

# 第二次中期経営計画

2026年3月期～2028年3月期



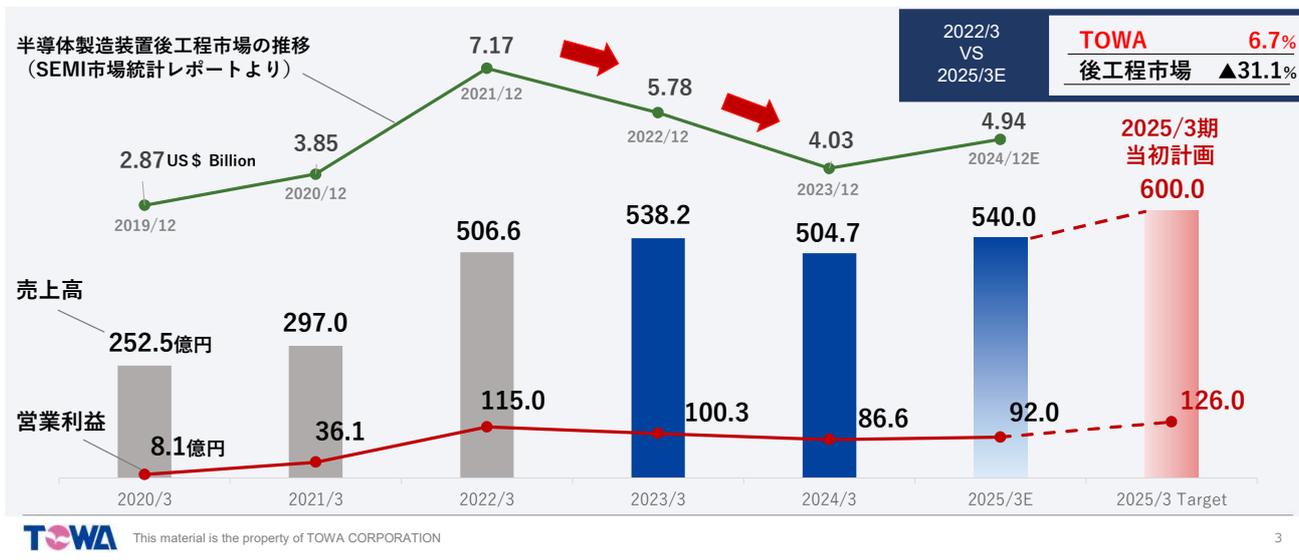
## 主な説明内容

---

1. 第一次中期経営計画の振り返り
2. 第二次中期経営計画

## 第一次中期経営計画の振り返り（数値目標）

数値目標は当初計画に対して未達であったものの、市場の落ち込み時でも500億円以上の売上を安定して達成出来る基盤を構築。



当社は2022年3月期に以前の長期ビジョンを前倒しで達成したことから、新たな長期ビジョンを掲げ、2023年3月期から2025年3月期までの3年間を、この長期ビジョン達成に向けた基盤強化の期間と位置づけて取り組んでまいりました。

半導体市場の低迷により、当初計画を達成することは出来ませんでした。2022年当時、急激に拡大した売上規模に対して、脆弱であった事業基盤を強化することで、市場が落ち込んでいる時でも安定して500億円以上の売上を達成できる体制を構築することが出来ました。

## 第一次中期経営計画の振り返り（数値目標）

		2022年3月期 実績	➔	2025年3月期 見通し
売上高	売上計	506.6億円	+6.6%	540.0億円
	半導体	403.8億円	▲1.2%	399.0億円
	化成品	17.2億円	+32.6%	22.8億円
	新事業	63.3億円	+51.0%	95.6億円
	レーザ	22.2億円	+1.8%	22.6億円
営業利益		115.0億円	▲20.0%	92.0億円
営業利益率		22.7%	▲5.7pt	17.0%

