

# TOKUYAMA REPORT 2023

トクヤマレポート 2023  
統合報告書



# OUR VALUE CREATION

トクヤマの価値創造

トクヤマは社会課題の解決に資する製品の供給を通じて、  
環境と調和した新しい価値を創造していきます。

## 存在意義

化学を礎に、環境と調和した  
幸せな未来を  
顧客と共に創造する

## ありたい姿

マーケティングと研究開発から始める  
価値創造型企業

独自の強みを磨き、活かし、  
新領域に挑み続ける企業

社員と家族が健康で自分の仕事と  
会社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

## 価値観

顧客満足が利益の源泉

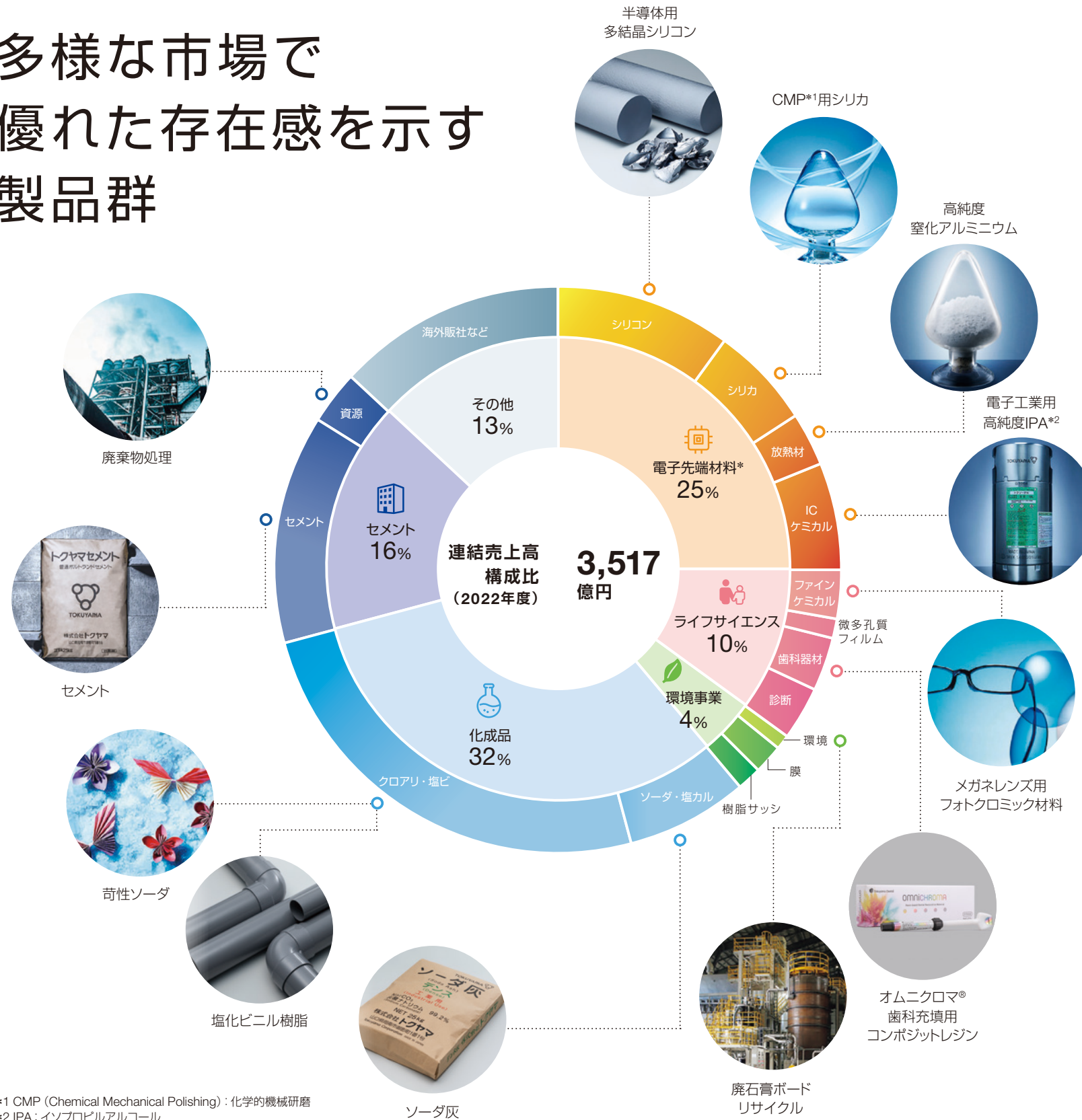
目線はより広くより高く

前任を超える人材たれ

誠実、根気、遊び心。そして勇氣

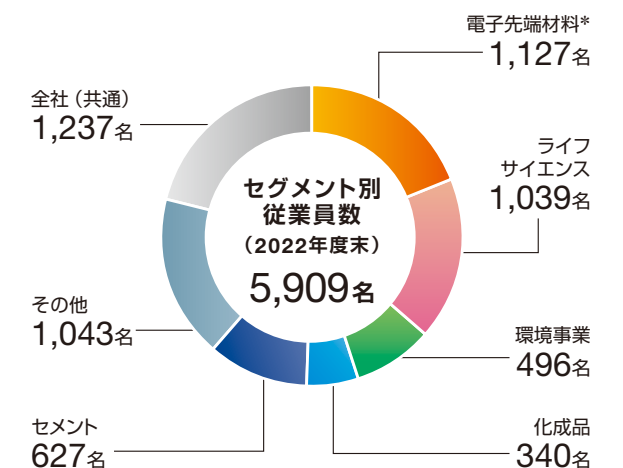
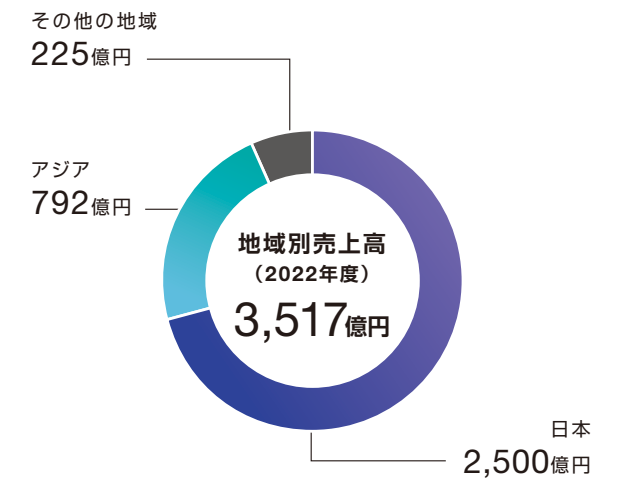
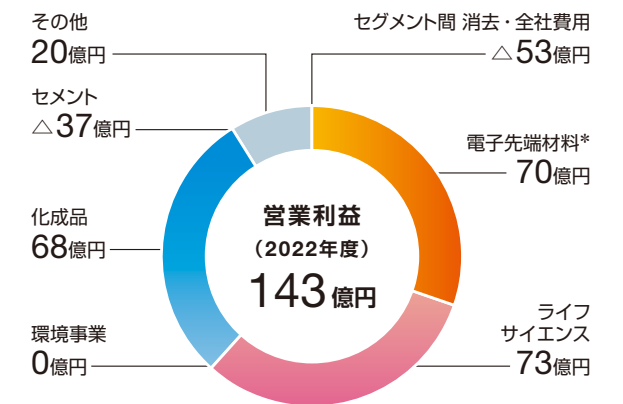
## トクヤマの特徴

# 多様な市場で 優れた存在感を示す 製品群



\*1 CMP (Chemical Mechanical Polishing) : 化学的機械研磨  
\*2 IPA : イソプロピルアルコール

## 主要データ (2022年度実績)



\*2023年4月1日より「電子材料」から「電子先端材料」に変更しました。



## 編集方針

「トクヤマレポート」は、経営方針や中長期的な戦略を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としています。今回の制作にあたっては、2022年のレポートに対して、投資家へのヒアリングや社内アンケートを実施し、お寄せいただいたご意見を企画に反映しています。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CSR情報については、当社ウェブサイトをご参照ください。

### 報告対象期間

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）  
※一部、2022年度以前・以後の活動や情報も含んでいます。

### 報告対象範囲

株式会社トクヤマおよび連結子会社（56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「Integrated Reporting Framework」
- Global Reporting Initiative (GRI)「GRIサステナビリティ・レポートング・スタンダード」
- 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言 最終報告書」

## 情報体系

	財務	非財務
戦略の全体像	 <p><b>トクヤマレポート（統合報告書）</b> 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。</p> <p><a href="https://www.tokuyama.co.jp/ir/report/annual_rep.html">https://www.tokuyama.co.jp/ir/report/annual_rep.html</a></p>	
詳細・最新データ	 <p><b>株主・投資家情報</b> 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。 ・決算短信 ・決算説明会資料 ・有価証券報告書 ・コーポレート・ガバナンス報告書（会社情報）</p> <p><a href="https://www.tokuyama.co.jp/ir/">https://www.tokuyama.co.jp/ir/</a></p>	 <p><b>CSR情報</b> トクヤマのCSR活動について、より詳細に報告しています。</p> <p><a href="https://www.tokuyama.co.jp/csr/">https://www.tokuyama.co.jp/csr/</a></p>
	 <p><b>トクヤマTCFDレポート</b> TCDFが推奨する「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、気候変動への取り組みを掲載しています。</p> <p><a href="https://www.tokuyama.co.jp/csr/tcfd_information.html">https://www.tokuyama.co.jp/csr/tcfd_information.html</a></p>	 <p><b>サステナビリティデータブック</b> 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。</p> <p><a href="https://www.tokuyama.co.jp/csr/report/index.html">https://www.tokuyama.co.jp/csr/report/index.html</a></p>

### 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、業績等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。

## 目次

**Section 1 トクヤマの価値創造**

OUR VALUE CREATION.....	1
目次／編集方針.....	2
価値創造の歩み.....	4

**Section 2 トクヤマの価値創造戦略**

社長メッセージ.....	6
価値創造プロセス.....	12
価値創造を支えるトクヤマの強み.....	14
価値創造を高める力.....	16
中期経営計画2025の進捗.....	20
CFOメッセージ.....	22

**Section 3 事業別戦略の進捗**

電子先端材料.....	24
ライフサイエンス.....	26
環境事業.....	28
化成品.....	30
セメント.....	32

**Section 4 持続可能な成長へのマネジメント**

サステナビリティ担当役員メッセージ.....	34	コンプライアンス.....	43
ありたい姿とマテリアリティ.....	36	ステークホルダーエンゲージメント.....	43
マテリアリティのKPIと実績.....	36	社外取締役座談会.....	44
TCFD提言に基づく情報開示.....	40	コーポレート・ガバナンス.....	46
		リスクマネジメント.....	50

**Section 5 コーポレートデータ**

財務・非財務ハイライト.....	52
役員一覧.....	56
会社情報.....	58



# 価値創造の歩み

## 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)
- 日本の高度経済成長 (1955～73年)
- 石油危機 (1973・79年)
- 公害問題
- 日本のバブル景気 (1986～91年)
- IT革命 (1995年～)
- 京都議定書 (1997年)
- 日本の少子高齢化 (1997年～)
- リーマンショック (2008年)
- 国連SDGs採択 (2015年)
- 新型コロナウイルス感染症 (2020年～)

1918～ 1945～ 1960～ 1970～ 1980～ 1990～ 2000～ 2010～ 2020～

化成品：1918年 ソーダ灰の国産化のため日本曹達工業株式会社として創業。その後、塩化カルシウム、苛性ソーダ、塩ビ樹脂などの製造開始

セメント：1938年 ソーダ灰事業の副産物を活かしてセメント製造開始。その後、製法 転換し、1999年にはセメントキルンを利用した資源リサイクル事業を開始

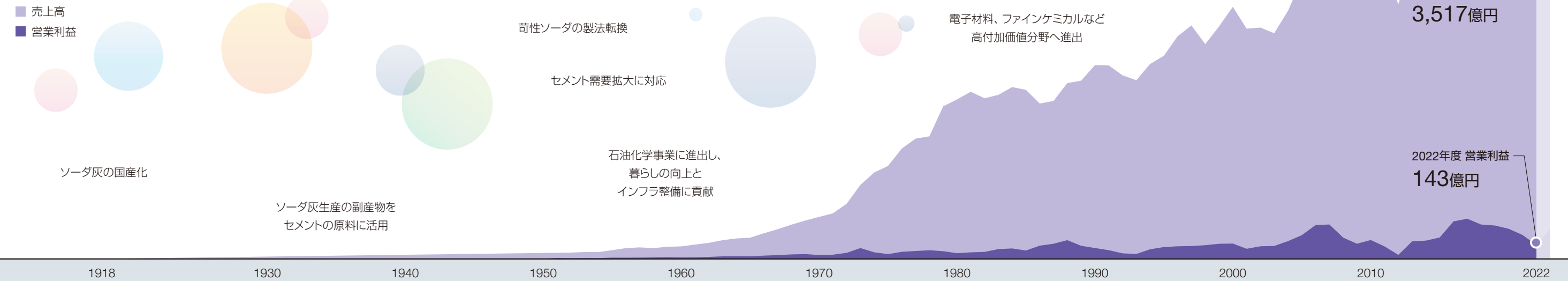
環境事業：1967年 海水濃縮による製塩に利用するイオン交換膜の製造開始 2013年 廃石膏ボードリサイクル事業開始 2021年 部門化

ライフサイエンス：1978年 歯科器材事業開始 1982・83年 メガネレンズ材料、医薬品原薬、診断事業開始

電子先端材料：1984・85年 半導体用多結晶シリコン、電子工業用高純度IPA、窒化アルミニウム製造開始

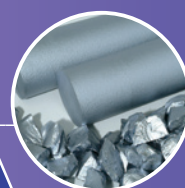
トクヤマは1918年の創業以来、無機化学を深耕し、1970年代からは有機および高分子化学を中心に、社会課題に対応するように事業分野を広げながら技術の蓄積と新製品の創出に努めてきました。100年を超える歩みの中で確立してきた成長の礎となる技術を進化させながら、これからの時代に求められる新しい価値の創造に邁進していきます。

## 売上高・営業利益推移



### ソーダ灰の国産化により わが国の産業振興に貢献

トクヤマは1918年に創業者・岩井勝次郎により、日本曹達工業株式会社として設立されました。ガラスの原料となるソーダ灰（炭酸ナトリウム）の国産化に成功し、20年後には、副産物を活かしてセメント事業に進出。1952年には、市場の変化にあわせ苛性ソーダの製法を転換し、電解法による製造を開始します。日本の産業振興に懸けた創業者たちの情熱がトクヤマの発展の礎となりました。



### 事業の多角化を進め、 総合化学メーカーに飛躍

経営基盤を確立したトクヤマは、培った高度な技術を駆使して、新たな事業領域の開拓に挑戦します。1964年には、プロピレンオキサイドの製造開始により石油化学事業に参入。1970年代は、フィルムや建材、1980年代には、半導体産業の立ち上がりにあわせ多結晶シリコンなどの電子材料、健康を支える歯科器材やメガネレンズ材料など多彩な事業に進出し、総合化学メーカーへの飛躍を確実なものとしていきます。



### 海外拠点を拡充し、グローバル 企業としての基盤を整備

1994年に社名を徳山曹達株式会社から株式会社トクヤマに変更すると、韓国、シンガポール、中国など、アジア地域を中心に、海外拠点の構築に邁進。国内においても、グループ企業の新設や統廃合を進め、事業推進体制のさらなる強化を図りました。1999年には持続可能な社会の構築に向けて、セメント工場を活用した廃棄物の再資源化ビジネスへの進出を果たしています。



### 価値創造型企業・ ソリューション提供型企业へ

2021年、デジタル革命、DXの進展、世界的なインフレ、コロナ禍など、経済社会が激しく変容する中、トクヤマは新たなビジョンの実現に第一歩を踏み出しました。エネルギー多消費型企業から、価値創造型企業・ソリューション提供型企业へ。卓越した技術力と顧客への確かな提案力を両輪に、社会課題の解決に貢献し、独自の価値を発信する企業グループを目指しています。



## 電子・健康・環境の3領域を基軸に 持続可能な社会の実現に貢献する 企業グループに転換してまいります

エネルギー多消費型企業から、独自技術で社会課題の解決に貢献する価値創造型企業へ——。トクヤマは今、2030年を見据えて、抜本的な事業ポートフォリオの転換に取り組んでいます。「ありたい姿」を表現した、グループの将来ビジョンと中長期の成長戦略を社長執行役員の横田浩がご紹介します。

代表取締役 社長執行役員

横田 浩



### 経営の考え方

## 常に事業は<sup>かんなん</sup>艱難に成り、<sup>あんいつ やぶ</sup>安逸に敗る

トクヤマの運営にあたって私が最も心を砕いているのは、エネルギーを多く消費する重厚長大型の古い事業構造から脱却し、事業環境の変容に即応しつつ、新たなビジネスに挑戦する若々しい会社につくり変えるということです。

当社は1918年の創業以来、苛性ソーダやセメント、塩化ビニル樹脂などの基礎素材を広く産業界に提供し、着実な成長を続けてきました。そうした歴史の中で、伝統事業を堅守していれば、会社は未来永劫にわたって安泰であるとの意識が社員のうちに生まれてきました。しかし、トクヤマは今、歴史的な変化の波に直面しています。カーボンニュートラルへの取り組みや経済社会の構造変化に、柔軟に対応する新たな事業ポートフォリオの構築が強く求め

られています。また、少子高齢化の進行を背景に、漸減基調にある国内市場だけでなく、成長性のある海外市場を視野に入れたグローバルな事業展開が不可欠になっています。

トクヤマが今後も発展を続けていくには、徳山製造所中心、国内中心、単体事業中心の組織風土と社員の意識を変革し、海外展開や新規事業を包摂する真の連結経営を追求していくことが欠かせません。そのためには、同一性の高い組織や人材の中に、多様性を積極的に取り入れて再活性化させることが必要で、性別・国籍・価値観・ライフスタイルの異なる多様な人材を活用して、生産性や競争力を高めるダイバーシティの視点が重要だと考えています。

### トクヤマの存在意義と価値創造

## 市場ニーズから製品・サービスを考える マーケットインの会社を目指して

トクヤマは、自社の強みや固有技術を基盤に事業拡大を図る、プロダクトアウトの手法で成長を続けてきました。例えば、祖業であるソーダ灰の生産では、副産物として生石灰（酸化カルシウム）が生成します。そこで、生石灰を原料とするセメントの生産に着手。このように、自社のプロダクトを基点に事業領域を広げてきました。副産物を有効活用するという意味では経済合理性のある戦略でしたし、さまざまな事業をインテグレートすることで、主力工場である徳山製造所の競争力を強化することができました。石炭火力発電に立脚したエネルギー多消費型のビジネスは、これまでは一定の有効性を持っていたと考えています。

しかし、デジタル革命の進展によって産業構造が変化し、ESGへの対応が喫緊の課題に位置づけられる現代において、プロダクトアウトの考え方はもはや時代遅れのものとなりつつあります。きたるべき未来社会が求める新たな製品やサービスをどのように創出するか。環境に配慮しつつ、経済発展に寄与する新たなビジネスモデルをどのように構築していくか。その成否が企業の命運を左右する時代が到

来する中、顧客ニーズを起点に、製品やサービスを開発・展開するマーケットインの発想が求められています。

トクヤマをマーケットインの会社に変えていくには、事業活動の根幹である経営理念から見直す必要があると考え、2021年に「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」と再定義しました。そして、その使命を果たすために、私たちが目指す「ありたい姿」と、社員一人ひとりが堅持すべき4つの「価値観」を定めました。また、これとともに、2021年度から2025年度までの5年間を対象とする中期経営計画2025を策定・公表し、トクヤマが目指す将来のビジョンとその実現プロセスを明示しました。

この一連の取り組みを通じて、トクヤマがこれまで築き上げてきた路線を大きく転換する、当社マネジメントの不退転の決意を社会とグループ社員の双方に訴求できたのではないかと考えています。当社創業者・岩井勝次郎の言葉に「常に事業は<sup>かんなん</sup>艱難に成り、<sup>あんいつ やぶ</sup>安逸に敗る\*」というものがあります。従来の延長線上に解はありません。



私は引き続き、トクヤマの事業ポートフォリオの転換とその前提条件である組織風土変革を牽引していきます。

\*「試練の時こそ事業は発展し、逆に現状維持に甘んじると順調な事業も衰退に向かう」という意味

## 事業ポートフォリオの転換

# 電子・健康・環境——成長事業の連結売上高を50%まで拡大する

2021年2月に発表した中期経営計画2025では、重点課題として、「事業ポートフォリオの転換」「地球温暖化防止への貢献」「CSR経営の推進」の3つを柱に据えました。中でも、事業ポートフォリオの転換については、トクヤマが持続的な発展を図る上で避けて通ることのできない最重要の経営テーマです。

トクヤマは、従来のエネルギー多消費型の素材事業ではなく、社会課題の解決に寄与するニュービジネスの創造に注力していくことを今後の基本戦略として掲げました。ターゲットは「電子」「健康」「環境」の3領域です。当社の伝統事業である化成品事業、セメント事業において持続的なキャッシュを創出する一方、成長事業である電子先端材料事業、ライフサイエンス事業、環境事業の3事業に経営資源を集中し、2025年度までにこれら成長事業の連結売上高比率を50%以上、2030年度までに60%以上まで高めていきます。電子領域では、さらなるグローバル化を推進しつつ、高純度材料および放熱材料の分野でトップシェアを確保します。健康領域では、トクヤマの独自技術で差別化が可能な眼・歯・診断領域で業界トップを目指していきます。環境領域については、水処理膜の生産能力を拡充するとともに、廃石膏ボードリサイクル事業の拡大、太陽光発電パネルのリサイクルについては研究開発段階から事業化を推進し、環境事業をグループの将来を担う新たな柱に育て

いく方針です。2021年4月には、次代の事業ポートフォリオ構築に向けて組織を改編し、化成品、セメント、電子材料（電子）、ライフサイエンス（健康）に加えて、環境事業の5部門から成る新体制を発足させ2023年4月には電子材料部門を改組し、電子先端材料統括本部を設置しました。

事業ポートフォリオの転換は、必ずしも伝統事業の縮小あるいは廃止を意味しません。例えば、セメント事業は成長余力の比較的小さい成熟事業ですが、資源リサイクルの観点に立てば、大きな可能性を秘めた事業でもあります。電子・健康・環境の観点から既存事業をとらえ直し、新たな事業構造の中に組み込んでいくこともまた、事業ポートフォリオの転換だと考えています。

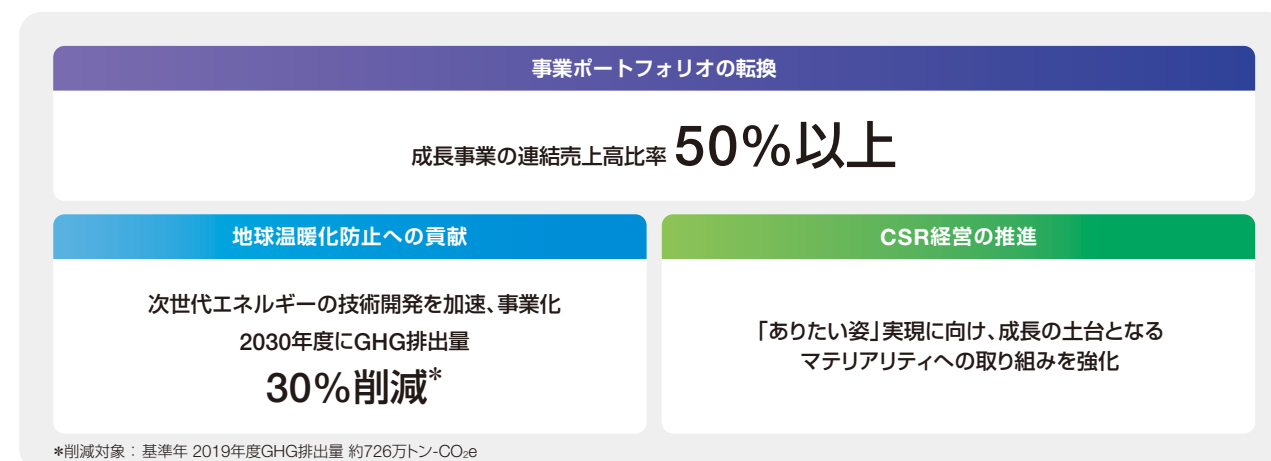
中期経営計画2025は現在、3年目の取り組みを推進中です。グループの総力を結集して事業ポートフォリオの転換に取り組み、計画最終年度（2025年度）の売上高3,200億円、営業利益450億円、ROE（自己資本利益率）11%以上の達成を目指していきます\*。

\*減価償却方法の見直しにより、2025年度（計画）の営業利益を400億円から450億円に、ROEを10%から11%にそれぞれ目標値を変更しました（2023年4月28日発表）。

中期経営計画の最終年度の目標値変更に関するお知らせ  
[https://www.tokuyama.co.jp/news/pdf/2023042802\\_Release.pdf](https://www.tokuyama.co.jp/news/pdf/2023042802_Release.pdf)



### 中期経営計画2025における重点課題



## 「ありたい姿」の実現に向けた変革

# 組織風土変革、研究開発強化、DX推進、国際展開加速の4テーマに注力

中期経営計画2025を成功裏に完遂し、再定義したトクヤマのビジョンを具現化するためには、以下に述べる4つの変革を進めていくことが不可欠です。

1つ目は、組織風土の変革です。トクヤマは1世紀以上の歴史を有する企業であり、素材事業を中心に幅広いビジネスを展開してきました。半面、成長の過程の中で、安定志向の社員が増え、グループのDNAであったはずのフロンティア精神が希薄になってきたことは否定できません。その傾向は従来のやり方で成功体験を積んできた幹部・中堅社員に根強く、若手の冒険心や挑戦を否定的にとらえる風潮が散見されるようになってきました。しかし、当社が電子・健康・環境の3つの新領域を開拓するためには、未知の分野への挑戦にやりがいと達成感を持つアグレッシブな人間集団を形成していくことが欠かせません。事業ポートフォリオの転換はすなわち、組織風土変革であり、社員の意識改革だと信じています。意識の変容が行動の変容を生み、ひいてはビジネススタイルや事業構造の変容につながっていく、そのような未来像を描いているところです。

2つ目の研究開発の強化については、マーケティングを基軸に置いた、顧客目線の研究開発活動を推進していく考えです。トクヤマは長い歴史の中で、産業の在り方を変え、人々の暮らしを豊かにするさまざまな技術を開発し、

社内に蓄積してきましたが、それが現行の事業展開に十分に活かされているとは言えません。電子・健康・環境の各領域において保有技術を使って何ができるかを常に考え、製品やサービスという形にしていくことが重要です。また、トクヤマが単独でできることには限りがあります。これからの社会が求める新しい価値をスピーディーに提供していくためには、他社との協業やオープンイノベーション、M&Aを通じて、トクヤマが保持していない機能や開発力を獲得することも必要になってくるでしょう。マーケティング主導型の研究開発を推進することにより、価値創造型企業への飛躍を確実なものにしていきます。

