



# 中期計画

## 過去2回の中期計画のレビュー／tok中期計画2021の全体像



### 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
- 収益ドライバーが多様化
  - ・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  
各地域と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

### 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)の実現に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。

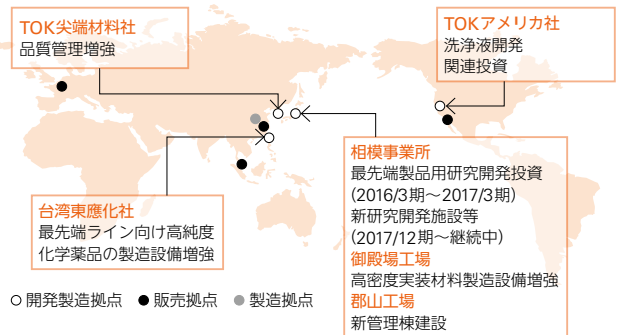
**位置づけ／経営目標／特徴**

- 「ありたい姿」の達成の鍵を握る3ヵ年
- 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
- 半導体最先端分野で強みを発揮
  - ・EUV用フォトレジスト:大手顧客より高評価
  - ・KrF用フォトレジスト:3D-NAND用途での採用(日本・アジア)、3D-NAND量産拡大に伴う需要増(日本・アジア)
  - ・高密度実装材料:大手顧客のファンアウト型パッケージ用途へ採用(半導体分野)、国内外顧客での採用および用途拡大(電子部品分野)
  - ・高純度化学薬品:大手顧客の次世代ラインへの採用拡大(アジア)、新規洗浄液の採用と需要拡大(アジア・北米)
- 事業ポートフォリオ変革は道半ば
  - ・ArF用フォトレジスト:大手顧客での採用未達(アジア)と生産計画遅延(北米・アジア)
  - ・装置事業:3次元実装プロセスの市場拡張遅延
  - ・新規事業:注力テーマ(機能性フィルム、ナノインプリント等)の事業展開遅延

### tok 中期計画 2018 で実施した主な設備投資



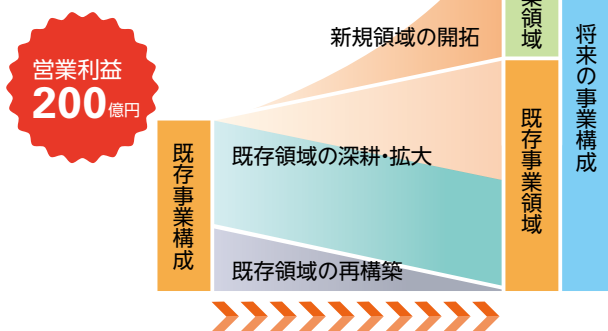
**戦略**

- 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技術の多用展開
  - 【顧客密着戦略の進化】  
ArF用フォトレジストの開発強化(10nm台以降)／KrF用フォトレジストのさらなるシェアアップ(3D-NAND向け厚膜フォトレジスト等)／中国市場の顧客サポート体制の強化
  - 【グローバルに対応できる人材開発の推進】  
グループ全体を視野に入れたコア人材育成およびグローバルビジネスに適した多様な人材採用と登用の推進
  - 【経営基盤の強化】  
グローバル化にともな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

### 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。」





2019-2021

# tok中期計画2021の全体像

- 2019年12月期~2021年12月期 -

## 経営ビジョン

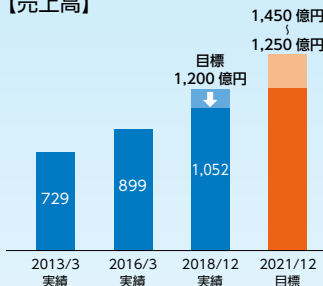
高付加価値製品による感動(満足できる性能、コスト、品質)を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す。

### 【業績推移・目標】

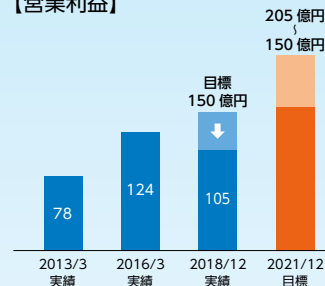
単位: 億円	2018/12 実績	2019/12 予想	2020/12 目標	2021/12 目標
売上高	1,052	1,116*	1,200~ 1,300	1,250~ 1,450
営業利益	105	105*	135~150	150~205
ROE (%)	4.7%	-	-	8.0%以上
為替 (円/米ドル)	111.0	105.0	105.0	105.0

\* 2019年2月14日公表数値

### 【売上高】



### 【営業利益】



## 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&Innovation」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%を目標とする新たな配当方針 2019年12月期: 1株当たり年間配当=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

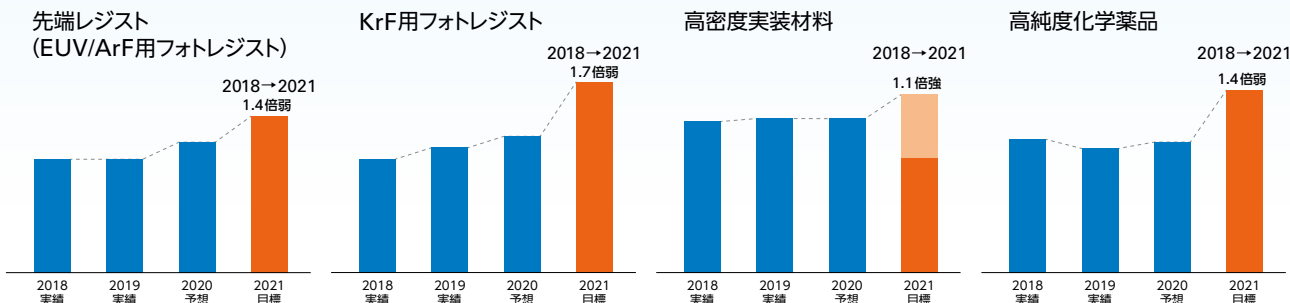
## 策定の背景・ねらい

# 5G・IoT & Innovation

- EUV/ArF用フォトレジスト
- KrF用フォトレジスト
- 高密度実装材料
- 高純度化学薬品
- 装置事業

## 各成長ドライバーの売上実績・目標

### tok's Drivers



## 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

- 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
- 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
- 自ら調べ、自ら判断し、自ら行動できる人材を強化する
- tok経営基盤を強化する

## 新規事業戦略

機能性  
フィルム

光学部材

ライフ  
サイエンス  
関連材料

協業・支援

## 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業として  
「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

- 資産効率の追求
- キャッシュリザーブ
- 株主還元方針/配当方針