こちらは、事業別の実績です。

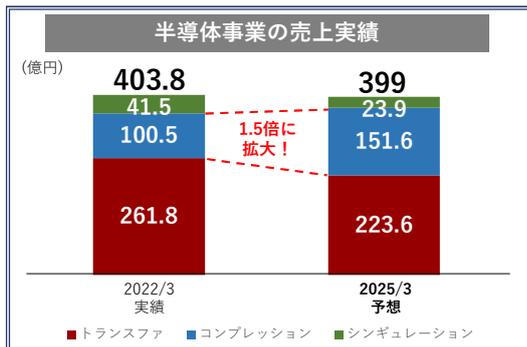
3年前と比較すると、半導体市場の低迷により、半導体事業は若干のマイナス成長、レーザ事業は横ばいとなりましたが、化成品と新事業については大きく成長させることが出来ました。

事業別の詳細については、次ページでご説明いたします。

営業利益につきましては、人員増や研究開発投資、設備投資等を積極的に行ったため減益となりましたが、先ほど申し上げましたとおり、安定して500億円以上の売上を達成できる基盤を構築することが出来ました。

## 第一次中期経営計画の振り返り（半導体事業）

- ✓ TOWA独自のコンプレッションモールディング装置・金型を拡販
- ✓ 次期中計の柱となる市場競争力のある製品を開発
- ✓ トップシェアの維持とシェアをさらに拡大



### 主な成果

- ・ 生成AI向けなどの先端パッケージに独自プロセスのコンプレッション装置が採用され、売上が増加。コンプレッションの売上規模は1.5倍へ拡大。
- ・ チップレットに最適な装置「YPM1250-EPQ」を開発し、半導体オブ・ザ・イヤー2024 製造装置部門 でグランプリを受賞。
- ・ 半導体モールディング装置の世界シェアを59%から63%※へ拡大。引き続き、トップシェアを維持。
- ・ マレーシアで金型製造事業を譲受し同地域における金型・装置一貫生産体制を構築。また、今後需要の増加が期待されるインドへも進出。

※ Source : TechInsights Inc社データを基に当社作成（推定値）

ここからは、事業別に前中期経営計画を振り返りたいと思います。  
まずは半導体事業です。

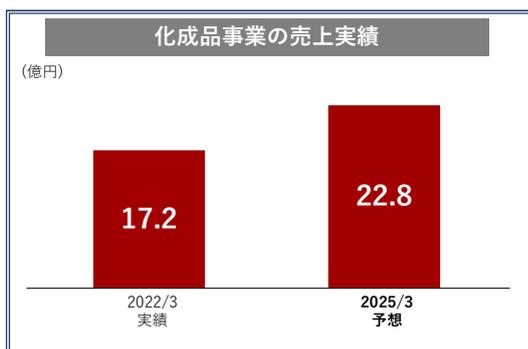
TOWA独自のコンプレッションモールディング装置・金型の拡販が進みました。主に生成AIなどの先端パッケージ向けに独自プロセスのコンプレッション装置が採用されたことなどから、コンプレッションの売上規模はこの3年で約1.5倍に拡大しました。

また、チップレットに最適な装置「YPM1250-EPQ」を開発いたしました。独自のプロセスを活用した市場競争力のある製品で、半導体オブ・ザ・イヤー2024製造装置部門でグランプリを受賞するなど、次期中計の柱となることが期待される製品です。

