東京応化工業株式会社

統合レポート2026

2025年12月期

豊かな未来、社会の期待に化学で応える

“The e-Material Global Company™”

INDEX

01 原動力と創出インパクト

23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上

48 人財の幸福度の追求

61 半導体エコシステムの発展

67 サステナビリティガバナンスの進化

85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献

93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ

社外取締役ダイアログ

3本部長ダイアログ

経理財務統括責任者メッセージ

特集
従業員×社外有識者ダイアログ

人財統括責任者メッセージ

Contents

原動力と創出インパクト
01　さらなる企業価値向上に向けた、長期投資家の皆様との対話ポイント
02　PURPOSE & PHILOSOPHY
03　私たちが目指す社会&原動力
04　人的資本を原動力とする企業価値向上ハイライト
05　MATERIAL ISSUES―マテリアリティへの取組み
06　マテリアリティと成長戦略の連動
07　マテリアリティごとのKPI&施策詳細&目標
08　IMPACT ENABLER― 東京応化のフォトレジストの役割
10　IMPACT ENABLER― 東京応化のフォトレジスト
11　OUR EDGE AND POSITIVE IMPACT
13　社長メッセージ
19　社外取締役ダイアログ
　　―さらなる企業価値向上に向けた課題認識と打ち手のイメージ―

イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
24　磨き続けるコアコンピタンスと資本
28　磨き続ける強みと資本
30　ビジネスモデル&価値創造プロセス
32　製品ポートフォリオ&地域ポートフォリオ
33　2030年に向けて
34　tok中期計画2027の全体像
36　3本部長ダイアログ
　　―企業価値向上をドライブする“三位一体”の顧客密着戦略と東京応化ならではの“資本”―
42　知的財産戦略
43　経理財務統括責任者メッセージ

人財の幸福度の追求
49　特集　従業員×社外有識者ダイアログ
　　自社の「株主になること」の意味とは?
　　― 私たちの仕事、幸福度(ウェルビーイング)、会社の未来
55　人財統括責任者メッセージ

半導体エコシステムの発展
62　ステークホルダーエンゲージメント
64　グローバルネットワークの進化に向けて
65　リスクマネジメント

サステナビリティガバナンスの進化
68　取締役および執行役員
70　コーポレート・ガバナンス
77　環境・労働安全統括責任者メッセージ
81　TCFDに基づく気候変動関連の情報開示
83　労働安全衛生への取組み

豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
86　事業活動から生じる負荷の低減
88　カーボンニュートラル実現への取組み
89　資源循環の促進:水リスク
90　資源循環の促進:廃棄物
91　大気・水・土壌/生物多様性
92　製品責任・プロダクトスチュワードシップ

データセクション
94　主要データの10年推移および分析
99　株式状況
100　企業概要/外部評価

編集方針

報告対象範囲など

・期間　2025年12月期(2025年1月1日～2025年12月31日。一部2026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
(→P64「グローバルネットワークの進化に向けて」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手いただけます。　**https://www.tok.co.jp/**

第三者検証

日本化学工業協会による第三者検証を受けており、その対象範囲は財務情報を除くページです。
https://www.tok.co.jp/application/files/1917/8590/6931/third-party-verification-opinion2026.pdf

参考にしたガイドラインなど

・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
・SSBJ「サステナビリティ開示テーマ別基準」第1号、第2号
・GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
・ISO30414
・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2.0」
・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」
・内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」

将来見通しや期待値等に関する注意事項

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見通し、予想、社会的インパクトの期待値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や試算に基づいております。従って、実際の業績や経営戦略、社会的インパクト等は当社の事業環境等の変化により、本レポートに記載した内容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本レポートの記載内容のみに全面的に依拠されませんよう、お願いいたします。

※2026年発行分より、タイトル年度の表示を発行年に合わせて変更しています。
そのため、「統合レポート2025」は欠番となります。

当レポートでお伝えしたいこと／真正性表明

各種先端AIの日進月歩の進化や健康寿命の延伸、気候変動リスクの緩和など、人類の発展や高度化・複雑化する社会・環境課題の解決に貢献する「半導体」。私たち東京応化は、半導体の製造・進化に欠かせない材料「フォトレジスト」の世界トップシェアを有するファインケミカルメーカーです。

私たちは、創業者・向井繁正が唱えた経営理念の原型「『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、全ての企業活動を「社会への貢献」の1点に帰結させる統合思考経営を愚直に実践し続けることで、各時代の社会的課題の解決に貢献する高付加価値製品を提供してきました。そして現在は、世界最高水準の「微細加工技術」「高純度化技術」「積層化技術」および「顧客密着戦略」という4つのコアコンピタンスのもと、「開発・製造・営業の三位一体」という独自のビジネスモデルで半導体の最先端領域における優位性を構築し、株式時価総額は1兆円を突破*しています。「統合レポート2026」では、こうした東京応化の企業価値向上への取組みをマテリアリティを軸に「短期」「中期」「長期」の視点でお伝えすると同時に、あらゆる活動の原動力である「人的資本」への投資等にもフォーカスすることで、当社グループの長期的かつ持続的な価値創造力をお伝えしています。

当レポートの作成にあたっては左記に掲げた各種ガイドライン等を参照したほか、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話で得られた気づきや、過去の統合レポートへのご意見も踏まえました。そのうえで、経営陣の関与と全社横断的かつ正当なプロセスのもと、長期的価値創造にまつわる様々な情報を集約し、誠実に作成していることを表明申し上げます。

*2026年6月30日現在

2026年8月　代表取締役 取締役社長　種市 順昭

INDEX
01　原動力と創出インパクト
23　イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48　人財の幸福度の追求
61　半導体エコシステムの発展
67　サステナビリティガバナンスの進化
85　豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93　データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

さらなる企業価値向上に向けた、長期投資家の皆様との対話ポイント

企業価値最大化

マテリアリティ		
イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上	事業を通じた社会へのインパクトと、その拡大策を知りたい	P11-12、16
	中長期の成長戦略や、資本効率のさらなる向上策は?	P34-35、43-47
人財の幸福度の追求	人的資本への投資や、人財施策の内容について	P30、49-60
	人財について、現場での活動の様子を知りたい	P49-60
半導体エコシステムの発展	東京応化を含む、日本の半導体材料産業の強みと将来性は?	P15-16、36
	持続的なサプライチェーンへの取組みについて	P62-66、78、92
サステナビリティガバナンスの進化	コーポレートガバナンスのポイントと、社外取締役の課題認識を知りたい	P19-22、68-76
	サステナビリティ取組みの全体像や、企業価値向上との関連性は?	P55-60、77-80
豊かな未来を見据えた地球環境への貢献	事業を通じた環境へのインパクト(正の影響)と、その拡大策について	P11-12、82
	事業を通じた環境へのインパクト(負の影響)と、その低減策を知りたい	P86-92

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

PURPOSE & PHILOSOPHY

パーパス “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」

原点
1940年設立

創業者 向井繁正

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

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みます。
- 社会とともに発展し、すべてのステークホルダーから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。

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™”

企業風土

経営理念とパーパスの実践
ニッチトップの追究
ロングランの研究開発

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

私たちが目指す社会&原動力

私たちが目指す社会

経営理念、および経営ビジョンから抽出したパーパス「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」をマテリアリティに設定し人的資本投資に注力しているほか、その効果が、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。

幸福度が高い人財は優れたパフォーマンスを発揮することが多く、そうした人財が生み出した付加価値の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で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、社会の幸福度や社会的インパクトを高めることができます。

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「幸福度が高い社会」の実現に邁進します。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

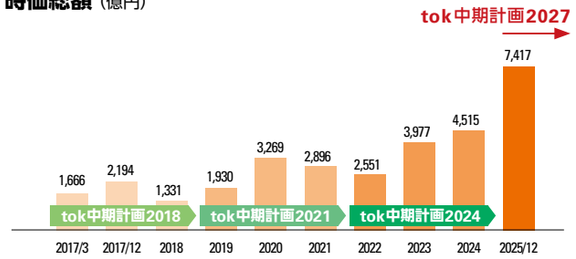
人的資本を原動力とする企業価値向上ハイライト

全ての価値創造を担う人的資本

東京応化は、稼ぐ力を「技術（製造資本・知的資本）」「人財（人的資本）」「人脈（社会・関係資本）」「財務（財務資本）」と定義すると同時に、これら全ての根幹を担う人財（人的資本）への投資を最重点施策として推進することで、持続的な企業価値向上に邁進しています。*

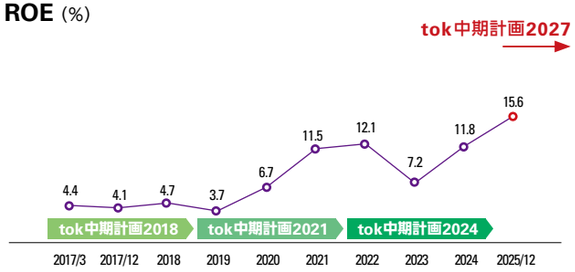
*決算期変更に伴い、2017年12月期は国内9ヵ月、海外12ヵ月の変則決算となっています。

時価総額（億円）



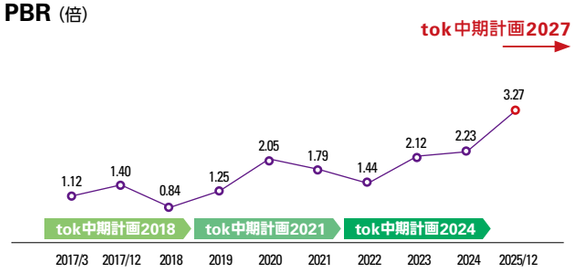
成長を続ける半導体産業で顧客密着戦略を展開し、成長機会を最大限に取り込んできたほか、最先端領域の開発競争での優位性も構築することで、資本市場からの評価が上昇傾向にあります。

ROE（%）



高付加価値領域に特化したニッチトップ戦略や、「森を見て木を育てる」マーケティング戦略に加え、研究開発効率をKPIとする取組みが奏功し、資本効率も上昇傾向にあります。

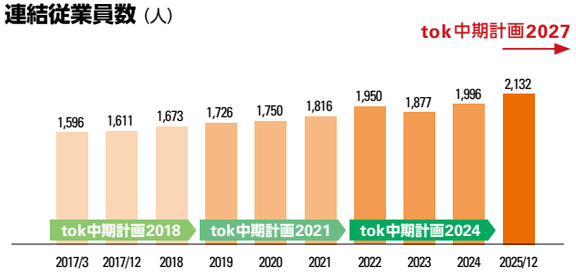
PBR（倍）



稼ぐ力のうち、技術（製造資本・知的資本）、人財（人的資本）、人脈（社会・関係資本）といった無形資産を中心に磨き続けてきた結果、PBRも上昇傾向にあります。

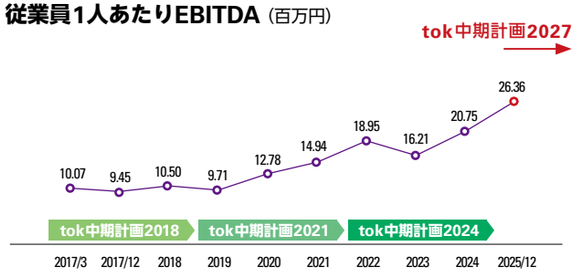
原動力：人的資本

連結従業員数（人）



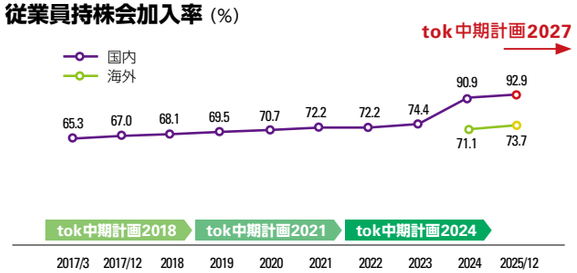
半導体産業の成長と技術イノベーションを背景に増大する顧客からの開発・製造ニーズにお応えするため、新卒/キャリア双方での採用拡大や育成システムの強化、定年延長制度等により、人的資本を強化し続けています。

従業員1人あたりEBITDA（百万円）



中長期視点の事業ポートフォリオ変革や半導体の最先端・高付加価値分野への重点投資、従業員エンゲージメント向上策等の人的資本投資やDX投資等が奏功し、1人当たりキャッシュ創出力が上昇傾向にあります。

従業員持株会加入率（%）



2024年7月より導入した社員持株会譲渡制限付株式ユニット制度の効果等により、近年の持株会加入率は大きく上昇しております。また、同施策は国内外の従業員エンゲージメント向上にも寄与しています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

MATERIAL ISSUES
マテリアリティへの取組み

「豊かな未来」と「幸福度が高い社会」の実現に向けて

東京応化は、2025年度からの「tok中期計画2027」の開始と同時に刷新したマテリアリティへの取組みをスタートし、両者を緊密に連動させることで企業価値最大化を図っています。グローバル経済・社会をはじめとする外部環境が激しく変化し、世界の半導体産業全体を取り巻く「リスク」と「機会」の双方が拡大する中、その一翼を担う当社が対峙する「リスクと機会」および「社会にもたらすインパクト」の双方を分析することで、今後の当社の活動における優先課題を特定し、注力しています。

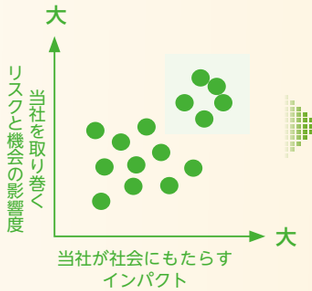
マテリアリティ特定プロセス

STEP 1

過去3年程度における当社の事業環境と事業ポートフォリオの変化、最新のグローバル・サステナビリティ開示基準や各種ガイドライン、日本化学工業協会の「レスポンシブル・ケアコード」等を踏まえ、「tok Vision 2030」の実現に向けた「収益成長」と「持続的な企業価値向上」に向けた課題を抽出

STEP 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や「tok Vision 2030」の目標/戦略を踏まえた「リスクと機会の影響度の大小」「社会にもたらすインパクトの大小」の2軸で評価し、特に優先度の高い5項目を特定



STEP 3

各マテリアリティにおける「主な取組み」「リスクと機会」の内容について、これらと「tok中期計画2027」を強く連動させることを前提に議論・策定し、取締役会での承認を経てマテリアリティとして特定

マテリアリティ

- イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
- 人財の幸福度の追求
- 半導体エコシステムの発展
- サステナビリティガバナンスの進化
- 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献

―企業価値の最大化に向けて―

「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、先端AIや情報通信技術(Beyond 5G)をコアとする人手不足の解決/自動運転/AR・VR/先進・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「正のインパクト」の創出への貢献を目指しています。

マテリアリティおよび「tok中期計画2027」では、そうした「正のインパクト」の最大化に注力するとともに、気候変動リスクの深刻化や地政学リスクの高まりなど、様々なリスクへの対応によって「負のインパクト」の最小化を図ることで、「幸福度が高い社会」の実現を目指します。そして、これら一連の取組みによってキャッシュ創出力を最大化し資本コストの最小化を図ることで、企業価値の最大化を実現していきます。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

MATERIAL ISSUES & STRATEGIES
マテリアリティと成長戦略の連動

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 2027 ← 密接に連動 ← マテリアリティ

中計 7つの重点戦略

マテリアリティ	貢献するSDGs	ESG分野	主な取組み	リスクと機会
イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上	3, 9, 11, 12, 13, 17	社会(S)	先端技術を追求し、TOKグループ独自の技術を開発する	■半導体産業の成長/世界市場における競争の激化と戦略的重要性の高まり ■地政学リスクの増大やサプライチェーン分断への対応と新たな事業機会/エコシステムの創出 ■イノベーションや社会的/環境課題の解決において半導体が果たす役割の拡大 ■半導体の「微細化」「高純度化」「積層化」に関連する先端領域の技術進化と市場拡大、レガシー分野における適用領域の拡大 ■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/光学部材ほか) ■事業/地域ポートフォリオ分散と対象市場の複層化によるリスク低減・長期安定成長 ■光半導体/量子コンピューティング市場の顕在化と新たな材料開発ニーズの高まり
			マーケティング力の向上を通じて、顧客の深耕と開拓を進める	■生成AIの絶えざる進化/利用拡大に伴う電力消費量の加速度的な増大と、新たな省エネ半導体ニーズの高まり ■半導体材料における顧客要望のさらなる「高度化」「複雑化」「高純度化」ニーズの高まり ■半導体市場における「需給ひっ迫」領域と「供給過剰」領域の混在、それによるシリコンサイクルの複雑化
			新たな価値創造を見据えたデジタル基盤を整備する	■イノベーション創出手段としてのマテリアルズインフォマティクス(MI)や計算化学の重要性の高まり ■データベース化とAI活用による高効率な開発環境づくりや、デジタルトランスフォーメーションの加速
人財の幸福度の追求	3, 4, 5, 8, 10		従業員一人ひとりが心身ともに安全安心に働ける環境を構築する	■半導体関連産業におけるクロスボーダーでの人財獲得競争の激化 ■海外売上高比率の増加に伴うグローバル人財の育成/増強 ■従業員および社会における幸福度(ウェルビーイング)とワークライフバランスの重要性の高まり ■デジタルトランスフォーメーションを通じた業務効率化と業務担当者の負担軽減による働きやすい環境づくり
			ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	■多様な人財の活躍によるイノベーションの創出と競争力向上 ■シニア人財が蓄積してきたノウホワイ(know-why)の活用
サステナビリティガバナンスの進化	16, 17	ガバナンス(G)	長期の研究開発と安定生産を実現する財務基盤を整備する	■事業成長とステークホルダーの増加に伴う潜在的なリスクと機会の増大 ■BANI*の時代における事業環境の激しい変化 ■国内外/社内外のサステナビリティ課題と直結した事業機会の増加 ■事業成長を企業価値向上に直結させるためのモニタリング/監督/牽制機能の進化 ■国内外の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戦争、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強化、法規制(条例)対応の強化
			人権の尊重と公正な労働慣行	■バリューチェーン全体の人権課題へのモニタリング(人権デューデリジェンス)
豊かな未来を見据えた地球環境への貢献	6, 7, 11, 12, 13, 14, 15	環境(E)	SDGsに貢献できる企業文化を深耕する	■カーボンプライシングの導入や政策・法規制への対応コストの増大 ■気温上昇による工程・製品温度管理コスト、水ストレスの増大、水確保の困難 ■半導体の微細化による低消費電力化への貢献 ■パワー半導体ニーズの高まり
			資源循環の促進	■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
			大気・水・土壌環境の保全	■主要先進国における各種排出規制の厳格化 ■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
			生物多様性の保全	■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
半導体エコシステムの発展	12, 17		法規制への的確な対応	■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
	3, 12	社会(S)	強固なサプライチェーンを構築する	■地政学リスク等を新たな機会に変換し、当社製品や半導体のサプライチェーンを担保し続けるための取組み ■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 ■サプライチェーンの拡大に伴う人権リスク増大やライフサイクルアセスメントの重要性の高まり ■RBA監査/ISO45001認証取得によるさらなるリスク低減

* 脆さ(Brittle)、不安(Anxious)、非線形(Non-linear)、不可解(Incomprehensible)

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

マテリアリティごとのKPI&施策詳細&目標

※詳細版はWebサイトをご参照ください。
https://www.tok.co.jp/sustainability/objectives-results

【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

マテリアリティ	関連性の強い資本	主な取組み	2026年12月期の課題・定性目標・KPI目標	2025年12月期の主な実績・進捗およびKPIの推移	評価	掲載P
イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上	■財務資本 ■製造資本 ■知的資本 ■社会・関係資本	先端技術を追求し、TOKグループ独自の技術を開発する	■先端レジストのグローバルシェア向上 ■技術トレンドと顧客のニーズを先取りしたロングランの研究開発 ■開発・製造・営業の三位一体による顧客密着戦略を徹底	■最先端ノード向けEUV用フォトレジスト、高純度化学薬品で採用拡大 ■過去最高の連結売上高：前期比17.9％増>世界のシリコンウエハ出荷面積成長率：5.8％（出典：SEMI）	○ ○	P9-10 P24-26 P38-43
		マーケティング力の向上を通じて、顧客の深耕と開拓を進める	■お客様に対応した技術の高度化や安定した量産体制の早期確立 ■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 ■グローバルでのマーケティング体制の連携を強化し、顧客が感動するイノベーションの提供を実現	■エレクトロニクス機能材料の連結売上高：前期比16.0％増 ■高純度化学薬品の連結売上高：前期比19.6％増 ■研究開発効率：366％（前期比57ポイント増）	○ ○ ○	P20-21 P27 P36-41
		新たな価値創造を見据えたデジタル基盤を整備する	■バリューチェーン全体の業務プロセス高度化 ■安全・柔軟な情報活用基盤とセキュリティの強化 ■AI・デジタル施策の活用による価値創出と効果最大化 ■人財育成と運用改革による組織実行力の向上	■デジタル人財育成体系を整備し、役割・レベル別に応じた教育を継続 ■現場と連携した業務課題起点のPoCおよび本番導入を複数実施 ■セキュリティとガバナンスを踏まえた柔軟・持続可能なIT運用体制の強化 ■MIによる開発や生産性向上・品質安定化への適用拡大に向けた取組みを推進	○ ○ ○ ○	P29 P31 P42
人財の幸福度の追求	■財務資本 ■知的資本 ■人的資本	従業員一人ひとりが心身ともに安全安心に働ける環境を構築する	■従業員エンゲージメント：2027年目標「5.4ポイントUP（2024年比）」 ■キャリア自律を促進する ■福利厚生制度全般の見直し検討及び実施 ■皆が活き活きと誇りを持って働ける環境整備、働きがいづくりを推進	■従業員エンゲージメント指標が2024年比1.9ポイント上昇 ■キャリア自律を促進するSelf-Career Dock（SCD）研修を継続実施：20代後半、シニア層へのSCD研修の実施 ■所定労働時間の削減（年間15.5時間削減）	○ ○ ○	P14-18 P21-22 P39-40 P50-60
		ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	■多様な人財が活躍できる環境を整える ■多様な見識、価値観、専門性を活かしてイノベーションの創出を促進する	■採用者数：143名（新卒採用：66名/キャリア採用：77名） ■キャリア採用者比率：53.8％	○ ○	P49-60
サステナビリティガバナンスの進化	■財務資本 ■人的資本 ■社会・関係資本	長期の研究開発と安定生産を実現する財務基盤を整備する	■実効性の評価結果で特定した課題の改善に向けた取組みの継続・深化による、さらなる取締役会の実効性の向上 ■決裁権限の継続的な見直し実施による、意思決定の迅速化・効率化、ガバナンスの強化 ■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	■2024年12月期の取締役会評価における課題について、改善策を実施 ■適切な決裁権限設定を図るべく継続的な見直しを実施し、各種権限規程を改定 ■法令対応状況の確認（年4回）、法令一覧および法令管理手順の見直しを実施 ■CSR方針解説書の見直し	○ ○ ○ ○	P43-47 P70-76
		人権の尊重と公正な労働慣行	■ハラスメント防止への取組みの継続 ■人権教育の実施 ■内部通報制度の適切な運用の継続 ■内部通報の利便性向上（ルール等のフロー化、事例集の作成・掲示） ■内部通報件数、内部通報制度や内部通報・相談窓口（連絡先）の周知・浸透	■ハラスメント防止への取組みの継続 ■人権教育の実施 ■内部通報ルートの追加（社外ルートとして外部専門機関に窓口を追加） ■取引先向け通報窓口（サプライヤーほっとライン）の設置をホームページにて周知	○ ○ ○ ○	P70 P76
豊かな未来を見据えた地球環境への貢献	■財務資本 ■自然資本	SDGsに貢献できる企業文化を深耕する	■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公開 ■エネルギー起源CO_2排出量：2030年までに、2019年比30％削減 ■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	■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公開 ■エネルギー起源CO_2排出量：36.7％減（2019年比） ■パワー半導体向けi線用フォトレジストの安定供給	○ ○ ○	P77-84 P86-92
		資源循環の促進	■設備更新による水使用の削減 ■国内水使用量：2030年までに15％削減（2019年比） ■産業廃棄物排出原単位：2030年までに15ポイント削減（2019年比）	■郡山工場一次純水セントラル化による水使用量削減 ■国内水使用量：9％増加（2019年比）（新拠点開設による） ■産業廃棄物排出原単位：55ポイント増加（2019年比）（〃）	○ × ×	P89 P90 P91
		大気・水・土壌環境の保全	■運用管理基準超過事例なし ■機器の適正管理によるフロン漏洩量の管理/設備更新時のノンフロン導入 ■環境事故件数：重大事故0	■運用管理基準超過事例なし ■機器の適正管理によるフロン漏洩量の管理/設備更新時のノンフロン導入 ■環境事故件数：重大事故0	○ ○ ○	P90 P92
		生物多様性の保全	■継続的な従業員教育の実施 ■森林保全活動の参加	■役員全員を含む全従業員を対象としたサステナビリティ説明会の実施（受講率：100％） ■各拠点にて環境保全活動の参加	○ ○	P91
半導体エコシステムの発展	■財務資本 ■自然資本 ■社会・関係資本	法規制への的確な対応	■化学物質情報管理システムの改修・拡張検討 ■PCB廃棄（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	■化学物質情報管理システムの改修・拡張検討による調査業務の効率化と法令対応力の向上を推進 ■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計画通りの進捗	○ ○	P92
		強固なサプライチェーンを構築する	■労働安全文化の定着/実効性のある労働安全活動の推進 ■“想定外”をできるだけ減らし、緊急時に機能する実効性ある緊急事態対応訓練の実施 ■休業災害発生数「0」の達成 ■RBA行動規範に準拠した職場環境づくり ■職場の安全を考える研修や危険体感教育の継続	■自律的な5S活動の定着に向け、5S実施に関する共通手順書を元にした5S活動を実施 ■労働災害発生リスクの撲滅に向け、海外含めた全拠点で実施した安全点検結果に基づく安全対策の進捗管理および有効性を確認 ■様々な緊急事態に備え、想定シナリオを変えた対応訓練を実施 ■休業災害：1件、不休災害：8件 ■半導体人財の育成に向けた学生向け講話の実施や、地域コンソーシアムへの参画	○ ○ ○ × ○	P77-80 P83-84

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

IMPACT ENABLER

東京応化のフォトレジストの役割

お客様の価値創造の質を高めることで、社会のイノベーションに貢献

当社の事業内容については、会社案内ビデオもぜひご覧ください。

東京応化のフォトレジストは、お客様の価値創造の起点となり、
先端半導体の品質や歩留りといった「お客様の価値創造の質」を高めることで、イノベーションを通じた社会的インパクトの創出に貢献しています。
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。

半導体製造フロー

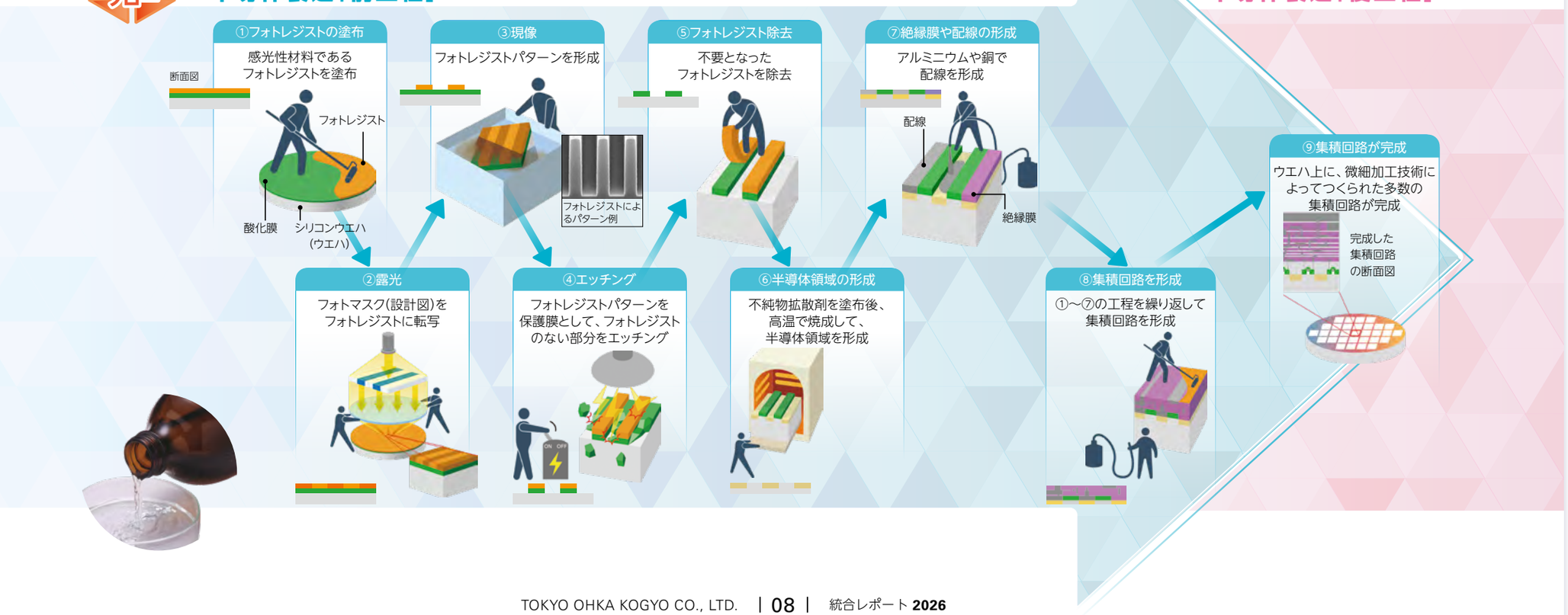
東京応化の半導体用フォトレジスト事業

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

半導体製造「前工程」

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」



INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

東京応化のフォトレジストの役割

Our Strength

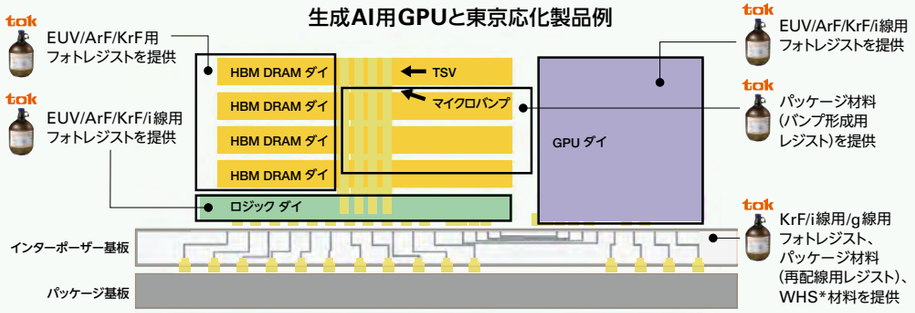
半導体製造の「前工程」と「後工程」の双方で、Impact Enablerとなるフォトレジストや材料を提供しています。

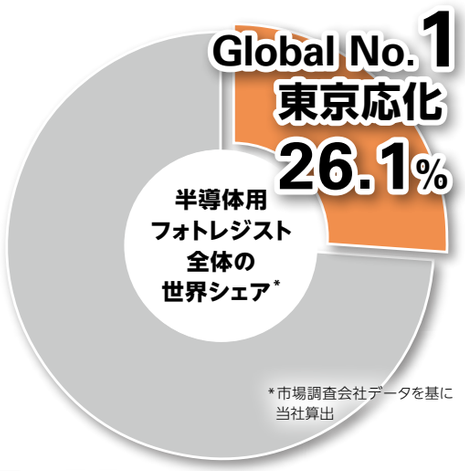
日進月歩で進化する各種先端AIを支える最先端半導体向けに、分厚い製品ポートフォリオを展開中

東京応化は現在、各種先端AI用GPU向けに幅広い製品群を提供することで、収益を大きく拡大させています。特にHBM（High Bandwidth Memory）向け材料で高いシェアを有し、パッケージ材料に加え、ロジック・メモリー向けのEUV/ArF/KrF用フォトレジストの供給やWHS*材料の売上も拡大しています。

* ウエハハンドリングシステム（半導体の３次元化を担う技術）

生成AI用GPUと東京応化製品例





*市場調査会社データを基に当社算出

社会的インパクトの創出につながる3つのファクター

1 高付加価値

フォトレジストは、「感光剤」「ポリマー」「溶剤」を主成分とする高付加価値な薬液です。2つの語源「Photo（光）」と「Resist（耐える）」が示す通り、「光」に反応・変化しエッチングに「耐える」性能を持ち、半導体の製造工程に欠かすことができない存在として、微細な回路パターンの形成に用いられます。回路パターンは半導体の性能に大きな影響を与えるため、フォトレジストの高品質化や進化は、半導体の進化に直結する大きなファクターとなり、最終製品を通してイノベーションと社会的インパクトを創出します。

2 半導体の進化の鍵

半導体の進化軸の一つである「微細化」は、露光プロセスの光源波長が短くなることで進展してきました。
用いられるフォトレジストも、光源ごとに最も効率的に反応するよう特化して設計されており、個々のお客様の要望に合わせフォトレジストも「一からつくり直す」ことで、半導体の前工程における「2次元の進化」を支えています。
こうして培ってきた技術を半導体製造の後工程における「積層化」にも活かすことで、近年は、半導体を縦方向に積み上げる「3次元の進化」にも貢献しています。

3 「究極の擦り合わせ」によるトレードオンの積み上げ

フォトレジストは、光源の差異だけでなく、お客様の用途や半導体製造プロセスごとに異なるニーズに合わせて個別に最適化し、「オーダーメイド品」として開発、提供することで初めて、半導体の進化に貢献することができます。その過程においては、個々のお客様のご要望やプロセスに精密に合わせ込む「擦り合わせ」を何度も繰り返すことで多くの技術的トレードオフ*を解決しており、これがフォトレジストの付加価値（IMPACT ENABLER）となります。

* 二律背反する技術的・社会的ニーズ等。これらを両立させることをトレードオンという

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

IMPACT ENABLER
東京応化のフォトレジスト

成長市場の最先端分野で勝ち続けることで、さらなる企業価値向上を目指す

東京応化は1960年代より、半導体産業という成長産業の中でも特に「先端分野」に注力することで社会的インパクトの創出を拡大し、企業価値を高めてきました。tok中期計画2027では、「先端レジストのグローバルシェアNo.1」を筆頭目標に掲げ、さらなる企業価値向上を目指しています。

半導体用フォトレジストの市場規模（2025年販売金額ベース*1）

3,081 百万米ドル

前年比 12.7%拡大

*1 SEMIの集計を基に当社算出

半導体用フォトレジストの光源別種別一覧

	EUV用フォトレジスト	ArF用フォトレジスト	KrF用フォトレジスト	i線用フォトレジスト
リソグラフィ用光源	EUV（極紫外線）	ArF（フッ化アルゴン）エキシマレーザー	KrF（フッ化クリプトン）エキシマレーザー	i線
光源の波長	13.5nm 短い	193nm	248nm	365nm 長い
半導体のプロセスノード*	10nm>～ 狭い	130nm>～≧10nm	250nm>～≧130nm	350nm>～≧250nm 広い
主なアプリケーション/最終製品等	各種先端AI 最新型スマートフォン 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	各種先端AI スマートフォン ウェアラブル端末 高性能サーバー 等	スマートフォン 高性能サーバー ゲーム機 等	SiC/GaNなど 次世代パワー半導体 パワー半導体 センサー LED 等

* 主要レンジのみ表示

先端レジスト

半導体用各種フォトレジストの当社シェア（2025年の出荷数量実績ベース*2）& 市場成長予測（2025年→2031年*2）

EUV用フォトレジスト
シェア 29.3% Global No.1
CAGR 28.2%

ArF用フォトレジスト
シェア 14.4% Global No.4
CAGR 7.4%

KrF用フォトレジスト
シェア 33.3% Global No.1
CAGR 6.1%

g/i 線用フォトレジスト
シェア 25.3% Global No.1
CAGR 3.8%

*2 出典：富士キメラ総研「2026 先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望」

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

OUR EDGE AND POSITIVE IMPACT

世界の最先端で勝ち続けることで、さらなる社会的インパクトの創出と人財のモチベーション向上へ

東京応化はこれまでの歩みを通して、経営理念やパーパスを実践することが社会的価値だけでなく経済的価値を高め、事業競争力を磨き、さらなる社会的インパクトの創出につながることを多くの経験から確信しています。そして、これらは「幸福度が高い社会」の実現につながることから、現場人財の大きなモチベーションとなっています。今後も、先端AIの活用やロボティクスの進化、次世代規格6Gによる通信革命が創出する様々な社会的インパクトを半導体の進化が支えていくほか、人類が克服すべき社会的課題であるカーボンニュートラルへのチャレンジにおいても、半導体が大きく貢献していくものと考えます。

社会的課題（例）

デジタルディバイドによる経済格差

KrF用フォトレジスト

当社製品&バリューチェーン

【東京応化】厚膜KrF用フォトレジストの開発・提供

【半導体メーカー&デバイスメーカー】
- 3D-NANDの層数増加による1バイトあたりコスト削減
- 低価格スマートフォンの製造・販売

2030年に期待できる社会的インパクト

発展途上国の343万人*1への情報・教育インフラの提供

My Motivation

低価格デバイスの普及に当社グループの技術で貢献します。

社会的インパクトの中で特に共感するのは、デジタルディバイドの低減です。発展途上国の情報インフラ整備において低価格デバイスの普及は重要であり、これに当社のKrF用フォトレジストとお客様の3D-NANDが貢献していることを実感しています。

営業戦略部
大森 啓一

社会的課題（例）

再生可能エネルギーシステムの効率改善

次世代パワー半導体向けフォトレジスト

当社製品&バリューチェーン

【東京応化】次世代パワー半導体向けフォトレジストの開発・提供

【半導体メーカー&デバイスメーカー】
- 次世代パワー半導体の進化/量産
- EVや風力/水力発電システムの効率改善

2030年に期待できる社会的インパクト

世界の電力消費量の0.5%、$CO_2$62百万t程度*2を削減

My Motivation

当社のフォトレジストで再生可能エネルギー効率向上に貢献します。

サステナビリティ企画課の一員として、当社の材料が再生可能エネルギーの効率向上への貢献につながることは、仕事の大きなモチベーションです。理解を深めるため、半導体製造プロセスを学ぶ研修を受講し、現場でフォトレジストの性能・品質がデバイス性能や量産性を左右することを実感しました。

経営企画部
西山 裕子

社会的課題（例）

データセンターの激増に伴う電力消費量増加

EUV用フォトレジスト

当社製品&バリューチェーン

【東京応化】EUV用フォトレジストの開発・提供

【半導体メーカー&デバイスメーカー】
- ロジック半導体1演算あたり消費電力の低下
- データサーバーの低消費電力化

2030年に期待できる社会的インパクト

世界の電力消費量の0.2%、$CO_2$28百万t程度*3を削減

My Motivation

先端チップの性能向上に欠かせない高品質な製品の安定供給を進めています。

私たち製造部門が手掛ける材料は、先端チップの性能向上に欠かせません。それらの高品質な製品の安定供給が、電力消費量の削減をはじめとする、社会課題の解決に確実につながると考えています。
当社の材料はデリケートなため、製造における些細な変化に気づけるよう、設備の自動化を進め、ミスのない仕組みづくりを進めています。

郡山工場
箱﨑 悠樹也

*1「スマートフォン非所有者数」「デバイス価格引き下げ効果」をキーファクターとして試算。割賦販売の頭金30米ドルが年収の5%を超える人口を「スマートフォンを購入できない人口」と定義
*2「風力/太陽光発電およびEV、データセンターの消費電力量」と「SiC、GaN等による次世代パワー半導体の普及」をキーファクターとして試算。鉄道車両、商用車等は対象に含まず
*3「データセンターサーバーの消費電力量」「ムーアの法則の継続効果」をキーファクターとして試算。ハイエンドロジック半導体の用途としてデータセンターのみを対象とし、DC以外に設置されたサーバーやラップトップPCを除外

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

OUR EDGE AND POSITIVE IMPACT

以下に示した「2030年に期待できる社会的インパクト」は、各バリューチェーンにおける東京応化製品の市場シェアを起点に、当社が2030年に貢献できる社会的インパクトの期待値を定量化したものです。今後も、先端分野での当社シェアが高まれば高まるほど、貢献できる社会的インパクトも大きくなることから、「tok中期計画2027」では、重点目標として「先端レジストのグローバルシェアNo.1」を掲げ、「世界の最先端で勝ち続けること」に邁進しています。

社会的課題(例)

人口動態変化や地政学的リスク等による、世界経済の成長鈍化懸念

半導体用フォトレジスト

当社製品&バリューチェーン

【東京応化】EUV/ArF/KrF/g線・i線用フォトレジストの開発・提供

【半導体メーカー&デバイスメーカー】
- (生成)AIやHPC向け半導体の進化/量産
- AIやHPCの性能向上

2030年に期待できる社会的インパクト

世界のGDP成長率(年平均)の0.38%*4上昇に貢献

My Motivation

AI・HPC向け半導体の高性能化・省電力化を支えていきます。

人口の変化や世界情勢の不安定さを背景に、これまで以上に高い生産性が求められる中、当社のフォトレジストは、AI・HPC向け半導体の高性能化・省電力化を支えています。
グループ全体のセキュリティ基盤を整備・強化し、研究開発・生産活動を安全かつ安定的に支えることで、高品質な製品の安定供給に貢献します。

