

ありたい姿の実現に向けた
4つの変革と電子・健康・環境の
成長領域の拡大を通じて
将来にわたる持続的成長を
追求してまいります

事業環境と人々の価値観が刻々と変化する現代社会——。トクヤマは時代を先取りする新たな事業ポートフォリオの構築に向けて、4つの変革を遂行することを通じて、人的資本と特有技術を活用し社会課題の解決に貢献する価値創造型企業の実現を目指しています。トクヤマの将来ビジョンと中長期の成長戦略を社長執行役員の横田浩がご説明します。

代表取締役 社長執行役員

横田 浩

経営の考え方

「尖った人材」が活躍する かったつ 自由闊達な企業風土の再生

私は2015年に当社の社長執行役員に就任して以来、企業価値の向上を常に念頭に置いてまいりました。2021年度からの中期経営計画2025では、エネルギー多消費型企業から特有技術で社会課題の解決に貢献する価値創造型企業への進化を確実なものとするため、実効性ある成長戦略の遂行と事業ポートフォリオの転換に注力しています。いまだ道半ばではありますが、電子・健康・環境の3つの成長領域のうち健康において目覚ましい業容の拡大を図ることができたのは、トクヤマにとって大きな前進であったと振り返っています。

今、私がトクヤマの経営と事業運営において最も大切にしていることは、事業成長の原動力である人材を育成し、自己実現への支援を通じて人的資本を高め、トクヤマを新たなビジネスに挑戦する若々しい企業グループにつくり変えることです。1918年に山口県徳山町(現 周南市)で創業した当社は100年以上の歴史を有する、いわゆる伝統企業ですが、1980年代は「少数精鋭」や「野武士集団」と言われるほどのユニークで自由な風土が持ち味でした。しかし、時間の経過とともに、人材の同質性が高く、「尖った人材」が力を発揮しにくい大企業病が広がってきていると現状を見ています。激しい時代環境の変化に即応しつつ、次なる成長を実現するためには、安定志向に傾きがちな社員の意識を変革し、トクヤマの価値観の一つ

として掲げる「誠実、根気、遊び心。そして勇気」を浸透させることが不可欠です。また、社会課題の解決に果敢に挑む人間がリーダーシップを発揮できる新たな人材登用システムを確立すると同時に、若手社員、外国籍社員や女性社員が活躍しやすい、多様性を尊重する企業文化の醸成に努めることも必要でしょう。

トクヤマは過去数年にわたり、経営と事業の両面における基盤強化の取り組みに注力してきました。経営面では、社外取締役の増員を通じて、より透明性あるガバナンスの確立に努めたほか、2024年4月には当社の人材戦略を現実化するため、管理職を対象にジョブ型の人事制度を導入し、人的資本経営の一層の高度化を図りました。将来の持続的成長に向けてさまざまな布石を打ち、経営基盤の拡充に邁進したことをこの間の主要成果として強調したいと思います。一方、事業面でも将来の収益源として期待される成長領域の拡大など、将来のありたい姿を見据えた種まきに力を注いできました。

私たちは今、変革に向けた基盤整備の段階を終え、その果実を刈り取る新たなステージに踏み出しつつあります。私は入社以来の長い営業経験で培った現場感覚と社長執行役員の9年間で積み重ねた戦略遂行と組織運営に関する知見を糧に、不退転の決意で当社グループの経営にあたってまいります。

中期経営計画2025の進捗状況

進展する事業ポートフォリオ転換、 目標の達成が射程内に

トクヤマは創業以来、研究開発を基盤に事業の拡大を図るプロダクトアウトの手法で成長を続けてきました。日本の高度経済成長期など右肩上がりに市場が大きくなる時代には、確かに一定の経済合理性を有していたビジネスモデルだったと思います。しかし、市場が成熟し、また成長領域において技術の進歩が目まぐるしい今の時代に

は、必ずしも通用するとは限りません。お客様のニーズや社会課題を起点に製品やサービスを開発・展開する、マーケットインの発想に基づいた事業運営が強く要請されています。

こうした時代認識を踏まえ、当社は2021年、経営理念である「存在意義」を「化学を礎に、環境と調和した幸せ

な未来を顧客と共に創造する」と再定義しました。同時に、2025年度までの5年間を対象とする中期経営計画2025を発表し、トクヤマが目指す未来ビジョンとその実現に向けたプロセスを開示しました。

この中期経営計画2025では、「事業ポートフォリオの転換」「地球温暖化防止への貢献」「CSR経営の推進」を3つの重点課題として設定しました。中でも事業ポートフォリオの転換は、トクヤマの将来を左右する最重要の経

