

TOKUYAMA REPORT 2026

トクヤマレポート 2026
統合報告書

トクヤマの理念体系

トクヤマの価値創造は、存在意義、ありたい姿、価値観からなる理念体系に基づいて展開しています。

中期経営計画2030では、ビジネスの起点を顧客に置く考え方をより鮮明にし、「顧客起点のマーケティングから始める価値創造型企業」をありたい姿として掲げました。

コーポレートスローガン

“もっと未来の人のために”

Mission

経営理念

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

Vision

経営方針

ありたい姿

- ・顧客起点のマーケティングから始める価値創造型企業 **UPDATE**
- ・独自の強みを磨き、活かし、新領域に挑み続ける企業
- ・社員と家族が健康で自分の仕事と会社に誇りを持てる企業
- ・世界中の地域・社会の人々との繋がりを大切にする企業

Values

行動指針

価値観

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

目次

イントロダクション

トクヤマの理念体系	1
価値創造の歩み	3
トクヤマの全体像	5

Section 1 トクヤマの価値創造ストーリー

社長メッセージ	6
中期経営計画2025の振り返り	11
価値創造プロセス	13
マテリアリティ	15
経営環境認識	17
中期経営計画2030	18
財務担当役員メッセージ	21

Section 2 事業ポートフォリオ変革に向けた戦略

事業全体像	24
事業別戦略の進捗	26
研究開発戦略	31
人的資本の拡充	33
モノづくり	35
DX・AI戦略	37

Section 3 事業ポートフォリオ変革の基盤

サステナビリティ担当役員メッセージ	39
中期経営計画2025におけるマテリアリティの2025年度実績	41
気候変動への対応	43
自然資本・生物多様性	45
ステークホルダーエンゲージメント	47
人権の尊重	48
役員鼎談	49
役員紹介	53
コーポレート・ガバナンス	55
リスクマネジメント	59
情報セキュリティ	61
コンプライアンス	62

Section 4 コーポレートデータ

財務・非財務ハイライト	63
会社情報	67
トクヤマレポートについて	68

価値創造の歩み

トクヤマの価値創造

- ・ソーダ灰の国産化により、わが国の産業振興に貢献
- ・ソーダ事業の基礎を確立

- ▶ **1918年** 日本曹達工業株式会社（現 株式会社トクヤマ）設立
山口県徳山町（現 周南市）にソーダ灰工場建設



1919年頃の当社全景

- ▶ **1924年** 苛性ソーダ初出荷（アンモニア・ソーダ法）
- ▶ **1927年** ソーダ灰初出荷
- ▶ **1938年** 中央発電所完成
- ▶ **1938年** セメント工場完成、製造開始



セメント徳山工場

- ▶ **1940年** 塩化カルシウム製造開始

- ・社会の要請に応じ、設備増強や製法転換を実施
- ・事業の多角化を進め、総合化学メーカーに飛躍

- ▶ **1952年** 電解法による高品質な苛性ソーダの製造開始



当時の電解槽

- ▶ **1960年** 南陽工場建設
大型キルンによるセメント製造開始



南陽1号キルン（マンモスキルン）

- ▶ **1964年** 石油化学事業進出
- ▶ **1966年** 塩化ビニル事業進出



当時の塩ビ製造プラント

- ▶ **1967年** イオン交換膜事業進出、石化事業拡大に向け東工場開設
- ▶ **1972年** 直接水和法によるイソプロピルアルコール製造開始
- ▶ **1975年** 隔膜法による苛性ソーダの製造開始

- ・スペシャリティ・加工型などの新規事業拡大
- ・海外拠点拡充によるグローバル企業としての基盤整備

- ▶ **1978年** 歯科器材事業進出
- ▶ **1982年** ファインケミカル事業進出
- ▶ **1983年** 診断システム事業進出
- ▶ **1984年** 高純度多結晶シリコン事業進出
- ▶ **1985年** 高純度窒化アルミニウム事業進出
- ▶ **1985年** ファインケミカルの製造拠点として鹿島工場開設



鹿島工場

- ▶ **1989年** スペシャリティ事業の開発拠点としてつくば研究所開設



つくば研究所

- ▶ **1989年** トクヤマアメリカ設立、トクヤマヨーロッパ設立
- ▶ **1996年** 高純度IPAなどの製造販売拠点として、現トクヤマシンガポール、台湾徳亜瑪設立

- ・電子・健康・環境分野で新しい価値を提供
- ・価値創造型企業への変革を目指す

- ▶ **2001年** 歯科器材事業を分社化し、トクヤマデンタル設立
- ▶ **2004年** イオン交換膜事業を分社化し、アストムに統合
- ▶ **2005年** 乾式シリカの世界的需要増に対応し、徳山化工（浙江）設立



徳山化工（浙江）

- ▶ **2011年** トクヤマ・チヨダジブサム（廃石膏ボードリサイクル事業）設立
- ▶ **2020年** 高純度IPAのニーズに即応するため台塑徳山精密化学（FTAC）設立



台塑徳山精密化学（FTAC）

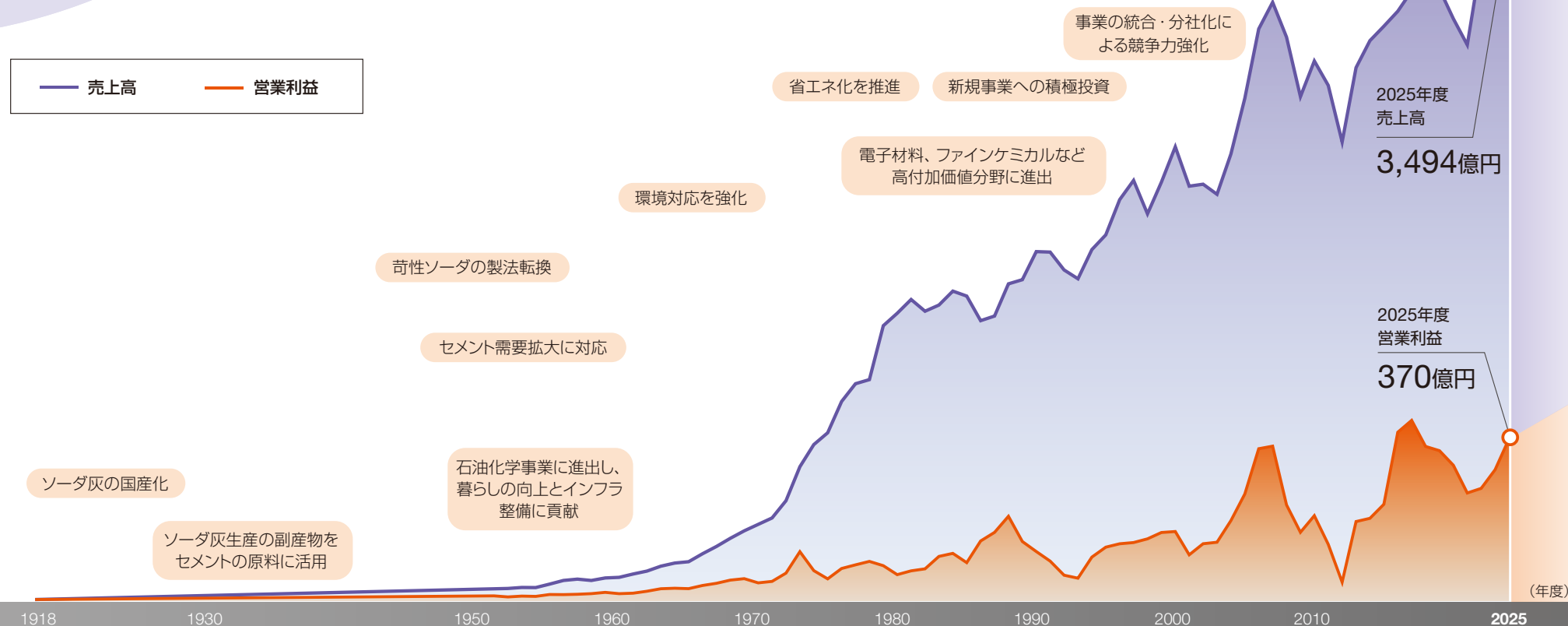
- ▶ **2021年** エイアンドティー（医療診断システム事業）完全子会社化
山口県柳井市に先進技術事業化センター開設
- ▶ **2022年** 韓国にSTAC（高純度IPAの製造販売）設立
- ▶ **2024年** つくば第二研究所開設
トクヤマベトナム（高純度多結晶シリコンの製造販売）設立
- ▶ **2025年** IVD/IVDM*事業会社を買収し、同事業の統括会社をトクヤマライフサイエンスに社名変更

*IVD/IVDM：体外診断用医薬品および体外診断用医薬品材料

価値創造の歩み

売上高・営業利益推移

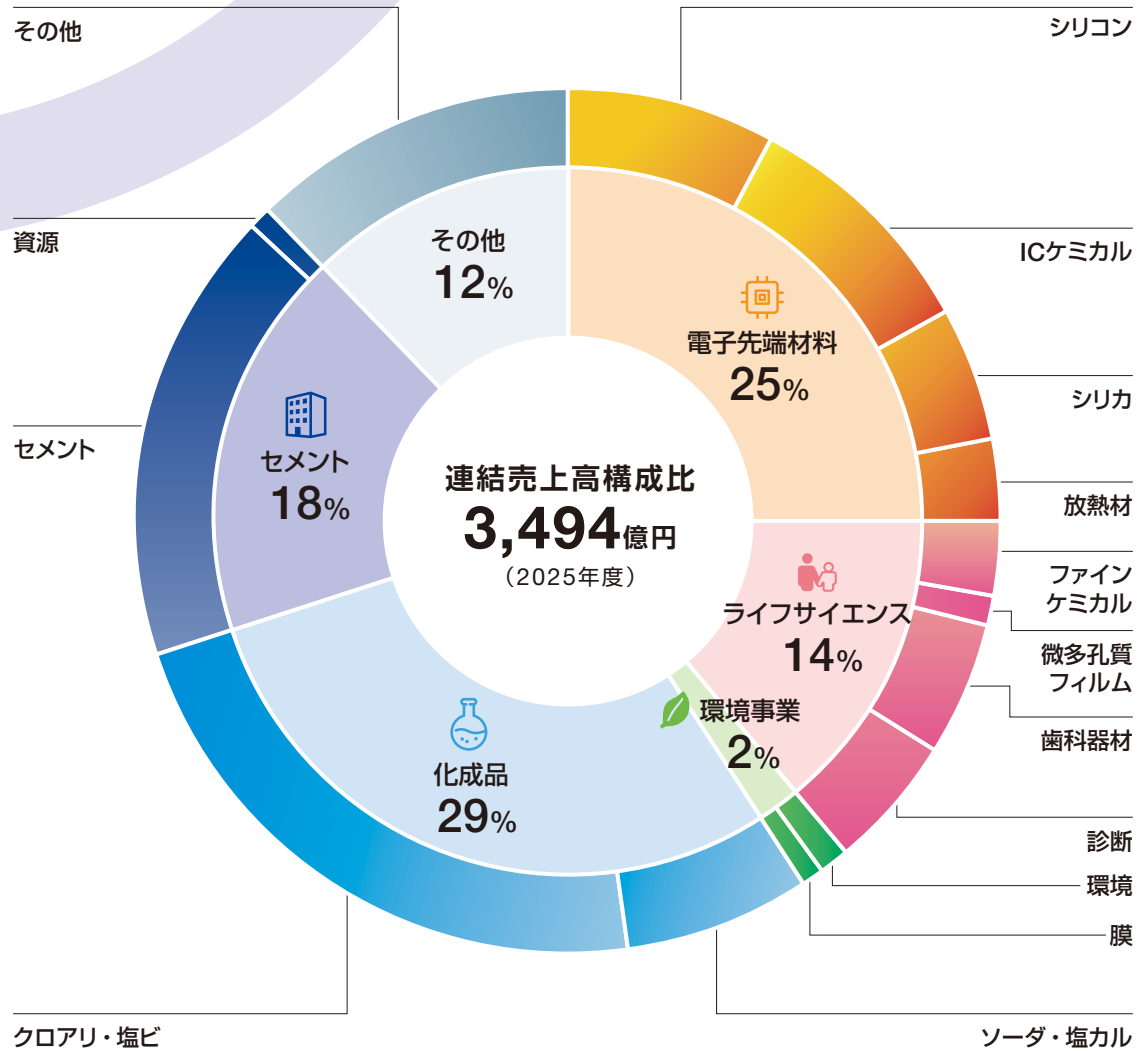
トクヤマは1918年の創業以来、無機化学を深耕し、1970年代からは有機および高分子化学を中心に社会課題に対応するように事業分野を広げながら、技術の蓄積と新製品の創出に努めてきました。100年を超える歩みの中で確立してきた成長の礎となる技術を進化させながら、これからの時代に求められる新しい価値の創造に邁進していきます。



時代背景・社会課題

- ▶ 第一次世界大戦 (1914～18年)
- ▶ 第二次世界大戦 (1939～45年)
- ▶ 世界恐慌 (1929～41年)
- ▶ 戦後からの復興
- ▶ 日本の高度経済成長 (1955～73年)
- ▶ 公害問題
- ▶ 石油危機 (1973・79年)
- ▶ 日本のバブル景気 (1986～91年)
- ▶ 日本の少子高齢化
- ▶ IT革命 (1995年～)
- ▶ 京都議定書 (1997年)
- ▶ リーマンショック (2008年)
- ▶ 新型コロナウイルス感染症 (2020年～)
- ▶ 国連SDGs採択 (2015年)

トクヤマの全体像



※製品群の詳細はP.24-25をご覧ください。

電子先端材料

半導体製造工程の中で使用される競争力のある製品



*持分法適用関連会社である韓徳化学株式会社を含む

ライフサイエンス

メガネレンズ用
フォトクロミック材料

世界シェア
No.2 (20%)

環境事業

非キルン系資源
リサイクル世界初の
廃石膏ボード

100%
完全リサイクル

化成品

ソーダ灰

国内唯一の
メーカー

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で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、会長が種蒔きし、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年間で振り返りますと、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・固化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年間で「将来の飛躍的な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、「ありがたい姿」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、その上でやりたい姿に紐づく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、ありが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的な原理を活用した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®」をキ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きましたが、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・実行と株主還元の実現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活況もあって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えます。

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付きものですが、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、もしお

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だと確信しています。

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しています。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

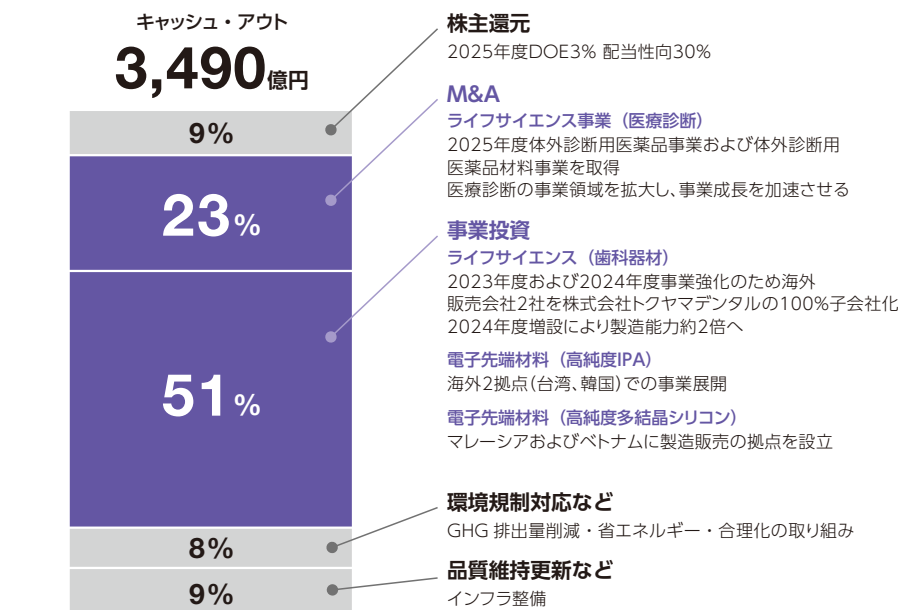
	営業利益			売上高		
	2020年度*2	2025年度	CAGR	2020年度*2	2025年度	CAGR
事業PF転換率*1	30 %	53 %	—	35 %	41 %	—
成長事業	102 億円	242 億円	18.7 %	991 億円	1,472 億円	8.2 %
伝統事業	180 億円	192 億円	1.3 %	1,305 億円	1,731 億円	5.8 %
その他	57 億円	20 億円	—	520 億円	417 億円	—
調整額加算前合計	339 億円	454 億円	—	2,816 億円	3,620 億円	—
調整額	△30 億円	△84 億円	—	△224 億円	△125 億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

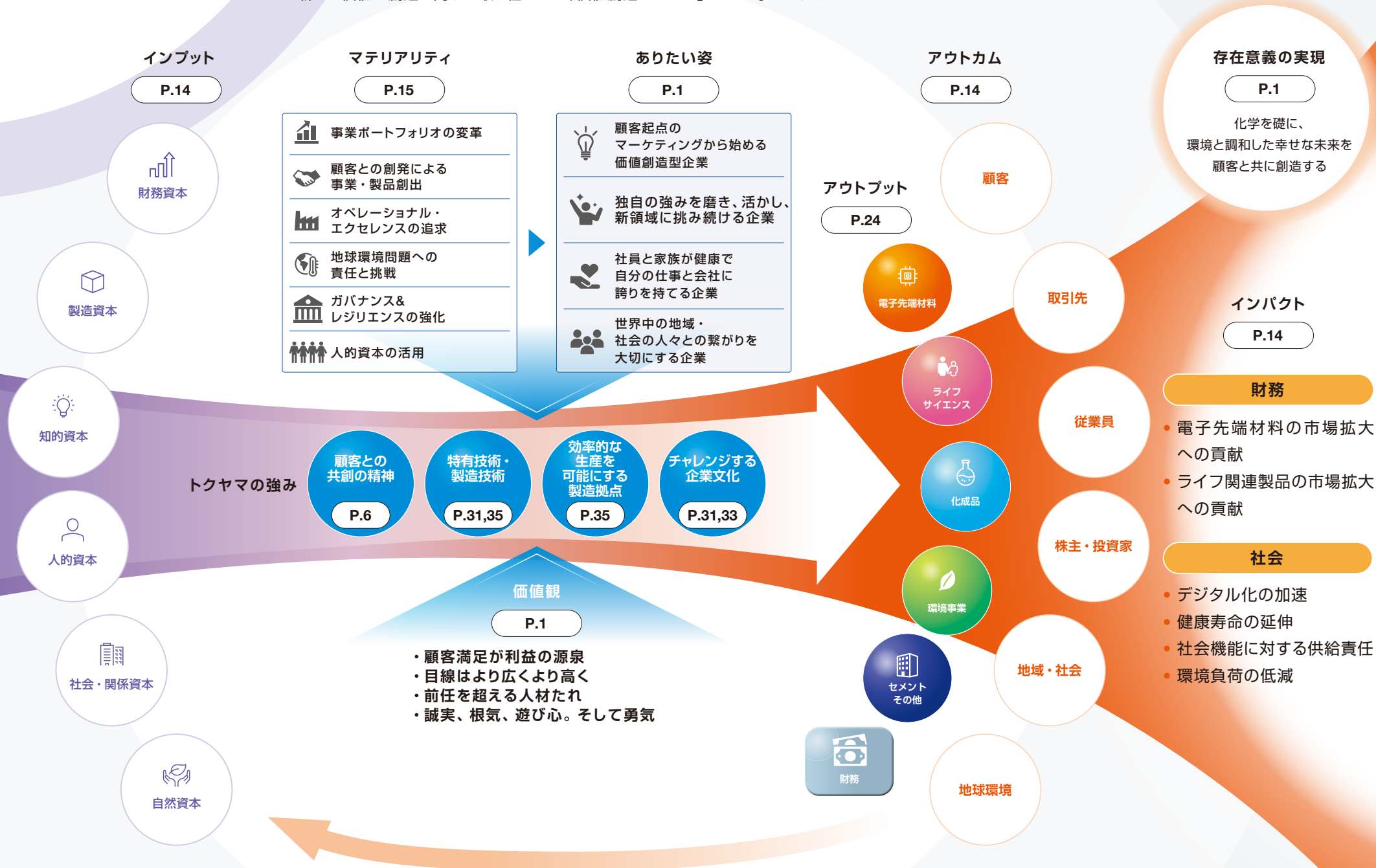
キャッシュフロー・アロケーション

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・安心を下支え

環境負荷の低減

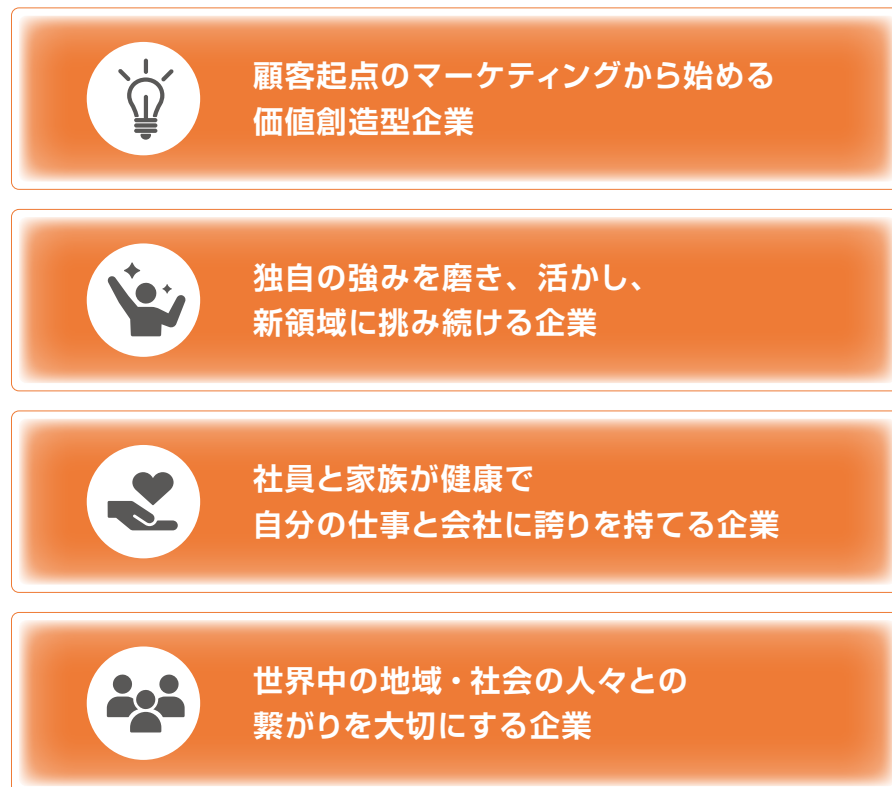
自然資本の有効利用、排出するGHG、環境汚染物質、廃棄物の最小化を推し進め、環境への負荷を限りなくゼロに近づける

