



長期ビジョン 「TOWA ビジョン 2032」

第一次中期経営計画

2023年3月期～2025年3月期

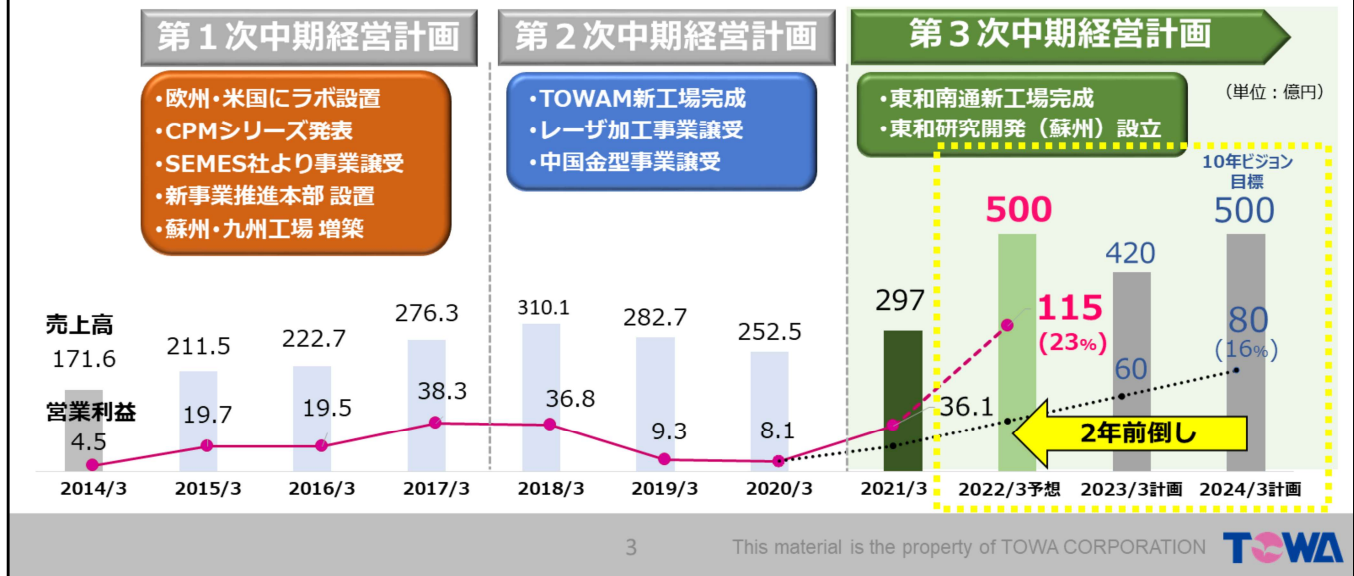
TOWA株式会社

主な説明内容

1. 現長期ビジョンの振り返り
2. 新長期ビジョン「TOWA ビジョン 2032」
3. 第一次中期経営計画について

現長期ビジョンの振り返り

事業規模拡大を見据えた積極的な投資により、
「売上高500億円、営業利益80億円」の2年前倒しでの達成がほぼ確実に。



こちらは、現長期ビジョンを掲げた2014年3月期からの売上高と営業利益の推移です。なお、2022年3月期は現時点における予想値となります。

当社は、売上高が171億円、営業利益が4.5億円ほどであった2014年3月に、10年後に売上高500億円、営業利益80億円、営業利益率16%という大きな目標を掲げました。

目標達成に向け、市場動向を先読みしつつ積極的な設備投資を行った結果、今期に、その夢が2年前倒しで実現できることがほぼ確実にになりました。

それでは次ページより、事業ごとの取組みを説明いたします。

現長期ビジョンの振り返り【半導体事業】

TOPICS

モールドイング市場におけるトップシェアを維持

- ・自社ラボの設置や国際研究機関への参画により、先端パッケージ開発におけるTOWAの存在感を高めた
- ・コンプレッション技術の活用範囲を広げ、コンプレッション装置市場を拡大（NANDメモリ、通信ICなど）
- ・革新的な製品を発表（半導体・オブ・ザ・イヤー2016グランプリ受賞製品、次世代コンプレッション装置）

