

Chemistry with a heart  
TOKUYAMA



第2ステップ

# 成長を 加速する進化

創立100周年を見据えた挑戦と変革

株式会社トクヤマ 2012年5月14日

# CONTENTS

---

I. 100周年ビジョン

II. 前3カ年計画と2011年度を振り返って

III. 新3カ年計画

# I .100周年ビジョン

100周年ビジョン

「人財の活力と化学の創造力で未来を拓く、  
社会と共鳴するものづくり企業」

キーワード

「挑戦と変革」

## 基本戦略

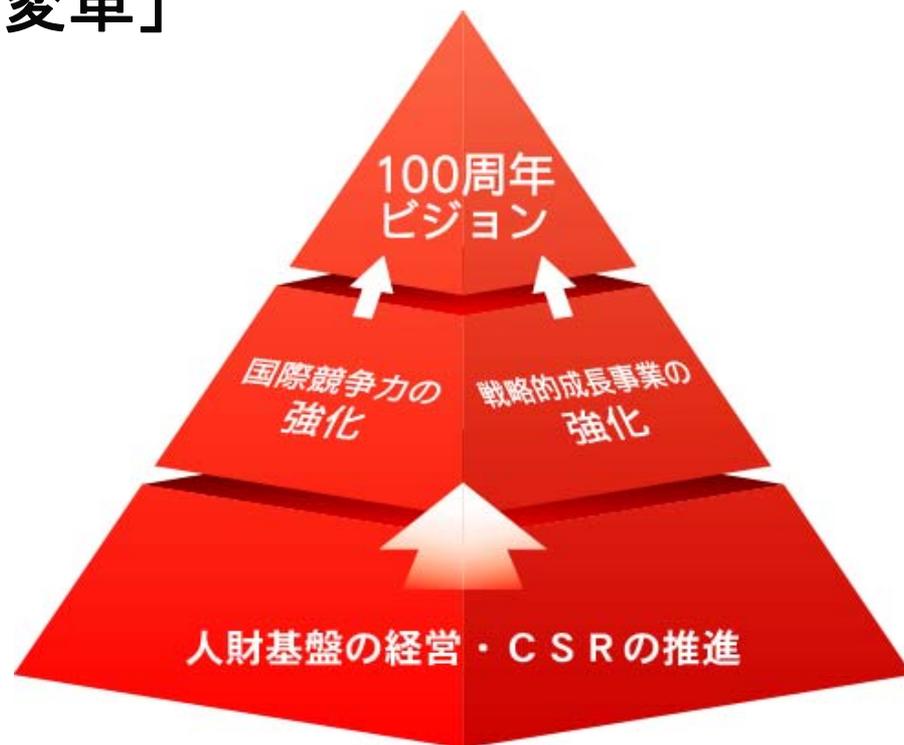
「戦略的成長事業の強化」

「国際競争力の強化」

## 基本戦略を支える仕組み

「人財基盤の経営」

「CSRの推進」



## 数値目標

売上高 5,000億円以上  
売上高営業利益率 15%以上  
海外売上高比率 30%以上

## 事業カテゴリ

### 戦略的成長事業

#### 成長素材事業

多結晶シリコン、  
乾式シリカ、  
シェイパル、  
トクヤママレーシア、  
徳山化工など

#### 成長部材事業

ファインケミカル、  
エイアンドティー、  
トクヤマデンタル、  
フィガロ技研、  
アストム、NFなど

### 収益力強化事業

#### 基幹事業

セメント、資源環境、  
ソーダ塩カル、  
クロアリ塩ビ、  
新第一塩ビなど

#### 独立部材事業

サン・トックス、  
エクセルシャノン  
など

#### 新規事業

# Ⅱ.前3カ年計画と2011年度を振り返って

## 前3カ年計画

前3カ年計画の位置づけ 「挑戦と変革」をキーワードとした「100周年ビジョン」の第1ステップ  
100周年ビジョンの基本戦略に沿って成長戦略を推進

### 成長戦略

- 攻めるための更なる選択と集中
- グローバルで勝てる新規事業の創出
- 生産性向上による競争力強化

