

## 成長戦略

---

成長戦略の変遷	21
中期経営計画 2025	22
戦略① 事業ポートフォリオの転換	24
事業別戦略	27
戦略② 地球温暖化防止への貢献	32
戦略③ CSR経営の推進	36
座談会 存在意義と持続的成長	40

---

# 成長戦略の変遷

## 前中期経営計画の振り返り

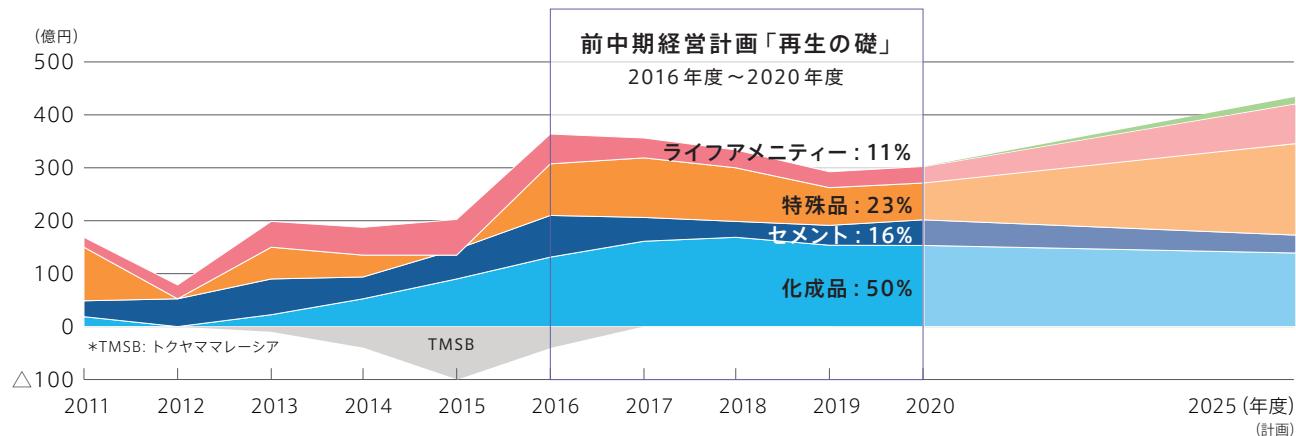
トクヤマの「あらたなる創業」と位置づけ、2016年度からスタートした前中期経営計画「再生の礎」では、重点課題である「財務体質改善」に優先的に取り組みました。新型コロナウイルス感染症の影響や、次期中計を見据えた先行投資により、定量目標には届かなかったものの、収益力の回復に一定の道筋がついたと認識しています。また、2025年度に「先端材料で世界トップ」「伝統事業で日本トップ」という目標に向かって、不採算事業から撤退し強靭な事業体質への足掛かりを築いた5年間でもありました。一方、「組織風土の変革」などは道半ばであり、中期経営計画2025においても継続して実行していきます。

	2015年度	2020年度 目標値	2020年度 実績
売上高	3,071億円	3,350億円	3,024億円
営業利益	230億円	360億円	309億円
ROA <sup>*1</sup>	5.7%	10%	8.0%
売上高 営業利益率	7.5%	10%	10.2%
総資産 回転率	0.77回転	1.0回転	0.79回転
財務 指標	CCC <sup>*2</sup>	69日	55日
D/E レシオ	4.7倍	1倍	0.5倍
為替(¥/US\$)	120	110	106
国産ナフサ価格(¥/kℓ)	42,800	58,000	31,200

\*1 ROA: 営業利益/総資産で算出

\*2 CCC(キャッシュコンバージョンサイクル): 売掛債権回転日数+棚卸資産回転日数-買入債務回転日数

## 連結営業利益の推移イメージ



## 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 ●社外人材の積極採用・登用	●シニア社員		●一般社員
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

## 戦略の背景

トクヤマのビジネスモデルは従来、徳山製造所の石炭火力による自家発電所が生み出す安価な電力とインテグレーションを、競争力の源泉とするものでした。つまり、エネルギー多消費型事業によって大部分の利益を生み出し、かつ売上高の約8割を国内市場から得る、内需依存度の高い構造でした。

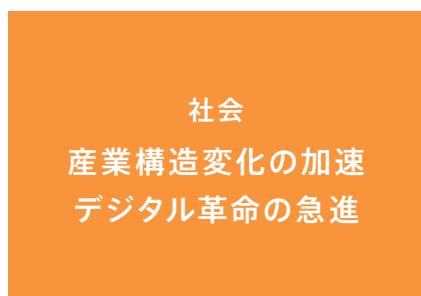
しかし、前中期経営計画の5カ年で当社を取り巻く環境は大きく変化しました。まず2016年のパリ協定の発効によって、実効性を伴うCO<sub>2</sub>排出削減策が、各政府・企業の重要な課題と位置付けられました。また、トクヤマの主な市場である日本では、少子高齢化などによる化学品需要の鈍化傾向が顕著となったことに加えて、ICTの進化を背景としたスマートな暮らし方や健康への意識が高まっています。

このような潮流の変化をとらえた成長戦略を描くには、個別事業の中身や比率を、従来の延長線上にない発想で大胆に転換し、とりわけ省エネルギー型事業のウエイトを高める必要があります。同時に、トクヤマの特有技術を活かせる領域で、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献できるソリューションの創出を目指さなければなりません。

2021年2月には、持続的な成長とSDGsへの貢献を両立するため、私たちの「存在意義(ミッション)」を再定義しました。また、ミッションを果たすための「ありたい姿(ビジョン)」を掲げました。トクヤマは新たなミッション・ビジョンのもと、社会課題の解決に貢献する製品・サービスの提供を通じて、価値創造型企業へと変貌を遂げようとしています。

存在意義 「化学を礎に、

### 直面する経営課題



### トクヤマが目指す方向性

#### SDGsの達成

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



#### 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

## 戦略の概要

社会変化の潮流と経営課題を踏まえて、このたび2021年度を初年度とする「中期経営計画 2025」を策定しました。本計画で掲げた一つ目の重点課題は、事業ポートフォリオの転換です。まず、エネルギー多消費型事業の化成品およびセメント事業をキャッシュ・カウと位置づけ、市場での優位なポジションを維持します。続いて、今後市場の成長が見込まれる「電子」「健康」「環境」を、新たな成長事業として定義しました。研究開発への積極投資によって、この3領域に該当する製品・サービスの競争優位性を確保します。同時に、マーケティングを起点としたエンドユーザー志向のR&Dを遂行し、素材から「部材」「ソリューション」へと事業を転換させていきます。

二つ目は、地球温暖化防止への貢献です。「2050年度カーボンニュートラル」という長期目標の着実な達成を目指します。並行して、次世代エネルギーの技術開発と事業化を加速します。

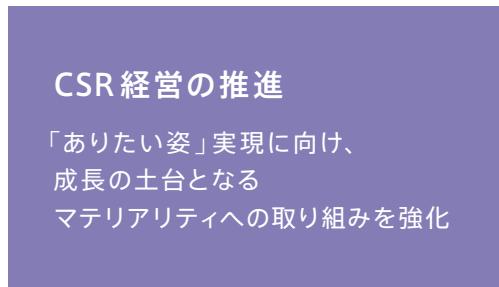
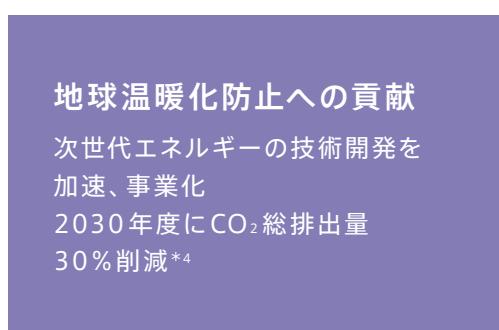
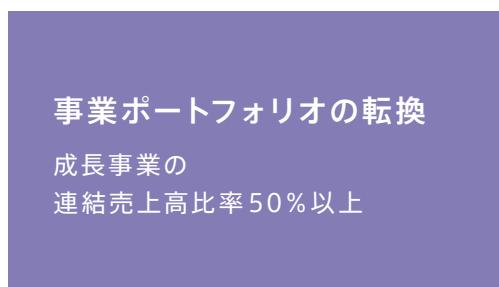
三つ目は、CSR経営の推進です。「ありたい姿」の実現に向けて、成長の土台となるマテリアリティへの取り組みに注力する考えです。以上の重点課題を着実に実行し、2025年度に売上高3,200億円<sup>\*3</sup>、営業利益400億円の達成を目指します。

