

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

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。強力で推進・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

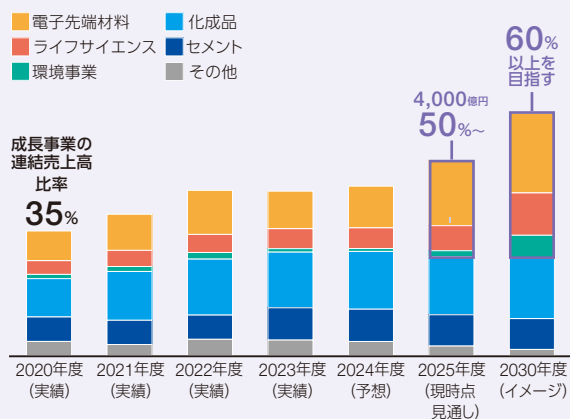
国際展開

成長する海外市場における事業拡大を推進

2023年度の進捗

ロシアのウクライナ侵攻に端を発した原燃料価格の高騰に対応するため、2022年度から取り組んできた販売価格修正が浸透し、2023年度はセメントや化成品の収益が回復した一方で、2022年度から始まった半導体市場の減速の影響で半導体関連製品の販売は伸び悩み、売上高に関しては事業ポートフォリオ転換に向けて足踏みのような年となりました。その中でもライフサイエンスは着実に業績を伸ばし、半導体関連製品でも着々と海外展開を進め、2025年度の計画達成に向けた施策を着実に実行することができました。

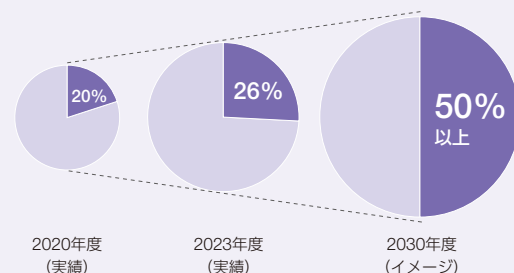
連結売上高構成比のイメージ



国際展開

化学品の海外市況下落や半導体市場低迷による輸出数量の減少により、2023年度の連結海外売上高比率は前年度比で減少となりました。そうした中、台湾に設立した電子工業用高純度IPAの製造販売会社である台塑徳山精密化学 (FTAC) では工場の立ち上げも完了し、本格的な製品出荷を開始しました。同じく韓国に設立したSTACでは工場が完成し、顧客への製品出荷に向けた作業を進めています。またマレーシアに多結晶シリコンの製造販売会社の設立を決定し、将来の拡大への準備を進めています。健康分野の歯科器材では、従来、販売エリアの中心は欧米でしたが、新興国へも拡大し、海外の事業展開が加速しています。

連結海外売上高比率のイメージ



	2023年度の取り組み	詳細ページ
技術	・つくば第二研究所を開設 ・台湾工業技術研究院 (ITRI) や大学・国立研究所などとの共同研究やNEDO*のプロジェクトへの参画による開発スピードアップ	P.32
効率化	・経済産業省「DX認定事業者」の認定更新 ・徳山製造所経営シミュレーションモデル「T-FORCE」の構築による最適な製造所運営方針検討の効率化 ・AIを活用したオペレーションの効率化	P.30
国際展開	・台湾と韓国の子会社による電子工業用高純度IPA事業の進展 ・マレーシアにおけるOCI Company Ltd. との半導体用多結晶シリコン事業の合併会社設立を決定	P.17, 31

*NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

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(Scope 1、2)30%削減**基準年度：2019年度GHG排出量 約726万トン-CO₂e

➡ P.38 サステナビリティ担当役員メッセージ

➡ P.44 TCFD提言に基づく情報開示

2023年度は、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを一層推進するとともに、サプライチェーンの脱炭素化に挑戦するべく、Scope3の削減目標を新たに設定しました。GHG排出量(Scope 1、2)については、バイオマス混焼や積極的な省エネ活動により、2019年度比で13%削減できました。

主な削減対象 ^{*1}	取り組み方針	2023年度取り組み
自家発電設備	自家発電由来のGHG排出量を2030年度に50%削減 ^{*2}	バイオマス／アンモニア混焼 地域エネルギー活用
セメント	石灰石使用量の低減、石炭使用量の削減	セメントキルン1系列停止
カーボンオフセット	CCUS技術やオフセットの導入を検討	カーボンネガティブコンクリートの開発

*1 削減対象：起源別に見直しました。

*2 基準年度：2019年度

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

➡ P.8 社長メッセージ

➡ P.40 ありたい姿とマテリアリティ

➡ P.56 リスクマネジメント

経営と不可分であるサステナビリティを推進するため、ガバナンスに関する思想を明文化し、取締役の役割と責任を明確にした「コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定しました。役職員に対しては、「サステナビリティ基本原則」「トクヤマグループ行動憲章」をはじめとする方針類を整備しました。また、統合報告書、有価証券報告書、TCFDレポートなどによる情報開示を通じ、経営の透明性を高めました。

目標達成に向けた進捗

指標	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 計画 ^{*1、*2}	達成に向けた ポイント
売上高 (億円)	2,938	3,517	3,419	4,000	事業ポートフォリオ転換注力 コストインフレ反映
営業利益 (億円)	245	143	256	450	2025年度に向け伸長 償却方法変更により修正
成長事業の売上高成長率 (CAGR ^{*3}) (%)	19.9	20.1	8.5	10.0以上	研究開発強化・ 国際展開加速
ROE (%)	13.2	4.1	7.4	11.0以上	株主資本効率と財務基盤の両立 償却方法変更により修正

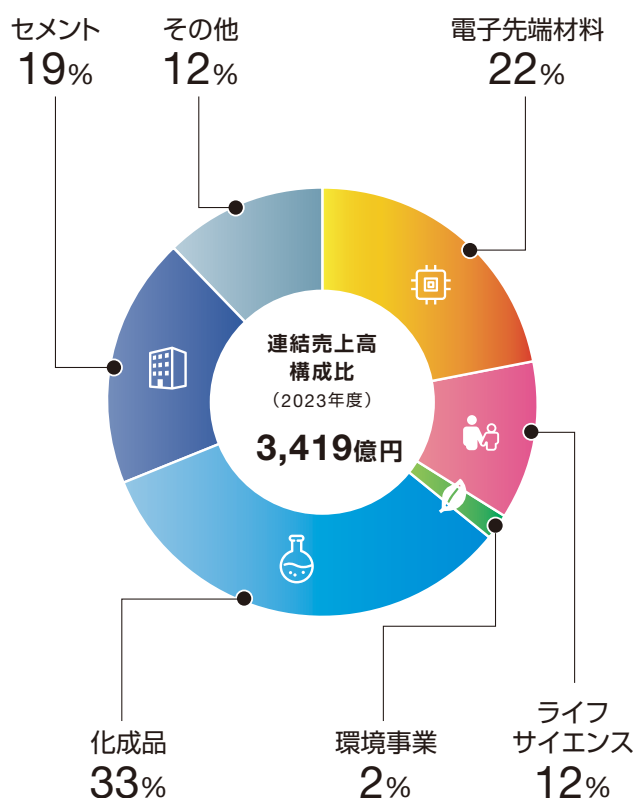
*1 減価償却方法の見直しにより、2025年度(計画)の営業利益を400億円から450億円に、ROEを10%から11%にそれぞれ目標値を変更しました(2023年4月28日発表)。

*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)。

*3 CAGR (Compound Annual Growth Rate：年平均成長率)：複数年にわたる成長率から、1年当たりの幾何平均を求めたもの

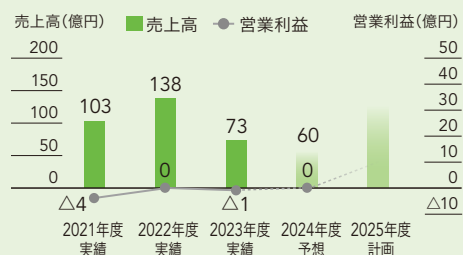
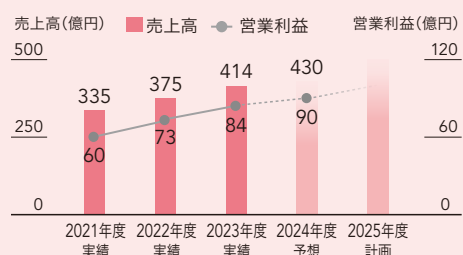
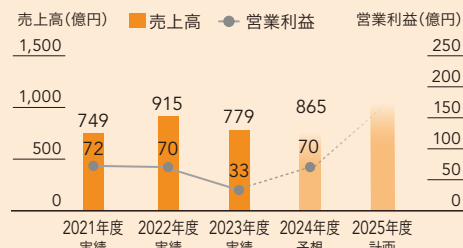
中期経営計画 2025 の事業別進捗

