



**TOKUYAMA  
2025**

# 2025年度 経営説明会

2025年6月13日

株式会社トクヤマ

代表取締役 社長執行役員 横田 浩

# 中期経営計画 2025

- ▶ 中期経営計画2025
- ▶ 最終年度達成目標
- ▶ 外部環境変化

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GHG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

# 最終年度達成目標

最終年度、営業利益は計画比92%（前期比38%増益）

指標	2024年度 (実績)	2025年度 (業績予想)	2025年度 (計画)	コメント
売上高	3,430億円	3,645億円	4,000億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>石炭価格高騰</b>により当初の前提から大きく変動。また、2022年度後半からの<b>半導体市場低迷</b>の影響により、業績の伸びが鈍化</li> <li>● 2025年度の業績予想では最終年度達成目標には届かないものの、<b>過去最高の売上高・営業利益を予想</b></li> </ul>
営業利益	299億円	415億円	450億円	
成長事業の売上高成長率	7.9%	9.0%	CAGR 10%以上	
ROE	9.2%	10.9%	11%以上	

※2024年度実績：為替レート 153円/US\$ 国産ナフサ 76,500円/kℓ  
2025年度予想：為替レート 140円/US\$ 国産ナフサ 68,000円/kℓ

## 石炭価格の急騰

- ロシア・ウクライナ紛争の影響により、石炭価格は\$100以下から一時\$400を超える水準まで高騰
- コストアップ分の価格転嫁を図るも収益下振れ



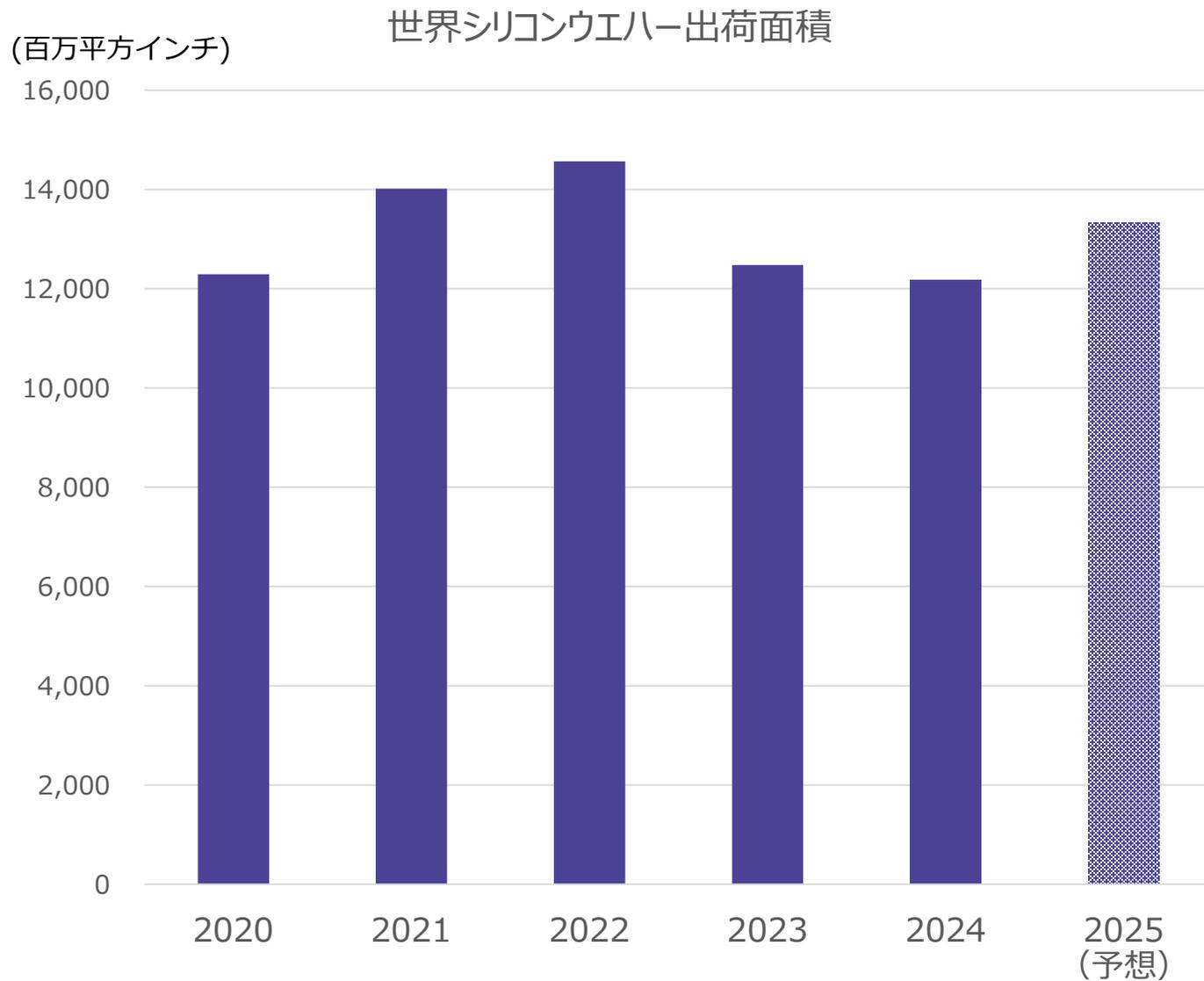
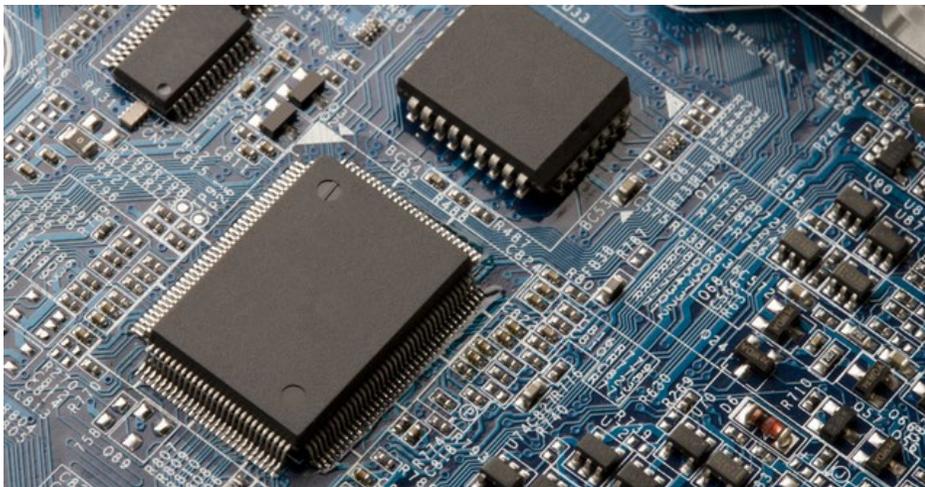
(US\$/MT)

豪州一般炭価格推移



## 半導体市場の低迷

- SEMIデータでは、出荷面積は回復傾向ではあるが、2022年水準まで戻っていない
- 2024年以降、先端分野(AI、データセンター)向けを中心に成長予想



出所：SEMI

# 1 事業ポート フォリオの 転換

- ▶ 目指す事業ポートフォリオ
- ▶ 電子・健康分野の取り組み実績
- ▶ 設備投資計画の内訳
- ▶ キャッシュ・フローの創出と配分
- ▶ フリー・キャッシュフロー推移

