



2021年2月25日

各 位

会 社 名 株式会社トクヤマ  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 横田 浩  
(コード番号 4043 東証1部)  
問合せ先 広報・IRグループリーダー 小林 太郎  
(TEL 03-5207-2552)

## 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2021年度から2025年度までの中期経営計画を策定しましたので、以下お知らせいたします。

### 記

#### 1. 当中期経営計画策定の背景

当社は2016年5月に2016年度から2020年度までの中期経営計画「再生の礎」を発表し、「先端材料世界トップ」「伝統事業日本トップ」を掲げ、コスト競争力のある事業構造の実現に向け全社一丸となり取り組んでまいりました。その結果、不採算事業からの撤退、半導体関連製品や歯科器材等の成長事業の販売増加、及び有利子負債の削減など、一定の成果を上げることができましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響、及び先行投資の実施による固定費増加等により、売上高、営業利益、総資産利益率（ROA）、及びキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の最終年度目標値に関しましては未達となる見込みです。

当社を取り巻く事業環境については、環境意識の高まりやデジタル革命の急進等を背景に、今後大きな変化が予想されます。自社で保有する石炭火力発電を競争力の源泉としてきた従来の戦略を根本的に見直し、これまでの延長線上にない事業の構築・成長が必要であることから、このたび新たに設定したビジョンのもと、2021年度を初年度とする5年間の「中期経営計画2025」を策定いたしました。

#### 2. 計画の概要

##### 1) 期間

2021年4月1日～2026年3月31日

##### 2) 重点課題

- 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
- ③ CSR経営の推進

### 3) 最終年度達成目標

指標		2020 年度 (予想)	2025 年度 (計画)
売上高	収益認識基準 *	2,550 億円	3,200 億円
	現行基準	3,000 億円	3,700 億円
営業利益		300 億円	400 億円
成長事業の売上高成長率		—	CAGR 10%以上
ROE		13.2%	10%以上
[前提]			
為替レート		105 円/US\$	105 円/US\$
国産ナフサ		32,000 円/kL	32,500 円/kL

\* 「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値

### 4) セグメントの変更

事業ポートフォリオの転換に向け、成長事業を「電子」「健康」「環境」と再定義したことに伴い、セグメントを2021年度より変更いたします。新しいセグメントは「化成品」「セメント」「電子材料」「ライフサイエンス」「環境事業」及び「その他」の6つとなります。

#### <添付資料>

- ・「トクヤマの新ビジョン 中期経営計画 2025」

以上



**TOKUYAMA**  
**2025**

# トクヤマの新ビジョン 中期経営計画2025

2021年2月26日

株式会社トクヤマ

代表取締役 社長執行役員 横田 浩



トクヤマの新ビジョン

徳山製造所の  
インテグレーションされた高効率な  
生産プロセスが競争力の源泉

石炭火力発電に依存した  
エネルギー多消費型事業が  
収益を牽引

## 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

これまでの延長線上にない事業の構築・成長が必要  
収益力・競争力の確保は必須

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 2

## トクヤマが目指す方向性

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

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

電子



健康



環境



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

CO<sub>2</sub>  
排出量の  
削減

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 3

# トクヤマの存在意義

存在意義を再定義し、新たなビジョンの実現に向かう

スローガンは “**もっと未来の人のために**”

Mission  
経営理念

存在意義

化学を礎に、環境と調和した  
幸せな未来を顧客と共に創造する

Vision  
経営方針

ありたい姿

- 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を誇りを持つ企業
- 世界中の地域・社会の人々との繋がりを大切にする企業

