

2008-2010年度中期経営計画

創立100周年を見据えた

挑戦と変革

第1ステップ「テイク・オフ」

株式会社トクヤマ

2008年3月26日



はじめに

トクヤマは、本年2月16日に創立90周年を迎えました。

当社は、ステークホルダーの皆様の暖かい
ご支援に支えられ、90周年を迎えられたことに
感謝すると共に、決意も新たに、
次の100周年に向けた「挑戦と変革」を行う所存です。

その第一歩として、

創立100周年ビジョンとその第一ステップである
新中期経営計画をご説明いたします。

TOKUYAMA

説明内容

- I. 前中期経営計画の総括
- II. 100周年ビジョン
- III. 新中期経営計画の概要

テーマ

「収益の上昇トレンドを確保しつつ、経営資源の先行投入を進める」

成長戦略

「事業の成長、機能の成長、インフラの成長を進める」

事業の成長

事業を「攻める」「守る」「切り拓く」の3つの事業に分類
各事業ごとに「量の成長」「質の成長」に取り組む

主な取組みの成果

量、質の成長

電解のS&B完了、中国での乾式シリカ工場稼動
ポリシリコン増設計画の決定・着手、VLD法技術確立へ
実証試験の推進、TDパワーマテリアルの設立

機能の成長

技術教育訓練センター稼動、バランス・スコアカードの導入
経営サポートセンター・CSR推進室の設置、ひまわり委員
会の活動の開始

インフラの成長

原塩棧橋岸壁強化、7号ボイラー燃料転換、埋立地取得
新発電所アセスの開始、ERP推進本部の設置

I. 前中期経営計画の総括



項目	目標	2007年度見込み
売上高	2,600億円以上	3,090億円
売上高営業利益率	10%以上	11.3%
売上高償却前営業利益率	18%以上	18.3%
ROA	3.0%以上	5.2%

