

# 営業統括責任者メッセージ



## 2030年の「ありたい姿」の実現と100年企業への継承に向けて、短期・中長期・超長期視点での営業・マーケティングに注力します。

常務執行役員 営業本部長 土井 宏介

### リスクと機会

#### ●短期・中長期・超長期の成長機会とリスクを見据え、e-Materialのさらなる進化・深化に注力

2020年の世界の半導体市場は、新型コロナウイルス感染症の影響で世界経済が低迷した一方、在宅時間の増加等によりPCやタブレット端末等の需要が高まり5Gスマートフォンの比率も増加したほか、インターネット上のデータ通信量が飛躍的に増大し、クラウドサービス等のインフラの設備投資需要も高まったことから、前年比6.8%増の440,389百万米ドルとなりました\*。

また、2021年の半導体市場は、世界の経済活動は緩やかながら正常化に向かっていくほか、前述のプラス要因の多くが継続し自動車用途も拡大していることなどから、前年比19.7%のプラス成長が予想されています\*。加えて、今後の10年においては5G通信の普及やセンサー需要の拡大、自動運転の広がりに加え、次世代通信規格6Gを見据えた技術開発等によりデータ使用量と半導体使用量がさらに増加し、2030年の半導体向けウェハ投入枚数は2020年の3倍になるとの試算もあるなど、過去10年とは大きく異なるフェーズへの移行が見込まれています。当社グループはこのような短期・中長期・超長期の成長機会を確実に捉えるべく、半導体をはじめとする電子部品の製造に欠かせないe-Materialをより進化・深化させることで、「TOK Vision 2030」で掲げた「ありたい姿(定性側面・定量側面)」の実現を目指します。

一方、このように社会や人々の生活の進化を支える技術的要諦ともいえる半導体のサプライチェーンにおいては、米中貿易摩擦をはじめとする地政学リスクの高まりによって材料についても「グローバル生産」から「リー

ジョナル生産」への移行が始まりつつあり、各国の保護主義的政策を今後のリスクとも認識しています。加えて、半導体最先端分野における技術難易度の上昇に伴う顧客の量産立ち上げや設備投資の遅れ、原材料高による収益性悪化やパネル材料の低価格競争といったリスクが足元で顕在化しているほか、中長期的には、シリコンサイクルによるレジスト需要の変動や、半導体需要の「先食い」の発生の影響を受ける可能性があります。また、超長期的には、半導体の3次元化の後の次代、次々代を担うことが予想される光半導体や量子コンピュータ向け材料における事業機会を着実に捉えるべく、当社が強みを発揮すべき領域を入念に見極めていく必要があります。

\* 出典：世界半導体市場統計(2021年6月8日)

### 「TOK Vision 2030」への取組み

#### ●「ありたい姿(定性側面・定量側面)」の実現に向けて、Win-Winの関係を構築し戦略的マーケティングを展開

上記のリスクと機会の認識のもと、当社グループは、「TOK Vision 2030」で掲げたありたい姿(定性側面)「顧客が感動する新しい付加価値を提供する」の実現に向けて、今後も顧客密着戦略のもと、半導体の微細化向けにはEUV・ArF用フォトレジストや高純度化学薬品、積層化向けには3D-NAND向けKrF用フォトレジストや2.5・3次元パッケージ向け高密度実装材料など、最先端分野での営業・マーケティング・拡販に注力するほか、これらに牽引されて市場が拡大しているメモリーや画像センサー、パワー半導体や車載向け半導体用材料の販売も強化してまいります。また、いかなる市場動向や技術トレンドにおいてもお客様とWin-Winの関係の構築を図るべく、顧客密着戦略をさらに深めてまいります。