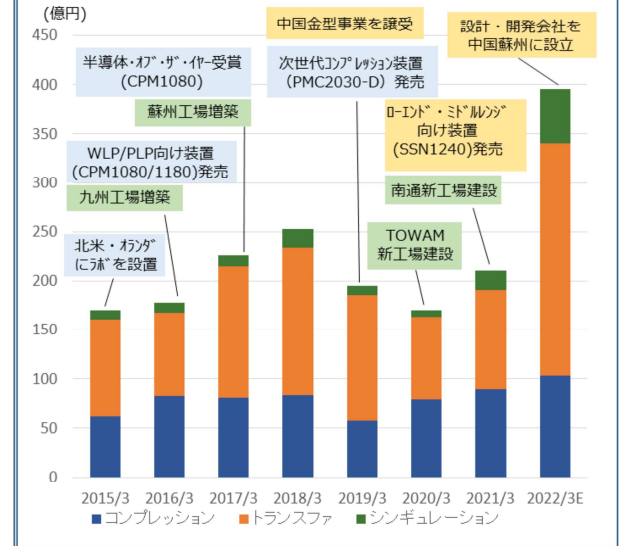
急速に拡大する中国市場の需要に対応

- ・営業から設計、生産、据付、アフターサポートまでを中国国内で完結できる体制を構築し新規顧客を獲得
- ・マニュアル成形機からの置き換えニーズに合わせたトランスファ装置の開発と、金型現地生産により市場競争力を強化し、対象市場をローエンド・ミドルレンジまで拡大

市場変化に柔軟に対応できる生産体制を構築

- ・積極的な設備投資により生産能力を大幅に増強
- ・生産方式の見直しにより増産対応（先行生産）と在庫適正化（受注後生産）を両立
- ・リスク対策として複数拠点での代替生産体制を強化

半導体事業の売上高推移



こちらは、半導体事業の振り返りです。

半導体事業は、モールドイング装置と金型及び、シンギュレーション装置で構成されています。

一つは、モールドイング市場におけるトップシェアの維持です。

当社は、半導体モールドイング装置業界のリーディングカンパニーとして、数多くの半導体メーカーと協働して半導体の生産プロセスや品質、コスト面などの課題解決を行うとともに、国際研究機関への参画など通じて、最先端パッケージの研究開発に携わってきました。

また、TOWA独自のコンプレッション技術の活用範囲を広げ、コンプレッション装置の市場を拡大させるとともに、革新的な製品を発表し、高い市場シェアを維持しました。

二つ目は、急速に拡大する中国市場の需要に対応しました。

これまでの営業拠点やモールドイング装置の製造拠点に加え、中国金型事業の譲り受けと同事業を行う会社を設立したことにより、営業から設計、生産、据付、アフターサポートまでを中国国内で完結できる体制を構築しました。

また、マニュアル成形機からの置き換えといった現地のニーズに合わせたモールドイング装置の開発や、現地生産による価格競争力を高めたことにより、急速に拡大する中国市場の需要に対応いたしました。

三つ目は、市場変化に柔軟に対応できる生産体制を構築しました。

九州工場、蘇州工場の増築や、マレーシアTOWAM工場、中国南通工場の建設を行うなど、積極的な設備投資で生産能力を大幅に増強しました。また、生産方式の見直しによる効率化や、リスク対策として複数の拠点で同じ製品を生産出来る体制を構築しました。これらの取り組みの結果、新型コロナウイルスが世界中に広がる中でも、市場の力強い需要に対応することが出来ました。

現長期ビジョンの振り返り【化成品事業】

国内有数の設備を活かした付加価値の高い製品供給能力を增強し、売上高を拡大

TOPICS

受注・売上

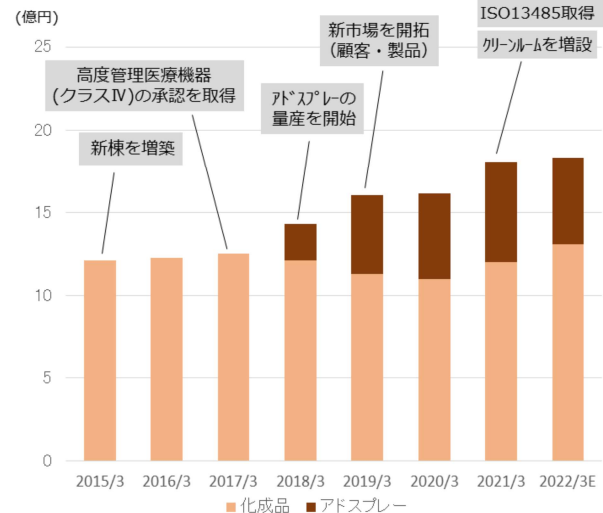
- ・国内でも数少ない、成形～組立までをクリーンルーム内で一貫生産出来る設備を活かし新規顧客を開拓
- ・TOWAのコア技術である微細加工技術と射出成形技術を融合し新たな市場を開拓

