



平成 28 年 5 月 12 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 経営企画室 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、平成 28 年度から平成 32 年度までの中期経営計画「再生の礎」を策定しましたので、以下お知らせいたします。

記

1. 前計画の総括と中期経営計画「再生の礎」

当社は平成 27 年 7 月に「中期経営計画 2017」を発表し、「財政基盤の再建」を最優先課題に掲げ、収益を追求できる経営体質の再構築を目指して、その達成に向けて全社一丸となり取り組んでまいりました。その結果、平成 27 年度の売上高・営業利益は前年比でともに伸長し、一定の成果をあげたものの、巨額の減損損失の計上により純損失の計上を余儀なくされました。

今後、既存事業の一部では国内汎用品市場の縮小、電子材料事業では成長率の鈍化が予想される中、新たな利益成長の原動力が必要であることから、前計画を根本から見直し、このたび「あらたなる創業」のビジョンの下、平成 28 年度から始まる 5 年間の中期経営計画「再生の礎」を策定いたしました。

当社がこのような状況に至った要因は、海外事業での巨額損失のほか、新製品開発の遅れ、投資効率の低さ、コーポレートガバナンスの弱体化があったと認識しています。これらの反省を踏まえ、今回の中期経営計画の重点施策として定めた、「組織風土の変革」「事業戦略の再構築」「グループ経営の強化」「財務体質改善」を着実に実行してこの状況を克服し、新たな利益成長の原動力を作り出して参ります。

2. 計画の概要

1) 期間

平成 28 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日

2) 最重点課題と施策

① 組織風土の変革

- ・ 人事評価制度、グループ会社との人材交流、社外人材の積極登用などの抜本的な制度変革

② 事業戦略の再構築

- ・ 顧客起点の事業活動と顧客ニーズに立脚した研究開発体制への転換による、特有技術を活用した新規領域への展開
- ・ 他社との提携による人材や情報等、経営資源の補強

③ グループ経営の強化

- ・ グループ会社各社の位置づけを今一度明確にし、グループの成長戦略やコスト削減への貢献を求めることによる、グループ全体としての経営管理の強化

④ 財務体質改善

- ・ 利益の積み上げによる自己資本の回復
- ・ 優先株発行による財務基盤の早期安定化と、将来の成長加速に向けた M&A 等への機動的対応への準備

3) 最終年度達成目標

売上高 : 3,350 億円

営業利益 : 360 億円

ROA : 10%

CCC : 55 日

D/E レシオ : 1 倍

[前提]

為替レート : 110 円/US\$

国産ナフサ : 58,000 円/kL

以 上

③ 中期経営計画

- 1. 現状認識**
- 2. 経営方針**
- 3. 中期経営計画**
- 4. 財務戦略**



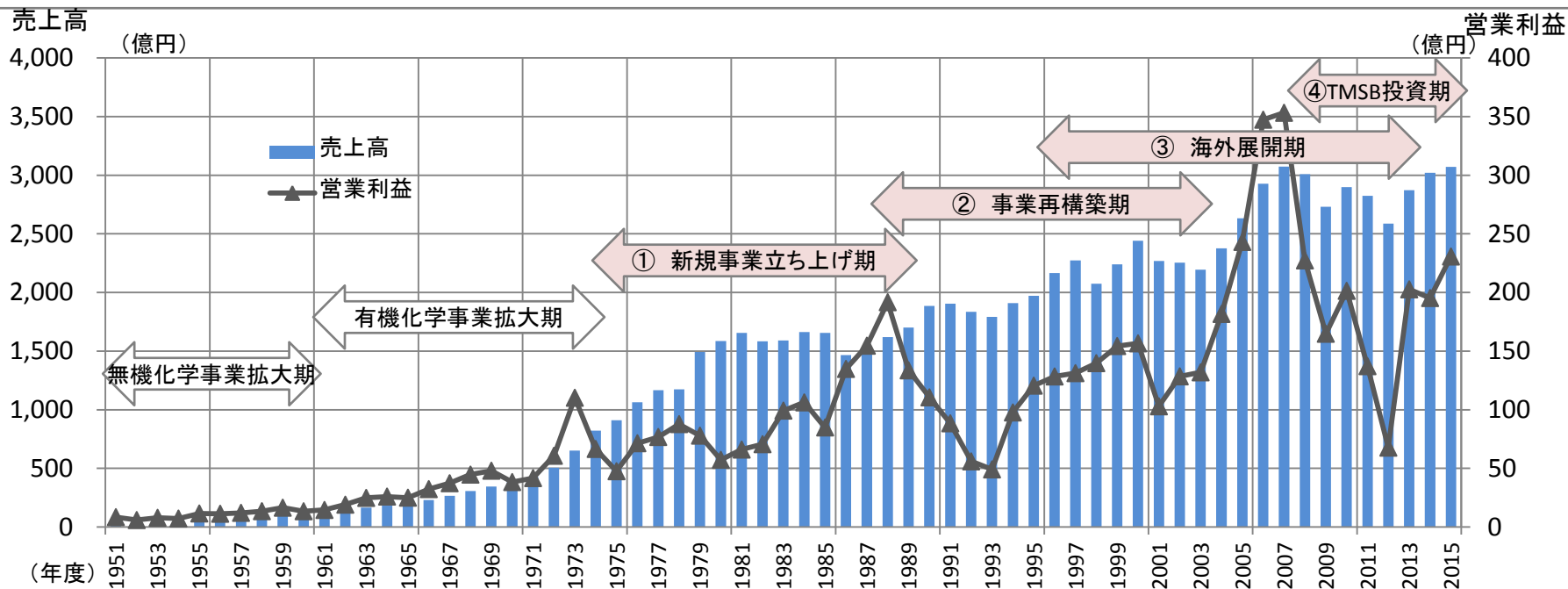
1. 現状認識

これまでの実績 ～業績推移～

無機化学・有機化学を事業基盤とした当社は、1970年代のオイルショックを経て、スペシャリティケミカル分野への進出や海外展開を推し進め、事業を拡大してきた

長期業績推移

※TMSB:トクヤママレーシア



- ① 新規事業立ち上げ期
- 76/1 フィルム事業進出
 - 78/3 歯科器材事業進出
 - 81/2 樹脂サッシ事業進出
 - 83/8 高純度薬品発売
 - 84/7 多結晶シリコン事業進出

- ② 事業再構築期
- 92/2 サン・トックス設立
 - 95/7 新第一塩ビ設立
 - 01/4 徳山ポリプロ設立
 - 04/1 膜事業をアストムへ統合

- ③ 海外展開期
- 96/6 トクヤマエレクトロニックケミカルズ設立
 - 96/8 台湾徳亞瑪設立
 - 02/9 上海徳山塑料設立
 - 05/9 徳山化工(浙江)設立
 - 13/6 トクヤマニューカレドニア設立

