

TOMOEGAWA

2025年3月期決算・修正第8次中期経営計画進捗報告会

2025年7月

株式会社巴川コーポレーション 代表取締役社長 井上 善雄

会社名	株式会社巴川コーポレーション（英文社名：TOMOEGAWA CORPORATION）
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 ※創業日：1914年（大正3年）6月19日
資本金	2,122百万円（2025年3月31日現在）
上場証券取引所	東京証券取引所（証券コード：3878） ・市場区分：スタンダード ・業種分類：化学
従業員数	連結1,312名、単体394名（2025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】 半導体関連の電子部品材料の製造・販売に関する事業、FPD向け光学フィルムの製造・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）、東北営業所（宮城県仙台市） 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】 TOPPAN・TOMOEGAWAオプティカルフィルム(株)、海外販売子会社2社（台湾、韓国） 【機能性シート事業】 (株)NichiRica、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. 主要製品・技術の系譜	P3
---------------	----

2. 2025年3月期 決算概況	P12
------------------	-----

3. 中期経営計画進捗状況	P22
---------------	-----

4. 2026年3月期 業績予想	P35
------------------	-----

5. サステナビリティの取り組み	P42
------------------	-----

6. 参考資料	P47
---------	-----

1. 主要製品・技術の系譜

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



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



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



ガムテープ

自然由来のでんぷんやセル
ロースを原料としたガムテープ



紙加工

米麦・セメント・塩用クラフト重袋



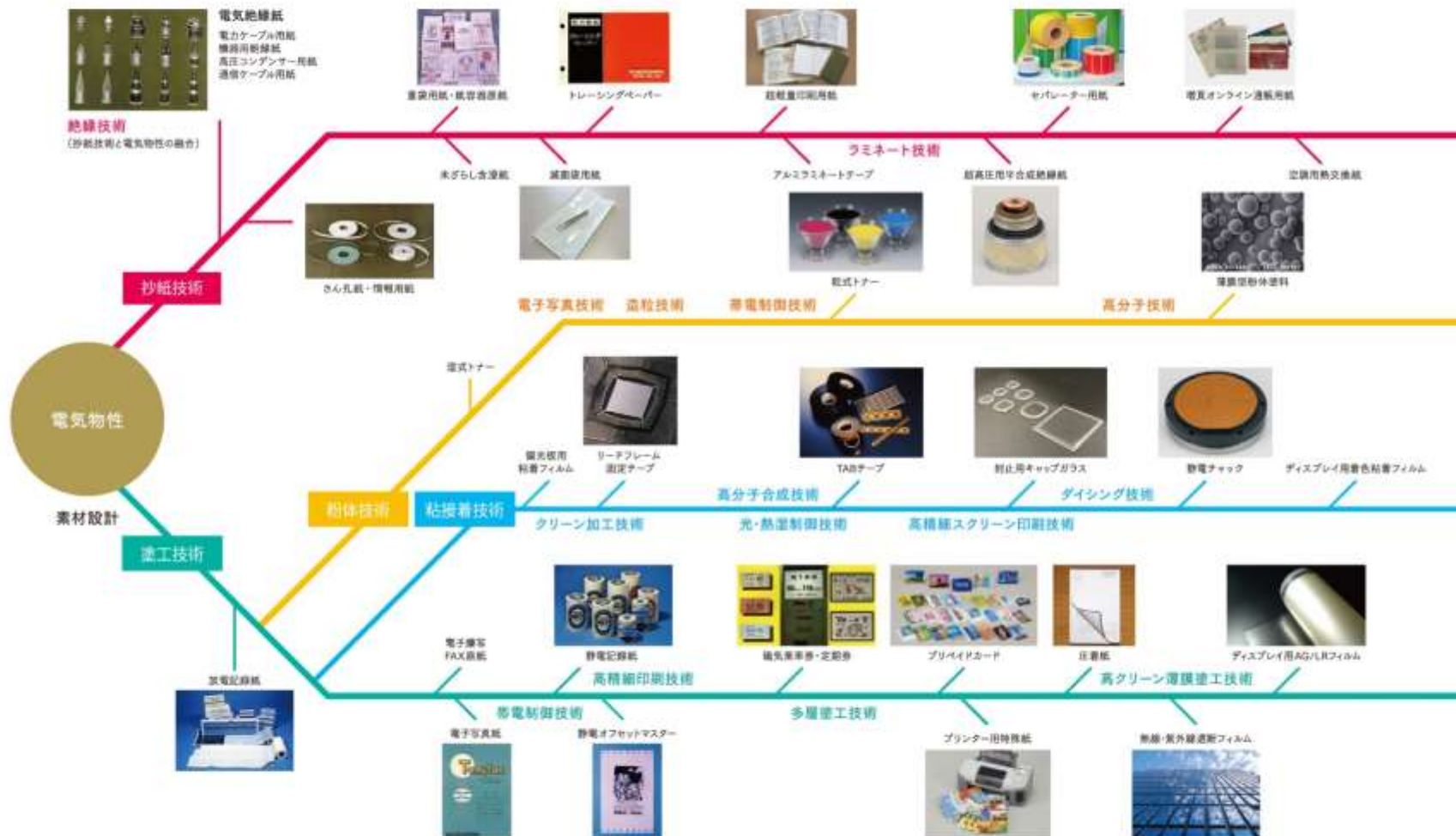
セキュリティメディア事業

有価証券、クレジットカード、
通帳、磁気記録製品等



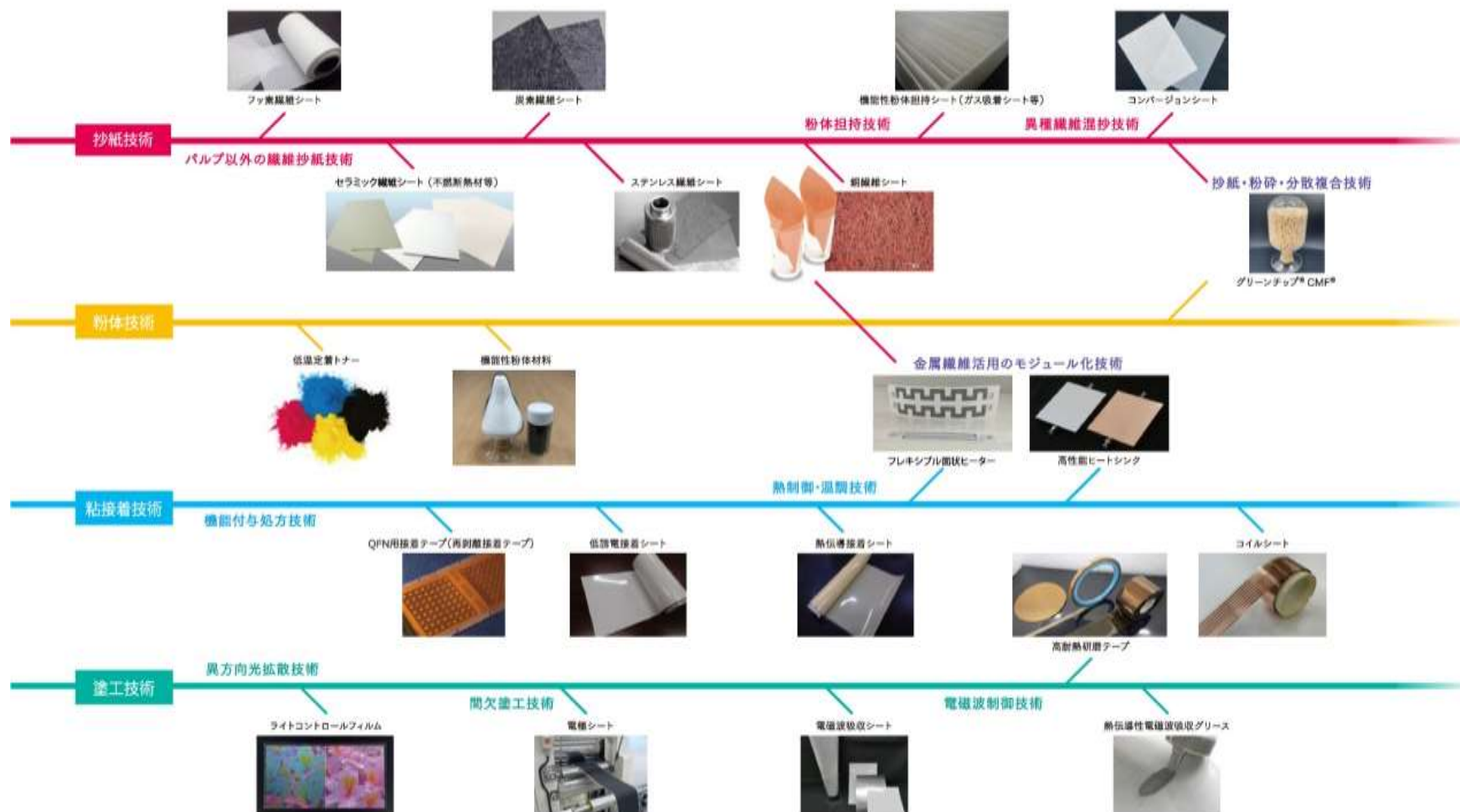
