



東京応化工業株式会社

統合レポート2024

2024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™”



発行にあたり/真正性表明

生成AIやエッジコンピューティング、自動運転など多くのイノベーションを人類にもたらすほか、難病治療や脱炭素など高度な社会・環境課題の解決、便利で快適、安心・安全な生活に貢献する「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、85年前に創業者・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*のもと、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、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、2030年の「Beyond 5G」への貢献と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ています。特に足元では最先端領域における開発競争で優位性を構築し、世界で最も微細な半導体を作るためのフォトレジストでトップクラスのシェアを有するほか、生成AI向けGPUの進化に欠かせない「世界最高水準の積層化技術」も、コアコンピタンスとして確立しました。

「統合レポート2024」では、このような東京応化の「最先端の価値創造」「中長期成長戦略」について、「経営理念やパーパスの実践」「社会的インパクト」「人財の幸福度の追求」の切り口を中心に多面的にお伝えしています。当レポートの作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」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の中で得られた気づきや、「統合レポート2023」に寄せられたご意見も踏まえました。そのうえで、経営陣の関与と各部署による全社横断的かつ正当なプロセスのもと、東京応化の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。

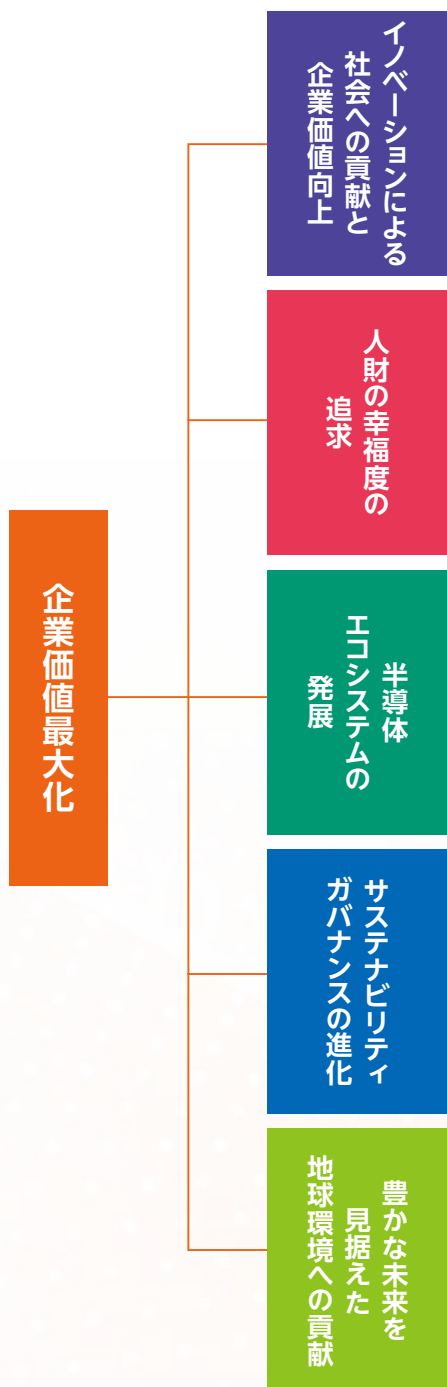
*企業が財務領域と非財務領域（サステナビリティやESG：環境・社会・ガバナンスへの取組み等）を統合的に捉え、長期的な価値創造を目指す経営のあり方

2025年8月
代表取締役 取締役社長

種市 順昭

Contents

新マテリアリティ



Our Impact and Materiality

- 002 PURPOSE & PHILOSOPHY
- 003 私たちが目指す社会
- 004 OUR EDGE AND POSITIVE IMPACT
- 006 IMPACT ENABLER—東京応化のフォトレジストの役割
- 008 IMPACT ENABLER—東京応化のフォトレジスト
- 010 MATERIAL ISSUES—マテリアリティを改定
- 012 マテリアリティごとのKPI&施策詳細&目標

イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上

- 014 社長メッセージ
- 020 tok中期計画2027の全体像 & tok Vision 2030
- 022 磨き続けるコアコンピタンスと資本
- 026 世界の最先端で勝ち続けるための経営資源
- 028 価値創造プロセス
- 030 製品ポートフォリオ&地域ポートフォリオ
- 031 2030年に向けて
- 032 営業統括責任者メッセージ
- 035 開発統括責任者メッセージ
- 038 知的財産部長メッセージ
- 039 新事業開発統括責任者メッセージ
- 040 経理財務統括責任者メッセージ

人財の幸福度の追求

- 044 人財統括責任者メッセージ
- 050 従業員ダイアログ

半導体エコシステムの発展

- 056 ステークホルダーエンゲージメント
- 058 サプライチェーンリスクの最小化に向けて
- 059 DX統括責任者メッセージ
- 060 ERM担当役員メッセージ

サステナビリティガバナンスの進化

- 062 社外取締役メッセージ
- 066 取締役および執行役員
- 068 コーポレート・ガバナンス
- 082 環境・労働安全統括責任者メッセージ
- 086 TCFDに基づく気候変動関連の情報開示
- 088 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

- 090 事業活動から生じる負荷の低減
- 092 カーボンニュートラル実現への取組み
- 093 資源循環の促進: 水リスク
- 094 資源循環の促進: 廃棄物
- 095 大気・水・土壌/生物多様性
- 096 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

- 098 主要データの10年推移および分析
- 104 グローバルネットワーク
- 106 株式状況
- 107 企業概要/外部評価

編集方針

報告対象範囲など

- ・期間 2024年12月期(2024年1月1日~2024年12月31日)
(一部2025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
(→P104-105「グローバルネットワーク」ご参照)
ただし、それ以外の場合は、本文中に記載
- ・Webサイトでの公開
本統合レポートに掲載していない内容を含む財務情報や
非財務情報に関する様々な取組みについては、当社Web
サイトにて情報を入力いただけます。
<https://www.tok.co.jp/>



参考にしたガイドラインなど

- ・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・レポート・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」

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。



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/6017/5430/2650/third-party-verification-opinion2024.pdf>



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。

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

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™”

私たちが目指す社会

従業員一人ひとりの「幸福度の追求」を起点に、 幸福にあふれる豊かな未来社会の実現に邁進

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」の実践に取り組む当社グループは、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。



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を目指す

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、足元で進む生成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は半導体の進化が支えているほか、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の拡大

ソリューション
&
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



KrF用フォトレジスト



2030年に
期待できる
社会的インパクト

**発展途上国に暮らす330万人*1
への情報・教育インフラの提供**

社会的課題(例)

世界的な人手不足による長時間労働

ソリューション
&
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】

- 半導体1演算あたり速度の上昇
- 各端末、データサーバー等の処理速度の上昇 ほか



半導体用
フォトレジスト



2030年に
期待できる
社会的インパクト

**世界の労働時間の
1.4%程度*2を削減**

社会的課題(例)

交通事故死亡者数の増加による経済的損失

ソリューション
&
バリューチェーン

【東京応化】

イメージセンサー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】

- 車載用イメージセンサーの進化/量産
- ADAS搭載車の増産



イメージセンサー用
フォトレジスト



2030年に
期待できる
社会的インパクト

**1年あたり交通死亡事故件数
2.5万件程度*3削減(全体の2%程度)**

*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 世界銀行およびOECDが公表する2022年～2023年の雇用数データを取得可能な185か国を対象として試算。半導体の微細化の継続により全要素生産性が改善するとの前提のもと、各種デバイス・電子機器の普及、ユーザーの生産性の向上により実現される労働時間削減率を算定

*3 「交通死亡事故数」「ADAS普及率」をキーファクターとして試算。2019年の死亡事故件数をベースとし、交通死亡事故件数が特に多い新興国における2030年までの死亡事故件数増加分予想は織り込まず

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市場シェアが高まれば高まるほど、当社が貢献できる社会的インパクトも大きくなることから、2025年度からの「tok中期計画2027」では、最重点目標として「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)	再生可能エネルギーシステムの効率改善		
ソリューション & 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	 次世代 パワー半導体向け フォトレジスト	
	【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0.4%程度*4を削減		

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		
ソリューション & 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	 EUV用 フォトレジスト	
	【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%程度*5を削減		

社会的課題(例)	世界の人口動態の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		
ソリューション & 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	 半導体用 フォトレジスト	
	【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0.36%*6上昇に貢献		

*4 「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

*5 「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

*6 「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



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、 社会的イノベーションに貢献

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。

東京応化の半導体用フォトレジスト事業

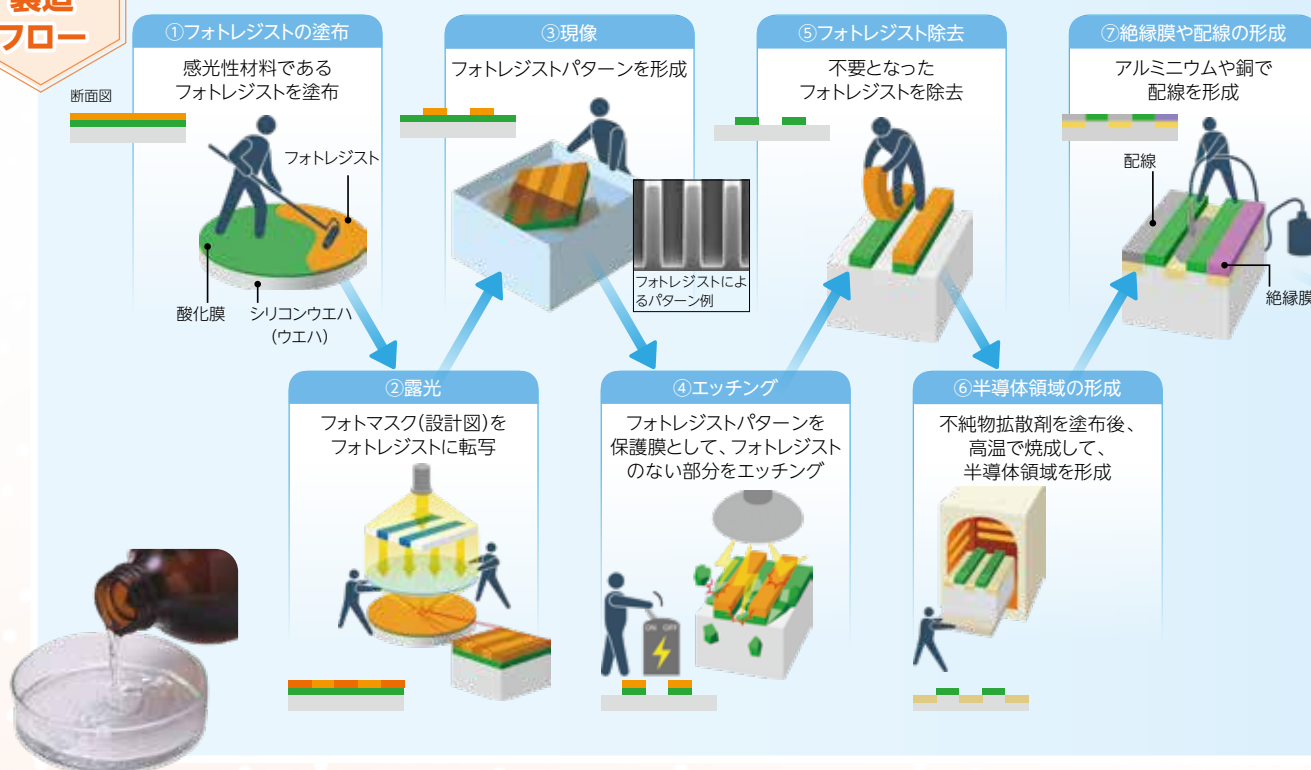
シリコン基板の上に集積回路を作り込み、半導体チップを作る工程。
フォトレジストのエッチング耐性を活かします。



当社の事業内容については、
会社案内ビデオも是非ご覧ください。

半導体 製造 フロー

半導体製造「前工程」



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1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てフォトレジストも「一から作り直す」ことで、半導体の進化を支えています。

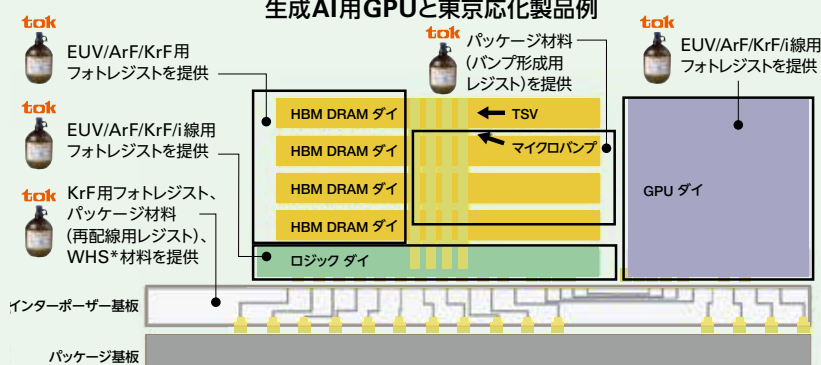
Our Strength

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を提供

生成AI用半導体向けに、 分厚い製品ポートフォリオを展開中

東京応化は現在、生成AI用GPU向けに分厚い製品ポートフォリオを展開することで、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、パッケージ用フォトレジストに加え、DRAM向けのEUV/ArF/KrF用フォトレジストの供給も拡大しています。

* ウエハハンドリングシステム(半導体の3次元化を担う製造装置)



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」

半導体チップ完成

切断したウエハの
1つひとつが
ICチップに



⑩ウエハを切断

チップサイズに
ウエハを切断



⑨集積回路が完成

ウエハ上に、微細加工技術によって作られた多数の
集積回路が完成



⑧集積回路を形成

①～⑦の工程を繰り返して
集積回路を形成



Global No. 1
東京応化
24.7%

半導体用
フォトレジスト
全体の
世界シェア*

* EUV、ArF、KrF、g/i線用フォトレジストの2024年の見込み出荷数量ベース(富士キメラ総研「2025先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望」を基に当社算出)

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

“トレードオフ
解決の結晶”





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。2025年12月期からスタートした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」を筆頭目標に掲げることで、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	KrF (フッ化クリプトン) エキシマレーザ	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	生成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	生成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

先端レジスト

* 主要レンジのみ表示

直近10期の売上高成長&企業価値推移



売上高 **123%**増 (899億円→2,009億円)



時価総額 **3.6**倍 (1,270億円→4,515億円)



PBR **1.3**ポイント上昇 (0.9倍→2.2倍)



ROE **6.5**ポイント上昇 (5.3%→11.8%)

tok中期計画2018

tok中期計画2021

tok中期計画2024

半導体用フォトレジストの市場規模 (2024年販売金額ベース*¹)



2,689 百万米ドル
前年比 **14.1%** 拡大

半導体用各種フォトレジストの当社シェア (2024年の見込み出荷数量ベース*²)



EUV用
フォトレジスト
28.0%
Global No.2



ArF用
フォトレジスト
15.9%
Global No.4



KrF用
フォトレジスト
32.4%
Global No.1



g/i 線用
フォトレジスト
22.7%
Global No.1

半導体用各種フォトレジストの市場成長予測 (2024年→2030年)*²



—EUV用 フォトレジスト—
CAGR
31.8%

—ArF用 フォトレジスト—
CAGR
8.7%

—KrF用 フォトレジスト—
CAGR
8.5%

—g/i 線用 フォトレジスト—
CAGR
5.2%

*1 SEMIの集計を基に当社算出

*2 出典：富士キメラ総研「2025先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望」



MATERIAL ISSUES

マテリアリティを改定

「豊かな未来」の実現に向けて

東京応化は2025年度からの新中期経営計画の策定と同時に、マテリアリティを改定しました。グローバル経済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」の双方が拡大するなか、その一翼を担う当社が対峙する「リスクと機会」「社会にもたらすインパクト」の双方を分析することで、今後の当社の企業活動における優先課題を特定しました。

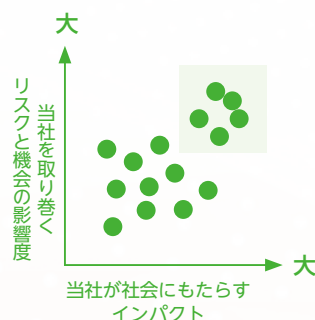
新マテリアリティ特定プロセス



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

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

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、これらと新中計「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



新マテリアリティ

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 CompanyTM”」の実現を目指す当社は、思い描く「豊かな未来」として、情報通信技術(Beyond 5G)をコアとする自動運転/AR・VR/遠隔医療/遠隔農業/遠隔工事など、半導体技術による様々な「正のインパクト*」の創出への貢献を目指しています。

新マテリアリティおよび新中計においては、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」の最小化を図ります。そして、上記一連の取組みによってキャッシュ創出力の最大化と資本コストの最小化を図り、企業価値の最大化を実現していきます。

* 企業をはじめとする団体の活動が、社会に対して与える好ましい(正の)もしくは望ましくない(負の)影響等

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

新マテリアリティ



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 持続可能なエネルギー、9 産業・イノベーション、11 持続可能な都市とコミュニティ、12 つくもの責任、13 気候変動に具体的な対策を、17 パートナーシップを推進しよう	社会 (S)	先端技術を追及し、TOKグループ独自の技術を開発する 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 新たな価値創造を見据えたデジタル基盤を整備する	■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「微細化」「積層化」の双方におけ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 ■生成AIの進化/利用拡大に伴う電力消費量の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 ■イノベーション創出手段としてのMI(マテリアルズインフォマティクス)や計算化学の重要性の高まり ■データベース化と自動化によるより良い開発環境づくりとデジタルトランスフォーメーションの推進
人財の幸福度の追求	3 持続可能なエネルギー、4 質の高い雇用と働きがい、5 ジェンダー平等と権利の実現、8 豊かさと持続可能な成長、10 人や国の不平等の解消、17 パートナーシップを推進しよう	社会 (S)	従業員一人ひとりが心身ともに安心安全に働ける環境を構築する ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	■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)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 ■ワークライフバランスの向上 ■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ハウ(know-why)の活用
サステナビリティガバナンスの進化	16 平和と公正な社会の実現、17 パートナーシップを推進しよう	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 人権の尊重と公正な労働慣行	■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 ■VUCA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 ■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 安全な水とトイレを世界中に、7 気候変動に具体的な対策を、11 持続可能な都市とコミュニティ、12 つくもの責任、13 気候変動に具体的な対策を、14 海の豊かさを守ろう、15 陸の豊かさも守ろう	環境 (E)	SDGsに貢献できる企業文化を深耕する 資源循環の促進 大気・水・土壌環境の保全 生物多様性の保全	■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 ■海洋プラスチック問題の高まり ■サーキュラーエコノミーの拡大 ■主要先進国における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 ■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 つくもの責任、17 パートナーシップを推進しよう、3 持続可能なエネルギー、12 つくもの責任	社会 (S)	法規制への的確な対応 強固なサプライチェーンを構築する	■主要先進国における化学物質管理規制の高まり ■材料開発前および初期段階から法規制対応を先取り・徹底することによる製品価値向上 ■生産拠点の拡充や生産量・操業時間の拡大に伴う事故リスクの増大 ■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



マテリアリティごとのKPI&施策詳細&目標

中計 7つの重点戦略

マテリアリティ	関連性の強い資本	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	■財務資本 ■製造資本 ■知的資本 ■社会・関係資本	先端技術を追及し、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「微細化」「積層化」の双方におけ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の進化/利用拡大に伴う電力消費量の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MI(マテリアルズインフォマティクス)や計算化学の重要性の高まり ■データベース化と自動化によるより良い開発環境づくりとデジタルトランスフォーメーションの推進
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心安全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材獲得競争の激化 ■海外売上高比率の増加に伴うグローバル人材の育成/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)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 ■ワークライフバランスの向上
		ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	■多様な人材の活躍によるイノベーションの創出と競争力向上 ■シニア人材が蓄積してきたノウハウ(know-why)の活用
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	■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 ■VUCA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	■財務資本 ■自然資本	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	■財務資本 ■自然資本 ■社会・関係資本	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
		強固なサプライチェーンを構築する	■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

【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

2025年12月期の課題・定性目標・KPI目標	2024年12月期の主な実績・進捗およびKPIの推移	評価	掲載P
■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 ■新規分野における事業構築(機能性フィルム/ライフサイエンス関連材料/ 光学部材)における開発・事業性強化を継続	■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23.8%増>世界の半導体市場成長率:19.7% (出典:WSTS)	○ ○	P9 P14 P32 P35
■世界最高水準の微細加工技術、高純度化技術、積層化技術による材料の提供 ■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	■生成AI用の各種半導体デバイス向け材料の拡販 ■エレクトロニクス機能材料の連結売上高:前期比22.5%増 ■高純度化学薬品の連結売上高:前期比27.1%増 ■研究開発効率:309%(前期比46ポイント増) ■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	○ ○ ○ ○ ○ ○	P7 P23 P30 P36 P37
■デジタル人材の育成に注力し、社内のデジタルリテラシーを高める ■デジタル技術を用いて当社グループのさらなる成長を加速 ■変化する市場環境に柔軟に対応できるデジタル改革を推進 ■DX(MIを活用した材料開発/スマートファクトリー化)による新たな価値創造	■新工場において、先進的な生産システムを順次展開 ■材料データおよび実験結果集積の自動化等により、開発業務の高度化を推進	○ ○	P59 P65
■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と社員を活かす環境の平均値 ■管理職教育、部門長の360度評価を継続 ■キャリア自律を促進するSelf-Career Dock(SCD)研修を継続実施 ■自発的なスキルアップを支援 ■福利厚生制度の拡充 ■所定労働時間の削減 ■男性育児休業制度取得率:70%以上を維持 ■各種サーベイに基づく施策の実施 ■内部通報制度の適切な運用の継続 ■内部通報制度のさらなる充実(内部通報ルートの追加) ■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 ■取引先からの通報窓口(サプライヤー ばっとライン)の設置	■社員エンゲージメント:1ポイントUP(2021年比) ■社員を活かす環境:4ポイントUP(2021年比) ■管理職教育、部門長の360度評価を実施 ■管理職へのキャリア(SCD)研修を実施・完了、ミドルシニア層(45-54歳)へのキャ リア(SCD)研修を実施継続 ■DXレディネス研修を手上げ制で実施し、役員を含む500名超が参加 ■各種福利厚生制度の拡充 ■男性育児休業制度取得率:74.3% ■内部通報窓口への通報件数:3件、その他相談窓口への相談件数:9件 ■公益通報対応業務従事者への教育および社内教育にて内部通報制度に関する説 明の実施 ■内部通報件数(2023年度)、内部通報制度および内部通報・相談窓口(連絡先) の周知	△ △ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	P44-49 P59 P78
■新卒採用・キャリア採用を強化 ■学生を対象とした女性社員との座談会を継続実施 ■管理職予備層を対象に、現管理職とのキャリアをテーマとしたパネルディスカッショ ンを実施 ■TOKグループのグローバルブレイディングを整備し、TOKグループで実現可能な キャリアを見る化 ■一体感醸成・理念浸透プログラムを実施 ■シニア人材の活躍支援を目的とした定年延長およびエルダーマイスター制度の適正 運用	■採用者数:113名(新卒採用:53名/キャリア採用:60名) ■キャリア採用者比率:53.1% ■学生を対象とした女性社員との座談会を実施 ■新卒採用における女性比率:32.1% ■管理職予備層を対象に、現管理職とのキャリアをテーマとしたパネルディスカッショ ンを実施 ■海外管理職の現地化率:60.8% ■海外子会社の現地採用管理職および現地採用従業員との座談会を実施 ■60歳から65歳への定年延長に加え、65歳以降の雇用制度としてエルダーマイス ター制度を公募制で導入(2025年1月より適用)	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	P44-49
■取締役会の実効性強化へ向けたPDCAの徹底継続(取締役会評価の実施1回/年) ■決裁権限の継続的な見直し ■コンプライアンス浸透活動の継続 ■「CSR方針解説書」の定期見直し・周知 ■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 ■TOKグループリスク管理委員会における議論・協議	■全社的な経営課題に関する議論の深化および決議事項の進捗確認 ■決裁権限の見直しを実施し、適切な権限を付与 ■コンプライアンス教育の実施およびCSR教育でのコンプライアンスの説明実施 ■「CSR方針解説書」の改定、周知 ■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 ■新設されたERM部主導のもと重大リスク低減活動を継続 ■24時間以内に従業員安否状況を確認できる体制の構築、および訓練等を通じた実 効性の確認	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	P70 P73 P77-81
■ハラスメント防止への取組みの継続 ■人権教育の実施	■ハラスメント防止への取組みの継続 ■人権教育の実施	○ ○	P78 P81
■環境関連データ総合管理システムの確実な運用 ■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1線用フォトレジストの拡販、安定供給	■環境関連データ総合管理システムの確実な運用 ■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:39.2%減(2019年比) ■パワー半導体向け1線用フォトレジストの安定供給	○ ○ ○ ○	P9 P31 P34
■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)	■水使用量削減について、各拠点にて計画を立案・実施 ■国内水使用量:19%増加(2019年比) ■産業廃棄物排出原単位:13ポイント増加(2019年比)	○ × ×	P84 P95 P100
■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の検討 ■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の検討 ■環境事故件数:重大事故0	○ ○ ○ ○	P84 P95 P100
■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CSR教育の実施(受講率:100%) ■各拠点にて環境保全活動の参加	○ ○	P84 P95
■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構築 ■PCB廃棄物(低濃度)2027年の廃棄期限に向け、ロードマップに基づく機器更新 計画の策定・推進	○ ○	P96
■高品質製品の安定供給 ■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 ■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(想定通りに対応で きなかった環境事故:1件) ■休業災害発生数「0」の達成 休業災害:5件、不休災害:7件	○ △ △ ×	P80-81 P85 P88-89



To Our Stakeholders — 社長メッセージ —

世界の最先端で 勝ち続ける

代表取締役 取締役社長

種市順昭



統合思考の実践

「顧客密着戦略」の進化

2024年の世界の半導体市場は、自動車や産業用途向けは低迷したものの、生成AI向けを中心とする先端分野向け需要が大きく拡大し過去最大規模へと成長しました*1。このように半導体産業は、各時代の牽引役が次々と登場することで中長期的な成長を続けており、半導体メーカー間や材料メーカー間の競争も、年々激化しています。

そうした中2024年12月期の当社グループは、生成AI向けの分厚い製品ポートフォリオを展開し、過去最高業績を更新しました。また、半導体前工程用フォトレジスト、半導体後工程関連材料、高純度化学薬品のいずれにおいても「高付加価値・先端分野」のシェアを拡大した結果、ROEを前年から4.6ポイント高め、過去最高の11.8%とすることができました。

加えて、世界最小の回路線幅の先端半導体向けであるEUV用フォトレジスト等の開発競争で勝ち続けるなど「世

界の最先端」での強さを資本市場からも高くご評価いただいた結果、PBRも2倍超で推移しています。

当社がこのような最先端分野で躍進できている理由はいくつかありますが、まずは代表的なものとして、コアコンピタンスの1つ「顧客密着戦略」の進化についてご説明します。当社は従来より海外大手顧客の近接地に「顧客密着拠点」を展開し、営業/開発/製造の三位一体によって迅速・丁寧・高次元に対応することで優位性を築いてきましたが、近年は半導体の微細化の進展によって技術難易度と品質要求水準が指数関数的に高まる中、開発サンプル品と同一の高品質を量産段階でも安定的に提供できるか否かが、採用の成否を大きく左右するようになりました。そこで当社は、世界最高水準の各種技術を「製品開発」に惜しみなく投入するだけでなく、量産化を見据えた「製法開発」もそれと同時並行で進め、「高位安定品質の量産体制」を迅速に整備することで採用を拡大しています。当社グループは今後も「顧客密着戦略」のスピードと質を高め



続けることで、世界の最先端で勝ち続けていく所存です。

*1 出典：世界半導体市場統計 (WSTS)

拡大する社会的インパクト

先端品である2nm半導体の量産が始まると、人類に様々なベネフィットがもたらされる見込みです。私が一昨年の統合レポートでお伝えしたように、コンピュータ1演算当たりの消費電力やCO₂排出量が減るだけでなく、データサーバーや生成AI、自動運転の「応答速度」がさらに上昇し、社会の至る所で利便性や安全性が高まるはずです。そして、お客様は当社の「高位安定品質」の材料を使っていただくことで「歩留り改善」による「コスト低減」を実現し、最先端半導体のベネフィットがより安価で、より多くのエンドユーザーに届けられるようになります。その結果、本レポートの巻頭で示した「世界の労働時間の削減」「世界のGDPの成長」といった社会的インパクトの創出が、大いに期待できるのです。加えて、回路線幅1nm台の半導体の量産が始

まれば、「エッジAI」が社会の隅々に浸透しロボットがより自律的に行動できるようになり、より大きな社会的インパクトの創出を期待できます。

このように、半導体の進化には、「これができるからもう十分」という「到達点」が存在しません。各時代の極限に挑むか否かは、常に「どれだけコストをかけることで、どれだけの社会的インパクトを生み出せるか」といった視点で判断され、検討段階では「得られる特性よりもコストが高すぎて、実用化は困難だ」と見なされるケースも少なくありません。しかし、いざ作って実装してみると、想定をはるかに超えるベネフィットや社会的インパクトがもたらされることが分かり、新たな市場が生まれます。半導体産業は、まさにこうしたサイクルで進化と拡大を続けてきたのだと私は考えます。このサイクルは今後も続くことから、当社グループは引き続き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半導体産業の一翼を担い、お客様とともにさらなる社会的インパクトの創出に邁進します。

統合思考の実践こそが勝利につながる

世界の最先端領域で当社グループが勝ち続けている戦略的な理由は前述の通りですが、もう1つの理由として、当社ならではのマインドのあり方——すなわち、経営理念の実践についてお話しさせていただきます。

当社の経営理念は、「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4つで構成され、その内容はパーパスとともに巻頭でお示ししています。これらは1986年の株式上場を契機に、投資家の皆様や従業員にわかりやすく伝えるために4つに体系化したものであり、もともとの原型は、創業者・向井繁正が掲げた次の一文に託されています。——「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——つまり、当社のあらゆる活動が最終的には「社会への貢献」に帰結するという統合思考が、創業時からのDNAとして当社の隅々に根付いているのです。

例えば開発部門では、まずお客様が考えていることや求めていることを丁寧に聞き取り、把握し、理解したうえで技術を進化させていきます。これはまさに「技術のたゆまざる研鑽」であり、その結果として開発サンプルや製品のレベルが上がり、顧客ニーズに応えるものへとグレードアップされていきます。そして採用に至ったとき、エンジニアの脳内で「ドーパミン」が一気に分泌されます。それは、自身の成果が最先端半導体を通じて「社会への貢献」「社会的インパクトの創出」へとつながるという確かな実感があるからです。このドーパミンは、当社がマテリアリティの一つに掲げる「従業員の幸福度」の一つのかたちでもあります。

営業部門においても、お客様の声を社内へ的確に伝え、技術部門と連携することで「技術のたゆまざる研鑽」を推進します。納品後には「製品の高度化」が十分に実現できているかについてお客様の率直な声を聞き出し、社内にフィードバックするとともに、特に営業戦略部では、社会のニーズと当社のリソースの双方を俯瞰し、「次に大きな社会的インパクトを望めるのはどの領域であるか」を統合思考に基づくマーケティングによって見定め、経営資源を配分していきます。このように、お客様や市場と直接向き合う部門では、常に統合思考に根差した活動によって勝利をつかんでいるのです。

また、管理部門では、営業・開発・製造が高度な製品づくりに集中できるよう、間接業務をしっかりと担うことで統合思考の実践を支えています。

当社グループはこのように、すべての現場が経営理念と統合思考に基づいて行動することを84年間貫いてきました。私はこれこそが、世界の最先端で勝ち続けている根本的な理由であると確信しています。

人的資本への投資が 企業価値向上につながることを実感

そして、こうした統合思考の実践を日々担っているのは、まさに人財にほかなりません。当社グループは、2022年よりマテリアリティの一つとして「人財の幸福度の追求」を掲げ、役員報酬KPIに従業員エンゲージメント指標を導入するなど、全社一丸となって人的資本投資を加速させてきました。

人事制度の刷新や教育・研修制度の強化といったソフト面での改革に加え、各拠点のリニューアルなどハード面での改革にも注力しています。研究開発・生産拠点におけるオープンスペースやラウンジの増設により、現場の人財がより快適・安全な環境のもとで力を発揮できるようにするとともに、社内コミュニケーションの質と量を高めることにも腐心してきました。

その成果として、2024年度はエンゲージメントスコアが大きく上昇しました。実際、開発の中核であるTOK技術革新センターに立ち寄ると、従業員がラウンジでコーヒーを片手に活発なディスカッションを交わす光景をよく目にします。そこには、経営理念の一つであり、当社カルチャーの中核をなす「自由闊達」な精神が、さらに深く根づきながら広がっていることを実感しています。



そして最近では私自身もそうしたコミュニケーションの輪に加わりながら、こうしたカジュアルな対話が当たり前になった時期と、当社が世界の最先端でトップポジションを獲得し、PBRが上昇した時期が重なっていることに気づかされています。まさに、人的資本への投資が企業価値向上につながっていることを強く実感しています。

こうした成果は国内だけでなく、韓国・台湾・米国などの海外拠点を訪れるたびに、2023年8月に導入した「東京応化グローバル社員持株会制度」の効果をひしひしと感じています。海外法人では従来、東京応化という日本企業の「子会社の従業員」として、一線を引いたような働き方が少なからず見受けられていました。しかし現在、若

手の外国籍従業員と話すと、彼らは自分たちが東京応化グループの一員であるという「当事者意識」を強く持ち、積極的にディスカッションに参加する姿が目立つようになりました。「自由闊達」な風土が、海外現地にも確実に浸透しているのです。

これら一連の「人的資本投資の成果」は今後ますます積み上がり、当社グループの途轍もない成長ドライバーとしてさらに力を発揮していくはずです。そして、人的資本の投資を当社だけの成長と企業価値向上だけでなく、より大きな社会的インパクトの創出による「幸福度が高い社会」の実現につなげていくことが、私の願いでもあります。



新たな コアコンピタンスの 確立

「ロングラン」の取組みが大きく開花

昨年の統合レポートでもお伝えした当社の「半導体後工程関連材料」の強みは、2024年12月期にさらに進展、顕在化しました。生成AI向け最先端GPU用のパッケージ材料や、TSV向けWHS関連材料の需要が大きく伸長した結果、後工程関連材料の売上高は前期比45%増となり、製品セグメントの中で最も高い成長率を記録しました。これに3D-NAND向けKrF用フォトレジストを加えた各種材料はいずれも高いマーケットシェアと競争力を有することから、このたび、当社のコアコンピタンスに「世界最高水準の積層化技術」を加え、積極的に打ち出すこととしました。微細加工を中心とする前工程の技術的難易度が年々上昇する中、今後の半導体の進化においては、積層化を中心とする後工程技術の発展が不可欠です。今後は積層化技術もコアコンピタンスとして磨き続けることで、半導体産業の持続的な成長に貢献していきます。

また、そもそもパッケージ材料は30年以上、TSV向けWHS関連材料は20年ほど前から、当社が「細く長く」「粘り強く」取り組んできた事業です。いずれもなかなか市場が立ち上がらず、「いつかは来るだろう」と思いながらも黎明期が続いていました。とはいえ、フリップチップなどパッケージの高度化が徐々に進んだことにより、少しずつ事業としての兆しが見え始め、お客様と信頼関係を築きながら地道に製品供給を続けていたところへ、生成AI市場の急成長によって一気に需要が拡大したのです。つまり、半導体の積層化という長期的な進化の方向性を見据え、20～30年前から粘り強くコアとなる技術を磨き続

け、提案し続けてきた結果が、現在の成果につながっています。まさに、当社のカルチャーの一つである「ロングランの研究開発」が実を結んだ代表的な事例の1つです。そして何より私自身が、TSV向けWHS材料を含む半導体の3次元実装装置の開発を2005年頃から主導してきた当事者であり(装置事業は2023年に譲渡)、こうした「ロングランの研究開発」の裏にある苦しみや葛藤を、身をもって経験してきました。当時は前工程材料に比べ売上規模も小さく、装置事業も損益分岐点ぎりぎりの状況が続き、同僚から揶揄されることもありましたが、それでも上司からは「諦めずに続けてみる」と機会を与え続けてもらい、その結果が、現在の「積層化技術」という新たなコアコンピタンスの確立につながっています。譲渡先で展開されている3次元実装装置も成長しており、当社のWHS関連材料の今後の伸びにも期待ができます。