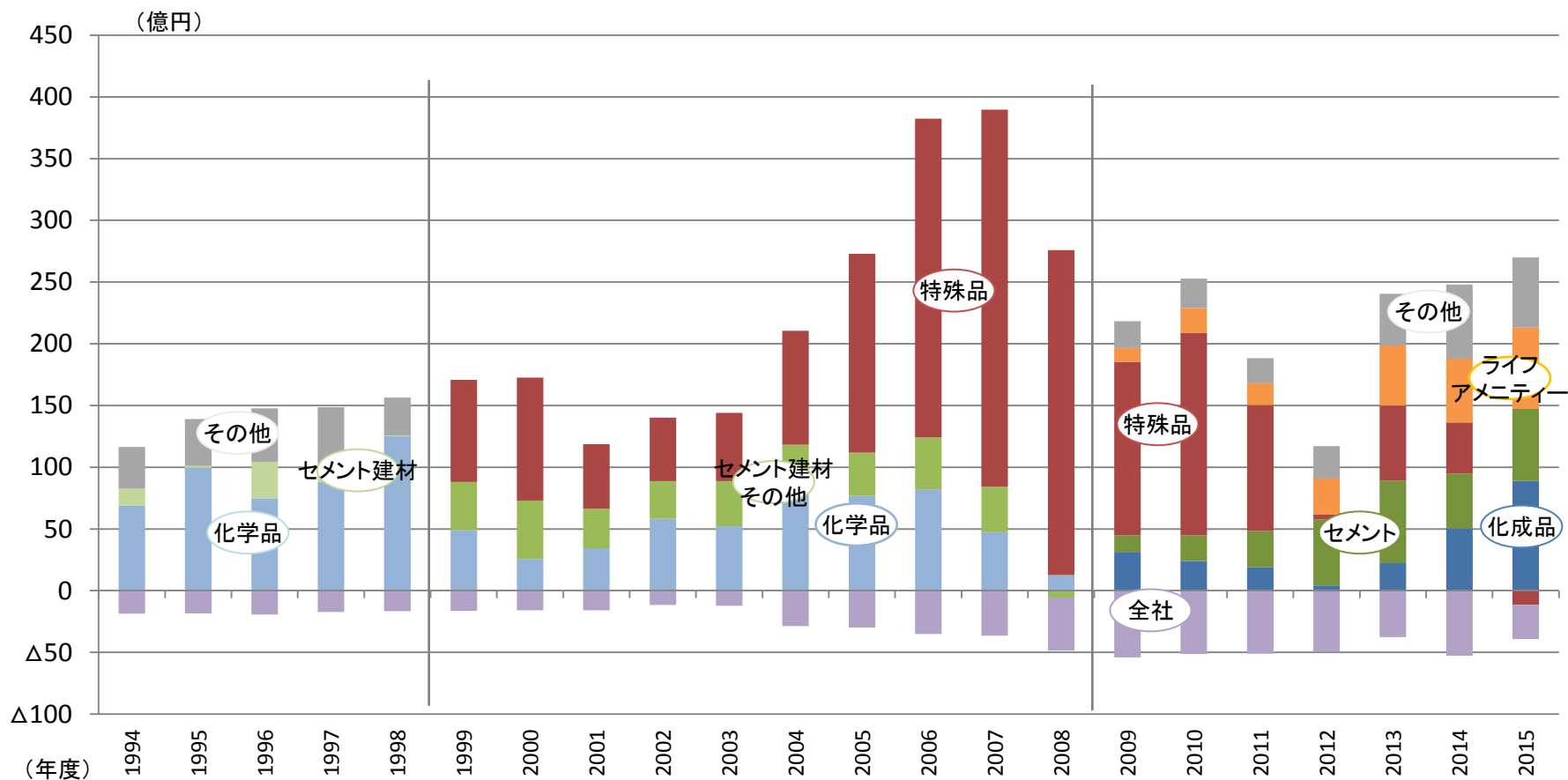
- ④ TMSB投資期
- 09/8 TMSB設立
 - 11/2 第一期建設開始
 - 12/2 第二期建設開始
 - 14/1 第二期建設完了