トップシェアを維持するとともに、半導体モールディング装置の世界シェアを59%から63%に拡大することが出来ました。

## 第一次中期経営計画の振り返り（化成品事業）

- ✓ クリーンルームを活用し、高付加価値製品の取扱いを拡大
- ✓ 事業拡大に向け、生産エリアを増設



### 主な成果

- ・ 医療機器組立技術を活用し新規顧客を開拓
- ・ クリーンルームを活用し、技術力と競争力をさらに強化
- ・ 人財及び設備増強により生産能力30%増

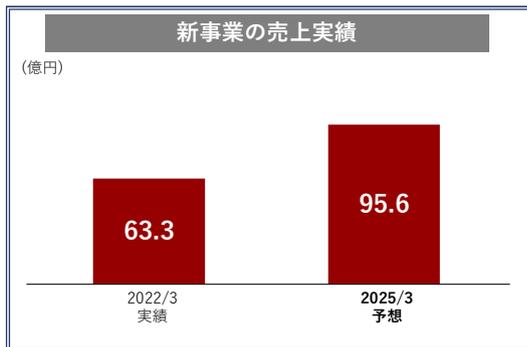
次は化成品事業です。

クリーンルームを活用し、医療用機器などの高付加価値製品の取扱いを拡大しました。また、事業拡大に向けて、生産エリアを増設し、生産能力をおよそ30%増強しました。

当社の化成品事業は医療機器組立という、プラスチック成形の中でも高い技術力が必要な分野で強みがあります。その強みを生かした事業展開を行い、売上を1.3倍に拡大することが出来ました。

## 第一次中期経営計画の振り返り（新事業）

- ✓ 累計装置納入台数の増加に加え、メーカー直結の付加価値の高いアフターサービスにより、TSS※の売上が増加
- ✓ リリースフィルムやブレードなどの半導体関連の消耗品を拡販
- ✓ 工具事業の海外展開を開始



### 主な成果

- ・ 生産性改善に繋がるパーツやサービスの提案で、アフターサービスを高付加価値ビジネスへ転換
- ・ M&Aによりブレード事業を獲得し消耗品の取扱いを拡大
- ・ 半導体事業の拠点を活用し工具事業の海外展開を開始

※TSS：トータルソリューションサービス  
(半導体製造装置の部品販売やアフターサービス、リニューアルビジネスなど)

次は新事業です。

累計装置納入台数の増加に加え、メーカー直結の付加価値の高いアフターサービスを行ったことで、TSSの売上が増加しました。

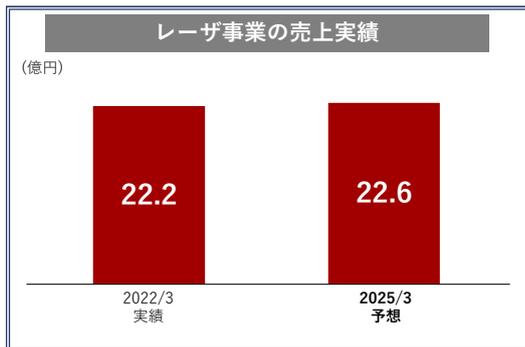
また、M&Aでブレード事業を獲得し、半導体製造に関連した消耗品の取扱いを拡大しました。

工具事業についても国内中心から海外へも展開を始め、事業拡大に向けた準備を整えました。

その結果、新事業の売上高はおよそ1.5倍に拡大しました。

## 第一次中期経営計画の振り返り（レーザ事業）

- ✓ 直販体制の推進により顧客対応を充実
- ✓ 半導体事業の販路を活用し海外顧客を開拓
- ✓ レーザプロセス技術を半導体事業へ展開



### 主な成果

- ・ 直販体制への移行により、きめ細かなサービスと顧客ニーズの把握が可能に
- ・ TOWAグループ拠点と連携し海外販売体制を強化
- ・ レーザプロセス技術を活用した半導体製造装置を開発

次はレーザ事業です。

代理店を使った販売体制から、直販体制に移行し、きめ細かなサービスと顧客ニーズの把握が可能になりました。これにより、顧客ニーズに沿った製品開発などを進めることが、これまで以上に可能になりました。

また、半導体事業の販路を活用し、海外顧客の開拓を行いました。半導体内製化を押し進める中国などで需要を獲得することが出来ました。

レーザプロセス技術を活用し、半導体製造装置へ展開しました。半導体パッケージの切断プロセスにおける画期的な製品になると期待しております。

様々な取組みを行ったものの、自動車や産業機械需要の低迷から、売上は横ばいとなりました。市況に大きく左右されない事業となるよう、今後、より競争力の高い製品開発などに取組んで参ります。