そして現在の当社グループにも、20年前の私のように、まだ顕在化していない市場に粘り強く挑む従業員が数多く存在します。かつて私が「自ら調べ、自ら判断し、自ら行動できる」自由闊達な環境と挑戦の機会を上司から与えられたように、いまの若い世代にも、そのような環境と機会をしっかりと提供したいと考えています。社員全員が「自由闊達」に働くことができる環境づくりこそが、私の最大の使命です。そうした想いのもと、当社は「tok Vision 2030」の実現に向けて、「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」「新規事業」の6つの柱からなる新たな製品ポートフォリオを育てていく考えです(→P31ご参照)。市場がまだ大きく顕在化していない分野も敢えて含めることで、全ての人財に光を当てることを主眼としています。



tok中期計画2024 の総括

定量・定性の全ての目標を達成し、 過去最高業績を更新

上記一連の統合思考経営のもと、「tok Vision 2030」からのバックキャストで策定し、2024年12月期に終了した「tok中期計画2024」では、2年目こそ顧客の生産調整等の影響を受けて減収となりましたが、前述の通り半導体前工程用フォトレジストと後工程関連材料の双方が大きく伸長し、高純度化学薬品についてもグローバルでの供給体制を整備し製品シェアを拡大した結果、全ての定量目標を達成することができました。



また、人的資本投資の拡充による「人を活かす経営」や、4つの「稼ぐ力」をデジタルで活性化させる取組み、ガバナンスの実効性向上に向けた改革を進めることができたほか、カーボンニュートラルへの取組みも加速するなど、全社戦略「健全で効率的な経営基盤の整備」についても全ての定性目標をクリアし、着実に成果を上げることができました。「tok Vision 2030」の達成に向けた1stステップは、総じて順調に推移したと申し上げます。



事業環境認識

拡大し続ける機会とリスク

当社が2024年2月に「tok Vision 2030」の売上高とEBITDA目標を1.7倍に上方修正し、ROE目標を3ポイント引き上げた最大の根拠の1つである「世界の半導体市場の拡大」は、足元で順調に進展しています。2024年は前年比19.7%拡大し630,549百万米ドル^{*2}となったほか、2030年には、2024年の約1.6倍の1兆ドルに成長すると予想されています^{*3}。当社のさらなる社会的インパクトの創出と持続的な企業価値向上にまつわる「機会」は、引き続き拡大し続けていると申し上げます。

一方、機会と表裏一体である「リスク」についても拡大する状況が続いており、気候変動リスクと地政学リスクは直近1年間でますます深刻化しているほか、足元では、当社固有のリスクとして2つのリスクに対応しています。

1つ目が、米中対立のさらなる激化と、中国の国産フォトレジストメーカーの台頭です。世界有数の半導体市場である中国で当社は2024年12月期に過去最大の売上高を計上した一方、足元では米中対立に起因する輸出規制がさらに厳格化し、フルラインアップ戦略を展開する当社にとって今後の成長の鈍化要因として懸念されます。当社

はこうした中国市場の状況に対し、輸出規制については日本政府の方針に全面的に従う一方、製品戦略においては、高付加価値な先端品の開発能力と量産時の高位安定品質を生命線として磨き続けることで、優位性を維持していく構えです。特に高位安定品質を実現する生産技術は、当社をはじめとする国内フォトレジストメーカーと国内原材料サプライヤーが長年の「擦り合わせ」によって構築してきたエコシステムの賜物であり、顧客の歩留まりを改善することで、より大きな社会的インパクトの創出につながることは前述の通りです。当社は今後も、世界最高水準の微細加工技術/高純度化技術/積層化技術に加え、高位安定品質を実現する生産技術を原材料サプライヤーの皆様とともに磨き続けることで参入障壁を高め、半導体用フォトレジストの世界トップシェアメーカーのポジションを堅持する所存です。

加えて、機会への転換を図っているもう1つのリスクが、PFAS^{*4}への対応です。PFAS規制については半導体産業への法制化は2038年以降と見られるものの生物多様性への影響も懸念されており、現在のサプライチェーンの持続可能性におけるリスク要因となっています。代替物質への置き換えが競争ポイントの1つとなっていることから、当社は数年前からPFASフリー製品の研究開発に積極的に取り組んでおり、一部顧客による評価が進んでいます。今後は先端品についてもPFASフリー製品の開発を加速することでリスクを成長機会に転換し、当社製品のさらなるシェア向上につなげていく考えです。

^{*2} 出典：世界半導体市場統計 (WSTS)

^{*3} 出典：SEMI ジャパン

^{*4} Per- and polyfluoroalkyl substances: ペルフルオロアルキル化合物およびポリフルオロアルキル化合物酸。日用品、および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一方、人体や生物多様性への影響が懸念されている物質

ERM部とリスク管理委員会を核に、リスク対応力が着実に進化

これら一連のリスクへの対応においては、2024年4月に新設したERM部が着実に機能し、輸出規制やPFASへの対応のほか、災害発生時のBCP対応の強化を含め当社が対峙する全てのリスクと対応策を一元的に統括しています。加えて、私が委員長を務めるリスク管理委員会の開催頻度も年2回から年4回に上げることで、激しい環境変化に全社を挙げてスピーディに対応する体制を構築し、当社グループ全体としてのリスク対応力を進化させています。

そして、ここまでお伝えした「リスクと機会」の認識のもと、当社が社会にもたらす「正のインパクト」を最大化し、「負のインパクト」を最小化することで企業価値の最大化を目指すために実施したのが、新マテリアリティの特定です。



新マテリアリティ

サステナビリティガバナンスの進化と 企業価値向上に向けて、深い議論を展開

新マテリアリティの特定については新中計の策定に先立って着手し、取締役会メンバーに執行役員と関係部署長・担当者を加えた「取締役協議会」で議論を重ねました。特にサステナビリティ経営とマテリアリティの関係性や、人権対応と「人財の幸福度」の関係性、サプライチェーンとESGの紐づけ方などについて社外取締役も含めて深い議論を展開しつつ、「tok Vision 2030」や新中計「tok 中期計画2027」と戦略/内容/コンセプト/言葉の表現を含め強く連動させることを念頭に、5つの新マテリアリティにまとめました。いずれも、前マテリアリティの骨格を引き継ぎながらも外部環境や経営戦略の変化に合わせて改定し、当社の最新の「リスク」「機会」「インパクト」の状況を適切に反映することで、今後の企業価値向上をドライブするものと仕上がったと自負しています。

特に前マテリアリティからの変化が大きい「サステナビリティガバナンスの進化」は、取締役会によるサステナビリティへの関与をさらに高め、パーパス「社会の期待に化学で応える」のもとで統合思考経営を全社で加速していく決意を表すものです。また、「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」は、それぞれ経営ビジョンに掲げた「豊かな未来」「The e-Material Global Company™」と強く連動させることを意図しています。そして、「イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上」は、経営理念「社会への貢献」と企業価値向上を敢えて直接的に紐づけることで、冒頭でお伝えした「世界の最先端で勝ち続ける」ことによる統合思考の実践への意志を込めています。



tok 中期計画2027

統合思考経営のさらなる加速に向けて、 マテリアリティと中計を密接に連動させた 「非財務の定量目標」を設定

2025年度からスタートした新中計「tok 中期計画2027」は、5つの新マテリアリティと密接に連動させた「7つの重点戦略」を推進することで、「6つの定性目標」と「6つの定量目標」の達成を目指すものです。「7つの重点戦略」をマテリアリティの「主な取り組み」として組み込んでいるほか、6つの定量目標のうち2つを非財務目標（従業員エンゲージ

メント指標とCO₂排出量削減目標）とすることで、統合思考経営のさらなる加速を目指します。これらを推進するための過去最大の設備投資やキャッシュフローの詳細は他ページでご説明し（→P40-43「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照）、ここでは新中計のコアとなる「7つの重点戦略」について、私自身の言葉で説明いたします。

戦略1「従業員一人ひとりが心身ともに安心安全に働ける環境を構築する」では、各人財の心理的安全性を確保するとともに、より多くの人財が「働きやすく、働いていて楽しい」と感じられることを目指し、さらなる人的資本投資に注力します。その一環として管理職と部下のコミュニケーションのあり方を強化するほか、ハード面での積極投資も継続します。

戦略2「強固なサプライチェーンを構築する」では、顧客密着をさらに進化させます。設備投資が高むエレクトロニクス機能材料では拠点集約型モデル、輸送効率が重要な高純度化学薬品では地産地消型モデルを強化するほか、前述のサプライヤーとのエンゲージメントを深化させていきます。

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」では、市場全体を俯瞰しつつ、個々の有望分野を丁寧に育てていきます。その成果を顧客の深耕と新規開拓につなげるほか、これを全社で推進するための組織の拡充や先行投資にも注力します。また、営業と開発の融合は前中計で十分に進んだため、2025年より役員兼務体制を解き、マーケティングの次なる進化に向けた当戦略に邁進します。

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」では、前述の通り世界最高水準の微細加工技術/高純度化技術/積層化技術のほか、高位安定品質を実現する生産技術を磨き込んでいきます。

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」では、過去最大となる760億円の設備投資と520億円の研究開発投資など、必要領域にスムーズに資金を投下できる盤石な財務基盤を構築します。

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」では、デジタル技術を活用し、生産や開発の効率向上、プロセスの見える化を進めることで、経営全体の効率化とより大きな価値創造を図ります。

戦略7「SDGsに貢献できる企業文化を深耕する」では、「社会のサステナビリティ」と「当社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。このたび当社の中計として初めて非財務の定量目標を設定したのもその一環であり、サステナビリティと成長戦略のさらなる融合に注力します。

今後も、当社グループの統合思考経営によるさらなる企業価値向上に、是非ご期待ください。



tok 中期計画2027の全体像 & tok Vision 2030

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新中期経営計画です。経営ビジョン実現に向け6つの定性目標、さらに定量目標として従来の財務目標に加え非財務目標を設定しました。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

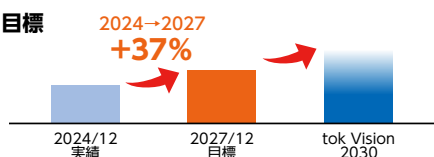
- 従業員一人ひとりが心身ともに安心安全に働ける環境を構築する(P44-55、85、88-89ご参照)
- 強固なサプライチェーンを構築する(P56-61ご参照)
- マーケティング力の向上を通じて、顧客の深耕と開拓を進める(P32-34ご参照)
- 先端技術を追求し、TOKグループ独自の技術を開発する(P14-18、22-24、35-39ご参照)
- 長期の研究開発と安定生産を実現する財務基盤を整備する(P40-43、98-99、102-103ご参照)
- 新たな価値創造を見据えたデジタル基盤を整備する(P59ご参照)
- SDGsに貢献できる企業文化を深耕する(P11、39ご参照)

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

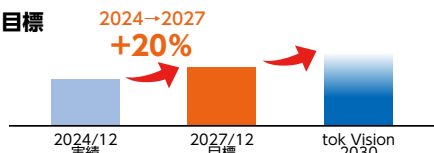
売上高実績・目標



【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

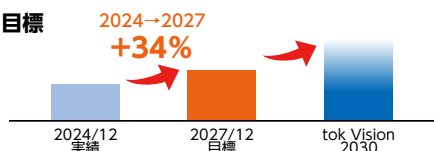
売上高実績・目標



【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

売上高実績・目標



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

- 連結売上高: 2,700億円
- 連結営業利益: 480億円
- EBITDA: 610億円
- ROE: 13.0%

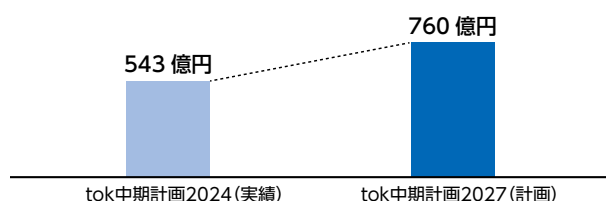
非財務目標

- 従業員エンゲージメント: +5.4ポイント(2024年比)
- CO₂排出量(Scope 1+2): 27%削減(2019年比)/3.5万t-CO₂e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

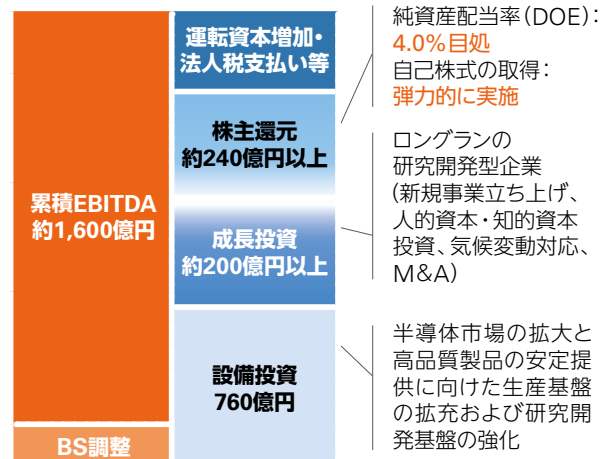


バランスシートマネジメント

【「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分配するとともに、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カ年キャッシュ・フロー計画(イメージ)



tok Vision 2030

経営ビジョン

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

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
- 皆が生き活きと誇りをもって働ける



2030年に向けた

7つの戦略**100年企業への継承**



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&知的資本

半導体は過去約50年の間、前工程(→P6-7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54年の歩みにおいて、1演算あたり消費電力を約1/5000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、「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(→P6-7ご参照)にも活かされ始めています。

半導体の微細化ヒストリー【前工程】^{*1*3}



*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例の写真は、いずれもイメージです。

*3 1μm = 1,000nm

世界最高水準の高純度化技術&製造資本

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顧客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、先端分野の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}



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



磨き続けるコアコンピタンスと資本-2

世界最高水準の積層化技術&風土「ロングランの研究開発」

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関連材料の開発を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1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」は新たなコアコンピタンスとなっています。

3次元半導体パッケージング技術の進化

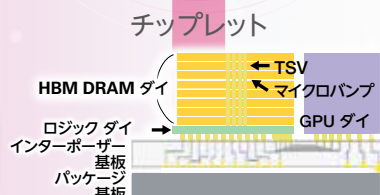
世界の
最先端

2023～

社会の
期待

AIの
さらなる高速化

tok
パッケージ材料
WHS関連材料



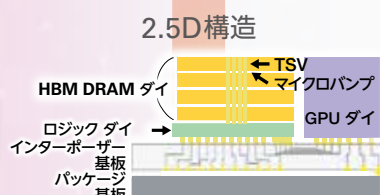
最終サービス例
生成AI

2012～

社会の
期待

高度な
社会的課題の解決

tok
パッケージ材料
WHS関連材料



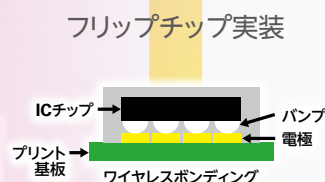
最終製品例
クラウドサーバー
スーパーコンピュータ

1990～

社会の
期待

コミュニケーション
の進化

tok
パッケージ材料



携帯電話

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、協働による大きな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。

海外売上高比率の推移

世界中で
社会的インパクトを
創出

2024

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/台湾で綿密な
顧客密着戦略を展開中

84%

海外売上高比率
(2024年12月期)



2024 TSMC
Excellent Performance Award
を受賞

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)

69%

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)

1987

顧客密着

初の海外拠点開設



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

40%
未満

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)



世界の最先端で勝ち続けるための経営資源

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、強靱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）」「人材（人的資本）」「人脈（社会・関係資本）」を戦略的に強化します。新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。



財務資本



強み

- 超長期を見据えた財務資本政策
- 純資産を基準とした配当

強みの詳細

■ 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

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

■ 戦略的なキャッシュリザーブ方針

「投資準備資金」「リスク対応資金」からなるキャッシュリザーブ方針を設定

- 「超長期を見据えた技術開発」「超長期にわたるチャレンジの継続」「大規模災害等の不測時対応」
- 財務健全性は化学セクタートップクラス

■ 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

■ 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

関連性の強いマテリアリティ

■ 全マテリアリティ



製造資本



強み

- 世界最高水準の微細加工技術/高純度化技術/積層化技術

強みの詳細

■ 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

■ 高純度化技術

製品中の不純物を極限まで低減

- 顧客製造ラインの「歩留り向上」「生産性向上」「省資源」「コスト低減」を実現

■ 積層化技術

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

■ 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

今後の強化策

■ 製造設備の増強・更新

「tok Vision 2030」の実現に向けて、「足らざる製造資本」を増強・更新中

関連性の強いマテリアリティ

■ イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上

■ 半導体エコシステムの発展



知的資本



強み

- 高水準の研究開発投資の継続
- ロングランの開発を支える風土

強みの詳細

■ 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

今後の強化策

■ 効率性目標を大幅引き上げ

研究開発効率*の従来目標200%を400%に引き上げ（2025年より）

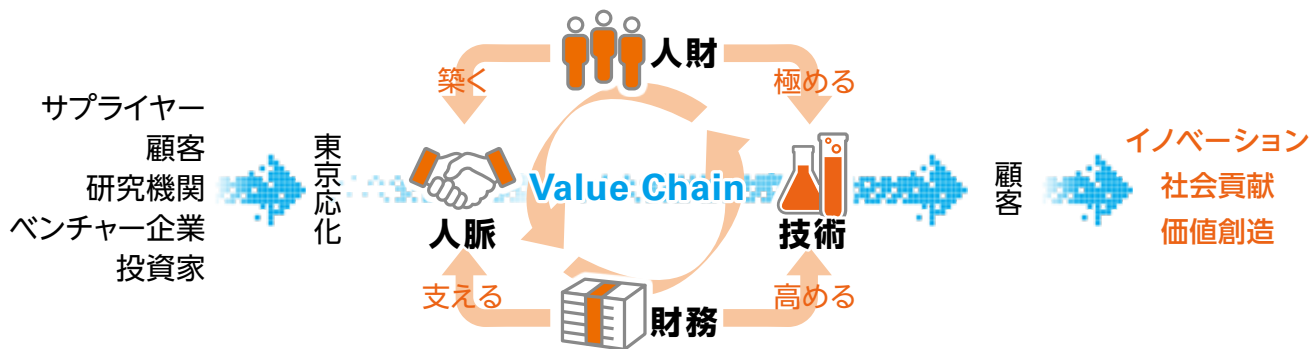
関連性の強いマテリアリティ

■ イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上

■ 人材の幸福度の追求

* 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

資本間の相互作用を拡大し、より大きな社会的インパクトや さらなるイノベーションの創出に貢献するためのバリューチェーン



人的資本



強み

- 幸福度を重視した人財施策
- DE&Iの追求

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年間で129万円上昇*1
- 有給休暇取得率は国内平均(65.3%*)を大きく上回る79.8%
- 従業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/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
連結外国籍従業員比率が上昇中。海外管理職現地化比率60%程度で高位安定
- 東京応化グローバル社員持株会制度の高い加入率
- 女性従業員数および比率が上昇中

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したが、さらなる上昇に注力

関連性の強いマテリアリティ

- 人財の幸福度の追求
- サステナビリティガバナンスの進化

*1 単体ベース

*2 出典：厚生労働省「令和6年就業条件総合調査の概況」2023年または2022会計年度状況



社会・関係資本



強み

- 世界最先端を走る顧客と並走
- サプライヤーとの協創

強みの詳細

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

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

関連性の強いマテリアリティ

- イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上
- 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



自然資本



強み

- 事業を通じた脱炭素への貢献
- 負のインパクトの最小化

強みの詳細

- 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

今後の強化策

- CO₂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

関連性の強いマテリアリティ

- 豊かな未来を見据えた地球環境への貢献

*1 2024年の見込み出荷数量ベース(出典：富士キメラ総研「2025先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望」)

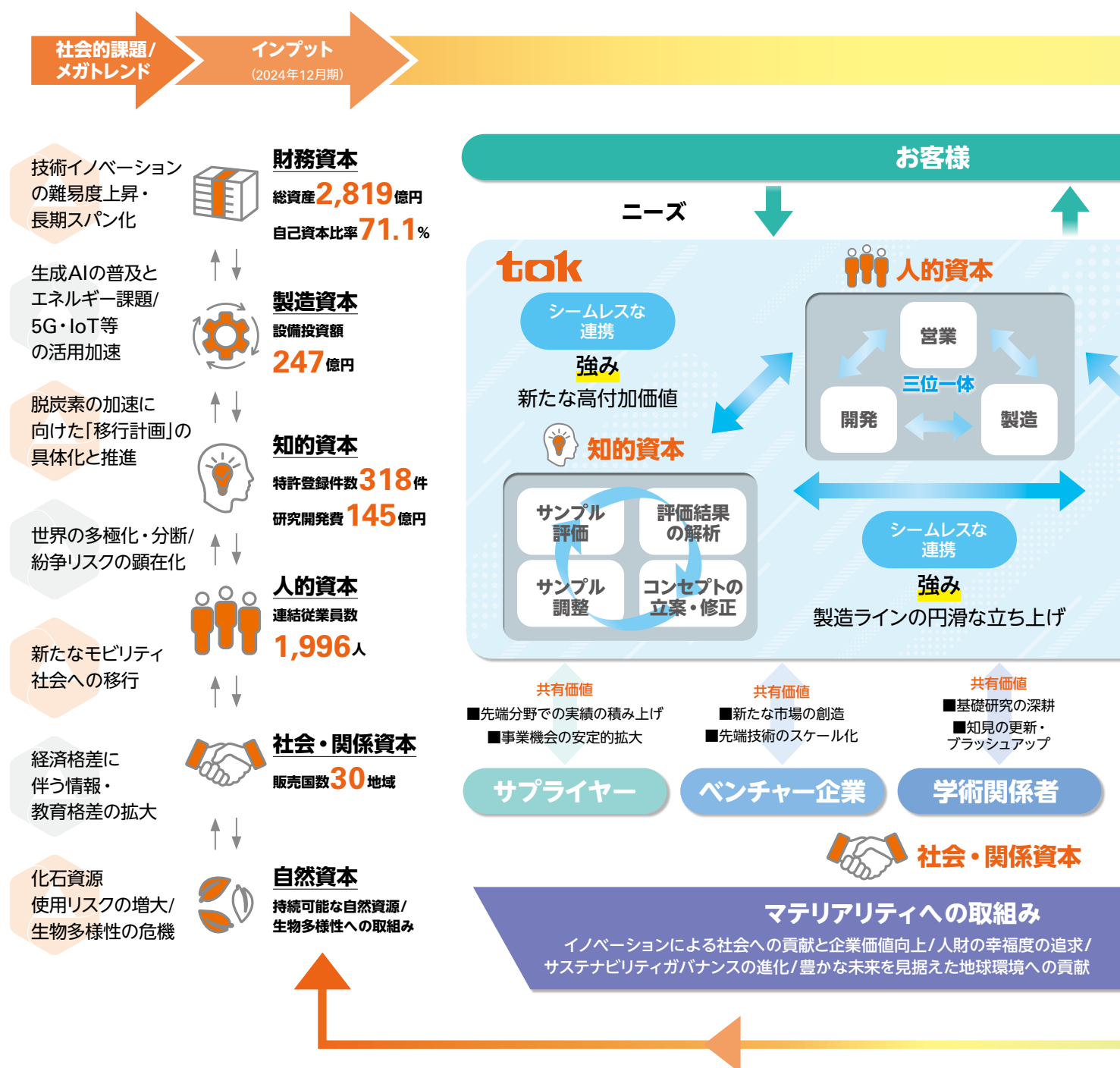
*2 定義は以下をご参照：https://www.nikkakyo.org/work/responsible_care/436.html



価値創造プロセス

東京応化の持続的価値創造プロセス

当社グループの「機会」と「リスク」の双方が拡大する中、「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company™”」を経営ビジョンに掲げる東京応化は、新中計「tok中期計画2027」とそのスローガン“Go beyond 27, Jump to the Future !!”のもと、「tok Vision 2030」の実現に邁進しています。グローバルニッチトップ企業として進化させ続けてきた「技術（製造資本）」「人財（人的資本）」「人脈（社会・関係資本）」を強固な「財務（財務資本）」のもとで相互作用させ、社会的課題の解決に貢献しています。



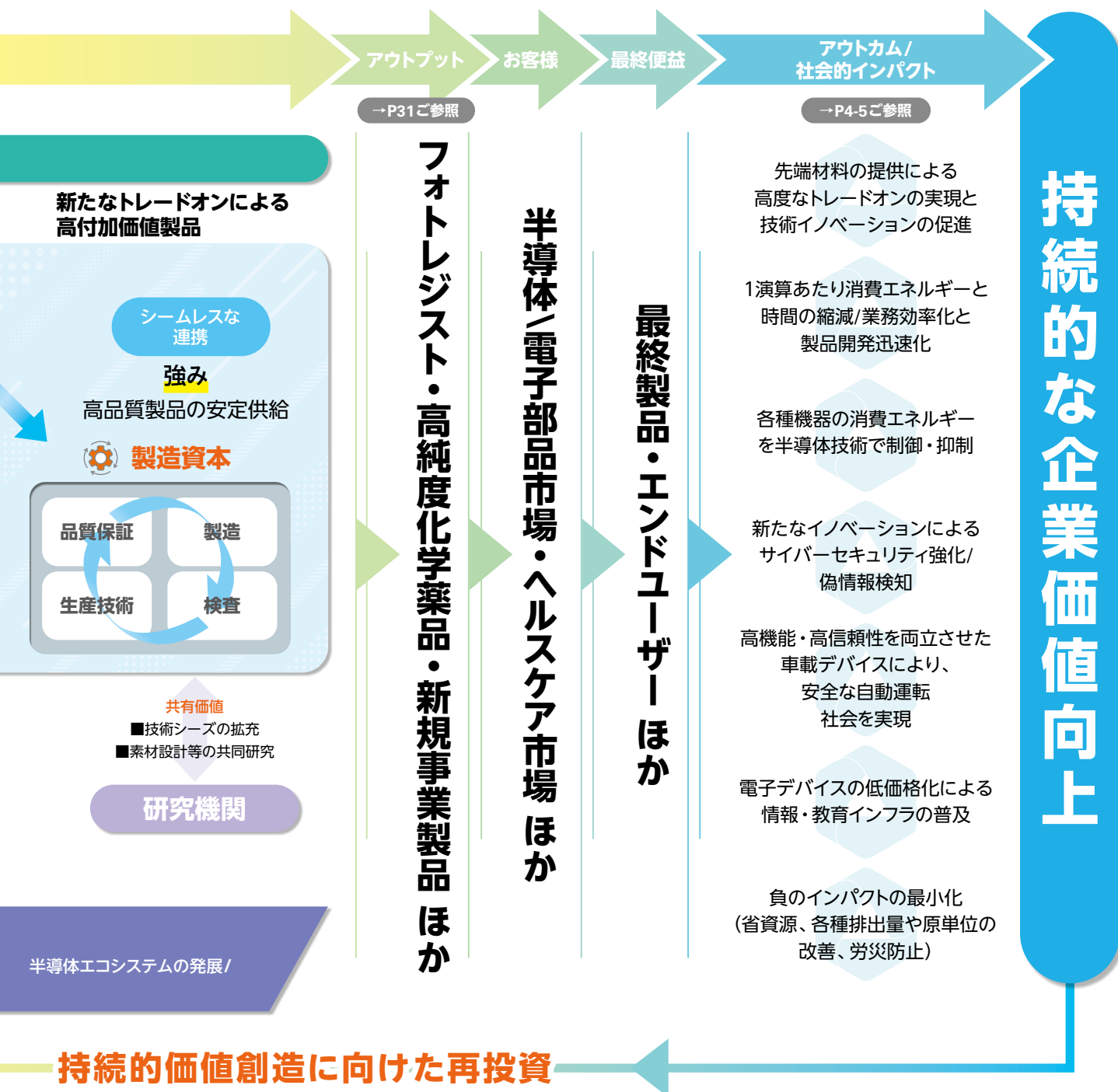
「tok Vision 2030」

2024年2月 上方修正

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

「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」の双方が重要となる半導体/エレクトロニクス関連事業の価値創造を支えるのは、人的資本への投資と超長期を見据えた財務・資本戦略、たゆまぬ研究開発による世界最高水準の技術力、そしてマテリアリティへの取り組みです。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。





製品ポートフォリオ&地域ポートフォリオ

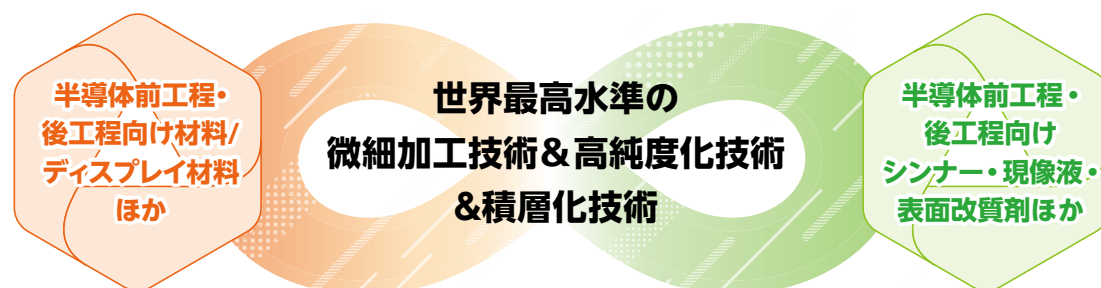
技術間シナジーを最大化し、リスクも機会に転換する

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るほか、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

高純度化学薬品



製品別売上高



2024年12月期 連結売上高

2,009 億円

地域別売上高



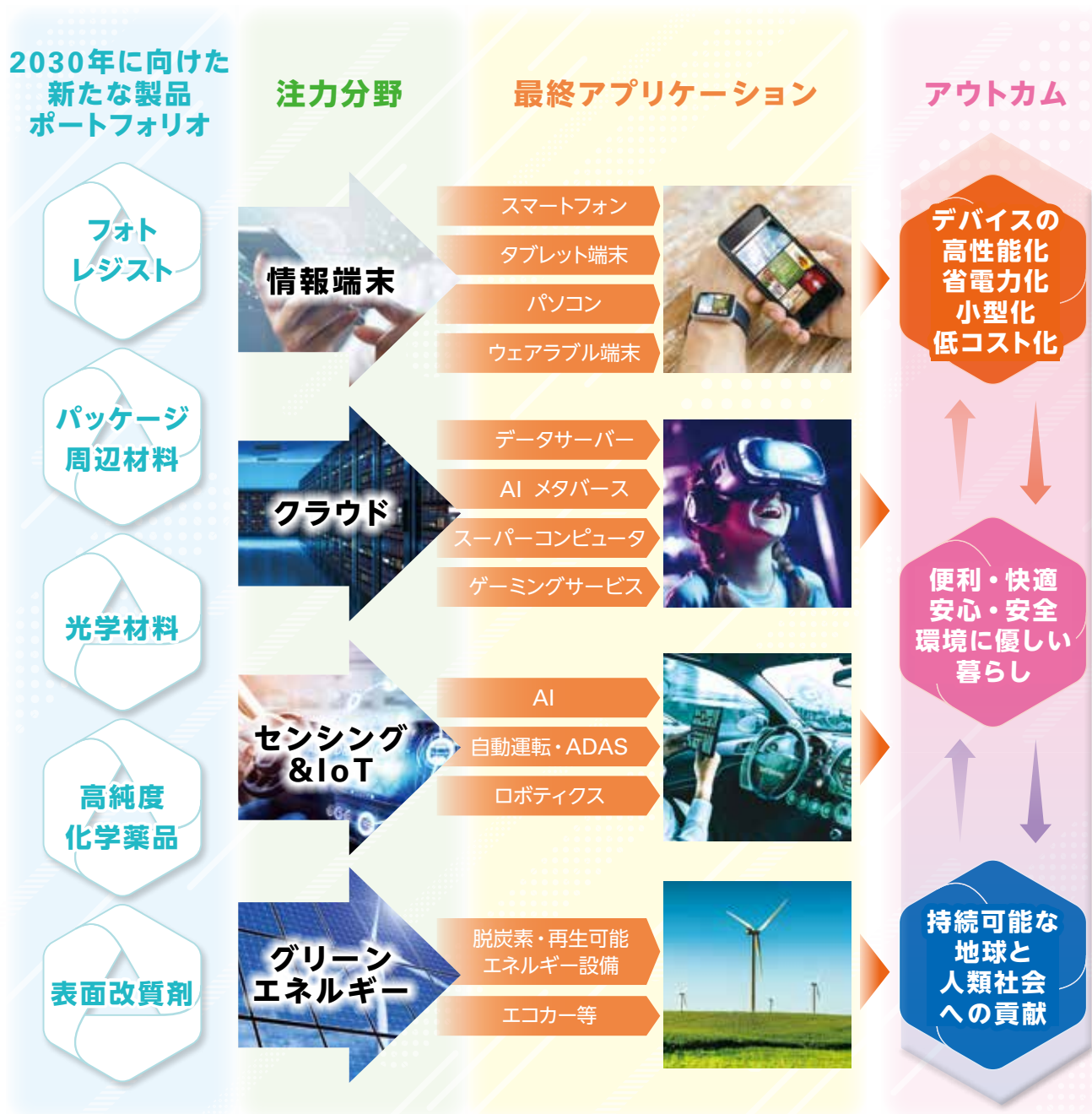
※従業員数および拠点数は2024年12月31日現在



2030年に向けて

新たな価値創造領域を策定

社長メッセージ(→P17ご参照)に記載の通り、当社グループは「tok Vision 2030」の実現に向け、新規事業を含む6つの柱を新たな製品ポートフォリオとすることを目指します。新規事業を除いた5つのポートフォリオを4つの注力分野「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。





営業統括責任者メッセージ

経営理念「自由闊達」のもと、
世界の最先端で勝ち続けるための挑戦を続けます。

企業価値最大化に向けて

❖ 「世界の最先端で勝ち続ける」体制を構築

このたび終了した「tok中期計画2024」の3年間は、種市社長の号令のもとで営業と開発の融合を進め、両組織のベクトル合わせとシナジーの最大化による競争力の強化に取り組みました。私は両本部を兼務する統括責任者として、戦略立案から実行までを一気通貫で進め、営業戦略部を新設したうえで開発本部と同一フロアに置き、日常的な対話と協働を繰り返しながら「必達案件」の明確化とリソースの集中投下を進めました。

その結果、営業と開発の融合が十分に進み、前工程・後工程の双方で生成AI向けなど先端材料のシェアを拡大したほか、高純度化学薬品でも先端プロセス向け製品のシェアを拡大するなど、明確な成果を創出しながら「世界の最先端で勝ち続ける」体制を構築することができました。

こうした3年間の成果のもと、本年1月からは私が営業、大森が開発を統括し、引き続き両本部が深く融合しながら、さらなる競争力の強化に邁進しています。

❖ 「世界トップシェア」のブランドのもと、 「顧客参加型モデル」も拡充

当社グループは1968年にフォトレジスト事業を本格化して以来、一貫して経営理念「自由闊達」と「技術のたゆま

ざる研鑽」のもとで先端領域への挑戦を続け、顧客密着戦略を展開することで世界トップシェアのポジションを構築・維持してきました。そして近年は、「トップシェアであること」をさらなる競争力の強化につなげる「好循環」の強化に注力しています。

具体的には、トップシェアであることを背景に顧客から厚く信頼いただくことで、お客様からしか得られない一歩踏み込んだ「市場情報」や深い「技術情報」をご共有いただき、当社グループのマーケティング能力や開発能力をさらに強化することで、さらなるシェア向上につなげています。

こうした顧客密着戦略における好循環は足元では「顧客参加型モデル」として発展しており、米国、韓国、台湾の顧客密着戦略では当社グループの人財が現地開発拠点や顧客拠点で活動するだけでなく、お客様から当社グループ拠点や開発現場、工場に来訪いただいたうえでの議論や開発も日常的に行われるようになりました。こうした「顧客参加型モデル」も最先端領域における開発効率の上昇に寄与していることから（→P35-37「開発統括責任者メッセージ」ご参照）、今後もこの好循環をさらに拡充することで、「世界の最先端で勝ち続ける」力を強化し続けていく考えです。

拡大したリスクと機会への対応

❖ 顕在化したリスクにスピーディかつ柔軟に対応

世界の半導体市場は今後もシリコンサイクルを繰り返しつつも長期的に成長し続けることが予想され（→P18「社長メッセージ」、P58「サプライチェーンリスク最小化に向けて」ご参照）、当社グループの事業機会も拡大し続けることが見込まれる一方、足元では様々なリスクも顕在化していることから、これらにスピーディかつ柔軟に対応することで、「機会」に転換していく構えです。