Product / Technology Development Flow

製品・技術 開発の流れ



Product / Technology Development Flow

製品・技術 開発の流れ



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

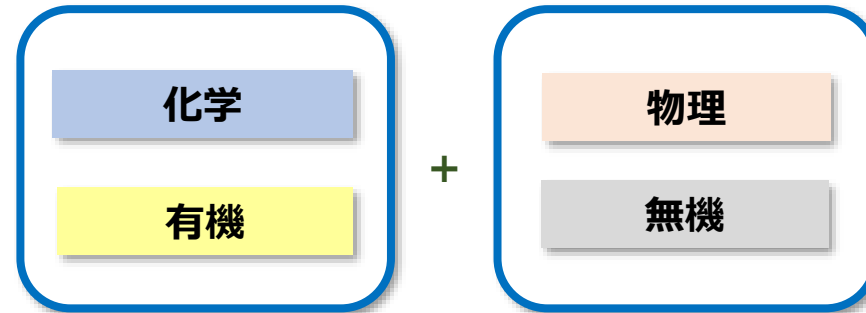


鑽孔紙 からの展開



製紙の技術

電気の制御



物理がわかる化学屋
電気がわかる有機屋

通信省（現NTT）
との共同開発

最先端の技術
ネットワーク構築

現在の
戦略へ継承

熱・電気・電磁波
コントロール



「紙」以外の
分野へ展開

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

均一に粉体を
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。

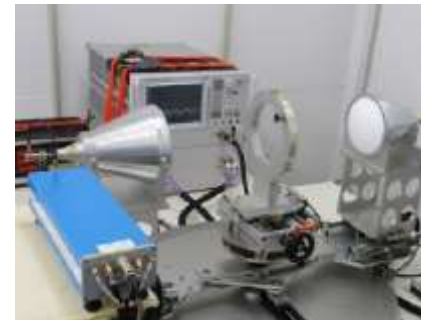
無機材料知見



抄紙技術



評価技術



加工技術



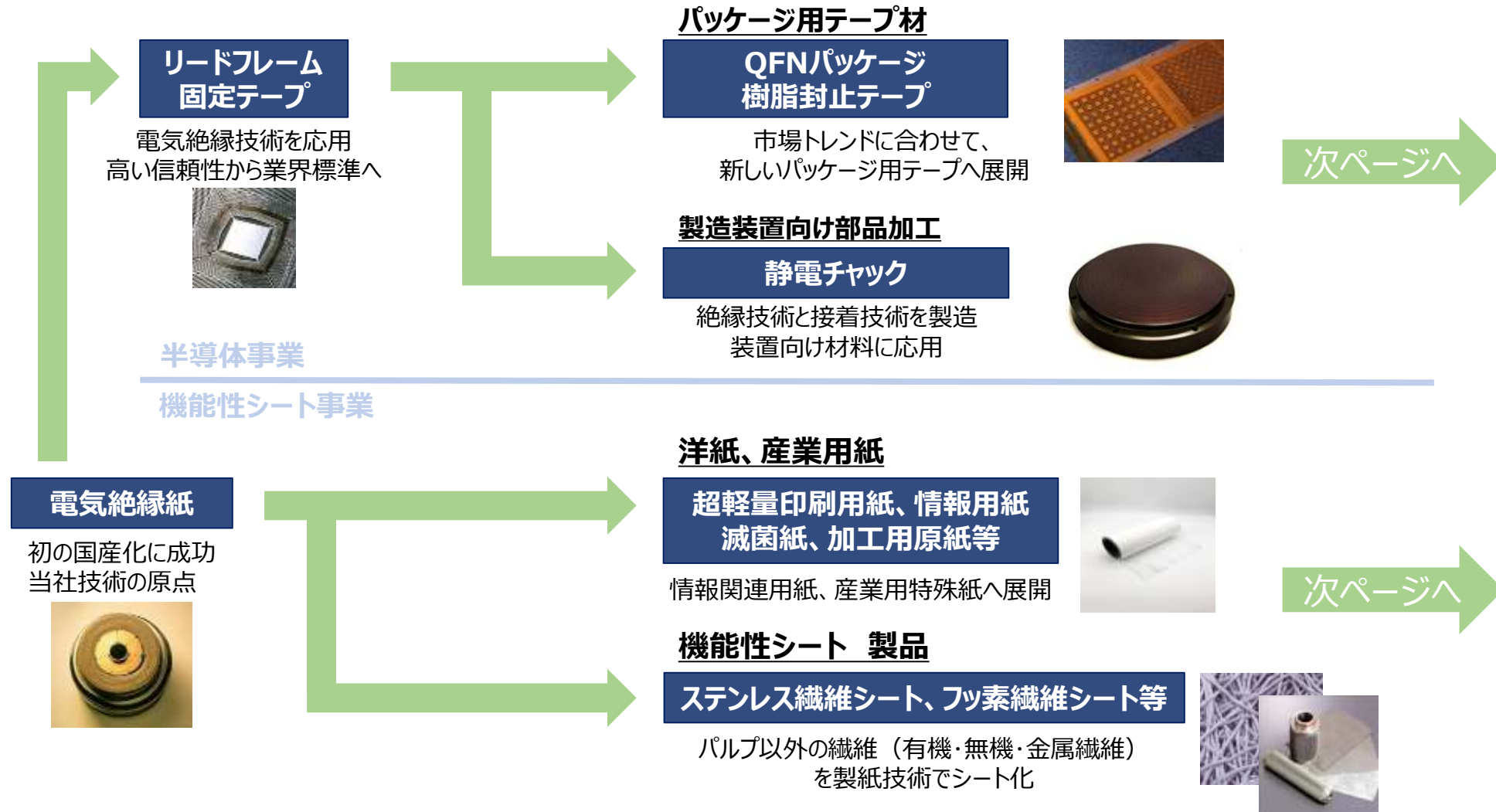
技術の組合せによる
新製品の創出



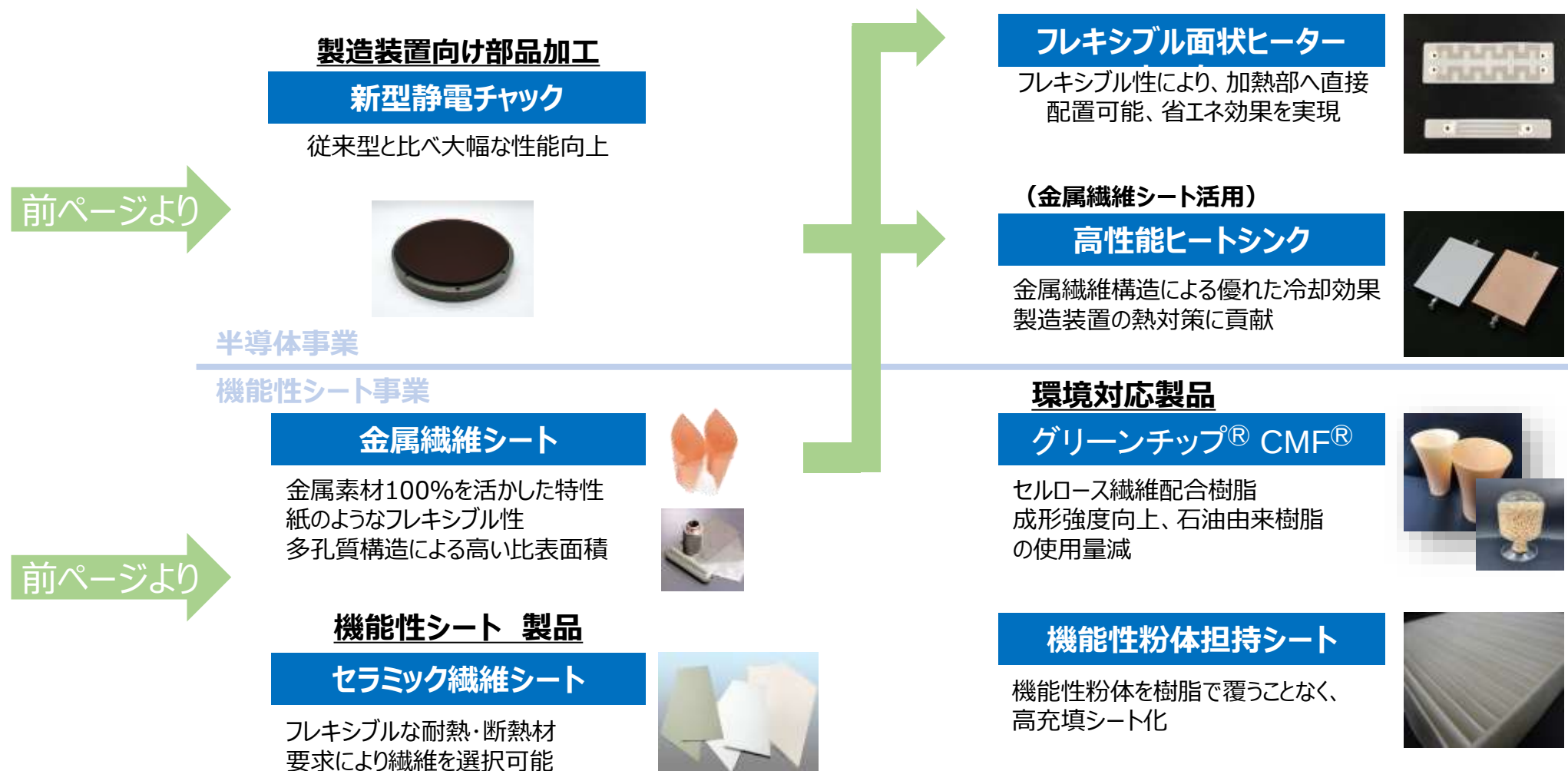
「熱」「電気」「電磁波」コントロールをターゲット

半導体事業・機能性シート事業への展開例 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事業へ。
「抄紙技術」と「有機・無機材料知見」の組合せから機能性シート事業へ。



「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。



2. 2025年3月期 決算概況

連結損益計算書サマリー(実績)

売上高は円安による海外関連売上高のかさ上げや価格転嫁、機能性シート事業における塗工紙関連の海外入札案件の落札等により増収。

営業利益は円安および価格転嫁による増益要因はあるも、処遇改善に伴う人件費の増加や各種原材料の価格上昇、設備投資によるコスト増加に加え、海外顧客に対する貸倒引当金の計上があり減益。

(単位：億円)

	165期 2024/3 実績	166期 2025/3 実績	対前年 増減
売上高	336.9	344.3	+7.3
営業利益 (利益率)	13.3 (4.0%)	12.8 (3.7%)	△0.4 (△0.3P)
経常利益 (利益率)	16.4 (4.9%)	15.6 (4.5%)	△0.7 (△0.4P)
当期純利益 (利益率)	5.9 (1.8%)	7.4 (2.2%)	+1.5 (+0.4P)

