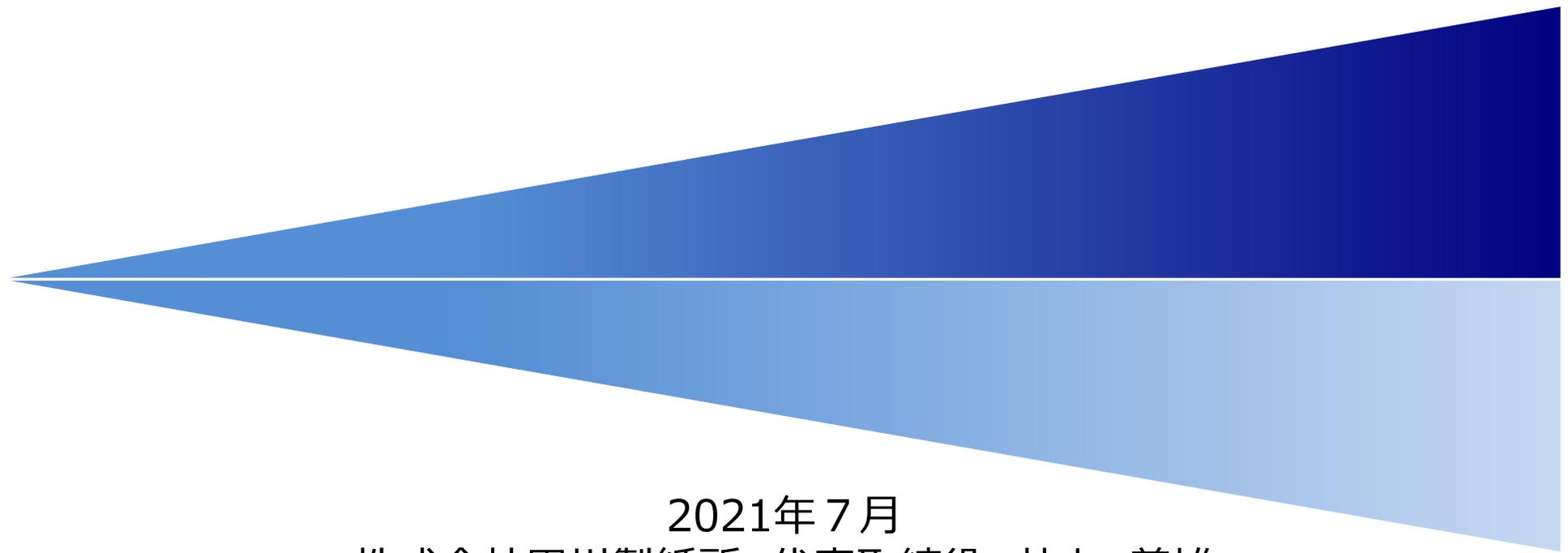




TOMOEGAWA

第8次中期経営計画（2021年-2025年）



2021年7月
株式会社巴川製紙所 代表取締役 井上 善雄

1. TOMOEGAWAの目指す姿	P2
2. TOMOEGAWAの事業と技術	P8
3. 事業環境の認識	P18
4. 第8次中期経営計画について	P21
5. Appendix	P34

1. TOMOEGAWAの目指す姿

米国の西部開拓ゴールドラッシュ



一攫千金を夢見て殺到

しかし
富みを手にしたのはほんのわずか

作業着であるジーンズを作ったメーカー

実際に多くの富を得た人は…



人やモノを運ぶ駅馬車事業者



金を掘る道具を作るメーカー

現在、世の中では5GやDX



ここに
成長の機会があるのは
間違いない



しかし
直接成功できるものは
限られている



TOMOEGAWAが目指すのは



熱・電気・電磁波コントロール材料

The diagram shows a central box at the top with two arrows pointing downwards to two separate boxes below it. The background is a blue-toned image of a person standing on a mountain peak, with a large circuit board pattern on the ground and various electronic components floating in the air.

電子部品材料

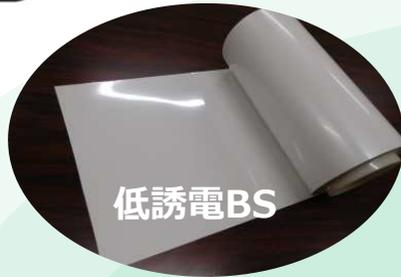
半導体製造装置の材料

巴川グループは
5GやDXを支える材料をドライバーとして成長したい

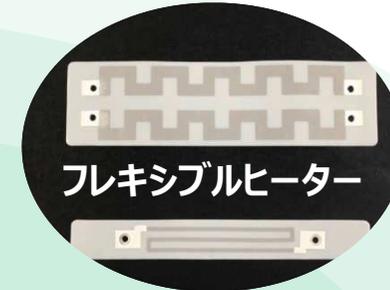
iCAS



新型静電チャック



低誘電BS



フレキシブルヒーター



世界の潮流



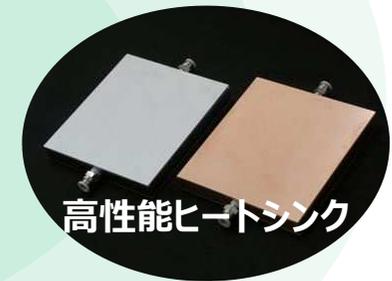
光ファイバー
接続ツール



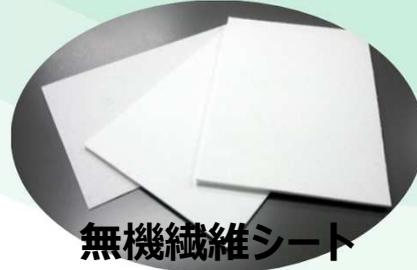
5G



SDGs



高性能ヒートシンク



無機繊維シート



CMF

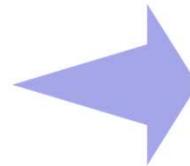
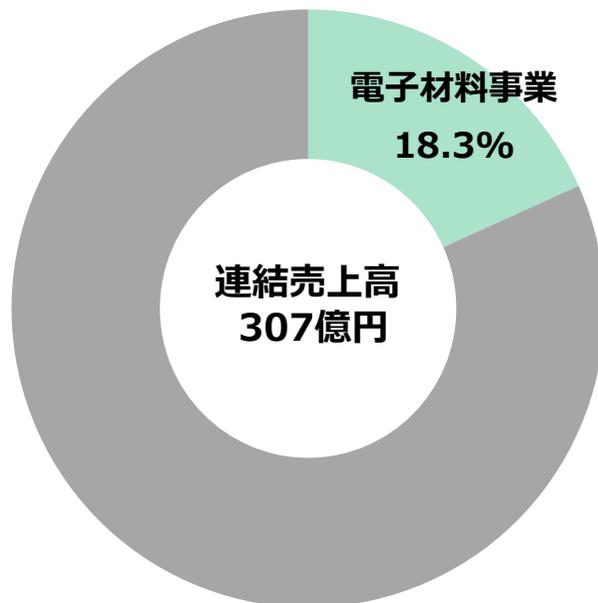
GREEN
CHIP

