

2023年5月19日

各 位

会社名

TOMOEGAWA

登記社名：株式会社巴川製紙所
コード番号 3878

(URL <https://www.tomoegawa.co.jp>)

代表者名 代表取締役社長 井上 善雄

問合せ先 取締役専務執行役員

CFO 経営戦略本部長 山口 正明

(TEL 03-3516-3403)

中期経営計画の見直しに関するお知らせ

当社は、2021年5月14日に、2026年3月期を最終年度とする第8次中期経営計画（以下「8次中計」といいます。）を公表し、各目標達成に向け取り組んでまいりましたが、経営環境の変化や最近の業績動向を踏まえ、残り3か年の戦略・目標数値を軌道修正・具体化するとともに、サステナビリティ課題への取り組みやインオーガニックな成長を企図した成長戦略への取り組みなど新たに取り組むべき課題もより明確になっていることから、長期的な視点で経営の目指す方向性を明確にすべく、当社経営理念の再定義、明確化を行いましたので、下記のとおりその概要をお知らせいたします。

なお、詳細につきましては改めて2023年7月中旬に公表させていただく予定です。

1. 8次中計数値目標値の進捗
2. 経営理念の再定義
3. 商号変更、報告セグメント名称変更について
 - (1) 商号変更
 - (2) 報告セグメント名称変更の概要
 - (3) 報告セグメント名称変更の時期
4. 8次中計見直し内容
 - (1) 見直し内容骨子
 - (2) 新製品の開発状況
 - (3) 売上計画詳細
5. サステナビリティへの取り組み

1. 8次中計数値目標値の進捗

(金額：百万円)

期間	163期		164期		167期	進捗率 ：対2026年3月期 2023年3月期
	2022年3月期 (前々期)		2023年3月期 (前期)		2026年3月期 (最終年度)	
	当初計画	実績	当初計画	実績	当初中計業績目標	
売上高	32,000	32,785	32,000	34,170	36,000以上	94.9%
営業利益	600	1,982	1,000	2,052	2,000	102.6%
営業利益率	1.8%	6.0%	3.1%	6.0%	5.5%	109.2%
ROA	1.4%	3.9%	0.6%	3.4%	3%以上	113.3%
新製品(4年) 売上高比率	13%	14%	16%	16%	16%以上	99.4%
半導体市場向 売上高	3,800	4,100	3,900	4,000	5,000程度	80.0%

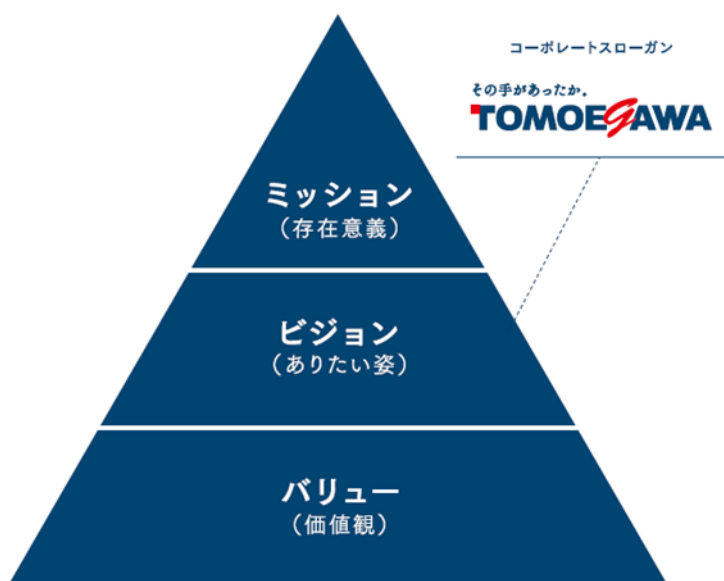
※「新製品売上高」の定義：当年度を含む過去4年度の間に上市した製品の売上高

8次中計の当初2年間は、市場環境の改善が進んだことや大幅な円安による増益効果の他、構造改革による収益改善が想定以上に発現したことで、当初計画を大きく上回る業績となっています。