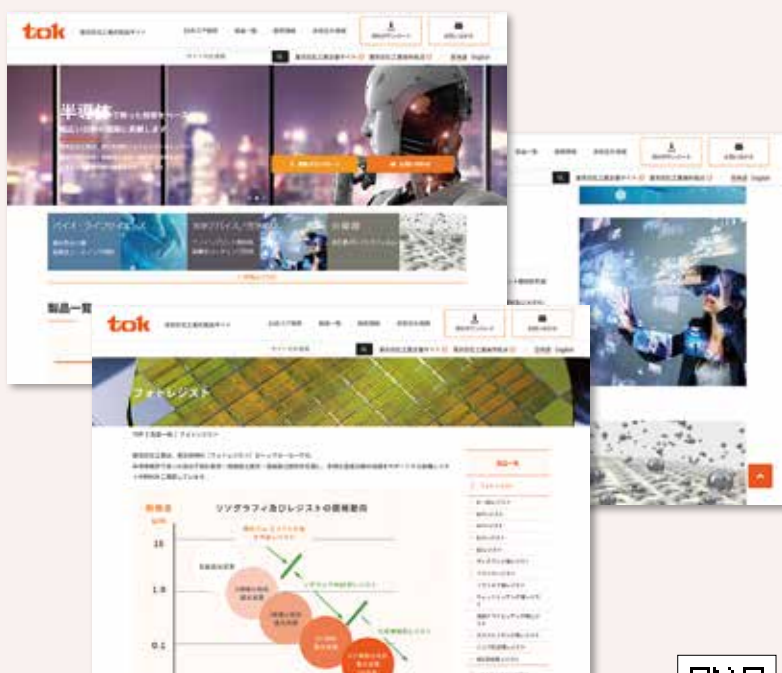
まず、米国トランプ政権により本年4月から始まった関税については顧客との各種調整・交渉を進めることで最適解を追求している一方、足元で高騰が続く原材料高については、フォトレジスト、高純度化学薬品の双方で売価



取締役 専務執行役員 営業本部長

土井 宏介

ウェブ/リアル双方で営業チャネルを拡充



→フォロワー数が1.5万人を超えた製品サイト
<https://www.tok-pr.com/>



海外展示会 (インド)



海外展示会 (韓国)

調整策(販売価格への転嫁や原材料価格に連動した売価決定方式)の適用を始めています。

続いて、中国半導体市場の成長については引き続き日本政府の方針に準じながら当社グループの事業機会として最大限に取り込む一方、同国内での材料メーカーの成長と実力の向上に伴い競争リスクも高まっていることから、当社グループならではの優位性を強化し続けることで、世界トップシェアを堅持していく考えです(→P18「社長メッセージ」ご参照)。

短期/中期/長期視点から営業チャネルを拡充

このようにリスクの最小化と機会への転換に取り組むつつ、機会を最大限に取り込むための営業チャネルの拡充や、外部ステークホルダーとの協働にも注力しています。

具体的には、日々の営業活動については営業戦略部による営業方針のブランドデザインのもとで電子材料営業部や顧客密着拠点の活動を引き続き拡充・強化し続けるとともに、ウェブマーケティングや展示会での活動も強化することで、層の厚い営業活動に注力しています。

特にウェブマーケティングについては専任組織のもとで人財を拡充しフォロワー数と新規ニーズ獲得数が

着実に増加しているほか、短期/中期/長期の視点から既存事業/新規事業の双方のコンテンツを拡充することで、事業機会のさらなる取り込みを図っています。

また、展示会についても既存事業や新規事業、インドなど新興市場向けにも積極的に出展することで、中長期視点からの新たな顧客密着戦略への布石を打っています。

半導体前工程用フォトレジストの全品目で世界トップシェアを目指す

「tok中期計画2027」で掲げた定性目標「先端レジストのグローバルシェアNo.1」および「tok Vision 2030」を見据えた各事業分野のグローバルシェア向上に向けて、まずは足元の半導体の微細化の最先端を担うEUV用フォトレジストについて、既に採用が決まっている最先端ロジック向け製品の着実な量産を進めることで、世界トップシェアの奪還を図ります。

同じく先端レジストであるArF用フォトレジストについては、ロジック向け/メモリー向けでそれぞれ戦略を精緻化するほか、3D-DRAM向けやPFASフリー製品の開発・投入を視野に営業・マーケティング活動に注力することで、世界トップシェアを目指します。

また、KrF用フォトレジストについては3D-NANDのさ

らなる層数拡大など次世代デバイスの普及を見据えたマーケティングと開発を加速するほか、インフラ用途向けも拡販することで、世界トップシェアを堅持していきます。

同じく世界トップシェアを有するg/i線用フォトレジストについて、2024年は脱炭素用途で中長期的な需要拡大が見込まれるSiC/GaNパワー半導体向け材料の拡販プロジェクトを展開し、狙い通りに売上を拡大することができました。今後は生成AIのさらなる普及に伴い省電力ニーズもますます高まることから、Ga₂O₃パワー半導体など最新世代パワー半導体向けの高耐熱材料の開発にも注力することで、同レジストの世界トップシェアを盤石なものとする考えです。

● 半導体後工程材料の

さらなるシェア拡大に向けて

このたび当社グループの新たなコアコンピタンスとして「世界最高水準の積層化技術」を打ち出した後工程分野においては、個々のお客様の細分化/多様化したニーズに引き続き柔軟に応え続ける一方、そうしたフォアキャストマーケティングだけでなくバックキャストマーケティングの強化に向けたコンソーシアム活動等にも注力しています。

その一環として2024年7月、次世代半導体パッケージング技術の開発に向けた日米半導体材料/装置メーカー10社によるコンソーシアム「US-JOINT」に参画しました。同コンソーシアムでの活動を通じて米国ビッグテックをはじめとするエンドユーザーの目線からマーケティング手法やパッケージング技術を進化させ、「世界最高水準の積層化技術」をさらに強化していく考えです。

また、足元で生成AI用GPU向けにも高いシェアを有するバンプ形成用レジストについては中長期的にはバンプフリー（ハイブリッドボンディング）への置き換えが見込まれることから、ハイブリッドボンディングの接合用レジストや、プラズマダイシング向けのレジスト、ウェットエッチング用レジストのマーケティングと開発に注力することで、後工程向け先端材料のシェアを拡大していく構えです。

● 環境リスクと気候変動リスクへの対応を 成長機会に転換

加えて、近年は半導体が人類に及ぼす正のインパクトが最大化すると同時に環境リスクなど負のインパクトを最小化する取り組みが世界中で拡大しており、半導体材料においても「PFASフリー」製品の開発が重要な差別化ポイントの1つとなっています。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」および「半導体エコシステムの発展」に取り組む当社グループはEUV/ArF/KrF/g線・i

線用フォトレジストや高純度化学薬品など全製品におけるPFASフリー製品の開発を専任体制で加速しており、コアコンピタンスである世界最高水準の高純度化技術に加え、計算化学等も駆使しながらサプライヤーとの協働も深めることで代替製品の拡充を加速し、新たな競争力と収益機会とする取組みに注力しています。

● M&E戦略が大きな成果を創出

従前よりお伝えしてきた通り、当社グループは2022年までの約20年にわたり自社リソースで装置事業も展開し、材料&装置の双方の知見に基づくM&E戦略に注力していましたが、2023年からは装置事業をAIメカテック社に譲渡したうえで、同社との密な連携による新たなM&E戦略を展開してきました。

その結果、足元では生成AI市場の立ち上がりと同時にWHS向け材料も大きく伸長しており、一連の事業ポートフォリオ変革と新たなM&E戦略は、現在のところ非常に大きな成果を上げています。今後も同社との連携を深め、当社グループならではのM&E戦略を持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

● 世界の最先端で勝ち続けるための 営業人財育成

海外売上高比率が8割を超える当社グループが今後も世界の最先端で勝ち続けるためには、足元で徐々に増員している海外現地人財との一体感をさらに高め、グローバル視点で営業・マーケティング活動を進化させていく取組みが不可欠です。その一環として2024年より、国内外の全拠点の営業・マーケティング人財が日本のTOK技術革新センターで一堂に会する「営業戦略会議」を新設し、重点テーマについての相互プレゼンテーションやディスカッション、その後の懇親会を年4回実施することで、ワンチームとしての結束を高めています。

加えて、スペシャリストとしてのキャリアパスとして営業本部でも2022年から導入した「SP職」制度の浸透と活用が進んでおり、MBAレベルの交渉学の知識や交渉技術を身につける「交渉アナリスト」や、マーケティング・セールスのスペシャリストとして認定される「営業士」の資格取得者が増加するなど、営業・マーケティング人財の高度化と多様化が経営理念「自由闊達」のもとで進んでいます。今後もこのように各人財の特性に沿ったキャリアパスの形成を、従業員エンゲージメントのさらなる向上と、世界の最先端で勝ち続けるための人財育成につなげていく考えです。



開発統括責任者メッセージ

マテリアリティ「イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上」への取組みを、開発戦略で牽引していきます。

企業価値最大化に向けて

◆ 開発と営業の融合が定着

当社グループは前中計「tok中期計画2024」の3年間に於いて「開発と営業の融合」に注力し、「徹底した顧客目線」のもとで開発と営業がベクトルを合わせると同時に、営業戦略部やストラテジック・アライアンス部による戦略的なマーケティング活動と密に連動することで、先端レジストのグローバルシェアを向上させることができました。

こうした「融合」の取組みは開発・営業の両本部に十分に浸透し、最先端ロジック半導体向けのEUV用フォトリソストや高純度化学薬品、生成AI向けHBM用材料など「世界の最先端」で勝ち続けるといった明確な成果が表れ始めたことから、このたび土井本部長による兼務体制を終了し、営業本部を土井、開発本部を私が統括する体制としました。開発現場では今後も「徹底した顧客目線」を基本姿勢として定着させ続けるとともに、新たな本部行動指針「知的好奇心を持ってイノベーションを創出する」に取り組むことで、「tok中期計画2027」の各種目標およびマテリアリティ「イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上」の実現に邁進します。

また、「開発と営業の融合」は、半導体業界全体の開発ロードマップが明確な前工程分野では加速度的に進んだ一方、顧客ごとにニーズが異なりプロセスの多様化・最

適化が進む後工程分野ではさらなる機会獲得の余地が大きいことから、継続して強化していきます。また、地産地消モデルを個々の現地顧客向けに展開する高純度化学薬品においては、拠点間の連携も含めたさらなる融合を促進することで、グローバル全体でのシナジーの強化と収益拡大を加速していきます。

開発本部行動指針

知的好奇心を持ってイノベーションを創出する

◆ 世界の最先端で勝ち続けるための顧客密着戦略

社長メッセージ(→P14ご参照)でお伝えした「顧客密着戦略の進化」の核心は、国内外の顧客密着拠点が顧客との物理的な距離の近さという「地の利」を活かしスピーディかつ綿密に対応するほか、前述の「開発と営業の融合」を起点に営業/開発/製造が三位一体でシームレスに連携し、営業、開発メンバーはもちろん、製造メンバーも海外現地のお客様と直接対話・議論するなど、東京応化全体としての「総合力」を発揮しながら機会損失の最小化に注力している点にあります。

そのうえで、半導体材料の最先端領域ではリソグラフィ性能だけでなく不純物(ディフェクト)を極限まで減らすことも重要であるため、自社設備はもちろん、お客様の協力も得ながらディフェクトフリーを追求しています。当社グループは、海外拠点を中心とするこうした顧客密着戦略を2012年のTOK尖端材料社(韓国)の開設以来本格化し、同戦略を世界最高水準の「微細加工技術」「高純度化技術」「積層化技術」と並び立つコアコンピタンスとして拡充、進化させ続けてきました。回路線幅の微細化が進む最先端品への品質要求が高まり続けている足元では同戦略の重要性和優位性がますます高まっていることから、今後も「顧客密着戦略」をグループ丸で進化させ続けることで、世界の最先端で勝ち続けていく所存です(→P25ご参照)。



取締役 執行役員 開発本部長

大森 克実

◆ サプライヤーとの協働も、高位安定品質の実現やイノベーションの創出につなげる

上記一連の顧客密着戦略の真髄である「技術の擦り合わせ」については、お客様だけでなく原料サプライヤーとも密接に行い、当社リソースとのシームレスな連携によって高度な生産技術やイノベーションとして昇華することで、世界最高水準の「微細加工技術」「高純度化技術」「積層化技術」の価値を、量産品としてお客様に安定供給しています。

具体的には、当社からサプライヤーへ綿密な原材料スペック等を伝え、原材料品質の安定化に向けた技術的知見も提供するほか、サプライヤーから当社へ原材料メーカーならではの知見も共有いただくことで、量産時の高位安定品質を実現しています。

また、新たなイノベーションの創出や技術的なブレークスルーにおいてサプライヤーとの協働が大きく寄与することもあり、1980年代にデファクトスタンダードとして高シェアを獲得したDRAM用g線用フォトレジストの開発には、サプライヤーからの技術的示唆が大きく貢献しました。近年では、当社が世界トップシェアを有する3D-NAND向けKrF用フォトレジストの開発においても、サプライヤーが蓄積していたパッケージ材料向けの技術ライブラリーがブレークスルーに大きく貢献しました。今後もサプライヤーとのエンゲージメントを深め続けることで、世界の最先端で勝ち続けるためのエコシステムを強化していきます。

拡大したリスクと機会への対応

◆ 開発アプローチを短期/中期/長期の視点で使い分けることで、機会の最大化とリスクの最小化に注力

今後も機会を取り込み続けるための最大のキーである最先端技術の開発においては、引き続き当社よりも規模が大きく、当社と異なるキャッシュ創出構造や事業ポートフォリオを持つ競合各社に勝ち続けるため、前述の通り「徹底した顧客目線」のもと、研究開発リスクのさらなる低減に注力します。

具体的には、顧客である半導体メーカー間の技術開発競争が年々激化する中、最先端分野ではイノベーションの創出に向けて常に複数の有望技術アプローチが存在しており、どの手法を選択し資本を投下するかが当社の獲得シェアを大きく左右します。そこで、顧客密着戦略と営業戦略部、ストラテジック・アライアンス部を中心とするマーケティング活動によって将来市場を見極める力を磨くと同時に、アカデミアやベンチャー企業、研究機関など顧客以外のステークホルダーとの協働により技術シーズを拡充することで、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道筋を確かなものにしていきます。

そして、こうした複層的な開発アプローチを「短期」「中期」「長期」の時間軸で以下のように使い分けることで、研究開発リスクの最小化と開発効率の最大化に注力していきます。

まず長期においては、将来どの技術が市場で開花・普及するかが見えない中、パスファインディングや機会探索を中心とする研究開発を大学等との共同で粛々と進めることで技術シーズの蓄積を図ります。続いて中期においては、3～5年先に開花・普及する材料技術が大まかに見えてくることから、国際研究機関や企業系研究所とのコンソーシアム等を活用しつつ、エグゼクティブフェローを中心に製品化に向けたブラッシュアップに取り組みます。そして短期においては、開発本部のリソースを大々的に投入し、顧客の技術的課題を顧客密着戦略によって解決することで、ビジネスとしての価値獲得に注力します。

◆ 次なる最先端を担う金属酸化物レジスト(MOR)の開発が進展

最先端領域におけるこうした短期/中期/長期の取り組みの一例として、足元では、半導体微細化の1nm世代以降を担う金属酸化物レジスト(MOR)の開発に注力しています。

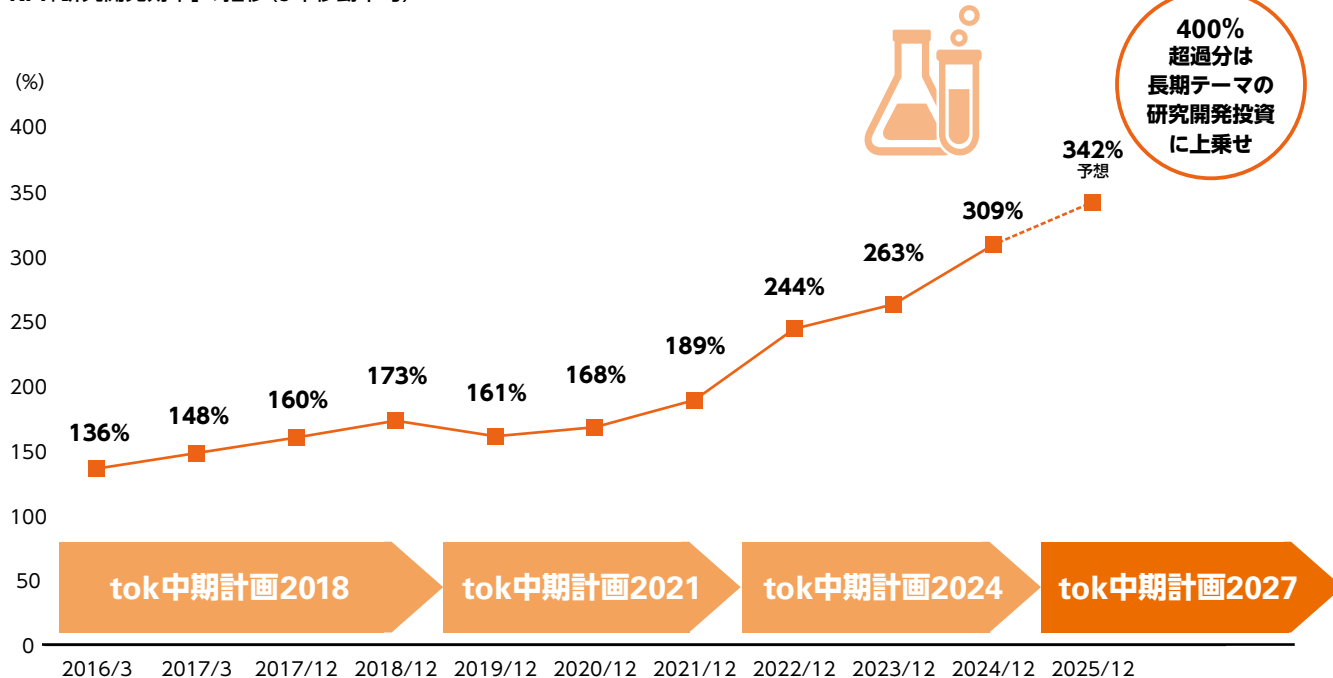
同レジストの開発初期においては、まずは長期視点からの大学との共同研究によってMORのエッチング特性や金属特性等につなぐ基礎的な知見を深め、当社の製品コンセプトやプロセスに最適な金属を選びました。続いて中期的視点から、国際研究機関であるIMECなどと共に材料をブラッシュアップし、その成果を2024年からの短期視点による開発活動に投入。現在は、事業化に向けたサンプル作成・評価等を顧客密着戦略の一環として進めています。

◆ 資本効率のさらなる向上に向けて、

KPI「研究開発効率」の目標を2倍に上方修正

上記一連の短期/中期/長期の研究開発の成果を効率良く収益化し、資本効率向上につなげるためのKPIとして、当社グループはこれまで、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)200%の達成・維持に取り組み、200%を超過する分は中長期視点で競争力を維持・向上させるための戦略投資や「10年先」を見据えた長期テーマの研究開発に再投資してきました。その結果、「tok中期計画2024」の3年間は一貫して200%超を実現してきたほか、2024年12月期は

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

300%を超え、2025年12月期は350%に迫る見込みであることから、このたび、同指標の目標値を従来比2倍の400%に引き上げ、資本効率向上に向けた意欲や目標をさらに高めていくこととしました。

そのうえで、10年先を見据えた長期テーマの研究開発については、「tok中期計画2027」の3年間で実施する過去最大の研究開発投資(520億円)の一部を充当していくほか、開発効率400%を超えた部分もこれに上乗せしていく考えです。

世界の最先端で勝ち続けるための開発人財育成

創業以来、ファインケミカルメーカーとして常に時代の最先端の社会的課題・技術的課題の解決に貢献することで持続的成長を実現してきた当社が、今後も「尖った」技術立社として世界の最先端で勝ち続けるためには、やはり経営理念を実践し続けることがカギを握ると考えます。4つの経営理念「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」は組織の隅々に浸透しているほか、現場の様々なシーンで判断に迷うときも個々がこの経営理念に立ち返ってしっかり行動を起こしてくれていることを実感しています(→P50-55「従業員ダイアログ」ご参照)。

そのうえで、このたび開発本部の新たな行動指針を「知

的好奇心を持ってイノベーションを創出する」とすることで従業員目線を強く打ち出し、「知的好奇心」を筆頭に掲げた理由は、当社に開発志望で入社する多くの人財は研究志向が強く、その意思を最大限に尊重したいためです。そして、学生時代と大きく異なるスピード感や厳しさをもって開発業務に取り組む際も、常に知的好奇心を持ちながら主体的に臨むことで、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」に励んで欲しいという想いを込めています。

一方、イノベーションとは異なる知識と知識の結合によって生まれる新たな価値であり、その実現には、自らの専門性に加え、多様な視点や体験の融合が不可欠です。当社にはファインケミカルにおける深い専門知識がありますが、それだけにとらわれず、仕事以外の時間で得られる新しい知見や経験もまた、創造性を育む重要な源泉です。開発本部もかつての長時間労働中心の働き方からワーク・ライフ・バランスを重視する組織文化へとシフトを進めており、競争環境が厳しさを増す中だからこそ、ライフの充実が結果としてイノベーションの土壌となる—そのように確信し、新たな組織文化の醸成に務めています。



知的財産部長メッセージ

**スピーディかつ
戦略的な知財活動により、
企業価値最大化に邁進します。**



開発本部 知的財産部 部長

篠原 知真

世界の最先端で勝ち続けるための知的財産戦略

◆ 知財起点で推進する事業強化と戦略展開

2025年度からの「tok中期計画2027」において、知的財産部では「既存事業強化」「IPランドスケープの推進」の2点に注力しています。

「既存事業強化」にあたっては、特許/技術/市場などの観点から自社や他社ポジションを把握、課題を抽出し、技術分野ごとの重点活動に取り組んでいます。

具体的には、「微細加工技術」や「積層化技術」について非常にスピーディな出願と確実な権利化、リスククリアランスを実施するとともに、ベンチマーキング活動を通じ、競合他社や顧客、業界動向を分析することで開発戦略や知財戦略を強化しています。

また、「高純度化技術」については、国内外の工場を訪問して生産現場へのヒアリングを行い、最先端品を量産する際の高位安定品質を実現する「秘匿すべきノウハウ」も含む無形資産の内容をしっかりと把握したうえで、オープン/クローズ戦略を展開しています。

また、「IPランドスケープの推進」にあたっては、特許・非特許情報の分析を経営判断や事業展開に活用すべく、M&A検討、環境貢献製品プロジェクトなどへの早期参画を通じて知財視点から事業環境を分析し、意思決定を支援するための情報提供や知財戦略の策定を行っています。

加えて、中長期視点からの活動として「Beyond-EUV」などの次世代技術や後工程技術、新規事業開発におけるIPランドスケープにも注力しており、例えば開発本部の後工程専門部署へ人材を派遣するといった取り組みもスタートしています。

KPI

生存特許数 一直近10年推移ー

2015年3月期
4,254 件



2024年12月期
6,041 件

知的財産部のミッション

知的財産をもって企業価値を最大化させる

◆ 特許取得に関する活動状況の可視化

特許の出願・取得にあたっては、当社の知的財産全体の規模感を把握する指標として「生存特許数(=出願係属中または権利存続中の特許件数)」をKPIに設定。あわせて特許取得の効率性を示す「登録率」も重視しており先端レジスト分野における近年の登録率は80%前後で推移しています。

足元では、先端分野の技術難易度の高まりや開発競争の激化といった外部環境の変化を背景に登録率が変動する局面があるものの、効率性を測る指標として引き続き活用していきます。

◆ 海外を含む知財活動を強化

当社グループ全体の海外売上高比率は約8割で推移し、各地域の顧客に密着した開発拠点においても先端領域を中心に知的財産の創出が進んでいます。こうした状況を踏まえ、知的財産部と海外拠点が密に連携し、現地で生まれた発明の権利化を推進するとともに、事業上の特許リスクを低減する取組みを強化しています。直近の「海外出願比率」は80%超と、海外売上高比率と概ね整合した水準を維持しており、今後もグローバルな事業展開に即した知財保護に努めていきます。

◆ DXによる知財関連業務の効率化/高度化

上記一連の知財関連業務の効率化と高度化を目的に、知財情報を一元的に管理・活用できるシステムを導入しています。これにより、戦略活動のための余力を創出するとともに、特許ポートフォリオ管理や知財関連業務の質的向上を実現していきます。

◆ 社内外に向けた知財情報の発信と教育活動を強化

海外子会社を含む従業員、関連各部署、経営層に向けて知財関連の情報発信や教育活動を強化すべく、対面やWEBプラットフォーム等によるコミュニケーションを活性化させています。また、今後は知財活動と企業価値との関係をより分かりやすく伝えるための情報開示を進めていく予定です。



新事業開発統括責任者メッセージ

長期の企業価値向上に向けて、新規事業の創出に取り組みます。

長期の企業価値向上に向けて

東京応化にしかできない、新たな事業基盤を構築する

私はこのたび、高密度実装営業部長や営業本部副本部長、TOK中国社のトップを経て新事業開発本部長に就任しました。これまでのキャリアを活かし、東京応化の長期の企業価値向上に向けて、新事業領域における「既存案件の成長」と「既存案件の新展開の模索」、さらには新テーマの創出の基となる「新技術の育成」に取り組みます。東京応化ならではの「世界最高水準の微細加工技術」そして「対応力の強さ」を活かし、当社グループにしかできない事業を生み出すためにも、事業基盤となる新たな技術をさらに拡充していきます。

コアコンピタンスを起点に、

100年企業を見据えた新規事業を創出

このたびスタートした「tok中期計画2027」では、100年企業を見据えた新規事業の創出に向けて、世界最高水準の微細加工技術や高純度化技術といったコアコンピタンスを起点に「ライフサイエンス」「光学材料」「機能性材料」「環境」等の分野で事業化に向けた検証を進めるほか、「電子デバイス(光電融合、熱マネジメント等)」など新たなコア技術の醸成に取り組みます。またその一環として、「東京応化工業未来創造協働研究拠点」やベンチャー投資を通じたオープンイノベーションにも注力していきます。

直近ではライフサイエンス分野で生体模倣システム(MPSチップ)「Fluid3D-X®」の販売を始めたほか、環境分野では、Carbon Xtract株式会社と2024年6月に締結した共同開発契約のもと、ガス分離膜による大気中からのCO₂の直接回収の早期実用化・社会実装に向けた開発に注力しています。

既存案件の成長と新展開の模索

2024年12月期は細胞配列チップ SIEVEWELL™の知名度向上を踏まえて販売体制を見直し、適用範囲と販路を広げた結果、販売領域顧客数が確実に増加しています。加えて、ラインアップ拡充に向けたチップ構造と設計の再開発も進めており、2025年中には新タイプを上市する予定です。

また、機能性フィルムは、当社が半導体分野で培ってきた微細加工技術を駆使することで連通した均一細孔サイズの保有を実現し高性能な分離膜として利用されているほか、今後はさらなる性能向上に向けて計算科学や実証実験によるメカニズム解析を進めていきます。加えて、「高耐熱性」「高耐薬品性」「超低誘電率」など各種性能をあわせ持つことから新用途での要望を多方面からいただいており、外部連携も含む開発によって新技術の確立と多用途展開を進め、将来的な売上拡大を目指します。

100年企業を見据えた新規事業の創出

貢献するSDGs	
3 健康と福祉 長寿と健康を つなぐ	7 持続可能な エネルギー を確保する
9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	12 持続可能な 消費と生産
13 気候変動に 適応する	17 パートナリ シップで 目標を達成しよう

ライフサイエンス	光学部材
■バイオチップ材料 ■生体模倣システム ■細胞配列チップSIEVEWELL™	■AR/VR、3Dセンサー向け ナノインプリント材料/高屈折率材料
機能性材料	脱炭素貢献技術
■機能性フィルム ■表面改質材料	■輻射型放熱材料 ■電気光学ポリマー ■CO ₂ ガス分離膜



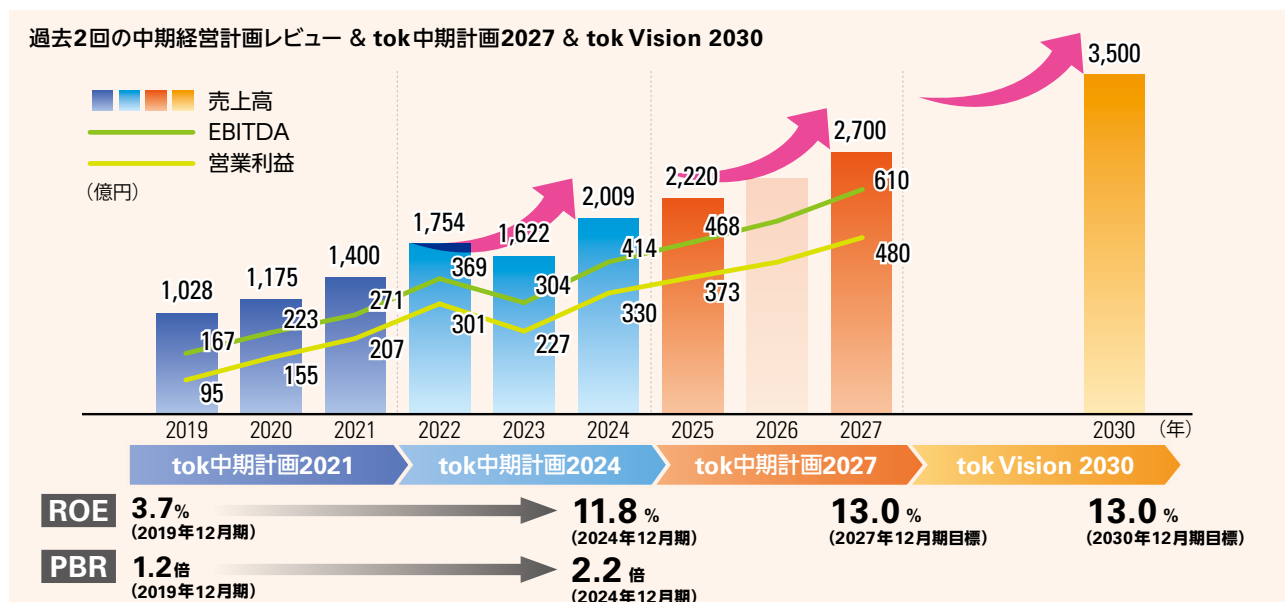
執行役員 新事業開発本部長

渡邊 直樹



経理財務統括責任者メッセージ

6資本を包含したBSマネジメントで、
世界の最先端で勝ち続けることを目指します。



世界の最先端で勝ち続けるための財務資本政策

● BSマネジメントー過去3回の中期経営計画の振り返り

「tok Vision 2030」からバックキャストした最初の中計として策定した「tok中期計画2024」では、従前の中計と同様にBSマネジメントに注力し、「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しながらキャッシュアロケーションを進化させてきたほか、稼いだEBITDAを優先的に成長

投資に投下し、株主還元にも機動的に配分してきました。

その結果、ROEは過去5年間で8.1ポイント上昇し、PBRは1.2倍から2.2倍に改善するなど定量面で着実な成果をあげられたほか、定性面においても、将来キャッシュ・フローを見据えたキャッシュアロケーションの取組みが定着し、EBITDAを基準とする「Cash in」と投資・株主還元を含む「Cash out」の2軸のマネジメントを強化することで、柔軟かつ長期的な視点からの財務資本政策の立案・運営が浸透しました。

● 新たな「ベストバランス」を追求

そうした中、売上高についても、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」を展開することで、直近10期で2.2倍に拡大させてきました。特に「tok中期計画2024」では、生成AI向けのEUV用フォトレジストやパッケージ材料を中心とする世界の最先端での開発競争に勝つことで加速的にシェアを拡大し、業界内でのポジションをさらに強化することができました。このたびスタートした「tok中期計画2027」でも、この強みを基盤に半導体産業の堅調な



執行役員 経理財務本部長

高瀬 興邦



成長を取り込むことで、着実な売上成長を図ります。

一方、足元においては、自己資本比率は70%近傍と健全な財務体質を維持しつつも、さらなる増産に向けた投資規模の拡大と運転資金の増加を背景にキャッシュリザーブ水準が低下傾向にあるほか、新たな地政学リスクや金融市場の急変といった外部リスクも増大していることから、「tok中期計画2027」では、「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」を模索しながらBSマネジメントを進化させていく考えです。

具体的には、「世界の最先端で勝ち続ける」ことに伴う前工程の微細加工向け材料の販売急拡大と運転資金の増加、後工程の積層化向け材料による市場開拓に伴う資金需要拡大、非連続的な成長を見据えたM&Aに伴う資金調達の規模拡大と機動性の確保を念頭に、最適なキャッシュリザーブの確保に加え、各局面に応じた最適な資金調達手段を選択できる体制を構築していきます。加えて、EBITDAによる各事業戦略のモニタリングやROIC等の財務KPIを活用した資産効率の追求を強化することで、「世界の最先端で勝ち続ける」ためのBSマネジメントに注力していきます。

2030年を見据えたBSマネジメント



持続的な企業価値向上に向けて

● 非財務を包含した「6つの資本」と「マテリアリティ」を意識したBSマネジメントを加速

上記一連のBSマネジメントにおいては、引き続き財務資本だけでなく、非財務資本を含む6資本の全てやマテリアリティを包含することで統合思考経営を実践します。「tok中期計画2027」で当社として初めて非財務の定量目標を財務目標と並列で掲げたことは、私たちが統合思考経営を本気で実践していく意思を改めて表明したものです。非財務目標についても経理財務本部として積極的に関与し、他部門との連携を深めながら定量化・開示・改善のサイクルを回していきます。

具体的には、まず財務資本においては、近年の資本市場の構造変化を見据え、ROICやWACCといった資本効率、資本コストの概念を経営判断により深く組み込み、持続可能な財務基盤を構築していきます。

次に製造資本については、中計の重点戦略(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」の

とで研究開発投資や設備投資を拡充するだけでなく、長期視点での減価償却や資産のライフサイクル管理も進化させることで、持続可能性を支える財務戦略を強化します。

続いて知的資本については、ベンチャー企業への金銭的・人的支援あるいは販売網の提供や、アカデミアとの知財共同開発・共有・譲渡を財務面から支援するほか、知的資本が企業価値に貢献するプロセスの可視化を検討します。

そして人的資本については、人財本部との連携によって策定したKPI「価値創出力」を起点に人財による創出価値の表現方法をさらに追求するとともに(→P46「**人財統括責任者メッセージ**」ご参照)、人的資本の投資対効果を定量的に捉える枠組みの構築に取り組みます。

さらに社会・関係資本については、顧客やサプライヤー、地域社会との関係性を財務的に捉える試みを継続するとともに、社会的リスクやレピュテーションリスクを含む非財務リスクの定量化に挑戦します。

最後に自然資本については、今後も環境負荷低減投資に対する投資抑制が起きないように社内周知を徹底するとともに、カーボンプレジットの取得・活用における会計処理の整備や、環境関連資産の評価手法の確立に取り組みます。

このように6資本の全てに関わる姿勢は、私たちの実行計画そのものであるほか、6つの資本のつながりと相互作用をさらに強化しつつ、財務と非財務の橋渡し役として当社グループ全体の価値創造を支えていきます。

例えば当社のコアコンピタンスの一つである「顧客密着戦略」においては、まずは顧客にとって利便性の高い場所に拠点(製造資本)を構え、顧客や地域との関係を確立することで社会・関係資本を強化します。そのうえで人的資本や知的資本を充実させ、顧客満足を継続的に獲得する活動を通じて4つの稼ぐ力(技術、人財、人脈、財務)を強化し、再び各資本に還元させることで、企業価値向上に向けた好循環を太く、大きなものとしていきます。

加えて、「tok中期計画2027」と密接に連動させるマテリアリティへの取組みにおいても、全てのマテリアリティの活動に深く関与することで、当社グループ全体の統合思考経営を促進していきます。その際はマテリアリティごとのKPIや施策、目標のPDCAのモニタリングだけでなく、「資本配分の最適化」を最も重視していく考えです。