Values  
行動指針

価値観

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

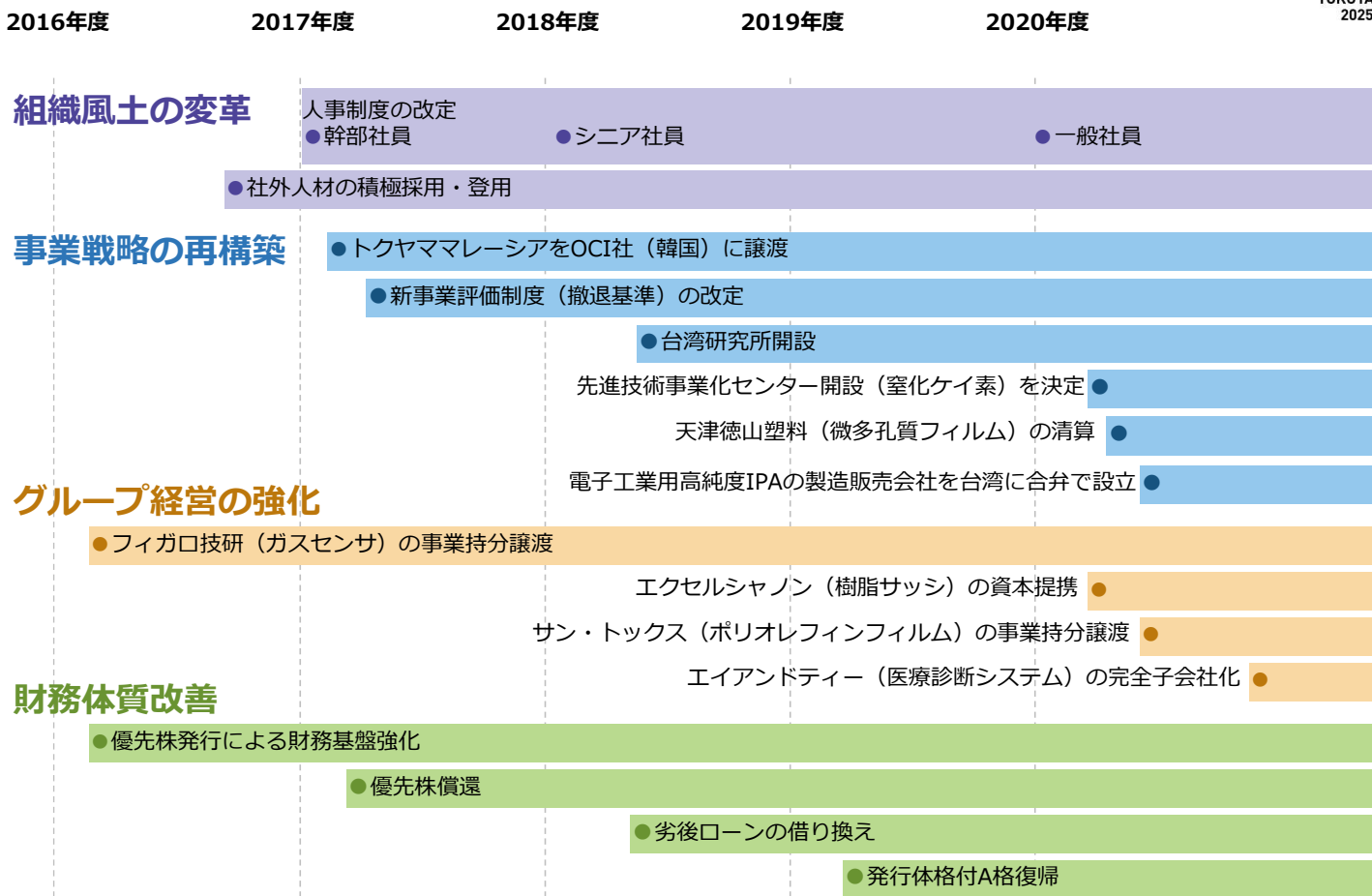
## 中期経営計画 2025

(2021年度～2025年度)

# 現中期経営計画の目標の達成状況

	2015年度	2020年度 目標値	2020年度 予想	進捗評価
売上高	3,071億円	3,350億円	<b>3,000億円</b>	▲ 新型コロナ影響および次期中計に向けた 先行投資の実施による 固定費増加等により目標未達
営業利益	230億円	360億円	<b>300億円</b>	
ROA	5.7%	10%	<b>7.9%</b>	▲ 不採算事業からの撤退と、 半導体関連製品や 歯科器材等の成長事業の販売増加により、 売上高営業利益率は目標達成
売上高 営業利益率	7.5%	10%	<b>10.0%</b>	
総資産回転率	0.77回転	1.0回転	<b>0.79回転</b>	
財務指標	CCC	69日	<b>67日※</b>	▲ 在庫の削減が進まず目標未達
	D/Eレシオ	4.7倍	1倍	○ 利益の積み上げと有利子負債削減により達成
為替 (¥/US\$)	120	110	<b>105</b>	※ 3Q時点の数値
国産ナフサ価格 (¥/kl)	42,800	58,000	<b>32,000</b>	

# 現中期経営計画の重点課題の進捗



# 中期経営計画 2025

- ▶ 中期経営計画2025
- ▶ 最終年度達成目標

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 8

## 中期経営計画2025

2021年度～2025年度



1

### 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

2

### 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CO<sub>2</sub>総排出量30%削減\*

3

### 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2019年度

指標	2020年度 (予想)	2025年度 (計画)	達成に向けたポイント
売上高	収益認識基準* 2,550億円	<b>3,200億円</b>	<b>ポートフォリオ転換も成長維持</b>
	現行基準 3,000億円	3,700億円	
営業利益	300億円	<b>400億円</b>	<b>高収益事業の強化、拡大</b>
成長事業の 売上高成長率	—	<b>CAGR 10%以上</b>	<b>研究開発強化・国際展開加速</b>
ROE	13.2%	<b>10%以上</b>	<b>株主資本効率と財務基盤の両立</b>

※前提条件：為替レート 105円/US\$ 国産ナフサ 32,500円/kg \* 「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 10

## 1 事業ポート フォリオの 転換

- ▶ 事業ポートフォリオの転換
- ▶ 事業推進のための組織改正
- ▶ 目指す事業ポートフォリオ
- ▶ 事業別戦略
- ▶ 研究開発方針
- ▶ DX推進
- ▶ 国際展開の加速
- ▶ 設備投資計画の内訳
- ▶ キャッシュ・フローの創出と配分

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 11



## 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

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 12

## 事業推進のための組織改正 (2021年4月より)

注力事業領域「電子」「健康」「環境」と事業部門を一致させて戦略を加速

### 【改正前】

	事業名
セメント部門	セメント
	資源リサイクル
化成品部門	ソーダ・塩カル
	クロアリ・VCM
特殊品部門	NOケミカル
	電子材料
	乾式シリカ
	洗浄システム
	放熱材料
ライフアメニティー部門	ICケミカル
	ファインケミカル
	微多孔質フィルム
	歯科器材
	診断
	膜
	樹脂サッシ

