TOKUYAMA

TOKUYAMA REPORT 2024

トクヤマレポート 2024
統合報告書

OUR VALUE

トクヤマの価値創造ストーリー

CREATION STORY

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

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。
そして勇気

中期経営計画 2025

詳細はP.20

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

成長事業の連結売上高比率 **60%以上**

連結海外売上高比率 **50%以上**

GHG排出量（Scope1、2）**30%削減***
▼
2050年度 **カーボンニュートラルの達成**

2021年度　**2025年度**　**2030年度**

「ありたい姿」実現に向けた道筋

トクヤマは中期経営計画2025で掲げている事業ポートフォリオの転換、地球温暖化防止への貢献、CSR経営の推進の着実な実行を通じて、「ありたい姿」を実現し、価値創造型企業への歩みを進めています。
存在意義と価値観に共感する人的資本を活用し、サステナブルな事業成長を目指してまいります。

事業ポートフォリオの転換	2025年度に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GHG排出量（Scope1、2）**30%削減***
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

＊基準年度：2019年度 GHG排出量約726万トン -CO_2e

マテリアリティ　詳細はP.40

- 地球温暖化防止への貢献
- 環境保全
- 無事故・無災害
- 社会課題解決型製品・技術の開発
- 化学品管理・製品安全の強化
- 地域社会との共存、連携、貢献
- CSR調達の推進
- 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

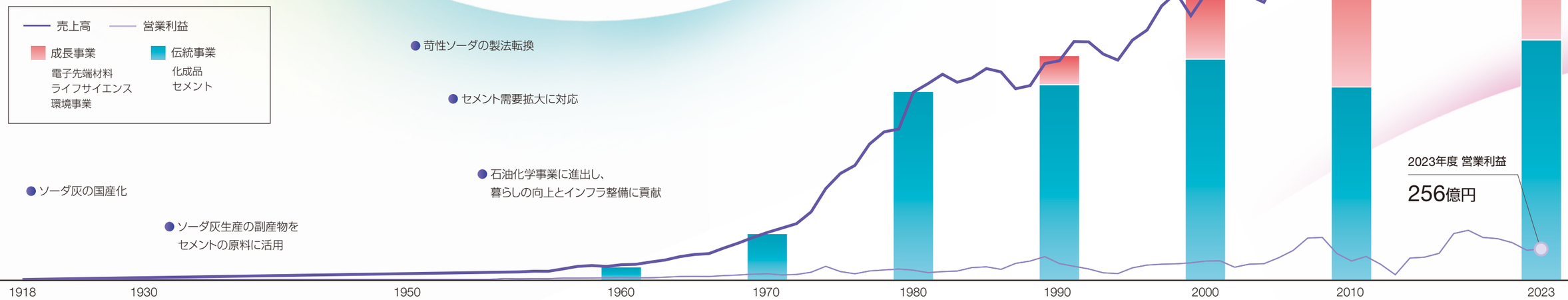
価値創造の歩み

時代背景・社会課題

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

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



トクヤマの価値創造

ソーダ灰の国産化により、我が国の産業振興に貢献 ソーダ事業の基礎を確立

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

1919年頃の当社全景

1924年
苛性ソーダ初出荷（アンモニア・ソーダ法）

1927年
ソーダ灰初出荷

1938年
中央発電所完成

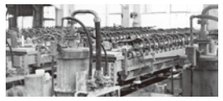
1938年
セメント工場完成、製造開始

セメント徳山工場

1940年
塩化カルシウム製造開始

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

1952年
電解法による高品質な苛性ソーダの製造開始


当時の電解槽

1960年
南陽工場建設
大型キルンによるセメント製造開始

南陽1号キルン（マンモスキルン）

1964年
石油化学事業進出
塩化ビニル事業進出

当時の塩ビ製造プラント

1967年
イオン交換膜事業進出、
石化事業拡大へ東工場開設

1972年
直接水和法によるイソプロピルアルコール製造開始

1975年
隔膜法による苛性ソーダの製造開始

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

1978年　歯科器材事業進出

1982年　ファインケミカル事業進出

1983年　診断システム事業進出

1984年　高純度多結晶シリコン事業進出

1985年　高純度窒化アルミニウム事業進出

1985年
ファインケミカルの製造拠点として鹿島工場開設

鹿島工場

1989年
スペシャリティ事業の開発拠点としてつくば研究所開設

つくば研究所

1989年
トクヤマアメリカ設立、
トクヤマヨーロッパ設立

1996年　高純度IPAなどの製造・販売拠点として、
現 トクヤマシンガポール、台湾徳亞瑪設立

電子・健康・環境分野で新しい価値を提供 価値創造型企業への変革を目指す

2001年　歯科器材事業を分社化し、トクヤマデンタル設立

2004年　イオン交換膜事業を分社化し、アストムに統合

2005年
乾式シリカの世界的需要増に対応し、徳山化工（浙江）設立

徳山化工（浙江）

2011年
トクヤマ・チヨダジプサム（廃石膏ボードリサイクル事業）設立

2020年
高純度IPAのニーズに即応するため台塑徳山精密化學（FTAC）設立

台塑徳山精密化學（FTAC）

2021年　山口県柳井市に先進技術事業化センター開設
エイアンドティー（診断システム事業）完全子会社化

2022年　韓国にSTAC（高純度IPAの製造販売）設立

2024年　つくば第二研究所開設

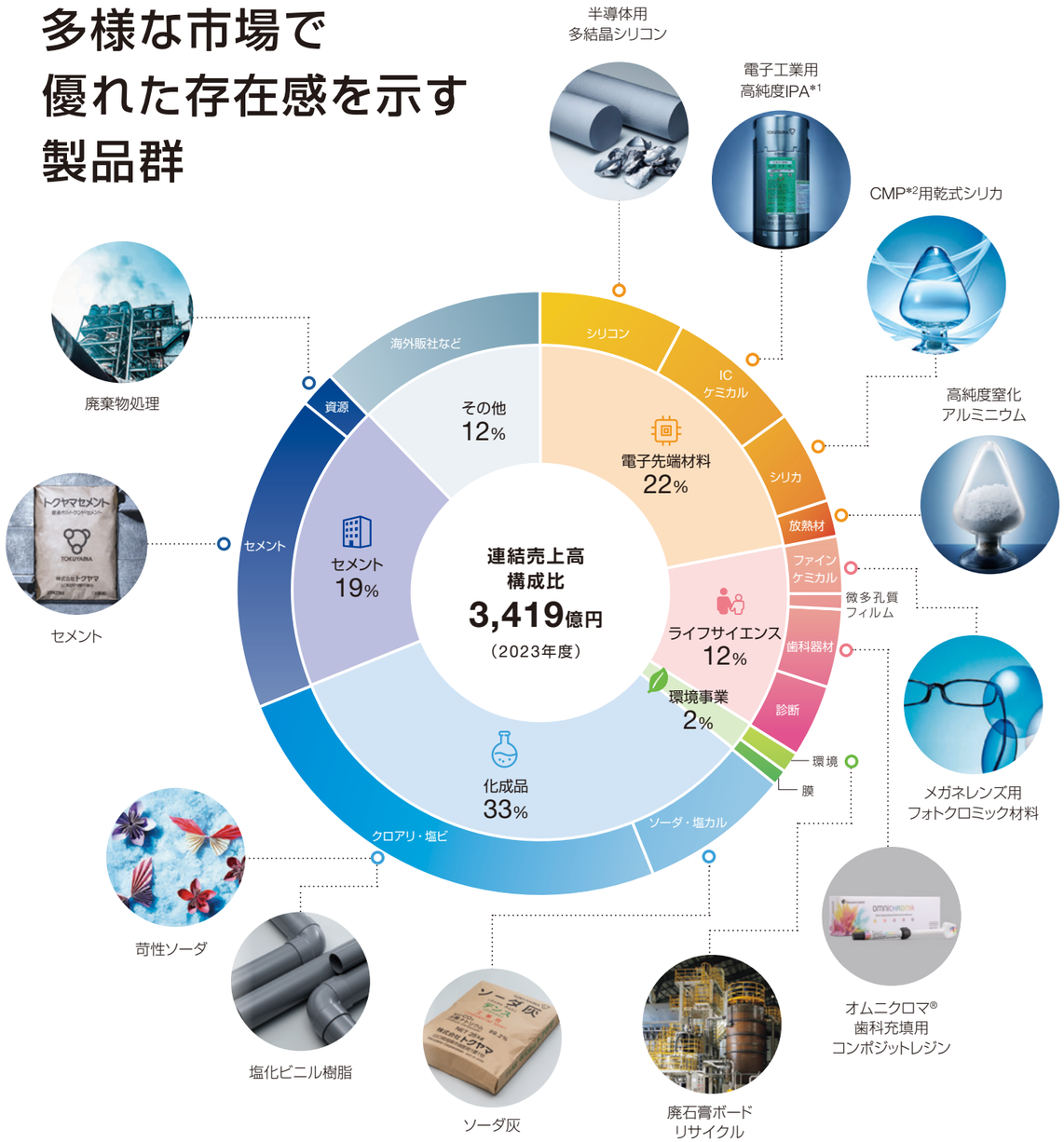
トクヤマの歩み

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。

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

電子先端材料

半導体製造工程の中で使用される競争力のある製品

半導体用 多結晶シリコン	電子工業用 高純度IPA	CMP用乾式シリカ	高純度窒化アルミニウム 粉末
世界シェア **20%**	**Tier1 メーカー**	世界シェア **No.1**	世界シェア **No.1**

代表的な製品	代表的な用途
高純度多結晶シリコン	半導体用シリコンウエハー
電子工業用高純度IPA	半導体ウエハー・ 電子デバイスの精密洗浄

代表的な製品	代表的な用途
乾式シリカ	CMPスラリー
高純度窒化 アルミニウム粉末	半導体製造装置の部材

ライフサイエンス

メガネレンズ用 フォトクロミック材料	歯科器材 販売国・地域数
世界シェア **No.2（20%）**	**94**

代表的な製品	代表的な用途
メガネレンズ用 フォトクロミック材料	調光レンズ
歯科充填用 コンポジットレジン	歯科治療

環境事業

非キルン系資源サイクル
世界初の廃石膏ボード
100%
完全リサイクル

代表的な製品	代表的な用途
二水石膏 （連続大型再結晶化技術）	石膏ボード

目 次

OUR VALUE CREATION STORY 1
価値創造の歩み 2
トクヤマの価値創造 4
目次・編集方針 6

社長メッセージ 8
価値創造プロセス 14
価値創造を支えるトクヤマの強み 16
CFOメッセージ 18

中期経営計画2025の進捗 20
中期経営計画2025の事業別進捗 22
事業別戦略の進捗 24
成長のエンジン 30
従業員座談会 36

サステナビリティ担当役員メッセージ 38
ありたい姿とマテリアリティ 40
TCFD提言に基づく情報開示 44
コンプライアンス 47
ステークホルダーエンゲージメント 47
社外取締役対談 48
役員紹介 50
コーポレート・ガバナンス 52
リスクマネジメント 56

財務・非財務ハイライト 58
会社情報 62

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、2023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、本レポートでは価値創造ストーリーに関連性が高い情報を簡潔に掲載しています。より詳細なIR情報や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

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）
※一部、2023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（50社）
※報告対象範囲が異なる場合は報告対象範囲を各データに記載しています。
※本レポートにおいてトクヤマとある場合は、原則として株式会社トクヤマおよびトクヤマグループを総称しています。

参考ガイドライン

- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- IFRS財団
  「国際統合報告フレームワーク」
- Global Reporting Initiative（GRI）
  「GRIサステナビリティ・レポーティング・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」
- 「温室効果ガス(GHG)プロトコル　事業者排出量算定報告基準改訂版」
  （The Greenhouse Gas Protocol - A Corporate Accounting and Reporting Standard REVISED EDITION）

情報体系

	財務	非財務
戦略の全体像	**トクヤマレポート（統合報告書）** トクヤマの「今」と目指す「未来」について、財務・非財務の両面から幅広いステークホルダーの皆さまに向けて企業活動を報告しています。 https://www.tokuyama.co.jp/ir/report/annual_rep.html 	
詳細・最新データ	**株主・投資家情報** 株主・投資家にとって有益な情報を「IRライブラリ」にまとめています。 ・決算資料（決算短信、決算説明資料など） ・有価証券報告書 ・コーポレート・ガバナンス報告書 ・事業報告書 また、2024年度より、業績・財務・ESG関連情報を確認・比較・解析するツールとして、チャートジェネレーターを導入しましたので、ご活用ください。 https://www.tokuyama.co.jp/ir/	**CSR情報** トクヤマのCSR活動について、より詳細に報告しています。 https://www.tokuyama.co.jp/csr/ **トクヤマTCFDレポート** TCFD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。 https://www.tokuyama.co.jp/csr/pdf/2024_tokuyama_tcfd_j.pdf **サステナビリティデータブック** 主にレスポンシブル・ケア活動、ESGの観点から、トクヤマの「今」を読み解くデータを掲載しています。 https://www.tokuyama.co.jp/csr/report/index.html

将来見通しに関する注意事項

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

免責事項

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

社長メッセージ

ありたい姿の実現に向けた4つの変革と電子・健康・環境の成長領域の拡大を通じて将来にわたる持続的成長を追求してまいります

事業環境と人々の価値観が刻々と変化する現代社会――。トクヤマは時代を先取りする新たな事業ポートフォリオの構築に向けて、4つの変革を遂行することを通じて、人的資本と特有技術を活用し社会課題の解決に貢献する価値創造型企業の実現を目指しています。トクヤマ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説明します。

代表取締役 社長執行役員
横田 浩

経営の考え方

「尖った人材」が活躍する自由闊達（かったつ）な企業風土の再生

私は2015年に当社の社長執行役員に就任して以来、企業価値の向上を常に念頭に置いてまいりました。2021年度からの中期経営計画2025では、エネルギー多消費型企業から特有技術で社会課題の解決に貢献する価値創造型企業への進化を確実なものとするため、実効性ある成長戦略の遂行と事業ポートフォリオの転換に注力しています。いまだ道半ばではありますが、電子・健康・環境の3つの成長領域のうち健康において目覚ましい業容の拡大を図ることができたのは、トクヤマにとって大きな前進であったと振り返っています。

今、私がトクヤマの経営と事業運営において最も大切にしていることは、事業成長の原動力である人材を育成し、自己実現への支援を通じて人的資本を高め、トクヤマを新たなビジネスに挑戦する若々しい企業グループにつくり変えることです。1918年に山口県徳山町（現 周南市）で創業した当社は100年以上の歴史を有する、いわゆる伝統企業ですが、1980年代は「少数精鋭」や「野武士集団」と言われるほどのユニークで自由な風土が持ち味でした。しかし、時間の経過とともに、人材の同質性が高く、「尖った人材」が力を発揮しにくい大企業病が広がってきていると現状を見ています。激しい時代環境の変化に即応しつつ、次なる成長を実現するためには、安定志向に傾きがちな社員の意識を変革し、トクヤマの価値観の一つとして掲げる「誠実、根気、遊び心。そして勇気」を浸透させることが不可欠です。また、社会課題の解決に果敢に挑む人間がリーダーシップを発揮できる新たな人材登用システムを確立すると同時に、若手社員、外国籍社員や女性社員が活躍しやすい、多様性を尊重する企業文化の醸成に努めることも必要でしょう。

トクヤマは過去数年にわたり、経営と事業の両面における基盤強化の取り組みに注力してきました。経営面では、社外取締役の増員を通じて、より透明性あるガバナンスの確立に努めたほか、2024年4月には当社の人材戦略を現実化するため、管理職を対象にジョブ型の人事制度を導入し、人的資本経営の一層の高度化を図りました。将来の持続的成長に向けてさまざまな布石を打ち、経営基盤の拡充に邁進したことをこの間の主要成果として強調したいと思います。一方、事業面でも将来の収益源として期待される成長領域の拡大など、将来のありたい姿を見据えた種まきに力を注いできました。

私たちは今、変革に向けた基盤整備の段階を終え、その果実を刈り取る新たなステージに踏み出しつつあります。私は入社以来の長い営業経験で培った現場感覚と社長執行役員の9年間で積み重ねた戦略遂行と組織運営に関する知見を糧に、不退転の決意で当社グループの経営にあたってまいります。

中期経営計画2025の進捗状況

進展する事業ポートフォリオ転換、目標の達成が射程内に

トクヤマは創業以来、研究開発を基盤に事業の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。日本の高度経済成長期など右肩上がりに市場が大きくなる時代には、確かに一定の経済合理性を有していたビジネスモデルだったと思います。しかし、市場が成熟し、また成長領域において技術の進歩が目まぐるしい今の時代には、必ずしも通用するとは限りません。お客様のニーズや社会課題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に基づいた事業運営が強く要請されています。

こうした時代認識を踏まえ、当社は2021年、経営理念である「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。同時に、2025年度までの5年間を対象とする中期経営計画2025を発表し、トクヤマが目指す未来ビジョンとその実現に向けたプロセスを開示しました。

この中期経営計画2025では、「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」を3つの重点課題として設定しました。中でも事業ポートフォリオの転換は、トクヤマの将来を左右する最重要の経営課題です。長らく当社の発展を支えてきた化成品事業とセメント事業の伝統事業で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（電子領域）、ライフサイエンス事業（健康領域）、環境事業（環境領域）に経営資源を集中投入し、これら成長事業の連結売上高比率を2025年度までに50%以上、2030年度までに60%以上まで高めていく計画です。

中期経営計画2025における重点課題

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	CSR経営の推進
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（Scope1、2） **30%削減***	「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

*基準年度：2019年度GHG排出量 約726万トン-CO_2e

現時点における事業ポートフォリオ転換の進捗状況については、2022年から続く半導体市場の停滞に大きな影響を受けたものの、最終年度に向けては、おおむね計画どおりに進展しているものと認識しています。電子領域では、電子工業用高純度IPAの海外生産に着手し、放熱材料においてもユーザーと連携した先進的な技術開発を推進しています。健康領域では歯科器材や医療診断システムにおける国内外からの旺盛な需要に応えるため、各々生産能力の増強を進めています。歯科充填用コンポジットレジン「オムニクロマ®」が第56回市村産業賞貢献賞など3つの国内の技術賞を受賞したことも、成長の弾みになることでしょう。環境領域では、廃石膏ボードリサイクル事業の新工場が北海道室蘭市で稼働し、また同じく北海道で実証試験中の太陽光パネルのリサイクル技術も事業化に向け、取り組みを加速させています。今後も成長事業の基盤強化と、伝統事業の効率化や収益最大化を並行して進めながら、環境変化に柔軟に対応できる次代の事業ポートフォリオの構築を進めていきます。

なお、中期経営計画2025の定量目標については、減価償却方法の変更などを受けて、2023年4月、2024年4月に見直しを行いました[*1、*2]。見直し後の数値については、計画最終年度（2025年度）の売上高4,000億円、営業利益450億円、成長事業の売上高成長率 CAGR10%以上、ROE 11%以上を目標値として設定しています。

*1 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）。
*2 業績推移や事業環境を考慮し、2025年度（計画）の売上高を3,200億円から4,000億円に変更しました（2024年4月26日発表）。

地球温暖化防止への貢献、CSR経営の推進

地球環境と経済社会、そしてトクヤマのサステナビリティを追求する

日本の企業社会において、CSR活動は長年、本来の事業とは直接関係のない社会貢献の一種と理解されてきました。しかし私は、企業が製品やサービスをお客様にお届けするのと同様に、経済産業、地球環境、地域社会を包含する幅広いステークホルダーに独自の価値を提供する取り組みであり、本業そのものだと考えています。

トクヤマは中期経営計画2025の策定にあたり、優先的に対処すべきCSRの重要課題を10のマテリアリティとして特定しました。この中には、環境保全、無事故·無災害、社会課題解決型製品・技術の開発など、環境と社会に関係する取り組み項目が多く設定されています。中でも中期経営計画2025で独立した柱として扱っている地球温暖化防止への貢献は、企業が永続的に存在していくための必須条件であり、その取り組みは企業価値を高めるための重点課題の一つです。当社においては、生産工程における環境負荷や使用エネルギーの削減はもちろんのこと、バイオマス燃料などの導入準備を進め、自家発電設備の脱炭素化を図っています。また、各種放熱材や省エネ電解槽の技術開発などを通じて、お客様の省エネルギーやCO_2削減に寄与すべく多彩な取り組みを行っており、地球環境の保全と2050年度のカーボンニュートラル達成に貢献していきます。当社はまた山口県周南市、化学工学会およびコンビナート企業と共に周南コンビナート脱炭素推進協議会を設立し、2050年に向けた長期ビジョン「周南カーボンニュートラルコンビナート構想」を策定し推進しています。コンビナートを構成する企業と地域社会が一体となって脱炭素化の取り組みを進める本構想は、化学産業のグリーン化戦略を象徴するモデルケースとして各方面から大きな注目を浴びています。

10のマテリアリティには、人材育成、多様性（ダイバーシティ）と働きがいの重視、心と体の健康推進という当社のサステナビリティに関わるテーマも含まれています。画期的な製品・サービスは、多様な価値観を尊重する活力ある組織風土の中から生まれてくるものです。私たちはトクヤマらしい人的資本経営と健康経営を通じて、当社固有の価値創造プロセスをさらに進化させていきます。そして、当社のありたい姿を可視化した10のマテリアリティに真摯に向き合い、誠実に対応していくことによって、世界の産業発展と持続可能な社会の形成に貢献してまいります。

ありたい姿の具現化に向けた変革

組織風土、研究開発、DX、国際展開の「4つの変革」に経営資源を積極投入

トクヤマは今、再定義した存在意義の具現化と中期経営計画2025の目標達成を見据え、グループの総力を挙げて「4つの変革」に挑戦しています。

第1は組織風土の変革です。トクヤマの歴史を振り返ると、日本の産業振興を支えた黎明の時代から日本経済が安定成長期に入った1980年代まで、創業来のフロンティアスピリットは組織のDNAとして社員に共有され、次の世代へと継承されてきたように思われます。開かれた組織風土と社員同士の談論風発の討論は、産業の発展と豊かな暮らしの実現に資する数多くのイノベーションに結実していきました。

しかし、それからの当社の道のりは決して平坦なものではありませんでした。成功体験を積み重ねることで社員の意識は現状肯定の方向に傾き、前例の踏襲を是とする価値観が組織の創造性を低下させていきます。次代のリーダーとなるべき中間管理職にもそうした傾向があることは特に大きな問題として認識していました。私はトクヤマが新たな価値の創出に挑戦し続けるためには、中堅層の意識を変革し、組織の中にかつての活力を取り戻すことが不可欠だと考え、人材の適正配置と活躍支援、キャリア採用の積極化による人材の多様性確保など、組織の再活性化と生産性向上の取り組みに力を注いできました。

こうした取り組みの集大成と言えるのが、2024年4月に導入した管理職向けのジョブ型人事制度です。新制度の設計にあたっては、高い専門性と挑戦者精神を持った人材が管理職となって組織変革を主導し、事業ポートフォリオの転換と事業体質の質的進化を牽引する存在となることを中心的な命題に位置づけました。専門性と挑戦心を骨子として慎重に設計された新制度が組織力強化の決め手になることを期待しています。