生産体制

- ・厚生労働省許可機関より高度管理医療機器（クラスⅣ）製造所として承認を取得し、アドスプレーの生産を開始
- ・ISO13485（医療機器-品質マネジメントシステム）を取得

※化成品事業とは当社セグメントにおけるファインプラスチック成形品事業です。

化成品事業の売上高推移



こちらは、化成品事業の振り返りです。

成形から組立までを一貫して行うことが出来る、国内でも数少ないクリーンルームの設備を活かし、新規顧客を開拓するとともに、TOWAのコア技術である微細加工技術と射出成型技術を融合し、微細加工の受託ビジネスなど、新たな市場を開拓しました。

生産体制につきましては、医療機器製造分野で最高クラス（高度管理医療機器クラスⅣ）の承認を取得し、医療機器（アドスプレー）の生産を開始しました。また、医療機器・品質マネジメントシステム（ISO13485）を取得するなど、生産体制の強化に取り組みました。

これらの取り組みの結果、売上高を大きく拡大することが出来ました。

現長期ビジョンの振り返り【新事業及びレーザ事業】

TOPICS

TSS（トータル・ソリューション・サービス）事業を強化

- ・ モールドイング工程で離型材として使用するリリースフィルムの販売を開始
- ・ 韓国Samsung社のグループ会社よりモールドイング事業を譲受し、モールドイング装置の改造ビジネスを開始

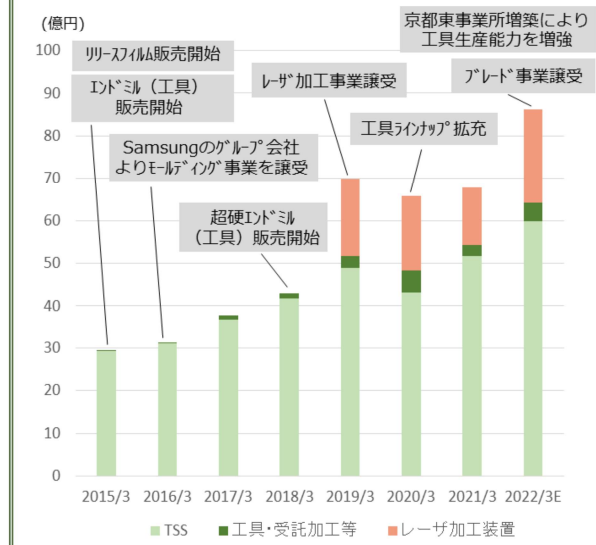
M&Aによる新規ビジネスの展開

- ・ オムロンレーザーフロント社の株式を取得し、レーザー加工装置事業を譲受
- ・ Fine International社の株式を取得し、シンギュレーション装置に関連するブレード事業を譲受

TOWAのコア技術に応用した新規事業を開始

- ・ 半導体モールドイング金型の超精密加工技術を支える、自社開発のエンドミル（工具）の販売を開始
- ・ コア技術（超精密加工技術、微細加工技術、コーティング技術）を応用した受託加工ビジネスを開始
- ・ 京都東事業所を増築し工具生産能力を増強

新事業及びレーザ事業の売上高推移



こちらは、新事業についての振り返りです。

1つ目はTSS（トータル・ソリューション・サービス）事業の強化です。モールドイング工程で離型材として使用する、リリースフィルムをTOWAオリジナル商品として販売を開始しました。また、韓国Samsung社のグループ会社よりモールドイング事業を譲受、改造ビジネスを開始するなどにより、TSS事業を強化いたしました。

2つ目はM&Aによる新規ビジネスの展開です。2018年にレーザー加工装置事業を、2022年にはブレード事業を譲受し、新規ビジネスを開始しました。

3つ目はコア技術に応用した新規事業の開始です。半導体製造装置事業で培った、TOWAの様々なコア技術に応用し、工具（エンドミル）の販売や、受託加工ビジネスを開始しました。