数値目標を
達成の見込み

電子材料事業の好調
原燃料価格高騰に対する価格是正、コスト削減

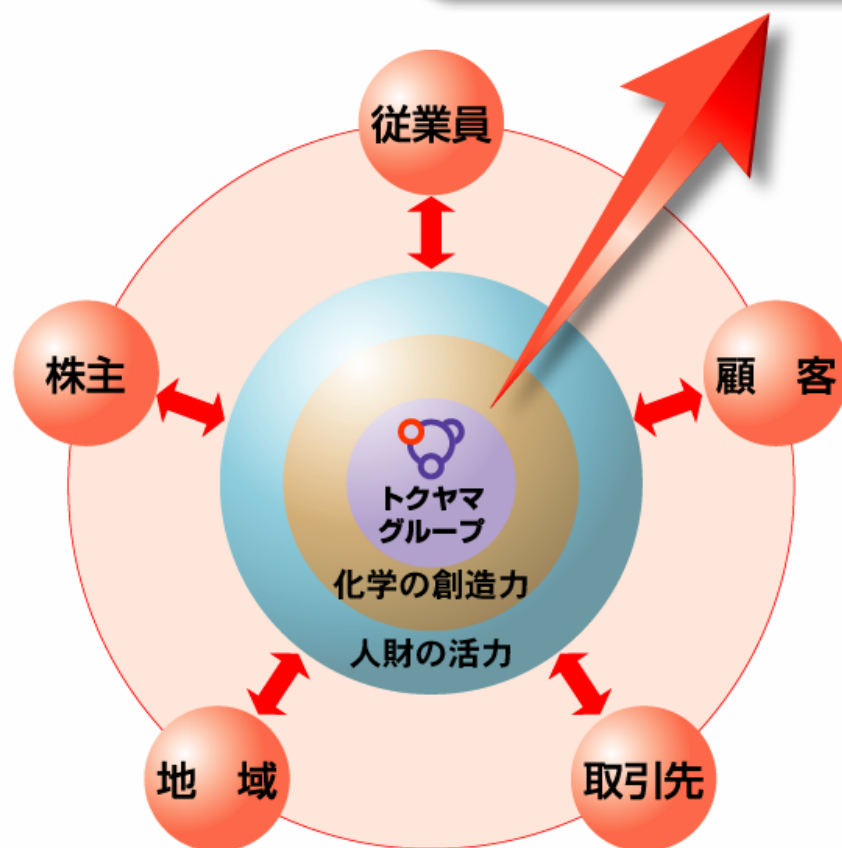
新たな課題

価格是正、コスト削減では利益率維持が困難に
・成長事業は業界トップグループ並みの規模確保・利益成長が課題
・その他の事業は利益額水準の維持向上が課題

あるべき姿

「人財の活力と化学の創造力で
未来を拓く、社会と共鳴する
ものづくり企業」

「挑戦と変革」による企業価値向上



数値目標

売上高	5,000億円以上
売上高営業利益率	15%以上
海外売上高比率	30%以上

- ・ グローバルな競争力のある企業に比肩する企業のイメージ
- ・ 現在の延長線上にあるものではなく、挑戦と変革によって達成する

II. 100周年ビジョン



キーワード

「挑戦と変革」

基本戦略

「戦略的成長事業の強化」 「国際競争力強化」

