

TOKUYAMA REPORT 2021

トクヤマレポート 2020年度



トクヤマの新ビジョン

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

ビジョンの改定について

トクヤマでは、事業を取り巻く急速な環境変化を踏まえ、ステークホルダーの皆さまに提供できる本質的な価値を見つめ直し、このたび当社の「存在意義」「ありたい姿」を改定しました。この二要素に「価値観」を加えた新ビジョンのもと、トクヤマは事業活動に起因する環境負荷を最小化しながら、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。

TOKUYAMA REPORT 2021

目次

トクヤマの新ビジョン	巻頭
トクヤマの創出価値	2
トクヤマの概要	4
トクヤマの価値創造	6
トップコミットメント	10
財務・非財務ハイライト	16
成長戦略	20
成長戦略の変遷	21
中期経営計画2025	22
戦略① 事業ポートフォリオの転換	24
事業別戦略	27
戦略② 地球温暖化防止への貢献	32
戦略③ CSR経営の推進	36
座談会：存在意義と持続的成長	40
コーポレート・ガバナンス	44
役員紹介	49
拠点およびグループ会社	50
株式情報	52
会社情報／編集方針	53

このレポートについて

当レポートは、2020年度まで発行していたアニュアルレポートとCSR報告書を統合した「統合報告書」として発行しています。

見直しに関する注意事項

当レポートには、会社の計画、戦略、業績等に関する見通しが記載されています。これらの見通しは、当レポート作成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。当社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

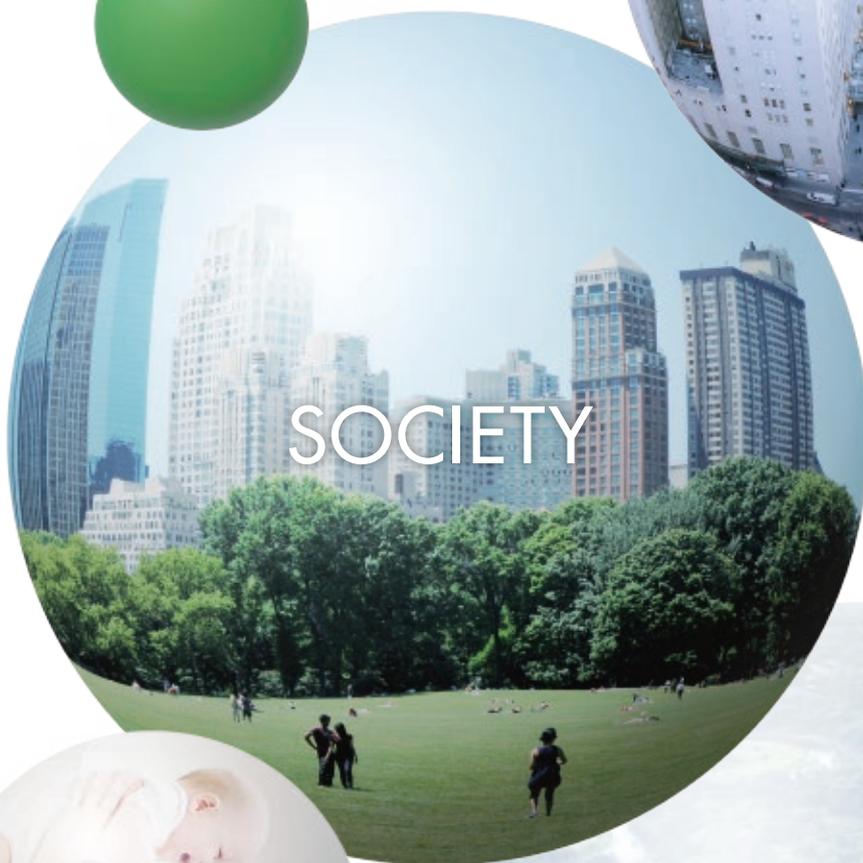
当レポートは情報提供を目的とするものであり、何らかの勧誘を目的とするものではありません。当レポートに記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じるいかなる損失に対しても、当社は責任を負いません。

トクヤマの創出価値

基礎原料から最終製品まで、産業と暮らしを支える製品群と社会貢献範囲の広さが当社の特徴です。これらの製品供給によって経済価値・社会価値を創出し、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献しています。



ECONOMY



SOCIETY



BIOSPHERE

ECONOMY

経済成長への貢献

トクヤマはさまざまな先端材料や高純度薬品など、高品質製品の供給によって、電子機器の性能向上や省エネルギー化に寄与。人々の幸せな未来を見据えながら、デジタル社会における技術革新を支えることで、経済成長に貢献しています。



窒化アルミニウム

高放熱特性でICT装置の小型化・高出力化に貢献



電子工業用高純度薬品

半導体製品の微細化を促進



半導体用多結晶シリコン

半導体ウェハの主原料として性能向上に寄与



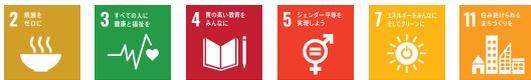
廃石膏ボードリサイクル

廃石膏ボードの再生、再資源化

SOCIETY

社会基盤への貢献

少子高齢化の進行や公共インフラの老朽化など、社会基盤の分野で山積する諸課題——。トクヤマは、差し迫るこれらのテーマと向き合い、多様な製品群によって人々の健康や公共財の整備・補修をサポートしています。



プラスチックレンズ関連材料

紫外線カットの特性を持つフォトリソミック材料で防眩・遮光



歯科器材

審美修復材等の歯科器材を通して、歯科医療の発展に寄与



医療診断システム

診断薬や検査システムの提供により、医療を支え人々の健康に貢献



セメント

廃棄物の大量処理に貢献し、暮らしを支えるインフラ整備に活用



次亜塩素酸ソーダ

強い殺菌能力により、水道水の除菌や家庭用漂白剤として使用



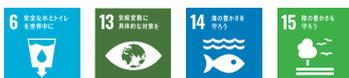
塩ビ樹脂

上下水道や電線などのライフラインや日用品、医療器材まで多方面で活用

BIOSPHERE

自然環境への貢献

環境保全・気候変動問題を重視し、トクヤマはイオン交換膜や独自技術を用いた廃棄物の再資源化手法などを深耕。多様な生物が共生できる自然環境を支え、持続可能な社会への貢献と事業性を両立させていきます。



イオン交換膜

海水からの食塩製造や特定有価物の回収、工業排水の減容化等に活用



樹脂サッシ

高断熱高气密により省エネルギー住宅の供給に貢献



苛性ソーダ

排水処理や中和により安全な水を提供し、大気・水循環を保護

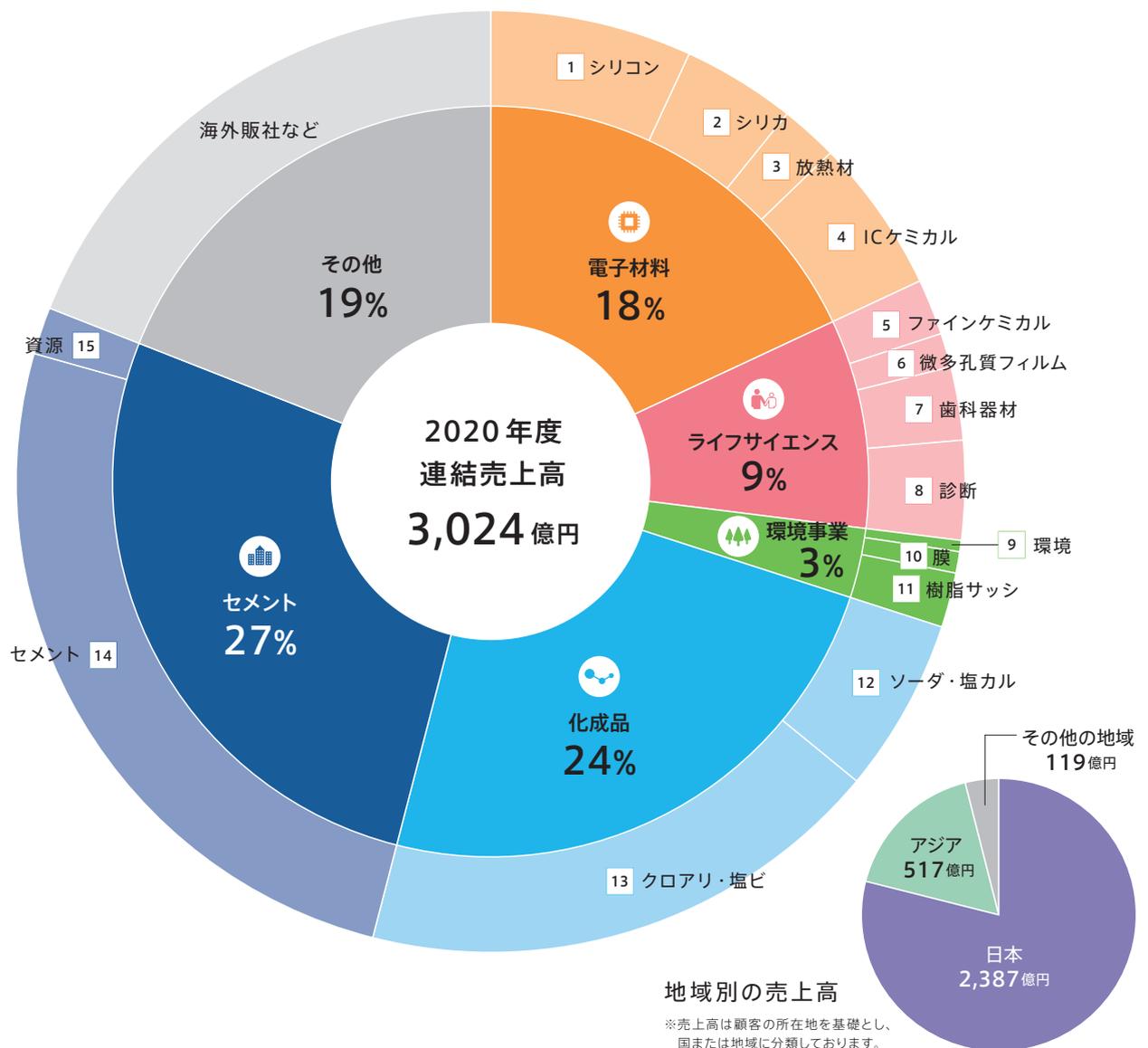


廃棄物の再資源化

廃棄物をセメントの原料として再資源化し、循環型社会の形成に貢献

トクヤマの概要

事業ポートフォリオと主な製品 (2020年度)



6つの資本から見たトクヤマ (2020年度および2021年3月31日現在)

内部資本





電子材料

- 1 シリコン 半導体用多結晶シリコン
- 2 シリカ 乾式シリカ
- 3 放熱材 窒化アルミニウム
- 4 ICケミカル
電子工業用高純度薬品、
フォトレジスト用現像液 TMAH

半導体製造工程における製品シェア



ライフサイエンス

- 5 ファインケミカル
メガネレンズ用フォトリソミック材料、
医薬品原薬・中間体
- 6 微多孔質フィルム 微多孔質フィルム
- 7 歯科器材 コンポジットレジン
- 8 診断
臨床検査情報システム、臨床検査試薬

メガネレンズ用
フォトリソミック材料
世界No.2

5



化成品

- 12 ソーダ・塩カル
ソーダ灰、塩化カルシウム、重曹
- 13 クロアリ・塩ビ
苛性ソーダ、塩ビ樹脂、
塩ビモノマー、
酸化プロピレン (PO)、
次亜塩素酸ソーダ

ソーダ灰
国内製造only1

12

苛性ソーダ
国内3位

13



環境事業

- 9 環境
非キルン系資源リサイクル (世界初
廃石膏ボードの100%完全リサイクル)
- 10 膜 脱塩・濃縮用イオン交換膜および
電気透析装置
- 11 樹脂サッシ 樹脂サッシおよび関連製品

廃石膏ボード
リサイクル
100%リサイクル

9



セメント

- 14 セメント
セメント、セメント系固化材
- 15 資源 廃棄物処理
(廃プラスチックの燃料化、
ごみ焼却灰のセメント原料化)

セメント
国内4位

14

廃棄物処理
173万トン

15

外部資本

財務資本
3,024億円
連結売上高
309億円
連結営業利益

〈主な管理指標〉

- 売上高
- 営業利益
- 成長事業の売上高成長率
- ROE
- 信用格付

社会関係資本
46カ国・地域
販売国・地域数
約11億円
徳山科学技術振興財団助成額
(1988年度~2020年度累計)

〈主な管理要素〉

- 顧客・パートナーとの信頼関係
- 産・官・学によるオープンイノベーション
- ステークホルダーとの対話
- 法規制遵守
- 地域社会とのつながり

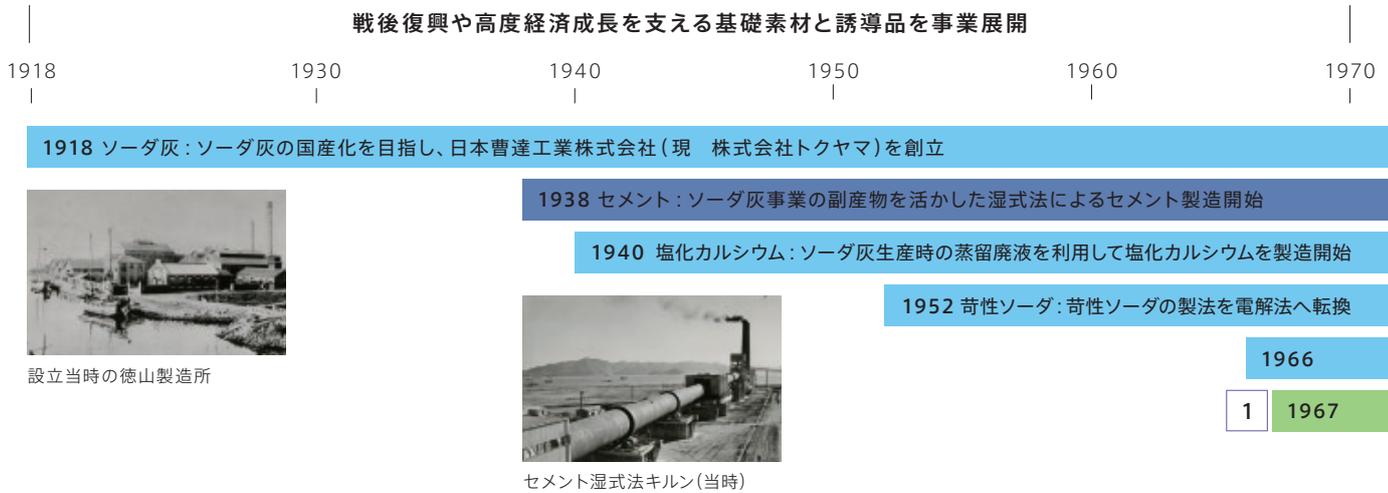
自然資本
8億円
環境保全投資額(単体)
65億円
環境保全費用総額(単体)

〈主な管理指標〉

- CO₂総排出量
- 廃棄物有効利用率
- 廃棄物ゼロエミッション率
- 環境負荷物質排出量
- 環境事故発生件数

トクヤマの価値創造

100年超の歴史で培った強み



設立当時の徳山製造所



セメント湿式法キルン(当時)

成長事業につながる技術

トクヤマには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、ファイン・スペシャリティ化を推進するなど、技術の蓄積と新製品の創出に努めてきました。一世紀余の歩みの中で、成長の礎となる技術を確立。これらを進化させながら、新しい時代に求められる価値の創造に邁進します。

1 イオン交換膜による分離技術

1960年代に、日本で初めて当社が製品化。現在では、目的物のみ通す選択透過性や、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

2 分子設計・有機合成技術

当社はフォトクロミック材料の色調や発退色など、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が高く、また、その設計通りに製品を作る高度な有機合成技術を有しており、プラスチックレンズ関連材料分野で多くの納入実績を持っています。今後、2つの技術をより広範な領域へと展開していきます。



プラスチックレンズ関連材料

3 高純度・高感度分析技術

シリコンウェハ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イソプロピルアルコールという薬液は、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。



電子工業用高純度薬品

4 直接窒化・還元窒化技術

トクヤマの窒化アルミニウムとその応用製品は、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。



窒化アルミニウム

5 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

情報化社会を支える電子材料などの先端領域や医療関連材料へ進出

環境意識の高まりからリサイクル分野に進出

1980

1990

2000

2010

2020

して製造開始

塩ビ樹脂：電解で生成する塩素を原料とする塩ビ樹脂の製造子会社設立

イオン交換膜：海水濃縮による製塩に使用するイオン交換膜の製造開始（日本で初めてイオン交換膜を製品化）

1972 イソプロピルアルコール（IPA）：当社独自開発の直接水和法によるイソプロピルアルコールの製造開始

1978 歯科器材：高分子技術と粉体制御技術を応用し、歯科器材分野へ進出

1981 樹脂サッシ：塩ビを原料とする樹脂サッシの製造子会社を設立

2 1982 プラスチックレンズ関連材料：炭酸ソーダ法でアリルジグリコールカーボネートを合成し、プラスチックレンズ分野へ進出

1982 医薬品原薬・中間体：有機合成技術を活用し、医薬品原薬・中間体事業に進出

3 1983 電子工業用高純度薬品：イソプロピルアルコールの高純度品であるIPA-SEの製造を開始

1983 医療診断システム：診断システム事業への進出のきっかけとなる「ポリアミン・テスト・エンザイム」の販売を開始

3 1984 半導体用多結晶シリコン：副産物である塩素、水素を活用し、高純度多結晶シリコンの製造を開始

4 1985 窒化アルミニウム：独自の還元窒化法による窒化アルミニウム粉末の製造を開始

5 2000 資源リサイクル：徳山製造所に資源環境事業グループを新設

液化水素：岩谷産業との合弁会社「山口リキッドハイドロジェン」にて、液化水素の製造を開始

2013

廃石膏ボードリサイクル：廃石膏ボードリサイクルの事業合弁会社「トクヤマ・チヨダジプサム」が開業

2013



多結晶シリコンプラント

製造技術

創業となったソーダ工業、副生物を利用したセメント製造、独自製法の窒化アルミニウムなど、トクヤマには固有の製造技術をスケールアップすることで、時代のニーズを捉えた新事業に進出してきた歴史があります。高純度窒化ケイ素粉末は、省エネルギーで環境負荷が少ない製造プロセスを開発し工業化に成功。2021年4月に開設した先進技術事業化センターではこの粉末を用い、省エネルギーで競争力のあるセラミックスの製造プロセスも開発し、現在量産プラントを建設中です。



徳山製造所



先進技術事業化センター

顧客ネットワーク

化成品・セメント事業においては、長年事業を続けてきた歴史の中で培われた国内顧客との間に築いたネットワークを活かし、キャッシュカウとして貢献します。

一方、成長事業は、豊富な実績を基に国内外の顧客企業から新たな課題や製品用途に関する相談を受けるケースが増加しています。たとえば半導体の微細化に伴い発生する製造工程の諸課題に対し、独自技術による解決策を提案。こうした価値提供力が、事業拡大の原動力となっています。



Tokuyama Electronic Chemicals (シンガポール)