第2の変革は研究開発強化です。先進的かつ独創的なR&Dはトクヤマの生命線であり、市場における競争優位性の源泉です。これまで当社の事業成長を牽引してきた先輩技術者たちは自らの研究テーマに全身全霊で打ち込み、新たな技術・製品の創出とその事業化を成功させてきました。その伝統を発展させ、次代に継承していくためには、相当規模の研究開発投資を実行するとともに、研究開発体制の一層の高度化を図ることが必要です。2023年に研究開発テーマの棚卸しを実施し、2024年4月にはマーケティング機能の見直しを行いました。短・中期のマーケティングは顧客に最も近いところで行うべきという考えから、マーケティング機能を事業部門に持たせ、研究開発本部では5年後、10年後を視野に入れた長期テーマの戦略立案と研究に注力する新体制としています。

事業部門とコーポレートの研究開発部隊は今後、それぞれの基盤強化を図るとともに、両者の機能を有機的・シームレスに結合することで、市場が望むテーマの選定、新製品開発のスピードアップと市場投入タイミングの適正化を図っていく方針です。また、アルカリ水電解などの新技術の事業化については、2022年に創設したニュービジネスセンター（現 ニュービジネス本部）を中核組織として、技術開発と事業企画を同時並行で行う形で実践していきます。さらに、外部研究機関・大学・企業との協業やオープンイノベーションを通じて、個社対応が困難な新たな価値の創造に積極的に取り組んでまいります。

第3の変革は、DXの推進です。デジタル技術を活用して業務の効率化を図ることだけがDXではありません。サプライチェーンの高度化や製造拠点の生産性向上など、多彩な対象領域に最新のAIやIoTを導入し、業務・生産プロセスの革新と高度人材の育成、人的資源の有効活用、そして事業活動全般における競争力の向上を図っていきます。

第4の変革である国際展開の加速については、従来どおり、海外事業基盤の拡充を継続することでグローバル市場におけるトクヤマのプレゼンスを高めていく方針です。基本的には、成長する地域・市場のあるところで仕事をしていこうと考えています。ただし、今後の素材ビジネスにおいては、コストの優位性だけでなくグリーン電力の活用など持続可能な生産ができることも重要です。日本では採算がとれる高付加価値製品を展開し、低コストでクリーンな環境が期待できる海外において生産拠点の新設とサプライチェーンの整備を進めていく。それが連結海外売上高比率50%以上を目指すトクヤマの世界戦略です。グローバル展開においては、中長期の社会トレンドをにらみながら、先手を打っていくことが肝要だと感じています。

ステークホルダーへのメッセージ

持続可能な社会の実現に貢献する価値創造型企業を目指して

ここまでトクヤマの社風や事業の現況について、厳しい認識をお伝えしてきましたが、私は当社グループの今後について決して悲観はしていません。社員には真面目な人が多く、みな誠実に、根気強く日々の業務に取り組んでいます。有為な内部人材の役員登用や社外取締役の招聘拡大により、コーポレート・ガバナンスの実効性と経営の透明性は格段に高まりました。さらに、前述したとおり新たな人事制度の導入により、人的資本の充実に関して明確な道筋をつけることができました。私は、トクヤマには先進的な価値創造型企業としての限りない可能性があると信じています。当社が有する潜在的な可能性をしっかりと引き出し、事業上の成果や良好な業績に結実させていくこと、それが社長執行役員である私の責務であると考えています。

世界的な地政学的リスクの高まり、資源・エネルギー価格の高騰、国内人口の減少を背景とした人材難や人手不足など、我が国の製造業を取り巻く経営環境は今後も厳しい状況が続くでしょう。こうした先行き不透明な環境のもと、私たちは、独自のテクノロジーと確かな人的資本を強みに、化学産業の新たな地平を切り拓き、トクヤマの発展をより確実なものにしていきます。そしてグループ社員の叡智を結集して中期経営計画2025と4つの変革の確かな推進に取り組み、特有技術で持続可能な社会の実現に貢献する価値創造型企業への飛躍を目指してまいります。

株主・投資家の皆さま、お客様、お取引先様、地域・社会の方々、グループ社員など、ステークホルダーの皆さまには引き続き、変わらぬご理解とご支援を賜りますよう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。

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。そして勇気

トクヤマの持続的成長へ

インプット

財務資本

安定的な財務基盤
- 総資産：**4,573億円**
- 純資産：**2,599億円**
- 有利子負債額：**1,057億円**
- 自己資本比率：**54.5%**
- 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
- 半導体市場のニーズにスピーディに対応できる拠点
- 生産拠点数：**国内28拠点、海外8拠点**
- 設備投資額：**297億円**
- DX投資額：**上限100億円**（2021年度～5年間予定）

知的資本

100年超の歴史で培った技術・製造技術
マーケティングと研究開発が連携した体制
- 研究開発費：**144億円**
- 特許権保有件数：**2,730件**

人的資本

価値観を共有する人材
- 連結従業員数：**5,734人**
- 研修費用（単体従業員一人当たり）：**26千円**

社会・関係資本

培ってきた顧客・取引先ネットワーク
- 販売国・地域数*：**40カ国**
- 多数の共同研究の実績
- 行政、周南コンビナートでの連携

*単体データ

自然資本
- 環境投資額：**180億円**（2024年度～3年間予定）
- エネルギー投入量：**55,325TJ**
- 水資源投入量*：**39,051千m³**
- 廃棄物のリサイクル量：**37万トン**

*冷却に使う海水を除く

ビジネスモデル

「ありたい姿」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

アウトプット

マテリアリティ

ガバナンス
ステークホルダーからの様々な期待や要請・要望に応え、常に充実を図る

アウトカム

顧客

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
- 健康や予防医療における生活の質の向上
- 売上高　**3,419億円**
- 営業利益　**256億円**

取引先

協働による新たな価値の創出
- マルチステークホルダー方針策定
- サプライヤー評価　**173件**

*全て単体データ

従業員

働きがい、働きやすい職場環境の提供
- 健康経営銘柄　2年連続選定
- プラチナくるみん認定取得
- 従業員エンゲージメント（回答率）　**94.7%**

*全て単体データ

株主・投資家

成長と配当による企業価値の向上
- 親会社株主に帰属する当期純利益　**177億円**
- 配当総額　**57億円**
- 株主総利回り（TSR）　**117.7%**
- 機関投資家エンゲージメント数　**223件**

地域・社会

科学技術への貢献
- 徳山科学技術振興財団助成額*：　**約13.0億円**

*1988 ～ 2023年度累計

環境

環境負荷の低減
- GHG排出量（Scope 1、2）削減率（2019年度比）：　**13.0%**
- 水使用量削減率*（2019年度比）：　**18.5%**
- 廃棄物有効利用率：　**92.0%**

*冷却に使う海水を除く

直面する経営課題

社会	日本	地球
産業構造変化の加速 デジタル革命の急伸	国内需要の縮小 健康志向の高まり	環境意識の高まりと 規制強化

価値創造を支えるトクヤマの強み

トクヤマは、1918 年にソーダ灰の国産化を目指し創業して以来、さまざまな技術の自社開発を通して、総合化学メーカーとして成長を遂げてきました。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、特有技術で生み出す製品と事業の特徴を踏まえた効率的な生産体制を強みに事業を展開しています。また、主要製造拠点である徳山製造所では、副産物や廃棄物を徹底的に再利用することで、廃棄物ゼロエミッションを目指しています。

特有技術の活用と展開により、事業ポートフォリオの転換の実現へ

トクヤマは、祖業である無機化学にとどまらず、分析化学や有機化学にも強みを持ち、下図のとおり、製品の差別化や新製品の開発に特有技術を活用しています。

製塩や食品の精製・製造、特定の有価物の回収を主な用途とするイオン交換膜・電極技術は、トクヤマの特有技術の一つです。目的物のみを通す選択透過性などの高い機能により、用途に応じた物質の分離を可能とします。異なる性質の膜を駆使することにより、さまざまな分野に応用されており、次世代エネルギーと期待される水素の製造装置や同装置に用いるアニオン交換膜の開発にも展開しています。

トクヤマは、シリカや窒化アルミニウム（AlN）などの粉体の開発や製造に携わっており、粒状制御や表面処理といった粉体制御技術に強みを持ちます。電子分野では、樹脂への高充填や複合材料の高機能化などの顧客ニーズに応え、ユニークな特長を有した製品を市場に提供しています。独自の鱗片形状を持つ窒化ホウ素（BN）は、電子分野に加え、ライフサイエンス分野での用途の開発も行っています。

化成品とセメントの伝統事業から、電子先端材料、ライフサイエンス、環境事業の成長事業への事業ポートフォリオの転換のため、トクヤマが長年磨き続けてきた特有技術をさらに活用し、広く展開を進めていきます。

特有技術の活用

● 製品　● 開発品

	化成品	セメント	電子先端材料	ライフサイエンス	環境事業
イオン交換膜・電極	● 食塩電解／苛性ソーダ、塩素、水素		● 半導体用現像液	● イオン選択性電極（A&T）	● 電気透析装置（アストム） ● イオン交換膜（アストム） ● 水電解用アニオン交換膜 ● アルカリ水電解装置
高純度・高精度分析技術	● 局方・食添製品		● 多結晶シリコン ● 電子工業用高純度IPA ● 乾式シリカ ● 高純度ポロン ● 高純度クロロシラン	● 医薬品原薬・中間体 ● 医療診断システム（A&T）	● 太陽光パネルリサイクル／シリコンリサイクル
粉体制御技術（粒状制御・表面処理）	● 層状珪酸ナトリウム	● セメント製品 ● 建設資材	● 乾式シリカ ● ゾルゲルシリカ ● 中空シリカ ● 窒化アルミニウム ● 高放熱フィラー／AlN、BN ● 窒化ケイ素	● 歯科器材（TD） ● 真球状シリカエアロゲル ● 窒化ホウ素／化粧品向け ● バイオマスシリカ	● 廃石膏ボードリサイクル（TCG）
セラミックス焼結技術			● 窒化アルミニウム白板（TDPM） ● マシナブルセラミックス ● 窒化ケイ素セラミックス		
分子設計・合成技術	● 塩ビモノマー ● 塩ビ樹脂 ● 酸化プロピレン ● クロロメタン		● 先端半導体用薬液	● メガネレンズ用フォトクロミック材料 ● 医薬品原薬・中間体 ● 歯科器材（TD） ● ポリロタキサン（ASM） ● 放射線防護材料	
複合化・成形加工技術	● 塩ビコンパウンド（SAK） ● 水素化マグネシウム		● 放熱樹脂材料	● メガネレンズ用フォトクロミック材料 ● 微多孔質フィルム ● 歯科器材（TD）	● イオン交換膜（アストム） ● 漆喰関連製品（FLT） ● 水電解用アニオン交換膜

※子会社のみで実施している技術は社名（一部略称）を記載しています。
A&T ＝エイアンドティー、FLT ＝ FL トクヤマ、SAK ＝サン・アロー化成、TCG ＝トクヤマ・チヨダジプサム、TD ＝トクヤマデンタル、TDPM ＝ TD パワーマテリアル

事業の特徴を踏まえた効率的な生産拠点

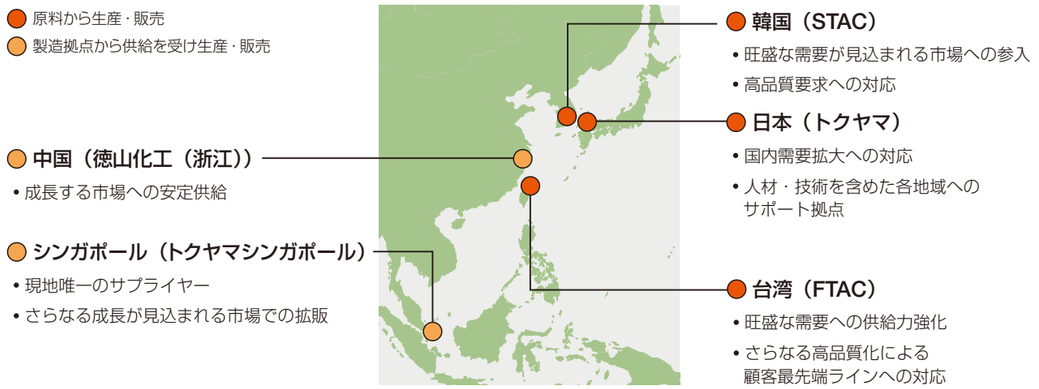
トクヤマは、国内28、海外8カ所の製造拠点を有します。

最も規模の大きい拠点は、当社の徳山製造所（山口県周南市）で、総面積は191万m²を誇ります。隣接する公共ふ頭と20を超える社内バースを活用し、主原料である原塩や石灰石などを受け入れ、苛性ソーダやセメントなどのいわゆるバルク品を中心に製造し、国内に効率的に出荷しています。

多結晶シリコンなどの電子先端材料事業も徳山製造所が主な製造拠点ですが、アジアにおける半導体市場の拡大を視野に、海外生産拠点の設置を進めています。半導体の洗浄に用いる電子工業用高純度IPAは、下図のとおり、徳山製造所に加え、消費地である台湾と韓国に原料から一貫生産できる工場を建設し、台湾では本格的な稼働が始まり、韓国では営業運転を目指しています。シンガポールと中国では、製造拠点から供給を受けた製品を顧客ごとに充填・出荷する体制を築き、細やかな顧客対応を行っています。

ライフサイエンス事業の主な製造拠点は、鹿島工場（茨城県神栖市）です。成田空港へのアクセスが良好なこの工場では、歯科器材などの高付加価値製品を、世界90を超える国と地域に出荷しています。

電子工業用高純度IPAの生産拠点



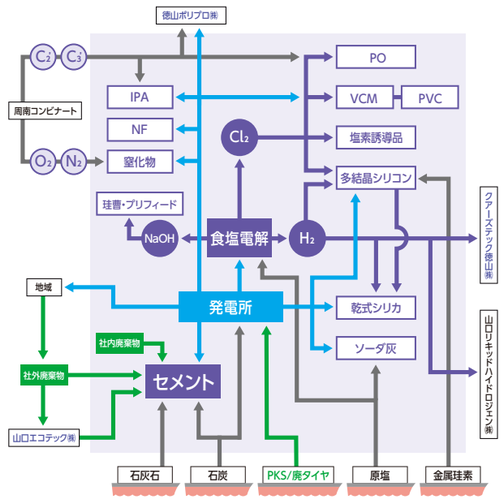
セメント工場を活用した廃棄物ゼロエミッション

徳山製造所は、自家発電設備が生み出す電気・蒸気などのユーティリティと、食塩電解工場由来の塩素や水素などのマテリアルが、他の工場に供給され、有効活用される特徴的な製造拠点です。各工場で排出される廃棄物は、セメント工場においてセメントの原料としてリサイクルするなどし、2023年度の廃棄物の有効利用率は、トクヤマ単体としては94.2%になりました。また、埋立廃棄に関する廃棄物ゼロエミッション率は、2023年度は単体で99.8%となっています。

このように、高度にインテグレート（集約）された生産体制は、当社の競争力を生み出すものでありますが、各工場の稼働状況などさまざまな要因を踏まえ、調整する必要があります。当社では、中期経営計画2025の達成に向け、TDX*を基軸とした業務改革を進めており、徳山製造所におけるさらなる生産性向上、効率化を図っています。

＊TDX：トクヤマにおけるDXの呼称

オープンインテグレーション



CFOメッセージ

健全な財務規律を堅持しながら、電子・健康・環境の3つの成長領域に経営資源を集中し、トクヤマの持続的成長を財務面で支えてまいります

代表取締役 専務執行役員
杉村 英男

資本コストや株価を意識した経営に向けて

トクヤマは本年4月、資本コストや株価を意識した経営に注力していく方針を明らかにしました。中期経営計画2025を着実に進めることが基本方針であり、その具体的な取り組みとしては、①株主還元の充実化 ②ROIC（投下資本利益率）を積極的に活用した成長事業への重点投資と既存事業の見直し ③政策保有株式の縮減 ④株主との対話――の4つの施策を挙げています。今後も一定の財務規律を維持した上で、将来に向けた戦略的な投資を通じて中長期的な成長を達成するとともに、ステークホルダーの利益に配慮した資本政策を遂行することにより、企業価値のさらなる拡大を追求していく考えです。特に成長事業の現況に対する評価・分析、ならびに既存事業の持続性に関わる意思決定は、事業部門ごとに財務3表を取りまとめ、ROICを参照しつつ実施していく方針です。

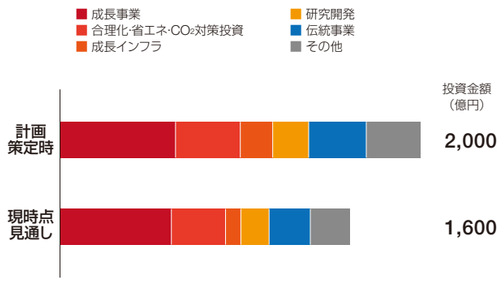
2023年度の振り返りと2024年度の見通し

2023年度（2024年3月期）は、半導体市況の低迷を受け、年初計画に対しては未達となりましたが、販売価格修正などの適切な施策により5期連続減益から増益となりました。2023年9月には劣後特約付ローン600億円の期限前弁済を実施。この償還により借換制限条項の縛りがなくなり、資本政策の自由度が拡大しました。また、短期借入金を圧縮できたことで、手元資金も適正水準に回帰しつつあります。

2024年度（2025年3月期）は、半導体市況の回復を見込むものの、原材料価格の高止まりなど懸念材料もあると見ています。そうした中、当社グループがこれまで注力してきた収益力強化に向けた取り組みや適切な販売価格政策、成長事業を中心とした戦略投資の効果が顕在化する見通しであり、売上高、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに伸長する見込みです。

引き続き、キャッシュの創出力に加え、経営の効率性を示すROEと企業評価の物差しであるPBRの動きを注視しながら、機動的な財務戦略・資本政策を進めていきます。

2021～2025年度 設備投資計画の内訳



成長分野への重点投資、CO_2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
- 発電所バイオマス混焼関連投資

事業ポートフォリオの転換を成功に導くための財務・資本戦略

2015年度にトクヤママレーシアの案件で減損処理が発生して以降、当社では設備投資案件を厳選し、投資額は営業キャッシュ・フローの範囲内にとどめるなど、健全な財務体質の確立に力を注いできました。この結果、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高まり、中長期を見据えた成長投資を資金面で支える強固な財務基盤を構築することに成功しています。こうした成果を踏まえ、2026年3月期を最終年度とする「中期経営計画2025」においては、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――の3つの重点課題を打ち出しました。これらの課題の中でも事業ポートフォリオの転換を推進するためには成長事業への積極投資が欠かせません。健全かつ安定的な財務基盤を維持しながら、電子・健康・環境の3つの成長領域に経営リソースを集中投下することにより、将来にわたる継続的な成長を追求していきます。

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にも精査を徹底した上で十分な資金を投入します。M&Aなどの大型事案に関しては、投資効果の発現時期に関する事前の見極めを徹底するとともに、M&Aの成立後もROICを指標としたモニタリングを継続し、総合シナジーの創出と買収事業の早期の業績寄与を目指していきます。また、メーカーの生命線であるR&Dに関しては、コストと出口（上市事業部門）を意識した効率的な開発活動を実践することにより、当社がありたい姿として目指す「価値創造型企業」への進化をより確実なものとしてまいります。

株主還元のさらなる充実に向けて

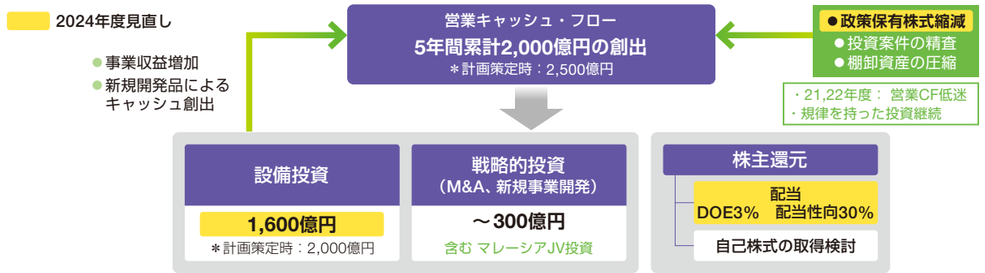
トクヤマは安定的な配当を継続するとともに、着実な利益成長を通じて株主価値の拡大を図ることを利益還元の基本方針としています。特に今後5年から10年は投資先行のフェーズになりますので、内部留保を活用した実効性ある投資戦略を遂行し、EPSを高めていくことが肝要だと認識しています。ROEの改善手法として採用されることの多い自己株式の取得については、PBRを意識しながら慎重に検討していきたいと考えています。株主資本コストを上回るROEの向上に向け、株主・投資家の皆さまとの対話を深めるとともに、財務・非財務を問わず、当社グループの優位性や提供価値を的確に発信することにより、企業の実態を反映した適正な評価の獲得を目指してまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは安定した財務基盤を強みに継続的な成長を実現してきました。健全な財務体質とバランスのとれた収益構造がステークホルダーの皆さまからの信頼につながっていることを、CFO（最高財務責任者）として誇りに感じています。ただ時代は移り、事業環境の変化が止むことはありません。トクヤマが価値創造型企業として今後も発展していくためには、伝統事業の高収益化、成長事業の育成、経営体制の拡充に経営リソースを積極投下することが必要です。

私は2019年に経営企画本部長に就任して以来、トクヤマの財務・経理および経営企画などを統括してまいりました。CFOの職責は、企業経営の屋台骨であり信用の源泉である財務基盤を維持・強化し、グループの持続的な成長を財務面から支えていくことだと認識しています。今後もトクヤマグループの持続的な成長を財務面から牽引し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループの創造に邁進してまいります。皆さまには引き続きトクヤマの経営ビジョンと財務施策に対するご理解と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 2025 の進捗

中期経営計画の進捗

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

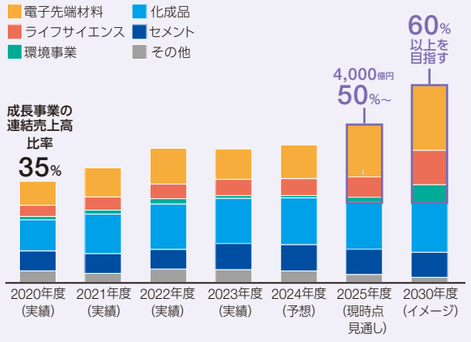
2023年度の進捗

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、2022年度から取り組んできた販売価格修正が浸透し、2023年度はセメントや化成品の収益が回復した一方で、2022年度から始まった半導体市場の減速の影響で半導体関連製品の販売は伸び悩み、売上高に関しては事業ポートフォリオ転換に向けて足踏みのような年となりました。その中でもライフサイエンスは着実に業績を伸ばし、半導体関連製品でも着々と海外展開を進め、2025年度の計画達成に向けた施策を着実に実行することができました。

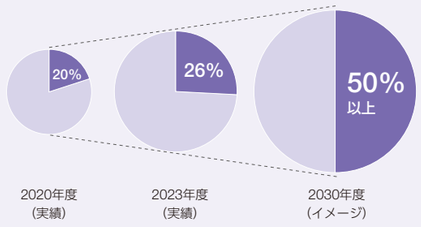
国際展開

化学品の海外市況下落や半導体市場低迷による輸出数量の減少により、2023年度の連結海外売上高比率は前年度比で減少となりました。そうした中、台湾に設立した電子工業用高純度IPAの製造販売会社である台塑德山精密化學(FTAC)では工場の立ち上げも完了し、本格的な製品出荷を開始しました。同じく韓国に設立したSTACでは工場が完成し、顧客への製品出荷に向けた作業を進めています。またマレーシアに多結晶シリコンの製造販売会社の設立を決定し、将来の拡大への準備を進めています。健康分野の歯科器材では、従来、販売エリアの中心は欧米でしたが、新興国へも拡大し、海外の事業展開が加速しています。