遂行規範

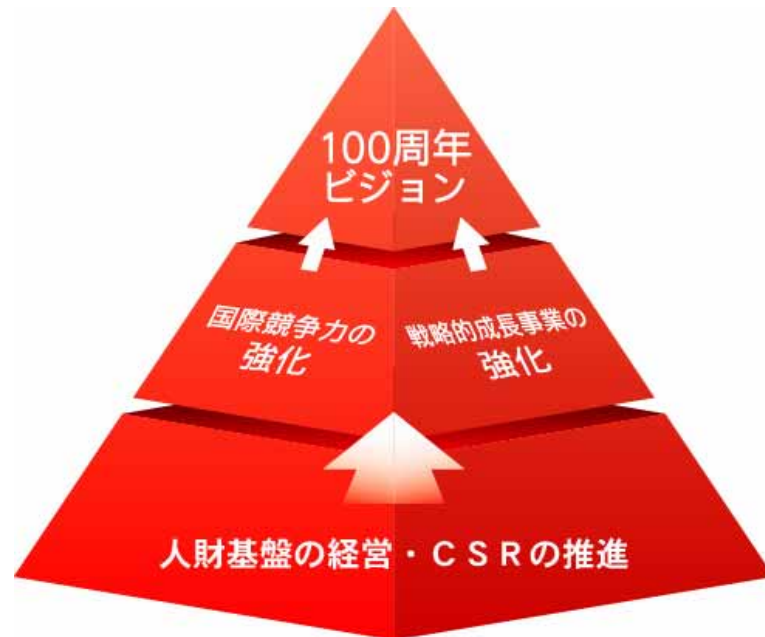
「CSR推進」

遂行基盤

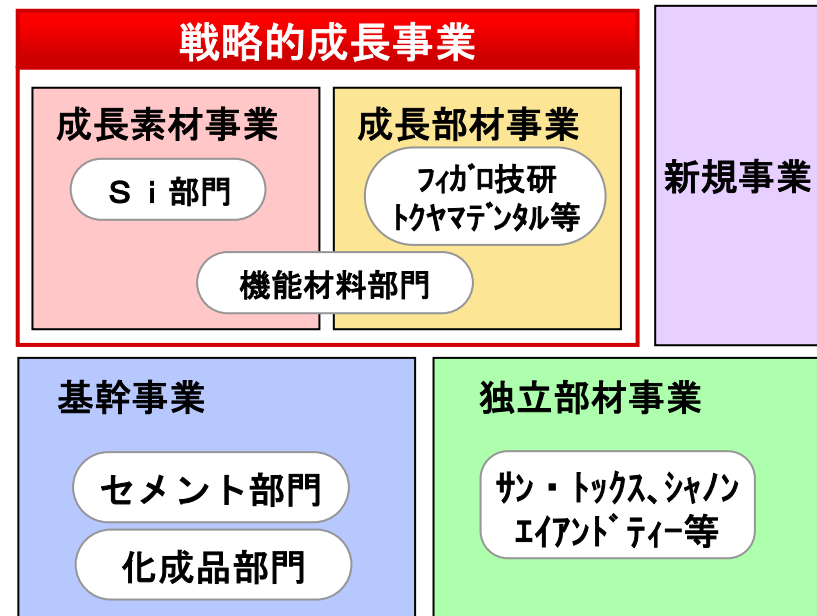
「人財」

基本戦略を支える仕組み

基本戦略のイメージ






事業カテゴリー



【基本戦略1】 戦略的成長事業の強化

成長素材・部材事業の強化

対象事業(例)	事業環境	施策	目標
多結晶シリコン 	半導体用途の安定的成長	生産拠点展開	世界トップレベルの地位維持
	太陽電池用途の急成長 新規参入者の増加	競争力のあるプロセス確立	
乾式シリカ 	CMP用途の急成長	供給能力の拡大 収益力の向上	アジアNo. 1
	シリコーン用途の成長	中国拠点拡大	
ファインケミカル 	フォトクロ材料の採用増加	戦略的提携の拡大 海外展開の加速	ニッチ分野での世界No. 1