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

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

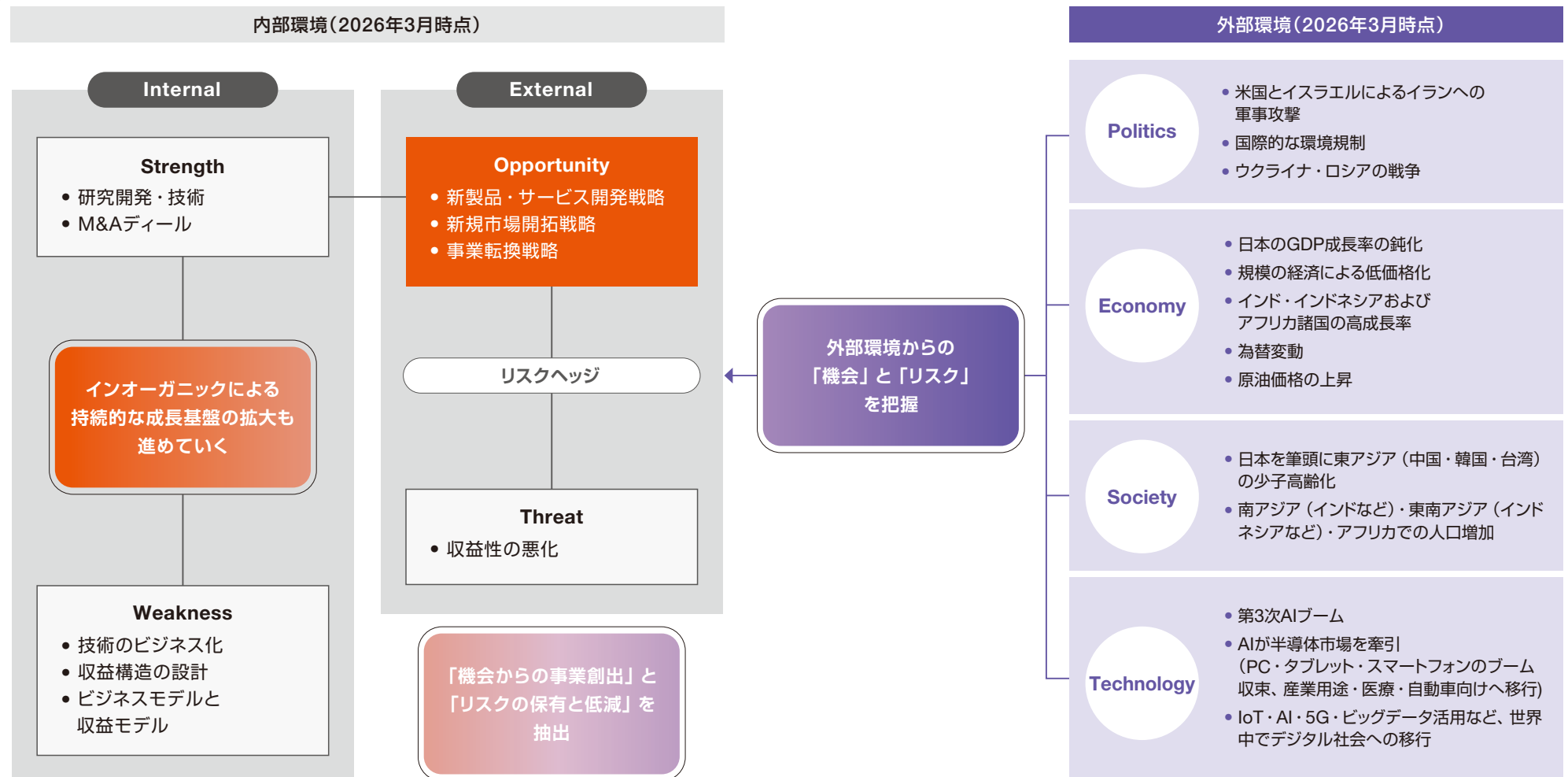
マテリアリティ	設定の目的・背景	活動の方向性
事業ポートフォリオの変革	「電子」「健康」領域を中心とした事業構造への転換を加速し、中長期的な成長を実現する。	- 成長分野への集中投資 - 事業投資による新たな領域への進出 - 事業の再編・組み替え
顧客との創発による事業・製品創出	顧客ニーズや業界動向を捉え、新たな視点や研究開発により事業・製品が継続的に生まれる組織となり、成長を実現する。	- 顧客ニーズに応える新製品の継続的創出 - 保有技術・製品・ノウハウなど強みの追求 - 新たな製品・用途・市場の開拓
オペレーショナル・エクセレンスの追求	事業運営の効率化をDX・AIの活用などを通じて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。

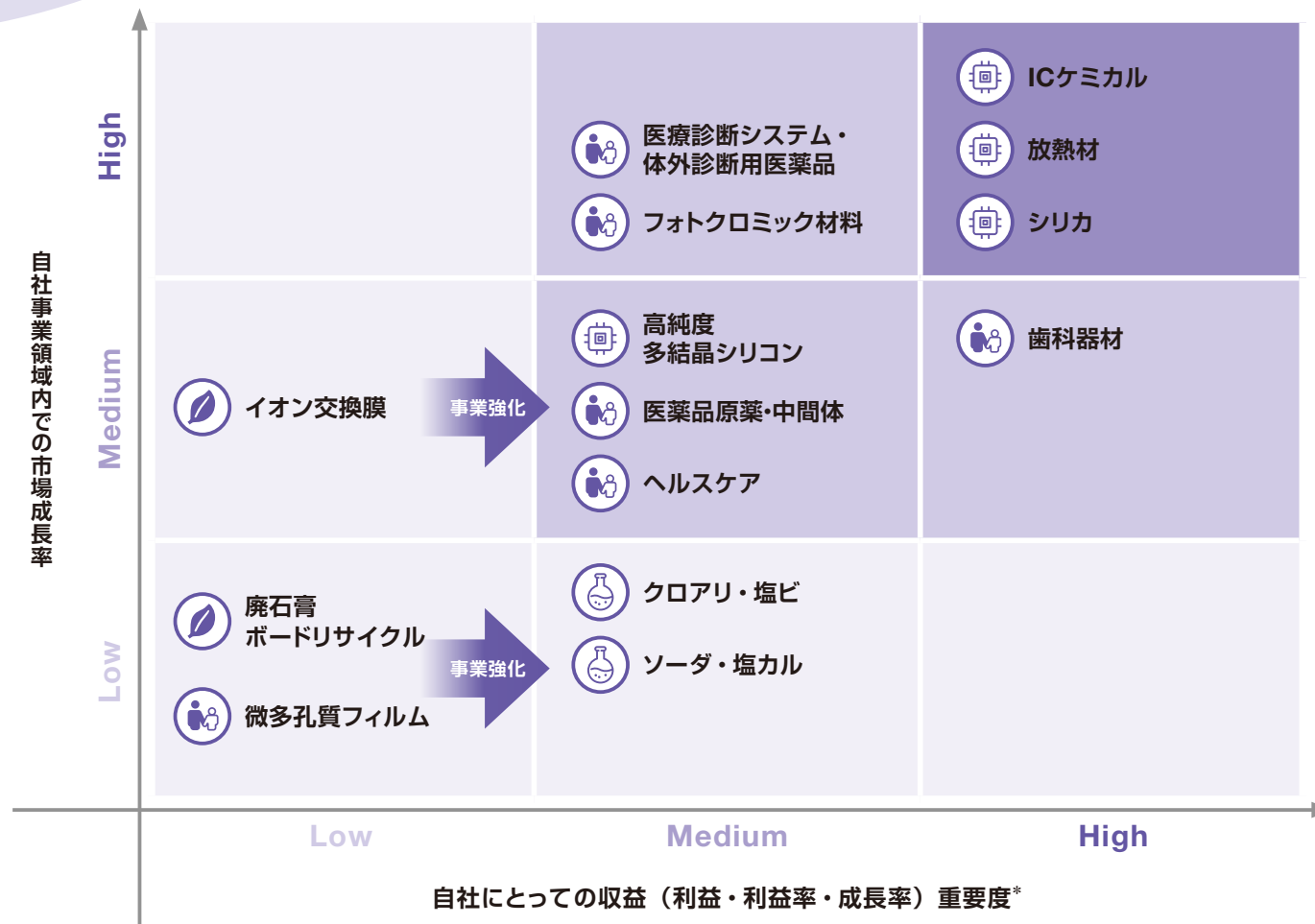


中期経営計画2030

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

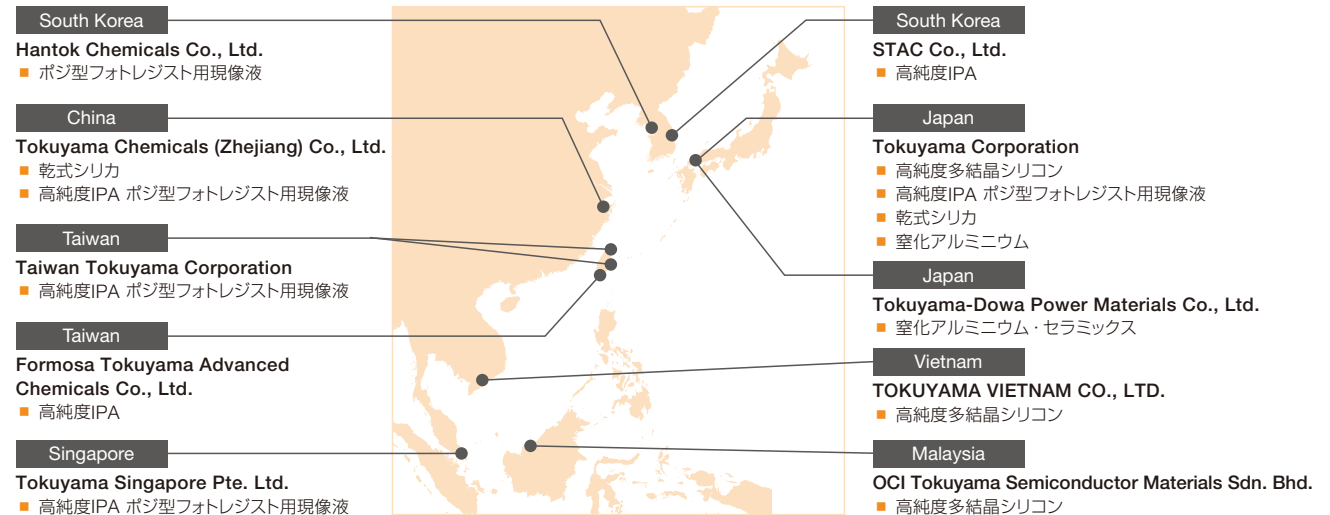
リスク > 3R（リデュース、リユース、リサイクル）からサーキュラーエコノミーへの変化

* 利益額に加え、利益率と成長率も考慮した当社独自の評価

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

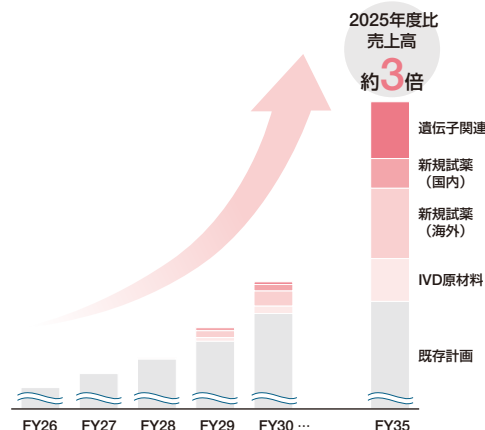
ライフサイエンス領域では、トクヤマグループ各社の強みを生かしシナジーを発揮することで、中長期的な飛躍と健康長寿社会の実現を目指しています。

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 ・自己資本比率 ・D/Eレシオ ネットD/Eレシオ	約 12%

※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

株主還元の充実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。

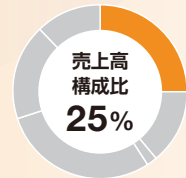
社内の意思決定に際して、私は時にブレーキの役割も担っています。社外取締役が監督機能を果たす中で、執行サイドにおいては、戦略や施策の拙速や行き過ぎを財務の観点から抑制する存在が不可欠です。前のめりになりがちな戦略遂行を冷静にモニタリングし、必要に応じて進路変更を促すこともまた、事業環境が激変する時代の私の使命であると認識しています。

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。

事業全体像



電子先端材料

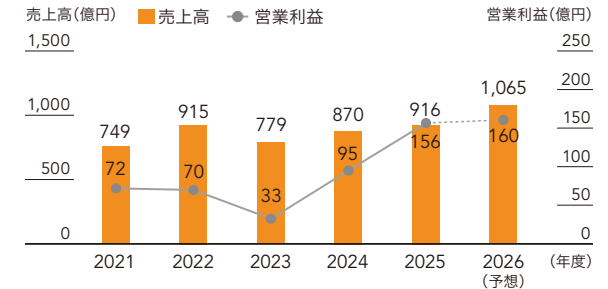


製品分野別戦略の進捗

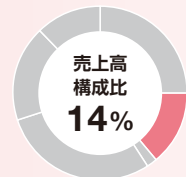
製品分野	2025年度実績	2026年度以降の計画
シリコン	- マレーシアにおける半導体用多結晶シリコン工場の建設開始 - ベトナムにおける半導体用多結晶シリコン工場の完工	マレーシア・ベトナム工場の立ち上げ、品質確認、顧客認定取得
ICケミカル	- 薬液リサイクル技術の開発・検証体制の強化 - 高純度IPAの安定供給体制の整備	- 薬液リサイクル実現に向けた取り組みの加速 - 高純度IPAの生産能力拡充
シリカ	シリカ関連製品における主力製品の安定供給および顧客対応力の強化	- 先端分野、CASE*やパーソナルケア用途への拡大 - 疎水性シリカの拡販 - 有機シリコン分野への参入
放熱材	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



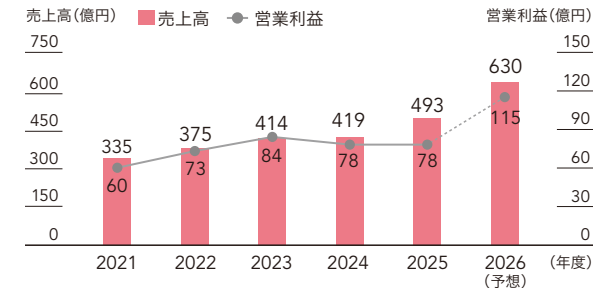
ライフサイエンス



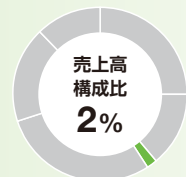
製品分野別戦略の進捗

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パイプラインの強化
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



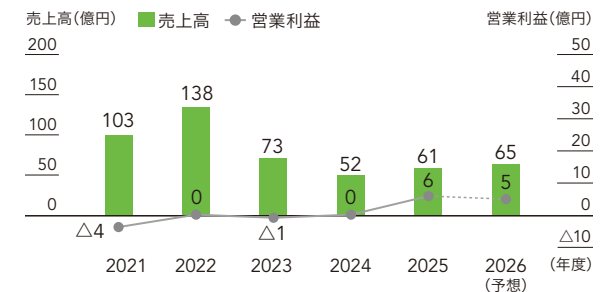
環境事業



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ース需要への対応、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

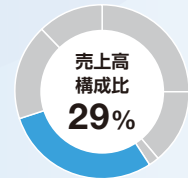
業績推移



事業全体像



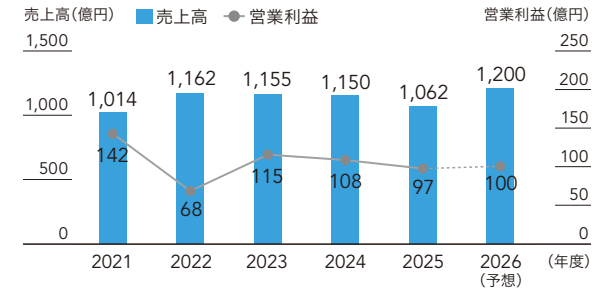
化成品



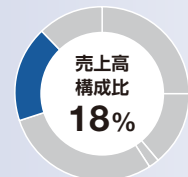
製品分野別戦略の進捗

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 - 水素化マグネシウムの事業化に向けた継続検討
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	

業績推移



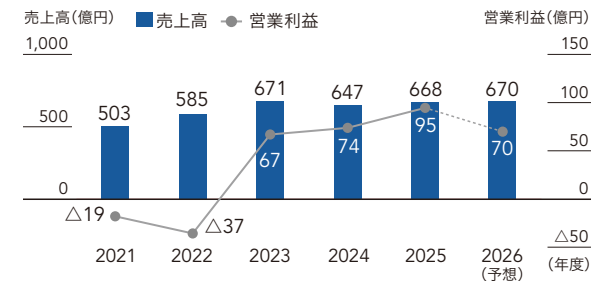
セメント



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

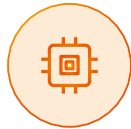


化成品



セメント





事業別戦略の進捗

電子先端材料(電子材料)

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、先端工場で使用する品質優位性
- 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。

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

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

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



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

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月に初回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と並び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きます。

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

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



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。

これらのビジネスチャンスを実実に捉えるため、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なシリカ・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使用するTIM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リソ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ト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きます。

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・チヨダジプサムでは、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す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對し、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年度をめぐに、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。

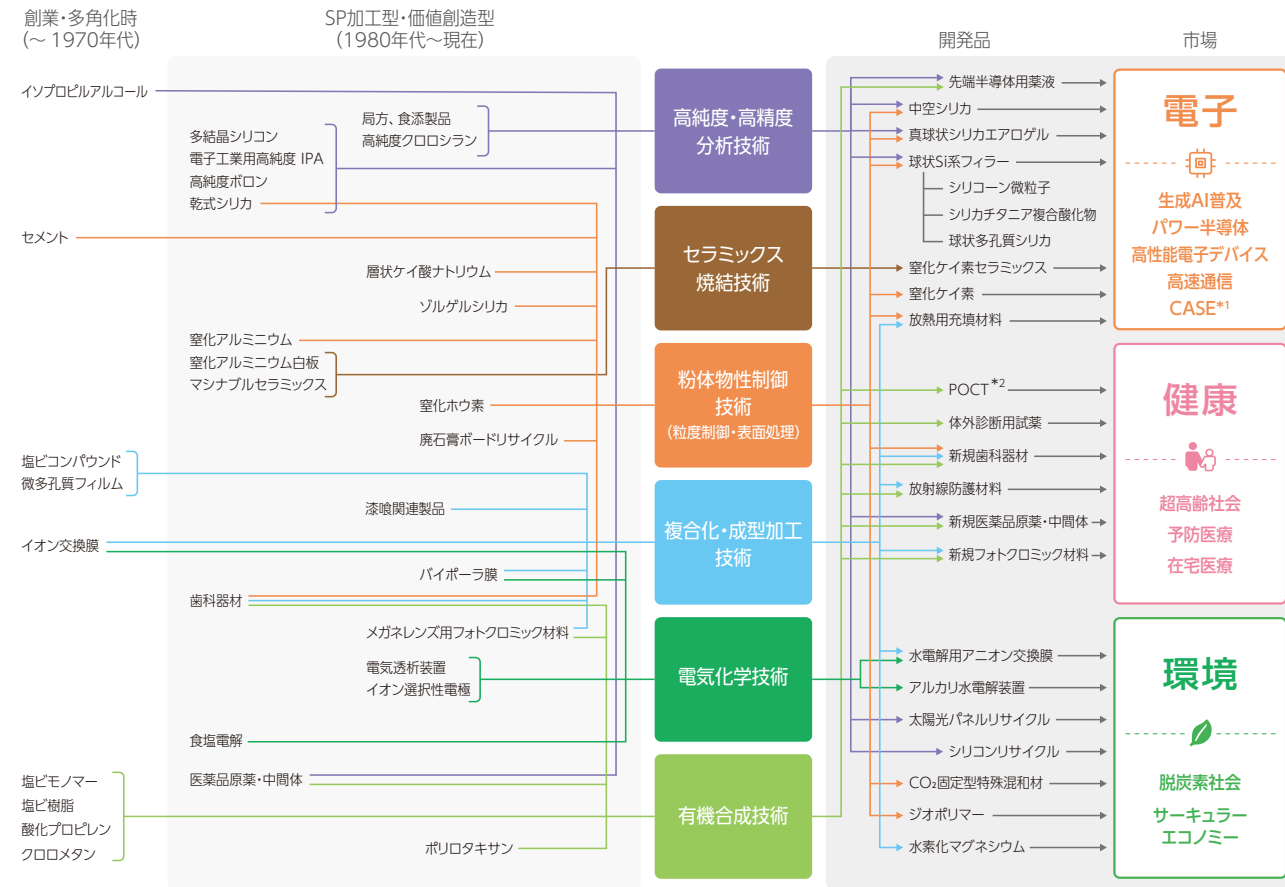
研究開発戦略

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」



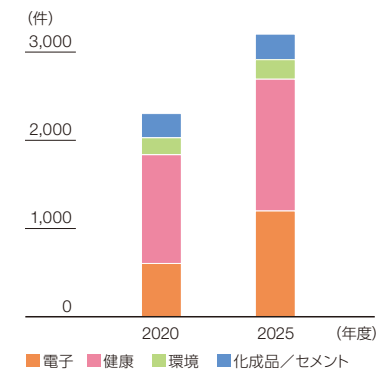
*1 CASE：自動車の技術革新を表す言葉。Connected(自動車のIoT化)・Autonomous(自動運転)・Shared & Services(共有)・Electric(電動化)

