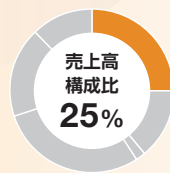


事業全体像



電子先端材料

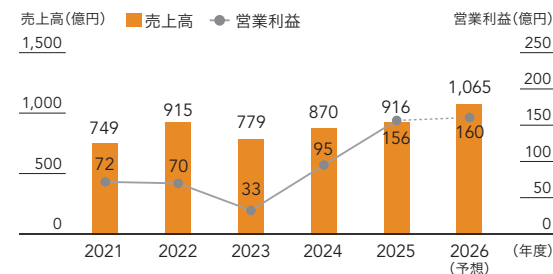


製品分野別戦略の進捗

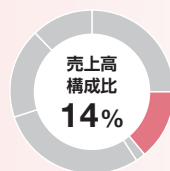
製品分野	2025年度実績	2026年度以降の計画
シリコン	- マレーシアにおける半導体用多結晶シリコン工場の建設開始 - ベトナムにおける半導体用多結晶シリコン工場の完工	マレーシア・ベトナム工場の立ち上げ、品質確認、顧客認定取得
IC ケミカル	- 薬液リサイクル技術の開発・検証体制の強化 - 高純度IPAの安定供給体制の整備	- 薬液リサイクル実現に向けた取り組みの加速 - 高純度IPAの生産能力拡充
シリカ	シリカ関連製品における主力製品の安定供給および顧客対応力の強化	- 先端分野、CASE*やパーソナルケア用途への拡大 - 疎水性シリカの拡販 - 有機シリコン分野への参入
放熱材	窒化アルミニウム・窒化ホウ素フィラーの製品ラインナップ拡充と能力増強	- 窒化ケイ素の上市 - 用途展開と川下分野への進出 - 需要拡大に向けた能力増強

*Coating (塗料)、Adhesive (接着剤)、Sealant (建材)、Elastomer (弾性材)

業績推移



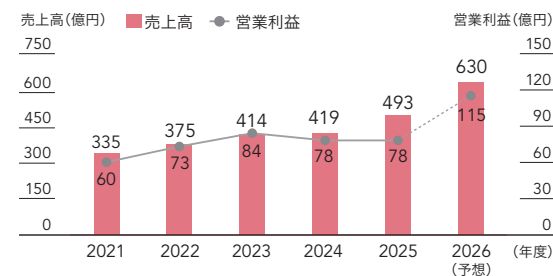
ライフサイエンス



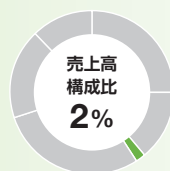
製品分野別戦略の進捗

製品分野	2025年度実績	2026年度以降の計画
ファイン ケミカル	- プラスチックレンズ関連材料：フォトリソミック次世代材料の開発推進と市場投入 - ヘルスケア：希少性の高い原薬開発と事業化に向けた製造体制の確立	- プラスチックレンズ関連材料：フォトリソミック次世代材料の市場浸透とシェア向上 - ヘルスケア：希少性の高い原薬開発の推進と事業化に向けたバイプラインの強化
歯科器材	- コンポジットレジンを中心としたさらなる海外販売拡大による市場シェアの向上 - 能力増強に向けた適切な設備投資と自動化推進による生産効率の改善	- 事業拡大を見据えた計画的かつ継続的な設備投資・生産能力のさらなる増強 - デジタル歯科領域の成長に対応した新材料開発の加速
診断	- 体外診断薬用医薬品事業の取得による事業ポートフォリオの拡大 - 電解質事業拡大に向けた国内生産体制の拡充、および中国供給拠点の設立	- 株式会社医学生物学研究所を中心とした事業シナジーの創出の検討 - 医療材料事業の成長に向けた新規製品の開発

業績推移



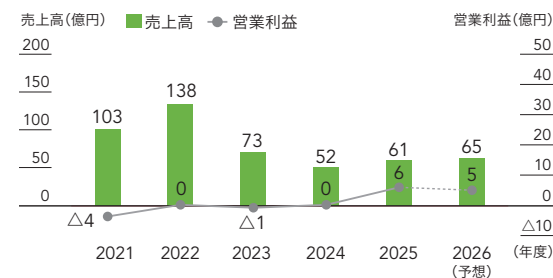
環境事業



製品分野別戦略の進捗

製品分野	2025年度実績	2026年度以降の計画
環境	- 廃石膏ボードリサイクル：廃石膏の需要地での収集拡大と安定操業 - 太陽光パネルリサイクル：第二世代の熱分解技術開発の着手、リサイクル処理事業のビジネスモデル検討	- 廃石膏ボードリサイクル：資源循環への機運の高まりを受けた収集拡大と処理体制の再構築 - 太陽光パネルリサイクル：再資源化事業などの高度化に関する法律による事業化準備推進、低温熱分解法による低コスト処理技術とシリコンリサイクルに向けたセルの分離技術開発
膜	既存顧客向けリプレイス需要への対応、生産性の向上、新膜開発の推進	- 有価物回収、脱炭素などの環境関連需要の開拓 - 新膜開発の推進強化 - 増設投資の検討

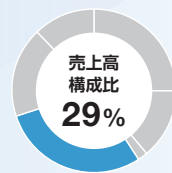
業績推移



事業全体像



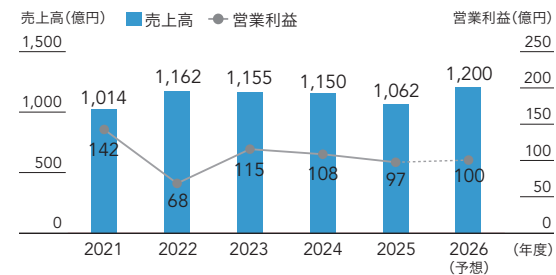
化成品



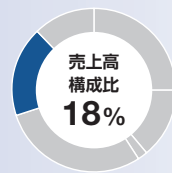
製品分野別戦略の進捗

製品分野	2025年度実績	2026年度以降の計画
ソーダ・塩カル	- CO₂排出量低減ソーダ灰プロセスモデルの実証 - カレット燃料転換に向けた導入準備	- 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	(株)トクヤマソーダ販売販売への塩ビ製品販売移管 - ペースト塩ビ樹脂の製造技術パッケージ作成 - 水素化マグネシウム事業化に向けた、札幌市および水素再生エネルギー推進協議会への参画、(株)H2ほっかいどうへの出資	水素化マグネシウムの事業化に向けた継続検討

業績推移



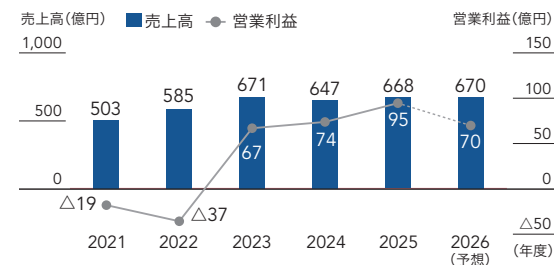
セメント



製品分野別戦略の進捗

製品分野	2025年度実績	2026年度以降の計画
セメント	- 国内販売価格の改定 - キルン2基体制での安定生産 - 設備更新投資の計画的実行	- 安全を最優先した安定生産の継続 - セメント・固化材の国内販売事業譲渡の対応
資源	- 代替燃料・廃棄物活用の拡大推進 - 廃棄物処理の収益性改善	

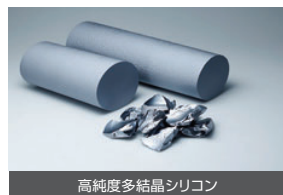
業績推移



※2026年度予想はセメント・固化材の国内販売事業の譲渡影響を除いた数値

主要製品

電子先端材料



ライフサイエンス



環境事業



化成品



セメント





事業別戦略の進捗

電子先端材料(電子材料)