### 成長戦略を支える仕組み

- 経営資源の確保・最適配分
- グローバル視点での人財育成
- コーポレートガバナンスの強化

### 2010年度達成目標(連結)

- 売上高:3,700億円以上
- 売上高営業利益率:12%以上
- 海外売上高比率 :22%以上

## 2011年度

2011年度の位置づけ

100周年ビジョン実現に向けた戦略再構築の年

## Ⅱ 前3カ年計画と2011年度を振り返って

成長戦略	実績
攻めるための 更なる 選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 徳山製造所で多結晶シリコンプラント3,000トン増設、1,800トン起工</li> <li>■ マレーシアで第1期、2期多結晶シリコンプラント起工(計20,000トン)</li> <li>■ 中国製造拠点の強化(徳山化工、上海徳山塑料など)</li> <li>■ セメント事業の再構築(キルン2基体制、物流・販売体制の最適化)</li> <li>■ シェイパル事業で薄膜事業から撤退、粉末・白板事業に集中</li> <li>■ ソリューション提案型事業への転換と高収益構造の構築に課題</li> </ul>
グローバルで 勝てる 新規事業の 創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ VLDの実証試験、モノシランの技術開発完了</li> <li>■ 燃料電池用電解質膜のパイロットプラント新設</li> <li>■ サファイア単結晶の実証試験開始</li> <li>■ 開発分野の収益への寄与に課題</li> </ul>
生産性向上 による 競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新情報基幹システム運用開始(SAP)、システム活用には課題</li> <li>■ 周南バルクターミナルの建設、一部運用開始</li> <li>■ 徳山製造所「東工場南地区総合工務室」の建設</li> </ul>