2023年度はセメントが黒字回復するなど、高騰した原燃料コストの価格転嫁は進みましたが、半導体市場の低迷で電子先端材料は減収減益となるなど、事業ポートフォリオ転換に向けての成長は足踏みを余儀なくされました。一方、2024年度は半導体市場が回復局面に向かうと想定し、また製造コストの改善が進むことなどを踏まえ、すべての事業セグメントで増益・収益改善を見込んでいます。

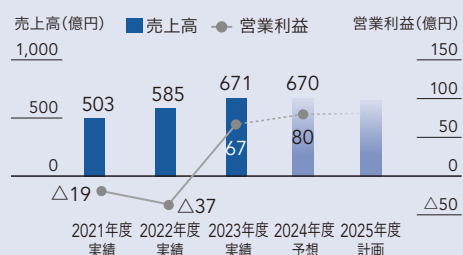
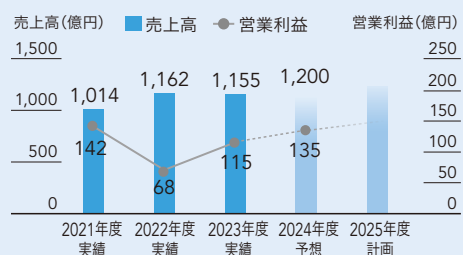


成長事業

定量目標



伝統事業



重点施策

- 海外市場への積極展開
- 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

製品分野別戦略の進捗

製品分野	2023年度実績	今後の計画・投資
シリコン	- 半導体用多結晶シリコン事業のマレーシア合併会社およびベトナム子会社の設立決定 - 半導体用高純度塩化シランの能力増強	- 半導体用多結晶シリコン第二拠点整備 - 高純度塩化シランの日本・中国二拠点でのグローバル展開
ICケミカル	- 台湾JVによる電子工業用高純度IPAの供給拡大 - 韓国JVによる電子工業用高純度IPAの供給体制整備	- 韓国JVによる電子工業用高純度IPAの供給開始 - グローバル拠点の拡充
シリカ	疎水性シリカの能力増強	- CASEやパーソナルケア用途の拡大 - 疎水性シリカの拡販 - 有機シリコン分野への参入
放熱材	窒化アルミニウム／窒化ホウ素フィラーのラインナップ拡充	- 窒化ケイ素の上市 - 窒化ホウ素フィラーの拡販 - 用途展開と川下分野への進出

- 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
- フォトリソ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

製品分野	2023年度実績	今後の計画・投資
ファインケミカル	- ジェネリック医薬品原薬の品質が評価され、販売が堅調に推移 - メガネレンズ用フォトリソミック性能の高さによる世界シェアの確実な高まり	- 希少性の高い原薬開発と競争力の強化 - フォトリソミック次世代材料の投入によるさらなる性能の向上と海外シェアの獲得
歯科器材	- トクヤマデンタルの新たな生産棟を建設 - 海外向けの出荷増によるコンポジットレジンの世界展開と欧米、新興国向けの販売増 - 歯冠用ブロックの継続的な販売増	- 市場シェアのさらなる向上のため、販売体制強化と供給体制の増強加速 - デジタル歯科分野の拡大に向け材料開発の加速
診断	国内市場で臨床検査情報システムや、検体検査自動化システムの販売増、中国市場向け電解質分析装置の販売が好調	電解質事業の拡大に伴い、電極の需要増に対応するための生産棟の建設に着手

- 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パネルなど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

製品分野	2023年度実績	今後の計画・投資
環境	- 廃石膏ボードリサイクル：北海道室蘭市の国内第三拠点での営業運転開始 - 太陽光パネルリサイクル：AGC(株)において、当社リサイクルカバーガラスを原料として使用し、フロート板ガラス製造実証試験に成功	- 廃石膏ボードリサイクル：国内3工場の安定操業と収益確保 - 太陽光パネルリサイクル：さらなるリサイクル品質の向上とビジネスモデルの構築
膜	既存顧客向けリプレース需要への対応、生産性の向上	有機物回収、脱炭素などの環境関連需要の開拓

- 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CO₂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

製品分野	2023年度実績	今後の計画・投資
ソーダ・塩カル	ソーダ灰事業ビジネスモデル変革プロジェクトの発足	- 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
クロアリ・塩ビ	新第一塩ビの吸収合併、汎用塩ビ樹脂の製造技術パッケージ作成	

- CO₂排出量削減に向けた省エネ設備導入
- 廃プラなどの熱エネルギー代替物受け入れ増による石炭使用量削減

製品分野	2023年度実績	今後の計画・投資
セメント	- 販売価格修正 - 高効率クーラーの導入によるエネルギー効率改善 - キルン1系列の停止検討	- キルン1系列の停止、最適生産体制の構築 - 安定した事業の継続に必要な設備の維持更新 - 環境課題、カーボンニュートラルに向けた研究開発、技術導入 - 循環型社会に貢献する廃棄物処理の拡大
資源	- 廃プラ収集強化 - 廃棄物や副産物由来の液体燃料受け入れ準備	



事業別戦略の進捗

電子先端材料

成長事業

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

S

強み

- 半導体関連製品における品質の優位性
- 還元窒化法（放熱材）や直接水合法（IPA）などの特有技術による差別化
- 放熱材料は高い市場シェアを獲得

W

弱み

- グローバル展開におけるマーケティング力不足

O

機会

- 5GやIoTの推進、データセンター向けの需要増
- 電子機器の高機能化、メモリーの大容量化、車の電装化などによる半導体分野の伸長
- 微細化や積層化進展に伴うユーザーからの品質要求レベルアップ

T

脅威

- 海外メーカーの新規参入
- 半導体市場における技術革新

SWOT分析

担当役員メッセージ

技術革新で市場プレゼンス向上へ。
能力増強でタイムリーな
供給体制確立につなげる

常務執行役員
電子先端材料統括本部長
兼 先端材料部門長
兼 ニュービジネス本部長
長瀬 克己



2023年度の概要（成果と課題）

先 端材料部門はシリカ、放熱材の2つのセグメントで構成されています。シリカは、半導体市況の低迷により半導体研磨剤（CMP）向け出荷は低調、またシリコンほか向けへは年度末頃より一部回復基調となりましたが、主に中国経済停滞の影響により前年度比で出荷数量減となりました。

中期経営計画2025で掲げています新規用途展開のために、徳山化工（浙江）有限公司では、今後も伸長が見込まれる風力発電向けブレード用接着剤・塗料インク市場へ対応するための表面処理シリカ生産能力増強が完了し、増強ラインの試運転後、顧客評価を進めています。食品向け新グレードも北米大手での評価を開始、化粧品向けでは欧米でマイクロプラスチックビーズ代替材料としての球状シリカ拡販を開始しました。放熱材は、半導体部材向け窒化アルミニウム粉末の実需要の減少および顧客での在庫過多により出荷は低調でしたが、窒化アルミニウムおよび窒化ホウ素フィラーは差別化された品質を提供することで拡販に取り組みました。放熱材は半導体、モビリティ業界の伸長スピードと技術革新に対応し、プレゼンス向上はもちろんのこと、タイムリーな供給体制確立も今後の課題と認識しています。

中期経営計画2025の重点施策の進捗と 今後の事業展開

先 進技術事業化センター内では、車載などのパワー半導体向け絶縁基板として期待される窒化ケイ素の事業化に取り組んでいます。お客様にご満足いただける品質レベルへのブラッシュアップと品質安定化、さらに安定生産へ向けての量産化技術開発を進めています。また、窒化アルミニウム、窒化ホウ素フィラーは樹脂中の流動性が優れているため、樹脂に充填する際の充填量を増加させ、樹脂の熱伝導率を大きく向上できるため、お客様から高い支持を得ています。これらをラインナップに取り揃えることで、車載、産業機械、電鉄、太陽電池・風力発電などのグリーンエネルギー、送電などといった幅広い分野で使用されるパワー半導体向けとHPC（High Performance Computing）やAIを支える先端半導体パッケージ向け放熱素材としてプレゼンスを高めていきます。これらの分野で使用される電子機器が小型化・高密度実装化するに伴い、デバイスからの発熱量は増加の一途をたどっており、放熱対策が喫緊の課題となっています。電子機器の進展とともに、新しい社会インフラが構築される中、顧客ニーズに応じた高放熱素材のラインナップを拡充することで、半導体・情報通信産業の発展に貢献してまいります。