3つ目は、DXの推進です。デジタル技術の導入を通じて業務の効率化を図るだけでなく、サプライチェーン管理システムの高度化や各製造拠点における生産性の向上など、多彩な分野でAIやIoTを活用し、仕事のやり方を根本から変え、トクヤマの競争力を一段と強化していきます。さらに、マテリアルズ・インフォマティクス（MI）も活用し、研究開発の迅速化に役立てていく考えです。

4つ目の国際展開の加速については、引き続き、海外拠点の整備と国際市場の深耕を並行して進めることで、成長力のあるグローバル企業を目指していきます。トクヤマは現在、アジアを中心に世界8つの国と地域に製造拠点・販売拠点を擁し、幅広い海外事業を行っています。2022年



度の連結海外売上高比率は29%でしたが、これを2030年度には50%以上まで高める計画です。電子工業用高純度IPA（イソプロピルアルコール）を需要地において製造・

販売するために、台湾の台塑徳山精密化学股份有限公司（FTAC）、韓国のSTAC Co., Ltd.（STAC）を現地の有力企業との合併会社として、それぞれ設立しました。

## 地球温暖化防止への貢献

# 脱炭素化と環境貢献製品の開発・実装を通じて、カーボンニュートラルを目指す

現在のトクヤマは、日本企業の中でも多くのCO<sub>2</sub>を排出する会社です。自家発電所から排出するCO<sub>2</sub>に加え、例えば、祖業であるソーダ灰事業では、石灰石とコークスを石灰炉で焼成する際に大量のCO<sub>2</sub>が生成されます。また、石灰石の海上輸送は重油を燃料とする船舶によって行われます。つまり、現在のビジネス構造自体がCO<sub>2</sub>を生み出す基本要因になっているということです。

一方、世界の産業社会は、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて大きく舵を切っています。トクヤマが持続可能な企業グループであり続けるためには、苛性ソーダ、塩化ビニル樹脂、多結晶シリコンなどの産業を支える基礎素材を安定的に生産・供給しつつ、カーボンニュートラル・脱炭素の事業モデルを早期に構築していくことが欠かせません。そうした認識のもと、中期経営計画2025では、「地球温暖化防止への貢献」を重点課題の一つに掲げました。脱炭素化と環境貢献製品の開発・実装を通じて、2030年度のGHG排出量を2019年度比で30%削減し、カーボンニュートラルの実現に確かな道筋をつけたいと考えています。

カーボンニュートラルに向けた具体的な取り組みとしては、自家発電所のバイオマス混焼発電への転換が軌道に乗ってきました。パーム椰子殻（PKS）などのバイオマスを活用し、すでに徳山製造所の自家発電設備4基のうち1基でバイオマス混焼を開始していますが、2025年度からは混焼比率の拡大を進めていきます。また、脱炭素化の取り組みとしての自家発電用燃料アンモニアについては、官民一体の組織である「周南コンビナート脱炭素推進協議会」ではカーボンフリーアンモニアのサプライチェーン構築に関して検討を重ねています。2030年には、周南コンビナート（山口県周南市）で年間100万トン超のアンモニアを活用する構想を持っています。

環境貢献製品の開発・実装ではこのほか、回収したCO<sub>2</sub>を化成品などの原料に再利用するCCU（CO<sub>2</sub>の回収・有効利用）の技術開発に取り組むと同時に、環境経営のさらなる深化を追求しています。今後も、化石燃料に過度に依存しない環境調和型のビジネスモデルを確立し、地球環境と産業社会のサステナビリティに貢献していく考えです。



## CSR経営の推進

# マテリアリティへの取り組みを通し、「ありたい姿」の実現を目指す

トクヤマは2021年に再定義したビジョンを実現するためのアクションプランとして、中期経営計画2025の策定にあたって10のマテリアリティ（CSRの重要課題）を特定しました。マテリアリティには「地球温暖化防止への貢献」と「環境保全」が含まれており、事業ポートフォリオの転換を通じて環境負荷が低いビジネス構造を確立することがそのままCSR経営の深化につながるものととらえています。また、「無事故・無災害」は、保安防災・労働安全衛生として当社にとって事業活動の基本であり、大切なテーマであることに疑いの余地はありません。

社会との関わりについては、「人材育成」「多様性（ダイバーシティ）と働きがいの重視」「心と体の健康推進」などを重要課題に位置づけています。社会を刷新するようなニュービジネスは同質性の中からは生まれません。新しい

製品・サービスは、多様な人材や価値観が行き交う活力ある組織風土から生まれてきます。性別・国籍・人種・価値観の異なる多彩な人材を採用・登用するとともに、社内制度や人事システムを整備して彼らの活躍を支援していくことも必要です。多様性と働きがいを重視した組織体制を構築することで、事業ポートフォリオの転換もより円滑に進むはずで

かつて、CSRIは本業とは別の社会貢献の一種と考えられていました。しかし私は、CSRの取り組みと会社の存在意義、社会的使命、そして成長戦略は不可分であるととらえています。マテリアリティとして設定した経営課題、社会課題に対する真摯な取り組みこそ、トクヤマの持続的な成長を牽引する最大の原動力であると信じています。

## ステークホルダーへのメッセージ

# 社長執行役員としての最大の責務は、トクヤマを新しい会社につくり変えること

社長執行役員としての私の最大の責務は、トクヤマを新しい会社につくり変えること、それに尽きます。社員の意識を変え、組織風土を変え、制度やシステムを変え、事業構造を変えていく。時代環境に即応しつつ、常に新たな領域に挑戦し、産業と社会にトクヤマの独自価値を発信していく。それがステークホルダーの皆さまの信頼と期待に応える、唯一の方法だと考えています。

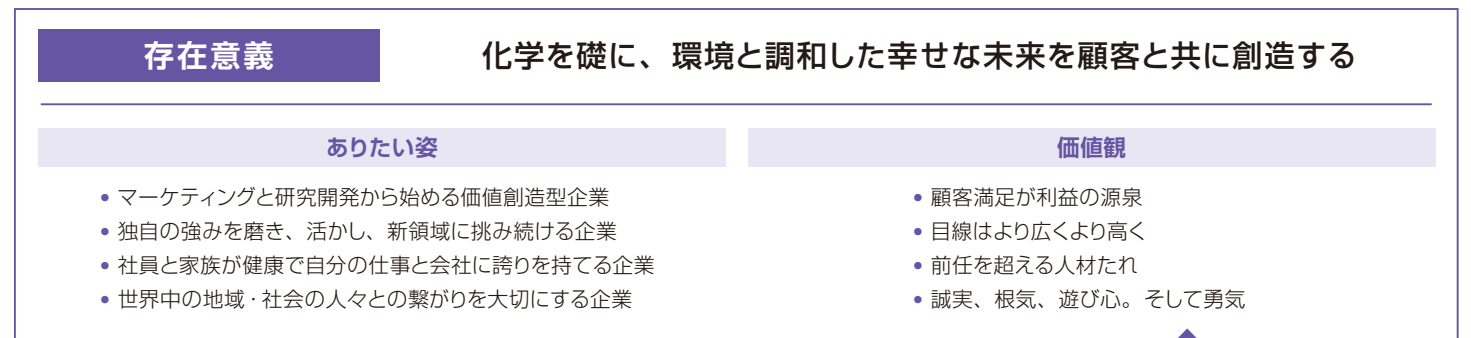
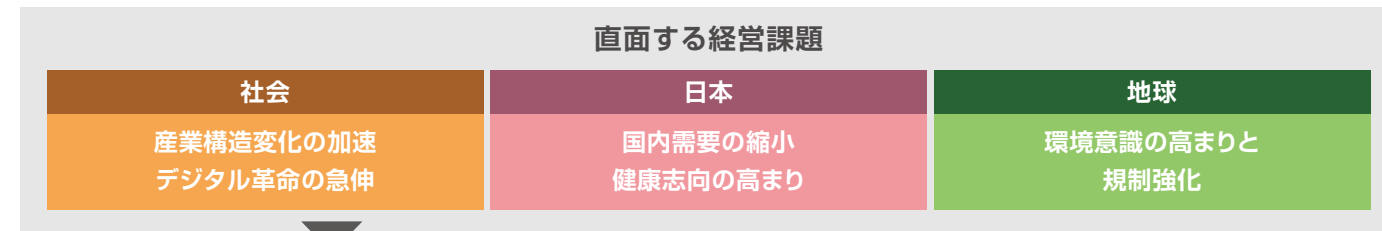
DXによる伝統技術の効率化、成長事業における研究開発と設備投資、グローバル拠点の整備・拡充など、私たちの眼前には、やるべきことが山積しています。財務体質の改善や株主還元の一層の充実も重要な経営テーマです。経営

資源に限りがある以上、すべての施策を網羅的に実行することはできません。2030年のありたい姿からバックキャストして、今注力すべきビジネスや取り組みを特定し、成長領域を中心に最適な資金配分を行うことが大切です。

ロシアによるウクライナ侵攻に伴う地政学的リスクの高まりや原材料価格の高騰、不安定な為替相場など、経営環境はこの先も不透明な状況で推移すると思われませんが、トクヤマは盤石なガバナンス体制のもとで積極果敢な経営を推進し、将来にわたる継続的な成長と企業価値の最大化を目指していく決意です。ステークホルダーの皆さまには変わらぬご支援を賜りたく、心よりお願い申し上げます。

## 価値創造プロセス

トクヤマグループは存在意義のもと、事業を通じて社会課題解決に貢献し、持続可能な未来の実現に寄与します。この取り組みの流れを価値創造プロセスとして示します。



### インプット

**財務資本**  
安定的な財務基盤  
総資産：4,783億円  
純資産：2,416億円  
格付\*：A  
\*R&I 発行体格付

**製造資本**  
地域に根差した製造基盤  
設備投資額：356億円  
生産拠点数：国内20拠点、海外5拠点

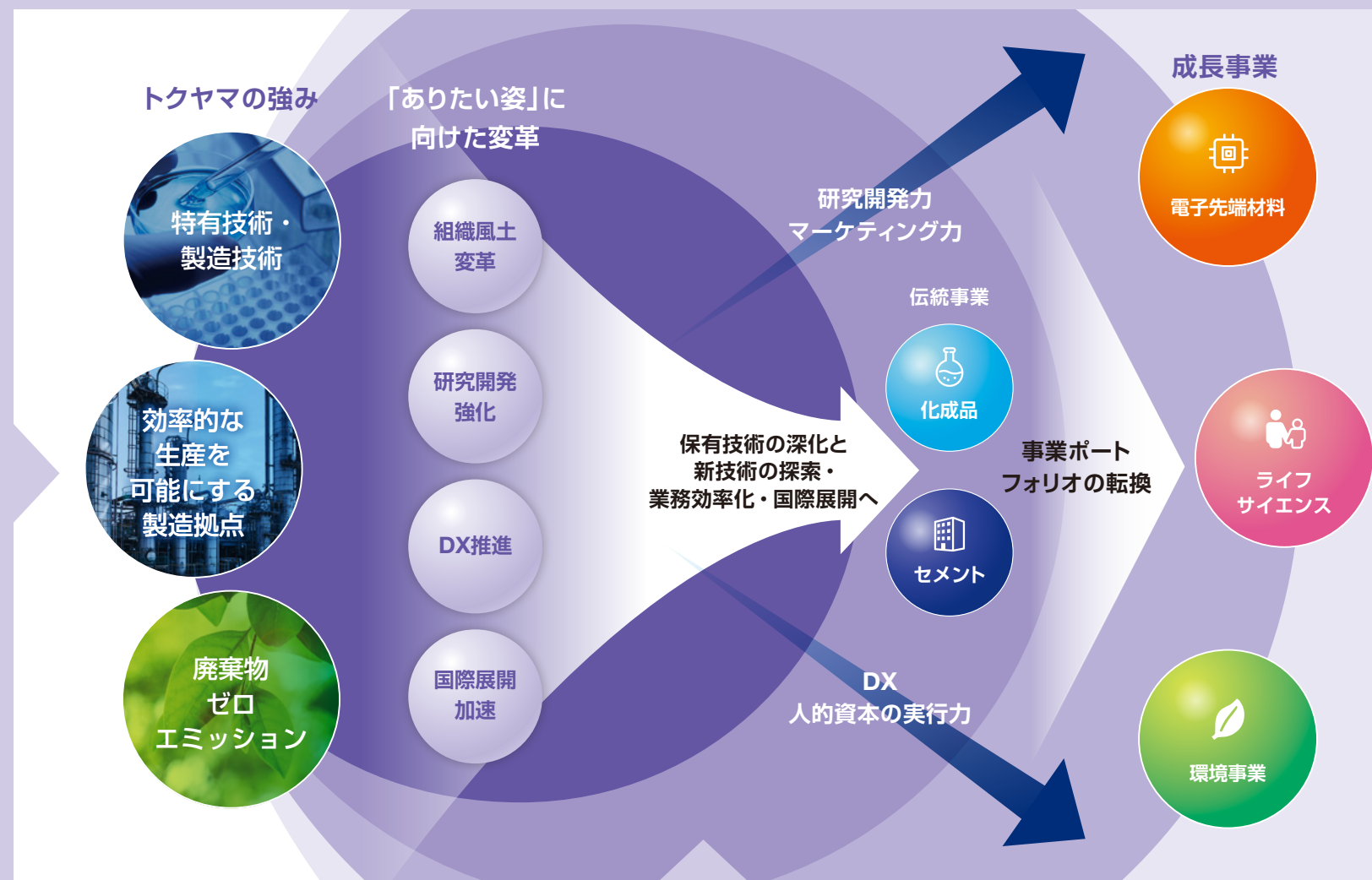
**知的資本**  
100年超の歴史の中で培った特有技術・製造技術  
研究開発費：136億円  
特許権保有件数：2,537件

**人的資本**  
価値観を共有する人材  
離職率\*：1%未満  
女性管理職比率：4.7%  
\* (株)トクヤマ単体

**社会・関係資本**  
これまで構築してきた顧客・取引先ネットワーク  
販売国・地域数\*1：40カ国  
徳山科学技術振興財団助成額\*2：12.3億円  
ステークホルダーとのエンゲージメント数：144回  
\*1 (株)トクヤマ単体 \*2 1988～2022年度累計

**自然資本**  
安定的に供給される資源の有効活用  
エネルギー投入量：57,300TJ  
水資源投入量\*：41,932千m<sup>3</sup>  
\*冷却に使う海水を除く

### ビジネスモデル



### アウトプット・アウトカム

**社会に求められる製品・サービスの提供**

最先端の電子機器の性能維持や省エネルギー化

- 半導体の微細化
- 半導体の高性能化

健康や予防医療における生活の質の向上

- メガネレンズの高性能化
- 歯科医療の発展
- 迅速かつ的確な診断・治療を可能にする臨床検査支援

廃棄物資源化による循環型社会への貢献

- 廃棄物資源化による循環型社会の構築
- 廃棄物の大量処理への貢献
- 廃液の脱塩などによる水環境保護

**アウトプット (2022年度実績)**

売上高	3,517億円
連結営業利益	143億円
親会社株主に帰属する当期純利益	93億円

**2030年度の目標**

成長事業の連結売上高構成比率	60%以上
連結海外売上高比率	50%以上
GHG排出量	30%削減 (2019年度比)

**マテリアリティ**

<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化防止への貢献</li> <li>環境保全</li> <li>無事故・無災害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決型製品・技術の開発</li> <li>化学品管理・製品安全の強化</li> <li>地域社会との共存、連携、貢献</li> <li>CSR 調達の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成</li> <li>多様性 (ダイバーシティ) と働きがいの重視</li> <li>心と体の健康推進</li> </ul>
--	---	--

### トクヤマの持続的成長へ



## 価値創造を支えるトクヤマの強み

創業から100年を超える歴史の中で常にトクヤマの価値創造の根幹を担ってきたもの

特有技術・  
製造技術

効率的な  
生産を  
可能にする  
製造拠点

廃棄物  
ゼロ  
エミッション

トクヤマは、日本の化学工業の発展とともに、セメントやさまざまな化学製品を製品群に加え、現在では最先端の半導体製造を支える電子先端材料分野やライフサイエンス分野、環境分野を主なフィールドとして技術を強みに事業を展開しています。

トクヤマは日本とアジアを中心に世界8つの国と地域に製造拠点を有し、グローバルな生産活動を行っています。各拠点では生産効率の向上を図っているほか、廃棄物の削減とリサイクルの徹底を推進し、廃棄物ゼロエミッションを目指しています。

### イオン交換膜による分離技術

イオン交換膜は1960年代に、日本で初めて当社が製品化。現在は、目的物のみを通す選択透過性や、耐薬品性を備えた膜を使うことで、用途に応じた分離技術を有しています。海水から食塩の製造や特定の有価物の回収、ワイン・醤油など食品の精製・製造、中性塩廃液から酸・アルカリの製造など広範な産業で使用されています。



イオン交換膜

### 分子設計・有機合成技術

調光レンズに使われるフォトクロミック材料には、色調や発色色など目的に応じた化学構造を設計・制御する分子設計の技術力と、設計どおりに物質をつくる高度な有機合成技術が求められます。当社はこのいずれにも秀でており、メガネレンズ材料分野で多くの納入実績を持っています。今後は、これらの技術をより広範な領域へと展開していきます。



メガネレンズ材料

### 高純度・高感度分析技術

シリコンウエハーの原料に使用される半導体用多結晶シリコンは、世界最高レベルの純度を誇ります。また、電子部品の洗浄に用いられる電子工業用高純度IPAは、独自の製法により不純物の少なさが特徴です。極微量の不純物を見逃さない高純度・高感度分析技術が、これらの開発・製造を支えています。



高純度多結晶シリコン

### 直接窒化・還元窒化技術

当社の高純度窒化アルミニウムは、世界トップシェアを誇ります。還元窒化法という独自製法により、優れた焼結性（焼き固まりやすさ）を有しています。競合製品を大きく上回る熱伝導率、熱膨張率などの特性が評価され、半導体の放熱基板や半導体製造装置の材料に採用されています。



放熱材料

### 廃棄物処理技術

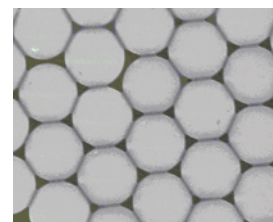
セメント製造における廃棄物の有効利用・再資源化は、事業開始時から取り組んでおり、社外から廃プラスチックなど大量の廃棄物を受け入れています。キルン（窯）の燃焼温度が1,000～1,800℃と非常に高温のため、可燃性の成分は完全燃焼し、不燃成分はセメントの原料代替に利用。残渣が出ない処理技術です。



資源リサイクル

### 粉体制御技術

長年蓄積した粉体の粒子形状制御や表面改質などの技術により、樹脂への高充填や複合材料の高機能化のニーズに応えるシリカや窒化アルミニウムなどの粉体を提供しています。さらに技術開発を進め、球状エアロゲルや中空シリカなどユニークな機能を有した粉体の製品化に挑んでいます。



サンシール®

### トクヤマ 徳山製造所

徳山製造所は創業の地である山口県周南市に立地し、主に化成品、セメント、電子先端材料、環境事業の製品の生産活動を担っています。祖業であるソーダ灰の生産からスタートし、経済社会のニーズの変化に即応しつつ製品領域を拡大してきました。各事業で培った技術と知見、副産物を含むマテリアル、そしてエネルギーを相互活用するインテグレーションが現在のトクヤマの優位性と差別化の源泉です。セメント工場を活用した廃棄物の処理により、99%以上の廃棄物ゼロエミッション率を実現しています。近年は、近隣企業や自治体との連携を強め、周南コンビナートにおける脱炭素を目指し、取り組みを加速させています。



徳山製造所の航空写真

### 徳山化工（浙江）有限公司（中国）

当社100%出資の中国子会社である徳山化工（浙江）は、現地顧客の旺盛な需要に応えるために2005年に設立、電子先端材料である乾式シリカ、高純度塩化シラン、電子工業用高純度薬品の生産を行っています。中でも、ゴム・エラストマー向けなど用途が多岐にわたる乾式シリカは中国国内でのシェアを堅持、その高い品質が顧客から高く評価されています。2023年度には、需要の拡大が見込まれる乾式シリカ疎水グレードの増設工事が完了します。今後も、現地生産による優れた競争力と製品の安定供給を支える盤石の生産体制でお客さまのニーズに応えていきます。



徳山化工（浙江）

### トクヤマ 鹿島工場

鹿島工場（茨城県神栖市）はライフサイエンス製品の製造拠点として、1985年に操業を開始しました。長年にわたり蓄積してきた有機合成技術をコア技術として、医薬品原薬・中間体、メガネレンズ材料、歯科器材など幅広い領域で効率的な生産活動を推進、それらの製品は世界の70を超える国と地域に出荷しています。中でも、紫外線に反応して色が変わるフォトクロミック材料や、株式会社トクヤマデンタルが手がける歯科器材は、世界市場で強固なプレゼンスを確立しています。製造プロセスなどにおける環境負荷の低減にも注力し、2023年は、再生可能エネルギーを活用するため、既存施設の一部に太陽光パネルを設置しました。



太陽光パネルを設置した鹿島工場の建屋

### 台塑徳山精密化学股份有限公司（FTAC）（台湾）

5Gの普及やAIの浸透を背景に、世界の半導体産業は着実な成長が見込まれており、半導体や電子デバイスの洗浄に不可欠な薬液の需要も拡大基調をたどっています。当社は2020年10月、こうした産業界の動向を踏まえて、台湾・高雄市に電子工業用高純度IPAの製造・販売を手がける合弁会社FTAC（出資比率50%）を設立、同製品を生産する台湾徳亞瑪股份有限公司とあわせて、台湾の半導体製造市場の要請に対応する生産・供給体制を確立しました。FTACでは、原料であるプロピレンからの一貫生産を強みに、台湾における電子先端材料事業の成長と拡大を目指していきます。



FTAC



## マーケティング力



顧客起点のマーケティングを強化し、  
トクヤマグループの特有技術を磨き上げ、  
新たな価値の創造へ

取締役 常務執行役員 研究開発本部長  
岩崎 史哲

トクヤマの研究開発は、既存ビジネスに直結した事業部門傘下の開発グループと、戦略的に必要な中長期的テーマを担う研究開発本部を両輪とした活動を行っています。中期経営計画2025では、「ありたい姿」の一つとして「マーケティングと研究開発から始める価値創造型企業」を掲げており、研究開発本部のミッションは、特有技術の深耕と新たな技術の獲得によってトクヤマの技術力を進化させ、成長事業において新しい価値を生み出し、事業ポートフォリオ転換のドライビングフォースになることにあります。

当社は従来、プロダクトアウトになりがちで、マーケティングは不得手の傾向がありました。マーケティングの定義はさまざまですが、概して言えば「製品・サービスが売れる・選ばれる（お客さまが買いたくなる）仕組みづくり」ということであり、企業における研究開発とは、「お客さまが買いたくなる製品を生み出す行為」に尽きると考えます。そこで、2021年4月に研究開発本部の傘下にマーケティングの専門組織を設置し、市場のニーズと技術変化を先読みしたマーケティングを行うべく、体制を強化しました。そして、マーケティングで

得た情報をベースに、グループが持つ特有技術を深耕して、これらを融合させることにより、新たなビジネスモデルの仮説検証を行い、将来の開発テーマの立案を行っています。例えば、粉体制御技術を強みとしたシリカ系製品について、先端半導体材料用への提案や、化粧品用への展開など新規用途の開拓を積極的に行っており、一部ではサンプル出荷を進めています。

また、半導体の世界で高純度化技術を最大限に活かすためには、自社においても分析技術の向上が不可欠です。半導体材料の微量不純物を分析・解析する能力を高めるため、つくば研究所、徳山研究所の国内2拠点に加え、台湾の研究開発拠点、徳山台湾股份有限公司にも分析設備を整備していきます。半導体産業の成長機会を着実にとらえられるよう、トクヤマの事業拡大を技術から支える体制を整えています。

組織風土変革の実現には、技術系人材の果たすべき役割は非常に大きなものになっています。新たな市場で新たな価値を生み出すために、産・学・官などの外部連携の強化、外部人材の登用も積極的に行っていきます。

### 新規用途開拓に注力 ～シリカ系製品の化粧品材料展開～

マーケティンググループは、当社グループの技術戦略の策定と実行を通じて、中期経営計画2025の事業戦略の実行と計画の達成に貢献することをミッションとしています。各分野の専門人材により、市場のニーズと技術動向を先読みしたマーケティングを行っています。シリカ系製品の新規用途開拓として、米国、EU、日本の化粧品材料の展示会に積極的に出展し、当社製品を実際に処方した化粧品を展示、なめらかな感触性など製品の機能性を来場者にアピールしました。環境保護の観点から利用が制限される方向にあるマイクロビーズからの置き換え需要を見据え、シリカ系製品の強みを活かしていく方針です。



ニューヨークにおける展示会の様子

## 研究開発力

### コーポレート開発拠点の整備と強化

#### つくば第二研究所開設

事業ポートフォリオ転換の達成のため、電子・健康・環境分野の研究開発の強化を目的に、つくば第二研究所開設を決定し、2023年秋の稼働を予定しています。つくば第二研究所は、既設つくば研究所の機能の一部を移転し、医療材料や診断試薬の開発を中心とした健康領域と、水素を製造する水電解装置に用いるイオン交換膜などの環境領域の研究開発を行う予定です。

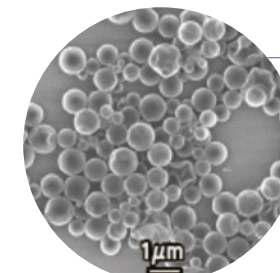
一方、つくば研究所は、メガネレンズ材料や株式会社トクヤマデンタルによる歯科器材の研究開発機能を維持しながら、次世代半導体関連材料を中心とした電子領域の研究開発に注力します。各研究所にはパイロット設備などの設置も計画しており、ユーザーニーズに迅速に対応できる体制を構築します。これにより、両研究所で300名規模の研究開発体制が整い、有機・高分子化学、バイオそして無機化学といった幅広い分野における技術と智恵の融合により、新たな価値の創造する研究開発拠点を目指します。



つくば第二研究所外観

#### 徳山研究所の機能強化

徳山研究所は、西日本地区の研究開発拠点として、徳山製造所の敷地内にある立地を活かし、事業部門との連携を密にしながら新材料や新技術の研究開発に取り組んでいます。研究開発におけるDX推進の中心的な役割をも担い、マテリアルインフォマティクスなどの最新のデジタル技術の活用により、研究開発のスピードアップを図っています。同研究所内の分析・解析センターでは、半導体製造工程に用いる薬液や多結晶シリコンなど、非常に高い純度が求められる電子分野において、特有技術である高感度分析技術をさらに磨き上げ、微量不純物を分析・解析する能力を向上させています。



シリカ開発品

#### 徳山台湾での活動

当社グループ初の海外研究開発拠点として2018年に開設した台湾研究所は、現地法人化などの段階を経て、徳山台湾として、2022年12月より本格的な活動に踏み出しました。研究開発機能と営業機能を併せ持つ会社として、台湾研究所時代からの連携パートナーである台湾の工業技術研究院 (ITRI) との共同開発を推進するとともに、台湾での新たな事業に取り組んでいます。人員も拡充しており、既存施設の近隣地に、新たにクリーンルームを持つ施設を確保し、2023年7月から運用を開始します。最先端半導体の最前線での研究開発活動により、技術力の強化と人材育成を図るとともに、半導体産業の将来的な成長にあわせ、顧客に対する技術サポートを強化していきます。