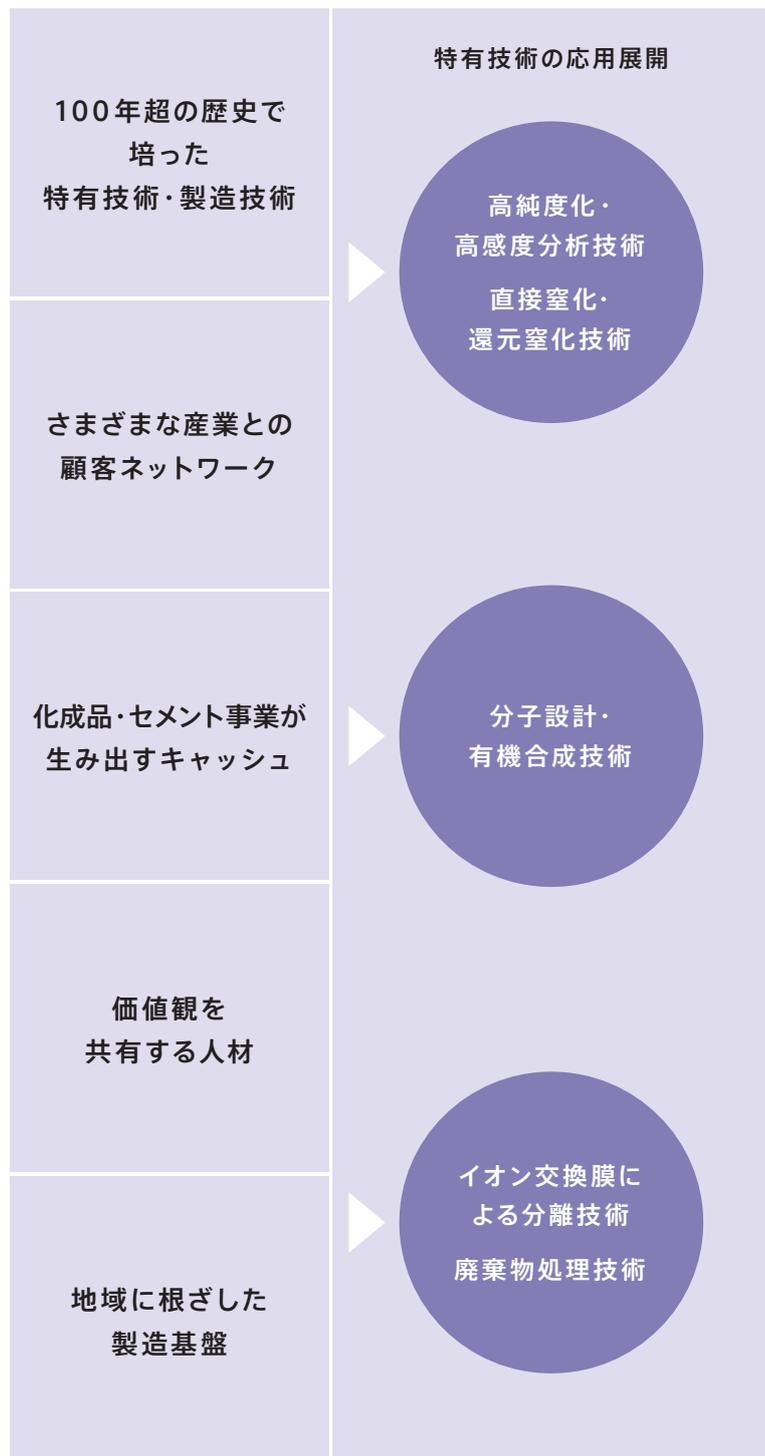
Tokuyama Asia Pacific (シンガポール)

目指すビジネスモデル

現在のトクヤマは、エネルギー多消費型事業からの転換という大きな節目を迎えています。このような現状認識に立ち、今後は私たちの強みを活かせる「電子」「健康」「環境」という3分野を、新たな成長市場と位置づけています。独自技術とマーケティングを組み合わせ、この3市場に向けて他社にない価値を提供する、ソリューション型のビジネスを展開していきます。

この新たな事業モデルを通じて、自社が排出するCO₂を削減しながら、SDGsにつながるマテリアリティの達成を目指します。そして、私たちのありたい姿として定義した「独自の強みを磨き、活かし、新領域に挑み続ける企業」を体現していきます。

投入する資源



注力領域



目指す姿

主なソリューション

- ・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



主なソリューション

- ・メガネレンズの高性能化による
生活の質的向上
- ・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



主なソリューション

- ・廃棄物再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
- ・廃液の脱塩等による水環境保護



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

- ・最先端の情報・技術の追求
- ・外部ネットワークの拡大
- ・時代の進化への貢献

世界中の 地域・社会の 人々との繋がりを 大切にする企業

- ・国際展開の加速
- ・地域経済・社会の
発展に貢献



独自の強みを 磨き、活かし、 新領域に 挑み続ける企業

- ・技術の差別化
- ・製造プロセスの革新
- ・顧客ネットワークの
拡充

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

- ・心と体の健康
- ・個性の尊重
- ・風通しの良い社風

トップコミットメント



代表取締役
社長執行役員
横田 浩

環境と調和する価値を生み出す企業として、 持続可能な社会との共存を目指します。

苦難を恐れず挑み続ける勇気を

この度、新たな存在意義とともに2021年度を初年度とする中期経営計画2025を策定しました。

存在意義の刷新にまで踏み込んだ理由は、当社を取り巻く事業環境が急速に変化しているためです。当社は、徳山製造所の石炭火力発電とそれに依存したエネルギー多消費型事業を競争力の源泉としてきましたが、産業構造の変化や将来的な人口減少による国内需要の縮小、環境意識の高まりなどにより、これまでの延長線上にはない事業の再構築・成長が必要不可欠であるという確信に至りました。

当社の歴史を振り返ると、これまでも苦難に立ち向かうことで新たな事業を創出し発展させてきたことがわかります。創業者の岩井勝次郎は大正時代、英国からソーダ灰を輸入する貿易商でした。しかし、第一次世界大戦によって輸入が困難になり、自ら工場を建設、幾多の困難を克服しながら事業を軌道に乗せました。その後、当社はソーダ灰製造で出る廃棄物を再利用したセメント事業を展開し、1960年代には苛性ソーダと併産する塩素を利用した塩ビ樹脂などの石油化学事業への多角化など、廃棄物や副産物を資源として新たな事業を創出し、総合化学メーカーへと発展してきたのです。

しかし、1980年前後の第二次オイルショックを契機に石油化学事業は構造不況に陥り、なおかつ当社の競争優位の源泉だった自家発電も燃料の高騰によって競争力を失いました。その苦境に先人たちは、苛性ソーダやセメントなどのエネルギー多消費型事業から、電子材料やファインケミカルなどのテクノロジーで差別化する高付加価値事業・新規事業へと構造転換を図りました。これはまさに創業者が遺した「常に事業はかんなん艱難に成り、安逸に敗る」という言葉の体現であり、試練を

チャレンジ精神で乗り越えてこそ、ビジネスは発展できるものだ」と当社の歴史は物語っています。現在のビジネスの礎は、この40年前の研究開発の成果だったといえます。

構造転換によって、たとえばプラスチック関連材料では一時的に世界No.1に上り詰めるなど、パラダイムシフトは成功したかに見えましたが、2つの理由で完全な転換は成し得なかったといえます。第一に、新規事業がこれまでのB to BよりもB to Cに近いビジネスであったことでマーケティングを含めて中長期的な戦略を描ききれずにいたこと。第二にエネルギー多消費型事業からの脱却を目指していたはずが、半導体用多結晶シリコン事業で脚光を浴びることで、エネルギー依存に逆戻りしたためです。現在も、エネルギー多消費型事業比率が連結売上高の約7割を占めており、急迫する地球温暖化への対応が求められる中で、石炭火力の自家発電が大きな経営課題となっています。

現在の会社を取り巻く状況は、100余年の当社の歴史の中で幾度か起こった危機と同質のインパクトであると捉えています。そして過去の危機から学び、真の価値創造型企業・ソリューション提供型企業への転換を果たすことが私の使命です。今こそ創業者の言葉を改めて肝に銘じ、構造改革に挑んでいきます。

価値創造型企業への転換に向けて

私たちは化学を礎に、人々がより便利に、より健康に、より快適になるための、新しい価値を創造するために働いているのであり、私たちにできることは無限にあると信じています。そして、それが環境と調和したものでなければ、企業の長期的

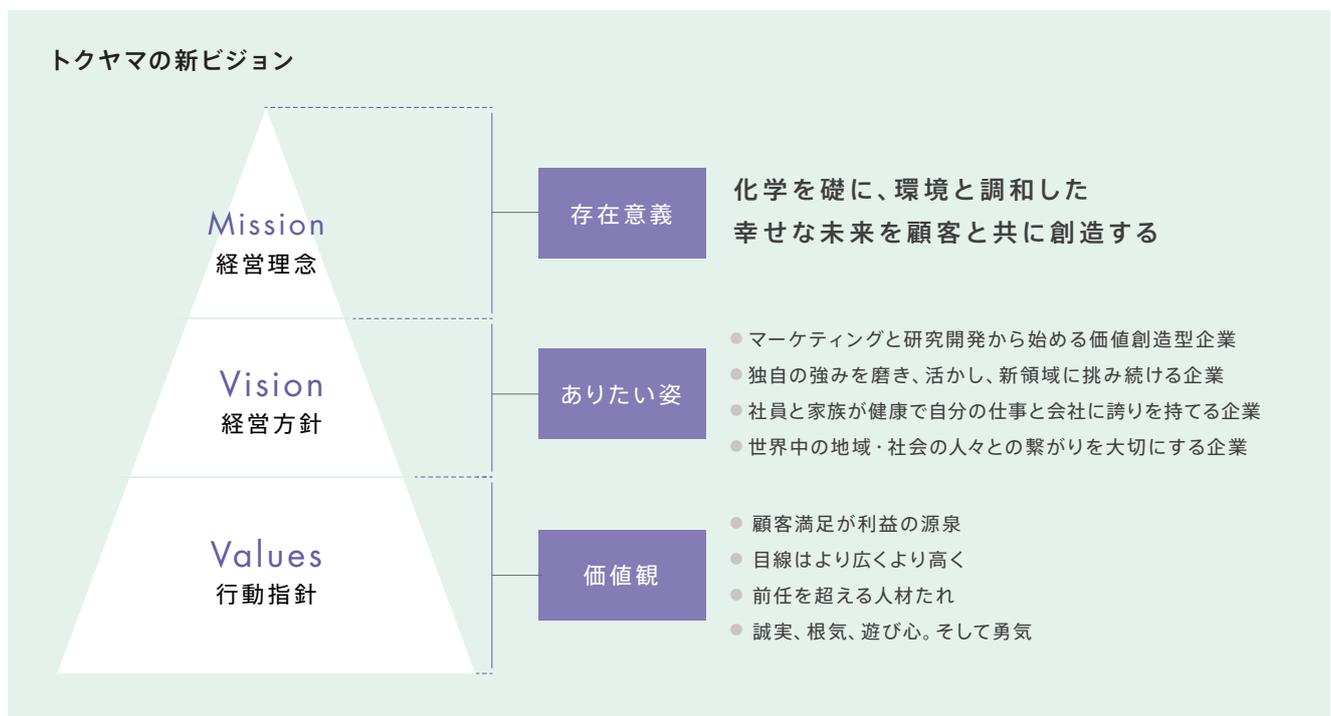


な存続は成し得ません。そういった信念のもと、価値創造型企業への転換を成し遂げるために、「存在意義」と「ありたい姿」を刷新しました。存在意義は、これまでの単純なB to Bの仕事のやり方や考え方から、顧客(C)の顔が見えるB to Bへと真に変革することが目的です。また、ありたい姿はグループで働く社員全員が「自分たちはこういう存在になるんだ」と、具体的にイメージできるものへと変えました。ありたい姿の実現を意識した取り組みを通じて、大きな社会変化の中でも必要とされる価値を提供し続ける企業として、持続的な成長を目指す考えです。

2021年度を初年度とする中期経営計画2025の策定においては、重点課題として①事業ポートフォリオの転換、②地球温暖化防止への貢献、③CSR経営の推進を掲げました。

事業ポートフォリオの転換では、「電子」「健康」「環境」を当社の成長事業として再定義し、これらの連結売上高比率を50%以上にしていく考えです。化成品事業とセメント事業は、持続的なキャッシュカウとして、さらなる効率化を目指します。

事業ポートフォリオの転換を成し遂げるためには、化成品・セメント事業が競争力を維持できるうちに成長事業の土台をしっかりと作り上げることが重要だと認識しています。そのため



※中期経営計画の詳細はP20「成長戦略」セクションをご参照ください。



には、顧客が求める本質的な差別化要素を満たすことが大切であり、マーケティングに基づく確な研究テーマ設定とその事業化を促進していきます。

地球温暖化防止への貢献では、次世代エネルギーの技術開発をさらに加速させ、事業化を目指します。脱炭素への社会的要請に応えるべく、従来の目標をさらに上積みし、2030年度にCO₂総排出量を2019年度比で30%削減させる計画です。加えて、環境貢献製品の開発により、2050年度にはカーボンニュートラルを実現したいと考えています。

また、こうした事業転換と地球温暖化防止への貢献を推進する上で、CSR経営は極めて重要です。ありがたい姿を基にそれぞれの事業の社会的意義や貢献を明確化し、具体的なアクションプランとしてマテリアリティに取り組んでいきます。

成長事業の規模拡大と環境対策に積極的な投資を行うと同時に、短期的な収益の確保にも注力し、安定的な配当を心がけ、連結配当性向20~30%を目処に適切な利益還元を実行します。ステークホルダーからの期待に応えるためにも、素早く成長軌道に乗せる5カ年にしたいと考えています。

成長事業の方向性

成長事業として「電子」「健康」「環境」を位置づけ、強力に事業を推進するために組織改正を行いました。今期からは、成長事業領域を事業部門と一致させ、事業戦略をさらに加速させていきます。

電子材料事業では現在、電子工業用高純度薬品など品質の優位性を強みに堅調に推移しています。今後も引き続き、半導体の微細化に不可欠な高純度材料分野の市場拡大に注力します。また、モビリティの電動化の進展により、制御に使われるパワー半導体の放熱が大きな課題となっています。放熱材料分野では、窒化アルミニウムや窒化ケイ素が数量ともに求められており、この分野でもトップシェアを獲得し、海外展開を加速させていく考えです。

ライフサイエンス事業は、前中期経営計画でデンタル領域とオプティカル領域の方向性が明確になりました。両領域ともに、当社グループの技術は世界のトップ水準にあります。特にオプティカル領域ではレンズ開発にもビジネスモデルを拡張し、さらに付加価値を追求していく計画です。また、新型コロナウイルスの感染拡大により、人類が生き延びていくためには、予防と診断試薬がとても重要だと再認識されました。今後は、新規アライアンスや検査対象領域の拡大を図り、診断試薬の開発を加速させます。ライフサイエンス事業全体では、当社の特有技術で差別化可能な領域においてグローバル展開をしっかりと推し進め、ニッチトップを獲得していく考えです。

環境事業については、当社の将来を担う新たな事業の柱として事業基盤の構築に邁進したいと考えています。環境規制強化によって、水処理膜の需要は拡大しており、イオン交換膜の生産能力の増強とともに、アジアと欧州へ進出する計画です。また、セメントのキルンでの焼却に依存しない廃棄物リサイクルにも引き続き注力するとともに、太陽光発電モジュールのリサイクル技術の確立と事業化も目指します。

“もっと未来の人のために”

私たちの存在意義を再定義し、

人々の幸せな未来につながる価値を創造します。

顧客との会話を深め、 マーケティングを深化させる

この5カ年で成長事業の連結売上高比率50%以上を実現するためには、なによりもイノベーションとマーケティングが成功の鍵を握ると考えます。

当社は、幅広い産業の成長を支える製品群を保有し、その市場の変化に応じて特有技術や製造技術を磨いてきました。たとえば、最先端の半導体の多くには現在、当社のイソプロピルアルコールが使われ、既に世界でトップシェアを誇ります。このような強みのある製品はあるものの、ここ数十年を振り返ると、当社が持つ技術の本当の強みは何かという、極めて本質的な議論が足りていなかったと感じています。目先のことばかりを追ってはいは、技術は必ず枯渇するものです。自社の技術や材料の強みを正しく理解し、将来の市場動向をしっかりと見据えながら、中長期にわたる地道な研究開発が必要です。大学や研究機関とのオープンイノベーションも含め、正しい方向性をもって研究開発を加速させていきます。

また、当社は長い歴史の中で、さまざまな事業を展開してきましたが、敢えて言うのであればプロダクトアウトの時期が長かったと言わざるを得ません。たとえば苛性ソーダやセメントであれば、規格に準拠した品質の製品を安価に大量供給することを長年続けてきました。しかし、私たちがこれから注力する領域は、最終的な消費者がどんな使い勝手や機能を求めているのかによってスペックが決定するため、これまでとは全く異なる仕事が要求されます。たとえば半導体デバイスの微細化であれば、最終製品に搭載されたイメージに立脚して、何が課題であるかを正しく理解し、アプローチしなければ顧客ニーズに応えられません。そのためにも、顧客との会話をさらに深め、最新の動向と真のニーズを理解する

マーケティングが重要です。成長事業として位置づけている「電子」「健康」「環境」では、より顧客価値に対してアンテナを張る必要があると認識しています。

顧客が望む最先端のニーズを理解するためには、たとえば特許動向などから他社の開発状況を類推するようなことはもちろんですが、それよりも未来に仮説を立てて、積極的に新しい材料を顧客に評価してもらうことの方が重要です。つまり、技術的なマーケティングの鍵は、顧客との継続的かつ親密なコミュニケーションであり、最も大切なのは人です。顧客が「トクヤマはやはり有望だ」と実感していただけるようなリレーションシップを向上させ、常に顧客と一体となって10年先のベストソリューションを開発することが肝要だと考えます。

環境と調和する価値をつくる

新たな存在意義に掲げる「環境との調和」とは、製品・サービスを通じて社会環境のより良い変化に貢献するとともに、世界共通の課題である地球温暖化問題に能動的に取り組むという宣言です。

中期経営計画2025の重点課題である地球温暖化防止への貢献では、2050年度にカーボンニュートラルを達成すると表明しました。非常に高い目標を掲げていますが、必ずやりきるのだという強い気持ちで未来を描くことが重要だと信じています。具体的にどんなストーリーを描くべきか、2年前よりCO₂プロジェクトグループを立ち上げて検討を続けてきましたが、さらに加速させるために2021年4月に社長直轄組織としてカーボンニュートラル戦略室に改組しました。加えて、傘下に戦略立案を行うカーボンニュートラル企画グループと



発電所のバイオマス燃料の調達・事業化を担うバイオマスグループも新設しました。カーボンニュートラルは全世界の経営者に突きつけられている喫緊の重要課題で、これをどう乗り越えていくかを描いていくことは、私たち化学会社の使命だと考えます。

さらに化学会社としては、テクノロジーによってさまざまな課題解決を目指したいという欲求も強く持っています。これまで副産物や廃棄物を利活用してきたDNAを活かし、CO₂の原料利用などの技術開発を推進するべく、2021年4月にGREENプロジェクトグループを研究開発部門内に新設しました。今後は、研究で得たCO₂排出削減の知見を社会に還元するとともに、新たなビジネスチャンスを探っていきたいと考えています。

未来の人のために働く

私たちの存在意義を着実に実践するためには、戦略や行動のすべてにおいてCSRが核となると認識しています。

企業が存続していく上で最も重要なことは、地域社会から世界中の人々まで、より多くの方々から信任を受けることです。2019年に国連グローバル・コンパクトに署名したのも、社会の良き一員としてより高いレベルで社会課題の解決に向けて貢献し、持続的な成長を実現するという強い意志を内外に示したものです。社会の要請に的確に応えていくためにも、ステークホルダーとの対話は非常に重要であり、当社が正すべき、または改善すべき事柄もしっかりと聞いた上で改善を継続することが大切です。