なお、トクヤマが抽出・特定する個々のマテリアリティを解決していくのは、言うまでもなく「人材」です。引き続き、人材育成の充実と組織風土変革への歩みを継続しグループ全体の成長につなげていく考えです。

\*3 「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値

## 環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」

### 中期経営計画 2025



### 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	2,592億円 <sup>*5</sup>	3,200億円	ポートフォリオ転換も成長維持
営業利益	309億円	400億円	高収益事業の強化、拡大
成長事業の売上高成長率	—	CAGR 10%以上	研究開発強化・国際展開加速
ROE	13.4%	10%以上	株主資本効率と財務基盤の両立

\*3 前提条件：為替レート105円/US \$ 国産ナフサ32,500円/kl

\*5 2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等を適用した場合の概算額であり、参考値として記載しています。

\*4 基準年2019年度

# 戦略① 事業ポートフォリオの転換

## 2025年度に向けた方針と重点課題

**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

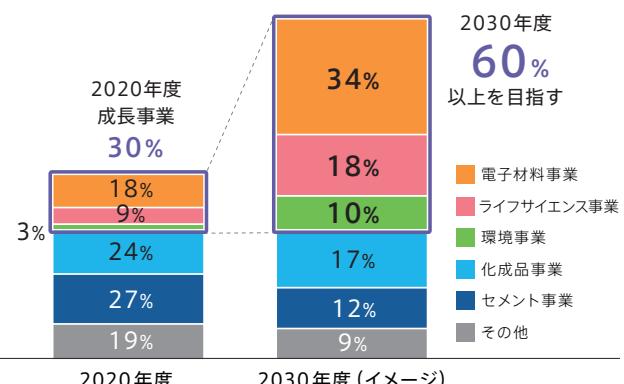
効率化：DX推進などにより、全社規模で効率的なオペレーションを追求

国際展開：成長する海外市場における事業拡大を推進

## 目指す事業ポートフォリオ

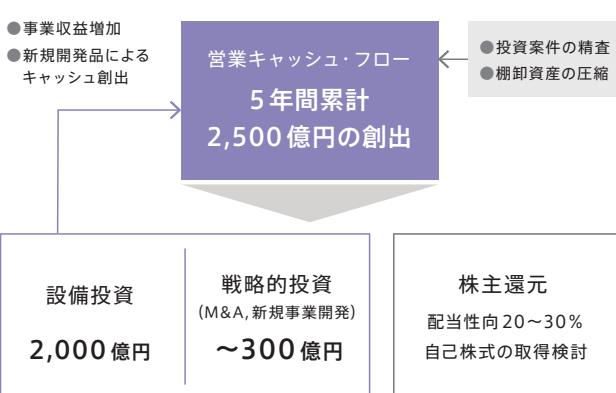
持続的な成長を実現するために、トクヤマは今後5年間で事業ポートフォリオの転換を力強く推進します。化成品およびセメント事業をキャッシュ・カウト位置づけ、成長事業に経営資源を重点配分します。電子材料事業は、半導体向け先端材料や高純度薬品の開発に注力。ライフサイエンス事業は、特有技術によって差別化可能な領域でニッチトップの獲得を目指します。環境事業は、将来を担う新たな柱にすべく、収益モデルを確立します。これら成長事業の連結売上高比率を2025年度にまず50%以上とし、更なる高みを目指します。

### 連結売上高構成比のイメージ



## 財務運営方針と設備投資計画

中期経営計画2025では、事業ポートフォリオの転換を財務面でも支えるため、グループガバナンスを有効に機能させながら、利益成長によるキャッシュ・フロー創出と資本効率の向上を図ります。そして強固な財務基盤をベースに、5カ年累計で2,000億円の設備投資を計画しています。総投資額の約3分の2を成長事業と省エネ・CO<sub>2</sub>対策、および研究開発に振り向けます。これらの積極投資によって、CO<sub>2</sub>排出量を削減しながらトップラインを引き上げ、安定的な株主還元を実行します。



## 研究開発方針

「電子」「健康」「環境」の3領域を成長軌道に乗せるための必須要件は、トクヤマの特有技術を深耕し、かつ積極的な研究開発投資によって未開の技術分野を開拓することです。

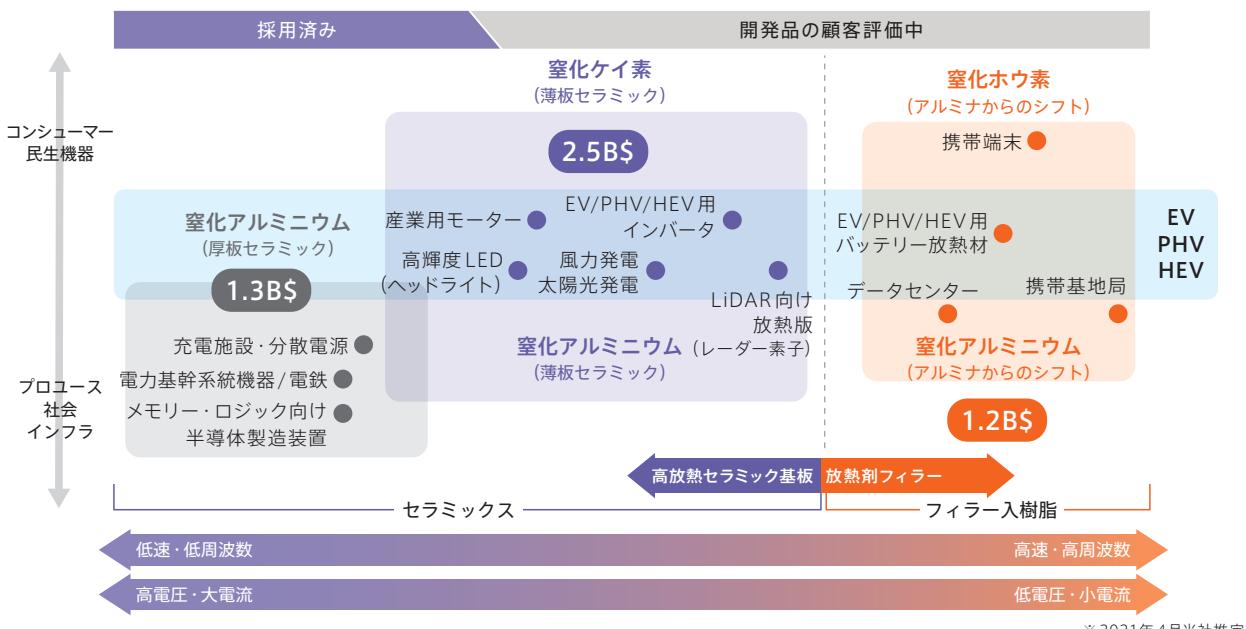
過去5年の研究開発活動を振り返ると、経営資源を事業部門での開発に集中したことで、短中期の開発テーマが順調に進捗し、要素技術の棚卸しや当社固有の強みの再検証をすることができました。一方でコーポレート開発が希薄化し、中長期スパンで取り組む開発テーマの設定不足などが課題と