台湾で販売する健康食品

また、健康分野では、台湾における健康食品事業を2023年1月に開始しました。Vivid（生き生きした）と Natural（自然、天然）を掛け合わせて「Vitura（ヴィチュラ）」というブランドを開発し、健康食品のサプリメントをVitura公式ウェブサイトを通じて販売しています。

#### オープンイノベーションの強化

当社グループは、研究開発のスピードアップを図るために、積極的に国内外の大学や国立研究所などとの共同研究を行っています。半導体産業の集積地である台湾では、研究開発を担う徳山台湾を窓口に、2018年から台湾工業技術研究院 (ITRI) と連携し、半導体の微細化・高度化に貢献する技術開発を継続して進めています。また近年では、電子分野に限らず、健康分野において有用な技術の共同開発や、環境分野においても次世代技術の開発テーマに取り組み、パートナーシップを強化しています。





# DX

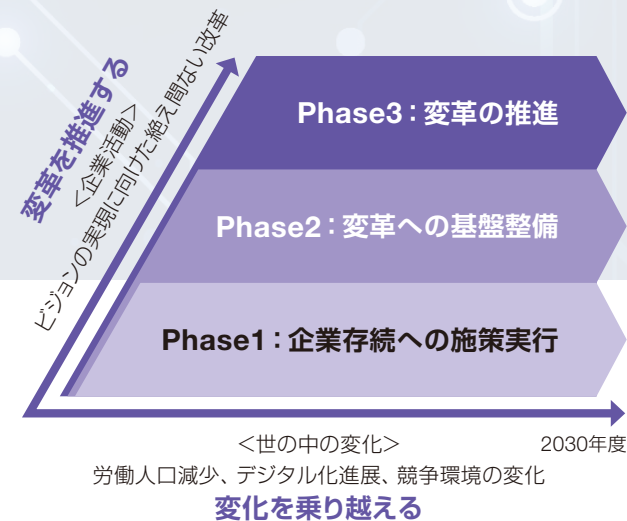
## トクヤマにおけるDX (デジタルトランスフォーメーション)

トクヤマにとってDXは、単にデジタル技術の活用による業務の効率化ではありません。私たちの考えるDX (TDX\*)は、事業ポートフォリオの転換という中長期的な目標を実現するための組織改革、業務改革をデジタルの力で遂行することです。AIやビッグデータを駆使して研究開発活動のさらなる充実やサプライチェーン・マネジメントの高度化を図るとともに、コーポレート部門や営業部門においても、デジタルの手法を意思決定の迅速化やナレッジの可視化と継承に役立てています。

2021年4月にはDX推進グループを新設、変革を牽引するキーパーソンを各部門に配置し、「全体最適」の視点でDXの取り組みを加速するための体制を整えました。トクヤマは多角的なDX戦略を確実に遂行することにより、時代の変化を先取りした新たなビジネスモデルの創造を追求していきます。

\*TDX:トクヤマにおけるDXの呼称

### TDXの基本方針



### TDXの概要と領域別の取り組み

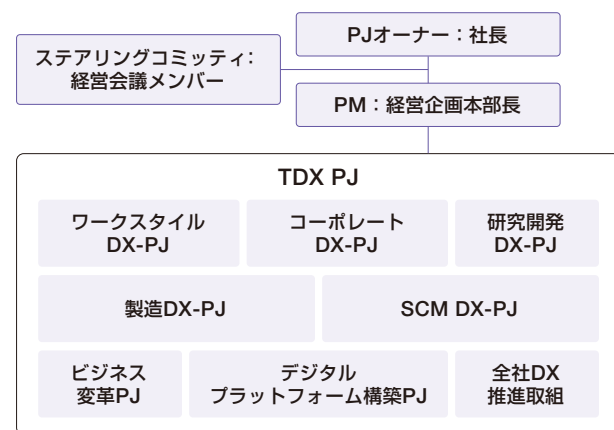
トクヤマは現在、2025年度を最終年度とする中期経営計画2025の推進に経営資源を集中しています。電子・健康・環境の3事業が売上高50%以上を占める新たなポートフォリオの構築を主要命題に据えた本中計では、変革遂行の基盤として、DXの推進を経営テーマの一つに掲げました。計画対象の5年間に最大100億円程度を投入し、効果として得られたキャッシュや人材余力を成長3事業に投入、さらなる成長と企業価値の向上を目指していきます。

DXの展開にあたっては、製造、ワークスタイル、研究開発、ビジネス変革など8つのカテゴリーを設定し、それぞれに推進プロジェクトチームを立ち上げて、具体策の立案と遂行を進めています。製造DXでは、工場のスマート化を目標に、デジタル技術を駆使してプラントの運転管理の高度化と操業の安定化を図るとともに、画像認識技術とAIを活用して原料から製品

までの全工程における品質トレーサビリティを強化しています。ワークスタイルDXでは、ペーパーレス化を前提とした効率的で働きやすい職場環境の構築に力を注ぎ、研究開発DXでは、マテリアルズ・インフォマティクス (MI) を適用した新材料の開発や研究者間の情報連携によるイノベーションの創出を狙います。これらの活動による目標を「2025年度までの定量ターゲット15項目」と設定し、その達成に向けて鋭意取り組みを進めています。

トクヤマは2022年1月、DXを通じた企業変革の取り組みが高く評価され、経済産業省から「DX認定事業者」に指定されました。引き続き、データとデジタル技術の利活用を通じて、企業活動の生産性向上、機能強化、スピードアップを追求し、持続的に成長する企業グループの創造を目指していきます。

### TDX推進体制



### DX認定 (2022年1月取得)



※DX推進指標: デジタル経営改革推進のため、自己診断を行うことのできる簡易指標 (経済産業省策定)

# 人的資本の実行力

## 人的資本への考え方

トクヤマは人材を持続的成長に不可欠な最重要の「経営資本」ととらえています。事業ポートフォリオの転換を着実に実行し、グローバル市場でソリューション型の製品・サービスを提供していくために、人材には変わる勇気、変える勇気、新領域に挑戦する勇気が必要であり、トクヤマのビジョンに掲げた「4つの価値観」を体現する人材への成長を期待し、会社はそれを支援します。

「トクヤマグループ人事ポリシー」には、トクヤマのビジョンを実現する人材として役職員に期待するあるべき姿や成長の

方向性を示すとともに、役職員の活躍に向けた最大限の支援を約束した全10カ条を定め、人事制度や人事施策の基本原則と位置づけ、活用しています。

2022年度には、中期経営計画2025と人事戦略との一層の連動を図るため、「事業部門と協働する人材マネジメント」「トクヤマに馴染んだ人材の活性化」「戦略人材の積極採用・定着・戦力化」を掲げた「人材マネジメント戦略」を策定し、各種施策に取り組んでいます。

## 人的資本への投資

トクヤマは、企業競争力の源泉となる人材の育成・強化、次世代を担う人材の充実を図るため、各種研修プログラムを設けています。

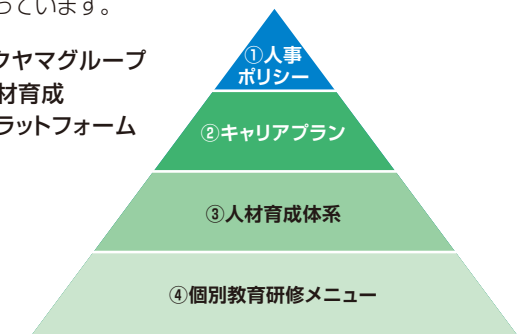
人事ポリシーに基づき、人材育成体系として「トクヤマグループ 人材育成プラットフォーム」を整備し、2022年4月に社内に公開しました。目指す人材像と必要なスキルを職種ごとに整理し、個々のスキルアップはもちろん、将来的なキャリア形成に必要な能力開発のガイドラインとしても活用できる内容になっています。

事業遂行を支える高度技術者の育成を図る中で、世界市場を目指すにあたり、グローバル人材の育成には特に注力し、必要なスキル強化を目的とした研修を実施しています。また、将来、会社の発展を担う経営人材を早期に育成することを目的として、2018年度から内容も見直し、次世代リーダー研修

(NBL研修) を再スタートさせました。

中期経営計画2025に先駆け当社で導入した人事制度は、トクヤマのビジョンの浸透による組織風土の変革を目指し、「4つの価値観」に対する行動の評価が人事評価項目に追加され、トクヤマのビジョンの達成を人事制度面から後押しするものになっています。

### トクヤマグループ 人材育成プラットフォーム



## 組織活性化への取り組み

2022年度はローテーションの仕組みを検討し、タレントマネジメントシステムによる人材情報整理を行うとともに、事業部門と人事グループとの連携を強化すべく、成長事業部門において2023年4月にHRBP (ヒューマン リソース ビジネス パートナー) を設置しました。育成体系に沿った研修プログラムに合わせ、ローテーションを含めて個々の成長を促し、事業ポートフォリオ転換に向けた適材配置を進めています。

トクヤマのダイバーシティ推進活動は、社員が生き生きと活躍できる状態を目指し、「知(知識や知恵)の多様性」を重視し、職場風土改革を通じて、生産性向上を志向しながら、働きやすさと働きがいを目指しています。女性の活躍については、女性活躍推進法行動計画を策定し、女性管理職比率などの目標値の達成に努めています。障がい者の雇用については、法定雇用率の達成を目指し、バリアフリー化など職場環境の整備を図っています。加えて、障がい者雇用施設「ゆうゆうてらす」

を開設したり、障がい者の自立支援と地域社会への貢献に向けた農業法人株式会社トクヤマゆうゆうファームを設立したりするなど、新しい取り組みも始めています。また、ワーク・ライフ・バランス充実に向けた取り組みが評価され、優良な子育てサポート企業として、2022年7月に厚生労働大臣より「プラチナくるみん認定」を受けました。

当社は、社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を目的として、健康経営に取り組んでいます。健康経営への取り組みが評価され、「健康経営優良法人(大規模法人部門) ホワイト500」に2年連続で認定されるとともに、「健康経営優良法人(小規模法人部門) ホワイト500」に初選定されました。



## 中期経営計画2025の進捗

### 事業ポートフォリオの転換

## 成長事業の連結売上高比率50%以上

### 2025年度に向けた方針

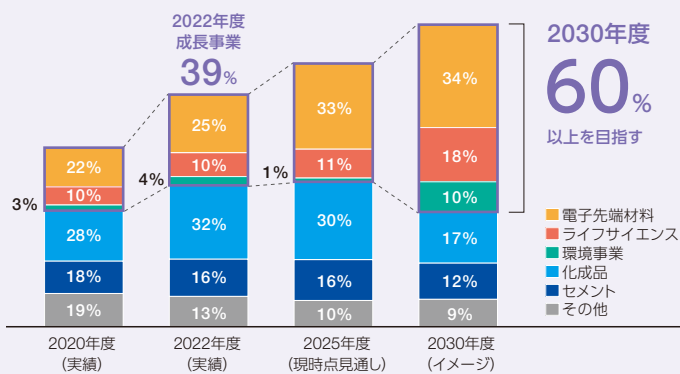
- 成長事業を電子・健康・環境に再定義し、組織化。強気に推進・成長
- 化成品事業・セメント事業は効率化を進め、持続的なキャッシュを創出

### 重要課題と施策

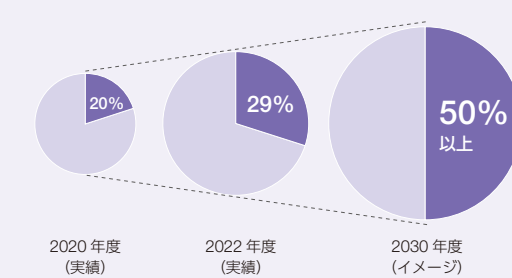
<b>技術</b>	社外との連携強化による技術の差別化を促進し、付加価値を追求
<b>効率化</b>	DX推進などにより、全社規模で効率的なオペレーションを追求
<b>国際展開</b>	成長する海外市場における事業拡大を推進

### 目指す事業ポートフォリオ

#### 連結売上高構成比のイメージ



#### 連結海外売上高比率のイメージ



※2020年度は現行の「収益認識に関する会計基準」等の影響額を加味した参考値で作成

➡ P.6~11 | 社長メッセージ   ➡ P.24~33 | 事業別戦略の進捗   ➡ P.44~45 | 社外取締役対談

### 地球温暖化防止への貢献

## 次世代エネルギーの技術開発を加速、事業化 2030年度にGHG排出量30%削減\*

\*削減対象：基準年 2019年度GHG排出量 約726万トン-CO<sub>2</sub>e

➡ P.34~35 | サステナビリティ担当役員メッセージ   ➡ P.40~42 | TCFD提言に基づく情報開示   ➡ P.52~55 | 財務・非財務ハイライト

### CSR経営の推進

## 「ありがたい姿」実現に向け、成長の土台となる マテリアリティへの取り組みを強化

➡ P.36~39 | ありがたい姿とマテリアリティ   ➡ P.50~51 | リスクマネジメント

## 目標達成に向けた進捗

指標	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2025年度計画*2	達成に向けたポイント
売上高 (億円)	2,592*1	2,938	3,517	3,200	事業ポートフォリオ転換に注力
営業利益 (億円)	309	245	143	450	2025年度に向け伸長
成長事業の売上高成長率 (CAGR)*3 (%)	—	19.9	20.1	10以上	研究開発強化・国際展開加速
ROE (%)	13.4	13.2	4.1	11以上	株主資本効率と財務基盤の両立

\*1 2020年度の売上高は「収益認識に関する会計基準」等を適用した場合の概算額であり、参考値として記載しています。

\*2 減価償却方法の見直しにより、2025年度(計画)の営業利益を400億円から450億円に、ROEを10%から11%にそれぞれ目標値を変更しました(2023年4月28日発表)。

\*3 CAGR (Compound Annual Growth Rate: 年平均成長率): 複数年にわたる成長率から、1年当たりの幾何平均を求めたもの

### 2022年度の進捗

事業ポートフォリオの転換実現に向け、成長事業である電子・健康・環境へ経営資源を投入するとともに、国際展開を推進しています。2022年度は、ロシアのウクライナ侵攻に端を発した原燃料価格の高騰に対応するため、化学品、セメント、半導体関連製品の販売価格修正を積極的に進めたことにより、売上高は対前年度比で増収となりました。ま

た、成長事業の売上高成長率(CAGR)については20.1%と、目標の10%を大きく上回りました。一方、営業利益は販売価格修正により原燃料コストの転嫁に努めたものの、物流費の増加や化学品の海外市況の下落などにより減益となり、ROEも前年度の水準を下回りました。

## 事業ポートフォリオ転換に向けた取り組み

### 電子工業用高純度IPA

#### 台湾JV工場出荷開始、韓国JV工場建設開始

台湾半導体メーカー向けの電子工業用高純度IPAの製造拠点として、台湾塑膠工業股份有限公司(台湾プラスチック)との合併で設立した台塑徳山精密化学股份有限公司(FTAC)が商業運転を開始しました。顧客認定も順調に進んでおり、2023年度内のフル操業を目指します。また、韓国にも同様に、SK Geo Centric Co., Ltd. (SKGC)と合併で、STAC Co., Ltd. (STAC)を設立しました。すでに工場建設を進めており、2024年夏の事業開始に向けて順調に工事が進んでいます。この2つの拠点の運営を計画どおりに軌道に乗せ、事業ポートフォリオ転換と海外売上高比率向上の実現につなげます。



電子工業用高純度IPA  
韓国JV工場起工式

### 歯科器材

#### 製造能力増強

鹿島工場において、株式会社トクヤマデンタルの新棟を建設し、コンポジットレジン(樹脂)の製造能力を強化します。欧米を中心としたオムニクロマの需要増やCAD/CAM冠用レジンブロックの需要増により、歯科器材の売上は順調に伸びています。その需要増に応えるべく、今回製造能力の増強を行っており、2024年10月の稼働を予定しています。増強完了後は製造能力が約2倍となる見通しであり、旺盛な需要に対応できる生産体制を整備します。



(株)トクヤマデンタル新棟  
完成予想図



CAD/CAM冠用レジンブロック





## 健全な財務基盤のもと、伝統事業の収益力向上と成長事業への積極投資により企業価値の最大化を追求してまいります

代表取締役 専務執行役員  
経営企画本部長  
杉村 英男

### CFOとして大切にしていること

CFOとして特に留意しているのは、健全な財務規律を維持しつつ、将来投資を基軸とした積極果敢な経営戦略を遂行していくということです。経営企画本部には、経営企画と経理・財務機能があり、私は双方、つまりアクセルとブレーキの両機能を担っていますので、そのバランスをとることがリスク管理の観点からも大切であると認識しています。また、財務基盤の安定化に寄与するキャッシュの創出力と経営の効率性を示すROEの動きにも注視しています。

トクヤマは、2015年度の決算において、当時、マレーシア

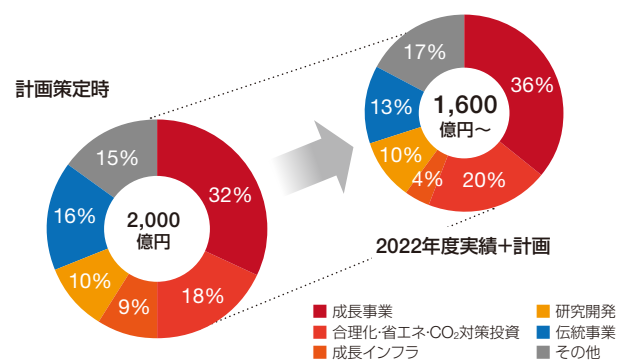
で多結晶シリコン事業を行っていたトクヤママレーシア社に係る多額の減損を計上しました。その後、安定的に利益を積み増すことで、財務体質は改善してきましたが、今後、分母（自己資本）が増えていく中で、それに見合う収益を上げることができるかどうか、それが財務戦略上、重要な課題となってきます。エネルギー・資源価格の動向など、今後の事業環境は予断を許しません。私はCFOとして、当社の持続的成長と企業価値の拡大をしっかりとリードしていきます。

### 2022年度の振り返りと2023年度の見通し

2022年度の経営環境は、厳しい状況で推移しました。ロシアによるウクライナ侵攻に伴うエネルギー・資源供給不足の懸念が世界的なインフレを誘発する一方、日本においても円安による輸入品の価格高騰が企業収益の圧迫要因となりました。こうした中、中期経営計画2025の重点課題に対応した施策にグループ丸となって取り組みました。その結果、売上高は化学品やセメント、半導体関連製品の販売価格修正が奏功して前年度比で増収となりましたが、営業利益などは原燃料費・物流費の増大や市況下落の影響を受けて減益となりました。エネルギー多消費型のビジネスモデルがその弱点を鮮明にした、教訓の多い年度となりました。

2023年度については、原燃料価格の動向や半導体市況の停滞など不透明感が漂うものの、これまで注力してきた収益性強化の取り組みや適切な価格政策の効果が徐々に顕在化するものとみています。売上高は前年度比8%の増収、各段階の利益はいずれも前年度比100%超の大幅な増益を見込んでいます。財務については、2023年9月に劣後ローン600億円が償還のタイミングを迎えますので、償還に備え適切かつ健全な資金管理を継続していきたいと考えています。

#### 2021～2025年度 設備投資計画の内訳



成長分野への重点投資、CO<sub>2</sub>排出量削減、省エネがキーワード

- 主な投資実績
- 台湾 高純度IPA JV (FTAC)
  - 韓国 高純度IPA JV (STAC)
  - 歯科器材生産能力増強
  - 廃石膏ボードリサイクル事業室蘭工場建設
  - 先進技術事業化センター開設

### 財務・資本戦略

子会社であったトクヤママレーシア社の案件で減損処理を行って以降、当社は設備投資を営業キャッシュ・フローの範囲にとどめるなど、財務体質の回復に力を注いできました。その結果、キャッシュの創出力と有利子負債に対する抵抗力は一段と強化され、中長期の事業戦略を資金面で支える強固な財務基盤が確立されつつあります。中期経営計画2025で重点課題として掲げた、事業ポートフォリオの転換や地球温暖化防止への貢献には、多額の資金が必要です。投資資金を自己資金で賄うという基本方針を維持しながら、成長事業の拡充とカーボンニュートラルに向けた対応

に経営資源を積極投入し、持続可能な成長を図っていきます。投資対象としては、電子・健康・環境の3つの成長事業に経営資源を積極投入する一方、伝統事業においても、カーボンニュートラルを見据えたエネルギー転換を通じて、効率性の向上と安定収益の確保に努めます。また、ビジネスモデルの変革を支えるDXや、競争力の源泉である人的資本とR&Dにも十分な資金を投下していく方針です。中計期間の設備投資総額については、1,600億円超と見込んでいます。

### 株主還元の基本方針

当社は、株主の皆さまへの安定的な配当を継続しつつ、内部留保の充実に取り組むことを株主還元の基本方針としています。過去数年は成長事業の育成と財務基盤の強化を優先事項に位置づけ、自己資本の拡充に力を注いできました。2023年度以降、成長事業の連結売上高比率の向上やグローバル展開の加速など、事業戦略が一定の成果を上げた段階で、配当の増額や配当性向の引き上げなど、還元策

の見直しを検討していきます。適正な株価の形成も、株主価値向上の重要課題と認識しています。PBRは2023年3月現在、0.6倍から0.7倍の水準で推移することが多く、1倍を下回っていますが、これは当社の業容やポテンシャルを正しく反映したものとは思っていません。事業戦略の進捗と成果を資本市場に対して的確に発信し、投資家の皆さまの理解と共感を喚起していきます。

### ステークホルダーの皆さまへ

トクヤマの強みは、1つの市場に依存することのないバランスのとれた事業ポートフォリオです。効率的な事業運営を通じて伝統事業の収益拡大を図るとともに、財務健全性に配慮した投資活動により成長事業のさらなる発展を追求していく、この基本方針は今後も変わることはありません。劣後ローンを償還すれば、財務オプションは一段と広がり、成長事業に対する投資をさらに拡大することも可能になり、トップラインを高めていくことを目指してまいります。当社独自の価値創造プロセスを一層高度化させるべく、全体最

適を意識した実効性のある財務戦略を策定・遂行していきたいと考えています。

トクヤマは、株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先、地域社会など、多くのステークホルダーに支えられて着実な成長を遂げてきました。引き続き、株主総会や各種説明会などによる重層的な情報発信を通じて、皆さまとの対話をさらに深化させてまいります。今後とも厚いご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

#### キャッシュ・フローの創出と配分（中期経営計画策定時）







## 事業別戦略の進捗

電子先端材料 成長事業

※2023年4月1日より「電子材料」から「電子先端材料」に変更しました。

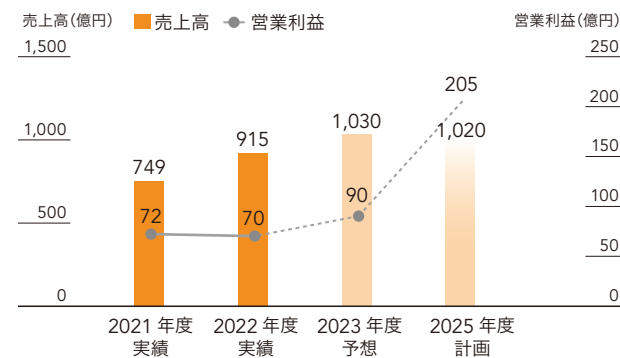
## 事業目標

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

## 重点施策

- 海外市場への積極展開
- 新規用途展開・製品ラインナップ拡充
- 高品位品の生産・分析技術の追求

## 定量目標



## SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体関連製品における品質の優位性</li> <li>還元窒化法（放熱材）や直接水合法（IPA）などの特有技術による差別化</li> <li>放熱材料は高い市場シェアを獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル展開におけるマーケティング力不足</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>5GやIoTの推進、データセンター向けの需要増</li> <li>電子機器の高機能化、メモリの大容量化、車の電装化などによる半導体分野の伸長</li> <li>微細化や積層化進展に伴うユーザーからの品質要求レベルアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外メーカーの新規参入</li> <li>半導体市場における技術革新</li> </ul>

## 製品分野別戦略の進捗

製品分野	2022年度実績	今後の計画・投資
シリコン	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体用多結晶シリコンの品質管理強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高純度塩化シランの能力増強とアジア展開</li> <li>マレーシアでの多結晶シリコン事業のJV検討</li> </ul>
ICケミカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子工業用高純度IPAの台湾JVの供給体制整備</li> <li>同製品の韓国JV製造・販売子会社の設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子工業用高純度IPAの韓国JV工場の立ち上げ</li> </ul>
シリカ	<ul style="list-style-type: none"> <li>疎水性シリカの能力増強投資</li> <li>食品添加用グレードのFDA認証取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CASE*やパーソナルケア用途の拡大</li> <li>有機シリコン分野への参入</li> </ul>
放熱材	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進技術事業化センターでの窒化アルミニウムフィラー量産検討設備投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>窒化ケイ素の上市</li> <li>窒化ホウ素の拡販</li> <li>用途展開と川下分野への進出</li> </ul>

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

## 担当役員メッセージ

半導体やモビリティ業界に技術革新で対応。  
市場プレゼンス向上へ

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



## 2022年度の概要（成果と課題）

電子先端材料統括本部は、2023年4月より、電子材料部門と先端材料部門の2部門体制となりました。先端材料部門は、主に半導体研磨剤（CMP\*）やシリコンに使用される乾式シリカ、世界トップシェアを誇る窒化アルミニウムや窒化ホウ素など、放熱材料の製造・販売を行っています。中期経営計画の重点施策である用途拡大として、シリカは米国食品医薬品局（FDA）認証を取得し、フードおよびパーソナルケア市場参入に向けて顧客評価を開始しました。徳山化工（浙江）有限公司では、中国で伸長する風力発電向けブレード用接着剤、塗料インク市場増大に伴い、表面処理した疎水シリカの能力増強を実施し、2023年度に稼働予定です。放熱材料は、半導体部材向けでは堅調な需要に支えられていますが、今後の先端半導体向けへの品質対応、伸長するモビリティ業界でのプレゼンス向上が課題です。

\*CMP: Chemical Mechanical Polishing

技術を磨き、付加価値で最先端の  
半導体産業に選ばれ続ける事業に

## 2022年度の概要（成果と課題）

シリコンとICケミカルの2つのセグメントで構成されているのが電子材料部門です。シリコンにつきましては、石炭価格高騰に伴う電気代上昇などにより製造コストが大きく上昇し、過去に経験したことがないほど厳しい事業環境に晒されましたが、お客さまに当社の事業環境を丁寧に説明し、ご理解いただきながら、何とかコストアップ分を製品価格に転嫁することができました。一方、ICケミカルにつきましては、半導体チップの微細化・積層化に伴い、洗浄工程で使用される電子工業用高純度IPAの需要が大きく伸びています。そのため、最大需要地の台湾では原料からの一貫生産工場を建設し、お客さまに現地生産品を供給できる体制を整えました。同様に、韓国でも新工場の建設に着手し、2023年度中にお客さまへサンプル供給する予定です。いずれも、最先端の半導体工場で使用されるため、お客さまが使用されるまでのすべてのプロセスで高い純度を保ち、その価値をお客さまに認めていただくことによって、成長事業として収益へつなげることが今後の課題です。