デジタルプラットフォーム部
大辻 篤志

社会的課題(例)

交通信号の高度化の遅れによる自動車交通渋滞時間の高止まり

半導体用フォトレジスト

当社製品&バリューチェーン

【東京応化】EUV/ArF/KrF/g線・i線用フォトレジストの開発・提供

【半導体メーカー&デバイスメーカー】
- エッジAI向け半導体の進化/量産
- AIによる次世代交通制御の進展

2030年に期待できる社会的インパクト

世界の自動車交通渋滞時間(年)の0.7%*5程度削減に貢献

My Motivation

運転支援や交通制御の高度化に寄与し、渋滞緩和や事故リスク低減につなげます。

車両通勤や社用車の運用に関わる業務を通じ、交通渋滞は業務効率の低下に加え、運転者の負担増や安全面にも影響する課題だと感じています。当社の製品は半導体技術の進展を支える材料として、運転支援や交通制御の高度化に寄与し、渋滞緩和や事故リスク低減といった社会課題の解決につながると考えています。

総務部
能登 菜々子

自動車交通渋滞時間が減ることによる副次社会的インパクト

2030年に期待できる社会的インパクト

緊急車両の現場到着時間(年)の32万時間(7.1%程度)*6削減に貢献

2030年に期待できる社会的インパクト

世界の大気汚染の5%程度*7削減に貢献

*4 「生成AIによる全要素生産性成長率」「全要素生産性成長率の地域差」をキーファクターとして試算。格差拡大による成長押し下げ効果についても加味
*5 世界の渋滞時間総量のうち、信号制御起因の渋滞に対し、AIやマイコン信号制御による削減効果を試算。AIはクラウド型とエッジ型の双方を含む
*6 世界の都市部における緊急車両(救急車・消防車・警察車両)を対象に試算
*7 世界の主要都市の信号交差点がPM2.5のホットスポットであることを基に試算

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

To Our Stakeholders — 社長メッセージ —

「執念」で、企業価値を高める

代表取締役 取締役社長
種市順昭

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

To Our Stakeholders — 社長メッセージ —

ここぞと決めたら、粘り強くやり遂げる

ロングランの研究開発と、事業ポートフォリオ変革が結実

2025年は東京応化の企業価値向上への道筋において、様々な「執念」が実を結んだ年となりました。

その代表例が、半導体の3次元実装関連事業(以下、「WHS」(ウエハハンドリングシステム))と、それにまつわるM&E(Materials & Equipment)戦略です。この事業は、2次元半導体の微細化が技術的限界に近づくことを見据え、半導体を縦方向に積層することでブレークスルーを図るTSV*1技術を核に、私自身が2005年に立ち上げた新規事業です。その後約18年間にわたり技術を磨いた一方、市場の立ち上がりが遅れ、事業としては苦しい時期が続きました。しかし、2023年頃に生成AI向けGPUの普及により3次元実装市場が本格化してからは、当社WHS材料もキー材料として急成長を始めました。足元では2027年までに2024年比700%*2の拡大を見込む成長ドライバーに変貌し、私が手掛けた新規事業の中でも成功事例となっています。

こうした成功の最大の要因は、当社ならではのカルチャーである「ロングランの研究開発」にあります。経営として技術トレンドを理解し「将来必ず必要になる」と見定めた領域については、たとえ市場の顕在化時期が見えずとも、好奇心を持って発展の可能性を探り、技術(知的資本・製造資本)、人財(人的資本)、人脈(社会・関係資本)、財務(財務資本)を粘り強く投下してバリューチェーンを創り込む**(→P29「4つの「稼ぐ力」によるバリューチェーン」ご参照)**。そのうえで、強い信念と情熱を持った人財が、顧客やサプライヤーと密に擦り合わせることで、日進月歩で技術を磨く。こうした取組みを約20年間積み重ねたことで、当社のWHS材料は、コアコンピタンス「世界最高水準の積層化技術」の一つとして大きな参入障壁を築き、マテリアリティ「イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上」を体現しています。

一連の成果の背景にあったもう一つの取組みが、信念に基づく意思決定と事業ポートフォリオ変革です。1971年のプラズマアッシング装置を皮切りに装置事業に参入した当社は、「材料」「装置」「プロセス」の3つの視点で特性を合わせ込むM&E戦略によって高度なソリューションを提供し、WHS装置・材料の双方で厚い顧客基盤を構築していました。しかしながら装置事業のみを単体で見れば、材料メーカーの発想で擦り合わせを徹底する開発スタイルが装置では逆に収益性を下げ、7期連続で赤字を計上するなど厳しい状況にありました。そこで2023年、事業ポートフォリオ変革の一環として装置事業をAIメカテック社へ譲渡する一方、当社が同社株式の20%弱を取得のうえ持分法適用関連会社として密に連携することで、WHS材料とM&E戦略は継続するスキームを構築しました。この3次元実装の立役者になるという強い想いによる意思決定と事業ポートフォリオ変革こそが、のちのWHS材料の開花につながっているのです。私は、こうした中長期にわたる粘り強い研究開発と事業ポートフォリオ変革の結実が、次なる新規事業の確立やさらなる事業ポートフォリオ変革、当社グループの長期的な企業価値向上につながることを確信しています。

*1 Through Silicon Via:シリコン貫通電極
*2 売上高ベース

人財の幸福度と企業価値を高め、「四方よし」の実現を目指す

企業価値向上に資する取組みのもう一つの事例が、2023年8月より導入した「東京応化グローバル社員持株会制度」です。

当社は1979年に社員持株会制度を導入し、以降、2001年のストックオプション制度、2012年の従業員持株ESOP信託の導入等により、企業価値向上に向けて会社と従業員が目線を合わせる取組みを強化してきました。しかし、これらはいずれもインセンティブとしての魅力や対象従業員の設定に改善余地があったことから、「東京応化グローバル社員持株会制度」を導入し、譲渡制限付株式の付与を可能にすることでその魅力を高め、海外グループ会社を含む全従業員をインセンティブの対象としました。私が同制度によって実現したいことは、以下の2点です。

1点目は、企業価値向上に向けた「EBITDAマルチプル」の考え方を全ての従業員が理解し、同指標の最大化への取組みをグループ一丸で加速することです。そのためにも、まずは「EBITDA」について、tok中期計画2027やtok Vision 2030で掲げた目標値の達成に向けて着実に取り組むほか、「マルチプル」については、資本市場から当社への期待値の合計であることを理解し、それを個々の事業活動レベルまで因数分解し、それぞれをさらに高めるというコンセプトのもと、半導体材料分野でのさらなる優位性と参入障壁の構築、ガバナンス実効性の追求、IR/SR活動の拡充など、直接部門/間接部門を問わず、全従業員による長期的な企業価値向上への取組みをさらに強化していく考えです。

2点目は、「顧客よし、従業員よし、社会よし、株主よし」からなる「四方よし」の実現です。例えば、「東京応化は誰のものか」という問いへの答えは、会社法に基づけば「株主の皆様のもの」となります。しかしこれを「東京応化は誰のためのものか」という問いに変えると、答えはかなり異なります。「従業員や顧客、そして、社会のためのもの」と

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

To Our Stakeholders — 社長メッセージ —

いう色合いが強くなり、株主・投資家の皆様と利害が一致しない可能性も生まれます。私は、そうした利益相反を解消し、顧客、従業員、社会、株主・投資家の皆様の全ての幸福度を、株価や企業価値向上によって高めることを同制度の目標としています。

この制度の構想を温め始めたころは、国内に前例が無く、導入にあたっては多くの壁がありました。国ごとに法制度や税制が異なるため制度設計は非常に複雑であり、「やりたいが実現できない」状態が長らく続いていました。そうした中で、大きな後押しとなったのがスズキトモ先生との出会いです**(→P49-54 特集 従業員×社外有識者ダイアログご参照)**。当社に来訪いただき、お話しいただいた内容に私は大きな勇気を与えてもらいました。「海外を含むグループ全従業員へ譲渡制限付株式を付与できる仕組みを何としても実現したい」という強い想い、つまり執念を、改めて強く持つきっかけになったのです。その後は、外部専門機関の手厚いサポートや社内の総務担当者の尽力もあり、制度導入にこぎつけました。導入後、国内従業員の持株会加入率は従来の70%台半ばから90%台半ばへ大きく上昇したほか、海外従業員の加入率も70%台半ばで推移しています。今後は海外加入率のさらなる上昇を図るための現地従業員とのコミュニケーションや、国内外での社内IR活動により、同制度のさらなる実効性を追求していきます。

社内外のIR活動で、企業価値向上をドライブする

私が社内IR活動で特に重視したいのは、前述の「マルチプル」最大化に向けたPDCAサイクルの精緻化です。同制度はまさに「導入してからが真の勝負」であり、従来からの社外IRはもちろんのこと、今後は社内IRの巧拙も、長期的な企業価値向上に少なからず影響を与えると考えます。2026年6月30日現在の当社の時価総額は、好調な市場環境の後押しもあり、直近3年間で約4倍に拡大し1.4兆円、PBRは5.8倍程度で推移していますが、私が就任以来注力してきた人的資本経営の真価を企業価値向上として結実させるのは、まさにこれからです。同制度をはじめとする数々の人財施策の強化と、社内外のIR活動を原動力に、さらなる企業価値向上に向けて従業員と一体となって邁進していきます。

事業環境認識—リスクと機会/社会的インパクト

機会：好調な市場環境で、機会を最大限に取り込む

私は、現在世界が「AIによる産業革命」の進展局面にあり、今後AIが社会インフラとして機能していく中で、その中核的な推進役は半導体が担うと考えています。その証左として、2025年の世界のシリコンウエハ出荷面積は前年比5.8%増の129億7,300万平方インチとなったほか、今後も年5～10%程度の堅調な成長を続けることが見込まれています*3。また、世界の半導体市場は2025年も過去最大規模へと成長し前年比26.2%拡大の795,640百万米ドルとなったほか、2026年にはデータセンター投資等によってさらに大きく拡大し、1兆5,000億ドルを超えることが予想されています*4。

このように、シリコンウエハ出荷面積の堅調な拡大をさらに大きく上回るペースで半導体市場が成長しているということは、現在の半導体市場の成長が、先端・高付加価値分野に牽引されていることを示唆します。よって当社は引き続き、ニッチな高付加価値分野に特化する創業時からのビジネスモデルのもと、tok中期計画2027の最重点目標である「先端レジストのグローバルシェアNo.1」の達成に注力し、2027年度のEBITDA目標720億円*5の達成、そして「tok Vision 2030」の実現に邁進していく所存です。またこのことが、EBITDAマルチプルの拡大を通じてさらなる企業価値向上の基盤となり、人財の幸福度や「四方よし」の実現につながることは申し上げるまでもありません。

*3 出典：SEMI
*4 出典：世界半導体市場統計（WSTS）
*5 2026年2月に上方修正（600億円→720億円）

リスク：中国国産メーカーの台頭への対応

一方、当社グループを取り巻く足元の最大のリスクとして、中国・国産フォトレジストメーカーの台頭を認識しています。当社グループの中国向け売上高は他の海外地域と同様に年々拡大傾向にあるものの、近年は現地で多くの国産メーカーが誕生し、生産量/品質の双方で、日本メーカーへのキャッチアップに挑戦しています。足元ではg線・i線用フォトレジストについては中国メーカーのシェアが着実に増大しており、このように既に顕在化したリスク、および今後先端分野でも顕在化する可能性のあるリスクへしっかりと対応することが、喫緊の経営課題となっています。

具体的には、まずは当社を含む日本メーカーが優位性を保っているArF/KrF用フォトレジスト**(→P10ご参照)**については、引き続きこれまでの圧倒的な「擦り合わせ」の積み重ねによる品質の高さや、それを全ての量産ロットで実現

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

To Our Stakeholders — 社長メッセージ —

する製造技術の優位性、そして、原材料サプライヤーと構築してきた強固なエコシステム等を堅持していくことで、参入障壁を保ち続けていく考えです。

また、当社はフルラインアップ戦略を展開する世界トップシェアメーカーとしてのブランド力やマーケティング力、情報収集力をフルに活用しながら、引き続き世界最高水準の微細加工技術・高純度化技術・積層化技術を顧客密着戦略によって擦り合わせることで磨き、最先端の付加価値を創造し続けるという「勝ちパターン」の優位性を、高め続けていく所存です**(→P36-41「3本部長ダイアログ」ご参照)**。

インパクト：正のインパクトを最大化し、負のインパクトを最小化する

当社グループは引き続き、上記一連のリスクと機会への対応に注力しつつ、マテリアリティおよび中期経営計画への取組みを通じて社会への正のインパクトを最大化し、負のインパクトを最小化することによって持続的な企業価値向上を目指します。

まず正のインパクトの最大化に向けては、足元では半導体の先端・高付加価値分野の成長が生成AIのさらなる進化を支えているほか、各種端末側で自律的に判断・機能する「エッジAI」や、ロボティクス・自動運転等を進化させる「フィジカルAI」の市場が本格的に立ち上がりつつあります。これに伴い、半導体には「より膨大なデータを高速・かつ低消費電力で処理する能力」が求められるようになり、まさに当社グループが磨き続けてきた微細加工技術や積層化技術を適用できる領域が広がっていくことから、新たな社会的インパクトに貢献できることを楽しみにしています。また、こうした社会的インパクトの創出は、経営理念「社会への貢献」の実践そのものであり、従業員の個々のモチベーションと幸福度の向上につながることを確信しています**(→P11-12「My Motivation」ご参照)**。

一方、負のインパクトの最小化への取組みも地道に継続することで、企業価値拡大につなげていきます。足元ではスコープ3のCO_2排出量の算出をより精緻化・高度化するためのGX投資に注力し、現状のスコープ3関連開示**(→P87ご参照)**をブラッシュアップするための準備を進めています。また、生産量の急拡大を背景に増加傾向にあった労災件数も、2年間取り組んだ「労働安全非常事態宣言」の効果等から改善に転じており、引き続き企業の義務である「労災ゼロ」への取組みを手を緩めず強化していくことで**(→P77-78、83-84ご参照)**、さらなる企業価値向上に向けた基盤づくりを強化していきます。

真の実力=企業体質の強化に向けて

tok中期計画2027による「企業体質の強化」とマテリアリティへの取組み

中期経営計画の1年目であった2025年12月期の当社グループ業績は2期連続で過去最高を更新し、売上高は前述の世界のウエハ出荷面積の成長(5.8%)を大きく上回る前年比17.9%増、EBITDAも前年比35.7%増となったほか、最終年度の各種業績目標も上方修正するなど、順風満帆に見えるかもしれません。しかし私は、この好業績の大部分は好調な事業環境、さらには円安で推移した為替のプラス影響といった外部要因によるものも多く占めると認識しています。もちろんコアコンピタンスである世界最高水準の微細加工技術や積層化技術、高純度化技術を磨き続けてきたことの成果は多大である一方、当社グループの真の実力である「企業体質」については、前述の「マルチプル」最大化に向けては多くの改善余地がある、と自戒しています。

「tokイズム」の維持・浸透に向けて

まず重点戦略1「従業員一人ひとりが心身ともに安全安心に働ける環境を構築する」(マテリアリティ「人財の幸福度の追求」と連動)について、エンゲージメント向上や労災撲滅の面では一定の成果を得られたものの、目に見えない「tokイズム」の維持・浸透に関しては課題があります。具体的には、直近数年の半導体産業の加速度的な成長とフォトレジストの増産要請にお応えすべく、新卒・キャリアともに人財採用も急拡大した結果、「自由闊達」や「ロングランの研究開発」に代表される「tokイズム」の浸透が間に合っていないのではと危惧しています。現在、その打開に向けた新たな人財施策を準備中であり、速やかに実施していきます。

高位安定品質の「垂直立ち上げ」への挑戦

次に重点戦略2「強固なサプライチェーンを構築する」(マテリアリティ「半導体エコシステムの発展」と連動)について

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

To Our Stakeholders — 社長メッセージ —

は、現在、仁川工場（韓国）の新検査棟、阿蘇くまもとサイト、郡山工場（日本）、平澤工場（韓国）など国内外で大型増産投資を進めていますが、これらは2026年から2027年にかけて順次「垂直立ち上げ」を計画しています。現在実現している高位安定品質の価値を損なうことなく新工場を垂直立ち上げしていくには、「量産品質の担保」「人財確保」等を極めて用意周到に進めていく必要があります。加えて、これら新規投資は基本的に2030年までの生産キャパシティを確保するためのものであり、その先を見据えた議論も始めなければなりません。

新たなグローバル戦略を構築中

続いて重点戦略3「マーケティング力の向上を通じて、顧客の深耕と開拓を進める」（マテリアリティ「イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上」と連動）については、これまでコアコンピタンスとして培ってきた顧客密着戦略を、日本ありきではなくよりグローバルな視点で強化していく必要があります。足元では台湾、米国、韓国におけるそれぞれの重要顧客が自国だけでなく世界各地でのグローバル・多極化展開を加速しており、これまでのように現地の営業・開発担当者が日本・本社からの指示で動くだけでは顧客ニーズに応えきれないケースが増えています。これを早急に解決することが、tok Vision 2030で掲げたThe e-Material Global Company™の実現に向けた最大の課題の一つであると認識しています。足元では既に、海外顧客密着拠点にアサインした日本の人財を1拠点に長く駐在させず世界各拠点に動いてもらう施策を始めているほか、現地外国籍人財の層を厚くする取組みにも注力しています。これら一連の活動のベクトルを合わせるためにも、グローバル社員持株会制度等の人的資本強化施策をフル活用していく構えです。

失敗も許容しながら、長期視点の研究開発を積極化

そして重点戦略4「先端技術を追求し、TOKグループ独自の技術を開発する」（マテリアリティ「イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上」と連動）では、引き続き世界最高水準の微細加工技術・高純度化技術・積層化技術、および高位安定品質を実現する生産技術を磨き込んでいくにあたり、足元で顕在化している顧客ニーズには応えられているものの、次なる微細化や積層化に向けての長期視点での研究開発をさらに積極化していく必要があります。今後も当社グループが「勝ちパターン」を描ける領域を営業と開発の融合によって見定めるとともに、「ロングランの研究開発」を失敗も許容しながら執念を持って続けることが、当社グループの長期的な企業価値向上のカギであると考えます。

社外取締役と、長期視点での財務資本戦略を議論

そうした失敗や挑戦を許容する風土を、財務面で維持するための重点戦略5「長期の研究開発と安定生産を実現する財務基盤を整備する」（マテリアリティ「サステナビリティガバナンスの進化」と連動）については、前述の通り多くの人財が当社グループに加わる中、EBITDAマルチプル最大化に向けた重点施策の一つであるROIC活動について、引き続き現場への浸透に注力していきます**（→P43-47「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照）**。

また、当社の近年のコーポレートガバナンスにおいては、社外取締役によるモニタリングが事業リスクやコンプライアンス等だけでなく、資本効率やグローバル財務戦略へと広がっています。例えば昨年の社債発行後には、元CFOである中島社外取締役から、グローバルベースでのキャッシュマネジメント高度化に関する提言があり、取締役会では、成長投資と財務規律の両立の観点から踏み込んだ議論を行いました。私は、こうした社外取締役との本質的な対話が、当社グループの持続的な企業価値向上を支える重要な基盤になっていくと考えます。

バリューチェーンのDXを加速

また、重点戦略6「新たな価値創造を見据えたデジタル基盤を整備する」（マテリアリティ「イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上」と連動）については、バリューチェーンを支える4つの稼ぐ力である技術（知的資本・製造資本）、人財（人的資本）、人脈（社会・関係資本）、財務（財務資本）の各分野でのDXを加速しています。国内では取組みが加速度的に進んでいる一方、今後は海外でのDXを強化する必要があります。そのため、日本で進めてきた取組みを海外に応用していくほか、海外現地でのデジタル人財の育成やAI活用にも注力していきます。

幸福度やウェルビーイングを念頭に、社会と当社のサステナビリティを追求

最後に重点戦略7「SDGsに貢献できる企業文化を深耕する」（マテリアリティ「豊かな未来を見据えた地球環境への貢献」と連動）においては、引き続きtok中期計画2027の非財務KPI目標（従業員エンゲージメント指標およびCO_2排出量）の達成に向けて地道に取り組むことで、「社会のサステナビリティ」と「当社グループのサステナビリティ」を両輪で推進するカルチャーのさらなる浸透を図ります。また、2030年まであとわずかとなり、その先の当社グループのサステナビリティのあり方を検討するうえでは、スズキトモ

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

To Our Stakeholders — 社長メッセージ —

先生が示唆するウェルビーイングと幸福度はほぼ同義であることを踏まえ**(→P49-54特集「従業員×社外有識者ダイアログ」ご参照)**、SWGs*6も意識した取組みを視野に入れていきます。

*6 Sustainable Well-being Goals：持続可能なウェルビーイング目標。2030年に達成期限を迎えるSDGsの次世代フレームワークとして注目されている日本発の国際アジェンダ

tok Vision 2030の実現および2040年「100年企業」に向けて

長期の企業価値向上に向けて、まずは隣接分野で勝負する

私も就任8年目を迎え、ここまでの企業価値拡大について一定の成果を得られたものの、今後も当社グループの長期的な企業価値向上に向けた布石を着実に打つことにもさらに注力していきます。その一つであり、2030年に向けた新たな事業セグメントの原型としてイメージしている5つの製品ポートフォリオ「フォトレジスト」「パッケージ周辺材料」「光学材料」「高純度化学薬品」「表面改質剤」**(→P33「2030年に向けて」ご参照)**のうち既に3つについては収益ドライバーとして確立していることから、足元では、それらの隣接分野であり、かつ既存事業との大きなシナジーを創出できる「表面改質剤」と「光学材料」に注力しています。

まず表面改質剤については、半導体微細化の最先端領域の歩留まりを高めるキー材料として既に採用が積み上がっており、今後の海外現地開発および生産を着実に立ち上げながら収益拡大に注力します**(→P36-41「3本部長ダイアログ」ご参照)**。

続いて光学材料については、当社が長年培ってきた「光をコントロールする技術」が活き、足元の社会的課題の一つであるデータセンターの消費電力低減や前述のエッジAI、フィジカルAIからのデータ伝送効率を飛躍的に高めるイノベーティブな技術として「光電融合」の市場が立ち上がりつつあります。当分野では当社が非常に高いシェアを持つイメージセンサー用フォトレジストの技術を応用することで高い付加価値を創出できるほか、2025年3月に完全子会社化したmicro resist technology GmbH社(ドイツ)(以下、「MRT社」)の独自技術も活かしていきます。

高まる地政学リスクに備え、欧州ネットワークを拡充

加えて、MRT社の買収は米中摩擦を中心とする地政学リスクの高まりへの対応策でもあります。同社は当社の海外顧客密着拠点と同様、開発・製造・営業の三位一体機能をあわせ持つことから、欧州市場への重要なアクセス拠点として密に連携していきます。本年2月にIrresistible Materials社(英国)とEUVリソグラフィの進展に向けた戦略的投資と共同開発パートナーシップを締結したのも、同様の文脈です。

「世界を変える」6つ目の柱を確立する

ここまで主として半導体関連事業についてお伝えしてきましたが、2040年の100年企業としての発展を見据えた長期的な企業価値向上に向けては、非・半導体関連市場での新規事業を6つ目の柱として加えることが最重要課題となります。そのため過去の統合レポートでお伝えしてきた「ライフサイエンス」「機能性材料」「脱炭素貢献技術」などを軸に、「世界を変える」新規事業を確立し、新たな社会的インパクトを創出することが私の当面の夢でもあります。実現に向けては、半導体関連領域以上に「ロングランの研究開発」と執念が求められるかもしれません。しかし、当社での40年超のキャリアのうち3分の1程度を新規事業開発に費やしてきた私は、逆にそれが楽しみでなりません。

東京応化の執念による長期的な企業価値向上に、是非ご期待ください。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

― 社外取締役ダイアログ ―

社外取締役
監査等委員
指名報酬諮問委員
池田 綾子

社外取締役
指名報酬諮問委員会
委員長
安藤 尚

社外取締役
監査等委員
指名報酬諮問委員
一柳 和夫

社外取締役
監査等委員
指名報酬諮問委員
中島 功

さらなる企業価値向上に向けた課題認識と打ち手のイメージ

**足元の業績、バリュエーションとも好調に推移する東京応化が、
今後さらに中長期的な企業価値向上を実現するための課題と対応策は何か。社外取締役4名に、
忌憚のないご意見をいただきました。**

課題トーク1：グローバル戦略やガバナンス、リスクテイク

2026年より世界では地政学リスクの増大が加速しており、当社のグローバル戦略やガバナンス、リスクテイクも柔軟に進化させていく必要があります。社外取締役ならではのモニタリング視点から、課題認識や打ち手のイメージ等をお話しください。

安藤： 本当に難しい時代になりました。予測できないことが次々と起こり、対処すべき課題も増えている。その中で優先順位をつけながら経営を進めることは、非常に難しい側面があります。その一方で、企業としてできることにしっかり取り組むことが重要です。様々な課題がある中、今特に重要なのはサプライチェーンの強化です。マテリアリティ「半導体エコシステムの発展」にも関わるテーマですが、製造業である以上、原材料が入らなければ事業は成り立ちません。国内での調達や生産体制の見直しも進めていますが、原材料は海外に依存するケースも少なくない。どこか一つでも供給が止まれば大きな影響を受けます。その意味で、サプライチェーンの強化は重要度が高い課題です。

一柳： 私が前職でトップに就任した当時は、今以上に厳しい経営状況でした。最初に取り組んだのが事業構造改革です。海外各地で生産拠点の閉鎖・集約・移転を実施した過程で強く印象に残っているのは、現地従業員の姿です。中国では従業員の雇用は維持しつつ、工場の移転に伴って移転先で勤務を継続してもらう形をとりました。それでも自分たちが築き上げてきた工場がなくなることは、従業員にとって大きなショックであり、自分たちが負けたように感じたのでしょう。実際に目の前で涙を流す従業員もいました。そうした姿を見ながら移転を進めるのは、経営者として非常につらい経験でした。同時に、二度とこのような事態を招いてはいけないと強く感じたのです。その経験を通じて、どんなことがあっても、自分の身を削ってでも従業員を守ることを心に誓いました。当社においても、今後どのような地政学リスクやグローバルリスクが顕在化したとしても従業員をしっかり守る決意を明確に示していくべきと考えています。

中島： 種市社長はその点で、非常に誠実な姿勢を貫いています。私は、その誠実さは平時よりもむしろ、危機的な状況においてこそ真価が発揮されるものだと考えています。こうした従業員との信頼関係は人的資本経営の基盤であり、それが揺らいではどのような人財戦略も有効に機能しません。

ガバナンスを適切に機能させるうえで社外取締役が果たす役割は、社内では見落とされがちな課題や、形骸化が疑われる仕組み・制度に目を向け、“建設的な猜疑心”をもってそれらの合理性を問い続けることにあると思っています。こうした一歩引いた視点はリスク対応にも当てはまります。執行側とは少し違った観点からリスクを峻別し、何を優先的に取り組むべきか論点を提起することを心がけています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

— 社外取締役ダイアログ —

例えば、先ほど話題に出たイラン情勢等によるサプライチェーンの件では、往々にして当社グループが商品供給を継続できるかに関心が集中しますが、今後の状況が不透明な中において、そもそも当社のお客様が製品を造り続けられるかの確認を求めました。当社グループが経営資源を投入し万全の対策を講じても、お客様のサプライチェーン全体が機能しなければ意味をなさないからです。

また、取締役会では、2026年のコーポレートガバナンス・コードの改定を念頭にリスクテイクに関して議論しました。企業の存在価値は、果敢にビジネスリスクを取り、そこから新たな価値を創出することにあると考えており、そうした観点から、急激に変化する経営環境において積極的に取るべきリスクは何かという議論が今後さらに重要になります。リスクテイクにより資本コストが一定程度上昇するとしても、企業価値向上につながる「良いリスクテイク」をいかに実現し、それを株主・投資家の皆様にどのように説明していくのかが今後ますます問われると思っています。

池田： ビジネスと人権への対応も欠かせません。この数年で人権課題への関心は大きく高まり、広く認識されるようになったことは非常に有意義です。特に地政学リスクとの関係では、海外での事業活動やサプライチェーンのあり方に伴い、新たな人権課題が生じることも考えられます。予測が難しい問題も多いため全てに備えることは容易ではありませんが、人権に関しては企業として必ず守るべき一線があり、そこをしっかり押さえながら対応していく必要があると思います。

一方で、中島取締役がお話しされたように、事業でのリスクテイクの議論も引き続き極めて重要です。取るべきリスクを見極める際の判断においては、執行側の視点と社外取締役の視点が異なる場合もあります。だからこそ、社外取締役として独立した立場から意見を述べることが重要です。

課題トーク2：事業ポートフォリオ変革や最適化

中長期の企業価値拡大に向けた今後の事業ポートフォリオ変革について、新規事業への取組みもあわせてお話しください。

安藤： 半導体市場は今後も成長が続くと考えます。AIバブルという見方もありますが、私は決して一過性ではないと思います。現在はデータセンター向け需要が中心ですが、今後はエッジAIの普及も進み、2030年代には市場規模が大きく拡大すると見ています。そうした中、当社グループには半導体分野でまだまだ成長できる余地があると思います。

特に、新事業として取り組んでいる光電融合に大きな可能性があります。今後数年で世界のデータ量が数倍に増える予測もあり、それに伴い同技術への期待も高まっています。AIが社会に浸透し、情報処理需要が飛躍的に増大する中で、関連材料の重要性は一段と高まると思います。現在、当社でも複数の開発プロジェクトを進めていますが、競合も多く、差別化が重要です。加えて、いかに早く正確な情報を得られるかも重要です。その点で、当社グループは半導体業界の中に身を置いていることが大きな強みであり、市場や技術の変化をいち早く把握できる環境にあります。

より長期の視点で、半導体関連以外の新規事業では、当社グループの強みや事業の基軸を外さないことが重要です。十分な情報や知見を持たない領域に飛び込むことは、成功確率の面で非常に難しい。新規事業開発は、言い換えれば期待値をどう見極めるかです。成功確率と、得られる成果の大きさを掛け合わせて判断する。もちろん、確率は低くても、大きな成長機会を期待できるのであれば挑戦する価値がある。ただしその際も、なぜ期待できるのか、どこに成長可能性があるのかを冷静に見極める必要があります。

一柳： 私も同意見です。光通信には私が現役の時代から注目していましたが、実用化においては、光をつなぐコネクタ部分が大きな課題でした。光はわずかに角度がずれただけでも伝送できなくなってしまうため、高い精度で接続しなければならない。このような課題に対して多くの企業が開発を続け、光通信は着実に進歩・普及しています。一方で光は、電子よりも高速で、消費エネルギーも抑えられる。そうした流れを踏まえると、次の大きなテーマは光電融合でしょう。

中島： 新規事業について執行側から様々な報告を聞き、改めてその難しさを実感しています。ただ、当社の新規事業は既存事業と全く関係のない“飛び地”ではなく、これまで培ってきた技術の応用・進化を軸とし、自社の強みを活かす形で取り組んでおり適切なものと評価しています。新規事業は、良い製品をつくるだけでは成功せず、その製品を社会に普及させるための市場も新たに創っていかなければなりません。ブルーオーシャンであれば有望と考えがちですが、市場創出のハードルは非常に高く、然るべきパートナーとのアライアンスも重要なテーマになります。一方で、半導体市場は競争が激しくレッドオーシャンと言われることもありますが、本当にそうでしょうか。既存市場がレッドオーシャンに見え

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

— 社外取締役ダイアログ —

るのは、市場に潜在する新たなニーズや技術革新の種を見つけられていないだけで、大きな成長機会が必ず存在していると思います。光電融合のような新技術はもちろん、半導体業界そのものが大きく変化し続けているからこそ、当社グループの半導体関連事業には今後も十分な成長余地があると思っています。予定調和的に目指すべき事業ポートフォリオがあるのではなく、新たなプレーヤーも含めお客様に徹底的に寄り添い、試行錯誤を繰り返し、お客様やパートナーに鍛えていただくことで結果的に新たな事業ポートフォリオが実現できるのではないかと思います。

もう一つの課題は、急速に進むグローバル化への対応です。お客様のグローバル展開に伴い、当社グループが対応すべき地域や領域が一段と広がっていくことが想定されます。そうした中にあって、当社の強みである顧客密着体制や三位(営業・製造・開発)一体の事業運営をいかに維持・拡張させるのか、海外子会社のガバナンスを引き続き確保するには何が必要かといった議論をしていきます。

池田： 新規事業の立ち上げは簡単ではありませんが、今後も積極的に進めていただきたいです。現在は半導体に近い領域に注目が集まっていますが、社会環境が大きく変化する中、それ以外の分野でのニーズについても常に考え続けることが重要です。パーパス「社会の期待に化学で応える」に立ち返り、新たな事業機会を探っていくことが求められています。新規事業に意欲的に取り組む執行側の皆さんのお話を聞く機会もあり、その取組みに大いに期待しているほか、こうした挑戦が持続的な企業価値向上につながるのだと思います。実際にどの事業が成長の柱になるのかを見極めることは容易ではなく、中島取締役がおっしゃったように難しい面もあります。しかし、持続的な企業価値向上を目指し新たな可能性に挑戦し続ける姿勢そのものが、非常に重要だと考えます。

課題トーク3：役員報酬制度と従業員エンゲージメント

特に役員報酬制度について、従業員エンゲージメント指標を業績連動株式報酬のKPIとして運用してきたことの効果検証等をお願いします。

安藤： エンゲージメントを評価項目に組み込み、経営陣自身もその結果を踏まえて取組みを進めている点は、高く評価すべきです。そうした中で、エンゲージメント調査結果は、従業員から経営への重要なフィードバックであるからこそ、その声を経営がどのように受け止め、従業員へ再度フィードバックするのかが大切です。従業員の声をしっかり受け止め、その結果として何を考え、どのような行動につなげたのかをきちんと伝えることで、従業員も自分たちの意見が反映されていると実感できます。今後はそうした好循環を明確に創出することで、エンゲージメントはさらに高まっていくのではないでしょうか。そのためには、従業員が実際にそのように感じているかを継続的に確認するための設問を追加することも必要かもしれません。また、現在は外部調査機関の指標を中心としていますが、それが本当に当社グループにとって最適なのかは、検証し続けていく必要があります。当社グループが求める人財像や組織のあり方に基づく独自のエンゲージメントの考え方や評価基準、評価ウェイト等について、改めて議論していきたいと思います。

業績連動報酬のKPIとして従業員エンゲージメント指標を採用していることは、現在の人的資本経営を重視する流れの中で極めて重要な意義があります。ただし、指標は固定的なものではなく、経営環境や社会からの要請が変われば、重視すべき指標も見直していくべきです。日本企業でも株価関連KPIを採用する事例が増えている点も踏まえ、指名報酬諮問委員会で継続的に議論していきます。

池田： おっしゃる通り、まずエンゲージメント指標そのものが本当に適切なのかという論点があります。実際、同じような内容のエンゲージメント調査を毎年繰り返すことについて、特に海外拠点の従業員から疑問の声が上がっているようです。そのため、指標の内容や設計のあり方も含めて検討していく余地があります。これまでは共通尺度として活用することに意義があったと思います。今後は、その基盤を活かしながら、エンゲージメントをどのように測定し、どのように経営や現場の改善に結びつけていくのかを改めて考えていく必要があるでしょう。

中島： エンゲージメント指標は、ROEとともにtok中期計

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

— 社外取締役ダイアログ —

画2027で掲げたKPIですので当面しっかりと継続するとしても、次期中計に向けて見直す必要があるか否かが重要な論点になると思います。特に、従業員エンゲージメント指標をKPIとしてきたことの効果については、単年度業績との短期的な関係だけで捉えるのではなく、中長期的な観点から、人財マネジメントや組織力の強化、ひいては企業価値向上にどのようにつながっているかなど多面的に検証していくことが重要だと考えます。足元の企業業績や資本効率、株価バリュエーションは良好であり、これらは現在の従業員の頑張りによることで間違いはありませんが、諸先輩の地道な努力の積み重ね、あるいは現在花開いている積層化技術のように10年以上前から進めてきた技術開発などの成果でもあり、経営を長い時間軸と幅広い視点で捉えることが必要です。私は、当社グループの自由闊達な企業文化や従業員の主体性を大切にする姿勢に全面的に賛成ですし、エンゲージメントを重視することに異論はありません。そのうえで、安藤取締役がお話しされたように、現在の調査手法や指標設計が、今後の当社グループにとって最適なものか検討し、より良いあり方を模索する努力が必要であると思います。

さらに、今後は優秀な人財をいかに獲得するかということが重要な経営課題になります。特にキャリア採用は人財獲得競争そのものですから、現在在籍する従業員のエンゲージメント向上に加え、外部の優秀な人財から選ばれる会社になるために何をすべきかも、避けては通れないテーマになります。その取組みは、10年後の当社グループの姿を大きく左右するのではないでしょうか。

一柳： 人的資本経営を考える上で重要なのは、従業員が将来に夢や希望を持てるかどうかだと思います。近年は転職支援サービスが広く浸透し、人財の流動性も高まっています。こうした環境下では、単に雇用を提供するだけではなく、「この会社で成長できる」「自分の目指すキャリアや夢を実現できる」と従業員に感じてもらうことが求められます。将来振り返ったときに、当社グループで働いたことが良いキャリアにつながったと思えるような環境をつくることが、今後ますます重要になるのではないでしょうか。この考え方は役員報酬制度にも通じます。役員にも企業価値向上へのさらに強い動機付けを行えるよう、制度を継続的に見直していくことが重要です。例えば現状の株式報酬についても、人的資本の強化と企業価値向上の双方に資する観点から、より実効性の高い設計を検討していく余地があると思います。

課題トーク4：東京応化グローバル社員持株会制度

人的資本投資にまつわるここまでの成果と課題に関し、2023年8月より導入した東京応化グローバル社員持株会制度を中心にお話しください。

安藤： これは大変意義のある取組みです。従業員が自社株を保有し、会社の成長をともに実感できる仕組みは、企業価値向上への意識を高める上で非常に有効です。持株会制度自体は以前からありましたが、新たに譲渡制限付株式及び株式ユニット(以下、譲渡制限付株式等)の付与を通じ、成長の成果を共有する姿勢が強化されました。モチベーション向上の仕組みを役員だけでなく従業員にも、かつ、海外グループ従業員へも広げたことは価値があります。

一柳： 一方で従業員の立場から見ると、受け止め方には様々な側面もあるようです。実際、アンケート等では「株式を付与するよりも賃金を上げてほしい」といった声も見られます。会社が賃上げを抑える代わりに株式を付与しているのではないか、と誤解されてしまう可能性もあるため、制度の趣旨を丁寧に伝えることが重要です。同制度では、譲渡制限付株式等を取得する権利を国内外の全グループ従業員に付与しながらも本人が選択できる仕組みとしており、2025年末時点の加入率は、国内で93%、海外で74%となっています。その後、株価は2倍程度に上昇しており、制度の価値を実感する従業員も増えているのではと思います。今後は社内IR活動等によって制度への理解がさらに進み、加入率が一段と高まることを期待しています。

池田： 海外拠点からの反応については地域差があり、加入率が非常に高い地域もあれば低い地域もある。低い地域の理由の多くが、3年間の譲渡制限の不自由さにあるとのことですので、今後はしっかりとした制度説明や社内IR活動等で、加入率を高める努力が必要と考えます。

中島： 賃金については、業界水準や労働市場の動向、そして当社の業績を踏まえながら、上げるべきものはしっかり上げていくべきと考えています。一方で譲渡制限付株式は賃金とは性格・意味合いが異なります。もし譲渡制限付株式等を賃金・処遇の一部と捉えてしまうのであれば、この制度を導入した意義が薄れてしまいます。従業員が自社株を保有することで、上場企業である当社に対する株主様の期待をより身近に感じる、あるいは自らの仕事を企業価値の観点から捉えるなど、当社をより大きな視野で捉え、成長する喜びを共有する機会を提供するためのものであり、まさに人的資本投資の一つであると考えています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上

24 磨き続けるコアコンピタンスと資本
28 磨き続ける強みと資本
30 ビジネスモデル&価値創造プロセス
32 製品ポートフォリオ&地域ポートフォリオ
33 2030年に向けて
34 tok中期計画2027の全体像
36 3本部長ダイアログ
—企業価値向上をドライブする“三位一体”の顧客密着戦略と、東京応化ならではの“資本”—
42 知的財産戦略
43 経理財務統括責任者メッセージ

