



**TOKUYAMA**  
**2025**

# 2024年度 経営説明会

2024年6月6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

# 最終年度達成目標

| 指標              | 2023年度<br>(実績) | 2025年度<br>(計画)               | 達成に向けたポイント                            |
|-----------------|----------------|------------------------------|---------------------------------------|
| 売上高             | 3,419億円        | <b>4,000億円<br/>(4月26日変更)</b> | <b>事業ポートフォリオ転換注力<br/>コストインフレ反映</b>    |
| 営業利益            | 256億円          | <b>450億円</b>                 | <b>2025年度に向け伸長<br/>償却方法変更により修正</b>    |
| 成長事業の<br>売上高成長率 | 8.5%           | <b>CAGR<br/>10%以上</b>        | <b>研究開発強化・国際展開加速</b>                  |
| ROE             | 7.4%           | <b>11%以上</b>                 | <b>株主資本効率と財務基盤の両立<br/>償却方法変更により修正</b> |

※2023年度実績：為替レート 145円/US\$ 国産ナフサ 69,100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

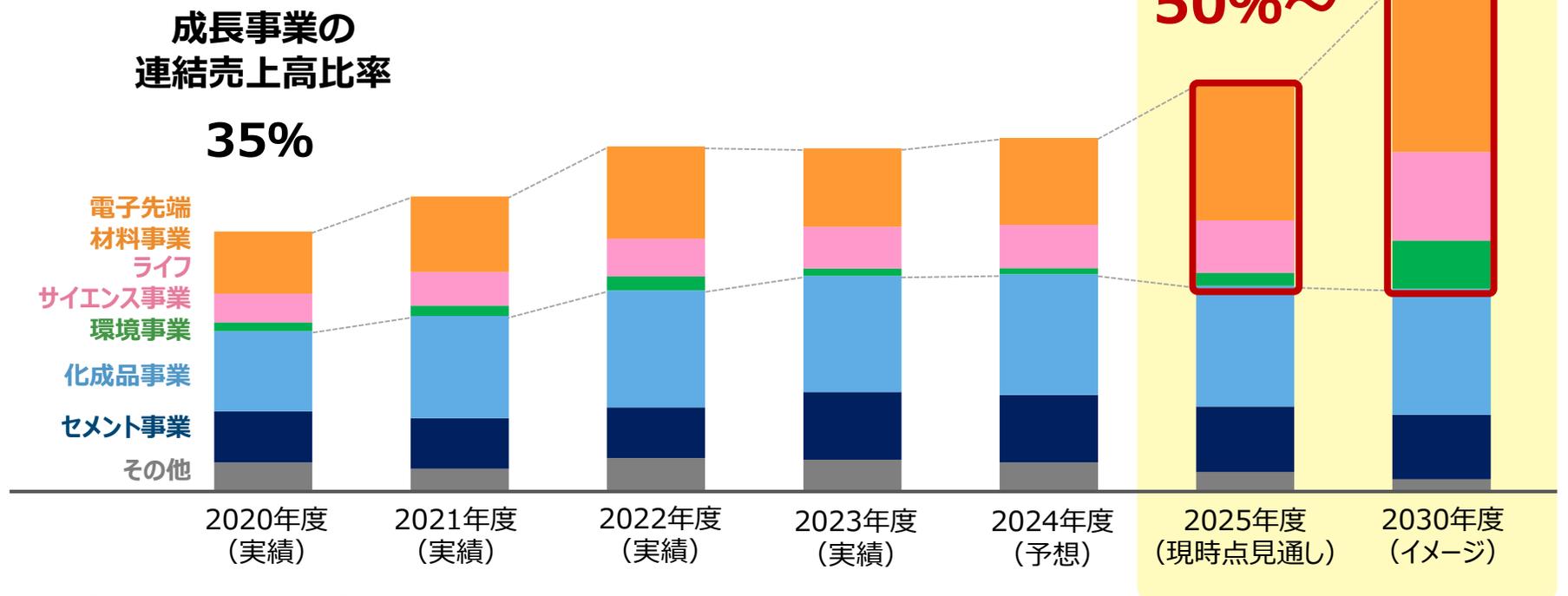
# 目指す事業ポートフォリオ

2025年度目標 成長事業の連結売上高比率50%程度は通過点とし、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

