



平成 23 年 3 月 29 日

各 位

会 社 名 T O W A 株式会社  
コード番号 6315 (東証・大証 1 部)  
問 合 せ 先 執行役員管理本部長 岸本昌利  
TEL (075) 692 - 0251

## 新中期(3 ヶ年)経営計画の策定について

当社グループは平成 21 年 4 月に策定いたしました、中期経営計画「Revitalize “TOWA”」(以後、現中期経営計画)に基づき、各戦略の遂行や業績計画の達成に向けて、また、株主様をはじめとするステークホルダーの皆様から、さらに信頼とご満足をいただける“TOWA”を目指して全力で取り組んでおります。

一方、当社グループが現中期経営計画を策定した時期は、世界同時不況の影響がまだ色濃く残り、当社が事業を行う各市場においても、その環境が順調に回復すると予想できる状況ではありませんでした。その結果、現中期経営計画はやや緊急避難的な要素を含んだ計画となっており、結果的に順調に回復した現在の半導体市場等においては、計画や戦略の前提条件が異なる部分が生じております。また、当社グループは、平成 22 年 4 月に担当役員制をはじめとした組織変更を行い、次世代の当社グループを担う人材を執行役員に登用するなど、新しい経営体制に移行いたしました。

このような内外の環境変化を踏まえ当社グループは、現在の市場環境と当社の現状をあらためて精査し、今後当社グループが向かうべき方向を再確認いたしました。その内容をこのたび新中期(3 ヶ年)経営計画として纏めましたのでお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営指針

当社は本計画期間終了後の平成 26 年 4 月に創立 35 周年を迎えます。当社は、「産業社会が最も求める“技術開発”を根幹に、クォーター・リードに徹した“新製品・新商品”の創成に向けて、果敢なる挑戦のもと、全力を傾注して成果を生み出し、もって産業の発展に多大の貢献を果たす。」という経営理念に基づき、様々な製品・技術開発に取り組み、成果を生み出してまいりました。その結果、半導体モルディング装置においては、長年にわたり世界トップシェアを維持し、業界のリーディングカンパニーとして産業の発展に寄与してきたものと自負しております。しかしながら現在の半導体製造技術は、その進化の速度をますます速め、求められる技術や品質水準は極めて高いものに至っております。また、競合企業の台頭や新興国をはじめとする半導体市場の拡大、用途の多様化などにより、当社グループの経営環境はさらなるグローバル化とスピードアップ、そして限界への挑戦とも言える“技術の高度化”が求められております。

一方、経営資源は有限であり、尚且つ市況変動の大きい半導体業界においては、人的・物的資源を潤沢に装備し、規模・量をもって市場での優位性を目指すことは、長期的な経営の安定化を図る上で高いリスクを保有することとなります。

当社グループは以上のような認識のもと、当社グループが中期的に成すべきことは何かを議論、推考し、当社グループの中期的な経営の方向性を明確にするため、以下のとおりに中期経営指針を定めました。

《 中期経営指針 》  
成長を続ける企業となるために必要な“仕組み”を構築する

※成長とは： 顧客、株主、社員、社会、会社の満足が高まることを“成長”とする。

当社グループは、今後も世界経済や半導体市況の変動、事業領域における競合や新たな産業・市場の勃興など様々な変化が起こることを前提とした上で、その環境を都度克服しながら成長を続け得る企業となるために必要な仕組みを本計画期間において構築し、将来にわたり皆様から信頼と安心をいただける企業を目指してまいります。

## 2. 中期経営計画の骨子

### (1) 基本計画

当社グループは、中期経営指針に基づき基本計画を次のとおりに定め、事業別・製品別対応方針や機能別方針に展開いたします。

- ①当社グループの強みに経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間）を集中させ、絶えず独自化と差別化の実現を図る。
- ②効率と質の向上により経営基盤を安定させる。
- ③得られた収益を当社の事業領域における投資・開発に充当し、技術開発型企業の好循環を生み出す。
- ④人的資源の“質”の向上を図る。
- ⑤保有する技術・ノウハウを形（製品・サービス）にできる領域を発掘する。

