



2020年2月27日

各 位

会 社 名 T O W A 株式会社  
代 表 者 名 代表取締役社長 岡田 博和  
(コード番号 6315 東証第一部)  
問 合 せ 先 執行役員経営企画本部長 柴原 信隆  
TEL (075) 692 - 0251

## T O W A グループ第 3 次中期 ( 4 ヶ年 ) 経営計画について

当社グループは、2020年4月～2024年3月までの第3次中期(4ヵ年)経営計画を策定しましたのでお知らせいたします。

### 記

#### 1. 「T O W A 10年ビジョン」と「第3次中期経営計画」について

当社は、2014年3月に「ものづくり企業の真価に挑む」をテーマに“既存事業の伸張・市場シェアアップ”と“コア技術の応用展開による「新たな市場」の創造”により、10年後には売上高500億円、営業利益率16%の達成を目指す長期経営ビジョン「T O W A 10年ビジョン」を発表し、その達成に向けた最初のマイルストーンとなる諸施策、戦略等を第1次中期経営計画(2014年4月～2017年3月)として策定いたしました。

続く第2次中期経営計画(2017年4月～2020年3月)では、既存事業の強化に加え、新たな市場の創出による収益機会の拡大と企業価値の向上を目標とし、各成長戦略と基盤強化に取り組んだ結果、当社独自のコンプレッション技術による最先端パッケージ市場での優位性の確保とコア技術を応用展開した新たなビジネスの拡大を実現することができました。

この6年間の取組みによる成果をさらに伸張させ、収益力と企業価値のさらなる向上へと繋げるため、第3次中期経営計画(2020年4月～2024年3月)を策定いたしました。

「T O W A 10年ビジョン」に向けた最後の4ヵ年目標となる今回の計画では、パラダイムシフトによる当社の付加価値向上と収益力の強化、そして強固な財務基盤の構築を目標に掲げると共に、より充実したガバナンス体制の構築とSDGsへの積極的な取組みによって、「T O W A 10年ビジョン」の達成と、社会や産業の発展に大きく貢献していくことを目指しております。

#### 2. 第3次中期(4ヵ年)経営計画の概略

(1) テーマ：パラダイムシフトで挑む「T O W A 10年ビジョン」の達成

(2) 基本方針

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)の付加価値を具現化し収益力を高める

スループットの最大化により市場競争力と財務基盤の強化を図る

コア技術を根幹に新たな事業と収益の拡大を図る

次世代をリードする人材の育成を図る

コーポレートガバナンスの充実とSDGsの取組みにより企業価値の向上を図る

### (3) 基本方針を達成するための事業戦略と機能別戦略

#### 事業戦略

##### 【半導体事業】

- ▶ 付加価値による競合他社との差別化により市場競争力・収益力の強化を図る
- ▶ 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
- ▶ 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環境にやさしい製品の開発をスピード感を持って実行する

##### 【化成品事業】

- ▶ 加工・成形・組立技術を核に提案型加工メーカーとして TOWA ブランドの付加価値を高め事業規模を拡大する
- ▶ 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

##### 【新事業】

- ▶ 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
- ▶ TOWA オリジナル商品の発売
- ▶ TSS や改造ビジネス等のグローバル展開により事業機会の拡大を図る
- ▶ 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

##### 【レーザ事業】

- ▶ アプリケーション開発を強化し新製品の市場投入を図る
- ▶ グローバル生産・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

#### 機能別戦略

##### 【販売戦略】

- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 最先端市場 (5G・車載・AI) とミドルレンジ・ローエンド市場への参入による市場拡大
- ▶ グローバル販売・管理体制の構築による顧客満足の向上

##### 【生産戦略】

- ▶ 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
- ▶ 生産技術の向上により品質の信頼性を高める
- ▶ 新たな生産技術を取り入れ高付加価値の製品生産に取り組む
- ▶ 変化する環境 (リスク) に対応できる事業構造の構築

##### 【開発戦略】

- ▶ 既存装置 (トランスファ・コンプレッション・FMS) 競争力の強化
- ▶ モールドプロセス開発と次世代モールドィング革命によりデファクトスタンダードを確立
- ▶ 新たな TOWA オリジナル商品の開発