当社は、山口県周南市を本拠地として事業活動を行っていますが、地元の人たちから愛され、自分たちの子どもはトクヤマ

に就職させたいと思っていただけるような会社でなければだめだと感じています。こういった社会との信頼関係は、CSRを意識した日々の活動の積み重ねでしか成し得ません。そのため、マテリアリティへの取り組みの強化は、ありたい姿の実現に近づくための手段であり、取りも直さず成長への土台づくりとなります。たとえば、保安防災・労働安全衛生・環境保全などのレスポンシブル・ケア活動は、当社の根幹を支える重要なテーマです。特に安全性の確保は事業活動の基本であり、社会との共生の第一歩であるという姿勢で、徹底した保安活動を推進していきます。また、人材が最も重要だと考える当社は、知のダイバーシティが価値創造型企業への転換を加速させると信じています。今後の成長戦略に欠かせない要素として、ダイバーシティを重視した経営を推進します。

先人たちが、成長事業の土台を築いてくれたおかげで、今のトクヤマが向かうべき方向性が描けるように、私たちも未来のトクヤマの礎となることが大切です。それにどう真剣に向き合えるかが今後の成長に直結します。つまり、思い描いた幸せな未来を拓けるかどうかは、社員一人一人にかかっています。組織風土変革は、前中期経営計画でも重要なポイントでしたが、人こそが原動力であることから、エネルギーが結集できるよう、引き続き組織風土変革に注力していきます。トクヤマの明日をつくる世代のために、未来の社会のために、スピード感を持って構造改革を成し遂げたい考えです。今後もトクヤマにご期待ください。

横田 浩

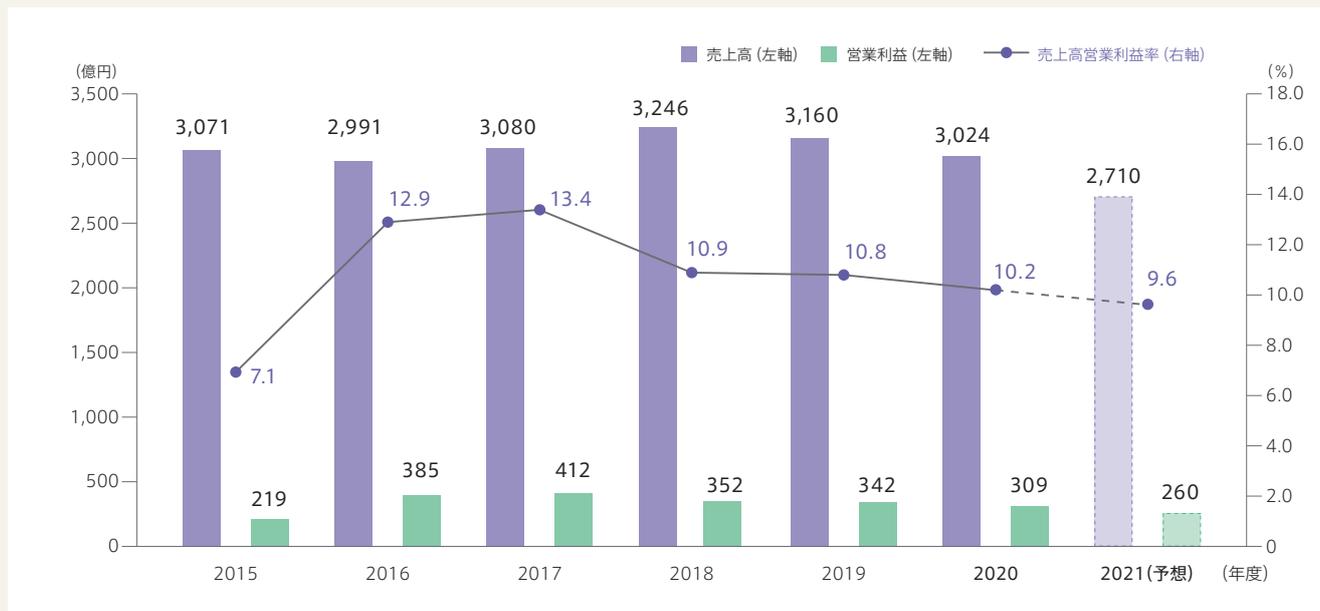
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)

売上高／営業利益／売上高営業利益率

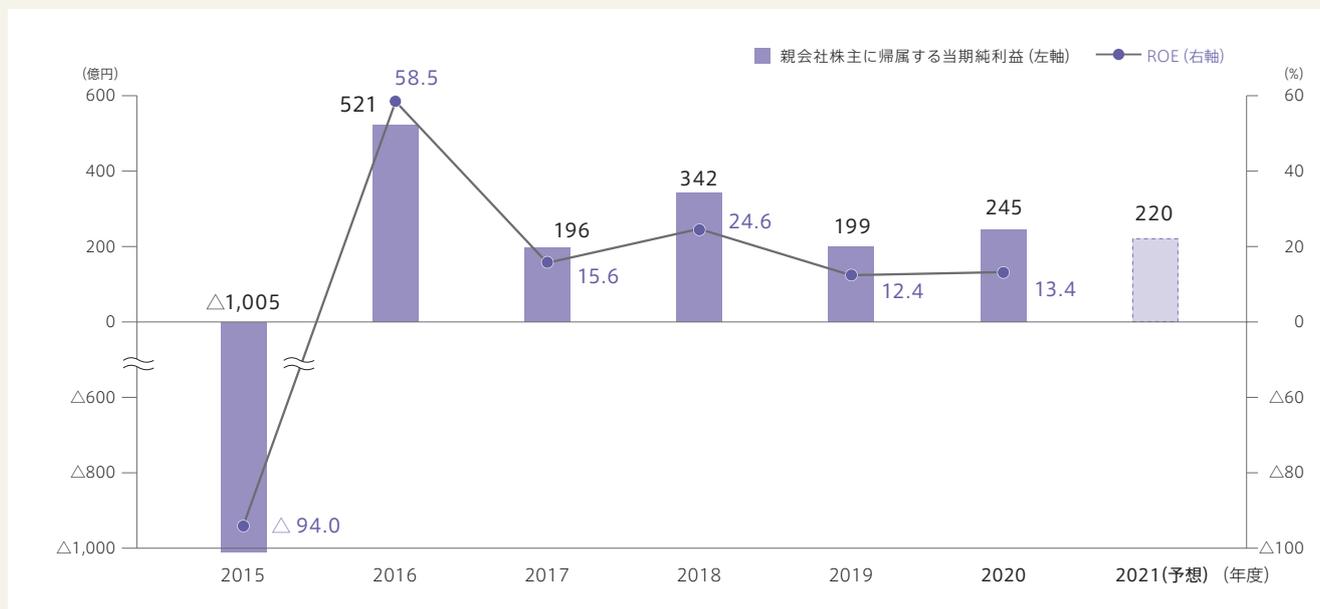
2020年度は子会社の連結除外やコロナ影響等により、対前年度比で減収減益となりました。2021年度は化学品等の販売数量の回復や原燃料価格上昇に伴う販売価格修正を見込むものの、成長に向けた研究開発費や減価償却費の増加等により減益を見込んでいます。なお、「収益認識に関する会計基準」等の適用による2021年度の売上高の減少額は約428億円の見込みです。

※ 2021年度予想は「収益認識に関する会計基準」等を適用の上、作成しています。



親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

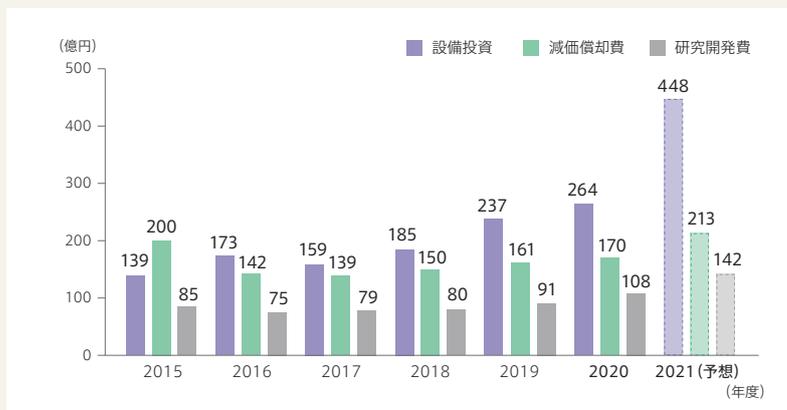
親会社株主に帰属する当期純利益は、不採算事業の損失計上により2015年度に1,005億円の赤字となりましたが、当該事業からの撤退などにより2016年度には黒字転換を果たしました。ROEの中期経営計画2025最終年度達成目標は10%以上とし、安定した財務基盤を確保する一方で、株主資本の効率化を進め、企業価値を高めるための積極的な成長投資を行っていきます。



設備投資／減価償却費／研究開発費

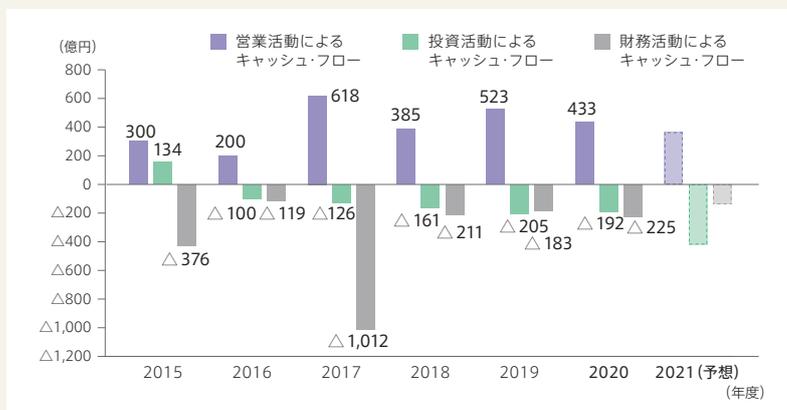
2021年度は全ての項目で増加を見込んでいます。中期経営計画2025の目標達成に向け、成長事業と定義した「電子」「健康」「環境」を中心に設備投資を加速します。また、研究開発では成長事業と合わせてコーポレート開発に注力し、マーケティングを軸にした中長期の開発テーマを創出していきます。

※減価償却費には長期前払費用の償却費が含まれています。



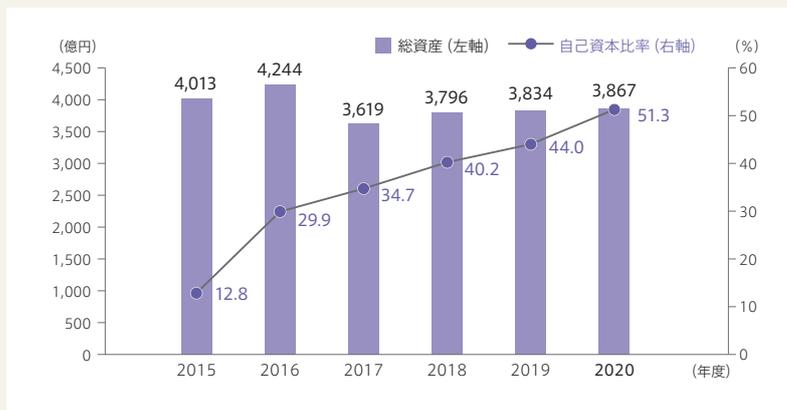
キャッシュ・フロー

2021年度の投資活動によるキャッシュ・フローについては、さらなる企業価値向上に向けた設備投資のため、支出の増加を見込んでいます。



総資産／自己資本比率

2016年度からスタートした中期経営計画「再生の礎」の重点課題として「財務体質改善」を掲げ、利益の積み上げによる自己資本の回復を進め、優先株発行・償還など財務基盤の早期安定化に向けての施策を実行しました。その結果、2020年度の自己資本比率は51.3%となり、2015年度から38.5ポイント上昇しました。



1株当たり配当金／配当性向

利益配分については、株主の皆さまへの継続的な安定配当を基本とし、業績の推移と中長期事業計画を勘案して実施しています。2021年度の配当は、中間配当および期末配当それぞれ35円、年間合計70円の実施を予定しています。

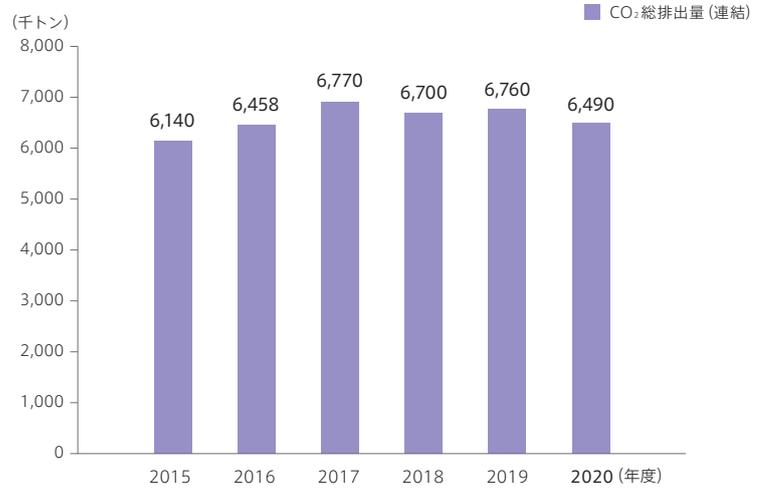
※2017年10月1日付で普通株式5株を1株に併合しました。2017年度の1株当たり配当金については、期首に当該株式併合が行われたと仮定して記載しています。

※2017年度の期末配当金は、創立100周年記念配当の10円が含まれています。



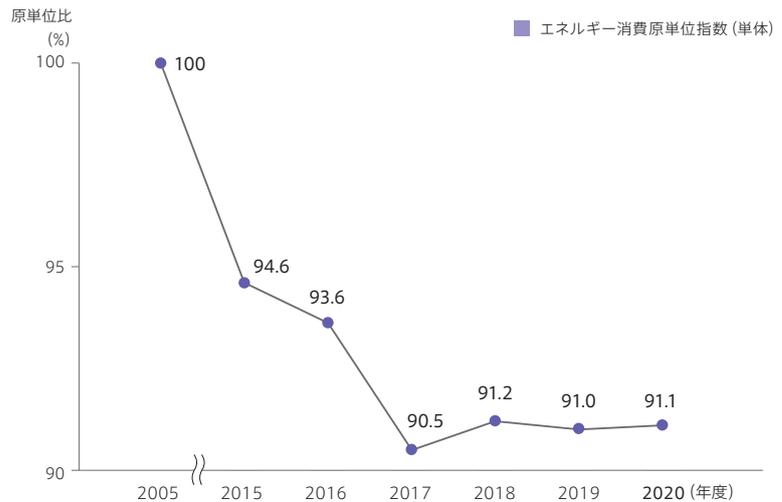
CO₂総排出量

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、CO₂排出抑制に取り組んでいます。CO₂は主に自家発電所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。2020年度のCO₂排出量は、石炭代替燃料の推進や稼働率減により6,490千トンとなりました。



エネルギー消費原単位指数

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。2020年度は、コロナ禍による設備稼働低下の影響で、エネルギー消費原単位的大幅悪化が危惧されましたが、省エネ施策の着実な実施、石炭代替エネルギー活用促進により、前年並を堅持しました。その結果、2005年度基準でエネルギー消費原単位3%改善の目標を達成しました。



廃棄物有効利用率／ 廃棄物ゼロエミッション率

廃棄物の減量化・リサイクルの徹底により、2020年度も廃棄物有効利用率、ゼロエミッション率とも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99.7%となりました。



従業員数／女性比率／ 女性管理職比率

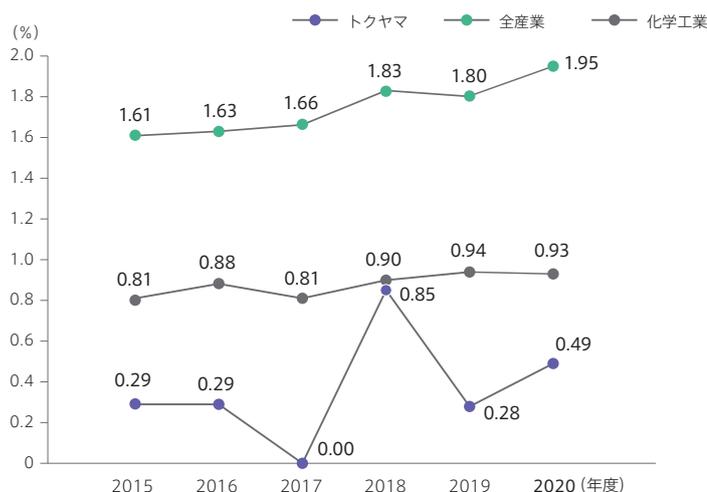
トクヤマは社員一人一人の多様な価値観や考え方を企業活動に活かすダイバーシティを推進しています。2016年度には女性活躍推進法の施行にともない行動計画を策定し、2020年度に更新しました。2018年度には海外を含むグループ会社で女性社長が、2021年度には女性部長が複数誕生するなど、確実にその活躍の場を広げています。



休業度数率*

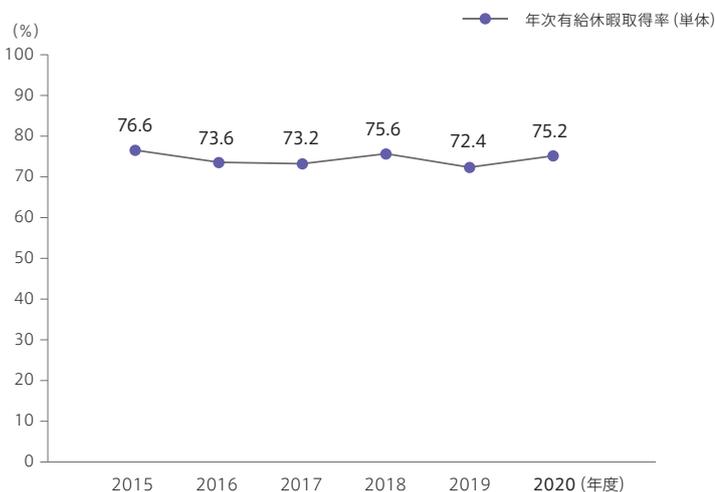
保安全管理目標の一つに事故・休業災害ゼロを掲げ、危険要因の特定、排除を図ることや、個々人の行動特性を把握・認識し、不安全行動を撲滅することに取り組んでいます。しかしながら、2020年度は従業員の休業災害が2件発生し、休業度数率は例年より若干高めとなりました。引き続き、休業災害ゼロに向けて取り組んでいきます。

*休業度数率とは、労働災害発生頻度を表し、100万の労働時間あたりの労働災害による休業者数で表示します。



年次有給休暇平均取得率

従業員のワークライフバランスを向上させるため計画的な年休の取得を奨励しており、平均の取得率は70%以上で推移しています。2019年4月の改正労働基準法で5日以上の子休取得が義務付けられましたが、適切に対応しています。2020年4月からは女性活躍に関する行動計画でも年次有給休暇取得率75%以上を目標に掲げています。





成長戦略

成長戦略の変遷	21
中期経営計画 2025	22
戦略① 事業ポートフォリオの転換	24
事業別戦略	27
戦略② 地球温暖化防止への貢献	32
戦略③ CSR経営の推進	36
座談会 存在意義と持続的成長	40