事業目標

分析技術を研鑽し、
半導体のさらなる微細化・積層化を支える

リスクと機会

【リスク】

- 地政学的リスクによるサプライチェーンへの影響
- 中国勢の競争力向上

【機会】

- データセンター投資に伴うロジック・メモリ工場新設による需要増
- さらなる微細化・積層化の進展に伴う需要増
- ユーザーからの品質要求レベルアップ

強み

- 先端品、先端工場で使用される品質優位性
- グローバル拠点での安定生産・供給体制
- 微量な不純物などの分析技術・解析力

中期経営計画2030における戦略(事業投資の考え方)

シリコン事業では、先端半導体向けを中心とした高付加価値領域での競争力強化を目的に、品質高度化や分析精度の向上、生産性改善を中心とした投資を継続します。あわせて、地政学的リスクや脱炭素に備えたグローバルな供給体制の構築や、コスト競争力向上に向けた効率化・省力化投資により、事業継続ならびに収益基盤の安定化を図ります。

ICケミカル事業では、半導体市場の中長期的な成長と微細化のさらなる進展に伴う技術高度化を見据え、持続的な競争優位の確立につながる投資を行っていきます。市場の拡大に対しては、高品質な製品をグローバルで安定供給できるよう、生産体制の構築に注力します。技術高度化に対しては、高純度化技術の深化と分析・評価能力の強化を重点領域として投資を進めます。これらの取り組みを通じて最先端半導体市場での存在価値を高め、さらなる成長を実現していきます。

担当役員メッセージ

グローバル拠点を強化し
先端分野での存在価値を
さらに高め、全社業績を牽引

2025年度の電子材料部門の業績は、2024年度比で増収増益となりました。シリコン事業については、2022年度下期からの在庫調整局面がまだ続いており、半導体用多結晶シリコンの販売数量は2024年度並みにとどまりましたが、販売価格の維持および原価改善の取り組みにより、収益面では引き続き電子材料部門の業績を牽引しました。一方、ICケミカル事業については、半導体の微細化の進展に伴い高純度IPAの需要が拡大し、販売数量が増加したことにより、2024年度比で増収増益となりました。特に、台塑徳山精密化学股份有限公司(FTAC)は、期初から順調に高純度IPAの販売数量を伸ばし、ICケミカル事業の収益向上に大きく貢献しました。

2026年度からスタートする中期経営計画2030(以下、中計2030)では、電子材料部門が全社業績を牽引する存在へと成長しなければなりません。同年度はその実現に向けた重要な節目と位置づけています。シリコン事業では、現在建設中のOCI Tokuyama Semiconductor Materials Sdn. Bhd. (OTSM) マレーシア工場に先立ち、TOKUYAMA VIETNAM CO., LTD.の新工場が立ち上がります。同工場は多結晶シリコン製造工程における破碎、エッチング、分析、検査といった後工程を担う拠点となります。まず、日本で析出した多結晶シリコンをベトナムに供給し、破碎工程以降の生産テストを行います。各工程におけるデータを取得し、日本拠点で製造

常務執行役員
電子先端材料統括本部 副本部長
兼 電子材料部門長

寺西 誠治



した製品の品質データと比較・検証することで品質の確立を図り、2026年度中にお客様に認定サンプルを提供する計画です。

ICケミカル事業については、中計2030期間中に高純度IPAの最大需要地である台湾において、顧客による最先端工場の建設が継続的に進む予定です。2026年度には、それらのうち複数工場で2nmの量産がスタートし、年度後半には次世代品である1.4nmの量産も計画されており、高純度IPAの需要拡大が見込まれます。これを受け、2026年度中にFTAC第2工場の計画を具体化するとともに、高純度IPAのリサイクルプラントの立ち上げに向け、主要顧客からの廃液受け入れおよびプロセスリターンの確立を最終目標とした検証を開始できるよう準備を進めていきます。また、韓国のSTACについては、ターゲット顧客のうちの1社で量産認定を取得し、2026年4月に初出荷を完了しました。今後は量産販売フェーズへの移行に向け、万全の品質管理、生産・出荷体制を構築するとともに、その他のターゲット顧客においても2026年度中に量産認定取得を目指します。中計2030においては、FTACと並ぶICケミカル事業の牽引役となれるよう着実に課題解決を図っていきます。



事業別戦略の進捗

電子先端材料(先端材料)

リスクと機会

【リスク】

- 地政学的リスクによるサプライチェーンへの影響
- 海外メーカーの新規参入

【機会】

- 電子機器の高機能化や車両の電装化を背景とした半導体市場の拡大
- 先端半導体・ITインフラの高発熱化トレンド
- 高品位シリカや放熱フィラーなどの新用途・新製品による先端事業領域の拡大

強み

- 長年培った独自の技術基盤(表面性状・粒度分布制御や還元窒化法)
- 半導体・電子材料分野における品質の優位性
- 放熱材料における高い市場シェア

中期経営計画2030における戦略(事業投資の考え方)

シリカ事業では、CMP(半導体用研磨剤)向け乾式シリカ、塗料、シリコンなどの既存用途における需要を着実に取り込み、今後大きな成長が見込まれる半導体・情報電子材料分野の需要獲得に向け、引き続きシリカ関連製品ラインナップの拡充に努めます。当社の強みである高純度化、粒径制御、表面処理をさらに強化していくと同時に、省力化、生産性向上を進めていくべく、積極的な投資を行っています。

放熱材事業では、半導体製造装置用セラミックス部品や半導体デバイスの放熱回路基板上に用いられる窒化アルミニウム原料粉末をはじめとする製品を展開しています。今後は、近年高まる熱伝導インターフェース材料(TIM材)などの樹脂製機能製品分野での放熱フィラーへの多様なニーズに対応するため、製品ラインを拡充するとともに安定供給体制を維持するための積極的な投資を推進します。独自技術を基盤とした当社の高性能・高品質な放熱材料の競争力をいっそう強化することで、市場においてさらなるプレゼンスの向上と持続的な成長の実現を目指します。

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

担当役員メッセージ

堅調な収益基盤を維持し、
先端半導体の進展を追い風に
さらなる成長フェーズへ

2025年度においても、先端および汎用半導体で市況感に差は見られたものの、シリカ事業は売上高・営業利益共に堅調に推移しました。CMP向けは引き続き汎用半導体向けの出荷が主体である一方、これまでの取り組みの成果により先端用途向けにも採用が進み始めています。また、徳山化工(浙江)有限公司では風力発電向けブレード用接着剤や塗料・インク市場での拡販に取り組みました。中国経済の長期的な停滞の影響を受け、販売数量の大幅な伸長には至らなかったものの、原料の多様化や自動化の推進によるコストダウンにより、収益向上に貢献しました。中期経営計画2025で掲げた用途拡大については、球状シリカの化粧品用途での拡販を進めるとともに、EVバッテリーモジュール用断熱材向けへの出荷を開始しました。放熱材においては半導体製造装置用セラミックス部品向けの需要が顕著に伸長し、窒化アルミニウム粉末および顆粒は売上高・営業利益共に過去最高となりました。

2026年度以降は、AIデータセンターなど先端ITインフラの拡大を支えるHPC(High Performance Computing)やHBM(High Bandwidth Memory:高帯域幅メモリー)製造向けの先端半導体において、さらなる微細化・多積層化の進展や光電融合など新技術の台頭が見込まれます。これに伴い、シリカおよび放熱材の両方においてビジネスチャンスの拡大が期待されます。