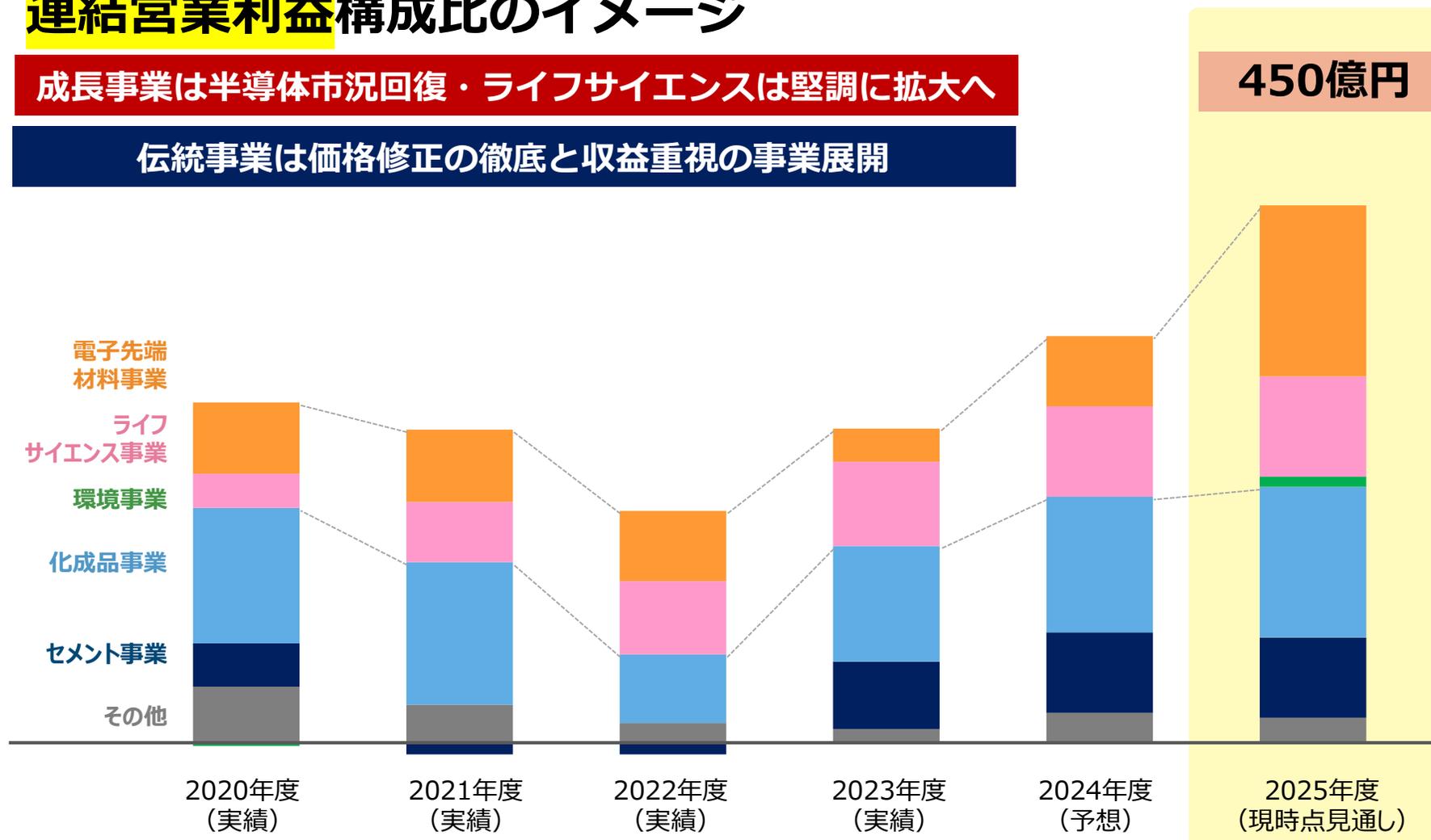
# 目指す事業ポートフォリオ

原燃料高の影響により2022年度まで減益も、2023年度から増益の流れを受け最終年度目標達成へ

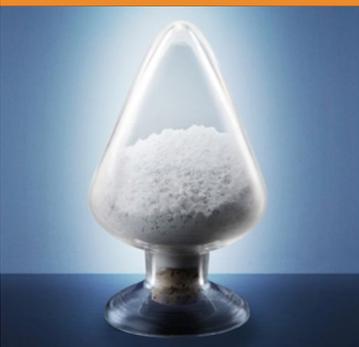
## 連結営業利益構成比のイメージ

成長事業は半導体市況回復・ライフサイエンスは堅調に拡大へ

伝統事業は価格修正の徹底と収益重視の事業展開



## 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

- ▶ 半導体用多結晶シリコンのマレーシアJV&ベトナム子会社設立決定
- ▶ 高純度IPAの海外展開…FTAC社（台湾）は生産・出荷が本格化  
STAC社（韓国）は生産設備が完成、サンプル出荷を開始
- ▶ 中国での表面処理シリカ能力増強完了
- ▶ 放熱材関連製品のラインナップ拡充

### 今後の取り組み

- ▶ FTAC社 本格稼働、STAC社 早期営業運転開始
- ▶ シリカ・放熱材関連製品の用途展開と新規顧客開拓

# アジアにおける高純度IPA拠点別機能・施策

## 各拠点での市場特性と課題→2025年以降への更なる事業拡大へ

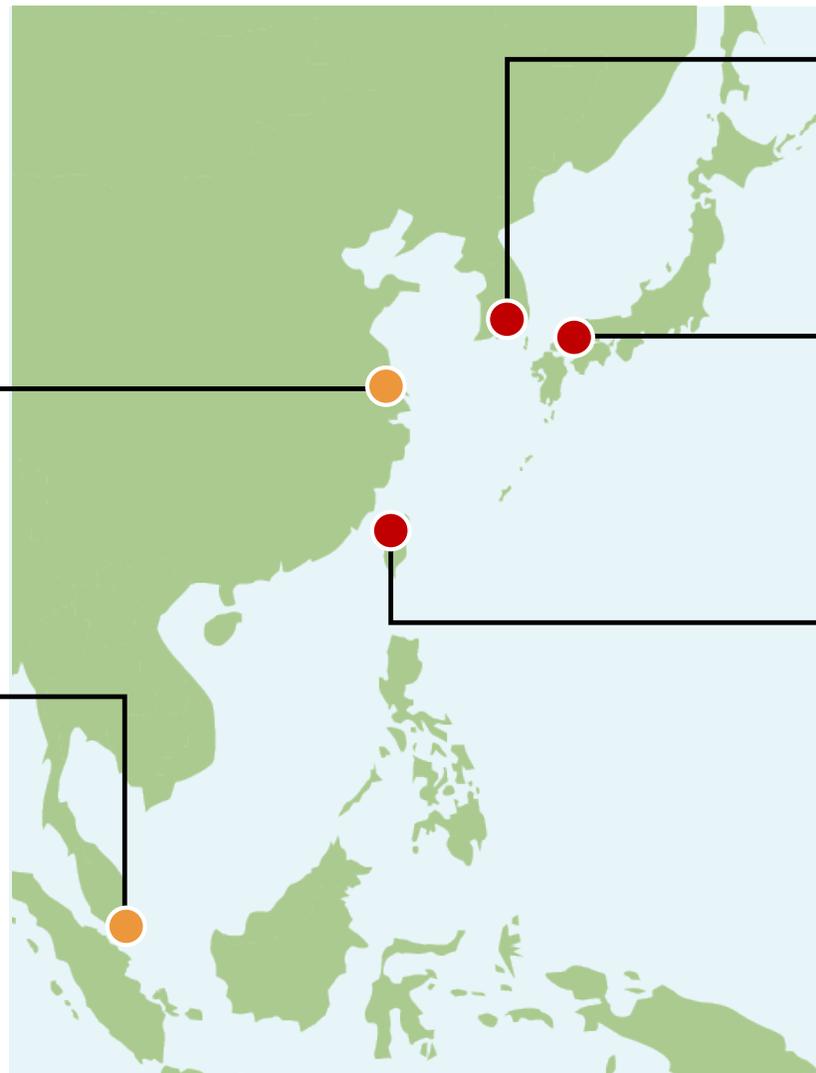
- 原料から生産・販売
- 製造拠点から供給を受け生産・販売

### 中国(徳山化工)

- ・成長する市場への安定供給

### シンガポール(トクヤマシンガポール)

- ・現地唯一のサプライヤー
- ・更なる成長が見込まれる市場での拡販



### 韓国(STAC)

- ・旺盛な需要が見込まれる市場への参入
- ・高品質要求への対応

### 日本(トクヤマ)

- ・国内需要拡大への対応
- ・人材・技術を含めた各地域へのサポート拠点

### 台湾(FTAC)

- ・旺盛な需要への供給力強化
- ・更なる高品質化による顧客最先端ラインへの対応

## 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

- ▶ 歯科器材は新製品（オムニクロマ）投入で欧米シェアが伸長
- ▶ 歯科器材の旺盛な需要に応えるべく製造能力を増強
- ▶ 医療診断システムでの電解質事業の拡大に伴い、生産棟の建設着手