##### 【人材・組織戦略】

- ▶ プロセス開発からソリューション提案まで行う TOWA グローバル技術センターの構築
- ▶ マーケティング機能の一元化による組織強化
- ▶ 次世代人材育成ローテーションによるグローバルリーダーの人材開発
- ▶ IT 活用による業務効率化により働き方改革を推進

### 3. 業績計画（連結）

（単位：億円）

| 項目                  |           | 期別       |          |          |          |
|---------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|
|                     |           | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 |
| 売上高                 |           | 290      | 350      | 420      | 500      |
| 売上高内訳               | 半導体製造装置事業 | 185      | 225      | 263      | 310      |
|                     | 化成品事業     | 17       | 18       | 20       | 21       |
|                     | 新事業       | 68       | 84       | 110      | 139      |
|                     | レーザ加工装置事業 | 20       | 23       | 27       | 30       |
| 営業利益                |           | 20       | 40       | 60       | 80       |
| 経常利益                |           | 20       | 40       | 60       | 80       |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 |           | 14       | 28       | 42       | 56       |

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。

以上



# 第3次中期（4カ年）経営計画

**TOWA株式会社**  
2020年2月27日

This material is property of TOWA CORPORATION

## 第2次中期経営計画の振り返り

This material is property of TOWA CORPORATION

## 第2次中期経営計画の振り返り

(単位：億円)

|       | 2017年度    |     | 2018年度    |     | 2019年度    |     |
|-------|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
|       | <2018/3期> |     | <2019/3期> |     | <2020/3期> |     |
|       | 計画        | 実績  | 計画        | 実績  | 計画        | 予想  |
| 売上高   | 295       | 310 | 325       | 282 | 355       | 257 |
| 営業利益  | 38        | 36  | 42        | 9   | 46        | 7   |
| 当期純利益 | 26        | 30  | 29        | 8   | 32        | 4   |

※ 当期純利益 = 親会社株主に帰属する当期純利益

※ 連結業績予想の詳細については、2019年10月29日に公表しました「業績予想の修正に関するお知らせ」をご参照ください。

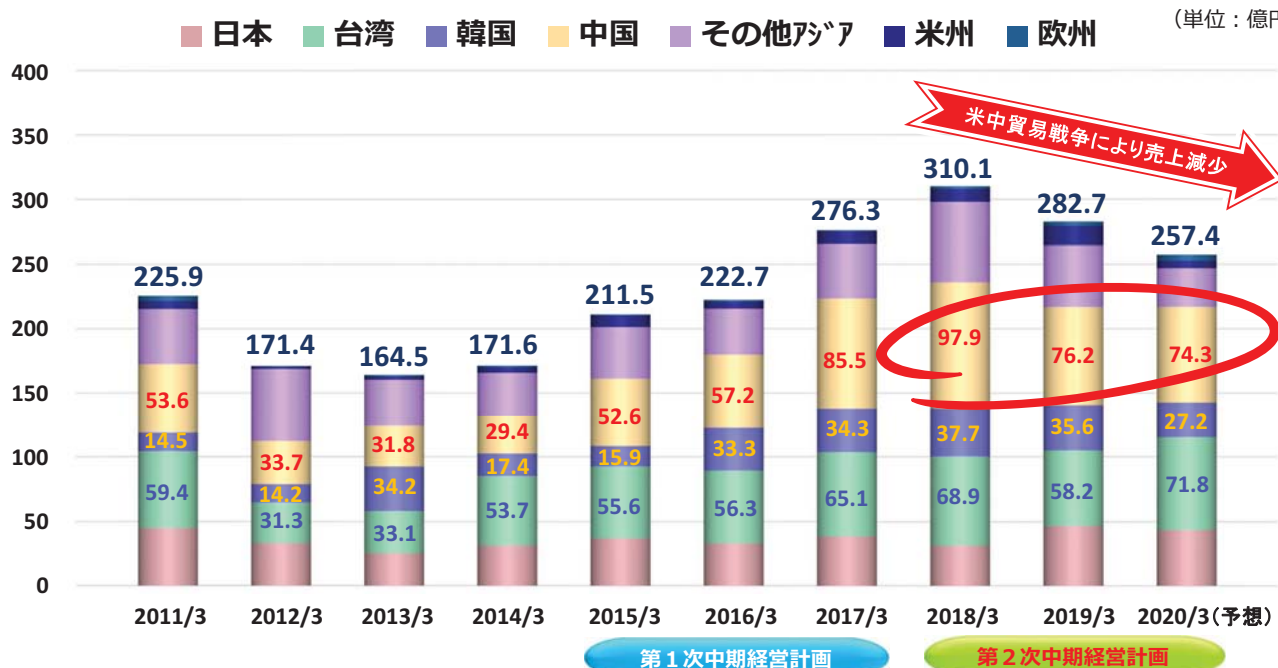
This material is property of TOWA CORPORATION