取締役 専務執行役員
電子先端材料統括本部長
兼 先端材料部門長

長瀬 克己



これらのビジネスチャンスを実に捉えるため、当社が長年培ってきた独自の技術基盤である粒子の表面性状・粒度分布制御、高純度化技術、還元窒化技術、セラミックス焼成技術などにさらに磨きをかけ、今後いっそう高まる品質要求に対応し続けてまいります。シリカ事業では従来用途に加え、先端封止材向けシリカや、光電融合領域で屈折率制御が可能でシリカ・チタニア複合酸化物の開発および事業化を推進します。放熱材事業では、半導体製造装置用セラミックス部品向け需要の伸長に加え、産業機械、太陽電池・風力発電などのグリーンエネルギー、送電、電鉄分野におけるパワー半導体向け窒化アルミニウム白板の堅調な需要が見込まれています。さらに、近年ではAIデータセンターや車載デバイスで 사용되는TIM材用途において、放熱フィラーの需要も増大しており、早期の供給体制整備に向けた投資計画を推進していきます。これらの市場の成長と変化を事業拡大の機会として確実に捉え、先端分野における顧客ニーズに適切に応えていくことで、窒化アルミニウム・窒化ホウ素フィラーや窒化ケイ素の量産化開発を加速し、事業拡大を図ります。



事業別戦略の進捗

ライフサイエンス

リスクと機会

【リスク】

- アジアを中心とした新興メーカーの台頭
- 地政学的リスク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
- 各国の医療制度・診療報酬制度などの政策変更による販売機会の変化

【機会】

- 超高齢社会の加速や予防医療の必要性向上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
- デジタル歯科分野の発展
- 医療現場の働き方改革に伴う医療分野のDX推進

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
- 開発・製造・営業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
- 診断薬事業における抗原・抗体、試薬原料など、幅広い要素技術

中期経営計画2030における戦略（事業投資の考え方）

歯科器材事業においては、欧米および新興国市場の需要拡大に的確に対応するため、安定供給体制の確保を前提に、増産投資および生産性向上（効率化）に資する投資を計画的に実行します。また、医薬品原薬・中間体事業および診断事業については、次世代の成長戦略を見据え、M&Aを含む成長投資機会の探索・検討を積極的に進めます。

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

担当役員メッセージ

グループ横断での連携強化・
技術融合を通じ、グローバル市場
でのプレゼンス向上へ

ライフサイエンス部門においては、2025年10月に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（IVD/IVDM事業）を展開する株式会社トクヤマライフサイエンス（TLS）グループを新たに連結し、医療事業分野でのさらなる成長の足がかりをつくることができました。

今後は、TLSグループが持つ粒子製造から試薬化までを一貫して内製化できる強みを生かし、自己免疫疾患診断薬やコンパニオン診断薬の拡充を図るとともに、トクヤマが有する有機合成技術および分析・解析技術と融合させた新たな製品開発を行っていきます。

同じく体外診断用医薬品事業を展開する株式会社エイアンドティーについては、臨床検査情報システムおよび検体検査自動化システム事業の収益性を高めるとともに、トクヤマと連携し新たな診断システムの開発を行っていきます。また、TLSグループと共同で、体外診断薬の海外市場への販路拡大に努めてまいります。

歯科器材事業では、株式会社トクヤマデンタルにおいて鹿島工場の生産体制が整ったことから、今後はお客様の旺盛な需要に着実にお応えしていきます。また懸案となっている欧州医療機器規則（MDR）への対応を順次進め、欧州での事業強化に努めてまいります。さらに、つくば拠点での開発体制を強化し、「オムニクロマ®」に続く次世代製品の開発を加速していきます。

専務執行役員
ライフサイエンス部門長
岩崎 史哲



ファインケミカル事業では、2026年4月に化粧品用疎水性真球状シリカエアロゲル「エアリカ®」を新たに製品として登録しました。今後は国内のみならず、海外へも積極的に展開していきます。医薬品原薬・中間体については、自社開発パイプラインの拡充を着実に進めるとともに、中国・インド由来の原薬についても、トクヤマが責任を持って品質保証を行い、お客様にお届けします。プラスチックレンズ関連材料では、2026年度に新たなフォトクロミック製品を上市する予定です。海外製品の脅威が増す中、高付加価値品へのシフトを進めるレンズキャスターの要求に応えるべく、特徴ある製品群の開発と継続的な上市によって市場を拡大させてまいります。また、これまで蓄積してきた技術をベースに、新たな事業領域への挑戦も開始します。

微多孔質フィルム事業は、2025年度に不採算であった中国事業の清算が完了しました。今後は、国内市場に注力することで、収益性の高い事業体質に転換させていきます。

ライフサイエンス部門は、トクヤマ本体の事業と特色ある関係会社の集合体として構成されています。各事業の利益最大化を図るとともに、シナジーが期待できる事業領域においては、組織の壁をつくることなく、人的交流を含めた協業を積極的に行い、部門全体の事業規模を拡大させていきます。



事業別戦略の進捗 環境事業

リスクと機会

【リスク】

- 環境規制を背景とした、アジア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う競合の乱立

【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

強み

- 廃石膏の連続結晶大型化技術(廃石膏ボード100%完全リサイクル技術)
- イオン交換膜による脱塩、濃縮、精製および中和塩分解技術
- 太陽光パネルリサイクルの高度な低温熱分解処理技術

中期経営計画2030における戦略（事業投資の考え方）

環境事業部門では、市場環境や社会課題の変化を踏まえ、「環境規制対応」「資源循環」「脱炭素」を軸とした事業投資を基本方針としています。

既存事業の廃石膏ボードリサイクルや膜事業では安定操業や供給体制の強化、収益性改善に資する設備投資を検討します。太陽光パネルリサイクルでは中長期的な成長を見据え、段階的・選択的な投資を行います。

事業性・社会性の両立を重視し、外部パートナーや公的支援制度の活用も含め、リスクをコントロールしながら持続可能な成長を目指す投資判断を行っています。

事業目標 将来を担う新たな事業の柱として確立

担当役員メッセージ

特長ある技術を基盤に、 トクヤマグループの次なる成長を 切り拓く

環境事業部門は、トクヤマグループの新たな成長を担う領域として、当社が長年にわたり培ってきた化学技術を基盤に、従来は処理が困難とされてきた廃棄物の処理技術の開発に取り組んでいます。環境分野における取り組みをいっそう加速させることで、持続的な成長と売上・収益拡大につなげ、将来にわたる事業基盤の強化を図ってまいります。

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実現する株式会社トクヤマ・チヨダジブサムでは、資源循環型社会への意識の高まりを背景に、解体現場から排出される廃石膏ボードの収集量が拡大し、収益は着実に伸長しました。

一方、国内においては金属精錬や石炭火力発電などの副産物として生成される石膏原料の調達が難しくなっており、天然石膏の調達競争が激化しています。こうした事業環境の中、トクヤマが有する連続結晶大型化技術を活用することで、原料制約への対応と安定供給体制の確立を進めるとともに、循環型事業のさらなる拡大を推進します。

太陽光パネルリサイクルでは、北海道空知郡南幌町の開発拠点において、太陽光パネルの構成部材であるカバーガラスやセルなどを、特殊な触媒を用いて分離する「低温熱分解法」の技術を確立しています。2025年度には、第2世代の熱分解技術開発に向けた実証設備を導入しました。また2026年3月には、当社の「低温熱分解法による低コスト処理技術とシリコ

執行役員
環境事業部門長
田村 直樹



ンリサイクルへ向けたセルの分離技術開発」が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)の公募で採択されました。本採択を契機として、低コスト化の推進と、セルからシリコンなどを抽出するマテリアルリサイクル技術の確立を進めてまいります。あわせて、南幌町の開発拠点においては、2030年以降に想定される使用済み太陽光パネルの大量廃棄を見据え、2026年度初めにリサイクル処理事業の許可取得手続きを進める予定です。2025年11月に「資源循環の促進のための再資源化事業などの高度化に関する法律（再資源化事業等高度化法）」が全面施行されたことを追い風に、高度リサイクル技術の適用に向けて実装を進め、北海道にとどまらず国内複数拠点での事業展開を目指します。