成長戦略の変遷

前中期経営計画の振り返り

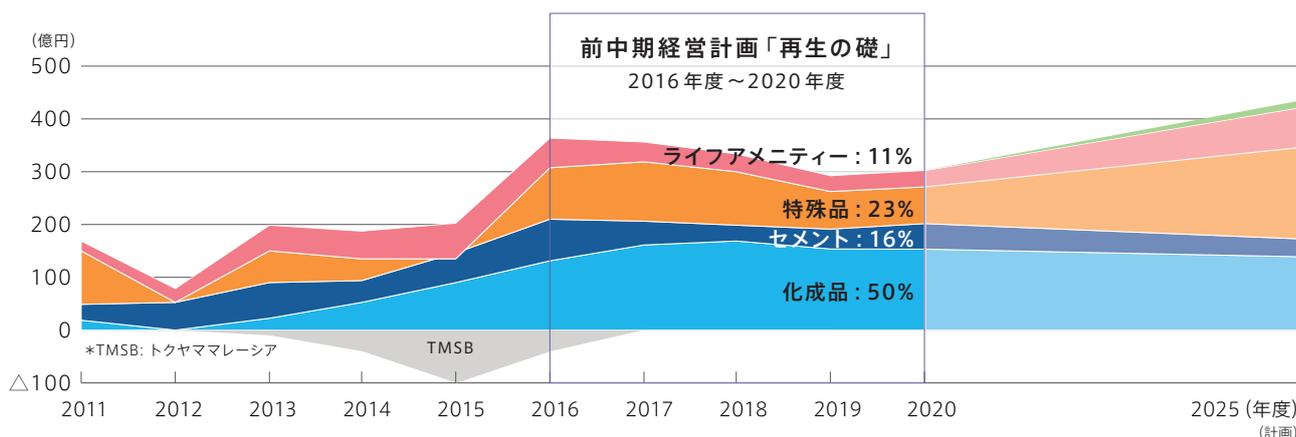
トクヤマの「あらたなる創業」と位置づけ、2016年度からスタートした前中期経営計画「再生の礎」では、重点課題である「財務体質改善」に優先的に取り組みました。新型コロナウイルス感染症の影響や、次期中計を見据えた先行投資により、定量目標には届かなかったものの、収益力の回復に一定の道筋がついたと認識しています。また、2025年度に「先端材料で世界トップ」「伝統事業で日本トップ」という目標に向かって、不採算事業から撤退し強靱な事業体質への足掛かりを築いた5年間でもありました。一方、「組織風土の変革」などは道半ばであり、中期経営計画2025においても継続して実行していきます。

	2015年度	2020年度 目標値	2020年度 実績
売上高	3,071億円	3,350億円	3,024億円
営業利益	230億円	360億円	309億円
ROA*1	5.7%	10%	8.0%
売上高 営業利益率	7.5%	10%	10.2%
総資産 回転率	0.77回転	1.0回転	0.79回転
財務 指標	CCC*2	69日	65日
	D/E レシオ	4.7倍	1倍
為替(¥/US\$)	120	110	106
国産ナフサ価格(¥/kℓ)	42,800	58,000	31,200

*1 ROA: 営業利益 / 総資産で算出

*2 CCC (キャッシュコンバージョンサイクル): 売掛債権回転日数 + 棚卸資産回転日数 - 買入債務回転日数

連結営業利益の推移イメージ



重点課題の進捗

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
組織風土の変革		● 人事制度の改定 ● 幹部社員 ● 社外人材の積極採用・登用	● シニア社員		● 一般社員
事業戦略の再構築		● トクヤママレーシアをOCI社(韓国)に譲渡 ● 新事業評価制度(撤退基準)の改定	● 台湾研究所開設 ● 先進技術事業化センター開設(窒化ケイ素)を決定	● 天津徳山塑料(微多孔質フィルム)の清算	● 電子工業用高純度IPAの製造販売会社を台湾に合併で設立
グループ経営の強化	● フィガロ技研(ガスセンサ)の事業持分譲渡		● エクセルシャノン(樹脂サッシ)の資本提携	● サン・トックス(ポリオレフィンフィルム)の事業持分譲渡	● エイアンドティー(医療診断システム)の完全子会社化
財務体質改善	● 優先株発行による財務基盤強化	● 優先株償還		● 劣後ローンの借り換え	● 発行体格付A格復帰

中期経営計画 2025

戦略の背景

トクヤマのビジネスモデルは従来、徳山製造所の石炭火力による自家発電所が生み出す安価な電力とインテグレーションを、競争力の源泉とするものでした。つまり、エネルギー多消費型事業によって大部分の利益を生み出し、かつ売上高の約8割を国内市場から得る、内需依存度の高い構造でした。

しかし、前中期経営計画の5カ年で当社を取り巻く環境は大きく変化しました。まず2016年のパリ協定の発効によって、実効性を伴うCO₂排出削減策が、各国政府・企業の重要課題と位置付けられました。また、トクヤマの主な市場である日本では、少子高齢化などによる化学品需要の鈍化傾向が顕著となったことに加えて、ICTの進化を背景としたスマートな暮らし方や健康への意識が高まっています。

このような潮流の変化をとらえた成長戦略を描くには、個別事業の中身や比率を、従来の延長線上にない発想で大胆に転換し、とりわけ省エネルギー型事業のウエイトを高める必要があります。同時に、トクヤマの特有技術を活かせる領域で、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献できるソリューションの創出を目指さなければなりません。

2021年2月には、持続的な成長とSDGsへの貢献を両立するため、私たちの「存在意義(ミッション)」を再定義しました。また、ミッションを果たすための「ありたい姿(ビジョン)」を掲げました。トクヤマは新たなミッション・ビジョンのもと、社会課題の解決に貢献する製品・サービスの提供を通じて、価値創造型企業へと変貌を遂げようとしています。

存在意義 「化学を礎に、

直面する経営課題

社会
産業構造変化の加速
デジタル革命の急進

日本
国内需要の縮小
健康志向の高まり

地球
環境意識の高まりと
規制強化

トクヤマが目指す方向性

SDGsの達成

トクヤマが貢献できる
社会課題を注力事業領域として明確化



CO₂排出量の削減

2050年度カーボンニュートラルを実現

エネルギー多消費型事業(化成品・セメント)の比率を下げ、省エネルギー型事業(電子・健康・環境)の比率を高める

戦略の概要

社会変化の潮流と経営課題を踏まえて、このたび2021年度を初年度とする「中期経営計画 2025」を策定しました。本計画で掲げた一つ目の重点課題は、事業ポートフォリオの転換です。まず、エネルギー多消費型事業の化成品およびセメント事業をキャッシュ・カウと位置づけ、市場での優位なポジションを維持します。続いて、今後市場の成長が見込まれる「電子」「健康」「環境」を、新たな成長事業として定義しました。研究開発への積極投資によって、この3領域に該当する製品・サービスの競争優位性を確保します。同時に、マーケティングを起点としたエンドユーザー志向のR&Dを遂行し、素材から「部材」「ソリューション」へと事業を転換させていきます。

二つ目は、地球温暖化防止への貢献です。「2050年度カー

ボンニュートラル」という長期目標の着実な達成を目指します。並行して、次世代エネルギーの技術開発と事業化を加速します。

三つ目は、CSR経営の推進です。「ありたい姿」の実現に向けて、成長の土台となるマテリアリティへの取り組みに注力する考えです。以上の重点課題を着実に実行し、2025年度に売上高3,200億円*3、営業利益400億円の達成を目指します。

なお、トクヤマが抽出・特定する個々のマテリアリティを解決していくのは、言うまでもなく「人材」です。引き続き、人材育成の充実と組織風土変革への歩みを継続しグループ全体の成長につなげていく考えです。

*3 「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値

環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」

中期経営計画 2025

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

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CO₂総排出量
30%削減*4

CSR経営の推進

「ありたい姿」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

最終年度達成目標

指標	2020年度 実績	2025年度 計画	達成に向けた ポイント
売上高	2,592億円*5	3,200億円	ポートフォリオ 転換も 成長維持
営業利益	309億円	400億円	高収益事業の 強化、拡大
成長事業 の売上高 成長率	—	CAGR 10%以上	研究開発強化・ 国際展開加速
ROE	13.4%	10%以上	株主資本効率と 財務基盤の 両立

※前提条件：為替レート105円/US\$ 国産ナフサ32,500円/kl

*5 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。

*4 基準年2019年度

戦略① 事業ポートフォリオの転換

2025年度に向けた方針と重点課題

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。強力に推進・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

技術： 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

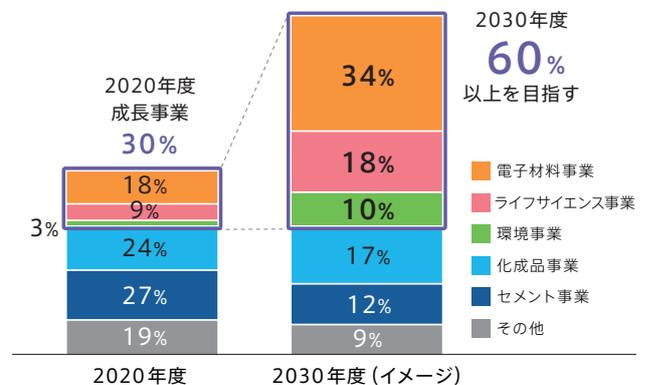
効率化： DX推進などにより、全社規模で効率的なオペレーションを追求

国際展開： 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

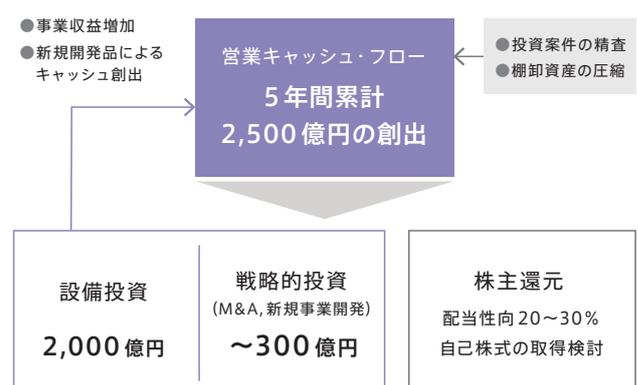
持続的な成長を実現するために、トクヤマは今後5年間で事業ポートフォリオの転換を力強く推進します。化成品およびセメント事業をキャッシュ・カウと位置づけ、成長事業に経営資源を重点配分します。電子材料事業は、半導体向け先端材料や高純度薬品の開発に注力。ライフサイエンス事業は、特有技術によって差別化可能な領域でニッチトップの獲得を目指します。環境事業は、将来を担う新たな柱にすべく、収益モデルを確立します。これら成長事業の連結売上高比率を2025年度にまず50%以上とし、更なる高みを目指します。

連結売上高構成比のイメージ



財務運営方針と設備投資計画

中期経営計画2025では、事業ポートフォリオの転換を財務面でも支えるため、グループガバナンスを有効に機能させながら、利益成長によるキャッシュ・フロー創出と資本効率の向上を図ります。そして強固な財務基盤をベースに、5カ年累計で2,000億円の設備投資を計画しています。総投資額の約3分の2を成長事業と省エネ・CO₂対策、および研究開発に振り向けます。これらの積極投資によって、CO₂排出量を削減しながらトップラインを引き上げ、安定的な株主還元を実行します。



研究開発方針

「電子」「健康」「環境」の3領域を成長軌道に乗せるための必須要件は、トクヤマの特有技術を深耕し、かつ積極的な研究開発投資によって未開の技術分野を開拓することです。

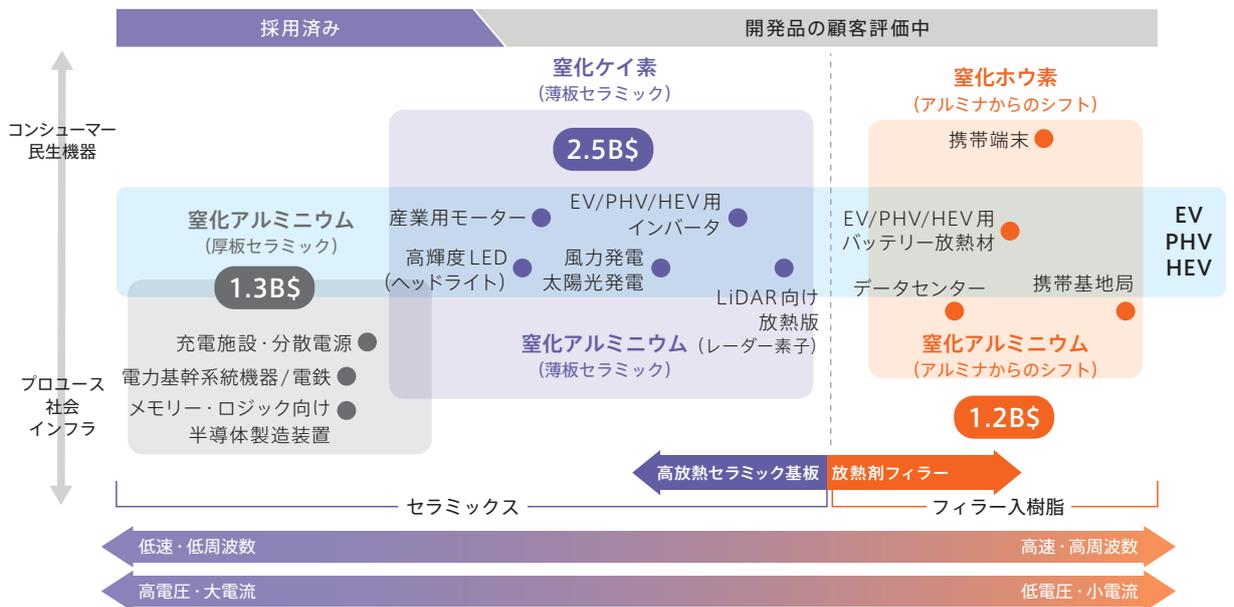
過去5年の研究開発活動を振り返ると、経営資源を事業部門での開発に集中したことで、短中期の開発テーマが順調に進捗し、要素技術の棚卸しや当社固有の強みの再検証をすることができました。一方でコーポレート開発が希薄化し、中長期スパンで取り組む開発テーマの設定不足などが課題と

なったことから、中期経営計画2025ではコーポレート開発へ経営資源を集中し、マーケティングを軸にした中長期の開発テーマ創出に注力します。異種領域を融合させたイノベーションや、進捗が遅れていた環境分野の技術開発も加速化し、価値創造型企業・ソリューション提供型企業への転換を果たします。もっとも、これまで実践してきた顧客起点の研究開発は不変であり、コーポレート開発による成果と併せて、顧客提案のバリエーションを充実させていく方針です。

事例① 放熱材料ニーズと研究開発

トクヤマの窒化アルミニウムは、高放熱・高絶縁材料として主にパワー半導体などの産業用途で高シェアを獲得しています。中期経営計画2025では、既存の製品をグローバル市場に普及・深耕させていく活動を継続する一方で、2021年4月に開設した先進技術事業化センターを拠点に、研究開発および事業化を加速。EV・HEVや各種パワーデバイス向け新規材料の上市によって、より身近な「放熱」問題を解決しながら、製品ラインナップを拡充していきます。

パワー半導体用メタライズ基板の市場

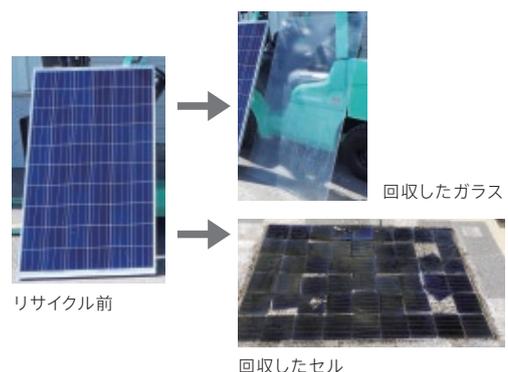


事例② 太陽電池モジュールのリサイクル技術

環境分野でも、トクヤマは他社と異なるアプローチで、新技術の開発に取り組んでいます。そのひとつが、太陽電池モジュールの再資源化技術です。現在、北海道・南幌工業団地に建設した実験施設にて、きれいなガラス、セル、リボン*1を回収するリサイクル実証プラントの連続運転技術の確立*2を目指しています。化学メーカーならではの触媒を用いたリサイクル技術で、低コストかつ高い資源回収率を達成できる新事業を立ち上げます。

*1 セルを接続する銅線

*2 「太陽電池マテリアルリサイクル要素技術開発」に関する、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)の公募事業に採択されているもの

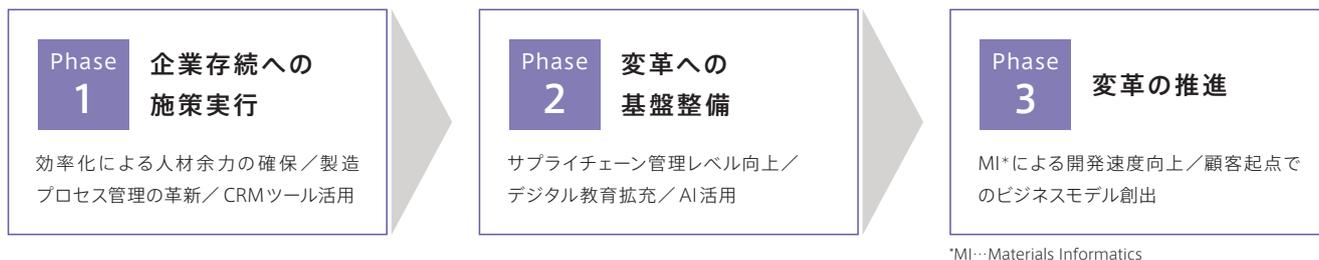


DX推進による効率的なオペレーションの追求

事業ポートフォリオの転換にあたっては、人工知能などの技術を駆使したDX(デジタルトランスフォーメーション)によって、全社規模で高効率な業務オペレーションを確立する必要があります。具体的には研究開発速度の向上、製造プロセスの改善と省エネ、在庫の適正化などを、DXによって達成しま

す。また、DXはコーポレート部門・営業部門の業務にもイノベーションをもたらす、現場のナレッジ継承や生産プロセスの革新、間接業務の効率化などの効果が見込めます。このような、デジタル技術の利活用による絶え間ない変革で、当社の掲げる4つのありたい姿を実現していきます。

DX推進



国際展開の加速

2020年度は約20%にとどまった連結海外売上高比率を、2030年度までに50%以上に引き上げるべく、国際展開を加速します。この背景には、将来的な国内市場の需要減退と、海外市場の順調な拡大が挙げられます。現在の当社は、旺盛な海外需要を取り込めていない状況にあります。この事実を直視し、トクヤマの優位性を活かしたグローバル展開を計画しています。

電子材料事業は、アジアと北米を中心に、先端領域の顧客ニーズに対応できる供給体制を、現地パートナーとともに構築していきます。ライフサイエンス事業では、各国・地域の平均寿命の伸びを踏まえて、ファインケミカルや歯科器材など、差別化できる領域の製品群を拡充します。環境事業では、アジアおよび欧州各国に向けて、イオン交換膜などの販売拡大を図ります。

主な製品の今後の国際展開

電子材料



電子工業用高純度イソプロピルアルコール(IPA)