2

TOWA

## 第2次中期経営計画の振り返り – 売上① –

(単位：億円)



This material is property of TOWA CORPORATION

3

TOWA

## 第2次中期経営計画の振り返り – 売上② –

(単位：億円)

|       | 2017年度    |     |      | 2018年度    |     |      | 2019年度    |     |      |
|-------|-----------|-----|------|-----------|-----|------|-----------|-----|------|
|       | <2018/3期> |     |      | <2019/3期> |     |      | <2020/3期> |     |      |
|       | 計画        | 実績  | 構成比  | 計画        | 実績  | 構成比  | 計画        | 予想  | 構成比  |
| 売上高   | 295       | 310 | 100% | 325       | 282 | 100% | 355       | 257 | 100% |
| 半導体事業 | 242       | 253 | 81%  | 260       | 196 | 69%  | 277       | 169 | 66%  |
| 化成品事業 | 13        | 14  | 5%   | 15        | 16  | 6%   | 16        | 16  | 6%   |
| 新事業   | 40        | 43  | 14%  | 50        | 70  | 25%  | 62        | 72  | 28%  |

※ レーザ加工装置事業は新事業に含めております

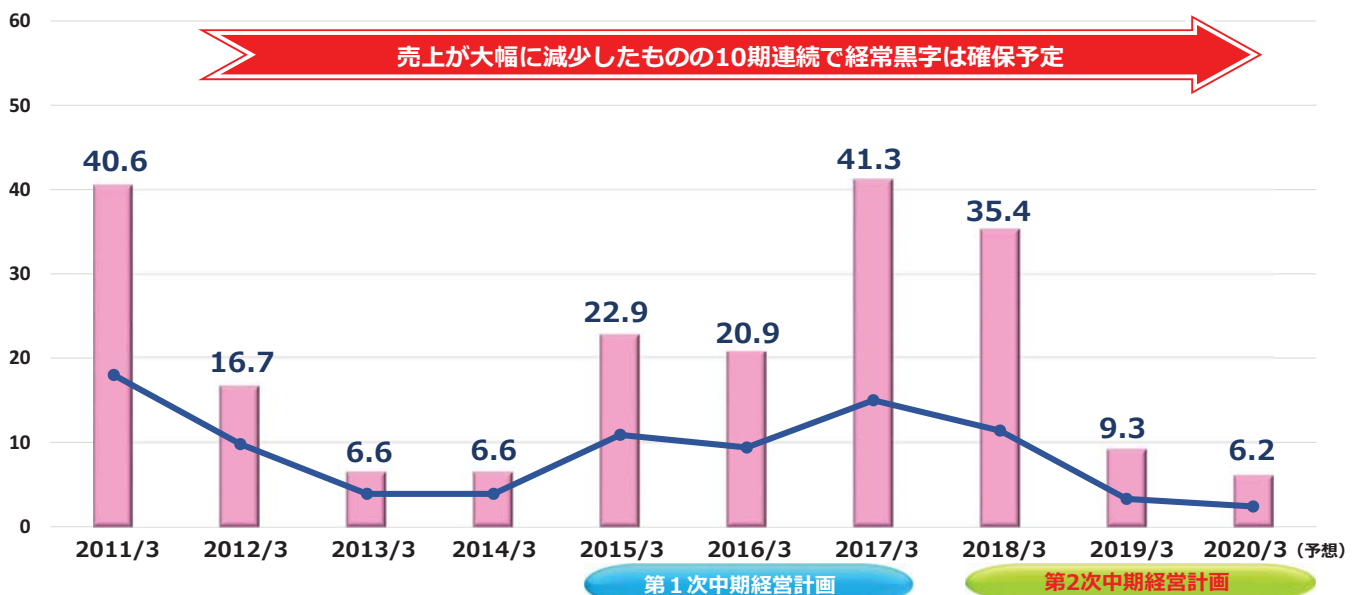
新事業の売上は計画を大きく上回る

## 第2次中期経営計画の振り返り – 利益 –

■ 経常利益

● 経常利益率

(単位：億円・%)



売上が大幅に減少したものの10期連続で経常黒字は確保予定

第1次中期経営計画

第2次中期経営計画

## 第2次中期経営計画の振り返り

2017/4 ~ 2020/3

