

TOKUYAMA 



代表取締役 社長執行役員

横田 浩

新型コロナウイルス感染症の対策に従事されているすべての方々に感謝の意を表しますとともに、罹患された方々の一日も早い回復を祈念しております。

当社では、お客さま、従業員並びに関係者の皆さまへの感染拡大防止に努めるとともに、一日も早い収束を願い、当社としてできることに一つ一つ取り組んでまいります。

## 社会と共に成長し続けるトクヤマ

トクヤマは、2016年5月に策定した「中期経営計画～再生の礎～」において、当社グループの存在意義(使命)を「化学を通じて暮らしに役立つ価値を創造する」と掲げ、世の中に必要とされる製品を安定的に供給していくことに努めています。

創業のきっかけとなったソーダ灰をはじめとする化学品から当社の歴史は始まり、高度経済成長期にはセメント、1990年代のIT革命では半導体用多結晶シリコンや電子工業用高純度薬品の供給など、常に人々の暮らしを支え、豊かにする製品の製造・開発を続けてきました。

これからの社会は、SDGsで示されている目標を中心に、持続可能な社会の構築が求められています。当社に

においても、これまで培ってきた化学をベースとする特有技術を用いて、我々の強みを生かしたものづくりを、よりスピーディーに、そして広く深く行い、持続可能な社会の構築に役立つ製品・技術・事業の拡充を行っていきます。

## 2019年度の業績振り返り

2019年の世界経済は、米中貿易摩擦を背景に先行き不透明感が高まり、貿易・投資活動にブレーキが掛かり経済は減速しました。2020年に入ってから、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、世界各国でのロックダウンによる経済活動の停滞、個人消費の落ち込みにより日本の景気も大きく後退しました。

2019年度の当社業績においては、第4四半期の新型コロナウイルス感染症の影響は比較的軽微でしたが、年間を通して市場の減速感が強まり、主力製品の販売数量が落ち込んだことにより対前期比で減収となりました。市場環境悪化の影響を受け、販売面では苦戦したものの、貪欲な利益追求策が功を奏し、減収幅と比較して減益幅を縮めることができました。

成長事業と位置付けているICTを中心とする特殊品や、ヘルスケアを中心としたライフアメニティーは、米中貿易摩擦の影響などから上期の足踏みが大きく、苦戦を余儀なくされました。しかし、下期は半導体関連製品を中心に

巻き返しを図り、利益確保に努めました。

伝統事業では、化成品は主力製品である苛性ソーダの販売数量が堅調に推移したものの、原料価格の上昇や海外市況下落の影響を受けて減益、セメントは需要減少の影響を受け、販売数量は軟調に推移したものの、販売価格の維持に努めつつ、業界における販売シェアを伸ばしました。

## 中期経営計画の進捗

中期経営計画の進捗について、4つの重点課題のうち「組織風土の変革」が最重要課題であるという点に変わりはありません。トクヤマにおける最大の財産は「人」であり、会社の存続・成長・発展のためには、優秀な人材の確保・育成・活用が最も重要であると認識しています。「組織風土の変革」は、社員一人一人が主体性を持ち、スピード感を持って業務に取り組む活気ある組織風土の醸成を目的としており、まさに社長としての最大のミッションであると考えています。

これまでのさまざまな取り組みの結果、成長事業においては新しい事業に向けての研究開発テーマの選定、パイプラインの構築、事業の立ち上げといった場面で、これまでにはないスピーディーな動きが見られるようになりました。このような組織風土を全社へと広げていくことで、