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

磨き続けるコアコンピタンスと資本-1

世界最高水準の微細加工技術で、「稼ぐ知的資本」を積み上げる

半導体は過去約50年の間、前工程(→**P8-9ご参照**)における回路線幅の微細化を中心に進化してきました。
半導体は、回路線幅の微細化が進むほどに高速化/省電力化/小型化/低コスト化が進み、より大きな社会的インパクトを創出することが可能となります。
東京応化は半導体の微細化の過去55年の歩みにおいて、1演算あたり消費電力を約1/5000以下に縮小することに関与し、それに伴う1演算あたり消費電力の削減や動作速度の向上、そして1トランジスタあたりのコスト低減に貢献することで業績を伸ばし、「脱炭素化の推進」や「AIによる生産性向上」といった「社会の期待」に応え続けています。
足元では、このコアコンピタンスが後工程(→**P8-9ご参照**)にも活かされています。

半導体の微細化ヒストリー【前工程】*1 *2 *3

1970s

社会の期待

経済活動の効率化

tok
国産初の半導体用
ポジ型フォトレジスト

半導体回路線幅
10μm～1.5μm

2000s

社会の期待

ソーシャルネットワーキング

tok
ArF用フォトレジスト

半導体プロセスノード
130nm～32nm

2025～

社会の期待

AIの進化による さらなる生産性向上

tok
EUV用フォトレジスト

半導体プロセスノード
2nm

世界の最先端

最終製品例
電卓*2

最終製品例
スマートフォン

最終サービス例
生成AI

*1 該当年代については当社推定を含みます。 *2 当ページの最終製品および最終サービス例の写真は、いずれもイメージです。 *3 1μm = 1,000nm

CORE COMPETENCE 1

世界最高水準の
微細加工技術
価値創造領域=1ナノメートル以下
0.000001mm以下
(=髪の毛の太さの約10万分の1以下)

アウトカム
半導体の
小型化
低コスト化
省電力化
高速化
等に貢献

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

磨き続けるコアコンピタンスと資本-2

世界最高水準の高純度化技術で、「強い製造資本」を構築し続ける

前工程だけでなく後工程を含む全工程の生産品質向上に寄与するのが、当社の祖業をルーツとする「世界最高水準の高純度化技術（製造資本）」です。
同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、世界の最先端を走る半導体メーカーをはじめ多くのお客様に採用いただいています。
世界最高水準の微細加工技術（知的資本）との相互作用によるシナジー効果は特に大きく、お客様の歩留まり改善やコスト低減、環境負荷低減を通じて、
先端分野での競争力とシェア向上に大きく貢献しています。

高純度化（不純物混入レベル）の推移*4*5

1970s

社会の期待

生産効率の改善

tok
高純度化学薬品&
半導体用フォトレジスト

不純物混入レベル
1ppm以下

提供価値
半導体生産
における歩留り向上

2000s

社会の期待

省資源と環境貢献

tok
高純度化学薬品&
半導体用フォトレジスト

不純物混入レベル
100ppt以下

提供価値
半導体・LCD生産
における材料ロス削減

2025～

社会の期待

さらなる高純度化へ

tok
高純度化学薬品&
半導体用フォトレジスト

不純物混入レベル
1ppt以下

提供価値
最新設備を駆使し、
極限まで
ディフェクト低減を追求

世界の
最先端

CORE COMPETENCE 2

世界最高水準の
高純度化技術
最先端製品における不純物混入レベル
1兆分の1以下

アウトカム
半導体製造の
歩留まりを改善
コスト低減
環境負荷低減
等に貢献

*4 1ppm = 100 万分の1、1ppt = 1 兆分の1　*5 該当年代については当社推定を含みます。

INDEX

01 原動力と
創出インパクト
23 イノベーションによる
社会への貢献と企業価値向上
48 人財の
幸福度の追求
61 半導体エコシステムの
発展
67 サステナビリティ
ガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた
地球環境への貢献
93 データ
セクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

磨き続けるコアコンピタンスと資本-3

世界最高水準の積層化技術を育む、「ロングランの研究開発（知的資本）」

前工程における微細化の進展に伴い技術難易度や開発コストが指数関数的に上昇する傾向が強まっていることから、今後の半導体の進化においては、後工程で縦方向に積み上げる「積層化技術」の重要性がますます高まっています。
東京応化は、その中核を担うパッケージ材料やWHS材料の開発を20年以上前より開始。創業以来の重要な無形資産（企業風土）の一つである「ロングランの研究開発」の結果、世界トップシェア製品を含む収益ドライバーを多く生み出し、「積層化技術」も新たなコアコンピタンスとして業績貢献を拡大しています。

3次元半導体パッケージング技術の進化*6*7

*6 該当年代については当社推定を含みます。　*7 当ページの最終製品および最終サービス例の写真は、いずれもイメージです。

CORE COMPETENCE 3

世界最高水準の
積層化技術
価値創造の事例
HBM用DRAM
12層積層に貢献
3D-NAND
300層超に貢献

世界の最先端

アウトカム
半導体デバイスの
省電力化
高速化
高集積化
等に貢献

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

磨き続けるコアコンピタンスと資本-4

顧客密着戦略で人的資本を磨き、社会・関係資本を拡げる

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合わせ海外展開を加速し、開発・製造・営業人財が三位一体で融合する「顧客密着拠点」を米国、韓国、台湾で展開。世界の最先端を走る半導体メーカーの期待に日々現地で応え続ける“タフアサインメント”が人的資本を鍛え上げ、協働による高い付加価値と強固な信頼関係、新たな人脈（社会・関係資本）を築き続けています。こうした好循環はイノベーションを加速し新たな社会的インパクトを創出するだけでなく、「やりがい」「顧客や社会への貢献」「自己成長」を求める従業員のエンゲージメント向上にもつながっています。
足元では、各顧客のグローバル展開の多極化に柔軟に対応するべく、グローバル戦略のさらなる進化に注力しています（→P17「社長メッセージ」ご参照）。

グローバル戦略の進展

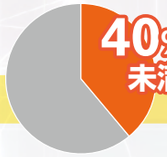
1987

顧客密着

初の海外拠点開設

OHKA AMERICA, INC.
（現TOKYO OHKA KOGYO AMERICA, INC.）

海外売上高比率
（2000年3月期）



インテル社より
SCQI Awardを
受賞（1996）

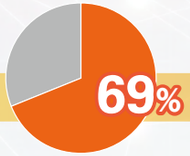
2012

顧客密着

三位一体機能を備えた顧客密着拠点を開設

海外顧客密着戦略の起点となった
TOK尖端材料株式会社（韓国）

海外売上高比率
（2013年3月期）



現地外国籍従業員の
採用を拡大
（韓国）

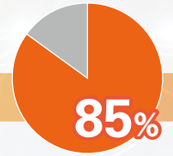
2025

顧客密着

顧客密着戦略をグローバルで展開

日本/米国/韓国/台湾/ドイツで
綿密な顧客密着戦略を展開中

海外売上高比率
（2025年12月期）



2024 TSMC
Excellent Performance
Awardを受賞

世界中で社会的インパクトを創出

CORE COMPETENCE 4

開発・製造・営業の三位一体による

顧客密着戦略

模倣困難な強み（例）

顧客要望の具現化対応スピード

成果

直近10年間の
海外売上高成長
（2025年12月期 VS 2016年3月期）

2.9倍

顧客満足度の向上

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

磨き続ける強みと資本

資本間のつながりとシナジーを核に、価値創造力を進化させ続ける

今後も原動力「人財（人的資本）」を強化しながら半導体の最先端分野で勝ち続けるとともに、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、強靭な財務資本とキャッシュ創出力のもと、「技術（製造資本・知的資本）」「人脈（社会・関係資本）」も戦略的に強化します。マテリアリティのもと、これら資本間の相互作用をさらに拡大することで、より大きな社会的インパクトの創出や、さらなるイノベーションに貢献していきます。

	人的資本	知的資本	製造資本
強み	●原動力：幸福度を重視した人財施策の絶えざる強化 ●事業競争力強化のためのDE&Iの追求	●高水準の研究開発投資の継続 ●ロングランの研究開発を支える風土	●世界最高水準の微細加工技術/高純度化技術/積層化技術を、量産品の高位安定品質として提供する力
強みの詳細	■ **成長戦略として、人的資本への投資を拡充** 人財一人ひとりの価値観と「幸福度」に寄り添った施策を追求 ● 1人あたり平均年間給与は直近10年で205万円上昇*1 ● 東京応化グループ全体での高い社員持株会加入率**（→P4ご参照）** ● 有給休暇取得率は国内平均（66.9%*2）を大きく上回る79.7% ● 役員の業績連動型株式報酬のKPIを「ROE」「従業員エンゲージメント指標」の2軸で構成 ● 役割等級制度に基づく人事制度 ● エグゼクティブフェロー制度・SP職制度/向井技術賞/実績報奨制度/TOK SHINKA AWARDほか各種表彰制度 ■ **国籍や性別に関係の無い実力本位の採用・登用** 連結外国籍従業員数は増加 海外管理職現地化比率60%程度で高位安定 ● 女性従業員数および比率が上昇中 *1 単体ベース *2 出典：厚生労働省「令和7年就労条件総合調査の概況」2024年または2023会計年度状況	■ **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力とその応用技術の開発力 ● 新たな機能性材料や生産技術の開発力 ■ **研究開発におけるマーケティング力** 開発と営業の強固な連携 ● 「永遠のベンチャー企業精神」「ブルーオーシャン戦略」のもとで開発と営業を融合し、徹底した顧客目線による開発を加速中 ■ **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 ● 先端分野の開発難易度が年々高まる中、開発期間が10年超でも「知の探索と深化」「チャレンジ」「新たなシーズの探索」を粘り強く継続・支援できる自由闊達な風土 ■ **知財活動による企業価値向上** 短期・中期・長期のキャッシュ創出力最大化への取組み ● 投下資本（財務資本+知的資本+人的資本）の効率的な運用	■ **微細加工技術** 半導体回路線幅を微細にするための材料技術**（→P24ご参照）** ■ **高純度化技術** 製品中の不純物を極限まで低減**（→P25ご参照）** ■ **積層化技術** 素子や半導体パッケージを高密度化または3次元に積み上げるための材料技術**（→P26ご参照）** ■ **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 ■ **人に優しいスマートファクトリー** 高い作業効率と安全性の実現に向けた自動化、ロボティクスの導入（例：阿蘇くまもとサイト）
今後の強化策	■ **「tok Vision 2030」の実現に向けて、「足らざる人的資本」の補充を加速中** ■ **従業員エンゲージメントスコアが上昇中であるが、さらなる上昇に注力**	■ **大幅に引き上げたKPI目標も達成見込み** KPI「研究開発効率*」の目標値を、2025年に200%から400%に引き上げ。2026年度には達成見込み *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	■ **製造設備の増強・更新** 「tok Vision 2030」の達成に向けて、「足らざる製造資本」を増強・更新中
DXへの取組み	■ **グループ全体のKPI目標「2027年度デジタル人財27%以上」の達成に向けた育成策に注力**	■ **生成AIのPoCとナレッジ基盤整備を通じ、AI時代に対応した知識資産の活用環境を構築**	■ **生産DBと各工場の生産管理・監視システムを連携し、国内5拠点の生産実績データ統合を完了。生産性・品質の横断分析基盤を整備中**
関連マテリアリティ			

※関連マテリアリティアイコンの説明：イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上　人財の幸福度の追求　半導体エコシステムの発展　サステナビリティガバナンスの進化

INDEX

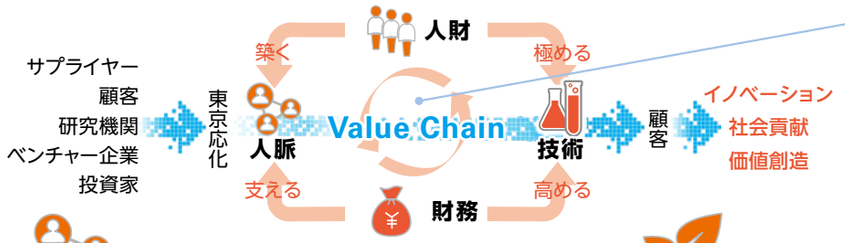
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

磨き続ける強みと資本

4つの「稼ぐ力」によるバリューチェーン



デジタルによる、バリューチェーンの高度化を加速しています

	社会・関係資本	自然資本	財務資本
強み	●世界最先端を走る顧客と並走することで、自らも強化 ●サプライヤーとの協創で、強固なエコシステムを形成	●事業を通した脱炭素への貢献 ●負のインパクトの最小化	●全ての非財務資本を包含するバランスシートマネジメント ●純資産を基準とした配当
強みの詳細	■ **多くの顧客が存在する米国・韓国・台湾・ドイツに、開発・製造・営業の三位一体拠点を展開** 世界の最先端を走る現地顧客との密なやり取り 顧客環境と同等の製造試作ライン等を導入 ● 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 ■ **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** ■ **最先端の価値をサプライヤーとともに創造** 原材料の組成段階からサプライヤーとともにつくり込む ● サプライヤーエンゲージメントにより、人権や環境保全への取組みも強化 ■ **イノベーションのエコシステムを形成** 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、学術関係者、コンソーシアム等との協働を拡充	■ **製品による「削減貢献量」を拡大** 脱炭素貢献製品を多数開発・提供 ● 半導体の微細化を通じて消費電力低減に貢献 ● 再生可能エネルギーシステムやEV等の心臓部となるパワー半導体や次世代SiC/GaN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で世界トップシェア*1、連結売上高の10%弱を安定的に計上 ■ **レスポンシブル・ケア活動*2** 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、生物多様性の保全にも注力 ● 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 ● 自然保護活動への参画など、生物多様性の保全にも注力 *1 2025年の出荷数量実績ベース(出典:富士キメラ総研「2026先端／注目半導体関連市場の現状と将来展望」) *2 定義は以下をご参照: https://www.nikkakyo.org/work/responsible_care/436.html	■ **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 ● 人的資本投資や脱炭素・サステナビリティ投資への注力 ■ **戦略的なキャッシュリザーブ方針** 「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 ● 「長期を見据えた技術開発」「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」 ● 財務健全性は高水準(R&I 信用格付け A+【安定的】) ■ **配当の充実** DOE(純資産配当率)4.0%政策 ● 安定的かつ継続的な株主還元を実施
今後の強化策	■ **顧客のリスク分散やグローバル多拠点展開に柔軟に対応** 高まる地政学リスクを機会に転換 自社外国籍人財のさらなる活躍促進、拡充	■ **CO_2絶対排出量の最小化に邁進中** 「1.5℃目標」と2030年までの「成長戦略」を整合させるための「中間目標」を設定し、原単位ではなく絶対排出量の削減に向けて環境投資を拡大中	■ **資産効率の追求** ROE目標:13.0%(2030年12月期) ■ **キャッシュ創出力の最大化へ向けて** 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
DXへの取組み	■ **グループ全体でのデジタルインフラ・セキュリティ強化により、グローバル顧客・サプライヤーとの信頼関係をさらに強化**	■ **ユーティリティデータの可視化により、電力・ガス等の使用状況をデジタルで見える化し、省エネ・CO_2削減に向けた投資判断を高度化**	■ **経営・財務等のダッシュボードにより、投資効率や収益性をデジタルで可視化し、経営・投資判断を高度化**
関連マテリアリティ			

※関連マテリアリティアイコンの説明:イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上 人財の幸福度の追求 半導体エコシステムの発展 サステナビリティガバナンスの進化 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

ビジネスモデル&価値創造プロセス

東京応化の持続的価値創造プロセス

東京応化は引き続き経営ビジョン「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company™”」のもと、「tok Vision 2030」と2040年の「100年企業」、2050年の「カーボンニュートラル」の実現を見据えた長期視点での価値創造に注力します。その際に欠かせない、「極めて速い技術転換スピードへのアジャイルな対応」と「ロングランの研究開発」の双方を支えるのは、磨き上げたコアコンピタンスと経営資源、そしてマテリアリティやDXへの取組みです。今後も事業環境を注視しながら価値創造プロセスを柔軟に進化させ、世界の最先端で勝ち続けることで、持続的な企業価値向上に邁進します。

社会的課題/メガトレンド

- 技術イノベーションの難易度上昇・長期スパン化
- 先進AIの普及とエネルギー課題/5G・IoT等の活用加速
- 脱炭素の加速に向けた「移行計画」の推進
- 世界の多極化・分断/地政学リスクの増大
- 新たなモビリティ社会への移行
- 経済格差に伴う情報・教育格差の拡大
- 化石資源使用リスクの増大/生物多様性の危機

インプット（2025年12月期）

人的資本
連結従業員数 2,132人

知的資本
研究開発費 156億円
特許登録件数 265件

製造資本
設備投資額 287億円

社会・関係資本
販売国・地域数 27

自然資本
持続可能な自然資源/生物多様性への取組み

財務資本
総資産 3,352億円
自己資本比率 67.9%

顧客

ニーズ ↓ ↑ 新たなトレードオンによる高付加価値製品

tok

人的資本
営業
三位一体
開発 ⇔ 製造

シームレスな連携
強み 新たな高付加価値
知的資本
サンプル評価 → 評価結果の解析 → コンセプトの立案・修正 → サンプル調整

シームレスな連携
強み 高品質製品の安定供給
製造資本
品質保証 → 製造 → 検査 → 生産技術

シームレスな連携
強み 製造ラインの円滑な立ち上げ

サプライヤー	ベンチャー企業	学術関係者	研究機関
共有価値 ■先端分野での実績の積み上げ ■事業機会の安定的拡大	共有価値 ■新たな市場の創造 ■先端技術のスケール化	共有価値 ■基礎研究の深耕 ■知見の更新・ブラッシュアップ	共有価値 ■技術シーズの拡充 ■素材設計等の共同研究

社会・関係資本 **自然資本** **財務資本**

マテリアリティへの取組み
イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上／人財の幸福度の追求／半導体エコシステムの発展／サステナビリティガバナンスの進化／豊かな未来を見据えた地球環境への貢献

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

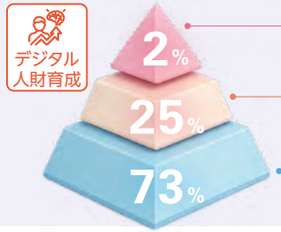
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

ビジネスモデル&価値創造プロセス

OurDX

DXによる価値創造1

デジタル人財を定義のうえグローバルで育成。デジタル人財認定制度のもと、全社員の10%以上がDX推進人財として活動中



DXによる価値創造2

営業事務や流通業務を中心にRPA等を導入。業務の可視化/標準化/効率化を実現のうえ、各拠点へ水平展開中

現場の実践とITの標準化・ガバナンスが結びつき実績ある効率化手段の標準化が進む

DXによる価値創造3

クラウド等の情報基盤へのデータ集積を進めるとともに、生成AI基盤を構築。情報資産の有効活用を進行中

アウトプット	お客様	最終便益	アウトカム
→P33ご参照 フォトレジスト・高純度化学薬品・新規事業製品 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 ほか	先端材料の提供による高度なトレードオンの実現と技術イノベーションの促進 1演算あたり消費エネルギーと時間の縮減/業務効率化と製品開発迅速化 各種機器の消費エネルギーを半導体技術で制御・抑制 新たなイノベーションによるサイバーセキュリティ強化/偽情報検知 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 電子デバイスの低価格化による情報・教育インフラの普及 負のインパクトの最小化(省資源、各種排出量や原単位の改善、労災防止)

社会的インパクトの創出により、「幸福度が高い社会」の実現に邁進

→P11-12ご参照

- デジタルディバイドによる経済格差の縮減
- 世界の経済成長に貢献
- 自動車交通渋滞時間の削減に貢献
- データセンターの激増に伴う電力消費量増加の抑制
- 再生可能エネルギーシステムの効率改善

持続的な企業価値向上

持続的価値創造に向けた再投資

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

製品ポートフォリオ＆地域ポートフォリオ

技術間シナジーを最大化し、リスクも機会に転換する

世界最高水準の微細加工技術と積層化技術をエレクトロニクス機能材料の各製品に投入しています。また、世界最高水準の高純度化技術については、高純度化学薬品の製造のみならず全製品のディフェクト低減にも活かすなど、技術間のシナジーを追求しています。
これら製品ポートフォリオをグローバルで機動的に展開することで、顧客密着戦略とリスク分散を徹底し、地政学リスクを「機会」へと転換する取組みに注力しています。

エレクトロニクス機能材料

半導体前工程・後工程向け材料/
ディスプレイ材料ほか

世界最高水準の
微細加工技術＆高純度化技術
＆積層化技術

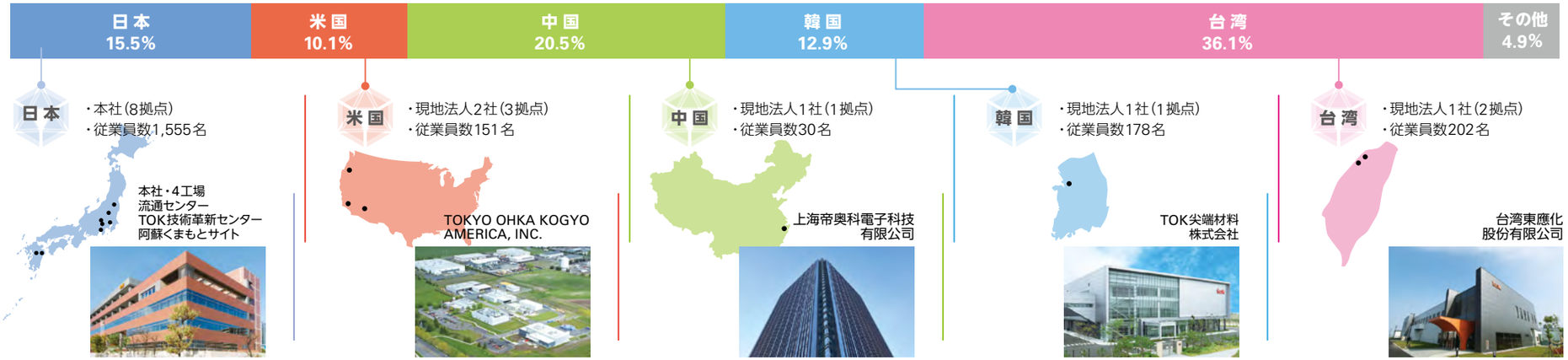
高純度化学薬品

半導体前工程・後工程向け
シンナー・現像液・表面改質剤ほか

製品別売上高

2025年12月期　連結売上高　2,370億円

地域別売上高



※従業員数および拠点数は2025年12月31日現在

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

2030年に向けて

2030年に向けて、フィージビリティが高い5つの製品ポートフォリオに注力中

当社グループは2025年、「tok Vision 2030」の実現に向けた注力分野として、以下の5つの製品ポートフォリオを定めました。半導体の最先端領域かつ当社のフィージビリティが高いこれらを、4つの注力分野である「情報端末」「クラウド」「センシング&IoT」「グリーンエネルギー」へ展開することで、最終アプリケーションを通じた様々な価値（アウトカム）を社会に提供し、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

INDEX

01 原動力と
創出インパクト
23 イノベーションによる
社会への貢献と企業価値向上
48 人財の
幸福度の追求
61 半導体エコシステムの
発展
67 サステナビリティ
ガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた
地球環境への貢献
93 データ
セクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

tok中期計画2027の全体像

tok中期計画2027（2025年12月期～2027年12月期）

「tok中期計画2027」は、「tok Vision 2030」からバックキャストで設定した中期経営計画です。経営ビジョン実現に向けた6つの定性目標、さらに、従来の財務目標だけでなく非財務の定量目標も設定しました。7つの重点戦略により、経営ビジョンの実現に向けた盤石な体制を築き、次期中期経営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経営計画
- “Go beyond 27, Jump to the Future !!”

重点戦略

【1】従業員一人ひとりが心身ともに安全安心に働ける環境を構築する**（P49-60、77-80、83-84ご参照）**

【2】強固なサプライチェーンを構築する**（P62-66ご参照）**

【3】マーケティング力の向上を通じて、顧客の深耕と開拓を進める**（P36-41ご参照）**

【4】先端技術を追求し、TOKグループ独自の技術を開発する**（P13-18、24-26、36-41ご参照）**

【5】長期の研究開発と安定生産を実現する財務基盤を整備する**（P43-47、94-95、98ご参照）**

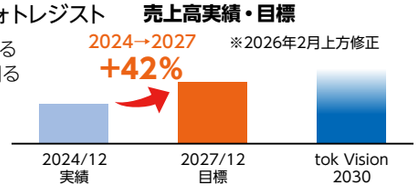
【6】新たな価値創造を見据えたデジタル基盤を整備する**（P29、31、46ご参照）**

【7】SDGsに貢献できる企業文化を深耕する**（P6ご参照）**

製品別戦略

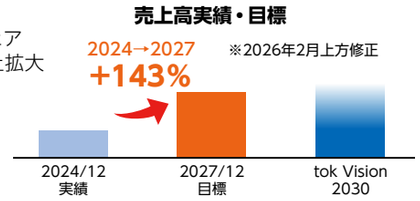
【1】半導体用フォトレジスト

■シェア拡大による市場成長を上回る売上伸長



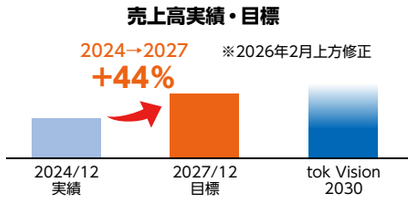
【2】各種電子材料（MEMS材料/WHS材料/ディスプレイ材料等）

■既存および新規市場のシェア向上による売上拡大



【3】高純度化学薬品

■需要増加による販売拡大および供給体制構築



目標

【定性目標】

- ●先端レジストのグローバルシェア No.1
- ●tok Vision 2030を見据えた各事業分野のグローバルシェア向上
- ●新規分野における事業構築
- ●高品質製品の安定供給
- ●従業員エンゲージメント向上
- ●tok Vision 2030を実現する強固な経営基盤の構築

【定量目標（2027年12月期）】

財務目標 ※2026年2月上方修正

- ●連結売上高：2,950億円
- ●連結営業利益：580億円
- ●EBITDA：720億円
- ●ROE：14.0%

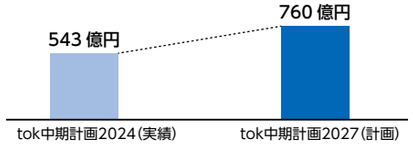
非財務目標

- ●従業員エンゲージメント：+5.4ポイント（2024年比）
- ●CO_2排出量（スコープ1+2）：27%削減（2019年比）/3.5万t-CO_2e以下

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、グローバルで積極的な設備投資を実施

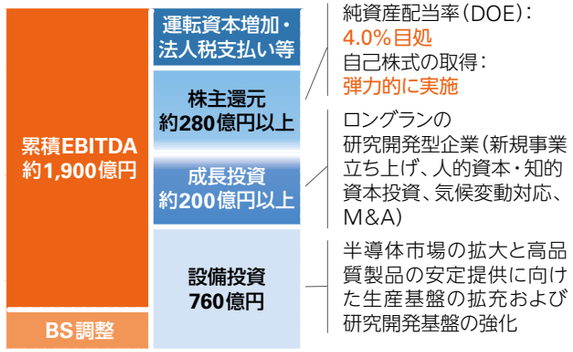


バランスシートマネジメント

【「投資」「キャッシュリザーブ」「株主還元」の新たなベストバランスを追求】

■創出したEBITDAは純資産配当率（DOE）4.0%を目処とする安定的かつ継続的な配当に配分するとともに、半導体市場の需要を見越した設備投資、成長投資に投下したうえで、自己株式の取得へ弾力的に配分

3ヵ年キャッシュ・フロー計画（イメージ）



INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

tok中期計画2027の全体像

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™"

経営ビジョンに込めた想い

経営ビジョンには、「SDGsに貢献する」「顧客目線重視」「化学技術をさらなる高みへ引き上げる」「グローバルでの成長」「電子材料分野で唯一無二の企業となる」といった5つの想いを刻み込んでいます。

当初（2020年8月策定）

売上高 **2,000億円**　EBITDA **450億円**

ROE **10.0%以上**

上方修正後（2024年2月改定）

売上高 **3,500億円**　EBITDA **770億円**

ROE **13.0%**

- ■顧客が感動するイノベーションを提供する
- ■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させる
- ■皆が活き活きと誇りをもって働ける

2030年に向けた 7つの戦略

- DXの推進
- 生産拠点リノベーション
- 社会的重要課題への持続的な取組み
- 電子材料分野の深耕と開拓
- 財務基盤整備とその有効活用
- 新規事業創出
- グローバル人財活用

100年企業への継承

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

― 3本部長ダイアログ ―

取締役兼常務執行役員
材料事業本部長
山本 浩貴

取締役兼専務執行役員
営業本部長
土井 宏介

取締役兼常務執行役員
開発本部長
大森 克実

企業価値向上をドライブする“三位一体”の顧客密着戦略と東京応化ならではの“資本”

半導体最先端分野での優位性を含め、東京応化の近年の成長と企業価値拡大の背景には、顧客密着戦略の真髄ともいえる「開発・製造・営業の“三位一体の価値創造”」と独自の “稼ぐ力”があります。そこで今回は、模倣困難な “三位一体の価値創造”と“稼ぐ力”のリアルについて、3本部長によるダイアログを実施しました。

テーマ1：2025年度の振り返りと三位一体の価値創造について

皆さんは開発、製造、営業の各トップとして、日常から密に連携しています。まずは2025年度の振り返りやトピック等からお願いします。

土井： 当社のコアコンピタンスの一つが、開発・製造・営業の「三位一体」による顧客密着戦略です。私が管轄する営業本部は、お客様との日常的な接点を担う営業力に加え、市場や技術、顧客課題を俯瞰して戦略へ落とし込むマーケティング力を強化し、顧客ニーズの迅速かつ高品質な具現化に注力しています。その実現に向けて、営業戦略部が重点市場・重点顧客・注力テーマを明確化し、最前線で確実に実行することで、「攻めの営業」を一段と強化しています。また、国内外各地域の営業拠点を通じて潜在ニーズを把握し、新たな開発テーマやビジネス機会の創出につなげています。

新事業分野においては新製品拡販部が新事業開発本部と密接に連携し、新たな市場の開拓や事業性の評価、ビジネスモデルの構築までを一体となって推進しています。

営業と製造の連携では、品質、量産性、安定供給を開発初期段階から織り込み、お客様の品質要求を共有しながら量産を見据えた品質づくりを進めています。当社の強みは高品質と安定供給にあり、価格競争ではなく、品質と供給力による差別化を徹底しています。例えば中国市場では現地メーカーの技術力が向上する一方、当社は量産品質の安定性やロット管理を含めた安定供給力に優位性があります。この強みを最大限に活かし、開発・製造・営業が一体となった取組みによってお客様から長期的に信頼されることを目指しています。

tok中期計画2027 製品カテゴリ別目標/戦略/進捗

セグメント	中期計画目標	売上高成長率（2024年度→2027年度） 当初目標（2025年2月公表） ▶ 修正後目標（2026年2月公表）
半導体用フォトレジスト •先端材料 •KrFレジスト •レガシー材料 •パッケージ材料	シェア拡大による市場成長を上回る売上伸長	+37% ▶ +42%
各種電子材料 •MEMS材料 •WHS材料 •ディスプレイ材料 •その他	既存および新規市場のシェア向上による売上拡大	+20% ▶ +143%
高純度化学薬品 •シンナー •現像液 •表面改質剤	需要増加による販売拡大および供給体制構築	+34% ▶ +44%

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

― 3本部長ダイアログ ―

これら一連の顧客密着戦略が奏功し、tok中期計画2027の初年度であった2025年度も過去最高業績を更新し、各製品カテゴリの売上計画もP36の表の通り上方修正しています。

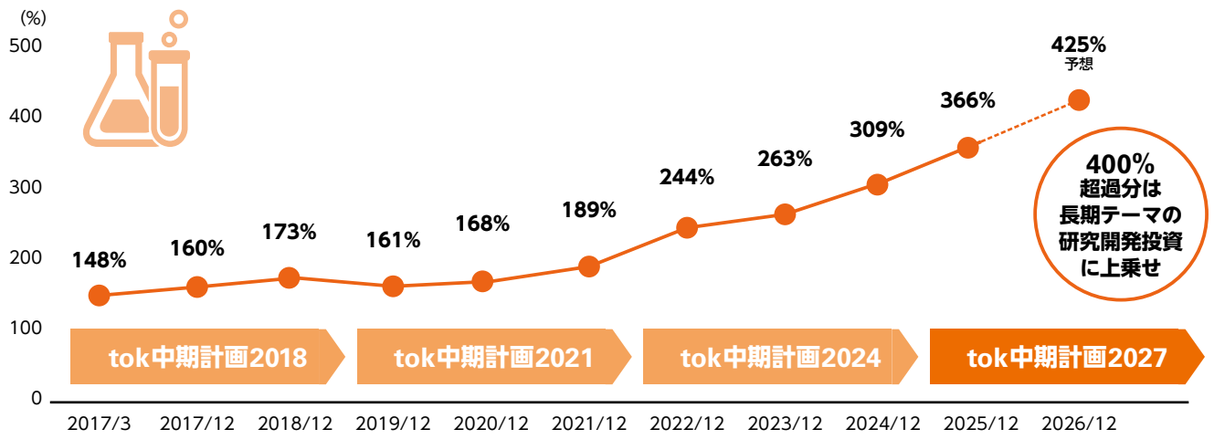
山本： 製造を担う材料事業本部では、半導体前工程向け材料で培ってきた量産品質の強みを強化するとともに、高成長が続く後工程向け材料の増産体制の構築も進めています。後工程向け材料は厚膜形成に対応する高粘度材料であるため、前工程向けとは異なる難しさがあります。しかし当社は、高粘度材料についても豊富な技術・製造ノウハウを有しているため、この分野でも強みを発揮できると考えています。

また、近年の後工程向け材料は、生成AI用GPU向けなど高付加価値領域で使用されることから、品質や安定供給への要求も極めて高くなっています。長年培ってきた品質管理力を活かし、後工程市場でも、競争優位性をさらに高めていきます。

大森： 私が管轄する開発本部も同様に前工程向け材料と後工程向け材料の双方に注力する中、KPIである「研究開発効率」の目標を昨年、従来の200%から400%へ引き上げました。当社の競合相手は当社よりも圧倒的に規模が大きい大手化学メーカーであることが多く、そうした中でも当社が勝ち続けるには、限られた経営資源をいかに重点分野へ配分するかが最大の課題です。その解の一つが、開発・製造・営業の三位一体の取組みです。営業部門が重点市場や注力デバイスを見極め、必達案件として開発テーマを選定し、開発部門はそれに沿った材料開発に経営資源を集中投入しています。さらに、製造部門とも開発初期段階から連携し、量産性や品質を織り込んだ製品づくりを推進しています。サンプル開発の段階から製造部門と密接に連携することで、当社ならではの高付加価値を、量産品として安定供給することができています。

KPI：研究開発効率の推移（5年移動平均）＊

＊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



山本： 加えて製造側でも、2024年に1.7倍に上方修正した2030年の売上高目標3,500億円の実現に向け、製造計画や設備投資をバックキャストで策定しています。売上目標を具体的な生産計画へ落とし込むことで、場当たり的ではない中長期視点の大型設備投資や生産準備が可能になりました。当社の売上高は2019年以降大きく成長し、足元では2,300億円を超える規模まで拡大しています。それに伴い、生産量も大幅に増加しており、将来を見据えた生産体制の構築がこれまで以上に重要になっています**（P38チャートご参照）**。こうした取組みを支えているのが、毎月開催している開発・製造・営業の「三位一体会議」です。2030年の目標を共有しながら進捗を定期的にレビューすることで、製造現場でも先を見据えた計画的な対応が可能となり、三位一体による経営の効果を強く実感しています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

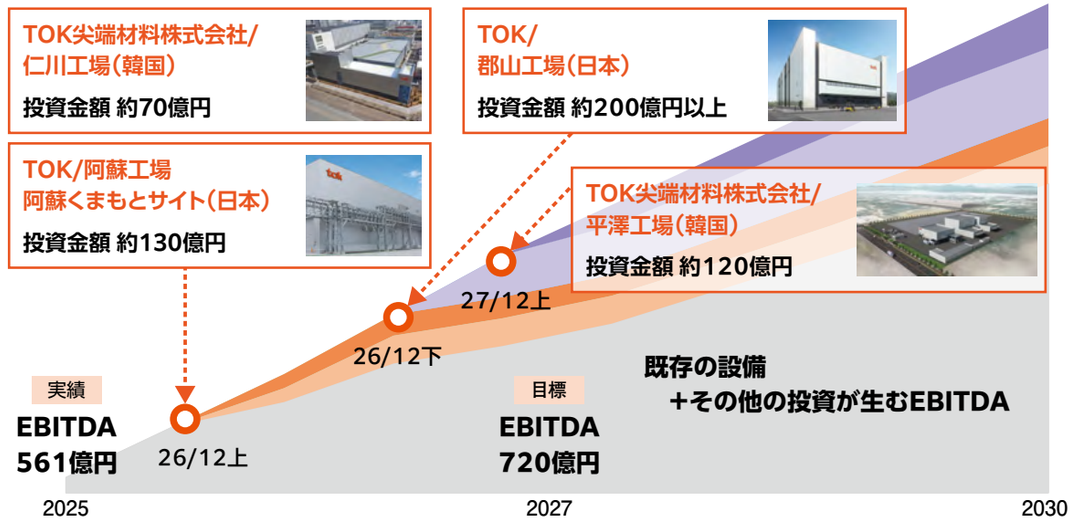
PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

― 3本部長ダイアログ ―

製造資本の強化によるキャッシュ創出力拡大

2030年までのEBITDA推移イメージ



テーマ2：環境対応製品の開発における三位一体の価値創造

半導体産業全体の環境テーマとして、PFASフリー製品の需要が高まっています。同製品における三位一体の活動についてお話しください。

土井： 当社はPFASフリー製品の開発を重要な競争戦略の一つとして位置づけ、2025年には全社横断の推進体制を整備し、「既存製品のPFASフリー化」と「新製品のPFASフリー化」の2つを柱とする取組みに注力しています。まず既存製品については、欧州を中心に高まるフッ素フリーへの要求を踏まえ、g線、i線、KrF用レジストなどを対象に現行製品と同等の性能・品質を維持したフッ素フリー製品を開発し一部採用が始まっています。また、こうした取組みを国内外の主要展示会で積極的に発信し、当社が環境対応を着実に具現化していることを広く訴求するとともに、多くのお客様にサンプルを提供することで採用を積み上げ、順次フッ素フリー製品へ移行していきます。

大森： PFASフリー製品の開発における最大の課題は、環境対応とレジスト本来の性能をいかに両立するかというトレードオフの解決です。PFASは感度や量産性、撥水性、膜厚均一性などに優れた特性を持つため、これらを代替材料で実現することが開発上の大きなテーマです。この課題の解決においても、開発・製造・営業の三位一体が重要な役割を果たしています。営業本部は市場ニーズを踏まえて優先的に取り組むテーマを選定し、材料事業本部は代替材料の安定調達やサプライチェーンの構築を推進しています。一方、開発本部は分子設計や配合、プロセス設計を一体的に進め、環境性能と製品性能の両立を追求しています。将来的には、環境対応と性能を高い次元で両立した次世代材料の実現を目指し、三位一体での開発を加速していきます。

山本： 既存製品のPFASフリー化は、開発本部と材料事業本部が連携し、専門のワーキンググループを設置したうえで、原材料確保、材料評価、サンプル作成までを一体的に進めています。また、当社の評価設備を活用しお客様ごとの要求に応じた評価データの取得やサンプル評価を実施するなど、材料事業本部も全面的に開発を支援しています。

一方、新規材料のPFASフリー化は分子設計から見直す必要があるため、開発本部が中心となって取り組んでいます。加えて、PFASフリー化に対するニーズや導入スピードは地域やお客様によって異なることから、それぞれの状況に応じた対応を進めています。

土井： これら一連の取組みの結果、当社のPFASフリーへの取組みは、競合他社への優位性を構築しつつあると認識しています。特に当社は、環境対応だけを追求するのではなく、現在お客様にご使用いただいている製品と同等の性能・特性を維持したままフッ素フリー化を実現することを目指しています。お客様にとっては、プロセス条件を大きく変更することなく切り替えられることが重要であり、その点が当社の大きな強みです。引き続き、環境性能と製品性能を高いレベルで両立させることを基本方針とし、三

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

― 3本部長ダイアログ ―

位一体で開発を進めることで、競争優位性のさらなる強化につなげていきます。

テーマ3：経営資源強化の具体的内容

そうした三位一体のシームレスな価値創造の前提として、3本部のそれぞれが、当社の4つの稼ぐ力のうち、「技術（知的資本/製造資本）」「人財（人的資本）」「人脈（社会・関係資本）」をしっかりと強化し続けることが重要となります。まずは各本部での「技術（知的資本/製造資本）」の強化について、2025年度の成果と課題、今後の重点施策をお話しください。

大森： 技術（知的資本/製造資本）における当社の基本戦略は、コアコンピタンスでもある「微細加工技術」「高純度化技術」「積層化技術」を磨き続けることにあります。

まず微細加工技術では、世界の最先端を走るお客様との顧客密着戦略を通じて、各種課題やトレードオフを解決し続けることで大小様々なイノベーションにつなげています。EUV用フォトレジストや先端パッケージ向け材料に加え、現在主力である化学増幅レジストの限界も見据え、MOR（メタルオキサイドレジスト）やSMR（スモールモレキュラーレジスト）といった新技術にもリソースを投入し、将来の技術変化にも対応できるよう準備を進めています。