既述のとおり当社グループには様々な課題があり、それぞれが高度化し、求められるスピードも速くなるばかりです。当社グループがこれら全ての課題の解決に取り組むには膨大な経営資源が必要となり、尚且つ、それぞれの課題において市場での競争に勝ち、収益を得るに十分な成果を残すことは極めて難しいものと考えられます。したがって当社グループは、限りある経営資源を当社が勝てる事業領域＝“強み”に集中させ、収益の確保を図ります。

また、市況変動の大きい半導体事業が事業ポートフォリオの大半を占める当社グループにおいては、業績のボラティリティ（変動幅）を如何に抑えるかが重要な経営課題となります。市場への製品・サービスの供給力を増強すれば、好況時における収益の極大化は実現しますが、中長期的には損益分岐点の上昇を伴った高いリスクを内包することになります。当社グループは、安定した収益性の確保に必要な機能には積極的な投資を行いながらも、効率と質の向上を優先し、絶えず“身軽”であることにより変化への対応能力を強化いたします。

この“強みへの集中”と“効率と質の向上”に取り組むことで、当社グループは各事業領域において独自化と差別化を実現できるものと考えております。独自化・差別化は安定した収益をもたらし、その収益を当社の事業領域における“強み”に再投資することにより、あらたな技術革新を可能にし、製品の競争力を高めることでさらなる独自化・差別化を図り、“収益の極大化”を目指します。

当社は、この技術開発型企業の好循環こそが、成長を続ける企業となるために必要な“仕組み”であると考えており、その実現には技術者の育成や社員のモチベーションアップ等の人的資源の“質”を向上させることも不可欠な要素であります。また、独自化・差別化は現在当社グループが活動を行っている業界・市場でのみ実現するものではなく、当社グループが保有する“技術”を事業の根幹と捉え、その技術を形にできる市場は全て当社の事業領域であると考えており、“新たな市場”を広く開拓し、とりわけ半導体の市況変動と互換性のない業界・市場への進出は、業績のボラティリティを抑える有効な手段でもあることから、積極的に推進してまいります。

## （２）事業別対応方針

### ①半導体モールドイング事業

半導体モールドイング事業における主な対応方針は以下のとおりであります。

#### 1) コンプレッションモールドによる独自化・差別化

当社グループが既に独自化・差別化を実現している事業領域。コンプレッション方式の市場浸透を図り、ハイエンドパッケージにおける寡占を図るとともに、トランスファー方式の装置からの世代交代を市場に働きかけます。

#### 2) 付加価値・ブランド化による収益性の確保

製品価格や納期ではない“お客様が求めるもの”を提供し、“TOWA ブランド”を確立してまいります。

#### 3) ボリュームゾーンでのシェアアップ

当面は中国をはじめとする新興の消費市場において、比較的廉価な電子機器製品の需要が高まるものと予想されます。当社は半導体メーカーのCOO（Cost of Ownership）を改善するソリューションを提案することで、ボリュームゾーンでのシェアアップを図ります。

## ②LED 事業

LED 事業における主な対応方針は以下のとおりであります。

### 1) 新規顧客の開拓

LED 市場は今後も確実に拡大するものと思われます。とりわけ中国地域ではローカル企業を含めると相当数の LED メーカーがあり、潤沢な見込み客が存在するものと考えられ、新規顧客開拓に注力してまいります。

### 2) 用途別のソリューション提案

LED の用途は LCD バックライトから一般照明へと拡大し、あたらしい光源としての存在は既に確固たるものになりました。しかしながら LED メーカーには、発光効率と消費電力、パッケージ材料と放熱性といった様々な課題がまだ残っております。当社グループは半導体事業で培った技術やノウハウを LED 事業にヨコ展開し、各 LED メーカーへの適時、的確なソリューション提供による信頼関係の構築によって、LED 事業の拡大を図ってまいります。