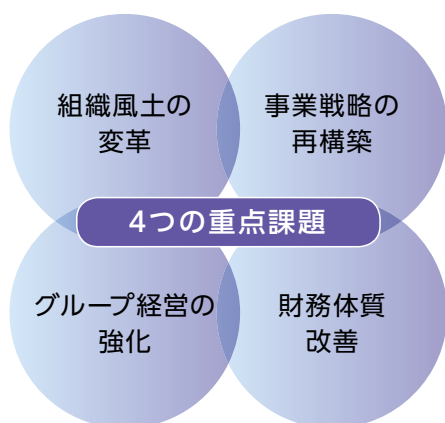
### ● 事業戦略

	目指す姿	達成手段	重視する指標
<b>成長事業</b> ▶ 特殊品 ▶ ライフアメニティー ▶ 新規事業	<b>『特有技術で先端材料の世界トップ』</b> ・顧客ニーズを徹底理解し、特有技術でニーズに応える	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 徹底した顧客起点の事業活動</li> <li>● オープンイノベーションの活用</li> <li>● アライアンス活用</li> <li>● 研究開発体制の見直し</li> </ul>	EBITDA成長率
<b>伝統事業</b> ▶ 化成品 ▶ セメント	<b>『競争力で日本トップ』</b> ・汎用品市場で勝ち抜く ・貪欲に効率を追求する事業体	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 維持更新投資の厳格化と、競争力強化への戦略投資</li> <li>● 定修期間の短縮による修繕費の効率化</li> <li>● 部門横断の改善活動強化</li> <li>● アライアンス活用</li> </ul>	総資産利益率(ROA) キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)

## 社長メッセージ

国際市場においてコスト・機能・品質で競合他社を圧倒する製品力を持つトップメーカーとして、持続的に成長する強靱な事業体質へと転換していきます。

また、成長事業では、特定の分野での経験や技術を持った即戦力となる人材の確保を積極的に進めています。



事業戦略の再構築は、注力するICT分野において、環境対応自動車、再生可能エネルギー、5G関連などの用途を中心に、中長期的に伸長すると予想される放熱材料の窒化アルミニウムや、半導体プロセス薬品であるフォトレジスト用現像液の増設工事が予定通り完了しました。

もう一つの注力分野であるヘルスケアは、ビタミンの1種であるビオチンの新しい製法の開発、動物医療周辺材料の事業化、虫歯治療材料(コンポジットレジン)の新製品「オムニクロマ」の欧米での上市など、新たな芽が出始めています。引き続きICT、ヘルスケア分野の成長戦略を着実に実行してまいります。

グループ経営の強化は、株式会社エクセルシャノンが営む樹脂サッシ事業の強化・発展のため、パナソニック株式会社からの第三者割当増資による出資を受けることを決定しました。エクセルシャノンは樹脂サッシ専門メーカーですが、幅広い建築資材を扱うパナソニックと連携し、省エネルギーニーズを取り込むことにより、樹脂サッシ事業の拡大を図ります。また、物流関連のグループ会社再編による物流の効率化、コストの削減に取り組んでいます。

財務体質の改善に関しては、現中期経営計画に掲げる目標に対し、ROA、CCCは未達となる見込みですが、有利子負債1,200億円、自己資本1,400億円、現預金800億円、D/Eレシオ0.9倍という目標は、2019年度に一期前倒しで達成することができ、2019年7月には外部機関による信用格付においてA格へ復帰することができました。

以上のような状況を踏まえて、2020年度はこれまで実施できなかった製造設備の補修や修繕、省エネ投資を一気に進め、補修・修繕関係の投資は次期中期経営計画に持ちこさないようにしたいと考えています。株主資本比率を現状レベルの50%程度とし、経済情勢、キャッシュ・フローの状況を見ながら積極的な投資を行ってまいります。

### 2025年の目指す姿に向けて

2021年度から始まる五カ年の次期中期経営計画は現在策定中ですが、2025年度の目標である目指す姿「先端材料世界トップ、伝統事業日本トップ」に向けて、引き続きICT、ヘルスケア分野を中心とした成長戦略を進めるとともに、環境・エネルギー分野を新たな事業の柱として育てていきます。

放熱材事業では、先般開設を決定した「先進技術事業化センター」(山口県柳井市)において、パワー半導体モジュール向け窒化ケイ素の量産化に向けた実証試験を、2021年4月から開始し早期事業化に取り組みます。他にも、開発中の窒化ホウ素、窒化アルミニウムフィラーの上市を完了し、放熱材ラインアップを拡充します。

ICケミカル事業では、電子工業用高純度薬品の高純度化、品質・プロセス管理、分析技術をさらに向上させ、最先端半導体メーカーの品質要求に応えていきます。また、アジア地域を中心としたグローバル展開を加速させ、現地生産・供給体制を強化していきます。

