

統合レポート2021

2021年12月期



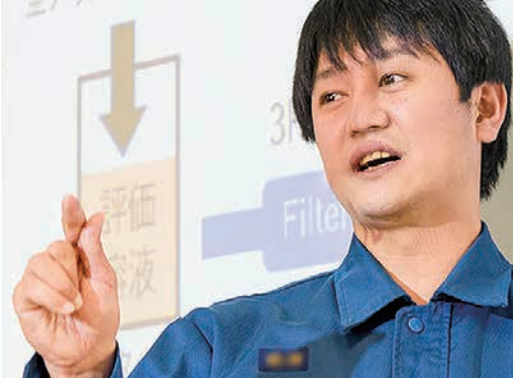
0.000000001mから、
世界は深化する。



パーパス—東京応化の存在意義—

“社会の期待に 化学で応える”





経営理念

自由闊達、技術のたゆまざる研鑽、
製品の高度化、社会への貢献

経営ビジョン

豊かな未来、社会の期待に化学で応える
“The e-Material Global Company®”

CSR方針

- 従業員とのエンゲージメントを高め、グループ一丸となって持続的な企業価値向上を目指します。
- 技術革新に資する高付加価値製品を提供し続けることにより社会的課題の解決に取り組めます。
- 社会とともに発展し、すべてのステークホルダーより高い信頼を寄せられる、魅力ある企業であり続けることを目指します。





Source of Value Creation

価値創造の源泉

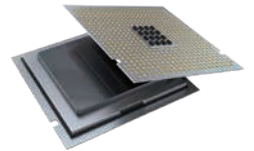
1

—世界最高水準の微細加工技術—

東京応化は、半導体用フォトレジストの世界トップシェアメーカー*2です。当社のパーパス「社会の期待に化学で応える」を裏づけ、実践していくための3つのコアコンピタンスが、「微細加工技術」「高純度化技術」「顧客密着戦略」です。半導体用フォトレジストを初めて開発した1968年以来、「微細加工技術」を磨き続けることで、半導体の「高性能化」「低消費電力化」「低コスト化」「小型化」に貢献し、最終製品を通じて「社会の期待」に応え続けています。



東京応化のフォトレジスト



半導体

微細加工技術で応え続ける「社会の期待」



半導体の回路線幅の推移*5▶

1970s

半導体回路線幅

10,000nm ~ 1,500nm

1980s

半導体回路線幅

1,500nm ~ 600nm

1990s

半導体回路線幅

600nm ~ 130nm

*2 EUV、ArF、KrF、g/i線用フォトレジストの2021年の販売数量ベース(富士経済「2022年 半導体材料市場の現状と将来展望」を基に当社算出)

*3 当ページの最終製品例の写真は、いずれもイメージです。

*4 各期末株価終値と発行済株式総数(自己株式を含む)にて計算。時価総額イメージグラフの目盛と各コンテンツの年代表記は、厳密には一致していません。

価値創造領域=1ナノメートル^{*1}

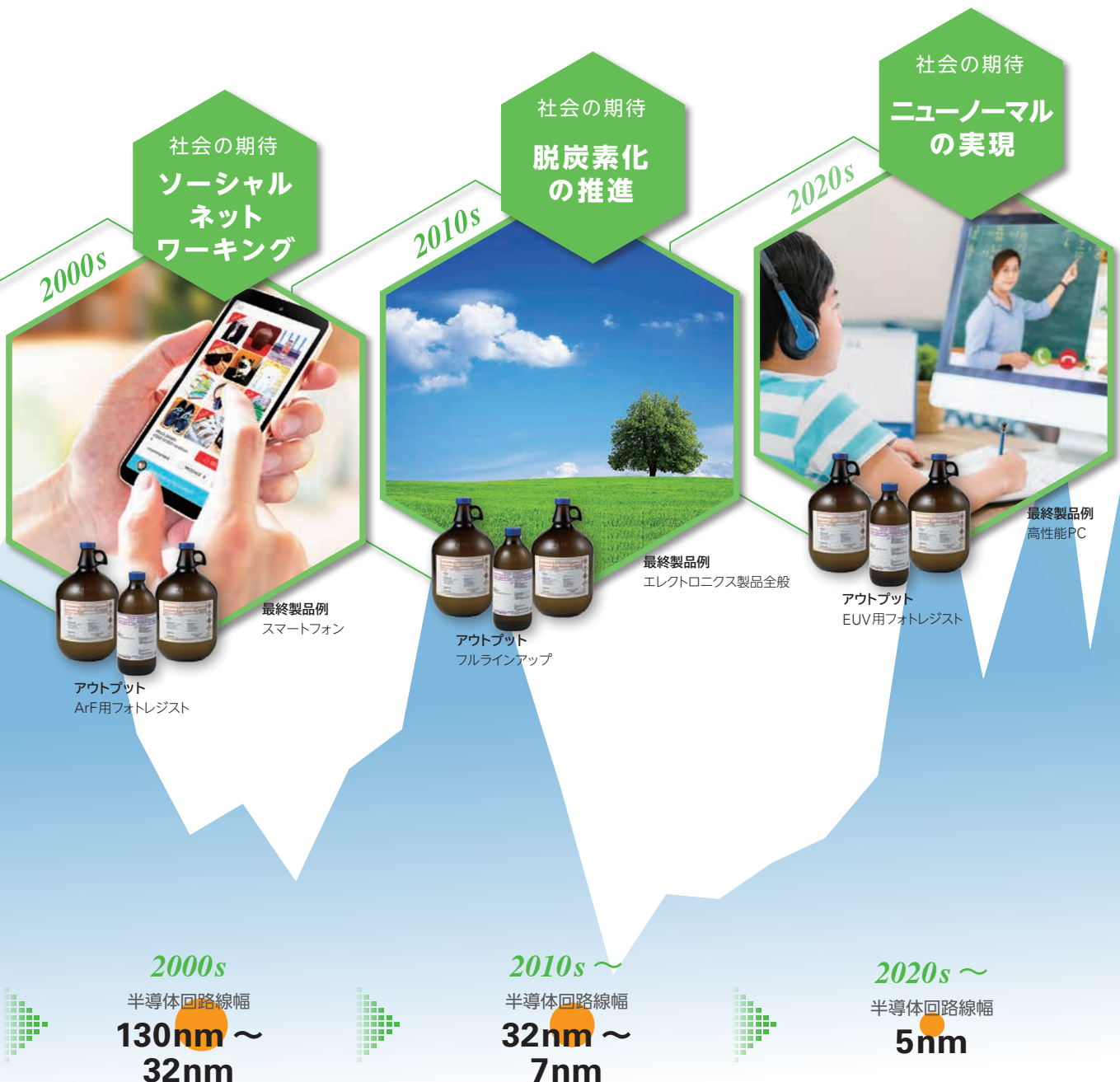
0.000000001m

*1 髪の毛の太さの約10万分の1

2021年
ハイライト

時価総額
2,896億円^{*4}

過去約50年に関与してきた
半導体の微細化による
省電力効果
約**1/400万^{*6}**



*5 該当年代については当社推定を含みます。

*6 2次元半導体(1970年:10,000nm → 2022年:5nm)における概算値。回路線幅が約2,000分の1になった結果、消費電量は約2,000²分の1=400万分の1になるというスケールリング則に基づく。



Source of Value Creation

価値創造の源泉

2

—世界最高水準の高純度化技術—



東京応化の
高純度化学薬品&
フォトレジスト



半導体

東京応化の2つ目のコアコンピタンスが、
微細加工技術より長い歴史を持ち、創業時から磨き続けてきた
「高純度化技術」です。高純度化技術を駆使したファインケミカル製品
は戦後間もない日本の多くの「社会の期待」に応えたほか、
その後のグローバル展開を経て、現在では、
半導体産業の生産効率(歩留り)の向上や省資源に大きく貢献する
高純度化学薬品と半導体用フォトレジストを
世界中の顧客に提供しています。

高純度化技術で応え続ける「社会の期待」

原点

1940年 創業者 向井繁正による経営理念の原型

—『自由闊達』な社風のもと『技術のたゆまざる研鑽』にはげみ『製品の高度化』をひたすら追求し、
すぐれた製品を供給することにより『社会への貢献』を果たす—

原点

自由闊達

創業



創業者 向井繁正

社会の期待

労働者の
安全

1930~40s



最終製品例
炭坑用キャップライト
向け蓄電池



アウトプット
国産初の高純度水酸化カルウム

社会の期待

文化の発展

1950s



最終製品例
白黒テレビ

アウトプット
国産初の高純度ケイ酸
カルウム「オーカシル」

*2 各該当年代については当社推定を含みます。
イメージグラフの目盛と各コンテンツの年代表記は、厳密には一致していません。

当社売上高の
推移イメージ▶

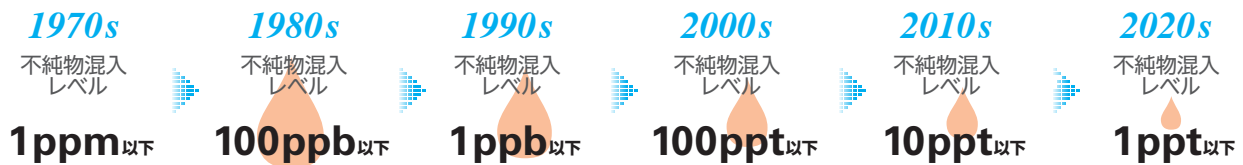
東京応化の最先端・高純度化学薬品における不純物混入レベル

1兆分の1以下

2021年
ハイライト

連結売上高
1,400億円

高純度化(不純物混入レベル)の推移*1



*1 1ppm = 100万分の1、1ppb=10億分の1、1ppt = 1兆分の1

社会の期待
生産効率
の改善



アウトプット
高純度化学薬品&
半導体用フォトレジスト

提供価値
半導体生産における
歩留り向上

社会の期待
省資源と
環境貢献



アウトプット
高純度化学薬品&
半導体用フォトレジスト

提供価値
半導体生産における
材料ロス削減

顧客の期待
さらなる
高純度化へ



アウトプット
高純度化学薬品&
半導体用フォトレジスト

提供価値
スーパークリーン
ルームを駆使し、
半導体生産における
ディフェクトフリーの
実現へ



Source of Value Creation

価値創造の源泉

3

—顧客密着戦略—

微細加工技術と高純度化技術によるベネフィットを常に進化させ、世界中にお届けするための強みが顧客密着戦略です。

1987年に初の海外拠点を開設した東京応化は、半導体産業の海外シフトに伴い海外展開を加速し、2012年には、開発・製造・営業機能を三位一体で備えた「顧客密着拠点」を韓国に設置。同様の戦略を台湾、米国でも拡充し、世界の半導体産業をリードするお客様と厚い信頼関係のもと、ロングランの研究開発に注力しています。



Intel Corporation
EPIC Distinguished
Supplier Award
(2022)



Texas Instruments Inc.
Supplier Excellence
Award
(2018)

グローバルに広げ続ける「社会・関係資本」



顧客密着戦略のもと、「ロングランの研究開発」で社会の期待に化学で応え続ける

イメージセンサー
向けフォトレジスト

ロングランの研究開発(約10年)



2003年
上市&伸長

EUV用フォトレジスト

* 1986年11月期以降の従業員数(2001年3月期まで単体、2002年3月期以降連結)
イメージグラフの目盛と各コンテンツの年代表記は、厳密には一致していません。

直近10年の海外売上高成長率 (2012年3月期vs2021年12月期)

109% (2.1倍)

2021年
ハイライト

海外売上高比率

78.8%

連結従業員数

1,816人

顧客密着

韓国

2012



開発・製造・営業の三位一体
TOK先端材料社

顧客密着

台湾

2014



顧客密着戦略の強化
台湾東應化社
(銅鑼工場)

顧客密着

台湾

2016



開発・製造・営業の三位一体
台湾東應化社
(銅鑼第二工場)

ロングランの研究開発(約10年)

MEMS材料



2019年
伸長

ロングランの研究開発(約20年)



2019年
上市&伸長



Value Creation Driver of TOK

東京応化の価値創造ドライバー

—フォトレジスト—



顧客密着
戦略

微細加工
技術

高純度化
技術

半導体用各種フォトレジストの当社シェア(2021年販売数量ベース*1)



*1 出典:富士経済「2022年 半導体材料市場の現状と将来展望」

*2 SEMIの集計を基に当社算出

半導体用フォトレジストの市場規模
(2021年販売金額ベース*2)

2,420,373千米ドル
前年比**19.4%**拡大

半導体用フォトレジストによる社会的価値創造
—2021年ハイライト—

— EUV用 フォトレジスト —

回路線幅 **7nm** ▶ **5nm**への縮小に貢献

半導体消費電力 **30%**削減

→ 最先端スマートフォン等の省電力化に貢献

— KrF用 フォトレジスト —

3D-NAND積層数 **96層**

▶ **112層**への進化に貢献

データサーバーの処理速度 **最大50%**高速化

→ 働き方改革・生産性向上に貢献

— i線用 フォトレジスト —

パワー半導体向け売上高が **大幅**伸長

→ 脱炭素に貢献

Contents

価値創造ストーリー

- 002 価値創造の源泉
- 008 東京応化の価値創造ドライバー
- 010 東京応化のフォトレジスト
- 012 OUTPUT & OUTCOME
- 014 PORTFOLIO
- 016 CAPITALS
- 018 CULTURE & BUSINESS MODEL
- 020 VALUE CREATION PROCESS
- 022 社長メッセージ
- 030 過去2回の中期計画のレビュー/
TOK Vision 2030と中期計画2024の位置づけ
- 034 事業セグメント別概況
- 042 DX担当役員／新事業開発統括責任者メッセージ
- 044 CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティへの取組み

- 050 Stakeholder Engagement
- 052 Our Material Issues
- 058 営業・開発統括責任者メッセージ
- 062 総務・人事統括責任者メッセージ
- 066 — 鼎談 —
従業員エンゲージメント向上に向けた取組みと
これからの企業風土について
- 072 環境統括責任者メッセージ
- 076 TCFDに基づく気候変動関連の情報開示
- 078 取締役、監査役および執行役員
- 080 社外役員からのメッセージ
- 085 コーポレート・ガバナンス
- 100 将来世代を見据えた地球環境の保全
- 110 サプライチェーン・サステナビリティ

データセクション

- 116 主要データの10年推移および分析
- 125 フォトレジスト関連データ集
- 126 連結財務諸表
- 131 株式状況
- 132 グローバルネットワーク
- 134 企業概要／外部評価
- 135 第三者検証 意見書

編集方針

報告対象範囲など

- ・期間 2021年12月期(2021年1月1日～2021年12月31日)
(一部2022年1月以降の内容等を含む)
- ・組織 東京応化工業株式会社および連結対象子会社・持分法適用会社
(→P132-133「グローバルネットワーク」ご参照)
ただし、それ以外の場合は、本文中に記載
- ・Webサイトでの公開
本統合レポートに掲載していない内容を含む財務情報や
非財務情報に関する様々な取組みについては、当社Web
サイトにて情報を入力いただけます。
<https://www.tok.co.jp/>



参考にしたガイドラインなど

- ・VRF「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- ・環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- ・日本規格協会「ISO26000：2010 社会的責任に関する手引き」
- ・GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」



将来見通しに関する注意事項

本統合レポートには、東京応化工業株式会社の事業計画、業績および経営戦略に関する将来の見通し、予想等が含まれております。
そのような記載は、その時点までに入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。従って、実際の業績や経営戦略は当社の事業環境の変化により、この業績見通しとは大きく異なる結果となる可能性があるため、読者の皆様におかれましてはこの業績見通しにのみ全面的に依拠されませんよう、お願いいたします。



東京応化のフォトレジスト

お客様のインプットとして、イノベーションに貢献

東京応化のフォトレジストは、インプットとしてお客様の価値創造プロセスの起点となり、半導体の品質や歩留りといった「お客様のアウトプットの質」を大きく左右・進化させることで、イノベーションに貢献しています。半導体製造工程において、東京応化のフォトレジストが提供する機能や性能、コアバリュー等を解説します。

東京応化の半導体用フォトレジスト事業

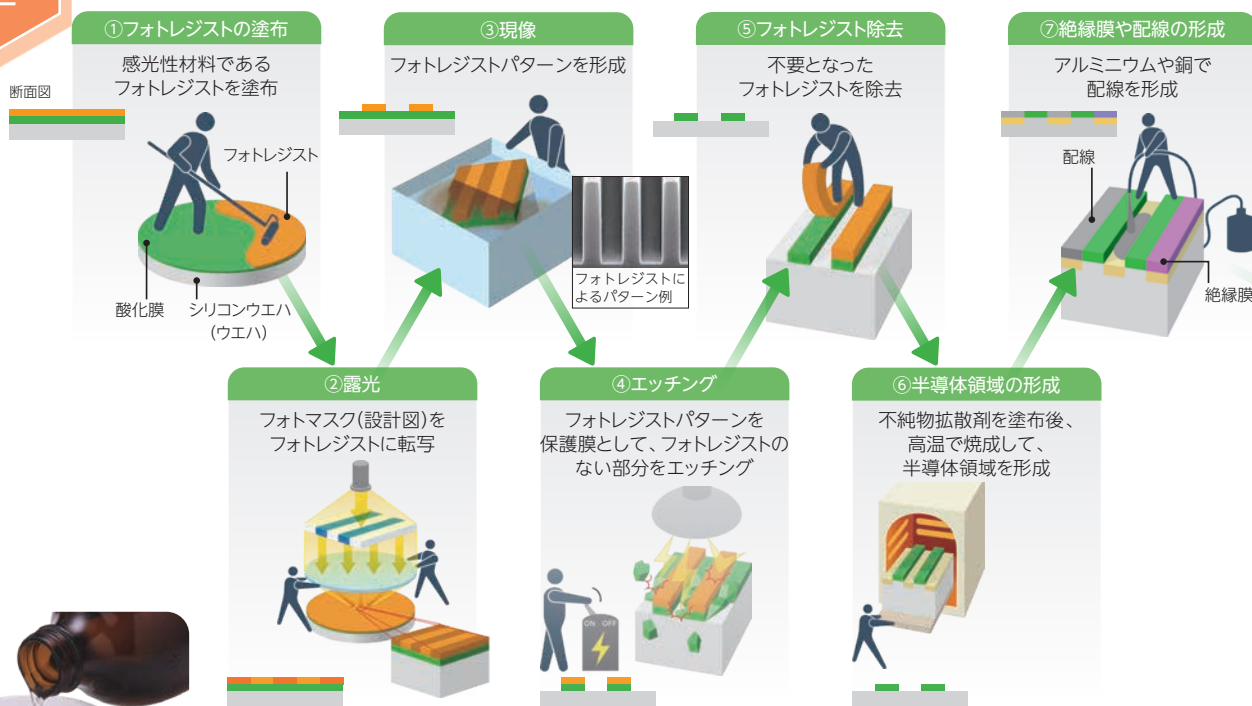
シリコン基板の上に集積回路を作り込み、半導体チップを作る工程。フォトレジストのエッチング耐性を活かします。



イノベーションへの貢献をはじめとする当社の事業内容について、会社案内ビデオも是非ご覧ください。

半導体製造フロー

半導体製造「前工程」



お客様の価値創造プロセスの起点



半導体用フォトレジストの付加価値構成ファクター

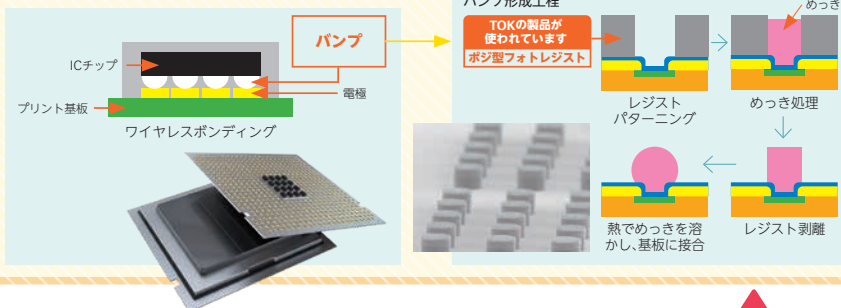
| | | |
|---------|-------|--------------------|
| 感度 | 解像性 | ラフネス* *回路線幅のゆらぎ |
| エッチング耐性 | 基板密着性 | プロセス適合性 |
| 純度 | 物質安全性 | コスト |

Our Strength

半導体製造の「前工程」と「後工程」の双方で、成長ドライバーとなるフォトレジストを提供

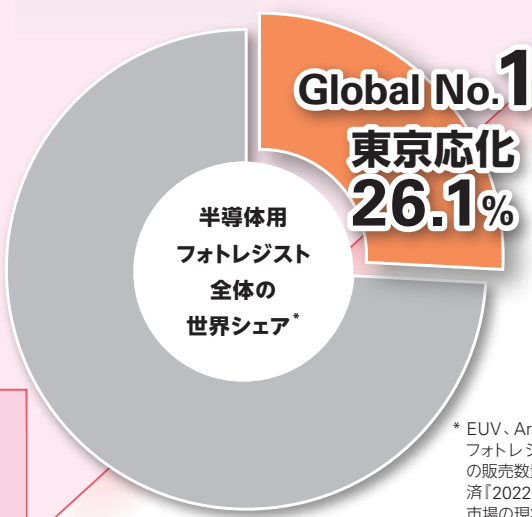
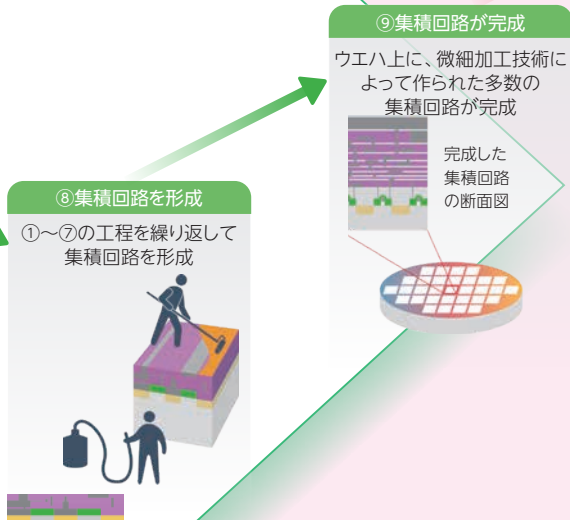
小型・軽薄・高性能化に貢献するワイヤレスボンディング

金属細線ワイヤを使わず、ICチップの下部にバンパと呼ばれる突起状の接続端子を並べて、直接、プリント基板と接触させることで通電させる方法です。ワイヤ接続のスペースが省かれることで、ICチップとプリント基板を直接接続することにより接続距離が短くなり、半導体パッケージの小型・軽薄・高性能化に貢献します。



半導体チップを個々に切り出して、各種パッケージに封入する工程。フォトレジストの厚膜形成能力等を活かします。

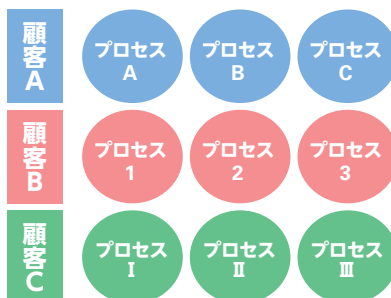
半導体製造「後工程」



* EUV、ArF、KrF、g/i線用フォトレジストの2021年の販売数量ベース(富士経済「2022年 半導体材料市場の現状と将来展望」を基に当社算出)

東京応化のコアバリュー

顧客ごと、プロセスごとに異なるニーズや要求水準に対し、ファインチューニングしたオーダーメイドのフォトレジストをスピーディに提供する「力」

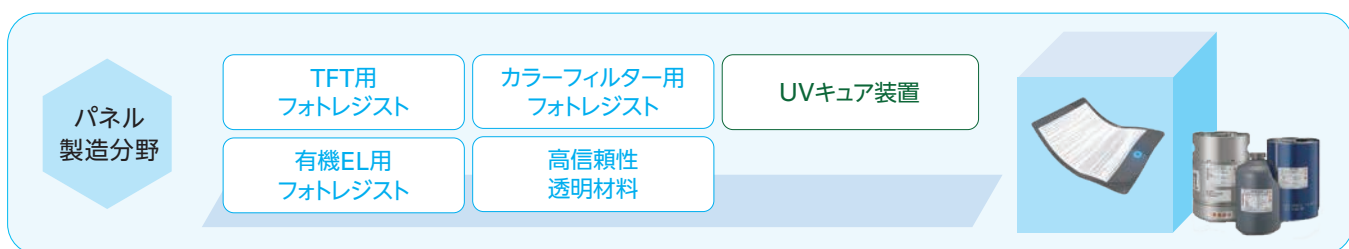




OUTPUT & OUTCOME

アウトプット —フルラインアップ—

東京応化は、半導体製造の「前工程」と「後工程」の双方に得意とするニッチな領域を持ち、微細化と3次元化の双方に強みを有しています。フォトレジストの老舗として「レガシー分野」「先端分野」のフルラインアップを取りそろえ、非感光性材料である高純度化学薬品や装置分野においても、シナジーを追求しながら最先端の価値を提供しています。



* 2021年販売数量シェア(出典:富士経済「2022年 半導体材料市場の現状と将来展望」)



アウトカム —持続可能な地球と人類社会への貢献—

気候変動リスクの増大や新型コロナウイルス感染症を背景に、半導体需要はこれまでとは次元の異なる位相にシフトしました。最先端分野だけでなく、レガシー分野を含む全領域の半導体材料が持続可能な地球と人類社会の実現に不可欠となる中、東京応化は、パーパス「社会の期待に化学で応える」のもと、これらを安定供給しています。

OUTCOME

スマートフォン
タブレット端末
パソコン
ウェアラブル端末



大容量サーバー
スーパーコンピュータ
ゲーム機等



メタバース
IoT・AI
自動運転・ADAS
ロボティクス



脱炭素・再生可能
エネルギー設備
エコカー等



半導体製造ライン等
パネル製造ライン等



テレビ
各種ディスプレイ
スマートフォン
タブレット端末



デバイスの
高性能化
省電力化
小型化

便利・快適
安全・安心
環境に優しい
暮らし

持続可能な
地球と
人類社会
への貢献



PORTFOLIO

事業ポートフォリオ —独自の材料&装置戦略—

足元の収益を牽引する「材料事業」と、同事業との相乗効果を活かしながらニッチ分野に特化した「装置事業」を展開しています。両事業とも、イノベーションを牽引する先端分野、脱炭素に貢献するレガシー分野の双方でフラッグシップを持ち、ロングランの研究開発型企业として、短期・中長期・超長期の「M&E (Materials & Equipment)戦略」に注力しています。

材料事業

装置事業

収益ドライバーとして、高付加価値製品を展開

事業部門別 リスクと機会

→P35、P39ご参照

M&E
(Materials & Equipment)戦略
半導体の2次元、3次元の全方位での
価値創造を強化

材料事業との相乗効果を活かし、市場ニーズを先取り

エレクトロニクス機能材料

フォトレジスト

半導体やパネルなどの微細加工に必要不可欠な材料



高純度化学薬品

高純度化学薬品

世界最高水準の純度を実現した洗浄液/シンナー/現像液等



Materials

高密度実装材料

半導体の微細化の進展に伴う配線の多層化に対応する、パッケージ用フォトレジスト/MEMS材料等



無機・有機化学薬品

様々な産業分野で利用されている化学薬品



プロセス機器

半導体製造用装置

パワー半導体向けプラズマアッシング装置/半導体の3次元実装プロセスや、パワー半導体向け薄片化プロセスの大幅な効率化を可能にするウエハハンドリングシステム「Zero Newton®」等



Equipment

パネル用プロセス装置

フレキシブル有機ELパネル等に用いるUVキュア(紫外線硬化)装置/高精度のコーティング可能な塗布装置/R&D用塗布装置等



その他
0.2%

材料事業:
エレクトロニクス
機能材料

56.8%

材料事業:
高純度化学薬品

41.3%

装置事業

1.7%

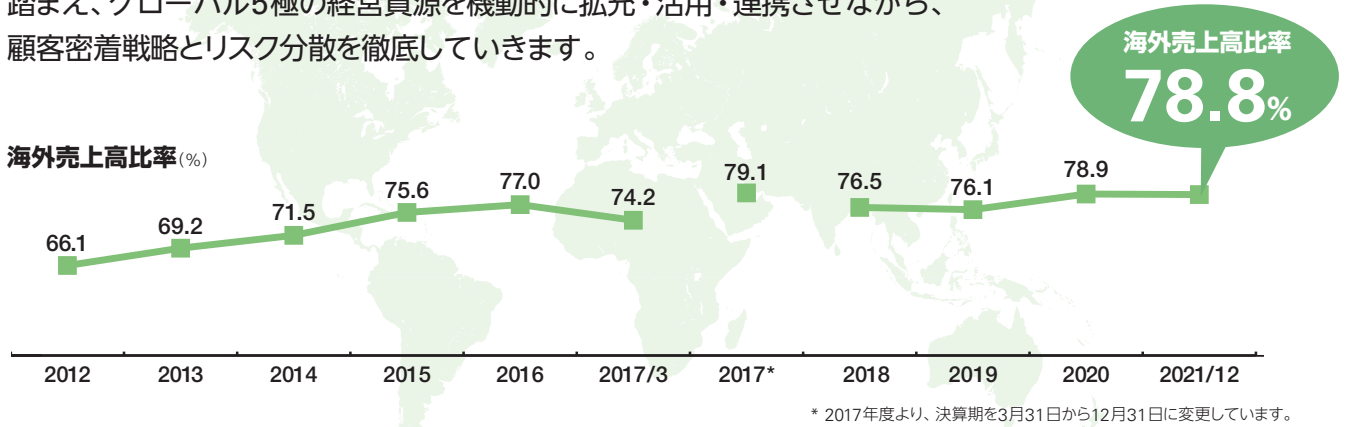
2021年12月期

連結売上高

1,400億円

地域ポートフォリオ —顧客密着とリスク分散—

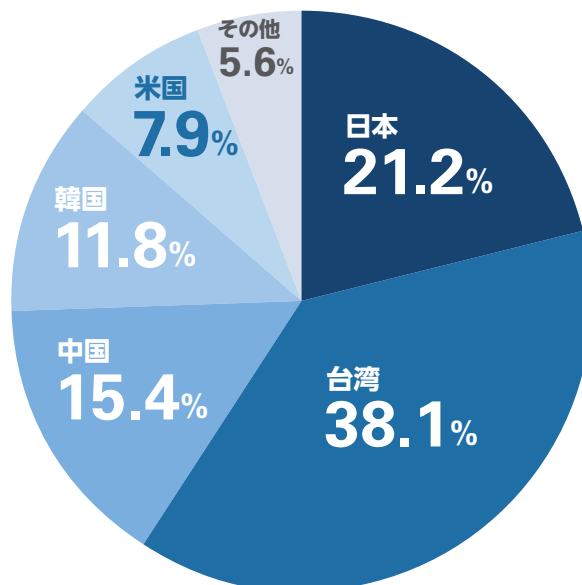
半導体分野を主軸に顧客密着戦略に注力してきた結果、ビジネスのグローバル化が進展し、近年の海外売上高比率は80%弱で推移しています。足元の経済安保リスクの高まりや海外顧客の多拠点化の加速を踏まえ、グローバル5極の経営資源を機動的に拡充・活用・連携させながら、顧客密着戦略とリスク分散を徹底していきます。



| 日本 | 米国 | 台湾 | 中国 | 韓国 |
|---|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 本社(9拠点) 従業員数1,261名 <p>本社・5工場・2事業所 流通センター</p> | <ul style="list-style-type: none"> 現地法人1社(2拠点) 従業員数136名 <p>TOKアメリカ社</p> | <ul style="list-style-type: none"> 現地法人1社(3拠点) 従業員数208名 <p>台湾東應化社</p> | <ul style="list-style-type: none"> 現地法人2社(2拠点) 従業員数60名 <p>長春應化(常熟)社 TOK中国社</p> | <ul style="list-style-type: none"> 現地法人1社(1拠点) 従業員数137名 <p>TOK先端材料社</p> |

※従業員数は2021年12月31日現在

2021年12月期
連結売上高
1,400億円



※その他:ヨーロッパ、シンガポールなど



CAPITALS

「技術」「人材」「人脈」をコアに、経営資源を戦略的に強化

今後も半導体の最先端分野での熾烈な技術開発競争を勝ち抜くと同時に、脱炭素や環境貢献度の高い分野での長期的価値創造も継続すべく、強靱な財務資本のもと、「技術（製造資本）」「人材（人的資本）」「人脈（社会・関係資本）」を戦略的に強化していきます。



財務資本



製造資本



知的資本



- 超長期を見据えた財務資本政策
- 純資産を基準とした配当政策

■ バランスシートマネジメント

「投資」「キャッシュリザーブ」「株主還元」のベストバランスを追求

- 先端分野におけるニッチトップ戦略の遂行
- 研究開発型企業として積極的にリスクテイク

■ 戦略的なキャッシュリザーブ方針

「運転資金」「投資準備資金」「リスク対応資金」からなるキャッシュリザーブ方針を設定

- 「超長期を見据えた技術開発」「超長期にわたるチャレンジの継続」「大規模災害等の不測時対応」・財務健全性（自己資本比率71.7%、D/Eレシオ0.07倍*）は化学セクタートップクラス * いずれも2021年12月末

■ 配当の充実

DOE（純資産配当率）4.0%を目処とする配当政策

- 安定的かつ継続的な株主還元を実施

■ 資産効率の追求

目標ROE：8.0%以上を維持（2024年12月期）
10%以上（2030年12月期）

- EBITDA、ROIC、IRR等をモニタリング指標とした投資・事業戦略を推進

- 世界最高水準の微細加工技術
- 世界最高水準の高純度化技術

■ 微細加工技術

「半導体回路線幅を微細にするための材料」「半導体パッケージを高密度化するための材料」の開発・製造

「半導体デバイスを3次元に積み上げるための材料」の開発・製造

- お客様である半導体メーカーや電子部品メーカーの先端ニーズに応え続ける

■ 高純度化技術

製品中の不純物を極限まで低減した世界最高水準の純度の洗浄液、シンナー、現像液を提供

- 最先端デバイスの量産化において、顧客製造ラインの「歩留り向上」「生産性向上」「省資源」という共有価値を実現
- 「分子サイズでの性能制御」など、難易度が高い領域にも強みを発揮

■ ニッチトップ製品

創業者・向井繁正のDNA「他社が容易に真似できない、高い技術力に支えられたものづくり」

- ニッチで、技術転換が激しく、転換スピードの速い事業領域に注力
- ハイエンドかつ高付加価値な新製品を開発・上市し続けるビジネスモデルを展開

- 高水準の研究開発投資の継続
- ロングランの開発を支える風土

■ 高い売上高研究開発費比率

売上高研究開発費比率8%程度を継続

- 国内のほか、米国・韓国・台湾で研究開発機能を拡充
- 機能性高分子材料の研究とその応用技術の開発を中心に、微細加工技術と高純度化技術のさらなる進化に向けた開発を継続
- 新たな機能性材料や装置、生産技術の開発にも注力。オープンイノベーションも拡大・加速

■ 研究開発におけるマーケティングカブルーオーシャン戦略

- 将来のブルーオーシャンを見据えて開発分野を設定し、技術マーケティングのさらなる精緻化を進めた結果、研究開発効率*は直近5年間で40ポイント超上昇。今後は200%の達成・維持を目指す

* 研究開発効率＝直近5年間の営業利益／その前の5年間の研究開発費

■ ロングランの開発

経営理念「自由闊達」に根ざすチャレンジ精神

- 先端分野における開発難易度が年々高まる中、開発期間が10年超でもチャレンジを粘り強く継続・支援できる自由闊達な組織風土

2022年より開始した「tok中期計画2024」では、特に人的資本への投資に注力し、役員報酬制度における業績連動型株式報酬の評価軸として、「従業員エンゲージメント指標」を導入。人材一人ひとりの価値観と「幸福度」に寄り添った「人事制度改革」「人材育成」「働き方改革」を進めることで、2040年の「100年企業」実現への礎を構築します。



人的資本



社会・関係資本



自然資本



- 幸福度を重視した人材施策
- ダイバーシティ&インクルージョン

■ 人財活用方針「事業の原点は常に人であることを忘れてはならない」
人的資本への投資を拡充

- 1人あたり平均年間給与は直近10年で183万円上昇^{*1}、平均勤続年数は2.1年上昇^{*1}
- 有給休暇取得率は国内平均(56.6%^{*2})を大きく上回る73.8%

*1 単体ベース *2 出典：厚生労働省「令和3年就労条件総合調査の概況」2020年または2019会計年度状況

■ 中計の重点戦略として従業員エンゲージメント向上に注力
人材一人ひとりの価値観と「幸福度」に寄り添った施策を追求

- 役割等級制度に基づく新人事制度
- エグゼクティブフェロー制度／実績報奨制度／技術表彰制度
- 役員の業績連動型株式報酬の評価軸を「ROE」「従業員エンゲージメント指標」の2軸で構成

■ 外国籍従業員と女性人材の活躍が進展
国籍や性別に関係の無い実力本位の採用・登用

- 連結外国籍従業員比率が上昇し、開発・製造・営業の各部門において企業理念を深く理解した現地人材が最先端の価値創造に大きく寄与
- 女性従業員数および比率が増加。新マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」に向けて、さらなるダイバーシティ&インクルージョンの推進へ

- 世界最先端を走る顧客と並走
- サプライヤーエンゲージメント

■ 多くの顧客が存在する米国・韓国・台湾に開発・製造拠点を展開
世界の最先端を走る顧客環境と同等の製造試作ラインを導入

- 開発成果をいち早く製品化し、変化の激しい半導体・エレクトロニクス業界において、強固な信頼関係を構築

■ フォトレジストの老舗として、厚い顧客基盤を構築

- レガシー製品を含むフルラインアップを、全方位のお客様に展開
- 特に脱炭素・パワー半導体関連事業では、20～30年超の長期に渡り取引を継続

■ 様々なステークホルダーとイノベーションのエコシステムを形成

- 開発難易度が年々高まっている最先端半導体分野でのイノベーションに向けて、顧客以外の様々なステークホルダーとも協働
- 優れた技術力を有するベンチャー企業の発掘・支援や、学術関係者との共同研究、各種コンソーシアムへの参画を拡充

■ 最先端の価値をサプライヤーとともに創造

- サプライヤーエンゲージメントを強化・拡充
- 最先端半導体材料を原材料の組成段階からサプライヤーとともに作りこむ
 - 地球環境保全へ向け化学物質のリスク管理においてもサプライヤーと密に連携

- 事業を通じた脱炭素への貢献
- 環境リスクの最小化

■ 材料、装置の双方において脱炭素への貢献

- 脱炭素貢献製品を提供
- 先端フォトレジストの提供により、半導体の微細化を通じた消費電力低減に貢献
 - 再生エネルギーシステムや電気自動車、ハイブリッドカー等の省エネ制御を行うパワー半導体の製造に欠かせないg線・i線用フォトレジストで世界トップシェア*、連結売上高の10%弱を安定的に計上
 - パワー半導体製造用装置を複数展開し、多くの顧客よりリピート受注

*2021年販売数量シェア(富士経済「2022年 半導体材料市場の現状と将来展望」)

■ レスポンシブル・ケア活動

- 化学物質を取り扱い、製造工程で大量の水を用いるメーカーとして適切に管理するほか、脱炭素へ向けた温室効果ガスの削減にも注力
- 製造過程やサプライチェーンにおける環境リスクの最小化に注力
 - グローバルでグループ経営体制を強化するGMS(グループマネジメントシステム)の一環として、レスポンシブル・ケア活動*に注力

*化学物質を扱うそれぞれの企業が化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至る全ての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表し社会との対話・コミュニケーションを行う活動(一般社団法人 日本化学工業協会が定義)



CULTURE & BUSINESS MODEL

ビジネスモデルのバックボーン —DNA&企業風土—

財務・非財務の6資本に該当しない経営資源として、創業者・向井繁正の時代から脈々と受け継がれてきたDNAがパーパス「社会の期待に化学で応える」のもとで進化し、現場の隅々に息づいている「企業風土」があります。2022年に設立82周年を迎える東京応化は、今後もこのDNAと企業風土のもとで、「顧客密着戦略」を核とするビジネスモデルを展開していきます。

DNA



創業者 向井繁正

— 創業時に掲げた理想 —

どのような困難があつたとしても、社会に役立つ、他社が手掛けないような製品の開発に挑戦したい

— 戦後の再出発にあたっての方針 —

他社が容易に真似できない、自分も他人の真似をしない、高純度品を主体とする、高い技術力に支えられたものづくり

— 東京応化科学技術振興財団の設立にあたり —

資源小国である我が国の発展のためには、基礎的研究から積み上げた独自技術の開発と、その産業への応用が人類の平和と繁栄につながる

パーパス「社会の期待に化学で応える」

企業風土

パーパスドリブン

あらゆる経営資源や取組みを「社会への貢献」の1点に帰結
◆
社会との共有価値の創造 (CSV)
◆
SDGsへの貢献

ニッチトップの追究

ブルーオーシャン戦略
◆
ニッチな高付加価値分野に特化
◆
グローバルニッチトップ企業 100選

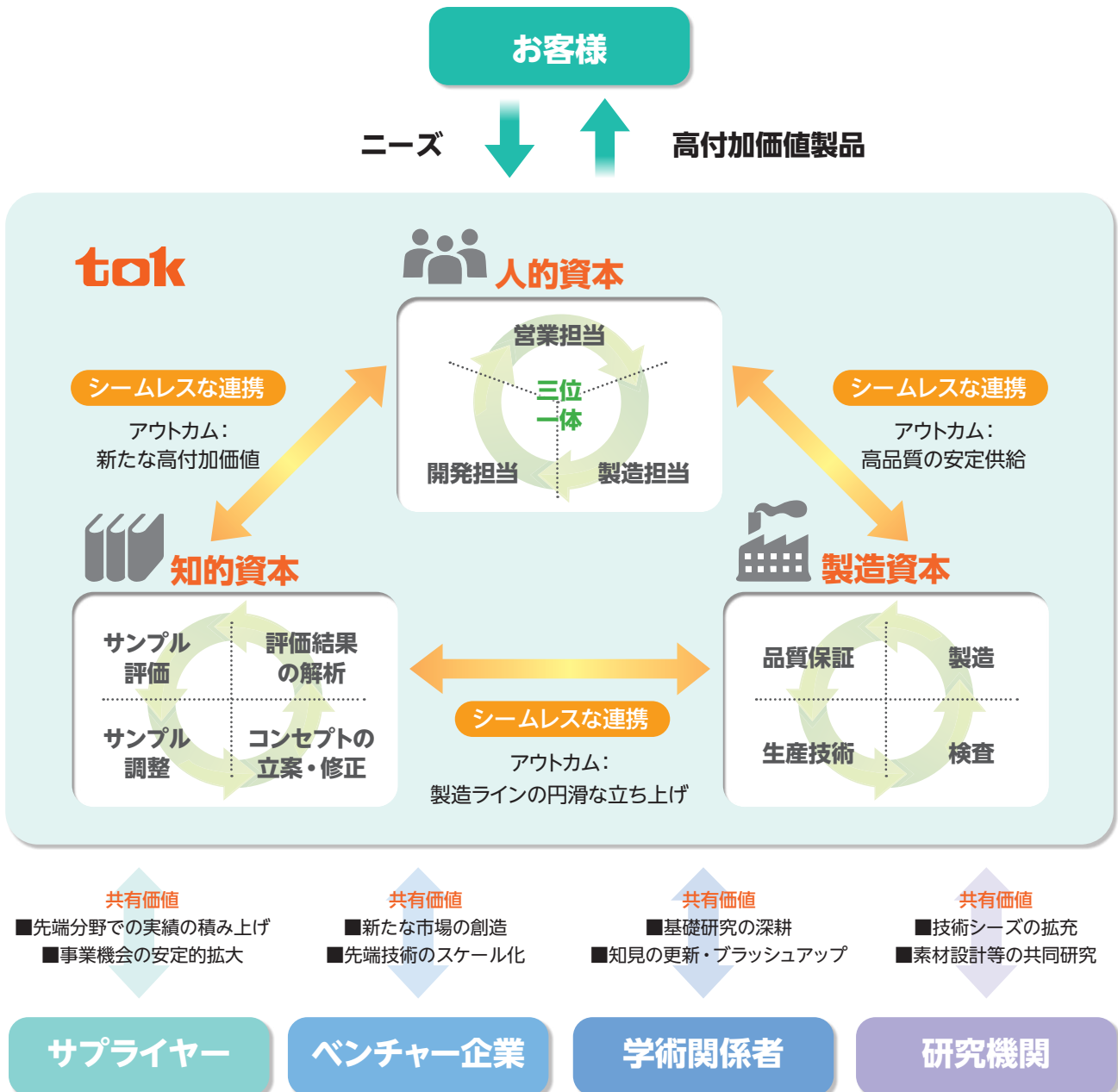
ロングランの研究開発

まだ日の目を見ない分野での開発も10年超に渡り粘り強く継続
◆
自由闊達な雰囲気の中、様々な研究開発やマーケティングにチャレンジし、「机の下での研究」も認め合う風土

ビジネスモデル

—開発・製造・営業の三位一体による顧客密着戦略—

開発部門、製造部門、営業部門の各人材が「三位一体」となってお客様とつながり、社内の各リソースとシームレスに連携する「顧客密着戦略」により、「新たな高付加価値の創出」「円滑な製品立ち上げ」「高品質の安定供給」を実現しています。また、サプライヤー・ベンチャー企業・学術関係者・研究機関等の協働やオープンイノベーションによって得られた様々な共有価値も製品に託し、お客様に提供しています。

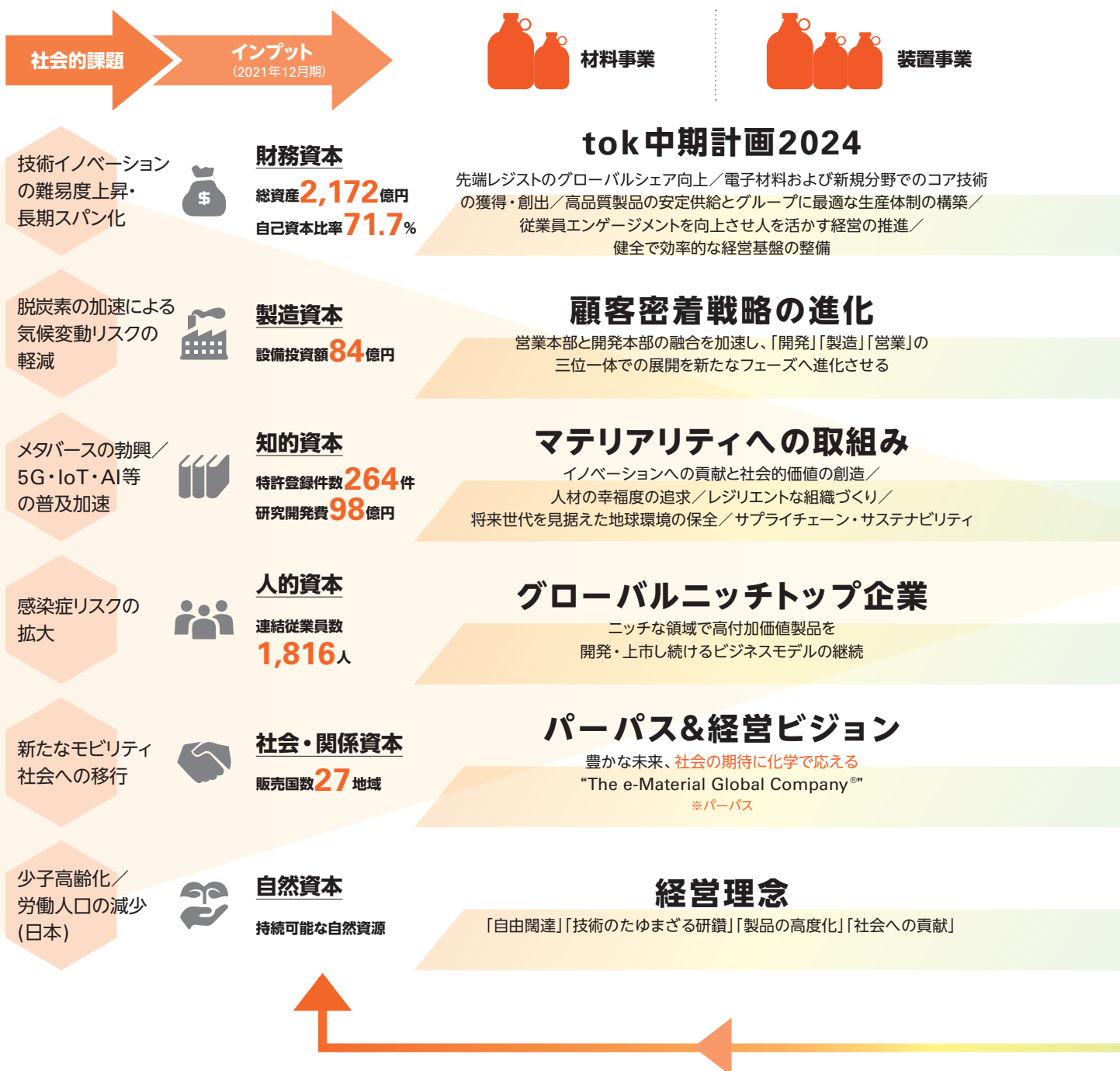




VALUE CREATION PROCESS

東京応化の持続的価値創造プロセス

“VUCA”の時代の様相がますます強まる中、「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company®”」を経営ビジョンに掲げる東京応化は、2022年からの新中期計画「tok中期計画2024」のもと、「TOK Vision 2030」の実現に向けた“Boost up”に注力しています。グローバルニッチトップ企業として、国内外で築いてきた強固な顧客基盤を駆使しながら、パーパスのもとで社会的課題の解決に貢献しています。



「TOK Vision 2030」ありたい姿

| 一定量側面 | | | 一定性側面 |
|-----------------|---------------|---------------|---|
| 売上高 | EBITDA | ROE | <ul style="list-style-type: none"> ■顧客が感動する新しい付加価値を提供する ■世界のステークホルダーから信頼される ■高い技術力を育成し続け、グローバルで存在感を示す ■SDGsに貢献することを意識し、企業価値を持続的に向上する ■皆が活き活きと誇りをもって働ける |
| 2,000 億円 | 450 億円 | 10% 以上 | |

技術転換スピードが極めて速い半導体関連事業やエレクトロニクス関連事業における最先端の価値創造を支えるのは、人的資本への投資と超長期を見据えた財務基盤、たゆまぬ研究開発による世界最高水準の技術力、そしてマテリアリティへの取組みです。今後もリスクと機会の動向を注視しながら価値創造プロセスを柔軟に進化させ、高度な社会的・科学的課題に貢献し続けることで、持続的な企業価値向上に邁進します。



新規事業

アウトプット

お客様

最終便益

アウトカム

“Boost up TOK!!”