II. 100周年ビジョン



【基本戦略1】 戦略的成長事業の強化

新規事業の創出

研究開発
技術プラットフォーム

環境・エネルギー

電子材料・部材

新規事業

新規事業

新規事業



例：燃料電池膜

新規事業

新規事業



例：ステッパーレンズ材料

新規事業

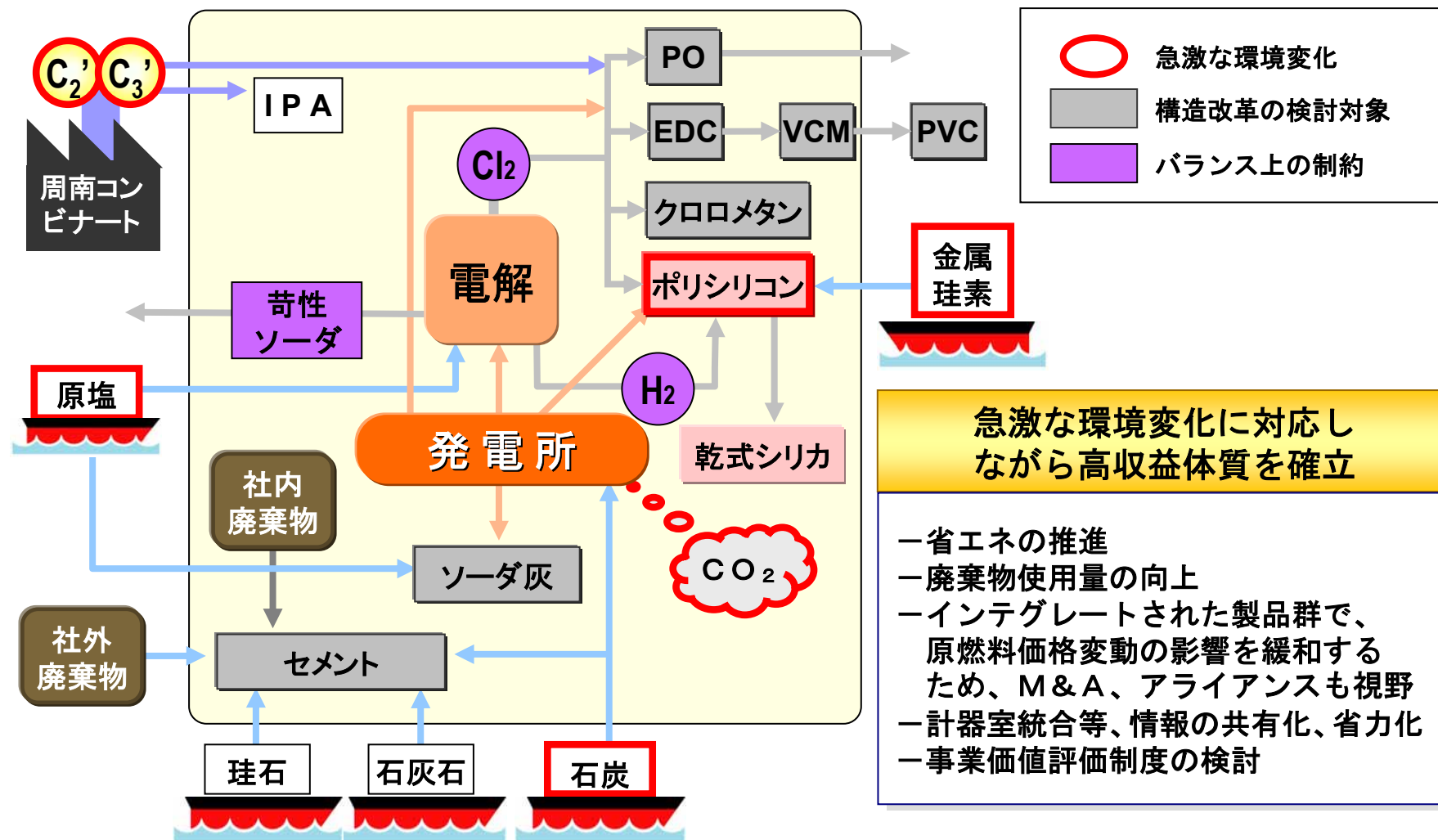
技術導入
M&A

事業企画

II. 100周年ビジョン

【基本戦略2】 国際競争力強化

マザーファクトリー（徳山製造所）の強化



Ⅱ. 100周年ビジョン



【基本戦略2】 国際競争力強化



挑戦と変革による
構造改革断行！



徳山製造所をマザーファクトリーとし
新たな生産拠点を構築

Ⅱ. 100周年ビジョン



持続的な成長を実現する為の仕組み

CSR推進

- ・ステークホルダーからの評価をバランスよく高める
- ・企業の永続性を実現する

企業統治

コンプライアンス

内部統制

人財基盤の経営

- ・働きがい向上させ、人財力の発揮を促進する
- ・人財育成によりグローバルな成長に対応する

イノベーション

効率的配分

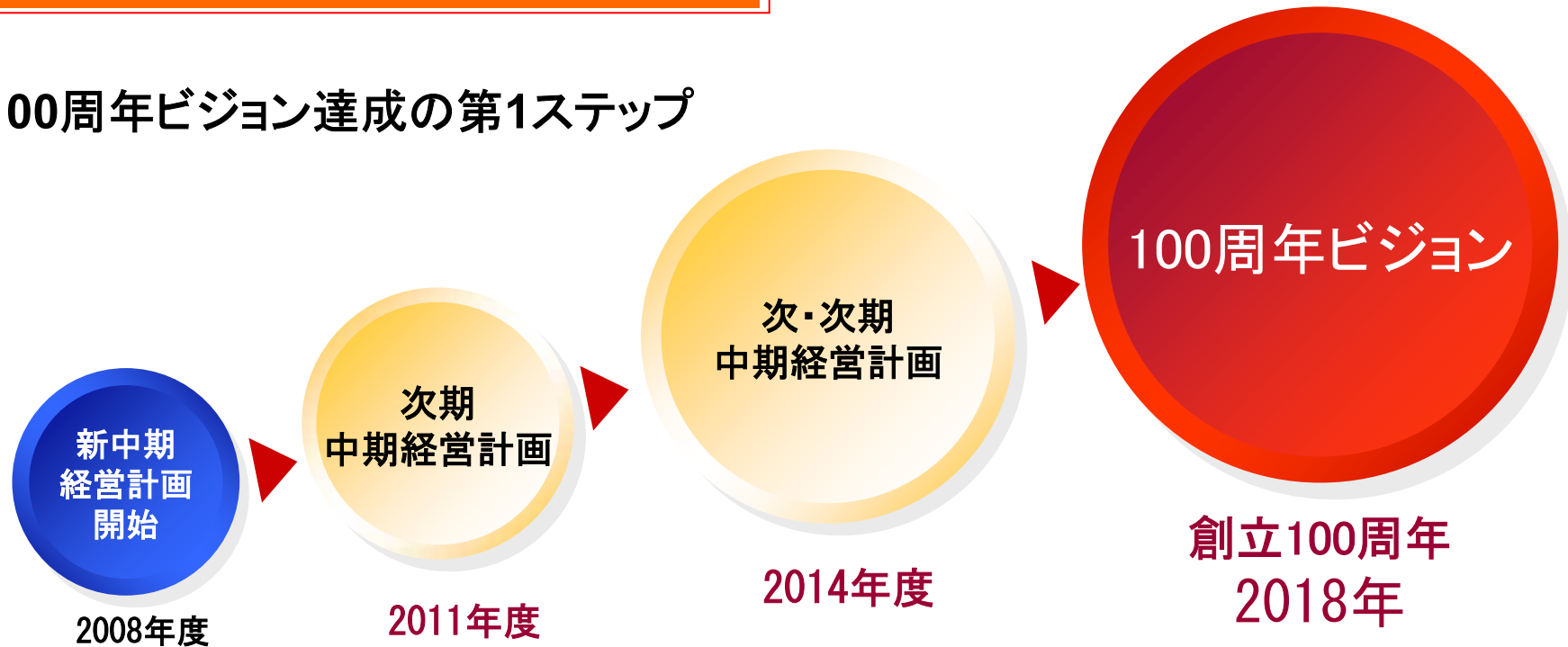
確保・育成

Ⅲ. 新中期経営計画の概要



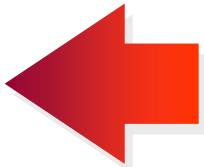
新中期経営計画の位置付け

100周年ビジョン達成の第1ステップ



新中期経営計画の成長戦略

- ・攻めるための選択と集中
- ・生産性向上による競争力強化
- ・グローバルで勝てる新規事業の創出



100周年ビジョンの基本戦略

- ・戦略的成長事業の強化
- ・国際競争力強化

Ⅲ. 新中期経営計画の概要