担当役員メッセージ

技術を磨き、付加価値で最先端の
半導体産業に選ばれ続ける事業に執行役員
電子材料部門長
寺西 誠治

2023年度の概要（成果と課題）

電子材料部門はシリコンとICケミカルの2つのセグメントで構成されています。シリコンにつきましては、半導体市場低迷による強烈な在庫調整の影響を受け、主要製品である多結晶シリコンの販売が伸び悩みましたが、新たなエッチングラインを立ち上げ、お客様から求められているさらなる高品質化に対応しています。お客様からの評価結果も良好であり、最先端のシリコンウエハーに安心してご使用いただける存在であり続けられるよう、今後も品質改善を続けてまいります。

一方、ICケミカルにつきましては、半導体チップの微細化に伴い、近年、洗浄工程で使用される高純度IPAの需要が大きく伸びています。最大需要地である台湾では、原料からの一貫生産工場を立ち上げ、すべての出荷ラインで最大手顧客の認定を取得することができました。従来は日本から高純度IPAを輸出していましたが、現在最大手顧客向けはほぼ現地生産品に切り替わっています。

多結晶シリコンも高純度IPAも最先端の半導体工場で使用されるため、お客様が使用されるまでのすべてのプロセスにおいて高い純度を保つ必要があります。その価値をお客様に認めていただくことにより、成長事業として確実に収益へつなげていくことが今後の課題です。

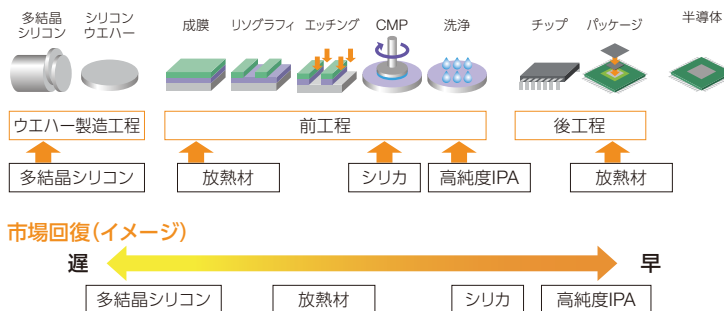
中期経営計画2025の重点施策の進捗と
今後の事業展開

2022年下期から半導体市場は史上最長の在庫調整局面が続いていますが、中長期的視点に立てば、半導体市場は間違いなく右肩上がり成長していきます。多少の計画遅れはあるものの、シリコンウエハーやメモリー、ファウンドリーなどあらゆる分野で新工場の建設が進行中であり、当社もお客様の成長戦略をサポートすべく、多結晶シリコン、高純度IPAとも新たな計画が進行中です。特に高純度IPAについては、台湾同様、韓国においても新工場を建設し、今年に入り主要顧客に対しサンプル供給を開始しました。当社は韓国においては後発での市場参入となるため、日本や台湾、シンガポールなどで培った安定生産技術、品質管理技術、微量分析技術を研鑽し、1日も早く量産でご使用いただけるよう対応してまいります。また、台湾工場においては、当社の高純度IPAが世界で初めて2nm工場で量産使用される予定です。お客様からの品質要求は大変厳しいですが、お客様と共に品質を追求し付加価値を創出しながら、価格競争とは一線を画し、この成長市場で生き残りを図ってまいります。

TOPICS 半導体市場の状況

低迷が続いていた半導体業界は、2024年度からAI関連投資などを背景にメモリーやロジック製品を中心に需要回復やさらなる拡大が期待されます。当社の電子先端材料事業においては、半導体製造プロセスの前工程に使われる製品の回復が先行し、その後その川上に位置する部材や後工程で使われる製品も復調していくものと見込んでいます。サプライチェーンの在庫状況によっても回復時期は左右されますが、適切な供給体制を確保し、需要に確実に対応していきます。

半導体製造プロセスと製品別市場回復イメージ





事業別戦略の進捗

ライフサイエンス

成長事業

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

S

強み

- 化学技術をベースとした独自性の強い製品・技術開発力
- 営業・製造・開発の緊密な連携体制により、ユーザーの要請に迅速かつ細やかな対応が可能

W

弱み

- 海外市場におけるマーケティング力の不足、販売体制の未整備

SWOT分析

O

機会

- 超高齢社会の到来や健康志向の高まりによるヘルスケア分野の伸長
- 中東・アジア・南米における新興国市場の拡大

T

脅威

- 韓国・中国を中心とした新興メーカーの台頭
- 世界情勢不安に伴う原料調達や海外委託生産、製品輸出などサプライチェーンの不安定化

担当役員メッセージ

需要増に対応し生産能力強化へ。
新製品開発のスピードを上げ、収益拡大につなげる

取締役 専務執行役員
研究開発本部長
兼 ライフサイエンス部門長
岩崎 史哲



2023年度の概要（成果と課題）

2023年度のライフサイエンス事業部門の業績は、前年度比で増収増益となりました。

歯科器材事業では、オムニクロマ®を含むコンポジットレジン
の海外販売が堅調に推移したのに加え、円安の影響もあり、増収増益となりました。ファインケミカル事業の医薬品原薬・中間体においては、ジェネリック医薬品向けの原薬は堅調に推移し、また同事業のメガネレンズ用フォトリソグレイ材料も堅調で、売上は前年度比で増収となりました。さらに、次世代製品の開発は2025年度上市に向けて順調に進捗しています。

診断事業については、国内市場での臨床検査情報システムや検体検査自動化システムの販売が増加したこと、および、中国市場向けの電解質分析装置の販売が好調だったことにより、増収増益となりました。

中期経営計画2025の重点施策の進捗と今後の事業展開

半導体不況が予想以上に長引く中、景気の動向に左右されにくいライフサイエンス事業への期待を感じる1年でした。ライフサイエンス事業を拡大すべく、鹿島工場のDX推進による生産効率の向上と海外ネットワークの強化、新製品・新サービスの市場への投入を継続的に進めていきます。

歯科器材事業では、2023年度に建設に着手した生産棟の建屋が2024年4月に完工しましたが、今後は生産設備の増強や効率化を進めることで生産能力を高め、顧客の需要に応えていきます。医薬品原薬・中間体においては、現在の事業規模を維持しつつ、高薬理活性原薬のプロセス開発などの新たな領域に挑戦していきます。メガネレンズ用フォトリソグレイ材料においては、引き続き顧客ニーズや市場の変化に対応した販売活動に注力するとともに、2025年度に向けての新製品の開発のスピードを上げていきます。診断事業では、株式会社エイアンドティーにおいて、電解質分析装置の消耗品である電極の需要増に対応するため、湘南サイトにて新棟の建設に着手しました。2025年5月の稼働開始を予定しており、高性能・高品質の電極を世界の医療施設へ供給してまいります。また、トクヤマと共同で医療診断試薬の開発を進めていきます。



事業別戦略の進捗

環境事業 成長事業

事業目標

将来を担う新たな事業の柱として確立

S

強み

- 廃石膏の連続大型再結晶化技術
- イオン交換膜による水処理技術
- 太陽光パネルリサイクルの熱分解処理技術などの独自技術

W

弱み

- 各事業間のシナジーが希薄
- エネルギーコスト高騰による競争力低下

O

機会

- 中国を含む新興国での環境規制に伴う廃水処理、資源リサイクル需要の増加
- 再生可能エネルギー促進政策に伴う需要の増加
- 世界的な循環型社会の構築促進意識の高まり

T

脅威

- 環境規制を背景とした、中国を中心とする新興メーカーの台頭
- 廃太陽光パネルの社会問題化に伴っての競合乱立

SWOT分析

担当役員メッセージ

環境関連市場の成長性を背景に、 特長ある製品・技術の拡販・事業化を推進

執行役員
環境事業部門長
田村 直樹



2023年度の概要（成果と課題）

環境事業において、2023年度は前年度比で減収減益ではありますが、これは樹脂サッシ製造の株式会社エクセルシャノンにおいて、パートナー（パナソニック株式会社）の出資比率増加により当社連結子会社から外れた特殊要因によるものです。部門全般では、北海道空知郡南幌町の太陽光パネルリサイクル技術開発、廃石膏ボードリサイクル技術を持つ株式会社トクヤマ・チヨダジブサムの第3工場操業開始（北海道室蘭市）など、将来の成長に向けて着実な基盤が整えられてまいりました。