# 目指す事業ポートフォリオ

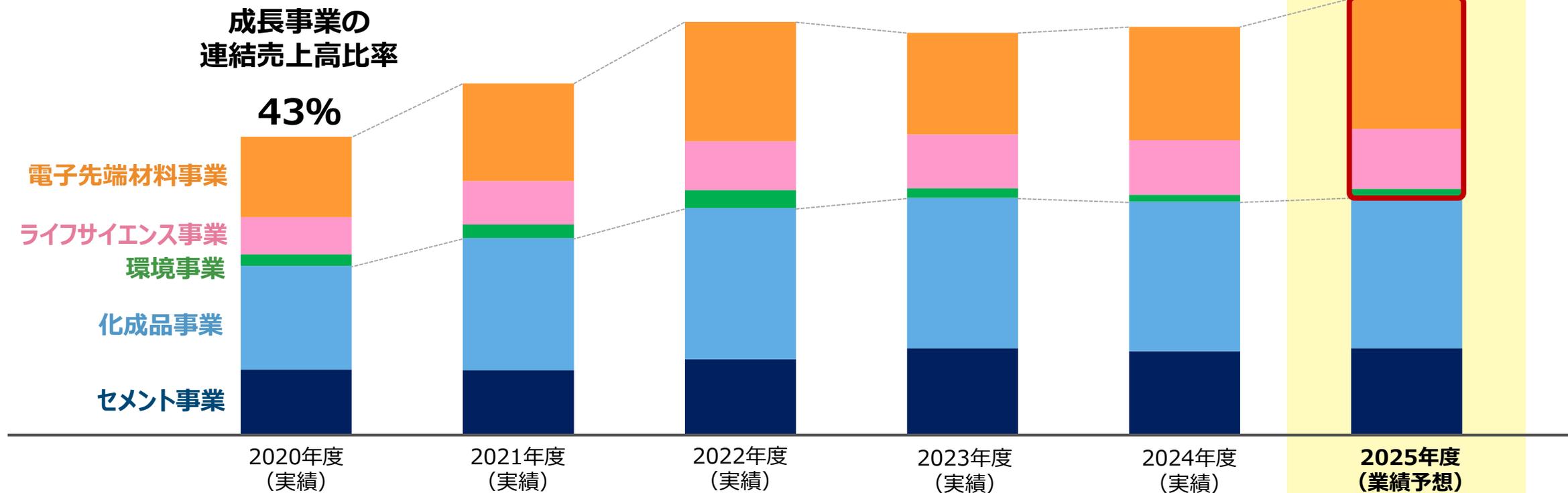
＜連結売上高＞ 2025年度:成長事業の比率は45%見通し

## 連結売上高構成推移

成長事業は投資効果と市況改善により伸長

伝統事業は内需縮小傾向も安定

2025年度 50%  
2030年度 60%  
以上を目指す



\*成長事業の連結売上高比率はその他セグメントを除いた値で算出。また、各セグメントの売上高比率はセグメント間売上高を含んだ金額で算出

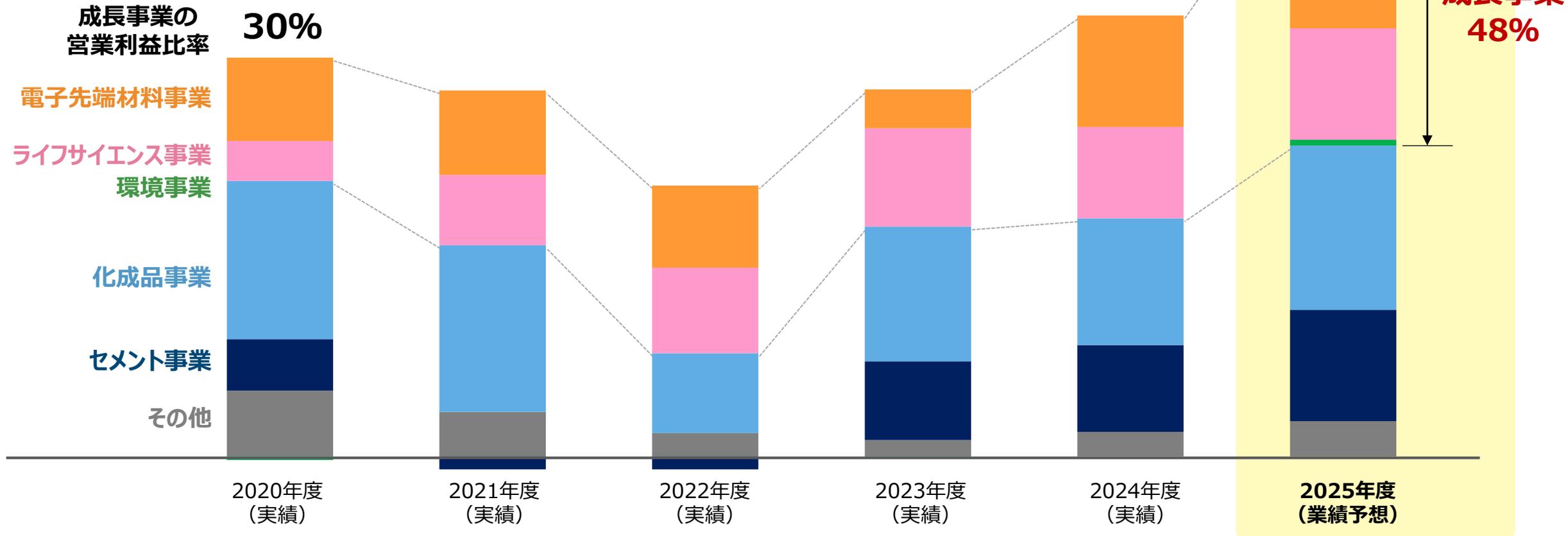
\*2020年度は現行の「収益認識に関する会計基準」等の影響額を加味した参考値で作成

＜連結営業利益＞ 原燃料高を価格転嫁し、2023年度から増益 最終年度最高益へ

## 連結営業利益構成推移

成長事業は半導体市況回復・ライフサイエンス堅調で増益

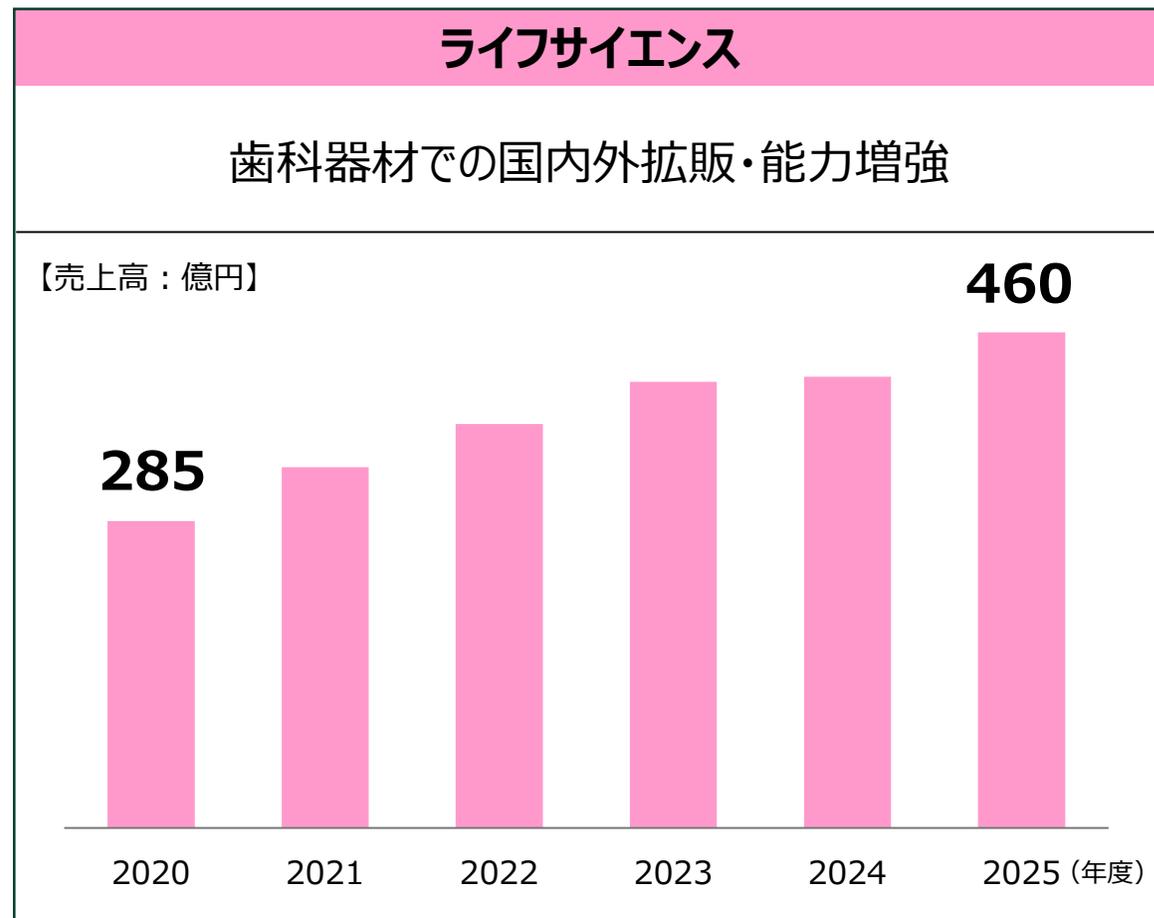
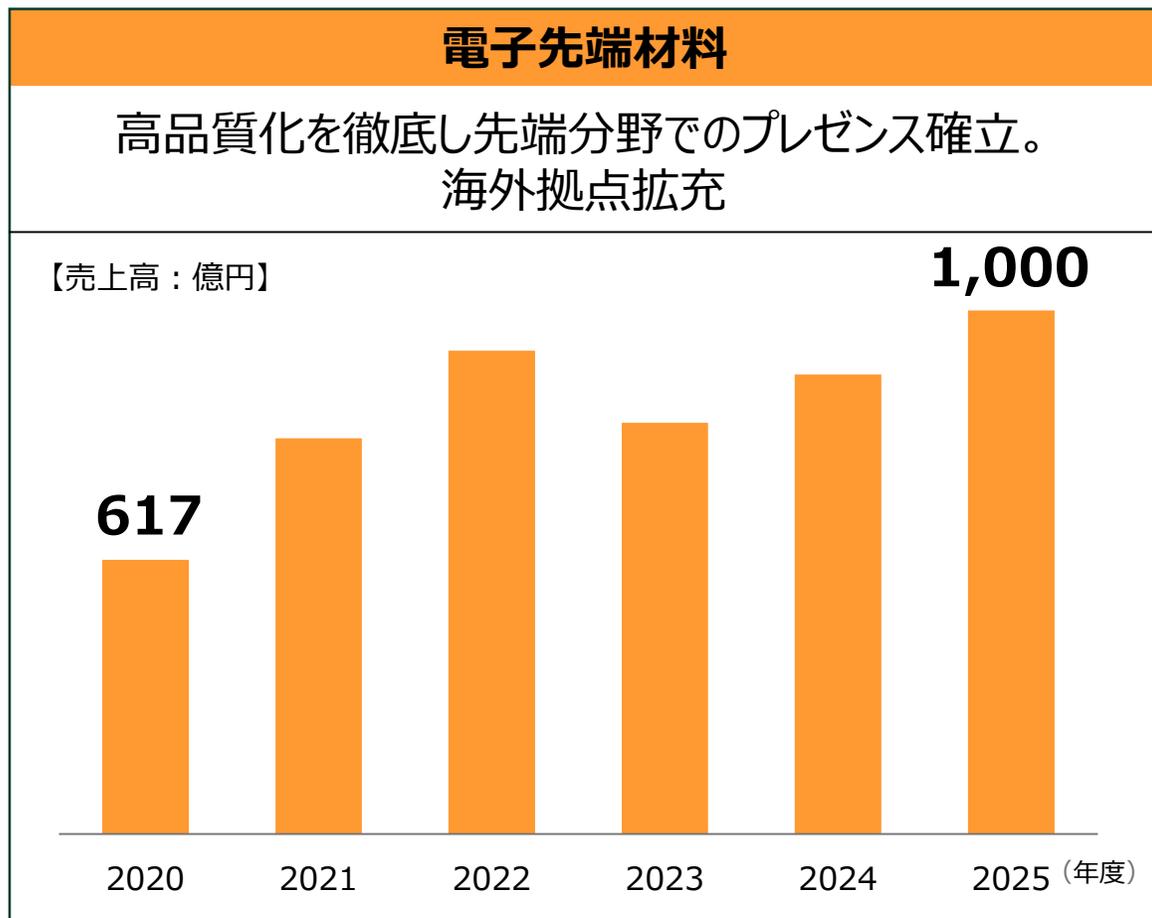
伝統事業は価格修正の徹底と収益重視の事業展開