分割

移管

統合

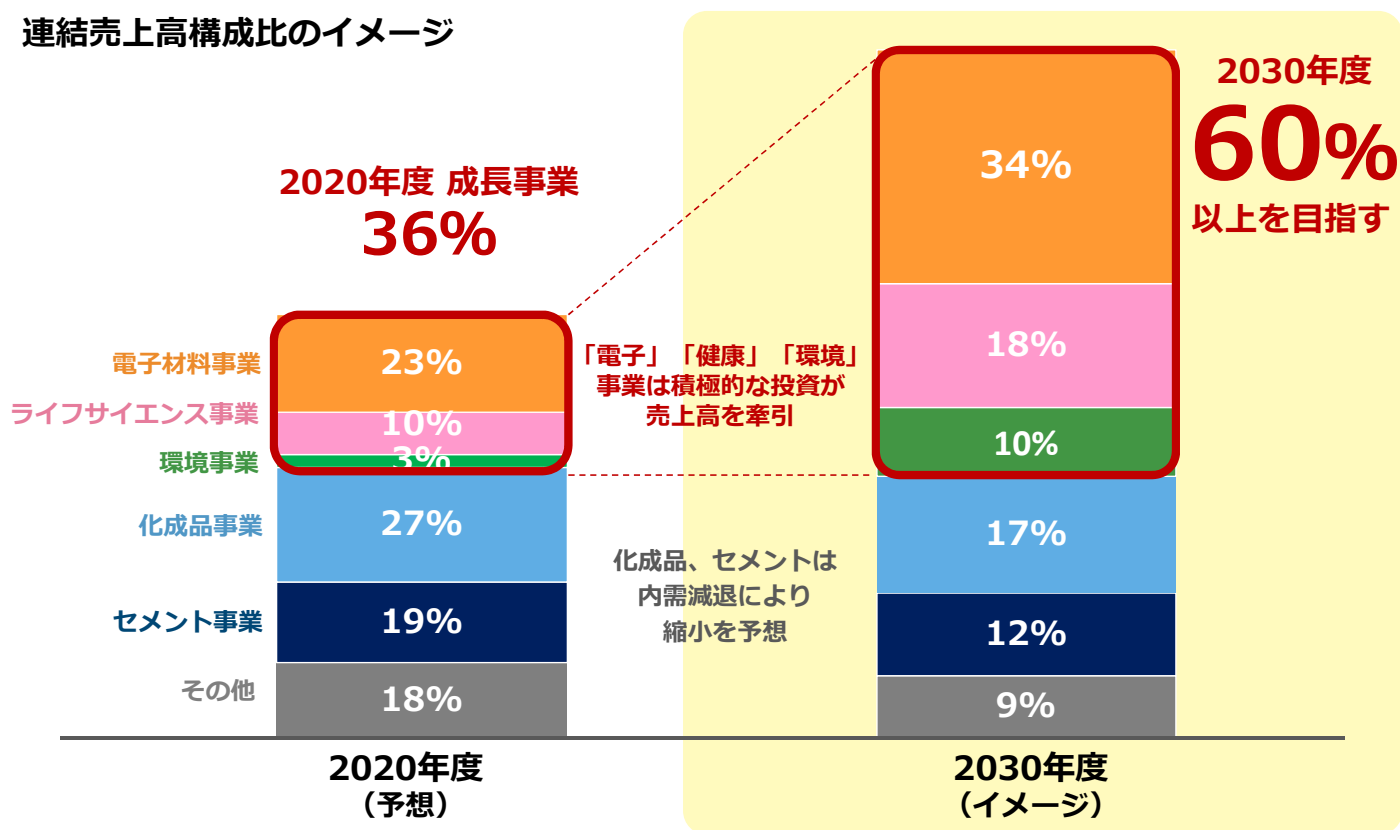
### 【改正後】

事業部門	事業名
セメント部門	セメント
	資源
化成品部門	ソーダ・塩カル
	クロアリ・塩ビ
電子	シリコン
	シリカ
	放熱材料
	電子材料部門
健康	ICケミカル
	ファインケミカル
	微多孔質フィルム
	歯科器材
環境	診断
	環境
	膜
	樹脂サッシ
環境事業部門	

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 13

2025年度目標 成長事業の連結売上高比率50%以上は通過点とし、  
更なる高みを目指す

## 連結売上高構成比のイメージ



© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 14

## 事業別戦略

### 化成品事業



#### 事業目標

### 既存事業での安定的収益確保

#### 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

	2020年度 予想	2025年度 計画
売上高	810	850
営業利益	135	135

\* 単位：億円  
\*2020年度・2025年度ともに報告セグメントの変更を反映し、「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値を記載

## セメント 事業



### 事業目標

## エネルギー効率国内トップクラス

### 重点施策

- ▶ CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた省エネ設備導入
- ▶ 廃プラ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

	2020年度 予想	2025年度 計画
売上高	480	560
営業利益	45	35

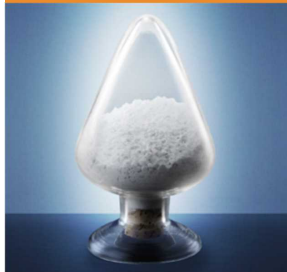
\*単位：億円

\*2020年度・2025年度ともに報告セグメントの変更を反映し、「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値を記載

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 16

# 事業別戦略

## 電子材料 事業



### 事業目標

## 半導体の微細化を支える高純度材料分野や放熱材料分野でトップシェアを獲得し、国際展開を加速

### 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

### 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

**放熱材料**：窒化ケイ素、窒化ホウ素の上市と海外拡販

アジア 北米 欧州

**シリコン**：高純度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\*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

\* CASE : Coating, Adhesive, Sealant, Elastomer

	2020年度 予想	2025年度 計画
売上高	650	1,020
営業利益	80	200

\*単位：億円

\*2020年度・2025年度ともに報告セグメントの変更を反映し、「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値を記載

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 17



## ライフサイエンス事業

### 事業目標

## 特有技術で差別化可能な領域(眼・歯・診断)でのニッチトップ獲得

### 重点施策

- ▶ 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	

	2020年度 予想	2025年度 計画
売上高	310	460
営業利益	30	75

\*単位：億円  
\*2020年度・2025年度ともに報告セグメントの変更を反映し、「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値を記載



## 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

### 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、アジア及び欧州各国へ進出	中国	韓国	アジア	欧州
----	--------------------------	----	----	-----	----

	2020年度 予想	2025年度 計画
売上高	80	180
営業利益	▲5	15

\*単位：億円  
\*2020年度・2025年度ともに報告セグメントの変更を反映し、「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値を記載

	現行基準		収益認識基準							
	2020年度 (予想)		2020年度 (予想)		2025年度 (計画)		増減			
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	%	営業利益	%
化成品	830	135	810	135	850	135	+40	+5	-	-
セメント	850	45	480	45	560	35	+80	+17	△10	△22
電子材料	650	80	650	80	1,020	200	+370	+57	+120	+150
ライフサイエンス	310	30	310	30	460	75	+150	+48	+45	+150
環境事業	90	△5	80	△5	180	15	+100	+125	+20	-
その他	570	45	440	45	380	50	△60	△14	+5	+11
計	3,300	330	2,770	330	3,450	510	+680	+25	+180	+55
調整・ 全社費用等	△300	△30	△220	△30	△250	△110	△30	-	△80	-
連結決算	3,000	300	2,550	300	3,200	400	+650	+25	+100	+33