なったことから、中期経営計画2025ではコーポレート開発へ経営資源を集中し、マーケティングを軸にした中長期の開発テーマ創出に注力します。異種領域を融合させたイノベーションや、進捗が遅れていた環境分野の技術開発も加速化し、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します。もっとも、これまで実践してきた顧客起点の研究開発は不变であり、コーポレート開発による成果と併せて、顧客提案のバリエーションを充実させていく方針です。

### 事例① 放熱材料ニーズと研究開発

トクヤマの窒化アルミニウムは、高放熱・高絶縁材料として主にパワー半導体などの産業用途で高シェアを獲得しています。中期経営計画2025では、既存の製品をグローバル市場に普及・深耕させていく活動を継続する一方で、2021年4月に開設した先進技術事業化センターを拠点に、研究開発および事業化を加速。EV・PHVや各種パワーデバイス向け新規材料の上市によって、より身近な「放熱」問題を解決しながら、製品ラインナップを拡充していきます。

#### パワー半導体用メタライズ基板の市場

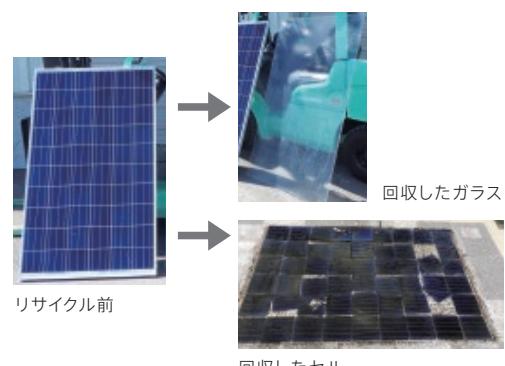


### 事例② 太陽電池モジュールのリサイクル技術

環境分野でも、トクヤマは他社と異なるアプローチで、新技術の開発に取り組んでいます。そのひとつが、太陽電池モジュールの再資源化技術です。現在、北海道・南幌工業団地に建設した実験施設にて、きれいなガラス、セル、リボン<sup>\*1</sup>を回収するリサイクル実証プラントの連続運転技術の確立<sup>\*2</sup>を目指しています。化学メーカーならではの触媒を用いたリサイクル技術で、低コストかつ高い資源回収率を達成できる新事業を立ち上げます。

\*1 セルを接続する銅線

\*2 「太陽電池マテリアルリサイクル要素技術開発」に関する、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の公募事業に採択されているもの

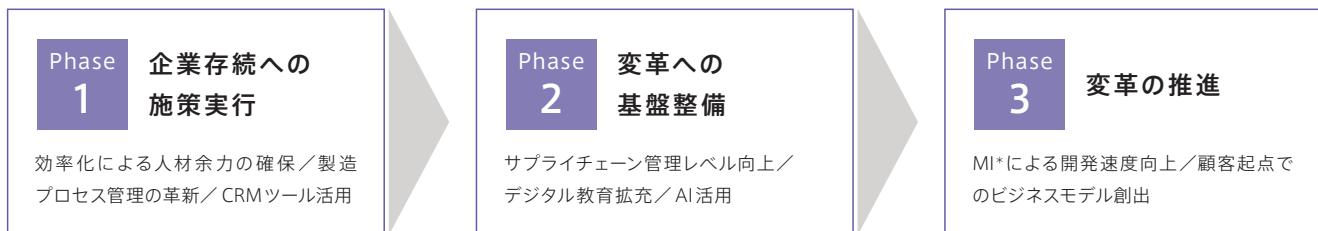


## DX推進による効率的なオペレーションの追求

事業ポートフォリオの転換にあたっては、人工知能などの技術を駆使したDX（デジタルトランスフォーメーション）によって、全社規模で高効率な業務オペレーションを確立する必要があります。具体的には研究開発速度の向上、製造プロセスの改善と省エネ、在庫の適正化などを、DXによって達成しま

す。また、DXはコーポレート部門・営業部門の業務にもインベーションをもたらし、現場のナレッジ継承や生産プロセスの革新、間接業務の効率化などの効果が見込めます。このような、デジタル技術の利活用による絶え間ない変革で、当社の掲げる4つのありたい姿を実現していきます。

### DX推進



\*MI…Materials Informatics

## 国際展開の加速

2020年度は約20%にとどまった連結海外売上高比率を、2030年度までに50%以上に引き上げるべく、国際展開を加速します。この背景には、将来的な国内市場の需要減退と、海外市場の順調な拡大が挙げられます。現在の当社は、旺盛な海外需要を取り込めていない状況にあります。この事実を直視し、トクヤマの優位性を活かしたグローバル展開を計画しています。

電子材料事業は、アジアと北米を中心に、先端領域の顧客ニーズに対応できる供給体制を、現地パートナーとともに構築していきます。ライフサイエンス事業では、各国・地域の平均寿命の伸びを踏まえて、ファインケミカルや歯科器材など、差別化できる領域の製品群を拡充します。環境事業では、アジアおよび欧州各国に向けて、イオン交換膜などの販売拡大を図ります。

### 主な製品の今後の国際展開



**電子工業用高純度  
イソプロピルアルコール(IPA)**  
台湾・シンガポールに供給拠点を持ち、更なるアジア市場への供給体制強化に向け、台湾に合弁でIPA製造販売子会社を設立。2022年1月より供給を開始する予定です。中国でも供給体制の確立を目指し、アジアNo.1のシェアを拡大していきます。



**オムニクロマ®**  
2019年の上市以来、斬新なコンセプトと独創的な技術が高く評価されており、コンポジットレジンの全世界レベルでの販売推進とトクヤマデンタルブランドの浸透を目指します。米国・欧州市場での販売拡充とシェアアップ、および新興国市場への製品投入・上市を加速していきます。



**プラスチックレンズ関連材料**  
フォトクロミック材料の世界シェア25%獲得に向け、顧客の次世代品サポートなど、サプライチェーン全体での付加価値向上を進め、欧米・アジア市場での拡販・新規事業展開を目指します。

# 事業別戦略



## 電子材料

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



野村 博

代表取締役 専務執行役員  
電子材料部門長 兼 徳山製造所長

### 事業の全体像

当セグメントは、半導体用多結晶シリコン、塩化シランを中心とするシリコン、主に半導体研磨剤(CMP)やシリコーンに使用されるシリカ、世界のトップシェアを誇る窒化アルミニウムをはじめ、窒化ホウ素、窒化ケイ素に代表される放熱材、電子工業用高純度薬品を中核とするICケミカルの4事業で、高附加值製品の製造・販売を行っています。2021年4月の組織改正で、セグメントの名称を「特殊品」から「電子材料」に改めました。中期経営計画2025では注力事業領域のひとつであり、事業ポートフォリオの転換を牽引する役割を担う部門と位置付けられています。

国内外の半導体・電子材料メーカーからの要求に応えるため、現在、高純度化や高感度分析など特有技術の深耕を図っています。また、長期的な成長を見据え、省エネルギー型にカテゴライズされる製品分野のウエイトを高めるなど、強固なビジネスモデルの構築に努めていく方針です。

### 戦略のポイント

半導体業界の伸長スピードと技術革新に対応した製品を、タイムリーに市場投入できる体制の構築が、戦略のポイントになります。電子材料のマーケットでは現在、海外メーカーの

新規参入が相次ぎ、グローバルでの競争が激化しています。競争優位の確保には、マーケティングが重要な要素となります。微細化や積層化、高機能化の進展に伴う顧客からの要求を的確に把握し、いち早く製品開発に反映できる体制を構築していきます。