中期経営計画2025の重点施策の進捗と  
今後の事業展開

2021年7月に「先進技術事業化センター」内に、放熱用途で使用される窒化ケイ素の製造設備を竣工し、さらに2022年には窒化アルミニウムフィラー量産検討設備も竣工しました。既存の窒化アルミニウム粉末に加え、新たな放熱材料の事業化に取り組むことにより、今後成長が見込まれるEVなどのほか、パワー半導体向けで要求される高靱性や放熱機能、また樹脂にフィラーを混練することで熱伝導率を大きく向上させる機能を市場に提供していく計画です。現在、量産試験中の製造プロセスは、いくつもの工程で構成されていますので、それぞれの工程を確認しながら、お客さまにご満足いただける品質、安全・安定生産を心がけて日々技術開発に取り組んでいます。中国をはじめとしてグローバルでの需要が当初の想定以上に旺盛になっており、品質もさることながら、将来の供給体制の整備も課題とらえ、タイムリーに事業化できるよう尽力していきます。

執行役員  
電子材料部門長  
寺西 誠治

中期経営計画2025の重点施策の進捗と  
今後の事業展開

半導体市場が右肩上がり成長していくことは疑いの余地がありません。ただし、このような成長市場だからこそ、価格競争、品質競争は熾烈を極めています。当社は価格競争とは一線を画し、お客さまと共に品質を追求し、付加価値を創出していきながら、この成長市場で生き残りを図っていかねばなりません。具体的には、お客さまの高い品質要求に応えるために、安定生産技術、品質管理技術、微量分析技術を研鑽し、お客さまから指名買いただけるよう不断の努力を重ねていきます。また、現在の主戦場であるアジア市場での拡販はもちろんのこと、今後成長が見込まれる米国・欧州市場への展開も視野に入れて活動していきます。





## 事業別戦略の進捗

### ライフサイエンス 成長事業

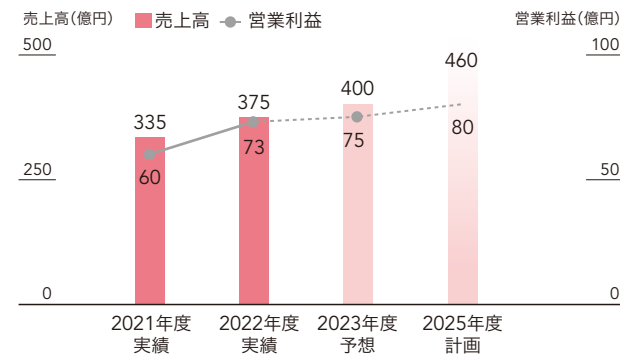
#### 事業目標

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

#### 重点施策

- 歯科器材海外市場シェアのさらなる向上のため、販売体制強化と生産能力の増強加速
- フォトクロミック海外市場の一層の拡大のため、新製品開発と販売活動を強化
- 医療診断システム事業の強化

#### 定量目標



#### SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>化学技術をベースとした独自性の強い製品・技術開発力</li> <li>営業・製造・開発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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外市場におけるマーケティング力の不足、販売体制の未整備</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>超高齢社会の到来や健康志向の高まりによるヘルスケア分野の伸長</li> <li>中東・アジア・南米における新興市場の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>韓国・中国を中心とした新興メーカーの台頭</li> <li>世界情勢不安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</li> </ul>

#### 製品分野別戦略の進捗

製品分野	2022年度実績	今後の計画・投資
ファインケミカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジェネリック医薬品の品質管理が評価され販売が堅調に推移</li> <li>メガネレンズ用フォトクロミック材料の性能の高さによる世界シェア確実な高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>希少性の高い原薬開発と競争力の強化</li> <li>フォトクロミック材料の新製品開発と販売活動の強化</li> </ul>
歯科器材	<ul style="list-style-type: none"> <li>(株)トクヤマデンタル鹿島工場 新設備の商業運転を開始</li> <li>海外向けの出荷増によるコンポジットレジンの世界展開と、欧米と新興国向け販売増</li> <li>歯冠用ブロックの販売増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外市場シェアのさらなる向上のため、販売体制強化と供給体制の増強加速</li> </ul>
診断	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注増大なるも部材不足の影響もあり売上は微増</li> <li>中国市場向けの電解質の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要製品の拡販と収益拡大、および診断試薬の開発の強化</li> </ul>

#### 担当役員メッセージ

### DX推進、海外販売網の強化、継続的な新製品投入で収益拡大

執行役員  
ライフサイエンス部門長  
田村 直樹



#### 2022年度の概要（成果と課題）

日本の少子高齢化は不可逆な流れであり、それに伴う人口減少による人材の不足を補うため、鹿島工場では継続的な成長を担保するための自動化を行い、生産拡大を狙うDX推進のプロジェクトを開始しました。

歯科器材事業では、2021年に竣工した株式会社トクヤマデンタル鹿島工場の増設新棟が商業運転を開始したことで、海外向けの出荷増にも対応できるようになりました。オムニクロマ®を含むコンポジットレジンの世界展開も欧米と新興国で順調に伸ばすことができました。前歯用のレジンプロックについても、上市に遅れはありましたが、現在ではフル生産となっています。

ファインケミカル事業の医薬品原薬・中間体においては、ジェネリック医薬品向けの販売数量が堅調に推移し、増益となりました。ジェネリック医薬品メーカーの在庫積み増しの影響もあり、また、当社の品質管理が評価され好調な受注も堅調に推移しました。同事業のメガネレンズ用フォトクロミック材料の売上は、在庫調整の影響もあり、前年度比で減少しました。しかし、当社のフォトクロミックレンズの世界シェアは確実に高まっており、次世代製品への開発も順調に進捗しました。

診断事業については、部材不足の影響もあり、納期を延期せざるをえないこともありましたが、中国向けの拡大など、設立した中国現地法人の活動も本格化しています。紙おむつのバックシートなどに使用される微多孔質フィルムは、原燃料価格上昇と上海工場のロックダウンの影響で厳しい1年となりましたが、環境配慮型製品の開発などを進めました。

#### 中期経営計画2025の重点施策の進捗と今後の事業展開

事業ポートフォリオの転換を推し進めるべく、生産拡大のためのDX推進と海外ネットワークの強化、新製品・新サービスの投入を継続的に進めていきます。

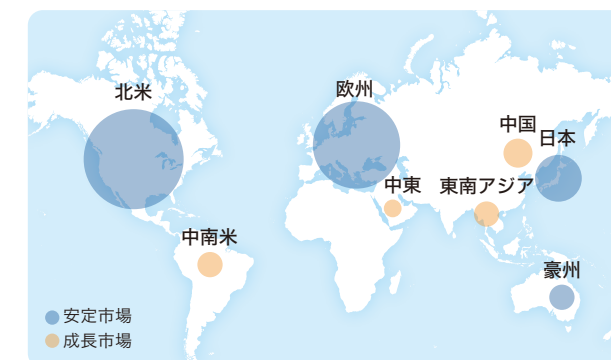
歯科器材事業では、株式会社トクヤマデンタルが2021年の生産増強に続き、鹿島工場内に新棟の建設を決定し、2024年10月の竣工を目指しています。さらに、欧州の販売網を再編成するため、合併会社であったTokuyama Dental Deutschland GmbHを100%子会社化し、欧州の駐在員も増員予定です。販売計画では、新型コロナウイルス感染症の影響が収束する中で、展示会出展や効果的な広告活動を再開し、さらなるシェア拡大を目指しています。

メガネレンズ用フォトクロミック材料においては、引き続き顧客ニーズや市場の変化に対応した新製品の開発と販売活動に注力し、海外向けを中心に出荷数量を堅調に伸ばすことを目指します。また、2022年度には東京大学発の素材ベンチャー企業である株式会社ASMを子会社化し、素材分野でも関連材料の創出を目指します。

医療診断システム事業では、株式会社エイアンドティーでの主要製品の拡販に取り組み、収益拡大を目指すとともに、当社のつくば第二研究所の設置を契機に医療診断試薬の開発にも注力していきます。

#### 市場環境

#### 世界の歯科器材の市場規模のイメージ



円の大きさ：市場規模 色：成長性

歯科器材の世界市場は、欧米が7割を占めており、中でも北米が最大の市場です。ブラジルなどの新興国においては、1人当たりGDPの伸長にあわせ、市場の拡大が続いており、2030年までの世界市場のCAGRは6%程度\*とみられています。

当社グループは、この市場成長の機会をとらえ、積極的な販路拡大を行っています。

\* 出所：独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）「世界の医療機器市場」（2017年5月）をもとに当社推定

## 事業別戦略の進捗

### 環境事業 成長事業

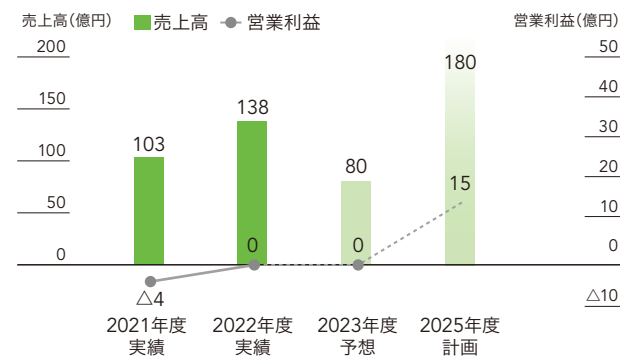
#### 事業目標

### 将来を担う新たな事業の柱として確立

#### 重点施策

- 環境規制強化による水処理膜の需要拡大への対応
- 廃石膏ボードや太陽光発電パネルなどの資源リサイクル事業の拡大
- 開発した次世代エネルギー技術の事業化

#### 定量目標



#### SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃石膏の連続大型再結晶化技術</li> <li>● イオン交換膜による水処理技術</li> <li>● 太陽光パネルリサイクルの熱分解処理技術などの独自技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各事業間のシナジーが希薄</li> <li>● エネルギーコスト高騰による競争力低下</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 再生可能エネルギー促進政策に伴う需要の増加</li> <li>● 世界的な循環型社会の構築促進意識の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境規制を背景とした、中国を中心とした新興メーカーの台頭</li> <li>● 廃棄パネルの社会問題化に伴っての競合乱立</li> </ul>

#### 製品分野別戦略の進捗

製品分野	2022年度実績	今後の計画・投資
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃石膏ボードリサイクル：北海道室蘭市で国内第3拠点を着工</li> <li>● 太陽光パネルリサイクル：リサイクル品質向上と自動化工程の完成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃石膏ボードリサイクル：国内3工場の安定操業と収益確保</li> <li>● 太陽光パネルリサイクル：連続運転実証テストによる量産技術確立、ビジネスモデル構築</li> </ul>
膜	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アジア向け大型プラントの納入完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有価物回収、脱炭素などの環境関連需要の開拓</li> </ul>

#### 担当役員メッセージ

### 環境意識の高まりを機会に、 特長ある技術の事業化を推進

取締役 常務執行役員  
環境事業部門長  
井上 智弘



#### 2022年度の概要（成果と課題）

当部門においては、2022年度は2021年度比で増収増益となりました。

株式会社アストムでは、製塩や食品・飲料水の生産工程で使用されるイオン交換膜による底堅い需要に加え、固有の特徴を持つ特殊膜を用いた有価物（Li）回収の新規大口需要に応えることで、大幅な増収増益を達成しました。この用途は今後も国内外からの強い需要があることに加えて、技術的改善要求も強く続くことが予想されるため、この機を逃さず、開発の一層の促進と供給体制の整備・強化に着手します。

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可能にする技術を持つ株式会社トクヤマ・チヨダジブサムは、工場能力の最大限に迫る稼働状況となり、大幅増収となりました。この状況を追い風に、石膏ボード回収の未開拓地域であった、北海道室蘭市に第3工場の進出を決定し、2023年秋頃に事業開始を予定しています。しかしながら、ロシアによるウクライナ侵攻を端に発した、未曾有の資源価格高騰が処理コスト増を招き、収益面では未達で終わっています。厳しい事業環境の中で、価格修正などの諸施策を実行することで、3拠点の安定操業、収益確保を進めています。

樹脂サッシ製造の株式会社エクセルシャノンは、従来の性能基準を大幅に上回り、かつ操作性、デザイン性に優れた新製品である「シャノンウィンドNS50」の上市発表を行いました。本製品はお客様から極めて高い評価をいただいております。2023年7月に

パートナーであるパナソニック株式会社の出資比率変更を行い、「NS50」を基軸とした製品開発力および販売力を充実させていきます。

北海道の南幌町（空知郡）で進めている太陽光パネルのリサイクル技術開発は2019年度よりNEDO\*との共同研究を実施し、2022年度は処理回収プロセスを構築するに至りました。これらの成果を対外発表したところ、国内外より強い関心が寄せられ、高い期待を感じています。2023年度は連続運転実証試験を行い、量産技術確立に努めるとともに、ビジネスモデル確立を目指していきます。

\*NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

#### 中期経営計画2025の重点施策の進捗と 今後の事業展開

中期経営計画の5カ年を展望すると、各事業に一定の進捗は見られるものの、当社の成長事業と位置づけた「電子・健康・環境」の一翼を担う部門として目に見える進捗とは言えず、社内外の期待にまだ応えられていません。克服すべき課題は各事業において技術面・事業面それぞれであるものの、市場の成長性、当社技術に対するお客様の評価・期待は引き続き高く、各事業の価値は向上するとみています。この機を逃さず、技術に磨きをかけ、環境貢献技術の事業化を通じて、持続可能な社会の形成に貢献し、中期経営計画の最終年度となる2025年度には将来を担う新たな事業を確立することを目指します。

#### 市場環境

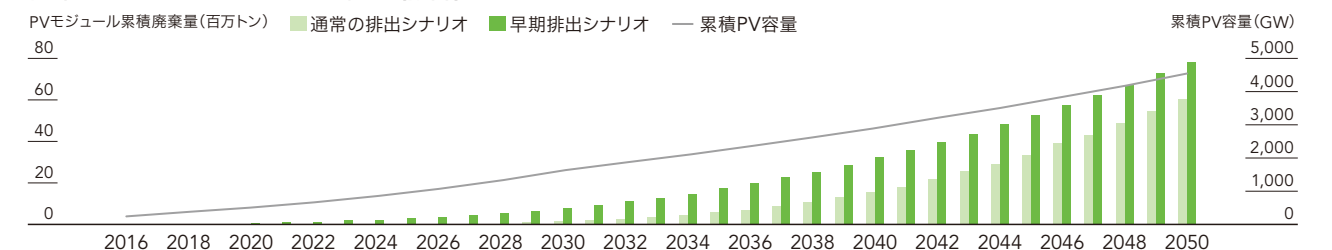
#### 太陽光パネルの将来の想定排出処分量

日本国内では、FIT制度\*開始を機に太陽光発電の導入は加速しており、また世界各国においても、再生可能エネルギー政策より、普及拡大が進んでいます。一方で、使用済パネルの大量発生も予想されており、世界での予想廃棄量は2030年までに少なくとも170万トン、2050年には6,000万トンに上るとされています。

大量廃棄時代に備え、太陽光発電の循環型社会システムを構築するため、持続可能な太陽光パネルのリサイクル技術の確立が求められています。

\*Feed-in Tariff制度：再生可能エネルギーの固定価格買取制度

#### 世界のPVモジュールの累積廃棄量（推計）



\*出所：Status of PV Module Recycling in Selected IEA PVPS Task12 Countries 2022





事業別戦略の進捗

化成品 **伝統事業**

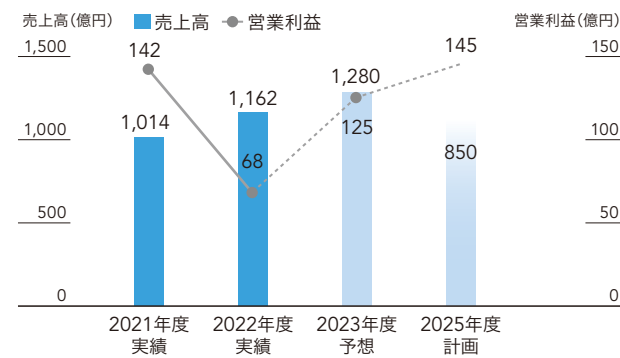
事業目標

既存事業での安定的収益確保

重点施策

- 収益最大化のためのクオアリ・塩ビチェーン強化
- エネルギー効率世界トップ水準の電解槽開発・導入とプロセス改善によるCO<sub>2</sub>排出量削減、および廃棄物の低減
- DX推進による製造プロセスとサプライチェーンの改善

定量目標



SWOT分析

<p><b>S</b> 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ソーダ灰の国内唯一メーカー</li> <li>● 豊富な稼働実績を持つ電解槽・電解・製造技術</li> </ul>	<p><b>W</b> 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外の販売網が手薄</li> <li>● 気象条件によって凍結防止剤向け塩化カルシウムの販売量が変動</li> <li>● 石炭ベースの自家発電</li> </ul>
<p><b>O</b> 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 燃料電池車の普及、水素社会の推進</li> <li>● 東南アジアやインドの経済成長による苛性ソーダ、塩ビ樹脂の需要拡大</li> </ul>	<p><b>T</b> 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本経済の後退やユーザーの海外移転などによる内需減少</li> <li>● 競合の電解・塩ビ製造設備増強による需給緩和</li> <li>● ロシアによるウクライナ侵攻に伴う原料高騰継続の影響</li> </ul>

製品分野別戦略の進捗

製品分野	2022年度実績	今後の計画・投資
ソーダ・塩カル	● 安定供給体制の確立による競争力維持	● 安定した事業の継続に必要な設備の維持・更新 ● 環境課題に対応する省エネ・合理化
クオアリ・塩ビ	● グループ連携強化、新第一塩ビ株式会社の完全子会社化	

担当役員メッセージ

新第一塩ビの完全子会社化を通じて、  
塩ビ事業を強化。  
製品の安定供給と品質維持に注力

2022年度の概要（成果と課題）

シアによるウクライナ侵攻に伴う石炭価格の高騰や中国のゼロコロナ政策による経済の停滞により、2022年度は当社の化成品事業も厳しい実績となりました。原燃料価格や物流費の高騰を受け、お客さまには価格修正をお願いし、ご理解いただき安定供給に努めてきました。2023年度も非常に不透明な事業環境が継続すると思われませんが、お客さまとの対話を通じて、問題を解決していきたいと考えています。特に、ソーダ塩カル事業は、国内唯一のメーカーとして、安定供給・品質維持が求められています。これからも継続的に供給できるように努力していきます。さらに、当社の「2030年度GHG排出量30%削減」という目標に対して、化成品部門として持続可能な環境に配慮した製造プロセスへの革新を目指し、現在、検討を進めています。また、2023年度より化成品部門におけるDX推進の一貫として、「SCM見える化プロジェクト」が始まりました。このプロジェクトを通じ、既存の業務を徹底的に洗い直し、属人的な業務を改め、さらなる効率化につなげていきたいと考えています。

常務執行役員  
化成品部門長  
西原 浩孝



2023年度も安全・安定第一での操業により、お客さまへの安定供給に努めていきます。さらに、カーボンニュートラルの流れを商機ととらえ、環境に配慮した製造プロセスを化成品部門全体で構築していく年にしたいと考えています。

中期経営計画2025の重点施策の進捗と  
今後の事業展開

**住**友化学株式会社のご協力を得て、2023年4月1日をもって、新第一塩ビ株式会社の完全子会社化を実現しました。これはクオアリ・塩ビ事業において、塩化ビニルが最も重要なアイテムの一つであり、今回のスキーム変更によって、より迅速な意思決定が可能になると判断したものです。2023年度より、ペースト塩ビについては住友化学愛媛工場への製造委託となりますが、お客さまへの供給はこれまでと何ら変わらずに継続していきます。ペースト事業は、国内の壁紙・床材・自動車関連の加工メーカーが主な顧客ですが、常にお客さまが求める製品を製造できる体制を維持し、今後もお客さまに選ばれる製品を販売していきます。

Topics

地球温暖化防止への貢献

国内初、CO<sub>2</sub>活用の環境循環型メタノールの社会実装の共同検討

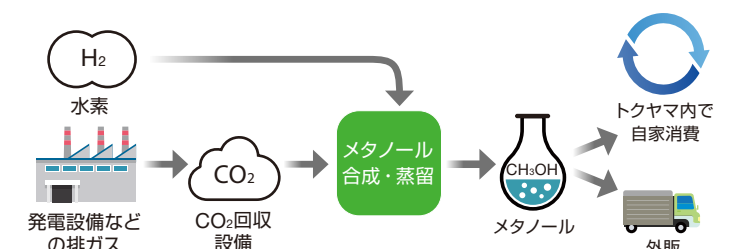
当社は、2023年7月から三菱ガス化学株式会社と共に、当社が保有するメタノール製造技術を適用し、徳山製造所から排出されるCO<sub>2</sub>と食塩電解の工程で生産する水素（H<sub>2</sub>）を原料としたメタノールの製造・販売について、事業化の検討（FS）を開始しました。この検討では、当社自家発電設備へのバイオマス燃料の投入を想定し、グリーン電力を利用して製造する水素の活用も視野に入れています。

メタノールはさまざまな化学製品の基幹物質であり、CO<sub>2</sub>を原料とすることによりCO<sub>2</sub>回収・利用（CCU\*）を実現し、カーボンニュートラル社会を構築する有力な素材として期待されています。この取り組みにより生産するメタノールは、「環境循環型メタノール」と言え、事業化された場合は、工場から排出されたCO<sub>2</sub>を原料として再利用する日本国内での初めての商業プラントとなります。当社では、環境循環型メタノールを化学製品の原料とし

て使用し、化学製品のグリーン化も実現する構想です。また、三菱ガス化学の既存メタノール供給網を利用し、環境循環型の化学品を必要とする需要家の方々への供給も検討しています。

この検討を通じて、環境に配慮したグリーン製品の普及促進のため、「低炭素価値」「環境循環価値」の具体化を進め、国産のグリーン製品の市場創出とCCU産業の社会実装を目指していきます。

\*CCU：Carbon dioxide Capture and Utilization





## 事業別戦略の進捗

### セメント 伝統事業

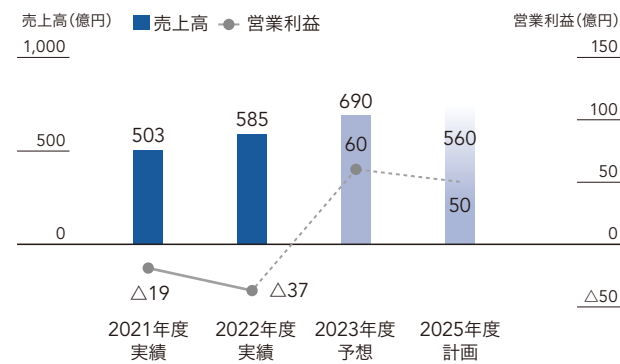
#### 事業目標

### エネルギー効率国内トップクラス

#### 重点施策

- CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた省エネ設備導入
- 廃プラなどの燃料系廃棄物受け入れ増による石炭使用量削減

#### 定量目標



#### SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>社内外の廃棄物などを受け入れ、セメントの原料や熱エネルギー代替として使用することで環境保全に貢献</li> <li>化学兼業であり、化学的な見地から技術開発が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備の老朽化による修繕費の増加</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>国土強靱化、リニア中央新幹線計画、大阪・関西万博、IR*などによる国内需要</li> <li>新興国の経済発展に伴うインフラ整備需要</li> </ul> <small>*IR (Integrated Resort) : 統合型リゾート</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少によるセメント内需の減少</li> <li>原材料や物流コストの急騰</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量の問題による、セメント産業への逆風</li> </ul>

#### 製品別戦略の進捗

製品分野	2022年度実績	今後の計画・投資
セメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売価格修正</li> <li>低品位炭利用と廃プラ・廃タイヤの利用拡大による製造原価の低減</li> <li>販売会社統合の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キルン1系列停止の検討</li> <li>安定した事業の継続に必要な設備の維持・更新</li> <li>環境課題に対応する省エネ・合理化</li> <li>循環型社会に貢献する廃棄物処理の拡大</li> </ul>
資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃プラなどの収集強化</li> <li>ドーム型原料サイロの運用開始による安定的な受け入れ拡大</li> </ul>	

#### 担当役員メッセージ

### 厳しい事業環境に対応し 原価低減と収益力改善に尽力

常務執行役員  
セメント部門長  
谷口 隆英



#### 2022年度の概要（成果と課題）

シアによるウクライナ侵攻の影響も受け、2021年から続いている石炭価格がさらに一段と高騰したことで、セメント事業にとっては非常に厳しい事業環境となりました。収益確保に向け、原価低減と販売価格修正が喫緊の課題となり、その両方に鋭意取り組みました。原価低減では、取り扱いが難しい低品位炭の使用を開始、加えて廃プラスチックなどの石炭代替燃料の使用を増やすことで石炭購入費用を削減し、燃料コストの低減に努めました。一方、このエネルギー価格上昇によるコストアップを価格転嫁すべく、2021年12月と2022年10月の2回にわたり、セメント価格の値上げを実施しました。一定の成果はありましたが、大幅なコストアップを十分に吸収できず、2期連続の営業赤字となりました。

厳しい状況ではありましたが、大阪サービスステーションには新たに固材出荷設備と倉庫を新設し、大阪・関西万博やIRなどの関西地区の需要増に応えられる体制とし、また、セメント直系販売会社4社を1社に統合し、経営効率化を高めるとともに関東以西での販売ネットワークを強化するなど、セメント事業の競争力強化を図りました。

#### 中期経営計画2025の重点施策の進捗と 今後の事業展開

エネルギー効率国内トップクラスを事業目標として、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた省エネ設備導入、廃プラスチックなどの石炭代替燃料増加による石炭使用量減少を重点施策として取り組んでいます。

CO<sub>2</sub>排出量削減では、2023年度に最新の高出力クーラーの導入と電気集塵機のバグフィルター化を実施します。石炭使用量減少では、廃プラ・フラフ\*やタイヤチップなどの購入を増やしており、新たに液体燃料の受け入れ準備も開始、石炭代替燃料の多様化と安定的な受け入れ体制を強化しています。また、2022年度にドーム型原料サイロを1基新設し、セメント原料となる廃棄物の安定化も図っています。

一方、当社はセメントキルンを3基有していますが、国内のセメント需要は漸減傾向が続いており、セメント事業の収益力強化に向け、セメントキルン1系列停止の検討を開始しており、外部環境に応じた適正な生産体制の構築を目指していきます。

