

tok中期計画2015 —2014年3月期～2016年3月期—

半導体産業が著しい成長を見せていた韓国に「開発」「製造」「営業」の三位一体体制を備えた顧客密着拠点を2012年に開設した当社は、tok中期計画2015において、米国、韓国、台湾を中心とする海外での顧客密着戦略を加速しました。

経営目標／特徴

- 既存領域の深耕・拡大
- 新規領域の早期立ち上げ

- 過去最高益の更新
- 持続的成長の基礎となる事業基盤の増強へ向けた大規模投資を実施
- 再生可能エネルギー分野等への事業領域拡張



成果

- 過去最高益を更新
2015年3月期 営業利益 132億円
- 顧客密着戦略が大きく進捗



TOK先端材料社(韓国)



台湾東應化社(台湾)

○ 収益ドライバが多様化

- ArF用フォトレジスト：北米向けが伸長
- KrF用フォトレジスト：アジア向けに年率2ケタ成長
- g線・i線用フォトレジスト：プラス成長確保
- 高密度実装材料：大手OSATメーカーへの拡販、新規顧客開拓が進捗
- 高純度化学薬品：高品質グレードの開発、拡販に成功

戦略

全社戦略

- 各地域のユーザーとの密着戦略
- 事業ポートフォリオの変革
- グローバル人材の開発

重点戦略

【収益強化ドライバー】

- 半導体用フォトレジストの成長持続
- 先端実装プロセス関連材料のビジネス獲得
- タブレット・スマートフォン用高精細パネル関連の需要獲得によるLCD材料の拡大
- 既存技術の多角的展開の継続、売上貢献
- 装置事業の収益回復、TSV装置の事業本格化

【事業ポテンシャル強化】

- ArF用フォトレジスト(10nm台)の開発強化、シェア確保
- 次世代洗浄液の開発
- 再生可能エネルギー分野等の新規材料開発
- オプトエレクトロニクス分野への進出

長期経営ビジョン(2010年策定)

—2020年の「ありたい姿」

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



主要指標推移

単位：百万円

	2014/3	2015/3	2016/3
売上高	75,269	88,086	89,969
うち材料事業	72,866	84,611	87,280
うち装置事業	2,484	3,581	2,748
営業利益	10,025	13,253	12,438
親会社株主に帰属する当期純利益	7,549	8,818	7,716
フリー・キャッシュ・フロー	(2,610)	3,380	7,517
設備投資額	14,577	7,276	5,919
減価償却費	2,672	4,276	5,631
研究開発費	6,389	6,903	7,015
1株当たり年間配当(円)	52.00	60.00	64.00
ROE(%)	5.8	6.2	5.3
自己資本比率(%)	87.5	84.3	85.1
配当性向(%)	30.9	30.5	36.1
世界の半導体市場規模(百万米ドル)*1	335,843	335,168	338,931
為替相場(円/米ドル)*2	103	120	112

*1 出典：世界半導体市場統計、暦年 *2 各会計年度の末日時点

tok中期計画2018 -2017年3月期~2018年12月期-

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

位置づけ／経営目標／特徴

- 「ありたい姿」の達成の鍵を握る3カ年
- 既存領域の深耕・新規領域の早期立ち上げへの取り組みを継続
 - ◆「ありたい姿」に向けた積極投資を継続
 - ◆最終年度には過去最高益を更新
 - ◆ROE目標は7%以上、株主還元を強化

成果／課題

○ 研究開発・生産基盤等を強化 217億円の設備投資を実施



台湾東應化社 相模事業所・新研究開発棟

○ 半導体最先端分野で強みを発揮

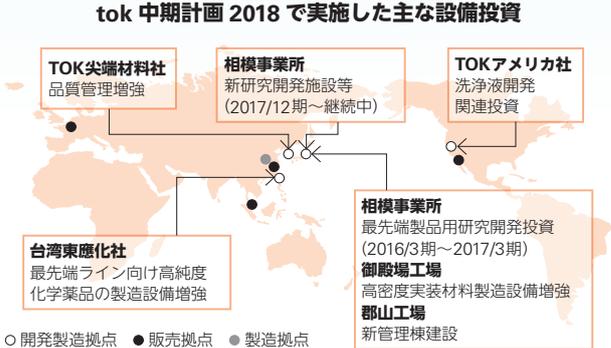
- EUV用フォトレジスト**: 大手顧客より高評価
- KrF用フォトレジスト**: 3D-NAND用途での採用(日本・アジア)、3D-NAND量産拡大に伴う需要増(日本・アジア)
- 高密度実装材料**: 大手顧客のファンアウト型パッケージ用途へ採用(半導体分野)、国内外顧客での採用および用途拡大(電子部品分野)
- 高純度化学薬品**: 大手顧客の次世代ラインへの採用拡大(アジア)、新規洗浄液の採用と需要拡大(北米・アジア)