台湾・シンガポールに供給拠点をもち、更なるアジア市場への供給体制強化に向け、台湾に合弁でIPA製造販売子会社を設立。2022年1月より供給を開始する予定です。中国でも供給体制の確立を目指し、アジアNo.1のシェアを拡大していきます。

ライフサイエンス



オムニクロマ®

2019年の上市以来、斬新なコンセプトと独創的な技術が高く評価されており、コンポジットレジン全世界レベルでの販売推進とトクヤマデンタルブランドの浸透を目指します。米国・欧州市場での販売拡充とシェアアップ、および新興国市場への製品投入・上市を加速していきます。



プラスチックレンズ関連材料

フォトクロミック材料の世界シェア25%獲得に向け、顧客の次世代品サポートなど、サプライチェーン全体での付加価値向上を進め、欧米・アジア市場での拡販・新規事業展開を目指します。

事業別戦略



電子材料

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



野村 博

代表取締役 専務執行役員
電子材料部門長 兼 徳山製造所長

事業の全体像

当セグメントは、半導体用多結晶シリコン、塩化シランを中心とするシリコン、主に半導体研磨剤(CMP)やシリコンに使用されるシリカ、世界のトップシェアを誇る窒化アルミニウムをはじめ、窒化ホウ素、窒化ケイ素に代表される放熱材、電子工業用高純度薬品を中核とするICケミカルの4事業で、高付加価値製品の製造・販売を行っています。2021年4月の組織改正で、セグメントの名称を「特殊品」から「電子材料」に改めました。中期経営計画2025では注力事業領域のひとつであり、事業ポートフォリオの転換を牽引する役割を担う部門と位置付けられています。

国内外の半導体・電子材料メーカーからの要求に応えるため、現在、高純度化や高感度分析など特有技術の深耕を図っています。また、長期的な成長を見据え、省エネルギー型にカテゴリ化される製品分野のウエイトを高めるなど、強固なビジネスモデルの構築に努めていく方針です。

戦略のポイント

半導体業界の伸長スピードと技術革新に対応した製品を、タイムリーに市場投入できる体制の構築が、戦略のポイントになります。電子材料のマーケットでは現在、海外メーカーの

新規参入が相次ぎ、グローバルでの競争が激化しています。競争優位の確保には、マーケティングが重要な要素となります。微細化や積層化、高機能化の進展に伴う顧客からの要求を的確に把握し、いち早く製品開発に反映できる体制を構築していきます。

製品分野ごとの戦略にも触れておきます。シリコンは、世界トップレベルの品質をさらに向上させると共にプロセスの見直し、自動化の推進などの施策により大幅なコスト削減に取り組めます。シリカは、新規用途の発掘・展開と、アジア・北米へ販売地域の拡大、更には高付加価値製品の導入を通じて、事業ポートフォリオの転換を進めます。放熱材は、窒化ケイ素・窒化ホウ素を加えた製品ラインナップの拡充を図り、事業展開を加速します。同時にJVやM&Aを活用し、用途拡大と川下分野への進出を進めていきます。ICケミカルは、電子工業用高純度薬品のさらなる高純度化を図ると共に、積極的な海外展開を実行していきます。また、近未来の市場を見据えた製品開発・事業化を推進します。

全分野に共通する戦略のポイントは、グローバル展開です。アジア市場はもちろん、米国・欧州市場も視野に入れ、拠点整備など積極的な投資を実行しながら、海外売上高比率の早期向上を目指します。

重点施策

- ▶ 海外市場へ積極展開
- ▶ 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

国際展開

ICケミカル	台湾JVの増設他グローバル拠点の拡充	アジア/北米
放熱材	窒化ケイ素、窒化ホウ素の上市と海外拡販用途展開と川下分野への進出	アジア/北米/欧州
シリコン	半導体用多結晶シリコンのマーケティング強化シラン系製品の拡充とアジア展開	アジア
シリカ	CASE*1やパーソナルケア用途の拡大有機シリコン分野への参入	アジア/北米

*1 CASE: Coating, Adhesive, Sealant, Elastomer

定量目標

(億円)

	2020年度 実績*2	2025年度 計画
売上高	617	1,020
営業利益	71	200

*2 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。



ライフサイエンス

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



田村 直樹

執行役員
ライフサイエンス部門長

事業の全体像

2021年4月の組織改正で、従来の「ライフアメニティー」セグメントから“人の健康”に寄与する製品分野を集約し、名称を「ライフサイエンス」に改めました。当セグメントでは、1970年代後半に歯科医療材料の分野へ進出して以来、トクヤマの特有技術を活かした医薬品原薬・中間体や、メガネレンズの調光材料などの製品を相次いで開発・供給してきました。医薬品・医薬部外品の製造および品質管理基準に適合した最新鋭の製造設備を、厳格な体制で運用。この体制によって作り出す高付加価値製品群と、特許を含む技術ノウハウを組み合わせたソリューションで、人々のQOL(生活の質)向上に貢献しています。

戦略のポイント

トクヤマが培ってきた特有技術をベースに、メガネ・歯科・診断分野など、差別化を図りやすい領域でニッチトップの地位を目指します。プラスチックレンズ関連材料は、シェアの拡大に加えて、培ってきた有機合成技術を活用し、半導体や電子デバイスなどの分野へも進出を図っていきます。微多孔質フィルムは、衛材市場向けだけでなく、今後は乾燥剤など非衛材の用途などに経営資源を重点配分します。歯科器材は、

コンポジットレジジン「オムニクロマ®」シリーズを軸として、引き続き世界市場でのイニシアチブを発揮していきます。医療診断の分野では、検体検査自動化システムの欧州・アジアでのOEM供給量を、他社とのアライアンスを通じてNo.1にすることを目指しています。

当セグメント全体では、高い成長が見込める新規分野と海外市場に、事業の軸足を移していきます。そのために、海外市場に精通した人材の積極採用などによって、マーケティング力を強化します。さらに、M&Aによる事業拡大や他社との協業により、新製品開発と新たな付加価値の提供を目指します。中でも、2021年2月に完全子会社化した株式会社エイアンドティーは、医療診断分野の中核事業会社として、今期から血液検査装置や検査室のIT化・自動化支援システムなどを展開していきます。今後はトクヤマによる化学技術のサポートを通じて、機能性ペプチドなど生化学と化学の融合領域の研究開発を推進し、臨床検査試薬の分野で新製品の創出を目指します。また、歯科器材は主要な製品群を世界的な審美補修材ブランドへ成長させる考えです。

重点施策

- ▶ ビオチンなどの健康・医薬向け製品ラインナップの拡充
- ▶ 独自性を持つ二軸延伸微多孔質フィルムの新規用途展開と上海拠点拡充
- ▶ 化粧品素材、サプリ等ヘルスケア製品の海外展開加速と新規分野開拓
- ▶ 化学との融合による診断試薬の開発加速、新規アライアンス、検査対象領域の拡大

国際展開

ファインケミカル	フォトクロミック材料で世界シェア25%を目指す	北米/欧州/アジア
	化粧品素材、サプリ、動物用関連製品などの海外展開加速	欧州/東南アジア
歯科器材	ブランド浸透、オムニクロマ®シリーズの海外販売拡充	北米/欧州/ロシア・CIS/新興国
診断	オープンな検体検査自動化システムをアライアンスを通じてOEM供給No.1を目指す	中国/韓国

定量目標

(億円)

	2020年度実績*	2025年度計画
売上高	285	460
営業利益	34	75

* 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。



環境事業

事業
目標

将来を担う新たな事業の柱として確立



杉山 良
常務執行役員
環境事業部門長

事業の全体像

当セグメントは、これまでグループ各社に分散していた環境関連事業や開発業務を集約し、2021年4月にスタートした新たな部門です。

日本政府が2020年秋に宣言した「2050年カーボンニュートラル」などを背景に、企業活動に対して今後さらなる環境規制の強化が予想されます。この潮流を踏まえて、環境事業では廃棄物・副産物の徹底活用という当社のDNAをベースに、廃石膏ボードからの石膏再生処理や、工場廃液から有益な物質を回収する資源リサイクルビジネスを展開。加えて、CO₂の削減に直接的な効果が得られる製品の開発・供給など、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ていきます。そして中期経営計画2025の5カ年で、将来を担う新たな事業としての基盤を確立することを目指します。

戦略のポイント

前述しました環境規制の強化を背景に、グループ会社の株式会社アストムが製造・販売を手掛けるイオン交換膜の需要拡大が見込まれます。製塩や食品・飲料水の生産工程で使用する交換膜に加えて、固有の特徴を持つ特殊膜を軸に

廃液リサイクルや有価物回収等の新規需要に応えることで、地球環境の保全と脱CO₂に貢献していきます。需要の拡大に対しては、供給体制の整備・強化に着手しています。

樹脂サッシを製造する株式会社エクセルシャノンは、2020年よりパナソニック株式会社とパートナーシップを結び、住宅市場の開拓などを目的に協業を開始しています。住宅の省エネ基準強化・省エネ志向の広がりを追い風に、高性能住宅の市場を取り込んでいく考えです。

株式会社トクヤマ・チヨダジブサムは、廃石膏ボードを収集し、石膏ボード原料への完全リサイクルを可能にする独自技術を保有する企業です。中計の5カ年を展望すると、川上・川下の両面で本ビジネスの価値は向上すると予測しています。現在、廃ボードの収集ルート強化と、現有工場でカバーできないエリアへの新工場設置を計画しています。

以上に加えて、近い将来に大量の廃棄が発生する太陽光パネルのリサイクルビジネスを推進します。太陽電池モジュールはガラス部と電池、貴金属配線などの分離リサイクルが難しいという課題があります。当社はこの点に着目し、2019年度よりNEDO*と共に分離・マテリアルリサイクル技術の共同研究を実施しています。

*国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

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モジュール等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

投資方針

- ▶ イオン交換膜：生産能力増強
- ▶ 廃石膏ボードリサイクル：事業拠点の拡大
- ▶ 太陽光発電モジュールのリサイクル：リサイクル技術の確立と事業化

国際展開

膜	環境対応需要を取り込み、アジアおよび欧州各国へ進出	中国 / 韓国 / アジア / 欧州
---	---------------------------	--------------------

定量目標

(億円)

	2020年度 実績*	2025年度 計画
売上高	88	180
営業利益	▲3	15

* 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。



化成品

事業
目標

既存事業での安定的収益確保



西原 浩孝

執行役員
化成品部門長

事業の全体像

創業から続く伝統事業として、産業や生活に欠かせない無機化学薬品や塩素誘導品など、基礎素材を製造・販売しています。世界トップクラスの食塩電解槽技術を保有し、ソーダ灰、塩化カルシウム、カレットは、国内では唯一無二のメーカーです。これらは、トクヤマの特有技術を生み出してきた源泉であり、一世紀にわたる製造技術の蓄積や強固な顧客基盤が、現在のトクヤマを支えています。

当セグメントは「フル生産・フル販売」という基本方針を掲げ、常に需給バランスの最適化を図っています。国内市場の緩やかな縮小を見通しつつ、伸長が期待できる海外ユーザーの獲得に注力。その成果として近年、苛性ソーダなど主力製品の輸出比率が高まっています。

当セグメントで培った技術やノウハウには、製造過程で発生する副産物の有効利用や適切な排水処理によって循環型社会に貢献できるものや、人々の健康維持に貢献するものが多く存在する点も、大きな特長と言えます。

戦略のポイント

化成品セグメントは、資源循環や健康に貢献できる長所を持つ反面、生産活動の拠点である電解工場やソーダ灰製造

工場はエネルギー多消費型であり、つまりCO₂排出量の多い事業構造になっています。そこで、電解槽の性能向上による省エネルギー化を図りつつ、事業継続のために生産プロセスの改善・効率化を推進しています。加えて、ソーダ灰の製造技術を応用し、当セグメントの副産物である水素や、CO₂の利活用技術の開発にも着手しました。当社は、「2030年度CO₂総排出量30%削減」という目標を掲げており、SDGsを強く意識した事業モデルの確立に向けた取り組みを進めています。

主要な製品分野ごとの戦略についても、言及しておきます。ソーダ・塩カルは、DX推進による製造プロセスとサプライチェーンの改善・効率化によって、既存事業での安定収益を確保します。並行して、前述しました二酸化炭素回収有効利用技術(CCU)の開発を加速し、製造工程で排出するCO₂の回収プロセスを確立します。ソーダ灰や重曹の製造工程への投入も試行し、有効性を見極める考えです。クロアリ・塩ビは、国内需給の最適化や物流改革など、従来からの課題への取り組みを強化し、塩ビの強みを活かした新規需要の創出や、成長市場での事業展開を図っていきます。

重点施策

- ▶ 持続可能な環境に配慮した製造プロセスの革新
- ▶ 電解槽のエネルギー効率を世界トップ水準に高め、省エネによるCO₂排出量の削減
- ▶ DX推進による製造プロセスとサプライチェーンの改善

投資方針

- ▶ 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

定量目標

(億円)

	2020年度 実績*	2025年度 計画
売上高	796	850
営業利益	135	135

* 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。



セメント

事業
目標

エネルギー効率国内トップクラス



谷口 隆英

常務執行役員
セメント部門長

事業の全体像

当社が展開するセメント事業は、ソーダ灰を生産する際に発生する廃棄物を有効利用するために、1938年に開始しました。セメントをはじめとする高品質な建設基礎資材を安定的に供給することにより、強靱で豊かな国土づくりに寄与しています。また、当社の化学技術を活かして難廃棄物を安全に処理することで、環境負荷の低減と持続可能な社会の形成に貢献しています。年を追うごとに発生頻度が増し、被害が甚大化している自然災害への備えとしても、当セグメントの重要性が増しています。

セメントの製造には、原料である石灰石などの焼成に多大なエネルギーを必要とするため、CO₂排出量の多い事業構造になっています。この課題を踏まえて、「エネルギー効率国内トップクラス」を事業目標に掲げています。現在、この目標達成に向けて、有効エネルギーのロスゼロ、徹底した省エネルギー、および排熱の有効利用に努めています。また、当社では石炭から得る熱エネルギーの代替として、廃プラスチックをキルンで燃焼する無公害の処理技術を、セメント業界で初めて確立しています。このような技術を用いた生産システムを運用することにより、環境負荷の低減にも力を入れています。

重点施策

- ▶ CO₂排出量削減に向けた省エネ設備導入
- ▶ 廃プラスチック燃焼量増加による石炭使用量減少

投資方針

- ▶ 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
- ▶ 循環型社会に貢献する廃棄物処理の拡大

戦略のポイント

全社のCO₂排出量削減計画に準じて、セメント工場においても省エネ設備を導入し、電力原単位・石炭原単位の低減に注力。エネルギー効率トップクラスのセメント工場として、競争力を維持していく考えです。また、石炭の使用量をさらに抑制するために、直系販社・販売店各社と連携し、可燃性廃棄物の受け入れを強化しています。

今後の縮小が見込まれる国内市場向けの施策としては、ゼネコン・サブコンとの関係をいっそう強化し、営業ネットワークを拡充していきます。同時に、バリューチェーンの拡大を図ることによって、利益の最大化を目指します。

近年、重要な社会課題としてクローズアップされているのが、道路やトンネル・橋梁など、社会インフラの老朽化です。当セグメントでは株式会社トクヤマエムテックが主体となり、インフラの補修・補強に不可欠なコンクリート材料を提供し、工事施工を行う建材ビジネスを展開しています。新製品開発と拡販にいっそう注力しながら、本ビジネスを次なる収益の柱として確立していきます。

定量目標

(億円)

	2020年度 実績*	2025年度 計画
売上高	508	560
営業利益	43	35

* 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。

戦略② 地球温暖化防止への貢献

2030年度目標

次世代エネルギーの技術開発を加速、事業化
2030年度にCO₂総排出量30%(200万トン)削減*

*削減対象: 基準年2019年度CO₂総排出量 約676万トン

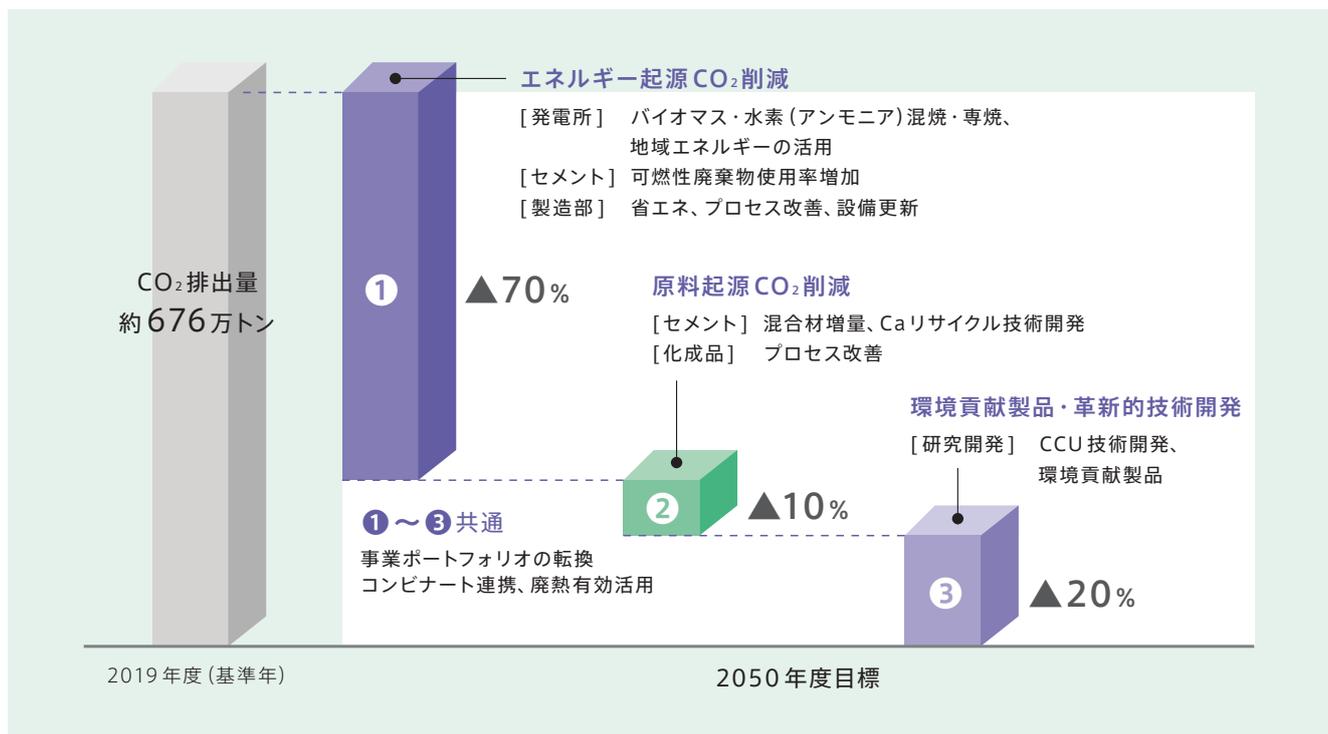
2050年度カーボンニュートラルに向けた取り組み

気候変動問題が顕在化する中、石炭火力による自家発電所を稼働させてきたトクヤマにとって、CO₂排出量の削減は喫緊の課題です。2021年2月には、原燃料の脱炭素推進と、環境貢献製品の開発によって、「2050年度にカーボンニュートラル達成」を宣言しました。同時に「2030年度にCO₂総排出量30%削減」という、従来以上にハイレベルな中間目標を掲げて、事業ポートフォリオの転換を含めた構造改革のスピードを加速させます。