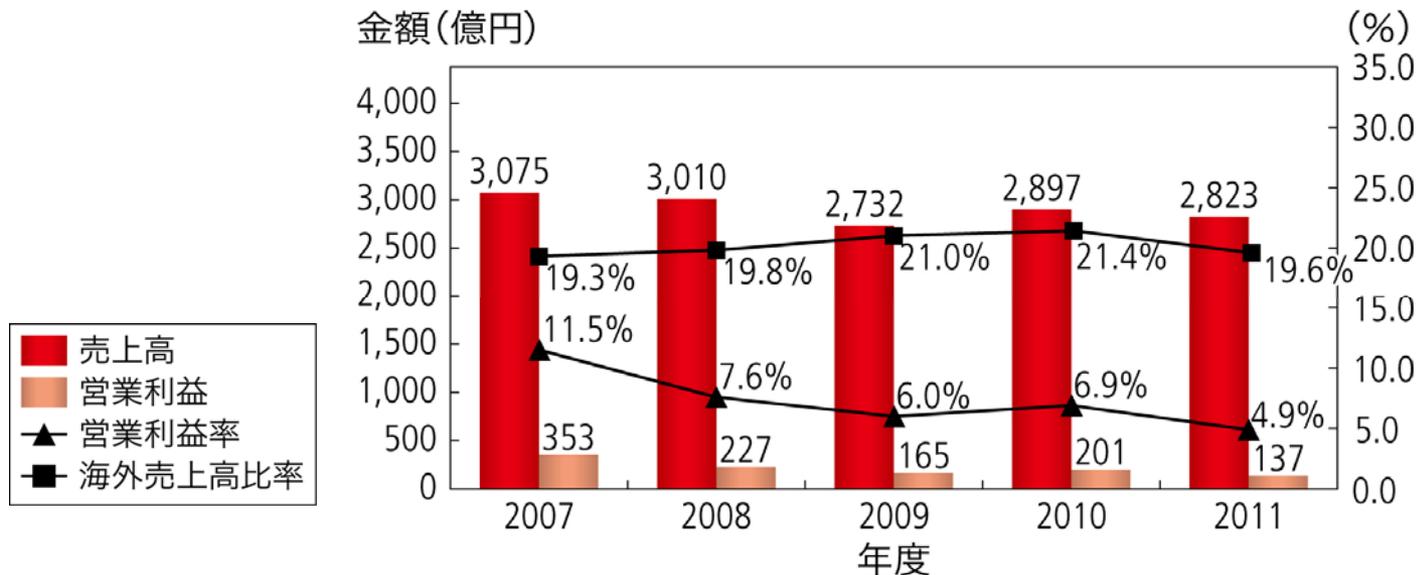
## Ⅱ 前3カ年計画と2011年度を振り返って

成長戦略を支える仕組み	実績
経営資源の確保・最適配分	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Si部門と機能材料部門を統合し特殊品部門を設立</li><li>■ 技術戦略室、独立事業統括室の新設</li></ul>
グローバル視点での人財育成	<ul style="list-style-type: none"><li>■ マレーシア計画に連動した人財確保・育成開始</li><li>■ アジア人財開発会議の開催</li><li>■ グループ海外従業員の増員</li></ul>
コーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 執行役員制度へ移行</li><li>■ 社外取締役の設置</li></ul>

## Ⅱ 前3カ年計画と2011年度を振り返って

### 最終年度達成目標と実績(連結)

項目	2010年度	2011年度	目標
売上高	2,897億円	2,823億円	3,700億円以上
売上高営業利益率	6.9%	4.9%	12%以上
海外売上高比率	21.4%	19.6%	22%以上



# Ⅲ. 新3カ年計画

位置づけ

100周年ビジョン達成に向けて「成長を加速する進化」の第2ステップ

テーマ

マレーシア計画の完遂、事業の構造改革、組織機能の強化を通じて成長を加速する流れを創る



## 1 成長戦略 【戦略的成長事業の強化】

### 多結晶シリコン事業の拡大

#### 太陽電池向け

- マレーシア計画の着実な遂行によるコスト競争力強化とシェア拡大

#### 半導体向け

- 徳山製造所のプラント増強とプロセス改善による収益力強化



マレーシア第1期多結晶シリコンプラント



多結晶シリコン



徳山製造所多結晶シリコンプラント

## 1 成長戦略 【戦略的成長事業の強化】

### 顧客起点のソリューション提供型事業への転換

- 顧客の課題を解決する製品の開発・提案
- グローバル市場で顧客との密接な関係を通じた優位なポジションの獲得



乾式シリカ



シェイパル



ジェネリック医薬品



微多孔質フィルム



フォトクロミック材料

### 新規事業の創出

- サファイア単結晶、燃料電池用材料など開発テーマの早期技術確立と事業化
- 新規事業の収益への寄与



サファイア単結晶



燃料電池用材料

## 1 成長戦略 【収益力強化事業の構造改革】

### 事業の構造改革

- 事業ポートフォリオの検証・検討による製品・事業の組み換え
- 購買・生産・在庫・物流・販売のバリューチェーン見直しによる徹底的な事業のスリム化



セメントキルン

### 新たな競争力の獲得

- 新製品・新事業、海外での生産拠点など新たな競争力の獲得
- M&Aも選択肢



苛性ソーダ電解槽

## 1 成長戦略【国際競争力の強化】

### 中国拠点

中国市場のニーズに適合した製品を地域 最適な方法で生産(乾式シリカ、微多孔質フィルム等)