世界の潮流を支える巴川の新製品

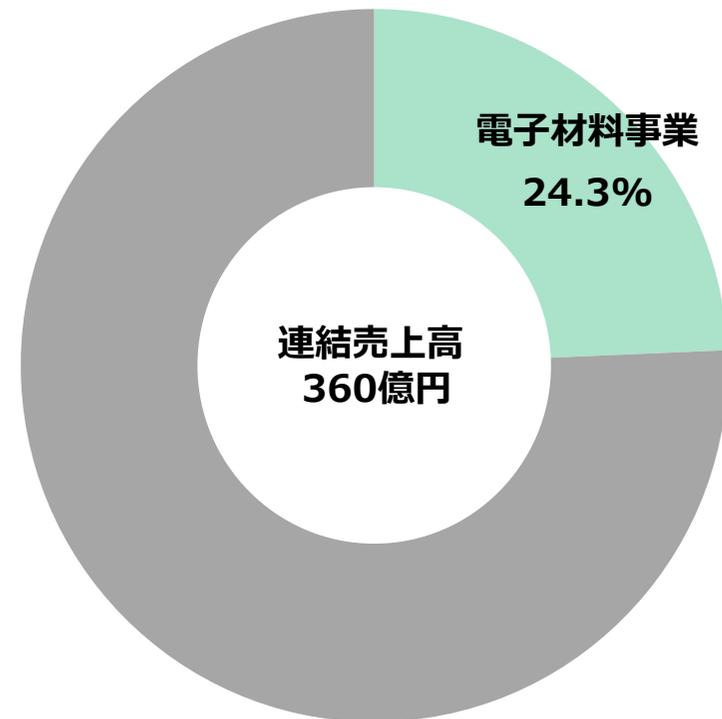
半導体関連ビジネスの拡大

半導体市場の成長を捉え、電子材料事業セグメントの売上拡大を図る

21.3期 実績

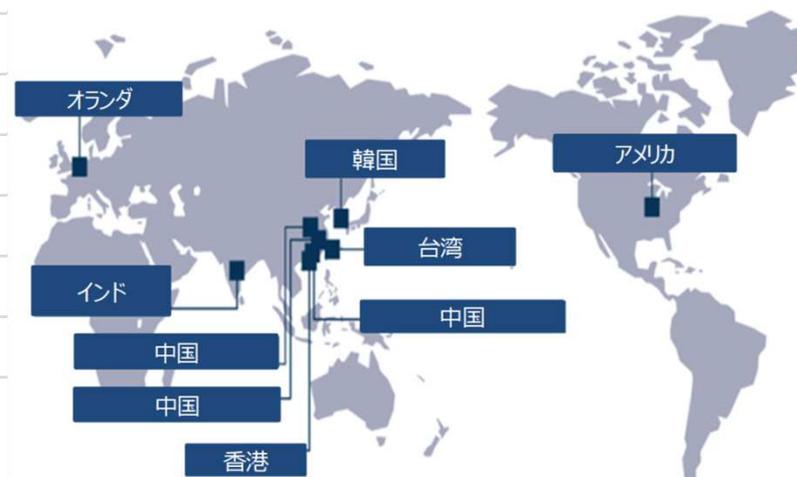


26.3期 計画



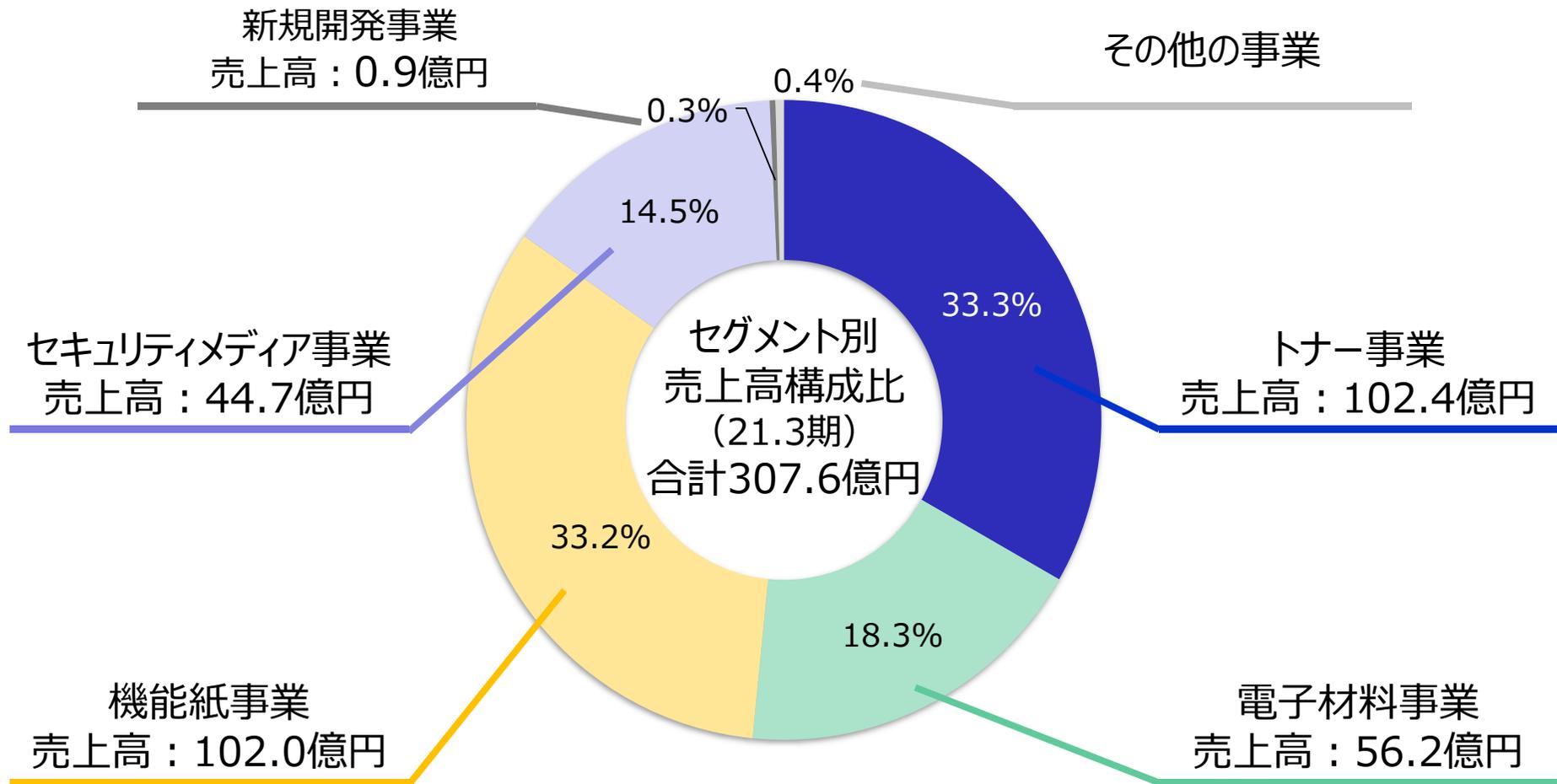
2. TOMOEGAWAの事業と技術

会社名	株式会社巴川製紙所（通称：TOMOEGAWA）
本社所在地	東京都中央区京橋二丁目1番3号 京橋トラストタワー7階
設立日	1917年（大正6年）8月15日
資本金	2,122百万円（2021年3月31日現在）
従業員数	連結1,341名、単独387名（2021年3月31日現在）
代表者	井上 善雄
事業内容	<p>【トナー事業】 トナーの製造、販売に関する事業</p> <p>【電子材料事業】 FPD向け光学フィルムの製造、販売に関する事業、半導体関連の電子部品材料の製造、販売に関する事業</p> <p>【機能紙事業】 洋紙・機能紙の抄造、販売に関する事業及び紙等への塗工、販売に関する事業</p> <p>【セキュリティメディア事業】 有価証券、カード、帳票、磁気記録関連製品等の製造・加工・販売及び情報処理関連事業</p> <p>【新規開発事業】 当社グループ保有の基礎・要素技術の融合と新技術開発により、新製品開発と需要家への販売</p> <p>【その他の事業】 不動産賃貸、物流サービス等</p>
拠点	本社（東京都中央区）、静岡事業所（静岡市駿河区）、清水事業所（静岡市清水区） 新宮山林事務所（和歌山県新宮市）
グループ会社	<p>新巴川加工(株)、巴川物流サービス(株)</p> <p>【電子材料事業】 (株)トッパンTOMOEGAWAオプティカルフィルム、海外販売子会社2社（台湾、韓国）</p> <p>【機能紙事業】 日本理化製紙(株)、三和紙工(株)、 海外製造販売子会社1社（インド）</p> <p>【トナー事業】 海外製造子会社 2社（中国）、海外販売子会社 4社（アメリカ、オランダ、香港、中国）</p> <p>【セキュリティメディア事業】 昌栄印刷(株)</p>