なお8次中計で実施した主要な構造改革施策としては、2020年9月実行の米国トナー製造停止後の国際生産アロケーション最適化と遊休資産売却(2022年4月22日公表)や、洋紙7号抄紙機停機後の関連ビジネス売却(2021年10月28日公表。2021年11月実施)と、2022年3月における洋紙9号抄紙機停機があります。

2. 経営理念の再定義

当社は、サステナビリティ課題への意識の高まりやDXの革新など、当社を取り巻く経営環境が急速に変化する中、創業110周年を迎える来年度（2025年3月期）を当社グループが成長を続け次の百年を切り開いていくための元年と位置づけ、改めて、当社グループの目指す姿を思い描き、従来から掲げてまいりました創業精神は当社の価値観を表すものとして維持しつつこれを発展的に解釈し、経営理念を再定義しました。



ミッション (存在意義)

感動こそが、持続可能な価値と考える。
これまでも、これからも新製品・新技術開発に挑戦し、
人や社会に新しい喜びを提案しつづける。

ビジョン (ありたい姿)

グローバル視点の提案型ソリューションパートナーへ。
前例にとらわれず、組織の壁を超え、
チームと個の力を掛け合わせ、新たな感動を創造する。

バリュー (価値観)

- ・ 誠実 我々は事業に対しても人に対しても誠実を旨とする。
- ・ 社会貢献 我々は事業を通じて社会に貢献する。
- ・ 開拓者精神 我々は開拓者精神をもって事業に挺身する。

(ミッション)

当社は、お客様の期待を超える価値を生み出し感動を与えることこそが持続可能な価値だと考えています。当社はこれまで、新製品・新技術開発によってお客様の期待を超える価値をお届けしてまいりましたが、これからも、新製品・新技術開発に挑戦しつづけることで感動をお届けしてまいります。

(ビジョン)

当社は、グローバルに展開し成長する全員参加の開発型企業を標榜してまいりました。

従業員一人ひとりが、前例や固定観念にこだわらず、最終的なゴールを意識し、自ら考え判断し行動すること、組織や役割を超えて、率先して他組織や他社に貢献できることを常に意識して、お客様の期待を超える価値をお届けできる存在を目指してまいります。

(バリュー)

従来から掲げている創業精神を改めて当社の価値観として位置づけます。

本経営理念のもと、ミッションである「これまでも、これからも新製品・新技術開発に挑戦し、人や社会に新しい喜びを提案しつづける」の実現を目指して、当社グループ社員一丸となり、企業価値の向上を図ってまいります。

3. 商号変更、報告セグメント名称変更について

(1) 商号変更

当社は、本日公表しました「商号変更および定款の一部変更に関するお知らせ」に記載のとおり、2024年1月1日に、株式会社巴川コーポレーション（英文表記：TOMOEGAWA CORPORATION）に商号変更する予定です。今後、東証スタンダード市場において当社が所属すべき業種区分についても適切な業種区分への変更を証券コード協議会と協議してまいります。