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

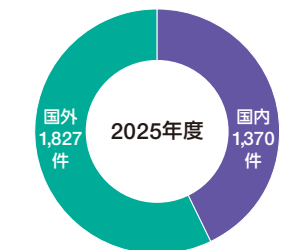
トクヤマの知財戦略

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。

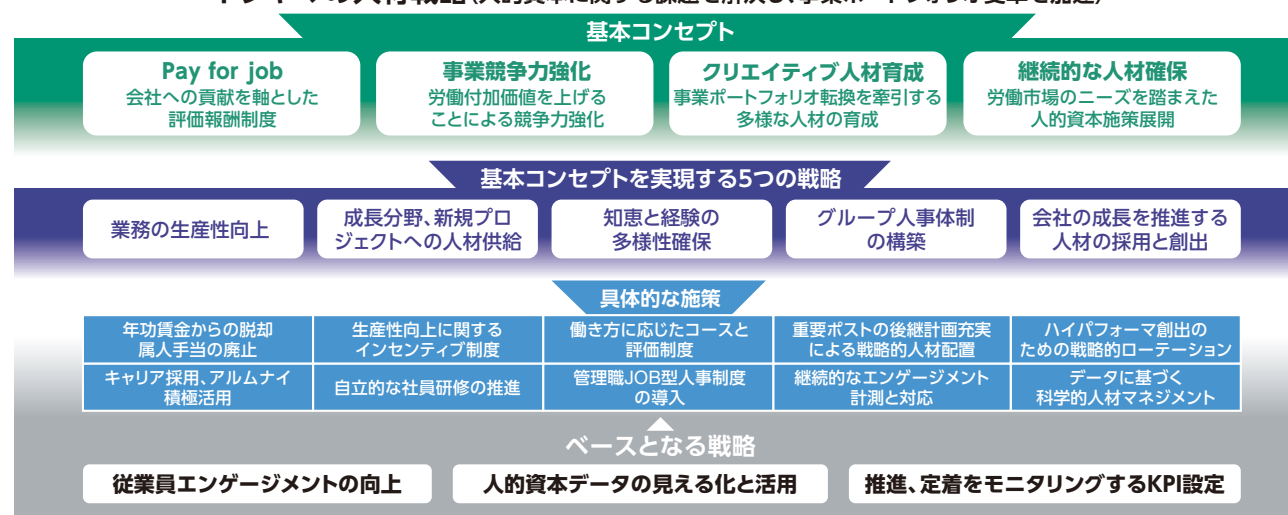
当社が目指すのは、これまで培ってきた帰属意識と自由闊達な風土を基盤に、社員が創造・改善に集中できる仕事と環境を構造として実現する組織です。そこから生まれる人材・組織能力が顧客にとって代替不可能な価値を創出し、その成果として高まった企業価値が社員に適切に還元さ

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。

働きがいを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。

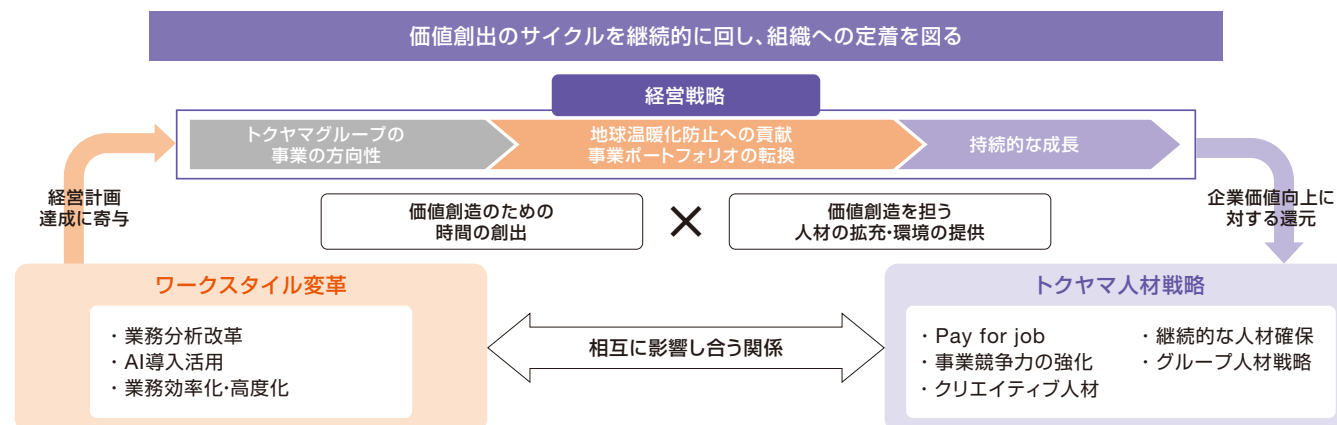
事業ポートフォリオ変革を支える経営人材の育成

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。

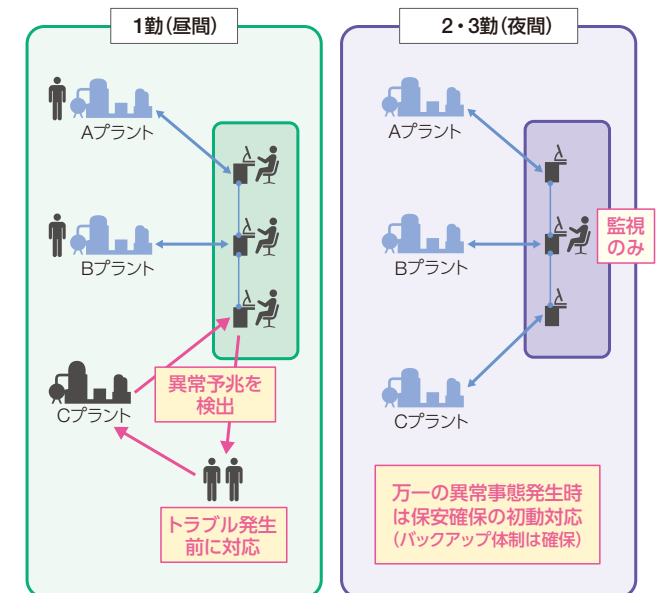
*定義：保安四法上の最低人員での運転

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を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。

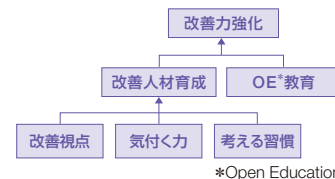
これらの調査結果を踏まえ、各製造部が中心となり、日常的作業は「やめる・へらす・かえる」の3つの観点で、昼間への移管やデジタル技術の活用、機械化・自動化も含めた改善を積み重ねています。突発発生作業については、設備異常の予兆を昼間に捉えて対応できるよう設備管理や製造技術の知見を取り入れ、生産設備の安定化を図ることで、作業の削減に努めています。2030年を一つのマイルストーンとし、投資効果や事業ごとの実情を見極めながら、より効率的で強靱な生産体制の構築を進めてまいります。

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、保安力、安全力へ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。

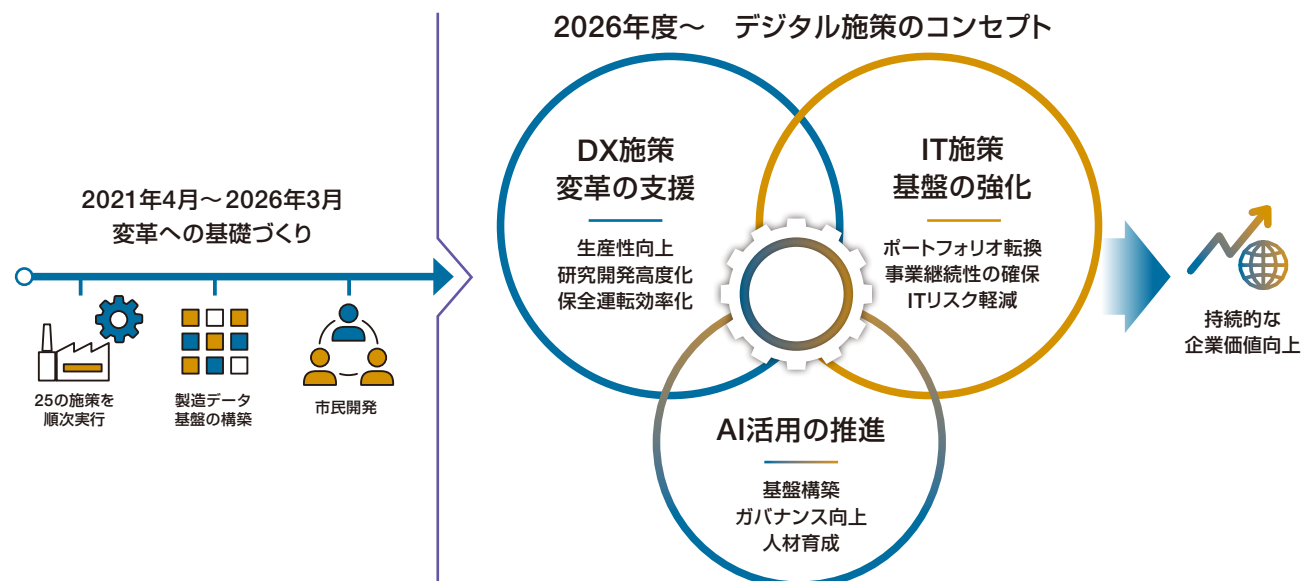
こうした成果と課題、さらにAIを中心とした技術環境の変化を踏まえ、当社では2026年度より、今後のデジタル施策をより一貫した形で進めるための枠組みづくりを進めています。

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舶向け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

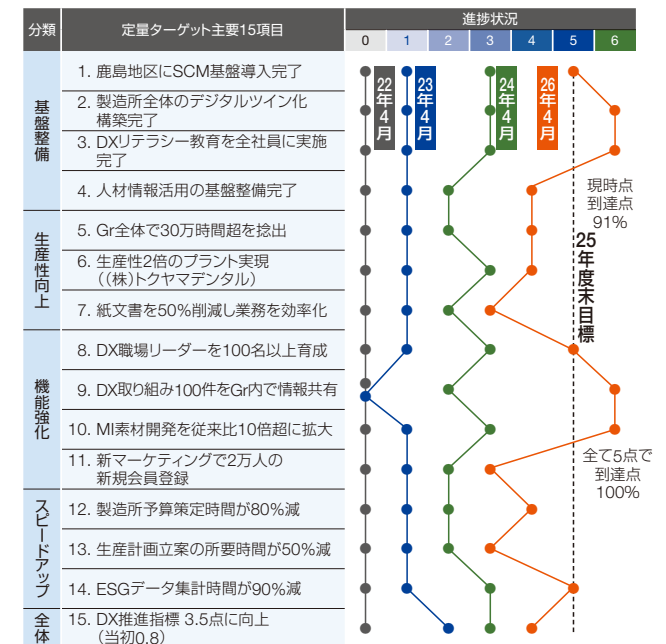
TDX2025では、「基盤整備」「生産性向上」「機能強化」「スピードアップ」の定量ターゲットとして15のKPIを設定し、取

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



サステナビリティ担当役員メッセージ

変革を支えるサステナビリティ

～変革の方向性を社会価値・企業価値の両面から整え、
変革のストーリーをステークホルダーと共有する～

執行役員
サステナビリティ統括本部長
有村 納美



トクヤマのサステナビリティ経営

サステナビリティへの取り組みは、特定の社会課題に対応する個別活動ではなく、当社グループの存在意義や事業戦略、日々の意思決定を支える経営そのものに組み込まれるものだと考えます。

そして当社グループにとってのサステナビリティ経営とは、「化学を礎に、環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」という存在意義のもと、将来にわたって社会から必要とされる企業グループであり続けるために、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、企業価値の最大化を両立させていく経営であると考えます。端的に言えば、当社グループが重要視する6つのステークホルダー（株主・投資家、顧客、取引先、従業員、地域・社会、地球環境）の幸せと満足の高い次元で追求し続けることにほかなりません。

中期経営計画2025での取り組み

中期経営計画2025では、この考え方をグループ全体で共有し、推進していくための基盤づくりに注力してきました。まず、サステナビリティ関連方針の整備・拡充を行いました（「サステナビリ

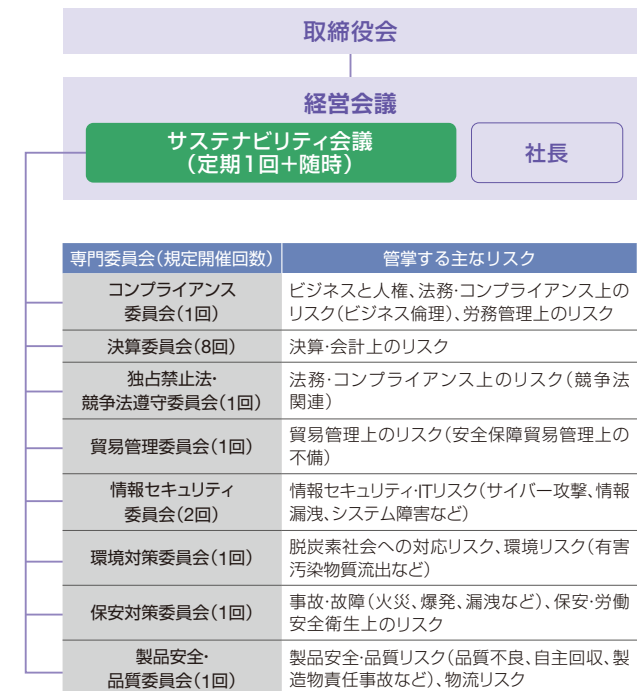
ティに係る方針類」参照）。さらに、全社リスクマネジメント体制の構築（P.59～60「リスクマネジメント」参照）、グループ・ガバナンスの推進に加え、サステナビリティに関する意思決定の迅速化と

明確化を図るサステナビリティ・ガバナンス体制を整備してきました（「サステナビリティ関連会議体」参照）。あわせて、これらの活動に対する3線によるモニタリングと連携も強化してきました。

サステナビリティに係る方針類



サステナビリティ関連会議体



サステナビリティ担当役員メッセージ

また、気候変動対応や生物多様性保全、人権対応、サステナビリティ調達といったさまざまなサステナビリティ課題への取り組みについて、非財務情報として積極的に開示してきました。従来は事業戦略の周辺的なテーマとして捉えられがちだったサステナビリティが、経営の中枢で議論すべきテーマとして位置づけられ、経営層や基幹職の意識が着実に変化してきたことも、前中期経営計画期間における重要な前進であったと受け止めています。

中期経営計画2030のスタートにあたり

一方で、脱炭素化の加速、資源・エネルギー制約の高まり、グローバル競争の激化、地政学的リスクの顕在化、技術革新のスピード上昇など、企業を取り巻く事業環境の不確実性は一段と増えています。こうした局面において、将来にわたり競争力を維持・強化し、持続的に成長していくためには、従来の延長線上ではない不可逆な変容が必要です。

当社グループは、2026年度をスタートとする中期経営計画2030（以下、中計2030）において、事業ポートフォリオの転換をさらに推し進める「変革」という不退転の意思を示しました。収益構造の転換、成長分野への重点的な資源配分、人材・技術への投資を進め、次の成長ステージに向けた変革に踏み出しています。

こうした中、この中計2030を機に、当社の理念体系を形づくる「ありたい姿」の一つを「顧客起点のマーケティングから始める価値創造型企業」へと見直しました。これは、技術から事業

への転換力を高め、顧客起点のマーケティングから価値創造を始め、独自の強みを磨きながら新領域に挑み続ける企業でありたいという想いを、より明確にしたものです。あわせて、従来のCSRの重要課題をベースとしたマテリアリティを見直し、この「ありたい姿」の実現に必要な経営上の要素を抽出した上で、会社全体の重要課題へとアップデートしたものが、今回の新たなマテリアリティです。

変革期におけるサステナビリティ

会社が変わろうとする中、中長期の視点でリスクと機会を見極め、社会や顧客から求められる価値の変化を先取りし、変革の方向性を社会価値と企業価値の両面から整え、将来の競争優位につながる挑戦を後押しすることこそ、変革期におけるサステナビリティの本質的な役割だと考えます。サステナビリティは、そのための羅針盤であり、事業戦略、技術開発、投資判断、人材戦略などをつなぐ中核であるべきです。

また、当社グループは何のために変わるのか、社会にどのような価値を提供していくのかを明確に言語化し、伝えていくことも役割の一つと考えます。変革を単なる効率化や合理化ではなく、持続的な価値創出の取り組みとして位置づけることで、経営層と現場との間に共通認識を形成したいと考えます。加えて、投資家をはじめとする多様なステークホルダーに対し、当社グループがどのような考えで変革を進め、どのような課題に向き合い、どのような価値の実現を目指すのかを、一貫したメッセージとして誠実に説明していくことも欠かせません。本レポー

トも、そのための重要な対話の基盤であると考えています。

今後の注力課題

今後の注力課題は、新たなマテリアリティを単なる理念やスローガンとして共有するのではなく、KGI・KPIとより強く結びつけ、経営指標と日々の操業の両面で実装していくことです。そのためには、マテリアリティを組織目標や個人の業務目標にまで落とし込み、一人一人の判断や行動の中に組み込まれている状態をつくることが不可欠です。

現場での意思決定の積み重ねこそが、企業としての姿勢を形づくり、将来の競争力を左右します。だからこそ、全ての組織・グループ会社、全ての職層が“自分ごと”として捉え、実践していくことが求められます。

変革期にある今だからこそ、当社グループがステークホルダーから信頼され、必要とされ続けるための土台を、さらに強固なものにしていきたいと考えます。サステナビリティを担う立場として、価値観と行動の橋渡しを担い、経営層と現場、社内と社外をつなぐ役割を果たしながら、持続的な価値創出と企業価値向上の実現に全力で取り組んでまいります。

中期経営計画2025におけるマテリアリティの2025年度実績

達成度 ○：95%以上 △：60%以上 ×：60%未満

マテリアリティ	目指す姿	目標・KPI	2025年度実績	達成度
地球温暖化防止への貢献  	2050年度カーボンニュートラル（CN）の達成	- 当社グループ全体のGHG排出量削減、いずれも2030年度までに ・Scope1、2 △30%（2019年度比） ・Scope3（カテゴリー1、3、4）△10%（2022年度比） - 気候関連情報の積極的な開示	2025年度GHG削減量： ・Scope1、2 △18% ・Scope3 △6% - 周南コンビナート連携の推進（周南コンビナート脱炭素推進協議会） - 非化石燃料転換の推進、Scope3削減の取り組み、環境価値創出の取り組み - 開示情報の充実推進	○
環境保全   	- リサイクルの推進と廃棄物ゼロエミッション率の維持継続 - 環境負荷物質の低排出状態の維持 - 法的要求事項などの遵守と環境事故ゼロの継続 - 生物多様性保全への貢献	- 法的要求事項などの遵守の徹底：違反事件数ゼロ - 環境事故ゼロの継続：事故件数ゼロ - 環境負荷の低減（トクヤマグループ） ・廃棄物有効利用率 ≥92% ・廃棄物埋立処分率 ≤3% - ステークホルダーとの対話と情報開示の充実 - 生物多様性保全への貢献：TNFDへの対応 - 水資源の有効利用：水使用量削減（海水除く）（2019年度基準以下）	- 法的要求事項などの遵守と環境事故：発件数0件 - 地球温暖化対策 ・GHG排出量算定と第三者認証取得 - 環境負荷低減 ・廃棄物有効利用率：91%（トクヤマグループ） ・廃棄物埋立処分率：4%（トクヤマグループ） - 生物多様性保全に向けた取り組みを実施 - 水使用量削減率（海水除く） 2019年度比 △13% - ステークホルダーとの対話と情報公開の充実	○
無事故・無災害   	- 無事故・無災害 - 保安管理レベルの向上 - 安全文化の醸成・向上	- 事故・休業災害ゼロ - リスクアセスメントの深化 - スマート保安の推進	- 重大な事故・災害の発生ゼロ - 徳山製造所認定高度保安実施者（B認定）取得 - 経営トップによる職場巡視 - 安全活動チームによる高リスク・高負荷作業の洗い出し活動開始 - 自然災害を想定した防災訓練を実施 - 故障要因究明および水平展開実施	○
社会課題解決型製品・技術の開発   	SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の拡充・事業ポートフォリオの転換	- SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の推進 - 多品種生産のDXによる効率的なプロセス技術開発	- 電子領域：マーケティング機能強化、事業部門との連携強化により顧客起点の製品化に向けた取り組みを加速 - 健康領域：事業化テーマを絞り込みリソースを集中し開発を加速 - 環境領域：複数テーマが事業化フェーズへ移行。新規のカーボンニュートラル関連テーマを推進 - 伝統事業領域：環境問題に対応する製品の開発・上市と、プロセス技術の開発 - その他：学術・研究を目的とした助成金の実施	○
化学品管理・製品安全の強化   	当社グループの適正な化学品管理の維持、製品安全の推進	- 各国の化学品法令遵守：化学品規制違反ゼロ - グループを含めた化学製品のリスクマネジメント：製品安全に起因した事故ゼロ	- 化学品規制違反ゼロ - 製品審査（2次・3次）：計92件、表示審査：計909件 - 国内外規制動向の把握と対応 - 製品含有化学物質管理の推進 - 化学品管理に関わる各部門・グループ会社にて教育を行い、管理状況について定期点検・ヒアリングを実施	○
地域社会との共存、連携、貢献   	- 地域社会との共存・連携 - 地域社会への貢献	- 地域社会との共存・連携 - 地域社会への貢献	- 地域との対話：地区地域対話、懇談会、工場見学など - 社会貢献活動：ボランティア活動、近隣学校への教育支援、地域貢献のための寄付の実施 - 事業による貢献：周南市への電力特定供給	○