## 第一次中期経営計画の振り返り（サステナビリティ）



### ■ 脱炭素の取組み

- ▶ TOWAグループのCO2排出量削減目標を策定
- ▶ CO2排出量削減（Scope1+2）は概ね計画通り進捗（2023年度実績として2020年度比21.0%削減）
- ▶ Scope3の算定を開始

### ■ 人的資本経営の推進

- ▶ 人財育成制度を充実  
（TOWAアカデミー準備室設置、eラーニングの充実、定年再雇用制度運用など）
- ▶ 健康経営に関する外部評価・認定の取得  
（健康経営優良法人、スポーツエールカンパニー、えるぼしなど）

### ■ 統合報告書の発行を開始（2023年度より）

### ■ 英文開示の推進

- ▶ ステークホルダーに重要な情報を日英同時に発信

### ■ 役員・従業員への株式報酬制度を導入

- ▶ 譲渡制限付株式報酬制度を導入（役員・執行役員向け）
- ▶ 株式給付信託（J-ESOP）を導入（従業員向け）

こちらはサステナビリティに関する主な取組みです。

脱炭素や人的資本経営の推進、統合報告書の発行を開始しました。また、英文開示の推進や役員・従業員への株式報酬制度を導入しました。

引き続き、持続可能な社会と事業活動を目指し、積極的に取組んで参ります。

## 主な説明内容

---

1. 第一次中期経営計画の振り返り
2. 第二次中期経営計画

# TOWAビジョン2032

第一次中期経営計画

「世界の頂」への基盤強化

第二次中期経営計画

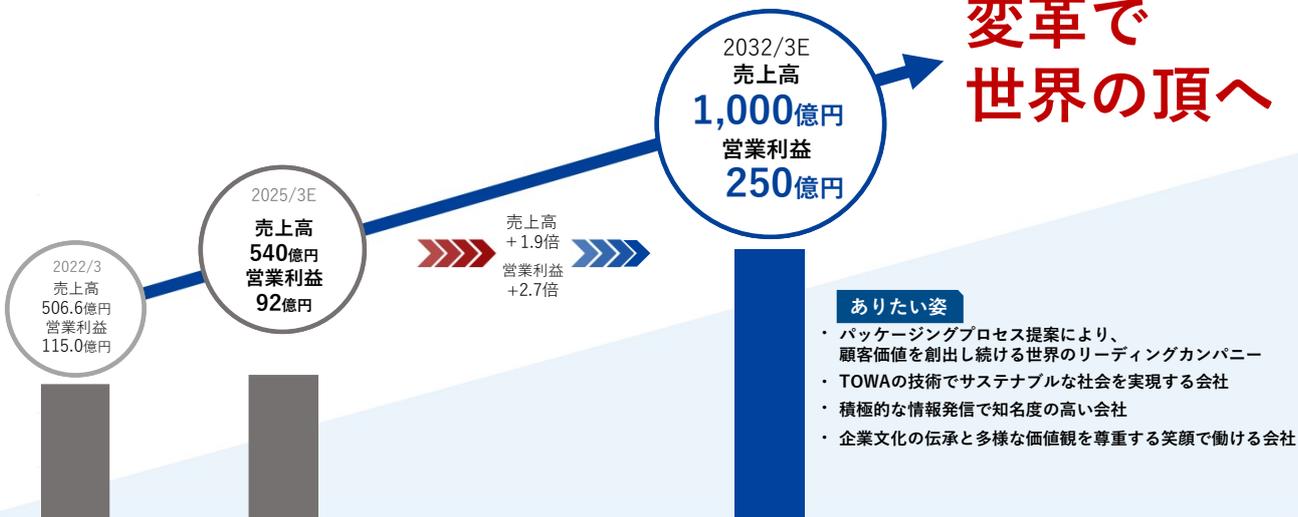
新たな課題への挑戦と飛躍

第三次中期経営計画

売上1,000億円と高利益率の達成

TOWA ビジョン 2032 テーマ

**変革で  
世界の頂へ**



当社は、長期ビジョン「TOWAビジョン2032」を掲げています。

テーマにあります「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のあるべき姿を定めております。

2032年に売上高 1,000億円、営業利益250億円 とする数値目標を含め、こちらの内容に変更はございません。

## 第二次中期経営計画の位置付け

第一次中期経営計画で強化した基盤により、新たな課題へ挑戦し売上高1,000億円に向けた飛躍を行う期間



当社は長期ビジョン達成に向けて、3つの段階に区切り、それぞれ中期経営計画として取り組んでおります。

第一次中期経営計画は「「世界の頂」への基盤強化」の期間として、人員増や開発投資、設備投資を積極的に行いました。

第二次中期経営計画は「新たな課題への挑戦と飛躍」と位置づけ、長期ビジョン達成に向けた様々な挑戦を行ってまいります。第二次中期経営計画の取組みについては、次ページ以降でご説明いたします。

