

目次

マネジメント

- ▶ 社長メッセージ
- ▶ TOMOEGAWA 第8次中期経営計画
- ▶ サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定

特集「持続可能な成長に向けて」

事業概要

S 社会

E 環境

G ガバナンス

その他

## 持続可能な成長に向けて

代表取締役社長 井上善雄

### 中期経営計画 2年目の2022年度を振りかえって

2022年度は新型コロナウイルス感染症の流行も落ち着きをみせはじめ、感染対策を実施した上で事業活動をほぼ通常に戻すことができた1年でした。また、「新たな成長と企業体質変革の同時実現」を目指した2021～2025年度を対象とする第8次中期経営計画(以下、「8次中計」)の2年目でもありました。

当該8次中計では、①5GやDXを支える事業の展開、②SDGs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、を柱として企業価値向上に取り組んできました。2021～2022年度には、構造改革の効果が想定以上に発現したに加え、市場環境の改善や大幅な円安による効果もあり、特に収益面で当初計画を大きく上回る進捗状況となっています。

これらの業績を踏まえ、8次中計の見直しを行い、成長分野への経営資源の投入による事業ポートフォリオの転換と収益基盤の更なる強化を進めてまいります。

### 新たな TOMOEGAWA へ

2024年度、TOMOEGAWAは創業110周年を迎えます。「紙」から始まったTOMOEGAWAは、その時々求められる製品・技術を届けてきました。現在は「紙」の技術も活かしつつ5GやDXを支える事業の展開を進めており、化学関連事業の売上が連結売上高の6割以上となっております。

このような事業ポートフォリオの転換を進めている実態を明確にし、グループとしての一体感を創出し持続的な企業成長につなげていくため、2024年1月1日に「株式会社巴川製紙所」から「株式会社巴川コーポレーション」に社名を変更することにいたしました。



目次

マネジメント

- ▶ 社長メッセージ
- ▶ TOMOEGAWA 第8次中期経営計画
- ▶ サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定

特集「持続可能な成長に向けて」

事業概要

S 社会

E 環境

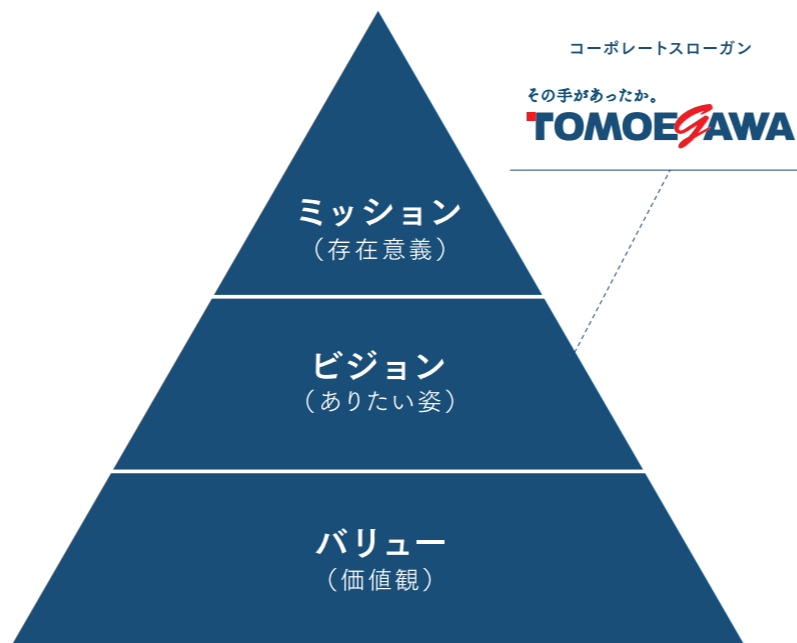
G ガバナンス

その他

## ミッション・ビジョン・バリューの制定

8次中計を見直すにあたって、経営戦略と一体化した形で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、経営理念をミッション、ビジョン、バリューとして再定義しました。同時にこれを体現するコーポレートスローガンとして「その手があったか。TOMOEGAWA」を制定しました。

今後は、当社が目指す所やありたい姿、提供価値、スタイルなどを社内外に伝えつつ、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」の実現を目指してまいります。



### 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。



目次

マネジメント

- ▶ 社長メッセージ
- ▶ TOMOEGAWA 第8次中期経営計画
- ▶ サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定

