

社長メッセージ



トクヤマと化学産業の未来を見据えて
より良い意思決定を積み重ねていく

新社長が語る企業価値の最大化に向けたグループ戦略

代表取締役 社長執行役員

井上 智弘

社長メッセージ

私の使命は、種を蒔き、苗木を植えた次代の収益源を幹に成長させること

私は1989年にトクヤマに入社し、半導体式ガスセンサ企業のフィガロ技研株式会社に技術者として北米勤務など多種多様な経験をし、2012年にトクヤマに帰任しました。事業推進や経営企画などで企画業務に携わったあと、2018年にセメント製造部長に就任しました。その後は、執行役員や取締役として、環境事業部門、経営企画本部などを統括し、2026年4月1日、当社の代表取締役社長執行役員に就任しました。2024年、2025年と経営企画本部長として中期経営計画2030（以下、中計2030）の策定を進めていた時、常に念頭にあったのは、お客様や取引先様、社員にとっての良い会社＝グッドカンパニーであり続けることと、株主・投資家から見て魅力的な会社＝グッドストックであること。これらは決して相反するものではなく、企業価値の最大化を図るためには両方を共に高めていくことが必要だという確信からでした。その想いは今も変わっていません。グループ企業・各部門で培った経験や知見を生かしてトクヤマの持続的な発展を牽引し、カンパニーとしての価値、ストックとしての魅力の向上に邁進していく決意です。

社長就任から数か月、トクヤマの経営のあるべき姿に向けて、手探りを続けているというのが率直な自己評価です。前社長の横田（現会長）は、11年の社長在任期間のうち最初の5年間で、危機的だった当社の経営を立て直し、次の6年間で継続的な成長に向けた種蒔きと長期展望に基づく事業ポートフォリオの転換に注力しました。社長執行役員としての私の役割は、会長が種蒔き、あるいは苗木として植えつけた次代の収益源の幹を太くし、大きく育てていくこと、そして事業構造の変革をさらに加速し、トクヤマの中長期的成長を確固たるものにしていくことです。全執行役員との協調関係を一段と緊密化し、職務を全うしてまいります。

IVD/IVDM事業^{*1}の取得やセメント国内販売事業の譲渡など、中計2025では事業構造の転換を加速

中期経営計画2025（以下、中計2025）の最終年度であった2025年度は、外的要因の影響もあり定量目標は未達となりました。それでも、次につながる足がかりは残すことができました。売上高・営業利益・経常利益はいずれも前年度を上回り、親会社株主に帰属する当期純利益は一過性の特別損失の影響を受け前年度比減益となりましたが、従来の成長軌道は維持できたものと受け止めています。ただ、成長事業を基軸とした新たな収益基盤の確立という課題は、2026年4月に始動した中計2030の取り組み課題として持ち越すこととなりました。



あらためて中計2025の5年を振り返りますと、特に重視していた重点課題の「事業ポートフォリオの転換」において布石を打つことができました。電子分野ではマレーシアとベトナムに拠点を設立し、半導体用多結晶シリコンの生産・供給体制の強化を進めています。健康分野ではIVD/IVDM事業を取得し、体外診断・生化学領域の本格展開へと一歩を踏み出しました。一方、既存事業については海外不採算事業からの撤退を実施したことに加え、国内でもセメント・固材材の国内販売事業の譲渡を決定しました。事業ポートフォリオ転換率^{*2}は、営業利益では2020年度の30%から2025年度は53%へと飛躍的な拡大を見せています。2020年度を基準とした成長事業の営業利益成長率（CAGR）は18.7%、売上高成長率（CAGR）は9.6%^{*3}と、いずれも全社成長率を大幅に上回り、事業ポートフォリオ転換の取り組みが中計2025の5年間に着実に進展したことを示しています。私は中計2025の5年を「将来の飛躍的成長に向けた経営と事業の枠組み＝骨格」をつくることに成功した価値ある期間だったと総括しています。

一定の成果はあったものの、中計2025で残された課題も少なくありません。中計2025では電子・健康・環境の3領域を成長事業として定義しました。いずれも順調に進展し、特に電子先端材料は、売上高では化成品に迫り、営業利益では当社収益の柱の一つとなりつつあります。しかし、まだ化成品やセメントのように安定した収益基盤を持つには至っていないのが現状で

社長メッセージ

す。これまでは化成品事業やセメント事業で確保した資金を成長事業の基盤整備に投入してきましたが、今後は、電子先端材料やライフサイエンスのセグメント内で、投資→利益創出→再投資の循環を回せるよう、自立させていくことが不可欠です。財務面では、業容拡大と収益力強化の取り組みを促進するとともに、資本効率のさらなる改善を図っていくことが肝要だと考えています。

*1 IVD/IVDM事業：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

*2 事業PF転換率 = (成長事業の営業利益または売上高) ÷ (調整額加算前合計の営業利益または売上高)

*3 成長事業の売上高成長率（CAGR）は、中計2025期間中の事業再編を考慮の上算出しています。

「転換」から「変革」へ、中計 2030 では事業ポートフォリオの不可逆の変革を追求

わが国の化学産業は今、歴史的な変動期を迎えています。中東の紛争を起因とした原燃料費・原材料費の高騰の影響は今しばらく残存することでしょう。国内では労働人口の減少を背景に人材確保が困難となり、マクロ経済においてもGDP成長率の鈍化が懸念されるようになってきました。一方、AIの浸透と活用は、半導体市場の成長を牽引するだけでなく、企業の経営と事業運営の在り方を刷新し、ビジネスモデルの進化を支えるものとなっています。こうした激変する環境のもとで、どのように次の成長シナリオを描いていくか、それが当社グループにおいても喫緊の経営命題となっています。外部環境に潜在するリスクと機会を正確に捉え、スピード感のある意思決定を行っていくことが大切だと感じています。

こうした課題認識のもと、当社グループが現在、役員・社員の総力を挙げて推進していくのが、2026年度から2030年度までの5年間を対象とする中計2030です。策定にあたっては、「ありたい姿」の一つである「研究開発とマーケティングから始める価値創造型企業」を「顧客起点のマーケティングから始める価値創造型企業」に更新しました。理念体系を見直し、その上でありたい姿に紐づく6つのマテリアリティを設定しました。

「顧客起点のマーケティング」とは、お客様との対話を通じて用途や価値を創出し、それを迅速に形にしていく考え方です。「お客様の困りごとを解決する」という事業を営む上での基本姿勢を当社グループにあらためて浸透させるため、「顧客起点」を価値創造型企業の根幹として明示しました。

6つのマテリアリティは、ありたい姿の実現に向けたトクヤマの価値創造に必要な要素を抽出したものです。例えば、「事業ポートフォリオの変革」は、中計2025で掲げていた「転換」に対し、

後戻りのできない不可逆的な戦略として、その不退転の決意と覚悟を「変革」という言葉に託しました。軸となるのは電子先端材料とライフサイエンスの2つの成長領域です。環境事業は、依然として大きく変貌する余地を残してはいるものの、現時点では売上規模が小さいことから、収益の柱とするには時期尚早と判断しました。

電子先端材料では、投資を進めている各生産拠点を着実に立ち上げ、高純度多結晶シリコン、電子工業用イソプロピルアルコール、乾式シリカ、放熱材など主力製品の安定供給と新たな需要の取り込みに注力していきます。ライフサイエンスでは、まず歯科器材について構造色の原理を活用したOne Shade(ワンシェード)という新しい市場をつくった歯科充填用コンポジットレジン「オムニクロマ®」をカラーコンテンツとして、さまざまなタイプの製品を取り揃えてシリーズ化を進め、生産を効率化しながら海外への販売を強化する計画が基本にあります。そして、IVD/IVDM事業については、短期的には技術基盤の拡充とグループ売上シナジーの早期創出に取り組み、中長期的には、改良型IVD原材料やイムノアッセイ^{*4}・新規試薬の上市、がんゲノム領域の開拓・深耕に努めていきます。トクヤマは2021年に株式会社エイアンドティーを完全子会社化し、新規体外診断試薬の研究開発に取り組んでいましたが、抗原・抗体・粒子といった体外診断分野の技術の壁は高く、同分野への進出は決して順調なものとは言えませんでした。トクヤマグループに迎え入れた各社が保有する技術と当社グループのリソースを活用することで、高収益の体外診断試薬ビジネスに本格参入するための突破口を開き、取り組みを進めてまいります。なお、ライフサイエンスセグメントの将来の売上については、2035年度に2025年度比で約3倍を達成したいと考えています。