高純度化技術では、表面改質剤などを最先端ラインでご採用いただき、新たな付加価値を追求・提供することで、お客様の歩留まり向上につなげています。

積層化技術ではWHS材料を中心に、長きにわたるM&E戦略のもとで取り組んできた成果が本格的に表れ始めています**（→P14「社長メッセージ」ご参照）**。2023年に装置事業をAIメカテック社へ譲渡した後も、材料分野で着実に成果を創出しています。

山本： 当社は、技術を知的資本と製造資本の組み合わせと捉えています。開発によって生み出した成果や付加価値を、製造部門が高位安定品質でお客様へ届けることが当社の強みです。半導体材料において最も重要な品質と付加価値の一つが、ディフェクトフリーの実現とお客様の半導体生産の歩留まりへの貢献です。そのため、製造設備への投資に加え、品質管理技術の高度化や、検査・分析装置の拡充にも継続的に取り組んでいます。生成AIや各種電子デバイス、半導体の進化に伴い、半導体材料の品質保証や、それに必要な設備や分析技術も高度化が求められています。このため、tok中期計画2027で掲げる過去最大の760億円の設備投資には、こうした品質管理基盤の強化も織り込んでいます。最高品質を維持・向上し続けることは、当社にとって永続的なテーマです。

土井： 東京応化は経営理念の一つとして掲げる「技術のたゆまざる研鑽」について、化学技術だけでなく営業分野にも広げて取り組み、「森を見て木を育てる」という視点で市場や顧客を俯瞰するマーケティング技術や、お客様との折衝やコミュニケーションの進化にも注力しています。その一環として、数年前に営業部門にも導入したSP職（スペシャリスト職）制度のもと、営業士や交渉アナリスト、ビジネス・キャリア検定（営業・マーケティング）などの資格取得を通じて専門性を高め、営業のスペシャリストとして活躍できる人財の育成を進めています。また、足元では、市場動向の把握精度をさらに高めるため、情報収集ネットワークを一段と広げる取組みにも注力しています。具体的には、大手半導体製造装置メーカーやレジスト周辺材料メーカー、業界に精通した専門家などとの連携を強化し、これまで以上に多面的な情報収集を進めています。特に半導体製造装置メーカーとの関係強化は、市場動向をいち早く把握する上で重要な取組みと位置づけています。

続いて「人財（人的資本）」の強化について、各本部での2025年度の成果と課題、今後の重点施策をお話しください。

土井： 営業本部では、営業人財のモチベーション向上とグローバルでの一体感の醸成を目的に、2024年から営業戦略会議を開催しています。毎回、海外拠点から2～3名ずつ異なるメンバーが参加し、午前から夕方まで、報告ではなく議論を中心とした会議を実施しています。会議後には懇親の場も設け、若手社員を交えた交流を通じて、拠点を越えたコミュニケーションや相互理解を深めています。

こうした取組みもあり、営業部門のエンゲージメントは全社でもトップクラスの水準にあります。特に営業戦略部は非常に高いスコアを維持しており、高いモチベーションと組織力の醸成につながっていると認識しています。

大森： 開発本部では、海外顧客密着拠点で人財を鍛え上げる「タフアサインメント」を引き続き人財育成の主軸とし、米国、台湾、韓国の開発拠点へ若手社員を積極的にアサインし、お客様とともに開発を進めることで、顧客密着の中で様々な苦労や成功体験を積み重ねてもらうことを重視

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

― 3本部長ダイアログ ―

しています。

また、各開発拠点は日本人と現地エンジニアが協働する体制となっていますが、日本からの海外赴任だけでなく、台湾や韓国のエンジニアが米国へ赴任するなど、海外開発拠点間でのローテーションも進めています。国や地域によって異なるお客様や商習慣を経験することで、より幅広い経験を積めるようにしており、複数の海外拠点を持つ強みを人財育成に活かしています。

加えて、全社で推進するデジタル人財育成とも連携し、開発本部ではデータサイエンスやマテリアルズ・インフォマティクス(MI)を活用した開発効率の向上に取り組んでいます。こうしたデジタル分野の人財育成も、次世代の開発エンジニア育成における重要な取組みとして強化しています。

山本： 近年の東京応化は、半導体最先端分野での技術開発に注目が集まっていますが、私が管轄する製造部門は、その付加価値をフォトレジストや高純度化学薬品などの量産品として高品質かつ安定的にお客様へ届ける役割を担っており、グループ最大の人的資本を擁しています。

人的資本の面では、「東京応化グローバル社員持株会制度」の導入により、会社へのロイヤルティやエンゲージメントは全体として向上していると感じています。一方で、製造現場では、「自身の能力を十分に発揮できる職場環境」という点に課題が残っており、この改善に継続して取り組んでいます。

国内工場の多くは老朽化への対応も重要なテーマとしており、設備更新にとどまらず、工場建て替えを含む大規模プロジェクトに従業員が主体的に関わることで、成功体験や誇り、エンゲージメントの向上に結び付いています。その成果の一例が、2024年に竣工した阿蘇くまもとサイトであり、現在では当該製造課が本部内で最も高いエンゲージメントを示しています。今後も進行中の設備投資プロジェクトを通じて、こうした成功体験を積み重ねていきたいと考えています。また、製造部門では出張の機会が少なく、視野が広がりにくいという課題があったことから、足元では工場間のローテーションによる部署間交流を実施することで、新たな気付きや改善といった成果を得られています。

さらに、製造現場のデジタル化も着実に進め、従来は手作業で行っていた業務の自動化や効率化への提案が多く生まれ、社内表彰を受ける取組みも出てきています。引き続き、デジタル技術を活用した製造現場の変革も継続します。

次に人脈(社会・関係資本)の強化について、各本部での2025年度の成果と課題、今後の重点施策をお話しください。

土井： 半導体微細化の最先端分野では引き続き顧客密着戦略に注力する一方、後工程向け材料や高純度化学薬品の表面改質剤では、お客様とともに開発を進める顧客参加型モデルを重視していきます。特に後工程ではお客様や装置メーカー、当社が一体となって立ち上げを行うケースが増えており、例えばWHS材料では、装置メーカーとともに立ち上げを支援しています。そのため営業部門では、開発に加えてオンサイトで立ち上げを担える人財の育成も進めています。また、お客様と共同で実験・評価を行う取組みも進めています。

中長期の視点では、AI市場の進化を見据えた戦略立案を重視しています。生成AIに続きエージェントAIやフィジカルAIへと進展が続く中、装置メーカーや周辺材料メーカー、半導体分野の有識者など社外パートナーとの連携を一層強化し、市場の変化を上流から捉えたバックキャスト型の戦略を構築していきます。特にフィジカルAIの普及に伴い、求められる半導体デバイスや材料も変化すると考えています。その変化をいち早く捉え、外部とのネットワークをさらに広げ、将来の市場変化を先取りしていきます。

大森： 開発では、顧客密着戦略とは別の人脈形成の場として、コンソーシアムやアカデミアとの連携も重視しています。顧客密着はお客様のニーズに応える活動が中心となりますが、コンソーシアムでは、お客様をはじめ装置メーカーや研究機関などが同じ立場で長期的な技術開発に取り組むため、自然とネットワークを構築しやすい環境があります。特に若手エンジニアがこうした場で人脈を築くことは非常に重要であり、長期的には、そのネットワークが業界内での連携や円滑な協業につながり、大きな社会・関係資本になると考えています。また、営業と同様に半導体エコシステムを構成する装置メーカーや材料サプライヤーとの技術交流も重視し、技術者同士がコミュニケーションを深めることで新たなイノベーションが生まれる可能性を高めているほか、技術交流会などを通じて、半導体

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

― 3本部長ダイアログ ―

エコシステム全体でエンジニア同士が交流できる機会を積極的に設けています。

山本： 製造部門では、お客様との関係構築において、営業・開発と同様に経営層、部課長、担当者など各レイヤーで継続的につながりを深めながら、製造メンバー自らが「東京応化の製造の顔」として品質と安定供給を支える役割を担っています。

また、市場拡大が続く中で、原材料サプライヤーとの緊密なコミュニケーションも極めて重要であり、安定供給を維持するためにも日頃から密接な連携を図っています。特に日本の材料メーカーは高い技術力を有し、国内の材料エコシステムは世界でも大きな存在感を持っています。当社は今後もこうしたエコシステムを大切にしていきます。

テーマ4：東京応化ならではの「模倣困難性」について

仮に競合他社が当社の三位一体の顧客密着戦略を模倣したとしても実現困難な「東京応化固有の特長や強み」は、どのようなものがありますか?

土井： 東京応化には様々な強みがありますが、私はトップシェアであることの強みが最も大きいと考えています。営業の視点では、当社は半導体用フォトレジストで長年トップシェアを維持してきたからこそ、お客様から高い信頼を得ることができます。その信頼があるからこそ、お客様から多くの情報や率直なフィードバックをいただくことができ、それを製品開発や提案に活かすことができます。さらに、昨年まで開発本部長も兼務していた立場から申し上げると、多くのお客様に当社製品をご利用いただくことで、当社製品が次世代製品のベースラインとなり、当社の技術や知見が次世代開発にも活きやすく、お客様との摺り合わせのスピード向上や、他社への競争優位性に寄与しています。

また、材料メーカーとのエコシステムにおいても、トップシェアであることは大きな強みです。当社と連携することで、ともに成長できるという期待や、より多くの情報を共有する機運が生まれ、相互の競争力向上につながっています。2番手では得られない、トップシェアならではの好循環が確実に存在します。だからこそ、今後もトップシェアを維持し続けることが、当社にとって極めて重要だと考えています。

大森： 開発を率いる立場として特に感じるのは、当社の経営理念が組織に深く根づいていることです。「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」といった理念を常に意識しながら、エンジニア一人ひとりがチャレンジングな研究開発に取り組んでいます。その背景には、失敗を恐れず挑戦し、失敗を責めるのではなく次の挑戦につなげるというカルチャーがあります。会社がそうした姿勢をしっかり支えているからこそ、エンジニアも安心して新たな挑戦を続けることができ、「勝ち続ける」ための技術開発を実践できていると考えています。

また、顧客課題への対応スピードも当社の大きな強みです。大手総合化学メーカーと比べても対応は確実に速く、技術革新が加速する最先端分野において、このスピード感そのものが当社の模倣困難な競争優位性になっていると考えています。今後も、こうしたカルチャーやスピード感をさらに進化させながら持続的な成長と企業価値向上に尽力したいと考えます。

山本： 私が他社と比べて特に強みだと感じているのは、組織風土です。当社は半導体材料に経営資源の大部分を集中しているからこそ、全員が同じ方向を向き、一体感を持って事業に取り組むことができます。総合化学メーカーでは他事業との接点が少ないケースもありますが、当社にはそうした壁がありません。部門間の連携も非常にシームレスで、風通しの良い組織風土が根づいていると感じています。

また、営業だけでなく、開発や製造のキーパーソンも積極的にお客様との対話に参加していることも当社の特長です。開発・製造・営業が一体となってお客様と向き合う体制は、他社と比べても当社ならではの強みであり、お客様へのコミットメントの高さにつながっています。

さらに、全工程をカバーするフルラインアップも大きな競争優位性です。お客様にとって相談しやすい存在であることが、当社への信頼と参入障壁の高さにつながっていると考えています。製造の責任者として、こうした模倣困難性をさらに進化させることで、東京応化のさらなる競争力強化につなげていきます。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

知的財産戦略

世界の最先端で勝ち、企業価値を高め続けるための知財戦略

開発本部 副本部長
篠原 知真

オープン/クローズ戦略による競争優位性の強化

当社グループは持続的な成長と企業価値向上に向けて、半導体の微細加工技術、高純度化技術、積層化技術の最先端領域を中心とする研究開発と積極的な特許取得に注力しています。加えて、当社ならではの製造技術や量産技術、品質保持や安定供給のノウハウ等についてはオープン/クローズ戦略を推進することで、世界の最先端で勝ち続けるための持続的な競争優位を構築しています。

知財活動を、企業価値向上に直結させる

こうした知財活動を企業価値向上に直結させるべく、各種取組みを収益拡大と投下資本の効率化の両面から整理しています。まず収益面では、開発本部・材料事業本部・営業本部の三位一体活動に知的財産部が連動し、短期・中期・長期のキャッシュ創出力の最大化を図っています。一方で投下資本面では、AI等の活用による効率化や高度化、キャッシュアロケーションの精緻化に注力しています。

具体的には、知財ポートフォリオ管理や技術俯瞰分析を日常業務としているほか、AIツールやカスタムプロンプト、プログラミング言語等のデジタル技術を駆使することで、知財活動の生産性と品質を両立しています。

知財活動を、持続的な企業価値向上につなげる取組み

短期・中期・長期のキャッシュ創出力最大化への取組み

投下資本（財務資本+知的資本+人的資本）の効率的な運用

▼

「世界の最先端で勝ち続け」、EBITDAを高め続けるための知財活動の絶えざる進化

▼

持続的な企業価値向上

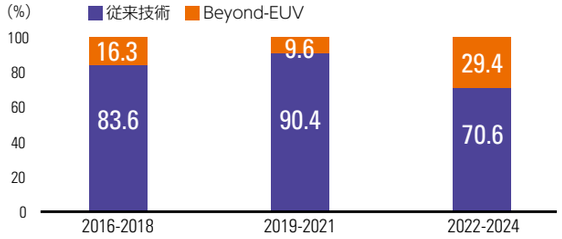
事業戦略ときめ細かに連動

そのうえで、知財活動を事業戦略に密接に連動させる取組みの一つとして、既存事業、新規事業それぞれの特性を踏まえたきめ細かな知財戦略を推進しています。

まず既存事業については、知財活動を競争優位性確保のための重要な取組みの一つとして位置づけ、特許・技術・市場データを活用したIPランドスケープによって自社の立ち位置や競争環境を把握し、その結果を知財活動に反映することで、事業収益力の強化につなげています。その一環として、次世代重点技術であるBeyond-EUVの戦略的な出願強化に取り組んでいます。

また新規事業については、知財部門が製品開発の初期・構想段階から参画し、技術動向・競合特許・事業化リスクを可視化し意思決定に資する情報として早期に提供することで、事業機会の創出と開発プロセスの効率化に貢献しています。

次世代重点技術Beyond-EUVと従来技術の出願比率推移



知財活動全体を強化するためのKPI

知財活動全体の成果を測定するKPIとして、引き続き「生存特許数6,000件」「特許登録率80%」「海外出願比率80%」の達成・維持に注力するほか、足元では、知財活動をキャッシュ創出力や競争力の源泉の一つと捉えたKPIも拡充しています。具体的には、特許の量だけでなく質も重視するため外部評価指標のTR値やPAI値*と社内独自評価を組み合わせ、発明表彰制度の評価基準や出願・維持の意思決定に利用しています。

* 特許分析ツールPatentSight+™より　TR値：特許ファミリーの技術的価値指標、PAI値：特許ポートフォリオの競合優位性・総価値指標

海外における教育活動の推進および海外出願強化

売上高・特許出願の80%以上を海外が占める当社は、重要市場での知財権確保に加え、海外子会社との対話や教育活動を通じて、グローバルな知財マネジメント体制の強化を推進しています。

経営層との対話・監査等委員会によるモニタリング

経営層とは、知財の観点を踏まえた研究開発や事業運営に関する議論を継続的に行うとともに、役員勉強会等を通じて経営課題と知財活動への理解を深めています。また、社外取締役を中心とする監査等委員会では知財活動の状況や課題を共有し、モニタリングや提言を受けることでガバナンスの実効性向上に努めています。今後も当社グループは、事業・開発・知財の連携を一層強化し、知的財産を通じた持続的な企業価値向上に注力します。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

経理財務統括責任者メッセージ

6つの資本を包含した統合思考経営を、10年先を見据えた財務資本戦略で進化させていきます。

エクイティスプレッドのさらなる拡大に向けて

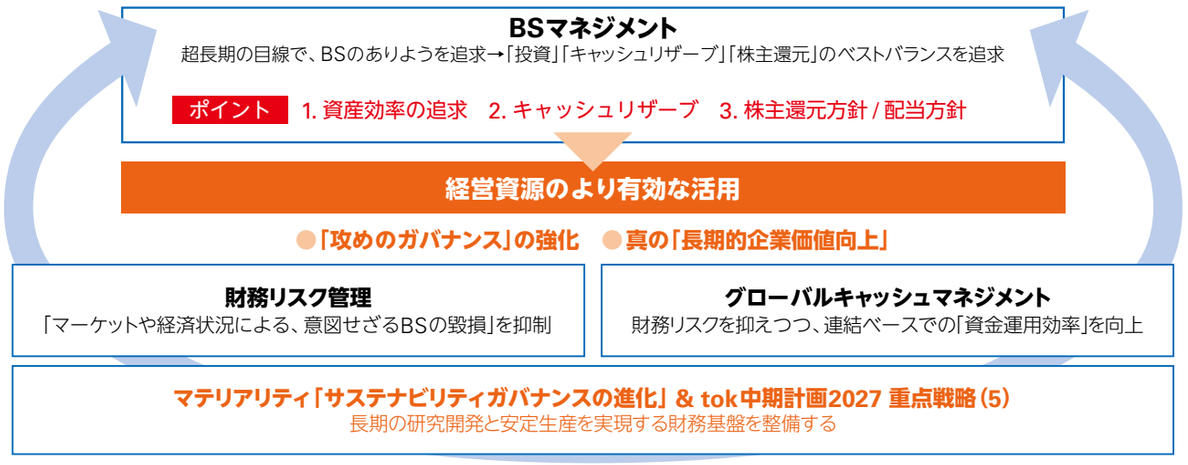
「ロングラン」の取組みが奏功し、ROEと時価総額、PBRが過去最高を更新

「tok Vision 2030」からバックキャストした「tok中期計画2027」の1年目であった2025年12月期は、営業利益率が過去最高の20%となるなど収益性が向上したほか、資金調達の多様化を進め適切な財務レバレッジを活用したことなどから、ROEは過去最高の15.6%となりました。資本コストを上回る収益性を持続的に創出したことで、エクイティスプレッドを確実に拡大させることができたと認識しております。

また、足元(2026年6月30日現在)の時価総額は3年前の約4倍の1.4兆円、PBRは5.8倍程度といずれも過去最高を更新し、資本市場の皆様から当社グループへのご期待は、一段と高まっていると受け止めています。これは、私たちがこれまで注力してきた成長投資や資本効率向上への取組みの成果、さらには半導体の前工程と後工程、先端分野とレガシー分野の全てにおいて強みを発揮する「フルラインアップ戦略」について、一定のご評価とさらなるご期待をいただいているからであると理解しています。

当社の企業価値向上の本質は、資本コストを上回る収益性を持続的に創出できると資本市場の皆様から評価いただいている点にあります。「ロングランの研究開発型企業」として長年にわたる研究開発投資や設備投資、顧客密着戦略によって営業利益率やROICが向上し、その結果として、ROEが株主資本コストを大きく上回る水準となりました。とりわけ近年はAIやデータセンター市場の拡大を背

「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



執行役員 経理財務本部長
髙瀬 興邦

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

経理財務統括責任者メッセージ

景とする成長期待も加わり、当社のエクイティスプレッドはさらに拡大しています。PBRや時価総額の上昇は、この持続的な価値創出への期待が反映されたものであると認識しています。それと同時に経営陣は、10年単位の財務・非財務データを常に念頭に置き、バックキャストの視点で次の一手を考えつつ、日々の課題を迅速に把握し、解決策を講じることを習慣化しています。今後もこれらの取組みを継続し、マテリアリティ「サステナビリティガバナンスの進化」に向けたBSマネジメントを加速していきます。

2030年を見据えたBSマネジメント

株主資本コストやその前提条件について、社外取締役とも積極的に議論

エクイティスプレッドの前提となる株主資本コストについては、直近の事業環境や業績動向の変化を踏まえ、その水準や前提条件について絶えず取締役会で議論しています。そのうえで、エクイティスプレッドのさらなる拡大を見据えた資本配分や投資判断に向けては、CFO経験のある社外取締役とも積極的に議論し、その豊富な経験と専門的知見から、財務戦略や資本政策の妥当性について多くの提言や示唆をいただいています。

過去最大の設備投資を推進

10年先も見据えた「稼ぐ力」の強化が着実に進展

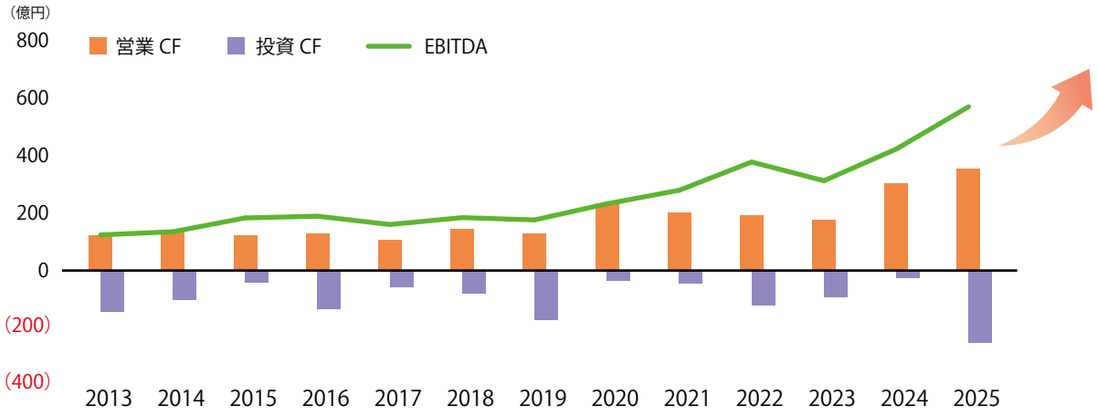
過去10年の投資キャッシュ・フローの推移（下図）が示す通り、当社は、シリコンサイクルに代表される市況変動に晒されながらもそれに大きく左右されることなく、常に10年先を見据えた投資をバックキャストで継続し、ロングランの研究開発と顧客密着戦略を結実させることで持続的に成長してきました。

その結果、当社独自の「稼ぐ力」=「技術（知的資本/製造資本）」「人財（人的資本）」「人脈（社会・関係資本）」「財務（財務資本）」のうち、財務面の「稼ぐ力」である営業キャッシュ・フローおよびキャッシュ創出力を示すEBITDA水準は10年間で大きく向上したほか、「tok中期計画2027」の1年目であった2025年度もこのモメンタムが持続しました。そのため、本年2月には同中期経営計画の最終年度目標を上方修正したほか、EBITDAベースの「Cash in」についても、前中計比約75%増、10年前の約4倍となる1,900億円へ上方修正しました。今後の成長投資や株主還元を十分に賄うためのキャッシュ創出力は、現在のところ非常に強固であると申し上げられます。

「投資不足」を回避することで、競争優位を維持

一方で、当社グループを取り巻く技術進化や競争環境は常に変化しており、現在の競争優位性が将来にわたって保証されているわけではありません。また、今後も世界の最先端で勝ち続けるためには、知的資本や人的資本へ

過去10年のキャッシュ・フローとEBITDAの推移*



* 2017年より12月期決算に変更。2017年12月期は国内9ヵ月、海外12ヵ月の変則決算

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

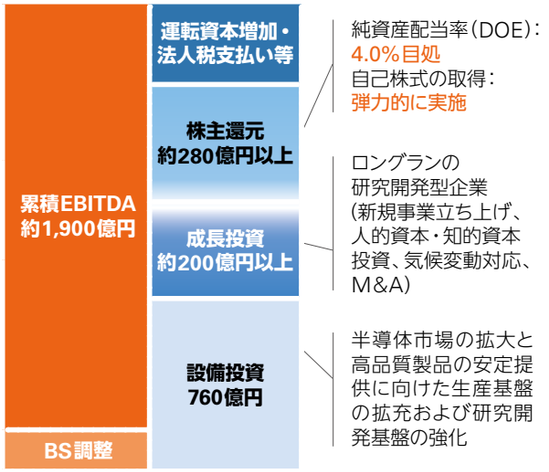
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

経理財務統括責任者メッセージ

の投資が決して一巡したわけではなく、足元ではむしろ、次なる技術課題や開発テーマが連続的に生まれるステージにあります。製造資本においても、将来の成長に必要なキャパシティを十分に確保できているとは言い切れない部分があり、「投資不足」を回避することが、将来の当社グループの競争優位を維持するための重要課題の一つであると認識しています。加えて、当社グループの工場には建設から長い年月が経過しているものもあり、主要設備の刷新による製造資本の強化はもちろんのこと、世界の最先端を走る顧客と同じ品質管理体制や検査体制を確立することで、知的資本や社会・関係資本の強化にもつなげていきます。

以上の考え方に基づき、「tok中期計画2027」においては過去最大の設備投資（3年間で760億円）を推進中であるほか**（→P36-41「3本部長ダイアログ」ご参照）**、人的資本や知的資本を含む成長投資にも200億円以上を振り向けていきます。

3ヵ年キャッシュ・フロー計画（イメージ）



非財務資本も対象としたROICとROE向上への取組み

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（財務資本、製造資本、知的資本、社会・関係資本、人的資本の全てが対象）
・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 ＝ 投資準備資金 ＋ リスク対応資金

現場起点のROIC向上に向けて

ROICは過去10年で2倍近く上昇

上記一連の成長戦略を着実にエクイティスプレッドと企業価値の拡大につなげるべく、各現場に根差したROIC活動に引き続き注力していきます。当社グループ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として最先端・高付加価値分野を中心に事業を拡大し続けているものの、顧客との長期的な関係構築や競合他社との激しい競争等から、製品によっては、IRR（内部収益率）が当初想定と乖離していく場合もあります。そのため、ROICを中心とする資産効率を追求することで、グループ全体としての収益性を維持・強化していきます。

また、当社はROIC向上をROA向上の一環として位置づけ、CCCの改善も重視していることから、マクロアプローチによるKPIとしてだけではなく、ROICツリーの考えを活用したボトムアップアプローチによる資産効率の改善にチャレンジしてきました。その活動も相まって、2025年12月期のROICは、10年前の2倍以上に上昇しています。

ROIC活動のさらなる活性化へ

こうしたROIC活動のさらなる進展に向けて、2026年12月期より新たに2つの取組みをスタートしています。

一つ目が、工場ごとの経理財務担当者の任命です。これまでは本社集中型の体制で運営してきましたが、足元および今後の工場の増設に伴う生産能力の拡大を踏まえ、

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

経理財務統括責任者メッセージ

工場ごとに経理財務担当者とマネジャーのペアを任命することで、現場をより深く理解し、より効果的な資産効率の改善活動を展開できる体制へと移行します。

2つ目が、全社DXの一環としてのデータ活用です。既に高い稼働率を実現し資産効率の改善余地が少ないと見られる工場・現場についても、ITデジタル本部との協力のもと、設備の稼働データや固定資産回転率等を詳細に分析しています。そのうえで、改善の余地がある領域はどこかなどを可視化し、現場の納得感を高めながら、自発的な改善活動を加速する取組みにつなげていきます。こうした現場発の改善活動を前述の工場ごとの経理財務担当者と協働することで、データを基にした部署・階層横断の対話の輪を広げ、さらなるROIC向上につなげていきます。

6つの資本を包含する統合思考経営で、さらなる資本効率向上を目指す

また、上記一連のROIC活動においては、引き続き、財務資本、製造資本、人的資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本を含む6つの資本の力を意識した統合思考経営に邁進します。

その直近の代表的事例が、製造資本のライフサイクル管理です。当社には伝統的に製造設備を丁寧に扱うカルチャーが浸透しており、地道な整備や保守を積み重ねることで、減価償却が終わった機器の多くが、現在も全く問題なく使用できる状態にあります。そこで、当社での役割を終えた製造資本を入れ替える際には単に廃棄するのではなく、リース会社等を介して中古市場で売却し、新たなユーザーに利用いただくようにしました。当社にとってはレガシー領域であるg線・i線用の機器も世界では根強い需要があり、生産終了に伴い入手困難な機種が多いことから、高い市場評価のもと、新たな財務資本を生み出すことにつながりました。

本件はこのように、リース会社等の新たな「社会・関係資本」とのつながりから「製造資本」のリサイクルによって資産効率の向上に寄与し、「自然資本」の保全という環境価値をもたらした事例です。また、この実績が現場の「人的資本」の環境意識や資源リサイクルへの意識をさらに喚起し、より効率的な製造資本の活用ノウハウといった新たな「知的資本」の獲得にもつながっています。当社グループは引き続き、現場起点の統合思考経営を通じたROIC向上に邁進します。

「tok Vision 2030」の実現に向けて

製品ポートフォリオを常に進化させながらキャッシュ創出力を最大化し、企業価値を高める

ここまでお伝えした取組みのもと、当社グループは2030年を見据えた6つの製品ポートフォリオ「フォトレジスト」「パッケージ周辺材料」「光学材料」「高純度化学薬品」「表面改質剤」「新事業」の拡大に注力するほか**(→P33ご参照)**、現時点の収益の大部分を占める「フォトレジスト」と「高純度化学薬品」についても、期待成長率や資本コストの目線から絶えず客観的にチェックし、市場がどのように変化しても常に最大のキャッシュ創出力を発揮できるよう進化させていく考えです。その一環として、フォトレジストについては引き続きフルラインアップ戦略を展開し、微細化の最先端プロセスからレガシー分野までを手がけることで**(→P10「東京応化のフォトレジスト」ご参照)**、市況や技術トレンドの変化に柔軟に対応し、安定的に収益を拡大できる仕組みを強化していきます。

具体的には、まずEUV・ArF用フォトレジストなどの先端分野については、引き続き高い成長率と利益率のもと、激しい開発競争を勝ち抜くための先行投資として一定のキャッシュを投下し続けていきます。

また、g線・i線用フォトレジストなどのレガシー分野や、KrF用フォトレジストにおいては先行投資が一巡し、半導体産業の成長と連動する形で売上高も伸長していることから、特にKrF用フォトレジストについてはキャッシュカウとしてのさらなる拡大に注力します。

一方で、当社はEUV用、KrF用、g線・i線用フォトレジストで世界トップシェアを有するものの先端分野での開発競争が激しいことから、ボラティリティが相対的に低いレガシー分野でキャッシュを安定的に創出し、期待成長率の高い先端分野でキャッシュ成長を図ります。そのうえで、そうした製品ポートフォリオを市場の変化にあわせて柔軟に運用し続けることで、全体としてのキャッシュ創出力を高め、企業価値拡大につなげていきます。

また、足元では2030年の製品ポートフォリオの一つである「パッケージ周辺材料」としてWHS材料が大幅に成長し始めているほか、「表面改質剤」も先端プロセス向けに採用を拡大しています。このように、フォトレジストや高純度化学薬品以外の新分野も着実に拡大し始めていることを引き続きIR活動等で積極的に訴求することで、フォトレジストのみの「一本足打法」と見られがちな資本市場からの認識を改め、「多様な強い柱」をもつ企業として、さらなる評価を獲得していく考えです。そして2030年に向けて、資本コストを安定的に上回るROEとROICを実現し、持続的なエクイティスプレッドの拡大を通じた企業価値向上の最大化を目指していきます。

INDEX

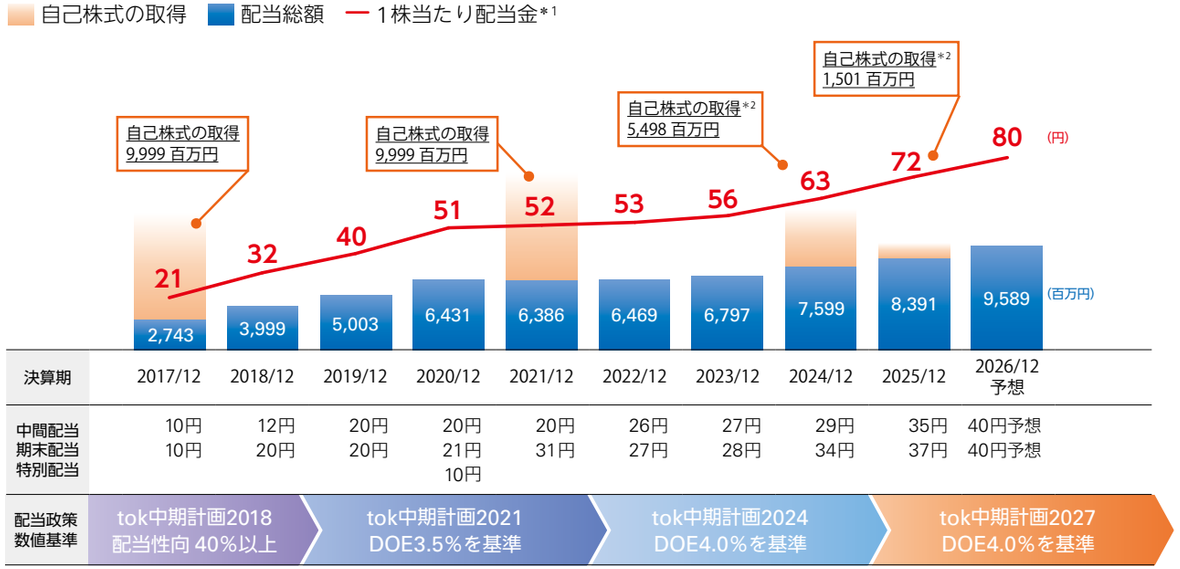
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

株主還元・1株当たり配当の推移

■純資産配当率DOE4.0%を目処とする配当方針
■自己株式の取得についても弾力的に実施



※2024年1月1日付(効力発生日)で1株を3株に株式分割を実施　*1 2023年12月期以前は株式分割後換算1円未満は切り捨てて算出しています
*2 取得期間：2024年11月13日～2025年1月30日

株主還元方針

DOE4.0%政策を継続しつつ、さらなる進化に取り組む

株主還元については、本年2月に上方修正した「tok中期計画2027」の最終年度目標およびDOE4.0%政策のもと、3年間の株主還元計画を従前の「約240億円以上」から「約280億円以上」に引き上げました。この点も加味し、2025年12月期の1株当たり年間配当は前期に対し9円増配の72円とし過去最高の配当を実施したほか、2026年12月期も80円と過去最高となる見込みです。

DOEによる配当政策は株主・投資家の皆様から概ね好評をいただいているほか、「tok中期計画2027」では前述の通り過去最大の設備投資と研究開発投資を実行し、「株主還元と成長投資のトレードオン」を実現しながら、獲得キャッシュを再投資に回し企業価値を高める活動を着実に進め、ロングランの研究開発を支えていただく株主の皆様のご期待に応えていく考えです。そのうえでDOE4.0%政策については、配当性向や総還元性向との関係も含め様々な選択肢を視野に入れ、どのように進化させていくべきかを継続的に検討していきます。

社会・関係資本への還元として、税務対応レベルも上げる

ワールドワイドベースの税務ガバナンスの進化に向けて

当社グループは今後も、社会・関係資本への当社からの還元策として、納税を重視していきます。足元では直近数年の大幅な業績成長を背景に税務対応についてもレベルアップする必要があることから税務対応人財を拡充したほか、外部専門家等との連携も深め、国内外の税制変化に機動的に対応できる体制づくりを進めています。

そのうえで、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念頭に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ほか、それらを踏まえた「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ます。今後も、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、BEPS2.0やPillar Twoを踏まえたワールドワイドベースでの税務ガバナンスのさらなる強化に注力していきます。

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

人財の幸福度の追求

49　特集　ダイアログ―スズキトモ氏×従業員―

55　人財統括責任者メッセージ

INDEX

01　原動力と
創出インパクト

23　イノベーションによる
社会への貢献と企業価値向上

48　人財の
幸福度の追求

61　半導体エコシステムの
発展

67　サステナビリティ
ガバナンスの進化

85　豊かな未来を見据えた
地球環境への貢献

93　データ
セクション

PICK UP

社長メッセージ

社外取締役ダイアログ

3本部長ダイアログ

経理財務統括責任者メッセージ

特集
従業員×社外有識者ダイアログ

人財統括責任者メッセージ

特集
従業員×社外有識者ダイアログ

自社の「株主になること」の意味とは?

―私たちの仕事、幸福度（ウェルビーイング）、会社の未来

機能材料開発部
石井 秀一

総務部
石鍋 泰斗

早稲田大学
教授
スズキトモ

TOK尖端材料社
営業部門
Seo Myung Won

宇都宮工場
福田 有未

台湾東應化社
先端技術材料處
林 素頴（Polly）

【プロフィール】

スズキトモ教授

早稲田大学教授（オックスフォード大学博士・元教授）。在英23年の後、2017年より早稲田大学商学学術院教授。成熟経済社会における市民のウェルビーイングと社会の持続可能な発展についての研究を専門とする。

林 素頴（Polly）

台湾東應化社で営業を担当。フォトレジストなど各種製品を扱い、多くの顧客を担当し、社内外の調整を通じて関係者間のギャップを埋め、顧客にとってより良い製品の提供に注力。

福田 有未

宇都宮工場でサプライチェーンマネジメントの担当として、生産計画業務に従事。営業部門や製造現場と連携し、安定的な生産の実現に取り組む。

Seo Myung Won

韓国・TOK尖端材料社で営業を担当。ディスプレイ材料やCMOSイメージセンサー向けレンズ材料等を扱う。新規材料分野の窓口として顧客対応や洗浄液のマーケティング等にも従事。

石鍋　泰斗

総務部に所属し、社員持株制度を含む株式関連業務、不動産やオフィス管理、稟議書管理など、社内運営を支える幅広い業務を担当し、会社の円滑な運営に従事。

石井 秀一

機能材料開発部に所属し、先端フォトレジスト向けの新規材料開発に従事。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

従業員×社外有識者ダイアログ

はじめに、スズキトモ先生に少し自己紹介いただければと思います。

スズキ： 私は日本人ですが、イギリスに約23年間滞在し、研究活動を行ってきました。現在は、日本と欧米双方の視点を踏まえた経営・経済のあり方を研究し、政府への提言活動にも携わっています。その中で多くの企業事例に触れ、東京応化ともそうした文脈でご縁が生まれました。譲渡制限付株式の導入を日本で提唱してきた中で、種市社長に早い段階からお声がけいただき、以降継続的に意見交換しています。

Q. 譲渡制限付株式および譲渡制限付株式ユニット制度に対する第一印象を教えてください

スズキ： 東京応化グループは2024年より、譲渡制限付株式および譲渡制限付株式ユニット制度を導入され、これまでに2024年、2025年の2回にわたりグローバルで付与が行われていますね。まずは、初めて本制度による付与を受けた際の率直なご感想や印象についてぜひお聞きしたいです。

石井： コロナ禍を契機とした半導体市場の拡大に伴い、当社の事業も大きく成長する中で、本制度の付与を受けたことを、会社の成長への貢献を評価いただいたものと受け止めています。

また、本制度を通じて会社との一体感や帰属意識が高まり、今後はより主体的に会社の将来をともに考えていきたいという意識が強まりました。

福田： 当初は株式に対して漠然と難しさや怖さを感じていましたが、譲渡制限付株式の導入を契機に持株会へ入会しました。従業員が株主の視点で会社の成長と向き合える点に、魅力を感じたためです。日々の取組みが業績向上につながり、その結果が株価として評価されることで、付与された株式の価値向上や資産形成につながるという好循環を実感できる点に、本制度の意義を感じています。

Polly： 率直に、初めて付与を受けた際は大きな喜びを感じました。会社の成長とともに自分自身も成長していけるという実感があり、今後さらに努力していきたいという意欲につながっています。

Q. 専門家の目から見た本制度の意義をお聞かせください

スズキ： 皆さん素晴らしいご感想をお持ちですね。ここで、専門家の立場から少しコメントを加えさせていただければと思います。つまり、譲渡制限付株式の意義は日本全体というマクロの観点から捉える必要があるという点です。

株式会社は株主のものであるという考え方は、世界的にも一般的です。投資家がリスクを取って資金を提供し、その結果として企業が成長してきたという歴史があり、この仕組みは資本主義の発展に大きく寄与してきました。しかし、日本においては近年状況が変化しています。敢えて単純化すれば、市場の成熟により成長余地が限定され、外部からの資金調達に頼らずとも、内部留保を再投資することで企業運営が成立し得る局面に入っています。

その結果、株主の行動にも変化が見られます。将来への再投資よりも、足元の利益を配当として回収する圧力が強まっており、これは日本に限らず、欧州や一部のアジア地域でも見られる傾向です。このような環境下で企業にとって重要になるのは、「誰に株主でいてほしいか」という視点です。短期的な利益最大化を求める株主ばかりでは、中長期の成長を描くことは難しくなるからです。

そこで一つの解として考えられるのが、従業員が株主になるという形です。金融投資家は合理的に利益最大化を志向しますが、従業員株主は自らが働く企業の持続的な成長を前提に意思決定します。過度な配当を求めるのではなく、再投資を通じて企業価値を高める方向に行動しやすいという特性があります。

こうした考え方がメディアに取り上げられた際に、いち早く関心を示された経営者の一人が東京応化の種市社長でした。貴社の経営陣の皆さんと時間をかけて議論を重ねる中で、従業員とともに中長期の成長を実現していきたいという明確な意思を感じました。すなわち、会社とともに成長を考え、日々の業務を担う従業員に株主になってほしいという強い思いです。

石井： そこまでの意図や背景が込められているとは、正直これまで認識していませんでした。

Seo： 今のお話を伺って、理解が深まりました。会社としては、短期的な売買ではなく、長期的な視点で会社に関わり、愛着を持つ人に株主であってほしいという考えがあるのですね。この制度は、従業員と会社の関係性を一段と深める仕組みであるという認識に変わりました。

福田： 今のお話を伺い、従業員に対する会社の信頼の大きさを改めて実感しました。今日は国や業務内容の異なるメ

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

従業員×社外有識者ダイアログ

ンバーが集まっていますが、当社グループの一員として、それぞれが自らの役割に専念し、その積み重ねが会社への貢献につながっていくことの重要性を再認識しました。

Polly： 私自身はキャリア入社ですが、これまで在籍していた台湾の日系企業と比較すると、東京応化の取組みは良い意味で特徴的だと感じています。他の企業では、持株会や株式インセンティブは日本人の従業員に限られるなど、外国人には制限があるケースも少なくありませんでした。その点、当社グループでは国籍に関係なく、海外の従業員であっても、同じグループの一員として認められ、制度の対象となっていることが非常に嬉しいです。こうした点に、企業としての姿勢の違いを強く実感しています。

スズキ： ご理解いただけて嬉しく思います。私の立場から見ると、東京応化の取組みは非常に意義深いものです。従業員に株式を付与し、従業員であり株主でもあるという新たな関係性を築こうとされた点は、先進的な試みだと感じています。

Q.本制度に込められた経営陣の想いとは?