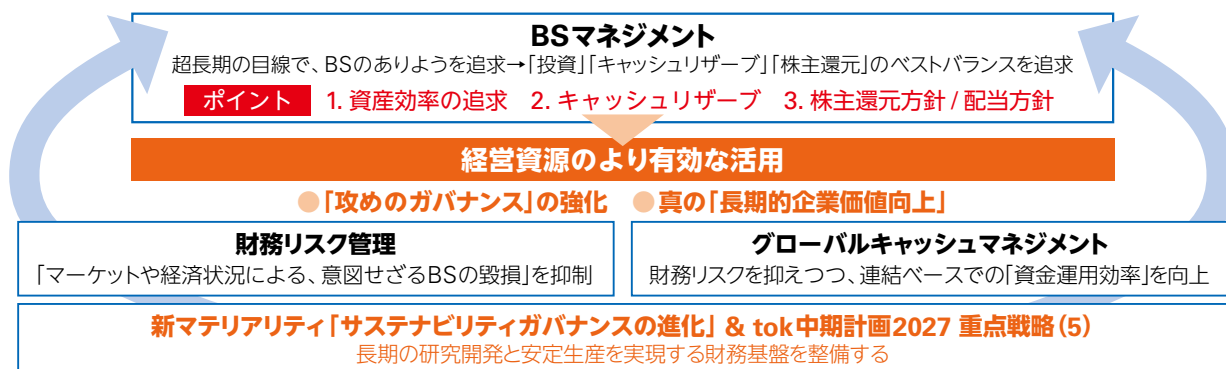
例えば新マテリアリティ「豊かな未来を見据えた地球環境への貢献」において、環境負荷低減に向けて短期的にはキャッシュを生まない投資の実行はキャッシュ・フローに一時的な影響を与えるものの、長期的には資本コストを引き下げ、財務資本を強化すると考えます。

また、これら全ての活動を健全かつ強靱な財務資本によってさらに拡充することで、知的資本や製造資本を強化し、社会・関係資本、自然資本の強化につなげるのは

もちろんのこと、従業員のエンゲージメントを高めることで人的資本についても強化できるものと考えます。そして、これら一連の統合思考経営を中計の重点戦(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」や

新マテリアリティ「サステナビリティガバナンスの進化」の一環として実践し、当社グループが未来の社会に向けてどのような価値を提供していくかという企業価値向上に直結する実行戦略として遂行していきます。

「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



「tok中期計画2027」および

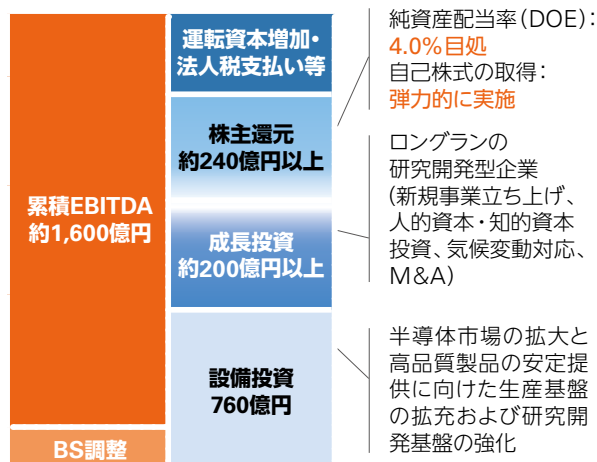
「tok Vision 2030」における財務資本戦略

過去最大の設備投資と研究開発投資を実施

「tok中期計画2027」では、「tok Vision 2030」の実現に向けた戦略投資を加速すべく、過去最大の設備投資と研究開発投資(合計1,280億円)を計画しています。

まずフォトレジストを中心とするエレクトロニクス機能材料では「拠点集約モデル」の強化に向けて世界最高品質のフォトレジスト製造棟や検査棟、開発設備への投資を日本および韓国で実行するほか、高純度化学薬品では「地産地消型モデル」の拡充に向けて日本、台湾、米国で製造設備の増強を実施します。そのうえで、規模の拡大だけでなく収益性・持続可能性・社会的価値を兼ね備えた未来への「投資の質」を追求すべく、右上の3点に注力しています。

3カ年キャッシュ・フロー計画(イメージ)



①資本効率の徹底的な追求

ROICを重視した投資評価を徹底し、収益性と持続可能性を両立する投資を選定

②財務健全性の維持

自己資本比率やキャッシュ・フローの健全性を確保しながら、多様な資金調達手段(社債、借入、内部留保)を組み合わせることでリスクを分散

③非財務領域との連携強化

研究開発投資は知的資本の蓄積であり、設備投資は製造資本の強化であることを強く意識し、前述の「6つの資本」のマネジメントの視点から人的資本や自然資本との連動も強化

DOE4.0%政策を継続

株主還元については2022年12月期から開始した「DOE4.0%政策」および前述のキャッシュアロケーション計画のもと、3年間で約240億円以上の株主還元を予定しています。これに基づき、2024年12月期の1株当たり年間配当は前期に対し7円*増配の63円*とし過去最高の配当を実施したほか、2025年12月期も70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、ロングランの長期株主の皆様のご期待に応えていく考えです。また、こうした配当政策や自己株式の取得を含む株主還元、および資本コストを意識した最適資本配分を意識しつつも、東京応化が「企業としてどのような未来を描き、その実現に向けてどのような資本配分を行っているのか」という統合思考に基づくストーリーを今後もしっかりと伝えし対話を重ねることで、ロングランの株主・

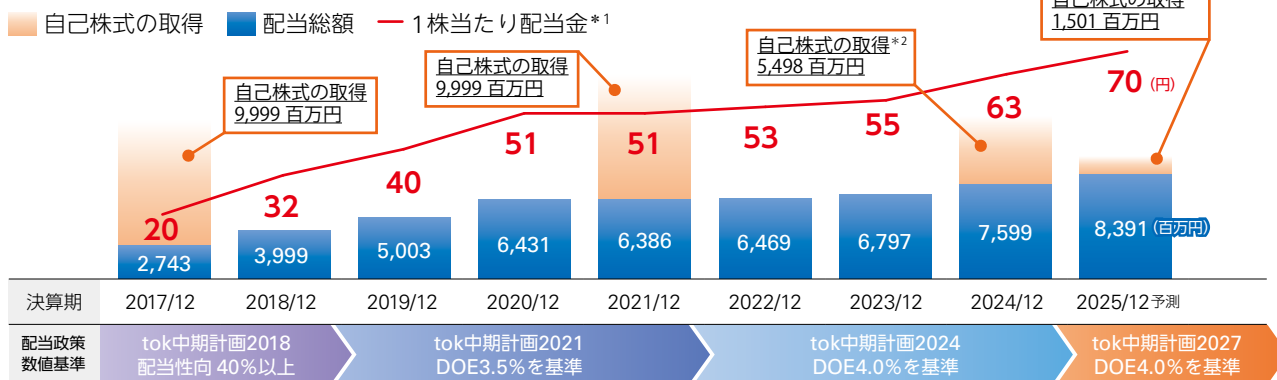
* 分割後換算値

投資家の皆様とのエンゲージメントを深めていく所存です。

加えて、自己株式の取得についても株主・投資家の皆様から様々なご意見をいただきますが、まずは持続的成

長に向けて必要なキャッシュを前述の通り「新たなベストバランス」を追求する中で最適化し、自己株式の取得も弾力的に実施していく方針に変更はありません。

株主還元・1株当たり配当の推移



6資本を意識したROIC活動

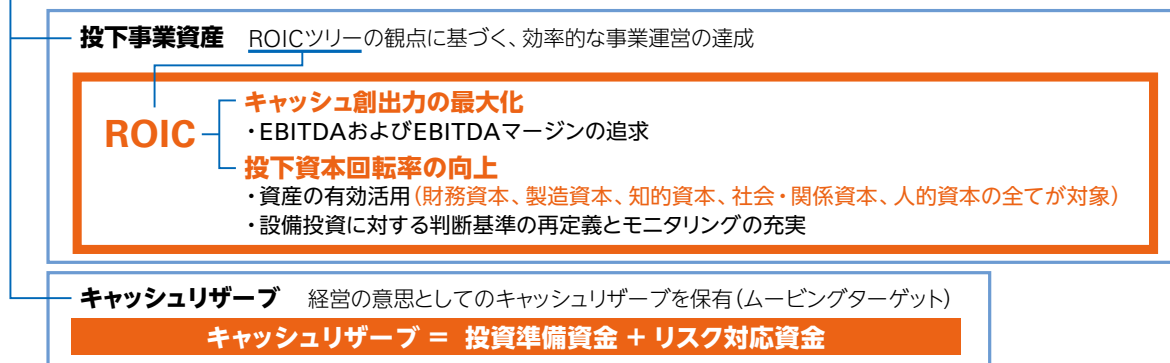
ROICおよび同ツリーへの取組みについては、現場への浸透が着実に進み、ROE向上に向けた「長期視点からの最適キャッシュリザーブの見極め」と「事業の強さを測るためのROIC活動」に注力しています。まずキャッシュリザーブについては、投資家の皆様から当社への成長期待がさらに高まっていることから、キャッシュリザーブ水準やその持ち方(ネットキャッシュ保有額やデットの活用等)について皆様との深い議論を継続しています。次に

ROIC活動については、引き続き「マクロアプローチ」と「ボトムアップアプローチ」の双方に取り組み、6資本を意識した「稼ぐ力の最大化」と「資産(財務資本および製造資本、知的資本、社会・関係資本、人的資本)の質」の最適バランスの実現に努めています。特に今後は2050年カーボンニュートラルを見据えた2030年「中間目標」の達成に向けて脱炭素投資も大型化していく見込みであることから、IRRによるモニタリングも強化し、自然資本領域での投資効率も高めていきます。

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



BEPS2.0への対応を含む税務ガバナンスを強化することで、持続可能性と社会的責任を「見える化」

当社グループは今後も、税務を通じて当社の持続可能性と社会的責任を「見える化」し、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。事業を展開する全地域における税制・租税慣行や製品市場状況を踏まえ、各エンティティや連結ベースでの税務運営の全

容把握と課題抽出を継続するほか、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きます。そのうえで、国内外の多くのステークホルダーの皆様との連携を深め、BEPS2.0への対応を含むワールドワイドベースでの税務ガバナンスを強化していきます。



人財統括責任者メッセージ

マテリアリティ「人財の幸福度の追求」と新中計のもと、
「大きな好循環」で企業価値を向上させていきます。

企業価値向上に向けた「大きな好循環」の創出を加速

◆ トップの強い想いをもとに「人財本部」を新設

前中計「tok中期計画2024」の最終年度であった2024年12月期は、種市社長の「人を本当に大切に思うことが、当社の出発点」との想いを明確に組織に落とし込み、より実効性のある施策を展開するため「人財本部」を新設したと同時に、「人財活用方針」の下に4つの人財戦略「多様性に富んだ母集団の形成」「人財育成」「DE&Iの推進」「エンゲージメントの向上」を策定しました。これにより、当社が「人を大切にする」姿勢を行動で示し、本気で「人を大切にし、その力を引き出す」意思を従業員に強く明確に伝えることができたことを認識しています。また、全ての人財施策を4つの戦略のもとで体系化し、明確な目的とゴールを意識した一貫性ある形に再構成できた点も、大きな進展であったと自負しています。

◆ マテリアリティ「人財の幸福度の追求」にまつわる議論

2025年からの新たなマテリアリティの策定に向けた検討プロセスでは、「イノベーションによる社会への貢献と企業価値向上」「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」という他のマテリアリティに関する全ての議論において「人財」が最重要キーワードとなったことから、

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

従来のマテリアリティ「人財の幸福度の追求」を継続したうえでさらなる強化を図ることにしました。

それではなぜ、当社グループはマテリアリティ「人財の幸福度の追求」に腐心し続けるのか。それは、当社の成長の原動力が従業員の「幸せ」であると確信しているからです。従業員一人ひとりが幸福を感じることで、その「総和」が企業としての「成長」につながっていくと私たちは信じており、人財本部ではそのうえで、従業員が「幸せ」を感じるのとはどのようなときか、エンゲージメント調査やアンケート結果等をもとに議論を重ねました。

その結果、「やりがいを感じる」「成長を実感できる」「貢献を実感できる」、そして「経済的に豊かであると感じる」の4つに集約できることを確認できたことから、当社グループは、これら4つの「幸せ要因」をさらに感じてもらえる施策を拡充するとともに、KPI設定を含むPDCAやエンゲージメント調査によるモニタリングを通じて「終わりなき改善」に注力することで、人財の幸福度を追求し続けています。

◆ Win-Winの関係で大きな好循環を創出

加えて、私は常日頃から、当社グループが今後も持続的な成長と企業価値向上を実現するには、前述のように会社側が人財施策の強化に尽力するだけでなく、従業員一人ひとりが当事者意識を持ち、主体的なキャリア形成ができるように努力して欲しいと伝えています。その努力が自己成長を加速させ、自己実現の達成につながるからであり、主体的な取組みによって得られた成功体験は、



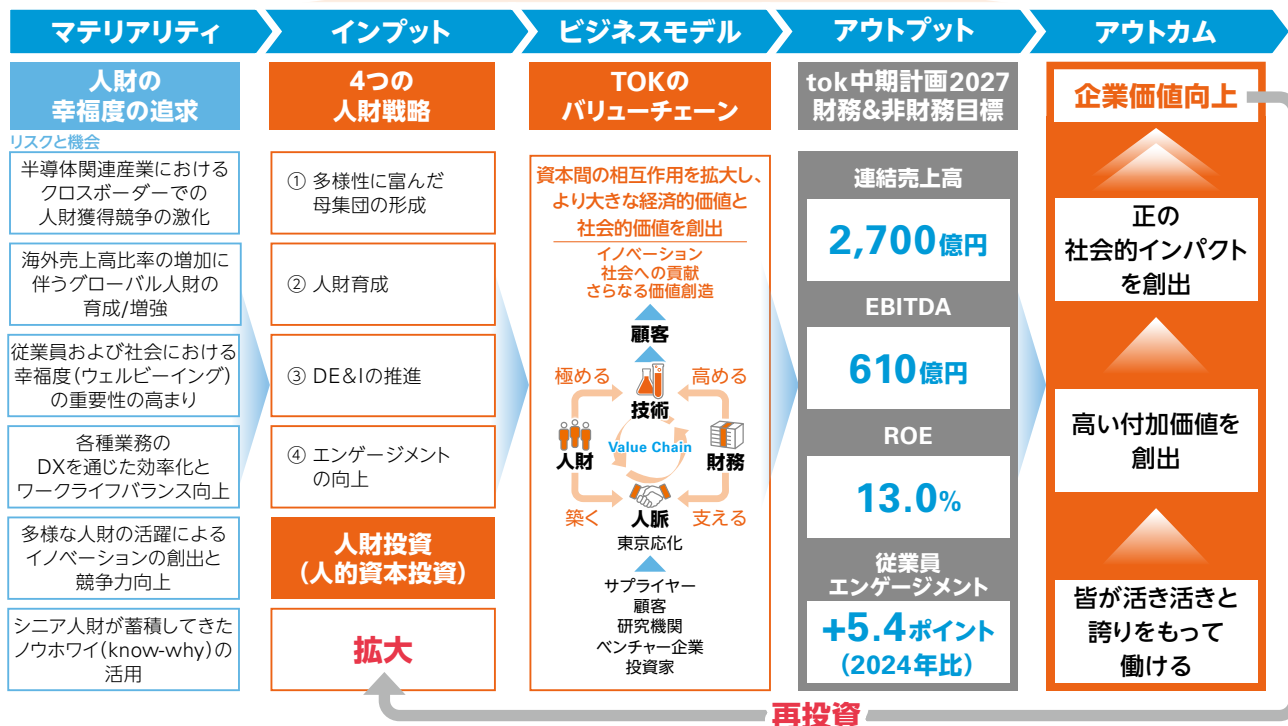
執行役員 人財本部長

鮫澤 素子

* 2025年7月1日付で人財本部長は石原省吾になりました。

「大きな好循環」を創出するための人財戦略ロードマップ

「幸福度の高い社会」の実現へ



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** ※①と同様
- 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**

新たなチャレンジ意欲を生み出し、自らのキャリアを充足させます。そして、そのように従業員が意欲的にチャレンジできる企業風土は、新たな付加価値の創出を加速させ、会社の成長と社会への貢献、さらには幸福度の高い社会の実現へとつながります。当社グループはこれら一連の取組みにより、従業員をはじめとする全てのステークホルダーを包摂する大きな幸せの「好循環」を生み出すための仕掛けづくりに注力します。

従業員エンゲージメント指標を、「tok中期計画2027」の定量目標として設定

その一環として、2025年からスタートした新中計「tok中期計画2027」では、「従業員エンゲージメント指標」をROE目標等と同列の定量目標に設定しました。当社は前中計がスタートした2022年に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以来、KPI設定とモニタリングによってエンゲージメント向上への意識を社内に

しっかり根付かせ、前述の議論によって人財施策の重要性を改めて確認できたことから、中計の定量目標として設定するに至りました。役員報酬制度の評価軸としてだけでなく、従業員が当事者として参画する中期経営計画の目標値として設定したことで、新たに策定した「人財戦略ロードマップ」への取組みを強力に推進します。

KPI

従業員エンゲージメント指標肯定回答率

「社員エンゲージメント」

2024年目標
3ポイントUP
 (2021年比)

「社員を活かす環境」

2024年目標
7ポイントUP
 (2021年比)

「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と社員を活かす環境の平均値

🔗 実践度合いを定量的に測る指標として

「価値創出力」を設定

人財戦略ロードマップの実践にあたっては、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価値創造に邁進するとともに、この実践度合いを定量的に測る指標として「価値創出力」を設定し、モニタリングしていきます。分母である人財への投資を拡大し、分子である付加価値を一層高め、継続的に高い「価値創出力」を維持することを目指します。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、分母をその前の5年間とすることで、長期視点の人的資本経営に注力しています。

そして、同指標の設定や運用にあたっては人事部、経理部、財務部や広報IR部と密接に連携し、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（→P40-43「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照）。

KPI

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

🔗 2024年度従業員エンゲージメント調査結果

そうした中、2024年度の従業員エンゲージメント調査結果は

- 「社員エンゲージメント」が2021年比1ポイント上昇
- 「社員を活かす環境」が同4ポイント上昇

となり、いずれも目標値には届かなかったものの着実な上昇を確認できたほか、全設問のうち92%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
- 日本平均を大きく上回る報酬・福利厚生ならびに付随する人事制度の競争力

が前回に続きハイスコアとなったほか、2022年から導入した新人事制度等を含め

- 継続的な人事制度の改善

が新たに強みとして認識されました。加えて、昨年の課題であった

- 全社の進化を牽引する「戦略・方向性」「リーダーシップ」

の再強化が大きく改善し「強み」へと変化しました。冒頭でお伝えした本気で「人を大切にし、その力を引き出す」経営陣の意思が、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たと認識しています。

一方、

- 革新的な業務の進め方
- リソース不足（特に人財の継続補強）
- 組織を超えた連携

には改善の余地があることがわかりました。そのため、今後はDXへの取組みを加速するほか（→P59「DX統括責任者メッセージ」ご参照）、引き続き、採用の拡大やジョブローテーションの拡充に注力していく方針です。

拡大したリスクと機会への対応

🔗 人財獲得競争の激化と新興市場の勃興

昨年の統合レポートでお伝えした半導体産業を取り巻く地政学リスクは2025年に入りますます先鋭化し、半導体は各国の経済安全保障や国力を大きく左右する「戦略物資」としての色彩をより鮮明にしています。自国での開発・生産の強化や多拠点展開によるリスク分散も世界各国で進展しており、当社を含む関連産業では、ボーダーレスな激しい人財獲得競争が国内外で継続しています。

加えて、今後の半導体産業における新たな製造・供給の担い手としてインドやシンガポール・タイ・マレーシアなど南アジア・東南アジア諸国の存在感が急速に高まっており、顧客密着戦略を展開する当社グループにとって、「顧客のさらなる多様化」に適切に対応するための「グループ人財のさらなる多様化」が喫緊の課題となりつつあります。

さらに、少子高齢化が続く日本においては従来のメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用制度への移行が若年層を中心に加速するとともに、転職市場の拡大による雇用の流動化も進展しています。また、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。

🔗 外国籍人財のさらなる活躍に向けた取組みを強化

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、外国籍人財のさらなる活躍と中長期視点からの多様性の強化に向けた取組みを加速しています。

その一環として、国内外の全ての人財による業績向上と企業価値向上への目線を合わせ、グループ一丸となった価値創造をさらに促進するべく2023年8月に導入した「東京応化グローバル社員持株会制度」は、外国籍人財からの評価が非常に高く、加入率が高水準で推移しています。

また、2012年のTOK尖端材料社（韓国）の開設を皮切りに海外顧客密着戦略を本格化してから10年超が経過し、現地外国籍人財の成長も顕著になってきたことから、海外拠点から日本への出向や研修の機会を増やしているほか、台湾から米国、韓国から米国など、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。

そして、中長期視点からの多様性強化への取組みの1つとして、2024年12月期はインド人エンジニアの採用をスタートしました。日本在住のインド人ネットワークへのアプローチから着手したものの想定通り進まず、試行錯誤の末にインド現地の大学でセミナーを開催することで採用に至ったほか、日本で就労する際の心理的安全性の確保に向けて複数名で採用するなど、新たな採用ノウハウの習得においても成果がありました。一連の経験は、今後のグローバル採用・定着戦略の土台になるものと確信しています。

❖ 処遇維持を伴う65歳定年制度の運用を

スタートするとともに、若年層の採用拡大も継続

国内人財のさらなる強化に向けては、昨年の統合レポートでお伝えした「処遇維持を伴う65歳定年制度」の運用を2025年よりスタートしました。半導体の最先端分野においては日々のスピード対応と並行して10年以上にわたる

「ロングランの研究開発」に取り組むことが重要であり、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は、今後の事業戦略においても大きな価値を創出します。

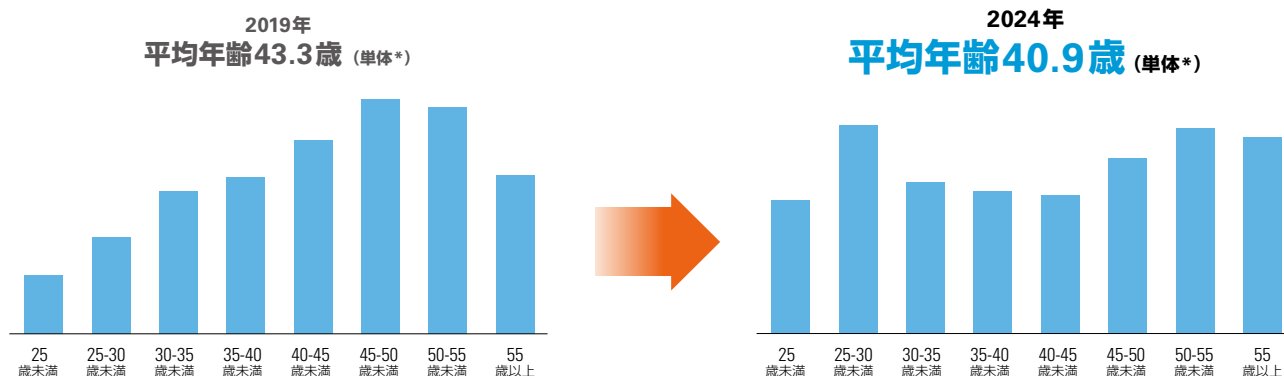
3年間の準備期間を経てスタートした同制度は、60歳以上の人財の処遇においても現役時と同程度を維持する画期的な制度です。当社は同制度をフル活用することで、足元ですます高度化する事業課題/技術課題への対応を強化するとともに、シニア人財から若年人財への知的資本の移譲を強化することで、人財ポートフォリオにおいても「好循環」を作っていく考えです。

その土台となる人財採用は、直近3年連続で毎年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2024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若年人財を増強した結果、2024年12月期の従業員平均年齢(単体)は前年比0.2歳、2019年比で2.4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

採用人数と内訳(新卒/キャリア採用)

2024年
113人

(新卒53名、キャリア採用60名)



*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。

強化することで、「tok Vision 2030」の実現に邁進します。

❖ 将来の経営を担う人財の育成を見据えた

「理事勉強会」を開催

持続的な成長と企業価値向上に向けては若年層の拡大だけでなく次世代経営層の育成も非常に重要であることから将来の経営を担う人財の育成を見据え、2023年より「理事勉強会」を展開しています。同会は次世代の経営層候補10数名を対象に、社長や社外取締役、当社経営経験者を講師として年4回の勉強会を開催するもので、経営陣としての「視座」「志」「考え方」等を伝授し次世代経営層を育成する場として機能しているほか、メンバー同士のコミュ

ニケーションの深化により、グループ全体のシナジー増大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」を策定

人財本部ではこれまでお伝えしたマテリアリティやリスクと機会、新中計への取組みにより、当社グループが今後も「世界の最先端で勝ち続ける」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。このたび、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。「tok中期計画2027」ではこのキーワードのもとで、人的資本への投資や4つの人財戦略に注力していきます。

■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
- ・個々の能力がいかに発揮できるよう、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「皆が生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ける人財
- ・人間力(好奇心、果敢、誠実、尊重、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
- ・個々の能力がいかに発揮できる環境を整える

🔵 人的資本への投資を拡充することで、さらなる企業価値向上へ

当社グループのバリューチェーンは高度な「技術」とお客様やサプライヤーとの「人脈」によって構築されており、その源泉となるのが「人財」です。そのため、「人財」へ積極的に投資することで「技術」「人脈」の進化を促進し、持続的な付加価値の創出と企業価値向上を目指します(→P26-27「世界の最先端で勝ち続けるための経営資源」ご参照)。

この方針のもと、人的資本への投資を拡充し、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3年連続で5%超の賃上げを実施しています。

賃上げ状況

2022年～2024年

3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)

2023年 9.6 万円 → 2024年 12.9 万円

* 産労総合研究所「2024年度教育研修費用の実態調査」における上場企業等169社平均:3.4万円

1人当たり教育研修費も増加トレンドにあり、特に2024年12月期は、生産性を高めるためのDXレディネス研修を開催し、役員・国内従業員の3分の1以上に当たる500名超が本社・開発拠点・製造拠点から集まりハイレードな研修を大規模に実施した結果、1人当たり教育研修費は大幅に増加しました。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所存です。

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、多くの海外従業員が受賞するなど、今後の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結果となりました。

🔵 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

前述の通り大きな好循環の実現に向けて人財戦略「多様性に富んだ母集団の形成」「DE&Iの推進」に取り組む当社グループは、今後も経営理念やパーパスを実践し続けていくためにはアイデアやリスクテイクの考え方の多様化が必須であるとの認識のもと、「女性人財のさらなる活躍」と「外国籍人財活用のさらなる進化」に注力しています。

2024年12月期の「女性管理職比率」および「全従業員における女性比率」は、これまでの女性人財の採用・定着・管理職への登用の取組みが結実し、いずれも過去最高となったほか、2023年8月に導入した海外派遣配偶者同行休業制度の利用者数も増加傾向にあり、さらなる女性活躍へ向けた風土/仕組みづくりが着実に進んでいます。また、男性育児休業制度取得率も直近3年で加速度的に増加し、2024年12月期の取得率は過去最高となりました。引き続き、ジェンダーによらず仕事と育児の両立がしやすい職場環境の整備を進めていきます。

外国籍従業員数、外国籍従業員比率は2023年12月期と同程度で推移しており、マテリアリティのKPIの1つである「海外管理職の現地化比率」も過去最高の60.8%となりました。グループ間の人財交流をさらに拡充し、国籍を超えた知見・価値観のシナジー創出を加速させていきます。

KPI

女性管理職比率

2030年目標 **2倍**
(2020年比)

KPI

男性育児休職制度取得率

目標 **70%**以上を維持

女性従業員の参画に関する指標(単体)*1

	2020	2021	2022	2023	2024/12
新規採用における女性比率(%)	38.5	17.0	26.4	22.4	32.1
全従業員における女性比率(%)	13.7	14.0	14.6	15.3	16.1
男女間の平均勤続年数の差(年)	9.1	8.4	8.1	7.9	8.2
管理職における女性比率(%)	3.2	3.8	4.0	4.5	4.5
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

	2020	2021	2022	2023	2024/12
全労働者(%)	59.1	65.5	65.4	71.3	68.8
うち正社員 ^{*2} (%)	67.4	69.4	68.2	70.0	67.5
うち有期社員 ^{*3} (%)	49.8	60.4	61.5	83.4	97.4

*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、当社から当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)

	2020	2021	2022	2023	2024/12
育児休職制度(人)	19	27	31	40	43
育児短時間勤務(人)	12	16	17	24	32
チャイルドケアタイム(人)	16	13	15	37	69
男性育児休職制度(人)	5	8	12	24	29

外国籍従業員数

	2020	2021	2022	2023	2024/12
外国籍従業員(単体)(人)	18	17	24	16	15
外国籍従業員(連結)(人)	424	475	524	457	483
外国籍従業員比率(連結)(%)	24.2	26.2	26.9	24.3	24.2

* 2023年の減少は、海外連結子会社の再編等によるものです。

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。2024年12月期は「プレゼンティーイズム」の可視化を進め、今後も以下の施策を継続・進化させていきます。

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1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。2025年1月にはスポーツ庁より「スポーツエールカンパニー」に認定されました(通算5回目)。

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をしっかりと回し、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。

これら一連の取り組みが評価され、2025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2025」に認定されました(通算7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」を作り続けます

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、得られた果実を人的資本に「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」を作り続けていきます。



従業員ダイアログ

世界の最先端で勝ち続けるための
「経営理念」の実践と「幸福度」について



営業本部
営業戦略部
課長

人財本部
人事部
課長

開発本部
知的財産部
シニアエキスパート

経理財務本部
経理部
課長

開発本部
先端材料開発一部
課長

■大森 啓一 ■塩田 和生 ■原田 知恵 ■石川 健太 ■鈴木 陽介

ここまでお伝えした通り、近年の東京応化は半導体製造の前工程、後工程の双方において「世界の最先端領域」での激しい開発競争に勝ち続け、生成AI向けGPU用の先端半導体材料等でシェアを拡大しています。

そこで今回は、世界の最先端領域で勝ち続けるための活動を現場で牽引する5人の若手マネージャーに、経営理念の実践のほか、社会的インパクトや人財育成、自らが感じる「幸福度」の“リアル”について語ってもらいました。



はじめに、皆様の自己紹介(これまでの経歴と現在の業務内容)をお願いします。

■ **大森**：2007年に入社後、約7年間は営業として国内半導体メーカーを担当し、2014年からの約9年間は韓国のTOK尖端材料社で現地顧客を担当しました。2023年から営業戦略部に所属し、現在はEUV/ArF/KrF用フォトレジストや、CMOSイメージセンサーなどを扱っており、当社グループ全体の売上最大化を目指した販売戦略の策定・実行に携わっています。業界や社会の動向、フォトレジスト市場、顧客の課題を踏まえ、国内外の営業拠点と連携しながら、「技術の見極め」と「戦略の実効性向上」に取り組んでいます。

■ **鈴木**：2007年に入社後、郡山工場でi線用フォトレジストの製造に2年間従事しました。その後、ArF用フォトレジストの高品質サンプル開発を目的に開発部門へ異動し、以降一貫して同レジストの開発に携わりました。2013年からは大森さんと同様に韓国のTOK尖端材料社にて5年間、顧客対応とArF用フォトレジストの開発を担当し、2019年に帰国後、先端材料開発一部でEUV用フォトレジストの開発に取り組んでいます。

■ **原田**：2006年に入社以来、知的財産部に所属しています。入社8年目に弁理士として登録し、2019年からは専門職コース(SP職)の管理職を務めています。フォトレジストをはじめとした主力製品に加え、CMOSイメージセンサーや後工程分野/新事業領域での出願・権利化、海外拠点との連携も経験してきました。現在は、知財教育や業務フロー改善など、社内インフラの強化に注力しています。元々、大学で光化学を専攻していた頃から先端領域に興味があり、EUV用フォトレジストのような先端材料にも関心を持ってキャリアを築いてきました。

■ **石川**：2007年に入社後、経理部で単体決算や法定開示書類の作成、連結決算業務を担当しました。2016年からは台湾東應化社に経理財務担当として赴任し、現地での工場立ち上げや事業拡大、SAP導入に伴う会計業務の見直しに携わりました。2021年に帰任後は経理部に所属し、グループの予算・原価管理やROICなどのKPI運用に取り組んでいます。

■ **塩田**：2007年に入社後、総務部で株式管理や株主総会の運営等に約5年間携わりました。2012年に法務部が新設された際に異動し、国内外での契約書の作成・審査対応やコンプライアンス推進活動に加え、システム部門と協働して契約書管理システムの導入にも尽力しました。その後2018年に人事部へ異動してからは、人事制度改革のプロジェクトに参画し、約2年にわたる検討を経て、2022年から新人事制度を導入することができました。

当社創業者・向井繁正による経営理念の原型は、『『自由闊達』な社風のもと『技術のたゆまざる研鑽』にはげみ『製品の高度化』をひたすら追求し、すぐれた製品を供給することにより『社会への貢献』を果たす』です。つまり東京応化には、全ての取組みを「社会への貢献」の1点に収斂させる「統合思考」が、創業以来のDNAとして受け継がれています。

そこでまずは「社会への貢献」について、皆さんの現在の業務で実感することや、これまでの業務経験で実感してきたエピソード、今後の抱負や目標等をお話してください。



■ **大森**：営業戦略部として、社会課題や産業トレンドを把握し、半導体材料市場における需給ギャップやニーズの空白を見いだすことが私の

役割です。特に近年は生成AI向けGPUなどにおいて「省電力化」や処理速度の向上が重要テーマとなっており、当社のEUV用フォトレジストがそれを支える材料として貢献していることを日々実感しています。さらにArF/KrF用フォトレジストも、GPUやデータセンター用フラッシュメモリなど、様々な半導体で採用が進んでおり、それらの性能向上を通じて社会全体の進化に貢献できていると感じています。

■ **鈴木**：半導体の進化が家電製品やウェアラブル端末の高度化につながっていることを、日常の中で強く実感しています。フォトレジストがそうした最終製品の高性能化に寄与し、社会の役に立っていることに、開発者としてのやりがいを感じています。特にEUV用フォトレジストのユーザーは海外顧客が中心であり、海外出張の際に頻繁に利用する現地天気予報の高い精度にも、半導体技術が貢献している実感があります。

■ **原田**：知的財産部として、製品の価値や強みを支える無形資産を可視化し、守り・育てていくことが社会貢献につながると考えています。近年は研究開発だけでなく、製造や設備設計を含む当社のバリューチェーン全体の知的資本の強みを現場で確認するため、国内外の拠点を訪問し、現場の皆さんとの対話を重ねています。他社との差別化要因を共有し、現場が自らの仕事の価値に気づくきっかけをつくることも、大切な貢献の一つと捉えています。

■ **石川**：経理部の私は、事業を通じた適正な納税が社会貢献の1つだと考えています。当社は日本、台湾、韓国、アメリカ、中国に主要拠点をもち、各国の税制や国際税務のルールを遵守しながら納税しています。また、環境負荷低減や再生可能エネルギーの活用には継続的な事業活

動と健全な財務基盤が欠かせません。そうした取組みを支えることも、経理財務として果たすべき重要な役割だと認識しています。

■ 塩田：人事部として、事業拡大に伴う新卒・キャリア採用の強化や、多様な人材が活躍できる環境づくりを通じて、雇用の創出とダイバーシティの推進に取り組んでいます。これらの活動により女性活躍や障害者雇用などを促進することで、法令遵守の観点も含め社会に貢献できていると感じています。加えて社員教育においても、社員の能力・スキルの向上がより良い製品の開発につながり、世の中が便利になることで、社会貢献に寄与していると考えています。

当社の統合レポートでは、製品を通じた「社会への貢献」を「社会的インパクト」としてわかりやすく開示しています。数値そのものは当社と専門家の協働作業で算定し、主に投資家向けに発信するものですが、同時に、従業員の皆さんのモチベーションアップにもつなげていきたいと考えています。昨年版および今回も掲載している当社の社会的インパクトのうち、最も皆さんの心の琴線に触れるものについて一言ずつお話しください(→P4-5「OUR EDGE AND POSITIVE IMPACT」ご参照)。

■ 大森：「社会的インパクト」の中で特に共感するのは、デジタルデバイド低減とデータセンターの省電力化です。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ました。また、半導体の微細化に私たちのEUV用フォトレジストが用いられており、高性能半導体がデータセンターの消費電力削減に貢献していることを改めて認識しました。



■ 鈴木：EUV用フォトレジストの開発は難易度の高い課題に日々向き合う仕事ですが、消費電力削減や労働時間1.4%削減といった社会的イン

パクトが数字で示されることで、社会への貢献を実感できました。半導体の微細化が社会にどのような影響を与えているかは普段見えにくい部分ですが、このように数値で可視化されると、開発者としての手応えを得られます。また、自動車を運転する立場として、交通事故、特に死亡事故の減少にも強く心を動かされました。

■ 原田：社会的インパクトの中では、私も交通死亡事故の減少に強い印象を受けました。事故により働けなくなるリスクが減ることは、社会全体にとって非常に大きな意義があると考えます。また、こうしたインパクトの可視化は、



特許の価値を見える化する取組みと通じる部分があります。特許も、数値や図解によって全体像を相手と共有することで、議論の土台を整えることができます。ステークホルダーとの共通認識をつくる点で、インパクト開示と特許価値の開示は似た部分があると感じました。