## 第二次中期経営計画テーマ（3ヵ年）

### TOWAイズムで次世代をリードする人財を創出

TOWAは10年先、20年先、30年先も業界トップであり続けるため、これまで以上に積極的に人財投資を行います。

#### TOWA人財戦略

企業理念の継承と  
技術の伝承を  
TOWAアカデミーで

未来を担う  
リーダーの創出

DX・AIで  
人的資本の強化

多様な人財の  
活躍環境の構築

第二次中期経営計画のテーマは「TOWAイズムで次世代をリードする人財を創出」です。

当社の競争力の源泉は人財であり、今後10年、20年、さらにその先も業界トップであり続けるためには、人財への投資をより積極的に行う必要があります。具体的な戦略は次のとおりです。

一つ目は、企業理念の継承と技術の伝承を行っていくため、準備室であったTOWAアカデミーを本格的に立ち上げます。TOWAの根幹である企業理念と技術を次世代に伝えていきます。

二つ目は、未来を担うリーダーを創出します。次のリーダーではなく、TOWAの未来を担うリーダーです。10年後、20年後のTOWAを今以上に成長させるリーダーを創出するため、人財育成、人財登用、教育など、あらゆる面から取組んでいきます。

三つ目は、DX・AIで人的資本の強化です。生産能力や開発能力、営業・サービス体制、管理体制などの強化にDX・AIを活用し、一人当たりの売上高、利益を高めていきます。

四つ目は、多様な人財の活躍環境の構築です。さらなる成長に向けてイノベーションを推進するには、既存の枠組みからの脱却は不可欠であり、異なる視点や経験を持つ人財が集まり、活躍出来る環境が必要です。多様な人財がそれぞれの能力を十分に発揮できるよう、環境の構築を進めます。

## 第二次中期経営計画 基本方針

- ① パラダイムシフトにより製品・サービスの付加価値を向上し収益力を高める
- ② DXとAIの活用によりスピード経営を実現し市場競争力を強化する
- ③ コアコンピタンス※を活用し新たな市場を創り出す
- 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財の育成を図る
- ⑤ サステナビリティへの積極的な取組みにより社会貢献と企業価値の向上を図る

※他社に真似できない核となる能力。独自の強みや専門性など

第二次中期経営計画における基本方針は次のとおりです。

一つ目は、パラダイムシフトにより製品・サービスの付加価値を向上し収益力を高めます。製品やサービスを提供するだけでなく、お客様に、より高い付加価値を感じていただけるように、新しい視点を取り入れたプロセス、製品、サービスなどを提供し、収益力を高めます。

二つ目は、DXとAIの活用によりスピード経営を実現し市場競争力を強化します。開発、設計、販売、サービス、管理など、あらゆる事業活動にDXとAIを活用し、コスト削減、生産性の向上、データ分析の精度向上を目指すとともに、変化の激しい市場環境でも迅速に対応出来るスピード感を持った経営の実現を目指します。