(注) 各事業セグメントの売上高・営業利益にはセグメント間取引を含む

## 研究開発方針

### 現中期経営計画

- ▶ 顧客起点の研究開発  
事業部門開発への経営資源集中
- ▶ オープンイノベーションの強化

- (+) 新規半導体薬液やアルカリ水電解
- (+) 要素技術の棚卸と強みの再検証
- (+) 開発テーマの軌道修正
- (+) パイプラインの増加

- (-) コーポレート開発希薄化起因の  
中長期開発テーマの設定不足
- (-) 環境分野に関する技術開発の遅れ

～2015年度 研究開発の停滞

### 中期経営計画2025

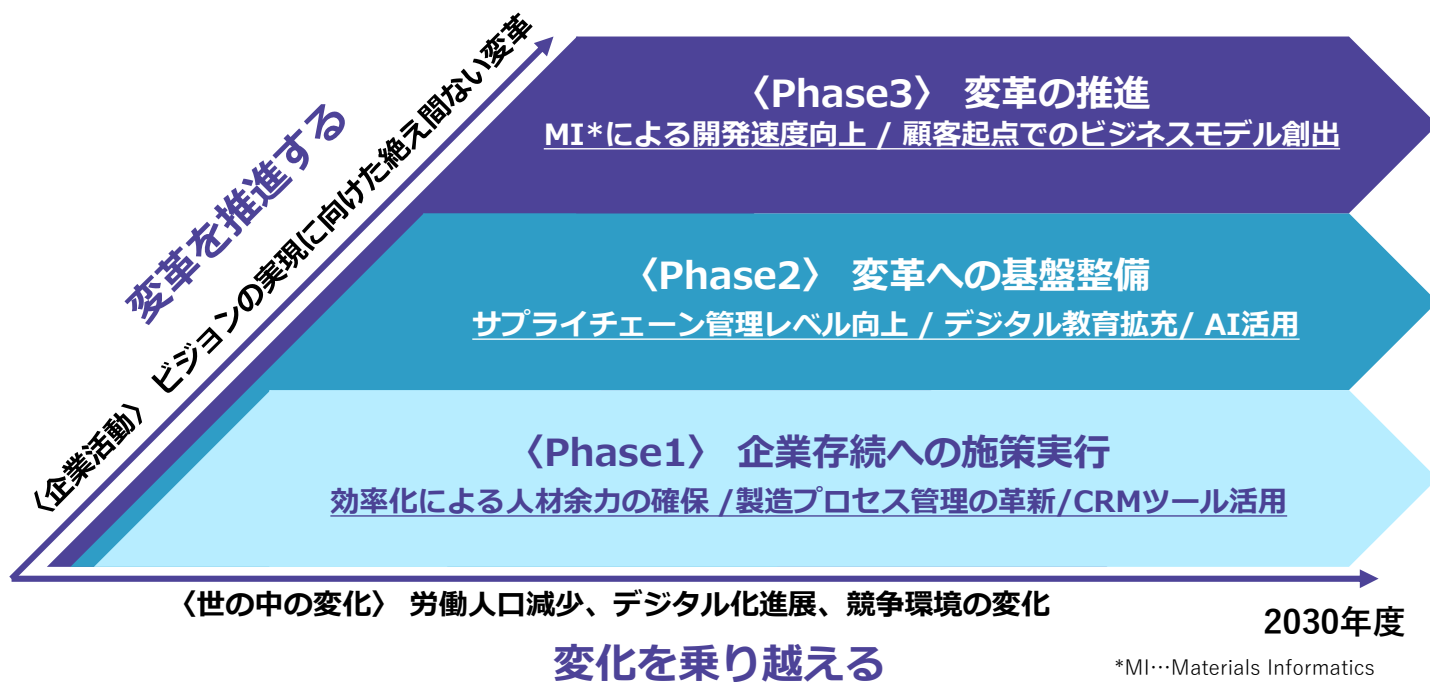
**価値創造型企業・  
ソリューション提供型企业への  
転換を果たす**

- ▶ コーポレート開発へ経営資源集中
  - ・マーケティングを軸にした  
中長期開発テーマへの注力
  - ・事業部門開発の未着手領域を攻める
- ▶ 事業部門開発の強化
  - ・顧客提案のバリエーションを増やす
  - ・更なる開発スピードの向上
- ▶ オープンイノベーションの強化