セグメント別売上高

トナー事業の売上が最も大きく、次いで機能紙事業、電子材料事業、前期より取り込んだセキュリティメディア事業と続く



事業内容 主要製品

トナー事業

モノクロトナー

フルカラートナー

トナー専門メーカーとしては世界有数の生産量



機能紙事業

洋紙関連

電気絶縁紙の国産化に成功
情報関連用紙や産業用特殊紙を展開



機能紙関連

紙の技術により、有機・無機等の様々な
素材を活かした機能性シートを製品化



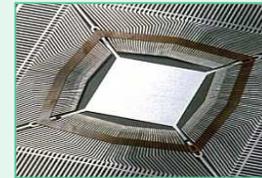
塗工紙関連

磁気乗車券、磁気カード、記録紙等
の製造・販売



電子材料事業

電子材料関連



ICパッケージ用リードフレーム固定テープは、
発売以来40年に渡り、市場シェア90%

光学粘着関連



精密塗工技術によるFPD用光学粘着フィルム
スマートフォンや車載ディスプレイに採用

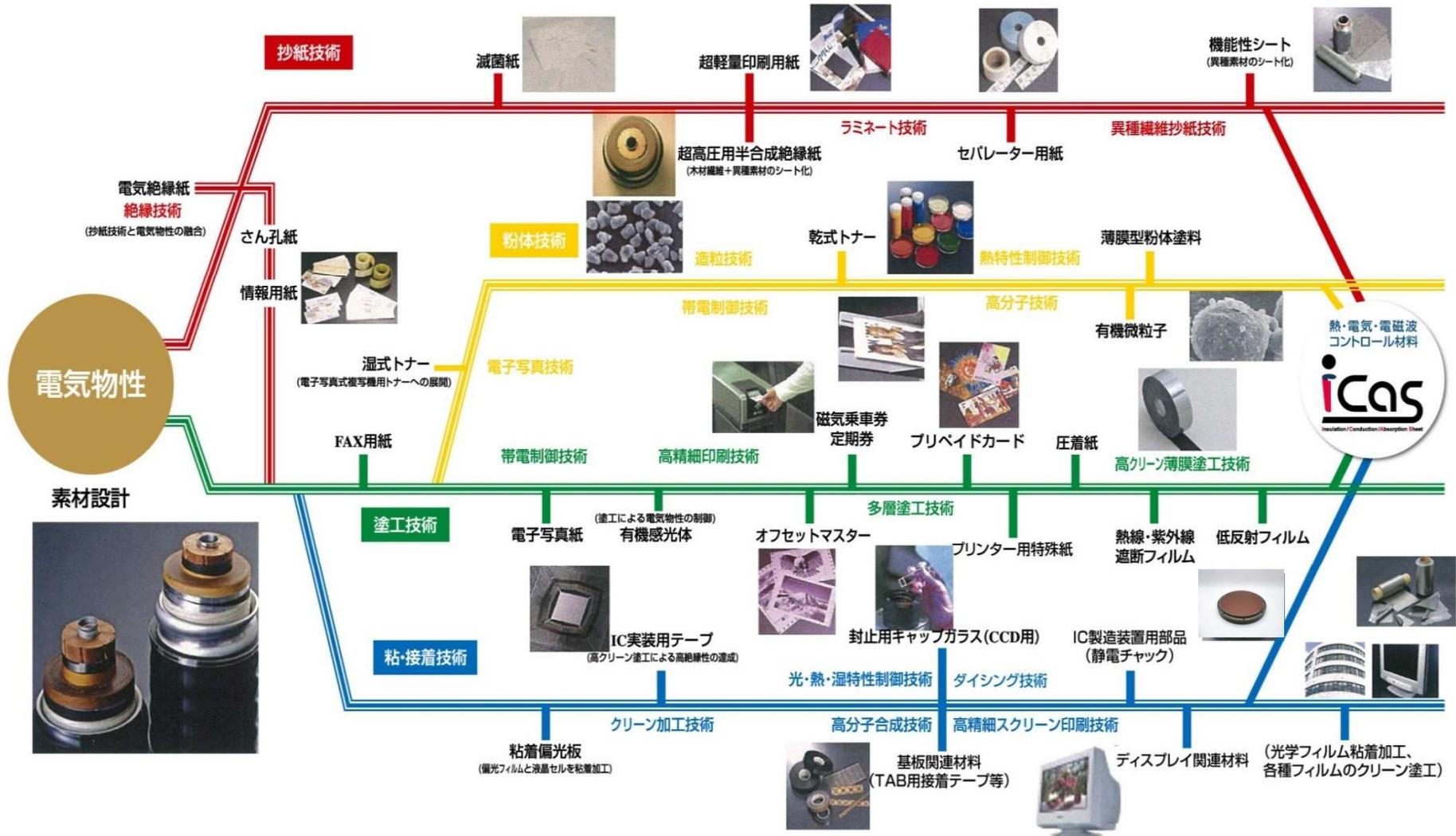
セキュリティメディア事業

有価証券、クレジットカード、通帳、
磁気記録製品等の製造・加工・販売



技術の広がり ①

「抄紙」「粉体」「塗工」「粘・接着」の4つのコア技術へ発展



技術のルーツ

1914年第一次世界大戦で電気絶縁紙や鑽孔紙の輸入が困難になり、国産化に成功。その技術ルーツから、他には類を見ない独自の技術展開へ

電気絶縁紙からの展開

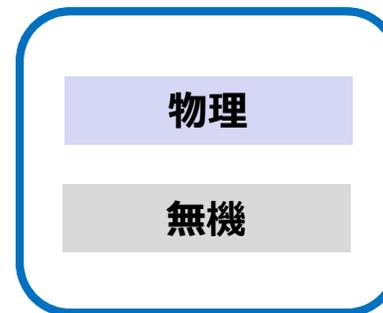


製紙の技術



+

電気の制御



現在の
戦略へ継承

熱・電気・電磁波
コントロール



物理がわかる化学屋
電気がわかる有機屋

鑽孔紙からの展開



逓信省（現NTT）