中期経営計画2025におけるマテリアリティの2025年度実績

達成度 ○：95%以上 △：60%以上 ×：60%未満

マテリアリティ	目指す姿	目標・KPI	2025年度実績	達成度
CSR調達の推進   	・「サステナブル調達ガイドライン」に基づくサプライチェーン管理 ・管理プロセスの構築	・「サステナブル調達ガイドライン」に基づくサプライチェーンの管理・調査の拡充と遂行	・2025年4月改正ガイドラインを調達先および業務委託先に対し周知。取引額3,000万円以上の会社へ同意書を要請。397社中334社回収済 ・調達先および業務委託先のうち、取引額1億円以上の会社に対しGCNJが公開しているSAQを用いサプライヤー評価を実施。223社中192社より回収済	○
人材育成   	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 ・業務の生産性向上 ・成長分野、新規PJへの人材の供与 ・会社の成長を推進する人材の採用と創出	・生産性向上を支援するインセンティブ制度の確立* ¹ ・人材計画に対する人員補充の充足率：毎年度100%±10% ・管理職重要ポスト後継者候補充足率：毎年度100% ・NBL (Next Business Leader) 研修受講者人数：2030年度累計100名* ¹ ・グローバル人材育成研修：2025年度まで毎年度15名受講* ¹ ・事業遂行を支える高度技術者の育成* ²	・インセンティブ制度の確立：制度設計の準備* ¹ ・人材計画に対する人員補充の充足率：80% ・管理職重要ポスト後継者候補充足率：123% ・NBL研修の実施：20名を選抜受講（累計87名：連結） ・グローバル人材育成研修の実施：19名を選抜受講（累計67名：連結） ・事業遂行を支える高度技術者の育成* ² ・DX職場リーダー研修、デジタルエンジニア研修の実施 ・DXリテラシー向上教育	○
多様性（ダイバーシティ）と働きがいの重視   	・価値観の多様性に対応し公平性を確保する ・エンゲージメントの向上 ・人権の尊重	・ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ・学卒以上の女性採用比率：毎年度20%* ² ・管理職以上の女性比率：2030年度15% ・障がい者雇用の推進：法定雇用率達成* ¹ ・従業員エンゲージメント：継続改善* ¹ ・ワークライフバランスの推進 ・男性育児休業取得率：2030年度100%* ² ・年次有給休暇取得率：毎年度75%* ² ・人権の尊重の推進	・ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ・学卒以上の女性採用比率：27.8%* ² ・管理職以上の女性比率：10.6% ・障がい者雇用率：2.49%* ¹ ・従業員エンゲージメント：エンゲージメント不芳部署を対象とした向上施策の実施* ¹ ・ワークライフバランスの推進 ・男性育児休業取得率：64.8%* ² ・年次有給休暇取得率：79.4%* ² ・人権デュー・ディリジェンスの実施など（詳細は P.48「人権の尊重」参照）	△
心と体の健康推進  	・従業員とその家族の心と体の健康づくりと働きやすい職場づくりの実践により、従業員がイキイキと働き活躍できる状態	・個人の健康意識の向上 ・喫煙率：＜15% ・有所見率の維持・低減 ・定期健康診断受診率：100% ・再検査受診率：≥90% ・特定保健指導実施率：≥80% ・休業率の低減：＜0.5% ・ストレスチェック受検率：≥95% ・健康優良法人認定：ホワイト500認定継続取得 （上記全て単体）	・健康経営実践への外部高評価 ・健康経営銘柄、ホワイト500、健康経営優良法人 ・アブセンティーズムの低減 ・30日以上連続休業者数 1.7% ・プレゼンティーズム：4.8% ・ワーク・エンゲイジメント：3.0 ・健康指導、生活習慣病対策 ・定期健康診断受診率：100% ・再検査・精密検査受診率：92.40% ・スマートライフ・プログラムの推進 喫煙率：16.8% ・メンタルヘルスクアの推進 ストレスチェック受検率：96.4% ・コラボヘルスの実践 特定保健指導実施率：97.5% （上記全て単体）	○

*1 単体

*2 単体および国内連結子会社

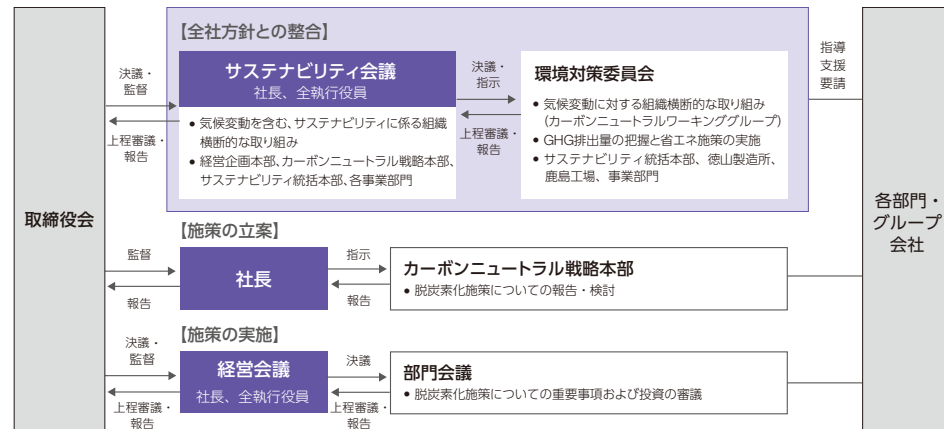
気候変動への対応

ガバナンス

当社グループでは、気候変動を最も大きな経営リスクの一つと位置づけ、中期経営計画において継続的に取り組んでいます。新たに策定された中期経営計画2030においても「地球環境問題への責任と挑戦」をマテリアリティの一つに位置づけ、カーボンニュートラルの取り組みを進めています。気候変動に関する方針や重要な投資案件は、経営会議での審議を経て決定され、取締役会に報告・付議されることで適切な監督を受けています。

また、取締役会から移譲を受けた社長執行役員の統括のもと、カーボンニュートラル戦略本部が全社的な方針立案・施策推進を担い、サステナビリティ会議およびその傘下の環境対策委員会において、リスク・機会の分析や具体的施策の検討・管理を行っています。これにより、気候関連課題を経営意思決定に的確に反映するガバナンス体制を構築しています。

カーボンニュートラル推進体制



戦略

当社グループは、気候変動が事業環境に及ぼす影響を重要な経営課題として認識し、リスクと機会の両面から分析し、事業戦略に反映しています。インターナルカーボンプライシングの導入による炭素コストの増加や顧客の調達方針の変化などのリスクに加え、環境領域における新たな事業機会を織り込み、戦略の高度化を図っています。

また、IEA（国際エネルギー機関）のNZE（ネットゼロ排出シナリオ）などおよびIPCC（気候変動に関する政府間パネル）のシナリオを参照し、2050年までの時間軸で1.5℃および4℃シナリオの分析を実施しています。この分析では、政策・技術・市場・評判といった移行リスクや、異常気象などの物理リスクを評価するとともに、低炭素社会の進展に伴う需要拡大や資源循環分野の拡大といった機会も特定しました。

これらの分析結果を踏まえ、エネルギー多消費型から価値創造型企業への事業ポートフォリオ変革を進めることで、リスクの低減と機会の収益化を図るとともに、戦略のレジリエンスを継続的に強化しています。

気候変動によるリスク（シナリオ分析）

短期：～2025年度 中期：～2030年度 長期：～2050年度

シナリオ	リスク区分	リスクの評価対象	当社グループへの影響（財務）（特定されたリスク）
1.5℃	政策／法規制	カーボンプライシングとエネルギー調達コスト	- カーボンプライシング強化に伴う操業コストの増加 - GHG排出規制強化による対策コストの増加
	技術	非化石エネルギー使用、低CFP原料調達によるコスト増	- 非化石エネルギー使用、低CFP原料調達によるコスト増 - 技術・市場が成熟していないことによるグリーン材料調達・グリーンプロセス切り替えコストの増加
	評判	ステークホルダーからの評価	- 取り組み劣後との評価による市場価値の下落、資金調達コストの増加 - 石炭火力発電設備停止・廃止を求める住民訴訟リスク - バイオマス燃料のサステナビリティリスク
	市場	顧客の環境価値重視・グリーン調達志向への変化	- GHG多排出製品と評価されることによる市場からの排除 - グリーン化コストの価格転嫁が適正にできないことによる収益悪化 - 低CFP製品の市場投入遅れによる機会損失
4℃	物理リスク（急性）	異常気象の激甚化／海面の上昇	風水害による生産設備への浸水被害、サプライチェーンの寸断などによる生産計画の遅延やコスト増加
	物理リスク（慢性）	長期的な異常気象の激甚化／海面の上昇	- 平均気温上昇に伴うプラントの冷却能力不足による生産能力減少 - 海面上昇に伴う高潮の発生による稼働停止

気候変動による機会（シナリオ分析）

短期：～2025年度 中期：～2030年度 長期：～2050年度

シナリオ	機会区分	機会の評価対象	当社グループへの影響
1.5℃	市場	環境産業の需要拡大	廃棄物処理・資源有効利用産業の拡大、地球温暖化対策産業の拡大
		地域・コンビニートでのカーボンニュートラル化	エネルギー・マテリアルの大規模グリーンサプライチェーン化推進による拠点競争力の強化
	資源効率	CCU関連製品・サービスの要請	カーボンリサイクルシステムの確立による新たな事業分野への進出

気候変動への対応

リスクマネジメント

当社グループでは、企業価値に重要な影響を及ぼす事象のうち、組織横断的な対応が必要なものを「重要リスク」と定義し、全社的なマネジメント体制を構築しています。気候変動に関しては、「脱炭素社会への対応リスク」を重要リスクの一つと位置づけ、リスクと機会の両面から評価・管理を行っています。

リスクの特定・評価にあたっては、事業特性や外部環境の変化を踏まえ、発生可能性や影響度、時間軸などの観点から整理しています。気候関連リスクについては、環境対策委員会のもとに設置したカーボンニュートラルに関する組織横断的な体制において検討し、法規制や政策動向、技術、市場、ステークホルダーの動向などの情報を各部門が収集・分析しています。特定したリスクへの対応は、各部門の施策として実行され、その進捗は委員会でモニタリングします。

また、これらのリスク管理はサステナビリティ会議において全社的に統合管理され、重要度に応じて事業部や専門委員会に展開されることで、経営意思決定と連動したリスクマネジメントを実現しています。

指標と目標

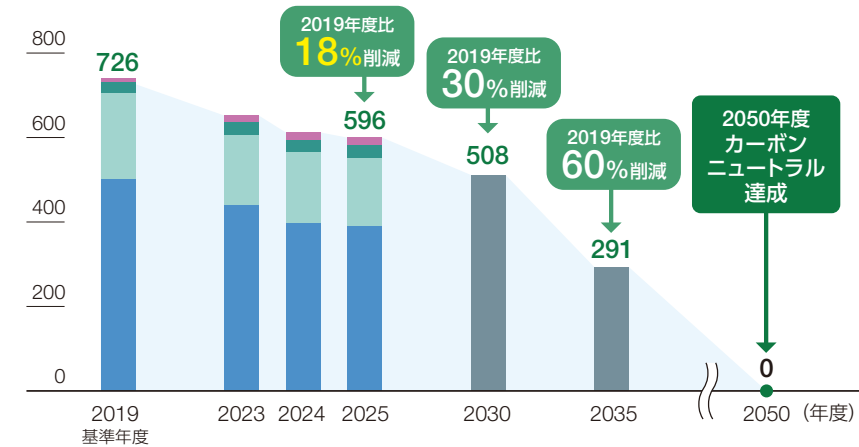
当社グループでは、短期・中期・長期の時間軸を設定し、気候関連の指標と目標に基づく進捗管理を行っています。中期経営計画2030では、事業環境の変化や脱炭素戦略との整合を踏まえ、中期の区切りを2035年度とし、目標の見直しを実施しました。主要指標であるGHG排出量（Scope1、2）については、2030年度に2019年度比30%削減、2035年度に同60%削減、2050年度にカーボンニュートラル達成を目標としています。

また、サプライチェーン全体での排出削減を目的として、Scope3についても削減目標を設定しており、2035年度までに2022年度比30%削減を目標としています。これらの目標達成に向け、製品設計の見直しや物流の最適化、サプライヤーとの連携強化などの取り組みを進めています。

今後も、燃料転換や事業ポートフォリオ転換など多様なアプローチを組み合わせ、目標達成に向けた取り組みを推進していきます。これらの具体的な施策や進捗の詳細については、「トクヤマTCFDレポート」をご参照ください。

GHG排出量（Scope1、2）中長期削減目標

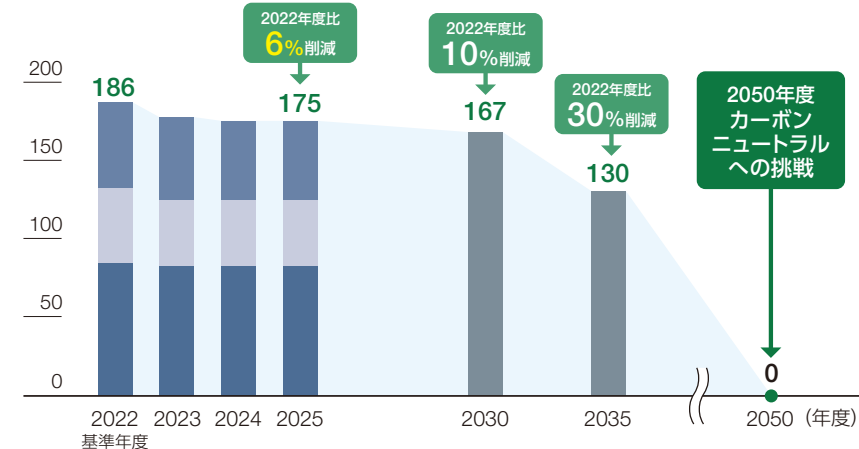
（万トン-CO₂e） ■ 燃料起源 ■ 原料起源 ■ 廃棄物起源 ■ Scope2



※燃料起源GHG排出量には、熱エネルギー源としての石炭に由来する排出を含む。

GHG排出量（Scope3）中長期削減目標（カテゴリー1、3、4）

（万トン-CO₂e） ■ カテゴリー1 ■ カテゴリー3 ■ カテゴリー4



「トクヤマTCFDレポート」は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.tokuyama.co.jp/csr/global_warming.html#section2

自然資本・生物多様性

ガバナンス

当社グループは、自然関連課題を重要な経営課題の一つと位置づけ、取締役会の監督のもと、サステナビリティ会議を中心としたガバナンス体制により統括しています。サステナビリティ会議では、自然関連を含むリスクと機会の特定・評価および重要な施策の審議・決定を行い、専門委員会である環境対策委員会およびTNFDワーキンググループが具体的な取り組みを推進しています。

また、重要な方針や計画は取締役会にて審議・報告され、全社的なリスクマネジメントおよび経営戦略への統合を図っています。こうした体制のもと、自然関連課題を企業価値向上に資するテーマとして、継続的なモニタリングと改善を推進しています。

戦略

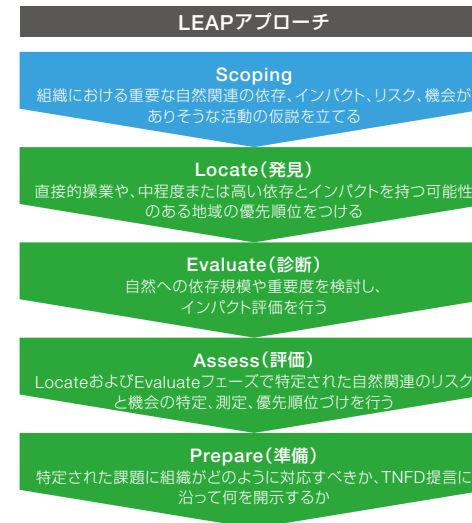
当社グループは、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が提唱するLEAPアプローチに基づき、事業活動における自然との関係性を体系的に分析しました。

本分析により、当社の事業においては「水資源」への依存および「環境への排出（汚染）」による影響が特に重要なテーマであることを特定しています。化学品・発電事業を中心に水使用量が多く、安定的な水資源の確保は事業継続の前提条件であり、また排水・排ガスは生態系や企業価値に影響を与える重要なインパクト要因と認識しています。さらに、主要生産拠点について自然関連リスクを評価した結果、一部の拠点において水ストレスが相対的に高いことが認められたものの、重要な生態系への重大な直接的影響リスクは高くないことを確認しました。

各種分析結果を踏まえ、当社は徳山製造所を優先地域として設定しました。徳山製造所では、従前から水資源の管理や排水・排ガスの管理など、環境への影響を極力減らす取り組みを重点的に推進しており、その知見を国内外の拠点に展開しています。

今後は、自然関連の指標を活用したリスク・機会評価の高度化を進めていきます。また、資源利用効率の向上や環境負荷低減を通じて、自然関連リスクの低減と成長機会の獲得を同時に実現していきます。

LEAPの枠組みを用いた対応状況の分析



徳山製造所（山口県周南市）の周辺環境

出所：<https://www.globalforestwatch.org/>
<https://www.keybiodiversityareas.org/>



WWF生物多様性リスクフィルターにより抽出された自然への依存とインパクト

	化学品	セメント	発電	医薬品
依存	水の利用可能性	メディアの監視	水の利用可能性	水の利用可能性
インパクト	汚染	汚染	汚染、保護地域、重要な生物多様性地域、その他の重要な境界線、生態系の状態	汚染

リスクマネジメント

当社グループの事業活動における自然への依存とインパクトを、TNFDが提唱する自然関連の5つのインパクトドライバーに分類し、インパクトレベルを評価しました。同時に当社グループの方針や取り組み内容を整理し、対策状況を把握しています。主要なインパクト要因としては、原料・燃料の使用とGHG排出、水資源の利用、廃棄物の発生などであり、これらに対して環境負荷低減や資源循環の高度化を推進しています。

自然資本・生物多様性

また、汚染物質の排出管理や外来種による生態系影響といった課題についても重要な自然関連リスクとして認識しています。これらについては、法令遵守だけでなく、適切な管理および予防的な対応を進めています。

さらに、バリューチェーン全体においても、気候変動、汚染、水・土地利用といった自然関連要因を整理し、リスク低減と機会創出の両立を図っています。

今後、自然環境や社会・市場の変化に伴う不確実性の高まりにより、事業に影響を与えるリスクおよび機会が顕在化する可能性が挙げられます。例えば、自然環境の悪化や社会情勢の変化に起因したサプライチェーンの混乱・寸断などによる原燃料の調達難や、排出規制の強化に伴うコスト増加などがあります。原燃料の確保に関しては、供給源の多様化やサプライチェーンの再設計、ステークホルダーとの連携強化が必要と考えています。排出規制については、環境負荷の低減や資源効率の向上への取り組みの継続と、管理体制の強化を進めています。一方で、環境配慮型製品への理解の浸透に伴う需要拡大も見込まれ、関連製品の開発を進めることで機会の取り込みを図っています。

当社グループは、これらのリスクおよび機会が事業に与える影響を継続的に分析し、その結果を経営戦略に反映することで、持続的な成長と価値創造の実現を目指していきます。

自然に対する依存と影響

対策状況 A：十分な対策を実施している B：施策を検討し、対応中 C：施策を検討中

インパクトドライバー	事業活動と自然への依存	インパクトレベル	自然への影響	対策・取り組み	対策状況
気候変動	・燃料燃焼 ・化石燃料・非化石燃料 ・バイオマス・廃棄物 (自家発電、高温焼成炉)	大	・GHG排出による地球温暖化、自然災害の増加	・カーボンニュートラルの実現 非化石燃料使用量の増加 (バイオマス、アンモニア混焼、水素)	B
汚染 汚染除去	・大気排出：SOx、NOx、フロン等	小	・大気汚染	・化学物質の回収・無害化 プロセス改善による放出量の低減	A
	・水域への排出：COD、BOD	小	・水質悪化		A
	・産業廃棄物の廃棄	小	・土壌汚染		A
陸・水・海洋利用 の変化	・水資源の使用	大	・水資源の減少・枯渇	・取水量の低減、水リサイクル技術の向上	B
	・原料・燃料の採掘	中	・鉱山開発・拡張	・採掘後の植林 ・適正な鉱山業者との契約	B
	・土地・港湾の使用	小	・緑地の減少、海域の減少	・緑地面積の管理、森林保全活動、 原料採掘後の緑化推進	B
			・生態系の損失	・生態系の維持・管理(定性・定量評価)	未検討
資源利用 資源補充	・水資源の使用	大	・水資源の枯渇	・取水量の低減	B
	・原料の採掘・輸送	中	・鉱物資源の枯渇	・鉱山の管理	B
	・廃棄物・リサイクル品の輸送	中	・輸送時のGHG排出による地球温暖化	・資源リサイクルの徹底 ・輸送方法のモーダルシフト ・GHG排出量削減	A C
侵略的外来種	・原料・燃料の海外調達、製品の輸出(港湾での荷役、輸送船往復)	中	・外来種による生態系バランス崩壊	・荷役時の外来種対策 ・関係法令の遵守	B

指標と目標

当社グループは、自然資本への依存と影響を踏まえ、ネイチャーポジティブだけでなく、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーも加えた3つの要素について、企業として取り組んでいく方針です。

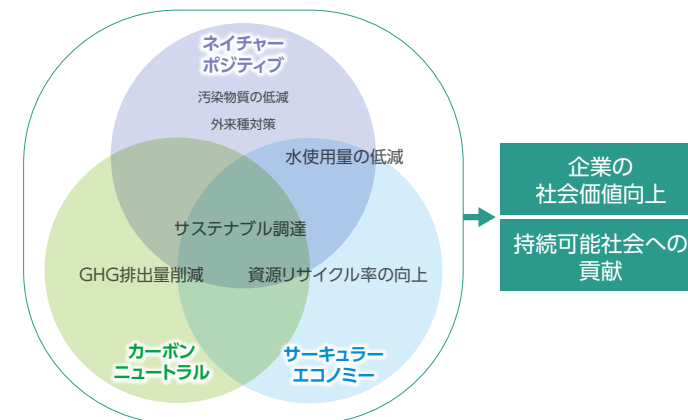
具体的には、以下のような取り組みを通じて、企業の事業継続性の確保と企業価値の向上を実現し、持続可能な社会に貢献していきます。

- ・GHG排出量削減（Scope1、2、3）
- ・水使用量および取水量（海水除く）の低減
- ・廃棄物有効利用率向上・埋立処分率低減
- ・サステナブル調達の推進

これらの指標は、当社グループのマテリアリティおよびKPIとして管理し、経営戦略に織り込んでいます。自然資本への依存（例：水資源）やインパクト（例：排出・汚染）を踏まえた重要課題として設定しており、継続的なモニタリングを通じて、TNFD提言に基づく情報開示の高度化を進めています。

今後は、自然関連KPIの拡充とモニタリング体制の強化を進め、経営戦略および資本配分への反映を図ることで、企業価値向上と持続可能社会への貢献を実現していきます。

地球環境保全に向けたトクヤマグループの包括的取り組み



ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーコミュニケーション

ステークホルダー	主なエンゲージメント向上施策
顧客	● 営業活動（随時） ● 工場見学（126回） ● 展示会（12回）
取引先	● 調達基本方針の周知・浸透 ● 合同安全衛生会議（1回／年）
従業員	● 従業員サーベイ、ハラスメントサーベイ（各1回／年） ● 社内報（4回／年） ● イントラネット（随時） ● 労使協議会（1回／月） ● 安全衛生委員会（対象拠点ごと：1回／月）
株主・投資家	● 決算説明会（機関投資家：決算の都度） ● 個人投資家向けIRセミナー ● 経営説明会、事業説明会（各1回／年） ● 各種報告書（事業報告書、有価証券報告書、統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書） ● 個人株主工場見学会（1回／年）
地域・社会	● 保安・防災活動 ● 地域対話、イベント協賛 ● 地域ボランティア ● 次世代育成への助成（インターン受け入れ、図書寄贈、出張授業） ● 科学技術振興への助成（寄付）
環境	● GHG排出量削減、省エネルギーの取り組み ● 廃棄物の受け入れと適切な処理 ● 生物多様性保全の取り組み

