

# 統合レポート2023

2023年12月期



0.000000001mから、  
未来は深化する。



—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

## 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™”

## 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より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。



# Contents



## 長期成長戦略

002	ご挨拶／真正表明
003	私たちが目指す社会
004	半導体製造におけるフォトレジストの役割
006	半導体と東京応化のフォトレジストの進化
008	半導体と東京応化の高純度化学薬品の進化
010	トレードオンとイノベーションを加速する顧客密着戦略
012	CAPITALS 一知的資本と人的資本
014	CAPITALS 一財務/製造/社会・関係/自然資本
016	IMPACT ENABLER一社会的インパクトの創出
018	IMPACT ENABLER一生成AIの持続的な発展に向けて
020	IMPACT ENABLER一東京応化のフォトレジスト
022	CULTURE & BUSINESS MODEL
024	VALUE CREATION PROCESS
026	PORTFOLIO
028	OUTPUT & OUTCOME
030	STAKEHOLDER ENGAGEMENT
032	OUR MATERIAL ISSUES
034	社長メッセージ
040	経理財務統括責任者メッセージ
044	過去2回の中期計画のレビュー
046	tok 中期計画2024&TOK Vision 2030
048	TOK Vision 2030 上方修正の背景と目指す事業ポートフォリオ



## 企業価値向上に向けたマテリアリティへの取組み

050	マテリアリティ/主な取組み&リスクと機会&目標一覧
054	営業・開発統括責任者メッセージ
059	新事業開発統括責任者メッセージ
060	DX統括責任者メッセージ
061	人財統括責任者メッセージ
066	一マテリアリティ鼎談一 「イノベーションへの貢献」と「人財の幸福度の追求」に向けた 知的資本/人的資本戦略について
072	環境統括責任者メッセージ
076	TCFDに基づく気候変動関連の情報開示
078	社外取締役メッセージ
082	取締役および執行役員
084	コーポレート・ガバナンス
100	将来世代を見据えた地球環境の保全
110	サプライチェーン・サステナビリティ



## データセクション

116	主要データの10年推移および分析
125	フォトレジスト関連データ集
126	連結財務諸表
131	株式状況
132	グローバルネットワーク
134	企業概要/外部評価
135	第三者検証 意見書

### 編集方針

#### 報告対象範囲など

- ・期間 2023年12月期(2023年1月1日~2023年12月31日)  
(一部2024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  
(→P132-133「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/>



#### 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。

#### 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」
- ・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」
- ・GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」



#### 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。



## ご挨拶／真正表明

生成AIやスマートフォン、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、高度な社会・環境課題の解決や、便利で快適、安全・安心な生活に貢献する「半導体」。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メーカーです。

84年前の設立以来、「高度なトレードオフ\*の解決」を常に求められるファインケミカル分野でお客様と協働し続けてきた東京応化は、「世界最高水準の微細加工技術」「世界最高水準の高純度化技術」が生み出す価値を「顧客密着戦略」によって国内外に提供することで持続的に成長してきたほか、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「5G & IoTイノベーション」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からの価値創造に注力しています。特に足元では、このたび上方修正した「TOK Vision 2030」のもと、当社グループの4つの「稼ぐ力」である「技術(知的資本／製造資本)」「人財(人的資本)」「人脈(社会・関係資本)」「財務(財務資本)」の強化を起点とするさらなる企業価値向上に邁進しています。

「統合レポート2023」では、このような東京応化の「長期成長戦略」について、「高度なトレードオフの解決」「資本間のつながりと相互作用」の切り口から多面的にお伝えするとともに、イノベーションや社会的インパクト創出の源泉である「知的資本戦略」や「人的資本戦略」について、特に深掘りしています。

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2022」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。

2024年8月  
代表取締役 取締役社長

**種市 順昭**

\* 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

## — 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」をコンセプトに人的資本への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。



# 半導体製造における フォトレジストの役割

## お客様へのインプットとして、社会のイノベーションに貢献

東京応化のフォトレジストは、インプットとしてお客様の価値創造プロセスの起点となり、半導体の性能や品質、歩留りといった「お客様のアウトプットの質」を大きく進化させることで、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」



## Impact Enabler : 東京応化のフォトレジスト



## 半導体用フォトレジストの 付加価値構成ファクター

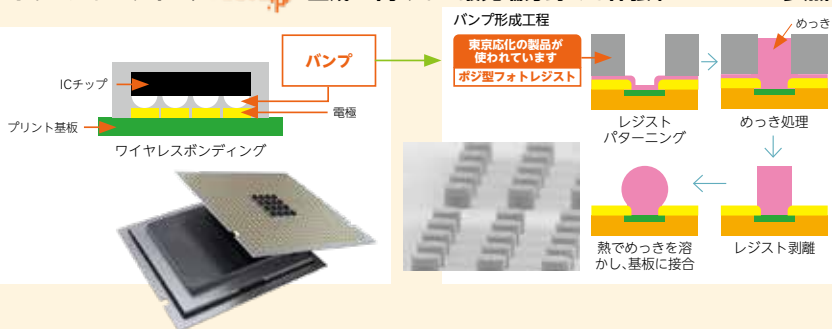
感度	解像性	ラフネス* <small>*回路線幅のゆらぎ</small>
エッチング耐性	基板密着性	プロセス適合性
純度	物質安全性	コスト

### 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

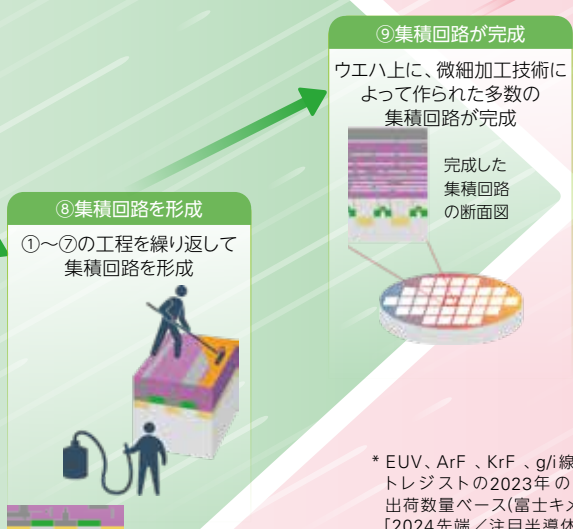
#### 半導体の小型・軽薄・高性能化に貢献するワイヤレスボンディング **生成AI向けなど最先端分野でも伸張(→P18-19ご参照)**

金属細線ワイヤを使わず、ICチップの下部にバンパと呼ばれる突起状の接続端子を並べて、直接、プリント基板と接触させることで通電させる方法です。ワイヤ接続のスペースが省かれることで、ICチップとプリント基板を直接接続することにより接続距離が短くなり、半導体パッケージの小型・軽薄・高性能化に貢献します。

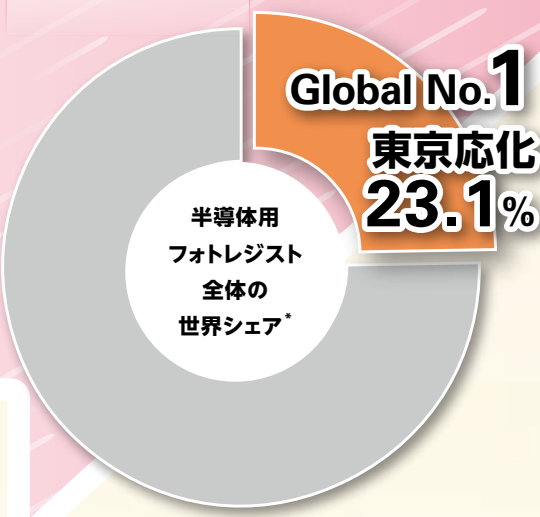


半導体チップを個々に切り出して、各種パッケージに封入する工程。フォトレジストの厚膜形成能力等を活かします。

#### 半導体製造「後工程」



\* EUV、ArF、KrF、g/i線用フォトレジストの2023年の見込み出荷数量ベース(富士キメラ総研「2024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)



#### 東京応化のコアバリュー

顧客ごと、プロセスごとに異なるニーズや要求水準に対し、ファインチューニングしたオーダーメイドのフォトレジストをスピーディに提供する「力」



半導体と最終製品・サービスによる

イノベーション & 社会的インパクト



# 半導体と 東京応化のフォトレジストの進化

## 世界最高水準の微細加工技術(知的資本)で 半導体を進化させる

半導体は過去約50年の間、前工程(→P4-5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高速化/省電力化/小型化が進み、より大きな社会的インパクトの創出が可能となります。

東京応化は半導体の微細化の過去53年の歩みにおいて、回路線幅を約1/3333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。今後はこのコアコンピタンスを、後工程(→P4-5ご参照)にも活かしていきます。

### ●半導体の微細化ヒストリー【前工程】\*1

1970s

半導体回路線幅

10,000nm ~  
1,500nm

1980s

半導体回路線幅

1,500nm ~  
600nm

1990s

半導体回路線幅

600nm ~  
130nm

2000s

半導体プロセスノード

130nm ~  
32nm

### ●応えてきた「社会の期待」と東京応化のフォトレジストの進化

1970s

社会の期待

経済活動の  
効率化



最終製品例  
電卓\*2



アウトプット  
国産初の半導体用ポジ型フォトレジスト

1980s

社会の期待

情報処理の  
高度化



最終製品例  
PC



アウトプット  
g/i線用フォトレジスト

1990s

社会の期待

コミュニケーション  
の進化



最終製品例  
フィーチャーフォン



アウトプット  
KrF用フォトレジスト

2000s

社会の期待

ソーシャル  
ネットワーキング



最終製品例  
スマートフォン



アウトプット  
ArF用フォトレジスト

微細化の進展に伴い露光光源が「高圧水銀ランプ(g/i線)」から「レーザー光(KrF、ArF)」、そして「極紫外線(EUV)」へと進化する中、「微細化の進展」と「歩留り」のトレードオンを実現しながら、対応フォトレジストをスクラッチで開発しています。

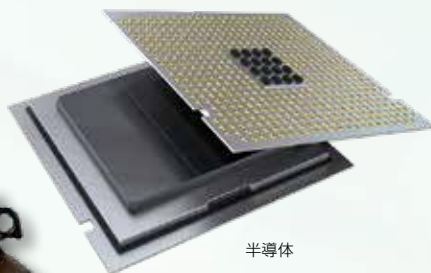
\*1 該当年代については当社推定を含みます。

\*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。





東京応化のフォトレジスト



半導体

前工程

# CORE COMPETENCE 1

## 世界最高水準の 微細加工技術

価値創造領域=1ナノメートル<sup>\*3</sup>

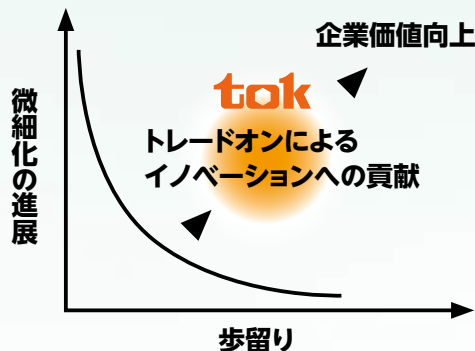
# 0.000000001m

\*3 髪の毛の太さの約10万分の1

過去53年のアウトカム  
回路線幅

# 約1/3333に縮小 省電力化 高速化

## トレードオンの 積み上げによる企業価値向上



2010s ~  
半導体プロセスノード  
32nm ~  
5nm

2010s  
社会の期待  
脱炭素化  
の推進



最終製品例  
エレクトロニクス製品全般



アウトプット  
フルラインアップ

2023 ~  
半導体プロセスノード  
3nm

2023 ~  
社会の期待  
AIによる  
生産性向上



最終サービス例  
生成AI



アウトプット  
EUV用フォトレジスト



# 半導体と 東京応化の高純度化学薬品の進化

## 世界最高水準の高純度化技術(製造資本)で お客様の生産性と収益性向上、環境負荷低減に貢献

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、お客様の歩留り改善やコスト低減、環境負荷低減を通じて、先端分野のイノベーションに大きく貢献しています。

### 創業者 向井繁正による経営理念の原型

- 「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 —

### ●高純度化 (不純物混入レベル)の推移<sup>\*1\*2</sup>



1970s  
不純物混入  
レベル  
1ppm以下

### ● 応えてきた「社会の期待」と東京応化の高純度化学薬品の進化

創業

原点

自由闊達



創業者 向井繁正

1930~40s

社会の期待

労働者の安全



最終製品例  
炭坑用キャップライト  
向け蓄電池



アウトプット  
国産初の高純度  
水酸化カリウム

1950s

社会の期待

文化の発展



最終製品例  
白黒テレビ



アウトプット  
国産初の高純度ケイ酸  
カリウム[オーカシール]

1970s<sup>\*2</sup>

社会の期待

生産効率の改善



提供価値  
半導体生産における  
歩留り向上



アウトプット  
高純度化学薬品&  
半導体用フォトレジスト

高純度化技術は1968年の半導体用ポジ型レジストの発売以降加速度的に発展し、現在の「1ppt以下」とは、「50mプールに、スポイト1滴分の不純物があるかないか」のレベルです。この純度と歩留り(大量生産)のトレードオンを維持し続けるため、製造資本へのたゆまぬ投資を継続しています。

\*1 1ppm = 100 万分の1、1ppb=10 億分の1、1ppt = 1 兆分の1 \*2 各該当年代については当社推定を含みます。



東京応化の  
高純度化学薬品&  
フォトレジスト



半導体



全工程

## CORE COMPETENCE 2

# 世界最高水準の 高純度化技術

最先端製品における不純物混入レベル

# 1兆分の1以下

過去約50年のアウトカム

不純物混入レベル

# 1/100万に低減

## トレードオンの 積み上げによる企業価値向上

2000s  
不純物混入  
レベル  
**100ppt以下**

2000s\*2

社会の期待

省資源と  
環境貢献



2023~  
不純物混入  
レベル  
**1ppt以下**

2020s

顧客の期待

さらなる  
高純度化へ



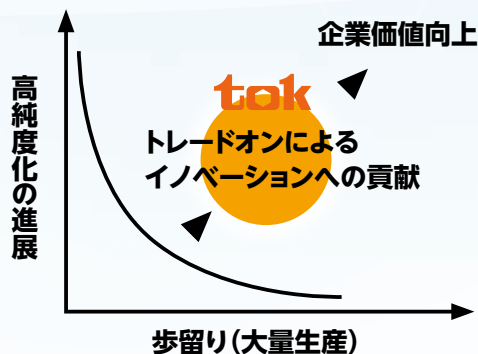
提供価値  
半導体・LCD生産に  
おける材料ロス削減

アウトプット  
高純度化学薬品&  
半導体用フォトレジスト



提供価値  
最新設備を駆使し、  
極限までの  
ディフェクト低減を  
追求

アウトプット  
高純度化学薬品&  
半導体用フォトレジスト





# トレードオンとイノベーションを 加速する顧客密着戦略

## 人財(人的資本)を育て、人脈(社会・関係資本)を拡げる “タフアサインメント”

トレードオンの積み上げによる付加価値を常に進化させ、世界中にお届けするための強みが顧客密着戦略です。

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。こうした好循環のもとでトレードオンとイノベーションを加速し、社会的インパクトの創出につなげています。

### ●成長し続ける海外売上高

1987

### ●グローバルに広げ続ける「社会・関係資本」

1987

海外進出  
米国



初の海外拠点  
OHKA AMERICA, INC.  
(現TOKアメリカ社)

1998

海外進出  
台湾



アジア初の海外拠点  
台湾東應化社  
苗栗工場\*  
\*2023年に譲渡

2004

海外進出  
中国



中国初の製造拠点  
長春應化(常熟)社\*  
(常熟工場)  
\*2023年に譲渡

2012

顧客密着  
韓国



開発・製造・営業の三位一体  
TOK尖端材料社

### ●資本間のグローバルシナジーによる「ロングランの研究開発」

海外顧客密着拠点と国内拠点の資本間の相互作用により、最先端かつロングランの研究開発をグローバルに展開しています。



MEMS材料

ロングランの研究開発(約10年)

2003年  
上市&成長

イメージセンサー  
向けフォトレジスト

EUV用  
フォトレジスト

ArF液浸用フォトレジスト



Texas Instruments Inc.  
Supplier Excellence Award  
(2022)



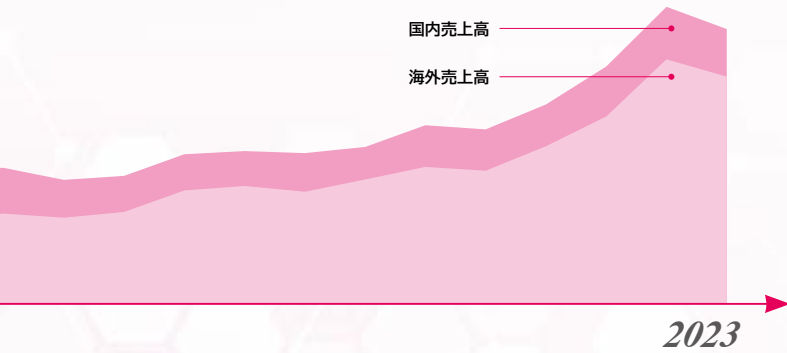
On Semiconductor Corporation  
Perfect Quality Award  
(2022)



TOK尖端材料社(韓国)  
「2千万ドル輸出の塔」受賞  
(2022)

### CORE COMPETENCE 3

## 顧客密着戦略



直近10年の海外売上高成長

2.5倍

海外売上高比率(2023年)

82.6%

2014

顧客密着  
台湾



顧客密着戦略の強化  
台湾東應化社  
(銅鑼工場)

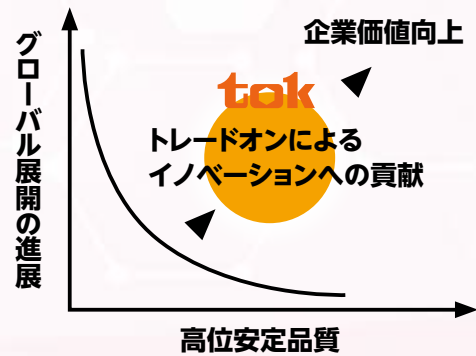
2016

顧客密着  
台湾



開発・製造・営業の三位一体  
台湾東應化社  
(銅鑼第二工場)

### トレードオンの 積み上げによる企業価値向上



ロングランの研究  
開発(約10年)



2019年  
成長



2019年~  
上市&成長&シェア拡大



ロングランの研究開発(約20年)

ロングランの研究開発(約20年)

2023年~  
再成長&シェア拡大



## 熾烈な技術開発競争を勝ち抜くための知的資本

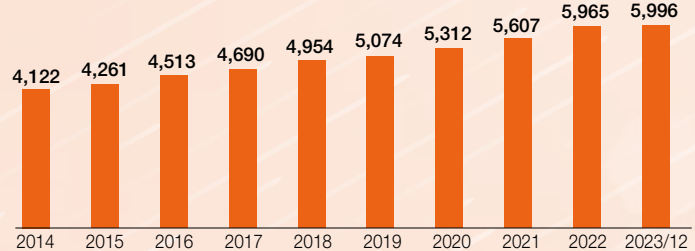
ファインケミカルメーカーとしてニッチな高付加価値分野に特化し、3つのコアコンピタンス「世界最高水準の微細加工技術」「世界最高水準の高純度化技術」「顧客密着戦略」を50年以上にわたり展開し続けてきた結果、半導体の最先端分野で勝ち続けていくための強力な知的資本を構築しています。



### 知的資本



KPI「生存特許数\*」



\* 各年の年末時点において出願係属中または権利存続中の特許件数

- 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

#### ■ 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とその応用技術の開発を中心に、微細加工技術と高純度化技術のさらなる進化に向けた開発を継続
- 新たな機能性材料や生産技術の開発にも注力。オープンイノベーションも拡大・加速

#### ■ 研究開発におけるマーケティング力

開発と営業の融合

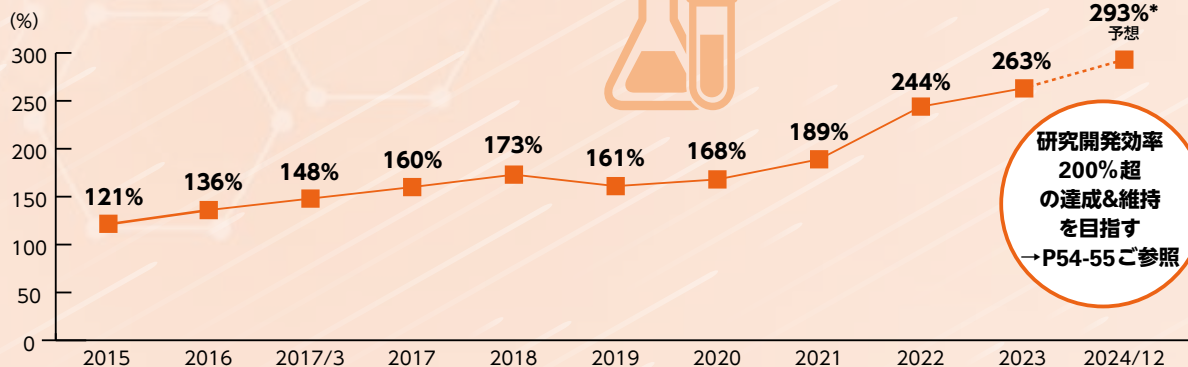
- 「永遠のベンチャー企業精神」「ブルーオーシャン戦略」のもとで開発と営業の融合を促進し、徹底した顧客目線による開発を加速した結果、研究開発効率\*は直近5年間で90ポイント上昇し263%に。基準値(200%)超過分のキャッシュは、10年以上先を見据えたロングランの研究開発に充当することで、新たなシーズの深掘りなど「足らざる知的資本」の補完/構築に注力中

#### ■ 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

- 先端分野における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」「知の深化」「チャレンジ」を粘り強く継続・支援できる自由闊達な組織風土

KPI「研究開発効率\*」の推移&目標



研究開発効率  
200%超  
の達成&維持  
を目指す  
→P54-55ご参照

\*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。2024年12月期については、2024年2月13日に公表した数値を基に算出

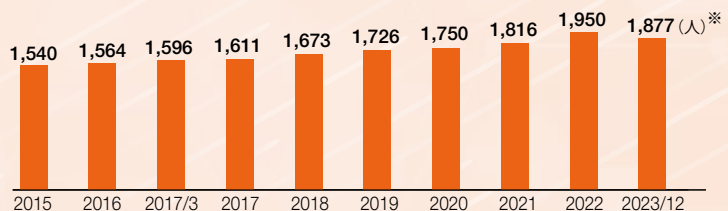
## 成長戦略の一環として、人財の幸福度とDE&Iを追求し続ける

人財が価値創造の原点であることを明示した「人財活用方針」のもと、2022年からは従業員エンゲージメント指標を役員報酬制度のKPIとして導入したほか、2024年3月には「人財本部」を新設。「TOK Vision 2030」に向けた成長戦略の一環として、人財の幸福度とDE&Iを追求し続けています。

### 人的資本



KPI「連結従業員数」



※2023/12の減少は、装置事業の譲渡や海外連結子会社の再編等によるものです。また、連結従業員数には、当社グループから当社グループ外への出向者(67名)および嘱託者(115名)を含めておりません。

- 幸福度を重視した人財施策
- DE&Iの追求

#### ■人財活用方針「事業の原点は常に人であることを忘れてはならない」

成長戦略として、人的資本への投資を拡充

- 1人あたり平均年間給与は直近10年で140万円上昇\*1
- 有給休暇取得率は国内平均(62.1%\*2)を大きく上回る87.1%
- \*1 単体ベース \*2 出典:厚生労働省「令和5年就労条件総合調査の概況」2022年または2021会計年度状況
- 上方修正した「TOK Vision 2030」の達成に向けて、「足らざる人的資本」の補充を加速中

#### ■成長戦略の一環として従業員エンゲージメント向上に注力(→P62-71ご参照)

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

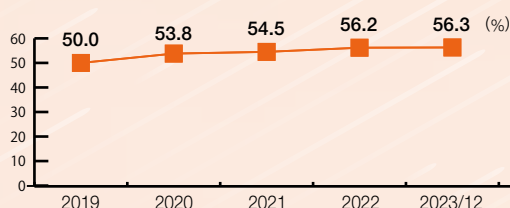
- 役員の業績連動型株式報酬のKPIを「ROE」「従業員エンゲージメント指標」の2軸で構成
- 役割等級制度に基づく新人事制度(2022年より導入)
- エグゼクティブフェロー制度・SP職制度(直接部門・間接部門)／実績報奨制度／TOK SHINKA AWARDほか各種表彰制度

#### ■イノベーションの源泉としてDE&Iをさらに追求

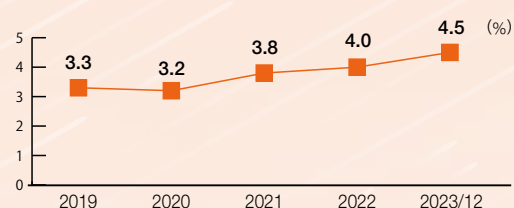
国籍や性別に関係の無い実力本位の採用・登用

- 連結外国籍従業員比率が上昇し、開発・製造・営業の各部門において、企業理念を深く理解した現地人財が最先端の価値創造に大きく寄与。海外管理職現地化比率も60%程度で高位安定しているほか、2023年には「東京応化グローバル社員持株会制度」を導入
- 女性従業員数および比率が増加。マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」に向けて、さらなるDE&Iの推進へ

KPI「海外管理職現地化比率」



KPI「女性管理職比率」





# CAPITALS

## 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新たなトレードオンを積み上げ、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）」「人財（人的資本）」「人脈（社会・関係資本）」を戦略的に強化します。これにより資本間の相互作用をさらに拡大することで、より大きな経済的価値と社会的価値の創出や、さらなるイノベーションに貢献していきます。



### 財務資本



- 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政策

#### ■ バランスシートマネジメント

「投資」「キャッシュリザーブ」「株主還元」のベストバランスを追求

- 先端分野におけるニッチトップ戦略の遂行
- 研究開発型企业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（自己資本比率72.9%、D/Eレシオ0.06倍\*）は化学セクタートップクラス

\* いずれも2023年12月末

#### ■ 配当の充実

DOE（純資産配当率）4.0%を目処とする配当政策

- 安定的かつ継続的な株主還元を実施

#### ■ 資産効率の追求

ROE: 8.0%以上を維持（2024年12月期目標）  
13%（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



### 製造資本



- 世界最高水準の微細加工技術
- 世界最高水準の高純度化技術

#### ■ 微細加工技術

「半導体回路線幅を微細にするための材料」「半導体パッケージを高密度化するための材料」の開発・製造  
「半導体デバイスを3次元に積み上げるための材料」の開発・製造

- お客様である半導体メーカーや電子部品メーカーの先端ニーズに応え続ける

#### ■ 高純度化技術

製品中の不純物を極限まで低減した世界最高水準の純度の洗浄液、シンナー、現像液を提供

- 最先端デバイスの量産化において、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」という共有価値を実現し、先端半導体の社会的価値（インパクト）の波及を促進
- 「分子サイズでの性能制御」など、難易度が高い領域にも強みを発揮

#### ■ 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」

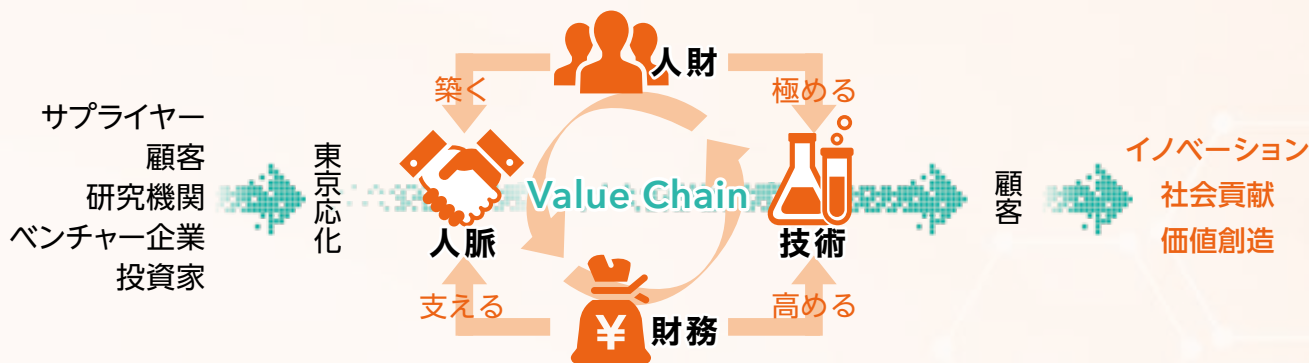
- ニッチで、技術転換が激しく、転換スピードの速い事業領域に注力
- ハイエンドかつ高付加価値な新製品を開発・上市し続けるビジネスモデルを展開

#### ■ 製造設備の増強・更新

上方修正した「TOK Vision 2030」の達成に向けて、「足らざる製造資本」を増強・更新中



資本間の相互作用を拡大し、より大きな経済的価値と社会的価値の創出や、さらなるイノベーションに貢献



### 社会・関係資本



- 世界最先端を走る顧客と並走
- サプライヤーエンゲージメント

#### ■ 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
- 顧客のリスク分散やグローバル多拠点展開にも柔軟に対応することで、地政学リスクを機会に転換

#### ■ フォトレジストの老舗として、厚い顧客基盤を全方位で構築

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

- 特に脱炭素・パワー半導体関連事業では、20～30年超の長期に渡り取引を継続

#### ■ 様々なステークホルダーとイノベーションのエコシステムを形成

開発難易度が年々高まっている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の発掘・支援や、学術関係者との共同研究、各種コンソーシアムへの参画を拡充

#### ■ 最先端の価値をサプライヤーとともに創造

人権デューデリジェンスにつながるサプライヤーエンゲージメントを強化・拡充

- 最先端半導体材料を原材料の組成段階からサプライヤーとともに作りこむ
- 地球環境保全や人権への取組みにおいてもサプライヤーと密に連携

### 自然資本



- 事業を通じた脱炭素への貢献
- 負のアウトカムの最小化

#### ■ 製品を通じた「削減貢献量」の拡大に注力

脱炭素貢献製品を開発・提供

- 先端フォトレジストの提供により、半導体の微細化を通じた消費電力低減に貢献
- 再生可能エネルギーシステムや電気自動車、ハイブリッドカー等の省エネ制御を行う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\*、連結売上高の10%弱を安定的に計上
- 次世代SiC/GaNパワー半導体向け材料の開発においても優位性を構築

\*2023年の見込み出荷数量ベース(出典:富士キメラ総研「2024先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望」)

#### ■ CO<sub>2</sub>絶対排出量の最小化に邁進

[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」を新たに策定

- 排出量3.3万t-CO<sub>2</sub>e以下を目指す(スコープ1、2、連結)

#### ■ レスポンシブル・ケア活動\*

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
- グローバルでグループ経営体制を強化するGMS(グループマネジメントシステム)の一環として、レスポンシブル・ケア活動に注力

\*化学物質を扱うそれぞれの企業が化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至る全ての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表し社会との対話・コミュニケーションを行う活動(一般社団法人 日本化学工業協会が定義)



# IMPACT ENABLER

## 社会的インパクトの創出

人的資本と知的資本への投資を加速し、さらなる社会的インパクトの創出に貢献

東京応化はこれまでの歩みを通じて、様々なトレードオンの積み上げと人的資本経営を核に社内外の経営資源の相互作用とシナジーを高め、ステークホルダーの幸福度を追求する取組みが、さらなる社会的インパクトの創出につながることを確信しています。そして、足元で進む生成AIの活用や5Gの普及、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、異次元の市場規模へと中長期的成長を続ける半導体が大きく貢献していくものと考えます。





そうした中当社グループは、今後の東京応化が半導体産業のお客様とともに成長していく分野として「情報端末」「クラウド」「センシング&IoT」「グリーンエネルギー」の4つを2023年に設定し、各分野に対し、人的資本と知的資本をはじめとするあらゆる経営資源を集中投下しています。今後も半導体用フォトレジストや高純度化学薬品を中心とする製品ポートフォリオを各分野の価値創造へ展開するとともに、さらなる人的資本と知的資本への投資によりイノベーションに資する製品を拡充することで、豊かな未来の実現に向けたさらなる社会的インパクトの創出に貢献していきます。

社会的課題(例)	ソリューション&バリューチェーン	2030年に期待できる社会的インパクト
デジタルデバイドによる経済格差の拡大	<p>【東京応化】 厚膜KrF用フォトレジストの開発・提供</p> <p>▼</p> <p>【半導体メーカー&amp;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</p>	<p>発展途上国に暮らす <b>3.5</b>百万人*1への 情報・教育インフラの提供</p>
世界的な人手不足による長時間労働	<p>【東京応化】 EUV/ArF/KrF/g線・i線用フォトレジストの開発・提供</p> <p>▼</p> <p>【半導体メーカー&amp;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</p>	<p>世界の労働時間の <b>1.3</b>%程度*2 を削減</p>
交通事故死者数の増加による経済的損失	<p>【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</p> <p>▼</p> <p>【半導体メーカー&amp;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</p>	<p>1年あたり交通死亡事故件数 <b>2.5</b>万件程度*3削減 (全体の2%程度)</p>
再生可能エネルギーシステムの効率改善	<p>【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</p> <p>▼</p> <p>【半導体メーカー&amp;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</p>	<p>世界の電力消費量の <b>0.4</b>%程度*4 を削減</p>

\*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188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

\*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



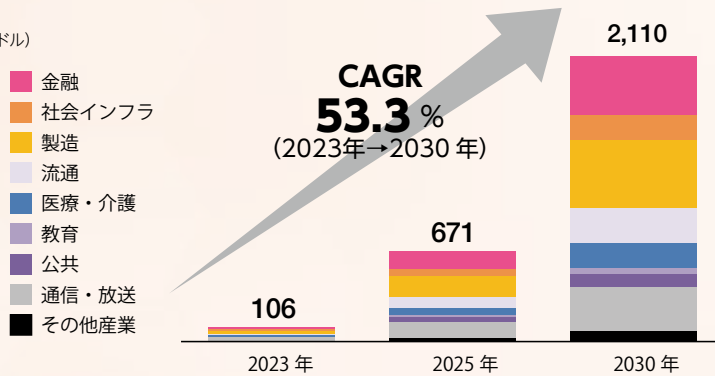
# IMPACT ENABLER

## 生成AIの持続的な発展に向けて

### 大きな社会的インパクトを創出しながら成長する生成AI市場

世界の半導体市場は2023年に4年ぶりのマイナス成長となったものの、2024年には、新たなドライバーである生成AIが牽引することで再成長に転じています。生成AIはまだ黎明期でありながらも既に多くのベネフィットを人類にもたらしているほか(→P36ご参照)、今後、様々な分野で大きな社会的インパクトを創出することが期待されています。

生成AI市場の成長予測(単位:億ドル)

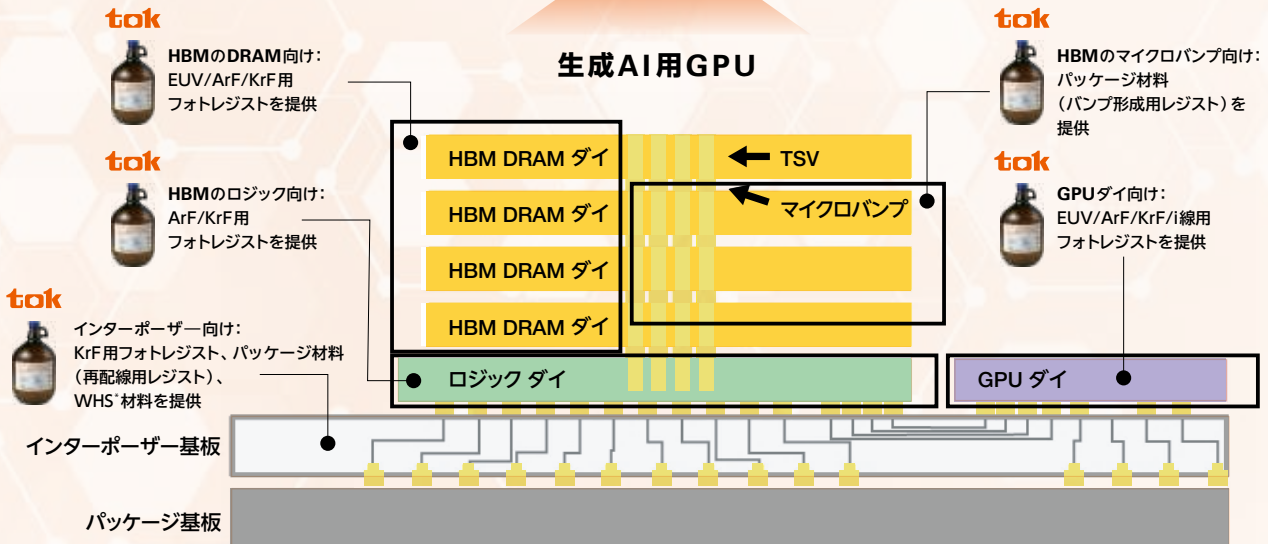


- 金融
- 社会インフラ
- 製造
- 流通
- 医療・介護
- 教育
- 公共
- 通信・放送
- その他産業



出典: 電子情報技術産業協会「電子情報産業の世界生産見通し」(2023年12月)

生成AI用GPUと東京応化製品例



#### 前工程(ロジック、DRAM向け)



当社製品:  
EUV/ArF/KrF用  
フォトレジスト

#### 後工程(HBM、2.5D~3D構造向け)



当社製品:  
パッケージ材料  
(バンプ形成用レジスト、再配線用レジスト)、  
WHS\*材料

\* 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)

## 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

生成 AI は自ら答えを探し学習する「ディープラーニング」と「ニューラルネットワーク」をコア技術とし、データ投入量が多いほど複雑な判断を求められることから、大量かつ高速の並列処理を得意とする半導体デバイス「GPU」が利用されています。

東京応化は現在、左図の通り GPU の部位ごとに高付加価値製品を提供することで、収益を堅調に拡大させています。

特に GPU の心臓部として「大量・高速計算」を担う最先端メモリーデバイスである HBM (High Bandwidth Memory) 向け材料については 2015 年の第 1 世代の登場時点から高いシェアを有し、現在の主流である第 2 世代～第 3 世代向けには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。

当社は今後も、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することで、キャッシュ創出力を最大化していきます。

## 生成AIにより期待できる生産性改善効果

業界における機能の潜在価値 (高) ■→■→■ (低)

産業別潜在価値の合計 十億ドル(産業全体の売上に占める割合)	潜在価値 営業利益に 対する比率 <sup>1)</sup>	製品の研究開発、ソフトウェアエンジニアリング				
		顧客対応	マーケティング&セールス	その他の機能		
銀行	200-340 (3-5%)	9-15	<b>レガシーコードの変換</b> 自然言語翻訳機能でレガシーフレームワークの移行を最適化  <b>顧客向けの緊急用双方向音声応答 (IVR)</b> 生成AIを活用した IVRにより、顧客の緊急事態(クレジットカードの紛失など)を部分的に自動化して対応を迅速化し、解決率を改善	<b>リテール銀行業での顧客毎オファー</b> プロフィールや履歴に基づいて、各顧客向けにカスタマイズしたマーケティング&セールスのコンテンツ(例:パーソナライズしたナッジ)をプッシュ通知により配信し、A/Bテスト用の選択肢を生成	<b>レリスクモデルの文書化</b> モデル文書の作成、および不足する文書や関連規制の最新情報のチェック	
消費財・小売り <sup>2)</sup>	400-660 (1-2%)	27-44	<b>消費者調査</b> シナリオをテストすることで消費者リサーチを加速し、「合成カスタマー」を作成してテストに使用することで、顧客ターゲットを強化	<b>拡張現実によるカスタマーサポート</b> 商品の状況や消費者の嗜好をリアルタイムで迅速に従業員に通知	<b>マーケティングコンテンツ作成におけるコピーライティングを支援</b> マーケティング・コンテンツや広告原稿のコピーライティングの迅速化	<b>調達</b> サプライヤーのプロセス強化 サプライヤー交渉用のプレイブックのドラフト作成
製薬・医療機器	60-110 (3-5%)	15-25	<b>創薬と研究開発</b> 新薬製剤の候補として最適なタンパク質や分子の選定を迅速化	<b>顧客文書の作成</b> 医薬品転売のための服薬指導やリスク通知の作成	<b>販売担当者向けコンテンツの作成</b> 医師との対話用スクリプトの作成	<b>契約書の作成</b> 特定の規制要件を盛り込んだ法的文書のドラフト作成

あらゆる産業分野で活用が始まっている生成 AI は、今後、産業合計で年間 2.6 ～ 4.4 兆ドル相当 (McKinsey & Company 調べ。以下同様) の生産性改善効果をもたらす可能性があると予測されています。

具体的には、ビジネス現場における生産性改善効果として「顧客対応」で世界全体のコストの 38% (約 4,040 億ドル相当)、「マーケティング」で 10% (約 4,630 億ドル相当)、「セールス」で 4% (約 4,860 億ドル相当)、「ソフトウェアエンジニアリング (企業 IT)」で 31% (約 4,850 億ドル相当)、「ソフトウェアエンジニアリング (製品開発)」で 32% (約 4,140 億ドル相当)、「製品・研究開発」で 12% (約 3,280 億ドル相当) の価値を創出することが期待されています。

また、業界別では、特に消費財・小売り業界、銀行業界、製薬・医療機器業界で、大きな生産性改善効果により価値を創出することが期待されています (左表ご参照)。

\*1 2020年～2022年における一部の産業の平均利益率に基づく営業利益 \*2 自動車販売を含む

出典: McKinsey & Company「生成AIがもたらす潜在的な経済効果」(2023年6月)

## 生成AIの持続的な発展に向けて

一方、これら一連の生成 AI によるベネフィットやインパクトは、大量の GPU を搭載した多数のデータサーバーで構成されるデータセンターの増設・稼働を前提としており、これによる電力の逼迫や電力供給システムの再構築が喫緊の社会的・環境課題となっています。これに対し当社を含む半導体産業は、GPU や HBM など半導体デバイスそのものの低消費電力化に向けて、前工程では半導体の微細化、後工程では積層化を追求することで、1 演算あたりの消費電力量の最小化に努めています。

東京応化と半導体産業等がEUV用リソグラフィで創出する社会的インパクト

社会的課題(例)	ソリューション&バリューチェーン	2030年に期待できる社会的インパクト
データセンターの激増に伴う電力消費量増加	【東京応化】 EUV用フォトレジストの開発・提供 ▼ 【半導体メーカー&デバイスメーカー】 ロジック半導体1演算あたり消費電力の低下 データサーバーの低消費電力化	世界の電力消費量の <b>0.2%</b> 程度* を削減

\* [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



# IMPACT ENABLER

## 東京応化のフォトレジスト

### 半導体用フォトレジストの市場規模 (2023年販売金額ベース\*1)



**2,309**百万米ドル  
前年比**12.1%**縮小

### 半導体用各種フォトレジストの当社シェア (2023年の見込み出荷数量ベース\*2)



EUV用  
フォトレジスト  
**30.0%**  
Global No.2



ArF用  
フォトレジスト  
**16.7%**  
Global No.4



KrF用  
フォトレジスト  
**33.7%**  
Global No.1



g/i 線用  
フォトレジスト  
**18.6%**  
Global No.1

### 半導体用各種フォトレジストの市場成長予測 (2022年→2029年)\*3



—EUV用 フォトレジスト—  
CAGR

**20.4%**

—ArF用 フォトレジスト—  
CAGR

**4.5%**

—KrF用 フォトレジスト—  
CAGR

**4.2%**

—g/i 線用 フォトレジスト—  
CAGR

**5.4%**

\*1 SEMIの集計を基に当社算出

\*2 出典：富士キメラ総研「2024先端／注目半導体関連市場の現状と将来展望」

\*3 2022年の出荷数量実績と2029年の見込み出荷数量を基に算出(出典：富士キメラ総研「2024先端／注目半導体関連市場の現状と将来展望」)

# 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、最終的にはイノベーションと社会的インパクトの創出につながります。

## 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(→P4-5ご参照)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(→P6-7ご参照)。

# “トレードオフ解決の結晶”

## 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、光源の変化だけでなく、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、オーダーメイドのフォトレジストを開発、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。

社会的  
インパクトを創出  
し続けるための  
価値創造  
ストーリー



## ビジネスモデルのバックボーン —DNA&企業風土—

財務・非財務の6資本に該当しない経営資源として、創業者・向井繁正の時代から脈々と受け継いできたDNAをパーパス「社会の期待に化学で応える」のもとで進化させ、「企業風土」として現場の隅々に息づかせています。今後もこのDNAと企業風土のもとで「顧客密着戦略」を核とするビジネスモデルを展開し、短期・中期・長期視点のトレードオンの積み上げと企業価値向上に邁進します。

### DNA



創業者 向井繁正

#### — 創業時に掲げた理想 —

どのような困難があつたとしても、社会に役立つ、他社が手掛けないような製品の開発に挑戦したい

#### — 戦後の再出発にあたっての方針 —

他社が容易に真似できない、自分も他人の真似をしない、高純度品を主体とする、高い技術力に支えられたものづくり

#### — 東京応化科学技術振興財団の設立にあたり —

資源小国である我が国の発展のためには、基礎的研究から積み上げた独自技術の開発と、その産業への応用が人類の平和と繁栄につながる

パーパス「社会の期待に化学で応える」

### 企業風土

#### パーパスドリブン

あらゆる経営資源や取組みを「社会への貢献」の1点に帰結

社会との共有価値の創造 (CSV)

SDGsへの貢献

#### ニッチトップの追究

永遠のベンチャー企業精神

ブルーオーシャン戦略

ニッチな高付加価値分野に特化

グローバルニッチトップ企業100選

#### ロングランの研究開発

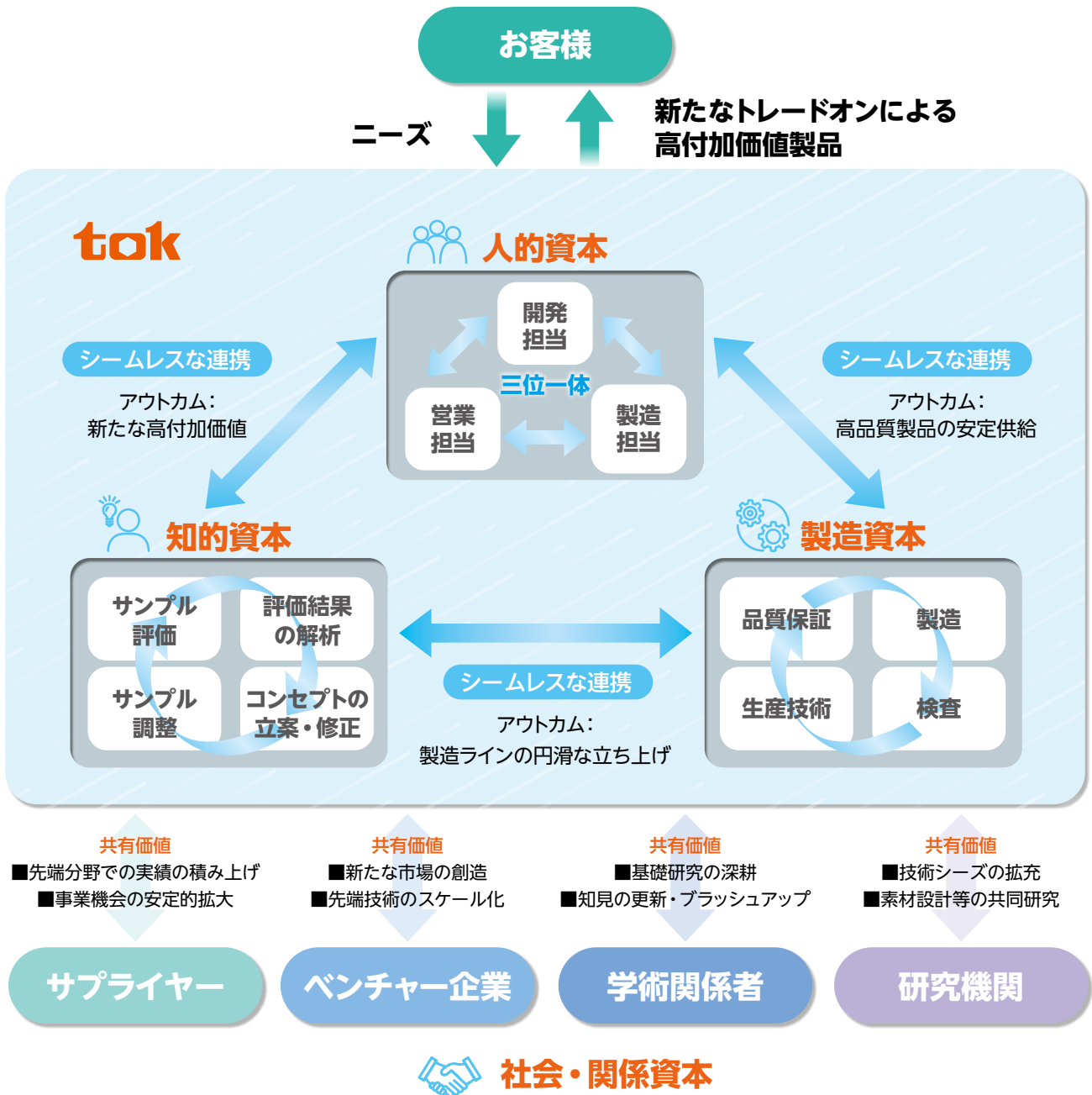
まだ日の目を見ない分野での開発も10年超に渡り粘り強く継続

自由闊達な雰囲気の中、様々な研究開発やマーケティングにチャレンジし、「机の下での研究」も認め合う風土



## ビジネスモデル —永遠のベンチャー企業精神のもと、 開発・製造・営業の三位一体による顧客密着戦略を展開—

開発部門、製造部門、営業部門の各人財が「三位一体」となってお客様とつながり、社内の各リソースとシームレスに連携する「顧客密着戦略」により、「新たなトレードオンによる高付加価値の創出」「円滑な製品立ち上げ」「高品質の安定供給」を実現しています。また、サプライヤー・ベンチャー企業・学術関係者・研究機関等の協働やオープンイノベーションによって得られた様々な共有価値も製品に託し、お客様に提供しています。

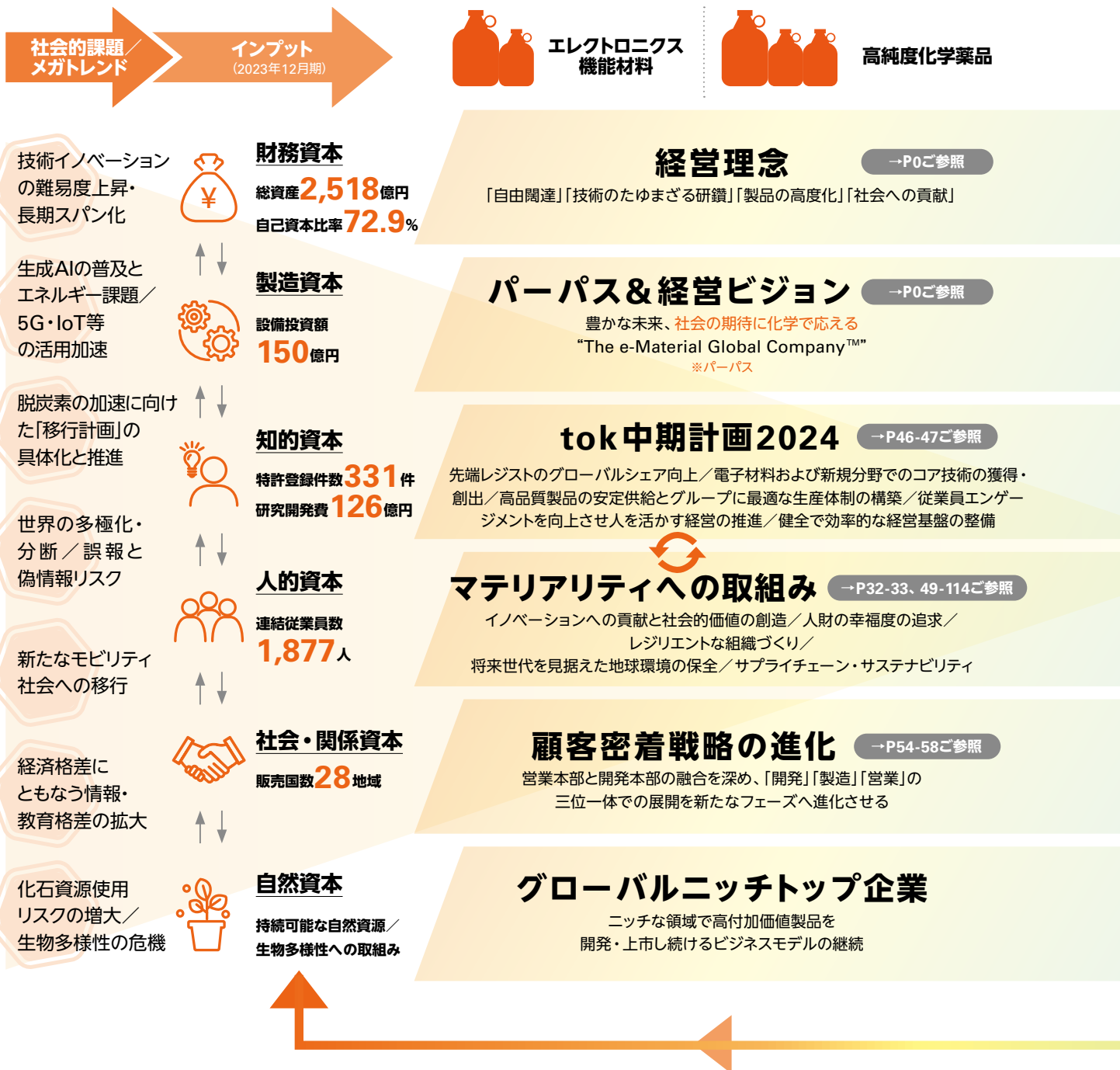




# VALUE CREATION PROCESS

## 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」の双方が極大化する中、「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、最終年度を迎えた「tok中期計画2024」と、定量側面を大幅に引き上げた「TOK Vision 2030」の実現に向けた“Boost up”に注力しています。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「財務資本」のもとで相互作用させ、パーパスのもとで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%**

- 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する
- 皆が生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、高度な社会的・技術的トレードオンに貢献し続けることで、持続的な企業価値向上に邁進します。



新規事業

アウトプット

お客様

最終便益

アウトカム／  
社会的インパクト

→P28ご参照

→P16-19ご参照

“Boost up TOK!!”