### 今後の取り組み

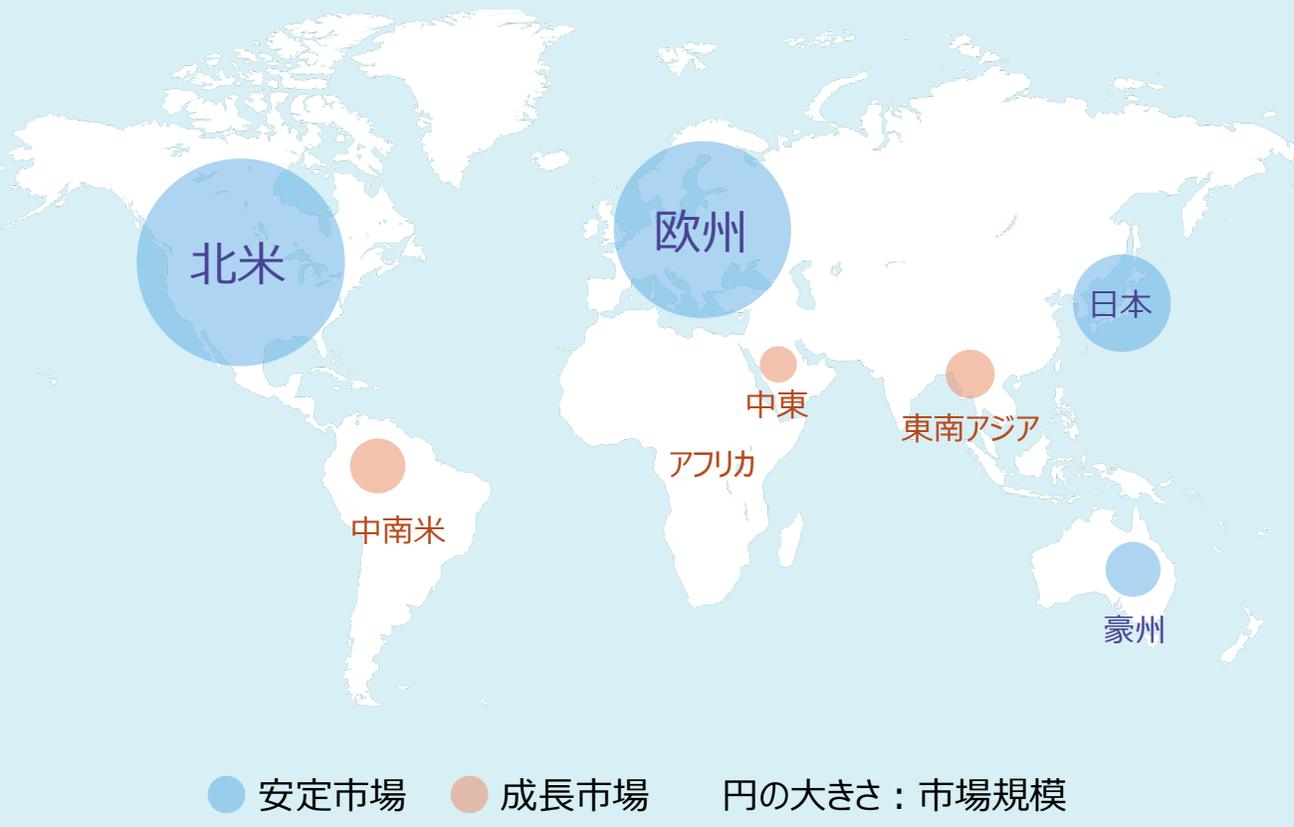
- ▶ 歯科器材は製造能力増強とスマートファクトリー化により収益拡大
- ▶ プラスチックレンズ関連材料および原薬・中間体での製品開発加速
- ▶ 医療診断システムは電解質事業の生産能力向上と診断試薬開発を強化

グローバル展開の施策  
～地域ごとの取り組み～

- ▶ 安定市場でのシェア拡大
- ▶ 成長市場での需要開拓

新棟の早期フル稼働化へ

世界の歯科器材(コンポジットレジン)の市場規模イメージ



北米

- コンポジットレジンの更なるシェア拡大(シェア10%超へ)
- ブランドの認知度向上→製品ラインナップ強化

欧州

- 地域全体でのシェア拡大
- 販売体制再構築による営業体制拡充

日本・アジア

- デジタル歯科分野の加速
- 中国市場調査継続
- アジア需要開拓促進

中南米

- 修復材料(コンポジットレジン・接着材)の需要深耕
- 審美用コンポジットレジン市場の開拓加速

アフリカ

- 参入検討継続

R&D

- デジタル歯科分野への研究開発推進
- CAD/CAM事業拡大と3Dプリンター市場への本格参入

## 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パネ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）が操業開始
- ▶ エクセルシャノン株式会社は株式譲渡により持分法適用会社化
- ▶ 太陽光発電パネルのリサイクル処理技術は事業化検討フェーズへ
- ▶ 水電解事業は実証設備の導入

### 今後の取り組み

- ▶ イオン交換膜は次世代膜の開発と供給体制の強化を推進
- ▶ 太陽光発電パネルリサイクル技術の実装とビジネスモデルを確立
- ▶ 水電解事業は市場・顧客要望に応じられる技術力・競争力を磨く

## 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事業強化と効率化
- ▶ 製造プロセス改善によるCO<sub>2</sub>排出量削減、廃棄物の低減
- ▶ DX推進によるサプライチェーンの改善

### これまでの進捗

- ▶ 原燃料高騰に対する販売価格修正を実現して安定収益を確保
- ▶ 新第一塩ビの吸収合併により電解・塩ビチェーンの効率化を実施
- ▶ ソーダ灰製造プロセスの改善は実行フェーズへ進捗

### 今後の取り組み

- ▶ 競争カトップクラスの電解槽実証に着手
- ▶ 営業機能をトクヤマソーダ販売へ移管、効率化と顧客接点を強化
- ▶ ソーダ灰製造プロセス改善の実機プラント検討と廃棄物の排出量削減

## 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
- ▶ 廃プラ等の熱エネルギー代替物受入れ増による石炭使用量削減

### これまでの進捗

- ▶ 販売価格是正と低品位炭利用等によるコスト低減で黒字化実現
- ▶ 廃プラ利用拡大による石炭使用量削減を推進
- ▶ 2024年度からキルン1系列を停止、キルン2系列の生産体制に移行
- ▶ クリンカクーラー設備導入による省エネ促進

### 今後の取り組み

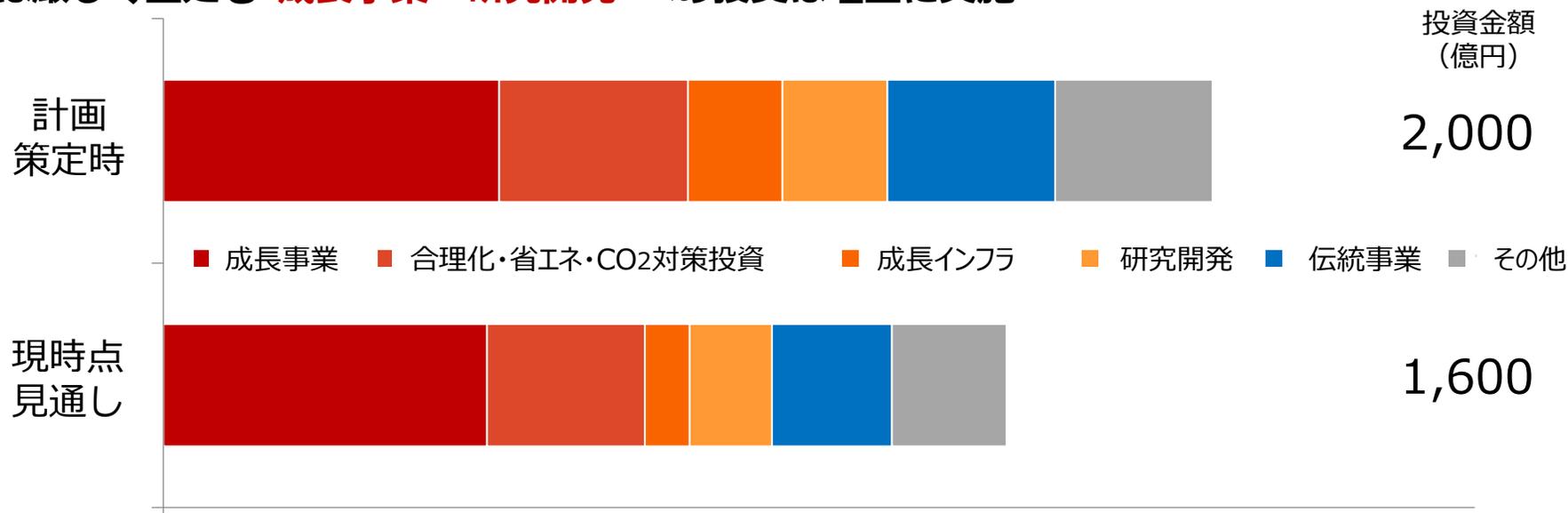
- ▶ 販売価格の最適化により安定収益を確保
- ▶ 廃プラおよび液体燃料の受入力拡大に向けた取り組み継続