製品分野ごとの戦略にも触れておきます。シリコンは、世界トップレベルの品質をさらに向上させると共にプロセスの見直し、自動化の推進などの施策により大幅なコスト削減に取り組みます。シリカは、新規用途の発掘・展開と、アジア・北米へ販売地域の拡大、更には高附加值製品の導入を通じて、事業ポートフォリオの転換を進めます。放熱材は、窒化ケイ素・窒化ホウ素を加えた製品ラインナップの拡充を図り、事業展開を加速します。同時にJVやM&Aを活用し、用途拡大と川下分野への進出を進めていきます。ICケミカルは、電子工業用高純度薬品のさらなる高純度化を図ると共に、積極的な海外展開を実行していきます。また、近未来の市場を見据えた製品開発・事業化を推進します。

全分野に共通する戦略のポイントは、グローバル展開です。アジア市場はもちろん、米国・欧州市場も視野に入れ、拠点整備など積極的な投資を実行しながら、海外売上高比率の早期向上を目指します。

### 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	半導体用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 <sup>*1</sup> 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

\*1 CASE : Coating, Adhesive, Sealant, Elastomer

### 定量目標 (億円)

	2020年度 実績 <sup>*2</sup>	2025年度 計画
売上高	617	1,020
営業利益	71	200

\*2 2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等を適用した場合の概算額であり、参考値として記載しています。



# ライフサイエンス

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



田村 直樹

執行役員

ライフサイエンス部門長

## 事業の全体像

2021年4月の組織改正で、従来の「ライフアメニティー」セグメントから“人の健康”に寄与する製品分野を集約し、名称を「ライフサイエンス」に改めました。当セグメントでは、1970年代後半に歯科医療材料の分野へ進出して以来、トクヤマの特有技術を活かした医薬品原薬・中間体や、メガネレンズの調光材料などの製品を相次いで開発・供給してきました。医薬品・医薬部外品の製造および品質管理基準に適合した最新鋭の製造設備を、厳格な体制で運用。この体制によって作り出す高付加価値製品群と、特許を含む技術ノウハウを組み合わせたソリューションで、人々のQOL(生活の質)向上に貢献しています。

## 戦略のポイント

トクヤマが培ってきた特有技術をベースに、メガネ・歯科・診断分野など、差別化を図りやすい領域でニッチトップの地位を目指します。プラスチックレンズ関連材料は、シェアの拡大に加えて、培ってきた有機合成技術を活用し、半導体や電子デバイスなどの分野へも進出を図っていきます。微多孔質フィルムは、衛材市場だけではなく、今後は乾燥剤など非衛材の用途などに経営資源を重点配分します。歯科器材は、

コンポジットレジン「オムニクロマ®」シリーズを軸として、引き続き世界市場でのイニシアチブを発揮していきます。医療診断の分野では、検体検査自動化システムの欧州・アジアでのOEM供給量を、他社とのアライアンスを通じてNo.1にすることを目指しています。

当セグメント全体では、高い成長が見込める新規分野と海外市場に、事業の軸足を移していきます。そのために、海外市場に精通した人材の積極採用などによって、マーケティング力を強化します。さらに、M&Aによる事業拡大や他社との協業により、新製品開発と新たな付加価値の提供を目指します。中でも、2021年2月に完全子会社化した株式会社エイアンドティーは、医療診断分野の中核事業会社として、今期から血液検査装置や検査室のIT化・自動化支援システムなどを展開していきます。今後はトクヤマによる化学技術のサポートを通じて、機能性ペプチドなど生化学と化学の融合領域の研究開発を推進し、臨床検査試薬の分野で新製品の創出を目指します。また、歯科器材は主要な製品群を世界的な審美補修材ブランドへ成長させる考えです。

## 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 化粧品素材、サプリ、動物用関連製品などの海外展開加速	北米 / 欧州 / アジア 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

## 定量目標 (億円)

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

\* 2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等を適用した場合の概算額であり、参考値として記載しています。



# 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



杉山 良

常務執行役員  
環境事業部門長

## 事業の全体像

当セグメントは、これまでグループ各社に分散していた環境関連事業や開発業務を集約し、2021年4月にスタートした新たな部門です。

日本政府が2020年秋に宣言した「2050年カーボンニュートラル」などを背景に、企業活動に対して今後さらなる環境規制の強化が予想されます。この潮流を踏まえて、環境事業では廃棄物・副産物の徹底活用という当社のDNAをベースに、廃石膏ボードからの石膏再生処理や、工場廃液から有益な物質を回収する資源リサイクルビジネスを展開。加えて、CO<sub>2</sub>の削減に直接的な効果が得られる製品の開発・供給など、環境貢献技術の事業化を通じて、持続可能な社会の形成に貢献していきます。そして中期経営計画2025の5ヵ年で、将来を担う新たな事業としての基盤を確立することを目指します。

## 戦略のポイント

前述しました環境規制の強化を背景に、グループ会社の株式会社アストムが製造・販売を手掛けるイオン交換膜の需要拡大が見込まれます。製塩や食品・飲料水の生産工程で使用される交換膜に加えて、固有の特徴を持つ特殊膜を軸に

廃液リサイクルや有価物回収等の新規需要に応えることで、地球環境の保全と脱CO<sub>2</sub>に貢献していきます。需要の拡大に対しては、供給体制の整備・強化に着手しています。

樹脂サッシを製造する株式会社エクセルシャノンは、2020年よりパナソニック株式会社とパートナーシップを結び、住宅市場の開拓などを目的に協業を開始しています。住宅の省エネ基準強化・省エネ志向の広がりを追い風に、高性能住宅の市場を取り込んでいく考えです。

株式会社トクヤマ・チヨダジップサムは、廃石膏ボードを収集し、石膏ボード原料への完全リサイクルを可能にする独自技術を保有する企業です。中計の5ヵ年を展望すると、川上・川下の両面で本ビジネスの価値は向上すると予測しています。現在、廃ボードの収集ルート強化と、現有工場でカバーできないエリアへの新工場設置を計画しています。

以上に加えて、近い将来に大量の廃棄が発生する太陽光パネルのリサイクルビジネスを推進します。太陽電池モジュールはガラス部と電池、貴金属配線などの分離リサイクルが難しいという課題があります。当社はこの点に着目し、2019年度よりNEDO\*と共に分離・マテリアルリサイクル技術の共同研究を実施しています。

\*国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

## 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、アジアおよび欧州各国へ進出	中国 / 韓国 / アジア / 欧州
---	---------------------------	-----------------------

## 定量目標 (億円)

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

\* 2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等を適用した場合の概算額であり、参考値として記載しています。



# 化成品

事業  
目標

## 既存事業での安定的収益確保



西原 浩孝

執行役員  
化成品部門長

### 事業の全体像

創業から続く伝統事業として、産業や生活に欠かせない無機化学薬品や塩素誘導品など、基礎素材を製造・販売しています。世界トップクラスの食塩電解槽技術を保有し、ソーダ灰、塩化カルシウム、カレットは、国内では唯一無二のメーカーです。これらは、トクヤマの特有技術を生み出してきた源泉であり、一世紀にわたる製造技術の蓄積や強固な顧客基盤が、現在のトクヤマを支えています。

当セグメントは「フル生産・フル販売」という基本方針を掲げ、常に需給バランスの最適化を図っています。国内市場の緩やかな縮小を見通しつつ、伸長が期待できる海外ユーザーの獲得に注力。その成果として近年、苛性ソーダなど主力製品の輸出比率が高まっています。

当セグメントで培った技術やノウハウには、製造過程で発生する副産物の有効利用や適切な排水処理によって循環型社会に貢献できるものや、人々の健康維持に貢献するものが数多く存在する点も、大きな特長と言えます。