営課題です。長らく当社の発展を支えてきた化成品事業とセメント事業の伝統事業で持続的なキャッシュを創出する一方、成長事業である電子先端材料事業（電子領域）、ライフサイエンス事業（健康領域）、環境事業（環境領域）に経営資源を集中投入し、これら成長事業の連結売上高比率を2025年度までに50%以上、2030年度までに60%以上まで高めていく計画です。

中期経営計画2025における重点課題



現時点における事業ポートフォリオ転換の進捗状況については、2022年から続く半導体市場の停滞に大きな影響を受けたものの、最終年度に向けては、おおむね計画どおりに進展しているものと認識しています。電子領域では、電子工業用高純度IPAの海外生産に着手し、放熱材料においてもユーザーと連携した先進的な技術開発を推進しています。健康領域では歯科器材や医療診断システムにおける国内外からの旺盛な需要に応えるため、各々生産能力の増強を進めています。歯科充填用コンポジットレジン「オムニクロマ®」が第56回市村産業賞貢献賞など3つの国内の技術賞を受賞したことも、成長の弾みになることでしょう。環境領域では、廃石膏ボードリサイクル

事業の新工場が北海道室蘭市で稼働し、また同じく北海道で実証試験中の太陽光パネルのリサイクル技術も事業化に向け、取り組みを加速させています。今後も成長事業の基盤強化と、伝統事業の効率化や収益最大化を並行して進めながら、環境変化に柔軟に対応できる次代の事業ポートフォリオの構築を進めていきます。

なお、中期経営計画2025の定量目標については、減価償却方法の変更などを受けて、2023年4月、2024年4月に見直しを行いました^{*1、*2}。見直し後の数値については、計画最終年度（2025年度）の売上高4,000億円、営業利益450億円、成長事業の売上高成長率 CAGR10%以上、ROE 11%以上を目標値として設定しています。

*1 減価償却方法の見直しにより、2025年度(計画)の営業利益を400億円から450億円に、ROEを10%から11%にそれぞれ目標値を変更しました(2023年4月28日発表)。
 *2 業績推移や事業環境を考慮し、2025年度(計画)の売上高を3,200億円から4,000億円に変更しました(2024年4月26日発表)。



地球温暖化防止への貢献、CSR経営の推進

地球環境と経済社会、 そしてトクヤマのサステナビリティを追求する

日本の企業社会において、CSR活動は長年、本来の事業とは直接関係のない社会貢献の一種と理解されてきました。しかし私は、企業が製品やサービスをお客様にお届けするのと同様に、経済産業、地球環境、地域社会を包含する幅広いステークホルダーに独自の価値を提供する取り組みであり、本業そのものだと考えています。

トクヤマは中期経営計画2025の策定にあたり、優先的に対処すべきCSRの重要課題を10のマテリアリティとして特定しました。この中には、環境保全、無事故・無災害、社会課題解決型製品・技術の開発など、環境と社会に関係する取り組み項目が多く設定されています。中でも中期経営計画2025で独立した柱として扱っている地球温暖化防止への貢献は、企業が永続的に存在していくための必須条件であり、その取り組みは企業価値を高めるための重点課題の一つです。当社においては、生産工程における環境負荷や使用エネルギーの削減はもちろんのこと、バイオマス燃料などの導入準備を進め、自家発電設備の脱炭素化を図っています。また、各種放熱材や省エネ電解槽の技術開発などを通じて、お客様の省エネルギーやCO₂削減に寄与すべく多彩な取り組みを行って

り、地球環境の保全と2050年度のカーボンニュートラル達成に貢献していきます。当社はまた山口県周南市、化学工学会およびコンビナート企業と共に周南コンビナート脱炭素推進協議会を設立し、2050年に向けた長期ビジョン「周南カーボンニュートラルコンビナート構想」を策定し推進しています。コンビナートを構成する企業と地域社会が一体となって脱炭素化の取り組みを進める本構想は、化学産業のグリーン化戦略を象徴するモデルケースとして各方面から大きな注目を浴びています。

10のマテリアリティには、人材育成、多様性（ダイバーシティ）と働きがいの重視、心と体の健康推進という当社のサステナビリティに関わるテーマも含まれています。画期的な製品・サービスは、多様な価値観を尊重する活力ある組織風土の中から生まれてくるものです。私たちはトクヤマらしい人的資本経営と健康経営を通じて、当社固有の価値創造プロセスをさらに進化させていきます。そして、当社のありたい姿を可視化した10のマテリアリティに真摯に向き合い、誠実に対応していくことによって、世界の産業発展と持続可能な社会の形成に貢献してまいります。

