



証券コード: 3878

TOMOEGAWA

2023年3月期決算・修正第8次中期経営計画に関する説明会

2023年7月

株式会社巴川製紙所 代表取締役 井上 善雄

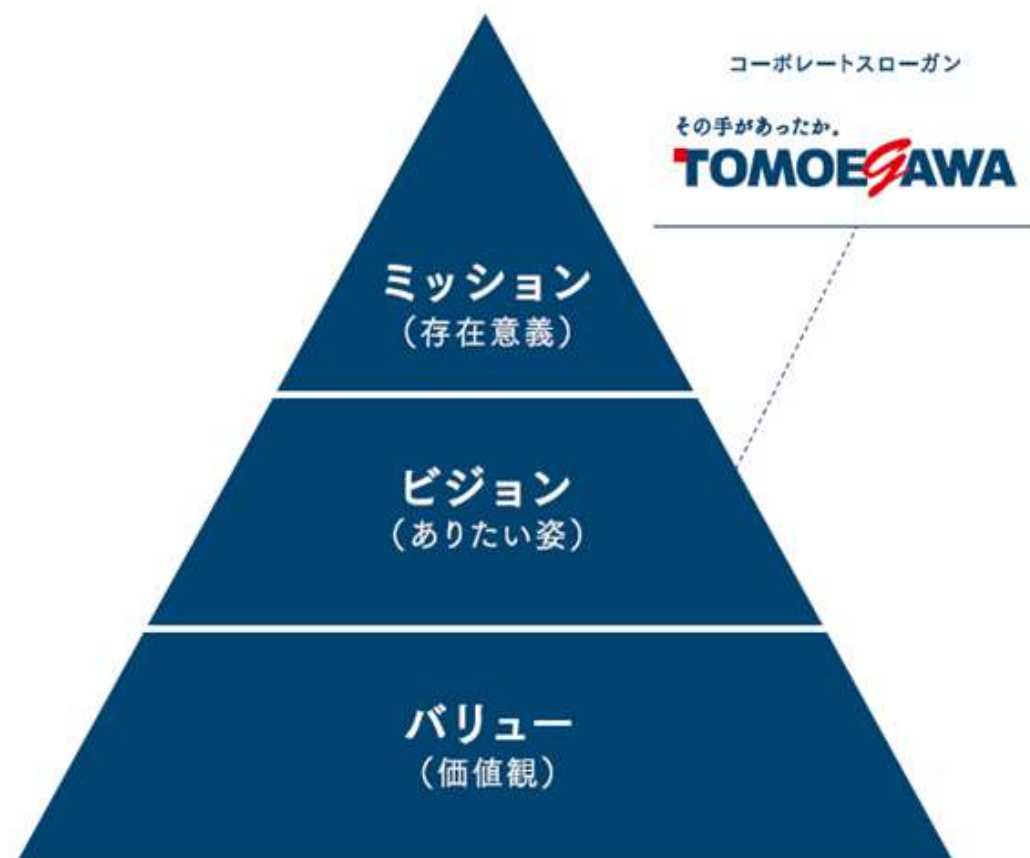
会社名	株式会社巴川製紙所（通称：TOMOEGAWA）
本社所在地	東京都中央区京橋二丁目1番3号 京橋トラストタワー7階
設立日	1917年（大正6年）8月15日
資本金	2,122百万円（2023年3月31日現在）
従業員数	連結1,285名、単独380名（2023年3月31日現在）
代表者	井上 善雄
事業内容	【トナー事業】 トナーの製造・販売に関する事業 【半導体・ディスプレイ関連事業】 FPD向け光学フィルムの製造・販売に関する事業、半導体関連の電子部品材料の製造・販売に関する事業 【機能性シート事業】 製紙、機能性シートの抄造、紙等への塗工、およびこれらの販売に関する事業 【セキ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 【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る新製品開発と需要家への販売 【その他の事業】 不動産賃貸、物流サービス等
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	新巴川加工(株)、巴川物流サービス(株) 【半導体・ディスプレイ関連事業】 (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） 【機能性シート事業】 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） 【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） 【セキュリティメディア事業】 昌栄印刷(株)



1. 経営理念	P3
2. セグメント情報について	P6
3. 2023年3月期決算・修正第8次中期経営計画について	P10
4. 注力4事業について	P30
5. サステナビリティ	P43
Appendix	P48

1. 経営理念

従来から掲げてき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。



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。

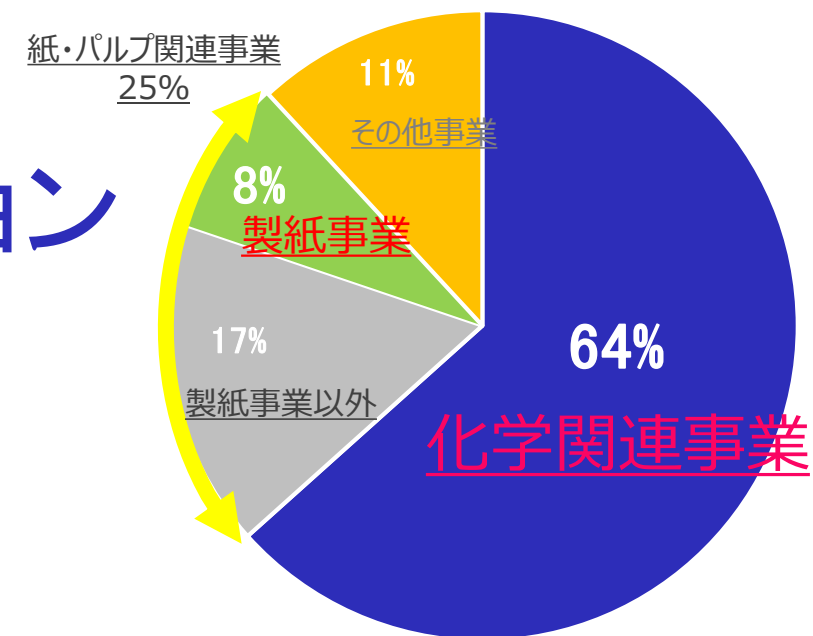
伝統ある巴川の名称は継承しつつ、今後さらなる事業ポートフォリオ変革を推進していく意思を込めて、既存の事業領域を規定する「製紙」を含めないものとした。

1. 変更後の商号（英文表記）

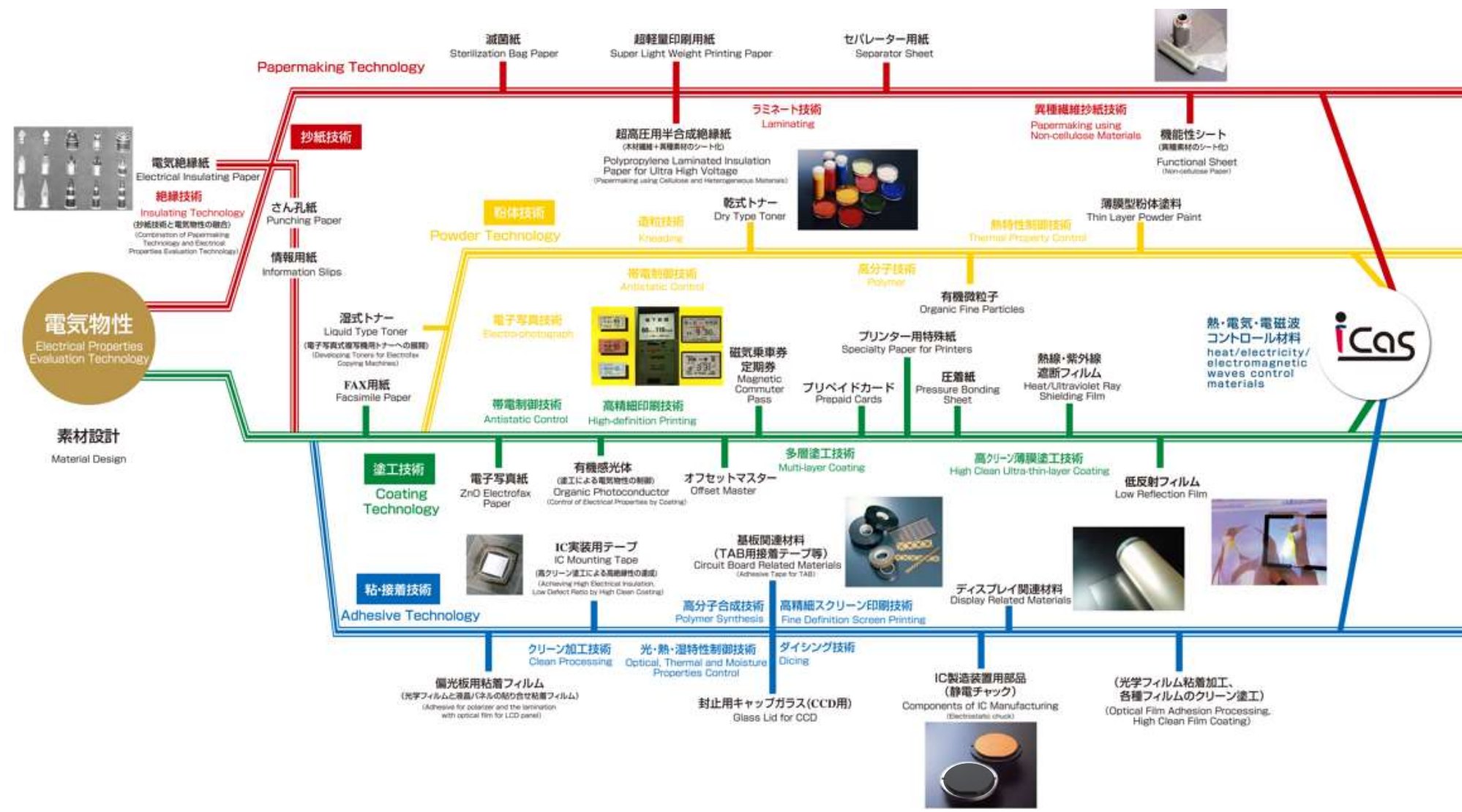
株式会社巴川コーポレーション
(TOMOEGAWA CORPORATION)