三つ目は、コアコンピタンスを活用し新たな市場を創り出します。コアコンピタンスとは、他社に真似できない核となる能力です。当社のコアコンピタンスを活用し、半導体製造における他工程への進出や、全く別の分野への進出など、既存の枠組みにとらわれず、新たな収益機会を創出します。

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財の育成を図ります。先ほど申し上げましたとおり、人財は大きなテーマです。多様な人財が活躍できる環境を構築するとともに、経営理念である挑戦思考を次世代に伝え、未来のTOWAを担う人財の育成を進めます。

五つ目は、サステナビリティへの積極的な取組みにより社会貢献と企業価値の向上を図ります。当社は、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、事業活動の継続と企業の成長を図るうえで重要であると考えており、引き続き積極的にサステナビリティの取組みを進めます。

## 第二次中期経営計画 数値目標

(単位：億円)

	2025/3期 予想	→	2028/3期	2032/3期
売上高	540.0	+31.5%	710	1,000
営業利益	92.0	+69.6%	156	250
営業利益率	17.0%	+5pt	22.0%	25.0%
経常利益	97.6	+59.8%	156	250
当期純利益	78.7	+38.5%	109	175

※ 当期純利益 = 親会社株主に帰属する当期純利益

こちらは第二次中期経営計画の数値目標です。足元の市場環境などを考慮し、新たに目標を設定しました。

より付加価値の高いプロセスや製品、サービスを提供するとともに、コスト削減や生産性を向上し、現在よりも、一段高い利益率を目指します。

なお、長期目標である2032年3月期の売上高と営業利益に変更はありません。

## 第二次中期経営計画 数値目標

「化成品事業」は「医療デバイス事業」へ名称変更します

(単位：億円)

	2025/3期 予想	→	2028/3期
<b>売 上 高</b>	540.0	+31.5%	710
半 導 体 事 業	399.0	+30.6%	521
メ デ ィ カ ル デ バ イ ス 事 業	22.8	+22.8%	28
新 事 業	95.6	+39.1%	133
レ ー ザ 事 業	22.6	+23.9%	28

こちらは事業別の売上目標となります。

半導体事業は30.6%、医療デバイス事業は22.8%、新事業は39.1%、レーザー事業は23.9%増を計画しております。

それぞれの取組みについては後ほど詳しくご説明いたします。

なお、化成品事業の名称を「医療デバイス事業」に変更いたします。事業内容を明確化するとともに、医療機器に関連するビジネスをさらに推し進めてまいります。

## 事業戦略（半導体事業）

プロセスイノベーションで  
顧客ニーズに応える

DXとAIの活用で  
世界のコストリーダーへ

グローバルな開発体制で  
オンリーワン製品を世界に

### 収益確保 に向けて

- ・コンプレッション比率アップ
- ・高付加価値製品の比率増や、AI・DX活用等により半導体事業の売上総利益率を改善

### 主な取組み

- ・ハイエンドパッケージング工程で絶対的なトップシェアを確立
- ・MUFやレジフローコントロールなどのオンリーワンプロセスを拡販
- ・DXやAI、ロボットによるスマートファクトリー化

### 半導体事業の売上目標

(億円)



ここからは事業別の戦略です。

こちらは半導体事業の戦略です。

「プロセスイノベーションで顧客ニーズに応える」、「DXとAIの活用で世界のコストリーダーへ」、「グローバルな開発体制でオンリーワン製品を世界に」という戦略を掲げ、取組んで参ります。

ハイエンドパッケージング工程で絶対的なトップシェアの確立や、MUFやレジフローコントロールなどのオンリーワンプロセスを拡販することで、高付加価値製品の比率を高めるとともに、DX・AI活用等で生産性を向上し売上総利益率の改善を目指します。