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



	2023年度の取り組み	詳細ページ
技術	・つくば第二研究所を開設 ・台湾工業技術研究院（ITRI）や大学・国立研究所などとの共同研究やNEDO*のプロジェクトへの参画による開発スピードアップ	P.32
効率化	・経済産業省「DX認定事業者」の認定更新 ・徳山製造所経営シミュレーションモデル「T-FORCE」の構築による最適な製造所運営方針検討の効率化 ・AIを活用したオペレーションの効率化	P.30
国際展開	・台湾と韓国の子会社による電子工業用高純度IPA事業の進展 ・マレーシアにおけるOCI Company Ltd. との半導体用多結晶シリコン事業の合弁会社設立を決定	P.17、31

*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

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（Scope1、2）30%削減*

*基準年度：2019年度GHG排出量 約726万トン-CO_2e

P.38 サステナビリティ担当役員メッセージ　P.44 TCFD提言に基づく情報開示

2023年度は、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを一層推進するとともに、サプライチェーンの脱炭素化に挑戦するべく、Scope3の削減目標を新たに設定しました。GHG排出量（Scope1、2）については、バイオマス混焼や積極的な省エネ活動により、2019年度比で13%削減できました。

主な削減対象*1	取り組み方針	2023年度取り組み
自家発電設備	自家発電由来のGHG排出量を2030年度に50%削減*2	バイオマス／アンモニア混焼 地域エネルギー活用
セメント	石灰石使用量の低減、石炭使用量の削減	セメントキルン1系列停止
カーボンオフセット	CCUS技術やオフセットの導入を検討	カーボンネガティブコンクリートの開発

*1 削減対象：起源別に見直しました。
*2 基準年度：2019年度

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

P.8 社長メッセージ　P.40 ありたい姿とマテリアリティ　P.56 リスクマネジメント

経営と不可分であるサステナビリティを推進するため、ガバナンスに関する思想を明文化し、取締役の役割と責任を明確にした「コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定しました。役職員に対しては、「サステナビリティ基本原則」「トクヤマグループ行動憲章」をはじめとする方針類を整備しました。また、統合報告書、有価証券報告書、TCFDレポートなどによる情報開示を通じ、経営の透明性を高めました。

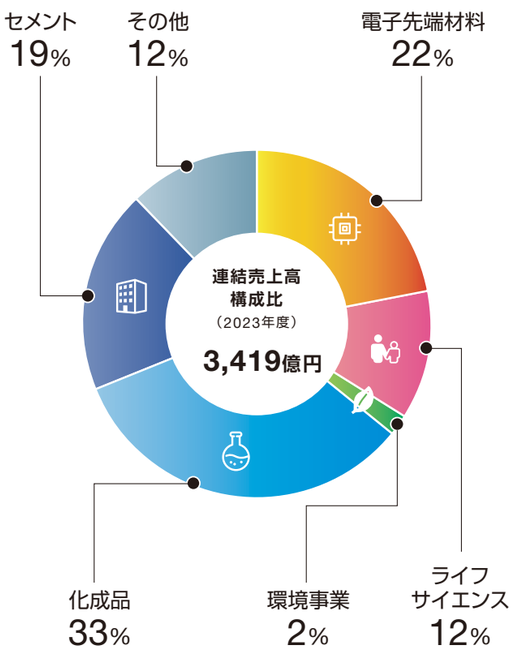
目標達成に向けた進捗

指標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2025年度計画*1、*2	達成に向けたポイント
売上高（億円）	2,938	3,517	3,419	**4,000**	事業ポートフォリオ転換注力 コストインフレ反映
営業利益（億円）	245	143	256	**450**	2025年度に向け伸長 償却方法変更により修正
成長事業の売上高成長率（CAGR*3）（%）	19.9	20.1	8.5	**10.0以上**	研究開発強化・ 国際展開加速
ROE（%）	13.2	4.1	7.4	**11.0以上**	株主資本効率と財務基盤の両立 償却方法変更により修正

*1 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）。
*2 業績推移や事業環境を考慮し、2025年度（計画）の売上高を3,200億円から4,000億円に変更しました（2024年4月26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

中期経営計画 2025 の事業別進捗

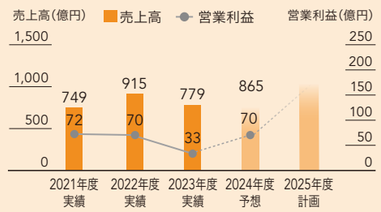
2023年度はセメントが黒字回復するなど、高騰した原燃料コストの価格転嫁は進みましたが、半導体市場の低迷で電子先端材料は減収減益となるなど、事業ポートフォリオ転換に向けての成長は足踏みを余儀なくされました。一方、2024年度は半導体市場が回復局面に向かうと想定し、また製造コストの改善が進むことなどを踏まえ、すべての事業セグメントで増益･収益改善を見込んでいます。



成長事業

電子先端材料

定量目標



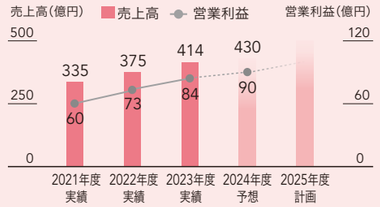
重点施策

- 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

製品分野別戦略の進捗

製品分野	2023年度実績	今後の計画・投資
シリコン	• 半導体用多結晶シリコン事業のマレーシア合弁会社およびベトナム子会社の設立決定 • 半導体用高純度塩化シランの能力増強	• 半導体用多結晶シリコン第二拠点整備 • 高純度塩化シランの日本・中国二拠点でのグローバル展開
ICケミカル	• 台湾JVによる電子工業用高純度IPAの供給拡大 • 韓国JVによる電子工業用高純度IPAの供給体制整備	• 韓国JVによる電子工業用高純度IPAの供給開始 • グローバル拠点の拡充
シリカ	• 疎水性シリカの能力増強	• CASEやパーソナルケア用途の拡大　• 疎水性シリカの拡販 • 有機シリコーン分野への参入
放熱材	• 窒化アルミニウム／窒化ホウ素フィラーのラインナップ拡充	• 窒化ケイ素の上市　• 窒化ホウ素フィラーの拡販 • 用途展開と川下分野への進出

ライフサイエンス



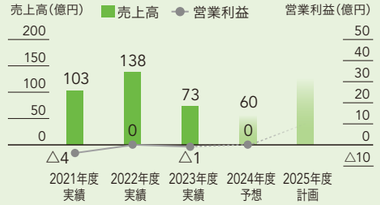
重点施策

- 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

製品分野別戦略の進捗

製品分野	2023年度実績	今後の計画・投資
ファインケミカル	• ジェネリック医薬品原薬の品質が評価され、販売が堅調に推移 • メガネレンズ用フォトクロミック性能の高さによる世界シェアの確実な高まり	• 希少性の高い原薬開発と競争力の強化 • フォトクロミック次世代材料の投入によるさらなる性能の向上と海外シェアの獲得
歯科器材	• トクヤマデンタルの新たな生産棟を建設 • 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、新興国向けの販売増 • 歯冠用ブロックの継続的な販売増	• 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 • デジタル歯科分野の拡大に向け材料開発の加速
診断	• 国内市場で臨床検査情報システムや、検体検査自動化システムの販売増、中国市場向け電解質分析装置の販売が好調	• 電解質事業の拡大に伴い、電極の需要増に対応するための生産棟の建設に着手

環境事業



重点施策

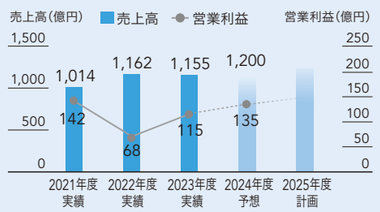
- 環境規制強化による水処理膜の需要拡大への対応
- 廃石膏ボードや太陽光パネルなどの資源リサイクル事業の拡大
- 開発した次世代エネルギー技術の事業化

製品分野別戦略の進捗

製品分野	2023年度実績	今後の計画・投資
環境	• 廃石膏ボードリサイクル：北海道室蘭市の国内第三拠点での営業運転開始 • 太陽光パネルリサイクル：AGC(株)において、当社リサイクルカバーガラスを原料として使用し、フロート板ガラス製造実証試験に成功	• 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 • 太陽光パネルリサイクル：さらなるリサイクル品質の向上とビジネスモデルの構築
膜	• 既存顧客向けリプレース需要への対応、生産性の向上	• 有機物回収、脱炭素などの環境関連需要の開拓

伝統事業

化成品



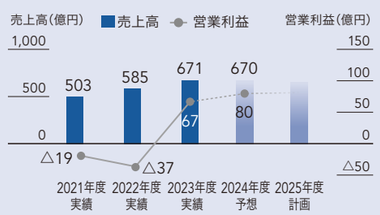
重点施策

- 収益最大化のための事業強化と効率化
- 製造プロセス改善によるCO_2排出量削減、廃棄物の低減
- DX推進によるサプライチェーンの改善

製品分野別戦略の進捗

製品分野	2023年度実績	今後の計画・投資
ソーダ・塩カル	• ソーダ灰事業ビジネスモデル変革プロジェクトの発足	• 安定した事業の継続に必要な設備の維持・更新 • 環境課題に対応する省エネ・合理化
クロアリ・塩ビ	• 新第一塩ビの吸収合併、汎用塩ビ樹脂の製造技術パッケージ作成	

セメント



重点施策

- CO_2排出量削減に向けた省エネ設備導入
- 廃プラなどの熱エネルギー代替物受け入れ増による石炭使用量削減

製品分野別戦略の進捗

製品分野	2023年度実績	今後の計画・投資
セメント	• 販売価格修正 • 高効率クーラーの導入によるエネルギー効率改善 • キルン1系列の停止検討	• キルン1系列の停止、最適生産体制の構築 • 安定した事業の継続に必要な設備の維持更新 • 環境課題、カーボンニュートラルに向けた研究開発、技術導入 • 循環型社会に貢献する廃棄物処理の拡大
資源	• 廃プラ収集強化 • 廃棄物や副産物由来の液体燃料受け入れ準備	

事業別戦略の進捗

電子先端材料 成長事業

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

SWOT分析

S 強み
- 半導体関連製品における品質の優位性
- 還元窒化法（放熱材）や直接水和法（IPA）などの特有技術による差別化
- 放熱材料は高い市場シェアを獲得

W 弱み
- グローバル展開におけるマーケティング力不足

O 機会
- 5GやIoTの推進、データセンター向けの需要増
- 電子機器の高機能化、メモリーの大容量化、車の電装化などによる半導体分野の伸長
- 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

T 脅威
- 海外メーカーの新規参入
- 半導体市場における技術革新

担当役員メッセージ

技術革新で市場プレゼンス向上へ。能力増強でタイムリーな供給体制確立につなげる

常務執行役員
電子先端材料統括本部長
兼 先端材料部門長
兼 ニュービジネス本部長
長瀬 克己

2023年度の概要（成果と課題）

先端材料部門はシリカ、放熱材の2つのセグメントで構成されています。シリカは、半導体市況の低迷により半導体研磨剤（CMP）向け出荷は低調、またシリコーンほか向けへは年度末頃より一部回復基調となりましたが、主に中国経済停滞の影響により前年度比で出荷数量減となりました。

中期経営計画2025で掲げています新規用途展開のために、徳山化工（浙江）有限公司では、今後も伸長が見込まれる風力発電向けブレード用接着剤・塗料インク市場へ対応するための表面処理シリカ生産能力増強が完了し、増強ラインの試運転後、顧客評価を進めています。食品向け新グレードも北米大手での評価を開始、化粧品向けでは欧米でマイクロプラスチックビーズ代替材料としての球状シリカ拡販を開始しました。放熱材は、半導体部材向け窒化アルミニウム粉末の実需要の減少および顧客での在庫過多により出荷は低調でしたが、窒化アルミニウムおよび窒化ホウ素フィラーは差別化された品質を提供することで拡販に取り組みました。放熱材は半導体、モビリティー業界の伸長スピードと技術革新に対応し、プレゼンス向上はもちろんのこと、タイムリーな供給体制確立も今後の課題と認識しています。

中期経営計画2025の重点施策の進捗と今後の事業展開

先進技術事業化センター内では、車載などのパワー半導体向け絶縁基板として期待される窒化ケイ素の事業化に取り組んでいます。お客様にご満足いただける品質レベルへのブラッシュアップと品質安定化、さらに安定生産へ向けての量産化技術開発を進めています。また、窒化アルミニウム、窒化ホウ素フィラーは樹脂中の流動性が優れているため、樹脂に充填する際の充填量を増加させ、樹脂の熱伝導率を大きく向上できるため、お客様から高い支持を得ています。これらをラインナップに取り揃えることで、車載、産業機械、電鉄、太陽電池・風力発電などのグリーンエネルギー、送電などといった幅広い分野で使用されるパワー半導体向けとHPC（High Performance Computing）やAIを支える先端半導体パッケージ向け放熱素材としてプレゼンスを高めていきます。これらの分野で使用される電子機器が小型化・高密度実装化するのに伴い、デバイスからの発熱量は増加の一途をたどっており、放熱対策が喫緊の課題となっています。電子機器の進展とともに、新しい社会インフラが構築される中、顧客ニーズに応じた高放熱素材のラインナップを拡充することで、半導体・情報通信産業の発展に貢献してまいります。

担当役員メッセージ

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

執行役員
電子材料部門長
寺西 誠治

2023年度の概要（成果と課題）

電子材料部門はシリコンとICケミカルの2つのセグメントで構成されています。シリコンにつきましては、半導体市場低迷による強烈な在庫調整の影響を受け、主要製品である多結晶シリコンの販売が伸び悩みましたが、新たなエッチングラインを立ち上げ、お客様から求められているさらなる高品質化に対応しています。お客様からの評価結果も良好であり、最先端のシリコンウエハーに安心してご使用いただける存在であり続けられるよう、今後も品質改善を続けてまいります。

一方、ICケミカルにつきましては、半導体チップの微細化に伴い、近年、洗浄工程で使用される高純度IPAの需要が大きく伸びています。最大需要地である台湾では、原料からの一貫生産工場を立ち上げ、すべての出荷ラインで最大手顧客の認定を取得することができました。従来は日本から高純度IPAを輸出していましたが、現在最大手顧客向けはほぼ現地生産品に切り替わっています。

多結晶シリコンも高純度IPAも最先端の半導体工場で使用されるため、お客様が使用されるまでのすべてのプロセスにおいて高い純度を保つ必要があります。その価値をお客様に認めていただくことにより、成長事業として確実に収益へつなげていくことが今後の課題です。

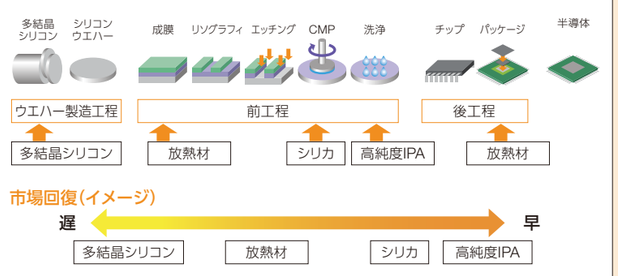
中期経営計画2025の重点施策の進捗と今後の事業展開

2022年下期から半導体市場は史上最長の在庫調整局面が続いていますが、中長期的視点に立てば、半導体市場は間違いなく右肩上がりで成長していきます。多少の計画遅れはあるものの、シリコンウエハーやメモリー、ファウンドリーなどあらゆる分野で新工場の建設が進行中であり、当社もお客様の成長戦略をサポートすべく、多結晶シリコン、高純度IPAとも新たな計画が進行中です。特に高純度IPAについては、台湾同様、韓国においても新工場を建設し、今年に入り主要顧客に対しサンプル供給を開始しました。当社は韓国においては後発での市場参入となるため、日本や台湾、シンガポールなどで培った安定生産技術、品質管理技術、微量分析技術を研鑽し、1日も早く量産でご使用いただけるよう対応してまいります。また、台湾工場においては、当社の高純度IPAが世界で初めて2nm工場で量産使用される予定です。お客様からの品質要求は大変厳しいですが、お客様と共に品質を追求し付加価値を創出していきながら、価格競争とは一線を画し、この成長市場で生き残りを図ってまいります。

TOPICS　半導体市場の状況

低迷が続いていた半導体業界は、2024年度からAI関連投資などを背景にメモリーやロジック製品を中心に需要回復やさらなる拡大が期待されます。当社の電子先端材料事業においては、半導体製造プロセスの前工程に使われる製品の回復が先行し、その後その川上に位置する部材や後工程で使われる製品も復調していくものと見込んでいます。サプライチェーンの在庫状況によっても回復時期は左右されますが、適切な供給体制を確保し、需要に確実に対応していきます。

半導体製造プロセスと製品別市場回復イメージ



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

SWOT分析

S 強み
- 化学技術をベースとした独自性の強い製品・技術開発力
- 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

W 弱み
- 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

O 機会
- 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
- 中東・アジア・南米における新興国市場の拡大

T 脅威
- 韓国・中国を中心とした新興メーカーの台頭
- 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

担当役員メッセージ

需要増に対応し生産能力強化へ。新製品開発のスピードを上げ、収益拡大につなげる

取締役 専務執行役員
研究開発本部長
兼 ライフサイエンス部門長
岩崎 史哲

2023年度の概要（成果と課題）

2023年度のライフサイエンス事業部門の業績は、前年度比で増収増益となりました。

歯科器材事業では、オムニクロマ®を含むコンポジットレジンの海外販売が堅調に推移したのに加え、円安の影響もあり、増収増益となりました。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原薬は堅調に推移し、また同事業のメガネレンズ用フォトクロミック材料も堅調で、売上は前年度比で増収となりました。さらに、次世代製品の開発は2025年度上市に向けて順調に進捗しています。

診断事業については、国内市場での臨床検査情報システムや検体検査自動化システムの販売が増加したこと、および、中国市場向けの電解質分析装置の販売が好調だったことにより、増収増益となりました。

中期経営計画2025の重点施策の進捗と今後の事業展開

半導体不況が予想以上に長引く中、景気の動向に左右されにくいライフサイエンス事業への期待を感じる1年でした。ライフサイエンス事業を拡大すべく、鹿島工場のDX推進による生産効率の向上と海外ネットワークの強化、新製品・新サービスの市場への投入を継続的に進めていきます。

歯科器材事業では、2023年度に建設に着手した生産棟の建屋が2024年4月に完工しましたが、今後は生産設備の増強や効率化を進めることで生産能力を高め、顧客の需要に応えていきます。医薬品原薬・中間体においては、現在の事業規模を維持しつつ、高薬理活性原薬のプロセス開発などの新たな領域に挑戦していきます。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販売活動に注力するとともに、2025年度に向けての新製品の開発のスピードを上げていきます。診断事業では、株式会社エイアンドティーにおいて、電解質分析装置の消耗品である電極の需要増に対応するため、湘南サイトにて新棟の建設に着手しました。2025年5月の稼働開始を予定しており、高性能・高品質の電極を世界の医療施設へ供給してまいります。また、トクヤマと共同で医療診断試薬の開発を進めていきます。

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

SWOT分析

S 強み
- 廃石膏の連続大型再結晶化技術
- イオン交換膜による水処理技術
- 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

W 弱み
- 各事業間のシナジーが希薄
- エネルギーコスト高騰による競争力低下

O 機会
- 中国を含む新興国での環境規制に伴う廃水処理、資源リサイクル需要の増加
- 再生可能エネルギー促進政策に伴う需要の増加
- 世界的な循環型社会の構築促進意識の高まり

T 脅威
- 環境規制を背景とした、中国を中心とする新興メーカーの台頭
- 廃太陽光パネルの社会問題化に伴っての競合乱立

担当役員メッセージ

環境関連市場の成長性を背景に、特長ある製品・技術の拡販・事業化を推進

執行役員
環境事業部門長
田村 直樹

2023年度の概要（成果と課題）

環境事業において、2023年度は前年度比で減収減益ではありますが、これは樹脂サッシ製造の株式会社エクセルシャノンにおいて、パートナー（パナソニック株式会社）の出資比率増加により当社連結子会社から外れた特殊要因によるものです。部門全般では、北海道空知郡南幌町の太陽光パネルリサイクル技術開発、廃石膏ボードリサイクル技術を持つ株式会社トクヤマ・チヨダジプサムの第3工場操業開始（北海道室蘭市）など、将来の成長に向けて着実な基盤が整えられてまいりました。

太陽光パネルリサイクル技術開発では、廃太陽光パネルを構成する部材を高品質に処理、抽出する連続運転実証試験に成功しました。また、重量全体の約6割を占めるカバーガラスを分離処理しフロート板ガラス向けリサイクル原料として供給し、AGC株式会社において、日本で初めてフロート板ガラスへのリサイクル実証試験に成功しました。2024年度もNEDOとの共同研究を継続し、当社の得意とするシリコンを含むその他部材のリサイクルを進め、太陽光パネルのサーキュラーエコノミー実現のビジネスモデル構築を進めてまいります。

廃石膏ボードから石膏ボード原料への完全リサイクルを可能にする技術を持つ株式会社トクヤマ・チヨダジプサムは、石膏ボード回収の未開拓地域であった北海道室蘭市に、第三工場として事業を開始しました。2年目の2024年度は室蘭工場の黒字化を目指します。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きます。

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）回収の需要が継続しています。この用途は今後も国内外からの非常に強い需要に加えて、技術的改善要求も強く続くものと思われます。旺盛な需要に少しでも多く対応できるよう、開発の一層の促進と供給体制の整備・強化をします。

中期経営計画2025の重点施策の進捗と今後の事業展開

技術面では一定の進捗は見られるものの、売上・収益に結び付くには時間がかかっており、事業面では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の期待にまだ応えられていません。環境貢献技術については、展示会へも出展しており、国内外から強い関心を寄せられていることから、市場の成長性や当社技術に対するお客様の高い期待を感じています。当社は、環境貢献技術の事業化に向けて高い意識を持ち、持続可能な社会の形成に貢献することで、さらなる事業価値向上を目指してまいります。

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

SWOT分析

S 強み
- ソーダ灰の国内唯一のメーカー
- 豊富な稼働実績を持つ電解槽・電解・製造技術

W 弱み
- 海外の販売網が手薄
- 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
- 石炭ベースの自家発電

O 機会
- 燃料電池車の普及、水素社会の推進
- 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

T 脅威
- ユーザーの海外移転などによる内需減少
- 競合の電解・塩ビ製造設備増強による需給緩和
- ロシアによるウクライナ侵攻や中東情勢不安に伴う原料高騰

担当役員メッセージ

新たな営業体制による販売力強化で、利益の最大化を目指す

常務執行役員
化成品部門長
西原 浩孝

2023年度の概要（成果と課題）

中期経営計画2025の達成のため、電解事業の収益最大化を目標として、クロアリ・塩ビチェーンの強化を図ってきました。2022年度に新第一塩ビ株式会社を100%子会社化しましたが、塩ビ事業のさらなる一体化を図るため、トクヤマ本体への吸収合併を行うべく体制整備を行い、2024年4月をもって実現しました。これにより、塩ビ樹脂の市況を見ながら電解から発生する塩素をどう振り分けるかをこれまで以上にフレキシブルに判断することで、利益の最大化を図っていくことができます。また、これまで培った塩ビ樹脂製造におけるノウハウを技術パッケージ化することで、塩ビ事業を将来にわたって継承していきたいと考えています。2023年度には汎用塩ビ樹脂の技術パッケージ化がほぼ終了し、今後はペースト塩ビ樹脂の技術パッケージ化を進めてまいります。

