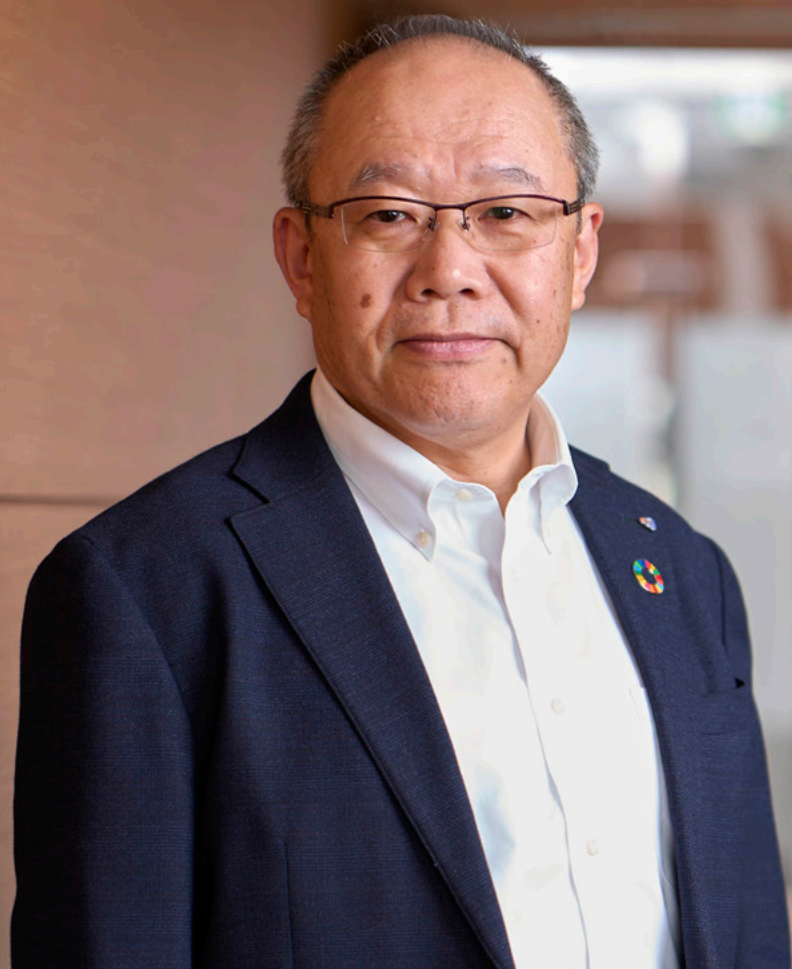




電子・健康・環境の3つの成長領域に 経営資源を集中し、産業社会の構造変化を捉えた 持続可能な事業ポートフォリオを構築してまいります

わが国の化学産業は今、歴史的な転換点に直面しています。中国の新興メーカーの台頭によるグローバル競争の激化、米国の貿易政策の行方、そしてウクライナや中東における地政学的リスクの高まり——。不透明な経営環境が続く中で、トクヤマは中期経営計画2025の総仕上げの年度を迎えました。組織風土の変革、事業ポートフォリオの転換など、今後の持続的成長に向けて、対応を加速すべき経営課題も少なくありません。トクヤマグループの現状と将来ビジョン、そして中長期の成長戦略を社長執行役員の横田浩が説明します。

代表取締役 社長執行役員

横田 浩

経営の考え方

組織風土変革の旗を掲げて ～高い志と使命感を持った人材の育成

2015年3月にトクヤマの社長執行役員に就任してから、10年余りが経過しました。この間、私がグループの経営において常に大切にしてきたのは、志とやる気を持って事に当たるといことです。高い目標を掲げ、そこに向かって一步一步確実に進んでいくには、何よりも強い使命感とさまざまな課題を乗り越えていく気概が必要です。これは経営者も一般社員も変わりません。私は社員一人一人の志とやる気を引き出し、トクヤマが失いつつあった創業以来の開拓者精神を取り戻すべく、組織風土の変革を経営の中心テーマとして打ち出しました。トクヤマの存在意義や価値観をすべての社員が共有し、その具現化に向けて努力すれば、会社は必ず前に向かって動き出すと考えました。組織風土の変革はいまだ取り組みの途上ですが、社員たちの中にトクヤマが本来有していた「顧客重視の志向」や「外向きの姿勢」がよみがえりつつあることに確かな手応えを感じています。

ここで、私が組織風土変革を経営の最重要命題の一つと考える理由についてお話しします。ものづくり企業の変革というと、基幹事業と直接関係を持たない革新的な技術・製品の開発や新規事業の創出、飛躍的な業績伸長など、非連続の事象が注目されがちです。確かに、非連続の取り組みは企業が目覚ましい成長を遂げるための原動力ですが、連続性の中にも私たちが気づかなかった

「お宝」が眠っていることを忘れてはなりません。既存の事業では往々にして精いっぱいやってきたという思いが強いですが、所与の条件を是とせず理想の姿を追求すれば、まだまだ改善の余地があり、それが新たな競争力を生み出します。また、先端分野でも既存技術の組み合わせにより新製品を創造することが圧倒的に多いわけで足元の技術をしっかり把握することが極めて重要です。そうした意識を持ちつつ常に新しい技術や社会・産業・顧客動向などに好奇心を持ち続け積極的に外部ネットワークを形成しチャンスを掴みとることが組織風土変革につながっていると考えています。社会・産業・経済のトレンドや顧客企業の動向を常に注視していくことが不可欠ですし、社員一人一人が社外の人的ネットワークを生かして新たな知見を獲得していくことを望んでいます。

企業は重層的な教育・研修システムや合理的な人事制度の運用により人材の育成・活用を図りますが、社員の好奇心を喚起し、モチベーションを高めるのはむしろ、職場の風土や文化であり、目標となる上司や先輩の存在です。研究開発からマーケティングまで、職務や職責は異なっても、日常的な業務や人との出会いから気づきを得て、それを育み、仕事に生かしていくことは、企業がイノベーションを創出するための唯一の方法であり、その環境をつくるための取り組みこそ組織風土の変革だと考えています。

トクヤマグループの人的資本経営

人口減少時代を多様な個性とオリジナルの発想で切り拓く

トクヤマグループがこの先も持続的に成長していけるかどうかは、ひとえに「人材」にかかっています。高い志と前向きな気持ちを持った人材をいかに採用し、育て、活用していくか。それが当社の盛衰を左右する極めて重要なファクターになってきました。2024年のわが国の出生数は約68万人、日本の高度経済成長を支えた団塊の世代の年間出生数がおよそ209万人でしたから、現在はその3分の1程度に出生数が低下しているという状況です。一方、日本の全産業における製造業（第二次産業）の比

率は約25%であり、そのうち化学産業が占める割合はわずかに10%に過ぎません。商社や銀行など社会的評価の高い就職先があまり存在する中で、大きな可能性を秘めた若者たちに化学産業の中でもトクヤマを選んでもらうためには、私たちが組織風土の変革をしっかりと実行し、魅力ある職場、魅力ある会社をつくっていく以外に方法はないと思い定めています。

日本の化学産業は今、厳しいグローバル競争にさらされています。中国や台湾を中心に技術力の向上が目覚ま

しく、そこでは多くの研究者が日々、新たな技術と製品の開発に没頭しています。昼夜を問わず稼働する研究所もめずらしくありません。働き方改革を進める日本の化学会社が人員と時間において量的に勝っているアジアの新興メーカーと互角以上に戦うには、仕事に対するゆるぎない情熱を持った開発者やエンジニアを育て、戦力化していく必要があります。加えて、高いレベルの仕事を

高い密度でスピード感をもって実践することが重要です。トクヤマの次代を支える新たなソリューションを創出していくために、その源泉である研究者たちの多様な個性とオリジナルの発想を伸ばしていく。人を主体とする企業グループの創造こそ、トクヤマの永遠のテーマであり、同時に社長である私の最大の使命だと考えています。

中期経営計画の進捗状況

成果と課題が相半ばする中計2025 ～役員・部長クラスの意識変革は着実に進展

トクヤマグループが推進してきた中期経営計画2025は現在、総仕上げの段階を迎えています。2026年3月期の売上高および営業利益の業績予想については、中計2025の策定時から前提条件が大きく変化したため目標達成が難しい見通しですが、過去最高を見込んでいます。これまでの取り組みの成果として特に強調したいのは、役員や部長クラスの経営と事業に対する意識が大きく変わってきたことです。トクヤマは1918年に創業した歴史ある企業ですが、そのぶん保守的で前例を踏襲する思考が根強く、言うなれば「成り行き」に任せた事業運営が行われてきました。早くから中期経営計画を策定していましたが、役員や管理職にそこで掲げた目標を必ず達成するという強い意

志に欠けていたことは否定できない事実です。製造部や営業部から上がってきた数値を足し算して、売上はいくら、利益はいくらと計算しているだけでは、中長期的な目標を実現することはできません。目指すべき定性・定量目標を設定し、それをクリアするために何をすべきかを考えることこそ、中期経営計画の本来の在り方です。私は社長就任以来、グループのマネジメント層に対して、徹底して数字にこだわることを、そして目標を達成するために実効性のある戦略を立案し、確実に遂行していくことを求めてきました。それがトクヤマを変えることだと信じています。そのかいがあつてか、役員や部長クラスに経営や事業を自律的に考える気風が生まれ、より前向きな業務姿勢が醸成され



てきたことが過去数年の大きな成果だと考えています。

一方で中期経営計画の最重要テーマである「事業ポートフォリオの転換」は、着実に進展しつつあるものの、いまだ完成の域には達していないという認識です。2024年度における成長事業の連結売上高比率は約43%（その他セグメントを除く）であり、目標の50%を達成するためにはさらなる経営努力が必要です。事業ポートフォリオの転換が遅れ気味である背景には、電子・健康・環境という成長領域における新技術・新製品の開発が当初計画通りに進捗していないという現実があります。顧客が真に求めているもの