2. 変更予定日
2024年1月1日

164期実績セクター別売上高比率



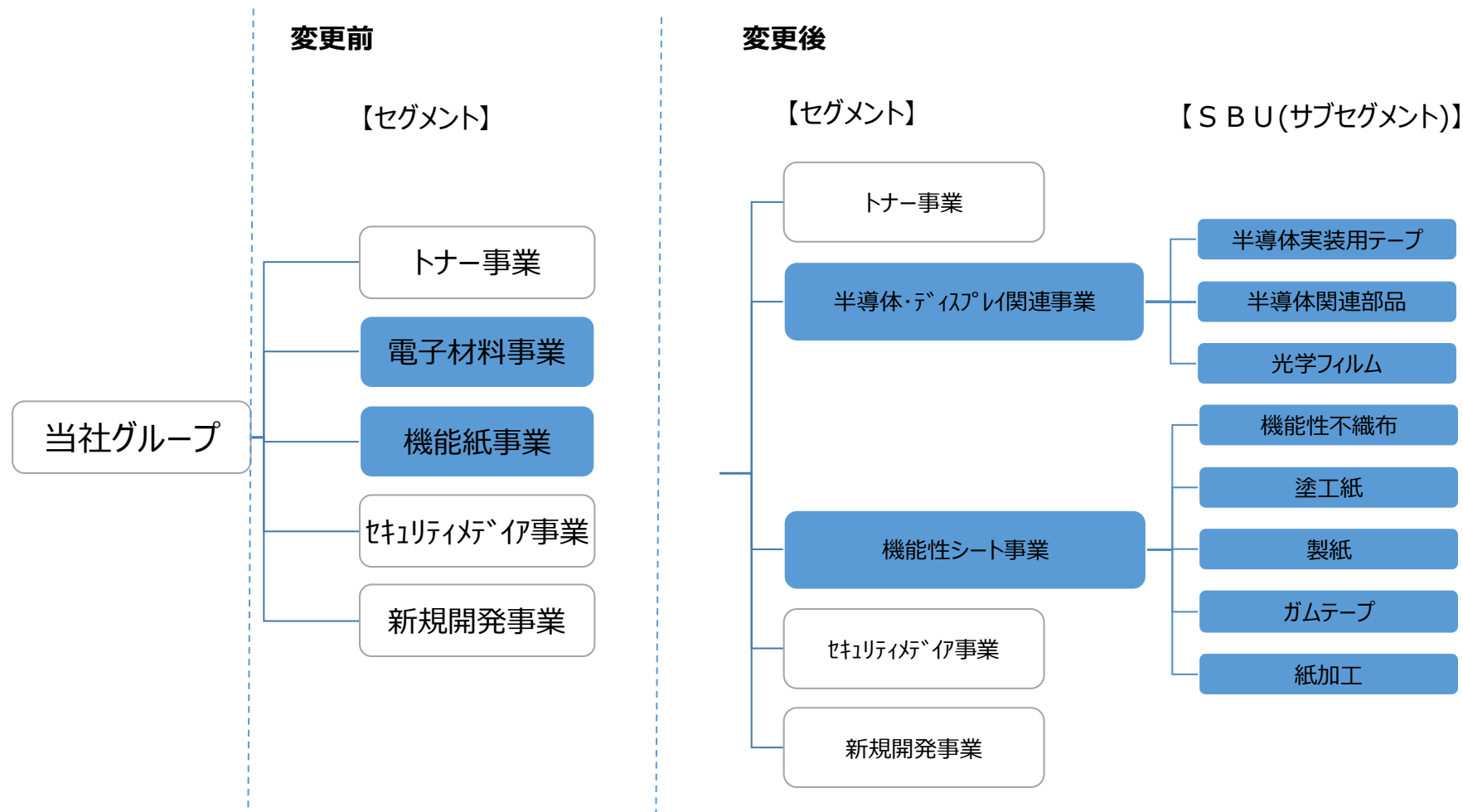
2. セグメント情報について



セグメント分類表

報告セグメント名称変更の概要

第165期(2024年3月期)より、当社グループの将来ビジョンと事業展開をわかりやすくお伝えするため、報告セグメント名称を変更



トナー事業

トナー専業メーカーとしては世界有数の生産量
トナー（モノクロ、カラー）



半導体・ディスプレイ関連事業

半導体実装用テープ

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%



半導体関連部品

静電チャックは20年以
上に渡るOEM供給実
績、世界でトップレベル
のシェア



機能性シート事業

製紙

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



機能性不織布

抄紙技術により、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

磁気乗車券、磁気カード、記録紙
等



光学フィルム

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



ガムテープ

生分解性を有した唯一の
国内製ガムテープ



紙加工（クラフト重袋）

米麦・セメント・塩用クラフト重袋

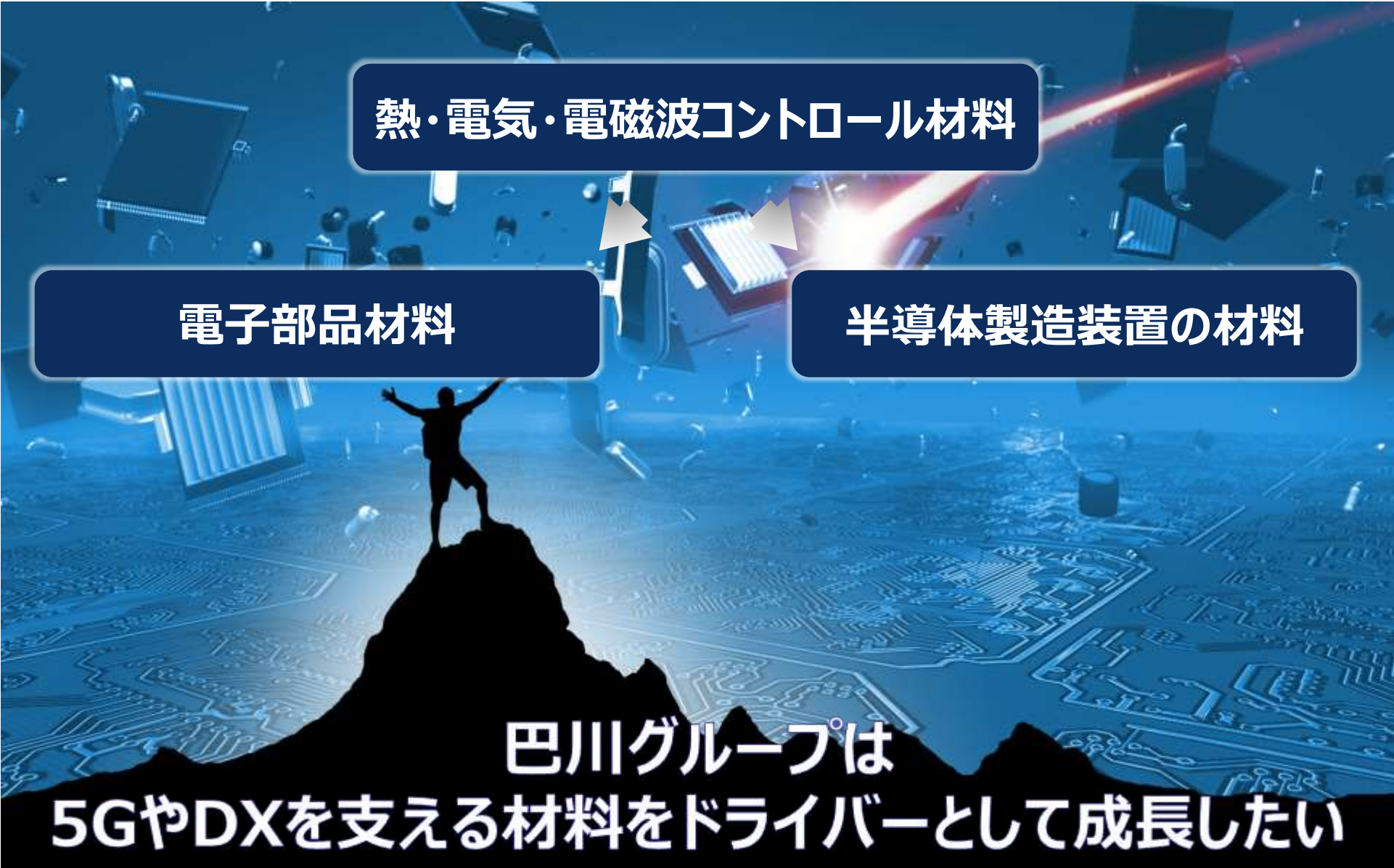


セキュリティメディア事業

有価証券、クレジットカード、
通帳、磁気記録製品等



3. 2023年3月期決算・ 修正第8次中期経営計画について



熱・電気・電磁波コントロール材料

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

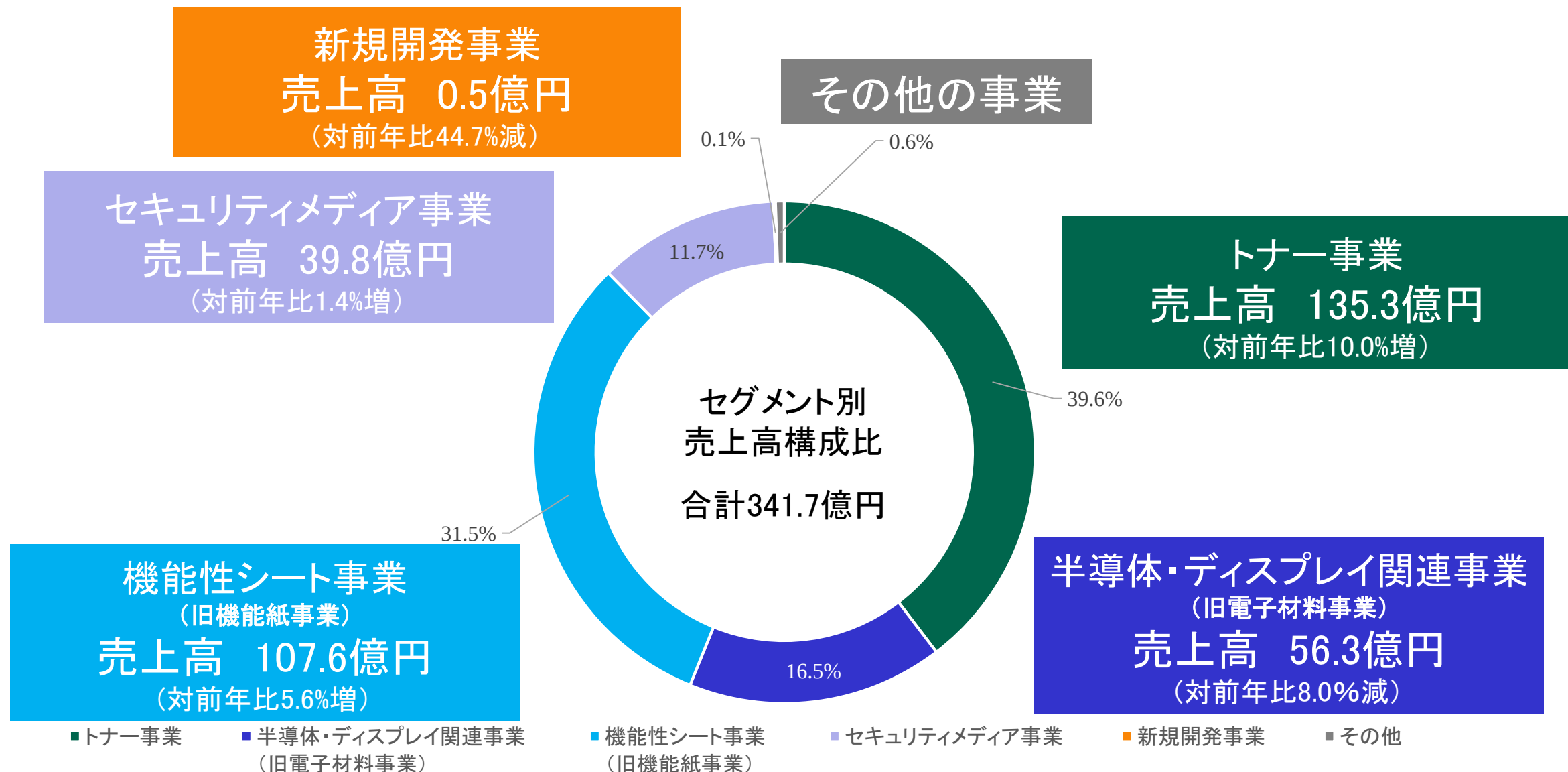
トナー事業の好調継続、円安効果により増収。半導体関連市況の調整局面入りや原燃料価格上昇を価格転嫁と円安効果で打ち消し、営業増益。
当期純利益は遊休設備等の積極処分に伴い減益。

(単位: 億円)

	163期 2022.3 実績	164期 2023.3 実績	対前年 増減
売上高	327.8	341.7	+13.8
営業利益 (利益率)	19.8 (6.0%)	20.5 (6.0%)	+0.6 (△0.0P)
経常利益 (利益率)	23.1 (7.0%)	21.5 (6.3%)	△1.5 (△0.7P)
当期純利益 (利益率)	16.5 (5.0%)	14.5 (4.2%)	△1.9 (△0.8P)

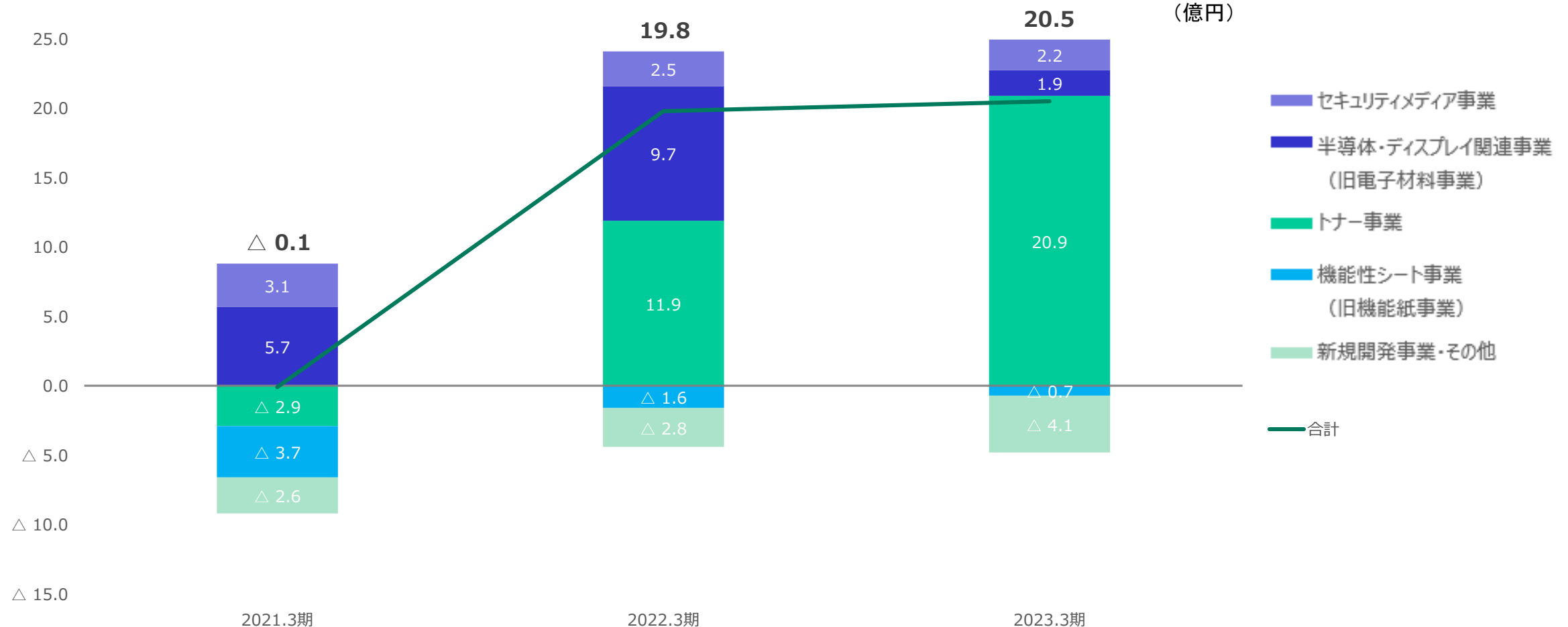
※「当期純利益」とは「親会社株主に帰属する当期純利益」を指す

セグメント別売上高(実績)



セグメント別営業利益(実績)

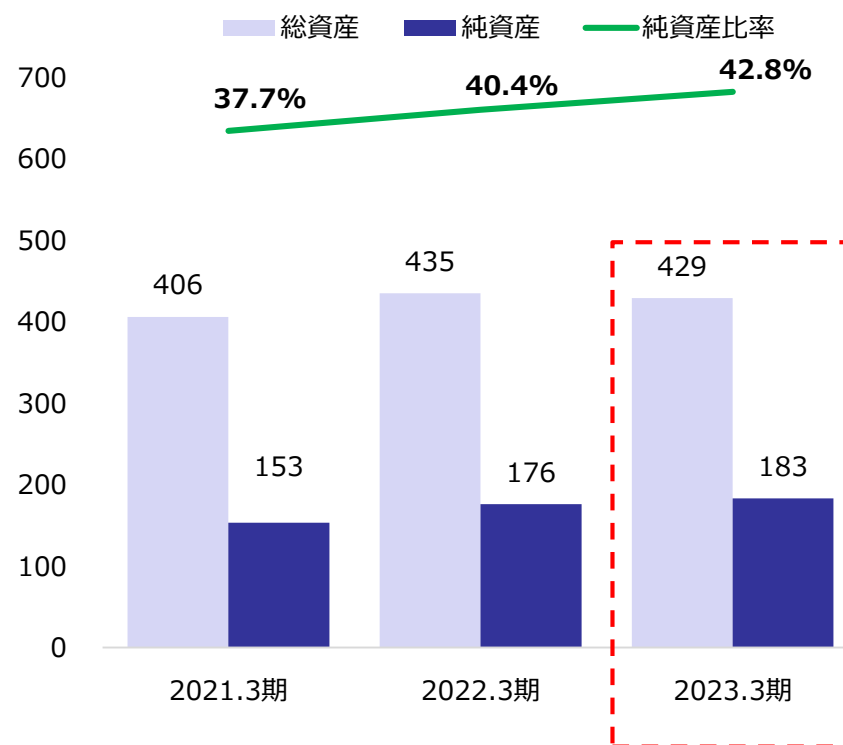
トナー事業は引き続き好調に推移し、円安による増収効果もあり増益。半導体・ディスプレイ関連事業(旧電子材料事業)は半導体市況悪化による販売減少で減益。機能性シート事業(旧機能性紙事業)は洋紙9号抄紙機の停機効果などにより赤字幅縮小



優先株式の一部償還(純資産▲11億円)後でも、BS安全性指標は過去15年では最高水準を維持、着実な利益と純資産の積み上げにより、優先株式の早期全部償還を目指す。

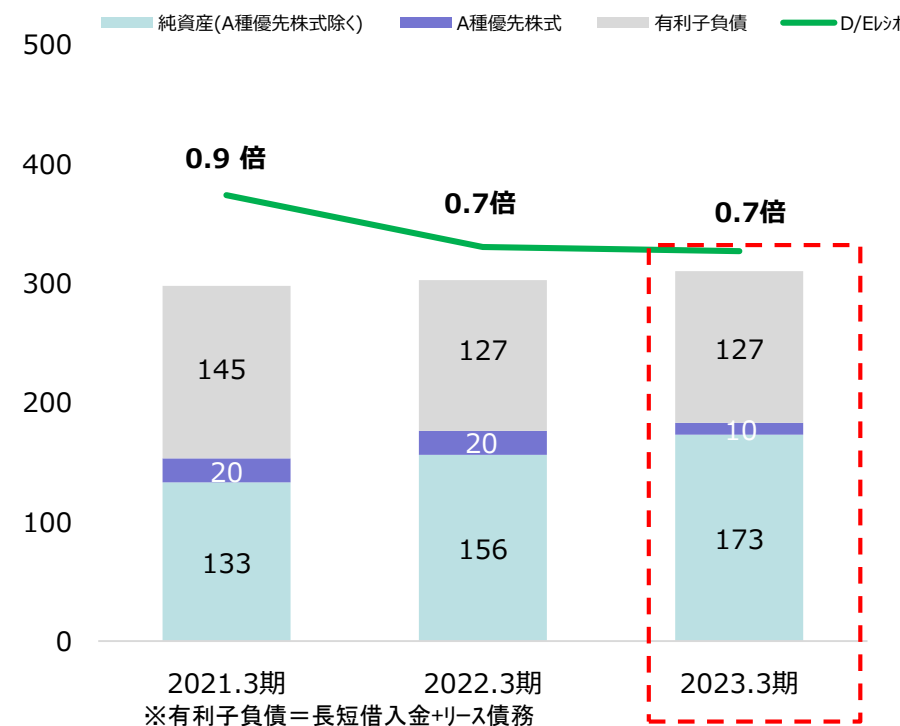
連結総資産・純資産推移

(単位:億円)