イオン交換膜および電気透析装置を手がける株式会社アストムでは、有価物回収や脱炭素といった環境関連需要の拡大を背景に、事業を推進しています。製塩や食品・飲料水用途における底堅い需要に加え、特殊膜を用いた有価物(リチウム)回収分野では国内外で高い需要が継続しています。これらの需要に対応するため、新膜の開発ならびに供給体制の整備・強化を進め、着実な収益拡大につなげてまいります。



事業別戦略の進捗

化成品

担当役員メッセージ

厳しい事業環境の中でも、
供給体制の最適化と収益力強化
により持続的な競争力を確立

執行役員
化成品部門長
安村 光昭



2025年度の化成品部門の業績は、国内需要の低迷および海外市況の下落を背景に、売上高・営業利益共に通期業績予想を下回る結果となりました。国内市場では、主力製品であるソーダ灰、塩化カルシウム、苛性ソーダ、塩化ビニル樹脂、酸化プロピレンなどが軒並み内需低迷の影響を受け、販売数量が減少しました。また輸出については、特に塩化ビニル市場において、中国の不動産不況が長期化する中で供給過剰の状態が継続し、需給バランスが大きく崩れたことから、極めて厳しい事業環境となりました。

このような状況の中、2026年2月末に中東・ホルムズ海峡危機が勃発し、化成品部門を取り巻く事業環境は一段と不透明さを増しています。中東からの輸入ナフサの供給が制限されたことにより、主原料であるエチレンおよびプロピレンの調達に影響が生じ、クロルアルカリ製品の一部においては生産調整を余儀なくされています。当該中東危機による2025年度業績への影響は軽微であるものの、2026年度業績においては状況次第で大きな影響を及ぼす可能性があります。

2026年度は中期経営計画2030の初年度であり、化成品部門は全社収益を支える基幹事業として、また事業ポートフォリオ変革を下支える重要なキャッシュカウ事業としての使命を担っています。中東危機の影響で期初から大変な船出となりましたが、この厳しい状況を打開すべく、企画・開発・製造・営業の連携をさらに深めて、最適な生産バランスの構築による安定供給体制の再構築、状況に応じた柔軟な価格改定、DX活用による生産計画および物流の効率化などを通じ、収益最大化に向けて尽力していく所存です。

カーボンニュートラルへの対応については、全社的な自家発電設備の燃料転換はもとより、化成品部門としても、カレット事業におけるLNGへの燃料転換や、CO₂を原料とするソーダ灰製造プロセスの見直しを進め、GHG排出量の削減を進めてまいります。



事業別戦略の進捗

セメント

担当役員メッセージ

事業環境の変化を踏まえ、
セメント・固化材の
国内販売事業譲渡を決定

取締役
専務執行役員
セメント部門長
谷口 隆英



2025年度は、セメント国内需要の縮小傾向が続いたことから、セメント・固化材・生コンの販売数量はいずれも減少しました。こうした状況の中、廃棄物の安定受け入れとセメントの安定供給体制の強化に向け、2025年4月からのセメント・固化材の国内販売価格の改定を最優先課題として進め、早期の浸透を実現しました。生コンについても価格改定を進めた結果、販売数量の減少をカバーし、セメント部門の売上高は2024年度比で増収となりました。また、石炭価格が比較的安定して推移したことに加え、従前からの取り組みである代替エネルギー品の利用拡大や経費削減などの自助努力を継続した結果、過去最高の営業利益を達成することができました。

セメント国内需要は漸減傾向が継続しており、2025年度の国内需要は3,050万トン台と、ピーク時の約3分の1の水準にまで落ち込んでいます。こうしたセメント事業を取り巻く構造的な変化に対応するため、2024年度にセメントキルン3基のうち1基を停止し生産能力の削減に踏み込むとともに、固定費の抑制を図り、効率的な生産体制の構築を進めました。

しかしながら、国内人口の減少、公共投資の縮小、ストック型社会への移行などを背景に、セメント国内需要は今後も漸減傾向が続くものと予想しています。このような事業環境の下では、セメントキルン2基の安定運転はもとよりサステナブルな生産活動が困難になると判断し、セメント事業のあるべき姿を慎重に検討してまいりました。その結果、国内最大のセメントメーカーである太平洋セメント株式会社に対し、セメント・固化材の国内販売事業および当社の連結子会社であるトクヤマ通商株式会社と株式会社トクヤマエムテックの全ての発行済株式を承継させることを決定しました。さらに、当該承継が完了する2028年度をめぐり、セメントおよび固化材の製造を停止する検討に着手することとしました。

2026年度は、当社セメント事業のサプライチェーンへの影響を最小限に抑えることを最優先事項とし、国内販売事業の譲渡を進めていく所存です。取引先や販売店をはじめとするステークホルダーの皆さまのご理解とご協力を得られるよう、丁寧な説明と対応に努めてまいります。

研究開発戦略

中長期的な成長の実現に向け 研究開発の在り方を変えていく

取締役 専務執行役員
研究開発本部長
長瀬 克己



顧客起点のマーケティングから始める 価値創造型企業へ

これまで当社の研究開発本部では、成長事業への事業ポートフォリオの転換に向け、新規技術の獲得や研究基盤の強化を推進してきました。しかしながら、新製品の事業化という点では、十分な成果創出には至っていません。その要因の一つとして、研究テーマ設定の段階において、顧客起点に基づく出口戦略が不十分であったことが挙げられます。また、研究開発から量産化、市場投入までの一貫した技術・事業戦略と、迅速な意思決定の実現に課題が残りました。

こうした反省を踏まえ、このたび当社グループ社員の行動の指針である「ありたい姿」に、「顧客起点のマーケティングから始める価値創造型企業」が新たに明示されました。今後は、各研究テーマにおいて、「誰の」「どの課題を」「どの規模で」「いつまでに」「どうやって解決するのか」を起点に据え、事業化を見据えた開発を推進します。あわせて、事業部門との連携をいっそう強化し、市場および顧客の技術進化や開発スケジュールを的確に捉えながらAI・計算化学の活用を加速します。スピードを競争優位の中核と位置づけ、早期からプロセス技術開発に着手することで、研究開発から量産化への移

行期間の短縮を図ります。さらに、テーマのGO/STOP判断、進捗管理を徹底し、確度の高いテーマへ経営資源を重点投入することで事業化の成功確率を高めていきます。

加えて、当社が保有する技術の強みを定期的に総点検し、技術戦略は経営戦略そのものであるとの認識のもと、M&Aや外部技術の活用も含めた多様な手段を組み合わせ、価値創出を推進します。

成長領域である半導体分野と健康分野に注力

半導体材料分野においては、高純度化技術および材料設計技術を基盤に、先端プロセスに対応した材料開発を加速させます。微細化・高集積化の進展に伴い、顧客要求はいっそう高度化しており、プロセス適合性と信頼性の両立が不可欠です。顧客との綿密な共創を通じて技術革新に貢献し、着実に事業化へと結びつけていきます。健康分野においては、歯科器材および医療診断事業を手がけるグループ会社でのビジネス展開を出口として、医療材料・試薬の研究開発を推進します。特にトクヤマライフサイエンスグループの生化学技術を活用し、売上高の飛躍的な向上を研究開発面で支え、強固

な収益基盤の構築を目指します。環境分野においても、持続可能な社会の実現に向けて、太陽光パネルリサイクルや各種材料の回収技術の確立に取り組みます。

企業価値向上に貢献する研究開発に

研究開発本部の使命は、顧客課題を解決する技術や製品を創出し、トクヤマグループの中長期的な成長を実現することにあります。電子および健康分野を中心に競争力のある事業を生み出し、確実に企業価値向上へと結びつけてまいります。