社会との  
共有価値の  
創造

顧客との  
共有価値の  
創造

高付加価値  
製品への  
こだわり

TOK  
Vision  
2030

創業以来の  
DNA

新規事業製品ほか  
フォトレジスト・高純度化学薬品・

半導体／電子部品市場・ヘルスケア市場ほか

最終製品・エンドユーザーほか

- 先端材料の提供による  
高度なトレードオンの実現と  
技術イノベーションの促進
- 1演算あたり消費エネルギーと  
時間の縮減／業務効率化と  
製品開発迅速化
- 各種機器の消費エネルギー  
を半導体技術で制御・抑制
- 新たなイノベーションによる  
サイバーセキュリティ強化／  
偽情報検知
- 高機能・高信頼性を両立させた  
車載デバイスにより、  
安全な自動運転  
社会を実現
- 電子デバイスの低価格化による  
情報・教育インフラの普及
- 負のアウトカムの抑制  
(省資源、各種排出量や原単位の  
改善)

持続的な企業価値向上

持続的価値創造に向けた再投資



# PORTFOLIO

## 製品ポートフォリオ —技術シナジーを最大化—

当社グループは2023年12月期より、「エレクトロニクス機能材料」と「高純度化学薬品」の2部門からなる「材料事業」の単一セグメントに移行しています。世界最高水準の微細加工技術をエレクトロニクス機能材料部門の各製品に投入するとともに、世界最高水準の高純度化技術を高純度化学薬品部門で十分に発揮しています。同時に、これら2部門のシナジーも最大化することで、先端分野での収益拡大に邁進しています。

### エレクトロニクス機能材料

半導体前工程・  
後工程向け材料/  
ディスプレイ材料  
ほか

世界最高水準の  
「微細加工技術」&「高純度化技術」

半導体前工程・  
後工程向け  
シンナー・現像液・  
洗浄液ほか

エレクトロニクス機能材料

高純度化学薬品

#### 先端材料

ArF・EUV用フォトレジストなど、半導体微細加工の最先端分野に必要不可欠な材料



#### KrF用フォトレジスト

半導体の微細加工/積層化、先端/レガシーのいずれにも用いられる材料

#### レガシー材料

g線・i線用フォトレジストなど、新旧パワー半導体やセンサーに必要な不可欠な材料

#### 半導体後工程関連材料

パッケージ材料、WHS\*関連材料など、半導体の積層化や高密度実装に必要な不可欠な材料やMEMS材料

#### ディスプレイ材料・その他

LCD材料、OLED材料等

#### 高純度化学薬品

世界最高水準の純度を実現したシンナー/現像液/洗浄液等



#### 無機・有機化学薬品

様々な産業分野で利用されている化学薬品



その他  
1.5%

2023年12月期

連結売上高

1,622億円

高純度化学薬品

44.4%

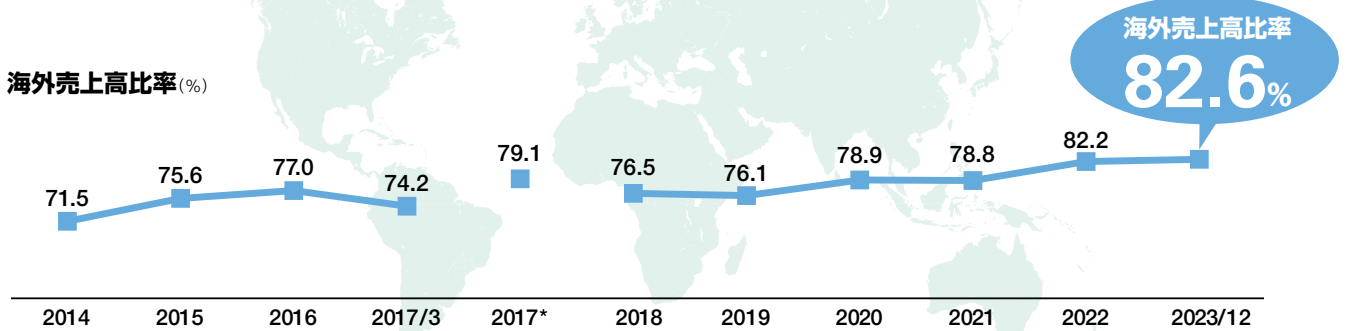
エレクトロニクス  
機能材料

54.1%

\* ウェ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)

## 地域ポートフォリオ —顧客密着とリスク分散、機会への転換—

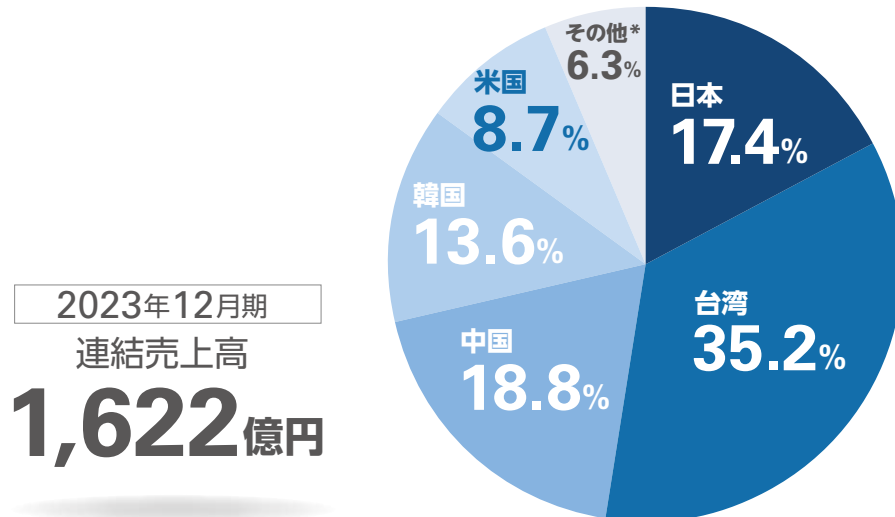
半導体分野を主軸に顧客密着戦略に注力してきた結果、ビジネスのグローバル化が進展し、近年の海外売上高比率は80%前後で推移しています。足元の経済安保リスクの高まりや海外顧客の多拠点化の加速を踏まえ、グローバル5極の経営資源を機動的に拡充・活用・連携させながら顧客密着戦略とリスク分散を徹底し、さらには、地政学リスクを「機会」へと転換する取組みに注力しています(→P37ご参照)。



\* 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。

日本	米国	中国	韓国	台湾
<ul style="list-style-type: none"> <li>本社(10拠点)</li> <li>従業員数1,355名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地法人2社(3拠点)</li> <li>従業員数139名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地法人1社(1拠点)</li> <li>従業員数26名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地法人1社(1拠点)</li> <li>従業員数163名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地法人1社(2拠点)</li> <li>従業員数183名</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>本社・5工場・1事業所</li> <li>流通センター</li> <li>TOK技術革新センター</li> <li>阿蘇くまもとサイト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TOKアメリカ社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TOK中国社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TOK尖端材料社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>台湾東應化社</li> </ul>

※従業員数は2023年12月31日現在、拠点数は2024年6月30日現在



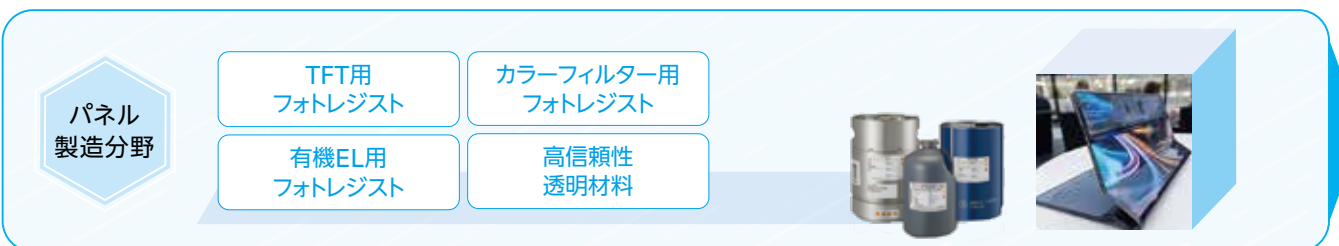
\* その他:ヨーロッパ、シンガポールなど



# OUTPUT & OUTCOME

## アウトプットの増大 —フルラインアップ—

東京応化は、半導体製造の「前工程」と「後工程」の双方に得意とするニッチな領域を持ち、「微細化」と「積層化」の双方に強みを有します。フォトレジストの老舗として「レガシー分野」「先端分野」のフルラインアップを取りそろえ、非感光性材料である高純度化学薬品においても最先端の価値を提供しながら、「TOK Vision 2030」の実現に向けた増産体制にシフトしています。



\* 2023年の見込み出荷数量ベース(出典:富士キメラ総研「2024先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望」)



## アウトカムの進化 —地球と人類のサステナビリティへの貢献—

AIの進化と普及、気候変動リスクの増大等を背景に、半導体産業が取り組む課題はこれまでと異なる位相にシフトしました。最先端分野だけでなく、レガシー分野を含む全領域の半導体材料が持続可能な地球と人類社会の実現に不可欠となる中、東京応化は、パーパス「社会の期待に化学で応える」のもと、新たなトレードオフの解決と安定供給に注力しています。

### OUTCOME

**情報端末**  
スマートフォン  
タブレット端末  
パソコン  
ウェアラブル端末



**クラウド**  
データサーバー  
AI メタバース  
スーパーコンピュータ  
ゲーミングサービス



**センシング&IoT**  
AI  
自動運転・ADAS  
ロボティクス



**グリーンエネルギー**  
脱炭素・再生可能  
エネルギー設備  
エコカー等



半導体製造ライン等  
パネル製造ライン等



テレビ  
各種ディスプレイ  
スマートフォン  
タブレット端末



デバイスの  
高性能化  
省電力化  
小型化

便利・快適  
安全・安心  
環境に優しい  
暮らし

持続可能な  
地球と  
人類社会  
への貢献



# STAKEHOLDER ENGAGEMENT

## 全てのステークホルダーとのWin-Winの関係の構築に向けて

ますます複雑化する社会的課題や、高度化する技術的課題に対し、各ステークホルダーとの協働によって新たなソリューションやソーシャルインパクトを創出することで、長期持続的な価値創造を実現していきます。

東京応化は、以下の全てのステークホルダーとのWin-Winの関係の構築を目指してまいります。

### Our Stakeholders

お客様

株主／投資家

従業員／  
将来世代

# tok

豊かな未来、社会の期待に  
化学で応える

“The e-Material  
Global Company™”

サプライヤー／  
ベンチャー企業等

学術関係者／研究機関／  
コンソーシアム等

政府／自治体  
地域コミュニティ

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」、「潜在リスクや既に顕在化したリスク」に対し、国内外のステークホルダーとの綿密なコミュニケーションのもと、共有価値を創造しながら解決・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
- 半導体によるソーシャルインパクトの拡大

#### ■方針／基本的な取組み

- 「tok中期計画2024」戦略【3】に注力(→P46ご参照)
- 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
- 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
- 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

- 財務内容や事業活動状況等の情報を適時・公平に開示し、経営の透明性を高めて対話を実施
- 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・ご要望は記録を集約のうえ全役員に定期的に報告し、情報を周知・共有
- ディスクロージャーポリシーに則り、統一した情報提供、公平かつ適時・適切な開示に努める
- インサイダー情報の管理規程を定め、運用の徹底に努める

#### ■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(334回\*)
- 個人投資家向け説明会(9回\*)
- Webサイトに統合レポート、報告書(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(16回\*)
- JPX日経インデックス400の構成銘柄に選定

\* 2023年12月期末実績



Texas Instruments Inc.  
Supplier Excellence Award  
(2022)



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)



従業員／将来世代

■共有価値

- 経営理念の1つとしての「自由闊達」な企業風土
- 一人ひとりの価値観に寄り添った新人事制度／人材施策
- より長期に働き続けられる環境整備(再雇用制度の拡充等)

■方針／基本的な取組み

- 「TOKグループ人材活用方針」の理念を各人材施策に反映
- 「tok中期計画2024」戦略【4】に注力(→P46ご参照)
- 「TOK Vision 2030」における取組みとして「皆が生き活きと誇りをもって働ける」に注力。また、同ビジョンの7つの経営戦略の1つとして「グローバル人材活用」に注力

■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／中国語／韓国語)
- 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の内部通報制度(通報実績:4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(グループ報および社長ビデオメッセージの多言語発信等)
- 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

\* 2023年12月期末実績



若手従業員と社長が「語り合う会」

サプライヤー／ベンチャー企業

■共有価値

- 高い付加価値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すべての人(=働く人)の安全確保および健康保持を最優先し、労働災害の撲滅に注力

- コーポレートベンチャー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



電気光学ポリマーを開発するNLM Photonics社へ出資(2023年6月)

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社人材を派遣
- 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)
- 東京工業大学と協働研究拠点を設立(2023年6月)
- 東京応化科学技術振興財団を通じた2023年の助成活動:118件、6,010万円



次世代半導体パッケージ実装技術開発のためのコンソーシアム「JOINT2」に参画



次世代技術開発のための国際研究機関である「IMEC」と、20年以上にわたり協業

政府／自治体／地域コミュニティ

■共有価値

- 社会の持続的発展
- 気候変動リスクや感染症リスク、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

■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、台湾の各国当局との折衝
- 気候変動リスクや感染症リスクへの対応、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806名\*
- 地域社会との対話

\* 2023年12月期末実績



プロバスケットボールクラブ「川崎ブレブサンダース」とオフィシャルスポンサー契約を締結(2023年9月)



「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



# OUR MATERIAL ISSUES

## 持続的な企業価値向上に向けたマテリアリティへの取り組み

東京応化は、「TOK Vision 2030」「100年企業(2040年)」「2050年カーボンニュートラル」の実現を見据えた長期的取り組みの起点として重要課題(マテリアリティ)を位置づけ、「tok中期計画2024」と密接に連動させたマテリアリティへの取り組みに注力しています。

### — 「豊かな未来」の実現に向けて —

「TOK Vision 2030」において「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company™”」の実現を目指す当社は、思い描く「豊かな未来」として、生成AIのほか、通信革命(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ベネフィットが体現される社会への貢献を目指しています。

同ビジョンからのバックキャストによって策定した「tok中期計画2024」では、そうした「豊かな未来」にまつわる豊富な事業機会を取り込む一方、気候変動リスクの深刻化や地政学リスクの高まり、感染症リスクの拡大など、様々なリスクへの対応策も講じています。

当社のマテリアリティにおいては、これら「リスクと機会への対応」を前提に持続的な企業価値向上に向けた5項目を重要課題として特定するとともに、各マテリアリティにおける「主な取り組み」やKPIを「tok中期計画2024」と密接に連動させながらPDCAを回すことで、実効性を高めています。

### マテリアリティ特定プロセス

- ステップ 1 国内外の各種ガイドライン等や日本化学工業協会の「レスポンシブル・ケアコード」を踏まえ、持続的な価値創造に向けて対応が必要な課題を抽出
- ステップ 2 抽出した課題について、ESG投資家を含む各ステークホルダーとの日常の対話内容を踏まえた「社会・ステークホルダーにおける重要度」、「TOK Vision 2030」「tok中期計画2024」の戦略を踏まえた「当社の経営における重要度」の2軸で評価し、特に重要度の高い5項目を特定
- ステップ 3 各マテリアリティにおけるPDCAに向けた「主な取り組み」「リスクと機会」とともに取締役会での議論・承認を経て、マテリアリティとして特定

### マテリアリティ

イノベーションへの貢献と  
社会的価値の創造

人財の  
幸福度の追求

レジリエントな  
組織づくり

将来世代を見据えた  
地球環境の保全

サプライチェーン・  
サステナビリティ

### 2024年4月「リスクと機会」を改定

「tok中期計画2024」の最終年度である2024年12月期はマテリアリティ項目は据え置く一方、生成AI市場の拡大や地政学リスクの高まりを受け、「リスクと機会」の改定について取締役会で検討・決議しました。

# 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 2024

密接に連動

## マテリアリティ



マテリアリティ	貢献するSDGs	ESG分野	リスクと機会
イノベーションへの 貢献と社会的価値の創造		社会 (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■半導体産業のグローバル競争の激化と戦略的重要性の高まり</li> <li>■地政学リスクやサプライチェーン分断への対応と新たな事業機会の創出</li> <li>■イノベーションや社会的課題の解決において半導体が果たす役割の拡大</li> <li>■生成AIの普及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</li> <li>■シリコンサイクルの複雑化</li> <li>■半導体の「微細化」「3次元化」の双方における先端領域の技術進化と市場拡大、旧世代(レガシー分野)における適用領域の拡大</li> <li>■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)</li> <li>■事業/地域ポートフォリオ分散と対象市場の複雑化によるリスク低減・長期安定成長</li> <li>■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</li> <li>■半導体市場における「需給ひっ迫」分野と「供給過剰」分野の混在</li> </ul>
人財の幸福度の追求		社会 (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■海外売上高比率の増加に伴うグローバル人財の育成</li> <li>■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</li> <li>■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</li> <li>■従業員の高齢化の進行とシニア人財のノウハウ(know-why)の活用</li> <li>■地政学リスクの高まりによる人的流動性の制約</li> </ul>
レジリエントな 組織づくり		ガバナンス (G)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業成長とステークホルダーの増加に伴う潜在リスクの増大</li> <li>■VUCAの時代における事業環境の激しい変化</li> <li>■ガバナンスにおけるサステナビリティ課題の増加</li> <li>■事業成長を企業価値向上に直結させるための監督・牽制機能の進化</li> <li>■世界的なサステナビリティ・脱炭素化への取組みによる法規制(条例)の強化</li> <li>■海外現地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</li> <li>■自然災害の激甚化やパンデミックなどテールリスクの増大</li> <li>■供給者責任を果たし続けるためのリスク耐性の強化</li> </ul>
将来世代を見据えた 地球環境の保全		環境 (E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■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</li> <li>■半導体の微細化による低消費電力化への貢献</li> <li>■パワー半導体ニーズの高まり</li> <li>■海洋プラスチック問題の高まり</li> <li>■サーキュラーエコノミーの拡大</li> <li>■主要先進国における各種排出規制の厳格化</li> <li>■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</li> <li>■グローバルな生物多様性損失リスクの高まり</li> <li>■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</li> </ul>
サプライチェーン・ サステナビリティ		社会 (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■主要先進国における化学物質管理規制の高まり</li> <li>■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</li> <li>■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</li> <li>■サプライチェーンの拡大に伴う人権リスクの増大やライフサイクルアセスメントの重要性の高まり</li> <li>■RBA監査/ISO45001認証取得によるさらなるリスク低減</li> </ul>



パーパスを起点とする価値創造と  
長期成長戦略のもと、  
新たなトレードオンの積み上げと  
イノベーションの創出に  
邁進します。

代表取締役 取締役社長

種市順昭



# To Our Stakeholders — 社長メッセージ —



## 新たな幕開け

### 再興へ歩み始めた日本の半導体産業

人類が直面する社会・環境課題がますます高度化・複雑化する中、その解決に大きく貢献する半導体産業は約3年前から異次元の成長を始め、一時的な踊り場を経ながらも拡大の一途にあります。世界では2021年以降139の半導体工場の建設が計画・開始されており、その投資額は約170兆円に上ります(当社調べ)。

そうした中、日経平均株価が34年ぶりに最高値を更新した2日後の2024年2月24日、当社の最大顧客であり世界の最先端を走り続ける海外半導体メーカーが、日本では初となる製造拠点を熊本県に開所しました。当社は新拠点「阿蘇くまもとサイト」から同工場に高純度化学薬品等を供給予定であるほか、2027年中に稼働予定である同社「第2工場」は、6~7nmプロセスの先端半導体をHPC(高性能コンピューティング)等向けに生産予定です。加えて、2022年に国内8社の出資で生まれた国内半導体メーカーは北海道に工場を開設し、2027年までに2nm半導体を生産することを目指しています。これら一連の動きによって当社グループは、これまで海外をメインとしていた最先端領域の事業機会を国内でも獲得するという、新たな幕開けを迎えつつあります。

前述の開所式に参列した私は、新たな事業機会への期待に胸を膨らませるとともに、今後も国内外を問わず、半導体産業のさらなる発展に貢献する決意を新たにしました。

### 培ってきたエコシステムを好循環につなげる

ご存知のとおり日本の半導体産業は1980年代後半に隆盛を極めたものの、1990年代以降は日米貿易摩擦や大型投資の遅れ、ファウンドリ\*1等水平分業モデルの台頭により縮小を余儀なくされました。そうした中、当社を含む半導体材料産業や製造装置産業は、持続的成長に向けて新たな事業機会を獲得すべく、研究開発と設備投資を着々と進めてきました。特に、日本の半導体材料産業が原料サプライヤーやビジネスパートナーとともに構築してきた国内バリューチェーンは「擦り合わせ」を核とする強力なエコシ

ステムとして発展しながら好循環を生み、フォトレジストを例にとれば当社が世界トップの23.1%、国内5社で世界の65.9%\*2を占めるなど、今日の圧倒的なグローバルプレゼンスにつながっています。足元では各国政府が半導体産業の誘致競争を展開し、当社を含む半導体材料メーカーもサプライチェーン戦略を見直す最中にありますが、当社グループは引き続きこのエコシステムを活かして海外事業を拡大し続けるほか、国内の新たな事業機会も最大限に取り込むことで、さらなる好循環を生み出していく所存です。

\*1 ファウンドリ(Foundry):半導体メーカーやファブレス企業から、生産のみを受託する業態

\*2 2023年の見込み出荷数量ベース(出典:富士キメラ総研「2024先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望」)

### 国内エレクトロニクス産業の再興に期待

一方、人類に不可欠な「産業の水」としてあらゆる産業で必要とされる半導体は「乗数効果」とも呼ぶべき価値の波及力を持ち、世界のエレクトロニクス産業など様々なユーザーに用いられることで、大きな経済波及効果を創出しています。しかしながら国内では、半導体のユーザーであるエレクトロニクス産業が「失われた30年」の間に縮小したことから、私は、エレクトロニクス産業全体が盛り上がらない限り、現時点では国内経済への大きな波及効果は望みにくいと見ています。半導体産業の再興と「乗数効果」をトリガーとして日本経済の再成長を実現するには、半導体のユーザーである国内エレクトロニクス産業の再興が不可欠なのです。そのため、私は同産業の今後の発展に大いに期待しており、当社グループが経営ビジョンにおいて“The Semiconductor Material Global Company”ではなく“The e-Material Global Company™”を目指す理由も、そこにあります。当社は今後も同ビジョンのもと、半導体メーカーやエレクトロニクス産業の皆様とともに持続的に成長し、社会的インパクトを創出し続けることを目指します(→P16-21「IMPACT ENABLER」ご参照)。



## イノベーションへの貢献

### 生成AIがもたらす様々な社会的価値の創出に貢献し、キャッシュ創出力を最大化

このように国内外の半導体産業で新たな動きが加速する中、2023年の世界の半導体市場は世界的なインフレや利上げ、地政学的リスクの高まりを背景とする個人消費や設備投資の減退等から前年比マイナス8.2%と縮小しました。しかし年後半からは生成AI向け需要をトリガーに成長軌道に回帰しており、2024年は再び過去最大規模となる見込みです\*3。

かつてのインターネットやスマートフォンに匹敵するほどの社会的インパクトをもたらすとされる生成AIは、足元で顕在化しているだけでもオフィス業務の自動化/効率化や従業員の創造性/モチベーション向上のほか、労働災害の削減や新薬開発の迅速化、サイバーセキュリティの向上など様々なベネフィットを人類にもたらしています。加えて、まだ黎明期であることから成長余地も大きく、今後はさらなる性能向上と用途開発により年平均53.3%で成長し、2030年には2023年の約20倍にあたる2,110億ドルに達することが予想されています\*4。そして、この生成AIの心臓部を担い、さらなる性能向上と社会的価値/経済価値拡大の鍵を握るのが、大量・高速の並列処理を得意とするGPU (Graphics Processing Unit) とHBM (High Bandwidth Memory) です。

GPUとHBMの製造においては、前工程ではEUV/ArF/KrF用フォトレジスト、後工程ではパッケージ材料( bumps 形成用レジスト)やWHS材料が欠かせないことから、当社グループは現在、EUV/KrF用フォトレジストおよびパッケージ用レジストの世界トップクラスメーカーとしてこれらの大增産と安定供給に注力しています。また、ArF用フォトレジストについては現在は世界4位ながらも最先端HBM向けに採用されるなどシェアを着実に拡大しており、引き続き世界トップシェアを目指していきます。当社グループは今後も、「世界最高水準の微細加工技術」「世界最高水準の高純度化技術」「顧客密着戦略」という3つのコアコンピタンスのもと、生成AIがもたらす様々な社会的価値の創出に貢献することで、キャッシュ創出力を最大化していきます。

\*3 出典:世界半導体市場統計(WSTS)

\*4 出典:電子情報技術産業協会「電子情報産業の世界生産見通し」(2023年12月)

### 半導体後工程における「積層化技術」で強みを活かす

前述の通り生成AI向け各種製品の供給が拡大する中、当社の強みを活かせる領域として顕在化しているのが、最先端パッケージ材料など半導体後工程における「積層化技術」です。

半導体は、前工程における微細化だけでなく、後工程で縦方向に積み上げる積層化によっても大きな進化が可能であり、より高度で複雑な社会的・科学的課題の解決や、便利・安全で快適な暮らしに貢献できます。また、喫緊の社会的課題である「データセンターのエネルギー消費量増大」の解決に微細化とともに貢献できるほか、技術難易度が年々上昇し限界に近づいているとされる微細化を補うものとして、ますます重要性が高まっています。

そうした後工程向け材料の開発・製造において、当社には大きく2つの強みがあります。

1つは、後工程ならではの「顧客密着戦略の深化」です。前工程には大手顧客が多く、ビッグプレイヤーの動きを見れば大きな技術トレンドや今後のロードマップをつかめる一方、後工程市場はOSAT (Outsourced Semiconductor Assembly and Test) と呼ばれる大小様々な規模のお客様で構成されており、個々のお客様に密着しながら多種多様なニーズを丁寧にくみ取り、最大公約数を見出しながら展開するというマーケティングの難しさがあります。そこで当社は、社長直轄のストラテジック・アライアンス部と営業本部の連携により顧客の直近課題にアプローチする「フォアキャスト」マーケティングと同時に、5年~10年先の技術トレンドや用途の予測から逆算して足元の戦略を提案する「バックキャスト」マーケティングも強化しています。

後工程における当社のもう1つの強みは、「幅広い技術ポートフォリオ」です。積層化領域でも微細化が加速し、限られたスペースになるべく多くの配線を実装することが求められているほか、電気を多く通すための配線の「高さ(=高アスペクト比)」も必要になります。微細化はまさに当社のコアコンピタンスであるほか、高アスペクト比の実現においては、フォトレジストの老舗として蓄積してきた豊富な知見やノウハウが強みを発揮しています。また、顧客プロセスに応じてポジ型/ネガ型フォトレジストのいずれも提供できるなど、当社は積層化においても極めて幅広い技術的資産(知的資本)を持ちます。

当社は今後もこれらの強みを磨き続けるとともに、半導体関連事業のルーツである「電子をコントロールする技術」のもと、開発人財のたゆまぬ努力による新たなトレードオン<sup>\*5</sup>を後工程でも積み上げていきます。後工程向けのパッケージ材料にはまだまだ多くのトレードオンとイノ

ベーションの余地があるほか、日本の半導体産業の再興においても後工程が成長ドライバーとなる可能性が高いことから、当社グループは引き続き、前工程・後工程の双方でフルラインアップ戦略を展開していきます。

<sup>\*5</sup> 二律背反する技術的・社会的ニーズ等を両立させること

## 事業環境認識

### 機会とリスクの双方が極大化し続ける中、 人類が直面する最大のトレードオフの解決に 挑む

世界の半導体市場は前述の通り生成AIをトリガーとして2024年には過去最大規模となり、その後も車載用途が拡大することで年平均成長率約10%で伸長し、2030年には2023年の約1.9倍の1兆ドルに成長すると予想されています<sup>\*6</sup>。

一方、私が昨年の統合レポートで申し上げた「機会とリスクの双方が極大化」する状況は足元でさらに顕著となっており、2023年の世界の平均気温は観測史上最高となったほか、年末のCOP28では1.5℃目標に対する大きな遅れが確認されるなど、気候変動リスクは年々高まる状況にあります。そうした中、2022年より市場が立ち上がった生成AIは前述の通り大きな社会的価値を生み出す一方、消費電力の大きさがリスクファクターとなっており、生成AIシステムそのものの省電力化や新たな電力確保、電力供給エコシステムの再構築が喫緊の課題となっています。当社を含む半導体産業もこれを強く認識し、最先端の生成AI向け開発においては「性能と電力効率の両立」を最重要テーマとしており、生成AIがもたらす巨大な機会と表裏一体のこのリスクの克服こそが、人類が解決すべき最大のトレードオフの1つとなっています。この課題に対し、当社グループは、注力4分野である「情報端末」「クラウド」「センシング&IoT」「グリーンエネルギー」の全てにおいて4つの稼働力＝「技術(知的資本/製造資本)」「人財(人的資本)」「人脈(社会・関係資本)」「財務(財務資本)」を総動員し、新たな事業機会へと転換していく所存です(→P16-19ご参照)。

具体的には、まず「クラウド」分野の短期/中期の取組みとして、「世界最高水準の微細加工技術」による半導体の微細化と積層化により、チップあたり/演算あたり消費電力の低減に貢献します。この技術を「情報端末」へも適用していくほか、「センシング&IoT」においては電力効

率最適化に向けたロボティクス用センサー材料、「グリーンエネルギー」分野では新旧パワー半導体向け材料を開発・提供し続けることで、電力エコシステムの再構築に貢献していきます。

そして長期/超長期においては、現在の半導体に比べ圧倒的な省電力を実現する「光電融合デバイス」向け材料の開発に注力していきます。現在、国内外の大手通信企業や大手半導体メーカー等による光電融合デバイスの開発が加速しており、2030年代の実用化が目指されています。当社は同デバイス向け材料の開発において従来の枠組みを超えた材料探索に注力しており、光電融合向けの新たなトレードオンを積み上げることで、世界の脱炭素化に貢献することを目指します。

<sup>\*6</sup> 出典:SEMIジャパン

### 地政学リスクを新たな機会に転換

前述の日本の半導体産業再興の背景の1つであり、足元ですます深まっている地政学リスクについては、今後も日本・米国・中国・韓国・台湾の5地域からなる地域ポートフォリオの柔軟な運用と「地産地消モデル」「拠点集約モデル」の使い分けによってリスク分散を図る一方、地政学リスクへの対応を新たな事業機会の創出につなげる「攻め」の姿勢も強化していきます。その一例として、「tok中期計画2024」においては過去最大規模の設備投資の一環として韓国拠点の新検査棟を2026年の稼働に向けて建設中であるほか、同国で新たな工場用地を取得し、新工場を2028年から稼働させる計画です。当社グループはこれら一連の投資により、中国・台湾にまつわる地政学リスクの影響を最小限にとどめつつ、世界各地の需要拡大を着実に取り込む体制を構築していきます。加えて、足元ではインドも半導体の国産化に向けて動き始めたことから、事業展開へ向けた準備をパートナーとともに進めていきます。

## リスク顕在化による「不幸」を「幸福度」が上回る社会を目指す

また、2024年1月のダボス会議に先立ち発行された「グローバルリスク報告書」では、生成AIの普及等を背景とする「誤報と偽情報リスク」が今後2年間のトップリスクとして掲げられ、これと連動する地政学リスクや分断リスクもさらに高まることが危惧されています。しかし私は、そうしたリスクの背景にはやはり「情報格差」や「コミュニケーション不全」があり、今後の半導体の進化によって情報端末や通信システム等のコミュニケーション手段がさらに進化・普及すれば、世界の隣国／隣人／利害関係者同士の相互コミュニケーションと理解が深まることで戦争や紛争といった「不幸」を防ぐことができ、それこそが「社会の期待」であると考えています。

私は半導体が持つそのようなポテンシャルを信じており、2024年4月に入社した新卒社員58名には「半導体の進化が人類の平和につながると思えば、皆さんの仕事のやりがいも大きくなる」と話し、半導体の絶えざる進化は社会の「幸福度」の向上をもたらすことを伝えました。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、リスク顕在化による「不幸」を「幸福度」が上回る社会を目指していきます。その一環として2024年4月、当社グループが認識する短期／中長期／超長期のあらゆるリスクに包括的／専門的に対処するERM部を新設しました。まずはこれら全てのリスクの洗い出しと、有事に備えた実効性ある対応策の構築を進めています。

# 2040年「100年企業」としての発展を見据えて

## 「TOK Vision 2030」を上方修正

当社グループは2020年に「TOK Vision 2030」を策定以来、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年の売上高2,000億円、EBITDA450億円、ROE10%以上の達成に向けて「tok中期計画2021」および「tok中期計画2024」の各戦略に注力してきました。その結果、コロナ禍での巣ごもり需要による半導体市場の急拡大の影響等もあり、2年目の2022年12月期時点で売上高、EBITDAの進捗率は80%を超え、ROEも超過達成していました。加えて、足元では生成AIも登場するなど半導体産業を取り巻く環境は2020年のビジョン策定時から大きく変化したほか、前述の通り2030年の半導体市場は2023年の1.9倍へと成長することが予想されることから、このたび、2030年12月期の売上高を従来の1.7倍の3,500億円、ROEは13%に引き上げました。当社グループはこのTOK Vision 2030の達成に向けてグループ一丸となって取り組むとともに、今後6年間の取り組みによって得られる様々な成果や経済的価値と社会的価値を土台に持続的な企業価値向上を実現し、2040年の「100年企業」へと発展することを目指します。

そして、その道程においては、直近2年の急成長の影響等から労災件数が増加傾向にありその撲滅を至上命題として取り組むほか、成長で得られた果実は今後も「DOE4.0%を目処とする配当方針」や「継続的な賃上げ」、後述する「グローバル社員持株会制度」によって株主の皆様や従業員と

分かち合い、各ステークホルダーとのさらなる対話を軸に、企業価値向上に向けた好循環を回していく所存です。

## バリューチェーンにおける資本間のさらなる相互作用をデジタルでも促進

その一環として、まずはバリューチェーンにおける資本間のさらなる相互作用を促進すべく、4つの「稼ぐ力」のうちベースとなる「財務(財務資本)」をBSマネジメントによってさらに強化し、「技術(知的資本／製造資本)」における積極的なチャレンジとリスクテイクを支えていきます。そして、引き続き従業員エンゲージメントの向上に注力しながら「人財(人的資本)」を拡充することで層の厚い「人脈(社会・関係資本)」を構築するほか、社外の様々な方々と情報を共有しながら知見を高めることで新たなトレードオンを積み上げ、イノベーションの創出と企業価値向上へとつなげていきます。また、これら一連の取り組みにおいては引き続き強靱な財務基盤のもと、M&Aによる新たな「収益の柱」の獲得も念頭に、「永遠のベンチャー企業」としての飽くなき成長を追求していきます。本年3月には、こうした当社のバリューチェーンにおける4つの「稼ぐ力」をデジタルで「見える化」し、資本間の相互作用をさらに活性化させるべく、ITデジタル本部を開設しました(→P60「DX統括責任者メッセージ」ご参照)。





## サステナビリティ・ガバナンス — 直近の成果と今後の重点施策

### 独自のサステナビリティ・ガバナンス体制のもと、中期計画とマテリアリティを密接に連動

全ての戦略をマテリアリティへの取り組みと密接に連動させる「tok中期計画2024」の2年目であった2023年12月期の業績は、前述の半導体市場の縮小の影響等から減収減益となったものの、マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」「人財の幸福度の追求」「将来世代を見据えた地球環境の保全」に紐づく5つの戦略のいずれにおいても、明確な成果と進捗がありました（→P46ご参照）。各戦略とマテリアリティはいずれも当社独自のサステナビリティ・ガバナンス体制である「取締役協議会（＝テーマ設定／議論）と取締役会（＝決議／モニタリング）の連携」によって推進しており、直近では特に以下の成果がありました。

### 価値創造のさらなる進化に向けて 「人財本部」を新設

マテリアリティ「人財の幸福度の追求」のもと、役員報酬制度におけるROEと並ぶKPIとして「従業員エンゲージメント指標」を導入してから2年が経過し、個々の人財の自己実現と会社の成長を同期させることへの意識が、当社役員やマネジメント全員のミッションとして浸透し始めています。そうした中、2023年度の従業員エンゲージメント調査結果は硬軟入り混じる「道半ば」の結果となったことから、全役員が集まる丸一日の討論合宿等を通じて、2024年度の6つの人財重点施策を策定しました（→P61-65「人財統括責任者メッセージ」ご参照）。そのうえで今後も人財戦略を当社グループの価値創造の原点として進化させるべく、2024年3月に「人財本部」を新設しました。また、2023年8月には、国内外の全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、「東京応化グローバル社員持株会制度」を導入しました。これは、当社グループのキャッシュ創出を海外現地で担うグローバル拠点の役員にも、業績成長による恩恵を給与・賞与だけでなく、一人ひとりが株主として株式という長期的資産で享受して欲しい、という私自身の強い思いから導入したものです。今後も当社グループは、国内外の人財が一丸となって中長期的な企業価値向上に邁進します。

### 成長戦略と1.5℃目標を整合させるための 中間目標を策定

前述の通りCOP28において1.5℃目標達成に向けた全世界の進捗が遅れていることが確認される中、目指す「豊かな未来」および“The e-Material Global Company™”の大前提としてカーボンニュートラルの実現を見据える当社グループは、本年2月、売上高を1.7倍に上方修正した「TOK Vision 2030」と2050年カーボンニュートラル実現への取り組みを整合させるための中間目標（＝連結ベースのスコープ1、2について、2030年時点で2019年比30%削減）を策定しました。策定にあたってはグローバルなサステナビリティ開示動向を念頭に取締役協議会で広範に議論し、原単位ではなく絶対量優先、国内だけでなくグループ全体の中間目標としました。削減努力を行わない場合の当社グループのCO<sub>2</sub>排出量は2030年時点で2019年比で大幅に増加することが見込まれており、今回の中間目標は、見込み排出量の7割以上を削減することを目指すアグレッシブな目標です（→P70-73「環境統括責任者メッセージ」ご参照）。同目標を決議した取締役会は今後の進捗状況のモニタリングとPDCAを主導していくほか、足元では取締役協議会を含むサステナビリティ・ガバナンス体制のもと、スコープ3を含む削減目標の策定を進めています。

加えて、PFAS\*7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います。代替物質への置き換えが競争戦略においても喫緊の課題となり始めているほか新たな成長機会でもあることから、足元ではPFASフリー製品の研究開発と導入を加速しています。

今後も、当社グループのパーパスに基づく長期成長戦略と、トレードオンの積み上げによる企業価値向上に是非ご期待ください。

\*7 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類。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



## 経理財務統括責任者メッセージ

非財務を包含した「全ての資本」によるBSマネジメントを進化させ続けることで、持続的な企業価値向上を目指します。

執行役員 経理財務本部長

高瀬 興邦



### 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」によるBSマネジメントを進化させ続ける

半導体の最先端分野における熾烈な競争を勝ち抜くための日々のスピード対応と並行し、10年以上の「ロングランの研究開発」を展開する東京応化は、成長戦略においても10年単位の長期的視座に基づく経営に注力することで、持続的な企業価値向上に邁進しています。私は経理財務統括責任者として、そうした当社グループの「長期成長力」と「持続的な価値創造基盤」を、非財務を含む「全ての資本」を包含するBSマネジメントによって進化させ続けていく所存です。

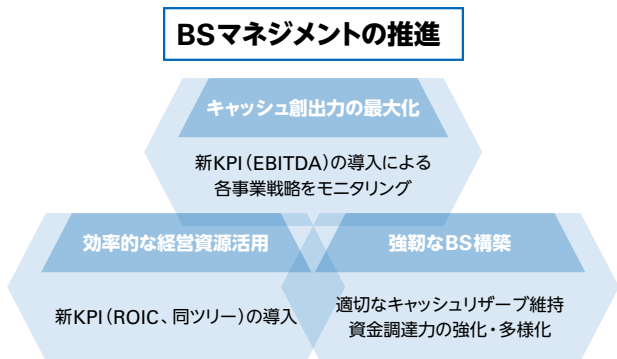
足元ではこのたび上方修正した「TOK Vision 2030」の達成および2040年の100年企業への継承に向けて、財務資本はもちろん、「技術（製造資本・知的資本）」「人財（人的資本）」「人脈（社会・関係資本）」など非財務資本を加えた4つの「稼ぐ力」を高めるほか、自然資本への取組みも進化させることで、2030年の売上高3,500億円（2023年比2.2倍）、EBITDA 770億円（同2.5倍）、ROE 13%（同5.8ポイントアップ）の達成に邁進しています。

具体的には、まず製造資本については過去最大規模の設備投資を継続しつつ、顧客の拠点戦略やその変化に最適かつ柔軟に対応できるグローバルサプライチェーンの構築を進めていきます。続いて知的資本についても過去最大規模の研究開発投資を継続し、製品ポートフォリオ戦略や研究開発戦略と連動した知財ランドスケープ/知財戦略を構築・運用・強化すると同時に（→P58「知的財産管理部長メッセージ」ご参照）、ベンチャー企業やアカデミアとの協働も深めることで、豊富な技術シーズを獲得していきます。また、社会・関係資本については、さら