\*各セグメントの営業利益比率はセグメント間利益を含んだ金額で算出

## <成長事業> 事業ポートフォリオ転換を着実に実施

電子先端材料、ライフサイエンスの売上高は、  
**2025年度にCAGR10%以上（2020年度起点）の成長を見込む**



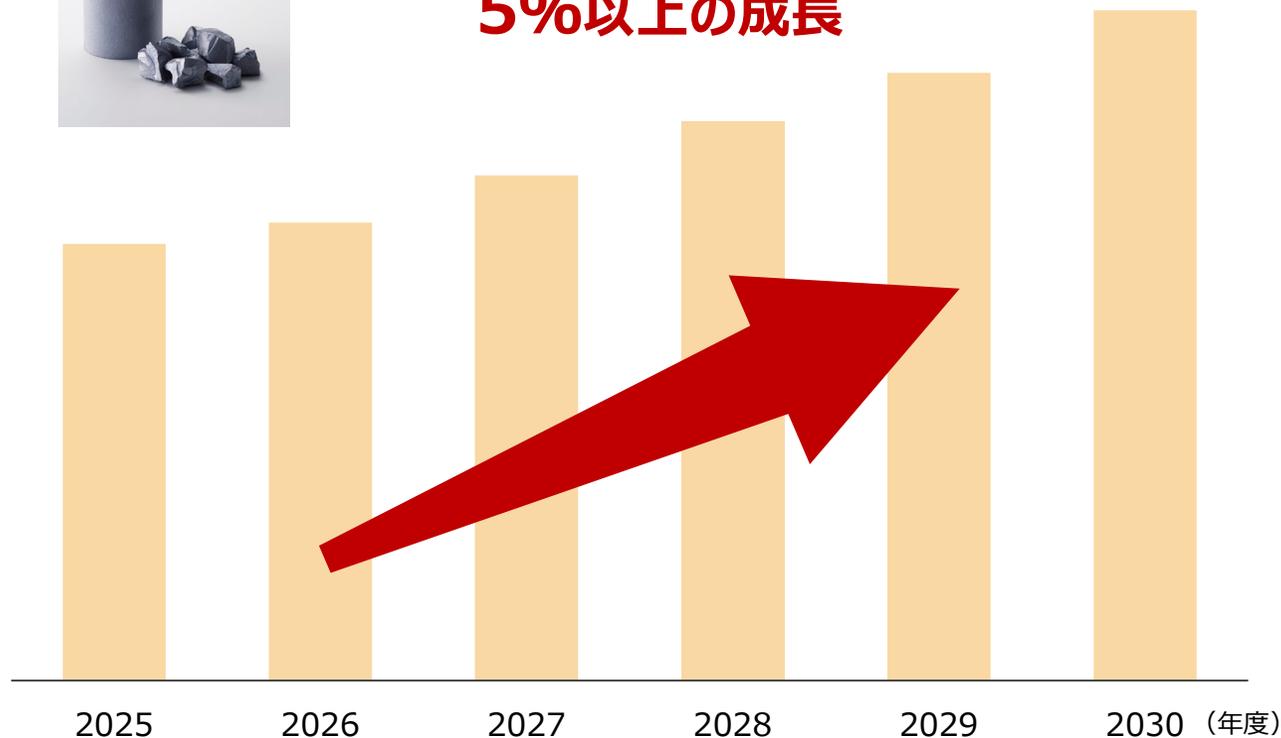
### 拠点拡充



### 半導体用 多結晶シリコン販売計画（数量）

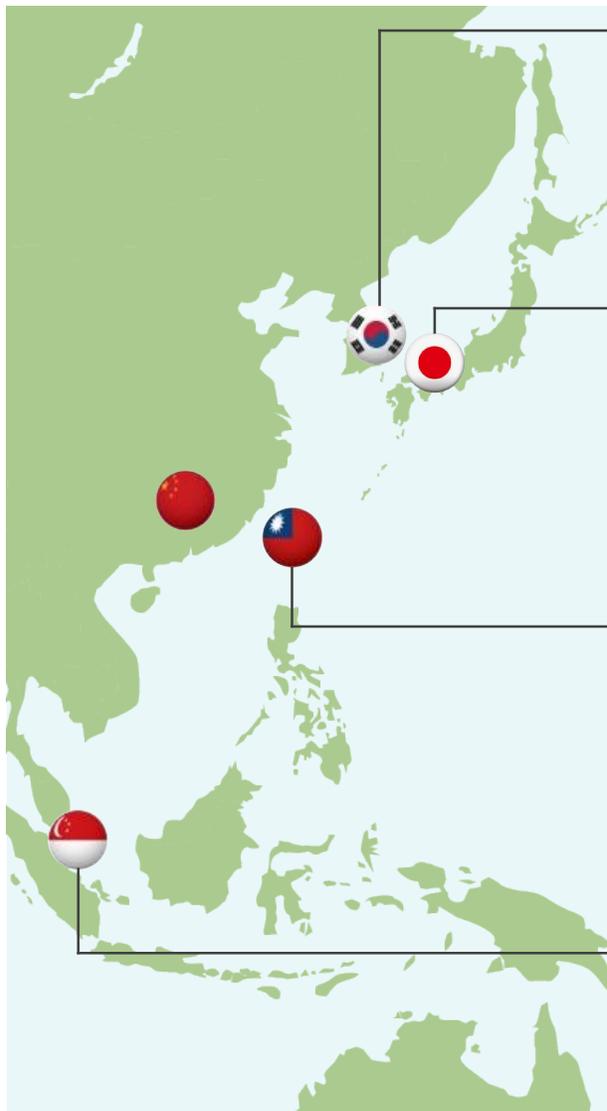


年平均  
5%以上の成長



# 電子・健康分野の取り組み実績

## 電子先端材料【ICケミカル】：現地生産・供給体制構築



### 韓国 (STAC)

- ▶ 2022年8月設立
- ▶ 旺盛な需要が見込まれる市場において30,000トン/年供給体制確立



### 日本 (トクヤマ)

- ▶ 需要拡大に対応した供給体制の拡充
- ▶ 薬液リサイクル事業実現に向けた技術開発推進と実証プラント



### 台湾 (FTAC)

- ▶ 2020年12月設立
- ▶ 最先端工場向け量産出荷体制の完成
- ▶ 出荷体制拡充とリサイクルプラント準備

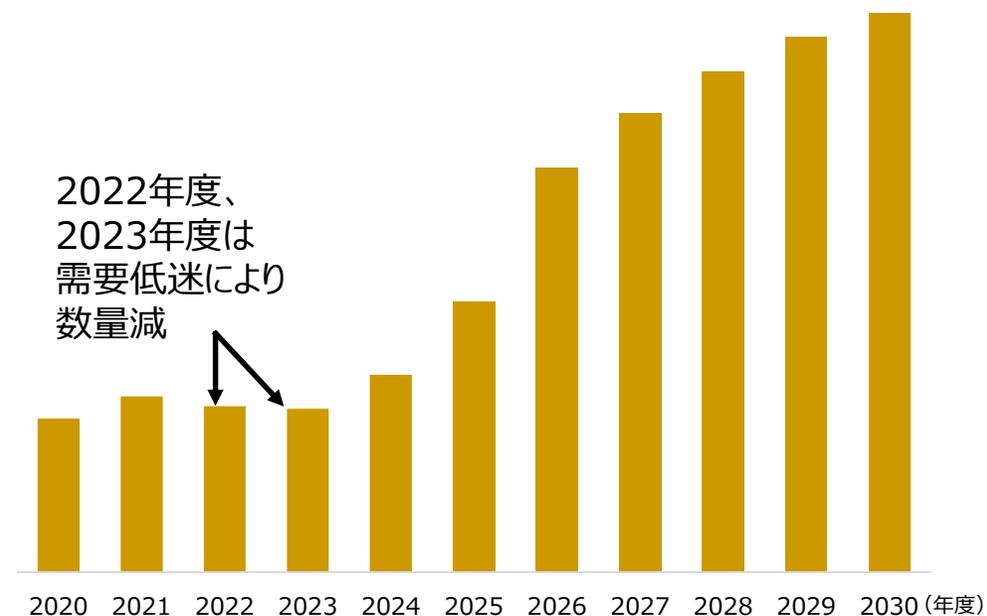


### シンガポール (TSG)

- ▶ 市場の成長に対応した出荷体制拡充