スズキ： 譲渡制限付株式および譲渡制限付株式ユニット制度は、形式的には自社株式を従業員に付与する仕組みに過ぎません。しかし実際には、その運用には大きな思想の違いが表れると感じています。種市社長をはじめ、本制度を推進してきた経営陣が一貫して重視されているのは、従業員の幸せとインセンティブです。インセンティブとは、単なる報酬という意味にとどまらず、「主体的に取り組みたい」「より貢献したい」と思える状態を指します。そして、そのような意欲を持って働ける環境こそが、従業員にとっての本質的な充実感や幸福感につながるものだと考えています。これは、単なる現金報酬以上の価値を持つ側面もあるのではないでしょうか。そうした意味で、従業員の幸福度や意欲向上を重視する経営の考え方と、譲渡制限付株式および株式ユニットという仕組みは、非常に親和性の高いものだと捉えています。こうした経営の意図や思想が、実際にどの程度従業員の皆さんに浸透しているのか、ぜひ率直にお聞かせいただければと思います。

Polly： 私は、本制度と「幸せ」は密接に関係していると感じています。会社が成長すれば、株主である自分にもその成果が還元されるため、業績向上はボーナスだけでなく株式価値の上昇にもつながります。その結果、報酬面での実感とともに、仕事への前向きな気持ちや満足感も高まっていく。そうした意味で、幸福度の向上につながる仕組みであると捉えています。

Seo： 同感です。私も、これだけ評価してくれる会社であれば、さらに頑張ってみようという前向きな気持ちが自然と生まれるのを感じます。努力が企業価値や株価に反映され、それが資産形成にもつながるため、仕事へのモチベーションを高い水準で維持することができます。こうした好循環が、自身の利益や満足感にもつながっており、その結果として、前向きに、活き活きと働くことができていると感じています。

Q.生きがいを持って働ける職場とは?

スズキ： 経営陣の想いが皆さんのような現場で働く人たちまで浸透し始めているというのは素晴らしいですね。皆さんが実際に活き活きとやりがいをもって働けていると感じるのはどんなときですか?

石鍋： 総務にとっての「お客様」は従業員になりますが、その従業員から感謝の言葉をいただけたときには、業務を通じて従業員のモチベーション向上に貢献できたという実感が得られ、達成感を持てます。

Polly： 私は営業であるため、生産技術開発部やSCM調達部など、社内の様々な部署・部門と連携しながら調整を進めています。その中で、双方にとって納得感のある形、いわゆる Win-Win の関係を実現できたときには、大きな達成感を感じます。当社グループは、従来のいわゆる日系企業とは少し異なると感じています。当社グループでは、例えば営業に相談した際に社内だけで完結させるのではなく、必要に応じてグループ会社の関係者が一緒に会議に参加し、認識を共有しながら議論を進めることができます。こうしたオープンで双方向的なコミュニケーションを通じて、より良い提案につなげていく現在のスタイルは、非常に良いと感じています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

従業員×社外有識者ダイアログ

石井： 私にとって、生きがいを持って働ける職場とは、個人で抱え込まず、チームで課題解決に取り組める環境であると考えています。開発業務においては、顧客採用の有無がやりがいに直結すると捉えていましたが、振り返ると結果に至らない過程においても前向きに業務へ取り組めていると感じています。

その背景には、課題に直面した際に周囲が建設的に関わり、解決に向けて支援してくれる職場環境があります。上司やチームと率直に意見交換を行いながら、次の一手を整理できることで、安心して挑戦を続けることができます。

このように、技術に真摯に向き合いながら、チームで課題解決を進められる環境こそが、生きがいを持って働ける職場であると実感しています。

福田： 私もPollyさんと同様にキャリア採用で入社しました。入社当初は知識や経験が十分でない中で、工場のSCM*担当を一人で任されることになり、大きな不安を感じていました。

しかし、先輩や当時の課長が信頼して任せてくださり、挑戦を後押ししていただいたことで、失敗を過度に恐れることなく業務に向き合うことができました。仮にうまくいかないことがあっても、それを次にどう活かすかを考えられる環境があり、前向きに取り組み続けることができたと感じています。

そうした経験の積み重ねが自信につながり、現在では活き活きと働けているという実感を持っています。

* Supply Chain Management

Seo：「活き活きと働く」という点では、私の場合は人と会って話すこと自体が好きであることが大きいと感じています。商談はもちろんですが、その前後での雑談や、時には食事や喫煙所での会話など、日常的なコミュニケーションそのものにやりがいを感じており、そうした点からも営業という仕事は自分に合っていると考えています。

必ずしも良い結果ばかりが得られるわけではありませんが、商談後にお客様と少しプライベートな会話ができたり、関係性が一歩深まったと感じられたりする瞬間は、自身の取組みが信頼として認められたのではないかと実感でき、大きなやりがいにつながっています。

また、営業は単に成果を出すだけでなく、会社の姿勢を体現する役割でもあると考えています。たとえ案件が採用に至らなかった場合でも、誠実に対応した姿勢が評価され、次の機会につながることもあります。「最初に声をかけたのは東京応化だった」といった言葉をいただいたときには、日々の積み重ねが将来の価値創出や株価の上昇につながっていることを実感します。

こうした一つひとつの関係構築が、やがて企業全体のイメージ向上や案件機会の拡大につながり、結果として企業価値の向上にも寄与していく。その実感を持てる点に、営業としての大きなやりがいを感じています。

Q.経営理念「自由闊達」は現場に浸透しているか?

スズキ： 東京応化グループは経営理念の一つに「自由闊達」を掲げていますね。実際の職場環境として、自由に発言し、チャレンジできる風土は感じられていますか?

石井： 自由闊達に開発へ取り組める環境であると感じています。上司からは、「まずは担当業務として求められる成果を確実に達成すること」を前提としたうえで、主体的なテーマ設定も尊重する方針が示されています。そのため、基本的には開発方針や目標を踏まえつつ、自身の課題意識や着想に基づいた検討にも取り組むことができます。必要な試薬の購入などについても目的に沿って判断・承認され、円滑に研究を進めることが可能です。一定の裁量が与えられていることで、自ら考え主体的に行動できる風土であると実感しています。

Polly： オフィス環境としても、台湾東應化社は本社と同様にパーテーションがなく、互いの顔を見ながら仕事をするスタイルが基本となっています。そのため、業務の合間に自然と会話が生まれ、雑談も多い環境です。一方で、会議など必要な場面ではしっかりと集中して議論を行うなど、メリハリのある働き方ができています。こうした日常的なコミュニケーションと集中する場面の切り替えが、結果として自由で

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

従業員×社外有識者ダイアログ

働きやすい雰囲気につながっていると感じています。

石鍋： 日常からいつも「自由闊達」という言葉を強く意識しているわけではありませんが、重要な業務や節目の場面では、大きな裁量を持って任せてもらえていると感じています。実際に課題に対して提案を行った場合、多くは前向きに受け止められますし、仮に難しい場合でも、その理由が丁寧に共有されます。その上で、さらに意見を重ねることで方向性を調整していくことも可能です。こうしたプロセスを通じて、自分の考えを率直に伝え、それがしっかりと受け止められる環境であると実感しており、自由に意見を発信できる風土が根付いていると感じています。

実際、私は譲渡制限付株式や譲渡制限付株式ユニット制度の導入や運営実務を担当し、自身も当社株式を保有していますが、そうした自由闊達な社風の中で、株主としても、事業や会社をさらに良くしていきたいと思っています。

福田： 「自由闊達」という言葉から自身の業務を振り返ると、直近の席移動があります。これまでは事務所でパソコンに向かい、主に事務処理を行う働き方でしたが、サプライチェーン全体の流れを本質的に理解するためには、現場で何が起きているのかをリアルタイムで把握する必要があると感じました。

そこで、工場内の現場近くにあるスペースに業務場所を移し、現場の担当者とその場で直接コミュニケーションを取りながら課題解決にあたる形に変えました。これは上司の理解と後押しがあって実現したものであり、その点に感謝しています。現場との距離を縮め、自らの判断で業務の進め方を変えられる環境にも、「自由闊達さ」が表れていると感じています。

Seo： 自由闊達という点では、営業の業務は自ら課題を見つけ、主体的に動く場面が多いと感じています。上司から仕事を任される際にも、細かなやり方まで指示されることは少なく、「こうしなければならない」といった制約はあまりありません。

日頃から言われているのは、「営業に正解はない」という言葉です。自分で考え、分からない点は相談しながら、自分なりの答えを見つけていく。その上で、自分のスタイルで顧客にアプローチしていくことが求められています。

こうした環境の中で、自ら考え行動する余地が大きく与えられている点に、自由闊達さを実感しており、主体的に仕事に取り組めていると感じています。

Q.今後当社グループでチャレンジしたいことは?

スズキ： なるほど、東京応化グループでは自由闊達な社風のもと、チャレンジを後押しする風土が根付いているのですね。さて、私は先ほど、種市社長や経営陣の皆さんが譲渡制限付株式及び株式ユニットに込めた想いを、従業員の幸せとインセンティブと言いました。先ほど石鍋さんがおっしゃったように、企業価値向上に主体的に取り組んでほしいという想いも込めておられるのだと思います。皆さんは今後、どのような取組みにチャレンジして、どのように企業価値の向上に貢献していきたいですか?

Polly： 一つ考えているのは、現地での技術対応力の強化です。台湾では技術者の数が限られている中で、多様な製品を展開していくには、営業としても一定の技術説明が求められます。また、製品評価の過程で課題が発生した際には、迅速なフィードバックが不可欠ですが、現状では即時に対応できる体制が十分とはいえない場面もあります。

そのため、自身の専門性を高め、フォトレジストなどの製品理解を深めることで、現地で一定の技術的なフィードバックができるようにしていきたいと考えています。日本に確認する前に対応できる範囲を広げることで、顧客対応のスピードと質の向上につなげていきたいという狙いです。

こうした取組みを通じて、自身の視野も広がり、結果として業務の高度化につながっていくと考えています。また、企業価値の向上と個人の成長が連動するという意味で、譲渡制限付株式ユニットの考え方とも重なる取組みだと捉えています。

石鍋： チャレンジとして考えているのは、譲渡制限付株式および譲渡制限付株式ユニット制度とも関連しますが、持株会の活性化です。現状では、従業員の皆さんは株式を付与される側として制度に参加していますが、持株会とセットで考えると、今後は自らの意思で株式を購入する側へと広げていきたいと考えています。

従業員一人ひとりが「この会社の株を保有したい」と主体的に思える状態をつくることができれば、ウェルビーイングの向上だけでなく、企業価値の向上にもつながります。会社から付与された株式に加え、自ら購入した株式の価値向上も実感できるようになれば、より良い好循環を生み出すことができると考えています。

そのための施策についても検討を進めていますが、こ

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

従業員×社外有識者ダイアログ

れをグローバル全体で展開するとなると難易度は高くなります。そうした課題にも向き合いながら、持株会のさらなる活性化に挑戦していきたいと考えています。

石井： やはり技術者として、引き続き技術の研鑽に取り組んでいきたいと考えています。これまでに自ら開発した材料が採用に至った経験もありますが、その際は一技術者として関わる中で、製品が想像以上のスピードでお客様のもとへ展開されていくことを実感しました。

一方で今後は、自身の開発業務にとどまらず、製品に関わる全ての部署とも連携し、実際にお客様先に足を運ぶなど、より上流から下流まで一連のプロセスに関わっていきたいと考えています。

当社グループが掲げる顧客密着戦略のもと、開発・製造・営業の三位一体で価値を創出していく取組みに自ら積極的に関与していくことで、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

福田： 計画業務においては、原材料の調達から製品出荷までの工程自体は、一定の経験を積むことで網羅できるものだと考えています。一方で、その過程における判断基準については、必ずしも明確に整理されているとは言えない部分もあると感じています。

今後は、この判断基準を明確化していくことに取り組みたいと考えています。基準が整理されることで、誰もが同じ情報に基づいて正確に状況を把握し、適切な判断ができるようになります。また、それに伴い情報の見える化も進み、業務全体の効率化にもつながると考えています。

現在、SCMの現場では経験豊富な人財が多く、特に長年現場を知る方々の知見に支えられている部分が大きいのが実情です。こうした状況に対し、情報やノウハウを整理・体系化することで、業務の明確化を進め、属人化の解消にもつなげていきたいと考えています。自分にできる役割として、その基盤づくりに貢献していきたいと思います。

Seo： 営業としてのチャレンジという点では、「新しい東京応化」を積極的に発信していきたいと考えています。例えば、私の担当顧客ではフォトレジストやシンナーといった既存製品の評価は既に高く、当社グループはレジストメーカーとして広く認知されています。一方で、現在取り扱っている洗浄液などについては、「そのような分野も手掛けているのか」といった新たな認識を持っていただく段階にあります。

そのため、技術紹介を積極的に行い、「こうした技術もある」という情報発信を強化しています。お客様から新たな要望が出た際には、関連部署と連携しながら「こうしたニーズに対応できる技術や製品はないか」と社内に働きかけ、新たな提案につなげています。

既存事業に加え、新たな領域における価値を発信していくことで、企業としての認知や機会の拡大につなげていきたいと考えています。

Q.座談会を終えて

スズキ： 今日はありがとうございました。皆さんから活き活きとした職場の様子やチャレンジを後押しする企業文化について聞くことができて私もとても刺激になりました。この座談会を通じて、皆さんの考えに何かポジティブな変化はありましたか?

福田： はい。私は日々の業務では既に活き活きと働けているという実感はありましたが、より大きな視点で考えると、現状に満足するのではなく、さらに高い目標を設定し、その達成に向けて取り組む必要があると感じました。今日のお話を通じて、その点を改めて認識することができました。今後はより一層意識を高め、業務に取り組んでいきたいです。

スズキ： まさにその点が重要だと感じます。経営陣には明確な思想があり、従業員や会社の将来を真摯に考えていることは伝わってきますが、それを日常業務のレベルまで落とし込むことは決して容易ではありません。実際、経営側にとっても、どのように現場へ浸透させていくかは継続的な課題であり、今回の対話もその一環なのだと思います。

こうした思いが皆さん一人ひとりに伝わり、日々の業務改善や行動の変化につながっていくことが重要です。そして、その積み重ねが結果として業績向上にも結びついていきます。言うは易しですが、従業員の皆さんがそれを心から信じ、一生懸命頑張れるかが極めて重要なポイントだと考えています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

人財統括責任者メッセージ

人財施策を常に進化させることで従業員エンゲージメントと幸福度を高め、企業価値を向上させていきます。

働きがいと利益を循環させることで、幸せを体感できる仕組みを強化

「進化し続けること」が、人と組織の持続的成長を支える

私は1991年に入社以来、2023年まで一貫して半導体製造装置事業に従事し**(→P14「社長メッセージ」ご参照)**、材料事業と同様、時にはそれ以上に技術転換スピードが早い装置事業に身を置くことで、「進化し続けること」こそが持続的成長を支えることを、身をもって理解してきました。

人財本部長としても、この信条のもと、常に新たな、より良い人財施策を打ち出し、従業員エンゲージメントを高め続けることで、当社グループの持続的な成長と企業価値向上につなげていく所存です。

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「人財こそ企業の財産」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、創造性溢れた人財の育成
- 成果主義に基づく、透明性を重視した人事制度

tokイズムのさらなる浸透と継承に向けて

上記「人財活用方針」を明文化する以前より、東京応化は一貫して人を大切にする文化を育んできました。私が入社した頃を振り返っても、その表れ方や制度は時代とともに変化してきましたが、人を大切にするという根本的な考え方は変わっていません。近年はマテリアリティ「人財の幸福度の追求」のもと、人財に関する制度や環境整備も着実に充実し、キャリア採用者を含む人的資本の強化を図ってきましたので、今後は「東京応化らしさ」や「東京応化ならではの価値観(tokイズム)」の継承という視点から、人財施策を進化させていく考えです。人財一人ひとりがtokイズムを共有し、自らの成長と会社の成長を重ね合わせながら活躍できる環境をつくることが、私の重要な使命であると考えています。

「人財の幸福度」「会社の成長」「社会への貢献」の好循環を広げる

それでは、当社グループの人財にとって「幸福」とは何か。人財本部では、エンゲージメント調査やアンケート結果等、従業員の声をもとに、「やりがいを感じること」「成長を実感できること」「貢献を実感できること」そして「経済的に豊かであると感じること」の4つを「幸せ要因」として整理しました。

上記の「人財の幸福度の追求」を推進するには、企業として利益を創出し続けることが不可欠です。利益があるからこそ、従業員への還元やさらなる成長投資が可能となります。そのため、私は、「従業員の働きがい」と「企業の利益」が相互に高まり合う好循環を強化することが重要であると考えています。

従業員一人ひとりの人生において、仕事に費やす時間は大きな割合を占めます。その時間を充実したものとし、やりがいや成長を実感しながら自律的に働くことは、個々の幸福につながるとともに、会社への貢献にもつながります。

当社グループの持続的な成長と企業価値向上の原動力は、人にあります。一人ひとりが能力を発揮して価値を創出することで企業の利益が拡大し、その成果は従業員の処遇にとどまらず、成長機会の提供や職場環境の充実として還元されます。これにより働きがいがさらに高まり、次の価値創出へとつながっていきます。

このような好循環は、人財の幸福度の向上が起点となって会社の成長につながり、さらに社会への貢献へと広がっ

取締役 執行役員 人財本部長
石原 省吾

INDEX

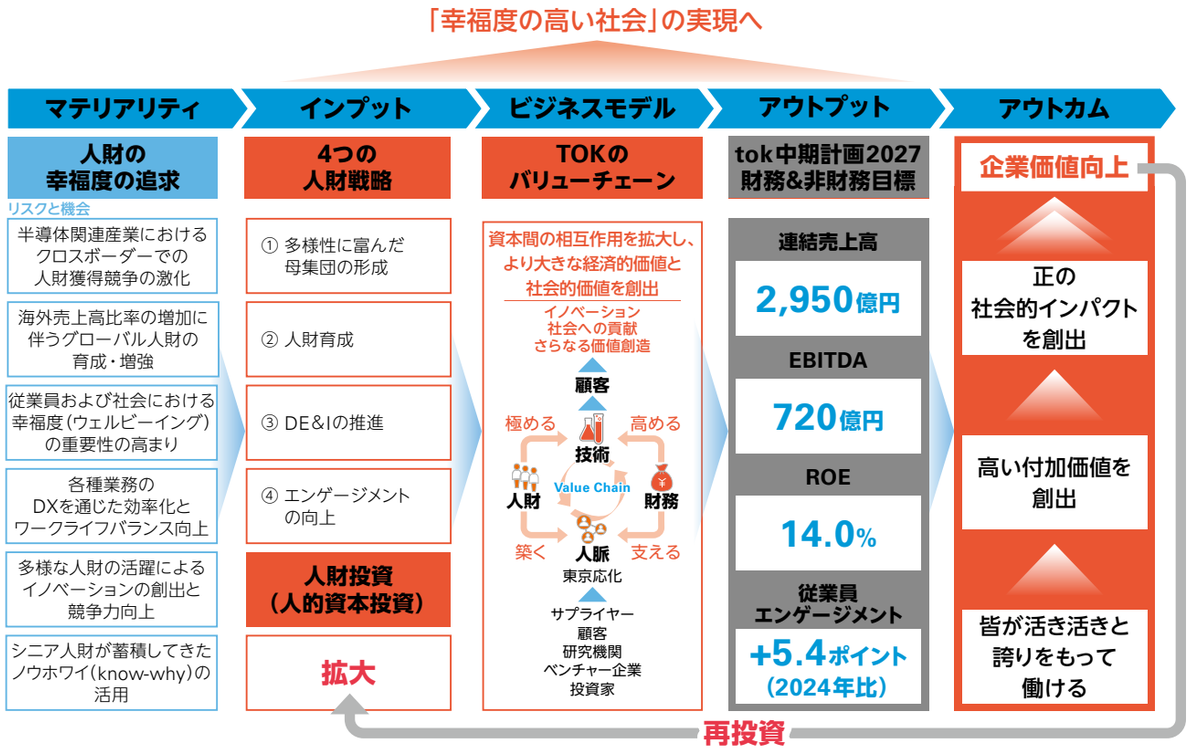
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

人財統括責任者メッセージ

さらなる成長と企業価値向上、大きな好循環を実現するための人財戦略ロードマップ



ていくものであり、社会への正のインパクトを拡大するとともに、従業員のみならず、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様への着実な還元を実現するものです。当社グループは、今後もこの好循環を継続的に生み出すことで、より大きな幸福度の創出につなげていきます。

この循環をより強く、より確かなものにしていくことが、人財統括責任者としての私の重要な責務であると考えています。

困難の克服や高い目標があってこその「幸福」

加えて、人財の成長や幸福は、挑戦や努力の先にあるものであると考えます。常に満たされた状態では、幸福の価値を十分に感じ取ることは難しいものです。困難な課題に向き合い、それを乗り越えたときにこそ大きな達成感や喜びを得ることができます。そのため、従業員が現状に満足することなく、高い目標に自律的に挑戦し続けられるような人財施策を強化していきます。

4つの人財戦略を企業価値向上につなげる道筋

① 多様性に富んだ母集団の形成→事業成長に必要な人員規模を確保のうえ多様性も確保→拡大する機会の着実な捕捉と開発構想や事業構想、意思決定の練度やバランスの向上→「売上拡大」と「事業収益性や投資収益率の向上」→企業価値向上

② 人財育成→人財パフォーマンスの向上→業績向上→企業価値向上

③ DE&Iの推進→「アイデア」や「リスクテイクへの考え方」の多様化→開発構想や事業構想、意思決定の練度やバランスの向上→事業収益性や投資収益率の向上→企業価値向上

④ エンゲージメントの向上→人財パフォーマンスの向上→業績向上→企業価値向上

従業員エンゲージメント指標が着実に改善

上記一連の取組みも寄与した結果、2025年度の従業員エンゲージメント指標は2024年度比1.9ポイント上昇し、2027年度目標である5.4ポイント上昇に対し順調に推移しています。これは、2022年より役員報酬制度の評価軸に従業員エンゲージメント指標を組み入れてきたほか、中期経営計画においても同指標を定量目標に設定するなど、従業員エンゲージメントへの意識を社内各層にしっかりと根付かせてきた結果でもあります。加えて、直近4年連続で5%超の賃上げを実施してきたほか、「東京応化グローバル社員持株会制度」や「処遇維持を伴う65歳定年制度」、

KPI

従業員エンゲージメント指標 肯定回答率
「従業員エンゲージメント」*
2027年目標
5.4ポイントUP（2024年比）

*従業員エンゲージメント：
社員エンゲージメント・社員を活かす環境を構成する9設問の平均肯定回答率

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

人財統括責任者メッセージ

国内外の事業拠点・各種設備のリニューアルや生産拠点の新設など、新たな人財施策や関連投資を矢継ぎ早に実行し、絶えず進化させ続けてきた成果であると確信しています。

2025年度従業員エンゲージメント調査結果

●**KPI「従業員エンゲージメント」が2024年比1.9ポイント上昇**となり着実な上昇を確認できたほか、全設問のうち77%の項目でスコアが改善しました。

また、定性面での評価では

●**高品質・顧客密着に象徴される品質・顧客志向の組織風土**

●**成果に対する還元が支える、報酬・福利厚生の競争力**

●**経営陣の変革への挑戦姿勢と対話を通じた、戦略・方向性の浸透力**

が当社グループのエンゲージメントの強さを生み出す要素として、前回に引き続き高い水準で維持・強化されています。経営陣の「人を大切にし、その力を引き出す」という意思が、従業員にしっかり届いていることがデータでも裏付けられました。今後も「戦略・方向性」の浸透・強化を起点に、成果に対する還元への納得感を高め、「報酬・福利厚生」と「業績管理」が相互に高まり合う好循環を継続して強化していきます。

一方、

●**挑戦機会の提供とフィードバックを通じた成長支援**

として、これまで実践してきた定年延長制度の導入や教育研修の拡充、表彰制度の強化といった挑戦機会の提供に加え、その効果を一層高めるため、新たにフィードバックを通じた成長支援を強化するとともに、

●**人財の継続補強に伴うオンボーディング基盤の強化**

を新たな課題として設定しています。今後はDXへの取組みやジョブローテーションによる育成に加え、人財の早期戦力化にも注力していきます。こうした取組みにより、一人ひとりの成長意欲を高め、そこから生まれる力を企業価値向上へと結びつける「大きな好循環」を一層強化していきます。

KPI

$$\text{価値創出力} = \frac{\text{直近5年間の付加価値額}}{\text{その前の5年間の人件費}}$$

KPI「価値創出力」の運用

前掲の人財戦略ロードマップの実践においては、バリューチェーンを構成する「技術」や「人脈」の原動力である「人財」へ積極的に投資することで持続的な価値創造に注力するとともに、その成果や実践度合いを測るKPIとして「価値創出力」をモニタリング、運用しています。同指標は開発部門のKPIである「研究開発効率」と同様、企業風土である「ロングランの研究開発」や経営理念に基づき、分子を直近5年間の付加価値額、分母をその前の5年間の人件費とすることで、長期視点の人的資本経営に注力しています。

具体的には、分母である人財への投資を拡大する一方、分子である付加価値をさらに高めることで継続的に高い「価値創出力」の維持に取り組み、同指標の動向も踏まえながら賞与の増額や新たな人的資本投資を検討するなどの運用を開始しています。

そのうえで、同指標の運用にあたっては人事部や経理部、財務部、広報IR部が密接に連携し、議論を何度も重ねながら財務面での洞察や資本市場からの最新の知見を取り入れることで、「人的資本」「財務資本」「社会・関係資本」の三位一体の融合と相互作用の最大化に邁進しています**(→P43-47「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照)**。

拡大するリスクと機会への対応

グローバル競争の変容や国内労働市場の変化

半導体産業を取り巻く地政学リスクは2026年も引き続き顕在化しており、半導体は、各国の経済安全保障や産業競争力を左右する戦略物資としての重要性を一層高めています。また、各種先端AIの急速な進展に伴い、先端半導体への需要が世界的に拡大しており、当社を含む関連産業では高度な専門人財の獲得・育成の重要性が増しており、ボーダーレスな人財獲得競争が国内外で一段と激化しています。

さらに、こうしたグローバル競争の激化を背景に当社顧客である世界の大手半導体メーカー各社もグローバル戦略を多極化しており、当社のコアコンピタンスの一つである顧客密着戦略についても、柔軟に対応するため「グループ人財のさらなる多様化」に注力しています。

また、少子高齢化が続く日本においては、生産人口の減少や健康寿命の延伸を背景に、シニア人財のスキル・ノウハウのさらなる活用が、企業の持続的成長や経済成長に向けた必須命題となっています。

人財のさらなる活躍に向けた取組みと採用活動の進化

当社グループはこれら一連のリスクと機会への対応として、国内外の人財のさらなる活躍と中長期視点からの多様性の強化、採用活動の絶えざる進化に注力しています。

その基盤整備の一環として、2023年8月に「東京応化グローバル社員持株会制度」を導入しました。本制度は、社員一人ひとりの当事者意識の醸成と中長期的な企業価値への意識向上を図る施策として、国内外においてポジティブに受け止められており、直近の社内アンケートにおいても、企業価値向上への参画意識や会社との一体感の高まり

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

人財統括責任者メッセージ

が確認されています。こうした意識変化を背景に、加入率は高水準で推移しています**(→P4「人的資本を原動力とする企業価値向上ハイライト」ご参照)**。

また、海外顧客密着戦略を本格化してから10年超が経過し、現地外国籍人財の実力も高まってきたことから、グループ人財のクロスボーダーでの活躍を促進しています。2025年12月期に入社したインド人エンジニアの教育・活躍も予定どおり進捗しており、中長期視点でのインド市場の開拓につながる取組みを進めています。

国内外での採用活動においては、先輩社員との事前座談会やフォローイベントによるミスマッチの解消が、活躍社員の採用や離職率の低位安定につながっているほか、直接大学を訪問しての説明会や新たな大学の開拓やネットワーク拡充、キャリア採用向けの週末セミナーの実施など、新たな挑戦を打ち出し続けています。中長期的には、半導体市場の動向やDXによる作業効率の進展等も注視しながら、将来的な人財過剰リスクの未然防止にも注力していきます。

処遇維持を伴う65歳定年制度の適用人数が増加/役職定年人財の活躍促進策も策定中

半導体の最先端分野においては日々のアジャイル対応と並行して10年以上にわたる「ロングランの研究開発」も走らせ続けることが重要であり**(→P13-18「社長メッセージ」ご参照)**、当社シニア人財が蓄積してきた技術・ノウハウといった知的資本や人脈などの社会・関係資本は、今後の最先端分野の事業戦略においても大きな価値を創出します。加えて、半導体市場の拡大を背景に当社グループの生産量も過去最高を更新し続けており、労災リスクの防止には常に最大限の努力を尽くす必要がある中、シニア人財が蓄積してきた労働安全に関わるノウホワイ(know-why)の活用も欠かせないことから、シニア人財の活躍の最大化に注力しています。

具体的には、まず2025年より「処遇維持を伴う65歳定年制度」の運用を開始し、2026年も順調に適用人数が拡大することで、現場の価値創造に大きく貢献しています。3年間の準備期間を経てスタートした同制度は、60歳以上の人財の処遇においても現役時と同程度を維持する画期的な制度です。当社は同制度をフル活用することで、前述の最先端領域や労働安全面をはじめ、足元でますます高度化する事業課題・技術課題への対応を強化するとともに、シニア人財から若年人財への知的資本の継承を強化することで、人財ポートフォリオにおいても「好循環」をつくっていく考えです。

加えて、足元では役職定年を迎える人財のさらなる活躍促進に向けた新たな施策を策定中です。長年に渡り当社グループの現場およびマネジメントで活躍する中で培ってきた知見を役職定年後も活かし、教育・研修や技術のさらなる深掘りと伝承、労働安全活動やメンタリング等を中心に活躍いただくとともに、モチベーションも担保し続けられる仕組みを構築中であり、完成次第導入していく構えです。

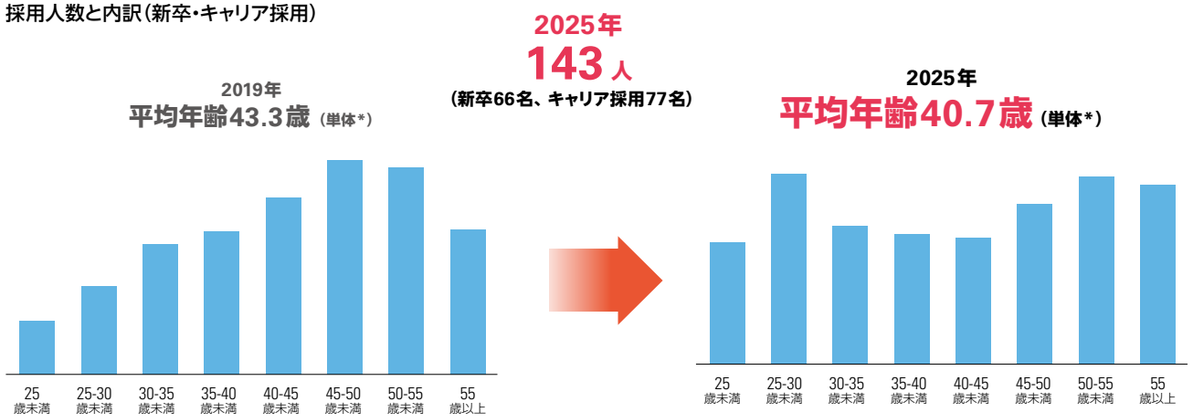
中長期人財ポートフォリオのサステナビリティを強化

上記一連の人財施策の進化の土台となる人財採用は、直近4年連続で100名超の採用を継続し、母集団としての連結・単体従業員数は2025年12月期に過去最大となりました。また、新卒採用・キャリア採用の強化により、2025年12月期の従業員平均年齢(単体)は前年比0.2歳、2019年12月期比で2.6歳引き下げることができました。今後も、定性・定量の双方において人的資本のサステナビリティを強化することで、「tok Vision 2030」の実現に邁進します。

将来の経営人財を見据えた「理事勉強会」も進化

当社では、次世代経営層の育成を重要テーマの一つと位置付けています。その一環として、当社グループの将来の

採用人数と内訳(新卒・キャリア採用)



*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。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

人財統括責任者メッセージ

経営を担う人財を対象に「理事勉強会」を開催しています。同勉強会は、国内の理事および海外グループ会社から次世代経営層候補として選出した10数名に対し、社長や社外取締役、当社経営経験者が講師を務め、計画的に開催しています。経営陣としての「視座」「志」「考え方」を醸成するとともに、メンバー間のコミュニケーションの深化により、グループ全体の相互理解およびシナジー創出にも寄与しています。

世界の最先端で勝ち続けるために、人財本部の「ありたい姿」「求める人物像」「本部活動方針」に注力

人財本部ではここまでお伝えしたマテリアリティやリスクと機会、中期経営計画への取組みにより、当社グループが今後も世界の最先端領域で勝ち続け、長期的な企業価値向上を実現するための価値創造を、人的資本の側面から最大限に後押ししていきます。2025年からの「tok中期計画2027」開始にあたっては、そのための「ありたい姿」「求める人物像」「本部活動方針」を以下のように言語化し、「挑戦する人の可能性を厚く支援する」をキーワードとしました。同中期経営計画ではこのキーワードのもと、人的資本への投資や4つの人財戦略に注力しています。

■ありたい姿
- **個々の自律的な学びと行動による自己実現を促進し、より難易度の高い社会的・技術的課題を解決する**
- **個々の能力がいかんなく発揮できるよう、機会・環境を提供する**
- **自己実現を通し個々の幸福度を上げ、その結果企業価値が向上する「好循環」を生み出す**
- **上記を通じて「皆が活き活きと誇りをもって働ける」会社になる**

■求める人物像
- **自ら考え、自ら学び、自ら判断し、自ら行動し、挑戦を継続できる人**
- **専門性の追求とあわせ、事業全体を視野広く見ることができる人財**
- **人間力（好奇心、果敢、誠実、尊重、共感、協働、完遂）のある人財**

■本部活動方針（抜粋）
- **成長と発展を支える母集団形成を確実に行う**
- **挑戦する人の可能性を厚く支援し、人財育成に取り組む**
- **人間力と情熱を備えた視野の広いマネジメント層を育成する**
- **個々の能力がいかんなく発揮できる環境を整える**

人的資本への投資の拡充により、さらなる企業価値向上へ

人的資本投資においては、直近10年は毎年2～5%程度の賃上げを継続しているほか、2022年からは4年連続で5%超の賃上げを実施しています。

1人当たり教育研修費も増加トレンドにあり、今後も、「挑戦する人の可能性を厚く支援する」という本部活動方針のもと、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に資する教育・研修については惜しみなく投資していく考えです。ただし、研修そのものが目的ではなく、その先の成果を実感できるような仕組みを構築していきます。

また、「ほめる文化」のさらなる浸透に向けて表彰制度を拡充し、優れた研究開発を表彰する「向井技術賞」については賞金額を競合ベンチマーク以上で維持しているほか、技術・開発以外の分野を対象とする「TOK SHINKA AWARD」を展開することで、さらなるモチベーション向上を促進しています。2024年12月期からはグローバル連結経営の強化策の一環として表彰バウンダリーを海外グループ会社にも拡大した結果、海外拠点においても多数の受賞者を輩出するなど、当社グループのグローバル競争力のさらなる強化に弾みをつける取組みとなっています。加えて、2025年からは新たに「デジタル活用」の評価軸を追加しました。デジタル技術を活用した課題解決、業務プロセスや働き方の改善につながる取組みについても評価することで、デジタル活用の促進と当社グループ全体における業務改革の推進につなげています。

賃上げ状況

2022年～2025年
4年連続で5%超の賃上げを実施

1人当たり教育研修費の推移（単体）

2022年 6.9 万円 → 2025年 10.1 万円

* 産労総合研究所「2025年度教育研修費用の実態調査」における上場企業等159社平均：3.6万円

大きな好循環の実現に向け「多様性に富んだ母集団の形成」「DE&Iの推進」を強化

2025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、いずれも過去最高となりました。社会の変化に合わせて社内制度も進化し、育児休暇、復職制度、育児在宅、時間単位の休暇制度に加え、製造現場における作業の省力化などの取組みも着実に成果を上げています。引き続き、性別、年齢、国籍等により採用、昇格、業務内容に差が生じることのないよう、制度と環境の整備を進め、公正・公平な組織の維持・向上に取り組みます。一例ではありますが20代の女性比率が3割を超え、男性の育児休職制度についても、取得期間・取得率ともに直近で加速度的に増加しており、2025年12月期の取得率は66.7%となりました。

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

人財統括責任者メッセージ

また、外国籍従業員数は増加傾向にあるほか、直近数年のグループ全体での外国籍従業員比率は25%程度で安定的に推移しており、海外管理職の現地化比率は68.8%で過去最高となりました。グループ間の人財交流をさらに拡充し、相互理解の上で知見や価値観のシナジー創出を加速させていきます。

外国籍従業員数

	2021	2022	2023	2024	2025/12
外国籍従業員(単体)(人)	17	24	16	15	26
外国籍従業員(連結)(人)	475	524	457	483	509
外国籍従業員比率(連結)(%)	26.2	26.9	24.3	24.2	23.9

* 2023年の減少は、海外連結子会社の再編等によるものです。

KPI

女性管理職比率

2030年目標2倍　2025年実績1.6倍
(2020年比)

KPI

男性育児休職制度取得率

目標70%以上

女性従業員の参画に関する指標(単体)*1

	2021	2022	2023	2024	2025/12
新規採用における女性比率(%)	17.0	26.4	22.4	32.1	33.9
全従業員における女性比率(%)	14.0	14.6	15.3	16.1	17.0
男女間の平均勤続年数の差(年)	8.4	8.1	7.9	8.2	8.4
管理職における女性比率(%)	3.8	4.0	4.5	4.5	5.2
取締役会における女性比率(%)*2	7.7	7.1	10.0	20.0	10.0

*1 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む
*2 取締役会における女性比率は翌年4月時点

男女間賃金の差異(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)(単体)*1

	2025/12
全労働者(%)	68.1
うち正社員*2(%)	68.2
うち有期社員*3(%)	88.8

*1 賃金:基本給、超過労働に対する報酬、賞与等を含み、退職手当、通勤手当等を除く
*2 正社員:出向者については、当社から社外への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む
*3 有期社員:嘱託を含み、派遣社員を除く

差異についての補足説明:
当社において、性別による賃金体系および制度上の違いはありませんが、管理職比率を含む等級別人員構成に男女差があり、それに伴う賃金差異が発生しています。今後も「女性管理職比率の向上:2030年までに2倍(2020年比)」の達成を目指し、女性の管理職登用を推進していきます。

育児関連制度利用者数(単体)

	2021	2022	2023	2024	2025/12
育児休職制度(人)	27	31	40	43	47
育児短時間勤務(人)	16	17	24	32	7
チャイルドケアタイム(人)	13	15	37	69	96
男性育児休職制度(人)	8	12	24	29	27

人財の健康と安全の確保に向けて

健康経営の推進

2022年6月に「健康経営宣言」を策定以来、健康経営に注力してきた当社グループは、個々の人財が心身ともに自己実現し幸福度を高めることができる環境づくりを進めています。2026年4月に人財本部長が委員長となり国内外の各部署および健康保険組合で構成する「健康経営推進委員会」を立ち上げ、健康経営をグローバルで推進する体制を構築しました。