顧客との
共有価値の
創造

社会との
共有価値の
創造

高付加価値
製品への
こだわり

TOK
Vision
2030

創業以来の
DNA

フォトレジスト・高純度化学薬品・装置ほか

半導体／電子部品市場・ヘルスケア市場ほか

最終製品・エンドユーザー・患者様ほか

先端材料の提供による
技術イノベーションの促進

各種機器の消費エネルギー
を半導体技術で制御・抑制

各産業の
現場での非接触・
遠隔オペレーションの拡大

“ウィズコロナ”
を支援するDXの促進/
患者QOLの改善

高機能・高信頼性を両立させた
車載デバイスにより、
安全な自動運転社会を実現

電子デバイスの高速化による
生産性向上

持続的な企業価値向上

持続的価値創造に向けた再投資



社会の期待に化学で応える

パーパスのもと、 人類の生活の質の向上に貢献していく

東京応化は、パーパス「社会の期待に化学で応える」を包含する経営ビジョン「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company®”」を2020年に策定し、2030年を見据えた長期ビジョン「TOK Vision 2030」の実現に取り組んでいます。同ビジョンは、2030年までの10年間の取組みによって得られる様々な価値創造の成果を土台に、2040年に「100年企業」へと発展することを前提に策定したものです。

そもそもパーパス「社会の期待に化学で応える」は、2019年に私が社長に就任する際、「東京応化は何のために存在するのか」「企業とは何か」を徹底的に考え抜いた末にたどり着いたものです。また、東京応化の「応」の字は、社会やお客様のご期待に「応える」姿勢を示していることは、以前「統合レポート2018」でご説明しました通りです。

このパーパスを裏付け、実践していくための3つのコアコンピタンスが、巻頭でお示した「世界最高水準の微

細加工技術」「世界最高水準の高純度化技術」「顧客密着戦略」です。中でも「微細加工技術」は、当社の価値創造の源泉の最たるものであり、「産業の水」として人類社会に不可欠となった半導体デバイスに対し、「高性能化」「低消費電力化」「高集積化」という3つのベネフィットをもたらしています。

例えば、微細化を通じた「高性能化」によって処理速度が上がった半導体デバイスは、PCやサーバーの高速化を通じて私たちの経済・社会活動をより効率的で快適なものにし、労働時間の短縮や働き方改革、コロナ下でのリモートワークの進展に貢献しています。

また、現代の私たちが、かつてのスーパーコンピュータに匹敵するスマートフォンの性能を小型バッテリーのみで享受できるのは、微細加工技術による半導体の「低消費電力化」が効いているためです。そしてこの点は、世界共通の社会的課題である「脱炭素」にも貢献していることは申し上げるまでもありません。当社が過去50年余りで関与してきた微細化により、半導体の消費電力は、1970年に比べ1/400万*になりました。



To Our Stakeholders —社長メッセージ—

異次元の速度で成長し始めた
半導体産業とともに、
パーパスに基づく価値創造を
進化させていきます。

代表取締役 取締役社長

種市順昭

そして、微細加工技術による3つ目のベネフィットである半導体の「高集積化」は、トランジスタ1個あたりの「低コスト化」「小型化」をもたらします。これにより、先の2つのベネフィット「高性能化」「低消費電力化」を世界中の人々に広くお届けできるほか、端末の小型化により「省資源」という喫緊のサステナビリティ課題の解決にも貢献しています。2007年に米国で登場したiPhoneのデータ容量は直近15年間で125倍になりましたが、これは、当社をはじめとするファインケミカルメーカーが、フォトレジスト等の材料を絶えず進化させながら世界の半導体メーカーや装置メーカーの皆様と並走し、半導体の回路線幅を15年間で5分の1以下に小さくしてきたことによるものです。

つまり、微細加工技術による半導体の「高性能化」「低消費電力化」「高集積化」という3つのベネフィットは、一言で申し上げるならば、「人類の生活の質の向上」に寄与するものであると考えます。東京応化は今後も、パーパス「社会の期待に化学で応える」のもと、「世界最高水準の微細加工技術」をはじめとするコアコンピタンスを磨き続けることで、人類の生活の質の向上に貢献してまいります。

* 2次元半導体(1970年:10,000nm → 2022年:5nm)における概算値。回路線幅が約2,000分の1になった結果、消費電量は約2,000²分の1=400万分の1になるというスケーリング則に基づく。

DNA&企業風土

こうしたパーパスに基づく価値創造は、当社グループが創業者・向井繁正の時代から80余年に渡り継承してきた経営理念やDNAのもと、パーパスが企業風土として定着しているからこそ実現でき、今後も発展させていけるものであると考えます。当社グループの経営ビジョンとパーパスは、向井が考案した経営理念の原型『『自由闊達』な社風のもと『技術のたゆまざる研鑽』にはげみ『製品の高度化』をひたすら追求し、すぐれた製品を供給することにより『社会への貢献』を果たす』が示す通り、あらゆる経営資源や取組みを「社会への貢献」の1点に帰結させる統合思考に根差しています。当社は今後もこの揺るぎない風土のもとで独自のビジネスモデルを展開し、持続的な企業価値向上につなげていきます。



「tok中期計画2021」の総括

異次元の速度で拡大し始めた半導体需要と「顧客密着戦略」の進展により、成長軌道に回帰

当社グループは、前長期ビジョンとして掲げた2020年の「ありたい姿」『高付加価値製品による感動を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す。』（2010年～2020年）の実現に向け、定性目標『TOKグループがやるべきニッチな市場を開拓する。』のもとで4つの全社戦略を推進する「tok中期計画2021」（2019年～2021年）に取り組み、「事業ポートフォリオの変革の強化」「成長軌道への回帰」「バランスシートマネジメントの強化／新たな配当方針の導入」に注力してきました。

その結果、初年度こそ米中貿易摩擦の影響等により若干減益となったものの、続く2年間は5GやIoT等の普及に加えコロナ下でのテレワークや巣ごもり需要の拡大、クラウドサービスの拡大等を背景とする半導体需要の広がりを着実に取り込んだほか、「tok中期計画2015」の時代から注力してきた顧客密着戦略の強化により、2期連続で過去最高業績を更新することができました。これにより、売上高は中計目標レンジの上位に近い位置で達成できたほか、微細加工技術や高純度化技術の進化によって高付加価値製品の売上が伸長し、営業利益とROEは目標を超過達成することができました。「成長軌道への回帰」という当初の目標は、達成することができたと申し上げられます。

一方、LCD材料については中国市場での価格競争を戦略的に回避したことなどから目標は未達となったほか、装置事業では、先端分野や脱炭素関連で多くの引き合いをいただいたもののコロナ下での渡航制限や立ち上げの

長期化、部品調達の遅延等から未達となるなど、課題も少なからず残されております。

パーパスドリブンの価値創造とマテリアリティへの取組みが着実に進展

そうした中、「tok中期計画2021」の折り返し地点から開始した新たな長期ビジョン「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company®”」およびパーパスへの取組みにおいては、先述の通りコロナ下での「ニューノーマル」の実現に貢献すべく先端分野の高付加価値製品を提供し、「世界中の人々の健康と安全の確保」「生産性の向上」という「社会の期待」に応えることができました。

加えて医療分野では、コロナ下における医療機器の生産に欠かせないパワー半導体向けレジストや装置によってそれらの急増産を支えたほか、スーパーコンピュータ用の先端半導体デバイス向けに当社が開発・提供したフォトレジストは、医療研究の進展に貢献しています。また、私自身が新事業開発室時代に種まきしたライフサイエンス分野では、MEMS技術による次世代DNAシーケンサー向け「バイオチップ製造用材料」がコロナ禍を背景に伸長し、病理診断の進化に貢献する「細胞配列チップ」の売上も拡大しました。

そして、国内外で加速している脱炭素・カーボンニュートラルへの貢献においては、風力発電や太陽光発電といった再生可能エネルギーシステムやEV、各種省エネ機器に欠かせないパワー半導体向けのレジストや装置の売上が拡大するなど、当社のパーパスドリブンの事業活動は、多



くの社会的価値を創造していると申し上げます。

この結果、前マテリアリティ「イノベーションに資する新しい付加価値の創造」や「地球環境の保全」への取組みに

ついては、一部KPIの未達を除き、良好な成果が得られたと評価しています。

外部環境認識

異次元の成長を始めた半導体産業と 当社の事業機会

2021年の半導体産業は、ここまでお話した背景のほか、コロナ下でのロックダウンの一部解除やワクチン接種の進展に伴う経済活動の再開、自動車・産業用途向けの需要回復も加わって前年比26.2%成長し、過去最大の555,893百万米ドル*1となりました。

半導体産業はこれまでも、前年比20%以上の大幅成長とその後の縮小を6~7年周期で繰り返してきましたが、その主な要因は「技術の世代交代」でした。つまり、新世代(先端分野)の製品が最新型の情報端末をドライバーとして大きく成長しても、需要が一段落すると供給過剰になり価格が下落するなど、市場全体が周期的に伸縮する「シリコンサイクル」が定着していました。ところが足元の半導体市場は、これと大きく異なる位相にシフトしたことに私は注目しています。これまでの半導体市場の成長は微細化・積層化の2つのドライバーがけん引してきましたが、第3のドライバーとして、旧世代(レガシー分野)製品が加わりました。2021年は、先端分野のEUV・ArF用フォトレジスト市場が最新型スマートフォンや車載向けに着実に拡大しただけでなく(前年比7.7%増*2)、それを上回る勢いで、レガシー分野のg/i線用レジスト市場が脱炭素やIoTセンサー向けに再成長を始めたのです(前年比15.5%増*2)。このインパクトは非常に大きく、これにより、半導体産業の成長シナリオは根本的に変わったと考えています。今後の実用化・普及が見込まれる自動運転やメタバースにおいても、先端分野と同様またはそれ以上にレガシー分野の成長を見込むことができます。当社グループは、先端分野ではEUV用フォトレジスト・ArF用フォトレジストやKrF用フォトレジスト、レガシー分野ではg/i線用フォトレジストなど多くの世界トップシェア製品を持ち、フォトレジストの老舗として従来からフルラインアップ戦略を展開してきました。今後も両分野で培ってきた技術(製造資本)・人材(人的資本)・人脈(社会・関係資本)をフルに活用するほか、異次元の成長を始めた半導体産業を支え続けるための体制を強化していきます。加えて、2021年

はレガシー分野のi線用フォトレジストが前述の通り脱炭素向けに大きく成長したことから、今後も世代間の技術シナジーを追求することで、当社ならではの価値創造を加速していきます。

*1 出典：世界半導体市場統計

*2 出典：SEMI

最大のリスクファクターの1つとして、 原材料価格の高騰と需給ひっ迫に対応

一方、当社の主要原材料の多くは原油由来のものであり、原油価格は、近年の世界的な脱炭素化の加速を背景とする化石燃料への投資控えやコロナ禍からの世界経済の回復に伴う需給ひっ迫等から上昇し、現在も高止まりしています。中でも、高純度化学薬品における原材料価格の高騰・需給ひっ迫のインパクトは大きいことから、物量確保とサプライチェーンの維持を優先課題としてお客様と粘り強く交渉し、販売価格への転嫁や原材料価格連動の価格フォーマーの導入を進めています。今後も同様のリスク対応を継続することで、異次元の成長を始めた半導体産業を、フォトレジストの世界トップシェアメーカーとしてしっかりと支えてまいります。その一環として本年1月、従来のSCM(サプライチェーン・マネジメント)推進部と調達部を統合し、SCM調達部として活動を始めました。

経済安全保障リスクの高まり

足元では米中貿易摩擦やウクライナ危機など、半導体産業を取り巻く経済安全保障リスクのさらなる高まりや、各産業における半導体の需給ひっ迫を背景に、半導体生産のアジア極集中の見直しや自国生産への回帰が本格化しています。当社グループは、こうした経済安全保障リスクを注視しながら日本・米国・中国・韓国・台湾の5地域での事業展開によるリスク分散と、「tok中期計画2015」以来注力している事業ポートフォリオの変革をさらに強化することで、リスクの影響を最小限に抑えていく方針です。同時に、リスク対応としてお客様が進める多拠点展開は当社の事業機会でもあるため、顧客密着戦略に



よってこれを着実に取り込んでいきます。

また、こうしたVUCA*の時代にあっても半導体が「人類の生活の質の向上」に貢献する力は、異次元の速度での市場成長と合わさり、国境を越えて世界中の方々に行き渡るものと考えます。世界各地で散見される「情報の断絶」が、今後、より多くの端末が行き渡ることによって緩和され、足元で起きている戦争のような痛ましい状況が少しでも平和に近づくことが私の個人的な願いであり、「社会の期待」でもあると考えています。

そして、当社グループがこのようリスクと機会認識のもと、長期ビジョン「TOK Vision 2030」の実現に向けた価値創造をさらにBoost Upし、2040年の「100年企業」への発展への礎を築くべく策定したのが、「tok中期計画2024」です。

* Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

「tok中期計画2024」

5つの戦略でSDGsの達成に貢献

2022年から開始した「tok中期計画2024」は、「TOK Vision 2030」からバックキャストし、私が社長として初めてフルコミットして策定した中期計画であり、達成すべき戦略的なマイルストーンです。当中期計画ではパーパスドリブンの価値創造によってSDGsの達成に貢献するべく、以下の5つの戦略を設定しました。

戦略1 先端レジストのグローバルシェア向上

当社グループの成長ドライバーである先端フォトレジストのグローバルシェア向上のため、徹底した顧客目線での課題解決に取り組みます。特に、半導体の「微細加工技術」と「3次元化技術」の進化を材料メーカーの視点から牽引するとともに、「パッケージング技術」「光をコントロールする技術」「表面をコントロールする技術」についても最新技術を先取りし、様々なニーズに応えていきます。これにより、顧客の価値創造プロセスに貢献できる新たな付加価値を「技術」「品質」「環境」の切り口で提供していきます。

戦略2 電子材料および新規分野でのコア技術の獲得/創出

当社ならではの「ロングランの研究開発」により、2030

年および2040年の「100年企業」への発展を見据え、現在の柱であるフォトレジストと高純度化学薬品に並び立つ事業を超長期視点で創出していきます。半導体の既存市場だけでなく、周辺領域や異業種、アカデミアのステークホルダーの皆様とともに新規テーマを創出することで「技術ポートフォリオ」を積み上げ、「製品ポートフォリオ」「事業ポートフォリオ」の変革へと展開していきます。

戦略3 高品質製品の安定供給とグループに最適な生産体制の構築

外部環境の激しい変化に適応するとともに、グローバル拠点をシームレスかつ最大限に活用するほか、サプライチェーンの最適化と強化を進めます。特に、製品分野や顧客要望に応じ「地産地消モデル」と「集中生産モデル」を最適に組み合わせることで、異次元に進化し始めた半導体産業のご要望に迅速・的確に応えていきます。また、将来を見据え、「人」や「環境」に配慮した合理的な設備・生産体制や高い生産効率をRPA*やDXによって実現していくとともに、さらなる高純度化技術の確立と、脱炭素をはじめとする環境負荷の低減にも取り組みます。

* Robotic Process Automation: 人がコンピュータなどで行う事務処理等を自動化するソフトウェアロボット技術等

戦略4 従業員エンゲージメントを向上させ人を活かす 経営の推進

私は、当社グループのビジネスモデルの根幹をなす「技術(製造資本)」「人材(人的資本)」「人脈(社会・関係資本)」「財力(財務資本)」という4つの「稼ぐ力」のうち、「人材(人的資本)」をさらに強化できれば、成長軌道に回帰した当社の成長力がさらにサステナブルになると考えています。そこで「tok中期計画2024」では、当社が個々の従業員の「パートナー」として共に前進できる経営を実現するべく、各個人が持つ能力を最大限に発揮できる土壌づくりを進めています。具体的には、従業員一人ひとりの幸福度の追求を根底に据え、仕事へのやりがいや喜びに繋がるサポートの拡充や仕組みづくりを推進するとともに、生産性向上に向けた環境整備に注力しています。足元では国内外の工場でフル稼働が続き、多忙を極める従業員が大勢います。そうした中でも新たなテーマや高度な課題にチャレンジし、「やり抜くことの喜び」や「自己実現」を実感できる体制をつくることで、グループ全体のエンゲージメント向上を図り、持続的な企業価値向上に繋げていきます。また、当中期計画の策定にあたっては、各施策を実践する従業員が「自分ごと」として取り組めるよう、策定プロセスに多くの従業員が関与する仕組みを導入しました。

戦略5 健全で効率的な経営基盤の整備

ここまでお話しした4つの戦略を最大限のパフォーマンスで遂行し、当社グループの持続的な企業価値向上につなげるため、さらなる経営基盤の整備に取り組みます。具体的には、コンプライアンスや情報・リスク管理、グループガバナンスの水準をさらに高めるとともに、DXを強化することで、外部環境の激しい変化に対応していきます。

また、ROIC向上への取組みをグループ全体で推進し、資本効率のさらなる向上を図ることで、キャッシュ創出力を最大化していきます。これにより、当社グループの持続的成長と株主の皆様への安定的な利益還元を両立し、持続的な企業価値向上に繋げていきます。

事業環境の激しい変化を踏まえ、業績目標は再設定も視野に

「tok中期計画2024」における定量目標は、「TOK Vision 2030」で掲げた定量目標(売上高2,000億円、EBITDA450億円、ROE10%以上)からバックキャストし、売上高1,800億円以上、営業利益270億円以上、EBITDA350億円以上としました。また、ROEについては

「8.0%以上」を安定的に維持することを目標としました。ただし、半導体産業が異次元の速度で成長していることもあり、本中計を立案した時期から現在までの間にもお客様の新たな工場建設計画が立ち上がるなど、前提条件が変化し続けています。これにより当社の重点施策や数値目標も変化する可能性が高いことから、今後も適時・適切に情報を開示していきます。

事業戦略① 半導体用フォトレジスト

ここまでご説明した5つの戦略と定量目標のもと、半導体用フォトレジストにおいては、引き続きフルラインアップで販売を拡大していきます。ArF/EUV用フォトレジストでは、微細化をけん引する先端製品を速やかに提供するほか、KrF用フォトレジストでは、先端ロジック/メモリから汎用デバイスまで広くカバーした製品を提供していきます。そしてg/i線用フォトレジストでは、脱炭素や車載など、あらゆる用途で拡大しているレガシー半導体の需要に応じていきます。

事業戦略② 高密度実装材料

前述の通り半導体の前工程における微細化は大きく進展してきたものの、それに伴う技術難易度は指数関数的に上昇していることから、今後の半導体の進化は、後工程のパッケージング技術やMEMS技術が大きな鍵を握ります。当社は、ロングランの研究開発によって両分野で培ってきた強みを活かし、パッケージ材料では2.5次元や3次元半導体の最先端技術を牽引するバンプ用レジストや再配線レジストの採用拡大を図るほか、MEMS材料では、高周波デバイス向けの販売拡大や次世代ニーズへの対応、大手顧客での採用に注力します。

事業戦略③ 高純度化学薬品

当社創業以来のコアコンピタンスであり価値創造の源泉である高純度化技術は、微細加工技術と表裏一体で半導体の進化を支えています。その結晶である高純度化学薬品の需要はフォトレジストと同様に増大しており、引き続き、半導体の先端プロセスの高度化に対応しながらアジア・北米での販売拡大に注力するほか、次世代グリーンソリューションやシンナーの開発も大手顧客とともに推進していきます。

事業戦略④ 装置事業

当社ならではのM&E(材料&装置)戦略の一翼を担う装置事業は赤字が続いており、取締役会でも常に厳しい目でモニタリングしています。しかしながら半導体の最

新技術動向を当事業によっていち早く察知できるなど材料事業への定性的な貢献が大きいほか、足元では2.5次元・3次元実装関連の受注増加に加え、脱炭素に貢献するパワー半導体向けプラズマアッシング装置も堅調に推移しています。よって、今後も収益の改善を進めながら長期視点で当事業を育て、当社グループ全体の技術ポートフォリオの強化につなげていく方針です。

事業戦略⑤ 新事業

新事業においては、2040年の「100年企業」への発展を前提とした事業ポートフォリオを見据え、新たな主力事業の構築を目指す戦略的な取組みに注力しています。その1stステップである「tok中期計画2024」では、これまで育ててきた「光学部材」「機能性材料」「ライフサイエンス関連材料」の事業化と、それ以外の新たな事業領域の開拓に注力します。その過程で、ベンチャー企業や学術関係者、研究機関など、多くのステークホルダーの皆様との協働に積極的に取り組んでいきます。

異次元に進化した半導体産業のサプライチェーンを支え続けるべく、過去最大の設備投資を実施

ここまでご説明した戦略を実践するための設備投資については、3ヵ年累計で過去最大規模の450億円を計画

しています。具体的には、異次元に進化し今後も拡大し続ける半導体業界のサプライチェーンを支えるべく、当社のコアである日本拠点での積極的な設備投資を進め、「生産増強対応」「先端材料のさらなる品質強化」「工場のスマート化対応」等を実施していきます。これに伴い、減価償却費は3ヵ年累計で220億円を予想していますが、売上増加によって吸収できる見込みです。

創出EBITDAを設備投資に優先的に投入するとともに、DOEの基準値を引き上げ

財務資本政策のコアであるバランスシートマネジメントにおいては、3年間の事業展開によって創出するEBITDAを優先的に設備投資に投入し、ロングランの研究開発型企業として成長投資も積極的に実施したうえで、株主還元にも機動的に配分する計画です。その一環として、これまで継続してきた「DOE3.5%政策」については2021年12月期の期末配当より基準値を引き上げ、「4.0%を目処」とする方針に変更しました。これにより2021年12月期の1株当たり期末配当は94円、年間配当は前期比2円増配の156円となり、中計3年間の累計配当額は430円となりました(tok中期計画2018は224円)。株主還元については今後も積極的に取り組むことで、皆様のご期待に応えていく所存です。

マテリアリティへの取組み

中期計画との連動性をさらに高めるとともに、従業員目線を強化

「tok中期計画2021」とともに2018年より開始したマテ

リアリティへの取組みについては、昨年の「TOK Vision 2030」の開始とともにマイナーチェンジし、このたび、新中計「tok中期計画2024」のスタートに合わせて刷新しました。



新マテリアリティは、「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」「人材の幸福度の追求」「レジリエントな組織づくり」「将来世代を見据えた地球環境の保全」「サプライチェーン・サステナビリティ」の5項目から成り、各マテリアリティにおける「主な取組み」やKPIを「tok中期計画2024」と密接に連動させながらPDCAを回すことで、実効性を高めています。

また、「tok中期計画2024」は個々の従業員が「自分ごと」として取り組めるよう工夫した点は前述の通りですが、マテリアリティについても「自分ごと」として意識してもらうよう、平易で普遍的な言葉を多用するとともに、KPIの数を増やすことで、より多くの従業員が当事者意識をもうてるようにしました。

役員報酬のKPIを「ROE」と 「従業員エンゲージメント指標」の2軸に改定

新マテリアリティにおいて中期計画の戦略と一致させた5つの「主な取組み」のうち、「従業員エンゲージメントを向上させ人を活かす経営の推進」は、私がこの3年間で特に注力していきたい取組みです。その概要はここまで述べてきた通りですが、異次元の成長が続く半導体産業では当社のような材料メーカーを含め人材の争奪戦が激化しつつあり、「従業員エンゲージメントの向上」は、当社グループの喫緊の「サステナビリティ課題」でもあります。そこでこのたび、この課題に取締役会が強く関与し、全社あげての本気の取組みとして推進すべく、役員報酬制度の業績連動型株式報酬の評価軸として「従業員エンゲージメント指標」を導入しました。私が発案したこのスキームは、社外取締役が委員長を務める指名報酬諮問委員会に諮られ、侃々諤々の議論を経て導入が決定しました。今後は「ROE」（財務）と「従業員エンゲージメント指標」（非財務）の2つのKPIで同報酬を決定するとともに、従業員エンゲージメント向上に向けた取組みのPDCAを、取締役会と指名報酬諮問委員会で恒常的にモニタリングしていきます。

脱炭素への取組みをトップダウンで進める

経営ビジョンとして「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company®”」を掲げる当社は、国内外で加速している「脱炭素」や「カーボンニュートラル」も「豊かな未来」の重要な側面であると捉え、本年1月にTCFD提言への賛同を表明し、同2月には「2050年のカーボンニュートラル実現を目指す」ことを表明しました。

かつて環境問題への関心をきっかけに大学で化学を専攻した私は、環境貢献製品や脱炭素・カーボンニュートラルに強い関心を持っており、マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」における「カーボンニュートラル実現への取組み」についても、トップダウンで牽引してまいります。

具体的には、半導体の微細化による低消費電力化への貢献は引き続き当社の主力事業として強化し続けていくほか、環境貢献製品においては、前述の通りパワー半導体向けg/i線用レジストやプラズマアッシング装置、ウエハハンドリングシステムの拡販に注力します。また、新事業におけるロングランの開発では、SiC（炭化ケイ素）／GaN（窒化ガリウム）／Ga₂O₃（酸化ガリウム）など次世代パワー半導体向け材料やエネルギー循環型システム「ケミカルループ」の開発に加え、電子デバイスの振動等を利用して電気をつくる「エナジーハーベスト」の開発を進めています。加えて、当社自身（単体）のスコープ2の削減においては、本社ビルの購入電力を2019年より100%再生可能エネルギー由来としたほか、2021年9月からは国内全主要拠点の購入電力の70%以上を再生可能エネルギー由来に切り替えており、これによるCO₂排出削減効果は、年間約14,000tを見込んでいます。

CSR・サステナビリティガバナンスの要として、 リーダーシップを発揮していきます

当社グループは、これら一連のマテリアリティへの取組みによって短期・中期・長期的な成長阻害要因を軽減し、資本コストを低下させることで、持続的な企業価値向上を実現していきます。また、これまで当社の経営層と現場が一体となって注力してきたCSR・サステナビリティ活動において、今後は取締役会の関与をさらに強めるべく、新たなCSR・サステナビリティガバナンス体制の構築を進めています。当面はその作業と並行し、経営層と現場が連携しながらマテリアリティを中心とするCSR・サステナビリティ活動を継続するとともに、従業員エンゲージメント向上やカーボンニュートラルへの取組みと同様、私自身がリーダーシップを発揮することで、強力なCSR・サステナビリティ・ガバナンスを効かせていく所存です。

これからも、東京応化のパーパスドリブンの価値創造に是非ご期待ください。



中期計画

一過去2回の中期計画のレビュー

tok中期計画2018 -2017年3月期~2018年12月期-

tok中期計画2015において過去最高益を達成した当社は、2020年の「ありたい姿」(営業利益200億円)の実現へ向けて弾みをつけるべく、積極投資による経営基盤強化と事業ポートフォリオ変革に注力しました。

位置づけ／経営目標／特徴

「ありたい姿」の達成の鍵を握る3カ年

既存領域の深耕・新規領域の早期立ち上げへの取組みを継続

- 「ありたい姿」に向けた積極投資を継続
- 最終年度には過去最高益を更新
- ROE目標は7%以上、株主還元を強化

成果／課題

研究開発・生産基盤等を強化
217億円の設備投資を実施



台湾東應化社



相模事業所・新研究開発棟

半導体最先端分野で強みを発揮

EUV用フォトレジスト: 大手顧客より高評価

KrF用フォトレジスト: 3D-NAND用途での採用(日本・アジア)、3D-NAND量産拡大に伴う需要増(日本・アジア)

高密度実装材料: 大手顧客のファンアウト型パッケージ用途へ採用(半導体分野)、国内外顧客での採用および用途拡大(電子部品分野)

高純度化学薬品: 大手顧客の次世代ラインへの採用拡大(アジア)、新規洗浄液の採用と需要拡大(アジア・北米)

事業ポートフォリオ変革は道半ば

ArF用フォトレジスト: 大手顧客での採用未達(アジア)と生産計画遅延(北米・アジア)

装置事業: 3次元実装プロセスの市場拡張遅延

新規事業: 注力テーマ(機能性フィルム、ナノインプリント等)の事業展開遅延

全社戦略

【事業ポートフォリオの変革】

- 主力製品の更新代謝
- 新規事業・新規材料の創出
- 装置事業の収益回復、TSV技術の多用途展開

【顧客密着戦略の進化】

- ArF用フォトレジストの開発強化(10nm台以降)
- KrF用フォトレジストのさらなるシェアアップ(3D-NAND向け厚膜フォトレジスト等)
- 中国市場の顧客サポート体制の強化

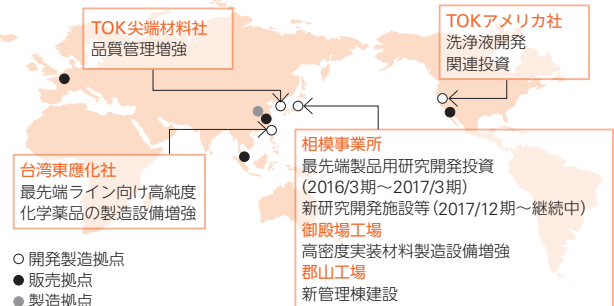
【グローバルに対応できる人材開発の推進】

- グループ全体を視野に入れたコア人材育成およびグローバルビジネスに適した多様な人材採用と登用の推進

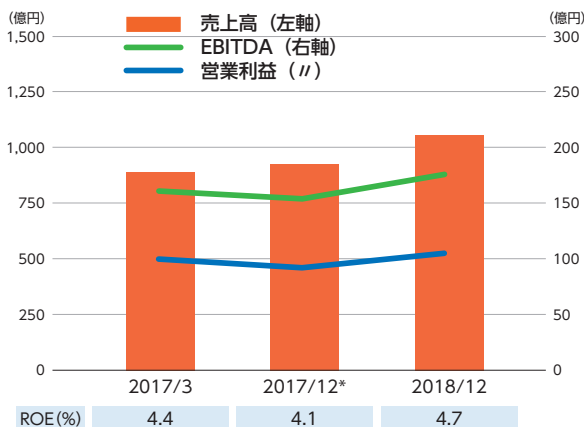
【経営基盤の強化】

- グローバル化に伴うリスク低減と企業価値向上を目的としたガバナンス体制の構築

tok 中期計画 2018 で実施した主な設備投資

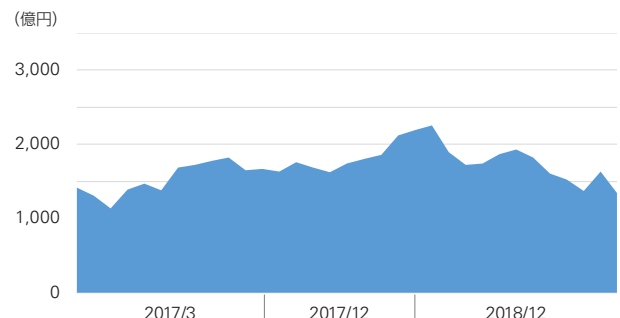


tok 中期計画 2018



* 決算期変更に伴い、2017年12月期は国内9ヵ月、海外12ヵ月の変則決算となっております。

時価総額推移 (自己株式を含む)





tok中期計画2021 -2019年12月期~2021年12月期-

2019年よりスタートした「tok中期計画2021」では、2019年12月期は米中貿易摩擦の影響等により収益が悪化したものの、2020年12月期と2021年12月期は、半導体需要の拡大を背景に2期連続で過去最高業績を更新しました。

経営ビジョン 高付加価値製品による感動(満足できる性能、コスト、品質)を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す。

全社目標(定性目標) TOKグループがやるべきニッチな市場を開拓する。

ポイント

- 事業ポートフォリオの変革を強化**
 - 「5G・IoT & Innovation」に求められる技術開発にチャレンジ
- 成長軌道への回帰**
 - 営業利益目標(2021年12月期)：150億円~205億円
- バランスシートマネジメントを強化、新たな配当方針導入**
 - DOE3.5%を目処とする新たな配当方針
 - 株主還元策として自己株式の取得についても弾力的に対処

成果

- 過去最高業績を2期連続で更新
成長軌道への回帰を果たす**
- 半導体最先端分野で強みを発揮**
 - ArF/EUV用フォトレジスト**: 大手顧客の採用拡大と生産量増/大手顧客で高シェア獲得
 - KrF用フォトレジスト**: 3D-NAND向け厚膜レジストの需要拡大/アジア地域における需要拡大
 - i線用フォトレジスト**: 脱炭素化やEV化を背景にパワー半導体/車載半導体向け等に伸長
 - 高密度実装材料**: 先端パッケージ向けレジストの採用獲得やOSATで需要拡大/国内外顧客でMEMS材料の採用拡大
 - 高純度化学薬品**: アジア地域における旺盛な半導体生産に伴う需要拡大/北米地域における新規Clean Solutionの需要拡大

全社戦略

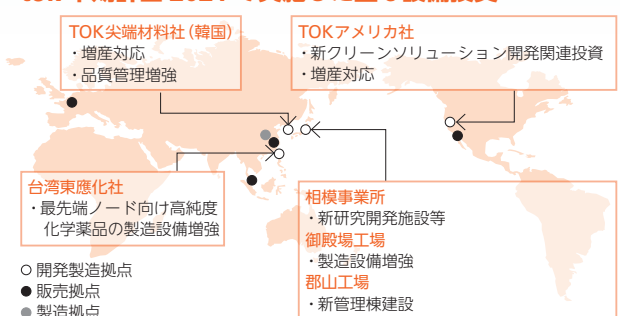
- 【顧客の声を的確に捉え、迅速に答え、顧客とのパイプを、より太く、より強いものとする】**
 - 顧客満足に徹したサポート体制ならびに研究開発に迅速かつ着実に取り組む。
- 【マーケティングを強化し、顧客の価値創造プロセスへの理解を深め新たな価値創造に結び付ける】**
 - 徹底的なマーケティングにより、顧客の新たな価値創造につながるソリューションを見極め、集中的かつ積極的に対応する。
- 【自ら調べ、自ら判断し、自ら行動できる人材を強化する】**
 - 様々な顧客とのビジネスの可能性を追求し、成功するまで挑戦を続ける人材を強化する。
- 【tok経営基盤を強化する】**
 - グループマネジメントのさらなる高度化とコーポレート・ガバナンスの充実ならびに経営資源のより効率的な活用を目的としたバランスシートマネジメントの推進に注力する。

- 海外拠点を中心に研究開発・生産基盤等を強化**
283億円の設備投資を実施

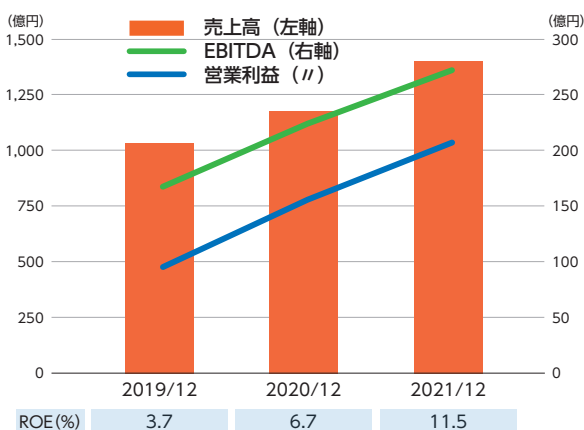


相模事業所・新研究開発施設 台湾東應化社 TOK先端材料社(韓国)

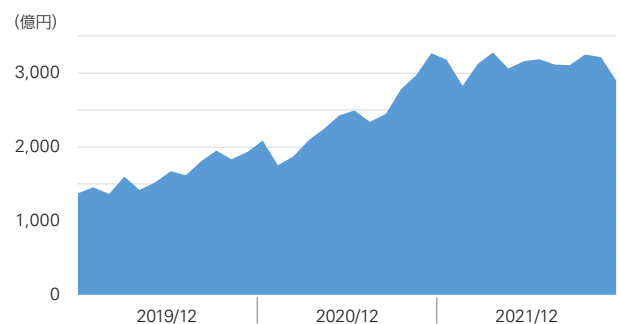
tok 中期計画 2021 で実施した主な設備投資



tok 中期計画 2021



時価総額推移 (自己株式を含む)





TOK Vision 2030 & tok中期計画2024

tok中期計画2024 -2022年12月期～2024年12月期-

「tok中期計画2024」は、「TOK Vision 2030」からバックキャストで設定した最初の中期計画であり、達成すべき通過点です。5つの戦略により、ありたい姿の実現に向けた盤石な体制を築き、次期中期計画へとつなげていきます。

ポイント

- TOK Vision 2030を
実現するための中期計画
- 2030年に向けて
“Boost up TOK!!”

業績目標 (2024年12月期)

- 連結売上高 1,800億円以上
- 連結営業利益 270億円以上
- EBITDA 350億円以上
- ROE 8.0%以上を維持

中期計画の戦略

- 先端レジストのグローバルシェア向上
 - 当社グループの成長ドライバーでもある先端レジストのシェア向上を図り、“The e-Material Global Company®”として確固たる地位を確立し、顧客の価値創造プロセスに貢献できる技術・品質・環境・付加価値を提供していく
- 電子材料および新規分野でのコア技術の獲得／創出
 - 100年企業を見据え、現在の事業の柱であるフォトレジスト・高純度化学薬品に並び立つ事業を創出
- 高品質製品の安定供給とグループに最適な生産体制の構築
 - 外部環境の変化や、高度化・複雑化していく顧客要望に迅速かつ的確に応え、最適な生産体制を構築
- 従業員エンゲージメントを向上させ人を活かす経営を推進
 - 従業員一人ひとりの幸福度および生産性向上に向けた環境整備や個人の能力を引き出せる教育や仕組み作りを行うとともに、仕事へのやりがいと成長をサポートできる施策を実施
- 健全で効率的な経営基盤の整備
 - 上記の4つの戦略を最大限のパフォーマンスで遂行し、当社グループをさらに発展させるための経営基盤を整備
 - 環境に配慮した生産、情報およびリスク管理、コンプライアンスを高水準で実現させ、当社グループ全体でのガバナンス強化を図る
 - 並行してスマート工場化やデータ活用に向けた社内のデジタル環境を整備し、変化し続ける外部環境に対応する(→P42ご参照)

事業戦略

- 半導体用フォトレジスト
 - 高まる半導体需要に対してフルラインアップで販売拡大

売上実績・目標
- 高密度実装材料
 - 先端パッケージ技術に迅速に対応した製品展開

売上実績・目標
- 高純度化学薬品
 - 半導体プロセスの高度化と需要増加に対しアジア・北米で販売拡大

売上実績・目標
- 装置事業
 - 市場ニーズに迅速に対応し販売拡大を目指す

売上実績・目標 (百万円)
- 新規事業
 - 100年企業を見据えた新規事業の創出
光学部材・機能性材料・ライフサイエンス関連材料ほか
(→P43ご参照)

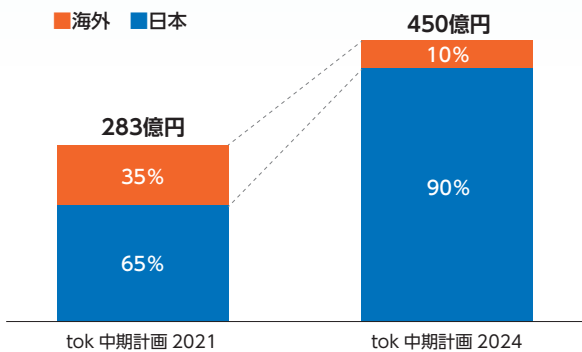


バックキャスト

設備投資計画

【過去最大の設備投資計画】

■サプライチェーン強化に向け、
日本国内で積極的な設備投資を実施

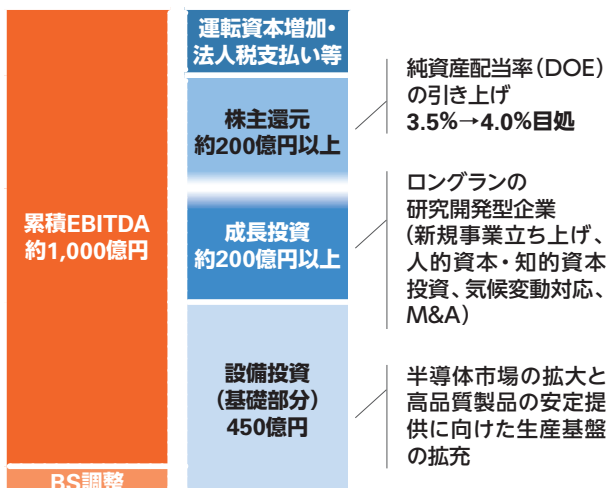


バランスシートマネジメントを推進

【「投資」「キャッシュリザーブ」「株主還元」の
ベストバランスを追求】

■半導体材料の伸長により創出したEBITDAは、優先的に
成長投資に投下したうえで株主還元にも機動的に配分

3カ年キャッシュ・フロー計画(イメージ)



TOK Vision 2030

経営ビジョン

豊かな未来、
社会の期待に化学で応える
“The e-Material Global
Company®”

ありたい姿(定量側面)

売上高 **2,000億円**
EBITDA **450億円**
ROE **10%以上**

ありたい姿(定性側面)

- 顧客が感動する新しい付加価値を提供する
- 世界のステークホルダーから信頼される
- 高い技術力を育成し続け、グローバルで存在感を示す
- SDGsに貢献することを意識し、企業価値を持続的に向上する
- 皆が生き活きと誇りをもって働ける

2030年に向けた7つの戦略

100年企業への継承





事業セグメント別概況

材料事業 Material Business

エレクトロニクス機能材料、高純度化学薬品の製造・販売



取締役 常務執行役員
営業本部長 兼 開発本部長

土井 宏介



Material Business

VALUE

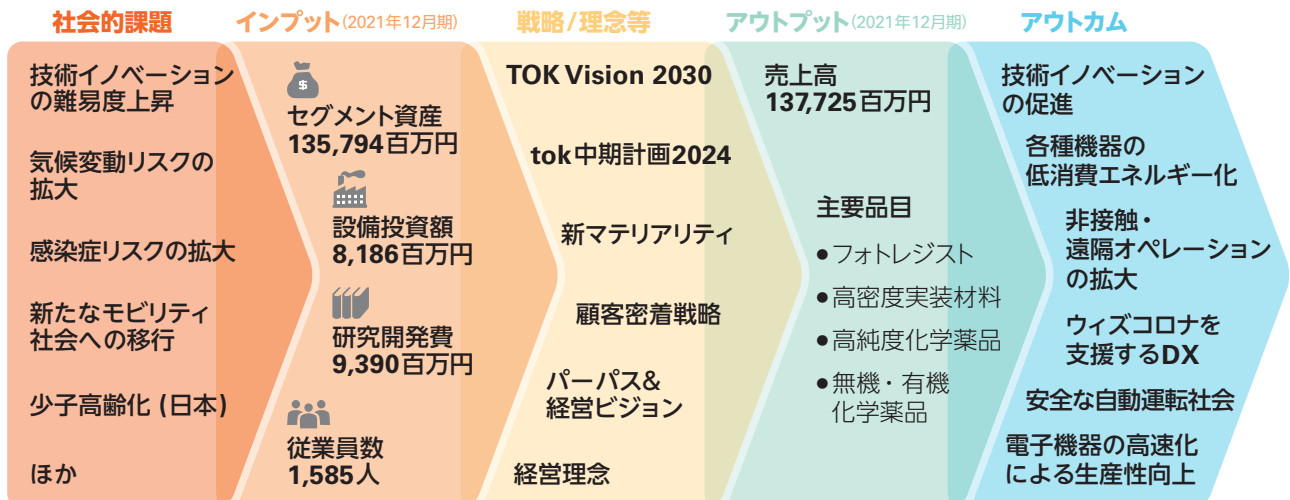


台湾東應化社



韓国・TOK尖端材料社

材料事業の価値創造フロー — 収益ドライバーとして、高付加価値製品を展開 —



リスクと機会 — 材料事業 —

リスク

- 技術難易度の上昇による開発コストの増大
- 米中貿易摩擦など地政学リスクの高まりによる市場環境悪化の影響
- 気候変動リスクや感染症リスクの増大によるサプライチェーンの分断・混乱
- 超高純度化に伴う、検査設備・生産設備投資の増加
- 露光装置等、微細化の進展に伴う各種装置の高コスト化の影響
- 顧客数が減少する一方、レジストメーカーの競合数は不変であることの影響
- 主要事業領域がエレクトロニクス業界に偏っていることの影響

機会

- 超微細化ニーズの拡大(EUV、ArF用フォトレジスト)
- 最先端パッケージ技術へのニーズ拡大(2.5、3次元実装等)
- 5G&IoT、AIの進展によるさらなるデータ増大と半導体ニーズの増大
- 「脱炭素」のグローバルでの取組み加速によるパワー半導体ニーズの増大
- グローバル規模の顧客密着体制(日本、米国、韓国、台湾)、および大手顧客の多拠点化による事業機会の拡大
- 半導体製造の「前工程」「後工程」の双方の強みによる成長機会の獲得
- 材料、装置の双方のニーズが細分化することによる、半導体の製造プロセスへの提案機会の増加(装置事業とのシナジー)

社会や顧客の課題と 東京応化のアウトカム

半導体用フォトレジストの世界トップシェアメーカーとして、人類共通の社会的課題の解決に貢献

半導体領域の先端分野、レガシー分野の双方で価値を創造する材料事業セグメントは、今後も高品質／高付加価値な各種フォトレジスト、高密度実装材料、高純度化学薬品を提供することで人類共通の社会的課題の解決に貢献し、「tok中期計画2024」「TOK Vision 2030」の達成に向けた価値創造ドライバーとして、当社グループの収益を牽引していきます。

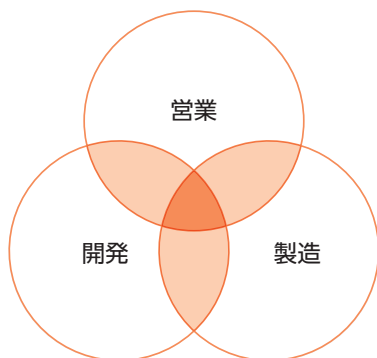
具体的には、従来通りあらゆるエレクトロニクス機器の心臓部として機能するだけでなく、気候変動リスクや感染症リスクなど、人類が直面する高度で複雑化した社会的課題の解決やイノベーションに向けた「コア物資」である半導体のさらなる進化と市場成長、安定供給を支えるべく、半導体用フォトレジストの世界トップシェアメーカーとしての技術開発力と製造能力を「開発」「製造」「営業」の三位一体による顧客密着によっていかに発揮し、SDGsの達成にも貢献していきます。

サプライチェーンの混乱が続く中、異次元の市場成長を始めた半導体の安定供給へ向けリソースを結集

足元では半導体産業の異次元の成長が続く一方、近年の様々なグローバルリスクが複合した結果、「半導体不足」と「原材料高」に代表されるサプライチェーンの混乱と逼迫が継続しています。加えて、世界的な脱炭素ムーブメントの加速は当社グループの最大の事業機会の1つである一方、化石燃料への投資縮小による将来的な原材料確保難など、新たな潜在リスクも懸念され始めています。

よって当社グループは、これらの機会とリスクを十分に認識したうえで、前述の「開発」「製造」「営業」の三位一体の顧客密着戦略を「開発本部」「材料事業本部」「営業本部」がシームレスに連携しながら進化させていくことで、人類に欠かすことができない半導体産業のサプライチェーンを支えていきます。

具体的には、製品開発においては計算化学の考え方を取り入れた新たな開発手法を導入したほか、製造においては、「営業によるマーケティング活動の成果」や「開発による新たな付加価値」を量産ラインで安定的に実現すべく、生産技術の絶えざる進化やサプライヤーエンゲージメントに注力しています。



「開発」「製造」「営業」の三位一体による価値創造を牽引する相模事業所



品質保証部
部長
大石 哲

tok's
Human
Resource

品質のさらなる向上と安定化へ向けて、 飽くなき挑戦を続けます

日々進化するお客様の品質要求に応え、当社製品を長く、安心してご使用いただくには、「品質向上技術のたゆまざる研鑽」と「顧客満足の追求」の両輪が欠かせません。そのため、お客様からの声を単発的な「要望」ではなく「市場ニーズ」として捉え、関連部署とのワンチーム体制で迅速に応えるほか、本質を分析し、品質安定化へ落とし込むことに注力しています。

今後は中期計画における設備投資により量産レベルでの品質もさらに磨き、進化し続ける顧客要求に、より強固な体制で応えていきます。顧客要望レベルは高く、チャレンジなものばかりですが、それらを1つひとつ丁寧に解決することで実現する付加価値を東京応化のブランド価値とし、「稼ぐ力」の強化へとつなげていきます。

「tok中期計画2024」および 新マテリアリティ、「TOK Vision 2030」へ の取組み

顧客の価値創造プロセスに貢献できる技術・品質・環境・ 付加価値を提供

「TOK Vision 2030」からバックキャストした「tok中期計画2024」では、新マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」において「先端レジストのグローバルシェア向上」に取り組み、顧客の価値創造プロセスに貢献できる技術・品質・環境・付加価値の提供に注力しています。

足元では世界各地で多くの半導体工場の建設・立ち上げが続いていますが、半導体製造の前工程向け材料においては、微細化の最先端ノード向けのEUV用フォトレジストや高純度化学薬品（シンナーやグリーンソリューション）、ArF/KrF用フォトレジスト等の旺盛な需要に応えるべく、増産体制による安定供給を続けています。顧客密着戦略のもと、開発・製造・営業チームの連携によりきめ細かな要求に応えるソリューションビジネスを拡大し、当社グループならではの付加価値の提供に注力することで半導体の進化を支えています。

また、後工程においては、2.5次元や3次元半導体などハイエンド・次世代デバイス向けのパッケージ材料の開発

がOSATメーカー*1やファウンドリー*2向けに進展しているほか、開発から量産まで顧客の側で一気通貫・スピーディに対応できる顧客密着体制の強みをフルに発揮することでシェア拡大を図り、前工程と同等に旺盛な需要を取り込んでいきます。

そして、これら一連の価値創造を担う人材育成にあたっては、開発・製造だけでなく、大手顧客の世界展開に伴う進出先でのサポートニーズも高まっていることから、グループ全体の対応力を強化するべく、クロスボーダーでの人材の登用・育成に注力することで、長期・持続的な成長を目指していきます。

加えて、熊本県菊池市における高純度化学薬品の製造拠点の新設にあたっては、製品の品質と輸送効率の向上を目指し、顧客の価値創造プロセスに貢献できる付加価値を提供していきます。

*1 Outsource Assembly and Test: 半導体の生産のみを受託する事業モデルのうち、後工程のみを行う業態
*2 ファウンドリー (Foundry): 半導体メーカーやファブレス企業から、生産のみを受託する業態



顧客の価値創造プロセスの起点として、技術・品質・環境・付加価値を追究

材料事業の業績推移

(百万円)

| | 2019/12 実績 | 2020/12 実績 | 2021/12実績 | | |
|--------------|---------------|---------------|-----------|---------|---------|
| | | | | 増減 | 増減率 |
| 売上高 | 98,986 | 114,773 | 137,725 | +22,952 | +20.0% |
| エレクトロニクス機能材料 | 58,249 | 65,878 | 79,491 | +13,613 | +20.7% |
| 高純度化学薬品 | 40,674 | 48,732 | 57,804 | +9,072 | +18.6% |
| その他 | 63 | 161 | 430 | +269 | +165.7% |
| 営業利益 | 13,462 | 20,395 | 26,438 | +6,043 | +29.6% |
| 営業利益率 | 13.6% | 17.8% | 19.2% | - | - |
| セグメント資産 | 113,079 | 119,695 | 135,794 | +16,099 | +13.5% |
| 減価償却費 | 7,009 | 6,518 | 6,158 | (360) | (5.5%) |
| 研究開発費 | 8,370 | 9,093 | 9,390 | +297 | +3.3% |



The Cutting Edge

脱炭素/カーボンニュートラルに貢献する パワー半導体向け材料への取組みを強化

足元の最先端かつ最大の社会的課題の1つである脱炭素/カーボンニュートラルへの取組みにおいては、各国推計で今後約10年間に500兆円弱の投資が計画されている*1ほか、国内外の金融機関の有志連合「GFANZ*2」は今後約30年間で約1.1京円(100兆ドル)の投融資を計画するなど、世界中の企業やビジネスの力による課題解決に、大きな期待が寄せられています。そうした中、風力/太陽光発電などの再生エネルギーシステムやスマートグリッドによる効率的な送電・電力供給のほか、EV/HEVや省エネ家電等の心臓部を担うパワー半導体の市場規模は、今後さらに拡大していくことが予想されています。

*1 出典: JEITA半導体部会「国際競争力強化を実現するための半導体戦略」

*2 GFANZ (Glasgow Financial Alliance for Net Zero): 2021年に英国・グラスゴーで開催されたCOP26において正式に発足した、世界450社以上からなる金融機関連合

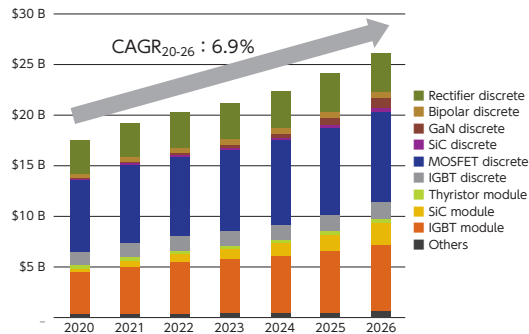
半導体産業の異次元の成長トリガーの1つ — パワー半導体

パワー半導体市場は足元で成長を加速し始めており、半導体産業の異次元の成長トリガーの1つとなっています(→P25社長メッセージご参照)。

同半導体の製造に欠かせないg/i線用フォトレジストで世界No.1のシェアを有し、連結売上高の7~10%弱を安定的に計上している東京応化は、現在、パ

ワー半導体の市場成長に合わせるべくフル稼働での量産を続けているほか、「tok中期計画2024」では、生産工場の設備増強やさらなる効率化(自動化/機械化)、製造/検査/倉庫設備の更新に向けて、大規模設備投資を進めています。

堅調な成長を期待できるパワー半導体市場



* 出典: Status of the Power Electronics Industry 2021 report, Yole Development, 2021

パワー半導体の製造に欠かせないg/i線用フォトレジスト



高付加価値/次世代材料の開発に注力

「1.5度目標」の達成に向けて脱炭素/カーボンニュートラルへの取組みを着実に前進させるには、パワー半導体のさらなる進化と性能向上が強く求められることから、東京応化は、新たな高付加価値/次世代材料の開発/提供に注力しています。足元では当社が

独自開発した化学増幅型のi線用厚膜フォトレジストが高性能パワーデバイス向けに伸長しているほか、次世代SiC(炭化ケイ素)/GaN(窒化ガリウム)/Ga2O3(酸化ガリウム)パワー半導体向け材料の開発にも注力しています。

共有価値をロングランで創造

g/i線用フォトレジストをはじめとするパワー半導体向け材料市場はお客様の数が多く、お付き合いも長期におよぶケースが多いことから、信頼関係を長く維持することで、長期持続的成長を図ります。加えて、同レジストは塗布するレジストの量や厚みがお客様ご

とに異なり、使用量も大きく異なるため、当社ならではの顧客密着戦略のもとできめ細かな対応を継続することで、脱炭素/カーボンニュートラルに向けた共有価値をロングランで創造していきます。



事業セグメント別概況

装置事業 Equipment Business

半導体製造装置、パネル製造装置の製造・販売、保守



執行役員 プロセス機器事業本部長 本川 司



VALUE

Equipment Business



湘南事業所

装置事業の価値創造フロー — 材料事業との相乗効果を活かし、市場ニーズを先取り—

社会的課題

インプット (2021年12月期)

戦略/理念等

アウトプット (2021年12月期)

アウトカム

技術イノベーションの難易度上昇

気候変動リスクの拡大

感染症リスクの拡大

新たなモビリティ社会への移行

少子高齢化 (日本)

ほか

セグメント資産 3,016百万円

設備投資額 40百万円

研究開発費 409百万円

従業員数 82人

TOK Vision 2030

tok中期計画2024

新マテリアリティ

顧客密着戦略

パーパス&経営ビジョン

経営理念

売上高 2,329百万円

主要品目

- 3次元実装装置
- プラズマアッシング装置
- UVキュア装置
- 塗布装置

技術イノベーションの促進

各種機器の低消費エネルギー化

非接触・遠隔オペレーションの拡大

ウィズコロナを支援するDX

安全な自動運転社会

電子機器の高速化による生産性向上

リスクと機会 — 装置事業 —

リスク

- 大手企業の本格参入、競合他社のキャッチアップによる競争激化の影響
- 地政学リスクのさらなる高まりによる市場環境悪化の影響
- 3次元実装以外での高集積が可能なプロセス等の登場

機会

- 高集積化技術の多様化に伴う、3次元実装市場における成長機会の拡大
- 「脱炭素」のグローバルでの取組み加速による各種半導体ニーズの増大
- 次世代ディスプレイ市場における事業機会の拡大
- 新市場であるため、比較的平等に確保できる採用機会
- 3次元実装装置「Zero Newton[®]」の採用実績と、技術・技術改良における優位性の訴求機会の広がり
- 材料事業を通じて培った材料への知見を活かし、塗布、剥離のいずれにおいても高機能な装置を提供することによる事業機会の拡大
- ファブレス方式による損益分岐点の低さを活かした収益機会の確保

社会や顧客の課題と 東京応化のアウトカム

独自のビジネスモデルにより、

「先端」「脱炭素」の2分野で強みを発揮

装置事業セグメントは、半導体製造装置の中でもニッチな分野にターゲットを絞り、当社材料事業との相乗効果を活かす独自のビジネスモデルを展開しています。先端分野における市場ニーズを先取りする一方、脱炭素分野においても長期にわたる価値創造を継続することで、異次元の成長を始めた半導体産業を支えています。

具体的には、2008年に上市した3次元実装装置「Zero Newton[®]」は、薄片化したウエハの加工能力を高く評価いただき、最先端の高密度実装向け装置として受注が拡大しています。同装置によって製造された2.5次元/3次元半導体やSoICなどの先端デバイスは、IoT & 5Gを支える各種センサーや車載向け、家電や画像処理向けに伸びており、人類のより便利で安全・安心な生活の実現に貢献しています。また、1980年代半ばに上市したパワー半導体向けプラズマアッシング装置は、強いレジスト除去能力を高く評価いただき、多くのお客様から長年にわたるリピート受注をいただいているほか、足元ではウエハの大型化(300mm)や次世代パワー半導体材料(SiCウエ

ハ)へも対応するなど、常に進化を遂げながら脱炭素に貢献し続けています。

サプライチェーンの混乱を乗り越え、 半導体技術の長期的発展を担う

半導体は約50年にわたり微細化によって「高性能化」「低消費電力化」「高集積化」を実現してきたものの、近年は微細化の進展スピードの緩和や技術難易度の上昇、コストアップ等を背景に、微細化以外の方法による「高性能化」「低消費電力化」「高集積化」を目指す取組みが広がっています。中でも、半導体を縦方向に積み上げる2.5次元や3次元実装技術は、半導体技術の長期的発展を担うものとして期待されており、足元では、半導体の全領域における需要拡大を背景に同市場も広がり始めています。

2021年12月期は当社の装置事業も半導体不足の影響を受け、部材の納期遅延により顧客への納期も長期化する傾向にありましたが、上記の市場拡大を着実に取り込むことで受注を伸ばすことができました。2022年12月期はこれを着実に収益化するほか受注をさらに積み上げることで、引き続き「先端」「脱炭素」の2分野で事業成長を図ります。

東京応化の3次元実装装置「Zero Newton[®]」とプラズマアッシング装置



Zero Newton[®]用ボンダー(貼付)装置



Zero Newton[®]用デボンダー(分離)装置



プラズマアッシング装置

tok's
Human
Resource台湾東應化社
BONDING/DE BONDING
TECHNOLOGY BUSINESS UNIT
BUSINESS DEVELOPMENT TEAM
Team Leader

Ma Shengju

営業として、社内外でのコミュニケーションを常に大切にしています

コロナ禍における直近2年間は人々の行動様式が変化し、半導体産業が以前にも増して脚光を浴びた一方、急激な移動制限により顧客情報や社内情報が不足し、業務効率が低下した時期もありました。こうした中で私は、営業として、顧客との進捗状況の共有や社内での戦略立案、実行までの全てにおいて、コミュニケーションの大切さを常に意識しています。

「ウィズコロナ」のような新たな時代のコミュニケーションにおいて「暗黙の了解」を再構築するには、自らの業務だけでなく、顧客・同僚など周囲を尊重することが従来よりもさらに重要となります。今後も円滑な情報共有でチームの目指す方向を統一し、予期せぬ事態に直面した際は連携を深めることで、混沌期における困難を回避していきたいと思っています。

「tok中期計画2024」および 新マテリアリティ、「TOK Vision 2030」への 取組み

前中計での成果を土台に、市場ニーズに迅速に対応

このたび終了した「tok中期計画2021」においては、コロナ禍による渡航制限により一部案件の装置立ち上げが長期化し部品調達も遅延したことなどから目標数値は未達となったものの、脱炭素/カーボンニュートラルに向けたパワー半導体関連需要をプラズマアッシング装置等により取り込んだほか、半導体の2.5次元/3次元化/高密度実装化需要をウエハハンドリングシステムZero Newton®で取り込み、同システムの関連材料や改造も伸長しました。

加えて、ファンアウト型パネルレベルパッケージ(以下、FOPLP)向け装置の受注を獲得し(→P41「The Cutting Edge」ご参照)、関連材料がM&E戦略の徹底により伸長したほか、省エネ/高機能を実現したフレキシブルディスプレイ製造装置の開発も完了するなど、今後の成長に資する多くの成果をあげることができました。

また、各装置をカスタマイズして“一点もの”として納めるがゆえの高コスト構造については、前述の通りM&E戦略による関連材料等の販売や改造・オーバーホール等の受注が進捗したほか、2019年4月の関連子会社の吸収合

併等も寄与し、収益構造は中計開始前に比べ確実に改善しています。

「TOK Vision 2030」からバックキャストした「tok中期計画2024」においては、上記の成果を土台に、Zero Newton®やプラズマアッシング装置、フレキシブルディスプレイ製造装置の拡販を核に市場ニーズに迅速に対応し、黒字化の達成を目指します。

具体的には、まずZero Newton®については、引き続き拡大が見込まれる2.5次元/3次元パッケージ/次世代パワー半導体/FOPLP向けの需要を今後も着実に取り込んでいく構えです(→P41「The Cutting Edge」ご参照)。

また、プラズマアッシング装置についても引き続き脱炭素/カーボンニュートラル関連需要を取り込むほか、300mmウエハやSiCウエハへの対応など、次世代パワー半導体への取組みを強化していきます。

加えて、フレキシブルディスプレイ製造装置においては、ターゲット市場である中小型有機EL市場がスマートフォン向けに拡大する見込みであるほか、タブレットやノートPC向けの中型ディスプレイ、フォルダブルOLEDの立ち上がりも期待されることから、これらの需要も積極的に取り込むことで、新マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」につなげていく所存です。

装置事業の業績推移

(百万円)

| | 2019/12 実績 | 2020/12 実績 | 2021/12実績 | |
|---------|---------------|---------------|-----------|------------------|
| | | | 増減 | 増減率 |
| 売上高 | 3,833 | 2,811 | 2,329 | (482) (17.1%) |
| 営業損益 | (286) | (310) | (290) | +20 - |
| 営業利益率 | - | - | - | - - |
| セグメント資産 | 3,612 | 2,015 | 3,016 | +1,001 +49.7% |
| 減価償却費 | 36 | 32 | 34 | +2 +6.3% |
| 研究開発費 | 509 | 452 | 409 | (43) (9.5%) |



The Cutting Edge

半導体製造・後工程の 最先端領域での価値創造を拡大

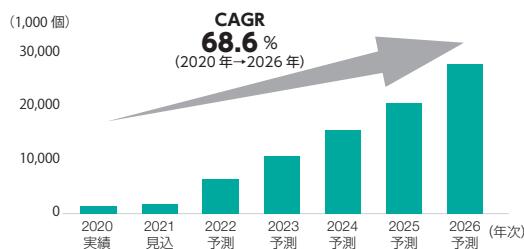
半導体産業はコロナ禍や脱炭素ムーブメントの加速等をきっかけに新たな成長フェーズに入り、前工程においてはg/i線用などレガシー分野からArF/EUV用フォトレジストなど先端分野まで、後工程の高密度実装においてはBGAなど汎用工程向けから2.5次元/3次元実装などハイエンド向けまで、全領域で底上げしながら堅調に推移しています。そうした中、東京応化が2008年にウエハハンドリングシステムZero Newton®を上市して以来注力してきた半導体製造・後工程の最先端領域も、市場が徐々に拡大し始めています。

2.5次元/3次元実装向けの受注が進展

当社のZero Newton®は、半導体ウエハを3次元に積み重ね、貫通電極によって層間を通电させるTSV (Through Silicon Via: シリコン貫通電極) 技術をコアとしています。同技術は半導体の小型・高密度・省電力化・高速化など多くのメリットを実現できることから、微細化の後を担う次世代技術の本命の1つとして期待されています。足元では特に先端パッケージ向けの受注が進展しており、各種センサーのほか、

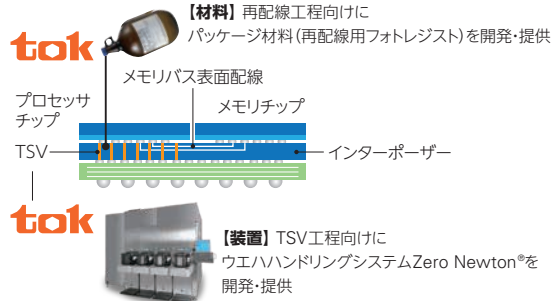
車載/家電/画像処理向けを中心とする2.5次元/3次元半導体やSoICの製造に用いられています。今後は下図の通り2.5次元パッケージ市場だけでも年平均68.6%の成長が予測されていることから、引き続き先端/最先端実装技術を追求するお客様との顧客密着戦略のもと、装置を常に進化させながら装置/材料の双方でお客様の期待に応えることで、市場成長を取り込んでいく構えです。

大きな成長が見込まれる2.5次元パッケージ市場(出荷数量)



出典:富士キメラ総研「2021 先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望」

2.5次元実装におけるM&E (材料&装置) 戦略の実践例



脱炭素/カーボンニュートラル向け受注も堅調

また、脱炭素/カーボンニュートラルへの取組みを加速する最先端のパワー半導体の開発においては、より高効率・高性能なパワー半導体を実現するためにウエハを極力薄くする必要があり、Zero Newton®はこの技術に強みを持つことから、国内

外のデバイスメーカー等に採用いただいています。2021年12月期は従来シェアの維持だけでなく、足元の市場拡大に伴う新規顧客からの受注も堅調に推移しました。

FOPLP向け装置の受注がスタート

加えて、Zero Newton®をFOPLP向け装置として応用する開発にも数年来注力しており、前述の通り2021年12月期は、ミドルエンドからローエンド市場向けデバイスへの適用拡大が徐々に進展していることなどを背景に、新規顧客からの受注を獲得しました。FOWLPLPの約5倍の実装チップを生産できる

FOPLPの実用化により低コストが進むことで、小型かつ高性能な半導体デバイスを大量に必要とする5G & IoTイノベーションが加速し、人々のより便利で快適な生活に貢献できる見込みであることから、引き続きFOPLP向け装置の開発に注力することで、パーパス「社会の期待に化学で応える」を実践していきます。



DX担当役員メッセージ

2030年を見据えたDXにより、 経営基盤の強化と新たな価値 創造に注力します。

執行役員 経営企画本部長 **山本 浩貴**



長期・中期・短期の視点でDXを推進

◆DXを「サプライチェーン」視点で進める

「TOK Vision 2030」の7つの戦略の1つとして「DXの推進」を掲げる当社は、その1stステップである「tok中期計画2024」において、「サプライチェーン」の視点からDXを進めます。まずは当社の生命線である研究開発分野でDXを進めるとともに、工場の最適化によるスマートファクトリー化に積極的に取り組むことで、必要な情報を速やかに利用・提供できる体制を目指した抜本的なDXを進め、新たな価値創造につなげていく所存です。具体的には、マテリアルズ・インフォマティクス(以下、MI)を活用した材料開発を拡充することで製品開発のスピードアップを図るほか、製品開発や品質にまつわる情報をデジタルで顧客やサプライヤーと共有することで、当社グループ製品の「性能」「品質」「工程安定性」「安全性」のさらなる向上を図ります。