### 徳山製造所

徳山製造所をマザーファクトリーとし、技術・人財・システムの供給基地へ

- プロセス技術とエンジニアリング技術の変革
- 物流機能の強化
- 工場インフラの長期構想策定と整備
- 石炭代替燃料の活用推進

### マレーシア拠点

- 多結晶シリコンを中心に徹底的なコスト競争力強化
- アジアをはじめグローバル市場で戦える製品の製造拠点に

## 2 成長戦略を支える仕組み

新経営機構による意思決定の迅速化、執行機能と監督機能の強化

横串機能織り込みによる機能強化

組織・人事・会計のグローバル対応

新基幹システムによる経営判断の迅速化と業務効率改善

多様な人財を活かす仕組みの構築

## 3 最終年度達成目標

### 最終年度達成目標（連結）

売上高：3,750億円

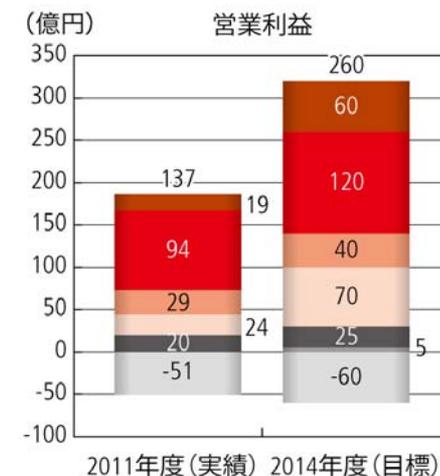
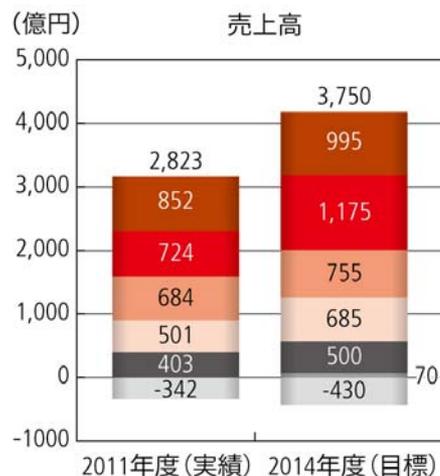
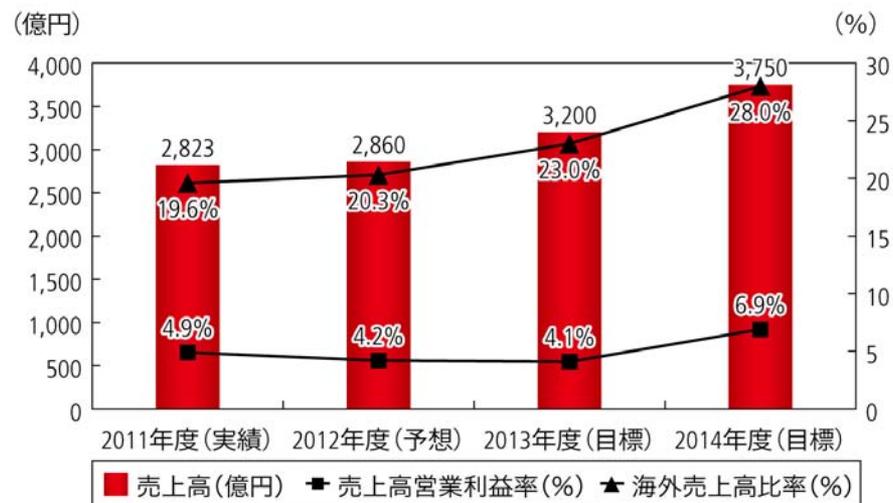
売上高営業利益率：7%

