

企業名：トクヤマ

レポート名：トクヤマレポート 2025 統合報告書

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

トクヤマが目指す姿は、1-2 ページに端的にまとめていて非常に理解しやすい。2 ページでトクヤマの全体像を述べたうえで、企業の売り上げ・環境配慮の数値的な目標、企業のありたい姿を提示している点により、企業の事業内外の両者における目標が理解しやすい。そして、その後のページでこれらの目標に向けた具体的な戦略が提示されている点も「抽象⇒具体」の順で述べられていて理解しやすい。

まず、14 ページにおいて、トクヤマの存在意義は「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」との記述がある。これは単なる製品供給にとどまらず、顧客と共に新しい価値を共創しようとする姿勢を示している。また、15 ページに記載された価値観には、「前任を超える人材たれ」「誠実、今期、遊び心、そして勇氣」など、社員が意識しやすい項目を掲げている。また、同ページ記載の企業としてのありたい姿には、「マーケティングと研究開発から始める価値創造型企業」や「社員と家族が自分の仕事と会社に誇りを持てる企業」など、人材と組織の進化が欠かせない要素として描かれている。8 ページから始まる社長メッセージでも「組織風土の変革」が強調されていて、保守的な組織体質からの脱却と、全社員が自律的に考え行動できる文化づくりを推進していることが読み取れる。

また、事業面では、「電子」「健康」「環境」の3領域を成長の軸とし、従来の化成品やセメントといった伝統的な分野から脱却を図っている。そのための中期経営計画 2025 では、成長事業の売上高比率 50%以上や GHG 排出量 30%削減（2019 年度比）など、具体的な数値目標を設定し、進捗を管理している。また、JSR 社の体外診断薬事業の買収や、DX 推進、海外売上比率 50%を目指す国際展開など、変革のための様々な取り組みが行われていることがわかる。

以上から、トクヤマが目指す姿とは、単なる製品供給にとどまらず、顧客や地域と共に未来を創る「価値創造型企業」である。その過程では、企業としての社会的責任を果たしつつ、社員が誇りを持って働くことができる組織体制のもとで、変革を追求し続ける企業像であることが読み取れる。これは単なるスローガンではなく、中期経営計画や具体的な施策にも一貫して反映されていて、トクヤマの目指す姿が明確である。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

レポートから、トクヤマの競争優位性は明確に理解できる。その優位性は主に以下の4つの側面から構成されている。

1 つめは、長年にわたり蓄積してきた独自の技術力と研究開発力である。1918 年の創業以来、無機化学から有機・高分子分野へと展開を広げ、特に電子材料、ライフサイエンス、

環境事業における高付加価値製品群が強みとなっている。具体的には、世界トップシェアを誇る高純度窒化アルミニウム粉末や多結晶シリコン、高純度 IPA、電子工業向け薬品などは、他社が容易に模倣できない高度な製造・分析技術によって支えられている。また、ppt（1 兆分の 1）レベルの高精度分析技術や粉体制御技術、セラミック焼成技術なども、差別化の源泉となっている。

2 つめは、生産・供給体制の強靱さである。国内 28・海外 8 拠点に生産体制が及んでいて、各地に研究開発拠点を分散させている。そのため、世界的な需要変動や政治的リスクにも柔軟に対応できる。また、鹿島工場ではスマートファクトリー化による自動化・効率化が進められており、少人数で高品質・高効率な生産が可能な体制が整いつつある。徳山製造所では、自社副産物や外部からの廃棄物を再利用するなど、製造コスト削減と環境貢献の両立を実現している。このように、多くの開発拠点を持つとともに、より効率的な工場、環境に配慮した工場を有している点が、トクヤマの強みであろう。

3 つめは、環境対応力である。2030 年度における GHG 排出量を 2019 年度比で 30%削減する目標を掲げていたり、業界初の廃石膏ボード 100%リサイクル技術を開発していたりと、環境への配慮が多くなされている。脱炭素化・循環型経済への貢献は単なる CSR ではなく、差別化された製品・サービス提供に直結している。顧客の環境配慮ニーズに対応した技術開発は、他社に比べて大きな優位性を持つ。