1. 現状認識

これまでの実績 ～業績推移～

2000年代後半に特殊品事業が収益性を拡大する一方で、化成品やセメントを中心とする汎用品事業は、国内の市場縮小の影響を受け、収益性が低下してきた

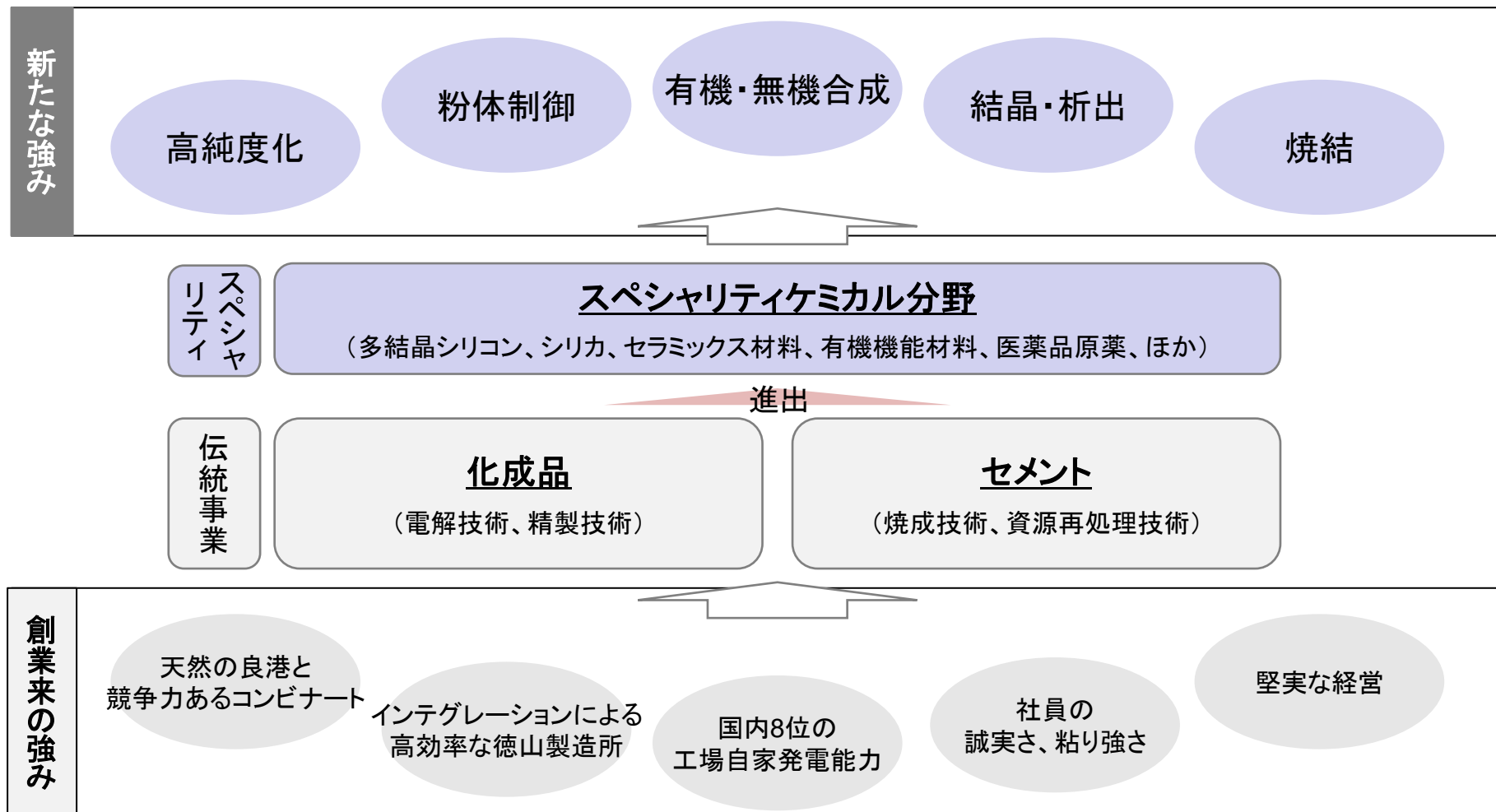
セグメント別営業利益の推移



1. 現状認識

これまでの実績 ~培った強み、今後依拠する技術~

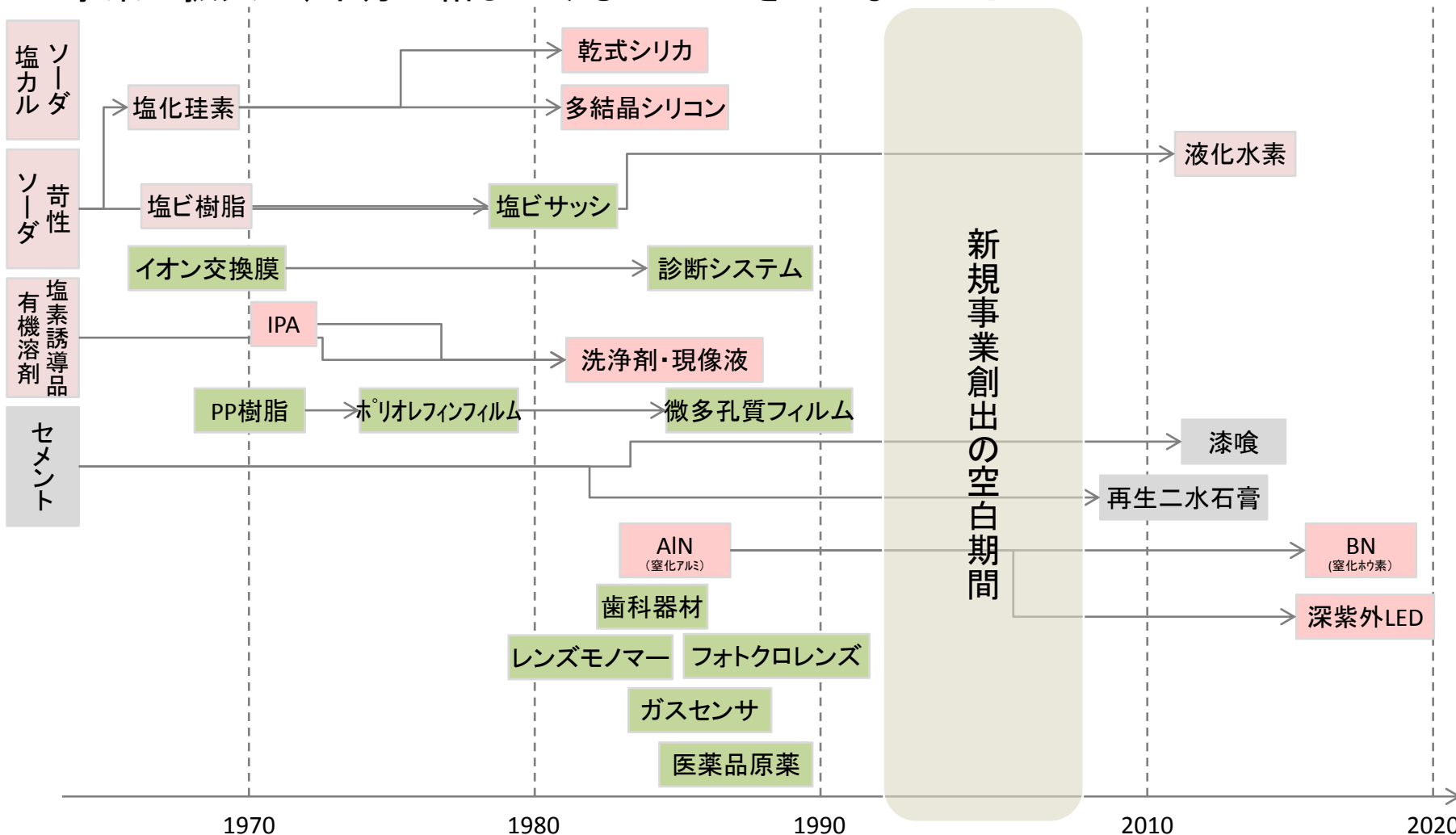
高効率な製造所、国内屈指の自家発電能力などの創業来の強みを生かした化成品、セメント等を基盤とし、スペシャリティケミカル分野へ進出を図り、新たな強みを培ってきた