\*フラフ：フィルムやシートを30mm程度に細かく切断したもの

#### Topics

### 地球温暖化防止への貢献

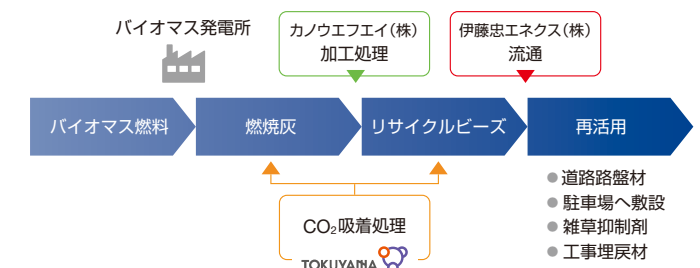
#### バイオマス燃焼灰の有効活用とCCS\*1の実現に向けた共同研究

脱化石燃料の動きを踏まえ、近年増えつつあるバイオマス発電所から排出される燃焼灰（フライアッシュ）は、カリウムなどを含有するため、セメントでの再利用に制約があり、その処分が課題となっています。当社では、2020年からCO<sub>2</sub>の固定化を含めたフライアッシュの有効活用の技術開発に取り組んできました。この技術を伊藤忠エネクス株式会社の関連会社であるカノウエフエイ株式会社が販売している建設資材（商標：リサイクルピース\*2）に応用し、バイオマス由来のフライアッシュの有効活用とCCSの実現および普及を可能にする新たなCO<sub>2</sub>固定型混和材の開発を目指します。当社の技術を用いてCO<sub>2</sub>を吸着させたフライアッシュをこのリサイクルピース®の原料として活用し、さらにリサイクルピース®製造時にもCO<sub>2</sub>を吸収させることで、CO<sub>2</sub>固定型リサイクルピース®として活用しています。

両社での初期検討を通じて、フライアッシュおよびリサイクル

ピース®に含まれる酸化カルシウムにCO<sub>2</sub>を吸着させることが可能であり、リサイクルピースを製造する際に排出する量を上回るCO<sub>2</sub>量を固定化できることが明らかになりました。今後も、低コストでより多くのCO<sub>2</sub>が吸着・固定できるように研究を継続し、製品全体の10%以上の量にあたるCO<sub>2</sub>を吸着させた建設資材を開発することを目標に進めていきます。

\*1 CCS (Carbon dioxide Capture and Storage) : CO<sub>2</sub>回収・貯留  
\*2 リサイクルピース® : 伊藤忠エネクス株式会社が49%出資するカノウエフエイ株式会社が手がける路盤材、雑草抑制剤製品





# サステナビリティ担当役員メッセージ

執行役員  
CSR推進本部長  
関道子



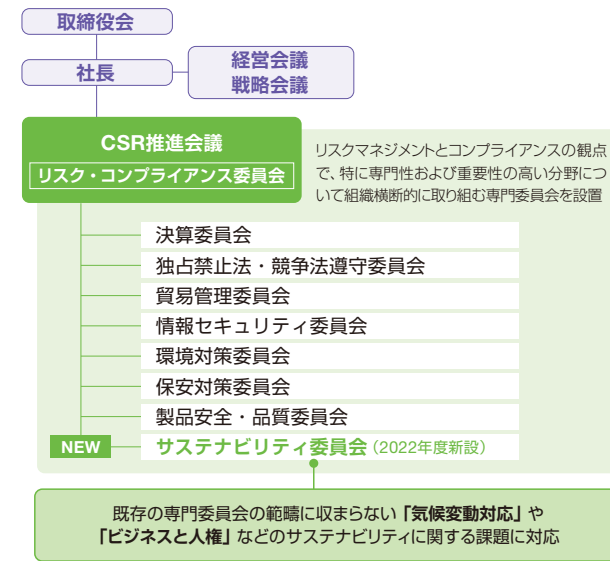
## トクヤマのサステナビリティの考え方と体制

トクヤマは「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、社会に必要とされる企業であり続けるために企業価値を追求し、サステナブルな社会の実現に向けて活動しています。

当社のCSR推進体制は、社長を議長とし、全執行役員を委員とする「CSR推進会議」において、コーポレート・ガバナンスの推進およびサステナビリティ課題に関する重要事項の決議を行っています。また、CSR推進会議の中に、CSR担当取締役を委員長とする「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、内部統制の中核かつ両輪と位置づけているリスクマネジメントとコンプライアンスを推進しています。あわせて、特に専門性・重要性の高い分野についてはリスク・コンプライアンス委員会から分離した専門委員会を設置していますが、2022年度には既存の専門委員会の範囲に収まらないサステナビリティ課題に対応する8つ目の専門委員会として「サステナビリティ委員会」を新設し、ガバナンス体制を強化しました。この委員会を2022年度には4回開催し、主に気候変動

に対するイニシアチブや外部開示に関するソフトロー対応、サプライチェーンを含む人権対応を議論し進めました。

### CSR経営の推進体制



## ビジョンとサステナビリティの取り組みの接続

中期経営計画2025の重点課題の一つに掲げた「CSR経営の推進」については、まず、土台となるサステナビリティに対する姿勢・考え方を明文化しました。トクヤマのビジョンのもと、あるべき姿を示したトクヤマグループの「サステナビリティ基本原則」を新たに制定し、この原則を役職員の行動レベルに組み込む形で「トクヤマグループ行動憲章」を改正しました。行動憲章は、前回の改正から10数年経過しているため、昨今のESGの潮流および社会の要請を反映して、価値の創造や多様な働き方、気候変動への取り組みなどを新たに加えた内容となっています。行動指針となる細かな記述は、関連する理念方針類に記載し、整備・体系化も行いました。

詳細は、当社ウェブサイト「方針一覧」をご参照ください。  
<https://www.tokuyama.co.jp/csr/policies.html>

例えば、新たな方針として、人権の尊重に関して国連で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」に即した内容の「トクヤマグループ人権方針」を制定しました。

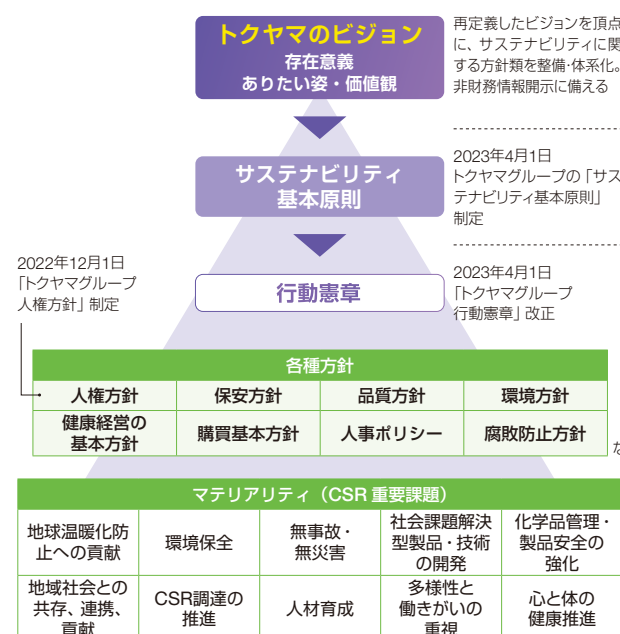
これらの浸透は、「グループ経営を軸としたサステナビリティの推進」をテーマにグループ会社CSRキャラバンを行い、グループ全体での理解と共有を進めています。「トクヤマグループ人権方針」については、eラーニングも行いました。

そして、成長の土台となるマテリアリティ(CSRの重要課題)

の取り組みについては、KPIをCSR推進会議で決議・モニタリングし、取り組みの強化を図っています。2023年度からは全執行役員がいずれかのマテリアリティに関与し、その進捗を翌年度の報酬に反映するという責任の明確化も行いました。

➡ P.36~39 | ありたい姿とマテリアリティ

### サステナビリティ方針類の体系整備



## 2022年度のサステナビリティの取り組みの進捗

中期経営計画2025の重点課題の一つに掲げた「地球温暖化防止への貢献」については、「2030年度GHG排出量30%削減(2019年度比)」という目標を立て、さらに「2050年度カーボンニュートラル達成」を目指すことを宣言しています。当社がカーボンニュートラル実現に向けて大きく舵を切り、全社を挙げた挑戦と取り組みをレポートにまとめました。レポートは、TCFD提言で推奨されている11項目に対して丁寧に情報開示を行い、ステークホルダーの皆さまにご理解いただくとともに、社会の期待に応えていきたいという想いを込めました。

詳細は、当社ウェブサイト「TCFD提言に基づく情報開示」をご参照ください。  
[https://www.tokuyama.co.jp/csr/tcdf\\_information.html](https://www.tokuyama.co.jp/csr/tcdf_information.html)



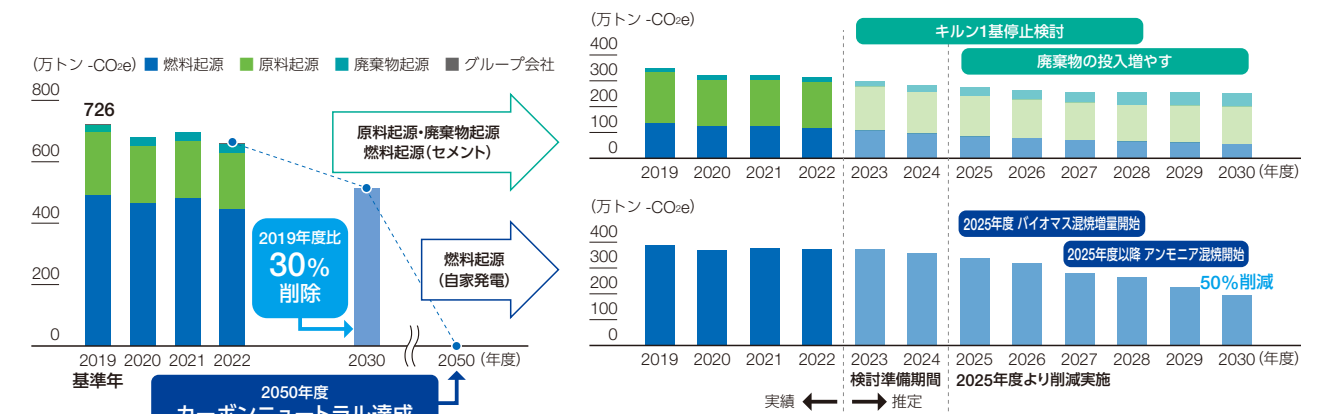
➡ P.40~42 | TCFD提言に基づく情報開示

当社の今までの強みは、石炭火力による自家発電で必要な動力を社内で生成し、その廃棄物をセメント事業の原料とするなど、無駄のない、高度にインテグレート(統合・集積)

された好循環・高効率の生産体制でした。この考え方も、廃棄物を出さないという意味ではサステナブルなのですが、気候変動問題への対応を考えると、生産体制の最適化や成長事業へのシフトなどのポートフォリオの転換を行い、自家発電の総量を抑える検討も必要となります。

「2030年度GHG排出量30%削減(2019年度比)」という目標に対し、燃料起源GHG排出量(自家発電)と、原料起源・廃棄物起源・自家発電以外の燃料起源GHG排出量(主にセメント製造)に掘り下げて、削減計画を示しました。自家発電については、バイオマス・アンモニアなど非化石燃料の混焼を目指した実験を行っています。この結果を受けて、混焼のための設備投資を進めていきます。一方、セメント製造におけるGHG排出量削減は、廃プラスチックを中心とした可燃性廃棄物の使用量拡大を計画していますので、生産の効率化を検討し、全体としてGHG排出量を減らしていくことを考えていきます。

### GHG排出量削減目標



## 今後注力していくこと

CSRの課題ごとにPDCAが回るようなマネジメントを実践し、課題解決までの見える化を試みています。「CSR経営の推進」においては、①短期・中期・長期(ありたい姿)の目標をしっかりと考えること、②広くステークホルダーを引き込みながら進めること、加えて、③外部情報開示を行い、ステークホルダーの評価を受けて次に活かしていくこと、これら3つがどの課題にも共通した進め方だと考えています。特に、非財務情報の外部情報開示は、企業活動における説明責任とガバナンスの透明性につながる重要なポイントに

なります。これらの開示に際しては、連結ベースでの対応が必要で、グループ全体での実効的な取り組みがサステナビリティの領域においても求められています。

「幸せな未来を創造する」トクヤマが持続可能であるためには、企業に求められているESGなどの企業価値の判断材料となる情報をタイムリーに外部開示し、ステークホルダーからの信頼に応え、企業価値のさらなる向上に貢献していきたいと思っています。

## ありたい姿とマテリアリティ

### CSR経営の実践で、「ありたい姿」を実現

2021年に再定義したトクヤマの存在意義「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」の実現には、CSR経営が重要な役割を果たします。例えば、「幸せな未来」に貢献する製品・サービスを生み出すには、社会からの期待・要望を正しく把握した上で、グループの一人ひとりが「ありたい姿」を思い描き、長期的な視点や潜在的な社会課題を意識して日常業務に取り組む必要があります。これまでのビジネスモデルから脱却し、価値創造型企業への転換を図るためにも、こうした姿勢・行動が重要になります。つまり、トクヤマのCSR経営とは、サステナブルな社会に向けた新しい価値の創造であり、経営層と全社員が一丸となって推進するものなのです。

「ありたい姿」は、「存在意義」の実現のため、私たちが目指す将来像を具体的にイメージできるよう策定したものです。「マテリアリティ」は、CSR経営を進めるために特定した「CSRの重要課題」であると同時に、「ありたい姿」を実現するためのアクションプランにもなっています。

### トクヤマのマテリアリティ

マテリアリティは、トクヤマの「ありたい姿」を実現するためのアクションプランと位置づけています。下表に、マテリアリティそれぞれについて目指す姿とKPI、実績、そして責任者と推進部署を示します。また、マテリアリティに向けた

「ありたい姿」の着実な実現に向け、マテリアリティの目標・KPIとして関係する部門・部署の業務目標を関連づけ、施策を実施しています。その状況は、毎年、CSR推進本部で取りまとめ、社長が議長を務めるCSR推進会議に報告し、全執行役員で共有しています。また、全執行役員の役員報酬算定時に、マテリアリティのうち関連するものを指標として組み込んで貢献度による評価を行い、具体的な役割や責任などを算定要素として勘案しています。これら進捗確認と現状分析による全社的なPDCAサイクルを通じ、CSR経営の継続的なレベルアップに努めています。

2022年度に新たに設置したサステナビリティ委員会では、CSR調達の推進やTCFD提言に基づく情報開示への取り組みを進めました。また、2022年12月には人権への取り組みの要となる「トクヤマグループ人権方針」について、取締役会の承認を経て制定しました。

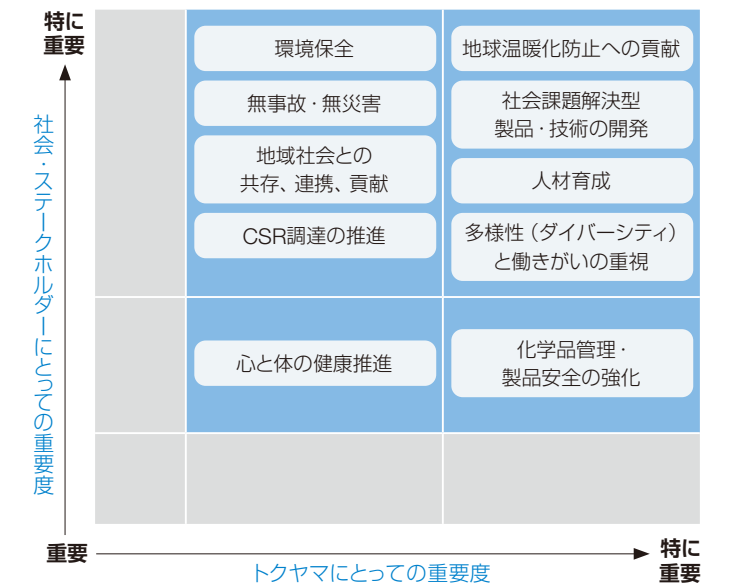
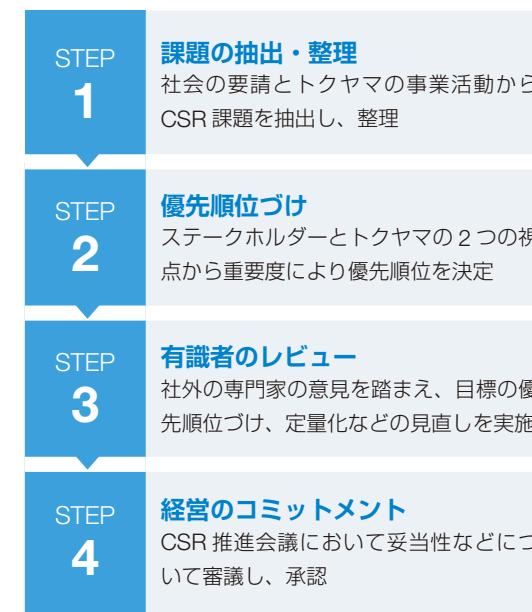
活動はSDGs達成に向けた活動にもなっています。参考までに、マテリアリティとそれに関連する主なSDGsのゴールを表に示します。

### マテリアリティの特定プロセス

当社は、2019年に社会における重要課題やステークホルダーとの対話、社外の専門家による第三者意見などを基に9項目のマテリアリティを特定しました。2021年に中期経営計画2025に合わせて見直しを実施して10項目とし、2025年度目標とKPIを策定しました。

当社は、持続可能な未来を「社会」とともに築く活動を継

続的に行い、社会課題の解決に貢献し、多様なステークホルダーからの信頼を高め、企業価値の向上を目指しています。CSR経営における当社独自の在り方を追求しながら、マテリアリティへの取り組みを強化することで、社会との信頼関係を強固なものにしていきます。



### マテリアリティのKPIと実績

マテリアリティ SDGsとの関連	目指す姿	KPI/目標	2022年度の実績	達成度	責任者* 推進部署
 地球温暖化防止への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年度カーボンニュートラル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トクヤマグループGHG排出量削減：2030年度△30%（2019年度比）</li> <li>気候関連情報の積極的な開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルに向け地域・自治体・コンビニート内の連携を推進</li> <li>バイオマス等代替燃料について検討</li> <li>GHG排出量第三者認証取得（Scope1、2、3）</li> <li>CDP気候変動質問書回答（評価：B）</li> <li>GHG排出量の算定方法をGHGプロトコルに沿うよう変更</li> <li>投資案件審査にインターナルカーボンプライシングを導入</li> </ul>	○	取締役（社長執行役員） カーボンニュートラル戦略本部 RC推進グループ 工場企画運営グループ
 環境保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境負荷物質の低排出状態の維持</li> <li>法的要求事項等の遵守と環境事故ゼロの継続</li> <li>生物多様性保全への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の低減：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物有効利用率≥94%</li> <li>廃棄物ゼロエミッション率≥99.9%</li> <li>環境負荷物質の低排出状態の維持</li> </ul> </li> <li>法的要求事項等の遵守と環境事故：発生件数 ゼロ</li> <li>生物多様性保全への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物有効利用率：94.7%</li> <li>廃棄物ゼロエミッション率：99.9%</li> <li>環境負荷物質の低排出状態の維持：各部署で取り組み中</li> <li>法的要求事項等の遵守と環境事故：発生件数0件</li> <li>森林ボランティア、クリーンアップ活動ほか</li> <li>特定外来種への対応</li> </ul>	○	取締役（環境対策委員会 委員長） RC推進グループ
 無事故・無災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>無事故・無災害</li> <li>保安管理レベルの向上</li> <li>安全文化の醸成・向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事故ゼロ・休業災害ゼロ：発生件数 ゼロ</li> <li>リスクアセスメントの深化</li> <li>スマート保安の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大な事故・災害の発生：0件</li> <li>事故発生：2件</li> <li>労働災害 従業員 不休：4件 協力会 休業：2件、不休：2件</li> <li>リスクアセスメントによる各種リスクの特定と低減対策の実施</li> <li>スマート保安の推進：異常予兆の検知の保全業務への活用検討</li> </ul>	△	取締役（保安対策委員会 委員長） RC推進グループ

詳細な活動は、当社ウェブサイトのCSRページをご参照ください。  
<https://www.tokuyama.co.jp/csr/>







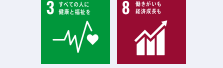


○：80%以上 △：50%以上 ×：50%未満

\*責任者：管掌する委員会・会議体の委員長で取締役を務めている者



○:80%以上 △:50%以上 ×:50%未満

マテリアリティ SDGsとの関連	目指す姿	KPI/目標	2022年度の実績	達成度	責任者* 推進部署
<b>社会課題解決型 製品・技術の開発</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の推進</li> <li>[電子] 製品群拡充と周辺材料での新規事業創出</li> <li>[健康] 製品群拡充とグローバル化のための新技術創出</li> <li>[環境] CO<sub>2</sub>削減につながる新技術創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[電子] 顧客起点のマーケティング活動により製品化に向けた取り組みが加速</li> <li>[健康] 複数テーマでの製品化推進と次期テーマの企画強化</li> <li>[環境] 中期経営計画2025の戦略に基づき推進、複数テーマで事業化進行</li> </ul>	△	取締役(研究開発担当) 研究開発本部
<b>化学品管理・ 製品安全の強化</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>トクヤマグループの適正な化学品管理の維持、製品安全の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の化学品法令遵守: 化学品規制違反ゼロ、製品安全に起因した事故ゼロ</li> <li>グループを含めた化学製品のリスクマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品審査(2次・3次): 計63件、表示審査: 計706件</li> <li>国内外規制動向を把握して対応実施</li> <li>国内(化審法、安衛法、化管法)</li> <li>海外(EU 持続可能な化学物質戦略、ナノ規制、中国 長江保護法など)</li> <li>表示・SDS関連(JIS、海外)</li> <li>化学品管理に関わる各部門・グループ会社に教育を行い、管理状況について定期点検・ヒアリングを実施</li> <li>製品含有化学物質管理の推進</li> </ul>	○	取締役(製品安全・品質委員会 委員長) RC推進グループ
<b>地域社会との共存、 連携、貢献</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会との共存・連携: 事業を通じた分散型社会への貢献</li> <li>地域社会への貢献: 人が育ち活躍できる場の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会との共存・連携: <ul style="list-style-type: none"> <li>地域との対話</li> <li>地域(住民、行政、団体) 諸行事への積極的参加・協力</li> </ul> </li> <li>地域の課題解決と地域の持続的発展への貢献: <ul style="list-style-type: none"> <li>地域からの雇用</li> <li>社会貢献活動</li> <li>事業を通じた地域貢献</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域との対話 <ul style="list-style-type: none"> <li>地域対話(オンラインの併用などのコロナ対策の上、実施)</li> <li>工場見学(地域コミュニティ、地元小学生など)</li> <li>徳山夏まつり、周南冬のツリーまつり協賛</li> </ul> </li> <li>社会貢献活動 <ul style="list-style-type: none"> <li>ボランティア活動(清掃活動、化染クラブなど)</li> <li>近隣学校への教育支援(御影文庫、中学生の職場体験など)</li> </ul> </li> <li>事業による貢献 <ul style="list-style-type: none"> <li>周南市への電力特定供給(周南市役所・徳山駅ビルなど)</li> </ul> </li> </ul>	○	取締役(CSRおよび総務人事担当) 総務グループ 環境安全部 工場企画運営グループ
<b>CSR調達</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR調達ガイドラインに基づくサプライチェーンの管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR調達ガイドラインに基づくサプライチェーンの調査・管理の推進: <ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメントシートの精緻化によるサプライヤーのより詳細な調査</li> <li>サプライヤーの実地監査ができる体制の構築</li> <li>ロジスティックスにおける環境負荷の低減</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「CSR調達ガイドライン」の改正実施(2022年12月)</li> <li>新しい「CSR調達ガイドライン」の周知。 取引額3,000万円以上の会社に承諾書を要請296社中215社 回収済)</li> <li>GCNJが公開しているSAQを用いて、取引額1億円以上の会社に対しサプライヤー評価を開始。181社中133社より回収</li> </ul>	○	取締役(サステナビリティ委員会 委員長) 購買グループ 物流グループ
<b>人材育成</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業競争力の源泉となる人材の育成・強化</li> <li>次世代を担う人材の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代経営人材の育成</li> <li>事業遂行を支える高度技術者の育成</li> <li>キャリアプラン・ジョブスキルに基づく適材配置・ローテーション活性化</li> <li>目標設定とフィードバックの連環による人材育成の定着</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニュービジネスリーダー研修を実施(20名/累積37名)</li> <li>DX教育計画の立案</li> <li>グローバル人材育成関連研修: 33名受講</li> <li>新規自己啓発プログラムを開始</li> <li>「目指す人材像」と「スキル」を計13系統の職群ごとに定義し、全社公開済(2022年4月)</li> <li>戦略的ローテーションの仕組みづくり/HRビジネスパートナーの設置/人材マネジメントシステムによる人材情報の整理</li> <li>考課者研修を計4回(75名)実施。適切な目標設定と評価についての理解を深めた。</li> </ul>	○	取締役(総務人事担当) 人事グループ
<b>多様性(ダイバーシティ) と働きがいの重視</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の受容・活用</li> <li>人権の尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進 新卒採用: 20%、管理職: ≥5%、主任: ≥10% ほか</li> <li>障がい者雇用の推進 雇用率: 2.3%</li> </ul> </li> <li>ワークライフバランスの推進: 年休取得率≥75%</li> <li>男性育児休業取得: ≥10名または≥75%</li> <li>女性育児休業取得率: ≥75%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>多様なスキル・価値観を取り入れるキャリア採用を継続(2022年度 38名)</li> <li>2022年度女性管理職: 5名を登用し、比率は2.7%(単体)となった(2022年度から目標を2.0%→2.5%、2023年度から5%に引き上げ)。連結の女性管理職比率: 4.7%</li> <li>障がい者雇用率: 施策を進め2021年度比雇用率は向上したものの2.02%にとどまった(2022年度3名新規雇用)。</li> <li>障がい者の雇用創出を目的とした農業法人を2021年12月に設立し、2023年7月の生産開始に向けて準備中。</li> <li>男性の育児休業取得者 実績22名(平均32日間)</li> </ul> </li> <li>人権の尊重 <ul style="list-style-type: none"> <li>人権方針を制定・公開(2022年12月)</li> </ul> </li> </ul>	○	取締役(総務人事担当) 人事グループ
<b>心と体の健康推進</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>心と体の健康づくりの推進</li> <li>生活習慣病対策の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の健康意識の向上 喫煙率: &lt;15%</li> <li>有所見率の維持・低減 <ul style="list-style-type: none"> <li>定期健康診断受診率: 100%</li> <li>再検査受診率: ≥90%</li> <li>特定保健指導実施率: ≥80%</li> </ul> </li> <li>休業率の低減: &lt;0.5%</li> <li>ストレスチェック受検率 ≥95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>喫煙対策推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>喫煙率: 18.9%(2021年度)→17.6%(2022年度)(2022年度目標18%未満達成)</li> <li>敷地内屋内禁煙達成、禁煙キャンペーン</li> </ul> </li> <li>健康指導・健康診断事後処置 <ul style="list-style-type: none"> <li>定期健康診断受診率: 100%(2021年度)→100%(2022年度)</li> <li>再検査受診率: 81.0%(2021年度)→89.2%(2022年度)</li> <li>特定保健指導実施率: 85.3%(2021年度)→84.5%(2022年度)</li> </ul> </li> <li>メンタルヘルスケア <ul style="list-style-type: none"> <li>休業率: 0.66%(2021年度)→0.75%(2022年度)</li> <li>ストレスチェック受検率: 98.1%(2021年度)→97.5%(2022年度)</li> <li>メンタルヘルス研修、eラーニング(管理職、一般社員)</li> </ul> </li> <li>2023年度 健康経営銘柄選定、健康優良法人ホワイト500認定</li> </ul>	○	取締役(総務人事担当) 健康管理センター