高純度IPA 販売数量 実績/将来予測

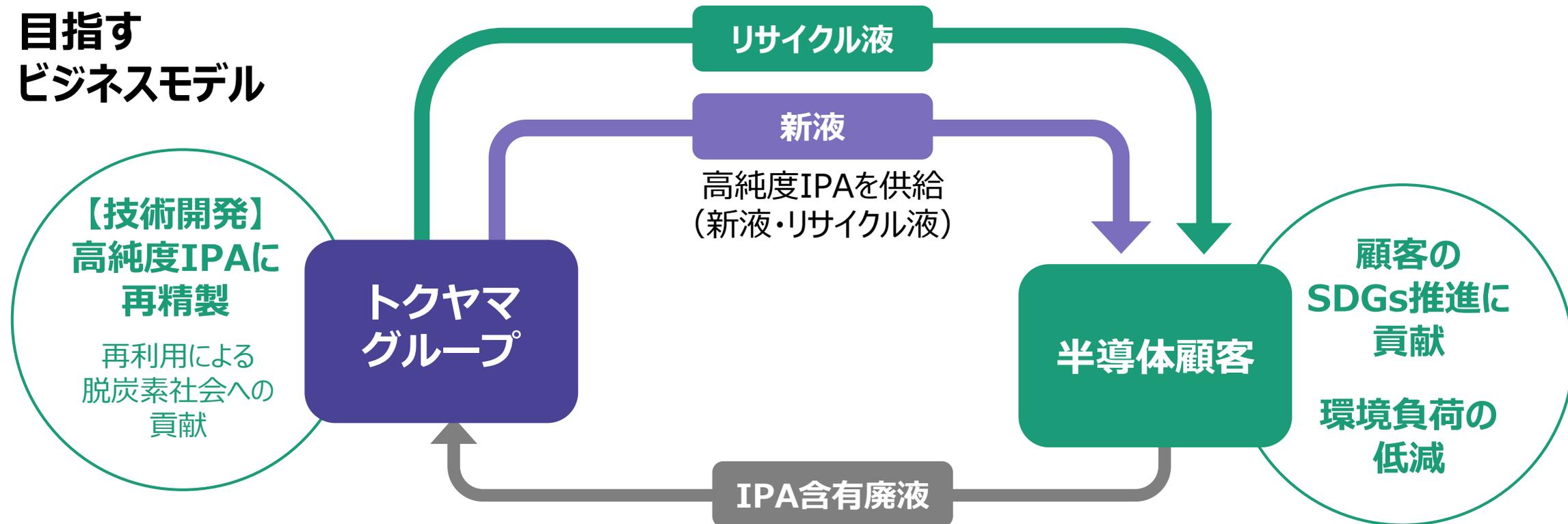


- ▶ 2024年度以降、顧客稼働UPにより供給増へ
- ▶ 先端分野へ注力

## 電子先端材料【ICケミカル】：環境への取り組み（マテリアルリサイクル）

- ▶ 当社独自のリサイクル技術を確立、半導体工場から排出されるIPA含有廃液を高純度IPAに再精製し、プロセスリターンを実現
- ▶ 技術開発に磨きをかけ、市場ごとに最適なリサイクルモデルを顧客に提案

### 目指す ビジネスモデル



First Step

台湾（FTAC）

2026年度 リサイクルプラント完成、2027年度 リサイクルIPAの供給開始

### 2024年度の実績

- ▶ 海外需要に応えるべくトクヤマデンタル鹿島工場新設（MD-8）の商業運転を2025年2月に開始
- ▶ 歯冠用レジンブロックの国内需要が継続的に拡大中（保険適用拡大）
- ▶ デジタル機器（口腔内スキャナー、切削加工機）上市によるトータルソリューションとしての事業展開推進

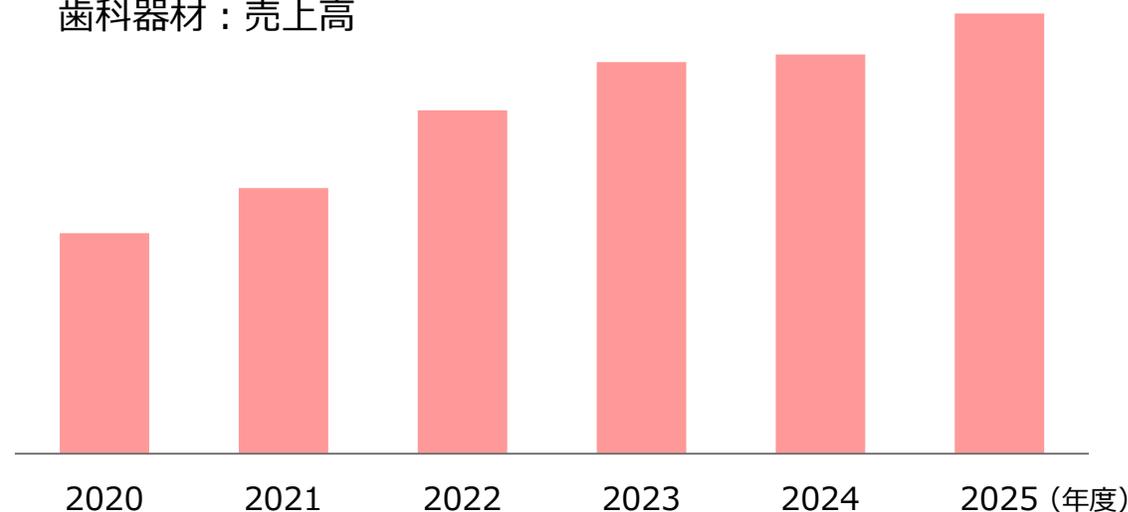
### 今後の計画

- ▶ 海外市場シェアのさらなる向上のため、販売体制強化
- ▶ 設備増設による、さらなる供給体制の増強検討



歯科器材：売上高

2025年度CAGR15%  
(2020年度起点)