1. 現状認識

これまでの反省 ～新製品開発の遅れ～

スペシャリティケミカル分野で蓄積された技術力を、半導体向け多結晶シリコン以外の事業の拡大に、十分に結びつけることができていなかった

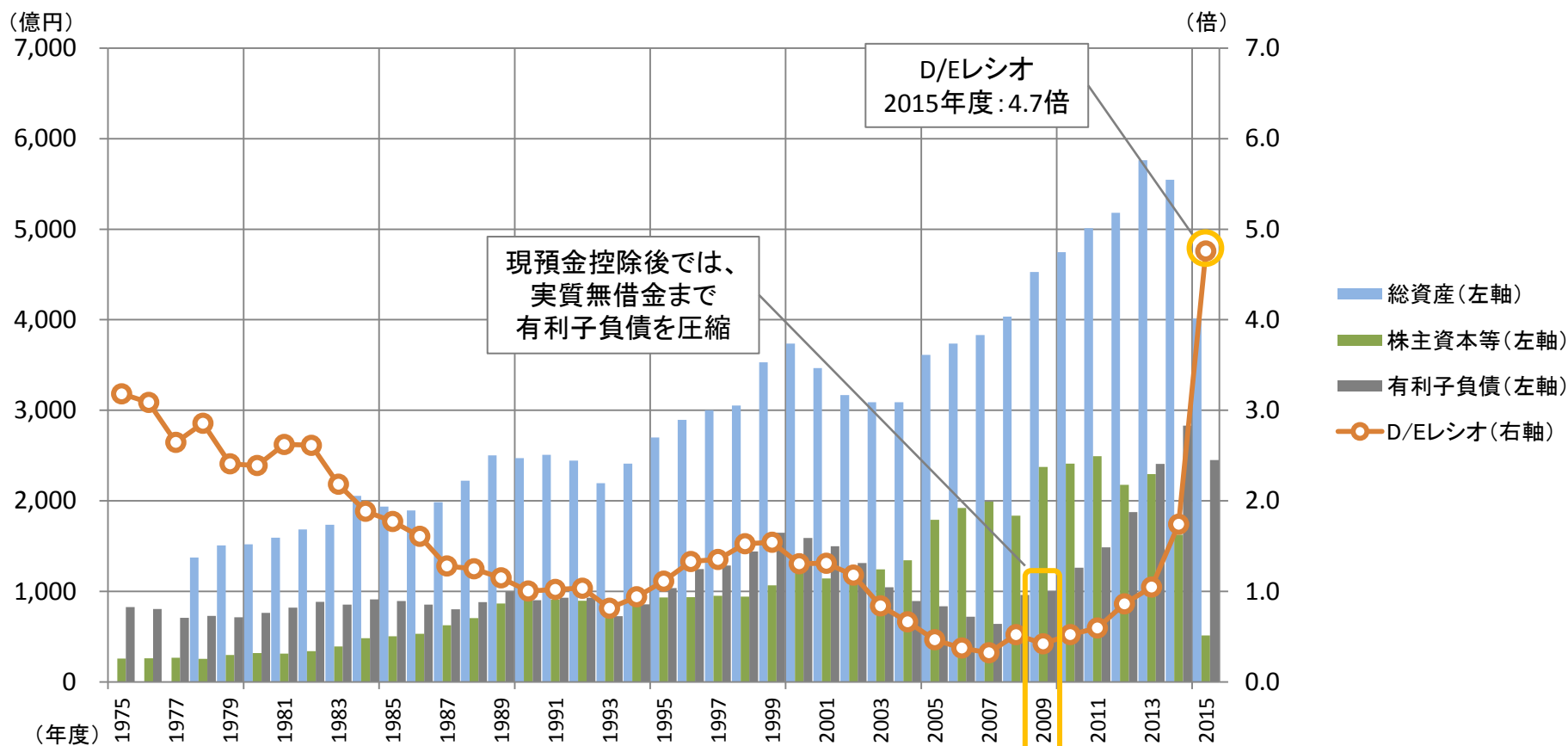


1. 現状認識

これまでの反省 ～海外事業での巨額損失～

ネット有利子負債は2009年には実質無借金に近い水準まで低下したものの、その後マレーシアへの巨額投資に向けた資金調達により急速に増加し、財務体質も大幅に悪化

長期財政状態と財務指標推移



(注) D/Eレシオ = 有利子負債 / 株主資本等

1. 現状認識

これまでの反省 ～改善すべき点～

伝統事業では国内汎用品市場の縮小、電子材料事業では成長率の鈍化が予想される中、以下の反省点を克服し、新たな利益成長の原動力を創り出すことが不可欠

これまでの反省 ～トクヤマが次の100年に向けて改善すべきこと～

改善すべき点①

徳山製造所への
過信と依存

改善すべき点②

“内向き思考”、
“待ちの姿勢”の蔓延

改善すべき点③

コーポレートガバナンス

改善すべき点④

全社及び各部門の戦略方向性が不明確

改善すべき点を克服し、新たな利益成長の原動力を創り出すことが不可欠

2. 経営方針

あらたなる創業

存在意義

化学を通じて暮らしに役立つ価値を創造する

目指す姿

量から質へ

2025年度 先端材料世界トップ
伝統事業日本トップ

価値観

顧客満足が利益の源泉
目線はより広くより高く
前任を超える人財たれ
誠実、根気、遊び心

2. 経営方針

中長期の経営戦略

下記を中長期の経営戦略の柱とし、10年後の2025年度までの達成を目指す

経営戦略

■経済環境の変動に強く、持続的に成長する 強靱な事業体質へ転換

- ・成長事業：特有技術で先端材料の世界トップになる
- ・伝統事業：セメント・化成品は競争力で日本トップになる

■従来の仕事のやり方の抜本見直しによる 全社的な低コスト体質への転換

2. 経営方針

事業戦略の再構築

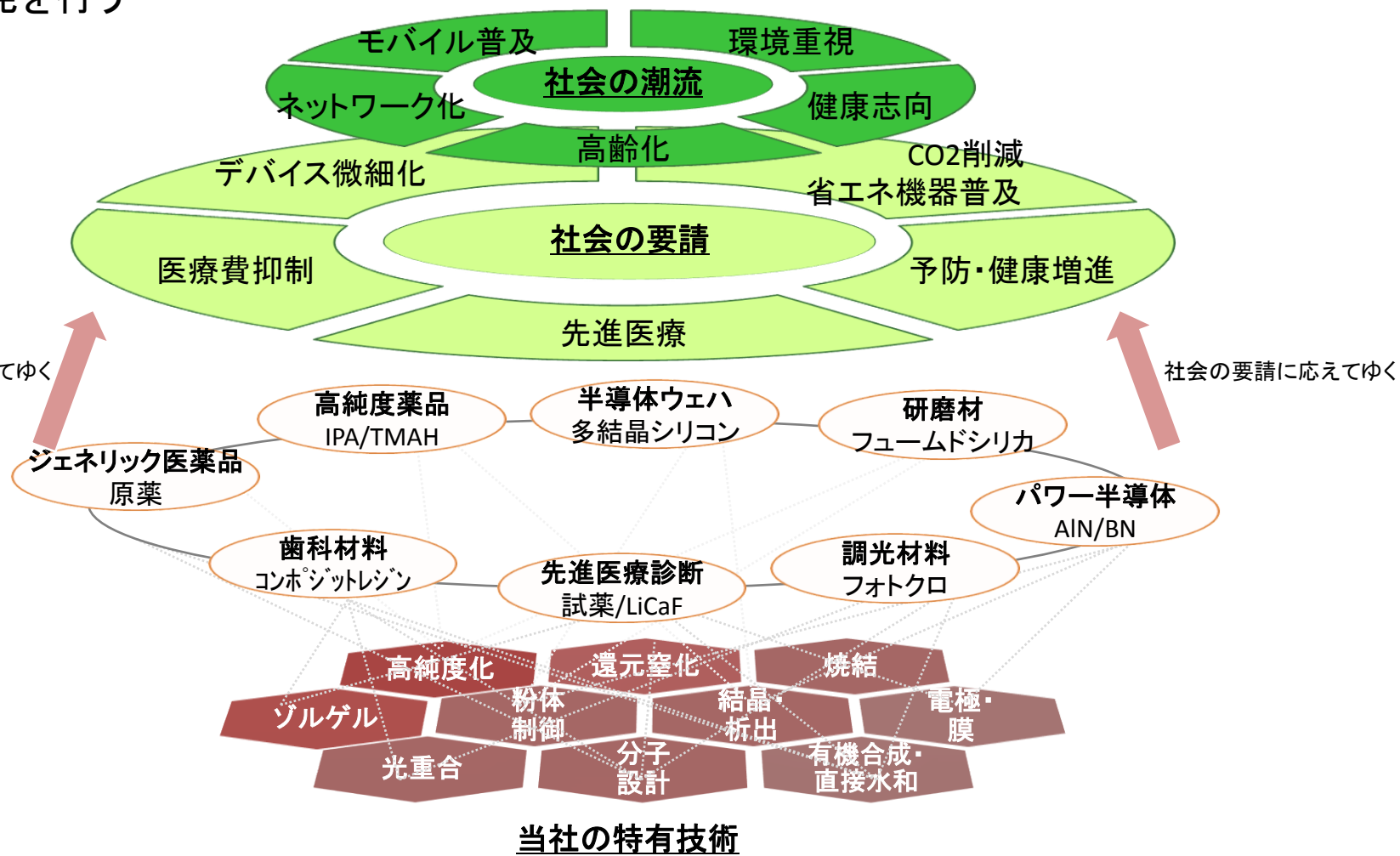
成長事業では、特有技術で先端材料の世界トップになり、着実な利益成長を目指す
 伝統事業では競争力日本トップになり、汎用品市場で勝ち抜くことを目指す

	目指す姿	達成手段	重視する指標
成長事業 (特殊品) ライフアメニティー (新規事業)	『特有技術で先端材料の世界トップになる』 ・顧客ニーズを徹底理解し、特有技術でニーズに応える	<ul style="list-style-type: none"> ■ 徹底した顧客起点の事業活動 ■ オープンイノベーションの活用 ■ アライアンス活用 ■ 研究開発体制の見直し 	EBITDA成長率
伝統事業 (化成品) (セメント)	『競争力で日本トップになる』 ・汎用品市場で勝ち抜く ・貪欲に効率を追求する事業体	<ul style="list-style-type: none"> ■ 維持更新投資の厳格化と、競争力強化への戦略投資 ■ 定修期間の短縮化による修繕費の効率化 ■ 部門横断の改善活動強化 ■ アライアンス活用 	総資産利益率 (ROA) キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)

2. 経営方針

成長事業の着実な拡大

これまで、先端分野において培ってきた特有技術を活用し、社会のニーズに応える製品開発を行う



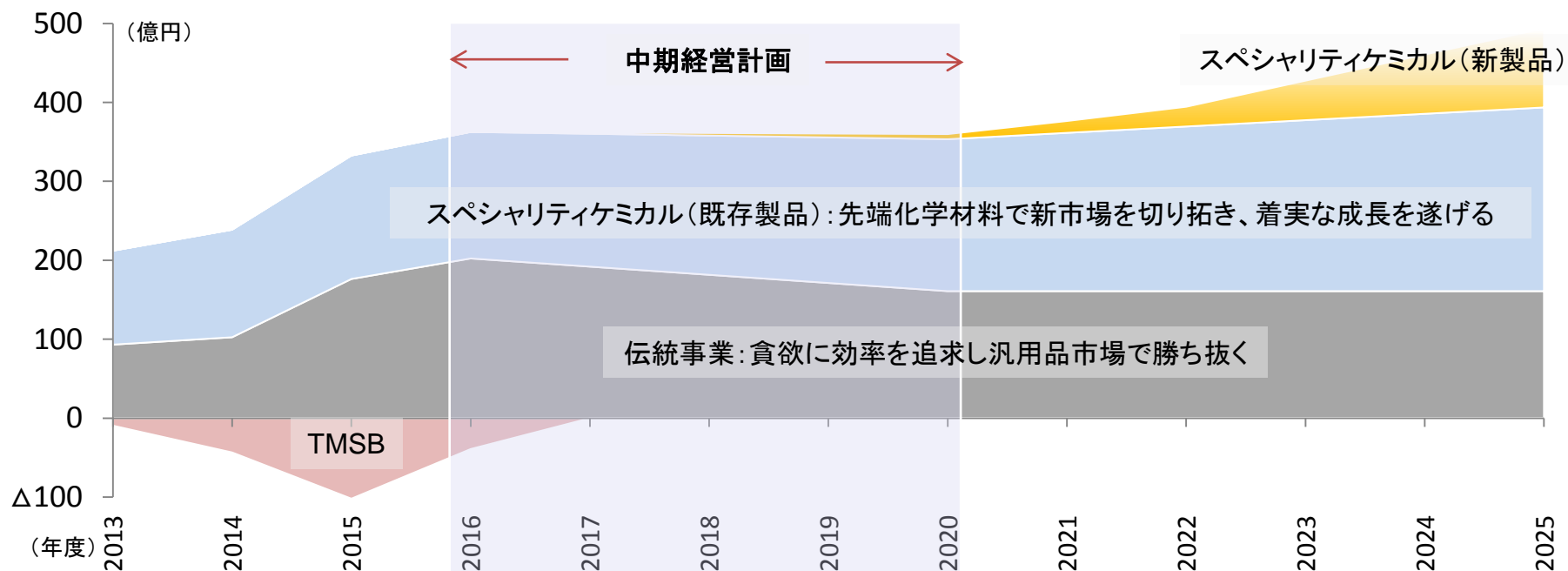
3. 中期経営計画

計画の概要

中期経営計画 ～再生の礎～

計画の位置づけ	目指す姿への通過点として、当計画により再生の礎を構築する 期間：2016年4月1日～2021年3月31日
重点課題	①組織風土の変革 ②事業戦略の再構築 ③グループ経営の強化 ④財務体質改善