また、当社のコアコンピタンスの1つである微細加工技術への社会的ニーズ(社会の期待)を機敏に察知し「化学で応えて」いくとともに、経営資源の適切な投入を行う考えです。

◆「MI」「データウェアハウス」「データサイエンス」に注力

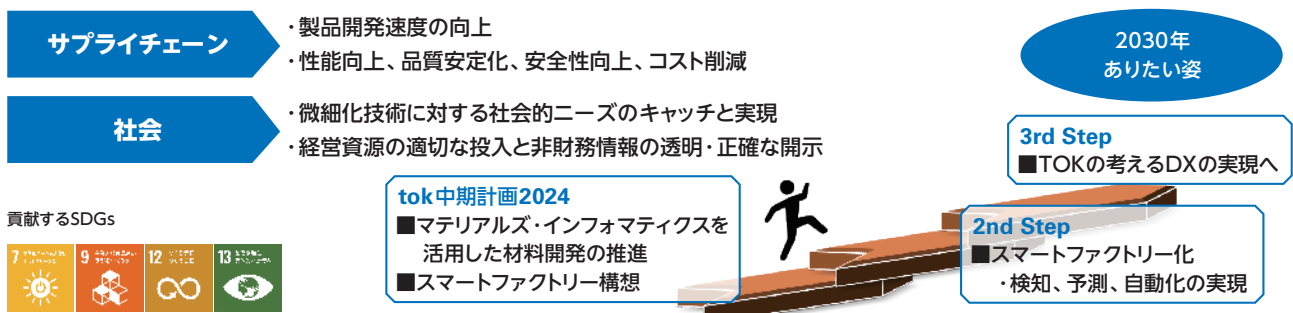
前述の「MIの活用」においては、これまで経営理念「技術のたゆまざる研鑽」を愚直に実践することで積み重ね

てきた暗黙知(技術やノウハウ)の形式知化を加速していくほか、暗黙知の全容を把握するための業務フローの見直しを進めています。システム間連携に必要な全社データ設計もスタートしており、今後は、新たなITインフラの導入や、形式知化へとつなげていく構えです。

また、MIを含むDXの加速に必要なデータウェアハウス(情報の図書館)の構築に向けて、現在、共有すべき既存情報の所在確認・整理や有効データの定義づけ、情報流の見える化等を進めています。シームレスに接続可能なIT基盤の構築に向けて技術・アーキテクチャの選定等もスタートしており、今後は、共有情報にまつわるセキュリティポリシーの策定や新たなITインフラの整備、データ定義やインデックス設計等を経て、データウェアハウスを実装していく計画です。

加えて、DX人材の強化にあたっては、特にデータサイエンスに関する専門性を高め、外部の研究機関や学術機関との協業・共同研究を積極的に行い、顧客への価値提供に貢献するために必要な最先端のデータ活用を加速する人材を育成していきます。その第一歩として、現在、データ活用の最先端技術に関する研究・導入を担うコア組織の構築や、各本部との連携強化に注力しており、今後の外部研究機関との連携強化や、最新技術情報を常にベンチマークできる体制の構築へとつなげていきます。

2030年までのDX推進ロードマップ





新事業開発統括責任者メッセージ

「100年企業」に向けて
新たな柱となる
事業の構築を目指します。

取締役 執行役員 新事業開発本部長 鳴海 裕介



長期視点で未知の領域を開拓

● コア技術を育てながら新たな製品を開発・事業化

新規事業の創出は「TOK Vision 2030」の7つの戦略の中で最も長期視点の取組みであり、「100年企業」に向けて新たな柱となる事業の構築を目指しています。

具体的には、これまで育成してきたライフサイエンス関連材料・デバイス、光学部材、機能性材料、脱炭素貢献技術のほか、外部との協業から新たな技術を獲得・育成し、それを内部技術と融合することで、社会的課題の解決を目指す新規開発テーマへ取り組んでいきます。

● ライフサイエンス分野

2011年からマーケティングを開始した「バイオチップ製造用材料」は、半導体分野で培ってきた微細加工技術とMEMS材料技術を駆使した製品が次世代DNAシーケンサーへ適用され、新型コロナウイルスの変異株や亜種の遺伝子解析に貢献しています。

今後も、「構造体形成機能(パターニング)」「接着機能」「低自家蛍光」「低細胞毒性」という強みを活かし、潜在顧客へアプローチしていきます。

また、リソグラフィと設計、製造プロセスを自社で手掛け、2019年に当社ブランドとして上市した細胞配列チップ「SIEVEWELL™」は、大学・研究所での基礎研究用途に加え、臨床検査や医薬品開発分野における創薬スクリーニングへの用途開発を進めています。

● 光学部材

「メタバース」への取組みが国内外で本格化しており、その実現に欠かせないハードウェアの1つであるAR/VR端末(スマートグラス等)へのニーズが高まっています。当社は、それらの製造プロセスに向けてナノインプリント材料や高/低屈折率材料の開発に注力しており、半導体分野で培ってきた「高信頼性」と「品質管理技術」を活かし、顧客や装置メーカーとの協業を深めながらデファクトスタンダードを確立することで、製品展開を目指しています。

● 機能性材料

「均一で微細な多孔構造」「連通孔構造」と、「高耐熱性」「高薬品耐性」「低誘電率」を実現した機能性フィルムを2017年に上市し、フィルターメディア、電池セパレーター向けとして2022年より量産を開始しました。また、親水性コーティング材料(防曇、防汚、低細胞毒性)を製品化しており、建材、光学機器、医療デバイス等への展開を目指しています。

● 脱炭素貢献技術

本年1月にTCFD提言へ賛同し、同2月に「2050年のカーボンニュートラル実現を目指す」ことを表明した当社は、既存事業における半導体の微細化への貢献やパワー半導体向け材料・装置の開発を通じて脱炭素社会へ貢献しています。

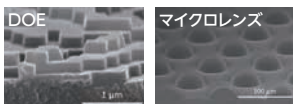
また、「ケミカルループ反応」によるCO₂分離回収システムの開発を大学等外部ステークホルダーとともに進めています。

100年企業を見据えた新規事業の創出



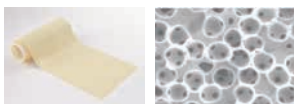
光学部材

■AR/VR、3Dセンサー向け
ナノインプリント材料/高屈折率材料



機能性材料

■機能性フィルム
■表面改質材料



ライフサイエンス関連材料

■バイオチップ材料
■細胞配列チップSIEVEWELL™



新規テーマ

■ケミカルループ反応





CFOメッセージ

長期的視座を根底に据えた対話により、 パーパスの実践による価値創造を 進化させていきます。

執行役員 経理財務本部長 **高瀬 興邦**



社会的価値の高い事業により、
サステナビリティや人類の生活の質の向上に貢献

●非財務資本と経営理念によるパーパスの実践を
「財務の力」で支える

このたび経理財務本部長に就任しました高瀬興邦でございます。私は、東京応化が今後もパーパス「社会の期待に化学で応える」を実践し続けるための取組みを「財務の力」で支えてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、ご支援・ご鞭撻を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

東京応化は、創業以来の経営理念である「自由闊達」「技術のたゆまざる研鑽」「製品の高度化」「社会への貢献」を80余年にわたり愚直に追求・実践してきた結果、「技術（製造資本）」「人材（人的資本）」「人脈（社会・関係資本）」などの厚い非財務資本を構築し、半導体製造に欠かすことができないフォトレジストの世界トップシェアメーカーへと成長してきました。特に、半導体関連事業やライフサイエンス事業は、脱炭素をはじめとするサステナビリティや人類の生活の質の向上に貢献できる極めて社会的価値の高い事業であると自負しています。これは、経営理念の原型である『「自由闊達」な社風のもと『技術のたゆまざる研鑽』にはげみ『製品の高度化』をひたすら追求し、すぐれた製品を供給することにより『社会への貢献』を果たす』が示す通り、あらゆる経営資源や取組みを「社会への貢献」に帰結させてきた結果であり、私たちは今後もパーパスの実践をあらゆる活動の根幹としていきます。

こうした非財務資本と経営理念による価値創造において、「財務資本」と「財務の力」は大変重要な役割を担います。私はCFOとして、エレクトロニクス市場や資本市場の構造変化や動向にアンテナを高く張り、あらゆるステーク

ホルダーの皆様への高度な付加価値の提供を、経理・財務・税務の側面から徹底的に実践していきます。そして、あらゆるステークホルダーの皆様との共有価値の創造と、事業を通じた未来の社会的課題の解決に着実に貢献していく所存です。

「tok中期計画2021」の総括

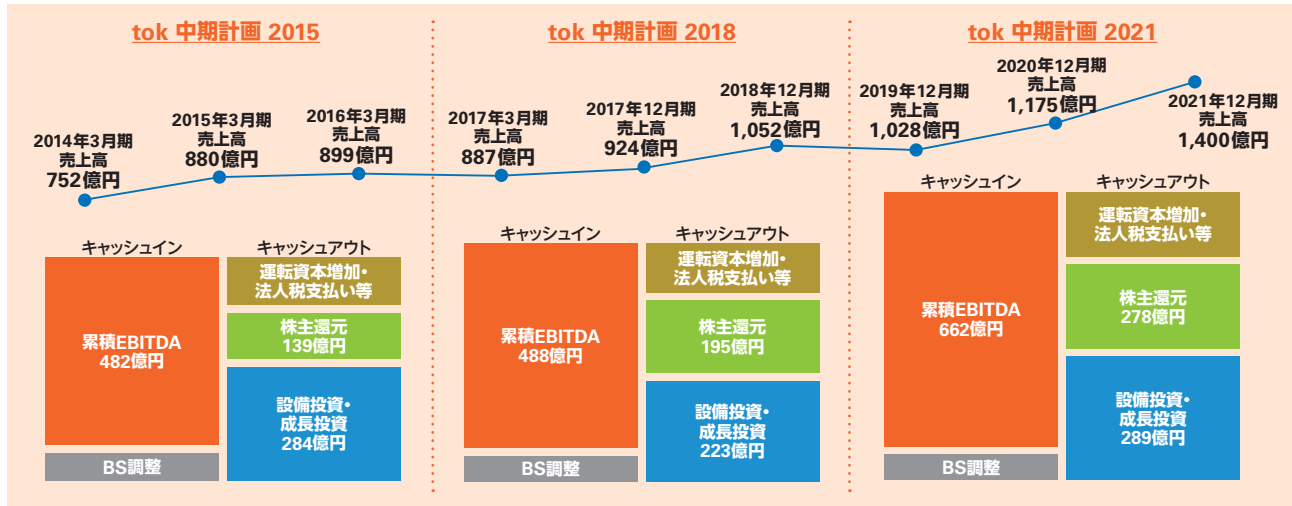
●キャッシュアロケーションを強く意識

このたび終了した「tok中期計画2021」においてBSマネジメントの一環として導入したキャッシュリザーブ・ポリシーの運用に関しては、「必要十分なキャッシュを保持しつつ、必要な投資を確実に実行したうえで、大幅増配をはじめとする株主還元策も実施することができた」と評価しています。

また、当社はキャッシュリザーブ・ポリシーを「tok中期計画2021」で開示する以前よりBSマネジメントに注力し、キャッシュの使い方について社内外で相当な議論を積み上げていました。その結果、過去3回の「tok中期計画2015」「同2018」「同2021」では、いずれも稼いだキャッシュをしっかりと使い、それに呼応する形でトップラインを伸ばせています（→P45「過去3回の中計期間におけるキャッシュアロケーション・レビュー」ご参照）。

当社は今後も「ニッチで、かつ極めて技術転換が激しく、また、転換スピードの速い事業領域」を主なマーケットとする「ロングランの研究開発型企業」であり続けるために、適切なキャッシュリザーブを保有し、機動的な投資を実行していく必要があります。今後も同ポリシーに基づき「投資準備資金」と「リスク対応資金」を確保することで、変化の激しいグローバル市場においても積極的な成長戦略を構築・実践していく所存です。

過去3回の中計期間におけるキャッシュフロー・レビュー



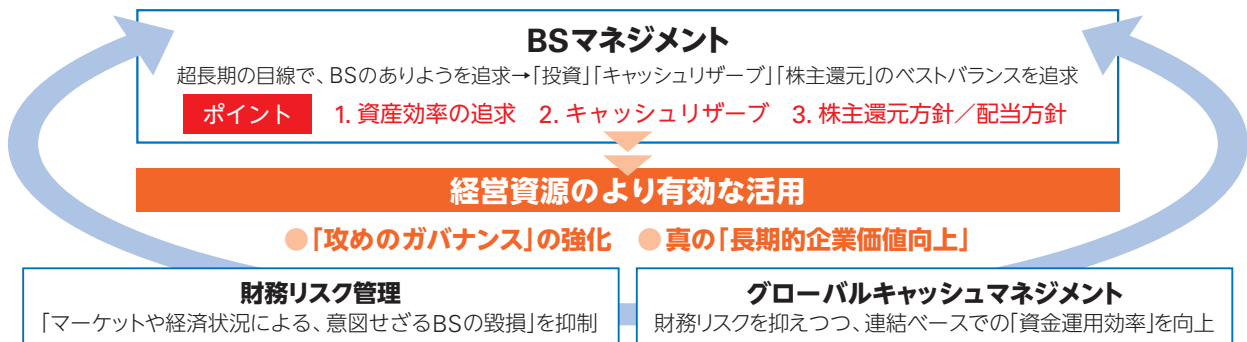
キャッシュリザーブ・ポリシー

ロングランの研究開発型企業として、**必要な資金確保**の観点から算出

- 超長期を見据えた技術の開発
- 超長期にわたるチャレンジの継続
- 不測時の迅速な対応 (大規模災害からの復旧・再建など)

$$\text{キャッシュリザーブ額} = \text{運転資金} + \text{投資準備資金} + \text{リスク対応資金}$$

「BSマネジメント」「財務リスク管理」「グローバルキャッシュマネジメント」の三位一体推進を継続



長期視点でBSマネジメントを進化させる

●「TOK Vision 2030」における財務資本政策

2020年8月にスタートした「TOK Vision 2030」においては、BSマネジメントを主軸とする財務資本政策を長期視点で進化させるべく、「キャッシュ創出力の最大化」「効率的な経営資源活用」「強靱なBS構築」を掲げ、「EBITDAの導入による各事業戦略のモニタリング」「ROIC、同ツリーの導入&浸透」「適切なキャッシュリザーブ維持/資金調達力の強化・多様化」に注力しています。

●変化の激しい時代におけるROIC活動

ROICおよび同ツリーへの取組みは現場へ着実に浸透し始めており、ROE向上に向けた「長期視点からの最適キャッシュリザーブの見極め」と「事業の強さを測るためのROIC活動」が同時に進展しています。具体的には、事業活動における「稼ぐ力の最大化」と「資産の質」の最適バランスの実現に向けて、「マクロアプローチ」と「ボ

トムアップアプローチ」の双方に取り組んでいます。

「マクロアプローチ」においては、これまで役員向けを中心としてきたROIC教育を全社的な階層別教育へと展開し、管理職以下の全従業員が足元のPLだけでなく中長期的なBS思考で業務遂行できる人材となることを目指しています。特に、当社グループの稼ぐ力の源泉である技術(知的資本)、人材(人的資本)、人脈(社会・関係資本)といった「非財務資本」と「財務資本」の最適バランスを、より中長期的な視点で追求しています。

「ボトムアップアプローチ」においては、「ROIC活動モデル工場」における「ROIC逆ツリー」への取組みを中心に、各構成要素やKPIの改善に向けた「現場改善活動」と「資産の有効活用運動」に注力しています。その結果、工場固定資産の有効活用や工場・営業各部署間で連携したCCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の改善が進んでいるほか、今後は、足元の激しい環境変化や各事業が目指す姿を踏まえ、構成要素やKPIを絶えず見直ししながらROIC

活動を進化させていく構えです。

● リスクを見極めつつ、財務レバレッジの最適レベルを設定

また、下記ツリー内の「財務レバレッジ」の最適化については、引き続き「最適エクイティレンジの再設定」と「負債のさらなる有効活用」の切り口で検討していくほか、「この先どのようなビジネスモデルを描いていくか」「今後はどのようなリスクを想定するか」の2つの視点で戦略を精緻化し、時機を逸することなく打ち手を講じていきます。その一環として、今後の旺盛な資金需要に応えるための資金調達手段の多様化に向け、本年2月にR&Iによる信用格付を取得し、A評価（方向性ポジティブ）を取得しています。

足元の半導体需要の爆発的な増加は当社グループの大きな事業機会である一方、サプライチェーンの持続性については潜在リスクがあるほか、コロナ禍やウクライナ危機を背景とする資源高や原材料高、世界的なインフレや金利上昇など様々なリスクが拡大していることから、今後もこれらの機会とリスクを見極めつつ、財務レバレッジの最適化に注力します。

「tok中期計画2024」におけるBSマネジメント

● キャッシュアロケーションの進化を図る

「TOK Vision 2030」からバックキャストした「tok中期計画2024」の財務資本政策においては、引き続き、半導体材料の伸長により創出するEBITDAを成長投資に優先的に投下したうえで、株主還元を機動的に配分します。

具体的には、3年間で創出予定のEBITDA約1,000億円のうち約200億円以上を、当社がロングランの研究開発型企業として進化し続けるための成長投資（新規事業

立ち上げ／人的資本・知的資本投資／気候変動対応／M&A)に充当するほか、半導体市場の拡大と高品質製品の安定提供に向けた生産基盤の拡充のため、過去最大となる450億円の設備投資を計画しています。

そのうえで株主還元については、前中計から導入したDOE3.5%政策を「DOE4.0%を目処とする配当方針」へと引き上げ、今後3年間で約200億円以上の株主還元を計画しています。

これは、当社が数年来注力してきたBSマネジメントの結果、相応の自己資本を維持しつつ獲得キャッシュを再投資し、さらなる事業成長とキャッシュ創出／ROE上昇につなげる好循環を実現できているほか、当社のロングランの価値創造を長期視点で支えてくださる株主の皆様に対し、長期でリターンをもたらす配当政策でお応えしたいためです。

加えて、DOEはROEと配当性向を掛け合わせた指標であり、DOEの下限目標を引き上げることでより手厚く安定的、かつ高次元の株主還元が可能となるほか、今後の資金需要や自己株式取得を勘案してもなお、当社の事業は引き続き力強く発展し、「十分なネットキャッシュを保有し続けられる」と判断した結果でもあります。

● 過去最高の配当を実施

この新たな配当政策を新中計のスタートに先んじて2021年12月期の期末配当より適用し、また、近年の当社株価の上昇により長期保有株主様の配当利回りが大きく低下していることを鑑み、2021年12月期の1株当たり年間配当は前期に対し2円増配の156円とし、過去最高の配当を実施しました。当社は今後もロングランの株主・投資家の皆様とともに、ロングランの価値創造とパーパスの実践に注力していきます。

「効率的な経営資源活用」に向けてROIC向上へ取り組み、ROEの向上へつなげる

ROE=ROA×財務レバレッジ

ROAの分子をROICツリーに基づき改善するとともに、その分母を投下事業資産とキャッシュリザーブに分解し、それぞれについて、中長期的な効率性を追求

投下事業資産

ROICツリーの観点に基づく、効率的な事業運営の達成

ROIC

キャッシュ創出力の最大化

・EBITDAおよびEBITDAマージンの追求

投下資本回転率の向上

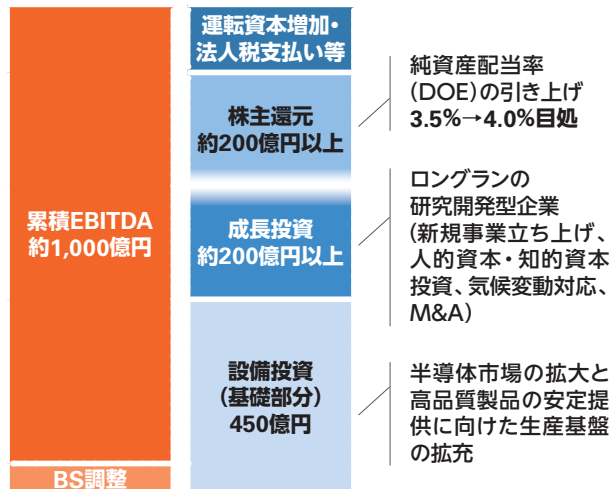
・資産の有効活用
・設備投資に対する判断基準の再定義とモニタリングの充実

キャッシュリザーブ

経営の意思としてのキャッシュリザーブを保有（ムービングターゲット）

キャッシュリザーブ = 運転資金 + 投資準備資金 + リスク対応資金

3カ年キャッシュ・フロー計画(イメージ)



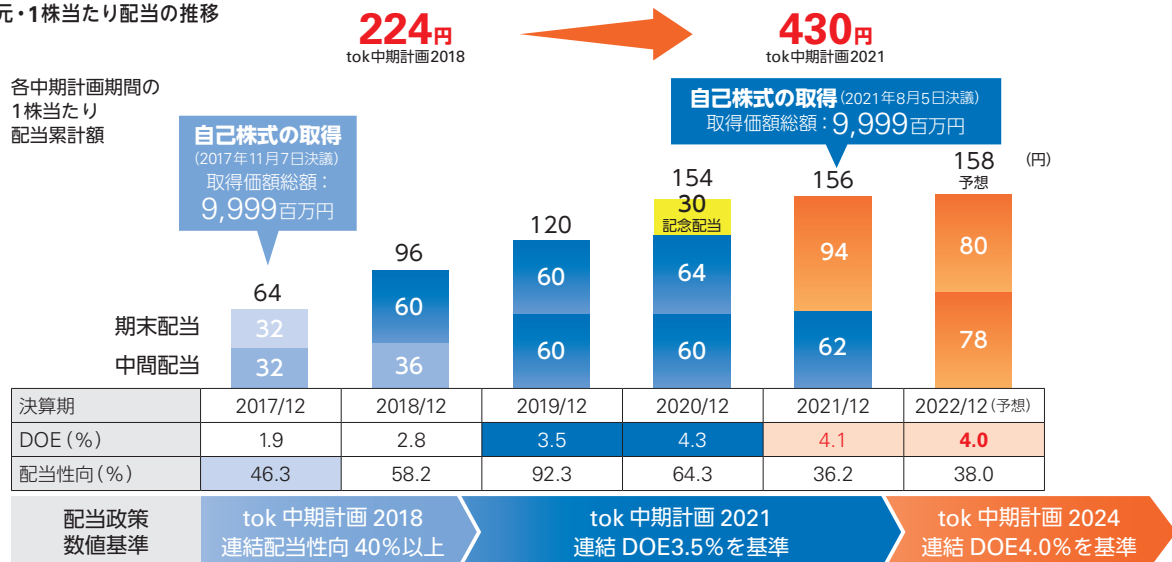
IR・SR、税務ガバナンスへの取組み

●最適な財務・非財務KPIを設定・活用し、
経済的価値と社会的価値の向上につなげる

2022年からは新たな地政学リスクが顕在化するなど事業環境における「VUCA」の様相はますます強まり、エレクトロニクス市場や資本市場の変化スピードもさらなる高まりを見せていますが、私は、「tok中期計画2024」における財務資本戦略を着実に進めることで、当社の持続的成長と企業価値向上につなげていく所存です。

具体的には、「永遠のベンチャー企業」「ロングランの研究開発型企業」といった独自の企業風土に根差した価値創造を確実にサポートするべく、「キャッシュ創出力の最大化」「効率的な経営資源活用」「強靱なBS構築」の鼎立を目指すほか、最適な財務・非財務KPIを設定・活用し、経

株主還元・1株当たり配当の推移



済的価値と社会的価値の向上につなげていきます。そして、足元でますます重要性が高まっている気候変動リスクやダイバーシティへの対応、人的資本や知的財産等への投資といったサステナビリティ課題への取組みにおいても、財務的視点からのサポートはもとより、事業や企業活動を通じた社会的課題の解決に想いを強くしています。

●長期的視座を根拠に据えた対話により、
皆様とのエンゲージメントを深めていきます


ESG投資家を含む資本市場の皆様との対話においては、前述の当社の特性と長期事業戦略・投資戦略をワンセットでお伝えしながらご理解を深めていただくとともに、対話内容を踏まえ、「投資」「キャッシュリザーブ」「株主還元」のベストバランスを進化させ続けていきます。

そして、企業価値向上に向けたさらなる資本コストの低減に向けては、今後も最適資本構成の追求や財務リスク管理の徹底、新マテリアリティをコアとするESGへの取組みは当然のこととして継続する一方、レバレッジのみによる資本コストの低減は想定せず、長期的視座を根拠に据

えた皆様との対話を重視していく所存です。具体的には、「TOK Vision 2030」の実現と2040年の100年企業への継承を見据え、「この先どのような事業に、どのような時間軸で注力するのか」「そこにはどのようなリスクがあり、資金手当てはどのように進めるべきか」といった対話を深掘りし、皆様とのエンゲージメントを深めていく所存です。

●国内外の多くのステークホルダーの皆様とともに、
ワールドワイドベースで税務ガバナンスを強化

当社グループは今後も、事業を展開する全地域における税制・租税慣行や製品市場状況を踏まえ、各エンティティや連結ベースでの税務運営の全容把握と課題抽出を継続するとともに、それを踏まえた「移転価格ポリシー」の策定やBEPS (Base Erosion and Profit Shifting) 上の「移転価格文書」への反映、各国のグループ内税務担当者教育の強化等を継続していきます。そのうえで、国内外の多くのステークホルダーの皆様との連携を深め、ワールドワイドベースでの税務ガバナンス強化を進めていきます。



そこにはいつも、
人がいる。

ハードルがいかに高くても
調整力で応える。
丁寧に、そして確実に。

生産技術開発部の役割は「整える」こと。

優れた性能の新製品を安定して生産するために、開発部門
や製造部門、時には原材料メーカーも交えて調整し、幾度と
なく試行錯誤を繰り返し、ベストな製造工程を構築する。
そのエネルギーは、常にお客様の期待を越えた製品を届け
たいという使命感。

TOKの製品製造は、こんな思いが支えている。

tok 東京応化工業株式会社

東京応化

検索

<https://www.tok.co.jp/>

Our Material Issues

企業価値向上に向けた マテリアリティへの取組み

- 050 Stakeholder Engagement
- 052 Our Material Issues
- 058 営業・開発統括責任者メッセージ
- 062 総務・人事統括責任者メッセージ
- 066 — 鼎談 —
従業員エンゲージメント向上に向けた取組みと
これからの企業風土について
- 072 環境統括責任者メッセージ
- 076 TCFDに基づく気候変動関連の情報開示
- 078 取締役、監査役および執行役員
- 080 社外役員からのメッセージ
- 085 コーポレート・ガバナンス
- 100 将来世代を見据えた地球環境の保全
- 110 サプライチェーン・サステナビリティ



Stakeholder Engagement

全てのステークホルダーとのWin-Winの関係の構築に向けて

ますます複雑化する社会的課題や、高度化する技術的課題に対し、各ステークホルダーとの協働によって新たなソリューションやブレークスルーを生み出すことで、長期持続的な価値創造を実現していきます。

東京応化は、以下の全てのステークホルダーとのWin-Winの関係の構築を目指してまいります。

Our Stakeholders



今後も、「新たな社会的課題」や「想定外リスク」に対し、国内外のステークホルダーとの綿密なコミュニケーションのもと、共有価値を創造しながら解決に貢献していきます。

お客様

■共有価値

- 顧客が感動する新しい付加価値を提供(「TOK Vision 2030」の「ありたい姿」)
- 最先端分野での価値創造を継続できる信頼関係
- 社会への安定供給を担保する生産体制

■方針/基本的な取組み

- 「tok中期計画2024」戦略【3】に注力(→P32ご参照)
- 異次元の速度で成長する半導体産業の安定生産を支える過去最大級の設備投資
- 顧客密着戦略(開発/製造/営業の三位一体体制)のさらなる深化と進化
- 顧客の多拠点展開への柔軟な対応
- 世界5地域の生産体制によるリスク分散

■コミュニケーションチャネル

- 日本・米国・中国・韓国・台湾に設置した顧客密着拠点および顧客先でのFace to Faceミーティング(一部オンライン)

■具体的事例/直近の成果等

- 多くのお客様からサプライヤーアワードを受賞

株主/投資家

■共有価値

- 長期持続的成長と企業価値向上
- 資本効率の向上
- 資本コストの低減
- 建設的な対話を通じたエンゲージメント強化

■方針/基本的な取組み

- 財務内容や事業活動状況等の情報を適時・公平に開示し、経営の透明性を高めて対話を実施
- 取締役常務執行役員総務本部長がIR担当役員として管理・統括
- 対話で寄せられたご意見・ご要望は記録を集約のうえ全役員に定期的に報告し、情報を周知・共有
- ディスクロージャーポリシーに則り、統一した情報提供、公平かつ適時・適切な開示に努める
- インサイダー情報の管理規程を定め、運用の徹底に努める

■コミュニケーションチャネル

- アナリスト・機関投資家向け決算説明会(2回*)
- アナリスト・機関投資家との個別ミーティング(277回*)
- 個人投資家向け説明会(8回*)
- Webサイトに統合レポート、報告書(株主通信)、株主総会招集ご通知等を掲載

■具体的事例/直近の成果等

- アナリスト・機関投資家とのESGテーマを含む個別ミーティング(12回*)

* 2021年12月期末実績



Intel Corporation
「EPIC Distinguished Supplier Award」
(2022年)



オンライン開催による決算説明会
(2021年12月期)

従業員／将来世代

■共有価値

- 経営理念の1つとしての「自由闊達」な企業風土
- 一人ひとりの価値観に寄り添った新人事制度／人材施策
- より長期に働き続けられる環境整備(再雇用制度の拡充等)

■方針／基本的な取組み

- 「TOKグループ人材活用方針」の理念を各人材施策に反映
- 「tok中期計画2024」戦略【4】に注力(→P32ご参照)
- 「TOK Vision 2030」の「ありたい姿」として「皆が生き活きと誇りをもって働ける」に注力。また、同ビジョンの7つの経営戦略の1つとして「グローバル人材活用」に注力

■コミュニケーションチャンネル

- 従業員エンゲージメント調査
- 若手従業員と社長が「語り合う会」
- グループ報を多言語で発行(日本語／英語／韓国語／中国語)
- コンプライアンス上のリスクを早期に発見・改善、または未然に防止するための内部通報制度(通報実績:3件*)

■具体的事例／直近の成果等

- グローバルでの一体感の醸成に向けたコミュニケーション強化(グループ報および社長ビデオメッセージの多言語発信等)
- 国内全役員・従業員を対象としたCSR教育を実施:受講率100%*

* 2021年12月期末実績



若手従業員と社長が「語り合う会」

サプライヤー／ベンチャー企業

■共有価値

- 高い付加価値を生み出すための強固なパートナーシップ
- 社会への安定供給を担保し、環境や人権にも配慮したサプライチェーン
- 「労働安全衛生方針」にて、当社グループの作業環境下で労務提供を行う社内外のすべての人(=働く人)の安全確保および健康保持を最優先
- コーポレートベンチャリングによるオープンイノベーション

■方針／基本的な取組み

- 「TOKグループ化学物質管理基準」により、化学物質規制や顧客要求水準、当社グループの調達方針を共有
- CSR方針に則った公平・公正・透明、かつ人権を尊重し、社会や地球環境に配慮した取引の実施
- 「TOKグループ情報管理方針」に則った情報管理

■コミュニケーションチャンネル

- 定期監査を通じた製造体制の検査・確認(直接訪問およびWeb監査)
- 新研究開発棟における共同研究／共同開発

■具体的事例／直近の成果等

- 新研究開発棟におけるオープンイノベーションの取組みをスタート



Pixelligent Technologies, LLC(米国)とオープンイノベーションにより高屈折率材料を開発

学術関係者／研究機関／コンソーシアム等

■共有価値

- 産学連携による技術的ブレークスルーへの取組み
- 産学連携による基礎研究の充実と効率化
- 国際研究機関との連携による開発スピードの向上
- 業界内コンソーシアムへの参画による事業機会の拡充

■方針／基本的な取組み

- 将来のブルーオーシャンや新たなコンセプトづくりにつながる技術シーズを蓄積
- オープンイノベーションを通じて幅広い技術シーズを獲得し、市場の立ち上がりとともに自社リソースを本格投入

■コミュニケーションチャンネル

- 国内外の大学や研究機関に当社人材を派遣
- 共同研究開発
- 東京応化科学技術振興財団を通じた研究開発助成活動

■具体的事例／直近の成果等

- 横浜市立大学と共同研究室を設立(2019年7月)
- 東京応化科学技術振興財団を通じた2021年の助成活動:99件、4,321万円



先端フォトレジストの開発等においても大学との共同研究を実施



次世代半導体パッケージ実装技術開発のためのコンソーシアム「JOINT2」に参画

政府／自治体／地域コミュニティ

■共有価値

- 社会の持続的發展
- 気候変動リスクや感染症リスク、地政学リスクなどグローバルリスクへの対応
- 今後出現する想定外リスクへの対応

■方針／基本的な取組み

- パーパス「社会の期待に化学で応える」
- 「TOK Vision 2030」の「ありたい姿」の実現に向けて政府／自治体、地域コミュニティと密に連携
- 地域社会との協調・連携や信頼関係の構築を重視し、事業拠点周辺地域の社会貢献活動を積極的に推進

■コミュニケーションチャンネル

- 環境規制、法令遵守にまつわる日本、米国、韓国、台湾の各国当局との折衝
- 気候変動リスクや感染症リスクへの対応、脱炭素への取組みにおける各国の方針、目標等に則った活動
- 社会への安定的な価値提供の根幹として、平時より地域コミュニケーションに注力

■具体的事例／直近の成果等

- 環境・安全についての対話:参加従業員数579名*
- 地域社会との対話(2021年は新型コロナウイルスの影響を考慮し休止)
- 新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた義援金を含む自治体・団体への寄付:1億408万円*

* 2021年12月期末実績



「かながわトラストみどり財団」が主催する「県民参加の森林づくり」に参加



Our Material Issues

持続的な企業価値向上に向けたマテリアリティへの取り組み

東京応化は、「TOK Vision 2030」「100年企業 (2040年)」「2050年カーボンニュートラル」の実現を見据えた長期的取り組みの起点として重要課題 (マテリアリティ) を位置づけ、このたび、「tok中期計画 2024」と密接に連動させた新マテリアリティを策定しました。

— 「豊かな未来」の実現に向けて—

「TOK Vision 2030」において「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company[®]”」の実現を目指す当社は、思い描く「豊かな未来」として、通信革命 (Beyond 5G) をコアとする自動運転／AR・VR／遠隔医療／遠隔農業／遠隔工事など、半導体技術による様々なベネフィットが体现される社会への貢献を目指しています。

同ビジョンからのバックキャストによって策定した「tok中期計画2024」では、そうした「豊かな未来」にまつわる豊富な事業機会を取り込む一方、気候変動リスクの深刻化や感染症リスクの拡大、経済安保リスクの高まりなど、様々なリスクへの対応策も講じていきます。

新マテリアリティにおいては、上記の「リスクと機会への対応」を前提に持続的な企業価値向上に向けた5項目を重要課題として特定するとともに、各マテリアリティにおける「主な取り組み」やKPIを「tok中期計画2024」と密接に連動させながらPDCAを回すことで、実効性を高めています。

新マテリアリティ特定プロセス

ステップ1

国内外の各種ガイドライン等や日本化学工業協会の「レスポンシブル・ケアコード」を踏まえ、持続的な価値創造に向けて対応が必要な課題を抽出

ステップ2

抽出した課題について、ESG投資家を含む各ステークホルダーとの日常の対話内容を踏まえた「社会・ステークホルダーにおける重要度」、「TOK Vision 2030」「tok中期計画2024」の戦略を踏まえた「当社の経営における重要度」の2軸で評価し、特に重要度の高い5項目を特定

ステップ3

各マテリアリティにおけるPDCAに向けた「主な取り組み」「リスクと機会」とともに取締役会での議論・承認を経て、新マテリアリティとして特定

新マテリアリティ

イノベーションへの貢献と
社会的価値の創造

人材の
幸福度の追求

レジリエントな
組織づくり

将来世代を見据えた
地球環境の保全

サプライチェーン・
サステナビリティ

TOK Vision 2030 「豊かな未来」の実現に貢献

バックキャスト

実績の積み上げ

tok 中期計画2024

密接に連動

新マテリアリティ



| マテリアリティ | 貢献するSDGs | ESG分野 | リスクと機会 |
|--------------------------|--|--------------|---|
| イノベーションへの 貢献と社会的価値の創造 | 3 持続可能な 経済・社会 9 産業・組織 イノベーション 11 持続可能な 都市とコミュニティ 12 つくばる 消費 13 気候変動に 適応 17 パートナリ シップによる 目標達成 | 社会 (S) | <ul style="list-style-type: none"> ■半導体産業のグローバル競争の激化と地政学リスクの高まり ■イノベーションや社会的課題の解決において先端半導体が果たす役割の拡大 ■半導体の「微細化」「3次元化」の双方における技術進化と市場拡大 ■半導体技術の適用領域や社会的ニーズの拡大(ライフサイエンス関連材料/機能性材料/光学部材 他) ■事業ポートフォリオ分散と対象市場の複雑化によるリスク低減・長期安定成長 ■半導体の需給ひっ迫による供給不足 ■顧客要望のさらなる高度化・複雑化 ■半導体材料における「超高純度化」ニーズの高まり |
| 人材の幸福度の追求 | 3 持続可能な 経済・社会 4 質の高い 雇用と 労働環境 5 ジェンダー 平等 8 働きがい と経済成長 10 人や国の 格差をなくす | 社会 (S) | <ul style="list-style-type: none"> ■半導体関連産業における人材獲得競争の激化 ■海外売上高比率の増加に伴うグローバル人材の育成 ■社会における幸福度(ウェルビーイング)の重要性の高まり ■多様な人材の活躍によるイノベーションの創出と競争力向上 ■従業員の高齢化の進行とシニア人材のノウハウ(know-why)の活用 ■サプライチェーンのボーダーレスな拡大 ■地政学リスクの高まり |
| レジリエントな 組織づくり | 16 平和と公正 な社会 17 パートナリ シップによる 目標達成 | ガバナンス (G) | <ul style="list-style-type: none"> ■事業成長とステークホルダーの増加に伴う潜在リスクの増大 ■事業環境の激しい変化 ■サステナビリティ課題の増加 ■事業成長を企業価値向上に直結させていくための監督・牽制機能の進化 ■世界的なサステナビリティ・脱炭素化への取組みによる法規制の強化 ■海外現地コミュニティにおける社会的信用やブランド力の維持向上 ■自然災害の激甚化やパンデミックなどテールリスクの増大 ■供給者責任を果たし続けるためのリスク耐性の獲得 |
| 将来世代を見据えた 地球環境の保全 | 6 安全な水と 衛生 7 持続可能な エネルギー 11 持続可能な 都市とコミュニティ 12 つくばる 消費 13 気候変動に 適応 14 海洋資源を 持続的に 利用 15 陸域生態系 の保全 | 環境 (E) | <ul style="list-style-type: none"> ■気候変動リスクの増大と世界的な脱炭素化への取組みの加速 ■カーボンプライシングの導入・普及等によるコスト増 ■先端製品の温度管理高度化によるコスト増 ■半導体「微細化」の進展による省エネ効果の拡大 ■パワー半導体向け材料・装置市場の拡大 ■地球温暖化による水ストレスの増大 ■海洋プラスチック問題の高まり ■サーキュラーエコノミーの拡大 ■主要先進国における排出規制の厳格化 ■規制による基準値以上をクリアすることによるさらなるリスク低減 ■グローバルな生物多様性損失リスクの高まり ■生物多様性と水資源を一元的に捉えた取組みによるリスク低減 |
| サプライチェーン・ サステナビリティ | 12 つくばる 消費 17 パートナリ シップによる 目標達成 3 持続可能な 経済・社会 12 つくばる 消費 | 社会 (S) | <ul style="list-style-type: none"> ■主要先進国における化学物質管理規制の高まり ■材料開発前および初期段階から法規制対応を先取り・徹底することによる製品価値向上 ■生産拠点の拡充や生産量・操業時間の拡大に伴う事故リスクの増大 ■RBA監査/ISO45001 認証取得によるさらなるリスク低減 |

マテリアリティ／2021実績&2022課題・定性目標・KPI目標

| マテリアリティ | 貢献するSDGs | ESG分野 | 主な取組み | 2021年12月期の課題・目標 |
|----------------------|---|-----------|----------------------------|--|
| イノベーションへの貢献と社会的価値の創造 |       | | 先端レジストのグローバルシェア向上 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客満足に徹したサポート体制ならびに研究開発に迅速かつ着実に取り組む 徹底的なマーケティングにより、顧客の新たな価値創造につながるソリューションを見極め、集中的かつ積極的に対応 5G&IoTイノベーションに求められる技術開発にチャレンジ |
| | | | 電子材料および新規分野でのコア技術の獲得/創出 | <ul style="list-style-type: none"> 新研究開発棟における先端材料開発の拡充 他社・他団体との協働プロジェクトの拡充 機能性フィルム/ライフサイエンス関連材料/光学部材の開発・事業性強化を継続 |
| | | | 高品質製品の安定供給とグループに最適な生産体制の構築 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客の開発ロードマップに対応したメタル不純物の検出感度向上 |
| 人材の幸福度の追求 |      | 社会 (S) | 従業員エンゲージメントを向上させ人を活かす経営の推進 | <ul style="list-style-type: none"> ワークライフバランスの推進の継続 フレックスタイム適用部署の拡大および在宅勤務の正式制度化 時間単位の有給休暇制度の導入 2022年からの新人事制度導入に向けた制度詳細の策定 新任管理職・異動者に対する研修の実施 |
| | | | ダイバーシティ&インクルージョン | <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティを活かした企業活動の継続 グループ間での人材交流の促進 女性活躍の推進の継続 ライフステージを意識したキャリア研修の導入 |
| | | | 人権の尊重と公正な労働慣行 | <ul style="list-style-type: none"> ハラスメント防止への取組みの継続 人権教育の実施 |
| レジリエントな組織づくり |   | ガバナンス (G) | 健全で効率的な経営基盤の整備 | <ul style="list-style-type: none"> 情報の有効活用推進 サイバーセキュリティ対策の見直し 情報管理水準の維持と浸透 |
| | | | ガバナンス実効性の強化 | <ul style="list-style-type: none"> 新報酬制度の定着と次期中期計画に関連する経営指標の設定 取締役のスキルマトリックスの作成 取締役会の実効性強化へ向けたPDCAの徹底継続(取締役会評価の実施1回/年) 内部牽制機能の充実 決裁権限見直し後の運用状況確認 |
| | | | コンプライアンス | <ul style="list-style-type: none"> GMS(グループマネジメントシステム)委員会体制・運用の見直し 業務の可視化によるグループ内業務の共通化と全体最適化 コンプライアンスの浸透活動の継続 関連法令リスト・法令管理手順の作成および周知 内部通報制度の適切な運用の継続 内部通報制度のさらなる充実および周知徹底 |
| | | | リスクマネジメント | <ul style="list-style-type: none"> リスクアセスメントによってあぶり出された新規リスク案件や継続案件について低減活動を実施 2022年の運用開始に向け、グループで統一したBCPの作成 意識向上へ向けた訓練を継続し、高水準の回答率の維持を目指す |

【自己評価による目標達成度】

- 実施して成果を得られたもの
- △ 実施してさらに成果をあげる必要のあるもの
- × 実施および達成しなかったもの

| 2021年12月期の主な実績・進捗およびKPIの推移 | 評価 | 2022年12月期の課題・定性目標・KPI目標 | 掲載P |
|--|----|--|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ■連結売上高:前期比19.1%増 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■顧客の価値創造プロセスに貢献できる技術・品質・環境・付加価値の提供 ■徹底した顧客目線での開発・改良の継続 ■5G&IoTイノベーションに求められる技術開発にチャレンジ ■研究開発効率目標:200%の達成&維持を目指す | P58-61 P34-41 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■他社・他団体との協働プロジェクト推進件数:前期比約2%増加 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■新規事業分野(機能性フィルム/ライフサイエンス関連材料/光学部材)における開発・事業性強化を継続 ■他社・他団体との協働プロジェクトの拡充 | P43 P51 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■顧客の開発ロードマップに対応したメタル不純物の検出感度向上 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■顧客の開発ロードマップに対応したメタル不純物の検出感度向上 ■DX(マテリアルズ・インフォマティクスを活用した材料開発/スマートファクトリー化)による新たな価値創造 | P4-5 P42 P61 P74 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■有給休暇取得率:73.8%* ■育児休業取得実績の増加(男性取得者:2020年5名→2021年11名・取得率41%) ■時間単位の有給休暇制度の導入 ■2022年からの新人事制度導入に向けた制度詳細の策定、制度内容の従業員への周知 ■部署長向け研修の導入 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■社員エンゲージメント:2024年目標「3ポイントUP(2021年比)」への取組みを推進 ■社員を活かす環境:2024年目標「7ポイントUP(2021年比)」への取組みを推進 ■ワークライフバランスの推進の継続 ■男性育児休業取得率:30%以上を維持 ■フレックスタイム適用部署の拡大および在宅勤務の正式制度化 ■新人事制度の導入、および制度定着のための適切な運用 ■部署長・部門長向け研修の継続実施 ■健康経営の推進 | P62-71 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■COVID-19の影響により、グループ間人材交流は一部にとどまる ■外国籍従業員比率:26.2% ■海外管理職の現地化比率(連結ベース):54.5% | △ | <ul style="list-style-type: none"> ■ダイバーシティを活かした企業活動の推進 ■グループ間での人材交流の促進 | P62-71 P81 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■若手女性従業員を対象とした「女性キャリアプランセミナー」の開催 ■女性管理職比率:3.8%* ■新卒採用における女性比率:17.0%* | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■女性活躍推進の継続 ■管理職を目指す女性を対象とした研修の実施 ■女性管理職比率の向上:2030年までに2倍(2020年比)を目指す | P62-71 P81 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ハラスメント教育・人権教育の実施 ■部署長を対象としたハラスメント教育の実施 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■ハラスメント防止への取組みの継続 ■人権教育の実施 | P62-71 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■情報有効活用事例の全社共有による啓蒙活動 ■サイバーセキュリティ体制の見直し、グループ会社におけるサイバー攻撃対策の強化 ■情報管理教育の実施 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■情報管理委員会運営の効率化 ■サイバーセキュリティ強化 | P96-97 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■取締役のスキルマトリックスの作成・開示 ■前期の取締役会評価および課題への改善対応 ■取締役会評価におけるアンケート内容の見直し ■稟議の運用状況の確認・是正、「稟議教育」の実施 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■取締役会の実効性強化へ向けたPDCAの徹底継続(取締役会評価の実施1回/年) ■内部牽制機能の充実 ■継続的な決裁権限・稟議運用状況の確認 ■新たなCSR・サステナビリティガバナンス体制の構築 | P78-93 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■GMS委員会体制の廃止 ■製品開発プロセスの見直し ■子会社の閉鎖・新設に伴うガバナンス体制の整備 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■製造移管プロセス・OEMプロセスの見直し ■リスク移転検討プロセスの確立 | P94 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■コンプライアンス教育の実施 ■コンプライアンス規程の改訂 ■法令対応状況の確認(年4回)の運用開始 ■「CSR方針解説書」の発行 ■関連法令一覧および法令管理手順の作成ならびに関係部署への周知の実施 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■コンプライアンスの浸透活動の継続 ■法令対応状況(年4回)の確認の継続、法令一覧および法令管理手順の見直し | P94-95 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■通報3件を受け、速やかに専門家(顧問弁護士)を交えて解決策を探り、再発防止等に資する取扱いを実施 ■法改正に向けた内部通報制度の見直しを検討 ■コンプライアンス教育において、内部通報制度に関する説明・周知を実施 | △ | <ul style="list-style-type: none"> ■内部通報制度の適切な運用の継続 ■内部通報制度のさらなる充実および周知徹底の継続 | P94-95 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■COVID-19感染拡大リスクや原材料供給リスクなど、事業継続に影響度が高いと判断されたリスク低減活動の継続 ■海外子会社生産拠点におけるBCPシナリオ・復旧活動指針の策定 ■グループで統一したBCPの作成は次年度以降も継続 ■大規模災害時における安否確認システムの意識向上へ向けた訓練の実施。全体訓練を4回実施し、いずれの回答率も高水準を維持 | △ | <ul style="list-style-type: none"> ■リスクアセスメントによって把握した新規リスクや継続リスクの低減 ■意識向上へ向けた訓練を継続し、高水準の回答率の維持を目指す ■実際の被害を想定した机上訓練の実施 | P95-96 |

※単体

マテリアリティ／2021実績&2022課題・定性目標・KPI目標

| マテリアリティ | 貢献するSDGs | ESG分野 | 主な取組み | 2021年12月期の課題・目標 | | |
|-------------------|--|------------|-------------------|---|--|--|
| 将来世代を見据えた地球環境の保全 |        | 環境 (E) | カーボンニュートラル実現への取組み | 環境貢献製品の開発・製造・販売 | <ul style="list-style-type: none"> ■パワー半導体向けi線用フォトレジストの安定供給 ■パワー半導体向け装置の拡販 | |
| | | | | 新規環境規制動向への積極的な対応 | <ul style="list-style-type: none"> ■環境関連データ総合管理システムの導入 | |
| | | | | 環境に関わる情報の積極的公開 | <ul style="list-style-type: none"> ■積極的な情報公開 「統合レポート」の発行、Webサイトでの環境情報の公開 | |
| | | | | 環境管理体制の構築 | <ul style="list-style-type: none"> ■全社環境管理活動の効果的な運用方法の検討 | |
| | | | | エネルギー起源CO ₂ 排出原単位の改善* 【中期目標】2030年までに、2019年比エネルギー起源CO ₂ (排出原単位)で15ポイント削減(スコープ1および2) | <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー起源CO₂排出原単位／2030年までに2019年比15ポイント削減 ■エネルギー起源CO₂排出原単位／前年比1ポイント削減 | |
| | | | | エネルギー消費原単位の改善* 【中期目標】2030年までに、2019年比エネルギー(消費原単位)で15ポイント削減 | <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー消費原単位／2030年までに2019年比15ポイント削減 ■エネルギー消費原単位／前年比1ポイント削減 | |
| | | | | 物流部門のエネルギー消費原単位の改善* | <ul style="list-style-type: none"> ■対前年比1ポイント以上のエネルギー消費原単位の削減 | |
| | | | 資源循環の促進 | 海外拠点における温暖化防止の取組み | <ul style="list-style-type: none"> ■省エネルギーを意識した生産活動を展開 | |
| | | | | 水リスクに対する取組み* | <ul style="list-style-type: none"> ■各拠点にて計画を立案・実施 ■国内水使用量／2030年までに2019年比15%削減 ■浸水リスク対策の継続 | |
| | | | | | 海洋プラスチック問題に対する取組み | — |
| | | | | | 産業廃棄物の削減* 【中期目標】2030年までに、2019年比(原単位)で15ポイント削減 | <ul style="list-style-type: none"> ■2030年までに2019年比(原単位)15ポイント削減 ■産業廃棄物物理め立て量⇒1%未満 ■ゼロエミッション達成 |
| | | | 大気・水・土壌環境の保全 | 大気汚染・水質汚濁・土壌汚染の防止 | <ul style="list-style-type: none"> ■運用管理値超過事例なし | |
| | | | | オゾン層破壊物質対策 | <ul style="list-style-type: none"> ■機器の適正管理によるフロン漏えい量の管理 ■設備更新時のノンフロン導入の検討 | |
| | | | | 社外へ影響を及ぼす環境事故の撲滅 | <ul style="list-style-type: none"> ■環境事故件数: 重大事故0 | |
| | | | 生物多様性の保全 | 生物多様性宣言に基づく意識向上と参画推進 | <ul style="list-style-type: none"> ■継続的な従業員教育の継続 ■森林保全活動の継続 | |
| サプライチェーン・サステナビリティ |   | 法規制への的確な対応 | 化学物質管理の適正かつ確実な実施 | <ul style="list-style-type: none"> ■化学物質情報管理システムの構築 ■化学物質管理体制の継続的な強化・運用 | | |
| | | | PCB特措法への適切な対応 | <ul style="list-style-type: none"> ■PCB廃棄物(低濃度)2027年の廃棄期限に向け、ロードマップに基づく機器更新計画の策定・推進 | | |
| |   | 社会 (S) | 労働安全衛生・化学物質のリスク低減 | <ul style="list-style-type: none"> ■労働安全衛生マネジメントシステムの整備・改善 ■ISO45001認証取得および認証拡大の準備(2023年までに国内拠点の認証取得完了) ■非定常作業におけるリスクアセスメント&危険予知(RAKY)の活動強化 ■LOTO(ロックアウト・タグアウト)ルールの整備 | | |
| | | | 重大事故発生数「0」 | <ul style="list-style-type: none"> ■重大事故「0」の達成 | | |

【自己評価による目標達成度】

- 実施して成果を得られたもの
- △ 実施してさらに成果をあげる必要のあるもの
- × 実施および達成しなかったもの

| 2021年12月期の主な実績・進捗およびKPIの推移 | 評価 | 2022年12月期の課題・定性目標・KPI目標 | 掲載P |
|---|----|---|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ■パワー半導体向けi線用フォトレジストの拡販、安定供給 ■パワー半導体向け装置の拡販 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■パワー半導体向けi線レジストの拡販、安定供給 ■パワー半導体向けプラズマアッシング装置の拡販 | P24-29 P37 P38-41 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■環境関連データ総合管理システムの導入 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■環境関連データ総合管理システムの導入および2023年からの運用準備 | P102-109 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■積極的な情報公開 「統合レポート」の発行、Webサイトでの環境情報の公開 ■「ESGデータ集」の公開 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■「統合レポート」およびWebサイトでの積極的な情報公開 | P50-51 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■国内の各本部にてリスクと機会の洗い出しを行い、全社目標を設定 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■TOKグループ全体における環境管理体制の構築 | P72-75 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー起源CO₂排出原単位：35ポイント以上削減(2019年比) | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー起源CO₂排出原単位／2030年までに2019年比15ポイント削減 | P102-103 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー起源CO₂排出原単位：27ポイント以上削減(2020年比) | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー起源CO₂排出原単位／前年比1ポイント削減 | P102-103 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー消費原単位：19ポイント削減(2019年比) | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー消費原単位／2030年までに2019年比15ポイント削減 | P102-103 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー消費原単位：11ポイント削減(2020年比) | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー消費原単位／前年比1ポイント削減 ■設備の老朽化対策および省エネ設備の新規導入 | P102-103 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー消費原単位：1ポイント削減(2020年比) | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■エネルギー消費原単位／前年比1ポイント以上削減 ■輸送車の積載率向上により、効率的な輸送を実施 | P102-103 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■省エネルギーを意識した生産活動を展開 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■省エネルギーを意識した生産活動を展開 | P103 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■各拠点にて計画を立案・実施 例)空調機のブロー水・装置冷却水の循環利用 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■設備更新による水使用量の削減 ■水の循環利用の促進 | P104-105 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■国内水使用量：0.4%増加(2019年比) ■浸水リスク対策の継続 | △ | <ul style="list-style-type: none"> ■国内水使用量／2030年までに2019年比15%削減 ■浸水リスク対策の継続 | P104-105 |
| — | — | <ul style="list-style-type: none"> ■バイオプラスチック由来の製品包装材の導入 | P75,109 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■産業廃棄物排出原単位：9.5ポイント増加(2019年比) | △ | <ul style="list-style-type: none"> ■2030年までに2019年比(原単位)15ポイント削減 | P106-107 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■産業廃棄物埋め立て量：1%未満(ゼロエミッション達成) | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■産業廃棄物埋め立て量：1%未満(ゼロエミッション達成) | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■運用管理値超過事例なし | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■運用管理値超過事例なし | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■機器の適正管理によるフロン漏えい量の管理 ■設備更新時のノンフロン導入の検討 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■機器の適正管理によるフロン漏えい量の管理 ■設備更新時のノンフロン導入の検討 | P109 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■環境事故件数：重大事故0 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■環境事故件数：重大事故0 | P108-109 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■役員全員を含む従業員を対象としたCSR教育を実施：受講率100% ■「かながわトラストみどり財団」の活動に従業員を派遣 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■継続的な従業員教育の実施 ■森林保全活動の継続 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■化学物質情報管理システムの構築 ■化学物質管理体制の継続的な強化・運用 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■化学物質情報管理システムの構築 ■化学物質管理体制の継続的な強化・運用 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■PCB廃棄物(低濃度)2027年の廃棄期限に向け、ロードマップに基づく機器更新計画の策定・推進 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■PCB廃棄物(低濃度)2027年の廃棄期限に向け、ロードマップに基づく機器更新計画の策定・推進 | P110-112 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■労働安全衛生リスクアセスメントの強化 ■国内4拠点でISO45001認証を取得 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■ISO45001認証取得及び認証拡大の準備(2023年までに国内拠点の認証取得完了) | P113-114 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■非定常作業の「RAKY実施ガイドライン」を発行し、RAKY活動を強化 ■RBA監査指摘事項の水平展開によるLOTOルールの定着 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■5S再構築による安全文化醸成 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■労働災害8件発生 ■休業災害0件を達成 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■重大事故発生数「0」の達成 | P113-114 |

※単体および国内連結子会社



営業・開発統括責任者メッセージ

マテリアリティ「イノベーションへの 貢献と社会的価値の創造」への 取組みを、中期計画の戦略として 加速していきます。

取締役 常務執行役員 営業本部長 兼 開発本部長 **土井 宏介**



顧客密着戦略の進化

● 営業と開発のさらなる融合で、 新たな価値創造ステージへ

当社グループはコアコンピタンスの1つとして開発／製造／営業の三位一体による顧客密着戦略をグローバルに展開することで持続的成長を実現してきましたが、これをさらに進化させるべく、本年4月、営業と開発をさらに融合する新体制をスタートしました。これに伴い、私が営業本部長と開発本部長を兼務するとともに、各副本部長もそれぞれが両本部を管轄し、営業／開発の別なく製品グループ単位の組織体制とするほか、人事評価も両本部を通じて一本化することで、営業／開発がシームレスに融合した「ワンチーム」による価値創造を加速します。

メガトレンド／機会とリスク

● 成長が続く半導体産業

2021年の世界の半導体市場は前年比26.2%増と大きく成長し、2004年の28.0%に次ぐ成長率を示すとともに、過去最大の555,893百万米ドルとなりました^{*1}。

また、2022年の半導体市場は、コロナ禍による巣ごもり需要が一部弱含み成長率こそやや鈍化しているものの、AI活用の進展や5G&IoTのさらなる普及、脱炭素・再生エネルギーへの取組み等において電子機器の高機能・高効率化が進み、各デバイスの半導体搭載金額が大きく上昇していることなどから、前年比16.3%のプラス成長が予想されています^{*1}。

加えて、中長期的には、自動運転の広がりや脱炭素・グリーンイノベーションのさらなる加速のほか、メタバース市場の拡大や次世代通信規格6Gを見据えた技術開発等によりデータ使用量と半導体使用量がさらに増加し、