太陽光パネルリサイクル技術開発では、廃太陽光パネルを構成する部材を高品質に処理、抽出する連続運転実証試験に成功しました。また、重量全体の約6割を占めるカバーガラスを分離処理しフロート板ガラス向けリサイクル原料として供給し、AGC株式会社において、日本で初めてフロート板ガラスへのリサイクル実証試験に成功しました。2024年度もNEDOとの共同研究を継続し、当社の得意とするシリコンを含むその他部材のリサイクルを進め、太陽光パネルのサーキュラーエコノミー実現のビジネスモデル構築を進めてまいります。

廃石膏ボードから石膏ボード原料への完全リサイクルを可能にする技術を持つ株式会社トクヤマ・チヨダジブサムは、石膏ボー

ド回収の未開拓地域であった北海道室蘭市に、第三工場として事業を開始しました。2年目の2024年度は室蘭工場の黒字化を目指します。厳しい事業環境の中で、価格修正などの諸施策を実行することで、3拠点の安定操業、収益確保を進めていきます。

株式会社アストムでは、製塩や食品・飲料水の生産工程で使用するイオン交換膜による底堅い需要に加え、固有の特徴を持つ特殊膜を用いた有価物（Li）回収の需要が継続しています。この用途は今後も国内外からの非常に強い需要に加えて、技術的改善要求も強く続くものと思われます。旺盛な需要に少しでも多く対応できるよう、開発の一層の促進と供給体制の整備・強化をします。

中期経営計画2025の重点施策の進捗と今後の事業展開

技術面では一定の進捗は見られるものの、売上・収益に結び付くには時間がかかっており、事業面では当社の成長事業と位置づけた電子・健康・環境の一翼を担う部門としての期待にまだ応えられていません。環境貢献技術については、展示会へも出展しており、国内外から強い関心を寄せられていることから、市場の成長性や当社技術に対するお客様の高い期待を感じています。当社は、環境貢献技術の事業化に向けて高い意識を持ち、持続可能な社会の形成に貢献することで、さらなる事業価値向上を目指してまいります。

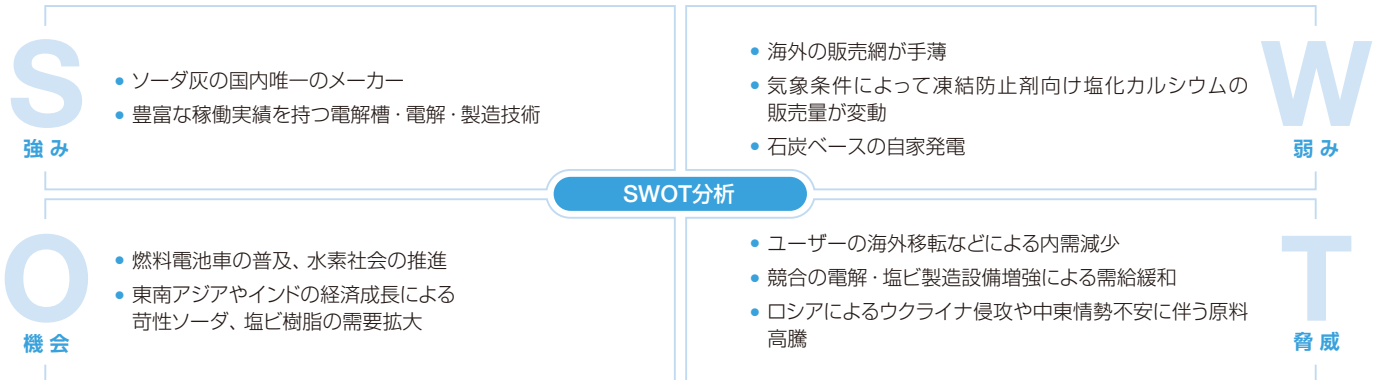


事業別戦略の進捗

化成品 伝統事業

事業目標

既存事業での安定的収益確保



担当役員メッセージ

新たな営業体制による販売力強化で、利益の最大化を目指す

常務執行役員
化成品部門長
西原 浩孝



2023年度の概要（成果と課題）

中 期経営計画2025の達成のため、電解事業の収益最大化を目標として、クロアリ・塩ビチェーンの強化を図ってきました。2022年度に新第一塩ビ株式会社を100%子会社化しましたが、塩ビ事業のさらなる一体化を図るため、トクヤマ本体への吸収合併を行うべく体制整備を行い、2024年4月をもって実現しました。これにより、塩ビ樹脂の市況を見ながら電解から発生する塩素をどう振り分けるかをこれまで以上にフレキシブルに判断することで、利益の最大化を図っていくことができます。また、これまで培った塩ビ樹脂製造におけるノウハウを技術パッケージ化することで、塩ビ事業を将来にわたって継承していきたいと考えています。2023年度には汎用塩ビ樹脂の技術パッケージ化がほぼ終了し、今後はペースト塩ビ樹脂の技術パッケージ化を進めてまいります。

当社は1918年にソーダ灰で創業した会社であり、現在我が国における唯一のメーカーです。次の100年に向けての安定供給・生産を維持していくため、2023年度より製造プロセスの抜本的な改造を行うためのプロジェクトを発足させました。本プロセス改善では、大きな省エネ効果が期待されるため、2024年度においては、より具体的な施策を実行すべく、準備を進めていきます。珪酸ソーダカレット事業においても、ソーダ灰同様、国内最大手メーカーと

して今後も安定供給・生産を続けるため、品質の向上・安定化を図るべく、燃料転換を含めた種々の検討を行ってまいります。

中期経営計画2025の重点施策の進捗と今後の事業展開

2 024年度より、より顧客密着型の組織とするため、化成品営業組織を大きく変更しました。当社100%子会社である株式会社トクヤマソーダ販売（以下、TST）へ、これまでのソーダ・塩カル以外の局方重曹・水素を除く、苛性ソーダ・POなどのクロアリ製品を含むすべての製品の販売を移管しました。さらに、塩ビコンパウンド製造会社であるサン・アロー化成株式会社の営業および塩素系溶剤であるメタクレンの営業もTSTのケミカル営業部に取り込み、より機能的な販売を目指してまいります。そして、吸収合併した新第一塩ビ株式会社の営業を当社の塩ビ営業部として改組し、その上部組織として化成品営業統括室を設け、TSTを含めた化成品営業全体の意思決定を統括室にて迅速に行い、中期経営計画2025達成のため営業面でも利益の最大化を目指します。

また環境配慮型製品として、当社の水素を利用した水素化マグネシウムのパイロット生産を開始しました。今後、技術パートナーであるバイオコーク技研株式会社と共に用途開発を実施し、早期の上市を目指してまいります。



事業別戦略の進捗

セメント 伝統事業

事業目標

エネルギー効率国内トップクラス

S
強み

- 社内外の廃棄物などを受け入れ、セメントの原料や熱エネルギー代替として使用することで環境保全に貢献
- 化学兼業であり、化学的な見地から技術開発が可能

W
弱み

- 設備の老朽化による修繕費の増加

SWOT分析

O
機会

- 国土強靱化、都市部の再開発、大阪・関西万博、IR*などによる国内需要
 - 新興国の経済発展に伴うインフラ整備需要
- *IR (Integrated Resort) : 統合型リゾート

T
脅威

- 人口減によるセメントの内需の減少
- 物価上昇、人手不足によるコストアップ
- CO₂排出量の問題によるセメント産業への逆風

担当役員メッセージ

キルン2系列体制において、 エネルギー効率国内トップクラスを目指す

常務執行役員
セメント部門長
谷口 隆英



2023年度の概要（成果と課題）

2021年から石炭価格の大幅な上昇の影響を受け、2度にわたる販売価格修正を実施したものの、大幅なコストアップを吸収できず、過去2期は営業赤字に陥りました。その後も収益確保に向けて、熱エネルギーコスト削減、修繕費の抑制などの自助努力に加え、販売価格修正を精力的に継続し、今期は営業黒字に転換することができました。

しかしながら、原材料、資材価格、物流費などの上昇は依然継続しており、さらには環境課題への対応、カーボンニュートラルに向けた取り組みがますます求められるようになっていきます。このような環境の中、2023年度は製造設備において最新の高効率クーラーの導入と電気集塵機のバグフィルター化を実施しました。熱エネルギー代替の処理拡大も進めており、廃棄物や副産物由来の液体燃料の受け入れ準備や、海外からのプラスチックフラフ*¹の受け入れを開始しました。また、バイオマス燃焼灰の有効活用とCCS*²の実現に向けて、CO₂固定型リサイクルピーズの共同研究を行っており、当社徳山製造所内で試験施工を実施しました。