○ 事業ポートフォリオ変革は道半ば

- ArF用フォトレジスト**: 大手顧客での採用未達(アジア)と生産計画遅延(北米・アジア)
- 装置事業**: 3次元実装プロセスの市場拡張遅延
- 新規事業**: 注カテーマ(機能性フィルム、ナノインプリント等)の事業展開遅延

戦略

- 全社戦略**
- 【事業ポートフォリオの変革】
 - 主力製品の陳代謝
 - 新規事業・新規材料の創出
 - 装置事業の収益回復、TSV技術の多用途展開
 - 【顧客密着戦略の進化】
 - ArF用フォトレジストの開発強化(10nm台以降)
 - KrF用フォトレジストのさらなるシェアアップ(3D-NAND向け厚膜フォトレジスト等)
 - 中国市場の顧客サポート体制の強化
 - 【グローバルに対応できる人財開発の推進】
 - グループ全体を視野に入れたコア人財育成およびグローバルビジネスに適した多様な人財採用と登用の推進
 - 【経営基盤の強化】
 - グローバル化に伴うリスク低減と企業価値向上を目的としてガバナンス体制の構築



主要指標推移

	2017/3	2017/12 ^{*1}	2018/12
売上高	88,764	92,411	105,277
うち材料事業	86,558	90,532	102,626
うち装置事業	2,252	1,921	2,697
営業利益	9,954	9,194	10,505
親会社株主に帰属する当期純利益	6,343	6,007	6,875
フリー・キャッシュ・フロー	(926)	4,169	6,298
設備投資額	9,378	6,731	5,636
減価償却費	6,118	6,035	7,063
研究開発費	8,207	6,921	8,526
1株当たり年間配当(円)	64.00	64.00	96.00
ROE(%)	4.4	4.1	4.7
自己資本比率(%)	84.6	82.2	78.0
配当性向(%)	43.8	46.3	58.2
世界の半導体市場規模(百万米ドル) ^{*2}	412,221	468,778	412,086 ^{*4}
為替相場(円/米ドル) ^{*3}	112	113	111

*1 決算期変更に伴い、2017年12月期は9ヵ月の変則決算 *2 出典:世界半導体市場統計、暦年 *3 各会計年度の末日時点 *4 2019年の予測数値

Our Value Creation

Our Focus

Our Foundation

Data Section

経営ビジョン

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

業績推移・目標



単位：億円	2018/12 実績	2019/12 予想	2020/12 目標	2021/12 目標
売上高	1,052	1,116*	1,200~1,300	1,250~1,450
営業利益	105	105*	135~150	150~205
ROE (%)	4.7%	—	—	8.0%以上
為替 (円/米ドル)	111	105	105	105

* 2019年2月14日に公表した数値を記載しています。

中期計画のポイント

Point
1

事業ポートフォリオの変革を強化

⇒「5G・IoT&イノベーション」に求められる技術開発にチャレンジ

Point
2

成長軌道への回帰

⇒営業利益目標(2021年12月期)：150億円～205億円

Point
3

バランスシートマネジメントを強化、新たな配当方針導入

⇒DOE3.5%を目処とする新たな配当方針

2019年12月期：1株当たり年間配当予想=120円

⇒株主還元策として自己株式の取得についても弾力的に対処する



策定の背景・ねらい

東京応化の事業機会

ホームブロードバンド



モバイルブロードバンド



データセンター

モザンムーア

- ・3D-NAND
- ・Fan Out WLP/PLP

5G・IoT & イノベーション



2000年

2010年

2019年

tok's Drivers

- KrF用フォトレジストのシェア奪回への注力
- KrF用フォトレジスト(厚膜)の成長
- ロジックのtok⇒メモリにも強いtok
- ArF用フォトレジスト(液浸)の成長
- EUV用フォトレジスト&ArF用フォトレジスト(液浸)
- 次世代高純度化学薬品の成長
- 洗浄液
- 先端パッケージの成長(高密度実装材料・3次元実装装置)