成長戦略1

攻めるための選択と集中

対象事業	課題	方向性
成長素材事業 (Si部門、機能材料部門)	シェア維持・向上 製造プロセス合理化	規模拡大
成長部材事業 (機能材料部門、フィガロ技研、 トクヤマデンタル等)	高収益化	選択と集中 アライアンス等
基幹事業 (セメント部門、化成品部門)	経営資源の最適活用 インテグレーションの 収益力向上	
独立部材事業 (サン・トックス、シャノン、 エイアンドティー等)	存在感向上	

Ⅲ. 新中期経営計画の概要



成長戦略2

生産性向上による競争力強化

対象	課題	方向性
製造インフラ	インテグレーションの再構築 最適立地	選択と集中 省力化・効率化
情報インフラ	経営管理のレベルアップ 製造部門・事務間接部門の生産性向上	

Ⅲ. 新中期経営計画の概要



成長戦略3

グローバルで勝てる新規事業の創出

テーマ	課題
事業化候補の開発テーマ (VLD、CF-10)	事業化段階にあるVLDやCF-10などは 早期の収益寄与を目指す
中長期開発テーマ	燃料電池用電解質膜、単結晶窒化アルミニウムなどの中長期テーマを育てる
戦略的成長事業周辺領域 のテーマ	成長事業周辺領域 (電子材料・部材、環境・エネルギー分野)で 事業企画を融合しながら有望な芽を育てる

戦略を支える仕組みの整備

- ・変革期におけるガバナンス体制の検討
- ・人財の機動的な最適配分
- ・グローバル視点での人財育成
- ・目標に対する施策の「見える化」を推進
(バランス・スコアカードの本格運用)

Ⅲ. 新中期経営計画の概要



最終年度達成目標

項 目	2007年度見込み	最終年度の目標
売 上 高	3,090億円	3,700億円以上
売上高営業利益率	11.3%	12%以上
海外売上比率	18.5%	22%以上