*1 フラフ：フィルムやシートを30mm程度に細かく裁断したもの

*2 CCS (Carbon dioxide Capture and Storage) : CO₂回収・貯留

中期経営計画2025の重点施策の進捗と 今後の事業展開

エネルギー効率国内トップクラスを事業目標として、CO₂排出量削減に向けた省エネ設備導入、廃プラスチックなどの熱エネルギー代替増加による石炭使用量減少を重点施策として取り組んでいます。CO₂排出量削減では最新の高効率クーラーを導入し、石炭使用量減少ではプラスチックフラフの購入を増やしており、さらには、新たに廃棄物や副産物由来の液体燃料の受け入れも開始するなど、熱エネルギー代替の多様化と安定化を図っています。

一方で、セメントの国内需要については、工期の長期化や施工者、物流業者の人手不足などにより、中期経営計画2025策定時に想定していた以上に減少しています。このような状況の中、当社のセメント事業の収益力強化の観点で、適正なセメントの生産体制を構築する検討を進めた結果、キルン1系列を停止し、キルン2系列の生産体制とすることが最適と判断しました。今後はキルン2系列の生産体制において、エネルギー効率国内トップクラスを目標として事業を展開していきます。

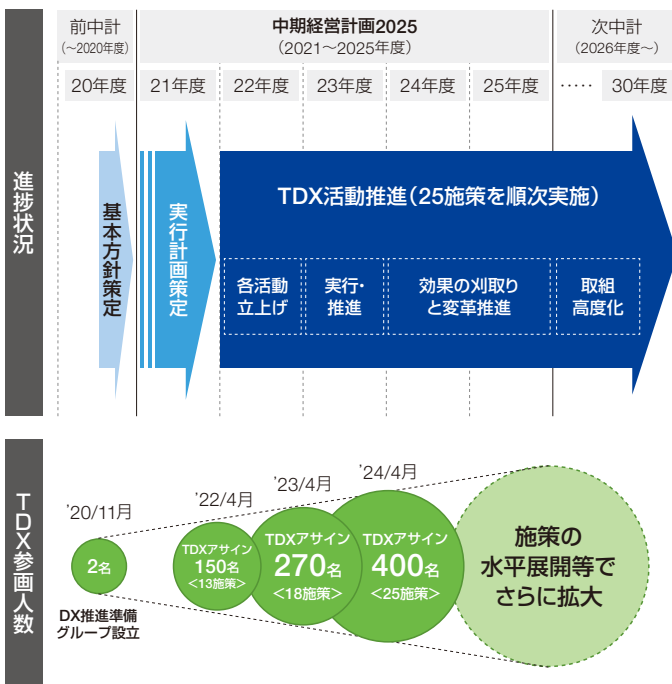
DX戦略

DX戦略の全体像

トクヤマは、中期経営計画2025において、電子・健康・環境の成長分野への事業ポートフォリオの転換を掲げ、その実現のためにDXを積極的に推進しています。トクヤマにとってのDX(TDX)とは、単なるデジタル技術を活用した業務効率化ではなく、データとデジタル技術の利活用を通じて、トクヤマのありたい姿実現のための構造改革業務改革を行うことです。

TDXの基本方針として、「基盤整備」と「変革の推進」を並行して進めています。サプライチェーン・マネジメントの高度化や、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)を適用した新材料の開発などの「変革」を目指しつつも、世の中の環境変化を乗り越え、変革を確実なものとしていくため、ペーパーレス化やデジタル環境整備などの「基盤整備」にも注力しています。

また、TDXの推進において重視しているのは、トクヤマグループ全体で取り組むことです。環境変化に適應できるエンゲージメントの高い組織をつくるためには、従業員一人一人が、DXを自分ごと化する必要があります。そのため各部署／各社にDXキーパーソンを配置し、全社横断ネットワークを構築しながら、TDX活動全体の底上げを図っています。

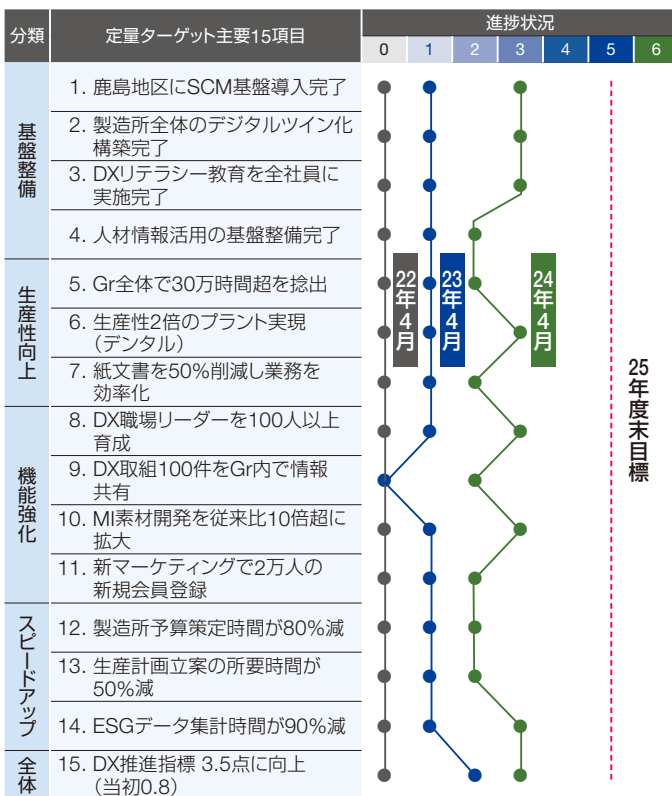


主要KPIの進捗状況

TDXでは、製造、ワークスタイル、研究開発、ビジネス変革など8つのカテゴリーを設定し、合計25の施策を展開しています。これらの活動の目標を「定量ターゲット15項目」と設定し、その達成に向けて取り組みを進めています。全体の施策は着実に進展しており、変革のための「基盤整備」ができつつあります。成果の一つとして、製造DXでは徳山製造所全体最適の観点から、徳山製造所経営シミュレーター(T-FORCE)を構築しました。このモデルを活用することで、エネルギー・マテリアル・廃棄物循環バランスを考慮した、最適な製造所運営方針検討の大幅な効率化が可能になり、GHG削減に向けた指針づくりや、事業ポートフォリオ転換への基盤となることも期待されます。

「生産性向上」「機能強化」「スピードアップ」に向けた、全社横断的な施策が進んでいる一方で、個々人のスキル向上と第一線における自発的なDXへの取り組みの拡大が今後の課題です。全社施策として実施中のDX教育で能力開発を推進すると同時に、生成AIの活用・市民開発などを通じて現場レベルでの自律的活動のレベルアップも図りつつ、2025年度の目標達成に向けて全社一丸となって取り組んでいきます。

なお、2024年1月には、TDXの取り組みが評価され、経済産業省から「DX認定事業者」の更新認定を受けました。



※5段階の評価基準は各PJで設定し、統括PMOで確認・判断 当該15項目については社外にも開示

TOPICS

AIを活用した業務オペレーションの効率化を推進

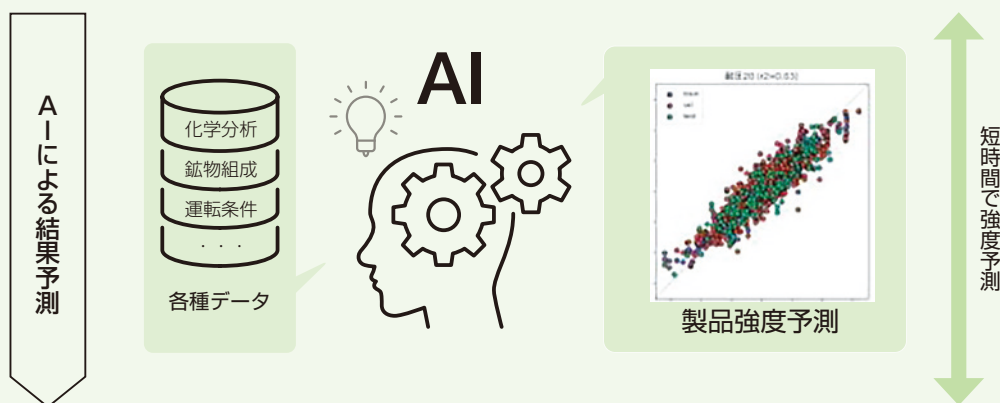
TDXでは、生産活動を含めさまざまな業務領域でAIの活用を積極的に進めています。特に作業員の負担が大きい監視業務や品質管理業務への導入で顕著な効果を上げています。その事例を紹介します。