# 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

## 2021~25年度 投資額（内訳）

➤ 投資総額は厳しく査定も“成長事業～研究開発”への投資は旺盛に実施



## 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
- ✓ 発電所バイオマス混焼関連投資

# キャッシュ・フローの創出と配分

株主還元強化・資本効率改善の推進 投資額等も現状反映

2023年度見直し

営業キャッシュ・フロー  
**5年間累計  
2,000億円の創出**  
\*計画策定時：2,500億円

- 事業収益増加
- 新規開発品による  
キャッシュ創出

- 政策保有株削減
- 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

**1,600億円**

\*計画策定時：2,000億円

戦略的投資

(M&A、新規事業開発)

**～300億円**

含む マレーシアJV投資

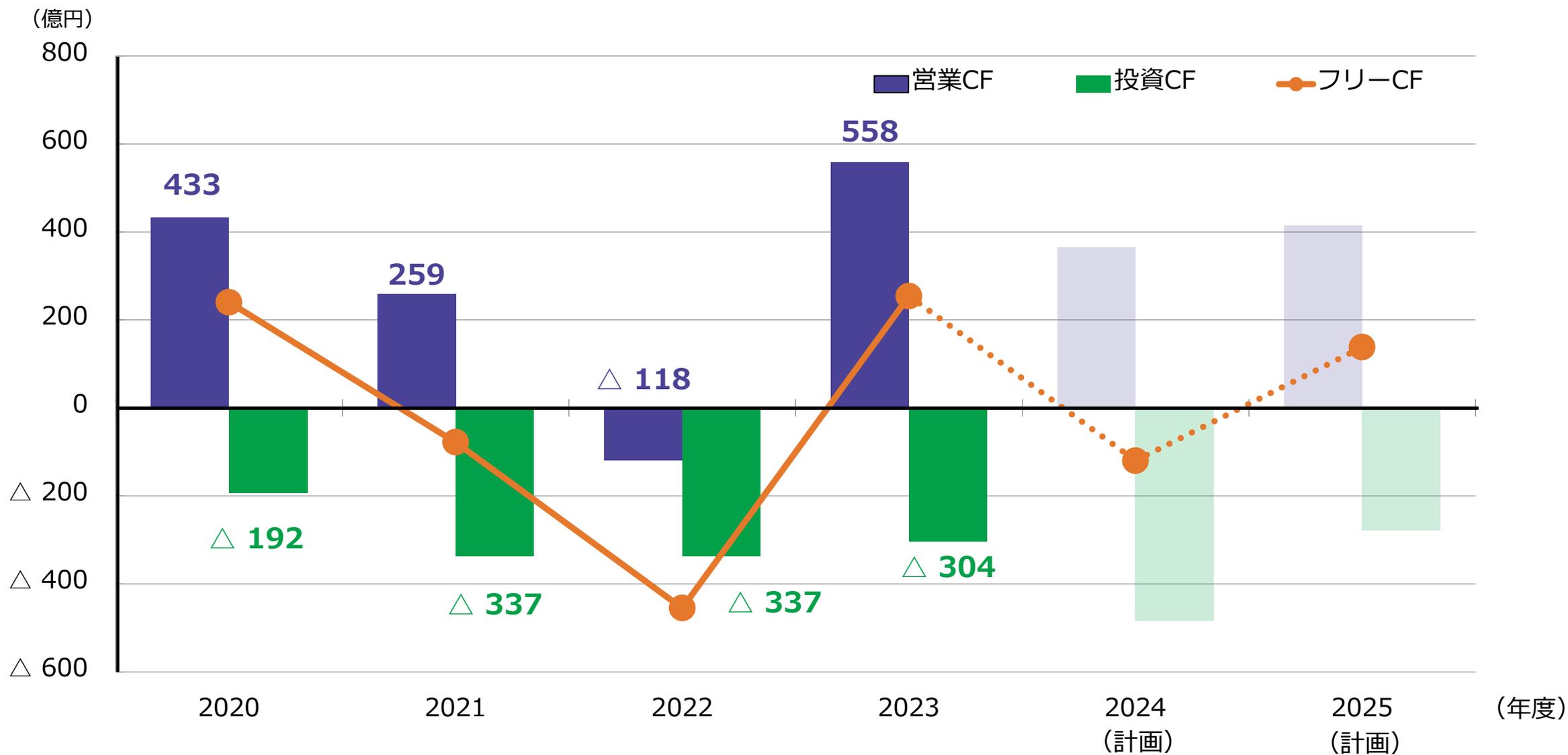
株主還元

配当

DOE 配当性向  
**3% 30%**

自己株式の  
取得検討

# フリー・キャッシュフロー推移



## 2 地球温暖化防止 への貢献

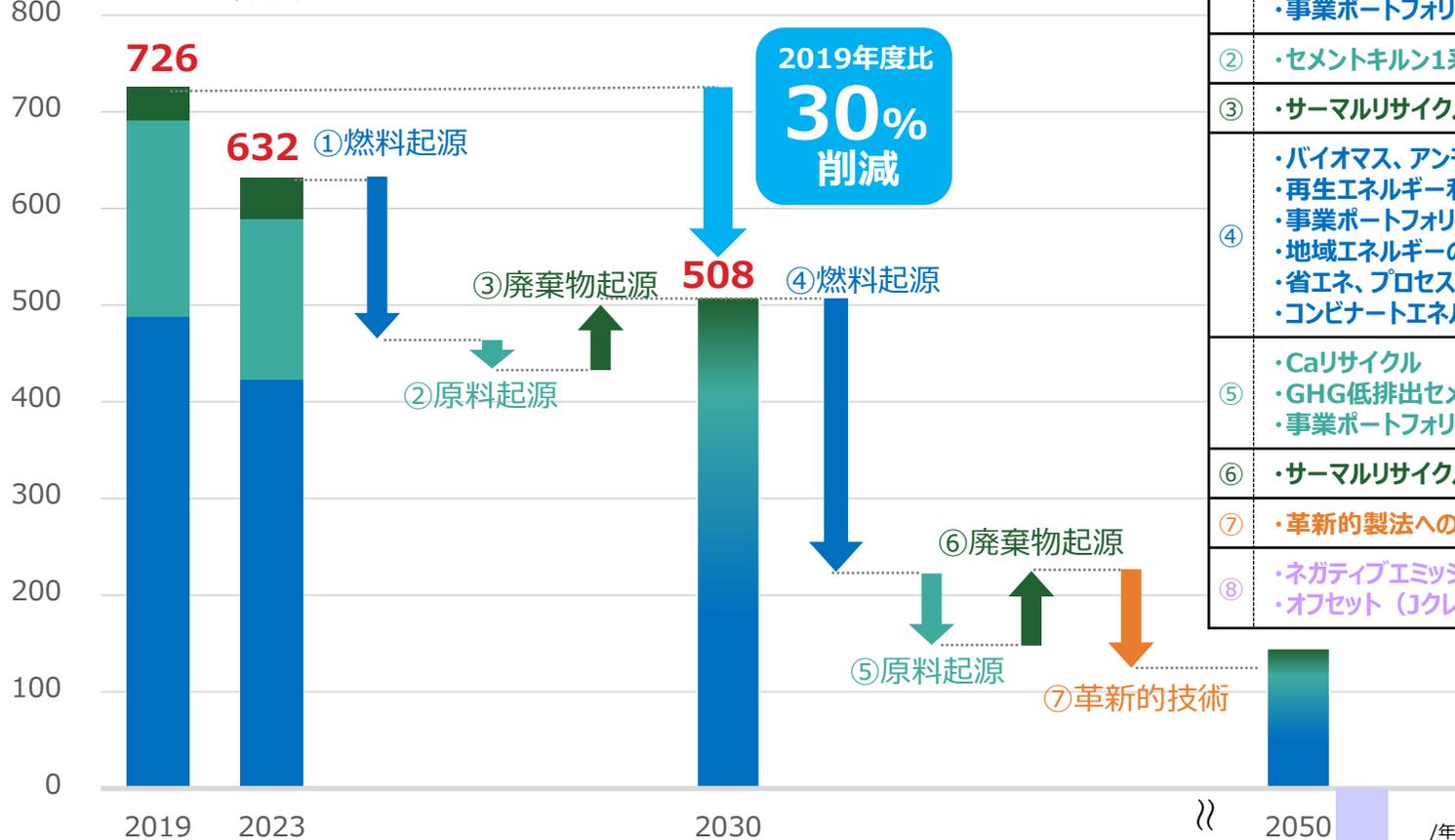
- ▶ 温室効果ガス排出量削減への道筋
- ▶ Scope3削減目標設定

# 温室効果ガス（GHG）排出量削減への道筋

GHG排出量(Scope 1、2)の削減は、燃料起源を中心に粛々と実行削減の目標を起源ごとに検討し、実現に向けた挑戦が続いている

## GHG排出量(Scope 1、2)の中長期削減目標

(万t-CO<sub>2e</sub>) ■ 燃料起源 ■ 原料起源 ■ 廃棄物起源



|   |   |
|---|---|
| ① | <ul style="list-style-type: none"> <li>・バイオマス、アンモニア混焼</li> <li>・地域エネルギー活用</li> <li>・省エネ、プロセス改善、設備更新</li> <li>・事業ポートフォリオ転換</li> </ul>  |
| ② | <ul style="list-style-type: none"> <li>・セメントキルン1系列停止、少量混合成分増量</li> </ul>  |
| ③ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サーマルリサイクル</li> </ul>  |
| ④ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・バイオマス、アンモニア混焼率増加→専焼</li> <li>・再生エネルギー利用</li> <li>・事業ポートフォリオ転換</li> <li>・地域エネルギーの更なる活用</li> <li>・省エネ、プロセス改善、設備更新</li> <li>・コンビナートエネルギー効率化</li> </ul> |
| ⑤ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・Caリサイクル</li> <li>・GHG低排出セメント/コンクリートの展開</li> <li>・事業ポートフォリオ転換</li> </ul>   |
| ⑥ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サーマルリサイクル</li> </ul>  |
| ⑦ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・革新的製法への転換</li> </ul>  |
| ⑧ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ネガティブエミッション技術の導入 (CCUS)</li> <li>・オフセット (Jクレジット等)</li> </ul>  |