海外売上高比率：28%

### 前提

為替レート：80円／US\$

国産ナフサ：55,000円／kl



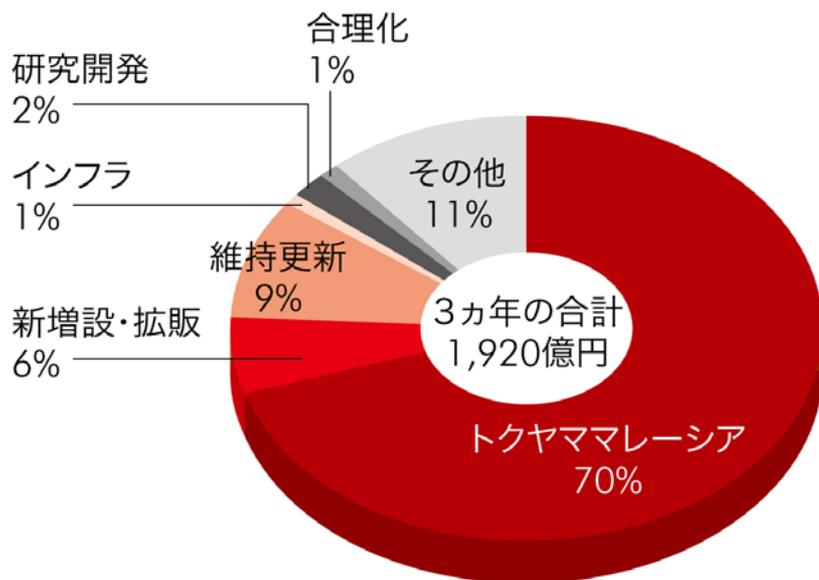
■ 化成品 ■ 特殊品 ■ セメント ■ 機能部材 ■ その他 ■ 新規事業 ■ 調整

注)2011年度の売上高、営業利益(実績)は、  
2012年4月1日の組織変更を反映した値

## 4 経営資源の投入

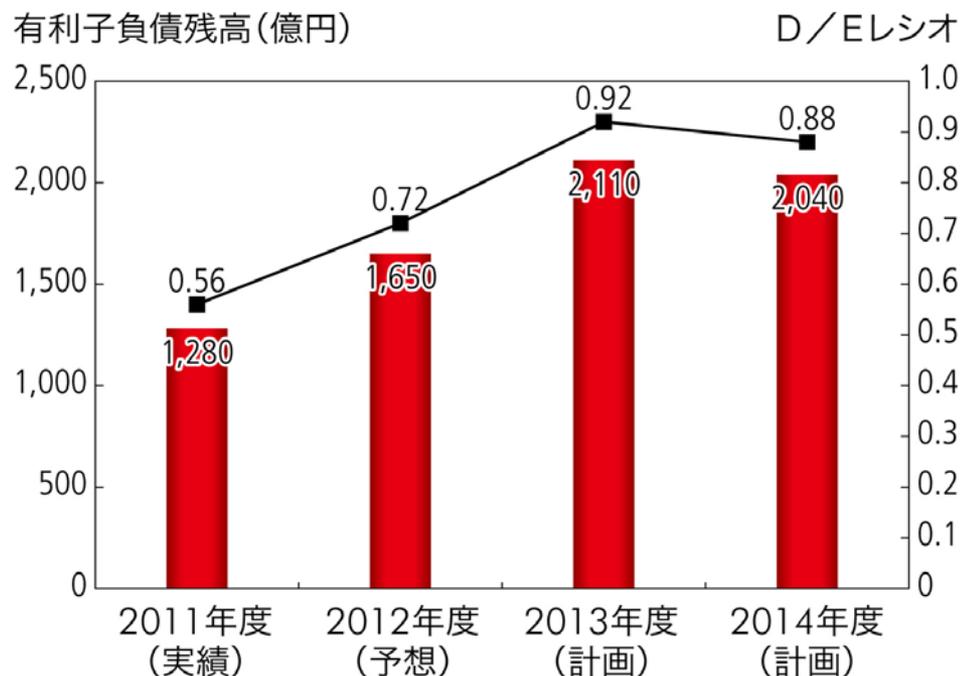
### 3カ年の設備投資額

1,920億円(連結、3カ年の合計)