監視業務としては、徳山製造所で環境監視カメラ画像を活用した黒煙等検知アプリケーションを開発し導入しました。従来は防災カメラを人が監視する対応を行っていましたが、判定精度の高い画像診断AIを開発・導入することにより、常時監視を実現し、黒煙などの早期発見に寄与するとともに、監視員の負担軽減にもつながりました。

品質管理に関しては、セメント製造部において実施するモルタル圧縮強さの試験について、その結果をAIで予測できるようになりました。長期間で発現する強度は試験結果の判明までに28日間もの時間が必要ですが、AIによる長期強度の予測を活用することで、より早期に製造条件の

調整に反映でき、品質のさらなる安定化に貢献しています。また、医療診断システムの分野では、品質検査においてAIによる自動判定システムを自社開発し、検査品質と生産性を飛躍的に向上させました。従来の検査体制に比べ、目視による画像検査数を75%削減し、検査員の教育時間削減も達成しました。さらには導入後4カ月という短期間で、他製品への水平展開も実現しました。

当社はAI活用の強化・拡大を進めるため、トクヤマグループ全体での「活用推進」「情報共有」「人材育成」を組織的に実施しています。2024年7月に「情報共有」を目的にした「トクヤマグループAI推進協議会」第1回会合を開催し、グループ各社のDX実務担当者が参加しました。部署ごとの取り組みになりがちなAI技術の活用事例をグループ全体に広げ、相互協力のもとさらなる高みを目指します。



国際展開の加速

マレーシアにおける韓国OCIとの半導体用多結晶シリコン事業の合併会社設立を決定

当社は、2023年12月13日開催の取締役会において、OCI Company Ltd. (韓国・ソウル)とマレーシアにおける半導体用多結晶シリコンの半製品の共同生産に関する合併契約を締結し、合併会社を設立することを決議しました。

将来の半導体市場拡大に伴う需要増加を見据え、クリーンエネルギーを使用した半導体用多結晶シリコンの生産・供給体制の構築に向け、GHG排出量の増加を抑えつつ電子分野の事業拡大を推進します。なお、会社設立は、関係当局からの許認可を前提としています。

合併会社(持分法適用会社)の概要

名称	Sarawak Advanced Materials Sdn. Bhd.
所在地	マレーシア サラワク州
事業内容	半導体用多結晶シリコンの半製品の製造・販売
資本金	168百万USDドル
生産能力	8,000トン ※将来的に年間約10,000トンにする計画
投資額	約300百万USDドル
出資比率	OCI Company Ltd. 50% 株式会社トクヤマ 50%

研究開発

“One Tokuyama” で 事業ポートフォリオの転換を確実なものに

取締役 専務執行役員
研究開発本部長
兼 ライフサイエンス部門長
岩崎 史哲



中期経営計画2025は4年目に入りました。「ありがたい姿」に掲げるとおり、独自の強みを磨き、活かし、新領域に挑み続ける努力を重ねてまいりましたが、成果を刈り取らなければならない時期に入ったと認識しています。

2023年度は、市場環境の変化とトクヤマの強みを勘案して、研究開発テーマの棚卸しを実施し、人員の再配置を行いました。加えて、2024年1月につくば第二研究所を開所し、健康領域と環境領域の研究員50名を、手狭になっていたつくば研究所から異動させ、研究開発活動の環境整備を行いました。これらを受け、最終年度の2025年度に向けて、二つの開発テーマについて研究開発のステージを上げ、将来的なマネタイズにつなげたいと考えています。

一つは、環境領域に属するAEM型水電解用膜で、つくば第二研究所にRoll-to-Rollの装置を導入し、サンプル出荷が可能な体制を整えました。アニオン交換膜（AEM）を用いた水電解は、触媒に希少な貴金属を用いない点で材料費の削減が見込まれることから、水素の製造コスト低減に期待が寄せられている技術です。近年、国内外で活発な研究開発が進められており、社会実装に向けた活動に当社も貢献してまいります。

もう一つは、徳山研究所が電子先端材料統括本部と協働で進めている多孔質シリカで、特有技術である粉体制御技術により、粒子の硬度を自在にコントロールすることが可能なことから、電子領域での採用検討が進んでいます。需要に応えるため、ラボレベルからのスケールアップを計画しています。

2024年度は、前述のマネタイズへの取り組みに加え、市場の最前線から入手したマーケティング情報をもとに、次期中期経営計画を見据えたテーマ選定を進めていきます。電子領域の強化に加え、景気に左右されにくい健康領域の拡大に注力したいと考えています。診断分野では当社が持つ化学の知見を活用し、新たな診断試薬を開発中で、株式会社エイアンドティーとトクヤマが一丸となって、上市を目指していきます。

研究開発から事業化の実現は、研究開発本部と将来的な出口を担う事業部門や事業会社、プロセス開発を担うエンジニアリング関係者とがシームレスにつながり、“One Tokuyama”で対応を進めていく必要があります。関係者一同、鋭意努力し、事業ポートフォリオの転換を確実なものにしてまいります。

TOPICS

健康・環境分野の研究強化、つくば第二研究所開所

2024年1月につくば第二研究所が開所しました。従来のつくば研究所から徒歩約10分のところに立地するつくば第二研究所は、敷地面積約45,000m²、最大100名が勤務できる施設となりました。この施設では、コーポレート研究を担うつくば研究所の組織の一部として、医療材料や診断試薬を中心とした健康領域と、水素を製造するためのAEM水電解用アニオン交換膜など環境領域の技術開発や製品開発を実施しています。医療診断試薬の開発については、POCT（Point Of Care Testing）という在宅診療などで使用可能な臨床現場即時検査試薬の開発を進めており、次期中計をも視野に入れた研究開発活動を活発に進めていきます。



ターゲット市場の将来予測に基づく研究開発体制

トクヤマの研究開発の多くは、将来の社会課題の予測に基づき、電子・健康・環境の成長事業領域を中心とした市場をターゲットに、市場に必要な技術をテーマとして探索することから始まります。そして、無限にあるテーマの中から、既存顧客や潜在的な市場から得たマーケティング情報とトクヤマグループの保有技術、活用できる社外の知見を掛け合わせ、トクヤマグループの強みが発揮できるテーマを選定しています。

新たなテーマは、研究開発本部のコーポレート研究の中で、開発のスピードアップのためのオープンイノベーションの活用や社内の各種専門部署の支援を受けながら、基礎研究・技術開発・製品開発と段階を踏み、上市を目指しています。特に、高精度分析技術を保有する分析・解析センター（山口県周南市）などによる支援は、電子分野における競合他社との差別化に、重要な役割を果たしています。また、TDX^{*1}の取り組みの一環として、生成AIやMI^{*2}を研究開発活動に積極的に活用しており、開発業務の変革や効率化を進めています。

一方で、研究開発段階と事業化の間には、「死の谷」と呼ばれる大きな障壁があることも事実です。当社は、成長事業領域における新規事業のスピード感を持った立上げを目

的として、2022年4月にニュービジネスセンター（2023年4月に本部に格上げ、現 ニュービジネス本部）を設置しました。現在、水素を製造するアルカリ水電解技術や、電子デバイスの高性能化に資する放熱アプリケーションなどを事業化するべく、先進技術事業化センター（山口県柳井市）におけるハード面の構築に合わせ、さまざまな経営資源を集中投下しています。