#### 特有技術

- 高純度化技術
- 還元窒化
- 焼結
- 粉体制御
- 結晶・析出
- 電極・膜
- ゾルゲル
- 光重合
- 分子設計

AI活用で、従来の不可能を可能に。  
製造プロセスの改善や研究開発を加速



© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 22

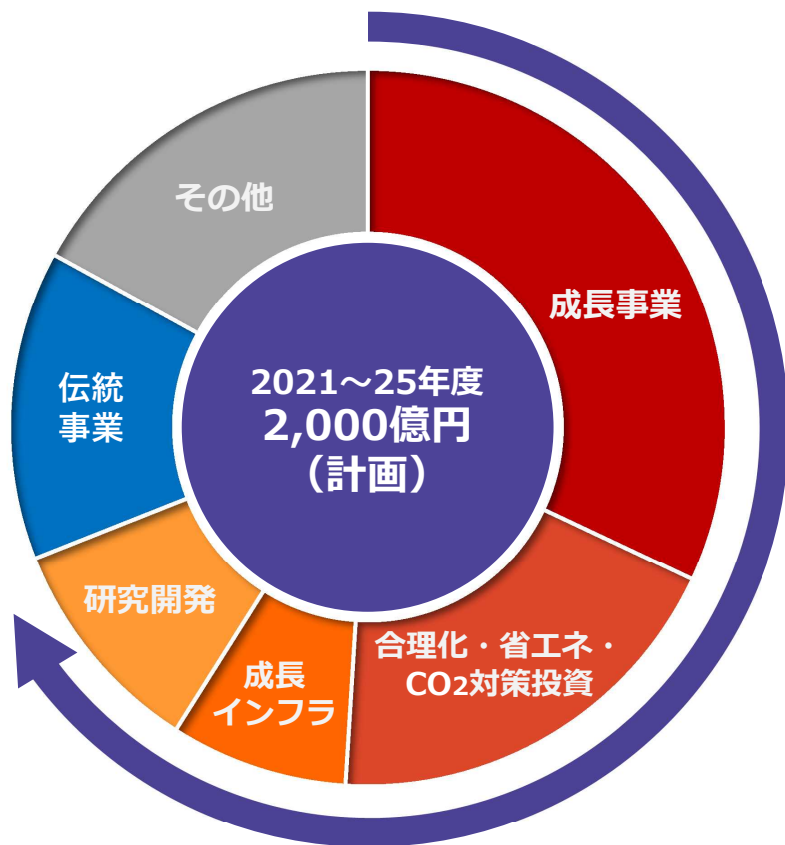
## 国際展開の加速

2030年度に連結海外売上高比率 50% 以上を目指す



- ICケミカル
- ★ 放熱材料
- シリコン
- ▲ シリカ
- ファインケミカル
- 歯科器材
- ▲ 診断
- 膜

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 23



## 主な投資案件

- ✓ 台塑徳山精密化学 (IPA-SE)
- ✓ 窒化ケイ素生産設備
- ✓ 発電所：バイオマス混焼設備
- ✓ 徳山製造所：港湾インフラ設備

積極的な投資により  
事業ポートフォリオの転換を  
強力に推進する

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 24

## キャッシュ・フローの創出と配分

- 事業収益増加
- 新規開発品による  
キャッシュ創出

営業キャッシュ・フロー  
5年間累計  
2,500億円の創出

- 投資案件の精査
- 棚卸資産の圧縮

設備投資

2,000億円

戦略的投資  
(M&A、新規事業開発)

~300億円

株主還元

配当

配当性向20~30%

自己株式の取得検討

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 25

## 2 地球温暖化防止 への貢献

- ▶地球温暖化防止への貢献
- ▶2050年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標
- ▶カーボンニュートラルに向けたアクションプラン

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 26

## 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CO<sub>2</sub>総排出量30%(200万トン)削減\*

削減対象

\*基準年2019年度：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

エネルギー起源

自家発電

▶CO<sub>2</sub>排出量ゼロ（2030年度に50%削減を目指す）

原料起源  
(石灰石)

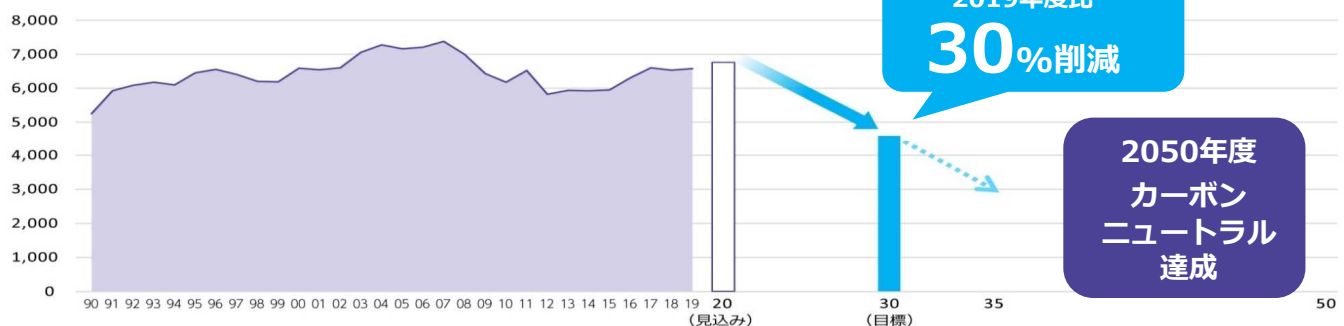
セメント

▶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

CO<sub>2</sub>総排出量の推移  
(千トン-CO<sub>2</sub>)