は何かを見極め、顧客が望むタイミングに何が何でもソリューションの提供をする、という事業化・収益化のエネルギーが足りない。そのためには開発・マーケティングの各責任者が強いリーダーシップを発揮し、勝ち筋を明確にしてタイミングよく対応していく必要があります。そこで、2025年度から、経営企画本部とニュービジネス本部の連携がとりやすい体制を構築し、新たなチーム編成で事業化に向かって強力に開発を進める体制を敷きました。こうした取り組みにより、CS（顧客満足）を最大化し、成長分野における当社のプレゼンスを一段と高めていく所存です。

2025年度の基本方針と次期中期経営計画の方向性

新興企業との競合に打ち勝つカギは、圧倒的なスペックとコスト競争力

中計2025の最終年度である2025年度は、目標の達成に全力を傾注していく方針です。目標自体がチャレンジングだと考える方も多いと思いますし、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(CAGR)10%以上、ROE11%は簡単に達成できる数値ではありません。しかし、高い目標を掲げ、その目標に向かってグループの総力を挙げて取り組むことは、社員にとってかけがえのない経験になり、トクヤマの貴重な財産になるはずです。2025年度は、従来通り、電子・健康・環境の3領域をドライビングフォースに、新たな技術と製品の早期事業化を図ることで、事業ポートフォリオの転換を加速するとともに、グループの成長軌道をより確かなものとしていきます。米国の貿易政策や中国メーカーの台頭などを考慮すると、トクヤマが持続的な成長を実現するためには、次の5年間に於いて競合に勝つ圧倒的な強みを獲得することが必要です。2025年度は中計2025の総仕上げの年であると同時に、市場を強力にリードするための基盤を確立する年でもあると捉えています。2025年4月には、JSR株式会社の体外診断用医薬品事業および体外診断用医薬品材料事業の買収を決定しました。当該事業は事業ポートフォリオの転換に向けて重要な役割を担うとともに、当社の既存事業とのシナジーも大いに期待できると考えています。相互の融和を図りながら、スピード感をもって事業の発展に取り組んでいく所存です。

次期中期経営計画では、コスト競争力を高めていくことも重要な経営課題となります。中国メーカーに対抗す

るには、圧倒的な品質力とコスト競争力の構築が必須課題です。かつて、中国マーケットは、日本のメーカーが素材や製品を幅広く展開できる市場でした。しかし、中国政府の支援もあって現地メーカーが急速に成長し、力を蓄えてきました。先に述べたように、研究開発にも注力し、日本製と遜色ないレベルの製品を生産できるようになってきています。世界市場を舞台にした中国企業との競争に勝つためには、日本企業ならではのプラスαの価値を持った技術・製品を創造するとともに、それを競争力のある価格で提供しなければなりません。製品のスペックはもちろん、品質管理や製造プロセスにおいても、新興メーカーが追従できない、ややこしくかつ高度なものづくりを行っていくことが必要です。次期中計は、トクヤマの真価が問われる正念場となるでしょう。

中計2025を成功裏に完遂し、次のステージでも業界の先頭を走り続けていく、その原動力が長年にわたり培ってきた卓越した研究開発力と地道なマーケティング力であることは間違いありません。近年、ワークライフバランスという言葉が日本の企業社会でも盛んに喧伝されるようになってきましたが、人生の一時期くらいは、寝ても覚めても眼前の仕事(研究開発やマーケティング)に全力を傾注する時期があっても私自身は考えています。もちろん、これは社員に過重な労働を強いるということではありません。それくらいの使命感と情熱と気概をもって、研究開発とマーケティングという素晴らしい仕事に責任を持って臨んでほしいということです。

全精力を傾けてお客様の潜在ニーズに応える新技術・新製品を創出し、それを速やかに事業化し、収益化していく。そして、そこで得られた収益を次の開発に投入し、成長事業全体の底上げを図っていく。このサイクルを構

築することで、トクヤマは研究開発を基軸とする企業グループとして、この先も発展を続けていくことができると信じています。

トクヤマのDXと国際展開

目標は海外売上高比率50%以上、グローバル企業を目指して

組織風土の変革、研究開発の強化と並んで、中計2025の期間中、特に注力してきたのが「DX推進」と「国際展開の加速」という2つの経営課題です。

DXについては、デジタル技術の活用を通じて業務を効率化し、人材余力を確保するとともに、AIを駆使して開発のスピードアップ、究極の安定生産、適正保全とサプライチェーンの効率化を図っています。DXは単なるペーパーレス活動でも、デジタルツールの普及活動でもありません。DXの本来の目的は、グループ内に蓄積したデジタルデータを社員全員で共有・活用しながら、経営と事業の変革に役立てていくことです。その意味において、DXの推進は中期経営計画の根幹を成すものであり、経営戦略そのものです。引き続き、生産技術を中心に幅広い分野でDXの取り組みを促進し、事業推進体制のいっそうの高度化を図っていきます。

国際展開については、アジアを中心に世界の10の国と地域に製造拠点あるいは販売拠点を有し、ビジネスを展開しています。これまで2030年度に連結海外売上高比

率を50%まで高めることを目標に、グローバル市場の深耕と探索、海外拠点の整備に取り組んできました。2024年度の連結海外売上高比率は27%で、前年度より1ポイント増加しました。当社グループが成長事業と位置づける電子・健康・環境の主要マーケットはアジアや欧米などの海外諸国・諸地域であり、もはや国内だけを見ていてはビジネスが成立しない時代となっています。また、トクヤマは世界シェアトップを誇る高純度窒化アルミニウム（AlN）粉末など、ユニークで競争力のある複数のグローバル製品を展開しており、その動向は世界の投資家や業界関係者から大きな注目を集めています。引き続き、各国・地域の市場特性に応じた機動的なマーケティング活動を通じて顧客基盤、営業基盤の強化を図っていきます。併せて、現地の市場動向や商習慣に精通した現地マネジメントスタッフの採用や幹部への登用を進めるとともに、世界を舞台に活躍する若手日本人スタッフの育成を通じて、グローバルな事業推進体制をさらに拡充していきたいと考えています。

地球温暖化防止への貢献、CSR経営の推進

10のマテリアリティとKPIを紐づけながら、環境・社会のサステナビリティに貢献

CSR（企業の社会的責任）やESG（環境・社会・ガバナンス）の本質は、お客様をはじめとするさまざまなステークホルダーに当社独自の価値を提供することであり、その意味では本業そのものといっても過言ではありません。例えば、燃料転換やプロセス改善によりGHG排出量を削減すること、電解技術などの特有技術を用いて顧客企業の省エネルギーに寄与する新たな製品を開発・展開すること、そして全国に先駆けて構築した地域連携での脱炭素へ

の取り組みを推進することは、いずれも産業社会に新たな価値を提供する取り組みであり、同時にお客様の満足につながる民間企業本来の事業活動です。併せて、企業活動を通じ人権に配慮すること、および会社を支える人材の可能性を高めていくことも、企業が存続していくためには不可欠です。環境との調和や社会の便益を度外視し、ただ売上と利益を追求するだけでは、ステークホルダーの理解は得られませんし、企業も存続することはできません。

トクヤマは2021年に10のマテリアリティを特定し、KPI（重要業績評価指標）と紐づけながら、グループ一体となってその取り組みを進めてきました。トクヤマグループが事業を営んでいる産業社会とそれを包含する自然環境のサステナビリティに貢献することは、そのままトクヤマ自身のサステナビリティを高めることに帰結します。また、社外取締役の積極的招聘によってガバナンスの実効性と透明性を高めることは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループが健全かつ公正に運営されていることをお伝えする、最も効果的な方法と言えます。

トクヤマはまた、創業の地である山口県周南市の地域社会に貢献し、化学産業の新たな在り方を広く社会に発信するため、周南市、公益社団法人化学工学会およびコンビナート各社と共同で「周南カーボンニュートラルコンビナート構想」を推進しています。地元企業と地域社会が連携して脱炭素化の取り組みを進めるこの構想は、トクヤマの経営理念や周南市に寄せる想いと共鳴し合うものです。当社グループは今後も、国内ならびに海外の生



産・販売拠点において、従業員の雇用、地域経済への貢献、文化活動の支援、地域環境の保全など、さまざまな取り組みを展開し、環境と調和し、地域と共に歩む企業グループであり続けます。

ステークホルダーへのメッセージ

グループ社員の総力を結集し、トクヤマの未来を創造する

トクヤマの競争力の源泉は、技術開発力だと考えています。素材メーカーですので、一般の方々には実感が薄いと思いますが、化学品やセメントからエレクトロニクス、ライフサイエンス、環境関連まで、当社グループが開発し提供するさまざまな製品は、産業の発展を牽引し、人々の暮らしを根底から支えています。1世紀を超える長い歴史の中で培ってきた技術開発力を強みに、電子・健康・環境の成長領域に開発リソースを集中し、環境変化に即応できる次世代の事業ポートフォリオを確立すること、それが私たちの描くトクヤマの成長シナリオです。この基本方針は2026年度にスタートする次期中計においても変更はありません。当社グループはこれからも、特有のテクノロジーと多様な人的資本を競争優位の源泉として、さまざまな社会課題の解決に挑戦し、長期にわたる継続的な成長と企業価値の最大化を追求していきます。同時に、グローバルな価値創造型企業として、持続可能な経済社会の実現に貢献してまいります。

最後に、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントについて、私の考えを述べたいと思います。1918年の創業から今日まで、トクヤマグループは、株主・投資家の皆さま、お客様、お取引先、従業員、そして地域社会の皆さまに支えられて着実な成長を遂げ、皆さまとの対話から得られたさまざまな気づきを経営と事業に生かしてきました。ステークホルダーの皆さまにトクヤマ独自の価値を提供すること、そして皆さまの期待に応える健全で公正な経営を実践すること、それが当社グループを預かる私の責務です。当社グループを取り巻く経営環境は依然として不透明な状況で推移していますが、私たちはグループ社員の総力を結集し、トクヤマの未来を創造していく決意です。ステークホルダーの皆さまにはこれまでと同様のご理解とご支援を賜りたく、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、
環境と調和した
幸せな未来を
顧客と共に創造する