#### 【オムニクロマ】受賞実績

2023年度：第55回日化協技術賞・技術特別賞

2024年度：日本化学会第72回科学技術賞

第56回市村産業賞 貢献賞

2025年度：発明協会 特許庁長官賞・発明実施功績賞

### 2024年度の実績

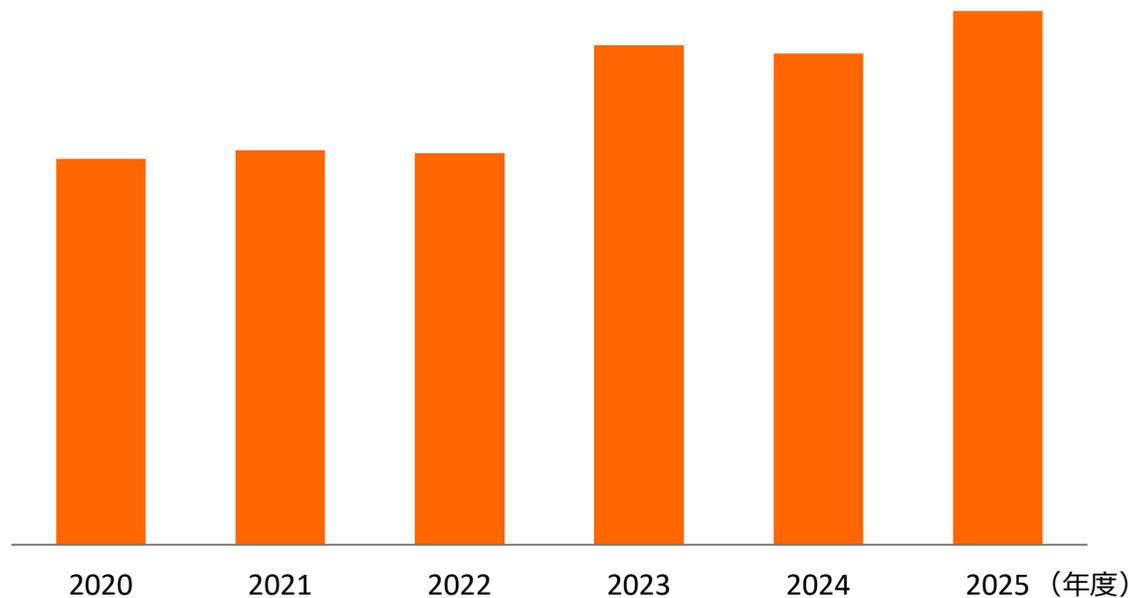
- ▶ 血液検査の需要増に対応しエイアンドティー湘南にて電極製造工場の新棟建設



- ▶ 中国血液検査市場の旺盛な需要に対応するべく電解質緩衝液の現地生産化を決定



診断事業：売上高



※2025年度:体外診断用医薬品・材料事業買収分を含まず

### 今後の計画

- ▶ 新たに取得する体外診断用医薬品・材料事業とエイアンドティーとの相互の顧客基盤を利用した販売展開
- ▶ 研究開発拠点の機能・人的融合による開発の効率化・スピードアップ

### 今後の事業展開

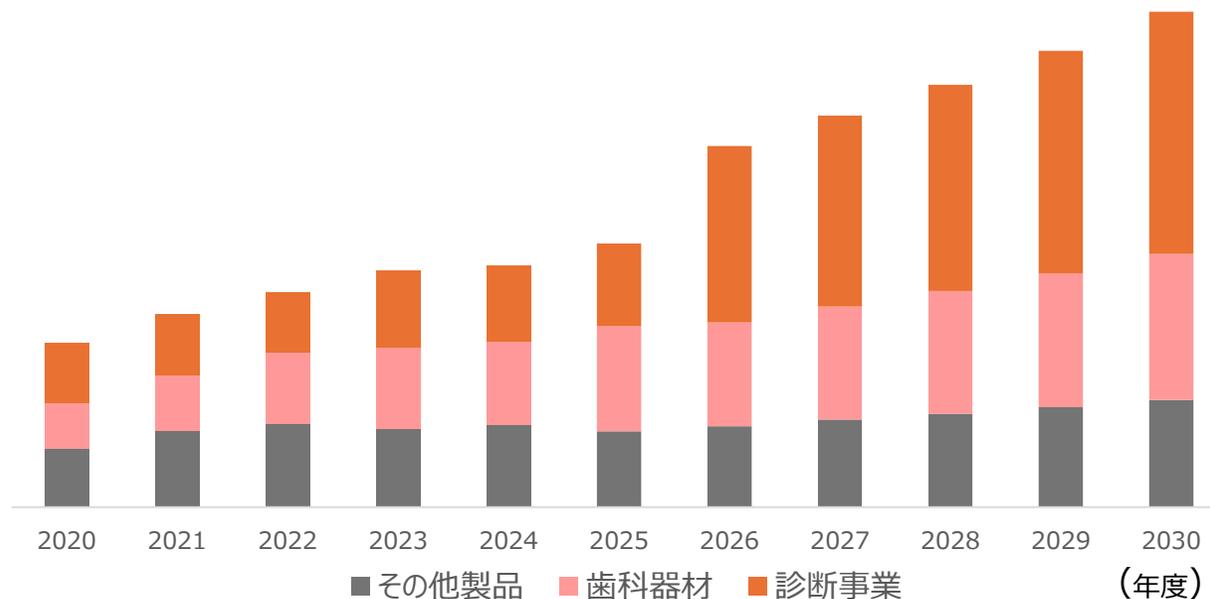
#### 診断事業領域

- ▶ 体外診断用医薬品・材料事業買収により取得したリソースを活用し新規事業の創出を加速  
(新規抗体試薬、POCT)
- ▶ 研究開発とさらなるパートナーリングによって、  
グローバルIVD市場への参入、精密医薬品市場への参入

#### 歯科器材事業領域

- ▶ 歯科器材事業での海外展開の加速とデジタル機器分野の事業拡大、更なる拠点拡充、M&A検討
- ▶ 高感度免疫試薬開発と口腔内ケア分野への展開による健康寿命延伸や予防医療の実現

ライフサイエンス事業：売上高実績／将来予測



✓ 2026年度より体外診断用医薬品・材料事業を含む

# 設備投資計画の内訳

## 成長分野への重点投資、GHG排出量削減投資の実施

### 2021年度～2025年度 投資額（内訳）

投資総額は厳しく査定も“成長事業～研究開発”への投資は積極的に実施



### 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

# キャッシュ・フローの創出と配分

株主還元強化・資本効率改善の推進

M&A資金調達(借入/社債)

営業キャッシュ・フロー

5年間累計  
2,000億円の創出

\*計画策定時：2,500億円

- 事業収益増加
- 新規開発品による  
キャッシュ創出

- 政策保有株削減
- 投資案件の精査
- 棚卸資産の圧縮

- ・21,22年度：営業CF低迷
- ・規律を持った投資継続

設備投資

1,600億円

\*計画策定時：2,000億円

戦略的投資

(M&A、新規事業開発)

~300億円

含む マレーシアJV投資

株主還元

配当

DOE 3%  
配当性向 30%

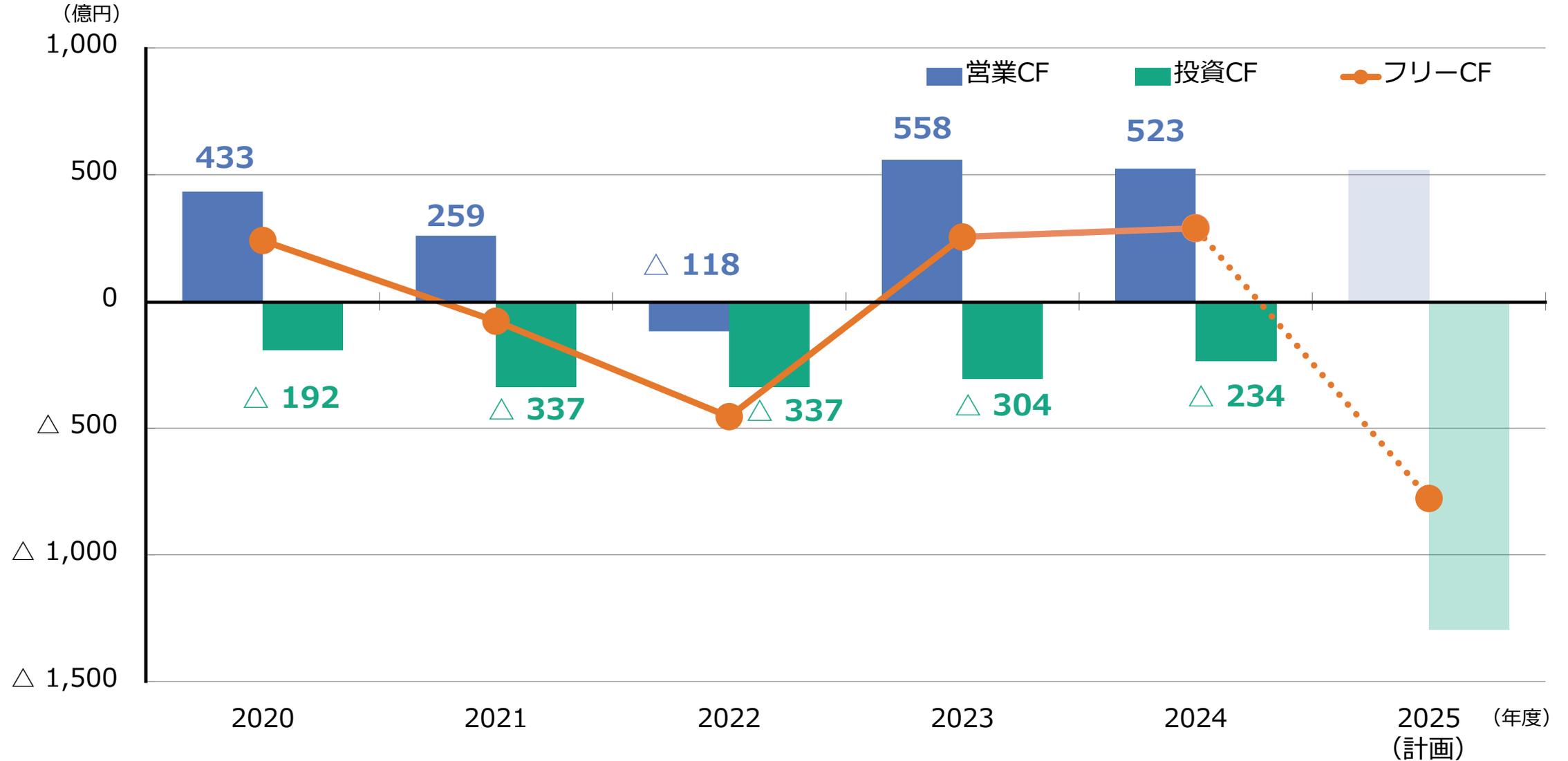
自己株式の  
取得検討

借入/社債(600億円)