※「当期純利益」とは「親会社株主に帰属する当期純利益」を指します。

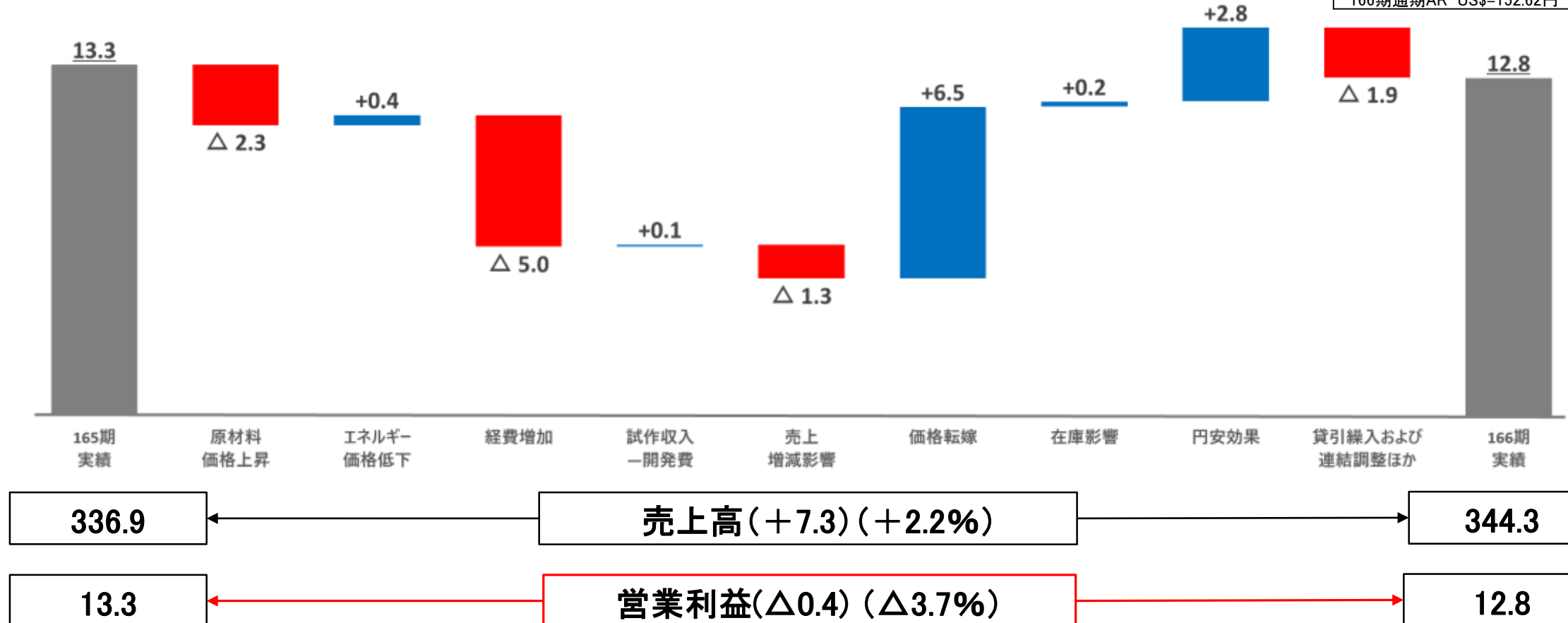
166期(2025/3)連結営業利益増減要因(対前期比)

営業利益対前年同期比で△0.4悪化の主要増減要因

(単位:億円)

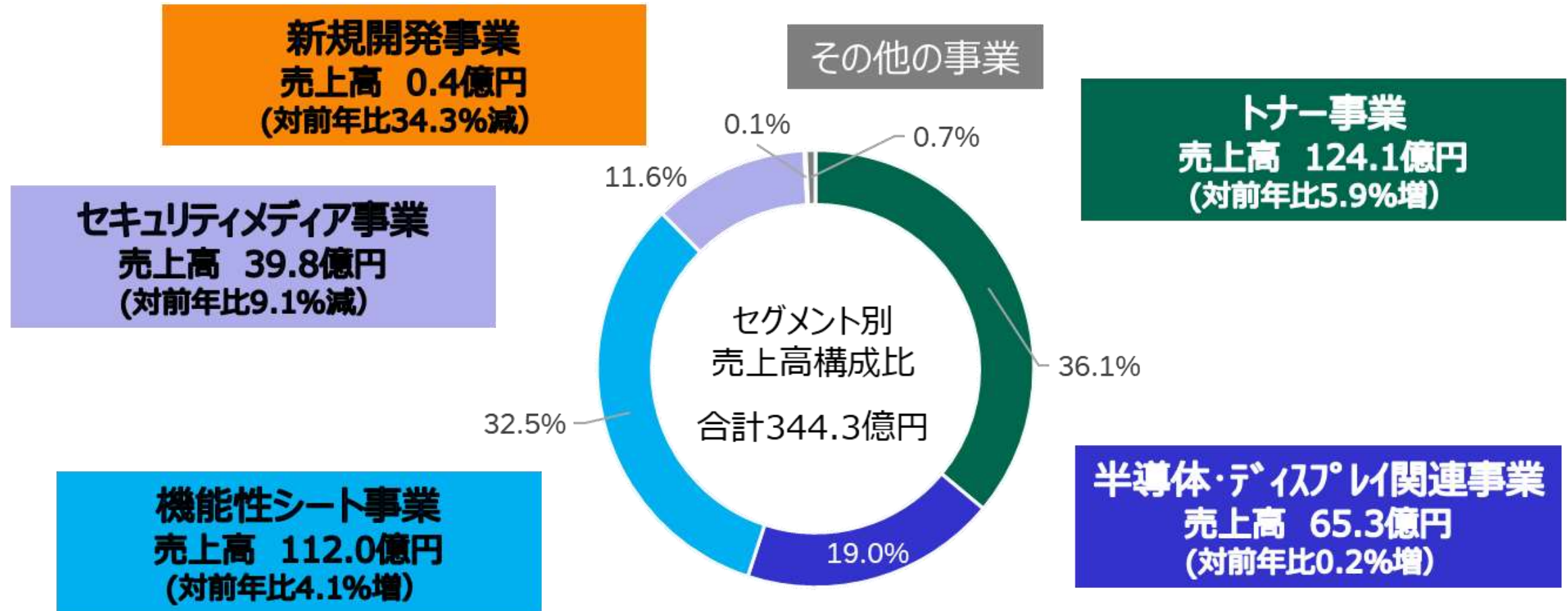
- ・原材料価格上昇(△2.3) ・エネルギー価格低下(+0.4)
- ・定期昇給、処遇回復に伴う労務費、修繕費その他経費の増加(△5.0) ・試作収入の増加(+0.1)
- ・円安による売上高のかさ上げと価格転嫁を除く売上増減影響(△1.3)
- ・原材料価格上昇や労務費増加などに対応する価格転嫁(+6.5) ・在庫影響(+0.2) ・円安効果他(+2.8)
- ・海外顧客に対する貸倒引当金計上および連結調整(△1.9)

165期通期AR US\$=144.59円
166期通期AR US\$=152.62円



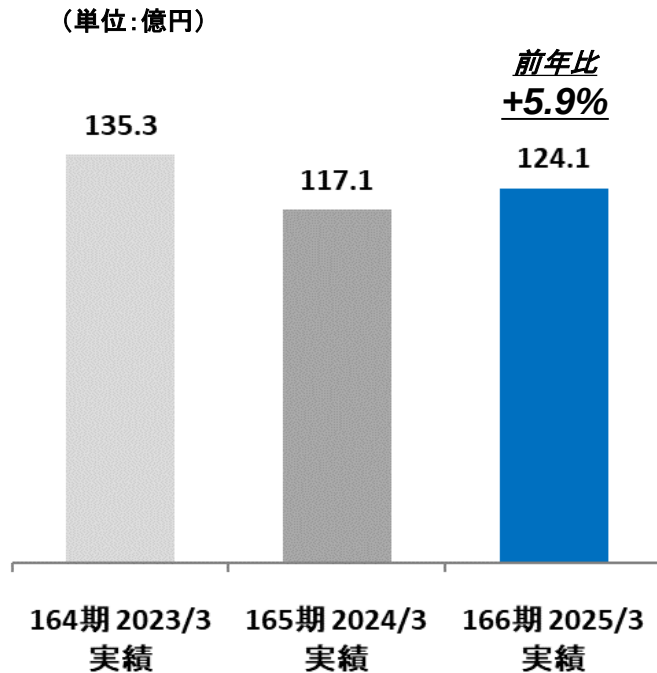
セグメント別売上高(構成比)

トナー事業は、半導体・ディスプレイ関連事業、機能性シート事業は増収。
セキュリティメディア事業はカード関連製品の受注タイミングの遅れ等により減収。

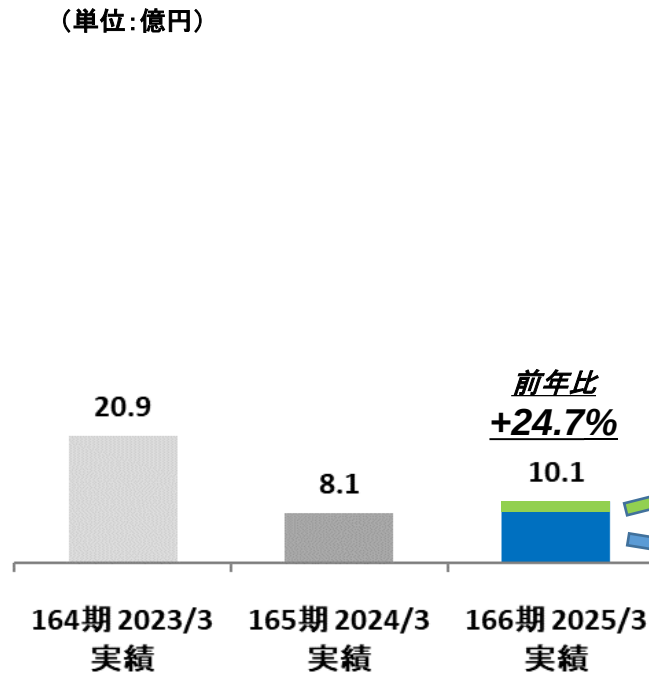


第4四半期市況低迷による受注減あるも、円安による海外関連売上高のかさ上げ等により増収。第4四半期受注減と生産調整、海外顧客に対する貸倒引当金計上の影響あるも円安プラス効果により増益。

【売上高推移】



【セグメント利益推移】



(単位:億円)

【色別売上高】	166期 2025/3 実績	前年比
モノクロ	54.3	+2.7%
カラー	65.1	+8.6%
その他	4.6	0.0%
合計	124.1	+5.9%