当社は1918年にソーダ灰で創業した会社であり、現在我が国における唯一のメーカーです。次の100年に向けての安定供給・生産を維持していくため、2023年度より製造プロセスの抜本的な改造を行うためのプロジェクトを発足させました。本プロセス改善では、大きな省エネ効果が期待されるため、2024年度においては、より具体的な施策を実行すべく、準備を進めていきます。珪酸ソーダカレット事業においても、ソーダ灰同様、国内最大手メーカーとして今後も安定供給・生産を続けるため、品質の向上・安定化を図るべく、燃料転換を含めた種々の検討を行ってまいります。

中期経営計画2025の重点施策の進捗と今後の事業展開

2024年度より、より顧客密着型の組織とするため、化成品営業組織を大きく変更しました。当社100%子会社である株式会社トクヤマソーダ販売（以下、TST）へ、これまでのソーダ・塩カル以外の局方重曹・水素を除く、苛性ソーダ・POなどのクロアリ製品を含むすべての製品の販売を移管しました。さらに、塩ビコンパウンド製造会社であるサン・アロー化成株式会社の営業および塩素系溶剤であるメタクレンの営業もTSTのケミカル営業部に取り込み、より機能的な販売を目指してまいります。そして、吸収合併した新第一塩ビ株式会社の営業を当社の塩ビ営業部として改組し、その上部組織として化成品営業統括室を設け、TSTを含めた化成品営業全体の意思決定を統括室にて迅速に行い、中期経営計画2025達成のため営業面でも利益の最大化を目指します。

また環境配慮型製品として、当社の水素を利用した水素化マグネシウムのパイロット生産を開始しました。今後、技術パートナーであるバイオコーク技研株式会社と共に用途開発を実施し、早期の上市を目指してまいります。

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

SWOT分析

S 強み
- 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
- 化学兼業であり、化学的な見地から技術開発が可能

W 弱み
- 設備の老朽化による修繕費の増加

O 機会
- 国土強靭化、都市部の再開発、大阪・関西万博、IR*などによる国内需要
- 新興国の経済発展に伴うインフラ整備需要

*IR（Integrated Resort）：統合型リゾート

T 脅威
- 人口減によるセメントの内需の減少
- 物価上昇、人手不足によるコストアップ
- CO_2排出量の問題によるセメント産業への逆風

担当役員メッセージ

キルン2系列体制において、エネルギー効率国内トップクラスを目指す

常務執行役員
セメント部門長
谷口 隆英

2023年度の概要（成果と課題）

2021年から石炭価格の大幅な上昇の影響を受け、2度にわたる販売価格修正を実施したものの、大幅なコストアップを吸収できず、過去2期は営業赤字に陥りました。その後も収益確保に向けて、熱エネルギーコスト削減、修繕費の抑制などの自助努力に加え、販売価格修正を精力的に継続し、今期は営業黒字に転換することができました。

しかしながら、原材料、資材価格、物流費などの上昇は依然継続しており、さらには環境課題への対応、カーボンニュートラルに向けた取り組みがますます求められるようになっています。このような環境の中、2023年度は製造設備において最新の高効率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した。熱エネルギー代替の処理拡大も進めており、廃棄物や副産物由来の液体燃料の受け入れ準備や、海外からのプラスチックフラフ*1の受け入れを開始しました。また、バイオマス燃焼灰の有効活用とCCS*2の実現に向けて、CO_2固定型リサイクルビーズの共同研究を行っており、当社徳山製造所内で試験施工を実施しました。

*1 フラフ：フィルムやシートを30㎜程度に細かく裁断したもの
*2 CCS（Carbon dioxide Capture and Storage）：CO_2回収・貯留

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_2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熱エネルギー代替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_2排出量削減では最新の高効率クーラーを導入し、石炭使用量減少ではプラスチックフラフの購入を増やしており、さらには、新たに廃棄物や副産物由来の液体燃料の受け入れも開始するなど、熱エネルギー代替の多様化と安定化を図っています。

一方で、セメントの国内需要については、工期の長期化や施工者、物流業者の人手不足などにより、中期経営計画2025策定時に想定していた以上に減少しています。このような状況の中、当社のセメント事業の収益力強化の観点で、適正なセメントの生産体制を構築する検討を進めた結果、キルン1系列を停止し、キルン2系列の生産体制とすることが最適と判断しました。今後はキルン2系列の生産体制において、エネルギー効率国内トップクラスを目標として事業を展開していきます。

成長のエンジン

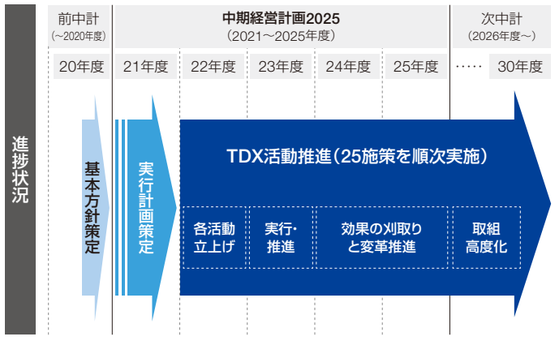
DX戦略

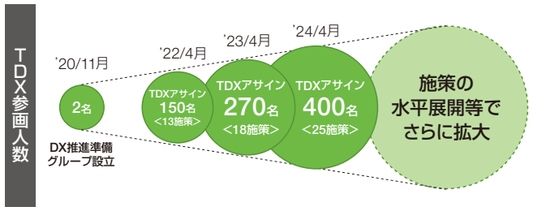
DX戦略の全体像

トクヤマは、中期経営計画2025において、電子･健康･環境の成長分野への事業ポートフォリオの転換を掲げ、その実現のためにDXを積極的に推進しています。トクヤマにとってのDX(TDX)とは、単なるデジタル技術を活用した業務効率化ではなく、データとデジタル技術の利活用を通じて、トクヤマのありたい姿実現のための構造改革･業務改革を行うことです。

TDXの基本方針として、「基盤整備」と「変革の推進」を並行して進めています。サプライチェーン･マネジメントの高度化や、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などの「変革」を目指しつつも、世の中の環境変化を乗り越え、変革を確実なものとしていくため、ペーパーレス化やデジタル環境整備などの「基盤整備」にも注力しています。

また、TDXの推進において重視しているのは、トクヤマグループ全体で取り組むことです。環境変化に適応できるエンゲージメントの高い組織をつくるためには、従業員一人一人が、DXを自分ごと化する必要があります。そのため各部署／各社にDXキーパーソンを配置し、全社横断ネットワークを構築しながら、TDX活動全体の底上げを図っています。





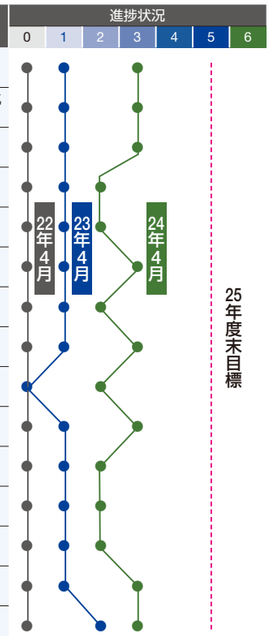
主要KPIの進捗状況

TDXでは、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、合計25の施策を展開しています。これらの活動の目標を「定量ターゲット15項目」と設定し、その達成に向けて取り組みを進めています。全体の施策は着実に進展しており、変革のための「基盤整備」ができつつあります。成果の一つとして、製造DXでは徳山製造所全体最適の観点から、徳山製造所経営シミュレーター(T-FORCE)を構築しました。このモデルを活用することで、エネルギー･マテリアル･廃棄物循環バランスを考慮した、最適な製造所運営方針検討の大幅な効率化が可能になり、GHG削減に向けた指針づくりや、事業ポートフォリオ転換への基盤となることも期待されます。

「生産性向上」「機能強化」「スピードアップ」に向けた、全社横断的な施策が進んでいる一方で、個々人のスキル向上と第一線における自発的なDXへの取り組みの拡大が今後の課題です。全社施策として実施中のDX教育で能力開発を推進すると同時に、生成AIの活用･市民開発などを通じて現場レベルでの自律的活動のレベルアップも図りつつ、2025年度の目標達成に向けて全社一丸となって取り組んでいきます。

なお、2024年1月には、TDXの取り組みが評価され、経済産業省から「DX認定事業者」の更新認定を受けました。

分類	定量ターゲット主要15項目
基盤整備	1. 鹿島地区にSCM基盤導入完了
	2. 製造所全体のデジタルツイン化構築完了
	3. DXリテラシー教育を全社員に実施完了
	4. 人材情報活用の基盤整備完了
生産性向上	5. Gr全体で30万時間超を捻出
	6. 生産性2倍のプラント実現(デンタル)
	7. 紙文書を50%削減し業務を効率化
機能強化	8. DX職場リーダーを100人以上育成
	9. DX取組100件をGr内で情報共有
	10. MI素材開発を従来比10倍超に拡大
	11. 新マーケティングで2万人の新規会員登録
スピードアップ	12. 製造所予算策定時間が80%減
	13. 生産計画立案の所要時間が50%減
	14. ESGデータ集計時間が90%減
全体	15. DX推進指標 3.5点に向上(当初0.8)



※5段階の評価基準は各PJで設定し、統括PMOで確認・判断　当該15項目については社外にも開示

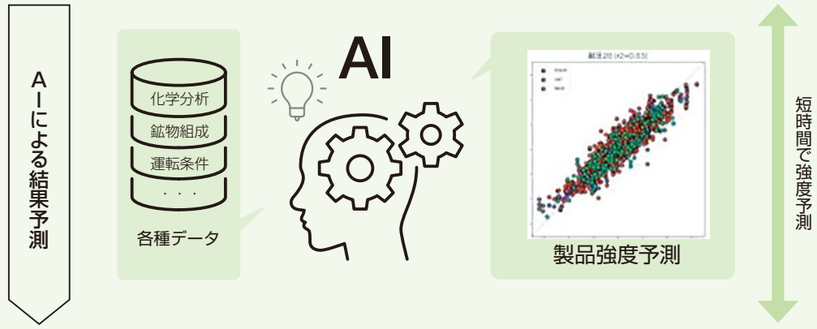
TOPICS　AIを活用した業務オペレーションの効率化を推進

TDXでは、生産活動を含めさまざまな業務領域でAIの活用を積極的に進めています。特に作業員の負担が大きい監視業務や品質管理業務への導入で顕著な効果を上げています。その事例を紹介します。

監視業務としては、徳山製造所で環境監視カメラ画像を活用した黒煙等検知アプリケーションを開発し導入しました。従来は防災カメラを人が監視する対応を行っていましたが、判定精度の高い画像診断AIを開発･導入することにより、常時監視を実現し、黒煙などの早期発見に寄与するとともに、監視員の負担軽減にもつながりました。

品質管理に関しては、セメント製造部において実施するモルタル圧縮強さの試験について、その結果をAIで予測できるようになりました。長期間で発現する強度は試験結果の判明までに28日間もの時間が必要ですが、AIによる長期強度の予測を活用することで、より早期に製造条件の調整に反映でき、品質のさらなる安定化に貢献しています。また、医療診断システムの分野では、品質検査においてAIによる自動判定システムを自社開発し、検査品質と生産性を飛躍的に向上させました。従来の検査体制に比べ、目視による画像検査数を75%削減し、検査員の教育時間削減も達成しました。さらには導入後4カ月という短期間で、他製品への水平展開も実現しました。

当社はAI活用の強化･拡大を進めるため、トクヤマグループ全体での「活用推進」「情報共有」「人材育成」を組織的に実施しています。2024年7月に「情報共有」を目的にした「トクヤマグループAI推進協議会」第1回会合を開催し、グループ各社のDX実務担当者が参加しました。部署ごとの取り組みになりがちなAI技術の活用事例をグループ全体に広げ、相互協力のもとさらなる高みを目指します。



国際展開の加速

マレーシアにおける韓国OCIとの半導体用多結晶シリコン事業の合弁会社設立を決定

当社は、2023年12月13日開催の取締役会において、OCI Company Ltd.(韓国･ソウル)とマレーシアにおける半導体用多結晶シリコンの半製品の共同生産に関する合弁契約を締結し、合弁会社を設立することを決議しました。

将来の半導体市場拡大に伴う需要増加を見据え、クリーンエネルギーを使用した半導体用多結晶シリコンの生産･供給体制の構築に向け、GHG排出量の増加を抑えつつ電子分野の事業拡大を推進します。なお、会社設立は、関係当局からの許認可を前提としています。

合弁会社(持分法適用会社)の概要

名称	Sarawak Advanced Materials Sdn. Bhd.
所在地	マレーシア サラワク州
事業内容	半導体用多結晶シリコンの半製品の製造･販売
資本金	168百万USドル
生産能力	8,000トン　※将来的に年間約10,000トンにする計画
投資額	約300百万USドル
出資比率	OCI Company Ltd.　50% 株式会社トクヤマ　50%

成長のエンジン

研究開発

“One Tokuyama” で事業ポートフォリオの転換を確実なものに

取締役 専務執行役員
研究開発本部長
兼 ライフサイエンス部門長
岩崎 史哲

中期経営計画2025は4年目に入りました。「ありたい姿」に掲げるとおり、独自の強みを磨き、活かし、新領域に挑み続ける努力を重ねてまいりましたが、成果を刈り取らなければならない時期に入ったと認識しています。

2023年度は、市場環境の変化とトクヤマの強みを勘案して、研究開発テーマの棚卸しを実施し、人員の再配置を行いました。加えて、2024年1月につくば第二研究所を開所し、健康領域と環境領域の研究員50名を、手狭になっていたつくば研究所から異動させ、研究開発活動の環境整備を行いました。これらを受け、最終年度の2025年度に向けて、二つの開発テーマについて研究開発のステージを上げ、将来的なマネタイズにつなげたいと考えています。

一つは、環境領域に属するAEM型水電解用膜で、つくば第二研究所にRoll-to-Rollの装置を導入し、サンプル出荷が可能な体制を整えました。アニオン交換膜（AEM）を用いた水電解は、触媒に希少な貴金属を用いない点で材料費の削減が見込まれることから、水素の製造コスト低減に期待が寄せられている技術です。近年、国内外で活発な研究開発が進められており、社会実装に向けた活動に当社も貢献してまいります。

もう一つは、徳山研究所が電子先端材料統括本部と協働で進めている多孔質シリカで、特有技術である粉体制御技術により、粒子の硬度を自在にコントロールすることが可能なことから、電子領域での採用検討が進んでいます。需要に応えるため、ラボレベルからのスケールアップを計画しています。

2024年度は、前述のマネタイズへの取り組みに加え、市場の最前線から入手したマーケティング情報をもとに、次期中期経営計画を見据えたテーマ選定を進めていきます。電子領域の強化に加え、景気に左右されにくい健康領域の拡大に注力したいと考えています。診断分野では当社が持つ化学の知見を活用し、新たな診断試薬を開発中で、株式会社エイアンドティーとトクヤマが一丸となって、上市を目指していきます。

研究開発から事業化の実現は、研究開発本部と将来的な出口を担う事業部門や事業会社、プロセス開発を担うエンジニアリング関係者とがシームレスにつながり、“One Tokuyama”で対応を進めていく必要があります。関係者一同、鋭意努力し、事業ポートフォリオの転換を確実なものにしてまいります。

TOPICS　健康・環境分野の研究強化、つくば第二研究所開所

2024年1月につくば第二研究所が開所しました。従来のつくば研究所から徒歩約10分のところに立地するつくば第二研究所は、敷地面積約45,000m^2、最大100名が勤務できる施設となりました。この施設では、コーポレート研究を担うつくば研究所の組織の一部として、医療材料や診断試薬を中心とした健康領域と、水素を製造するためのAEM水電解用イオン交換膜など環境領域の技術開発や製品開発を実施しています。医療診断試薬の開発については、POCT（Point Of Care Tasting）という在宅診療などで使用可能な臨床現場即時検査試薬の開発を進めており、次期中計をも視野に入れた研究開発活動を活発に進めていきます。

ターゲット市場の将来予測に基づく研究開発体制

トクヤマの研究開発の多くは、将来の社会課題の予測に基づき、電子・健康・環境の成長事業領域を中心とした市場をターゲットに、市場に必要な技術をテーマとして探索することから始まります。そして、無限にあるテーマの中から、既存顧客や潜在的な市場から得たマーケティング情報とトクヤマグループの保有技術、活用できる社外の知見を掛け合わせ、トクヤマグループの強みが発揮できるテーマを選定しています。

新たなテーマは、研究開発本部のコーポレート研究の中で、開発のスピードアップのためのオープンイノベーションの活用や社内の各種専門部署の支援を受けながら、基礎研究・技術開発・製品開発と段階を踏み、上市を目指しています。特に、高精度分析技術を保有する分析・解析センター（山口県周南市）などによる支援は、電子分野における競合他社との差別化に、重要な役割を果たしてします。また、TDX*1の取り組みの一環として、生成AIやMI*2を研究開発活動に積極的に活用しており、開発業務の変革や効率化を進めています。

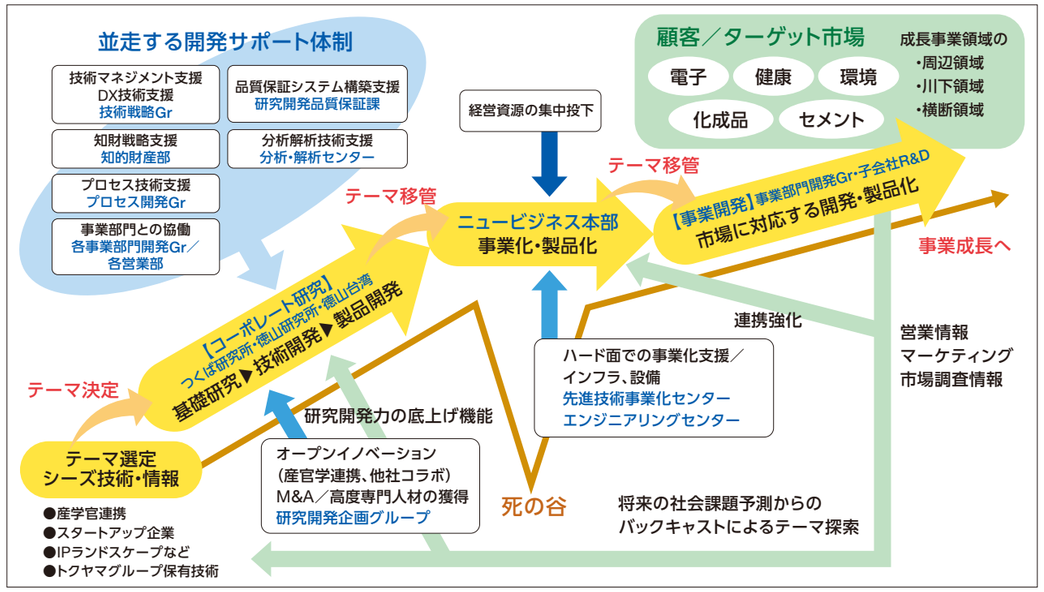
一方で、研究開発段階と事業化の間には、「死の谷」と呼ばれる大きな障壁があることも事実です。当社は、成長事業領域における新規事業のスピード感を持った立上げを目的として、2022年4月にニュービジネスセンター（2023年4月に本部に格上げ、現 ニュービジネス本部）を設置しました。現在、水素を製造するアルカリ水電解技術や、電子デバイスの高性能化に資する放熱アプリケーションなどを事業化するべく、先進技術事業化センター（山口県柳井市）におけるハード面の構築に合わせ、さまざまな経営資源を集中投下しています。

各事業部門の開発グループは、既存顧客からの改良要請を含め、市場ニーズや最新の技術動向をつかむマーケティングの最前線の位置づけにあります。前述のテーマ探索の起点とも言える組織で、市場ニーズに対応する改良を進めるほか、コーポレート研究などと連携し、新たな製品化を進める機能を有します。化成品やセメントの伝統事業領域においても、水素吸蔵合金である水素化マグネシウムやバイオマス燃焼灰を活用した路盤材など、ユニークな材料の製品化に取り組んでいます。

トクヤマの研究開発は、コーポレート研究、ニュービジネス本部、事業部門開発が連携し、全社一丸となって事業成長を目指しています。

*1TDX : Tokuyama DX
*2 MI : Material Informatics

研究開発のイメージ図



※本イメージ図は、研究開発に携わる組織について機能に着目して示したもので、実際の活動とは異なることがあります。

成長のエンジン

人的資本

「ありたい姿」に向けた変革の要となる人的資本の充実。人事ポリシーのもと、8つの戦略軸に沿った新たな人材戦略を遂行する

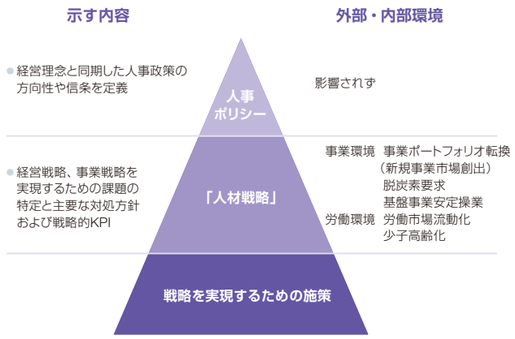
執行役員 総務人事部門長
佐藤 卓志

経営環境の変化に対応していくために、2024年度から実行すべき新たな人材戦略を2024年4月の取締役会にて決議しました。「経営戦略の実現に寄与しつつ、従業員の価値向上を実現する人材戦略」というメッセージを掲げ、経営戦略の実現や当社の企業価値向上につながるストーリーを具体的に示し、働き方のニーズに応じた多様で生産性が高い人的資本を形成することを目的としています。

新たな人材戦略は、人的資本に関する理念である「人事ポリシー」の下位に位置づけられ、経営戦略や外部環境に応じて柔軟にその姿を変えることができるものとしています。当社の経営戦略から考察すると、人材戦略においては、事業ポートフォリオ転換を可能にする高いパフォーマンスを発揮できる人材を採用・育成するとともに、一方で成長事業を支える伝統事業の労働生産性をしっかりと向上させ、確実にキャッシュを生み出すことを狙っていく必要があります。また、変化し続ける経営環境や、進化するグループ経営に対応するために、多様な才能が活躍できる多様性を重んじる制度・風土を形成することや、グループ全体を見渡した人的資本経営の実現を図ることも今回の人材戦略がターゲットとする重要な分野となります。これらの課題を解決するために、人材戦略においては8つの戦略軸を定め、この戦略軸に沿った各施策を遂行していきます。

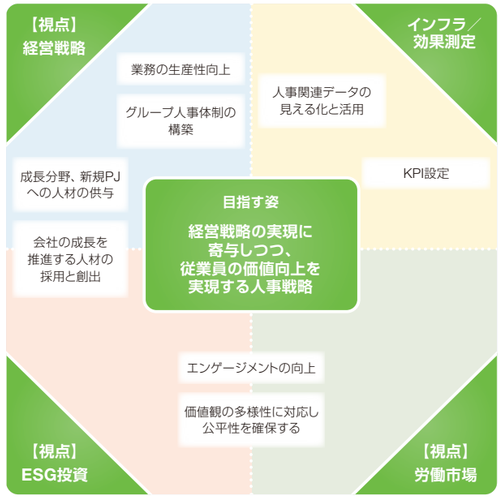
これからは経営環境の変化に応じて、人的資本経営の名のもとに企業の人材に関する考え方も変化することが求められていきます。いろいろな変化に対応するためには、従業員としっかりと対話をすることでエンゲージメントを高め、従業員一人一人が戦略の内容を体現する行動により成長することで企業価値の向上を実現し、各ステークホルダーの皆さまにもご評価いただけるような人的資本経営を実現してまいります。