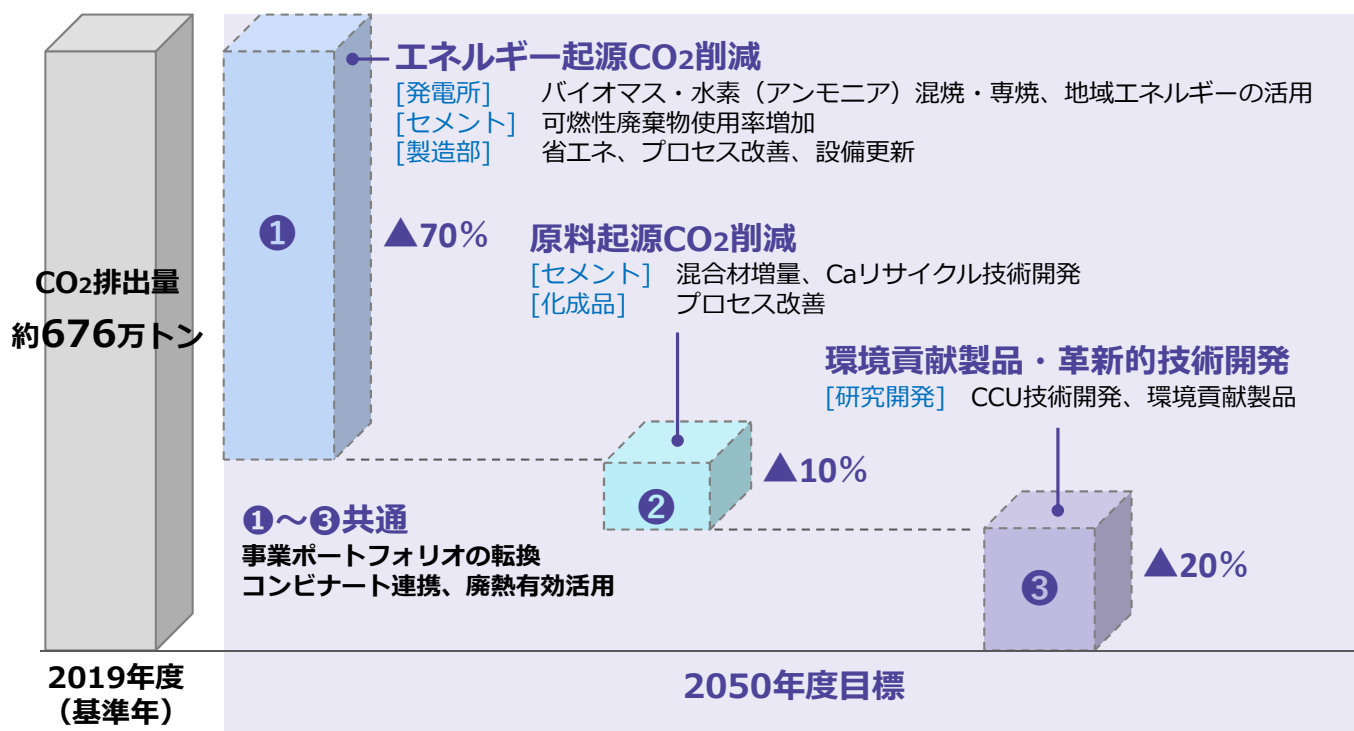


© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 27



# 2050年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標

原燃料の脱炭素を目指すとともに、  
環境貢献製品の開発・実装によりカーボンニュートラルを達成

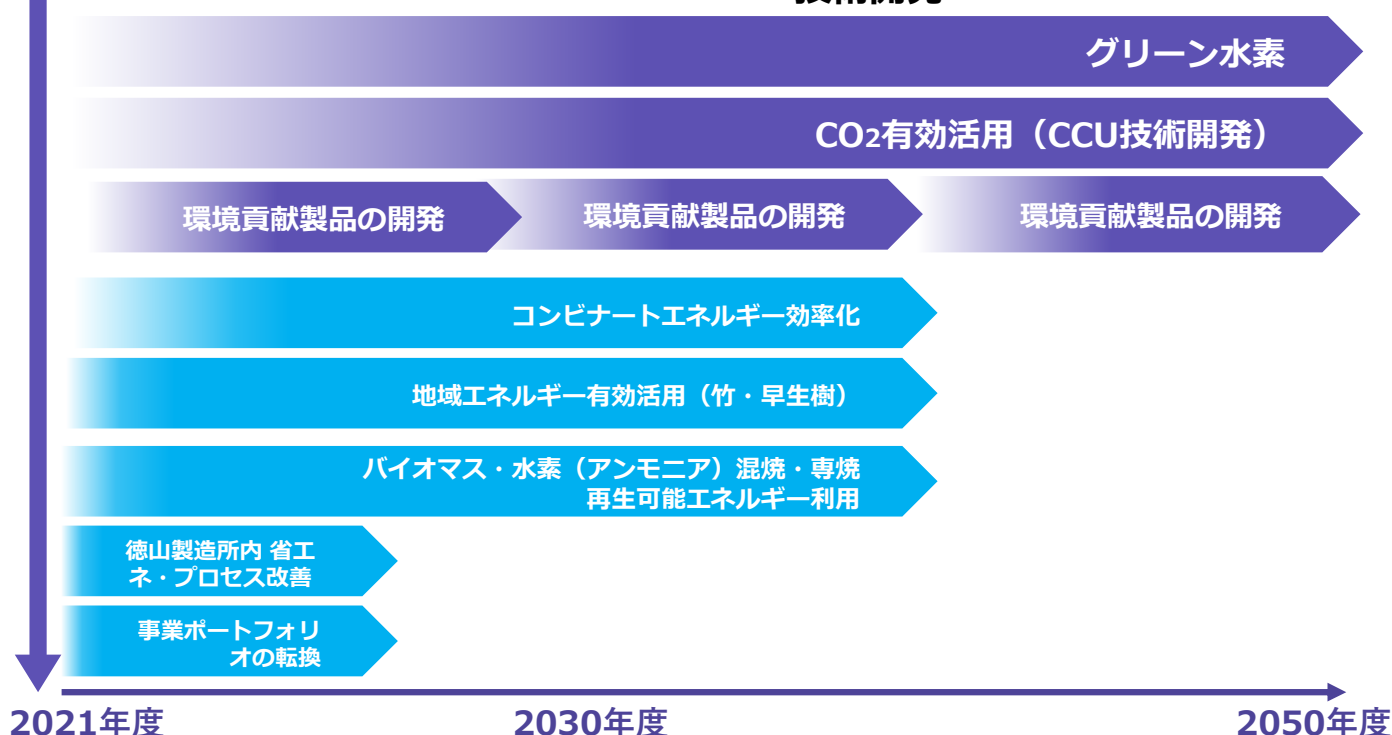


© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 28

# カーボンニュートラルに向けたアクションプラン

TCFD: 2021年2月25日に賛同

■ エネルギー・原料起源  
■ 技術開発



© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 29

# 3 CSR経営の推進

▶ CSR経営の重要課題

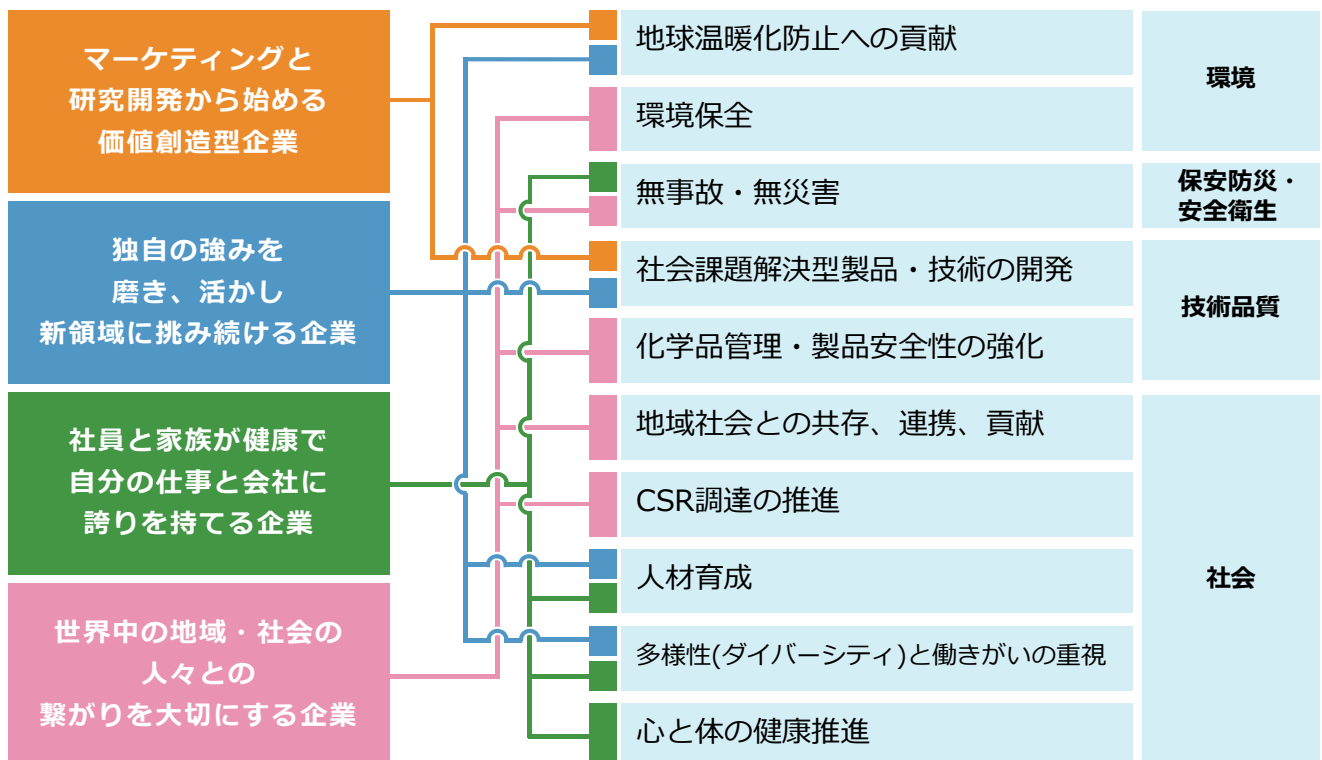
© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 30