現長期ビジョンの振り返り【ESG・株主還元】

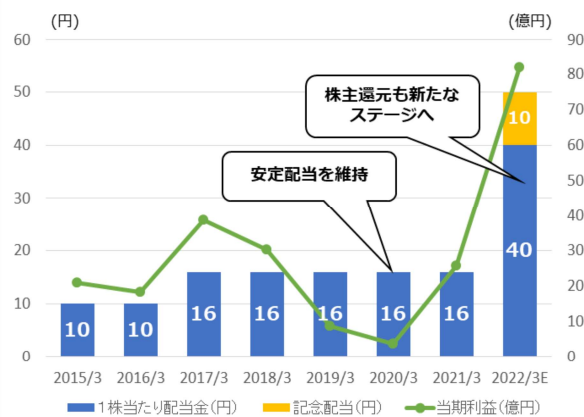
ESGの取組み



- 環境性能の高いコンプレッション装置を拡販
 - ▶ 従来方式と比べCO2排出量を約70%削減
 - ▶ 半導体封止工程で使用する樹脂廃棄量がゼロ
- 国内主要拠点で使用する電力を全て再エネ化とソーラーパネル設置を推進。
- 定年後も報酬水準が変わらない新たな再雇用制度を創設。
- 社外取締役（女性）を増員。多様性確保とともに社外取締役比率を3分の1へ。
- 独立性の高い指名・報酬委員会を設置
 - ▶ 社外取締役が議長を務める
 - ▶ 過半数が社外取締役で構成

利益と配当金の推移

- ▶ 安定継続配当を維持出来る財務基盤を確立
- ▶ 事業規模拡大にともない株主還元も強化



こちらは、ESGの取り組みと、配当金の推移です。

TOWAグループでは、サステナビリティ基本方針を作成し、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指した様々な取組みを行っております。

主な取組みとしては、環境性能の高いコンプレッション装置の拡販や、使用電力の再エネ化とソーラーパネルの設置などを行いました。また、社外取締役比率の改善や独立性の高い指名・報酬委員会の設置などによる、ガバナンスの強化などを行いました。

なお、当社ウェブサイトにてSDGsについての取組みをまとめているので、是非ご覧ください。

TOWAとSDGs <https://www.towajapan.co.jp/jp/company/sdgs/>

当社は、株主の皆様に対する利益還元を重要な経営施策の一つであると考え、競争力のある製品開発を目指す研究開発投資や生産性向上を目的とする設備投資、新たな市場への事業展開に係る投資、財務体質の改善等に必要な内部留保を確保した上で、各事業年度の業績に応じた利益配分を実施することを基本方針としております。

配当金につきましては、過去、業績悪化にともない見送らざるを得ないこともありました。しかしながら、8年間は継続して配当をさせていただいており、利益が大幅に減少した年度においても、安定的に配当をお支払いできる財務基盤を確立することが出来ました。

また、当期の配当につきましては、長期ビジョンの目標達成がほぼ確実となったことから、通常配当を16円から40円とステージを一段上げるとともに、長期ビジョン達成にともなう記念配当10円を加えた、1株当たり50円となる予定です。

主な説明内容

1. 現長期ビジョンの振り返り
- 2. 新長期ビジョン「TOWA ビジョン 2032」**
3. 第一次中期経営計画について

ここから、新たな長期ビジョン「TOWAビジョン2032」についてです。

近年、コロナ禍によるリモートワークやオンライン授業の急速な普及などにより、様々な用途で半導体需要が増加しております。さらに、中国での半導体内製に向けた積極的な設備投資が加わり、半導体製造装置市場も急激に拡大するなど、当社を取り巻く環境は大きく変化しております。また、サステナビリティの実現など様々な社会課題に世界が直面する中で、今後も当社がさらなる成長と企業価値の向上を目指すために、10年後の2032年3月期に向けた、新たな長期ビジョンを策定いたしました。

長期ビジョン

TOWA ビジョン 2032 テーマ

「変革で世界の頂へ」

ありたい姿

- ・ パッケージングプロセス提案により顧客価値を創出し続ける世界のリーディングカンパニー
- ・ TOWAの技術でサステナブルな社会を実現する会社
- ・ 積極的な情報発信で知名度の高い会社
- ・ 企業文化の伝承と多様な価値観を尊重する笑顔で働ける会社

新たな長期ビジョン「TOWAビジョン2032」のテーマは「変革で世界の頂へ」です。世界の頂とは、文字通り世界のトップであり、他社の追随を許さない唯一無二の企業になることです。

また、今後TOWAがどのような企業であるべきかを改めて問い直し、10年後のTOWAのあるべき姿を次のように決めました。

一つは、“パッケージングプロセス提案により顧客価値を創出し続ける世界のリーディングカンパニー”です。

TOWAの誇るパッケージングプロセスに係る技術、ノウハウを提供することにより、お客様が得られる価値を創出します。

二つ目は、“TOWAの技術でサステナブルな社会を実現する会社”です。

TOWAの技術を様々な分野に活かすことにより、サステナブル、持続可能な社会の実現に貢献します。

三つ目は、“積極的な情報発信で知名度の高い会社”です。

TOWAはBtoB企業でありながら半導体業界においては一定の認知度はあるものの、採用などの人材確保や、BtoCを視野に入れた新たな事業展開においては、半導体とは関連の薄い業界や社会全般における知名度を上げることが必要と考えています。そのために、マスコミ等への積極的なPRや地域文化活動などに取り組むことで、知名度の高い会社となることを目指します。