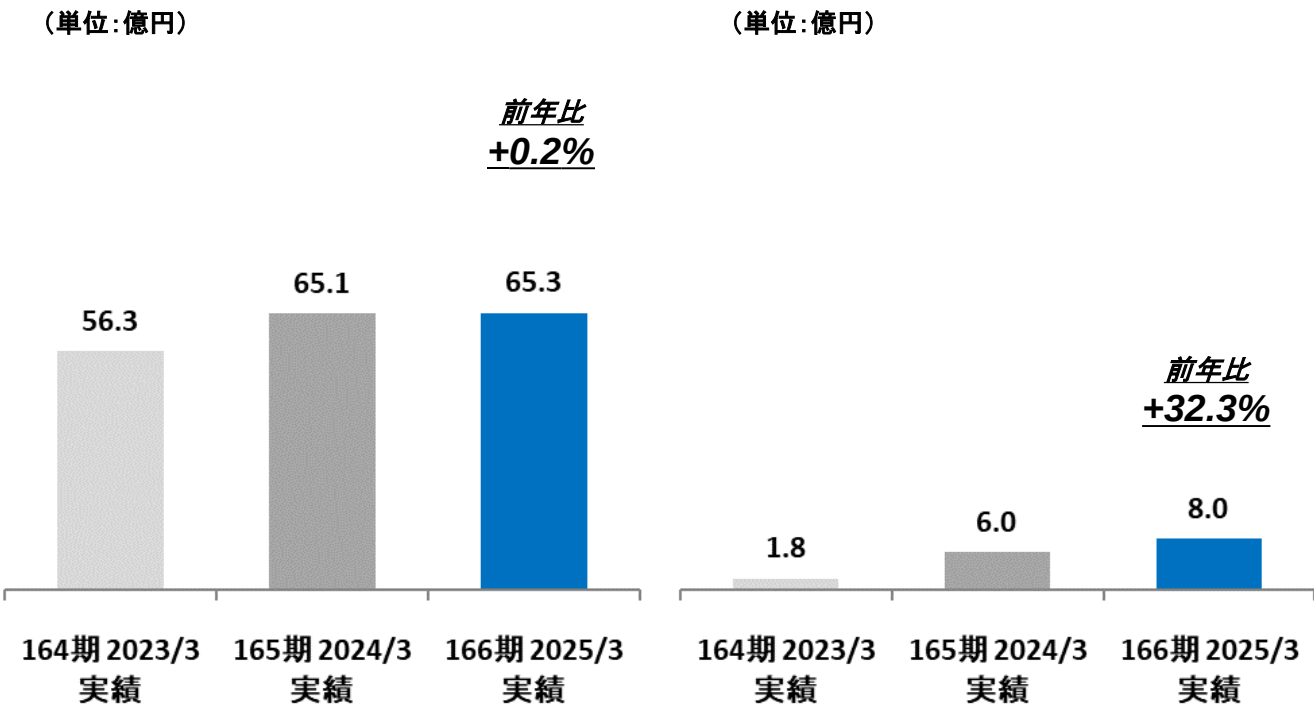
1.7億円	海外顧客に対する貸倒引当影響額
8.4億円	連結営業利益

ディスプレイ関連事業は第3四半期まで好調維持。半導体実装用テープは前年並みの売上高確保。新製品立ち上げ費用あるも売上維持に加え生産性改善や試作収入獲得により増益。光学フィルムについてはプロダクトミックスで売上横ばいも増益。

【売上高推移】

【セグメント利益推移】

(単位:億円)

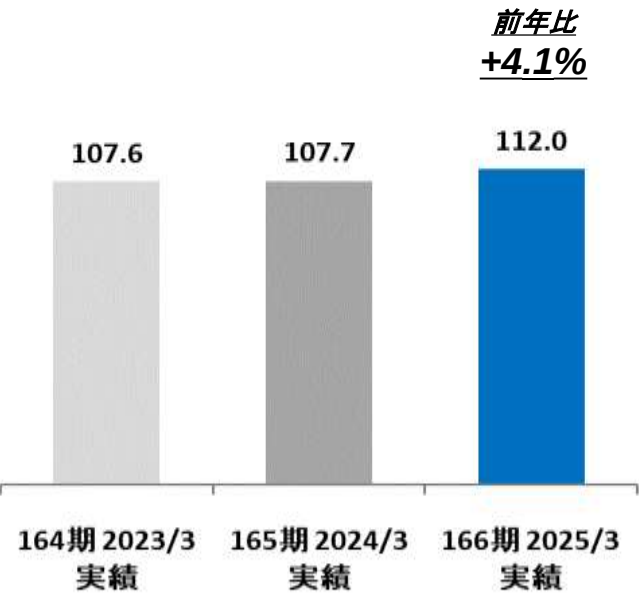


【ユニット別売上高】	166期 2025/3 実績	前年比
光学フィルム	20.9	△1.3%
半導体実装用テープ	36.3	+1.2%
半導体関連部品	8.0	△0.4%
合計	65.3	+0.2%

塗工紙関連で海外入札案件の落札等もあり好調に推移。製紙関連もインド向け電機絶縁紙の売上が堅調。原材料価格上昇によりコスト増あるも製品価格への反映、各種コストダウンにより黒字化を実現。

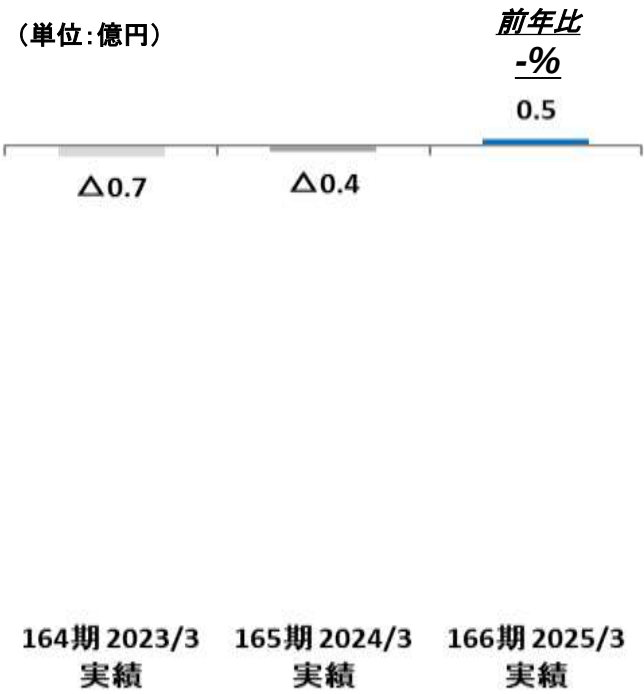
【売上高推移】

(単位:億円)



【セグメント利益推移】

(単位:億円)



(単位:億円)

【ユニット別売上高】	166期 2025/3 実績	前年比
製紙	26.0	+0.6%
機能性不織布	19.3	+4.9%
塗工紙	15.8	+19.8%
ガムテープ	23.1	+2.8%
紙加工	27.7	+0.3%
合計	112.0	+4.1%

セキュリティメディア事業

カード関連製品の在庫調整による受注時期遅れ、前年の特需案件終了による通帳類の販売減のほか、宣伝印刷物受注減により減収・減益。

【売上高推移】

【セグメント利益推移】

(単位:億円)



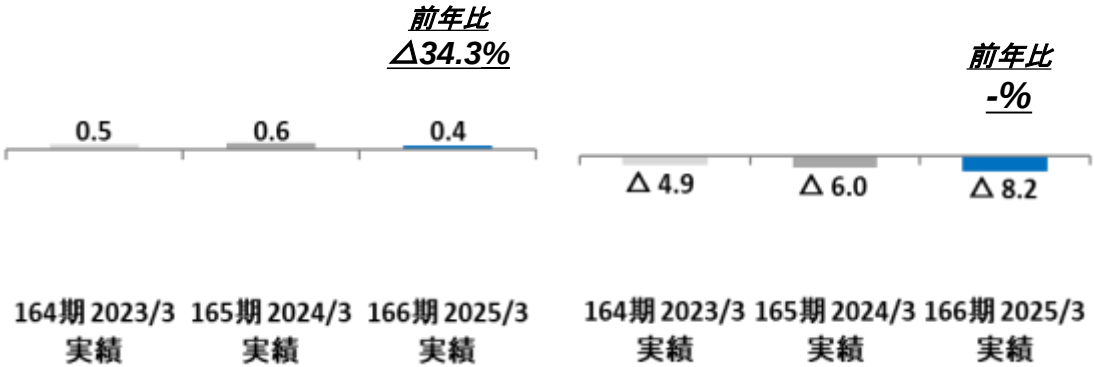
【製品群別売上高】	166期 2025/3 実績	前年比
通帳	8.4	△11.5%
カード	13.6	△2.1%
その他	18.1	△12.3%
連結調整他	△0.3	-
合計	39.8	△9.1%

新規開発事業

【売上高推移】

【セグメント利益推移】

(単位:億円)



このセグメントは、既存事業の延長線上に無い新規性の高い新製品の開発と試作、販売を進めている(iCasおよびGREEN CHIP関連製品である半導体製造装置向け新製品やセルロースマイクロファイバー混合樹脂など)。
このセグメントにおける顧客からの入金が多くは、試験・試作販売として費用の打ち消し処理がなされるが、その中でも納入仕様が固まり、少額の正規販売に至ったものが、当期における0.4億円の売上高として計上されている。
これらの新製品は、本格生産に伴って事業部へ移管され、その後は各セグメントの売上高として計上される。