*4 イムノアッセイ：免疫反応を利用して、微量物質の検出・定量を行う生化学的手法

インオーガニック（M&A）も視野に、キャッシュ・アウトの過半を事業投資に配分

ここ数年、日本の企業社会でも、資本コストや株価を意識した経営の重要性が広く認識・共有されるようになってきました。トクヤマグループは従来より、資本収益性を重視した実効性のある成長投資の策定・実行と株主還元の充実に向けて経営努力を重ねてきました。しかし、2026年4月頃までPBR（株価純資産倍率）が1倍未満で推移してきたように、その成果はいまだ十分に顕在化していません。そこで中計2030では、キャッシュ・アウトの約54%を既存事業の設備投資や新規事業または新製品への事業投資に振り向ける戦略的なキャピタル・アロケーションを計画し、電子先端材料とライフサイエンスの高い成長率（CAGR）をてこに、大幅な増

社長メッセージ

益を目指す方針を明らかにしました。その中の41%は電子先端材料に、48%はライフサイエンスに傾斜配分し、化成品や環境事業には11%を充当する予定です。電子先端材料では、ICケミカルや放熱材などの主力製品において増産に向けた設備投資を実行に移すほか、保有技術を深化させるためのR&D、社外連携を視野に入れた研究開発活動を展開していきます。ライフサイエンスでは、成長のために不足する技術を見極め、M&Aなどインオーガニックな手法も活用して事業領域を拡大し、事業成長を加速します。

トクヤマは株主の皆さまへの利益還元を経営上の重要施策と位置づけ、効率的な投融資および事業活動による着実な利益成長と安定的かつ継続的な配当を通じて、株主価値の拡大を図っています。中計2030では、株主還元のさらなる充実に向け、単年度業績の影響を受けにくいDOE（株主資本配当率）を指標として採用し、2030年度の目標を4.0%とするとともに、下限の目安を3%とする方針を定めました。2025年度は1株あたり年間120円（DOE3.3%、連結配当性向38.9%）の配当を行いました。中計2030が予定通り進捗した場合、2030年度の配当は1株あたり年間213円となる見通しです。

中計2030では、売上高4,075億円、営業利益570億円、売上高営業利益率14.0%、ROE（自己資本利益率）10.6%、ROIC（投下資本利益率）9.1%を目標値に設定しましたが、特に強く



意識しているのがROICです。中計2030では初めて全社ROICとWACC（加重平均資本コスト）の開示を行いました。日々の経営においても、ROICがWACCを2年連続で下回った事業は事業継続の可否を検討するなど事業評価指標として活用しているほか、投資判断においてもROICをベースとした精緻な分析を行っています。なお、2025年度の全社ROICは4年ぶりにWACCを上回りました。過去数年間、成長事業で積極投資を実行してきた成果がROICの数値に結実したものと捉えています。引き続き、健全な財務体質を堅持しつつ、成長投資と株主還元のバランスをとり、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

市場関係者との対話をさらに深化させ、PER・PBRの維持・向上を図る

当社グループの実態と可能性を反映した適正な市場評価の獲得も、対応を強化すべき経営命題の一つです。トクヤマのPBRは長らく1倍未満で推移し、2026年5月以降は株式市場の状況もあって1倍台を維持していますが、電子先端材料やライフサイエンスへの事業ポートフォリオ変革を進める企業としては、十分と言える水準ではありません。引き続き政策保有株式の縮減を含めた資本の最適化、効率化の取り組みを継続すると同時に、私自身が先頭に立った株主・投資家との対話の促進、ステークホルダーとの双方向コミュニケーションの活発化など多彩な取り組みを通じて、当社グループの経営戦略をご理解いただき、恒常的にPBRが1倍を超える企業を目指していきます。

海外投資家への情報発信も大切です。円安を背景に、トクヤマの株式を購入する海外の機関投資家が増加基調にあります。今後は、国内にとどまらずグローバルを意識した情報発信と対話を重ねることにより、海外投資家との絆をより確かなものにしていきたいと思います。

企業評価を高め、株価を押し上げる最大の要素はPER（株価収益率）の伸長です。当社のPERは株価の上昇に伴って、ここ数カ月では16倍から18倍のレンジで動いています。当社は従来セメント銘柄と見なされていたと思います。セメント業界に身を置く企業としては、PER18倍は確かに高い水準かもしれません。しかし、半導体材料や健康分野のビジネスを展開する機能化学品の企業として見ていただければ、特別に割高ではないと評価できるのではないのでしょうか。実際に、少しずつではありますが、当社グループが多様な先端領域で市場をリードする企業であるという事実を、機関投資家やアナリストなどの市場関係者に加え、一般の個人投資家も認識されるようになってきたものと思います。今後も適切な情報発信に努め、株主・投資家の皆さまをはじめ株式市場に信頼される経営を行ってまいります。

社長メッセージ

社会価値と経済価値の両立を目指して

トクヤマグループは1918年の創業以来、自然環境や地域社会との調和を図りながら、日本と世界の産業発展に貢献してきました。1世紀を超える長い歴史は、経済社会の持続可能性を高めるための挑戦と変革の歴史でした。製造業のサステナビリティ施策というと、GHG排出量削減や製品リサイクルの促進といった環境側面がクローズアップされがちですが、事業活動を通じて産業と人々の暮らしに寄与していくことこそ、企業が第一に果たすべき責務だと考えています。莫大なエネルギーを消費する大量生産型のビジネスから、高効率・省エネルギー型のビジネスへ、ビジネスモデルの改変に取り組むことも、脱炭素社会を見据えた企業改革の一環です。当社グループは中計2030のマテリアリティに「地球環境問題への責任と挑戦」を掲げ、社会価値と経済価値の調和・融合を図っています。

近年の取り組み事例を一つご紹介しますと、当社が徳山製造所で稼働させている自家発電設備では、石炭火力からバイオマスへの燃料転換を進めています。バイオマスを半炭化し、取り扱いを容易にするブラックペレットの技術開発にも力を入れています。もちろん、自家発電にかかるコストが事業運営を圧迫するような事態は避けなければなりません。設備の維持・更新費用や新技術の研究開発費用など燃料転換に要する諸コストと、GHG排出量削減やカーボンニュートラルへの寄与レベルなどを総合的に比較検討し、バイオマス以外の選択肢も視野に環境負荷の低減に努めていく方針です。

お客様の信頼に応え、期待を超える企業グループへ

トクヤマグループの強みは、お客様との日々の折衝の中で、事業や生産活動における課題を特定・抽出し、課題を解決に導く革新的なソリューションを提供していく力、すなわち関係構築力とソリューション創出力にあると認識しています。トクヤマの社員は、お客様の立場に立って物事を考え、お客様が直面している事業上の問題や課題を解決するために全力を尽くしてきました。その姿勢は、お客様やお取引先様からの厚い信頼に結実しています。この信頼と共創の精神は、当社グループにとって何物にも代えがたい大切な無形資産となっています。お客様のご要望に沿うこと自体はさほど難しいものではありません。難しいがやらなければならないことは、お客様の期待を超えていくことです。企業のプロジェクトでは、目標の変更や仕様の再設計がつきものですが、これはお客様も同じ状況にあることを忘れてはなりません。しかし、もしも

お客様の期待をはるかに超えるソリューションを提示できるなら、たとえお客様のゴールが動いたとしても我々のゴールが動くことはありません。ゴールが動かなければ、そこに到達するための戦略が立てやすくなり、結果的にコストを抑制できます。