ありたい姿の具現化に向けた変革

組織風土、研究開発、DX、国際展開の 「4つの変革」に経営資源を積極投入

トクヤマは今、再定義した存在意義の具現化と中期経営計画2025の目標達成を見据え、グループの総力を挙げて「4つの変革」に挑戦しています。

第1は組織風土の変革です。トクヤマの歴史を振り返ると、日本の産業振興を支えた黎明の時代から日本経済が安定成長期に入った1980年代まで、創業来のフロンティアスピリットは組織のDNAとして社員に共有され、次の世代へと継承されてきたように思われます。開かれた組織風土と社員同士の談論風発の討論は、産業の発展と豊かな暮らしの実現に資する数多くのイノベーションに結実していきました。

しかし、それからの当社の道のりは決して平坦なものではありませんでした。成功体験を積み重ねることで社員の意識は現状肯定の方向に傾き、前例の踏襲を是とする価値観が組織の創造性を低下させていきます。次代のリーダーとなるべき中間管理職にもそうした傾向があることは特に大きな問題として認識していました。私はトクヤマが新たな価値の創出に挑戦し続けるためには、中堅層の意識を変革し、組織の中にかつての活力を取り戻すことが不可欠だと考え、人材の適正配置と活躍支援、キャ

リア採用の積極化による人材の多様性確保など、組織の再活性化と生産性向上の取り組みに力を注いできました。

こうした取り組みの集大成と言えるのが、2024年4月に導入した管理職向けのジョブ型人事制度です。新制度の設計にあたっては、高い専門性と挑戦者精神を持った人材が管理職となって組織変革を主導し、事業ポートフォリオの転換と事業体質の質的進化を牽引する存在となることを中心的な命題に位置づけました。専門性と挑戦心を骨子として慎重に設計された新制度が組織力強化の決め手になることを期待しています。

第2の変革は研究開発強化です。先進的かつ独創的なR&Dはトクヤマの生命線であり、市場における競争優位性の源泉です。これまで当社の事業成長を牽引してきた先輩技術者たちは自らの研究テーマに全身全霊で打ち込み、新たな技術・製品の創出とその事業化を成功させてきました。その伝統を発展させ、次代に継承していくためには、相当規模の研究開発投資を実行するとともに、研究開発体制の一層の高度化を図ることが必要です。2023年に研究開発テーマの棚卸しを実施し、2024年4月



にはマーケティング機能の見直しを行いました。短・中期のマーケティングは顧客に最も近いところで行うべきという考えから、マーケティング機能を事業部門に持たせ、研究開発本部では5年後、10年後を視野に入れた長期テーマの戦略立案と研究に注力する新体制としています。

事業部門とコーポレートの研究開発部隊は今後、それぞれの基盤強化を図るとともに、両者の機能を有機的・シームレスに結合することで、市場が望むテーマの選定、新製品開発のスピードアップと市場投入タイミングの適正化を図っていく方針です。また、アルカリ水電解などの新技術の事業化については、2022年に創設したニュービジネスセンター（現 ニュービジネス本部）を中核組織として、技術開発と事業企画を同時並行で行う形で実践していきます。さらに、外部研究機関・大学・企業との協業やオープンイノベーションを通じて、個社対応が困難な新たな価値の創造に積極的に取り組んでまいります。

第3の変革は、DXの推進です。デジタル技術を活用して業務の効率化を図ることだけがDXではありません。サブ

ライチェーンの高度化や製造拠点の生産性向上など、多彩な対象領域に最新のAIやIoTを導入し、業務・生産プロセスの革新と高度人材の育成、人的資源の有効活用、そして事業活動全般における競争力の向上を図っていきます。

第4の変革である国際展開の加速については、従来どおり、海外事業基盤の拡充を継続することでグローバル市場におけるトクヤマのプレゼンスを高めていく方針です。基本的には、成長する地域・市場のあるところで仕事をしていこうと考えています。ただし、今後の素材ビジネスにおいては、コストの優位性だけでなくグリーン電力の活用など持続可能な生産ができることも重要です。日本では採算がとれる高付加価値製品を展開し、低コストでクリーンな環境が期待できる海外において生産拠点の新設とサプライチェーンの整備を進めていく。それが連結海外売上高比率50%以上を目指すトクヤマの世界戦略です。グローバル展開においては、中長期の社会トレンドをにらみながら、先手を打っていくことが肝要だと感じています。