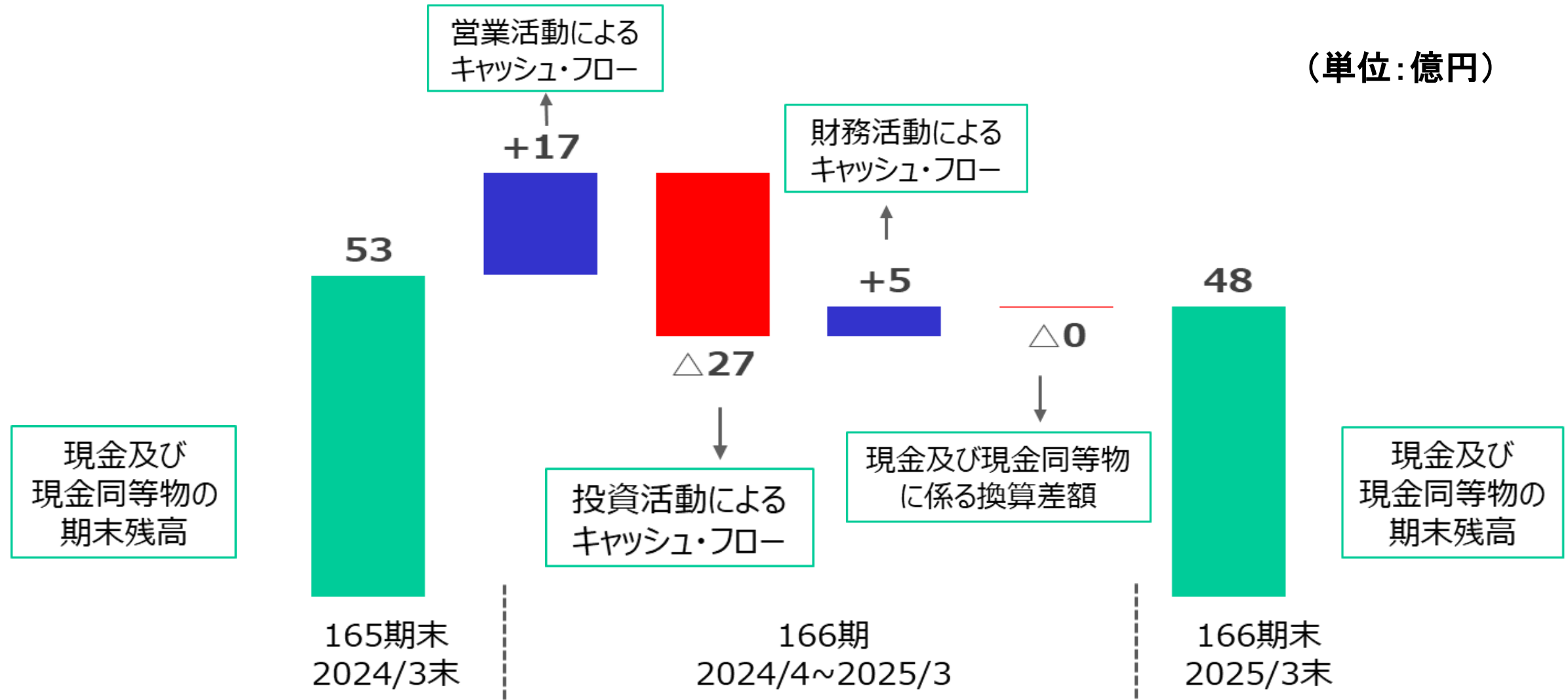
連結財政状態：連結貸借対照表

(単位：億円)

		165期 (2024/3)	166期 (2025/3)	増減額	主な増減要因
資産の部	流動資産	226.0	216.3	△9.6	現預金および売掛金における為替影響(△0.4)および期末休日影響(△4.2)
	固定資産	231.1	244.4	+13.3	設備投資[有形・無形](+11.5)、投資有価証券(+4.3)
	資産合計	457.1	460.8	+3.7	
負債の部	流動負債	184.0	181.9	△2.0	支払手形および買掛金(期末休日影響△4.7、実質△6.4)、短期借入金(+8.8)
	固定負債	79.1	82.5	+3.4	長期借入金(新規借入+21.1、返済△16.8)
	負債合計	263.1	264.5	+1.3	
純資産の部	合計	193.9	196.3	+2.3	当期純利益・配当(+5.9)、自己株式取得(親子+0.9)、非支配持分(△3.0)
負債・純資産	合計	457.1	460.8	+3.7	
純資産比率		42.4%	42.6%	+0.2P	
有利子負債残高		128.3	140.2	+11.8	

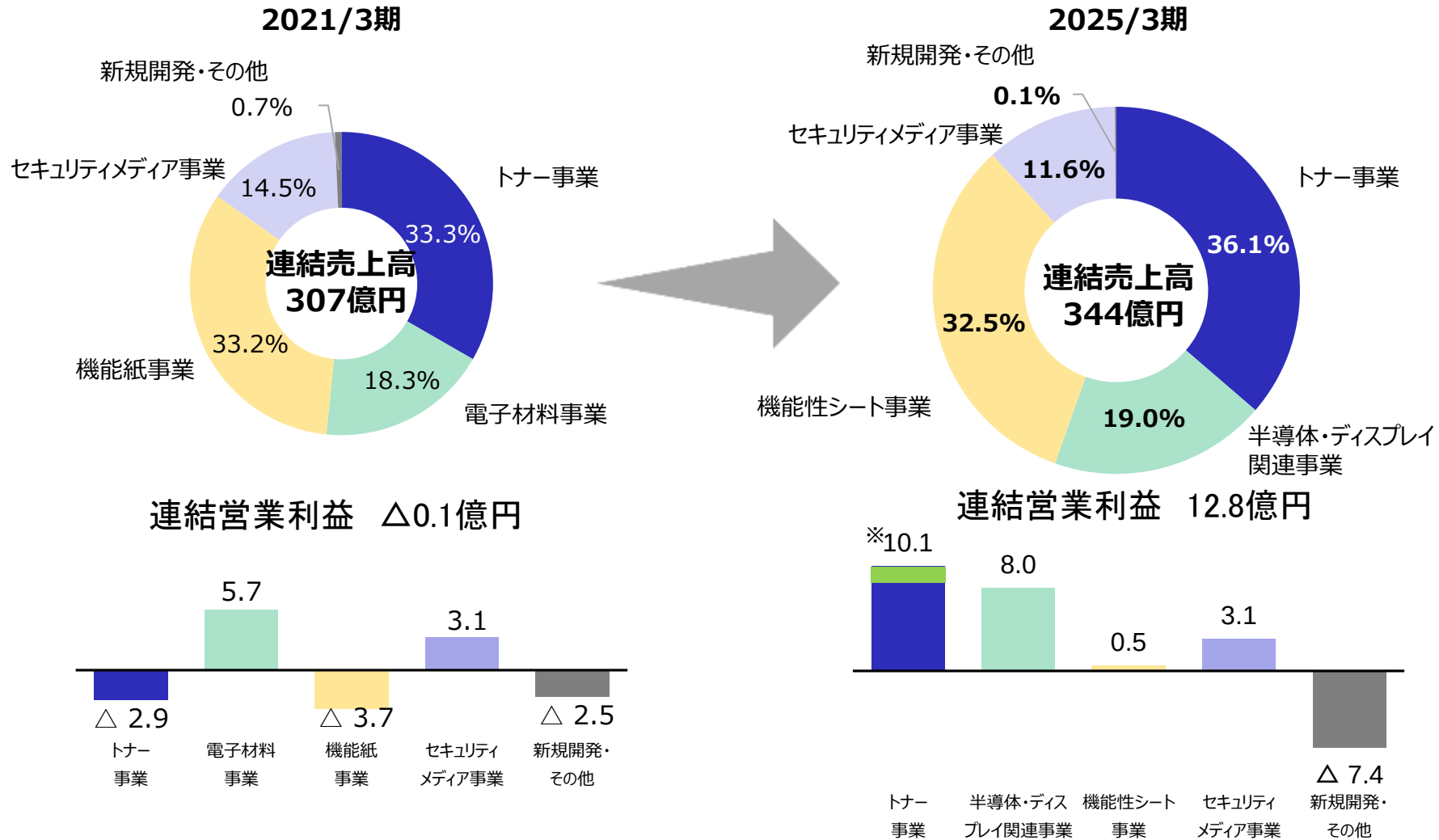
連結財政状態：連結キャッシュ・フロー計算書

税金等調整前当期純利益や減価償却費、売上債権減少等により17億円の営業キャッシュ・フローを創出も、積極的な設備投資により投資活動のキャッシュ・フローは27億円のマイナス。



3. 中期経営計画進捗状況

第8次中期経営計画期間中において、売上高は307億円から344億円に伸長。
構造改革の進展により既存事業の収益力が大幅に良化。開発投資を大幅に増加。



※2025/3期 セグメント利益は、海外顧客に対する貸倒引当金影響 $\Delta 1.7$ 億円を除いた金額

〔主要課題〕

- (1) 安定的な収益基盤の確保：
トナー事業、半導体実装用テープビジネスがけん引
セキュリティメディア事業、ガムテープビジネス、紙加工ビジネスが支える。
- (2) 構造改革の完遂：製紙事業は更なる構造改革余地を検討 塗工設備集約
- (3) 成長戦略：成長分野への経営資源投入 新製品により成長
- (4) 投資戦略：「成長戦略」実現のための投資 アライアンス戦略の検討
- (5) SX戦略：方針の戦略への落とし込み
- (6) DX戦略：DXによる業務革新と生産性向上

構造改革を経て既存事業は大幅に強化され、「トナー事業」「半導体実装用テープユニット」が安定的に業績をけん引

子会社の「セキュリティメディア事業」、「ガムテープユニット」、「紙加工ユニット」が、その独自性を活かしながら安定的に業績を支える。

構造改革における主な取り組み

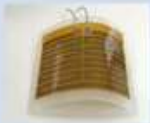
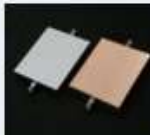
2021年	通期	米国トナー製造停止(2020年9月)後の生産アロケーション最適化
	5月	子会社であった日本カード株式会社の株式売却
	11月	「トモエリバー」商標 関連ビジネスの売却
2022年	2月	日本理化製紙株式会社(現 株式会社NichiRica)完全子会社化 (2022年4月1日効力発生)
	3月	洋紙9号抄紙機停機
	4月	米国工場遊休資産売却
	6月以降	DXによる現場およびスタッフ業務の生産性向上施策推進
2023年		
2024年	9月	半導体・ディスプレイ関連事業塗工設備の集約 (NichiRica8号機を停機し、電子材料事業部6号機に統合)
167期(2026/3)以降の主な取り組み		
2025年		製紙ユニットにおける更なる構造改革の余地検討

熱・電気・電磁波コントロール

省資源・省エネルギー等環境配慮

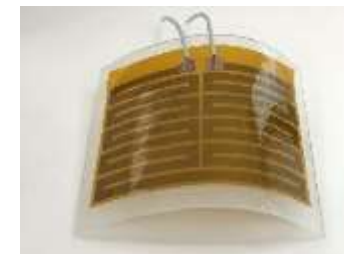
巴川グループは、5GやDXを支える事業の展開や
SDGsに資する製品の展開により成長したい