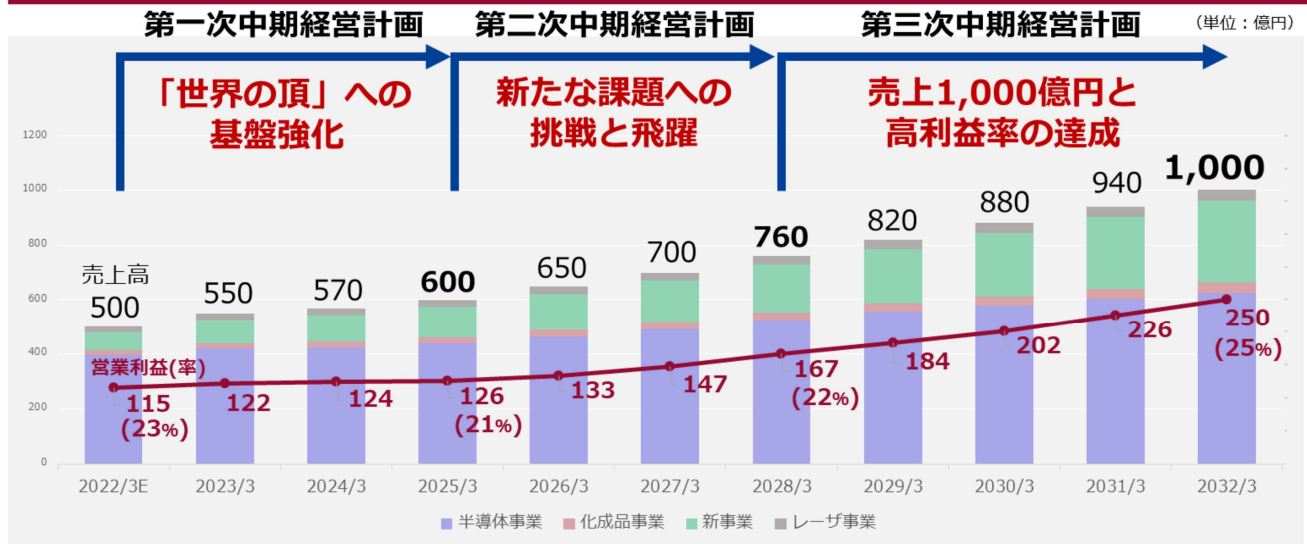
四つ目は、“企業文化の伝承と多様な価値観を尊重する笑顔で働ける会社”です。

当社がこうして今日社業を順調に続けてこられた背景には、創業来培ってきたモノづくりへの熱い想い、技術水準向上へのあくなき挑戦心や、日々の課題への真面目な取り組みなどの企業文化が根底にあります。こうした文化をTOWAのDNAとして10年後も伝承していきます。

一方で、時代の変化に対応するため、お互いの存在、多様な価値観を認め、「大企業病」に陥ることなく柔軟な対応により社員を大切にする会社を目指すとともに、そうすることで、従業員がやりがいを感じながら笑顔で働ける会社を目指します。

長期ビジョンの数値目標

TOWAビジョン2032



こちらは、TOWAビジョン2032の業績目標です。

当社は、10年後の2032年3月期に、売上高1,000億円、営業利益250億円、営業利益率25%を目指します。

また、2032年3月期までの10年間で三つのフェーズに分け、それぞれ第一次、第二次、第三次中期経営計画として取り組んでまいります。

なお、最初の3年間は、“「世界の頂」への基盤強化”を行う期間と位置付け、新技術の開発や生産設備への投資に加えて、TOWAの技術を次世代へ伝承するための人材育成や、事業規模拡大に向けた人材の獲得を積極的に行います。また、事務作業や生産現場の効率化に向けたデジタルトランスフォーメーション（DX）投資なども行うため、第一次中期経営計画は一時的に利益率が低下しますが、第二次中期経営計画以降はこれらの投資効果により、営業利益率は改善する計画です。

長期ビジョン

TOWA ビジョン 2032

(単位：億円)

	2025/3期	2028/3期	2032/3期
売上高	600	760	1,000
半導体事業	440	525	625
化成品事業	22	28	40
新事業	112	175	295
レーザ事業	26	32	40
営業利益	126	167	250
営業利益率	21.0%	22.0%	25.0%