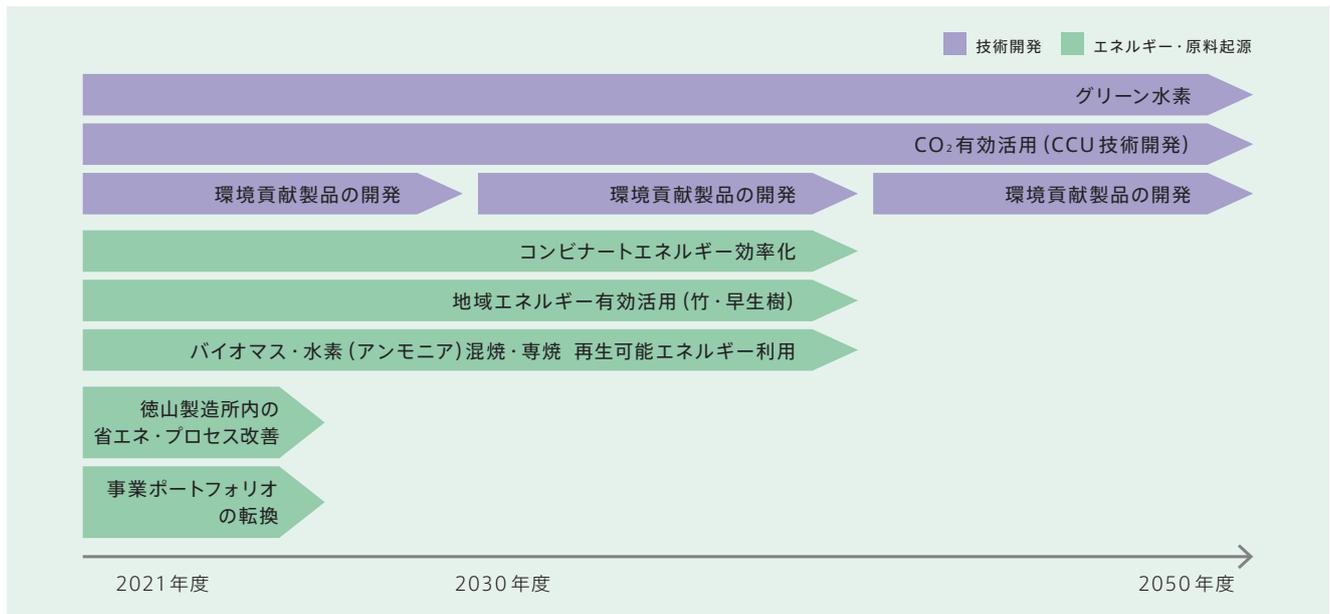
2021年度は、新設したカーボンニュートラル戦略室が中心となり、具体的なアクションプランの策定とバイオマス混焼発電への対応に注力します。また、山口県周南市と連携したバイオマス実証事業や、県内の竹害問題に着目した竹資源の発電燃料への活用などにも着手しました。今後は次世代エネルギーや二酸化炭素回収有効利用(CCU)技術の開発を加速させ、これらの事業化を通じた新たな価値創出につなげていく考えです。

エネルギー起源	自家発電	CO ₂ 排出量ゼロ(2030年度に50%削減を目指す)
原料起源 (石灰石)	セメント	石灰石使用量の低減を検討中
	化成品	CCU技術や環境貢献製品の使用などオフセットの可能性を検討中

2050年度CO₂排出量削減目標



カーボンニュートラルにむけたアクションプラン



アクションプラン	今後の取り組み方針
事業ポートフォリオの転換	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー多消費型事業に依存する体質から、「電子」「健康」「環境」の成長事業が牽引する価値創造型企業への転換を実現するために、最適な経営資源配分と新理念体系を軸とした組織風土改革を推進
徳山製造所内の省エネ・プロセス改善	<ul style="list-style-type: none"> 石炭使用量の低減に向け、廃プラスチックなど可燃性廃棄物の使用量増加 省エネの推進や製造プロセスの改善、環境効率性の高い最新設備への更新を継続検討 セメント原料であるクリンカの焼成効率の向上やクリンカ使用量低減に向けた混合材の増量、廃コンクリート原料利用などのCaリサイクル技術開発を推進
バイオマス・水素 (アンモニア) 混焼・専焼	<ul style="list-style-type: none"> PKS (パーム椰子種子殻) などのバイオマス燃料の安定調達を担う専門組織を新設し、持続可能なサプライチェーンを構築 バイオマス混焼拡大のための設備改造の検討 水素・アンモニア燃料の技術動向の確認
地域エネルギー有効活用 (竹・早生樹)	<ul style="list-style-type: none"> 石炭の代替として、徳山製造所周辺地域の未利用資源である竹や、成長の早い早生樹をバイオマス燃料化する技術開発・サプライチェーン構築を推進
コンビナートエネルギー効率化	<ul style="list-style-type: none"> 複数企業間連携を強化し、エネルギー共有によるコンビナート全体のエネルギー効率性向上や、原料の融通によるカーボンサイクルの構築を検討 周南コンビナートと化学工学会との協働による排熱回収技術や低反応熱での製造を実現する触媒技術の研究
環境貢献製品の開発	<ul style="list-style-type: none"> 住環境における省エネ貢献製品の開発促進 TOPIC 製造工程と製品のグリーン化を実現する技術の導入による新たな環境貢献製品の創出
CO ₂ 有効活用 (CCU 技術開発)	<ul style="list-style-type: none"> CO₂の回収・有効利用に向けたCCU開発および技術動向調査 次世代カーボンリサイクル技術のオープンイノベーションの推進
グリーン水素	<ul style="list-style-type: none"> 水電解技術開発と事業化検討

高性能樹脂サッシで日本の省エネルギー化に貢献 (株式会社エクセルシャノン)

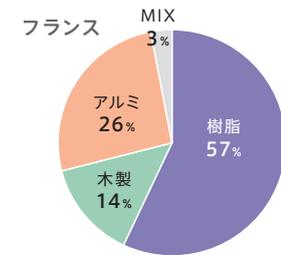
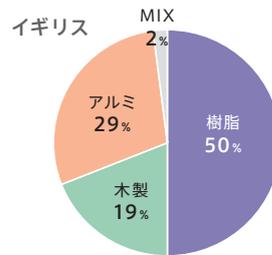
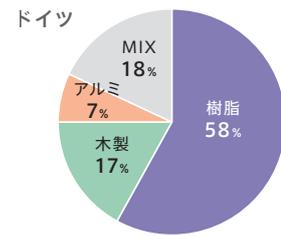
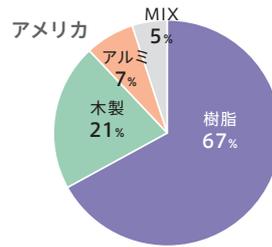
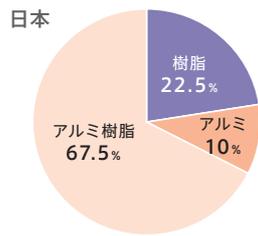
1976年に誕生した日本初の高性能樹脂サッシ「シャノンウインド」は、主に寒冷地住宅向けの窓として断熱性と気密性に優れ、夏は涼しく冬は暖かい室内環境を実現しています。北海道の新築住宅における樹脂サッシ採用率は、2020年度に99%まで高まりました。しかし、全国の樹脂サッシ普及

率は22%と、環境先進国であるドイツなどに比べて低い水準です。エネルギー自給率の低い日本にとって、家庭部門のエネルギー消費の約30%を占める暖冷房の省エネルギー化は重要な課題であり、今後も超断熱化の開発を推進し、製品の普及を通じて、日本の省エネルギー化に貢献します。

主要国の樹脂サッシ普及率比較



高性能樹脂サッシ「シャノンウインド」



出典

日本: 日本サッシ協会「住宅用建材使用状況調査2021年3月」より EU: サンゴバン社「Saint-Gobain Exprover marketing doc.2016 EU 住宅用窓のフレームの種類別」より
アメリカ: 2010/2011 U.S.National Statistical Review and Forecast ※EU: Saint-Gobain社提供資料 アメリカ: 樹脂サッシ工業会資料から引用

中期経営計画の背景となるリスクと機会

トクヤマ

【リスク】

石炭火力発電に依拠したエネルギー多消費型事業に対するマイナスインパクトの発生

- ・カーボンプライシングによるコスト増加
- ・顧客の調達方針の変更による影響
- ・金融・投資会社の方針の変更による資金調達への影響

【機会】

環境事業に対する新規事業創出の機会

政府 各国で環境規制の強化

- パリ協定のような国際的な枠組みに則って各国が環境規制を強化
- 新興国は先進国に対してより高い水準の環境保護政策を要求
- 炭素税や排出量取引などのカーボンプライシングの導入や税率の段階的な引き上げ など

顧客・最終消費者 環境意識の高まり

- グリーン調達実施企業の増加
- サプライヤーへ設備投資を伴う再生可能エネルギーへの転換を要求する企業の増加
- 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 など

資金調達 環境金融・ESG投資の加速

- 金融機関による環境配慮型企業への優遇金利の引上げ
- 金融機関による化石燃料関連事業に対する新規融資・既存融資借り換えの停止
- ESG投資割合の増加

カーボンニュートラル推進体制

2020年1月より、CO₂の削減施策や中長期の目標策定を担ってきたCO₂プロジェクトグループを、2021年4月から社長直轄組織としてカーボンニュートラル戦略室に再編しました。削減目標達成のための戦略立案は、主に戦略室内のカーボンニュートラル企画グループが主管。経営企画本部と各事業部門、および徳山製造所と連携して、エネルギーベストミックスなどの具体的な計画を策定・推進します。立案した戦略は経営会議で審議し、事業戦略とCO₂排出量削減戦略の同時実現に向けて、経営レベルのPDCAサイクルを回していく方針です。

一方、バイオマスの調達方針と計画の策定はバイオマスグループが主管します。また、研究開発部門におけるCO₂の削減施策は、同部門に新設したGREENプロジェクトグループが主管。革新的な削減技術を用いた環境貢献製品・次世代エネルギー関連サービスの事業化を加速するため、カーボンニュートラル企画グループと密接に連携し、技術動向の調査および社外との技術連携などに取り組みます。

なお、当社は2021年2月にTCFD提言*1への賛同を表明しており、透明性の高い情報開示にも注力していきます。

*1 TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)が2017年に公表した、企業の気候関連リスク・機会を投資家が適切に評価するための開示フレームワーク

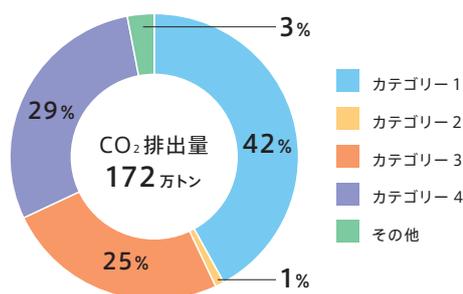
バイオマス利用の見通し

徳山製造所では、これまでもバイオマス混焼発電に力を入れており、発電の燃料に木質チップやPKS(パーム椰子種子殻)を使用してきました。今後はバイオマス燃料の需要増加が想定されることから、2021年4月にバイオマス燃料の安定調達に向けた専門組織であるバイオマスグループを新設しています。PKSについては、人権・コンプライアンスなどに配慮したCSR調達を徹底しながら、持続可能なサプライチェーンを構築していきます。

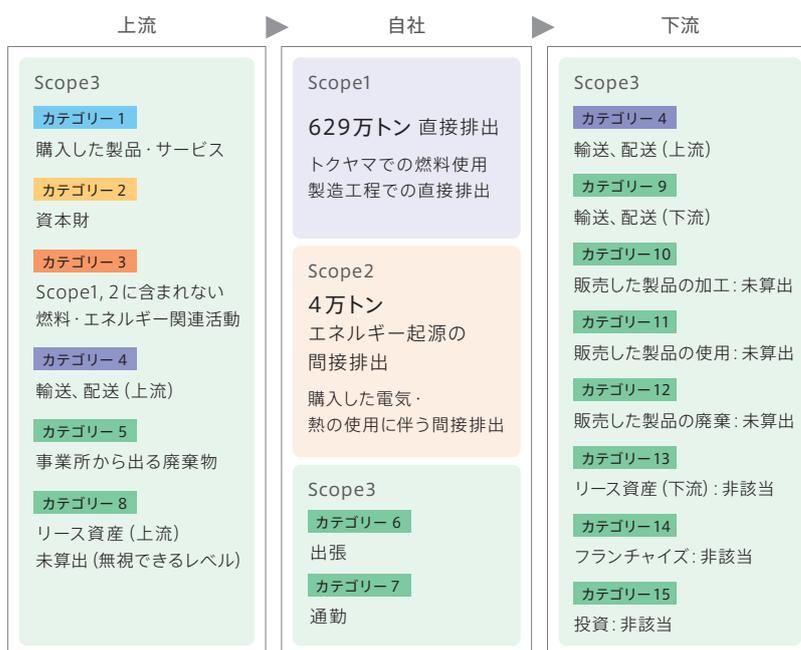
徳山製造所が立地する山口県周南市では、同市が運営する『木質バイオマス材利活用推進協議会』に参画しており、市有林を中心とする地元の森林資源の活用を、協議会メンバーとともに検討しています。また、竹林の拡大による生態系への負の影響を踏まえて、竹を燃料として専焼するバイオマス発電の実用化に着手しました。今後は、荷役や保管がより容易となる燃料の開発も計画しています。

サプライチェーン排出量の管理

トクヤマは、GHGプロトコルによるScope3基準*に基づき、サプライチェーン全体の排出量であるScope3のカテゴリー1から7および9について排出量を算定しました。算定したカテゴリーでの排出量は172万トンで、2019年度より7万トン減少しました。これは、カテゴリー1(購入した製品・サービス)由来の排出量が3万トン減少したことが影響しています。



※四捨五入の関係により内訳の数値の合計は総額と一致しません。



* GHGプロトコルは世界資源研究所(WRI)と持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)が共催する組織で、Scope3基準は同プロトコルが2011年11月に発行した、サプライチェーン全体のCO₂排出量の算定基準

戦略③ CSR経営の推進

CSR経営を重視する理由

このたび再定義したトクヤマの存在意義の実現に向けては、CSR経営が非常に重要な役割を果たします。存在意義の再定義にあたっては、地球温暖化の主要因であるCO₂の排出問題を直視し、環境との調和に重きを置きました。エネルギー多消費型の事業構造を根本から変え、化学メーカーとしてサステナブルかつレジリエントな存在であり続けるという意志を込めています。加えてCSRの観点から、幸せな未来を「顧客と共に創造する」と明記しました。中期経営計画2025で注力する「電子」「健康」「環境」の領域は、より消費者を意識した製品開発と提案が不可欠です。そこで“顧客ニーズに応える”という従来の役割を発展させ、「顧客をより良い未来へと誘(いざな)う」ことこそ、トクヤマの存在意義で

あると決めました。

今後は、お客さまからのCSRに関する要請への対応と、取引先企業のCSRへの取り組み状況の把握が、いっそう重要になると認識しています。製品品質や環境貢献はもちろん、人権や企業倫理、ダイバーシティなどの面からも、より透明性の高い経営が求められます。つまり、CSR経営は持続可能な事業を行うための「必須条件」だと考えています。

当社は、マテリアリティ(重要課題)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とするを旨とする一方、CSR経営における当社独自の在り方を追求していきます。

※経営におけるサステナビリティへの対応は、P44「コーポレート・ガバナンス」をご参照ください。

トクヤマのマテリアリティ

ありたい姿： **1** マーケティングと研究開発から始める価値創造型企業 **2** 独自の強みを磨き、活かし、新領域に挑み続ける企業
3 社員と家族が健康で自分の仕事と会社に誇りを持つ企業 **4** 世界中の地域・社会の人々との繋がりを大切にする企業

マテリアリティ ありたい姿との関連	2025年度に目指す姿	KPI
地球温暖化防止への 貢献 1 2	2050年度カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> トクヤマグループCO₂総排出量削減： 2030年度に△30% (2019年度比) Scope3*等開示情報の充実
社会課題解決型製品・ 技術の開発 1 2	SDGsを意識した社会課題解決型 製品・技術開発の拡充	SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の推進 [環境] CO ₂ 削減につながる新技術創出 [電子] 製品群拡充と周辺材料での新規事業創出 [健康] 製品群拡充とグローバル化のための新技術創出
無事故・無災害 3 4	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 事故ゼロ・休業災害ゼロ：発生数 ゼロ リスクアセスメントの深化 スマート保安の推進
環境保全 4	<ul style="list-style-type: none"> 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 法的要求事項等の遵守と環境事故ゼロの継続 生物多様性保全への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の低減： 廃棄物有効利用率≧94% 廃棄物ゼロエミッション率≧99.9% 環境負荷物質の低排出状態の維持 法的要求事項等の遵守と環境事故：発件数 ゼロ 生物多様性保全への貢献

2025年度目標

「ありたい姿」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

マテリアリティ KPIの策定

中期経営計画2025の柱である3つの重点課題を踏まえ、持続的な成長によって実現する“近未来のトクヤマ”を明文化したものが、「ありたい姿」です。これは単なるスローガンでなく、当社が策定している10項目のマテリアリティと密接に関連しています。したがってマテリアリティへの取り組みは、SDGsへの貢献を果たすと同時に、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。

2021年2月には、中期経営計画2025に合わせてマテリアリティを部分的に見直し、2025年度目標とKPIの策定を実施しました。新たに「心と体の健康推進」をマテリアリティに加え、ありたい姿の達成には社員の心身の健康が基本になることを明文化しました。

2020年度の実績	推進部署
<ul style="list-style-type: none"> 2030年度CO₂排出量削減目標に向けた具体的計画の策定 次期中計における新目標の設定 エネルギー消費原単位:△8.9%(2005年度比) Scope3、CO₂削減等環境貢献型製品をCSR報告書2020に掲載 	カーボンニュートラル戦略室 RC推進グループ 工場企画運営グループ
[環境エネルギー領域] <ul style="list-style-type: none"> 新中計戦略に基き、開発テーマと人員を研究開発部門に集約・強化しスピードアップ [IoT領域] <ul style="list-style-type: none"> 的確な技術対応で顧客満足が増し、開発ステージが上昇 [ヘルスケア領域] <ul style="list-style-type: none"> 複数テーマで事業化準備が進捗 	研究開発部門
事故発生 2件 労働災害 従業員:休業災害2件 協力会:不休災害3件 保安スキルマップの作成、VR危険体感研修、防災訓練の実施 定常時・非定常時のリスクアセスメントの実施、作業リスクの再評価とその対策 ICT推進プロジェクトグループによる最新ICTスキルの現場へのマッチング	RC推進グループ
廃棄物有効利用率:94.7% 廃棄物ゼロエミッション率:99.7% 環境負荷物質の低排出状態の維持:各部署で取り組み中 大気汚染防止法規制値超過:1件 環境事故発生:0件	RC推進グループ