ステークホルダーへのメッセージ

持続可能な社会の実現に貢献する 価値創造型企業を目指して

ここまでトクヤマの社風や事業の現況について、厳しい認識をお伝えしてきましたが、私は当社グループの今後について決して悲観はしていません。社員には真面目な人が多く、みな誠実に、根気強く日々の業務に取り組んでいます。有為な内部人材の役員登用や社外取締役の招聘拡大により、コーポレート・ガバナンスの実効性と経営の透明性は格段に高まりました。さらに、前述したとおり新たな人事制度の導入により、人的資本の充実に関して明確な道筋をつけることができました。私は、トクヤマには先進的な価値創造型企業としての限らない可能性があると思っています。当社が有する潜在的な可能性をしっかりと引き出し、事業上の成果や良好な業績に結実させていくこと、それが社長執行役員である私の責務であると考えています。

世界的な地政学的リスクの高まり、資源・エネルギー価格の高騰、国内人口の減少を背景とした人材難や人手不足など、我が国の製造業を取り巻く経営環境は今後も厳しい状況が続くでしょう。こうした先行き不透明な環境のもと、私たちは、独自のテクノロジーと確かな人的資本を強みに、化学産業の新たな地平を切り拓き、トクヤマの発展をより確実なものにしていきます。そしてグループ社員の叡智を結集して中期経営計画2025と4つの変革の確かな推進に取り組み、特有技術で持続可能な社会の実現に貢献する価値創造型企業への飛躍を目指してまいります。

株主・投資家の皆さま、お客様、お取引先様、地域・社会の方々、グループ社員など、ステークホルダーの皆さまには引き続き、変わらぬご理解とご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

価値創造プロセス

トクヤマグループは存在意義のもと、事業を通じて社会課題解決に貢献し、持続可能な未来の実現に寄与します。この取り組みの流れを価値創造プロセスとして示します。

存在意義

化学を礎に、環境

ありたい姿

- マーケティングと研究開発から始める価値創造型企業
- 独自の強みを磨き、活かし、新領域に挑み続ける企業
- 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
- 世界中の地域・社会の人々との繋がりを大切にする企業

トクヤマの

インプット



財務資本

安定的な財務基盤

- 総資産：4,573億円
- 純資産：2,599億円
- 有利子負債額：1,057億円
- 自己資本比率：54.5%
- 格付：A *R&I発行体格付



製造資本

地域に根差した製造基盤

- 半導体市場のニーズにスピーディに対応できる拠点
- 生産拠点数：国内28拠点、海外8拠点
- 設備投資額：297億円
- DX投資額：上限100億円(2021年度～5年間予定)



知的資本

100年超の歴史で培った技術・製造技術 マーケティングと研究開発が連携した体制

- 研究開発費：144億円
- 特許権保有件数：2,730件



人的資本

価値観を共有する人材

- 連結従業員数：5,734人
- 研修費用(単体従業員一人当たり)：26千円



社会・
関係資本

培ってきた顧客・取引先ネットワーク

- 販売国・地域数*：40カ国
 - 多数の共同研究の実績
 - 行政、周南コンビナートでの連携
- *単体データ



自然資本

- 環境投資額：180億円(2024年度～3年間予定)
 - エネルギー投入量：55,325TJ
 - 水資源投入量*：39,051千m³
 - 廃棄物のリサイクル量：37万トン
- *冷却に使う海水を除く