## 事業戦略（メディカルデバイス事業）

セグメント名称変更

すぐれた成形技術を  
高度な医療機器づくりに

一貫生産で高収益体制に

技能の研鑽で  
価値創造ビジネスを

収益確保  
に向けて

「成形技術」と「組立技術」を核に高付加価値製品の  
拡販と利益増大を目指す

主な取組み

- ・ 生産拠点の増強を見据えた生産体制の効率化と  
スマートファクトリー化の推進
- ・ TOWAグループのコアコンピタンスとメディカル  
デバイス事業の技術を融合し次世代ビジネスを開拓
- ・ メディカルデバイス企業としてブランドを構築

### メディカルデバイス事業の売上目標

(億円)



こちらはメディカルデバイス事業の戦略です。

「すぐれた成形技術を高度な医療機器づくりに」、「一貫体制で高収益体制に」、「技能の研鑽で価値創造ビジネスを」という戦略を掲げて取組んで参ります。

強みである成形技術と組立技術を核に、付加価値の高い製品の拡販を進め利益の増大を目指します。また、メディカルデバイス企業としてのブランド構築も目指します。

## 事業戦略（新事業）

コアコンピタンスを軸に  
高付加価値製品で  
事業拡大を

工具メーカーとして  
メジャーブランドに

サブスクビジネスで  
新たな収益を築く

リニューアルビジネスで  
サステナビリティを実現

### 収益確保 に向けて

- ・納入済み装置台数の増加と、リニューアルビジネスの推進などによる売上拡大と利益率アップ
- ・工具事業を新たな柱に

### 主な取組み

- ・3,500台超の納入済み装置への高付加価値なサポートを提供
- ・リニューアルビジネスの営業エリアを拡大
- ・工具事業の強化  
スマートファクトリー化による生産の最適化  
ラインナップの充実、グローバル販売体制の強化

### 新事業の売上目標

(億円)



こちらは新事業の戦略です。

「コアコンピタンスを軸に高付加価値製品で事業拡大を」、「工具メーカーとしてメジャーブランドに」、「サブスクビジネスで新たな収益を築く」、「リニューアルビジネスでサステナビリティを実現」という戦略を掲げて取組んで参ります。

納入済み台数の増加によるサービス機会の拡大と、リニューアルビジネスなどを推進し売上増と利益率アップを目指します。

また、工具事業が新たな収益の柱となるよう、生産体制の最適化や販売体制の強化を行います。

## 事業戦略（レーザ事業）

競争力のある製品で  
安定的な収益確保と事業拡大を

発振ユニット内製化と  
サブスクビジネスへ

レーザ技術で  
半導体プロセスに一石を

### 収益確保 に向けて

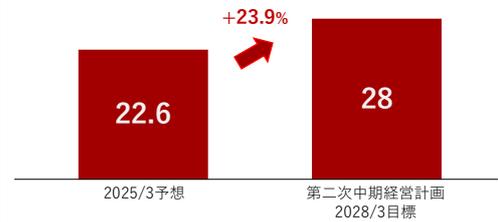
- ・競争力のある製品販売と生産コスト削減により利益率をアップ
- ・半導体プロセスに活用できるプロセス・製品を開発

### 主な取組み

- ・次世代半導体パッケージングの実現に有効なレーザ工法を確立する
- ・グループ連携強化による海外営業・サポート体制の拡充と生産効率化
- ・サブスクビジネスなど新たな保守サービスで付加価値を創出

### レーザ事業の売上目標

(億円)



こちらはレーザ事業の戦略です。

「競争力のある製品で安定的な収益確保と事業拡大を」、「発振ユニット内製化とサブスクビジネスへ」、「レーザ技術で半導体プロセスに一石を」という戦略を掲げて取組んで参ります。

競争力のある製品販売と生産コスト削減により利益率アップを目指すとともに、半導体プロセスに活用が出来るレーザ技術を使ったプロセス・製品を開発し、事業拡大を目指します。

## サステナビリティ戦略



### TOWAグループのマテリアリティ（重要課題）

社会への貢献を通じた  
TOWAの価値創出

環境負荷低減への貢献

健康経営と  
労働安全衛生の推進

人財育成と  
多様な人財の活躍促進

ガバナンス体制の  
更なる強化

マテリアリティについての取組みは下記弊社ウェブサイトをご参照下さい。  
<https://www.towajapan.co.jp/company/materiality/>