■ 石川：私も、交通事故の削減が最も印象に残りました。現在のように自動運転支援技術(ADAS)の普及が進む過渡期で当社製品がその一端を担っていることを知り、間接的ながら私も関わっていることを嬉しく思います。私自身はペーパードライバーで、将来的な自動運転車の普及に期待していることもあり、特に身近なテーマとして心に残りました。

■ 塩田：人事の視点からは、半導体の動作速度の上昇による世界の労働時間削減効果に最も関心を持ちました。少子高齢化が進み生産年齢人口が減少する中、当社製品が人々の労働時間短縮に貢献できていることに大きな意義を感じます。今後の社会では技術面に加え、働き方や組織運営の工夫によって生産性を高め、少ない労力で高い付加価値を生み出すことがより重要になると考えています。当社においても、個と組織の力を高め、エンゲージメントをさらに向上させることで、これを実現していきたいと感じました。

次に経営理念「自由闊達」について、皆さんの現在の業務で実感することや、これまでの業務経験で実感してきたエピソード、今後の抱負や目標などをお話してください。

■ 大森：「自由闊達」とは、役職や部署を越えて意見を交わし、風通しの良い環境で建設的な議論を重ねることだと考えています。私が所属する営業戦略部は「横串」として、営業・開発・製造の各部署と顧客ニーズを共有し、TOK技術革新センター(TTIC)という同一拠点で日常的に意見交換しています。その土台には、明確な戦略と目的意識の共有が不可欠です。共通認識のもとで自由に議論できる風通しの良い環境こそが、成果につながっていると実感しています。

■ 鈴木：開発現場で「自由闊達」を最も実感するのは、自ら調べ、判断し、行動する姿勢が求められる場面です。特に最先端のEUV用フォトレジストの開発では、技術に精通し

た世界トップクラスの顧客エンジニアと、高度で激しい議論を日常的に行います。知識やノウハウを自分のものとし、自律的に動けなければ対応できません。この姿勢は開発本部の方針として深く浸透しており、個人の成長と組織の成果を両立させるうえでも不可欠なものです。今後も「自由闊達」を実践し、開発者としての成長を会社の成長へとつなげていきたいと考えています。

■ **原田**：「自由闊達」は、知的財産部として部門横断で活動できる環境を通して強く実感しています。開発本部に属しながらも、材料事業本部や新事業開発本部、経営企画本部、ITデジタル本部など、複数部門と連携しながら課題解決に取り組んでいます。また、コロナ禍をきっかけにWEB会議が普及し、海外拠点との情報共有も格段にしやすいくなりました。複雑な知財の議論も各自のPCから画面共有しながら行うことで相互理解が深まり、部門や国を越えた自由な議論が拡大していると感じています。リアルなコミュニケーションももちろん重要ですが、これはITが「自由闊達」を促進した1つの事例だと思います。

■ **石川**：経理として「自由闊達」を実感するのは、各部署が自由に展開するビジネスを財務面から支える立場にあるということです。特に近年は投資の拡大に伴い、資金調達を含むバランスシートマネジメントの重要性が増しており、強靱な財務体質の構築に注力しています。また、管理会計は制度上の制約が少なく、KPIの設定を含め、経営に資する指標を自由に議論できる点に意義があります。ROICやEBITDAを軸とした現行の指標も、まさに「自由闊達」な議論から生まれた成果のひとつです（→P40-43「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照）。

■ **塩田**：エンゲージメント調査や各種ヒアリングを通じ、「自由闊達」という言葉が社内でも頻繁に登場することから、当社にはこの理念が文化として深く根づいていると実感しています。私のようなコーポレート系の職種でも、やりたいことを自ら発信すれば任せてもらえる環境があり、他社からの転職者からも、その自由度の高さを評価する声が多く聞かれます。また、開発現場の皆さんと会話すると、失敗を許容し次につなげるトライ・アンド・エラーの精神が浸透しており、挑戦を促す企業風土が感じられます。

「自由闊達」は皆さん各自の自律的なスキルの鍛錬と、コミュニケーションによって成り立っていることがよくわかりました。それでは次に、経営理念「技術のたゆまざる研鑽」についてお願いします。

■ **大森**：そもそも当社のコアコンピタンスである「顧客密着戦略」は、顧客との関係が密接であるだけでなく、当社側に「技術のたゆまざる研鑽」が積み上がって初めて成立するのだと実感しています。私が韓国に駐在した際も、

営業・開発・製造が一体となり、顧客と極めて近い距離で共同開発に取り組みました。信頼関係を土台に、ニーズに応じた製品を絶妙なタイミングで提供し、フィードバックを受けて技術を磨き続ける。その循環が高付加価値を生み、まさに「研鑽」の原動力となっています。営業の立場から、この連携が当社の戦略の核であると強く感じています。

■ **鈴木**：韓国駐在時は、顧客の声を直接受け取り、自らサンプルを作り、評価・検査まで全て自分で対応していました。装置や材料の知識を実践的に深めたこの経験は、まさに「技術のたゆまざる研鑽」そのものでした。現在のEUV用フォトレジスト開発においても、解決が難しいトレードオフの壁に対し、合成・計算・フォーミュレーションの各チームと連携し、粘り強くPDCAを回しながら挑み続けています。困難に直面しても考え抜き、学び続ける姿勢こそが、当社の「ロングランの研究開発」を支え、最先端領域で勝つことにつながっていると感じています。

■ **原田**：知財は開発の成果物を扱うため、開発者の技術的背景や課題意識を深く理解し、的確に引き出す力が求められます。また、足元で



は経営層との対話を通じ、知財戦略を経営戦略にどう組み込むかといったテーマにも取り組みつつあります。そのプロセスでは、発明者や経営陣など関係者それぞれの視点を尊重し対話の質を高めることが「技術のたゆまざる研鑽」に直結する重要な姿勢なのだと考え、なるべく実践するようにしています。

■ **石川**：「技術のたゆまざる研鑽」は製品開発に限らず、間接部門にも求められる姿勢です。経理の立場では、ROICや研究開発効率といったKPIを、誰もが理解しやすいかたちで活用できるよう、日々洗練させていくことが「研鑽」だと捉えています。そのために今後も、経理や会計管理の技術を磨き、企業価値最大化に貢献していきたいと考えています。

■ **塩田**：人事制度を例にとると、当社は年功的要素が強い職能資格制度を見直し、2022年に役割等級制度へと移行しました。能力の発揮度合いを評価し、意欲ある社員が報われる仕組みができたことで、さらなる「技術のたゆまざる研鑽」につながる環境づくりに貢献できたと感じています。一方で、人事業務の現場では従来の「管理型」から「戦略型」への転換も求められており、「tok中期計画2027」や「tok Vision 2030」など経営戦略と連動した人事戦略の立案により、社員一人ひとりの成長を後押ししていきたいと考えています。

続いて、経営理念「製品の高度化」についてお話しください。

■ **大森**：「製品の高度化」を実現するには、お客様からの高い期待に応える柔軟性とスピードが常に求められます。韓国駐在時は、技術・品質・制度などあらゆる面でスピード対応を求められる日々が続き、まさに「タフアサインメント」の連続でした。技術転換スピードが速い最先端領域では開発当初の仕様がプロジェクト中に変化することも少なくないことから、既存製品の品質強化や、顧客ニーズに応じた仕様変更への柔軟な対応が必須です。既存製品の改良と新規製品の開発を両輪で進めることで、当社の技術ポートフォリオが拡大し、「製品の高度化」に直結すると実感しています。

■ **鈴木**：私も韓国駐在時のタフアサインメントを通じて、徹底した顧客目線を体得しました。EUV用フォトレジストをはじめお客様の要望は年々高度化しており、それにえ続けることで、当社製品も自然と高度化が進んでいます。また、最先端領域では開発段階での性能だけでなく量産品質への要求も厳しさを増しており、製造部門と一体で対応していくことの重要性を日々実感しています。

■ **原田**：そうした点から、「製品の高度化」は将来の製品開発だけでなく、現行製品を支える製造技術や品質管理技術の進化も含んでいると考えます。実際、製造現場の方々と対話すると、量産品質を支える高度なノウハウが蓄積されていることが明確に伝わり、当社の将来に活かせる大きな強みであると実感しています。従って、その価値を守る視点も重要です。お客様への説明が必要な場面でも、出してよい情報と「秘匿すべきノウハウ」を慎重に見極め、流出リスクを防ぐ必要があります。こうした技術やノウハウを適切に管理・保護してこそ、企業価値を持続的に向上できると考えています。知的財産部としては、特許戦略とノウハウ戦略を現場と連携しながら組み立てることで、企業価値向上に貢献していきたいと思っています。



■ **石川**：台湾駐在時には、コロナ前だったこともあってITツールも現在ほど整備されていない中、工場建設やシステム更新、製品の立ち上げ

といった事業拡大フェーズを経理財務面から支えるという、まさにタフアサインメントに取り組んでいました。現地スタッフを育成しつつ、情報を集め、収支管理や投資評価、資金繰りなどを経験したことは今も大きな財産となっています。現場に近い立場で開発・製造・営業と連携しながら業務にあたった経験が現在の管理会計業務にも活きており、自分なりの「製品の高度化」への貢献であると感じています。

■ **塩田**：そのように海外出向などのタフアサインメントを通じて得られた経験を帰任後に還元していただくことが、人と組織の成長、ひいては製品の高度化につながると考えます。その好循環を促すためにも、人事部としてキャリアを見据えた戦略的な配置転換を促進していきたいと思っています。人財育成には7・2・1（経験・助言・トレーニング）の法則があるように、最も重要なのはやはり「経験」だと考えます。多様で実践的な経験をいかに提供し、助言とトレーニングの要素を相互に作用させていくことが、今後の人事の重要なテーマだと捉えています。

続いて、後輩の育成にあたってはマネージャーの皆さんはどのように取り組んでいるかについてお話しください。

■ **塩田**：マテリアリティに基づく人財戦略として人財の幸福度を追求している当社は、幸福度の基本的な定義を「自己成長による自己実現」としています。育成にあたっては、自己成長による自己実現を大切にしており、いかに成長できる環境をつくるかを常に考えています。特に重視しているのは「心理的安全性」で、これを高めることが強い組織づくりに不可欠だと感じています。私は、「会社は三角形ではなく円であるべき」と考えており、上下関係ではなく、中心に社長がいて、年次や役職が上がるにつれて徐々に中心へ近づいていくフラットな組織が理想です。そうすることでモノが言いやすくなり、活発なコミュニケーションが生まれると考え、普段からそのような風土づくりを意識して後輩に接しています。

■ **大森**：チーム内の面談で、「自信を持つために成功体験を積みたい」との声がありました。大小にかかわらず成功体験を積めるような業務を配分することが重要だと感じています。まずは小さな成功を重ねることで幸福度やモチベーションの向上へとつなげ、自発的に行動できる人財へと成長していくことを期待しています。

■ **鈴木**：新人アンケートでも「安心して働ける環境」が重視されており、私も後輩の育成にあたってはその点を意識しています。特に多忙なEUV用フォトレジストの開発チームではミスが起きても頭ごなしに叱らず、動きを止めないよう配慮しています。小さな成功を積んでもらうとともに、「気にしなくていいから大丈夫」と声がけして安心感をもってもらうことが、幸福度や仕事の効率向上につながると考えています。

■ **原田**：難しいタスクであっても、「私を頼っていい」という前提のもとで任せ、放置はせずに必ず見守るようにしています。一方で、手をかけ過ぎず、やり方を押しつけないことも意識しています。後輩の進捗報告の状況から変化を察して声をかけるなど、適切なタイミングでガイド役を果たすように心がけています。



■ **石川**：私の部署は経験の浅い若手社員も多く、難易度の高い経理業務などは、単に任せるだけでは乗り越えることが難しい場面もあります。時には私も伴走しながら一緒に課題を解決し、小さな成功体験を積んでもらうことで、徐々に自信をつけ独り立ちできるよう支援しています。

今日は様々なことをお話しいただき、ありがとうございました。最後に、皆さんが当社におけるこれまでの業務の中で、最も「幸福度」を感じた経験やエピソードについてお聞かせください。

■ **大森**：これまでの業務の中で最も幸福度を感じたのは、顧客密着戦略のもとで当社の強みを最大限に発揮し、最先端領域におけるフォトレジストの切替え受注に成功した経験です。既にプロセスが構築された領域で他社製品からの切替えを実現するのは非常に困難で、顧客の歩留まり向上や生産性向上といったニーズに応えるため、数年間にわたり改善提案を繰り返しました。

最先端領域での製品は採用から売上に結びつくまでに時間がかかるものですが、既に量産されている領域での切替えであれば、即座に結果が出ます。営業本部内でも「どうしても採用を獲得したい」という共通の目標を掲げ、データ提出や開発サンプル提供などの顧客要求にも応え続けた結果、切替えに成功しました。

■ **鈴木**：私が業務の中で幸福度を感じる瞬間は、大きく3つあります。1つ目は、微細加工技術の進歩に伴いお客様のご要望がますます高度化する中、顧客対応窓口として技術ディスカッションを重ねることで原因を一つひとつ突き止め、最終的に課題を解決できたときです。その成果としてお客様からアワードをいただいたことも、とても印象に残っています。2つ目は、技術ディスカッションを繰り返す中でお客様から技術者として信頼され、名前でも呼んでいただける瞬間はとても嬉しく、技術者としての誇りとやりがいを感じます。3つ目は自己成長の実感です。世界中のお客様と技術的な議論を交わす中、英語や韓国語といった語学力を身につけることができたことは大きな財産です。現在は中国語にも挑戦しており、成長の喜びを感じ続けています。

■ **原田**：私がしみじみと幸福度を感じるのは、人財教育に関わる場面です。知的財産に関する配属者研修を5年以上続けており、開発部門や一部の事業部門の新たな配属者に対し、毎年「知財とはこういうものです」とお伝えしています。入社間もない1年目・2年目の人財に向けて研修を行い、顔と名前を一致させるようにしながら教育していく中で、数年後、別の場面で立派に活躍している姿を見ると、「あのとき教えたあの子がこんなに成長したんだな」と、しみじみ嬉しくなります。また、知的財産部内でも後輩が増え、「知財って何ですか?」というところから始まった若手が「知財って面白いですね」と言ってくれたり、OJTで最初は私宛てに来ていた他部署からの相談がいつの間にか後輩に直接届いたりするようになると、その子が信頼され、自発的に動ける存在になっていることを実感でき、とても頼もしく感じます。こうした成長を見守ることが、教える側として何よりの幸福です。

■ **石川**：やりがいという点で最も印象に残っているのは、台湾駐在中に携わった銅鑼工場の建設プロジェクトです。第1製造棟に続き第2製造棟の建設を進める中、事業計画の経理財務面での検討を何度も重ねたり、経費や収支管理のツールを作成するなど、現地ですべての支援を行いました。業績好調で安定稼働に至った際には非常に嬉しく、やりがいを感じました。現場での地道な取り組みが成果として実を結んだことは、私のキャリアの中でも幸福度の高い経験の一つです。

■ **塩田**：幸福度を実感するのは、自分の力で誰かのために貢献できたときや、何かを達成し充実感を覚える瞬間です。

例えば私が採用面接に携わった方が2～3年後に社内で活躍している姿を見たり、現場の方から「あの子、いいよね」と声をかけてもらえたりしたときには、「この人を採用して本当に良かったな」と強く感じます。

また、私自身、若手時代には経験やスキルが乏しく自信が持てない時期もありましたが、様々なきっかけから30歳前後の頃にプライベートの多くを自己研鑽に注いだ結果、知識と能力が身につく、自信が生まれ、誰かに頼るのではなく、自分自身の力で仕事を進められるようになったことで周囲から頼られることも多くなり、それが幸福感につながっていきました。このような経験を踏まえ、引き続き人事として、より多くの人財が幸福度を感じてもらえるように尽力していきます。





ステークホルダーエンゲージメント

新マテリアリティ「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機会とリスク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。

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、VUCA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。

Our Stakeholders



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ンネル

- 日本・米国・中国・韓国・台湾・シンガポール・オランダ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ワードを受賞

株主/投資家

■共有価値

- 長期持続的成長と企業価値向上
- DOE4.0%を目安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ンネル

- アナリスト・機関投資家向け決算説明会(2回*)
- アナリスト・機関投資家との個別ミーティング(413回*)
- 個人投資家向け説明会(7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(11回*)
- JPX日経インデックス400の構成銘柄に選定(2025年4月30日現在)

* 2024年12月期末実績



2024 TSMC
Excellent Performance Award



経済産業省、東京証券取引所により
「SX銘柄2024」に選定(2024年4月)

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。

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、より長き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(→P20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ンネル

- 従業員エンゲージメント調査
- 若手従業員と社長が「語り合う会」
- グループ報を多言語で発行(日本語/英語/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(通報実績:3件*)

■具体的事例/直近の成果等

- グローバルでの一体感の醸成に向けたコミュニケーション強化(グループ報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CSR教育を実施:受講率100%*
- 「東京応化グローバル社員持株会制度」を導入

* 2024年12月期末実績



グローバル座談会(TOKアメリカ社)

サプライヤー/ ベンチャー企業

■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ンネル

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

■具体的事例/直近の成果等

- 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



ドイツ micro resist technology GmbH社を完全子会社化

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ンネル

- 国内外の大学や研究機関に当法人財を派遣
- 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2024年の助成活動: 121件、5,372万円



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

- 社会の持続的发展
- 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、CO₂排出削減目標を設定

■コミュニケーションチャンネル

- 環境規制、法令遵守にまつわる日本・米国・韓国・台湾・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566名*
- 地域社会との対話

* 2024年12月期末実績



「かながわトラストみどり財団」が主催する「県民参加の森林づくり」に参加



サプライチェーンリスクの最小化に向けて

短/中/長期の時間軸で、供給網の潜在リスクを最小化

東京応化は、今後の半導体エコシステムの持続的発展の阻害要因となりえる代表的なサプライチェーンリスクとして「PFASを取り巻く動向」「将来の半導体の供給過剰リスク」の2つを認識し、短/中/長期の時間軸での対応策に注力しています。

最小化に注力するリスク

1

PFASを取り巻く動向

時間軸：短期/中期/長期

対応策：供給途絶リスクの小さい代替物質への置き換えを加速

「永遠の化学物質」と呼ばれ、その難分解性と安定性から防水スプレーや消火剤、調理器具の表面加工等のほか、フォトレジストを含む半導体材料でも幅広く用いられてきたPFASは、人類を含む生物の健康を害するリスクがあるとして2022年ころから規制が強化されてきました。その結果、サプライチェーンの持続可能性が阻害されるリスクが高まってきていることから、お客様や当社を含む半導体産業は、PFASフリー製品の開発を加速することで持続的な半導体エコシステムの構築に邁進しています。

規制の動向(国内外)

●国際的な動き

- ・2022年、POPs条約の付属書A(廃絶)にPFHxSが新規追加
- ・欧州のREACH規則および米国のTSCAにて、PFAS全般に関する規制が検討中
- ・規制対象：難分解性・高蓄積性の化学物質全般

●国内の動き

- ・労働安全衛生法改正：PFHxSおよびその塩が第一種特定化学物質に追加
- ・PRTR法改正など、主要な化学物質管理法が相次いで改正される

当社の対応方針と施策

●化学製品中の化学物質に関して

- ・顧客・従業員へ、情報と安全性の適切な開示を実施
- ・環境に配慮しつつ、有益な化学製品の開発・製造を推進

●特に注目すべき動き

- ・2023年に欧州で公表されたPFAS規制は多業界に波及
- ・2024年以降一部規制に緩和や延期の動きが見られるも、予断を許さぬ状況は継続

今後の戦略的対応

●規制遵守を徹底

●規制による生産への影響を最小化するため、以下を実施

- ①業界団体や規制当局との連携
- ②安全な取扱いに関する情報提供を積極的に推進

●PFASフリー製品の開発を加速

上市に向けて
顧客評価が進む、
当社PFASフリー製品



最小化に注力するリスク

2

半導体の供給過剰局面

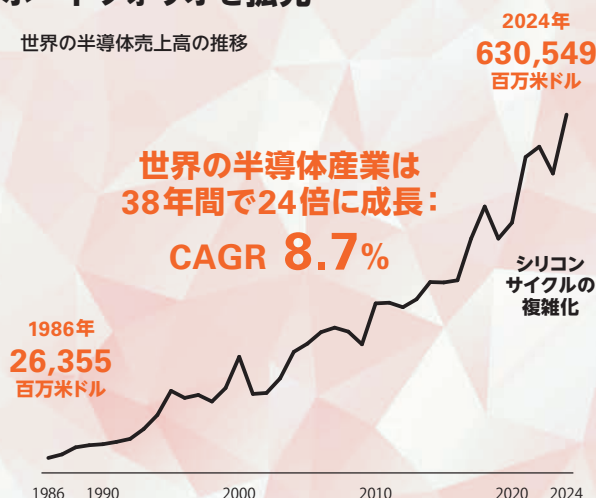
時間軸：中期/長期

対応策：シリコンサイクルの変節を注視し、ポートフォリオを拡充

半導体産業は、その進化の永続性や人類に及ぼすインパクトの大きさを背景に今後も長期的な拡大トレンドが予測される一方、直近では2023年に縮小したように、好不況のサイクルを繰り返しながら成長しています。

シリコンサイクルと呼ばれるこの波は近年は複雑化し、半導体の種類(ロジック/メモリー/パワー/センサー)や前工程/後工程の違いにより需給サイクルも大きく異なるほか、足元では米国の関税政策によるサプライチェーン分断リスクや、中国半導体産業の成長による価格崩壊リスクの影響も懸念され始めています。市場サイズが大きくなるにつれて縮小期の負のインパクトも大きくなることから、当社グループは、創業以来の高付加価値戦略を今後も維持・強化するとともに、フルラインアップ戦略を多くの地域やお客様に展開することで、リスク分散を図ります。加えて、技術開発においても多くのシーズを短期/中期/長期の時間軸で取り込むことで研究開発リスクを低減し、将来のメインストリームを獲得し続けていく構えです。

世界の半導体売上高の推移



出典：WSTS資料より当社計算



DX統括責任者メッセージ

DXの推進を「半導体エコシステムの発展」にもつなげていきます。

企業価値向上に向けて

- 経営戦略の全体に関わることで、
半導体エコシステムの持続的発展にも貢献

当社は2024年3月にITデジタル本部を新設し、DXを経営戦略の中核に位置づけました。「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4つの「稼ぐ力」に横断的に関与し、企業価値の最大化に取り組んでいます。2025年からの新マテリアリティと新中計においても全てのマテリアリティと重点戦略に関わり、中でも当社グループの企業価値向上の大前提となる「半導体エコシステムの発展」に向けては、中計重点戦略「強固なサプライチェーンを構築する」とその基盤である4つの「稼ぐ力」の活性化に注力しています。

● 技術(知的資本/製造資本)のさらなる活性化に向けて

- ・研究開発の高度化に向けて、マテリアルズインフォマティクス(MI)の導入・展開による先端品のキーマテリアルの探索・製品設計の効率化が進捗。利便性と高度化を両立した環境の実現に向けて、各種データ生成・収集の自動化を推進中。
- ・生産技術の高度化に向けて、郡山工場・阿蘇くまもとサイトを中心に先進的な生産管理システム群のモデルを明確化し、生産基盤の共通指針を策定。生産工程/設備情報のデジタル化とデータベースへの集約、プロセス自動化による効率化を主導するほか、「新規投資への企画段階からの関与」と「従来設備の強化」の双方でスマート化を促進。加えて、AIやIoTを活用した保護具検知システムの導入や目視検査の自動化等も進行中。



執行役員 IT デジタル本部長

磯貝 進一

→これら一連の取組みにより、各現場で属人化していた技術/ノウハウを当社グループ全体の技術として共通化・高度化

● 人財(人的資本)のさらなる活性化に向けて

- ・デジタル人財の育成に向けて、デジタル技術を受け入れられる「初級デジタルリテラシー人財」をレベル1、IT専門人財に自らの業務課題を通訳できる「デジタルトランスレーター」をレベル2、高度なデジタル技術を活用し業務改善できる「デジタル専門人財」をレベル3と定義したうえで、業務改善のコアを担うレベル2以上の育成に注力。経営層から新入社員までを対象に、DXマインド・基礎リテラシーの研修や社内ツール学習会、生産現場に特化したDX教育等を順次展開中。社内表彰ではデジタル活用に関する受賞事例が増加、「スキル」「マインド」双方の変化が顕著に表れ始めている。

● 人脈(社会・関係資本)のさらなる活性化に向けて

- ・将来的な外部連携や社外パートナーとの協働を円滑に進めるため、サイバーセキュリティ体制を再構築。グループ全体のアセスメント結果を基にセキュリティ課題を抽出し、2030年までのセキュリティ戦略とロードマップを策定のうえ2025年より実施中。これにより、社内外の関係資本を安全かつ効果的に活用できる環境づくりを推進。加えて、アクセス制御やウイルス対策を含む既存施策のブラッシュアップや社内インフラの再整備、セキュリティ意識向上訓練等を展開中(→P60-61「ERM担当役員メッセージ」ご参照)。

→上記一連の活動を、マテリアリティ「半導体エコシステムの発展」に向けた重点施策の1つとして展開

● 財務(財務資本)のさらなる活性化に向けて

- ・財務資本のさらなる活性化に向け、デジタル技術を活用した業務効率の改善や、財務データの高度な分析による投資判断の迅速化・リスク低減を検討中。これらは、資本の有効活用と意思決定の質向上を通じて、企業価値の最大化に貢献する。基幹システムの改修や情報の可視化高度化も、財務資本の戦略的運用を支える重要な施策として展開中。

→4つの稼ぐ力「技術」「人財」「人脈」「財務」の相互作用をシステム面からも促進

東京応化のDXによる企業価値向上に、是非ご期待ください。



ERM担当役員メッセージ

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、持続的な企業価値向上に邁進します。

企業価値最大化に向けたリスクマネジメント

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

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で企業価値最大化を目指す東京応化は、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ERM部を2024年4月に新設しました。同部は「経済安全保障リスク」「災害リスク」「地政学リスク」「情報漏洩リスク」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。ERM部は、当社グループを取り巻く様々なリスクへの対応はもちろん、各種対応策の実効性や実現可能性も十分に検証し、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、「リスクは戦略の起点である」と捉え、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」への取り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・地域で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育成のうえ、外部機関から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、これら一連の取り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、当社グループの短期/中期/長期のリスク対応力を向上させていく構えです。

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、当社全体のリスク対応力を強化していきます。

◆ リスクアセスメントとKRI（重要リスク指標）の運用

当社グループは年4回のリスク管理委員会（→P78-79 **ご参照**）をグループ横断で開催し、リスクとして認識すべきテーマの明確化や対応策の進捗管理を行っています。特に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KRIを設定しています。リスク管理委員会ではKRIに基づく進捗確認によって全社のリスク低減活動を検証し、継続的に改善する体制を確立しています。

足元では特に自然災害や内戦・紛争、環境規制の強化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、経営陣とリスク認識を共有することで、ガバナンスのさらなる強化につなげています。



執行役員 経営企画本部長

大高 正次

BCPの大前提として、従業員の安全を確保

ERM部が主導するBCP強化の一環として、国内拠点にまつわる南海トラフ地震や富士山噴火といった大規模自然災害リスクを「起こり得るもの」として正面から捉え、BCP（事業継続計画）の再構築・精緻化を進めています。リスク管理委員会では特に南海トラフ地震と富士山噴火を、事業継続性に直接的な影響を及ぼし得るリスクとして抽出し、対応方針を段階的に議論・整理しています。

なかでも南海トラフ地震については、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、被害を最小化する「減災」を柱とした対策に注力しているほか、2011年の東日本大震災において郡山工場が被災した経験から得た教訓も踏まえ、「災害が起きた際に迅速に復旧し、被害を極小化できる体制づくり」を基本思想としています。

こうした重大リスクに対しては、社長を委員長とするリスク管理委員会による意思決定プロセスをBCPの一部として機能させています。そのうえで、常に「BCPの出発点は人命の確保である」という大原則を明確に掲げ、リスクが顕在化した際の実務の現場ではまず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させるという順序を徹底しています。

今後も、自然災害の発生が予測困難であるからこそ、「早い段階での備え」と「最悪の事態を想定した訓練・議論」を積み重ね、人命と事業の両立を図るBCP戦略を進化させていく考えです。

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社内展開力を強化

2025年以降の米中貿易摩擦のさらなる激化や相互関税の導入といった事業環境変化への対応においては、各地域で必要となる法案、法令への対応を強化しています。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強化しています。加えて、そこで獲得した精度の高い最新情報を社内へ効率的に展開できるシステムを導入したほか、今後は外部機関からの最新情報の分析にAIツールも活用していく構えです。

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。当社グループは経済産業省による外為法や米国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、日本の重要技術の一旦を担う意味においても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。

情報管理の高度化と力量の均一化に向けて

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

足元で全社的に推進しているDXにあたり、情報管理委員会では「デジタルによる利便性の向上」と「情報管理やセキュリティの強化」を両立させるための取組みに注力しています。具体的には、これまで地域ごとに最適化していたITシステムをグローバル視点で一元化する方向で見直しを進めています。

特に情報セキュリティにおいては、昨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の可視化と引き上げを継続し、管理基準や強化項目等も一元管理することで、全てのグループ会社で適切な情報管理を行える体制の構築に注力しています。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。

→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/6317/4314/5605/securities_2412.pdf





社外取締役メッセージ

ガバナンス改革の深化と持続的成長の実現

ガバナンス改革—ここまでの成果と課題

当社における近年のガバナンス改革は、社外取締役の増員や監査等委員会設置会社への移行、ERM部の設置など、着実に進んできていると認識しています。

特に2023年3月からの監査等委員会設置会社への移行は大きな転機になったと思います。この2年間で海外を含め20ヶ所以上の事業所や部門の監査を行うことで、現場が抱える課題や担当者の考え方を認識することができました。これにより、現場と取締役会の距離が近くなったほか、私自身も、より明確な現場感覚を持って取締役に望めていると感じています。

足元の課題として、労働災害の件数がなかなか減少しないことを認識しています。労働災害撲滅に向けて全社を挙げて様々な施策を打ってはいるものの、効果はまだ十分とは言えない状況です。新中計「tok中期計画2027」の重点戦略として掲げた安心安全に働ける職場環境を作ることは、全ての企業活動の基礎になるものです。今後も現場感覚を持ち、安全についても提言していきたいと思っています（→P88-89「労働安全衛生」ご参照）。

ガバナンス改革に「終わり」はなく、変化する社会への対応や年々増加する企業を取り巻くリスクへの対応など、今後も改革を進めていくことが重要と考えます。

指名報酬諮問委員会—2024年度の成果

私が委員長を務める指名報酬諮問委員会は、

- ①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）の報酬テーブルおよび個人別の報酬額の原案、ならびに社外取締役および業務執行を行わない取締役の個人別の報酬額の原案をそれぞれ作成し、取締役会へ答申
- ②株主総会へ付議する取締役の選任議案の原案を作成し、取締役会へ答申
- ③執行役員の評価の原案を作成し、取締役会へ答申
- ④サクセッションプランの明確化に向けた議論を実施しました。

特にサクセッションプランについて、2024年度は時間をかけて議論をしました。各役員の要件定義の見直し、東京応化のサクセッションプランのあり方などについて各委員からも積極的な発言があり、一定の方向性を見出すレベルにきたと思います。これら議論の成果を今後のアクションにどう結び付けていくかをさらに進めていく必要があると思います。

また、2024年度より取締役も含め執行を担当する全役員と社外取締役の面談を実施し、社外の取締役から見た各執行を担当する役員の適正や今後のキャリアなどについて意見をまとめ、サクセッションプランの議論を深める取組みも行ってきました。

「従業員エンゲージメント」と「ROE」の好循環による持続的成長の実現

「ROE」と「従業員エンゲージメント指標」については、両KPIとも大変重要な指標と捉え業績連動報酬の評価として運用しています。また、これらの指標は全く独立した指標ではなく、従業員エンゲージメントを向上させ継続的な成長を図ることがROEの向上にもつながっていくものと考えます。特にROEは2025年度からの新中期経営計画で実施する過去最大規模の投資の効率をいかに高めるかが大変重要であるため、取締役会で議論をしていく所存です。

社外取締役
指名報酬諮問委員会
委員長

安藤 尚





社外取締役メッセージ

当社ならではの「本気(=本音)」の価値創造を期待します。

指名報酬諮問委員として、 人財のサステナビリティを追求

設立85年目を迎え、東京応化がこれから90周年、100年企業へと新たな成長の歴史を作っていくには、今後の経営の中核を担う人財が将来時点で欠けないようにしなければなりません。

そのため、サクセッションプランについて指名報酬諮問委員会で議論した内容をもとに、今後の東京応化を背負うことになるであろう経営層人財の面談を一人ずつ個別に実施しました。その面談を通じ、個々の中核人財それぞれが、これから経営層を目指していく人財を育成する「難しさ」と「やりがい」の双方を感じていることを改めて実感しました。

そして、当社のコアコンピタンスやマテリアリティの一端として足元の業績成長に大きく貢献している「顧客密着戦略」や「従業員エンゲージメントの強化」のいずれにおいても、全ては、相手に対してどこまで「本音」で向き合えるかであると考えます。今後も、東京応化には全てにおいて「本気(=本音)」で取り組んでいただきたいと思います。

経営理念、パーパスがあってこそ 新マテリアリティ

「サステナビリティガバナンスの進化」を含む5つの新マテリアリティの策定にあたっては、取締役協議会において様々な議論を展開しました(→P19「社長メッセージ」ご参照)。

多様なバックグラウンドと多様なスキル、様々な専門領域をもつ社内外取締役や執行役員、現場の関連部署メンバーが自由闊達に議論し、論点が多方面に及びながらも最終的に全員が腹落ちできるマテリアリティに収斂できたのは、根底に経営理念やパーパス、経営ビジョンが浸透しているからであると考えます。だからこそ、海外の従業員を含め全てのグループ従業員に共感を得られているのだと思います。私たち社外取締役の目から見ても誇れるマテリアリティです。

「tok Vision 2030」を常に携帯

上記一連の新マテリアリティ、新中計「tok中期計画2027」への取組みのいずれにおいても、当社グループの目線は今後1.7倍の売上成長を目指す「tok Vision 2030」に向かっています。

足元では地政学上の大きなパラダイム変化やAI等による「デジタル破壊」によって既存のビジネスの前提が崩れているほか、マーケットや消費者も大きく変化していることから、当社も能動的に変化し、イノベーションを起こし続けなければ、「tok Vision 2030」の実現はおろか生き残ることすら難しいと考えます。イノベーションを起こすには既存の「知識」と未来の「知識」を組み合わせていくような試行錯誤の繰り返しが必要であり、誰も踏み入れたことのない「新たな価値創造」に挑戦する覚悟が必要です。その覚悟が「tok中期計画2027」の達成と「tok Vision 2030」の実現に続いていくのだと思います。そのことを忘れないように私は、「tok Vision 2030」を冊子にして常に携帯しています。

引き続き当社グループの現場人財との「本音」の対話を続け、「tok Vision 2030」の実現に向けて、私も「本気」で歩む所存です。

社外取締役
監査等委員
指名報酬諮問委員
一柳 和夫





社外取締役メッセージ

議論の「質」を高め続けることで、
ガバナンス実効性をさらに強化していきます。

議論の「質」でガバナンス実効性を強化する

当社において、ガバナンスの意識は日々高まっていると感じます。

具体的には、社外取締役を含む役員の勉強会をしばしば行い、議論の前に役員が心得ておくべき事項について理解を共通にしています。加えて、当社全体についての状況を知る機会として各事業部からの報告も定期的に行い、社外取締役を含む全役員が相互に問題点を確認できる状態になっています。

社外取締役は4名で過半数には満たないものの、それぞれの経験に基づく意見が活発に出され、議論内容が決議に反映されることで、ガバナンスの要請が満たされていると感じます。

ダイバーシティの点では女性社外取締役が1名減少したものの、女性管理職は着実に増加しているほか女性執行役員が活躍しており、今後社内からさらに女性の役員が増えることが期待されます。

2024年4月にERM部が創設されたことで、リスクについての分析がさらに充実してきました。これにより、取締役会での検討事項についてわかりやすい資料が提供され、議論がより深化しています。

政策保有株式については、資本コスト等を十分に踏まえたうえで、業務シナジー等を年に1回、取締役会で個別銘柄ごとに検証しており、保有の必要性、必然性が低いと判断した銘柄については縮減する方針としており、状況をしっかりと確認していきたいと考えます。

