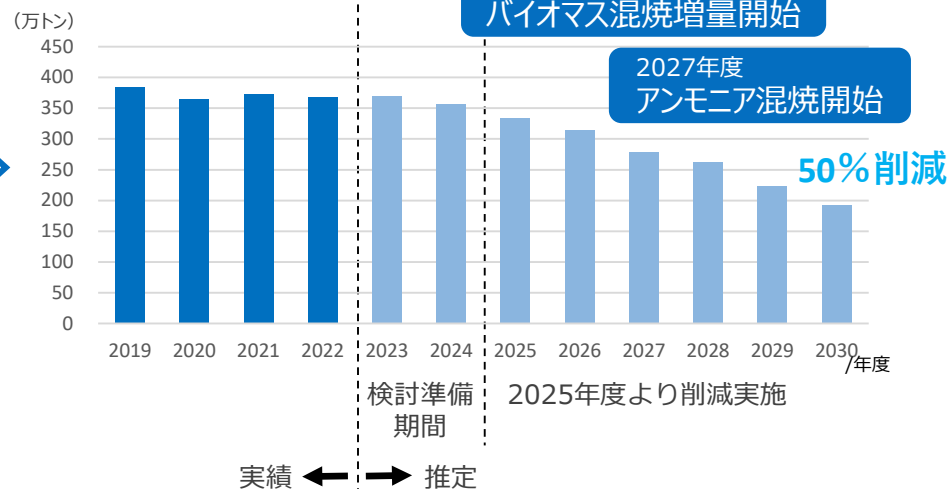
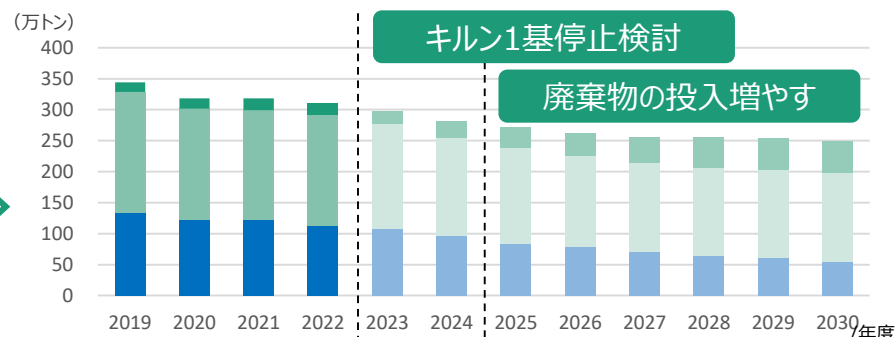
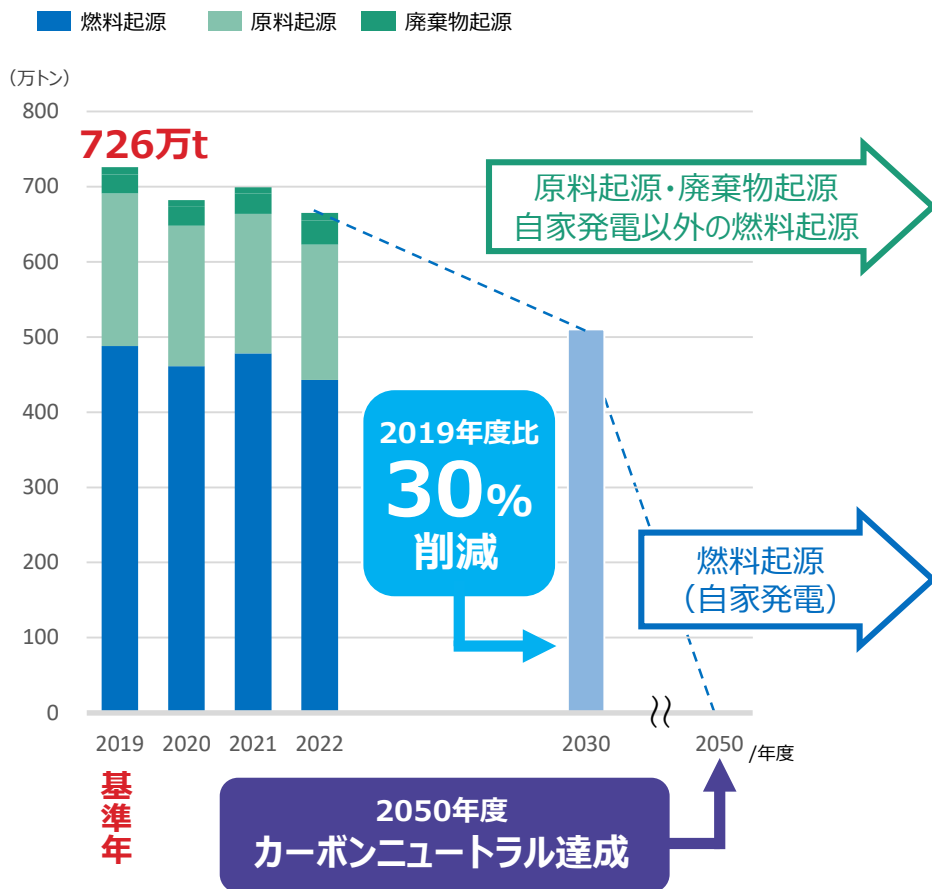
原料起源 廃棄物起源