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：4,762億円
- 純資産：2,738億円
- 有利子負債額：1,106億円
- 自己資本比率：54.9%
- 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：246億円
- DX投資額：42億円（2021年度～2024年度）

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：160億円
- 特許権保有件数：3,080件
- 研究開発拠点数：国内3拠点、海外1拠点
- とくちやれ活動*：案件232件、参加人数2,300人

*社員が、自主的・自発的に仕事や組織の枠を超えて価値創出に挑戦・実現する取り組み、2015年度～2024年度累計

人的資本

「価値観」を共有する人材

- 連結従業員数：5,782人
- 研修費用（総額）：2.2億円
- 幹部候補（NBL）育成制度

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*：45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

環境との調和

- 環境投資額：289億円（2025年度～3年間予定）
- エネルギー投入量：51,700TJ
- 水資源投入量*：42,100千m³
- 廃棄物のリサイクル量：34万トン

*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

廃棄物の
徹底的な
再利用

「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

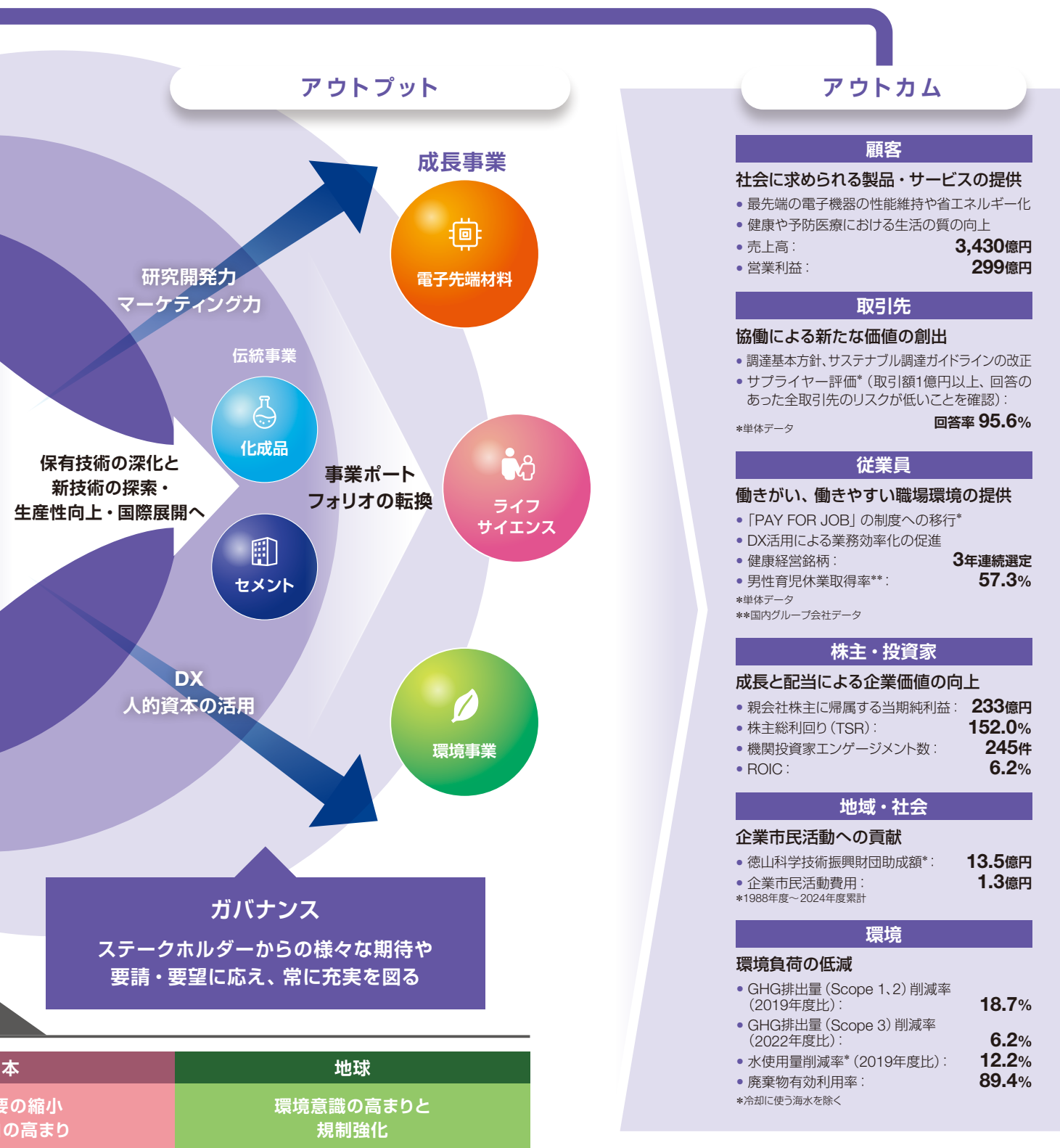
ありたい姿

- 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を誇りを持てる企業
- 世界中の地域・社会の人々との繋がりを大切にする企業

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。そして勇気

持続的成長へ



価値創造を支えるトクヤマの強み

当社は1918年にソーダ灰の国産化を目指して創業して以来、さまざまな技術の自社開発を通じて、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、特有技術を生かし、電子・健康・環境という成長事業への事業ポートフォリオの転換を図るべく、幅広い製品の開発を進めています。鹿島工場では効率的な生産体制の構築を進めており、デジタル技術を駆使した自動化設備を導入しました。また徳山製造所ではセメント工場を活用し、副産物や廃棄物を徹底的に再利用することに取り組んでいます。

特有技術の活用と展開により、成長事業の未来像に技術力で貢献



当社は、祖業である無機化学に加え、分析化学や有機化学においても独自の技術を開発し、競争優位性を支える特有技術を多数保有しています。

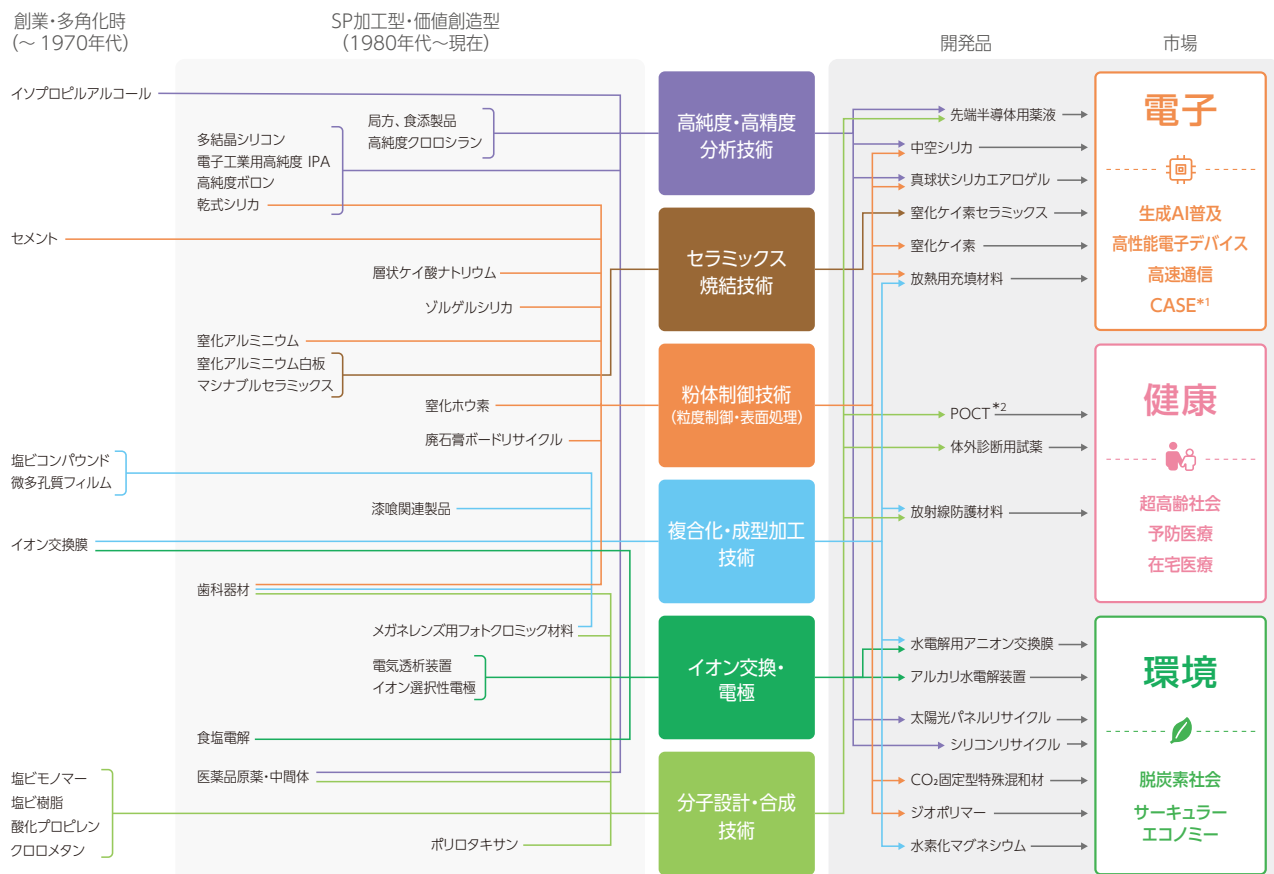
例えば、シリカや窒化アルミニウムなどの粉体製品に関しては、粒径制御や表面処理といった粉体制御技術に強みを持ちます。放熱樹脂への高充填性能や複合材料の高機能化など、電子領域の新たなニーズにきめ細やかに対応し、各種新製品の上市を目指しています。加えて、自社製造した窒化アルミニウム粉末をセラミックス（白板）に焼成する技術にも長けており、セラミックス焼成技術として確立しています。この焼成技術を応用し、窒化ケイ素セラミックスの開発を進めています。