電子材料事業は、半導体用多結晶シリコンの品質向上投資を重点的に実施し、引き続き他社製品との品質の差別化を追求していきます。



電子工業用高純度薬品の台湾拠点 (台湾徳亞瑪股份有限公司 雲林工場)

医薬品原薬・中間体事業では、医薬品分野から周辺分野への事業拡大に取り組みます。ターゲットとしているのは、サプリメント用有効成分、化粧品原料、動物医療周辺材料であり、製品開発・マーケティングを強化していきます。当社の特有技術や既存製品を応用したテーマが複数進行しており、今後は大学や外部研究機関とのオープンイノベーションなども活用して、早期の事業化に取り組みます。

プラスチックレンズ関連材料事業では、フォトクロミック材料の販売シェアの拡大に向けて、さまざまな施策を行っています。また、高性能フォトクロミック材料の開発にも引き続き取り組み、顧客製品の品質向上に貢献します。

歯科器材事業は、主力製品であるコンポジットレジン「オムニクロマ」シリーズの開発および拡販による販売シェア上昇に引き続き注力します。また、次世代事業と位置づけているデジタル技術を用いた歯冠修復材料や予防・ケア関連の製品開発を加速し、コンポジットレジンに次ぐ事業へ育てていきます。

また、持続可能な社会の実現に向け、環境・エネルギーの分野の事業創出も目指していきます。化成部門では、ソーダ灰製造技術を応用したCO<sub>2</sub>利活用の技術開発、グリーン水素の製造・販売や再生エネルギー普及への貢献を目的とするアルカリ水電解槽・システムの開発など、事業化への探索を進めていきます。

セメント部門では、廃石膏ボードの完全リサイクルがキルン(回転釜)に頼らないリサイクル技術として高く評価されましたが、これに続くリサイクル事業や環境保全に役立つ新たな事業の展開に取り組んでいきます。

## 中長期的な会社の方向性

国際的な脱炭素、持続可能な社会の構築という流れの中では、環境・エネルギー、健康をキーワードに、2030年、2050年といった視点・ストーリーの中で我々のビジネスを位置付けていかないと生き残ることができないという問題意識を持ち、より大きな視点から、もう一度どうあるべきかを見直すことが必要であると考えています。

伝統事業でキャッシュ・カウと位置づけている化成とセメントは、脱炭素の潮流と整合を図りつつ、長年にわたって蓄積してきた技術力を生かしてグローバル化を進め、国際貢献できる事業となるべく構造改革を進めていきます。ただし、両事業とも現在ターゲットとする国内市場の縮小傾向は避けられないため、環境保全に貢献できる事業を創出するなどの新たな施策を打たなければ生き残れません。既存事業の存続のためにも、環境事業の創出を急ピッチで進めていきます。

一方、成長事業である特殊品、ライフアメニティーは、既存製品から派生した新製品・新規事業のみならず、新技術・新領域も展望しつつ、売上高の拡大を目指します。新規事業の展開にあたっては、当社の強みを明らかにし磨き上げ、限られた経営資源を最大限有効に活用するとともに、必要な資源の社外調達を積極的に行わなければなりません。当社内ですべてを完結しようとせず、他社との連携やM&A、産学連携などで新しい視点や考えを取り入れ、あらゆる可能性を追求していきます。



## 社長メッセージ

長期的な事業構造改革において、既存事業の枠にとられない新たな事業を生み出すには、オープンイノベーションが鍵となります。これまで大学、研究機関との連携を深めてきたことで、新たな開発のパイプラインやテーマが随分増えてきました。オープンイノベーションによるアカデミアとの連携の中で、さまざまな知恵を授かり、その知恵を工夫して使いこなすことで、大いなる可能性が生まれてくるということを強く感じています。

最近の具体的な成果としては、ヘルスケアの分野で大学と共同で化学合成における新しいプロセスを開発しました。サプリメントの有効成分や原薬の製造において、非常に安価かつ高品質な製造が可能となるプロセスで、すでに創薬として販売されているものの反応にも応用して使うことができます。

