

トップコミットメント



代表取締役
社長執行役員
横田 浩

環境と調和する価値を生み出す企業として、 持続可能な社会との共存を目指します。

苦難を恐れず挑み続ける勇気を

この度、新たな存在意義とともに2021年度を初年度とする中期経営計画2025を策定しました。

存在意義の刷新にまで踏み込んだ理由は、当社を取り巻く事業環境が急速に変化しているためです。当社は、徳山製造所の石炭火力発電とそれに依存したエネルギー多消費型事業を競争力の源泉としてきましたが、産業構造の変化や将来的な人口減少による国内需要の縮小、環境意識の高まりなどにより、これまでの延長線上にはない事業の再構築・成長が必要不可欠であるという確信に至りました。

当社の歴史を振り返ると、これまでも苦難に立ち向かうことで新たな事業を創出し発展させてきたことがわかります。創業者の岩井勝次郎は大正時代、英国からソーダ灰を輸入する貿易商でした。しかし、第一次世界大戦によって輸入が困難になり、自ら工場を建設、幾多の困難を克服しながら事業を軌道に乗せました。その後、当社はソーダ灰製造で出る廃棄物を再利用したセメント事業を展開し、1960年代には苛性ソーダと併産する塩素を利用した塩ビ樹脂などの石油化学事業への多角化など、廃棄物や副産物を資源として新たな事業を創出し、総合化学メーカーへと発展してきたのです。

しかし、1980年前後の第二次オイルショックを契機に石油化学事業は構造不況に陥り、なおかつ当社の競争優位の源泉だった自家発電も燃料の高騰によって競争力を失いました。その苦境に先人たちは、苛性ソーダやセメントなどのエネルギー多消費型事業から、電子材料やファインケミカルなどのテクノロジーで差別化する高付加価値事業・新規事業へと構造転換を図りました。これはまさに創業者が遺した「常に事業はかんなん艱難に成り、安逸に敗る」という言葉の体現であり、試練を

チャレンジ精神で乗り越えてこそ、ビジネスは発展できるものだ」と当社の歴史は物語っています。現在のビジネスの礎は、この40年前の研究開発の成果だったといえます。

構造転換によって、たとえばプラスチック関連材料では一時的に世界No.1に上り詰めるなど、パラダイムシフトは成功したかに見えましたが、2つの理由で完全な転換は成し得なかったといえます。第一に、新規事業がこれまでのB to BよりもB to Cに近いビジネスであったことでマーケティングを含めて中長期的な戦略を描ききれずにいたこと。第二にエネルギー多消費型事業からの脱却を目指していたはずが、半導体用多結晶シリコン事業で脚光を浴びることで、エネルギー依存に逆戻りしたためです。現在も、エネルギー多消費型事業比率が連結売上高の約7割を占めており、急迫する地球温暖化への対応が求められる中で、石炭火力の自家発電が大きな経営課題となっています。

現在の会社を取り巻く状況は、100余年の当社の歴史の中で幾度か起こった危機と同質のインパクトであると捉えています。そして過去の危機から学び、真の価値創造型企業・ソリューション提供型企業への転換を果たすことが私の使命です。今こそ創業者の言葉を改めて肝に銘じ、構造改革に挑んでいきます。

価値創造型企業への転換に向けて

私たちは化学を礎に、人々がより便利に、より健康に、より快適になるための、新しい価値を創造するために働いているのであり、私たちにできることは無限にあると信じています。そして、それが環境と調和したものでなければ、企業の長期的