従業員が心身ともに健康で、個性や能力を最大限に発揮できる環境づくりの一つとして、引き続き健康保険組合との協働のもと、役員・従業員の疾病の予防・発見に努め、健康の保持・増進に向けて「コラボヘルス」を実践しています。その一例として、健康ポータルアプリ「MY HEALTH WEB」を役員・従業員に提供し、健康に関する知識・意識の向上へ向けた情報発信を行っているほか、ウォーキングラリー「歩Fes.」を定期開催し、社長をはじめ多くの役員・従業員が参加しています。

また、心身の健康相談のために保健師を導入した拠点を拡大したほか、受動喫煙対策を強化しながら従業員の喫煙率低減を促進しています。引き続き健康経営のPDCAをしっかり回し、役員・従業員が自律的に健康管理を行う健康文化の醸成を目指します。

これら一連の取組みが評価され、2026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2026」に認定されました(通算8回目)。

成長の果実を人的資本に「再投資」することで、企業価値向上の「大きな好循環」をつくり続けます

上記一連の人財施策によって当社グループは、今後も人的資本への投資によって個々の人財の自律的なスキルアップと能力向上による自己実現を促進し、より難易度の高い社会的・技術的課題の解決に貢献することで、当社製品のさらなる高付加価値化と競争力向上に邁進します。

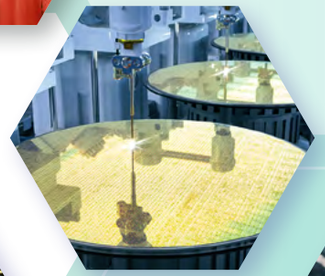
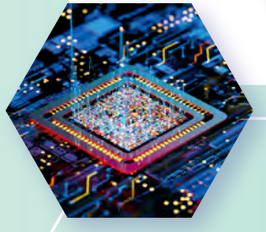
これにより、さらなる収益拡大と企業価値向上を実現し、得られた利益を人的資本に「再投資」することで、人財の幸福度と企業価値向上の「大きな好循環」をつくり続けていきます。

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

半導体エコシステムの発展

62 ステークホルダーエンゲージメント
64 グローバルネットワークの進化に向けて
65 リスクマネジメント

INDEX

01 原動力と
創出インパクト
23 イノベーションによる
社会への貢献と企業価値向上
48 人財の
幸福度の追求
61 半導体エコシステムの
発展
67 サステナビリティ
ガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた
地球環境への貢献
93 データ
セクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

ステークホルダーエンゲージメント

マテリアリティ「半導体エコシステムの発展」に向けて

半導体産業を取り巻くリスクと機会の双方が拡大する中、東京応化は、いかなる市場変動にも即応できる供給体制の構築やサプライチェーンの最適化を中計重点戦略「強固なサプライチェーンを構築する」で加速し、社内外のステークホルダーから真に信頼される企業グループを目指します。
そのうえで、全てのステークホルダーとWin-Winの関係を構築しながらサプライチェーンリスクを最小化することで、企業価値向上の大前提である「半導体エコシステムの発展」に貢献していきます。

東京応化は、全てのステークホルダーとのエンゲージメントを強化することで、BANIの時代においても確実に機能・発展する、より強固なサプライチェーンを構築していきます。

今後も、人類が解決すべき「新たな社会的課題」や「想定外リスク」「潜在リスク」「既に顕在化したリスク」に対し、ステークホルダーとの共有価値を高めながら解決・低減に貢献していきます。

お客様

■共有価値
- 顧客が感動するイノベーションを提供(「tok Vision 2030」)
- 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
- 半導体による社会的インパクトの拡大

■方針/基本的な取組み
- 「tok中期計画2027」重点戦略(2)強固なサプライチェーンを構築する
- 長期成長トレンドにあ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
- 地政学リスクを踏まえた顧客のグローバル多拠点展開への柔軟な対応
- 世界4地域の生産体制によるリスク分散と機会への転換
- 環境/サステナビリティ配慮製品における先進的取組み

■コミュニケーションチャネル
- 日本・米国・中国・韓国・台湾・欧州・シンガポールに設置した顧客密着拠点および顧客先での協働/エンゲージメント

■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ウォードを受賞

2024 TSMC
Excellent Performance Award

株主/投資家

■共有価値
- 長期持続的成長と企業価値向上
- DOE4.0%を目処とする安定的かつ継続的な配当/自己株式の取得も弾力的に実施
- 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
- 透明・公平・継続的なIR活動を推進
- 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・ご要望は集約のうえ全役員に共有

■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(4回*)
- アナリスト・機関投資家との個別ミーティング(436回*)
- 個人投資家向け説明会(9回*)
- Webサイトに統合レポート、報告書(2Q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(8回*)
- JPX日経インデックス400の構成銘柄に選定(2025年8月29日現在)

* 2025年12月期実績

SX銘柄2026
Sustainability Transformation

経済産業省、東京証券取引所により「SX銘柄2026」に選定(2026年5月)

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

ステークホルダーエンゲージメント

従業員/将来世代

■共有価値
- 全ての活動を「社会への貢献」に帰結させる統合思考の共有と実践
- 会社と従業員のWin-Winの関係による「大きな好循環」
- 役割等級制度のもと、個々の価値観に寄り添った人事制度/人財施策
- 再雇用制度の拡充など、より長期に働き続けられる環境整備

■方針/基本的な取組み
- 「TOKグループ人財活用方針」の理念を施策に反映
- 「tok中期計画2027」重点戦略(1)に注力**(→P34ご参照)**
- 従業員エンゲージメント指標を中計の定量目標および役員報酬制度のKPIに設定

■コミュニケーションチャネル
- 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」、社内IR
- グループ報を多言語で発行(日本語/英語/繁体字/簡体字/韓国語/ドイツ語)
- コンプライアンス上のリスクを早期に発見・改善、未然防止するための内部通報制度

■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(グループ報のWeb化や社長ビデオメッセージの多言語発信/グローバル座談会/社内表彰のバウンダリーをグローバルに拡大)
- 国内全役員・従業員を対象としたサステナビリティ説明会を実施:受講率100%*
- 「東京応化グローバル社員持株会制度」を導入

* 2025年12月期実績

子供職場見学会を実施

サプライヤー/ベンチャー企業等

■共有価値
- 高付加価値や、高位安定品質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全ての人(=働く人)の安全確保および健康保持を最優先し、労災の撲滅に注力
- 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)
- サプライヤーアンケートを通じ、その結果を用いたCSRアセスメントを実施
- 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
- TOK技術革新センター・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加速

IRRESISTIBLE MATERIALS

英国Irresistible Materials社と戦略的投資および共同開発パートナーシップを締結

学術関係者/研究機関/コンソーシアム等

■共有価値
- 長期視点からの産学連携による技術的ブレークスルーへの取組み、基礎研究の充実と効率化を推進
- 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ネル
- 国内外の大学や研究機関に当社人財を派遣
- 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)
- 東京科学大学と協働研究拠点を設立(2023年6月)
- 兵庫県立大学と連携協力の推進に関する協定を締結(2025年1月)
- 東京応化科学技術振興財団を通じた2025年の助成活動:140件、6,030万円

日米の材料・装置等の企業10社によるコンソーシアム「US-JOINT」(シリコンバレー)に参画

政府/自治体/地域コミュニティ

■共有価値
- 社会の持続的発展
- 幸福度の高い社会の実現
- 気候変動リスクや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
- 中期経営計画の定量目標として、CO_2排出削減目標を設定

■コミュニケーションチャネル
- 環境規制、法令遵守にまつわる日本・米国・韓国・台湾・中国・欧州の各国当局との折衝
- 気候変動対応や生物多様性保全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535名*
- 地域社会との対話

* 2025年12月期実績

ワールドクリーンアップデーに参加し、新竹県新豊郷・鳳坑沙湾で砂浜の清掃活動を実施

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

グローバルネットワークの進化に向けて

今後も堅調な成長が見込まれる半導体産業に向けて当社ならではの付加価値を提供し続けることで、
半導体エコシステムの発展に貢献していきます。

東京応化工業株式会社

1 本社
TOK技術革新センター（相模工場含む）
流通センター
郡山工場
宇都宮工場
御殿場工場
阿蘇工場
阿蘇工場 阿蘇くまもとサイト

2 シンガポール支社

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）

6 TOKCCAZ,LLC.（アリゾナ州）

（TOKCCAZ社） 設立：2022年5月

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

7 本社（新竹市）
銅鑼工場（苗栗県）

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）

TOK CHINA CO., LTD.

（TOK中国社） 設立：2021年1月
事業内容：フォトレジスト等の販売ならびに
フォトレジスト付属薬品の販売

9 本社（中国）

micro resist technology GmbH

（MRT社） 子会社化：2025年3月
事業内容：感光性フォトレジスト、ナノインプリント材料、
ハイブリッドポリマーの開発、製造、販売

10 本社/ベルリン工場（ドイツ）

INDEX

01 原動力と
創出インパクト
23 イノベーションによる
社会への貢献と企業価値向上
48 人財の
幸福度の追求
61 半導体エコシステムの
発展
67 サステナビリティ
ガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた
地球環境への貢献
93 データ
セクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

リスクマネジメント

持続的な企業価値向上に向けたリスクへの対応

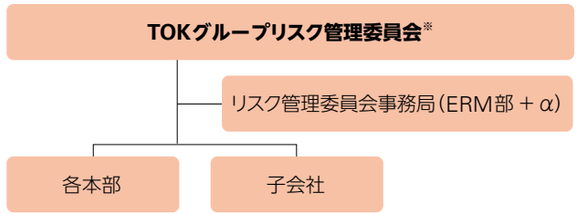
経営に重大な影響を及ぼす様々なリスクに的確に対処することが、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に不可欠です。BANIの時代における国内外の事業環境や、半導体産業において想定し得る様々なリスクの把握と予防・防止に努めるとともに、リスクが顕在化した際の負のインパクトを最小限にとどめる方策を策定するなど、グローバルなリスク管理体制の整備・充実に努めています。

リスクマネジメントシステム

取締役社長を委員長とする TOKグループリスク管理委員会で一元管理

社長を委員長とする「TOKグループリスク管理委員会」を年4回開催し、リスク管理体制をタイムリーに見直しながら柔軟にリスク管理方針を策定・強化しています。また、様々なリスクに的確に対処するため、「TOKグループリスク管理規程」「TOKグループリスク管理基準」を制定し、これに基づき、「経営リスク」「事業リスク」「環境リスク」「コンプライアンスリスク」「経済リスク」「社会リスク」および「政治リスク」の各項目において重大なインパクトをもたらすリスクの特定や当該リスクの分析、対策の決定・実行、評価等のリスクマネジメントをタイムリーに講じることで、顕在化の抑止と、顕在化した際のインパクト最小化に注力し、特に重大なリスクへの対応は、経営層が主体的に関与することでリスク影響の最小化に努めています。

リスク管理委員会体制図　※ 委員長は取締役社長



企業価値最大化に向けて

半導体エコシステムの持続的な発展に向けて、より実効性のあるリスク対応策をERM部が主導

当社グループが認識する短期/中期/長期のあらゆるリスクに包括的/専門的に対処することを目的に2024年4月に新設したERM部は、「サプライチェーンリスク」「自然災害リスク」「国際情勢リスク」「サイバーリスク」など多様なリスクについて、経営層や各本部と連携しながら各種対応策を策定しています。

当社グループの事業が拡大を続け、外部環境も刻一刻と変化し続けている昨今は、淡々と事業運営するだけでは立ちゆきません。同部は、リスク管理を形骸化させることなく、より実情に即したリスク対応策を主導していきます。

そのうえで、リスクマネジメントと成長戦略を密接に連動させることで、マテリアリティ「半導体エコシステムの発展」への取組みと持続的な企業価値向上に邁進します。

将来リスクの最小化とリスク対応力の強化に向けて

足元では各国・地域間の紛争・戦争や経済安全保障や産業政策における激しい変化が起きていることから、ERM部では専門的な知識と経験を有する人財を中心に、社内外の情報収集に取り組んでいます。将来影響を受ける可能性の高いテーマについては早い段階で情報を収集し、リスクの早期察知と対応期間の確保に努めており、これら一連の取組みによって将来リスクの最小化に向けて事前準備を進めることで、当社グループの総合的なリスク対応力の向上に注力しています。

加えて、多角的なリスクアセスメントによってリスクとインシデント発生状況の関連性を把握しつつ各種リスクを可視化・分析し、なるべく多くのシナリオ分析を行うことで、リスク対応力を強化しています。そのうえで分析結果を各部署にフィードバックすることで、当社グループ全体のリスク対応力の強化に努めています。

リスクアセスメントとガバナンスの強化

前述のTOKグループリスク管理委員会で重大リスクとして定義されたテーマについては担当役員がリスクオーナーとして責任を担い、リスク低減に向けた活動を検証し、継続的に改善する体制を確立しています。

足元では特に「サプライチェーンリスク」「自然災害リスク」「国際情勢リスク」「サイバーリスク」を重大リスクとして特定し、各リスクにまつわる具体的なシナリオを抽出したうえでその影響度を定量的に評価しつつ目標を設定することで、リスク低減策を段階的に推進しています。

加えて、取締役会で大型投資案件が審議される際には客観的なリスク評価レポートを提供し、経営陣とリスクを共有することで、ガバナンスのさらなる強化につなげています。

従業員の安全を最優先とした BCP（事業継続計画）の強化

ERM部が主導するBCP強化の一環として、日本国内に

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

リスクマネジメント

多くの製造拠点を有する当社グループにとって甚大な影響を及ぼし得る大規模自然災害リスクを「起こり得るもの」として現実的なリスクと認識し、BCPの再構築および精緻化を推進しています。

特に、南海トラフ地震および富士山噴火については、当社グループの事業継続性に重大な影響を及ぼし得るリスクとして位置づけ、専任のリスクオーナーとして役員を任命しています。そのうえで、社長を委員長とするTOKグループリスク管理委員会において対応方針を決定し、具体的な対策を進めています。例えば南海トラフ地震については、2011年の東日本大震災における郡山工場被災の経験から得た教訓を踏まえ、当社の主力拠点が津波の直撃を受けるエリアに位置していないことを前提に、被害の最小化を図る「減災」を柱とした対策に注力し、「災害発生時に迅速な復旧を可能とし、被害を極小化する体制」の強化に努めています。また、「人命最優先」という大原則を明確に掲げ、リスク顕在化時の現場においては、従業員とその家族の安全確保を最優先事項とし、安全が確認された段階で初めて事業再開計画を始動するという基本的な対応順序を徹底しています。

2025年度は上記一連の災害対応策をさらに強化すべく、より高度な防災訓練等を実施し、防災リテラシーのさらなる向上に努めました。今後も、自然災害の発生が予測困難であることを踏まえ、「早期の備え」と「最悪シナリオを想定した訓練・議論」を継続的に実施することで、人命と事業継続の両立を図るBCP戦略の高度化を推進していきます。

安全保障輸出管理体制の効率化と強化に向けて

リスク情報の収集と「体制強化・業務効率化の推進」

米中貿易摩擦のさらなる激化や相互関税の導入、2026年以降の地政学リスクのさらなる高まりといった事業環境変化への対応においては、各地域に影響を及ぼし得る法案、法令への対応を中心に強化しています。当社グループが収集すべきリスク関連情報は急激に増大していることから、ERM部内に安全保障輸出管理課を設置することで、包括的かつ迅速な情報収集・管理に注力しています。同課では多くの専門人財を育成するべく積極的な教育研修や資格取得を促進しているほか、情報収集の精度を上げるため、外部機関との直接的なコミュニケーションを加速しています。2025年度以降は外為法の規制強化を踏まえ行政との連携を強化しました。

加えて、ホルムズ海峡封鎖に端を発するサプライチェーンの混乱に際し、臨時TOKグループリスク管理委員会を随時開催することでスピーディな対応策を講じています。

経済安全保障対応の充実・強化

技術移転/流出防止に向けて

海外への技術移転や流出については、当社グループのみならず、産業全体において大きな課題であると認識しています。当社グループは外為法や米国EAR法案をはじめとする各国の方針や規制へ対応するほか、技術移転リスクの低減に向けては、意図せぬ情報流出の防止策を含め、情報管理の強化を最重要課題として捉えています。そこで、情報管理委員会の主導のもと、海外子会社を含む当社グループ全拠点における最新のIT管理体制の整備や人財流出に伴う情報漏洩等の防止策も強化・推進することで、リスクの最小化に努めています。

特に当社グループの半導体用フォトレジストについては、日本の守るべき技術として重要度が増していることから、「サプライチェーンリスク」「国外への技術流出リスク」「サイバーセキュリティリスク」などを洗い出し、当社製品の安定生産・安定供給を継続することに注力しています。

情報管理の高度化に向けて

情報管理やセキュリティレベルをグローバル視点で強化

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、情報資産流出リスクは一企業のみならず当社グループ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」の両面で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サイクルを回し、取組みを一層強化していきます。足元では、2024年まで取り組んでいた機密情報保護（PIP）管理評価による各グループ会社のセキュリティレベルを可視化、引き上げのうえ、管理基準や強化項目等も一元管理することで、グループ全社で適切に情報管理できる体制を構築しているほか、近年のサイバー攻撃の増加に対しては、情報管理委員会を通じて多くのアセスメントや訓練システムの強化に注力しています。加えて、従来のオンライン教育よりも実効性の高い手法として年数回の抜き打ちテストを全従業員向けに実施するなど、グループ全体の情報リテラシーの強化を図っています。

→TOKグループ情報管理方針
https://www.tok.co.jp/sustainability/governance-activity/information-management

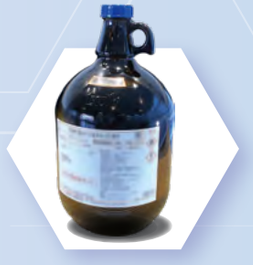
→主要な事業等のリスクおよび対応策は、「有価証券報告書」をご参照ください。
https://www.tok.co.jp/application/files/9717/7432/8945/securities_2512.pdf

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

サステナビリティ
ガバナンスの進化

68 取締役および執行役員
70 コーポレート・ガバナンス
77 環境・労働安全統括責任者メッセージ
81 TCFDに基づく気候変動関連の情報開示
83 労働安全衛生への取組み



INDEX

01 原動力と
創出インパクト
23 イノベーションによる
社会への貢献と企業価値向上
48 人財の
幸福度の追求
61 半導体エコシステムの
発展
67 サステナビリティ
ガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた
地球環境への貢献
93 データ
セクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

取締役および執行役員

取締役

種市 順昭
❶ 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
（所有株式数：110 千株）

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）

土井 宏介
❷ 取締役兼専務執行役員
営業本部長
（所有株式数：51 千株）

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.
President
2016年　当社執行役員
TOKYO OHKA KOGYO AMERICA, INC.
President
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
2023年　当社取締役兼専務執行役員営業本部長兼
開発本部長
2025年　当社取締役兼専務執行役員営業本部長（現）

山本 浩貴
❸ 取締役兼常務執行役員
材料事業本部長
（所有株式数：29 千株）

1992年　当社入社
2013年　TOK尖端材料株式会社工場長
2019年　当社経営企画本部副本部長
2020年　当社執行役員経営企画本部長
2023年　当社取締役兼執行役員材料事業本部長
2025年　当社取締役兼常務執行役員
材料事業本部長（現）

大森 克実
❹ 取締役兼常務執行役員
開発本部長
（所有株式数：17千株）

1991年　当社入社
2012年　当社次世代材料開発部長
2016年　当社開発本部副本部長
2020年　TOK尖端材料株式会社副社長兼研究所長
2021年　当社執行役員開発本部副本部長
2025年　当社執行役員開発本部長
2025年　当社取締役兼執行役員開発本部長
2026年　当社取締役兼常務執行役員
開発本部長（現）

石原 省吾
❺ 取締役兼執行役員
人財本部長
（所有株式数：13千株）

1991年　当社入社
2019年　当社装置営業部長
2023年　AIメカテック株式会社(出向)
半導体プロセス装置事業本部長、
装置営業部長
2025年　当社人財本部副本部長
2025年　当社執行役員人財本部長
2026年　当社取締役兼執行役員人財本部長（現）

INDEX

01 原動力と
創出インパクト
23 イノベーションによる
社会への貢献と企業価値向上
48 人財の
幸福度の追求
61 半導体エコシステムの
発展
67 サステナビリティ
ガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた
地球環境への貢献
93 データ
セクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

取締役および執行役員

安藤 尚
❻ 社外取締役
指名報酬諮問委員会 委員長
（所有株式数：3 千株）

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バイス株式会社（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 当社社外取締役
2022年 AeroEdge株式会社 社外取締役（現）
2023年 当社社外取締役（監査等委員）
2025年 当社社外取締役（現）

鳴海 裕介
❼ 取締役
常勤監査等委員
（所有株式数：32 千株）

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
2025年 当社取締役（常勤監査等委員）（現）

一柳 和夫
❽ 社外取締役
監査等委員
指名報酬諮問委員
（所有株式数：3 千株）

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 当社社外取締役
2023年 当社社外取締役（監査等委員）（現）

池田 綾子
❾ 社外取締役
監査等委員
指名報酬諮問委員
（所有株式数：－）

1984年 弁護士名簿登録・第二東京弁護士会入会 原後法律事務所（現原後綜合法律事務所）
1990年 米国ステップトー・アンド・ジョンソン法律事務所
1991年 ニューヨーク州弁護士資格取得
1992年 濱田松本法律事務所（現森・濱田松本法律事務所外国法共同事業）
2002年 司法研修所 教官（民事弁護担当）
2006年 日本弁護士連合会 事務次長
2015年 日本弁護士連合会 常務理事 第二東京弁護士会 副会長
2021年 東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）（現）
2024年 当社社外取締役
2025年 原後綜合法律事務所（現）
2025年 当社社外取締役（監査等委員）（現）

中島 功
❿ 社外取締役
監査等委員
指名報酬諮問委員
（所有株式数：－）

1982年 東京瓦斯株式会社入社
2008年 同社財務部長
2011年 同社中支社長
2012年 同社グループ体制最適化プロジェクト部長
2013年 同社執行役員リビング本部リビング企画部長
2015年 同社常務執行役員CFO、財務部、経理部、資材部、不動産計画部担当
2017年 同社常務執行役員CFO、財務部、経理部、人事部担当
2018年 同社専務執行役員CFO、財務部、経理部、人事部、資材部担当
2019年 同社常勤監査役
2021年 同社取締役常勤監査委員
2023年 東京ガス不動産株式会社取締役会長
2025年 当社社外取締役（監査等委員）（現）

執行役員

金 基泰
専務執行役員
TOK尖端材料株式会社
代表理事社長

澤野 敦
常務執行役員
台湾東應化股份有限公司
董事長兼総経理

渡邊 直樹
執行役員
新事業開発本部長

髙瀬 興邦
執行役員
経理財務本部長

大髙 正次
執行役員
経営企画本部長

本間 裕一
執行役員
総務本部長

磯貝 進一
執行役員
ITデジタル本部長

辰野 直樹
執行役員
上海帝奥科電子科技有限公司
董事長兼総経理

塩谷 和幸
執行役員
TOKYO OHKA KOGYO AMERICA, INC.
President

鮫澤 素子
執行役員
micro resist technology GmbH
Managing Director and President

当社取締役に求めるスキルおよび経験

氏名	地位	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	●		●	●			●	
土井 宏介	取締役			●	●			●	
山本 浩貴	取締役			●				●	
大森 克実	取締役			●				●	
石原 省吾	取締役		●		●			●	●
安藤 尚	社外取締役	●	●	●	●				
鳴海 裕介	取締役（常勤監査等委員）			●	●			●	
一柳 和夫	社外取締役（監査等委員）	●	●	●	●			●	
池田 綾子	社外取締役（監査等委員）	●	●			●		●	
中島 功	社外取締役（監査等委員）	●	●		●	●	●		●

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

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

2003年	● 執行役員制度を導入 ● 取締役の員数を適正化
2006年	● 社外取締役1名を初めて選任 ● 取締役の任期を2年から1年に短縮
2013年	● 社外監査役を1名増員し3名就任
2015年	● 社外取締役（女性）を1名増員し2名就任
2018年	● 指名報酬諮問委員会を設置
2019年	● 取締役会議長に代表取締役会長が就任 ● コーポレートガバナンスガイドラインを策定
2020年	● 社外取締役を1名増員し3名就任 ● ROE等も評価指標とする新役員報酬制度を導入
2021年	● 買収防衛策の非継続を決議
2022年	● 社外取締役を1名増員し4名就任/業務執行を行わない取締役を1名選任 ● 役員報酬制度の評価軸に従業員エンゲージメント指標を導入
2023年	● 監査等委員会設置会社に移行 ● 将来の経営を担う人財の育成を見据え、「理事勉強会」を開始
2024年	● 社外取締役（女性）1名就任 ● 初の女性執行役員1名就任 ● ERM部を新設

基本的な考え方

当社は、会社設立以来の経営理念（「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一つと位置づけ、その達成に向けて、鋭意取り組んでいます。

また、2025年よりスタートしたマテリアリティ「サステナビリティガバナンスの進化」および中期経営計画「tok中期計画2027」の定性目標「tok Vision 2030 を実現する強固な経営基盤の構築」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/sustainability/governance-activity/corporate-governance

機関設計の形態

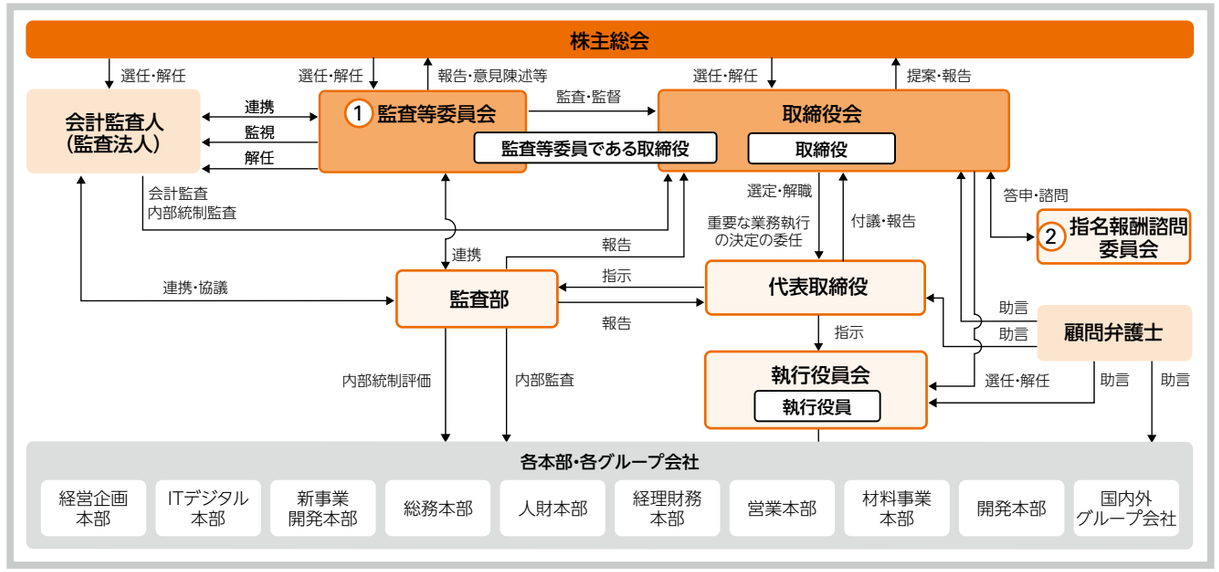
当社は監査等委員会設置会社制度を採用しています。その理由は、委員の過半数が独立性を有する社外取締役で構成される監査等委員会が、業務執行の適法性、妥当性の監査・監督を担うことでより透明性の高い経営を実現し、国内外のステークホルダーの期待に的確に応えうる体制の構築を図る一方、取締役会の業務執行決定権限を取締役に委任することができるようになることにより、取締役会の適切な監督のもとで経営の意思決定および執行のさらなる迅速化を図ることで経営を強化していくことが、コーポレート・ガバナンスの充実に最も有効であると判断しているためです。

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年3月30日現在)



取締役協議会の実施

取締役、執行役員、関係部署長等による取締役協議会を開催し、取締役会と現場の距離を縮め、より透明性の高い経営を実現するための議論の場を設けています。具体的には、

・オープンな議論を通じた経営課題に対する様々な意見交換
・重要な経営課題への取組みについての課題抽出や議論
・抽出した方向性の取締役会や執行役員会へのフィードバック

等を行い、全社的な経営課題議論の深化を図り、取締役会での議論や意思決定へとつなげています。

監査等委員会 体制図①

2026年3月27日現在、監査等委員会は、監査等委員である取締役4名(うち、社外取締役3名)で構成され、監査に関する重要事項について、各監査等委員から報告を受け、協議を行い、または決議することを目的に、定時監査等委員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等委員会を開催しています。各監査等委員は、監査等委員会が定めた監査基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役会に出席するほか、取締役(監査等委員である取締役を除く)等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、取締役(監査等委員である取締役を除く)の職務執行を監査しています。また、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。

なお、監査等委員会監査の実効性を高め、監査職務を円滑に遂行するために、監査等委員会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。

取締役会の実効性評価

評価実施時期	2025年12月(アンケート)
評価項目	◆取締役会の構成　◆取締役会の実効性 ◆取締役会に関連する情報 ◆意思決定プロセス　◆対外的コミュニケーション
評価結果 ○・・・良好、適切 ▲・・・要改善	○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ことにより多様性を維持している ○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もと、社外取締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 ○社内牽制機能も概ね良好と評価されている ▲自己研鑽 ▲機関投資家等のステークホルダーとの適切なコミュニケーション推進に向けた継続的な検討 ▲事業ポートフォリオの最適化・新規事業戦略、グローバル戦略、人財戦略等に関する議論のさらなる充実
評価結果を受けた今後の対応/検討内容等	●上記評価結果を受け、課題解決に向けた役員会事務局からの改善策提案および実施

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

コーポレート・ガバナンス

指名報酬諮問委員会 体制図②

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、指名報酬諮問委員会を設置しています**(→P72-75ご参照)**。

2026年3月27日現在、指名報酬諮問委員会は委員の過半数を独立社外取締役で構成し、独立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安藤尚、委員は取締役社長の種市順昭、社外取締役の一柳和夫、池田綾子および中島功です。

2025年12月期の指名報酬諮問委員会の主な活動内容

- ◆ 執行役員との個別面談
- ◆ 取締役および執行役員候補者の選定
- ◆ 報酬構成、業績連動報酬の目標値および次期以降の取締役会構成に関する確認、意見交換
- ◆ 当社の役員育成に関する議論、意見交換

取締役会における主な意思決定/議題等(2025年12月期以降)

- ◆ マルチステークホルダー方針改定
- ◆ tok中期計画2027の見直し
- ◆ 資金調達の実施、BSマネジメントに関する議論
- ◆ 権限規程の見直し
- ◆ TOK尖端材料社平澤工場建設(高純度化学薬品製造)
- ◆ Irresistible Materials社への投資および共同開発
- ◆ IT・デジタル管理方針および規程策定
- ◆ TOKグループ情報管理方針・情報管理規程の見直し
- ◆ 2026年度の財務リスク管理方針の策定
- ◆ 社員持株会制度を活用した譲渡制限付株式支給
- ◆ IR活動に関する報告・議論
- ◆ 労働安全、環境、品質活動に関する報告・議論
- ◆ ドイツ micro resist technology GmbHを完全子会社化
- ◆ 委員会活動報告・議論(情報管理委員会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、安全保障輸出管理委員会、年金委員会)
- ◆ tok中期計画2027進捗報告・議論
- ◆ コーポレート・ガバナンスコード対応に関する報告・議論
- ◆ 健康経営推進に向けた対応報告・議論

役員の報酬等

当社は、取締役の報酬等の基本方針を以下の通り定めています。

役員の報酬等

【取締役(監査等委員である取締役、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独立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(監査等委員である取締役、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業績連動賞与に公正・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、

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

コーポレート・ガバナンス

毎事業年度の全社業績に連動する「業績連動賞与」、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。なお、業績連動報酬に係る数値目標や業績連動係数等、報酬額の具体的な算出にあたって必要となる指標等は、毎事業年度の結果責任を明確とするべく、指名報酬諮問委員会の答申を経て、当社取締役会において決定しています。各報酬要素の概要は、次の通りです。

【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:業績連動賞与(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基本報酬
②業績連動賞与(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財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。

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
業績連動賞与	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 ・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)	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 ・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ます。)、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 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	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 ・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、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、2026年3月24日現在の業績評価期間は、2025年12月31日に終了する事業年度から2027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、中期経営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。

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

コーポレート・ガバナンス

【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次の通りです。

報酬の種類	報酬枠
基本報酬	年額3億30百万円以内(業務執行を行わない取締役分を含む。)
業績連動賞与	年額1億80百万円以内
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141,000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1億20百万円以内

【社外取締役(監査等委員である取締役を除く)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(監査等委員である取締役を除く)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(監査等委員である取締役を除く)の報酬額は、指名報酬諮問委員会が社外取締役(監査等委員である取締役を除く)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社外取締役(監査等委員である取締役を除く)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(監査等委員である取締役を除く)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40百万円以内)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(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)全体の基本報酬の報酬額の範囲内(年額3億30百万円以内)で取締役社長に一任しています。

取締役および監査等委員の報酬等の額(2025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	業績連動賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	493	236	110	59	86	5
監査等委員(社外取締役を除く)	30	30	—	—	—	1
社外役員	58	58	—	—	—	4

(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、業績連動賞与については、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EBITDAマージン、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、中期経営計画上の戦略指標であるROEおよび非財務指標である従業員エンゲージメント指標としています。なお、2025年12月期における当該指標の実績は、EBITDAマージン23.7%、連結売上高2,370億円、ROE 15.6%、従業員エンゲージメント指標は標準値相当です。

役員ごとの報酬等の額(2025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	業績連動賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬
種市 順昭	182	取締役	提出会社	87	40	22	31

(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。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

コーポレート・ガバナンス

【監査等委員である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取締役（監査等委員である取締役を除く）の職務執行の監督、監査を行うという職責に鑑み、監査等委員である取締役の報酬は、定額報酬としての基本報酬のみとし、同規模企業群との比較等の結果を参考に、株主総会において承認された報酬枠の範囲内（年額1億円以内）で、監査等委員である取締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。

内部統制システム

海外売上高比率のさらなる上昇に伴い、ますます重要性が増す海外子会社との一体経営と経営管理の強化、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注力しています。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」「サプライチェーンマネジメント」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/application/files/9417/7485/8045/260330_2.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16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】

当社は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ERM部を事務局とすることで、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企業価値の向上とリスク低減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。

2025年12月期は、人財を統括する人事管理機能に対して点検を実施し、GMSの運用状況の確認を行いました。また、生産管理上のリスク低減のためのチェック体制の見直しを行いました。自己点検により見つかった軽微な是正事項の解決率は100％となりました。加えて、重要な課題の解決率は、86％の進捗となりました。

16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	ITデジタル管理	（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、社会規範等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】

当社役員等で構成される「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、常勤監査等委員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。

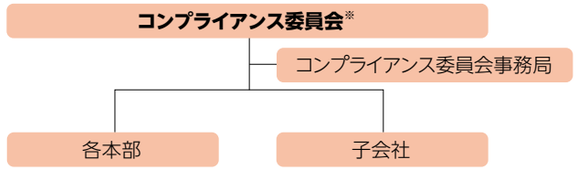
→「倫理・腐敗防止方針」
https://www.tok.co.jp/sustainability/governance-activity/compliance

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス委員会体制図　※ 委員長は取締役社長



サプライチェーンマネジメント（CSR調達）

海外売上高比率が80％を超え、そのサプライチェーンが世界各国に及ぶ当社グループは、「RBA行動規範」に準拠した事業活動を推進しています。

社会規範を踏まえた「CSR方針」のもと、「人権方針」「CSR調達方針」を制定

2020年には、各国・地域の法令および社会規範（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）を踏まえた「CSR方針」を制定し、その子方針として「人権方針」「CSR調達方針」等を定めています。また、お取引先様に「CSR調達方針」をご理解いただくための「CSR調達方針ガイドライン」を作成し、「人権の尊重」「コンプライアンスの遵守」「環境保全」「労働安全衛生」の維持をはじめとする社会的課題への配慮を励行いただけるようお願いしています。加えて、主要なサプライヤーには、当社の「CSR方針」へご同意いただくとともに、同意書のご提出をお願いしているほか、社会的課題への対応状況を把握するためのアンケートにご回答いただき、その結果を用いてCSRアセスメントを実施しています。アセスメント結果に基づき、是正に向けた監査の要否を判断しておりますが、2025年12月期は監査が必要と判断されたサプライヤーはいませんでした。

→「CSR調達方針」
https://www.tok.co.jp/sustainability/social-activity/procurement

人権の尊重

「CSR方針」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2020年10月に制定しました。

「人権方針」のもと、人権教育、サプライヤーエンゲージメント、紛争鉱物への取組みを継続・拡充

2025年12月期も、同方針のさらなる浸透を目的に、国内拠点に勤務する全役員・従業員を対象とするサステナビリティ説明会、および各拠点の業務委託者や原材料サプライヤーの一部を対象とした同様の説明会を実施しました。

また、2024年から原材料サプライヤーの一部を対象とした、サプライヤーコミュニケーションにおいては各製造拠点のサプライヤーを訪問し、各社のCSRへの取組みや、環境問題や人権問題への認識を共有するなど、より良いサステナビリティの実現を目指しています。加えて紛争鉱物については、紛争地域や高リスク地域からの調達に関する事前調査を義務付けています。2025年12月現在、紛争鉱物である3TGならびにコバルトは使用していません。

→「人権方針」
https://www.tok.co.jp/sustainability/social-activity/human_rights

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、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」に明記したうえでサプライヤーに対し人権を含むアセスメントを実施し、児童労働・強制労働の有無を確認しています。2025年12月期の児童労働者、強制労働者はともにゼロでした。

「人権」への取組みを含むグローバルスタンダードの浸透を強化

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」の面からも進化させるべく、「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」のもと、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。

（→P77-80「環境・労働安全統括責任者メッセージ」ご参照）

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細則」を規程化し、4通りの内部通報制度（顧問弁護士ルート、監査等委員ルート、法務部ルート、外部専門機関ルート）、自己申告制度、人事部への直接報告制度、外部相談窓口の設置等により、未然防止や事後改善策を講じています。2025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、予防・発見・迅速な対応等を徹底するとともに、役員・幹部従業員だけでなく、新たに全管理職も対象に加え教育を進めました。加えてステークホルダーからの通報窓口「サプライヤーほっとライン」を設置し、Webサイトに掲載しています。

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

環境・労働安全統括責任者メッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティと中計の密接な連動を、さらに加速していきます。

短期/中期/長期の企業価値最大化に向けて

環境・労働安全への取組みを企業価値向上につなげる道筋

当社グループは現在、半導体材料を中心とする事業展開によって社会への「正のインパクト」の最大化を図るとともに**(→P11-12「OUR EDGE AND POSITIVE IMPACT」ご参照)**、私が統括する環境・労働安全活動においては、マテリアリティ「サステナビリティガバナンスの進化」「豊かな未来を見据えた地球環境への貢献」「半導体エコシステムの発展」への取組みによって「負のインパクト」を最小化することで、企業価値最大化を目指しています。

具体的には、半導体用フォトレジストやパッケージ材料、高純度化学薬品等の「モノづくり」の基本方針として「安全で働きやすい職場環境の整備」を最優先に取り組み、さらに「お客様が求める品質の安定供給」を、国内外の全ての現場で徹底しています。そのうえで、「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」と定義し、「環境方針」や「労働安全衛生方針」に基づく活動を絶えず進化させ、環境リスクや操業停止リスクによる「負のインパクト」の最小化に注力しています。

環境方針

TOKグループは、レスポンシブル・ケア*の取組みを通じ、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

取締役 常務執行役員 材料事業本部長

山本 浩貴

これにより、短期/中期/長期の成長阻害要因を軽減することで企業価値向上につなげていきます。

価値創造の原動力の強化

労働安全の取組み強化

そのような企業価値向上の「原動力」として「人財」を位置づける当社グループは、マテリアリティ「人財の幸福度の追求」および中計重点戦略1「従業員一人ひとりが心身ともに安全安心に働ける環境を構築する」への取組みを密接に連動させながら、2025年度は労働安全活動の強化を進めてきました。

具体的には、近年の半導体産業の再成長の加速や当社グループの成長戦略の進展、生産量の急拡大を背景に、労働災害発生リスクへの対応は重要性を増しています。こうした状況を踏まえ、2025年度は現場点検、設備対策、安全教育、組織連携を通じて、安全確保に向けた取組みを継続的に推進してきました**(→P83-84「労働安全衛生への取組み」ご参照)**。

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、必要かつ充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

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

環境・労働安全統括責任者メッセージ

点検・設備投資・教育・組織連携を通じた安全基盤の強化

2025年度は国内外の生産高が過去最高を更新する中、当社グループは労働安全の確保を最優先課題の一つと位置付け、各面から安全基盤の強化を進めてきました。労働災害の発生リスクは依然として存在しており、継続的な改善と現場に根ざした取組みの徹底が重要であると認識し、以下の4点に注力しています。