企業経営において、常に「ベスト」の選択を行えるとは限りません。経営者にできることは、刻々と変化する外部環境と会社の現況をしっかりと見定めた上で「ベター」、より良き選択を積み重ねていくことです。100%完璧と言える意思決定は不可能であることを前提に、その時々状況に応じたベターな経営判断を、迅速に行うことが何より大事なことでと確信しています。

2026年4月、中計2030がスタートし、トクヤマグループのさらなる飛躍に向けた挑戦が始まりました。6つのマテリアリティそれぞれに対して、地道にかつ確実に対応しながら、当社グループとステークホルダーの皆さま、そして化学産業と人々の暮らしの次代の可能性を切り拓いていく所存です。皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年8月

井上 智弘



中期経営計画2025の振り返り

目標指標の振り返り

中期経営計画2025（以下、中計2025）では、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先行投資を継続するとともに、価格改定や事業合理化を推進し、収益基盤の強化に取り組みました。その結果、2025年度の営業利益は2020年度の309億円から370億円へ拡大しました。また、成長事業では、営業利益成長率（CAGR）18.7%、売上高成長率（CAGR）9.6%と高い成長を実現し、将来の成長を支える事業基盤の構築が着実に進展しています。売上高は3,494億円と増収を確保した一方で、ROEは特別損失の計上などに伴う当期純利益の減少により8.2%となり、目標に対して未達となりました。中計期間中には事業環境が大きく変化しましたが、こうした変化に対応しながら、成長事業への投資と収益力強化を着実に進めることができたことは、中期経営計画2030（以下、中計2030）に向けた重要な成果となりました。

事業ポートフォリオ転換の進捗

中計2025では、成長事業への経営資源配分を通じて、事業ポートフォリオ転換を着実に推進しました。電子先端材料、ライフサイエンス、環境事業の成長事業は、営業利益が102億円から242億円へ拡大し、営業利益成長率（CAGR）18.7%を達成したほか、売上高も991億円から1,472億円へ増加し、売上高営業利益率は10.3%から16.4%へ大きく向上しました。その結果、成長事業が占める構成比は、営業利益ベースで30%から53%、売上高ベースで35%から41%へ上昇しています。化成品、セメントの伝統事業については、安定した収益を維持しながら事業基盤の強化と効率化を進め、グループ全体の収益を下支えています。こうした取り組みにより、事業ポートフォリオ転換は着実に進展しており、中計2030では事業ポートフォリオ変革の実現に向け、成長事業へのさらなる投資を通じて収益力と資本効率のいっそうの向上を目指していきます。

指標	2020年度*3		2025年度		ギャップ（実績値－目標値）
	基準年度	目標値	実績値		
営業利益	309 億円	450 億円	370 億円		△80 億円
CAGR	連結	—	3.7%		—
	成長事業*1のみ	—	18.7%		—
売上高	2,592 億円	4,000 億円	3,494 億円		△505 億円
CAGR*2	連結	—	6.2%		—
	成長事業*1のみ	—	10.0 %以上	9.6%	△0.4%
ROE	13.4%	11.0 %以上	8.2 %		△2.8 %
前提条件					
為替レート	106JPY / USD	105JPY / USD	151JPY / USD		—
国産ナフサ	31,200JPY / kℓ	32,500JPY / kℓ	65,300JPY / kℓ		—

*1 成長事業とは「電子先端材料」「ライフサイエンス」「環境事業」の3事業を指します。

*2 成長事業の売上高成長率（CAGR）は、中期経営計画2025期間中の事業再編を考慮の上算出しています。

*3 2021年度から新収益認識基準が適用となり、同基準で比較するため2020年度の会計に新収益認識基準を適用し参考値としました。

中期経営計画2025の振り返り

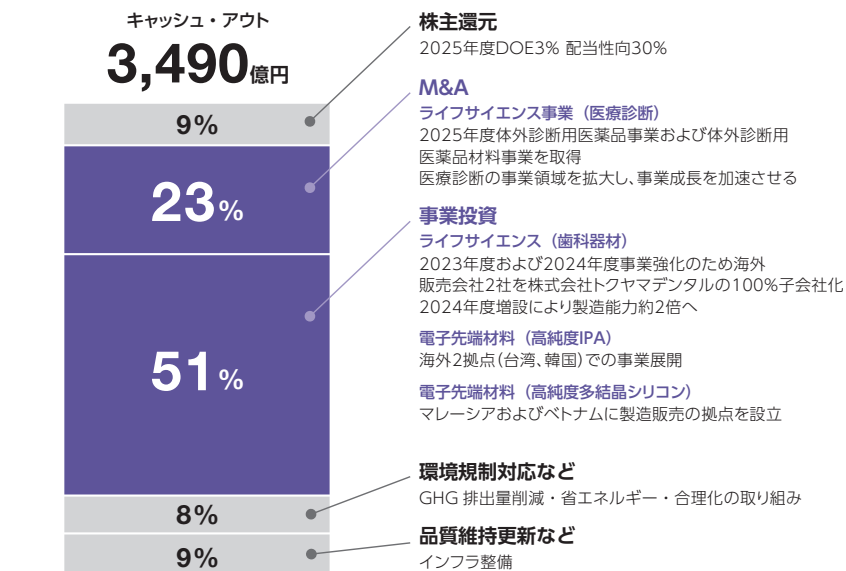
	営業利益			売上高		
	2020年度*2	2025年度	CAGR	2020年度*2	2025年度	CAGR
事業PF転換率*1	30 %	53 %	—	35 %	41 %	—
成長事業	102 億円	242 億円	18.7 %	991 億円	1,472 億円	8.2 %
伝統事業	180 億円	192 億円	1.3 %	1,305 億円	1,731 億円	5.8 %
その他	57 億円	20 億円	—	520 億円	417 億円	—
調整額加算前合計	339 億円	454 億円	—	2,816 億円	3,620 億円	—
調整額	△30 億円	△84 億円	—	△224 億円	△125 億円	—
連結合計	309 億円	370 億円	3.7 %	2,592 億円	3,494 億円	6.2 %