こちらは、TOWA ビジョン2032の事業別の売上内訳です。
ご参考ください。

主な説明内容

1. 現長期ビジョンの振り返り
2. 新長期ビジョン「TOWA ビジョン 2032」
- 3. 第一次中期経営計画について**

ここからは、第一次中期経営計画についてです。

第一次中期経営計画

第一次中期経営計画

2022/4 ~ 2025/3

(テーマ)

TOWAが創り出す プロセスイノベーション

第一次中期経営計画のテーマは、「TOWAが創り出すプロセスイノベーション」です。

これまでは、「装置・金型」を納め、お客様から代金を頂くまでで完結していたビジネスから、当社の製品を納めてから始まるビジネスの確立を目指します。具体的には、TOWAが半導体パッケージングプロセスにイノベーションをもたらし、より効率的な生産プロセスを提供・ギャランティーし、そこから対価を獲得するビジネスの創出を目指します。

第一次中期経営計画

(単位：億円)

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
売上高	550	570	600
営業利益	122	124	126
営業利益率	22.2%	21.8%	21.0%
経常利益	122	124	126
当期純利益	85	87	88

※ 当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益

こちらは、第一次中期経営計画の業績目標です。

なお、前述のとおり、第一次中期経営計画は“「世界の頂」への基盤強化”を行う期間と位置付け、積極的な投資を行うため、一時的に利益率が低下しますが、第二次中期経営計画以降はこれらの投資効果により、営業利益率は改善する計画です。

第一次中期経営計画

(単位：億円)

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
売上高	550	570	600
半導体事業	420	425	440
化成事業	19	20	22
新事業	86	100	112
レーザ事業	25	25	26

こちらは、第一次中期経営計画の事業別の売上構成です。
ご参考ください。

第一次中期経営計画

基本方針

- ① パラダイムシフトにより保有する技術・品質・プロセス（ノウハウ）の付加価値をビジネス化し収益力を高める
- ② DXの活用によりスループットを最大化し市場競争力と財務基盤の強化を図る
- ③ コア技術を根幹に新たな事業と収益の拡大を図る
- ④ 多様性に富んだ挑戦思考を持ち次世代をリードする人材の育成を図る
- ⑤ SDGs・ESGへの積極的取組みにより企業価値の向上を図る

こちらは、第一次中期経営計画の基本方針です。

一つは、“パラダイムシフトにより保有する技術・品質・プロセス（ノウハウ）の付加価値をビジネス化し収益力を高める”です。

パラダイムシフトにより今までの発想を転換し、「モノを売る」ととどまらず、TOWAの付加価値を売るビジネスを展開し、収益力を高める取り組みを進めます。

二つ目は、“DXの活用によりスループットを最大化し市場競争力と財務基盤の強化を図る”です。

DX（デジタル・トランスフォーメーション）を最大限活用して、売上の増大、在庫低減と売掛金回収の早期化、リードタイムや開発期間の短縮、材料費・外注費・経費の低減などに徹底して取り組み、製品を販売して得られるキャッシュから製品を販売するために支出したキャッシュであるスループットを最大化することにより、市場競争力と財務基盤の強化を図ります。

三つ目は、“コア技術を根幹に新たな事業と収益の拡大を図る”です。

切削工具の販売や受託加工ビジネスなど、新たな柱となり得る事業が出来つつありますが、引き続き、超精密加工、微細加工、コーティング技術など、TOWAが保有するコア技術を活用し、事業と収益の拡大を図ります。

四つ目は、“多様性に富んだ挑戦思考を持ち次世代をリードする人材の育成を図る”です。

当社は、これまでも人材育成には力を注いで来ましたが、その結果、現在の長期ビジョンを達成できたと考えております。次の長期ビジョンを達成するためにも、今まで以上に人材育成に力を注いでまいります。

五つ目は、“SDGs・ESGへの積極的取組みにより企業価値の向上を図る”です。

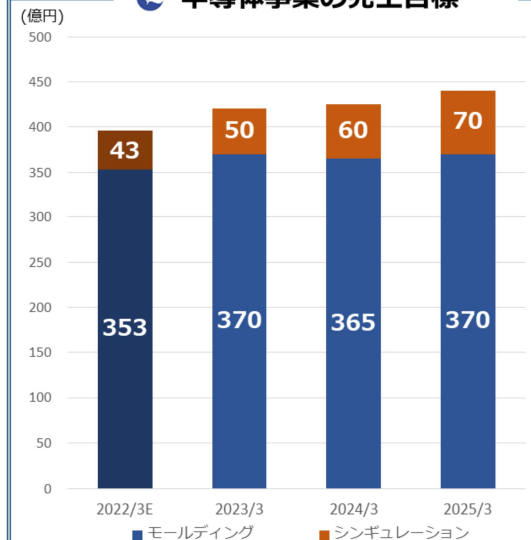
事業活動の継続と企業の成長を図るうえで、地球環境への影響や、地域・国際社会との繋がり、そしてステークホルダーである人々の安心と健康に配慮した活動を行うことが、ますます重要になっています。当社は、サステナビリティ基本方針に基づき、様々な取り組みを行っておりますが、この中期経営計画におきましても、引き続き企業価値向上に向けた積極的な取り組みを進めます。