連結営業利益の推移イメージ



3. 中期経営計画

目標指標

2025年度に目指す姿に向けた通過点として、2020年度の経営数値目標を設定

中期経営計画の目標数値

	2015年度		2020年度 目標値
売上高	3,071億円	量より質を重視	3,350億円
営業利益	230億円	高付加価値品シフトとコスト削減	360億円
ROA	5.7%	徳山製造所の潜在力の顕在化	10%
	売上高 営業利益率 7.5%	貪欲に効率化を追求	10%
	総資産回転率 0.77回転	定修期間短縮等による改善	1.0回転
財務 指標	CCC 69日	在庫削減、取引条件改善	55日
	D/Eレシオ 4.7倍	利益蓄積と外部資本による改善	1倍

注: CCC(キャッシュコンバージョンサイクル): 売掛債権回転日数 + 棚卸資産回転日数 - 買入債務回転日数、

ROA: 営業利益/総資産で算出

(前提条件)

為替: 110円/US\$

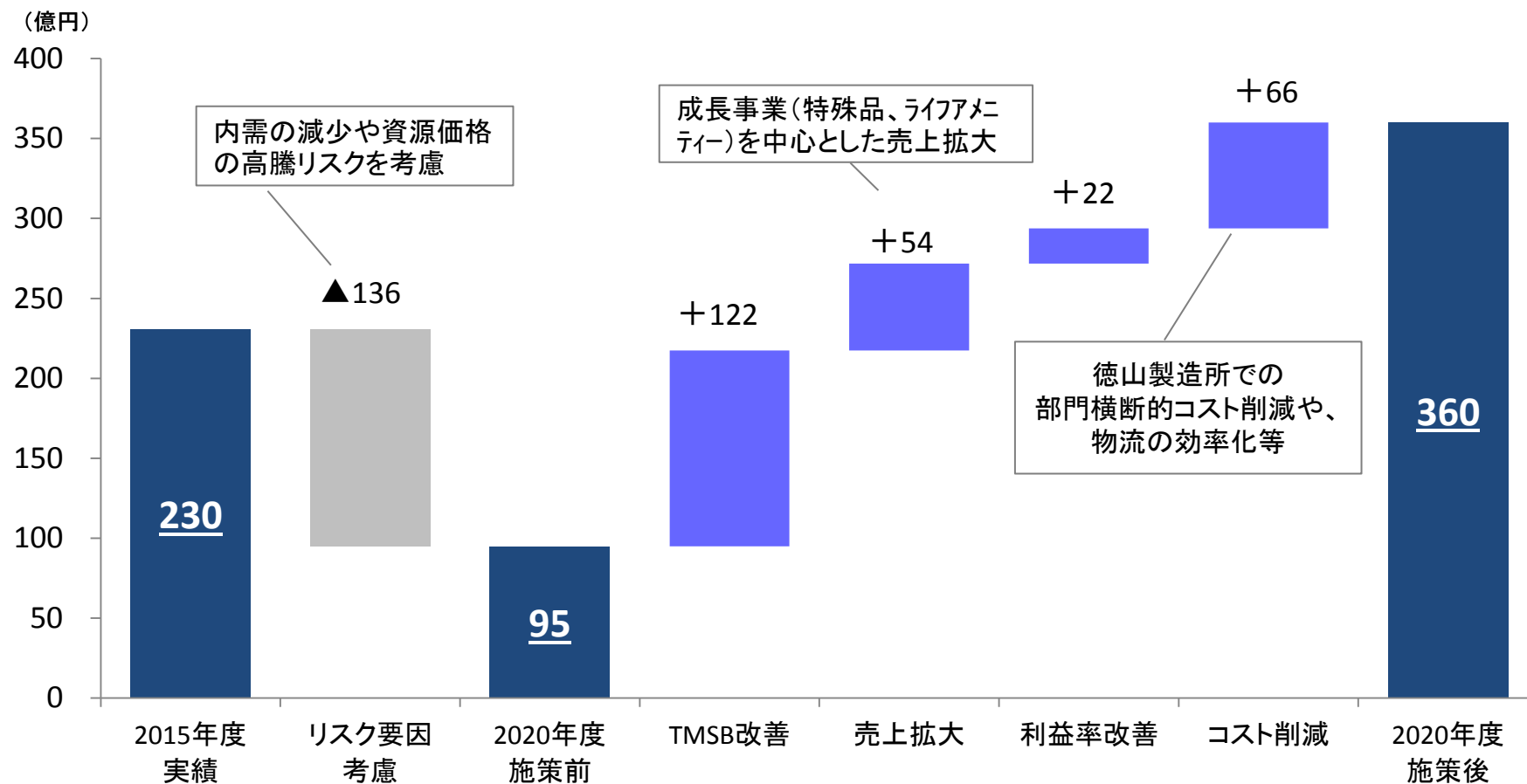
国産ナフサ価格: 58,000円/kl

3. 中期経営計画

要因別営業利益増減

特殊品セグメントでの施策や徳山製造所でのコスト削減等、各部門で施策効果を積上げ、2020年度に360億円の営業利益を目指す

要因別営業利益増減



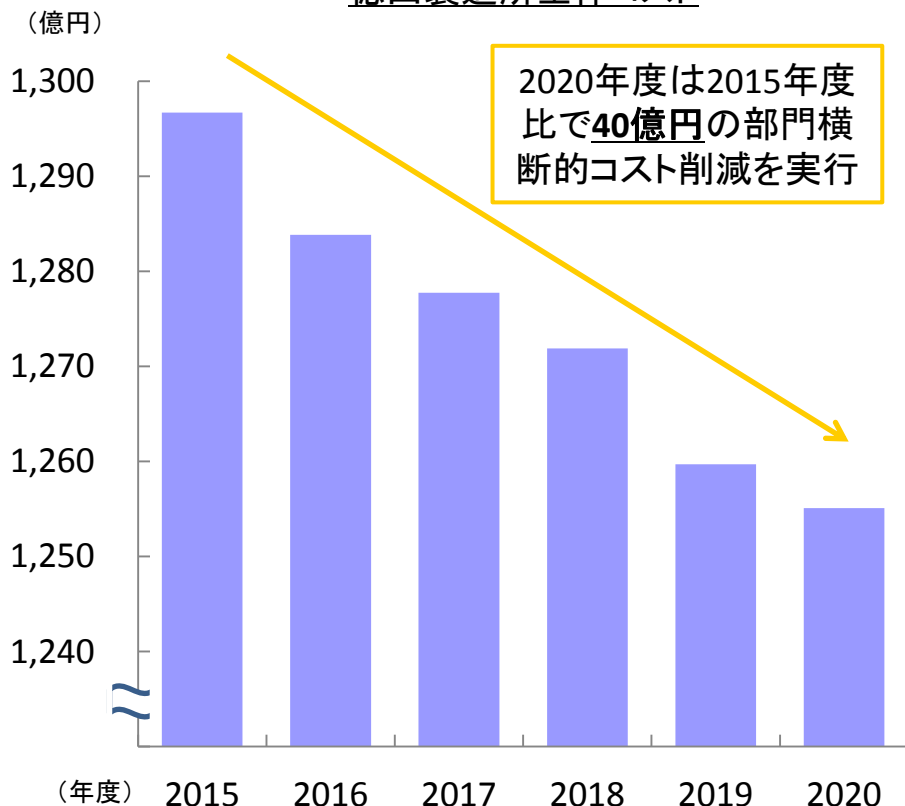
3. 中期経営計画

部門横断的コスト削減活動

原燃料、修繕費、物流費といった主要コスト項目削減のため、従来とは異なる部門横断的なアプローチや戦略的な設備投資実施によるコスト削減を目指す

徳山製造所における部門横断的コスト削減等

徳山製造所全体コスト



SBT* 拡大	大規模拡張による石炭取扱量増加で貯炭費用を圧縮	11億
修繕費 効率化	プロジェクトチームを組成、外部知見も活用し活動推進	10億
原単位 改善	戦略更新投資も含め検討し、原単位を継続的に改善	6億
物流費 削減	製造所長主導で物流の全体最適追求活動を強化	5億
その他	定修期間短縮を通じた売電増加やその他のコスト削減	8億
合計	2020年度に目標とする 全社コスト削減額	40億