M&A:820億円

# フリー・キャッシュフロー推移

## 2025年度:事業買収により投資CF増加

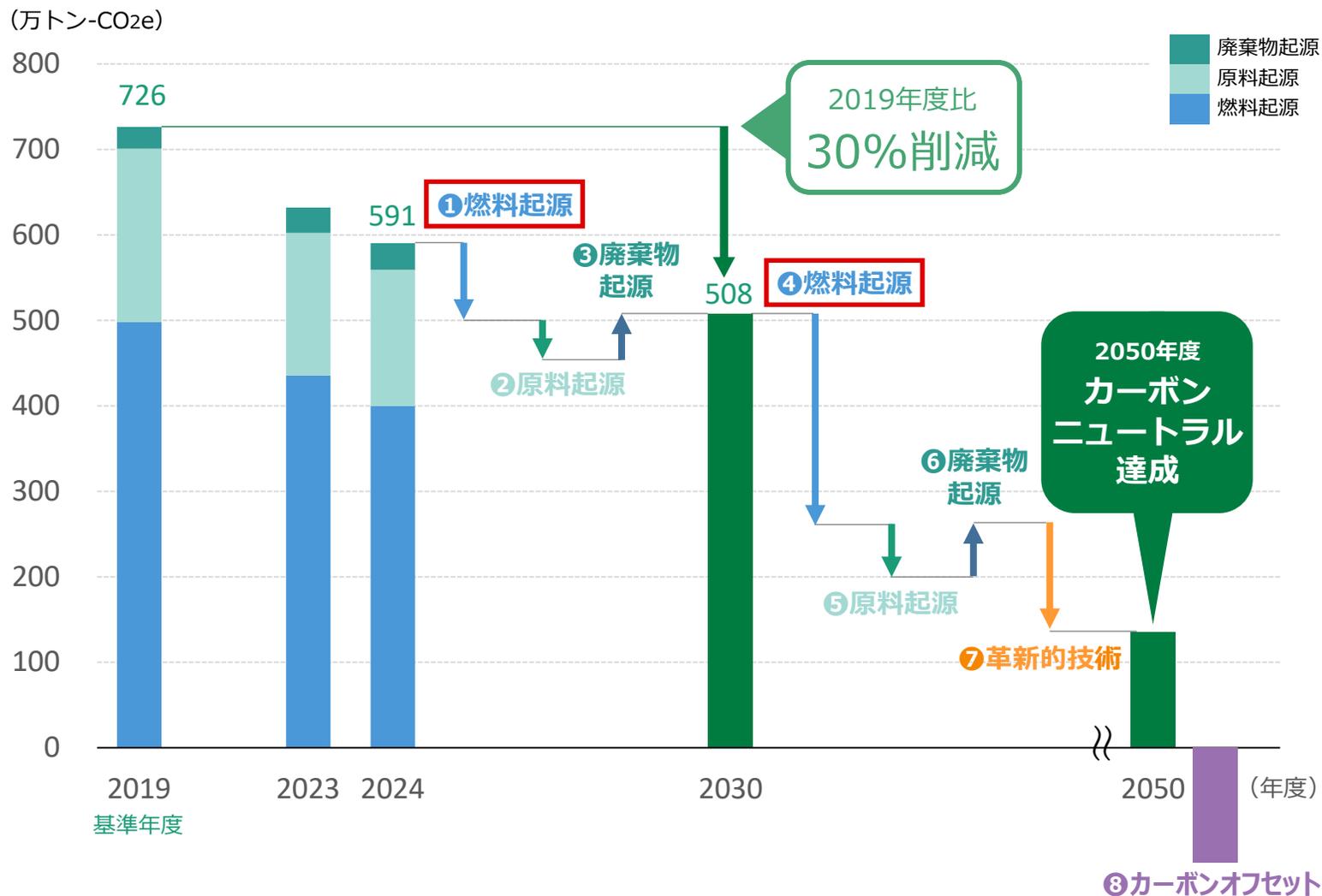


## 2 地球温暖化防止 への貢献

- ▶ 温室効果ガス（GHG）排出量（Scope1、2）削減への道筋
- ▶ 燃料起源GHG排出量の削減計画（燃料転換の検討）
- ▶ GHG排出量 Scope3 削減状況

# 温室効果ガス（GHG）排出量（Scope1、2）削減への道筋

燃料起源を中心に粛々と実行。排出起源ごとに方策を実施

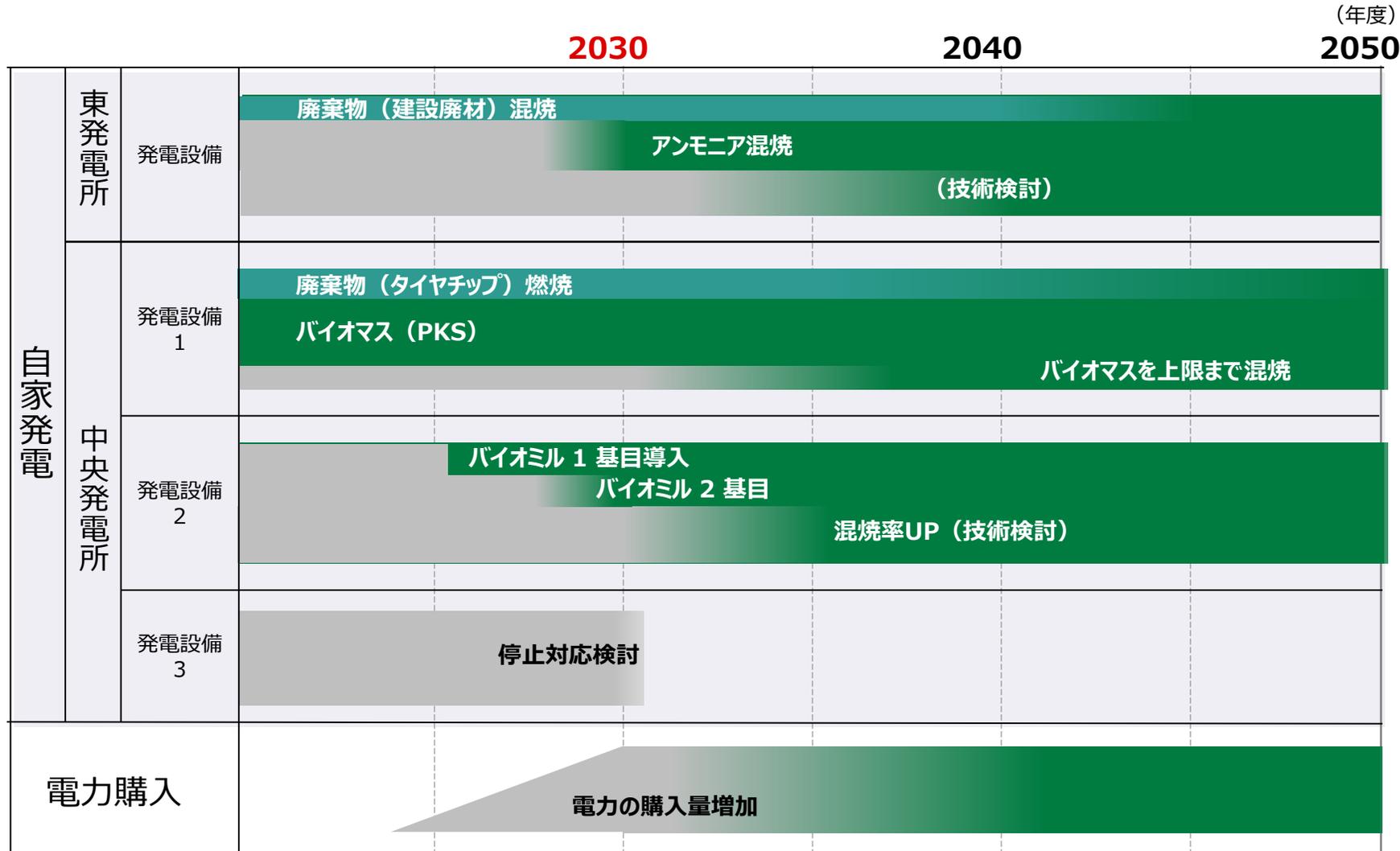


- ▶ バイオマス/アンモニア混焼
  - ▶ 省エネ、プロセス改善、設備更新
  - ▶ 地域エネルギー活用
  - ▶ 事業ポートフォリオ転換
- ①
- ▶ 少量混合成分増量 & 技術開発
- ②
- ▶ エネルギーリカバリー
- ③
- ▶ バイオマス、アンモニア混焼率増加→専焼
  - ▶ 地域エネルギーの更なる活用
  - ▶ 非化石エネルギー利用
  - ▶ 省エネ、プロセス改善、設備更新
  - ▶ 事業ポートフォリオ転換
  - ▶ コンビナートエネルギー効率化
- ④
- ▶ Caリサイクル
  - ▶ GHG低排出セメント
  - ▶ 事業ポートフォリオ転換
- ⑤
- ▶ エネルギーリカバリー
- ⑥
- ▶ 革新的製法への転換
- ⑦
- ▶ ネガティブエミッション技術の導入 (CCU)
  - ▶ カーボンオフセット
- ⑧