当社が量産化を目指す主要な新製品群(下表)は全て環境配慮製品であり、今後とも環境を軸にした成長を目指す。

製品	用途	量産	省資源	省エネ	熱対策	電気制御
フレキシブル面状ヒーター 	・産業用設備、装置用ヒーター (パイプ形状部の加熱)	2026年 3月期		○	○	
高性能ヒートシンク 	・産業用装置冷却・温調ユニット	2027年 3月期予定		○	○	
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	2028年以降		○		○

フレキシブル面状ヒーター

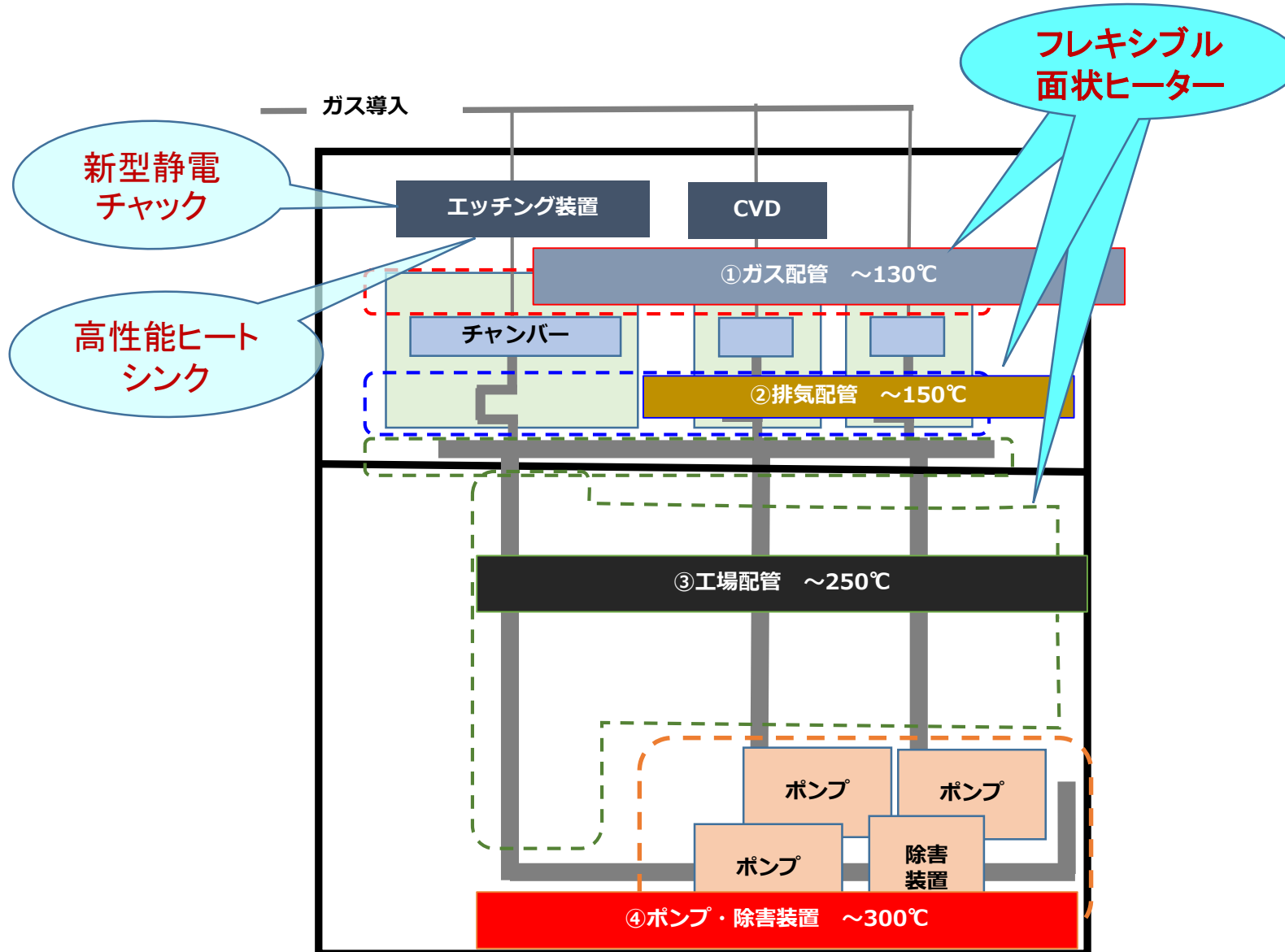
2023年12月に東京エレクトロン様の環境アワードを受賞したことを契機に数多くの引き合いを頂いており、環境貢献の視点を反映した今後の成長の柱として、既存開発品の早期の立ち上げと横展開を加速



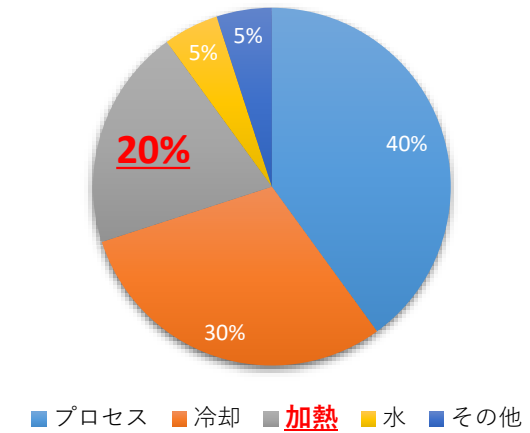
製品	用途	量産	省資源	省エネ	熱対策	電気制御
GREEN CHIP® CMF® (セルロース マイクロファイバー 混合樹脂) 	・生活用品、電子機器筐体、 自動車内装等の成形用樹脂	2023年 3月期 量産済み	○	○		
機能性粉体 担持シート (新用途) 	・環境制御用フィルター (除湿・ガス吸着)	2023年 3月期 量産済み		○		
無機・炭素 繊維シート (新用途) 	・各種不燃断熱材 ・建材用目地材 ・電池用類焼防止材	2023年3月期 量産済み		○	○	
	・産業用製造装置向特殊材料	2026年3月期				



セルロースマイクロファイバー
(当社商標「グリーンチップ® CMF®」)



半導体工場における電力内訳



半導体工場稼働する様々な装置の消費電力から、それぞれ消費電力を算出

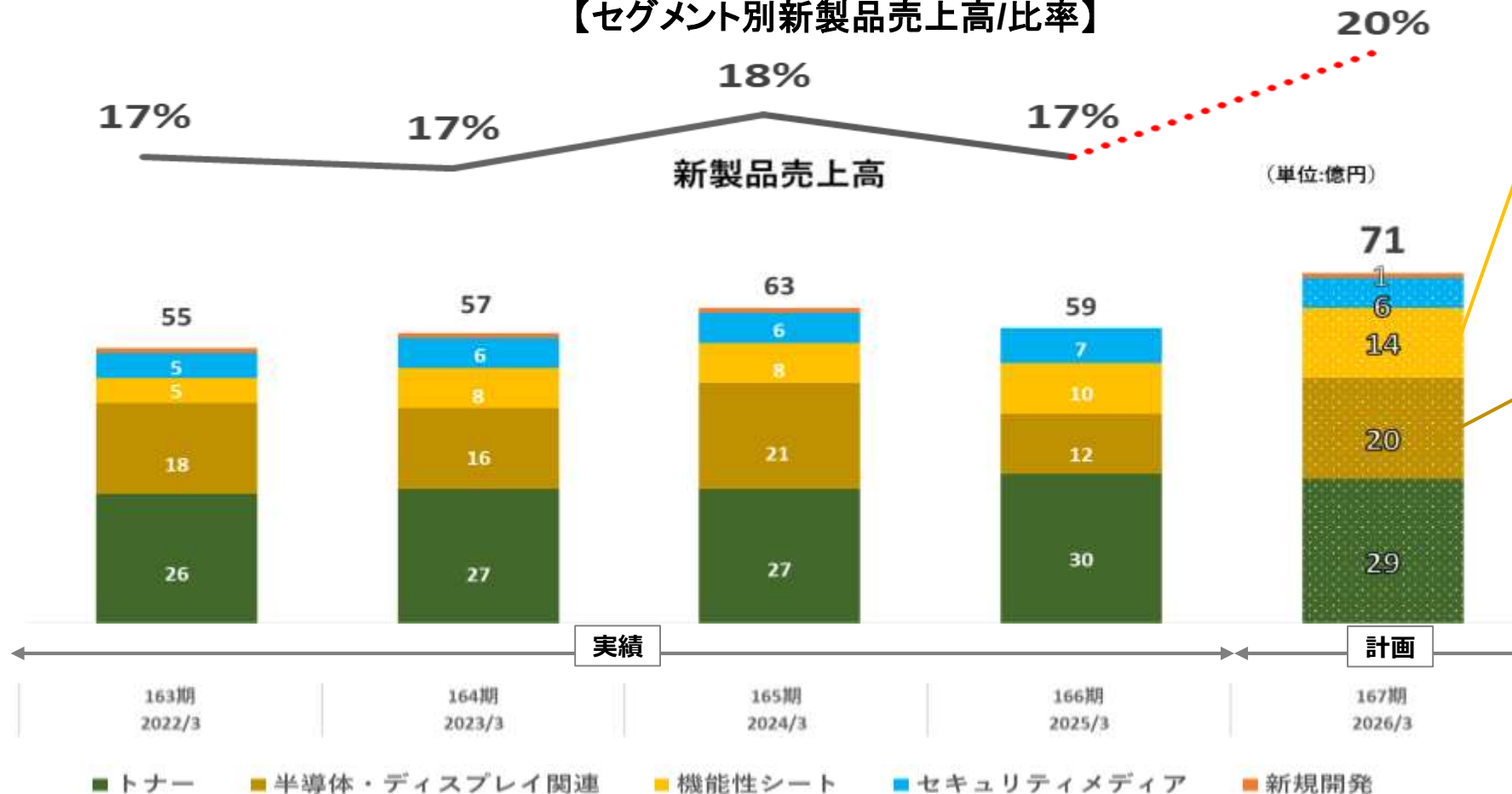
- ・プロセス
エッチング等のプロセスで消費する電力
- ・冷却
主にチラーなどで使用する電力
- ・加熱
CVD装置や各工場配管などで使用する加熱用ヒーターの電力