1点目は、「動的安全点検」の定着です。当社では3年前から、EHS部が各拠点の作業現場に長時間滞在し、作業者の動きや安全対策の運用状況を確認することで潜在リスクを洗い出す動的安全点検を繰り返し実施してきました。現在は現場主体の活動へと発展するよう、従業員自らがリスクを発見・改善する全員参加型の取組みとして、着実に進めています。

2点目は、設備投資によるリスク低減です。代表例である「薬液ラインと作業の分離」では、高純度化学薬品の生産プロセスにおいて人と薬液の接点を低減する設備投資を実施しました。特に危険性の高い薬液を優先して接触機会を排除する仕組みへ移行することで、ハード面からの安全対策を強化しています。

3点目は、労働安全教育の充実です。外部専門機関の体感型「安全道場」を活用し、圧力のかかった液体の噴出や静電気発火など、化学工場で憂慮される危険を疑似体験しています。こうした体感型教育を通じて、一人ひとりのリスク認識力を高め、業務における安全意識の向上につなげています。

4点目は、組織連携の強化です。2025年に新設した労働安全マネジメント課がこれらの安全施策を主導するとともに、各拠点の安全衛生委員会、さらには作業現場のリスクを的確に把握している製造課との連携を強め、「三現主義」の徹底と安全情報の共有を図っています。こうした全社的な推進体制のもとで、現場課題への迅速な対応と、継続的な安全活動の実効性向上に取り組んでいます。

拡大するリスクと機会への対応

2030年に向けたサプライチェーン強化の一環として、「人に優しいスマートファクトリー化」を加速

上記一連の労働安全活動のもと、「tok中期計画2027」では、引き続き2030年を見据えた増産体制とサプライチェーンの構築の一環として過去最大規模の設備投資を実施すると同時に、「人に優しいスマートファクトリー化」を加速することで、重点戦略1「従業員一人ひとりが心身ともに安全安心に働ける環境を構築する」に注力しています。

具体的には、高純度化学薬品の新製造拠点「阿蘇くまもとサイト」は最新鋭の自動化設備やRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入し、作業効率が高く「人に優しい」スマートファクトリーとして稼働しています。また、郡山工場に建設中である世界最大のフォトレジスト製造棟では「人に優しい」スマートファクトリー化へも注力しており、女性従業員も重量物を扱いやすくするほか、動線の工夫により高齢従業員の転倒リスクを最小化するなど、多様な人財が心身ともに安全に安心して働ける工場、そしてサプライチェーンの構築に注力しています。

グローバルスタンダードの視点でサプライチェーンを強化

そのような国内外のサプライチェーン構築にあたっては、マテリアリティ「半導体エコシステムの発展」と中計重点戦略2「強固なサプライチェーンを構築する」のもと、生産拠点や操業時間の拡大に伴う事故リスク、人権リスク、ライフサイクルアセスメントの重要性の高まりを踏まえ、RBA監査やISO45001認証取得によるリスク低減に注力しています。

RBA-VAP監査*は、郡山工場が2021年に最高評価（プラチナ）、2023年に高評価（ゴールド）、2025年に最高評価（プラチナ）を取得し、海老名流通センターは2022年、2024年ともに最高評価（プラチナ）を取得しました。今後も両拠点の知見を他拠点へ水平展開していきます。また、ISO45001は国内全拠点、台湾拠点、韓国拠点で取得を完了しています。

* 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）

カーボンニュートラル投資―国内スコープ1、2削減への取組みを積極的に進行中

企業価値向上に向けた負のインパクト最小化のための代表的取組みであるカーボンニュートラル投資については、2024年に策定したアグレッシブな「中間目標」の達成に向けて着実に進めています。足元の大幅増産を含め、当社グループの生産活動が中長期的に拡大し続ける中、排出原単位ではなく絶対排出量を削減することを大前提とし、そのうえで、削減努力をしなければ2019年比で大幅に増加すると想定される2030年排出量（連結スコープ1、2）を30%削減することを目指し、前広なカーボンニュートラル投資に注力しています。

目標達成に向けた最大のキーであるスコープ2の削減については、まず国内では2021年9月に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変更し2022年時点で2019年比約15,000トンの削減を実現しているほか、2023年2月に100%へ切り替えて以降2024年

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

環境・労働安全統括責任者メッセージ

までは年間約20,000トンの削減を継続しました。2025年は生産量が増加したものの、各種省エネ投資により排出量の抑制に努め、削減目標を達成するなど、着実に進捗しています。

また、スコープ1の削減については、事業拡大に伴う新拠点の整備や老朽設備の更新を好機と捉え、CO_2排出削減に向けた大型投資を3件推進中です。

一つ目は前述の阿蘇くまもとサイトです。同拠点は当社グループのカーボンニュートラル計画策定後に新設し、拠点全体でCO_2フリーを実現しています。

人に優しいスマートファクトリー化とカーボンニュートラルの双方を実現した新拠点「阿蘇くまもとサイト」

2つ目は、現在郡山工場で建設を進め、竣工時には「世界最大級」「世界最高品質」「高い生産効率」を実現予定の新たなフォトレジスト製造棟への新設備導入です。同棟では、クリーンルームの温度制御に不可欠な熱源をガスボイラーによる蒸気加温から、ヒートポンプユニットによる温水加温へと転換。最終的にはCO_2フリーでの運用によりCO_2排出削減効果を実現できる構造設計としています。

3つ目が、TOK技術革新センター（TTIC）におけるボイラー棟の更新です。老朽化したガスボイラーの一部を電気チラーへと転換する工事を現在進めており、今後の投資計画を通じてさらなるCO_2排出削減を目指します。

海外スコープ1、2の削減への取組み―台湾で進行中

海外拠点のCO_2排出削減にあたっては、国ごとに異なる再生エネルギー価格を精査し、クラウドシステムを活用しながら海外拠点ごとの削減目標を定めることで、「中間目標」と連動させた3か年の活動計画を推進しています。その一環として台湾拠点において太陽光発電による再生可能エネルギー契約の締結に向けた協議を行うなど、活動本格化に向けて準備を進めています。今後は同様の取組みを韓国、米国でも推進し、「できるタイミングで確実に進める」という実行重視の姿勢のもと、将来を見据えたカーボンニュートラル投資を国内外で順次加速していく考えです。

KPI

エネルギー起源CO_2排出量（スコープ1および2）

tok中期計画2027 非財務目標	2030年「中間目標」
排出量3.5万t-CO_2e以下	排出量3.3万t-CO_2e以下
（2019年比27%削減）	（2019年比30%削減）

事業を通じた「削減貢献量」の拡大により、社会への「正のインパクト」の最大化を目指す

当社グループは上記一連の自社CO_2排出量削減への取組みによって社会への「負のインパクト」の最小化を目指す一方、今後も多くの環境貢献製品による「削減貢献量」を拡大し、社会への「正のインパクト」を積み上げることで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

具体的には、ISSB（SSBJ）「S2」開示基準やTCFDフレームワークに基づく当社独自のタイムフレーム（短期＝2027年まで、中期＝2030年まで、長期＝2050年まで）のもと、短期・中期・長期の全時間軸で半導体の微細化やパワー半導体による消費電力削減に貢献し続けるとともに、中期・長期においては、SiC/GaNなど次世代パワー半導体向け材料の拡販や光電融合向け材料の開発・販売に取り組み、さらなる削減貢献を目指します**（→P82ご参照）**。

また、2023年からはこれら削減貢献量の期待値の一部を試算し、当社製品が半導体メーカーのお客様とともに創出する「社会的インパクト」として定量的に開示しています**（→P11-12「OUR EDGE AND POSITIVE IMPACT」ご参照）**。こうした開示は社外ステークホルダーや有識者からの評価と対話の質を高めているほか、現場従業員のモチベーションアップを経由して企業価値向上につながっていると自負しています**（→P11-12「My Motivation」ご参照）**。

2030年「中間目標」の達成後も見据えたカーボンニュートラル施策の検討

加えて、カーボンニュートラルへの取組みを中長期的に進めていく観点から、カーボンクレジット等の活用についても、将来の事業環境の変化を見据えた選択肢の一つとして検討を進めています。現時点では本格的な活用には至っていないものの、今後の制度動向や当社グループの事業・生産計画の進捗も踏まえながら、その活用可能性を見極めていきます。

生物多様性への配慮を念頭に、化学物質規制への対応を能動的にビジネスチャンスに転換

常に新たなイノベーションや高品質製品の安定供給が求められる半導体関連産業では、各種半導体の開発・生産において新旧様々な化学物質が用いられます。そうした

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

環境・労働安全統括責任者メッセージ

中、生物多様性やサステナビリティの視点から、化学物質管理規制や環境・安全関連法令の遵守は半導体材料メーカーや化学メーカーの活動の大前提となっています。そこで当社グループは、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、PFOS*3とPFOA*4については2021年3月時点で全廃済みとしています。また、2022年7月にはPFHxS*5についても全廃済みとし、当社グループの優位性の一つとして新たな事業機会を創出しています。

*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、評価および認可を一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ン酸
*5 Perfluorohexanesulfonic Acid：ペルフルオロヘキサンスルホン酸

2025年における主な各国・地域の環境・安全関連法令等への対応

●日本
・毒劇法　毒物劇物の認定基準を改訂
・毒物及び劇物指定令の一部を改正する政令
・化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律の一部改正
・PFHxS関連物質を第一種特定化学物質に指定する化審法施行令の一部改正
●台湾
・廃棄物清理法の一部改正
・「懸念化学物質の指定および取扱いに関する管理事項」を一部改正
●中国
・国家標準GB 30000.1-2024（化学品分類及びラベル規範）に基づく対応
●韓国
・化学物質の登録および評価等に関する法律の一部改正
●米国
・有害物質排出目録（TRI）に PFAS物質の新規追加（毎年）
●欧州
・欧州化学品庁（ECHA）による高懸念化学物質リストの更新
・欧州REACH規則附属書XVIIの改正
・ストックホルム条約附属書A（廃絶対象物質）の追加
●国連
・国連危険物規則の改正

PFASフリー製品の実現に向けて

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るPFASについては、EU、米国で規制運用スタンスが異なる一方、特にEUでは代替物質への置き換えが重要な競争戦略の一つとなっています。当社グループは、創業以来磨き続けてきた材料技術をフルに活かすことで「PFASフリー」製品の開発を加速しています。

水リスクへの対応を国内外で強化

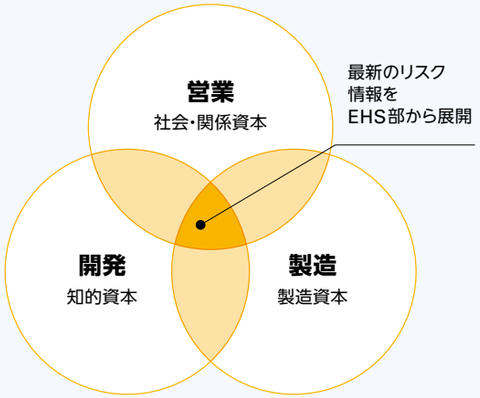
半導体産業にとって欠かせない自然資本である水について、当社グループは世界各拠点で水リスク低減に取り組んでいます。

国内では、水使用量削減に向けた中核施策として、郡山工場で純水のセントラル供給システムを稼働させ、大きな節減効果を上げています。

また、当社最大の顧客が所在し、地域別売上高の36%（2025年12月期）を占める台湾では、水不足リスクへの対応を強化しています。現地専門パートナー企業と連携し、水量を常時モニタリングする体制を構築するとともに、水不足の兆候が確認された際に迅速に対応できるBCP体制を整備しています。これにより、限られたインフラ環境下でも安定的な水の確保・供給を実現しています。

最先端の価値創造と労働安全を、資本間連携と三現主義で支えていきます。

「三位一体の資本間連携」に、EHS部が密接に関与



上記一連のマテリアリティや中計、リスクと機会への対応においては、引き続き、開発（知的資本）、製造（製造資本）、営業（社会・関係資本）の三位一体による顧客密着戦略とEHS部が密接に連動し、新たな成長と最先端の価値創造を支えていきます。

また、現場主体の安全活動を促進するとともに、EHS部主導による三現主義（現場・現物・現実）の徹底を継続していきます。現場の潜在リスクや課題を客観的な視点で捉え、改善を促すことで、当社グループの持続的な企業価値向上につなげていきます。

EHS部 担当部長
橋口 達也

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

TCFDに基づく気候変動関連の情報開示（KPI目標含む）

KPI目標を短期/中期/長期で設定のうえ「2050年カーボンニュートラル」の実現を目指す東京応化は、パリ協定の「1.5℃目標」と2030年までの「成長戦略」を整合させるための「中間目標」を2024年2月に新たに策定したほか、この取組みを着実に進めるための直近のマイルストーンとして、2027年までのKPIであるCO_2排出削減目標値を新中計「tok中期計画2027」の定量目標として明確に設定しました。引き続き、短期/中期/長期のKPI目標を伴う時間軸により、「CO_2絶対排出量の最小化」と「削減貢献量の最大化」を軸とする企業価値拡大に邁進します。

「目指す社会」と気候変動関連マテリアリティ

幸福度にあふれる「豊かな未来」の実現を目指す東京応化は、その実現に向けた大前提が「カーボンニュートラル」であると考えています。そして、これらを見据えた長期的取組みの起点として、「tok Vision 2030」からバックキャストしたマテリアリティ「豊かな未来を見据えた地球環境への貢献」と「tok中期計画2027」への取組みに注力しています。

ガバナンス

当社独自のマテリアリティ「サステナビリティガバナンスの進化」のもと、取締役会（役割：モニタリングと決議）と取締役協議会（役割：テーマ設定/議論）の連携により、2050年のカーボンニュートラルへの取組みに注力しています**（→P71、77-80ご参照）**。取締役協議会では各部署長・執行役員・取締役が当社を取り巻く気候変動課題の最新状況について共有・議論するほか、施策実行にあたっては各執行役員が現場の陣頭指揮にあたります。取締役会はこれら一連の活動とKPI推移をモニタリングし、足元の気候変動関連課題や「リスクと機会」の変化、カーボンニュートラル投資の進捗を踏まえながら、対応策を常にアップデートしています。

リスク管理

上記ガバナンス体制、および取締役社長と各本部長、ERM部で構成された「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**（→P65-66ご参照）**のもと、取締役社長を最高責任者として気候変動対応関連の各種活動のPDCAを徹底し、継続的なリスク管理に取り組んでいます。

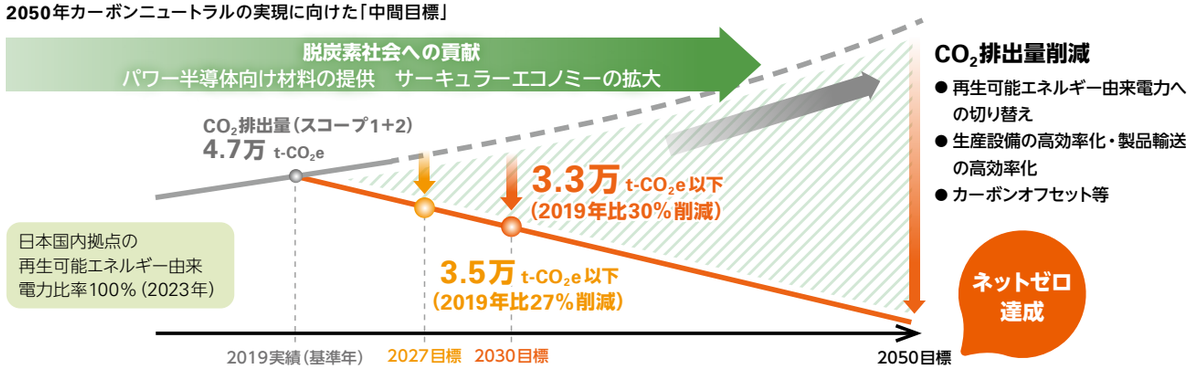
戦略（シナリオ分析）

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、当社グループの事業全体にかかるリスクと機会について、機会の定量分析を含めて把握・整理しました**（→P11-12「OUR EDGE AND POSITIVE IMPACT」および次ページご参照）**。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、パワー半導体向け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確認しました。

指標と目標

KPIの「中間目標」においては、成長戦略によって工場生産量が大幅に増える中、当社グループ全体の2030年のCO_2絶対排出量を2019年比30％削減することを目指します。これは、削減努力をしなければ2019年比で大幅に増加すると想定される2030年排出量のうち、30％以上を削減するというアグレッシブな目標です。また、同目標を達成後の2030年～2050年を見据えて、カーボンクレジット等の活用について、将来の事業環境や制度動向の変化を踏まえた選択肢の一つとして検討を進めており、今後は成長戦略や業績目標の進捗状況/見通し等との連動性も深めつつ、しかるべきタイミングで開示を検討していきます。

2050年カーボンニュートラルの実現に向けた「中間目標」



INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

TCFDに基づく気候変動関連の情報開示（KPI目標含む）

気候変動によるリスクと機会への対応（シナリオ分析）

★「短期」は2027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。

リスク種別	カテゴリー	当社の事業に及ぼすリスク	★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可能エネルギーの利用を促進することでCO_2排出量の削減を加速し、コスト負担の増加を抑制 ⇒P78-81、88ご参照 ●2023年2月より国内全主要拠点の購入電力の100%を再生可能エネルギー由来に切り替えたことにより、将来国内で1tあたり10,000円の炭素税が導入された場合、同納税額は10,000円×20,000t=2億円減少する見込み ⇒P78-81、88ご参照 ●カーボンクレジット等の活用について、将来の事業環境や制度動向の変化を踏まえた選択肢の一つとして検討中 ⇒P78-81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 ⇒P78-81、88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	●研究開発の中枢拠点であるTOK技術革新センターおよび流通センターで、水リスクへの対応を継続 ⇒P80、89ご参照 ●「tok Vision 2030」の実現に向けた「tok中期計画2027」の設備投資計画においても、各種災害へのBCPやレジリエンスの強化を重視 ⇒P65-66ご参照
	慢性リスク	●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 ⇒P88ご参照
		●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、排出水質を維持・向上させる取組みを国内外で継続 ⇒P89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）
半導体の微細化の進展 1.5℃シナリオ、4℃シナリオの双方を想定	短期～長期	●7nm～2nmプロセス向けEUV用フォトレジストの安定供給、拡販、開発、世界トップシェアの堅持 ●7nm～2nmプロセス向けEUV用フォトレジストの提供により期待できる半導体の低消費電力化効果（2030年見込み） **削減貢献量：▲79TWh（2030年の世界の電力消費量予想の0.2%（$CO_2$28百万t程度）に相当）***
パワー半導体市場の拡大 1.5℃シナリオ、4℃シナリオの双方を想定	短期～長期	●g線・i線用フォトレジストの世界トップシェアの堅持 ●パワー半導体向けg線・i線用フォトレジストの安定供給、拡販 ⇒P10-11、79ご参照
さらなる低消費電力を実現する次世代パワー半導体の開発ニーズの増大 1.5℃シナリオ、4℃シナリオの双方を想定	中期～長期	●市場が拡大し始めたSiC（炭化ケイ素）パワー半導体向けg線・i線用フォトレジストにおける優位性強化/さらなる開発・販売の強化 ●GaN（窒化ガリウム）/Ga_2O_3（酸化ガリウム）パワー半導体向けg線・i線用フォトレジストの開発・販売の強化 ⇒P10-11、79ご参照 ●SiC/GaNなど次世代パワー半導体向けg線・i線用フォトレジストの提供により期待できる太陽光・風力発電システム/EV/データセンターの消費電力削減量（2030年見込み） **削減貢献量：▲172TWh（2030年の世界の電力消費量予想の0.5%（$CO_2$62百万t程度）に相当）***
光電融合技術の進展による光半導体市場の立ち上がり 1.5℃シナリオ、4℃シナリオの双方を想定	中期～長期	●従来半導体に比べ圧倒的な省電力を実現する光電融合向け材料の開発・販売の強化 ⇒P18、20-21、79ご参照

*P11注記ご参照

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

労働安全衛生への取組み

2025年の主な取組み

従業員一人ひとりが主体的に指摘し合える安全活動

戦略

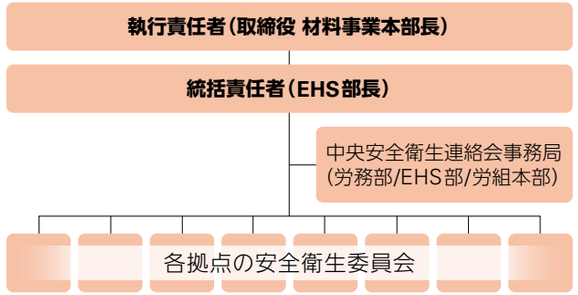
基本的な考え方

当社グループは、サプライチェーンの持続性を支える「働く人」の安全と健康の確保は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、働きやすく安全な職場を提供することで、安全文化の醸成・定着を図り、「tok中期計画2027」では、「従業員一人ひとりが心身ともに安全安心に働ける環境を構築する」を全社戦略とし、課題解決に取り組んでいます。

安全衛生体制

当社は、取締役材料事業本部長をトップとする労働安全衛生体制のもと、各拠点の安全衛生委員会による年間活動計画に基づき、各種予防活動を実施しています。拠点単独では対応が難しい全社的課題については中央安全衛生連絡会で検討し、拠点を越えた施策の水平展開と情報共有に注力しています。また、2025年はEHS部内に労働安全マネジメント課を新設し、安心・安全な職場づくりの統括組織として、各拠点の様々な労働安全活動を支援しています。この体制のもと、化学物質による薬傷災害や発火事故、機械・重量物による重篤災害の予防に取り組むとともに、万が一災害が発生した場合には、徹底した安全対策とその水平展開を進めています。

労働安全衛生体制図



労働災害防止活動

CSR方針に基づく労働安全衛生方針において働く人の安全と健康を最優先事項と位置づけ、職場における事故・災害・疾病の防止策を推進し安全文化の醸成に努めてきました。労働災害件数が大幅に増加した2023年から、作業中の不安全行動に着目した動的安全点検を継続し、海外子会社を含む全生産拠点でリスクの指摘と予防対策を重ねてきました。また、2025年は危険を体感できる模擬装置を使った安全教育を取り入れ、従業員一人ひとりの安全意識の変化を促す活動に注力しました。こうした取組み結果、国内拠点における労働災害件数は、2023年14件、2024年12件、2025年9件と、直近3年間で着実に減少しました。特に2025年は休業災害が大幅に減少し、重症度の観点でも改善が見られました。引き続き安全最優先のマインドを全従業員で共有し、今後も労働災害ゼロの実現に向けて、リスクが顕在化する前に対策を講じる予防的な労働安全衛生管理に重点的に取り組みます。

主体的安全点検の展開

上記一連の取組みの結果、当社の安全点検活動は、「管理者が指摘するもの」から「従業員一人ひとりが主体的に安全を考え、危険に気づき、お互いに声を掛け合うもの」へと進化しています。全従業員の安全への関心を深めることを目的として、労働安全に特化した社内ポータルサイトで過去の災害事例や安全点検結果を公開し、安全性を確保するうえで必要な「見るべき視点」を分かりやすく情報提供しています。さらに、主体的な安全点検で得られた知見をもとに部門ごとの課題を可視化し、

- 安全点検リストの整備・標準化
- 拠点・部門横断による合同安全点検
- 管理者・ベテラン従業員による率先行動
- 日常業務における相互指摘を促すコミュニケーションの定着

に取り組み、不安全状態と不安全行動の両面に着目した予防型の安全活動を展開しています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

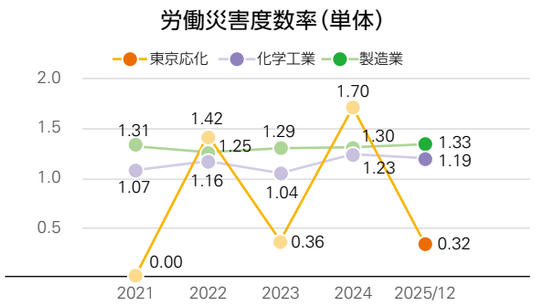
内部監査・第三者審査の意見を活かした改善活動

労働安全・品質・環境に関する統合内部監査を実施し、他拠点の監査員や新任監査員を積極的に起用することで自主改善を図るとともに、内部監査員の力量向上と情報共有の場として活用しています。また、第三者審査については、ISO45001(労働安全衛生マネジメントシステム)の審査対応を通じて、国際基準に基づいた安全衛生活動の継続的改善を図っています。審査では、リスクアセスメントの妥当性や是正措置の実効性などが評価され、当社の安全文化の成熟度を客観的に確認しています。さらにRBA(Responsible Business Alliance)監査により「労働」「安全衛生」「環境」「倫理」「マネジメントシステム」などの分野におけるグローバルスタンダードへの適合状況に関し第三者視点での評価を受け、国際的な信頼性の確保とサステナビリティ経営の強化につなげています。

今後の課題と取組み

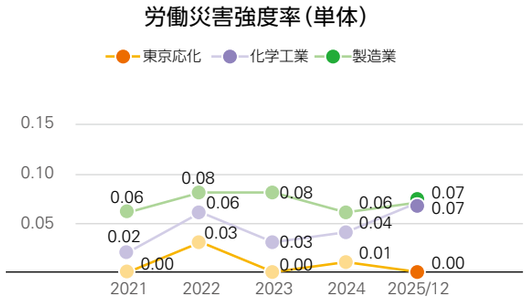
労働災害は、日常の作業や行動の中に潜在するリスクから発生するため、従業員一人ひとりの安全意識向上が最も基本かつ有効な施策であると考えます。労働安全非常事態宣言は2025年9月に解除したものの、同宣言下で進めてきた主体的安全点検とリスクアセスメントの強化を基盤に、従業員のマインドチェンジを促し、労働災害を「自分ごと」として捉える風土づくりを進め、従業員一人ひとりが主体となった労働安全衛生活動のさらなる進化と実効性向上に注力していきます。

指標と目標



※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、災害発生の頻度を示す。
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日以上の休業を必要とした死傷者の数)

※東京応化の度数率・強度率の集計期間は2024.12.11~2025.12.10



※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

一人ひとりが安全を考えられる環境へ

EHS部
羽野 航平

当社の各現場では、法令や社内ルールが「守るべき決まり」として遵守されている一方、本質的な安全理解が十分でない側面もあります。そのため、「なぜそのルールが存在し」「なぜ守らねばならないのか」「どこにリスクが潜んでいるのか」を現場の一人ひとりが自ら考え、対話と改善に結びつけるボトムアップ型の活動に注力しています。

引き続きこうした取組みを通じて一人ひとりの安全意識を高め、安全文化の醸成と定着を図っていきます。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

豊かな未来を見据えた地球環境への貢献

86 事業活動から生じる負荷の低減
88 カーボンニュートラル実現への取組み
89 資源循環の促進：水リスク
90 資源循環の促進：廃棄物
91 大気・水・土壌/生物多様性
92 製品責任・プロダクトスチュワードシップ

INDEX

01 原動力と
創出インパクト
23 イノベーションによる
社会への貢献と企業価値向上
48 人財の
幸福度の追求
61 半導体エコシステムの
発展
67 サステナビリティ
ガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた
地球環境への貢献
93 データ
セクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
事業活動から生じる負荷の低減

※「豊かな未来を見据えた地球環境への貢献」のページ(P86-92)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。

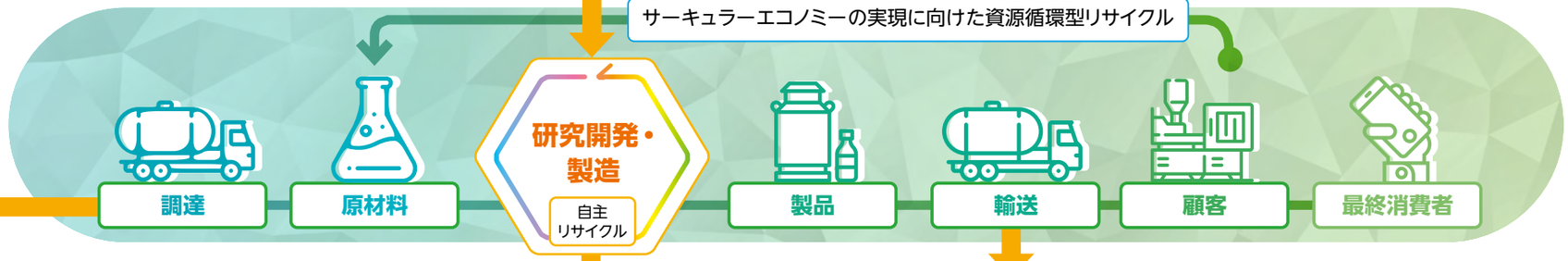
環境パフォーマンス*

当社グループは、マテリアリティ「豊かな未来を見据えた地球環境への貢献」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			
総エネルギー量	17,917原油換算kL	用水	400千m^3
電力	12,096原油換算kL	化学物質(PRTR法特定第1種指定物質)	3t
石油(重油)	312原油換算kL	化学物質(PRTR法第1種指定物質)	2,081t
都市ガス	5,417原油換算kL		

※2025年1月～2025年12月(化学物質は2025年4月～2026年3月)



購入した製品・サービス	
スコープ3 Cat.1	590,281t-CO_2e

OUTPUT		
CO_2(スコープ1・2の合計)		10,693t-CO_2e
SOx*1		0.5t
BOD*2		0.4t
事務系一般廃棄物		33t(再資源化率32.8%)
産業廃棄物	普通産業廃棄物	1,707t(再資源化率29.6%)
	特別管理産業廃棄物	5,211t(再資源化率60.0%)

事業から出る廃棄物	
スコープ3 Cat.5	6,805t-CO_2e

出張・通勤	
スコープ3 Cat.6	221t-CO_2e
スコープ3 Cat.7	785t-CO_2e

輸送に関わる排出量(国内)	
輸送量*	2,643万トンキロ
エネルギー使用量	1,261原油換算kL
CO_2排出量(国内)	3,370t-CO_2e

* 廃棄物輸送は含んでおりません。

輸送・配送(上流)	
スコープ3 Cat.4	19,688t-CO_2e

※2025年1月～2025年12月

※2025年1月～2025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/sustainability/env-activity/greenhouse-gases

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

豊かな未来を見据えた地球環境への貢献

事業活動から生じる負荷の低減

温室効果ガス排出量ースコープ1、2、および3

近年の気候変動問題の深刻化を背景に、企業には自社の事業活動に伴う温室効果ガス排出量に加え、サプライチェーンを含むバリューチェーン全体での排出量を把握・管理することが求められています。当社では、環境省のガイドラインや国際的な算定基準であるGHGプロトコルを踏まえ、事業活動に直接起因する排出(スコープ1、スコープ2)および、事業活動範囲外で発生する間接的排出(スコープ3)について把握・算定を行っています。

さらに2026年以降は、SSBJ基準をはじめとする国内外のサステナビリティ開示要請を踏まえ、算定手法やデータ管理体制の高度化を進め、透明性と比較可能性の高い情報開示に努めていきます。

スコープ1	10,693t-CO_2e	スコープ2	0t-CO_2e
スコープ1(海外合計)	2,611t-CO_2e	スコープ2(海外合計)	16,777t-CO_2e

スコープ3排出量(国内合計)

Cat. (カテゴリー)	名称	排出量
Cat.1	購入した製品・サービス	590,281t-CO_2e
Cat.2	資本財	55,240t-CO_2e
Cat.3	スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	6,315t-CO_2e
Cat.4	輸送、配送(上流)	19,688t-CO_2e
Cat.5	事業から出る廃棄物	6,805t-CO_2e
Cat.6	出張	221t-CO_2e
Cat.7	雇用者の通勤	785t-CO_2e
Cat.8	リース資産(上流)	該当なし
Cat.9	輸送、配送(下流)	算出しておりません
Cat.10	販売した製品の加工	該当なし
Cat.11	販売した製品の使用	該当なし
Cat.12	販売した製品の廃棄	算出しておりません
Cat.13	リース資産(下流)	該当なし
Cat.14	フランチャイズ	該当なし
Cat.15	投資	該当なし

※2025年1月～2025年12月
※出張、雇用者の通勤に出向者は含んでおりません。

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。2025年の環境保全に関する支出は、太陽光パネルの設置など再生可能エネルギーへの転換、省エネルギー、環境汚染防止に関わる設備投資および更新のためのもので、費用は12億96百万円となりました。

* 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	145	114
	地球環境保全コスト	省エネルギーのための取組み、非FIT非化石証書付電力購入	579	127
	資源循環コスト	溶融、装置導入	0	203
上・下流コスト		グリーン購入、製品・商品回収	0	8
管理活動コスト		環境マネジメントシステムの取組み	27	78
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	14
社会活動コスト		工場周辺の清掃活動	0	1
環境損傷対応コスト		新棟建設による汚染土壌処理	0	0
合計			751	545

※2025年1月～2025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、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。また、減価償却費、通常業務に係る人件費および開発に係る投資については含めていません。

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	27
費用節減	廃棄物削減による処理費削減など	414
合計		441

※2025年1月～2025年12月　※環境省「環境会計ガイドライン2005年版」を参考とし、国内全拠点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。

INDEX
01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP
社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

カーボンニュートラル実現への取組み

2025年の主な取組み/実績

KPI

エネルギー起源CO_2排出量

2025年実績 **36.7%減**（2019年比）

2030年目標※ **30%削減**（2019年比）

エネルギー使用量の原単位

2025年実績 **34ポイント減**（2019年比）

2030年目標 **15ポイント削減**（2019年比）

※2024年3月からは新たな「中間目標」のもと、CO_2絶対排出量（連結）の2019年比30%削減を目指しています。

戦略

基本的な考え方

当社グループは、マテリアリティ「豊かな未来を見据えた地球環境への貢献」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CO_2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充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新製品の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。

2025年の主な取組み、今後の重点施策等

2025年のエネルギー使用量は、生産量の増加や阿蘇くまもとサイトの稼働に向けて前年度比で増加しましたが、老朽設備の更新や高効率設備の導入に加え、空調・排気設備の風量最適化、排熱回収の活用、蒸気加温からヒートポンプ方式への転換、ボイラー清缶剤の変更による燃焼効率改善など、設備仕様と運用の両面から省エネルギー対策を着実に進めてきました。その結果、国内拠点のエネルギー使用量原単位は2019年度比で34ポイント改善しています。

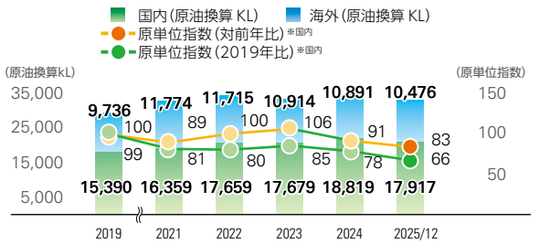
電力由来のCO_2排出量については、非化石証書を活用することによりスコープ2排出量を実質ゼロとし、エネルギー起源CO_2排出量全体では2025年時点で2019年度比36.7%削減を達成しました。非化石証書は、事業規模の拡大や立地条件による制約を踏まえつつ、電力の脱炭素化を現実的かつ確実に進めるための有効な手段として位置づけています。あわせて、再生可能エネルギーへの転換に向けた取組みとして生産拠点への太陽光パネルの設置も進めています。

また、物流分野においては、鉄道コンテナ輸送の活用によるモーダルシフトを推進するとともに、流通センターへの太陽光パネル設置などを含め、物流拠点における省エネルギー・脱炭素施策にも取り組んでいます。生産拠点から物流までを一体として捉えたエネルギー最適化を進めることで、サプライチェーン全体での環境負荷低減を図っています。

今後も、新規投資や老朽化設備更新の際にはエネルギー削減を重視した設備選定を行うとともに、エネルギー使用状況の可視化・最適化および、海外拠点を含むグループ全体でのエネルギー管理高度化と環境データの一元管理を進め、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを一層強化していきます。

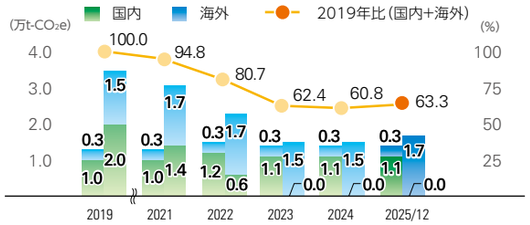
指標と目標

エネルギー使用量



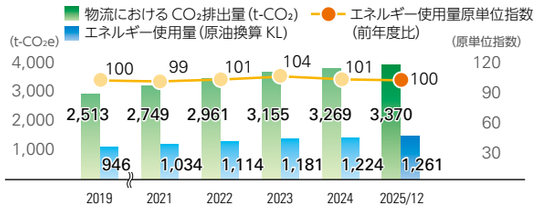
※スコープ1および2で表示。スコープ3の直近数値についてはP87をご参照ください。
※外部倉庫の電力追加により、2024年の数値を修正して掲載しています。

CO_2排出量（エネルギー使用量から換算）



※2024年よりスコープ1（各年左の棒グラフ）、スコープ2（各年右の棒グラフ）に分けて表示、2019年比は原単位での比較から総量での比較に変更しています。

物流におけるCO_2排出量/エネルギー使用量



※廃棄物輸送を含んでおりません。
※原単位当たりのエネルギー使用量とは1tの荷物を1km輸送するのに必要なエネルギー使用量
※2021年から2023年の一部データを見直しました。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

資源循環の促進：水リスクに対する取組み

2025年の主な取組み/実績

KPI

国内水使用量

2025年実績	2030年目標
9%増（2019年比）	15%削減（2019年比）

戦略

基本的な考え方

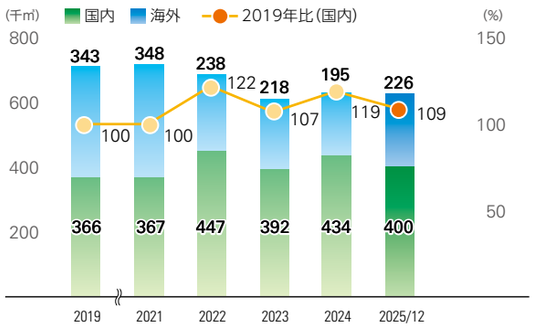
グローバルなサステナビリティ課題として水資源への注目度が増す一方、当社グループの製品および製造工程において「水」は欠かすことができない大切な原料であることから、生産活動による水消費を必要最小限に抑制し、排出水質の維持・向上を図っています。今後もマテリアリティ「豊かな未来を見据えた地球環境への貢献」のもと、水リスクを注視しながら、事業活動を通じた環境貢献に努めていきます。

2025年の主な取組み、今後の重点施策等

2025年の水使用量は、生産量の増加や製造棟の増設等の影響を受け、2019年比で9%増加しました。増加している背景には、化学材料を扱う産業特性上、品質確保や安全操業の観点から一定量の水使用が不可欠であることに加え、設備増設時のフラッシング（洗浄）や設備稼働準備に伴う初期立ち上げの影響があります。一方、純水設備の集約化や循環冷却設備の導入、既存冷却設備における水循環率の向上など、水の再利用を促進する取組みを各拠点で展開してきました。その結果、2025年は郡山工場で一次純水のセントラル供給が稼働したこともあり、前年比では8ポイントの削減となりました。これらの施策により安定操業を前提とした水使用効率を高めています。今後も引き続き2030年までに国内水使用量を15%削減する中長期目標のもと、単なる水使用量の削減にとどまらず、水資源の安定確保や自然災害の激甚化に伴う水リスクへの影響を踏まえ、リスクと機会の両面から事業の安定性向上に資する包括的な取組みを推進していきます。

指標と目標

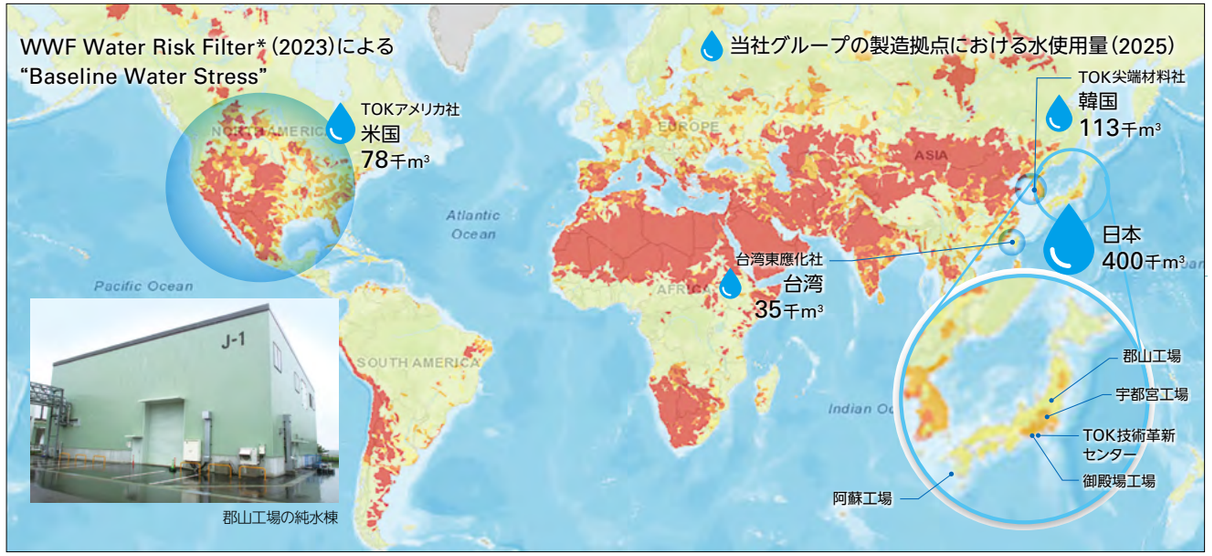
国内・海外拠点の水使用量推移



※2024年より2019年比（国内）は原単位での比較から総量での比較に変更しています。

2023年時点における世界の水ストレス状況

Very low risk　Very high risk



* Water Risk Filter：世界自然保護基金（WWF）とドイツ投資開発会社（DEG）により開発された水リスク評価用データベース

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

資源循環の促進：産業廃棄物排出量の抑制・埋立量の削減

2025年の主な取組み/実績

KPI

産業廃棄物排出量原単位

2025年実績
55ポイント増
（2019年比）

2030年目標
15ポイント削減
（2019年比）

戦略

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砕の処理を行い、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。