※2007年度の海外売上高比率：第3四半期の実績を使用

計画の前提

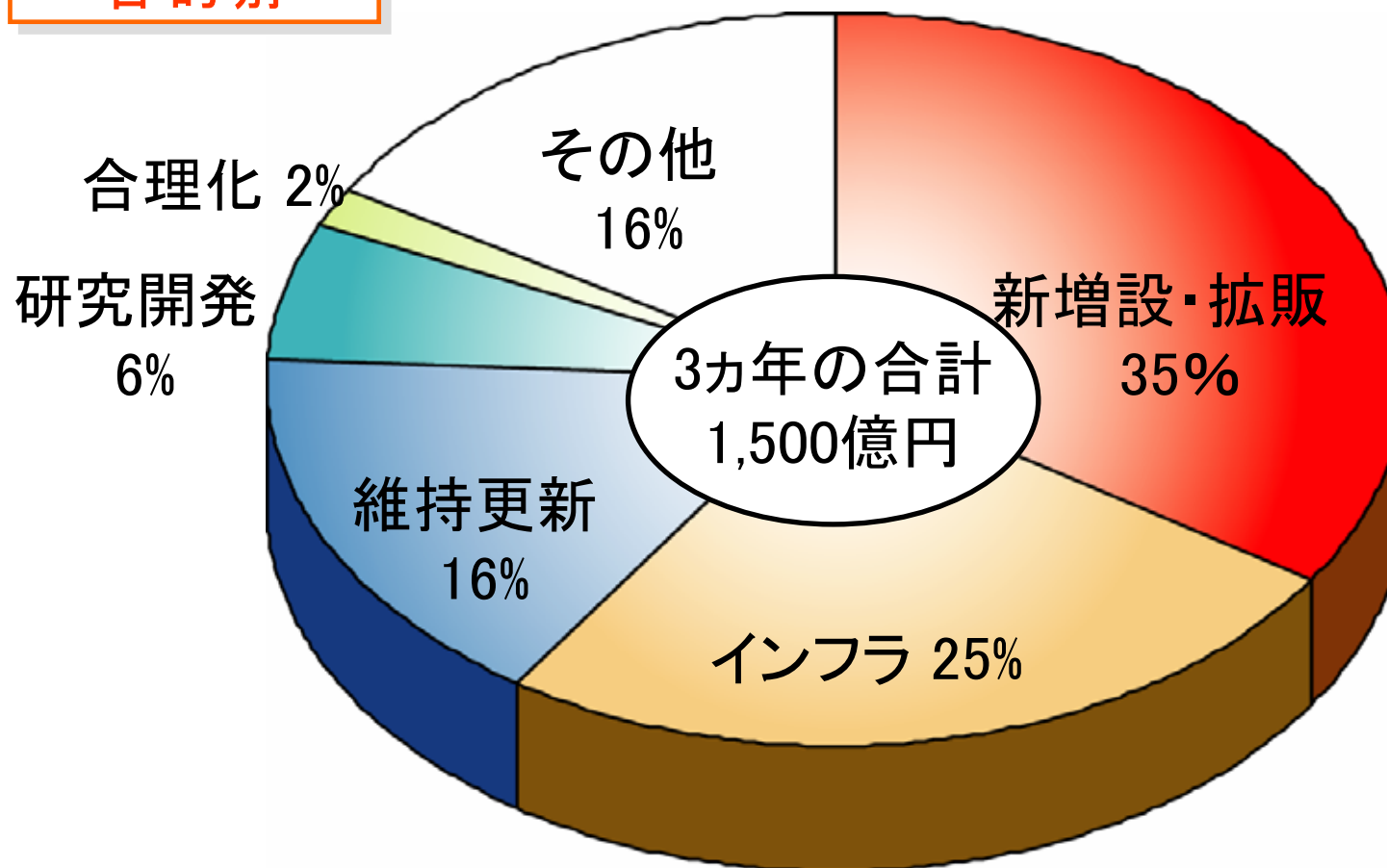
- ・ 為 替 110円/\$
- ・ 国産ナフサ価格 66,000円/kl

Ⅲ. 新中期経営計画の概要

設備投資

(連結)