との共同開発

最先端の技術
ネットワーク構築

「紙」以外の
分野へ展開

技術の広がり ②

コア技術へ「材料知見」「処方技術」「加工技術」「評価技術」を付加

コア技術

す
抄く

抄紙技術

様々な繊維を
シート化する技術



塗る
塗工技術

塗料を均一に
コーティングする技術



貼る

粘・接着技術

様々な材料を
貼合する技術



砕く
粉体技術

均一な粉体を
制御する技術



材料知見

有機/無機、物理/化学
に関する深い知見



処方技術

要求特性を最適化
する処方設計



評価技術

開発の速度や確実性を
高める評価・分析



加工技術

ニーズに合わせた
形態へ加工



技術の組合せ

多数の技術組合せでの開発が可能となり、時代ニーズに合わせた新製品を創出

無機材料知見



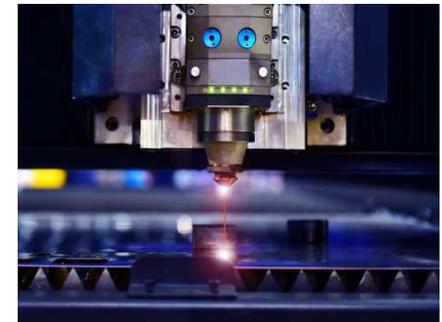
抄紙技術



評価技術



加工技術



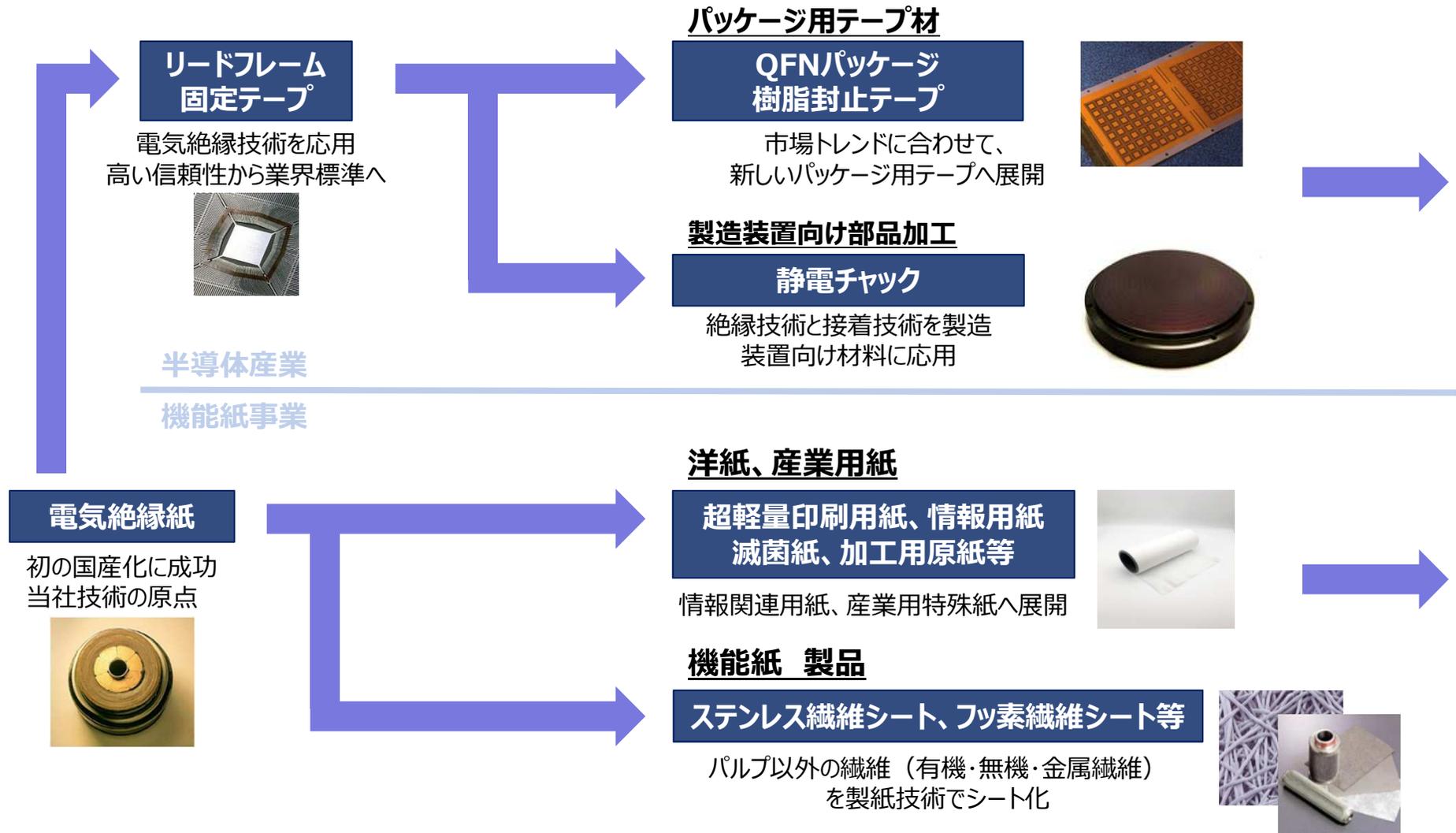
技術の組合せによる
新製品の創出



「熱」「電気」「電磁波」コントロールをターゲット

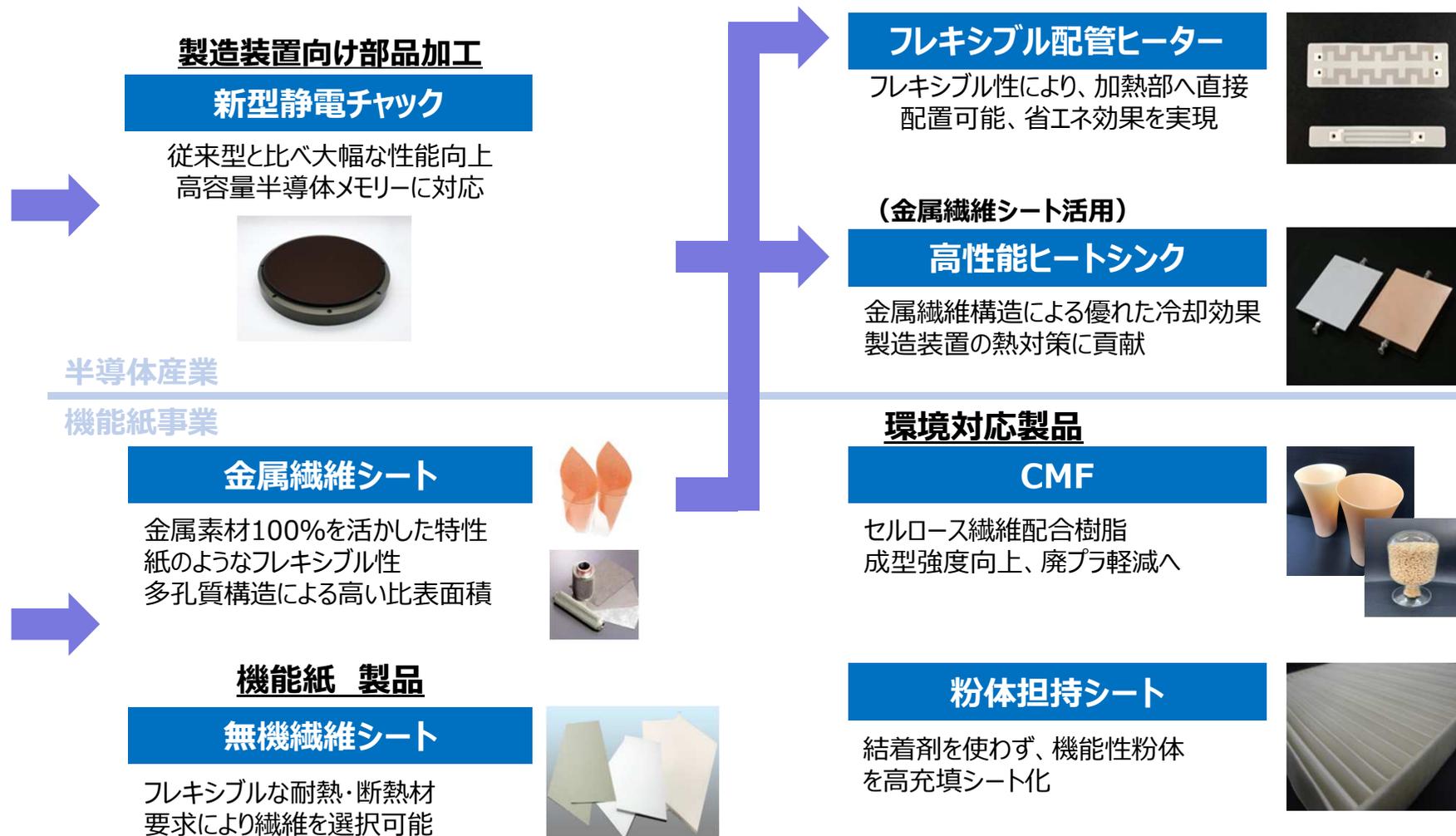
半導体産業・機能紙事業への展開例 ①

「電気絶縁技術」を発端として「処方技術」との組合せから半導体産業へ
 「抄紙技術」と「有機・無機材料知見」の組合せから機能紙事業へ



半導体産業・機能紙事業への展開例 ②

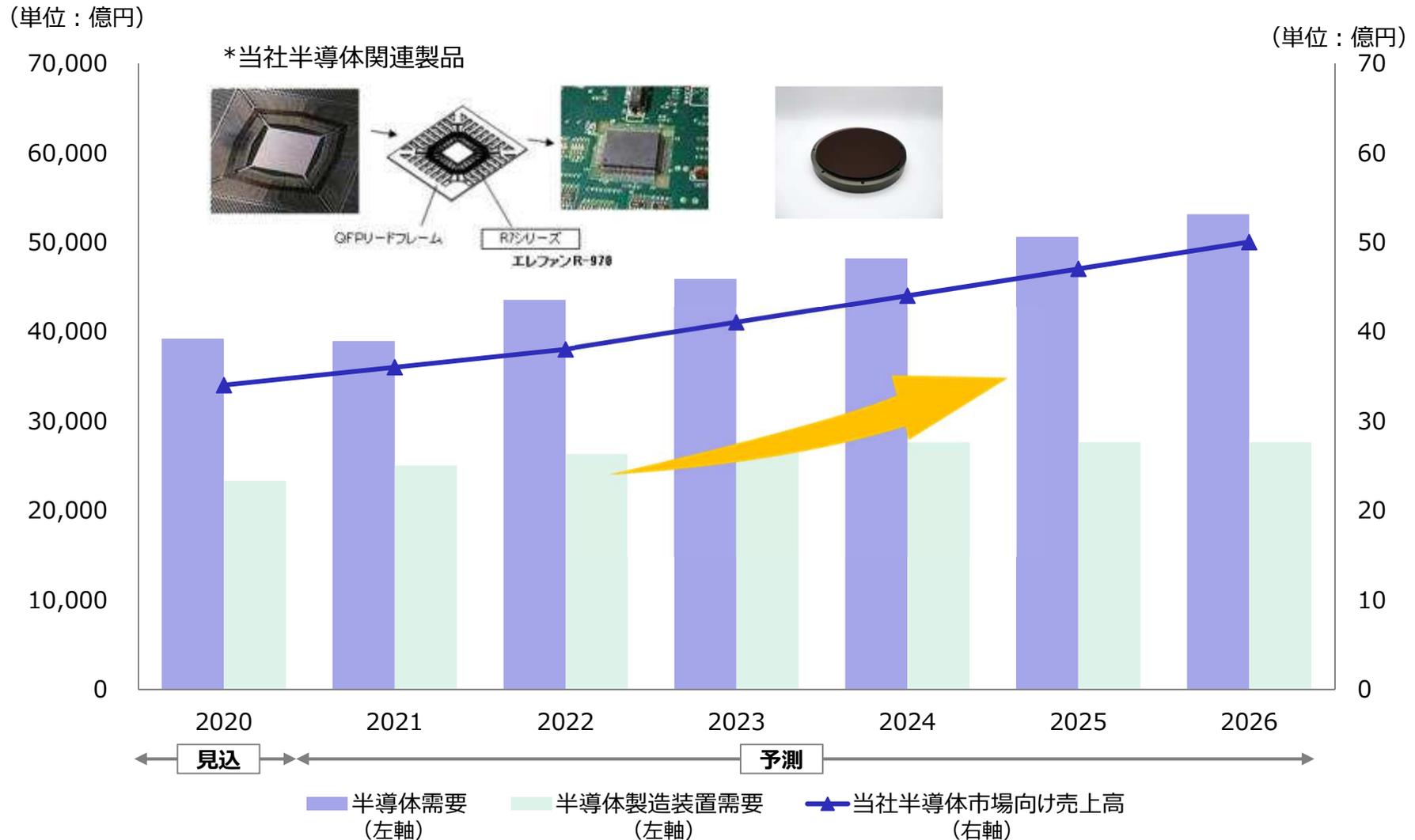
「部品加工技術」と「抄紙技術」の組合せにより、製造装置向け製品開発を強化、さらに「抄紙技術」を環境対応製品へ応用