### 3) LED パッケージのコスト削減への対応

LED 照明等が普及するためには、LED パッケージの相当なコスト削減が必要と考えられ、基板や蛍光体の価格、エピ成長やウェハ処理等の各工程におけるコスト削減が今後もハイピッチで進むものと思われます。当社グループは、あらたな技術の開発・導入により、LED メーカーのコスト削減を実現し、LED 照明等の普及による市場拡大に寄与してまいります。

## ③化成品事業

数少ない国内の成長産業といわれる「医療」分野において、各種器具に使用されるプラスチック成形品の需要は安定しております。今後もユーザーから安心していただける品質を維持し、安定した事業収益を確保してまいります。

## ④新事業分野の発掘

人・社会が求めるものは絶えず変化し、製品やサービスのライフサイクルもますます短くなるものと思われます。企業として事業活動を継続するためには、変わり続けることが必須であり、当社グループは、保有する“技術”を形（製品・サービス）にできるあらたな市場を開拓するとともに、新技術の開発・洗練により、“技術”、つまり“事業領域”を広げることに取り組んでまいります。

### (3) 機能別対応方針

#### ①営業（販売・製品）方策

一口に半導体・LED 製造用装置といたしましても、地域や顧客によって求められる製品や QCD の優先順位は大きく異なります。当社グループはその様な地域別・顧客別の特性を十分に調査、理解した上で、それぞれ異なった販売・製品方策を実行し、売上高と収益の確保を図ります。また、販売体制の見直しや FSE サポートを拡充することにより、収益機会の捕捉と顧客満足の上昇に取り組むと共に、装置の世代交代を進める製品方策を推進してまいります。

#### ②開発方策

技術開発型企業の好循環を生み出すには、開発力の強化が必要となります。当社グループでは、開発本部と要素技術開発を担う坂東記念研究所、そして営業本部とが協働することで、常に“顧客に貢献できること”を創り出す開発テーマに取り組んでおります。今後も引き続きこの協働体制は維持しますが、加えて、開発業務への積極的な投資を継続して実行し、保有する経営資源を可能な限り開発業務に集中させることで、従来に比して開発の成果を生み出すまでの“時間の短縮”を実現してまいります。

#### ③生産方策

世界経済のパワーバランスが変化する中、製品競争力の維持や原価低減、リスク分散等を考えれば、R&D は国内に残した上で、海外生産拠点の更なる活用は必須と言えます。当社グループは既に中国、マレーシア、韓国に海外生産拠点を置いており、国内生産拠点との役割分担を大幅に見直すことで、量産製品のコストダウンや生産効率の改善を実現するとともに、サービス業務体制の効率化にもあわせて取り組み、当社グループの製品競争力をさらに向上させてまいります。

#### ④管理方策

当社グループは引き続きキャッシュフロー重視の経営を継続してまいります。また、“成長を続ける企業”となるためには人的資源の“質”の強化が不可欠と考えており、人材育成のプロセス再構築や人事制度の洗練に取り組み、社員の能力向上とモチベーションアップを実現したいと考えております。また、情報システムに関しては、毎年一定水準での更新投資を行うことで、パフォーマンスの維持やセキュリティの確保を図ってまいります。

### 3. 主な数値計画

本中期（3ヵ年）経営計画における主な数値計画は以下のとおりです。中期経営指針に基づき各年度の計画を確実に遂行し、数値計画の達成に全力で取り組んでまいります。

（単位：億円）

項目		期別		
		平成 24 年 3 月期 (計画)	平成 25 年 3 月期 (計画)	平成 26 年 3 月期 (計画)
売上高		190	220	250
売上高内訳	半導体事業	143	163	183
	LED 事業	35	45	55
	化成品事業	12	12	12
経常利益		12	21	29
当期純利益		11	20	28

研究開発費 (対売上高比率)	4.0 (2.1%)	4.5 (2.0%)	5.0 (2.0%)
設備投資額	13	13	13

※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。