当社の監査等委員会の活動は非常に活発です。各地の工場等を含む現地の視察、ヒアリングが予定され、詳しい状況を理解したうえでの監査がなされていると理解しています。現在、各地で新工場建設・稼働が予定されているところですが、既存工場を含め、安全衛生、労働環境の点、これと密接に関係する従業員エンゲージメントの点を重視して監査を進めていきたいと考えます。当社における人財が当社でのやりがいを感じ、それによって当社の発展に貢献してくれることを願い、制度や運用について問題があれば指摘していきたいと思います。

このような方向性が今後も継続することが望ましいと考えます。

新マテリアリティについてじっくりと議論

新マテリアリティ策定にあたっては、2024年12月期のマテリアリティの課題、目標に照らし、実績、進捗をレビューし、新たに付け加える点や変更する点があるか否かについて、社外取締役を交えて、十分な時間をとって検討しました。前マテリアリティをスタートして以降の社会の変化に対応し、特に戦争や地政学的リスクの増大、サプライチェーンや人権デューデリジェンスへの関心の高まりに応じた内容とし、他についても必要な修正を加えています。

また、ガバナンス関連の新マテリアリティを「サステナビリティガバナンスの進化」としました。企業はサステナビリティを常に重視する必要があり、取締役会は、目先の短期的なテーマや利益のみにとらわれるようなことがあってはなりません。社会では「ビジネスと人権」という言葉がここ数年さかんに聞かれるようになりましたが、バリューチェーン全体の人権課題のモニタリングを含め、こうした考え方が広く受け入れられるようになったことは歓迎すべきです。そのうえで、これをいかに実行していくかが課題となります。今後は、当社の具体的取組みを注視していきたいと考えます。

また、当社は多くの開発拠点や製造拠点をグローバルに展開し、こうした現場拠点が当社を支えている一方、世界の半導体産業をリードする海外顧客の多くは日本の「働き方改革」とは異なる考え方を持つケースもあると聞きます。こうした要求に適切に対応できるように体制を整える必要があり、その観点からも、新中計「tok中期計画2027」でも従業員エンゲージメントを非財務目標に設定したことは、意義が大きいと考えます。



社外取締役
監査等委員
指名報酬諮問委員
池田 綾子



社外取締役メッセージ

CFOとしての経験を活かし、企業価値向上に貢献します。

本年3月に社外取締役に就任しました中島功でございます。私は大手エネルギー企業のCFOや人事担当役員を経験したのち、監査役や監査委員としての経験も積んでまいりました。これまでのキャリアを活かし、東京応化の持続的な企業価値向上に貢献していく所存です。

スピーディな意思決定と先進的な従業員施策を評価

就任以来、数回の取締役会に出席しました。取締役会ならではの緊張感はあるものの、付議事項へ賛意を示す場合はもとより、反対意見であっても各取締役が自らの思うことを率直に発言し、また原案修正の意見に対しても、それが合理的と判断されれば柔軟に取り込むなど大変実のある取締役会であると評価しています。これは、取締役会議長の議事運営手腕によるとともに、経営理念「自由闊達」の精神が各役員に浸透していることも大きな要因であると考えます。

そうした当社がこれまで実施してきた様々なガバナンス改革のうち私が特に注目しているのは、2023年の「監査等委員会設置会社」への移行です。監査役会設置会社も監査等委員会設置会社もそれぞれに特性がありその優劣を論じることは余り意味が無く、大切なことは、当該企業にとってどちらがより「相応しい」かであると考えます。当社は社外取締役を増やし取締役会の透明性・客観性を高めることに注力していますが、その一方で、事業はますます高度・専門化するうえに一段と迅速な意思決定が求められています。適切な意思決定を行うためにはこの2つの命題を同時に達成することが必要であり、監査等委員会設置会社へ移行することで、取締役会の客観性等を高めつつ経営の機動性も強化されたと評価しております。

もう1つは、2024年の「東京応化グローバル社員持株会譲渡制限付株式ユニット制度」の導入です。同制度は、企業価値の源泉は人財であり、海外子会社の従業員も親会社の従業員と同様に貴重であると確信していることの証左であり、また、現行法では困難な譲渡制限付き株式の社員付与を持株会という仕組みを通じて実現したことは、社員が株主となることの意義への強い信念を示すものと考えます。

中長期戦略に基づく最適な

キャッシュアロケーションの追求

キャッシュアロケーションに絶対的な正解はなく、株主還元・投資・財務体質のバランスが、資本市場の動向や当該企業の中長期の経営戦略、事業特性をいかに適切に反映しているかで評価すべきものと考えます。「tok中期計画2027」のキャッシュアロケーションでは過半を投資に充当するなど、「攻め」の姿勢が強く感じられます。一方、株主還元については、「DOE 4%政策」により安定配当と内部留保の増大に応じた着実な増配を仕組みとして整えるとともに、自己株式取得を適宜組み合わせることで、タイムリーな還元も実施しています。こうした資本政策は、キャッシュアロケーションのベストバランスを追求する姿勢の現れであると評価しています。

CFOとしての経験を活かし、企業価値向上に貢献

CFOの役割は、経営戦略を財務情報に落とし込むとともに、財務情報から次なる経営戦略を導き、それらを対外発信することにあります。また、日常の意思決定の最前線では、施策の一つひとつについて「何が最大の論点か」「企業価値向上にどうつながるか」「最も留意すべきリスクは何か」等を問い続けることが重要であり、私はCFO在任中にそれらに留意してきました。当社の商材やビジネスモデルは、私がCFOであった会社とは全く異なりますが、そうしたCFOの役割は普遍であると考えます。当社の取締役としても、CFO在任中に心がけたことを常に念頭に置く所存です。ただし当社では、私はCFOではなく社外取締役であるため、敢えてそうした役割から距離を置き、「取締役会や執行役員会等が財務情報にどのように向き合っているか」「諸施策の決定において重要な論点が提起されるか、本質的な議論となっているか」等を注視し、必要があればそれを促していきたいと考えています。

社外取締役
監査等委員
指名報酬諮問委員

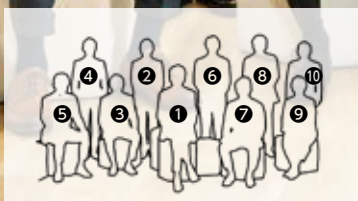
中島 功





tok

取締役および執行役員



取締役

種市 順昭

① 代表取締役取締役社長
兼執行役員社長
[指名報酬諮問委員]
(所有株式数: 91 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)

山本 浩貴

④ 取締役兼常務執行役員
材料事業本部長
(所有株式数: 21 千株)

1992年 当社入社
2013年 TOK先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)

佐藤 晴俊

② 取締役
(所有株式数: 55 千株)

1984年 当社入社
2004年 当社品質保証部長
2007年 当社先端材料開発二部長
2008年 当社先端材料開発一部長
2009年 当社執行役員開発本部副本部長兼
先端材料開発三部長
2011年 当社執行役員開発本部副本部長兼
先端材料開発一部長
2012年 当社取締役兼執行役員開発本部長
2017年 当社取締役兼常務執行役員開発本部長
2019年 当社取締役兼常務執行役員開発本部長
2022年 当社取締役(現)
2025年 株式会社カーリット 社外取締役(現)

大森 克実

⑤ 取締役兼執行役員
開発本部長
(所有株式数: 11 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先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(現)

土井 宏介

③ 取締役兼専務執行役員
営業本部長
(所有株式数: 41 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.
取締役社長
2016年 当社執行役員
(TOKYO OHKA KOGYO AMERICA, INC.
取締役社長)
2019年 当社執行役員新事業開発本部長
2020年 当社常務執行役員営業本部長
2022年 当社取締役兼常務執行役員営業本部長兼
開発本部長
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)



当社取締役を求めるスキルおよび経験

氏名	地位	社外	指名報酬諮問 委員会	スキルおよび経験					
				他社グループに おける経営経験	研究開発・ 技術・生産	営業・マーケ ティング	法務・コンプライ アンス・リスクマ ネジメント	財務・会計	グローバル
種市 順昭	代表取締役 取締役社長		●		●	●			●
佐藤 晴俊	取締役				●				●
土井 宏介	取締役				●	●			●
山本 浩貴	取締役				●				●
大森 克実	取締役				●				●
安藤 尚	取締役	●	●	●	●	●			
鳴海 裕介	取締役(常勤監査等委員)				●	●			●
一柳 和夫	取締役(監査等委員)	●	●	●	●	●			●
池田 綾子	取締役(監査等委員)	●	●	●			●		●
中島 功	取締役(監査等委員)	●	●	●		●	●	●	

安藤 尚

⑥ 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

⑦ 取締役

常勤監査等委員

(所有株式数：27 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

⑧ 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

⑨ 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(現原後総合法律事務所)
1990 年 米国ステップトロー・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 原後総合法律事務所(現)
2025 年 当社社外取締役(監査等委員)(現)

中島 功

⑩ 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

常務執行役員

TOK 尖端材料株式会社
代表理事社長

渡邊 直樹

執行役員

新事業開発本部長

高瀬 興邦

執行役員

経理財務本部長

大高 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

石原 省吾

執行役員

人財本部長

辰野 直樹

執行役員

上海帝奥科電子科技
有限公司
董事長兼總經理

塩谷 和幸

執行役員

TOKYO OHKA KOGYO
AMERICA, INC.
取締役社長

澤野 敦

執行役員

台湾東應化股份有限公司
董事長兼總經理

鮫澤 素子

執行役員

Managing Director and
President,
micro resist technology
GmbH



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めます。

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1つと位置づけ、その達成に向けて、鋭意取り組んでいます。

また、2025年よりスタートした新マテリアリティ「サステナビリティガバナンスの進化」および新中期経営計画「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/application/files/7417/4341/1668/250331_2.pdf

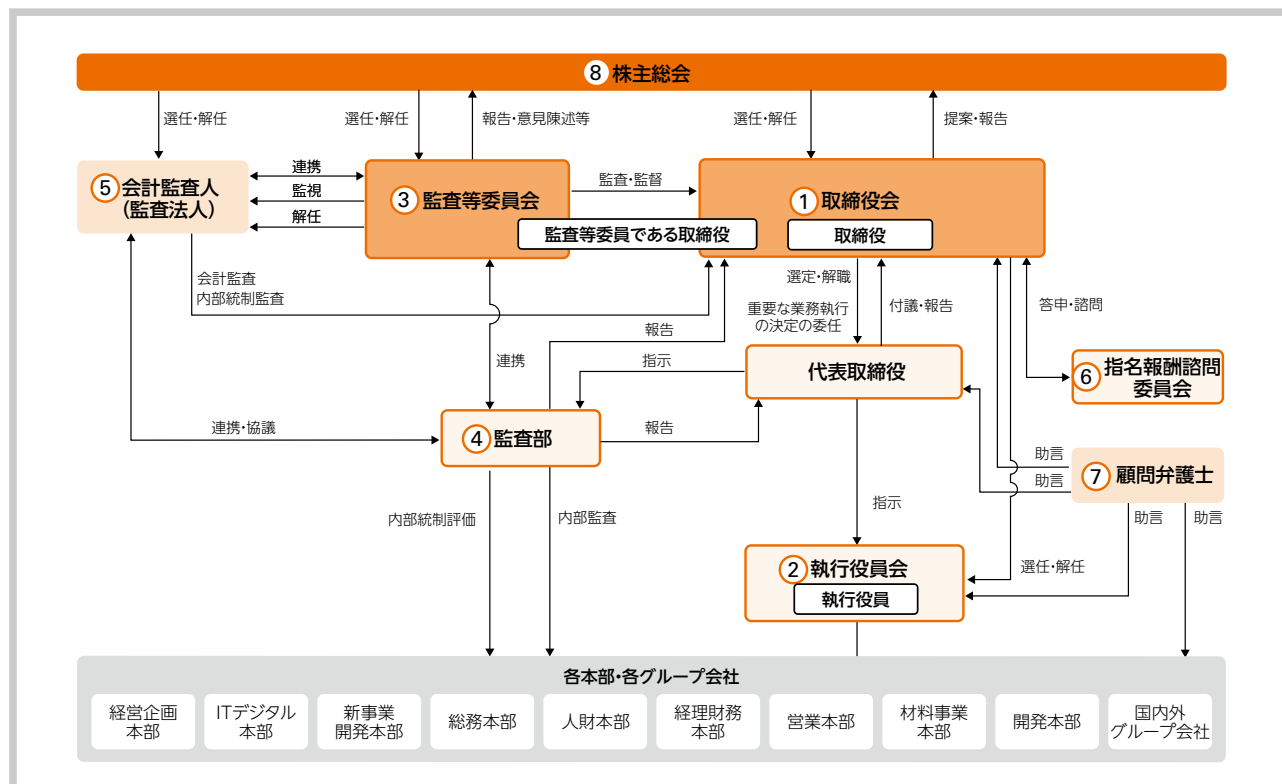


機関設計の形態

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より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。



コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年3月28日現在)



取締役・取締役会 体制図①

取締役会の透明性を高め、監督機能の強化を図ることを目的に、業務執行を行わない取締役1名および独立性を有する社外取締役を4名選任し、その結果、社外取締役が全取締役(10名)の3分の1以上を占めています。

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

2025年3月28日現在、取締役会は議長を取締役社長の種市順昭とし、取締役は10名であり、うち、取締役(監査等委員である取締役を除く)が6名(うち、社外取締役1名および業務執行を行わない取締役1名)、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、業務執行に関する重要事項等を決定するとともに、代表取締役および取締役の職務執行を監督することを目的に、定時取締役会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催します。

取締役会の実効性評価

当社では各取締役が「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」について無記名アンケート方式による自己評価を行うことで、取締役会全体の実効性を分析・評価し、取締役会で協議しています。

【2023年12月期の取締役会評価および課題への改善対応】

前年度の取締役会評価における課題であった①全社的な経営課題議論の深化、②経営上のリスク分析、③わかりやすい資料作成および資料のスリム化、④決議事項の進捗管理などについて改善を図りました。

評価実施時期	2024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	○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で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 ○社内牽制機能は良好と評価されている ▲リスクマネジメント、事業ポートフォリオの最適化、グローバル戦略、人財戦略、DXの推進および実現、IR活動に関する議論の充実 ○・・・良好、適切 ▲・・・要改善
評価結果を受けた今後の対応/検討内容等	●全社的な経営課題に関する議論の深化 ●分かりやすい資料作成、資料配布の早期化、事前説明の充実化の検討

取締役協議会の設置/運営

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
- ・経営指標のあり方やリスクマネジメント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、ESG/サステナビリティ課題やマテリアリティへの取組みにおける取締役会での議論や決議へとつなげています。2024年度は同協議会での議論を起点に新マテリアリティの策定を進めたほか、2025年からスタートした「tok中期計画2027」の内容全般に対する議論を深め、3年間の実行計画に厚みをもたせました。

執行役員・執行役員会 体制図②

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

2025年3月28日現在、執行役員会は取締役社長の種市順昭を議長とし、執行役員は14名(うち、取締役を兼務する執行役員4名)です。取締役会における決定事項の指示・命令、執行役員相互の活動情報の共有化および取締役会付議基準未滿の一定の重要事項の意思決定等を目的に、定時執行役員会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じ臨時執行役員会を開催しています。なお、2025年7月1日より、執行役員は15名(うち、取締役を兼務する執行役員4名)としております。

監査等委員会 体制図③

2025年3月28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。加えて監査等委員会では、取締役会にかかる監査・監督機能充実に関する議論、意見交換も行っています。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。

 監査部 体制図④

取締役社長直轄の組織として監査部（監査部員は7名）を設置し、業務活動に係る内部監査に加え、財務報告に係る内部統制の有効性の評価を通じ、継続的改善のための指摘、提言、助言を行っています。

 会計監査人 体制図⑤

公正かつ独立的な立場から当社の会計監査を実施しています。2024年12月期の当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、有限責任監査法人トーマツの指定有限責任社員・業務執行社員の神代勲氏および指定有限責任社員・業務執行社員の古谷大二郎氏の2名です。また、当社の会計監査業務にかかる補助者は、公認会計士6名、会計士試験合格者等5名、その他27名です。なお、当社の会計監査人（有限責任監査法人トーマツ）に対する監査報酬の内容は次の通りであり、当該報酬は、2024年12月期に係るものです。

・公認会計士法（昭和23年法律第103号）第2条第1項に規定する業務に基づく報酬：66百万円

 指名報酬諮問委員会 体制図⑥

取締役等の指名・解任・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、指名報酬諮問委員会を設置しています（→P72-76ご参照）。

2025年3月28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。

**2024年12月期の指名報酬諮問委員会の
主な活動内容**

- ◆ 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

 顧問弁護士等 体制図⑦

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

 **株主総会の活性化および
議決権行使の円滑化に向けて** 体制図⑧

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

監査等委員会と内部監査部門、会計監査人との連携

内部監査および監査等委員会監査

【監査等委員会と会計監査人の連携状況】

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

【社外取締役による監督または監査と内部監査、監査等委員会監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係】

社外取締役は、取締役会への出席を通じて各取締役の職務執行を監督しています。監査等委員である社外取締役は、取締役会への出席を通じて各取締役の職務執行を監督することに加え、監査部からの内部監査報告、会計監査人からの監査報告を受けることにより、取締役の職務執行に関する監査を実施するとともに、定期的に監査等委員会、監査部、会計監査人との間で情報交換や意見交換を行います。また、監査部から財務報告に係る内部統制の有効性の評価ならびに会計監査人からの内部統制監査に関する意見等について適宜報告を受けています。

社外取締役の選任状況

取締役10名のうち、4名が社外取締役です。

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

社外役員独立性基準

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

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

注1：当社グループを主要な取引先とする者とは、当社グループに対して製品またはサービス等を提供している取引先であって、取引額が、過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当該取引先の年間連結売上高の2%を超える者をいいます。

注2：当社グループの主要な取引先とは、当社グループが製品またはサービス等を提供している取引先であって、取引額が過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当社グループの年間連結売上高の2%を超える者をいいます。

注3：当社グループの主要な借入先とは、当社連結総資産の2%以上に相当する金額の借入先である金融機関をいいます。

注4：多額の金銭その他の財産とは、過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当該コンサルタント、会計専門家、法律専門家の年間連結売上高の2%を超える経済価値を有する財産をいいます（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当該団体の年間連結売上高の2%を超える経済価値を有する財産をいいます）。

注5：主要株主とは、議決権保有割合が10%以上の株主をいいます。

注6：社外役員の相互就任関係とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外役員である関係をいいます。

社外取締役の主な活動状況

氏名	取締役会、および各委員会への出席状況および活動状況
池田 綾子 社外取締役	2024年3月の就任後に開催された取締役会11回の全て(出席率100%)に出席し、主に弁護士業務を通じて培われた豊富な経験と高度な専門性をもとに、法律の専門家として適宜議案の審議に必要な発言を行いました。また、就任後に開催された指名報酬諮問委員会5回の全て(出席率100%)に出席し、指名報酬諮問委員会の委員として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。
関口 典子 社外取締役	2024年12月期開催の取締役会15回の全て(出席率100%)に出席し、主に公認会計士業務を通じて培われた会計における高度な専門性と企業での豊富な実務経験をもとに、取締役会および監査等委員会では適宜議案の審議に必要な発言を行いました。また、指名報酬諮問委員会7回のうち5回(出席率71%)に出席し、指名報酬諮問委員会の委員として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。加えて、監査等委員会16回の全て(出席率100%)に出席し、適宜議案の審議に必要な発言を行いました。
一柳 和夫 社外取締役	2024年12月期開催の取締役会15回の全て(出席率100%)に出席し、主に上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、取締役会および監査等委員会では適宜議案の審議に必要な発言を行いました。また、指名報酬諮問委員会7回の全て(出席率100%)に出席し、指名報酬諮問委員会の委員として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。加えて、監査等委員会16回の全て(出席率100%)に出席し、適宜議案の審議に必要な発言を行いました。
安藤 尚 社外取締役	2024年12月期開催の取締役会15回の全て(出席率100%)に出席し、主に上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、取締役会および監査等委員会では適宜議案の審議に必要な発言を行いました。また、指名報酬諮問委員会7回の全て(出席率100%)に出席し、指名報酬諮問委員会の委員長として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。加えて、監査等委員会16回の全て(出席率100%)に出席し、適宜議案の審議に必要な発言を行いました。

2024年12月期以降の取締役会における主な意思決定/議題等

- ◆ 「tok Vision 2030」の上方修正
 - ◆ マルチステークホルダー方針の策定
 - ◆ 韓国子会社における工場用地取得
 - ◆ 2050年カーボンニュートラルに向けた2030年までの「中間目標」策定
 - ◆ 社外取締役(女性)1名、女性執行役員1名就任
 - ◆ ERM部、人財本部、ITデジタル本部を新設
 - ◆ 社員持株会制度を活用した譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入
 - ◆ 新マテリアリティおよび新中計「tok中期計画2027」を策定(→P10-13、20-21ご参照)
- ーハイライトー
- ・「サステナビリティガバナンスの進化」をマテリアリティの1つとして策定
 - ・役員報酬制度のKPI「従業員エンゲージメント指標」を、新中計「tok中期計画2027」の定量目標の1つとしても設定
 - ・カーボンニュートラルに向けた2030年までの「中間目標」に基づく2027年のCO₂排出削減目標を「tok中期計画2027」の定量目標の1つとして設定
- ◆ ドイツ micro resist technology GmbH社を完全子会社化

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、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。各報酬要素の概要は、次の通りです。

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で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、2025年3月28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。

【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。

【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。

【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、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、監査等委員会の協議により決定し、これを支給することとしています。

取締役および監査役の報酬等の額(2024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)	384	199	72	47	65	5
監査等委員(社外取締役を除く)	27	27	—	—	—	1
社外役員	58	58	—	—	—	5

(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、2024年12月期における当該指標の実績は、EBITDAマージン20.6%、連結売上高2,009億円、ROE 11.8%、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(2024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	160	取締役	提出会社	76	32	21	29

(注) 報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

内部統制システム

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/7717/4341/1668/250331.pdf>



GMS(グループマネジメントシステム)

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

【GMS推進の組織体制】

当社は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。
2024年12月期は、GMSの整備・運用に関する社内アンケートを実施し、GMSによる改善状況の確認を行いました。

また、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、93%の進捗となりました。

15のGMS管理機能

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

コンプライアンス

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

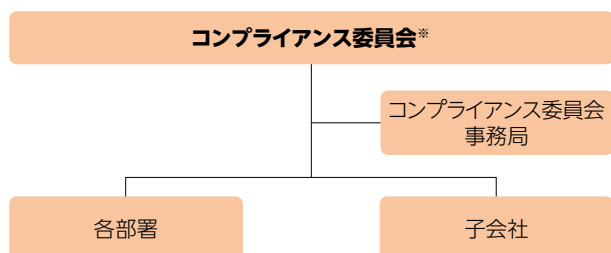
倫理・腐敗防止方針

TOKグループは、各国・地域の法令・社会規範に基づき、公正・公平な事業活動を推進します。

- 競争制限的な行為を禁止し、公正な自由競争を維持します。
- 優越的地位の濫用を禁止し、対等・適正な取引を行います。
- 国際的な平和および安全維持を妨害する不正行為は行いません。
- 社会的常識の範囲を超えた接待・贈答等を禁止します。
- 利益相反行為を禁止します。
- 業務上所有および取得した秘密情報を厳重に管理します。
- 会社資産等の不正利用を禁止します。
- 知的財産を適切に保護・活用するとともに、第三者の知的財産権を尊重します。
- 各種企業情報の適時かつ公平な開示を行います。
- 的確な宣伝・広告の実施および正確な製品・サービス情報を提供します。
- インサイダー取引を禁止します。
- 寄付、政治献金等は、各国・地域の法令に基づき行います。
- 反社会的勢力との関係を断絶します。
- 会社の許可なく、会社内では政治活動その他勧誘活動を禁止します。

コンプライアンス委員会体制図

※ 委員長は取締役社長



法令遵守の徹底に向けた取組み

コンプライアンスに関わるリスクの顕在化を防ぐには、全役員・従業員のコンプライアンスの実践・定着が不可欠です。そのため、各国・地域の法令改正に即時に対応できる体制の構築や当社グループの各部署・拠点において実情を踏まえた独自のコンプライアンス教育を実施し、PDCAを意識した活動により、リスクを未然に防止するよう努めています。

2024年12月期は、前期の活動(関連法令リスト・法令管理手順の見直し/法令対応状況の確認(年4回))を踏まえ、法令対応状況の確認(年4回)を継続して運用する一方、関連法令リストおよび法令管理手順を見直しました。これにより、日々変化する法令に対しタイムリーに情報収集し、実務に反映させるためのプロセスを継続的に運用する体制を整えています。また、従業員のコンプライアンスへの理解を深めるため、国内全従業員を対象に実施したCSR教育において、日々変化するコンプライアンスの概念を共有のうえ、コンプライアンスの重要性を改めて周知しました。

贈収賄・腐敗行為の防止

公平な事業活動を推進するため、「倫理・腐敗防止方針」に基づき、社会的常識の範囲を超えた接待・贈答等を禁止しています。相手方が公務員であるか民間企業関係者であるかを問わず、営業上の不正な利益や便宜供与を得ることを目的として、または遵守すべき法令等に抵触するなど社会的常識の範囲を超えた接待・贈答、金銭その他利益の提供を行わないことや社会的常識の範囲を超えた接待・贈答を受けないことを方針としたうえで、具体的な取扱いや基準を定めた「接待・贈答ガイドライン」に沿って対応しています。ガイドラインの内容については、定期的な注意喚起等を通じて役員・従業員に周知しています。また、寄付や政治献金等を行う場合を含め、「倫理・腐敗防

止方針」に基づき、各国・地域の法令を遵守し、適正な方法で対応しています。

内部通報制度

事業活動におけるコンプライアンス上のリスクを早期に発見・改善、または未然に防止するため、公益通報者保護法に即した内部通報制度を設けています。通報先としてコンプライアンス委員会事務局(社内)、常勤監査等委員(社内)および法律事務所(社外)の3ルートを設け、いずれかのルートを選択できるよう便宜を図るとともに、電子メール、電話、書面、面談等による通報や相談を可能としています(匿名でも可能)。内部通報した際には、不正な目的で行った場合を除き、これを理由に解雇など不利益な扱いをしない方針を明確にしています。また、内部通報窓口とは別に、匿名での利用も可能な外部相談窓口を設け、ハラスメント等に関する相談を受け付けています。

2024年12月期は、内部通報窓口への通報が労働・職場環境等に関しグループ全体で3件、その他相談窓口への相談が9件寄せられ、詳細な事実関係の把握、客観的な状況判断に基づき、対象者への指導、是正へ向けた教育等を実施しました。今後も、より通報しやすい環境を確保するため、内部通報制度のさらなる充実を図るとともに、役員・従業員への周知徹底を継続していきます。

リスクマネジメント

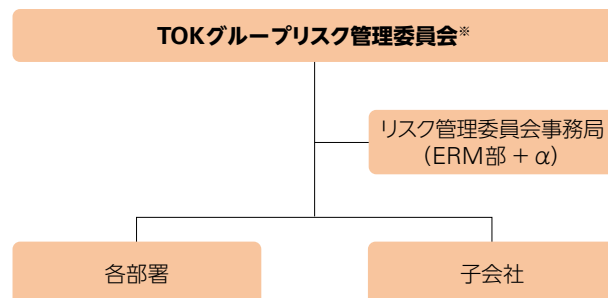
経営に重大な影響を及ぼす様々なリスクに的確に対処することが、当社グループの持続的な発展には不可欠です。ステークホルダーとのコミュニケーションなどを通じ、想定しうる様々なリスクの把握と予防・防止に努めるとともに、万が一リスクが顕在化した場合の損害を最小限にとどめるための対策を策定するなど、グローバルなリスク管理体制の整備・充実に努めています。

【リスクマネジメントシステム】

「TOKグループリスク管理委員会」を中核として、リスク管理体制の見直しやリスク管理方針の策定を行っています。また、様々なリスクに的確に対処するため、「TOKグループリスク管理規程」「TOKグループ緊急時対応基準」を制定しています。同規程・基準に基づき、「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、重大な結果をもたらすリスクの特定や当該リスクの分析、および対策の決定・実行ならびに評価等のリスクマネジメントを実施することで、平時の予防措置を講じています。

リスク管理委員会体制図

※ 委員長は取締役社長



リスクマネジメント体制の強化

当社グループは東日本大震災を機に企業活動におけるリスクアセスメントやリスクが顕在化した際のクライシスマネジメントの重要性を再認識し、それに対応する専門委員会を発足、その後当社のグローバル化の拡大に伴い形態を拡大し、名称を「TOKグループリスク管理委員会」へ改称、当社グループ全体における災害・事故や環境リスク等を含めた幅広いリスクに対応するための体制を構築しています。

2024年12月期は、前年度のリスクアセスメントによって事業継続に影響度が高いと判断したリスク(原材料供給や巨大地震等)の低減活動を進めました。2024年4月には、グループ全体のリスクを統括管理することを目的にERM部を新設し、急激に変化する経済安全保障への対応等の取組みを強化しています。当社グループは、今後も持続的な発展に向けたリスク低減活動を推進していきます。

安否確認体制の強化

BCP(事業継続計画)の基本は従業員の安全であるとする当社グループは、日本国内で大規模地震をはじめとする自然災害が発生した際に従業員の安否確認を行う安否確認システムを運用しています。このシステムのスムーズな運用や従業員自身の意識向上を目的に安否確認訓練を毎年実施しており、2024年12月期は複数回の訓練を実施し、いずれも回答率は高水準を維持しました。

大規模災害への対策

東日本大震災や熊本地震で得た教訓を活かし、首都直下型地震の発生時における本社および複数拠点の同時被災を想定したBCPを策定しています。受注・発注業務、製品出荷業務の中断やライフラインの寸断への対応等、実際の被害を想定し、より実態に即したBCPとなるよう毎年見直しを行っています。

情報管理の強化

情報資産の流出は、当社グループの競争優位性を大きく損ない、企業としての存続を脅かすリスクとなり得ます。また、企業を取り巻く環境は大きく変化しており、サイバーセキュリティリスクは一企業のみならず当社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」という両側面において重要課題であるという認識のもと、情報セキュリティ確保のためのPDCAサイクルを維持し、一層の取組みの強化を行っています(→P60-61「ERM担当役員メッセージ」ご参照)。

【TOKグループ情報管理方針】

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

情報資産の定義・保護・有効活用

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

ツールおよびセキュリティ基盤の整備・維持

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

組織体制・組織的活動

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

完全性・機密性・可用性

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

教育

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

インシデント対応

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

監査・継続的改善

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

【情報管理体制】

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

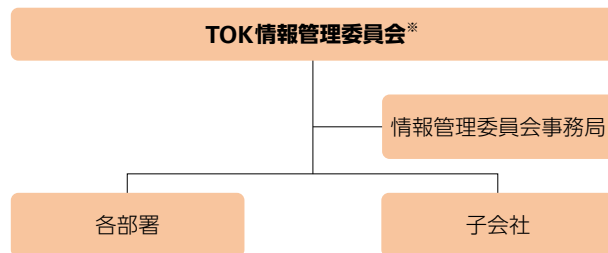
また、監査部は、内部監査の一環として、情報管理に係るルールの遵守状況等を定期的に監査し、関係部署等へ指摘、提言、助言を行い情報管理体制の向上を図っています。

【情報管理に関わる取組み】

2024年12月期は、引き続き当社グループにおけるサイバーセキュリティ体制の明確化やサイバー攻撃への対策、訓練を実施するとともに、社員教育による情報管理ルールのさらなる理解と浸透を進めたほか、当社グループ内部での個人情報保護法改正対応や、ランサムウェアを含むメールリスクへの対応を進めるなど、情報管理水準の向上に努めました。

情報管理委員会体制図

※ 委員長は経営企画本部長



情報管理のテーマ

営業秘密管理/教育とルール/人的セキュリティ/ITセキュリティ/物理的セキュリティ/サプライヤー管理

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様には「CSR方針」へ同意のうえ、同意書の提出をお願いしているほか、社会的課題に対する対応状況を調査するためのCSRアンケートを実施しています。

CSR調達方針

TOKグループは、取引先の皆さまとの共存共栄の精神ならびに法令・社会規範に基づき、持続可能な調達を推進します。

- 適切な品質・価格・納期による調達活動を推進します。
- 購入先との間において対等・適正な購買活動を維持します。
- 人権ならびに労働安全衛生等、社会的課題へ配慮します。
- 環境への配慮とグリーン調達を推進します。
- リスクに備えた事業継続マネジメントを推進します。
- 業務上所有および取得した秘密情報を厳重に管理します。
- サプライチェーン全体で責任ある鉱物調達を推進します。

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、人権教育を継続・拡充

2024年12月期は、同方針を社内に浸透させることを目的に、国内拠点に勤務する全役員・従業員、および全拠点のサプライヤー、また原材料サプライヤーの一部を対象としたCSR教育を継続しました。今後も継続してグループ内でのさらなる啓発、理解促進に注力します。

人権方針

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

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

- 人財募集、採用、配置、教育、報酬、昇進などにおいて出生、国籍、人種、民族、宗教、性別、性的指向、婚姻、妊娠、疾病、年齢、各種障がい、その他法令で禁止される理由による差別的取扱いを一切行わず、またそれを認めません。
- 雇用形態を問わず、児童労働・強制労働・債務労働・人身取引を禁止します。
- ハラスメントと見なされる一切の行為を禁止します。

- 人財の育成、公平・公正な処遇の実施に努めます。
- 雇用・労働の健全性を確保し、心身ともに働きやすい職場環境を維持します。
- 国際労働基準や各国・地域の憲法や労働法で定める労働者の基本的権利を尊重・保障します。
- 個人情報の適切な保護・管理を行います。

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。2024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」への取り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り組みを拡充しています。2021年には主力工場である郡山工場、2022年には海老名流通センターのRBA-VAP監査*で最高評価(プラチナ)を取得したほか、2023年に再審査した郡山工場でも高評価

(ゴールド)を継続し、2024年に再審査した海老名流通センターでも最高評価(プラチナ)を継続しています。引き続き、両拠点で得たノウハウや知見を他拠点へ水平展開する取り組みを加速していきます。

* 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)

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、匿名で通報できる3通りの内部通報制度(弁護士ルート、監査等委員ルート、法務部ルート)に加え、自己申告制度、人事部への直接報告制度、外部相談窓口、サプライヤーほっとラインの設置等により、ハラスメントの未然防止や事後改善策を講じています。

2024年12月期は、情報感度をさらに高め、かすかな兆しも見逃さず、ハラスメント行為の予防・発見・迅速な対応等を徹底するとともに、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。



環境・労働安全統括責任者メッセージ

新マテリアリティと新中計のもと、
現場起点で「負のインパクトの最小化」に邁進します。

現場起点の企業価値最大化に向けて

🔋 脱炭素目標を、「中期経営計画」の定量目標として設定

経営理念やパーパスのもとで社会への貢献に邁進する当社グループは、このたびスタートした「tok中期計画2027」において、「脱炭素目標」をROE目標等と同列の定量目標とすることで、統合思考経営をさらに深めていくこととしました。

このようにサステナビリティ目標を中計目標と一体化させるに至ったプロセスでは、現場メンバーから成る「カーボンニュートラル会議」による「ボトムアップ」の課題提起が大きく寄与しました。当社グループでは2022年にカーボンニュートラル目標を設定以降、脱炭素をはじめとする環境への取組みにおいても、統合思考が現場のマインドとして着実に浸透していると申し上げます。

🔋 現場起点の企業価値向上フロー

当社グループは、今後も半導体材料を中心とする事業展開により社会への「正のインパクト」の最大化を図るとともに（→P4-5「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、新マテリアリティ「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ます。

具体的には、半導体用フォトレジストや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。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。



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」

カーボンニュートラル投資を着実に進める

🔋 国内スコープ1、2の削減は着実に進展

負のインパクトの最小化に向けた代表的活動の1つであるカーボンニュートラル達成への取組みにおいては、2024年に策定したアグレッシブな「中間目標」の達成に向けた投資を着実に進めています。当社グループの生産活動が中長期的に拡大する中、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、カーボンニュートラル投資に注力しています。



取締役 常務執行役員 材料事業本部長

山本 浩貴



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%へ切り替えて以降は年間約20,000トンの削減を継続するなど、着実に進捗してきました。

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、CO₂排出削減に向けた大型投資を2件計画しています。

1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湿度制御に不可欠な熱源を、従来のガスボイラーによる蒸気供給から電気チラーによる温水供給へと転換。CO₂フリーでの運用と大幅なCO₂排出削減効果を実現する見込みです。

2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など、今後の投資計画を通じてさらなるCO₂排出削減を目指します。