### 戦略のポイント

化成品セグメントは、資源循環や健康に貢献できる長所を持つ反面、生産活動の拠点である電解工場やソーダ灰製造

工場はエネルギー多消費型であり、つまりCO<sub>2</sub>排出量の多い事業構造になっています。そこで、電解槽の性能向上による省エネルギー化を図りつつ、事業継続のために生産プロセスの改善・効率化を推進しています。加えて、ソーダ灰の製造技術を応用し、当セグメントの副産物である水素や、CO<sub>2</sub>の利活用技術の開発にも着手しました。当社は、「2030年度CO<sub>2</sub>総排出量30%削減」という目標を掲げており、SDGsを強く意識した事業モデルの確立に向けた取り組みを進めています。

主要な製品分野ごとの戦略についても、言及しておきます。ソーダ・塩カルは、DX推進による製造プロセスとサプライチェーンの改善・効率化によって、既存事業での安定収益を確保します。並行して、前述しました二酸化炭素回収有効利用技術(CCU)の開発を加速し、製造工程で排出するCO<sub>2</sub>の回収プロセスを確立します。ソーダ灰や重曹の製造工程への投入も試行し、有効性を見極める考えです。クロアリ・塩ビは、国内需給の最適化や物流改革など、従来からの課題への取り組みを強化し、塩ビの強みを活かした新規需要の創出や、成長市場での事業展開を図っていきます。

### 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

### 定量目標 (億円)

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

\* 2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等を適用した場合の概算額であり、参考値として記載しています。



# セメント

事業  
目標

## エネルギー効率国内トップクラス



谷口 隆英

常務執行役員  
セメント部門長

### 事業の全体像

当社が展開するセメント事業は、ソーダ灰を生産する際に発生する廃棄物を有効利用するために、1938年に開始しました。セメントをはじめとする高品質な建設基礎資材を安定的に供給することにより、強靭で豊かな国土づくりに寄与しています。また、当社の化学技術を活かして難廃棄物を安全に処理することで、環境負荷の低減と持続可能な社会の形成に貢献しています。年を追うごとに発生頻度が増し、被害が甚大化している自然災害への備えとしても、当セグメントの重要性が増しています。

セメントの製造には、原料である石灰石などの焼成に多大なエネルギーを必要とするため、CO<sub>2</sub>排出量の多い事業構造になっています。この課題を踏まえて、「エネルギー効率国内トップクラス」を事業目標に掲げています。現在、この目標達成に向けて、有効エネルギーのロスゼロ、徹底した省エネルギー、および排熱の有効利用に努めています。また、当社では石炭から得る熱エネルギーの代替として、廃プラスチックをキルンで燃焼する無公害の処理技術を、セメント業界で初めて確立しています。このような技術を用いた生産システムを運用することにより、環境負荷の低減にも力を入れています。

### 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

### 戦略のポイント

全社のCO<sub>2</sub>排出量削減計画に準じて、セメント工場においても省エネ設備を導入し、電力原単位・石炭原単位の低減に注力。エネルギー効率トップクラスのセメント工場として、競争力を維持していく考えです。また、石炭の使用量をさらに抑制するために、直系販社・販売店各社と連携し、可燃性廃棄物の受け入れを強化しています。

今後の縮小が見込まれる国内市場向けの施策としては、ゼネコン・サブコンとの関係をいっそう強化し、営業ネットワークを拡充していきます。同時に、バリューチェーンの拡大を図ることによって、利益の最大化を目指します。

近年、重要な社会課題としてクローズアップされているのが、道路やトンネル・橋梁など、社会インフラの老朽化です。当セグメントでは株式会社トクヤマエムテックが主体となり、インフラの補修・補強に不可欠なコンクリート材料を提供し、工事施工を行う建材ビジネスを展開しています。新製品開発と拡販にいっそう注力しながら、本ビジネスを次なる収益の柱として確立していきます。

### 定量目標 (億円)

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

\* 2020年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等を適用した場合の概算額であり、参考値として記載しています。

## 戦略② 地球温暖化防止への貢献

### 2030年度目標

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CO<sub>2</sub>総排出量 約676万トン

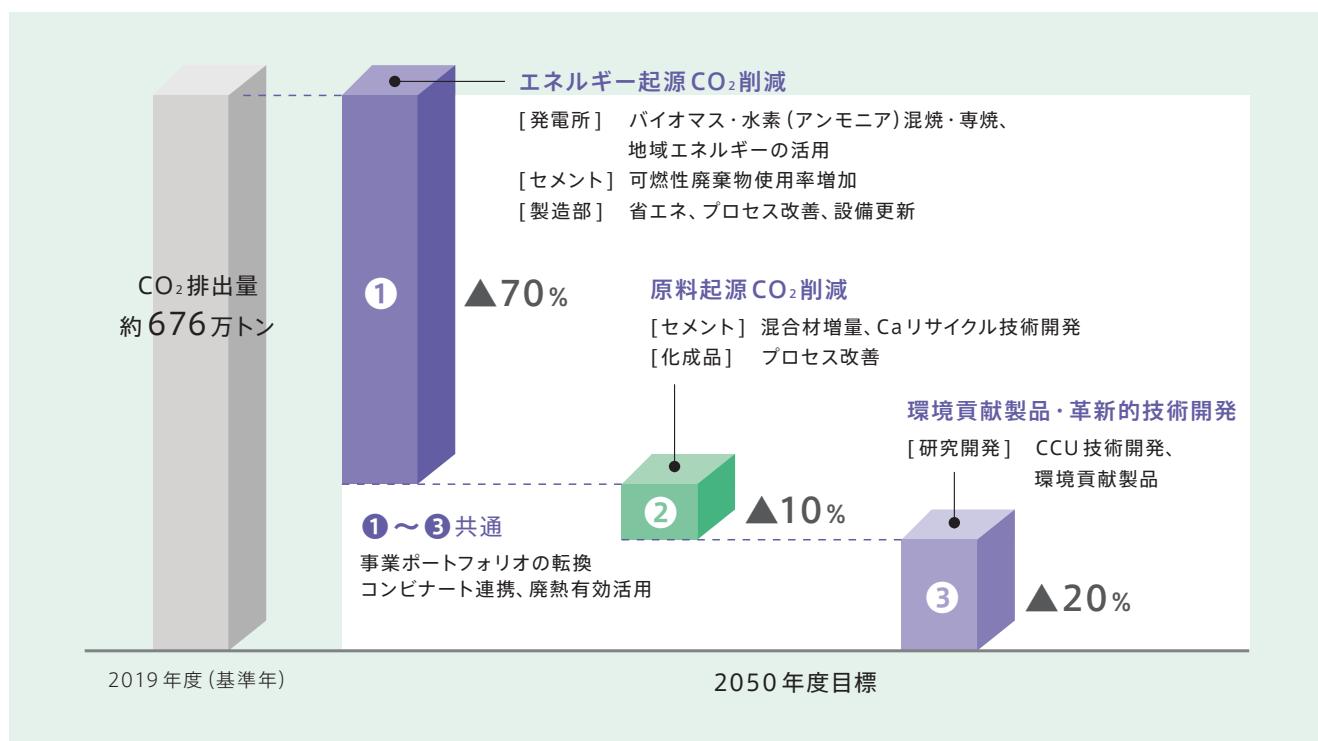
### 2050年度カーボンニュートラルに向けた取り組み

気候変動問題が顕在化する中、石炭火力による自家発電所を稼働させてきたトクヤマにとって、CO<sub>2</sub>排出量の削減は喫緊の課題です。2021年2月には、原燃料の脱炭素推進と、環境貢献製品の開発によって、「2050年度にカーボンニュートラル達成」を宣言しました。同時に「2030年度にCO<sub>2</sub>総排出量30%削減」という、従来以上にハイレベルな中間目標を掲げて、事業ポートフォリオの転換を含めた構造改革のスピードを加速させます。