特集「持続可能な成長に向けて」

事業概要

S 社会

E 環境

G ガバナンス

その他

## 8次中計の見直し

見直し計画（方針・戦略）のポイントは次の通りです。まず、安定的な収益基盤をより強固なものにしてまいります。また、これまで取り組んできた構造改革やDXへの取り組み、生産性向上活動による収益改善を引続き推進してまいります。

その上で、これらの取り組みの成果を、成長分野での新製品の立ち上げ・量産化に投入し、より中長期的な成長を実現させると共に、必要な設備投資を進めてまいります。

近年、その重要性が増しているサステナビリティに関する課題への取り組みとしては、以下のようにサステナビリティ基本方針を策定しました。開発型企業である当社独自のマテリアリティ特定の結果を、各種戦略に落とし込んでまいります。

### 【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
2. 環境問題への取り組み
3. 人権の尊重と人財価値最大化への取り組み

## 新製品・新技術の価値創造へ

当社は、5G/DXの導入・進展に伴う高電圧・大電流・高周波数に対応するため、「熱・電気・電磁波」をコントロールするさまざまなソリューションを「iCas」ブランドとして提供しております。中でも、熱・電気のコントロール性能を向上させた製品は、SDGsが求めるエネルギー使用量削減への貢献も可能となります。現在、効率よく温められるフレキシブルヒーターや高い冷却効果を有するヒートシンクなどの新製品開発を着実に進めております。

また、環境負荷軽減のため、木材由来のセルロース繊維を混合した樹脂「グリーンチップ® CMF®」の製品開発を進めております。 ※ iCasは株式会社巴川製紙所の登録商標です。

## 環境課題への対応

世界規模で議論されている環境対応について、当社は従来よりエネルギーの効率的な利用や省エネに取り組んできており、CO<sub>2</sub>の排出量削減につなげています。また、2021年度に実施した静岡事業所における大型抄紙機の停機もCO<sub>2</sub>排出量の削減に大きく寄与しました。さらに、戦後直後から山林経営に取り組み、3,031haに及ぶ社有林を保有しております。これらは、CO<sub>2</sub>吸収、治山治水、生物多様性保全など、SDGsに貢献する取り組みでもあり、引き続き山林の保全を継続することで、今後も、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組み、環境負荷の低減を図り、地球環境保全に取り組んでまいります。

## 人財育成・風土改革への取り組み

さらに、製造現場を中心とした改善活動、業務効率化への取り組みにより、従業員の意欲やスキルがより向上し、それに連動し設備の安定性、操業効率が上がリ、生産性が飛躍的に向上しています。これは、全ての従業員が常に創意工夫を凝らして

新しいことに挑戦していこうという活動のひとつであり、ここ数年取り組んできた風土改革が着実に成果として現れていると考えております。

引き続き、経営理念の中のビジョンに示した「グローバル視点の提案型ソリューションパートナー」として、「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」ことを目指してまいります。

## 結び

当社はこれまで述べてきた取り組み以外にも、コンプライアンス遵守、安全衛生、人財の多様化などにも継続して取り組んでおり、本誌のなかでこれらの活動内容も紹介しております。

TOMOEGAWAは、全てのステークホルダーの皆様との対話を重視し、説明責任を果たしながら、強固な信頼関係をさらに高めていく所存です。

引き続きTOMOEGAWAおよびグループ企業への、ご指導、ご鞭撻、ご支援を何卒よろしくお願いいたします。



目次

マネジメント

- ▶ 社長メッセージ
- ▶ TOMOEGAWA 第8次中期経営計画
- ▶ サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定

特集「持続可能な成長に向けて」

事業概要

S 社会

E 環境

G ガバナンス

その他

その手があったか。  
**TOMOE GAWA**

TOMOEGAWA は、「紙」から始まりました。

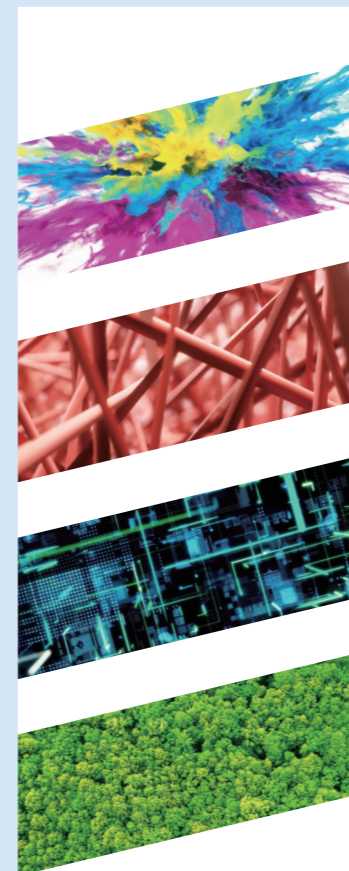
1914 年、電気絶縁紙の国産化をはじめ、時代が前に進むとうつるとき、日本初・世界初の技術を届けてきました。