※2024年度の排出量は、第三者認証取得前の数値

# 燃料起源GHG排出量の削減計画（燃料転換の検討）

燃料起源の削減の具体的計画内容～発電設備ごとに検討し、排出量を着実に削減



2030年度までに、  
アンモニア混焼開始

バイオマス（PKS）、  
廃棄物（タイヤチップ）  
高比率混焼継続

バイオマス（WP、BP、他）を  
段階的に投入し、混焼率アップ

耐用年数に近づくため、  
停止対応を検討

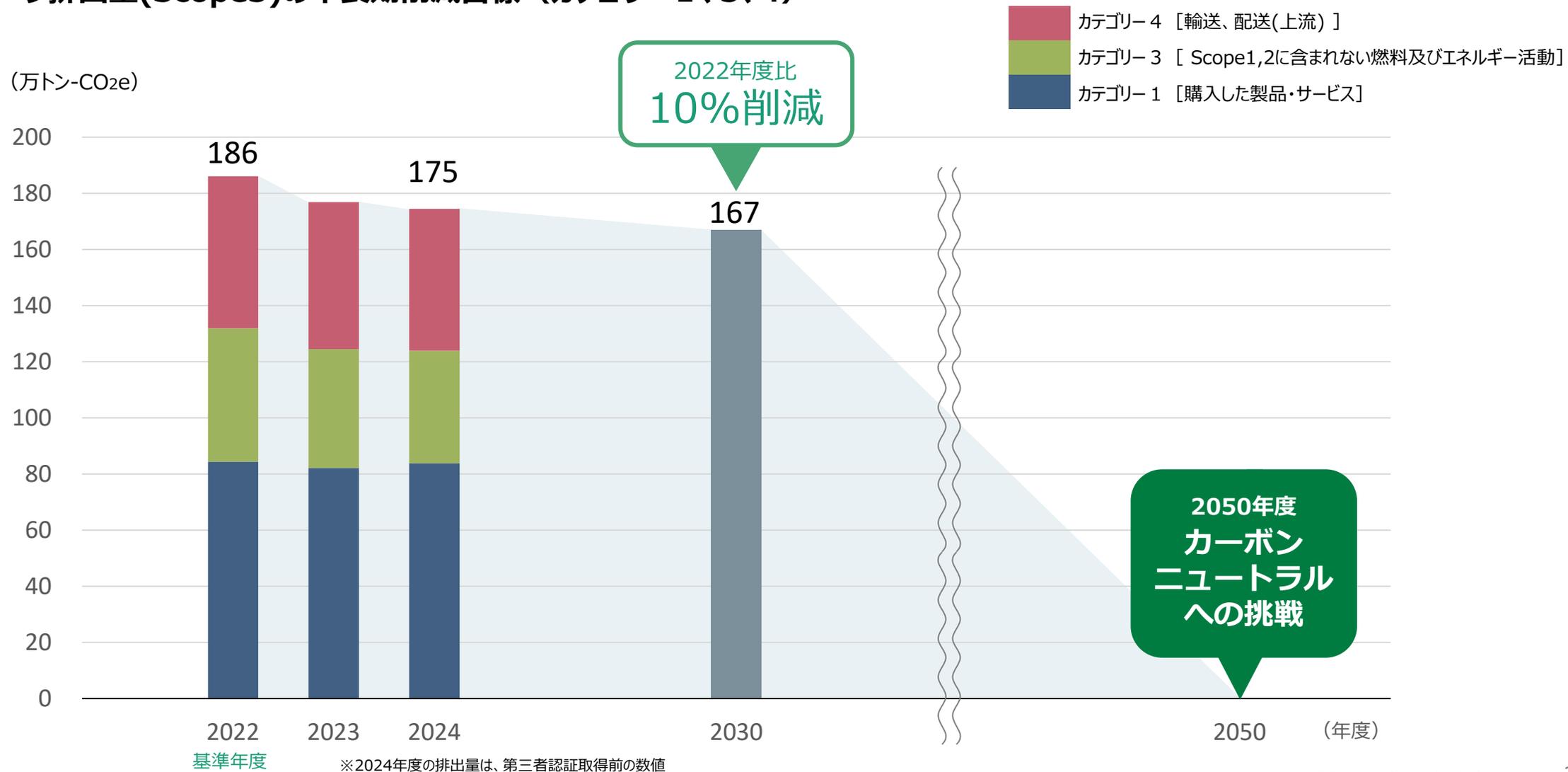
\* 現時点において合理的と判断している計画で、将来を保証しているものではありません

\* WP：ホワイトペレット、BP：ブラックペレット

# GHG排出量 Scope3 削減状況

サプライチェーン排出量全体のカーボンニュートラルを目指す

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



# 3 CSR経営の推進

- ▶サステナビリティ・ガバナンスの強化
- ▶人材戦略の策定

# サステナビリティ・ガバナンスの強化

サステナビリティにかかわる事項は経営会議の重要事項とし、関連会議体も改編  
執行におけるガバナンスを強化

## 2024年度まで



## 2025年度からの新体制



多様な人材の活躍を促すため、「Pay for job」を基本とした人事制度導入

人的資本に関する課題：従来から続く安定的な事業成長を前提とした、内向きで同質性が高い人的資本

トクヤマの人材戦略（人的資本に関する課題を解決し、事業ポートフォリオ転換を加速）

## 基本コンセプト

### Pay for job

会社への貢献を軸とした  
評価報酬制度

### 事業競争力強化

労働付加価値を上げる  
ことによる競争力強化

### クリエイティブ人材育成

ポートフォリオ転換を牽引する  
多様な人材の育成

### 継続的な人材確保

労働市場のニーズを踏まえた  
人的資本施策展開

## 基本コンセプトを実現する5つの戦略

業務の生産性向上

成長分野、新規PJ  
への人材供給

知恵と経験の  
多様性確保

グループ人事体制  
の構築

会社の成長を推進する  
人材の採用と創出

## 具体的な施策

年功賃金からの脱却と 属手当の廃止	生産性向上に関する インセンティブ制度	働き方に応じたコースと 評価制度	重要ポストの後継計画充実 による戦略的人材配置	ハイパフォーマ創出のための 戦略的ローテーション
キャリア採用、アルムナイ 積極活用	自立的な社員研修の推進	管理職JOB型人事制度 の導入	継続的なエンゲージメント 計測と対応	データに基づく 科学的人材マネジメント