目的別

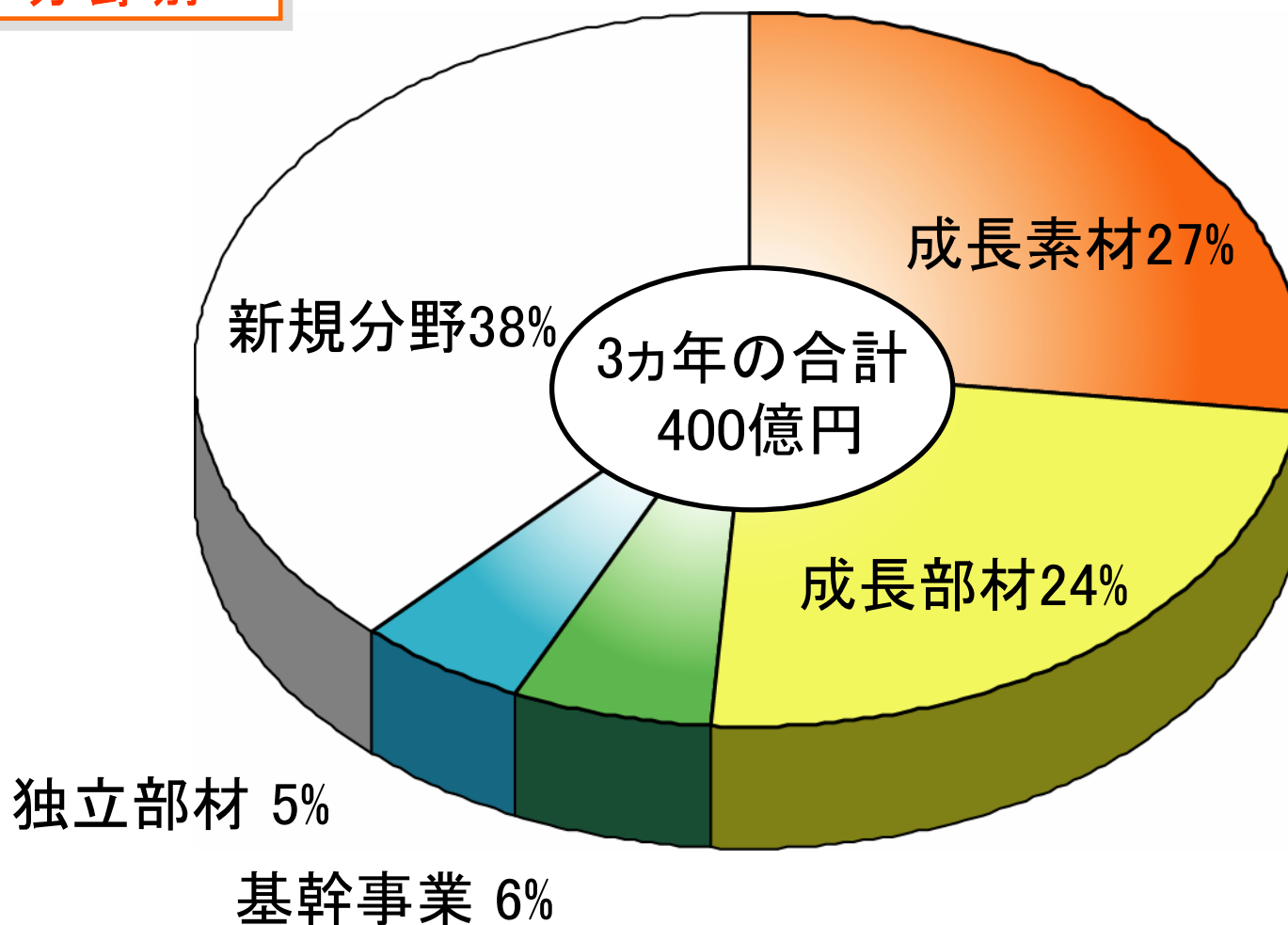


Ⅲ. 新中期経営計画の概要

研究開発費

(連結)