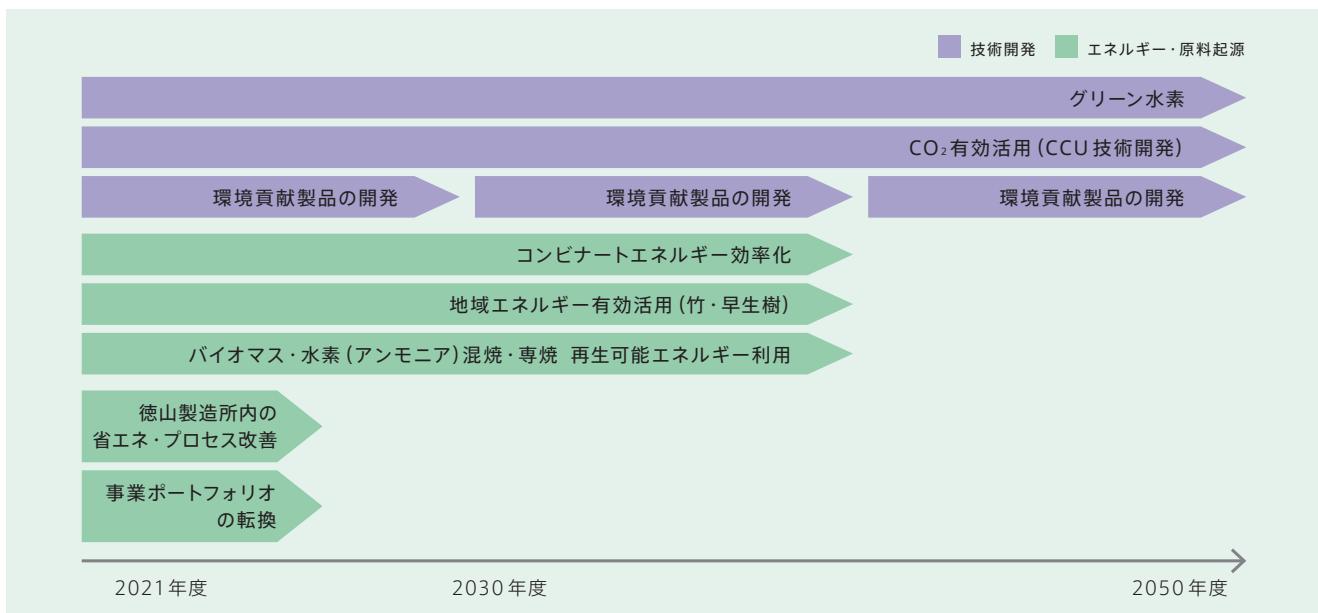
2021年度は、新設したカーボンニュートラル戦略室が中心となり、具体的なアクションプランの策定とバイオマス混焼発電への対応に注力します。また、山口県周南市と連携したバイオマス実証事業や、県内の竹害問題に着目した竹資源の発電燃料への活用などにも着手しました。今後は次世代エネルギーや二酸化炭素回収有効利用(CCU)技術の開発を加速させ、これらの事業化を通じた新たな価値創出につなげていく考えです。

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 化成品	石灰石使用量の低減を検討中 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

### 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むけたアクションプラン



アクションプラン	今後の取り組み方針
事業ポートフォリオの転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー多消費型事業に依存する体質から、「電子」「健康」「環境」の成長事業が牽引する価値創造型企業への転換を実現するために、最適な経営資源配分と新理念体系を軸とした組織風土改革を推進</li> </ul>
徳山製造所内の省エネ・プロセス改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>石炭使用量の低減に向け、廃プラスチックなど可燃性廃棄物の使用量増加</li> <li>省エネの推進や製造プロセスの改善、環境効率性の高い最新設備への更新を継続検討</li> <li>セメント原料であるクリンカの焼成効率の向上やクリンカ使用量低減に向けた混合材の增量、廃コンクリート原料利用などのCaリサイクル技術開発を推進</li> </ul>
バイオマス・水素 (アンモニア) 混焼・専焼	<ul style="list-style-type: none"> <li>PKS (パーム椰子種子殻)などのバイオマス燃料の安定調達を担う専門組織を新設し、持続可能なサプライチェーンを構築</li> <li>バイオマス混焼拡大のための設備改造の検討</li> <li>水素・アンモニア燃料の技術動向の確認</li> </ul>
地域エネルギー有効活用 (竹・早生樹)	<ul style="list-style-type: none"> <li>石炭の代替として、徳山製造所周辺地域の未利用資源である竹や、成長の早い早生樹をバイオマス燃料化する技術開発・サプライチェーン構築を推進</li> </ul>
コンビナートエネルギー効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数企業間連携を強化し、エネルギー共有によるコンビナート全体のエネルギー効率性向上や、原料の融通によるカーボンサイクルの構築を検討</li> <li>周南コンビナートと化学工学会との協働による排熱回収技術や低反応熱での製造を実現する触媒技術の研究</li> </ul>
環境貢献製品の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>住環境における省エネ貢献製品の開発促進 </li> <li>製造工程と製品のグリーン化を実現する技術の導入による新たな環境貢献製品の創出</li> </ul>
CO <sub>2</sub> 有効活用 (CCU技術開発)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>の回収・有効利用に向けたCCU開発および技術動向調査</li> <li>次世代カーボンリサイクル技術のオープンイノベーションの推進</li> </ul>
グリーン水素	<ul style="list-style-type: none"> <li>水電解技術開発と事業化検討</li> </ul>

## TOPIC

### 高性能樹脂サッシで日本の省エネルギー化に貢献(株式会社エクセルシャノン)

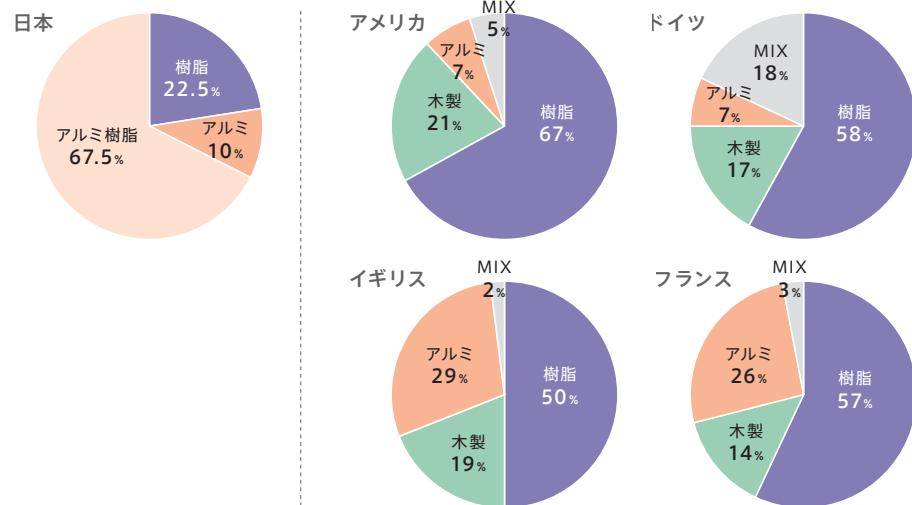
1976年に誕生した日本初の高性能樹脂サッシ「シャノンウインド」は、主に寒冷地住宅向けの窓として断熱性と気密性に優れ、夏は涼しく冬は暖かい室内環境を実現しています。北海道の新築住宅における樹脂サッシ採用率は、2020年度に99%まで高まりました。しかし、全国の樹脂サッシ普及