*1 事業PF転換率=（成長事業の営業利益または売上高）÷（調整額加算前合計の営業利益または売上高）

*2 2021年度から新収益認識基準が適用となり、同基準で比較するため2020年度の会計に新収益認識基準を適用し参考値としました。

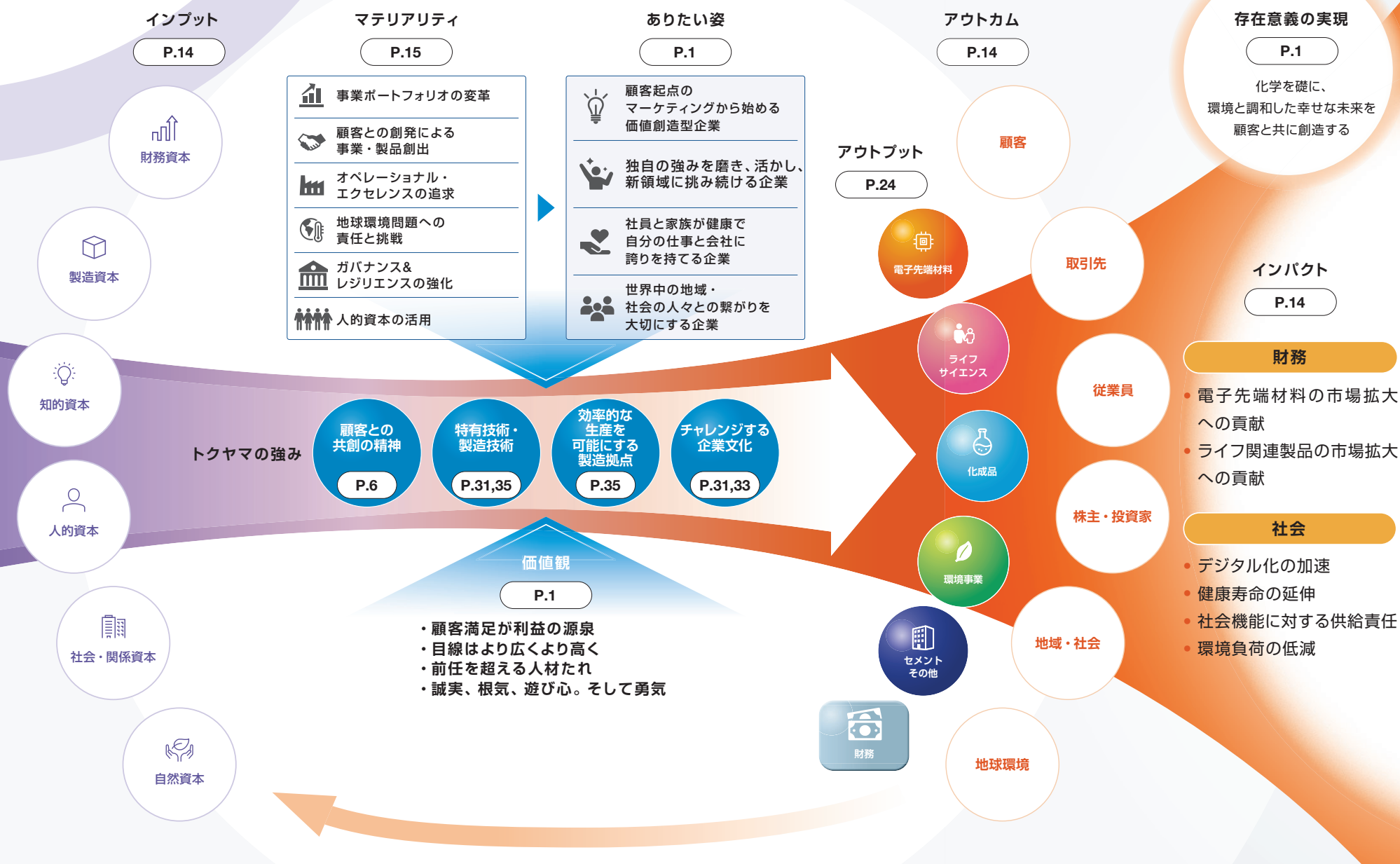
キャッシュフロー・アロケーション

中計2025では、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のもと、キャッシュ・フローの配分を行いました。総額3,490億円のキャッシュ・アウトのうち、約半分を事業投資に充当し、電子先端材料やライフサイエンスを中心とした成長事業の生産能力増強や海外展開を推進しました。また、ライフサイエンス分野では体外診断用医薬品事業などの取得を通じて事業領域を拡大するとともに、歯科器材事業では海外販売会社の子会社化や製造能力の増強を進め、成長基盤を強化しています。このほか、環境規制への対応や品質維持・更新に向けたインフラ整備にも継続的に投資を実施するとともに、株主還元については、DOE3%、配当性向30%以上を基本方針とし、安定的な利益還元を継続しました。



価値創造プロセス

トクヤマグループは、培ってきた資本と強みを活かし「存在意義」に掲げる未来の実現を目指します。
新しい価値の創造に向けた取り組みを、「価値創造プロセス」として示します。



価値創造プロセス

インプット

財務資本

規律ある財務基盤

- ・総資産：5,696億円*、純資産：2,978億円
- ・有利子負債：1,620億円
- ・自己資本比率：50.8%
- ・格付：A *R&I発行体格付

製造資本

技術に支えられた製造基盤

- ・生産拠点数：国内30拠点、海外8拠点
- ・設備投資額：327億円

知的資本

100年超の歴史で培った知識・ノウハウ

- ・研究開発費：177億円
- ・特許権保有件数：3,197件

人的資本

「価値観」を共有する人材

- ・連結従業員数：6,390名
- ・研修費用：2.2億円

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：46カ国 *単体

自然資本

環境との調和

- ・環境投資額：289億円（2025～27年度予定）
- ・エネルギー投入量：52,900TJ

アウトプット

製品・サービス



財務

- ・売上高：3,494億円
- ・営業利益：370億円
- ・ROIC：6.8%

アウトカム

顧客

- ・社会に求められる製品・サービスの提供
- ・バリューチェーンから生み出される多様な製品群：自動車、電子機器、家電製品、医薬品、食品、紙製品、サニタリー製品、建材ほか

取引先

- ・協働による新たな価値の創出
- ・サプライヤー評価：SAQ回答率 86.1%

従業員

- ・働きがい、働きやすい職場環境の提供
- ・従業員サーベイ：回答率 91.7%
- ・健康経営優良法人（ホワイト500）：5年連続認定

株主・投資家

- ・成長と配当による企業価値の向上
- ・親会社株主に帰属する当期純利益：222億円
- ・DOE：3.3%
- ・株主総利回り（TSR）：149.6%

地域・社会

- ・企業市民活動への貢献
- ・徳山科学技術振興財団助成額*：14.1億円
- ・企業市民活動費用：1.4億円
- *1988年度～2025年度累計

地球環境

- ・環境負荷の低減
- ・GHG排出量削減率（Scope1+2）：17.8%（2019年度比）
- ・GHG排出量削減率（Scope3）：6.2%（2022年度比）
- ・淡水取水量削減率：13.4%（2019年度比）
- ・廃棄物有効利用率：91.3%

インパクト

財務

- ・電子先端材料の市場拡大への貢献
- AIなどデジタル技術の発達による電子分野の市場拡大の機会を収益拡大につなげる

ライフ関連製品の市場拡大への貢献

- トクヤマグループが持つ特有技術を生かし、新製品開発による収益拡大を目指す

社会

デジタル化の加速

- デジタル社会の中核インフラとして次世代技術の発展に貢献

健康寿命の延伸

- 健康寿命の延伸、医療費削減に貢献、超高齢社会におけるQOL向上

社会機能に対する供給責任

- 社会インフラの前提となる基礎素材を平時・有事を問わず安定供給することで、社会の安全・安心を支える

環境負荷の低減

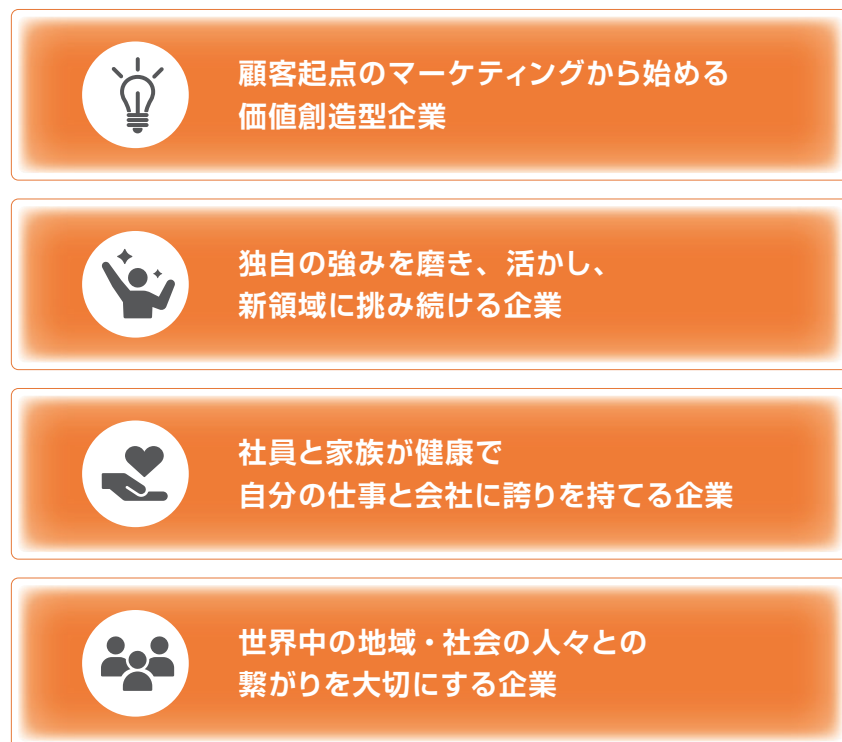
- 自然資本の有効利用、排出するGHG、環境汚染物質、廃棄物の最小化を推進し、環境への負荷を限りなくゼロに近づける