\*責任者: 管掌する委員会・会議体の委員長で取締役を務めている者

## TCFD提言に基づく情報開示

トクヤマグループはTCFD提言に賛同し、TCFDのフレームワークに基づいて気候変動に対する検討を重ねています。2022年度は、リスクと機会の分析をさらに進め、戦略の強化を図るとともに、指標と目標をより明確にしました。詳細は、「TCFD提言に基づく情報開示」(トクヤマTCFDレポート)(以下、TCFDレポート)を参照ください。

「TCFD提言に基づく情報開示」(TCFDレポート)  
[https://www.tokuyama.co.jp/csr/tcfd\\_information.html](https://www.tokuyama.co.jp/csr/tcfd_information.html)



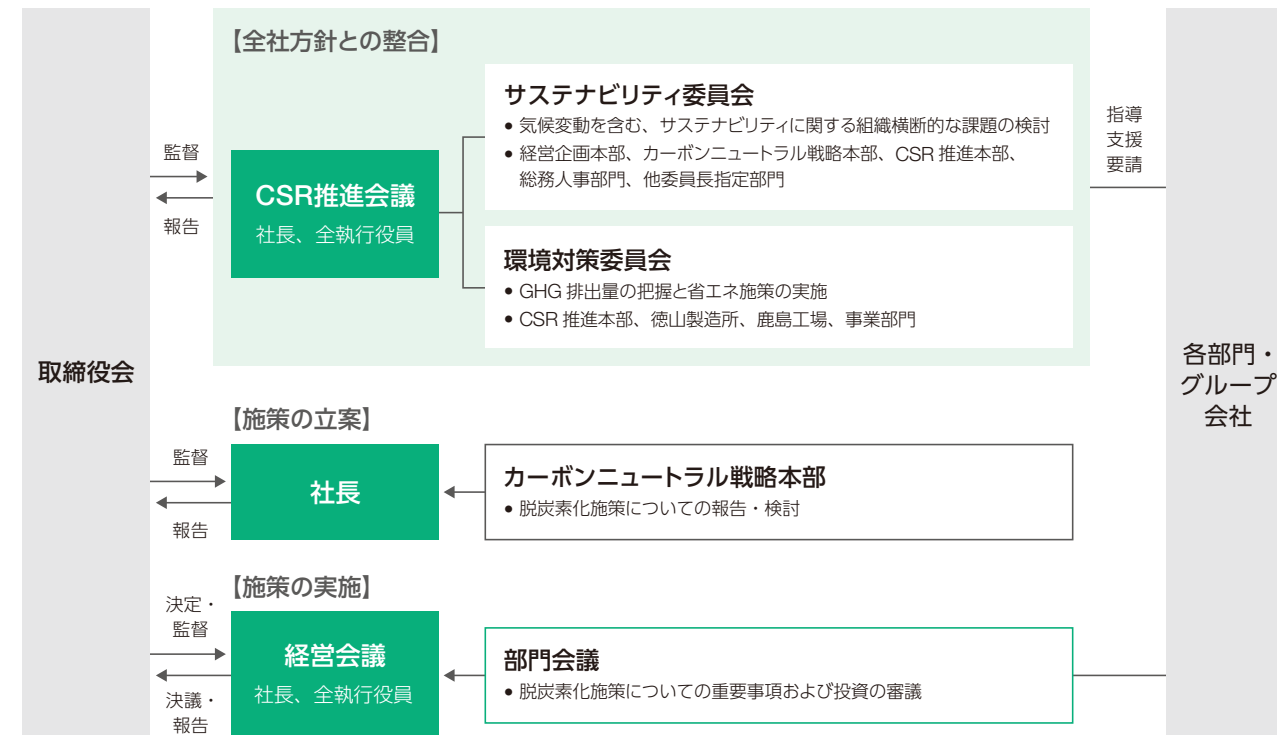
### 1 ガバナンス

トクヤマグループでは、気候変動問題を最も大きな経営リスクの一つに位置づけており、中期経営計画2025では「地球温暖化への貢献」を重点課題の一つに掲げています。2022年度は、サステナビリティに係る重要なリスクを議論する「サステナビリティ委員会」をCSR推進会議の下に新設し、組織横断的にリスクと機会を抽出・評価する仕組みを構築しています。特に重要な事案は、CSR推進会議で議論し、取締役会に報告するとともに監督を受けています。なお取締役会は、本件を含む中期経営計画2025の

中の重点課題の進捗、今後の投資計画などを確認しています。2023年4月からは、本件に向けた取り組みが構想段階から実践フェーズへ移行したことに伴い、独立した部門相当となる「カーボンニュートラル戦略本部」を設け、取り組みを加速させています。TCFDレポートでは、取締役会の監督や経営陣の役割など詳細について記載しています。

[P.34~35](#) | [サステナビリティ担当役員メッセージ](#)

#### カーボンニュートラル推進体制



### 2 戦略

中期経営計画2025には、カーボンプライシングの導入による炭素コストの見える化、顧客の調達方針の変更による影響、金融・投資会社の方針変更による資金調達への影響といった「リスク」と、環境領域での新たな「事業機会」を織り込んでいます。また、国際的なリスクシナリオを参照し、現時点から2050年までの時間軸で、1.5°Cシナリオ

と4°Cシナリオ分析を実施しました。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転換によって気候関連のリスクを低減しつつ、有望な事業機会の収益化を目指します。TCFDレポートでは、気候関連のリスクと機会、事業、戦略、財務計画に及ぼす影響、組織戦略のレジリエンスについて報告しています。

#### 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)	財務への影響度	リスク発生時期	事業への影響度	優先順位	対応策
1.5°C	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	中	中期~長期	大	低	・カーボンプライシング政策動向のモニタリングと非化石燃料への転換 ・インテナルカーボンプライシングによる評価と施策の実施 ・GXリーグへの参画
	技術	グリーン化対応	・グリーンエネルギー生産・調達コストの増加 ・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替コストの増加	大	中期	大	高	・大規模サプライチェーンの構築と効率的利用技術の高度化 ・調達システムとプロセス開発
	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 ・当社が所有する石炭火力発電設備に対する停止、廃止の住民訴訟リスク ・バイオマス燃料のサステナビリティリスク	大	中期~長期	大	高	・開示情報の充実とGHG排出量削減目標設定 ・事業ポートフォリオの転換 ・バイオマス燃料のサステナビリティ確保
4°C	市場	顧客によるグリーン調達の浸透	・GHG多排出製品と評価されることによる市場からの排除 ・グリーン化に係るコストが適切に価格転嫁できないことによる収益性の低下	大	中期~長期	大	高	・着実なGHG排出量削減 ・マスバランス認証によるグリーン製品の生成 ・適切なグリーン市場形成のためのサプライチェーン連携強化 ・CFP評価システム構築
	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	中	長期	中	中	・BCP対応の拡充
	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	小	長期	小	低	・GHG排出量削減目標設定

#### 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	影響度	時間的範囲	優先順位	対応策
1.5°C	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	大	中期~長期	高	・再生可能資源・エネルギーの事業化
	資源効率	CCU関連製品の要請	・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	大	中期	中	・脱炭素推進協議会、サプライチェーン構築、技術開発の積極参画と推進
		地域・コンビナ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	大	中期~長期	高	・研究開発、実証実験を加速し、実ビジネスへの実装を加速



### 3 リスクマネジメント

気候変動リスクは、重要リスクのリスクマッピングにおいて「脱炭素社会への対応」として最も重要なリスクに位置づけています。

中期経営計画2025では、社会の潮流が脱炭素へと加速する中、これまで強みとしてきたエネルギー多消費型事業を中心とした事業構造からの脱却が不可欠であると

判断しました。そのため、中期経営計画2025の重点課題の一つとして「地球温暖化防止への貢献」を挙げ、全社的な取り組みを進めています。TCFDレポートでは、リスクの特定と評価プロセス、リスクマネジメントのプロセス、全社リスクへの統合について報告しています。

[P.50～51](#) | リスクマネジメント

### 4 指標と目標

GHG排出量の約7割を占める燃料起源GHG排出量は、省エネの推進とカーボンニュートラルな燃料への転換で削減を目指します。原料起源GHG排出量は、原料である石灰石の使用量削減を進めます。いずれも経済性を評価しつつ開発、導入を進めていきますが、現時点で排出をゼロにすることは困難であり、排出したCO<sub>2</sub>の回収・貯留（CCUS）が必要であると考えており、これらの開発、導入検討を進めていきます。TCFDレポートでは、気候関連の指標、Scope1、2、3のGHG排出量、目標及びその目標に対するパフォーマンスについて詳説しています。

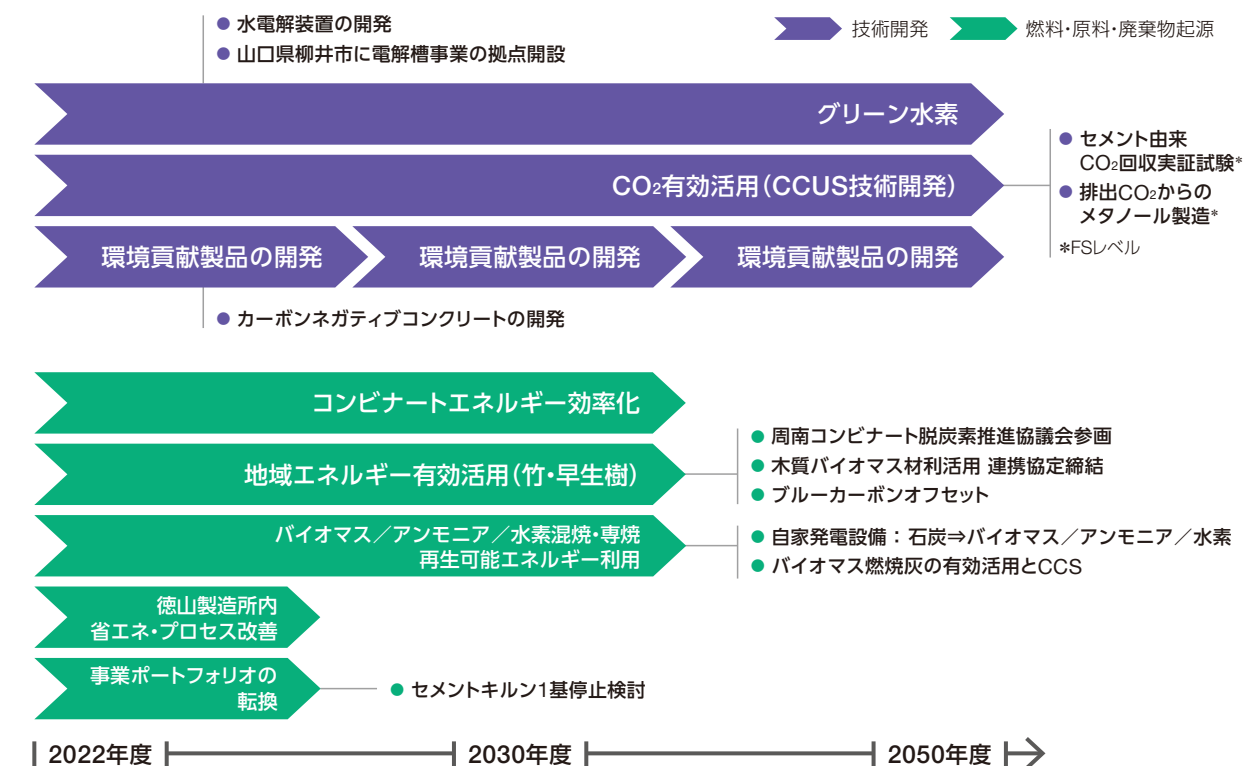
GHG排出量の着実な削減が企業としての責任である一方で、製品によるGHG削減も重要な役割であると認識しています。脱炭素社会に向け、トクヤマは多方面からアプローチを行っています（下図）。2022年度は、水電解

装置の開発などのグリーン水素への取り組み、セメント由来CO<sub>2</sub>回収などのCO<sub>2</sub>有効活用技術の開発、カーボンネガティブコンクリートの開発をはじめとする環境貢献製品の開発、地域の行政やコンビナート企業との協業による燃料・原料・廃棄物起源GHG排出量の削減などを実施しました。詳細は、TCFDレポートを参照ください。今後、環境貢献製品を拡充していくとともに、さらなる革新的技術開発を行っていくことで、世界のカーボンニュートラル達成に貢献していきます。

[P.34～35](#) | サステナビリティ担当役員メッセージ

[P.52～55](#) | 財務・非財務ハイライト

#### 2050年度カーボンニュートラル達成に向けた取り組み



## 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、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含めた広い意味でとらえています。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作成し、グループ全役職員に配布しています。さらに、階層別研修における啓発や、グループ会社の経営層やコンプライアンス責任者とのミーティングを実施しています。

### 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・相談が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保護を十分に考慮した運用としています。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することや、女性弁護士を通じて相談することも可能です。2022年度は、改正公益通報者保護法を踏まえた体制整備、従業員への周知徹底を行うとともに、

トクヤマグループ内部通報窓口従事者の対応スキルの標準化・レベルアップを図るため、外部講師を招いた従事者向け研修を実施することで、内部通報制度の実効性向上を図りました。2022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。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
通報件数実績	36	29	24	34	29

※ハラスメント相談窓口、国内グループ会社窓口を含む。

## ステークホルダーエンゲージメント

トクヤマは持続可能な未来を「社会」とともに築くため、多様なステークホルダーとのコミュニケーション活動を大切にしています。

ステークホルダー	主なコミュニケーション手段
お客さま	● ISO9001 ● TVコマーシャル ● 工場見学
地球環境	● レスポンシブルケア ● 環境経営の実践 ● ISO14001 ● GHGの削減、省エネルギー ● 廃棄物処理 ● 生物多様性への取り組み ● 環境貢献型製品の開発・提供
地域・社会	● 保安防災 ● RC地域対話 ● 地域ボランティア ● 夏祭りなどへの協賛・参加 ● 科学技術振興への助成 ● 次世代育成への助成
株主・投資家	● 個人投資家説明会 ● 決算説明会 ● 決算短信 ● 有価証券報告書 ● 株主総会 ● コーポレート・ガバナンス報告書
取引先	● 購買管理 ● CSR調達 ● 合同安全衛生会議
従業員	● 職場巡視 ● 社内報 ● 教育・研修 ● 安全衛生委員会 ● 労使協議会



## 社外取締役対談

## 実効性のある ガバナンスの確立と 企業価値の 持続的向上を目指して

社外取締役  
監査等委員  
河盛 裕三

社外取締役  
監査等委員  
水本 伸子

### これまでのご経歴と大切にしている考え方

**河盛** 私は関西ペイント株式会社に入社した後、国際部門で17年間、国内部門で17年間のキャリアを積み、2010年以降は同社の代表取締役社長としてグループ経営を担ってきました。国内・国外の双方で、さまざまな経験と実績を積み重ねてきたことが強みと言えるでしょうか。私の信条は「利益と公正」です。企業は収益創出を基本的な使命としますが、社会的な価値に配慮する公正さがなくては持続的な存在にはなれません。当社の社外取締役に就任してからも、常に利益と公正の視点から経営体制と経営戦略を監視するよう努めています。

**水本** 私は石川島播磨重工株式会社（現 株式会社IHI）に入社して以来、技術をベースにさまざまな業務に取り組み、DXの統括も務めました。2021年6月に当社の社外取締役に就任以降は、主に技術的な見地から経営戦略の当否についてアドバイスさせていただいています。近年はダイバーシティの観点から、各企業において女性の取締役への登用が進んでいますが、私は企業の運営において性別による差はないと考えており、特に自分が女性であることを意識することはありません。性別よりも、「知の多様性」が大切だと感じています。

### ガバナンスに対する評価



**河盛** 私は、メーカーの経営には7つの重要テーマがあると考えています。①財務の健全性、②企業体としての継続性、③経営の透明性、④成長性（利益創出）、⑤コンプライアンス、⑥品質向上、⑦安全の確保の7点です。トクヤマの取締役会では、常にこれらの経営テーマに関係した議題が相上り上がり、活発な議論が行われています。また、経営会議の討議内容はブリーフィング形式で社外取締役に詳細に説明されますし、各部門の現場責任者から事業の進捗状況について報告を受ける役員研修会も適宜実施されています。取締役会における実効性ある議論と情報の共有化、この2つが当社のガバナンスが持つ優位性だと思います。

**水本** 私も同感です。取締役会では毎回、活発な議論が交わられていますし、誰もが忌憚なく意見を表明することができます。これは、会社が人を大切にする企業文化を育ててきたからではないでしょうか。また、社外取締役は私を含め4名いますが、それぞれ異なるバックグラウンドをお持ちです。トクヤマ出身の取締役が持つ専門性と、社外取締役の多様な知見・見識が融合することで、戦略と施策の妥当性が担保されている、私は当社のガバナンスについてそのような印象を抱いています。



### 中長期戦略の遂行において社外取締役が果たす役割

**河盛** 現在、事業ポートフォリオの転換を骨子とする中期経営計画2025を推進しています。不確実な市場環境のもとで持続的な成長を図るには、顧客の潜在ニーズを鋭敏な感受性で的確にとらえ、時代の変化に即した新たなビジネスモデルを構築することが欠かせません。その取り組みを利益と公正の観点からしっかり支えていくことが社外取締役、そして監査等委員の使命だと認識しています。次世代ポートフォリオの確立は、産業界全体の共通テーマです。まず、トクヤマにおいて事業構造の革新とグローバル展開の最適化を成功させることで、日本と世界の経済社会にあるべき企業の姿を発信できるはずで

**水本** 河盛取締役が言われた「利益と公正」は、変わるものと変わらないものと言い換えることができるのではないのでしょうか。変わるものはビジネスモデル、つまり事業領域・展開地域の再編による新たな価値創造プロセスの構築です。一方、変わらないものは「存在意義」「ありたい姿」「価値観」だと思います。「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」を経営と事業の中で具現化していく、その基盤形成に貢献することが私たち社外取締役の役割であり、使命だと考えます。

### 将来への展望と持続的な成長に向けた課題

**河盛** 産業構造の大転換期にある今、トクヤマが引き続き成長を継続していくためには、社員一人ひとりが創造性に富んだ企業風土を醸成する担い手となり、主体性を持って日々の業務に邁進していくことが必要です。武士から町人へと時代の担い手が変わった江戸時代の元禄期は、浄瑠璃、歌舞伎など芸術分野で才能豊かな人材が輩出され、学問・思想・宗教の領域でも後の日本を形づくる新たな潮流が生まれた、創造性と自主性に満ちた時代でした。不確実性の高い時代を生きるには歴史に学び、こうした元禄期のような独自性を発揮することで、次代の価値創造が可能になると考えています。

います。社長の横田氏は社外パートナーとの共創にも積極的ですし、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への適切な対応など、地球環境のサステナビリティや本業を通じた社会貢献にも注力しています。私たち社外取締役は、社長と方針・戦略を共有しながら、当社が提供する経済価値・社会価値の最大化を目指していきたいと思っています。

**河盛** トクヤマは100年以上の歴史を刻んだ伝統ある企業ですので、社員の意識がやや保守的な方向に流れがちです。そうした中で、現在の経営陣は、新たな事業領域の開拓や海外市場の深耕に会社の命運を懸けようとしています。企業経営において最も大切なことは、適切なリスクをとることです。そこには大きなマーケットがあり、ニーズがある。私たち社外取締役監査等委員は、トップマネジメントの英断を支え、動きやすいはつらつとした企業文化の形成と、グループの健全かつ持続的な成長を牽引していきます。

**水本** 当社は100年以上の歴史を有していますが、それは事業環境や市場動向の変化にその時々で臨機応変に対応してきたことの結果だと言えるでしょう。時代の変化を読み解く先見力とグループ内に蓄積してきた技術・知見を活かしていけば、中期経営計画の諸目標も必ず達成できると信じて



## 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て、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」と再定義しました。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思いを込めています。これは、株主の皆さまをはじめとして、顧客、取引先、従業員、地域社会などのステークホルダーの方々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と考えています。その実現のために、コーポレート・ガバナンスは経営の重要な課題であり、常に充実を図っていく必要があると認識しています。

コーポレートガバナンス・コードを踏まえ、株主の皆さまの権利・平等性の尊重、各種ステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会の独立性整備と監督機能の強化、意思決定の迅速化と責任の明確化、および株主の皆さまとの建設的な対話などに努めることを基本方針としています。

### ガバナンス体制強化の歩み

2018年度	外部機関による取締役会の実効性評価の実施(以降、毎年実施) 業績連動型株式報酬制度の導入
2019年度	社外役員の独立性判断基準の改正
2020年度	「トクヤマの新ビジョン」発表 買収防衛策の廃止を決定
2021年度	社外取締役1名増員(取締役会の多様性を強化)
2022年度	内部統制システム整備に関する基本方針の改正 (グループ経営に軸足を置いた方針に改正)
2023年度	「サステナビリティ基本原則」の制定、「トクヤマグループ行動憲章」の改正など、方針類を整備



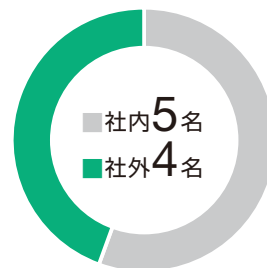
コーポレート・ガバナンス報告書  
<https://www.tokuyama.co.jp/company/governance/index.html>



### コーポレート・ガバナンス体制

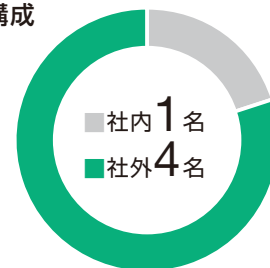
#### 取締役の構成

男女構成  
 男性 8名  
 女性 1名

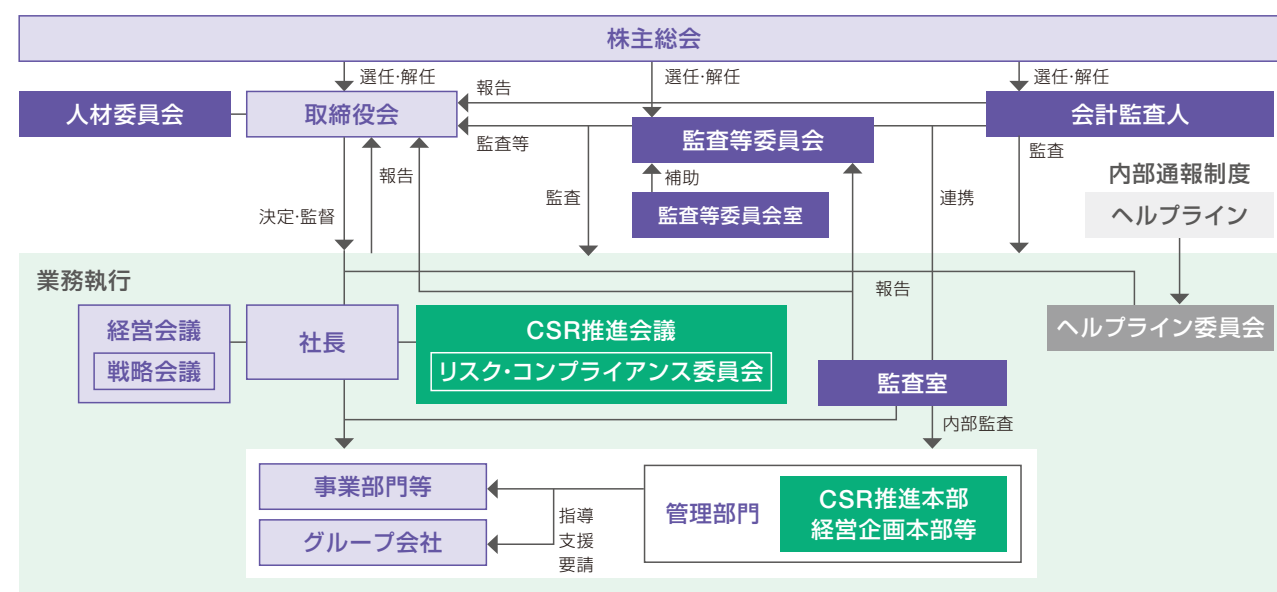


#### 監査等委員の構成

男女構成  
 男性 4名  
 女性 1名



#### コーポレート・ガバナンス体制図



### ガバナンスに関わる会議体

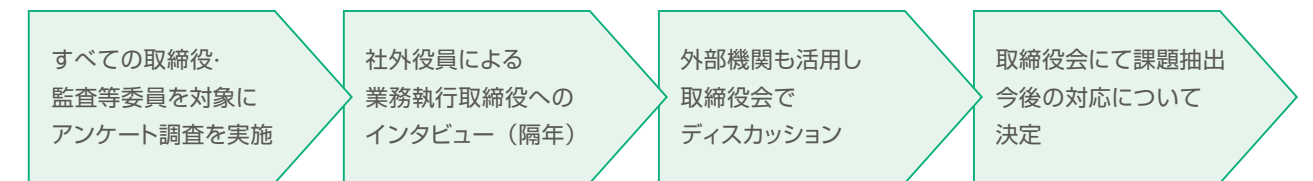
取締役会	業務執行に関する重要事項の審議、決議を行うとともに、業務執行を監督しています。 ・2022年度の開催実績：17回
監査等委員会	取締役会その他の社内の重要な会議に出席して業務執行状況の聴取等を行い、業務執行取締役の執行状況を監査しています。 ・2022年度の開催実績：24回
人材委員会	取締役会に先立ち、取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員等の候補者選定、報酬などについて協議しています。
経営会議	執行役員の中から社長執行役員(以下、「社長」という)が指名した者によって構成される業務執行に関する決議機関。原則として毎月2回開催され、取締役会が決定した決裁規則に基づき、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。
戦略会議	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。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。
CSR推進会議	CSR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、社長を議長とし、全執行役員を委員とするCSR推進会議を設置しています。適切なコーポレート・ガバナンスと内部統制をCSRの基盤と位置づけ、内部統制の重要事項についても本会議で議論しています。
リスク・コンプライアンス委員会	CSR推進会議の中にCSR推進本部担当取締役を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会を設置しています。本委員会を中心に、内部統制の中核かつ両輪と位置づけているリスクマネジメントとコンプライアンスの推進を図っています。
専門委員会	リスクマネジメントとコンプライアンスの観点で特に専門性および重要性の高い分野について、リスク・コンプライアンス委員会から分離させた専門委員会(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CSR推進会議のもとに設置し、活動を展開しています。2022年度からは、新たに「サステナビリティ委員会」を設け、気候変動や人権など、従来の枠組みには収まらない分野に関する議論を行っています。
ヘルプライン委員会	ヘルプライン委員会は、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として設置しているヘルプラインに関する役割を担っています。
内部監査部署	当社は、内部監査部署として監査室を設置し、当社の各部署と各グループ会社に対して内部監査を実施しています。

### 取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社は、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て、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し続けるには、ステークホルダーの方々との信頼と協働が不