3. 事業環境の認識

事業環境（半導体市場）

半導体需要及び半導体装置需要は引き続き拡大が見込まれる



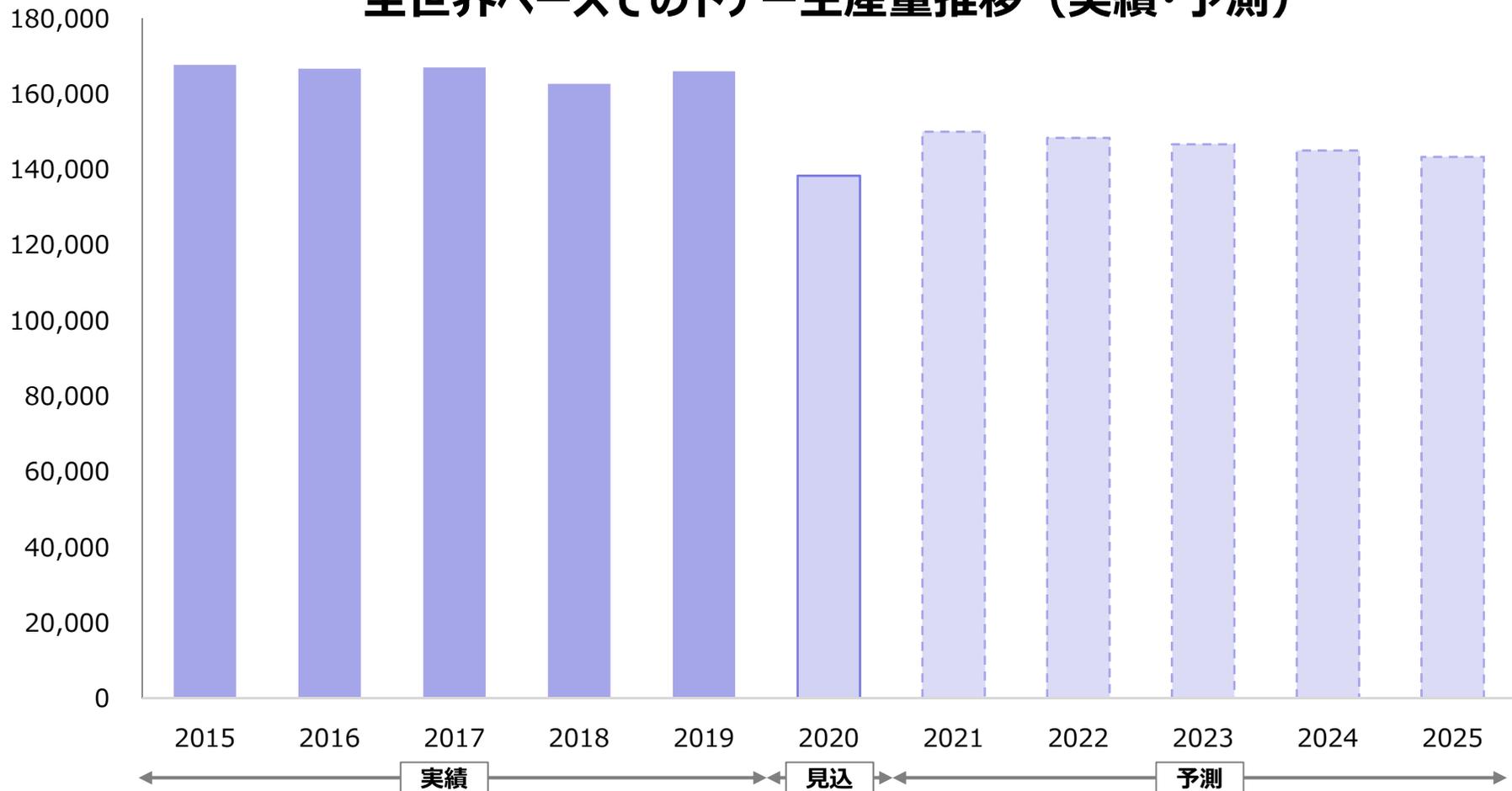
世界半導体市場統計 (WSTS) 2021春季半導体市場予測 (2021/6/8)
 日本半導体製造装置協会 (SEAJ) 半導体・FPD製造装置需要予測 (2021/1/14) をベースに当社作成

事業環境（トナー事業）

全世界ベースでのトナー市場はほぼ横ばい推移が見込まれる

(単位：トン)

全世界ベースでのトナー生産量推移（実績・予測）



調査会社レポートをベースに当社作成

4. 第8次中期経営計画について

第8次中期経営計画の背景とゴール

新たな成長と企業体質変革の同時実現を目指す

161期 20/3	162期 21/3	163期 22/3	164期 23/3	165期 24/3	166期 25/3	167期 26/3
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

第7次 中期経営計画

- ① 外部環境が大きく変化
- ② 新製品（新事業）の基盤創出

新中計策定
の必要性

- ① 長期性資金の確保（A種優先株式発行）
- ② 構造改革の完遂を目指す
- ③ 新製品の展開を視野に

第8次 中期経営計画

- ① 5GやDXを支える事業の展開
- ② SDGsに資する製品の展開
- ③ 構造改革・体質改善による経営効率UPにより企業価値を向上

構造改革の狙いと主要施策 ①

事業ポートフォリオの見直し、生産・営業拠点の集約・設備休止等の構造改革を更に加速

これまでの構造改革の歩み

2019年	●	12月	洋紙7号抄紙機停機
2020年	●	3月	昌栄印刷株式会社の連結子会社化
		9月	米国におけるモノクロトナー生産終了、生産設備除却
2021年	●	3月	大阪営業所廃止
		5月	子会社であった日本カード株式会社の株式売却
		9月目処	米国トナー製造工場売却（予定）
		2021年度中	洋紙9号抄紙機停機（予定）

構造改革の狙いと主要施策 ②

3つの改革により持続的成長を果たせる事業体質への転換を図る

改革対象	事業構造改革	コスト構造改革	生産体制改革
機能紙事業 ・洋紙事業 ・塗工紙事業	<ul style="list-style-type: none"> 洋紙9号抄紙機停機 (2021年度中実施) 	<ul style="list-style-type: none"> 抄紙機統合後の生産体制構築 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社との連携強化
電子材料事業 ・光学粘着事業	<ul style="list-style-type: none"> 既存顧客との取引拡大 窓貼り、車載、OLED向けなど顧客層の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 多能工化、必要人員数の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 需要変動に応じた機動的な生産対応力強化 子会社との連携強化
トナー事業 ・モノクロトナー事業	<ul style="list-style-type: none"> シェアアップによる稼働率向上 競争撤退/OEM取込 米国工場閉鎖後の生産アロケーション最適化 米国工場売却 	<ul style="list-style-type: none"> 現状装置の機能アップのための設備投資実施 子会社との間での開発機能分担の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 各拠点間の連携強化 基幹システムの共通化
横串部門も含む全社	<ul style="list-style-type: none"> 設備休止、集約も踏まえての省力化、省人化 経費・活動費削減とそれを支えるIT関連投資の実施 		<ul style="list-style-type: none"> 静岡地区全体の生産体制最適化（2025年度までに実施）