また当社グループの将来ビジョンと事業展開を分かりやすくお伝えするため、報告セグメントの名称変更を行うこととしました。

当社グループは、今後各セグメントを強化・成長させながら、より相互の連携に取り組むとともに、経営管理を一層効率化することで収益の最大化を図ってまいります。

(2) 報告セグメント名称変更の概要

(変更前)	(変更後)	化学関連事業	紙・パルプ関連事業	その他
セグメント	セグメント	SBU名	主要製品	事業部・子会社
トナー事業	トナー事業	トナー	プリンター向け粉砕法トナー	画像材料事業部 海外子会社
電子材料事業	半導体・ディスプレイ関連事業	半導体実装用テープ	QFPリードフレーム固定テープ TABテープ QFNテープ	電子材料事業部
		半導体関連部品	半導体製造装置向け静電チャック 光学封止部品 高性能ヒートシンク フレキシブルヒーター	電子材料事業部
		光学フィルム	FPD向光学フィルム クリーン塗工・塗布受託	電子材料事業部 日本理化製紙
機能紙事業	機能性シート事業	ガムテープ	紙ベースの再湿糊塗布製品 ガムテープ、DM用紙、自着テープ	日本理化製紙
		機能性不織布	無機繊維紙、金属繊維紙 フッ素繊維紙、無機粉体担持シート プリンター用紙	ファイバーマテリアル事業部
		塗工紙	磁気媒体	ファイバーマテリアル事業部
		製紙	木材パルプ由来の洋紙 電気絶縁紙、通帳用紙 プリンター原紙	ファイバーマテリアル事業部 海外子会社
		紙加工	米麦・セメント・塩用クラフト重袋 2種ランニングコンテナ	三和紙工
新規開発事業	新規開発事業	新規開発	事業化前新製品・新技術の試作売上等	iCas開発本部
セキュリティメディア事業	セキュリティメディア事業	セキュリティメディア	有価証券、カード、情報処理	昌栄印刷

※上表の「化学関連事業」「紙・パルプ関連事業」は、証券コード協議会が公表する「業種別分類表」に基づく分類です。

(3) 報告セグメント名称変更の時期

2024年3月期 第1四半期より、新セグメント名にてご報告いたします。

4. 8次中計見直し内容

(1) 見直し内容骨子

① 方針・戦略

- ・ 8次中計で掲げた主な戦略目標に変更はありませんが、構造改革の進展に伴い安定的な収益構造を確立したトナー事業および市場において確固たる地位を占めている半導体実装用テープビジネスが安定的に業績をけん引し、子会社のセキュリティメディア事業、ガムテープビジネス、紙加工ビジネスが、その独自性を活かしながら安定的に業績を支えるという収益構造を確固たるものとしてまいります。(基本方針)
- ・ また、これまで実施した抄紙機2台の停機に続いて、半導体・ディスプレイ関連事業における塗工設備の集約により低収益ビジネスの採算性を改善してまいります。(構造改革)
- ・ 引き続き成長分野（半導体関連事業、機能性不織布事業）への経営資源投入、新製品の立ち上げ・量産化、横展開により、中長期的な成長を実現してまいります。(成長戦略)
- ・ そのために今後3年間で累計50億円以上の成長のための投資を計画するとともに、既存の延長線上にないインオーガニックな成長を企図し、出資も含めた技術提携等のアライアンス戦略の検討に着手いたします。(投資戦略)
- ・ サステナビリティ基本方針策定と開発型企业である当社独自のマテリアリティ特定の結果（2023年3月24日公表済）を、各種戦略に落とし込んでまいります。(SX戦略)
- ・ 2025年度中の新基幹システム移行を含めたDXによる業務革新と生産性向上を進めてまいります。(DX戦略)

② 定量目標

<当初目標>

(金額：百万円)

	164期	165期	166期	167期
期間	23年3月期 (前期)	24年3月期 (当期)	25年3月期	26年3月期 (最終年度)
売上高	32,000	33,000	34,000	36,000以上
営業利益	1,000	1,300	1,800	2,000
営業利益率	3.1%	3.9%	5.2%	5.5%
ROE	2.1%	5.6%	8.4%	10.1%
新製品(4年) 売上高比率	16%	16%	18%	16%以上
半導体市場向 売上高	3,900	4,300	5,200	5,000程度

※為替前提：105円/\$

※「新製品売上高」の定義：当年度を含む過去4年度の間に上市した製品の売上高

<修正目標>

(金額：百万円)

	164期	165期	166期	167期
期間	23年3月期 (前期)	24年3月期 (当期)	25年3月期	26年3月期 (最終年度)
売上高	34,170	36,000	38,000	40,000
営業利益	2,052	1,500	2,200	3,500
営業利益率	6.0%	4.2%	5.8%	8.8%
ROE	10.6%	4.6%	9.7%	15.5%
新製品(4年) 売上高比率	17%	19%	20%	24%
半導体市場向 売上高	4,000	4,000	5,300	6,900