2030年の半導体市場は、現在のほぼ2倍の1兆米ドル市場に成長するとの予測もあります^{*2}。

*1 出典：世界半導体市場統計

*2 出典：SEMI

● サプライチェーンにおける潜在リスクの軽減に向けて

一方、足元では物流網の逼迫を背景に輸送費用の高どまりが続き、原油高の影響等からサプライヤーが一部製品の供給を停止するなど、サプライチェーンにおける調達リスクは以前よりも高まりつつあります。そこで本年1月に始動したSCM調達部を核に調達体制を強化しているほか、新規材料の開発においては原材料の複数社購買を前提とするなど、新たなリスクヘッジの取組みを前広で加速しています。

また、半導体需要は今後も堅調に拡大する見込みである一方、足元ではユーザーによる重複発注や過剰調達も発生していることから、将来的に需給が緩んだ際の反動リスクを予想／注視しつつ、当社の過剰在庫を未然に防いでいく構えです。

加えて、足元の成長ドライバーであるフォトレジストについては中国・韓国などアジアを中心に国産化の動きが広がっており、今後は汎用品を中心とする価格競争の激化も予想されることから、技術難易度の高い高付加価値分野に特化し続ける創業以来のビジネスモデルを継続することで、当社グループの優位性を維持・強化していく考えです。

● 中長期の研究開発リスクも低減

研究開発においては、当社独自の企業風土である「ロングランの研究開発」の強みを今後も最大限に発揮し続けていくべく、中長期の潜在リスクへの対応を強化していきます。

例えば、半導体の3次元化の後の次代、次々代を担うことが予想されている光半導体や量子コンピュータの時代が到来した場合、当社がこれまで積み上げてきた材料技術が通用しなくなるリスクもあることから、営業戦略部やストラテジック・アライアンス部が10年以上先を見据えた調査・マーケティングに注力し、開発本部と密に連携することで、中長期的な研究開発リスクの低減を図っています。

● 最先端の環境リスク/環境課題への取組みを
営業戦略部が牽引

営業戦略部では上記のほか、マテリアリティ「サプライチェーン・サステナビリティ」への取組みの一環として、半導体材料における最先端の環境リスクや環境課題への取組みをEHS部とともに牽引しています。

具体的には、当社は従前より自社製品にまつわる環境規制の遵守を徹底し、新規環境規制等にも真摯に対応していますが、足元では既存製品の環境負荷や人体への影響をさらに低減したいというご相談を多くのお客様からいただき、営業戦略部がこうしたニーズの取り込みやマーケティングを担うことで、新たな事業機会につなげています。

また、欧米で規制強化へ向けた動きが本格化しているPFAS*への対応についても、営業戦略部とEHS部の連携によるマーケティングと情報収集の成果のもと、「PFAS対応」と「さらなる性能向上」の双方を実現する材料開発に注力しています。

* Per- and polyfluoroalkyl substances: ペルフルオロアルキル化合物およびポリフルオロアルキル化合物

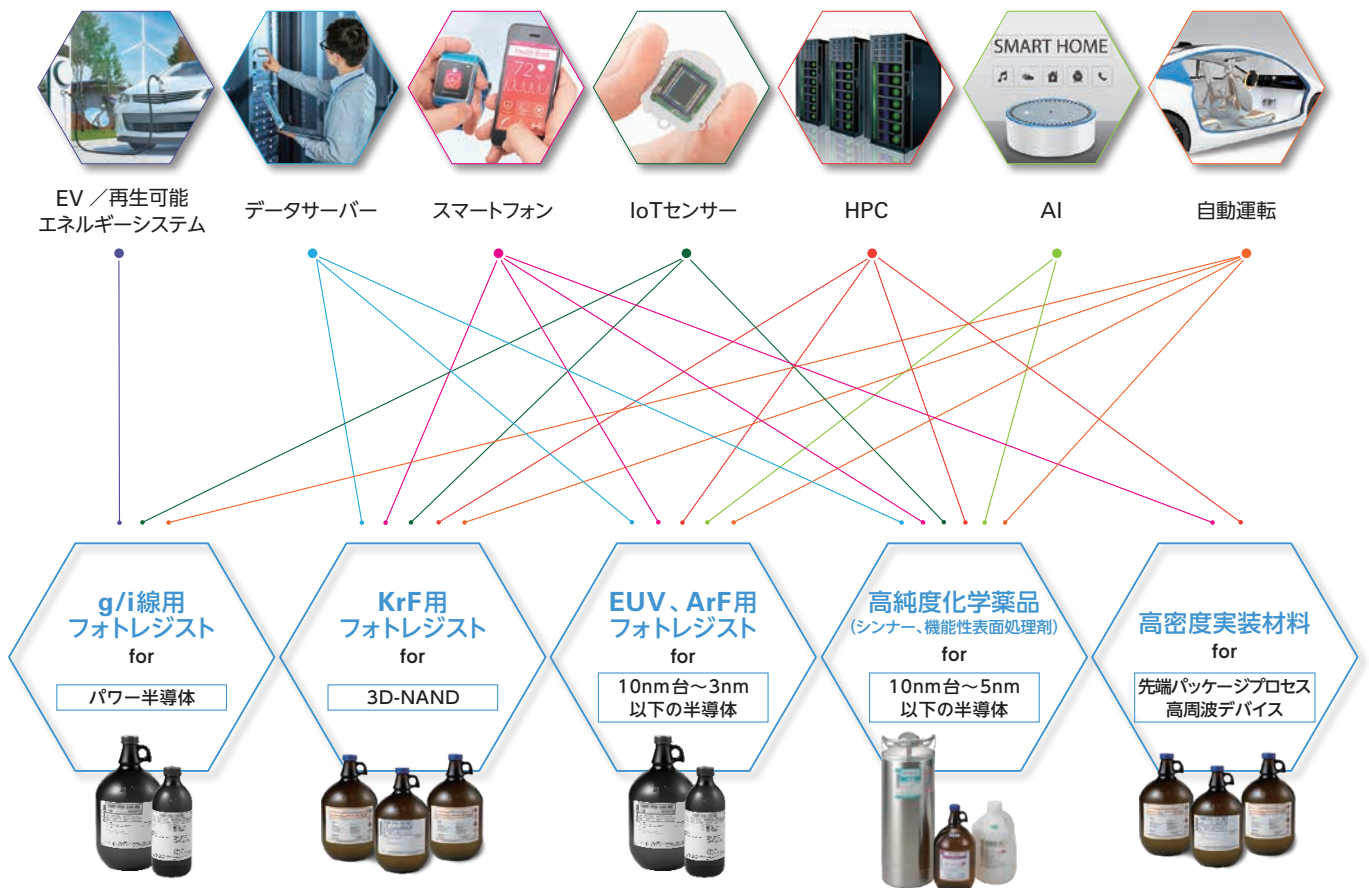
【tok中期計画2024】および新マテリアリティ、
【TOK Vision 2030】への取組み

● 豊富な事業機会をフルラインアップ戦略で取り込む

P52に示した通り、当社グループは「TOK Vision 2030」からバックキャストした「tok中期計画2024」と新マテリアリティを密接に連動させながらPDCAを回すことで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

具体的には、まずは前述の機会とリスク認識のもと、国内外の全方位のお客様に向けて「フルラインアップ戦略」を展開し、各光源 (EUV、ArF、KrF、g/i線用) のフォトレジストや高純度化学薬品、高密度実装材料やパワー半導体向け装置など全領域において底上げされた需要を着実

全方位のお客様にフルラインアップ戦略を展開



に取り込むことで、マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」への取組みに邁進します。

また、コアコンピタンスである微細加工技術や高純度化技術、顧客密着戦略だけでなく、国内フォトレジストメーカーのパイオニアとして約50年に渡り積み上げてきたポジ型や厚膜フォトレジストに関する知見を先端分野でもフル活用することで、同マテリアリティの主な取組みである「先端レジストのグローバルシェア向上」を、「tok中期計画2024」の戦略として推進します。

加えて、これまでは半導体製造における微細化や積層化、高密度実装等を通じてデバイスの「高性能化」「低消費電力化」「高集積化」に貢献してきましたが、足元では半導体のダイシング工程などアッセンブリーにおける保護膜材料や基板上の実装／微細配線／絶縁膜形成用材料の開発など、他社・他団体との協働プロジェクトの拡充による事業展開も広がっていることから、引き続きこれを強化することで、新たな価値創造領域を拡充していきます。

● 適度な競争環境が「社会的価値の創造」を進化させる

当社は現時点において半導体用フォトレジストの世界トップシェアメーカーとして全体の3割弱のシェア*をいたっており、今後も当社よりも規模が大きく、当社と異なるキャッシュ創出構造や事業ポートフォリオを持つ競合各社に勝ち続けるべく、独自のビジネスモデルを展開していきます(→P18-19 CULTURE & BUSINESS MODEL 参照)。

また、半導体関連産業においてはこれまで、材料、装置市場を含め様々な領域で活発に競争が行われることで技術が進化し、同産業の成長だけでなく、人類の生活の質の向上や社会の持続的発展に貢献してきた側面が強いことから、パーパス「社会の期待に化学で応える」の実践に取り組む当社にとって、現在の競争環境は中長期視点からみて適切であると認識しています。よって、今後も競合他社と切磋琢磨することで高い付加価値を創造し、半導体関連産業の成長と社会の持続的発展、当社の持続的な企業価値向上へとつなげていく所存です。

* EUV、ArF、KrF、g/i線用フォトレジストの2021年の販売数量ベース(富士経済「2022年 半導体材料市場の現状と将来展望」を基に当社算出)

● ArF/EUV用フォトレジストのシェア拡大に向けて

半導体の回路線幅10nm台以下における微細化と低消費電力化を担うArF用フォトレジストとEUV用フォトレジストは、当社が「2030年の社会」として描く自動運転やメタバース、遠隔医療／農業／工事の実現のほか、スーパーコンピュータなどHPCによる高度で複雑な社会的・科学的課題の解決に寄与し、マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」の達成におけるキープログツであることから、「tok中期計画2024」では、両製品

を主要ターゲットとする「先端レジストのグローバルシェア向上」に注力しています。

まずArF用フォトレジストについては、10nm台前半のDRAM等における採用拡大や中国市場向けを中心に2019年をボトムにシェアを回復し、売上高は過去10年で2倍以上に拡大したものの、今後も市場成長余地が大きいほか、当社の世界シェアは15.8% (3位)*¹にとどまっているため、引き続きメモリー分野を中心とする顧客密着戦略によって次世代ニーズや市場動向を早期にキャッチし、営業／開発のシームレスな連携による採用拡大に注力します。

EUV用フォトレジストについては、5nmまでは世界トップシェア(42.7%)*¹を有しているものの3nmではシェア争いが激化していることを踏まえ、新規素材の積極的な導入のほかスーパークリーンルームやMIのさらなる活用、スケールアップのための量産設備の増強投資を加速していきます。また、2nm以降の超微細化プロセスにおいては、高NA*²や金属含有レジスト／ドライレジスト／DSA(自己組織化材料)など、現時点で有力な技術シーズが複数存在することから、エグゼクティブフェロー等による研究開発を深めていくほか、顧客密着戦略とマーケティングを強化することで投入リソースをコントロールし、シェア拡大へとつなげていきます。

*1 2021年販売数量シェア(出典:富士経済「2022年 半導体材料市場の現状と将来展望」)

*2 NA (Numerical Aperture): 露光装置のレンズ開口数のことを指し、高NAとは、開口数を上げることで回路線幅のさらなる微細化を図る手法のこと

● 研究開発効率200%を達成・維持することで、「ロングランの研究開発型企業」であり続ける

「tok中期計画2024」においては3年間で330億円の研究開発費投資を計画し、アイデア数を増加させるための有機合成設備や、先端品の迅速な量産化に向けたスケールアップ能力の増強等に振り向けます。また、研究開発におけるKPIとして「研究開発効率(=直近5年間の営業利益/その前の5年間の研究開発費)」を設定し、その目標を200%とすることで、「tok中期計画2024」および「TOK Vision 2030」の営業利益目標やEBITDA目標の達成を確かなものとしていきます。

KPI

研究開発効率目標

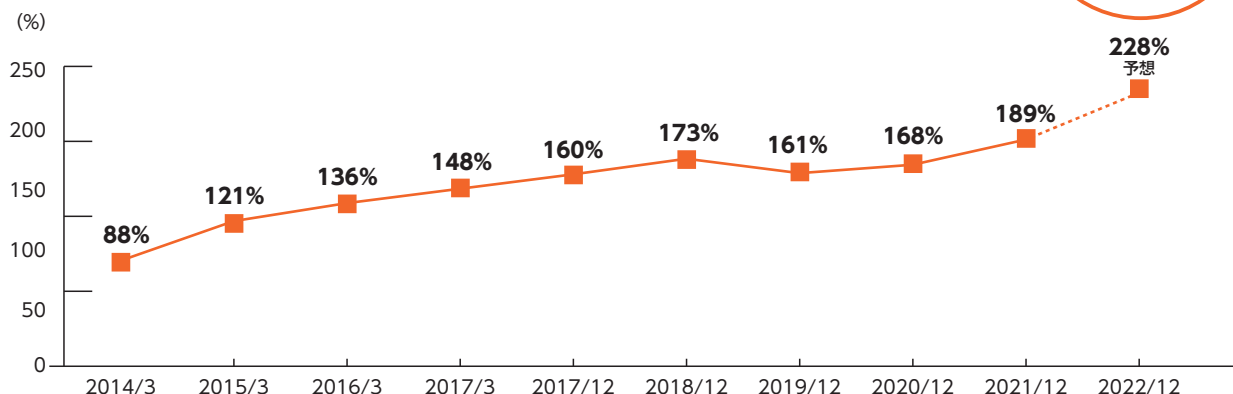
200%
の達成&維持

加えて、同指標の2021年12月期実績は189%、2022年12月期の見通しが228%であるため、同期中に「200%」を達成する見込みですが、達成後はさらなる上昇は目指さず、200%を超過する分は、当社グループが



研究開発効率
200%
の達成&維持
を目指す

KPI「研究開発効率」の推移&目標



将来にわたって成長できるよう「10年先」を見据えた長期テーマの研究開発投資に充当する考えです。これにより、新規材料や新規事業の開発といった「知の探索」のほか、既存領域における「知の深化」に注力することで、「ロングランの研究開発型企業」としてのさらなる進化を図ります。

◆ **マテリアルズ・インフォマティクスによる化合物ライブラリーと配合技術のさらなる強化**

先端分野における技術開発や研究開発効率の向上においては、新素材の候補物質としての「化合物ライブラリー」の厚みが重要であることから、2018年よりマテリアルズ・インフォマティクス(以下、MI)の取組みに注力し、創業以来蓄積してきた知見のデータベース化による「化合物ライブラリー」の蓄積・共有・活用を進めています。

今後は素材の機能や特性を引き出す配合技術をさらに充実させることで優位性を維持・強化するほか、従来は分子量が大きく適用が難しかった高分子化合物や、個々の化合物の配合により製品として仕上げた際の性能を予測・評価するための計算式の開発に注力していきます。同計算式の活用によって研究開発効率は大きく上昇する見込みであることから、「TOK Vision 2030」の実現に向けて、2025年までの運用開始を目指します。

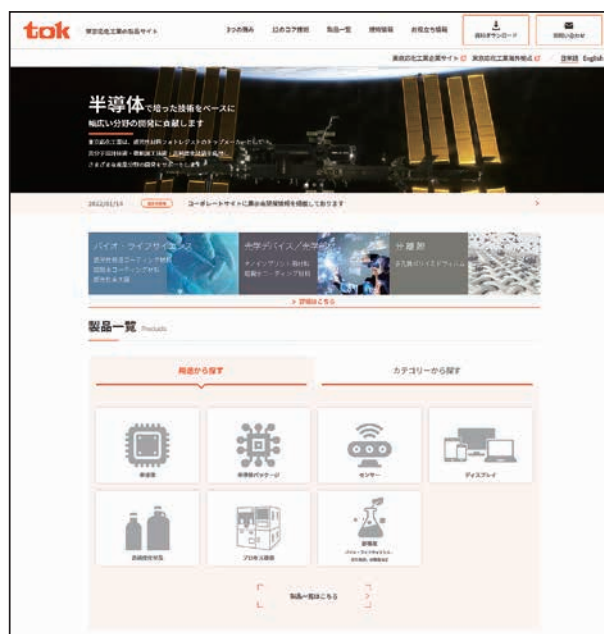
◆ **潜在顧客との接点をWebマーケティングにより拡充**

マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」におけるもう1つの取組みである「電子材料および新規分野でのコア技術の獲得/創出」にあたっては、特にメタバースなどスケールの大きなイノベーションにおいては当社グループが培ってきた顧客基盤や人脈(社会・関係資本)と異なる層からニーズが生まれる可能性も高い

ことから、こうした潜在顧客との接点を増やすべく、Webマーケティングに注力しています。足元ではプラットフォームサイトに多くのアクセスがあり、実際の協業案件につながった事例もあることから、引き続きこれを強化することで、新たな技術シーズを拡充していきます。

また、足元では新型コロナウイルス感染症が小康状態と感染拡大を繰り返しており、コロナ前のような対面中心の営業スタイルへの回帰は難しい可能性が高いことから、上記のWebマーケティングでの成功事例をトリガーに、「ウィズコロナ」における新たな営業スタイルとビジネスモデルを構築していく構えです。

Webマーケティングのプラットフォーム「東京応化工業の製品サイト」





総務・人事統括責任者メッセージ

人的資本への投資を拡大し、
パーパス「社会の期待に化学で応える」
の実践による価値創造を
より大きなものとしていきます。

取締役 常務執行役員 総務本部長 水木 國雄



中長期の最重点施策として 従業員エンゲージメントの向上に邁進

● 新人事制度をスタート

当社グループは、2019年に実施したエンゲージメント調査等の結果等を踏まえ、「tok中期計画2021」および前マテリアリティ「グローバルでの人材施策の強化」のもと、従業員が「自らの成長」と「業績への貢献」の双方を実感できる会社を目指した人事制度改革に注力してきました。本年1月にスタートした新人事制度では、従来の「目標管理制度」、すなわち、職能資格制度を一部残しつつ成果主義に重点を置いたハイブリッドな人事制度から、果たすべき期待役割の大きさとそれに応じた成果を重視する「役割等級制度」へ移行するとともに、等級在任中の評価ポイントの累計を昇格対象者基準とするなど、公平・公正でメリハリのある処遇・昇格制度を実現しています。また、人材一人ひとりの専門性を活かすべく職種ごとの専門職制度を整備し、専門職の上位職を役員同等に処遇するエグゼクティブフェロー制度に加えて、従業員における専門職の最高位としてフェロー職を新設するなど、職務コースの多様化も進展させました。当社グループはこの新人事制度によって「人材の活性化と育成」「会社と従業員の双方の成長」を実現し、2040年の「100年企業」への発展を支える人材基盤を強化していきます。

● トップダウンとサステナビリティガバナンスのもと、 従業員エンゲージメントの向上に注力

新人事制度は本年1月にスタートした「tok中期計画2024」の戦略「従業員エンゲージメントを向上させ人を活かす経営の推進」および新マテリアリティ「人材の幸福度の追求」のコア施策として位置づけており、運用状況をモニタリングしながらPDCAを回すことで、絶えず改善を重

ねていきます。また、従業員エンゲージメントの向上にはトップ自らの強い意思が込められており、このたび、中長期の業績に連動する役員報酬制度のKPIの1つに「従業員エンゲージメント指標」を追加したことで、従業員施策に対する「取締役会の関与」とモニタリングをさらに強化し、サステナビリティガバナンスを効かせていきます。トップ以下、経営陣は「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」の2つが広義の従業員エンゲージメントの両輪であると認識し、両者の向上を目指しています。当社グループの現状を見ると、前者の値はグローバルレベルで競争力を有するレベルにある一方、後者には相対的に改善の余地が残されていると認識しており、「tok中期計画2024」では明確な定量目標を設定しました。2021年の調査時点と比較し「社員エンゲージメント」3ポイント、「社員を活かす環境」7ポイントの向上を目標に人材への積極投資等を進めるとともに、役員への健全な動機付けとして、これらの数値を中長期のインセンティブ報酬であるPSU（パフォーマンス・シェア・ユニット）のKPIに採用しています。

KPI

従業員エンゲージメント指標*
肯定回答率

「社員エンゲージメント」

2024年目標 **3** ポイントUP
(2021年比)

「社員を活かす環境」

2024年目標 **7** ポイントUP
(2021年比)

*当社グループ従業員に対して定期的実施する「従業員エンゲージメント調査」の回答に基づく

当社は現在、新たなCSR・サステナビリティガバナンス体制の構築を進めていますが、取締役会は現時点において監査役を含め独立性の高い社外役員をバランスよく配置しているほか、本年3月からはコアコンピタンスに精通した当社グループ出身の非業務執行取締役1名の選任により、さらなる経営監督の強化ならびに一層の意思決定の適正化を図っています。このようなガバナンス体制のもと、取締役会は、「従業員エンゲージメント」「カーボンニュートラル」「リスクマネジメント」等のサステナビリティ課題への執行サイドの取組みを的確にモニタリングする仕組みとしています。

人財活用方針

TOKグループとして創業以来一貫してTOKグループの従業員等を貴重な財産と捉え、遵守してきた「人材こそ企業の財産」を踏襲した5つの方針から構成されています。



- 事業の原点は、常に「人」であることを忘れてはならない
- 会社ならびに従業員相互間において、一切の差別の禁止
- 各種法規の遵守ならびに公平・公正な処遇
- 技術開発型企業を目指した、創造性溢れた人材の育成
- 成果主義に基づき、透明性を重視した人事制度

メガトレンド

●人材獲得競争の激化

足元では半導体産業の異次元の成長が続く一方、コロナ前からの米中貿易摩擦に新たな地政学リスクも加わり、半導体は、各国や地域の経済安全保障をめぐる「戦略物資」としての位置づけをより鮮明にしています。これにより、自国生産の強化や多拠点展開によるリスク分散が世界各国で加速しており、関連産業の人材獲得競争が激化しています。

一方、少子高齢化が続く日本においては、従来の「新卒一括採用」「年功序列」「終身雇用制度」から、「優秀人材」「専門人材」の流動化を視野に入れたジョブ型雇用制度への移行が増加傾向にあるものの、副作用の強さを懸念する向きもあり、その効果や成否は現在のところ未知数となっています。

そうした中、当社は、先述の新人事制度についてはジョブ型に軸足を置きながらも従前の当社の強みである組織力は担保するよう配慮していくほか、グループ全体視点に立ち「適正人員数」「幸福度」「働きやすさ」「働き甲斐」「健康」「安全衛生」等にフォーカスした施策を次々に打ち出すことで従業員エンゲージメントを高め、「いい会社、選ばれる会社、尊敬される会社」という理想の企業像を追求していきます。人的資本を「質」「量」の両面から強化し、パーパス「社会の期待に化学で応える」の実践による価値創造をより大きなものとしていく所存です。

「tok中期計画2024」および新マテリアリティ、「TOK Vision 2030」への取組み

●中期計画のもと、人的資本への投資を

企業価値向上につなげる

「tok中期計画2024」における「人的資本への投資の拡大」にあたり、まずは足元の業容拡大および将来の成長を見据え、採用を拡大していきます。その一環として、数年来注力してきた「クロスボーダーでの採用・育成」については、コロナ禍の影響から2021年12月期も予定通り実施することはできませんでしたが、2022年12月期は、世界的なワクチン接種拡大による状況の改善を期待し、海外からの長期インターンシップの受け入れや、海外採用技術者の日本先端プロジェクトへの投入と日本での研修、グローバルでの採用拡大等を可能な限り進めていきます。加えて、国内外でのタレントマネジメントシステムによる「適材適所」への人材配置や「人材交流」「Self-Career Dock制度導入によるキャリアプラン策定支援」も拡充することで、採用後の定着率を担保していきます。

従業員エンゲージメント向上や採用拡大の成否において重要なファクターとなる「労働環境のさらなる改善」については、スマートファクトリー化による効率化や最新設備の導入といった「ハード」面での取組みに加え、昨年、最高位のプラチナ評価を受けたRBA認証の取得やISO45001認証取得の拡大、健康経営の推進といった「ソフト」面での取組みも拡充することで、「人に優しい労働環境」の創出を加速していきます。

そして、個々の人材が「自らの成長」と「会社の成長」をオーバーラップさせながら実感できることを目指す「人材教育」においては、従来からの「階層別研修プログラム」をブラッシュアップさせながら継続する一方、全社戦略を現場レベルにかみ砕き説明・浸透させるための「部署長向け戦略マネジメント研修」を実施することで、部署長の「俯瞰力」や「組織活性化力」を向上させていきます。また、若手の現場人材の育成にあたっては、今後も半導体産業をリードする米国・韓国・台湾・中国等の現地でお客様と直接やり取りする「タフアサインメント」を重視する一方、足元ではコロナ禍が続いていることから、過去2年と同様に国内研修プログラムを工夫し、多角的かつ広い視野の獲得に向けた部門横断研修を拡充していきます。特に、営業部門を研修先としたビジネスシミュレーションを「タフアサインメント」の一環として拡充していくほか、2022年12月期は、中長期視点からのキャリアモデルをイメージした部門横断研修も実施していきます。

働き方改革においては、コロナ下での従業員の安全確保と感染予防のために拡充した在宅勤務・フレックス勤務・時差出勤等のメリット・デメリット等を改めて精査し、恒久的施策としての導入へ向けた活発な議論を進めています。

●「女性人材のさらなる活躍」

「外国籍人材のさらなる活用」に向けて

足元では事業環境における「VUCA」の様相がますます強まる中、今後も当社グループが「パーパス[社会の期待に化学で応える]」を実践し続けていくためには、多様な見識や価値感、専門性を活かしたイノベーションの創出やリスク対応が必須となることから、「ダイバーシティ&インクルージョン」の方針を今後も堅持し、積極的な「女性人材のさらなる活躍」「外国籍人材活用のさらなる進化」に注力します。

KPI

女性管理職比率

2030年目標 **2**倍
(2020年比)

KPI

男性育児休職取得率

目標 **30**%以上を維持

2021年12月期の「女性管理職比率」および「全従業員における女性比率」は、これまでの女性人材の採用・定着・管理職への登用の取組みが結実しいずれも過去最高となったほか、「男女間の平均勤続年数の差」についても過去最小となりました。また、2021年12月期は、若手女性従業員が自らのキャリアを自分軸で考え、行動することを促すべく、ロールモデルとなる先輩女性人材との座談会を実施しました。同会では活発な対話のもと、ワークライフバランスの考え方や中長期キャリアビジョン/マイルストーンの設定法、自身の強みの確認方法など、活躍し続けるために必要なノウハウや考え方が共有されました。今後は個々の女性従業員だけでなく所属部署や上司への啓蒙を強化するなど、さらなる女性活躍に向けた風土づくりを拡充していきます。また、育児休職制度については、女性の取得率が100%であるのに対し男性の取得が少ないことが課題でしたが、近年では男性取得者が増加傾向にあります。2021年12月期の取得者は前年比2.2倍の11名に増加し、同取得率は41%となりました。今後は、男性育児休職取得率30%以上の維持を目標としていきます。

外国籍人材のさらなる活用に向けては、2010年代より海外での顧客密着戦略を本格化し、現地の開発/生産拠点の拡大や実力本位の採用に注力してきました。その結果外国籍従業員数、外国籍従業員比率とも一貫して上昇傾向にあり、2021年12月期はこれら全指標が過去最高となったほか、マテリアリティのKPIの1つである「海外管理職の現地化比率」も過去最高の54.5%となりました。海外売上高の拡大に伴い今後もこの傾向は続く見込みであ

るほか、国籍を超えた知見・価値観のシナジー創出に向けて数年来取り組んできたグループ間の人材交流もコロナ禍の継続により限定的ではあるものの継続し、2021年12月期に実施したオンラインでの同取組みも今後は拡充していく構えです。

女性従業員の参画に関する指標*1

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021/12 |
|-----------------|------|------|------|------|---------|
| 新規採用における女性比率(%) | 29.2 | 43.3 | 39.4 | 38.5 | 17.0 |
| 全従業員における女性比率(%) | 11.7 | 12.3 | 13.0 | 13.7 | 14.0 |
| 男女間の平均勤続年数の差(年) | 8.9 | 9.2 | 9.3 | 9.1 | 8.4 |
| 管理職における女性比率(%) | 2.0 | 2.4 | 3.3 | 3.2 | 3.8 |
| 取締役会における女性比率(%) | 8.3 | 8.3 | 7.7 | 7.7 | 7.1*2 |

*1 単体(従業員数には、当社から当社外への出向者および嘱託者を含めず、当社外から当社への出向者を含んでいます)

*2 取締役会における女性比率は2022年時点。過去3年の低下要因は、独立取締役が2020年に1名、2022年に1名それぞれ増員したことによるものです。

育児関連制度利用者数

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021/12 |
|---------------|------|------|------|------|---------|
| 育児休職制度(人) | 4 | 12 | 16 | 19 | 27 |
| 育児短時間勤務(人) | 2 | 6 | 13 | 12 | 18 |
| チャイルドケアタイム(人) | 12 | 13 | 16 | 16 | 10 |
| 男性育児休職制度(人) | 1 | 1 | 1 | 5 | 11 |

外国籍従業員数

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021/12 |
|-----------------|------|------|------|------|---------|
| 外国籍従業員(単体)(人) | 11 | 11 | 16 | 18 | 18 |
| 外国籍従業員(連結)(人) | 323 | 378 | 412 | 424 | 476 |
| 外国籍従業員比率(連結)(%) | 20.0 | 22.6 | 23.9 | 24.2 | 26.2 |

人権の尊重

●「人権方針」を制定

当社グループは、2020年10月に「CSR方針」を策定し、その子方針として、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」、ISO26000、RBA行動規範等を踏まえた「人権方針」を制定しました。2021年12月期は、同方針を社内に浸透させることを目指し、国内拠点に勤務する全役員・従業員、および一部事業所のサプライヤーを対象としたCSR教育を実施しました。今後も継続してグループ内での啓発、理解促進に注力します。

●児童労働、強制労働の禁止

児童労働・強制労働・債務労働・人身取引については雇用形態を問わず禁止することを「人権方針」で明確に定めているほか、人権や労働安全衛生等、社会的課題へ配慮した調達を行うことを「CSR調達方針」に明記するなど、サプライチェーン全体を見渡した取組みを進めています。

●ハラスメントの防止

ハラスメントと見なされる一切の行為を禁止することを「人権方針」に明記しているほか、「ハラスメントに関する

社外ステークホルダーの幸福度の実現も目指していきます

パーパス「社会の期待に化学で応える」の実践に取り組む東京応化は、従業員一人ひとりの「幸福度の追求」をコンセプトに従業員エンゲージメントの向上に取り組んでおり、そのことが、広く社外ステークホルダー（社会）の幸福度として波及していくことを目指しています。具体的には、幸福度が高い従業員は優れたパフォーマンスを発揮することが多く、そうした人材が生み出した付加価値が高い材料を用いる顧客もまた、パフォーマンスを上げることができ、幸福度を感じていただくことができます。そして、顧客が生み出した優れた最終製品を多くの消費者の方々が利用し、生活の質の向上を実現することで、広く社会の幸福度を実現することができます。東京応化は今後も、従業員一人ひとりの「幸福度」の追求を起点に、パーパスを実践し続けていきます。



人事部 部長
鮫澤 素子

人権方針

TOKグループは、個人の基本的な人権と多様な価値観を尊重し、国際社会の良き一員として、各国・地域の法令および人権に関する社会規範*に基づいて行動します。

*世界人権宣言、ビジネスと人権に関する指導原則、ISO26000、RBA行動規範等

- 人材募集、採用、配置、教育、報酬、昇進などにおいて出生、国籍、人種、民族、宗教、性別、性的指向、婚姻、妊娠、疾病、年齢、各種障がい、その他法令で禁止される理由による差別的取扱いを一切行わず、またそれを認めません。
- 雇用形態を問わず、児童労働・強制労働・債務労働・人身取引を禁止します。
- ハラスメントと見なされる一切の行為を禁止します。
- 人材の育成、公平・公正な処遇の実施に努めます。
- 雇用・労働の健全性を確保し、心身ともに働きやすい職場環境を維持します。
- 国際労働基準や各国・地域の憲法や労働法で定める労働者の基本的権利を尊重・保障します。
- 個人情報の適切な保護・管理を行います。

細則」を規程化し、3通りの内部通報制度（顧問弁護士ルート、監査役ルート、法務部ルート）、自己申告制度、人事部への直接報告制度、よろず相談窓口の設置等により、ハラスメントの未然防止や事後改善策を講じています。加えて2021年12月期は、上述のCSR教育の一環としてハラスメント教育を実施したほか、別途新たに全役員・部署長を対象とするハラスメント研修を実施し、「傾聴」を心掛けたコミュニケーションの強化や指導の実効性向上等に取り組まれました。2022年12月期は、情報感度をさらに高め、かすかな兆しも見逃さず、ハラスメント行為の予防・発見・迅速な対応等を徹底するとともに、改めて役員・幹部従業員へも教育を進めていきます。

人材の健康と安全の確保に向けて

●健康経営への取組みを継続

役員・従業員の疾病の予防・発見に努め、健康の保持・増進に向けたPDCAサイクルを着実に回す「データヘルス計画」を、当社健康保険組合との協働のもと2015年より

実践しています。2017年からはインフルエンザ集団予防接種費用の全額補助など様々な保健施策を実施し、早期発見・早期治療によって疾病の重症化防止に努めています。また、2018年には健康ポータルサイト「My Health WEB」を立ち上げ、利便性や健康への知識・意識向上へ向けた情報提供を開始したほか、同サイトを活用したウォーキングラリー「歩FES」を開催し社長をはじめ多くの役員・従業員が参加しています。加えて、毎日のラジオ体操・ストレッチ、社内運動部での活動奨励など、役員・従業員一人ひとりの未病（健康寿命）意識の向上に注力しています。2019年からは、禁煙セミナーの開催や加湿器の導入、高齢化対応のパワースーツの導入も進めています。

こうした取組みを継続してきた結果、2022年3月には、経済産業省／日本健康会議による「健康経営優良法人2022」に認定されました（通算4回目）。2022年12月期は、「従業員の心身の健康は、従業員の幸福度、ひいては当社グループの生産性の向上につながる」との考えから、取締役会決議に基づき、6月に「健康経営宣言」を行いました。

●「労使検討会」で人事制度や働き方改革を協議

東京応化工業労働組合は1976年に結成され、UAゼンセンに所属しています。同労働組合と当社はユニオン・ショップ協定を結んでいます。2021年12月末において、当社に属する同労働組合員数は1,095名であり、当社従業員の79.8%が労働組合に加入しています。労使関係は労働組合結成当初から「労使協調」路線を継続して良好な関係にあり、2ヵ月に1回の頻度で中央労使協議会を開き、経営環境や労使の課題などについて意見交換を行っています。その中で労働条件や職場環境の整備など労働安全衛生を含む様々な労働協約を締結しており、業務上の勤務形態などの変更を実施する場合には事前に労働組合と協議しながら進めています。2020年12月期に新人事制度や再雇用制度等の労使協議の場として「労使検討会」を立ち上げ、2021年12月期は新人事制度の導入に向けた議論を重ねたほか、今後は、定年年齢の取扱いに関する検討もテーマに据えた議論を行います。



— 鼎談 —

従業員エンゲージメント向上に向けた取組みと これからの企業風土について

東京応化の足元の最重要課題の1つである「従業員エンゲージメント」および今後の企業風土について、社長、社外取締役、人事部長による鼎談を実施しました。



人事部 部長

鮫澤 素子

代表取締役 取締役社長
指名報酬諮問委員

種市 順昭

社外取締役
指名報酬諮問委員長

栗本 弘嗣

東京応化が従業員エンゲージメントの向上に注力している背景についてお話しください。

種市: 人的資本は当社の4つの「稼ぐ力」である「技術」「人材」「人脈」「財力」の一角を占める重要な経営資源であり、これをいかに輝かせるか、活躍してもらうかが、当社の次なる成長に向けた大事なポイントです。社内では「東京応化＝永遠のベンチャー企業」という認識が古くからあり、私も、東京応化は「永遠のベンチャー企業」を目指すべきだと思っています。つまり、事業を成功させる強い意志を持った人間が集い、成功すれば相応のリターンを得る。そして、新たなチャレンジを繰り返しながら、会社と従業員が1つの有機体として成長していく。東京応化は創業以来ずっとそういう文化の中で活動してきたし、これからもそうありたい、もっとそうならなくてはならないと思います。それが、私が従業員エンゲージメントの向上を「tok中期計画2024」における重要課題の1つとして発案した理由です。加えて、世界中で半導体産業の活況が続き、特に海外で激化している人材の争奪戦に、当社も無縁ではありません。単に報酬を上げるのではなく、エンゲージメントを高めてもらい、当社で長く仕事をしてもらいながら共に成長できる仕組みや文化を作るのがもう1つのポイントであると思います。

鮫澤: 東京応化はこれまで何度か従業員エンゲージメント調査を実施してきましたが、人事制度改革が必要となった発端は、2017年に実施した従業員満足度調査です。同調査の結果、当社従業員は給与や福利厚生への満足度が高く長く働きたいという気持ちがある一方、年功序列の給与体系のもと、特に若手のモチベーションが上がりにくいという問題が明らかになりました。これをきっかけに人事制度改革が始まり、その後の2019年の調査では、「会社への貢献意欲(ロイヤルティ)がさほど高くない」こと、また、「自分は頑張りたいが、会社にフィールドが用意されていないと感じる」従業員の比率が国内平均より高いこともわかり、以来、「従業員エンゲージメントの向上」をキーワードとした人事制度改革を加速してきました。そして今回、2021年の調査では、ロイヤルティは2年前より改善したものの、世界トップクラスの会社には及ばない点が多く見えたので、10年後の2030年に向けてその点をしっかり強化し

ていく意思を経営陣と共有し、新人事制度の導入を核とする改革を続けて現在に至ります。

栗本: 今回、「tok中期計画2024」の策定にあたり「従業員エンゲージメントの向上」を発案し、強調されたのは種市社長ご自身です。私が同中計のドラフトを初めて見た時点では財務目標が中心で非財務目標が十分に反映されていませんでしたので、「ESGなど非財務目標も加えるべきだ」と取締役会で進言したところ、種市社長がすかさず「従業員エンゲージメントを入れて欲しい」と反応されました。従業員エンゲージメントは定義が難しい面はあるものの、これを社長ご自身が発案されたという事実は、大変時宜を得た素晴らしいことだと思います。東京応化の業績はここ数年右肩上がり成長し足元は盤石な状況ですが、事業成長だけでなく、従業員施策などを含めた非財務戦略も同等に強化する重要なフェーズに入ったということだと思います。

種市: 栗本取締役には、当社が昨年発表した「カーボンニュートラルの実現に向けて注力する」という基本方針に対し、新中計においては具体的な施策を明示すべきなど非財務戦略について多くのアドバイスをいただきました。また、「tok中期計画2024」の策定にあたり私が社内で最初に掲げたテーマが、「何のためにキャッシュを稼ぐのか」ということです。当社は2020年に「TOK Vision 2030」を策定後、EBITDAをKPIとする「キャッシュ創出力の最大化」に注力してきましたが、「最大化させたキャッシュ創出力をどう活用していくのか」をまとめ上げたのが「tok中期計画2024」です。私は、当中計が終わる2024年の段階で、従業員の皆さんが「キャッシュ創出力の最大化は、株主還元や会社の成長のためだけでなく、自分達のためだったのだ」と気づいてくれれば大成功だと思っています。

鮫澤: 「tok中期計画2024」に色濃く反映されている非財務や社会貢献への取組みは、特に若年層からの関心が高いことを日々実感しています。最近は就職活動中の学生さんと頻りに面接していますが、今の学生さんはデジタルネイティブであると同時にSDGsネイティブであり、「本業を通して社会に貢献したい」と考え、「社会に貢献できる会社はどれか」という視点で就職先を決めています。

従業員エンゲージメント向上策の核として導入した「役割等級制度」について、東京応化向けにどのようにアレンジしたかお話しください。

鮫澤: 若手従業員の年功序列へのフラストレーションをまず解決したかったことが、「役割等級制度」を導入した最大の目的です。年功序列要素を取り除き、「結果を出している人」や「能力を活用し役割をしっかりと果たしている人」を評価し、さらなる活躍のチャンスを提供するために役割等級制度を導入しました。「公平・公正」「メリハリ」「多様性」をコンセプトとし、特に「多様性」については、様々な分野で高い専門性を持つ従業員がますます活躍し、専門職として役員／経営層と同等のポジションにキャリアアップできるよう、制度を変更しました。

また、若くとも結果を出し役割を果たすことができる人材は旧制度より早く昇格できる仕組みを導入し、若手従業員のやる気の引き出しにつながっています。加えて、旧制度ではBコース*からは管理職になれない設計となっており、同コースのモチベーションが停滞していましたので、同コースでの管理職への道を整備しました。

種市: 年功序列にはかなりメスを入れた一方、全ての従業員に対し、不利益変更にはならないように工夫をこらしました。

栗本: 東京応化は今回「役割等級制度」を導入しましたが、かつて日本企業の多くが「目標管理制度」を導入したものの、その多くがあまり上手くいかなかったことを考えると、役割を明確にしたうえで色々なキャリアパスを選択できる「役割等級制度」は、働きやすく、エンゲージメント向上に繋がりがやすい優れた仕組みだと思います。まだまだブラッシュアップする必要性はありますが、コロナ禍により当初予定から1年遅れながらもスタートできて良かったと思います。また、東京応化はニッチな先端分野に特化した研究開発型企业ですが、人的資本のうち最も多い割合を占めるのは工場の従業員です。私の経験からいえば、やはりメーカーというものは製造現場を大切に、経営は工場の従業員に対し「見ている」「気にかけている」というメッセージを常に伝える必要があります。その点、工場のBコースの方々にも課長としてのキャリアアップコースを設けたことは素晴らしいと思います。一方、役割を明確に規定し過ぎるあまり画一的になり、多様性が失われるような事態は防がなければなりませんので、何らかの工夫が必要だと思います。

鮫澤: おっしゃる通り、私も、新しいものを作り出し成長し続ける取組みは「ダイバーシティ&インクルージョン×専門性」によって加速されると考えています。多様な発想や意見の衝突があってこそより良いものを創ることができるうえ、様々な「尖った」人材が集まり、強みを結集できるからこそ、既定路線に乗らない新しいものを創出できるのだと思います。「異質性」や「ダイバーシティ」は、当社グループにとってとても大事な要素です。

種市: ただしその一方で、当社は昨年改定されたコーポレートガバナンス・コードへの対応を社内で議論した際、女性管理職や外国人管理職の登用に関する目標設定・開示については、「固定的な目標を定めるよりも、真の意味の能力主義を徹底する中で実施すべき」との結論に至り、コンプライセズエクスプレインとしました。何かの流行のように女性や外国人を登用するのではなく、真に能力ある人材にしかるべきポジションで活躍いただき、会社のコアになっていただくことにフォーカスしていきたいと思います。例えば、当社は男性従業員の割合が多いことから、優れた能力があるにも関わらず「女性だから」という理由で自らの能力を発揮しきれない女性従業員を応援するプログラムも立ち上げました。

鮫澤: 昨年開催した「女性キャリアプランセミナー」がそれになります。若手女性従業員を対象に、自分の価値観や思い描くキャリアについてじっくり考えていただき、続いて「自分はどうなりたいのか」「それを実現するにはどうすれば良いのか」を考えていただく内容としました。本音を聞かせていただく中で最も多かった意見は、「課長(管理職)にはなりたくない」というものでした。本当にやりたくないのならやらなくていいのですが、自分には能力がないから無理という理由も垣間見られたため、それなら引込み



思案にならずチャレンジしてみたい、一緒に頑張ろうという話をしたところ、良い反応が返ってきたので今後を楽しみにしています。

* 当社の人事制度において「経営幹部として幅広い視野・経験をもち、社員をまとめ付加価値創造のために組織を導く社員への育成コース」および「高度な専門知識または特有の技術を有する者が、組織目標の達成に貢献し、社業発展に寄与する社員への育成コース」を「Aコース」と設定しています。これに対し、「付加価値創造のために、組織への安定的な貢献を果たす社員への育成コース」を「Bコース」と設定しています。

新人事制度の開始から半年ほど経過しましたが、現時点の感触や現場からの反応等について教えてください。

鮫澤: 旧制度からの変化点が非常に大きいため導入前は不安の声もありましたが、今のところ大きな問題はなく運用を開始できています。現在はまだ新制度のもとで目標設定を終え、活動を開始した段階ですので、今後も引き続き注視し、課題が発生した場合は都度解決しながら前進していきます。

種市: 現時点ではPDCAのDまでしか進んでいないためあまり実感はありませんが、やはり若手従業員、特に管理職未満の人材は、自分の実績に会社がどのように報いてくれるかを期待していると思います。それを裏切らないよう制度を固め、問題があれば都度改善しながら変革していく予定です。

鮫澤: 嬉しい変化として、今年の昇格試験では、新設したBコース管理職試験に複数の方がチャレンジしており、さらに今後チャレンジしたいという前向きな意見が出始めています。一旦変化が始まれば、良い連鎖が生まれていくのではないかと思います。

栗本: 私もやはり、制度開始から1年が経過した後の評価がポイントになると思います。当社はROE等をKPIとする新・役員報酬制度を2020年に導入後2年が経過しますが、現在のところ問題なく運用できています。今年から従業員エンゲージメント指標もKPIとするスキームが始まり半年が経過しましたが、やはり1年経過した後の評価がポイントとなるため、指名報酬諮問委員長としてこのスキームを円滑に運用することで、新人事制度や役割等級制度を間接的に支援していきます。



役員報酬制度のKPIに従業員エンゲージメント指標を加えるにあたり、指名報酬諮問委員会や取締役会でなされた議論内容についてお話しください。

栗本: 指名報酬諮問委員会では、種市社長からのご発案を受け、従業員エンゲージメント指標をKPIとすることの妥当性について侃々諤々の議論を重ね、導入へ向けて意見がまとまりました(→P80「社外役員からのメッセージ」ご参照)。

種市: 「tok中期計画2024」を策定する段階で執行役員会／取締役会の双方で議論し、従業員エンゲージメント指標をKPIとして導入するコンセンサスを形成しました。企業価値の持続的な向上を図るインセンティブである業績連動型株式報酬制度のKPIとして、従来のROEに加え従業員エンゲージメント指標を加えるというスキームを、全取締役が納得のうえで導入に至っています。

栗本: そもそも2年前に導入した新・役員報酬制度は業績連動報酬が全体の45%を占めるかなりアグレッシブなものですので、指名報酬諮問委員でない取締役から相当の反論があるのではと懸念していたところ、それは一切無かったのですが、今回の従業員エンゲージメント指標のKPI化においても同様でした。

種市: 当社の業績連動型株式報酬制度の業績評価期間は「tok中期計画2024」と同じ3年間ですので、中長期目線でROEと従業員エンゲージメント指標を高めるにあたっての強いインセンティブとなります。また、ROEは終わった期の実績で評価するのに対し、従業員エンゲージメント指標は将来の価値創造のポテンシャルを示す点も、私が当スキームを発案した大きな理由の1つです。そして、私は、「技術(製造資



本)「人材(人的資本)」「人脈(社会・関係資本)」という非財務の「稼ぐ力」が強靱な財務基盤と一体となって生み出す高い付加価値こそが当社の企業価値であると考えていますが、それをさらに高めていくには、非財務資本を磨き、蓄積し、活用し続けていくことが重要です。そのため、社内会議で私が常々言っているのは、「人材のバランスシート」「技術のバランスシート」「人脈のバランスシート」を作りたい、ということです。投下資金はPL上で消えていってしまうため、会社の中でどのように蓄積され、どのように活用されているのかを本当は見える化したい。加えて、「技術」「人材」「人脈」のうち、「技術」と「人脈」を作り上げるドライビングフォースは、やはり「人材」です。そこで、「人材」の活躍度合を示す従業員エンゲージメント指標をKPIとして発案しました。エンゲージメントの捉え方は国によって大きく異なり、そのときの経済環境でもかなり変動する性質があるため、栗本取締役からは「そういう指標で大丈夫ですか」とかなりご心配いただきましたが、当面は、中計の3年間で「社員エンゲージメント」を3ポイント、「社員を活かす環境」を7ポイント上昇させていくことを目指していきます。

栗本: 会社には営業、製造、開発、総務、企画、財務など様々な部署があり、それぞれの役割が異なります。エンゲージメント指標と一言で言っても、部署により若干の違いが生じることは意識する必要があります。そして、エンゲージメントを高めるにはやはり地道な努力が必要で、係長・課長・部長のそれぞれが、部下との絶え間ないコミュニケーションや動機づけをしっかりとやらないといけない。私の経験から言うと、得てして技術系・製造業系の会社においては、そうしたことが苦手な管理職が多い。だからこそ私も、前職で目標管理制度を上手く機能させられなかった

のですが、部下との絶え間ないコミュニケーションや動機づけを、東京応化のマネジメント層も強化していく必要があると思います。場合によっては、人事部が側面支援をした方が良いかも知れません。

鮫澤: 実は同じご指摘を、昨年実施した部署長研修の外部講師からもいただきました。当社の部署長は部下をモチベートする力、情勢を俯瞰する力、ビジョン・戦略を描き部下と共有する力をもっと磨いていくことが喫緊の課題であるため、現在、強化に向けた施策を検討しています。

種市: 従業員エンゲージメントの向上に向けては、私も部署長、特に課長の役割がカギを握ると思います。中でも、課長と同列の専門職が部下にいかにも良い影響を与えていくかがポイントになると考えます。

鮫澤: 従業員エンゲージメントを高めるには新しい取り組みへのチャレンジが必要ですが、現在は経営トップが率先して発信、行動をしてくださるため、人事の現場責任者としては非常に仕事がしやすくありがたいです。

従業員エンゲージメントや新人事制度は、「幸福度の追求」をコンセプトとしています。 個々の人材によって定義が異なる「幸福度」に対し、会社としてどのように寄り添っていくのかについてお話しください。

鮫澤: 幸福度とは何かという点では、報酬や福利厚生ではなく「やりがい」だと思います。やりがいがない場、面白くない場に人材は居続けないため、それらをいかに感じることができる組織風土を作り続けられるかが次なる課題だと思います。どういうときに人は面白く感じられるかを私自身の経験から紐解いてみたのですが、成功体験を積めたとき、期待されたとき、それに応えることができたときでした。ですので、上司は部下に成功体験をさせてあげられるようそっと仕掛けをし、部下を信じて期待をし、部下が困難にぶつかったらサポートし、結果が出せたらしっかり褒めて欲しいです。期待され、結果が出せた部下は仕事が面白くなりますし、次も結果を出してくれます。従業員の皆さんは業務を通じて自己成長できることを求めていますので、上司は部下へ、自己の成長が会社の成長や業績をもたらす、それが社会貢献につながる一連の流れを示して欲しいです。

種市: 鮫澤が言ったことと同義ですが、私は幸福度とは「自己実現」だと思います。従業員一人ひとりが自己実

現を達成したときが幸せを感じる。それは成功体験そのものですし、自己実現をして幸せを感じる。その環境を会社が提供する。従業員が幸せになった結果会社全体が幸せになり、また次の幸福を求めていく。そんなサイクルがうまく回るのが理想的だと思います。とは言っても結局、従業員一人ひとりに向き合うことが基本となりますので、やはり課長の仕事は多大なものだと思います。また、私自身、新事業開発の責任者を経験して実感しましたが、新規事業や新規材料を開発するのは非常に大変で、そう簡単に成功体験を積み重ねることもできません。会社から様々なリソースを提供され、自分で目標を立てて1つひとつ登っていく。その結果1つの事業や材料として立ち上がったときは何事にも代えられない幸福感を得られ、それは会社にとっても幸せなことです。従業員の皆さんにも是非、こうした経験をして欲しいと思います。

栗本: 幸福度は人によって当然違うと思いますが、エンゲージメントと幸福度はイコールではなく、幸福度もエンゲージメントの一要素だと思います。また、現時点でリアルタイムに幸福を感じられなくても、数年後に自分は幸福だったと感じることも多いのではと思います。現在は辛くても、後で振り返って「あの時に自分は成長した」と思うこともあります。私の経験で言えば、エンジニアとしてキャリアをスタート後、人事部や法務部、情報システム部や経営企画室など色々な部門長を命じられ、自分を「根無し草」のように思っていたこともありましたが、今から思えば非常に役に立っているし、成長できたと思っています。

最後に、従業員エンゲージメントの向上を通じて東京応化が実現または継承していくべき「企業風土」はどのようなものか、お話しください。

鮫澤: 私はやはり、経営理念の1つでもある「自由闊達」だと思います。私も以前は技術者として社外に出る中、コンペティターの様子も見聞きしてきましたが、つくづく、東京応化にはチャレンジしやすい雰囲気や風土が根付いており、自由闊達そのものだと思います。現場では開発・製造・営業が様々な場で「三位一体」の機動的な小さなチームを作り、日々ソリューションの模索を続けています。自由にチャレンジできる自由闊達な社風は、これからも大切にしていきたいところです。

種市: 東京応化には今鮫澤が言った「自由闊達」のほか、

「技術のたゆまざる研鑽」「製品の高度化」「社会への貢献」という経営理念があります。そして、創設者の向井が記した経営理念の原型には、『自由闊達』な社風のもと『技術のたゆまざる研鑽』にはげみ『製品の高度化』をひたすら追求し、すぐれた製品を供給することにより『社会への貢献』を果たす』とあり、あらゆる経営資源を「社会への貢献」の一点に帰結させる姿勢を表しています。よって従業員の皆さんには、当社の事業が社会にしっかり貢献していることを今一度実感して欲しい、肌身に感じて欲しいと思います。私達がスマートフォンや電子情報に触れない日は無く、当社の事業はこれらに非常に深く関わっています。そして、社会へのさらなる貢献に向けては、失敗してもチャレンジできる風土を十分に活用して欲しいと思います。足元の当社は健全な財務体質をもち、豊富な技術ポートフォリオがあり、マーケットポジションもしっかりしています。従業員の皆さんはそれを知ったうえで、もう一度自分のやりたいことにチャレンジし、自己実現につなげて欲しい。そうした雰囲気全体が「自由闊達」なのだとは思っています。それが企業風土としてもっと浸透し、日本・米国・韓国・台湾・中国のグローバル全体で、国を跨いだ企業文化として定着して欲しいと思います。

栗本: ドラッカーの金言のなかに「企業文化は戦略に勝る」という言葉がありますがその通りだと思います。戦略を実行した結果として企業文化が醸成されていくわけで、「自由闊達」「社会への貢献」ももちろん重要ですが、それを色々な場で解きほぐし、従業員に示していく必要があります。例えば技術開発部門だけでなく間接部門の視点でも「自由闊達」「社会への貢献」を再解釈し、上司が部下に伝えていく必要があると思います。その結果として、企業文化がさらに良くなり強化されていくのだと思います。



環境統括責任者メッセージ

リスクを十分に認識・
対応したうえで
「社会の期待に化学で応える」
風土を磨き続けていきます。

取締役 執行役員 材料事業本部長 村上 裕一



2050年カーボンニュートラルへ向けて

● 2030年目標への取組みをトップダウンで加速

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた1stステップとして「2030年までに、エネルギー起源CO₂排出原単位を2019年比15ポイント削減」を達成すべく、取締役社長のトップダウンのもと、再生可能エネルギーや省エネ設備の導入を加速しています。例えば、新規設備の導入や設備入替時においては、「カーボンニュートラル対応費用」および「使用エネルギー想定削減量または温室効果ガス想定削減量」を社内稟議書の必須記載事項とし、省エネ効果や脱炭素効果をはじめとする環境価値を定量的に記載することを義務づけています。

また、こうした脱炭素・カーボンニュートラル投資が実際に生み出す効果測定の精緻化に向けて、現在、各種データの収集・分析と、より適切なモニタリングの仕組みの構築を進めています。「tok中期計画2024」では、2030年の目標達成へ向けた各種取組みを着実に進める一方でこうしたモニタリング体制の強化を進め、その後のインターナルカーボンプライシングの導入や、排出権取引の検討も視野に入れた議論を進めています。また、その一環として、経済産業省が主導するGXリーグの活動に参加している*1ほか、CDP*2への回答準備を進め、今後はスコープ3への対応についても目標化すべく、取組みスキームの検討を進めています。

米国、韓国、台湾、中国の各拠点におけるカーボンニュートラルへの取組みについては各国の脱炭素目標やエネルギー事情等を踏まえ積極的に進めているほか、一部拠点ではISO14064に基づく検証の準備を進めています。今後、各拠点での目標設定の精緻化等を経て、TOKグループ全体としての2050年のカーボンニュートラルに向けた取組みを具体化していく考えです。

*1 GX(グリーントランスフォーメーション)に積極的に取り組む企業群が、官・学・金のプレイヤーとともに経済社会システムの変革のための議論と新市場の創造を行う場
*2 投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するための情報開示システムを運営する英国NGO

KPI

エネルギー起源CO₂排出原単位(スコープ1および2)

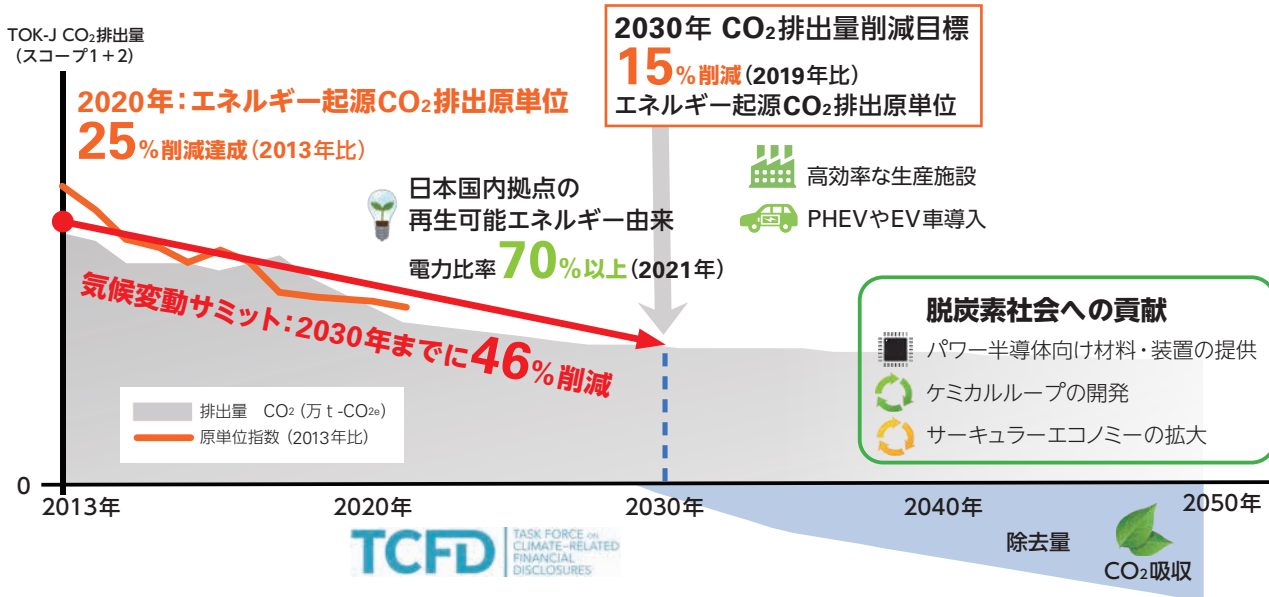
2030年目標 **15**ポイント減
(2019年比)