マテリアリティ

中期経営計画2030におけるアップデート

新たに開示した中期経営計画2030(以下、中計2030)では、これまでのCSRの重要課題をベースとしたマテリアリティを、会社全体の重要課題をベースとしたものにアップデートしています。「トクヤマの理念体系」における「存在意義」の実現には、「ありたい姿」の実現が必要であるという姿勢は不変ですが、中計2030を機にあらためて課題を整理し、「マテリアリティ」という形で再提示しました。新しいマテリアリティには、これまでのCSRの重要課題に加え、トクヤマが中長期的に成長していくために必要な経営的指標も含む形としました。新しいマテリアリティは、トクヤマがサステナブルに存在するために必要な取り組みを網羅的に示すものとなっています。

トクヤマのありたい姿



「事業ポートフォリオの変革」は、「転換」を「変革」に変えることで、自らを変えていくという不退転の決意を示しています。「顧客との創発による事業・製品創出」は、顧客の期待をはるかに超えたものを創造していくという想いを込めています。「オペレーショナル・エクセレンスの追求」は、製造業の基本である安全・環境・品質を確保した上で、さらにその先を極めるという気概を表しています。「地球環境問題への責任と挑戦」は、事業者としての責任を果たした上で、事業を通じた社会課題解決に挑む誓いを示しています。「ガバナンス&レジリエンスの強化」は、どのような状況下にあってもステークホルダーの信頼を裏切らないという約束を示しています。「人的資本の活用」は、大切な「人」を磨き、共に成長していくという信念を示しています。

マテリアリティ

関連するありたい姿



マテリアリティ

アップデートのプロセス

マテリアリティのアップデートは、右記のプロセスで行いました。まず、これまでのCSR課題と当社が認識している重要な経営課題をもとに、専門家の意見やステークホルダーとの対話を通じて得られた知見を加えて原案を作成しました。さらに、その原案に対し執行役員間で複数回にわたり議論を行い、ブラッシュアップ行いました。最後に、社外を含む取締役とも対話を重ねて修正を加え、新しいマテリアリティとして特定しています。

STEP 1	原案作成	当社が認識している重要な経営課題とこれまでのCSR課題をもとに、専門家の意見やステークホルダーとの対話を通じて得られた知見を加えて原案を作成
STEP 2	執行役員間での議論	STEP1で作成した原案をもとに、執行役員間で複数回の議論を行い、ブラッシュアップを行う
STEP 3	取締役との議論	社外取締役を含む取締役との議論を通じてさらなるブラッシュアップを図る
STEP 4	新マテリアリティの特定	トクヤマがサステナブルに存在するために必要な取り組みを網羅的に示すものとして、これまでのCSRの重要課題に加え、トクヤマが中長期的に成長していくために必要な経営的指標も含む形へ

マテリアリティの概要

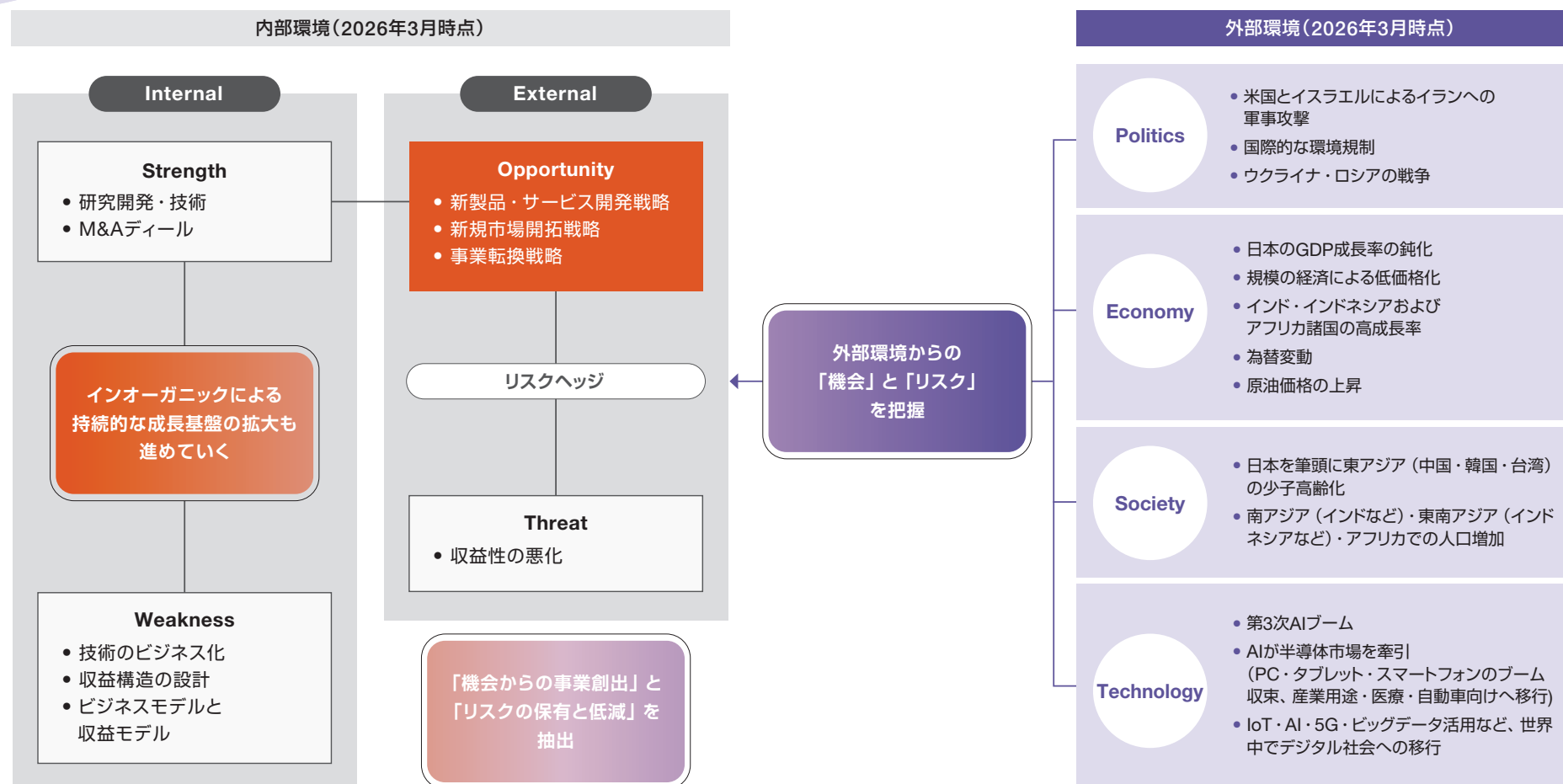
マテリアリティ	設定の目的・背景	活動の方向性
事業ポートフォリオの変革	「電子」「健康」領域を中心とした事業構造への転換を加速し、中長期的な成長を実現する。	- 成長分野への集中投資 - 事業投資による新たな領域への進出 - 事業の再編・組み替え
顧客との創発による事業・製品創出	顧客ニーズや業界動向を捉え、新たな視点や研究開発により事業・製品が継続的に生まれる組織となり、成長を実現する。	- 顧客ニーズに応える新製品の継続的創出 - 保有技術・製品・ノウハウなど強みの追求 - 新たな製品・用途・市場の開拓
オペレーショナル・エクセレンスの追求	事業運営の効率化をDX・AIの活用などを通じて実現し競争力を維持するとともに、安全で安定的な事業運営を実現する。	- AIなどを活用した業務プロセス改革 - 信頼されるサプライチェーンの整備 - 安全で安定した製造の継続
地球環境問題への責任と挑戦	自然資本に支えられた化学メーカーとして、豊かな自然と環境を守ることを責務とし、特に環境への影響が大きなGHG排出量を確実に削減する。	- GHG排出量の削減 - 社会ニーズに合致した環境配慮型製品の創出 - 環境負荷を最小化し、豊かな自然と環境を保全
ガバナンス&レジリエンスの強化	法令遵守と多様なステークホルダーへの配慮、リスクマネジメントの高度化により、高い経営品質を確保する。	- ステークホルダーとの健全で良好な関係の構築 - 責任あるバリューチェーンマネジメントの推進 - オールハザード対応による組織の強靱化
人的資本の活用	持続的成長に不可欠な、知恵と経験の多様性を確保しエンゲージメントの高い人材を育成することで、中長期の競争力を強化する。	- エンゲージメントの高い人材の育成 - 多様な人材が活躍できる組織運営の実効性向上 - 健康経営の実践