分野別

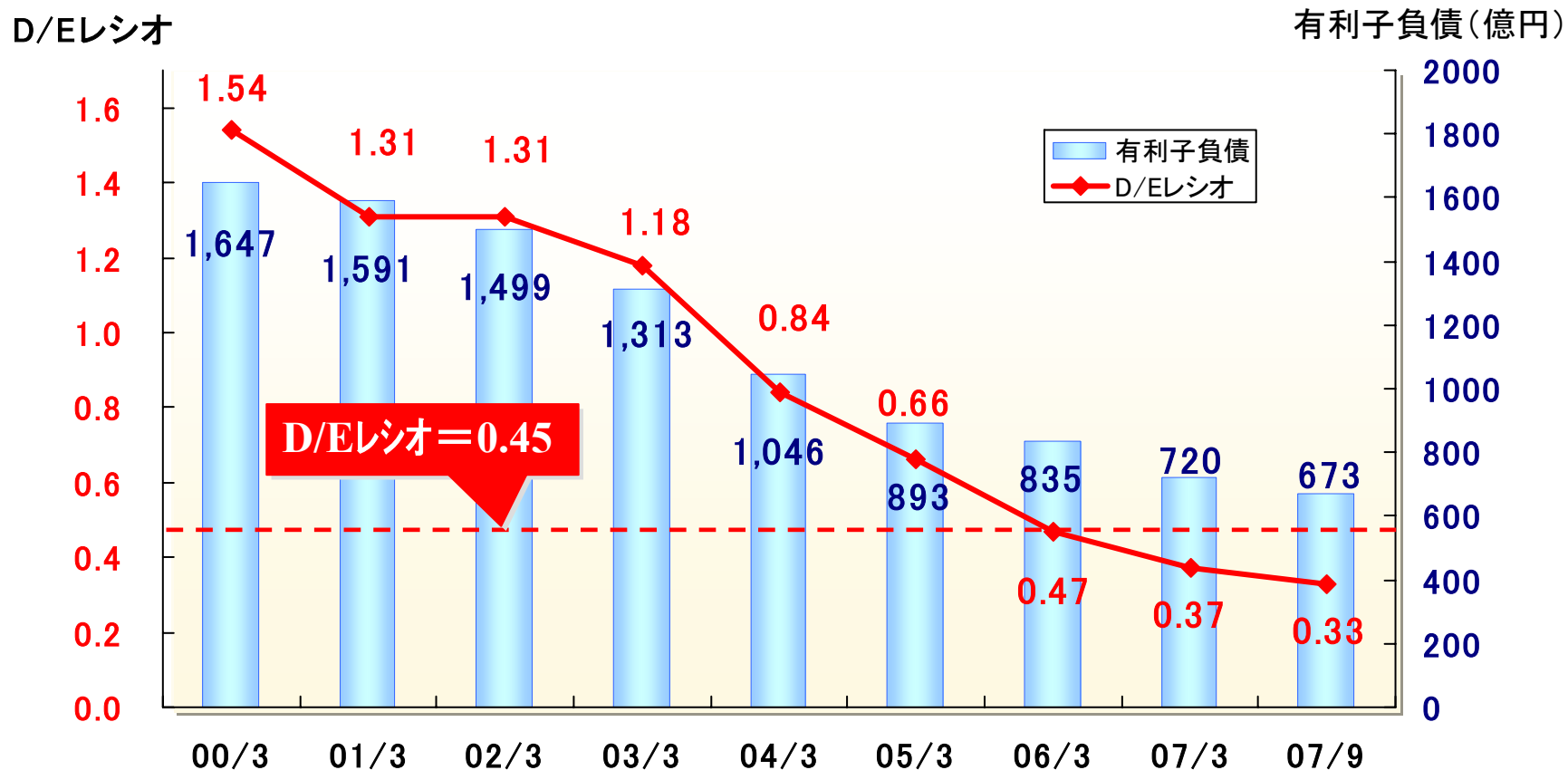


Ⅲ. 新中期経営計画の概要



有利子負債

財務の健全性を維持できる範囲内で、有利子負債の活用も検討する



※D/Eレシオは有利子負債総額/自己資本合計で計算

株主還元について

投資案件を着実に利益に結びつけることにより、
企業価値の増大(時価総額の増大)を図るとともに
業績変動や事業計画を勘案しながら、株主還元の
考え方を整理し、質の向上を目指す。

本資料に関するご注意

- 本資料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。
- 本資料は現時点で入手可能な情報に基づき作成したものでありますが、不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。
- 本資料に記載されている見通しや目標数値等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。

生活を奏でる化学です

TOKUYAMA