事業戦略1: EUV/ArF用フォトレジスト

EUV用フォトレジストが先端フォトレジストの売上増加を牽引
中国市場向けArF用フォトレジストの販売拡大

事業戦略2: KrF用フォトレジスト

3D-NANDの生産増加等による需要拡大が売上増加を牽引

事業戦略3: 高密度実装材料

先端パッケージ技術の進展により販売拡大を図る

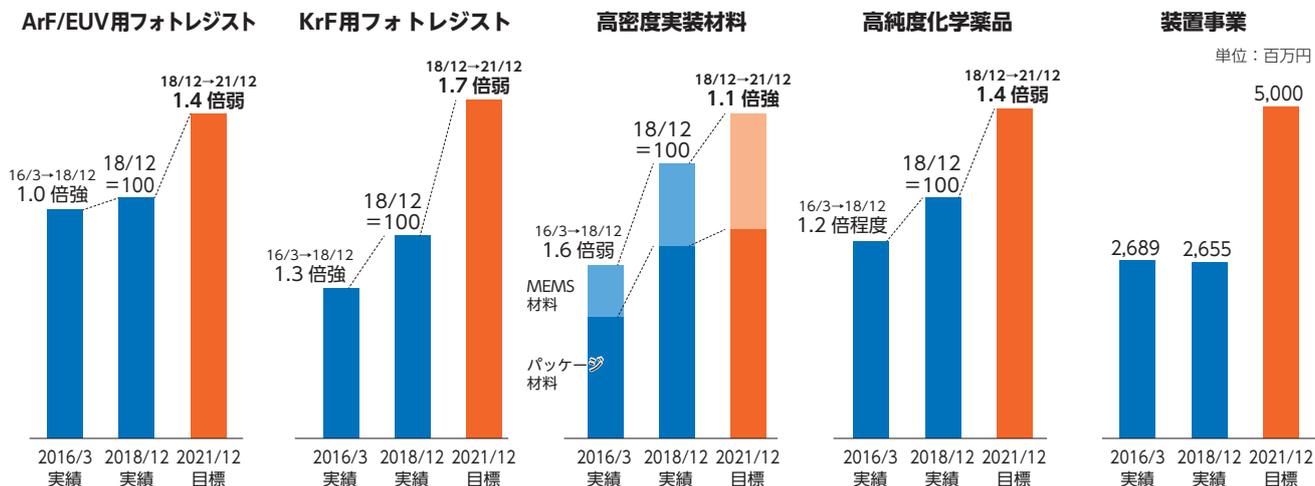
事業戦略4: 高純度化学薬品

北米やアジアが売上増加に寄与

事業戦略5: 装置事業

3次元実装、パワーデバイスの成長を期待/実績を活かした受注拡大
次世代ディスプレイ向け製造装置の開発・製造

各成長ドライバの売上実績・目標





全社目標 (定性目標)

『TOKグループがやるべきニッチな市場を開拓する。』

全社戦略

- ①「顧客の声を的確に捉え、迅速に応え、顧客とのパイプを、より太く、より強いものとする」
顧客満足に徹したサポート体制ならびに研究開発に迅速かつ着実に取り組む。
- ②「マーケティングを強化し、顧客の価値創造プロセスへの理解を深め、新たな価値創造に結び付ける」
徹底的なマーケティングにより、顧客の新たな価値創造につながるソリューションを見極め、集中的かつ積極的に対応する。
- ③「自ら調べ、自ら判断し、自ら行動できる人材を強化する」
様々な顧客とのビジネスの可能性を追求し、成功するまで挑戦を続ける人材を強化する。
- ④「tok経営基盤を強化する」
グループマネジメントのさらなる高度化とコーポレート・ガバナンスの充実ならびに経営資源のより効率的な活用を目的としたバランスシートマネジメントの推進に注力する。

新規事業戦略

機能性フィルム

新たな技術シーズを当社コア技術として確保、多用途に展開

光学部材

ナノインプリント材料や高屈折率材料等の新材料領域の拡張

ライフサイエンス関連材料

フォトリソグラフィ関連技術をライフサイエンス分野で事業化

協業・支援

当社コアテクノロジーと他企業の優れた技術力で新たなイノベーション

相模事業所

新たな技術シーズをコア技術として確立する



inpria

pixelligent
THE CLEAR SOLUTION™

財務資本政策：バランスシートマネジメント

ロングランの研究開発型企业として
「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

- ①資産効率の追求 ②キャッシュリザーブ ③株主還元方針／配当方針

5Gとtok'sプロダクト



5G



**KrF、i線用
フォトレジスト**
for
3D-NAND



**EUV、ArF用
フォトレジスト**
for
**10nm台~3nm
以下の半導体**

**高純度化学薬品
(洗浄液)**
for
10nm台半導体




高密度実装材料
for
**先端パッケージプロセス
高周波デバイス**



Our Value Creation

Our Focus

Our Foundation

Data Section