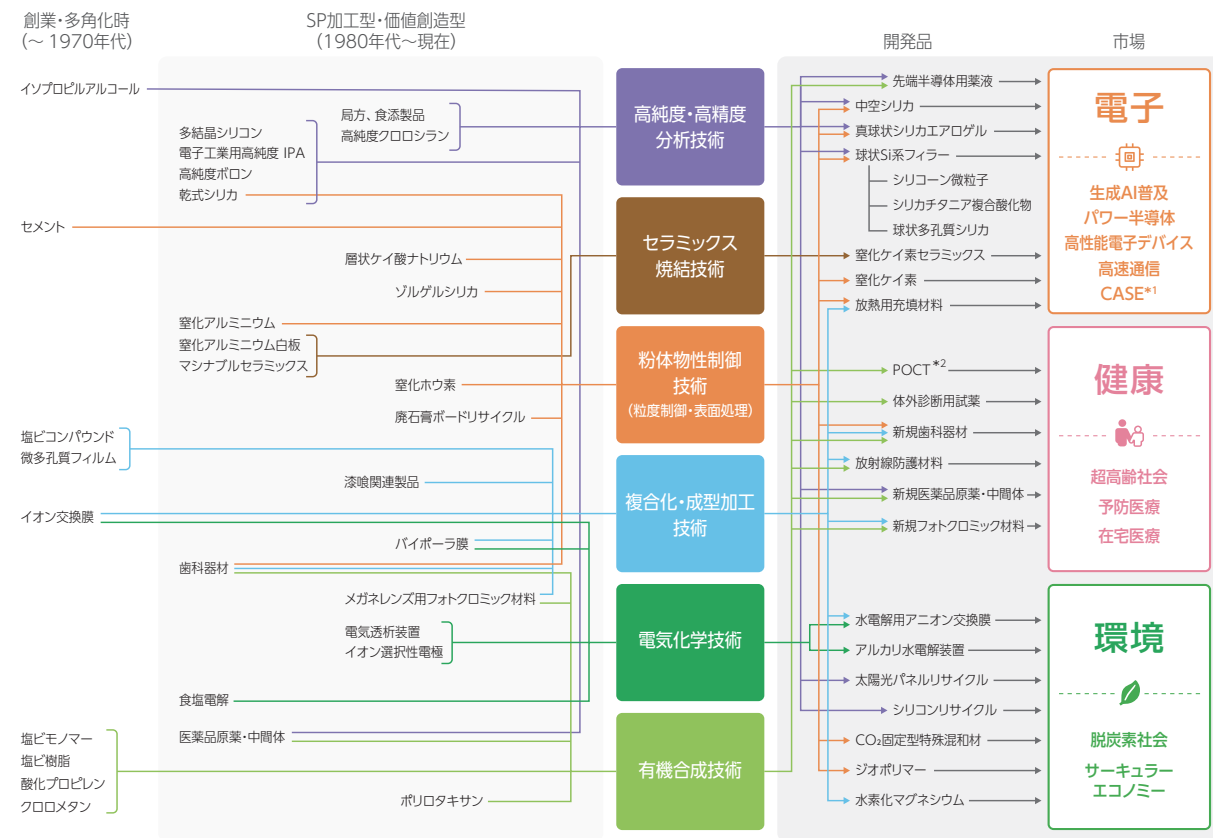
研究開発戦略

トクヤマの特有技術

トクヤマは、祖業である無機化学に加え、分析化学や有機化学の分野でも独自の技術を磨いてきました。高純度・高精度分析技術、セラミックス焼成技術、粉体制御技術（粒度制御・表面処理）、複合化・成型加工技術、イオン交換膜・電

極技術、分子設計・合成技術など、多様な特有技術を活用し、顧客ニーズに応える製品の差別化や新製品の開発を推進しています。今後も技術の進化と融合を通じて、新たな価値創造と持続的な成長、社会課題の解決に貢献していきます。

トクヤマ特有技術の「進化」と「創造」



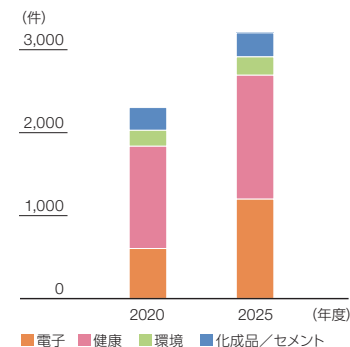
*1 CASE：自動車の技術革新を表す言葉。Connected(自動車のIoT化)/Autonomous(自動運転)/Shared & Services(共有)/Electric(電動化)

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

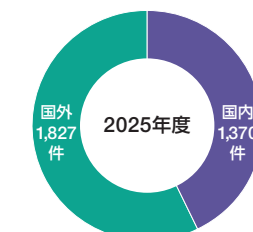
トクヤマの知財戦略

当社グループは中期経営計画2025において、「電子」「健康」「環境」分野を成長事業と位置づけ、事業ポートフォリオの転換を進めてきました。また、海外売上高比率の大幅アップを掲げ、グローバル化を加速してきました。それに伴って、特許ポートフォリオも変化させ、成長事業を中心に特許権保有件数を増加させるとともに、海外特許比率も高まりました。事業営業利益ベースの事業ポートフォリオ転換率が2020年度30%から2025年度53%へ高まる結果に知財面から貢献できました。2026年度を初年度とする中期経営計画2030においても引き続き事業ポートフォリオの変革を実現すべく、「電子」「健康」領域を中心とした知財活動に注力していきます。2025年度に実行した「健康」領域における体外診断用医薬品事業の譲受のようなM&Aにも適時対応し、知的財産権の適切な取得・活用を通じて、トクヤマグループの企業価値向上に貢献していきます。

事業分野別特許権保有件数の変化



特許権保有件数国内海外比率



人的資本の拡充

事業ポートフォリオ変革を見据え、役割や成果に応じた人材配置と評価制度への転換を通じて、「Pay for job」を基軸に戦略実行力の強化に取り組む

常務執行役員
総務人事部門長
佐藤 卓志



当社は、経営戦略の実現に直結する人材戦略を基本に人的資本を強化しています。これまで当社は、安定的な事業成長を前提とした組織風土のもとで価値創出を続けてきましたが、事業ポートフォリオ変革を加速するためには、より変化志向で挑戦的な組織への進化が不可欠です。そのため近年は、年齢給や属人手当の廃止などを通じて、業務成果や役割に応じて報酬が決まる人事制度へと刷新し、「Pay for job」を基軸とした仕組みに転換してきました。これにより、社員一人一人が担う役割と成果への意識を高め、戦略遂行力の向上を図っています。

今後は制度改定にとどまらず、業務そのものの在り方に踏み込みます。すなわち、各部署が本来担うべき価値創出業務に重点的に経営資源を配分し、生産性の向上と創造的業務へのシフトを実現していきます。業務プロセス改革やDXの活用によって効率化を進め、創出された時間を付加価値の高い活動に再配分することで、「価値創出のための時間の創出」と「価値創造を担う人材・環境の提供」を両輪で回し、価値創出サイクルの定着を図ります。この一体的な取り組みにより、戦略的人材配置や経営人材育成とも連動し、事業ポートフォリオ変革を支える人材基盤を強化していきます。