マテリアリティ ありたい姿との関連	2025 年度に目指す姿	KPI
化学品管理・ 製品安全性の強化★ 4	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	<ul style="list-style-type: none"> • 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
CSR 調達の推進 4	CSR 調達ガイドラインに基づくサブ ライチェーンの管理	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"> • 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 • サプライヤーの実地監査ができる体制の構築 • ロジスティックスにおける環境負荷の低減
地域社会との共存、 連携、貢献 4	<ul style="list-style-type: none"> • 事業を通じて分散型社会に貢献する • 人が育ち活躍できる場を提供する 	地域社会との共存・連携 <ul style="list-style-type: none"> • 地域との対話 • 地域（住民、行政、団体）諸行事への積極的参加・協力 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"> • 地域からの雇用 • 社会貢献活動 • 事業を通じた地域貢献
人材育成 2 3	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	キャリアプランとローテーション適材配置による人材の活性化： 教育体系整備 等 <ul style="list-style-type: none"> • 次世代を担う経営人材の育成 • 事業遂行を支える高度技術者の育成 • 求める人材像とジョブスキル定義による初期育成体系の充実 目標設定とフィードバックの連環による仕事を通じた育成風土 の定着：従業員意識調査によるサーベイ
多様性 (ダイバーシティ)と 働きがいの重視★ 2 3	多様な人材の受容・活用	ダイバーシティ&インクルージョンの推進： <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進：新卒採用20%、管理職≧2% 障がい者雇用の推進：≧2.3% • 個人毎の多様な経験とスキルの尊重 • 多様な価値観の尊重 ワークライフバランスの推進： <ul style="list-style-type: none"> 年間実労働時間の管理：年次有給休暇取得率≧80% 育児・介護支援制度の充実： <ul style="list-style-type: none"> 育児休業男性1名以上または育児休業≧75%(女性≧75%)
心と体の健康推進☆ 3	役職員全員が健康の維持・増進に 関心を持つ 全社で活力ある職場への取り組み を行う 職場での良好なコミュニケーション と相互の信頼感を醸成し、ハラスメ ントを撲滅する	健康経営の推進： <ul style="list-style-type: none"> 休業率：0.5% 喫煙率：15% 健康診断受診率：100% 等 ハラスメント防止および対応強化

2020年度の実績	推進部署
<p>製品審査(2次・3次) 計57件、表示審査 計519件 国内外規制動向を把握し対応実施(国内・海外) 部門・グループ会社に対し、教育と管理状況のヒアリングを実施</p>	<p>RC推進グループ</p>
<p>アセスメントシートによる取引先評価を継続中 (アセスメントシートの変更による評価の精緻化を検討中)</p>	<p>購買グループ 物流グループ</p>
<p>[地域との対話] 地域対話等はコロナ禍により中止または規模を縮小して実施 地域と災害時緊急避難場所の協定締結</p> <p>[社会貢献活動] 御影文庫、化楽クラブ、工場一斉点灯 地域へ次亜塩素酸ソーダ、飛沫防止パネルを寄贈</p> <p>[事業による貢献] 周南市役所・徳山駅ビルへの電力安定供給(継続)</p>	<p>総務グループ 環境安全部 工場企画運営グループ</p>
<p>人材育成会議を立上げ、人材マネジメントシステムの構想を職場と共有した 次期中計の達成のために求める人材像とスキルを明確化し、育成体系を推進 考課者研修を計13回(約300名)実施し、適切な目標設定についての理解を深耕</p>	<p>人事グループ</p>
<p>[女性活躍推進行動計画/実績、障がい者雇用率] 女性管理職比率：1.8%</p> <p>[ダイバーシティ&インクルージョンの推進] キャリア採用の推進(2019、2020年度で105名)</p> <p>[ワークライフバランスの推進] 有給育児休暇については継続して周知を継続 男性の育児休業取得者 実績1名(40日間)</p> <p>[人権の尊重] ハラスメント防止に向けeラーニングを実施</p>	<p>人事グループ</p>
<p>参考(2021年度より新設のため) 休業率：0.64% 喫煙率：20.3% 健康診断受診率：100%</p>	<p>人事グループ 健康管理センター トクヤマ健康保険組合</p>



社外取締役 監査等委員

加藤 慎



社外取締役 監査等委員

河盛 裕三

座談会：存在意義と持続的成長

コロナ禍がもたらした、企業経営の質的な変化を踏まえつつ、持続的な成長のために克服せねばならない課題や、中期経営計画2025と同時に発表した新たな理念体系を実践していくためのポイントについて、横田社長と社外取締役との座談会を実施しました。

経済的価値と社会的意義が 重なるところに機会がある

司会：化学メーカーのグローバル展開や、新型コロナウイルスの感染拡大がもたらした、経営環境の質的な変化について、どのような課題認識をお持ちでしょうか。

松本：事業の成長や利益の追求と同じくらい、CSRの重要性が高まっていると認識しています。また、グローバル化によって企業の社会的責任はこれまでに大きく広がっています。ひと昔前の“社会の良き一員”として社会貢献活動に励んでいた時代とは、状況がまるで違ってきているのです。今後は株主、地域社会、従業員などあらゆるステークホルダーに向けて明確な価値を創出しながら、地球環境にも貢献していく必要があります。さらに言えば、創出すべき価値の中身も変化しています。たとえば、当社が新たに掲げたありたい姿の中で、社員と家族の健康に言及している点などは、経営のあり

方に対する最近の変化を象徴しているのではないのでしょうか。今回の新型コロナウイルス感染拡大によって、地政学リスクから身近なものはリモートワークの普及まで、さまざまな変化に直面しましたが、リスクに対する感度を上げて経営施策に反映させれば、経済的成長と社会貢献の双方にプラスになるはずです。たとえば事務系部門を中心に、仕事の場所に関する制約が少なくなり、多様な働き方が可能になったのは、健康経営の追い風であることはもちろん、新たな事業機会を見出すヒントにもなり得ます。

河盛：私も、松本さんと同じ認識を持っています。企業価値の向上と社会的責任は、今や切り離せないものです。経済的価値と社会的意義の重なるところに新たなチャンスが生まれるわけですから、そこにフォーカスを合わせた戦略を描くことで、中長期的な成長が見えてくる。今回発表した中期経営計画2025（以下、新中計）は、このような考えに基づいた3つの戦略が柱になっており、極めて現実的な内容になっています。



代表取締役 社長執行役員

横田 浩



社外取締役 監査等委員

松本 直樹

ステークホルダーの中で重要性が増している従業員については、一人一人が持つ潜在的な能力を伸ばしながら、キャリア形成を支援していくのも企業の責任です。また社会のあり方も、多様な価値観が受容される方向に変わってきています。ただし、われわれが生きているのはあくまでも競争社会。グローバル市場で勝ち抜くためにも、社員には仕事に対して、今以上に覚悟や使命感を持って取り組んでほしいと思います。

昨年からのコロナ禍が浮き彫りにしたのは、「普通に暮らすことの難しさ」と「普通に暮らせる幸せ」でしょう。子供や孫の世代が、健康で幸せに暮らせる環境をどうやって残していくのが今、われわれ経営陣に与えられた大きなテーマだと受け止めています。

加藤： 私がトクヤマの監査役に就任した2013年当時と今を比べると、事業環境は大きく変わりました。また、収益を牽引する製品群も様変わりしています。2020年以降は新型コロナウイルスの問題によって、変化がさらに加速している状態です。

だからこそ河盛さんのおっしゃる「仕事に対して覚悟を持つこと」には、とても共感しますね。今、トクヤマの経営陣と社員に必要なのは、「タフであること」です。最前線で働く社員の皆さんは、多大な知恵と労力を投入して新しい世界を切り拓こうとしている最中にあります。特に化成品・セメント事業でのタフな取り組みは、トクヤマのサステナビリティを強く感じます。

横田： 皆さんがおっしゃるように、競争環境の変化やコロナ禍によって、トクヤマの経営課題が浮き彫りになりました。私は、世界の大きな潮流の中で、これからの企業は事業による利益をしっかりと増やししながら、世の中に必要とされる製品・サービスによって人々の幸せ＝公益に貢献することが、社会における存在価値だと再認識しています。この点を踏まえた上で、グローバル市場での戦い方を磨き、同時にわれわれの強みや特性を慎重に見極めて社内システムと職場環境を整備していく考えです。

経営トップの強い危機感に基づいた 新たな存在意義

司会：今回刷新した理念体系に対する所感や、特に注目している点を語ってください。

加藤：まず申し上げたいのは、組織の中で理念が役立っている企業は稀だということです。新しい理念が完成してしばらくすると、誰も見なくなる。社内に根付かせるんだという強い意志がないと機能しません。一方、トクヤマでは今回の理念体系の土台になっている4つの価値観を、5年前に横田社長自身が中心になって制定されています。この4つの価値観・行動をただちに全社員が実行しないと、会社の存続そのものが危うくなってしまおうという、横田社長の抱いていた切迫感やリアリティが反映されているのですね。だから社員に浸透したのです。

そして今回の理念刷新にも、あの時の切迫感や強い意志を感じます。私が特に注目したのは、新たに掲げたありがたい姿。中でも、CSR経営の顕著な例として松本さんも言及されていた、「社員と家族が健康で自分の仕事と会社に誇りを持つ企業」です。これから新しい事業領域に挑んでいく過程で、仕事に忙殺されるのではなく、仕事への「誇り」と「健康」を重視している点に、会社が進もうとしているCSR経営の考え方が出ていると感じたのです。

松本：私はトクヤマの経営に参画するようになってから2年ほどになりますが、当社の本質的なカルチャーを、まだ十分には理解できていない状態です。ただ、103年もの長い歴史を経て、地域に深く根付いた企業であることを踏まえると、革新性や危機感を表出しにくいカルチャーなのかなと推測して

いました。そんな問題意識があったので、今回、4つの価値観の末尾に「そして勇気」という言葉を加えた意図を、取締役会で質問したのです。すると「もっと思い切ってチャレンジしようという気持ちが足りていない。このマインドを変えたかった」との回答に、私が抱いていた問題意識に通じるものを感じました。

また、この2年で、社員の方々とも対話を重ねているのですが、特に部長クラスの層は、海外勤務を含めて多様な経験を積んでいる人が多数を占めることを知りました。今回刷新された経営理念を実践していくためにも、キャリアや経験を通じた人材育成は非常に重要なポイントです。

河盛：大切なことは、この理念体系で何を生み出していくかです。まず、一時的・情緒的・短絡的な思考に陥ることなく、長期的・理性的・本質的に物事を捉えること。そのうえで、一人一人が価値観とありたい姿を念頭に、覚悟を持って仕事に取り組めば、おのずと持続的な成長につながっていくはずです。また、トクヤマは社内外で定着している企業イメージよりも、かなり自由な会社です。自由に発言できる雰囲気がある。この組織風土を活かせば、新中計の各戦略が、より推進しやすくなります。

横田：トクヤマは地域性の強い会社ですし、化学業界の中で“少し変わった集団”と思われるくらいが健全なんです。そう思われることが、私たちのエネルギーの源のひとつになっている。また、河盛さんからもあったように、4つの価値観は社員が仕事を遂行する上で必ず振り返ってほしいものです。この価値観に基づいて各自が仕事をし、その集積として当社が発展し、社員の心の豊かさにつながっていくような循環をつくりたいと、私は思っています。





成長の芽を育てるポテンシャルは備わっている

司会: トクヤマを今後どのような会社にしていきたいか、展望や期待をお聞かせください。

加藤: これまでに多くの企業で、いろいろな経営スタイルを間近に見てきた中で、トクヤマは掛け値なしに良い会社だと思っています。当社が設立された背景には、日本の工業化に必要なものを自前で作り出そうという、創業者の明確な理念があったわけですね。それから一世紀あまりを経た現在も、トクヤマの根底には「社会的な価値を創造するのだ」という自負があります。これまでの延長線上では通用しない急激な変化の中にあっても、競争力の確保に必要な人材や技術はすでに備わっていると私は見えています。それらのポテンシャルを十分に引き出しながら、各々の事業で生み出す価値を、社員を含むステークホルダーの皆さまに提供し続ける会社であってほしいですね。

河盛: 私は社員の皆さんに、サラリーマンじゃなく「事業家たれ」と申し上げたい。当社が今後の成長事業に位置づける「電子」「健康」「環境」の分野では現在、新しい芽がたくさん出てきています。これらを大きく育てるのは個々の社員であり、グループです。その過程において大切なことは、長期的に利益を生み出すことのできる、言うなれば“会社”をトクヤマの中に作っていかうという志です。そして加藤さんもおっしゃったように、成長の芽を伸ばせるポテンシャルは、すでにあるのです。

松本: ありたい姿の実現に向けた、10項目のマテリアリティへの取り組みを通じて、社会に対して良い影響を与える会社に

なってほしいですね。また、私の経験から言わせていただくと、企業のカルチャーは良くも悪くも従業員のパーソナリティに与える影響が大きい。均一なカルチャーほど、悪い面が出やすいんですね。一方、トクヤマではキャリア入社の人材が最近になって増えています。いろんな価値観を持った人たちに触発されて、カルチャーが多様化したり変革したりしていくことを、私は期待しています。この良い流れに呼応するように、各組織の責任者にはダイバーシティの推進に取り組んでいただきたいですね。

横田: 当社はもともと、少数精鋭の会社だったんです。私は今、その本来の姿を取り戻そうと考えています。一人一人が仕事に対するプロ意識と熱い心を持ち、志を高く掲げて成長し続ける集団でありたいのです。また、時代の大きな転換点においては、加藤さんもおっしゃったように、今の延長線上にない新しい領域に活路を求めていかないと、トクヤマの未来は描けません。幸いにして私たちは丸腰ではなく、これまでに培ってきたさまざまな技術や人材、顧客基盤など、豊富なりソースがあります。これらを上手く活かしながら、これからの時代に受け入れられる新しい価値を創出していきます。その突破口になるのは、人々の心の中に存在する潜在的なニーズだと考えます。

河盛: 付け加えるならば、現代を生きる人々の本質や真の欲求を、化学メーカーの立場から深く考察することでしょうね。

横田: まさにそうです。常に新しい領域を切り拓いていく姿勢の中から、人の本質や潜在ニーズについて、何らかの気づきが得られるはずです。こうした活動と探求を通じて、トクヤマは100歳を超えてなお、若々しい会社であり続けたいと思っています。

(2021年4月19日)

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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あわせて、当社の存在意義を「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、地域社会等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。

基本方針としては、コーポレートガバナンス・コードを踏まえて、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立、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ていきます。

ガバナンス体制強化のあゆみ(直近5事業年度)

2017年度	監査等委員会設置会社へ移行 内部統制システム整備に関する基本方針の改定
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)

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査等委員会設置会社として、迅速な意思決定機能と十分な監督監査機能を備え、常にコーポレート・ガバナンスの充実に努めています。監査等委員会は、社外監査等委員4名を含む5名の監査等委員である取締役により構成され、

取締役会その他の社内の重要な会議に出席し、業務執行取締役の執行状況を監査しています。

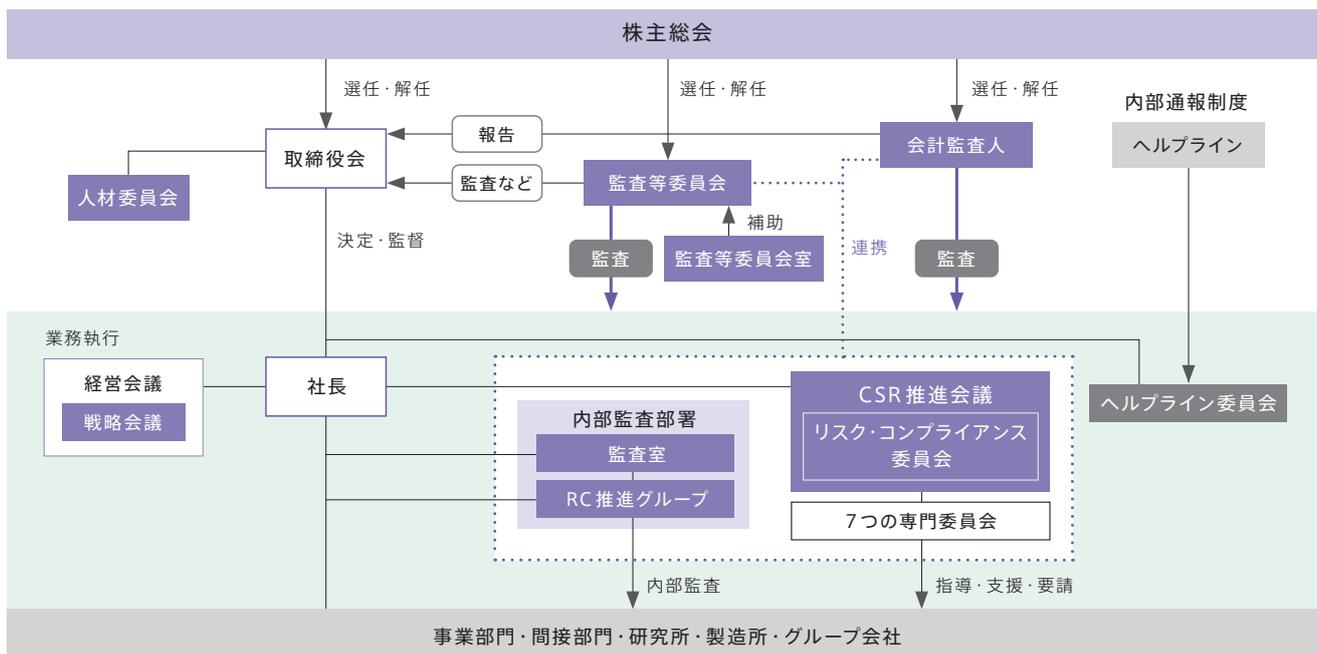
また、当社は、監督機能と執行機能を分離するために執行役員制度を導入しています。

ガバナンス体制基本情報(2021年6月25日時点)

組織形態	監査等委員会設置会社
取締役会の議長	社長
取締役の任期	1年(監査等委員である取締役は2年)
取締役会の人数	9名(うち4名が社外取締役)
独立性*を有する社外取締役の人数	4名
取締役へのインセンティブ付与に関する施策	業績連動型株式報酬制度の導入 ただし、監査等委員である取締役の報酬は固定報酬のみ
監査等委員会の議長	社内取締役
監査等委員会の人数	5名(うち4名が社外取締役)
監査等委員会の補助使用人等	監査等委員会室の設置
執行役員の数	12名
社長の意思決定を補佐する機関	経営会議:業務執行に関する決議機関 戦略会議:事業執行の方向性について協議する機関
指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	人材委員会 人数:7名(うち4名が社外取締役) 議長:代表取締役社長執行役員
会計監査人	太陽有限責任監査法人

*社外役員の独立性判断基準は、P46「社外役員の独立性判断基準」セクションをご参照ください。

コーポレート・ガバナンス体制図



各種委員会

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。 ・ 2020年度の開催実績：19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。 ・ 2020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、報酬等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付けを行っています。
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、国内在勤の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推進会議のなかにCSR推進室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。
7つの専門委員会	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。
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およびRC推進グループを設置し、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。

サステナビリティへの対応

当社は、2021年に改定したトクヤマのビジョンの達成に向け、CSR経営を推進しています。CSR活動を円滑に行うため、社長が議長を務め国内在勤の全執行役員を委員とする「CSR推進会議」を設置しています。2019年に特定し、2021年に改定したトクヤマのマテリアリティも、CSR推進会議にて審議・決議を受けています。マテリアリティは戦略的に管理するため、関係する部門・部署の目標と関連付けて2025年

目標やKPIが設定されており、関連部署の業務として施策を実施していきます。実施状況は毎年CSR推進室で取りまとめ、CSR推進会議にて確認します。

また、当社は2021年2月に発表した中期経営計画2025で「2050年度カーボンニュートラル達成」を宣言しました。CO₂排出量削減にむけた実施計画の策定に向けて、同年4月に社長直轄組織としてカーボンニュートラル戦略室を新設しました。