なる顧客基盤の拡大やベンチャー企業・アカデミア等との協働に加え、地域雇用への貢献や適切な納税、国家戦略を踏まえたコンソーシアム等への参画も強化していきます。加えて自然資本については、生産規模の拡大に伴う環境への負のアウトカム（負のインパクト）を再生可能エネルギーへの投資拡大等により最小化していくほか、ESG投資家の皆様へも良質なリターンを提供することで、人類と地球環境のサステナビリティに資する「資金循環」に貢献していきます。そして、これらの戦略を遂行し、当社グループの価値創造の源泉である人的資本については、人財採用の拡大や継続的な賃上げ、処遇維持を前提とする65歳定年制度や金銭報酬を伴う表彰制度等への投資を継続するほか、従業員エンゲージメントの向上に向けた設備投資や効率化投資（働き方改革やAIの活用等）にも注力していきます。

私は、今後もこうした非財務資本へのキャッシュアロケーションを進化・強化させるべく、引き続き「TOK Vision 2030」の財務戦略である「キャッシュ創出力の最大化」と「効率的な経営資源の活用」、「強靱なBSの構築」に注力します。そして、そのアウトカムである半導体の微細化による省電力効果や、パワー半導体によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量を社会的インパクトとして定量開示する取組みをさらに拡充するほか（→P16-21「IMPACT ENABLER」ご参照）、「人財のバランスシート」「技術のバランスシート」「人脈のバランスシート」の作成にも挑戦し続けることで、非財務資本を包含したBSマネジメントを進化させていきます。これにより、「キャッシュ創出力の最大化」と「資本コストの低減」のトレードオンを実現し、パーパス「社会の期待に化学で応える」の恒常的な実践と持続的な企業価値向上を目指します。

「TOK Vision 2030」の戦略「財務基盤整備とその有効活用」



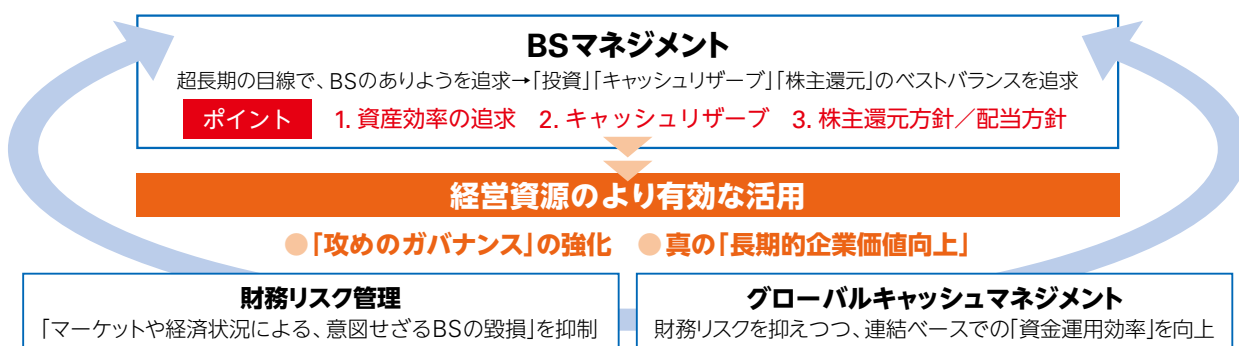
キャッシュリザーブ・ポリシー

ロングランの研究開発型企業として、**必要な資金確保**の観点から算出

- 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)

$$\text{キャッシュリザーブ額} = \text{投資準備資金} + \text{リスク対応資金}$$

「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



**M&Aを含む事業ポートフォリオの組み換えにも注力**

2030年の連結売上高3,500億円の達成へのロードマップにおいては、当社の「半導体材料分野」における非財務資本が他社の追随を許さぬ水準にあることから、まずはこれに強靱な財務資本を掛け合わせ、効率的・安定的なサプライチェーンを国内外で拡充することで約3,000億円の達成を目指します。一方、これら非財務資本は多岐にわたり、様々な事業に展開できることから、「半導体の隣接分野」や「新規事業」等を含む事業ポートフォリオの組み換え(M&A含む)に投資することで、売上高をさらに積み上げていく構えです。

**EBITDAをKPIとする意思決定により、長期視点でBSマネジメントを進化させる**

これら一連の取組みを支えるBSマネジメントにおいては、引き続き「EBITDAの導入による各事業戦略のモニタリング」「ROIC、同ツリーの導入&浸透」「適切なキャッシュリザーブ維持/資金調達力の強化・多様化」に注力していきます。

まず「EBITDAの導入による各事業戦略のモニタリング」においては、前述の通り足元では開発スピード競争が年々激化し、短期的な減価償却費の増加を恐れ設備投資を逡巡すると大きな機会損失につながることから、EBITDA

をKPIとする迅速な意思決定に注力しています。また、キャッシュアロケーションの議論においても、キャッシュインの代替指標としてEBITDAを有効に機能させていきます。

**ROIC活動を進化させることで、全ての経営資本のさらなる有効活用を図る**

続いてROICおよび同ツリーへの取組みについては、数年来注力してきた周知・教育活動やe-ラーニング等により着実に浸透が進み、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」が同時に進展しています。

まず前述のキャッシュリザーブについては、TOK Vision 2030のROEを本年2月に引き上げて以来、投資家の皆様から当社への期待値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きます。

次にROIC活動については、今後も引き続き「マクロアプローチ」と「ボトムアップアプローチ」の双方に取り組むことで、「稼ぐ力の最大化」と「資産の質」の最適バランスの実現に努めます。まず「マクロアプローチ」においては、各現場のROIC目標に対し達成へのロードマップを複眼的思考で立案・実行することで、管理職以下の全従業員

が、足元のPLだけでなく中長期的なBS思考のもと、企業価値を意識しながら業務遂行する人財となることを目指します。そして「ボトムアップアプローチ」においては、「ROIC逆ツリー」の構成要素やKPIの改善に向けた「現場改善活動」と「資産の有効活用運動」に注力することで、工場固定資産の有効活用CCC（キャッシュコンバージョンサイクル）の改善が進んでいます。今後もこれら一連のROIC活動に注力する一方、同指標にこだわるあまり縮

小均衡に陥ることのないよう留意していくほか、海外拠点のROICについても、モニタリングと改善へのディスカッションを継続します。

また、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、投資効率を高めていきます。

「効率的な経営資源活用」に向けてROIC向上へ取り組み、ROEの向上へつなげる

### ROE=ROA×財務レバレッジ

ROAの分子をROICツリーに基づき改善するとともに、その分母を投下事業資産とキャッシュリザーブに分解し、それぞれについて、中長期的な効率性を追求

#### 投下事業資産

ROICツリーの観点に基づく、効率的な事業運営の達成

#### ROIC

##### キャッシュ創出力の最大化

- ・EBITDAおよびEBITDAマージンの追求

##### 投下資本回転率の向上

- ・資産の有効活用
- ・設備投資に対する判断基準の再定義とモニタリングの充実

#### キャッシュリザーブ

経営の意思としてのキャッシュリザーブを保有（ムービングターゲット）

$$\text{キャッシュリザーブ} = \text{投資準備資金} + \text{リスク対応資金}$$

### 「tok中期計画2024」2年目の成果と課題、最終年度以降の重点施策

#### 🔗リスクと機会が極大化し続ける中、財務資本政策においても「トレードオン」を追求

「TOK Vision 2030」からバックキャストした「tok中期計画2024」および新マテリアリティの2年目であった2023年12月期は、「稼いだキャッシュをしっかりと使う」意志を明確に示す3年間のキャッシュ・フロー計画のもとで大型投資を遅滞なく進めました。また、将来キャッシュ・フローを見据えた投資計画やアロケーションの立案においては、長期的視座を持ちながらも足元の変化に柔軟に対応できる資本政策・資金計画を策定する取組みが社内浸透しています。

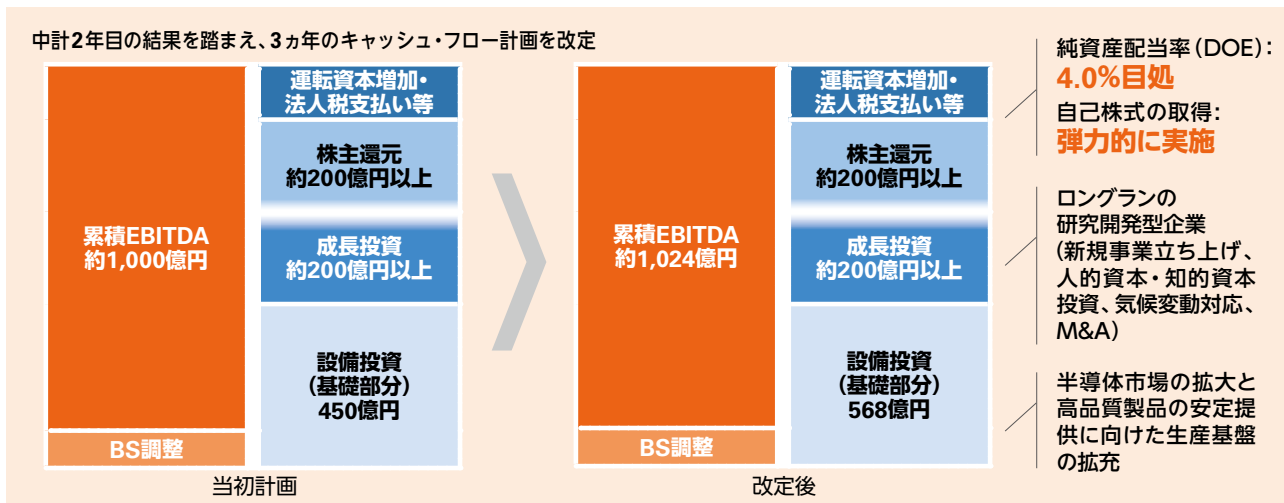
一方で、イスラエル問題やウクライナ危機に代表されるテールリスクや、金融市場の急速な変化等のリスクが事業を停滞させぬよう、引き続きしっかりとリスクヘッジしつつ資本効率を高めていくことを課題として認識しています。資本効率を改善すべくキャッシュリザーブを減らしすぎれば、さらなる地政学リスクが顕在化した際に成長投資や人財の確保が少なからず影響を受けます。よっ

て「資本効率の改善」と「テールリスクへの対応強化」のトレードオンを実現することが、今後の財務資本戦略における最重要テーマの1つであると認識しています。

中計最終年度である2024年12月期は、生成AI向けを中心とする前工程向け製品の売上が急拡大する局面における増加運転資金の手当てや増産投資に加え、後工程の積層化が進む中での市場開拓に伴う資金需要、さらには非連続成長を企図したM&Aに伴う資金調達規模の拡大や機動性の確保等がますます重要度を増してくるものと考えます。引き続き最適なキャッシュリザーブの確保に努めるほか、今後の資金需要局面に対し、多様な資金調達手段の中から最適なものを選択できる体制を完成させていく所存です。

#### 🔗財務資本政策における最大の「トレードオン」として、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200億円以上の株主還元を予定しています。これに基づき、2023年12月期の1株当



たり年間配当は前期に対し8円増配の168円とし過去最高の配当を実施したほか、2024年12月期も174円\*と過去最高となる見込みです。\*分割前換算値

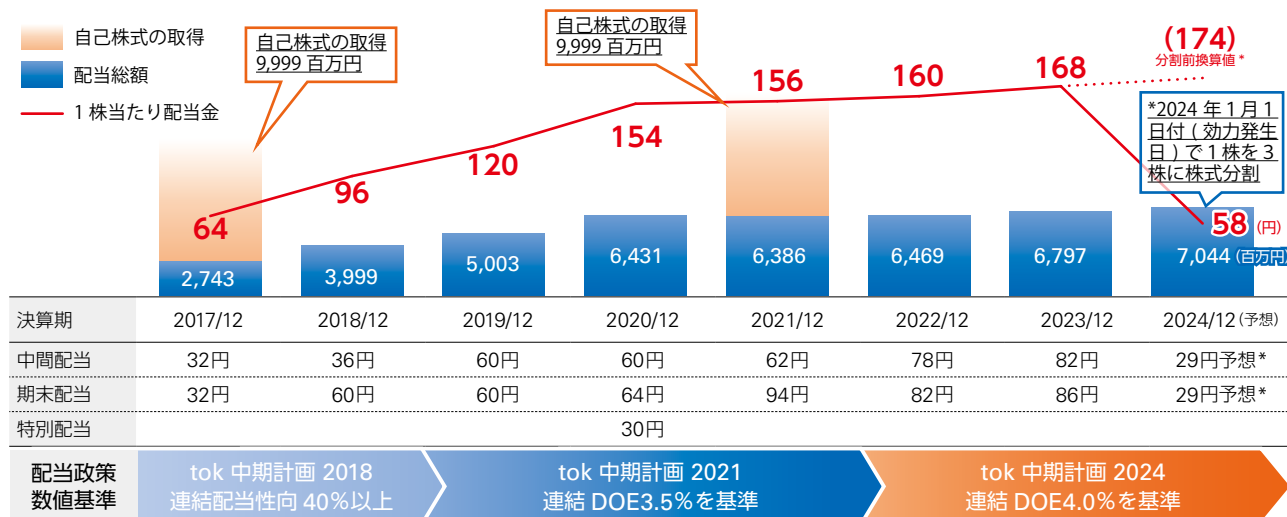
DOEによる配当政策は株主・投資家の皆様から概ね好評をいただいているほか、中計3年目にあたる2024年12月期は前述の通り過去最高の配当と過去最大の設備投資を計画しており、「株主還元と成長投資のトレードオン」を実現しながら、獲得キャッシュを再投資に回し企業価値を高める好循環を実現できていると認識しています。従来の配当性向に基づく株主還元策の場合、成長投資に伴う減価償却費の増大が利益や配当の押し下げ要因として顕在化する可能性が高い一方、純資産を基準とするDOE政策では減価償却による自己資本の毀損は限定的であり、長期に得られたキャッシュ・フローで着実に配当を実施することが可能になります。よって当社は今後も「半導体の最先端分野で勝ち続けるための大規模投資」と「長期安定的な配当を含む株主還元」のトレードオンを、DOE政策によって実現し続けていく考えです。また、

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賜りますが、まずは持続的成長に向けて必要なキャッシュを前述のキャッシュリザーブ・ポリシーのもとで最適化し、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。

**BEPS2.0を見据え、ワールドワイドベースで税務ガバナンスを強化**

当社グループは今後も、社会・関係資本への当社からの還元策として納税を重視していきます。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を見据えたワールドワイドベースでの税務ガバナンスの強化に注力していきます。

**株主還元・1株当たり配当の推移**





# 中期計画

## 一過去2回の中期計画のレビュー

### 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(当時)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カ年

既存領域の深耕・新規領域の  
早期立ち上げへの取組みを継続

- 「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

#### 全社戦略

##### 【事業ポートフォリオの変革】

- 主力製品の更新代謝
- 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材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たガバナンス体制の構築

#### 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(現TOK技術革新センター)・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(アジア・北米)

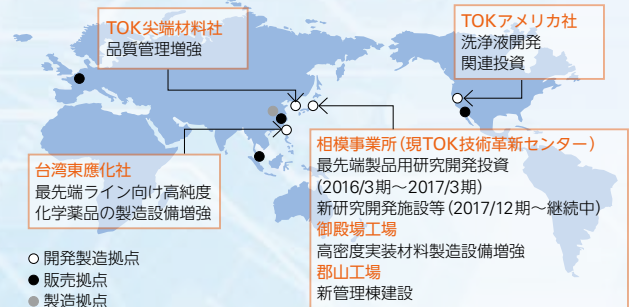
事業ポートフォリオ変革は道半ば

**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)

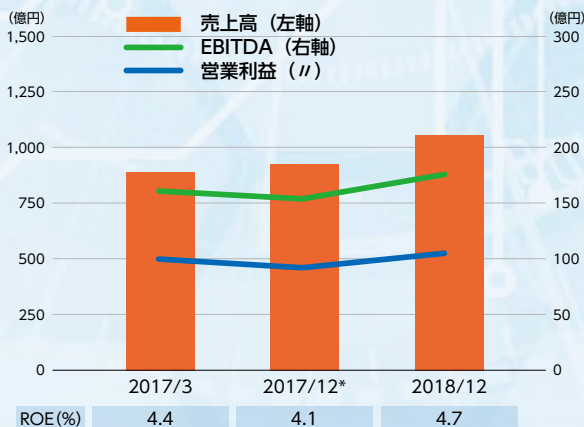
**装置事業:** 3次元実装プロセスの市場拡張遅延

**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



#### tok 中期計画 2018



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

#### 時価総額推移 (自己株式を含む)



## tok 中期計画 2021 -2019年12月期～2021年12月期-

2019年よりスタートした「tok 中期計画2021」では、2019年12月期は米中貿易摩擦の影響等により収益が悪化したものの、2020年12月期と2021年12月期は、半導体需要の拡大を背景に2期連続で過去最高業績を更新しました。

**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。

**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。

### ポイント

- **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
- **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
- **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  
 ● 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

### 成果

- **過去最高業績を2期連続で更新**  
成長軌道への回帰を果たす
- **半導体最先端分野で強みを発揮**  
**ArF/EUV用フォトレジスト**: 大手顧客の採用拡大と生産量増/大手顧客で高シェア獲得  
**KrF用フォトレジスト**: 3D-NAND向け厚膜レジストの需要拡大/アジア地域における需要拡大  
**i線用フォトレジスト**: 脱炭素化やEV化を背景にパワー半導体/車載半導体向け等に伸長  
**高密度実装材料**: 先端パッケージ向けレジストの採用獲得やOSATで需要拡大/国内外顧客でMEMS材料の採用拡大  
**高純度化学薬品**: アジア地域における旺盛な半導体生産に伴う需要拡大/北米地域における新規Clean Solutionの需要拡大

### 全社戦略

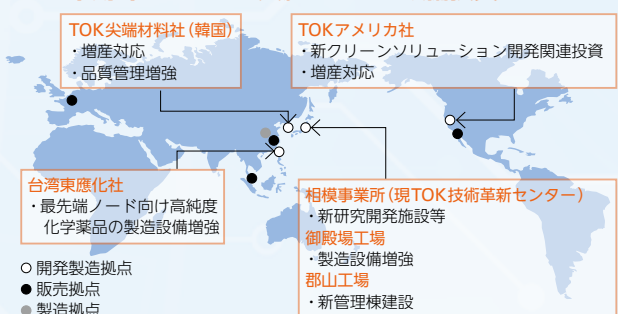
- 【顧客の声を的確に捉え、迅速に答え、顧客とのパイプを、より太く、より強いものとする】  
 ■ 顧客満足に徹したサポート体制ならびに研究開発に迅速かつ着実に取り組む。
- 【マーケティングを強化し、顧客の価値創造プロセスへの理解を深め新たな価値創造に結び付ける】  
 ■ 徹底的なマーケティングにより、顧客の新たな価値創造につながるソリューションを見極め、集中的かつ積極的に対応する。
- 【自ら調べ、自ら判断し、自ら行動できる人財を強化する】  
 ■ 様々な顧客とのビジネスの可能性を追求し、成功するまで挑戦を続ける人財を強化する。
- 【tok 経営基盤を強化する】  
 ■ グループマ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。

- **海外拠点を中心に研究開発・生産基盤等を強化**  
283億円の設備投資を実施

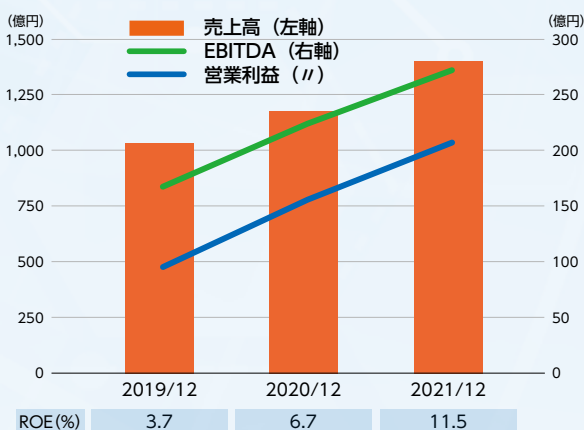


相模事業所(現TOK技術革新センター)・新研究開発施設  
台湾東亜会社  
TOK先端材料社(韓国)

#### tok 中期計画 2021 で実施した主な設備投資



### tok 中期計画 2021



### 時価総額推移 (自己株式を含む)





# tok中期計画2024&TOK Vision 2030

## tok中期計画2024 -2022年12月期~2024年12月期-

「tok中期計画2024」は、「TOK Vision 2030」からバックキャストで設定した最初の中期計画であり、達成すべき通過点です。5つの戦略により、同ビジョンの実現に向けた盤石な体制を築き、次期中期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計画
- 2030年に向けて“Boost upTOK!!”

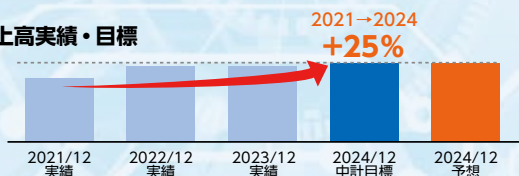
### 中期計画の戦略

- 先端レジストのグローバルシェア向上 (→P34-39、P57ご参照)
- 電子材料および新規分野でのコア技術の獲得/創出 (→P59ご参照)
- 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 (→P74ご参照)
- 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 (→P61-65ご参照)
- 健全で効率的な経営基盤の整備 (→P40-43、P60、P93-97ご参照)

### 事業戦略

- 半導体前工程用フォトレジスト
  - 高まる半導体需要に対してフルラインアップで販売拡大

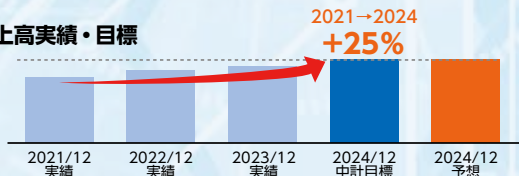
#### 売上高実績・目標



#### [2]半導体後工程関連材料

- 先端パッケージ技術に迅速に対応した製品展開

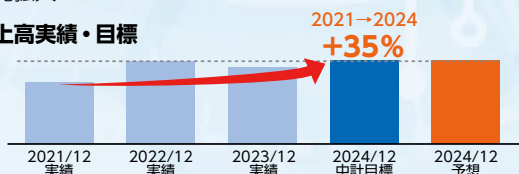
#### 売上高実績・目標



#### [3]高純度化学薬品

- 半導体プロセスの高度化と需要増加に対しアジア・北米で販売拡大

#### 売上高実績・目標



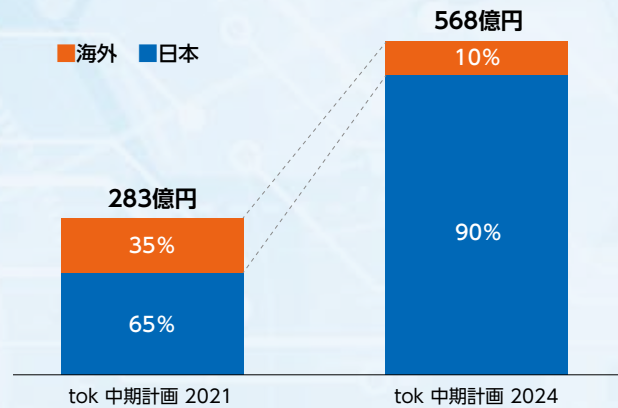
### 業績目標 (2024年12月期)

- 連結売上高 1,800億円以上
- 連結営業利益 270億円以上
- EBITDA 350億円以上
- ROE 8.0%以上を維持

### 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、日本国内で積極的な設備投資を実施

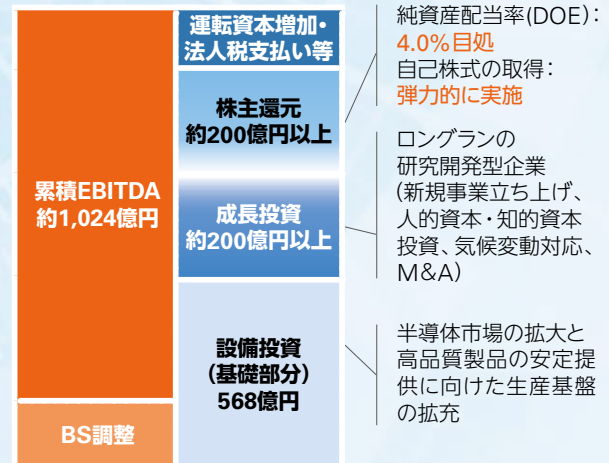


### バランスシートマネジメントを推進

【「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】

- 半導体材料の伸長により創出したEBITDAは、優先的に成長投資に投下したうえで株主還元機動的に配分

#### 3カ年キャッシュ・フロー計画(イメージ)\*



\*2024年2月13日に公表した数値を基に算出



## TOK Vision 2030

### 経営ビジョン

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

### 経営ビジョンに込めた想い

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



- 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できる
- 皆が生き活きと誇りをもって働ける





# TOK Vision 2030 上方修正の背景と 目指す事業ポートフォリオ

## 社会的・科学的課題の高度化・多様化 —半導体適用領域の拡大—

TOK Vision 2030を策定した2020年8月以降、感染症リスクや気候変動リスクの拡大、少子高齢化による人手不足等を背景に社会は大きく変化しました。社会的・科学的課題が多様化・高度化する中、半導体は、それらの解決やイノベーションの創出に貢献することで、適用領域を広げ続けています。



## 異次元の規模へ市場成長 —半導体の増産体制の構築が世界各地で進む—

適用領域の拡大と各国の「戦略物資」としての重要性の高まり、データ通信量の増大に伴い、半導体産業はかつてない規模を維持しながら長期成長トレンドにあり、世界各地で新たな半導体工場の建設が進められています(→P35「社長メッセージ」ご参照)。

世界のデジタルライゼーション、ITの進化によって2030年までに予想される

【データ通信量】

2020年比最大約**10倍**、CAGR**32%**\*1

半導体産業において2030年までに予想される

【市場規模】

約**1兆ドル**(2023年比**1.9倍**、CAGR**10%**)\*2

【投資規模】

**139工場**、約**170兆円**\*3

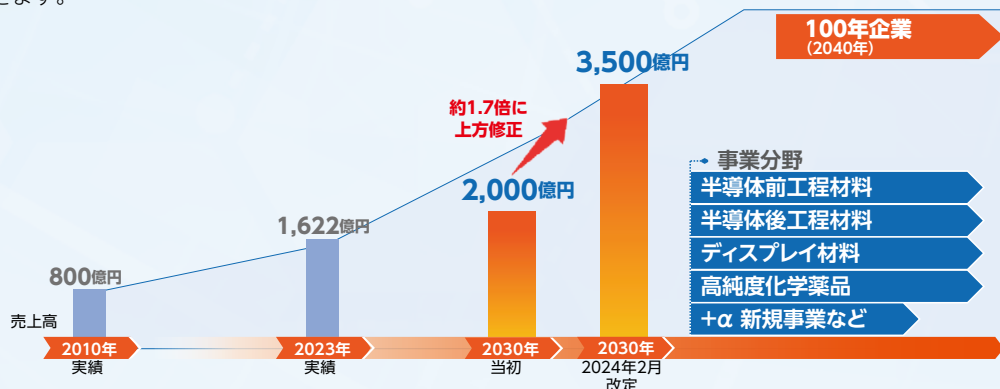
\*1 出典:Nokia 'Global Network Traffic 2030 Report'

\*2 出典:SEMI

\*3 当社調べ

## 2030年に目指す事業ポートフォリオ —2040年「100年企業」への発展を見据えて—

東京応化は2030年の売上高3,500億円の達成に向けて、まずは半導体前工程・後工程向け材料やディスプレイ材料、高純度化学薬品など既存事業を着実に拡大させるとともに、2040年の事業ポートフォリオを見据えた新規事業の創出に向けてM&Aも選択肢の一つとして検討していきます。



## Our Material Issues

# 企業価値向上に向けた マテリアリティへの取組み

- 050 マテリアリティ／主な取組み&リスクと機会&目標一覧
- 054 営業・開発統括責任者メッセージ
- 059 新事業開発統括責任者メッセージ
- 060 DX統括責任者メッセージ
- 061 人財統括責任者メッセージ
- 066 マテリアリティ鼎談
- 072 環境統括責任者メッセージ
- 076 TCFDに基づく気候変動関連の情報開示
- 078 社外取締役からのメッセージ
- 082 取締役および執行役員
- 084 コーポレート・ガバナンス
- 100 将来世代を見据えた地球環境の保全
- 110 サプライチェーン・サステナビリティ

# マテリアリティ／主な取組み&リスクと機会&目標一覧

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	2023年12月期の課題・定性目標・KPI目標
イノベーションへの貢献と社会的価値の創造	     	社会(S)	先端レジストのグローバルシェア向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体産業のグローバル競争の激化と戦略的重要性の高まり</li> <li>地政学リスクやサプライチェーン分断への対応と新たな事業機会の創出</li> <li>イノベーションや社会的課題の解決において半導体が果たす役割の拡大</li> <li>生成AIの普及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</li> <li>シリコンサイクルの複雑化</li> <li>半導体の「微細化」「3次元化」の双方における先端領域の技術進化と市場拡大、旧世代(レガシー分野)における適用領域の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の価値創造プロセスに貢献できる技術・品質・環境・付加価値の提供</li> <li>徹底した顧客目線での開発・改良の継続</li> <li>5G&amp;IoTイノベーションに求められる技術開発にチャレンジ</li> </ul>
			電子材料および新規分野でのコア技術の獲得/創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業分野(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</li> <li>他社・他団体との協働プロジェクトの拡充</li> </ul>
			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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>半導体市場における「需給ひっ迫」分野と「供給過剰」分野の混在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>DX(マテリアルズ・インフォマティクス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</li> </ul>
人財の幸福度の追求	    	社会(S)	従業員エンゲージメントを向上させ人を活かす経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>海外売上高比率の増加に伴うグローバル人材の育成</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【2024年目標】</li> <li>社員エンゲージメント:3ポイントUP(2021年比)</li> <li>社員を活かす環境:7ポイントUP(2021年比)</li> <li>ワークライフバランスの推進の継続</li> <li>男性育児休業取得率:30%以上を維持</li> <li>フレックスタイム適用部署の拡大および在宅勤務の正式制度化</li> <li>新人事制度の導入、および制度定着のための適切な運用</li> <li>部署長・部門長向け研修の継続実施</li> <li>健康経営の推進</li> </ul>
			ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>従業員の高齢化の進行とシニア人財のノウハウ(know-why)の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティを活かした企業活動の推進</li> <li>グループ間での人財交流の促進</li> <li>女性活躍推進の継続</li> <li>管理職を目指す女性を対象とした研修の実施</li> <li>女性管理職比率の向上:2030年までに2倍(2020年比)を目指す</li> </ul>
			人権の尊重と公正な労働慣行	<ul style="list-style-type: none"> <li>地政学リスクの高まりによる人的流動性の制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハラスメント防止への取組みの継続</li> <li>人権教育の実施</li> </ul>
レジリエントな組織づくり	 	ガバナンス(G)	健全で効率的な経営基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業成長とステークホルダーの増加に伴う潜在リスクの増大</li> <li>VUCAの時代における事業環境の激しい変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報管理委員会運営の効率化</li> <li>サイバーセキュリティ強化</li> </ul>
			ガバナンス実効性の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンスにおけるサステナビリティ課題の増加</li> <li>事業成長を企業価値向上に直結させるための監督・牽制機能の進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>内部牽制機能の充実</li> <li>継続的な決裁権限・稟議運用状況の確認</li> <li>新たなCSR・サステナビリティ・ガバナンス体制の構築</li> <li>製造移管プロセス・OEMプロセスの見直し</li> <li>リスク移転検討プロセスの確立</li> </ul>
			コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的なサステナビリティ・脱炭素化への取組みによる法規制(条例)の強化</li> <li>海外現地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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの浸透活動の継続</li> <li>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</li> <li>内部通報制度の適切な運用の継続</li> <li>内部通報制度のさらなる充実および周知徹底の継続</li> </ul>
リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害の激甚化やパンデミックなどテールリスクの増大</li> <li>供給者責任を果たし続けるためのリスク耐性の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクアセスメントによって把握した新規リスクや継続リスクの低減</li> <li>意識向上へ向けた訓練を継続し、高水準の回答率の維持を目指す</li> <li>実際の被害を想定した机上訓練の実施</li> </ul>			

【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

2023年12月期の主な実績・進捗およびKPIの推移	評価	2024年12月期の課題・定性目標・KPI目標	掲載P
<ul style="list-style-type: none"> <li>■市況の低迷により、連結売上高：前期比7.5%減（＜半導体市場：前期比8.2%減*） * 出典：世界半導体市場統計（WSTS）</li> <li>■先端レジストにおけるシェア向上により、減収幅を抑制</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■顧客の価値創造プロセスに貢献できる技術・品質・環境・付加価値の提供</li> <li>■徹底した顧客目線での開発・改良の継続</li> <li>■5G&amp;IoTイノベーションに求められる技術開発にチャレンジ</li> </ul>	P4-5 P54-58
<ul style="list-style-type: none"> <li>■他社・他団体との協働プロジェクト推進件数：前期比約14%増加</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新規事業分野（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</li> <li>■他社・他団体との協働プロジェクトの拡充</li> </ul>	P31 P59
<ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■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</li> <li>■新工場において、先進的な生産システムを順次展開</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■DX（マテリアルズ・インフォマティクス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</li> </ul>	P8-9 P54-58 P60 P74
<ul style="list-style-type: none"> <li>■社員エンゲージメント：2ポイントDOWN（2021年比） 社員を活かす環境：2ポイントUP（2021年比）</li> <li>■有給休暇取得率：87.1%*1</li> <li>■育児休業取得実績の増加（男性取得者：2022年12名→2023年24名・取得率66.7%）</li> <li>■新表彰制度TOK SHINKA AWARD導入</li> <li>■定年延長、社内公募制の導入検討</li> <li>■個々のニーズに沿ったWeb研修を受講できるeラーニングシステムを導入</li> <li>■管理職教育、部門長の360度評価を継続</li> <li>■管理職へのキャリア研修の実施、ミドルシニア層（45～54歳）へのキャリア研修の企画立案</li> <li>■健康経営推進活動の継続実施</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>■社員エンゲージメント：2024年目標「3ポイントUP（2021年比）」の達成</li> <li>■社員を活かす環境：2024年目標「7ポイントUP（2021年比）」の達成</li> <li>■男性育児休業取得率の維持</li> <li>■定年延長制度の導入：2025年1月までの導入を目指す</li> <li>■社内公募制の導入：2025年1月までの導入を目指す</li> </ul>	P61-65
<ul style="list-style-type: none"> <li>■グループ全体のポジションにおける「職務価値」の測定を実施</li> <li>■外国籍従業員比率：24.3%</li> <li>■海外管理職の現地化比率（連結ベース）：56.3%</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>■グループ間での人財交流を促す基盤の整備</li> <li>■職務価値を基盤に人財交流を促す制度等を設計</li> </ul>	P61-65
<ul style="list-style-type: none"> <li>■学生向け女性社員のキャリア座談会を8月に2回実施</li> <li>■女性管理職比率：4.5%（2020年：3.2%）*1</li> <li>■新卒採用における女性比率：22.4%*1</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>■管理職予備層を対象に、管理職の魅力付けパネルディスカッション・セミナーを実施予定</li> <li>■学生を対象にした女性社員のキャリアパスセミナーの継続</li> </ul>	P64-65
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ハラスメント教育・人権教育の実施</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ハラスメント防止への取り組みの継続</li> <li>■人権教育の実施</li> </ul>	P74-75 P97
<ul style="list-style-type: none"> <li>■AI等の新しいテクノロジーや新システムの導入に合わせた情報セキュリティ対策基準の見直し</li> <li>■サイバーセキュリティ強化のためのセキュリティシステムの導入検討や、実際にサイバー事故発生を想定した机上訓練の実施</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■サイバーセキュリティ対策強化の継続および内部漏洩対策の見直しの実施</li> </ul>	P95-96
<ul style="list-style-type: none"> <li>■監査等委員会設置会社への移行</li> <li>■全社的な経営課題に関する議論の深化</li> <li>■決議事項の進捗確認の実施</li> <li>■決裁権限、稟議運用状況の確認</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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）</li> </ul>	P84-99
<ul style="list-style-type: none"> <li>※2024年5月1日より、海外子会社を含めたOEMフローの制定、運用開始</li> <li>■リスク管理の一元化、可視化を行うためのリスクマネジメントシステムに関する情報収集・検討を実施</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ガバナンス、リスク、コンプライアンスに関するグループ全体の課題抽出とその把握</li> <li>■リスクマネジメントシステムの導入検討と並行したリスク管理方法の見直しの実施による、合理的かつ実効性の高いリスク管理体制の整備</li> </ul>	P93-95
<ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■コンプライアンス（飲酒に関する注意や接待贈答を受けた際の報告対応）に関する注意喚起の実施</li> <li>■「CSR方針解説書」の改定、周知</li> <li>■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</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コンプライアンス浸透活動の継続</li> <li>■CSR方針解説書の定期見直し・周知</li> <li>■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</li> </ul>	P93-95
<ul style="list-style-type: none"> <li>■内部通報窓口への通報件数：4件 その他相談窓口への相談件数：19件</li> <li>■内部通報運用手順書の運用開始、内部通報対応記録の保管システム構築</li> <li>■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</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■内部通報制度の適切な運用の継続</li> <li>■内部通報制度のさらなる充実および内部通報制度や通報窓口の周知・浸透</li> </ul>	P94
<ul style="list-style-type: none"> <li>■TOKグループの重大リスクとして技術革新リスクをはじめとする13リスクを抽出し、重点的に対応</li> <li>■全社リスク統制を図るべく、専門部署の創設に向け、取締役会にて協議を実施</li> <li>■定期的な訓練を実施し、高水準の回答率を達成</li> <li>■地震火災を想定した机上訓練を、宇都宮工場で実施</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新設されたERM部主導のもと重大リスクの低減活動の継続</li> <li>■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</li> <li>■各拠点特有のリスクを考慮し、実際の被害を想定した机上訓練の拡大</li> </ul>	P94-96

※1 単体

# マテリアリティ／主な取組み&リスクと機会&目標一覧

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	2023年12月期の課題・定性目標・KPI目標	
将来世代を見据えた地球環境の保全	      	環境 (E)	カーボンニュートラル実現への取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■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</li> <li>■半導体の微細化による低消費電力化への貢献</li> <li>■パワー半導体ニーズの高まり</li> </ul>	環境貢献製品の開発・製造・販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>■パワー半導体向けi線用フォトレジストの拡販、安定供給</li> <li>■パワー半導体向けプラズマアッシング装置の拡販</li> </ul>
					新規環境規制動向への積極的な対応	■環境関連データ総合管理システムの本格運用を開始
					環境に関わる情報の積極的公開	■「統合レポート」およびWebサイトでの積極的な情報公開
					エネルギー起源CO <sub>2</sub> 排出原単位の改善*	■エネルギー起源CO <sub>2</sub> 排出原単位／2030年までに2019年比15ポイント削減
					エネルギー消費原単位の改善*	■エネルギー消費原単位／前年比1ポイント削減
					物流部門のエネルギー消費原単位の改善*	■エネルギー消費原単位／前年比1ポイント削減 ■設備の老朽化対策および省エネ設備の新規導入
			資源循環の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■海洋プラスチック問題の高まり</li> <li>■サーキュラーエコノミーの拡大</li> </ul>	水リスクに対する取組み*	<ul style="list-style-type: none"> <li>■設備更新による水使用量の削減</li> <li>■水の循環利用の促進</li> </ul>
					産業廃棄物の削減*	<ul style="list-style-type: none"> <li>■国内水使用量／2030年までに2019年比15%削減</li> <li>■浸水リスク対策の継続</li> </ul>
					大気汚染・水質汚濁・土壌汚染の防止	■2030年までに2019年比(原単位)15ポイント削減
					オゾン層破壊物質対策	■産業廃棄物埋め立て量:1%未満(ゼロエミッション達成)
大気・水・土壌環境の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>■主要先進国における各種排出規制の厳格化</li> <li>■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</li> </ul>	社外へ影響を及ぼす環境事故の撲滅	■運用管理値超過事例なし			
		生物多様性の保全	■継続的な従業員教育の実施 ■森林保全活動の継続			
		化学物質管理の適正かつ確実な実施	■化学物質情報管理システムの構築 ■TOKグループの化学物質管理体制の強化			
サプライチェーン・サステナビリティ	   	社会 (S)	法規制への的確な対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>■主要先進国における化学物質管理規制の高まり</li> <li>■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</li> </ul>	PCB特措法への適切な対応	■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
			労働安全衛生・化学物質のリスク低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■サプライチェーンの拡大に伴う人権リスクの増大やライフサイクルアセスメントの重要性の高まり</li> <li>■RBA監査／ISO45001認証取得によるさらなるリスク低減</li> </ul>	安全文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■国内全拠点におけるISO45001認証取得完了</li> <li>■5S活動の定着</li> <li>■「安全第一」のリスクマネジメントの強化</li> <li>■緊急事態時の対応訓練を強化</li> <li>■休業災害発生数「0」の達成</li> </ul>

【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

2023年12月期の主な実績・進捗およびKPIの推移	評価	2024年12月期の課題・定性目標・KPI目標	掲載P
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パワー半導体向けi線用フォトレジストの安定供給 ※パワー半導体向けプラズマアッシング装置については、関連事業を2023年3月にAlメカテック株式会社に譲渡</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パワー半導体向けi線用フォトレジストの安定供給・拡販</li> </ul>	P17 P54-58 P73 P76-77
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境関連データ総合管理システムの本運用を開始</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境関連データ総合管理システムの確実な運用</li> </ul>	P72 P100-109
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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の公開</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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の公開</li> </ul>	P30-31
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位：72ポイント減(2019年比)</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 【新中間目標】2030年までに、2019年比(当社グループの排出量)で30%削減</li> </ul>	P76-77 P102-103
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位：35ポイント減(2022年比)</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 【新中間目標】2030年までに、2019年比(当社グループの排出量)で30%削減</li> </ul>	P76-77 P102-103
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー消費原単位：15ポイント減(2019年比)</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー消費原単位／2030年までに2019年比15ポイント削減</li> </ul>	P102-103
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー消費原単位：6ポイント増(2022年比)</li> </ul>	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー消費原単位／前年比1ポイント減</li> <li>■ 設備の老朽化対策および省エネ設備の新規導入</li> </ul>	P102-103
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー消費原単位：4ポイント増(2022年比)</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー消費原単位／前年比1ポイント以上削減</li> <li>■ 輸送車の積載率向上や輸送の見える化により、効率的な輸送を実施</li> </ul>	P102-103
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 省エネルギーを意識した設備等の更新</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 省エネルギーを意識した生産活動を展開</li> </ul>	P103
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各拠点にて計画を立案・実施 例) 純水棟の本格稼働(郡山)／新規循環冷却設備の導入(宇都宮)／既設冷却設備の水循環率向上(阿蘇)</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 設備更新による水使用量の削減</li> <li>■ 水の循環利用の促進</li> </ul>	P104-105
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内水使用量：7.1%増加(2019年比) ※12.3%減少(前年比)</li> <li>■ 浸水リスク対策の継続</li> </ul>	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内水使用量／2030年までに2019年比15%削減</li> <li>■ 浸水リスク対策の継続</li> </ul>	P104-105
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 産業廃棄物排出原単位：19ポイント増加(2019年比)</li> </ul>	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2030年までに2019年比(原単位)15ポイント削減</li> </ul>	P106-107
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 産業廃棄物埋め立て量：1%未満 10年連続ゼロエミッション達成</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 産業廃棄物埋め立て量：1%未満(ゼロエミッション達成)</li> </ul>	P106-107
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 運用管理基準超過事例なし</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 運用管理基準超過事例なし</li> </ul>	P108-109
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機器の適正管理によるフロン漏えい量の管理</li> <li>■ 設備更新時のノンフロン導入の検討</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機器の適正管理によるフロン漏えい量の管理</li> <li>■ 設備更新時のノンフロン導入の検討</li> </ul>	P109
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境事故件数：重大事故0</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境事故件数：重大事故0</li> </ul>	P108-109
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 役員全員を含む従業員を対象としたCSR教育を実施(受講率100%)</li> <li>■ 「かながわトラストみどり財団」の活動に社員を派遣</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 継続的な従業員教育の実施</li> <li>■ 森林保全活動の継続</li> </ul>	P108-109
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 化学物質情報管理システムの改修・拡張検討</li> <li>■ 化学物質管理基準の改訂・運用開始</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 化学物質情報管理システムの構築</li> <li>■ TOKグループの化学物質管理体制の強化</li> </ul>	P110-114
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	P110-114
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内全拠点のISO45001認証取得完了</li> <li>■ 各拠点において5S活動を実施</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自律的な5S活動の定着</li> </ul>	P113-114
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外を含めた全拠点で安全点検を実施</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 労働災害発生リスクの撲滅</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 緊急事態の想定シナリオを変えた対応訓練を実施</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 様々な緊急事態に備えた対応訓練の強化</li> </ul>	P113-114
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 休業災害1件発生、不休災害13件発生</li> </ul>	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 休業災害発生数「0」の達成</li> </ul>	

※単体および国内連結子会社



## 営業・開発統括責任者メッセージ

# 長期成長力のさらなる強化に向けて、 マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」への取組みを 進化させ続けます。

取締役 専務執行役員 営業本部長 兼 開発本部長

## 土井 宏介



### 持続的な企業価値向上に向けて

#### ● 営業／開発人財のさらなる融合と相互作用の拡大 に向けて、「共通目標」をブラッシュアップ

パーパス「社会の期待に化学で応える」に基づくマテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」への取組みに邁進する当社は、今後もファインケミカルメーカーとして高度なトレードオンを積み重ねることで、イノベーションと社会的インパクトの創出に貢献し、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

そのコアを担う営業本部と開発本部は、本年4月、約2年前から注力してきた「営業と開発のシームレスな融合」をさらに発展させることで資本間の相互作用とシナジーを最大化していくほか、このたび売上高を1.7倍に上方修正した「TOK Vision 2030」の達成を目指すべく、両本部の「共通目標」を下記の通りブラッシュアップしました。今後はこの共通目標のもと、「徹底した顧客目線」による「フルラインアップ戦略」を「全方位のお客様」へ展開することで、2030年の売上高3,500億円(2023年比2.2倍)、EBITDA 770億円(同2.5倍)、ROE 13% (同5.8ポイントアップ)の達成を目指します。

#### 営業本部／開発本部共通目標

攻めの姿勢を一段と強めて業績拡大に傾注し、  
「強い技術・信頼される営業」を実現させる。  
競争優位を構築するために、顧客志向・顧客密着など  
「徹底した顧客目線が、

さらに飛躍を生む」ことを念頭に掲げ、未来シナリオを創りだす。  
失敗を恐れず積極果敢に挑戦することで、  
自らも“Boost up”し続けていく。

- 市場環境の変化に素早く対応するため、攻めの姿勢を一段と強めて業績拡大に傾注し、競争優位を構築。顧客からの重要テーマを早期採用に導き、予算／中期計画の売上／利益目標を達成させ、マーケットシェアを向上させる。
- 当社のコア技術である「微細化・積層化」「高純度化」「顧客要求追従力」にさらに磨きをかけ、社会潮流であるエレクトロニクス・半導体分野でのテクノロジーロードライパー領域に適用されるような素材を見出すべく、技術マーケティングを深掘りする。
- 現状の延長線上で「連続的に成長するインサイドアウト発想／活動」と、市場変化に追従し革新的な未知の領域で発想する「非連続的な成長を創出するアウト

サイドイン発想／活動」から成る既知／未知領域の2つのアプローチを掛け合わせ、未来シナリオを創造する。

- 顧客志向・顧客密着など「顧客から出発」し、そして「開発」「製造」「営業」の三位一体による事業拡大をさらに促進し、加えて海外拠点を巻き込んだOur Teamを組成する。
- 営業・開発をシームレスに融合させ、競合に勝る製品をつくる組織、働きがいのある会社の実現のため、従業員個々に向き合いエンゲージメントを向上させる施策を実施する。
- 市場変化を機会として捉え「現状打破による進化」を成し遂げ、事業拡大の体制づくりに傾注し、「やるべき事はすぐにやる」という強い気持ちを持つプロフェッショナルな人財を育成するとともにコンプライアンス遵守、環境保全に配慮した活動を行う。