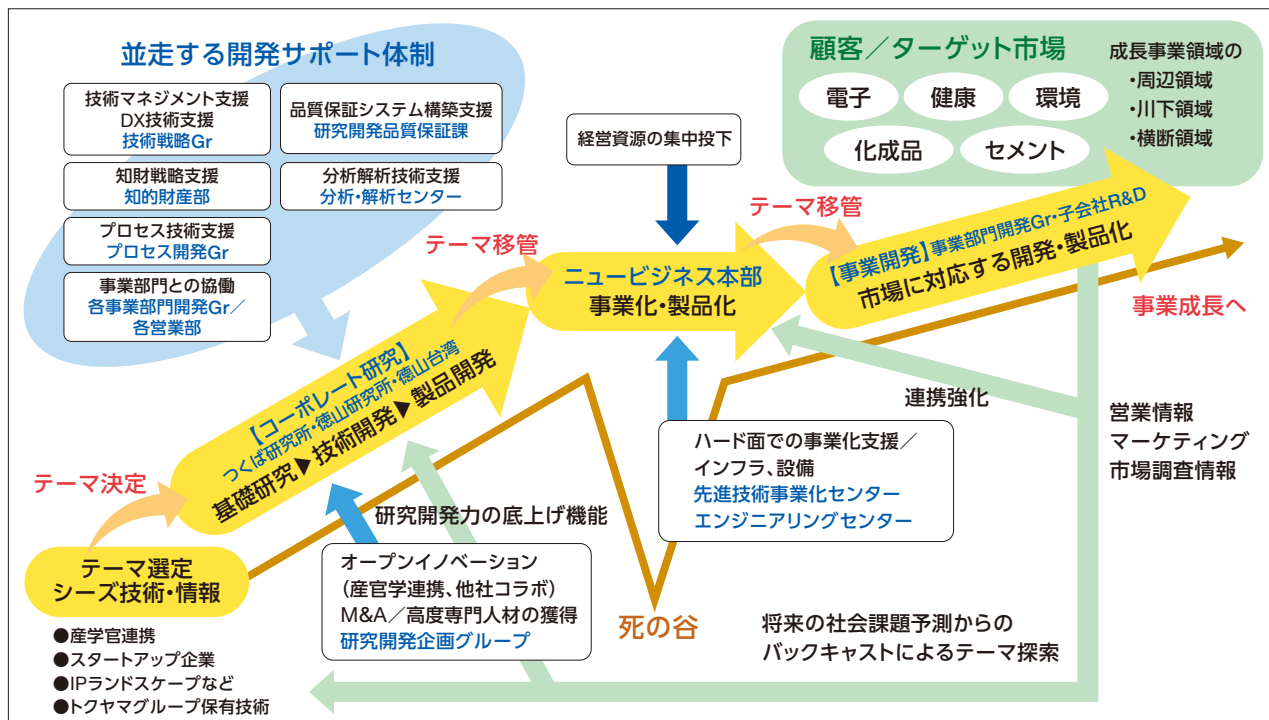
各事業部門の開発グループは、既存顧客からの改良要請を含め、市場ニーズや最新の技術動向をつかむマーケティングの最前線の位置づけにあります。前述のテーマ探索の起点とも言える組織で、市場ニーズに対応する改良を進めるほか、コーポレート研究などと連携し、新たな製品化を進める機能を有します。化成品やセメントの伝統事業領域においても、水素吸蔵合金である水素化マグネシウムやバイオマス燃焼灰を活用した路盤材など、ユニークな材料の製品化に取り組んでいます。

トクヤマの研究開発は、コーポレート研究、ニュービジネス本部、事業部門開発が連携し、全社一丸となって事業成長を目指しています。

*1 TDX: Tokuyama DX

*2 MI: Material Informatics

研究開発のイメージ図



※本イメージ図は、研究開発に携わる組織について機能に着目して示したもので、実際の活動とは異なることがあります。

人的資本

「ありたい姿」に向けた変革の要となる
人的資本の充実。人事ポリシーのもと、
8つの戦略軸に沿った新たな人材戦略を遂行する

執行役員 総務人事部門長
佐藤 卓志

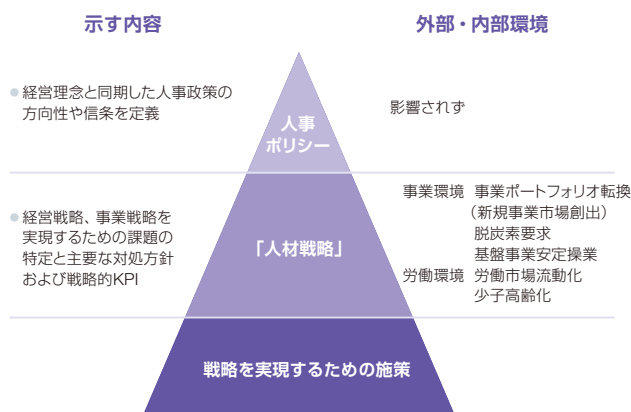


経営環境の変化に対応していくために、2024年度から実行すべき新たな人材戦略を2024年4月の取締役会にて決議しました。「経営戦略の実現に寄与しつつ、従業員の価値向上を実現する人材戦略」というメッセージを掲げ、経営戦略の実現や当社の企業価値向上につながるストーリーを具体的に示し、働き方のニーズに応じた多様で生産性が高い人的資本を形成することを目的としています。

新たな人材戦略は、人的資本に関する理念である「人事ポリシー」の下位に位置づけられ、経営戦略や外部環境に応じて柔軟にその姿を変えることができるものとしています。当社の経営戦略から考察すると、人材戦略においては、事業ポートフォリオ転換を可能にする高いパフォーマンスを発揮できる人材を採用・育成するとともに、一方で成長事業を支える伝統事業の労働生産性をしっかりと向上させ、確実にキャッシュを生み出すことを狙っていく必要があります。また、変化し続ける経営環境や、進化するグループ経営に対応するために、多様な才能が活躍できる多様性を重んじる制度・風土を形成することや、グループ全体を見渡した人的資本経営の実現を図ることも今回の人材戦略がターゲットとする重要な分野となります。これらの課題を解決するために、人材戦略においては8つの戦略軸を定め、この戦略軸に沿った各施策を遂行していきます。

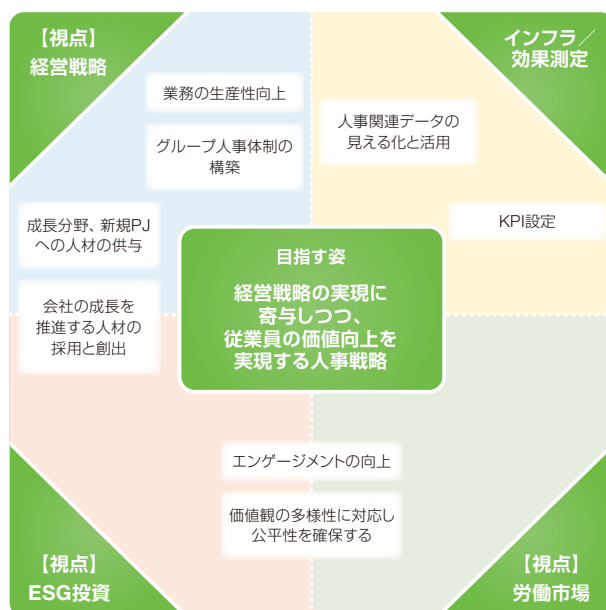
これからは経営環境の変化に応じて、人的資本経営の名のもとに企業の人材に関する考え方も変化することが求められていきます。いろいろな変化に対応するためには、従業員としっかりと対話することでエンゲージメントを高め、従業員一人一人が戦略の内容を体現する行動により成長することで企業価値の向上を実現し、各ステークホルダーの皆さまにもご評価いただけるような人的資本経営を実現してまいります。

人材戦略の位置づけ



人材戦略は内部の指針のみならず、経営戦略から連動しうる人材戦略が策定実行されていること、かつサステナブルな人事体系になっていることを投資家と労働市場へ発信し、企業価値を適切に判断してもらうと同時に、新卒、キャリア採用含め、多様な人材が活躍できることをアピールし、採用活動を優位に進めていく。

目指す姿に向けてギャップを埋める8つの戦略軸



戦略を実行する各施策

採用

戦略人材の積極採用・定着・戦力化

採用に関しては、少子高齢化が進み、かつ働き方のニーズが多様化した労働市場からの確実な人材確保が喫緊の課題となります。毎年経営計画に応じて制定される人員計画に基づき、事業に必要な採用人員の策定を行っていますが、この策定においては、人数だけではなく、中長期的な成長が期待される新卒市場からの採用とするのか、即戦力として期待されるキャリア採用を行うのか、事業に投入される必要な人材要件を見極めて採用を行い、各事業の特性に応じた人員の確保を行います。また、労働力不足の中で事業成長に必要な優秀な人材を採用していくために、当社の特徴やストロングポイントをあらためて定義し、効果的な媒体を通して、当社の魅力を労働市場にアピールするとともに、地域、技術、職歴に応じ、適切で多角的な採用ルートを開発し継続性のある人材確保を実現します。

育成

事業部門と協働する人材マネジメント

当社の経営環境を考えると、成長事業においてグローバルに活躍し、厳しい環境における事業やプロジェクト運営責任の経験や、M&Aをマネジメントできる人材が今後必要となります。今後の持続的成長に必要な人材が得るべき経験やスキルを明示し、それに対する従業員のキャリア管理を行うことで幹部候補生の育成を図ります。

また、2024年度からは管理職においてジョブ型の人事制度を導入しましたが、今後は重要職務と定義されるポストについては中期的な後継者計画を立案し、戦略的な人材配置計画とその内容に応じた人材育成を行う予定です。