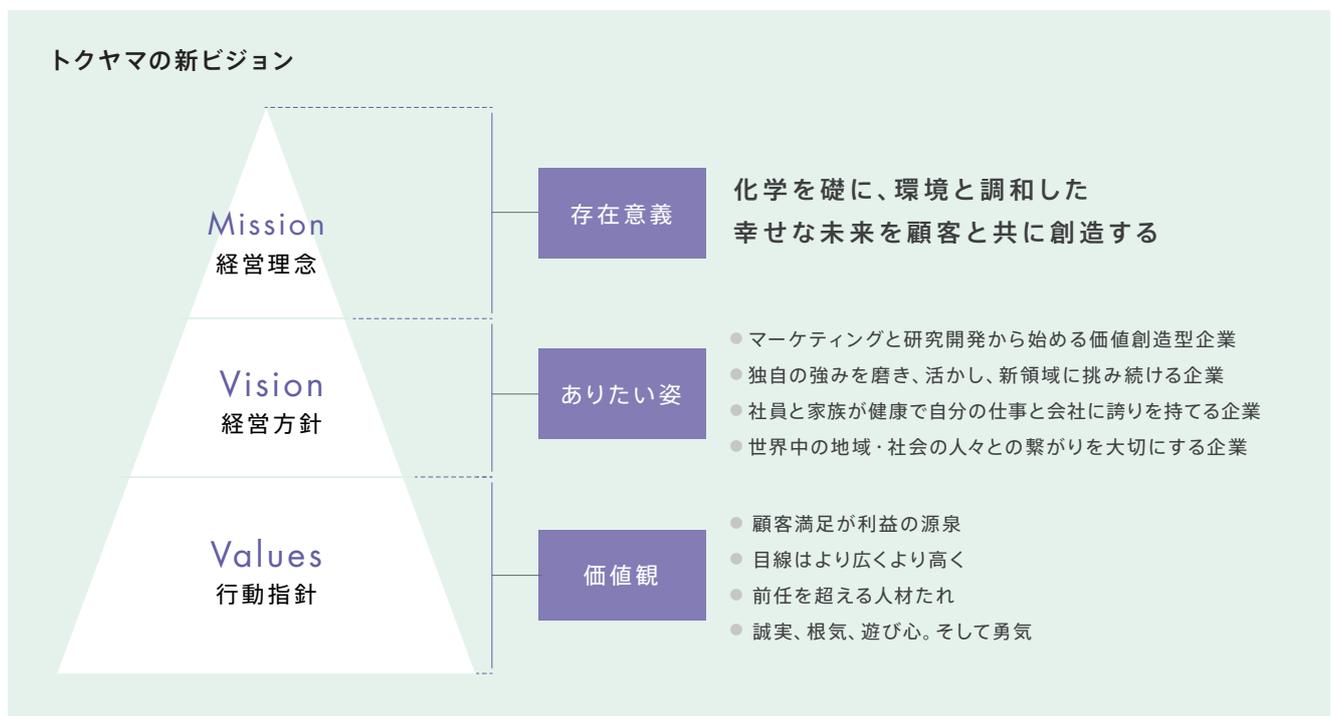


な存続は成し得ません。そういった信念のもと、価値創造型企業への転換を成し遂げるために、「存在意義」と「ありたい姿」を刷新しました。存在意義は、これまでの単純なB to Bの仕事のやり方や考え方から、顧客(C)の顔が見えるB to Bへと真に変革することが目的です。また、ありたい姿はグループで働く社員全員が「自分たちはこういう存在になるんだ」と、具体的にイメージできるものへと変えました。ありたい姿の実現を意識した取り組みを通じて、大きな社会変化の中でも必要とされる価値を提供し続ける企業として、持続的な成長を目指す考えです。

2021年度を初年度とする中期経営計画2025の策定においては、重点課題として①事業ポートフォリオの転換、②地球温暖化防止への貢献、③CSR経営の推進を掲げました。

事業ポートフォリオの転換では、「電子」「健康」「環境」を当社の成長事業として再定義し、これらの連結売上高比率を50%以上にしていこうと考えています。化成品事業とセメント事業は、持続的なキャッシュカウとして、さらなる効率化を目指します。

事業ポートフォリオの転換を成し遂げるためには、化成品・セメント事業が競争力を維持できるうちに成長事業の土台をしっかりと作り上げることが重要だと認識しています。そのため



※中期経営計画の詳細はP20「成長戦略」セクションをご参照ください。



には、顧客が求める本質的な差別化要素を満たすことが大切であり、マーケティングに基づく確かな研究テーマ設定とその事業化を促進していきます。

地球温暖化防止への貢献では、次世代エネルギーの技術開発をさらに加速させ、事業化を目指します。脱炭素への社会的要請に応えるべく、従来の目標をさらに上積みし、2030年度にCO₂総排出量を2019年度比で30%削減させる計画です。加えて、環境貢献製品の開発により、2050年度にはカーボンニュートラルを実現したいと考えています。