2つの注力領域

5G／DXは、半導体の製造プロセスから使用の場面まで各種ソリューションを提供
 SDGs関連は、脱プラやCO₂削減等に資する環境適合製品を提供

5G／DX



半導体需要

SDGs関連



脱プラ
 CO₂削減貢献

省エネ・小型化

新製品の創出（代表的な新製品）

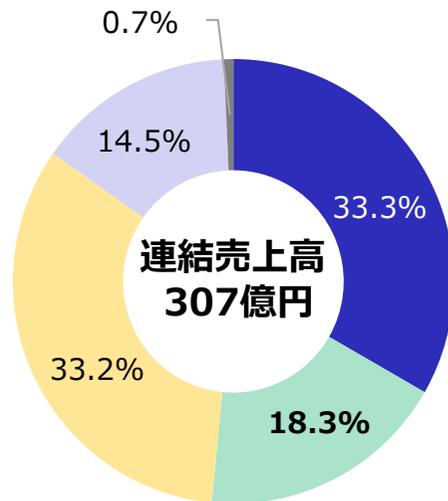
「注力領域」に対応する当社の代表的な新製品

ターゲット領域	製品	用途	特徴	量産	
半 導 体	新型静電 チャック 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体製造装置 シリコンウェルの真空固定 3D-NANDメモリ対応 	新構造により、従来型と比較として耐電圧、耐プラズマ強度が大きく向上	2021年度 予定	
	省 エ ネ ル ギ ー 環 境 対 応	高性能 ヒートシンク 	<ul style="list-style-type: none"> 設備・装置冷却ユニット 空冷、水冷対応 	独自の金属繊維による流路構造で優れた冷却効果、ユニット小型化が可能	2022年度 予定
		フレキシブル ヒーター 	<ul style="list-style-type: none"> 各種産業用設備、装置（パイプ形状部の加熱） 	優れたフレキシブル性により、加熱部へ直接配置可能、省エネ効果を実現	2023年度 予定
	CMF セルローズ マイクロファイバー 	<ul style="list-style-type: none"> 射出成形用樹脂（生活用品, 車載, 家電） 	セルローズ繊維配合により、石油樹脂削減、成形品の強度・耐熱性も向上	2021年度 予定	
通 信	低誘電 ボンディング シート 	<ul style="list-style-type: none"> 高周波基板 高速伝送モジュール 	低誘電率と安定した接着力を両立、高周波信号ロスを低減	上市済 2021 年度 新タイプ	