#### ● 長期成長力のさらなる強化と資本効率向上に向け て、KPI「研究開発効率」200%超過分を再投資

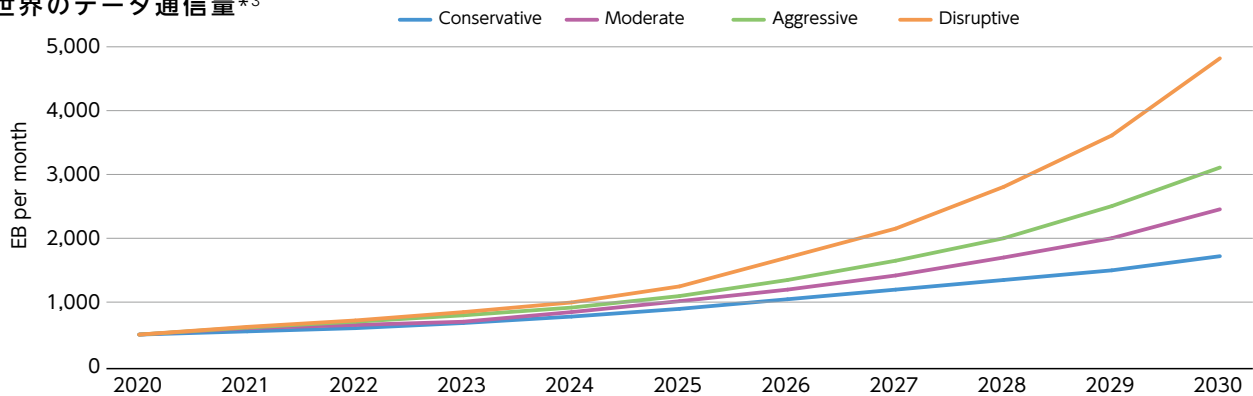
前述の「TOK Vision 2030」の達成および2040年の「100年企業」への発展に向けては、引き続きKPI「研究開発効率」200%以上を維持し、200%を超過する分は中長期視点で競争力を維持・向上するための戦略投資や、「10年先」を見据えた長期テーマの研究開発投資に再投資していきます。

具体的には、過去50年超にわたり半導体の進化をけん引してきた微細加工技術は1nmノード台の開発競争に突入り難易度も高まっていることから、複数アプローチでの開発への戦略投資に注力しているほか(→P55-56ご参照)、10年先を見据えた長期テーマである「光電融合」「永久膜」「量子コンピューティング」等への研究開発投資を、ストラテジック・アライアンス部と開発本部、新事業開発本部の連携により進めています。

まず「光電融合」については、光半導体の実現・普及は各種デバイスの「低消費電力化」「処理速度の向上」を劇的に進展させ、喫緊の社会的課題である「データセンターのエネルギー消費量増大」の解決に大きく貢献できる可能性が高いことから、各種マーケティング活動やアカデミアとのパートナーシップ、「光と電子を同一基板に実装するパッケージング技術」の強化に投資しています。また「永久膜」については、微細化の限界を補う「積層化」やパツ



世界のデータ通信量\*3



出典: Nokia 'Global Network Traffic 2030 Report'

ケーシングにおいて重要な役割を果たす材料として大きな潜在市場があることから、開発投資に注力しています。そして「量子コンピューティング」については、その計算能力の高さにより多くの社会的課題の解決を期待できることから、当社グループがこれまで積み上げてきたコア技術をベースに営業戦略部やストラテジック・アライアンス部が10年以上先を見据えた調査・マーケティングに投資し、開発本部と密に連携することで、中長期の研究開発リスクの低減を図っています。

は今後も続き、2024年は引き続き生成AI向け需要の増大によって前年比16.0%拡大し過去最大規模となる見込みであるほか、2025年は環境対応や自動化等の需要拡大も加わり前年比12.5%\*1となることが予測されています。その後も年平均約10%の成長を続け、2030年には前述の通り2023年の約1.9倍の1兆ドル\*2に成長することが予想されているほか(→P37「社長メッセージ」ご参照)、世界のデータ通信量は今後2030年までに年平均17%~32%のペースで拡大するとの分析もあり\*3、それらデータ処理量の増加と高速化を担う半導体の需要は確実に増大する見込みです。

当社グループはこのように拡大し続ける機会を着実に取り込むべく、人的資本/社会・関係資本/知的資本/製造資本を確実に強化していくほか、引き続き世界最高水準の微細加工技術と高純度化技術という2つのコア技術を顧客密着戦略を通じて存分に発揮しながら磨き続けることで「TOK Vision 2030」を着実に達成し、2040年の「100年企業」への発展へとつなげていく構えです。

加えて、将来懸念される半導体の供給過剰リスクについては、近年は半導体の分野別に需給動向が変動する傾向が顕著であることから引き続き「フルラインアップ戦略」を「全方位のお客様」へ展開することで、事業ポートフォリオ全体としてのリスクを最小化していきます。

\*1 出典: 世界半導体市場統計 (WSTS)  
\*2 出典: SEMIジャパン  
\*3 出典: Nokia 'Global Network Traffic 2030 Report'

**KPI**

研究開発効率目標

**200%**の達成&維持

— 一直近10年推移 —

2014年3月期 **88%** → 2023年12月期 **263%**

メガトレンド/極大化した機会とリスクへの対応

🔍 中長期的に拡大し続ける「機会」を着実に取り込むべく、人的資本/社会・関係資本/知的資本/製造資本の強化に邁進

2023年の世界の半導体市場は、世界的なインフレや利上げ、地政学リスクの高まり等を背景とする個人消費や企業の設備投資の低迷等から需要が減退し前年比8.2%減\*1となったほか、シリコンウェハの出荷面積も前年比14.3%減となったものの\*2、当社グループの減収幅は前年比7.5%減にとどめることができました。これは、市場全体が停滞する中でも生成AI向けを中心とする高付加価値・先端分野でシェアを拡大し、全社ポートフォリオにおける先端分野の比率がさらに拡大できたことによるものです。一方、2023年の前半頃に底打ちした市場成長トレンド

🔍 次世代技術の開発においては複数アプローチを取り入れ、機会の最大化とリスクの最小化に邁進

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べく独自のビジネスモデルを展開していくほか(→ P22-23 CULTURE

**& BUSINESS MODEL ご参照)、研究開発リスク(→ P98ご参照)のさらなる低減に注力することで、半導体用フォトレジストNo.1メーカーとしての長期成長基盤を盤石なものとしていきます。**

一方、半導体産業の拡大と社会における役割の増大に伴い、顧客である半導体メーカー間の技術開発競争は年々激化しており、特に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することから、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、今後も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を進化させながら将来市場を見極める力を磨き続けると同時に、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の拡充も継続することで、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。

その一例として、半導体の微細化の最先端分野で1nm台以降を担うEUVリソグラフィ等については、金属酸化物レジスト(MOR)やオールドライレジスト、「ビヨンドEUV」を含めあらゆる有望アプローチに経営資源を投下するほか、これらの取組みを複数のエグゼクティブフェローがけん引することで、中長期的な機会の最大化とリスクの最小化に注力しています。足元では特にEUV用の金属酸化物レジストの開発が進展しており、「金属による高い解像性」と「ディフェクト軽減」のトレードオンを実現し、競合品にはない特長を持つ当社製品の顧客評価がスタートしています。

#### ④ 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およ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組みが世界中で拡大しており、足元ではPFASが人体や生物多様性へ与える影響への懸念等から、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「将来世代を見据えた地球環境の保全」および「サプライチェーン・サステナビリティ」に取り組む当社グループは現在、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、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を早期に開発し、新たな競争力と収益機会として結実させていく構えです。

また、気候変動リスクへの対応に不可欠な各種省エネ機器や再生可能エネルギーシステム向けのパワー半導体市場は今後も中長期的な成長トレンドにあるほか、従来型のシリコンパワー半導体より高い省エネ性能をもつSiC(炭化ケイ素)/GaN(窒化ガリウム)パワー半導体など次世代パワー半導体市場が2023年は大きく伸長し、今後も自動車の電装向けや再生可能エネルギーシステム、高速充電器やデータセンター向けに拡大が見込まれることから、当社は、これら全てのパワー半導体の製造に欠かせないg線・i線用フォトレジストの世界トップシェアメーカーとして、さらなる拡販と開発に注力しています。2024年は営業戦略部を核とする拡販プロジェクトをスタートし世界各地のお客様のSiC/GaNパワー半導体関連ニーズを把握・集約のうえ理想的な材料やプロセスを割り出し、日本/韓国/台湾/欧州のお客様へ提案する活動に注力しています。また、SiCパワー半導体向けにはレジストの「厚膜化」と「高耐熱性」が重要であることから、「ネガ型i線用フォトレジストと剥離液」「ポジ型i線用フォトレジストとUVキュア装置」といったパッケージ提案など、当社ならではのフルラインアップ戦略とM&E(Materials & Equipment=材料&装置)戦略に根差した幅広い選択肢を提供することで、さらなる優位性の構築を図っています。

#### ④ 短期/中期/長期視点からの顧客密着戦略の進化により、地政学リスクを成長機会に転換

また、世界では各国の地政学リスクや経済安保リスクへの対応の一環として、戦略物資である半導体の自国生産の流れが加速していることから、これに短期/中期/長期視点で対応することで、成長機会に転換していきます。

まず短期においては、日本では当社最大顧客をはじめとする複数の海外半導体メーカーや新たな国産半導体メーカーによる新拠点の開設が相次いでいることからこれに伴う新たな事業機会を取り込むべく、阿蘇くまもとサイトにおける新工場を本年6月に竣工したほか、郡山工場の設備増強等を進めています(→P35「社長メッセージ」ご参照)。また、米国では同じく当社最大顧客による先端半導体の製造拠点が2025年以降に複数開設される見込みであることから、現地の顧客密着拠点を核に各種先端品の供給に注力します。続いて中期においては、台湾など東アジアにおける地政学リスクの高まりがサプライチェーンに与える負の影響を最小化し、新たな成長機会に転換するための施策の1つとして、韓国で顧客密着拠点の設備増強や新拠点の開設を2026年~2028年にかけて実施します。そして長期視点においては、新たな国策として半導体の自国生産化にシフトし工場の建設等を本格的

にスタートしたインドでの事業展開に向けて、当社ブランドの認知度向上に向けた広報・マーケティング活動に着手しています。当社グループは上記一連の取り組みによって地政学リスクを短期/中期/長期視点で機会に転換していく一方、2024年は世界的な選挙イヤーであり、その結果によって状況が急変する可能性もあることから、引き続き日本・米国・中国・韓国・台湾の5拠点によるグローバルネットワークを柔軟に駆使することで、リスクの最小化と機会の最大化に努めます。

### 「tok中期計画2024」およびマテリアリティ、「TOK Vision 2030」への取り組み

#### ④ 最先端の生成AI用半導体デバイス向けなど 先端分野でのグローバルシェアが向上

マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」および「tok中期計画2024」の最重要戦略として取り組んでいる「先端レジストのグローバルシェア向上」においては、2023年12月期は特にEUV用フォトレジストとArF用フォトレジスト、パッケージ材料やWHS材料で顕著な成果がありました。

まずEUV用フォトレジストについては前述の通り金属酸化物レジストの開発が進展し、新たな特許出願を含む知的資本を積み上げることができたほか、大手顧客においては2nmプロセスのロジック半導体向けで3nm時のシェアを上回る採用をいただき、1.4nm向けの開発競争においても初回ベースラインを獲得しています。加えて、現在量産・普及が進んでいる3nm～5nm向けでは、創業以来磨き続けてきた世界最高水準の高純度化技術をさらに磨き「見えないディフェクトを可視化する」技術を確立した結果お客様にご評価いただき、当社シェアを拡大中です。加えて、最先端の生成AI用DRAMなどメモリ向けのEUV用フォトレジストについても、合成能力を強化したことなどから大手顧客での評価において良好な結果を得ています。

続いて、世界トップシェアの獲得を目指しロングランの研究開発を続けているArF用フォトレジストについては、2023年12月期は同レジストの中でも市場の大半を占めるレガシー半導体向けArF液浸用フォトレジストの新規採用をいただき、さらに最先端用途向けの引き合いも複数いただくと、成果の刈り取りと成長機会の拡大が加速し始めています。引き続き、顧客密着戦略を通じたロングランの研究開発に注力することで、同レジストの世界トップシェアを目指します。

そして、GPUやHBMなど生成AI用半導体デバイス向

けに足元で伸長しているパッケージ材料やWHS材料については、特に今後のHBM向けではDRAMの積層枚数の増加に伴いバンパ形成用レジストや接着剤、シンナー等の需要がさらに拡大する見込みであることから、当社の新たな強みである積層化技術を磨き続けることで、この事業機会を着実に取り込む考えです。

#### ⑤ 成長戦略の一環として、個々の価値観を尊重しながら営業・開発人財の幸福度を高める

上記一連の戦略の根幹を支える人財施策においては、引き続きマテリアリティ「人財の幸福度の追求」に基づく取り組みに注力する一方、営業本部/開発本部の独自目標として「競合に勝る製品をつくる組織、働きがいのある会社の実現のため、個々に向き合いエンゲージメントを向上させる」ことを掲げ、「人事制度」「報奨制度」の双方から従業員エンゲージメントを向上させることで攻めの姿勢を一段と強めながら業績拡大に傾注し、「強い技術・信頼される営業」の実現を目指します。

まず人事制度においては、個々の価値観を尊重しながらパフォーマンスを最大限に引き出すことを重視し、毎期の自己申告書等に記載された個々のキャリア志向や異動希望等を丁寧にくみ取り、希望に最大限に応えることでモチベーションの維持・向上に努めています。そのうえで、心理的安全性を担保する取り組み（心理的安全性調査）やタフアサインメントの仕組み（海外派遣ローテーションや口頭技術発表会）、エグゼクティブフェロー制度やSP職制度を継続するほか、今後はこれら一連の取り組みの効果を定量的に評価し、さらに成果を上げるための新たな研修プログラムやキャリア支援策へと進化させることで、さらなるエンゲージメント向上と事業競争力の強化に注力します（→P66-71「マテリアリティ鼎談」ご参照）。

そして報奨制度においては、従来からの「向井技術賞」「実績報奨制度」や2023年より開始した「TOK SHINKA AWARD」を継続するとともに、自らの研究開発の内容・成果をポスターにまとめたうえで他部署/他部門の人財と広く共有・議論し、人的資本間の相互作用をさらに促進する「年間ベストポスター表彰制度」にも注力しています（→P66-71「マテリアリティ鼎談」ご参照）。

今後も、東京応化の資本間の相互作用と人財の幸福度を起点とするさらなるトレードオンの積み上げ、社会的インパクトの創出による企業価値向上に是非ご期待ください。

## 知的財産管理部長メッセージ

競争力と企業価値の最大化に向けた知的財産戦略を、短期/中期/長期の時間軸で推進します。

開発本部  
知的財産管理部 部長

篠原 知真



### 企業価値の最大化に向けた知的財産戦略

#### ◆ IPランドスケープへの取組みを強化/進化させる

創業以来ファインケミカルに特化し、各時代の社会的課題の解決に貢献してきた東京応化は、多くの技術的トレードオフを解決することで知的財産権(知的資本)を創出・蓄積し続けています。足元ではイノベーションや社会的課題の解決における半導体の役割がますます拡大し、グローバル競争が激化し続けていることから、知的財産への取組みは、競争力と企業価値を最大化するための最重要戦略の1つとなっています。そこで当社グループは、ここまでご説明した営業・開発の融合によるマテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」「将来世代を見据えた地球環境の保全」「サプライチェーン・サステナビリティ」への取組みの成果を確実に知的財産権(知的資本)の形成へとつなぎ、より競争力のある知的財産戦略を構築・展開するための活動に注力しています。

具体的には、知的財産管理部のミッション「知的財産をもって企業価値を最大化させる」のもと、研究開発活動の注力領域である「微細加工」「高純度化」「積層化」「MEMS」「新規事業」のそれぞれについてIPランドスケープへの取組みを強化/進化させることを基本方針とし、以下の短期/中期/長期での取組みに邁進しています。

知的財産管理部のミッション

知的財産をもって企業価値を最大化させる

#### ◆ 短期/中期の知的財産戦略

短期/中期においては、TOK Vision 2030で定めた7つの戦略のうち「電子材料分野の深耕と開拓」と「新規事業創出」について、知財戦略を構築・推進しています。

まず「電子材料分野の深耕と開拓」においては、前述のグローバル競争の激化により顧客である大手半導体メーカー同士の開発競争は熾烈をきわめ、中核材料を開発する当社へもさらなるスピード対応が求めら

KPI

生存特許数\*  
— 直近10年推移 —

2014年3月期 4,122件 → 2023年12月期 5,996件

れていることから、開発と並走した出願や、特許リスクを顕在化させないための調査をスピーディに行うことを最も重視しています。また、開発戦略に沿った知財戦略の策定はもちろん、直近の技術動向や当社のポジションを解析するなど両戦略の連動性を高めるための取組みに注力するとともに、これら一連の密な連携を国内外の全ての開発拠点で行うことで、特許ポートフォリオの拡充と、知財リスクの最小化を目指しています。

続いて「新規事業創出」においては、知的財産管理部が主体的に特許・論文等の文献情報や市場・統計情報等を利用したIPランドスケープを実施し、新規事業のアイデアを新事業開発本部と一体になりながら積極的に探索しています。加えて足元では、新規事業の「立ち上げ」から「拡大」の各フェーズにおいて知的財産管理部が関与し、知財情報の分析に基づく各種提案や特許網の構築を行う事例も増え始めています。

これら一連の知財戦略への取組みにより、今後も当社グループの知的資本をさらに蓄積・充実させていきます(→P12「知的資本」ご参照)。

\* 各年の年末時点において出願係属中または権利存続中の特許件数

#### ◆ 長期知的財産戦略

2030年以降や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知的財産戦略においては、IPランドスケープの活用を強化・発展させ、社会的課題の解決に資する新事業の創出やそれを守る知財ポートフォリオを強化することで、企業価値の持続的な向上に貢献できる知財組織の実現を目指していきます。

#### 2030年に向けた7つの戦略と知的財産戦略





# 新事業開発統括責任者メッセージ

## 「長期視点」での 事業ポートフォリオ変革と、 社会的インパクトの創出に邁進します。

取締役 執行役員 新事業開発本部長

鳴海 裕介



### 長期成長戦略における社会的インパクトの創出

④ 「TOK Vision 2030」の上方修正にあわせ、  
迅速な事業展開を目指す

当社グループは2020年にスタートした「TOK Vision 2030」への取り組みで得られる様々な成果や経済的価値・社会的価値を土台に、2040年の「100年企業」へと発展することを目指しています。特に新規事業開発においては「長期視点」からの事業ポートフォリオ変革と、主力事業のひとつとなる収益源の確立に注力しています。

2023年12月期は、「マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」における取り組み「電子材料および新規分野でのコア技術の獲得／創出」に注力し、以下の成果や進捗がありました。今後はマーケティング機能の強化による迅速な事業展開を図り、「TOK Vision 2030」達成への貢献も目指します。

### ④ ライフサイエンス関連材料の着実な成長

—社会的インパクト: 患者QOLの向上、  
創薬研究への貢献—

2019年に当社ブランドとして上市した細胞配列チップ SIEVEWELL™が、感染症や癌分野など幅広い領域で、患者様の身体的負担が少ない病理診断や創薬研究等に貢献しています。2023年12月期は、創薬向け抗体スクリーニングや細胞イメージング等の用途事例を拡充のうえ、海外マーケティングを強化しました。その結果、市場認知度が向上し、新たな開発要望を獲得のうえさらなる改良に注力しています。

また、2015年に本格販売を開始したバイオチップ向け材料は、半導体分野で培ってきた微細加工技術やMEMS材料技術を駆使することで高い特性を実現し、塩基配列の解析時間の短縮や精度向上に資するDNAシーケンサー等に適用されています。「リソグラフィ特性の高さ」と「細胞への低ダメージ」のトレードオンを実現した同材料はコロナ禍を機に高まったゲノム解析やワクチン開発向け需要を着実に取り込んできたほか、コロナ禍収束後も新たな感染症等への適用を進め、売上高を着実に拡大させています。

### ④ 輻射型放熱材料の開発

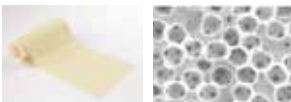
—社会的インパクト: データセンターの排熱と  
消費電力削減—

喫緊の社会的課題であるデータセンターの排熱と消費電力の削減に向けて、各種ソリューションのマーケティングや開発に注力しています。環境負荷が小さい新たなコンセプト材料として2023年2月に開発した「輻射型放熱材料」は、同製品を該当デバイスに貼付することで冷却効果を期待できます。現在、電子デバイス／産業機械／自動車等市場向けにマーケティングを進めており、従来材料から同製品への置き換えによる省スペース化と環境保全への貢献を目指しています。また、2023年6月には米国のベンチャー企業であるNLM Photonics社へ出資し、光電融合素材の1つとして有力な電気光学ポリマーの実用化に向けた同社の研究開発活動を支援することで、データセンター等における消費電力量の大幅削減への貢献を目指しています。

### 100年企業を見据えた新規事業の創出

#### 機能的な材料

- 機能的なフィルム
- 表面改質材料



#### ライフサイエンス

- バイオチップ材料
- 細胞配列チップSIEVEWELL™

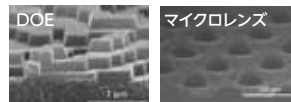


#### 貢献するSDGs



#### 光学部材

- 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



#### 脱炭素貢献技術

- 輻射型放熱材料
- 電気光学ポリマー





# DX統括責任者メッセージ

## 「技術」「人財」「人脈」「財務」による バリューチェーンをDXで高度化し、 企業価値向上につなげます。

執行役員 IT デジタル本部長

磯貝 進一



### ITデジタル本部を開設

#### ◆ 企業価値向上に向けて、

#### 4つの「稼ぐ力」をデジタルで活性化させる

当社グループは本年3月、「技術(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」をコアとし、「サプライチェーン」と「エンジニアリングチェーン」の2軸から成る当社グループのバリューチェーンをDXでさらに「見える化」「活性化」させるべく、ITデジタル本部を開設しました。当本部は、4つの「稼ぐ力」の全てに関与しながらグループ全体のデジタル環境を高度化し、経営戦略全体に関わるDXを推進・実行する強力なドライバーとして機能していく所存です。

### TOKグループ中長期デジタル化戦略

当社グループの強みは顧客要望に迅速に応える対応力と、  
顧客・サプライヤーを含め強い信頼関係で結ばれた  
「人」そのものである。

今後の市場拡大を見据え、我々が持続的成長を成し遂げるためには、  
バリューチェーン視点でのデジタル化施策と、  
企業価値向上のためのデータ活用が不可欠となる。  
これらの実現に向け、下記の施策を進める。

1. 目の前の課題をデジタルで解決し、便利さを実感することを通して、従業員のデジタルリテラシーとその活用のモチベーションを向上させる。
2. 本質的な課題解決のために、現場で業務に携わる「人」に寄り添った課題抽出により、業務の標準化・効率化、ナレッジの集約、その利用価値の向上を実現する。
3. サプライチェーンとエンジニアリングチェーンを軸とした情報とデータのあり方を再定義し、顧客要求に対してより迅速に応えられる仕組みと、経営判断がデータにより迅速に行える体制を構築する。
4. 最終的には、顧客やサプライヤーまで連携が進み、各所で自律的にデータが活用されるデータ駆動の風土へと変革することをゴールとする。

具体的には、当本部はバリューチェーンに直接関与し、喫緊の課題に焦点を当てた取組みを主導する「デジタル企画部」と、グループ全体にわたるITインフラとセキュリティの整備、維持運営、そして情報共有基盤によるデータ駆

動型の意思決定を実現する「デジタルプラットフォーム部」で構成し、「TOK Vision 2030」の実現に向けて以下の4つの取組みに注力しています。

#### ● 業務プロセスの整備

バリューチェーンを軸とする全社情報共有基盤をデジタルで再構築しながら各種業務課題をデジタルで解決し、長期ビジョンの実現に向けた増産態勢と変化対応力を強化

#### ● スマートファクトリーの推進

グループ全体の生産管理システムの「データ連携性の向上」や「属人性の縮小」「担当者の負担低減」に向けて同システムが目指すモデル仕様を共通指針として策定のうえ、改訂を重ねながら展開・浸透

#### ● データの可視化・活用

クラウド統合環境による情報共有、生産プロセス関連情報の集約・可視化・活用、製品設計・評価情報の可視化とMIへの活用を促進。また、高度な収益性分析に向けたグローバルでの会計情報の統一や集積情報の生成AIでの活用、BIツールによる経営実績のダッシュボード化等

#### ● ITインフラ整備

事業拡大をDXで支えるべく、上記3施策を加速するためのグループウェアやクラウド、スマートフォンアプリ等のITインフラを整備。特にセキュリティ強化に注力し、グループ全拠点のリスクアセスメントに基づくセキュリティグランドデザインを策定

上記一連のIT・デジタルインフラを活用するのは当然ながら「人」であり、その目的は業務の「効率化」「高度化」です。従業員のデジタルリテラシー向上と業務改善、社業への貢献を通じてグループ全体として成長し、競争力を高めることで「TOK Vision 2030」の実現に邁進します。



# 人財統括責任者メッセージ

人財の幸福度を起点に、  
従業員エンゲージメント向上と  
企業価値向上の  
好循環を回していきます。

執行役員 人財本部長

鮫澤 素子



## 持続的な企業価値向上に向けて

### ◎ 長期成長戦略と直結させた人財戦略ロードマップを策定

マテリアリティ「人財の幸福度の追求」を起点に「幸福にあふれる豊かな未来社会」の実現を目指す東京応化は、「事業の原点は、常に「人」であることを忘れてはならない」とする「人財活用方針」のもと、人財戦略を価値創造の原点として展開することで、持続的な成長に邁進しています。そうした中2024年2月には、上方修正した「TOK Vision 2030」の達成に向けた「人財戦略ロードマップ」を整理し、2030年までに年平均12%の事業成長を実現し続けるための「4つの人財戦略」を策定、スタートしました。

具体的には、今後も成長が見込まれる半導体業界において最先端のイノベーションを創出し続けるため、事業規模拡大を支える「多様性に富んだ母集団の形成」に注力するとともに、一人ひとりに寄り添ったキャリアプランや教育機会の拡充等による「人財育成」、性別や国籍を問わず全ての従業員が力を発揮し相乗効果を生み出すための「DE&I」の推進、そして、これらの効果を最大化させるための「エンゲージメントの向上」に取り組むことで、エンゲージメントの高いタレントが協業を通じて優れたパフォーマンスを発揮し、その成果としての「誇り」や「やりがい」を感じることが出来る「活気にあふれる職場」(生き生き働ける場)の提供を目指しています。

当社グループはこれらロードマップとサステナビリティ・ガバナンスのもと、価値創造の源泉である「人財」とそれが生み出す「技術」「人脈」に「財務」を加えた4つの「稼ぐ力」による価値創造に邁進します。これにより、創業以来ファインケミカルメーカーとして積み上げてきた「高度なトレードオン」をさらに積み上げることで、「TOK Vision 2030」の達成と持続的な企業価値向上を目指します。

## 人財活用方針

TOKグループとして創業以来一貫してTOKグループの従業員等を貴重な財産と捉え、遵守してきた「人財こそ企業の財産」を踏襲した5つの方針から構成されています。

- 事業の原点は、常に「人」であることを忘れてはならない
- 会社ならびに従業員相互間において、一切の差別の禁止
- 各種法規の遵守ならびに公平・公正な処遇
- 技術開発型企業を目指した、創造性溢れた人財の育成
- 成果主義に基づく、透明性を重視した人事制度

## 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)

### ◎ 「幸福度」の定義を、社外取締役を交え議論

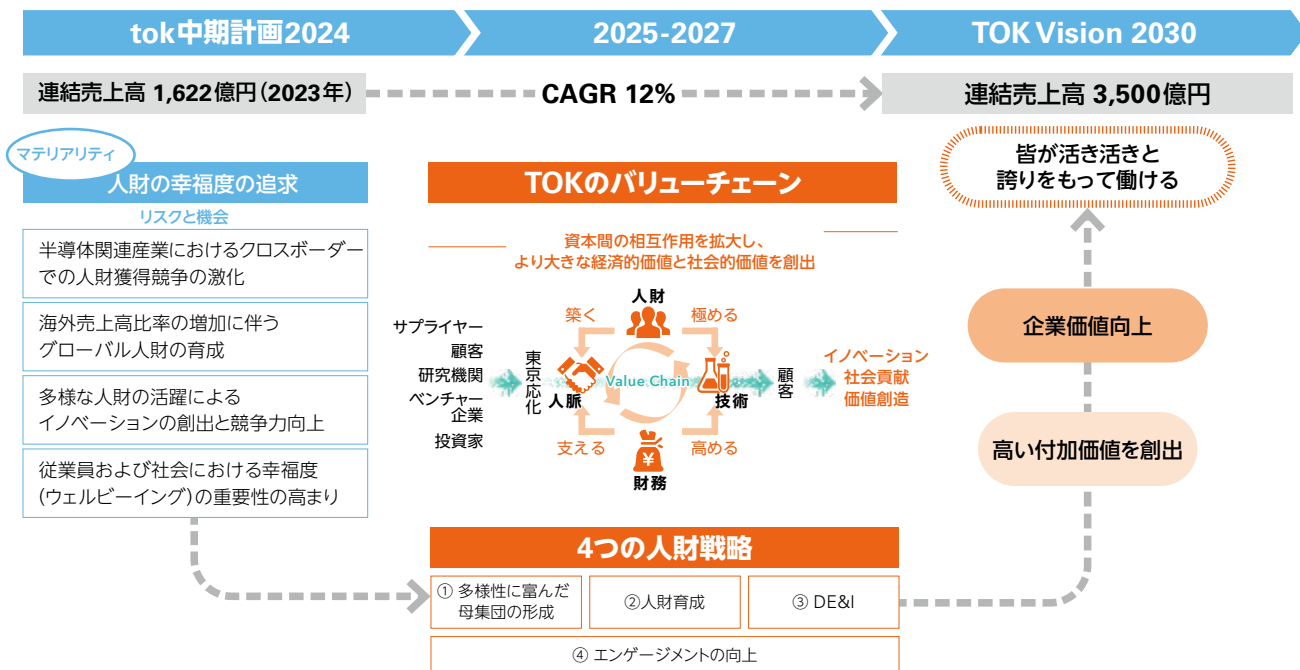
一方、当社グループは、マテリアリティ「人財の幸福度の追求」への取り組みの「実効性」と「解像度」をさらに高め、企業価値向上にダイレクトにつなげるべく、取締役会や取締役協議会をはじめとする各種会議体で「幸福度」について議論を重ねてきました。過去のエンゲージメント調査における従業員からの声や社外取締役の客観的な視点も踏まえて出した答えが、「幸福度=自己成長による自己実現」です。

個々の人財が自律的にキャリア目標を掲げ、努力を重ね達成に向かう道程を当社がしっかりサポートすることで、

全従業員による自発的・自立的・意欲的なキャリア構築と幸福度の実現を目指します。そして、こうした自発的・自立的な意欲を常に喚起する環境を提供し続けることで当社

グループの価値創造力を最大化し、「キャリアのさらなる充足」や「評価/報酬の向上」等の成果を生み出しつつ、企業価値向上へ向けた大きな好循環を回していく構えです。

### 人財戦略ロードマップ



### ◎ 従業員エンゲージメントの向上に経営陣がコミット

前述の通り役員報酬制度におけるKPIとして「従業員エンゲージメント指標」を導入してから2年が経過し、個々の人財の自己実現と会社の成長を同期させることへの意識が当社役員やマネジメント全員のミッションとして浸透し始めている一方、2023年度に実施したエンゲージメント調査結果は、「社員エンゲージメント」が マイナス2ポイント、「社員を活かす環境」がプラス2ポイントと取組みは道半ばとなりました。

また、定性面での評価においては

- ① 自由闊達な社風に裏付けされた風土や会社への愛着
- ② 高品質・顧客密着に象徴される品質・顧客志向
- ③ 強い社会的責任感や高い倫理観といった品行方正な組織風土
- ④ 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

が強みとして評価された一方、課題として

- ① 全社の進化をけん引する「戦略・方向性」「リーダーシップ」の再強化
- ② 全社、本部、部署等、組織階層に応じた課題への対策
- ③ 従業員の能力がさらに発揮できる環境づくり

が必要であることがわかりました。

取締役会および取締役協議会ではこの結果を受け、スコアが特に下降した「社員エンゲージメント」「戦略・方向性」への取組みが喫緊の課題であると認識し、その改善策をメインテーマとする全役員参加の討論会を2023年11月に実施しました。

当討論会では、各本部/子会社のエンゲージメント調査結果のレビューや2021年からの取組み状況の確認、今後の取組みについての協議を行った結果、2024年12月期は以下の6つの重点施策に取り組むこととしました。現在、全社/各本部/部署/子会社の全てのレイヤーにおいてそれぞれの重点施策に注力しています。

#### 従業員エンゲージメント強化策

##### —2024年12月期「取組み方針」—

- 経営層からの戦略・方向性の発信機会を増やす
- 全社・本部・部署と組織階層を分け、全ての層で対策を並行して進める

##### —2024年12月期「人財戦略 6つの重点施策」—

- ① 部署間・本部間の壁を取り除くための人事ローテーション等の実施
- ② キャリア支援の強化
- ③ 教育・研修機会の充実
- ④ チャレンジを奨励する風土づくりの強化
- ⑤ 革新的な業務推進法の導入
- ⑥ リソースの継続的増強



メガトレンド／極大化したリスクと機会への対応

④ クロスボーダーでの人財獲得競争の激化

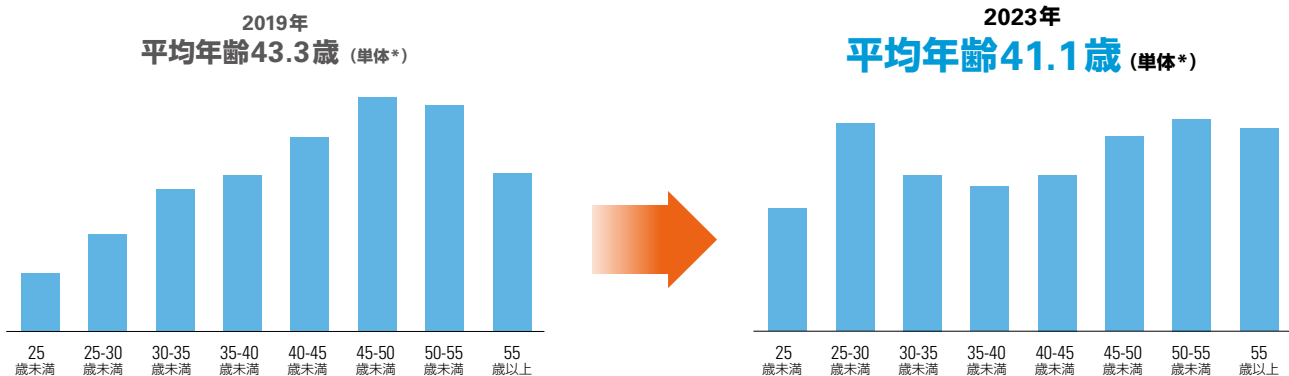
2023年の半導体産業は調整局面にあったものの生成AI市場の拡大をトリガーに年央から成長軌道に回帰したほか、今後も微細化や積層化、光電融合など新たな進化やイノベーションを繰り返しながら持続的に成長する見込みです。これに地政学リスクの先鋭化が加わり、半導体は、各国の経済安全保障や国力を大きく左右する「戦略物資」としての色彩をより鮮明にしており、自国での開発・生産の強化や多拠点展開によるリスク分散が世界各国で加速しているほか、日本においても半導体産業の再成長に向けた大型投資が続々と実施され、当社を含む関連産業ではボーダーレスな人財獲得競争が国内外で激化しています。

また、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が進み始めています。

そうした中、当社は2022年より新人事制度をスタートし、従来の年功的要素が強い「職能資格制度」から、果たすべき「期待役割」の大きさとそれに応じた成果を重視する「役割等級制度」へと移行しました。グループ全体視点に立ち、「幸福度」「働きやすさ」「働き甲斐」「健康」「安全衛生」等にフォーカスした施策を次々に打ち出すことで従業員エンゲージメントを高め、「いい会社、選ばれる会社、尊敬される会社」という理想の企業像を追求しています。これにより、人的資本を「質」「量」の両面から強化し、新たなトレードオンの積み上げによるイノベーションの創出に注力しています。

若年層の採用拡大による年齢構成の変化



\*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。

④ 若年層の採用拡大により、  
人的資本のサステナビリティを強化

特に人的資本の「質」「量」の強化においては、近年の半導体産業の成長と少子高齢化に伴う労働人口減少が相まって人財の逼迫感が高まっていたことから、新卒採用／キャリア採用の強化によって若年人財を増強した結果、「年齢構成」「量」の双方において人的資本のサステナビリティを強化することができました。足元では「TOK Vision 2030」の実現に向けて、引き続き採用拡大による人的資本の増強に注力しています。

採用人数と内訳(新卒／キャリア採用)

2023年  
114人

(新卒58名、キャリア採用56名)

④ 処遇維持を伴う65歳定年制度を導入予定

一方、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年以上に渡る「ロングランの研究開発」に取り組むことも重要であるほか、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することから、2025年より「処遇維持を伴う65歳定年制度」を導入します。これは、60歳以上の人財の処遇においても現役時と同じ役割給を維持する画期的な制度であり、当社は同制度をフル活用することで、足元でますます高度化する事業課題／技術課題への対応を強化するとともに、シニア人財から若年人財への知的資本の移譲を十分に行うことで、人財ポートフォリオ全体の「質」も高めていく考えです。

## 「tok中期計画2024」および「マテリアリティ」 「TOK Vision 2030」への取組み

### ◎ 新人事制度のさらなる浸透と「6つの重点施策」に注力

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中計戦略「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」の2年目であった2023年12月期は、1年目の課題として抽出した「新人事制度への理解不足」の解消に向けて「評価者訓練」を強化し、新人事制度のコンセプトと内容をまずは現場管理職に浸透させる活動を展開しました。

その結果、2023年のエンゲージメント調査への回答では「期待役割に対する理解が深まった」「上司のフィードバックへの納得度が高まった」等のコメントが増えるなど、前年からの明確な改善を確認できました。加えて、「若くても結果を出し役割をしっかりと果たすことができる人財は旧制度よりも早く昇格できる。だからやる気に繋がっている」との声も寄せられています。中計最終年度である2024年12月期は新人事制度のさらなる浸透を図りながら前述の「6つの重点施策」に注力し、従業員の「幸福度＝自己成長による自己実現」を全力でサポートしていきます。

### ◎ 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。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を実現します。当社グループは、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、持続的な付加価値の創出と企業価値の向上を目指します。

人的資本への投資の大部分は人件費へ振り向け、直近10年は毎年2～5%程度の賃上げを継続しているほか、1人当たり教育研修費も増加トレンドを維持しています。

特に教育研修費については2021年度のエンゲージメント調査で拡充要望が多数寄せられたことから重点的に強化し、従来の階層別教育等の集合研修だけでなく、個々のニーズに沿ったeラーニングシステムを2023年10月に導入し活発に利用されています。また、「ほめる文化」のさらなる浸透に向けて表彰制度を拡充し、優れた研究開発を表彰する「向井技術賞」については賞金額を競合ベンチマーク以上に設定しているほか、技術部門以外を対象とする「TOK SHINKA AWARD」を新設することで、モチベーション作りに活用しています。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、グループ一体となった新たな価値創造に邁進しています。

### 1人当たり教育研修費の推移(単体)

2021年 7.7 万円 → 2023年 9.6 万円

\* 産労総合研究所「2022年度教育研修費用の実態調査」における上場企業等173社平均:2.9万円

### 年間表彰金額の推移

2021年 692 万円 → 2023年 1,068 万円

### ◎ さらなるイノベーションの創出に向けた 「多様性に富んだ母集団の形成」「DE&I」の強化

前述の通りさらなるイノベーションの創出に向けた人財戦略「多様性に富んだ母集団の形成」「DE&I」に取り組む当社グループは、事業環境における機会とリスクの双方が極大化する中、今後もパーパス「社会の期待に化学で応える」を実践し続けていくためには多様な見識や価値感、専門性を活かしたイノベーションの創出やリスク対応が必須となることから、「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。

2023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、「男女間の平均勤続年数の差」についても過去最小となりました。足元では個々の女性従業員だけでなく所属部署や上司への啓蒙を強化したほか、2023年8月には海外派遣配偶者同行休業制度を導入するなど、さらなる女性活躍へ向けた風土／仕組みづくりを加速しています。また、男性育児休職制度取得率も直近2年で加速度的に増加し、2023年12月期の取得率は前年比2倍の24名に増加し、取得率は67%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月期は海外子会社の一部を連結対象外とした影響から一時的に減少したものの基本的には上昇傾向にあるほか、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56.3%となりました。海外売上高の拡大に伴い今後もこの傾向は続く見込みであることから、国籍を超えた知見・価値観のシナジー創出に向けて数年来取り組んできたグループ間の人財交流を、さらに拡充していく構えです。

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 **30%以上を維持**

女性従業員の参画に関する指標(単体)\*1

	2019	2020	2021	2022	2023/12
新規採用における女性比率(%)	39.4	38.5	17.0	26.4	22.4
全従業員における女性比率(%)	13.0	13.7	14.0	14.6	15.3
男女間の平均勤続年数の差(年)	9.3	9.1	8.4	8.1	7.9
管理職における女性比率(%)	3.3	3.2	3.8	4.0	4.5
取締役会における女性比率(%)	7.7	7.7	7.1	10.0	20.0*2

\*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2024年時点

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

	2019	2020	2021	2022	2023/12
全労働者(%)	49.7	59.1	65.5	65.4	71.3
うち正社員*2(%)	65.5	67.4	69.4	68.2	70.0
うち有期社員*3(%)	33.9	49.8	60.4	61.5	83.4

\*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。今後はマテリアリティのKPI目標として設定した「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)

	2019	2020	2021	2022	2023/12
育児休職制度(人)	16	19	27	31	40
育児短時間勤務(人)	13	12	16	17	24
チャイルドケアタイム(人)	16	16	13	15	23
男性育児休職制度(人)	1	5	8	12	24

外国籍従業員数

	2019	2020	2021	2022	2023/12*
外国籍従業員(単体)(人)	16	18	18	24	16
外国籍従業員(連結)(人)	412	424	476	524	457
外国籍従業員比率(連結)(%)	23.9	24.2	26.2	26.9	24.3

\* 2023/12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

◎ 健康経営についても従業員エンゲージメント向上の視点で推進

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きます。2024年12月期は「プレゼンティーイズム」の測定を重点施策の1つとして進めているほか、以下の従来施策を継続・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。2024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4回目)。

また、心身の健康相談のために一部拠点で保健師を導入したほか、足元では、受動喫煙対策を強化しつつ従業員の喫煙率低減を進めています。今後も健康経営のPDCAを強化し、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、2024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2024」に認定されました(通算6回目)。

◎ 成長の果実を人的資本に「再投資」することで、人財の幸福度(=自己実現)と企業価値向上の「好循環」を回し続けます

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・技術的課題の解決やトレードオンに貢献することで、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、各人財の幸福度(=自己実現)と企業価値向上の「好循環」を回し続けていきます。今後も、東京応化の人財の幸福度を起点とする企業価値向上に、是非ご期待ください。



## — マテリアリティ鼎談 —

「イノベーションへの貢献」と「人財の幸福度の追求」に向けた知的資本／人的資本戦略について



執行役員  
人財本部長

鮫澤 素子



大和アセットマネジメント株式会社  
アクティブ運用第二部 チーフ・アナリスト

渡辺 勇仁氏



執行役員 開発本部  
副本部長

大森 克実

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」およびパーパス「社会の期待に化学で応える」のもと、東京応化は、トップマネジメントやIR担当だけでなく現場責任者と投資家の皆様との対話も行うことで、事業戦略や各資本戦略、価値創造ストーリーのたえざるブラッシュアップを図っています。

今回は、足元の社会的課題がますます高度化し、企業による「イノベーション」の重要性がさらに高まる中、その源泉である知的資本戦略や人的資本戦略、そしてマテリアリティへの取組みを東京応化はどのように進化させていくべきか、現場責任者とバイサイドの機関投資家との対話で深掘りしました。

**当社は約1年前に、知的財産をテーマとする面談を渡辺様と実施しました。今回は、知的資本との関連性が強い人財担当役員も加わり対話させていただければと思います。**

**渡辺:** 昨年の面談で私は、近年の東京応化の収益性やPBRの改善が知的財産戦略とどのように関連しているかについて、大森・開発本部副本部長と篠原・同知的財産管理部長と議論させていただきました。その結果、開発から事業化までの期間が短い先端半導体材料の領域で、「スピード感」にあふれる御社の知的財産戦略の特長を認識しました。そのうえで、今後は知的財産はもちろん、それと密接に関連する人的資本への取り組みや情報開示が進展し、御社の企業価値がより一層高まることを望みますとお伝えしました。

**大森:** ありがとうございます。昨年の面談では「スピード感」に加え、特許登録率など「効率性」の高さについても渡辺様にご指摘いただき、大変参考になりました。ご理解のとおり先端半導体材料についてはスピーディな開発が求められる一方、例えばEUV用フォトレジストなど難易度が高いものは、15年以上の長期におよぶ場合もあります。それらと連動する知的財産戦略を強化すると同時に、渡辺様にご示唆いただいた「知的財産戦略と収益性の繋がり」について改めて重要性と情報ニーズの高さを認識し、今回の統合レポートから知的財産にまつわる開示を強化することにしました。

**鮫澤:** 私は2020年に人事部長になるまでは品質保証部門に属し、「開発」「製造技術」「品質保証」の三位一体で当社人財が多くの製品、特許を生み出す現場に何度も居合わせました。東京応化では個々の従業員が非常に尖った「エンジニア魂」を持つ一方、異なる考えを持つ人財同士が同じテーブルで議論し、その結果、新たな発想やイノベーションにつながるものがよくあります。知的資本と人的資本の相互作用が当社の価値創造の根幹であることは身をもって理解しており、今日は、株主でもある渡辺様との対話を通じて、当社の知的資本戦略と人的資本戦略のさらなる強化に向けて理解を深めていきたいと思っております。

**渡辺:** 今日のテーマに知的財産だけでなく人財を加えていただいたことは、素晴らしいと思っております。様々な経営資源の中でも人財はほかの諸資本との関わりと結合性が強く、企業風土のベースともなる資源です。御社の昨年の統合レポートでは「資本間の相互作用」

を随所で訴求されていましたが、人的資本を核とする「相互作用」への全社的な意識の強さが、今回のダイアログテーマに表れていると思います。

**鮫澤:** 社内外の様々なリソースが「融合」、伊藤邦雄先生の言葉を借りれば「同期」する現象が、「社会と企業」あるいは「個人と企業」の間で起きているのだと思います。当社内でも、知的資本が独り歩きするのではなく様々な資本が融合し、バリューチェーンの中で各資本が同期することで、価値創造ストーリーとして繋がっているのだと感じます。

**当社の足元の株価は1年前に比べ約2倍に上昇し、PBRは3倍弱、PERは30倍弱で推移しています。ROEが7%台であることを踏まえると、資本市場から当社への評価の大部分は「知的資本や人的資本といった“無形資産”への評価」および「将来への成長期待」で構成されていると認識しています。渡辺様はどのようにお考えでしょうか。**

**渡辺:** ROEと比較しやや高めめのPBRが付与される状況が続いている場合、それは、株主資本コストの低減や期待成長率の高まりであるといえます。つまり、知的資本や人的資本といった無形資産への高評価が、資本コストや期待成長率といったPBR構成要素に好影響をおよぼしている状況です。具体的には、知的財産戦略による参入障壁を通じた高収益体質の確立／人財の働きがいや生産性向上／イノベーションの創出／不祥事リスクの低減等がPBR構成要素に効いていると推定できます。東京応化の場合、知的資本については「研究開発効率の高さ」や「先端分野における高いシェア」、人的資本については「1人当たり営業利益の上昇トレンド」が評価されていると考えます。