人材戦略の位置づけ



人材戦略は内部の指針のみならず、経営戦略から連動しうる人材戦略が策定実行されていること、かつサステナブルな人事体系になっていることを投資家と労働市場へ発信し、企業価値を適切に判断してもらうと同時に、新卒、キャリア採用含め、多様な人材が活躍できることをアピールし、採用活動を優位に進めていく。

目指す姿に向けてギャップを埋める８つの戦略軸



戦略を実行する各施策

採用　戦略人材の積極採用・定着・戦力化

採用に関しては、少子高齢化が進み、かつ働き方のニーズが多様化した労働市場からの確実な人材確保が喫緊の課題となります。毎年経営計画に応じて制定される人員計画に基づき、事業に必要な採用人員の策定を行っていますが、この策定においては、人数だけではなく、中長期的な成長が期待される新卒市場からの採用とするのか、即戦力として期待されるキャリア採用を行うのか、事業に投入される必要な人材要件を見極めて採用を行い、各事業の特性に応じた人員の確保を行います。また、労働力不足の中で事業成長に必要な優秀な人材を採用していくために、当社の特徴やストロングポイントをあらためて定義し、効果的な媒体を通して、当社の魅力を労働市場にアピールするとともに、地域、技術、職歴に応じ、適切で多角的な採用ルートを開発し継続性のある人材確保を実現します。

育成　事業部門と協働する人材マネジメント

当社の経営環境を考えると、成長事業においてグローバルに活躍し、厳しい環境における事業やプロジェクト運営責任の経験や、M&Aをマネジメントできる人材が今後必要となります。今後の持続的成長に必要な人材が得るべき経験やスキルを明示し、それに対する従業員のキャリア管理を行うことで幹部候補生の育成を図ります。

また、2024年度からは管理職においてジョブ型の人事制度を導入しましたが、今後は重要職務と定義されるポストについては中期的な後継者計画を立案し、戦略的な人材配置計画とその内容に応じた人材育成を行う予定です。

一方、従業員全体の育成という観点では、ステージごとの昇格前後研修や、従業員の知識レベルをより深めるための研修や教育を実施し、その費用の一部または全部を会社が負担することで、知識、技能レベルの底上げを行い、変化する経営環境に対応できる人材の育成を行っていきます。

評価

昨今、働き方のニーズが大きく多様化してきたことを踏まえ、画一的な業務成果に対する評価ではなく、職種の内容に応じた複数の評価方法を確立し、それぞれの働き方に応じた評価を行うことで従業員のニーズに応えることを検討していきます。また、業務全体の生産性向上を図るために、生産性に応じた適切なインセンティブ制度を導入し従業員のモチベーションを高めることも計画しています。

また、管理職評価においてはジョブ型制度の導入に伴い、経営計画で求められる職責の達成度合いにおいて人事評価を行うとともに、360度評価や組織エンゲージメント調査の結果により、組織のマネジメント状況をモニタリングすることで、科学的で公平な評価を実現します。

働き方

当社はありたい姿の一つに「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」を掲げており、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に2年連続で選定されています。今後も従業員が心身共に健康でイキイキと働くことができるように、ワークライフバランスを意識した経営を推進してまいります。

また、女性やキャリア採用者のみならず、さまざまな知恵と経験を保有する人材をマネジメントするための制度やその運用については、従来の枠組みにとらわれず、これらの人材が最大限に活躍できるように適切な改善を図ることで、従業員と企業が一体となったエンゲージメントが高い人的資本体制を実現いたします。2023年度からは従業員の異動の一部に公募制を取り入れ、従業員の志向に応じた施策を開始しています。

健康経営銘柄 2024
Health and Productivity

従業員座談会

社員のチャレンジを事業成長の原動力とする 清新さあふれる企業風土の創造を目指して

当社は2024年4月、管理職を対象にジョブ型の新たな人事制度を設計・導入し、組織風土の変革と人的資本の拡充に向けた取り組みを加速しています。ビジネスの最前線に立つ若手の管理職は今、何を考え、どこを目指しているのか。2023年から本年にかけて管理職に登用された3名のニューリーダーに、トクヤマの未来と自身の挑戦について語ってもらった。

株式会社トクヤマデンタル つくば研究所 森﨑 宏
電子先端材料企画グループ 吉村 聡子
化成品企画グループ 宗 久志

所属と担当業務

森﨑　今回、若手管理職の間で意見交換を行う機会を得たことを大変うれしく思っています。私は2011年にトクヤマに入社して以来、一貫して開発畑を歩み、現在は株式会社トクヤマデンタルのつくば研究所で、複合材料開発グループのリーダーを努めています。最近のトピックスとしては、開発に携わった歯科充填用コンポジットレジン「オムニクロマ®」が国内技術賞の三冠を達成しました。オムニクロマ®が牽引する形で歯科器材事業はライフサイエンス部門の中核と言われるようになってきました。事業ポートフォリオ転換の一翼を担っていることに、やりがいと使命感を感じています。

吉村　私は電子先端材料企画グループに所属し、原材料・資材の調達の仕事をしています。電子材料のサプライチェーンは年々複雑化しており、環境負荷の小さいグリーン調達に対する社会的関心も高まってきました。製造部の指示に従って安価な原材料を購入するだけでは、その使命を果たすことはできません。安定的に高品質なものを確保するための新規調達先の開拓に加え、グローバルな調達網の確立やアライアンスによる新たな商流の構築など、中長期を見据えた調達戦略の遂行に力を注いでいます。

宗　私は2005年に入社し、物流業務や基幹システムの開発、株式会社トクヤマ・セントラルソーダ（当時）の運営に携わった後、2024年4月に化成品企画グループ事業企画チームのチームリーダーを拝命しました。これまで祖業のソーダ灰をはじめとする各種化成品について、グローバルな視点で市場を見据え、販売戦略の策定や脱炭素社会に向けた事業計画など、幅広い業務を手がけてきました。現在は、徳山製造所で量産を開始した水素化マグネシウムの市場開拓にパートナー企業と共に取り組んでいるところです。

私たちの挑戦 ── 新時代のリーダーとして

森﨑　研究開発において大切なことは、これまでにない革新的な技術を創造するだけでなく、それを製品として上市まで持っていくことです。技術者には発想力や先見力だけでなく、仮説の設定から新製品の市場投入まで、R&Dの全プロセスを完遂するための実行力が求められます。私が今心を砕いているのは、後進の研究者をしっかりと育成し、開発部門の組織力を高めることです。研究者、技術者一人一人の「現場の肌感覚」を尊重しながら、ライフサイエンス部門の発展に貢献していきます。

吉村　私は2012年にトクヤマに入社するまで、外資系のシリコンウエハーメーカーに勤めていました。外資系企業から100年以上の歴史を持つ日本の老舗企業に移ったこともあり、当社の文化や風土に慣れるまでに時間を要しましたが、今は電子先端材料部門の調達という重要な仕事を任されていることをありがたく感じています。私の挑戦は、中長期の市場展望とサステナビリティ視点を取り入れた実効性ある調達戦略を策定・遂行することです。資材・原料の調達から製品物流まで、サプライチェーン全体の最適化を図りながらトクヤマの収益拡大を追求しています。

宗　私の挑戦は、冒頭で述べた水素化マグネシウムのビジネスを軌道に乗せることです。水素吸蔵合金である水素化マグネシウムは、安全かつ簡便に水素を貯蔵・輸送できる次世代の水素キャリアとして業界の内外で大きな注目を浴びています。私は水素化マグネシウムの有用性と可能性を広く産業界に発信するとともに、安定した生産・供給体制の確立や協業先との連携強化を通じて、同製品の市場価値を高めていきたいと考えています。

トクヤマの企業風土について

森﨑　国内外の同業他社と比較すると、のんびりした気風は残っているかもしれません。ただここ数年、会社の現状に危機感を持つ社員が増えてきたように感じています。つくば研究所では、キャリア採用の研究者が全体の3分の1以上を占めるようになり、人材の多様化によって組織がより活性化されてきました。研究開発の主体は「人」ですから、私はこの変化を、トクヤマの価値創造をさらに加速させる絶好の契機としてとらえています。

吉村　森﨑さんと同じく、私も外部人材の採用による組織の活性化を実感している一人です。携わる事業によって雰囲気は随分と異なると思いますが、私が所属する事業企画では、風通しが良く、社員が自分の意見をためらわずに表明し、同僚や上司と自由に議論できる環境が整ってきたように思います。当社は先般、ジョブ型の新たな人事制度をスタートさせました。制度設計の要であるジョブディスクリプションを組織にしっかり浸透させることで、社員のモチベーションもさらに高まるのではないでしょうか。

宗　私は伝統事業に所属していることもあって、保守性や安定志向を感じることもあります。一方、総務人事部門長による社内ラジオを通じたメッセージ発信や、新しい人事制度の導入、小さいところでは役職ではなく相互に「さん」づけで呼ぶことの推奨など、変化の兆しも見られます。ただ、安定稼働が優先される化成品事業の運営において、旧来の保守的な職務姿勢や厳格な指揮系統が有効であるのも事実です。企業風土変革では、事業や部門の特性に即した対応が必要だと考えています。

今後への抱負

森﨑　トクヤマは今事業ポートフォリオ転換に向け、成長領域に注力しています。市場から求められる製品開発を行い、価値創造型企業へと進化するためには次代を担うリーダーの育成が不可欠です。また、リーダーが自身の統括する部門や業務の目指す姿とその具現化プロセスを明確に伝えることができなければ、組織全体の生産性は向上しません。私は将来ビジョンや目標を自分の言葉で明確に語り、部下の能力を最大限に引き出すことのできるリーダーを目指しています。

吉村　仕事をしていく中での大きな喜びは、自分やチームの成長を実感することだと思います。そして、人が成長するためには失敗を怖れず、新しい課題やテーマに挑戦していくことが欠かせません。私は自分自身が業務上の課題に挑戦するだけでなく、部下や後輩の挑戦をサポートし、開拓者精神にあふれた活力ある企業文化の形成に努めていきます。

宗　トクヤマは長年にわたって国内外の産業発展に貢献し、地域社会からも厚い信頼を寄せられてきました。伝統事業の化成品に携わる中で、例えばタンクローリーに描かれたトクヤマのロゴに接した時に、地域の方々や従業員、その家族が抱く親密な思いや誇りを今後も大切にしていきたいと感じます。水素化マグネシウムを一日も早く普及させ、水素を誰もが安心・安全に使える世の中をつくり、トクヤマが社会のためになっている、そうした評価を全世界に広げていきたいと思います。

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、「ありたい姿」を実現するため、「サステナビリティ基本原則」を定め、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ます。

下図はサステナビリティに関する会議体の全体像を示しており、2023年度の開催回数を（）内に記しています。「CSR推進会議」は社長を議長、全執行役員を委員とし、各委員会は担当取締役が委員長を務め、関係する部門長で構成されています。CSR経営を推進する中で、重要案件の決定および承認事項については、取締役会の監督を受けています。

気候変動、人権に対する取り組みについては、サステナビリティ委員会の下にタスクフォースを設け、広く関係する部門を招集して検討を行い、全社活動として進めています。また、生物多様性についても、環境対策委員会の下にワーキンググループを設けて活動を開始し、2024年6月に自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、TNFD）の理念に賛同し、TNFDフォーラムへの参画を表明しました。

サステナビリティに関する会議体

専門委員会（2023年度開催回数）	管掌する主なリスク
決算委員会（8回）	決算・会計上のリスク
独占禁止法・競争法遵守委員会（1回）	独占禁止法違反リスク、不正競争防止法違反リスク
貿易管理委員会（1回）	貿易管理上のリスク（安全保障貿易管理上の不備）
情報セキュリティ委員会（2回）	情報セキュリティリスク（サイバー攻撃、情報漏洩、システム障害など）
環境対策委員会（1回）	環境リスク（有害汚染物質流出、騒音・臭気・廃棄物の不法投棄および違法処理など）
保安対策委員会（1回）	事故リスク（火災、爆発、漏洩など）、労働災害リスク
製品安全・品質委員会（1回）	品質リスク（製品含有化学物質管理、不当・偽装表示、物流事故など）
サステナビリティ委員会（2回）	気候変動リスク、人権リスクなど

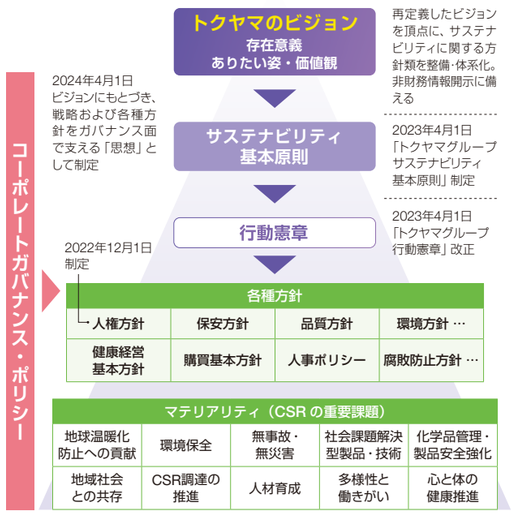
サステナビリティ・ガバナンスの整備

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、その土台となるサステナビリティに対する姿勢・考え方を方針として明文化し、グループ全体で実践しています。CSRの重要課題であるマテリアリティについては、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。

さらに、取締役の役割と責務を明確にするために、「コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定し、これにより、サステナビリティを含む経営課題に対しガバナンス面から促進するとともに、取締役の職務執行の実効性をより高める体制を築いています。

昨今のステークホルダーからの要請・期待、そしてサステナビリティに係る取り組みおよび情報開示においては、グループ全体での対応が重要視されています。内部統制、内部通報体制の整備、リスクマネジメントの推進などや、非財務情報開示、気候変動対応、人権対応、人的資本への取り組みなどについて、グループ経営に軸足を置いて推進してまいります。グループ各社それぞれの事業領域は異なりますが、コーポレートスローガン“もっと未来の人のために”という思いは一つであり、「未来に続く会社である」という願いは共通かと思います。そのためにも、グループ全体での実効的な取り組みと開示によって、ステークホルダーからの評価や企業価値向上につなげていきたいと考えています。

サステナビリティに係る方針類



2023年度のサステナビリティの取り組みの進捗

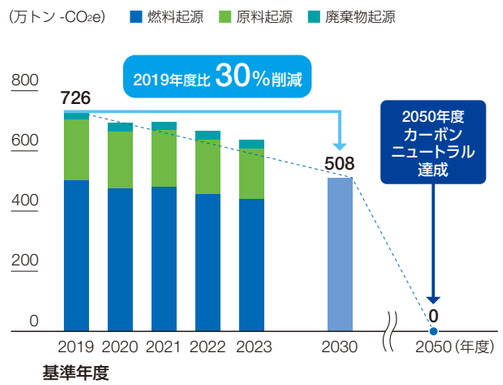
中期経営計画2025の重点課題の一つに掲げた「地球温暖化防止への貢献」については、「2030年度GHG排出量（Scope1、2）30%削減（2019年度比）」という目標に対し、13%まで削減が進みました。さらに、インターナルカーボンプライシングの導入による炭素コストの見える化の影響、顧客の調達方針の変更による影響、金融・投資会社の方針変更による資金調達への影響といった「リスク」と、環境領域での新たな「事業機会」を進め、カーボンニュートラル実現に向けて全社を挙げた挑戦をしています。

これまで、Scope1、2の目標を掲げていましたが、新たにScope3についても、排出量削減目標を設定しました。当社グループのScope3は、カテゴリー1、3、4が全体の90%以上を占めるので、この3つのカテゴリーの総量に対し、2030年度までに10%削減（2022年度比）を目指します。

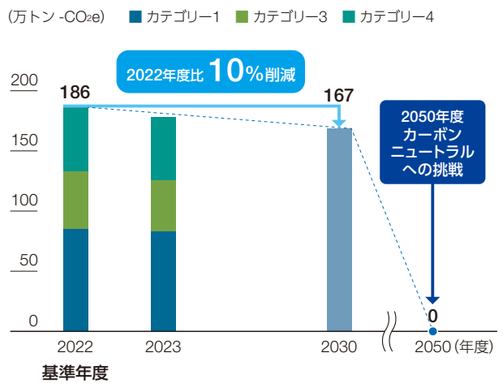
2023年度は実績として、基準年度2022年度比で5%削減できました。今後はサプライチェーン全体のカーボンニュートラルに挑戦し、サプライチェーンエンゲージメント活動の強化を図ります。

また、経済産業省が進めている「GXリーグ」に参画しました。GXリーグ参画にあたっては、GXリーグの定める基準に沿ってGHG排出量削減目標を定めることになっており、当社がGHGプロトコルに準拠して設けたGHG排出量削減目標とは別に、単体と国内連結生産子会社のScope1、2について目標を定めました。GXリーグのデータはGHGプロトコルに準拠して設定したものとは基準年度や排出量の計算方法が異なりますが、基となるデータは共通のものであり、削減目標も整合をとっています。2023年度は、基準年度2021年度比で11%削減できました。

GHG排出量（Scope1、2）中長期削減目標



サプライチェーン排出量（Scope3）の中長期削減目標（カテゴリー1、3、4）



今後注力していくこと

中計最終年度（2025年度）に向け、目標に掲げたCSRの課題ごとにPDCAを回していきます。「CSR経営の推進」においては、①中期･長期「ありたい姿」の目標に対して、グループ全体での実効的な取り組みに落とし込むこと、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。

推進にあたっては、取締役会の実効性評価でも話題になりましたように、サステナビリティに関する検討範囲、検討内容が広がってきたため、会議体や委員会の位置づけや参加メンバーの見直しの必要性を感じています。関係するメンバーによる議論がより活性化するよう、体制全般も再構築していきたいと思います。

「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、企業に求められているサステナビリティをタイムリーに検討し、ESGなどの企業価値の判断材料となる情報を外部開示して、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

トクヤマの存在意義である「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」を実現するためには、社会からの期待・要望を正しく把握した上で、グループの一人一人が「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「サステナビリティの視点」が必要になります。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経営を進めるための「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。

「ありたい姿」の着実な実現に向け、マテリアリティを関係する部門・部署の業務目標と関連づけ、施策を実施しています。その状況は、毎年、CSR推進会議に報告し、全執行役員で共有しています。また、関連するマテリアリティを執行役員の役員報酬の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月の「トクヤマグループ人権方針」の制定に続き、2023年4月には「サステナビリティ基本原則」の制定や「トクヤマグループ行動憲章」の改正など、方針類の整備を行いました。

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年度の目標とKPIを策定しました。

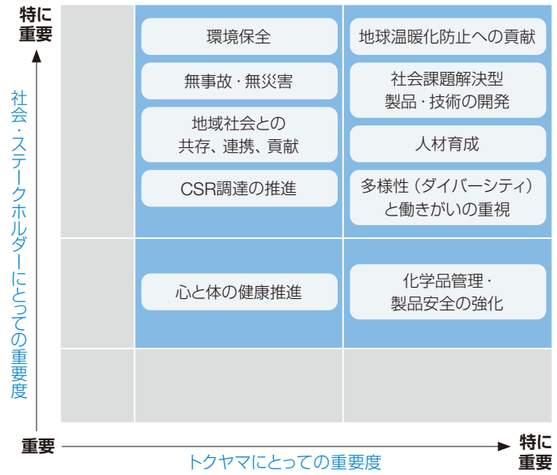
当社は、持続可能な未来を「社会」と共に築く活動を継続的に行い、社会課題の解決に貢献し、多様なステークホルダーからの信頼を高め、企業価値の向上を目指しています。CSR経営における当社独自の在り方を追求しながら、マテリアリティへの取り組みを強化することで、社会との信頼関係を強固なものにしていきます。

STEP 1　課題の抽出・整理
社会の要請とトクヤマの事業活動からCSR課題を抽出し、整理

STEP 2　優先順位づけ
ステークホルダーとトクヤマの２つの視点から重要度により優先順位を決定

STEP 3　有識者のレビュー
社外の専門家の意見を踏まえ、目標の優先順位づけ、定量化などの見直しを実施

STEP 4　経営のコミットメント
CSR推進会議において妥当性などについて審議し、承認



詳細な活動については、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/

マテリアリティのKPIと実績

○：95%以上　△：60%以上　×：60%未満

マテリアリティ SDGsとの関連	目指す姿	KPI／目標	2023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	• 2050年度カーボンニュートラル（CN）の達成	• トクヤマのGHG排出量削減、いずれも2030年度までに ·Scope1、2　△30%（2019年度比） ·Scope3（カテゴリー1、3、4）　△10%（2022年度比） • 気候関連情報の積極的な開示	• 2023年度GHG削減量: ·Scope1、2　△13% ·Scope3　△5% • CNに向け地域・自治体・コンビナート内の連携を推進 • バイオマス、アンモニア等代替燃料について検討 • TCFD提言に基づく取り組み状況開示 • GXリーグ基準年度GHG排出量提出 • CDP気候変動質問書回答評価：A-	○	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	• 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	• 法的要求事項等の遵守の徹底：違反等件数ゼロ • 環境事故ゼロの継続：事故件数ゼロ • 環境負荷低減 ・廃棄物有効利用率≧94% ・廃棄物ゼロエミッション率≧99% • ステークホルダーとの対話と情報公開の充実 • 生物多様性保全への貢献：TNFDへの対応 • 水資源の有効利用：水使用量削減（海水除く）（2019年度基準以下）	• 法的要求事項等の違反件数ゼロ • 環境事故件数ゼロ • 環境負荷の低減：未達成 ・廃棄物有効利用率：92% ・廃棄物ゼロエミッション率：97% • 生物多様性への関心啓発 • 水使用量削減率（海水除く）2019年度比　△18.5%	○	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	• 無事故・無災害 • 保安管理レベルの向上 • 安全文化の醸成・向上	• 事故・休業災害ゼロ • リスクアセスメントの深化 • スマート保安の推進	• 重大な事故・災害の発生ゼロ • 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 • スマート保安の推進	○	取締役（保安対策委員会 委員長） RC推進グループ