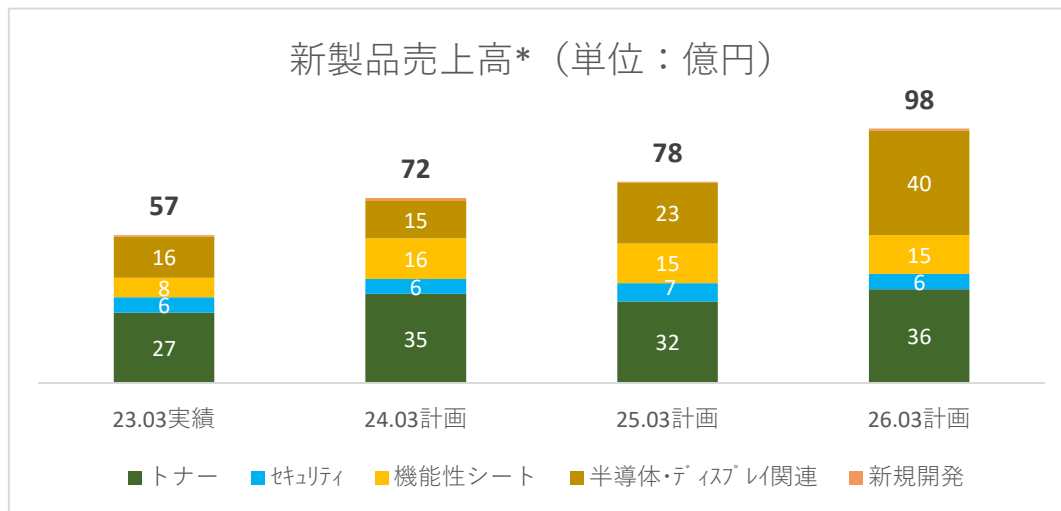
※為替前提：135円/\$

※「新製品売上高」の定義：新製品を上市した月以降48か月を経過するまでの製品ごとの売上高を会計年度ごとに合計したもの

- ・2026年3月期の売上高目標を400億円とします（2023年3月期実績に対し年平均6%の成長）
- ・8次中計においては純資産の充実と有利負債の圧縮による盤石な財務基盤の構築に傾注し、ROAを目標とすべき経営指標として掲げておりました。しかしながら、足元の純資産比率は42.8%、DEレシオも0.7倍まで改善していること、今後は、財務安全性は維持しつつ、財務レバレッジを意識した事業運営を行うことが企業価値最大化に資するものと考えていることから、ROEを目標とすべき経営指標に置き替えることとしました。
- ・株式会社東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の要請内容」に基づき、当社としてもPBR1.0倍以上の早期実現に向けて努めてまいります。
- ・優先配当等の支払い負担を低減し財務体質を健全化させるため、優先株式20億円の一部10億円の償還を2023年3月末に実施しました（2023年3月13日公表）。今年度以降、残り10億円の償還も早期実現に向けて努めてまいります。

(2) 新製品の開発状況

グループトータルでの新製品の売上高目標と、半導体市場向けや環境配慮型製品を中心とした主要新製品の詳細は以下のとおりです。



* 新製品売上高の定義の変更

これまで、「新製品売上高」の定義を、「当年度を含む過去4年度の間に上市した製品の売上高」としておりましたが、8次中計の見直しを契機として、「新製品を上市した月以降48か月を経過するまでの製品ごとの売上高を、会計年度ごとに合計したもの」としました。