● 2030年以降のカーボンオフセットに向けて

2030年以降のカーボンオフセットへの取組みにおいては、引き続き半導体の微細化・積層化による低消費電力化への貢献やパワー半導体向け材料・装置の提供を進化させていくほか、新事業として開発を進めている「ケミカルループ」や「エナジーハーベスト」による貢献も目指しています(→P43ご参照)。

また、カーボンニュートラルとの相関性が高いサーキュラーエコノミーへの取組みにおいては、引き続き「3R(リデュース・リユース・リサイクル)活動に注力し、普通産業廃棄物は分別強化による資源化の推進、特別管理産業廃棄物は有価物としての回収・再利用を拡大していきます。中でも特別管理産業廃棄物については、フォトレジスト等の増産に伴い絶対量が増える傾向にあるため、ファインケミカルメーカーである当社ならではの技術力も活かしながら回収・有価物化を拡大し、原単位ベースでの削減に注力していきます。

カーボンニュートラルの実現に向けて



メガトレンド

● 化学物質規制の強化

当社を含む半導体関連産業は、各種半導体の開発・生産において新たな付加価値や安定的な性能・品質を実現するために新旧様々な化学物質を使用していますが、足元では、サステナビリティへの意識の世界的な高まりを背景に、化学物質管理規制や環境・安全関連法令が年々厳しくなる傾向にあります。当社グループは、EUのREACH規則*1をはじめとする各種法規制の遵守や、顧客製品がCEマーク*2等の認証を取得するためのサポートに注力してきたほか、難分解性や生体への蓄積性、毒性のある物質については候補物質から確実に外し、PFOS*3と PFOA*4については2021年3月時点で全廃済みです。

一方、フォトレジストを含む半導体材料や半導体製造装置に幅広く用いられ、半導体の先端分野においても重要な役割を果たしているPFAS*5についても、欧米で規制強化へ向けた動きが本格化しています。足元では人体への直接的影響の懸念から食品業界(食品包装材に使用)やアパレル業界(撥水材に使用)で使用廃止へ向けた動きが見られますが、当社を含む半導体業界においては、現在、今後の規制の適用範囲やスケジュール等に関する意見書をまとめ、今後の在り方について協議しています。当社グループも半導体のサプライチェーンの一員としてこうした動きに参画する一方、情報収集を自主的に強化しながら状況を注視し、臨機応変に対応していく所存です。

*1 生産者責任と予防原則の徹底を目的に、化学物質の登録、評価および認可を1つの統合したシステムで管理するEUの規制
*2 製品がEUの規則に定められる必須要求事項に適合していることを示すマーク
*3 Perfluorooctane Sulfonate: ペルフルオロオクタンスルホン酸
*4 Perfluorooctanoic Acid: ペルフルオロオクタノ酸
*5 Per- and polyfluoroalkyl substances: ペルフルオロアルキル化合物およびポリフルオロアルキル化合物

各国・地域の環境・安全関連法令等強化の動き

- 日本
 - ・化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律(化審法)の一部改正(2021年10月施行)
 - ・労働安全衛生法関連政省令の改正(2022年2月~4月)
- 米国
 - ・TSCA(Toxic Substances Control Act: 有害物質規制法)の改正(2021年1月)
 - ・PFAS戦略的ロードマップの公開(2021年10月)
- 欧州
 - ・欧州化学物質庁(ECHA)による高懸念化学物質リスト
 - ・有機フッ素化合物(PFAS)の規制化(2025年予定)
- 韓国
 - ・化学物質管理法の一部改正(2021年8月)
 - ・産業安全保健法の一部改正(2022年4月)
- 台湾
 - ・毒性及び懸念化学物質管理法の改正(2021年8月)

● グローバル基準でのサプライチェーンの強化

当社グループのサプライチェーンを「環境」「労働安全衛生」だけでなく「人権」「倫理」「マネジメント」の面からも網羅的に進化させるべく、2020年にCSR方針の一部として策定した「人権方針」「倫理・腐敗防止方針」「環境方針」「労働安全衛生方針」「CSR調達方針」をベースに、グローバルスタンダードであるRBA行動規範に沿った取組みを拡充しています。2021年は主力工場である郡山工場のRBA-VAP監査*で最高評価(プラチナ)を取得し、現在、同工場のノウハウや知見を他拠点および今後の新設拠点へ水平展開する取組みを進めています。

外部評価

RBA-VAP監査(2021年、郡山工場)
最高評価(プラチナ)

また、サプライチェーンの一角を担う原料サプライヤーについてもRBA視点からのアセスメントを実施し、「環境・労働安全」に加え「人権」関連のアセスメントも実施しており、この経験やノウハウを、今後はグループ全体の「人権デューデリジェンス」へとつなげていく構えです。

* RBA-VAP監査: Responsible Business Alliance (責任ある企業同盟) による Validated Audit Program (行動規範への適合状況監査)

「tok中期計画2024」および新マテリアリティ、「TOK Vision 2030」への取り組み

● 中期計画のもと、環境・労働安全衛生活動を企業価値向上につなげる

異次元の成長を始めた半導体産業を支えるべく、「tok中期計画2024」では過去最大となる450億円の設備投資を実施し、サプライチェーンの強化に向けた国内生産拠点の増強を進めていきます。フォトレジストなどファインケミカル品を主力とする当社は、「モノづくり」における基本方針として、「安全で働きやすい職場環境の整備」や、「お客様が求める品質の安定供給」を、国内外の全ての現場において徹底しています。そのため、働く人(=当社グループの作業環境下で労務提供を行う社内外の全てのステークホルダー)の「安全」や「効率」を第一に考えたうえで、「工場を止めてはならない」「お客様のラインを止めてはならない」を揺るぎない不文律とし、今後も「環境方針」や「労働安全衛生方針」に基づく活動を適切に進化させることで、操業停止リスクや環境リスクを最小化していきます。これにより、短期および中長期的な成長阻害要因を軽減し、資本コストを低下させることで、企業価値向上につなげていきます。

● 「安全」と「人に優しいスマートファクトリー化」を「従業員エンゲージメントの向上」につなげる

このたび改定した新マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」においては、「tok中期計画2024」の重点戦略の1つとして「高品質製品の安定供給とグループに最適な生産体制の構築」に取り組み、「各拠点・部署をシームレスにつなぎ、顧客要望に迅速・的確に応える最適な生産・供給体制の構築」や「スマートファクトリー構想」に注力しています。また、従来からの「品質方針」に沿ったQCD(「品質」「コスト」「納期」)に加え、新たにS「安全」を加えた「QCDS」を徹底しているほか、より「人に優しい」設備へのブラッシュアップを進めています。具体的には、足元でフル稼働が続く国内生産拠点の安全性を今後も担保するべく5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)の再徹底に取り組んでいるほか、スマートファクトリー化においては、ニッチトップを狙い続ける当社グループのビジネスモデルの特長であり強みの大きなファクターでもある「少量多品

種」生産体制において、自動化やRPAの拡充により、作業効率が高く「人に優しい」労働環境の提供を進めています。その一環として、2021年は御殿場工場のフォトレジスト包装ラインを自動化し、2022年は他拠点へ展開を進めています。そして、これら一連の「安全」と「人に優しいスマートファクトリー化」への取り組みを、「tok中期計画2024」の最重要戦略の1つである「従業員エンゲージメントの向上」の実現へとつなげていく考えです。

環境方針

TOK グループは、レスポンシブル・ケア*の取り組みを通じ、環境・健康・安全を確保できるよう適切な経営資源を投入し、持続可能な社会の実現に向けた事業を推進します。

- 各国・地域における環境関係諸法令を遵守します。
- 化学物質の安全と環境に配慮した取扱いと管理を強化します。
- 資源の効率的活用、再利用、再資源化活動を推進します。
- 省エネ・地球温暖化防止活動を推進します。
- 環境汚染防止活動を推進します。
- 生物多様性に配慮します。

* 化学物質の開発、製造、物流、使用、最終消費、廃棄・リサイクルまでの全工程に関わる「環境・健康・安全」を確保する活動

労働安全衛生方針

TOK グループは、事業活動を行う上で働く人*の安全確保および健康保持を最優先事項と位置づけ、職場環境における事故・災害・疾病の防止を推進し、安全文化の醸成を図ります。

- 各国・地域における労働安全衛生関係諸法令を遵守します。
- 危険性、有害性の事前評価を行ない、リスクの低減を図ります。
- 働く人に対し、必要かつ十分な教育訓練を実施します。
- 事故・災害等の不測の事態が発生した場合でも、被害を最小限にとどめることを目的とした、保安・防災体制の強化に努めます。
- 適切な経営資源を投入し、効果的な改善を継続的に実施します。

* TOK グループ作業環境下で労務提供を行う社内外のすべての人

品質方針

**高付加価値製品による感動
(満足できる性能、コスト、品質)を通じて、
世界で信頼される企業グループを目指す。
既存領域の深耕・拡大を図るとともに、
新規領域の早期立ち上げを目指す。
一人ひとりが現状を明確に把握し、危機感をもって挑戦し、
それぞれの立場でチャレンジし続けること。**

1. マーケティングを強化し、真剣に目標設定し、強い危機感をもち周到に準備して、即実行に移す。
2. グローバルに対応できる人材開発を推進する。
3. ユーザーの声を的確に捉え、迅速に対応できる体制を確立する。

● **2023年に国内全拠点でISO45001認証取得予定**

当社グループの労働安全衛生全般をグローバル基準でレベルアップするべく進めてきたISO45001の認証取得はロードマップ通りに進捗しており、国内拠点については

2023年に全拠点で取得完了予定です。今後は海外拠点での取得拡大に向けて、2019年に取得済みの台湾拠点に続き、2023年には韓国拠点で取得を予定しています。

ISO45001取得ロードマップ

| 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|---|-------------------------|---|---------------------------------------|--|
| <p>国内</p> | <p>〈認証取得〉 御殿場工場</p> | <p>〈認証取得〉 郡山工場 宇都宮工場 阿蘇工場 湘南事業所</p> | <p>〈審査〉 相模事業所 本社 熊谷工場</p> | <p>〈審査〉 流通センター 2023年 国内全拠点 取得完了予定</p> |
| <p>海外</p> <p>〈認証取得〉 台湾東應化社</p> | | | | <p>〈審査〉 韓国・TOK 尖端材料社</p> |

● **海洋プラスチック問題への対応**

世界共通の社会的課題である海洋プラスチック問題については、石油由来ではなく地球環境に優しいプラスチックが求められており、カーボンニュートラルと相関性の高い課題であると認識しています。当社グループは新マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」における主な取組みである「資源循環の促進」において、中長期的な課題として「海洋プラスチック問題に対する取組み」を設定しました。現在、フォトレジスト等を充填するガロン瓶の梱包材として使用している石油由来のプラスチック素材を将来的にはバイオプラスチック素材へと代替すべく、「tok中期計画2024」の重点施策の1つとして対策を進めています。

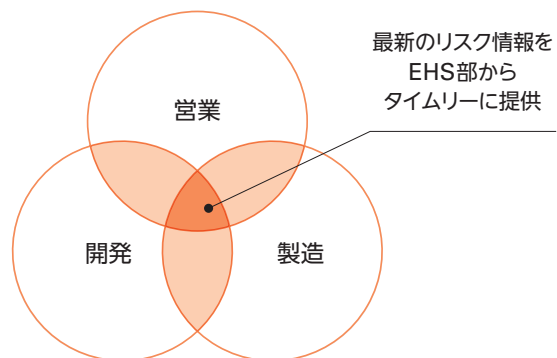
EHS部が収集し、グループ内にシームレス・タイムリーに共有することに腐心しています。中でも、開発・製造・営業の三位一体による顧客密着戦略が当社グループのコアコンピタンスとして機能する中、三位一体の重なり部分(コア部分)にSVHC関連をはじめとするリスク情報をシェアすることで、対応策を迅速に協議・構築し、リスクを十分に認識・対応したうえで「社会の期待に化学で応える」風土が全社的に形成されています。今後は特に海外での情報収集力をさらに高めることで、この風土をブラッシュアップしていきます。

* Substances of Very High Concern: 高懸念物質

● **最先端の価値創造をシームレスに支え続ける**

「社会の期待に化学で応える」をパーパスとする当社グループは、適用範囲が私たちの日常生活の隅々にまで広がった半導体産業において今後も「機会」を取り込み続けていくとともに、機会の拡大は同時に「リスク」と「社会的責任」の拡大でもあることも強く認識しています。足元では、前述のPFASをはじめとするSVHC*への社会的関心が高まっていることから、SVHCにまつわる最新情報を

三位一体の顧客密着戦略とEHS部が密接に連動



オンラインでのステークホルダーエンゲージメントを進化させていく

お客様・当社・サプライヤーの「連鎖活動」によるさらなる高品質の実現と環境負荷の低減や、米国、韓国、台湾など海外拠点のEHS活動との連携については、2020年からのコロナ禍においてオンライン会議やリモート監査、ペーパーオーディット等を駆使してきましたが、2021年および足元でもコロナ禍が続いていることから、この取組みを継続しています。変化の激しい電子材料業界においてはスピードが要求される局面が決して少なくないことから、これらオンライン活動の重要性はさらに高まることが予想されます。EHS、開発、生産技術等の各部門による協力体制をさらに強化することで、オンラインでのステークホルダーエンゲージメントを進化させてまいります。



EHS部 部長
加藤 敏敏



TCFDに基づく気候変動関連の情報開示

当社は2022年1月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、同年2月に「2050年カーボンニュートラル」の実現を目指すことを宣言しました。また、新マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」においても、「カーボンニュートラル実現への取組み」に注力しています。「tok中期計画2024」をスタートした2022年は、2021年11月に開催されたCOP26（第26回気候変動枠組条約締約国会議）で「1.5℃目標」が採択されたことを念頭に改めてシナリオ分析を進め、気候変動が当社の事業活動に与える影響等についての情報開示に取り組んでいます。

ガバナンス

取締役社長のトップダウンおよび担当取締役（環境統括責任者）の管轄のもと、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けた諸施策に注力しています（→P72-73ご参照）。各執行役員は脱炭素を含むCSR・サステナビリティ課題への取組みに関与・主導するとともに、取締役会は一連の活動をモニタリングし、足元の社会的課題や「リスクと機会」の変化も踏まえながら、戦略をアップデートしています。

リスク管理

取締役社長と各本部長で構成された「リスク管理委員会」を中心とするリスクマネジメント体制（→P95-96ご参照）のもと、取締役社長を最高責任者として各活動のPDCAを徹底し、継続的なリスク管理に取り組んでいます。

戦略（シナリオ分析）

当社は、21世紀末までの平均気温の上昇について、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が示す「1.5℃シナリオ」および「4℃シナリオ」を参照のうえシナリオ分析を進め、材料事業セグメントと装置事業セグメントの双方を含む当社事業全体のリスクと機会について整理しました（→次ページご参照）。その結果、「1.5℃シナリオ」「4℃シナリオ」のいずれにおいても、半導体の微細化や積層化、パワー半導体への需要をはじめとする豊富な事業機会を取り込みながら脱炭素に貢献し、今後想定される物理的リスクにも適切に対応しレジリエンスを強化していくことで、当社グループが脱炭素・気候変動への取組みによって中長期的に企業価値を向上させることは十分可能であることを再認識しました。

指標と目標

当社は、「長期環境目標」を2020年に策定し、「2030年までに、エネルギー起源CO₂排出原単位を2019年比15ポイント削減」することを目指しています。この目標、および「TOK Vision 2030」で掲げた「連結売上高目標2,000億円」の双方を2030年に達成した場合の同年のCO₂排出量（スコープ1、2の合計）を算出中です。また、当社が製造拠点を展開する日本・米国・中国・韓国・台湾の各国で2030年までに炭素税が導入された場合における、上記CO₂排出量増加による財務的影響（コスト増）も算出作業を進行中です。今後はこのコスト増の低減を視野に、「長期環境目標」の前倒しでの達成を目指すなど、柔軟な戦略を検討していきます。

気候変動によるリスクと機会への対応(シナリオ分析)

| リスク種別 | カテゴリー | 当社の事業におよぼすリスク | 顕在化が見込まれる時期* | 主な取組み(リスクへの対応策) |
|--------------------------|---------------|---|--------------|---|
| 移行リスク 主として1.5℃シナリオを想定 | 政策・法規制 リスク | ●カーボンプライシング(炭素税導入や排出権取引増大等)によるコスト負担の増加 | 中期～長期 | ●製造設備の省エネ機器への転換や再生エネルギーの利用を促進することでCO ₂ 排出原単位の削減を加速し、コスト負担の増加を抑制 ⇒P102-103ご参照 |
| | | ●製造拠点を展開する国内外のCO ₂ 排出削減に向けた政策・法規制強化による対応コスト負担の増加 | 短期～長期 | ●綿密な情報収集や各国政府機関との折衝により遅滞なく対応し、現地コミュニティの一員として気候変動への対応を継続 ⇒P72-75、102-103、110-112ご参照 |
| 物理的リスク 主として4℃シナリオを想定 | 急性リスク | ●自然災害の増加による設備の損傷 | 短期～長期 | ●研究開発の中核拠点である相模事業所で台風による浸水リスクが顕在化したこと(2019年)を踏まえ、短期リスクとしての対応を継続 ⇒P96、104-105ご参照 ●「TOK Vision 2030」の実現に向けた「tok中期計画2024」における設備投資計画においても、各種災害に対するBCPやレジリエンスの強化を重視 ⇒P26-28、74ご参照 |
| | | ●地球温暖化による工程温度管理コスト・製品温度管理コストの増大 | 短期～長期 | ●工程温度や製品温度の管理において、より効率的で費用対効果の高い手法・手段を開発 ⇒P102-103ご参照 |
| | 慢性リスク | ●地球温暖化による水ストレスの増大、水確保の困難 | 中期～長期 | ●生産活動による水消費を必要最小限に抑制し、排水水質を維持・向上させる取組みを継続 ⇒P104-105ご参照 |
| | | | | |

| 機会 | 顕在化が見込まれる時期* | 主な取組み(機会の取り込み) |
|---|--------------|--|
| パワー半導体市場の拡大 1.5℃シナリオ、4℃シナリオの双方を想定 | 短期～長期 | ●パワー半導体向けg線・i線用フォトレジストの安定供給、拡販 ⇒P37ご参照 ●パワー半導体向けプラズマアッシング装置の安定供給、拡販 ⇒P39-41ご参照 ●最先端パワー半導体向けウエハハンドリングシステムの開発、拡販 ⇒P39-41ご参照 |
| さらなる低消費電力を実現する次世代パワー半導体の開発ニーズの増大 1.5℃シナリオ、4℃シナリオの双方を想定 | 中期～長期 | ●SiC(炭化ケイ素)/GaN(窒化ガリウム)/Ga ₂ O ₃ (酸化ガリウム)パワー半導体など、次世代パワー半導体向け材料の開発・販売の強化 ⇒P37ご参照 |
| エネルギー循環型システムへのニーズの拡大 1.5℃シナリオ、4℃シナリオの双方を想定 | 中期～長期 | ●エネルギー循環型システム「ケミカルループ」の開発・販売への取組みを加速 ⇒P43ご参照 |

* 「短期」は2023年まで、「中期」は2030年まで、「長期」は2050年までと定義しています。



取締役、監査役および執行役員



取締役

種市 順昭

① 代表取締役取締役社長
兼執行役員社長 指名報酬諮問委員

1986年 当社入社
2009年 当社営業開発部長
2011年 当社新事業開発部長
2015年 当社執行役員新事業開発室副室長
2017年 当社取締役兼執行役員新事業開発室長
2019年 当社代表取締役取締役社長兼執行役員社長(現)

佐藤 晴俊

② 取締役

1984年 当社入社
2004年 当社品質保証部長
2007年 当社先端材料開発二部長
2008年 当社先端材料開発一部長
2009年 当社執行役員開発本部副本部長兼先端材料開発三部長
2011年 当社執行役員開発本部副本部長兼先端材料開発一部長
2012年 当社取締役兼執行役員開発本部長
2017年 当社取締役兼常務執行役員開発本部長
2019年 当社取締役兼専務執行役員開発本部長
2022年 当社取締役(現)

水木 國雄

③ 取締役兼常務執行役員
総務本部長 指名報酬諮問委員

1985年 当社入社
2005年 当社総務部長
2009年 当社執行役員管理本部副本部長兼総務部長
2012年 当社執行役員総務本部長
2013年 当社取締役兼執行役員総務本部長
2017年 当社取締役兼常務執行役員総務本部長(現)

村上 裕一

④ 取締役兼執行役員
材料事業本部長

1985年 当社入社
2009年 当社経理部長
2014年 当社材料事業本部副本部長
2015年 当社執行役員材料事業本部副本部長
2020年 当社取締役兼執行役員材料事業本部長(現)

鳴海 裕介

⑤ 取締役兼執行役員
新事業開発本部長

1988年 当社入社
2012年 当社市場開発部長
2019年 当社パネル材料営業部長
2019年 当社イメージングマテリアル営業部長
2020年 当社執行役員新事業開発本部長
2021年 当社取締役兼執行役員新事業開発本部長(現)

土井 宏介

⑥ 取締役兼常務執行役員
営業本部長兼開発本部長

1986年 当社入社
2009年 当社先端材料開発一部長
2011年 TOKYO OHKA KOGYO AMERICA, INC. 取締役社長
2016年 当社執行役員(TOKYO OHKA KOGYO AMERICA, INC. 取締役社長)
2019年 当社執行役員新事業開発本部長
2020年 当社常務執行役員営業本部長
2022年 当社取締役兼常務執行役員営業本部長兼開発本部長(現)

栗本 弘嗣

⑦ 社外取締役
指名報酬諮問委員会 委員長

1970年 オイレス工業株式会社入社
1999年 同社取締役
2003年 同社取締役常務執行役員
2006年 同社代表取締役社長兼社長執行役員
2011年 同社代表取締役会長
2014年 当社取締役(社外取締役)(現)
オイレス工業株式会社 取締役相談役
2015年 同社相談役
2016年 同社顧問

関口 典子

⑧ 社外取締役
(関口典子公認会計士事務所 所長)
指名報酬諮問委員

1986年 マニファクチャラーズ・ハルバー銀行(現JPモルガン・チェース銀行)入行
1991年 監査法人朝日新和会計社(現有限責任あずさ監査法人)入所
公認会計士登録
1994年 日本放送協会入局
2001年 トリンプ・インターナショナル・ジャパン株式会社入社
2002年 公認会計士再登録
2004年 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所
2010年 関口公認会計士事務所(現関口典子公認会計士事務所)所長(現)
2011年 独立行政法人国際協力機構 契約監視委員
2011年 独立行政法人国際協力機構 外部審査委員
2012年 税理士登録
2015年 当社取締役(社外取締役)(現)
2019年 ちふれホールディングス株式会社執行役員
2021年 王子ホールディングス株式会社 監査役(社外監査役)(現)
2022年 菱電商事株式会社 監査役(社外監査役)(現)
独立行政法人国際協力機構 監事(現)

一柳 和夫

⑨ 社外取締役
指名報酬諮問委員

1977年 帝国通信工業株式会社入社
2005年 同社執行役員開発部管掌兼開発部長
2008年 同社執行役員開発技術統括技術管理部管掌
2008年 同社執行役員開発技術統括
2009年 同社取締役執行役員開発技術統括
2009年 同社取締役執行役員開発本部統括
2010年 同社代表取締役社長
2019年 同社取締役相談役
2020年 当社取締役(社外取締役)(現)

安藤 尚

⑩ 社外取締役
指名報酬諮問委員

1979年 ソニーケミカル株式会社(現デクセリアルズ株式会社)入社
2006年 ソニーケミカル&インフォメーションデパイス株式会社(現デクセリアルズ株式会社) Corporate Executive 鹿沼事業所長
2007年 同社執行役員鹿沼事業所長
2010年 同社取締役鹿沼事業所長
2012年 デクセリアルズ株式会社取締役執行役員、開発技術部門長、鹿沼事業所長
2014年 同社取締役上席執行役員、開発技術部門長、新規事業企画推進、資材担当

2016年 同社取締役常務執行役員、生産・技術全般、コーポレートR&D部門長
2016年 同社代表取締役専務執行役員、コーポレートR&D部門長
2019年 同社代表取締役専務執行役員
2019年 同社取締役常務執行役員社長補佐
2020年 同社取締役常務執行役員社長補佐、Dexerials America Corporation 社長
2020年 同社技術顧問
2022年 当社取締役(社外取締役)(現)



当社取締役を求めるスキルおよび経験

| 氏名 | 地位 | 社外 | 指名報酬諮問委員会 | スキルおよび経験 | | | | | | |
|-------|----------------|----|-----------|----------------|------------|------------|-----------------------|-------|-------|-------|
| | | | | 他社グループにおける経営経験 | 研究開発・技術・生産 | 営業・マーケティング | 法務・コンプライアンス・リスクマネジメント | 財務・会計 | グローバル | 人事・労務 |
| 種市 順昭 | 代表取締役 取締役社長 | | ● | | ● | ● | | | ● | |
| 佐藤 晴俊 | 取締役 | | | | ● | | | | ● | |
| 水木 國雄 | 取締役 | | ● | | | | ● | | | ● |
| 村上 裕一 | 取締役 | | | | ● | | | ● | ● | |
| 鳴海 裕介 | 取締役 | | | | ● | ● | | | ● | |
| 土井 宏介 | 取締役 | | | | ● | ● | | | ● | |
| 栗本 弘嗣 | 取締役 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● |
| 関口 典子 | 取締役 | ● | ● | ● | | | | ● | | |
| 一柳 和夫 | 取締役 | ● | ● | ● | ● | ● | | | ● | |
| 安藤 尚 | 取締役 | ● | ● | ● | ● | ● | | | | |

監査役

徳竹 信生

① 常勤監査役

1984年 当社入社
2003年 台湾東應化股份有限公司 董事長兼総経理
2007年 当社品質保証部長
2009年 当社生産管理統括部長兼品質保証部長
2013年 当社執行役員材料事業本部副本部長
2015年 当社取締役兼執行役員材料事業本部長
2020年 当社常勤監査役(現)

竹内 伸行

② 社外監査役

1981年 三菱信託銀行株式会社(現三菱UFJ信託銀行株式会社)入社
2005年 同社不動産企画部長
2005年 三菱UFJ信託銀行株式会社 営業第9部長
2007年 同社営業第3部長
2009年 同社執行役員京都支店長兼京都中央支店長
2011年 同社常務執行役員
2013年 同社専務取締役
2015年 三菱UFJ不動産販売株式会社 代表取締役社長
2016年 丸全昭和運輸株式会社 監査役(社外監査役)
2019年 当社監査役(社外監査役)(現)
2019年 三菱UFJ不動産販売株式会社 代表取締役会長
2019年 同社顧問

上原 忠春

③ 社外監査役

1979年 東京海上火災保険株式会社(現東京海上日動火災保険株式会社)入社
2004年 株式会社ミレアホールディングス(現東京海上ホールディングス株式会社) 経営企画部長
2007年 同社海外事業企画部長
2008年 東京海上日動火災保険株式会社 欧ア中東担当部長
2011年 同社執行役員
2012年 東京海上ホールディングス株式会社 常務執行役員
2015年 独立行政法人日本貿易保険(現株式会社日本貿易保険)理事
2017年 東京海上日動火災保険株式会社 顧問
2017年 外務省入省
2017年 ジョージア駐節特命全権大使
2020年 東京海上日動火災保険株式会社 顧問
2021年 当社監査役(社外監査役)(現)

梅崎 輝喜

④ 社外監査役

1985年 明治生命保険相互会社(現明治安田生命保険相互会社)入社
2010年 明治安田生命保険相互会社 調査部長
2014年 同社執行役人事部長
2016年 同社常務執行役員
2020年 同社専務執行役員(現)
2021年 当社監査役(社外監査役)(現)

執行役員

入野 浩一

専務執行役員
台湾東應化社
董事長兼総経理

本川 司

執行役員
プロセス機器事業本部長

山本 浩貴

執行役員
経営企画本部長

高瀬 興邦

執行役員
経理財務本部長

渡邊 直樹

執行役員
TOK 中国社
董事長

大高 正次

執行役員
TOK アメリカ社
取締役社長

金 基泰

執行役員
TOK 尖端材料社
代表理事副本部長

大森 克実

執行役員
開発本部副本部長

辰野 直樹

執行役員
営業本部副本部長

塩谷 和幸

執行役員
材料事業本部副本部長



社外役員からのメッセージ

サステナビリティガバナンスの強化と レジリエントな組織づくりに 注力していきます。

社外取締役 指名報酬諮問委員会 委員長

栗本 弘嗣



パーパス「社会の期待に化学で応える」の 実践に相応しいガバナンス体制

東京応化は直近数年のガバナンス改革により、指名報酬諮問委員会の設置／エグゼクティブフェロー制度の新設／コーポレートガバナンスガイドラインの策定／社外取締役の増員／新・役員報酬制度の導入／買収防衛策の非継続等を実施することでガバナンスの実効性を高めてまいりました。また、本年3月に企業経営経験者の安藤取締役が加わったことにより、社外取締役比率が40%、取締役会における社外役員比率が50%となりました。これは、改定版コーポレートガバナンス・コードに沿った改革であることはもちろん、とすれば技術志向に偏りがちな当社の経営体制に、企業経営経験者のバランス感覚や金融機関出身者のリスク感覚を融合させたものであり、その結果、東京応化のガバナンス体制は、パーパス「社会の期待に化学で応える」を実践するに相応しいものになったと評価しています。今後のさらなる進化に向けては、機関投資家ミーティングへの社外取締役の参加や、女性／外国人の社内取締役への登用が課題であると認識しております。

サステナビリティガバナンスの強化に向けて、 役員報酬制度の評価軸にESG指標を導入

前述の通りガバナンス改革が進展し、足元の財務・業績状況も磐石な東京応化は、「サステナビリティガバナンス」も本格的に強化すべきフェーズに入ったと考えています。当社は現在、新たなCSR・サステナビリティガバナンス体制の構築を進めていますが、それに先んじて本年1月に役員報酬制度を改定し、業績連動型株式報酬制度の評価軸として「従業員エンゲージメント指標」を導入した点は、サステナビリティガバナンスにおける大きな前進であると認識しています。指名報酬諮問委員長である私

は、当社のサステナビリティガバナンスの強化を歓迎する一方、「従業員エンゲージメント指標は数値化されていても本質的には定性的であること」や「国内外の工場のフル稼働が続く中、評価作業が従業員や管理職の過度の負担になってはいけないこと」などのいくつかの留意点について提言し、他メンバーとの侃々諤々の議論を経て導入に至りました。この新たなスキームは当社の成長戦略とも深く連動しているため大きな効果を期待できる一方、報酬制度を含むガバナンス改革に終わりはないことから、さらなるブラッシュアップに向けた議論を続けていきます。

新中期計画「tok中期計画2024」と新マテリアリティ 「レジリエントな組織づくり」について

本年スタートした「tok中期計画2024」については策定段階から私も深く関与し、カーボンニュートラルへの取り組みを中心とする非財務項目を戦略やKPIに落とし込むよう進言しました。一部KPIは非公開となったものの社内では各種非財務KPIの達成に向けたPDCAが回っているほか、上述の従業員エンゲージメントの向上についてはトップの強い意思もあり、「tok中期計画2024」の最重要戦略として設定されています。これら非財務の取組みが、今後の当社のさらなる企業価値向上に寄与することを確信しております。

新マテリアリティ「レジリエントな組織づくり」においては、「VUCA」の様相がますます強まる中でも円滑に戦略を遂行するための「備え」が重要です。私は取締役会で、なるべく大きなリスクを想定したシミュレーションを行うことを提案しているほか、今後も、生産停止やサプライチェーンの寸断、生命の危険などあらゆるリスクへの対応策について議論を深めていくことで、当社の全構成員のリスク感を磨いていく所存です。



社外役員からのメッセージ

危機管理能力のさらなる強化と ダイバーシティ&インクルージョンの 進展を促進していきます。

社外取締役 指名報酬諮問委員

関口 典子



危機管理能力のさらなる強化を提言していきます

変化の激しい時代において新マテリアリティ「レジリエントな組織づくり」を実現していくにあたり、危機管理能力のさらなる強化を提言していきたいと思っております。具体的には、さらなる強化に向けた明確なビジョンと戦略を取締役会が提示し、事業ごとの「リスクと機会」を常にアップデートするほか、リスクシナリオの作成・分析やモニタリングを通じたスピーディな修正など、危機管理・対応能力へのガバナンスをさらに強化することで、東京応化の持続的な企業価値向上につなげていく所存です。

取締役会のさらなる進化に向けて

私が社外取締役に就任した2015年当時と比べると、取締役会において社外役員が社内取締役の背中を押す、時にはギアを落とす、あるいは向きを少し変えるといった場面が明らかに増えています。指名報酬諮問委員会の設置や社外取締役の増員など一連のガバナンス改革の効果もあり、東京応化のコーポレート・ガバナンスに、社外役員の視点がしっかりと反映されていることを実感しております。本年3月には取締役会における社外役員比率が50%に上昇したこともあり、今後はさらに深遠な議論の応酬を予想しております。

従業員と当社の関係性を数値化・見える化した「従業員エンゲージメント指標」を役員報酬制度のKPIとする種市社長のご発案には少し驚くとともに、高く評価・賛成いたしました。今後は「TOK Vision 2030」で掲げた「ありたい姿」である「皆が生き活きと誇りをもって働ける」や、「tok中期計画2024」の戦略「従業員エンゲージメントを向上させ人を活かす経営の推進」が各取締役の「本気度」の高さとともに実行されていくプロセスを、指名報酬諮問委員の1人としてモニタリングしていきます。

ガバナンス改革は即座に企業価値の向上に反映される性質のものではなく、地道で息の長い取組みではありますが、当社を応援してくださるステークホルダーの皆様のご期待に応えるよう、コーポレートガバナンスガイドラインにも定めた「透明性」「公平性」「継続性」を念頭に、社外取締役の視点から当社の企業価値向上に貢献していく所存です。

取締役会、現場の双方における ダイバーシティの議論を深めていきます

当社のコーポレートガバナンスガイドラインでも謳っている「取締役会構成員のジェンダーや国際性の面を含めた多様性の確保」にあたっては、社内外の事業環境が日々変わり続ける中、その時々において必要とされる人材が登用されるべきであると考えております。指名報酬諮問委員の1人として、取締役会におけるダイバーシティやスキルマトリックスについての議論を今後も深めていきたいと思っております。

当社のダイバーシティ&インクルージョンに関する取組みについては、ハード面(会社が採用している制度)は整っていると評価しています。今後はその運用状況を従業員エンゲージメント調査等でモニタリングしながら改善を促していきたいと思っております。一方、ソフト面では、イベント等の開催や社内報・イントラネット等での啓発活動、意識改革・理解促進のための研修(特に管理職向け)を継続していただきたいと思います。現在の当社では少数派である女性人材(特に管理職)や外国籍従業員には志や悩みを共にする仲間が一人でも多い方が良いと思っておりますので、共に手を携える仲間を得る複数の機会(外国籍従業員と海外赴任経験者を交えた交流会等)を会社側で用意してはいかがでしょうか。私はこうした側面からも、取締役会で積極的に提言してまいります。



社外役員からのメッセージ

**「従業員の本音」を重視する姿勢で、
指名報酬諮問委員として
提言していきます。**

社外取締役 指名報酬諮問委員

一柳 和夫



「従業員の本音にどう向き合ったか」 も評価軸としていきたい

私は東京応化が毎月開催している技術報告会に欠かさず参加していますが、発表者が成し遂げた技術開発の成果や顧客からの技術課題を聴講者と共有できるようわかりやすく説明する様子や、聴講者が発表者に対し自身の知識・経験をフィードバックし、さらに高度な技術に発展させようとしている様子を見るたびに、開発・製造・営業が三位一体となってお客様の期待に応える「顧客密着戦略」が現場の隅々に浸透していることを実感し、同会への参加を毎回楽しみにしております。また、このように「顧客密着戦略」の中で自分を磨き続ける従業員が今後も育ち続ける限り、「tok中期計画2024」や「TOK Vision 2030」で掲げた定量目標は必ず達成されるものと期待しております。

「tok中期計画2024」の最重要戦略の1つである「従業員エンゲージメントの向上」に向けては、今後も従業員エンゲージメント調査等により、個々の人材の「本音」を傾聴し続けていって欲しいと思います。私自身も前職で赤字部門を立て直す際、従業員一人ひとりの「本音」に耳を傾けたことが再建へのターニングポイントとなりました。また、「従業員エンゲージメント指標」をKPIとする新・役員報酬制度の運用にあたっては、KPIだけでなく、「従業員の本音にどう向き合ったか」という定性的評価も重視するべく、指名報酬諮問委員として提言してまいります。

マテリアリティ「レジリエントな組織づくり」 および2040年の「100年企業」への発展に向けて

新マテリアリティ「レジリエントな組織づくり」および2040年の「100年企業」への発展に向けても、やはり「従業員工

ンゲージメントの向上」を戦略のコアとするべきであると考えます。つまり、今後も「VUCA」に象徴される想定外リスクに対しステークホルダーの皆様と協働しながら対応し、また、技術転換スピードが極めて速い半導体・電子材料分野で持続的な企業価値向上を実現するには、まずは「従業員エンゲージメントの向上」によって個々人の活力を高め、社内外の人材やステークホルダーのつながりを強化するとともに、個人と組織によって生み出されるアイデアを活用しながら失敗を恐れずにチャレンジし続けていって欲しいと思います。

取締役会のスキルの多様化により、 現場の価値創造を後押し

当社のマテリアリティである「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」に向けては、現場の従業員の方々による価値創造を、取締役会のスキルの多様化によっても後押ししていきたいと考えています。例えば本年3月に安藤取締役が社外役員として加わったことで、企業経営経験のある社外取締役が3名に増えただけでなく、同氏が当社と同じ電子材料メーカー出身であることから、取締役会における重要ポイントでの意見交換が以前にも増して活発になっていると感じています。加えて私自身も、半導体分野ではないものの同じエレクトロニクス業界での経営経験を活かし、当社の材料事業・装置事業に提言していきたいと考えております。

また、取締役役をはじめとする社内経営陣・管理職における多様性については、女性人事部長の活躍など具体的な進展が見られますが、今後は外国籍従業員のさらなる登用に焦点をあてるべく、指名報酬諮問委員として積極的に提言していく所存です。



社外役員からのメッセージ

持続的な企業価値向上に向けて適切
に提言できるよう、最大限に努力して
いきます。

社外取締役 指名報酬諮問委員

安藤 尚



本年3月に社外取締役に就任しました安藤尚でございます。私は電子材料メーカーの代表取締役を3年経験したのち、同社の米国子会社の社長や技術顧問として経営に携わってまいりました。この経験を活かし、東京応化の持続的な企業価値向上に貢献していく所存です。

経営理念「自由闊達」「技術のたゆまざる研鑽」を実感

東京応化が国内企業としていち早くフォトレジスト事業に参入し、技術力をベースに半導体分野で確固たる地位を築いてきたことは称賛に値すると思います。また、長きにわたりこの分野でリーディングカンパニーであり続けていることは、従業員の皆様の多大な努力の賜物でもあります。そして、経営陣の皆様との会話では経営理念である「自由闊達」な社風を明確に感じることができるとともに、これがもう1つの経営理念「技術のたゆまざる研鑽」と相まって、当社の発展に大きく貢献していることを実感しております。

新たな事業の柱の構築に向けて

欲を言えば、これまで培ってきた材料技術をベースにフォトレジスト以外の分野で事業の柱を育てることが当社の長期的課題であり、私のこの認識は、「TOK Vision 2030」の重点施策である「2040年の事業ポートフォリオを見据えた新事業創出」や「tok中期計画2024」の戦略「電子材料および新規分野でのコア技術の獲得/創出」とも合致します。

私の出身企業は創業時代から「新しいものを世に出して成長していく」というマインドが強く、新事業の創出においては開発部門だけでなく企業の総合力が問われ、既存事業に比べて膨大な時間と手間を要することは身に染みて理解しております。私は入社後間もなく液晶モジュール

ル向けの新規材料の開発を担当し、開発はできたものの事業化には長い年月を要し、当該製品だけでなく周辺技術も全て完成させてようやく事業化することができました。そうした中、新規事業においては製品を開発するだけでなく、市場からの様々な要求との徹底的な摺り合わせや、社内外の多くの関係者との協働も重要であることを身をもって学べたことは現在も大きな財産となっております。私はこれらの経験を活かし、当社の新たな事業の柱の構築に向けて提言していく所存です。またそのプロセスで、新規事業の開発に尽力されてきた種村社長や、新事業開発本部の方々との議論も深めていきたいと思っております。

企業価値向上に向けて、 社外取締役として最大限に努力していきます

当社は資本市場との対話を大切にし、機関投資家の皆様と年間300回弱の個別ミーティングを実施していますが、私は前職でIPOを経験し国内外の多くの投資家と対話する中で培ってきた知見を、当社を外部ステークホルダーの視点から客観視して経営陣に助言する際に役立てていきます。また、当社は「買収防衛策の非継続」を昨年決議した一方、一部の機関投資家からは被買収リスクを懸念する声も寄せられています。足元では円安の影響等から海外企業による日本企業の買収観測も高まっていますが、合併・企業再編や、当社自身が主導権をとるべきケースも想定しつつ、基本的には当社の発展やステークホルダーにとってどの選択肢が最善かを真摯に議論し、判断すべきことと考えております。いずれにせよ、企業価値を平時より高めておくことが最も重要であることは間違いのないことから、私は当社の持続的な企業価値向上に向けて適切に提言できるよう、社外取締役として最大限に努力していく所存です。



社外役員からのメッセージ

従業員と共に、顧客や社会の期待に応え続ける

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し新たな地政学的リスクも顕在化する中、東京応化は、「tok中期計画2024」において先端レジスト領域で顧客ニーズに的確に応え、新規分野でのコア技術の獲得/創出に注力するほか、各拠点機能の最適化により高品質製品を安定的に供給することで、半導体用フォトレジストの世界トップシェアメーカーとしての責任を全うし、さらなる企業価値向上を目指しています。

そのためには国内外の各拠点・部署において「最適化」「効率化」に向けた業務改善を繰り返す一方、ガバナンスを徹底し、予兆の発見を含めた適時適切なリスクマネジメントを実践しなければなりません。

また、これら一連の価値創造とリスク対応を支える基盤は、自由闊達な風土と快適な職場環境、適切な人事諸制度等であり、人的資本の充実、すなわち「従業員エンゲージメントの向上」が不可欠となります。

東京応化が今後も「社会の期待に化学で応える」企業であり続けるために、私自身も、社外役員および監査役としての責務をしっかりと果たしてまいります。



社外監査役

竹内 伸行



社外監査役

上原 忠春

新たな時代のサプライチェーンマネジメントに貢献

東京応化は2年連続で過去最高益を更新し順調に成長していますが、国際的な水平分業が進み、景気変動も大きい半導体業界において、今後もSDGsに貢献しながら持続的成長を図るうえで「重要な岐路」に立っていると認識しています。つまり、新たな地政学リスクの出現により、グローバル・サプライチェーンを当社単独でコントロールすることは不可能となった今、これまで以上に情報力を高め、先見性をもって不断の事業見直しを実行して

いくことが肝要です。

俯瞰すれば、地政学リスクも含むサプライチェーンの大局的なリスクマネジメントを通じた当社の役割は、世界の半導体製造を安定化させるために極めて重要であり、当社のさらなる飛躍に向けた大きな機会でもあると捉えています。こうした観点から、私は、東京応化が「TOK Vision 2030」で掲げた「顧客が感動する新しい付加価値」を創造し続け、サプライチェーンにおけるパートナーのみならず、世界中のステークホルダーから信頼される企業づくりに貢献すべく、社外監査役としての使命を果たしていく所存です。

社会的価値の創造を通じた従業員の自己実現を支援

当社は「TOK Vision 2030」において、全てのステークホルダーとWin-Winの関係を構築することで、経済的価値だけでなく社会的価値を持続的に創造していくことを目指していますが、その主役を担うのは、ステークホルダーでもある従業員一人ひとりです。

そこで、「tok中期計画2024」では、新マテリアリティ「人材の幸福度の追求」の主な取組みの1つとして「従業員エンゲージメントを向上させ人を活かす経営の推進」が掲げられたほか、役員報酬の評価

軸の1つに「従業員エンゲージメント指標」が追加されました。

これらにより当社のサステナビリティガバナンスは大きく前進したと考えておりますが、単に体制を整備することがゴールではありません。社会的価値の創造を通じて自己実現を実感し、生き活きと働く従業員が増えることで技術革新や顧客創造が加速し、企業価値がさらに高まるという好循環につなげていくことが最も重要であると考えています。

このような観点も踏まえ、私は社外役員の立場から、当社のコーポレート・ガバナンスの高度化に向けて貢献してまいります。



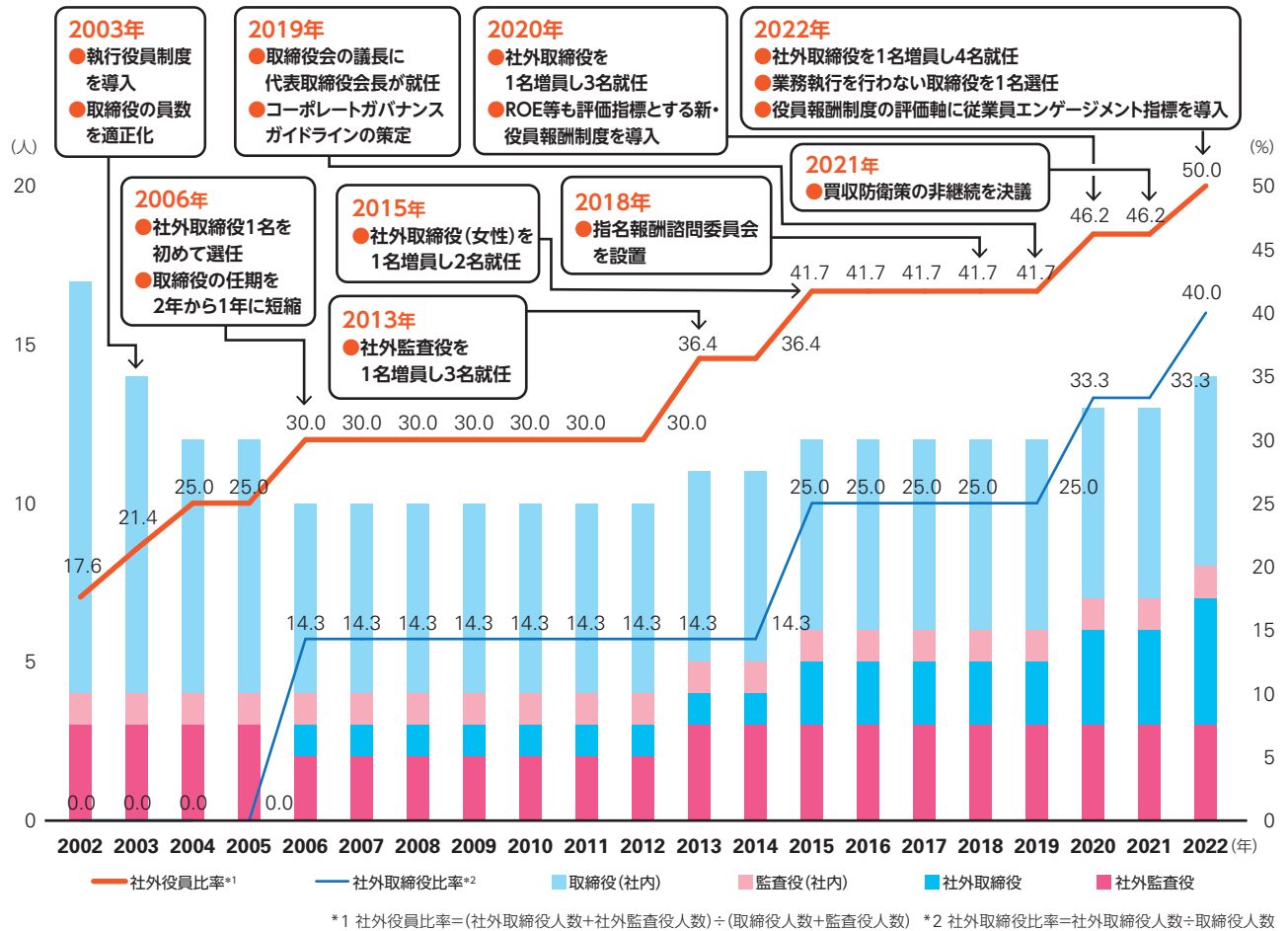
社外監査役

梅崎 輝喜

コーポレート・ガバナンス

持続的な企業価値向上に向けて、
コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に取り組みます。

東京応化のコーポレート・ガバナンス強化に向けた歩み



基本的な考え方

当社は、創業以来の経営理念(「自由闊達」「技術のたゆまざる研鑽」「製品の高度化」「社会への貢献」)のもとに掲げた「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company®”という経営ビジョンを実現することが、株主の皆様をはじめ、多くのステークホルダーに共通する利益の実現、ならびに企業価値の向上につながるものと確信しています。

この経営ビジョンの実現に向けて、経営の透明性、健全性ならびに意思決定の迅速化等による効率性の確保を目的としたコーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要課題の1つと位置づけ、その達成に向けて、鋭意取り組んでいます。

また、新マテリアリティ「レジリエントな組織づくり」および新中期計画「tok中期計画2024」の戦略(5)「健全で効率的な経営基盤の整備」の一環としてコーポレート・ガバナンスの充実に取り組む当社は、コーポレート・ガバナンスを継続的に強化するための基本方針や考え方を記載した「東京応化工業 コーポレートガバナンスガイドライン」に沿った活動を展開しています。

→「東京応化工業 コーポレートガバナンスガイドライン」

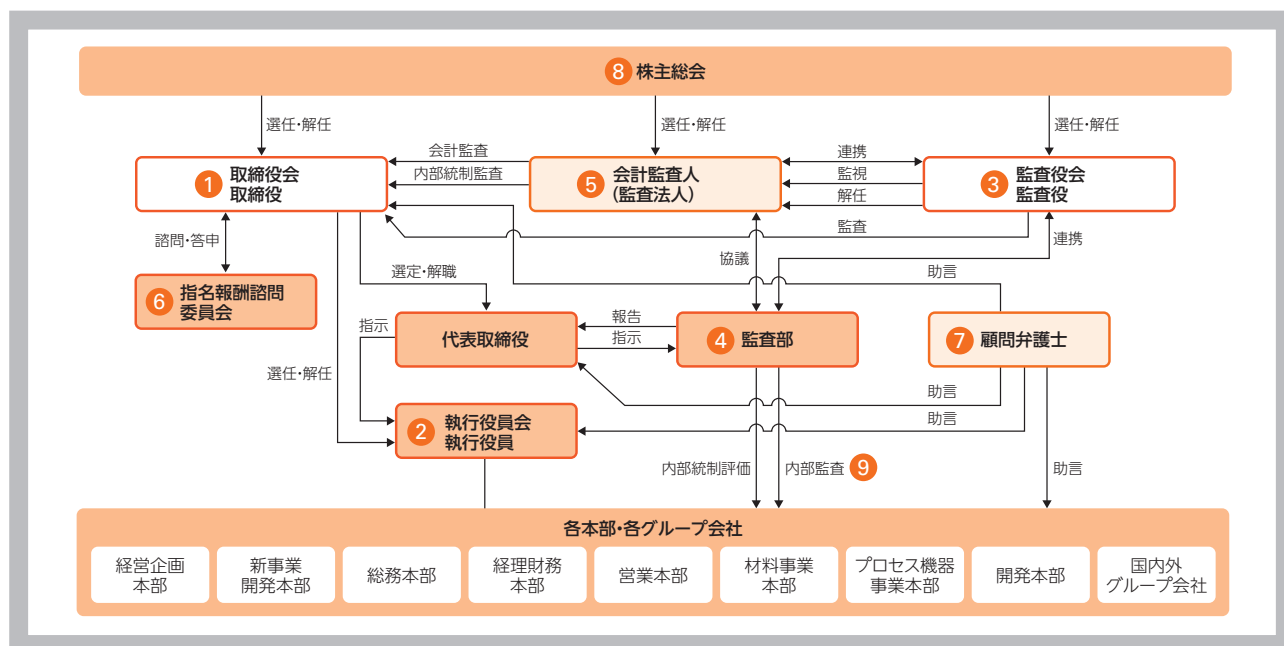
https://www.tok.co.jp/content/download/4719/77678/file/gov_guidline0403.pdf



機関設計の形態

監査役設置会社として、監査役制度を採用しています。その理由は、会社法に基づき権限の強化が図られている監査役による監査の充実を図る一方で、取締役会の改革と執行役員制度の定着、さらには独立性を有する社外取締役の選任により、「経営の意思決定・経営の監督」および「業務執行」の各機能の強化と責任の明確化を図ることによって経営を強化していくことが、コーポレート・ガバナンスの充実に最も有効であると判断しているためです。

コーポレート・ガバナンス体制図(2022年3月30日現在)



取締役・取締役会 体制図①

経営環境の変化に迅速に対応するとともに、事業年度における取締役の経営責任を明確にするため、2006年6月より、取締役の任期を2年から1年に短縮しています。また、取締役会の透明性を高めるとともに、監督機能の強化を図ることを目的に、2022年3月に業務執行を行わない取締役を1名、2006年6月より独立性を有する社外取締役を1名選任し、2015年6月、2020年3月、2022年3月にそれぞれ1名増員し、現在は独立性を有する社外取締役を4名としています。

取締役会は原則として「代表取締役」と「取締役」の2層にフラット化し、取締役会に本来求められる「経営の意思決定・経営の監督」機能の発揮に適した体制としています。

2022年3月30日現在、取締役会は取締役社長の種市順昭を議長とし、取締役は10名(うち、社外取締役4名)です。業務執行に関する重要事項等を決定するとともに、代表取締役および取締役の職務執行を監督することを目的に、定時取締役会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じ臨時取締役会を開催しています。

また、取締役の員数を10名以内とする旨ならびに取締役の選任決議について、株主総会で議決権を行使することが

できる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨および累積投票によらない旨を定款に定めています。

取締役会の実効性評価

当社では各取締役および各監査役が「取締役会の構成」「取締役会の実効性」「取締役会に関する情報」「意思決定プロセス」「対外的コミュニケーション」について無記名アンケート方式による自己評価を行うことで、取締役会全体の実効性を分析・評価し、取締役会で協議しています。

【2020年12月期の取締役会評価および課題への改善対応】

前年度の実効性評価における課題であった①重要議案に対する社外役員への事前説明、②全社的な経営課題議論の深化、③役員間のコミュニケーション向上、④わかりやすい資料作成およびスリム化の継続について、運用等にかかる基準を定めただけでなく、議論の充実化を図るなど改善を図りました。

【2021年12月期の取締役会評価におけるアンケート内容の見直し】

7回目の自己評価となった今回は、「取締役会の運営に対する満足度」に関する質問を設けることで、個別の質問で

は捉えられない取締役会全般の課題を確認するとともに、継続して全社的な経営課題に対する記述式の質問を行うなど、アンケート内容の見直しを行いました。

| | |
|--------|--|
| 評価実施時期 | 2021年12月(アンケート) |
| 評価項目 | <ul style="list-style-type: none"> ◆取締役会の構成 ◆取締役会の実効性 ◆取締役に関連する情報 ◆意思決定プロセス ◆対外的コミュニケーション |

| | |
|------|--|
| 評価結果 | <ul style="list-style-type: none"> ○取締役会の構成は、各分野に精通した社内取締役が偏りなく、経験や実績からバランスよく構成されている ○異なる経歴・知見・専門性等を有する社外取締役が加わるにより多様性を維持している ○独立社外取締役の比率を1/3以上に引き上げられている ○取締役会の規模、開催頻度、審議事項、審議時間とも適切である ○自由闊達な議論の雰囲気の下、社外取締役、社外監査役を交え透明性が高くかつ迅速な意思決定がなされ、これらは継続して良好である ○自己研鑽および社内牽制機能も概ね良好 ▲事業戦略、リスクマネジメント、従業員エンゲージメント、DX等の課題の解決に向けた議論の深化を図るべき ▲取締役会への報告体制もさらに充実させるべき |
|------|--|

| | |
|---------------------|--|
| 評価結果を受けた今後の対応/検討内容等 | <ol style="list-style-type: none"> ①全社的な経営課題の議論の深化 ②役員間のコミュニケーションのさらなる充実 ③決定内容の進捗管理 ④審議項目・審議時間の見直し ⑤経営上のリスク分析 <p>上記について改善すべく、会議運営の見直しや付議資料のスリム化等を行うことで審議の充実を図るほか、議論の充実化を図るための仕組みづくりや効率的な運営ができるシステムなどを検討</p> |
|---------------------|--|

取締役会等の決裁権限見直し

取締役会の機能強化および当社の事業環境の変化等に鑑み、取締役会の決裁権限について、執行役員会等への委譲をはじめとする決裁権限の見直しを2019年4月に実施し、取締役会規程、執行役員会規程、職位別固有権限、職務権限規程を改定しました。国内外の子会社の決裁権限についても、2020年12月期に改定しました。

社外役員会議の開催

社外役員(社外取締役全員と社外監査役全員)による社外役員会議を開催し、議論の場を設けています。同会議には社内の常勤監査役1名も加わり、

- ・ 取締役会に上程されなかった執行役員会議題に関する補足説明
- ・ 次の取締役会で取り上げるテーマや、取締役会の運営、議事進行等についての意見交換
- ・ 先端技術事項の解説

等を行うほか、社内外の情勢を適時報告するなど、取締役会における議論のさらなる活発化と実効性の強化を図っています。

執行役員・執行役員会 体制図②

取締役会の「経営意思決定・経営監督」機能の充実を図る一方、業務執行機能のさらなる強化に向け、各執行役員が担当する職務の責任領域・能力等を総合的に勘案して、執行役員社長以下、執行役員副社長、専務執行役員、常務執行役員、執行役員という階層的な役位を設定するとともに、全執行役員で構成する執行役員会を設置しています。

2022年3月30日現在、執行役員会は取締役社長の種市順昭を議長とし、執行役員は15名(うち、取締役を兼務する執行役員5名)です。取締役会における決定事項の指示・命令、執行役員相互の活動情報の共有化、経営戦略の立案および取締役会付議基準未滿の一定の重要事項の意思決定等を目的に、定時執行役員会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じ臨時執行役員会を開催しています。

監査役・監査役会 体制図③

2022年3月30日現在、監査役は4名(うち、社外監査役3名)です。監査に関する重要事項について、各監査役から報告を受け、協議を行い、または決議することを目的に、定時監査役会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。各監査役は、監査役会が定めた監査基準(監査役監査規程)に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役会に出席しています。また、取締役等から職務の執行状況について報告を受け、必要に応じ説明を求めるなどして、取締役の職務執行を監査しています。会計に関する事項については会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めるなどして、監査の方法および結果の相当性を確認しています。

また、監査役監査の実効性を高め、監査職務を円滑に遂行するために、監査役の職務を補助すべき兼任の使用人を1名配置しています。

監査部 体制図④

取締役社長直轄の組織として監査部を設置し、業務活動に係る内部監査に加え、財務報告に係る内部統制の有効性の評価を通じ、継続的改善のための指摘、提言、助言を行っています。

会計監査人 体制図⑤

公正かつ独立的な立場から当社の会計監査を実施しています。2021年12月期の当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、有限責任監査法人トーマツの指定有限責任社員・業務執行社員の北方宏樹氏および指定有限責任社員・業務執行社員の古谷大二郎氏の2名です。また、当社の会計監査業務にかかる補助者は、公認会計士6名、会計士試験合格者等3名、その他17名です。なお、当社の会計監査人(有限責任監査法人トーマツ)に対する監査報酬の内容は次の通りであり、当該報酬は、2021年12月期に係るものです。
・公認会計士法(昭和23年法律第103号)第2条第1項に規定する業務に基づく報酬:58百万円