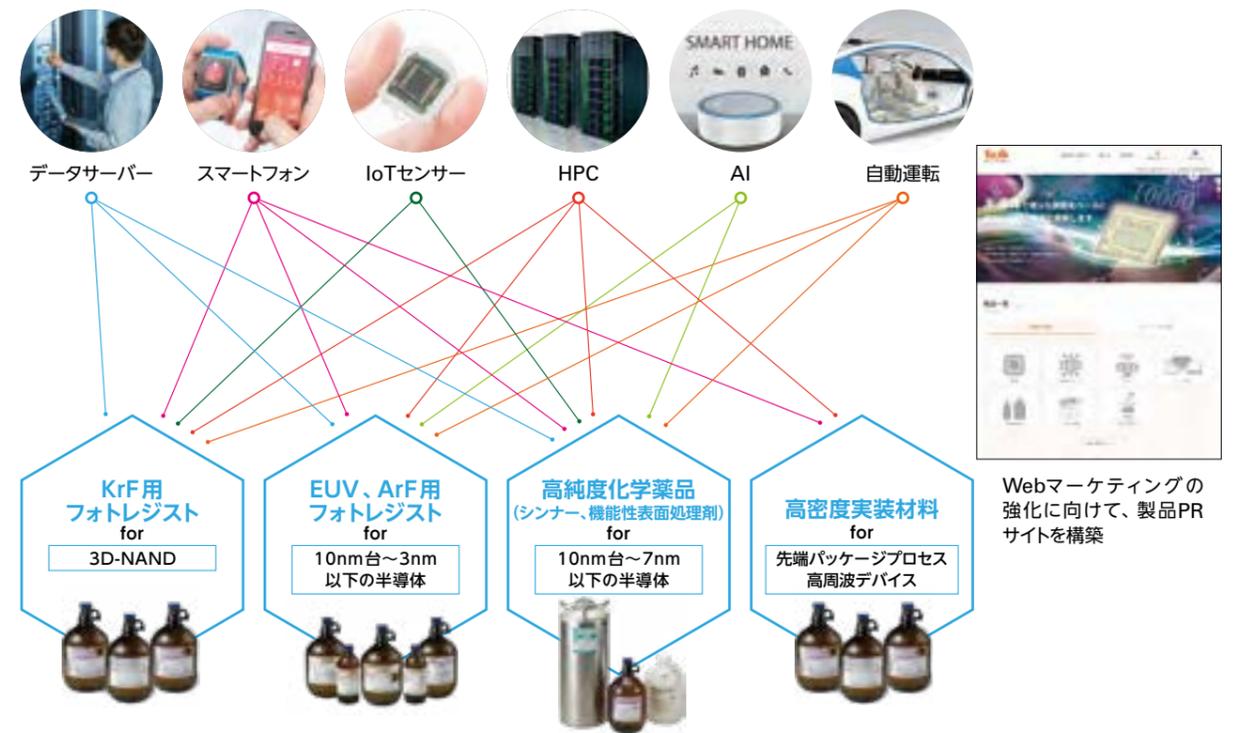
2030年12月期のありたい姿(定量側面)である売上高2,000億円、EBITDA450億円、ROE10%以上の達成に向けた最重要戦略「電子材料分野の深耕と開拓」においては、徹底した「顧客目線」で策定したシナリオのもと、今後の市場変化や想定外リスクも機会として捉えながら「現状打破による進化」を図りつつ、「攻めの姿勢」を一段と強めることで持続的な成長を目指します。具体的には、昨年設置したストラテジック・アライアンス部と本年4月に新設した営業戦略部の連携により、森を見ながら(全体俯瞰)木を育てるテクニカルマーケティングを製品ごとに強化するとともに、最先端/最新技術を先取りする取組みを強化してまいります。また、足元での半導体の微細化については現在の顧客密着戦略の延長線上での成長に注力する一方、それ以降の次世代半導体製造技術を見据えた取組みにおいては、テクニカルマーケティングによってブルーオーシャンとなる新たなニーズを先取りし、事業領域の深掘りと横展開を広げていく構えです。そのためにも、「半導体関連事業領域の拡大」や「将来予測と当社製品に関する先行的課題解決」「東京応化ブランドの高度化と定着」を実現すべく、将来の事業のあり方を模索し、発展させるべきテーマ、コア技術の創出等を進めてまいります。

加えて、2040年の100年企業への継承を見据えた超長期視点からの新規事業の展開においては、新事業開発本部との連携により、ライフサイエンス関連材料や光学部材、機能性フィルムといった現在の新規事業製品の販売を強化するとともに、ステークホルダーとの新たな協働や網羅的な社会潮流分析のもと、脱炭素・環境関連やAI分野での新規事業開発も視野に入れたマーケティングを強化し、新たな事業ポートフォリオの具現化につなげていきます。

#### ●現地外国籍営業人材の育成やダイバーシティの推進により、グローバルブランドとしての力を高める

当社グループの海外売上比率は8割前後で推移していることから、上記一連の営業・マーケティング戦略の遂行にあたっては海外の個々の顧客密着拠点の実情に合わせた現地固有の戦略の策定・深耕も進めていきます。同時に、現地外国籍営業人材の育成やダイバーシティの推進をさらに強化しながら国内拠点との連携も深め、グループ全従業員が東京応化のパーパスを共有し、顧客や社会により良い価値を提供することで、グローバルブランドとしての力を高めていく所存です。

### 最先端分野における東京応化の価値創造



パーパス  
**「社会の期待に化学で応える」**  
 をグローバルに実践し、東京応化ブランドを強化