また多結晶シリコンや電子工業用高純度IPAなどの半導体関連製品では、蒸留工程などを用いた高純度化技術と、ppt（1兆分の1）レベルの高精度分析技術を活用し、製品の信頼性を確保しています。

さらに製塩や食品精製、有価物回収に用いられるイオン交換膜・電極技術は、選択透過性などの機能により物質の分離を可能とし、さまざまな分野で活用されています。現在では、環境領域で次世代エネルギーとして期待される水素製造装置やアニオン交換膜の開発にも発展的に応用されています。

事業ポートフォリオの転換に向け、長年培ってきた特有技術を進化させ、顧客ニーズに即した新たな価値の創造を進めていきます。

トクヤマ特有技術の「進化」と「創造」



*1 CASE: 自動車の技術革新を表す言葉。Connected(自動車のIoT化)・Autonomous(自動運転)・Shared & Services(共有)・Electric(電動化)

*2 POCT: 臨床現場即時検査 Point Of Care Testing

鹿島工場、スマートファクトリーの実現へ



ライフサイエンス部門の中核工場である鹿島工場では、株式会社トクヤマデンタルの製品を製造する施設(MD8棟)の新設にあたり、デジタル技術を駆使した生産の自動化と効率化(スマートファクトリー化)を推進しています。

2024年7月に稼働を開始した施設は、歯科充填用コンポジットレジン[※]の混練・充填・包装工程を担う施設であり、スマートファクトリー化の一環として、混練補助ロボット、自動包装機および自動倉庫を導入しました。混練補助ロボットにより混練工程の一部自動化を図ることで、1人で2台のミキサーを同時に稼働させることが可能になりました。また、自動包装機は1分間に50個の処理能力を持ち、

今後付帯設備の導入を進めることにより、人手不足の課題解決と生産性向上を見込んでいます。一方で、世界80以上の国と地域への出荷に対応するために2,000品目を超える包装資材を管理する必要がありますが、自動倉庫ではバーコード管理を導入し、ヒューマンエラーの防止と管理コストの低減を実現しています。

現在は、旺盛な製品需要に応えるため、通常の生産活動と並行して本取り組みを行っており、スマートファクトリー化は2026年度の完成を目指しています。鹿島工場は、健康領域の成長を牽引する生産拠点として、生産性を向上させ、事業ポートフォリオの転換に貢献していきます。



MD8棟



自動包装機



温度管理も可能な自動倉庫

セメント工場を活用し、徹底した廃棄物利用



主力生産拠点である徳山製造所では、セメント製造工程において、社内で発生する廃棄物や副産物を有効活用し、再資源化を進めています。トクヤマ単体の廃棄物有効

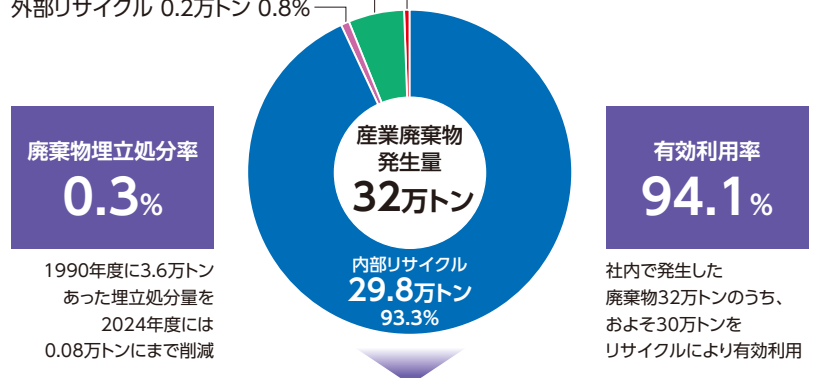
利用率は94.1%に達しており、高い水準を維持しています。当社は1938年のセメント事業開始当初から、自社ソーダ灰工場の副産物や自家発電設備からの石炭灰を原料として活用し、業界に先駆けてリサイクルに取り組んできました。

現在では社外からも多種多様な廃棄物を受け入れ、廃プラスチックなどの可燃成分は熱エネルギー代替として、都市ごみの焼却灰などの不燃成分はセメント原料として再利用しています。セメントキルンは1,000～1,800℃の高温で燃焼するため、可燃性成分は熱利用される一方、

灰分はセメントの構成成分として取り込まれるため、残渣を出さない点も大きな特長です。この取り組みは、資源リサイクル事業として収益に貢献し、循環型社会の実現に向け、静脈産業の一翼を担っています。

2024年度 産業廃棄物処理内訳

焼却等 1.8万トン 5.7%
外部リサイクル 0.2万トン 0.8%
埋立処分 0.08万トン 0.3%



廃棄物埋立処分率
0.3%

1990年度に3.6万トン
あった埋立処分量を
2024年度には
0.08万トンにまで削減

有効利用率
94.1%

社内で発生した
廃棄物32万トンのうち、
およそ30万トン
をリサイクルにより有効利用

セメントキルン活用による循環型社会への貢献

※数値はいずれもトクヤマ単体
※四捨五入の関係で100%にならないことがあります

研究開発戦略

新技術・新製品の 早期の収益化を通じて 事業ポートフォリオの転換を目指す

代表取締役 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



基礎研究から量産化まで「One Tokuyama」で事業化を推進

2017年に研究開発部門長に就任した際、私はトクヤマの研究開発活動の方向性を端的に示すスローガンとして「One Tokuyama」を打ち出しました。基礎研究から量産化まで組織の壁を越え、事業化の出口を意識しながら、幅広い技術課題の解決に取り組んでいく。研究開発体制の高度化に向けた私たちの強い決意をこのスローガンに託しました。

当社グループは現在、中期経営計画2025の最終年度を迎えています。「ありたい姿」に掲げた「マーケティングと研究開発から始める価値創造型企業」に近づくために、マ-

ケットインの開発を技術戦略の立案の基礎とし、世界の経済社会が目まぐるしく変化していく不透明な時代にあって、顧客との連携を重視した研究開発に全社を挙げて取り組んでいます。お客様の歩調や市場の進化を上回るスピードで新技術を事業化できる卓越した研究開発力を持つことが、産業社会を変革する新たなソリューションを創出していくためには必須であり、研究開発力の強化は、私たちトクヤマの将来を決する重要命題だと考えています。

価値創造型企業として、3つの成長領域に開発リソースを集中投入

2025年1月には、台湾におけるR&D拠点の徳山台湾股份有限公司が電子領域の研究開発の迅速化を目的に、移転・拡張しました。2024年1月に第二研究所が本格稼働したつくば研究所では、健康領域において鉛フリー透明放射線防護材料の開発が進捗し、放射線防護メガネとして上市のめどが立ちました。また同じくつくば研究所で取り組む環境領域のアニオン交換膜(AEM)は、水電解用途として顧客の評価が進んでいます。これら研究活動は、外部の研究機関や大学、企業との共同研究に積極的に取り組んだものであり、外部の知見と当社の特有技術を活用したイノベーションの成果と言えます。

このようにトクヤマの研究開発活動は、中計2025の4年間で着実に進展しています。しかしながら、その成果はいまだ限定的であり、中長期的な成長を支える有力な新技術・新製品の創出には至っていないこともまた事実です。

トクヤマグループは、無機化学と有機化学の両分野の技術を持つユニークな企業です。100年を超える事業活動の中

で、画期的な新技術を生み出し、日本と世界の産業振興に貢献してきました。既存の技術に安住せず、それらを顧客の要望に応えながら擦り合わせていく真面目さとともに、さらなる高みを目指す探求心、深耕する姿勢が私たちの強みです。

一方で、新規事業立ち上げの経験が不足しているという課題にも直面しており、いわゆる「死の谷」を超えるため、ニュービジネス本部を設置しました。また海外での事業展開を進めるためには、知的財産戦略がいっそう重要となります。開発した技術を事業化・収益化するために、開発と並走するサポート体制を充実させるとともに、熱意あふれる研究開発人材を採用し、生み出された技術を事業化する醍醐味を感じさせながら、技術と人を育てていきます。

事業ポートフォリオの転換を掲げる当社において、研究開発は経営戦略の中核を占める最重要の経営テーマだと受け止めています。引き続き、成長領域に経営リソースを集中するとともに、特有技術で持続可能な社会に貢献する価値創造型企業を目指してまいります。