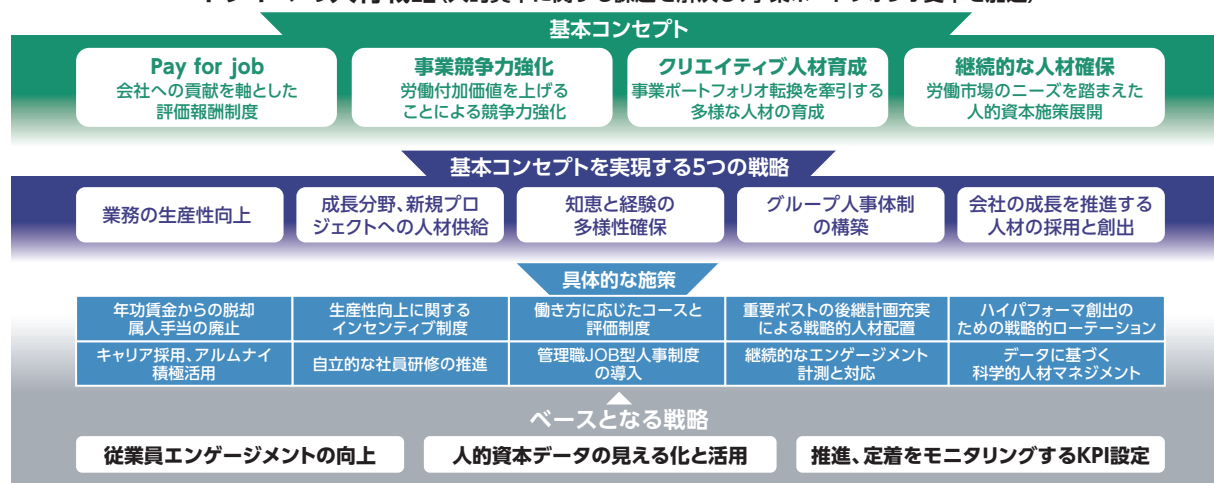
当社が目指すのは、これまで培ってきた帰属意識と自由闊達な風土を基盤に、社員が創造・改善に集中できる仕事と環境を構造として実現する組織です。そこから生まれる人材・組織能力が顧客にとって代替不可能な価値を創出し、その成果として高まった企業価値が社員に適切に還元さ

れ、さらなる挑戦へとつながる——この価値創出の循環を、特別な施策ではなく組織の日常として定着させることこそが、当社の人的資本戦略のゴールです。3つの観点から体系化し、各施策の連携を強化することを目指しています。

トクヤマグループの人事戦略とその位置づけ

人的資本に関する課題：従前から続く安定的な事業成長を前提とした、内向きで同質性が高い人的資本

トクヤマの人材戦略（人的資本に関する課題を解決し、事業ポートフォリオ変革を加速）



人的資本の拡充

人事戦略の実現に向けた取り組み

JOB型人事制度の定着と戦略的人材配置の高度化

当社は、経営戦略の実現に向けて、2024年度に導入した管理職JOB型人事制度の定着を進めるとともに、タレントマネジメントシステムを活用した戦略的人材配置の高度化に取り組んでいます。各ポストに求められる役割・スキルを明確化し、個々人の能力・経験と可視化された人材データをもとに最適配置を実施しています。また、重要ポストに対する後継者計画の高度化を進めることで、持続的な組織運営と経営人材の育成につなげています。これにより、経営戦略の実行力を高め、持続的成長を支える体制の強化を図っています。

働きがい高める人事制度の刷新と生産性向上

2025年度には組合員層を対象とした人事制度改定を実施し、「Pay for job」の考え方に基づく評価・処遇体系へ移行しました。あわせて、業務プロセスの見直しやDXの活用を進め、従来業務の効率化により創出した時間を、創造性や付加価値の高い業務に再配分する取り組みを推進しています。こうした価値創出の循環は下図のとおりです。当社はこのサイクルの構築と定着を通じて、人材の成長と事業競争力の強化を両立し、企業価値の向上につなげていきます。

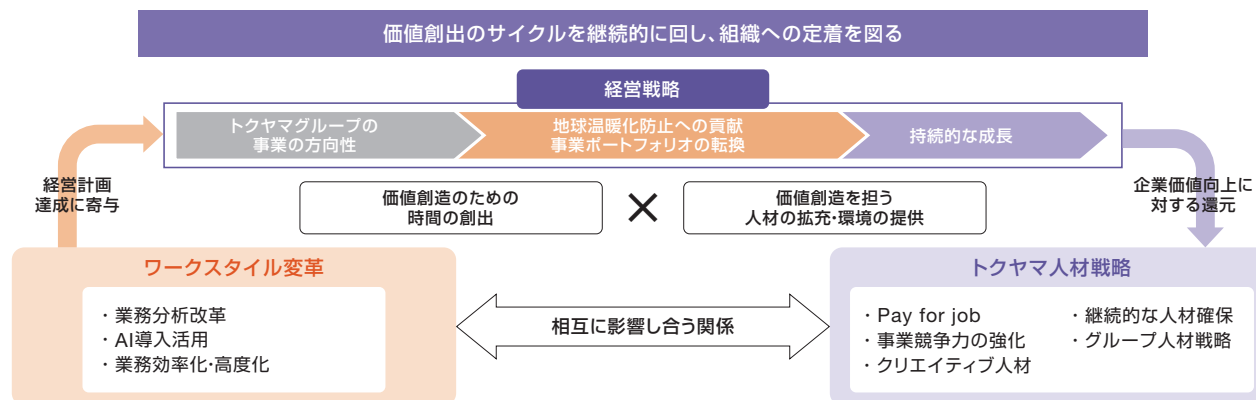
事業ポートフォリオ変革を支える経営人材の育成

当社は、成長分野への事業ポートフォリオ変革を支えるため、経営人材の育成を強化しています。将来の経営層候補を対象としたNBL（Next Business Leader）研修では、外部リソースも活用し、実践的かつ戦略的な能力開発を推進しています。研修修了者は既に管理職への登用や重要ポストでの活躍が進んでおり、グローバルに事業を牽引する人材の創出につながっています。

持続的成長を支える人材確保と多様性の推進

少子高齢化や人材流動化が進む中、当社は継続的な人材確保に向け、多様な採用活動と育成施策を展開しています。成長事業に必要な人材の質と量を人材計画により可視化し、採用と育成を連動させた取り組みを推進しています。また、多様な知見や経験を持つ人材の活躍を促進するため、女性採用や管理職登用の拡大にも注力しています。特に、成長事業への人材供給を見据えた人材確保を強化し、変化に強く競争力の高い組織基盤の構築を目指しています。

人的資本と業務プロセス変革による価値創出サイクルの構築



モノづくり

安全・安心な工場、オペレーションで勝てる 事業所を実現し事業ポートフォリオの変革を支える 強いモノづくり拠点を構築する

私たちの製品は素材が中心であり、お客様が生産する製品の原材料や部品などとして必要な品質・納期・コストを満たし、安全・便利に使っていただくことによって価値を発揮します。その製造現場となる事業所は、価値ある製品を安定供給できるオペレーションと技術を磨き、改善しながら、働く人たちの安全と健康、地域の皆さまの保安と環境を確保することを求められており、それら全てを持続的に実現できる「モノづくり拠点」でなければなりません。

当社グループでは、事業ポートフォリオの変革に伴い事業所の多角化・グローバル化が一気に進展しています。重厚なインフラ基盤を生かして、化成品・セメントや電子先端材料事業を中心に安定生産を行う徳山製造所、ライフサイエンス事業を牽引する鹿島工場、顧客近接地で地産地消を実現する海外の各事業所などがあり、事業所ごとに事業形態や製造体制もさまざま、インフラ環境や周辺支援環境も異なります。そこで、全社レベルでオペレーションやエンジニアリングの機能強化と人材育成を統括する体制を構築するために、2026年4月より「製造統括本部」を新設しました。