*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

ありたい姿とマテリアリティ

○：95%以上　△：60%以上　×：60%未満

マテリアリティ SDGsとの関連	目指す姿	KPI／目標	2023年度の実績	達成度	責任者* 推進部署
社会課題解決型 製品・技術の開発	• SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の拡充 • 事業ポートフォリオの転換	• SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の推進	• 電子領域：マーケティング機能強化により顧客起点の製品化に向けた取り組みを加速し、一部テーマが事業化フェーズに移行 • 健康領域：事業化テーマを絞り込みリソースを集中し開発を加速 • 環境領域：複数テーマが事業化フェーズへ移行。新規のカーボンニュートラル関連テーマを推進 • 伝統事業領域：環境問題に対応する製品の開発・上市と、プロセス技術の開発 • その他：学術・研究を目的とした助成金の実施	○	取締役（研究開発担当） 研究開発本部
化学品管理・ 製品安全の強化	• トクヤマの適正な化学品管理の維持、製品安全の推進	• 各国の化学品法令遵守：化学品規制違反ゼロ • グループを含めた化学製品のリスクマネジメント：製品安全に起因した事故ゼロ	• 化学品規制違反ゼロ • 製品審査（2次・3次）：計61件、表示審査：計787件 • 国内外規制動向の把握と対応 • 製品含有化学物質管理の推進 • 化学品管理に関わる各部門・グループ会社に教育を行い、管理状況について定期点検・ヒアリングを実施	○	取締役（製品安全・品質委員会 委員長） RC推進グループ
地域社会との共存、 連携、貢献	• 地域社会との共存・連携 • 地域社会への貢献	• 地域社会との共存・連携 • 地域の課題解決と持続的発展への貢献	• 地域との対話：地域対話、懇談会、工場見学等 • 社会貢献活動：ボランティア活動、近隣学校への教育支援、地域貢献のための寄付の実施 • 事業による貢献：周南市への電力特定供給	○	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
CSR調達の推進	• CSR調達ガイドラインに基づくサプライチェーン管理 • 管理プロセスの構築	• CSR調達ガイドラインに基づくサプライチェーンの管理・調査の拡充と遂行	• 2022年12月改正の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。323社中310社回収済※1 • GCNJが公開しているSAQを用い、取引額1億円以上の会社に対しサプライヤー評価を実施。181社中173社より回収※1 • SAQの回収結果を分析し、高リスク懸念先5件に対しエンゲージメントを実施※1	○	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
人材育成	経営戦略の実現に寄与しつつ、従業員の価値向上を実現する • 業務の生産性向上 • 成長分野、新規PJへの人材の供与 • 会社の成長を推進する人材の採用と創出	• 生産性向上を支援するインセンティブ制度の確立※1 • 人材計画に対する人員補充の充足率：毎年度100%±10% • 管理職重要ポスト後継者候補充足率：毎年度100% • NBL（Next Business Leader）研修受講者人数：2030年度累計100名※1 • グローバル人材育成研修：2025年度まで毎年度15名受講※1 • 事業遂行を支える高度技術者の育成※2	• インセンティブ制度の確立：制度設計の準備※1 • 人材計画に対する人員補充の充足率：目標設定の実施（2024年度から測定を開始する指標のため、実績値はなし） • 管理職重要ポスト後継者候補充足率：目標設定の実施（2024年度から測定を開始する指標のため、実績値はなし） • NBL研修の実施：30名を選抜受講（累計67名）※1 • グローバル人材育成研修の実施：16名を選抜受講※1 • 事業遂行を支える高度技術者の育成※2 • DX職場リーダー研修、データエンジニア研修の実施 • DXリテラシー向上教育（eラーニング）の開始：1,400名受講	○	取締役（総務人事担当） 人事グループ
多様性（ダイバーシティ） と働きがいの重視	• 価値観の多様性に対応し公平性を確保する • エンゲージメントの向上 • 人権の尊重	• ダイバーシティ&インクルージョンの推進 • 学卒以上の女性採用比率：毎年度20%以上※2 • 管理職以上の女性比率：2030年度15%以上 • 障がい者雇用の推進：法定雇用率達成※1 • 従業員エンゲージメント：継続改善※1 • ワークライフバランスの推進 • 男性育児休業取得率：2030年度100%※2 • 年次有給休暇取得率：毎年度75%※2 • 人権の尊重の推進	• ダイバーシティ&インクルージョンの推進 • 学卒以上の女性採用比率：30.1%※2 • 管理職以上の女性比率：8.2% • 障がい者雇用率：2.29%※1 • 従業員エンゲージメント調査実施：回答率94.7%、優先課題の可視化※1 • ワークライフバランスの推進 • 男性育児休業取得率：47.3%※2 • 年次有給休暇取得率：76.5%※2 • 人権デュー・ディリジェンスの実施等	○	取締役（総務人事担当） 人事グループ
心と体の健康推進	• 従業員とその家族の心と体の健康づくりと働きやすい職場づくりの実践により、従業員がイキイキと働き活躍できる状態	• 個人の健康意識の向上※1 ・喫煙率：<15% • 有所見率の維持・低減※1 • 定期健康診断受診率：100%※1 • 再検査受診率：≧90%※1 • 特定保健指導実施率：≧80%※1 • 休業率の低減：<0.5%※1 • ストレスチェック受検率：≧95%※1 • 健康優良法人認定：ホワイト500認定継続取得※1	• 喫煙対策の推進※1 ・喫煙率：17.8% ・喫煙可能時間帯の設定 ・禁煙キャンペーンの実施 • 健康指導・健康診断事後処置の実施※1 ・定期健康診断受診率：100% ・再検査受診率：87.4% ・特定保健指導実施率：93.0% • メンタルヘルスケア対応※1 ・休業率：0.69% ・ストレスチェック受検率：97.7% ・メンタルヘルス研修、eラーニングの実施 • 2024年度健康経営銘柄、健康優良法人ホワイト500認定取得※1	○	取締役（総務人事担当） 健康管理センター

※1：単体　※2：単体および国内連結子会社

*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

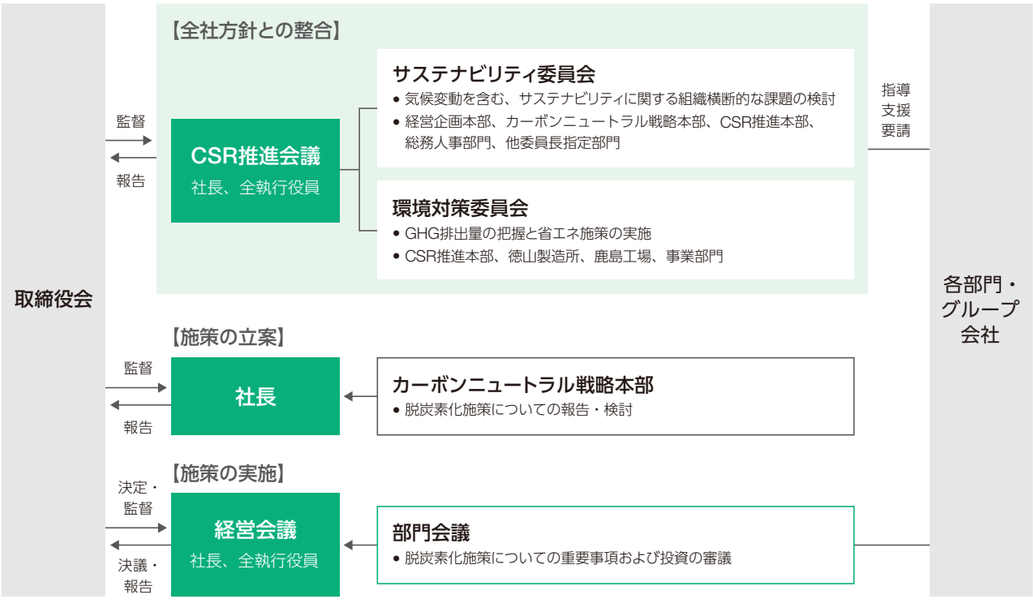
トクヤマグループはTCFD提言に賛同し、TCFDのフレームワークに基づいて気候変動に対する検討を重ねています。2023年度は、TCFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」のフレームワークに従った開示情報をさらに拡充するとともに、サプライチェーンにおけるGHG排出量の削減に挑戦するべく、Scope3について削減目標を設定し、開示しています。詳細は、「TCFD提言に基づく情報開示」（トクヤマTCFDレポート。以下、TCFDレポート）をご参照ください。

「TCFD提言に基づく情報開示」（TCFDレポート）
https://www.tokuyama.co.jp/csr/global_warming.html#section2

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「地球温暖化防止への貢献」を重点課題の一つに掲げています。CSR推進会議下にある「サステナビリティ委員会」において、サステナビリティにかかる重要なリスクと機会を組織横断的に抽出・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。2023年4月からは、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。

カーボンニュートラル推進体制



2 戦略とリスク

中期経営計画2025には、社会が脱炭素に向かうことにより発生する「リスク」と「事業機会」の両方を織り込んでいます。また、国際的なリスクシナリオを用いた分析に基づき、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。トクヤマでは気候変動リスクを最も重要なリスクに位置づけています。社会の潮流が脱炭素へと加速する中、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、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、これら戦略とリスクについて、詳細に報告しています。

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℃	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	大	中期～長期	大	高	• 燃料転換（バイオマス／アンモニア）によるGHG排出量削減の取り組み • インターナルカーボンプライシング導入によるGHG排出量削減施策の促進 • GXリーグへの参画によるGX実現に資する取り組みの強化
			• GHG排出規制強化による対策コストの増加	大	中期～長期	大	高	
	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	大	中期	大	高	• 周南コンビナートにおけるアンモニアサプライチェーンの構築検討 • サプライヤーとの関係構築による認証バイオマス燃料の安定調達 • ブラックペレットの開発 • 製品カーボンフットプリント（CFP）の算定
			• 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～長期	大	高	
	評判	ステークホルダーからの評価	• 取り組み劣後との評価による市場価値の下落、資金調達コストの増加 • 石炭火力発電設備停止・廃止を求める住民訴訟リスク • バイオマス燃料のサステナビリティリスク	大	中期～長期	大	高	• 開示情報の充実とGHG排出量削減の着実な取り組み • 地域社会との対話 • 事業ポートフォリオの転換 • 認証バイオマス燃料の調達
	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 • グリーン化コストの価格転嫁が適正にできないことによる収益悪化	大	中期～長期	大	高	• 省エネ・燃料転換等による着実なGHG排出量削減 • マスバランス認証取得の検討 • 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
		グリーン市場の拡大に追随できないことによる機会損失	• グリーンサプライチェーン構築の遅れによる機会損失 • サーキュラーエコノミー、カーボンリサイクル分野への進出の遅れによる機会損失	大	中期～長期	大	高	• 施策の遅滞ない推進
4℃	物理リスク（急性）	異常気象の激甚化／海面の上昇	• 風水害による生産設備への浸水被害、サプライチェーンの寸断などによる生産計画の遅延やコスト増加	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	• 設備改造等による能力維持

気候変動による機会（シナリオ分析）

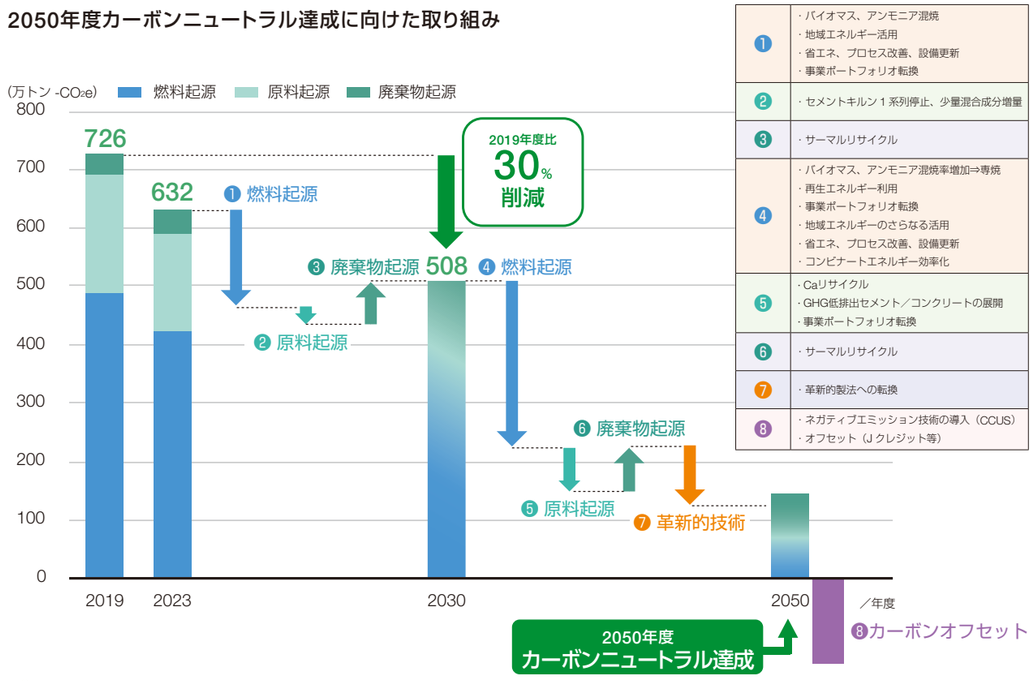
短期：～2025年度　中期：～2030年度　長期：～2050年度

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℃	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
		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	• 周南コンビナート脱炭素推進協議会を通じた、グリーンサプライチェーンの構築、技術開発の積極参画と推進
	資源効率	CCU関連製品・サービスの要請	• カーボンリサイクルシステムの確立による新たな事業分野への進出	大	中期	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 指標と目標

燃料起源GHG排出量は、省エネの推進と非化石燃料への転換で削減を、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。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排出量削減も重要な役割であると認識し、多方面からアプローチを行っています（P.46参照）。2023年度は、燃料転換への取り組みを進めたほか、地域の行政・コンビナート企業との取り組みを推進しました。さらに、水電解事業の推進など、機会への取り組みを実施しました。TCFDレポートでは、気候関連の指標、Scope1、2、3のGHG排出量、目標およびその目標に対するパフォーマンスと脱炭素社会へ向けた具体的なアプローチについて詳説しています。

2050年度カーボンニュートラル達成に向けた取り組み



4 気候変動対策の取り組み

コンビナートエネルギー効率化 ネガティブエミッション技術の導入（CCUS） ～周南コンビナート脱炭素推進協議会～

燃料起源の削減
カーボンオフセット

周南コンビナート企業の競争力の維持・強化と脱炭素化の両立という新たな課題を共有し、脱炭素化に向けた将来像を描き、技術開発・評価・実証・政策提言など、社会実装に向けた取り組みを進め、カーボンニュートラルの実現に貢献することを目的とし、周南市、化学工学会、周南コンビナート企業（出光興産株式会社、日鉄ステンレス株式会社、日本ゼオン株式会社、東ソー株式会社、当社）で周南コンビナート脱炭素推進協議会を立ち上げました。2022年2月から協議を行い、2023年5月に2050年における周南コンビナートのグランドデザインを公表しました。2023年度は、協議会の中に設置した分科会で各テーマの検討を進めています。

設立組織体制

構成団体	▶（公財）化学工学会　▶周南市 ▶周南コンビナート企業5社 ・出光興産　・日鉄ステンレス　・トクヤマ ・東ソー　・日本ゼオン
オブザーバー	▶経済産業省　▶国土交通省　▶環境省 ▶山口県　▶山口大学

水電解装置の開発

事業機会

トクヤマと株式会社日本触媒とは、「燃料電池等利用の飛躍的拡大に向けた共通課題解決型産学官連携研究開発事業」の枠組みにおいて、「燃料電池の多用途活用実現技術開発」として、「高圧方式に適した大型アルカリ水電解装置およびセパレータの開発事業」をNEDOの委託事業として実施しています。

高圧型アルカリ水電解装置（以下、高圧AWE）とは、セパレータで仕切られたセルにアルカリ水溶液を供給し通電することで水素・酸素を製造する装置です。水素は次世代エネルギーとして注目されており、再生可能エネルギー由来の電力でつくられる低炭素水素には世界中で大きな期待が寄せられています。

本事業は、日本触媒による高圧方式にも適した大型セパレータの開発と、トクヤマによるセパレータ性能を最大限発揮する電解槽の内部構造開発を掛け合わせ、世界に通用する競争力ある高圧AWEの開発を目指すものです。日本触媒が開発するセパレータをトクヤマが開発する高圧AWEのパイロット設備に組み込み、研究開発を進めています。

食塩電解事業で長年培った電解装置関連のオリジナル技術の活用に加え、より低価格化を可能とする高圧AWEの開発・実証に取り組んでいくことで、次世代エネルギーの普及に尽力していきます。

コンプライアンス

基本的な考え方と体制

当社グループは、「コンプライアンス」を法令遵守に限定せずに、社内ルールの遵守、社会の要請に応えるための企業倫理に則った良識ある行動の範囲までを含めた広い意味でとらえています。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グループ全役職員に配布しています。また、コンプライアンスに関する集合教育やeラーニング、情報配信を通じ定期的な啓発活動を行っています。さらに、グループ会社の経営層やコンプライアンス責任者とも定期的なミーティングを通じエンゲージメントを実施しています。

内部通報制度

トクヤマグループに関わるコンプライアンス違反事項（違反の可能性があると思われる事項を含む）について、不利益な取り扱いを受けることなく安心して通報・相談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て運用しています。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。2023年度は、海外グループ会社の現地採用社員が母国語で通報できる体制を整備し、2024年4月より運用を開始しました。当社の内部通報体制は、コンプライアンスの面だけでなく人権に対応するグリーバンスメカニズムの面からも拡充を図っています。

これら内部通報体制の整備や、2021年度から継続しているハラスメント防止活動の浸透により、通報件数は増加しています。一方、2023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。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
通報件数実績	29	24	34	29	44

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

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー	主なエンゲージメント手段
顧客	• 営業活動（随時）　• 工場見学（随時）　• 展示会（随時）
取引先	• 取引先調査（約200社：1回／3年）　• 合同安全衛生会議（1回／年）
従業員	• 従業員サーベイ、ハラスメントサーベイ（各1回／年）　• 社内報（4回／年）　• イントラネット（随時） • 労使協議会（1回／月）　• 安全衛生委員会（対象拠点ごと：1回／月）
株主・投資家	• 決算説明会（機関投資家：決算の都度）　•個人投資家向けIRセミナー • 各種報告（有価証券報告書、統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書）
地域・社会	• 保安・防災　• 地域対話、イベント協賛　• 地域ボランティア　• 次世代育成への助成（インターン受け入れ、図書寄贈、出張授業） • 科学技術振興への助成（寄付）
環境	• GHG削減、省エネルギーへの取り組み　• 廃棄物の受け入れと適切な処理　• 生物多様性への取り組み

社会からの評価（抜粋）

分類	項目
ESG投資	• FTSE Blossom Japan Sector Relative Index　• FTSE Blossom Japan Index
健康経営	• 健康経営優良法人2024（大規模法人部門）ホワイト500　• 健康経営銘柄2024
DX	• DX認定事業者
ワークライフバランス	• プラチナくるみん

イニシアチブへの参画（抜粋）

国連グローバルコンパクト　GXリーグ　TCFDコンソーシアム　TNFDフォーラム

社会からの評価については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.tokuyama.co.jp/csr/evaluation.html

社外取締役対談

経営の牽制・助言機能を果たしながら透明性あるガバナンスの構築に挑む

社外取締役
監査等委員
近藤 直生

×

社外取締役
監査等委員
石塚 啓

社外取締役の視点とトクヤマのガバナンスの評価について

石塚　私は1984年に株式会社三和銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）に入行しました。三菱UFJフィナンシャル・グループの執行役員を務めたあと、三菱UFJニコス株式会社の副社長、社長を経て、現在は代表取締役会長を務めています。トクヤマの社外取締役（監査等委員）に就任したのは2023年6月です。意思決定プロセスの妥当性を中心に助言活動を行っています。トクヤマの取締役は社内・社外を問わず、誰もが会社の現状や将来について真摯に考え、率直に意見を表明されており、ガバナンスの実効性は十分に担保されていると考えています。

近藤　私は2000年に弁護士登録し、経済産業省通商政策局の参事官補佐などを経たのち、2016年より弁護士法人大江橋法律事務所のパートナーを務めています。石塚取締役と同じ2023年6月にトクヤマの社外取締役（監査等委員）に就任し、株主利益の視点を大切にしながら職務にあたっています。トクヤマは創業以来、誠実な企業文化を継承してきましたが、それは透明性と公正性を備えた現在のガバナンス体制にそのまま反映されているように感じています。

トクヤマのガバナンスが優れている点

石塚　トクヤマの取締役に就任して1年余り、非常に感心したのは、社外取締役に対する重要案件の事前説明や情報共有が徹底されているということです。もちろん取締役会での議論は大切ですが、時間が限られているため熟考する余裕はありません。横田社長や執行役員から詳細な説明をいただくことで案件や課題に対する認識が深まりますし、考える時間が十分あるため、取締役会での討論がより実りあるものになっています。また、我々にも業務監査権が与えられていることは特筆すべき点だと考えています。

近藤　私もトクヤマのガバナンスにおいて経営情報や課題認識の共有化が進んでいることを高く評価しています。例えば取締役会では定期的に業務執行報告が実施されています。執行役員が1分野1時間という長い時間をかけて業務執行の現況と課題について説明を行うもので、社外取締役が事業を深く理解するための貴重な機会となっています。

社外取締役（監査等委員）が果たすべき役割と機能

石塚　社外取締役は経営の牽制と助言という二つの機能を担っていますが、閉鎖的な企業文化の中で牽制機能を果たすことは容易ではありません。その点、トクヤマは伝統的に自由で開かれた企業風土を継承していますし、牽制・監視機能の発揮を妨げるものは一切ないと言ってよいでしょう。一方、助言機能については、私たちにトクヤマの技術や事業について専門的なアドバイスを行うだけの知識はありませんから、技術開発、海外展開、新規投資、事業ポートフォリオの転換など、トクヤマの将来を左右する重要テーマについて、トップマネジメントの経営判断や執行役員の戦略・施策の遂行状況が適切かどうかを審査するということになります。横田社長をはじめ取締役執行役員の方々は、我々社外取締役の意見や提言を真摯に受け止めてくださるし、ガバナンスの実効性は十分に担保されていると考えています。

近藤　当社の取締役会の特徴的なこととしてガバナンスが十分な実効性を有している背景には、人材の多様性があるのではないでしょうか。取締役会のメンバーには、取締役と執行役員を兼任されている方、社内取締役と監査等委員長を兼任されている方がおり、社外取締役も異なるバックグラウンドを持つ個性的な人材で構成されています。取締役9名のうち4名が社外取締役で、1名は女性という体制はダイバーシティの理念にもかなっているのではないかと考えています。

中期経営計画2025の目標達成を見据えて

石塚　トクヤマが推進している中期経営計画2025には三つの取り組みテーマが設定されており、その一つ「CSR経営の推進」には、「人材育成」や「多様性と働きがいの重視」といった人的資本に関わるマテリアリティが含まれています。私は人材と組織力の強化に向けた取り組みこそ、トクヤマの将来を決する重要命題だと考えています。本年4月には管理職を対象とした新たなジョブ型人事制度がスタートしましたが、問題は新しいシステムをどのように運営し、人的基盤の強化に結実させていくかということ。トクヤマの変革期に居合わせた者として、中計ならびにマテリアリティの進捗状況をしっかりとモニタリングしていきます。

近藤　石塚取締役は日頃から、リスクと機会のバランスをとることが重要だと強調されています。私も同感で、中期経営計画2025の諸目標を達成するためには、想定されるリスクをしっかりと分析した上で、新たな事業機会にどう向かい合っていくかを決定することが重要だと考えています。リスクをとることが適切かどうか、リスクをどのようにコントロールしていくか、それを執行サイドに提言していくことも社外取締役、監査等委員の大事な任務だと感じています。

将来への展望と対処すべき課題

石塚　トクヤマの強みは、誠実で前向きな社員が多いこと。ステークホルダーとの関係強化やマーケット志向の技術開発など、取り組むべき課題は山積していますが、マネジメントとグループ社員が力を合わせて中期経営計画の取り組みを推進していけば、トクヤマは必ず次の成長ステージへ到達できると考えています。そのためにも取締役会、各委員会、そして高度な助言機能を持つ監査等委員会が有機的に協働することが大切です。私たち社外取締役もこれまでに培ってきた知識や知見を活かして、トクヤマの持続的成長に向けた取り組みを支えていきます。

近藤　トクヤマは今「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」という存在意義を具現化するため、変革と挑戦を続けています。ただ、取締役会で未来ビジョンに関わる議論がやや少ないことなど対処すべき課題も散見されます。強力なリーダーシップを持った横田社長のもと、他の取締役や執行役員と協力しながら、トクヤマの発展に尽力していきたいと考えています。