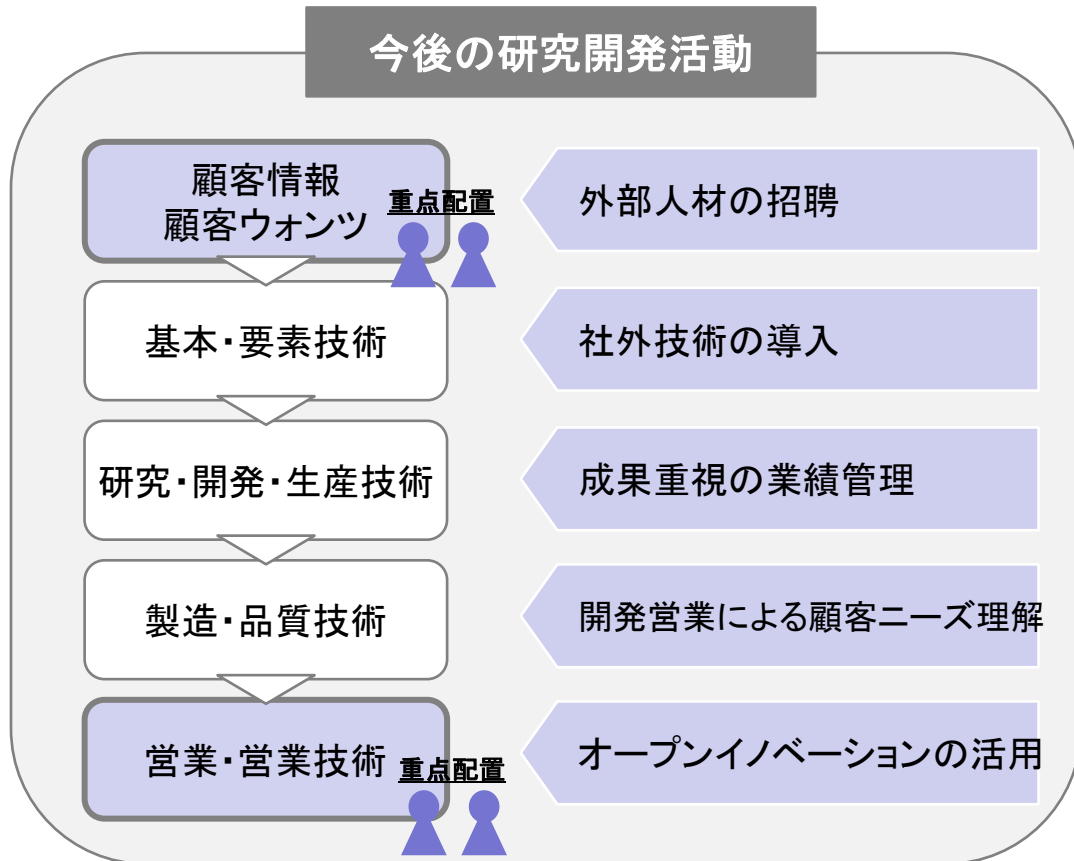
*SBT: 周南バルクターミナル

3. 中期経営計画

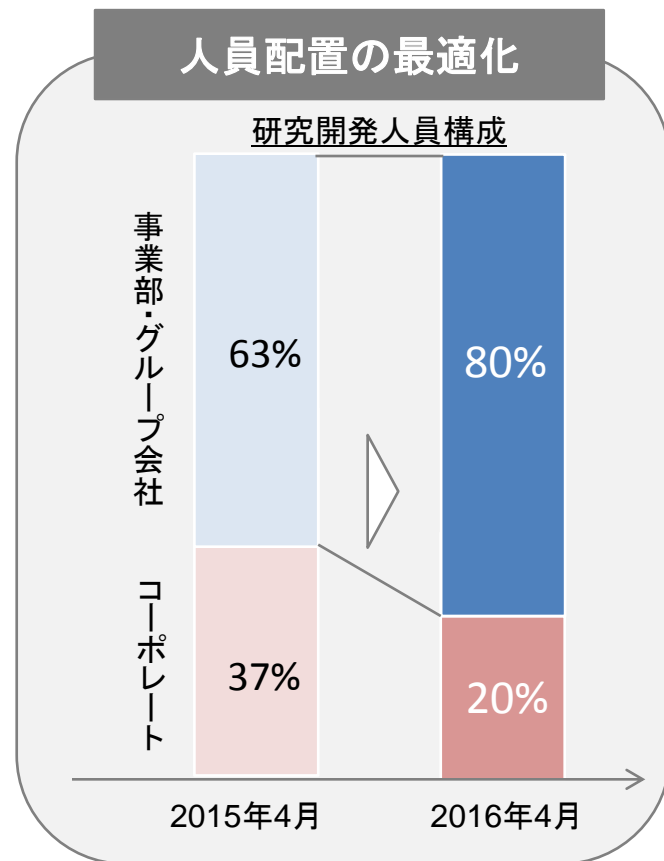
研究開発

既存事業の拡大、及び特有技術を活かした新規領域への展開を実現するため、研究開発体制を顧客ニーズに立脚したものへと転換する

今後の研究開発活動



人員配置の最適化



顧客起点の研究開発・開発営業を展開

3. 中期経営計画

設備投資計画と戦略的投資枠の設定

設備投資の26%を新增設へ振り向け成長への足場作りを進めるとともに、成長事業の拡大や、伝統事業の競争力強化を目的とした戦略的投資枠200億円を別途設ける

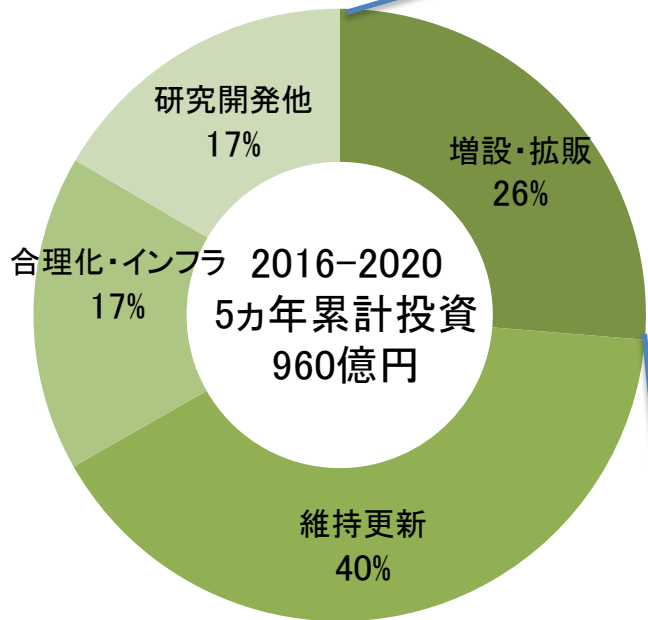
設備投資計画

(2016～2020年度、960億円)

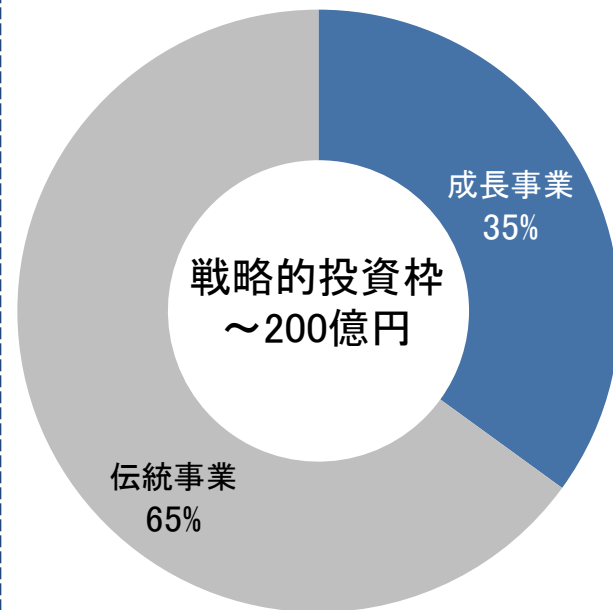
主な設備投資案件

戦略的投資枠

(～200億円)



- (周南バルクターミナル)
・入出荷設備増強
- ・徳山製造所貯炭・廃棄物受入設備等増強
- ・多結晶シリコン高品質化対応投資
- ・IPA-SE高品質化対応投資
- ・放熱材料拡充投資
- ・ヘルスケア関連製品拡充投資
- (サン・トックス)
・ポリオレフィンフィルム最新鋭設備導入
- ・微多孔質フィルム高品質化対応