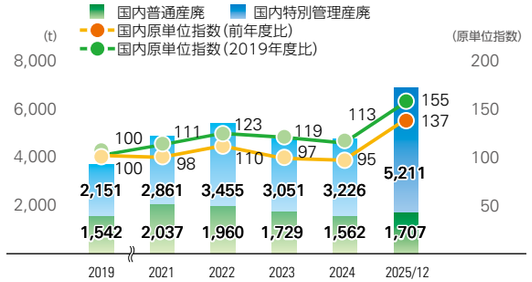
* ゼロエミッション：事業活動に伴い発生した廃棄物に対して、直接または中間処理後の埋立処分量を1％未満とすること

2025年以降の主な取組み、今後の重点施策等

国内では、2030年までに産業廃棄物の原単位（生産量あたり）排出量を2019年比15ポイント削減する目標を掲げ、廃棄物削減および再資源化に向けた各種取組みを推進しています。しかし、2025年の産業廃棄物原単位排出量は、設備増設やフラッシング（洗浄）、設備稼働準備に伴う一時的な廃棄物の発生により増加し、原単位では2019年比で55ポイント増加しました。一方で、工程廃液のリサイクルを継続的に進めてきた結果、引火性廃油の8割超が再生燃料として再利用されています。プラスチック廃棄物についても、分別や社内での圧縮による有価物化を進めるとともに、一部の工場では近隣企業と連携し、分別回収によるマテリアルリサイクルを共同で推進するなど、プラスチック資源循環の取組みを強化しています。また、産業廃棄物の排出先は、中間処理後の再資源化や焼却熱の有効利用、最終処分方法等を考慮して選定した結果、最終処分率は1％未満を維持し、ゼロエミッションは12年連続で達成しました。引き続き、グループ一体となって排出量削減と再資源化率の向上に取り組み、サーキュラーエコノミーの実現を目指していきます。

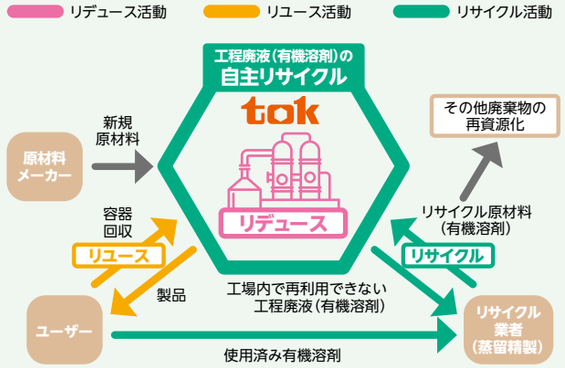
指標と目標

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。

サーキュラーエコノミーの実現のために



リデュース（Reduce）活動

排水処理施設による廃液の自社処理化、分別の推進による廃棄物の有価物化、製造工程の見直しによる廃棄物の発生抑制など、国内外における全製造拠点において、廃棄物を極力削減するための様々な活動を行っています。

リユース（Reuse）活動

当社では、1970年代後半からステンレス製の容器を採用することにより、製品使用後、お客様からその容器を回収しリユース（再使用）しているほか、一部タンクローリーによる製品輸送も行っています。

リサイクル（Recycle）活動

製品製造工程において、使用、回収した有機溶剤（工程廃液）を製造現場で精製し、同じ工程で再利用するなど産業廃棄物排出量を抑制する活動を行っています。一方で、蒸留精製による再利用が可能な原料については信頼のおける協力会社（リサイクル会社）に依頼するなどして再資源化を図っています。

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

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

大気・水・土壌/生物多様性の保全

2025年の主な取組み/実績

KPI

大気へのNOx排出	増減なし（前年比）
フロン類の算定漏えい量	約4t-CO_2e
サステナビリティ説明会	受講率100%

戦略

基本的な考え方

マテリアリティ「豊かな未来を見据えた地球環境への貢献」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

2025年の主な取組み、今後の重点施策等

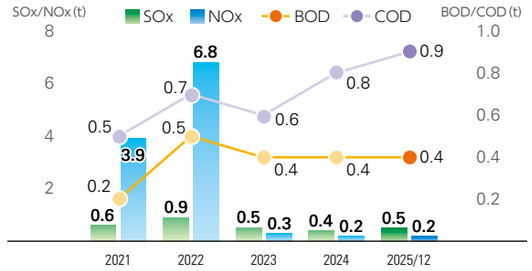
当社は、天然ガスの供給を受けることができない一部エリアを除き、ボイラー燃料の天然ガスへの切り替えを完了しています。NOxの発生量は、常用していたばい煙発生施設からのものですが、現在は使用を停止しています。ただし非常用設備としていつでも使用できる状態を維持するため、ばい煙発生施設としての管理を継続し、法令に基づく測定およびモニタリングを引き続き実施しています。

また、土壌・地下水の汚染や水質汚染物質の排出は、地域住民や従業員の安全・健康を脅かし、生態系にも影響を与える重大なリスクであると認識し、土壌および地下水について定期的なモニタリングを行うとともに、万が一、基準値を超える水質汚染物質の排出が確認された場合には、防護措置の実施および迅速な情報開示を行う手順を定め、定期的に訓練を実施しています。排水については、法令や都道府県の規制値よりも厳しい自主管理基準を設定し、基準を満たした場合のみ公共水域へ放流しています。2025年において、基準値を超える環境汚染物質の排出はありませんでした。

さらに、PRTR法指定物質については専用システムにより適切に管理し、VOCや有害大気汚染物質の排出量把握に努めるとともに、行政に適切に報告しています。

指標と目標

SOx/NOx*/BOD/COD 排出量



*NOx排出量は大気汚染防止法の対象となるばい煙発生施設からの排出量です。

オゾン層破壊物質対策

当社グループは、グループ全体でオゾン層破壊物質を冷媒として使用する機器の削減を進めるとともに、代替物質やグリーン冷媒（ノンフロン）への転換を推進しています。一部オゾン層破壊物質であるCFC-11、CFC-12などの特定フロンを冷媒として使用する機器もありますが、万一漏えいが発生した場合には速やかに対策および再発防止策を検討し、その内容を全社で水平展開するなど、フロン漏えい防止に向けた管理体制のさらなる強化を図っています。2025年のフロン漏えい量は、フロン排出抑制法に基づく算定で約4t-CO_2eとなりました。

また国内においては、フロン排出抑制法（改正フロン法）に基づき、冷媒設備の定期点検や漏えい量の報告が義務付けられていることから、今後も適正な管理・充填・処分が確実に行われるよう体制整備を進めていきます。

※集計期間：2025年4月～2026年3月

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、生物多様性の保全に向けた取組みを推進しています。毎年、国内の全役員・従業員ならびに一部事業所の協力会社従業員を対象に、生物多様性を含むサステナビリティ説明会を実施するとともに、「かながわトラストみどり財団」を通じた森林保全活動へ社員を派遣しています。また、阿蘇工場では、阿蘇地域の水源涵養機能の改善・向上と豊かな生態系の形成を目的とした森林保全活動への参加、郡山工場では郡山市の「アイラブロード（道路清掃）」活動、御殿場工場では幼稚園児と連携した魚の放流活動やフードドライブなど、各工場が地域社会と連携した取組みも進めています。フードドライブの目的は食品を必要とする人々を支援することですが、同時にフードロスの削減は、食料生産に伴う土地利用や水資源への負荷低減につながり、生物多様性の保全にも貢献します。こうした地道な活動を通じ、生物多様性保全に対する理解と行動の輪を社内外に広げ、地球環境への貢献につながる取組みを今後も継続していきます。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

製品責任・プロダクトスチュワードシップ活動の強化

2025年の主な取組み/実績

重点施策

- **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**
- **化学物質の適時・正確なリスク評価と適切な管理**
- **PCB特措法への適切な対応**

戦略

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一つです。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、グループ一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」の一つとして「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スチュワードシップ活動の強化を進めることで、マテリアリティ「半導体エコシステムの発展」を実現していきます。

2025年の主な取組み、今後の重点施策等

当社は、化学物質の適正な管理および各国環境法令への確実な対応を目的に、2005年より化学物質情報管理システムを導入し、物質情報や法令情報の収集・一元管理を進めてきました。近年は各国における環境規制の高度化・複雑化を背景に、法令適合性を迅速かつ確実に判断できる体制強化に取り組んでいます。この一環として、2022年より検討を進めてきた環境法令の自動判定機能について、2024年には出荷時の自動判定を実現しました。さらに2025年にはシステム機能拡張の対象範囲を広げ、化学物質調査業務の効率化と法令対応力の向上を図っています。

また、化学物質情報の適正な伝達体制の維持・強化を目的に「TOKグループ化学物質管理基準」を定め、国内外の法令改正や顧客要求に応じ継続的に更新・運用しています。2023年以降は2022年改訂の第8版を運用のうえサプライヤーとの情報連携を強化することで、原材料の化学物質情報をSDS（安全データシート）やラベルへ適時反映し、顧客への正確でタイムリーな情報提供を継続しています。

さらに、開発・製造・販売・廃棄の各段階で法令遵守とリスク低減に資する管理を行うとともに、低濃度PCB含有廃棄物・製品については、2027年3月末までの国内拠点での全廃を目指しロードマップを策定。2024年には、保管されていたPCB廃棄物の処分を完了し、現在使用中のPCB使用機器についても事業計画に支障が出ないよう段階的に更新・処分を進めてきた結果、残り1台となりました。あわせて、PCBの保管・処分状況を毎年3月31日時点で各都道府県に適正に報告しています。

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」と言い換えることもできます。

当社グループは、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

→サプライチェーンの各段階における化学物質のリスク管理の詳細は下記URLをご参照ください。
https://www.tok.co.jp/sustainability/env-activity/chemical_substance

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

データセクション

94　主要データの10年推移および分析

99　株式状況

100　企業概要/外部評価

INDEX

01　原動力と
創出インパクト

23　イノベーションによる
社会への貢献と企業価値向上

48　人財の
幸福度の追求

61　半導体エコシステムの
発展

67　サステナビリティ
ガバナンスの進化

85　豊かな未来を見据えた
地球環境への貢献

93　データ
セクション

PICK UP

社長メッセージ

社外取締役ダイアログ

3本部長ダイアログ

経理財務統括責任者メッセージ

特集
従業員×社外有識者ダイアログ

人財統括責任者メッセージ

主要データの10年推移および分析

10年財務ハイライト

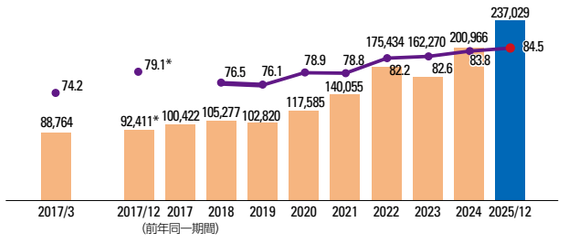
売上高/海外売上高比率*

237,029百万円

売上高(百万円)

84.5%

海外売上高比率(%)



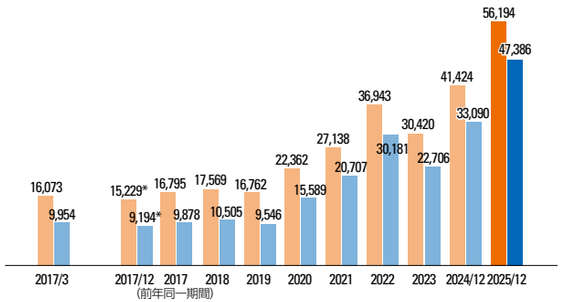
EBITDA/営業利益*

56,194百万円

EBITDA(百万円)

47,386百万円

営業利益(百万円)



技術転換スピードが速くシクリカルな半導体産業に軸足を置きながら、10年単位の長期的視座に基づく経営と「先端」「レガシー」「前工程」「後工程」など半導体の広範な領域で高い競争力とシェアを持つことで、業績は長期拡大トレンドにあります。2025年12月期は2期連続で過去最高の売上高、キャッシュ創出力(EBITDA)、営業利益を更新しました。特に近年は各種先端AI市場の拡大に伴い、GPU向けのEUV用フォトレジストやArF用フォトレジスト、パッケージ材料など最先端分野のシェアを拡大させると同時に、脱炭素に貢献するパワー半導体向けg線・i線用フォトレジストなどレガシー材料における世界トップシェアを維持していることなどから、当社グループの収益は、シリコンサイクルや世界経済等のボラティリティに対して「下方硬直性」が強く、「上方弾力性」が高い傾向にあります。

* 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います。

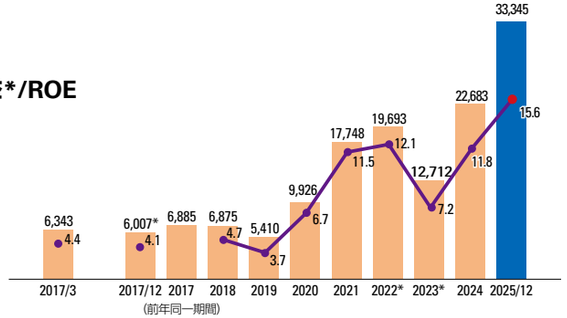
親会社株主に帰属する当期純利益*/ROE

33,345百万円

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)

15.6%

ROE(%)



最先端の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、2025年12月期は当期純利益が2期連続で過去最高を更新し、ROEも過去最高となりました。「tok Vision 2030」では、BSマネジメントの推進における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(**→P43-47「経理財務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います。

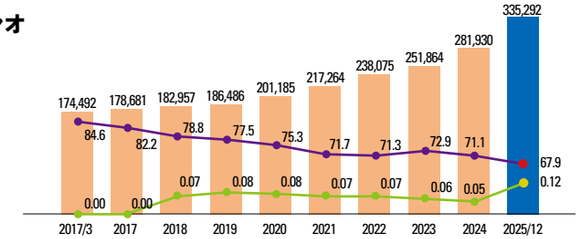
総資産/自己資本比率、D/Eレシオ

335,292百万円

総資産(百万円)

67.9% 自己資本比率(%)

0.12倍 D/Eレシオ(倍)



「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)」を念頭に置いたキャッシュリザーブ・ポリシーのもと、常に10年先を見据えた財務基盤整備とその有効活用に向けたBSマネジメントに注力しています(**→P43-47「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照**)。自己資本比率は長らく80%以上を維持していましたが、近年は長期デットファイナンスによるレバレッジや株主還元の強化、大規模自社株買いなど戦略的な財務資本政策により70%程度に調整しています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

主要データの10年推移および分析

10年財務ハイライト

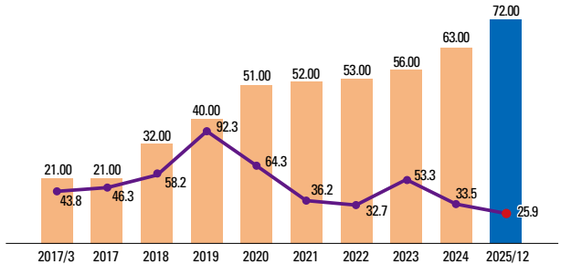
1株当たり年間配当*/配当性向

72.00円

1株当たり年間配当(円)

25.9%

配当性向(%)



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ています。2021年12月期の期末配当から「同4.0%」を目処とすることで、「成長投資と株主還元のトレードオン」を実現しつつ、ロングランの投資家の皆様のご期待にお応えする取組みを実践しています(**→P43-47「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照**)。

* 2024年1月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2023年12月期以前については株式分割後の株式数に換算し、1円未満は切り捨てて算出しています。

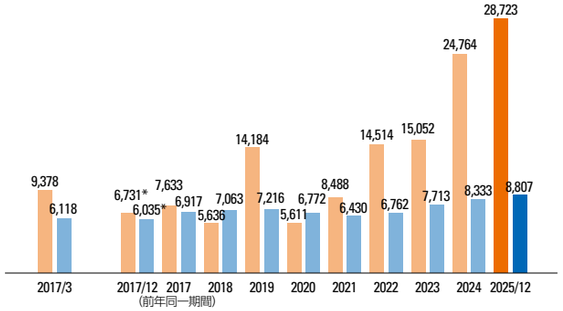
設備投資額/減価償却費*

28,723百万円

設備投資額(百万円)

8,807百万円

減価償却費(百万円)



「tok中期計画2018」までの新拠点開設など大型投資に伴い減価償却費は増加傾向でしたが、「tok中期計画2021」以降は償却期間の長い生産設備への投資が中心であるため、減価償却費の増加は緩やかとなっています。足元では「tok Vision 2030」の達成に向けて、生産設備を中心とする過去最大の設備投資を推進しています(**→P43-47「経理財務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います。

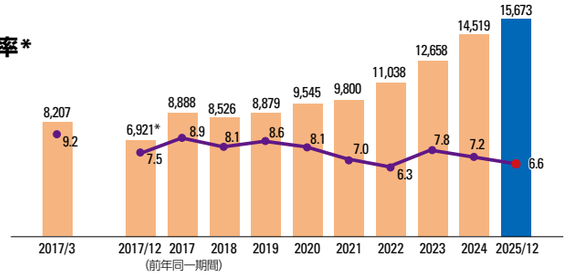
研究開発費/売上高研究開発費比率*

15,673百万円

研究開発費(百万円)

6.6%

売上高研究開発費比率(%)



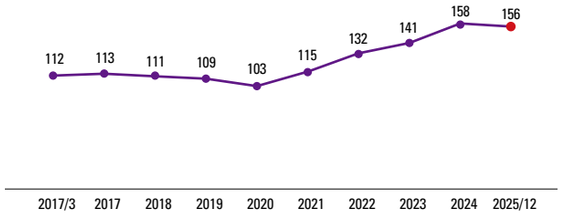
売上高に対し8%前後を継続的に研究開発に投下しているほか、KPI目標として「研究開発効率(=直近5年間の営業利益/その前の5年間の研究開発費)400%の達成」を掲げ、400%を超過する分は、中長期の戦略投資や、10年以上先を見据えた超長期テーマの研究開発投資に上乗せしていきます。足元では過去最大規模の研究開発投資により、将来どの技術が市場で開花・普及しても当社が成長するための取組みに注力しています(**→P36-41「3本部長ダイアログ」ご参照**)。

* 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います。

為替相場

156円

(円/米ドル、各会計年度の末日時点)



足元の長期的な円安環境は業績に対し総じてプラス影響を及ぼしているものの、輸入材料費の上昇によるマイナス影響も生じていることから、その最小化に注力しています。具体的には、為替予約によるリスクヘッジ等に加え、足元の関税リスクなど近年の各種グローバルリスクの拡大を踏まえたBSマネジメントに注力し、為替変動や流動性における財務リスクをコントロールしています。その一環として、海外拠点間の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に注力しています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

主要データの10年推移および分析

10年非財務ハイライト

CO_2排出量（エネルギー使用量から換算）*

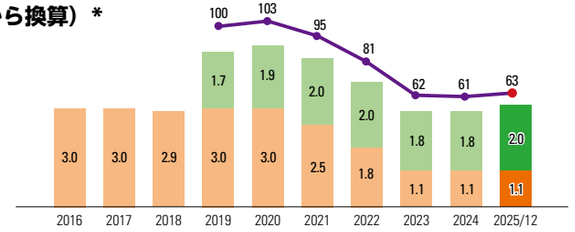
3.1万t-CO_2e

CO_2排出量（万t-CO_2e）

■ 国内 ■ 海外

63%

— 2019年比



2050年のカーボンニュートラル実現を目指す当社は、2023年2月より国内全主要拠点の購入電力の100%を再生可能エネルギー由来に切り替えるなど、前広な削減策を積極的に進めています。2024年からは、2030年までの「成長戦略」と「1.5℃目標」を整合させるための新たな「中間目標」を策定し、グループ連結の絶対排出量（スコープ1および2）を2019年比30%削減することを目指しています**（→P77-80、P81、P88ご参照）**。

* 国内および海外のスコープ1および2で表示。海外は2019年より表示。
2019年比は「統合レポート2023」以前に記載していた原単位での比較から総量での比較に変更しています。

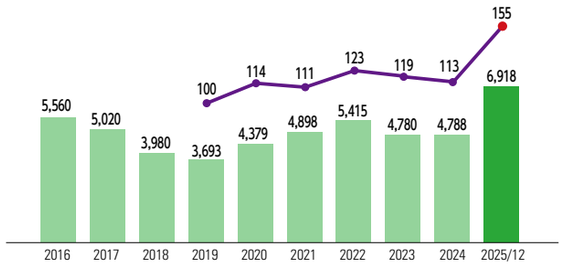
産業廃棄物排出量*1

6,918t

■ 産業廃棄物排出量（t）

155原単位指数

— 原単位指数（2019年比）

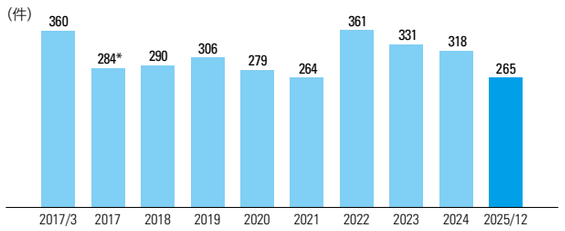


中間処理を経て埋立処分を行った産業廃棄物量は1%未満を継続し、ゼロエミッション*2を12年連続で達成しています。産業廃棄物全体については2030年までに2019年比（原単位）で15ポイント削減することを目標に、工程廃液の精製による再利用や廃液の自社処理、自社回収、有価物への転換等を進めています。ただし2025年は阿蘇くまもとサイトの開設に伴い2019年比55ポイントの増加となりました**（→P90ご参照）**。

*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）
*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%未満とすること。

特許登録件数

265件



IPランドスケープに基づき、半導体最先端分野や新規事業、新素材関連で戦略的に特許を取得しています。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**（→P33、P42ご参照）**。

* 決算期変更に伴い、2017年12月期のみ9ヵ月分の件数としています。

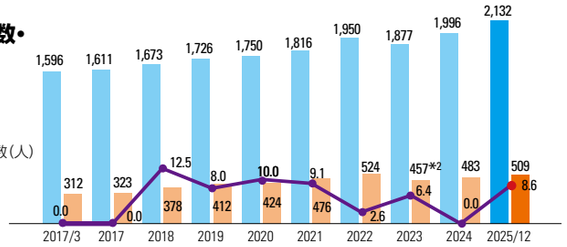
連結従業員数・連結外国籍従業員数・新卒者入社3年後離職率*1

2,132人　509人

■ 連結従業員数（人）　■ 連結外国籍従業員数（人）

8.6%

— 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、積極的な新卒採用の結果、外国籍従業員数が増加傾向にあります（2023年は連結子会社の減少により微減）。経営理念「自由闊達」や「人財こそ企業の財産」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。2026年3月には、「健康経営優良法人2026」（通算8回目）に認定されました**（→P60ご参照）**。

*1 単体
*2 2023年の減少は、海外連結子会社の再編等によるものです。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

主要データの10年推移および分析

10年非財務ハイライト

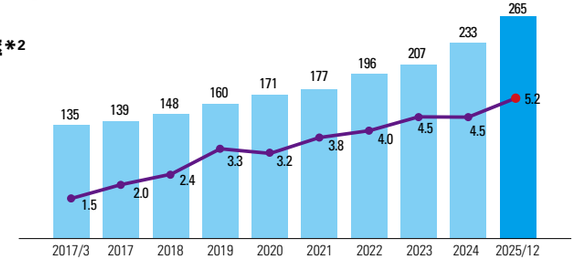
女性従業員数*1・女性管理職比率*2

265人

■■ 女性従業員数(人)

5.2%

— 女性管理職比率(%)

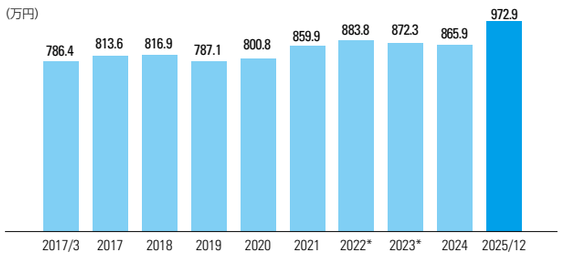


積極的な新卒採用と定着、管理職への登用へ向けた支援策を拡充した結果女性従業員数が増加傾向にあり、今後もフレキシブルな働き方やキャリア形成プラン、子育て支援策等の充実等によりさらなる増加を目指します。2025年12月期の女性管理職比率は、これら一連の採用・定着・登用の取組みが結実し過去最高となりました。今後も、2030年目標(2020年比2倍)の達成に向けて女性人財の活躍を促進します**(→P60ご参照)**。

*1 単体(従業員数には、当社外から当社への出向者を含めず、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。)
*2 単体(管理職相当の仕事をしているが管理職ポジションではない者は除いています。)

平均年間給与*

972.9万円



直近10年は毎年2～5%程度の賃上げを継続し、業績連動による賞与変動を除けば平均年間給与は一貫して上昇しています。今後も、当社グループのバリューチェーンを構築する技術や人脈の源泉となる人財へ積極的に投資することで、持続的な付加価値の創出と企業価値の向上を目指します。この実践度合いを定量的に測るKPIとして「価値創出力」を設定し、モニターしています**(→P59ご参照)**。

* 単体

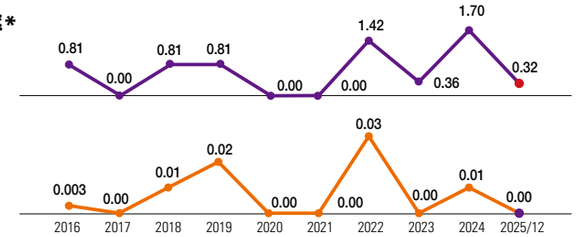
労働災害度数率・労働災害強度率*

0.32

— 労働災害度数率

0.00

— 労働災害強度率

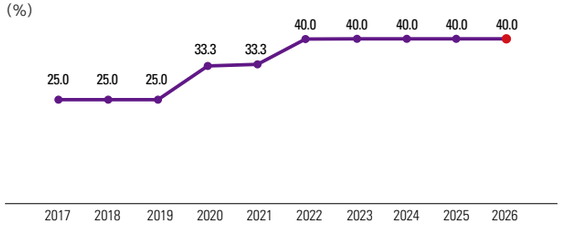


2024年に海老名流通センターがRBA-VAP再審査でプラチナを継続したほか国内全拠点および台湾/韓国拠点でISO45001認証を取得した一方、事業成長に伴う生産量の拡大を背景に2025年の労働災害件数は9件となり、前年比3件減少したものの大きな改善には至りませんでした。2023年4月に発令した「労働安全非常事態宣言」は解除したものの、「基本ルールの意義の再確認」「負の成功体験からの脱却」「マインドチェンジ」を中心とする安全文化の再構築を含む労働災害防止活動に注力しています。

* 単体

社外取締役比率

40.0%



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、社外取締役比率は全取締役の40.0%となりました。監査等委員会設置会社への移行後もこの比率を維持しています。

* 当社は、2023年3月30日開催の第93回定時株主総会の決議に基づき、監査等委員会設置会社に移行しました。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

主要データの10年推移および分析

中期経営計画の変遷と10年主要データ

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月期までの長期経営ビジョン：
「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

tok Vision 2030：
「豊かな未来、社会の期待に化学で応える
"The e-Material Global Company™"」
戦略：
【1】先端レジストのグローバルシェア向上
【2】電子材料および新規分野でのコア技術の獲得／創出
【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
【4】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
【5】健全で効率的な経営基盤の整備

重点戦略：
【1】従業員一人ひとりが心身ともに安全安心に働ける環境を構築する
【2】強固なサプライチェーンを構築する
【3】マーケティング力の向上を通じて、顧客の深耕と開拓を進める
【4】先端技術を追求し、TOKグループ独自の技術を開発する
【5】長期の研究開発と安定生産を実現する財務基盤を整備する
【6】新たな価値創造を見据えたデジタル基盤を整備する
【7】SDGsに貢献できる企業文化を深耕する

2017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	tok中期計画2018			tok中期計画2021			tok中期計画2024			tok中期計画2027
	2017/3	2017/12*4	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
業績：										
売上高 (百万円)	88,764	92,411	105,277	102,820	117,585	140,055	175,434	162,270	200,966	237,029
うち材料事業	86,558	90,531	102,621	98,986	114,773	137,725	170,329	162,270	200,966	237,029
うち装置事業	2,205	1,880	2,655	3,833	2,811	2,329	5,105	—*7	—	—
EBITDA	16,073	15,229	17,569	16,762	22,362	27,138	36,943	30,420	41,424	56,194
営業利益	9,954	9,194	10,505	9,546	15,589	20,707	30,181	22,706	33,090	47,386
税金等調整前当期純利益	9,220	9,492	9,814	8,657	15,349	25,799	30,790	21,918	35,158	50,292
親会社株主に帰属する当期純利益	6,343	6,007	6,875	5,410	9,926	17,748	19,693	12,712	22,683	33,345
フリー・キャッシュ・フロー	(925)	4,169	6,298	(4,542)	19,472	15,182	6,608	7,831	27,413	9,903
設備投資額	9,378	6,731	5,636	14,184	5,611	8,488	14,514	15,052	24,764	28,723
減価償却費	6,118	6,035	7,063	7,216	6,772	6,430	6,762	7,713	8,333	8,807
研究開発費	8,207	6,921	8,526	8,879	9,545	9,800	11,038	12,658	14,519	15,673
地域別売上高：										
日本	22,933	19,319	24,750	24,549	24,819	29,681	31,214	28,295	32,539	36,638
台湾	34,331	40,469	41,399	40,552	47,474	53,422	67,872	57,112	68,623	85,604
韓国	9,830	11,229	12,286	11,659	13,747	16,529	21,864	21,989	26,314	30,447
米国	9,664	9,591	10,978	9,709	10,093	11,082	14,617	14,178	19,567	24,019
中国	-	-	9,383	10,676	15,217	21,534	29,888	30,574	42,770	48,611
その他	12,004	11,801	6,478	5,672	6,232	7,803	9,978	10,119	11,150	11,708
1株当たり情報（円/米ドル）：										
1株当たり当期純利益*6	48.73	46.10	54.97	43.34	79.80	143.57	163.18	105.10	187.29	278.42
1株当たり年間配当*8	20.00	20.00	32.00	40.00	51.00	51.00	53.00	55.00	63.00	72.00
1株当たり純資産*6	1,128.05	1,163.66	1,153.12	1,163.74	1,217.06	1,293.39	1,404.75	1,516.99	1,671.82	1,898.90
年度末財政状態：										
総資産	174,492	178,681	182,957	186,486	201,185	217,264	238,075	251,864	281,930	335,292
固定負債合計	2,024	3,421	10,723	14,437	15,997	12,416	16,333	17,756	14,352	33,619
有利子負債	135	-	10,000	11,772	11,451	11,541	11,241	11,107	11,101	27,134
純資産	152,931	153,517	150,857	151,733	159,994	165,190	180,960	195,480	213,473	242,299
経営指標（%）：										
営業利益率	11.2	9.9	10.0	9.3	13.3	14.8	17.2	14.0	16.5	20.0
ROE	4.4	4.1	4.7	3.7	6.7	11.5	12.1	7.2	11.8	15.6
売上高研究開発費比率	9.2	7.5	8.1	8.6	8.1	7.0	6.3	7.8	7.2	6.6
自己資本比率	84.6	82.2	78.8	77.5	75.3	71.7	71.3	72.9	71.1	67.9
D/Eレシオ(倍)	0.00	0.00	0.07	0.08	0.08	0.07	0.07	0.06	0.05	0.12
配当性向	43.8	46.3	58.2	92.3	64.3	36.2	32.7	53.3	33.5	25.9
DOE	1.9	1.9	2.8	3.5	4.3	4.1	4.0	3.8	4.0	4.0
ESG関連データ：										
連結従業員数（人）	1,596	1,611	1,673	1,726	1,750	1,816	1,950	1,877	1,996	2,132
CO_2排出量（エネルギー使用量から換算）（万t）*5	3.0	3.0	2.9	4.7	4.9	4.5	3.8	2.9	2.9	3.1
業界動向：										
世界の半導体市場規模（百万米ドル）*1（暦年）	412,221	412,221	468,778	412,307	440,389	555,893	574,084	526,885	630,549	795,640
世界のフォトレジスト販売金額（千米ドル）*2	1,504,224	1,504,224	1,631,851	1,679,654	2,027,350	2,420,373	2,589,575	2,309,877	2,689,834	3,081,098
為替相場（円/米ドル）*3	112	112	113	111	109	103	115	132	141	156

2024年以降の市場の再成長を踏まえ、過去最大規模の設備投資と研究開発投資を実施

自己資本比率：
85%前後を長期にわたり維持していましたが、BS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。
（→P43-47「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照）

CO_2排出量：
2023年2月より国内全主要拠点の購入電力の100%を再生可能エネルギー由来に切り替えるなど各種低減策により、CO_2排出量は着実に減少しています。
（→P88「カーボンニュートラル実現への取組み」ご参照）

*1 出典：世界半導体市場統計（WSTS）。決算期変更に伴い、2017年3月期と2017年12月期は同一数値を記載しています。 *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年3月期と2017年12月期は同一数値を記載しています。 *3 各会計年度の末日時点 *4 決算期変更に伴い、2017 年12月期は国内9ヵ月、海外12ヵ月の変則決算としています。 *5 2018年12月期までは単体および国内連結子会社。決算期変更に伴い、2017年3月期も1～12月の集計で表示しています。これに伴い、2017年3月期と2017年12月期は同一数値を記載しています。2019年12月期より海外連結子会社を含めています。 *6 当社は2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2015年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」「1株当たり純資産」を算定しています。 *7 装置事業の譲渡に伴い、2023年12月期より材料セグメントのみの単一セグメントに移行しました。 *8 2024年1月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2023年12月期以前については株式分割後の株式数に換算し、1円未満は切り捨てて算出しています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

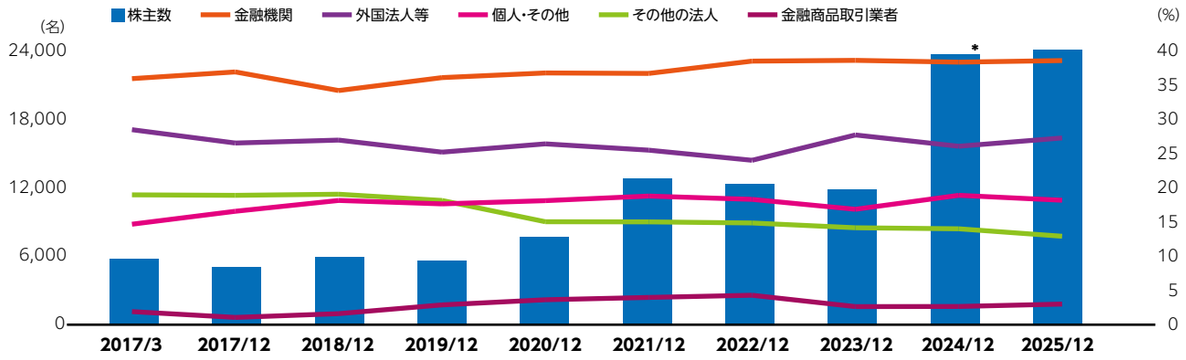
PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

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。
* 2024年1月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。

大株主の状況（上位10名）

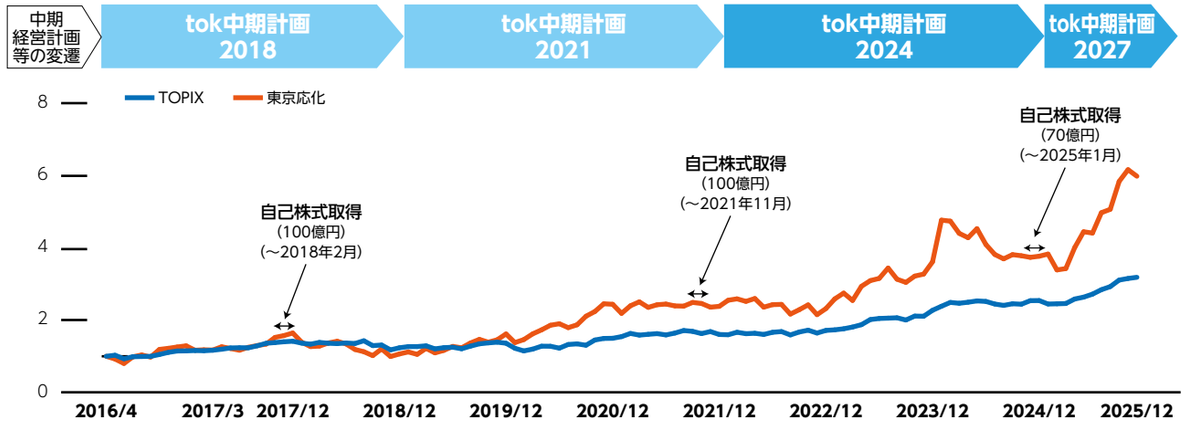
（2025年12月31日現在）

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）	17,701	14.77
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7,773	6.48
明治安田生命保険相互会社	5,479	4.57
株式会社三菱UFJ銀行	3,622	3.02
株式会社横浜銀行	3,079	2.57
公益財団法人東京応化科学技術振興財団	2,954	2.46
三菱UFJ信託銀行株式会社	2,861	2.39
三菱UFJキャピタル株式会社	2,580	2.15
東京海上日動火災保険株式会社	2,572	2.15
東京応化社員持株会	1,960	1.64

注）1 当社は、自己株式を7,922千株保有しておりますが、上記大株主から除いています。
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（119,877,901株）を基準に算出しています。

当社TSRの10年推移

2016年4月を1とした相対比較（月足・終値ベース）



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*1
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	500,000,000株（2025年12月31日現在）*2
発行済株式の総数	127,800,000株（2025年12月31日現在）*2

*1 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。
*2 当社は2024年1月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しています。上記の株式数は、当該株式分割後の株式数を記載しています。

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集 従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

企業概要/外部評価

企業概要

(2025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	2,132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IR部 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

インデックス等への採用・認定
(2026年7月時点)

●FTSE4Good

●FTSE JPX Blossom Japan Index

●FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

●S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

●SOMPO サステナビリティ・インデックス

●JPX日経インデックス400

●健康経営優良法人2026

●SX銘柄2026

各種活動への評価・表彰等

●Taiwan Semiconductor Manufacturing Company
「2024 TSMC Excellent Performance Award」

●Intel Corporation
「EPIC Distinguished Supplier Award」
(2022年)
「Preferred Quality Supplier Award」
(2021年、2020年、2018年、2016年)

●Micron Technology, Inc.
「Micron Supplier Award」
(2022年)

●Texas Instruments Inc.
「Supplier Excellence Award」
(2022年・2018年)

●グローバルニッチトップ企業100選(経済産業省)
(2020年・2014年)

● 第2回日経統合報告書アワード　準グランプリ
第3回日経統合報告書アワード　グランプリ
第4回日経統合報告書アワード　優秀賞
第5回日経統合報告書アワード　準グランプリ

●WICI ジャパン 統合リポート・アウォード
「シルバー・アウォード」(2024年)
「ブロンズ・アウォード」
(2023年・2021年・2020年)

INDEX

01 原動力と創出インパクト
23 イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
48 人財の幸福度の追求
61 半導体エコシステムの発展
67 サステナビリティガバナンスの進化
85 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献
93 データセクション

PICK UP

社長メッセージ
社外取締役ダイアログ
3本部長ダイアログ
経理財務統括責任者メッセージ
特集
従業員×社外有識者ダイアログ
人財統括責任者メッセージ

INDEX

01 原動力と
創出インパクト

23 イノベーションによる
社会への貢献と企業価値向上

48 人財の
幸福度の追求

61 半導体エコシステムの
発展

67 サステナビリティ
ガバナンスの進化

85 豊かな未来を見据えた
地球環境への貢献

93 データ
セクション

PICK UP

社長メッセージ

社外取締役ダイアログ

3本部長ダイアログ

経理財務統括責任者メッセージ

特集
従業員×社外有識者ダイアログ

人財統括責任者メッセージ

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