私はこれまで徳山製造所を管轄してきましたので、まずは各事業所の特徴・強みと課題を整理して、事業戦略との整合と事業所間での連携を意識した施策や活動を行い、環境変化

に適応できる持続可能なモノづくり、オペレーションで勝てる事業所への進化・深化を目指します。そして、ありたい姿を描き、マザーファクトリーの再定義を行い、各事業所の部分最適にとどまらない全体最適での製造体制の構築と成長の基盤づくりを追求します。

例えば、生産活動(運転・保全・保安)において、安全・安定運転を継続しながら品質を維持することはノウハウの塊であり、属人化が残っているのが実情です。これを現状の手法に固執することなくコア技術やオペレーションの強みとして見える化・データ化します。そして、技術継承と研鑽ができる仕組みを構築し、DX・AIを活用しながら、生産性の向上を図っていきます。製造を支援する機能は業務範囲を広げ、良い点はほかにも積極展開するなど、変える勇気を持って臨みます。徳山製造所の安全やオペレーション強化活動である、プラントの「夜間操業無人化*」、「突発停止ゼロ」への取り組み、そして鹿島工場での「人材の多能化」の取り組みなどは、相互に展開して全体のレベルアップにつなげます。ノウハウの詰まった製造設備やソフトの内製化も進めます。これら活動の原動力は人の成長と活躍です。そのために人材育成を強化して、その成果を発揮できるスパイラルアップの仕組みを構築していきます。

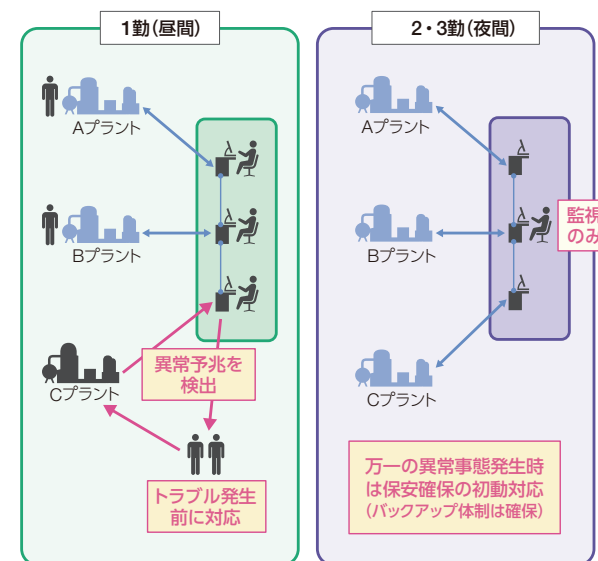
*定義：保安四法上の最低人員での運転

常務執行役員
製造統括本部長 兼 徳山製造所長
奥野 康



製造統括本部では、初の事業部門とのマトリックス組織という利点を生かして事業部門と連携を図り、高水準の安全・品質・生産効率の達成と改善を継続します。グローバル視点での競争力を強化し、安全・安心な製造現場から顧客価値の高い製品を供給できるモノづくり拠点の構築を目指してまいります。

夜間操業無人化の究極の姿（イメージ）



※詳細はP.36を参照

モノづくり

徳山製造所における「夜間操業無人化」の取り組み

当社では、労働人口の減少が進む中でも競争力ある強いモノづくりを継続するため、夜間操業の在り方を見直す取り組みを進めています。「夜間操業無人化」は、夜間に工場を完全に無人にすることや、人員削減そのものを目的とするものではありません。保安上必要な最低限の人員で安定したオペレーションを行い、将来的には夜間勤務者が監視業務を中心に担う姿を目指すものです。その実現に向け、現場で行っている夜間作業を一つ一つ洗い出し、必要性や頻度、実施方法を検証しながら、業務の効率化と操業の安定化を図っています。

まず夜間作業を、日常的作業と突発発生作業に区分し、日常的作業は定期巡回や定修前後対応などに細分化し、現場が先回りして防いでいる作業を潜在的トラブル対応と位置づけました。突発発生作業も、顕在化したトラブル対応に限らず、徳山製造所が高度に統合されている影響で、生産計画変更に伴う他部署との連携業務が多く発生していることも明らかになりました。

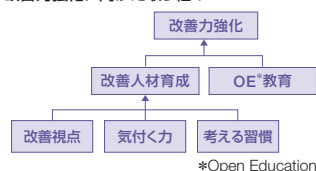
これらの調査結果を踏まえ、各製造部が中心となり、日常的作業は「やめる・へらす・かえる」の3つの観点で、昼間への移管やデジタル技術の活用、機械化・自動化も含めた改善を積み重ねています。突発発生作業については、設備異常の予兆を昼間に捉えて対応できるよう設備管理や製造技術の知見を取り入れ、生産設備の安定化を図ることで、作業の削減に努めています。2030年を一つのマイルストーンとし、投資効果や事業ごとの実情を見極めながら、より効率的で強靱な生産体制の構築を進めてまいります。

強いモノづくりを支える人材育成

競争力のある生産体制を支えるためには、設備やシステムの整備だけでなく、それを使いこなし、改善し続ける人材の育成が不可欠です。当社では、製造現場における運転技術、保全力、安全力をものづくりの基盤と位置づけるとともに、今後はさらに、現場自らが課題に気づき、考え、改善につなげる力を高めていきます。

従来の知識教育や安全・技能教育に加え、改善体験を積むことで問題解決手法を習得し、現場起点で改善を実践できる人材の育成を進めます。安全を守り、安定操業を維持する力に加えて、オペレーションをより高い水準に引き上げる改善力を養うことで、夜間作業の削減や操業効率の向上にもつなげていきます。現場の一人一人が主体的に学び、成長し、変化に対応できる組織をつくることで、当社のモノづくりの持続的な競争力につながると考えています。

改善力強化に向けた取り組み



保安防災・労働安全衛生

トクヤマグループは、サステナビリティ基本原則に基づき保安方針を定め、経営トップのリーダーシップのもと全員参加による保安活動を推進しています。法令はもとより自ら決めたことを確実に遵守するとともに、安全文化の醸成・向上を通じて、人と設備と社会の安全確保および心と体の健康づくりに取り組んでいます。

各事業所では、保安管理システムや労働安全衛生マネジメントシステムを活用し、作業・設備・プロセスリスクアセスメントの実施と対応、変更管理の強化により、危険要因の特定と排除を推進しています。また、5S活動(整理・整頓・清掃・清潔・躰)、KYT(危険予知訓練)、ヒヤリハットなどの基本活動を継続するとともに、高災害リスク・高負荷作業の排除・改善を主眼とした安全強化活動の取り組みを推進しています。さらに、事故災害防止対策の強化、スマート保安の推進、リスクアセスメントの深化、自然災害への対応などを重点項目に掲げ、保安管理レベルの向上とリスクの低減に努めています。

品質管理／化学品・製品安全

トクヤマグループは、レスポンシブル・ケアの基本理念のもと、原料調達から製品の製造、流通、販売、廃棄、リサイクルに至る各過程において、環境・安全・健康を守る活動を推進しています。品質面では、サステナビリティ基本原則に基づく品質方針のもと、法令などを遵守し、お客様のニーズと期待を的確に捉えた環境調和型の製品・サービスを提供するとともに、品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善しています。

また、化学品・製品安全においては、製品品質および製品安全の確保に加え、化学物質の危険性・有害性の確認や国内外の化学品規制への対応を実施しています。研究開発から市場投入までの各プロセスにおいて製品審査を行い、化学物質の安全性、環境や人の健康への影響、法的要求事項への適合性を確認しています。また、カタログやSDS(安全データシート)などは表示審査を通じて適切な情報提供に努めるとともに、化学品輸出管理スキームの運用や製品含有化学物質の管理を推進し、製品安全の確保を徹底しています。