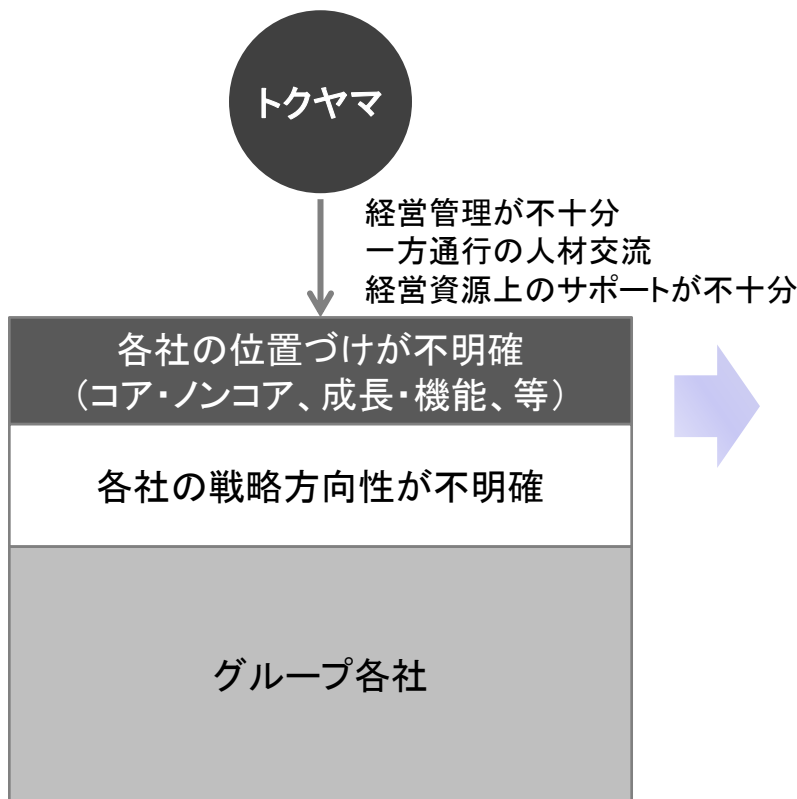
3. 中期経営計画

グループ経営の強化

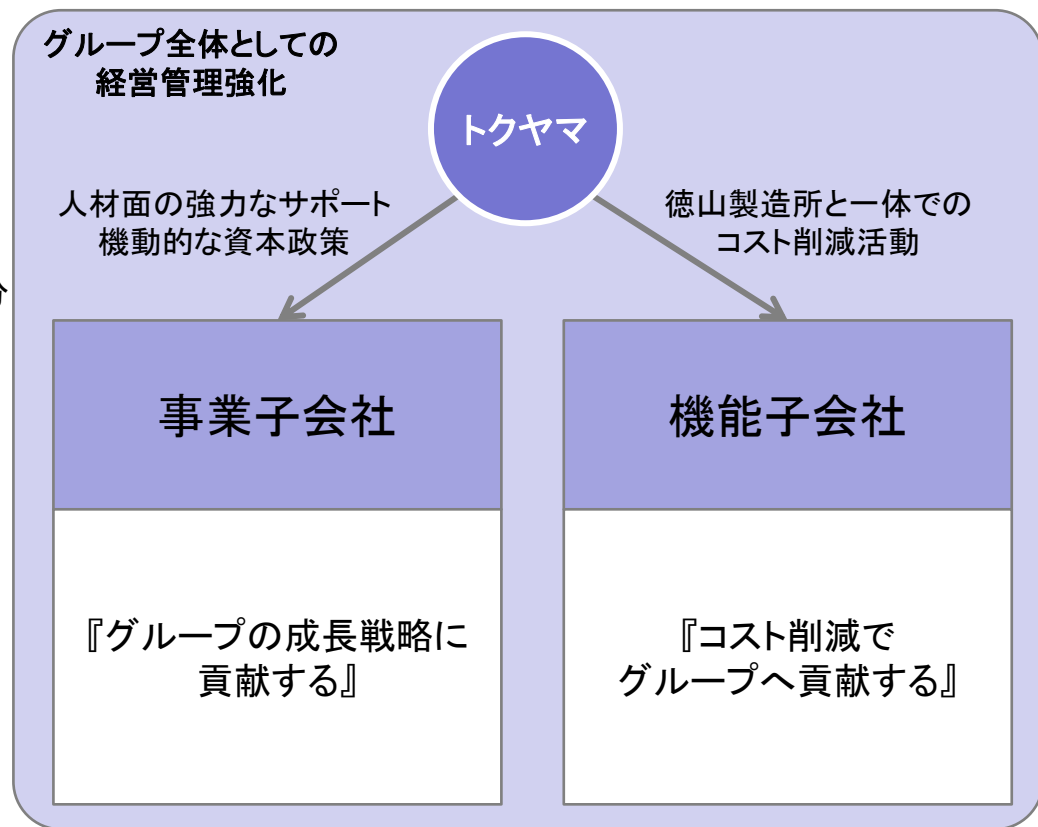
グループ会社各社は、その位置づけを今一度明確にし、グループの成長戦略への貢献やコスト削減への貢献を求め、グループ全体としての経営管理を一層強化する

グループ会社各社の位置づけの明確化と期待する役割

従来のグループ経営




目指すグループ経営



3. 中期経営計画

トクヤママレーシア

今後のスケジュール

		2015年度(16/3)	2016年度(17/3)	2018年度(19/3)~
 トクヤママレーシア	P S 1	有効活用策を検討	PS2のバックアップとして活用	
	P S 2	(3Qで減損処理)	コストダウンを実施	通期黒字化達成

トクヤママレーシア(単体)収益計画

(億円)

売上高	88	110	180
営業利益	△102	△40	20
太陽電池用多結晶シリコン市況	US\$14.6/kg	US\$13.5/kg	US\$15.0/kg
販売数量	5,000トン	8,000トン	11,000トン
為替(円/US\$)	120	110	110
為替(円/MYR)	30	28	28