※KGI・KPIを含めた詳細版は後日開示予定です。

経営環境認識

中期経営計画2030の策定にあたり社内外の環境分析を行いました。外部環境については、地政学的リスクの高まり、原燃料価格の高騰、AIをはじめとするテクノロジーの急速な発展、新興国の成長と人口増加といった変化を予想しています。内部環境については、これまで培った技術の蓄積、M&Aの実績を強みと認識する一方、一定の収益が挙げられるビジネスに成長させることが課題と認識しています。

新製品の開発や事業創出の機会に加えて、リスクの低減を意識し、成長が期待される電子・健康領域の伸長を中心とする計画を策定しました。計画の実行においては、必要に応じてM&Aや提携などを通じたインオーガニックなリソースも活用していきます。

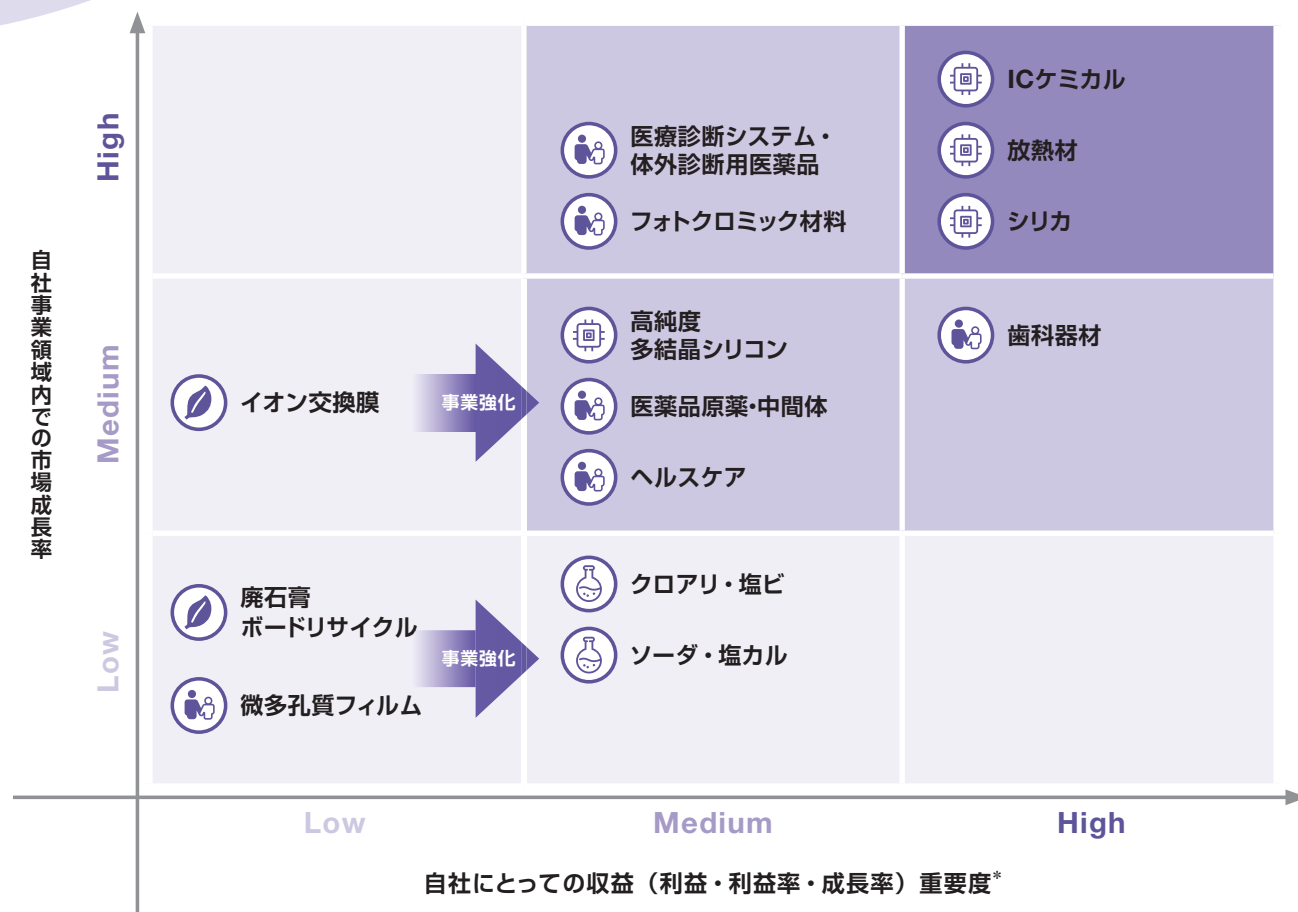


中期経営計画2030

事業ポートフォリオマネジメント方針

中期経営計画2030の策定にあたっては、経営環境認識をもとに、「自社事業領域内での市場成長率」と「自社にとっての収益重要度」の2軸から各事業のセグメントを9つの領域に分類し、各事業のポートフォリオマネジメント方針を定めました。電子先端材料やライフサイエンス

は、市場成長性と収益性が共に高い重点分野と位置づけ、設備投資や研究開発、M&Aなどを通じて事業拡大を図っていきます。また、化成品および環境事業は、合理化を中心とした事業強化の推進を通じて、収益性の向上を目指します。成長性と収益性を踏まえた適切な事業ポートフォリオマネジメントを通じて、事業ポートフォリオ変革、および持続的な企業価値の向上を実現していきます。