当社は、国内外の生産拠点における品質管理の高度化を推進しています。分析管理手法や作業手順の標準化に加え、品質に関する設備トラブルの再発防止策や改善事例を拠点間で共有し、横展開する取り組みを進めています。今後も、グローバルで品質情報や知見を活用できる仕組みを整備し、製品品質を統括的に管理・向上できる体制の構築を通じて、海外展開の拡大にも対応しながら、安定した品質の実現を目指します。

DX・AI戦略

全社DXの基盤確立から、 AIと共創する次の成長ステージへ

取締役 専務執行役員
デジタル統括本部長
長瀬 克己



当社は2021年4月にDX推進グループを発足し、全社DXの取り組みであるTDX2025を本格的に開始しました。社長をオーナーに据えた全社プロジェクトとして、「生産性向上」「機能強化」「スピードアップ」を掲げ、「ワークスタイル」「製造」「SCM」など8つのカテゴリーのもと、25の施策を推進してきました。これらの活動を通じて業務プロセスの見直しやデータ活用基盤の整備が進み、変革に向けた基礎が着実に整いつつあります。取り組みはトップダウンのシステム導入に加え、現場主体の市民開発などボトムアップの動きにも広がり、社員一人一人が関わる形へと発展しました。

現場の工夫と経営の方向性が相互に作用し、デジタル活用が日常業務に浸透し始めている点は大きな前進です。2026年3月にはプロジェクトが一つの節目を迎え、「DX推進の仕組み」や「高度化に向けた基盤」を整備できた一方、リソース不足などに起因する課題も明確になり、次のステップへの示唆を得ました。

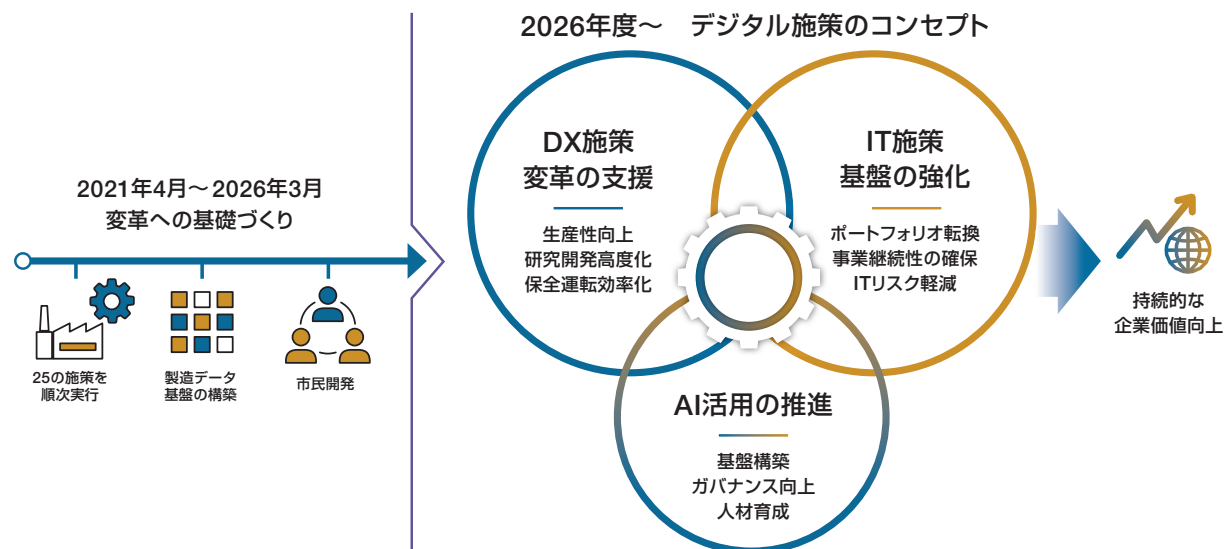
こうした成果と課題、さらにAIを中心とした技術環境の変化を踏まえ、当社では2026年度より、今後のデジタル施策をより一貫した形で進めるための枠組みづくりを進めています。

現在は、事業変革を支える取り組みを3つの観点から整理し、相互に補完し合う形で展開することを目指しています。第一に、DXによる変革の支援です。生産性向上に向けた業務

プロセス改革に加え、研究開発領域でのデータ活用やAI技術の導入を進め、現場の創意工夫と新技術を組み合わせることで、価値創出の拡大を図ります。第二に、経営基盤としてのIT環境の強化です。事業ポートフォリオの変化に対応し、事業継続を確実に支えるとともに、経営に自由度を与える柔軟なIT基盤の確立を進めています。第三に、全社的なAI活用の推進です。AI基盤の導入を進めつつ、ガバナンスとセキュリティ

を確保しながら、開発・導入・人材育成のプロセスを体系化し、積極的な活用を広げていきます。

事業変革を支える「守り」と、成長を後押しする「攻め」の両方において、デジタル技術とAIの活用は重要性を増しています。デジタル統括本部はその中核として、施策の企画・推進、人材育成、組織能力の向上に取り組み、持続的な企業価値向上に貢献してまいります。



DX・AI戦略

TDX2025の振り返り

「デジタルツイン×経営シミュレーション」による
経営基盤の高度化

当社は、デジタルツインと経営シミュレーターを核とした経営基盤の高度化に取り組み、その革新性・再現性・社会的価値が評価され、日本DX大賞のサステナビリティトランスフォーメーション部門で「大賞」を受賞しました。本取り組みは、データとシミュレーションにより複雑な経営課題への意思決定を高度化する新たなアプローチとして評価され、産業界の先進事例と位置づけられています。

また、本実践は専門書籍で特集として紹介され、モデル構築手法や運用プロセス、業務改革への効果が取り上げられました。このような発信を通じ、当社のアプローチが他企業や研究機関でも参照され、DX推進の一助となることを期待しています。

こうした成果は、当社の取り組みである「データに基づく経営高度化」が、産業界に新たな価値を提供している証左と考えられています。今後もさらなる高度化と社会への展開を進めてまいります。



授賞式の様子

AI配船計画最適化システムの開発

当社は、株式会社グリッドと共同でAI配船計画最適化システム「ReNom VESSEL（リノーム ベッセル）」を開発し、2025年10月より本格運用を開始しました。天候予測を組み込んだ機能を備えた内航船向けAI配船計画最適化システムの実運用は国内初となります。

従来、全国40拠点以上への物流計画は、在庫や港湾条件、天候など多様な制約のもと、熟練者の経験に依存していました。本システムでは、船舶・拠点条件や荷役・在庫情報を高精度に再現し、さらに波高や風速といった気象データを加味することで、安全性と効率性を両立した配船計画を実現しています。

これにより、輸送コストやCO₂排出量の削減、業務の効率化と属人化の解消など多面的な効果が期待されており、物流分野における変革モデルとして位置づけています。当社は本取り組みを通じて、働き方改革とカーボンニュートラル双方への貢献を進めてまいります。



TDX2025の達成度評価

TDX2025では、「基盤整備」「生産性向上」「機能強化」「スピードアップ」の定量ターゲットとして15のKPIを設定し、取

り組み開始時点（2022年4月）をゼロベースとして改善を積み重ね、達成率91%に到達しました。

特に基盤整備では、SCM基盤の導入や製造所のデジタルツイン化など、全社で活用可能なデジタル基盤を整備するとともに、全社員を対象としたDXリテラシー教育を実施し、組織基盤の強化を図りました。また機能強化では、100名規模のDX職場リーダー育成や、100件を超える取り組み事例の共有により、現場主導の変革を加速する仕組みを構築しました。

これらの成果により、デジタルを活用した挑戦が日常化し、組織全体の実行力と変革スピードは着実に向上しました。TDXは単なる施策ではなく、持続的な変革を可能とする組織能力として定着しつつあります。

TDX2025のKPIと進捗