**大森:** 1つ目の「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)」についてはまさに開発本部のKPIとして数年来取り組んでおり、常に200%以上を目指し、200%を超過する分は10年以上先を見据えた長期テーマの研究開発に充当しています。直近の2023年12月期は263%であり、投資家の皆様にこの取り組みを評価いただけているのは嬉しい限りです。

また、2つ目の「先端分野における高いシェア」についても、EUV用フォトレジストとArF用フォトレジストの双方でシェアを拡大中であり、両製品にまつわ

る生存特許数(出願係属中または権利存続中の特許件数)も増加中です。もちろん、半導体用フォトレジストの世界では特許を保有するだけではキャッシュ創出につながらず、特許とは別の「量産化技術」が伴って初めてマネタイズが可能となりますが、その前提となる知的資本の重要性が近年ますます高まっていることを念頭に、引き続き、先端分野のシェア拡大と生存特許数の拡大に注力します。

**鮫澤:** そうした開発本部の順調な成果は、従業員エンゲージメント調査の「組織風土」関連スコアと強く相関しています。近年のエンゲージメント調査では当社全体の組織風土の強みとして、評価機関から一貫して「自由闊達な社風に裏付けされた風土や会社への愛着」「高品質、顧客密着に象徴される品質・顧客志向」「強い社会的責任感、高い倫理観といった品行方正な組織風土」の3つを挙げていただいています。そして、開発本部ではさらに、「自分がやりたいと思った発案を実現する機会がある」「優れたアウトプットを他者から評価され、認められる風土がある」の2つのスコアが他部門に比べ突出して高く、同本部ならではの長特長となっています。ご存知の通り開発本部の人財は世界のトップを走り続ける半導体メーカーと日々現場で対峙し、お客様からの非常に高い要求に常にさらされています。それに応えるべくアイデアを捻出し、新しいものを生み出すのは本当に苦しい作業であり、であるからこそ、前述の社内風土スコア「自分がやりたいと思った発案を実現する機会がある」「優れたアウトプットを他者から評価され、認められる風土がある」を高く保つことは当社の重要な経営戦略／成長戦略となっています。今後も各人財がパフォーマンスを最大限発揮できるよう、職場の「心理的安全性」をしっかり確保していきたいと思えます。

**渡辺:** よくわかりました。御社の統合レポートではこれまで「エンゲージメントスコア目標」は開示されているもののスコア結果については開示されていません**(主要KPIスコアの前回比較は今回より開示→P62ご参照)**。今後は先ほどお話しいただいたようにスコア結果の詳細とその「背景」「文脈」を合わせて開示いただければ、それを起点に私たち投資家との議論を深めていただくことができます。先ほどの開発部門のスコアの件は非常に腹落ちできるお話ですし、今後は逆に「開発が上手いかなかった部門のエンゲージメントスコアはどうだったか」「今回は上手いかなかったが、次に活かすため高いモチベーションを保っている」といったお話をうかがえれば、投資家



は御社の人的資本をさらに肯定的に捉えることができます。とある会社では構造改革が必要な部門のエンゲージメントスコアが最も高かったため、理由を教えてもらったところ非常に納得できるストーリーがあり、その会社への評価を高める重要な契機になったことがあります。いずれにしてもエンゲージメントスコアとそれにまつわる背景・文脈は、私たち投資家にとって大変貴重な情報です。

**大森:** 風土と心理的安全性について補足しますと、開発本部では、経営理念「自由闊達」のもとでまずは各人財の自主性を重んじ、「自ら考え、調べ、判断し、そして行動する」を行動指針としています。トップダウンではなくボトムアップで各人財のチャレンジを促し、個々の能力を最大限に引き出すための風土を重視しながら、エンジニアを育成しています。加えて、心理的安全性を担保するための仕組みの1つとして半期に1度のペースで「心理的安全性調査」を独自に実施しており、結果を管理職と共有しながらいかに心理的安全性の確保された職場風土を醸成するか、綿密なPDCAを回しています。

**渡辺:** 「自由闊達」やチャレンジを重視する風土は大変重要である一方、そこに傾倒し過ぎるとマネジメントや統率が手薄になる可能性もあり、双方のバランスのととり方がポイントであると考えます。特に御社は技術志向の企業であるため、エンジニアの裁量が大き過ぎると開発の方向性がブレ、コストに歯止めがきかなくなる可能性もあろうかと思えます。

**大森:** おっしゃる通りです。そこで我々が重視しているもう1つのキーワードが、やはり「顧客目線」です。「エンジニア魂」を発揮して研究を深掘りするのは非常に興味深いことではありますが、それを「顧客目線」で見えた場合、「本当に顧客に付加価値を提供しているのか」を常に考えて行動してもらうようにしています。加えて、「顧客密着戦略」を長年展開してきた

私達にとって「現場」とは、ほとんどの場合お客様拠点となります。そこへ実際にエンジニアが向かいお客様と議論し、所定のスケジュール内で最適な製品を提供する中で、最適解を自然と導き出せるスキームになっていると認識しています。

**渡辺:** そうした「顧客目線」も、「自由闊達」と同様に御社のアイデンティティとして根付いているのだと思います。一方、私は御社をアナリストとして十数年間分析してきましたが、数年前まではもっと「技術志向」の印象が強かったです。今おっしゃった「顧客目線」が本格的に具現化されてきたのは、直近2~3年のことであるとの印象です。

**大森:** そのタイミングは、種市社長が2022年に「営業と開発の融合」を打ち出し、1人の本部長が営業本部と開発本部を統括兼務するなど抜本的な組織改編を実施した時期と一致しています。当社は従来より営業／開発／製造の三位一体による顧客密着戦略をグローバルに展開することで持続的成長を実現してきましたが、2022年からは営業と開発がほぼ一体化しています。その効果が、足元の先端分野でのシェア拡大として結実し始めているのだと認識しています。

**鮫澤:** 人財本部としてはそうした組織政策を風土面からもサポートすべく、「褒める文化」の醸成に向けて、表彰制度の拡充を進めています。「良い失敗をしないと良い成功が生まれない」との考えのもと、「失敗を許容できる風土作り」を進めると同時に、「向井技術賞」など各種表彰制度の賞金額をベンチマーク企業の1.5倍程度に引き上げ、モチベーションアップの一助としています。

**渡辺:** 株価上昇のもう1つの要因である「1人当たり営業利益」の上昇については、今後は高い収益性を維持しながら売上成長に向けて採用をさらに拡大していく局面にあると思います。

私はこれまで、急成長に伴い採用を拡大したものの「カルチャーフィット」が上手くいかず、結局事業成長に結びつかない他社事例を多く見てきました。採用時には各候補者のキャリアやバックグラウンドだけでなく、是非、「自由闊達」「顧客密着」「三位一体」といった御社のカルチャーとの適性も重視していただきたいと思っています。

**鮫澤:** 現時点ではカルチャーフィットが上手くいき、キャリア採用者の中から中核人材が順調に生まれています。これをしっかり継続できるよう、2024年度の人財重点施策の1つとして、キャリア採用の方への入社後の研修充実化に取り組んでいるところです。

**当社は2024年2月に「TOK Vision 2030」の定量側面を上方修正し、売上高を2,000億円から3,500億円へ、EBITDAを450億円から770億円へ、ROEを10%以上から13%に引き上げました。これを受けて株価も大きく上昇しましたが、渡辺様のご評価をお聞かせください。**

**渡辺:** その前の2023年までの10年間の御社の年平均成長率は、売上高が8%、EBITDAが9%でした。この実績と近年の事業環境の好転を踏まえると、従来の定量側面(年平均成長率はそれぞれ8%、9%)の引き上げは必然であったと考えます。ただし、今回上方修正した定量側面はそれぞれ年平均成長率12%、14%と上振れしており、事業環境の好転だけでなく、今後の成長の加速に向けた経営資源の強化や事業戦略の進捗に、御社が手応えを感じていることのシグナルにもなったのではないのでしょうか。これに近年の統合レポートの充実等も相まって資本コストや期待成長率に影響し、株価の上昇につながったのだと考えます。

ただしROEについて、目指すところは13%ですが御社であればもう1段階目線を高めることができるのではないかと考えます。ROEのさらなる上昇に向けた期待の1つとして、事業戦略と知財・人財などの経営基盤が一体となって機能することで、競争力のある付加価値の高い事業・製品・サービスを創



出し確立するというビジネスモデルが強固になることが挙げられます。非財務の価値創出源が強くなることでROEはより高められるはずです。同時に、事業戦略と連動した知的資本戦略や人的資本戦略の開示を強化し、資本市場との「情報の非対称性」を減らすことで、さらなる資本コストの低減に注力していただけたらと思います。

具体的には、まず知的資本戦略については、御社の特長である「スピード感」「ロングラン」の双方を支える研究開発戦略や知的財産戦略の特長を、独自KPI等を活用しながらステークホルダーに認識してもらうことを望みます。そして人的資本については、人財がどれだけの「出力」を持ち、それがどれだけ「発揮」されているか、そして、その継続・発展のためにどのような「人的資本への投資」を行っているのか、この循環を知りたいというのが株主・投資家のニーズです。そのため、やはりまずはエンゲージメント調査の結果と分析を開示いただき、それを起点に投資家との対話を深めていただきたいと思います。

**大森:** 知的資本戦略についてはまず今回の統合レポートで、知的財産にまつわるビジョンや重点開発領域を示します。またKPIについては、まずは知的財産全体の規模感を示すため「生存特許数」の推移等を開示します(→P58「知的財産管理部長メッセージ」ご参照)。そのうえで今後は、特許取得の効率性を示す「登録率」や、グローバル競争力を示す「海外出願比率」の開示も検討していきます。

**鮫澤:** 人的資本戦略についても、今回の統合レポートで大幅に開示を拡充します。中長期の人財戦略ロードマップをビジュアルで示すとともに、バリューチェーンにおける事業戦略と人財戦略の連動や、2030年に向けた成長と企業価値向上への道筋をしっかりと伝える内容としています(→P61-65「人財統括責任者メッセージ」ご参照)。

**渡辺:** 楽しみにしています。人的資本への投資に対する投資家の見方はここ数年で大きく変わり、投資家から企業に対し「きちんと賃上げをしていますか」とチェックをする時代になりました。御社の最近の人的資本への投資について、私は特に「東京応化グローバル社員持株会制度」に着目しています。国内事例はまだ少ないですが、本当に素晴らしい制度だと思います。

**鮫澤:** ありがとうございます。当社はもともと社員持株会制度の加入率が70%台とかなり高く、今回のグローバル社員持株会制度についても「もちろん加入

したい」「加入すれば成長の果実が自分にもフィードバックされるし、もっと頑張ろうという気持ちになる」といった好反応が、海外拠点より続々と寄せられています。

**渡辺:** 今後はそれらの加入率を開示いただくことで、御社との対話をさらに深めていきたいと思えます。株価は短期的な業績や事業/マーケット環境によって変動することを避けられませんが、近年は投資家による企業価値評価が長期視点や社会的課題との関連性にシフトする中、「経営資源」への評価がますます重要となっています。社会的課題の解決にはイノベーションが欠かせないほか、その源泉である人的資本は、知的資本などほかの経営資源と密接に結びついています。これが、私が企業の知的資本と人的資本に注目する最大の理由です。企業価値は、資本効率(ROE)と資本コストの差から生み出されるという考え方に沿って知的財産戦略や人的資本戦略の重要性を示すなら、知的財産戦略が人的資本戦略・事業戦略と一体となって機能することは、競争力のある付加価値の高い事業・製品・サービスを創出し確立するというビジネスモデルへの信頼感につながり、資本効率向上への期待感が醸成されます。

## 個々の成長による自己実現を促す仕組みの1つとして、当社は海外駐在を「タフアサインメント」と位置付け、人財成長の場としてフルに活かしている側面があります。

**大森:** 売上高の約80%を海外で稼ぐ当社は開発拠点を台湾・韓国・米国に展開し、開発本部の人財を定期ローテーションでアサインしています。海外現地で顧客密着戦略を実行し、当社エンジニアが世界トップクラスの半導体メーカーのお客様と日々直接対話しながらモノづくりをする経験は個々人のキャリア形成と能力向上に大きく寄与していることから、今後も、積極的な定期ローテーションを継続します。

**鮫澤:** 海外赴任経験者数は2023年時点で単体で200名を超えており、今後のローテーションによりさらに増加していく見込みです。文化の異なるタフな環境でお客様の声を直接聞き、グループ全体のリソースを活用して価値を創出する経験は当社人財を一回りも二回りも大きく成長させています。これは、当社役員の7割以上が海外赴任経験者であることにも端的に表れていると思えます。

**渡辺:** 非常に良い仕組みですね。となると現在「タフ」と



称している現場は人財の鍛錬が進むことで「タフ」ではなくなるため、新たなタフな環境を作ること、つまり事業領域を広げるなどして新たなチャレンジの場を作り続けることが、経営層の次なる使命となります。

**大森:** ご指摘の通り、現在はフォトレジストなど既存の事業領域で国内外の環境差に着目し「タフ」な環境を提供していますが、ローテーションの回転数が増え、人財の成長が進むごとに「タフ」ではなくなっていくと思料します。そこで、足元では海外駐在だけでなく国内での実践に近い状況を想定し、「失注寸前の状況における挽回策の提示」など取って厳しい与件でのトレーニングを増やすようにしています。今後は「TOK Vision 2030」で掲げている「新規事業創出」など、事業そのものが会社全体にとって「タフ」である場をもっと活用するとともに、新規事業を知的財産の目線で創出する活動も強化していきます。

**当社は現在、2025年12月期からの次期中期計画と次期マテリアリティの策定を進めています。次期マテリアリティについては現在の骨格を大きくは変えない見込みですが、当社の中期計画やマテリアリティについて、ご意見をお願いいたします。**

**渡辺:** 現在のマテリアリティはパーパスや経営理念、長期ビジョンとのつながりが強く感じられ、非常に上手く作られていると評価しています。従って今後はマテリアリティそのものより、課題認識や取組み/KPI/フォローアップの実効性をどのように高めていくかがポイントになると考えます。特に「人財の幸福度の追求」は働きがいや成長/ウェルビーイングなどを包含する独自性あふれるマテリアリティですが、前述のグローバル持株会制度などはこのマテリアリティとも密接に関連し、導入後の動向を投資家としてフォローしていきたいと感じるものです。そして、知的財産と人財の相互作用をさらに喚起する取り組みやKPIを是非次期マテリアリティの一部として導入いただき、より長期的な視点で御社の知的財産戦略と人的資本戦略を評価していきたいと考えます。

**大森:** マテリアリティ「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」については今後も事業戦略と知的資本戦略の根幹として、次期マテリアリティでも基本形を維持する見込みです。当社が貢献を目指すべき社会的課題は短期/中期/長期/超長期と多岐にわた



るため、開発アプローチや知的財産戦略についても必要な時間軸を見極め、「スピード重視」と「ロングラン」のアプローチを使い分けながら、各テーマに応じた複数のKPIを設定する想定です。

**鮫澤:** マテリアリティ「人財の幸福度の追求」についても基本的には次期マテリアリティでも継続し、様々な時間軸の人的資本戦略とマテリアリティの関連性をよりわかりやすく開示していきたいと思えます。また、そもそも幸福度の追求とは何かという点では、今回の統合レポートから「幸福度=自己成長による自己実現」であることを打ち出しています。これは「働きがい」と大きく連動するものであり、働きやすい環境が完璧に整えば幸福度が上がるかといえば必ずしもそうではなく、適度なストレスや適切なストレッチ目標があり、それに応える達成感を味わうことが成長に繋がるのだと思えます。自己成長による自己実現の土台をいかに当社が提供できるかがキーポイントであるため、今後も工夫しながら、「働きがい」を高める色々な仕掛けを散りばめていく構えです。

**渡辺:** 人的資本は全ての資本と密接に関連する中核的な経営資本であることから、マテリアリティや諸資本について説明する際は常に人的資本との関連性を意識していただくと御社への立体的な理解が進むほか、中長期的な信頼感をさらに高めることができます。

また、今後も各企業による「知的資本戦略」や「人的資本戦略」が進化し情報開示が進展すれば、私たち投資家との対話や企業価値評価もさらに進化するほか、対話を核とする好循環が各企業の積極的な研究開発活動や人的資本投資を後押しし、イノベーションを創出しながら、社会と企業のサステナビリティと成長が同期していくものと期待しています。



## 環境統括責任者メッセージ

長期成長戦略のもと、環境・労働安全への取組みを国内外で進化させることで持続的な企業価値向上を実現します。

取締役 執行役員 材料事業本部長

山本 浩貴



### 持続的な企業価値向上に向けて

#### ①「負のアウトカム」の最小化に向けて中間目標を策定

海外売上高比率が80%を超える当社グループは、事業活動だけでなくサステナビリティへの取組みにおいてもグローバルスタンダードを追求しています。その一環として、2050年のカーボンニュートラル達成に向けて本年2月に策定した中間目標（→P39「社長メッセージ」ご参照）においては、排出原単位から絶対排出量ベースへ変更すると同時に、目標の適用範囲を連結グループ全体へと広げるなど、従来目標を抜本的に改変しました。そのうえで、削減努力をしなければ今後の生産量増加により2019年比で大幅に増加すると想定される2030年排出量を、30%削減するというアグレッシブな目標としました。

この目標への取組みによって当社グループは、企業価値を毀損する「負のアウトカム」であるCO<sub>2</sub>排出量を絶対量ベースで最小化するとともに、後述する環境貢献製品による「削減貢献量」を最大化することで社会的価値と経済価値のトレードオンを積み上げ、持続的な企業価値向上に邁進します。

#### KPI

エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1および2)

2030年「中間目標」

排出量 **3.3** 万t-CO<sub>2</sub>e以下  
(2019年比30%削減)

#### ② 再生可能エネルギーの利用や高効率機器へのリプレースを加速

最大のキーであるスコープ2の削減に向けては、2021

年9月に国内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%へ切り替え以降は年間約20,000トンの削減を継続しています。今後は海外各拠点で再生可能エネルギーの利用を加速することでスコープ2を削減するほか、スコープ1の削減に向けては「事業拡大に伴う工場生産量の増大」と「スコープ1の削減」のトレードオンを実現すべく、冷熱源設備の集約や高効率機器へのリプレース等を計画しています。

また、上記「中間目標」の策定の根拠となるデータ基盤の構築にあたっては、2022年に導入したクラウドシステムによる各種環境データの効率的かつスピーディな収集・一元管理、スムーズなデータ分析が大きく寄与しています。

#### ③ 2030年以降を見据え、インターナルカーボンプライシングや排出権取引を含む財務的影響をシミュレーション

加えて、インターナルカーボンプライシングの導入や排出権取引の実施に向けては、適用時間軸のレンジを主として「中期～長期(2030年～2050年)」と定め、前述の「中間目標」達成後の暫定値としての炭素価格(炭素税)を設定し、それに基づく財務的影響を試算しています。今後は、次期中計である「tok中期計画2027」および「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ながら、しかるべきタイミングで開示していく予定です。

#### ④ 事業を通じた「削減貢献量」の期待値を社会的インパクトとして開示

マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」のもと、事業における4つの注力分野の1つとして「グリー

CO<sub>2</sub>削減に貢献する当社のフォトレジスト

「エネルギー」に注力する当社グループは、前述の通り気候変動リスクへの対応をグローバル基準で進化させるだけでなく、事業を通じた「削減貢献量」を拡大することで経済価値と社会的価値のトレードオンを積み上げ、持続的な企業価値向上を実現していきます。

具体的には、ISSB「S2」開示基準および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・長期においては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・販売により、さらなる削減貢献を目指します(→P56、P77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とともに創出する社会的インパクトの期待値を定量開示しています(→P17「IMPACT ENABLER」ご参照)。

## メガトレンド／極大化したリスクと機会への対応

## ④生物多様性への配慮を念頭に、化学物質規制の強化を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においては、各種半導体の開発・生産において新旧様々な化学物質を用いる一方、足元では、生物多様性やサステナビリティへの意識の世界的な高まりを背景に、化学物質管理規制や環境・安全関連法令が年々厳しくなる傾向にあります。そうした中当社グループは、EUのREACH規制\*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: ペルフルオロオクタンスルホン酸

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

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

## 各国・地域の環境・安全関連法令等強化の動き

- 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の改正(2023年5月)
  - ・有機溶剤中毒予防規則等の一部を改正(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への改正(2023年10月)
  - ・PFASの報告および記録管理規則の新設(2023年11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)

## ⑤高まる「PFASフリー」ニーズに世界最高水準の高純度化技術で応える

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における半導体関連用途での使用全廃時期が先送りされる見込みである一方、その他の各国において規制が進み代替物質への置き換えが競争戦略においても重要になり始めていることから、当社グループは、創業以来磨き続けてきた世界最高水準の高純度化技術を活かすことで「PFASフリー」製品の開発を加速し、社会的価値と経済価値の新たなトレードオンを積み上げながら「社会の期待」に応えていきます。

## 環境方針

TOKグループは、レスポンスブル・ケア\*の取組みを通じ、**環境・健康・安全を確保できるような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

### ⑥ 水リスクが顕在化した際のBCP施策を強化

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、生成AI市場の拡大に伴うサーバー冷却水需要の増大など半導体関連産業を取り巻く水リスクは増加の一途にあることから、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。

具体的には、当社最大の顧客が所在し、地域別売上高でも最大の35%（2023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2022年に精緻化しました。また、国内主要工場のひとつである郡山工場では、純水のセントラル供給による水使用量の削減に向けて、歩留りの高い純水製造装置を2023年に新設しました。当社グループは今後も水リスクを低減し続けることで操業停止リスクを軽減し、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の供給責任を果たし続けていく所存です。

## 「tok中期計画2024」およびマテリアリティ、 「TOK Vision 2030」への取組み

### ⑥ 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

2024年2月に「TOK Vision 2030」を見直した当社グループは、増産体制の構築に向けて過去最大規模の設備投資を続行すると同時に、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2024」の戦略4「従業員エンゲージメントを向上させ人を活かす経営の推進」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。

具体的には、このたび竣工した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2025年に稼働する予定です。また、2026年の稼働を目

## 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

指し郡山工場に建設中である世界最大のフォトレジスト新製造棟は「世界最高品質」や「高い生産効率」を実現するだけでなく、「人に優しい」スマートファクトリー化を加速することで、年齢／性別／国籍を問わず多様な人財が力を発揮できる環境を創出する計画です。

### ⑥ マテリアリティ「サプライチェーン・サステナビリティ」のもと、さらなる安全意識の醸成に注力

加えて労働安全においては、こうした設備の改善といった「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労働災害の撲滅に注力しています。

2023年はコロナ禍以降の2020年から2022年までの半導体好景気から一転、生産量が一段落した中で「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ませんでした。2024年は当社グループのさらなる安全レベル向上を目指し従業員一人ひとりの安全意識を醸成しつつ、実効性のある労働災害防止対策やリスクマネジメントの強化に注力し、安全文化の基盤をより強固なものにしていきます（→P113「労働安全衛生」ご参照）。その一環として、安全対策にまつわる熟練の従業員の経験や知見（「ノウハウ」と「ノウホワイ（know-why：なぜそれが起きるのかを即座に指摘できる知的資本）」）を若手に継承していくための社内ナレッジの共有にも注力しています。

### ⑥ 「人権」への取組みを含むグローバルスタンダードの浸透を強化

当社グループは、前述の通りカーボンニュートラル目標を連結ベースに改変するなど、企業活動のあらゆるフェーズでグローバルスタンダードを追求しています。マテリアリティ「サプライチェーン・サステナビリティ」への取組みにおいても、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、2020年に策定した「人権方針」「倫理・腐敗防止方針」「環境方針」「労働安全衛生方針」「CSR調達方針」のもと、グローバルスタンダードであるRBA行動規範に沿った取組みを拡充しています。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組みを加速していきます。

また、当社グループの労働安全衛生活動をグローバル基準でレベルアップするために進めてきたISO45001の認証取得はロードマップ通りに進捗し、2023年7月には国内全拠点で取得を完了したほか、台湾拠点では2018年、韓国拠点では2023年9月に取得を完了しました。

\* 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)

外部評価

RBA-VAP監査(2023年、郡山工場)

**ゴールド**

ISO45001認証

**国内全拠点**

および

**台湾 / 韓国拠点**

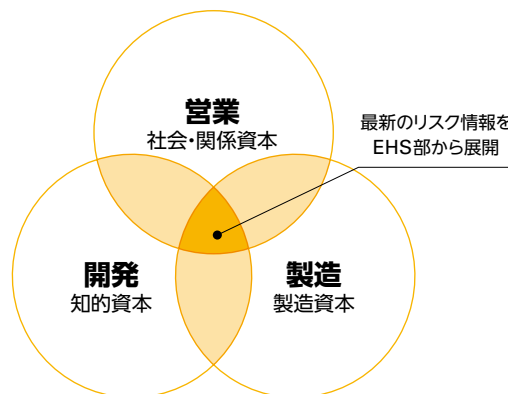
で取得

最先端の価値創造を、資本間連携で加速

上記一連のメガトレンドやリスクと機会への対応、環境・労働安全面のリスクと機会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、新たな事業機会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り始めていることから、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」製品を軸とする当社グループの新たな強みを構築しています。

足元では環境・労働安全衛生リスクに地政学リスクも加わり、顧客のグローバル多拠点展開が加速していることから、当社海外拠点における「地産地消モデル」と「拠点集約モデル」の展開においてもこうした風土と強みを浸透させることにより、パーパス「社会の期待に化学で応える」をグローバルに実現していきます。

顧客密着戦略における資本間連携に、EHS部が密接に関与



「正のインパクト」の定量開示の拡充により

ステークホルダーの皆様との対話を深め、さらなる企業価値向上を目指します。

パーパス「社会の期待に化学で応える」のもと、ステークホルダーの幸福度の追求を起点に社会への貢献を目指す当社グループは、引き続きマテリアリティ「サプライチェーン・サステナビリティ」「将来世代を見据えた地球環境の保全」への取組みにより「負のインパクト」の最小化に注力する一方、「イノベーションへの貢献と社会的価値の創造」「人財の幸福度の追求」を通じて「正のインパクト」の最大化に邁進することで、企業価値の最大化を目指します。

具体的には、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において徹底しています。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」に基づく活動を適切に進化させ、操業停止リスクや環境リスクの最小化を図ることで「社会の期待に化学で応える」の実現に努めています。これにより、短期／中期／長期の成長阻害要因を軽減し、資本コストを低下させることで企業価値向上につなげていきます。

そして、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コミュニケーションにおいては、CO<sub>2</sub>排出量など「負のインパクト」だけでなく、削減貢献量など「正のインパクト」の解像度も高めながらお伝えすることにより対話の質を高め、さらなる企業価値向上につなげていく所存です。



EHS部 部長  
宮野 徹



# TCFDに基づく気候変動関連の情報開示

「2050年カーボンニュートラル」の実現を目指す東京応化は、2024年2月、「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」を新たに策定し、「CO<sub>2</sub>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ています。

## ① 「目指す社会」と気候変動関連マテリアリティ

幸福度にあふれる「豊かな未来」の実現を目指す東京応化は、その実現に向けた大前提が「カーボンニュートラル」であると考えています。そして、これらを見据えた長期的取組みの起点として、「TOK Vision 2030」からバックキャストしたマテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」と「tok 中期計画2024」への取組みに注力しています。

## ② ガバナンス

当社独自のサステナビリティ・ガバナンス体制である「取締役協議会(=テーマ設定/議論)と取締役会(=決議/モニタリング)の連携」により、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けた諸施策に注力しています(→P72-73ご参照)。「取締役協議会」では各部署長・執行役員・取締役が気候変動対応を含むESG課題について幅広く議論するほか、各執行役員が脱炭素を含むサステナビリティ課題への取組みを主導しています。決議機関である取締役会はこちら一連の活動をモニタリングし、足元の気候変動関連課題や「リスクと機会」の変化を踏まえながら、対応策を常にアップデートしています。

## ③ 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(→P94-96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。

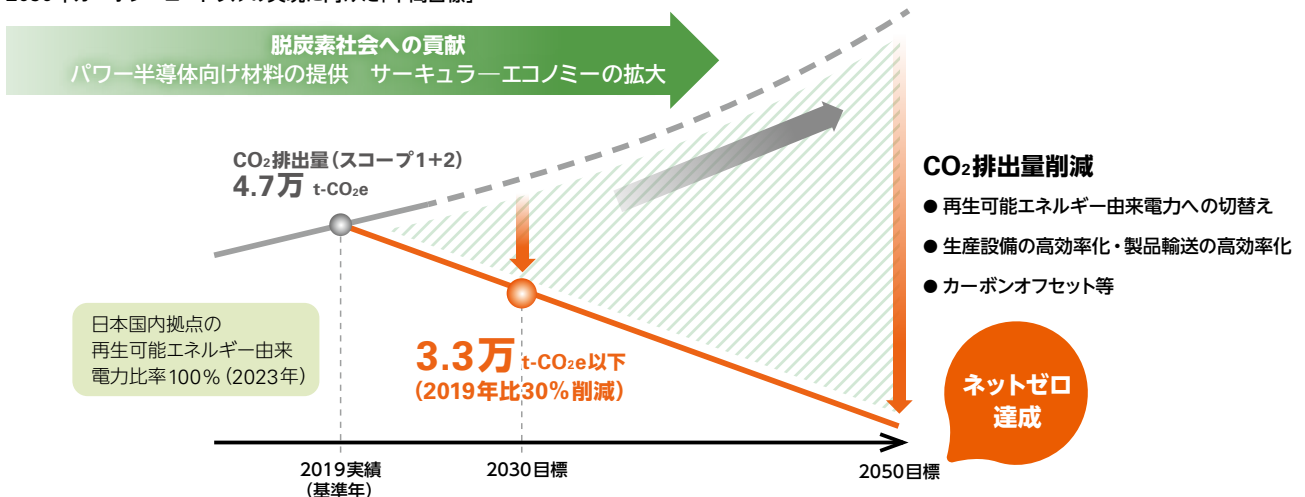
## ④ 戦略(シナリオ分析)

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(→P16-19「IMPACT ENABLER」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。

## ⑤ 指標と目標

上記「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、連結グループ全体の2030年のCO<sub>2</sub>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、適切なタイミングで開示していく予定です。

### 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	当社の事業におよぼすリスク	★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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	中期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製造設備の省エネ機器への転換や再生可能エネルギーの利用を促進することでCO<sub>2</sub>排出原単位の削減を加速し、コスト負担の増加を抑制 ⇒P72-73、102-103ご参照</li> <li>●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 ⇒P72-73、102-103ご参照</li> <li>●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 ⇒P72-73ご参照</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●製造拠点を展開する国内外のCO<sub>2</sub>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</li> </ul>	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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 ⇒P72-73、102-103ご参照</li> </ul>
物理的リスク 主として4℃シナリオを想定	急性リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自然災害の増加による設備の損傷</li> </ul>	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究開発の中核拠点であるTOK技術革新センターで台風による浸水リスクが顕在化したこと(2019年)を踏まえ、水リスクへの対応を継続 ⇒P74、104-105ご参照</li> <li>●「TOK Vision 2030」の実現に向けた「tok中期計画2024」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 ⇒P74、95ご参照</li> </ul>
	慢性リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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 ⇒P102-103ご参照</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●地球温暖化による水ストレスの増大、水確保の困難</li> </ul>	中期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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 ⇒P104-105ご参照</li> </ul>

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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: ▲81TWh(2030年の世界の電力消費量予想の0.2%に相当)*1</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●g線・i線用フォトレジストの世界トップシェアの堅持</li> <li>●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 ⇒P16-17、54-57ご参照</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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 ⇒P16-17、54-57ご参照</li> <li>●SiC/GaNなど次世代パワー半導体向け向け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: ▲127TWh(2030年の世界の電力消費量予想の0.4%に相当)*2</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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 ⇒P54-57ご参照</li> </ul>

\*1 P19注記ご参照 \*2 P17注記4ご参照



## 社外取締役メッセージ

「社会的価値」をさらに深化させるための  
議論を進めていきます。

社外取締役 指名報酬諮問委員

池田 綾子



本年3月に社外取締役に就任しました池田綾子でございます。私は弁護士としての40年以上のキャリアおよび上場証券持株会社の社外取締役監査等委員としての3年間の経験を活かし、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。

### 時に多義的な意味を持つ「社会的価値」について、法律家としての視点も踏まえて議論していきます

東京応化が、創業者・向井繁正によって84年前に掲げられた経営理念の原型「『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」をDNAとして現場の隅々で継承し、現在ではこれを起点にしたパーパス「社会の期待に化学で応える」のもとで社会的価値と経済価値のトレードオンを実現し続ける一貫した姿勢には深く印象づけられました。足元ではフォトレジストを中心とする事業内容も、長期・超長期的には技術の変遷や時代の流れによって変容していくものと思料しますが、前述のDNAだけは変わることなく継承されていくことが重要であると考えます。

現在の資本市場は企業の資本効率やキャッシュ創出力はもちろん、社会的価値創造力やその根幹の理念体系にも非常に注目しており、独自の経営理念とパーパスを掲げ、半導体産業とともに社会に大きなインパクトを与える東京応化の価値創造と存在感は、これからの資本市場において「投資家の期待に応える」ひとつのモデルを示しているように見えます。

ただし、事業を通じて「社会に貢献する」「社会的価値を創造する」ことは非常にわかりやすく当社の目的を表す一方、「社会的価値」は時に多義的かつ複雑であり、会社として何を優先するか(どの「社会的価値」を優先するか)につい

ては常に現実を見据え、冷静な議論が必要と考えます。私は、当社のパーパスを常に念頭に置いて社外取締役としての役割を果たす中で、法律家として、特に「社会的価値」や「社会的正義」、そして「マテリアリティ」にまつわる議論において、様々な視点から問題提起をしていく所存です。この点は、弁護士として社外取締役に選任された私への「期待」でもあると理解しています。

### 各種ガバナンス課題への最適解を追求していきます

取締役会をはじめとする各種会議では参加者全員が発言に一切臆することなくまさに「自由闊達」な議論が展開されているほか、当社の近年のガバナンス改革は、社外取締役の増員や買収防衛策の非継続など、望ましい方向で進んでいると評価しています。

当社のガバナンス課題の1つであるサクセッションプランの策定は道半ばですが、候補者の定期的な教育など具体的な取組みは既実践されています。これを含む全社的・体系的なスキームについては他社事例を参考にしつつも当社独自のサクセッションプランとして実際に機能することが重要であることを十分念頭に置きながら、今後検討を深めていくべきと考えます。

もう1つの課題である政策保有株式の削減については、保有目的や、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを具体的に精査・検証しつつ、進めていくべきと考えます。

また、サステナビリティの問題は、特に当社のような製造業において重要な視点であると考えます。サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスもその一つであり、こうした課題について、弁護士としての経験も活かして取り組んでいく所存です。





## 社外取締役メッセージ

内部統制の専門家として、  
急成長に伴うリスク顕在化を  
最小化していきます。

社外取締役 監査等委員 指名報酬諮問委員

関口 典子



### 事業戦略上不可欠なイノベーションの 源泉としてダイバーシティを強化

ダイバーシティは当社の事業戦略上欠かせない「イノベーション」の源泉であることから、このたび策定した2030年までの「人財戦略ロードマップ」では、「4つの人財戦略」のうち2つを「多様性に富んだ母集団の形成」「DE&I」と定め、従業員だけでなく経営層のダイバーシティにも注力しています。このたび女性社外取締役を1名増員し初の女性執行役員も就任したことで一定の成果を得られたほか、経済産業省の「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」が掲げる7つのアクションは全て実践済みではあるものの、さらなる進展に向けて、アクション⑤「管理職の行動・意識改革」と⑥「従業員の行動・意識改革」が重要であると考えます。引き続き各種研修、セミナー、ワークショップ等を進化させながら拡充していくほか、場合によっては各部署にDE&I担当をアサインのうえ明確な役割を設定し、兼務による業務負荷は人事評価上も考慮するといった施策も一案です。もう一つのダイバーシティ課題である「外国人取締役の登用」については、社外取締役として外国籍の方を招へいすることも一案ですが、外国籍従業員比率が24.3%（連結、2023年）を占めることを踏まえると社内登用が望ましいと考えます。当社には執行役員および役員一歩手前の理事として、合わせて数名の外国籍の方が在籍することから、マテリアリティにおける新目標として、外国籍役員のKPIを定めることを提言していきます。

### 急成長に伴うリスク顕在化を最小化すべく、 「人」「組織」の視点から厳しくモニタリング していきます

当社を含む半導体業界は、今やニュースを目にしない日はない、といえるほどに社会の注目を集めています。当社も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直近5年で売上高を1.5倍に伸ばし、足元では国内外で工場用地を取得しさらなる生産拡大に備えています。それ

に伴い従業員数も着実に増加し、「選ばれる会社」であることに喜びを感じる一方、社内体制として一人ひとりへの目配りが届きづらくなることに伴う潜在リスクは、労働安全／従業員エンゲージメント／内部統制／コンプライアンスと多分野におよぶと認識しています。

中長期的な業容拡大と将来の成長を見据え、活発な新卒・キャリア採用を進めた結果、配属された部署の組織階層に歪みが生じていないか。管理職一人が目配りできる配下人数を超える配属になっていないか。「エンゲージメント」とは従業員と企業間の信頼関係であることを十分認識し、部下が発するメッセージを上司がしっかり受け止めて対応できているか。内部統制の目的や必要性、コンプライアンス遵守のメッセージが一人ひとりの深層意識に浸透しているか。不正やハラスメントは人が起こすものという観点からも、私は、「人」と「組織」の観点からモニタリングを続けていく所存です。

足元で顕在化したリスクの1つとして、労働災害件数が減少しないことを危惧しています。2023年4月には非常事態宣言を発令のうえ注意喚起し、安全衛生教育やリスクアセスメントの実施、5Sの徹底など組織全体で労働安全衛生に注力しましたが、2023年は休業災害1件、不休災害13件と近年で最多の結果となりました。2024年4月からは労働安全衛生法の改正により化学物質規制が強化され、特に化学物質の取り扱いについては一層の取り組みが必要となります。化学物質による薬傷は被災箇所によっては重篤な損傷を引き起こす危険性があり、保護具の着用徹底はもちろんのこと、適正な着用ルールについて改めて現場の声を聞き見直すべきと考えます。コーポレートガバナンス・コードにもある通り、労働環境への配慮はサステナビリティ・ガバナンスを効かせるうえで最も重要な項目の一つです。私自身も監査等委員として現場を訪れ状況をチェックするとともに、各拠点のトップがこれまで以上に自ら現場を歩き、従業員に目を配ることを求めています。



## 社外取締役メッセージ

「TOK Vision 2030」の実現に向けて、さらなるガバナンス改革に注力します。

社外取締役 監査等委員 指名報酬諮問委員

一柳 和夫



### 真に従業員の幸せを願って活動する会社であることを改めて認識

種市社長ご自身の発案を起点に取締役会で議論し、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、日本企業の導入事例がまだ少ない先進事例の1つであり、海外各拠点の従業員エンゲージメントと幸福度を高める優れた手法であると認識しています。

2023年の従業員エンゲージメント調査結果が「道半ば」であったことを受け、全役員参加のもとで開催した討論合宿では、「結果分析」と「今後の強化策」へ向けた議論を行いました。「従業員の自己実現を支援できるキャリア開発支援の充実」「顧客／上司／同僚など各ステークホルダーからの期待を実感してもらうための仕組み」「“あきらめ社員”の発生をいかに防ぐか」など、経営陣自らが現場の多様な従業員の視点に立ったうえで具体的なかつ踏み込んだ議論を行っており、私は、当社が真に従業員の幸せを願って活動をしている会社であることを改めて認識しました。

### ガバナンス改革—ここまでの成果と課題

近年の当社のガバナンス改革はガバナンス本来の目的である「不祥事防止」と「収益力強化」の双方に沿ったものであり、株主・投資家の皆様はもとより、従業員、顧客、取引先企業、行政、地域社会など各ステークホルダーとの信頼関係と社会的信用が高まったと考えます。特に経営方針について会社との利害関係がなく外部目線で冷静にモニタリングできる独立社外取締役の関与を強めた指名報酬諮問委員会の設置と、その委員会の大半を占める独立社外取締役の増員、さらに監査等委員会設置会社への移行は、ガバナンスの着実な進化につながっていると認識しています。また、社内取締役でありながら

業務執行を行わず、社外取締役が関知しにくい執行状態を冷静に観察・アドバイスできる非業務執行取締役の選任など、一連のガバナンス改革はステークホルダーからのさらなる信頼と資金調達力の強化にもつながっており、「TOK Vision 2030」の達成を大きく後押しするものと確信しています。

一方、当面のガバナンス課題であるサクセッションプランに関しては、社外取締役による後継者候補の選出や育成計画の策定など「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」別冊「7つのステップ」にもとづき指名報酬諮問委員会にて熟慮しながら取り組んでいます。

もう一つのガバナンス課題である政策保有株式の削減については、可能な限り速やかな売却へ向けた議論を進める一方、当面の次善策としてコーポレートガバナンスガイドラインで定めた基本方針に則り、個別銘柄ごとに定期的に業務シナジーを算出し保有可否を検証しているほか、政策保有株式の保有が成長投資（人的資本への投資や設備投資、研究開発投資）の妨げにならないよう厳しくチェックしています。また、政策保有株主から売却等の意向が示された場合には株式売却を妨げることはしない旨を有価証券報告書に追記することも提言していきます。特に、当社はこのたび2050年カーボンニュートラルに向けた2030年までの中間目標として連結ベースのスコップ1、2の絶対排出量の削減目標を設定した一方、現在策定中のスコップ3の削減目標については政策保有株式の状況が大きなファクターとなりえることから、重要なサステナビリティ課題の1つとして取り組む所存です。



## 社外取締役メッセージ

サステナビリティへの取組みを  
モニタリングし、  
高い目標へのチャレンジを  
鼓舞していきます。

社外取締役 監査等委員 指名報酬諮問委員会 委員長

安藤 尚



### ガバナンス改革—ここまでの成果と課題

2023年からの監査等委員会設置会社への移行に伴い、議決権を持つ社外取締役を主体とする監査等委員が監査を行うことにより、監査と取締役会の一体感が増し、モニタリング機能を強化できたと認識しています。業務執行の妥当性や適法性の監査結果をダイレクトに取締役会に反映できるため、経営の透明性とガバナンスの向上につながっています。また、監査等委員は会計の専門家と会社経営／工場・現場マネジメント経験者で構成されており、より広い視点で監査できていると認識しています。私自身も監査を通じて各事業所の現場や従業員の方々の考え方に直接触れる機会が増え、より現場感覚を持って取締役会に臨んでいると感じています。

また、2024年からあらゆるリスクを会社全体の視点から統合的、包括的に把握・管理するERM部を新設したことも有効な施策として評価しています。当社に限らず企業を取り巻くリスクは多様化しており、委員会レベルのみではコントロールが難しい状況になっていることから、専門組織でERM(統合型リスク管理)を推進する体制へ移行したことは大変意義があります。いずれにしてもガバナンス強化においては社外取締役の役割と責任が増しており、私は今後とも取締役会、監査、指名報酬諮問委員会を通じて当社のガバナンス強化に注力する所存です。特に2024年度は、サステナビリティへの取組み状況の確認を監査の重点項目としたほか、私が委員長を務める指名報酬諮問委員会では、サクセッションプランの明確化を最重要テーマとして取り組みます。

### 今こそ知的資本と人的資本の強化を

このたび上方修正した「TOK Vision 2030」の達成に向けては積極的な設備投資を継続する一方、競合他社も積極的な投資を実行しており競争環境はますます厳しいものになると考えます。当社ならではの強みである営業

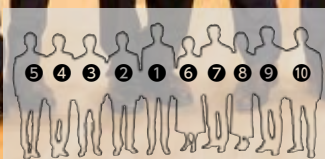
(社会・関係資本)、開発(知的資本)、製造(製造資本)の三位一体による顧客密着戦略を磨き続けることはもちろん、激しい技術革新競争を勝ち抜くための知的資本の強化、それを支える人的資本の強化が重要になると考えます。社内の蓄積技術だけではなく、オープンイノベーションやMI(マテリアルインフォマティクス)の活用も含め常に技術的優位性を保つ努力はもちろん、それら知的財産をどのように活用し競争優位性を保つかも、ますます重要になります。また、これらの取組みを支える社内人財の強化、そして各人財が相互に作用しイノベーションを創出しながら存分に力を発揮するためのダイバーシティやエンゲージメントの向上、幸福度の追求についても、指名報酬諮問委員長として注力していきます。

### 常に高い目標をもち、達成に向けてチャレンジする企業であり続けるよう提言します

足元では前述の通り、サステナビリティへの取組みのモニタリングを強化しています。マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」への取組みについては国内全主要拠点の購入電力の100%再エネ化や森林保全活動など着実に進捗した施策もありますが、当初目標に達していない項目もいくつか存在します。未達要因をしっかりと分析したうえで強化策を促進していくほか、このたび2050年カーボンニュートラルに向けて策定した2030年の「中間目標」は、企業価値を毀損する「負のアウトカム」であるCO<sub>2</sub>排出量を絶対量ベース、連結ベースで最小化するスキームです。必達目標として取り組むほか、今後のスコープ3の目標設定や2050年カーボンニュートラルに向けては社内外のステークホルダーと十分に議論・協力し、イノベーションを創出しながら達成に邁進します。この件に限らず、常に高い目標をもち、達成に向けてチャレンジする企業であり続けるよう提言していきます。



# 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：84 千株)

1986年 当社入社  
2009年 当社営業開発部長  
2011年 当社新事業開発部長  
2015年 当社執行役員新事業開発室副室長  
2017年 当社取締役兼執行役員新事業開発室長  
2019年 当社代表取締役取締役社長兼執行役員社長(現)

### 土井 宏介

④ 取締役兼専務執行役員  
営業本部長兼開発本部長  
(所有株式数：38 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(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 当社取締役兼専務執行役員開発本部長  
2022年 当社取締役(現)

### 山本 浩貴

⑤ 取締役兼執行役員  
材料事業本部長  
(所有株式数：19 千株)

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

### 鳴海 裕介

③ 取締役兼執行役員  
新事業開発本部長  
(所有株式数：25 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(現)

### 池田 綾子

⑥ 社外取締役  
[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)  
(現)  
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 当社取締役(社外取締役)(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				●				●
鳴海 裕介	取締役				●	●			●
土井 宏介	取締役				●	●			●
山本 浩貴	取締役				●				●
池田 綾子	取締役	●	●	●			●		●
徳竹 信生	取締役 (常勤監査等委員)				●				●
関口 典子	取締役 (監査等委員)	●	●	●				●	
一柳 和夫	取締役 (監査等委員)	●	●	●	●	●			●
安藤 尚	取締役 (監査等委員)	●	●	●	●	●			

徳竹 信生

⑦ 取締役  
常勤監査等委員  
(所有株式数：12千株)

1984年 当社入社  
2003年 台湾東應化股份有限公司 董事長兼總經理  
2007年 当社品質保証部長  
2009年 当社生産管理統括部長兼品質保証部長  
2013年 当社執行役員材料事業本部副本部長  
2015年 当社取締役兼執行役員材料事業本部部長  
2020年 当社常勤監査役  
2023年 当社取締役 (常勤監査等委員) (現)

関口 典子

⑧ 社外取締役 (関口典子公認会計士事務所 所長)  
監査等委員  
指名報酬諮問委員  
(所有株式数：1千株)

1994年 公認会計士登録  
2002年 公認会計士再登録  
2010年 関口公認会計士事務所 (現関口典子公認会計士事務所) 所長 (現)  
2011年 独立行政法人国際協力機構 契約監視委員  
2011年 独立行政法人国際協力機構 外部審査委員  
2012年 税理士登録  
2015年 当社取締役 (社外取締役)  
2019年 ちふれホールディングス株式会社 執行役員  
2021年 王子ホールディングス株式会社 監査役 (社外監査役) (現)  
2022年 菱電商事株式会社 (現 株式会社RYODEN) 監査役 (社外監査役) (現)  
2022年 独立行政法人国際協力機構 監事 (現)  
2023年 当社取締役 (監査等委員) (社外取締役) (現)