4 つめは、人的資本と組織風土の変革である。保守的だった企業文化を刷新し、「とくちゃれ」という全社的な自主提案活動を取り入れている。これは、社員が自発的に仕事や組織の枠を超えて価値創出に挑戦する取り組みで、この制度によって社員の創造力と当事者意識を高められている。また、研究者や開発者の多様な個性を活かし、スピード感と粘り強さを両立させた開発体制の構築により、タイムリーな製品化・事業化を目指している。

5 つめは、DX 戦略や国際展開の推進である。AI を活用した開発スピードの向上や、海外への拠点展開を通じて、グローバル市場での存在感が増している。海外売上比率 50%の達成を目標に掲げている点からも、トクヤマが日本にとどまらず世界をけん引する企業を目指していることがわかる。

以上から、トクヤマの競争優位性は多面的な要素に基づいている。そして、これらの競争優位性が表層的なスローガンではなく、企業戦略の中心に据えられていることが本レポートから明確に読み取れる。

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（変化）

レポートから、トクヤマの競争優位性に持続性があることが、技術面と組織面の両者から明確に読み取れる。

まず、技術面では、創業から 100 年以上にわたって培ってきた独自の製造技術や分析技術が競争力の源泉となっている。高純度多結晶シリコンや窒化アルミニウム粉末、電子工業用薬品といった分野で世界トップクラスのシェアを持つ製品群は、模倣が困難なほど高精

度・高純度な技術に裏打ちされている。さらに、これらの技術の深化と応用によって新たな価値を創出し続けることができる構造となっている。また、環境対応を企業戦略に組み込んでいる点も先進的である。GHG 排出量の削減や廃棄物の再資源化など、環境規制の強化を逆手に取った技術開発は、長期的に社会から必要とされる存在であり続けることを保証する。さらに、事業が海外に進出している点も持続性を高める。海外の成長市場にアクセスする体制が整っていて、各地域に対応した製品開発・拠点整備も進んでいる。各地域のニーズに合わせたマーケティングと現地マネジメントの育成することで、長期的に海外市場で活躍できることが期待される。最後に、DX の推進により、社内業務の効率化とともに研究・生産・マーケティングの高度化が進められている。AI やビッグデータの活用により、開発スピードの向上や需給予測の精度が高まり、変化に強い経営体質を築いている。DX を取り入れることが必要不可欠になっていく世の中において、すでに DX を推進していることは優位性が長期間にわたって生じることを意味する。

また、組織面においては、人的資本は競争優位性の持続性を生む重要な要因である。人を基軸としたイノベーション創出は、時代の変化に対応できる柔軟な企業文化を形成している。また、単なるスローガンに終わらず制度として取り入れられている点が、長期的に良質な人的資本を生み出すことができることを裏付けている。

これらを総合すると、トクヤマの競争優位性は一過性ではなく、技術と人材ともに長期的な優位性を有している。これらは、レポートから明確に読み取れる。

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

レポートを読むと、人的資本を重要な経営資源と捉えていて、その価値向上に向けた取り組みを企業戦略の中心に据えていることが明らかである。そのため、トクヤマという企業において、自身の人的資本の価値向上を達成できると考える。

トクヤマでは、「とくちゃれ」に代表されるように、自主的な価値創出を促す仕組みが整備されている。自分のアイデアや問題意識を形にできる場があることは、人的資本の成長にとって重要な土壌である。さらに、マーケティングと研究開発を価値創造の起点とし、これらを担う人材に強い期待を寄せている点も好感を持てる。トクヤマは、「使命感と気概を持って仕事に取り組む」人材こそが企業の推進力であると明言している。社員ひとりひとりが主体性と専門性を磨き、社会課題の解決に貢献するという目的意識を持って働くことができる環境であるため、自らの市場価値を確実に高めていけるだろう。また、海外市場への進出や DX 推進といった中長期課題にも力を注いでおり、多様なスキルを身につける機会が豊富である。例えば、海外拠点の整備に伴う国際業務への挑戦や、デジタル技術を活用した業務改善、新事業の開発など、職種を超えた経験を積める場が用意されている。こうした横断的な経験は、強い人的資本を形成する機会となるだろう。