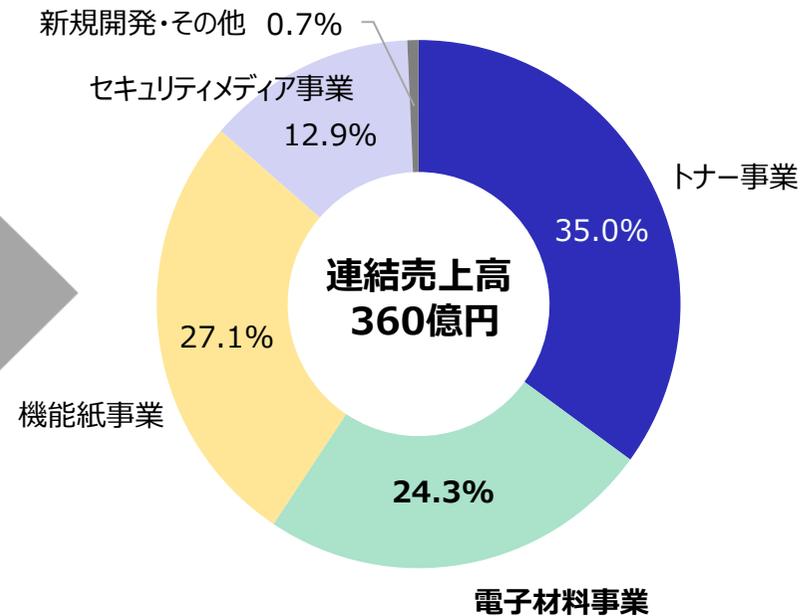
事業ポートフォリオの転換

電子材料事業を大きく成長させつつ、事業ポートフォリオの転換を図る

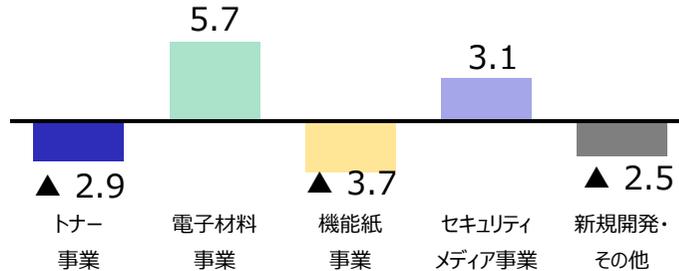
21.3期 実績



26.3期 計画



連結営業利益 ▲0.1億円

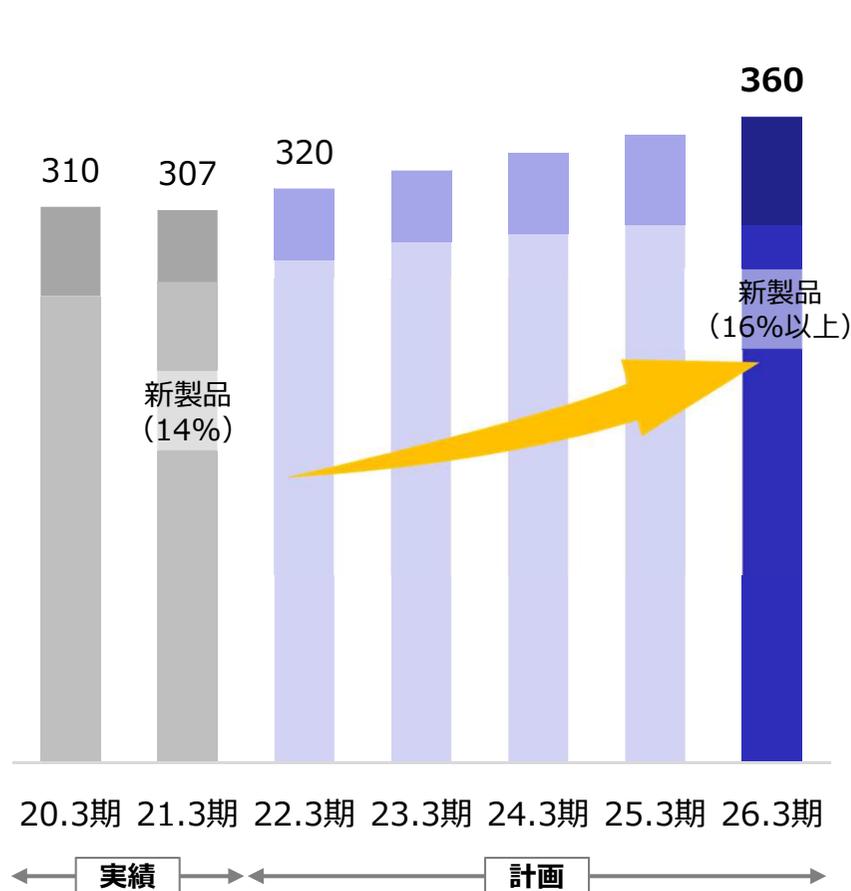


連結営業利益 20億円

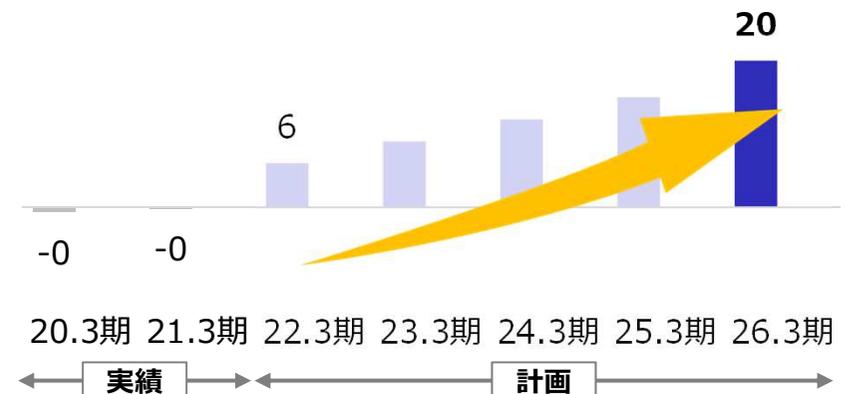
計画概観（連結売上高・利益計画・ROA目標）

売上高の中に占める新製品の比率の向上、構造改革の完遂により、利益を拡大するとともに資産効率向上も図る

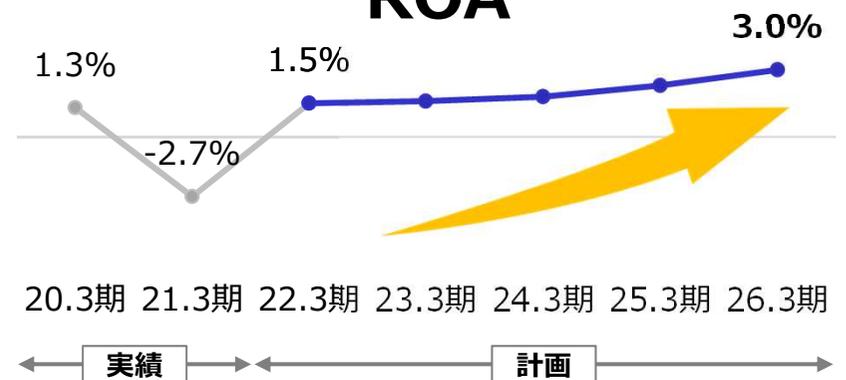
連結売上高 （単位：億円）



連結営業利益 （単位：億円）



ROA

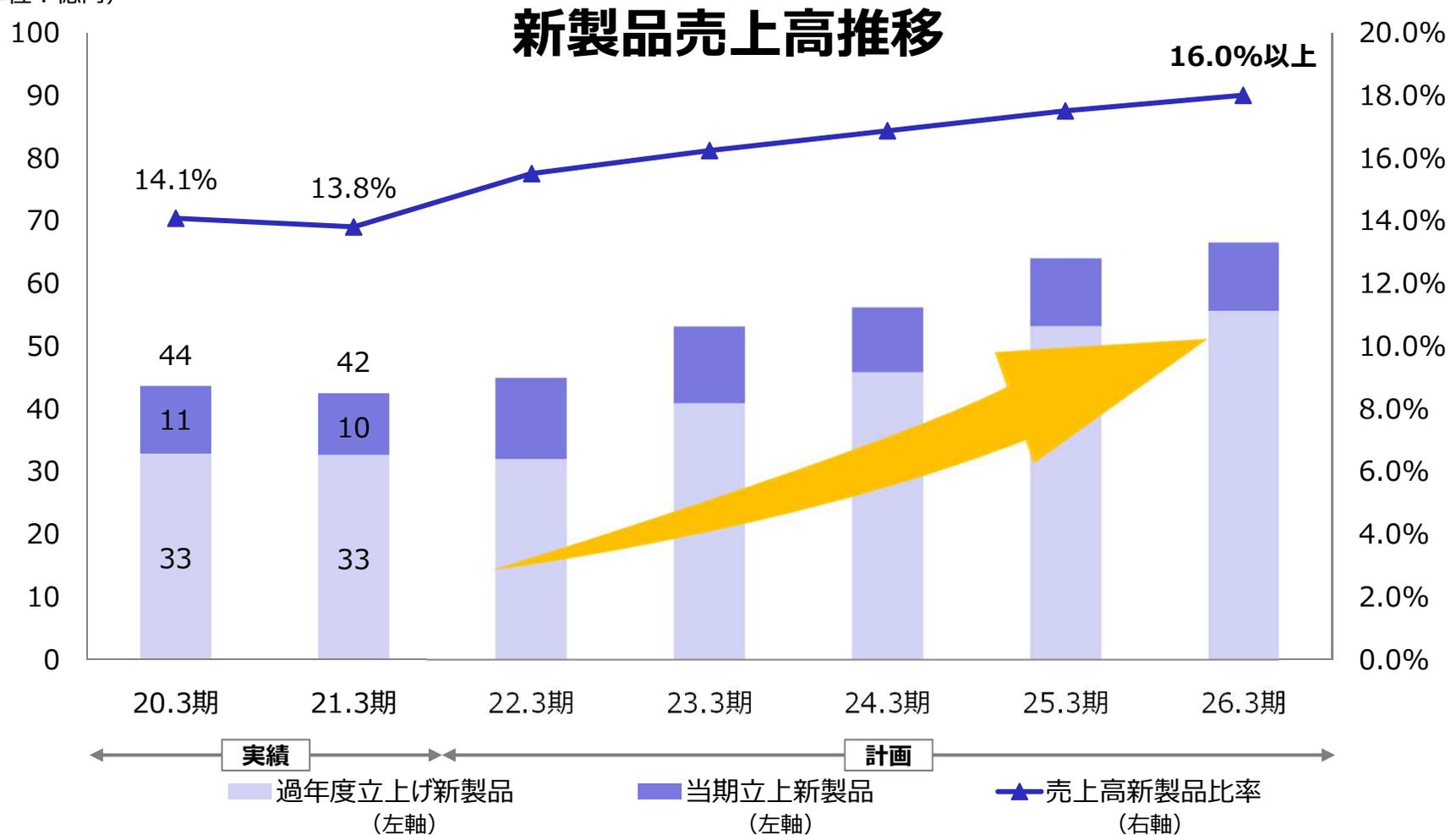


新製品売上高

新製品の上市、販売拡大を進め、新製品売上高*比率の向上を図る

*新製品売上高は、当年度を含む過去4年間に上市した製品の売上高のことをいう

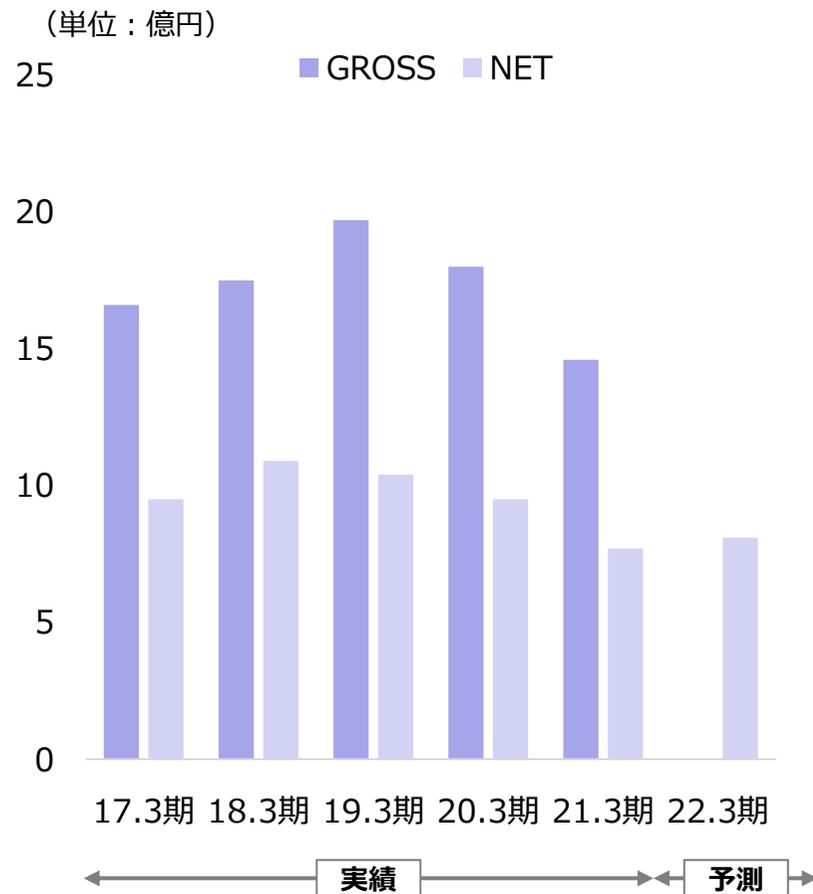
(単位：億円)