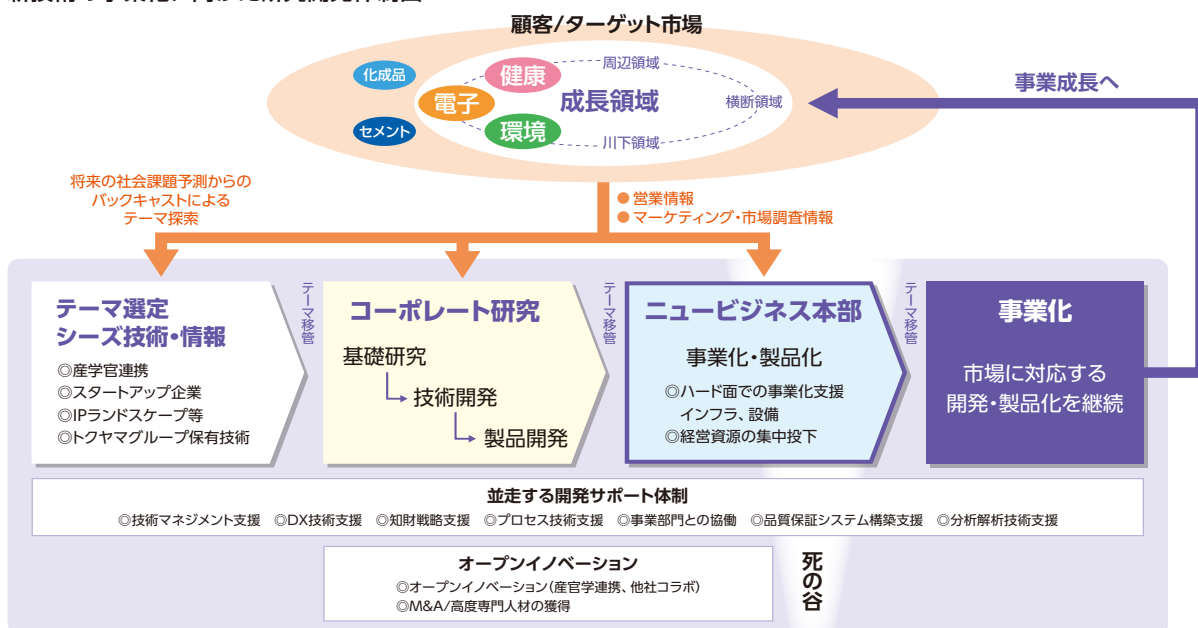
ニュービジネス本部について

トクヤマグループの研究開発は、中長期的なテーマの基礎研究や技術開発などを担うコーポレート研究と、市場に対応した既存製品の改良開発や製品化を担う事業開発を軸に体制を構築しています。これにより、研究開発の効率化と市場ニーズへの迅速な対応を図っています。一方で、2023年4月には、新規事業の立ち上げを加速させるため、コーポレート研究と事業開発の橋渡し役として「ニュービジネス本部」を設置しました。同本部では、先進技術事業化センター（山口県柳井市）において、電解装置や電子材料向けの放熱アプリ

ケーション、窒化ケイ素などの事業化に取り組んでいます。

2025年4月には、電子領域での採用が期待される多孔質シリカや、健康領域の鉛フリー透明放射線防護材料がコーポレート研究から同本部にテーマ移管されました。これらのテーマは、いずれもトクヤマの特有技術に基づくもので顧客から高い評価を得ており、さらなる技術開発と供給体制の整備などを進める計画です。ニュービジネス本部は、トクヤマグループの新たな価値創造の中核として、成長事業への事業ポートフォリオの転換を推進します。

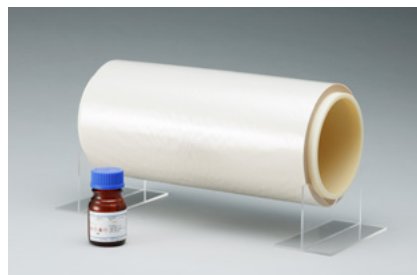
新技術の事業化に向けた研究開発体制図



ありたい姿の実現に向けた取り組み

アニオン交換膜（AEM）の開発

開発中のアニオン交換膜（AEM）は、水素を製造する水電解装置向けの材料です。実用化が先行する他の方式に比べて、高濃度アルカリ水溶液を必要とせず、触媒に貴金属を用いないことから、安全性とコスト面の優位性が見込める次世代技術とされています。当社は、長年培ってきた炭化水素系イオン交換膜技術を基盤に開発を進めており、2024年度は国内外の装置メーカー向けにサンプル供給を開始しました。現在は、今後の需要拡大を見据え、つくば第二研究所において量産プロセスを構築中であり、有償サンプルの供給体制を強化します。市場が求めるロール形態での出荷にも対応可能な設備の導入を進めており、事業化に向けて、製品開発をさらに推進します。



アニオン交換膜と溶液

徳山台灣股份有限公司の移転・拡張

2025年1月、徳山台灣股份有限公司（TTW）は、電子領域における研究開発体制の強化を目的として、台湾竹北市のサイエンスパークに移転、拡張しました。TTWは、当社グループ初の海外研究開発拠点である「トクヤマ台湾研究所」を前身とし、台湾工業技術研究院（ITRI、新竹市）内の施設において、同機関との共同開発などを推進してきました。最先端の半導体産業が集積する台湾では、先進的な技術開発が進む中、技術課題への対応力と開発スピードの向上が求められています。今回の拡張により、一部には日本の研究開発拠点と同等の設備を導入し、電子領域における顧客対応力の強化と新製品開発の加速を図ります。



TTW本社（移転後）

人的資本戦略

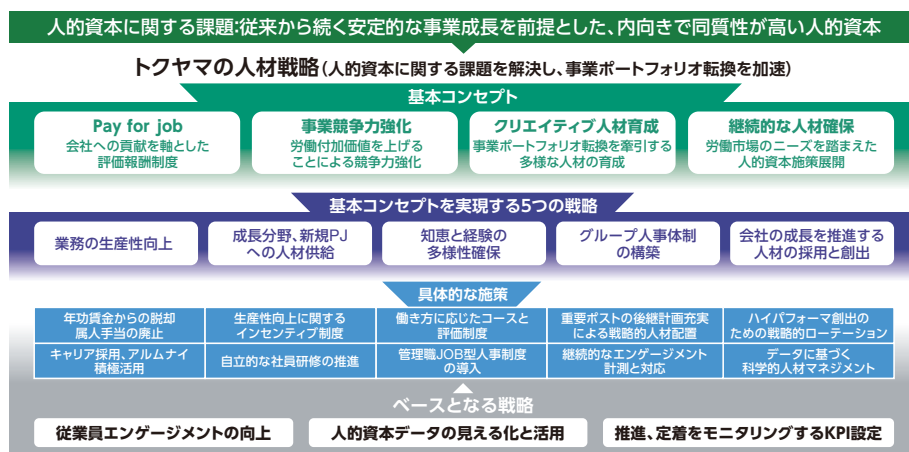
トクヤマグループの持続的成長のカギとなる
人的資本の充実に向け、基本コンセプトのもと、
課題解決のための具体的な施策を着実に実行し、
企業価値向上を実現する

常務執行役員
総務人事部門長
佐藤 卓志



当社グループは、人材を企業の持続的成長に不可欠な最重要の「経営資本」と捉えており、その視点から2019年にグループのビジョンを実現する人材に期待する普遍的な姿や、成長の方向性を人事ポリシーとして具体的に定めています。刻々と変化する経営環境の中においても、そのポリシーはしっかりと踏まえつつ、経営会議・取締役会での決議・監督により経営戦略に連動した人材戦略を定め、トクヤマが未来においても継続的に発展するための各種施策の実現に取り組んでいます。

トクヤマグループの人事戦略とその位置づけ



当社グループは皆さまからご支援、ご協力を頂きながら、化成品、セメントの伝統事業により、長年の安定した事業収益を確保してまいりました。しかし、これからはさまざまな環境変化に対応するために、トクヤマの大きな命題である事業ポートフォリオの転換を確実に実現しなくてはなりません。そのためには、過去から続く安定した事業成長を前提とした人的資本のマインドを変革し、よりクリエイティブな挑戦ができる人材を創出すること、また、多様な知恵と経験を持つ人材を労働市場から確保することで、当社グループの

事業成長を支えていく必要があります。そして、何よりも、トクヤマで働く人材がそれぞれのやりがいを持ち、熱意高く、自律的に企業活動に貢献していける就業環境と企業風土を形成することが、当社グループの未来のためには最も重要と認識しています。

人材戦略の内容を着実に実行し、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人的資本経営を実現してまいります。

施策体系

経営戦略を実現するために、人材戦略では人的資本に求める「基本コンセプト」を定めました。具体的には、会社への貢献度合いを評価報酬の軸としたPay for jobの精神、クリエイティブで生産性が高く自律的に企業活動に貢献する人材の育成などとなっております。そして戦略のカテゴリーは基本コンセプトの実現に直接リンクする「5つの戦略」と、人的資本経営そのものを支える「ベースとなる戦略」に分けて考えており、この2つの戦略群の両輪をうまく機能させるために、「具体的な施策」の内容を検討し位置づけています。

この「具体的な施策」では、従業員世帯の年代ごとの生活コストを負担するという従来型の賃金制度から、従業員個人の仕事による会社への貢献度を強く意識した評価・賃金制度にシフトすることにより、従業員が高い熱意をもって働けるようにすることを意図しています。さらに事業ポートフォリオの転換を実現するための新しい事業成長に寄与するクリエイティブ人材の確保や育成、流動化する労働市場を踏まえ、戦略的な人材配置計画や多角的な採用活動を強化することを目指しています。

ありたい姿の実現に向けた取り組み

管理職JOB型人事制度の導入と戦略的後継者計画

当社は2024年度から管理職に対してJOB型の人事制度を導入しております。事業ポートフォリオ転換等の経営計画に対して個々の管理職が担う役割の重要度を明らかに示し、ジョブグレードを階層化することで職責に応じた報酬水準を実現し、計画達成に資する人材の会社への貢献がより適切に報酬に反映されるようにしました。加えて、360度評価や従業員エンゲージメントの結果を管理職配置の参考データにするなど、非管理職従業員の声も取り入れた双方向の運用を行っています。また、管理職ポストの重要度が明確になったことに伴い、経営戦略に対する戦略的重要ポストを定義し、将来2世代程度までの後継者計画を年度ごとに作成し、経営トップや各事業部門長と議論することで、サステナブルで適切な人材配置計画を運用していくことが可能となりました。

働きがいの向上に向けた従業員人事制度改定

従業員の人事制度改定については、2024年度を通して労働組合や従業員と議論を重ねてまいりましたが、2025年5月より新人事制度へ移行しました。新人事制度の骨子は、これまで当社の賃金制度として存在していた年齢給や属人的手当による従業員の賃金格差を廃止し、仕事による成果のみが賃金の上昇につながる制度としました。なお家族手当等、支給対象の大半が男性従業員だった手当の廃止は、性別による賃金格差を解消し、女性活躍推進につながると考えています。また、個々の従業員の仕事の内容に応じた複線のコース制度を新設し、経営計画に重要なプロジェクトに参加する従業員にはインセンティブが与えられるようにしました。さらに優秀な若年層の早期登用を可能とするため、昇格に必要な資格ごとの在籍期間をできる限り短縮しました。これにより産休・育休取得によるキャリアの遅れを取り戻すことも可能になりました。このように成果がしっかりと評価・処遇されることで、従業員、特に事業成長の原動