D/Eレシオ推移

(単位:億円)

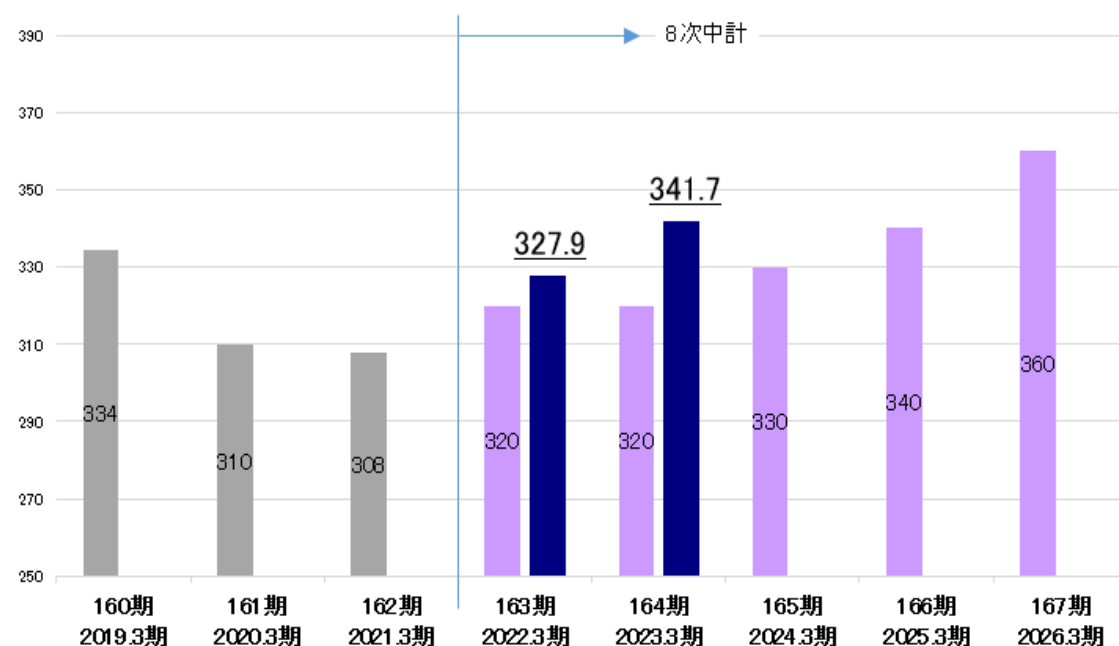


第8次中期経営計画の進捗

2期連続で中期経営計画値を達成、営業利益は最終年度の目標値を達成

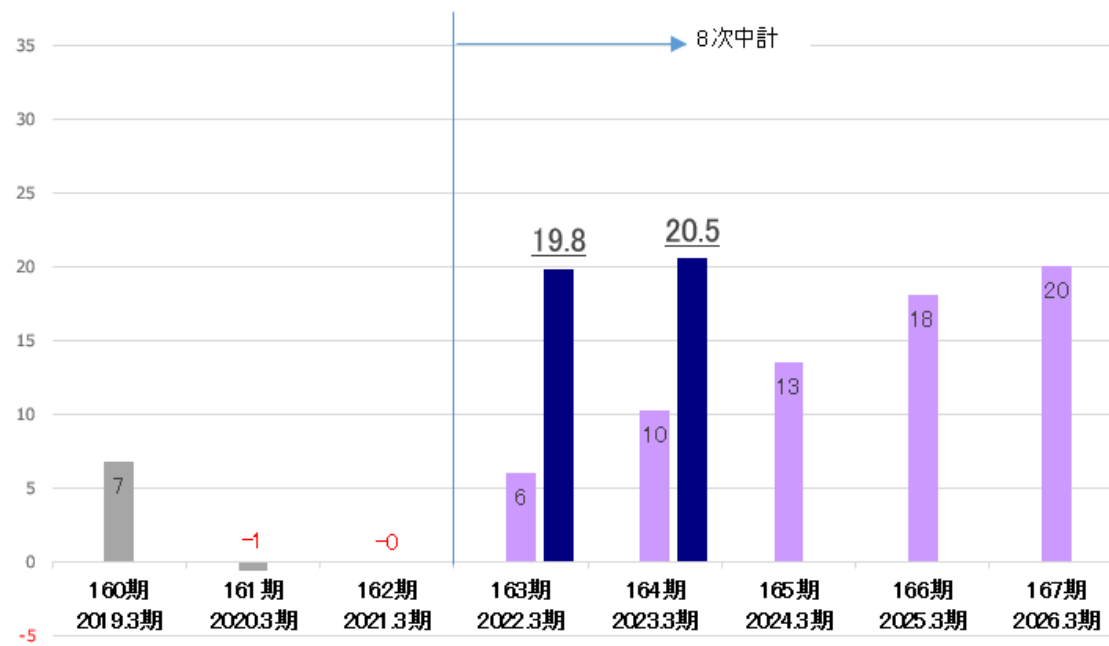
売上高

■ 実績、■ 8次中計、単位：億円



営業利益

■ 実績、■ 8次中計、単位：億円



構造改革の進捗状況

第8次中期経営計画で織り込んだものについては予定通り進捗

＜2022年3月期の主な取り組み＞

2021年	通期	米国トナー製造停止（2020年9月）後の生産アロケーション最適化
	5月	子会社であった日本カード株式会社の株式売却
	11月	「トモエリバー」商標 関連ビジネスの売却
2022年	2月	日本理化製紙株式会社完全子会社化 （2022年4月1日効力発生）
	3月	洋紙9号抄紙機停機

＜2023年3月期の主な取り組み＞

2023年	4月	米国工場遊休資産売却
	6月以降	DXによる現場およびスタッフ業務の生産性向上施策推進

＜2024年3月期以降の主な取り組み(予定)＞

2024年	3月	電子材料事業部関連塗工設備の集約 （日本理化製紙8号機を停機し、電子材料事業部6号機に統合）
-------	----	---

修正第8次中期経営計画の定量目標①

最終年度に売上400億円、営業利益35億円を目指す。

第165期(2024.3期)売上高**360**億円(対当初中計比+30億円)

第166期(2025.3期)売上高**380**億円(対当初中計比+40億円)

第167期(2026.3期)売上高**400**億円(対当初中計比+40億円)

第165期(2024.3期)営業利益**15**億円(対当初中計比+2億円)

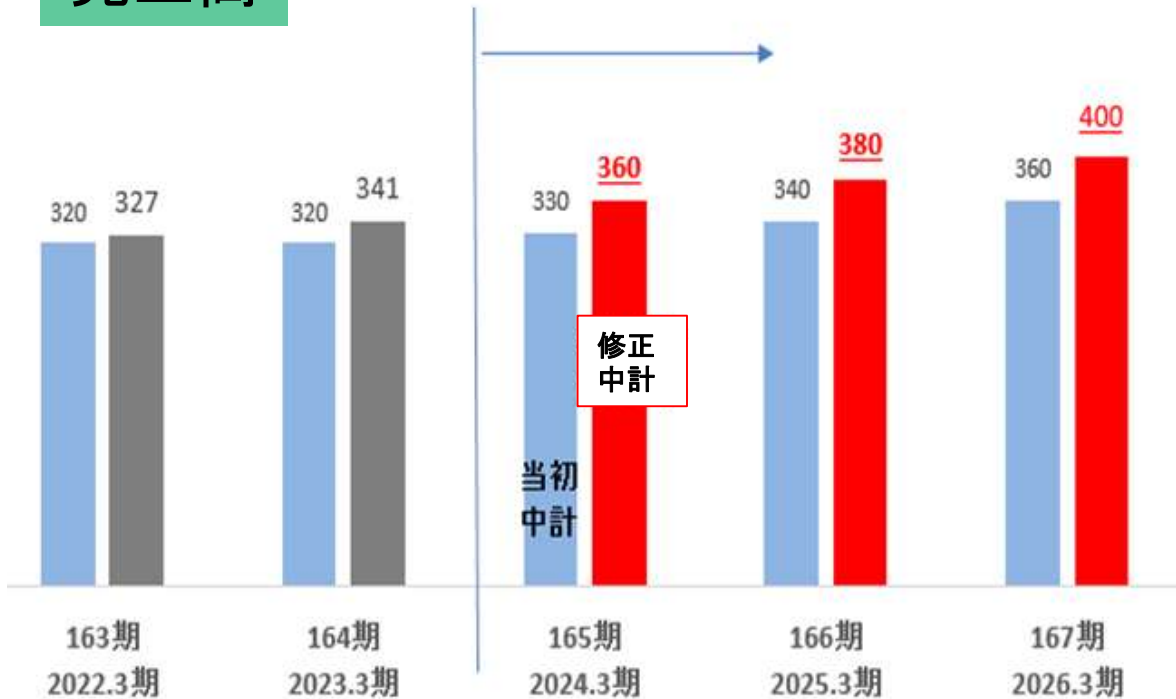
第166期(2025.3期)営業利益**22**億円(対当初中計比+4億円)

第167期(2026.3期)営業利益**35**億円(対当初中計比+15億円)

売上高

■実績 ■当初中計 ■修正第8次中計

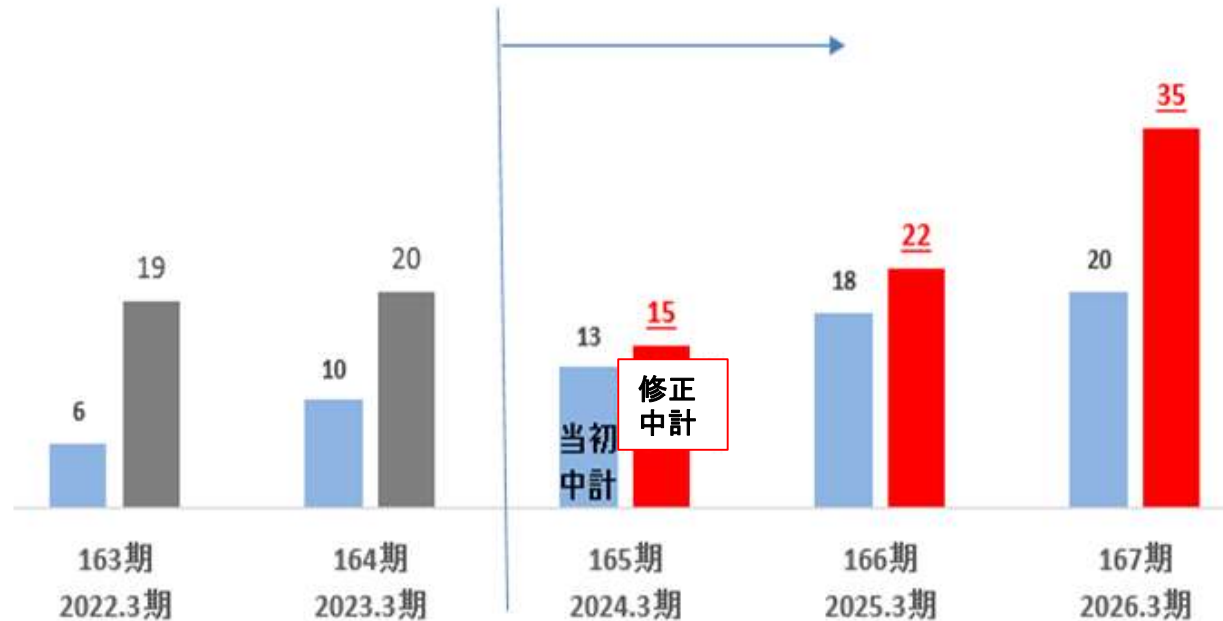
(単位:億円)



営業利益

■実績 ■当初中計 ■修正第8次中計

(単位:億円)



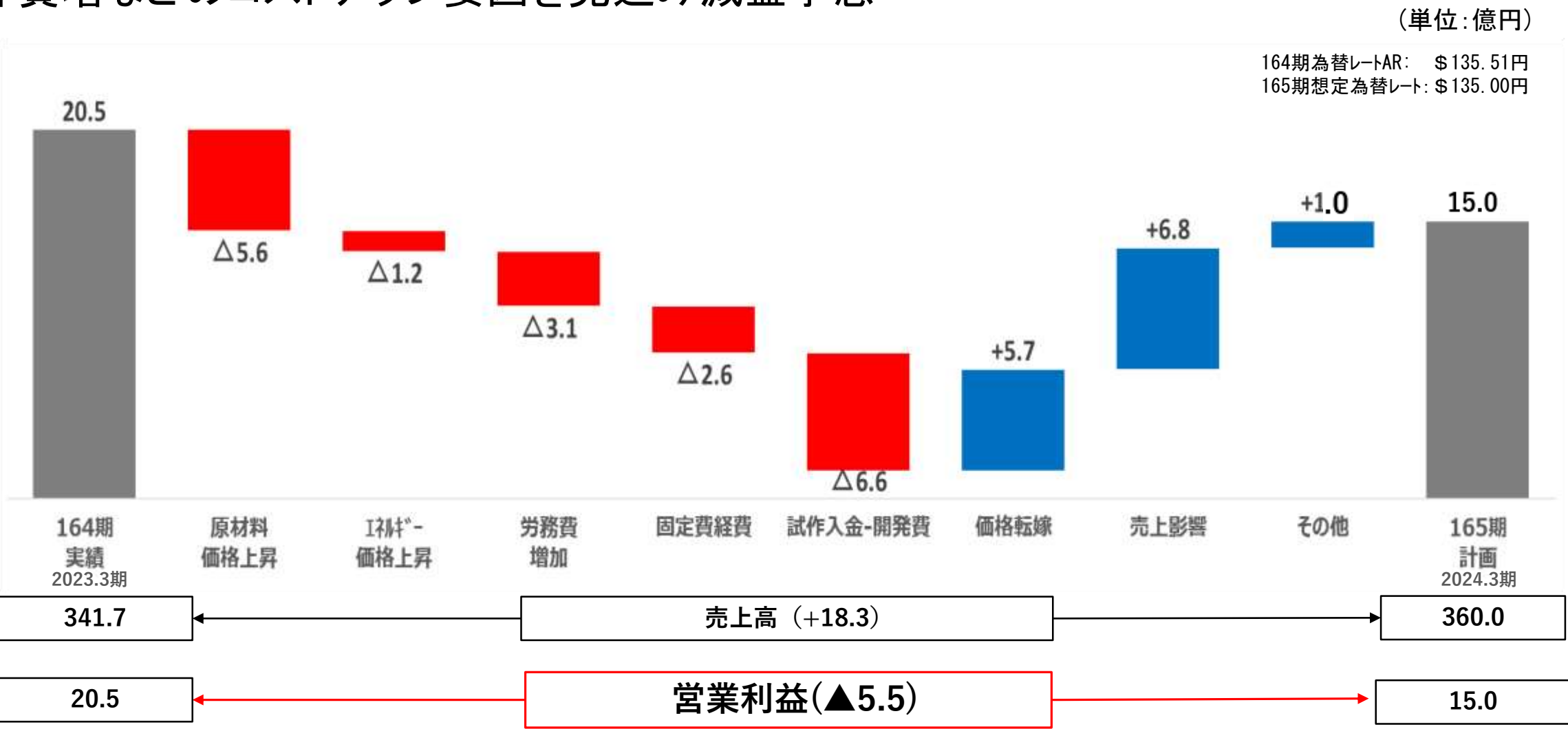
半導体・ディスプレイ関連事業における調整局面は当面継続。各種機能性シートの
拡販に注力。トナー事業は在庫調整や価格競争の影響が見込まれる中、販売品種
構成見直しにより補う。