ビジネスモデル

トクヤマの強み

特有技術・
製造技術

効率的な
生産を
可能にする
製造拠点

廃棄物
ゼロ
エミッション

「ありたい姿」に 向けた変革

組織風土
変革

研究開発
強化

DX推進

国際展開
加速

マテリアリティ



社会

産業構造変化の加速
デジタル革命の急伸

日

国内需要
健康志向

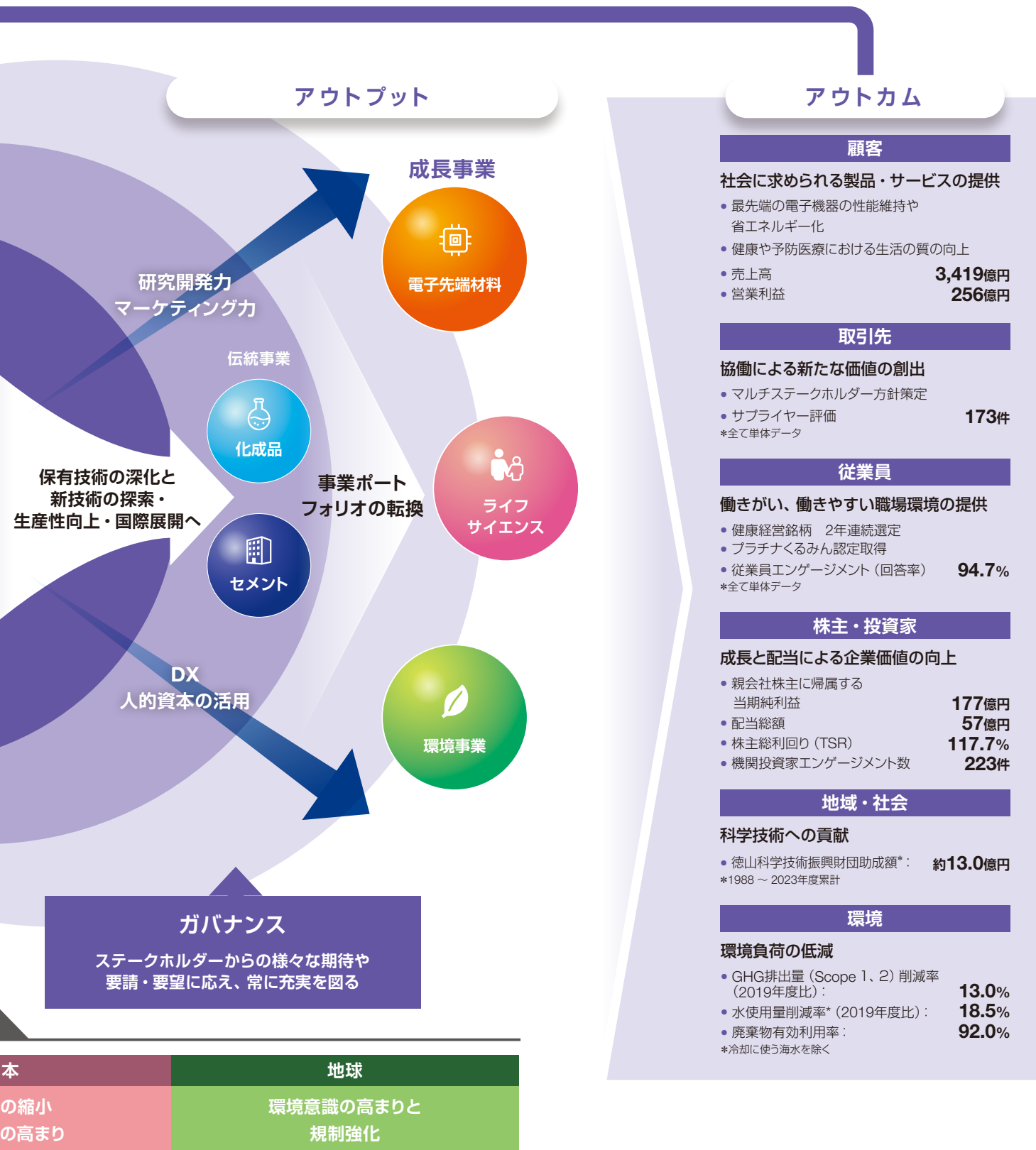
直面する

と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する

価値観

- 顧客満足が利益の源泉
- 目線はより広くより高く
- 前任を超える人材たれ
- 誠実、根気、遊び心。そして勇氣

持続的成長へ



価値創造を支えるトクヤマの強み

トクヤマは、1918年にソーダ灰の国産化を目指し創業して以来、さまざまな技術の自社開発を通して、総合化学メーカーとして成長を遂げてきました。現在では、最先端の半導体製造を支える電子先端材料分野やライフサイエンス分野、環境分野を主なフィールドとして、特有技術で生み出す製品と事業の特徴を踏まえた効率的な生産体制を強みに事業を展開しています。また、主要製造拠点である徳山製造所では、副産物や廃棄物を徹底的に再利用することで、廃棄物ゼロエミッションを目指しています。



特有技術の活用と展開により、事業ポートフォリオの転換の実現へ

トクヤマは、祖業である無機化学にとどまらず、分析化学や有機化学にも強みを持ち、下図のとおり、製品の差別化や新製品の開発に特有技術を活用しています。

製塩や食品の精製・製造、特定の有価物の回収を主な用途とするイオン交換膜・電極技術は、トクヤマの特有技術の一つです。目的物のみを通す選択透過性などの高い機能により、用途に応じた物質の分離を可能とします。異なる性質の膜を駆使することにより、さまざまな分野に応用されており、次世代エネルギーと期待される水素の製造装置や同装置に用いるアニオン交換膜の開発にも展開しています。