指名報酬諮問委員会 体制図⑥

取締役等の指名・解任・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、委員の過半数を社外取締役で構成し、社外取締役が委員長を務める指名報酬諮問委員会を設置しています。→P89-90ご参照

2021年12月期における取締役の報酬額の決定過程では、当社グループの業績、対象取締役の中期計画や前年度予算への貢献度、同規模企業群との比較等の結果を参考に、指名報酬諮問委員会において対象取締役の報酬テーブルおよび個人別の報酬額の原案、ならびに社外取締役の個人別の報酬額の原案をそれぞれ作成し、取締役会において当該原案に基づき取締役の報酬について審議および決議を行いました。

また、2022年からの報酬については、新たな指標を決定すべく複数回の開催を経て、年次賞与についてはEBITDAマージンと連結売上高、業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット)についてはROEと従業員エンゲ

ジメント指標を採用する案を作成しました。

2022年3月30日現在、指名報酬諮問委員会は委員の過半数を社外取締役で構成し、社外取締役が委員長を務めています。委員長は社外取締役の栗本弘嗣、委員は取締役社長の種市順昭、取締役の水木國雄、社外取締役の関口典子、一柳和夫および安藤尚です。

顧問弁護士等 体制図⑦

複数の法律事務所と顧問契約を締結し、法律上の判断を必要とする場合等には、顧問弁護士より適宜助言を受けています。

株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けて 体制図⑧

他社の株主総会が集中しない3月に開催日を設定するとともに、株主総会の議案内容の検討期間を法定日数よりも長く設定し、株主の皆様の議決権行使を促進するため、招集通知を総会開催日の28日前(4週間前)にWebサイトに開示するとともに、21日前(3週間前)に発送しています。また、株主総会に出席できない株主様の議決権行使について、書面による行使に加え、電磁的方法による行使(機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用を含む)を可能にするとともに、海外機関投資家の理解の一助とすべく、招集通知(英文)を作成しています。加えて、株主総会に出席された株主様の理解促進を図るため、映像とナレーションを用いて報告事項の報告を行うとともに、招集通知、決議通知および株主総会議案の議決結果(いずれも和文および英文)を当社Webサイトに掲載するなどの諸施策を講じています。また、2022年に開催した定時株主総会より、遠方株主の株主総会参加(傍聴)機会の拡大および株主総会の透明性向上のため、「参加型」のバーチャル総会を開催しています。

監査役と内部監査部門、会計監査人との連携

内部監査および監査役監査 体制図⑨

【監査役と会計監査人の連携状況】

監査役は毎年4回、会計監査人より会計監査等の結果報告を受けています。また、監査役は毎年1回、会計監査人より監査計画について説明を受けています。さらに監査役は、取締役の職務執行監査の一環として、必要に応じて会計監査人が実施する工場往査に立ち会うとともに、会計監査人の監査の方法について調査しています。そのほか、定期的に監査役と会計監査人との間で情報交換や意見交換を行っています。

【社外監査役による監査と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係】

社外監査役は、取締役会に出席するほか、監査部からの内部監査報告、常勤監査役からの執行役員会、販売会議その他重要な会議に出席のうえ実施した監査の結果や稟議書等の重要な決裁書類等の閲覧・調査による監査の結果等に関する報告、会計監査人からの監査報告を受けることにより、取締役の職務執行に関する監査を実施しています。また、定期的に、監査部、常勤監査役、会計監査人との間で情報交換や意見交換を行っています。加えて、社外監査役は、監査部から財務報告に係る内部統制の有効性の評価ならびに会計監査人からの内部統制監査に関する意見等について適宜報告を受けています。

社外取締役および社外監査役の選任状況

取締役10名のうち、4名が社外取締役です。また、監査役4名のうち、3名が社外監査役です。

当社は、社外取締役および社外監査役を選任するための独立性に関する基準または方針を以下の通り定めています。

社外役員独立性基準

本基準における独立性を有する社外役員とは、法令上求められる社外役員としての要件を満たす者であり、かつ、次の各号のいずれにも該当しない者をいう。

- a. 当社または当社の連結子会社(以下、当社グループ)の業務執行者または、その就任前10年間に於いて当社グループの業務執行者であった者
- b. 当社グループを主要な取引先とする者(注1)またはその業務執行者
- c. 当社グループの主要な取引先(注2)またはその業務執行者
- d. 当社グループの主要な借入先(注3)またはその業務執行者
- e. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産(注4)を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)
- f. 過去3年間に於いて上記b.からe.に該当していた者
- g. 当社グループから過去3年間の平均で年間3百万円以上の寄付を受け取っている者
- h. 当社グループの主要株主(注5)またはその業務執行者
- i. 社外役員の相互就任関係(注6)となる他の会社の業務執行者
- j. 配偶者および二親等内の親族が上記a.からi.のいずれかに該当する者
- k. 前各号の定めにかかわらず、その他、当社と利益相反関係が生じ得る事由が存在すると認められる者

- 注1: 当社グループを主要な取引先とする者とは、当社グループに対して製品またはサービス等を提供している取引先であって、取引額が、過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当該取引先の年間連結売上高の2%を超える者をいいます。
- 注2: 当社グループの主要な取引先とは、当社グループが製品またはサービス等を提供している取引先であって、取引額が過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当社グループの年間連結売上高の2%を超える者をいいます。
- 注3: 当社グループの主要な借入先とは、当社連結総資産の2%以上に相当する金額の借入先である金融機関をいいます。
- 注4: 多額の金銭その他の財産とは、過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当該コンサルタント、会計専門家、法律専門家の年間連結売上高の2%を超える経済価値を有する財産をいいます(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当該団体の年間連結売上高の2%を超える経済価値を有する財産をいいます)。
- 注5: 主要株主とは、議決権保有割合が10%以上の株主をいいます。
- 注6: 社外役員の相互就任関係とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外役員である関係をいいます。

取締役(社内)の選任理由

| 氏名 | 選任理由 |
|-------------------------------------|---|
| 種市 順昭 代表取締役 取締役社長 指名報酬諮問委員 | 代表取締役社長に就任後、グループトップとして当社グループの経営を牽引し、中長期計画等の諸施策を通じて当社グループの一層の発展に寄与しており、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。 |
| 佐藤 晴俊 取締役 | 米国子会社での駐在、品質保証および製品開発の責任者等を経て、開発本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験し、当社事業の特性・顧客を熟知しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、引き続き当社の経営への有益な助言により取締役会の監督機能の強化を図ることが期待できるため。 |
| 水木 國雄 取締役 指名報酬諮問委員 | 総務部長を経て総務本部長に就任し、リスク管理体制およびコンプライアンス体制の構築ならびに人事制度改革およびIR(投資家向け広報)の充実など、コーポレート・ガバナンス強化の業務に取り組んでおり、担当業務の経験を通じて、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。 |
| 村上 裕一 取締役 | 米国子会社での駐在、韓国子会社の代表理事社長、材料事業本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験し、当社の事業特性を熟知しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。 |
| 鳴海 裕介 取締役 | 中国事務所での駐在、主力製品の販売・マーケティングの責任者等を経て、新事業開発本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験し、当社の既存事業分野のみならず、新規事業分野に精通しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。 |
| 土井 宏介 取締役 | 米国子会社の取締役社長、新事業開発本部長および営業本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験し、当社の既存事業分野のみならず、新規事業分野に精通していることに加え、当社の事業特性・顧客を熟知しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、当社の経営への貢献を期待できるため。 |

社外取締役の選任理由

| 氏名 | 選任理由 |
|--------------------|--|
| 栗本 弘嗣 指名報酬諮問委員長 | 上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただき、また、指名報酬諮問委員会の委員長として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っていただくことが期待できるため。 |
| 関口 典子 指名報酬諮問委員 | 公認会計士業務を通じて培われた会計における高度な専門性と企業での豊富な実務経験を有し、これらをもとに、複数の上場企業の不正経理に関する外部委員を務められるなど、内部統制にも精通されていることから、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただき、また、指名報酬諮問委員会の委員として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っていただくことが期待できるため。 |
| 一柳 和夫 指名報酬諮問委員 | 上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、引き続き客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただき、また、指名報酬諮問委員会の委員として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っていただくことが期待できるため。 |
| 安藤 尚 指名報酬諮問委員 | 上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただき、また、指名報酬諮問委員会の委員として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っていただくことが期待できるため。 |

社外監査役の選任理由

| 氏名 | 選任理由および独立性について |
|-------|--|
| 竹内 伸行 | 主に金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に加え、他の会社における監査役の経験をもとに、客観的かつ中立的な視点からの経営監視に寄与していただくためです。また、同氏は三菱UFJ信託銀行株式会社の出身者であり、同社は、当社株式を所有しているほか、当社との間において定型的・標準的な取引条件下での資金の預入、株式事務の委託等に係る取引がありますが、これらの資本関係および取引関係は、同氏の社外監査役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。 |
| 上原 忠春 | 主に金融機関・外務省等における豊富な経験と経営者としての幅広い見識をもとに、グローバルな視点で客観的かつ中立的な立場から経営監視に寄与していただくためです。同氏は東京海上日動火災保険株式会社の出身者であり、同社は、当社株式を所有しているほか、当社との間において定型的・標準的な取引条件下での保険に係る取引がありますが、これらの資本関係および取引関係は、同氏の社外監査役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。 |
| 梅崎 輝喜 | 主に金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、客観的かつ中立的な視点からの経営監視に寄与していただくためです。同氏は明治安田生命保険相互会社の専務執行役を務めており、同社は、当社株式を所有しているほか、当社との間において定型的・標準的な取引条件下での保険に係る取引および資金借入等の取引関係がありますが、これらの資本関係および取引関係は、同氏の社外監査役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。 |

社外取締役、社外監査役の主な活動状況

| 氏名 | 取締役会、監査役会、および各委員会への出席状況および活動状況 |
|----------------|---|
| 栗本 弘嗣 社外取締役 | 2021年12月期開催の取締役会14回の全て(出席率100%)に出席し、主に上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、適宜議案の審議に必要な発言を行いました。また、指名報酬諮問委員会5回のうち5回(出席率100%)に出席し、主な議題として、スキルマトリックスの作成、役員報酬制度の運用確認、経営幹部の異動・選任、新任取締役候補の選任等に取り組み、指名報酬諮問委員長として議事運営や取締役会への報告を行うなど、職責を適切に果たしました。 |
| 関口 典子 社外取締役 | 2021年12月期開催の取締役会14回のうち14回(出席率100%)に出席し、主に公認会計士業務を通じて培われた会計における高度な専門性と企業での豊富な実務経験をもち、適宜議案の審議に必要な発言を行いました。また、指名報酬諮問委員会5回のうち5回(出席率100%)に出席し、主な議題として、スキルマトリックスの作成、役員報酬制度の運用確認、経営幹部の異動・選任、新任取締役候補の選任等に取り組み、指名報酬諮問委員として適宜提言するなど、職責を適切に果たしました。 |
| 一柳 和夫 社外取締役 | 2021年12月期開催の取締役会14回のうち14回(出席率100%)に出席し、主に上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、適宜議案の審議に必要な発言を行いました。また、指名報酬諮問委員会5回のうち5回(出席率100%)に出席し、主な議題として、スキルマトリックスの作成、役員報酬制度の運用確認、経営幹部の異動・選任、新任取締役候補の選任等に取り組み、指名報酬諮問委員として適宜提言するなど、職責を適切に果たしました。 |
| 竹内 伸行 社外監査役 | 2021年12月期開催の取締役会14回の全て(出席率100%)に、また、監査役会16回の全て(出席率100%)にそれぞれ出席し、主に金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に加え、他の会社における監査役の経験をもとに、取締役会および監査役会では適宜意見の表明および質問を行いました。 |
| 上原 忠春 社外監査役 | 2021年3月30日就任以降開催の取締役会11回の全て(出席率100%)に、また、監査役会12回の全て(出席率100%)にそれぞれ出席し、主に金融機関・外務省等における豊富な経験と経営者としての幅広い見識をもとに、取締役会および監査役会では適宜意見の表明および質問を行いました。 |
| 梅崎 輝喜 社外監査役 | 2021年3月30日就任以降開催の取締役会11回の全て(出席率100%)に、また、監査役会12回の全て(出席率100%)にそれぞれ出席し、主に金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、取締役会および監査役会では適宜意見の表明および質問を行いました。 |

2021年12月期の取締役会における主な意思決定／議題等

- ◆[tok中期計画2024]策定
- ◆企業価値向上に向けた重要課題(マテリアリティ)改定
- ◆カーボンニュートラルに対する取組み提案
- ◆バランスシートマネジメントに関する議論
- ◆政策保有株式の継続保有ならびに売却
- ◆東京証券取引所新市場区分における「プライム市場」選択
- ◆「コーポレートガバナンスに関する報告書」更新および「コーポレートガバナンスガイドライン」改訂
- ◆「内部統制システムの構築に関する基本方針」改定
- ◆新型コロナウイルス感染症対策および支援(寄付)の実施
- ◆熊本県菊池テクノパーク事業用地取得
- ◆ヨーロッパ支社設立およびTOKヨーロッパ社の事業譲渡・解散・清算

役員の報酬等

【取締役(社外取締役および業務執行を行わない 取締役を除く)の報酬等の決定に関する基本方針】

当社は、取締役会の諮問機関として社外取締役を委員長とする指名報酬諮問委員会を設置し、今後の経営環境の見通しや日本におけるコーポレート・ガバナンスに関する考え方等を勘案し、当社のあるべき報酬制度についての審議を経て、当社取締役会にて当社取締役(社外取締役および業務執行を行わない取締役を除く。以下「対象取締役」)の報酬方針を以下の通り定めています。

【報酬の基本原則】

当社の持続的価値創造を支えることを目的とする

- ・ 持続的な成長と中長期的な企業価値の創造を健全に動機づけることのできる報酬構成・報酬水準とする
- ・ 財務業績による定量的な評価と、中長期戦略を踏まえた課題に対する取組みの評価を年次賞与に公正・公平に反映することで、毎事業年度の結果責任を明確化する
- ・ 中長期的会社業績と連動する長期インセンティブを継続的に付与することにより、持続的な企業価値創造を図る
- ・ 在任中の長期的な株式保有を促進し、株主との利害共有を図る

報酬の決定における客観性と透明性を確保する

- ・ 報酬の決定方針および個人別の支給額については、社外取締役を主要な構成員とする指名報酬諮問委員会で審議して決定する
- ・ 外部の報酬アドバイザーを起用のうえ、足元の世論および外部の客観的なデータに基づく同規模企業群との比較等の検証も踏まえ、当社の事業特性等を考慮した適切な報酬水準を設定する
- ・ 株主をはじめとしたステークホルダーが報酬と企業価値の関係をモニタリングするために必要な情報を積極的に開示する

【報酬体系】

対象取締役の報酬体系は、定額報酬としての「基本報酬」と「業績連動報酬」とで構成されており、業績連動報酬は、毎事業年度の全社業績に連動する「年次賞与」、持続的な企業価値創造に連動する「業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット)」、ならびに株式の継続保有を通じて株主の皆様と継続的に価値を共有することを目的とした「譲渡制限付株式報酬制度」で構成されます。各報酬要素の概要は、次ページの通りです。



東京応化工業本社

各報酬要素の概要

| 報酬の種類 | 目的・概要 |
|-----------------------------------|---|
| 基本報酬 | 役位に応じて設定する固定現金報酬 |
| 年次賞与 | <p>事業年度ごとの着実な目標達成を評価するための業績連動現金報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 毎事業年度の結果責任を明確にするため、経営上の重要指標であるEBITDAマージン、連結売上高の事業年度ごとの各目標達成度等に応じて、標準額の0～200%の範囲内で支給率を決定 ・ 上記で決定された支給率に対し、指名報酬諮問委員会または取締役社長による裁量評価の結果に応じて、0.95、1.00、1.05のいずれかの係数を乗じる場合がある ・ 各事業年度の終了後に一括して支給 |
| 業績連動型株式報酬制度 (パフォーマンス・シェア・ユニット) | <p>企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるための業績連動株式報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業績評価期間中の業績等の数値目標の達成率に応じて、当社取締役会において定める方法により算定した標準額の0～200%の範囲内の割合(以下「支給割合」)で交付する株式数を決定 ・ 各数値目標や業績連動係数等、交付株式数の具体的な算出にあたって必要となる指標等を当社取締役会において決定*1 ・ 交付する当社株式の数および支給する金銭の額の算定方法については、以下の①の計算式に基づき、各対象取締役に交付する当社株式の数を算定し(ただし、100株未満の端数が生じた場合には切り捨てるものとし、)、②の計算式に基づき、各対象取締役に支給する金銭(納税目的金銭)の額を算定 <ul style="list-style-type: none"> ①各対象取締役に交付する当社株式の数 基準株式ユニット数*2 × 支給割合 × 50% ②各対象取締役に支給する金銭の額 (基準株式ユニット数 × 支給割合 - 上記①で算定した当社株式の数) × 交付時株価 ・ 業績評価期間の終了後に一括して株式交付 |
| 譲渡制限付株式報酬制度 | <p>長期的な株式保有を促進することで株主との一層の利益共有を図るための株式報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 毎事業年度において各対象取締役の役位に応じて、当社取締役会において決定した数の譲渡制限付株式を交付 ・ 譲渡制限期間の満了、または、任期満了、死亡等、当社取締役会が正当と認める理由により、譲渡制限期間が満了する前に、当社の取締役、執行役員、監査役、使用人その他これらに準ずる地位で当社取締役会が予め定める地位のいずれからも退任または退職した場合等の条件を満たすことにより、譲渡制限を解除 |

*1 業績連動型株式報酬制度について、2022年3月30日現在の業績評価期間は、2022年12月31日に終了する事業年度から2024年12月31日に終了する事業年度までの3事業年度であり、本評価期間における評価には、持続的な企業価値創造を図るため、中期計画上の戦略指標であるROEの目標値および非財務指標として従業員エンゲージメント指標を使用します。 *2 各対象取締役の役位に応じて、当社取締役会において決定します。

【基本報酬と業績連動報酬の支給割合】

各報酬要素の構成割合は、持続的な成長と中長期的な企業価値の創造を健全に動機づけることを目的として、定額報酬としての基本報酬と業績連動報酬との比率が概ね55:45となるよう設定し、基本報酬:年次賞与(標準額):業績連動型株式報酬(標準額):譲渡制限付株式報酬(標準額)=1(55%):0.27(15%):0.18(10%):0.36(20%)を目安としています。報酬構成は下図の通りです。

報酬構成

| | | | |
|----------|----------|----------|----------|
| ① 55% | ② 15% | ③ 10% | ④ 20% |
|----------|----------|----------|----------|

①基本報酬 ②年次賞与(標準額) ③業績連動型株式報酬(標準額)
④譲渡制限付株式報酬(標準額)

【報酬水準】

対象取締役の報酬水準は、持続的な成長と中長期的な企業価値の創造を実現する優秀な人材を健全に動機づけることが可能な報酬水準となるよう、外部の報酬アドバイザーが運営する役員報酬調査データ等を活用して、当社の事業特性等を考慮した比較対象企業群を選定のうえベンチマークし、役位に応じて適切に設定しています。

【報酬決定プロセス】

対象取締役の報酬等は、決定における客観性と透明性を確保するため、指名報酬諮問委員会が各報酬の標準額(以下、「報酬テーブル」)および対象取締役の個人別の報酬額の原案を作成し、当社取締役会において、当該原案に基づき取締役社長に報酬テーブルおよび対象取締役の個人別の報酬額の決定を一任することについて審議および決議を行い、報酬テーブルおよび対象取締役の個人別の報酬額の決定を、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で取締役社長へ一任しています。

【対象取締役の報酬額】

対象取締役の報酬額は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で前述の報酬決定プロセスに基づき決定することとしています。なお、報酬枠には、執行役員兼務取締役の執行役員分の報酬および賞与を含めています。報酬制度それぞれの報酬枠は以下の通りです。

| 報酬の種類 | 報酬枠 |
|-----------------------------------|---|
| 基本報酬 | 年額3億7,000万円以内 |
| 年次賞与 | 年額2億2,000万円以内 |
| 業績連動型株式報酬制度 (パフォーマンス・シェア・ユニット) | 「業績連動型株式報酬制度」に関する報酬等として支給する金銭報酬債権および納税資金確保のための金銭の総額を、1事業年度当たり58,000株に交付時株価を乗じた額以内 |
| 譲渡制限付株式報酬制度 | 「譲渡制限付株式報酬制度」に関する報酬等として支給する金銭報酬債権の総額を、年額1億5,000万円以内 |

【社外取締役が受ける報酬等の決定に関する基本方針】

業務執行から独立した立場で監督機能を果たす社外取締役の報酬は、定額報酬としての基本報酬のみとしており、同規模企業群との比較等の結果を参考に決定しています。社外取締役の報酬額は、指名報酬諮問委員会が社外取締役の個人別の報酬額の前案を作成し、当社取締役会において、当該前案に基づき取締役社長に社外取締役の個人別の報酬額の決定を一任することについて審議および決議を行い、社外取締役の個人別の報酬額の決定を、株主総会において承認された報酬枠の範囲内(年額8,000万円以内)で取締役社長に一任しています。

【業務執行を行わない取締役が受ける報酬等の決定に関する基本方針】

業務執行から独立した立場で監督機能を果たす業務執行を行わない取締役の報酬は、定額報酬としての基本報酬のみとしており、同規模企業群との比較等の結果を参考に決定しています。業務執行を行わない取締役の報酬額は、指名報酬諮問委員会が業務執行を行わない取締役の個人別の報酬額の前案を作成し、当社取締役会において、当該前案に基づき取締役社長に業務執行を行わない取締役の個人別の報酬額の決定を一任することについて審議および決議を行い、業務執行を行わない取締役の個人別の報酬額の決定を、株主総会において承認された取締役全体の基本報酬の報酬額の範囲内(年額4億5,000万円以内(うち、社外取締役分は年額8,000万円以内))で取締役社長に一任しています。

【監査役が受ける報酬等の決定に関する基本方針】

取締役会からの独立性をもって取締役の職務執行の監督、監査を行うという職責に鑑み、監査役の報酬は基本報酬のみとし、株主総会において承認された報酬枠の範囲内(年額7,200万円以内)で、監査役の協議により決定し、これを支給することとしています。

取締役および監査役の報酬等の額(2021年12月期)

| 役員区分 | 報酬等の総額 (百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | | 対象となる 役員の員数 (名) |
|---------------|-----------------|-----------------|------|---------------|---------------|-----------------------|
| | | 基本報酬 | 年次賞与 | 業績連動型 株式報酬 | 譲渡制限付 株式報酬 | |
| 取締役(社外取締役を除く) | 565 | 236 | 102 | 133 | 93 | 7 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 24 | 24 | — | — | — | 1 |
| 社外役員 | 71 | 71 | — | — | — | 8 |

(注) 1. 取締役の各報酬の総額には、執行役員兼務取締役の執行役員分の報酬が含まれています。

2. 業績連動報酬等にかかる業績指標は、年次賞与については、毎事業年度の結果責任を明確にするため、経営上の重要指標である連結営業利益率、連結売上高とし、また、業績連動型株式報酬については、持続的な企業価値創造を図るため、中期計画上の戦略指標であるROEとしています。なお、当事業年度における当該指標の実績は、連結営業利益率14.8%、連結売上高1,400億55百万円、ROE 11.5%です。

役員ごとの報酬等の額(2021年12月期)

| 氏名 | 報酬等の総額 (百万円) | 役員区分 | 会社区分 | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | |
|-------|-----------------|------|------|-----------------|------|---------------|---------------|
| | | | | 基本報酬 | 年次賞与 | 業績連動型 株式報酬 | 譲渡制限付 株式報酬 |
| 種市 順昭 | 155 | 取締役 | 提出会社 | 62 | 28 | 38 | 26 |

(注) 報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

内部統制システム

存在感を増す海外子会社の経営管理の強化、コンプライアンス体制の整備といったグループ内部統制システムの充実に向けた取組みを進めています。ここでは「グループマネジメントシステム」「コンプライアンス」「リスクマネジメント」「情報管理の強化」の運用状況の概要を抜粋してご紹介します。

→内部統制に関する詳細な情報は、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。

<https://www.tok.co.jp/content/download/6608/98796/file/220401-1.pdf>



GMS (グループマネジメントシステム)

当社グループにおけるグローバルでの経営管理体制の構築と維持のため、グループとして一貫した取組みを行うべき15の分野を「管理機能」として定め、当社グループ共通ルールの整備と継続的な改善を推進するための基盤であるGMS (グループマネジメントシステム)の運用・維持に取り組んでいます。この取組みにより、当社グループのリスク低減と企業価値向上を着実に進めていきます。

【GMS推進の組織体制】

当社ではGMSを構築するため2017年にGMS委員会を立ち上げ活動してまいりましたが、GMSの取組みが一定の水準に達し活動が定着したことから、2021年末をもってGMS委員会を解散しました。

同委員会解散後も、GMSを当社グループの重要な仕組みとして維持するため、子会社の統括を担当する経営企画本部長をGMSの最高責任者とし、その管轄下の企画部を事務局とすることで、引き続き、子会社との対話とそれらを取りまとめる本社機能の強化を図り、当社グループ一丸となった活動を維持していきます。

【GMSの取組み】

持続的な企業価値向上のためには、グループ全体の最適化を図る必要があります。そのため、各管理機能や子会社の課題認識のための自己点検、改善支援や改善後のモニタリング等を実施しています。

2021年は、GMSの整備・運用に関する自己点検を1つのGMS管理機能と2つの子会社に対し実施したほか、ルール・プロセスの追加や見直しを行い、230件以上の新規文書制定や改訂を実施しました。また、重要な課題の解決率は、97%の進捗となりました。

15のGMS管理機能

| | | | |
|----------|------|------------|--------|
| 経営管理 | 営業管理 | 経理財務管理 | 購買調達管理 |
| リスク管理 | 人事管理 | 生産管理 | EHS管理 |
| コンプライアンス | 情報管理 | 安全保障輸出管理 | SCM |
| 研究開発 | 輸入管理 | (基盤として)GMS | |

コンプライアンス

ステークホルダーの皆様との信頼関係を維持していくことが、社会と共存する企業として持続的に発展する基礎になるとの認識から、当社グループ全体でのコンプライアンス体制の充実に努めています。また、全役員・従業員一人ひとりが法令や定款、社内規程、社会規範などを遵守した行動ができるよう、コンプライアンス意識の徹底に努めています。

【コンプライアンス推進体制と行動基準】

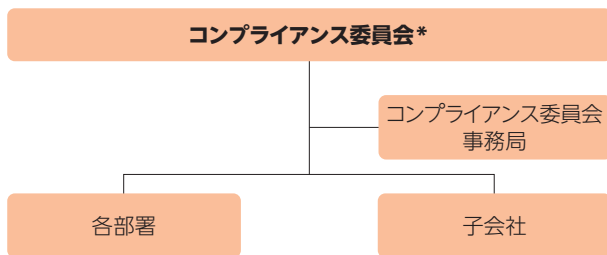
当社役員で構成される「コンプライアンス委員会」の主導のもと、法務部(コンプライアンス委員会事務局)が委員会の運営をサポートしながらグループ各社における啓発教育・徹底活動を行うなど、全員参加によるコンプライアンス推進活動を実施しています。コンプライアンス委員会では、

コンプライアンス違反を発生させないために、各拠点から潜在的な問題を含めたコンプライアンス上の課題を、その対策および解決予定時期とあわせて収集し、定期的に対応状況を確認しています。また、常勤監査役および内部監査部門である監査部がコンプライアンス委員会に同席することで監査における重点項目が共有され、監査の質と実効

性の向上につながっています。

加えて、全役員・従業員一人ひとりのコンプライアンスに対する意識向上を図るとともに、共有する価値観と行動規範を明確にすることを目的に、CSR方針の子方針として「倫理・腐敗防止方針」を定めています。これを国内外の子会社にも適用し、グループ各社の使用言語に翻訳し、各社の全役員・従業員に配信しています。

コンプライアンス委員会体制図



* 委員長は取締役社長

法令遵守の徹底に向けた取組み

コンプライアンスに関わるリスクの顕在化を防ぐには、全役員・従業員のコンプライアンスの実践・定着が不可欠です。そのため、各国の法令改正に即時に対応できる体制の構築や当社グループの各部署・拠点において実情を踏まえた独自のコンプライアンス教育を実施し、PDCAを意識した活動により、リスクを未然に防止するよう努めています。2021年12月期は、前年度の活動(事業に関わる法令の洗い出し(更新)、グループコンプライアンス規程の改定作業)を踏まえ、グループコンプライアンス規程を改定(国内外の拠点で法令管理体制の構築を義務化したほか、法令対応

状況の確認頻度を年2回から年4回に変更したことが主な改定内容)したうえで、関連法令リストおよび法令管理手順の作成・周知を進めるとともに、法令対応状況の確認(年4回)の運用を開始しました。これにより、日々変化する法令に対しタイムリーに情報収集し、実務に反映させるためのプロセスを構築することができました。また、コンプライアンスへの理解を深めてもらうため、国内全従業員を対象に実施したCSR教育において、日々変化するコンプライアンスの概念を共有のうえ、コンプライアンスの重要性を改めて訴えました。

内部通報制度

事業活動におけるコンプライアンス上のリスクを早期に発見・改善、または未然に防止するため、公益通報者保護法に即した内部通報制度を設けています。通報先としてコンプライアンス委員会事務局(社内)、常勤監査役(社内)および顧問弁護士(社外)の3ルートを設け、いずれかのルートを選択できるよう便宜を図るとともに、電子メール、電話、書面、面談などによる通報や相談を可能としています(匿名でも可能)。内部通報した際には、不正な目的で行った場合を除き、これを理由に解雇など不利益な扱いをしない方針を明確にしています。2021年12月期の運用状況については、労働・職場環境に関しグループ全体で3件の通報を受け、詳細な事実関係の把握、客観的な状況判断に基づき、対象者への指導、是正へ向けた教育等を実施しました。今後、より通報しやすい環境を確保するため、内部通報制度のさらなる充実を図るとともに、役職員への周知徹底を継続していきます。

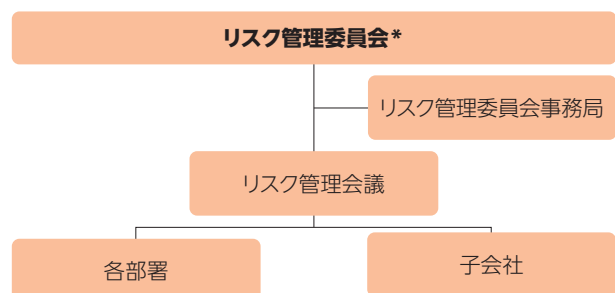
リスクマネジメント

経営に重大な影響を及ぼす様々なリスクに的確に対処することが、当社グループの持続的な発展には不可欠です。ステークホルダーとのコミュニケーションなどを通じ、想定しうる様々なリスクの把握と防止に努めるとともに、万が一リスクが顕在化した場合の損害を最小限にとどめるための対策を策定するなど、グローバルなリスク管理体制の整備・充実に努めています。

【リスクマネジメントシステム】

「リスク管理委員会」を中核として、リスク管理体制の見直しやリスク管理方針の策定を行っています。また、様々なリスクに的確に対処するため、「リスク管理規程」と「リスク管理マニュアル」を制定しています。同マニュアルに基づき、「経営リスク」「社会リスク」「災害・事故リスク」の各項目において、重大な結果をもたらすリスクの特定や当該リスクの分析、および対策の決定・実行ならびに評価等のリスクマネジメントを実施することで、平時の予防措置を講じています。

リスク管理委員会体制図



* 委員長は取締役社長

リスクマネジメント体制強化の取組み

当社グループは東日本大震災を機に危機管理の重要性を再認識し、危機管理委員会(現リスク管理委員会)を発足させ、災害をはじめ事故や環境リスクなど、様々なリスクへの対応に取り組んでいます。2016年には、当社のグローバル化の拡大に伴い、「TOKグループリスク管理委員会」を発足させ、幅広いリスクに対する体制を構築しました。

2021年12月期は、前年度のリスクアセスメントによって事業継続に影響度が高いと判断したリスク(原材料供給や生産継続など)の低減活動を進めたほか、社長を本部長とする「新型コロナウイルス対策本部」主導のもと、従業員の安全確保を図ったうえで製品の生産・供給の継続に取り組ましました。2022年12月期からは、化学物質管理リスクや温暖化リスクへの対応を一層強化するなど、今後も当社グループの長期的な発展に向けたリスク低減活動に取り組んでいきます。

クライシスマネジメントの強化

BCP(事業継続計画)の基本は従業員の安全であると考える当社グループは、日本国内で大規模地震をはじめとす

る自然災害が発生した際に従業員の安否確認を行う安否確認システムを運用しています。このシステムのスムーズな運用や従業員自身の意識向上を目的に安否確認訓練を毎年実施しており、2021年12月期は計4回の訓練を実施し、いずれも回答率は高水準を維持しました。

大規模災害への対策

東日本大震災や熊本地震で得た教訓を活かし、首都直下型地震の発生時における本社および複数拠点の同時被災を想定したBCPを策定しています。受注・発注業務、製品出荷業務の中断やライフラインの寸断への対応など、実際の被害を想定した机上訓練を実施し、より実態に即したBCPとなるよう毎年見直しを行っています。2021年は、原材料供給リスクへの対応を強化しました。また、前期から引き続き、浸水被害を受ける可能性が高い拠点の浸水対策を計画し、一部拠点で屋外設備の高上げ等の予防措置を開始しました(→P104ご参照)。2022年12月期は、引き続き浸水被害防止設備の拡充のほか、グループ会社におけるBCPシナリオの策定を進めます。

情報管理の強化

情報資産の流出は、当社グループの競争優位性を大きく損ない、企業としての存続を脅かすリスクとなり得ます。また、企業を取り巻く環境は大きく変化しており、サイバーセキュリティリスクは一企業のみならず当社を取り巻くサプライチェーンにとっても大きな脅威となっています。情報管理体制の強化は「企業価値の保全」と「社会的責任の遂行」という両側面において重要課題であるという認識のもと、情報セキュリティ確保のためのPDCAサイクルを維持し、一層の取組みの強化を行っています。

【TOKグループ情報管理方針】

東京応化工業株式会社グループ(東京応化工業株式会社およびその子会社により構成される企業グループ、以下「TOKグループ」という)は、企業の社会的責任を果たすために、情報資産に係るリスク管理を経営上の重要な課題と位置づけ、以下の方針に従い諸施策に取り組んでまいります。

情報資産の定義・保護・有効活用

TOKグループが保有する経営情報、顧客・営業情報、個人情報および技術情報など、すべての情報資産について、情報セキュリティに関する法令、その他の社会的規範および社内規程などを遵守し、適切にそれを保護するとともに業務を効率的に遂行するために、定められた権限内において、かつ所期の目的のためにのみ使用します。

ツールおよびセキュリティ基盤の整備・維持

TOKグループは、情報資産を有効に活用できるよう、合理的な範囲でコミュニケーションツールおよびセキュリティ基盤を整備、維持します。

組織体制・組織的活動

TOKグループは「情報管理委員会」を設け、グループ全体で情報資産が適切に統制される管理体制を構築・維持・推進していきます。

完全性・機密性・可用性

TOKグループが保有する情報資産の漏えい、改ざん、盗難、破壊等を防止するためにリスクの特定・評価および対策と改善を継続的に実施し、人的、物理的、組織的およびITによる諸施策を通じて適切に情報管理のリスク低減を図っていきます。

教育

TOKグループは社内教育を定期的かつ継続的に実施し、意識の向上と社内規程などの周知徹底を図ります。

インシデント対応

TOKグループは情報セキュリティに関する事故等が発生した場合は、その被害を最小限にとどめるよう努めるとともに、再発防止策を実施していきます。

監査・継続的改善

TOKグループは、情報資産の管理の一環として、定期的に監査を実施し、継続的に改善を進めていきます。

【情報管理体制】

当社グループは、経営企画本部長を情報管理委員長とする「TOK情報管理委員会」を組織し、情報セキュリティやサイバーセキュリティに関する取組み方針、各種施策を決定しています。また、海外子会社にも情報管理組織を設置し、TOK情報管理委員会の主導のもと、組織的な連携を行える体制やルールを整備することで、情報管理体制の強化に努めています。

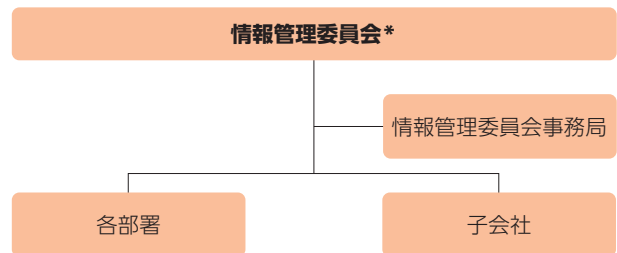
また、監査部は、内部監査の一環として、情報管理に係るルールの遵守状況等を定期的に監査し、関係部署等へ指摘、提言、助言を行い情報管理体制の向上を図っています。

【情報管理に関わる取組み】

2021年12月期は、当社グループにおけるサイバーセキュリティ体制の明確化やサイバー攻撃への対策を推進すると

ともに、情報管理ルールを社員に分かりやすいルールに変更することでさらなる理解と浸透を進めたほか、メールの社外送信時ルールの運用徹底や、Emotet等のマルウェアを含むメールに対する社員訓練を行うなど、情報管理水準の向上に努めました。

情報管理委員会体制図



* 委員長は経営企画本部長

リスクマネジメント

— 「ウィズコロナ」での安定供給の継続へ向けて—

旺盛な半導体需要を背景に当社グループの国内外における活動は拡大し続ける一方、新型コロナウイルス感染症は、変異種の拡大もあり長期化しています。今後も感染を「しない」「させない」ための対策を社内外で徹底することで、従業員／お客様／取引先の安全を守り、サプライチェーンの一端を担ってまいります。

活動目的と取組み

1 従業員の安全

- ◆ 各事業拠点における感染予防策の徹底
- ◆ テレワークの実施
- ◆ 国内外への移動制限 ほか

2 社外ステークホルダーの安全

- ◆ Webオペレーションの多用（商談／擦り合わせ／監査等）
- ◆ 非接触オペレーションによる現場共同作業 ほか



従業員を含む来館者に対し、検温・手指の消毒を実施



Web会議システムの全社導入

主要な事業等のリスクおよび対応策と機会

当社グループは、幅広い事業分野にわたり世界各地で活動をしています。その事業活動を展開するうえで、多様なリスク要因が財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。下記に記載したリスクは、2021年12月31日現在において当社グループが判断したものであり、当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではありません。

| テーマ | リスク | 対応策 | 機会 |
|--------|--|---|---|
| 業界景気変動 | <ul style="list-style-type: none"> ●エレクトロニクス市場は循環的な市況変動が大きく、特に半導体・ディスプレイ向け材料・装置は、需要動向に大きな影響を受ける ●技術革新が速くユーザーニーズが複雑・多様にわたるため、市場の変化や価格変動の影響を受ける可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> ●半導体の中でも 需給や価格変動が大きいメモリ分野、相対的に変動が小さいロジック分野、すそ野が広いパワーデバイス分野など、各市場の特性を深く理解したうえで迅速・柔軟な営業・マーケティングを展開 →P22-29、P58-61ご参照 ●常に先端分野でのビジネスを獲得し続けることで、旧製品の需給や価格変動、景気変動の影響を緩和 ●需給変動サイクルが半導体と異なるライフサイエンス分野等での新規事業の拡大 →P43ご参照 | <ul style="list-style-type: none"> ●景気変動の影響を受けにくく、かつ高付加価値製品を中心とする事業ポートフォリオにより、長期安定成長と企業価値の安定的向上を実現 ●対象市場の構造変化をマーケティングおよび開発によってチャンスに転換し、イノベーションに貢献 |
| 為替変動 | <ul style="list-style-type: none"> ●今後もマーケットの拡大が期待される北米、アジア、欧州に生産・販売拠点を有し、海外取引において一部で円建て処理や為替予約によるリスクヘッジ等を行っているが、予想を超えた為替変動の影響を受ける可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> ●バランスシートマネジメントの一環として、海外拠点間におけるキャッシュポジションのバランス調整等も含むグローバルキャッシュマネジメントの進化を図ることで、為替変動や流動性における財務リスク・コントロールを強化 →P44-47ご参照 | <ul style="list-style-type: none"> ●ボラティリティが大きい半導体産業に軸足を置くことを背景とする業績変動リスクを、為替変動リスクに対し最小限にすることによって最小化 |
| 研究開発 | <ul style="list-style-type: none"> ●技術革新の激しいエレクトロニクス業界で競争力を維持するべくユーザーニーズを的確に捉えた製品の研究開発に努めているものの、技術革新やユーザーニーズの変化の予測は難しく、研究開発に経営資源を投入したにもかかわらず予期せぬ理由で十分な成果が得られない場合がある | <ul style="list-style-type: none"> ●国内外の顧客密着拠点で培ってきた顧客リレーションを深め続ける一方、研究開発における能動的なマーケティングも強化しながら多くの分野を取り扱い、注力テーマを機動的に設定 →P22-29、P58-61ご参照 ●顧客からの技術ニーズへの対応力だけでなく、ベンチャー投資やオープンイノベーション、産学連携等により技術シーズを拡充し、大型テーマの開発を成功するまで続ける →P58-61ご参照 | <ul style="list-style-type: none"> ●半導体材料をはじめとするエレクトロニクス材料の先端分野において、開発コミュニティを国内外のステークホルダーと共に形成 ●将来どの分野の市場が立ち上がっても対応できるよう、オープンイノベーションを活用しながら幅広い技術シーズを獲得し、市場の立ち上がりとともに自社リソースを本格投入 |
| 知的財産 | <ul style="list-style-type: none"> ●多数の知的財産権を保有しライセンスを供与しており、必要または有効な場合は第三者からライセンスを取得するが、それらの権利保護、維持または取得が予定通り行われなかった場合、知的財産権を巡る紛争・訴訟で当事者となり、費用負担が発生する可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> ●ライセンスの供与、取得など知的財産権の運用を専門部署により滞りなく実施するほか、開発、営業、製造など各部門においても知的財産権にまつわる啓発や研修等を実施 | <ul style="list-style-type: none"> ●知的財産権を安定的に運用する一方、特許取得については、オープン/クローズ戦略を案件ごとに見極めることで、より実効的で企業価値向上につながるしやすい知的財産権ポートフォリオを構築 |
| 原材料調達 | <ul style="list-style-type: none"> ●調達先を複数確保するなど安定的な原材料調達に努めているものの、原材料メーカーの事故等による供給の遅延・中断の影響から生産活動に支障をきたす可能性がある ●原材料価格の上昇等の影響を受ける可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> ●サプライヤーエンゲージメントの強化により、各サプライヤーにおける潜在リスクを継続的に把握 ●コスト削減や効率化、代替原料への変更等の自動努力を継続しつつ、合理性を顧客と共有できる製品については価格転嫁を実施 | <ul style="list-style-type: none"> ●サプライヤーにおけるリスク顕在化を前提にしたBCPの強化により、将来の成長阻害要因を軽減 ●高付加価値製品の適正利益の確保による資本効率の向上 |

| テーマ | リスク | 対応策 | 機会 |
|----------|--|--|--|
| 製造物責任 | <ul style="list-style-type: none"> ●当社グループ製品をユーザーが使用する過程において、製品起因の欠陥により不具合が生じる可能性があり、製造物責任賠償には保険で対応するものの、負担金額全てを保険でカバーできる保証はないため、業績に影響を与える可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> ●開発・製造・営業の三位一体によるインラインサポートやディフェクト低減等を通じてユーザーの製造ラインに精通し、不具合リスクを低減 →P19-29、P35ご参照 | <ul style="list-style-type: none"> ●顧客製造ラインの歩留り向上によるさらなる顧客支持の獲得とブランド力の向上 ●製品のさらなる高付加価値化による収益性と資本効率の向上 |
| 自然災害・事故 | <ul style="list-style-type: none"> ●地震等の自然災害や火災・爆発等の不慮の事故が発生した場合、国内外の製造工場の生産活動の停止に伴う出荷の遅延、修復・生産工場等の代替に伴う費用負担が発生する可能性がある ●従業員に新型コロナウイルス、インフルエンザ等の感染症が拡大した場合、一時的な操業停止に至る可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> ●グループで統一したBCPの作成 →P95-96ご参照 ●「リスク管理委員会」を中核に、リスク管理体制を見直し、リスク管理方針を策定 →P95-96ご参照 ●「リスク管理規程」で定めたリスクアセスメント方法により特定した「TOKグループ重大リスク」の1項目として、「災害・事故リスク」を設定。重大な結果をもたらすリスクの特定、当該リスクの分析、対策の決定・実行、評価等を実施 →P95-96ご参照 ●感染予防や感染拡大防止に対し適切な管理体制を構築 →P95-97ご参照 | <ul style="list-style-type: none"> ●自然災害・事故発生時の負の影響を最小限にとどめることで、ダウンサイドリスクを最小化し、アップサイドポテンシャルを維持 ●顧客、従業員、地域社会をはじめとするステークホルダーからの中長期的な信頼の獲得とブランド力の向上 |
| 環境 | <ul style="list-style-type: none"> ●生産活動において各種化学物質を使用しておりその取り扱いには万全の対策を講じているものの、化学物質の社外流出事故が万一発生した場合、社会的信用の失墜、補償・対策費用の支出、生産活動の停止等が発生する可能性がある ●事業展開している世界各国の環境関連諸法令・諸規制が厳格化された場合、費用負担の増大、事業活動の制限につながるおそれがある | <ul style="list-style-type: none"> ●腐食性が高い化学物質による災害事例を教訓に、製造ラインや作業方法の見直しを実施 →P113ご参照 ●潜在的危険源の洗い出しにより安全衛生レベルのさらなる向上を図るため、ISOやRBA等第三者機関による安全衛生監査を実施 →P73-75、P113-114ご参照 ●海外現地子会社と密接に連携し法令・規制改正の最新情報を入手 →P110-112ご参照 ●登録や届け出作業の負担を軽減するため、自動化やシステム構築を実施 | <ul style="list-style-type: none"> ●事故発生を未然に防ぐことで、アップサイドポテンシャルを最大化 ●製造現場の安全性を確保することで、従業員ロイヤルティのさらなる向上へ ●海外現地コミュニティにおける社会的信用の維持向上 |
| 法規制 | <ul style="list-style-type: none"> ●事業活動を展開する世界各国における事業・投資の許認可や輸出入制限での政府規制、通商・独占禁止・国際税務・環境・リサイクル関連等の諸法令・諸規制に重大な変更があり、その内容を把握していなかった場合、また、これらの法規制を遵守できなかった場合、当社グループの業績に影響を与える可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> ●現地外国籍従業員による法令の読解や現地政府機関との折衝により、化学物質の登録・申請業務のスピードアップを実現 →P110-112ご参照 | <ul style="list-style-type: none"> ●禁止物質の代替品を用いた製品開発により、新たな製品特性や付加価値を生み出せる可能性 ●現地法規制への対応力を含め、競合他社との差別化ポイントを構築 |
| 海外での事業活動 | <ul style="list-style-type: none"> ●海外での事業活動において予期せぬ法律や規制の変更、産業基盤の脆弱性、人材の確保困難、テロ・戦争、自然災害等のリスクが顕在化した場合、海外での事業活動に支障が生じる可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> ●日本、中国、米国、韓国、台湾の世界5地域に生産拠点を持つ強みを活かし、拠点間連携によって顕在リスクを最小化 →P15、P132-133ご参照 | <ul style="list-style-type: none"> ●グループ全体の環境リスクや自然災害・事故リスクを低減し、供給者責任を果たし続ける |
| 情報漏えい | <ul style="list-style-type: none"> ●事業に関する秘密情報ならびに多数の他企業および個人の情報の管理に万全を期しているものの、予期せぬ事態によりこれらの情報が社外に流出した場合、事業のイメージに悪影響をもたらすほか、被害を受けた企業および個人に対して損害賠償責任を負うことになり、当社グループの業績に影響を与える可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> ●情報管理体制の強化は「企業価値の保全」と「社会的責任の遂行」という両側面において重要課題であるという認識のもと、情報セキュリティ確保におけるPDCAサイクルを確立、運用 →P96-97ご参照 | <ul style="list-style-type: none"> ●盤石な情報管理体制により、顧客からの信頼増大による事業機会をさらに拡大 ●日本、米国、韓国、台湾、中国ほか事業展開する国内外現地におけるブランド力の向上 |



将来世代を見据えた地球環境の保全

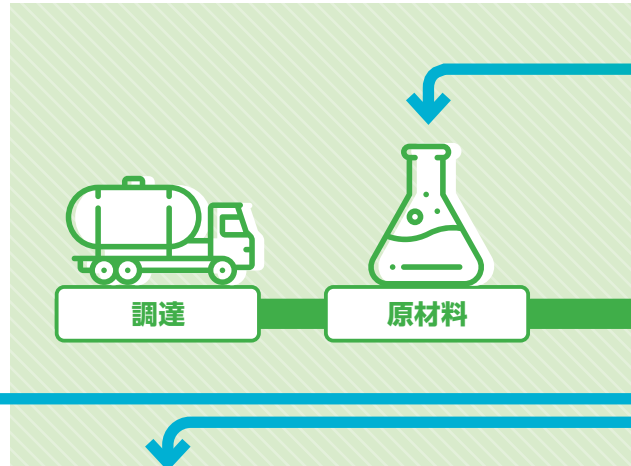
※「将来世代を見据えた地球環境の保全」のページ(P100-109)の報告範囲は単体および国内連結子会社です。それ以外の場合は、各ページに対象となる報告範囲を記載しています。

事業活動から生じる負荷の低減

環境パフォーマンス*

当社グループは、マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」に向けて、自らの事業活動が地球環境に与える影響を日々定性的・定量的に把握・評価し、その低減に向けて、様々な取組みを行っています。

* 環境パフォーマンス:環境方針や目的・目標に基づいて行われた組織の環境に関する活動や実績等を定性的・定量的に評価する手法



| INPUT | | OUTPUT | |
|--------------------|--------------------|-----------------|--------------------------|
| 総エネルギー量 | 16,341原油換算kL | CO ₂ | 2.5万t-CO ₂ e |
| 電力 | 11,151原油換算kL | SOx*1 | 0.6t |
| 石油(重油) | 503原油換算kL | BOD*2 | 0.2t |
| 都市ガス | 4,597原油換算kL | 事務系一般廃棄物 | 40t(再資源化率50%) |
| 用水 | 367千m ³ | 産業廃棄物 | 普通産業廃棄物 2,035t(再資源化率44%) |
| 化学物質(PRTR法第1種指定物質) | 1,286t | 特別管理産業廃棄物 | 2,860t(再資源化率95%) |

※2021年1月~2021年12月(化学物質は2021年4月~2022年3月)

※2021年1月~2021年12月

*1 SOx: Sulfur Oxides(硫黄酸化物)の略称。硫黄を含む化石燃料の燃焼によって生成される。酸性雨の原因物質とされている

*2 BOD: Biochemical Oxygen Demand(生物化学的酸素要求量)の略称。水中の汚染物質(有機物)が微生物の働きによって無機化あるいはガス化される時に必要とされる酸素の量で、河川などの水質汚濁の程度を評価する際に用いられる代表的な指標。この数値が大きいほど、水質が汚濁していることを意味する

拠点別環境負荷データの詳細につきましては、下記URLをご参照ください。

拠点別環境負荷データ

https://www.tok.co.jp/csr/env-activity/s_management.html#e-data



温室効果ガス排出量—スコープ1、2、および3

近年の気候変動問題の深刻化に伴い、企業には自社の温室効果ガス排出量に留まらず、バリューチェーン全体における排出量を把握することが求められています。当社グループでは、温室効果ガスの排出量算定に関する環境省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」などを参考に、事業活動

による排出(スコープ1、スコープ2)と、自社の事業活動範囲外での間接的排出(スコープ3)について把握、算定しています。また、2021年より、海外拠点におけるスコープ1、スコープ2の算出も開始しました。今後も企業活動が与える影響をバリューチェーン全体で捉えることで課題を認識し、持続可能な社会の実現に向けた取組みを推進していきます。

| | | | |
|-------------|---------------------------|-------------|---------------------------|
| スコープ1 | 10,462t-CO ₂ e | スコープ2 | 14,317t-CO ₂ e |
| スコープ1(海外合計) | 2,159t-CO ₂ e | スコープ2(海外合計) | 17,128t-CO ₂ e |

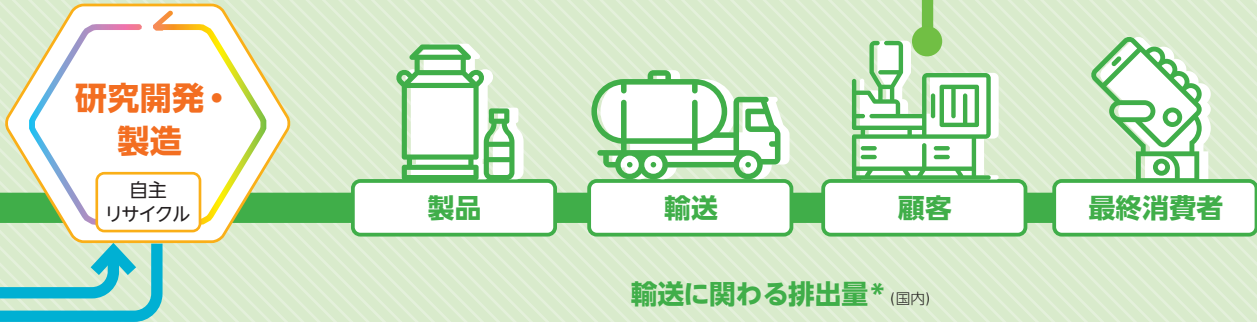
スコープ3排出量

| | | | |
|-------------------|--|-----------|-----------|
| 購入した製品・サービス | 330,411t-CO ₂ e | リース資産(上流) | 算出しておりません |
| 資本財 | 18,391t-CO ₂ e | 輸送、配送(下流) | 該当なし |
| スコープ1、2に含まれない燃料など | 2,272t-CO ₂ e | 販売した製品の加工 | 該当なし |
| 輸送、配送(上流) | 国内:4,138t-CO ₂ e 海外:6,752t-CO ₂ e | 販売した製品の使用 | 算出しておりません |
| 事業から出る廃棄物 | 5,205t-CO ₂ e | 販売した製品の廃棄 | 算出しておりません |
| 出張 | 1,821t-CO ₂ e | リース資産(下流) | 該当なし |
| 雇用者の通勤 | 2,268t-CO ₂ e | フランチャイズ | 該当なし |
| | | 投資 | 算出しておりません |

※2021年1月~2021年12月(事業から出る廃棄物については2021年4月~2022年3月)

※出張、雇用者の通勤に向向者は含んでおりません。 ※スコープ3については、2021年より算出方法を見直しました。

サーキュラーエコノミーの実現に向けた資源循環型リサイクル



輸送に関わる排出量* (国内)

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| 輸送量 | 2,428万トンキロ |
| エネルギー使用量 | 1,080原油換算kL |
| CO ₂ 排出量(国内) | 2,871t-CO ₂ e |

※2021年1月～2021年12月

*国内輸送に関わる排出量は、2021年度経産省特定荷主報告書に基づく。

環境会計*

環境保全活動に要した費用やその効果を把握し環境経営の推進に役立てるため、2000年より環境会計を導入しています。2021年の環境保全に関する支出は主

に公害防止や資源循環のためのもので、費用は15億89百万円となりました。

* 環境会計：企業などの環境保全に関する投資や費用、その効果を定量的（貨幣単位または物量単位）に把握し伝達する仕組み

(単位:百万円)

| コストの種類 | | 主な取組みの内容 | 投資額 | 費用額 |
|-----------|-----------|---------------------------|-------|-----|
| 事業エリア内コスト | 公害防止コスト | 大気、水質など公害防止設備の更新・運転・維持・管理 | 687 | 105 |
| | 地球環境保全コスト | 省エネルギーのための取組み | 382 | 8 |
| | 資源循環コスト | 溶融、装置導入 | 14 | 199 |
| 上・下流コスト | | グリーン購入、製品・商品回収 | 75 | 10 |
| 管理活動コスト | | 環境マネジメントシステムの取組み | 0 | 44 |
| 研究開発コスト | | 環境保全(化学物質のスクリーニング費用)の研究開発 | 0 | 21 |
| 社会活動コスト | | 工場周辺の清掃活動 | 0 | 2 |
| 環境損傷対応コスト | | 新棟建設による汚染土壌処理 | 42 | 0 |
| 合計 | | | 1,200 | 389 |

※2021年1月～2021年12月

環境保全コスト

投資額は、環境保全(改善)に係る設備を対象に計上しています。費用額は、減価償却費、人件費および経費のうち環境保全活動に係る部分を集計しています。なお、人件費は基準単価を設けて算出しています。

環境保全対策に伴う経済効果

有価物の売却益および費用節減効果については当社内での実績に基づいて算出しています。

(単位:百万円)

| 効果の内容 | | 金額 |
|-------|-----------------|-----|
| 収益 | リサイクル品の売却益 | 31 |
| 費用節減 | 廃棄物削減による処理費削減など | 87 |
| 合計 | | 118 |

※2021年1月～2021年12月

※環境省「環境会計ガイドライン2005年版」を参考とし、本社・営業所を除く国内全製造拠点および流通センターを集計範囲としています。

※記載金額は百万円未満を切り捨てています。

カーボンニュートラル実現への取組み

2021年の主な取組み／実績



基本的な考え方

当社グループは、マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」のもと、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、バリューチェーンで排出されるCO₂をはじめとする環境負荷量を定量的に把握し、生産活動が環境に与える影響を十分に認識することで、環境負荷低減に取り組んでいます。また、さらなる省資源・省エネルギーに貢献するフォトレジストや装置・新製品開発を進めることにより、社会とともに持続可能な発展を目指します。

エネルギー消費原単位とCO₂排出量の改善

設備更新にあたってはエネルギー損失が少ない機器へ入れ替えるほか、既存設備については、より省エネ・CO₂排出削減に貢献する運用に努めています。

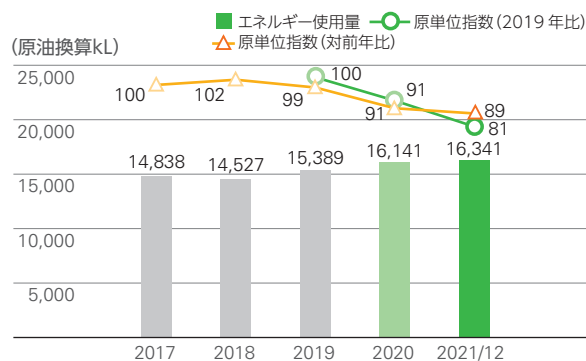
2021年も照明のLED化やより高効率な空調機器への更新、蒸気配管からの熱放散を軽減するための保温材取替によるエネルギー消費量の削減を図るとともに、照明消し忘れ防止ルールの見直しや間引き点灯、相模事業所のコージェネレーションシステムの運転方法見直し等によってエネルギー消費量の増加抑制に努めたものの、相模事業所における新棟竣工等の要因により、前年比2%増となりました(2020年は前年比5%増)。