(単位:億円)

	164期 2023.3 実績	165期 2024.3 予想	対前年 増減
売上高	341.7	360.0	+18.3
営業利益 (利益率)	20.5 (6.0%)	15.0 (4.2%)	△ 5.5 (△1.8P)
経常利益 (利益率)	21.5 (6.3%)	15.0 (4.2%)	△ 6.5 (△2.1P)
当期純利益 (利益率)	14.5 (4.2%)	6.0 (1.7%)	△ 8.5 (△2.5P)

※「当期純利益」とは「親会社株主に帰属する当期純利益」を指す

半導体製造装置向けを中心とした新製品立ち上げに係る先行費用の支出、
人件費増などのコストアップ要因を見込み減益予想

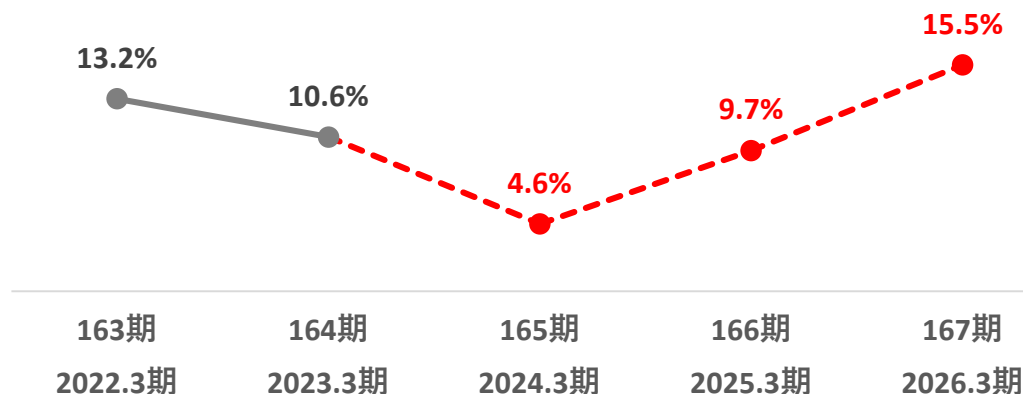


修正第8次中期経営計画の定量目標②

財務安全性を維持しつつ、財務レバレッジを意識して企業価値最大化を目指す。

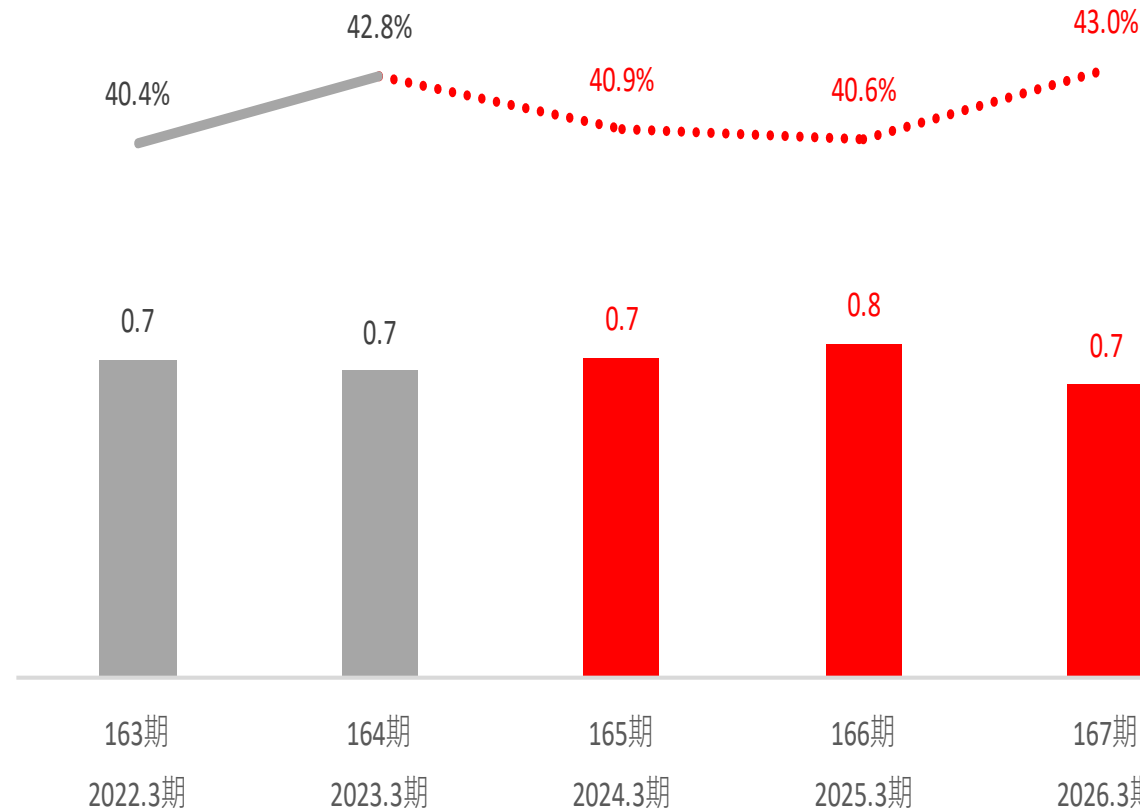
ROE(%)

■実績 ■修正第8次中計



D/Eレシオ(倍)・純資産比率(%)

■実績 ■修正第8次中計

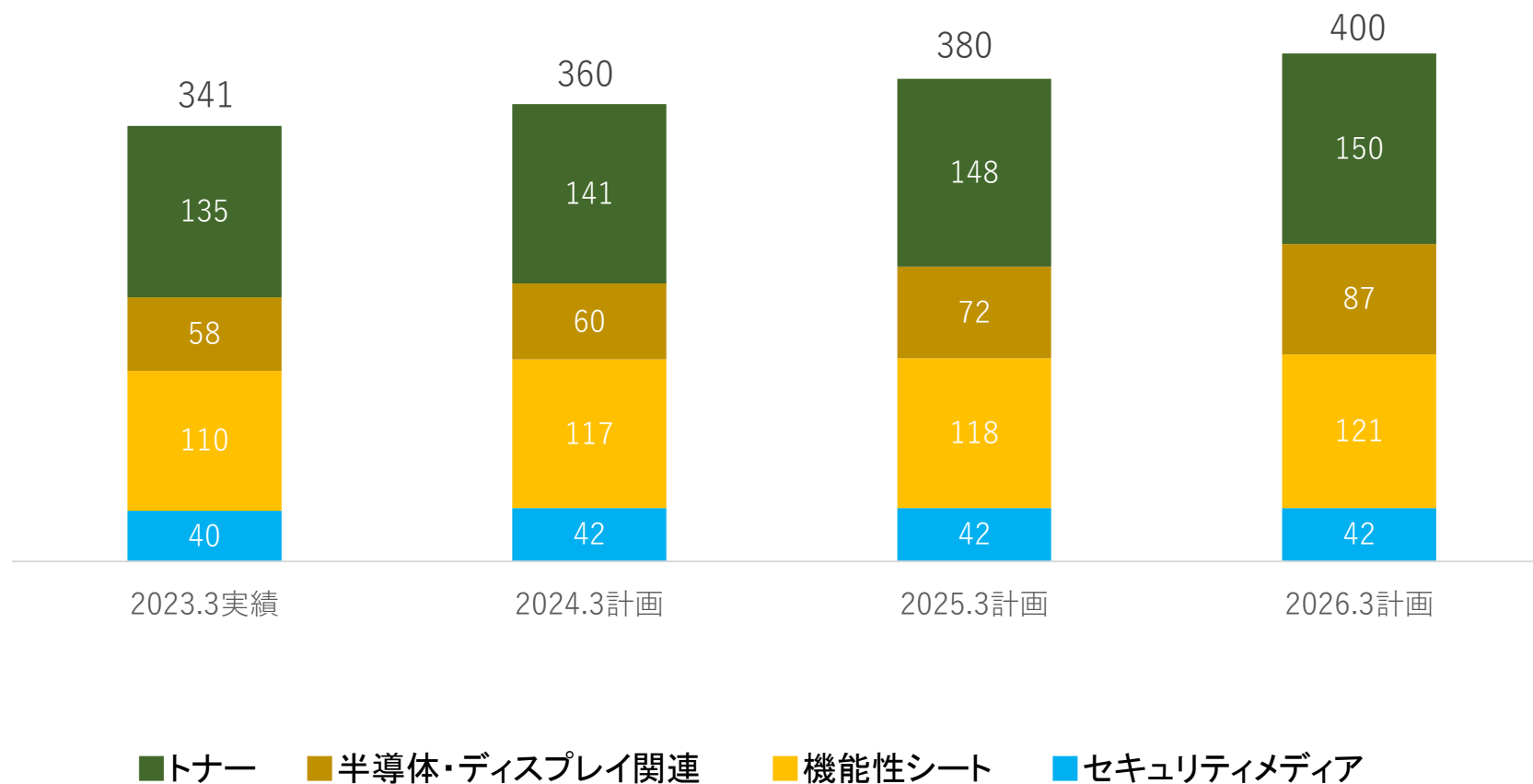


※D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 純資産 ※有利子負債 = 長短借入金+リース債務

セグメント別売上高(計画)

トナー、セキュリティメディア、機能性シート of 各事業を緩やかに成長させ、
半導体・ディスプレイ関連事業で大きな成長を目指す。

セグメント別売上高 (単位：億円)



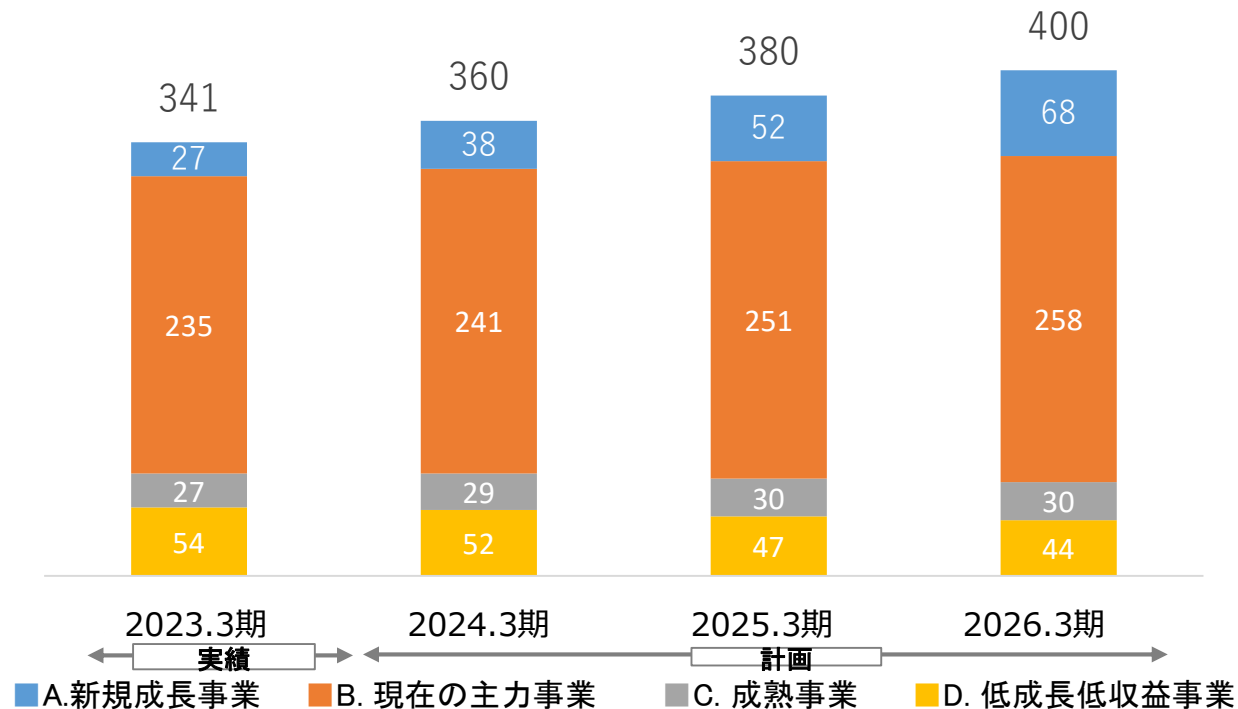
事業ポートフォリオ別売上高(計画)