イニシアチブへの参画(抜粋)

- 国連グローバル・コンパクト
- GXリーグ
- TCFDコンソーシアム
- TNFDフォーラム
- CDP
- 一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）

社会からの評価(抜粋)



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



CDPサプライヤー
エンゲージメントリーダー 2025



健康経営優良法人2026
（大規模法人部門）ホワイト500



DX認定事業者



2026年度
SOMPOサステナビリティ・インデックス

地域社会への貢献

トクヤマグループは、「トクヤマグループ社会貢献活動方針」のもと、事業活動を通じて培ってきた技術や人材などの経営資源を生かし、地域に根差した社会貢献活動を推進しています。地域住民との対話や自治体との協力体制の構築に加え、次世代を担う子供たちへの教育支援・科学啓発、文化活動への参画など、多面的な取り組みを展開しています。こうした活動の積み重ねにより、地域社会との信頼関係をさらに深め、共に歩む企業であり続けることを目指しています。

主な地域社会貢献活動

地域との対話	地域対話の継続（周南市） 徳山夏まつり、周南冬のツリーまつり 協賛
自治体への協力	周南市役所・徳山駅ビルへの電力安定供給 災害時の緊急避難場所に関する協定（周南市） 災害時における包括的消防支援協定（周南市）
教育への支援	地元中学校の職場体験受け入れ 地元小・中学校への図書券の寄贈（御影文庫） 地域の小学生への出前事業・科学教育 地元イベントでの科学啓発プログラム提供

なお、徳山科学技術振興財団からは次世代を担う科学技術の振興を目的として下記の助成を行いました。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
徳山科学技術振興財団助成額（千円）	48,670	52,720	67,250	53,550	60,115

TOPIC トクヤマ「化楽くらぶ」～化学の楽しさを地域の子供たちへ～

トクヤマ「化楽くらぶ」は、社員有志が化学メーカーならではの知見を生かし、地域の子供たちに化学の楽しさを伝える活動です。2015年度の発足以来、重曹を使用したカルメラ焼き、バスボムづくりなど、身近な化学現象を楽しみながら学べるプログラムを企画・実施しています。2025年度は、山口県周南市を中心に県内外で25件のイベントを開催し、延べ約2,200名が参加しました。参加した子供たちからは「家でもやってみたい」「化学っておもしろい」といった声が寄せられ、保護者からも好評を得ています。活動は社員の自発的な取り組みである「とくちゃれ」の一環として運営しており、年齢や部署を超えた33名のメンバーが参画しています。発足からの累計では142件のイベントを実施し、延べ約17,000名が体験に参加されました。今後も地域に根差した科学啓発活動を通じて、次世代を担う人材の育成に貢献していきます。

人権の尊重

基本的な考え方

トクヤマグループは「人権尊重」をあらゆる事業活動の基本に据えています。企業としての人権尊重責任を果たすため、「サステナビリティ基本原則」および「トクヤマグループ行動憲章」のもと、2022年度に「トクヤマグループ人権方針」（以下、人権方針）を制定しました。

この人権方針は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする人権に関する国内外の規範に基づき、社内関係部署および役員、社外有識者の意見を踏まえながら作成し、CSR推進会議（現 サステナビリティ会議）の承認を経て、取締役会の決議をもって制定しています。

人権の遵守に関する活動は主にコンプライアンス委員会において実行するとともに、重要事項は上位の会議体であるサステナビリティ会議において審議・承認を受ける体制としています。また、これらの活動は取締役会に報告され、その監督を受けています。

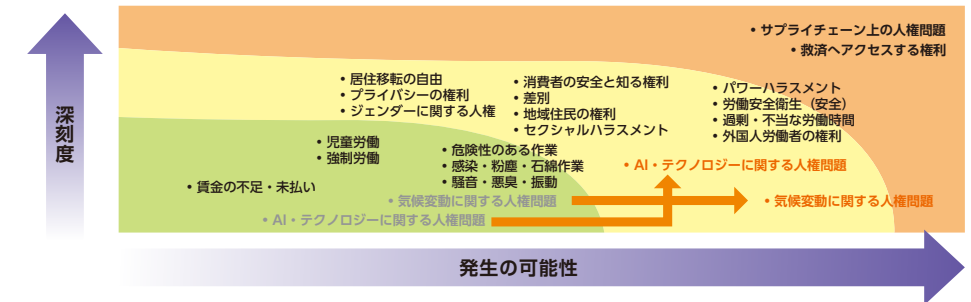
人権への取り組み

当社グループは、コンプライアンス委員会の下に「人権DDタスクフォース」を設置し、人権に関わりのある複数部署による組織横断的な人権デュー・ディリジェンスを実施しています。本タスクフォースでは、当社グループの事業活動において発生しうる人権に関するリスクを洗い出し、右図のようなマッピングを行っています。これにより、最も影響度・発生の可能性が高いと判断した「サプライチェーン上の人権問題」と「救済へアクセスする権利」から重点的に対応しています。サプライチェーンへの対応として、苦情窓口の周知と、一定金額以上の取引があるサプライヤーおよび役務の提供者に対し、サステナブル調達ガイドライン遵守の同意書提出とセルフアセスメント実施の依頼を行いました。詳細は次項「バリューチェーンに対する取り組み」をご覧ください。

また、このマッピングはコンプライアンス委員会にて、毎年見直しを行っています。2025年度は、「気候変動に関する人権問題」および「AI・テクノロジーに関する人権問題」の位置を変更しました。例えば気候変動により猛暑日が増え、これが現場作業員の大きな負担となっています。熱中症対策に万全を期すなど、労働者の人権への配慮を強化しています。また、当社はDXの一環としてAIの利用にも力を入れています。これにより懸念される、人権などへの負のインパクトを抑制し、より適正なAIの活用を推進するため、2025年11月に「トクヤマグループAIポリシー」を制定しました。

2025年度は、そのほかに労務管理に特化した相談窓口の新設や、ハラスメント防止を目的としたセミナーの開催、階層別研修・eラーニングを通じた人権教育などの啓発活動を実施しています。人権への取り組みは終わりがけないものと認識し、定期的（毎年）に課題の抽出と対応を行っています。

トクヤマ人権マップ(2025年12月)



バリューチェーンに対する取り組み

サプライチェーンに対する取り組みとして、調達先に対し3年に1回の頻度で基本方針・ガイドラインの提示と調査票（SAQ）による調査を行っています。2025年度より、調査対象に調達先に加え役務提供先を追加し、取り組みの範囲をバリューチェーンに拡大しました。なお、これらの取り組みは人権にとどまらず、腐敗防止や公正取引などのビジネス倫理、気候変動や生物多様性を含む環境負荷低減、情報セキュリティの向上など、広くバリューチェーンにおけるサステナビリティを確認・推進する内容になっています。

2025年度は、これまでの購買基本方針・CSR調達ガイドラインを2025年4月1日付で調達基本方針・サステナブル調達ガイドラインに改正したことを受け、取引額3千万円以上のサプライヤーおよび役務提供先397社に対し、調達基本方針・サステナブル調達ガイドラインを提示しました。そのうち、334社から、遵守に同意する旨の同意書を受領しています。さらに取引額1億円以上の223社に対し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）が作成した調査票(SAQ)による自己評価を依頼しました。このうち192社から回答を受領しています。

また、サプライヤー・役務提供者が救済にアクセスする権利を確保するため、通報・相談窓口への連絡先をウェブサイトの開示しました。なお、昨今では徳山製造所をはじめ、各拠点においても構内への外国人入構者が増加しています。これに伴い、違法労働など人権問題の発生を抑止するため、就労・入構ルールの見直しを実施しました。

役員鼎談

透明性と実効性を兼備するガバナンスにより トクヤマグループの事業ポートフォリオの変革と 中長期の持続的成長を牽引する



社外取締役
斉藤 史郎

社外取締役 監査等委員
水本 伸子

代表取締役 会長執行役員
横田 浩

新社長選任プロセスとガバナンスの高度化

横田 本日は、社外取締役のお二人と、トクヤマの経営とガバナンスについて率直に意見交換し、鼎談で得られた気付きや知見を、今後の経営に生かしていきたいと考えています。先般、指名・報酬委員会および社長指名委員会の答申を受け、私が会長執行役員、井上智弘が社長執行役員に就任する新体制が発足しました。まずは、新社長選任プロセスについて、お二人の所感をお聞かせください。

水本 社長指名委員会は、2021年8月に設置されていましたが、トップマネジメントの選任について具体的なサクセッションプランが動き始めたのは、今から2年ほど前のことでした。私たちがまず取り組んだのは、候補者の皆さんがどういう人物なのかを知ることでした。これまでのキャリアの中でどのような判断をしてこられたのか、経営や将来ビジョンについてどのような考えを持っているのか。そうした人物像を深く理解する機会を多く設けた2年間だったと思います。

結果として井上智弘氏が選任されたわけですが、このプロセスを通じて、候補者であった方々、社内の経営陣、そして社外取締役との間に、互いに支え合える信頼関係が築けたことも大きな成果でした。単に一人を選ぶだけではなく、今後の経営体制を支える関係性をつくるという意味でも、非常に意義のあるプロセスだったと感じています。

斉藤 私がこのプロセスに関わった期間は1年弱ほどですが、印象に残っているのは、「選ぶ」ということに加えて、「育てながら見極める」という視点が明確にあったことです。参加した時点では候補者はかなり絞られていましたが、特に事業ポートフォリオ

役員鼎談

の変革を担える経営人材をどう育成するかという観点から、議論が行われていました。

多くの企業が次世代リーダーの育成に取り組んでいますが、トクヤマでも今回のプロセスを通じて、候補者の成長も意識しながら選任につなげる流れが見えてきたと思います。非常に意義のある取り組みだったのではないのでしょうか。

横田 お二人のお話を聞いて、今回のプロセスの意義をあらためて感じています。かつてのトクヤマでは、新社長の選任は現社長の専権事項であり、選任の合理性や透明性という点では課題があったと思います。その点を改めるべく、社外取締役の助言を受け、経営人材を中長期的に育成し、選抜していくための仕組みを準備しました。

今回、社長指名委員会が主導的な役割を担い、候補者の人物

像や経営観を中長期で見ながら、育成・評価を選任につなげるプロセスが機能したことは、当社のガバナンスにとって大きな前進です。今後は、若年層を対象としたNBL(Next Business Leader)研修などの育成施策とも連動させ、将来のボードメンバーやトップマネジメント候補を継続的に育て、モニタリングしていく仕組みへと発展させていく必要があります。

新社長への期待

横田 次に、新体制における新社長・井上智弘氏について伺います。就任から数カ月が経ちましたが、率直な評価や今後への期待をお聞かせください。

水本 井上氏は、就任直前にホルムズ海峡をめぐる地政学的リスクが顕在化し、非常に不透明な外部環境からの船出となりましたが、冷静に対処されています。化学産業を取り巻く環境は依然として予断を許しませんが、トクヤマは会長のもとで存続の危機を乗り越え、事業ポートフォリオの変革を進めるところまで来ています。井上氏は、その流れをさらに前へ進める重要な役割を担っていると思います。

事業ポートフォリオの変革には、社員一人一人が変革の意味を理解し、自分ごととして取り組むことが不可欠です。そのためには、経営が対話を通じて社員の想いを受け止め、納得感を広げていくことが重要だと考えています。

斉藤 井上氏は、若い頃はセンサー事業を手がけるフィガロ技研株式会社の技術者として実績を積み、米国駐在されるなど、トクヤマグループの中でも少し異なる事業領域を経験されています。トクヤマ復帰後は、セメント、環境事業、経営企画と、

その経験の幅は今後の経営にとって大きな強みになると思います。

一方で、どのリーダーにも言えることですが、自分の専門領域やよく知っている領域については、どうしても厳しくなりがちです。そこは、傾聴の姿勢を常に持ち、全体を見ながら判断していくことが大切です。社員は社長の姿勢をよく見えています。その意味でも、井上氏には、積極的傾聴で組織を動かすリーダー像を期待しています。

横田 お二人のご指摘はまさにそのとおりです。私自身、経営トップにとって最も重要な資質は「対話力」だと考えています。社員と理念や目標を共有して意識変革を促し、対話を通じて現場が抱える課題を把握し、適切な経営判断を行う。また、対話は社員に限った話ではありません。株主・投資家、お客様、取引先を含めたステークホルダーとの対話も同じです。相手の疑問や期待を聞き、対話する。その姿勢が、より良い意思決定につながると考えています。

実効性を高めるガバナンス体制と社外取締役の役割

横田 続いて、当社のガバナンス体制についてお話を伺いたいと思います。トクヤマは、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会のモニタリング機能を高めてきました。一方で、従前から取締役会が業務執行に一定程度関わってきた実態もあり、欧米型のモニタリングボードに一気に移行するというより、監督機能と助言機能を両立させながら進化していく移行期にあると認識しています。今回、社外取締役の体制を、監査等委員である社外取締役と、



役員鼎談

それ以外の独立社外取締役に分ける制度設計としました。監査等委員については、機動的に現場に出向き、必要に応じて確認・調査できる体制を重視しています。一方、独立社外取締役には、専門的知見に基づくモニタリングや助言、時には執行の背中を押し、時にはストップをかける役割を期待しています。このような体制について、お二人はどのように評価されていますか。

水本 2025年度の役員鼎談でも申し上げましたが、当社のガバナンスに対する評価として、執行側から非常に丁寧な情報提供を受けている点があります。その点は今も変わりません。一方で、社外取締役が増員され、専門分野も多様化しています。提供される情報を、私たち社外取締役はより精査していく必要があると感じています。また、人数が増えたことで日程調整が難しくなり、私自身が現場に足を運んで情報収集に行く機会が少し減った点は課題だと感じていました。そうした背景を踏まえると、監査室との連携を強化し、監査等委員会の体制を少人数で機動的に動ける形に再編したことは、監視機能と機動力の向上を両立する上で非常に意義のある取り組みだと思います。投資案件についても、取締役会で決裁して終わりではなく、その後の進捗を継続的に確認していくことが可能となります。

斉藤 社外取締役が役割を果たす上で、現場を知ることは極めて重要です。私は社外取締役に就任する前から、研究開発を中心にトクヤマに関わる機会をいただきました。徳山製造所、先進技術事業化センター、つくば研究所、株式会社エイアンドティー、台湾拠点などを訪問し、現場の従業員ともやりとりをしてきました。ものづくり企業において、現場を知っているか否

かは、投資案件や研究開発案件を審議する際の判断に大きく影響します。執行側からの情報提供は非常に充実しており、情報が少ないとは思っていません。ただ、逆に情報が多い分、私たち側も何を重視し、どのように判断につなげるかが問われます。そのためにも、現場理解と情報の取捨選択が今後ますます重要になると考えています。

事業ポートフォリオ変革の進捗評価

横田 2025年度に当社はIVD/IVDM事業を取得し、セメント・固化材の国内販売事業等の譲渡など、事業ポートフォリオの変革に関わる大きな意思決定を行いました。これらについて、どのように評価されていますか。

水本 この施策は、トクヤマの将来に向けた成長ストーリーを明確に示すものだったと思います。特にライフサイエンス領域の強化は、当社が今後どこに向かうのかを社内外に示す上で重要な意味を持ちました。ただし、M&Aは実行して終わりではありません。むしろ勝負はこれからです。PMI^{*1}を通じて、既存事業とのシナジーをどう生み出し、収益の柱に育てていくか。会社としてのストーリーの中で今回取得した事業をどう位置づけるのかを、継続的にモニタリングしていく考えです。

斉藤 セメントはトクヤマにとって長い歴史を持つ事業ですので、社員の皆さんがどう受け止めるのかが気になっていました。その点では、会長や新社長をはじめ、執行側が丁寧に現場への説明をされており、理解は進んでいくと認識しています。ライフサイエンスについては、水本さんのご指摘通り、これか

らが重要です。トクヤマグループには、本体以外にも関連する事業や技術があります。今回加わった事業と技術面・組織面のシナジーをいかに生み出すかをしっかり見ていきたいと思っています。

横田 ライフサイエンス事業の強化策は、成長領域を伸ばす上で当社に不足する技術基盤を取り込む意味があり、大きな決断でした。セメント事業についても将来の当社の方向性を、徹底的に議論し、価格の妥当性やディールの中身について、社外役員の皆さんから多くの質問や意見をいただきました。社内だけで進めていたら見落としていた点もあったと思います。社外の視点が入ることの重要性をあらためて実感しました。

*1 PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・買収)後の統合プロセス

中期経営計画2030の位置づけと成長ストーリー

横田 2026年度から中期経営計画2030（以下、中計2030）が始動しました。方向性としては、これまで進めてきた事業



役員鼎談

ポートフォリオ転換をさらに推進し、電子先端材料やライフサイエンスを軸とした高収益企業へと当社を成長させていくことです。中計2030について、社外取締役の立場からどうご覧になっていますか。

水本 社外取締役は、中計を外の目で見たときにどう見えるのかを客観的に見る立場にあります。その観点から、中計2030に対し一貫性があり、将来性を感じられるストーリーとなるよう意見を述べてきました。ただ、きれいな絵を描くだけでは意味がありません。そのストーリーを経営陣が繰り返し伝え、実行していくことが重要です。私は計画の実行に対し、どのような投資を行い、どのような研究開発を進めていくのかをしっかりとモニタリングしていきたいと思います。

斉藤 中計策定期間中、公開情報をもとに生成AIで「トクヤ

マが中計をつくるならどういう提案になるか」を試したことがあります。すると、それらしいものを書いてしまう、それが今の時代です。だからこそ、経営陣はトクヤマならではの付加価値を意識して加えなければならないと感じました。その観点で言うと、当社の成長を裏づける事実として「不可欠性」が挙げられます。半導体製造プロセスやライフサイエンス分野で、当社の技術や製品はグローバルに重要な役割を担っています。資本市場や社会に向けてもっと積極的にアピールしていくことも大切ではないでしょうか。

横田 中計2030はストーリー性を意識して、当社の強みと弱みを分析し、電子先端材料とライフサイエンスを軸とした成長の姿を示しました。しかし、これが完成形ではありません。事業環境が刻々と変化する中で、走りながら調整や変更を加え、戦略・施策の有効性を高めていきます。

企業価値向上に向けた経営課題と人的資本戦略

横田 最後に、持続的成長と企業価値最大化に向けた課題です。私は、最終的には「人材に尽きる」と考えています。私たちは、世界を相手に競争しています。その中で、他社に負けないと思って仕事をする人材、自分ごととして課題に向き合い、突破力を発揮できる人材を育てなければなりません。お二人はどのようにお考えですか。

斉藤 確かに、人材育成は非常に重要です。ただ、少し異なる視点で申し上げると、電子先端材料やライフサイエンスでは、機能を追求することに加えて、感性的な価値も必要になると思います。例えば、歯科器材の「オムニクロマ®」や

フォトクロミック材料には、感性に訴える要素が差別化につながる場面もあるのではないのでしょうか。今、文部科学省でもSTEAM^{*2}教育を強化しています。当社も必要な事業には、「A」つまりArt(芸術)の視点を取り込むことで、新たな価値が生まれる可能性があるように思います。

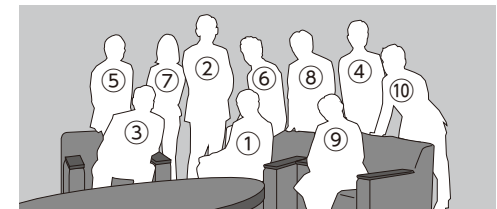
水本 私も人材が最も重要だと思います。当社は2025年度に人事制度を変更しましたが、制度を変えただけでは不十分です。そこに魂を入れるには、事業の成長とキャリアアップを結びつけられるよう、意識的に課題を与え、導いていくことが必要です。現在の経営幹部の皆さんは、会社存亡の危機を乗り越える中で、ある意味で難局を経験しています。しかし、今後はそうした経験をしないまま育つ世代も出てきます。だからこそ、長期的視点で人を育て、組織風土を変えていくことが重要です。

横田 まさに、事業ポートフォリオ変革は、事業戦略だけで実現できるものではありません。人材育成、社員の意識改革、組織風土の変革といった要素が一体となって初めて実効性を持つものだと考えています。トクヤマは、これまで培ってきた技術基盤と事業の強みを土台に、電子先端材料とライフサイエンスを成長ドライバーとして、社会や産業にとって不可欠な価値を提供する企業グループへと進化していきます。その実現に向けては、ガバナンスの高度化、人材と組織の強化を一体で推進していくことが重要です。こうした取り組みを通じて、ステークホルダーの皆さまの期待に応えながら、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

^{*2} STEAM: Science (科学)、Technology (技術)、Engineering (工学)、Art (芸術)、Mathematics (数学)の頭文字を組み合わせた造語



役員紹介 (2026年6月26日現在)

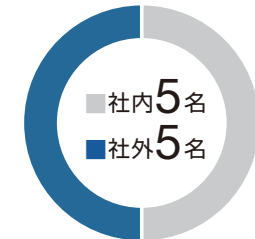


取締役の構成

男女構成

男性8名

女性2名

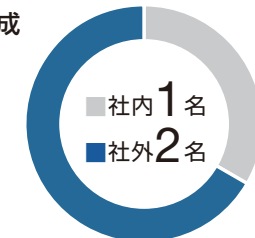


監査等委員の構成

男女構成

男性2名

女性1名



取締役

① 横田 浩

代表取締役 会長執行役員
化成品、監査、秘書担当

② 井上 智弘

代表取締役 社長執行役員
経営企画、ライフサイエンス、環境事業、
製造統括、デジタル統括、
カーボンニュートラル戦略、
ニュービジネス担当

③ 谷口 隆英

取締役 専務執行役員
セメント部門長
セメント、サステナビリティ、
総務人事、
購買・物流担当

④ 長瀬 克己

取締役 専務執行役員
電子先端材料統括本部長
兼 研究開発本部長
兼 デジタル統括本部長
兼 先端材料部門長
研究開発、電子先端材料担当

⑤ 石塚 啓

社外取締役

⑦ 梶原 ゆみ子

社外取締役

⑥ 斉藤 史郎

社外取締役

監査等委員である取締役

⑧ 末岡 和正

取締役 (監査等委員)