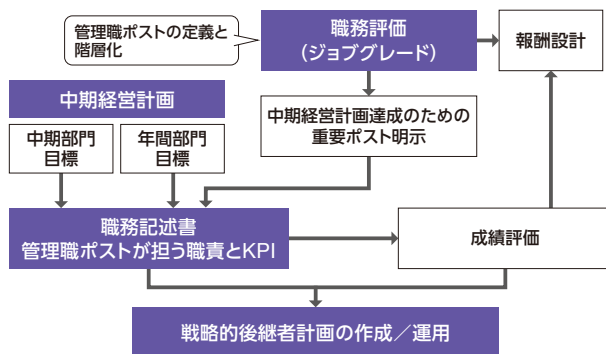
事業ポートフォリオ転換に向けた経営人材の育成

人材育成の観点から、積極的な人的資本投資を行っています。例えば将来の経営層候補を育成するため、各部門より厳選した人材を対象にネクストビジネスリーダー研修(NBL研修)を実施しています。2018年度から開始し、2024年度までに、ダイバーシティ推進も見据えキャリア採用者や女性を含む多様な約70名の人材が研修修了者として位置づけられています。研修は外部リソースを積極的に活用し、外向きでかつ事業ポートフォリオ転換を成すための実践的な内容としています。これらの人材の一部は2025年度から施行する新人事制度においても経営層となるための戦略的なローテーションを経験させる対象となります。既に研修受講者の中からは管理職への若手早期昇格が実現しており、今後のさらなる活躍が期待されます。

採用活動の強化

流動化する労働市場の中で、昨今、人材獲得競争は激化していますが、当社においても優秀な人材を確保すべく、新卒採用、キャリア採用を問わず採用体制を強化しております。2025年度からは採用専任チームを形成し、全国および各海外拠点で、人材の多様

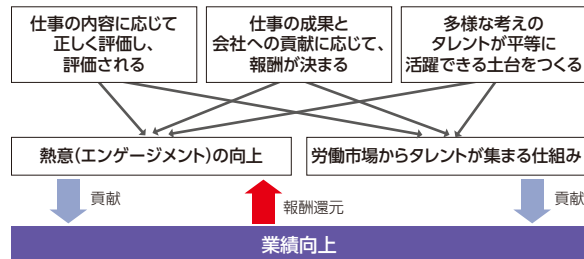
管理職JOB型人事制度を構成するフロー



力となる人材のモチベーションが向上し、前述の賃金制度と相まってエンゲージメントの高い従業員が生産性高く活躍し、当社グループの企業価値向上の実現に寄与していくことを期待しています。

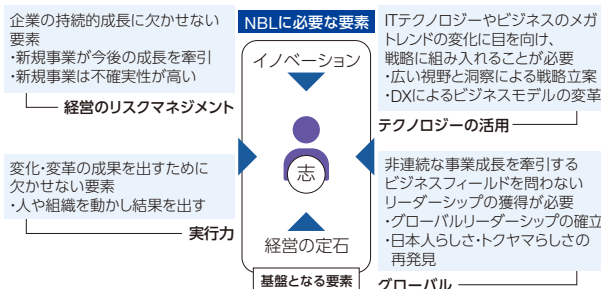
新人事制度の狙い

- 生産性の徹底した向上を行う
- 過去に我々が経験したことがないことに挑める多様なクリエイターをつくる



NBL*人材像

マーケティングと研究開発から始める価値創造型企業に向けて
会社と事業の仕組みを細部まで理解し、高い志と深い見識をもって、
会社と事業の未来を描きビジネスモデルをつくり、
決断し実行する胆力と人望がある人材



*NBL: Next Business Leader

性も考慮した積極的な採用活動を推進するほか、経営計画に応じて当社が必要とする人材像を明確にして採用を行うことで、当社の戦略、風土、方向性にマッチした人材を確保してまいります。

DX 戦略

全員参加型DXで、 環境と成長を両立する次世代化学企業へ

執行役員
デジタル統括本部長
兼 DX推進グループリーダー
坂 健司



TDXの基本方針

当社では全社のDX取り組みを開始するにあたり、まず基本方針を定めました。DXの目標は「トランスフォーメーション」であるべきですが、当初多くの社員と議論した結果、デジタル化の遅れていた当社としては、いきなりトランスフォーメーションだけをを目指すのではなく、もっと基本的なところを同時に強化すべきである、という意見が強く、「基本施策実行／基盤整備／変革推進」という三階層を同時に進めていく、というコンセプトをトクヤマDX (TDX)の基本方針としました。

基本方針をベースに全社プロジェクトとしての体制を整え、2022年4月からTDXの具体的な活動を開始しています。TDXでは基本施策である「ペーパーレス推進」から変革推進にあたる「AI活用」に至る25のテーマ／施策を掲げ、できることから順次、並行して実行してきました。活動を推進していく中で、全体のレベルはより高度なものにシフトしています。

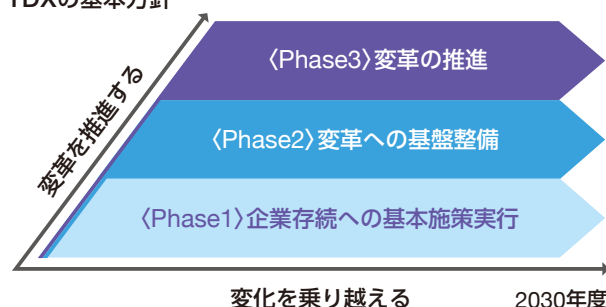
TDXの全社活動展開

人的リソースにも制約がある中、TDXを全社活動にしていくための仕組みづくりは最も苦労した点の一つです。社長をヘッドにした推進体制を構築するだけでなく、各部署へのDXキーパーソンの配置、DXとITの組織設計、会議体の構築、横ぐしを通す統括PMOの設置などを設計し機能させることにより、ガバナンスの効いた形での全社プロジェクトの運用が可能になりました。労働人口減少等、大きな課題の中でDXの推進が急務であるという認識の高まりもあり、経営トップの後押しも受けてTDXは徐々に浸透し、2024年度にはTDXの活動にアサインされた人数が合計400名を超えるなど、直接的、間接的な関与を含め全社員を巻き込む活動に発展してきました。

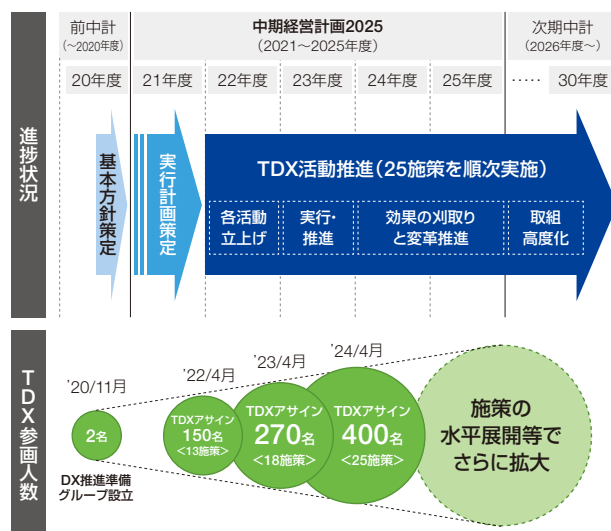
2024年度にはデジタルツールを用いた生産性向上活動(STEP-UP活動)を開始するなど、ボトムアップ的な取り組みもいっそう強化しています。全社員を対象とした生成AI利用環境の提供、ローコードツールによる市民開発の推進、RPA活用などにより、日常的な業務を少しでも効率化させていくことが狙いです。社内メールマガジンによる事例の共有、コンテストや認定制度なども通じて自分ごととしてのDX活動を浸透させ風土改革にもつなげていこうとしています。

経済産業省が策定している「デジタルガバナンス・コード」ではDXに取り組むことだけでなく、積極的な情報発信も求めています。当社は従来ベースの発信に加え、2024年12月にはDXレポートを取りまとめ、当社グループの取り組みを網羅的かつ包括的に整理してリリースしました。今後もステークホルダーの皆さまに当社活動を等身大で理解いただけるよう取り組んでまいります。

TDXの基本方針



各種取り組みの結果、独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) が定義するDX推進指標では2024年度に当社は初めて3.0のラインを超え「DX先行企業」と位置づけられるようになりました。



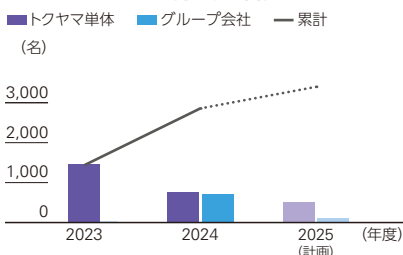
ありたい姿の実現に向けた取り組み

DX教育受講実績

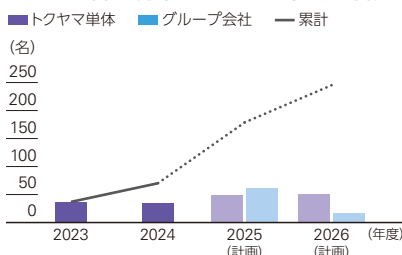
トクヤマ単体でのDXリテラシー教育と選抜者教育は2023年度から、グループ会社でのリテラシー教育は2024年度、選抜者教育は2025年度より開始しています。各受講者数は計画に沿って順調に推移しており、リテラシー教育、選抜者教育は計画に対し2024年度までにそれぞれ約80%、約30%完了しました。DX教育開始から2年ながら、DXリテラシー教育により裾野を拡大し、DX選抜者

教育で各職場の取り組みを活性化するという当初の狙いがカタチとなっており、規模や効果の大小はあるものの具体的な効果が実感できるようになってきました。1つの成功体験が次の成功に繋がっていく事例も見られ、そのような輪が広がっていくことが期待されます。

