

企業名：株式会社トクヤマ

レポート名： トクヤマレポート 2024

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

トクヤマレポート 2024 年度版では 2021 年度から始まった中期経営計画 2025 に基づいた、事業ポートフォリオの転換、地球温暖化防止への貢献、CSR 経営の推進などの実行を通じて 4 つの「ありたい姿」を掲げています。

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

これらに対し現状と今後の展望について考察していく。

①について

トクヤマは現在まで主に化成品とセメント産業を主軸としてきたが中期経営計画 2025 による転換からは、これらの国内需要の低下や中国景気の低迷を機にこれらの産業を伝統事業として効率化を進め持続的なキャッシュを創出する形にするといった改革がみられるなどマーケティングに重きを置いているのは一目瞭然だろう。また、逆に成長事業として電子先端材料やライフサイエンス事業に研究開発費を割いており、成長事業の連結売上高比率を 50% 以上にすることを掲げている。これら二つの事業ポートフォリオの転換に対しトクヤマは 2021 年から 2025 年までに 2000 億円以上の投資を行っており、これまでのビジネスモデルを打破するようなマーケティングと研究開発から始める価値創造型企業といえるだろう。

②について

①についてでも述べたように伝統事業としての化成品事業やセメント事業では、DX 改革による物流コストや維持管理費の削減等、合理化を目指しています。統合報告書 17 ページの DX 戦略の全体像によると、まずはペーパーレス化やデジタル環境整備などの基盤整備に注力しており、これらの環境の変化に適応するためにも各社各部署に、DX のキーパーソンとなる人材を配置し、これらの活動の自分ごと化を通じた意識の向上を目指しているようです。しかし 2025 年度までに達する予定であった定量データに基づく 15 項目の主要 KPI はまだどれも未達であり、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となっている。また、成長事業については電子先端材料事業においては新たに風力発電向けの材料や、塗料インク市場への対応も見据えた表面処理シリカの能力

増強も完了しており、新領域への展開が進んでいる。ライフサイエンス事業では特有技術で差別化のできる医療器具部門での事業展開が引き続き続いている。最後に環境事業では、中国などの新興国を対象とした廃水処理や、再生可能エネルギー促進政策に伴う需要の増加を背景に、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を強みとしている。しかし、売上、収益に結び付くには時間がかかっており、赤字事業となってしまっている。

それを踏まえても、「独自の強みを磨き、活かし、新領域に挑み続ける企業」という企業であるのは間違っていないだろう。

③について

統合報告書 23 ページではトクヤマの「ありたい姿」を実現するためのアクションプランとしてマテリアリティを掲げている。そのうちの心と体の健康推進の部分での 2023 年度の実績によると喫煙対策の推進や定期健診受診率 100%、メンタルヘルス研修や e ラーニングの実施などを行っており、2024 年度健康経営銘柄として健康優良法人ホワイト 500 認定も取得している。

④について

半導体市場の需要を背景に中国、韓国、シンガポールなどにも生産拠点を持っており、ライフサイエンス事業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おり、これら成長事業の海外売上高比率の向上も目指し具体的な行動に至っている。他にも地元の中学校の職場体験受け入れなどの教育支援、災害時における避難場所や消防支援協定などの自治体への協力も行っており、ありたい姿への行動を伴っている。

以上よりこの会社の将来の姿がより鮮明に理解できる統合報告書となっているように感じた。しかし、株主の手前、致し方ないことではあるが、見せたくない部分は見づらいようになっており、それらの課題を踏まえこのように行動していくといった形にした方が行動計画の理由がより分かりやすくなるように感じた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

化成品事業ではソーダ灰の国内唯一メーカーであることもあり競争優位性は揺るがないものとなっており、珪酸ソーダカレット事業においても国内最大手メーカーとして品質の向上・安定化を目指しており、こちらも理解できる。セメント事業については業界全体の需要が下落している上に、コストも上昇しており本来は赤字経営となるはずであったが、2024 年は黒字となっておりこれはトクヤマのコスト削減努力に起因するところであり、売上高も国内シェア 4 位を維持している。電子先端材料事業とライフサイエンス事業では成長している成長事業として正しいトクヤマの特有技術を活用した他社との差別化が容易にでき

る製品を主軸としており、その競争優位性がうかがえる。一方で、環境事業はトクヤマの特有技術をつかい差別化できる製品を販売しているにもかかわらず他事業と比べ、収益につながっていない。この事業は最近の流行でもあり、競合しやすく、競争優位性を持つには更なるマーケット分析が必要のように思う。総合的には、トクヤマの特有技術を用いた競争優位性はあるように思うが、顧客側からはこの統合報告書を見てもその優位性がどの程度のものなのかは分かり辛かった。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

トクヤマは創業から 107 年も続き事業拡大をしてきた企業であり、ソーダ灰等、化成品国内最大手メーカーとして持続有意性が大いにあると思う。しかし、それは化成品事業やセメント事業が、まだ成長事業だったことも非常に大きく、それらを伝統事業としてこれ以上の拡大を行わないことを踏まえると現在の成長事業の成長性にかかっている。現在の成長事業は同業他社も非常に多く、社会情勢の影響も大きく不安定であるため、今後もこの持続性が続いていくかはむしろ疑問であった。しかし、それらをもってしても有り余る、伝統事業の安定性があるため、成長事業への投資を回収できている間は問題ないと思う。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

統合報告書を見る限りでは、インセンティブ制度の確立、グローバル人材の育成、DX 職場リーダーの導入等、一般的な人材育成設計は作られており、ある程度の人的資本の価値向上を達成できるように思う。トクヤマの口コミサイトを見ると、特にグローバル人材育成には注力しており、スキルアップを狙えるようだった。しかし新規事業や研究分野の職場ではそのようなになっているが、工場などの現場では DX の根底からの意識の改革は進んでおらず新しいことは悪だという考え方も一部あるようでそのような場でのスキルアップは難しいように感じ、悪循環に陥っているように思う。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

今後の目標が非常に明確であり、細やかな図表を用いて視覚的にも分かりやすく設計されていて非常に分かりやすかった。しかし、今後の明確な計画や現状の課題をより明確でないため、いいことばかりが書いてあり、逆に株主を不安にさせます可能性がある。現状の課題をより明確にし、それに対する具体的な計画を書いた方が、株主の不安を少なくできるように思った。また、業界全体のシェアを表す図表がないため、最大手と書かれてもそれがどれくらい差別化できていることなのか分からないため、そう言う点はもっと大きく書いてもいいと思った。