一柳 和夫

⑨ 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 当社執行役員開発部管掌兼開発部長  
2008年 当社執行役員開発技術統括技術管理部管掌  
2008年 当社執行役員開発技術統括  
2009年 当社取締役執行役員開発技術統括  
2009年 当社取締役執行役員開発本部統括  
2010年 当社代表取締役社長  
2019年 当社取締役相談役  
2020年 当社取締役 (社外取締役)  
2023年 当社取締役 (監査等委員) (社外取締役) (現)

安藤 尚

⑩ 社外取締役  
監査等委員  
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&インフュージ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 当社執行役員鹿沼事業所長  
2010年 当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 当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 当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 当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 当社代表取締役専務執行役員  
2019年 当社取締役常務執行役員社長補佐  
2020年 当社取締役常務執行役員社長補佐、Dexerials America Corporation 社長  
2020年 当社技術顧問  
2022年 当社取締役 (社外取締役)  
2022年 AeroEdge株式会社 取締役 (社外取締役) (現)  
2023年 当社取締役 (監査等委員) (社外取締役) (現)

執行役員

金 基泰

常務執行役員  
TOK 尖端材料社  
代表理事社長

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

鮫澤 素子

執行役員  
人財本部長

本川 司

執行役員  
ティーオーケー  
エンジニアリング株式会社  
取締役社長

渡邊 直樹

執行役員  
TOK 中国社  
董事長兼總經理

塩谷 和幸

執行役員  
TOK アメリカ社  
取締役社長

澤野 敦

執行役員  
台湾東應化社  
董事長兼總經理

大森 克実

執行役員  
開発本部副本部長

辰野 直樹

執行役員  
営業本部副本部長



# 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
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、マテリアリティ「レジリエントな組織づくり」および中期計画「tok中期計画2024」の戦略(5)「健全で効率的な経営基盤の整備」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」

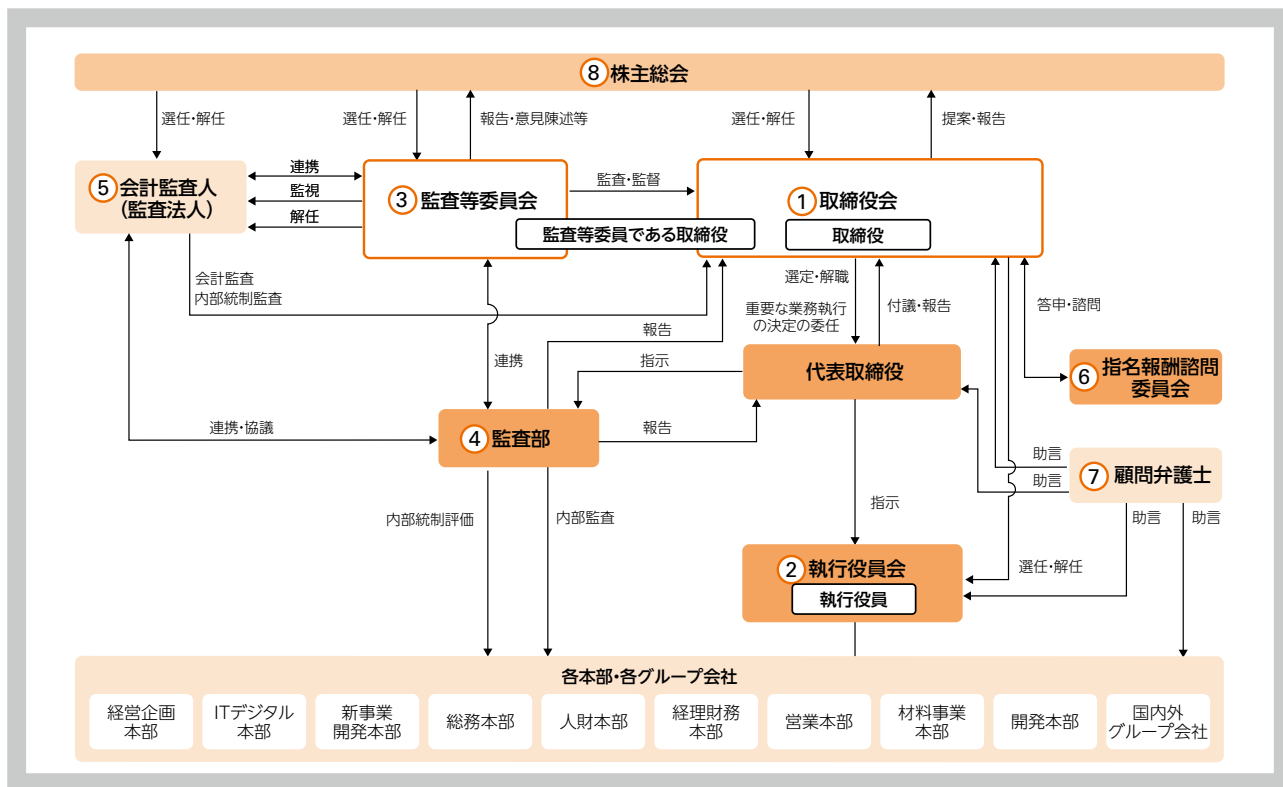
<https://www.tok.co.jp/application/files/3816/8255/6695/20230331-2.pdf>



## 機関設計の形態

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。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 대응す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により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も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 (2024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。

2024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氏とし、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。

【2022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審議時間の見直し、③経営上のリスク分析、④審議項目の見直し、⑤わかりやすい資料作成および資料のスリム化に関する議論などについて改善を図りました。

【2023年12月期の取締役会評価におけるアンケート内容の見直し】

9回目の自己評価となった今回は、取締役会評価の改善のため、陳腐化した設問を見直したほか、継続して全社的な経営課題に対する記述式の質問を行うなど、アンケート内容のさらなる見直しを行いました。

評価実施時期	2023年12月(アンケート)
評価項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆取締役会の構成</li> <li>◆取締役会の実効性</li> <li>◆取締役会に関連する情報</li> <li>◆意思決定プロセス</li> <li>◆対外的コミュニケーション</li> </ul>
評価結果	<p>○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</p> <p>○異なる経歴・知見・専門性等を有する社外取締役が加わることにより多様性を維持している</p> <p>○取締役会の規模、開催頻度、審議事項、審議時間も適切である</p> <p>○自由闊達な議論の雰囲気の下、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</p> <p>○自己研鑽および社内牽制機能も概ね良好と評価されている</p> <p>▲事業戦略・生産戦略、M&amp;A(企業買収)、リスクマネジメント、新事業開発、人的資本経営、従業員エンゲージメント、人材育成等の課題解決に向けた議論の深化を図るべき</p>
評価結果を受けた今後の対応/検討内容等	<ul style="list-style-type: none"> <li>①全社的な経営課題に関する議論の深化</li> <li>②リスク分析に関する議論の深化</li> <li>③わかりやすい資料作成およびスリム化について改善すべく、会議運営の見直しや付議資料のスリム化等を行うことで審議の充実を図る等の検討</li> </ul>

### 取締役協議会の設置

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
- ・経営指標の在り方やリスクマネジメントへの取り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り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。加えて同協議会での議論を起点に、2024年4月にはERM部を、同年3月には人材本部とITデジタル本部を新設しました。

### 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。

2024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16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。

### 監査等委員会 体制図③

2024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は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、必要に応じて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。2023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



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9名、会計士試験合格者等5名、その他23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、2023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:61百万円

### 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(→P90-93ご参照)。

2024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、社外取締役の関口典子、一柳和夫および池田綾子です。

2023年12月期においては、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、意見交換を行いました。また、当社の役員育成の在り方に関する議論、意見交換も行っています。

### 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。

### 取締役(社内)の選任理由

氏名	選任理由
種市 順昭 代表取締役 取締役社長 指名報酬諮問委員	代表取締役社長に就任後、グループトップとして当社グループの経営を牽引し、中長期計画等の諸施策を通じて当社グループの一層の発展に寄与しており、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。
佐藤 晴俊 取締役	米国子会社での駐在、品質保証および製品開発の責任者等を経て、開発本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験し、当社の事業特性・顧客を熟知しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、引き続き当社の経営への有益な助言により取締役会の監督機能の強化を図ることが期待できるため。
鳴海 裕介 取締役	中国事務所での駐在、主力製品の販売・マーケティングの責任者等を経て、新事業開発本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験し、当社の既存事業分野のみならず、新規事業分野に精通しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。
土井 宏介 取締役	米国子会社の取締役社長、新事業開発本部長、営業本部長および開発本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験し、当社の既存事業分野のみならず、新規事業分野に精通していることに加え、当社の事業特性・顧客を熟知しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。
山本 浩貴 取締役	米国子会社での駐在、韓国子会社の工場長等を経て、経営企画本部長および材料事業本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験するとともに、当社グループの中長期計画等の策定責任者を務め、当社の事業戦略・事業特性を熟知しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。

## 社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
池田 綾子 指名報酬諮問委員	弁護士としての職歴を通じて培われた豊富な経験と幅広い見識・専門性をもって、法律の専門家として客観的かつ専門的な視点から当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただき、また、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っていただくことが期待できるため。
関口 典子 指名報酬諮問委員	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有し、これらをもとに、複数の上場企業の不正経理に関する外部委員を務められるなど、内部統制にも精通されていることから、客観的かつ中立的な視点から当社の経営監督および監査をしていただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただき、また、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っていただくことが期待できるため。
一柳 和夫 指名報酬諮問委員	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、客観的かつ中立的な視点から当社の経営監督および監査をしていただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただき、また、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っていただくことが期待できるため。
安藤 尚 指名報酬諮問委員長	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、客観的かつ中立的な視点から当社の経営監督および監査をしていただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただき、また、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っていただくことが期待できるため。

## 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
栗本 弘嗣 社外取締役	2023年12月期開催の取締役会16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、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6回の全て(出席率100%)に出席し、主な議題として、役員報酬、役員候補者選定等に取り組み、指名報酬諮問委員長として議事運営や取締役会への報告を行うなど、職責を適切に果たしました。
関口 典子 社外取締役	2023年12月期開催の取締役会16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ち、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6回の全て(出席率100%)に出席し、主な議題として、役員報酬、役員候補者選定等に取り組み、指名報酬諮問委員として適宜提言するなど、職責を適切に果たしました。
一柳 和夫 社外取締役	2023年12月期開催の取締役会16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6回の全て(出席率100%)に出席し、主な議題として、役員報酬、役員候補者選定等に取り組み、指名報酬諮問委員として適宜提言するなど、職責を適切に果たしました。
安藤 尚 社外取締役	2023年12月期開催の取締役会16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6回の全て(出席率100%)に出席し、主な議題として、役員報酬、役員候補者選定等に取り組み、指名報酬諮問委員として適宜提言するなど、職責を適切に果たしました。

## 2023年12月期以降の取締役会における主な意思決定／議題等

- ◆ 「内部統制システムの構築に関する基本方針」改定
- ◆ 「コーポレート・ガバナンス報告書」および「東京応化コーポレートガバナンスガイドライン」更新
- ◆ 企業価値向上に向けた重要課題(マテリアリティ)の一部改定(→P32ご参照)
- ◆ 政策保有株式の一部売却ならびに継続保有
- ◆ 株式分割および株式分割に伴う定款一部変更
- ◆ 「TOK Vision 2030」の上方修正
- ◆ TOK先端材料社新検査棟、阿蘇くまもとサイト、郡山工場新製造棟の建設を決定
- ◆ 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

## 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とおり定めています。

## 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

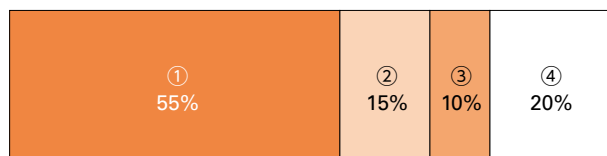
報酬の種類	目的・概要
基本報酬	役位に応じて設定する固定現金報酬
業績連動賞与	<p>事業年度ごとの着実な目標達成を評価するための業績連動現金報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>毎事業年度の結果責任を明確にするため、経営上の重要指標であるEBITDAマージン、連結売上高の事業年度ごとの各目標達成度等に応じて、標準額の0~200%の範囲内で支給率を決定</li> <li>上記で決定された支給率に対し、指名報酬諮問委員会または取締役社長による裁量評価の結果に応じて、0.95、1.00、1.05のいずれかの係数を乗じる場合がある</li> <li>各事業年度の終了後に一括して支給</li> </ul>
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)	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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<sup>*1</sup></li> <li>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、各対象取締役員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 <ul style="list-style-type: none"> <li>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<sup>*2</sup> × 支給割合 × 50%</li> <li>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</li> </ul> </li> <li>業績評価期間の終了後に一括して株式交付</li> </ul>
譲渡制限付株式報酬制度	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>譲渡制限期間の満了、または、任期満了、死亡等、当社取締役会が正当と認める理由により、譲渡制限期間が満了する前に、当社の取締役、執行役員、使用人その他これらに準ずる地位で当社取締役会が予め定める地位のいずれからも退任または退職した場合等の条件を満たすことにより、譲渡制限を解除</li> </ul>

\*1 業績連動型株式報酬制度について、2024年3月28日現在の業績評価期間は、2022年12月31日に終了する事業年度から2024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材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以下の通りです。

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(2023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)	304	188	23	39	52	7
監査等委員(社外取締役を除く)	19	19	—	—	—	1
監査役(社外監査役を除く)	6	6	—	—	—	1
社外役員	65	65	—	—	—	7

- (注) 1. 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、同日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しており、同株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名および社外監査役3名が含まれています。同株主総会の終結の時をもって監査役を退任した後、新たに監査等委員である取締役に就任した1名については、各役員区分の在籍期間に応じ、それぞれ役員区分毎の項目に含めています。
2. 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。
3. 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、2023年12月期における当該指標の実績は、EBITDAマージン18.7%、連結売上高1,622億70百万円、ROE7.2%、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(2023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	109	取締役	提出会社	62	9	15	21

(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

存在感を増す海外子会社の経営管理の強化、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向けた取り組みを進めています。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/6317/1169/7949/20240329.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り組みを行うべき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。この取り組みにより、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、その管轄下の企画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の取り組み】

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。

2023年12月期は、GMSの整備・運用に関する自己点検を1つのGMS管理機能と1つの子会社に対して実施し、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。また、重要な課題の解決率は、97%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、社会規範など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

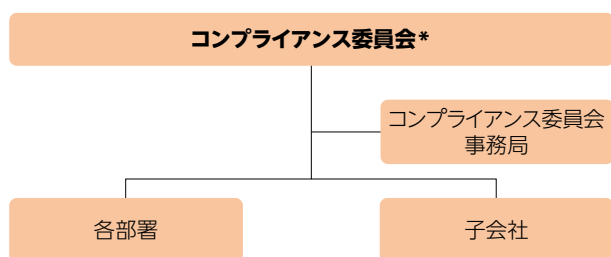
して「倫理・腐敗防止方針」を定めています。これを国内外の子会社にも適用し、グループ各社の使用言語に翻訳し、各社の全役員・従業員に配信しています。

### 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。2023年12月期は、前年度の活動(関連法令リストおよび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。

#### 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)および顧問弁護士(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、面談など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ており、ハラスメント等に関する相談を受け付けています。2023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4件、その他相談窓口への相談が19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、役職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

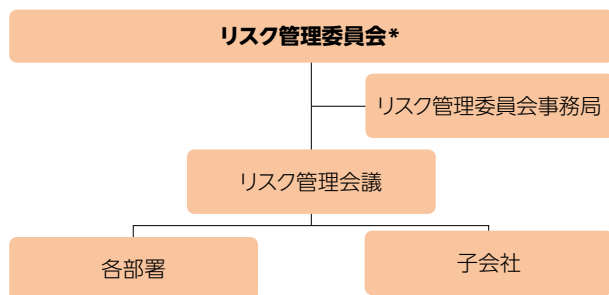
経営に重大な影響を及ぼす様々なリスクに的確に対処することが、当社グループの持続的な発展には不可欠です。ステークホルダーとのコミュニケーションなどを通じ、想定しうる様々なリスクの把握と予防・防止に努めるとともに、万が一リスクが顕在化した場合の損害を最小限にとどめるための対策を策定するなど、グローバルなリスク管理体制の整備・充実に努めています。



### 【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」「社会リスク」「災害・事故リスク」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、TOK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。2023年12月期は、前年度のリスクアセスメントによ

て事業継続に影響度が高いと判断したリスク(原材料供給や労働安全衛生など)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きます。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考え、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、2023年12月期は計4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など、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。

その他の災害対策として、2023年12月期には、浸水被害を受ける可能性が高い拠点における浸水対策工事を完了し、浸水リスクが想定される場面における初期行動指針の運用を開始しました。2024年12月期は南海トラフ大地震の発生に備えたBCPの見直しを実施する計画です。

## 🔗 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きます。

### 【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。

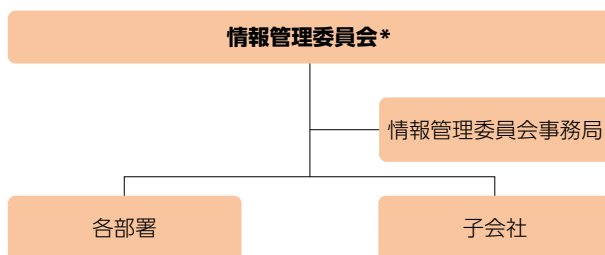
また、監査部は、内部監査の一環として、情報管理に係るルールの遵守状況等を定期的に監査し、関係部署等へ指摘、提言、助言を行い情報管理体制の向上を図っています。

**【情報管理に関わる取組み】**

2023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を推進するとともに、情報管理ルールを社員にわかり易いルールに変更することでさらなる理解と浸透を進め

たほか、日本国内や欧州の個人情報保護法改正対応や、経済安全保障の観点から人財流出・技術流出防止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行動規範など)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」へ同意の上、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。
- リスクに備えた事業継続マネジメントを推進します。
- 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。
- 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。
- 人権ならびに労働安全衛生等、社会的課題へ配慮します。
- 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。
- 環境への配慮とグリーン調達を推進します。

## 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

2023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、および一部事業所のサプライヤーを対象とした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。
- 人財の育成、公平・公正な処遇の実施に努めます。
- 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。
- 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。
- ハラスメントと見なされる一切の行為を禁止します。
- 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」で明確に定めているほか、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」に明記するなど、サプライチェーン全体を見渡した取組みを進めています。

### 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、3通りの内部通報制度（顧問弁護士ルート、監査等委員ルート、法務部ルート）、自己申告制度、人事部への直接報告制度、外部相談窓口の設置等により、ハラスメントの未然防止や事後改善策を講じています。2023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。

## 主要な事業等のリスクおよび対応策と機会

当社グループは、幅広い事業分野にわたり世界各地で活動をしています。その事業活動を展開するうえで、多様なリスク要因が財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。下記に記載したリスクは、2023年12月31日現在において当社グループが判断したものであり、当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではありません。

テーマ	リスク	対応策	機会
業界景気変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エレクトロニクス市場は循環的な市況変動が大きく、特に半導体・ディスプレイ向け材料は、需要動向に大きな影響を受ける</li> <li>●技術革新が速くユーザーニーズが複雑・多様にわたるため、市場の変化や価格変動の影響を受ける可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●半導体の中でも 需給や価格変動が大きいメモリ分野、相対的に変動が小さいロジック分野、すそ野が広いパワーデバイス分野など、各市場の特性を深く理解したうえで迅速・柔軟な営業・マーケティングを展開 →P34-39、P54-57ご参照</li> <li>●常に先端分野でのビジネスを獲得し続けることで、旧製品の需給や価格変動、景気変動の影響を緩和</li> <li>●需給変動サイクルが半導体と異なるライフサイエンス分野等での新規事業の拡大 →P59ご参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●景気変動の影響を受けにくく、かつ高付加価値製品を中心とする事業ポートフォリオにより、長期安定成長と企業価値の安定的向上を実現</li> <li>●対象市場の構造変化をマーケティングおよび開発によってチャンスに転換し、イノベーションに貢献</li> </ul>
為替変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●今後もマーケットの拡大が期待される北米、アジア、欧州に生産・販売拠点を有し、海外取引において一部で円建て処理や為替予約によるリスクヘッジ等を行っているが、予想を超えた為替変動の影響を受ける可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バランスシートマネジメントの一環として、海外拠点間における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を図ることで、為替変動や流動性における財務リスク・コントロールを強化 →P40-43ご参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ボラティリティが大きい半導体産業に軸足を置くことを背景とする業績変動リスクを、為替変動リスクに対し最小限にすることによって最小化</li> </ul>
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>●技術革新の激しいエレクトロニクス業界で競争力を維持するべくユーザーニーズを的確に捉えた製品の研究開発に努めているものの、技術革新やユーザーニーズの変化の予測は難しく、研究開発に経営資源を投入したにもかかわらず予期せぬ理由で十分な成果が得られない場合がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内外の顧客密着拠点で培ってきた顧客リレーションを深め続ける一方、研究開発における能動的なマーケティングも強化しながら多くの分野を取り扱い、注力テーマを機動的に設定 →P34-39、P54-57ご参照</li> <li>●顧客からの技術ニーズへの対応力だけでなく、ベンチャー投資やオープンイノベーション、産学連携等により技術シーズを拡充し、大型テーマの開発を成功するまで続ける →P54-57ご参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●半導体材料をはじめとするエレクトロニクス材料の先端分野において、開発コミュニティを国内外のステークホルダーと共に形成</li> <li>●将来どの分野の市場が立ち上がっても対応できるよう、製品別のマーケティングを深めながら戦略的な営業・開発・リソース配分に注力</li> <li>●オープンイノベーションを活用しながら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</li> </ul>
知的財産	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多数の知的財産権を保有しライセンスを供与しており、必要または有効な場合は第三者からライセンスを取得するが、それらの権利保護、維持または取得が予定通り行われなかった場合、知的財産権を巡る紛争・訴訟で当事者となり、費用負担が発生する可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ライセンスの供与、取得など知的財産権の運用を専門部署により遅滞なく実施するほか、開発、営業、製造など各部門においても知的財産権にまつわる啓発や研修等を実施 →P58ご参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●知的財産権を安定的に運用する一方、特許取得については、オープン/クローズ戦略を案件ごとに見極めることで、より実効的で企業価値向上につながるしやすい知的財産権ポートフォリオを構築</li> </ul>
原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>●調達先を複数確保するなど安定的な原材料調達に努めているものの、原材料メーカーの事故等による供給の遅延・中断の影響から生産活動に支障をきたす可能性がある</li> <li>●原材料価格の上昇等の影響を受ける可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サプライヤーエンゲージメントの強化により、各サプライヤーにおける潜在リスクを継続的に把握</li> <li>●コスト削減や効率化、代替原料への変更等の自助努力を継続しつつ、合理性を顧客と共有できる製品については価格転嫁を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サプライヤーにおけるリスク顕在化を前提にしたBCPの強化により、将来の成長阻害要因を軽減</li> <li>●高付加価値製品の適正利益の確保による資本効率の向上</li> </ul>

テーマ	リスク	対応策	機会
製造物責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当社グループ製品をユーザーが使用する過程において、製品起因の欠陥により不具合が生じる可能性があり、製造物責任賠償には保険で対応するものの、負担金額全てを保険でカバーできる保証はないため、業績に影響を与える可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●開発・製造・営業の三位一体によるインラインサポートやディフェクト低減等を通じてユーザーの製造ラインに精通し、不具合リスクを低減 →P23ご参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客製造ラインの歩留り向上によるさらなる顧客支持の獲得とブランド力の向上</li> <li>●製品のさらなる高付加価値化による収益性と資本効率の向上</li> </ul>
自然災害・事故	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地震等の自然災害や火災・爆発等の不慮の事故が発生した場合、国内外の製造工場の生産活動の停止に伴う出荷の遅延、修復・生産工場等の代替に伴う費用負担が発生する可能性がある</li> <li>●従業員に新型コロナウイルス、インフルエンザ等の感染症が拡大した場合、一時的な操業停止に至る可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「リスク管理委員会」を中核に、リスク管理体制を見直し、リスク管理方針を策定 →P94-96ご参照</li> <li>●「リスク管理規程」で定めたリスクアセスメント方法により特定した「TOKグループ重大リスク」の1項目として、「災害・事故リスク」を設定。重大な結果をもたらすリスクの特定、当該リスクの分析、対策の決定・実行、評価等を実施 →P94-96ご参照</li> <li>●感染予防や感染拡大防止に対し適切な管理体制を構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自然災害・事故発生時の負の影響を最小限にとどめることで、ダウンサイドリスクを最小化し、アップサイドポテンシャルを維持</li> <li>●顧客、従業員、地域社会をはじめとするステークホルダーからの中長期的な信頼の獲得とブランド力の向上</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生産活動において各種化学物質を使用しておりその取り扱いには万全の対策を講じているものの、化学物質の社外流出事故が万一発生した場合、社会的信用の失墜、補償・対策費用の支出、生産活動の停止等が発生する可能性がある</li> <li>●事業展開している世界各国の環境関連諸法令・諸規制が厳格化された場合、費用負担の増大、事業活動の制限につながるおそれがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●潜在的危険源の洗い出しにより安全衛生レベルのさらなる向上を図るため、ISOやRBA等第三者機関による安全衛生監査を実施 →P74-75、113-114ご参照</li> <li>●海外現地子会社と密接に連携し法令・規制改正の最新情報を入手 →P110-112ご参照</li> <li>●登録や届け出作業の負荷を軽減するため、自動化やシステム構築を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事故発生を未然に防ぐことで、アップサイドポテンシャルを最大化</li> <li>●製造現場の安全性を確保することで、従業員ロイヤルティのさらなる向上へ</li> <li>●海外現地コミュニティにおける社会的信用の維持向上</li> </ul>
法規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業活動を展開する世界各国における事業・投資の許可や輸出入制限での政府規制、通商・独占禁止・国際税務・環境・リサイクル関連等の諸法令・諸規制に重大な改変があり、その内容を把握していなかった場合、また、これらの法規制を遵守できなかった場合、当社グループの業績に影響を与える可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現地外国籍従業員による法令の読解や現地政府機関との折衝により、化学物質の登録・申請業務のスピードアップを実現 →P110-112ご参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●禁止物質の代替品を用いた製品開発により、新たな製品特性や付加価値を生み出せる可能性</li> <li>●現地法規制への対応力を含め、競合他社との差別化ポイントを構築</li> </ul>
海外での事業活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外での事業活動において予期せぬ法律や規制の変更、産業基盤の脆弱性、人材の確保困難、テロ・戦争、自然災害等のリスクが顕在化した場合、海外での事業活動に支障が生じる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本、米国、韓国、台湾の世界4地域に生産拠点を持つ強みを活かし、拠点間連携によって顕在リスクを最小化 →P27ご参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ全体の環境リスクや自然災害・事故リスクを低減し、供給者責任を果たし続ける</li> </ul>
情報漏えい	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業に関する秘密情報ならびに多数の他企業および個人の情報の管理に万全を期しているものの、予期せぬ事態によりこれらの情報が社外に流出した場合、事業のイメージに悪影響をもたらすほか、被害を受けた企業および個人に対して損害賠償責任を負うことになり、当社グループの業績に影響を与える可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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におけるPDCAサイクルを確立、運用 →P95-96ご参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●盤石な情報管理体制により、顧客からの信頼増大による事業機会をさらに拡大</li> <li>●日本、米国、中国、韓国、台湾ほか事業展開する国内外現地におけるブランド力の向上</li> </ul>



# 将来世代を見据えた地球環境の保全

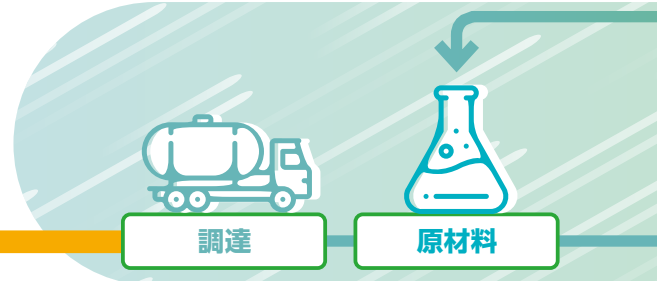
※「将来世代を見据えた地球環境の保全」のページ(P100-109)の報告範囲は単体および国内連結子会社です。それ以外の場合は、各ページに対象となる報告範囲を記載しています。

## 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、マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」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



購入した製品・サービス	
スコープ3 Cat.1	406,752t-CO <sub>2</sub> e

OUTPUT	
CO <sub>2</sub> (スコープ1・2の合計)	11,234t-CO <sub>2</sub> e
SOx*1	0.5t
BOD*2	0.4t
事務系一般廃棄物	30t(再資源化率43.4%)
産業廃棄物	普通産業廃棄物 1,729t(再資源化率40.5%)
	特別管理産業廃棄物 3,051t(再資源化率94.2%)
事業から出る廃棄物	
スコープ3 Cat.5	5,335t-CO <sub>2</sub> e
出張・通勤	
スコープ3 Cat.6	207t-CO <sub>2</sub> e
スコープ3 Cat.7	738t-CO <sub>2</sub> e

※2023年1月～2023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。この数値が大きいくほど、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—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	11,062t-CO <sub>2</sub> e	スコープ2	172t-CO <sub>2</sub> e
スコープ1(海外合計)	3,103t-CO <sub>2</sub> e	スコープ2(海外合計)	14,934t-CO <sub>2</sub> e

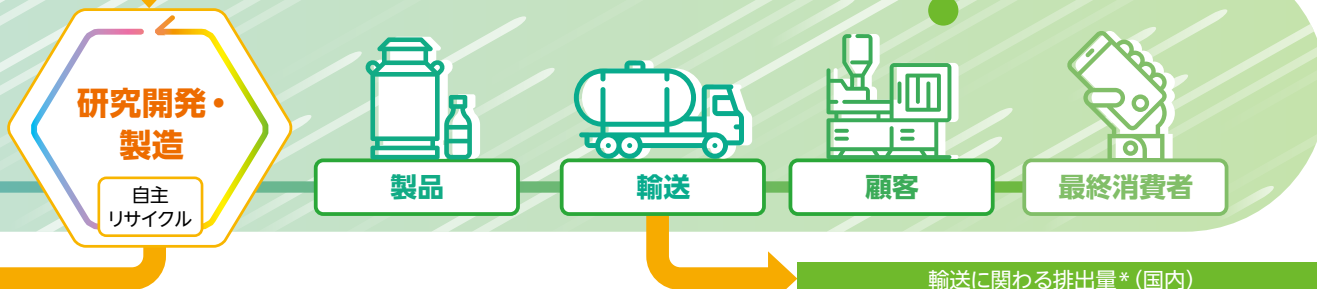
#### スコープ3排出量(国内合計)

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	406,752t-CO <sub>2</sub> e	Cat.8	リース資産(上流)	算出しておりません
Cat.2	資本財	25,694t-CO <sub>2</sub> 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	5,776t-CO <sub>2</sub> e	Cat.10	販売した製品の加工	該当なし
Cat.4	輸送、配送(上流)	15,384t-CO <sub>2</sub> 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	5,335t-CO <sub>2</sub> 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	207t-CO <sub>2</sub> e	Cat.13	リース資産(下流)	該当なし
Cat.7	雇用者の通勤	738t-CO <sub>2</sub> 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

※2023年1月～2023年12月(事業から出る廃棄物については2023年4月～2024年3月)  
 ※出張、雇用者の通勤に出勤者は含んでおりません。

INPUT			
総エネルギー量	17,679原油換算kL	用水	392千m <sup>3</sup>
電力	12,124原油換算kL	化学物質 (PRTR法特定第1種指定物質)	3t
石油(重油)	346原油換算kL	化学物質 (PRTR法第1種指定物質)	2009t
都市ガス	5,113原油換算kL	※2023年1月～2023年12月 (化学物質は2023年4月～2024年3月)	

サーキュラーエコノミーの実現に向けた資源循環型リサイクル



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。2023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8億59百万円となりました。

\* 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	2,593万トンキロ
エネルギー使用量	1,206原油換算kL
CO <sub>2</sub> 排出量(国内)	3,204t-CO <sub>2</sub> e

輸送・配送(上流)	
スコープ3	Cat.4 15,384t-CO <sub>2</sub> e

※2023年1月～2023年12月  
\*国内輸送に関わる排出量は2023年度経産省特定荷主報告書に基づく。

(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	69	87
	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	319	95
	資源循環コスト	溶融、装置導入	4	198
上・下流コスト	グリーン購入、製品・商品回収	0	6	
管理活動コスト	環境マネジメントシステムの取組み	22	50	
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	7	
社会活動コスト	工場周辺の清掃活動	0	2	
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		414	445	

※2023年1月～2023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	29
費用節減	廃棄物削減による処理費削減など	633
合計		662

※2023年1月～2023年12月  
※環境省「環境会計ガイドライン2005年版」を参考とし、本社・営業所を除く国内全製造拠点および流通センター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実現への取組み

2023年の  
主な取組み／実績

KPI

エネルギー起源  
CO<sub>2</sub>排出原単位  
(省エネ法エネルギー換算)

2023年実績 (スコープ1および2) 2030年目標\*

**72**ポイント減 (2019年比) **15**ポイント減 (2019年比)

※2024年3月からは新たな「中間目標」のもと、CO<sub>2</sub>絶対排出量(連結)の2019年比30%削減を目指しています(→P72-73、P76-77ご参照)

### 基本的な考え方

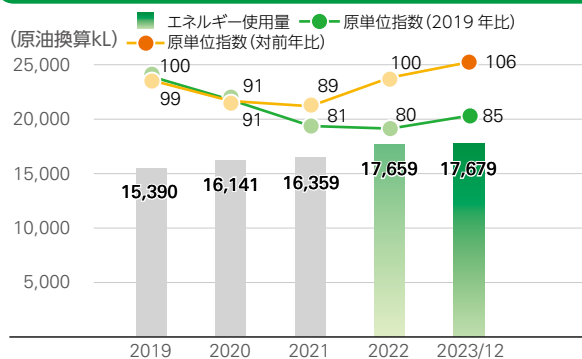
当社グループは、マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」のもと、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、バリューチェーンで排出されるCO<sub>2</sub>をはじめとする環境負荷量を定量的に把握し、生産活動が環境に与える影響を十分に認識することで、環境負荷低減に取り組んでいます。また、さらなる省資源・省エネルギーに貢献するフォトレジストや新製品の開発を進めることにより、社会とともに持続可能な発展を目指します。

### エネルギー消費原単位とCO<sub>2</sub>排出量の改善／新たな中間目標への取組み

運用においては引き続き、空調設定温度や運転時間の変更、エネルギー効率の高い冷熱源設備の優先的稼働、夜間の不要な排気装置の停止、就業時間外の不要照明の消灯等を実施しています。また、設備の更新・新設にあたってはLED照明を採用するなどエネルギー効率に留意するとともに、太陽光パネルの設置など再生可能エネルギーの導入により、エネルギー使用量とCO<sub>2</sub>排出量のさらなる削減を進めていきます。

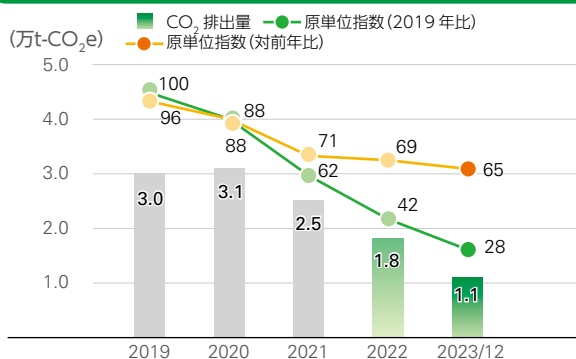
2023年のエネルギー使用量は前年とほぼ横ばい(2022年は前年比8%増)でした。原単位指数では前年比6ポイントの増加でしたが、前述の活動等により2019年比では15ポイント減となりました。エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位は、国内の全主要拠点における購入電力を100%再生可能エネルギー由来電力に切り替えたことで、前年比35ポイント減(2022年は前年比31ポイント減)、2019年比では72ポイント減と大きく改善しました。今後は原単位ではなく絶対量ベース、かつ海外グループ会社を含む2030年までの新たな中間目標に取り組む、2050年のカーボンニュートラルの実現につなげていきます。

#### 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P100をご参照ください。  
※「統合レポート2022」において、2019年～2022年のエネルギー使用量に誤りがありましたので修正して掲載しています。

#### CO<sub>2</sub>排出量 (エネルギー使用量から換算)



※「統合レポート2022」において、2019年～2022年の原単位指数に誤りがありましたので修正して掲載しています。

### 事業者クラス分け評価

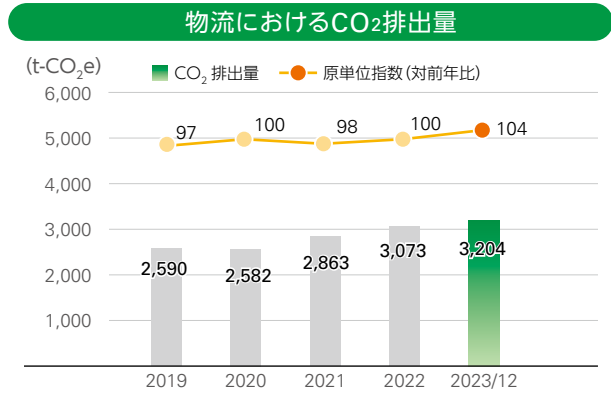
経済産業省にて実施している事業者クラス分け評価制度\*においては、2021年から3年連続でSランクに指定されており、

\* 事業者クラス分け評価制度：省エネ法の定期報告を提出する全ての事業者をS(優良事業者)・A(更なる努力が期待される事業者)・B(停滞事業者)・C(要注意事業者)の4段階へクラス分けするもの。



### 物流部門のエネルギー消費原単位の改善

フルラインアップ戦略(→P28「OUTPUT & OUTCOME」ご参照)を展開する当社は様々な製品や原材料として危険物・劇毒物・冷蔵品を扱っており、物流部門では、それらの品質・性能を維持するために安全・正確に保管・輸送することが求められます。近年の製品出荷量は増加傾向にあり、今後はさらなる増加を見込むことから、保管場所の確保や、エネルギー消費量の抑制に向けた輸送経路・輸送方法の最適化に取り組んでいます。2023年は郡山工場からの輸出品の直接出荷を始めたほか、2024年5月からは御殿場工場から流通センターに運ぶ製品の保管等を目的に外部委託倉庫の利用を開始し、倉庫運用の拡充と効率化を図りました。2024年は暑熱対策や業務効率向上策として流通センターにおける屋根建設を開始し、完成後は太陽光パネルの設置により購入電力を削減する計画です。今後も物流の最適化に取り組み、CO<sub>2</sub>排出量削減とエネルギー消費原単位の改善に努めます。

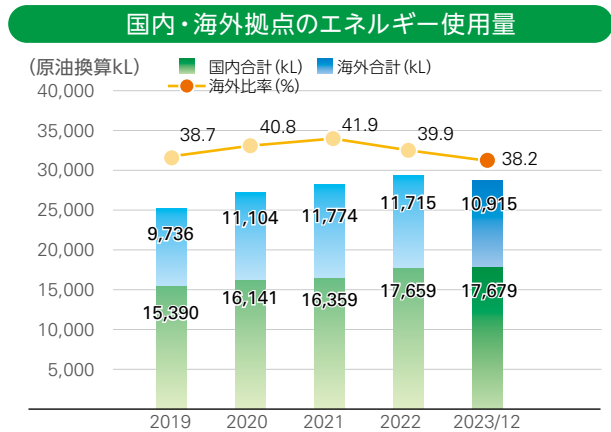


※「統合レポート2022」において、2019年～2022年のCO<sub>2</sub>排出量、原単位指数に誤りがありましたので修正して掲載しています。

### 海外拠点における温暖化防止の取組み

2023年の国内外エネルギー使用量は、国内では研究開発棟や検査等を増設した一方、海外では海外子会社製造拠点を譲渡したことなどからほぼ横ばいとなりました。

エネルギー使用量は省エネルギーの取組みのほか生産量や設備の増減の影響も受けることから、これを効率的に管理すべく、エネルギー使用量を含む環境関連データを収集・一元管理できるシステムを2022年に導入し、海外拠点においても、省エネルギーやCO<sub>2</sub>削減効果の可視化に向けて同システムの運用を開始しました。また、TOKグループおよびサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて、海外拠点のScope3の把握・集計を開始しています。



※「統合レポート2022」において、2019年～2022年の国内・海外エネルギー使用量の合計に誤りがありましたので修正して掲載しています。

### 今後の課題と取組み

社会や生活に大きな被害をもたらしている近年の大型台風や集中豪雨といった気候変動は、海洋の変動や太陽活動の変化のほか、温室効果ガスによる地球温暖化や、発電所等からの温排水による海水温の上昇に起因すると考えられます。当社グループは、2050年におけるスコープ1、2のカーボンニュートラル達成に向けて、各種CO<sub>2</sub>排出量削減策と省エネ活動を着実に実行することで、この課題に取り組んでいきます。

#### tok's Human Resource



ERM部  
シニアエキスパート  
石突 勉

#### 事業拡大とCO<sub>2</sub>排出量削減を高次元で両立すべく、国内外で購入電力の再生可能エネルギー化や非化石証書の購入等を進めていきます

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて中間目標を策定し、今後の事業拡大に伴い排出量が増加する中、2030年までに当社グループのCO<sub>2</sub>排出量を2019年比で30%削減することを目指します。当社はファインケミカルに特化しており、大型プラントを展開する一般的な化学企業に比べて排出量が少ない一方、1つの施策だけでは大きな削減効果が期待できないため、この目標は非常にチャレンジングです。目標達成に向けて、日本国内購入電力の再生可能エネルギー化を維持するだけでなく、海外拠点でも再生可能エネルギー化や非化石証書の購入などを進め、スコープ2の削減を図ります。また、スコープ1の削減に向けても地道な努力を重ねていきます。

## 資源循環の促進：水リスクに対する取組み

2023年の  
主な取組み／実績

KPI

国内水使用量

2023年実績

7%増

(2019年比)

2030年目標

15%削減

(2019年比)

### 基本的な考え方

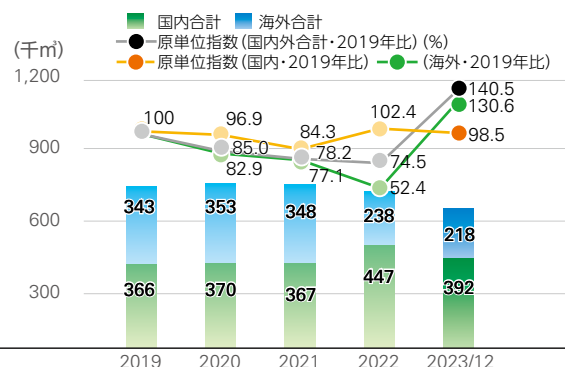
グローバルなサステナビリティ課題として水資源への注目度が増す一方、当社グループの製品および製造工程において「水」は欠かすことができない大切な原料であることから、生産活動による水消費を必要最小限に抑制し、排水水質の維持・向上を図っています。今後もマテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」のもと、水リスクを注視しながら、事業活動を通じた環境貢献に努めていきます。

### 水消費量の推移

2023年は国内の用水使用量は392千m<sup>3</sup>になり、前年比12.3%減少、2019年比7.1%増加となりました。海外拠点の用水使用量も前年より20千m<sup>3</sup>減少し218千m<sup>3</sup>となりましたが、これは国内生産量の減少と海外子会社製造拠点の譲渡によるものであり、原単位指数(国内外合計)は前年比66ポイント増加となりました。

用水の使用量は製品工程の変更や生産量の増減等により変動しますが、今後も引き続き工業用水や市水の異常使用のモニタリングを行い、各設備の見直し等により使用量の削減に取り組んでいきます。

### 国内・海外拠点の水消費量推移



### 「水リスク」への対応

水資源を含む「天然資源不足リスク」は、「グローバルリスク報告書2024(世界経済フォーラム)」における「今後10年間で最も深刻なリスク」でトップ10(4位)にランキングされています。そうした中、当社グループは国内外全拠点の用水使用量を把握し、水供給、原材料供給、製造工程、工場排水の各段階におけるリスクを明確化し、自然災害による取水制限および浸水リスク、水の汚染による事業停止リスクのほか、当社のサプライチェーンにおける水リスクについての対応を検討しています。

### 中長期目標を設定

当社は水リスクの低減について2018年より積極的に取り組み始め、2019年からは全社目標を掲げ達成に向けて注力してきました。2023年は各拠点で配管、設備等の汚染リスクの低減活動や水使用の運用方法、自然災害リスクの低減に向けた対策等を検討し、計画に沿った活動を継続して展開しました。その一環として純水棟の本格稼働(郡山)、新規循環冷却設備の導入(宇都宮)、既設冷却設備の水循環率向上(阿蘇)によって水使用量の削減に注力しています。今後も、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達成に向けて、各種リスクの低減活動に取り組んでいきます。



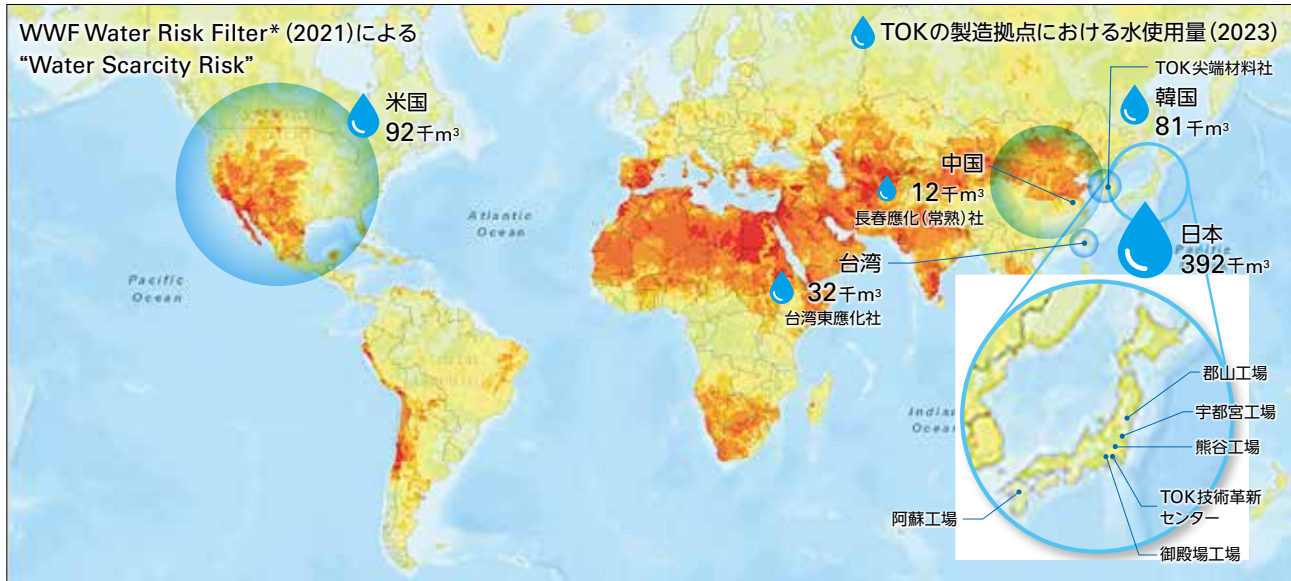
郡山工場の新純水棟

## 2021年時点における世界の水不足リスク状況

以下のリスクマップは、材料製造を含む半導体産業と関連性が強い水不足リスクについて、WWF Water Risk Filter\*により表示したものです。同マップにおいて水不足は、淡水資源の物理的な豊かさ／不足度を示し、生産やサプライチェーン、運用コストや事業成長性など、ビジネスに重大な影響を与えます。水不足は人類の活動に起因すると同時に自然条件(乾燥、干ばつ等)により悪化する可能性もあり、以下のリスクは、個々の地域で利用可能な水の量に対する水の使用量／需要量の関数等により算定されています。