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「新規成長事業」「現在の主力事業」での成長を目指す。

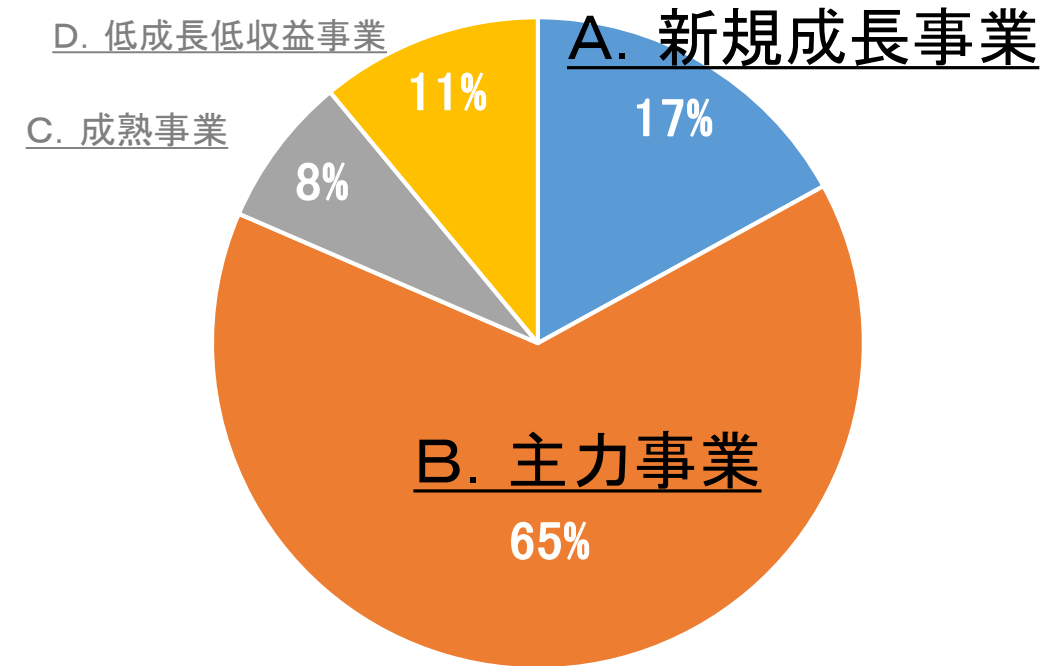
(*)縦軸を成長性、横軸を資本収益性として分類

- A. 新規成長事業……半導体関連部品、機能性不織布
- 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

事業ポートフォリオ別売上高 (単位：億円)

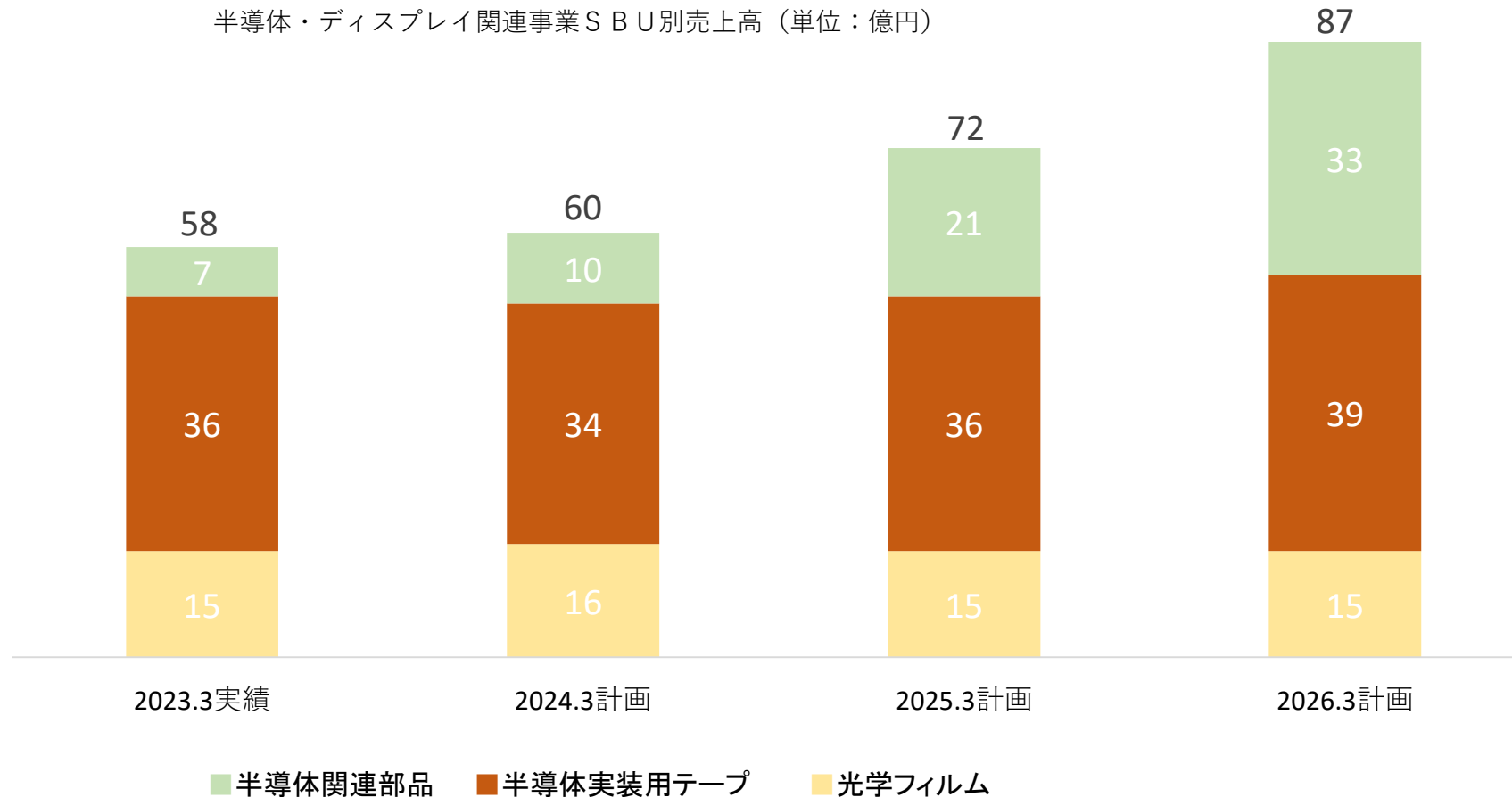


2026.03計画 売上構成



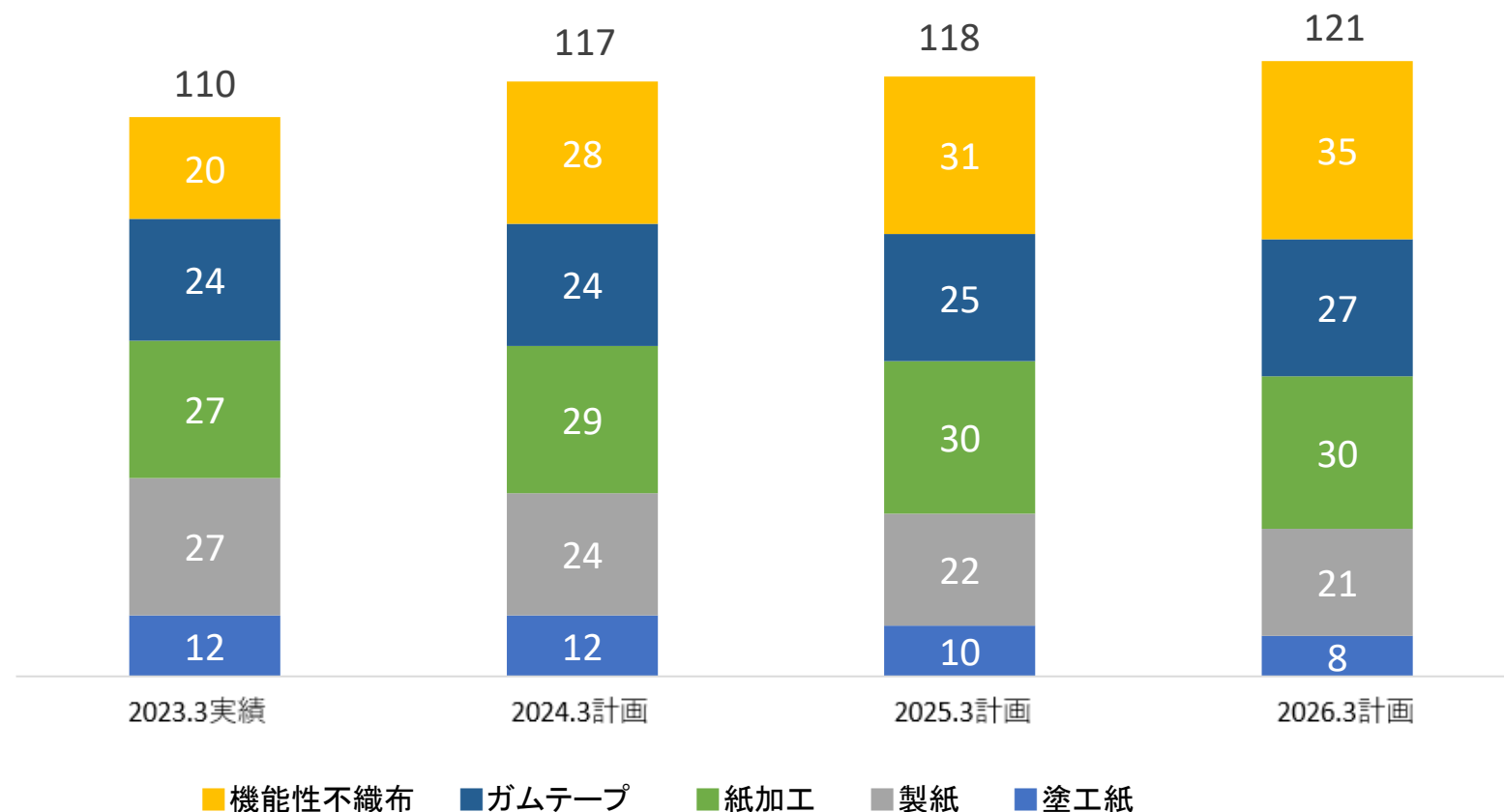
一定の成長が見込める半導体実装用テープをコアに、半導体関連部品では新製品立ち上げによる大きな成長を目指す。

半導体・ディスプレイ関連事業SBU別売上高（単位：億円）

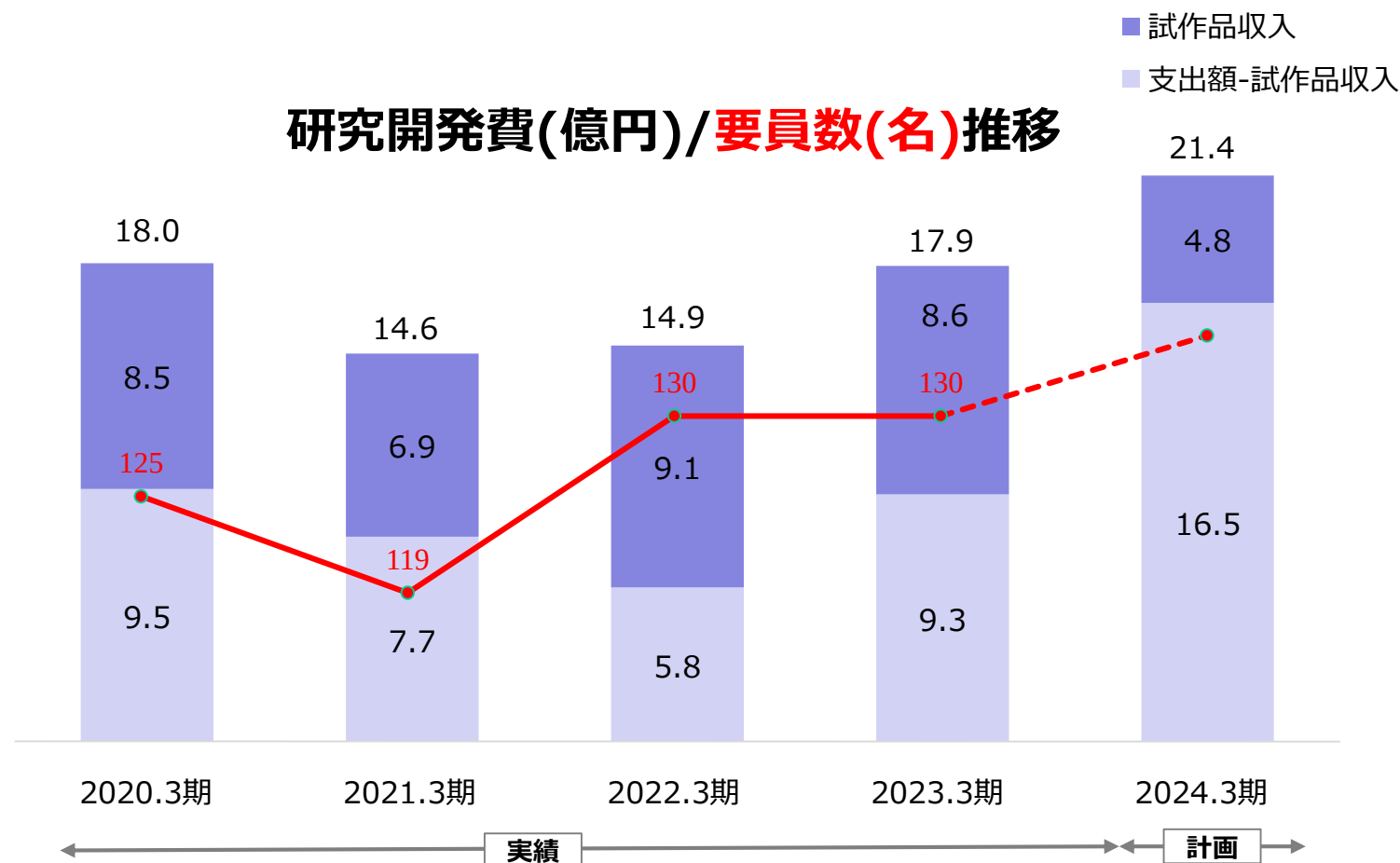


製紙・塗工紙は引き続き減少、紙加工・ガムテープを安定的に成長させ、機能性不織布で新製品の立ち上げによる大きな成長を目指す。

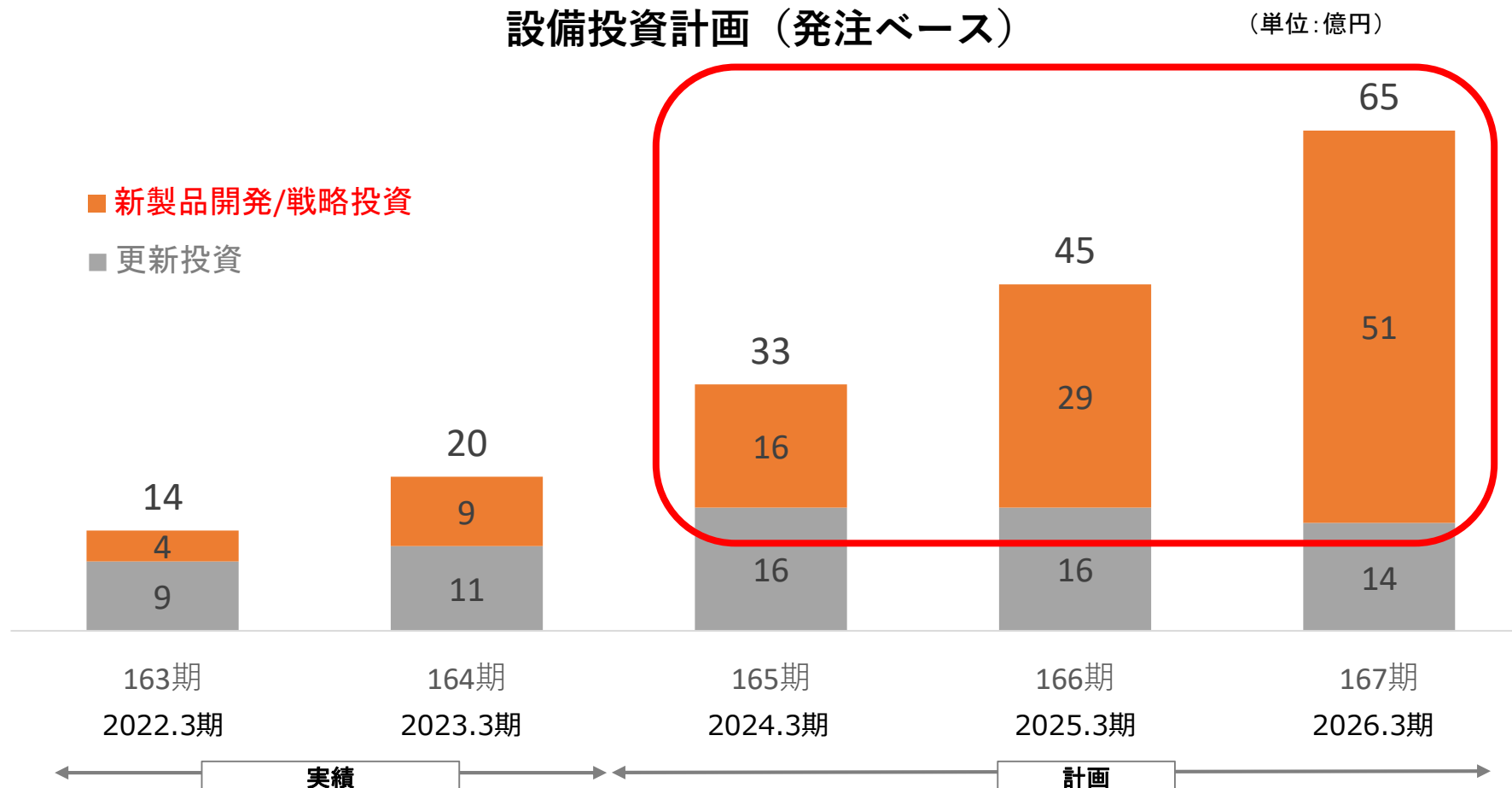
機能性シート事業SBU別売上高（単位：億円）



連結売上高比率で5～6%（20億円程度）の研究開発費用、単体従業員数の30%以上の投入を継続、特に「半導体製造装置向け新製品3品種」の立ち上げが佳境に入ることから、2024.3期も経営資源の投入を増加させる計画