一方、従業員全体の育成という観点では、ステージごとの昇格前後研修や、従業員の知識レベルをより深めるための研修や教育を実施し、その費用の一部または全部を会社が負担することで、知識、技能レベルの底上げを行い、変化する経営環境に対応できる人材の育成を行っていきます。

評価

昨今、働き方のニーズが大きく多様化してきたことを踏まえ、画一的な業務成果に対する評価ではなく、職種の内容に応じた複数の評価方法を確立し、それぞれの働き方に応じた評価を行うことで従業員のニーズに応えることを検討していきます。また、業務全体の生産性向上を図るために、生産性に応じた適切なインセンティブ制度を導入し従業員のモチベー

ションを高めることも計画しています。

また、管理職評価においてはジョブ型制度の導入に伴い、経営計画で求められる職責の達成度合いにおいて人事評価を行うとともに、360度評価や組織エンゲージメント調査の結果により、組織のマネジメント状況をモニタリングすることで、科学的で公平な評価を実現します。

働き方

当社はありたい姿の一つに「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」掲げており、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に2年連続で選定されています。今後も従業員が心身共に健康でイキイキと働くことができるように、ワークライフバランスを意識した経営を推進してまいります。

また、女性やキャリア採用者のみならず、さまざまな知恵と経験を保有する人材をマネジメントするための制度やその運

用については、従来の枠組みにとらわれず、これらの人材が最大限に活躍できるように適切な改善を図ることで、従業員と企業が一体となったエンゲージメントが高い人的資本体制を実現いたします。2023年度からは従業員の異動の一部に公募制を取り入れ、従業員の志向に応じた施策を開始しています。





社員のチャレンジを事業成長の原動力とする 清新さあふれる企業風土の創造を目指して

当社は2024年4月、管理職を対象にジョブ型の新たな人事制度を設計・導入し、組織風土の変革と人的資本の拡充に向けた取り組みを加速しています。ビジネスの最前線に立つ若手の管理職は今、何を考え、どこを目指しているのか。2023年から本年にかけて管理職に登用された3名のニューリーダーに、トクヤマの未来と自身の挑戦について語ってもらった。

株式会社トクヤマデンタル
つくば研究所
森崎 宏

電子先端材料企画グループ
吉村 聡子

化成品企画グループ
宗 久志

所属と担当業務

■ 森崎 今回、若手管理職の間で意見交換を行う機会を得たことを大変うれしく思っています。私は2011年にトクヤマに入社して以来、一貫して開発畑を歩み、現在は株式会社トクヤマデンタルのつくば研究所で、複合材料開発グループのリーダーを務めています。最近のトピックスとしては、開発に携わった歯科充填用コンポジットレジン「オムニクロマ®」が国内技術賞の三冠を達成しました。オムニクロマ®が牽引する形で歯科器材事業はライフサイエンス部門の中核と言われるようになってきました。事業ポートフォリオ転換の一翼を担っていることに、やりがいと使命感を感じています。

■ 吉村 私は電子先端材料企画グループに所属し、原材料・資材の調達の仕事をしています。電子材料のサプライチェーンは年々複雑化しており、環境負荷の小さいグリーン調達に対する社会的関心も高まってきました。製造部の指示に従って安

価な原材料を購入するだけでは、その使命を果たすことはできません。安定的に高品質なものを確保するための新規調達先の開拓に加え、グローバルな調達網の確立やアライアンスによる新たな商流の構築など、中長期を見据えた調達戦略の遂行に力を注いでいます。

■ 宗 私は2005年に入社し、物流業務や基幹システムの開発、株式会社トクヤマ・セントラルソーダ（当時）の運営に携わった後、2024年4月に化成品企画グループ事業企画チームのチームリーダーを拝命しました。これまで祖業のソーダ灰をはじめとする各種化成品について、グローバルな視点で市場を見据え、販売戦略の策定や脱炭素社会に向けた事業計画など、幅広い業務を手がけてきました。現在は、徳山製造所で量産を開始した水素化マグネシウムの市場開拓にパートナー企業と共に取り組んでいるところです。

私たちの挑戦 — 新時代のリーダーとして

■ 森崎 研究開発において大切なことは、これまでにない革新的な技術を創造するだけでなく、それを製品として上市まで持っていくことです。技術者には発想力や先見力だけでなく、仮説の設定から新製品の市場投入まで、R&Dの全プロセスを完遂するための実行力が求められます。私が今心を砕いてい

るのは、後進の研究者をしっかりと育成し、開発部門の組織力を高めることです。研究者、技術者一人一人の「現場の肌感覚」を尊重しながら、ライフサイエンス部門の発展に貢献していきます。

吉村 私は2012年にトクヤマに入社するまで、外資系のシリコンウエハーメーカーに勤めていました。外資系企業から100年以上の歴史を持つ日本の老舗企業に移ったこともあり、当社の文化や風土に慣れるまでに時間を要しましたが、今は電子先端材料部門の調達という重要な仕事を任されていることをありがたく感じています。私の挑戦は、中長期の市場展望とサステナビリティ視点を取り入れた実効性ある調達戦略を策定・遂行することです。資材・原料の調達から製品物流まで、サプライチェーン全体の最適化を図りながらトクヤマの収益拡大を追求しています。

宗 私の挑戦は、冒頭で述べた水素化マグネシウムのビジネスを軌道に乗せることです。水素吸蔵合金である水素化マグネシウムは、安全かつ簡単に水素を貯蔵・輸送できる次世代の水素キャリアとして業界の内外で大きな注目を浴びています。私は水素化マグネシウムの有用性と可能性を広く産業界に発信するとともに、安定した生産・供給体制の確立や協業先との連携強化を通じて、同製品の市場価値を高めていきたいと考えています。

トクヤマの企業風土について

森崎 国内外の同業他社と比較すると、のんびりした気風は残っているかもしれません。ただここ数年、会社の現状に危機感を持つ社員が増えてきたように感じています。つくば研究所では、キャリア採用の研究者が全体の3分の1以上を占めるようになり、人材の多様化によって組織がより活性化されてきました。研究開発の主体は「人」ですから、私はこの変化を、トクヤマの価値創造をさらに加速させる絶好の契機としてとらえています。

吉村 森崎さんと同じく、私も外部人材の採用による組織の活性化を実感している一人です。携わる事業によって雰囲気は随分と異なると思いますが、私が所属する事業企画では、風通しが良く、社員が自分の意見をためらわずに表明し、同僚や上司と自由に議論できる環境が整ってきたように

思います。当社は先般、ジョブ型の新たな人事制度をスタートさせました。制度設計の要であるジョブディスクリプションを組織にしっかり浸透させることで、社員のモチベーションもさらに高まるのではないのでしょうか。

宗 私は伝統事業に所属していることもあって、保守性や安定志向を感じることもあります。一方、総務人事部門長による社内ラジオを通じたメッセージ発信や、新しい人事制度の導入、小さいところでは役職ではなく相互に「さん」づけで呼ぶことの推奨など、変化の兆しも見られます。ただ、安定稼働が優先される化成品事業の運営において、旧来の保守的な職務姿勢や厳格な指揮系統が有効であるのも事実です。企業風土変革では、事業や部門の特性に即した対応が必要だと考えています。

今後への抱負

森崎 トクヤマは今事業ポートフォリオ転換に向け、成長領域に注力しています。市場から求められる製品開発を行い、価値創造型企業へと進化するためには次代を担うリーダーの育成が不可欠です。また、リーダーが自身の統括する部門や業務の目指す姿とその具現化プロセスを明確に伝えることができなければ、組織全体の生産性は向上しません。私は将来ビジョンや目標を自分の言葉で明確に語り、部下の能力を最大限に引き出すことのできるリーダーを目指しています。

吉村 仕事をしていく中での大きな喜びは、自分やチームの成長を実感することだと思います。そして、人が成長するためには失敗を恐れず、新しい課題やテーマに挑戦していく

ことが欠かせません。私は自分自身が業務上の課題に挑戦するだけでなく、部下や後輩の挑戦をサポートし、開拓者精神にあふれた活力ある企業文化の形成に努めていきます。

宗 トクヤマは長年にわたって国内外の産業発展に貢献し、地域社会からも厚い信頼を寄せられてきました。伝統事業の化成品に携わる中で、例えばタンクローリーに描かれたトクヤマのロゴに接した時に、地域の方々や従業員、その家族が抱く親密な思いや誇りを今後も大切にしていきたいと感じます。水素化マグネシウムを一日も早く普及させ、水素を誰もが安心・安全に使える世の中をつくり、トクヤマが社会のためになっている、そうした評価を全世界に広げていきたいと思っています。