トクヤマは、シリカや窒化アルミニウム（AlN）などの粉

体の開発や製造に携わっており、粒状制御や表面処理といった粉体制御技術に強みを持ちます。電子分野では、樹脂への高充填や複合材料の高機能化などの顧客ニーズに応え、ユニークな特長を有した製品を市場に提供しています。独自の鱗片形状を持つ窒化ホウ素（BN）は、電子分野に加え、ライフサイエンス分野での用途の開発も行っています。

化成品とセメントの伝統事業から、電子先端材料、ライフサイエンス、環境事業の成長事業への事業ポートフォリオの転換のため、トクヤマが長年磨き続けてきた特有技術をさらに活用し、広く展開を進めていきます。

特有技術の活用

● 製品 ● 開発品

	化成品	セメント	電子先端材料	ライフサイエンス	環境事業
イオン交換膜・電極	● 食塩電解／苛性ソーダ、塩素、水素		● 半導体用現像液	● イオン選択性電極（A&T）	● 電気透析装置（アストム） ● イオン交換膜（アストム） ● 水電解用アニオン交換膜 ● アルカリ水電解装置
高純度・高精度分析技術	● 局方・食添製品		● 多結晶シリコン ● 電子工業用高純度IPA ● 乾式シリカ ● 高純度ボロン ● 高純度クロロシラン	● 医薬品原薬・中間体 ● 医療診断システム（A&T）	● 太陽光パネルリサイクル／シリコンリサイクル
粉体制御技術（粒状制御・表面処理）	● 層状珪酸ナトリウム	● セメント製品 ● 建設資材	● 乾式シリカ ● ゼルゲルシリカ ● 中空シリカ ● 窒化アルミニウム ● 高放熱フィラー／AlN、BN ● 窒化ケイ素	● 歯科器材（TD） ● 真球状シリカエアロゲル ● 窒化ホウ素／化粧品向け ● バイオマスシリカ	● 廃石膏ボードリサイクル（TCG）
セラミックス焼結技術			● 窒化アルミニウム白板（TDPM） ● マシナブルセラミックス ● 窒化ケイ素セラミックス		
分子設計・合成技術	● 塩ビモノマー ● 塩ビ樹脂 ● 酸化プロピレン ● クロロメタン		● 先端半導体用薬液	● メガネレンズ用フォトリソミック材料 ● 医薬品原薬・中間体 ● 歯科器材（TD） ● ポリロタキサン（ASM） ● 放射線防護材料	
複合化・成形加工技術	● 塩ビコンパウンド（SAK） ● 水素化マグネシウム		● 放熱樹脂材料	● メガネレンズ用フォトリソミック材料 ● 微多孔質フィルム ● 歯科器材（TD）	● イオン交換膜（アストム） ● 漆喰関連製品（FLT） ● 水電解用アニオン交換膜

※子会社のみで実施している技術は社名（一部略称）を記載しています。

A&T＝エイアンドティー、FLT＝FLトクヤマ、SAK＝サン・アロー化成、TCG＝トクヤマ・チヨダジブサム、TD＝トクヤマデンタル、TDPM＝TDパワーマテリアル

事業の特徴を踏まえた効率的な生産拠点

トクヤマは、国内28、海外8カ所の製造拠点を有します。

最も規模の大きい拠点は、当社の徳山製造所（山口県周南市）で、総面積は191万m²を誇ります。隣接する公共ふ頭と20を超える社内バースを活用し、主原料である原塩や石灰石などを受け入れ、苛性ソーダやセメントなどのいわゆるバルク品を中心に製造し、国内に効率的に出荷しています。

多結晶シリコンなどの電子先端材料事業も徳山製造所が主な製造拠点ですが、アジアにおける半導体市場の拡大を視野に、海外生産拠点の設置を進めています。半導体の洗

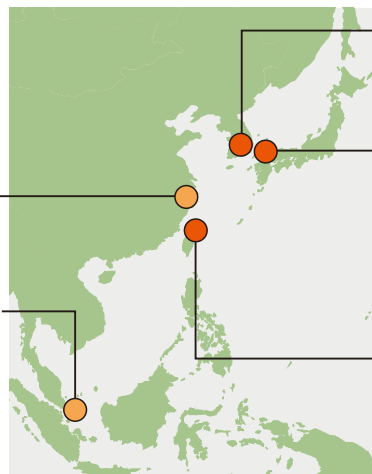
浄に用いる電子工業用高純度IPAは、下図のとおり、徳山製造所に加え、消費地である台湾と韓国に原料から一貫生産できる工場を建設し、台湾では本格的な稼働が始まり、韓国では営業運転を目指しています。シンガポールと中国では、製造拠点から供給を受けた製品を顧客ごとに充填・出荷する体制を築き、細やかな顧客対応を行っています。