基準年度

※2023年度の排出量は、第三者認証取得前の数値

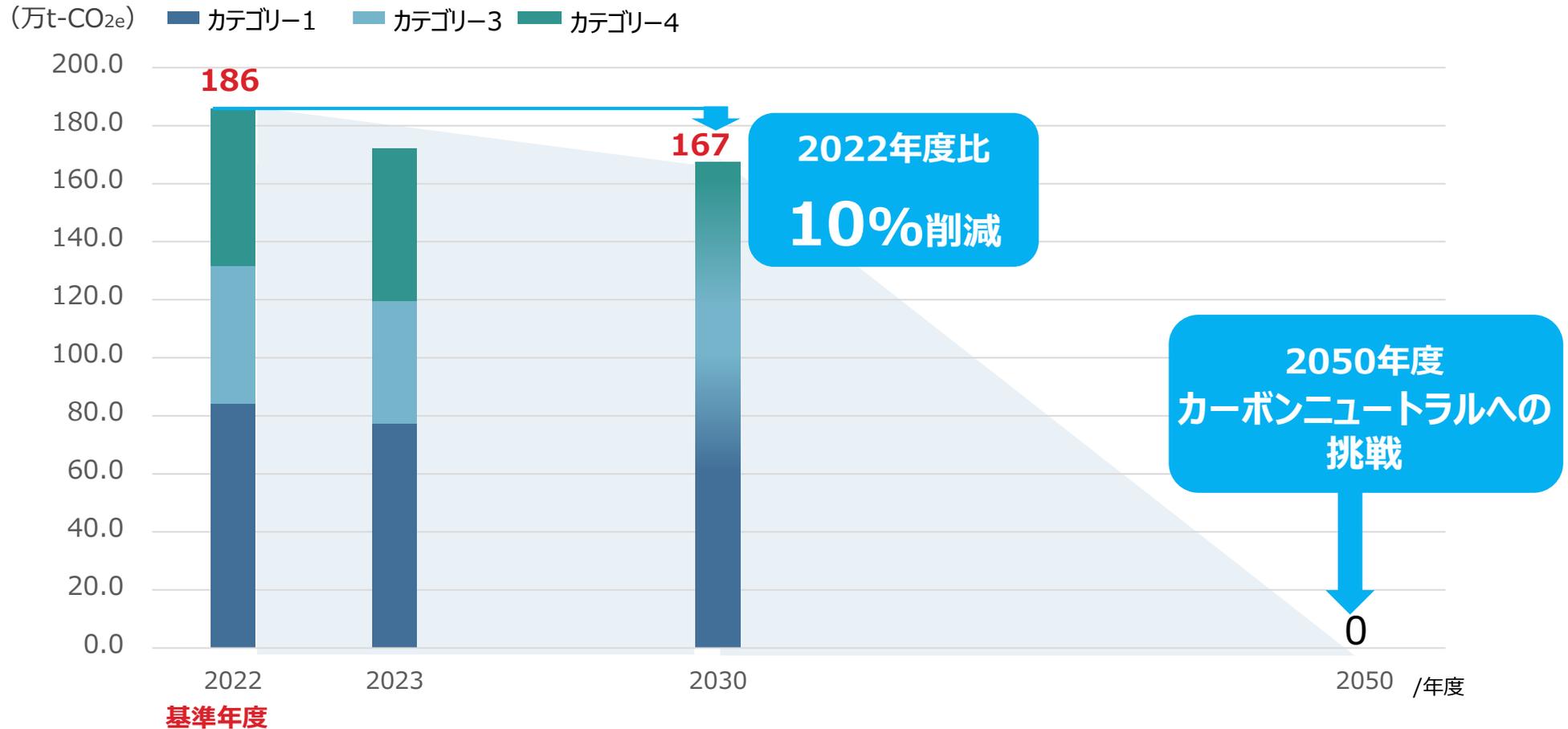
2050年度  
カーボンニュートラル達成

⑧カーボンオフセット

# Scope3 削減目標設定

サプライチェーン排出量全体のカーボンニュートラルを目指し、  
Scope3の 카테고리1、3、4について、2030年度までに2022年度比10%削減を目指す

## サプライチェーン排出量(Scope3)の中長期削減目標 ( 카테고리1、3、4)



※2023年度の排出量は、第三者認証取得前の数値

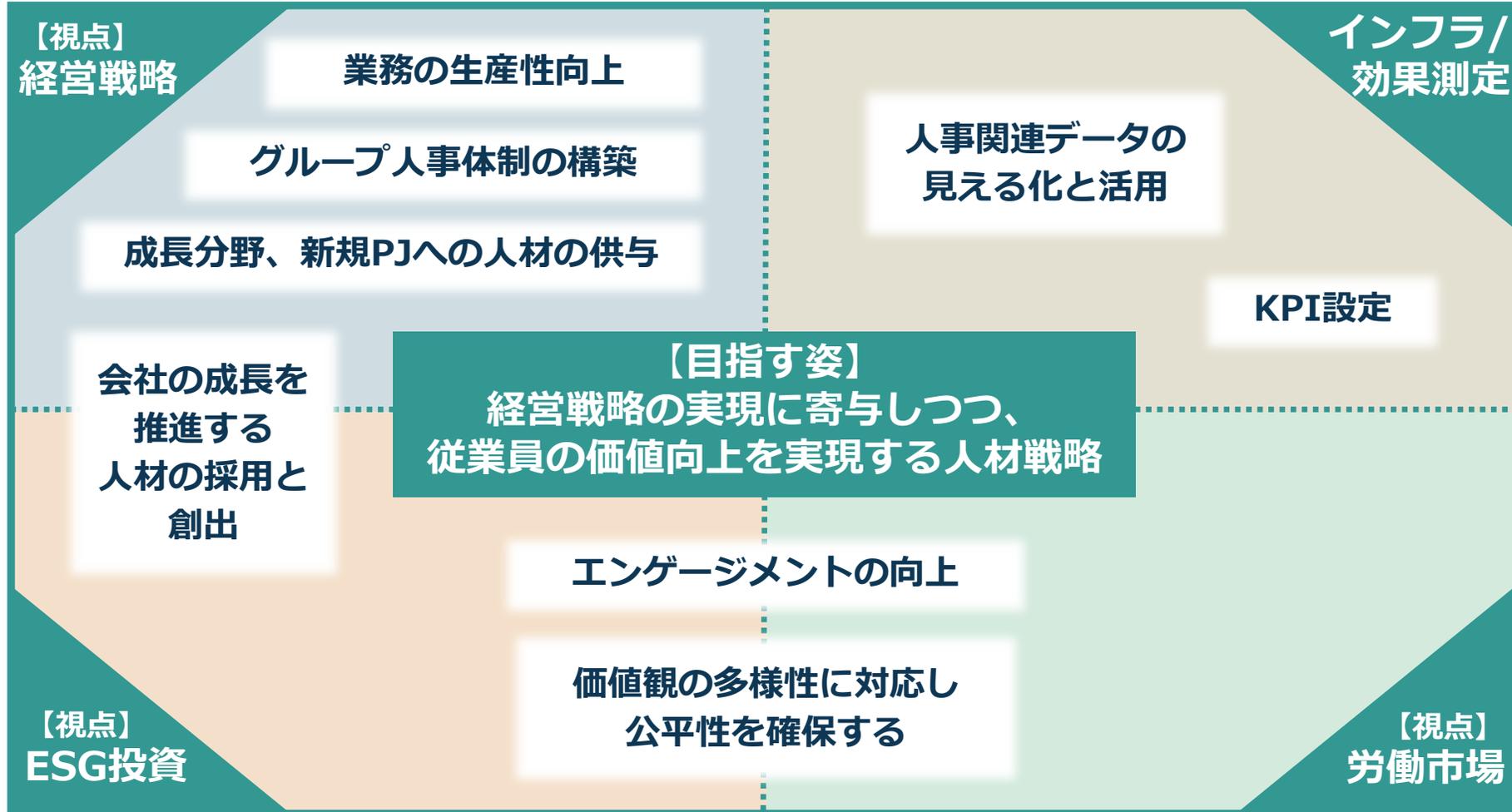
# 3 CSR経営の推進

▶人材戦略の策定

# 人材戦略の策定

CSR経営の中心は、10のマテリアリティ（CSRの重要課題）への対応  