出所: 展示会資料等を参照し当社作成

中期経営計画の進捗 (3)成長戦略 - 新製品売上高

167期は有力な新製品立ち上げにより、
新製品売上高71億円、連結売上高に占める割合は20%を目指す。

【セグメント別新製品売上高/比率】



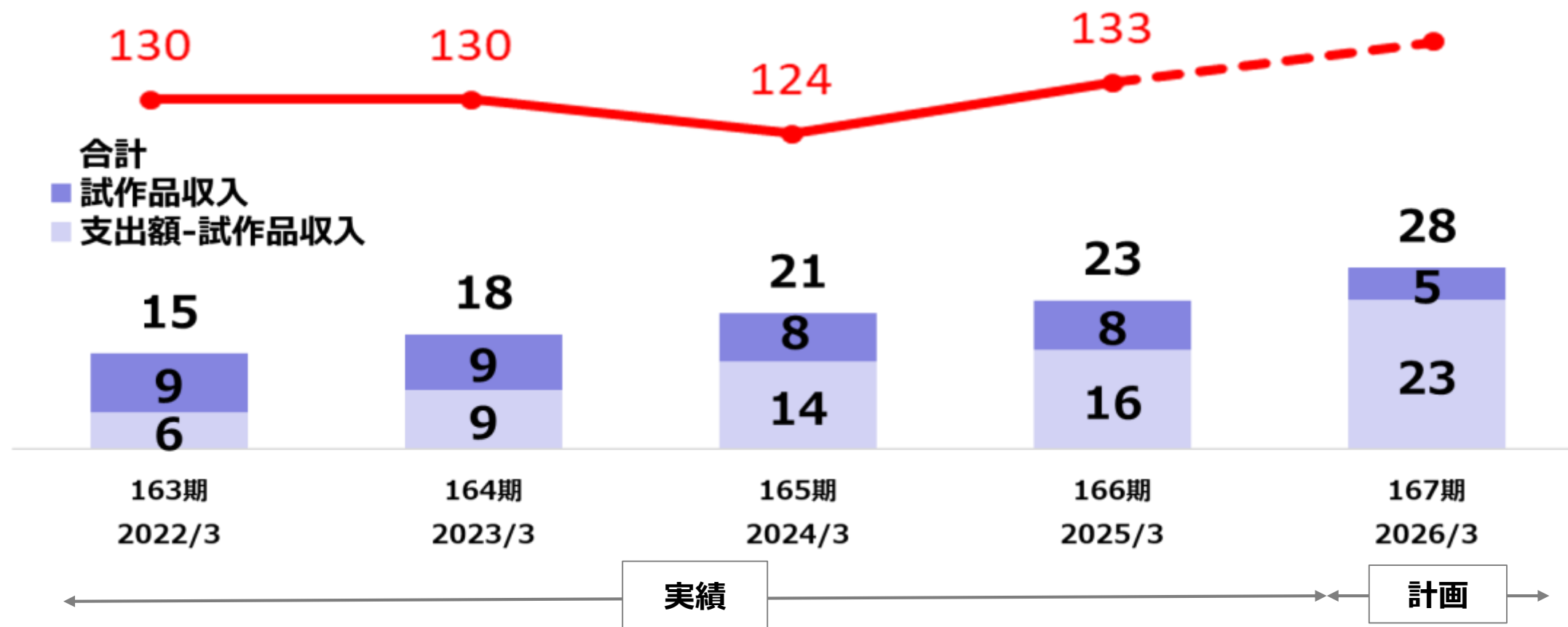
主な新製品
・炭素繊維シート: 産業用製造装置に使用される特殊材料

主な新製品
・フレキシブル面状ヒーター
・タブレット端末用OLED向け光学フィルム

※新製品売上高: 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

成長分野(半導体関連部品ユニット、機能性不織布ユニット)への経営資源投入と、トナー事業のシェア拡大へ向けた積極的な開発活動を進める。

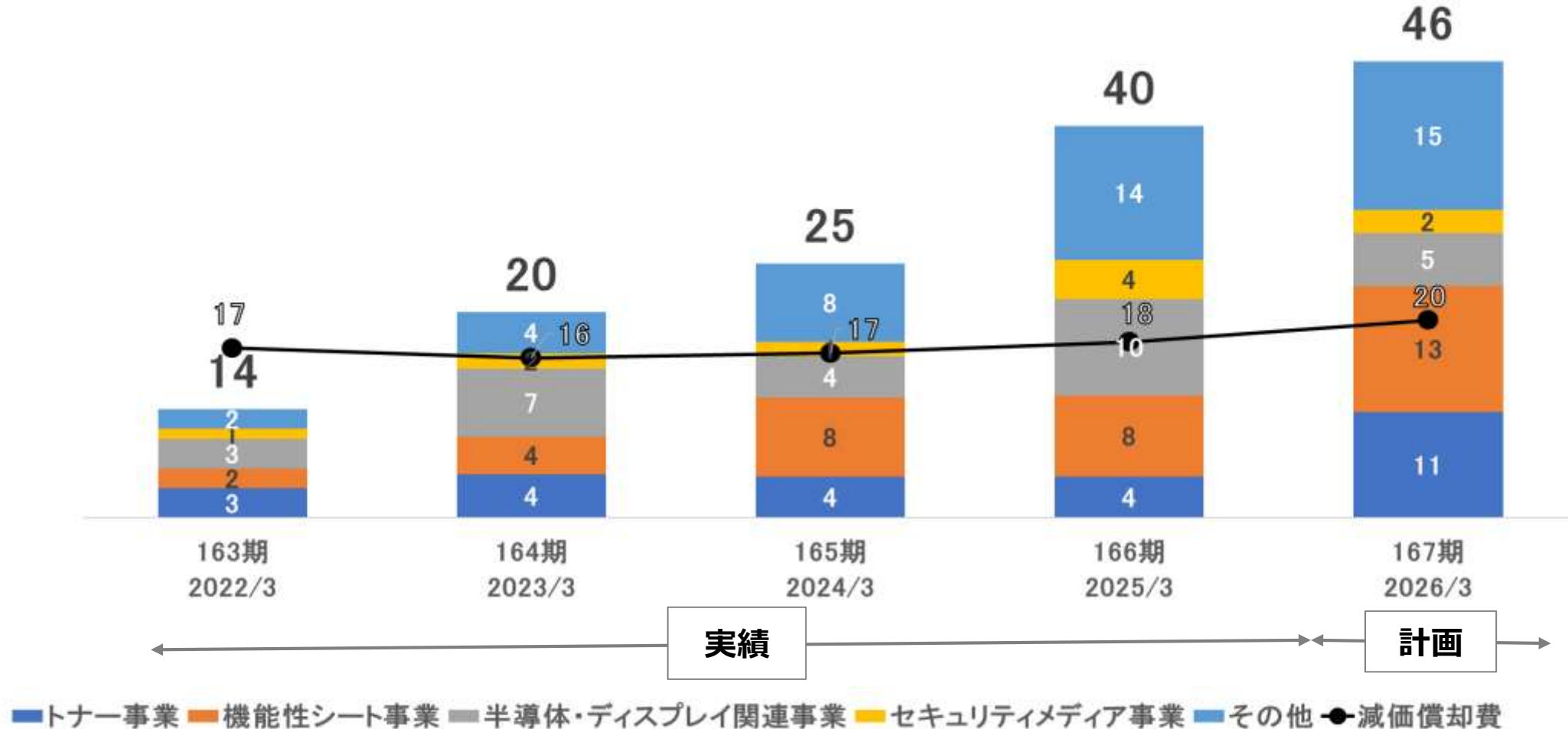
研究開発費(億円)/要員数(名)推移



- ・「フレキシブル面状ヒーター」等、成長戦略のための投資
- ・品質改善・コストダウン、インフラ整備・安全対策のための投資

設備投資計画(発注ベース)/減価償却費

(単位:億円)



SX戦略「サステナビリティ基本方針」と「マテリアリティ(重要課題)特定の結果」を各種戦略に落とし込む。

- ・専門分科会における議論(GHG排出量関連の取り組み)。
- ・当社グループをあげて、環境に配慮した製品を審査・認定したうえで、当社ウェブサイト「TOMOEGAWA環境配慮製品」として一部を掲載(本資料P44参照)。

DX戦略 業務革新と生産性向上を着実に進める。

- ・現在進行中である新基幹システムへの移行。
- ・段階的に進めてきた全社共通の情報プラットフォームの整備による次世代型コミュニケーション基盤の構築。
- ・生成AIの活用による業務生産性向上。

4. 2026年3月期 業績予想

連結損益計算書サマリー(業績予想)

売上面は、トナー事業において、主原料値上げの影響が見込まれるも、開発体制強化シェア拡大を目的に新製品投入。半導体・ディスプレイ関連事業において、前年まで好調のディスプレイにおける納入先事業方針変更による販売漸減の影響あるも、半導体関連製品において設備投資を完了したフレキシブル面状ヒーター立ち上げを見込む。機能性シート事業において、機能性不織布関連新製品の確実な量産化により増収を見込む。

(単位：億円)

	166期 2025/3 実績	167期 2026/3 予想	対前年 増減
売上高	344.3	360.0	+15.6
営業利益 (利益率)	12.8 (3.7%)	14.0 (3.9%)	+1.1 (+0.2P)
経常利益 (利益率)	15.6 (4.6%)	15.5 (4.3%)	△0.1 (△0.3P)
当期純利益 (利益率)	7.4 (2.2%)	7.5 (2.1%)	+0.0 (△0.1P)