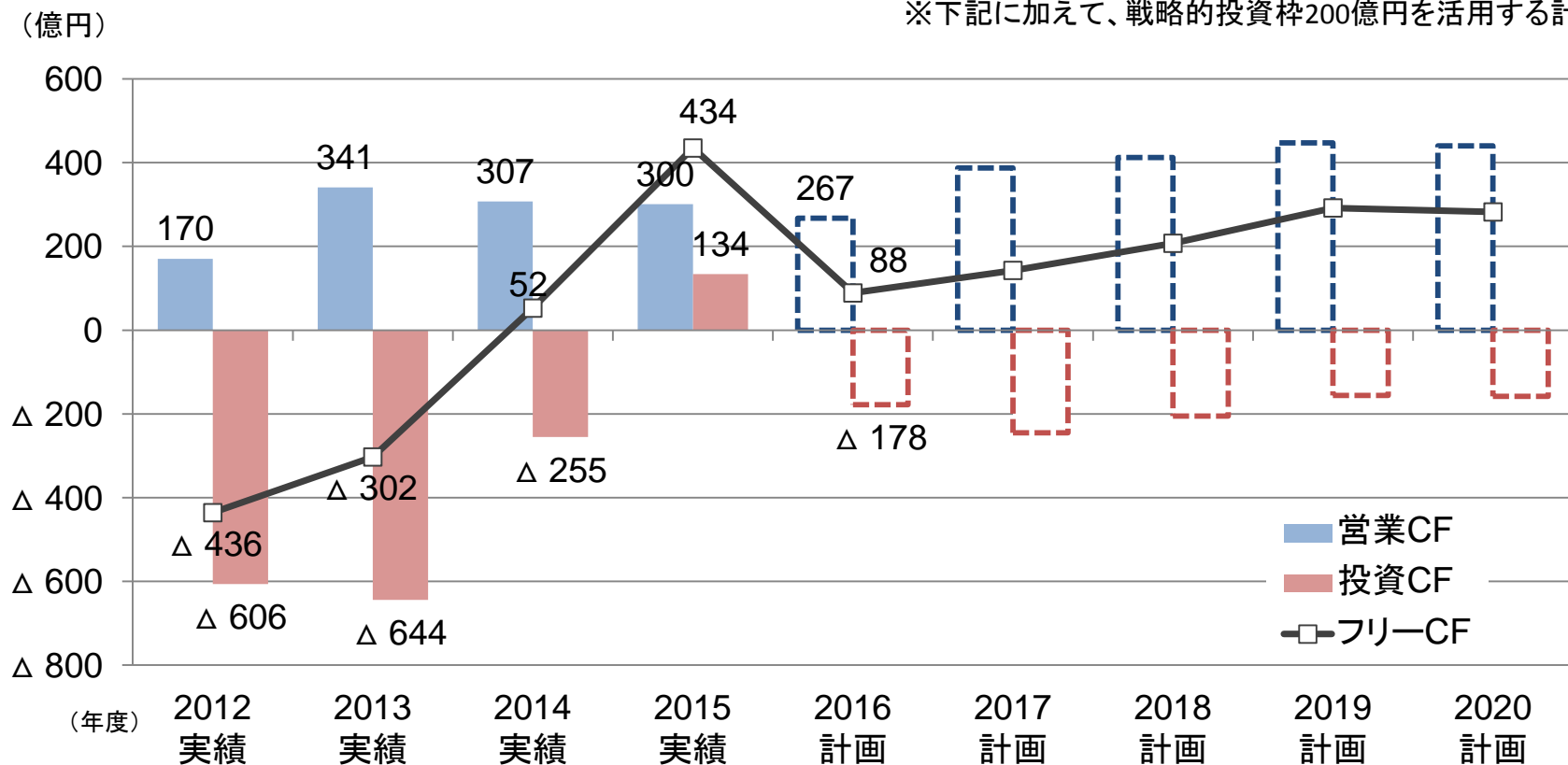
4. 財務戦略

キャッシュ・フロー計画

2015年度は資産売却、有価証券売却で287億円のキャッシュインを計上。引き続き、事業利益増大、投資抑制等により安定したフリー・キャッシュフローを確保する

キャッシュ・フローの推移

※下記に加えて、戦略的投資枠200億円を活用する計画



4. 財務戦略

種類株式(優先株)の発行

早期に安定的な財務基盤を構築し、中期経営計画実現に向け、盤石な事業運営体制を構築するために、発行総額200億円のA種種類株式を発行する

引受先はジャパン・インダストリアル・ソリューションズ(JIS)第壱号投資事業有限責任組合

種類株式発行の目的

1

財務基盤
の強化

- トクヤママレーシアのPS1、PS2の減損により純資産は大きく毀損
- 早期に過小資本状態を解消し、盤石な事業運営体制を確保

2

戦略投資
資金の確保

- 成長事業の拡大や、伝統事業の競争力強化を目的とした投資資金の確保
- 先端材料拡販に向けた設備投資(95億円)、徳山製造所競争力強化のための合理化投資(48億円)、M&A投資(54億円)へ投入

4. 財務戦略

種類株式（優先株）の発行

有利発行および希薄化の可能性を極力排除し、既存株主の皆様へ配慮した設計

種類株式設計の特徴

<p>発行後3年間のJISの取得請求権（プット）の制限</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2019年7月1日までは、原則として、JISは保有する普通株式対価取得請求権、金銭及びB種対価取得請求権を行使できない 当社は、利益積増しによる財務基盤を強固にした上で、全額金銭償還を予定
<p>経済条件が有利なC種種類株式への転換が可能</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2018年3月期末以降、年度末の分配可能額が一定額以上※1の場合には、A種よりも優先配当率と金銭償還プレミアムの低いC種種類株式への転換権を当社が保有
<p>金銭対価取得条項（当社のコール）が優先</p>	<ul style="list-style-type: none"> JISが普通株式対価取得請求権を行使した場合でも、分配可能額の範囲で当社の金銭対価取得条項が優先する
<p>部分償還が可能</p>	<ul style="list-style-type: none"> 50億円単位での部分償還が可能となっており、財務状況を踏まえながら機動的な金銭償還が可能

※1: 発行済みA種種類株式数 × 100万円 + 400億円以上

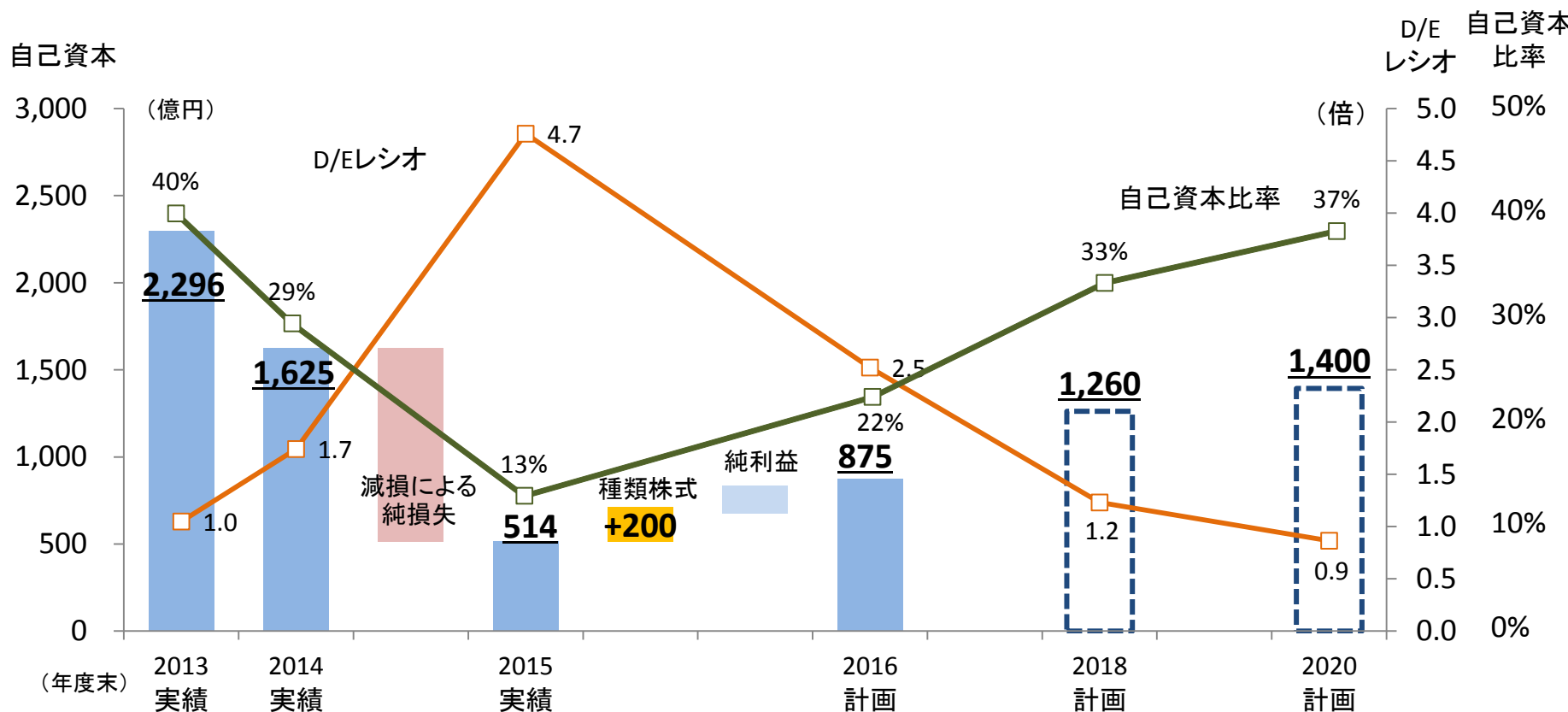
4. 財務戦略

自己資本・有利子負債

有利子負債の削減は計画通り進める

2期連続の当期純損失により大きく毀損した自己資本は、資産売却益や事業利益積上げに加え、200億円の種類株式発行により早期充実を図る

自己資本、財務指標の推移



4. 財務戦略

利益配分に関する基本方針

2016年3月期の配当については、当期純損失計上による純資産の毀損に鑑み、事業リスクを考慮した健全な財務体質への回復を優先すべきと判断し、誠に遺憾ですが無配とさせていただきます。

次期の配当予想につきましても同様の理由から中間、期末とも無配とさせていただきます。当社といたしましては、財務体質の早期回復、安定的な収益力の構築を図り、早期に株主の皆様へ復配できるよう努めてまいります。

終わりに

本中期経営計画とそれにともなう財務戦略は、当社のさらなる株主価値向上を目指すべく、取締役会で議論を重ねた結果、決定いたしました。

中期経営計画の達成と適切な財務戦略の実施のため、当社は今後もコーポレートガバナンス体制の見直しを行って参ります。

株主、投資家の皆様には何卒ご理解と引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。