⑨ 水本 伸子

社外取締役 (監査等委員)

⑩ 近藤 直生

社外取締役 (監査等委員)

役員紹介

氏名・役職		保有するスキル										出席状況	
		保有株数／ 在任年数	経営計画・戦略	営業・ マーケティング	研究開発・ 生産技術・ エンジニアリング	財務・会計	ガバナンス・ リスクマネジメント	サステナビリティ	人的資本	DX	グローバル ビジネス	取締役会	監査等 委員会
社内	横田 浩	43,900株／11年	●	●			●	●			●	18／18回 (100%)	—
	井上 智弘	2,300株／3年	●		●	●	●	●	●	●	●	18／18回 (100%)	—
	谷口 隆英	5,723株／1年	●	●			●	●	●			14／14回* (100%)	—
	長瀬 克己	1,300株／新任	●	●	●					●	●	—	—
	末岡 和正	1,103株／1年				●	●			●	●	14／14回* (100%)	18／18回* (100%)
社外	石塚 啓	—／3年	●			●	●		●			18／18回 (100%)	—
	斉藤 史郎	—／1年	●	●	●						●	14／14回* (100%)	—
	梶原 ゆみ子	—／1年					●	●	●	●		14／14回* (100%)	—
	水本 伸子	1,200株／5年	●		●		●	●	●	●		18／18回 (100%)	23／23回 (100%)
	近藤 直生	1,300株／3年					●	●			●	17／18回 (94%)	22／23回 (95%)

※これらのスキルは、経営の監督にあたり、それぞれの取締役に貢献を期待する領域を明示しますが、各取締役の有する全てのスキル・経歴・専門性を表すものではありません。

*2025年3月期に係る定時株主総会にて選任され、就任した後の出席状況を記載しています

スキル選定理由

スキル項目	スキルの定義・選定理由
経営計画・戦略	当社が持続的成長を遂げるために、ポートフォリオマネジメントを含む経営計画や戦略の方針を判断するのに不可欠な要素であり、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
営業・マーケティング	顧客満足が利益の源泉という価値観に立ち、事業環境を的確に捉えたマーケティングや事業の構築および利益創出には、当領域における豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
研究開発・生産技術・エンジニアリング	総合化学メーカーとして、独自の技術に基づいた新たな事業機会を創出するためには、さまざまなイノベーションの推進実績や、研究開発・生産技術・エンジニアリングといった領域での豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
財務・会計	正確な財務報告はもちろんのこと、強固な財務基盤を構築しつつ、持続的成長に向けた投資と株主還元の両立を実現する財務戦略の策定には、当領域における豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
ガバナンス・リスクマネジメント	適切なガバナンス体制の確立は全ての企業活動の基盤であり、取締役会における経営・監督の実効性を向上させる上でも、コーポレート・ガバナンスやリスクマネジメント、法務、コンプライアンスといった領域における豊富な経験と幅広い見識を持つ取締役が必要であると考えます。
サステナビリティ	事業を通じたさまざまな社会課題の解決に寄与し、社会から信頼され、必要とされる企業であるために、主に環境・社会に対するサステナビリティ経営の視点を備えていることが求められるため、当領域の豊富な経験と幅広い見識を持つ取締役が必要であると考えます。
人的資本	当社は人材を持続的成長に不可欠な最重要の経営資本と捉えており、事業戦略と連動した人材戦略を構築し、多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮できる企業であるために、当領域における豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
DX	IT技術による業務効率の改善や生産性の向上にとどまらず、デジタルトランスフォーメーションによる抜本的な業務改革の推進は当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上には不可欠であるため、当領域における豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
グローバルビジネス	中長期戦略の一つである事業ポートフォリオ転換の推進には、海外ビジネス展開の加速が欠かせないため、海外でのマネジメント経験や事業展開といったグローバルビジネスにおける豊富な経験や幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。

コーポレート・ガバナンス

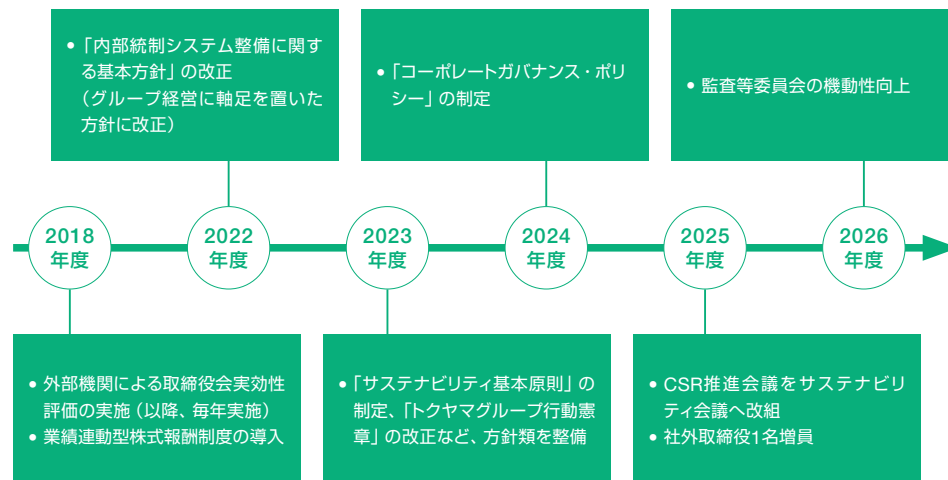
基本的な考え方

トクヤマは、社会全体の大きな変革の中で直面する事業環境に合わせ、存在意義を「化学を礎に、環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」と定義しました。持続可能な社会に貢献するために環境と調和して事業を継続させ、顧客と共に未来を創造することのできるトクヤマでありたいとの想いを込めています。これは、株主をはじめ、顧客、取引先、従業員、地域・社会などのステークホルダーの皆さまとの信頼と協働によってこそ可能であり、それが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながる考えています。

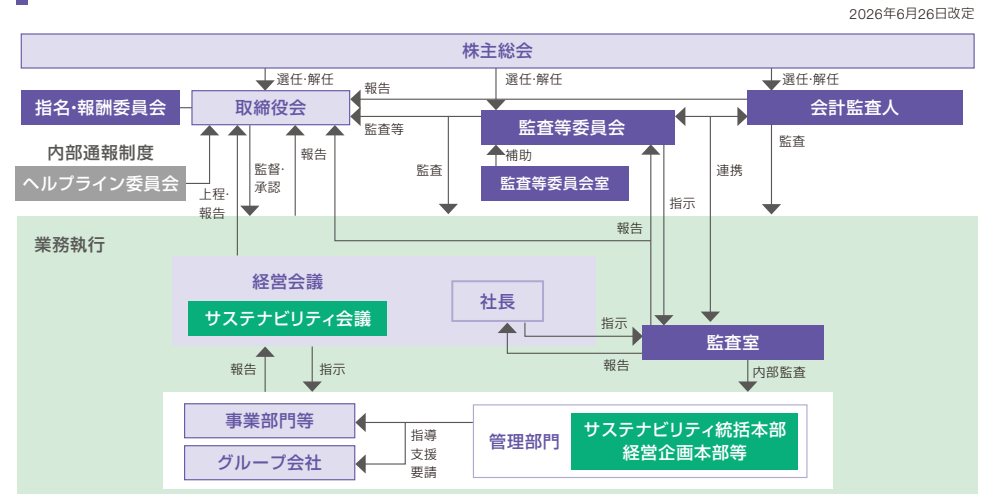
その実現のためには、コーポレート・ガバナンスは経営の要であるとの認識のもと、当社を取り巻くステークホルダーの皆さまからのさまざまな期待や要請・要望に応じてガバナンスを向上させ、常に充実を図ることが必要であると考えています。

2024年度のコーポレートガバナンス・ポリシーの制定、2025年度のサステナビリティ関連会議体の改組に続き、2026年度は取締役会における社外取締役の役割分担について見直しを行い、監査等委員会の機動性向上を図っています。

ガバナンス体制強化の歩み



コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制の特徴

POINT 1

- 2026年度より社外取締役の構成を見直し、社外取締役に期待する助言および監督の機能を明確化するとともに監査等委員会の機動性を高めた。さらに、監査等委員会は監査室に対し直接指示ができることを明示し、監査等委員会の監査機能の実効性を確保している。

POINT 2

- サステナビリティに関する最高会議体である「サステナビリティ会議」の運営を、業務執行に関する重要事項の審議、決議を行う経営会議と一体化して運用している。これにより、体制上もサステナビリティと経営が一体化していることを示している。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンスに関わる会議体と主な審議内容

	目的	開催実績	2025年度の主な活動内容
取締役会	取締役会は、法定事項および業務執行に関する重要事項の審議・決定を行うとともに、業務の執行を委任する取締役および執行役員の業務執行の状況について監督を行います。このため、より広い見地からの意思決定と業務執行の監督機能の実効性を高めるため、全体の3分の1以上を独立社外取締役で構成します。	18回	・業務執行報告と監督 ・重要な投資・契約に関する決議 ・重要な組織変更・人事に関する決議 など
監査等委員会	当社は、ガバナンスと顧客起点を重視した開かれた経営を目指し、取締役の職務執行に対する監査・監督機能を強化し迅速な意思決定を行うため、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を選択しました。監査等委員会は、非業務執行取締役で構成され、監査等委員である取締役は、取締役会その他の社内の重要な会議を通じて業務執行状況を把握し、業務執行取締役の執行状況を監査します。	23回	・重要事項についての報告、協議、決議
指名・報酬委員会	当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、より透明性・客観性の高い経営を目指すために、取締役（監査等委員は除く）、執行役員、その他役員待遇の者に関する人事・報酬に関して審議し、取締役会に答申または提言することを任務とする指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、過半数が独立社外取締役で構成され、構成員の任期は1年とします。社長の後継者計画に関する審議は、指名・報酬委員会の下部組織として設ける社長指名委員会で行います。詳細はP.57「最高経営責任者の後継者計画への対応について」に示します。	9回 (社長指名委員会8回)	・役員に関する人事と報酬の答申 ・次期社長執行役員の指名（社長指名委員会）
経営会議	経営会議は、執行役員の中から社長が指名した者によって構成される業務執行に関する決議機関で、原則として毎月2回開催されます。取締役会が決定した決裁規則に基づき、業務執行上の重要な案件について協議し、意思決定を行います。	27回	・事業運営に関する議論・決議 ・サステナビリティ（カーボンニュートラル、ガバナンスなど）に関する議論・決議 ・人事・組織に関する議論・決議 ・重要な契約に関する議論・決議 など

	目的	開催実績	2025年度の主な活動内容
戦略会議	戦略会議は、執行役員の中から社長が指名した者によって構成される社長の諮問機関で、原則として毎月1回開催され、事業執行の方向性について協議するとともに、重要な決裁事項において、執行条件の検討のため経営資源を投入することについて確認し、当該案件について業務執行の方針に関する方向づけを行っています。	7回	・経営上の重要事項に関する方向性の検討・協議
サステナビリティ会議	サステナビリティの方針と目標を決定し、その目標を達成する活動を円滑に進めるために、これまでのCSR推進会議を改組し2025年4月よりサステナビリティ会議を設置しています。サステナビリティ会議は、社長執行役員を議長とし、全執行役員が委員となります。サステナビリティの課題に加え、全社的なリスクと機会、および内部統制の重要事項についても本会議で議論します。	4回	・サステナビリティに関する活動計画と報告 ・各専門委員会の活動の報告 ・全社的なリスクマネジメントに関する事項
専門委員会	サステナビリティと内部統制の観点で特に専門性および重要性の高い分野について、サステナビリティ会議の傘下に専門委員会（コンプライアンス委員会、決算委員会、独占禁止法・競争法遵守委員会、貿易管理委員会、情報セキュリティ委員会、環境対策委員会、保安対策委員会、製品安全・品質委員会）を設置し、それぞれが管掌するリスクと機会に関する活動を展開しています。	各1～2回*	・活動計画の立案と実施内容の報告 ・管掌するリスクについての議論 ・委員会において実施する施策についての議論
ヘルプライン委員会	当社グループにおける法令遵守上疑義のある行為などについての内部通報制度（ヘルプライン）に関する役割を担っています。	1回	・内部通報窓口（ヘルプライン）の対応内容と分析結果の報告 ・ヘルプライン以外の内部通報窓口の状況報告 ・内部通報に関する計画・施策の計画と実施報告

* 各委員会の開催回数は、トクヤマサステナビリティデータブック2026を参照ください。

コーポレート・ガバナンス

支援体制

当社は、社外取締役および監査等委員の職務執行を支援するため、下記の施策を行っています。

社外取締役のサポート体制

取締役会の議案については、毎回事前に、社外取締役に対して経営企画本部がその内容を説明し、質疑応答を行っています。また社外取締役から、経営上の課題、業界動向、事業戦略、内部統制の構築運営状況などについて問い合わせがあった場合、取締役および執行役員は個別に面談し、回答しています。

内部統制の整備と運用状況については、サステナビリティ統括本部が取締役会において社外取締役に報告しています。

監査等委員会のサポート体制

会計監査人の監査計画および中間期決算、期末決算に関わるレビュー、監査結果については、監査等委員（社内・社外を含む）が会計監査人から直接説明を受けています。加えて、会社法に基づく計算書類などの監査および内部監査に際しては、社内監査等委員が経理などの担当部門から詳細な説明を受け、その概要を社外監査等委員に説明しています。

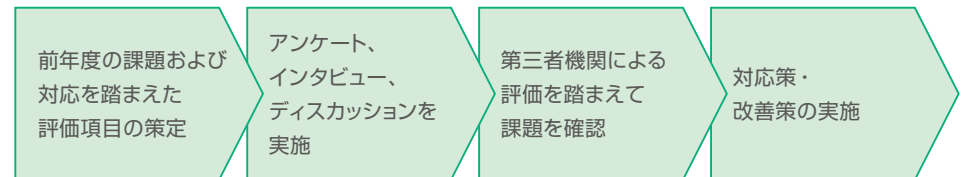
また、監査等委員会は監査室に必要な調査を求め、具体的な指示をすることができます。このように、監査室と連携することで、監査等委員会の監査機能の強化を図っています。

取締役会全体の実効性についての分析・評価

2025年度は、外部機関に委託して全取締役へのアンケート調査およびインタビューを行い、回答の分析を行いました。その結果は取締役会に報告され、意見交換を行いました。分析・評価の結果、取締役会の実効性はおおむね確保されていることが確認されました。特に、業務執行報告のテーマ設定方法の見直しや情報インフラ・資料提供の改善、執行による説明の工夫などの継続的な取り組みにより取締役会運営の改善が図られていることが肯定的に評価されました。他方、役員構成や経営を取り巻く環境変化を受け、あらためて取締役会の職責を再定義し、職責に合わせて構成・体制・運営を検討し直すことが課題として抽出されました。

以上を踏まえ、当社取締役会は「経営の方向性を定め、舵取りを行うこと」を基本的な役割として再確認するとともに、さらに議論を重ね、取締役会から執行側への権限委譲、適切なモニタリングの在り方などについて検討していきます。

評価プロセス



最高経営責任者の後継者計画への対応について

当社は、最高経営責任者（社長執行役員）の後継者計画の策定と運用を行い、また選解任について審議し、指名・報酬委員会に答申・提言する機能を持つ「社長指名委員会」を指名・報酬委員会の中に設置しています。社長指名委員会は、社内取締役は社長のみとし、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務めます。

取締役会は、社長指名委員会の活動状況について、当社の経営理念や経営戦略が踏まえられ、後継者候補に十分な時間と資源をかけた育成が計画的に行われるよう、指名・報酬委員会を経た定期的な報告について審議し、適切な監督を行います。

新社長指名のプロセス

2021年から2025年にかけて、社長指名委員会は社長執行役員のあるべき像策定や候補者アセスメント、候補者モニタリングを実施しました。当社はいくつかの重要な経営課題に直面していますが、これらに対応するために必要な経験やスキル、資質について考慮した上で、井上智弘を次期社長として選任しました。

コーポレート・ガバナンス

役員トレーニングについて

当社は、新任取締役および将来の取締役候補者である新任執行役員を外部の役員研修に参加させる方針としています。内容は、コーポレート・ガバナンスの観点から「法務・企業統治」「会計・財務」に関するものは必須としています。それ以外にも、必要に応じて外部セミナーを受講させています。社外取締役については、就任時に工場見学、事業と機能の現状など当社を理解するための場を設けています。また、全取締役を対象に、内外の経済情勢、法改正や新制度などについての勉強会を随時開催しています。

役員報酬

当社における取締役（監査等委員を除く）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要を示します。詳細は、コーポレートガバナンス・ポリシー〔別紙4〕「取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」をご参照ください。報酬額は本方針に沿って算定し、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会で決定します。

基本方針

当社の取締役の報酬制度は以下の考え方に基づくものとします。

- （ア）取締役が「トクヤマのビジョン」に基づき、企業業績と企業価値の持続的な向上を図るに資するものであること
- （イ）当社の経営を担える人材を確保し、維持できる水準であること
- （ウ）会社の業績を考慮したものであること
- （エ）透明性・客観性の高い報酬の決定プロセスであること

報酬制度の概要

当社の取締役の報酬は金銭報酬である基本報酬と賞与*1、非金銭報酬である業績連動型株式報酬*2からなるものとします。なお、社外取締役の報酬は基本報酬のみとします。

*1 対象は執行役員である取締役

*2 対象は、監査等委員である取締役、非業務執行取締役、社外取締役および国内非居住者を除く取締役

報酬額の決定方法

- （1）基本報酬については、取締役会の授権を受けた代表取締役社長執行役員が、役位別に定める基準額に基づく最終的な個人別の年額を算定し決定します。
- （2）賞与については、取締役会の授権を受けた代表取締役社長執行役員が、役位別の賞与基準額、対象年度の業績目標、ならびに目標達成度に応じた支給割合をあらかじめ定めた上で、対象年度の実績から賞与を決定します。
- （3）業績連動型株式報酬については、業績目標の達成度に応じて定まる0～150%の範囲内の業績連動係数を乗じて交付数の計算を行います。

役員報酬の支給人員および支給額（2025年度）

区分	支給人員	金額
取締役（監査等委員である取締役を除く）	5名	183百万円
監査等委員（社外取締役を除く）	2名	49百万円
社外取締役	6名	66百万円

- （注）1. 上記の賞与については、当事業年度の対象役員に対する賞与引当額を記載しています。
2. 上記の業績連動型株式報酬については、当事業年度中の費用計上額を記載しています。
3. 上記には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

政策保有株式に関する方針について

当社は、経営戦略の一環として、取引の維持・強化、資金調達、原材料の安定調達など事業活動の必要性に応じて、政策的に上場企業の株式を保有することがあります。この政策保有株式については、効率的な企業経営を目指す観点から、可能な限り縮減します。2025年度においては、保有していた上場株式11銘柄のうち、2銘柄について縮減を完了し、2026年3月末現在で保有する上場株式は9銘柄となりました。また、毎年取締役会において、リスクを織り込んだ資本コストと便益との比較により経済合理性を検証し、将来の見通しを踏まえて保有の適否を確認します。当社は、当社と投資先企業双方の企業価値への寄与を基準に議決権を行使します。

リスクマネジメント

当社グループでは、期待される組織目標の達成や事業の持続性に影響を及ぼし、企業経営において企業価値の毀損あるいは向上につながるような事象・要因のうち、組織横断的な対応が必要となるものを「重要リスク」と捉え、確実に対応するためのマネジメントシステムを構築しています。

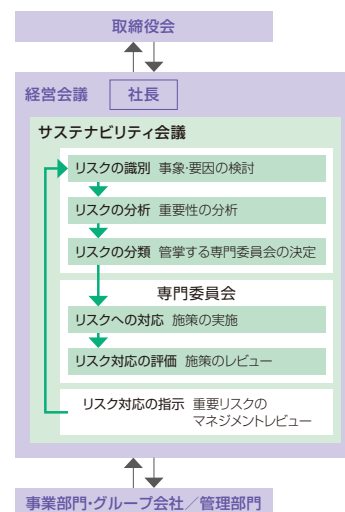
リスク管理体制の強化

全社的なリスクマネジメントについて、P.39「サステナビリティ関連会議体」に示すサステナビリティ会議において対応しています。ここでは、社会情勢のモニタリングや各専門委員会との連携を通じ、新たに発現したり影響の度合いが変化したりした事象・要因を検討し、リスクとしての識別および対応する専門委員会の決定を行っています。また既存のリスクについても、影響度（損失金額、マーケットシェアの減少、影響規模など）と発生頻度・蓋然性、脆弱性の観点で定性・定量の両面から可視化・マッピングし、リスクの度合いについて認識合わせを行っています。なおサステナビリティの観点に基づき、リスクは機会の側面からも議論も行っています。

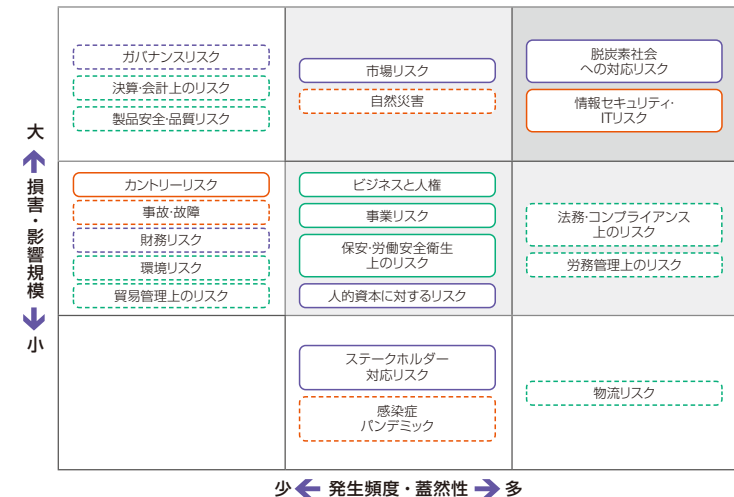
専門委員会では、管掌するリスクの対応方針（低減、回避、移転、保有）を検討・決定し、リスクへの施策を立案・実施します。そして実施結果に対し定期的なレビューを行い、マネジメントシステムに沿った実行管理を行っています。