抄く、塗る、貼る、砕く。  
創業より培った、化学のチカラがある。  
そこに、熱・電気・電磁波という、物理のチカラを掛け算していく。

やってみる。やってやる。  
あらゆる分野を加速させる開発力として。  
どんな未来も相談できるパートナーとして。

組織の壁を超え、チームで考える。  
一人ひとりが考えぬく。  
真摯に、機敏に、そして果敢に届けよう。  
膝を打つ、アイデアを。  
心まで打つ、イノベーションを。

さあ、課題をふつけてください。  
「その手があったか」を、TOMOEGAWA から。



2024年1月  
株式会社巴川製紙所は  
株式会社巴川コーポレーション  
に社名変更します

その手があったか。  
**TOMOE GAWA**

目次

マネジメント

- ▶ 社長メッセージ
- ▶ **TOMOEGAWA 第8次中期経営計画**
- ▶ サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定

特集「持続可能な成長に向けて」

事業概要

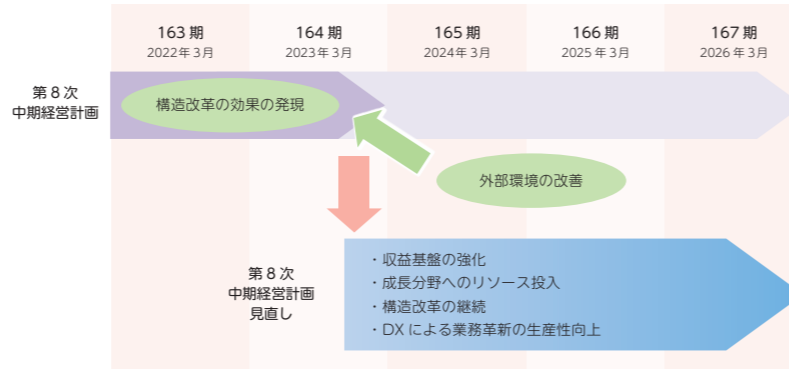
S 社会

E 環境

G ガバナンス

その他

第8次中期経営計画見直しについて



第8次中期経営計画見直しの骨子

見直し内容のポイントは以下の通りです。

【安定的な収益基盤の確保】

- ・トナー事業の更なる成長に向けた生産体制の再構築、サプライチェーンマネジメントにおける業務変革
- ・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、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

【低収益事業の採算性の改善】

- ・製紙ビジネスの製品価格の値上げや更なる構造改革に着手
- ・塗工紙ビジネスの方向性を見極め
- ・光学フィルムビジネスの塗工設備集約による生産体制の効率化・固定費圧縮

【成長戦略】

- ・成長分野である半導体関連部品事業、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

【投資戦略】

- ・今後3年間で累計50億円以上の投資、出資も含めた技術提供等のアライアンス戦略の検討に着手

【SX戦略】

- ・開発型企業である当社独自のマテリアリティの各種戦略への落とし込み

【DX戦略】

- ・基幹システム更新を含めたDXによる業務革新と生産性向上

成長分野に向けた代表的な新製品の開発

5GやDX、環境意識の高まりに応えるべく、「熱・電気・電磁波コントロール」「省エネルギー」「環境配慮」等に資する新製品の開発を進めています。

ターゲット領域	製品	用途	特徴
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。
	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。
省エネルギー 環境配慮	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。
	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。
	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。
通信	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。
	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。

コーポレートサイトをリニューアルいたしました

当社は、ステークホルダーの皆様にご覧いただきやすくなるため、コーポレートサイトを2023年5月末にリニューアルいたしました。

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

リニューアルにあたっては、当社の事業領域と技術領域を丁寧に分かりやすく紹介することを主眼に、当社がどのような会社であるか、また様々な事業をおこなっている背景や、目指している方向性などを、今まで以上にわかりやすくお伝えしてまいります。





## サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定

### 目次

#### マネジメント

- ▶ 社長メッセージ
- ▶ TOMOEGAWA 第8次中期経営計画
- ▶ **サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定**

#### 特集「持続可能な成長に向けて」

#### 事業概要

#### S 社会

#### E 環境

#### G ガバナンス

#### その他

### サステナビリティ基本方針

サステナビリティ基本方針は、「経営理念」を上位概念として、サステナビリティの観点から当社の活動方針を定義・明文化したものです。

策定されたサステナビリティ基本方針は以下の通りです。

#### 【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

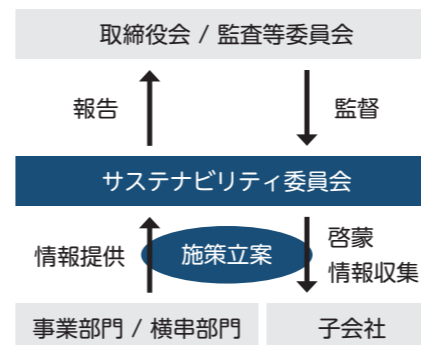
エネルギー多消費型の製紙事業の縮小による事業ポートフォリオの転換や環境配慮型製品の提供および CO<sub>2</sub> 排出量の削減等により地球環境保全に努めます。

#### 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。

### サステナビリティ推進体制

サステナビリティ経営を推進するため、代表取締役社長 CEO を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。そして委員会内に設けられたサステナビリティ委員会事務局が委員会の運営および当社のサステナビリティ活動を進めています。



### マテリアリティの特定

- (1) マテリアリティとは、サステナビリティ基本方針の活動方針を果たす中で、当社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のうち、優先的に取り組むべきものとして特定した重要課題のことです。マテリアリティは環境変化等を踏まえ定期的に見直します。
- (2) マテリアリティの特定にあたっては、各事業部・本部から提出された課題を、サステナビリティ委員会事務局にて整理分類し、重要度の評価を行い、サステナビリティ委員会での議論を踏まえ、経営会議での審議を経て取締役会で決議されました。
- (3) 特定したマテリアリティは、「事業活動」に関する重要課題5つと「事業を支える経営基盤」に関する重要課題の2つで構成されています。
- (4) 今後は、特定したマテリアリティや取り組み課題（各事業部・本部から提出された課題のうち重要度が高いと評価したもの）を踏まえ、事業戦略へ落とし込んでいきます。

事業戦略を検討するにあたっては、外部環境と内部資源に照らし、これまで考慮してきた経営要素に加え、環境・社会・ガバナンスの視点から、①気候変動、エネルギー、水資源、②人権問題・人的資本、③ガバナンスへの対応、人財育成などの戦略選択肢を抽出し、「既存事業の見直し」と「新規事業の創出」を行います。また、これらの事業戦略の実行状況をモニタリングするための適切な KPI を設定します。



## サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定

### 目次

#### マネジメント

- ▶ 社長メッセージ
- ▶ TOMOEGAWA 第8次中期経営計画
- ▶ **サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定**

#### 特集「持続可能な成長に向けて」

#### 事業概要

#### S 社会

#### E 環境







#### G ガバナンス

#### その他

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、各事業部から提出された課題を整理分類し、

サステナビリティ委員会での議論を踏まえ、当社として優先的に取り組むべき優先課題として7つのマテリアリティを特定いたしました。これら7つのマテリアリティは、事業活動に

関する重要課題5つと事業を支える経営基盤に関する重要課題2つで構成されています。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	
		環境負荷低減の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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CO<sub>2</sub>排出量、廃棄物、排水量を削減</li> <li>・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</li> <li>・資源の有効活用、再生可能エネルギーの推進</li> <li>・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</li> </ul>	
	S (社会)	安心安全な製品の供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・人権・原料由来を考慮した調達</li> <li>・災害（地震、火災、水害、騒音）対策</li> <li>・地政学リスクへの対応</li> <li>・その他事業リスク対応</li> </ul>	
		パートナーシップの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・アライアンスの活用（研究開発強化、技術提携、販路拡大等）</li> <li>・事業を通じた地域と産業発展への貢献</li> </ul>	
		構造改革による経営効率アップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造改革による既存分野での生産性向上</li> <li>・DX活用による業務効率化</li> </ul>	
	経営基盤	G (ガバナンス)	人的資本の強化 / ダイバーシティ & インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働きやすく、働きがいのある職場環境の整備</li> <li>・労働安全衛生の向上と健康経営の推進</li> <li>・多様な人材活用の実現</li> <li>・人的資本の強化・成長を促す人材育成の実現</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス / コンプライアンスの強化			<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループベースでのコーポレート・ガバナンスの強化</li> <li>・グローバル・コンプライアンスの強化</li> <li>・ステークホルダーとの対話強化および経営への反映</li> <li>・安定的な財務基盤の強化</li> </ul>	

## サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定

### 目次

#### マネジメント

- ▶ 社長メッセージ
- ▶ TOMOEGAWA 第8次中期経営計画
- ▶ **サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定**

#### 特集「持続可能な成長に向けて」

#### 事業概要

#### S 社会

#### E 環境

#### G ガバナンス

#### その他

### サステナビリティ委員会 インタビュー

当社がどのように、サステナビリティに取り組んでいくのか、サステナビリティ委員会 副委員長を務める山口取締役 専務執行役員に伺いました。



#### Q1. サステナビリティ基本方針のポイントについて教えてください。

会社は、多様なステークホルダーが関わって事業活動を行っており、単独で事業活動はできません。また、事業活動を継続するために克服しなければならない、数多くの社会的な課題にも直面しています。

例えば、近年、地球温暖化に伴う気候変動など環境面の変化が、企業の活動に与える影響は、より深刻さを増してきています。今後、地球規模の環境問題に直面したとき、事業活動ができなくなるような状況も懸念されています。

また、昨今は消費者・投資家が、当社のみならずサプライチェーン全体の人権問題・労働問題への姿勢に対し、厳しい目を向けるようになってきました。日常の事業活動を行っていくうえでも、例えば、従業員が生き生きと安心して働ける職場でないと、

そもそも人材も集まりません。TOMOEGAWA グループで働く方々が生き生きと誇りをもって働く職場づくり・人財育成は重要な課題と認識しています。

未来のために私たちが社会的責任を果たさねばならない課題は多くあり、社会と企業の持続可能性（サステナビリティ）とは、不可分の関係にあります。なぜなら、企業活動の根本とは、社会の様々な課題の中から成長の機会を見つけ、それらを解決しながら利益を上げ次の成長の機会に繋げていくことであり、これにより社会の持続可能性が向上し、企業としても持続・成長していくことができるからです。

当社は、創業以来1世紀以上にわたり、新製品・新技術を通じて成長を続け、持続可能なより良い世界の実現に貢献してきましたし、この姿勢はこれからも変わることがありません。これこそが、TOMOEGAWA だからこそできる貢献の仕方ではないかと考えています。そして、これらの取り組みの根本にあるのが、創業精神「誠実」「社会貢献」「開拓者精神」に代表される経営理念ということになります。

#### Q2. 当社はこれまでも、サステナビリティ基本方針に挙げられているような活動に取り組んできましたが、改めて方針を策定した目的は何なのでしょう？

当社はこれまでも、新製品開発だけではなく、企業の社会的責任を果たすためのCSRの取り組みや、企業が長期的に成長するために不可欠なESGの視点に基づく取り組みを、長年進めてきました。昨今、サステナビリティの重要性が高まっている中、これらの活動の根本にある考え方を、当社の経営理念（ミッション、ビジョンおよび「創業精神」であるバリュー）に照らしつつ再整理したのが、このたび策定した基本方針です。

基本方針の、1. 社会課題への取り組み、2. 環境問題への取り組み、3. 人権の尊重と人財価値最大化への取り組み、について従業員がしっかり共有し、重要な課題として理解して一人ひとりが当事者意識をもって取り組んでいくことが重要と考えます。

また、今後、この方針に沿った当社の取り組みを社外のステークホルダーにも発信していきます。

#### Q3. 今後はどのように取り組みを進めていくのか教えてください。

取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定した時、一番先頭に置いたのは、環境課題に対して技術革新による新たな創造と生産性向上を実現することです。私たちが新製品・新技術を立ち上げることで、あるいはイノベーションの推進などで、環境課題の解決に貢献していきたいですし、当社はそれができる立ち位置にあると考えています。

もちろん、これまで取り組んできた生産活動に起因するCO<sub>2</sub>排出量削減をはじめとする環境問題に対する取り組みも、併せて推進していきます。

その他のマテリアリティについても、代表取締役社長 CEO を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、全社横断的にやるべきことの整理を進めています。

利益を確保しつつ、これからも企業としての持続可能な成長を続け、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。