### 第2次中期(3カ年)経営計画

テーマ 「エンパワーメントで挑戦と飛躍を」

#### 事業方針

1. 最先端パッケージ市場での更なる優位性の確保と既存パッケージ市場の掘り起こし
2. 成形品事業の新市場開拓による業績拡大
3. トータル・ソリューション・サービス(TSS)事業と新事業への経営資源投入による収益機会の拡大
4. コーポレート・ガバナンスの強化による更なる企業価値の向上

This material is property of TOWA CORPORATION

6

TOWA

## 第2次中期経営計画の振り返り

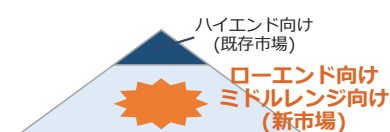
1. 最先端パッケージ市場での更なる優位性の確保と既存パッケージ市場の掘り起こし

PMC2030-Dの販売開始  
(2018年6月)



- 半導体製品の厚み精度 $\pm 10\mu\text{m}$ を実現
- 装置内のクリーン度Class1000を確保
- 生産性を従来機種比で30%向上

中国子会社3社による  
ボリュームゾーン市場の開拓



TOWAMにCPM1180  
専用製造ラインの構築



超大判PLPの自動成形が可能  
(最大660mm×620mm)

TOWAM新工場



2019年12月完成

This material is property of TOWA CORPORATION

7

TOWA

# 第2次中期経営計画の振り返り

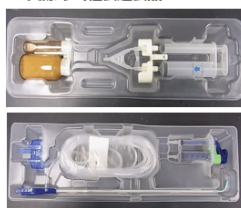
## 2. 成形品事業の新市場開拓による業績拡大

### 医療用機器の売上

※テルモ株式会社 第102期上半期  
株主通信より抜粋(一部当社加工)



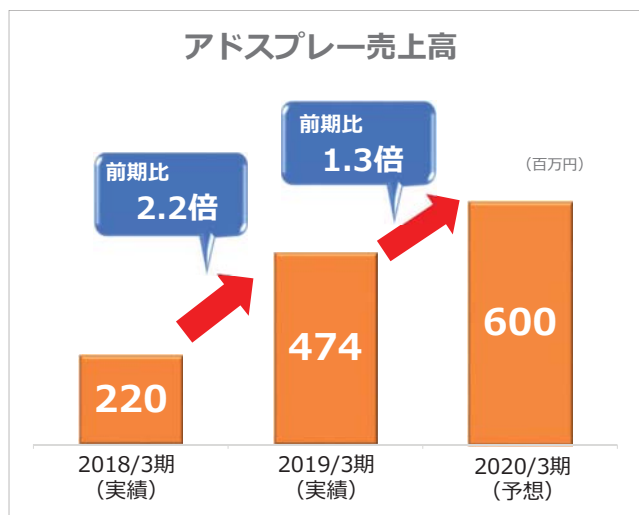
#### ■実際の当社製造製品



国内初の  
スプレー式  
癒着防止材

厚生労働省許認可機関より医薬品生産・組立認可を取得

### アドスプレー売上高



# 第2次中期経営計画の振り返り

## 3. トータル・ソリューション・サービス(TSS)事業と新事業への経営資源投入による収益機会の拡大

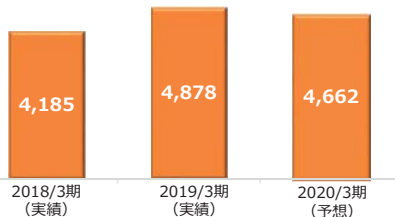
### LE(ライフエクステンション)プログラム等の安定的な売上

部品・サービス・改造・装置再生

#### TSS 売上

(百万円)