## ベースとなる戦略

従業員エンゲージメントの向上

人的資本データの見える化と活用

推進、定着をモニタリングするKPI設定

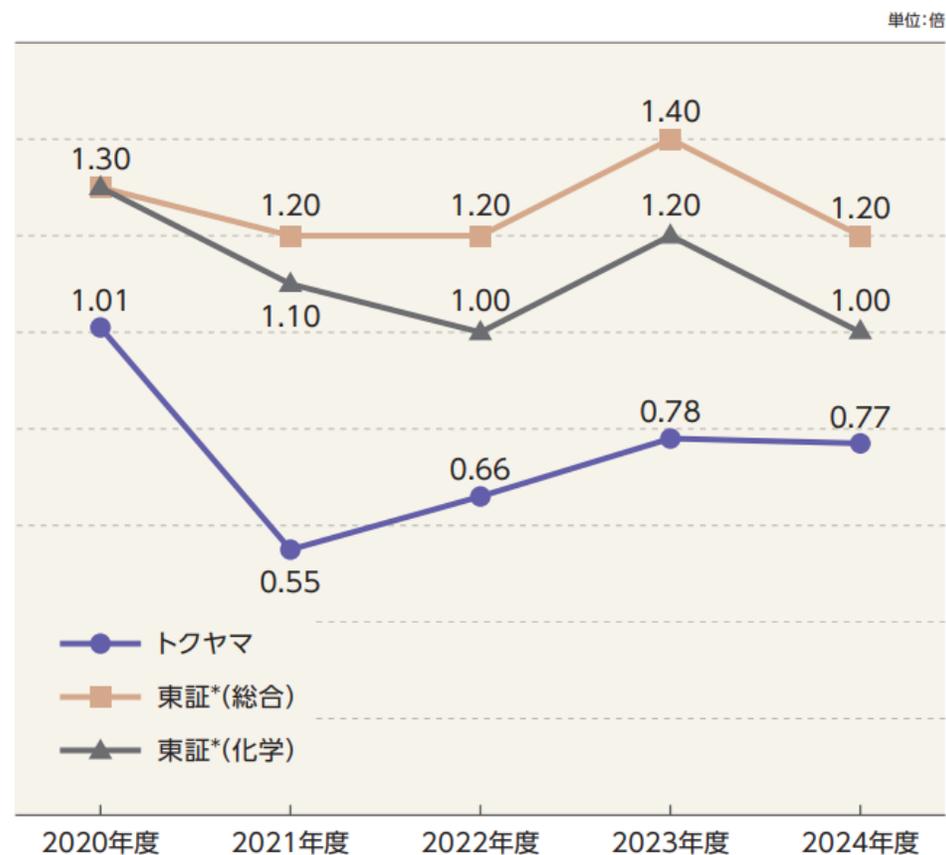
もっと未来の人のために

**TOKUYAMA** 

# 補足資料

## 現状評価 トクヤマのPBRの推移

別紙

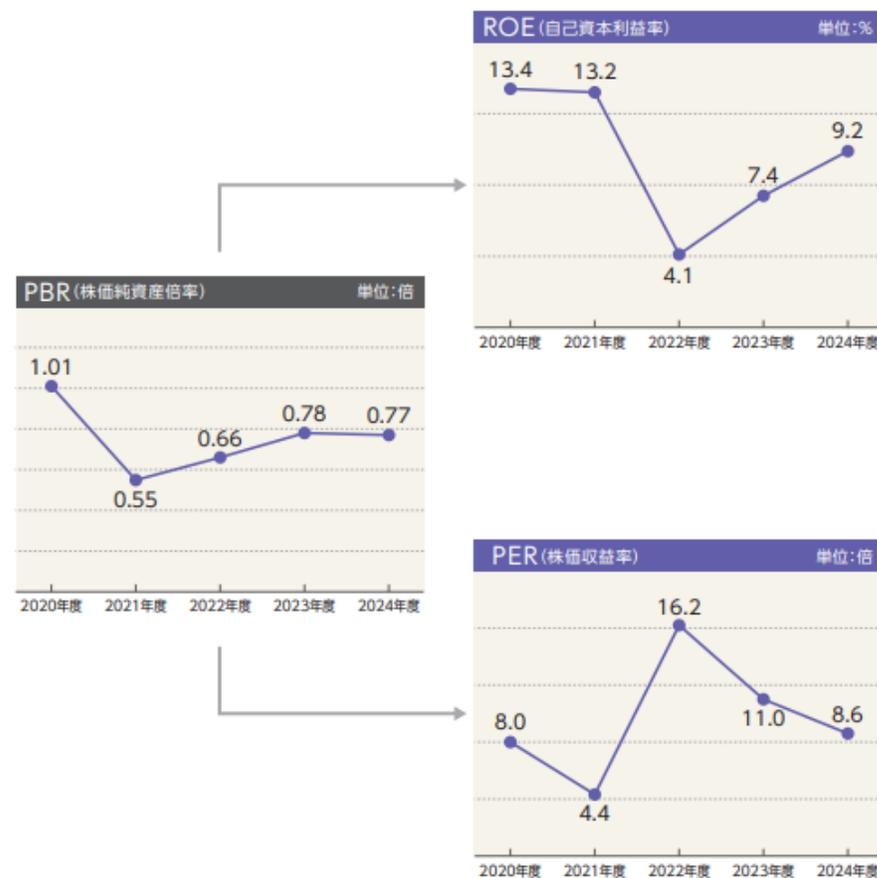


## 現状評価 資本コストと資本収益性に関する分析①

別紙

低PBRは、足元の低ROEが要因。  
将来の期待収益を反映するPERの引上げがポイント。

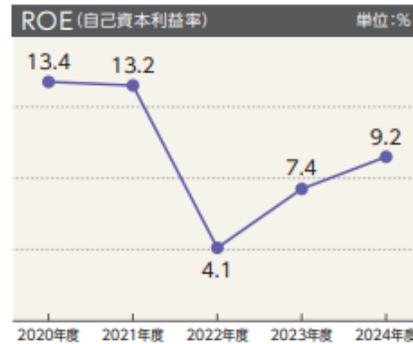
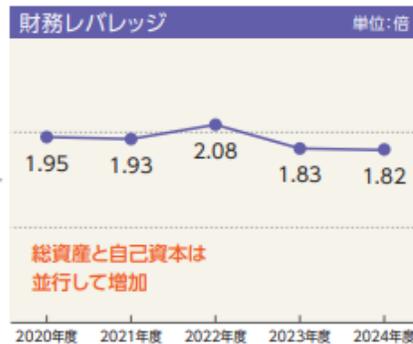
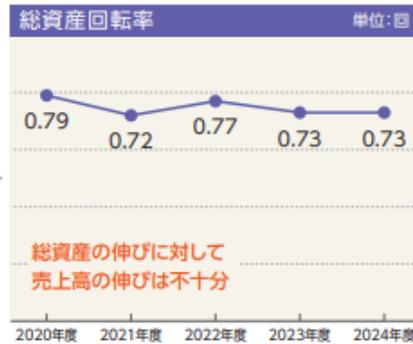
PBR=ROE×PER  
ROE=当期純利益÷自己資本  
PER=株価÷1株当たり当期純利益 (EPS)



ROE向上のため、  
当期純利益率の改善を推進

ROE=当期純利益率×純資産回転率×財務レバレッジ

当期純利益率=当期純利益÷売上高  
純資産回転率=売上高÷総資産  
財務レバレッジ=総資産÷自己資本



PER向上のため資本コストの低減と期待成長率を上げる施策を実施。

PBR = ROE (自己資本利益率) × PER (株価収益率)

PER = 株価 ÷ EPS (1株当たりの純利益) → 株価 = EPS × PER

$$\text{株価} = \frac{\text{EPS}}{\text{資本コスト} - \text{期待成長率}} = \text{EPS} \times \frac{1}{\text{資本コスト} - \text{期待成長率}}$$

資本コストの低減

▶ 事業ポートフォリオの転換

- ◎ GHG排出量削減に向けた事業構造改革
- ◎ 成長領域である  
電子・健康・環境分野における事業拡大

▶ 経営の効率化

- ◎ 生産プロセスにおけるDXの推進
- ◎ 人事制度改革の推進による生産性の向上

▶ IR戦略

- ◎ IR・SR等を通じた株主との  
対話の更なる強化

▶ ESG (環境・社会・ガバナンス)

- ◎ TCFDレポートの発行
- ◎ GXリーグへの参画
- ◎ TNFDフォーラムへの参画

期待成長率の向上

▶ 成長事業

- ◎ 多結晶シリコン事業の拡大  
(マレーシア・ベトナム)
- ◎ 歯科器材事業のサプライチェーン強化  
(トクヤマデンタル)
- ◎ 体外診断用医薬品事業および  
体外診断用医薬品材料事業の買収  
(エイアンドティーとのシナジー追求)

▶ 海外展開

- ◎ 台湾・韓国における  
ICケミカル事業の拡大
- ◎ インドにおける子会社設立  
(電子・健康・環境分野のマーケティング)

▶ ROIC経営

- ◎ 資本コストを意識した経営の実行  
(政策保有株式の縮減等)
- ◎ 全社ベースのROICとWACCの  
開示を開始 (2024年度から)

## 株主還元と政策保有株式の推移

別紙

株主還元の推移					
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1株当たり配当金	70円	70円	70円	80円	100円
配当性向	19.9%	18.0%	53.8%	32.4%	30.8%
DOE (期末時点の連結株主資本配当率)	2.6%	2.4%	2.3%	2.5%	2.9%

政策保有株式の推移					
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
政策保有 上場株式銘柄数	22	21	20	20	11
期末時点時価	120億円	126億円	126億円	179億円	148億円

## 株主との対話実績(2024年度)

別紙

IR	決算説明会	4回(四半期毎)
	経営説明会	1回(2024年6月)
	事業説明会	1回(2024年9月)
	国内IR取材	233件
	海外IR取材	12件
	個人投資家向け説明会	1回(2025年3月)
SR	主要機関投資家等との エンゲージメント	5件(代表取締役 社長執行役員が対応)

主な テーマ	中期経営計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 事業ポートフォリオ転換の進捗と課題</li> <li>◎ 成長事業の今後の見通し</li> <li>◎ 最終年度目標の達成確度</li> </ul>
	ESG・DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 人材戦略の施策</li> <li>◎ GHG排出削減に向けた進捗</li> <li>◎ DXによる生産性向上</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 株価水準・還元に対する考え方</li> </ul>

## 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。

もっと未来の人のために

**TOKUYAMA** 