可欠であり、その実現のため、コーポレート・ガバナンスは経営の重要な課題と位置づけ、その一環として、毎年、取締役会の実効性を評価することとしています。

#### 評価プロセス



2022年度は、外部機関に委託して全取締役にアンケート調査を行い、回答を分析しました。その結果は取締役会に報告され意見交換が行われました。

評価の結果、取締役会の実効性は概ね確保されていることが確認されました。前回抽出された課題への取り組みについても、全体として一定の成果があったと評価されました。なお、経営陣の選任・評価・報酬に対する監視・監督については高い評価となる一方、ステークホルダーとの

コミュニケーションについては相対的に低い評価であり、優先度の高い課題となっております。

また、中期経営計画2025の重点課題への取り組みの推進状況に対して実効的なモニタリングを行うことは、引き続き注力すべきものと認識されています。取締役会は、経営執行陣が中期経営計画2025を着実に実施し計画目標を達成するよう、引き続き監視・監督していきます。

## 多様な視点の導入

執行役員等の選任は、化学を核とした当社の事業活動について適切な意思決定と業務執行の指揮ができるよう、各事業分野、各業務領域における知識と経験を有する者を登用しています。

取締役候補者の指名にあたっては、重要な意思決定、業務執行に対する監督や助言などが適切に行われるよう、取締役会のバランス、多様性に配慮し、高い見識と多様な経験、専門性を有すると考えられる者を候補者としています。

執行役員等の選解任、取締役（監査等委員である取締役を除く）の候補者の指名にあたっては、取締役会への付議に先立って、人材委員会と協議を行います。人材委員会は

代表取締役と社外取締役によって構成される機関です。委員会の答申を受けて、取締役会が決議します。

なお、社長執行役員を選解任に関しては、社長指名委員会が審議を行い、その審議内容は人材委員会の答申を経て取締役会に諮られ、取締役会が決定します。

一方、監査等委員である取締役の候補者の指名にあたっては、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会が決議します。



社外役員の独立性判断基準については、当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.tokuyama.co.jp/company/governance/index.html>



## 取締役会におけるスキルマトリックス

当社の定める経営方針・中期経営計画などに照らして、取締役会が実効性ある議論を行い、求められる意思決定機能および経営執行の監督機能を適切に発揮するために、

取締役に貢献を期待する領域から特定した重要なスキルを以下としています。

	経営計画・戦略	販売・マーケティング	財務・会計	研究開発・生産技術・エンジニア	CSR (法務・ESG・安全)	デジタル技術の活用	海外事業展開
社内	横田 浩 (代表取締役 社長執行役員)	●	●		●		●
	杉村 英男 (代表取締役 専務執行役員)	●	●		●	●	●
	岩崎 史哲 (取締役 常務執行役員)	●	●	●	●	●	
	井上 智弘 (取締役 常務執行役員)	●	●	●	●		●
	宮本 陽司 (取締役 監査等委員長)	●		●	●		
社外	河盛 裕三 (社外取締役 監査等委員)	●	●		●		●
	水本 伸子 (社外取締役 監査等委員)	●		●	●	●	
	石塚 啓 (社外取締役 監査等委員)	●		●	●		
	近藤 直生 (社外取締役 監査等委員)	●		●	●		●

※上記一覧表は、取締役が有するすべての知見や経験を表すものではありません。

## 最高経営責任者の後継者計画への対応

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、人材委員会に答申・提言する機能を持つ「社長指名委員会」を2021年8月に設置しました。

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（ビジョン）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、人材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。

## 役員トレーニング

当社は、2001年以来、新任取締役については外部の役員研修に参加させる方針をとっていました。2011年の

執行役員制度導入以後は、将来の取締役候補者である新任執行役員を参加させる方針を取っています。

内容は、本人の経験や知識によりプログラムを選択できますが、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、それぞれの職責に応じて、各自の判断で、外部セミナーを受講しています。

## 役員報酬

### 取締役の個人別の報酬等の決定方針に関する事項

当社は、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定めています。その概要は以下の通りであり、人材委員会\*1の審議を経て、取締役会で決定しています。

#### 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ています。
  - 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
  - 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
  - 会社の業績を考慮したものであること
  - 透明性・客観性の高い報酬の決定プロセスであること
- 当社の取締役の報酬は金銭報酬である基本報酬と賞与\*2、非金銭報酬である業績連動型株式報酬\*3から成るものとしています。

#### 取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針

- 基本報酬
  - 基本報酬は、担当役割や責任等を勘案し、総合的な観点から内容（年額）を決定します。
  - 決定された基本報酬は12等分し月例で支給します。
- 賞与
  - 賞与は、役位別に定める賞与の基準額に対し、あらかじめ定められた単年度の業績目標の達成度に応じて0～150%の範囲内で内容を決定します。
  - 業績目標は当社グループ全体業績の主要な財務目標を基に定めます。
  - 決定された賞与は毎年一定の時期に支給します。
- 業績連動型株式報酬
  - 業績連動型株式報酬は、中期経営計画の対象となる事業年度を対象期間とし、役位別に定められた基準ポイントの対象期間中の累積数に対し、あらかじめ定められた業績目標に対する達成度に応じて0～150%の範囲内で当社株式の交付を行うものとします。
  - 業績目標は、中期経営計画の主要な財務目標を基に定めます。
  - 交付の時期は原則として対象期間の終了後とします。
- 報酬水準
  - 外部専門機関の報酬調査データを考慮します。

#### 取締役の報酬の種類別の額の割合の決定方針

当社の取締役の報酬の種類別の額の割合は、求められる役割と責任に対する基本的な水準と、業績目標達成への意欲向上を図るインセンティブとの適正なバランスを考慮して決定することとしています。

## 政策保有株式に関する方針

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。この政策保有上場株式については、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。2022年度は上場株式1銘柄を売却し、保有する上場株式は20銘柄となりました。

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していただく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勉強会を随時開催しています。

#### 取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法

- 基本報酬
  - 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。
  - 算定された基本報酬は、人材委員会により適切な内容であるかどうかの審議を行います。
  - なお、2023年度より、ESG領域として、当社のCSR経営の実現に向けた重要課題（マテリアリティ）に対する具体的な役割や責任等を、算定における一定の要素として勘案することとしています。
- 賞与
  - 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。
  - 業績目標、算定方法、算定結果が適切なものであるかどうかについては、人材委員会により審議を行います。
  - なお、2023年度の具体的な業績目標は中期経営計画の連結経常利益の計画値としており、そ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支給額の計算を行います。
- 業績連動型株式報酬
  - 取締役会が人材委員会での審議を経て定めた役員報酬株交付規程に基づき、役位別に定められた基準ポイントの累積数に対し、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。

なお、具体的な業績目標は対象期間中の連結営業利益の計画値の累計額等としています。

- \*1 人材委員会は、過半数が社外取締役で構成され、役員に関する人事・報酬に関して審議し、取締役会に適切な答申・提言を行う当社任意の諮問委員会です。
- \*2 賞与と制度の対象取締役は、執行役員である取締役です。
- \*3 業績連動型株式報酬制度の対象取締役は、監査等委員である取締役、非業務執行取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く取締役です。

#### 役員報酬の支給人員および支給額（2022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)	4名	176百万円
監査等委員(社外取締役を除く。)	1名	29百万円
社外取締役	4名	56百万円

- ※1 上記には、業績連動型株式報酬の、制度対象期間における2021年度と2022年度の業績評価指標（連結営業利益累計額他）の達成度の状況を勘案した費用計上額の調整分の△25百万円を含む、2022年度の費用計上額が含まれています。
- ※2 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。

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。



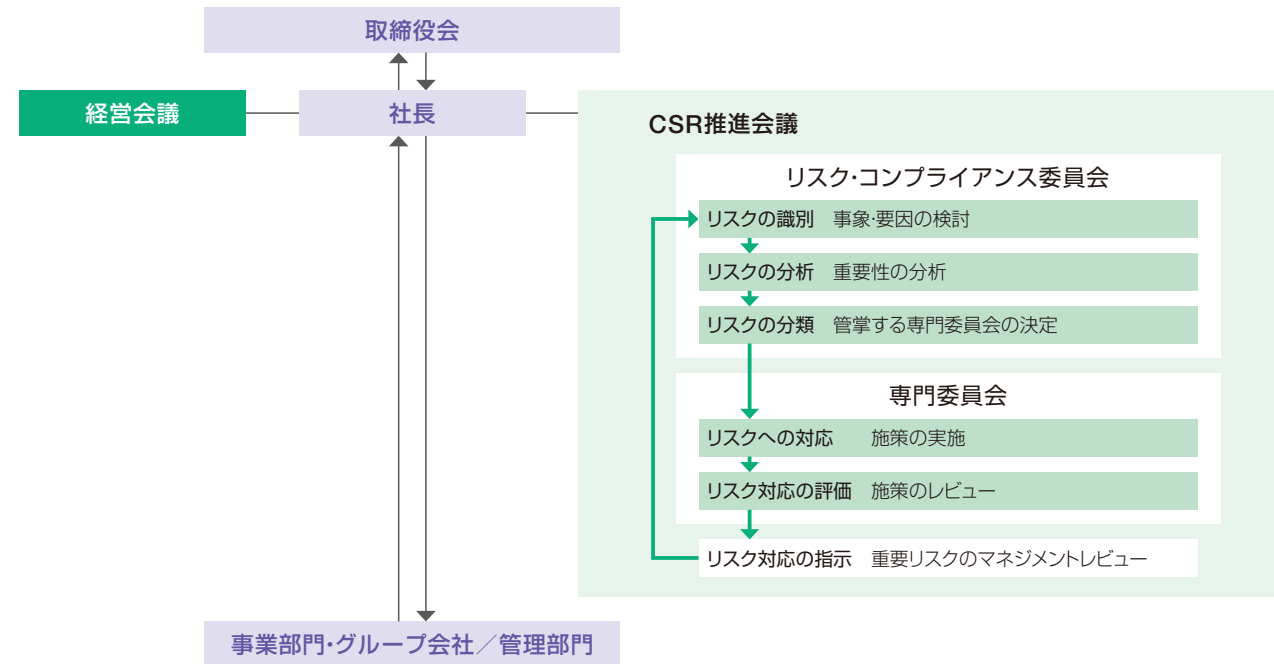
# リスクマネジメント

## リスク管理体制の強化

全社的なリスクマネジメントの体制として、P.34（CSR経営の推進体制）に示すとおり、CSR推進会議の中にリスク・コンプライアンス委員会を設置しています。リスク・コンプライアンス委員会では、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。

リスク・コンプライアンス委員会では、影響度（損失金額、マーケットシェアの減少、影響規模など）や発生頻度・蓋然性、脆弱性の観点で定量・定性の両面からリスクの度合いを可視化・マッピングし認識合わせを行うなど、

### 重要リスクの特定プロセス



## 事業継続マネジメント（BCM）の実施

当社は、不測の事態においても重要な事業および業務を継続するため、BCPの策定・更新、事業継続のための予算・資源の確保、事前対策の実施など平時から事業継続マネジメント活動に取り組み、事業継続能力の向上を図っています。

新型コロナウイルス感染症に対応するため、2020年2月に社長を本部長とする危機対策本部を設置し、2022年度は6回の本部会議を開催しました。行政や業界団体の指示

全社的なリスクマネジメントを行っています。

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・決定します。決定した方針に基づき、リスクへの施策を立案・実行し定期的なレビューを行うなど、マネジメントシステムに沿った実行管理をしています。

例えば、重要な関係法令などの認識および改正動向の把握など管理体制を整備し、コンプライアンスリスクの低減に努めています。また、事業環境の変化とより高度化するサイバー攻撃に備えるため、サイバーセキュリティ対策グループを設置しています。

を周知するとともに、感染症予防対策、発生時の連絡や広報体制の整備などを実施しました。危機対応として国内外の事業所の感染対応や生産の状況を把握するとともに、テレワークや時差出勤の推奨などを実施しました。新型コロナウイルス感染症の鎮静化に伴い、危機対策本部は2023年2月28日で解散し、以降は担当部署による連絡会議に移行しました。

## 重要リスク一覧（2023年度）

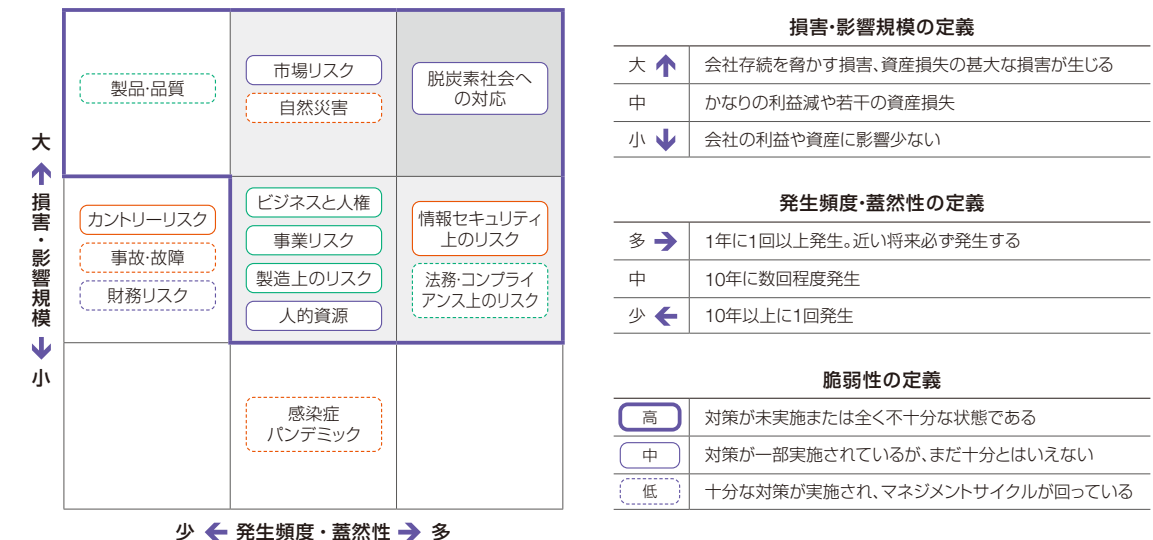
※委員会・会議体の委員長（取締役）をリスクオーナーとする

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・会議体*
自然災害	地震、津波、天変地異、異常気象（台風、高潮、豪雨ほか）	リスク・コンプライアンス委員会
事故・故障	火災・爆発・漏洩、設備・機械の損傷・故障、クーティリティの供給停止、航空機・船舶・鉄道事故	保安対策委員会
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	リスク・コンプライアンス委員会
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	リスク・コンプライアンス委員会
情報セキュリティリスク	サイバー攻撃、ウイルス感染、情報漏洩、システム設備・機器の故障、システム障害	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・会議体*
脱炭素社会への対応リスク	カーボンプライシングの導入、国際炭素税の導入、グリーン調達の実行、ESG投資の浸透/環境金融の浸透、規制強化、政治的圧力、気候変動の加速	サステナビリティ委員会
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	経営会議・取締役会
人的資源に対するリスク	集団離職・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（外国人労働者を含む）新たな働き方への対応失敗、事業転換による人材のミスマッチ	経営会議・取締役会
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・取締役会

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・会議体*
製造上のリスク	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	原燃料の高騰、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・取締役会
重大な製品・品質リスク	品質不良、自主回収、製造物責任事故、輸出時の化学品安全性管理上の不備、製品含有化学物質管理、不当表示・偽装表示	製品安全・品質委員会
ビジネスと人権	サプライチェーン上の人権侵害、不買運動、消費者運動	サステナビリティ委員会
法務・コンプライアンス上のリスク	不良債権・貸し倒れ、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、不正競争防止法（贈賄）違反、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 リスク・コンプライアンス委員会

## 重要リスクのマッピング



## 財務・非財務ハイライト

### 2022年度の財務分析

2022年度は、化学品、セメント、半導体関連製品の販売価格修正等により売上高は対前年度比で増収となりましたが、原燃料コストや物流費の増加、市況の下落等により営業利益は減益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益については、収益性の悪化などにより減益となり、ROEも悪化しました。

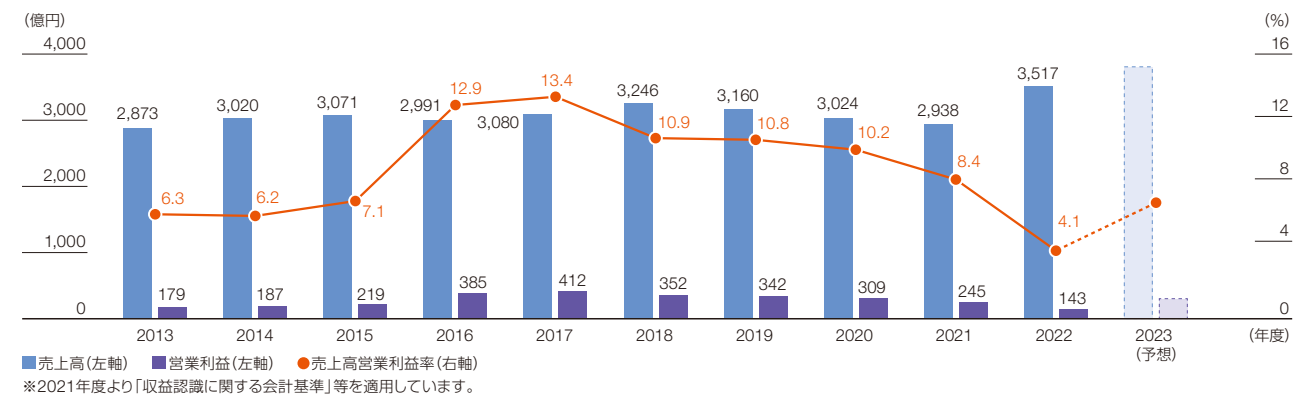
2023年度は、半導体市場の減速の影響が見込まれるものの、化学品やセメントの販売価格修正の浸透や原燃料

価格が落ち着くことなどにより対前年度比で増収増益を予想しています。また、2023年度より有形固定資産の減価償却方法をこれまでの定率法から定額法に変更することに伴い、減価償却費の減少を見込んでいます。

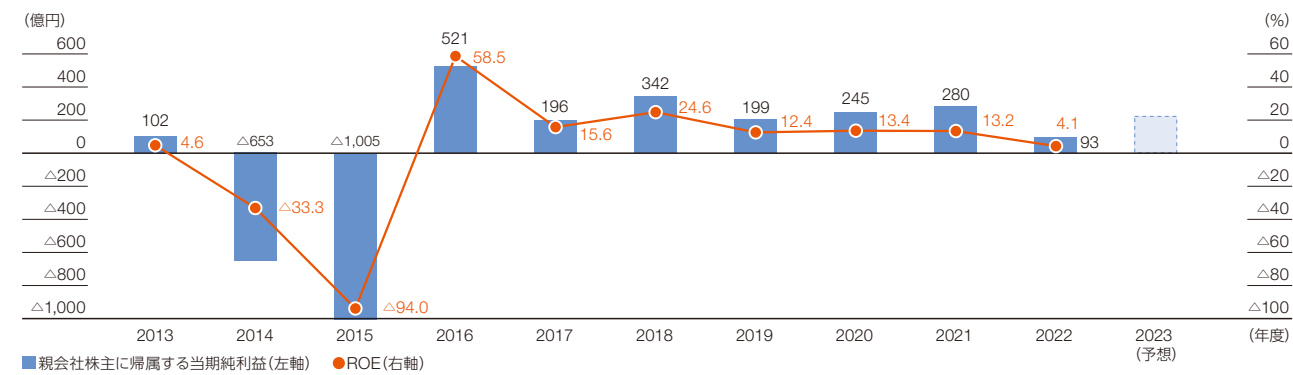
中期経営計画2025達成に向け、事業ポートフォリオの転換を目的とした成長分野への投資や、地球温暖化防止への貢献を目的とした投資などを引き続き進めていきます。

### 財務情報

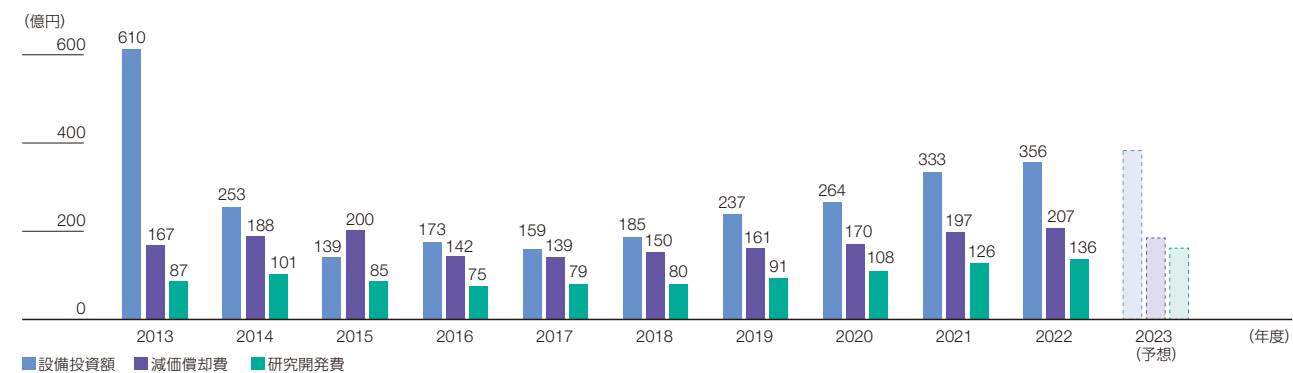
#### 売上高／営業利益／売上高営業利益率



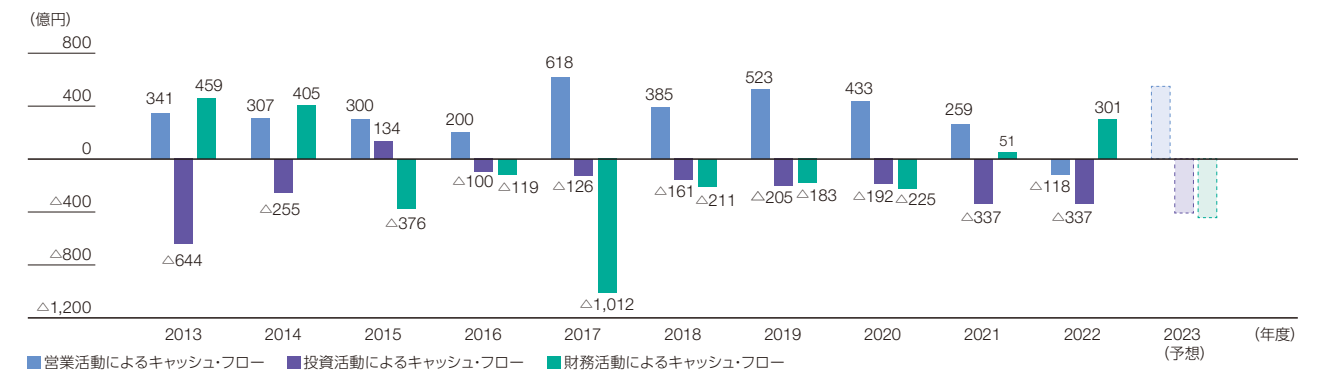
#### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



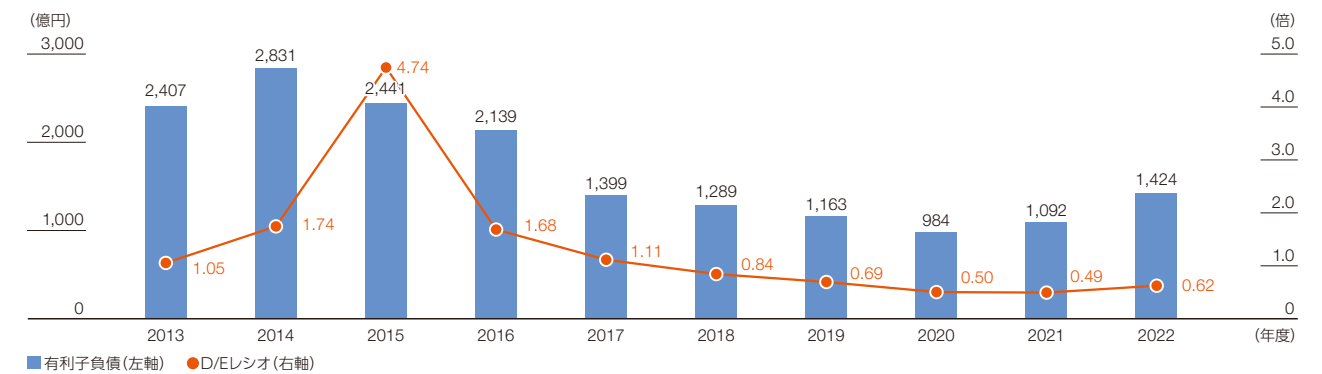
#### 設備投資額／減価償却費／研究開発費



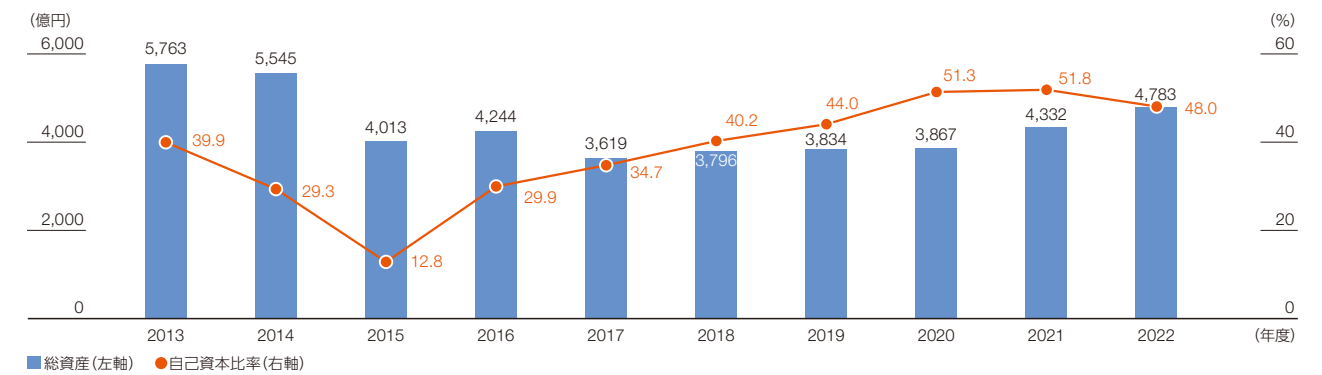
### キャッシュ・フロー



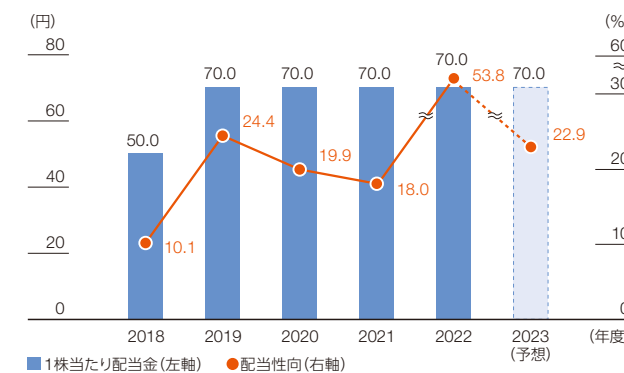
### 有利子負債／D/Eレシオ



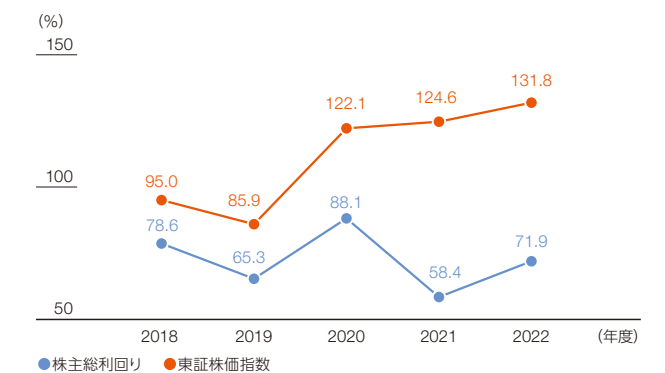
### 総資産／自己資本比率



### 1株当たり配当金／配当性向



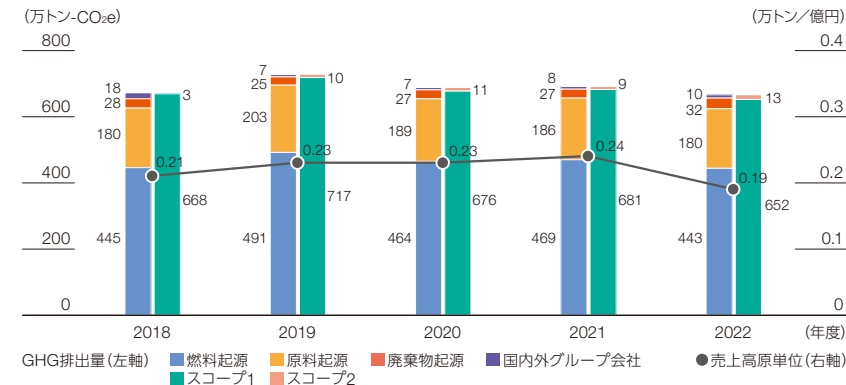
### 株主総利回り (TSR)