市況変動の影響を受けず安定的

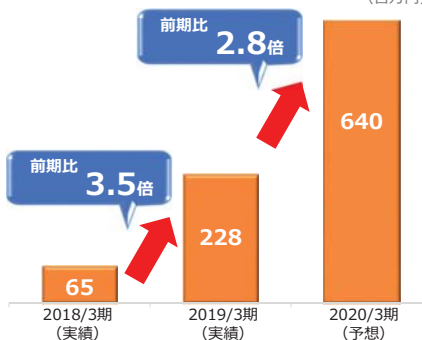


### 受託加工による売上拡大

#### 自動車関連の受託加工

ツーリング (工具販売・受託加工) 売上

(百万円)



### レーザ加工装置事業を取得

2018年8月に株式取得  
(TOWAレーザフロント)

(レーザトリマ) (ウェハマーカ) (レーザ溶接機)





## 第2次中期経営計画の振り返り

### 4. コーポレート・ガバナンスの強化による更なる企業価値の向上

- 社外取締役比率の向上にむけた検討の実施
- 株主総会における権利行使の環境整備のため、議決権の電子行使プラットフォームを2020年6月株主総会より導入検討の実施
- 独立した諮問委員会設置について継続検討の実施



## 第3次中期経営計画

# 第3次中期（4カ年）経営計画テーマ

## TOWA10年ビジョン

2014/4 ~ 2024/3

(長期テーマ)

「ものづくり企業の真価に挑む」

## 第3次中期経営計画

2020/4 ~ 2024/3

(テーマ)

パラダイムシフトで挑む「TOWA10年ビジョン」の達成

# TOWA 10年ビジョン

### 第1次中期経営計画

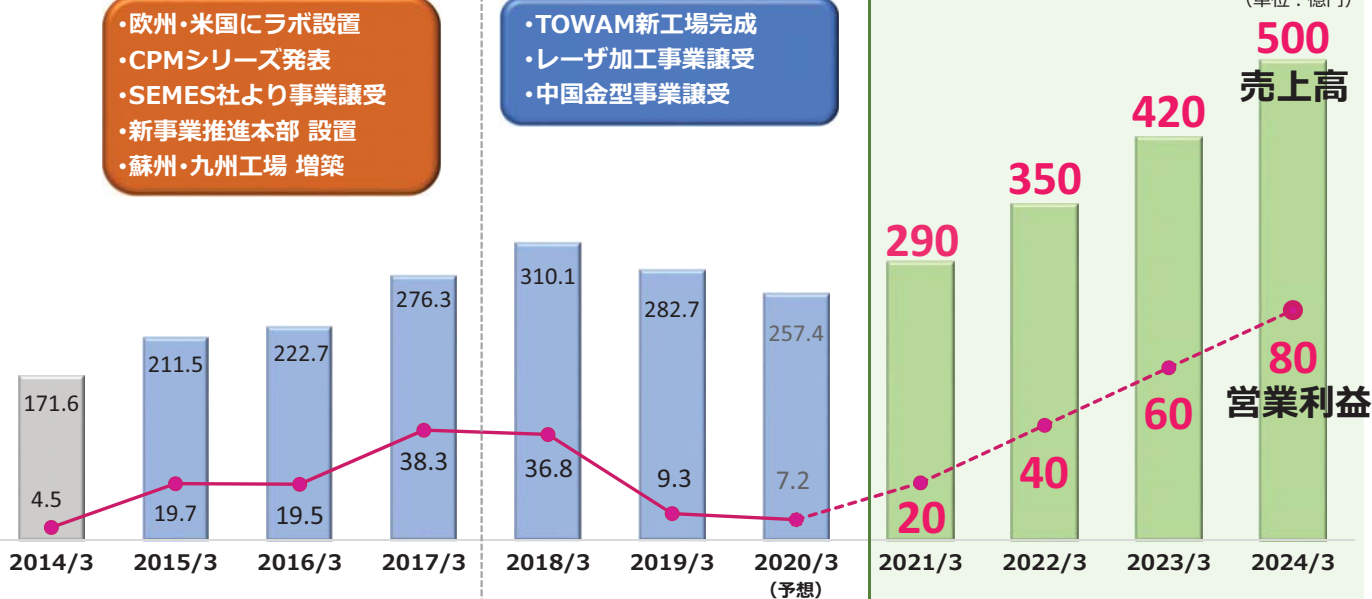
- ・欧州・米国にラボ設置
- ・CPMシリーズ発表
- ・SEMES社より事業譲受
- ・新事業推進本部 設置
- ・蘇州・九州工場 増築