ライフサイエンス事業の主な製造拠点は、鹿島工場（茨城県神栖市）です。成田空港へのアクセスが良好なこの工場では、歯科器材などの高付加価値製品を、世界90を超える国と地域に出荷しています。

電子工業用高純度IPAの生産拠点

- 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（浙江））
 - ・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
 - ・さら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
 - ・さらなる高品質化による顧客最先端ラインへの対応

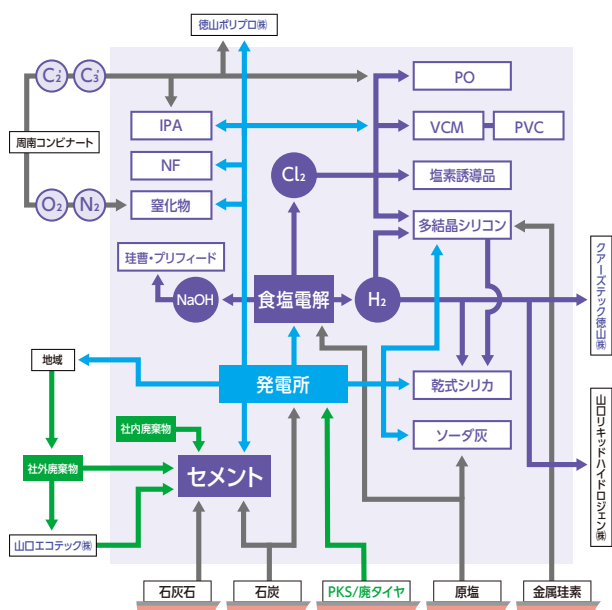
セメント工場を活用した廃棄物ゼロエミッション

徳山製造所は、自家発電設備が生み出す電気・蒸気などのユーティリティと、食塩電解工場由来の塩素や水素などのマテリアルが、他の工場に供給され、有効活用される特徴的な製造拠点です。各工場で排出される廃棄物は、セメント工場においてセメントの原料としてリサイクルするなどし、2023年度の廃棄物の有効利用率は、トクヤマ単体としては94.2%になりました。また、埋立廃棄に関する廃棄物ゼロエミッション率は、2023年度は単体で99.8%となっています。

このように、高度にインテグレート（集約）された生産体制は、当社の競争力を生み出すものでありますが、各工場の稼働状況などさまざまな要因を踏まえ、調整する必要があります。当社では、中期経営計画2025の達成に向け、TDX*を基軸とした業務改革を進めており、徳山製造所におけるさらなる生産性向上、効率化を図っています。

*TDX：トクヤマにおけるDXの呼称

オープンインテグレーション



健全な財務規律を堅持しながら、
電子・健康・環境の3つの成長領域に
経営資源を集中し、トクヤマの持続的成長
を財務面で支えてまいります

代表取締役 専務執行役員
杉村 英男



資本コストや株価を意識した経営に向けて

トクヤマは本年4月、資本コストや株価を意識した経営に注力していく方針を明らかにしました。中期経営計画2025を着実に進めることが基本方針であり、その具体的な取り組みとしては、①株主還元の充実化 ②ROIC（投下資本利益率）を積極的に活用した成長事業への重点投資と既存事業の見直し ③政策保有株式の縮減 ④株主との対話——の4つの施策を挙げています。今後も一定の財務規律を維持

した上で、将来に向けた戦略的な投資を通じて中長期的な成長を達成するとともに、ステークホルダーの利益に配慮した資本政策を遂行することにより、企業価値のさらなる拡大を追求していく考えです。特に成長事業の現況に対する評価・分析、ならびに既存事業の持続性に関わる意思決定は、事業部門ごとに財務3表を取りまとめ、ROICを参照しつつ実施していく方針です。