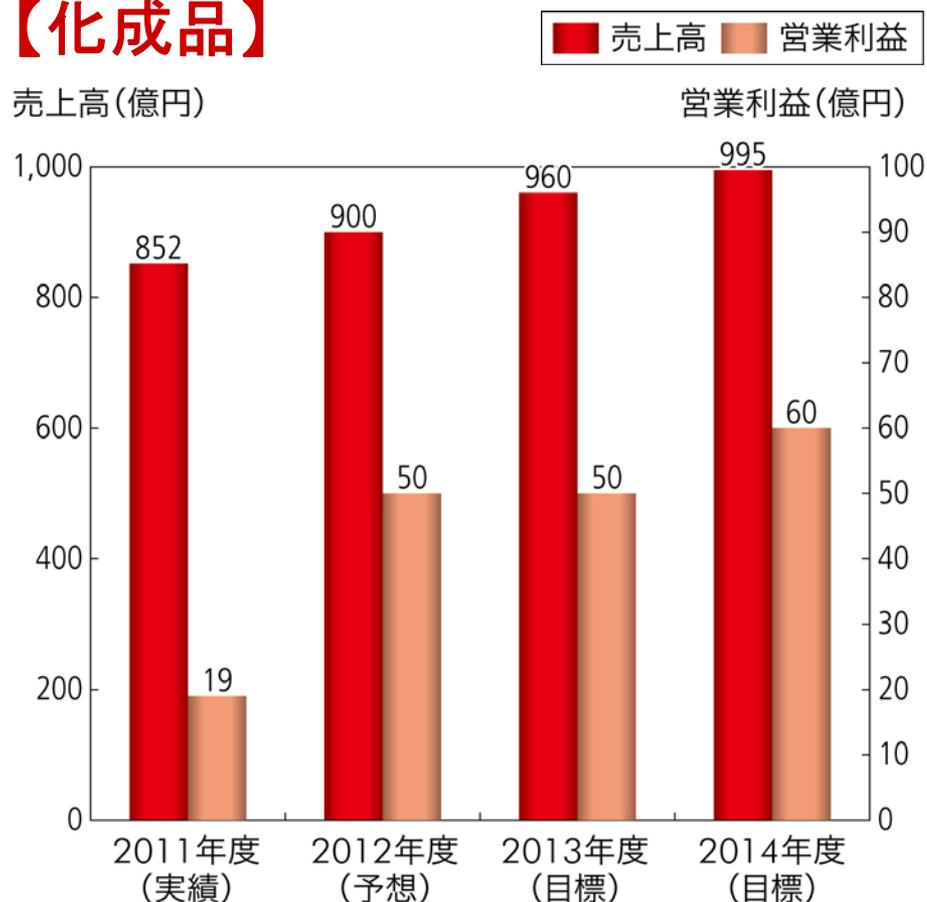


### 有利子負債残高

2,110億円(単体、2013年度)