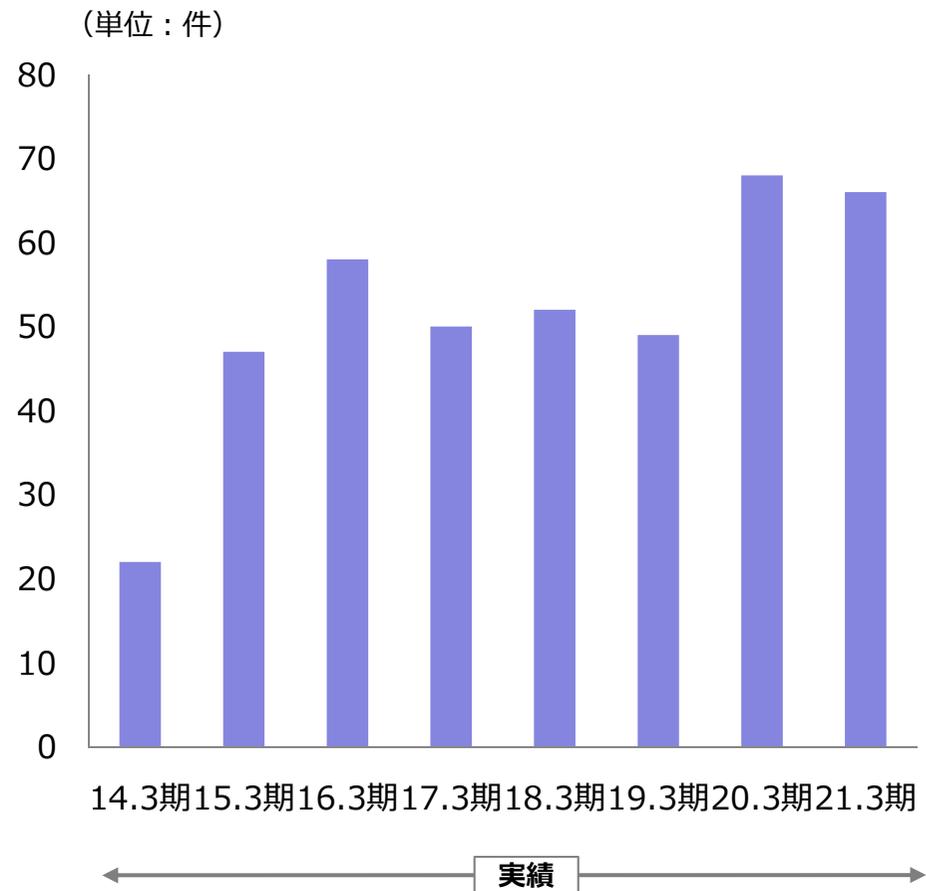
新製品開発活動の状況

事業ポートフォリオ転換のため、これまで同様に開発投資は引き続き継続。21.3期以降、一部は量産段階への移行に伴い事業部費用に移行

研究開発費推移

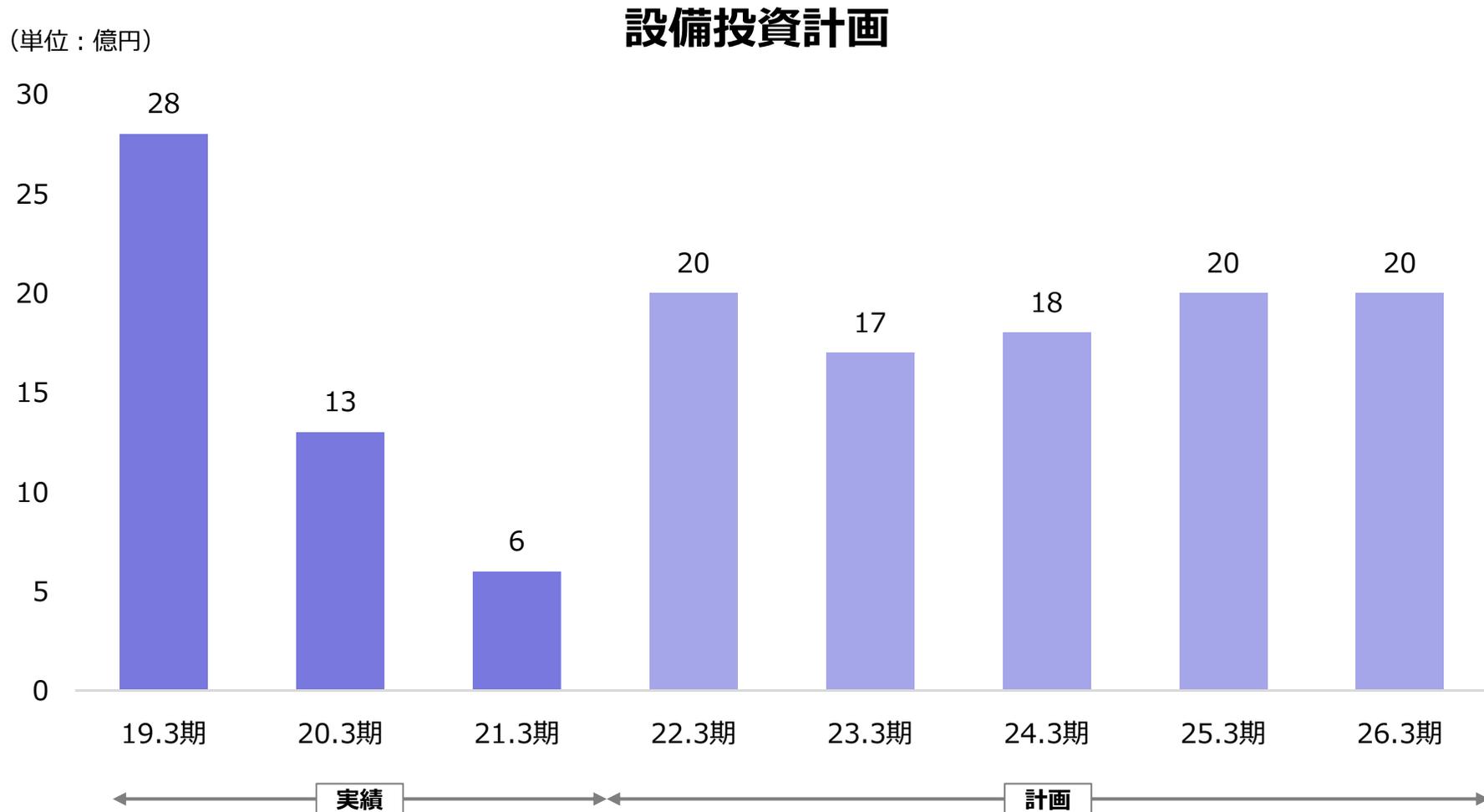


特許申請件数推移



設備投資計画

既存設備集約などの生産体制最適化を図ることにより、設備投資は抑制する計画



A種優先株式の発行概要

調達資金は、新製品開発投資、成長分野における戦略投資や構造改革資金等に充当予定

発行金額（株数）	20億円（2,000,000株）
引受先	SMBCCP投資事業有限責任組合1号
出資者の概要	株式会社三井住友銀行
業務執行組合員の概要 （無限責任組合員）	株式会社SMBCキャピタル・パートナーズ
議決権	なし
取得条項（当社権利）	金銭
取得請求権（引受先権利）	金銭（*）

（*）普通株式を対価とする転換請求権はない

剰余金の配当の決定方針等

安定配当を基本方針としつつ、当面はA種優先株主には定款に基づき配当を予定、普通株主には早期復配を目指す

配当等の決定方針

当社は、中期的視点に立って着実に株主価値を向上させることを目的としており、株主に対する適正な利益還元を経営の最重要課題として位置づけ、配当につきましては、安定的な配当を継続実施していくことを基本方針としつつ、連結及び単体業績水準と、内部留保の確保や財務体質の強化等を総合的に勘案して、機動的に決定してまいります。

配当等の予定

当社は、22.3期以降、当社定款第12条の2に基づき、A種優先株式を有する株主に対しては、1株につき50円の優先配当金を配当する方針です。他方、普通株式を有する株主に対しては、業績に鑑み、21.3期年間配当金を無配とすることにいたしました。22.3期以降の配当については、可能な限り早期に復配できるように努めてまいります。その具体的な時期については現時点で未定でございます。

5. Appendix

オリジナルブランドのご紹介

熱/電気/電磁波コントロール

統一ブランド名



熱・電気・電磁波コントロール材料に求められる
「Insulation」(絶縁)「Conduction」(伝導)
「Absorption」(吸収)「Sheet」(シート)
の頭文字をつなぎ合わせたものです

多くの電気電子機器・部品の小型・
軽量化、ハイパワー化（高電圧、大
電流、高周波）のニーズに対応

電子機器を熱やノイズ等から防御
機能を最大限「活かす」ソリューション

環境コントロール

統一ブランド名



米国株式市場で、長期間の優れた業績や
卓越した経済力等を備えた超一流企業を
「ブルーチップ」と呼んでいることになぞらえ、
環境をイメージするグリーンの語を冠したものです

『環境特性(Atmosphere)』

『環境特性(Environment)』

二つの環境を制御

環境に配慮した技術・産業プロセスなどの環境
関連を中心にSDGsに貢献するソリューション

将来情報に関するご注意

本資料は、当社グループの業績及び事業戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社の株式の購入や売却を勧誘するものではありません。

本説明会及び本資料の内容は、当社が現時点で入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提にもとづいており、実際の業績等は見通しと異なる可能性があります。実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。

株式会社巴川製紙所