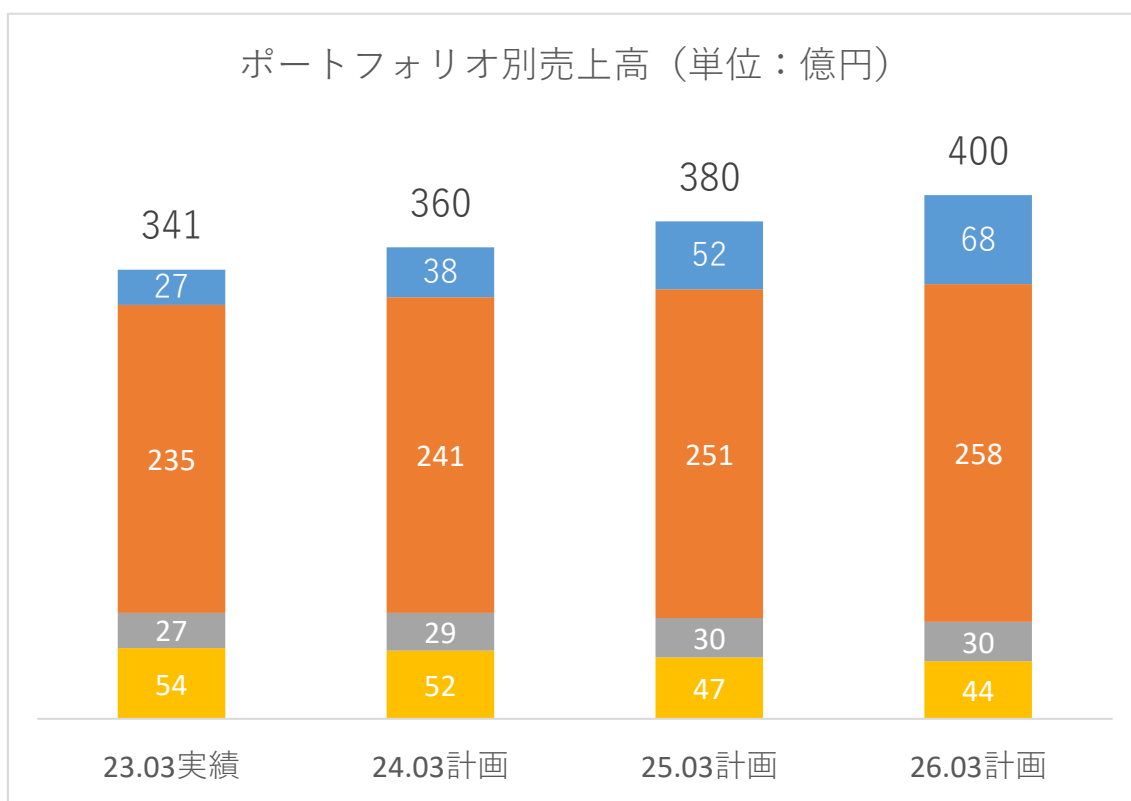
ターゲット領域	製品	用途	特徴	量産
半導体 省エネルギー 環境配慮	新型静電チャック 	・半導体製造装置シリコンウエハーの真空固定	革新的技術を盛り込んだ新構造により従来型と比較して大きく性能向上。	2024年度予定
	高性能ヒートシンク 	・産業用装置冷却ユニット	独自の金属繊維流路を持つヒートシンク。高い冷却・温度調整効果によりユニットの大幅な小型化が可能。	2024年度予定
	フレキシブルヒーター 	・産業用設備、装置用ヒーター（パイプ形状部の加熱）	優れたフレキシブル性により加熱対象に熱源を接触させる事が可能。省エネルギー効果を実現。	2023年度
	GREEN CHIP CMF 	・射出成形用樹脂（生活用品、車載、家電等）	セルロース（植物由来）繊維配合による環境負荷軽減。成形品（リサイクル樹脂含む）の強度が大幅に向上。	2022年度量産済み
	機能性粉体担持シート（新用途） 	・環境制御用フィルター（除湿・ガス吸着）	機能性粉体を紙の中に大量に充填。粉体の持つ除湿・吸着等の性能を維持したままシート化する事が可能。	2022年度量産済み
	セラミック繊維シート（新用途） 	・各種不燃断熱材 ・建材用目地材 ・電池用類焼防止材	製紙技術を活用して各種無機繊維をシート化。ニーズに応じた設計・開発を提案。	2022年度量産済み
通信	低誘電ボンディングシート（新タイプ） 	・高周波基板、高速伝送モジュール用層間接着剤	低誘電特性と安定した接着力を両立。高周波信号ロスを低減。	開発中