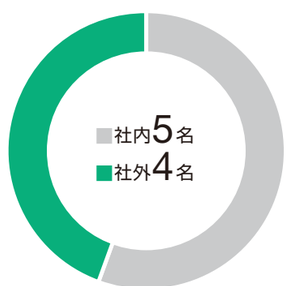
役員紹介

（後列左から）水本伸子、近藤直生、井上智弘、岩崎史哲、石塚啓、宮本陽司
（前列左から）河盛裕三、横田浩、杉村英男

コーポレート･ガバナンス体制

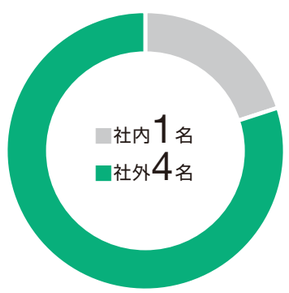
取締役の構成

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



（2024年6月26日現在）

氏名・役職		保有株数／在任年数			選任理由	出席状況 取締役会	出席状況 監査等委員会
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、監査 担当	37,300株／9年			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もとに、事業ポートフォリオ転換、カーボンニュートラル、CSR経営の推進等、現中期経営計画の実現に向け積極的に取り組んでいます。	19／19回 （100%）	—
杉村 英男	**代表取締役　専務執行役員　社長補佐** 総務人事、購買･物流、秘書、デジタル統括 担当	8,503株／7年			情報システム導入、海外子会社の経営、国内子会社の再建、コーポレート部門の統括責任者を務めるなどの豊富な業務経験をもとに、幅広く業務全般にわたり積極的に取り組んでいます。	17／19回 （89%）	—
岩崎 史哲	**取締役　専務執行役員　研究開発本部長 兼 ライフサイエンス部門長** 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、先進技術事業化センター 担当	2,942株／4年			研究開発･製造技術分野での豊富な経験をもとに、新たな研究開発の推進、新規事業の創出などに積極的に取り組んでいます。	19／19回 （100%）	—
井上 智弘	**取締役　常務執行役員　経営企画本部長** 経営企画、CSR、環境事業、徳山製造所、カーボンニュートラル戦略 担当	1,900株／1年			海外での業務経験、資源リサイクル、セメント製造部、環境事業部門などの幅広い業務経験をもとに、カーボンニュートラル、徳山製造所の機能強化など、当社グループの成長戦略の立案や実行に積極的に取り組んでいます。	15／15回* （100%）	—
宮本 陽司	**取締役　監査等委員長**	2,600株／7年			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：アストム 監査役、トクヤマデンタル 監査役、エイアンドティー 監査役	19／19回 （100%）	24／24回 （100%）
河盛 裕三	**社外取締役　監査等委員**	2,500株／5年			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年より当社の監査等委員である社外取締役として経営の監督を行っています。	19／19回 （100%）	24／24回 （100%）
水本 伸子	**社外取締役　監査等委員**	800株／3年			製造業において、研究者としての経験の後、本社部門での主要ポストを通じ、経営者として幅広く豊富な経験を有しています。2021年より当社の監査等委員である社外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）オカムラ 社外取締役	19／19回 （100%）	24／24回 （100%）
石塚 啓	**社外取締役　監査等委員**	—株／1年			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、2023年より当社の監査等委員である社外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：三菱UFJニコス（株）代表取締役会長	14／15回* （93%）	18／18回* （100%）
近藤 直生	**社外取締役　監査等委員**	400株／1年			弁護士としての専門的な見地と豊富な経験を有しており、2023年より当社の監査等委員である社外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：弁護士法人大江橋法律事務所 パートナー （株）アイビス 社外取締役（監査等委員） （株）A&Dホロンホールディングス 社外監査役	15／15回* （100%）	18／18回* （100%）

*2023年3月期に係る定時株主総会にて選任され、就任した後の出席状況を記載しています

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

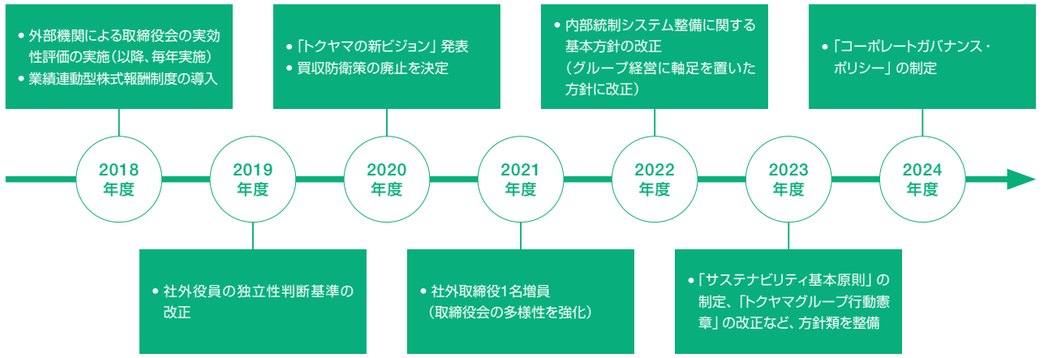
トクヤマは、社会全体の大きな変革の中で、直面する事業環境に合わせて、存在意義を「化学を礎に、環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」と定義しました。持続可能な社会に貢献するために環境と調和して事業を継続させ、顧客と共に未来を創造することのできるトクヤマでありたいとの思いを込めています。これは、株主をはじめとする顧客、取引先、従業員、地域・社会などのステークホルダーの皆さまとの信頼と協働によってこそ可能であり、それが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながると考えています。

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、当社を取り巻くステークホルダーの皆さまからのさまざまな期待や要請・要望に応えることでガバナンス自体の機能を向上させ、常に充実を図ることが肝要であると認識しています。

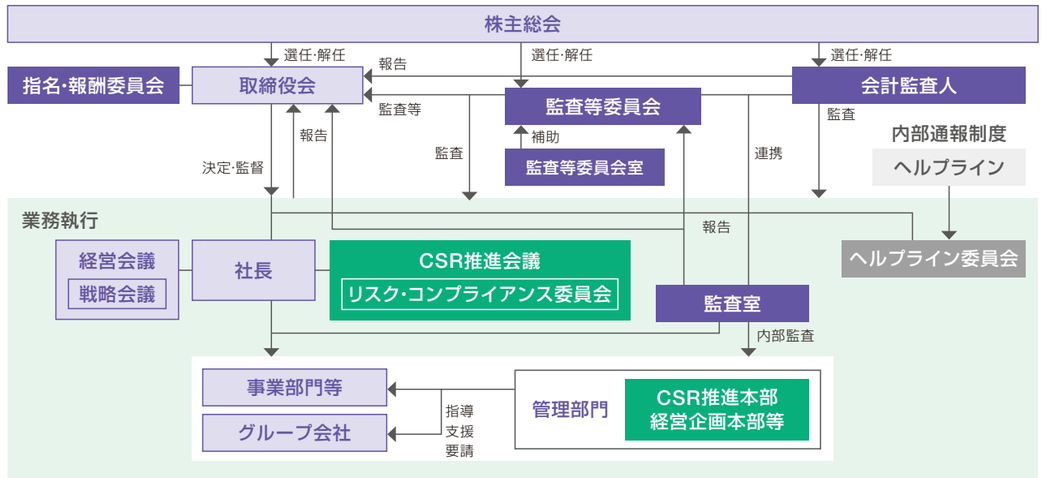
2024年度は新たにコーポレートガバナンス・ポリシーを定め、株主の皆さまの権利・平等性の尊重、各種ステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会の独立性整備と監督機能の強化、意思決定の迅速化と責任の明確化、および株主の皆さまとの建設的な対話などガバナンスに関する思想を明文化しました。

コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.tokuyama.co.jp/company/pdf/20240626_CGHoukokusyo_ja.pdf

ガバナンス体制強化の歩み



コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンスに関わる会議体と主な審議内容

	概要
取締役会	取締役会は、法定事項および業務執行に関する重要事項の審議・決定を行うとともに、業務の執行を委任する取締役および執行役員の業務執行の状況について監督を行います。当社は、業務執行の決定と取締役および執行役員の業務執行の監督の双方を行うハイブリッド型の取締役会を指向しています。この機能には、経営執行陣による中長期的な企業価値向上に向けた果断な取り組みに対する助言を含みます。これを踏まえ、取締役会議長は業務執行取締役または業務執行経験のある取締役がこれを務めるものとします。取締役会は、より広い見地からの意思決定と業務執行の監督機能の実効性を高めるため、全体の3分の1以上を独立社外取締役で構成します。原則として毎月1回の定例開催を行うほか、必要に応じ臨時開催を行います。 決算等会社の計算に関する事項、配当に関する事項、重要な人事・組織に関する事項、業務執行に関する重要事項などの審議・決定や、経営課題その他重要テーマに関する活発な意見交換などが行われました。 • 2023年度の開催実績　取締役会：19回 書面決議：5回（会社法第370条および当社定款第29条の規定に基づく）
監査等委員会	当社は、ガバナンスと顧客起点を重視した開かれた経営を目指し、取締役の職務執行に対する監査・監督機能を強化し迅速な意思決定を行うため、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を選択しました。監査等委員会は、非業務執行取締役で構成され、監査等委員である取締役（以下「監査等委員」といいます）は、取締役会その他の社内の重要な会議を通じて業務執行状況を把握し、業務執行取締役の執行状況を監査します。 事業部門長・機能部門長からの業務執行状況のヒアリング、代表取締役との意見交換会、工場および主要な事業所における業務状況の調査、子会社の監査役との意思疎通・情報交換等を行っています。また、会計監査人とは定期的な会合を持ち、監査の実施状況・結果の報告の確認や、監査上の主要な検討事項（KAM）に関する意見交換等を行っています。 • 2023年度の開催実績：24回
指名・報酬委員会	当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、より透明性・客観性の高い経営を目指すために、取締役（監査等委員は除く）、執行役員、その他役員待遇の者に関する人事・報酬に関して審議し、取締役会に答申または提言することを任務とする指名・報酬委員会を設置します（なお、社長の後継者計画に関する審議については、指名・報酬委員会の下部組織として別に設ける社長指名委員会を設置してこれを行うこととします）。指名・報酬委員会は、過半数が独立社外取締役で構成され、構成員の任期は1年とします。 人事領域では取締役候補者の選任、代表取締役の選定、執行役員等の選定ならびに担当業務の決定、取締役のスキルマトリックスなど、報酬領域では役員賞与制度の導入、金銭報酬の社長による算定内容、次年度以降の報酬とマテリアリティとの関連強化などを主な議題として開催されました。 • 2023年度の開催実績　指名・報酬委員会：9回、社長指名委員会：1回
経営会議	経営会議は、執行役員の中から社長執行役員（以下「社長」といいます）が指名した者によって構成される業務執行に関する決議機関で、原則として毎月2回開催します。取締役会が決定した決裁規則に基づき、業務執行上の重要な案件について協議し、意思決定を行います。
戦略会議	戦略会議は、執行役員の中から社長が指名した者によって構成される社長の諮問機関であり、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います。
CSR推進会議	CSR（サステナビリティ）の方針と目標を決定し、その目標を達成する活動を円滑に進めるために、社長を議長とし、全執行役員を委員とするCSR推進会議を設置します。サステナビリティの課題に加え、内部統制の重要事項についても本会議で議論します。
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、リスクマネジメントとコンプライアンスの推進を図ります。
専門委員会	CSR推進会議のもとに、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、サステナビリティ委員会）を設置し、活動を展開します。
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（ヘルプライン）に関する役割を担います。

取締役会全体の実効性についての分析・評価

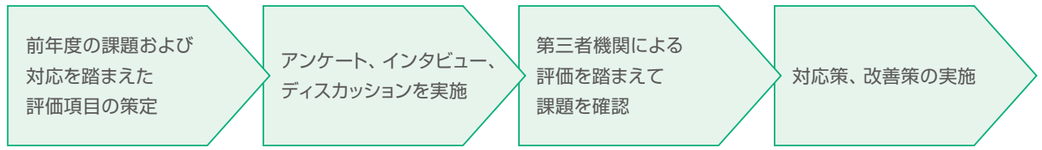
当社は、コーポレート・ガバナンスを経営の重要な課題と位置づけており、その一環として取締役会の実効性評価を毎年実施しています。

2023年度は、外部機関に委託して全取締役にアンケート調査およびインタビューを行い、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。

分析・評価の結果、取締役会の実効性はおおむね確保されていることが確認されました。特に、自由闊達な議論を尊ぶ文化が醸成・維持されていること、さまざまなチャネルを通じて情報共有が行われていることなどが強みであり、また、過年度抽出された課題であった業務執行報告の実質化、経営課題の重点的審議の機会については十分かつ効果的な取り組みが行われたことが確認されました。他方で、取締役会の運営の継続的な改善、および中期経営計画2025に掲げる「ありたい姿」の実現に向けた取締役会の貢献という観点からの課題も浮かび上がりました。

当社取締役会は、今後、運営の継続的改善について、特に社外取締役による積極的な関与を促進し、監督機能をより強化していきます。また、中期経営計画2025との関係では、取締役会が「ありたい姿」の実現に向けて触媒として機能すべく経営執行陣との議論を深めていきます。

評価プロセス



取締役会におけるスキルマトリックス

当社の定めるビジョン・経営方針・事業展開などに照らし、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項目を以下に示します。取締役会全体のスキルバランスがとれ、多様性のあるメンバーで構成されることによって、ガバナンスのさらなる実効性強化を図ります。

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

		経営計画･戦略	営業･マーケティング	研究開発･生産技術･エンジニアリング	財務･会計	ガバナンス･リスクマネジメント	サステナビリティ	人的資本	DX	グローバルビジネス
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 専務執行役員）	●	●	●		●	●	●	●	●
	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）	●			●	●				●

※取締役会に必要とされるスキル・経歴・専門性は、事業環境の変化および経営方針の変更に応じて見直します。また、経営の監督にあたり、それぞれの取締役に貢献を期待する領域を明示しますが、各取締役の有するすべてのスキル・経歴・専門性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、指名・報酬委員会に答申･提言する機能を持つ「社長指名委員会」を指名・報酬委員会の中に設置しています。社長指名委員会は、社内取締役は社長のみとし、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務めます。

取締役会は、社長指名委員会の活動状況について、当社の経営理念（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、指名・報酬委員会を経た定期的な報告について審議し、適切な監督を行います。

役員トレーニング

当社は、新任取締役および将来の取締役候補者である新任執行役員を外部の役員研修に参加させる方針をとっています。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。社外取締役については、就任時に工場見学、事業と機能の現状など当社を理解するための場を設けています。また、全取締役を対象に、内外の経済情勢、法改正や新制度などについての勉強会を随時開催しています。

役員報酬

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

基本方針

当社の取締役の報酬制度は以下の考え方に基づくものとします。

（ア）取締役が「トクヤマのビジョン」に基づき、企業業績と企業価値の持続的な向上を図るに資するものであること

（イ）当社の経営を担える人材を確保し、維持できる水準であること

（ウ）会社の業績を考慮したものであること

（エ）透明性・客観性の高い報酬の決定プロセスであること

報酬制度の概要

当社の取締役の報酬は金銭報酬である基本報酬と賞与*1、非金銭報酬である業績連動型株式報酬*2から成るものとし、それぞれに決定方法を定めています。

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

報酬額の決定方法

（1）基本報酬については、取締役会の授権を受けた代表取締役社長執行役員が、役位別に定める基準額に基づく最終的な個人別の年額を算定し決定します。

（2）賞与については、取締役会の授権を受けた代表取締役社長執行役員が、役位別の賞与基準額、対象年度の業績目標、ならびに目標達成度に応じた支給割合をあらかじめ定めた上で、対象年度の実績から賞与を決定します。

（3）業績連動型株式報酬については、業績目標の達成度に応じて定まる0～150%の範囲内の業績連動係数を乗じて交付数の計算を行います。

役員報酬の支給人員および支給額（2023年度）

区分	支給人員	金額
取締役（監査等委員である取締役を除く）	5名	155百万円
監査等委員（社外取締役を除く）	1名	29百万円
社外取締役	6名	56百万円

1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役3名が含まれています。
2. 上記には、当事業年度中の業績連動型株式報酬の費用計上額8百万円が含まれています。
3. 上記には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

コーポレートガバナンス・ポリシー
https://www.tokuyama.co.jp/csr/pdf/corporate_governance_policy.pdf

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。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。2023年度末現在において、保有する上場株式は20銘柄でした。2024年度は10銘柄程度の縮減を目指して取り組みを進めます。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

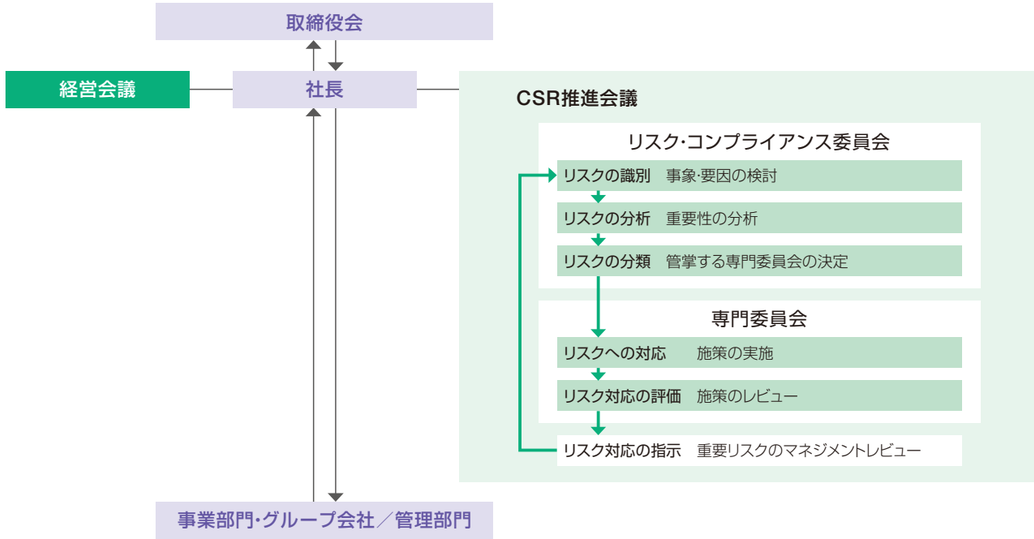
全社的なリスクマネジメントの体制として、P.38（サステナビリティに関する会議体）に示すとおり、CSR推進会議の中にリスク・コンプライアンス委員会を設置しています。リスク・コンプライアンス委員会では、社会情勢のモニタリングや各専門委員会との連携を通じ、新たに発現したり影響の度合いが変化したりした事象・要因を検討し、リスクとしての識別および対応する専門委員会の決定を行っています。

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するなど、全社的なリスクマネジメントを行っています。

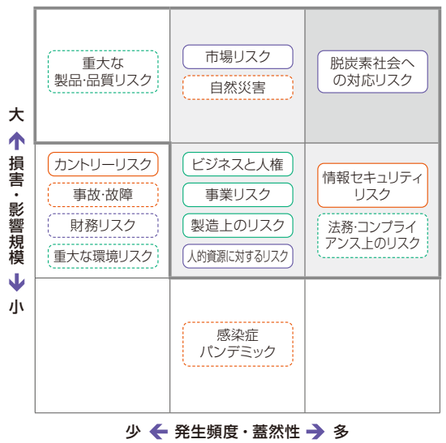
専門委員会では、管掌するリスクの対応方針（低減、回避、移転、保有）を検討・決定します。決定した方針に基づき、リスクへの施策を立案・実行し定期的なレビューを行うなど、マネジメントシステムに沿って実行管理をしています。

例えば、国内外の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、激甚災害など事業継続に関わる危機が発生した場合の体制整備と事業継続計画についても、リスク・コンプライアンス委員会で議論しています。

重要リスクの特定プロセス



重要リスクのマッピング



損害・影響規模の定義

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

発生頻度・蓋然性の定義

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

脆弱性の定義

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

重要リスク一覧（2024年度）

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

中分類	小分類	管掌委員会
自然災害	地震、津波、天変地異、異常気象（台風、高潮、豪雨ほか）	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、ユ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
脱炭素社会への対応リスク	カーボンプライシングとエネルギー調達コスト、グリーン化対応、顧客によるグリーン調達の浸透、ステークホルダーからの評価、異常気象の激甚化、長期的な異常気象の激甚化、グリーン市場の拡大の機会損失	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）
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）
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）

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
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）
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
重大な環境リスク	有害汚染物質流出、土壌地下水汚染、地域住民からの騒音・臭気等クレーム、廃棄物の不法投棄および違法処理、水リスク、生物多様性	環境対策委員会
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

※1 委員会の委員長（取締役）をリスクオーナーとする
※2 当社グループにおけるすべてのリスクを網羅したものではなく、記載事項以外にも事業活動に影響を及ぼしうるリスクが存在する可能性があります。

情報セキュリティの取り組み

顧客情報などの情報資産を保全し、適切な企業運営を継続するため、当社は「情報セキュリティ委員会」を設置し、情報セキュリティに関する方針、計画、リスクの特定と対応計画、対策の有効性および妥当性などを審議し、必要な施策を進めています。グループ全体を対象とする「情報セキュリティ方針」を定め、セキュリティリスクマネジメント体制を整備し、その状況を定期的に評価し、適時適切にセキュリティリスク対策を実施しています。リスクレベルの維持・向上を図るため、情報セキュリティ自己点検チェック、内部監査および啓発のためeラーニングを定期的に実施しています。

個人情報保護に関して、世界各国（地域）で法整備が進み、法令遵守は国内にとどまらず、グローバルな対応が求められる中、個人情報の適正な取り扱いに関して、グループ全体で個人の権利利益を保護していくことが重要な課題ととらえ、「個人情報保護の基本方針」を定めました。当社の個人情報保護方針においても、「GDPR対応」「個人情報の問い合わせ窓口」などに関わる内容を見直しました。

さらに、新規顧客の開拓などを目的として、ウェブサイト閲覧者の情報収集・分析を行うマーケティングオートメーションツールを導入しました。導入に伴い、Cookie情報を他の情報と結びつけることで個人特定が可能となるため、Cookie情報の利活用について閲覧者に知らせるための文言として「Cookieポリシー」を制定しました。

サイバーセキュリティへの対応は、年々重要度を増しています。会社の情報資産を外部の攻撃から守ることは、自社の企業運営のためだけでなく、顧客の安定操業を守るためにも必要であると認識しています。万全の態勢で顧客のサプライチェーンの一翼を担うため、グループ全体で対応を行っています。今年は、重要顧客からの要請もあり、海外を含めたグループ会社に対してインシデントが発生する可能性について一つずつ確認し、問題点の抽出と対策を進めています。