セメント

▶ キルン1基停止検討、原料・燃料に廃棄物を積極的使用

化成品、他

▶ CCUS技術や環境貢献型製品などの可能性を検討中



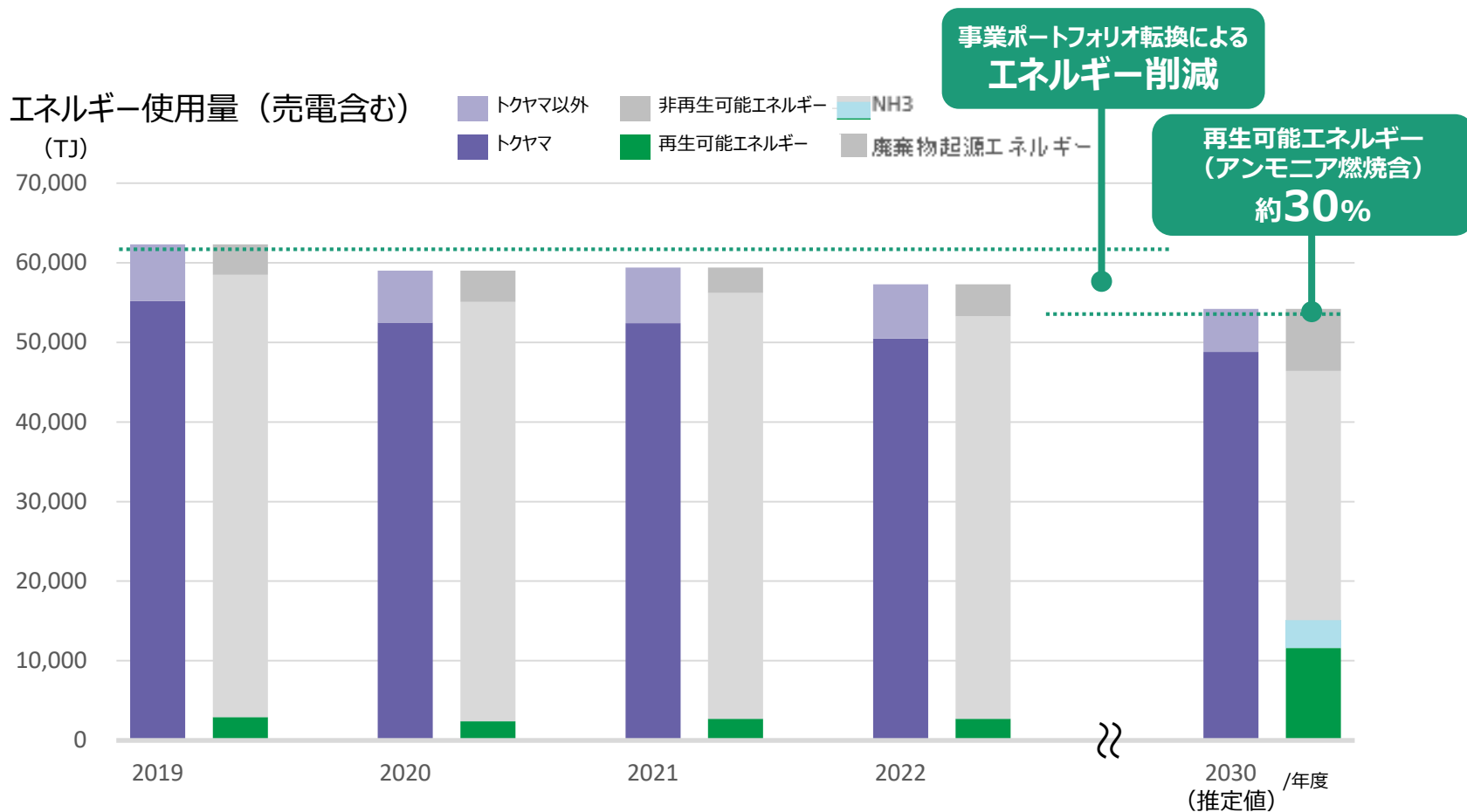
2.地球温暖化防止への貢献 ～2030年度再生可能エネルギー導入目標～

2030年度 再生可能エネルギー（アンモニア燃焼含）比率 約30%

燃料起源

自家発電

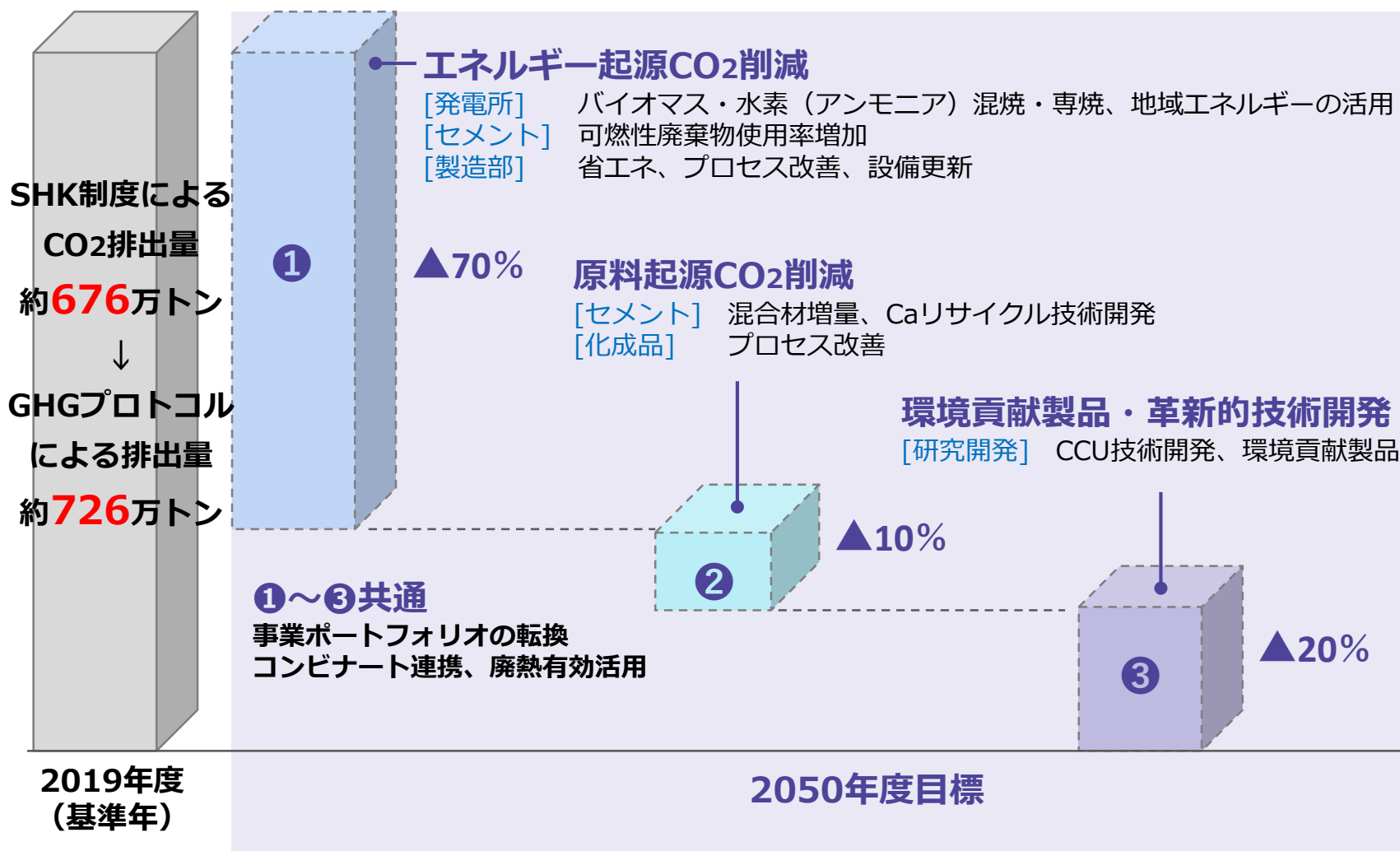
▶再生可能エネルギー由来として、バイオマス・アンモニアによる発電分を集計



*セメント製造工程で有効利用している 重油灰、汚泥（有機、燃料、有価可燃）等のサーマルリサイクルによるエネルギーは廃棄物起源のエネルギーには含まれていません。

2.地球温暖化防止への貢献 ～2050年度 GHG排出量削減目標～

エネルギー起源CO₂削減を目指すとともに、
原料起源CO₂や環境貢献製品等によりカーボンニュートラルを目指す