率は22%と、環境先進国であるドイツなどに比べて低い水準です。エネルギー自給率の低い日本にとって、家庭部門のエネルギー消費の約30%を占める暖冷房の省エネルギー化は重要な課題であり、今後も超断熱化の開発を推進し、製品の普及を通じて、日本の省エネルギー化に貢献します。

#### 主要国の樹脂サッシ普及率比較



高性能樹脂サッシ  
「シャノンウインド」



出典

日本:日本サッシ協会『住宅用建材使用状況調査2021年3月』より EU:サンゴバン社「Saint-Gobain Exprover marketing doc.2016 EU 住宅用窓のフレームの種類別」より  
アメリカ:2010/2011 U.S.National Statistical Review and Forecast ※EU:Saint-Gobain社提供資料 アメリカ:樹脂サッシ工業会資料から引用

### 中期経営計画の背景となるリスクと機会

#### トクヤマ

##### 【リスク】

石炭火力発電に依拠した  
エネルギー多消費型事業  
に対する  
マイナスインパクトの発生

- ・カーボンプライシングによるコスト増加
- ・顧客の調達方針の変更による影響
- ・金融・投資会社の方針の変更による資金調達への影響

##### 【機会】

環境事業に対する  
新規事業創出の機会

#### 政府 各国で環境規制の強化

- ・パリ協定のような国際的な枠組みに則って各国が環境規制を強化
- ・新興国は先進国に対してより高い水準の環境保護政策を要求
- ・炭素税や排出量取引などのカーボンプライシングの導入や税率の段階的な引き上げ など

#### 顧客・最終消費者 環境意識の高まり

- ・グリーン調達実施企業の増加
- ・サプライヤーへ設備投資を伴う  
再生可能エネルギーへの転換を  
要求する企業の増加
- ・環境産業の需要拡大  
・廃棄物処理・資源有効利用産業の  
拡大  
・地球温暖化対策産業の拡大 など

#### 資金調達 環境金融・ESG投資の加速

- ・金融機関による環境配慮型企業への優遇金利の引上げ
- ・金融機関による化石燃料関連事業に対する新規融資・既存融資借り換えの停止
- ・ESG投資割合の増加

## カーボンニュートラル推進体制

2020年1月より、CO<sub>2</sub>の削減施策や中長期の目標策定を担ってきたCO<sub>2</sub>プロジェクトグループを、2021年4月から社長直轄組織としてカーボンニュートラル戦略室に再編しました。削減目標達成のための戦略立案は、主に戦略室内のカーボンニュートラル企画グループが主管。経営企画本部と各事業部門、および徳山製造所と連携して、エネルギー・ベストミックスなどの具体的な計画を策定・推進します。立案した戦略は経営会議で審議し、事業戦略とCO<sub>2</sub>排出量削減戦略の同時実現に向けて、経営レベルのPDCAサイクルを回していく方針です。

一方、バイオマスの調達方針と計画の策定はバイオマスグループが主管します。また、研究開発部門におけるCO<sub>2</sub>の削減施策は、同部門に新設したGREENプロジェクトグループが主管。革新的な削減技術を用いた環境貢献製品・次世代エネルギー関連サービスの事業化を加速するため、カーボンニュートラル企画グループと密接に連携し、技術動向の調査および社外との技術連携などに取り組みます。

なお、当社は2021年2月にTCFD提言<sup>\*1</sup>への賛同を表明しており、透明性の高い情報開示にも注力していきます。

\*1 TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)が2017年に公表した、企業の気候関連リスク・機会を投資家が適切に評価するための開示フレームワーク

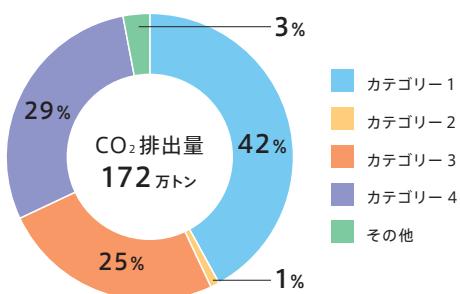
## バイオマス利用の見通し

徳山製造所では、これまでバイオマス混焼発電に力を入れており、発電の燃料に木質チップやPKS(パーム椰子種子殻)を使用してきました。今後はバイオマス燃料の需要増加が想定されることから、2021年4月にバイオマス燃料の安定調達に向けた専門組織であるバイオマスグループを新設しています。PKSについては、人権・コンプライアンスなどに配慮したCSR調達を徹底しながら、持続可能なサプライチェーンを構築していきます。

徳山製造所が立地する山口県周南市では、同市が運営する『木質バイオマス材利活用推進協議会』に参画しており、市有林を中心とする地元の森林資源の活用を、協議会メンバーとともに検討しています。また、竹林の拡大による生態系への負の影響を踏まえて、竹を燃料として専焼するバイオマス発電の実用化に着手しました。今後は、荷役や保管がより容易となる燃料の開発も計画しています。

## サプライチェーン排出量の管理

トクヤマは、GHGプロトコルによるScope3基準\*に基づき、サプライチェーン全体の排出量であるScope3のカテゴリー1から7および9について排出量を算定しました。算定したカテゴリーでの排出量は172万トンで、2019年度より7万トン減少しました。これは、カテゴリー1(購入した製品・サービス)由来の排出量が3万トン減少したことが影響しています。



\*四捨五入の関係により内訳の数値の合計は総額と一致しません。



\* GHGプロトコルは世界資源研究所(WRI)と持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)が共催する組織で、Scope3基準は同プロトコルが2011年11月に発行した、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の算定基準

# 戦略③ CSR 経営の推進

## CSR 経営を重視する理由

このたび再定義したトクヤマの存在意義の実現に向けては、CSR経営が非常に重要な役割を果たします。存在意義の再定義にあたっては、地球温暖化の主要因であるCO<sub>2</sub>の排出問題を直視し、環境との調和に重きを置きました。エネルギー多消費型の事業構造を根本から変え、化学メーカーとしてサステナブルかつレジリエントな存在であり続けるという意志を込めています。加えてCSRの観点から、幸せな未来を「顧客と共に創造する」と明記しました。中期経営計画2025で注力する「電子」「健康」「環境」の領域は、より消費者を意識した製品開発と提案が不可欠です。そこで“顧客ニーズに応える”という従来の役割を発展させ、「顧客をより良い未来へと誘(いざな)う」ことこそ、トクヤマの存在意義で

あると定めました。

今後は、お客さまからのCSRに関する要請への対応と、取引先企業のCSRへの取り組み状況の把握が、いっそう重要になると認識しています。製品品質や環境貢献はもちろん、人権や企業倫理、ダイバーシティなどの面からも、より透明性の高い経営が求められます。つまり、CSR経営は持続可能な事業を行うための「必須条件」だと考えています。

当社は、マテリアリティ(重要課題)への取り組みを強化することで、社会との信頼関係を強固なものとすることを目指す一方で、CSR経営における当社独自の在り方を追求していきます。