また、こうした事業転換と地球温暖化防止への貢献を推進する上で、CSR経営は極めて重要です。ありがたい姿を基にそれぞれの事業の社会的意義や貢献を明確化し、具体的なアクションプランとしてマテリアリティに取り組んでいきます。

成長事業の規模拡大と環境対策に積極的な投資を行うと同時に、短期的な収益の確保にも注力し、安定的な配当を心がけ、連結配当性向20~30%を目処に適切な利益還元を実行します。ステークホルダーからの期待に応えるためにも、素早く成長軌道に乗せる5カ年にしたいと考えています。

成長事業の方向性

成長事業として「電子」「健康」「環境」を位置づけ、強力に事業を推進するために組織改正を行いました。今期からは、成長事業領域を事業部門と一致させ、事業戦略をさらに加速させていきます。

電子材料事業では現在、電子工業用高純度薬品など品質の優位性を強みに堅調に推移しています。今後も引き続き、半導体の微細化に不可欠な高純度材料分野の市場拡大に注力します。また、モビリティの電動化の進展により、制御に使われるパワー半導体の放熱が大きな課題となっています。放熱材料分野では、窒化アルミニウムや窒化ケイ素が数量ともに求められており、この分野でもトップシェアを獲得し、海外展開を加速させていく考えです。

ライフサイエンス事業は、前中期経営計画でデンタル領域とオプティカル領域の方向性が明確になりました。両領域ともに、当社グループの技術は世界のトップ水準にあります。特にオプティカル領域ではレンズ開発にもビジネスモデルを拡張し、さらに付加価値を追求していく計画です。また、新型コロナウイルスの感染拡大により、人類が生き延びていくためには、予防と診断試薬がとても重要だと再認識されました。今後は、新規アライアンスや検査対象領域の拡大を図り、診断試薬の開発を加速させます。ライフサイエンス事業全体では、当社の特有技術で差別化可能な領域においてグローバル展開をしっかりと推し進め、ニッチトップを獲得していく考えです。

環境事業については、当社の将来を担う新たな事業の柱として事業基盤の構築に邁進したいと考えています。環境規制強化によって、水処理膜の需要は拡大しており、イオン交換膜の生産能力の増強とともに、アジアと欧州へ進出する計画です。また、セメントのキルンでの焼却に依存しない廃棄物リサイクルにも引き続き注力するとともに、太陽光発電モジュールのリサイクル技術の確立と事業化も目指します。

“もっと未来の人のために”

私たちの存在意義を再定義し、

人々の幸せな未来につながる価値を創造します。

顧客との会話を深め、 マーケティングを深化させる

この5カ年で成長事業の連結売上高比率50%以上を実現するためには、なによりもイノベーションとマーケティングが成功の鍵を握ると考えます。

当社は、幅広い産業の成長を支える製品群を保有し、その市場の変化に応じて特有技術や製造技術を磨いてきました。たとえば、最先端の半導体の多くには現在、当社のイソプロピルアルコールが使われ、既に世界でトップシェアを誇ります。このような強みのある製品はあるものの、ここ数十年を振り返ると、当社が持つ技術の本当の強みは何かという、極めて本質的な議論が足りていなかったと感じています。目先のことばかりを追ってはいは、技術は必ず枯渇するものです。自社の技術や材料の強みを正しく理解し、将来の市場動向をしっかりと見据えながら、中長期にわたる地道な研究開発が必要です。大学や研究機関とのオープンイノベーションも含め、正しい方向性をもって研究開発を加速させていきます。

また、当社は長い歴史の中で、さまざまな事業を展開してきましたが、敢えて言うのであればプロダクトアウトの時期が長かったと言わざるを得ません。たとえば苛性ソーダやセメントであれば、規格に準拠した品質の製品を安価に大量供給することを長年続けてきました。しかし、私たちがこれから注力する領域は、最終的な消費者がどんな使い勝手や機能を求めているのかによってスペックが決定するため、これまでとは全く異なる仕事が要求されます。たとえば半導体デバイスの微細化であれば、最終製品に搭載されたイメージに立脚して、何が課題であるかを正しく理解し、アプローチしなければ顧客ニーズに応えられません。そのためには、顧客との会話をさらに深め、最新の動向と真のニーズを理解する