### 第2次中期経営計画

- ・TOWAM新工場完成
- ・レーザ加工事業譲受
- ・中国金型事業譲受

### 第3次中期経営計画

(単位：億円)



## 第3次中期（4力年）経営計画

（単位：億円）

|       | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 |
|-------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高   | 290     | 350     | 420     | 500     |
| 営業利益  | 20      | 40      | 60      | 80      |
| 経常利益  | 20      | 40      | 60      | 80      |
| 当期純利益 | 14      | 28      | 42      | 56      |

※ 当期純利益 = 親会社株主に帰属する当期純利益

## 第3次中期（4力年）経営計画

（単位：億円）

|       | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 |
|-------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高   | 290     | 350     | 420     | 500     |
| 半導体事業 | 185     | 225     | 263     | 310     |
| 化成品事業 | 17      | 18      | 20      | 21      |
| 新事業   | 68      | 84      | 110     | 139     |
| レーザ事業 | 20      | 23      | 27      | 30      |

## 第3次中期（4カ年）経営計画

### 基本方針

- ◎ 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）の付加価値を具現化し収益力を高める
- ◎ スループットの最大化により市場競争力と財務基盤の強化を図る
- ◎ コア技術を根幹に新たな事業と収益の拡大を図る
- ◎ 次世代をリードする人材の育成を図る
- ◎ コーポレートガバナンスの充実とSDGsの取組みにより企業価値の向上を図る

## 第3次中期（4カ年）経営計画

### 事業戦略

#### 半導体事業

- ▶ 付加価値による競合他社との差別化により市場競争力・収益力の強化を図る
- ▶ 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
- ▶ 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環境にやさしい製品の開発をスピード感を持って実行する

#### 化成品事業

- ▶ 加工・成形・組立技術を核に提案型加工メーカーとしてTOWAブランドの付加価値を高め事業規模を拡大する
- ▶ 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

#### 新事業

- ▶ 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
- ▶ TOWAオリジナル商品の発売
- ▶ TSSや改造ビジネス等のグローバル展開により事業機会の拡大を図る
- ▶ 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

#### レーザ事業

- ▶ アプリケーション開発を強化し新製品の市場投入を図る
- ▶ グローバル生産・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

# 第3次中期（4カ年）経営計画

## 機能別戦略

### 販売戦略

- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 最先端市場（5G・車載・AI）とミドルレンジ・ローエンド市場への参入による市場拡大
- ▶ グローバル販売・管理体制の構築による顧客満足の向上

### 開発戦略

- ▶ 既存装置（トランスファ・コンプレッション・FMS）競争力の強化
- ▶ モールドプロセス開発と次世代モルディング革命によりディファクトスタンダードを確立
- ▶ 新たなTOWAオリジナル商品の開発

### 生産戦略

- ▶ 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
- ▶ 生産技術の向上により品質の信頼性を高める
- ▶ 新たな生産技術を取り入れ高付加価値の製品生産に取り組む
- ▶ 変化する環境（リスク）に対応できる事業構造の構築

### 人材・組織戦略

- ▶ プロセス開発からソリューション提案まで行うTOWAグローバル技術センターの構築
- ▶ マーケティング機能の一元化による組織強化
- ▶ 次世代人材育成ローテーションによるグローバルリーダーの人材開発
- ▶ IT活用による業務効率化により働き方改革を推進