加えて、長期的なキャリア形成を支える働きやすい環境が整っていることも重要である。ありがたい姿として「社員と家族が健康でじぶんの仕事と会社に誇りを持てる企業」を掲げ、

実際に健康経営や多様性への配慮、男性育児休業取得率 57.3%などの具体的な取り組みやその成果が出ている。この点からも、社員のキャリア形成を支援する環境が整備されていると分かる。

以上からトクヤマは、社員の個性や主体性を尊重し、それを企業価値に転換していく「人本経営」を実践している企業である。そのような環境に身を置けば、自身の人的資本の価値を着実に高めていけるだろう。

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

このレポートの優れている点は、大きく分けて3点に集約できる。1つめは、ありがたい姿が具体的であるという点である。「マーケティングと研究開発から始める価値創造型企業」や「社員と家族が誇りを持てる企業」のように、抽象的になりがちなビジョンを、言葉としてわかりやすく打ち出している点が非常に明快である。また、事業に対するありがたい姿と組織としてありがたい姿の両者を打ち出すことで、その将来像が明確だった。また、メッセージと具体的な取り組みに一貫性があることも好感をもった。2つめは、人的資本の価値向上が企業戦略の根幹に据えられている点である。「とくちゃれ」などの取り組みが事例とともに紹介されていて、理念だけでなく実行力のある施策として展開されていることが分かる。

「人」を企業の最重要資産と捉える姿勢が表層的なものではなく、経営の中に根付いていることが理解できた。3つ目は、競争力の源泉となる技術について、図表や事例を交えて説明されている点である。単なる製品名の列挙ではなく、それらがどのような特有技術や研究開発によって生み出されたのかが詳しく記載されている。これらにより、トクヤマの信頼性と差別化が伝わりやすいと感じる。これらにより、本レポートは、企業の全体像を多面的に理解できる点で良質な報告書であると考ええる。

その一方で、いくつかの改善の余地もある。1つ目は、情報の分量である。報告書全体を通じて、文字情報が非常に豊富である反面、要点がやや埋もれているように感じる。例えば、社長メッセージなどは、熱意ある内容である一方で、文章が長く、論点が分散している印象を受ける。重要なキーワードやメッセージを段落冒頭に明示することで、社長の熱意がより読者に伝わりやすいのではないかと考えた。また、トクヤマの存在意義はこのレポートの中核であるにも関わらず、どこの記述も文字の大きさや目立たせ方が不十分であると感じた。中核となる事柄についてはより目立つような視覚的工夫が必要であると感じる。全体的に、図表やアイコンを用いて視覚的に要点を整理することで、読者がより理解しやすいレポートになるのではないかと感じる。2つめは、具体的な成果と課題の定量的評価がやや弱い。中期経営計画に関しては、進捗状況や目標未達の可能性に言及があるが、事業ごとの KPI に対する達成率や改善計画については詳しい記載がない。例えば「成長事業の売上高比率 50%」という目標に対して、現状未達の理由やどの事業において遅れをとっているのかを明示することで、投読者がより実態を把握しやすくなるだろう。3つめは、人的資本戦略の多様性への対応に関する記述に改善の余地がある。人的資本を重視していることは伝わるものの、

多様な人材の活用・登用に関する具体策や進捗は限定的である。特に、国内全体で課題となっている「女性管理職比率」や、「外国籍人材の登用状況」における数値目標や施策が明示されていれば、より説得力のある人的資本経営となると考える。4つめは、海外市場戦略の地域別の事業展開についての記述が限定的である点である。本レポートでは、海外売上比率の目標は掲げられているものの、地域ごとの記述はあまり見られない。地域別で実際に行っている工夫や地域別の売り上げデータについての記載があれば、より海外展開の重要度が伝わるだろう。また、アジア圏・アメリカへの依存度が高い場合、アジア・アメリカ特有の想定されるリスクやそれらへの対応策を記載することで、国際展開に対する信頼性が高まるだろう。このように、トクヤマの企業姿勢や理念は十分に伝わるが、視覚的工夫や情報不足といった観点での課題が見られる。これらの改善がなされれば、さらに読みやすく、説得力のある報告書へと進化するだろう。そして、トクヤマの優位性のある事業や組織体制が読者により正確になると考察する。