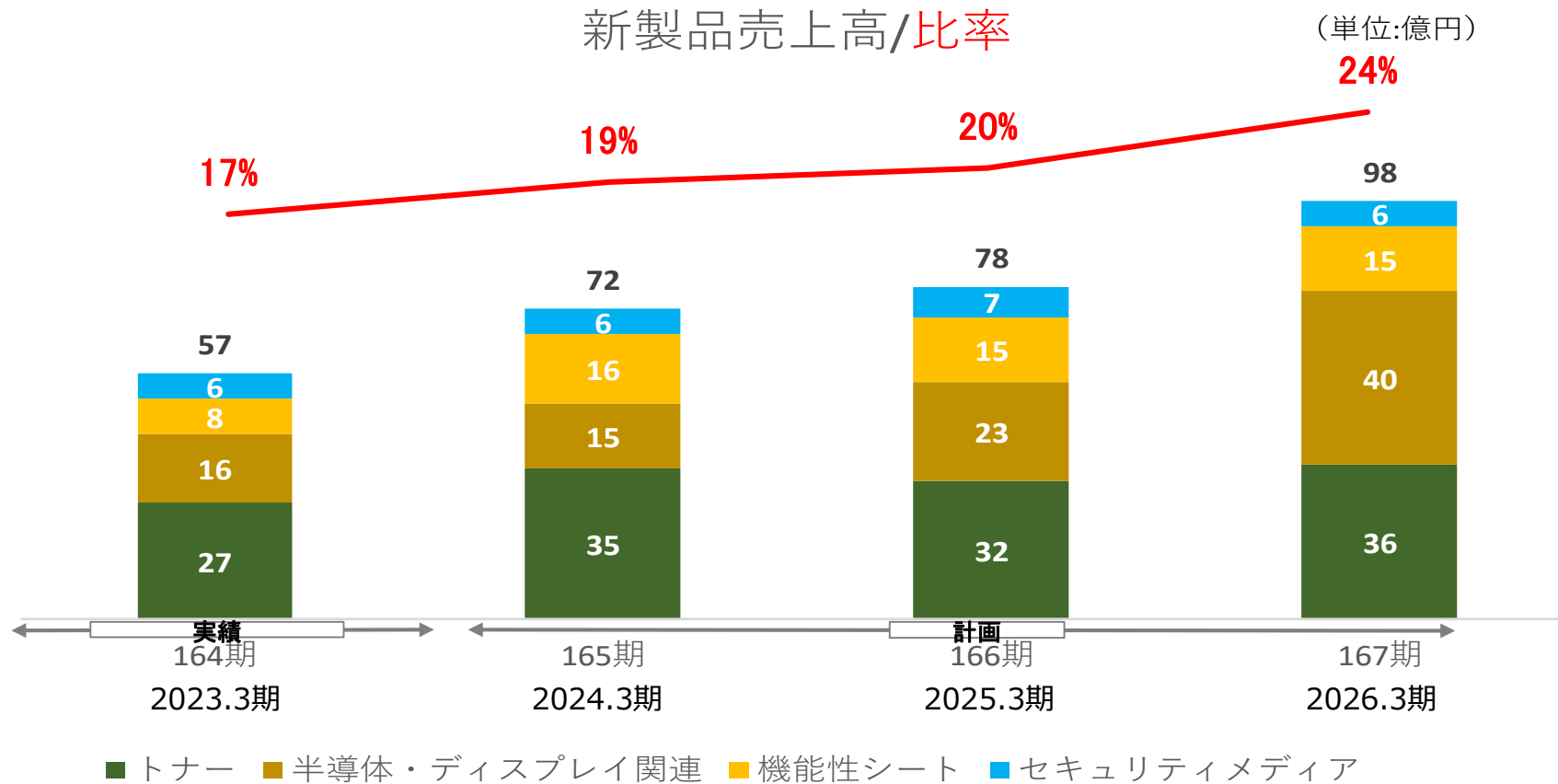


2024.3期以降は総投資額のうち、新製品開発や戦略投資に半分以上を投入
過去3年間設備投資を抑制してきたが、今後3年間は大幅に増加させる計画

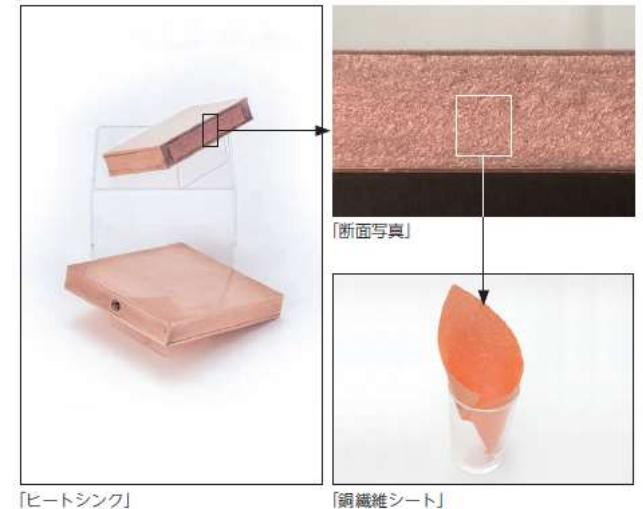


半導体市場向けや環境配慮型製品を中心に新製品売上高、比率ともに成長を目指す。

※「新製品売上高」の定義を、8次中計の見直しを契機に「当年度を含む過去4年度の間に上市した製品の売上高」から「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」に変更



「フレキシブルヒーター」



半導体製造装置向け3品種の立ち上げを確実なものとする。

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 	・半導体製造装置シリコンウェハーの真空固定	革新的技術を盛り込んだ新構造により従来型と比較と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。	2023～2024年度予定
省エネルギー	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

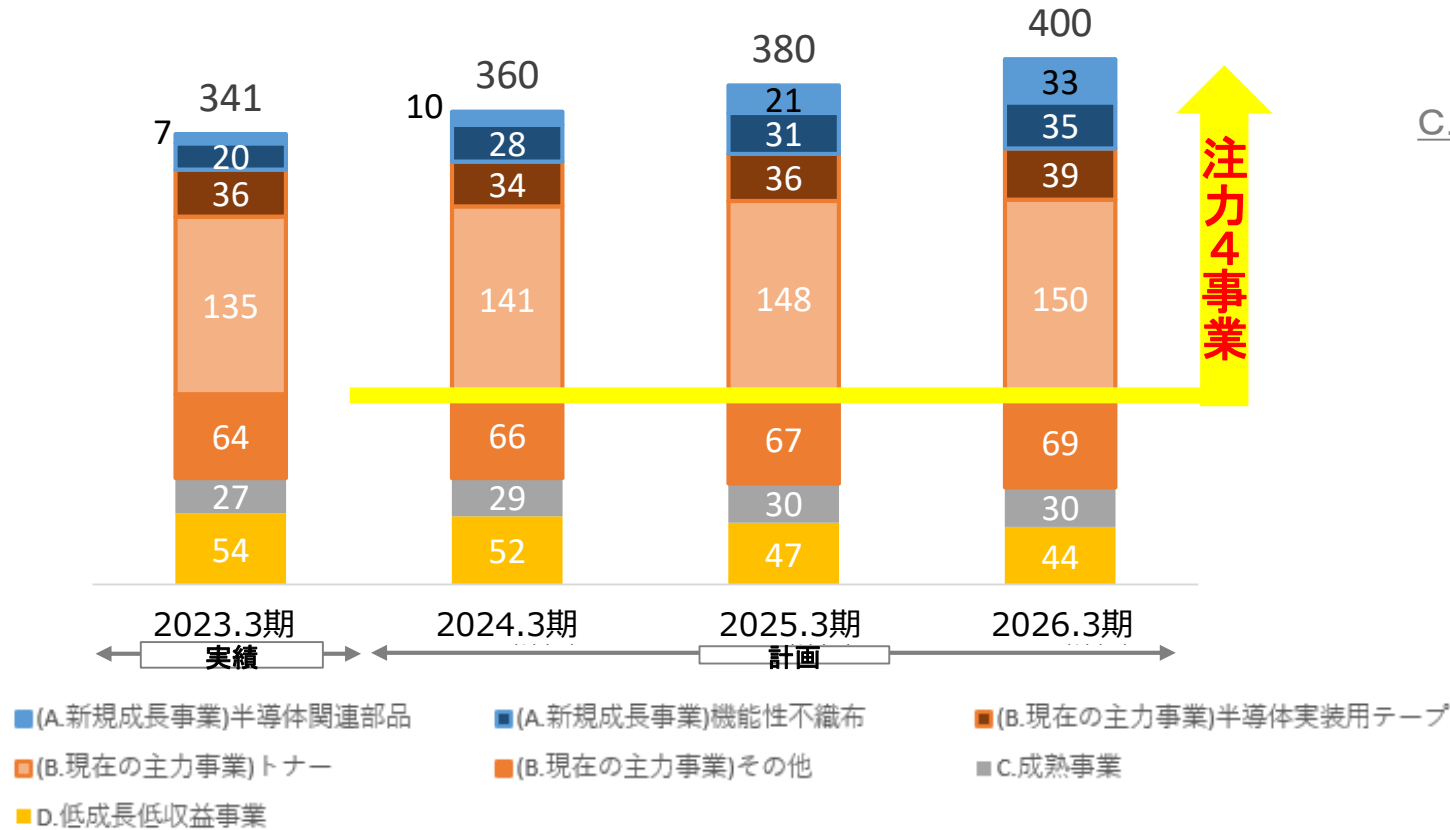
半導体製造装置向け3品種

4. 注力4事業について

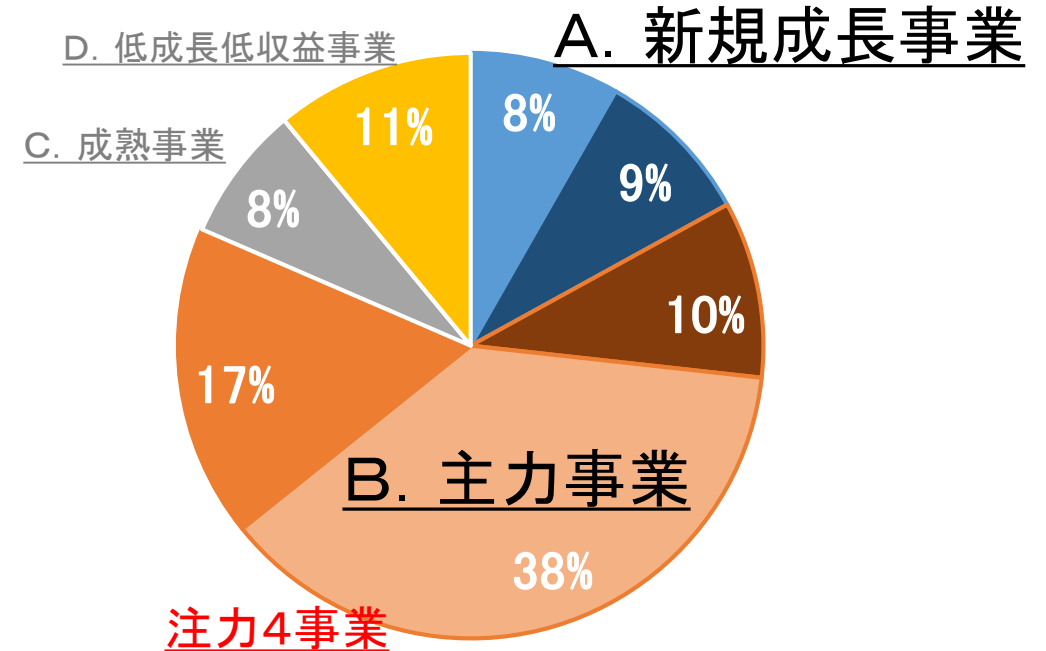
成長のドライバーとなる注力4事業

「新規成長事業」(半導体関連部品、機能性不織布)と共に、「主力事業」の中でも半導体実装用テープとトナーを、「注力4事業」として位置づけ

事業ポートフォリオ別売上高 (単位: 億円)



2026.03計画 売上構成



- 注力4事業**
- A. 半導体関連部品、機能性不織布、
 - B. 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. 紙加工 D. 製紙、塗工紙、光学フィルム

特徴

熱・電気のコントロール技術を活かした半導体製造装置用部品、気密封止用部品等の既存製品を展開
IOTやDXの流れで高まる「熱・電気コントロール」や「省エネルギー」等のニーズに応え、半導体製造装置向け新製品3品種の立ち上げに注力中

強み

半導体製造装置メーカーとの共同開発体制
熱・電気の評価技術と独自のコントロール技術(伝熱/断熱、導電/絶縁)
新製品開発力

競合

クリエイティブテクノロジー
日本特殊陶業
日本ガイシ
住友大阪セメント
新光電気工業

成長戦略の方向性

新製品3品種(新型静電チャック・高性能ヒートシンク・フレキシブルヒーター)の着実な立ち上げと、パートナー顧客のインハウスシェア拡大

静電チャック

- 特長① 自社での一貫生産が可能(独自薄膜塗工技術による接着シートを製造)
- 特長② お客様のニーズに合わせた各種加工に対応(ウェットエッチング加工、CO2レーザー加工、真空貼合加工等)