電子先端材料

基本方針 > 顧客動向に合わせた投資（設備・R&D）
要求品質への対応

リスク > 半導体技術の限界による市場の成熟化
AIブームの収束



ライフサイエンス

基本方針 > 技術優位性向上のためのM&AとR&D
事業領域（国・製品）の拡大

リスク > 為替変動
国ごとのトレンドの違い



化成品

基本方針 > 安定生産と合理化

リスク > 「規模の経済」による供給過剰（低価格化）
維持更新費や原燃料価格の高騰



環境事業

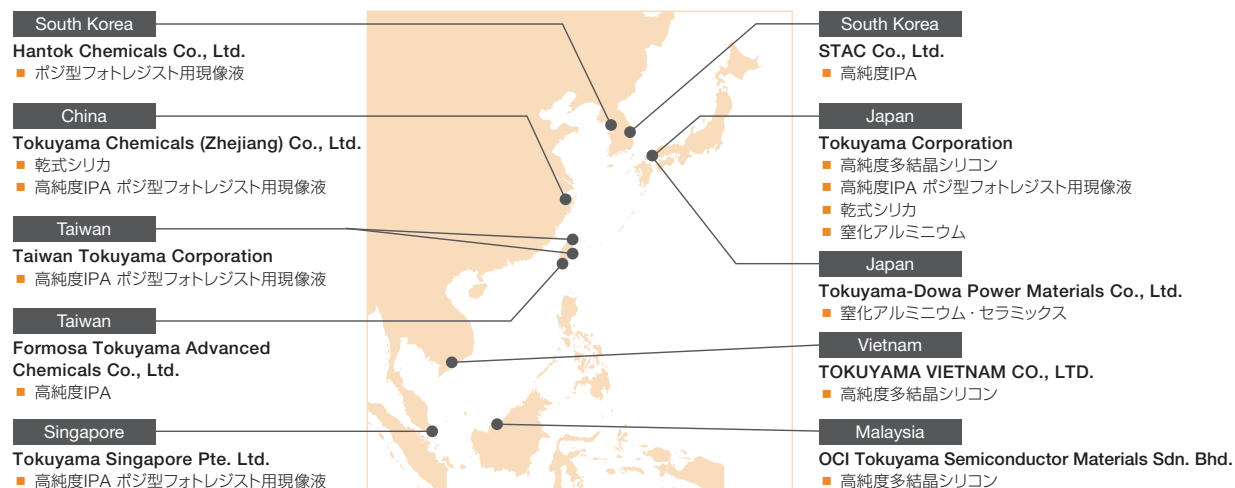
基本方針 > 社会的な課題に対する取り組み

リスク > 3R（リデュース、リユース、リサイクル）からサーキュラーエコノミーへの変化

中期経営計画2030

電子先端材料

トクヤマグループは、長年培った微量分析技術を強みとして、半導体市場の成長に不可欠な高純度、高品質、高機能な製品を供給する体制を整えています。高純度IPAは、台湾や韓国といった半導体生産の集積地に供給拠点を構え、顧客需要に迅速に応えられる体制を整えるとともに、技術的なニーズをいち早く把握することに努めています。高純度多結晶シリコンは世界最先端の品質管理、技術力を基盤として、マレーシア・ベトナムでのグリーン電力を活用した世界最小CFP（カーボンフットプリント）製品の供給を目指しています。放熱材料は、半導体関連の各領域から高い評価を得ており、今後も拡販と新製品の投入を行います。



ライフサイエンス

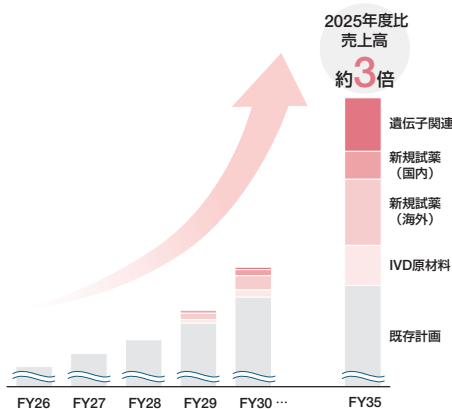
ライフサイエンス領域では、トクヤマグループ各社の強みを生かしシナジーを発揮することで、中長期的な飛躍と健康長寿社会の実現を目指しています。

2030年度に向けて、IVD^{*1}原材料の開発およびIVD原材料を活用したイムノアッセイ^{*2}・新規試薬および検体検査用の新規センサー開発を行い、国内外での上市を目指します。加えて、遺伝子検査製品として、がんゲノム検査領域へ進出するべく、臨床エビデンスの拡大を実施していきます。さらに2031～2035年度にはPOCT^{*3}市場への参入や、がんゲノム領域での製品上市を行う計画です。これらの取り組みにより、2035年度のライフサイエンス領域の売上高は、2025年度比で約3倍となる高い成長を目指しています。

* 1 IVD：体外診断用医薬品

* 2 イムノアッセイ：免疫反応を利用して、微量物質の検出・定量を行う生化学的手法

* 3 POCT(Point Of Care Testing)：臨床現場即時検査



事業ロードマップ・アクションプラン



中期経営計画2030

経営目標

中期経営計画2030では、経営目標の指標として、収益性、資本効率、株主還元を掲げています。2030年度までの5年間を通じて、売上高は3,494億円から4,075億円、営業利益は370億円から570億円へ拡大し、売上高営業利益率も10.6%から14.0%への向上を目指す計画です。売上高はセメント・固化材事業の国内販売事業譲渡による減少要因があるものの、電子先

端材料やライフサイエンス分野の成長がそれを上回ると見込んでいます。また、EPSは309円から551円、ROEは8.2%から10.6%、ROICは6.8%から9.1%への増加を目指し、資本効率の向上を図っていきます。株主還元についても、DOEは3.3%から4.0%へ引き上げ、株主への利益還元を強化していく方針です。なお、計画の前提条件として為替レートを1ドル150円、国産ナフサ価格を1㎏あたり6万3,000円と設定しています。

		単位	2025年度（実績）	2030年度（目標）	CAGR 2025年度→2030年度
	売上高	億円	3,494	4,075	3.1%
収益性	営業利益	億円	370	570	9.0%
	売上高営業利益率	%	10.6	14.0	—
	EPS (Earnings Per Share)*	円	309	551	—
資本効率	ROE (Return On Equity)	%	8.2	10.6	—
	ROIC (Return On Invested Capital)	%	6.8	9.1	—
株主還元	DOE (Dividend on equity ratio)	%	3.3	4.0	—

※計算に用いた発行済み株式数は2025年度実績値を参考としました。

前提条件					
為替	米ドル	円	151	150	—
国産ナフサ	㎏あたり	円	65,300	63,000	—

財務担当役員メッセージ

信頼を基盤に、資本効率を重視した財務・資本戦略で 事業ポートフォリオの変革を加速し、 企業価値の最大化を追求する

執行役員
経営企画本部 副本部長
兼 財務・投融資グループリーダー
片山 義理

ステークホルダーの信頼を基盤とした財務・資本戦略

私は現在、経営企画本部の副本部長と財務・投融資グループリーダーを兼務しています。一般のCFO（最高財務責任者）と異なるのは、グループ全体の投資方針の策定、中長期投資計画の立案、M&Aなども含めた個別投資案件に関する審査および進捗管理といった、企業の個別戦略の領域に深く関与している点にあります。事業戦略・投資戦略と財務・資本政策は企業価値向上に向けた両輪であり、経営企画本部の副本部長と財務・投融資の責任者を同じ人間が担当する現在の体制は、経営戦略の実効性を高める上で極めて合理的なものだと受け止めています。

職務遂行にあたり私が最も重視しているのは、株主・投資家の皆さまをはじめ、お客様、お取引先様、地域社会の皆さま、当社従業員など、さまざまなステークホルダーとの信頼関係です。企業価値はこうした関係性の中で形成されるものであり、その信頼こそが経営の基盤であると考えています。特に大型投資の意思決定においては、資本収益性を基本的な軸としながら、各ステークホルダーへの影響も踏まえた判断を行うよう努めています。

トクヤマは総合化学メーカーとして事業を展開していますが、2025年度の連結売上高は3,494億円と、決して巨大な企業ではありません。財務基盤の強靱性では売上高が1兆円を超える業界大手には及びませんし、成長投資や資本政策において適正さを逸脱した意思決定を行えば、財務基盤の毀損、場合によっては会社の存続の危機に直結しかねません。加えて、当社は特定の企業グループに属さない独立した企業であるため、外部環境の変化に直面した場合、ステークホルダーの皆さまにさまざまなサポートをいただくものの、最後は自らの足で状況を打開していく必要があります。そのような環境の中、私は一定の財務基盤を持ちつつ、合理性のある財務資本戦略を通じて、グループの持続的成長と企業価値の向上をリードする重要な使命を担っていると考えています。

財務担当役員メッセージ

中計 2025 における事業ポートフォリオ転換の成果と手応え

中期経営計画2025（以下、中計2025）の最終年度である2025年度の連結業績は、計画目標には届かなかったものの、売上高・営業利益・経常利益はいずれも2024年度を上回りました。親会社株主に帰属する当期純利益は一過性の特別損失の影響を受けながら、減益幅を最小限にとどめています。事業別では、化成品は長引く塩ビ市況低迷などにより減益となった一方、セメントは過去最高の営業利益を達成しました。成長事業と位置づける電子先端材料とライフサイエンスは、共に増収増益を達成しました。特に電子先端材料は営業利益が2024年度比164%と大きく伸長し、全社業績の成長を牽引しました。