## 【化粧品】



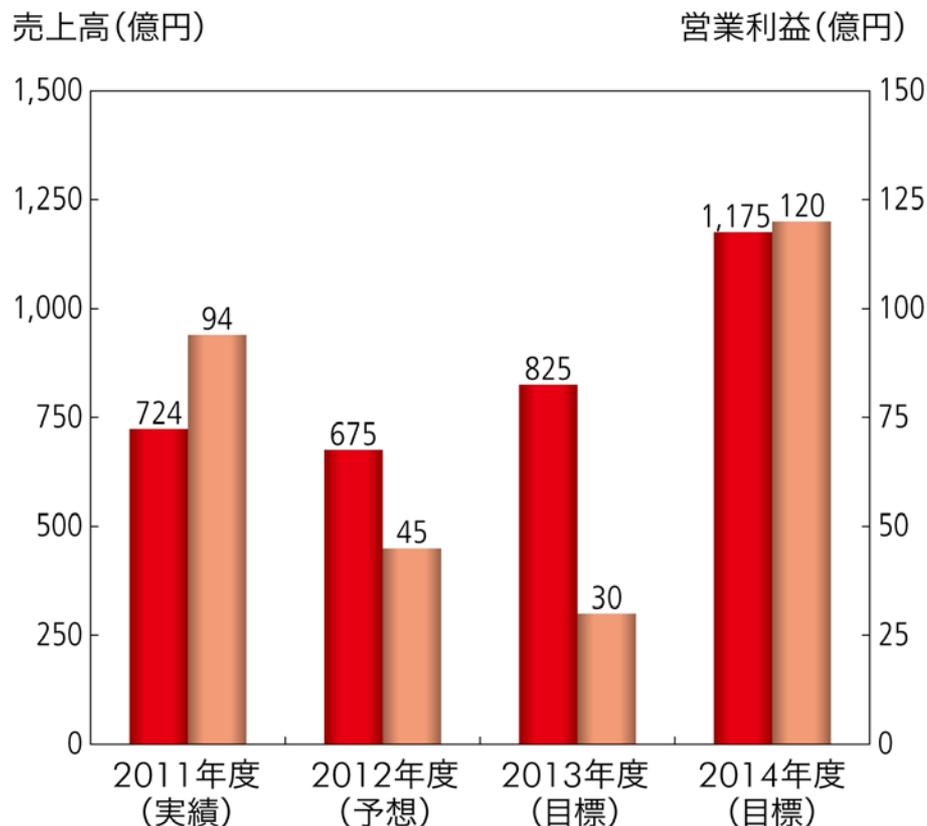
### 重点施策

- 液化水素事業の確実な立ち上げ
- 物流販売体制の見直し



## 【特殊品】

■ 売上高 ■ 営業利益

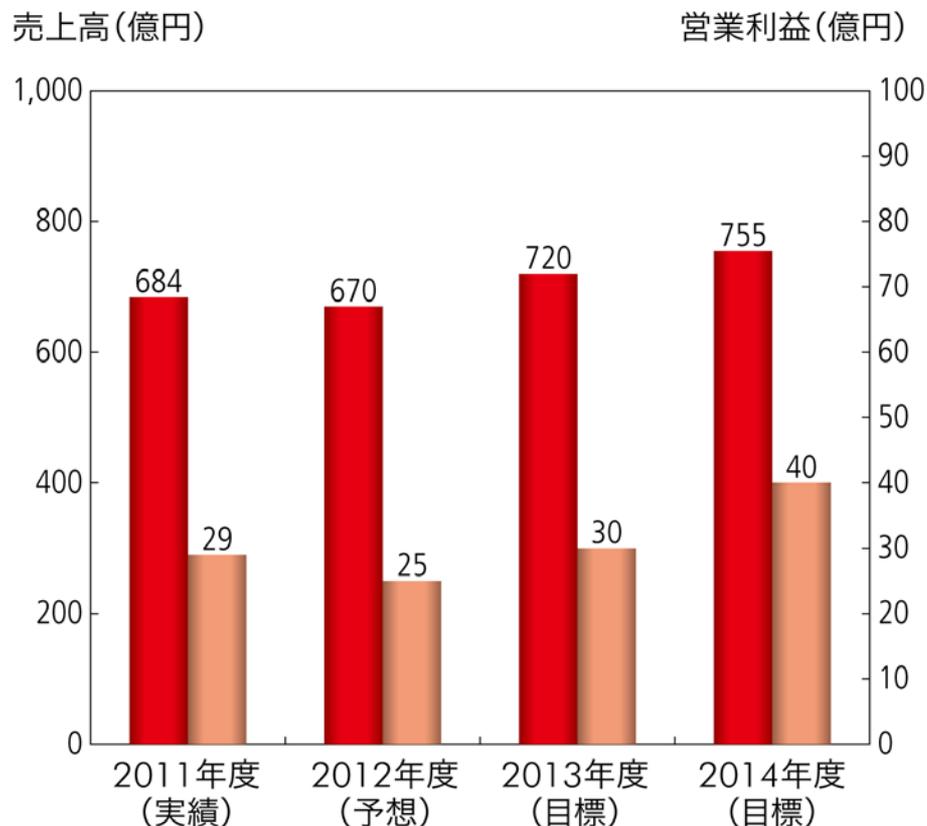


## 重点施策

- 多結晶シリコン
  - ・マレーシア計画の着実な遂行により、太陽電池向け多結晶シリコン事業を収益の柱に育成
  - ・徳山製造所のプラント増強、プロセス改善により、半導体向け市場でのブランド力・収益力向上
- 乾式シリカ
  - ・中国での事業拡大
  - ・高付加価値製品の上市
- シェイパル
  - ・パワーデバイス市場でのシェア拡大