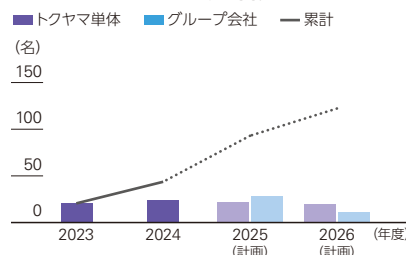
DXリテラシー教育受講者数



DX選抜者教育(DXリーダー)受講者数

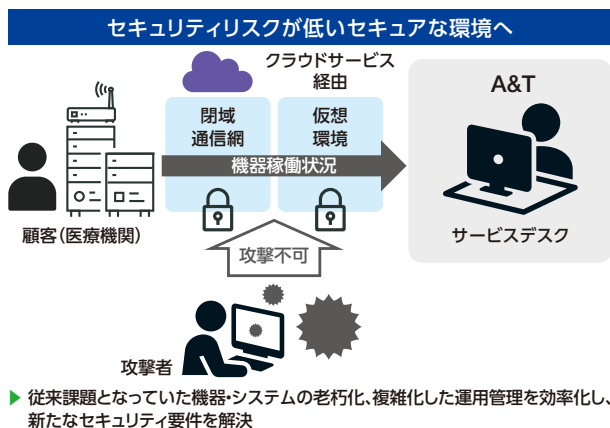


データエンジニア受講者数



A&Tによるリモートメンテナンス体制の構築

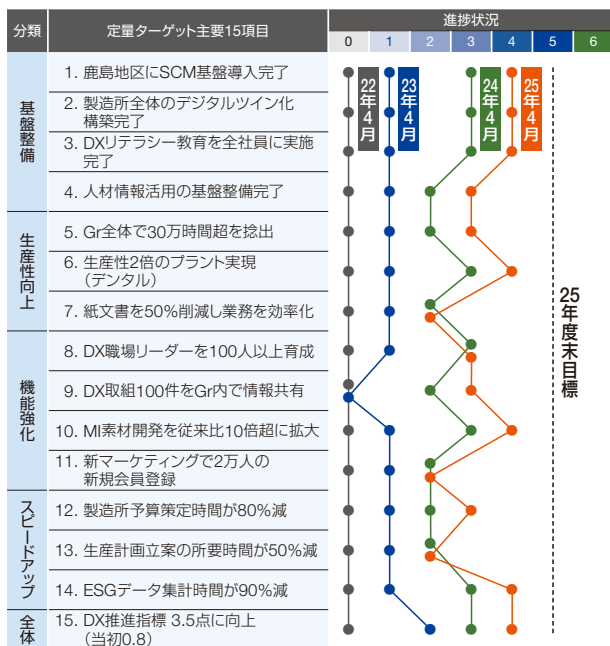
100%子会社である株式会社エイアンドティー（A&T）では、臨床検査に関わる製品を展開し、病院や検査センターなど幅広い医療現場を支援しています。製品の開発から販売、サポートまで一貫して手がける点が特徴で、リモートメンテナンスにも力を入れてきました。しかし、近年においては、機器・システムの老朽化や、複雑化した運用管理の効率化、セキュリティ要件への対応が喫緊の課題となっていたため、クラウドサービスを全面採用した新たなリモートメンテナンス基盤を構築しました。この新インフラ基盤により、セキュリティが大幅に向上し、顧客満足度や売上高の向上など、目に見える成果が出ています。今後も機能やサービスを拡充し、顧客の課題解決をサポートしていきます。



主要KPIの進捗状況

TDXでは、25の施策の進捗や発現効果を定期的にモニタリングするために、KPIを定めています。そのうち、中期経営計画2025の達成に係る重要なものは「定量ターゲット主要15項目」として、その達成に向けて取り組みを進めています。「基盤整備」では、各プラントで構築したデジタルツインモデルを活用して、徳山製造所経営シミュレーター（T-FORCE）を構築しました。T-FORCEの活用で、環境変化を考慮した事業戦略の策定や、製造所運営方針の機動的な修正などが可能になり、変革への基盤となることが期待されています。

「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、現場起点のボトムアップ的な活動の拡大が今後の課題です。デジタルツール起点のSTEP-UP活動や、組織間交流などを通じて、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。



※5段階の評価基準は各PJで設定し、統括PMOで確認・判断

価値創造事例

中期経営計画2025の開始以来、当社グループはマーケティングと研究開発に注力し、顧客起点による新たな価値の創造を目指してきました。電子・健康・環境の成長領域では、特有技術を基盤にしながら、新たな技術が生み出され、将来的に成長が見込める開発品として顧客評価やビジネスモデルの構築段階に移行しています。また製造現場では、コスト競争力の強化に向け、地道な改善活動が日々継続されており、収益基盤の強化に寄与しています。当社グループの価値創造事例を計画を推進するキーパーソンからのメッセージとともに紹介します。



高熱伝導で半導体の進化を支える先端材料

トクヤマが展開する窒化アルミニウム (AlN) および窒化ホウ素 (BN) のフィラーは、電子デバイス用の次世代放熱材料として注目されています。電子機器が小型化・高密度実装化するに伴い、電力量を制御するデバイスにかかる負荷が増えています。発熱量の増加は、デバイスのみならず、それらを搭載した電子機器自体の性能を阻害し、寿命を縮めるおそれがあり、放熱対策が喫緊の課題となっているためです。当社のAlNフィラーは、樹脂中の流動性

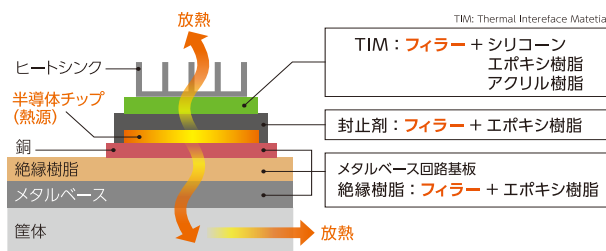
が優れているため、樹脂への充填量を増加させることが可能となり、従来の放熱フィラー比で約9倍の熱伝導性を持ちます。またBNは、高熱伝導性・電気絶縁性・耐水性・低誘電率を兼ね備え、放熱基板用途に最適です。当社は用途に応じた粒子設計により、複数のBNフィラー製品を展開しており、顧客ニーズに応じた高放熱フィラーのラインナップを拡充し、半導体・情報通信産業の発展に貢献してまいります。



ニュービジネス本部
放熱アプリケーション
グループリーダー
金近 幸博

当社は得意とする窒化物合成・焼結技術をベースに技術革新を進め、世界初のユニークな高放熱材料を開発しています。最先端電子デバイスの信頼性向上と高性能化を支える高付加価値な放熱材料をお客様に提供し、放熱材事業の拡大に貢献していきたいと考えています。

フィラーのターゲット・マーケット



ビスマスが実現する放射線防護の新時代

当社は、ビスマス (Bi) を高濃度に含有した新規ポリマー材料を開発し、放射線防護分野への本格展開を進めています。環境負荷の高い鉛を使用せずに、従来品と同等の放射線防護性能を維持し、透明性・防曇性・加工性を兼ね備えた本材料は、福島第一原発の廃炉作業での試験利用を皮切りに、医療分野への用途拡大を図っています。昭和光学株式会社と東北大学大学院医学系研究科との産学連携により、鉛フリーの放射線防護メガネ「for® X-GUARD BieW

(ビュー)」を開発し、2025年7月には、昭和光学から販売予定です。放射線業務従事者の目の水晶体保護のための新たな規制にも対応し、医療現場のニーズに応える製品として評価されています。

将来的には、航空・宇宙分野や海外市場への展開も視野に入れ、国内外での市場開拓と拡大を目指します。トクヤマは、材料開発から製品設計・加工まで一貫して手がける強みを生かし、放射線防護の新たなスタンダードを創出してまいります。



つくば研究所 主幹
兼 ニュービジネス本部
川崎 剛美

技術的には網渡りの連続でしたが、ようやく出口が見えてきました。このビスマス材料が、素材として分野として、そしてビジネスモデルとしても、事業ポートフォリオ転換の先進事例となっていけるよう、チーム・関係組織、協力企業の総力をもって事業化を推進していきます。そして、開いた市場をコアとしつつもそれにこだわりすぎず、過程で得られた技術やニーズをキャッチアップし、広がりや深みを求め挑戦を続けていきたいと思っています。



放射線防護メガネ (試作品) ※昭和光学提供



使用済み太陽光パネルのリサイクル技術の事業化へ

トクヤマは、2019年から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）と使用済み太陽光パネルのリサイクル技術の共同開発を開始し、北海道空知郡南幌町に実証試験施設を建設しました。太陽光パネルの重量比6割を占める板ガラスなど、有価資源を高品質に回収する技術に強みを持ち、最大で年間約10万枚の自動処理が可能な「低温熱分解法」を確立しました。太陽光パネルを構成する部材のうち水平リサイクル*が困難とされるセル部分（シリコン）についても、当社が多結晶シリコンメーカーである知見を生かし、半導体用多結晶シリコンの原料への活用の道を探っています。

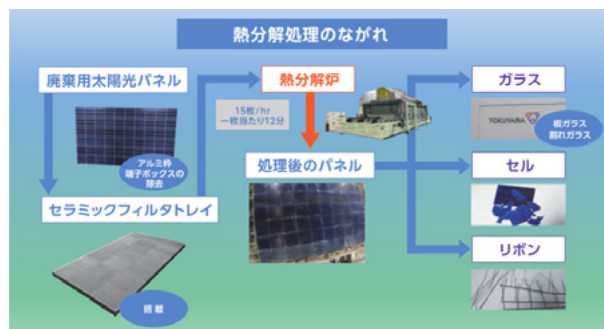
2024年には、当社が回収した板ガラスを使用し、AGC株式会社においてフロート板ガラスにリサイクルする実証試験に、日本で初めて成功しました。現在は、2030年代後半に見込まれる年40～50万トンの大量廃棄時代を見据えて、北海道で資源リサイクル事業を手がける株式会社鈴木商会と、道内連携スキームの構築に向けた検討を進めるなど、事業化に向けた取り組みを加速させています。2025年度は北海道で産業廃棄物処理の業許可申請を計画しており、環境負荷を低減したサーキュラーエコノミーを実現する新たなビジネスモデルの確立を目指します。