中計2025の最大の成果は、重点課題に位置づけた「事業ポートフォリオの転換」が着実に進展した点にあります。2025年度には、海外不採算事業からの撤退やセメント・固化材の国内販売事業譲渡の決定など、既存事業の見直しを進めました。一方で、高純度多結晶シリコンの海外拠点の設立やIVD/IVDM事業のM&Aなど、成長領域への投資も積極的に進めました。これらの取り組みの結果、2025年度においては、WACC6.5%に対し、全社ROICは6.8%となり、4期ぶりにROICがWACCを上回りました。

資本効率を意識した成長投資で、事業ポートフォリオの変革を加速

トクヤマグループは現在、2026年4月にスタートした中期経営計画2030（以下、中計2030）の推進に注力しています。中計2030では、電子・健康を基軸に事業ポートフォリオの変革を一段と加速し、持続的な利益成長と企業価値の向上を目指します。

中計2030の最終年度である2030年度の経営目標を営業利益570億円、売上高営業利益率14.0%、ROE10.6%、ROIC9.1%と設定しました。事業ポートフォリオの変革を加速することにより資本効率を改善し、ROICが継続的にWACCを上回る収益構造を確立します。

中計5年間のキャピタル・アロケーションに関しては、キャッシュ・アウトの約54%を事業投資に充当する一方、品質維持向上に向けたインフラ・環境対応などの投資のほか、株主還元にもバランス良く資本を配分します。

経営資源には限りがあることから、企業価値の最大化に向けては、社会的ニーズが高く、かつ高収益が期待できる成長領域にリソースを重点的に配分していくことが不可欠です。もっとも、成長領域であっても、必要となる投資規模や回収期間、市場成長率、業績への寄与度は事業ごとに異なります。

こうした前提のもと、電子先端材料事業は自社技術を基盤としたオーガニック成長を基本とし、ライフサイエンス事業はM&Aを含む外部リソースの活用も視野に入れ、業容のさらなる拡大を追求します。また、化成品をはじめとするキャッシュカウとしての役割を担う事業においても、設備更新や環境対策への投資を行い、生産性・収益性の向上を図ります。競争力の源泉である研究開発については、成長領域を中心に事業化・収益化までの道筋を明確に描いたテーマを選別し、開発リソースを重点配分していくことが重要だと考えています。

さらに、資本構成の最適化も重要課題の一つです。多様な資金調達手段を柔軟に活用できる体制を維持しつつ、格付を意識した財務運営を行っていきます。また、過去に実施した投資案件からの資金回収が今後進展していくことを踏まえ、その状況を見極めつつ、今後の投資計画の策定・実行を行っていく方針です。

中期経営計画2030 キャピタル・アロケーション

中期経営計画(2026年度～2030年度)			
	キャッシュ・イン	キャッシュ・アウト	
収益性 ・ 営業利益CAGR (2025年度から 2030年度までの 成長率) ・ 売上高営業利益率 (2030年度)	(研究開発費を除く) 営業CF + 投資CF (事業売却など)	事業投資 ・ 設備投資 新規事業または新製品 ・ R&D：既存事業の成長投資と 将来に向けた先行投資など ・ M&A：事業領域の拡大、技術の 獲得、人材の確保など	約54%
		品質維持向上など ・ インフラ投資など	約12%
		環境対応など ・ GHG排出量削減など	約8%
		株主還元 ・ DOE：2030年度4.0%を目標(目安)とし 継続的な配当増額を目指す	約14%
		長期借入金返済	財務健全性 ・ 自己資本比率 ・ D/Eレシオ ネットD/Eレシオ

※キャッシュ・アウト(資金配分)に関しては、中期経営計画2030策定時点の想定(2026年度の業績予想が算定可能となった時点で再配分を実施)

財務担当役員メッセージ

株主還元の実現と資本市場との対話

株主の皆さまへの利益還元については、単年度業績の影響を受けにくいDOE（株主資本配当率）を基準とし、安定的かつ継続的な配当を基本方針としています。2025年度のDOEは3.3%でしたが、中計2030の最終年度である2030年度には4.0%まで引き上げることを目指しています。中計2030の経営目標を達成した場合、最終年度の年間配当金は1株あたり213円、連結配当性向は38.7%となる見通しです。足元では株価上昇を背景に、PERおよびPBRは高水準で推移していますが、事業環境が刻々と変化していることを踏まえると過度な楽観は慎むべきと考えています。PER10倍、PBR1.0倍を最低ラインとし、持続的な企業価値向上に努めてまいります。

また、株主・投資家をはじめとする資本市場との対話をいっそう強化し、そこで得られた気付きや新たな知見を社内に還元し、次の施策につなげていくことも私の責務だと言えます。トクヤマは堅実な経営には少なからずご評価をいただいている一方で、対外的な発信力に課題があるとの指摘を受けてきました。近年は事業ポートフォリオの転換を進める中で、電子や健康といった成長領域での取り組みが資本市場から一定の評価を受け、PER・PBRや時価総額にもその成果が徐々に表れつつあります。今後は、機関投資家やアナリストの皆さまとの対話機会をさらに拡充し、成長戦略および財務戦略の妥当性と進展状況を丁寧かつ的確にお伝えすることによって、資本市場および社会からのご評価をさらに高めていきたいと考えています。

自前主義の強みを基盤に、柔軟な手法で進めるROIC経営 ——さらなる企業価値向上に向けて

トクヤマは1世紀以上の歴史を有し、自社開発した技術や知的資産を基盤とした、いわゆる「自前主義」で事業を展開してきました。しかしながら、新領域への進出や新たなビジネスの創出をスピーディーに進めるといった挑戦的な局面においては、自前主義にこだわることで、開発や事業基盤の構築に時間を要し、立ち上げ時期が遅れ、それに伴い投資回収の遅れにつながる側面もあります。これは、ROICやROEといった資本効率指標の低下要因にもなり得ます。

こうした認識のもと、当社は中計2025より、M&Aやジョイントベンチャーなどのインオーガニック手法を積極的に取り入れ、収益構造の変革に舵を切りました。この方針は中計2030においても継続し、特に、高い専門性が求められるライフサイエンス事業ではM&Aの活用を前向きに検討していく考えです。

また、近年ではマネジメントや財務部門はもとより、各事業部門でもROICやWACCの考え方が浸透しつつあります。当社は毎年、全ての事業を対象にROIC・WACCに基づく事業評価を実施し、その結果を事業部門と共有しています。これにより、日々の業務の中でも資本効率や資本収益性を意識する機会が着実に増えています。

財務・資本戦略は、財務部門だけで遂行できるものではありません。研究開発から営業・物流に至るまで、全ての社員が生産性や収益性を意識して行動することで、初めて実効性のあるものとなります。



財務規律を堅持し、持続的成長を支える

トクヤマグループが企業価値の最大化を実現するためには、健全な財務規律の堅持と強固な財務基盤の構築が不可欠です。当社はかつて、マレーシアの多結晶シリコン事業において多額の減損損失を計上し、深刻な業績不振、会社存続の危機に直面しました。私は当時の苦境を実体験した一人として、財務健全性の重要性を常に意識しながら、経営および財務に関する意思決定に向き合っています。

社内の意思決定に際して、私は時にブレーキの役割も担っています。社外取締役が監督機能を果たす中で、執行サイドにおいては、戦略や施策の拙速や行き過ぎを財務の観点から抑制する存在が不可欠です。前のめりになりがちな戦略遂行を冷静にモニタリングし、必要に応じて進路変更を促すこともまた、事業環境が激変する時代の私の使命であると認識しています。

地政学的リスクの高まりに伴う原燃料価格の変動、少子高齢化による国内市場の変化、さらにはAIやDXの進展など、事業環境は大きな転換期にあります。こうした変化を的確に捉えながら、財務の側面から持続的成長と企業価値の最大化に向けたトクヤマグループの取り組みを支え、ステークホルダーの皆さまの期待にお応えしてまいります。