第一次中期経営計画（事業戦略）

半導体事業

- ① 付加価値を活かしたプロセスビジネスの展開により半導体事業の収益力を強化する
- ② リードタイム短縮および在庫削減を目的とするMIP（Minimal Inventory & Period）により生産体制・財務基盤の強化を図る
- ③ 開発リソースへの積極的な資源投入により顧客ニーズの先取りやSDGs・ESG投資に適った製品の開発をスピード感を持って実行する
- ④ シングレーションとブレードの連携による市場獲得

半導体事業の売上目標



ここからは、事業戦略についてです。

半導体事業につきましては、コンプレッション技術などのTOWA独自の技術や、モールドイング装置のリーディングカンパニーとして培った知識や経験を活かし、それらの付加価値をビジネスに展開するとともに、生産体制や財務基盤の強化を図ります。

また、海外開発拠点やラボを活用した顧客ニーズの先取りや、サステナブルな製品開発を積極的行います。

さらに、先般、M&Aにより取得したブレード事業とシングレーション装置の連携により、当該市場でのシェア獲得を目指します。

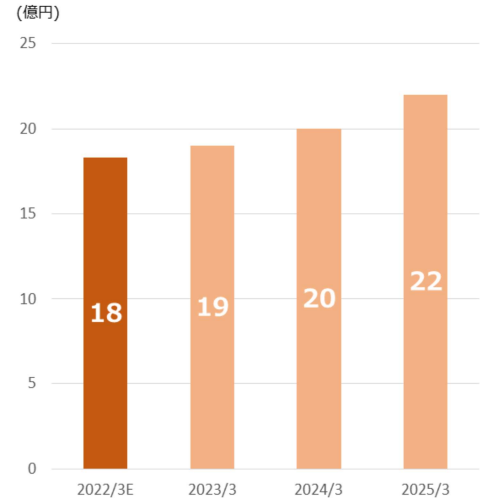
第一次中期経営計画（事業戦略）

化成品事業

- ① 化成品事業で培ったコア技術をもとにTOWAブランドの付加価値を高め事業規模を拡大する
- ② 品質・コスト・納期を更に追求し安定した収益体質を構築する
- ③ 医療機器のライセンスを活かし商品の多様化を図る



化成品事業の売上目標



こちらは化成品事業についての戦略です。

これまでの化成品事業で培ったコア技術をもとに、TOWAブランドの付加価値を高めるとともに、医療機器のライセンスを活かし商品の多様化を図ることで、事業規模の拡大を目指します。

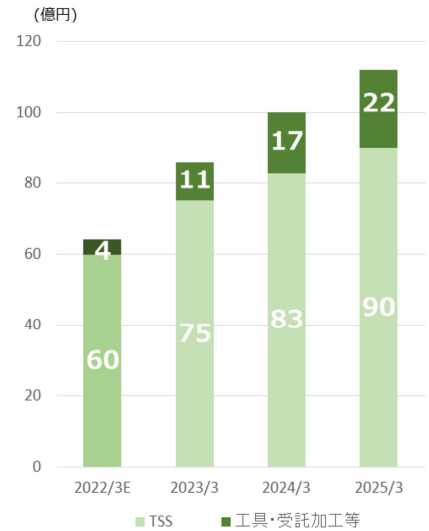
また、当社の化成品事業は医療現場に深く関わっており、品質・コスト・納期が高い水準で求められることから、これまで以上に、品質・コスト・納期を追求し、安定した収益体質を構築いたします。

第一次中期経営計画（事業戦略）

新事業

- ① コア技術の応用展開により新たな柱となる事業を独立させポートフォリオの変革を図る
- ② TOWAオリジナル商品の創出により新たな事業化を実現する
- ③ TSS事業を通じてお客様の安定稼働に貢献し、長期的関係を確保する
- ④ グローバル生産拠点を活用した原価低減により競争力強化とシェア拡大を図る

新事業の売上目標



こちらは新事業についての戦略です。

超精密加工や微細加工、コーティング技術などのコア技術を応用しTOWAオリジナル商品の創出を目指します。また、これらの技術を応用した新たな柱となり得る事業を創出し、当社ポートフォリオの変革を図ります。