マーケティングが重要です。成長事業として位置づけている「電子」「健康」「環境」では、より顧客価値に対してアンテナを張る必要があると認識しています。

顧客が望む最先端のニーズを理解するためには、たとえば特許動向などから他社の開発状況を類推するようなことはもちろんですが、それよりも未来に仮説を立てて、積極的に新しい材料を顧客に評価してもらうことの方が重要です。つまり、技術的なマーケティングの鍵は、顧客との継続的かつ親密なコミュニケーションであり、最も大切なのは人です。顧客が「トクヤマはやはり有望だ」と実感していただけるようなリレーションシップを向上させ、常に顧客と一体となって10年先のベストソリューションを開発することが肝要だと考えます。

環境と調和する価値をつくる

新たな存在意義に掲げる「環境との調和」とは、製品・サービスを通じて社会環境のより良い変化に貢献するとともに、世界共通の課題である地球温暖化問題に能動的に取り組むという宣言です。

中期経営計画2025の重点課題である地球温暖化防止への貢献では、2050年度にカーボンニュートラルを達成すると表明しました。非常に高い目標を掲げていますが、必ずやりきるのだという強い気持ちで未来を描くことが重要だと信じています。具体的にどんなストーリーを描くべきか、2年前よりCO₂プロジェクトグループを立ち上げて検討を続けてきましたが、さらに加速させるために2021年4月に社長直轄組織としてカーボンニュートラル戦略室に改組しました。加えて、傘下に戦略立案を行うカーボンニュートラル企画グループと



発電所のバイオマス燃料の調達・事業化を担うバイオマスグループも新設しました。カーボンニュートラルは全世界の経営者に突きつけられている喫緊の重要課題で、これをどう乗り越えていくかを描いていくことは、私たち化学会社の使命だと考えます。

さらに化学会社としては、テクノロジーによってさまざまな課題解決を目指したいという欲求も強く持っています。これまで副産物や廃棄物を利活用してきたDNAを活かし、CO₂の原料利用などの技術開発を推進するべく、2021年4月にGREENプロジェクトグループを研究開発部門内に新設しました。今後は、研究で得たCO₂排出削減の知見を社会に還元するとともに、新たなビジネスチャンスを探っていきたいと考えています。

未来の人のために働く

私たちの存在意義を着実に実践するためには、戦略や行動のすべてにおいてCSRが核となると認識しています。

企業が存続していく上で最も重要なことは、地域社会から世界中の人々まで、より多くの方々から信任を受けることです。2019年に国連グローバル・コンパクトに署名したのも、社会の良き一員としてより高いレベルで社会課題の解決に向けて貢献し、持続的な成長を実現するという強い意志を内外に示したものです。社会の要請に的確に responding していくためにも、ステークホルダーとの対話は非常に重要であり、当社が正すべき、または改善すべき事柄もしっかりと聞いた上で改善を継続することが大切です。

当社は、山口県周南市を本拠地として事業活動を行っていますが、地元の人たちから愛され、自分たちの子どもはトクヤマ

に就職させたいと思っていただけるような会社でなければだめだと感じています。こういった社会との信頼関係は、CSRを意識した日々の活動の積み重ねでしか成し得ません。そのため、マテリアリティへの取り組みの強化は、ありたい姿の実現に近づくための手段であり、取りも直さず成長への土台づくりとなります。たとえば、保安防災・労働安全衛生・環境保全などのレスポンシブル・ケア活動は、当社の根幹を支える重要なテーマです。特に安全性の確保は事業活動の基本であり、社会との共生の第一歩であるという姿勢で、徹底した保安活動を推進していきます。また、人材が最も重要だと考える当社は、知のダイバーシティが価値創造型企業への転換を加速させると信じています。今後の成長戦略に欠かせない要素として、ダイバーシティを重視した経営を推進します。

先人たちが、成長事業の土台を築いてくれたおかげで、今のトクヤマが向かうべき方向性が描けるように、私たちも未来のトクヤマの礎となることが大切です。それにどう真剣に向き合えるかが今後の成長に直結します。つまり、思い描いた幸せな未来を拓けるかどうかは、社員一人一人にかかっています。組織風土変革は、前中期経営計画でも重要なポイントでしたが、人こそが原動力であることから、エネルギーが結集できるよう、引き続き組織風土変革に注力していきます。トクヤマの明日をつくる世代のために、未来の社会のために、スピード感を持って構造改革を成し遂げたい考えです。今後もトクヤマにご期待ください。

横田 浩