※この図はSHK制度によるCO₂排出量削減目標の内訳です。

2.地球温暖化防止への貢献 ～今年度の取り組み～



- 水電解装置の開発
- 柳井市に電解槽事業の拠点開設



- 技術開発
- 燃料・原料・廃棄物起源

グリーン水素

CO₂有効活用（CCU技術開発）

- セメント由来CO₂回収実証試験*
 - 排出CO₂からのメタノール製造*
- * FSLレベル

環境貢献製品の開発

環境貢献製品の開発

環境貢献製品の開発



- カーボンネガティブコンクリートの開発

コンビナートエネルギー効率化

地域エネルギー有効活用（竹・早生樹）

バイオマス・水素（アンモニア）混焼・専焼
再生可能エネルギー利用

- 周南コンビナート脱炭素推進協議会参画
- 木質バイオマス材利活用 連携協定締結
- ブルーカーボンオフセット

徳山製造所内
省エネ・プロセス改善

事業ポートフォリオの転換



- 発電所：石炭⇒バイオマス・アンモニア
- バイオマス燃焼灰の有効活用とCCUS

- セメントキルン1基停止検討

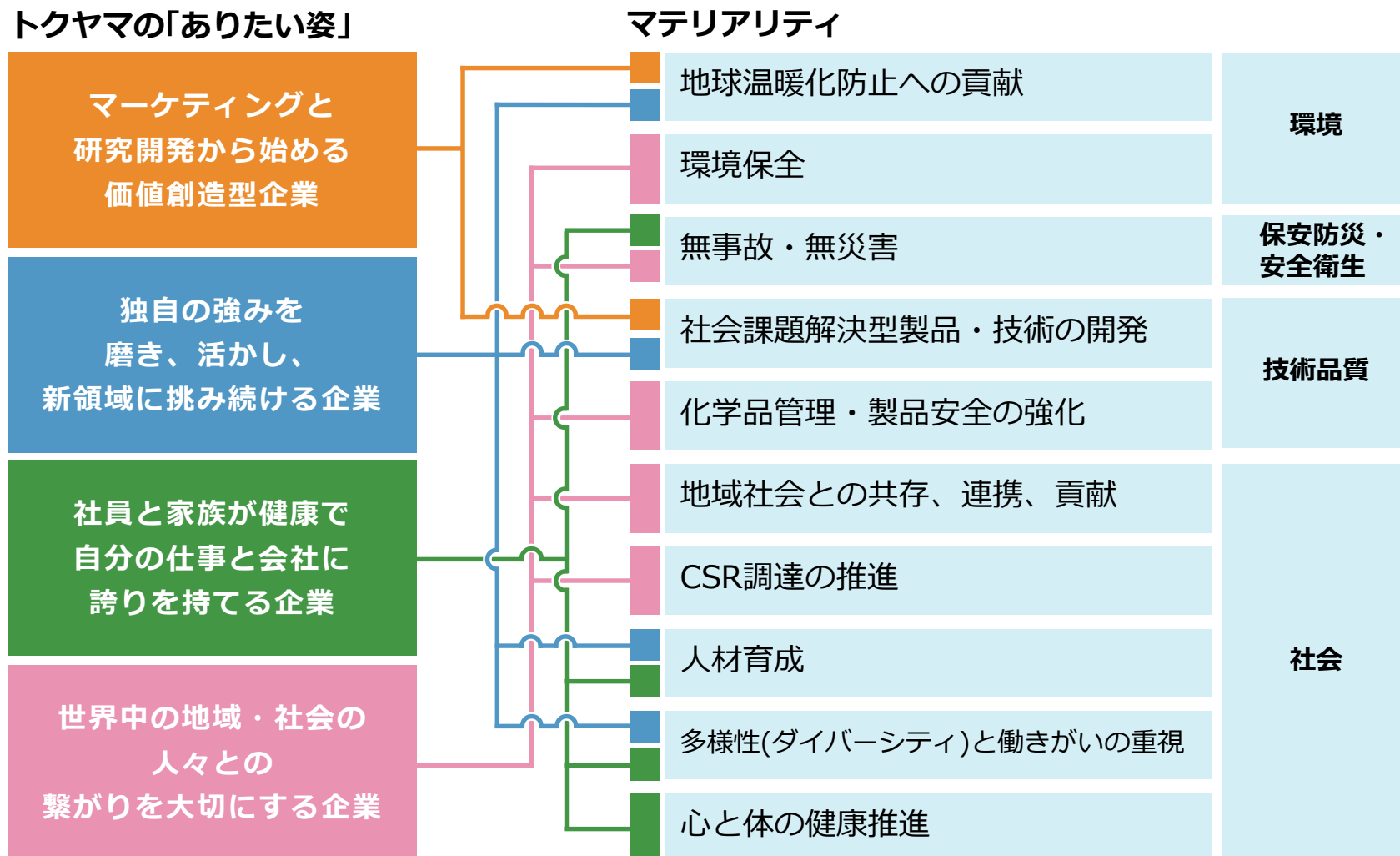
2022年度

2030年度

2050年度

3.CSR経営の推進 ～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



3.CSR経営の推進 ～サステナビリティ方針類の体系整備～

CSR経営推進の土台となるサステナビリティに対する
姿勢・考え方を整備・体系化し、マテリアリティの取り組みを加速

トクヤマのビジョン

存在意義
ありたい姿・価値観

再定義したビジョンを頂点に、
サステナビリティに関する方針類を
整備・体系化。
非財務情報開示に備える

サステナビリティ 基本原則

2023年4月1日
『トクヤマグループ サステナビリティ
基本原則』制定

行動憲章

2023年4月1日
『トクヤマグループ行動憲章』改正

2022年12月1日
『トクヤマグループ人権方針』
制定

各種方針

● 人権方針	保安方針	品質方針	環境方針	...
健康経営基本方針	購買基本方針	人事ポリシー	腐敗防止方針	...

マテリアリティ（CSR重要課題）

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	化学品管理・製品安全強化
地域社会との共存	CSR調達の推進	人材育成	多様性と働きがい	心と体の健康推進

3.CSR経営の推進 ～心と体の健康推進～

健康経営銘柄2023に初選出！
マテリアリティのひとつ「心と体の健康推進」が大きく前進



経済産業省と東京証券取引所が上場企業の中から「健康経営®」に優れた企業を共同で選定する健康経営銘柄2023年の審査において、当社の地道な「健康経営®」への取り組みが評価され、31業種49社の1社に初めて名前を連ねることができました

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 