「人材育成」「多様性と働きがいの重視」に対し、人材戦略を策定

【目指す姿】に向けて3つの視点のギャップを埋める8つの戦略軸



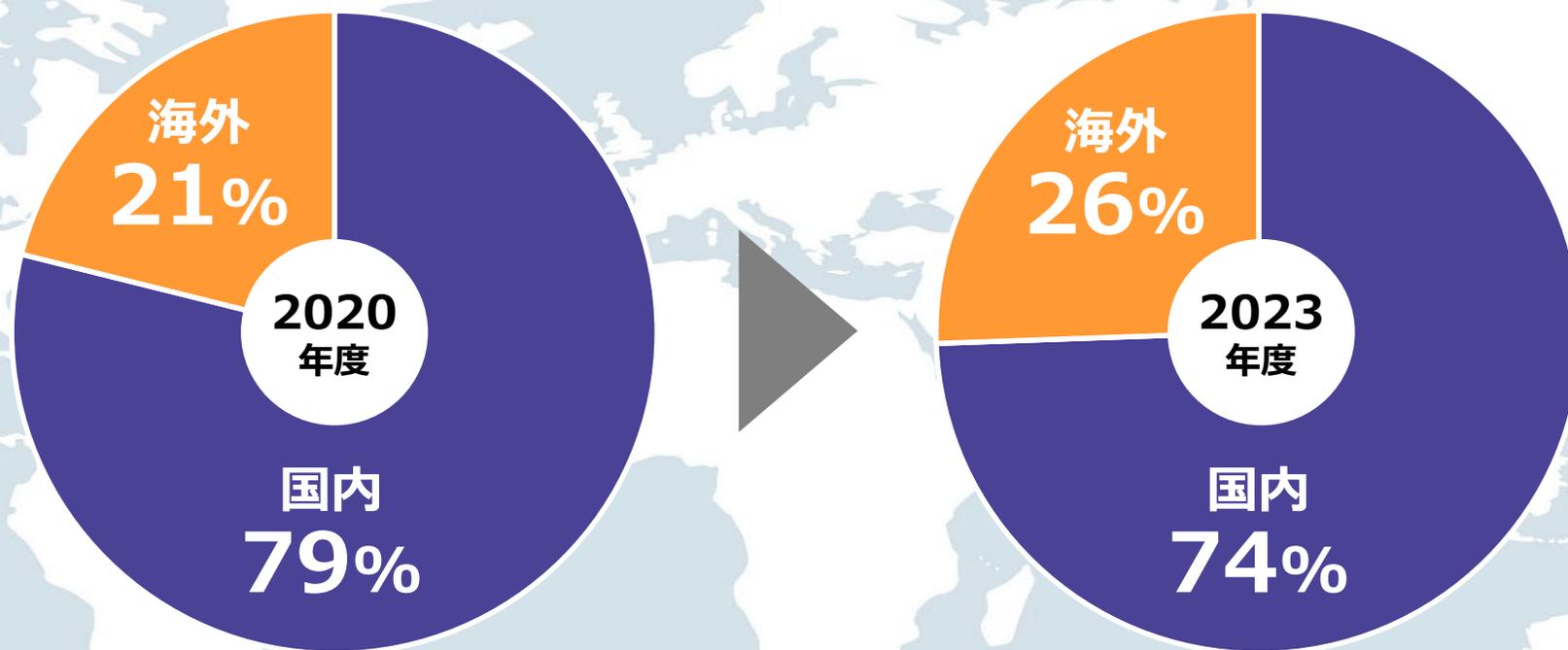
もっと未来の人のために

**TOKUYAMA** 

# 補足資料

# 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

#### 2023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/  
電解槽製造工場の立ち上げ
- ▶ 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  
共同研究およびNEDO-PJへの  
参画による開発スピードアップ