当社グループの各生産拠点において深刻な水不足リスクは顕在化していませんが、2022年に台湾で発生した水不足など一過性リスクは今後も発生する可能性が高いことから、BCP施策を強化していきます。

Very low risk         Very high risk



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

## 今後の課題と取り組み

当社は、生産拠点のある地域での森林保全・水資源保全活動の一環として阿蘇地域(熊本県)や猪苗代湖(福島県)の保全活動に2022年より参加しています(→P109「生物多様性の保全」ご参照)。近年は気候変動が水資源に与える「水ストレス」の影響が危惧されていますが、将来的に当社グループの操業地域において取水制限や排出制限等の規制強化が行われた場合、当社グループ工場における水使用に影響がおよぶ可能性があるため、今後も環境負荷低減および事業継続の観点からも、水の循環利用等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。

### tok's Human Resource



台湾東應化社  
銅鑼工場 工場管理部長  
林貴欽 (Sam)

### 水リスクの顕在化を事前予測し、対策を講じています

台湾も気候変動の影響を大きく受けており、2022年の降水量が予測より下回った結果、各業界とも水の節約に大きな関心を寄せています。ダム貯水量が日々減少していくにつれ台湾政府は貯水量状況ランプ(緑→黄→オレンジ→赤)により各企業の自己節水または強制節水を要請しています。そのため銅鑼工場では水不足の状況を前もって予測し、ランプの色に応じた綿密な対策を実行しています。

台湾の水資源で最も大きな水源は「雨」です。降水量が少ないと干害リスクが顕在化するため、水資源の有効利用および最大効率化は企業に欠かせない取り組みとなっています。工場での水使用に関しては5回以上の循環利用目標を掲げ、持続的な水資源の再利用を推進しています。

## 資源循環の促進：産業廃棄物排出量の抑制・埋立量の削減

2023年の  
主な取り組み／実績

KPI

産業廃棄物排出量原単位

2023年実績

19ポイント増

(2019年比)

2030年目標

15ポイント削減

(2019年比)

### 基本的な考え方

サーキュラーエコノミーの実現に向けて、「3R(リデュース・リユース・リサイクル)活動」に注力しています。廃棄物の発生量を抑えるとともに分別を徹底し、廃棄物の再資源化を増やすことで、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碎の処理を行い、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。

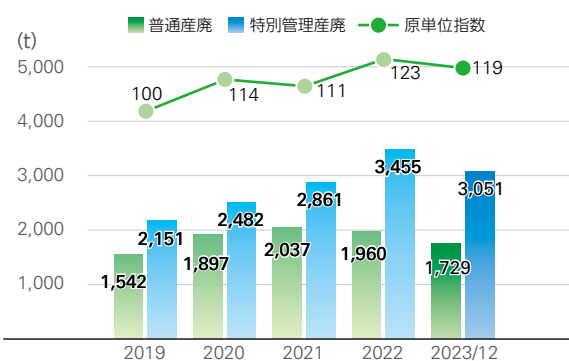
\* ゼロエミッション：事業活動に伴い発生した廃棄物に対して、直接または中間処理後の埋立処分量を1%未満とすること

### 産業廃棄物排出量の抑制

2020年より、2030年までに産業廃棄物排出量(原単位)を2019年比15ポイント削減(年率約1.4ポイント削減)するという中間目標を設定し、この目標の達成に向けて、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、有価物への転換等様々な廃棄物削減活動を推進しています。

2023年の産業廃棄物排出量(原単位)は、工程廃液の再利用や積極的な廃棄物の有価物化に取り組み前年比4ポイント減少しましたが、中間目標の基準年となる2019年比では19ポイントの増加となり、目標未達となりました。引き続き中間目標の達成に向けて、有価物化、自社処理量の増加等に注力していく構えです。

### 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。  
※「統合レポート2022」において、2019年～2022年の普通産業廃棄物と特別管理産業廃棄物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。

### ゼロエミッションの達成

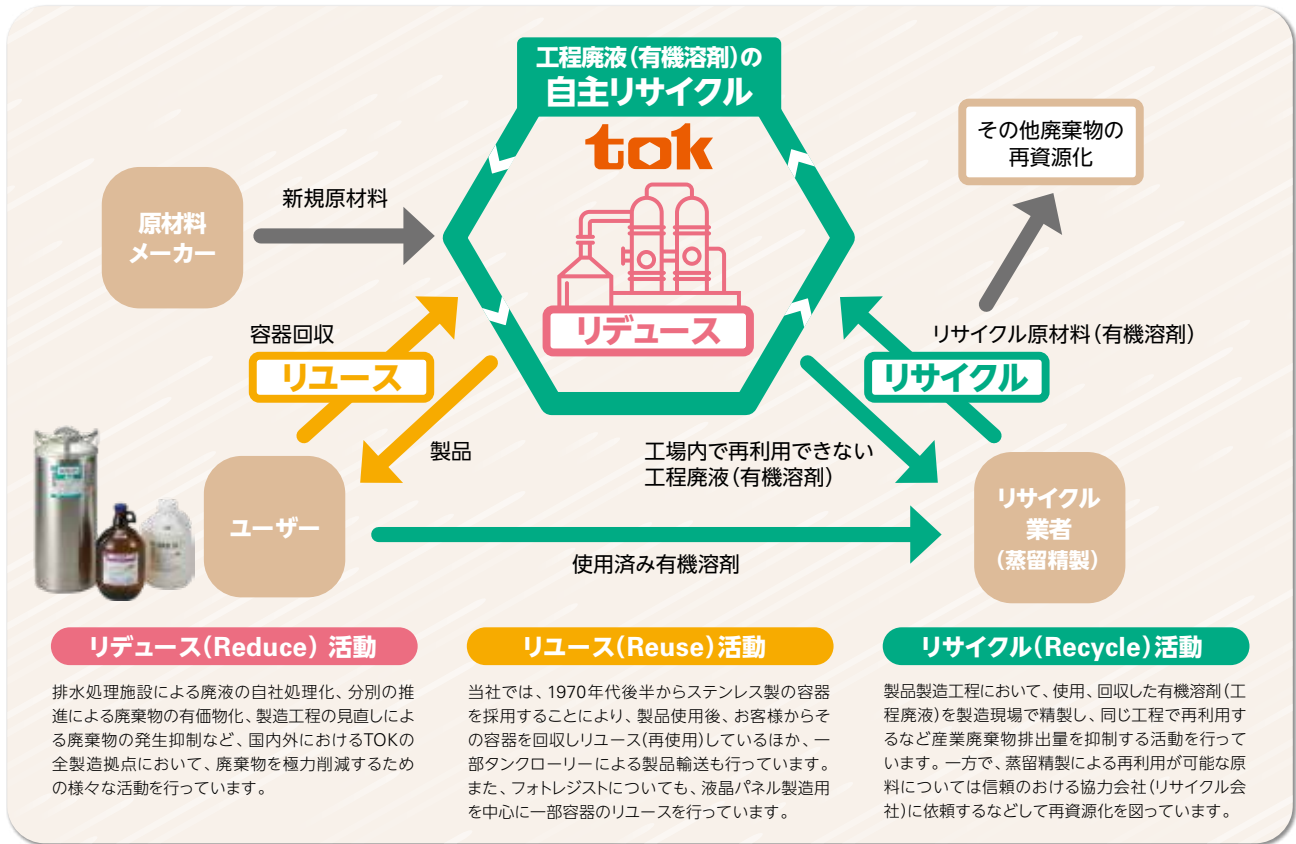
2023年は当社が発生させた産業廃棄物のうち、中間処理を経て埋立処分を行った廃棄物量は1%未満となり、2014年より10年連続でゼロエミッションを達成することができました。

### 有機溶剤廃液リサイクルにおける工夫

当社は、自社工場で発生した廃棄物の有効活用に積極的に取り組んでいます。例えば廃油についてはリサイクル可能な溶剤ごとに分別を行い、不純物、純度の規格を設け管理を強化したことで、従来は産業廃棄物として処理していたものを再使用できるようになりました。当社が排出するその他の廃液についても、処理工程を把握したうえで、可能な限り再資源として利用していただける事業者者に委託しています。加えて、各拠点では廃プラスチック類やガラス類、金属類に加え、樹脂製ドラムの有価物化、発泡スチロールのインゴット化などのリサイクル活動に引き続き注力し、資源の有効利用によるサーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

サーキュラーエコノミーの実現のために

リサイクル活動    リデュース活動    リユース活動



**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

tok's Stakeholders

半導体製造工程におけるサーキュラーエコノミーの実現に向けて、  
使用済み溶剤の蒸留精製技術のさらなる高度化に邁進しています。



東京純薬工業株式会社  
代表取締役  
和田 耕輔 様 (右)  
工場長  
山本 英樹 様 (左)

当社は化学工業薬品の製造や化学物質の精製、同プロセスの開発および設備機器の製造・販売と使用済み溶剤のリサイクル事業を行っています。

東京応化様とは50年来のお付き合いがあり、当社が電子業界のお客様と取引を始めるきっかけとなりました。現在はフォトレジストの付属薬品を中心に、数種類の溶剤についてお取引いただいています。具体的には、東京応化様から購入した使用済み溶剤を当社で蒸留精製、検査したのちに東京応化様へ売却し、再び原料としてご使用いただいています。生産量の増加に伴い東京応化様の使用済み溶剤の発生量は増加傾向にありますが、双方で知恵を出し、効率的な回収/輸送方法を構築しています。

また、東京応化様のお客様の大部分を占める半導体メーカーの要求品質は非常に高く、不純物を極限まで除いた高純度製品が要求されていますが、半導体技術の進歩とともにその要求はますます厳しくなり、それに伴い当社への要求品質も大変高くなっています。当社は東京応化様およびその先の半導体メーカーの要求に応えられるよう、蒸留精製による不純物除去のさらなる高度化を図るべく、製造工程と検査技術のたゆまぬ改善に日々努めています。今後も、環境問題への対応として使用済み溶剤のリユース・リサイクルによる廃棄物削減と資源の有効利用を進め、サーキュラーエコノミーの実現に向けた各種課題の解決を図ってまいります。

## 大気・水・土壌／生物多様性の保全

2023年の  
主な取り組み／実績

KPI

大気へのNOx排出

**6.5 t減**  
(前年比)

フロン類の算定漏えい量

約**172 t-CO<sub>2</sub>e**

CSRについての社員教育

受講率**100%**

### 基本的な考え方

マテリアリティ「将来世代を見据えた地球環境の保全」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り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

### 大気汚染・水質汚濁・土壌汚染の防止

#### ・大気汚染物質排出量の削減

当社は、大気汚染に関わる主要な物質である硫酸化物(SOx)と窒素氧化物(NOx)の排出量削減に努め、周辺部に都市ガスの供給がない工場を除く全ての工場では、排出量が少ない天然ガスを燃料とするボイラーを使用しています。2023年の事業活動に関するSOxの排出量は、前年比0.4t減少しました。また、NOxの排出量は、郡山工場における発電機の稼働時間の減少により、前年比6.5t減少しました。

#### ・土壌汚染の監視

当社グループでは、土壌や地下水の汚染は地域住民の皆様や従業員の安全・健康を脅かす恐れがあるとの認識に立ち、リスク管理に取り組んでいます。調査により土壌汚染あるいは地下水汚染が判明した場合には、速やかな情報開示と処置を図るとともに、地域住民の健康や安全確保に努めています。

また、当社TOK技術革新センターは、神奈川県高座地区の河川流域に所在する工場・事業所と自治体が加盟する「高座地区河川をきれいにする会」の会員として、事業所周辺の河川の水質の保全ならびに環境の維持向上に努めています。

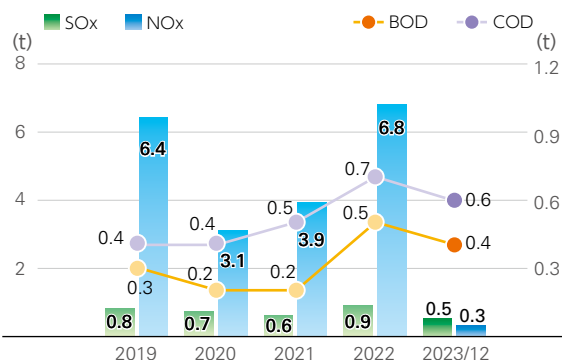
#### ・水質汚染物質排出量の削減

各拠点からの排水については、工程排水処理施設で活性汚泥処理などの浄化処理を行い、法令や都道府県等で定められた規制値よりも厳しい自主管理基準値を設定し、基準値を満たしたものを公共水域に放流しています。

また、水質については定期的に自主基準と法規制への適合を評価し、2023年の排出量は、自主基準・法規制の双方に対し基準以下および規制値以下となりました。今後も適正な基準で放流するために、工程排水処理施設の維持・管理に努めるとともに、排出量低減に向けて活動していきます。

なお、2023年の公共水域へ放流されたBOD排出量は前年より0.1t減少し約0.4tとなり、COD排出量も前年比0.1t減少の0.6tとなりました。

### SOx排出量／NOx排出量／BOD排出量／COD排出量



## 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、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2023年の漏えい量は、約172t-CO<sub>2</sub>eでした。また、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：2023年4月～2024年3月

## PRTR対応の推進

化学物質の法規制であるPRTR法(化学物質管理促進法)に基づき、製造あるいは使用した指定化学物質について、排出量および移動量の管理と行政への報告を行っており、それらの数値を正しく算出・報告するために、「化学物質・PRTR管理システム」を活用しています。PRTR法で定められている第1種指定化学物質(515物質)のうち、2023年は86物質(取扱量は2,012t)を取り扱い、このうち大気・公共水域への排出量を2tと推定しています。また、当社は加盟する一般社団法人日本化学工業協会の日化協PRTR調査を通じて、VOCや有害大気汚染物質の排出量の把握に努めていきます。

※集計期間：2023年4月～2024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、グループ全体で生物多様性保全に向けた活動に取り組んでいます。2023年は、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CSRについての教育を実施したほか、「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6名の社員を派遣しました。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、社会全体に浸透していくよう、これからも活動を続けていきます。

また、阿蘇工場においては、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、公益財団法人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ています。阿蘇北外輪山の一面(736m<sup>2</sup>)を「TOKの森」と定め、2023年は計3回、31名の社員が除草作業や竹の切り出し等に汗を流しました。加えて郡山工場では、福島県のほぼ中央に位置する猪苗代湖の漂着水草回収活動を行いました。漂着水草は腐敗することにより水質悪化に繋がることから、水質維持のためにも水草の除去は重要な環境保全活動となっています。

\* 降雨時の洪水緩和、水資源の貯留、水質浄化等、森林が持つ機能

## 今後の課題と取り組み

当社グループはこれまで、地球温暖化をはじめ、大気、土壌、水等の汚染についても様々な活動、対策を通じ、生物多様性の保持に向けて取り組んできました。これらのどのカテゴリーについても常に正常に活動ができるよう、今後も施設、設備の適切な維持管理を行い事故の無いように努めることで、化学物質を取り扱う企業としての社会的責任を全うしていきます。

## tok's Human Resource



郡山工場 施設課  
嶋原 長裕

### 水草回収活動によって生物多様性と水資源を保全し、 「地球環境」「事業」「地域社会」のサステナビリティにつなげていきます

郡山工場では生物多様性保全の取り組みとして、郡山市のアイラブロード事業(道路清掃)のほか、同工場の貴重な水資源でもある猪苗代湖の清掃を行っています。猪苗代湖では、湖面に漂流する水草がやがて腐敗し生物多様性の損失や水質悪化につながることから、これを防止するために水草を回収しています。回収した水草は畑の肥料として再利用されることで、資源の循環もなされています。活動を重ねるたびに参加者も増えており、当社グループは今後も、生物多様性と貴重な水資源の保全への取り組みを継続することで、地域社会への貢献と地球環境の保全、当社事業のサステナビリティにつなげていきます。



## サプライチェーン・サステナビリティ

### 製品責任・プロダクト stewardship 活動の強化

2023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

#### 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 stewardship 活動の強化を進めることで、マテリアリティ「サプライチェーン・サステナビリティ」を実現していきます。

#### 化学物質情報管理システムの構築

化学物質の管理においては、多岐に渡る膨大な情報の収集・管理と迅速な判断が不可欠であることからシステム化が必須です。当社は2005年から化学物質管理システムを導入し、様々な物質情報や法令情報を収集・一元管理しています。2022年には環境法令対応のさらなる強化策の一環として各国の環境法令に適合するかを迅速に判断する機能の導入を検討し、2023年以降の化学物質の調査効率向上を目指しました。その後の機能拡張の第一段階として2024年には出荷時の自動判定を実現し、環境法令対応の効率化につなげています。今後もさらなる機能拡張を通じて関係者との情報共有や効率化を促進し、より安全な化学物質管理を実現していきます。

#### 化学物質管理体制の継続的な強化・運用

当社は、レスポンシブル・ケアの重要な柱であるプロダクト stewardship 活動として、サプライチェーンにおいて適正に化学物質情報を伝達する体制の維持・強化に取り組んでいます。各国における法令規制や顧客要求に対応するために管理すべき化学物質を「TOKグループ化学物質管理基準」において明確化し、サプライチェーンにおける化学物質情報伝達の適正化を図る手段として活用しています。この基準は一度決めれば未来永劫変化なく継続使用できるというものではなく、時々の情勢に応じた最新の情報に更新する運用であることが求められます。2023年は、2022年に改訂した「TOKグループ化学物質管理基準」第8版を運用し、各国の化学物質規制の最新情報の入手・管理を継続しています。また、サプライヤーにも原材料の化学物質情報を随時更新していただき、当社製品のSDSやラベルに展開することで、顧客への適時・正確な化学物質情報の提供をさらに強化していきます。

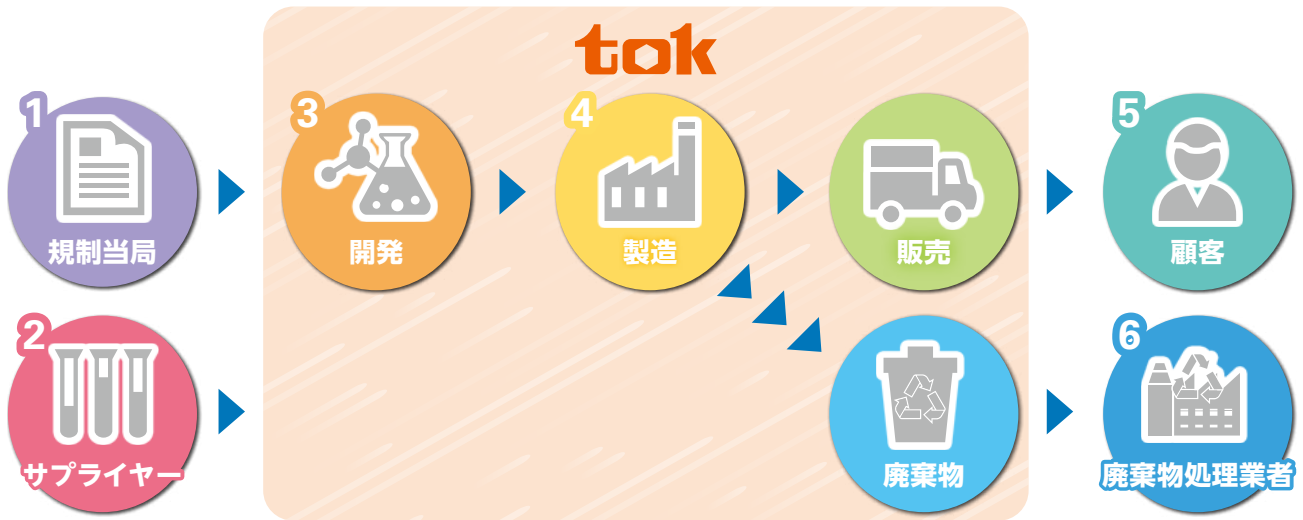
#### 化学物質の適時・正確なリスク評価と適切な管理

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」と言い換えることができます。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

**① 法令・条約改正情報入手**

当社グループで扱う化学物質について、REACH規則<sup>\*1</sup>や紛争鉱物<sup>\*2</sup>等の各国化学物質法令・規則における規制物質の該当有無を確認して使用可否判断を行うことで、法的要求事項を遵守する体制を整えています。また、将来的な規制強化が予測され使用禁止リスクの高い化学物質については、法令施行前に使用中止が完了するように全製品に対して削減計画を立案し、進捗を管理しています。

**② 調達段階**

原料SDS<sup>\*3</sup>は元より、「TOKグループ化学物質管理基準<sup>\*4</sup>」における禁止物質が原材料に含有されないことを保証する「禁止物質不使用保証書」の提出をサプライヤーに要望しています。これらの書類の入手によりサプライヤーとの化学物質情報の共有を図り、原材料に含有する化学物質の正確な把握に努めています。

**③ 開発段階**

新規開発原料は法令情報に加え、TOKグループ化学物質管理基準に対して含有の有無を確認しています。さらに、新規開発製品は顧客要求項目についても同様の確認を行い、管理基準を超過した場合は代替計画を立案して削減に努めています。

**④ 製造段階**

製品の製造過程で使用する全ての原料に対し、労働安全衛生リスクアセスメントを実施しています。当社の製造環境に存在する危険有害要因を把握して危険有害性の程度を明確化し、さらにその危険有害要因をリスクレベルに応じ低減・除去する対策を実行しリスクを減少させることにより、従業員の適正な労働環境の維持を図っています。

**⑤ 販売段階**

製品出荷量を管理するERPシステムと製品組成データを持つ化学物質管理システムの連携により、化学物質の移動量を自動で算出し、日本の化審法<sup>\*5</sup>や化管法<sup>\*6</sup>、輸出先国の環境法令に従って適正な数量報告や用途申請を実施しています。また、SDS作成システムの活用により各国最新法令に対応したSDS発行を可能とし、使用者への適正な安全情報提供に努めています。

**⑥ 廃棄段階**

各拠点で発生した廃棄物は分別を徹底し再資源化に取り組むとともに、適正処理に努めています。廃棄物処理を委託している産廃事業者には、廃棄物の性状や取り扱い時の注意事項などの情報を提供するため、廃棄物データシート(WDS)を配布しています。また、産廃事業者を定期的に訪問し、委託した廃棄物処理が契約書通り適正に行われているか現地調査を実施しています。

\*1 REACH規則: Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicalsの略称。「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 紛争鉱物: コンゴ民主共和国およびその近隣周辺の紛争地帯で産出されたスズ、タンタル、タングステン、金の4種の鉱物を指す。米国のドッド=フランク法(金融規制改革法)で規定されている。当社グループにおいては、この4種に加え、責任ある鉱物調達の見地からコバルトとマイカ(雲母)についても調査対象としている

\*3 SDS: Safety Data Sheet / 安全データシート

\*4 TOKグループ化学物質管理基準: 各国における法令規制や顧客要求に対応するために管理すべき化学物質を定めた管理基準

\*5 化審法: 化学物質の審査および製造等の規制に関する法律(日本)

\*6 化管法: 特定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律(日本)

## TOPICS

### 世界的な環境規制に対する取組み

2022年はPOPs条約の付属書A(廃絶)にPFHxSが新たに追加され、欧州のREACH規則、米国のTSCAにおいてPFAS全般の規制が検討されるなど、近年は難分解性・高蓄積性化学物質の世界的な規制化が広がりを見せています。国内では労働安全衛生法の改正(PFHxSまたはその塩が第一種特定化学物質として追加)、PRTR法の改正といった主要な化学物質管理法規の改正も相次いでいます。私たちは自社の化学製品中における化学物質の情報や安全性を適切に当社顧客・従業員に開示していくとともに、環境に配慮しながら有益な化学製品を開発／製造していく必要があります。特に2023年に欧州で公表されたPFAS規制は広範な化学物質を対象としており、私たち化学メーカーのみならず設備／容器包装材を含めた広範囲な業界にも影響をおよぼす見込みです。規制を遵守するのももちろんのこと、こうした環境規制による自社製品生産への影響を最小限にするべく、業界団体や規制当局とのコミュニケーションを通じた安全な取り扱いの情報提供を積極的に図ってまいります。

### PCB特措法への適切な対応

低濃度PCB\*については、TOK技術革新センター(旧相模事業所)、湘南事業所、御殿場工場の3拠点で、PCBを含む廃棄物を所定の保管基準に則し適正に保管・管理するとともに、2022年に行政へ各種届出を行いました。2023年も引き続き、作成したロードマップに沿い、使用・保管している受電設備と廃棄物の処分を進めた結果、御殿場工場においてはPCB含有機器の処分が終了しました。他拠点においても法で定められた期間内(2027年まで)に処分するための活動を進め、今後も事業活動に支障が生じないよう配慮した機器更新計画を策定し、段階的に処分を行っていく予定です。

\* PCB: Polychlorinated Biphenyl (ポリ塩化ビフェニル)の略称で有機化合物の一種。かつては耐熱性、電気絶縁性に優れた化学物質として熱媒体、絶縁油、塗料などに使用されていたが、分解しにくく毒性が強いことから、1972年に製造が中止された。しかし現在も処理が進んでいないため、保管者には厳重な管理が義務づけられている

### 今後の課題と取組み

材料メーカーにおける化学物質管理は法令順守、顧客信頼の確保、環境保護などの目的を達成するために不可欠です。そのためには化学物質の危険有害性情報の共有に積極的に取り組み、安全性、品質、環境への影響を管理する体制が必要になります。化学物質に関連する規制は目まぐるしく変化しており、規制の基本的な対応も「化学物質の規制」から「化学物質の使い方規制(リスク管理)」に重点が移ってきています。化学物質のリスク情報を適時・適切にタイムリーに伝達する仕組みの構築に取り組んでいきます。

tok's Human Resource



EHS部 化学物質管理課  
課長  
森 貴敬

### プロダクト stewardship 活動の継続により、さらなる安全性と持続可能性を追求します

化学物質は日常生活や産業活動において不可欠です。例えば食品の保存や調理、医薬品の製造、建築材料の開発等には化学物質が必要であり、これらがなければ現代社会は成り立ちません。このように化学物質は多くの役割を果たす一方で、残念ながら人の健康や環境に影響を及ぼした物質があったことも事実です。そのため、化学物質との関わりにおいては安全性と持続可能性を重視する必要があり、製品の使用や廃棄に際しては環境への影響や健康リスクを考慮し、リサイクルや代替物の探求といったプロダクト stewardship 活動を継続していきます。

# 労働安全衛生

## 主な取り組み

## 当社グループ全拠点で 労働災害発生リスクを 総点検

### 基本的な考え方

当社グループは、サプライチェーン・サステナビリティを支える「働く人」の安全と健康確保は事業活動を行う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、働きやすい職場、安全な職場を提供することで、安全文化の醸成・定着、および「tok中期計画2024」の重点戦略「従業員エンゲージメントの向上」の実現を目指しています。

### 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において、各拠点の安全衛生委員会の年間活動計画を基に各種予防活動を実行しています。拠点単独では対応できない全社的な課題については安全衛生連絡会で検討し、拠点を越えた水平展開が必要な施策の実施状況についても情報を共有しています。このような組織体制のもと、化学物質による薬傷災害や発火事故、機械や重量物による重篤な災害の予防に取り組んでいるほか、万が一労働災害が発生した場合には徹底した安全対策の実施とその水平展開を進めています。

### ISO45001認証の取得

近年、ステークホルダーからCSRに関するご質問、ご要望を受けるケースが増えてきています。当社もCSR方針を策定し、その一要素である労働安全衛生パートに関するマネジメント体制の強化を進めてきました。労働安全衛生マネジメントシステム(ISO45001)は、御殿場工場(2020年)、郡山工場、宇都宮工場、阿蘇工場(2021年)、本社、TOK技術革新センター、熊谷工場(2022年)、流通センター(2023年)の国内全拠点にて認証取得を完了しました。この運用により、従業員の高齢化や省人化対策、メンタルヘルス対策等も推進しています。

また、当社はRBA行動規範の趣旨に沿った取り組みも進めており、RBA VAP監査において、流通センター(2022年)で最高位のプラチナ認証、郡山工場(2023年)でゴールド認証を取得しました。引き続き、国内各拠点でのシステム構築を推進するほか、当社グループ各拠点の従業員および関係会社従業員にとって安全で働きやすい職場を作ることで、マテリアリティ「サプライチェーン・サステナビリティ」および「働く人の幸福度の向上」を実現していきます。

### 労働災害防止活動

当社は、CSR方針に紐づく労働安全衛生方針を掲げ、事業活動を行ううえ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・疾病の防止を推進することで、安全文化の醸成を図ってきました。特に労働災害については、各拠点の安全衛生委員会で防止活動を展開しながら様々な要素について維持・向上を図ってきましたが、2023年は14件(休業災害1件、不労災害13件)の労働災害が発生し、過去数年と比較して大幅に件数が増加しました。これらの原因として、非常時作業時のリスクアセスメント不足、安全対策規則違反等があげられました。

#### ・安全点検の強化

2023年4月に社長より発令した「労働安全非常事態宣言」において、「新たな労働災害を起こさない、起こさせない」という決意を当社グループ全役員および従業員が共有し、様々な施策を継続しています。これまで進めてきました5S活動の強化に加え、業務中に感じる危険に関するヒアリング調査や、作業者の不安全行動に着目した「動的な安全点検」など、

それまでとは異なる角度からの現場安全点検を海外を含めた全拠点で実施してきました。従来にも増した厳格な点検を行ったことにより、薬傷災害や漏洩事故に発展するリスク、静電気発火につながるリスクの顕在化・見える化が進み、順次予防対策を講じています。

・過去の失敗から安全文化醸成へ

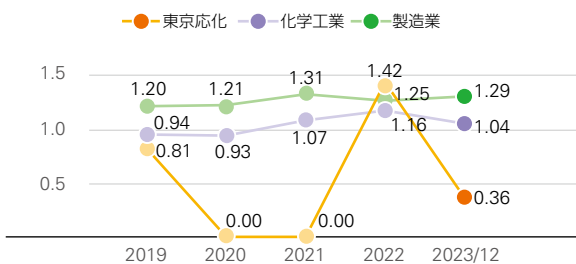
労働安全管理のコア人材を育成するため、過去に発生した労働災害(失敗)を題材にした外部講習を取り入れました。潜在リスクの新たな発見や、一人ひとりが考える安全へ多角的に触れる機会を増やすことにより、お互いの「気づき力」や「課題解決力」を伸ばしています。

また、事故や労働災害が発生した場合に備えた緊急処置マニュアルについても、過去の訓練や実践で上手くいかなかった部分の反省を活かし、様々な想定シナリオに対応した訓練で行動基準や各種役割を確認するなど、過去の失敗から得られた教訓を一層の安全文化の醸成につなげていきます。

・内部監査や第三者審査の意見を取り入れた改善活動を推進

労働安全、品質、環境に関する統合内部監査を行っています。他拠点の内部監査員と新規の内部監査員を積極的に起用することで、内部監査員の力量の向上や労働災害対策、環境汚染対策の情報共有の場として活用しています。また、外部機関による審査は、化学物質の取り扱いや静電気対策、労働災害対策等、第三者目線で評価や意見をいただける貴重な機会として捉え、改善活動への取組みにつなげています。

労働災害度数率(単体)

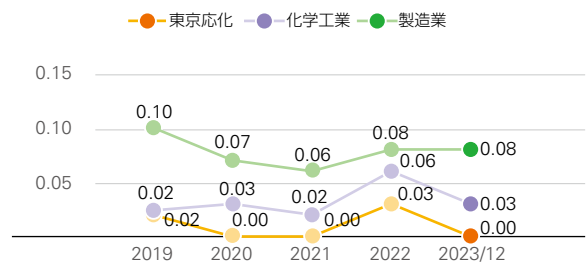


※度数率: 100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数であり、災害発生の頻度を示す。

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2022.12.11~2023.12.10

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、国内各拠点でのISO45001の認証取得など労働安全衛生に対する取組みの進化を図ってきましたが、2023年の労働災害件数は減少に転じておりません。当社グループの安全レベル向上を目指し、今後も計画的な教育訓練を通じて従業員一人ひとりの安全意識を醸成しながら、実効性のある労働災害防止対策の実施、リスクマネジメントの強化、各拠点における自律的な化学物質管理の定着に注力し、安全文化の基盤を強固なものにしていきます。

tok's Human Resource



EHS部 副部長  
大友 康英

「人は間違いを犯す」「設備は壊れる」を前提とする  
一歩踏み込んだ予防策を進めています

職場のゼロ災害は究極の目標ですが、従業員一人ひとりが危険感度を高め、全員で安全文化を創れば、決して達成不可能なことではないと考えます。動画や写真を使ったリアリティの高い労働災害情報の配信を通じて原因や対策を主体的に考えられる仲間を増やし、各現場の潜在リスクに「気づく」感度を高めています。また、今後は「人は間違いを犯す」「設備は壊れる」を前提とする一歩踏み込んだ考え方で幾重もの予防策を進め、さらに安心して働ける職場づくりに努めていきます。

## Data Section

# データセクション

- 116 主要データの10年推移および分析
- 125 フォトレジスト関連データ集
- 126 連結財務諸表
- 131 株式状況
- 132 グローバルネットワーク
- 134 企業概要／外部評価
- 135 第三者検証 意見書



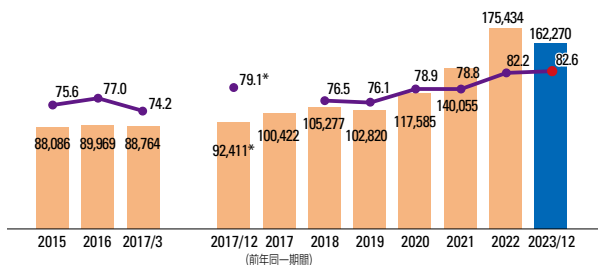
# 主要データの10年推移および分析

## 10年財務ハイライト

### 売上高／海外売上高比率\*

**162,270**百万円 **82.6%**

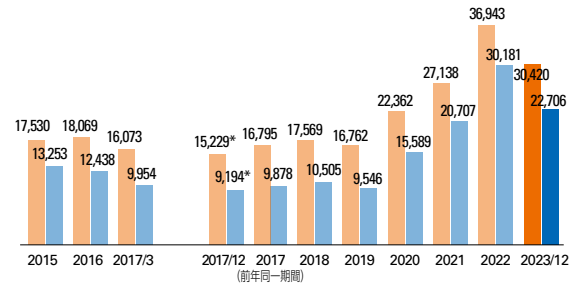
■ 売上高(百万円)      ■ 海外売上高比率(%)



### EBITDA/営業利益\*

**30,420**百万円 **22,706**百万円

■ EBITDA(百万円)      ■ 営業利益(百万円)



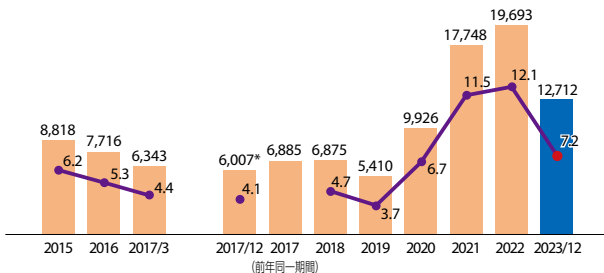
技術転換スピードが速くシクリカルな半導体産業に軸足を置きながらも、10年単位の長期的視座に基づく経営と「先端」[レガシー]両分野への注力により、売上高とキャッシュ創出力(EBITDA)はともに長期拡大トレンドにあります。2023年12月期は半導体市場全体の縮小の影響を受け減収減益となったものの、2024年12月期は過去最高の売上高と同2番目のEBITDA/営業利益を見込みます。特に近年は生成AI市場の拡大に伴い、EUV用フォトレジストやArF用フォトレジスト、HBM向けパッケージ材料など先端半導体向け材料のシェアを拡大させると同時に、脱炭素に貢献するパワー半導体向けg線・i線用フォトレジストな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、半導体市場全体のポラティリティに対し「下方硬直性」が強く、「上方弾力性」が高い傾向にあります(→P54-57「営業・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。

### 親会社株主に帰属する当期純利益\* / ROE

**12,712**百万円 **7.2%**

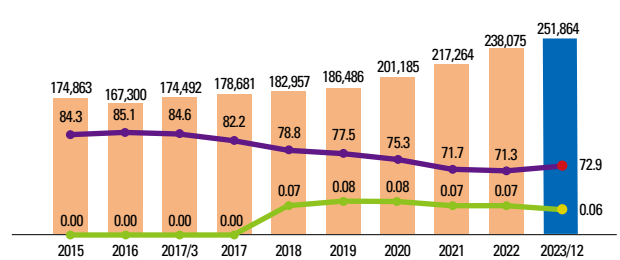
■ 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)      ■ ROE(%)



### 総資産／自己資本比率／D/Eレシオ

**251,864**百万円 **72.9%** **0.06**倍

■ 総資産(百万円)      ■ 自己資本比率(%)      ■ D/Eレシオ(倍)



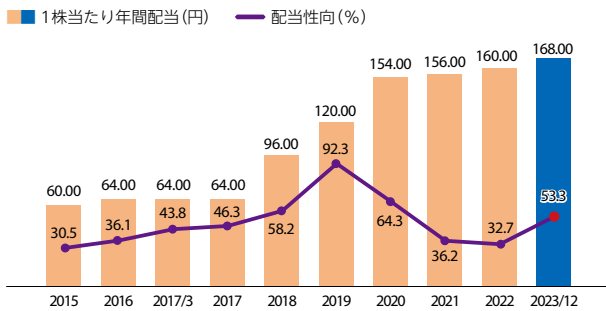
2023年12月期の親会社株主に帰属する当期純利益は、営業減益に加え、装置事業譲渡に伴う事業再編費用や高純度化学薬品のサプライチェーン再構築に伴う関係会社株式売却損の計上等から前期比35.4%減となりました。2024年12月期は反転成長を見込むほか、2030年においてはROE13%を目指し、ROICをROEと同等に重視するBSマネジメントに注力しています(→P40-43「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照)。

\* 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。

「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強化、大規模自社株買い等の実施により70%程度に調整しています。

1株当たり年間配当／配当性向

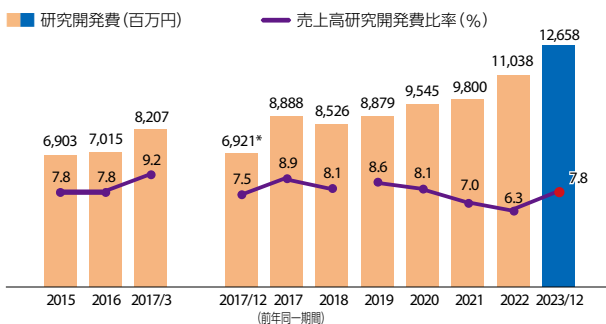
168.00円 53.3%



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り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)。

研究開発費／売上高研究開発費比率\*

12,658百万円 7.8%

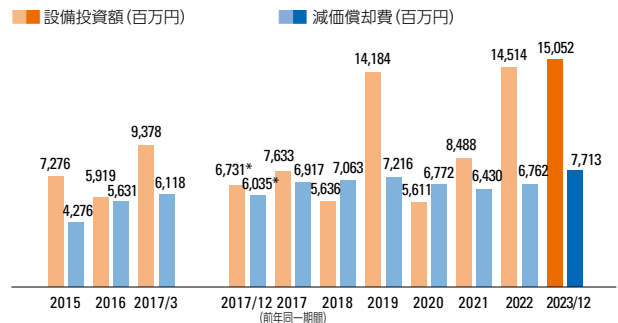


売上高に対し8%前後を継続的に研究開発に投下しているほか、KPI目標として「研究開発効率(=直近5年間の営業利益／その前の5年間の研究開発費)200%の達成・維持」を掲げ、200%を超過する分は、中長期の戦略投資や、10年以上先を見据えた超長期テーマの研究開発に充当しています。足元では過去最大規模の研究開発投資により、将来どの技術が市場で開花・普及しても当社が成長するための取り組みに注力しています(→P54-57「営業・開発統括責任者メッセージ」ご参照)。

\* 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

15,052百万円 7,713百万円



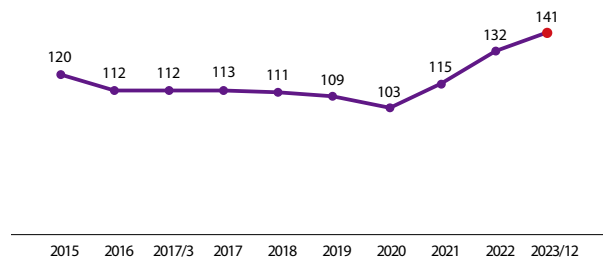
「tok中期計画2018」までの大規模設備投資に伴い減価償却費は増加傾向にありましたが、「tok中期計画2021」以降は償却期間の長い生産設備への投資が中心であることから、減価償却費の増加は比較的緩やかとなっています。足元では「TOK Vision 2030」の達成に向けて、生産設備を中心とする過去最大の設備投資を推進しています(→P40-43「経理財務統括責任者メッセージ」ご参照)。

\* 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

141円

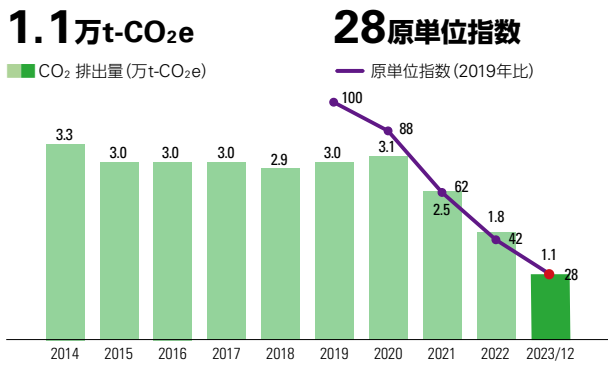
(円/米ドル、各会計年度の末日時点)



足元の円安環境は業績に対し総じてプラス影響をおよぼしているものの、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、近年の各種グローバルリスクの拡大を念頭に置いたBSマネジメントに注力することで、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、海外拠点間における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を図っています。

# 10年非財務ハイライト

## CO<sub>2</sub>排出量(エネルギー使用量から換算)\*



2050年のカーボンニュートラル実現を目指す当社は、旧目標においてエネルギー起源のCO<sub>2</sub>排出原単位について、2030年の15ポイント削減(2019年比)に向けて取り組んできました。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などから、2023年は前年比35ポイント削減となりました。

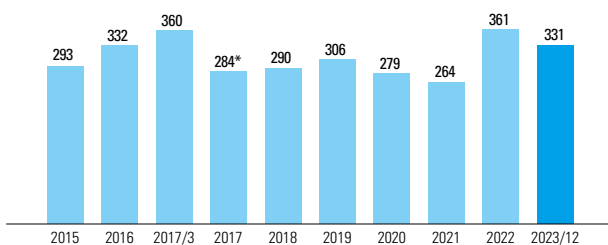
2024年からは、2030年までの「成長戦略」と「1.5℃目標」を整合させるための新たな「中間目標」を策定し、グループ連結の絶対排出量(スコープ1および2)を2019年比30%削減することを目指しています(→P39、P72-73、P76ご参照)。

\* 単体および国内連結子会社のスコープ1および2で表示。

## 特許登録件数

**331件**

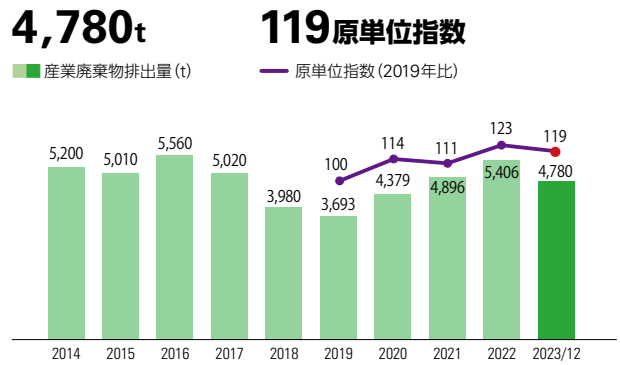
(件)



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(→P12、P58ご参照)。

\* 決算期変更に伴い、2017年12月期のみ9ヵ月分の件数となっております。

## 産業廃棄物排出量\*1



中間処理を経て埋立処分を行った産業廃棄物量は1%未満を継続しており、ゼロエミッション\*2を10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推進しているものの、2023年は生産量の減少等にもない前年比4ポイント減少したものの、2019年比では同19ポイントの増加となりました。

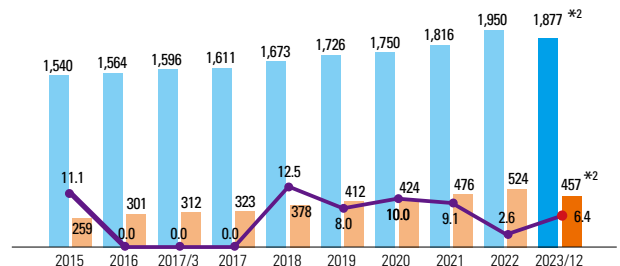
\*1 普通産業廃棄物と特別管理産業廃棄物を合算。単体および国内連結子会社。

\*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。

## 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

**1,877人** **457人** **6.4%**

■ 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(%)



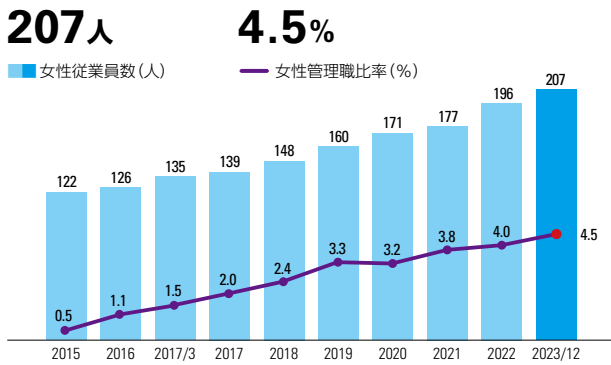
海外現地での顧客密着戦略の進展や現地開発/生産拠点の拡大、実力本位の新卒採用の結果、外国籍従業員数が増加傾向にあります(2023年は連結子会社の減少により微減)。経営理念「自由闊達」や「人財こそ企業の財産」という基本理念のもと、各種人事制度や教育プログラム等を拡充してきた結果、新卒入社3年目までの社員の離職率は低位で推移しています。2024年3月には、「健康経営優良法人2024」(通算6回目)に認定されました。

\*1 単体

\*2 2023/12の減少は、海外連結子会社の再編によるものです。



女性従業員数\*1・女性管理職比率\*2

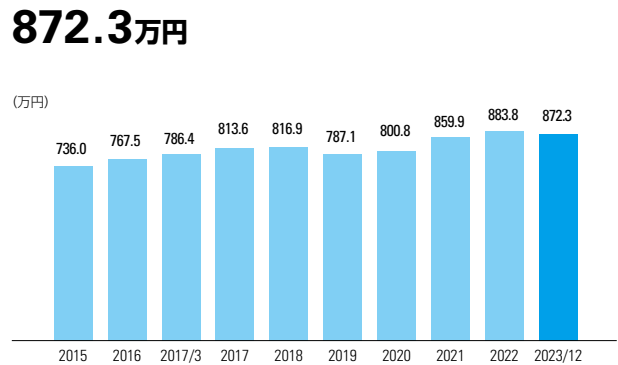


積極的な新卒採用と定着、管理職への登用へ向けた支援策を拡充した結果、女性従業員数が増加傾向にあります。今後もフレキシブルな働き方やキャリア形成プラン、子育て支援策等の充実を目指します。2023年12月期の女性管理職比率は、これまでの女性人財の採用・定着・管理職への登用の取組みが結実し過去最高となりました。今後も、2030年目標(2020年比2倍)の達成に向けて女性人財の活躍を促進します。

\*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せん。)

\*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。)