社外役員の独立性判断基準

当社の「社外役員の独立性判断基準」においては、下記に抵触しない者は、十分な独立性を持つものと判断します。

- A) 当社または当社の関係会社の業務執行者*¹、もしくは過去10年間にその経歴がある者。
- B) 当社の主要な取引先、またはその業務執行者、もしくは過去3年間にその経歴がある者。ただし、当社の主要な取引先とは、下記のいずれかに該当する者をいう。
- (1) 当社の連結総資産の2%以上の融資残高をもつ金融機関
- (2) 当該取引先の支払金額が当社の連結売上高の2%以上を占める場合の当該取引先
- C) 当社を主要な取引先とする者、またはその業務執行者、もしくは過去3年間にその経歴がある者。ただし、当社を主要な取引先とする者とは、当社の支払金額が当該取引先の連結売上高の2%以上を占める場合の当該取引先をいう。

- D) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産*²を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家等、もしくは過去3年間にその経歴がある者。(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)

ただし、下記のいずれかに該当するものを含む。

- (1) 当社の法定監査を担当する監査法人
(2) 当社の法律顧問を担当する法律事務所

- E) 上記各項該当者(ただし、重要な者*³に限る)の配偶者および2親等以内の親族

*¹ 会社法施行規則第2条第3項第6号の規定による。

*² 多額の金銭その他の財産とは、対象が個人の場合は年額1,000万円以上、対象が団体の場合はその団体の年間総収入の2%以上の額をいう。

*³ 重要な者とは、会社に対しては取締役、執行役、執行役員および部長職相当の職責にある者、会計事務所および監査法人に対しては公認会計士、法律事務所および弁護士法人に対しては弁護士、税理士事務所および税理士法人に対しては税理士、その他の団体に対しては理事、評議員等の役員をいう。

社外役員一覧

氏名	監査等委員	独立役員	選任理由	会議への出席状況(2020年度)	
				取締役会	監査等委員会
加藤 慎	○	○	弁護士として豊富な専門知識と卓越した見識から、当社の監査等委員である社外取締役として適任であると判断し、選任しています。	19回 / 19回	24回 / 24回
河盛 裕三	○	○	業界を代表する企業の経営者としての卓越した見識と海外事業展開に関する豊富な経験から、当社の監査等委員である社外取締役として適任であると判断し、選任しています。	19回 / 19回	23回 / 24回
松本 直樹	○	○	金融業界での多岐にわたる業種の経営者としての豊富な経験と財務および会計に関する卓越した見識により、当社の監査等委員である社外取締役として適任であると判断し、選任しています。	19回 / 19回	24回 / 24回
水本 伸子	○	○	大手重工業メーカーでの研究職や本社の主要ポストを通じた経営者としての経験に基づく、幅広く卓越した知見により当社の監査等委員である社外取締役として適任であると判断し、選任しています。 ※2021年6月25日に選任	—	—

取締役会の実効性評価

当社は透明性・公正性の高いプロセスを担保する観点から外部機関に委託して、取締役会の実効性評価を実施しました。

2021年4月、すべての取締役にアンケートを行い、その結果を分析して2021年5月の取締役会に報告しました。

昨年度指摘された課題については一定の改善があったものと確認されましたが、グループ会社のリスクマネジメントにやや課題が残されているとの指摘がありました。

当年度の実効性については概ね確保できていますが、更なる実効性の向上のため、中期経営計画で策定した重点課題への実効的なモニタリングの実施、および、その際、散発的な投資案件等の議論に留まらず、全社的な観点からの課題の整理、リスク分析、これを克服する方策等を具体的に議論する場の設定が重要であるとの指摘がありました。

引き続き、取締役会の実効性を高めていきます。

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。以下同じ。)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めております。その概要は以下のとおりであり、人材委員会*1の審議を経て、取締役会で決定しております。なお、取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、人材委員会が原案と決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っていることから、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しています。

- 取締役の個人別の報酬等は、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こと、ならびに適切な報酬水準により人材を確保し、維持することを目的として、その内容を決定することを基本方針としています。
- 取締役の報酬は、基本報酬(金銭報酬)と業績連動型株式報酬*2から構成されるものとしています。
- 基本報酬は、担う役割や責任を勘案し、当社の業績、外部専門機関の報酬データも考慮しながら、総合的な観点で役員別の基準額を定めた上で、前年度目標の達成度等による評価を加味するものとしています。

- 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、あらかじめ定められた業績目標の達成度に応じて当社株式の交付を行うものとしています。
- 取締役の報酬の種類別の割合は、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を方針としています。

*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 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、社外取締役およ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(2020年度)

区分	支給人員	金額
取締役(社外取締役を除く)	5名	172百万円
監査等委員である取締役(社外取締役を除く)	1名	27百万円
社外取締役	3名	42百万円

※上記には、当事業年度中の業績連動型株式報酬の費用割戻額25百万円が含まれていません。また、使用人兼務役員の使用人給与分は含まれていません。

買収防衛策の廃止

「当社株式等の大規模買付行為に関する対応方針(買収防衛策)」は、2021年6月25日に開催された定時株主総会の終結の時をもって有効期間満了を迎えました。当社は、国内外の機関投資家をはじめとする株主の皆さまのご意見、コーポレートガバナンス・コードの適用等による社会的な環境の変化とその影響等について慎重に検討した結果、本対応方針を更新せず、廃止しました。

なお、当社は、本対応方針廃止後も当社株式等の大規模買付を行おうとする者に対しては、十分な情報の提供を求め、これに対する当社取締役会の評価、意見および事業特性を踏まえた情報等を株主の皆さまに提供することなど、関係諸法令に則り適切な措置を講じるとともに、中期経営計画2025を確実に遂行することにより、株主共同の利益の確保ならびに向上に取り組んでいきます。

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。2020年度は上場株式2銘柄を

売却し、保有する上場株式は22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。

コンプライアンス

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手帳版冊子を作成し、グループ全役員に配布しています。さらに、階層別研修やグループ会社の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。

リスクマネジメント

当社では、CSR推進会議の中に設置したリスク・コンプライアンス委員会が中心となり、リスクマネジメントを推進しています。リスクマネジメントおよびコンプライアンスの観点から特に専門性および重要性の高い7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させた専門委員会において重要事項を審議し、管理の徹底を図っています。各委員会には損失の危険の管理に関する規程の所管部署を定め、管理規程に基づき活動を行っています。

また、業務遂行上の重要な関係法令等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。2021年4月には、事業環境の変化に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ました。一方、自然災害や事故など、重大な危機が顕在化した場合には、種類と重大性に応じて適切な対応が取れるよう、事業継続計画(BCP)をはじめとする各種態勢を整備しています。

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。

2020年2月には新型コロナウイルス感染症に対応するため、社長を本部長とする危機対策本部を設置しました。2020

年度は32回の本部会議を開催しています。行政や業界団体の指示を周知するとともに、感染症予防対策、発生時の連絡・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・時差出勤の推奨、テレワーク用機器の増強、製造拠点構内への入構制限などを実施しました。

役員紹介 (2021年6月25日現在)



※左から水本 伸子、河盛 裕三、宮本 陽司、野村 博、横田 浩、杉村 英男、岩崎 史哲、加藤 慎、松本 直樹

代表取締役	横田 浩	化成品、セメント、監査室、カーボンニュートラル戦略 担当
	杉村 英男	経営企画、CSR、総務人事、購買・物流、秘書室 担当
	野村 博	電子材料、徳山製造所、鹿島工場 環境安全・生産技術 担当
取締役	岩崎 史哲	ライフサイエンス、環境事業、研究開発 担当
取締役監査等委員	宮本 陽司	監査等委員長
	加藤 慎	社外取締役
	河盛 裕三	社外取締役
	松本 直樹	社外取締役
	水本 伸子	社外取締役
社長執行役員	横田 浩	
専務執行役員	杉村 英男	経営企画本部長
	野村 博	電子材料部門長 兼 徳山製造所長
	杉山 良	環境事業部門長
常務執行役員	岩崎 史哲	研究開発部門長 兼 つくば研究所長
	谷口 隆英	セメント部門長
	樽谷 豊	CSR推進室長
執行役員	藤本 浩	総務人事部門長
	田村 直樹	ライフサイエンス部門長
	西原 浩孝	化成品部門長
	井上 智弘	セメント部門 副部門長 兼 セメント製造部長
	佐藤 卓志	購買・物流部門長 兼 物流グループリーダー

拠点およびグループ会社

国内拠点	
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
大阪オフィス	〒530-0005 大阪市北区中之島2-2-7 中之島セントラルタワー
広島支店	〒730-0017 広島市中区鉄砲町8-18 広島日生みどりビル
高松支店	〒760-0023 香川県高松市寿町2-1-1 高松第一生命ビル新館
福岡支店	〒810-0001 福岡市中央区天神2-8-38 協和ビル
仙台営業所	〒980-0011 仙台市青葉区上杉1-17-20 第6銅谷ビル
周南営業所	〒745-8648 山口県周南市御影町1-1
徳山製造所	〒745-8648 山口県周南市御影町1-1
鹿島工場	〒314-0255 茨城県神栖市砂山26
つくば研究所	〒300-4247 茨城県つくば市和台40
先進技術事業化センター	〒742-0023 山口県柳井市南浜2-2-1

海外拠点	
[アメリカ] Tokuyama America Inc.	3655 Torrance Blvd., 3rd Floor, Torrance, CA 90503, U.S.A
[ドイツ] Tokuyama Europe GmbH	Am Gierath 20A, 40885 Ratingen, Germany
[シンガポール] Tokuyama Asia Pacific Pte. Ltd.	61 Robinson Road, #14-02 61 Robinson Singapore 068893
[中国] 徳玖山(上海)管理有限公司・ 徳玖山国際貿易(上海)有限公司	1003, Shanghai International Group Mansion, 511 WeiHai Road, Shanghai China 200041
[韓国] (株)トクヤマコリア	#604, Korea Air City Terminal Bldg. 22, Teheran-ro 87-gil, Gangnam-gu, Seoul, 06164, Korea

グループ会社			
会社名	資本金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合(%)
電子材料			
徳山化工(浙江)有限公司*1	6,477	乾式シリカの製造・販売	100.0
TDパワーマテリアル(株)	250	窒化アルミニウム白板の製造・販売	65.0
Tokuyama Electronic Chemicals Pte. Ltd.	704	電子工業用高純度薬品の製造・販売	100.0
台湾徳亞瑪股份有限公司	822	電子工業用高純度薬品の製造・販売	100.0
台塑徳山精密化学股份有限公司*3	944	電子工業用高純度薬品の製造・販売	50.0
韓徳化学(株)*	553	フォトレジスト用現像液の製造・販売	50.0
その他1社			

ライフサイエンス			
会社名	資本金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合(%)
上海徳山塑料有限公司*1	1,231	微多孔質フィルムの製造・販売	100.0
(株)エイアンドティー	577	医療用分析装置および診断用試薬の製造・販売	100.0
(株)トクヤマデンタル	100	歯科医療用器材および関連材料の製造・販売	100.0
Tokuyama Dental America Inc.*2	69	歯科医療用器材および関連材料の販売	100.0(100.0)
その他4社			

環境事業			
(株)アストム	450	イオン交換膜および応用装置の製造・販売・保守	55.0
(株)エクセルシャノン	495	樹脂サッシの製造・加工・販売	51.0
東北シャノン(株)* ²	300	樹脂サッシの製造・加工・販売	72.0 (72.0)
フィガロ技研(株)*	99	ガスセンサ素子および応用製品の製造・販売	33.4
その他3社			

化成品			
(株)トクヤマソーダ販売	10	ソーダ灰および塩化カルシウムの仕入・販売	100.0
新第一塩ビ(株)* ¹	2,000	塩化ビニル樹脂の製造・販売	85.5
サン・アロー化成(株)	98	塩化ビニル樹脂製品の製造・販売	100.0
その他4社			

セメント			
広島トクヤマ生コン(株)* ²	100	生コンクリートの製造・販売	67.2 (17.2)
Tokuyama Nouvelle Calédonie S.A.	222	セメントの製造・販売	75.6
東京トクヤマコンクリート(株)	80	生コンおよびコンクリート製品の製造・販売	99.9
西部徳山生コンクリート(株)	100	生コンクリートの製造・販売	100.0
川崎徳山生コンクリート(株)* ²	40	生コンクリートの製造・販売	100.0 (100.0)
中国生コンクリート(株)	80	生コンクリートの製造・販売	52.3
(株)しろかわ	60	生コンクリートの製造・販売	100.0
トクヤマ通商(株)	95	セメントおよび生コンクリートの仕入・販売	100.0
関西トクヤマ販売(株)	80	セメントおよび生コンクリートの仕入・販売	100.0
(株)トクショウ	40	セメントおよび生コンクリートの仕入・販売	100.0
(株)トクシン	40	セメントおよび生コンクリートの仕入・販売	100.0
(株)トクヤマエムテック	50	建築材料および化学製品の加工・販売	100.0
山陽徳山生コンクリート(株)*	50	生コンクリートの製造・販売	50.0
山口エコテック(株)*	90	ごみ焼却灰再資源化事業	50.0
その他18社			

その他			
トミテック(株)	100	プラスチック加工製品の製造・販売	60.0
Tokuyama Asia Pacific Pte. Ltd.	62	電子工業用高純度薬品および電子材料等の仕入・販売	100.0
徳玖山国際貿易(上海)有限公司	73	乾式シリカ等の仕入・販売	100.0
(株)トクヤマコリア	61	乾式シリカ等の仕入・販売	100.0
徳玖山(上海)管理有限公司	194	中国のトクヤマグループ会社の統括・管理	100.0
周南システム産業(株)	100	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	100.0
トクヤマ海陸運送(株)	63	海運業、貨物運送業および倉庫業	100.0
(株)トクヤマ情報サービス	20	情報処理サービス業	100.0
周南バルクターミナル(株)* ²	150	石炭等のバルクカーゴに関わる倉庫業	83.3 (11.1)
サン・トックス(株)*	300	ポリオレフィンフィルムの製造・販売	34.0
クアーズテック徳山(株)*	100	窯業製品および電気化学製品の製造・販売	30.0
徳山ポリプロ(株)*	100	ポリプロピレンの製造・販売	50.0
西日本レジコート(株)*	50	金属部品防錆表面処理加工	50.0
その他10社			

※持分法適用関連会社 ※海外グループ会社の資本金は、株式を取得した時点のレートで円に換算しています。

*1 特定子会社に該当していません。 *2 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数です。 *3 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としたものです。

株式情報 (2021年3月31日現在)

発行可能株式総数	普通株式: 200,000,000 株	定時株主総会	6月
発行済株式総数	普通株式: 72,077,412 株 (自己株式 (10,915 株) を除く)	上場取引所	東京証券取引所
株主数	普通株式: 20,566 名	単元株式数	100 株
事業年度	4月1日から次年3月31日まで	証券コード	4043

配当方針

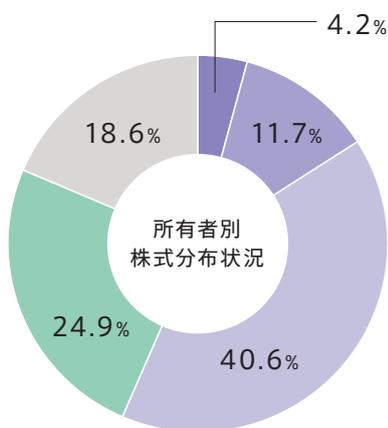
剰余金の配当は、3月末日および9月末日の最終の株主名簿に記載された株主の方を対象に実施しています。利益配分につきましては、株主の皆さまへの継続的な安定配当を基本とし、業績の推移と中長期事業計画を勘案して実施しております。

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,929	12.39
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,575	6.35
日本生命保険相互会社	2,174	3.02
株式会社山口銀行	1,649	2.29
明治安田生命保険相互会社	1,488	2.07
双日株式会社	1,296	1.80
住友金属鉱山株式会社	1,180	1.64
東京海上日動火災保険株式会社	1,104	1.53
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	1,080	1.50
トクヤマ従業員持株会	954	1.32

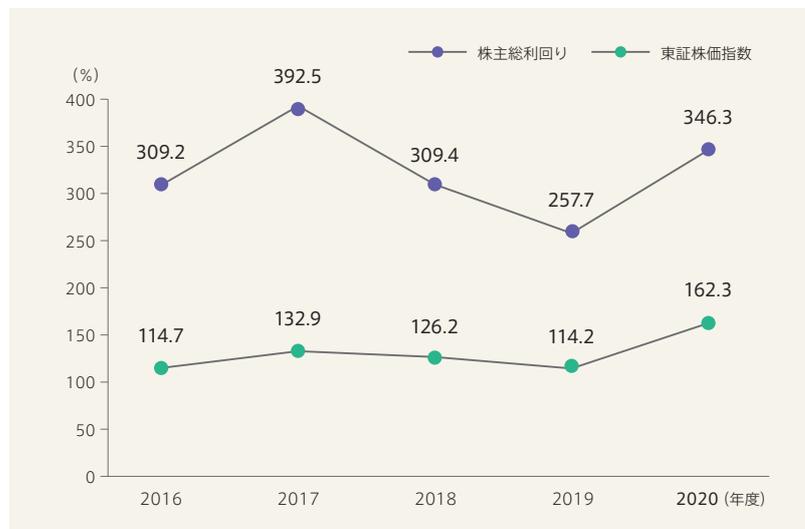
(注)持株比率は、自己株式(10,915株)を控除して算出しております。

所有者別株式分布状況



金融商品取引事業者	(2,990千株)
その他の国内法人	(8,467千株)
金融機関	(29,267千株)
外国法人・外国人	(17,971千株)
個人・その他	(13,392千株)

株主総利回り(TSR)



会社情報 (2021年3月31日現在)

商号	株式会社トクヤマ
創立	1918年2月16日
所在地	【東京本部】 〒101-8618 東京都千代田区外神田1-7-5 フロントブレイス秋葉原 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 【その他の国内拠点】 鹿島工場・つくば研究所・大阪オフィス・広島支店・高松支店・福岡支店・仙台営業所・周南営業所
資本金	10,000百万円
従業員数	5,476名(連結うち海外従業員数565名) 2,256名(単体)

ウェブサイトのご案内

当社の詳細についてはウェブサイトをご覧ください。

会社情報: <https://www.tokuyama.co.jp/company/>

株主・投資家情報: <https://www.tokuyama.co.jp/ir/>

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



会社情報



株主・投資家情報



CSR

編集方針

統合報告書の発行にあたって

トクヤマレポート2021は、当社の価値創造・ビジネスモデルをわかりやすく伝えることを目的に、財務・非財務情報を統合し、初めて統合報告書として発行いたしました。

報告書では、2021年度を初年度とする中期経営計画2025の詳細や戦略を解説するとともに、社長によるトップコミットメントに加えて社長と社外取締役による座談会「存在意義と持続的成長」の内容を掲載しています。社外取締役の視点において、コロナ禍など急速に変化する経営環境の中で持続的な成長のために、当社がどのように変化してグローバル市場で戦っていくか、今後の経営の展望を語っています。

トクヤマレポート2021が、ステークホルダーの皆さまにとって当社との対話の促進につながり、当社へのご理解の促進となりましたら幸いです。



代表取締役 専務執行役員

杉村 英男

報告範囲

株式会社トクヤマおよび国内外のグループ会社

報告期間

実績データは2020年度(2020年4月~2021年3月)
活動内容は一部2021年度も含む

発行時期

2021年7月発行
(次回発行予定:2022年7月)

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推進室

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