エネルギー消費原単位については、売上高の増加や相模事業所での構内建屋増床等の効果により前年比11ポイント減少、2019年比では19ポイントの減少となりました。

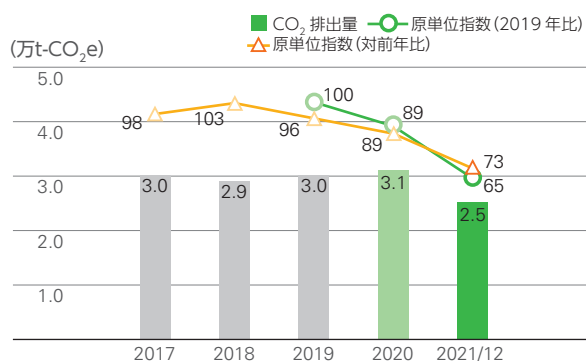
エネルギー起源CO₂排出原単位は2021年も売上高の

増加によって減少したほか、9月より、国内の全主要拠点で購入する電力の70%以上を再生可能エネルギー由来の電力としたことで、前年比27ポイント以上減少、2019年比では35ポイント以上減少となりました。引き続き、2050年のカーボンニュートラル実現を念頭に、まずは2030年の15ポイント削減(2019年比)達成に向けて邁進します。

エネルギー使用量



CO₂排出量 (エネルギー使用量から換算)



※スコープ1および2で表示。スコープ3の直近数値についてはP100をご参照ください

物流部門のエネルギー消費原単位の改善

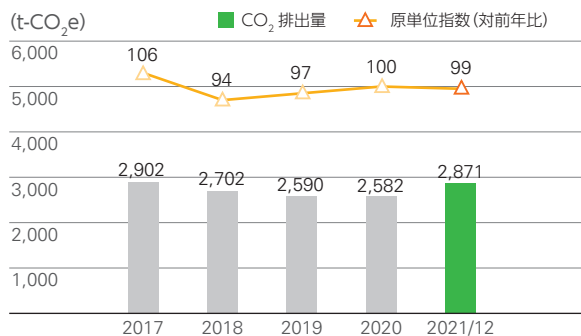
当社製品には危険物や冷蔵輸送が必要な製品が多く、その品質を保持するための保管・輸送管理には細心の注意を払っています。直近数年は出荷量が増加傾向にあり、保管場所の確保や輸送経路の最適化が求められています。

2021年は物流拠点の再構築と輸送経路の最適化を検討し、実行するための準備を進めてまいりました。

また、広島SP*の新倉庫への移転・保冷新倉庫建設に伴う電力効率の向上、製品の大容量化(輸送単位の大型化)、フォークリフトの一部をディーゼル車から電動化するなど、CO₂排出量削減のための努力も継続しています。今後もさらなる輸送効率の向上を目指し、エネルギー消費原単位の改善に向けた取組みを計画しています。

* 恒温恒湿ストックポイントの略

物流におけるCO₂排出量



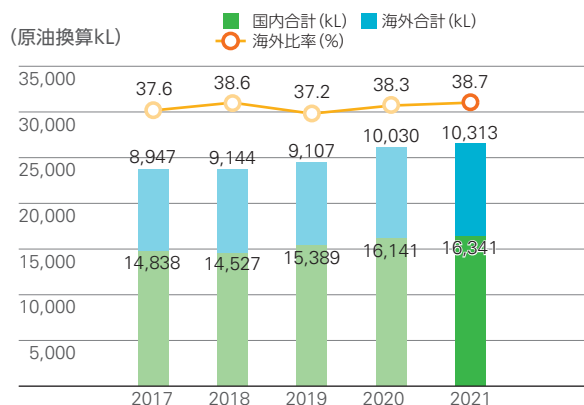
今後の課題と取組み

社会や生活に大きな被害をもたらしている近年の大型台風や集中豪雨といった気候変動は、海洋の変動や太陽活動の変化のほか、温室効果ガスによる地球温暖化や、発電所等からの温排水による海水温の上昇に起因するとも考えられています。当社グループは、このたび設定した2050年スコープ1、2のカーボンニュートラル達成に向けて、各種CO₂排出削減策と省エネ活動を着実に実行することで、この課題に取り組んでいきます。

海外拠点における温暖化防止の取組み

エネルギー使用量における海外比率は、2020年に続き、2021年は再び増加傾向となりました。これは、米国および韓国の生産拠点における生産設備の増設や生産量の増加等によるものです。今後も環境マネジメントシステムのPDCAサイクルを通じ、省エネルギーを意識した生産活動を展開していきます。

国内・海外拠点のエネルギー使用量



※ 「統合レポート2020」において、2018年の海外比率、および2017年・2018年の海外使用量の合計に誤りがありましたので修正して掲載しています。

tok's Human Resource

総務部 総務課
中山 博匡



**再生可能エネルギー割合
70%超を
実現しました**

企業の環境への取組みに対するステークホルダーからの注目度は急速に高まってきており、当社は、脱炭素社会へ貢献する「カーボンニュートラル」の実現を目指す企業として、再生可能エネルギーの導入をかねて検討していました。

導入に際してはコストの壁はあったものの、節電対策や電力料金低減交渉等により、2021年9月より、国内拠点の購入電力の70%以上を再生可能エネルギー由来の電力にすることができました。将来的には、再生可能エネルギーの割合をさらに増やすことを考えています。今後も、当社グループに関わる全てのステークホルダーの皆様とともにマテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」への取組みに注力することで、「カーボンニュートラル」の実現を目指していきます。

資源循環の促進：水リスクに対する取組み

2021年の主な取組み／実績

KPI 国内水使用量

2021年実績
0.4%増
(2019年比)

2030年目標
15%削減
(2019年比)

基本的な考え方

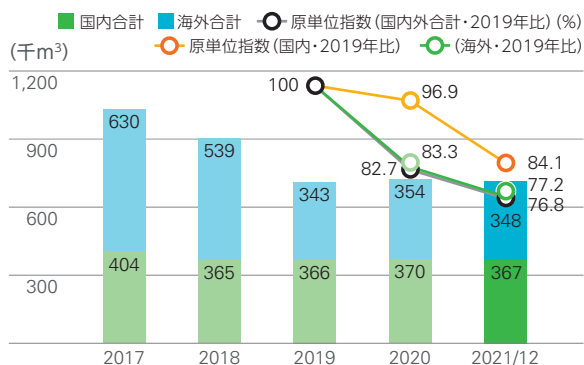
グローバルなサステナビリティ課題として水資源への注目度が増す一方、当社グループの製品および製造工程において「水」は欠かすことができない大切な原料であることから、生産活動による水消費を必要最小限に抑制し、排水水質の維持・向上を図っています。今後もマテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」のもと、水リスクを注視しながら、事業活動を通じた環境貢献に努めていきます。

水消費量の推移

用水の使用量は製品工程の変更や生産量の増減等により変動しますが、当社は、工業用水や市水の異常使用のモニタリングを常時行っているほか、各設備の見直しなどを実施し、使用量の削減に取り組んでいます。

2021年は、国内の用水使用量は前年比微減の367千m³になり、2019年比0.4%増加となりました。海外拠点

国内・海外拠点の水消費量推移



※「統合レポート2020」において、2020年の原単位指数に誤りがありましたので修正して掲載しています。

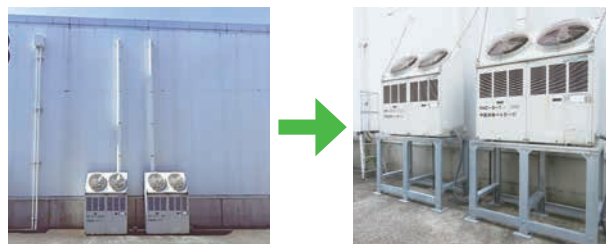
では、用水使用量は前年比6千m³減少の348千m³となりました。生産量が増加したにも関わらず、水使用量を抑えられたことで、原単位指数(国内外合計)は前年比6ポイント減少しました。

「水リスク」への対応

水資源を含む「自然資源リスク」は、「グローバルリスク報告書2022(世界経済フォーラム)」における「今後10年間で最も深刻なリスク」でトップ10にランキングされています。そうした中、当社グループは国内外全拠点の用水使用量を把握し、水供給、原材料供給、製造工程、工場排水の各段階におけるリスクを明確化し、自然災害による取水制限および浸水リスク、水の汚染による事業停止リスクのほか、当社のサプライチェーンにおける水リスクについての対応を検討しています。

中長期目標を設定

当社は水リスクの低減について2018年より積極的に取組み始め、2019年からは全社目標を掲げて注力してきました。2021年は、各拠点で配管、設備等の汚染リスクの低減活動や水使用の運用方法、自然災害リスクの低減に向けた対策等を検討し、計画に沿った活動を展開しました。今後も、2030年までに2019年比で国内水使用量を15%削減するという中長期目標の達成に向けて、各種リスクの低減活動に取り組んでいきます。



浸水リスクの低減に向けて空調設備の高上げを実施(流通センター)

2030年時点で予想される 世界の「水リスク(0~100%)」状況

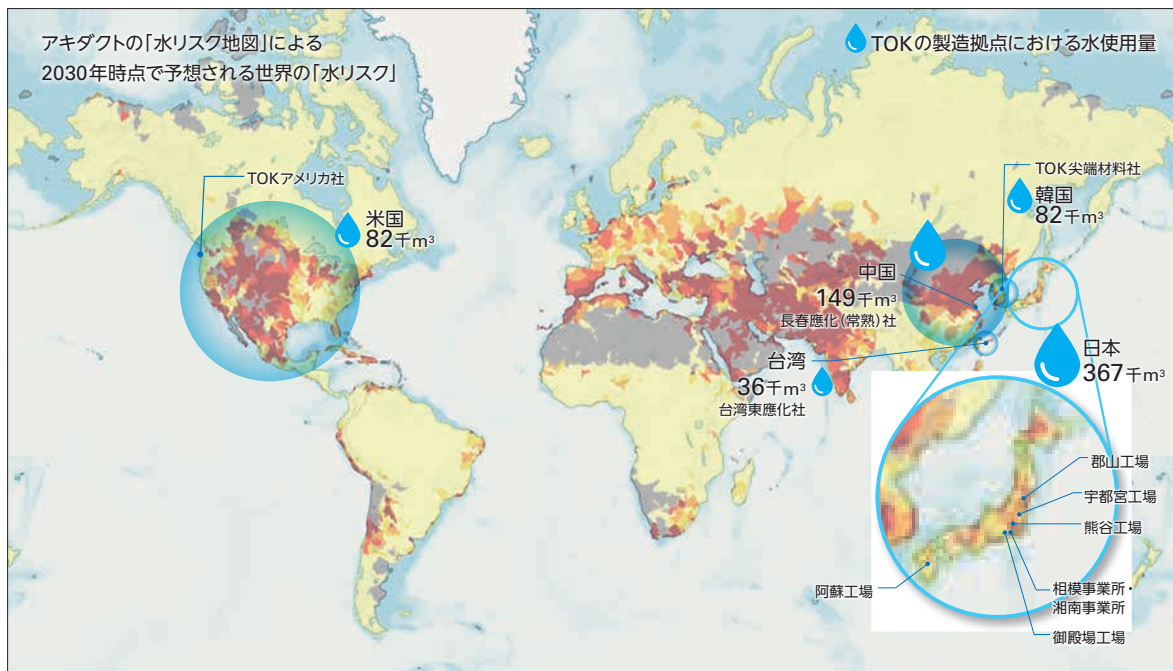
“business as usual (BAU)”シナリオで、経済成長と二酸化炭素の排出量が増加した場合における、各地域の水供給量に対する使用量の割合(%)を示します。

高いパーセンテージになるほど、より多くの人たちが少ない水資源を取り合う、「水の奪い合い」が激化していくとされています。

- 低(10%以下)
- 低~中(10~20%)
- 中~高(20~40%)
- 高(40~80%)
- 最高(80%以上)
- 水不足

“business as usual (BAU)”シナリオ(RCP8.5)

IPCC第5次評価報告書における「代表的な濃度経路を示す4つのシナリオ」のうち1つ。現在、既に導入または計画されている緩和策に追加して、さらなる排出抑制努力がなされない場合のシナリオで、2100年時点での予測GHG排出量の中でも最大排出量に相当するシナリオ



AQUEDUCT Water Risk Atlas

水を含む資源問題を研究する米国のシンクタンク「世界資源研究所(WRI)」が開発したポータルサイト「AQUEDUCT(アキダクト)」が無料提供している水リスク関連の地図。双方向性で、各企業の製造拠点における水リスク情報を得ることができる。このポータルサイトでは、各地域の資源問題に関わる様々な詳細情報も得ることができる

今後の課題と取り組み

気候変動が水資源に与える「水ストレス」の影響が危惧されていますが、規制の強化による取水制限や排出制限等により、当社の製品製造を取り巻く環境はより厳しくなる可能性があります。加えて、水害により当社設備が損害を被ることがないように、研究開発拠点である相模事業所や、製品の保管・輸送を担う流通センターにて浸水対策をBCPの一環として進めているほか、各拠点における浸水時の行動基準の策定を進めています。今後も水使用量削減や汚染リスクの低減、自然災害の影響等について検討し、水ストレスや水リスクの低減に努めていきます。

tok's Human Resource

御殿場工場 検査室
向井 真郷



新たな工夫と知恵により、
水使用量を
削減していきます

「水リスク」への関心の世界的な高まりを背景に、今後、国内外で様々な規制強化が進むことが予想されます。そうした中で当社は、前述の中長期目標の達成に向けて御殿場工場検査員から様々な意見を集約し、大きな熱源を擁する製品検査装置の冷却水(排水量: 22L/min)に着目し、水使用量削減活動を行ってきました。従来は冷却後の排水は再利用していませんでしたが、今回はチラーを導入し冷却水を循環させるといった新たな工夫により、御殿場工場全体の水使用量を約20%削減することができました。

今後も様々な視点から改善すべき箇所を洗い出し、水使用量のさらなる削減に取り組む所存です。

資源循環の促進:産業廃棄物排出量の抑制・埋立量の削減

2021年の主な取り組み／実績

KPI 産業廃棄物排出量原単位

2021年実績
9.5ポイント増
(2019年比)

2030年目標
15ポイント削減
(2019年比)

基本的な考え方

サーキュラーエコノミーの実現に向けて、「3R(リデュース・リユース・リサイクル)活動」に注力しています。廃棄物の発生量を抑えるとともに分別を徹底し、廃棄物の再資源化量を増やすことで、資源のさらなる有効活用に尽力しています。廃棄物については中間処理と呼ばれる焼却や破碎の処理を行い、安定化、減容化を図って埋立処分量の削減に努めることで、ゼロエミッション*の継続を目指しています。

* ゼロエミッション: 事業活動に伴い発生した廃棄物に対して、直接または中間処理後の埋立処分量を1%未満とすること

産業廃棄物排出量の抑制

2020年より、2030年までに産業廃棄物排出量(原単位)を2019年比15ポイント削減(年率約1.4ポイント削減)するという中期目標を設定し、この目標の達成に向けて、工程廃液の精製による再利用や廃液の自社処理・自社回収、有価物への転換等様々な廃棄物削減活動を推進しています。

2021年の産業廃棄物排出量(原単位)は、工程廃液の再利用や積極的な廃棄物の有価物化に取り組んだ結果前年比1.1ポイント減少したものの、中期目標の基準年となる2019年比では9.5ポイントの増加となり、目標未達となりました。引き続き中期目標の達成に向けて、有価物化量の増加等に注力していく構えです。

ゼロエミッションの達成

2021年は当社が発生させた産業廃棄物のうち、中間処理を経て埋立処分を行った廃棄物量は1%未満となり、2014年より8年連続でゼロエミッションを達成することができました。

産業廃棄物排出量*



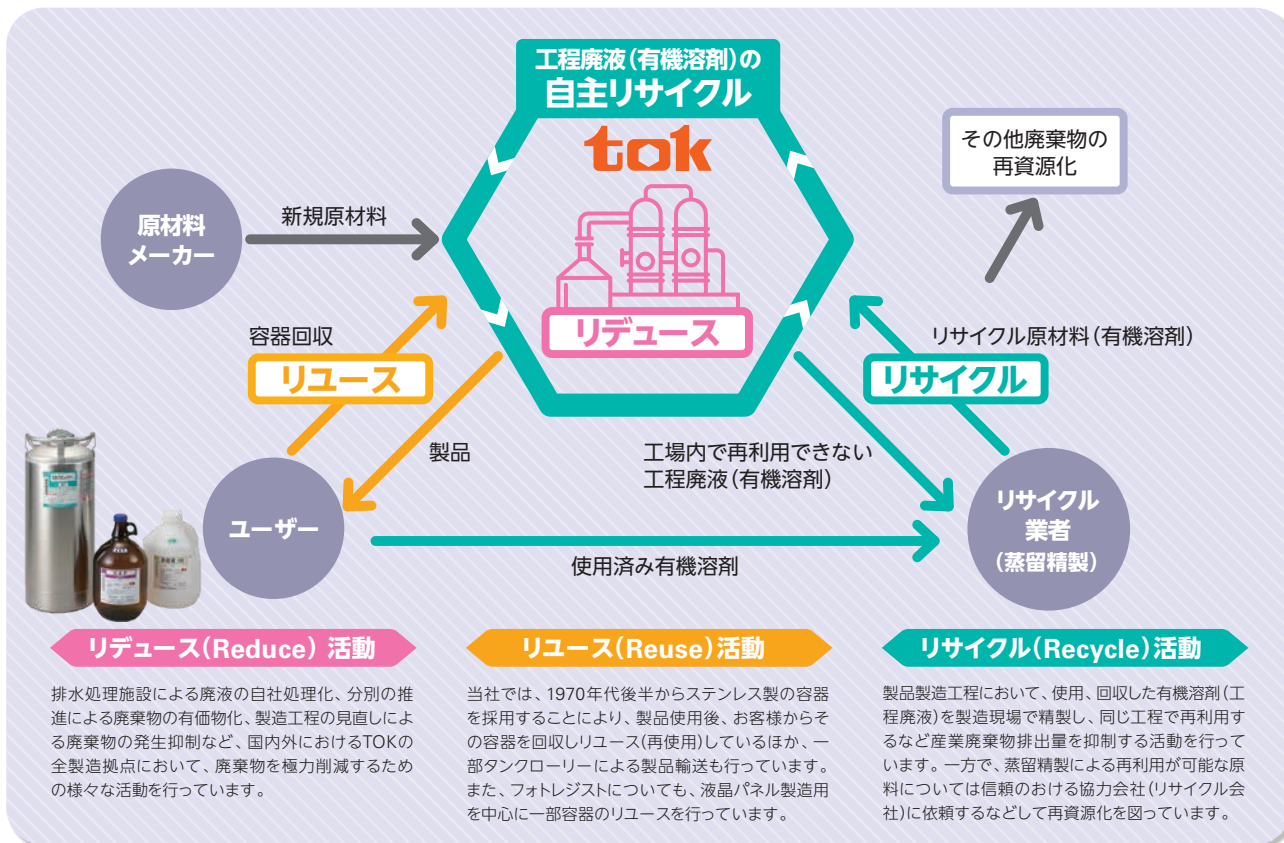
* 原単位指数は普通産業廃棄物と特別管理産業廃棄物を合算し、算出しています。

有機溶剤廃液リサイクルにおける工夫

当社は、自社工場で発生した廃棄物の有効活用に積極的に取り組んでいます。例えば廃油については、リサイクル可能な溶剤ごとに分別を行い、不純物、純度の規格を設け管理を強化したことで、従来は産業廃棄物として処理していたものを再使用できるようになりました。また、有機溶剤が複数混合している廃油についてはカロリーや水分等異なる廃油をブレンドするといった工夫等により、助燃材として使用できるようになりました。加えて郡山工場では、廃プラスチック類やガラス等の固形物の有価物化を軸とするリサイクル活動を推進しています。今後もこのような資源の有効利用により、サーキュラーエコノミーの実現に貢献してまいります。

サーキュラーエコノミーの実現のために

リサイクル活動 リデュース活動 リユース活動



リデュース／廃棄物の発生抑制。製品製造に投入する資材(原材料)をできるだけ少なくし、その結果、廃棄する量を最小限にすること
リユース／再使用。製品や容器などを繰り返し使用することによって、廃棄物の発生を抑制し、資源の節約を図ること
リサイクル／再生利用。資源の節約や環境汚染の防止のために廃棄物を埋立て処分や焼却処分せず、資源として再利用すること

tok's Stakeholders

株式会社釜屋 営業部長
面川 雄平 様



回収した資源の95%以上を
精製度の高い「素材」として
販売しています

当社では、産業廃棄物から一般家庭で排出された家電・古紙まで様々な資源の回収・選別・加工を行い、製鉄・製紙メーカー等に納品しています。当社は長年資源回収・リサイクル業を生業としてきましたが、資源の循環利用に対する社会のニーズは年々高まっています。東京応化工業様ほか回収先企業様との取引においては、捨てているものの中に有価物は無いのか?という点を念頭に置き、限りある資源を有効活用するためのご相談も承っております。また、再生メーカー様の厳しい品質要求にも応えるため、リサイクルの精度を高める施策にも取り組んでおります。手間はかかりますが、現在では回収した資源の95%以上は精製度の高い「素材」として販売しています。今後もリサイクル事業を通じて、「循環型社会の構築」に貢献することを目指します。

tok's Human Resource

郡山工場 施設室
嶋原 長裕



主力工場の不要物の
70%以上を
有価物化しています

当社グループの工場として国内最大の生産拠点である郡山工場は多種に渡る廃棄物を排出していますが、工場全体での分別活動の成果もあり、同工場の不要物における有価物化の割合は70%以上となっています。有価物化にあたっては、協力会社による回収溶剤の再利用や容器の回収、金属類の回収など資源循環を図り、限りある資源を有効活用すべく分別を徹底しています。また、有価物化がゴールではなく、分別することが当たり前の文化を当社グループ内に構築・継承していくことが最も重要であることから、日常的に実施している環境教育活動や新入社員受入教育、現場配属先での教育等において、意識づけに注力しています。今後もさらなる廃棄物削減に向けて、より一層注力していきます。

大気・水・土壌/生物多様性

2021年の主な取り組み／実績

KPI

大気へのNO_x排出

0.8t 増
(前年比)

フロン類の算定漏えい量

約**40**t-CO₂e

CSRについての社員教育

受講率**100%**

基本的な考え方

マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」に取り組む当社グループは、日常生活を取り巻く大気・水・土壌環境の保全のため、設備更新、燃料転換、製造工程の見直し等により、温室効果ガス*や化学物質の排出削減による環境負荷低減の取り組みを進めています。

*温室効果ガス：太陽光をよく通すが地面や海面から放射される赤外線を吸収する性質を持つ気体のことで、地球温暖化の原因とされている

大気汚染・水質汚濁・土壌汚染の防止

・大気汚染物質排出量の削減

当社は、大気汚染に関わる主要な物質である硫黄酸化物(SO_x)と窒素酸化物(NO_x)の排出量削減に努め、周辺部に都市ガスの供給がない工場を除く全ての工場では、排出量が少ない天然ガスを燃料とするボイラーを使用しています。2021年の事業活動に関係するSO_xの排出量は、前年比0.1t減少しました。また、NO_xの排出量は、郡山工場における発電機の稼働方法の改善等を実施したものの、前年比0.8tと微増しました。

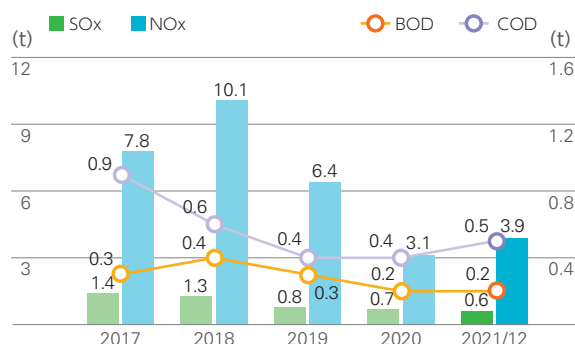
・土壌汚染の監視

当社グループでは、土壌や地下水の汚染は地域住民の皆様や従業員の安全・健康を脅かす恐れがあるとの認識に立ち、リスク管理に取り組んでいます。調査により土壌汚染あるいは地下水汚染が判明した場合には、速やかな情報開示と処置を図るとともに、地域住民の健康や安全確保に努めています。

また、当社相模事業所は、神奈川県高座地区の河川流域に所在する工場・事業所と自治体が加盟する「高座地

区河川をきれいにする会」の会員として、事業所周辺の河川の水質の保全並びに環境の維持向上に努めています。

SO_x排出量／NO_x排出量／BOD排出量／COD排出量



・水質汚染物質排出量の削減

各拠点からの排水については、工程排水処理施設で活性污泥処理などの浄化処理を行い、法令や都道府県等で定められた規制値よりも厳しい自主管理基準値を設定し、基準値を満たしたものを公共水域に放流しています。

また、水質については定期的に自主基準と法規制への適合を評価し、2021年の排出量は、自主基準・法規制の双方に対し基準以下および規制値以下となりました。今後も適正な基準で放流するために、工程排水処理施設の維持・管理に努めるとともに、排出量低減に向けて活動していきます。

なお、2021年の公共水域へ放流されたBOD排出量は約0.2tとなり、COD排出量は0.5tとなりました。

オゾン層破壊物質対策

当社グループは、オゾン層破壊物質であるCFC-11やCFC-12などの特定フロンを主に冷蔵・冷凍機の冷媒として使用しており、グループ全体で、使用機器の削減や代替物質、グリーン冷媒(ノンフロン)への転換を進めています。また、フロン排出抑制法(改正フロン法)により定期点検や漏えい量の報告等が義務づけられているため、適正な管理・充填・処分が行われるよう環境整備を進めています。適切に対応した結果、フロン排出抑制法に基づく2021年の漏えい量は、約40t-CO₂eでした。また、オゾン層破壊物質を使用している消火設備についても定期的に切り替えを行うなど、今後もグループ全体で定期点検等を行い、フロンの漏えいが無いよう管理のさらなる強化を図っていきます。

※集計期間：2021年4月～2022年3月

PRTR対応の推進

化学物質の法規制であるPRTR法(化学物質管理促進法)に基づき、製造あるいは使用した指定化学物質について、排出量および移動量の管理と行政への報告を行っており、それらの数値を正しく算出・報告するために、「化学物質・PRTR管理システム」を活用しています。

PRTR法で定められている第1種指定化学物質(462物質)のうち、2021年は43物質(取扱量は1,286t)を取り扱い、このうち大気・公共水域への排出量を3tと推定しています。また、当社は加盟する一般社団法人日本化学工業協会の日化協PRTR調査を通じて、VOCや有害大気汚染物質の排出量の把握に努めています。

※集計期間：2021年4月～2022年3月

今後の課題と取組み

当社グループはこれまで、地球温暖化をはじめ、大気、土壌、水等の汚染についても様々な活動、対策を通じ、生物多様性の保持に向けて取り組んできました。これらのどのカテゴリーについても常に正常に活動ができるよう、今後も施設、設備の適切な維持管理を行い事故の無いように努めることで、化学物質を取り扱う企業としての社会的責任を全うしていきます。

生物多様性の保全

当社グループは「東京応化生物多様性保全行動宣言」を制定し、グループ全体で生物多様性保全に向けた活動に取り組んでいます。2021年は、国内全役員・従業員、および一部事業所の協力会社従業員を対象にCSRについての教育を実施したほか、「かながわトラストみどり財団」を通じて、「県民参加の森林づくり」に5名の社員を派遣しました。このような地道な生物多様性保全活動が社内外に波及し、社会全体に浸透していくよう、これからも活動を続けていきます。

また、海洋中のマイクロプラスチックが生態系に与える影響を考慮し、石油由来の製品包装材をバイオプラスチック由来の材料に切り替えることも検討しており、2022年から材料の選定を開始しています。

tok's Human Resource

阿蘇工場 総務室
吉良 淳一



豊かな自然資本との
共生により、
SDGsの達成に貢献します

世界に誇る阿蘇の地下水は市民の生活や地域経済にとっても貴重な資源であり、私たち阿蘇工場でも利用する工業用水の大部分も、地下水を利用しています。そのため、常に地域の公共水であるとの認識を持ってその保全に努め、有効活用しなければならないと考えています。

その取組みの1つとして、池の水が長期間品質を維持できるように廃棄するフィルターハウジングを改造し、循環型の浄化装置を自作して活用しています。これにより、2021年は実際に地下水の注水量を減らすことができました。

また、国立公園内に立地していることもあって従業員の環境保全意識が高く、特に、工場外への有害物質の排出ゼロに取り組んでいます。工場排水の最後の砦である最終放流溝にPH計を増設してモニタリングを強化するとともに、万一汚染された排水が最終放流溝に流れ込んだ場合に備え、工場外への排水の流出を防ぐ自動緊急遮断弁を設置しています。

世界的な目標であるSDGsの6番では、水に関する持続可能な目標が定められています。私たちが行っていることは小さな取組みかもしれませんが、その積み重ねで少しでもSDGsの達成に貢献できると信じて、これからも積極的に環境活動を実施していきたいと思っております。



サプライチェーン・サステナビリティ

製品責任・プロダクト stewardship 活動の強化

主な取組み

化学物質情報 管理システムの構築

化学物質管理体制の 継続的な強化・運用

基本的な考え方

化学物質の管理は、社会的責任の観点からも当社にとって最重要課題の1つです。法令遵守はもとより、世界的に広がる環境問題も意識しながら、サプライチェーンにおける化学物質を的確に管理できるよう、グループ丸となって取り組んでいます。当社は、経営理念をかみ砕いた「TOKグループの信条」の1つとして「地域社会・全世界の共同社会に対する責任」を定め、地球温暖化防止、化学物質の管理、資源の有効活用・廃棄物削減等の環境負荷に関する取組みの推進、すなわちプロダクト stewardship 活動の強化を進めることで、マテリアリティ「サプライチェーン・サステナビリティ」を実現していきます。

化学物質情報管理システムの構築

化学物質管理においては様々な物質情報や多岐に渡る法令情報を収集し、適時に判断を行うことが求められます。当社において扱うこれらの情報は膨大であり、その情報を管理していくためにはシステム化が必須です。当社では2005年から化学物質管理システムを運用し、刻々と変化していく各国環境法令に対応しています。

2021年は、各国環境法令対応を強化すべく、化学物質管理システムの改修を行いました。具体的には、物質と法令情報を紐づけ、法令適合判定を効率的に行える機能を追加しました。今後、物質情報入力をさらに進めてい

くことで、効率的な環境法令対応が可能になります。また、安全情報提供に対してより一層の強化を図るべく、SDS作成システムの更新を開始し、2022年中に新システムの導入が完了する見込みです。これらのシステム構築を通じ、適切な法令管理並びに顧客への安全情報提供を引き続き図ってまいります。

化学物質管理体制の継続的な強化・運用

当社は、レスポンシブル・ケアの重要な柱であるプロダクト stewardship 活動として、サプライチェーンにおいて適正に化学物質情報を伝達する体制の維持・強化に取り組んでいます。各国における法令規制や顧客要求に対応するために管理すべき化学物質を「TOKグループ化学物質管理基準」において明確化し、サプライチェーンにおける化学物質情報伝達の適正化を図る手段として活用しています。この基準は一度決めれば未来永劫変化なく継続使用できるというものではなく、時々的情勢に応じた最新の情報に更新する運用であることが求められます。

2021年は「TOKグループ化学物質管理基準」で網羅する法令の追加・入替と、サプライヤーに記入いただく回答フォーマットの利便性向上の検討を進めました。この結果を受け、2022年に「TOKグループ化学物質管理基準」を第8版へと改訂し、世界的な環境規制トレンドに沿った内容を盛り込んで発行できる見込みとなりました。各国の化学物質規制の最新情報を入手・管理するこれらの活動に加え、サプライヤーから原材料の化学物質情報を随時更新し、当社製品のSDSやラベルに展開することで、顧客へ適時に正確な化学物質情報を提供できるよう努めてまいります。

化学物質の適時・正確なリスク評価と適切な管理

化学物質のリスク管理とは、すなわち、「サプライチェーンの各段階におけるリスクの管理」と言い換えることができます。物の流れに応じた適切な情報提供が求められ、開発・製造・販売・廃棄の各段階において、法令遵守ならびにリスク管理のための手順を構築・運用しています。

サプライチェーンの各段階における 化学物質リスク管理



*1 REACH規則: Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicalsの略称。「生産者責任と予防原則」の徹底を目的に、化学物質の登録・評価および認可を1つの統合したシステムで管理するEUの規制

*2 紛争鉱物: コンゴ民主共和国およびその近隣周辺の紛争地域で産出されたスズ、タンタル、タングステン、金の4種の鉱物を指す。米国のドッド=フランク法(金融規制改革法)で規定されている。当社グループにおいては、この4種に加え、責任ある鉱物調達観点からコバルトとマイカ(雲母)についても調査対象としている

*3 TOKグループ化学物質管理基準: 各国における法令規制や顧客要求に対応するために管理すべき化学物質を定めた管理基準

*4 化審法: 化学物質の審査および製造等の規制に関する法律(日本)

*5 化管法: 特定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律(日本)

*6 SDS: Safety Data Sheet/安全データシート

① 法令・条約改正情報入手

当社グループで扱う化学物質について、REACH*¹規則や紛争鉱物*²等の各国化学物質法令・規則における規制物質の該当有無を確認して使用可否判断を行うことで、法的要求事項を遵守する体制を整えています。また、将来的な規制強化が予測され使用禁止リスクの高い化学物質については、法令施行前に使用中止が完了するように全製品に対して削減計画を立案し、進捗を管理しています。

② 調達段階

原料SDS*⁶は元より、「TOKグループ化学物質管理基準」*³における禁止物質が原材料に含有しないことを保証する「禁止物質不使用保証書」の提出をサプライヤーに要望しています。これらの書類の入手によりサプライヤーとの化学物質情報の共有を図り、原材料に含有する化学物質の正確な把握に努めています。

③ 開発段階

新規開発原料は法令情報に加え、TOKグループ化学物質管理基準に対して含有の有無を確認しています。さらに、新規開発製品は顧客要求項目についても同様の確認を行い、管理基準を超過した場合は代替計画を立案して削減に努めています。

④ 製造段階

製品の製造過程で使用する全ての原料に対し、労働安全衛生リスクアセスメントを実施しています。当社の製造環境に存在する危険有害要因を把握して危険有害性の程度を明確化し、さらにその危険有害要因をリスクレベルに応じ低減・除去する対策を実行しリスクを減少させることにより、従業員の適正な労働環境の維持を図っています。

⑤ 販売段階

製品出荷量を管理するERPシステムと製品組成データを持つ化学物質管理システムの連携により、化学物質の移動量を自動で算出し、日本の化審法*⁴や化管法*⁵、輸出先国の環境法令に従って適正な数量報告や用途申請を実施しています。また、SDS*⁶作成システムの活用により各国最新法令に対応したSDS発行を可能とし、使用者への適正な安全情報提供に努めています。

⑥ 廃棄段階

各拠点で発生した廃棄物は、分別を徹底し再資源化に取り組むとともに適正処理に努めています。廃棄物処理を委託している産廃業者には、廃棄物の性状や取り扱い時の注意事項などの情報を提供するため、廃棄物データシート(WDS)を配布しています。また、産廃事業者を定期的に訪問し、委託した廃棄物処理が契約書通り適正に行われているか現地調査を実施しています。

TOPICS

PFAS規制動向

近年の環境規制のトレンドとして、化学物質に対する生体毒性の視点だけでなく、難分解性や長期残留性のような物性についても着目する傾向があります。PFASと呼ばれる一種の有機フッ素化合物は難分解性を示す構造を持つことが多く、特に欧米で規制強化が進んでいます。PFASは半導体*・電気通信・輸送機器・医療・建設分野などの生活に必要な不可欠な材料に使用され、その使用規制は当社のみならず産業界全体、さらには消費者への影響が極めて大きいことから、今後の動向が憂慮されます。

これまで当社はPFAS規制に対し率先して取り組んでまいりました。その一例として、PFASの1つであるPFOS・PFOAは化審法政省令改正により使用が禁止されましたが、施行される数年前に全廃しています。さらに、同じくPFASであるもののまだ規制されていないPFHxSについても、将来的な規制リスクを鑑みて既に全廃しています。

このように当社グループは環境影響に配慮した製品を提供してきておりますが、今回のPFAS規制は格段に影響が大きく、一筋縄ではいかない問題を含んでいます。それは、これまでのような個々の化学物質に対してではなく、少なくとも4,700種類以上あるPFAS全体に範

囲を広げ、毒性の有無が明確ではない物質に対しても規制対象に含めようとする提案がなされているためです。

当社はこの課題に対し様々なルートを通じて情報入手や意見提出を続けていますが、規制当局との折衝対応は個社では限界もあり、業界団体を通じて適切に対応してまいります。

* 半導体関連は社会的に不可欠である用途(エッセンシャル・ユース)として認められる公算が大きく、その際には規制開始時期が先送りされる見込みです。また、当社の主力製品であるフォトレジストは半導体製造用途が主であり、当社並びに顧客においてクローズドラインで製造・使用されていることから、半導体業界におけるPFASの環境放出量は、消火剤や農業などといった直接環境放出される用途と比較して極めて低いレベルにあります。

PCB特措法への適切な対応

低濃度PCB*については、相模事業所、湘南事業所、御殿場工場の3拠点で、PCBを含む廃棄物を所定の保管基準に則し適正に保管・管理するとともに、行政への各種届出を行いました。2021年は全ての拠点で使用および保管している受電設備と廃棄物を、法で定められた期間内(2027年まで)に処分するためのロードマップを作成しました。今後は、各拠点ごとに事業活動に支障が生じないように配慮した機器更新計画を策定し、段階的に処分を行っていく予定です。

* PCB: Polychlorinated Biphenyl (ポリ塩化ビフェニル)の略称で有機化合物の一種。かつては耐熱性、電気絶縁性に優れた化学物質として熱媒体、絶縁油、塗料などに使用されていたが、分解しにくく毒性が強いことから、1972年に製造が中止された。しかし現在も処理が進んでいないため、保管者には厳重な管理が義務づけられている。

今後の課題と取組み

前述の通り、環境規制強化の動きは近年特に加速していることから、現状を把握するだけではもはや不十分であり、将来動向を予測して先んじた対処が求められています。環境法令は特に欧米で先行して法制化が進む傾向にあり、海外からの情報入手が肝要になります。従来は月刊の専門誌やメールマガジン、各種セミナーなどを主な情報源としてこれら情報を入手してきましたがタイムラグがあり、より早期の情報入手の必要性が高まっていることから、環境規制情報を広く扱う世界的な企業と2022年中に契約を締結する予定です。今後も、より早期かつ広範囲の規制動向を入手することができるように対応を進め、当社グループ内への展開を図ってまいります。

tok's Human Resource

EHS部 化学物質管理室
室長 宮野徹



環境規制に対して
全社一丸で
取り組みます

年々厳格さを増す環境規制への対応に関し、特に化学業界の環境責任部門では悩む場面が顕著に増えてきているのではないかと思慮しています。環境法令は多岐に渡り、法令読解スキルを持つ人材の確保は一朝一夕に成し得るものではなく、その伝承も容易ではありません。

そもそも、環境法令を理解して危険有害性情報を管理し、化学物質への理解も深めて自律的に管理する仕組みを作り上げるには、人手を無限に要する側面もあります。ここで発想の転換が必要となり、知識や経験に頼るのではなく、情報伝達の効率化を図ることが肝になるのではないかと考えています。現在、システム化を含め全社的な様々な施策を計画して布石を打っており、今後、その実現に向けて取り組んでまいります。

労働安全衛生/化学物質リスク低減

主な取組み

ISO45001認証を取得 (郡山工場、宇都宮工場、湘南事業所、阿蘇工場)

基本的な考え方

当社は、サプライチェーン・サステナビリティを支える「働く人」の安全と健康確保は事業活動を行う企業の社会的責任であり、全てのステークホルダーからの要請であると認識しています。また、働きやすい職場、安全な職場を提供することで、安全文化の醸成・定着、および「tok中期計画2024」の重点施策「従業員エンゲージメントの向上」の実現を目指しています。

安全衛生体制

当社は労働安全衛生活動において、各拠点の安全衛生委員会の年間活動計画を基に各種予防活動を実行しています。拠点単独では対応できない全社的な課題については、総務本部長をトップとする安全衛生連絡会で検討し、拠点を越えた水平展開が必要な施策の実施状況についても情報を共有しています。このような組織体制のもと、化学物質による薬傷災害や発火事故、機械や重量物による重篤な災害の予防に取り組んでいるほか、万が一労働災害が発生した場合の徹底した安全対策の実施とその水平展開を進めています。

ISO45001認証の取得

近年、ステークホルダーからCSRに関するご質問、ご要望を受けるケースが増えてきています。当社もCSR方針を策定し、その1要素である労働安全衛生パートに関するマネジメント体制の強化を進めてきました。このような背景から、労働安全衛生マネジメントシステム(ISO45001)の認証取得・拡大を進めており、この活動を通じ、従業員の高齢化や省人化対策、メンタルヘルス対策等も推進しています。

ISO45001については、2020年の御殿場工場での認証取得に引き続き、2021年は、郡山工場、宇都宮工場、湘

南事業所、阿蘇工場で認証を取得しました。2022年には本社、相模事業所、熊谷工場で取得を予定しているほか、2023年には流通センターや各SPにおいて取得することで、国内全拠点での認証取得完了を目指しています。

また、当社はRBA行動規範の趣旨に沿った取組みも進めており、2021年は、郡山工場がRBA監査にて最高位のプラチナ認証を取得しました。引き続き、国内各拠点でのシステム構築を推進するほか、当社グループ各拠点の従業員および関係会社従業員にとって安全で働きやすい職場を作ることで、マテリアリティ「サプライチェーン・サステナビリティ」および「働く人の幸福度の向上」を実現していきます。

労働災害リスク低減活動への取組み

・リスクアセスメントの強化

2021年は、過去に発生した挟まれ・巻き込まれ事故、薬品による薬傷災害、重量物の転倒事故等を教訓に、拠点毎に重篤度の高いリスクの低減活動を推進し、非常時作業におけるリスクアセスメント&危険予知(RAKY)活動の強化を目指しました。

・静電気対策設備の点検基準見直し、 静電気リスク低減活動を強化

「静電気対策実施手順書」に基づき、定期的に除電設備の点検を実施しています。2021年は点検基準の見直しを行った結果、アースなどの除電設備の点検方法と判断基準に不明確な部分があることがわかりました。これを受け、各拠点の点検状況を調査のうえ手順書を再整備し、点検方法をより明確にしました。

・腐食性の高い物質や毒劇物の取り扱いに関する 社内基準を制定、運用開始

2021年は、前年に制定した「腐食性の高い化学物質の取り扱いに関する社内指針」を適切に運用することで、さらなる管理強化を進めました。

・内部監査や第三者審査の意見を取り入れた改善活動を推進

ISO45001 認証取得を予定している拠点を対象に、内部監査を行っています。既に認証を取得した他拠点の内部監査員と新規の内部監査員を積極的に起用することで、内部監査員の力量の向上や労災対策、環境汚染対策の情報共有の場として活用しています。また、外部機関による審査は、化学物質の取り扱いや静電気対策、労災対策等、第三者目線で評価や意見を頂戴できる貴重な機会として捉え、改善活動への取組みにつなげています。

労働災害防止活動

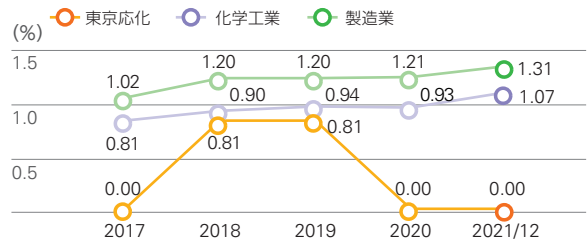
当社は、CSR方針に紐づく労働安全衛生方針を掲げ、事業活動を行ううえで働く人の安全確保および健康保持を最優先事項と位置づけ、職場環境における事故・災害・疾病の防止を推進することで、安全文化の醸成を図っています。特に労働災害においては、各拠点の安全衛生委員会ですべて防止活動を展開しながら様々な要素について維持・向上を図ってきました。加えて、事故や労働災害が発生した場合の緊急処置等を定めたマニュアルの整備や、計画的な従業員教育・訓練、従業員の安全意識の醸成など、グループ全体で安全レベルの向上に取り組んでいます。

2021年は8件(休業災害0件、不労災害8件)の労働災害が発生しましたが、災害度数率は0%を達成しました。幸いにも重篤な労働災害は発生しませんでした。不労災害の要因分析をすることでリスクの見直しと対策を講じ、再発防止を図っています。今後も従業員の安全意識のさらなる向上を図り、リスク低減活動に努めていきます。

今後の課題と取組み

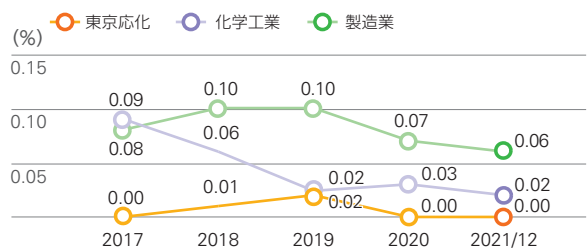
当社は労働安全衛生方針に基づき、各拠点でのISO45001の認証取得を拡大する中、労働安全衛生に対する取組みの深化を図ってきました。そうした中、新たなリスクマネジメントの強化並びにそれを担う人材育成、組織力強化に注力しなければならない課題も顕在化しています。今後も各国・地域における労働安全衛生関係諸法令を遵守するのはもちろんのこと、引き続きリスクアセスメント活動の強化、5S方針を策定し、その方針のもと、安全第一の風土を再構築していきます。

労働災害度数率(単体) (%)



※度数率:100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数であり、災害発生頻度を示す。
 度数率=(労働災害による死傷者数/延実労働時間数)×1,000,000
 (労働災害による死傷者数=1日以上休業を必要とした死傷者の数)

労働災害強度率(単体) (%)



※強度率:1,000延実労働時間あたりの労働損失日数であり、災害の重さの程度を示す。
 強度率=(延労働損失日数/延実労働時間数)×1,000
 (延労働損失日数=労働災害による死傷者の延労働損失日数)
 化学工業および製造業のデータ出典:厚生労働省「労働災害動向調査」

tok's Human Resource

人事部 労務課
細田 浩



安全衛生への意識を「腹落ち」することで、サプライチェーン・サステナビリティを実現していきます

当社では、2022年のISO45001 認証取得に向けて準備を進めています。当社は製造業ですが、本事業は事務を執る作業が中心であり、他拠点とは作業の種類に違いがあります。そのような安全文化の差異がありながらも、ISO45001 認証取得推進にあたっては、従業員の皆様の理解を得ながら進めてきました。安全衛生委員会やオンライン説明会を通してISO規格やリスクアセスメントの意義・実施方法等を繰り返し説明する中で、安全衛生に対する意識が現場に幅広く「腹落ち」してきたことを実感しています。今後もリスクアセスメントを通して全社一丸となって労災ゼロを目指し、マテリアリティ「サプライチェーン・サステナビリティ」を実現していきます。

Data Section

データセクション

- 116 主要データの10年推移および分析
- 125 フォトレジスト関連データ集
- 126 連結財務諸表
- 131 株式状況
- 132 グローバルネットワーク
- 134 企業概要／外部評価
- 135 第三者検証 意見書

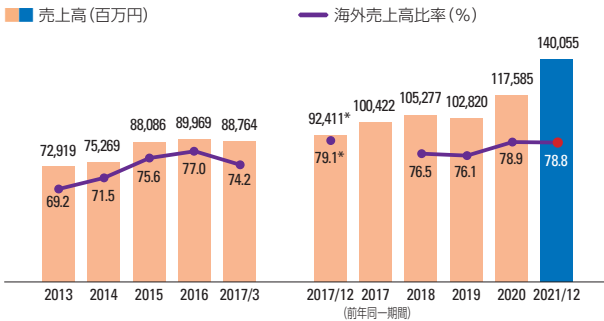


主要データの10年推移および分析

10年財務ハイライト

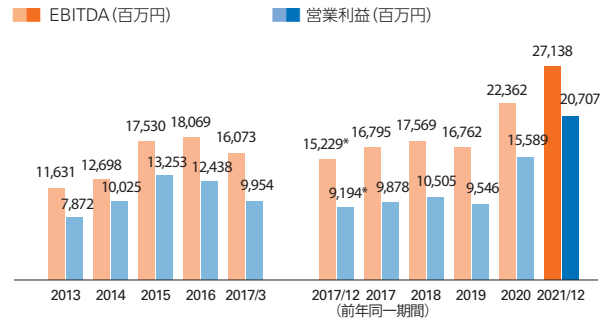
売上高／海外売上高比率*

140,055百万円 **78.8%**



EBITDA/営業利益*

27,138百万円 **20,707**百万円

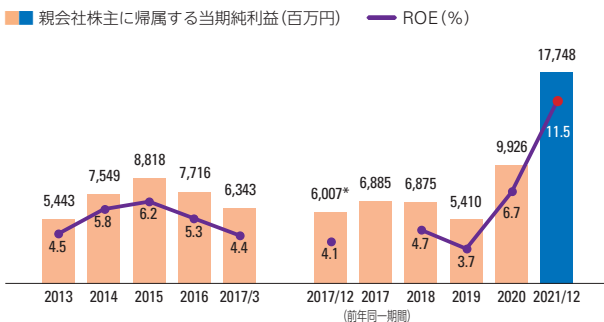


10年単位の長期ビジョンに基づく経営のもと、売上高とキャッシュ創出力(EBITDA)はともに上昇基調にあります。2010年に策定した長期ビジョン「2020年のありたい姿」のもと、世界最高水準の「微細加工技術」と「高純度化技術」を「顧客密着戦略」と「マーケティング」のもとで磨きながら「ロングランの研究開発」に注力したほか、「tok中期計画2015」「同2018」「同2021」でいずれも過去最大の設備投資を実施したことが奏功し、2021年12月期は2期連続で過去最高の売上高とEBITDAを更新しています。2020年に策定した「TOK Vision 2030」では2030年のEBITDA450億円達成を目指すとともに、同ビジョンからバックキャストした「tok中期計画2024」では、2024年12月期の売上高1,800億円以上、EBITDA350億円以上の達成に邁進しています。

* 決算期変更に伴い、2017年12月期は国内9ヵ月、海外12ヵ月の変則決算となっております。

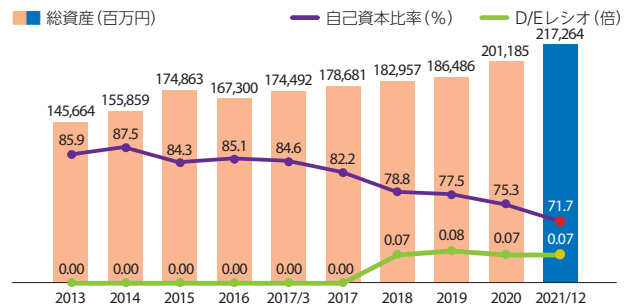
親会社株主に帰属する当期純利益* / ROE

17,748百万円 **11.5%**



総資産／自己資本比率／D/Eレシオ

217,264百万円 **71.7%** **0.07**倍



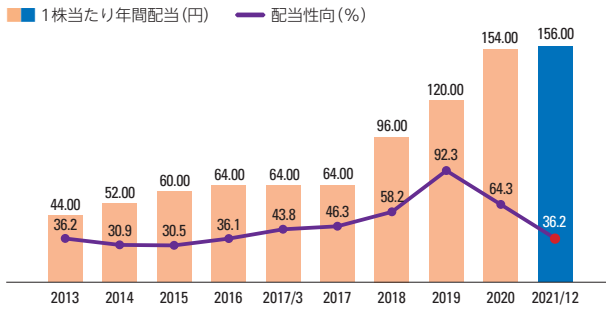
大型設備投資に伴う減価償却費増加の影響等から、営業利益や親会社株主に帰属する当期純利益のボラティリティはEBITDAに比べて大きいものの、2021年12月期の当期純利益は2期連続で過去最高を更新し、ROEも上昇しました。「TOK Vision 2030」では、BSマネジメントの推進における新たなKPIとして、ROICをROEと同等に重視する取組みに注力しています(→P44-47「CFOメッセージ」ご参照)。

* 決算期変更に伴い、2017年12月期は国内9ヵ月、海外12ヵ月の変則決算となっております。

「超長期を見据えた技術の開発」「超長期にわたるチャレンジの継続」「不測時の迅速な対応」を念頭に置いたキャッシュリザーブ・ポリシーを策定のうえ、キャッシュアロケーションを強く意識したBSマネジメントに注力しています(→P44-47「CFOメッセージ」ご参照)。自己資本比率は長らく85%前後を維持していましたが、「tok中期計画2018」以降は長期デットファイナンスの実施や株主還元強化、大規模自社株買い等を実施し、減少傾向にシフトしています。

1株当たり年間配当／配当性向

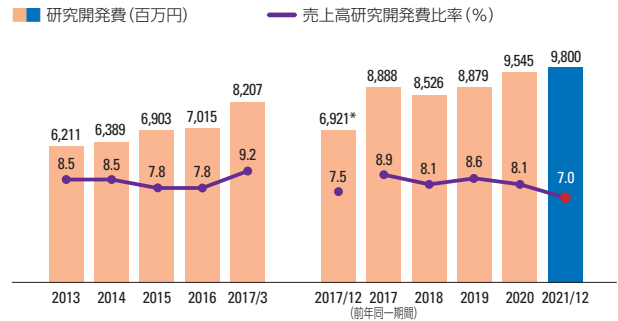
156.00円 36.2%



2016年3月期までは「連結配当性向30%以上」、2017年3月期からは「同40%以上」を基本方針としていましたが、2018年12月期の期末配当より「DOE3.5%」を目処とする新たな配当政策を導入し、2021年12月期の期末配当から「同4.0%」を目処とすることで、ロングランの投資家の皆様のご期待にお応えする方針をより鮮明にしています(→P44-47「CFOメッセージ」ご参照)。

研究開発費* / 売上高研究開発費比率

9,800百万円 7.0%

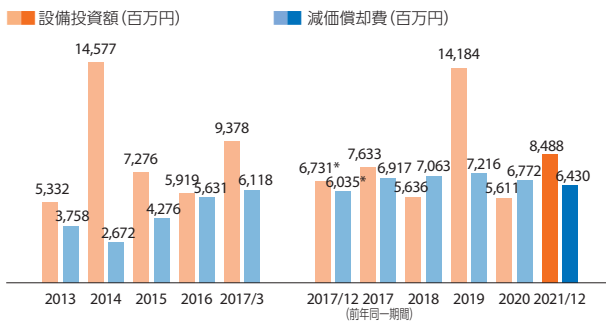


売上高に対し8%前後を継続的に研究開発に投下しているほか、「研究開発効率」200%の達成に向けて、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)、計算化学の活用等に注力しています(→P58-61「営業・開発統括責任者メッセージ」ご参照)。

* 決算期変更に伴い、2017年12月期は国内9ヵ月、海外12ヵ月の変則決算となっております。

設備投資額／減価償却費

8,488百万円 6,430百万円



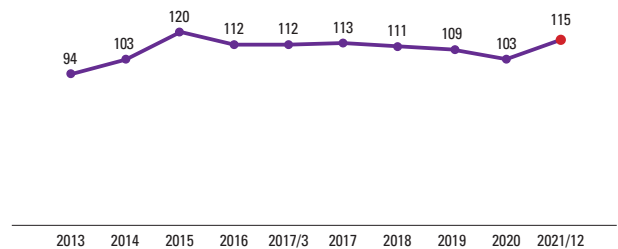
「tok中期計画2015」および「tok中期計画2018」による大規模設備投資に伴い減価償却費は増加傾向にありましたが、「tok中期計画2021」では、償却期間の長い生産設備への投資を中心としたことから、減価償却費の増加は比較的緩やかとなりました。2030年の売上高2,000億円の達成を目指す「TOK Vision 2030」からバックキャストした「tok中期計画2024」においても、生産設備への投資を中心とする過去最大の設備投資を計画しています。

* 決算期変更に伴い、2017年12月期は国内9ヵ月、海外12ヵ月の変則決算となっております。

為替相場

115円

(円/米ドル、各会計年度の末日時点)



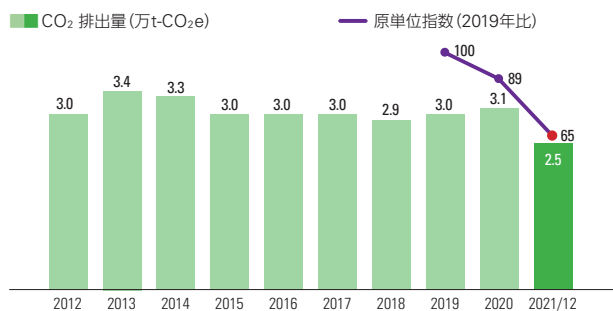
為替変動や流動性における財務リスク・コントロールにあたっては、為替予約によるリスクヘッジ等に加え、近年の各種グローバルリスクの拡大を念頭に置いたBSマネジメントに注力しています。その一環として、海外拠点間におけるキャッシュポジションのバランス調整等も含むグローバルキャッシュマネジメントの進化を図っています。

10年非財務ハイライト

CO₂排出量(エネルギー使用量から換算)*

2.5万t-CO₂e

65原単位指数



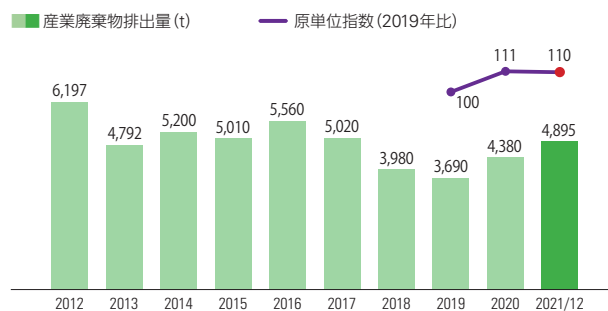
2050年のカーボンニュートラル実現を目指す当社は、エネルギー起源CO₂排出原単位について、まずは2030年の15ポイント削減(2019年比)に向けて邁進しています。2021年は、国内主要拠点で購入する電力の70%以上を9月より再生可能エネルギー由来としたことで、前年比27ポイント以上の削減となりました。

* 単体および国内連結子会社のスコープ1および2で表示。決算期変更に伴い、2013年以降を1~12月、2012年を4~3月の集計で表示しております。

産業廃棄物排出量*1

4,895t

110原単位指数



中間処理を経て埋立処分を行った産業廃棄物量は1%未滿を継続しており、ゼロエミッション*2を8年連続で達成しています。産業廃棄物全体については2030年までに2019年比(原単位)で15ポイント削減することを目標に、工程廃液の精製による再利用や廃液の自社処理、自社回収、有価物への転換等を推進しているものの、2021年は同9.5ポイントの増加となりました。

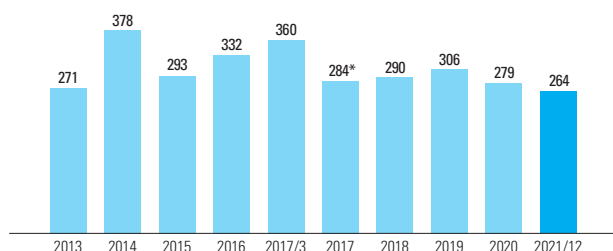
*1 普通産業廃棄物と特別管理産業廃棄物を合算。単体および国内連結子会社。決算期変更に伴い、2013年以降を1~12月、2012年を4~3月の集計で表示しております。