高純度化技術

還元窒化

トクヤマグループ  
特有技術

焼結

粉体制御

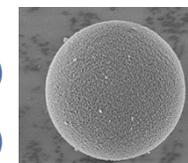
結晶・析出

電極・膜

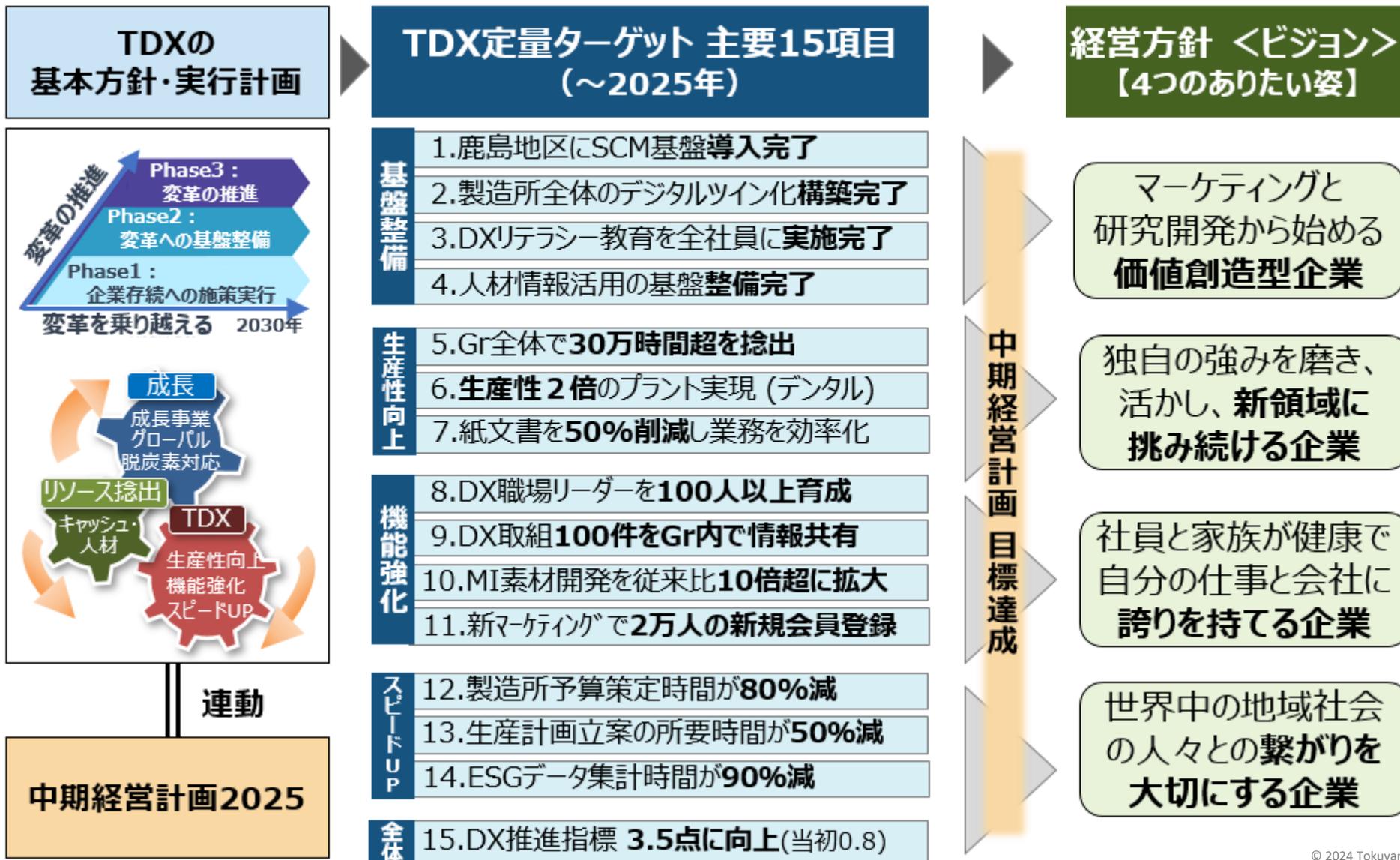
ゾルゲル

光重合

分子設計



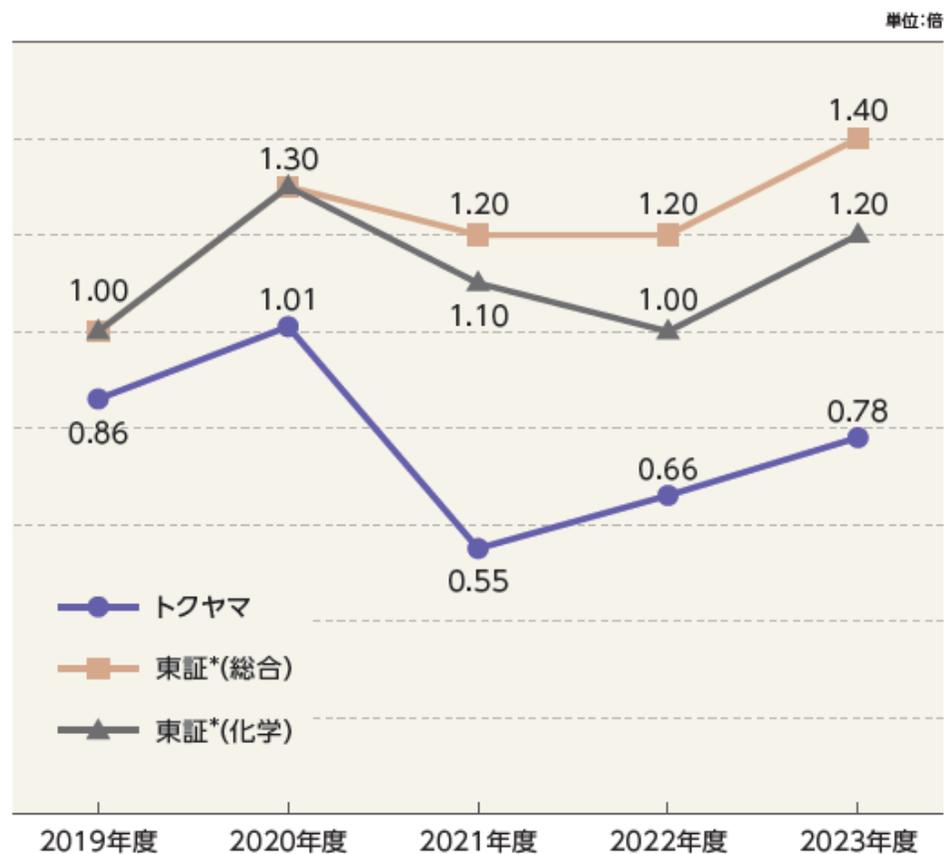
## ■ KPIを設定し定期フォローを実施。ビジョン実現へのシナリオも明示化



# 参考：資本コストと株価を意識した経営の実現(4/26付)

## 現状評価 トクヤマのPBRの推移

別紙



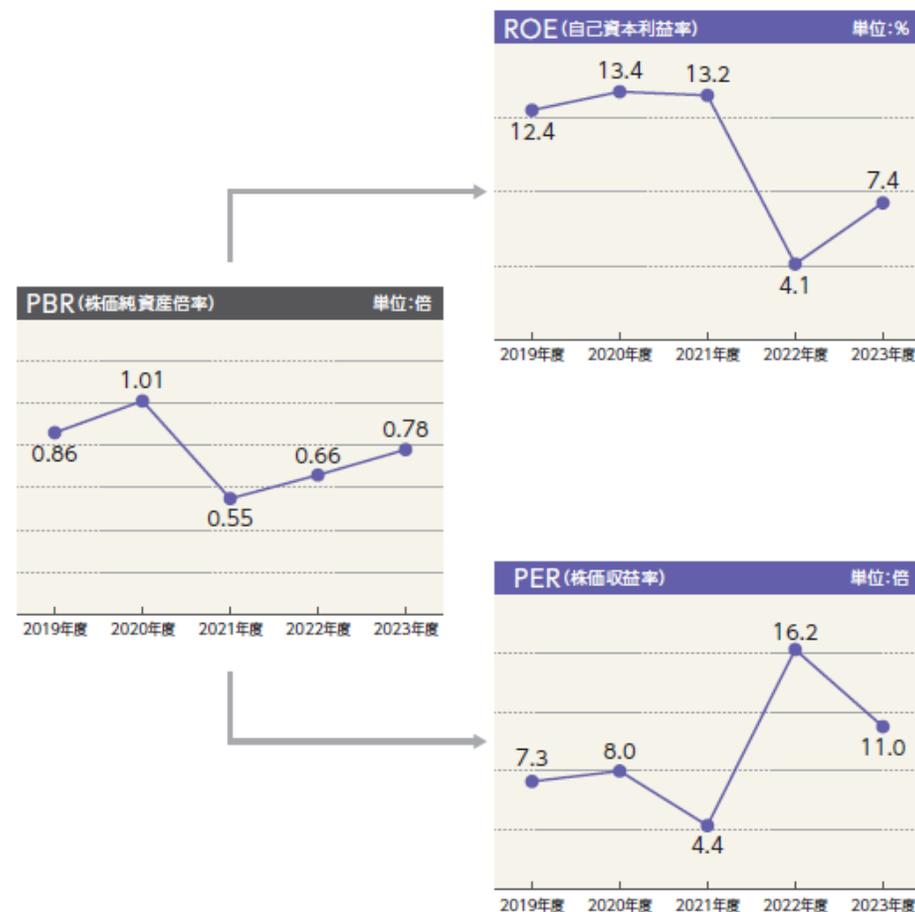
## 現状評価 資本コストと資本収益性に関する分析①

別紙

低PBRは、足元の低ROEが要因。  
将来の期待収益を反映するPERの引上げがポイント。

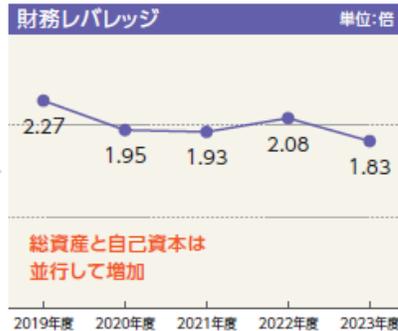
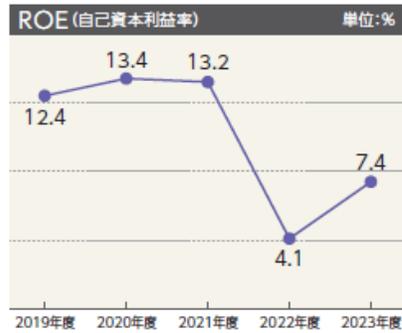
$$PBR = ROE \times PER$$

ROE = 当期純利益 ÷ 自己資本  
PER = 株価 ÷ 1株当たり当期純利益 (EPS)



ROEの低下は、  
当期純利益率の悪化が大きな要因。

ROE=当期純利益率×純資産回転率×財務レバレッジ  
 当期純利益率=当期純利益÷売上高  
 純資産回転率=売上高÷総資産  
 財務レバレッジ=総資産÷自己資本



PER向上のため資本コストの低減と期待成長率を上げる施策を実施。

PBR = ROE (自己資本利益率) × PER (株価収益率)

PER = 株価 ÷ EPS (1株当たりの純利益) ⇨ 株価 = EPS × PER

$$\text{株価} = \frac{\text{EPS}}{\text{資本コスト} - \text{期待成長率}} = \text{EPS} \times \frac{1}{\text{資本コスト} - \text{期待成長率}}$$

### 資本コストの低減

#### ▶ 事業ポートフォリオの転換

GHG排出量削減に向けた  
事業構造改革

#### ▶ 株主還元策

株主価値の向上に資する  
配当政策の見直し

#### ▶ IR戦略

IR・SR等を通じた  
株主との対話の更なる強化

#### ▶ ESG (環境・社会・ガバナンス)

TCFDレポートの発行  
GXリーグへの参画

### 期待成長率の向上

#### ▶ 成長事業

多結晶シリコン事業の拡大  
(マレーシア)

#### ▶ 海外展開

台湾・韓国における  
ICケミカル事業の拡大

#### ▶ ROIC経営

資本コストを意識した経営の実行  
(政策保有株式の縮減等)

## 株主還元と政策保有株式の推移

別紙