一方、大学や研究機関での基礎研究を支援するため、開発費のサポートもしながら新しい技術の育成にも取り組んでいます。その縁で、他大学の先生をご紹介いただくケースも多く、ネットワークの厚みも増して、当社のキャリア採用につながるなど、さまざまな形で好循環が生まれてきています。

現在は、国内の大学や研究機関が中心ですが、今後は海外の機関とも関係性を築き、より広く先端のテクノロジーに触れながら、研究開発の質とスピードを上げていくとともに、事業やマーケティングのグローバル化にも取り組み、さらに強みを発揮できるようにしていきたいと考えています。その一環として、2018年に開設した台湾研究所を介



して、2019年からは台湾工業技術研究院 (ITRI) と共同開発を行っています。台湾は最先端のエレクトロニクス企業が多く、すでに我々の技術とのマッチングもできています。



ヘルスケアを中心とした研究・開発拠点 (つくば研究所)

## トクヤマのESG経営

当社では、CSR活動を経営課題として推進していくため、SDGsの観点から特に重要な課題を9つのマテリアリティ<sup>\*</sup>として特定しています。特に地球環境の面では、競争力の源泉である石炭火力発電所の再考が大きなテーマであり、中長期の方向性策定、CO<sub>2</sub>排出量の削減、代替エネルギーへの転換などをどのように進めていくのか、具体的な目標に落とし込んでいかなくてはならないと考えています。(※詳細はP30参照)

こうしたリスクの開示・対応と同時に、新たな事業機会創出への取り組みも進めていきます。世界最先端の電解槽開発技術を磨き上げて、この技術自体をビジネス対象とすることや、水素ビジネスの構築など、環境事業を新たに切り拓くことも考慮したビジネスポートフォリオの変革が大きなポイントとなります。

多様性(ダイバーシティ)の推進としては、当社は「知の多様性」を尊重し、女性や外国人などの属性にかかわらず、多様な知識を持つ人材の採用を増やし、一人一人が活躍できる環境を整えていく必要があると考えています。

またガバナンスにおいても、女性社外取締役の選任や、国際化に伴う外国人取締役など、多様性を実現していく必要があると考えています。



## 〇〇 “アフターコロナ”を見据えて

新型コロナウイルス感染症の拡大は、働き方が大きく変わるきっかけになりました。事務仕事やデータの考察などにはテレワークが有効であり、生産性の向上が期待できることが明らかになりました。当社においても、テレワークとオフィス勤務をうまく組み合わせることで、業務効率が上がると考えており、既存の在宅勤務制度の改定を進めています。

今後も、テレワーク、オフィス勤務を問わず、円滑に業務を遂行できる情報ツールやシステムの整備など、デジタル化を積極的に進めていきます。

その一方で、新型コロナウイルス感染症によって世界の分断と協調における流れが大きく変化するのではないかと考えています。これは当社のグローバル戦略において極めて重要な問題です。

これまで日本は、欧米諸国の慣習に従ってビジネスを



行ってきました。近年はアジアにおいてもビジネスを拡大してきましたが、文化としてアジアを受け入れて本当に向き合ってきたかという疑問です。本来の意味でのグローバル化を進めるのであれば、マーケットの成長性、人口の多さなどを考えても、アジアの文化や物差しを受容し、真に向き合うことが重要です。

アメリカと中国を中心とした世界のパワーバランスも新型コロナウイルス感染症の影響で大きく変わりつつある中、当社としても、これからのグローバル化のあり方を改めて考えていかなければならないと強く感じています。

## 〇〇 投資家の皆さまへのメッセージ

トクヤマは、中長期の視点に立って社会と当社が発展していくことを重視し、技術と人材の育成を幹に、将来に向けた事業の枝を広げてまいりました。

そうした中長期の視点から、我々はできる限りの収益を上げ、ステークホルダーの皆さまに還元をしながら、適切に投資を行い、社員に適切に配分していくことを基本的な考えとしています。

非常に不透明感の強い環境の下、我々が生き残るためには、社会の要求や期待に応えるビジネスを適切に計画して投資を実行し、確実に成果を上げることで、社会に求められる存在にならなければなりません。

私は、ステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、共に歩み、成果を分かち合っていきたいと考えています。今後とも皆さまからのご指導・ご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。