## 【セメント】

■ 売上高 ■ 営業利益

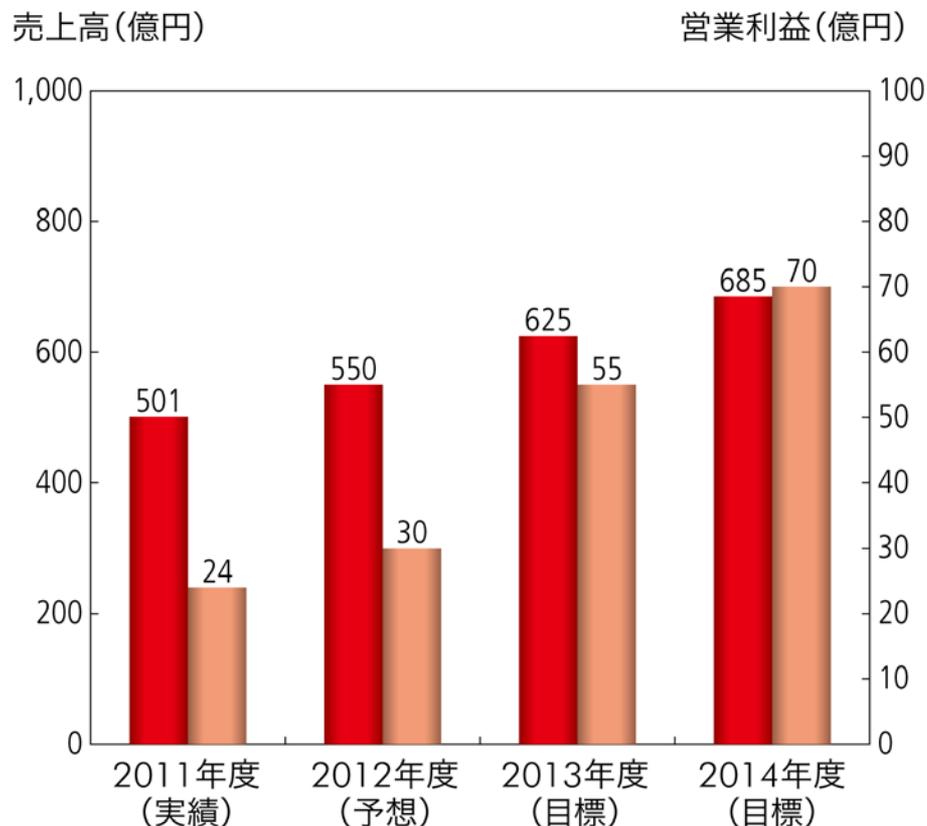


### 重点施策

- 資源環境分野での新規事業の立ち上げ
- 販売店の機能別集約など国内商流の再構築

## 【機能部材】

■ 売上高 ■ 営業利益



### 重点施策

- ファインケミカル
  - ・ジェネリック医薬品向け原薬の上市
  - ・フォトクロミック材料のシェア拡大
- NF
  - 紙おむつの需要拡大を的確に捉えた供給・販売体制の確立
- エクセルシャノン
  - 収益改善に向けた事業再構築

# 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。