用途例

- ・半導体製造装置(ドライエッチング、または、CVDプロセス ウエハー固定)
- ・搬送用アーム、半導体ウエハー・薄物基材の保持、カール等の形状矯正



高性能ヒートシンク

- 特長① 高い比表面積構造による高い放熱性、冷却効率の向上
- 特長② 軽量化、設計自由度の向上
- 特長③ 様々な金属繊維材料での提供が可能



フレキシブルヒーター

- 特長① 省電力で面全体の均一発熱が可能
- 特長② フレキシブルで断線リスクが小さい。複雑形状への追従も良好
加熱対象への追従も良好な為、熱伝効率がよく、省電力に貢献
- 特長③ シート特性を活かした機能付与(通風可能な特性を活かした利用が可能)



特徴

特殊抄紙技術を活かした「フッ素繊維シート」「ステンレス繊維シート」「機能性材料担持シート」、多層塗工技術による「インクジェット光沢紙」など、業界をリードする数多くの製品を生み出す。紙から派生したこの製品領域において、紙という素材にこだわらず、各種シートに機能を付与することで無限の可能性を探索

強み

分散・凝集・透気度・坪量均一化コントロール技術
特殊抄紙技術（異種繊維抄紙、含浸、混抄、担持）

競合

阿波製紙
王子エフテックス
その他中小製紙会社

成長戦略の方向性

抄紙技術を活かした機能性材料のハンドリングにより、物理特性（熱・電気・電磁波コントロール性能）を最大限に引き出し、ソリューションを提供する
機能性材料などを担持した新製品の横展開
半導体関連部品SBUへの半製品供給

特殊抄造シート(特殊繊維シート)



銅繊維シート

- 特長① 高い放熱効果による熱対策を実現
- 特長② 銅素材をそのまま活かした高い導電性(低抵抗)
- 特長③ 稼動部・振動部材への活用
- 特長④ 銅箔と比較し省スペース化、軽量化を実現
- 特長⑤ ニーズに合わせた形状加工、錆び・酸化防止処理

ステンレス繊維シート

- 特長① ステンレス特性(耐熱性・電磁波シールド性)・紙特性(フレキシブル性・加工性)を活かして様々な場面で利用可能
- 特長② ステンレスの特長(軽量、薄層、風切音低減等)を活かした機能付与

応用例

- フィルター: 耐薬品、耐熱に優れたフィルター
- フレキシブルヒーター: 半導体関連部品SBU半製品

機能性粉体担持シート

- 特長① 機能性粉体の性能を最大限発揮
- 特長② 高充填率が可能
- 特長③ 加工性

用途例

- ・吸着シート(調湿、ガス、有害物質、油など)
- ・不燃シート(LiB類焼防止など)
- ・衛生シート(抗菌、防カビ、抗ウイルス、害虫忌避など)

セラミックシート

- 特長① ショット量のコントロール
- 特長② 加工性、柔軟性
- 特長③ 厚さ・シート幅の調整



用途例

- ・各種燃焼機器の断熱材、高温部クッション材、ガasket・パッキン材
- ・金属・セラミック等の熱処理工程、目地材

特徴

IT、自動車、家電業界等で広く利用される半導体・電子部品分野で、お客様のニーズに応じて機能を付与した粘接着製品を展開

高い信頼性と長年の実績で世界トップシェア(90%超)を誇るリードフレーム固定用テープ他、半導体後工程向けの製品を展開

強み

分散・処方・熱・電気制御技術

リードフレーム固定テープで30年以上の実績と高い信頼性、先行者利潤

日系リードフレームメーカー、海外OSAT(Outsourced Semiconductor Assembly & Test)

との強固な結びつき

競合

Resonac(昭和電工、昭和電工マテリアルズ統合)
韓国メーカー

成長戦略の方向性

成長市場における既存製品の売上・利益の拡大
高速通信、センシング分野に対応した新製品の投入

リードフレーム固定テープ: 高い電気信頼性と接着性に優れた熱接着テープ

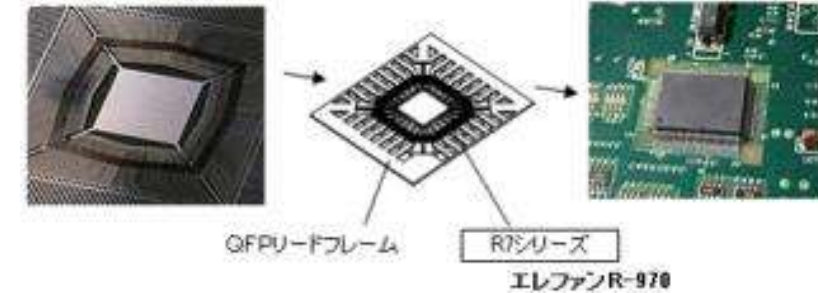
特長① 熱硬化型の高い電気絶縁性・高信頼性

特長② リードフレーム固定用途での加工性が容易

用途例

・ICパッケージのリードフレーム固定用途

・電気・電子部品、精密部品、装置治具等の絶縁・固定用途



QFN用接着テープ: 耐熱性の優れたフィルムと接着剤を組み合わせた接着テープ

特長① 樹脂漏れ無し(高温時に安定した接着力)

特長② 糊残り無し(耐熱性・耐プラズマ性接着剤)

特長③ Wire bonding性良好(高弾性・ノンシリコン材料)

用途例

QFN、ディスクリート、LEDパッケージ等の半導体後工程の一括樹脂封止時に使用



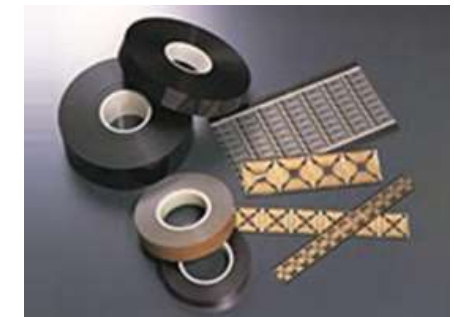
TAB用接着テープ: 高い電氣的信頼性と接着性、耐薬品性を兼ね備えた、TAB用接着テープ

特長① 高い電気絶縁性・高信頼性

特長② 耐薬品性

用途例

LCDの駆動用ICパッケージ、BGA、CSP用基板



特徴

複写機・プリンター用トナーの専門メーカーとして、売上高ベースで世界最大手のポジションを確立している

長年にわたり培ってきた粉砕法トナーの処方・粉体設計・製造技術・評価技術に加え、高度な生産システムと品質保証体制をベースとして、お客様の様々なニーズにきめ細かく対応

強み

独立系トナーメーカーNo.1のスケールメリット
開発力及び品質
日中3工場の立地 グローバルな直販体制

競合

アイメックス
サカタインクス
海外メーカー（中国）

成長戦略の方向性

成熟市場におけるNo.1メーカーとして、
シェアの拡大による成長が可能
利益率の高いカラートナーに注力
複写機・プリンターメーカーからのOEM
生産受託を拡大

磁性トナー

- 特長① 現像ユニットの小型化に貢献
- 特長② 現像ユニットのコストダウンが可能

非磁性トナー

- 特長① カラー化が容易
- 特長② 2成分系は複写機等の高速化に貢献
- 特長③ 1成分系は複写機等の小型化に貢献

フルカラートナー: 複写機・プリンターの急速なフルカラー化に対応(電子写真方式)

- 特長① 画像の高耐久性
- 特長② 高速化

新規開発トナー(環境負荷低減)

(1) 低温定着トナー

- 特長① 定着機の設定温度を下げる事が可能(定着機が全電力消費量の約80%を占める)
- 特長② 定着圧力を下げる事が可能

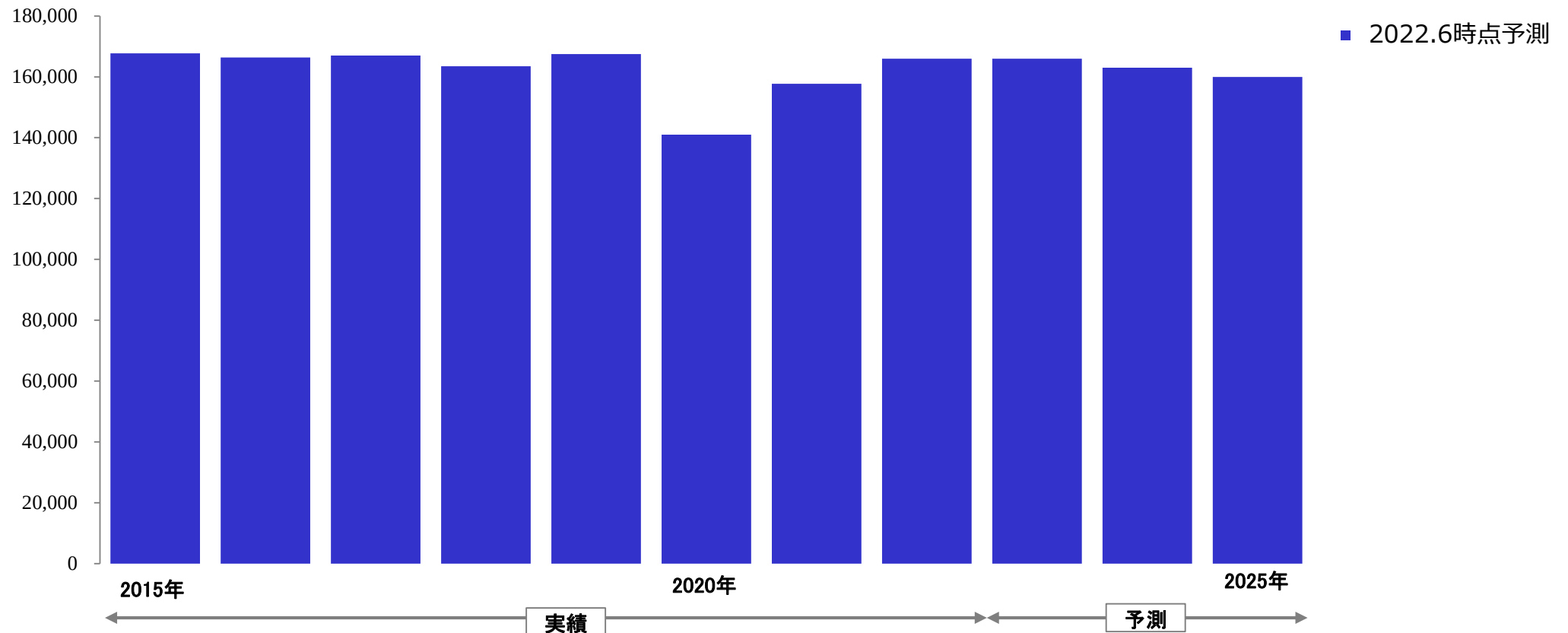
(2) 環境にやさしいトナー

- ・カーボンニュートラルの考えに基づいた天然由来の樹脂(非石油系樹脂トナー)を使用したトナー
や土壌分解しやすいトナーの開発
- ・トナー使用時のVOC発生が低く、環境ホルモンの疑いの無い樹脂を使用したトナー



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中、
モノクロトナーは年率3%程度で減少、カラートナーは微増を維持する見込み
全世界ベースでのトナー生産量推移(実績・予測)

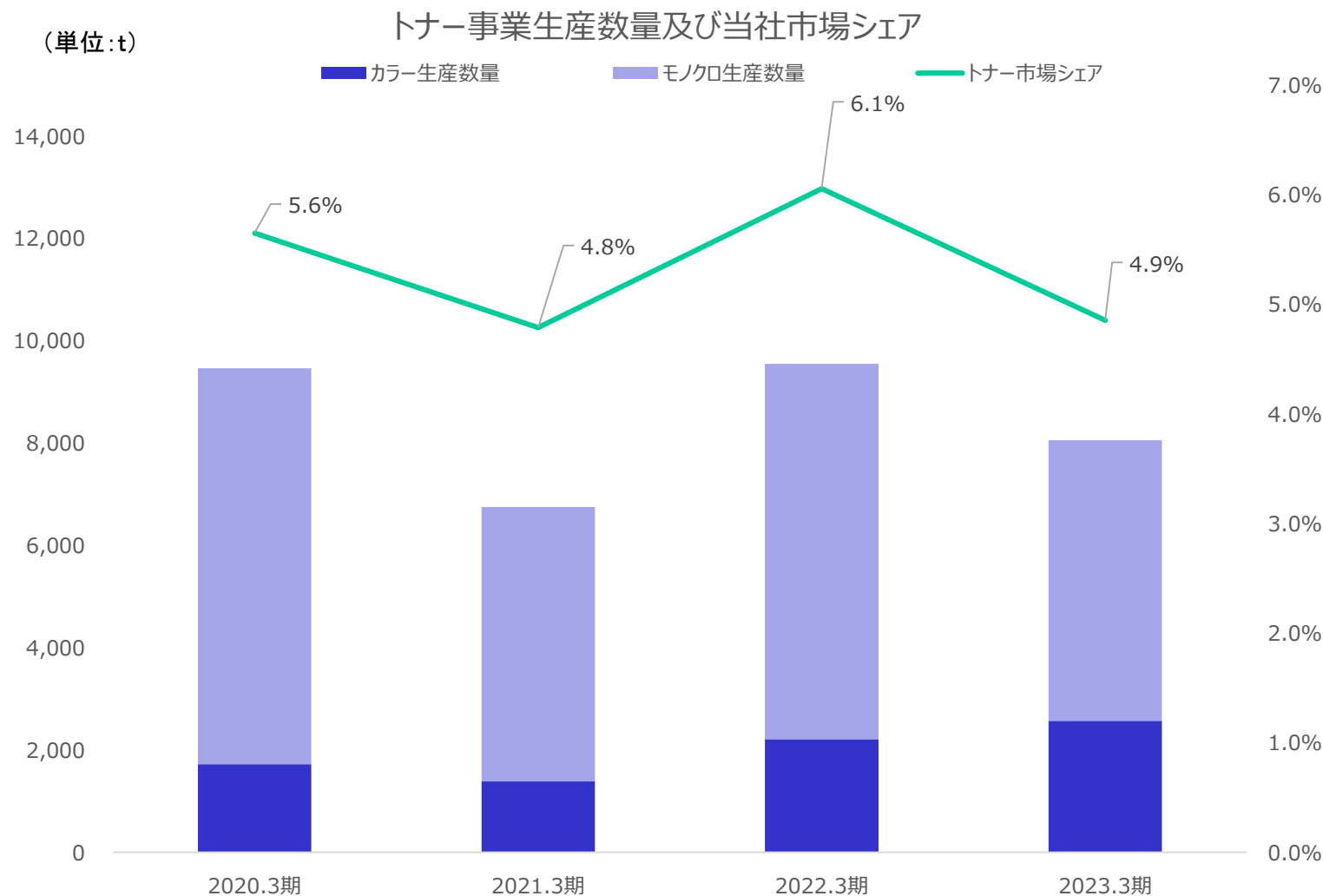
(単位:トン)



