

企業名：東京応化工業株式会社

レポート名：統合レポート 2020

以下、東京応化工業株式会社を「当社」、統合レポート 2020 を「当社レポート」と称する。

1. この会社が目指す姿が理解できるか

当社は「TOK Vision 2030」として、2020 年から 2030 年にかけての経営ビジョン、2030 年の「ありたい姿」及びこれら 2 つを実現するための「7 つの経営戦略」を掲げている。

当社の経営ビジョンは「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company”」というものである。この経営ビジョンは当社レポート内で複数回見られることから、当社におけるその重要性が伺える。しかし、私はこの一文を読むだけでは具体的な意味が分かりにくいと感じた。この意味は社長メッセージの中で詳しく説明されており（「豊かな未来、社会の期待に化学で応える」は、2030 年を最終年とする SDGs に貢献するとともにファインケミカル分野に軸足を置き、顧客や社会の期待に応えるという意味を表す。また、「The e-Material Global Company」は今後 10 年は電子材料を軸にグローバル企業として成長を果たすという意気込みを表す。）、私はこの説明を読んで意味を理解することができた。しかし、この説明は当レポート内で特に強調されておらず、見落としてしまう可能性もあるため、私はこの経営ビジョンの意味がすべてのステークホルダーに十分に伝わっていない可能性があると考えた。

2030 年の「ありたい姿」では、定性側面と定量側面の両側面の目標が設定されている。定量目標では売上高、EBITDA、ROE の 3 つの財務指標について定められており、定性目標では「顧客が感動する新しい付加価値を提供する」「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」の 5 つが定められている。私は、この定性目標が目標ではなく経営戦略の指針として使われているように感じた。また、定量目標は財務的な業績に関する目標しかなく、定性目標を反映していない点で不十分ではないかと感じた。

7 つの経営戦略はこれらの経営ビジョンとありたい姿を具体的な戦略に落とし込んだもので、これらの経営戦略が財務、営業、開発、人事等の各部門の方針の基盤となっていることが各部門の責任者メッセージから理解できた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

当社の競争優位性は、半導体の微細加工のための材料であるフォトレジストの市場において世界トップシェアを獲得している点、及び競争の激しいグローバル市場で活躍してい

る点にある。当社の売上高の75%程度を海外売上高が占めており、主に台湾や中国などグローバル市場で売上を獲得していることがわかる。当社は高水準の微細加工技術及び高純度化技術を強みとして有しており、これが競争優位性に貢献していると考えられる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

当社は今後の成長機会とリスクを的確に認識しており、競争優位性を持続させるための戦略についても理解できた。当社は成長機会とリスクに対し、現在の最大の競争優位を獲得している半導体分野で最先端をとりつつ、他の開発にも取り組んでいるからである。

当社レポートの営業統括責任者メッセージによると、今後5G通信の普及やセンサー需要の拡大などによりデータ使用量と半導体使用量はさらに増加し、半導体市場はさらに拡大すると予想されるという。一方で、短期的なリスクとして、半導体分野における技術難易度の上昇に伴う生産の遅れ、原材料高や低価格競争による収益性の悪化を挙げ、中長期的なリスクにはレジスト需要の変動を挙げている。また、今後のリスクになりうる要素として、米中貿易摩擦などの地政学リスクの高まりによる各国の半導体材料の国内生産への移行や、保護主義的政策を挙げている。

当社はこれらの成長機会とリスクに対し、全体を俯瞰しながら製品ごとのテクニカルマーケティングを強化するとともに、最先端技術の先取りにも力を入れ、事業領域の深掘りと横展開を広げていくという。

3. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うから

私は、当社の人材活用方針及び新人事制度策定への取り組みに自身の人的資本の価値向上を期待できると思った。

当社が「TOK Vision 2030」の7つの経営戦略の一つである「グローバル人材活用」において、当社はグローバル人材の定義を「如何なる環境下でも結果・成果を出すことのできる人材」としている。当社は人材育成方針のもとこのような人材育成を目指して新人事制度の策定に注力している。

人材活用方針では、事業の原点として人材を企業の重要な財産と位置づけており、公平な処遇及び成果主義による人事制度を定めている。また、新人事制度では、従業員の各職種に求められる役割・責任を明確にし、その達成度に応じた処遇・報酬が得られる「役割等級制度」へのシフトを主眼としている。私は、これらの人事制度のもとで、自身の職務の責任を果たす中で動機付けが得られ、人的資本の価値を高めていけると感じた。

加えて、新人事制度では、人材が幸福度と生産性を向上させ、自身の仕事にやりがいを感じることに重点を置いている。これまでも、当社の経営陣は従業員エンゲージメント調査の結果を分析し、業務の改善に取り組んでいる。生産性と異なり人材の幸福度は客観的に測ることが難しいため、従業員への調査を行うことで経営陣と従業員の双方向の対話を促し、幸福度の向上に役立っていることが理解できる。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

経営ビジョンである「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company”」の具体的な意味が分かりにくいことについて、社長メッセージにおける説明を図表等で目立たせる、意味についての注釈をつけるなどの改善案が挙げられる。

また、「ありたい姿」の定量目標には財務指標に基づく目標しか含まれていないが、定性目標の要素を反映するための案として、非財務情報についての定量目標（従業員満足度など）を取り入れることが挙げられる。

当レポートを読んでいく中で、ドメイン、リージョナル生産、シリコンサイクルなど、経営や化学分野に関する意味の難しい用語があり、読むのにつかえてしまった箇所があったため、専門用語については説明をつける改善案が挙げられる。

また、当社の経営資源についてまとめたページや、ステークホルダーとの関係についてまとめたページについて、文字情報が多く読みにくく感じたため、特に伝えたい箇所を強調する、表にまとめるなどの改善案が挙げられる。

参考文献

・東京応化工業 統合レポート 2020（最終閲覧日 2022 年 7 月 15 日）

https://www.tok.co.jp/content/download/6844/101589/file/Integrated_report2020_all_a3.pdf