(3) 売上計画詳細

① ポートフォリオ別売上高

当社事業を4つの事業ポートフォリオに分類した上で、特に「A. 新規成長事業」と「B. 現在の主力事業」での成長を目指します。

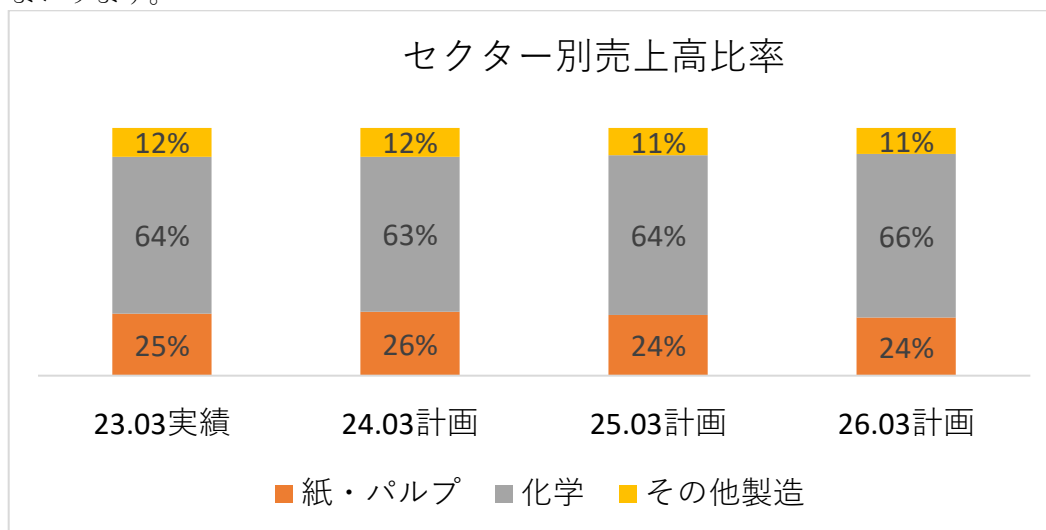
- A. 新規成長事業・・・機能性不織布、半導体関連部品
- B. 現在の主力事業・・・半導体実装用テープ、トナー、ガムテープ、セキュリティメディア
- C. 成熟事業・・・紙加工
- D. 低成長低収益事業・・・製紙、塗工紙、光学フィルム



- A. 新規成長事業
- B. 現在の主力事業
- C. 成熟事業
- D. 低成長低収益事業

② セクター別売上高比率

証券コード協議会が公表する業種別分類に基づくセクター別の売上高については、すでに紙・パルプ関連事業の売上高は25%になっている中、安定的なトナー事業の展開に加え半導体関連事業の成長により、化学関連事業の売上高比率をさらに拡大してまいります。



5. サステナビリティへの取り組み

当社は、次のとおり「サステナビリティ基本方針」を制定いたしました。

私たちは、「誠実」「社会貢献」「開拓者精神」からなる創業精神のもと、これまでもこれからも「新製品・新技術の立ち上げによるお客様満足を通じた利益の最大化」を通じて持続可能な「より良い世界（社会・環境・ガバナンス）」の実現に向けて貢献してまいります。

1. 社会的課題への取り組み

社会的課題を見据えた製品を通じて新たな価値を創造することにより、事業を通じた社会的課題の解決と企業価値の向上に努めます。

2. 環境問題への取り組み

エネルギー多消費型の製紙事業の縮小による事業ポートフォリオの転換や環境配慮型製品の提供およびCO2排出量の削減等により地球環境保全に努めます。

3. 人権の尊重と人財価値最大化への取り組み

サプライチェーン全体を通して人権や多様性を尊重し、誰もが働きやすく誇りの持てる職場環境および人財育成制度の整備に努めます。

特定した「マテリアリティ（重要課題）」については、2023年3月24日付リリース「サステナビリティ基本方針の制定およびマテリアリティ（重要課題）の特定に関するお知らせ」をご参照ください。

URL <https://ssl4.eir-parts.net/doc/3878/tdnet/2254359/00.pdf>

本資料に記載されている内容は、現時点で入手可能な情報に基づき作成されたものであり、不確実性を含んでおります。実際の業績はさまざまな要因により異なる可能性があります。

以 上