調査会社レポートをベースに当社作成

当社トナー事業の市場シェア

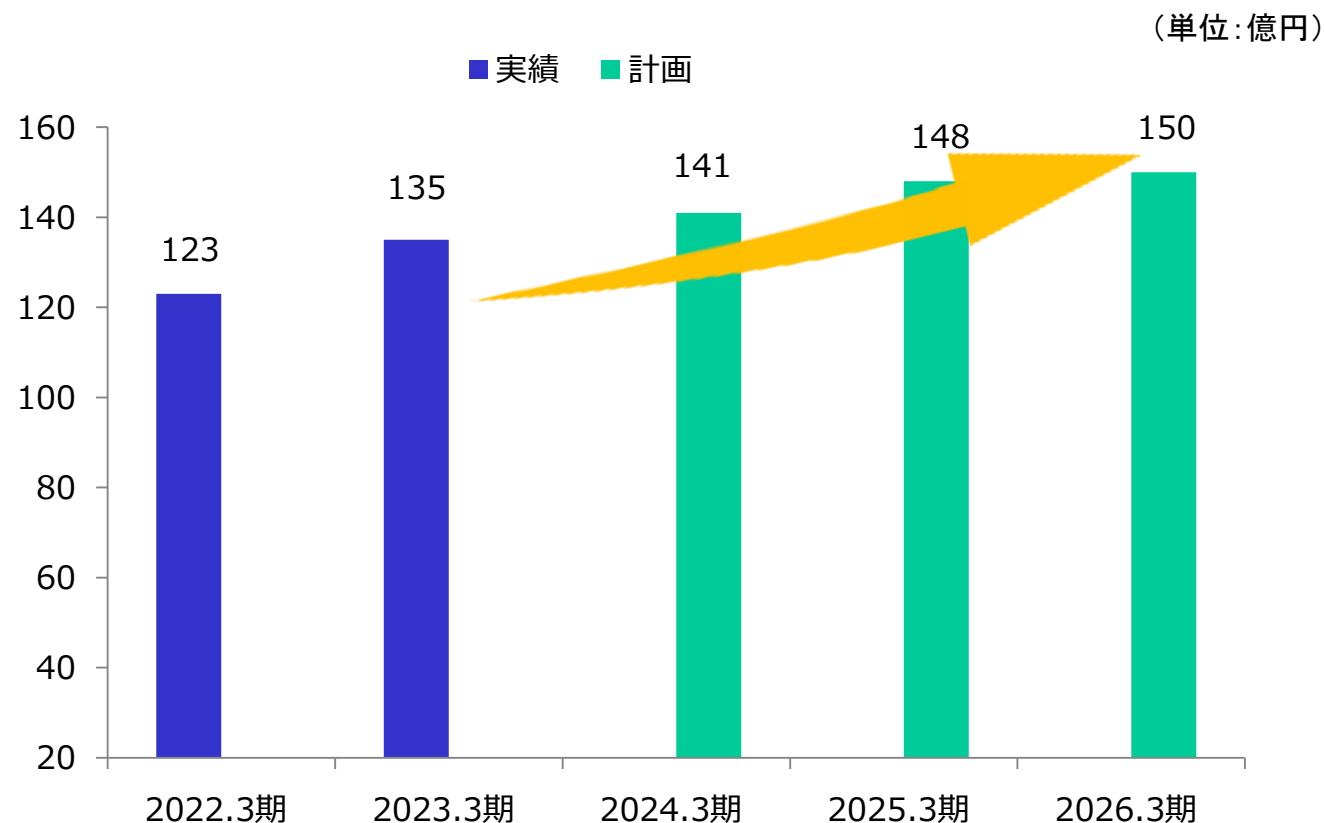
2023年3月期は、納入業者事由に基づくトナー原材料調達難による売上減少や年度末に実施した設備改造、維持修繕工事の実施により生産量が減少した結果、モノクロトナーの数量はダウン。一方でカラートナーを増産



当社トナー事業の売上高の進捗状況

2023.3期は、生産数量ベースで減少するも、付加価値の高いカラートナーの増産により、売上高ベースでの増収を維持

市場は縮小傾向にあるが、独立系No.1のポジションを活かしたシェアアップ、カラートナーを中心とした新製品立ち上げを進め、中計最終年度は150億円を目指す。



5. サステナビリティ

サステナビリティの観点から当社グループの活動方針をサステナビリティ基本方針として定義・明文化

【サステナビリティ基本方針】

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。

サステナビリティ マテリアリティ

サステナビリティ基本方針に基づき、当社グループが事業活動を通じて特に解決に貢献できるESG関連の環境問題および社会問題について、優先的に取り組むべき優先課題としてマテリアリティを特定

重要課題	ESG	マテリアリティ	取り組み課題	関連するSDGs
事業活動	E(環境)	技術革新による新たな価値創造と生産性向上	- 顧客や社会が5GやDXを展開する上で必要な材料・部品・装置を提供するため、当社が有する処方・プロセス技術を活かした新製品・新技術の立ち上げ - 材料開発を通じたイノベーション推進により、顧客や社会の環境負荷低減、省エネ、省資源に貢献する付加価値製品の展開とソリューションの提供 - 技術総合力を駆使し、共創イノベーションを実現するための研究開発体制の強化と創業以来培ってきた技術や新たに生み出す技術など知的財産の創出・保護・活用	  
	E(環境)	環境負荷低減の実現	- 事業ポートフォリオ転換を進め、エネルギー多消費型ビジネスを段階的・相対的に縮小することにより、自社からのCO2排出量、廃棄物、排水量を削減 - 設備改善や生産効率向上により環境に配慮した製造体制の強化 - 資源の有効活用、再生可能エネルギーの推進 - 社有林の有効活用、製造および開発プロセスにおける低環境負荷材料の選択、積載効率改善などサプライチェーン全体での環境負荷低減	   
	S(社会)	安心安全な製品の供給	- 不確実性と複雑性の増加に備えたサプライチェーンの強靱化（生産体制の最適化、調達先の多元化、代替原料の検討、DX推進等） - 人権・原料由来を考慮した調達 - 災害（地震、火災、水害、騒音）対策 - 地政学リスクへの対応 - その他事業リスク対応	  
	S(社会)	パートナーシップの強化	- パートナー企業との提携によりイノベーションを創出・推進 - アライアンスの活用（研究開発強化、技術提携、販路拡大等） - 事業を通じた地域と産業発展への貢献	  
	S(社会)	構造改革による経営効率アップ	- 構造改革による既存分野での生産性向上 - DX活用による業務効率化	 
経営基盤	S(社会)	人的資本の強化／ダイバーシティ&インクルージョン	- 働きやすく、働きがいのある職場環境の整備 - 労働安全衛生の向上と健康経営の推進 - 多様な人財活用の実現 - 人的資本の強化・成長を促す人財育成の実現	   
	G(ガバナンス)	コーポレート・ガバナンス／コンプライアンスの強化	- グループベースでのコーポレート・ガバナンスの強化 - グローバル・コンプライアンスの強化 - ステークホルダーとの対話強化および経営への反映 - 安定的な財務基盤の強化	 

人的資本(人材の多様性を含む)に関する指標及び目標

1. 人財育成の促進

項目	2023年3月期実績	3年後目標	10年後目標
階層別研修制度受講者人数（延べ人数）	197名	230名	300名
自己啓発教育制度受講者（延べ人数）	80名	100名	120名
一人当たり教育研修費	20,000円	25,000円	30,000円
改善提案件数（当社・新巴川加工(株)計）	8,381件	10,000件	20,000件



2. 多様な人財の活躍

項目	2023年3月期実績		3年後目標	10年後目標
女性管理職比率	4/118名	3%	5%	10%
中途採用者の管理職比率	39/118名	33%	35%	35%
営業職の外国籍人財比率	7/61名	11%	15%	20%
開発部門の女性人財比率	18/94名	19%	25%	35%

3. いきいきと働きやすい職場環境づくり

項目	2023年3月期実績	3年後目標	10年後目標
平均残業時間	14.8h/月・名	15h	15h
平均年休取得率（年間）	65%	70%	80%
男女別賃金格差Ⅰ（全社員）	59%	60%	65%
男女別賃金格差Ⅱ（正規・20-39歳）	78%	80%	80%

3つのアプローチでGHG排出量の削減を目指す。

1. 事業ポートフォリオの転換

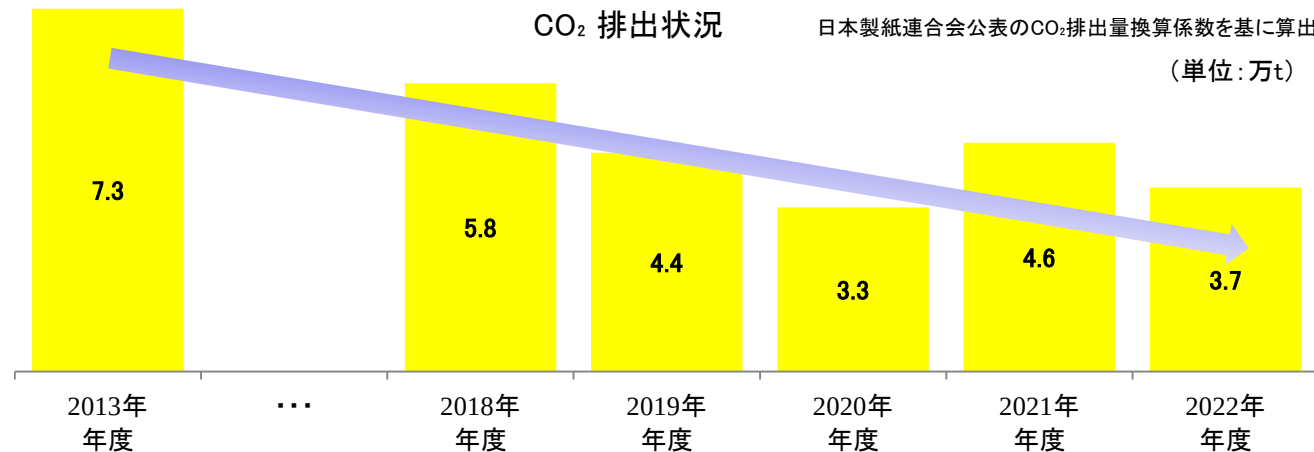
- ・ エネルギー多消費型の企業から価値創造型企業への転換
経営資源の最適配分の観点から、エネルギー消費量の多い製紙事業を縮小し、
半導体・ディスプレイ関連事業および機能性シート事業に経営資源を集中投入

2. 新製品の創出

- ・ 材料開発を通じたイノベーション推進によりCO₂削減, 省エネルギー, 環境保全に貢献
ex. 高性能ヒートシンク、フレキシブルヒーター、CMF(セルロースマイクロファイバー)等の新製品

3. 社有林の保有

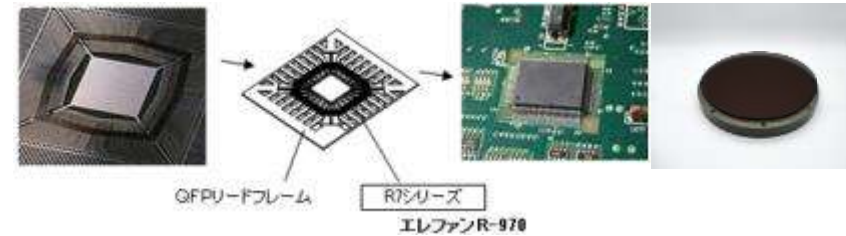
- ・ 和歌山県、三重県、奈良県の紀伊半島に3,031ヘクタールの山林を保有
- ・ 山林の健全な生態系を守り、CO₂の吸収量(2022年度:0.7万t)を保持しGHG排出量を削減
- ・ 2022年度CO₂排出量(3.7万t)は2013年度基準数値(7.3万t)対比で51%



社有林

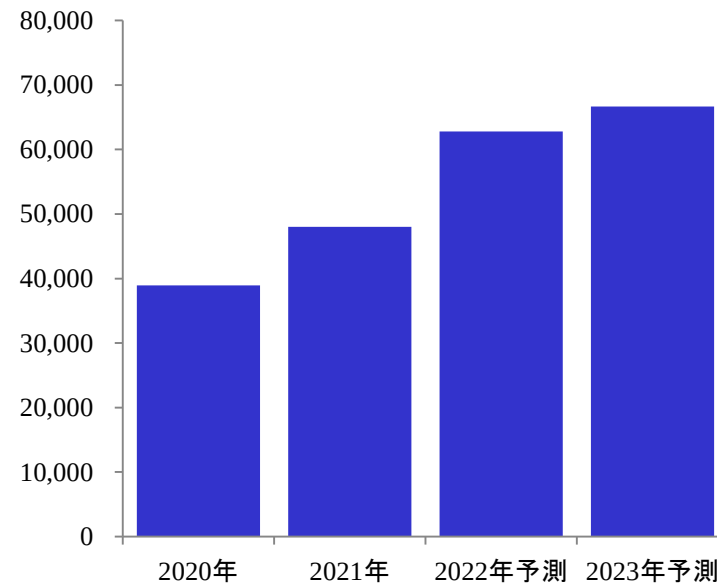
Appendix

*当社半導体関連製品



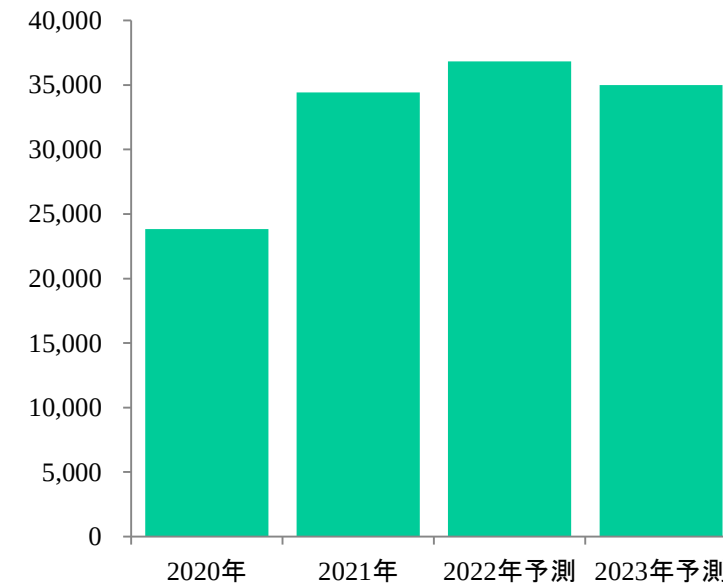
(単位：億円)

半導体需要予測



世界半導体市場統計 (WSTS) 2022秋季半導体市場予測 (2022/12)
をベースに当社作成

半導体製造装置需要予測



日本半導体製造装置協会 (SEAJ) 半導体・FPD製造装置需要予測 (2023/1)
をベースに当社作成

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、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