また2026年度から、重要リスクの内容を一部見直しています。「物流リスク」については、従来の輸送・保管中の損傷事故（危険物流出を含む）に加え、物流品質管理上のクレーム・異常（誤納入、物流における品質不良化など）を対象に追加し、前者を保安対策委員会、後者を製品安全・品質委員会がそれぞれ管掌することで、いっそう実効性のあるマネジメント体制としました。「法務・コンプライアンス上のリスク」では、従来の「不正競争防止法（贈賄）違反」を包含する形で範囲を拡張し、「不適切な利益供与・受領」として位置づけを見直しました。これにより、国内外の公務員への贈賄防止にとどまらず、商取引における常識の範囲を超えた利益供与・受領の防止に向けた取り組みとして強化しています。さらに、近年重要性が高まっている「利益相反」リスクを新たに加え、対応策やチェック体制の具体化を進めています。

重要リスクの特定プロセス



重要リスクのマッピング(2026年度)



リスクの分類

ハザードリスク (外部環境リスク)	外部環境や潜在的な事象によってもたらされるリスク
ビジネスリスク (戦略リスク)	業績や企業価値に影響を与える戦略の質・確度によってもたらされるリスク
オペレーショナルリスク (業務プロセス上のリスク)	業務執行にかかる内部プロセスの不備や適切に機能しないことに起因して発生するリスク

損害・影響規模の定義

大 ↑	会社存続を脅かす損害、資産損失の甚大な損害が生じる
中	かなりの利益減や若干の資産損失
小 ↓	会社の利益や資産に影響が少ない

発生頻度・蓋然性の定義

多 →	1年に1回以上発生。近い将来必ず発生する
中	10年に数回程度発生
少 ←	10年以上に1回発生

脆弱性の定義

高	対策が未実施または全く不十分な状態である
中	対策が一部実施されているが、まだ十分とは言えない
低	十分な対策が実施され、マネジメントサイクルが回っている

リスクマネジメント

重要リスク一覧(2026年度)

*委員会の委員長（取締役）をリスクオーナーとします。

ハザードリスク(外部環境リスク) 外部環境や潜在的な事象によってもたらされるリスク

中分類	小分類	管掌委員会*
自然災害	地震、津波、天変地異、異常気象(台風、高潮、豪雨ほか)	サステナビリティ会議
事故・故障	火災・爆発・漏洩、設備・機械の損傷・故障、ユーティリティの供給停止、航空機・船舶・鉄道・車両事故	保安対策委員会 サステナビリティ会議
感染症パンデミック	新型コロナウイルスの感染拡大、その他集団感染症発生	サステナビリティ会議
カントリーリスク	戦争・紛争勃発、テロ・暴動発生、政変、経済危機	サステナビリティ会議
情報セキュリティ・ITリスク	サイバー攻撃、ウイルス感染、情報漏洩、システム障害、システム設備・機器の故障、ITリスク	情報セキュリティ委員会

ビジネスリスク(戦略リスク) 業績や企業価値に影響を与える戦略の質・確度によってもたらされるリスク

中分類	小分類	管掌委員会*
脱炭素社会への対応リスク	カーボンプライシングとエネルギー調達コストの増加、非化石エネルギー転換・低CFP原料調達によるコストの増加、顧客の環境価値重視・グリーン調達志向への変化、ステークホルダーからの評価、脱炭素社会への移行に追従できないことによる機会損失	サステナビリティ会議 環境対策委員会
市場リスク	市場ニーズの変化、マーケティングの失敗・不足、新規競合の出現、開発の失敗・陳腐化、急速な技術革新への対応遅れ、海外展開の遅れ・障壁、低PBRリスク	(経営会議)
人的資本に対するリスク	過度な人材流出・人材確保難、従業員の高齢化・いびつな人材ピラミッド、人材育成・技術伝承、多様性への対応遅れ、新たな働き方への対応遅れ、事業転換による人材のミスマッチ、人的資本情報開示の不備・遅れ	(経営会議)
ガバナンスリスク	サクセッションプラン不足、ガバナンスの透明性確保、レポートライン上の統制不備	(経営会議)
財務リスク	資金計画・資金調達の失敗、資本引き上げ、金融支援の停止、金利・為替変動リスク、株価下落	(経営会議)
ステークホルダー対応リスク	マスコミによる批判・中傷、風評被害、ソーシャルメディアリスク、不適切な情報開示、活動家による企業価値毀損	(経営会議)

オペレーショナルリスク(業務プロセス上のリスク)

業務執行にかかる内部プロセスの不備や適切に機能しないことに起因して発生するリスク

中分類	小分類	管掌委員会*
保安・労働安全衛生上のリスク	操業上のミスによる設備・機械停止・事故、労働災害、設備・機械の老朽化	保安対策委員会
事業リスク	原燃料などの高騰・調達困難、価格政策失敗、価格競争力低下、少数供給者への依存、少数顧客への依存	(経営会議)
製品安全・品質リスク	品質不良、自主回収、設計上の欠陥・製造上の欠陥・不当表示・偽装表示による製造物責任事故、国内・海外法令違反	製品安全・品質委員会
物流リスク	輸送・保管中の損傷事故(含:危険物流出)、物流品質管理上のクレーム・異常(誤納入、物流における品質不良化など)	保安対策委員会 製品安全・品質委員会
環境リスク	有害汚染物質流出、土壌地下水汚染、地域住民からの騒音・臭気などのクレーム、廃棄物の不法投棄および違法処理、水リスク、生物多様性の損失	環境対策委員会
貿易管理上のリスク	安全保障貿易管理上の不備、輸入管理上の不備	貿易管理委員会
ビジネスと人権	サプライチェーン上の人権侵害(強制労働、児童労働、責任ある鉱物調達ほか)、不買運動、消費者運動	コンプライアンス委員会
決算・会計上のリスク	粉飾決算、不適切な会計処理、税務コンプライアンス、不良債権・貸し倒れ	決算委員会
法務・コンプライアンス上のリスク	知的財産権侵害および被侵害、発明対価紛争、独占禁止法違反、不適切な利益供与・受領、利益相反、不適切な契約締結、インサイダー取引、許認可管理上の不備、経営者・従業員の不祥事、反社会勢力との関係、脅迫	独禁法・競争法遵守委員会 コンプライアンス委員会
労務管理上のリスク	過労死・長時間労働、違法残業、労働争議・ストライキ、人権問題・差別、ハラスメント、メンタルヘルス、海外駐在員・出張者の安全確保	コンプライアンス委員会

※当社グループにおけるすべてのリスクを網羅したものではなく、記載事項以外にも事業活動に影響を及ぼしうるリスクが存在する可能性があります。

情報セキュリティ

基本的な考え方

当社は、情報セキュリティを事業運営の安定性および顧客からの信頼を支える重要な経営基盤と位置づけています。DXの進展やグローバル展開に伴い、情報資産の保護とサイバーセキュリティへの対応は、企業価値の維持・向上に直結する重要課題と認識しています。このため、情報セキュリティ方針および個人情報保護の基本方針を定め、統一的な基準のもとでグループ全体の情報管理を推進しています。今後も環境変化に適切に対応し、継続的にセキュリティ水準の向上を図ります。

情報セキュリティ方針

① セキュリティリスクマネジメント体制の整備

当社は、当社、グループ会社、サプライチェーンで発生しうるセキュリティインシデントの抑制及びインシデント発生時の対応に向け、平時・有事のセキュリティリスクマネジメントに係る組織体制、社内規程を整備する。また、経営層は、平時よりセキュリティリスクを十分に把握した上で、専門性を備えた人材の確保・育成、予算の確保など、経営資源を適切に投下し、セキュリティリスクマネジメント体制の実効性を確保する。

② セキュリティリスクマネジメントの実施

当社は、ビジネス環境の変化や新技術の採用等に伴い、新たなセキュリティリスクが発現する事を認識し、トクヤマグループ各社のセキュリティリスクマネジメント状況を定期的に評価し、適時適切に、セキュリティリスク対策を総合的に実施し、対策の実効性を確保する。

③ 法令・規則の遵守

当社は、セキュリティリスクに係る法令や指針等を遵守し、セキュリティリスクマネジメントの実効性を確保する。

④ 教育・訓練

当社は、トクヤマグループの全従業員(必要に応じサプライチェーン上の関係者も含める)に対して、セキュリティリスクマネジメントの重要性の認識と、インターネットやクラウドサービス、情報機器等の適正な利用・管理に必要な教育・訓練を実施する。

⑤ セキュリティインシデントの検知と対応

当社は、セキュリティインシデントに伴う被害を最小限に抑える為に、セキュリティインシデントや予兆の早期検知に取り組み、セキュリティインシデントを検知・把握した場合には、速やかに適切な対処を行うと共に、インシデント収束後に適切な再発防止策を講じる。

情報セキュリティ体制

当社は、グループ全体を対象とした情報セキュリティマネジメント体制を整備しています。経営層の関与のもと、情報セキュリティ委員会を中心に、方針に基づく目標設定、施策の推進状況のモニタリング、評価・見直しを実施しています。また、各部門・グループ各社の責任体制を明確化し、全社横断で統制を図るガバナンスを確立しています。さらに、内部監査および自己点検を通じて運用状況を定期的に検証し、課題の把握と是正を図ることで、マネジメントシステムの実効性向上に継続的に取り組んでいます。

教育・啓発

当社は、サイバー攻撃の高度化やIT活用の拡大を踏まえ、情報セキュリティおよびITリスクへの具体的な対策を継続的に推進しています。情報セキュリティ委員会のもとで、グループ全体でリスクの洗い出しと評価を実施し、重要度に応じた対策の優先順位づけと実行管理を行っています。また、技術的対策(アクセス制御、脆弱性対応など)と運用面の対策を組み合わせ、多層的な防御を構築しています。海外拠点を含むグループ各社の対応状況についても継続的に把握し、改善活動を進めることで、全体のリスク低減を図っています。このような活動の結果、2025年度は、情報セキュリティ、個人情報にかける重大なインシデントは発生しませんでした。

情報セキュリティの取り組み

当社は、情報セキュリティの実効性を高めるためには、従業員一人一人の意識と行動が不可欠と考え、継続的な教育・啓発活動を推進しています。グループ全体を対象にeラーニングによる定期教育を実施するとともに、最新の脅威動向やインシデント事例を共有し、実務に即した理解の浸透を図っています。また、新入社員や異動者など役割や状況に応じた対応も行っています。こうした取り組みを通じて、日常業務の中でセキュリティを自律的に意識・実践する組織文化の醸成を進めています。

コンプライアンス

基本的な考え方と体制

当社グループは、「コンプライアンス」を法令遵守に限定せずに、社内ルールの遵守、社会の要請に応えるための企業倫理に則った良識ある行動の範囲までを含めた広い意味で捉えています。グループ全体へのコンプライアンス意識の啓発・浸透を図るため、トクヤマグループ行動憲章などをまとめて記載したリーフレットをグループ全役職員に配付しています。また、コンプライアンスに関する集合教育やeラーニング、情報配信を通じ、定期的な啓発活動を行っています。さらに、グループ会社の経営層やコンプライアンス責任者とも定期的なミーティングを通じ、エンゲージメントを実施しています。

内部通報制度

トクヤマグループに関わるコンプライアンス違反事項（違反の可能性があると思われる事項を含む）について、不利益な取り扱いを受けることなく安心して通報・相談できるよう、内部通報窓口「ヘルプライン」を設置しています。通報・相談は電話のほか、郵送、メールでも可能です。ヘルプラインは、通報者の所属・氏名を会社に知られない完全な匿名で相談したり、女性弁護士を通じて相談したりするなど、通報者の保護を十分に配慮して運用しています。当社の内部通報体制は、腐敗・不正の防止や法規定遵守といったコンプライアンスの面に加え、ハラスメントや差別の抑止など、人権に対応する「グリーンバンスメカニズム」（苦情処理メカニズム）の面からも拡充を図っています。

また、海外グループ会社の現地採用社員が母国語で通報できる「グローバルヘルプライン」の運用も行っています。さらに、2026年1月には、取引先やフリーランスといったサプライヤーに向けた問い合わせ窓口を当社ウェブサイトを設置しました。これにより、当社グループの関係者や事業に関わるコンプライアンス違反行為に対し通報・相談できる体制が整いました。

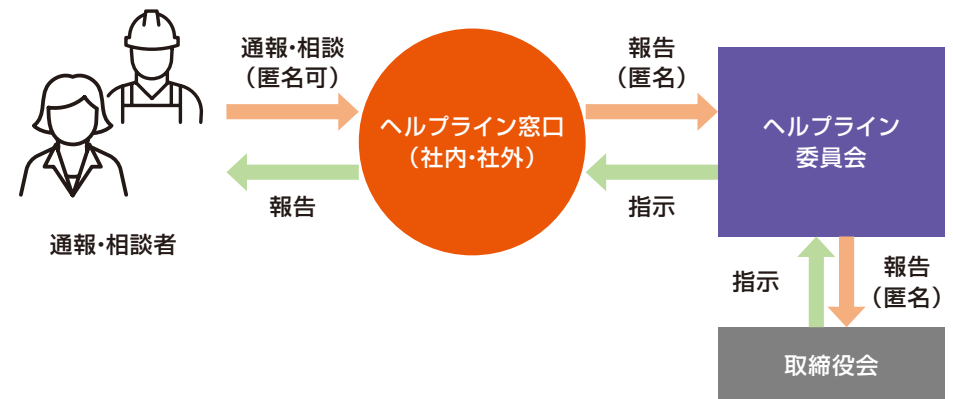
これら内部通報体制の整備や、ハラスメント防止活動を2021年度より強力に浸透していることなどにより、通報件数は増加傾向にあります。

なお、2025年度も、重大なコンプライアンス違反事例の発生はありませんでした。

（単位：回）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
通報件数	34	29	44	44	45

※ハラスメント相談窓口を含む
グループ会社窓口を含む（2022年度までは国内のみ、2023年度からは海外も含む）



コンプライアンス教育・研修

グループ全体へのコンプライアンス意識の啓発・浸透を図るため、新任のグループ会社取締役および監査役に対する法的責務研修を継続して実施しているほか、従業員を対象にした各種コンプライアンス研修を2025年度は52回実施しました。そのほか、情報セキュリティ、人権などをテーマとしたeラーニングを計7回実施しました。

（単位：回）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
コンプライアンス研修	60	48	60	58	52
その他eラーニング	3	6	6	8	7

財務・非財務ハイライト

財務情報

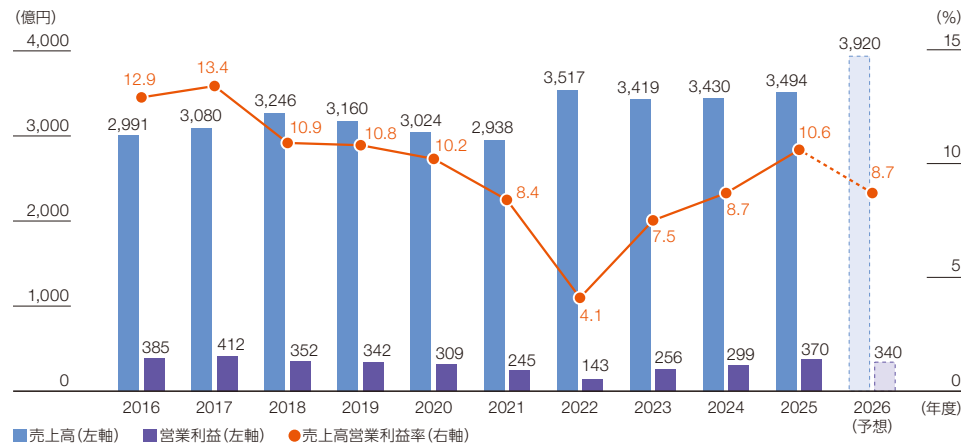
2025年度は、下期からトクヤマライフサイエンス（TLS）グループを連結したことに加え、半導体関連製品の販売が増加したことなどにより、売上高は前期を上回りました。営業利益についても、半導体関連製品の堅調な販売や製造コストの改善が進んだこと等により、前期比で増益となりました。一方で親会社株主に帰属する当期純利益は一過性の特別損失を計上した影響により減益となりました。

2026年度は、TLSグループの連結効果や半導体関連製品の堅調な販売などにより増収を見込む一方、原燃料コストの上昇などにより減益を予想しています。なお、セメント・固化材の国内販売事業譲渡による影響はクロージング前であることから、現時点の業績予想およびキャッシュ・フロー計画には織り込んでいません。

配当については、2025年度実績の1株当たり年間120円から、2026年度は年間132円を予定しており、4期連続の増配となる見込みです。当社はDOE（株主資本配当率）を株主還元の指標としており、単年度業績の変動に左右されにくい安定的な配当の実現を図っています。2030年度DOE4.0%を目標に、今後も継続的な増配を目指していきます。

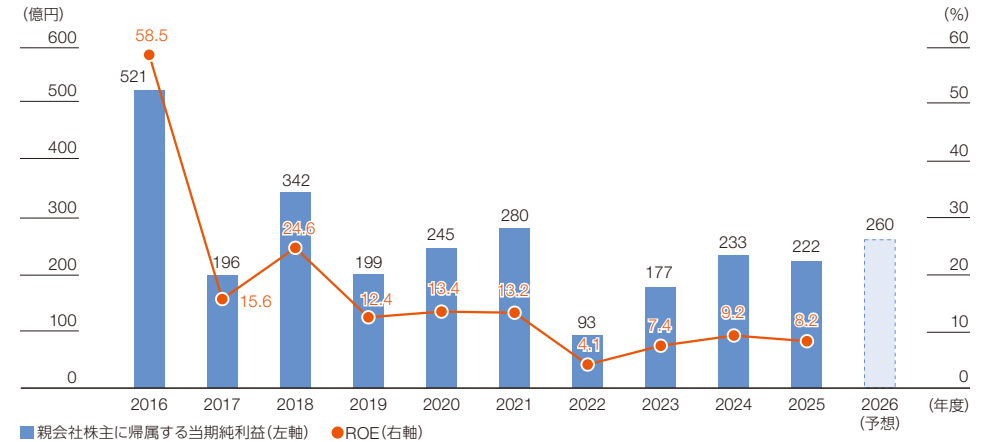
※トクヤマライフサイエンスグループののれん金額確定に伴い、2026年3月期の数値を遡及修正しています。

売上高／営業利益／売上高営業利益率

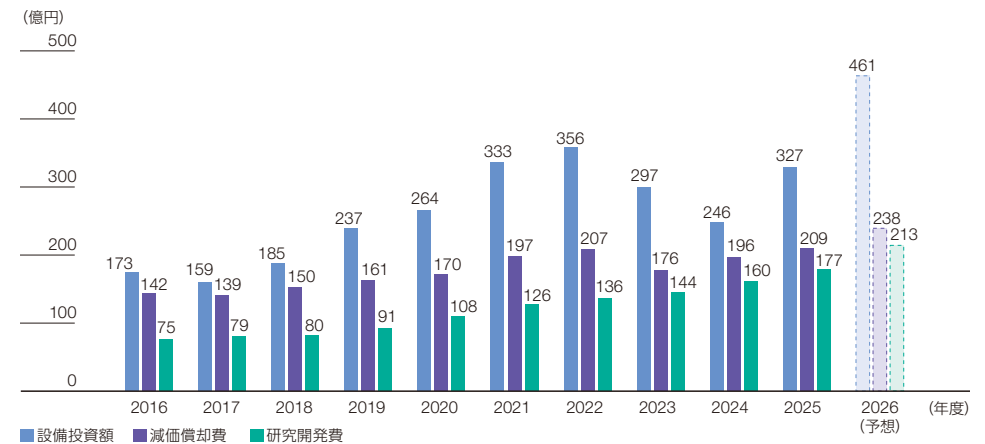


※2021年度より「収益認識に関する会計基準」などを適用しています。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



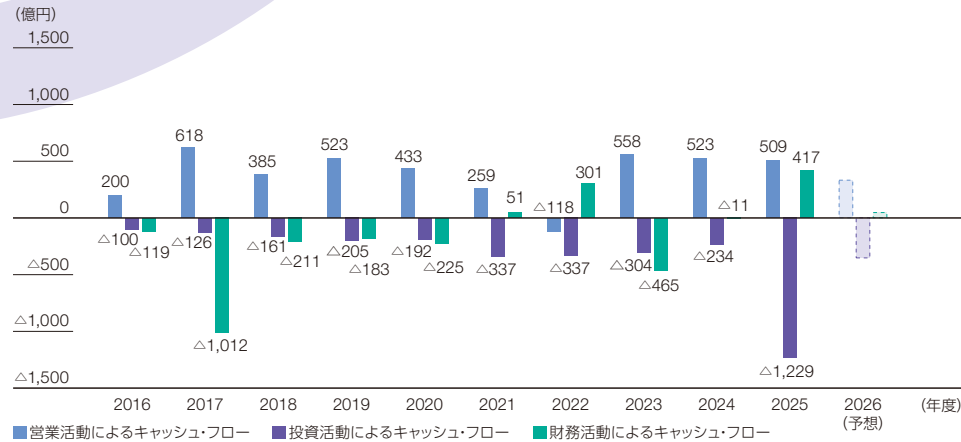
設備投資額／減価償却費／研究開発費



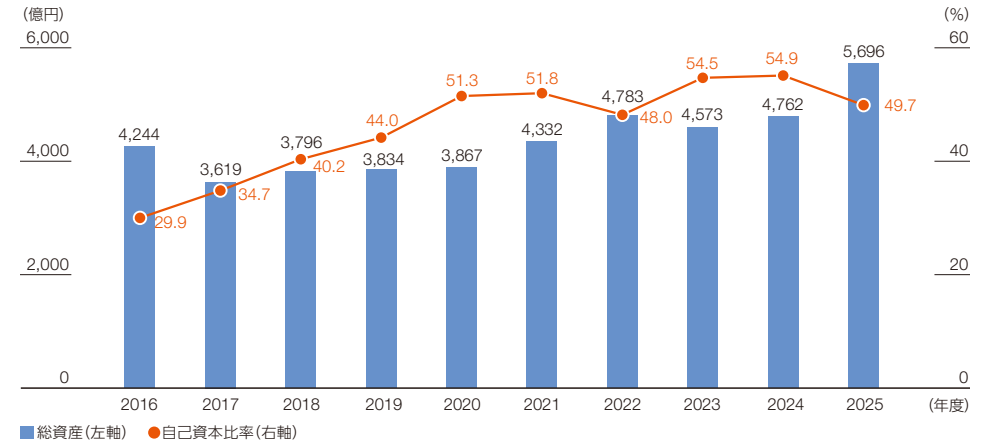
※2023年度より、有形固定資産の減価償却方法を定率法から定額法に変更しています。