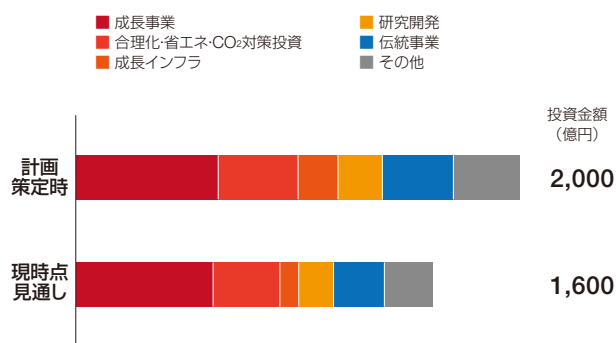
2023年度の振り返りと2024年度の見通し

2023年度（2024年3月期）は、半導体市況の低迷を受け、年初計画に対しては未達となりましたが、販売価格修正などの適切な施策により5期連続減益から増益となりました。2023年9月には劣後特約付ローン600億円の期限前弁済を実施。この償還により借換制限条項の縛りがなくなり、資本政策の自由度が拡大しました。また、短期借入金を圧縮できたことで、手元資金も適正水準に回帰しつつあります。

2024年度（2025年3月期）は、半導体市況の回復を見込むものの、原材料価格の高止まりなど懸念材料もあると見えています。そうした中、当社グループがこれまで注力してきた収益力強化に向けた取り組みや適切な販売価格政策、成長事業を中心とした戦略投資の効果が顕在化する見通しであり、売上高、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに伸長する見込みです。

引き続き、キャッシュの創出力に加え、経営の効率性を示すROEと企業評価の物差しであるPBRの動きを注視しながら、機動的な財務戦略・資本政策を進めていきます。

2021～2025年度 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

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

事業ポートフォリオの転換を成功に導くための財務・資本戦略

2015年度にトクヤママレーシアの案件で減損処理が発生して以降、当社では設備投資案件を厳選し、投資額は営業キャッシュ・フローの範囲内にとどめるなど、健全な財務体質の確立に力を注いできました。この結果、キャッシュの創出力と有利子負債に対する抵抗力は一段と高まり、中長期を見据えた成長投資を資金面で支える強固な財務基盤を構築することに成功しています。こうした成果を踏まえ、2026年3月期を最終年度とする「中期経営計画2025」においては、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——の3つの重点課題を打ち出しました。これらの課題の中でも事業ポートフォリオの転換を推進するためには成長事業への積極投資が欠かせません。健全かつ安定的な財務基盤を維持しながら、電子・健康・環境

の3つの成長領域に経営リソースを集中投下することにより、将来にわたる継続的な成長を追求していきます。

ビジネスモデルの変革を支えるDXや、競争力の源泉である人的資本とR&Dにも精査を徹底した上で十分な資金を投入します。M&Aなどの大型事案に関しては、投資効果の発現時期に関する事前の見極めを徹底するとともに、M&Aの成立後もROICを指標としたモニタリングを継続し、総合シナジーの創出と買収事業の早期の業績寄与を目指していきます。また、メーカーの生命線であるR&Dに関しては、コストと出口（上市事業部門）を意識した効率的な開発活動を実践することにより、当社がやりたい姿として目指す「価値創造型企業」への進化をより確実なものとしてまいります。

株主還元のためのさらなる充実に向けて

トクヤマは安定的な配当を継続するとともに、着実な利益成長を通じて株主価値の拡大を図ることを利益還元の基本方針としています。特に今後5年から10年は投資先行のフェーズになりますので、内部留保を活用した実効性ある投資戦略を遂行し、EPSを高めていくことが肝要だと認識しています。ROEの改善手法として採用されることの多い自

己株式の取得については、PBRを意識しながら慎重に検討していきたいと考えています。株主資本コストを上回るROEの向上に向け、株主・投資家の皆さまとの対話を深めるとともに、財務・非財務を問わず、当社グループの優位性や提供価値を的確に発信することにより、企業の実態を反映した適正な評価の獲得を目指してまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは安定した財務基盤を強みに継続的な成長を実現してきました。健全な財務体質とバランスのとれた収益構造がステークホルダーの皆さまからの信頼につながっていることを、CFO（最高財務責任者）として誇りに感じています。ただ時代は移り、事業環境の変化が止むことはありません。トクヤマが価値創造型企業として今後も発展していくためには、伝統事業の高収益化、成長事業の育成、経営体制の拡充に経営リソースを積極投下することが必要です。

私は2019年に経営企画本部長に就任して以来、トクヤマ

の財務・経理および経営企画などを統括してまいりました。CFOの職責は、企業経営の屋台骨であり信用の源泉である財務基盤を維持・強化し、グループの持続的な成長を財務面から支えていくことだと認識しています。今後もトクヤマグループの持続的な成長を財務面から牽引し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループの創造に邁進してまいります。皆さまには引き続きトクヤマの経営ビジョンと財務施策に対するご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

キャッシュ・フローの創出と配分