海外スコープ1、2の削減に向けた計画を「tok中期計画2027」で精緻化

このように国内においてはスコープ1、2の双方で脱炭素に向けた取組みが着実に進展していることから、このたびスタートした「tok中期計画2027」では海外拠点のCO₂排出削減を本格化すべく、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のうえ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。

今後も当社グループは、「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加速していきます。

KPI

エネルギー起源CO₂排出量（スコープ1および2）

tok中期計画2027
非財務目標

排出量 **3.5** 万t-CO₂e
以下
(2019年比27%削減)

2030年「中間目標」

排出量 **3.3** 万t-CO₂e
以下
(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CO₂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＝2025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（→P87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（→P4-5「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（→P50-55「従業員ダイアログ」ご参照）。

2030年「中間目標」の達成後を見据え、インターナルカーボンプライシングや排出権取引を試験運用中

加えて、カーボンニュートラルへの取組みを財務視点で進化させるインターナルカーボンプライシングや排出権取引については、本格適用の時間軸を主として「中期～長期（2030年～2050年）」と定め、前述の「中間目標」を2030年までに達成した後の「暫定値」としての炭素税価格やそれに基づく財務的影響を試算しています。今後はこれら一連の取組みの具体的内容について、「tok中期計画2027」や「tok Vision 2030」における財務目標や生産計画の進捗状況/見通し等との連動性を深めつつ、しかりべきタイミングで開示を検討していきます。

拡大したリスクと機会への対応

環境貢献製品や環境への取組みに対する地政学リスクの影響を、フルラインアップ戦略や顧客密着戦略で低減。世界の半導体産業は今後も中長期的な成長が見込まれる一方、戦略物資としての重要性の高まりに伴い地政学リスクへの感応度も高まっていることから、当社は、顧客密着戦略を地政学リスクへの対応の面からも深めています。

す(→P32-34「営業統括責任者メッセージ」ご参照)。また、環境貢献製品の展開においても地政学リスクの影響があることから、フルラインアップ戦略のもと、生成AI向けをはじめとする高付加価値製品に注力することで成長軌道を堅持しています。

加えて、足元では国際政治の一部パラダイム変換により世界の脱炭素ムーブメントが停滞するリスクが高まる一方、顧客の大部分は引き続きGHGプロトコル(スコープ3)の考え方にに基づきサプライヤーへも脱炭素を求めていることから、この点においても顧客密着戦略のもと、2050年のカーボンニュートラル達成に向けた各種取組みを遅滞なく進めていく所存です。

◆ 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1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1つの統合したシステムで管理するEUの規制

*2 製品がEUの規則に定められる必須要求事項に適合していることを示すマーク

*3 Perfluorooctane Sulfonate: パルフルオロオクタンスルホン酸

*4 Perfluorooctanoic Acid: パルフルオロオクタノ酸

*5 Perfluorohexanesulfonic Acid: パルフルオロヘキサンスルホン酸

◆ 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では半導体関連用途での使用全廃時期が先送りとなる可能性も見始めている一方、米国ではBtoC製品を中心に複数の州で規制が強化されているほか、法令・規制強化の影響によりPFAS含有原材料の調達面の持続可能性リスクも高まっていることから、代替物質への置き換えが重要な競争戦略の1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きます。

各国・地域の環境・安全関連法令等の動き

● 日本

- ・労働安全衛生規則の一部改正(2023年4月)
- ・特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律施行令(PRTR法)の一部改正(2023年4月)
- ・労働安全衛生法等の一部改正(2023年5月)
- ・有機溶剤中毒予防規則等の一部改正(2023年10月)
- ・「労働安全衛生法等の一部を改正する法律等の施行等(化学物質等に係る表示及び文書交付制度の改善関係)に係る留意事項について」の改正(2024年1月)
- ・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(2024年4月)
- ・毒物及び劇物指定令の一部改正(2024年5月)

● 台湾

- ・毒性及び懸念化学物質管理法の一部改正(2023年3月)
- ・毒性及び懸念化学物質選別認定作業原則(旧:毒性及び懸念化学物質選別認定作業原則)の新設(2024年1月)
- ・「毒性化学物質の指定および取扱いに関する管理事項」の一部改正(2024年5月)

● 中国

- ・外国貿易法の一部改正(2024年1月)
- ・易制毒化学品管理条例の一部改正(2024年1月)

● 米国

- ・PFASの有害物質排出目録への報告ルールの改正(2023年10月)
- ・一部有機フッ素化合物(PFAS)の重要新規利用規則(SNUR)へ追加(2024年1月)
- ・メイン州、ミネソタ州においてPFAS規制法案成立

● 欧州

- ・PFAS規制案(2026年予定)
- ・欧州化学物質庁(ECHA)による高懸念化学物質リスト

● 韓国

- ・化学物質管理法の一部改正(2023年6月)
- ・化学物質の登録および評価等に関する法律の一部改正(2025年1月)

◆ 水リスクへの対応を国内外で強化

当社を含む半導体関連産業にとって水は欠かすことができない重要な自然資本であるほか、半導体生産時における水需要の増大だけでなく、最終製品である生成AI向けサーバー冷却水の需要増大等を含め半導体関連産業を取り巻く水リスクが増大する方向性にあることから、当社グループは、世界各拠点の水リスクの低減に注力しています。

2024年の国内水使用量は生産量の増加に伴い2019年比19%増となりましたが、引き続き2030年目標である「2019年比15%削減」の達成に向けた各種取組みに注力しています。

まず国内では、水使用量の削減に向けた中核施策の一つとして郡山工場に純水のセントラル供給システムを導入しました。これは装置の重複を解消し水使用効率を大幅に

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

改善するもので、足元では最終段階の工事を進めており、全棟への完全供給体制を確立しつつあります。

次に当社最大の顧客が所在し、地域別売上高でも最大の34% (2024年12月期)を占める台湾においては、近年の地球温暖化の進行に伴い水不足が深刻化するケースが多いことから、水不足が顕在化した際のBCP施策を精緻化しています。具体的には、台湾国内の水量を常時モニタリングする体制を構築し、水不足の兆候が確認された段階で迅速に対応できる体制を現地専門パートナー企業とともに構築しています。これにより、水資源を優先的に確保できる仕組みを整え、限られたインフラ環境下でも水の安定供給を維持する体制を実現しています。

増産体制の強化と従業員エンゲージメント向上に向けて 「人に優しいスマートファクトリー化」を加速

当社グループはこのたびスタートした「tok中期計画2027」のもと、増産体制の構築に向けて過去最大規模の設備投資を実施すると同時に、マテリアリティ「人財の幸福度の追求」と密接に連動させた「tok中期計画2027」の重点戦略の1つ「従業員一人ひとりが心身ともに安心安全に働ける環境を構築する」に注力し、環境・労働安全衛生の重点施策である「人に優しいスマートファクトリー化」を進めています。

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、前述の通り郡山工場に建設中であるフォトレジスト新製造棟は「人に優し

い」スマートファクトリー化へも注力し、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、多様な人財が力を発揮できる設計としています。

労働安全衛生方針

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

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

* TOKグループ作業環境下で労務提供を行う社内外のすべての人

さらなる安全意識の醸成に注力

労働安全においては、これら一連の設備の改善など「ハード」面だけでなく、各拠点の課題の洗い出しや労災事例の共有など「ソフト」面の取組みを強化することでも労働災害の撲滅に注力しています。2024年は前年比で生産量が大幅に拡大する中、「安全第一」「三現主義」を主眼に置き活動したものの労働災害件数は減少しなかったことから、2025年1月、EHS部内に「労働安全マネジメント課」を新設しました。同課は、労働安全の全社的かつ統括的な管理の強化に向けて、各拠点の「横のつながり」を形成し、現場主導・現場自律の運営を促進するハブ機能を担います (→ P88-89「労働安全衛生」ご参照)。

最先端の価値創造と労働安全を、資本間連携で強化していきます。

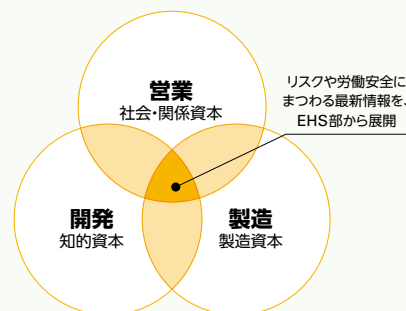
上記一連の新マテリアリティや新中計、リスクと機会やメガトレンドへの対応においては、営業 (社会・関係資本)、開発 (知的資本)、製造 (製造資本)の三位一体による顧客密着戦略とEHS部が密接に連動し、新たな成長と価値創造につなげる風土を形成しています。特に、PFAS規制への取組みについては前述の通り代替物質への置き換えが重要な競争戦略になっていることから、法令改正動向の最新情報をEHS部が収集し、三位一体の重なり部分 (コア部分)にリスク情報をシェアしながら製品戦略を綿密に協議することで、「PFASフリー」製品の実現に向けた当社グループの新たな強みを構築しています。

加えて、生産量の増大とともに重要性が高まる労働安全への取組みにおいても、このたびEHS部に新設した「労働安全マネジメント課」が三位一体の重なり部分 (コア部分)で様々な注意喚起や情報発信を強化していきます。これにより安全レベルのさらなる向上につなげ、マテリアリティ「人財の幸福度の追求」や中計重点戦略「従業員一人ひとりが心身ともに安心安全に働ける環境を構築する」を実現していきます。

EHS部 部長
橋口 達也



「三位一体の資本間連携」に、
EHS部が密接に関与





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CO₂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、「CO₂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新マテリアリティ「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: 決議とモニタリング)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(→P70、82-83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。取締役会はこちら一連の活動と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(→P78-79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。

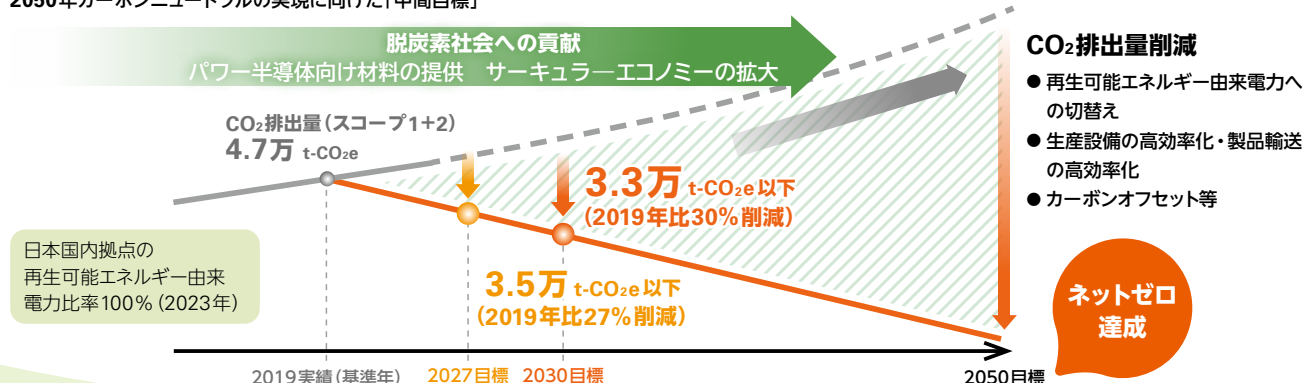
🌱戦略(シナリオ分析)

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(→P4-5「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CO₂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年を見据えてインターナルカーボンプライシングや排出権取引を含む財務的影響も試算しており、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」



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2025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CO₂排出量の削減を加速し、コスト負担の増加を抑制 ⇒P82-83、92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 ⇒P82-83、92ご参照 ●今後のインターナショナルカーボンプライシングの導入や排出権取引の実施を想定した財務的影響の試算までは完了 ⇒P82-83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 ⇒P82-84、92ご参照
物理的リスク 主として4℃シナリオを想定	急性リスク	●自然災害の増加による設備の損傷	短期～長期	●研究開発の中核拠点である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 ⇒P84、93ご参照 ●[tok Vision 2030]の実現に向けた[tok中期計画2027]における設備投資計画においても、各種災害に対するBCPやレジリエンスの強化を重視 ⇒P78-79、83、93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 ⇒P92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、排水水質を維持・向上させる取組みを国内外で継続 ⇒P93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、世界トップクラスシェアの堅持 ●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: ▲76TWh (2030年の世界の電力消費量予想の0.2%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 ⇒P9、32-34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)/Ga₂O₃(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 ⇒P9、32-34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: ▲155TWh (2030年の世界の電力消費量予想の0.4%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半導体向け材料の開発・販売の強化 ⇒P39、83ご参照

*P5注記ご参照

労働安全衛生への取り組み

主な取り組み

労働災害発生リスク 総点検結果の フォローアップ

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心安全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を行っています。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。2024年には12件（休業災害5件、不休災害7件）の労働災害が発生し、2023年と比較して総数は2件減少したものの、休業災害は4件増加しました。主な要因は、高齢従業員による階段や段差での転倒災害の増加により、重症災害の割合が高まったことです。

総点検結果のフォローアップ

2023年に実施した「全拠点における労働災害発生リスクの総点検」の結果について、対策の実施状況とその有効性を確認しています。また、サプライチェーン全体を見据え、請負事業者、特に化学物質を運搬する運送事業者へも、入構作業時の安全指導を強化しています。

過去の失敗から安全文化の醸成へ

2023年から継続して、過去の労働災害を題材とした外部講習や、事故を「自分ごと」として捉える危険体感道場への参加を通じて潜在リスクの発見や安全意識の向上に注力しています。また、緊急処置マニュアルについても過去の訓練や実践での反省を活かし、様々なシナリオに対応した訓練を実施のうえ、行動基準や役割の確認を通じて、教訓を安全文化の醸成に活かしています。

TOKグループ労働安全ポータルの充実

全従業員がアクセス可能な「TOKグループ労働安全ポータル」を充実させています。

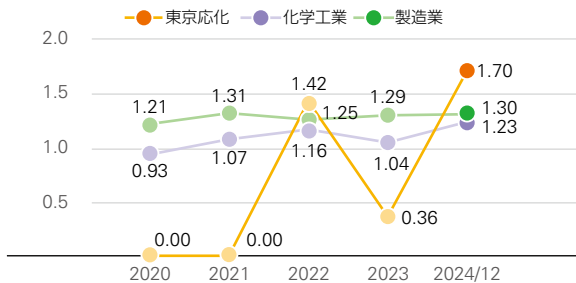
- ・実際の労働災害（転倒・薬傷）を写真や動画で教材化し、リアリティのある学習を提供
- ・労災カレンダーや過去の災害データベースを活用し、再発防止や教育・研修、リスクアセスメントの見直しに貢献
- ・全拠点のリスク点検結果の進捗を公表し、安全意識の向上と継続的改善を促進

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。

指標と目標

労働災害度数率(単体)

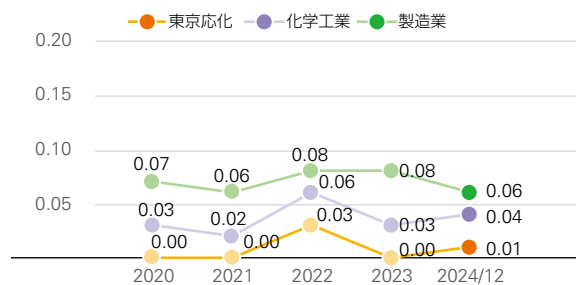


※度数率：100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数であり、災害発生
の頻度を示す。

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2023.12.11~2024.12.10

労働災害強度率(単体)



※強度率：1,000延実労働時間あたりの労働損失日数であり、災害の重さの程度を
示す。

強度率=(延労働損失日数/延実労働時間数)×1,000
(延労働損失日数=労働災害による死傷者の延労働損失日数)

化学工業および製造業のデータ出典：厚生労働省「労働災害動向調査」

今後の課題と取組み

当社は、労働安全衛生方針に基づき様々な施策を講じてきましたが、2023年4月に発令した「労働安全非常事態宣言」は現在も解除していません。その背景には、「基本ルールの一部逸脱」や「負の成功体験」があります。「負の成功体験」とは、ベテラン従業員が「これまで事故がなかった」「自分は大丈夫」といった過去の経験に基づきリスクを過小評価してしまうことです。今後は「なゼルールを守る必要があるのか」「守らなかった場合にどうなるのか」といった視点を取り入れ、ベテラン層に対しても継続的な教育訓練を実施します。全従業員の安全意識を高めリスクアセスメントやRAKY活動*を改善し、実効性のある災害防止対策を推進していきます。また、2025年1月にEHS部内に新設した「労働安全マネジメント課」を中心に、各拠点間の横のつながりを強化し、現場主導・現場自律の運営を促進していきます。

*リスクアセスメント&危険予知(RAKY)活動

tok's Human Resource



EHS部 労働安全マ
ネジメント課 課長
山田 晃裕

全従業員のマインドチェンジを進めています。

当社では「基本ルールの一部逸脱」や「負の成功体験」が労働災害のリスクを高めている側面が見られることから、全従業員を対象に、労働安全へのマインドセットを改めることを促しています。過去の無事故は未来の安全を保証するものではないことから、「ルールを守る意味」を再認識し、全員が安全意識を高めるための取組みに注力しています。これにより、改めて現場主導の安全文化を再構築し、グループ一丸となって安全な職場を実現していく所存です。



豊かな未来を見据えた地球環境への貢献

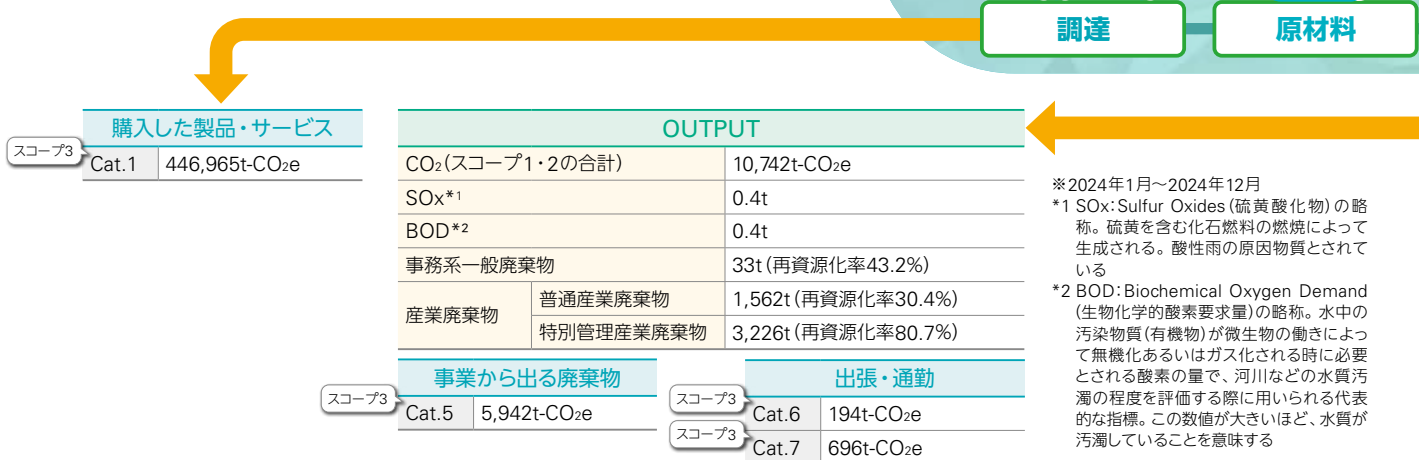
※「豊かな未来を見据えた地球環境への貢献」のページ(P90-96)の報告範囲は単体および国内連結子会社です。
それ以外の場合は、各ページに対象となる報告範囲を記載しています。

事業活動から生じる負荷の低減

環境パフォーマンス*

当社グループは、新マテリアリティ「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



※2024年1月～2024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>



温室効果ガス排出量一スコープ1、2、および3

近年の気候変動問題の深刻化に伴い、企業には自社の温室効果ガス排出量に留まらず、バリューチェーン全体における排出量を把握することが求められています。当社では、温室効果ガスの排出量算定に関する環境省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」などを参考に、事業活動による排出(スコープ1、スコープ2)と、自社の事業活動範囲外での間接的排出(スコープ3)について把握、算定しています。また、2021年より、海外拠点におけるスコープ1、スコープ2の算出も開始しました。今後も企業活動が与える影響をバリューチェーン全体で捉えることで課題を認識し、持続可能な社会の実現に向けた取組みを推進していきます。

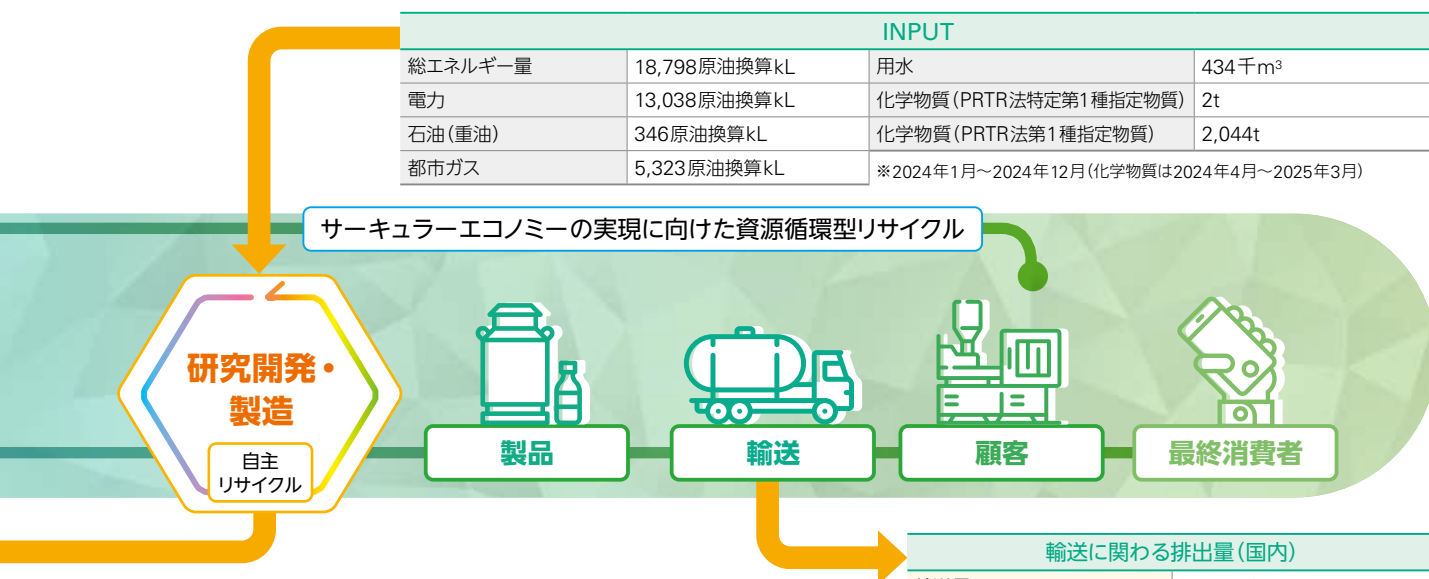
スコープ1	10,581t-CO ₂ e	スコープ2	161t-CO ₂ e
スコープ1(海外合計)	3,069t-CO ₂ e	スコープ2(海外合計)	15,113t-CO ₂ e

スコープ3排出量(国内合計)

Cat. (カテゴリー)	名称	排出量	Cat. (カテゴリー)	名称	排出量
Cat.1	購入した製品・サービス	446,965t-CO ₂ e	Cat.8	リース資産(上流)	85t-CO ₂ e
Cat.2	資本財	61,705t-CO ₂ e	Cat.9	輸送、配送(下流)	該当なし
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	6,121t-CO ₂ e	Cat.10	販売した製品の加工	該当なし
Cat.4	輸送、配送(上流)	18,259t-CO ₂ e	Cat.11	販売した製品の使用	算出しておりません
Cat.5	事業から出る廃棄物	5,942t-CO ₂ e	Cat.12	販売した製品の廃棄	算出しておりません
Cat.6	出張	194t-CO ₂ e	Cat.13	リース資産(下流)	該当なし
Cat.7	雇用者の通勤	696t-CO ₂ e	Cat.14	フランチャイズ	該当なし
			Cat.15	投資	算出しておりません

※2024年1月～2024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。2024年の環境保全に関する支出は省エネルギーに関わる設備投資および更新のためのもので、費用は8億67百万円となりました。

* 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

輸送に関わる排出量(国内)	
輸送量	2,554万トンキロ
エネルギー使用量	1,224原油換算kL
CO ₂ 排出量(国内)	3,269t-CO ₂ e

輸送・配送(上流)	
スコープ3 Cat.4	18,259t-CO ₂ e
※2024年1月～2024年12月	

(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	29	102
	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	52	102
	資源循環コスト	熔融、装置導入	2	214
上・下流コスト		グリーン購入、製品・商品回収	0	3
管理活動コスト		環境マネジメントシステムの取組み	311	45
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	6
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			394	473

※2024年1月～2024年12月

環境保全コスト

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

環境保全対策に伴う経済効果

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

(単位:百万円)

効果の内容		金額
収益	リサイクル品の売却益	28
費用節減	廃棄物削減による処理費削減など	460
合計		488

※2024年1月～2024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。

カーボンニュートラルに貢献できる企業文化を深耕する

2024年の主な取組み/実績

KPI

エネルギー起源CO₂排出量

2024年実績 2030年目標*

39.2%減 **30%削減**
(2019年比) (2019年比)

エネルギー使用量の原単位

2024年実績 2030年目標

19ポイント減 **15ポイント削減**
(2019年比) (2019年比)

※2024年3月からは新たな「中間目標」のもと、CO₂絶対排出量(連結)の2019年比30%削減を目指しています(→P82-83、86ご参照)

戦略

基本的な考え方

当社グループは、新マテリアリティ「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CO₂をはじめとする環境負荷量を定量的に把握し、生産活動が環境に与える影響を十分に認識することで、環境負荷低減に取り組んでいます。また、さらなる省資源・省エネルギーに貢献するフォトレジストや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。

2024年の主な取組み、今後の重点施策等

2024年は阿蘇くまもとサイトの竣工などエネルギー増加要因もありましたが、エネルギー高効率設備への更新、太陽光パネルの設置、照明LED化など電力消費効率化を図ることで、国内拠点のエネルギー消費原単位は前年比5ポイントの減少となりました。エネルギー起源CO₂排出量については2021年に国内拠点で再生可能エネルギー由来の電力の導入を開始、2023年には国内主要全拠点での切り替えが完了したこともあり、2023年時点で2019年比37.6%削減を実現しています。海外拠点においても、地球温暖化防止に向けたエネルギー利用の効率化を目的とした太陽光パネルの設置など、CO₂排出量の削減に向け積極的に取り組みを進めています。

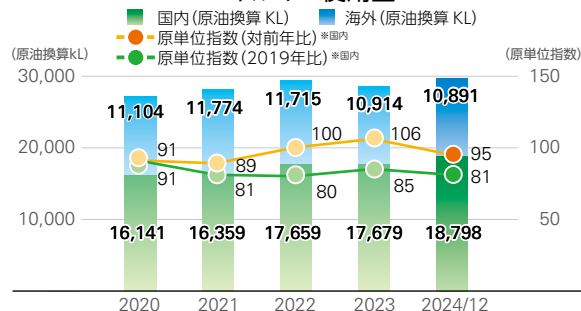
また、物流部門では当社製品を安全・正確に保管・輸送し国内外のお客様にお届けするという使命のもと、近年は原材料の在庫管理を含む倉庫運用の拡充に取り組んできました。さらに、荷扱い量が増加する中で物流による環境負荷を低減しつつ当社全体の物流最適化を図るため、各

工場と連携した鉄道コンテナの利用や海上輸送などモーダルシフトによるCO₂排出量の削減を検討しています。加えて、流通センターでは太陽光パネルの設置(2025年)をはじめとした省エネルギー対策を進めており、物流網全体の環境負荷低減に取り組んでいます。

今後も当社グループは2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、国内外のさらなる省エネ施策および再生可能エネルギーの導入などのCO₂排出量削減への取り組みや、環境関連データ収集システムの海外拠点への展開による一元管理を進め、グループ一体となった活動を進めていきます。

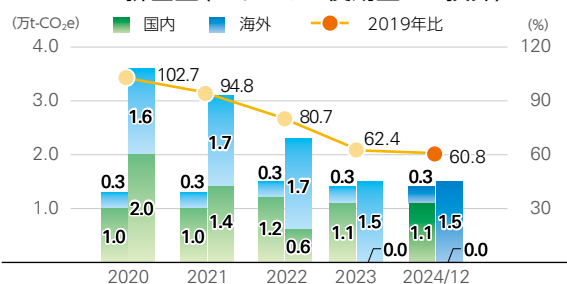
指標と目標

エネルギー使用量



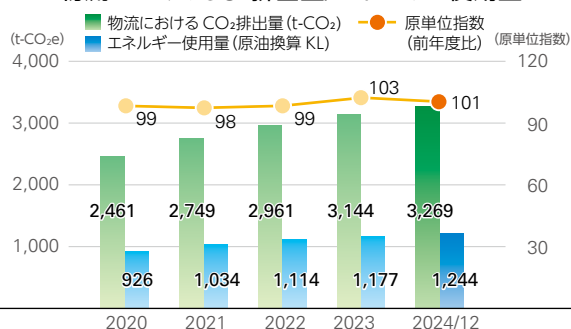
※スコープ1および2で表示。スコープ3の直近数値についてはP90をご参照ください。
※「統合レポート2023」において、2023年の数値に誤りがありましたので修正して掲載しています。

CO₂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。
※「統合レポート2023」において、2020年～2023年の数値に誤りがありましたので修正して掲載しています。

物流におけるCO₂排出量/エネルギー使用量



※集計対象期間を4月～翌年3月から1月～12月に変更し2020年に遡り再集計およびCO₂排出量、原油換算KL、原単位指数を修正して掲載しています。

資源循環の促進:水リスクに対する取組み

2024年の主な取組み/実績

KPI

国内水使用量

2024年実績

19%増

(2019年比)

2030年目標

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、排水水質の維持・向上を図っています。今後も新マテリアリティ「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。

2024年の主な取組み、今後の重点施策等

2024年以降の用水使用量は生産量増加や郡山工場の製造棟増設の影響で増加傾向にあることから、当社グループでは国内外の全拠点で水使用量を把握し、水供給から

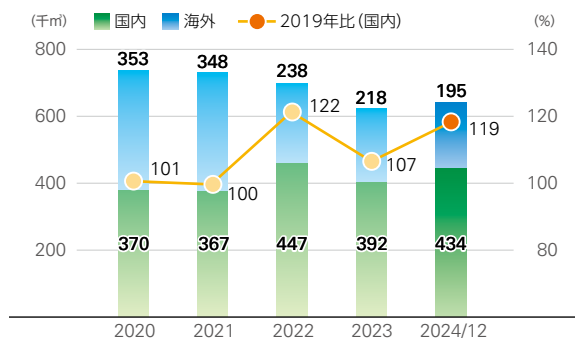
工場排水までの各段階におけるリスクを明確化しています。

水使用量の削減については、郡山工場の純水棟の本格稼働、宇都宮工場の新規循環冷却設備の導入、阿蘇工場の既設冷却設備の水循環率向上に注力しています。2030年までに2019年比で国内水使用量を15%削減するという中長期目標のもと、各種リスクの低減に取り組んでいきます。

また、自然災害による取水制限や浸水リスク、水の汚染による事業停止リスクやサプライチェーンにおける水リスクへの対応も検討しています。気候変動が水資源に与える「水ストレス」の影響が懸念される中、将来的に取水制限や排出制限等の規制強化が行われた場合、当社グループの各工場の水使用に影響が及ぶ可能性があります。そのため、環境負荷低減および事業継続の観点から、水の循環利用による使用量の削減や汚染リスクの低減に努めていきます。

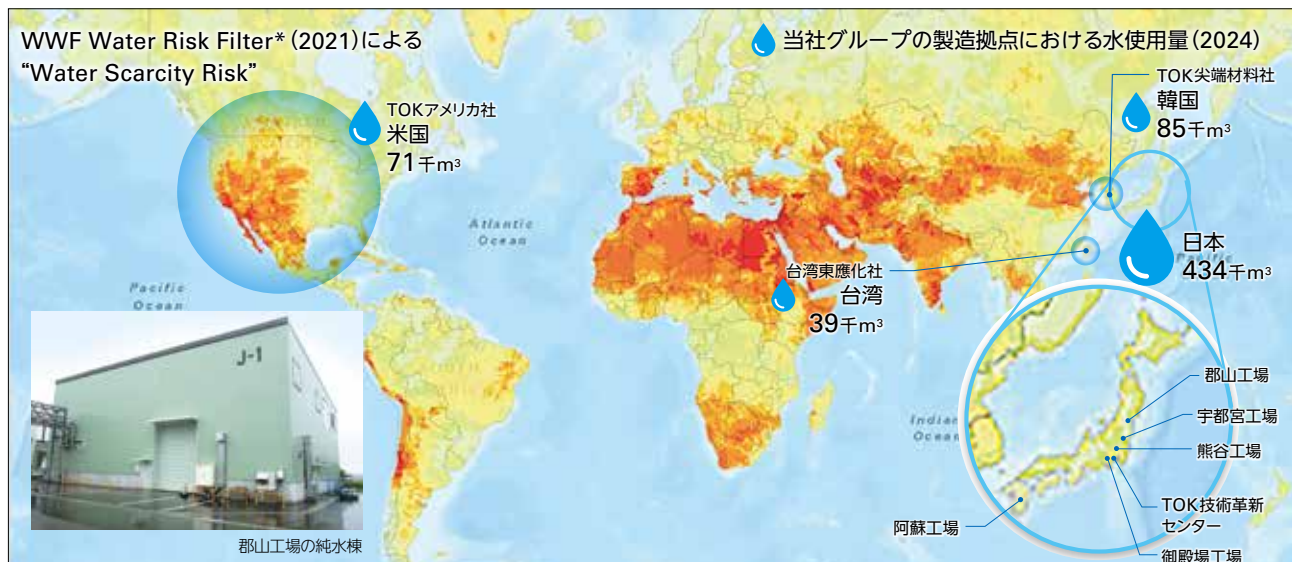
指標と目標

国内・海外拠点の水消費量推移



※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。

2021年時点における世界の水不足リスク状況



* 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

資源循環の促進:産業廃棄物排出量の抑制・埋立量の削減

2024年の主な取組み/実績

KPI

産業廃棄物排出量原単位

2024年実績

13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た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

2024年以降の主な取組み、今後の重点施策等

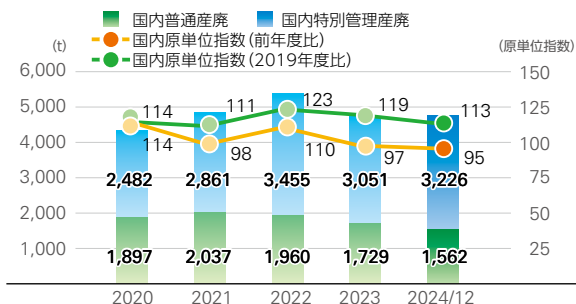
国内で2030年までに産業廃棄物の原単位(生産量あたり)排出量を2019年比15ポイント削減するという目標を設定し、様々な廃棄物削減活動を推進しています。自社処理した工程廃液の工場内再利用のほか、有価物化が難しかった発泡スチロールは圧縮しインゴット化することで有価物化を実現、また従来有価物とはならなかった廃油については規格別に管理することで一部有価物化を可能としました。2024年の産業廃棄物原単位排出量はそうした取組みもあり前年比で5ポイント減少しました。産業廃棄物として排出する際も中間処理後の再資源化、焼却熱の有効利用、最終処分方法等の視点から処分事業者の選定を進めています。その結果、特別管理物質においては6割を超える廃油が再生油として再利用されています。また、最終処分率は1%未満となり11年連続でゼロエミッションを達成しました。

しかし、産業廃棄物原単位排出量は2019年比13ポイント増となったことから、国内における目標達成および

当社グループとしてのサーキュラーエコノミー実現のため、産業廃棄物排出量の削減と再資源化率の向上に向けて、グループ一体となった取組みを進めています。

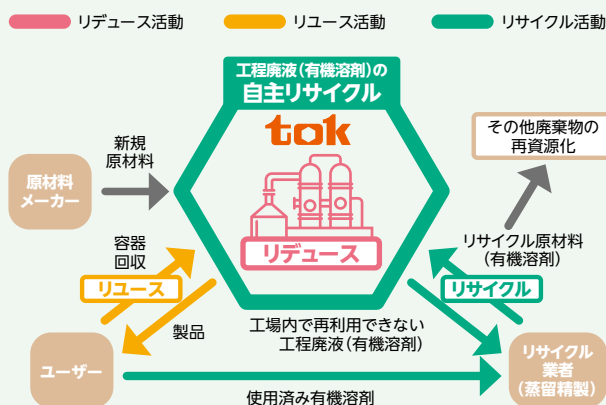
指標と目標

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TOKの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。また、フォトレジストについても、液晶パネル製造用を中心に一部容器のリユースを行っています。