このような活動の結果、2023年度は、情報セキュリティ、個人情報にかかる重大なインシデントは発生しませんでした。

財務・非財務ハイライト

2023年度の財務分析

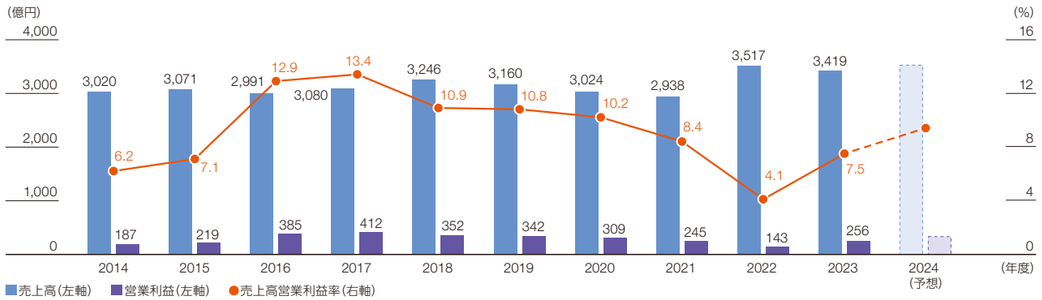
2023年度は、半導体市場の低迷や、株式会社エクセルシャノンの連結除外などにより対前年度比で売上高が減少しました。一方、セメントや化学品の国内販売価格修正や製造コストの改善が進んだことなどにより、営業利益は増益となり、それに伴い、親会社株主に帰属する当期純利益も増益となり、ROEは改善しました。

2024年度は半導体市場が回復局面に向かうと想定し、また製造コストの改善がさらに進むことなどを踏まえ、対前年度比で増収増益を予想しています。また、中期経営計画2025の達成に向け、設備投資に伴う費用や研究開発費については増加を見込んでいます。

2024年度以降の配当については、DOE（株主資本配当率）3%を目標とし、配当性向30%以上を目指していきます。2023年度は対前年度比で年間10円の増配を実施しました。2024年度においても、対前年度比で年間20円の増配を予定しています。

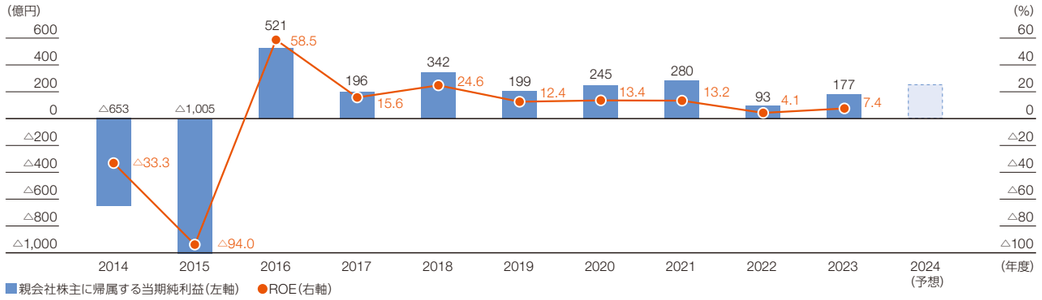
財務情報

売上高／営業利益／売上高営業利益率

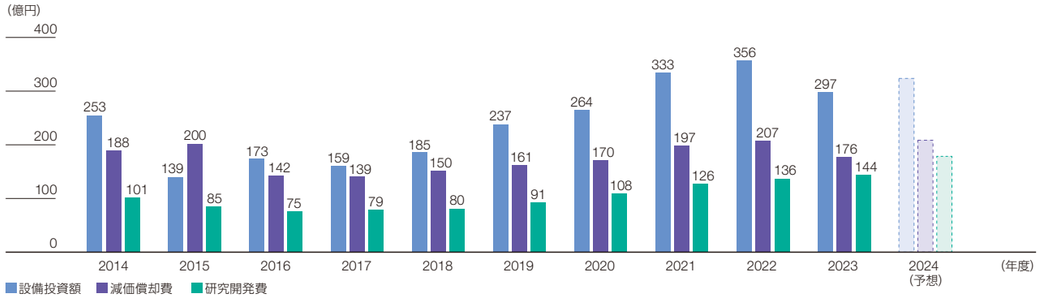


※2021年度より「収益認識に関する会計基準」などを適用しています。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

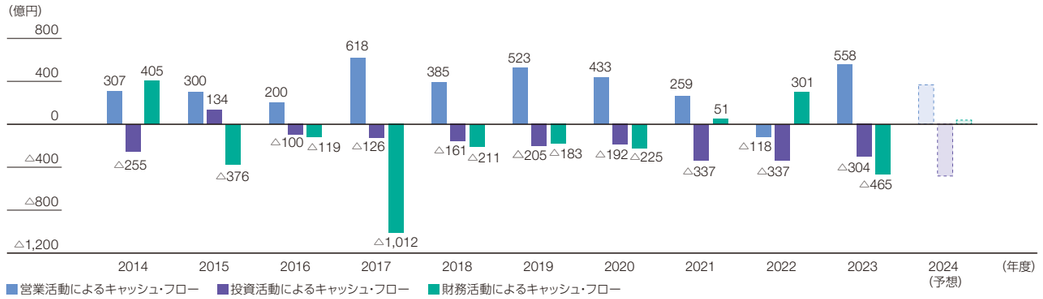


設備投資額／減価償却費／研究開発費

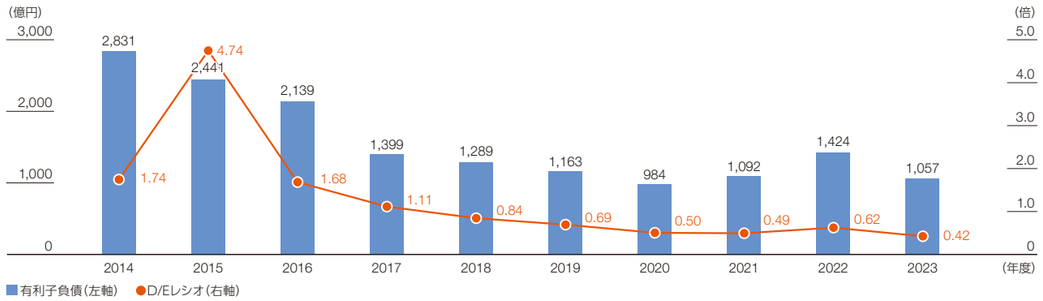


※2023年度より、有形固定資産の減価償却方法を定率法から定額法に変更しています。

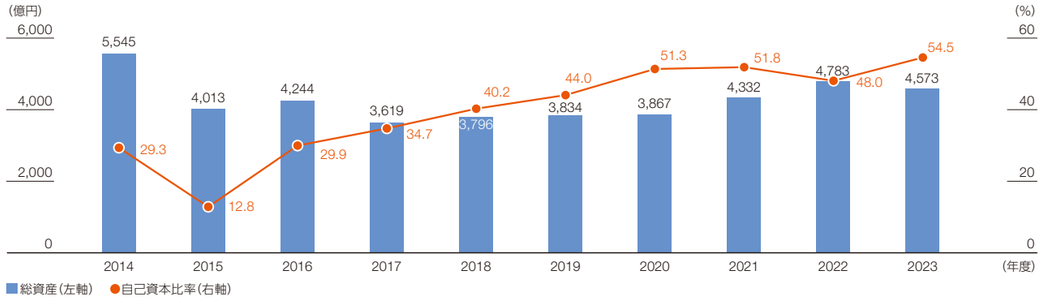
キャッシュ・フロー



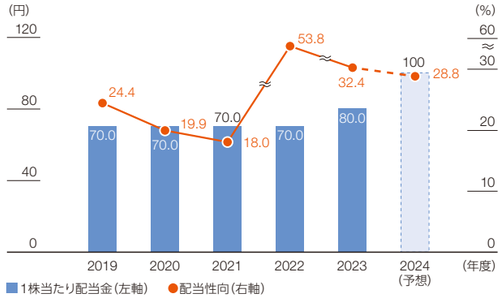
有利子負債／D/Eレシオ



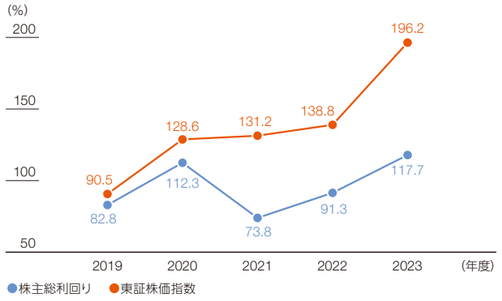
総資産／自己資本比率



1株当たり配当金／配当性向

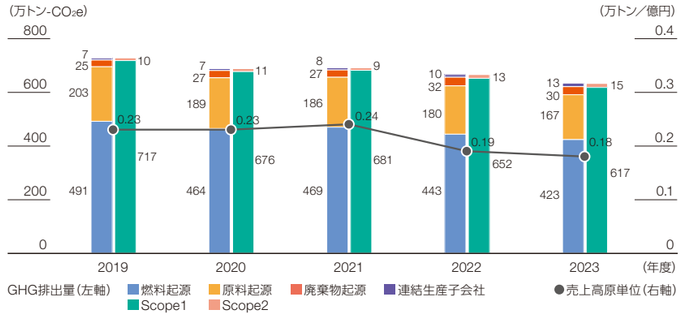


株主総利回り（TSR）



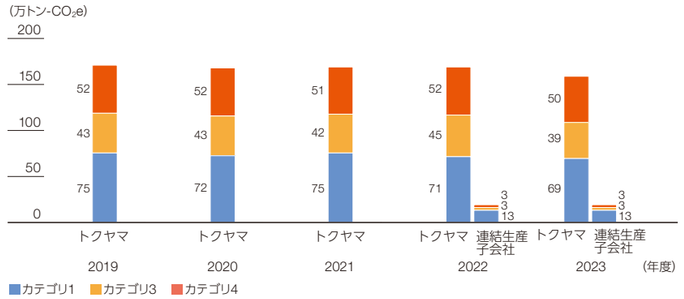
非財務情報

GHG排出量（Scope1、2）



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排出量削減に取り組んでいます。GHG排出量は、CO_2、CH_4およびN_2Oなどの総排出量であり、約99.8%はCO_2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。2023年度のGHG排出量は632万トン-CO_2eとなりました。

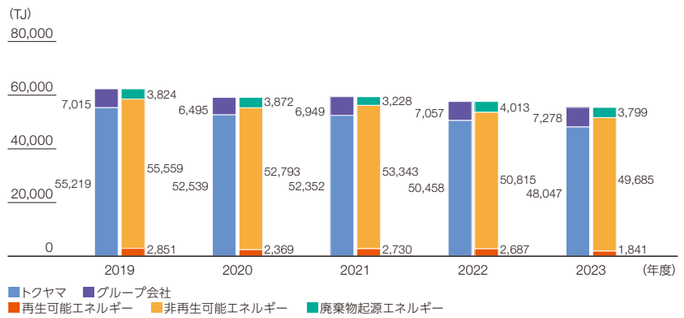
サプライチェーン排出量（Scope３）



※連結生産子会社のScope3は2022年度から算定

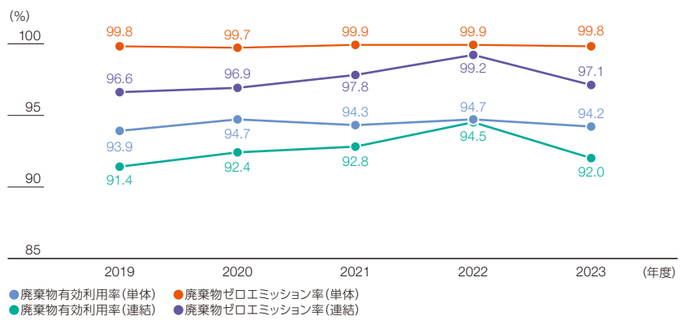
トクヤマでは、サプライチェーン全体のカーボンニュートラル達成に挑戦するため、今年度新たにScope3についても排出量削減目標を設定しました。トクヤマのScope3は、カテゴリー1、3、4が全体の90%以上を占めるため、このカテゴリーの総量に対し、2022年度を基準として2030年度までに10%削減を目指します。なお、2023年度のScope3のカテゴリー1、3、4の総量は177万トン-CO_2eとなりました。

エネルギー使用量



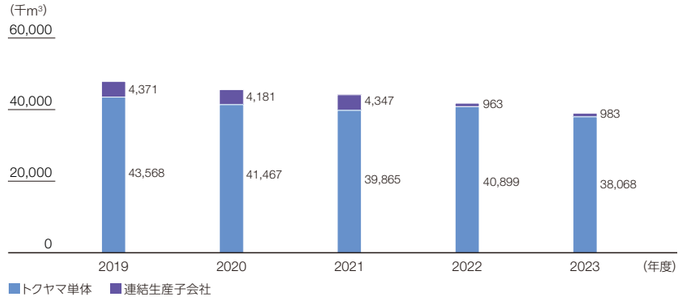
地球温暖化防止に向けた取り組み施策として、省エネルギーを推進しています。プロセス改善や設備更新などにより生産における電力と蒸気の使用量を削減するとともに、再生可能エネルギーへの転換を進めています。2023年度におけるグループ全体での再生可能エネルギーの比率は約3.3%でした。

廃棄物有効利用率／廃棄物ゼロエミッション率



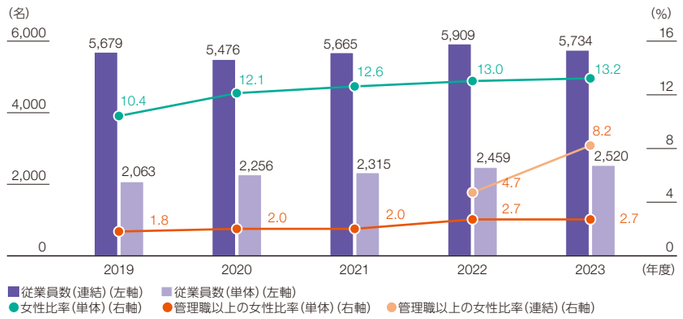
廃棄物の減量化・リサイクルの徹底により、2023年度も廃棄物有効利用率、廃棄物ゼロエミッション率共に高い数値を維持しています。発生した廃棄物は、徳山製造所でのセメントの原料や熱エネルギー代替としての再利用を中心に、社内外でのリサイクルを積極的に推進した結果、廃棄物有効利用率は92.0%、廃棄物ゼロエミッション率は97.1%となりました。連結子会社を含めたトクヤマグループの目標値を廃棄物有効利用率94%以上、廃棄物ゼロエミッション率99%以上とし、さらなる努力をしていきます。

水使用量（海水を除く取水量）



水使用量（海水を除く取水量）については、2019年度の使用量を上回らないことを目標に節水に努めています。冷却水やプロセス水に用いられる工業用水については、当社が使用しているダムの貯水量の確認を毎日行い、貯水率に応じて節水率を定め管理しています。2023年度の水使用量は39,051千m^3となり、2019年度比で18.5%減少しました。

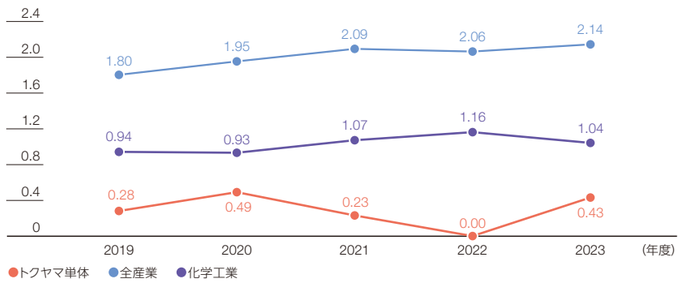
従業員数／女性比率／管理職以上の女性比率



トクヤマは「価値観の多様性に対応し公平性を確保する」を人材戦略における戦略軸の一つとして掲げ、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。学卒以上の新卒女性採用比率を毎年度20%以上*とする目標を掲げ、積極的な女性社員採用を進めるとともに、管理職以上の女性比率を2030年度に15%以上とする目標を掲げました。2023年度の管理職以上の女性比率は8.2%と徐々に上昇しており、目標達成に向け引き続きダイバーシティ推進に取り組んでいきます。

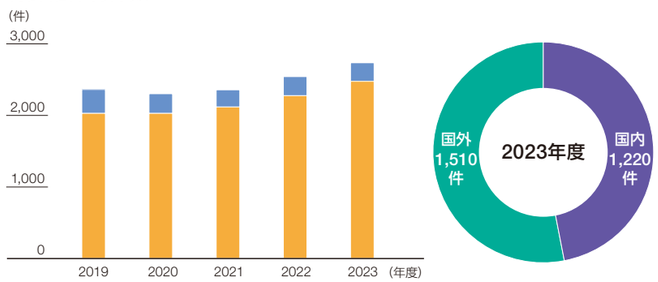
*単体および国内連結子会社

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。しかしながら、2023年度は従業員の休業災害が2件発生したことを受け、休業度数率は上昇しました。引き続き、休業災害ゼロに向けて取り組んでいきます。

特許権保有件数



*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。

事業ポートフォリオ転換の実現に向けて、成長事業と位置づける電子先端材料・ライフサイエンス・環境事業に研究開発投資を集中させ、その成果を知的財産として権利取得・保護を行い事業化に備えています。その結果、上記3事業の特許権保有件数が増加しました。あわせて、グローバルな事業拡大を視野に、国外における特許権保有件数も増加しました。

会社情報（2024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	5,734名（連結 うち海外従業員数772名） 2,520名（単体）
連結子会社	50社

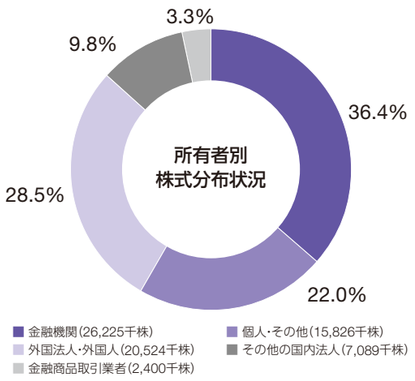
株式情報

発行可能株式総数	普通株式 200,000,000株
発行済株式総数	普通株式 72,065,859株 （自己株式（22,468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 28,345名
事業年度	4月1日から次年3月31日まで

配当方針

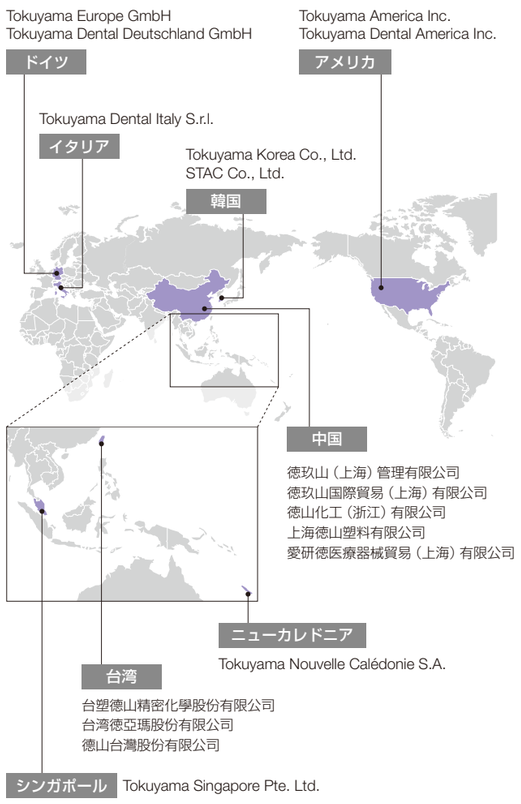
剰余金の配当は、3月末日および9月末日の最終の株主名簿に記載された株主の方を対象に実施しています。利益配分につきましては、株主の皆さまへの継続的な安定配当を基本としつつ、業績、配当性向および中長期事業計画等を勘案して実施することを基本方針としています。

所有者別株式分布状況



株式会社トクヤマ国内拠点

連結子会社海外拠点



連結子会社

電子先端材料

徳山化工（浙江）有限公司[*1]
乾式シリカ、高純度塩化シラン、電子工業用高純度薬品の製造・販売

台塑徳山精密化學股份有限公司[*1]
電子工業用高純度IPAの製造・販売

台湾徳亜瑪股份有限公司
電子工業用高純度薬品の製造・販売

STAC Co., Ltd.
電子工業用高純度IPAの製造・販売

TDパワーマテリアル（株）
窒化アルミニウム白板の製造・販売

ライフサイエンス

上海徳山塑料有限公司[*1]
微多孔質フィルムの製造・販売

（株）トクヤマデンタル
歯科医療用器材および関連材料の製造・販売

Tokuyama Dental America Inc.
歯科医療用器材および関連材料の販売

Tokuyama Dental Deutschland GmbH
歯科医療用器材および関連材料の販売

Tokuyama Dental Italy S.r.l.
歯科医療用器材および関連材料の販売

（株）エイアンドティー
医療用分析装置および診断用試薬の製造・販売

愛研徳医療器械貿易（上海）有限公司
医療用分析装置および診断用試薬の販売

（株）ASM
先端高分子材料の製造・販売

ほか1社

環境事業

（株）アストム
イオン交換膜および応用装置の製造・販売・保守

（株）トクヤマ・チヨダジプサム
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

（株）FLトクヤマ
漆喰関連製品とその加工品の企画・立案・販売事業

化成品

新第一塩ビ（株）[*1、*2]
塩化ビニル樹脂の製造・販売

（株）トクヤマソーダ販売
ソーダ灰および塩化カルシウムの仕入・販売

サン・アロー化成（株）
塩化ビニル樹脂製品の製造・販売

セメント

Tokuyama Nouvelle Calédonie S.A.
セメントの製造・販売

（株）トクヤマエムテック
建築材料および化学製品の加工・販売

トクヤマ通商（株）
セメントおよび生コンクリートの仕入・販売

（株）トクヤマアートブロックLABO
インターロッキングブロックの製造・販売

東京トクヤマコンクリート（株）
生コンおよびコンクリート製品の製造・販売

川崎徳山生コンクリート（株）
生コンクリートの製造・販売

中国生コンクリート（株）
生コンクリートの製造・販売

広島トクヤマ生コン（株）
生コンクリートの製造・販売

西部徳山生コンクリート（株）
生コンクリートの製造・販売

（株）しろかわ
生コンクリートの製造・販売

香川トクヤマ（株）
セメント・建材の販売、生コンクリートの製造・販売

九州徳山生コンクリート（株）
生コンクリートの製造・販売

（株）豊海
生コンクリートの製造・販売

（株）野津原
生コンクリートの製造・販売

その他

徳玖山（上海）管理有限公司
中国のトクヤマグループ会社の統括・管理

徳玖山国際貿易（上海）有限公司
トクヤマグループ製品の販売

徳山台灣股份有限公司
成長事業のマーケティングおよび研究開発

Tokuyama Korea Co., Ltd.
トクヤマグループ製品の販売

Tokuyama Singapore Pte. Ltd.
電子工業用高純度薬品の製造・販売
トクヤマグループ製品の販売

Tokuyama America Inc.
トクヤマグループ製品の販売

Tokuyama Europe GmbH
トクヤマグループ製品の販売

周南システム産業（株）
土木および建築の設計・施工、工場構内作業請負、建築材料の仕入・販売

（株）周南スイミングクラブ
スイミング、フィットネスなどの運営

トクヤマ海陸運送（株）
海運業、貨物運送業および倉庫業

共栄石油（株）
給油取扱業

山口汽船（株）
海運業

周南バルクターミナル（株）
石炭等のバルクカーゴに関わる倉庫業

トミテック（株）
家庭用除湿剤の製造および合成樹脂の成形加工

（株）スーパーナノデザイン
ナノ材料の設計・製造・販売

（株）トクヤマゆうゆうファーム
リーフレタスの栽培

*1 特定子会社
*2 2024年4月1日付で（株）トクヤマに吸収合併されました。
※（株）エクセルシャノンは2023年7月3日付で持分法適用会社となりました。
※（有）周南海陸運送は2023年10月1日付でトクヤマ海陸運送（株）に吸収合併されました。
※（株）トクヤマMETELは2023年12月28日付で連結子会社の対象から外れました。

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/