上記項目をマテリアリティ（重要課題）と特定し、「TOWAビジョン2032」で明確にした10年後のありたい姿に向けて、社会への価値提供を通じて社会の持続可能性の向上を図ると同時に、企業の長期的・持続的な「稼ぐ力」の向上と更なる価値創出へとつなげてまいります。

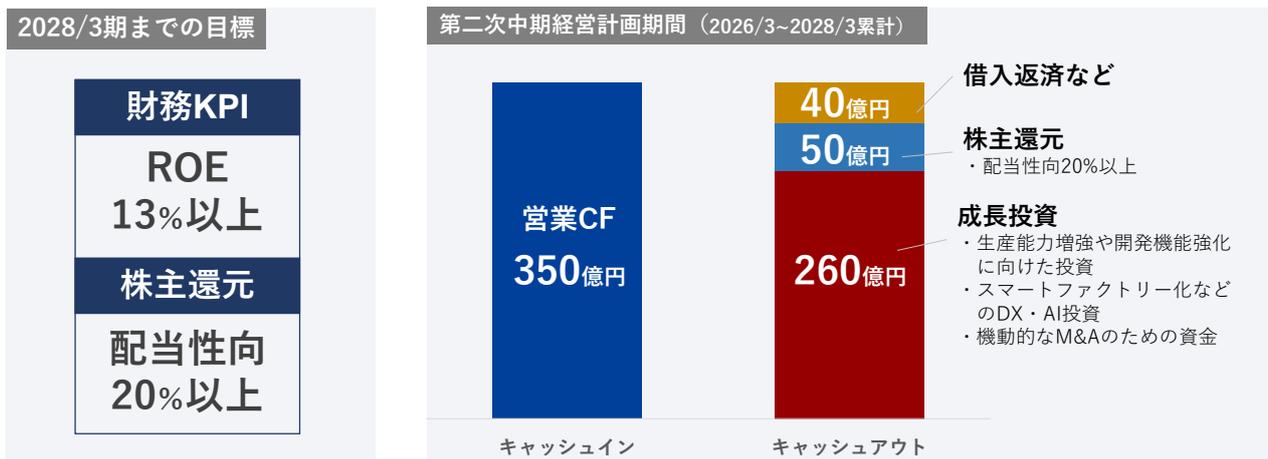
こちらはサステナビリティ戦略です。

当社では、「社会への貢献を通じたTOWAの価値創出」、「環境負荷低減への貢献」、「健康経営と労働安全衛生の推進」、「人財育成と多様な人財の活躍促進」、「ガバナンス体制の更なる強化」をマテリアリティ（重要課題）と特定しております。

引き続き、TOWAビジョン2032で明確にした10年後の「ありたい姿」に向けて、社会への価値提供を通じて社会の持続可能性の向上を図ると同時に、企業の長期的・持続的な「稼ぐ力」の向上と更なる価値創出へとつなげるよう、サステナビリティの取組みを進めて参ります。

## 財務戦略／キャッシュアロケーション

- ・ 営業CFの多くは成長投資に配分
- ・ 一方で資本効率改善も意識し、新たに「財務KPI」と「株主還元目標」を設定



最後に、財務戦略とキャッシュアロケーションです。

これまで当社は売上高と営業利益を数値目標として掲げてきましたが、より効率的な経営を意識するため、新たにROEの目標値を設定いたしました。当中期経営計画期間は13%以上を目指します。

株主還元につきましては、まだまだ投資が必要なことから、安定配当という方針に変更はありませんが、新たに配当性向の目標値を設定いたしました。当中期経営計画期間は20%以上を目標としております。

また、今回よりキャッシュアロケーションも開示いたします。2032年の売上高1,000億円を目指すためには、引き続き成長投資が必要であり、営業キャッシュフローの多くは成長投資に配分する予定です。

T O W A ビ ジ ョ 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。