| 株主還元の推移                 |        |        |        |        |        |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                         | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
| 1株当たり配当金                | 70円    | 70円    | 70円    | 70円    | 80円    |
| 配当性向                    | 24.4%  | 19.9%  | 18.0%  | 53.8%  | 32.4%  |
| DOE<br>(期末時点の連結株主資本配当率) | 2.9%   | 2.6%   | 2.4%   | 2.3%   | 2.5%   |

| 政策保有株式の推移       |        |        |        |        |        |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
| 政策保有<br>上場株式銘柄数 | 24     | 22     | 21     | 20     | 20     |
| 期末時点時価          | 83億円   | 120億円  | 126億円  | 126億円  | 179億円  |

## 株主との対話実績(2023年度)

別紙

|    |            |                      |
|----|------------|----------------------|
| IR | 決算説明会      | 4回 (四半期毎)            |
|    | 経営説明会      | 1回 (2023年6月)         |
|    | 事業説明会      | 1回 (2023年9月)         |
|    | スモールミーティング | 2回 (代表取締役 社長執行役員が対応) |
|    | 個別IR取材     | 223件                 |
|    | 個人投資家向け説明会 | 1回 (2024年3月)         |

|    |                        |                      |
|----|------------------------|----------------------|
| SR | 主要機関投資家等との<br>エンゲージメント | 5件 (代表取締役 社長執行役員が対応) |
|----|------------------------|----------------------|

# 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** 