アフターサポートなどのTSS（トータル・ソリューション・サービス）を通じてお客様の装置の安定稼働に貢献し、長期的関係を確保することで、TSS事業の拡大を目指します。

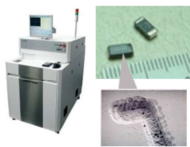
また、グローバル展開する生産拠点を活用した原価低減を行うことで、技術面だけでなくコスト面でも競争力を高め、半導体製造装置事業での更なるシェア拡大を図ります。

第一次中期経営計画（事業戦略）

レーザ事業

- ① アプリケーション強化により新商品を創出し、「価値創造」と「価値獲得」を図る
- ② TOWAグループの生産・販売拠点を活用し生産能力アップ・原価低減と販売体制・サービスの強化を図る
- ③ 顧客プロセスを徹底追求し、課題解決型ビジネスができる企業へ成長する

（レーザトリマ）



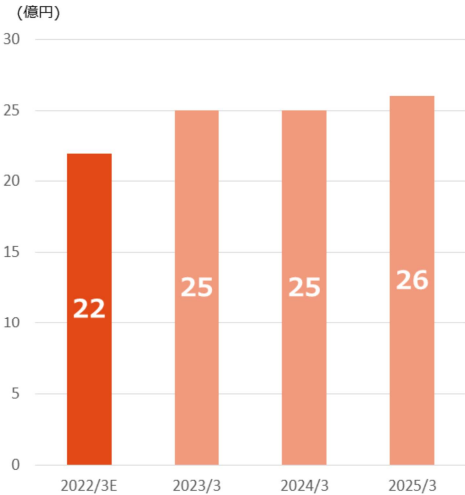
（ウェハマーカ）



（レーザ溶接機）



レーザ事業の売上目標



こちらはレーザ事業についての戦略です。

メーカーとして、これまでにない製品やこれまでよりも良い製品を生み出すことは当然ですが、それが価値（利益）を獲得できなければ企業活動としての意味は大きく下がります。

当社は、レーザ事業の技術やノウハウを強化し、新商品を創出するとともに、価値の獲得を目指します。

また、TOWAグループ全体の拠点を活用した生産・販売を行うことで、生産体制の強化やコスト削減、販売・サービス体制の強化を図り、事業の拡大を目指します。

加えて、顧客が求める価値や、その価値の方法などへの理解をさらに深め、顧客の課題を解決を行う提案型ビジネスが出来る企業を目指します。

第一次中期経営計画（機能別戦略）

販売戦略

- ① プロセスサポートを強化し当社技術でしか生産できないビジネスモデルの構築による販売拡大と収益力の向上
- ② 当社独自技術のコンプレッション装置による活用範囲の拡大
- ③ グローバル販売・管理体制・サービス体制の強化による顧客満足度の向上

開発戦略

- ① パラダイムシフトによりお客様のニーズに沿った新製品を開発する
- ② モールドプロセス開発と次世代モールドینگ革命によりデファクトスタンダードを確立
- ③ SDGs・ESGを意識した環境型開発の推進

生産戦略

- ① グローバル生産・購買体制の最適化による原価低減およびリードタイムの短縮
- ② 生産技術の向上により品質の信頼性を高める
- ③ DXを活用した高付加価値の製品生産に取り組む
- ④ 変化する環境（リスク）に対応できる人材の育成と事業構造の構築

人材・組織戦略

- ① プロセス開発からソリューション提案まで行うTOWA拠点のグローバル展開
- ② 次世代をリードするグローバル人材の育成
- ③ DXによる業務効率化により働き方改革を推進
- ④ TOWA技術の伝承のためのTOWA学校の創設

こちらは機能別の戦略です。

これら販売、生産、開発、人材・組織についての取り組みを通じて、中期経営計画達成を目指します。

T O W A ビ ジ ャ ン 2 0 3 2

「変革で世界の頂へ」



《本資料に関するお問合せ》TOWA株式会社 企画部

〒601-8105 京都市南区上鳥羽上調子町5番地 Tel : 075-692-0251

本資料には当社グループの計画や方針、財務、技術、製品、サービス、業績等に係る将来予想に関する記述が含まれております。将来予想に関する記述は、あくまで当社グループが現時点において入手可能なデータや仮定、方法等に基づき、当社グループが判断したものであり、様々なリスクや不確定な要因を含んでおります。また、新たなリスクや不確定要因は随時生じるものであり、その発生や影響を予測することは不可能であります。したがって、本資料に含まれる将来に関する記述は、実際の結果とは大きく異なる可能性があることをあらかじめご了承ください。