## CSR経営の重要課題

ありたい姿の実現に向けた具体的なアクションプランとして  
重要課題（マテリアリティ）に取り組む方針

### トクヤマのありたい姿

### マテリアリティ



© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 31

もっと未来の人のために

TOKUYAMA 

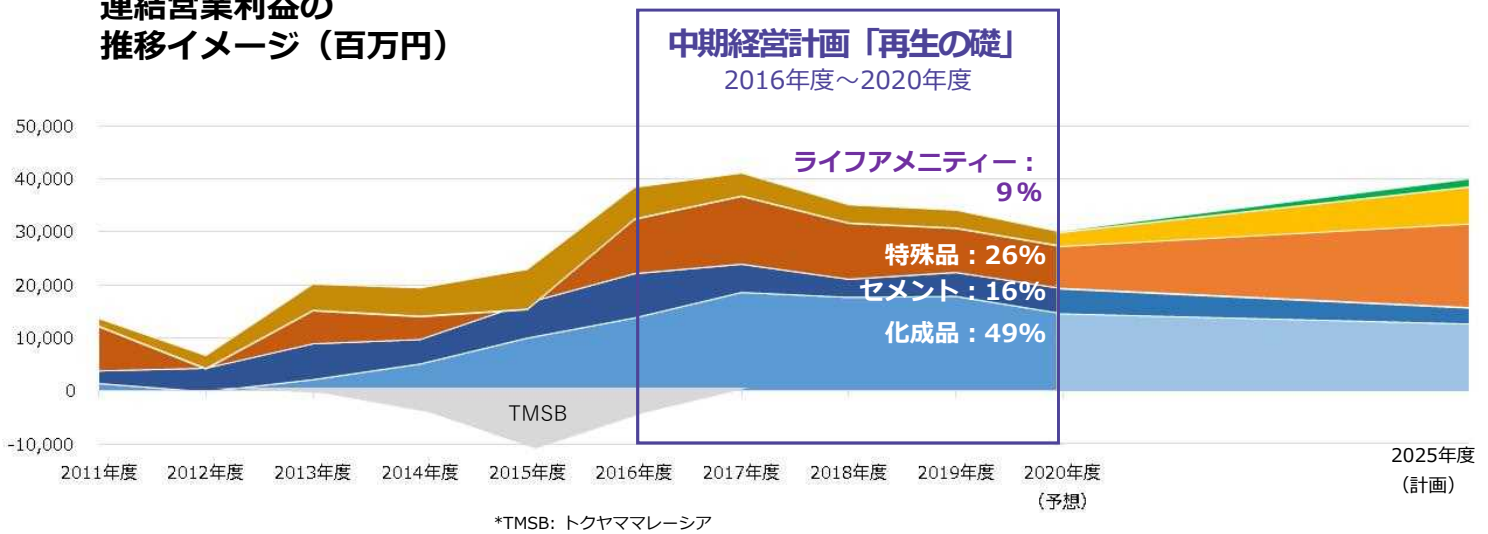


## 付属資料

# 中期経営計画「再生の礎」の振り返り

「あらたなる創業」と位置づけ、「量から質へ」の土台を築いた5年間

## 連結営業利益の推移イメージ（百万円）



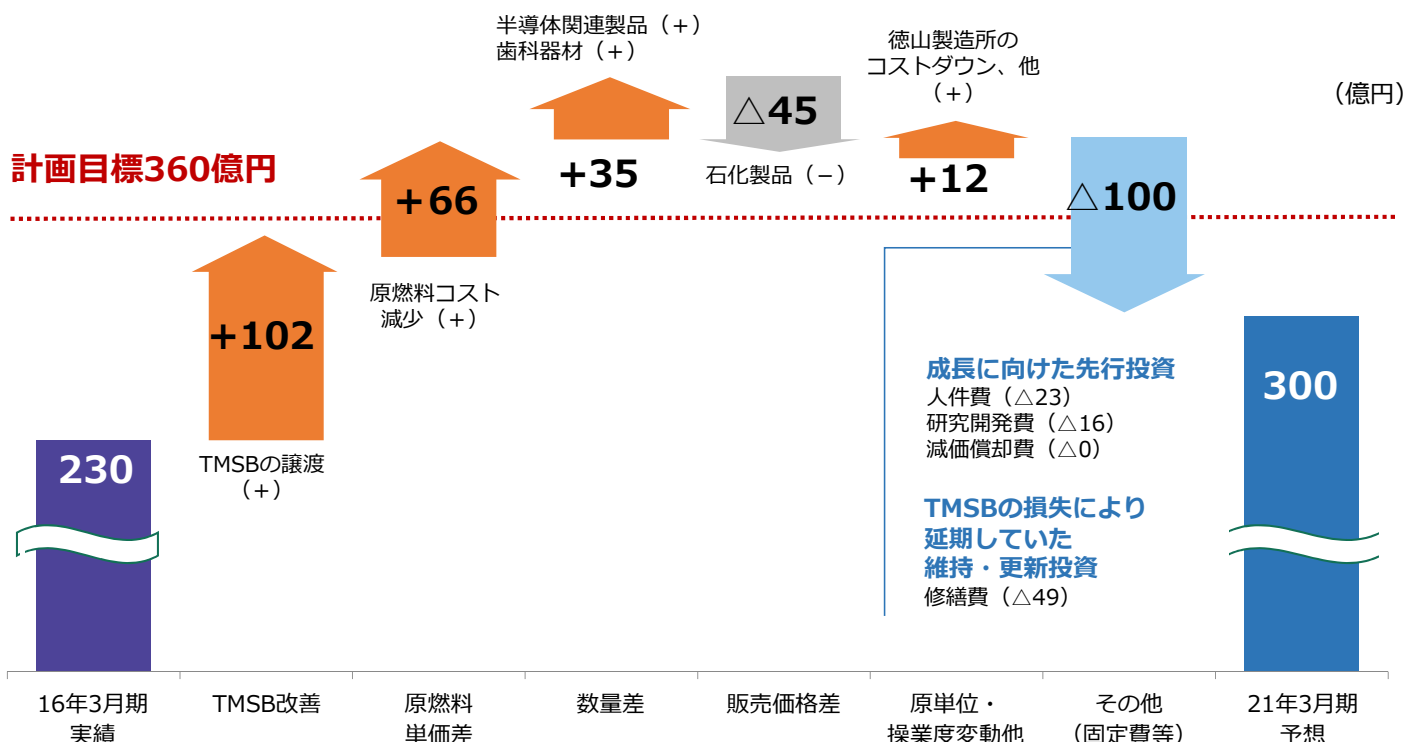
## 「量から質へ」変革の進捗状況

	成果	課題
成長事業 (特殊品・LA)	着実に投資を実行し事業基盤を強化	成長のさらなる加速と海外展開
伝統事業	目標を上回るコスト削減	DXを活用した生産性の向上

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 34

## 現中期経営計画の目標の達成状況 要因別営業利益増減

次の成長を見据えた設備や研究開発費等の先行投資増により目標未達



\*TMSB: トクヤママレーシア

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 35

# 事業展開の歩み

時代に必要とされる価値を提供し続け、今年で創立103年



環境意識の高まりから  
リサイクル分野に進出

2013 液化水素

2000 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

1985 医薬品原薬・中間体

1985 窒化アルミニウム

1984 高純度多結晶シリコン

1983 医療診断システム

1983 電子工業用高純度薬品

1982 メガネレンズ関連材料

1981 樹脂サッシ

1978 歯科器材

1972 イソプロピルアルコール

1967 イオン交換膜

1966 塩化ビニル樹脂

1964 プロピレンオキサイド

1952 苛性ソーダ

1940 塩化カルシウム

1938 セメント

1918 ソーダ灰

戦後復興や  
高度経済成長を支える  
基礎素材と誘導品を  
事業展開

1918 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 36

# 加速する社会変化

これからも持続的に成長するために、トクヤマはどうあるべきか



© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 37

## 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

トクヤマを支える礎は化学である。  
環境に心を配り、素材の領域にとどまることなく、  
その先、その周辺へと歩みを進める。  
顧客と共に、人々がより便利に、より健康に、  
より快適となる未来に向けて、  
製品・サービスを創造していくことを  
トクヤマの存在意義とする。

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 38

## 本資料に関するご注意

本資料は情報提供を目的とするものであり、  
何らかの勧誘を目的とするものではありません。

本資料は現時点で入手可能な情報に基づき作成したもので  
ありますが、不確実性を含んでおり、  
当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。

本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に  
依存して投資判断を下すことによって生じるいかなる損失に  
対しても、当社は責任を負いません。

また、当社の許諾なしに掲載情報を使用（複製、改変、頒布、  
販売、転載、出版等を含む）することはできません。

© 2021 Tokuyama Corporation. All rights reserved. 39

もっと未来の人のために

**TOKUYAMA** 