財務・非財務ハイライト

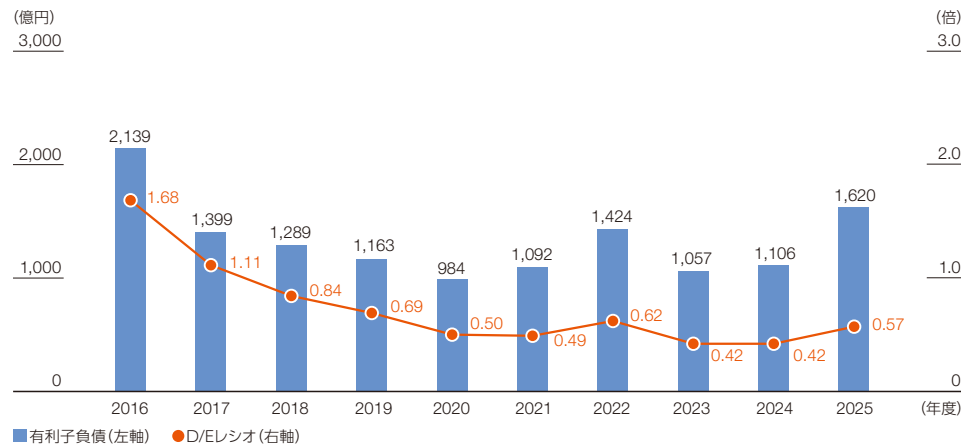
キャッシュ・フロー



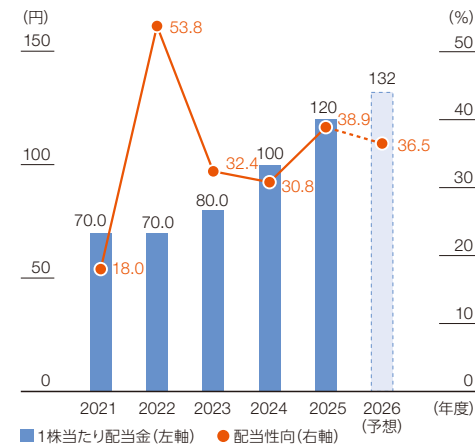
総資産／自己資本比率



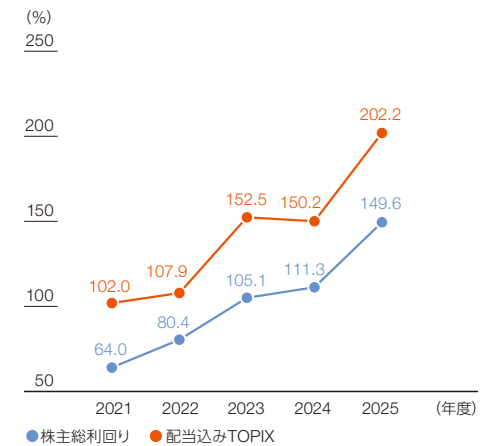
有利子負債／D/Eレシオ



1株当たり配当金／配当性向



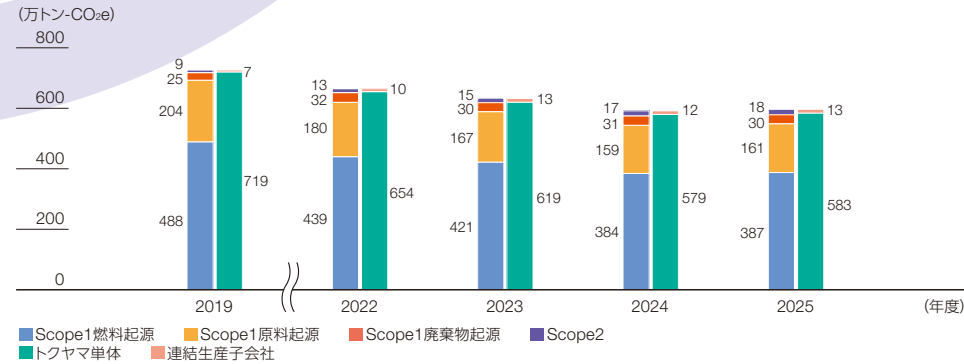
株主総利回り(TSR)



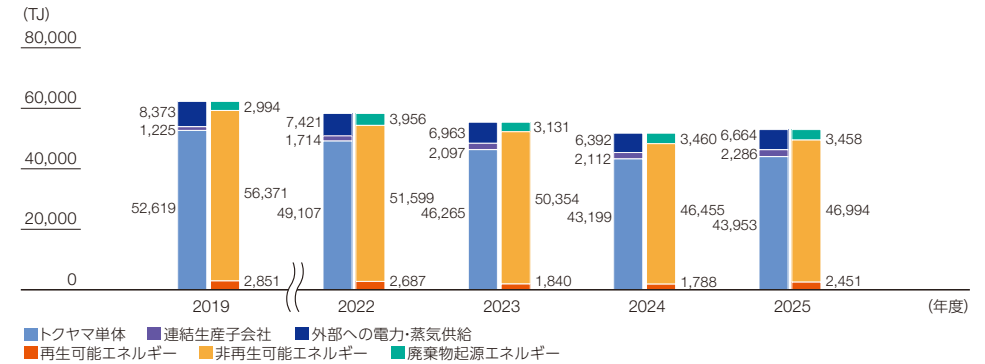
財務・非財務ハイライト

非財務情報

GHG排出量 (Scope1、2) Scope1+2削減目標：2030年度までに30%削減(2019年度比)

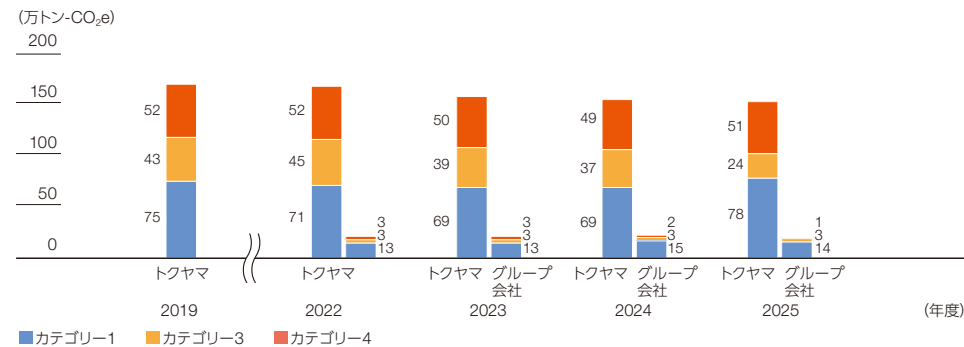


エネルギー使用量

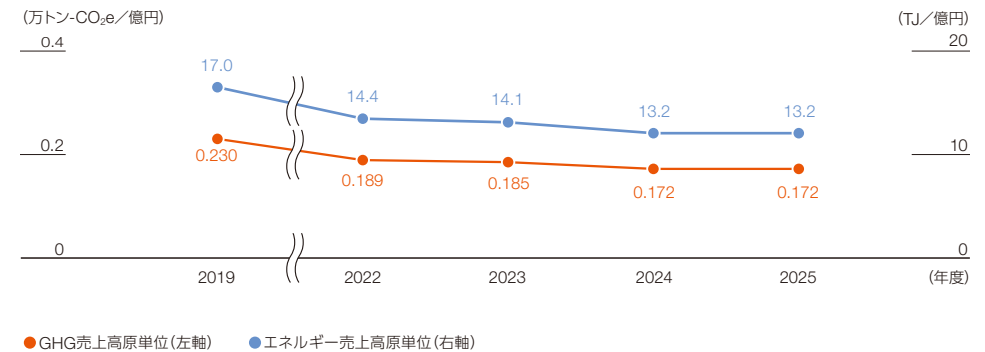


※再生可能エネルギー比率は、2023年以降の省エネ法改正前後で比較できるように、共通の熱量係数を用いて再計算を実施しています。

GHG排出量 (Scope3) Scope3削減目標：2030年度までに10%削減(2022年度比)

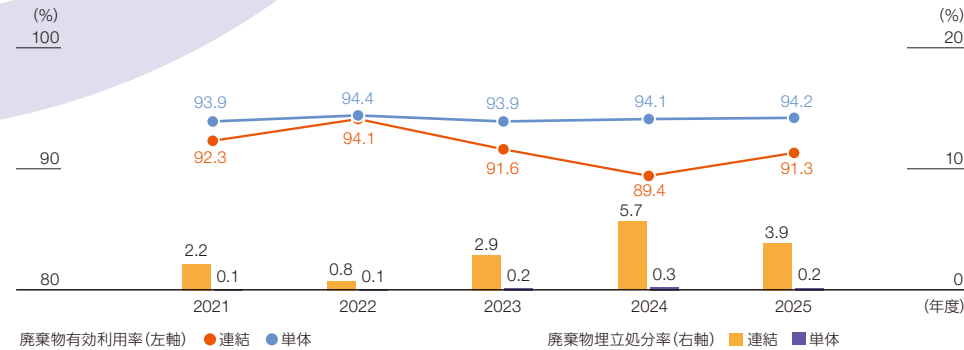


GHG売上高原単位／エネルギー売上高原単位

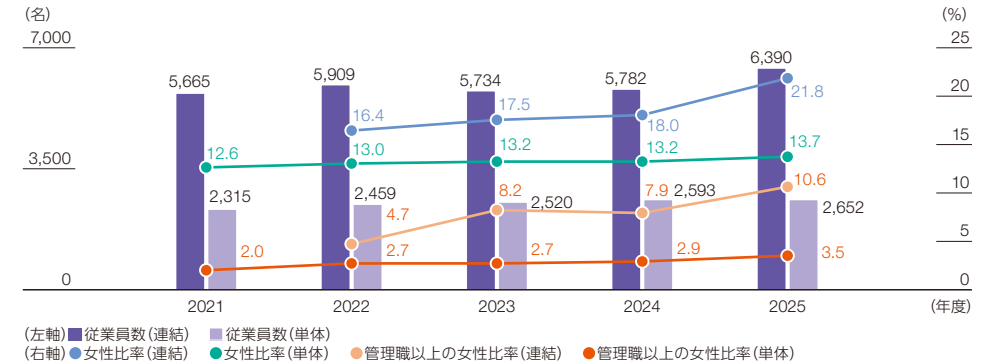


財務・非財務ハイライト

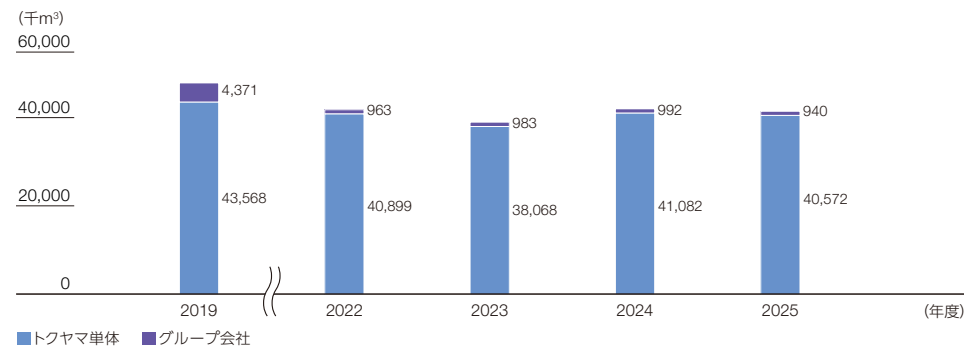
廃棄物有効利用率／埋立処分率



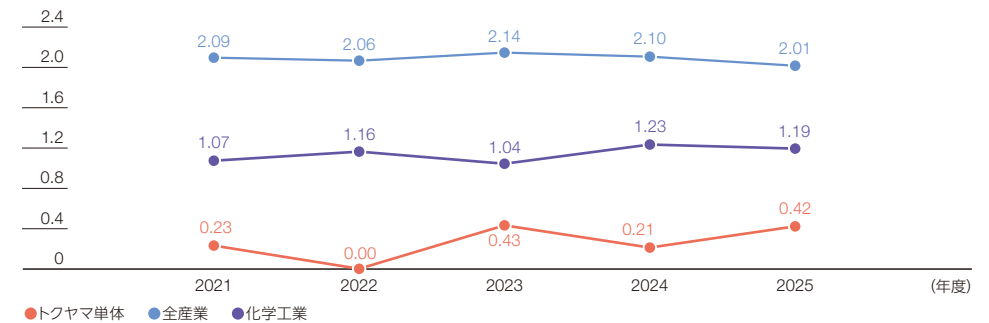
従業員数／女性比率／管理職以上の女性比率



水使用量（海水を除く取水量） 目標：取水量(海水除く)の維持(2019年度基準)



労働災害率（度数率）



会社情報

(2026年3月31日現在)

会社概要

商号	株式会社トクヤマ
創立	1918年2月16日
業種	化学製造業
所在地	【東京本部】 〒101-8618 東京都千代田区外神田1-7-5 フロントプレイス秋葉原 TEL. 03-5207-2500 【徳山製造所（本店所在地）】 〒745-8648 山口県周南市御影町1-1 TEL. 0834-34-2000
資本金	10,000百万円
従業員数	6,390名（連結 うち海外従業員数826名） 2,652名（単体）
連結子会社	55社

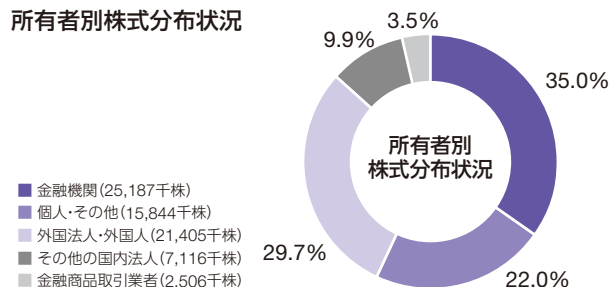
株式情報

発行可能株式総数	普通株式 200,000,000株
発行済株式総数	普通株式 72,061,434株 (自己株式(26,893株)を除く)
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4043
株主数	普通株式 35,385名
事業年度	4月1日から次年3月31日まで

配当方針

剰余金の配当は、3月末日および9月末日の最終の株主名簿に記載された株主の方を対象に実施しています。利益配分につきましては、株主の皆さまへの継続的な安定配当を基本としつつ、業績、配当性向および中長期事業計画等を勘案して実施することを基本方針としています。

所有者別株式分布状況



連結子会社

電子先端材料	環境事業	その他
徳山化工（浙江）有限公司 乾式シリカ、高純度塩化シラン、電子工業用高純度薬品の製造・販売 台塑徳山精密化学股份有限公司 電子工業用高純度IPAの製造・販売 台湾徳亞瑪股份有限公司 電子工業用高純度薬品の製造・販売 STAC Co., Ltd. 電子工業用高純度IPAの製造・販売 TOKUYAMA VIETNAM CO., LTD. 半導体用多結晶シリコンの製造・販売 TDパワーマテリアル（株） 窒化アルミニウム白板の製造・販売	（株）アストム 脱塩・濃縮用イオン交換膜および電気透析装置の製造販売 （株）トクヤマ・チヨダジブサム 廃石膏ボードのリサイクル事業 化成品 （株）トクヤマソーダ販売 ソーダ灰・塩カル・固体苛性・工業用IPA・その他化学品の仕入・販売 サン・アロー化成（株） 塩ビコンパウンドの製造・販売 セメント Tokuyama Nouvelle Calédonie S.A. セメントの製造・販売 （株）トクヤマエムテック 建材製品の製造・販売 トクヤマ通商（株） セメント・生コンクリート・各種建設資材等の仕入・販売 （株）トクヤマアートブロックLABO インターロッキングブロックの製造・販売 東京トクヤマコンクリート（株） 生コンクリートの製造・販売 川崎徳山生コンクリート（株） 生コンクリートの製造・販売 中国生コンクリート（株） 生コンクリートの製造・販売 広島トクヤマ生コン（株） 生コンクリートの製造・販売 西部徳山生コンクリート（株） 生コンクリートの製造・販売 （株）しろかわ 生コンクリートの製造・販売 香川トクヤマ（株） 生コンクリートの製造・販売 九州徳山生コンクリート（株） 生コンクリートの製造・販売 （株）豊海 生コンクリートの製造・販売 （株）野津原 生コンクリートの製造・販売	徳玖山（上海）管理有限公司 中国のトクヤマグループ会社の統括・管理 徳玖山国際貿易（上海）有限公司 トクヤマグループ製品の販売 徳山台湾股份有限公司 研究開発及びマーケティング、トクヤマグループ製品の販売、健康食品の製造・販売 Tokuyama Korea Co., Ltd. トクヤマグループ製品の販売 Tokuyama Singapore Pte. Ltd. 電子工業用高純度薬品の製造・販売、トクヤマグループ製品の販売 Tokuyama America Inc. トクヤマグループ製品の販売 Tokuyama Europe GmbH トクヤマグループ製品の販売 周南システム産業（株） 土木・建築の設計・施工、工場構内作業請負他 （株）周南スイミングクラブ スイミング、フィットネスなどの「健康増進施設」の運営 トクヤマ海陸運送（株） 物流事業会社 共栄石油（株） 給油取扱業 山口汽船（株） 海運業 周南バルクターミナル（株） バルクにかかわる倉庫業 トミテック（株） 家庭用除湿剤の製造および合成樹脂の成形加工 （株）スーパーナノデザイン ナノ材料の設計・製造・販売 （株）トクヤマゆうゆうファーム リーフレタスの栽培 （株）ASM ポリロタキサン製品の開発・製造・販売
ライフサイエンス （株）トクヤマデンタル 歯科医療用器材の製造・販売 Tokuyama Dental America Inc. 歯科医療用器材および関連材料の販売 Tokuyama Dental Deutschland GmbH 歯科医療用器材および関連材料の販売 Tokuyama Dental Italy S.r.l. 歯科医療用器材および関連材料の販売 （株）エイアンドティー 医療用分析装置、診断用試薬の製造・販売 愛研徳医療器械貿易（上海）有限公司 医療用分析装置および診断用試薬の販売 愛研徳医療器械貿易（蘇州）有限公司 診断用試薬の製造・販売 （株）トクヤマライフサイエンス トクヤマライフサイエンスグループ会社の統括・管理 （株）医学生物学研究所 臨床検査薬・基礎研究用試薬・コンパニオン診断薬等の研究・開発・製造・販売 （株）MBLマテリアルズ 体外診断用医薬品材料の製造 G&Gサイエンス（株） 体外診断用医薬品の開発及び受託検査 北京博尔迈生物技术有限公司 生化学・免疫学試薬の原料、分子診断試薬の原料、基礎科学研究用試薬ならびに創薬研究関連の原材料の研究開発及び販売 恩碧楽（深圳）生物科技有限公司 IVD原料の研究・開発・製造・販売		

ほか1社

トクヤマレポートについて

編集方針

トクヤマは2026年5月に「中期経営計画2030」を発表しました。これに際し、「トクヤマの理念体系」をアップデートするとともに、「マテリアリティ」をトクヤマの「ありたい姿」を実現するための課題として再構成しました。本レポートでは、これらについてステークホルダーの皆さまにわかりやすく伝えることを目的に編集しました。

本レポートがステークホルダーの皆さまにとって当社グループとの対話の促進につながり、当社グループへのご理解を深めることとなりましたら幸いです。

なお、本レポートでは価値創造ストーリーに関連性が高い情報を簡潔に掲載しています。より詳細なIR情報やサステナビリティ情報については、当社ウェブサイトをご参照ください。

発行時期

2026年8月

報告対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）

報告対象範囲

株式会社トクヤマおよび連結子会社（55社）

※報告対象範囲が異なる場合は報告対象範囲を各データに記載しています。

※本レポートにおいてトクヤマとある場合は、原則として株式会社トクヤマおよびトクヤマグループを総称しています。

参考ガイドライン

- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

統合報告書2026のポイント

① 中期経営計画2030

P.18-20

中期経営計画2030では、電子・健康領域を軸とした事業ポートフォリオの変革を通じて、2030年に向けた成長戦略と価値創造の方向性を示しています。本レポート全体を読み解く上で重要となる、トクヤマグループの将来像と取り組みをご紹介します。

② 社長メッセージ

P.6-10

2026年4月に就任した社長の井上が、トクヤマグループの強みや課題を踏まえ、今後の経営の方向性と価値創造への考え方を語ります。新たな経営体制のもとで描く成長戦略と目指す姿をお伝えします。

情報開示体系

	財務	非財務
戦略の全体像	トクヤマレポート（統合報告書） トクヤマの「今」と目指す「未来」について、財務・非財務の両面から幅広いステークホルダーの皆さまに向けて企業活動を報告しています。 https://www.tokuyama.co.jp/ir/report/annual_rep.html 	
詳細・最新データ	株主・投資家情報 株主・投資家にとって有益な情報を「IRライブラリ」にまとめています。 ・中期経営計画資料／経営説明会資料 ・事業説明会資料 ・決算関連資料／有価証券報告書 ・株主向け報告書（事業報告書） ・個人投資家説明会資料 業績・財務・ESG関連情報を確認・比較・解析するツールとして、チャートジェネレーターを導入していますので、ご活用ください。 https://www.tokuyama.co.jp/ir/	サステナビリティ情報 トクヤマのサステナビリティ推進活動について、より詳細に掲載しています。 https://www.tokuyama.co.jp/csr/
		トクヤマTCFD・TNFDレポート 「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」の4つの項目に沿って、気候変動／生物多様性への取り組みを掲載しています。 https://www.tokuyama.co.jp/csr/global_warming.html#section2 https://www.tokuyama.co.jp/csr/environment.html
		トクヤマサステナビリティデータブック 主にレスポンシブル・ケア活動、ESGの観点から、トクヤマの「今」を読み解くデータを掲載しています。 https://www.tokuyama.co.jp/csr/report/index.html

将来見通しに関する注意事項

本レポートには、会社の計画、戦略、業績などに関する見通しを記載しています。これらの見通しは、本レポートの制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、さまざまなリスクや不確実性の影響を受けます。トクヤマの実際の活動や業績は、これら見通しと大きく異なる可能性があります。その要因には、経済情勢、事業環境、需要動向、為替レートの変動などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

免責事項

本レポートは情報提供を目的とするものであり、何らかの勧誘を目的とするものではありません。本レポートに記載されている見通しや目標数値などに全面的に依存して投資判断を下すことによって生じるいかなる損失に対しても、当社は責任を負いません。

もっと未来の人のために



株式会社 **トクヤマ**

〒101-8618 東京都千代田区外神田1-7-5

フロントプレイス秋葉原

サステナビリティ統括本部

<https://www.tokuyama.co.jp/>