*2 ゼロエミッションの定義: 事業活動に伴い発生した廃棄物に対して、直接または中間処理後の埋立処分量を1%未滿とすること。

特許登録件数

264件

(件)



半導体最先端分野の特許登録件数は開発難易度の上昇等から減少傾向にあるものの、新規事業や新素材関連の特許登録は増加傾向にあります。今後も、有望な新規技術については安定した事業展開を図るとともに、特許取得によって参入障壁を構築し、知的資本を拡充していきます。また、案件ごとにオープン/クローズ戦略を見極めるなど、より実効的な特許ポートフォリオを形成することで、競争力のさらなる強化と企業価値向上につなげていきます。

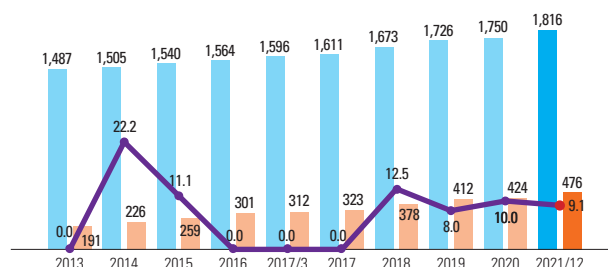
* 決算期変更に伴い、2017年12月期のみ9ヵ月分の件数となっております。

連結従業員数・連結外国籍従業員数・新卒者入社3年後離職率*

1,816人 476人

9.1%

■ 連結従業員数(人) ■ 連結外国籍従業員数(人) — 新卒者入社3年後離職率(%)



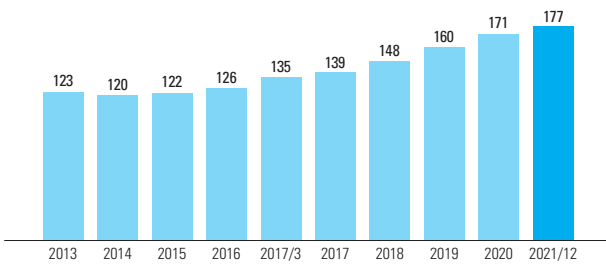
海外現地での顧客密着戦略の進展や現地開発/生産拠点の拡大、実力本位の新卒採用の結果、外国籍従業員数が増加傾向にあります。経営理念「自由闊達」や「人材こそ企業の財産」という基本理念のもと、各種人事制度や教育プログラム等を拡充してきた結果、新卒入社3年目までの社員の離職率は低位で推移しています。2022年3月には、「健康経営優良法人2022」(通算4回目)に認定されました。

* 単体

女性従業員数*

177人

(人)



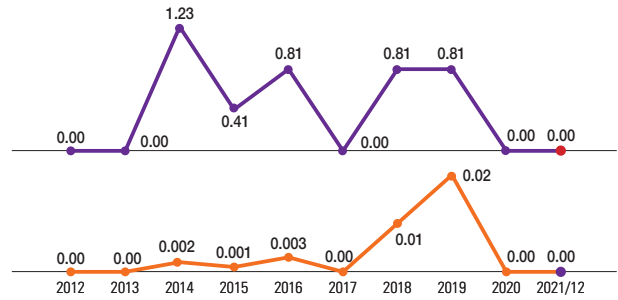
積極的な新卒採用と定着、登用へ向けた支援策を拡充した結果、女性従業員数、女性管理職比率ともに増加傾向にあります。フレキシブルな働き方やキャリア形成プラン、子育て支援策等を評価いただき、2022年度も「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に採用されています。

* 単体(従業員数には、当社外から当社への出向者を含み、当社から当社外への出向者および嘱託者を含んでいます。)

労働災害度数率・労働災害強度率*

0.00% 0.00%

労働災害度数率(%) 労働災害強度率(%)



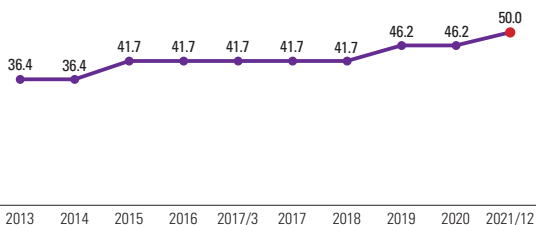
2021年12月期は労働災害度数率・強度率とも2期連続でゼロを達成しましたが、不休災害は8件発生したことから、要因分析によってリスクの見直しと対策を講じ、再発防止を図っています。基幹工場でプラチナ評価を取得したRBA監査結果の水平展開やISO45001認証取得拠点の拡大等により、引き続き、全社をあげて労働災害防止活動に取り組みます。

* 単体

取締役会における社外役員比率

50.0%

(%)

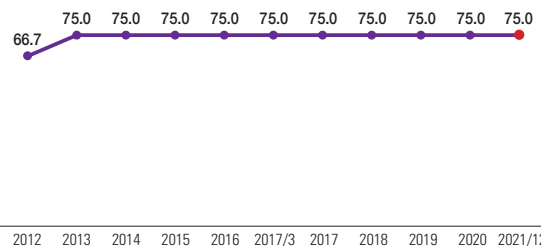


社外監査役を2013年に1名増員し3名に、社外取締役を2015年、2020年に各1名および2022年に1名増員し4名としたことなどから、取締役会における社外役員比率は、50.0%となっています。

監査役に占める社外監査役比率

75.0%

(%)



社外監査役を2013年に1名増員し3名にしたことなどから、監査役会における社外監査役比率は、75.0%となっています。



主要データの推移および分析

中期計画の変遷と10年主要データ

「新生東京応化」の構築

構築の方向性:

- ワールドワイドでのマーケティング力の強化
- 技術開発のさらなるスピードアップ
- 新事業の早期確立
- グローバル戦略を加速し、世界シェア拡大に邁進

tok中期計画2015

目標:

- 過去最高益の更新
- 持続的成長の基礎となる事業基盤の強化

戦略:

- 各地域のユーザーとの密着戦略
- 事業ポートフォリオの変革
- グローバル人材の開発

2017年までの各年3月31日および

2017年以降の各年12月31日に終了した連結会計年度

| | 2013/3 | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 業績: | | | | |
| 売上高..... | 72,919 | 75,269 | 88,086 | 89,969 |
| うち材料事業..... | 67,697 | 72,866 | 84,611 | 87,280 |
| うち装置事業..... | 5,222 | 2,402 | 3,475 | 2,689 |
| EBITDA..... | 11,631 | 12,698 | 17,530 | 18,069 |
| 営業利益..... | 7,872 | 10,025 | 13,253 | 12,438 |
| 税金等調整前当期純利益..... | 8,031 | 11,666 | 14,301 | 11,777 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益..... | 5,443 | 7,549 | 8,818 | 7,716 |
| フリー・キャッシュ・フロー..... | 12,363 | (2,610) | 3,380 | 7,517 |
| 設備投資額..... | 5,332 | 14,577 | 7,276 | 5,919 |
| 減価償却費..... | 3,758 | 2,672 | 4,276 | 5,631 |
| 研究開発費..... | 6,211 | 6,389 | 6,903 | 7,015 |
| 1株当たり情報 (円/米ドル): | | | | |
| 1株当たり当期純利益..... | 121.69 | 168.54 | 196.61 | 177.30 |
| 1株当たり年間配当..... | 44.00 | 52.00 | 60.00 | 64.00 |
| 1株当たり純資産..... | 2,796.37 | 3,044.24 | 3,285.81 | 3,298.00 |
| 年度末財政状態: | | | | |
| 総資産..... | 145,664 | 155,859 | 174,863 | 167,300 |
| 固定負債合計..... | 2,811 | 1,518 | 3,569 | 2,899 |
| 有利子負債..... | 488 | 366 | 814 | 534 |
| 純資産..... | 127,838 | 139,962 | 151,999 | 147,270 |
| 経営指標 (%): | | | | |
| 営業利益率..... | 10.8 | 13.3 | 15.0 | 13.8 |
| ROE..... | 4.5 | 5.8 | 6.2 | 5.3 |
| 売上高研究開発費比率..... | 8.5 | 8.5 | 7.8 | 7.8 |
| 自己資本比率..... | 85.9 | 87.5 | 84.3 | 85.1 |
| D/Eレシオ(倍)..... | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 配当性向..... | 36.2 | 30.9 | 30.5 | 36.1 |
| DOE..... | 1.6 | 1.8 | 1.9 | 1.9 |
| ESG関連データ: | | | | |
| 連結従業員数(人)..... | 1,487 | 1,505 | 1,540 | 1,564 |
| CO ₂ 排出量(エネルギー使用量から換算)(万t)*6..... | 3.4 | 3.3 | 3.0 | 3.0 |
| 業界動向: | | | | |
| 世界の半導体市場規模(百万米ドル)*1(暦年)..... | 305,584 | 335,843 | 335,168 | 338,931 |
| 世界のフォトレジスト販売金額(千米ドル)*2..... | 1,152,306 | 1,288,713 | 1,230,022 | 1,358,009 |
| 為替相場(円/米ドル)*4..... | 94 | 103 | 120 | 112 |

*1 出典:世界半導体市場統計

*2 出典:SEMIの集計を基に当社算出(ArF、KrF、g/i線用フォトレジストの合計販売金額)。決算期変更に伴い、2017/3期と2017/12期は同一数値を記載しています。

*3 2022年の予測数値 *4 各会計年度の末日時点

tok中期計画2018

tok中期計画2021

戦略:

- 事業ポートフォリオの変革
- 顧客密着戦略の進化
- グローバルに対応できる人材の開発を推進
- 経営基盤強化

2020年12月期までの長期ビジョン:

「高付加価値製品による感動を通じて、
世界で信頼される企業グループを目指す。」

ポイント:

- 事業ポートフォリオの変革を強化
- 成長軌道への回帰
- バランスシートマネジメントを強化、
新たな配当方針導入

半導体需要が拡大する中、ロングランの
研究開発と戦略投資の成果を刈り取り、
過去最高業績を2期連続で達成

| 2017/3 | 2017/12*5 | 2018/12 | 2019/12 | 2020/12 | 百万円 2021/12 | 千米ドル 2021/12 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|---|
| 88,764 | 92,411 | 105,277 | 102,820 | 117,585 | 140,055 | 1,217,872 |
| 86,558 | 90,531 | 102,621 | 98,986 | 114,773 | 137,725 | 1,197,613 |
| 2,205 | 1,880 | 2,655 | 3,833 | 2,811 | 2,329 | 20,258 |
| 16,073 | 15,229 | 17,569 | 16,762 | 22,362 | 27,138 | 235,982 |
| 9,954 | 9,194 | 10,505 | 9,546 | 15,589 | 20,707 | 180,065 |
| 9,220 | 9,492 | 9,814 | 8,657 | 15,349 | 25,799 | 224,342 |
| 6,343 | 6,007 | 6,875 | 5,410 | 9,926 | 17,748 | 154,338 |
| (926) | 4,169 | 6,298 | (4,543) | 19,472 | 15,182 | 132,018 |
| 9,378 | 6,731 | 5,636 | 14,184 | 5,611 | 8,488 | 73,808 |
| 6,118 | 6,035 | 7,063 | 7,216 | 6,772 | 6,430 | 55,920 |
| 8,207 | 6,921 | 8,526 | 8,879 | 9,545 | 9,800 | 85,220 |
| 146.18 | 138.31 | 164.92 | 130.02 | 239.42 | 430.73 | 3.74 |
| 64.00 | 64.00 | 96.00 | 120.00 | 154.00 | 156.00 | 1.35 |
| 3,384.14 | 3,490.97 | 3,459.37 | 3,491.23 | 3,651.20 | 3,880.18 | 33.74 |
| 174,492 | 178,681 | 182,957 | 186,486 | 201,185 | 217,264 | 1,889,253 |
| 2,024 | 3,421 | 10,723 | 14,437 | 15,997 | 12,416 | 107,972 |
| 135 | — | 10,000 | 11,272 | 10,962 | 10,611 | 92,278 |
| 152,931 | 153,517 | 150,857 | 151,733 | 159,994 | 165,190 | 1,436,411 |
| 11.2 | 9.9 | 10.0 | 9.3 | 13.3 | 14.8 | 自己資本比率: 85%前後を長期にわたり維持 してきましたが、バランスシ ートマネジメントの強化により、 自己資本比率の低減も視野に 入れたベストバランスの追求 を続けています。 (→P44-47 [CFOメッセージ]ご参照) |
| 4.4 | 4.1 | 4.7 | 3.7 | 6.7 | 11.5 | |
| 9.2 | 7.5 | 8.1 | 8.6 | 8.1 | 7.0 | |
| 84.6 | 82.2 | 78.8 | 77.5 | 75.3 | 71.7 | |
| 0.00 | 0.00 | 0.07 | 0.08 | 0.07 | 0.07 | |
| 43.8 | 46.3 | 58.2 | 92.3 | 64.3 | 36.2 | |
| 1.9 | 1.9 | 2.8 | 3.5 | 4.3 | 4.1 | |
| 1,596 | 1,611 | 1,673 | 1,726 | 1,750 | 1,816 | CO ₂ 排出量: 2021年9月より国内主要拠点 の使用電力を70%再生可能 エネルギーに変更するなど各 種低減策により、原単位指数 は着実に減少しています。 (→P102-103 「カーボンニュートラル実現へ の取組み」ご参照) |
| 3.0 | 3.0 | 2.9 | 3.0 | 3.1 | 2.5 | |
| 412,221 | 468,778 | 412,307 | 440,389 | 555,893 | 646,456*3 | |
| 1,504,224 | 1,504,224 | 1,631,851 | 1,679,654 | 2,027,350 | 2,420,373 | |
| 112 | 113 | 111 | 109 | 103 | 115 | |

*5 決算期変更に伴い、2017年12月期は国内9カ月、海外12カ月の変則決算になっております。

*6 単体および国内連結子会社。決算期変更に伴い、2013年以降を1~12月、2012年を4月~3月の集計で表示しております。
これに伴い、2017/3期と2017/12期は同一数値を記載しています。

2021年12月期の市場動向および業績・財政概況、次期業績予想

事業環境

当期(2021年12月期)の世界経済ならびに日本経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行の影響から経済活動が抑制されたため、一部において持ち直しの動きが見られたものの、本格的な回復には至らない状況で推移しました。

米ドル円為替相場は、前年までの円高トレンドは年初から急速な円安に転じ、3月～9月まではもみ合いながらも上昇トレンドが続き、10月以降は米国のインフレに伴う利上げ観測の高まりや原油高などを背景に、一段と円安が進みました。

売上高および営業利益

当期(2021年12月期)の連結売上高は、前期比224億70百万円(19.1%)増加の1,400億55百万円となりました。このうち、上期の売上高は、前期比76億4百万円(13.3%)増加の648億8百万円、下期の売上高は、前期比148億66百万円(24.6%)増加の752億47百万円となりました。

当社グループ製品の主な需要先である半導体やディスプレイをはじめとするエレクトロニクス市場においては、5GやIoT等の普及に加え、テレワークの浸透やクラウドサービス利用の拡大等により、PCやデータサーバー向けの半導体需要が好調に推移しました。

売上原価は、前期比141億57百万円(18.5%)増加の905億29百万円となり、売上原価率は、前期比0.4ポイント下降し64.6%となりました。これにより、売上総利益は、前期比83億12百万円(20.2%)増加の495億25百万円となりました。

販売費及び一般管理費は、前期比31億94百万円(12.5%)増加の288億17百万円となりました。

営業利益は、原材料価格の高騰による影響があったものの、営業活動の成果や高付加価値製品の売上増加により、前期比51億18百万円(32.8%)増加の207億7百万円となりました。

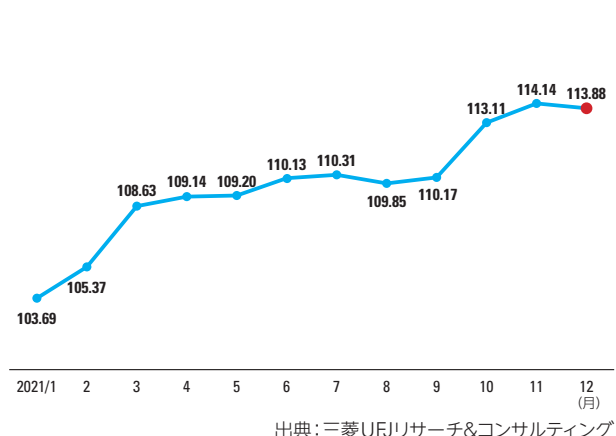
税金等調整前当期純利益、

親会社株主に帰属する当期純利益

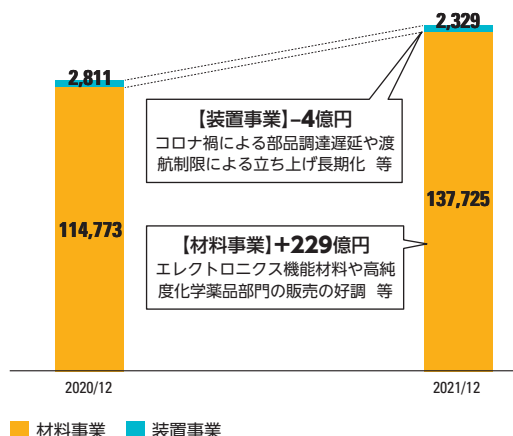
税金等調整前当期純利益は、投資有価証券売却益の増加等により、前期比104億49百万円(68.1%)増加の257億99百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比78億22百万円(78.8%)増加の177億48百万円となりました。

■ 為替レート(円/米ドル、月中平均)



■ セグメント別売上高2期比較(百万円)



セグメント別業績

材料事業セグメント:

当事業の内部取引を除いた売上高は、前期比229億51百万円(20.0%)増加の1,377億25百万円、営業利益は60億42百万円(29.6%)増加の264億38百万円となりました。これは、エレクトロニクス機能材料部門、高純度化学薬品部門の販売が好調に推移したことが主な要因です。

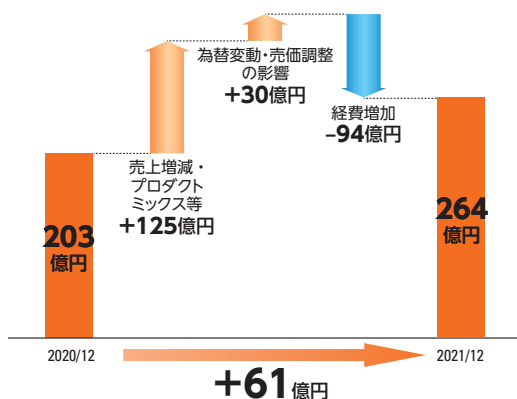
■エレクトロニクス機能材料部門

エレクトロニクス機能材料部門の売上高は、前期比136億12百万円(20.7%)増加の794億91百万円となりました。これは、5G、IoT関連やデータサーバー向けなどの旺盛な半導体需要に支えられ、半導体用フォトレジストや高密度実装材料の販売が好調に推移し、売上が増加したことが主な要因です。

■高純度化学薬品部門

高純度化学薬品部門の売上高は、前期比90億72百万円(18.6%)増加の578億4百万円となりました。これは、最先端半導体製造プロセスに使用される半導体用フォトレジスト付属薬品の販売が好調に推移し、売上が増加したことが主な要因です。

■ 材料事業セグメント 営業利益の増減内訳



装置事業セグメント:

■プロセス機器部門

プロセス機器部門の内部取引を除いた売上高は、前期比4億81百万円(17.1%)減少の23億29百万円となり、営業損失は前期より20百万円減少し2億90百万円となりました。これは、新型コロナウイルス感染症の影響による部品調達の遅延や渡航制限を受けた装置立ち上げの長期化が主な要因です。

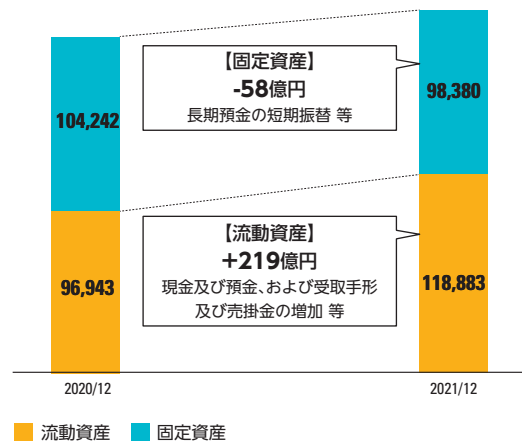
財政状態

当期末(2021年12月31日)の資産合計は、前期末比160億78百万円増加の2,172億64百万円となりました。

流動資産は、前期末比219億39百万円増加の1,188億83百万円となりました。これは現金及び預金が90億13百万円増加し、受取手形及び売掛金も75億92百万円増加したことが主な要因です。

固定資産は、前期末比58億61百万円減少の983億80百万円となりました。これは、有形固定資産が38億20百万円増加した一方、長期預金の短期振替により、投資その他の資産が99億円減少したことが主な要因です。

■ 総資産2期比較(百万円)



当期末の負債合計は、前期末比108億82百万円増加の520億73百万円となりました。これは、支払手形及び買掛金が55億円4百万円増加し、また、長期借入金の短期振替により短期借入金が39億円増加したことが主な要因です。

当期末の純資産合計は、前期末比51億96百万円増加の1,651億90百万円となりました。これは、為替換算調整勘定が30億11百万円増加したことが主な要因です。

この結果、当期末の自己資本比率は71.7%となりました。

キャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ31億円95百万円減少の197億58百万円の資金収入となりました。これは、税金等調整前当期純利益が104億49百万円、投資有価証券売却益が48億18百万円、売上債権の増加額が36億96百万円それぞれ増加したことが主な要因です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ10億94百万円増加の45億76百万円の資金投下となりました。これは、有形固定資産の取得による支出が19億52百万円増加したことが主な要因です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ121億76百万円増加の181億14百万円の資金支出となりました。これは、自己株式の取得による支出が100億50百万円増加したことが主な要因です。

これらの活動の結果、現金及び現金同等物の残高は、前期末の427億28百万円から12億58百万円減少の414億69百万円となりました。

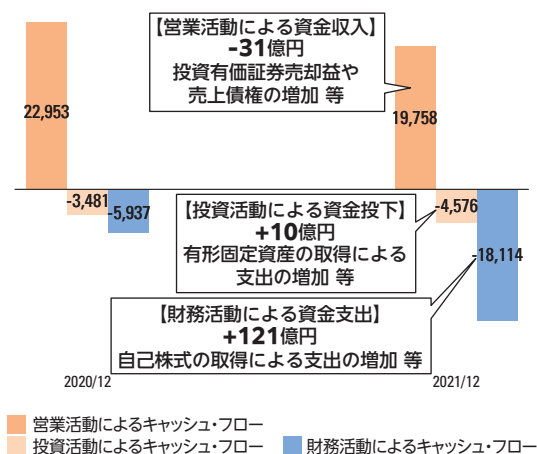
2022年12月期の見通し*

2022年12月期の売上高は、お客様の高い稼働率が前年から継続するなど半導体市場の堅調な推移を見込み、2021年12月期比15.7%増の1,621億円を予想しています。

営業利益については、各種フォトレジストを中心とした高付加価値製品の販売増加と高純度化学薬品の売価調整等による効果を見込み同18.8%増の246億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加は見込むものの前期の特別利益の反動から同5.9%減の167億円を予想しています。

* 2022年2月14日に公表した数値を記載しています。

■ キャッシュ・フロー2期比較(百万円)



■ 次期業績予想*

| | 2021年12月期 | 2022年12月期予想 | |
|-----------------|-----------|-------------|---------------|
| | | 増減 | 増減率 |
| 売上高 | 140,055 | 162,100 | +22,045 +15.7 |
| 営業利益 | 20,707 | 24,600 | +3,893 +18.8 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 17,748 | 16,700 | -1,048 -5.9 |
| EBITDA | 27,139 | 31,200 | +4,061 +15.0 |
| ROE | 11.5% | 10.4% | -1.1 - |

* 2022年2月14日に公表した数値を記載しています。

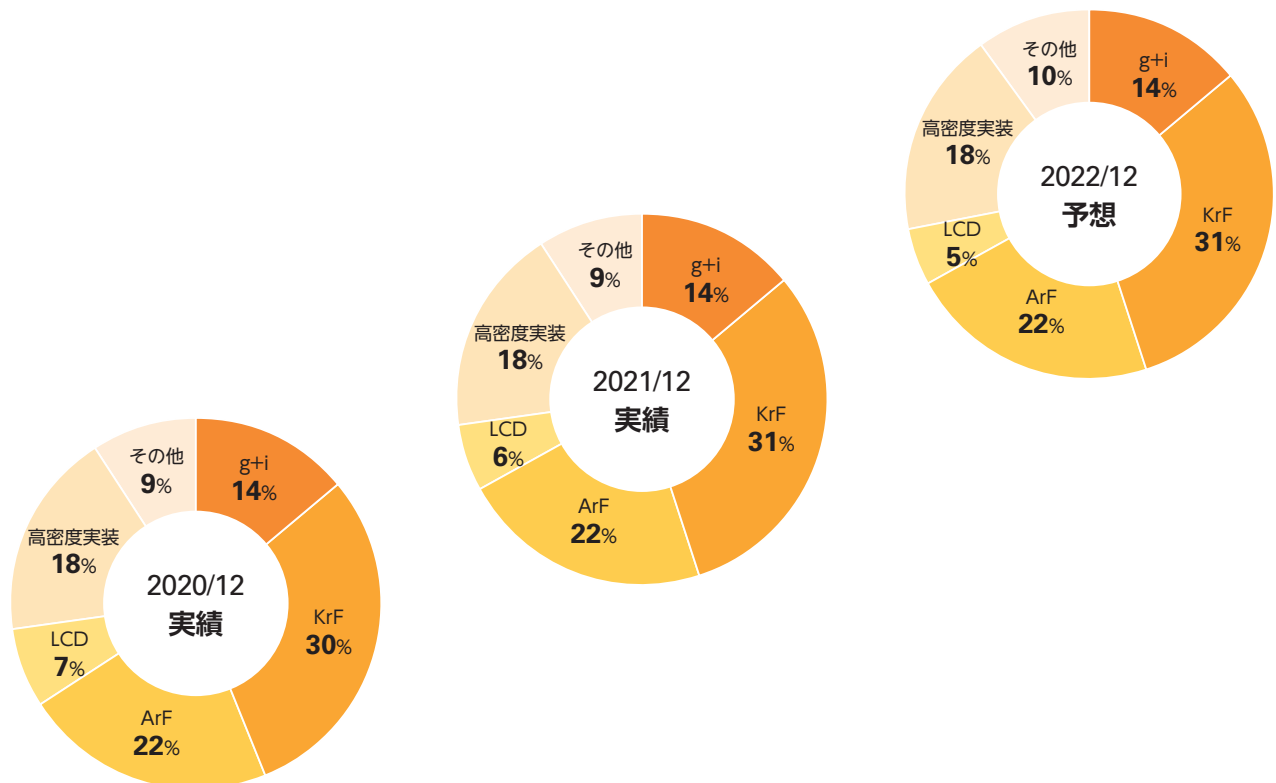
ご参考:エレクトロニクス機能材料&半導体用フォトレジスト関連情報

半導体の微細化において、多様な回路線幅に対応する東京応化のフォトレジスト

| | i線用フォトレジスト | KrF用フォトレジスト | ArF用フォトレジスト | EUV用フォトレジスト |
|----------------------|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |
| リソグラフィ用光源 | i線 | KrF (フッ化クリプトン) エキシマレーザー | ArF (フッ化アルゴン) エキシマレーザー | EUV (極紫外線) |
| 光源の波長 | 365nm (i線) 長い | 248nm | 193nm | 13.5nm 短い |
| 半導体の回路線幅* | 350nm > ~ ≥ 250nm 広い | 250nm > ~ ≥ 130nm | 130nm > ~ ≥ 10nm | 10nm > ~ 狭い |
| 主なアプリケーション/ 最終製品等 | 自動車向けパワー半導体 センサー LED 等 | 普及型スマートフォン 高性能サーバー ゲーム機 等 | 最新型スマートフォン ウェアラブル端末 高性能サーバー 等 | 次世代サーバー 次世代スーパーコンピュータ 次世代通信システム 等 |

* 主要レンジのみ表示

エレクトロニクス機能材料の種類別売上構成比の推移



*1 EUV用フォトレジストは「その他」に区分
*2 高密度実装=パッケージ材料およびMEMS材料



連結財務諸表

連結貸借対照表

東京応化工業株式会社および連結子会社
2021年および2020年12月31日現在

| 資産の部 | 百万円 | | 千米ドル |
|-------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| | 2021 | 2020 | 2021 |
| 流動資産 | | | |
| 現金及び預金 | ¥ 40,469 | ¥ 41,728 | \$ 351,910 |
| 定期預金 | 16,366 | 6,094 | 142,314 |
| 債権 | | | |
| 受取手形及び売掛金 | 33,895 | 26,302 | 294,741 |
| 有価証券 | 3,999 | 2,999 | 34,782 |
| 貸倒引当金 | (120) | (96) | (1,045) |
| たな卸資産 | 21,350 | 17,659 | 185,659 |
| 前払費用及びその他の流動資産 | 2,921 | 2,255 | 25,404 |
| 流動資産合計 | 118,883 | 96,943 | 1,033,767 |
| 有形固定資産 | | | |
| 土地 | 8,662 | 8,589 | 75,327 |
| 建物及び構築物 | 76,095 | 71,891 | 661,701 |
| 機械装置及び運搬具 | 64,907 | 60,264 | 564,413 |
| 工具、器具及び備品 | 23,429 | 21,757 | 203,735 |
| 使用权資産 | 984 | 553 | 8,559 |
| 建設仮勘定 | 3,896 | 4,566 | 33,886 |
| 小計 | 177,976 | 167,622 | 1,547,623 |
| 減価償却累計額 | (121,043) | (114,510) | (1,052,555) |
| 有形固定資産合計 | 56,932 | 53,112 | 495,068 |
| 投資その他の資産 | | | |
| 無形資産 | 837 | 620 | 7,284 |
| 投資有価証券 | 16,505 | 17,604 | 143,526 |
| 非連結子会社および関連会社への投資 | 7 | 7 | 65 |
| 出資金 | 100 | 100 | 869 |
| 退職給付に係る資産 | 4,658 | 3,683 | 40,506 |
| 繰延税金資産 | 504 | 346 | 4,389 |
| 長期預金 | 18,000 | 28,000 | 156,521 |
| その他 | 834 | 768 | 7,253 |
| 投資その他の資産合計 | 41,447 | 51,130 | 360,417 |
| 資産合計 | ¥217,264 | ¥201,185 | \$1,889,253 |

連結損益計算書

東京応化工業株式会社および連結子会社
2021年および2020年12月31日終了連結会計年度

| | 百万円 | | 千米ドル |
|-----------------|----------|----------|-------------|
| | 2021 | 2020 | 2021 |
| 売上高 | ¥140,055 | ¥117,585 | \$1,217,872 |
| 売上原価 | 90,529 | 76,372 | 787,217 |
| 売上総利益 | 49,525 | 41,212 | 430,655 |
| 販売費及び一般管理費 | 28,817 | 25,623 | 250,589 |
| 営業利益 | 20,707 | 15,589 | 180,065 |
| 営業外収益(費用) | | | |
| 受取利息及び受取配当金 | 530 | 474 | 4,614 |
| 為替差損益 | 477 | 27 | 4,152 |
| 支払利息 | (72) | (60) | (630) |
| デリバティブ評価損益 | (162) | (52) | (1,416) |
| 自己株式取得費用 | (50) | — | (440) |
| 投資有価証券売却益 | 4,820 | 2 | 41,919 |
| 減損損失 | (439) | (605) | (3,823) |
| 固定資産除却損 | (163) | (58) | (1,417) |
| 投資有価証券評価損 | — | (269) | — |
| 環境対策費 | (83) | — | (721) |
| その他 | 234 | 303 | 2,041 |
| その他収益(費用) | 5,091 | (239) | 44,276 |
| 税金等調整前当期純利益 | 25,799 | 15,349 | 224,342 |
| 法人税、住民税及び事業税 | | | |
| 当年度 | 6,464 | 3,123 | 56,216 |
| 繰延 | (191) | 225 | (1,668) |
| 法人税等合計 | 6,273 | 3,349 | 54,548 |
| 当期純利益 | 19,526 | 12,000 | 169,793 |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 1,777 | 2,073 | 15,455 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | ¥ 17,748 | ¥ 9,926 | \$ 154,338 |

| 1株当たり情報 | 円 | | 米ドル |
|----------------|---------|---------|--------|
| | 2021 | 2020 | 2021 |
| 基本的1株当たり当期純利益 | ¥430.73 | ¥239.42 | \$3.74 |
| 希薄化後1株当たり当期純利益 | 429.91 | 238.78 | 3.73 |
| 年間配当金 | 156.00 | 154.00 | 1.35 |

連結包括利益計算書

東京応化工業株式会社および連結子会社
2021年および2020年12月31日終了連結会計年度

| | 百万円 | | 千米ドル |
|--------------|---------|---------|-----------|
| | 2021 | 2020 | 2021 |
| 当期純利益 | ¥19,526 | ¥12,000 | \$169,793 |
| その他の包括利益 | | | |
| その他有価証券評価差額金 | (817) | 1,973 | (7,110) |
| 為替換算調整勘定 | 3,881 | (174) | 33,749 |
| 退職給付に係る調整累計額 | 409 | (31) | 3,557 |
| その他の包括利益合計 | 3,472 | 1,767 | 30,196 |
| 包括利益 | ¥22,998 | ¥13,767 | \$199,989 |
| (内訳) | | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | ¥20,352 | ¥11,608 | \$176,976 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 2,646 | 2,159 | 23,013 |

連結株主資本等変動計算書

東京応化工業株式会社および連結子会社
2021年および2020年12月31日終了連結会計年度

| | 千株 | | | | 百万円 | | | | | | | |
|----------------------|------------|---------|-----------|----------|-----------|----------------------|--------------|----------------------|----------|-------|-------------|----------|
| | 発行済 株式数 | 資本金 | 資本 剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | その他 有価証券 評価差額金 | 為替換算 調整勘定 | 退職給付に 係る調整 累計額 | 小計 | 新株予約権 | 非支配 株主持分 | 純資産合計 |
| 2020年1月1日残高 | 41,388 | ¥14,640 | ¥15,207 | ¥120,908 | ¥(14,969) | ¥5,695 | ¥2,866 | ¥145 | ¥144,495 | ¥379 | ¥6,858 | ¥151,733 |
| 親会社株主に帰属 する当期純利益 | - | - | - | 9,926 | - | - | - | - | 9,926 | - | - | 9,926 |
| 剰余金の配当 | | | | | | | | | | | | |
| 前期末:60円 | - | - | - | (2,501) | - | - | - | - | (2,501) | - | - | (2,501) |
| 第2四半期末: 60円 | - | - | - | (2,505) | - | - | - | - | (2,505) | - | - | (2,505) |
| 自己株式の取得 | (0) | - | - | - | (2) | - | - | - | (2) | - | - | (2) |
| 自己株式の処分 | 120 | - | - | (32) | 494 | - | - | - | 462 | (96) | - | 365 |
| 株主資本以外の 項目の当期変動額 | - | - | - | - | - | 1,973 | (259) | (31) | 1,682 | 22 | 1,274 | 2,978 |
| 2020年12月31日残高 | 41,508 | 14,640 | 15,207 | 125,795 | (14,477) | 7,669 | 2,606 | 113 | 151,556 | 304 | 8,133 | 159,994 |
| 親会社株主に帰属 する当期純利益 | - | - | - | 17,748 | - | - | - | - | 17,748 | - | - | 17,748 |
| 剰余金の配当 | | | | | | | | | | | | |
| 前期末:94円 | - | - | - | (3,925) | - | - | - | - | (3,925) | - | - | (3,925) |
| 第2四半期末: 62円 | - | - | - | (2,592) | - | - | - | - | (2,592) | - | - | (2,592) |
| 自己株式の取得 | (1,444) | - | - | - | (10,002) | - | - | - | (10,002) | - | - | (10,002) |
| 自己株式の処分 | 2,596 | - | 45 | - | 395 | - | - | - | 441 | (89) | - | 352 |
| 自己株式の消却 | (2,500) | - | (45) | (12,220) | 12,266 | - | - | - | - | - | - | - |
| 株主資本以外の 項目の当期変動額 | - | - | - | - | - | (817) | 3,011 | 409 | 2,603 | - | 1,012 | 3,615 |
| 2021年12月31日残高 | 40,160 | ¥14,640 | ¥15,207 | ¥124,806 | ¥(11,818) | ¥6,851 | ¥5,618 | ¥522 | ¥155,829 | ¥215 | ¥9,146 | ¥165,190 |

| | 千米ドル | | | | | | | | | | |
|----------------------|-----------|-----------|-------------|-------------|----------------------|--------------|----------------------|-------------|---------|-------------|-------------|
| | 資本金 | 資本 剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | その他 有価証券 評価差額金 | 為替換算 調整勘定 | 退職給付に 係る調整 累計額 | 小計 | 新株予約権 | 非支配 株主持分 | 純資産合計 |
| 2020年12月31日残高 | \$127,308 | \$132,242 | \$1,093,878 | \$(125,894) | \$66,688 | \$22,667 | \$ 989 | \$1,317,879 | \$2,649 | \$ 70,726 | \$1,391,255 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | - | - | 154,338 | - | - | - | - | 154,338 | - | - | 154,338 |
| 剰余金の配当 | | | | | | | | | | | |
| 前期末:0.82米ドル | - | - | (34,134) | - | - | - | - | (34,134) | - | - | (34,134) |
| 第2四半期末:0.54米ドル | - | - | (22,542) | - | - | - | - | (22,542) | - | - | (22,542) |
| 自己株式の取得 | - | - | - | (86,979) | - | - | - | (86,979) | - | - | (86,979) |
| 自己株式の処分 | - | 399 | - | 3,439 | - | - | - | 3,839 | (776) | - | 3,062 |
| 自己株式の消却 | - | (399) | (106,269) | 106,669 | - | - | - | - | - | - | - |
| 株主資本以外の 項目の当期変動額 | - | - | - | - | (7,110) | 26,190 | 3,557 | 22,637 | - | 8,804 | 31,441 |
| 2021年12月31日残高 | \$127,308 | \$132,242 | \$1,085,270 | \$(102,765) | \$59,578 | \$48,858 | \$4,546 | \$1,355,038 | \$1,872 | \$79,530 | \$1,436,441 |

連結キャッシュ・フロー計算書

東京応化工業株式会社および連結子会社

2021年および2020年12月31日終了連結会計年度

| | 百万円 | | 千円ドル |
|-------------------------|----------|----------|------------|
| | 2021 | 2020 | 2021 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | | |
| 税金等調整前当期純利益 | ¥ 25,799 | ¥ 15,349 | \$ 224,342 |
| 調整: | | | |
| 減価償却費 | 6,430 | 6,772 | 55,920 |
| 減損損失 | 439 | 605 | 3,823 |
| 貸倒引当金の増加 | 16 | 0 | 141 |
| 賞与引当金の増加 | 90 | 547 | 785 |
| 役員賞与引当金の増加 | 343 | 249 | 2,988 |
| 退職給付に係る資産の増加 | (273) | (469) | (2,379) |
| 退職給付に係る負債の減少 | (11) | (22) | (96) |
| 受取利息及び受取配当金 | (530) | (474) | (4,614) |
| 支払利息 | 72 | 60 | 630 |
| 為替(差益)差損 | (918) | 44 | (7,985) |
| デリバティブ評価損 | 162 | 52 | 1,416 |
| 固定資産売却益 | (0) | (150) | (0) |
| 固定資産除却損 | 163 | 58 | 1,417 |
| 投資有価証券売却益 | (4,820) | (2) | (41,919) |
| 投資有価証券評価損 | — | 269 | — |
| 売上債権の増加 | (6,052) | (2,356) | (52,630) |
| たな卸資産の増加 | (2,830) | (228) | (24,613) |
| 仕入債務の増加 | 4,515 | 2,993 | 39,261 |
| 前受金の増加(減少) | 16 | (36) | 143 |
| 利息及び配当金の受取額 | 532 | 487 | 4,629 |
| 利息の支払額 | (72) | (60) | (630) |
| 法人税等の支払額又は還付額(支払) | (4,650) | (1,637) | (40,438) |
| その他 | 1,335 | 899 | 11,616 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 19,758 | 22,953 | 171,809 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | | |
| 定期預金の純減少 | — | 2,108 | — |
| 有価証券の取得による支出 | (13,000) | (8,000) | (113,043) |
| 有価証券の償還による収入 | 12,000 | 8,000 | 104,347 |
| 有形固定資産の取得による支出 | (7,833) | (5,881) | (68,121) |
| 有形固定資産の売却による収入 | 39 | 457 | 340 |
| 無形固定資産の取得による支出 | (296) | (127) | (2,574) |
| 投資有価証券の取得による支出 | (399) | (99) | (3,477) |
| 投資有価証券の売却による収入 | 5,008 | 2 | 43,549 |
| 長期預金の預入による支出 | (4,000) | (23,000) | (34,782) |
| 長期預金の払戻による収入 | 4,000 | 23,000 | 34,782 |
| その他 | (93) | 59 | (813) |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (4,576) | (3,481) | (39,791) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | | |
| 長期借入金の返済による支出 | (350) | (309) | (3,048) |
| 株式の発行による収入 | 195 | — | 1,698 |
| 自己株式の売却による収入 | 469 | 310 | 4,083 |
| 自己株式の取得による支出 | (10,053) | (2) | (87,419) |
| 配当金の支払額 | (6,511) | (4,994) | (56,619) |
| 非支配株主への配当金の支払額 | (1,829) | (884) | (15,908) |
| その他 | (34) | (56) | (300) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (18,114) | (5,937) | (157,514) |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 1,673 | (35) | 14,549 |
| 現金及び現金同等物の(減少)増加 | (1,258) | 13,498 | (10,946) |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 42,728 | 29,229 | 371,552 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | ¥ 41,469 | ¥ 42,728 | \$ 360,606 |

日本語版統合レポートの位置づけにつきまして

日本語版統合レポートにつきましては、英語版との相違が生じないよう配慮して作成しており、日本語版に掲載している連結財務諸表は、英文財務諸表の和訳となっております。また連結財務諸表および財務注記の詳細につきましては、当社Webサイトに掲載している別冊PDFをご参照ください。

<https://www.tok.co.jp/ir/library/annual>

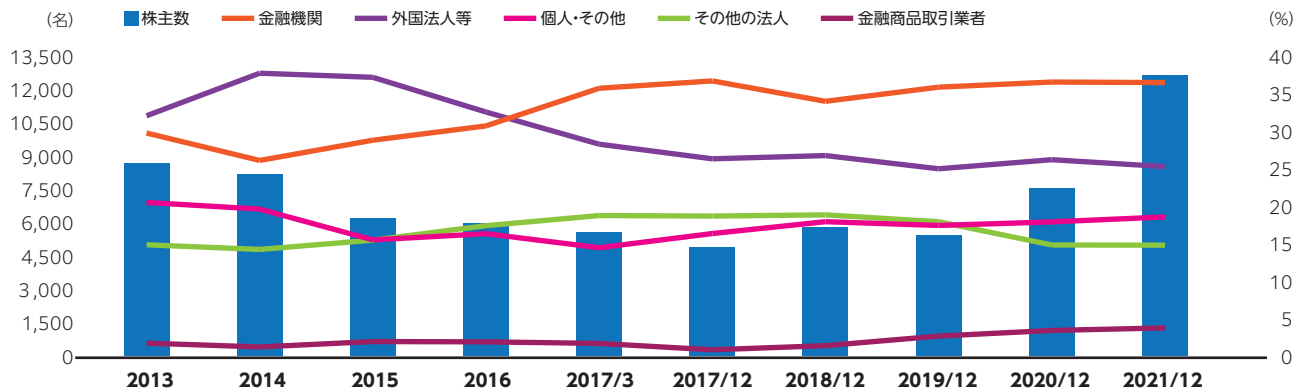




株式状況

株式の状況の10年推移

株主数と株主構成比(株式所有割合)の推移



注) 自己株式は「個人・その他」に含めています。

大株主の状況(上位10名)

(2021年12月31日現在)

| 株主名 | 持株数 (千株) | 持株比率 (%) |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 4,668 | 11.57 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 2,308 | 5.72 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 1,826 | 4.52 |
| NATIONAL FINANCIAL SERVICES LLC | 1,446 | 3.58 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 1,207 | 2.99 |
| 株式会社横浜銀行 | 1,026 | 2.54 |
| 公益財団法人東京応化科学技術振興財団 | 984 | 2.44 |
| 三菱UFJ信託銀行株式会社 | 953 | 2.36 |
| 三菱UFJキャピタル株式会社 | 860 | 2.13 |
| 東京海上日動火災保険株式会社 | 857 | 2.12 |

(注) 1. 当社は、自己株式を2,232千株保有しておりますが、上記大株主から除いております。
2. 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を除いた株式数(40,367,249株)を基準に算出しております。

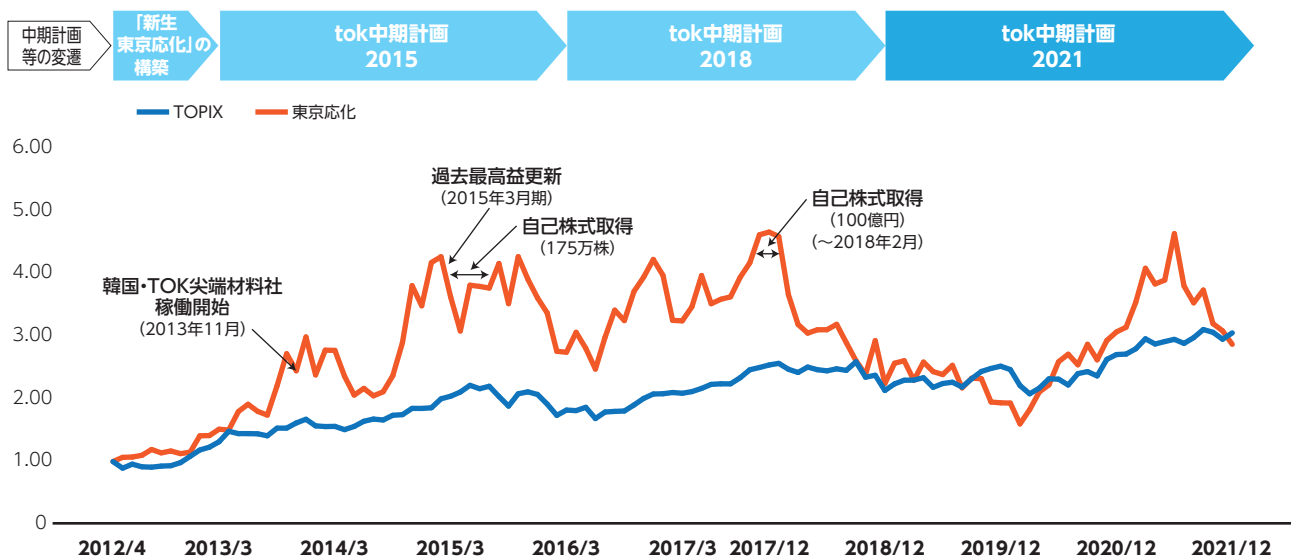
株式基本情報

| | |
|--------------|-----------------------------|
| 上場取引所 | 株式会社東京証券取引所 プライム市場 |
| 業種 | 化学 |
| 証券コード | 4186 |
| 単元株式数 | 100株 |
| 事業年度 | 1月1日から12月31日まで* |
| 期末配当金受領株主確定日 | 12月31日 |
| 中間配当金受領株主確定日 | 6月30日 |
| 発行可能株式総数 | 197,000,000株(2021年12月31日現在) |
| 発行済株式の総数 | 42,600,000株(2021年12月31日現在) |

*2017年度より、決算期を3月31日から12月31日に変更しています。

当社TSRの10年推移

2012年4月を1とした相対比較(月足・終値ベース)





グローバルネットワーク



東京応化工業株式会社

- ① 本社
相模事業所(相模工場含む)
湘南事業所
郡山工場
宇都宮工場
熊谷工場
御殿場工場
阿蘇工場

② シンガポール事務所

③ ヨーロッパ支社

TOKYO OHKA KOGYO AMERICA, INC.

(TOKアメリカ社) 設立:1989年4月

事業内容: フォトレジスト等の製造および販売ならびに
フォトレジスト付属薬品の開発、製造および販売

④ 本社/オレゴン工場(オレゴン州)

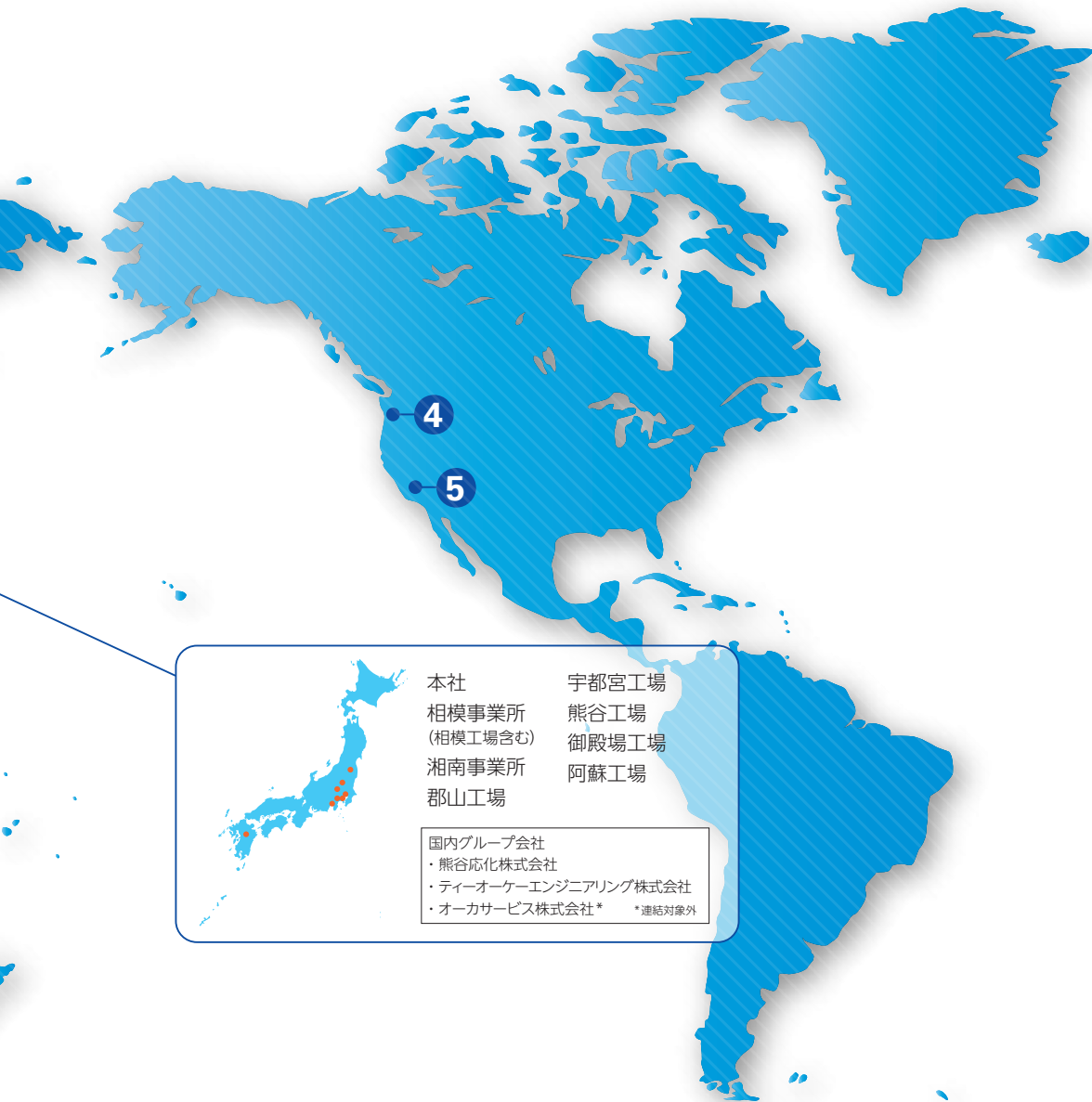
⑤ 販売事務所(カリフォルニア州)

TOK TAIWAN CO., LTD.

(台湾東應化社) 設立:1998年1月

事業内容: フォトレジスト等の製造および販売ならびに
フォトレジスト付属薬品の開発、製造および販売

- ⑥ 本社(新竹市)
苗栗工場(苗栗市)
銅鑼工場(苗栗県)



| | |
|-------------------|-------|
| 本社 | 宇都宮工場 |
| 相模事業所 (相模工場含む) | 熊谷工場 |
| 湘南事業所 | 御殿場工場 |
| 郡山工場 | 阿蘇工場 |

| |
|-----------------------|
| 国内グループ会社 |
| ・ 熊谷応化株式会社 |
| ・ ティーオーケーエンジニアリング株式会社 |
| ・ オークサービス株式会社* |
| * 連結対象外 |

CHANG CHUN TOK (CHANGSHU) CO., LTD.

(長春應化(常熟)社) 設立:2004年10月

事業内容:フォトレジスト付属薬品の製造および販売

7 本社/常熟工場(中国)

TOK CHINA CO., LTD.

(TOK中国社) 設立:2021年1月

事業内容:中国における半導体・ディスプレイ等製造用のフォトレジスト
および関連高純度化学薬品の販売

9 本社(中国)

TOK Advanced Materials Co., Ltd.

(TOK尖端材料社) 設立:2012年8月

事業内容:フォトレジストの開発、製造および販売ならびに
フォトレジスト付属薬品の販売

8 本社/仁川工場(韓国)



企業概要／外部評価

企業概要

(2021年12月31日現在)




本社

| | |
|-------------------|--|
| 会社名 | 東京応化工業株式会社 |
| 設立 | 1940年10月25日 |
| 本社 | 神奈川県川崎市中原区中丸子150番地 |
| 従業員数 | 1,816名(連結) |
| 資本金 | 146億4,044万8千円 |
| Webサイト | https://www.tok.co.jp |
| 上場取引所 | 東証プライム |
| 当レポートに関するお問い合わせ窓口 | 広報CSR部 広報課 神奈川県川崎市中原区中丸子150番地 TEL.044-435-3000 FAX.044-435-3020 |


外部評価

ESG 関連インデックス等への採用・認定


● SOMPO サステナビリティ・インデックス 2022
(2022年投資対象銘柄、11年連続で認定)




● FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
(2022年)



● S&P / JPXカーボン・エフィシエント指数
(2022年3月23日現在)



● 健康経営優良法人2022
(2018～2020年・2022年)



● MSCI ESG Rating
(2018～2021年)
東京応化工業(株)はMSCI ESG
レーティングにおいてA評価を
獲得しました。



● MSCI日本株女性活躍指数
(2017年・2019～2022年)

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

● MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
(2022年、4年連続で認定)

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

(注)東京応化工業(株)のMSCI Indexesへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはMSCI関係会社による東京応化工業(株)の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI IndexesはMSCIの独占的財産であり、その名称およびロゴはMSCIおよび関係会社の商標またはサービスマークです。

各種活動への評価・表彰等

● Intel Corporation
「Preferred Quality Supplier Award」
(2016年、2018年、2020年、2021年)
「EPIC Distinguished Supplier Award」
(2022年)



● Texas Instruments Inc.
「Supplier Excellence Award」
(2018年)



● Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Limited
「2017 Excellent Performance in Lithography Material」(2017年)
「IMQR Award」(2016年)


● グローバルニッチトップ企業100選(経済産業省)
(2014年、2020年)



● 日経アニュアルレポートアワード
「特別賞」
(2020年 第22回)
「優秀賞」
(2021年 第23回、
2018年 第20回、
2016年 第18回)



● WICI ジャパン 統合レポート・アワード
「ブロンズ・アワード」
(2020年、2021年)



● 「優れた統合報告書」および「改善度の高い報告書」
(2020年、2021年)
年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の国内株式の運用を委託している運用機関が選定

● 日経サイエンス広告賞
「大賞」(2016年 第45回)
「最優秀賞」(2015年 第44回)





第三者検証 意見書



統合レポート 2021 第三者検証 意見書

2022年7月20日

東京応化工業株式会社
代表取締役 取締役社長 種市 順昭 殿

一般社団法人 日本化学工業協会
レスポンシブル・ケア検証センター長

尾崎 智



■報告書検証の目的

本検証は、東京応化工業株式会社が作成した「統合レポート 2021」(以後、レポートと略す)を対象として、下記の事項について、化学業界の専門家として意見を表明することを目的としています。なお、検証範囲は財務情報を除くものとします。

- 1) パフォーマンス指標(数値)の算出・集計方法の合理性および数値の正確性
- 2) 数値以外の記載情報の正確性
- 3) レスポンシブル・ケア活動および CSR 活動
- 4) レポートの特徴

■検証の手順

- ・相模事業所において、各サイト(事業所、工場)から報告される数値の集計方法の合理性、および数値以外の記載情報の正確性について調査を行いました。調査は、レポートの内容について各業務責任者およびレポート作成責任者に質問すること、並びに資料の提示・説明を受けることにより行いました。
- ・郡山工場において、相模事業所に報告する数値の算出方法の合理性、数値の正確性、および数値以外の記載情報の正確性の調査を行いました。調査は、各業務責任者およびレポート作成責任者に質問すること、資料提示・説明を受けること、並びに証拠物件と照合することにより行いました。
- ・数値および記載情報の調査についてはサンプリング手法を適用しました。

■意見

- 1) パフォーマンス指標(数値)の算出・集計方法の合理性および数値の正確性について
 - ・パフォーマンス数値は相模事業所および郡山工場において、合理的な方法で正確に算出・集計されていることを確認しました。
- 2) 数値以外の記載情報の正確性について
 - ・レポートに記載された情報は、正確であることを確認しました。原案段階では表現の適切性あるいは文章の分かり易さに関し指摘しましたが、現レポートでは修正されており、修正すべき重要な事項は認められません。
- 3) レスポンシブル・ケア活動および CSR 活動について
 - ・「TOK Vision 2030」の実現に向け、新「tok 中期計画 2024」および「新・マテリアリティ」を策定し、多くの項目について、リスクと機会、目標(KPI)を明示し、活動の活性化を図っていること、「グローバルニッチトップ企業」としての取組みを具体的に展開していること、「カーボンニュートラル」の道筋を決め取組みを開始したことを評価します。
 - ・「従業員のエンゲージメント」の向上を掲げ、従業員の目指す目標を達成すべく、教育・研修、新人事制度の導入など、いかに人材を活かすかを経営の最重要施策として推進していることを高く評価します。
 - ・郡山工場では 2021年に ISO45001 取得とともに、RBA 行動規範に沿った活動(労働安全を含む CSR マネジメントシステム、各基準の整備・順守)を展開し、RBA 監査で最高位のプラチナ認証を取得したことを評価します。
 - ・労働災害の低減の取組みでは、非定常作業の RAKY(リスクアセスメント・危険予知)活動、トラブルの水平展開、リスクアセスメントの実施など、計画に基づき精力的に活動を推進していることを評価するとともに、今後の活動の高度化を期待します。
- 4) レポートの特徴
 - ・本統合レポートは 135 頁と長編ですが、組織の実態、目指す方向が分かり易く表現され、かつ定量的に記載され、バランスの優れた報告書になっています。
 - ・マイナスイメージ(内部通報、環境保全、労働災害等)を含め、幅広く公開されています。

以上

tok 東京応化工業株式会社

〒211-0012

神奈川県川崎市中原区中丸子150番地

<https://www.tok.co.jp>