非財務情報

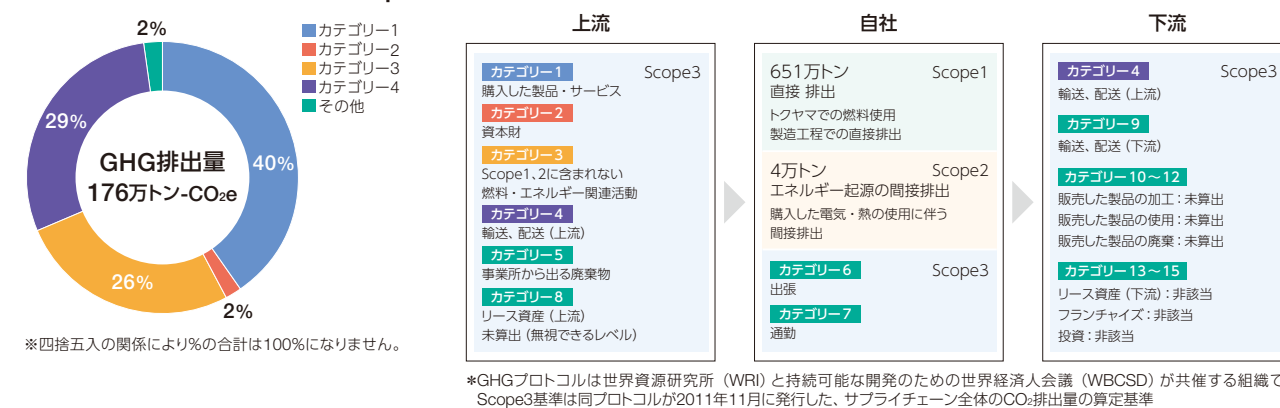
GHG排出量



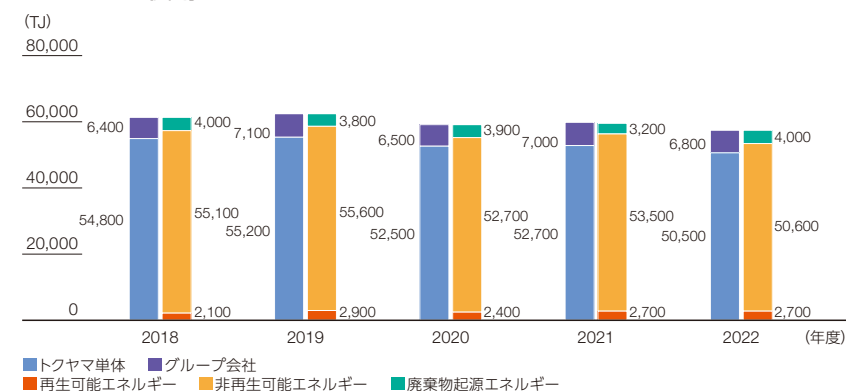
※2018年度はSHK制度、2019～2022年度はGHGプロトコルに基づいて算出

地球温暖化防止への取り組みを重要な課題として認識し、GHG排出抑制に取り組んでいます。GHG排出量は、CO<sub>2</sub>、CH<sub>4</sub>およびN<sub>2</sub>Oなどの総排出量であり、約99.8%はCO<sub>2</sub>排出量です。GHGは主に自家発電設備による化石燃料の燃焼によって発生し、さらにセメントの製造工程などにおける石灰石（原料）の脱炭酸によっても発生しています。2022年度のGHG排出量は、665万トンとなりました。

サプライチェーン排出量\* (Scope3) (単体)

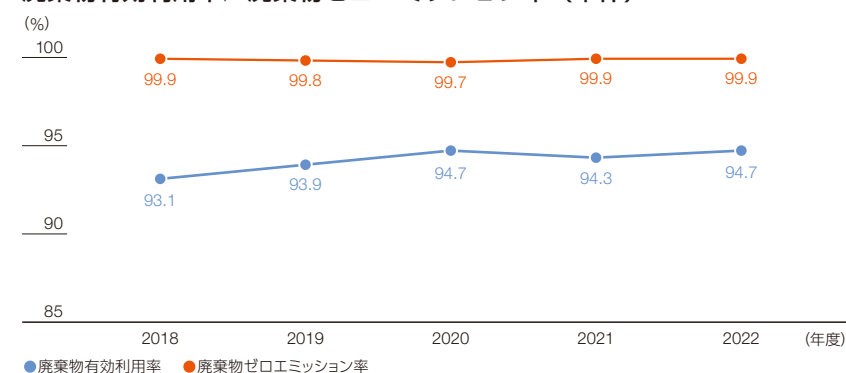


エネルギー使用量



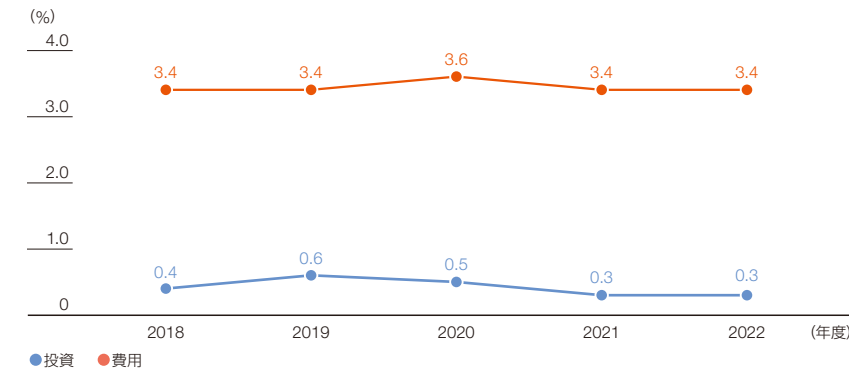
地球温暖化防止に向けた取り組み施策として、省エネルギーを推進しています。省エネルギーにより生産における電力と蒸気の使用量を削減するとともに、再生可能エネルギーへの転換を進めています。2022年度におけるグループ全体での再生可能エネルギーの比率は約5%でした。

廃棄物有効利用率／廃棄物ゼロエミッション率 (単体)



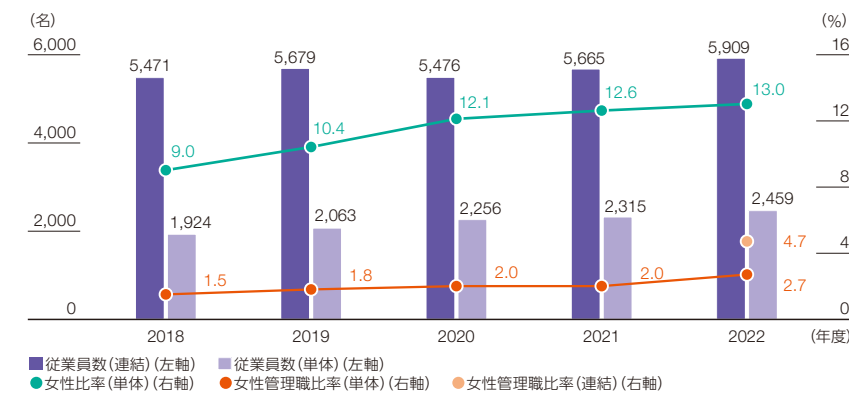
廃棄物の減量化・リサイクルの徹底により、2022年度も廃棄物有効利用率、ゼロエミッション率ともに高い数値を維持しています。発生した廃棄物は、徳山製造所でのセメントの原燃料としての再利用を中心に、社内外でのリサイクルを積極的に推進した結果、廃棄物有効利用率は94.7%、廃棄物ゼロエミッション率は99.9%となりました。

環境会計 (対売上比率)



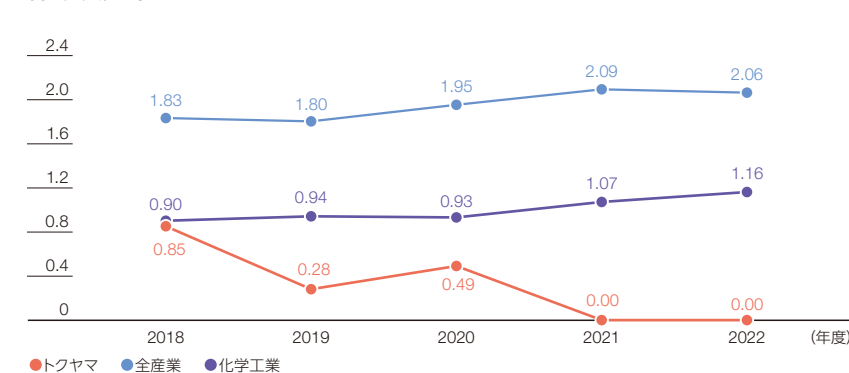
環境保全に要した投資や費用および効果を把握・分析し、効果的な投資に役立てる目的で、2000年度から環境会計の集計を行っています。環境保全のための投資金額は、売上高に対して0.3%であり、その費用総額は3.7%となっています。ここ数年で投資金額の対売上比率は0.3～0.8%の間で推移し、一方、費用総額は、3.2～3.8%で推移しています。2022年度は、ばい煙・粉塵対策の電気集塵機更新、CO<sub>2</sub>排出削減のための設備改造・更新を実施しています。

従業員数／女性比率／女性管理職比率



トクヤマは「知の多様性」を掲げ、社員一人ひとりの多様な価値観や考え方を企業活動に活かすダイバーシティを推進しています。女性社員の数が少ないことが各指標における女性比率が低い原因となっていますが、女性管理職比率は徐々に上昇するなど、各職場においても活躍する女性社員が着実に増えています。2021年6月に初の女性の社外取締役を選任し、2023年4月には初の女性執行役員が誕生しました。

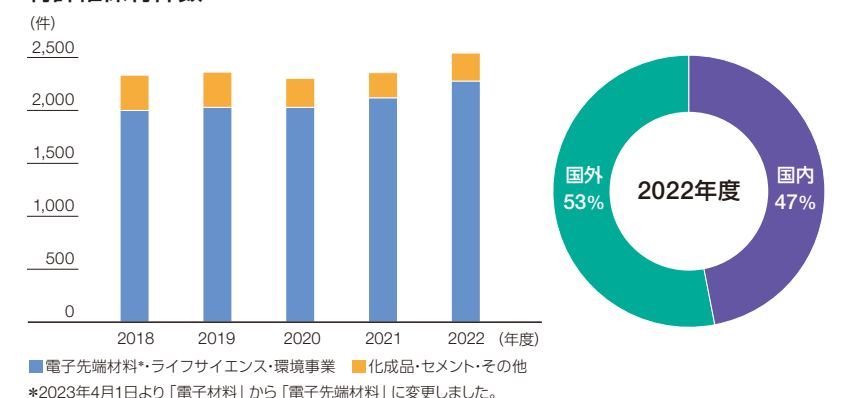
休業度数率\*



保安目標の一つに事故・休業災害ゼロを掲げ、危険要因の特定・排除を図ることや、個々人の行動特性を把握・認識し、不安全行動を撲滅することに取り組んでいます。2022年度は従業員の休業災害発生はありませんでした。引き続き、休業災害ゼロの維持に向けて取り組んでいきます。

\*休業度数率は、労働災害発生頻度を表し、100万延べ労働時間当たりの労働災害による休業者数で表示します。

特許権保有件数



事業ポートフォリオ転換の実現に向けて、成長分野と位置付ける電子先端材料・ライフサイエンス・環境事業分野に研究開発投資を集中し、その成果を知的財産として権利取得・保護して事業化に備えています。その結果、上記3分野の保有特許権数が増加しました。併せて、グローバルな事業拡大を視野に、国外における保有特許権数も増加しました。

\*2023年4月1日より「電子材料」から「電子先端材料」に変更しました。

## 役員一覧 (2023年6月23日現在)



(左から) 岩崎 史哲、河盛 裕三、井上 智弘、横田 浩、水本 伸子、石塚 啓、近藤 直生、杉村 英男、宮本 陽司

※取締役会、監査等委員会出席状況は2022年度

## 横田 浩

代表取締役 社長執行役員  
化成品、セメント、電子先端材料、先進技術事業化センター、監査 担当

- 生年月日：1961年10月12日
- 所有する当社株式数：32,600株
- 取締役在任年数：8年
- 取締役会出席状況：17 / 17回 (100%)

人事労務、伝統事業ならびに先端材料事業における豊富な経験を活かし、事業ポートフォリオ転換、カーボンニュートラル、CSR経営の推進など、現中期経営計画の推進に積極的に取り組んでいます。

## 杉村 英男

代表取締役 専務執行役員 経営企画本部長  
経営企画、CSR、総務人事、購買・物流、秘書、デジタル統括、カーボンニュートラル戦略 担当

- 生年月日：1959年10月22日
- 所有する当社株式数：2,642株
- 取締役在任年数：6年
- 取締役会出席状況：17 / 17回 (100%)

情報システム導入、海外子会社の経営、国内子会社の再建などの豊富な業務経験を持ち、コーポレート部門の統括責任者として、計画・戦略の立案を行い、成長の推進に取り組んでいます。

## 岩崎 史哲

取締役 常務執行役員 研究開発本部長 兼 ニュービジネス本部長  
ライフサイエンス、ニュービジネス、研究開発、鹿島工場 環境安全 担当

- 生年月日：1960年6月21日
- 所有する当社株式数：2,642株
- 取締役在任年数：3年
- 取締役会出席状況：17 / 17回 (100%)

これまでの研究開発・製造技術分野での豊富な経験に基づき、新たな研究開発の推進などに積極的に取り組んでいます。

新任

## 井上 智弘

取締役 常務執行役員 環境事業部門長 兼 セメント部門副部門長  
環境事業、徳山製造所 担当

- 生年月日：1964年12月8日
- 所有する当社株式数：1,700株
- 取締役在任年数：—
- 取締役会出席状況：—

これまで海外での業務経験や、企画業務、事業推進プロジェクト、製造部長などの経験を有しており、これらの経験に基づく豊富な知見を基に、幅広く事業の推進に積極的に取り組んでいます。

重要な兼職の状況 株式会社アストム 取締役

## 宮本 陽司

取締役 監査等委員長

- 生年月日：1958年1月22日
- 所有する当社株式数：2,200株
- 取締役在任年数：6年
- 取締役会出席状況：17 / 17回 (100%)
- 監査等委員会出席状況：24 / 24回 (100%)

長年の経理業務の経験を通じ、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、2013年より監査役として、2017年より監査等委員である取締役として経営の監督を行っています。

重要な兼職の状況 株式会社アストム 監査役、株式会社トクヤマデンタル 監査役、株式会社エイアンドティー 監査役

## 河盛 裕三

社外取締役 監査等委員

- 生年月日：1947年7月25日
- 所有する当社株式数：1,700株
- 取締役在任年数：4年
- 取締役会出席状況：17 / 17回 (100%)
- 監査等委員会出席状況：24 / 24回 (100%)

製造業における経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、2019年より監査等委員である社外取締役として当社の経営への適切な監督や、海外事業の推進などに関するものをはじめとした有用な助言をいただいています。

## 水本 伸子

社外取締役 監査等委員

- 生年月日：1957年3月31日
- 所有する当社株式数：500株
- 取締役在任年数：2年
- 取締役会出席状況：17 / 17回 (100%)
- 監査等委員会出席状況：24 / 24回 (100%)

製造業における経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、2021年より監査等委員である社外取締役として当社の経営への適切な監督や、カーボンニュートラル、DX (デジタルトランスフォーメーション)、CSR経営に関するものをはじめとした有用な助言をいただいています。

重要な兼職の状況 株式会社オカムラ 社外取締役

新任

## 石塚 啓

社外取締役 監査等委員

- 生年月日：1960年12月29日
- 所有する当社株式数：0株
- 取締役在任年数：—
- 取締役会出席状況：—
- 監査等委員会出席状況：—

金融機関における経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、財務・会計に関する知見や金融その他経済全般にわたる見識に基づき、当社の経営への適切な監督をいただくとともに、有用な意見やアドバイスを積極的にいただくことが期待されます。

重要な兼職の状況 三菱UFJニコス株式会社 代表取締役会長

新任

## 近藤 直生

社外取締役 監査等委員

- 生年月日：1973年12月4日
- 所有する当社株式数：0株
- 取締役在任年数：—
- 取締役会出席状況：—
- 監査等委員会出席状況：—

弁護士としての専門的な見地と豊富な経験から、当社の経営への適切な監督をいただくとともに、有用な意見やアドバイスを積極的にいただくことが期待されます。

重要な兼職の状況 弁護士法人大江橋法律事務所 パートナー、株式会社アイビス 取締役 (監査等委員)



# 会社情報 (2023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 FAX. 03-5207-2580  【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 FAX. 0834-33-3790
資本金	10,000百万円
従業員数	5,909名 (連結 うち海外従業員数738名) 2,459名 (単体)
連結子会社	56社

## 株式会社トクヤマ国内拠点



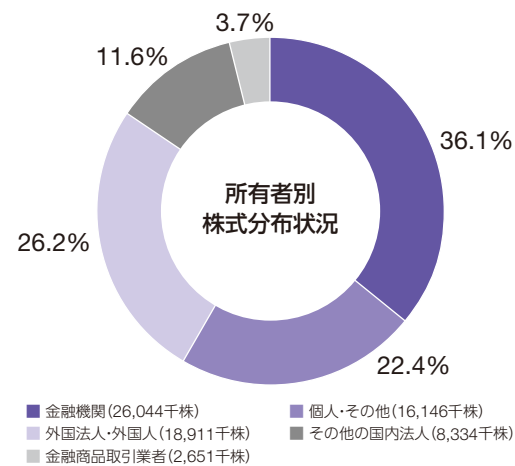
## 株式情報

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 72,072,056株 (自己株式 (16,271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 25,667名
事業年度	4月1日から次年3月31日まで

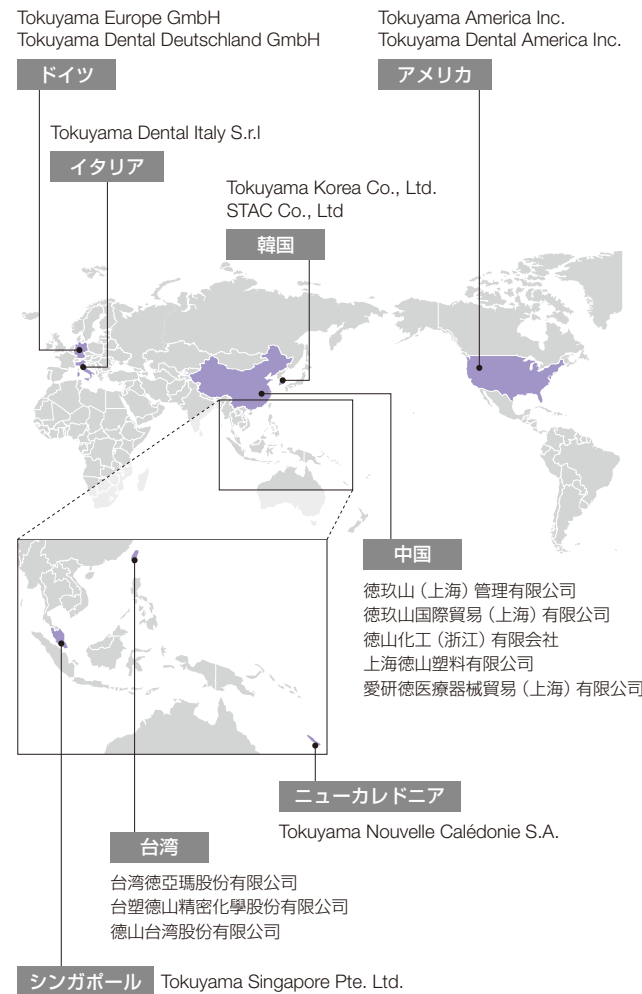
## 配当方針

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おります。

## 所有者別株式分布状況



## 連結子会社海外拠点



## 連結子会社

<b>電子先端材料*1</b>
<b>徳山化工(浙江)有限公司*2</b> 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
<b>台塑徳山精密化学股份有限公司*2</b> 電子工業用高純度IPAの製造・販売
<b>台湾徳亞瑪股份有限公司</b> 電子工業用高純度薬品の製造・販売
<b>STAC Co., Ltd.</b> 電子工業用高純度IPAの製造・販売
<b>TDパワーマテリアル(株)</b> 窒化アルミニウム白板の製造・販売
<b>(株)トクヤマMETEL</b> 産業用洗浄剤の製造・販売

<b>ライフサイエンス</b>
<b>上海徳山塑料有限公司*2</b> 微多孔質フィルムの製造・販売
<b>(株)トクヤマデンタル</b> 歯科医療用器材および関連材料の製造・販売
<b>Tokuyama Dental America Inc.</b> 歯科医療用器材および関連材料の販売
<b>Tokuyama Dental Deutschland GmbH</b> 歯科医療用器材および関連材料の販売
<b>Tokuyama Dental Italy S.r.l</b> 歯科医療用器材および関連材料の販売
<b>(株)エイアンドティー</b> 医療用分析装置および診断用試薬の製造・販売
<b>愛研徳医療器械貿易(上海)有限公司</b> 医療用分析装置および診断用試薬の販売
<b>(株)ASM</b> 先端高分子材料の製造・販売

<b>環境事業</b>
<b>(株)アストム</b> イオン交換膜および応用装置の製造・販売・保守
<b>(株)トクヤマ・チヨダジブサム</b> 廃石膏ボードの収集、二水石膏の製造・販売、廃石膏ボードリサイクル事業の運営
<b>(株)エクセルシャノン*3</b> 樹脂サッシの製造・加工・販売
<b>東北シャノン(株)*4</b> 樹脂サッシの製造・加工・販売
<b>(株)FLTトクヤマ</b> 漆喰関連製品とその加工品の企画・立案・販売事業

<b>化成品</b>
<b>新第一塩ビ(株)*2</b> 塩化ビニル樹脂の製造・販売
<b>(株)トクヤマソーダ販売</b> ソーダ灰および塩化カルシウムの仕入・販売
<b>サン・アロー化成(株)</b> 塩化ビニル樹脂製品の製造・販売

<b>セメント</b>
<b>Tokuyama Nouvelle Calédonie S.A.</b> セメントの製造・販売
<b>(株)トクヤマエムテック</b> 建築材料および化学製品の加工・販売
<b>トクヤマ通商(株)</b> セメントおよび生コンクリートの仕入・販売
<b>関西トクヤマ販売(株)*5</b> セメントおよび生コンクリートの仕入・販売
<b>(株)トクショウ*5</b> セメントおよび生コンクリートの仕入・販売
<b>(株)トクシン*5</b> セメントおよび生コンクリートの仕入・販売
<b>(株)トクヤマアートブロックLABO</b> インターロッキングブロックの製造および販売業
<b>東京トクヤマコンクリート(株)</b> 生コンおよびコンクリート製品の製造・販売
<b>川崎徳山生コンクリート(株)</b> 生コンクリートの製造・販売
<b>中国生コンクリート(株)</b> 生コンクリートの製造・販売
<b>広島トクヤマ生コン(株)</b> 生コンクリートの製造・販売
<b>西部徳山生コンクリート(株)</b> 生コンクリートの製造・販売

<b>(株)しろかわ</b> 生コンクリートの製造・販売
<b>香川トクヤマ(株)</b> セメント・建材の販売、生コンクリートの製造・販売
<b>九州徳山生コンクリート(株)</b> 生コンクリートの製造・販売
<b>(株)豊海</b> 生コンクリートの製造・販売
<b>(株)野津原</b> 生コンクリートの製造・販売

<b>その他</b>
<b>徳玖山(上海)管理有限公司</b> 中国のトクヤマグループ会社の統括・管理
<b>徳玖山国際貿易(上海)有限公司</b> トクヤマグループ製品の販売
<b>徳山台湾股份有限公司</b> 成長事業のマーケティングおよび研究開発
<b>Tokuyama Korea Co., Ltd.</b> トクヤマグループ製品の販売
<b>Tokuyama Singapore Pte. Ltd.</b> 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
<b>Tokuyama America Inc.</b> トクヤマグループ製品の販売
<b>Tokuyama Europe GmbH</b> トクヤマグループ製品の販売

<b>周南システム産業(株)</b> 土木および建築の設計・施工、工場構内作業請負、建築材料の仕入・販売
<b>(株)周南スイミングクラブ</b> スイミング、フィットネスなどの運営
<b>トクヤマ海陸運送(株)</b> 海運業、貨物運送業および倉庫業
<b>共栄石油(株)</b> 給油取扱業
<b>山口汽船(株)</b> 海運業
<b>(有)周南海陸運送</b> 貨物運送業
<b>周南バルクターミナル(株)</b> 石炭等のバルクカーゴに関わる倉庫業
<b>トミテック(株)</b> プラスチック加工製品の製造・販売
<b>(株)スーパーナノデザイン</b> ナノ材料の設計・製造・販売

\*1 2023年4月1日より「電子材料」から「電子先端材料」に変更しました。  
\*2 特定子会社  
\*3 2023年7月3日付で持分法適用会社になります。  
\*4 2023年4月1日付で(株)エクセルシャノンと合併しました。  
\*5 2023年4月1日付でトクヤマ通商(株)と合併しました。  
※(株)トクヤマ情報サービスは2023年1月1日付で(株)トクヤマに吸収合併されました。

もっと未来の人のために

TOKUYAMA 

## 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  
CSR推進本部  
<https://www.tokuyama.co.jp/>