*水平リサイクル：同じ用途に再利用するリサイクル方式



環境事業部門
環境事業企画グループ 主幹
下村 善一郎

低温熱分解法による高度リサイクル技術で、これまで不可能とされていた太陽光パネルの100%再資源化にチャレンジしています。現在、この独自の技術を事業展開するため、使用済みパネルの収集・運搬から再資源化までの資源循環ネットワーク構築を目標に、企業連携によるビジネススキームづくりに取り組んでいます。



低温熱分解リサイクル技術のフロー図

TOPICS 製造現場が生み出す価値を表彰「プラントオペレーション・オブ・ザ・イヤー」

当社グループは、国内で28・海外で8つの生産拠点を有しており、それぞれプラントの運転を担うオペレーターが、日々の安定した生産活動を現場で支えています。当社は、国内外の製造現場の優れた功績を表彰する「プラントオペレーション・オブ・ザ・イヤー」を2017年度に創設し、製造現場の士気向上と、優れた取り組みの全社的な共有および実践につなげています。

2024年度の全社大会では、各ブロックの代表選考会を通過した7つの職場からオペレーターが参加し、自職場での改善活動を発表し、創意工夫や成果を競いました。運転制御の自動化や製造フローの見直しなどによる製造コストの削減、水や電力等のユーティリティ利用量の低減の実績、CO₂排出量削減に貢献する稼働機器の最適化など、製造に直接携わるオペレーターならではの視点で、さまざまな改善が報告されました。最優秀賞に選ばれた職場では、年間数千万円の製造コストの削減を達成しており、当社グループの収益力向上

にも寄与しています。今後も、製造現場の改善活動を推進し、製造現場が生み出す価値を当社グループの強みとし、効率的な生産活動を継続していきます。



2024年度 プラントオペレーション・オブ・ザ・イヤー全社大会 表彰式

戦略的なキャッシュアロケーションを通じて 事業ポートフォリオの転換を 牽引してまいります

取締役
常務執行役員
経営企画本部長
井上 智弘



CFOの職責を全うする上で大切にしていること

私は1989年にまず研究職としてトクヤマに入社し、ガスセンサ事業を手がけるグループ企業に出向中に米国赴任も経験しました。2012年にトクヤマに帰任した後に、事業推進プロジェクトグループリーダー、セメント製造部長、環境事業部門長などを歴任した後、2024年4月に現職に就任しました。現在は、経理・財務を含む経営企画、サステナビリティ、カーボンニュートラル戦略、ニュービジネスなど、幅広い分野を管掌しています。

CFO（最高財務責任者）の職責を全うする上で大切にしていることは、トクヤマの事業に携わっている多くの人たちの言葉に真摯に耳を傾けること、そして新規事業を創出

するR&Dを含め、さまざまな領域に適切にアセットを配分し、グループの持続的成長を財務面で支えていくことです。財務指標としてはROIC（投下資本利益率）とWACC（加重平均資本コスト）を重視しています。私たちは株主の皆さまの負託を受けて事業を運営していますので、ROICがWACCを上回ること、つまり投資家の皆さまの期待を上回る利益を創出していくことが最低限の責任だと捉えています。

引き続き、研究開発、環境、セメント、経営企画など、幅広い分野で培った経験と知見を強みに、トクヤマグループの企業価値拡大をリードしていきたいと思います。

中期経営計画2025と資本コストや株価を意識した経営の進捗状況

トクヤマは2024年4月に、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応についての考え方を発信しました。中期経営計画2025ではROEを経営指標の一つに掲げ株主資本の効率化に取り組んでいますが、これをさらに加速し、PBR1倍を超えるための経営体質の早期実現を打ち出しました。目標達成に向けた具体的な取り組みとしては、①株主還元の充実化、②ROIC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、という4つの施策を設定しています。

2025年4月には対応状況のアップデートを公表しましたが、過去1年余りの取り組みを振り返ると、業績は堅調に推移しているものの、PBRは従来と同水準である0.8倍前後にとどまっています。これは私たちの取り組み、特にトクヤマグループの中長期の成長戦略とその進捗をマーケットは評価していな

いことを意味しています。当社はこの事実を厳粛に受け止め、資本政策の最適化を進めていかなければなりません。

他方、2021年度にスタートした中期経営計画2025は現在、総仕上げの段階を迎えています。原燃料価格の上昇や半導体市場の低迷など、策定当初からの外部環境の変化もあり、現時点での2025年度の業績予想における売上高・営業利益は最終年度達成目標には届かないものの、過去最高を予想しています。

中期経営計画2025で掲げた3つの重点課題「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」は、いまだ道半ばという認識です。中でも、最重要の経営命題である事業ポートフォリオの転換に関しては、伝統事業である化成品事業やセメント事業が好調を維持したこともあり、2024年度における成長事業の連結売上高比率

は約43%にとどまりました（その他セグメントを除く）。目標である50%の達成に向けて、成長事業のさらなる基盤拡充

と先進的なR&Dによる新技術・新規事業の創造にグループの総力を結集していく必要があります。

中長期の経営戦略・財務戦略とCFOが果たすべき使命

次期中期経営計画を含む中長期の財務戦略については、これまで通り、健全な財務規律を維持しながら、資金調達とキャッシュロケーションの最適化が重要だと考えています。トクヤマは決して巨大な企業グループではなく、資金の使途を無制限に広げることではできません。財務の健全性・安全性をしっかりと確保しつつ、電子・健康・環境の3つの成長事業をはじめ、DX、人的資本、GHG排出量削減対応など、トクヤマの企業価値向上に直結する領域に資金を優先配分していく方針です。特に成長事業については、健康分野における体外診断薬、電子分野における半導体関連材料のように、当社グループが強みを持つセグメントに資金

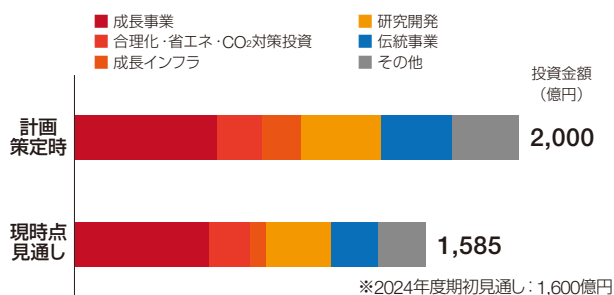
を集中投入することによって、市場におけるプレゼンスを高めていきます。

経営企画や財務戦略に、いわゆる「最適解」は存在しません。経営の意思決定が正解であったかどうかの判断は、20年後、30年後の市場の評価に委ねることになります。その中で私たち経営者がなすべきことは、刻々と変化する事業環境と限りある経営資源の中で、最も適切だと思われる道を選ぶこと、すなわち、広い視野を持ってより良い判断を積み重ねていくことです。リスクを見極め、適切にマネジメントしながら、その時その時で最善と信じる判断を下すことがCFOの責務だと考えています。

2021～2025年度 設備投資計画の内訳

成長分野への重点投資、GHG排出量削減投資の実施

投資総額は厳しく査定も「成長事業～研究開発」への投資は積極的に実施

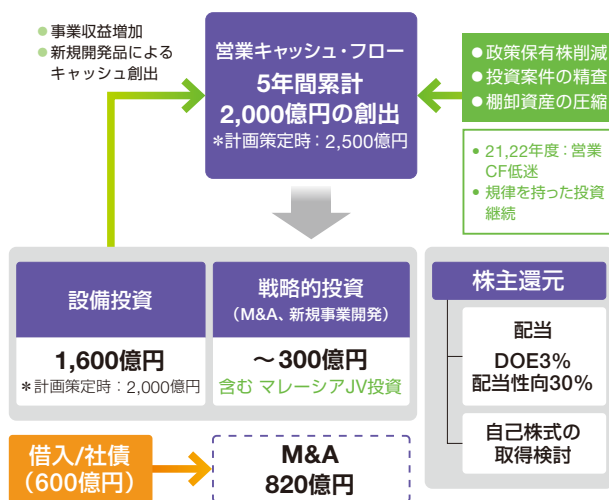


主な投資実績

- 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

キャッシュ・フローの創出と配分

株主還元強化・資本効率改善の推進 M&A資金調達(借入/社債)



ステークホルダーの皆さまへ

お客様や株主・投資家、地域社会の方々など、ステークホルダーの皆さまとの対話もさらに深化させます。トクヤマのビジョンと戦略、そして各種施策の進展状況をさまざまなメディアを通じて迅速かつ的確に発信するとともに、ステークホルダーの皆さまからいただいたご意見を経営と事業運営に生かしてまいります。

株主の皆さまへの利益還元の充実化にも積極的に取り組めます。2024年度から、株主還元ではDOE（株主資本配当率）の考え方を導入し、DOE3%、配当性向30%以上を目標値として設定しました。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに当社の成長ストーリー、エクイティストーリーをご理解いただくことで、より高い市場評価、

社会評価の獲得を目指していきます。

原料・資材価格の高騰や米国の不透明な通商政策など、当社グループを取り巻く事業環境は昨今、一段と不確実性を増してきました。今後の市場動向は予断を許しませんが、当社は卓越した技術開発力と顧客対応力、そして誠実な企業文化を強みに、企業価値拡大の取り組みを一段と加速し、化学産業の新たな可能性を切り拓いていきます。2026年4月に始動する新中期経営計画は、事業ポートフォリオの転換をいっそう加速させると同時に、現中計の成果を刈り取るステージとなるでしょう。私はCFOとしてグループの将来にわたる継続的な発展を支え、社会から信頼される「グッドカンパニー」の実現に邁進してまいります。