※経営におけるサステナビリティへの対応は、P44「コーポレート・ガバナンス」をご参照ください。

## トクヤマのマテリアリティ

ありたい姿： 1 マーケティングと研究開発から始める価値創造型企業

3 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

2 独自の強みを磨き、活かし、新領域に挑み続ける企業

4 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 ありたい姿との関連	2025年度に目指す姿	KPI
地球温暖化防止への貢献  1 2	2050年度カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"><li>トクヤマグループCO<sub>2</sub>総排出量削減： 2030年度に△30% (2019年度比)</li><li>Scope3*等開示情報の充実</li></ul>
社会課題解決型製品・技術の開発  1 2	SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の拡充	<ul style="list-style-type: none"><li>SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の推進</li><li>[環境] CO<sub>2</sub>削減につながる新技術創出</li><li>[電子] 製品群拡充と周辺材料での新規事業創出</li><li>[健康] 製品群拡充とグローバル化のための新技術創出</li></ul>
無事故・無災害  3 4	<ul style="list-style-type: none"><li>無事故・無災害</li><li>保安管理レベルの向上</li><li>安全文化の醸成・向上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>事故ゼロ・休業災害ゼロ：発生数 ゼロ</li><li>リスクアセスメントの深化</li><li>スマート保安の推進</li></ul>
環境保全  4	<ul style="list-style-type: none"><li>リサイクルの推進と廃棄物ゼロミッション率の維持継続</li><li>環境負荷物質の低排出状態の維持</li><li>法的要件事項等の遵守と環境事故ゼロの継続</li><li>生物多様性保全への貢献</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>環境負荷の低減： 廃棄物有効利用率≥94%</li><li>廃棄物ゼロエミッション率≥99.9%</li><li>環境負荷物質の低排出状態の維持</li><li>法的要件事項等の遵守と環境事故：発生件数 ゼロ</li><li>生物多様性保全への貢献</li></ul>

## 2025年度目標

「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

### マテリアリティ KPIの策定

中期経営計画2025の柱である3つの重点課題を踏まえ、持続的な成長によって実現する“近未来のトクヤマ”を明文化したものが、「ありたい姿」です。これは単なるスローガンではなく、当社が策定している10項目のマテリアリティと密接に関連しています。したがってマテリアリティへの取り組みは、SDGsへの貢献を果たすと同時に、ありたい姿を実現する

ためのアクションプランにもなっています。

2021年2月には、中期経営計画2025に合わせてマテリアリティを部分的に見直し、2025年度目標とKPIの策定を実施しました。新たに「心と体の健康推進」をマテリアリティに加え、ありたい姿の達成には社員の心身の健康が基本になることを明文化しました。

#### 2020年度の実績

#### 推進部署

- ・2030年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標に向けた具体的計画の策定
- ・次期中計における新目標の設定
- ・エネルギー消費原単位:△8.9% (2005年度比)
- ・Scope3、CO<sub>2</sub>削減等環境貢献型製品をCSR報告書2020に掲載

カーボンニュートラル  
戦略室  
RC推進グループ  
工場企画運営グループ

#### [環境エネルギー領域]

- ・新中計戦略に基き、開発テーマと人員を研究開発部門に集約・強化スピードアップ

#### 研究開発部門

#### [IoT領域]

- ・的確な技術対応で顧客満足が増し、開発ステージが上昇

#### [ヘルスケア領域]

- ・複数テーマで事業化準備が進捗

#### 事故発生 2件

労働災害 従業員:休業災害2件 協力会:不休災害3件

#### RC推進グループ

保安スキルマップの作成、VR危険体感研修、防災訓練の実施

定常時・非定常時のリスクアセスメントの実施、作業リスクの再評価とその対策

ICT推進プロジェクトグループによる最新ICTスキルの現場へのマッチング

廃棄物有効利用率:94.7%

廃棄物ゼロエミッション率:99.7%

#### RC推進グループ

環境負荷物質の低排出状態の維持:各部署で取り組み中

大気汚染防止法規制値超過:1件

環境事故発生:0件

マテリアリティ ありたい姿との関連	2025年度に目指す姿	KPI
化学品管理・ 製品安全性の強化★  4	トクヤマグループの適正な化学品 管理の維持、製品安全の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各国の化学品法令遵守：化学品規制違反ゼロ</li> <li>・グループを含めた化学製品のリスクマネジメント： 製品安全に起因した事故ゼロ</li> </ul>
CSR調達の推進  4	CSR調達ガイドラインに基づくサプ ライチェーンの管理	<p>CSR調達ガイドラインに基づくサプライチェーンの調査・管理の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アセスメントシートの精緻化によるサプライヤーのより詳細な調査</li> <li>・サプライヤーの実地監査ができる体制の構築</li> <li>・ロジスティックスにおける環境負荷の低減</li> </ul>
地域社会との共存、 連携、貢献  4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業を通じて分散型社会に貢献する</li> <li>・人が育ち活躍できる場を提供する</li> </ul>	<p>地域社会との共存・連携</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域との対話</li> <li>・地域(住民、行政、団体)諸行事への積極的参加・協力</li> </ul> <p>地域の課題解決と地域の持続的発展への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域からの雇用</li> <li>・社会貢献活動</li> <li>・事業を通じた地域貢献</li> </ul>
人材育成  2 3	<p>企業競争力の源泉となる人材の育成・強化</p> <p>次世代を担う人材の充実</p>	<p>キャリアプランとローテーション適材配置による人材の活性化： 教育体系整備 等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代を担う経営人材の育成</li> <li>・事業遂行を支える高度技術者の育成</li> <li>・求める人材像とジョブスキル定義による初期育成体系の充実</li> </ul> <p>目標設定とフィードバックの連環による仕事を通じた育成風土の定着：従業員意識調査によるサーベイ</p>
多様性 (ダイバーシティ)と 働きがいの重視★  2 3	多様な人材の受容・活用	<p>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性活躍推進：新卒採用20%、管理職<math>\geq</math>2%</li> <li>・障がい者雇用の推進：<math>\geq</math>2.3%</li> <li>・個人毎の多様な経験とスキルの尊重</li> <li>・多様な価値観の尊重</li> </ul> <p>ワークライフバランスの推進：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年間実労働時間の管理：年次有給休暇取得率<math>\geq</math>80%</li> </ul> <p>育児・介護支援制度の充実：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・育児休業男性1名以上または育児休暇<math>\geq</math>75% (女性<math>\geq</math>75%)</li> </ul>
心と体の健康推進☆  3	<p>役職員全員が健康の維持・増進に 関心を持つ</p> <p>全社で活力ある職場への取り組み を行う</p> <p>職場での良好なコミュニケーション と相互の信頼感を醸成し、ハラスメントを撲滅する</p>	<p>健康経営の推進：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・休業率：0.5%</li> <li>・喫煙率：15%</li> <li>・健康診断受診率：100% 等</li> </ul> <p>ハラスメント防止および対応強化</p>

2020年度の実績

推進部署

製品審査（2次・3次） 計57件、表示審査 計519件  
 国内外規制動向を把握し対応実施（国内・海外）  
 部門・グループ会社に対し、教育と管理状況のヒアリングを実施

RC推進グループ

アセスメントシートによる取引先評価を継続中  
 （アセスメントシートの変更による評価の精緻化を検討中）

購買グループ  
 物流グループ

[地域との対話]

地域対話等はコロナ禍により中止または規模を縮小して実施  
 地域と災害時緊急避難場所の協定締結

総務グループ

[社会貢献活動]

御影文庫、化楽クラブ、工場一斉点灯  
 地域へ次亜塩素酸ソーダ、飛沫防止パネルを寄贈

環境安全部

工場企画運営グループ

[事業による貢献]

周南市役所・徳山駅ビルへの電力安定供給（継続）

人材育成会議を立上げ、人材マネジメントシステムの構想を職場と共有した  
 次期中計の達成のために求める人材像とスキルを明確化し、育成体系を推進  
 考課者研修を計13回（約300名）実施し、適切な目標設定についての理解を深耕

人事グループ

[女性活躍推進行動計画／実績、障がい者雇用率]

女性管理職比率：1.8%

人事グループ

[ダイバーシティ＆インクルージョンの推進]

キャリア採用の推進（2019、2020年度で105名）

[ワークライフバランスの推進]

有給育児休暇については継続して周知を継続

男性の育児休業取得者 実績1名（40日間）

[人権の尊重]

ハラスメント防止に向けeラーニングを実施

参考（2021年度より新設のため）

休業率：0.64%

人事グループ

喫煙率：20.3%

健康管理センター

健康診断受診率：100%

トクヤマ健康保険組合