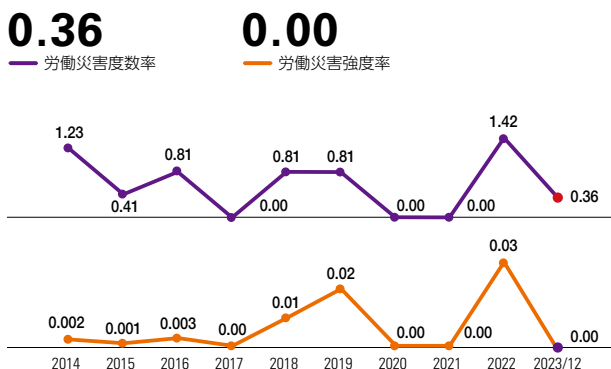
平均年間給与\*



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指標として「価値創出力」を設定し、モニターしていきます。

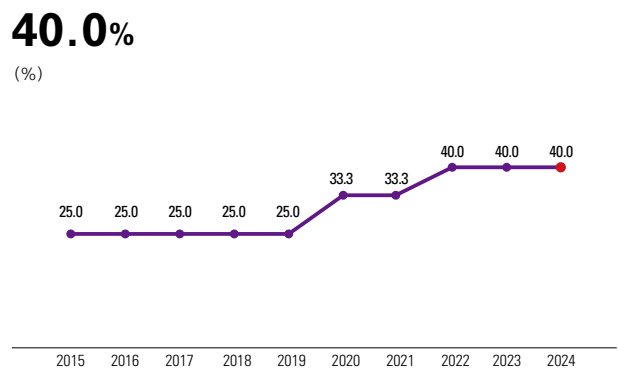
価値創出力とは、付加価値額を人件費で除いたものです。分母である人財への投資を拡大し、分子である付加価値を高め、継続的に高い価値創出力を維持することで、当社のパーパス「社会の期待に化学で応える」を実践します。\* 単体

労働災害度数率・労働災害強度率\*



2023年は郡山工場が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、労働災害件数については14件(休業災害1件、不休災害13件)となり、過去数年と比較し大幅に増加しました。これらは「非常作業時のリスクアセスメント不足」「安全対策規則違反」等を主要因としていることから、安全点検の強化や安全文化のさらなる醸成、内部監査や第三者審査を取り入れた改善活動を強化しているほか、各現場の潜在リスクに「気づく」感度を高めるための一歩踏み込んだ予防策等に注力しています。\* 単体

社外取締役比率



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。



# 主要データの推移および分析

## 中期計画の 変遷と10年 主要データ

### tok中期計画2015

**目標:**

- 過去最高益の更新
- 持続的成長の基礎となる事業基盤の強化

**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
- グローバル人財の開発

### 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

	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12*5
<b>業績:</b>				
売上高.....	88,086	89,969	88,764	92,411
うち材料事業.....	84,611	87,280	86,558	90,531
うち装置事業.....	3,475	2,689	2,205	1,880
EBITDA.....	17,530	18,069	16,073	15,229
営業利益.....	13,253	12,438	9,954	9,194
税金等調整前当期純利益.....	14,301	11,777	9,220	9,492
親会社株主に帰属する当期純利益.....	8,818	7,716	6,343	6,007
フリー・キャッシュ・フロー.....	3,380	7,516	(925)	4,169
設備投資額.....	7,276	5,919	9,378	6,731
減価償却費.....	4,276	5,631	6,118	6,035
研究開発費.....	6,903	7,015	8,207	6,921
<b>地域別売上高:</b>				
日本.....	21,481	20,712	22,933	19,319
台湾.....	29,928	32,509	34,331	40,469
韓国.....	14,430	11,513	9,830	11,229
米国.....	10,478	11,945	9,664	9,591
中国.....	-	-	-	-
その他.....	11,767	13,288	12,004	11,801
<b>1株当たり情報 (円/米ドル):</b>				
1株当たり当期純利益*7.....	65.54	59.10	48.73	46.10
1株当たり年間配当.....	60.00	64.00	64.00	64.00
1株当たり純資産*7.....	1,095.27	1,099.33	1,128.05	1,163.66
<b>年度末財政状態:</b>				
総資産.....	174,863	167,300	174,492	178,681
固定負債合計.....	3,569	2,899	2,024	3,421
有利子負債.....	814	534	135	-
純資産.....	151,999	147,270	152,931	153,517
<b>経営指標 (%):</b>				
営業利益率.....	15.0	13.8	11.2	9.9
ROE.....	6.2	5.3	4.4	4.1
売上高研究開発費比率.....	7.8	7.8	9.2	7.5
自己資本比率.....	84.3	85.1	84.6	82.2
D/Eレシオ(倍).....	0.00	0.00	0.00	0.00
配当性向.....	30.5	36.1	43.8	46.3
DOE.....	1.9	1.9	1.9	1.9
<b>ESG関連データ:</b>				
連結従業員数(人).....	1,540	1,564	1,596	1,611
CO <sub>2</sub> 排出量(エネルギー使用量から換算)(万t)*6.....	3.0	3.0	3.0	3.0
<b>業界動向:</b>				
世界の半導体市場規模(百万米ドル)*1(暦年).....	335,168	338,931	412,221	468,778
世界のフォトレジスト販売金額(千米ドル)*2.....	1,230,022	1,358,009	1,504,224	1,504,224
為替相場(円/米ドル)*4.....	120	112	112	113

\*1 出典:世界半導体市場統計(WSTS)

\*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、2017/3期と2017/12期は同一数値を記載しています。

\*3 2024年の予測数値 \*4 各会計年度の末日時点

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

2024年以降の市場の再成長に備え、過去最大規模  
の設備投資と研究開発投資を実施

2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	百万円 2023/12	千ドル 2023/12
105,277	102,820	117,585	140,055	175,434	162,270	1,150,853
102,621	98,986	114,773	137,725	170,329	162,270	1,150,853
2,655	3,833	2,811	2,329	5,105	—*8	-
17,569	16,762	22,362	27,138	36,943	30,420	215,744
10,505	9,546	15,589	20,707	30,181	22,706	161,041
9,814	8,657	15,349	25,799	30,790	21,918	155,450
6,875	5,410	9,926	17,748	19,693	12,712	90,159
6,298	(4,542)	19,472	15,182	6,608	7,831	55,544
5,636	14,184	5,611	8,488	14,514	15,052	106,751
7,063	7,216	6,772	6,430	6,762	7,713	54,706
8,526	8,879	9,545	9,800	11,038	12,658	89,773
24,750	24,549	24,819	29,681	31,214	28,295	200,676
41,399	40,552	47,474	53,422	67,872	57,112	405,055
12,286	11,659	13,747	16,529	21,864	21,989	155,950
10,978	9,709	10,093	11,082	14,617	14,178	100,559
9,383	10,676	15,217	21,534	29,888	30,574	216,843
6,478	5,672	6,232	7,803	9,978	10,119	71,767
54.97	43.34	79.80	143.57	163.18	105.10	0.74
96.00	120.00	154.00	156.00	160.00	168.00	1.19
1,153.12	1,163.74	1,217.06	1,293.39	1,404.75	1,516.99	10.75
182,957	186,486	201,185	217,264	238,075	251,864	1,786,273
10,723	14,437	15,997	12,416	16,333	17,756	125,932
10,000	11,772	11,451	11,541	11,241	11,107	78,775
150,857	151,733	159,994	165,190	180,960	195,480	1,386,384
10.0	9.3	13.3	14.8	17.2	14.0	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)
4.7	3.7	6.7	11.5	12.1	7.2	
8.1	8.6	8.1	7.0	6.3	7.8	
78.8	77.5	75.3	71.7	71.3	72.9	
0.07	0.08	0.08	0.07	0.07	0.06	
58.2	92.3	64.3	36.2	32.7	53.3	
2.8	3.5	4.3	4.1	4.0	3.8	
1,673	1,726	1,750	1,816	1,950	1,877	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。 (→P102-103「カーボンニュー ラル実現への取り組み」ご参 照)
2.9	3.0	3.1	2.5	1.8	1.1	
412,307	440,389	555,893	574,084	526,885	611,231*3	
1,631,851	1,679,654	2,027,350	2,420,373	2,589,575	2,309,877	
111	109	103	115	132	141	

\*5 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。\*6 単体および国内連結子会社。決算期変更に伴い、2017/3期までも1~12月の集計  
で表示しています。これに伴い、2017/3期と2017/12期は同一数値を記載しています。\*7 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。\*8 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。

## 2023年12月期の市場動向および業績・財政概況、次期業績予想

### 事業環境

当社グループ製品の主な需要先である当期(2023年12月期)のエレクトロニクス市場は、スマートフォンやパソコンの需要が前期を下回る水準となり、半導体メーカーによる在庫調整等が続いた結果、半導体需要は前期を下回りました。

米ドル円為替相場は、前年10月以降の円高トレンドが米国の金融引き締めと日本の緩和政策の継続等を背景に2月には反転し、日本銀行の口先介入等による踊り場は見られたものの、11月まで円安トレンドが続きました。

### 売上高および営業利益

当期(2023年12月期)の連結売上高は、前期比131億64百万円(7.5%)減少の1,622億70百万円となりました。このうち、上期の売上高は、前期比70億37百万円(8.3%)減少の776億74百万円、下期の売上高は、前期比61億27百万円(6.8%)減少の845億96百万円となりました。

売上原価は、前期比79億99百万円(7.1%)減少の1,043億19百万円となり、売上原価率は、前期比0.3ポイント上昇し64.3%となりました。これにより、売上総利益は、前期比51億65百万円(8.2%)減少の579億50百万円となりました。

販売費および一般管理費は、前期比23億9百万円(7.0%)増加の352億43百万円となりました。

営業利益は、円安に推移した為替によるプラス効果があったものの、売上減少や将来を見据えた投資を進めたことによる経費の増加等により、前期比74億75百万円(24.8%)減少の227億6百万円となりました。

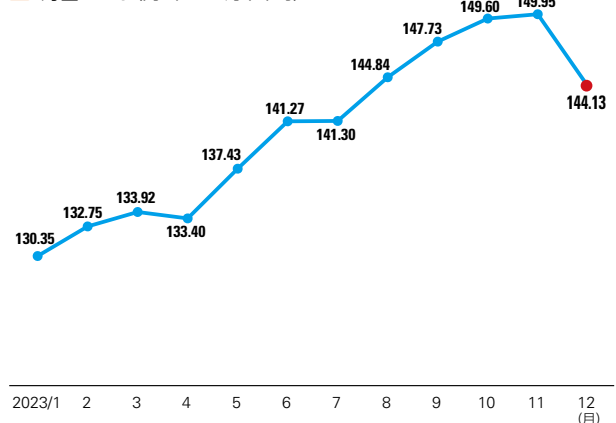
### 税金等調整前当期純利益、親会社株主に帰属する当期純利益

高純度化学薬品のグローバルサプライチェーンの構築に伴う関係会社株式売却損のほか、装置事業の譲渡に伴う事業再編費用を計上したことなどから、税金等調整前当期純利益は、前期比88億71百万円(28.8%)減少の219億18百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比69億81百万円(35.4%)減少の127億12百万円となりました。

### 事業別・部門別売上高

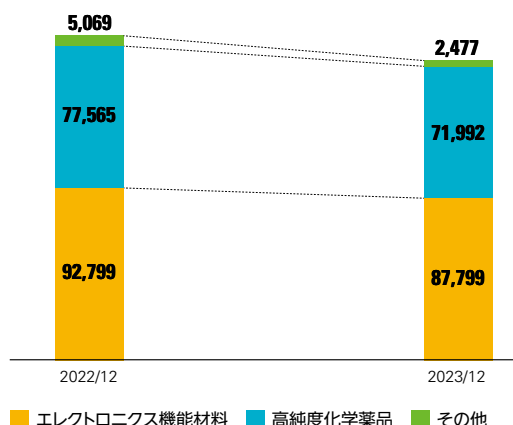
装置事業(一部を除く)を2023年3月1日付でAIメカテック株式会社に譲渡したことに伴い、2023年12月期より事業セグメントを材料事業の単一セグメントに変更しております。これにより、事業セグメントごとの経営成績は記載していませんが、部門別売上高は以下の通りです。

■ 為替レート(円/米ドル、月中平均)



出典:三菱UFJリサーチ&コンサルティング

■ 部門別売上高2期比較(百万円)



■ エレクトロニクス機能材料 ■ 高純度化学薬品 ■ その他

**材料事業：**

■エレクトロニクス機能材料部門

当部門の売上高は、前期比5.4%減少の877億99百万円となりました。

■高純度化学薬品部門

当部門の売上高は、前期比7.2%減少の719億92百万円となりました。

■その他

その他の売上高は、前期比51.1%減少の24億77百万円となりました。なお、装置事業(一部を除く)の売上高はその他の売上高に含めています。

**財政状態**

当期末(2023年12月31日)の資産合計は、前期末比137億89百万円増加の2,518億64百万円となりました。

流動資産は、前期末比36億92百万円増加の1,343億28百万円となりました。これは、棚卸資産が30億76百万円増加したことが主な要因です。

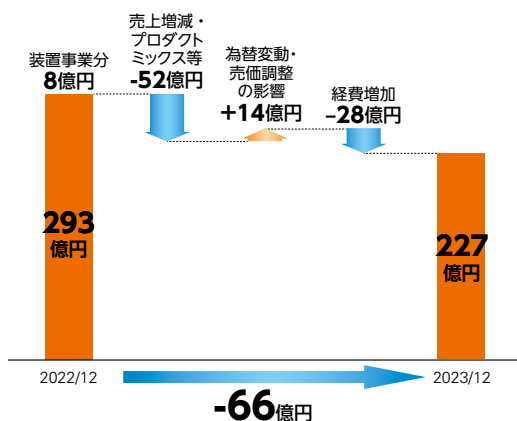
固定資産は、前期末比100億97百万円増加の1,175億36百万円となりました。これは、設備投資により有形固定資産が72億24百万円増加したことが主な要因です。

当期末の負債合計は、前期末比7億30百万円減少の563億84百万円となりました。これは、繰延税金負債が26億20百万円増加したものの、未払法人税等が19億16百万円、支払手形及び買掛金が12億86百万円それぞれ減少したことが主な要因です。

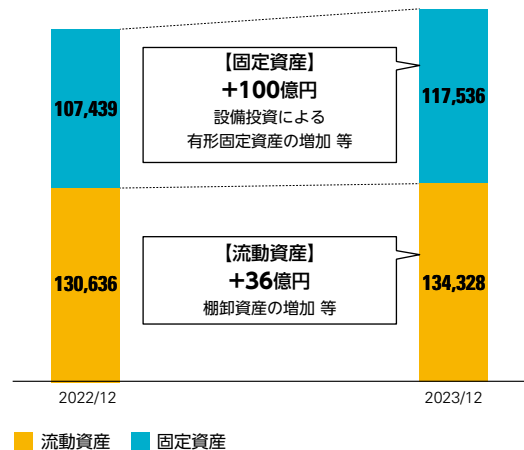
当期末の純資産合計は、前期末比145億20百万円増加の1,954億80百万円となりました。これは、利益剰余金が60億79百万円、その他有価証券評価差額金が44億79百万円、それぞれ増加したことが主な要因です。

この結果、当期末の自己資本比率は72.9%となりました。

■ 営業利益の増減内訳



■ 総資産2期比較(百万円)



### キャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ17億81百万円減少の172億10百万円の資金収入となりました。これは、税金等調整前当期純利益や棚卸資産の増減額の減少が主な要因です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ30億5百万円減少の93億78百万円の資金投下となりました。これは、有形固定資産の取得による支出等が主な要因です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ12億34百万円減少の73億76百万円の資金支出となりました。これは、配当金の支払等が主な要因です。

これらの活動の結果、現金及び現金同等物の残高は、前期末に比べ19億31百万円増加の427億88百万円となりました。

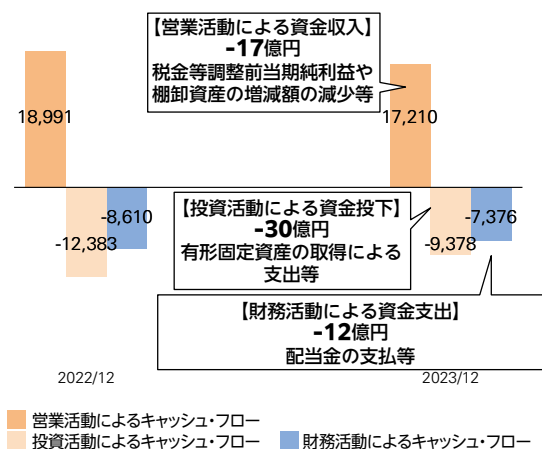
### 2024年12月期の見通し\*

2024年12月期の売上高は、当社製品の採用状況や市場の回復等による効果を踏まえ、2023年12月期比10.4%増の1,792億円を予想しています。

営業利益については、高付加価値製品の売上増加等により同18.0%増の268億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、事業再編費用による影響が無くなることに加え営業利益の増加を見込み、同38.4%増の176億円と大幅な増益を予想しています。

\* 2024年2月13日に公表した数値を記載しています。

■ キャッシュ・フロー2期比較(百万円)



■ 次期業績予想\*





(百万円、%)

	2023年12月期	2024年12月期予想	
		増減	増減率
売上高	162,270	179,200	+16,929 +10.4
営業利益	22,706	26,800	+4,093 +18.0
親会社株主に帰属する当期純利益	12,712	17,600	+4,887 +38.4
EBITDA	30,420	35,100	+4,679 +15.4
ROE	7.2%	9.3%	+2.1 -

\* 2024年2月13日に公表した数値を記載しています。

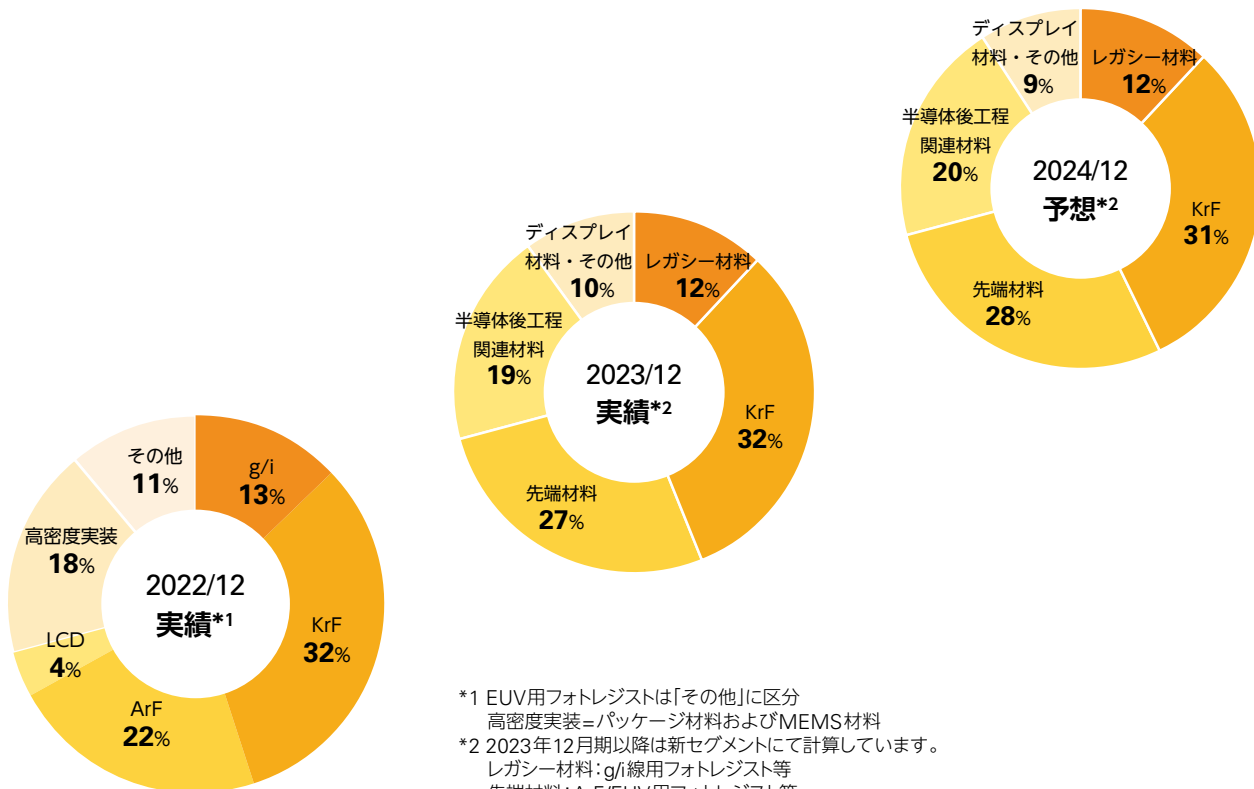
# ご参考:エレクトロニクス機能材料&半導体用フォトレジスト関連情報

## 半導体の微細化において、多様な回路線幅に対応する東京応化のフォトレジスト

	i線用フォトレジスト	KrF用フォトレジスト	ArF用フォトレジスト	EUV用フォトレジスト
				
リソグラフィ用光源	i線	KrF (フッ化クリプトン) エキシマレーザー	ArF (フッ化アルゴン) エキシマレーザー	EUV (極紫外線)
光源の波長	365nm (i線) 長い	248nm	193nm	13.5nm 短い
半導体のプロセスノード*	350nm>~≧250nm 広い	250nm>~≧130nm	130nm>~≧10nm	10nm>~ 狭い
主なアプリケーション/ 最終製品等	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	スマートフォン 高性能サーバー ゲーム機 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	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

\* 主要レンジのみ表示

## エレクトロニクス機能材料の種類別売上構成比の推移



\*1 EUV用フォトレジストは「その他」に区分  
高密度実装=パッケージ材料およびMEMS材料

\*2 2023年12月期以降は新セグメントにて計算しています。

レガシー材料: g/i線用フォトレジスト等  
先端材料: ArF/EUV用フォトレジスト等  
半導体後工程関連材料: パッケージ材料、MEMS材料、WHS関連材料等  
LCD材料: ディ스플레이材料・その他に区分



## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

東京応化工業株式会社および連結子会社  
2023年および2022年12月31日現在

資産の部	百万円		千米ドル
	2023	2022	2023
<b>流動資産</b>			
現金及び預金 .....	¥ 41,788	¥ 39,856	\$ 296,371
定期預金 .....	15,027	15,514	106,581
受取手形 .....	916	911	6,498
売掛金 .....	32,982	34,900	233,919
有価証券 .....	3,999	3,999	28,368
棚卸資産 .....	33,083	30,006	234,631
前払費用及びその他の流動資産 .....	6,604	5,535	46,840
貸倒引当金 .....	(74)	(89)	(528)
流動資産合計 .....	134,328	130,636	952,682
<b>有形固定資産</b>			
土地 .....	10,687	10,570	75,800
建物及び構築物 .....	90,161	83,665	639,440
機械装置及び運搬具 .....	69,382	68,318	492,073
工具、器具及び備品 .....	26,669	26,873	189,142
使用权資産 .....	759	1,060	5,384
建設仮勘定 .....	5,653	3,565	40,094
小計 .....	203,313	194,054	1,441,936
減価償却累計額 .....	(130,078)	(128,044)	(922,539)
有形固定資産合計 .....	73,235	66,010	519,397
<b>投資その他の資産</b>			
無形資産 .....	1,389	1,295	9,852
投資有価証券 .....	20,777	16,097	147,360
非連結子会社および関連会社への投資 .....	1,996	7	14,158
出資金 .....	88	100	629
退職給付に係る資産 .....	4,267	3,682	30,262
繰延税金資産 .....	1,299	1,176	9,218
長期預金 .....	12,000	18,000	85,106
その他の資産 .....	2,482	1,069	17,605
投資その他の資産合計 .....	44,301	41,429	314,193
<b>資産合計</b> .....	<b>¥251,864</b>	<b>¥238,075</b>	<b>\$1,786,273</b>



負債・純資産の部	百万円		千米ドル
	2023	2022	2023
<b>流動負債</b>			
支払手形及び買掛金 .....	¥ 20,331	¥ 21,617	\$ 144,192
短期借入金 .....	486	—	3,450
建設及びその他の未払金 .....	8,259	8,114	58,579
未払法人税等 .....	1,391	3,308	9,869
未払費用 .....	2,314	2,720	16,414
引当金 .....	2,733	3,322	19,385
その他の流動負債 .....	3,110	1,698	22,063
流動負債合計 .....	38,627	40,781	273,955
<b>非流動負債</b>			
長期借入金 .....	10,000	10,222	70,921
繰延税金負債 .....	3,704	1,084	26,273
退職給付に係る負債 .....	809	853	5,737
資産除去債務 .....	81	80	576
その他の非流動負債 .....	3,161	4,092	22,423
非流動負債合計 .....	17,756	16,333	125,932
<b>純資産</b>			
資本金 普通株式			
発行可能株式総数：2023年および2022年—197,000,000株			
発行済株式総数：2023年および2022年—42,600,000株			
資本剰余金 .....	14,640	14,640	103,832
利益剰余金 .....	15,315	15,303	108,623
利益剰余金 .....	143,630	137,551	1,018,658
自己株式—2023年 2,245,134 株、2022年 2,321,258 株 .....	(10,940)	(11,276)	(77,590)
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金 .....	9,759	5,280	69,213
為替換算調整勘定 .....	11,603	8,877	82,291
退職給付に係る調整累計額 .....	(354)	(630)	(2,514)
小計 .....	183,654	169,745	1,302,515
新株予約権 .....	140	174	997
非支配株主持分 .....	11,684	11,039	82,871
純資産合計 .....	195,480	180,960	1,386,384
<b>負債・純資産合計</b> .....	<b>¥251,864</b>	<b>¥238,075</b>	<b>\$1,786,273</b>

※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、当該株式分割前の株式数を記載しています。

## 連結損益計算書

東京応化工業株式会社および連結子会社

2023年および2022年12月31日終了連結会計年度

	百万円		千米ドル
	2023	2022	2023
売上高	¥162,270	¥175,434	\$1,150,853
売上原価	104,319	112,319	739,855
売上総利益	57,950	63,115	410,997
販売費及び一般管理費	35,243	32,934	249,956
営業利益	22,706	30,181	161,041
その他収益(費用)			
受取利息	353	150	2,506
受取配当金	599	494	4,248
持分法による投資利益	6	-	43
為替差益	198	280	1,407
支払利息	(81)	(73)	(580)
デリバティブ評価損	(69)	(326)	(492)
固定資産売却益	220	14	1,563
投資有価証券売却益	103	243	735
減損損失	-	(195)	-
固定資産除却損	(147)	(239)	(1,043)
関係会社株式売却損	(837)	-	(5,937)
事業譲渡損	(1,720)	-	(12,199)
その他	586	260	4,158
その他収益(費用)	(788)	608	(5,591)
税金等調整前当期純利益	21,918	30,790	155,450
法人税、住民税及び事業税			
当年度	5,332	7,537	37,820
繰延	532	97	3,777
法人税等合計	5,865	7,634	41,597
当期純利益	16,053	23,155	113,852
非支配株主に帰属する当期純利益	3,340	3,461	23,692
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 12,712	¥ 19,693	\$ 90,159

1株当たり情報	円		米ドル
	2023	2022	2023
基本的1株当たり当期純利益	¥105.10	¥163.18	\$0.74
希薄化後1株当たり当期純利益	104.97	162.93	0.74
年間配当金	168.00	160.00	1.19

## 連結包括利益計算書

東京応化工業株式会社および連結子会社

2023年および2022年12月31日終了連結会計年度

	百万円		千米ドル
	2023	2022	2023
当期純利益	¥16,053	¥23,155	\$113,852
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	4,479	(1,571)	31,766
為替換算調整勘定	3,410	3,649	24,185
退職給付に係る調整累計額	276	(1,153)	1,959
その他の包括利益合計	8,165	923	57,911
包括利益	¥24,218	¥24,079	\$171,764
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥20,193	¥20,226	\$143,219
非支配株主に係る包括利益	4,024	3,852	28,544

# 連結株主資本等変動計算書

東京応化工業株式会社および連結子会社

2023年および2022年12月31日終了連結会計年度

	発行済 株式数 千株	百万円										
		資本金	資本 剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益(損失)累計額			小計	新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
						その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額				
2022年1月1日残高	40,160	¥14,640	¥15,207	¥124,806	¥(11,818)	¥6,851	¥5,618	¥522	¥155,829	¥215	¥9,146	¥165,190
親会社株主に帰属 する当期純利益	-	-	-	19,693	-	-	-	-	19,693	-	-	19,693
剰余金の配当												
前期末:94円	-	-	-	(3,794)	-	-	-	-	(3,794)	-	-	(3,794)
第2四半期末: 78円	-	-	-	(3,153)	-	-	-	-	(3,153)	-	-	(3,153)
自己株式の取得	0	-	-	-	(0)	-	-	-	(0)	-	-	(0)
自己株式の処分	118	-	95	-	542	-	-	-	638	(40)	-	598
株主資本以外の 項目の当期変動額	-	-	-	-	-	(1,571)	3,258	(1,153)	533	-	1,893	2,426
2022年12月31日残高	40,278	¥14,640	¥15,303	¥137,551	¥(11,276)	¥5,280	¥8,877	¥(630)	¥169,745	¥174	¥11,039	¥180,960
親会社株主に帰属 する当期純利益	-	-	-	12,712	-	-	-	-	12,712	-	-	12,712
剰余金の配当												
前期末:82円	-	-	-	(3,315)	-	-	-	-	(3,315)	-	-	(3,315)
第2四半期末: 82円	-	-	-	(3,317)	-	-	-	-	(3,317)	-	-	(3,317)
自己株式の取得	0	-	-	-	(2)	-	-	-	(2)	-	-	(2)
自己株式の処分	76	-	12	-	338	-	-	-	350	(34)	-	316
株主資本以外の 項目の当期変動額	-	-	-	-	-	4,479	2,726	276	7,481	-	645	8,126
2023年12月31日残高	40,354	¥14,640	¥15,315	¥143,630	¥(10,940)	¥9,759	¥11,603	¥(354)	¥183,654	¥140	¥11,684	¥195,480

※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。上記の株式数および1株当たり配当額については、それぞれ当該株式分割前の株式数および金額を記載しています。

	千米ドル										
	資本金	資本 剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益(損失)累計額			小計	新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
					その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額				
2022年12月31日残高	\$103,832	\$108,536	\$975,542	\$(79,972)	\$37,447	\$62,957	\$(4,474)	\$1,203,870	\$1,240	\$78,295	\$1,283,405
親会社株主に帰属する 当期純利益	-	-	90,159	-	-	-	-	90,159	-	-	90,159
剰余金の配当											
前期末:0.58米ドル	-	-	(23,514)	-	-	-	-	(23,514)	-	-	(23,514)
第2四半期末:0.58米ドル	-	-	(23,529)	-	-	-	-	(23,529)	-	-	(23,529)
自己株式の取得	-	-	-	(19)	-	-	-	(19)	-	-	(19)
自己株式の処分	-	87	-	2,401	-	-	-	2,488	(242)	-	2,246
株主資本以外の 項目の当期変動額	-	-	-	-	31,766	19,333	1,959	53,059	-	4,576	57,636
2023年12月31日残高	\$103,832	\$108,623	\$1,018,658	\$(77,590)	\$69,213	\$82,291	\$(2,514)	\$1,302,515	\$997	\$82,871	\$1,386,384

## 日本語版統合レポートの位置づけにつきまして

日本語版統合レポートにつきましては、英語版との相違が生じないよう配慮して作成しており、日本語版に掲載している連結財務諸表は、英文財務諸表の和訳となっております。また連結財務諸表および財務注記の詳細につきましては、当社Webサイトに掲載している別冊PDFをご参照ください。

<https://www.tok.co.jp/ir/library/annual>



# 連結キャッシュ・フロー計算書

東京応化工業株式会社および連結子会社

2023年および2022年12月31日終了連結会計年度

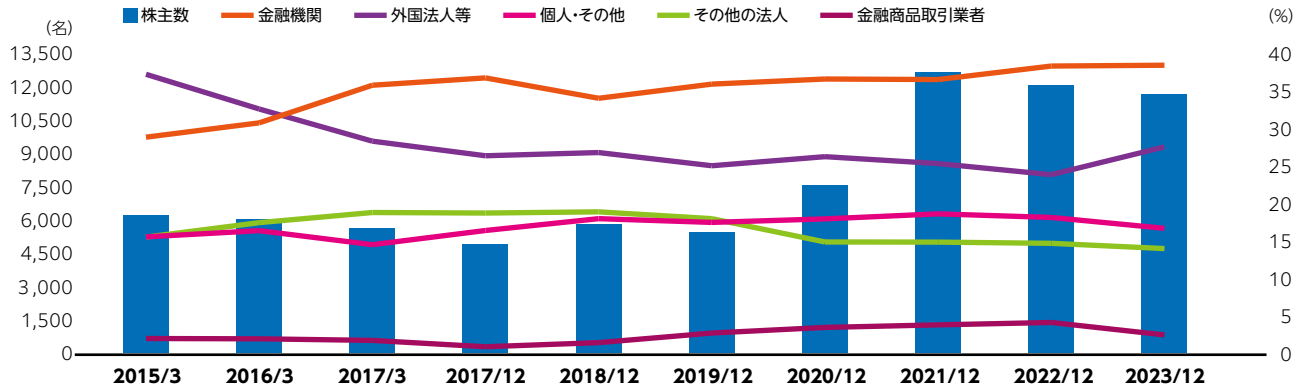
	百万円		千米ドル
	2023	2022	2023
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 21,918	¥ 30,790	\$ 155,450
調整:			
減価償却費	7,713	6,762	54,706
減損損失	—	195	—
貸倒引当金の減少	(10)	(31)	(77)
賞与引当金の(減少)増加	(557)	593	(3,955)
役員賞与引当金の減少	(18)	(401)	(134)
退職給付に係る資産の増加	(170)	(371)	(1,208)
退職給付に係る負債の減少	(74)	(77)	(525)
受取利息及び受取配当金	(952)	(644)	(6,755)
支払利息	81	73	580
為替差益	(725)	(1,066)	(5,145)
デリバティブ評価損	69	326	492
持分法による投資利益	(6)	—	(43)
固定資産売却益	(218)	(14)	(1,552)
固定資産除却損	147	239	1,043
投資有価証券売却益	(103)	(243)	(735)
関係会社株式売却損	837	—	5,937
事業譲渡損	1,720	—	12,199
売上債権の増加	(262)	(858)	(1,862)
棚卸資産の増加	(4,887)	(7,510)	(34,663)
仕入債務の増加	140	1,870	997
前受金の増加	752	66	5,336
利息及び配当金の受取額	951	646	6,747
利息の支払額	(81)	(73)	(580)
法人税等の支払額	(7,558)	(8,557)	(53,605)
その他	(1,493)	(2,721)	(10,589)
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,210	18,991	122,057
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有価証券の取得による支出	(12,000)	(12,000)	(85,106)
有価証券の償還による収入	12,000	12,000	85,106
有形固定資産の取得による支出	(14,712)	(10,698)	(104,346)
有形固定資産の売却による収入	238	10	1,694
無形資産の取得による支出	(516)	(752)	(3,666)
投資有価証券の取得による支出	(372)	(2,082)	(2,641)
投資有価証券の売却による収入	133	371	948
定期預金の純減少	595	982	4,221
長期預金の預入による支出	(6,000)	(14,000)	(42,553)
長期預金の払戻による収入	12,000	14,000	85,106
事業譲渡による収入	682	—	4,838
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	(2,012)	—	(14,271)
その他	586	(214)	4,156
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,378)	(12,383)	(66,513)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入れによる収入	482	—	3,421
長期借入れによる収入	—	3,900	—
長期借入金の返済による支出	(222)	(4,289)	(1,576)
株式の発行による収入	—	184	—
自己株式の売却による収入	316	769	2,246
自己株式の取得による支出	(2)	(0)	(19)
配当金の支払額	(6,628)	(6,941)	(47,009)
非支配株主への配当金の支払額	(1,163)	(2,160)	(8,248)
その他	(159)	(71)	(1,128)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ (7,376)	¥ (8,610)	\$ (52,312)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,475	1,389	10,467
現金及び現金同等物の減少	1,931	(612)	13,699
現金及び現金同等物の期首残高	40,856	41,469	289,763
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 42,788	¥ 40,856	\$ 303,463



# 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。

### 大株主の状況(上位10名)

(2023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)	5,656	13.98
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,717	6.72
明治安田生命保険相互会社	1,826	4.51
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	1,528	3.78
株式会社三菱UFJ銀行	1,207	2.98
株式会社横浜銀行	1,026	2.54
公益財団法人東京応化科学技術振興財団	984	2.43
三菱UFJ信託銀行株式会社	953	2.36
三菱UFJキャピタル株式会社	860	2.13
東京海上日動火災保険株式会社	857	2.12

(注) 1. 当社は、自己株式を2,140千株保有していますが、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(40,459,866株)を基準に算出しています。

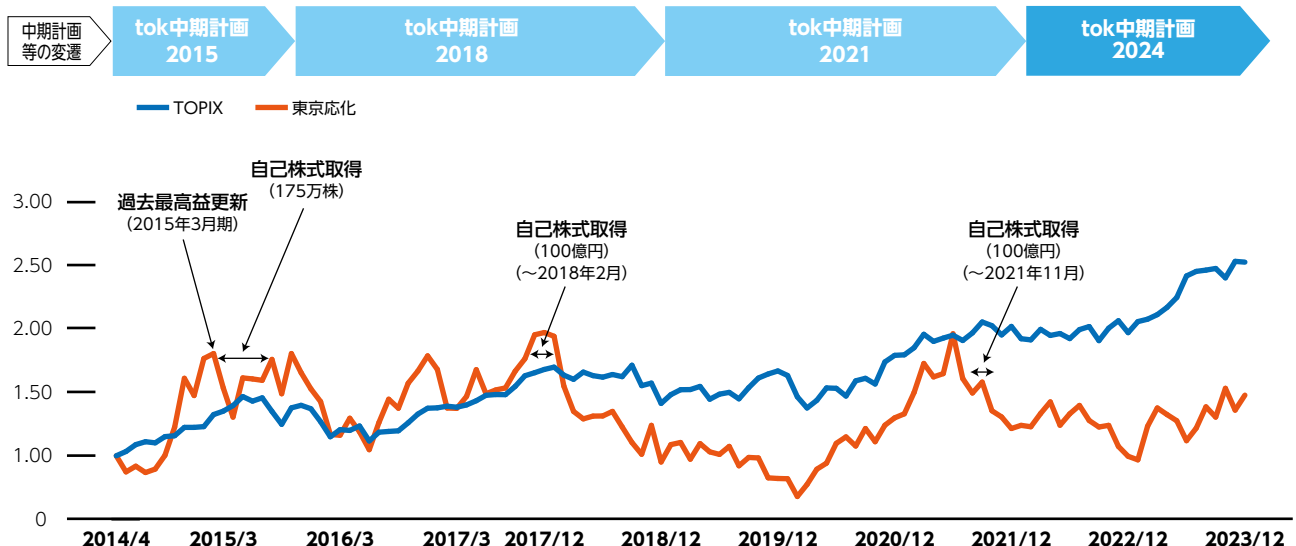
### 株式基本情報

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	197,000,000株(2023年12月31日現在)*2
発行済株式の総数	42,600,000株(2023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、当該株式分割前の株式数を記載しています。

### 当社TSRの10年推移

2013年4月を1とした相対比較(月足・終値ベース)





## 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)  
湘南事業所  
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

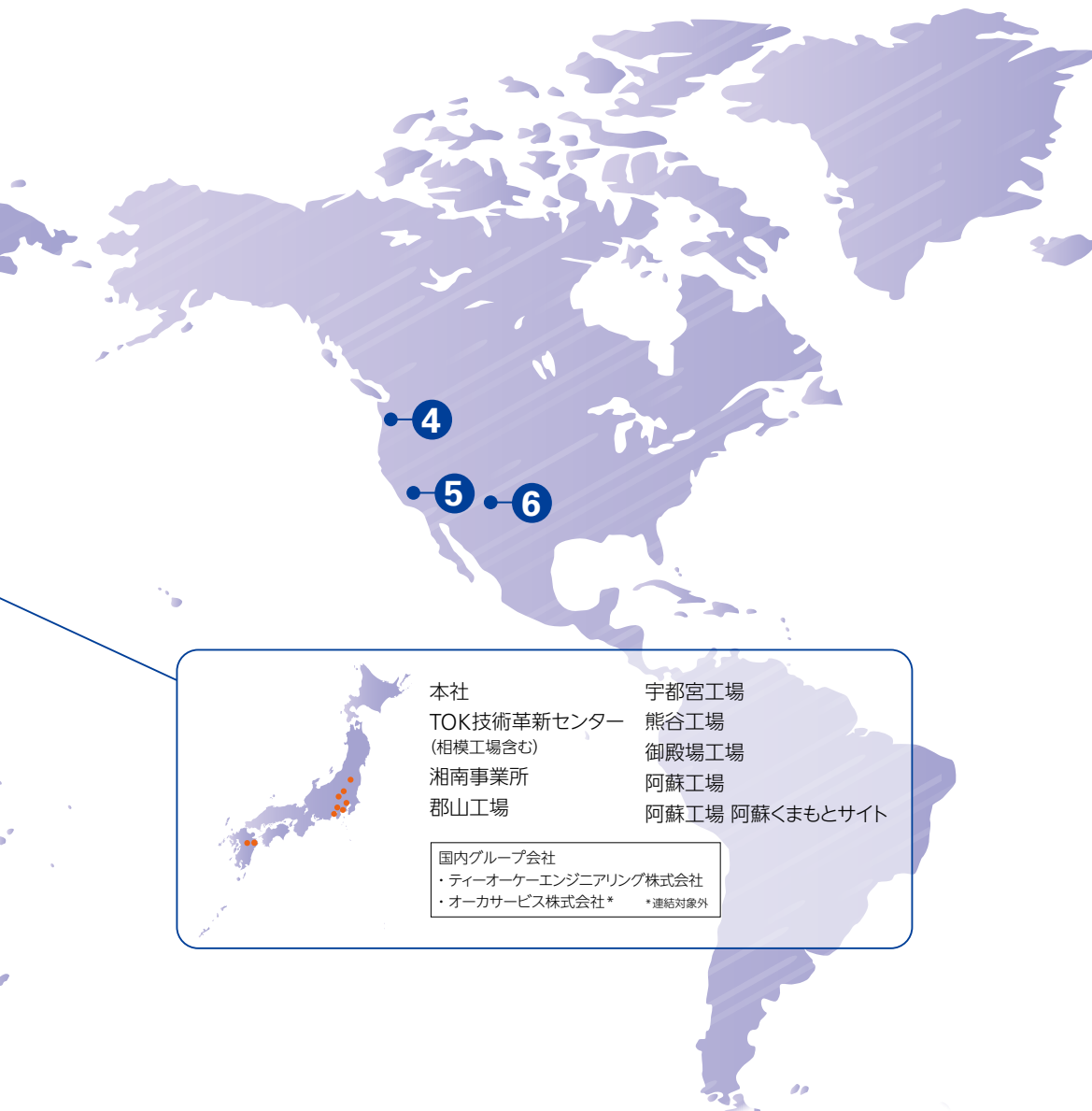
### TOKYO OHKA KOGYO AMERICA, INC.

(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)





本社 TOK技術革新センター (相模工場含む) 湘南事業所 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
--	--

国内グループ会社

- ・ティーオーケーエンジニアリング株式会社
- ・オーカサービス株式会社\*      \*連結対象外

### 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)



# 企業概要／外部評価

## 企業概要

(2023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	1,877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CSR部 広報課 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

- SOMPO サステナビリティ・インデックス (2024年投資対象銘柄、13年連続で認定)



- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index (2022～2024年)



- S&P / JPXカーボン・エフィシエント指数 (2023年6月19日現在)



- JPX日経インデックス400 (2023年)



- 健康経営優良法人2024 (2018～2020年・2022～2024年)



- MSCI ESG Rating (2018～2023年)

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(2024年)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数(2024年、5年連続で認定)

2024 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

(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。

- SX銘柄2024 (2024年)



### 各種活動への評価・表彰等

- Intel Corporation 「Preferred Quality Supplier Award」 (2016年、2018年、2020年、2021年)  
「EPIC Distinguished Supplier Award」 (2022年)



- Micron Technology 「Micron Supplier Award」 (2022年)



- Texas Instruments Inc. 「Supplier Excellence Award」 (2018年・2022年)



- グローバルニッチトップ企業100選(経済産業省) (2014年・2020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)



- 日経アニュアルレポートアワード 「特別賞」:(2020年 第22回) 「優秀賞」:(2021年 第23回、2018年 第20回、2016年 第18回)



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



- 「優れた統合報告書」および「改善度の高い報告書」 (2020年・2021年)

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の国内株式の運用を委託している運用機関が選定



# 第三者検証 意見書



レスポンシブル・ケア

## 東京応化工業株式会社「統合レポート2023」

### 第三者検証 意見書

2024年7月9日

東京応化工業株式会社  
代表取締役 取締役社長 種市 順昭 殿

一般社団法人 日本化学工業協会  
レスポンシブル・ケア検証センター長

石井 若

#### ■ 検証の目的

レスポンシブル・ケア報告書検証は、東京応化工業株式会社が作成した「統合レポート2023」(以後、報告書と略す)に記載された下記の事項について、レスポンシブル・ケア検証センターが化学業界の専門家の意見を表明することを目的としています。なお、検証範囲は財務情報を除くものとします。

- 1) パフォーマンス指標(数値)の算出・集計方法の合理性及び数値の正確性
- 2) 数値以外の記載情報の正確性
- 3) レスポンシブル・ケア活動及びCSR活動の評価
- 4) 報告書の特徴

#### ■ 検証の手順

- ・TOK技術革新センターにおいて、各サイト(事業所、工場等)から報告される数値の集計方法の合理性、及び数値以外の記載情報の正確性について調査を行いました。調査は、報告書の内容について各業務責任者及び報告書作成責任者に質問すること、並びにそれぞれの責任者より資料提示と説明を受けることにより行いました。
- ・宇都宮工場において、TOK技術革新センターに報告する数値の算出方法の合理性、数値の正確性及び数値以外の記載情報の正確性の調査を行いました。調査は、各業務責任者及び報告書作成責任者へ質問すること、資料提示・説明を受けること、並びに証拠物件と照合することにより行いました。
- ・数値及び数値以外の記載情報の調査については、サンプリング手法を適用しました。

#### ■ 意見

- 1) パフォーマンス指標(数値)の算出・集計方法の合理性及び数値の正確性について
  - ・数値の算出・集計方法は、本社及び宇都宮工場において、合理的な方法を採用しています。
  - ・データ集計システムの活用と、担当者間の相互確認で、パフォーマンスの数値は正確に算出・集計されています。
- 2) 数値以外の記載情報の正確性について
  - ・報告書に記載された情報は、正確であることを確認しました。原案段階では表現の適切性あるいは文章の分かり易さに関し、若干の問題があることを指摘しましたが、現報告書では修正されており、現在修正事項は認められません。
- 3) レスポンシブル・ケア(RC)活動及びCSR活動の評価について
  - ・教育研修費の増額、表彰制度の拡充等、人的資本への投資を積極的に行い、従業員エンゲージメント向上に繋げていることを高く評価します。
  - ・カーボンニュートラルに向けたCO<sub>2</sub>排出削減に極めて熱心に取り組み、また水の効率的利用や資源のリサイクルによる有効利用を進め、大きく前進していることを高く評価します。
  - ・マテリアリティ(重要課題)は、「リスクと機会への対応」を前提に、三つの特定のプロセスを経て、5項目に絞り込まれており、その取り組み過程を高く評価します。
  - ・宇都宮工場では、長期にわたり防災防汚活動を地道に継続することにより、高い安全レベルを維持しており、工場一体となって進めた成果であると評価します。
- 4) 報告書の特徴について
  - ・「人的資本と知的資本への投資を加速し、さらなる社会的インパクトの創出に貢献」は、東京応化工業株式会社の進むべき方向を示したものとして、読者の参考になります。(P16、P17)
  - ・DE&Iの取り組み及び女性従業員の参画に関する指標、男女間の賃金の差異等の数値表が、読者の参考になります。

(P64、P65)

以上

**tok** 東京応化工業株式会社

〒211-0012

神奈川県川崎市中原区中丸子150番地

<https://www.tok.co.jp>