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

大気・水・土壌/生物多様性の保全

2024年の主な取組み/実績

KPI

大気への
NOx排出

0.1t減 (前年比)

フロン類の
算定漏えい量

約**302t-CO₂e**

CSRについての
社員教育

受講率100%

戦略

基本的な考え方

新マテリアリティ「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

2024年の主な取組み、今後の重点施策等

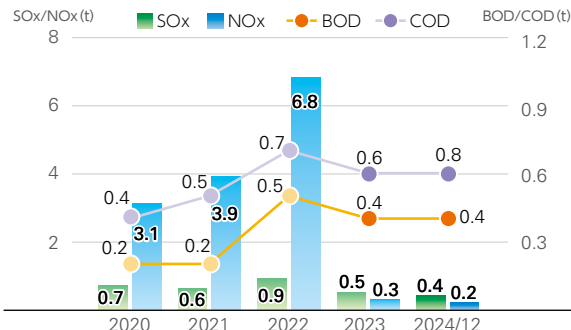
当社はボイラー燃料として天然ガスの供給を受けることができないエリアを除き天然ガスを使用しており、一部重油を使用する工場ではNOx、SOx排出量に対し自主規制を設けモニタリングしています。

また、土壌や地下水の汚染、水質汚染物質の排出は地域住民、従業員の安全、健康を脅かし生態系に影響を与える大きなリスクと認識し、土壌、地下水は定期的にモニタリングのうえ、万が一基準値を超える水質汚染物質の排出があった場合の防護処置と速やかな情報開示を手順に定め、定期的に訓練を行っています。また、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定め、基準値を満たしたものを公共水域に放流しています。2024年は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。

PRTR法指定物質も専用システムで管理、VOCや有害大気汚染物質の排出量の把握に努め、行政への報告も適切に行っています。

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、オゾン層破壊物質であるCFC-11やCFC-12などの特定フロンを主に冷蔵・冷凍機の冷媒として使用しており、グループ全体で、使用機器の削減や代替物質、グリーン冷媒(ノンフロン)への転換を進めています。また国内では、フロン排出抑制法(改正フロン法)により定期点検や漏えい量の報告等が義務づけられているため、適正な管理・充填・処分が行われるよう環境整備を進め、適切に対応した結果、フロン排出抑制法に基づく2024年の漏えい量は、約302t-CO₂eでした。加えて、オゾン層破壊物質を使用している消火設備についても定期的に切り替えを行うなど、今後もグループ全体で定期点検等を行い、フロンの漏えいが無いよう管理のさらなる強化を図っていきます。

※集計期間: 2024年4月~2025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、生物多様性保全に向けた活動に取り組んでいます。毎年、国内全役員・従業員、および一部事業所の協力会社従業員を対象に生物多様性を含むCSRについての教育を実施しているほか、「かながわトラストみどり財団」を通じて、「県民参加の森林づくり」に社員を派遣しています。

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環境形成を目的に(公財)阿蘇グリーンストックが主催する森林保全活動に参加し、郡山工場での猪苗代湖の漂着水草回収活動など、各拠点での活動も行っています。このような地道な生物多様性保全活動が社内外に波及し、地球環境に貢献できるよう、これからも活動を続けていきます。

製品責任・プロダクトスチュワードシップ活動の強化

2024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1つです。法令遵守はもとより、世界的に広がる環境問題も意識しながら、サプライチェーンにおける化学物質を的確に管理できるよう、グループ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1つとして「地域社会・全世界の共同社会に対する責任」を定め、地球温暖化防止、化学物質の管理、資源の有効活用・廃棄物削減等の環境負荷に関する取組みの推進、すなわちプロダクト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。

2024年の主な取組み、今後の重点施策等

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。

2022年には法令適合性を迅速に判断する機能を導入し2024年には出荷時の自動判定機能を実現するなど、システム機能の拡張によって化学物質調査の効率化と対応力の強化を図っています。

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て継続的に更新・運用しています。2023年からは第8版を使用しサプライヤーとの情報連携を強化することで、SDS（安全データシート）やラベル等による顧客への正確でタイムリーな情報提供を実現しました。

さらに、化学物質のリスク評価と管理体制も重視しており、開発・製造・販売・廃棄といった各段階において、リスク低減と法令遵守に資する運用手順を構築しています。加えて、低濃度PCB含有廃棄物および製品について、2027年3月末までの全廃を目指すロードマップを策定し、国内拠点での保管・使用状況の調査と管理を実施しています。2024年には保管されていた廃棄物の処分を完了し、現在使用中の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・処分を進めています。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



Data Section

データセクション

098 主要データの10年推移および分析

104 グローバルネットワーク

106 株式状況

107 企業概要/外部評価



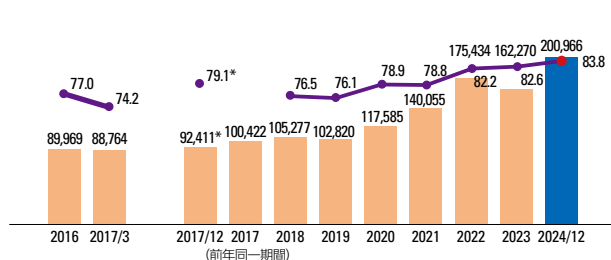
主要データの10年推移および分析

10年財務ハイライト

売上高/海外売上高比率*

200,966百万円 **83.8%**

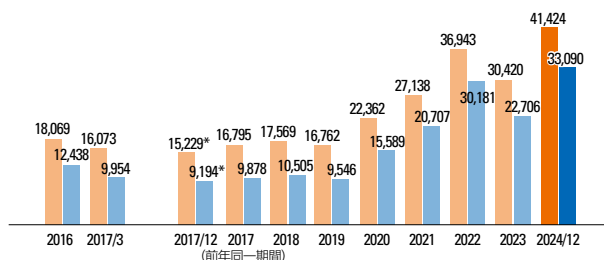
■ 売上高 (百万円) ■ 海外売上高比率 (%)



EBITDA/営業利益*

41,424百万円 **33,090**百万円

■ EBITDA (百万円) ■ 営業利益 (百万円)



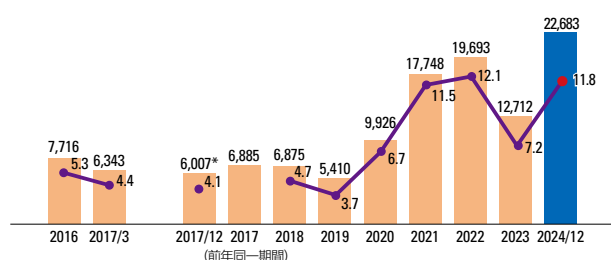
技術転換スピードが速くシクリカルな半導体産業に軸足を置きながら、10年単位の長期的視座に基づく経営と「先端」「レガシー」「前工程」「後工程」など半導体の広範な領域で高い競争力とシェアを持つことで、業績は長期拡大トレンドにあります。2024年12月期は過去最高の売上高、キャッシュ創出力(EBITDA)、営業利益を更新しました。特に足元では生成AI市場の拡大に伴い、GPU向けのEUV用フォトレジストやArF用フォトレジスト、パッケージ材料など最先端分野のシェアを拡大させると同時に、脱炭素に貢献するパワー半導体向けg線・i線用フォトレジストなどレガシー材料における世界トップシェアを維持していることなどから、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(→P32-34「営業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。

親会社株主に帰属する当期純利益*/ROE

22,683百万円 **11.8%**

■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円) ■ ROE (%)



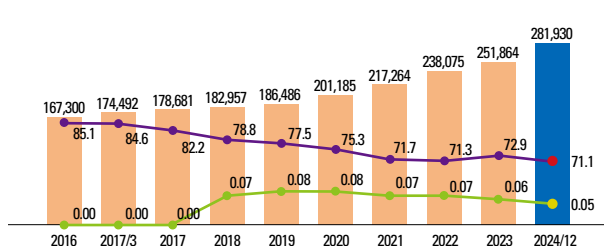
最先端の大型設備投資に伴う減価償却費増加の影響等から、営業利益や親会社株主に帰属する当期純利益のボラティリティはEBITDAに比べて大きいものの、2024年12月期は当期純利益も過去最高を更新し、ROEも過去最高となりました。「tok Vision 2030」では、BSマネジメントの推進におけるKPIとして、ROICをROEと同等に重視する取組みに注力しています(→P40-43「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照)。

* 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

281,930百万円 **71.1%** **0.05**倍

■ 総資産 (百万円) ■ 自己資本比率 (%) ■ D/Eレシオ (倍)

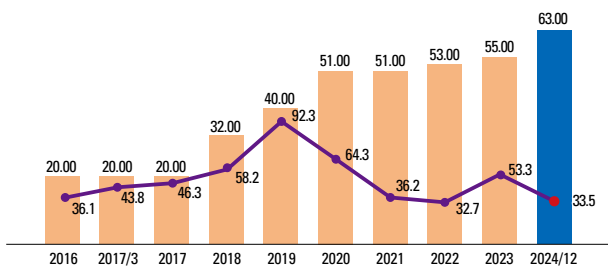


「超長期を見据えた技術の開発」「超長期にわたるチャレンジの継続」「不測時の迅速な対応(大規模災害からの復旧・再建など)」を念頭に置いたキャッシュリザーブ・ポリシーのもと、2030年以降を見据えた財務基盤整備とその有効活用に向けたBSマネジメントに注力しています(→P40-43「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照)。自己資本比率は長らく80%以上を維持していましたが、長期デットファイナンスや株主還元の強化、大規模自社株買いなど戦略的な財務資本政策により70%程度に調整しています。

1株当たり年間配当*/配当性向

63.00円 33.5%

■ 1株当たり年間配当(円) ■ 配当性向(%)



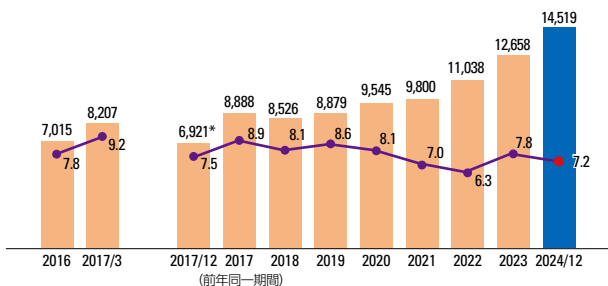
2016年3月期までは「連結配当性向30%以上」、2017年3月期からは「同40%以上」を基本方針としていましたが、2018年12月期の期末配当より「DOE3.5%」を目処とする新たな配当政策を導入しています。2021年12月期の期末配当から「同4.0%」を目処とすることで、「成長投資と株主還元のトレードオン」を実現しつつ、ロングランの投資家の皆様のご期待にお応えする取組みを実践しています(→P40-43「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照)。

* 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円以下は切り捨てて算出しています。

研究開発費/売上高研究開発費比率*

14,519百万円 7.2%

■ 研究開発費(百万円) ■ 売上高研究開発費比率(%)



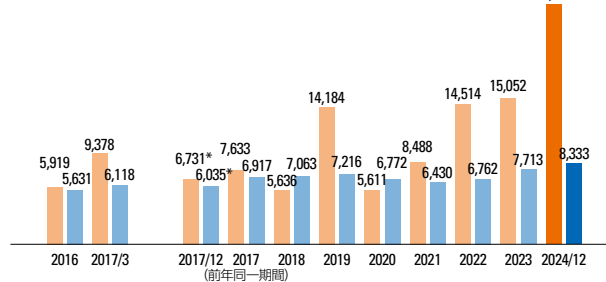
売上高に対し8%前後を継続的に研究開発に投下しているほか、KPI目標として「研究開発効率(=直近5年間の営業利益/その前の5年間の研究開発費)400%の達成」を掲げ、400%を超過する分は、中長期の戦略投資や、10年以上先を見据えた超長期テーマの研究開発投資に上乗せしていきます。足元では過去最大規模の研究開発投資により、将来どの技術が市場で開花・普及しても当社が成長するための取組みに注力しています(→P35-37「開発統括責任者メッセージ」ご参照)。

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

設備投資額/減価償却費*

24,764百万円 8,333百万円

■ 設備投資額(百万円) ■ 減価償却費(百万円)



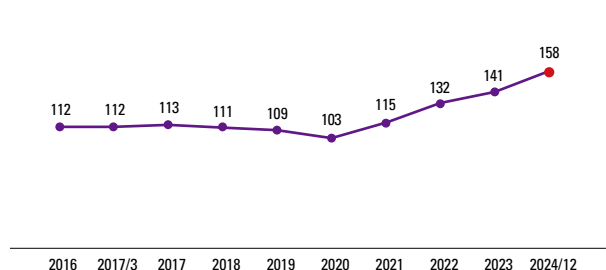
「tok中期計画2018」までの新拠点開設など大型投資に伴い減価償却費は増加傾向でしたが、「tok中期計画2021」以降は償却期間の長い生産設備への投資が中心であるため、減価償却費の増加は緩やかとなっています。足元では「tok Vision 2030」の達成に向けて、生産設備を中心とする過去最大の設備投資を推進しています(→P40-43「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照)。

* 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。

為替相場

158円

(円/米ドル、各会計年度の末日時点)



足元の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。

10年非財務ハイライト

CO₂排出量(エネルギー使用量から換算)*

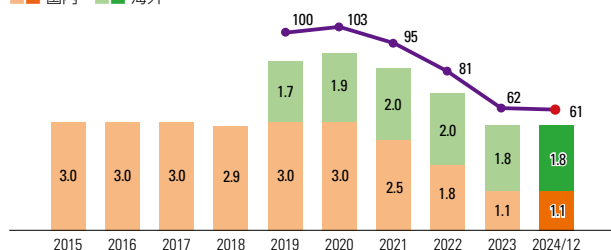
2.9万t-CO₂e

61%

CO₂ 排出量 (万t-CO₂e)

— 2019年比

国内 海外



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(→P82-83、P86、P92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。

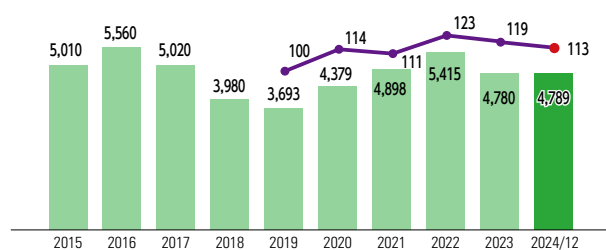
産業廃棄物排出量*1

4,789t

113原単位指数

産業廃棄物排出量 (t)

— 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11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指し、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。その結果2024年は前年比5ポイント減少したものの、2019年比では同13ポイントの増加となりました(→P94ご参照)。

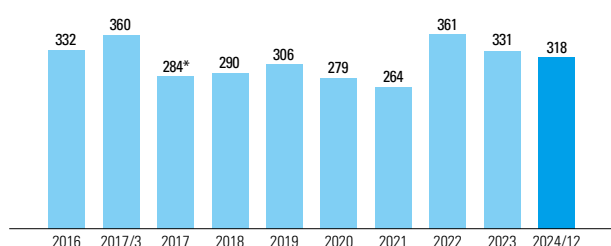
*1 普通産業廃棄物と特別管理産業廃棄物を合算(単体および国内連結子会社)

*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

318件

(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(→P26、P38ご参照)。

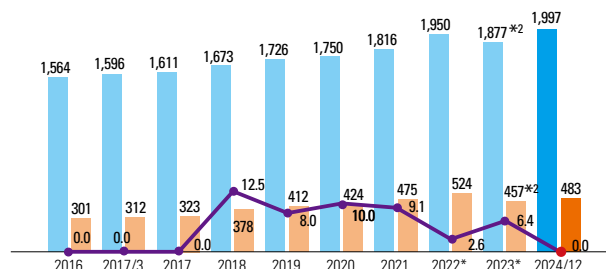
* 決算期変更に伴い、2017年12月期のみ9ヵ月分の件数としています。

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

1,997人 483人

0.0%

連結従業員数(人) 連結外国籍従業員数(人) 新卒者入社3年後離職率(%)



海外現地での顧客密着戦略の進展や現地開発/生産拠点の拡大、実力本位の新卒採用の結果、外国籍従業員数が増加傾向にあります(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。2025年3月には、「健康経営優良法人2025」(通算7回目)に認定されました(→P49ご参照)。

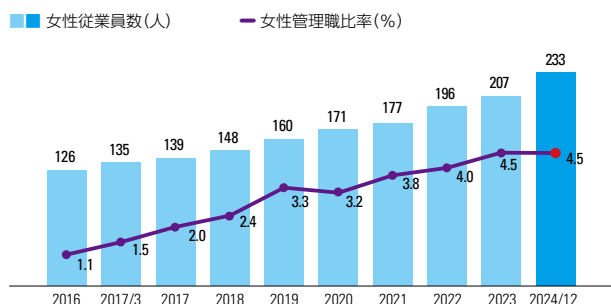
*1 単体

*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。

女性従業員数*1・女性管理職比率*2

233人

4.5%



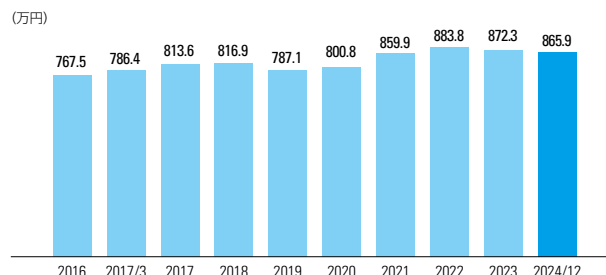
積極的な新卒採用と定着、管理職への登用へ向けた支援策を拡充した結果女性従業員数が増加傾向にあり、今後もフレキシブルな働き方やキャリア形成プラン、子育て支援策等の充実等によりさらなる増加を目指します。2024年12月期の女性管理職比率は、これら一連の採用・定着・登用の取組みが結実し過去最高となりました。今後も、2030年目標(2020年比2倍)の達成に向けて女性人財の活躍を促進します(→P48-49ご参照)。

*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*

865.9万円



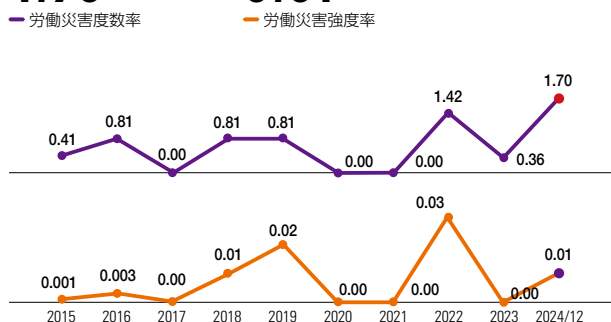
直近10年は毎年2～5%程度の賃上げを継続し、業績連動による賞与変動を除けば平均年間給与は一貫して上昇しています。今後も、当社グループのバリューチェーンを構築する技術や人脈の源泉となる人財へ積極的に投資することで、持続的な付加価値の創出と企業価値の向上を目指します。この実践度合いを定量的に測るKPIとして「価値創出力」を設定し、モニターしています(→P46ご参照)。

* 単体

労働災害度数率・労働災害強度率*

1.70

0.01

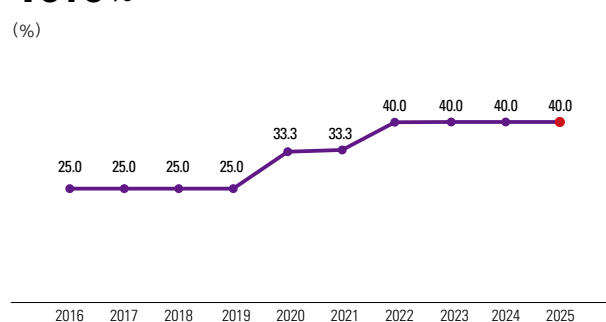


2023年に郡山工場がRBA-VAP監査でゴールドを取得したほか国内全拠点および台湾/韓国拠点でISO45001認証を取得した一方、事業成長に伴う生産量の拡大を背景に2024年の労働災害件数は12件(休業災害5件、不休業災害7件)となり、前年比2件減少したものの大きな改善には至りませんでした。2023年4月に発令した「労働安全非常事態宣言」を継続のうえ、「基本ルールの意義の再確認」「負の成功体験からの脱却」「マインドチェンジ」を中心とする安全文化の再構築を含む労働災害防止活動に注力しています。

* 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。

中期経営計画の変遷と 10年主要データ

tok中期計画2018

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財の開発を推進
- 経営基盤強化

2017年までの各年3月31日および

2017年以降の各年12月31日に終了した連結会計年度

業績:

	2016/3	2017/3	2017/12 ^{*4}	2018/12
売上高.....	89,969	88,764	92,411	105,277
うち材料事業.....	87,280	86,558	90,531	102,621
うち装置事業.....	2,689	2,205	1,880	2,655
EBITDA.....	18,069	16,073	15,229	17,569
営業利益.....	12,438	9,954	9,194	10,505
税金等調整前当期純利益.....	11,777	9,220	9,492	9,814
親会社株主に帰属する当期純利益.....	7,716	6,343	6,007	6,875
フリー・キャッシュ・フロー.....	7,516	(925)	4,169	6,298
設備投資額.....	5,919	9,378	6,731	5,636
減価償却費.....	5,631	6,118	6,035	7,063
研究開発費.....	7,015	8,207	6,921	8,526

地域別売上高:

日本.....	20,712	22,933	19,319	24,750
台湾.....	32,509	34,331	40,469	41,399
韓国.....	11,513	9,830	11,229	12,286
米国.....	11,945	9,664	9,591	10,978
中国.....	-	-	-	9,383
その他.....	13,288	12,004	11,801	6,478

1株当たり情報 (円/米ドル):

1株当たり当期純利益 ^{*6}	59.10	48.73	46.10	54.97
1株当たり年間配当 ^{*8}	20.00	20.00	20.00	32.00
1株当たり純資産 ^{*6}	1,099.33	1,128.05	1,163.66	1,153.12

年度末財政状態:

総資産.....	167,300	174,492	178,681	182,957
固定負債合計.....	2,899	2,024	3,421	10,723
有利子負債.....	534	135	-	10,000
純資産.....	147,270	152,931	153,517	150,857

経営指標 (%):

営業利益率.....	13.8	11.2	9.9	10.0
ROE.....	5.3	4.4	4.1	4.7
売上高研究開発費比率.....	7.8	9.2	7.5	8.1
自己資本比率.....	85.1	84.6	82.2	78.8
D/Eレシオ(倍).....	0.00	0.00	0.00	0.07
配当性向.....	36.1	43.8	46.3	58.2
DOE.....	1.9	1.9	1.9	2.8

ESG関連データ:

連結従業員数(人).....	1,564	1,596	1,611	1,673
CO ₂ 排出量(エネルギー使用量から換算)(万t) ^{*5}	3.0	3.0	3.0	2.9

業界動向:

世界の半導体市場規模(百万米ドル) ^{*1} (暦年).....	338,931	412,221	412,221	468,778
世界のフォトレジスト販売金額(千米ドル) ^{*2}	1,358,009	1,504,224	1,504,224	1,504,224
為替相場(円/米ドル) ^{*3}	112	112	112	113

^{*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カ月、海外12カ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月期までも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。

tok中期計画2021

2020年12月期までの長期ビジョン:

「高付加価値製品による感動を通じて、
世界で信頼される企業グループを目指す。」

ポイント:

- 事業ポートフォリオの変革を強化
- 成長軌道への回帰
- バランスシートマネジメントを強化、
新たな配当方針導入

tok中期計画2024

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

2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
102,820	117,585	140,055	175,434	162,270	200,966
98,986	114,773	137,725	170,329	162,270	200,966
3,833	2,811	2,329	5,105	—*7	—
16,762	22,362	27,138	36,943	30,420	41,424
9,546	15,589	20,707	30,181	22,706	33,090
8,657	15,349	25,799	30,790	21,918	35,158
5,410	9,926	17,748	19,693	12,712	22,683
(4,542)	19,472	15,182	6,608	7,831	27,413
14,184	5,611	8,488	14,514	15,052	24,764
7,216	6,772	6,430	6,762	7,713	8,333
8,879	9,545	9,800	11,038	12,658	14,519
24,549	24,819	29,681	31,214	28,295	32,539
40,552	47,474	53,422	67,872	57,112	68,623
11,659	13,747	16,529	21,864	21,989	26,314
9,709	10,093	11,082	14,617	14,178	19,567
10,676	15,217	21,534	29,888	30,574	42,770
5,672	6,232	7,803	9,978	10,119	11,150
43.34	79.80	143.57	163.18	105.10	187.29
40.00	51.00	51.00	53.00	55.00	63.00
1,163.74	1,217.06	1,293.39	1,404.75	1,516.99	1,671.82
186,486	201,185	217,264	238,075	251,864	281,930
14,437	15,997	12,416	16,333	17,756	14,352
11,772	11,451	11,541	11,241	11,107	11,101
151,733	159,994	165,190	180,960	195,480	213,473
9.3	13.3	14.8	17.2	14.0	16.5
3.7	6.7	11.5	12.1	7.2	11.8
8.6	8.1	7.0	6.3	7.8	7.2
77.5	75.3	71.7	71.3	72.9	71.1
0.08	0.08	0.07	0.07	0.06	0.05
92.3	64.3	36.2	32.7	53.3	33.5
3.5	4.3	4.1	4.0	3.8	4.0
1,726	1,750	1,816	1,950	1,877	1,996
4.7	4.9	4.5	3.8	2.9	2.9
412,307	440,389	555,893	574,084	526,885	630,549
1,631,851	1,679,654	2,027,350	2,420,373	2,589,575	2,309,877
111	109	103	115	132	141

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。
(→P40-43「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照)

CO₂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、CO₂排出量は着実に減少しています。
(→P92「カーボンニュートラル実現への取組み」ご参照)

*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円以下は切り捨てて算出しています。



グローバルネットワーク



東京応化工業株式会社

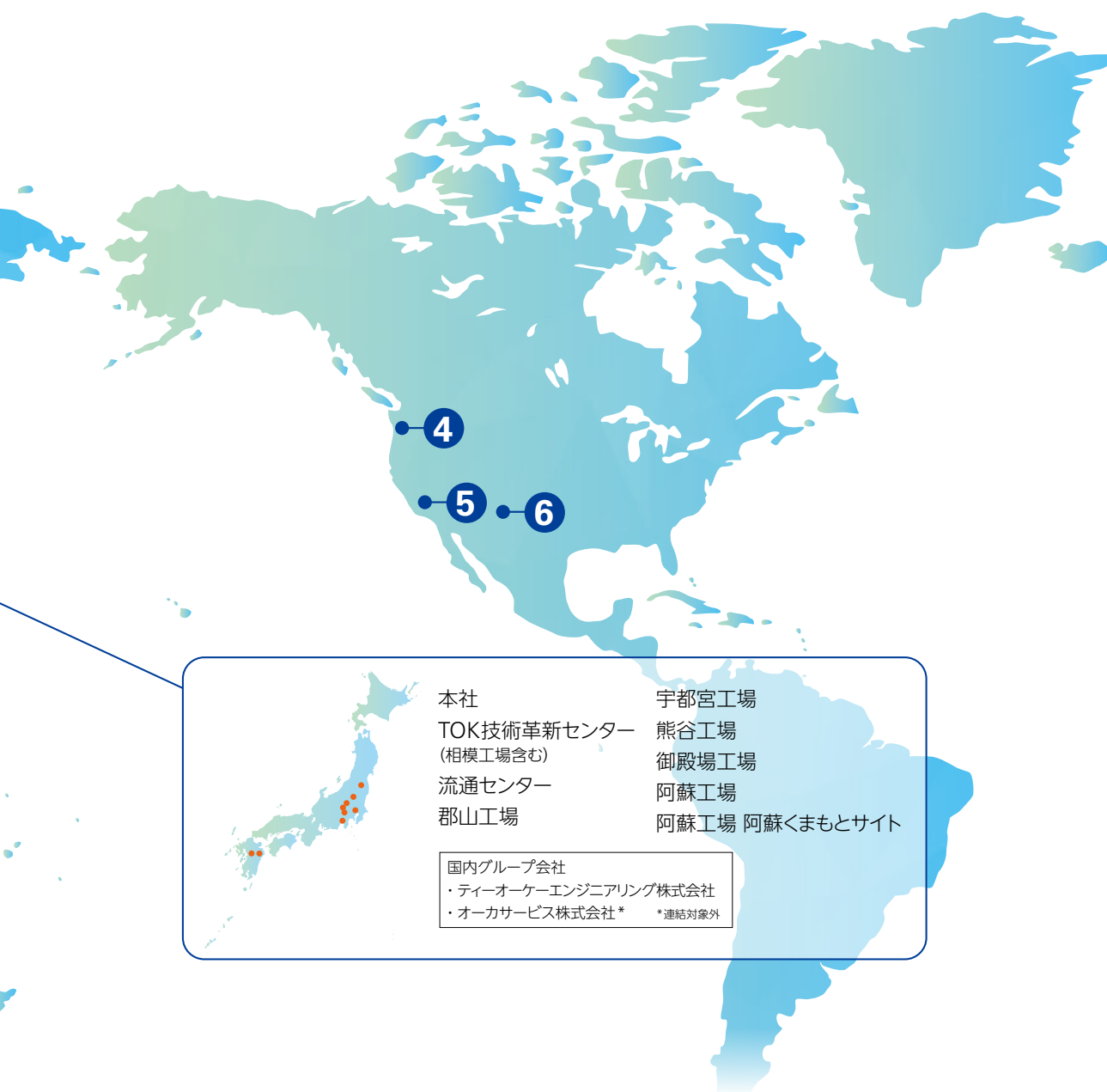
- ① 本社
TOK技術革新センター(相模工場含む)
流通センター
郡山工場
宇都宮工場
熊谷工場
御殿場工場
阿蘇工場
阿蘇工場 阿蘇くまもとサイト
- ② シンガポール事務所
- ③ ヨーロッパ支社

TOKYO OHKA KOGYO AMERICA, INC.

(TOKアメリカ社) 設立:1989年4月

事業内容: フォトレジスト等の製造および販売ならびに
フォトレジスト付属薬品の開発、製造および販売

- ④ 本社/オレゴン工場(オレゴン州)
 - ⑤ 販売事務所(カリフォルニア州)
 - 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 CHINA CO., LTD.

（TOK中国社）設立：2021年1月

事業内容：中国における半導体・ディスプレイ等製造用のフォトレジスト
および関連高純度化学薬品の販売

- ⑨ 本社（中国）

TOK ADVANCED MATERIALS CO., LTD.

（TOK尖端材料社）設立：2012年8月

事業内容：フォトレジストの開発、製造および販売ならびに
フォトレジスト付属薬品の販売

- ⑧ 本社/仁川工場（韓国）

micro resist technology GmbH

（MRT社）子会社化：2025年2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

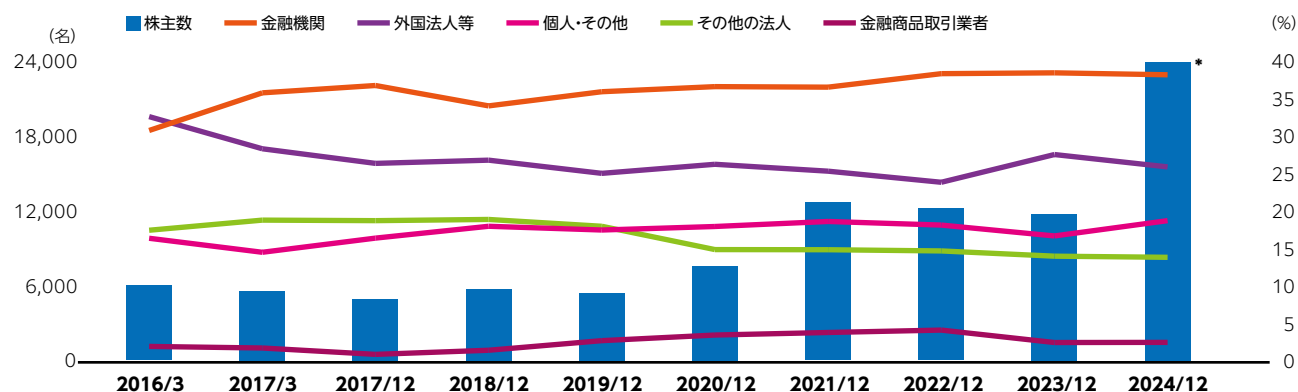
- ⑩ 本社/ベルリン工場（ドイツ）



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)

(2024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)	16,595	13.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,075	6.73
明治安田生命保険相互会社	5,479	4.57
HSBC-FUND SERVICES CLIENTS A/C 500	3,910	3.26
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	2.14

注) 1 当社は、自己株式を7,851千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(119,948,673株)を基準に算出しています。

株式基本情報

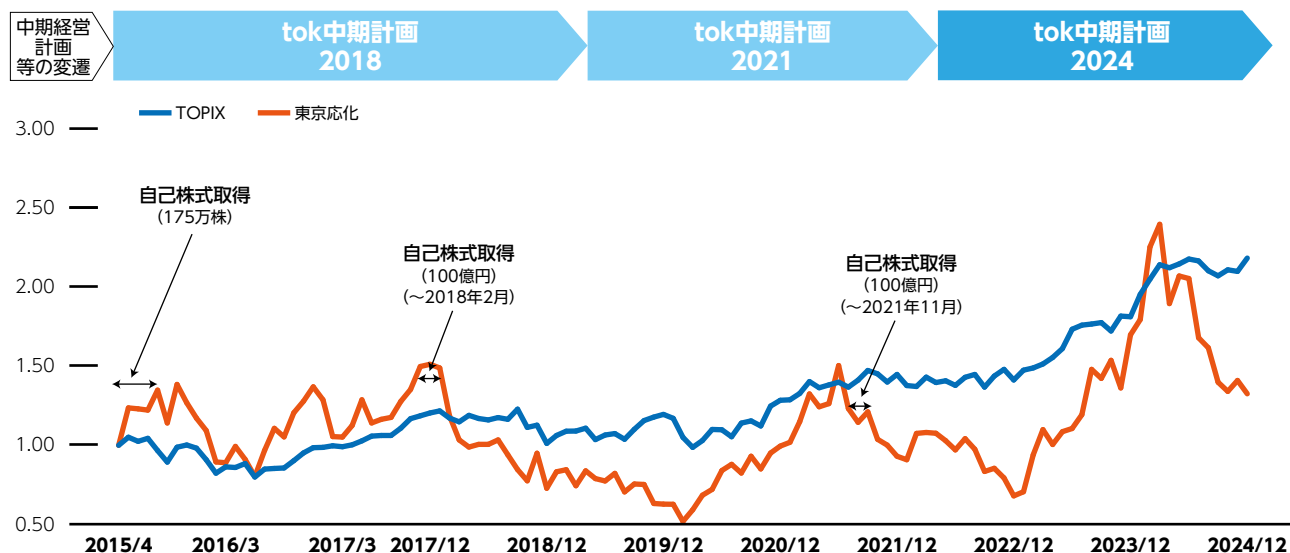
上場取引所	株式会社東京証券取引所 プライム市場
業種	化学
証券コード	4186
単元株式数	100株
事業年度	1月1日から12月31日まで*1
期末配当金受領株主確定日	12月31日
中間配当金受領株主確定日	6月30日
発行可能株式総数	500,000,000株(2024年12月31日現在)*2
発行済株式の総数	127,800,000株(2024年12月31日現在)*2

*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。

当社TSRの10年推移

2015年4月を1とした相対比較(月足・終値ベース)





企業概要/外部評価

企業概要

(2024年12月31日現在)



本社

会社名	東京応化工業株式会社
設立	1940年10月25日
本社	神奈川県川崎市中原区中丸子150番地
従業員数	1,996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 (2025年7月時点)

●FTSE4Good



●FTSE Blossom Japan Index



●FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



●MSCI ESG Rating

東京応化工業(株)はMSCI ESGレーティングにおいてA評価を獲得しました。



●MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

●S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



●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2025



●SX銘柄2024



(注)東京応化工業(株)のMSCI Indexesへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはMSCI関係会社による東京応化工業(株)の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI IndexesはMSCIの独占的財産であり、その名称およびロゴはMSCIおよび関係会社の商標またはサービスマークです。

各種活動への評価・表彰等

●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 「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)

●日経統合報告書アワード 「グランプリ」(2023年 第3回) 「準グランプリ」(2022年 第2回) 「優秀賞」(2024年 第4回)



●WICI ジャパン 統合レポート・アワード 「シルバー・アワード」(2024年) 「ブロンズ・アワード」 (2023年・2021年・2020年)