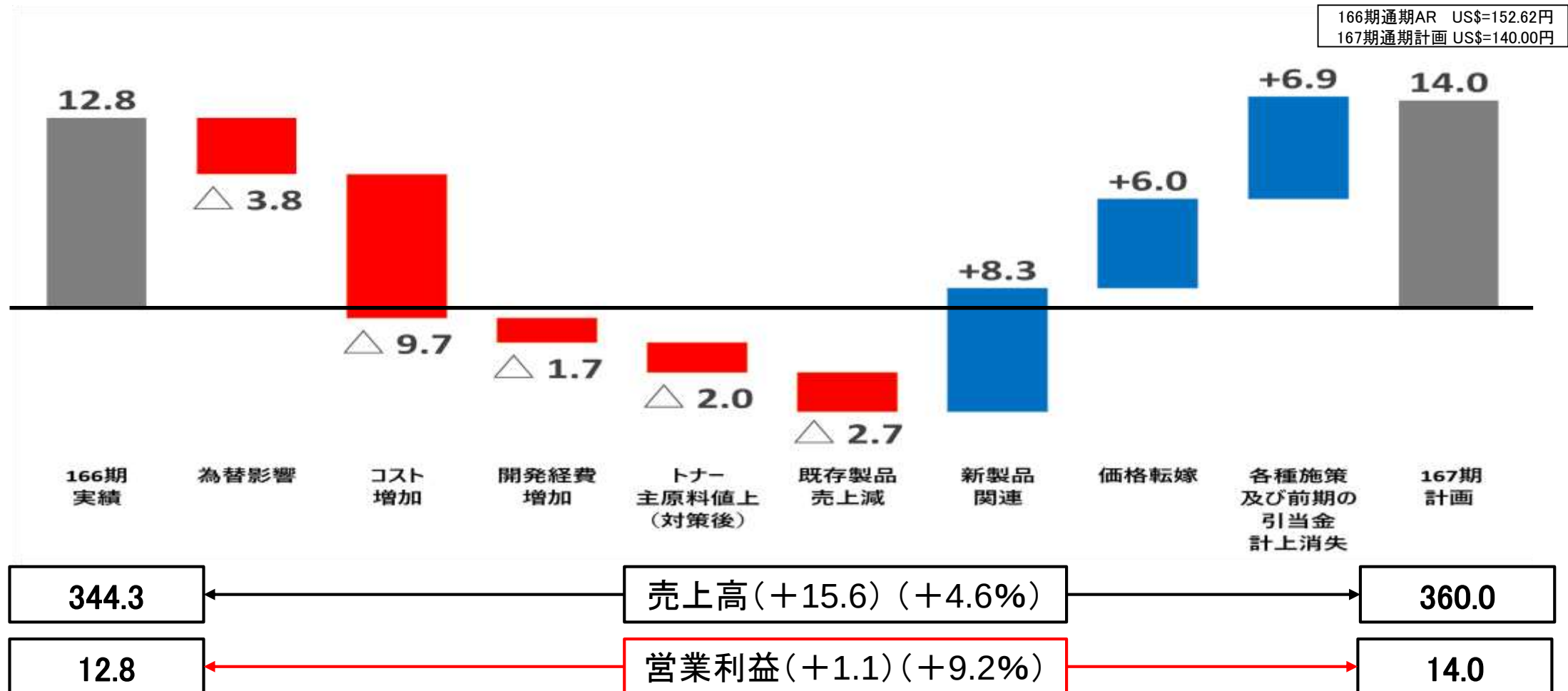
※「当期純利益」とは「親会社株主に帰属する当期純利益」を指します。

167期(2026/3)連結営業利益増減要因(対前期比)

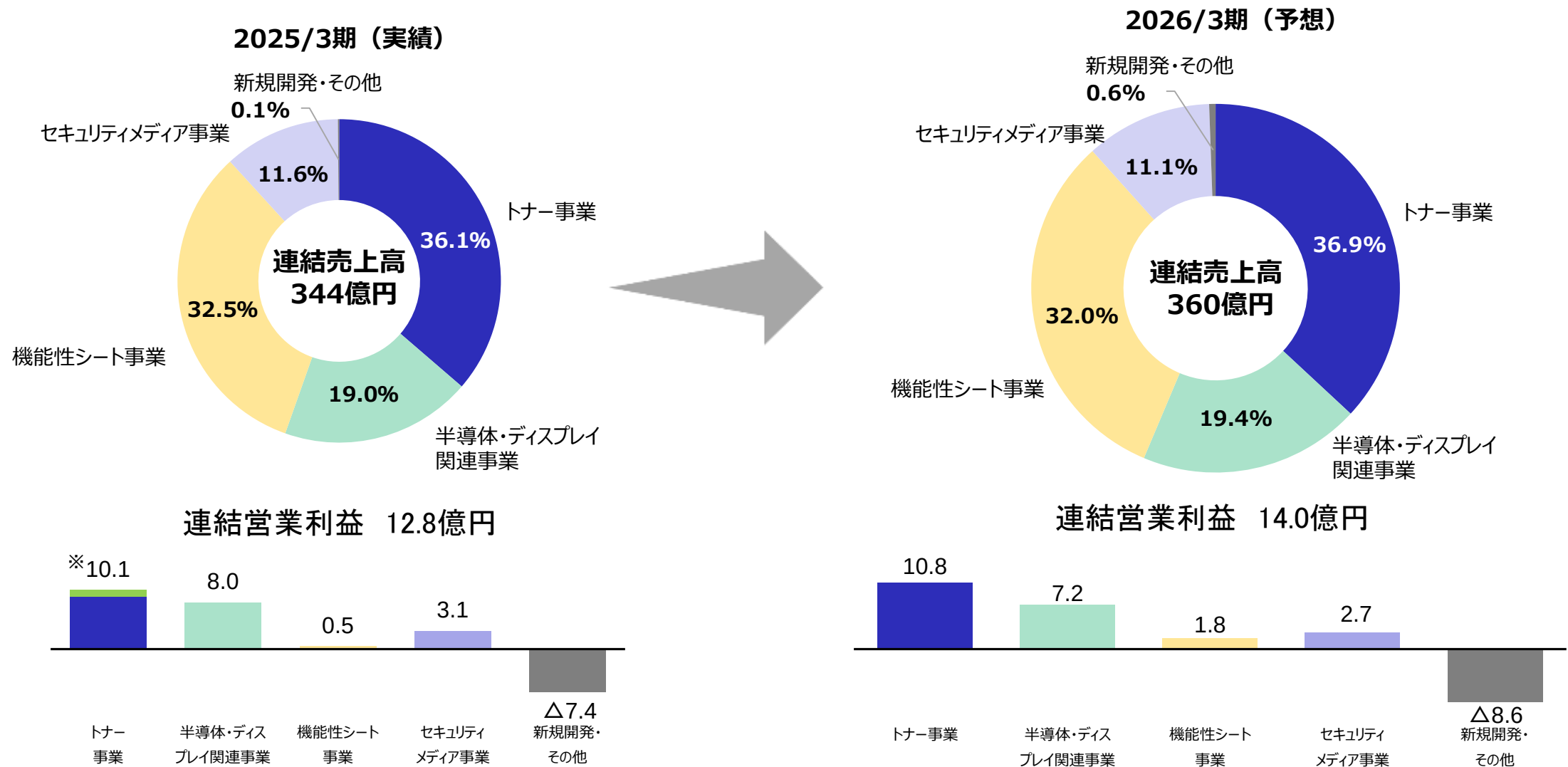
営業利益対166期実績比で+1.1 改善の主要増減要因

(単位:億円)

- ・人財確保と物価高騰に対応したベースアップを含むコスト増加(△9.7) ・開発費増加(△1.7)
- ・為替影響(△3.8)、トナー主原料値上(△2.0)、既存製品売上減少(△2.7)
- ・新製品売上増加(+8.3) ・価格転嫁(+6.0) ・各種施策および前期計上の引当金消失(+6.9)



167期(2026/3)セグメント別売上高・営業利益



※2025/3期(実績) セグメント利益は、海外顧客に対する貸倒引当金影響△1.7億円を除いた金額

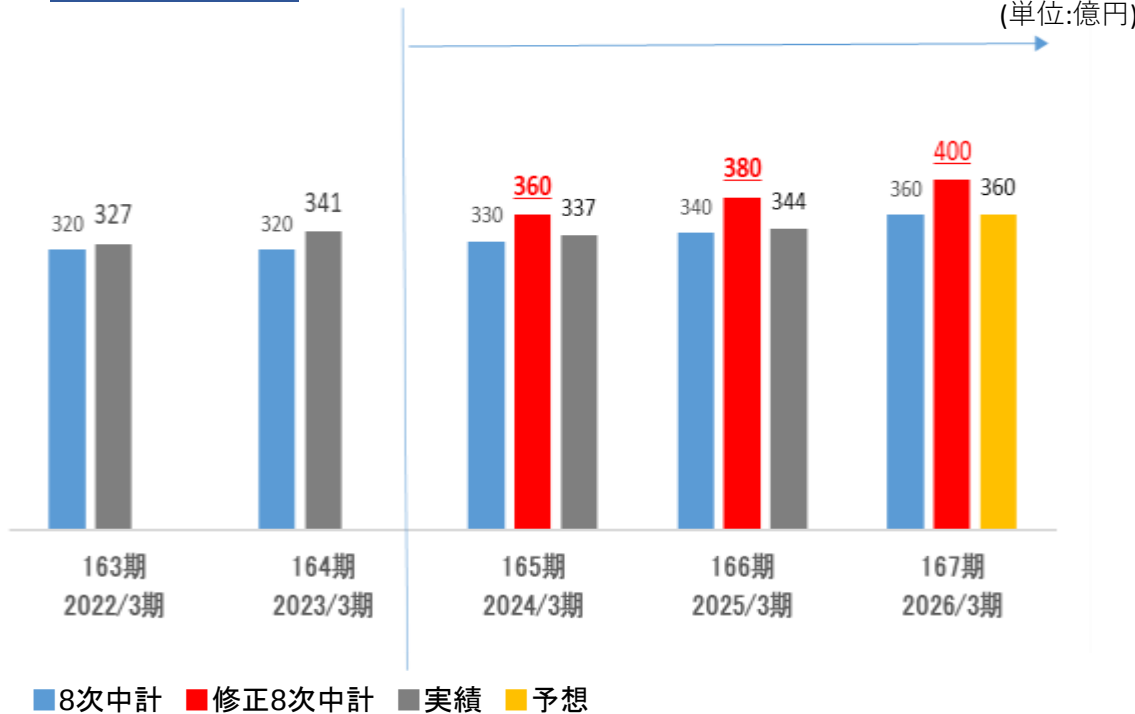
修正第8次中期経営計画の定量目標①

第8次中期経営計画は、当初2年間はコロナ禍の反動需要で業績好調。その延長線上で事業回復を見込むも(修正計画の公表)、中国経済の低迷とEVの普及が想定を下回ったことにより伸び悩む。また新製品について、不確実性の読みが不十分で内容変更や遅れ等の影響を受ける。一方構造改革は順調に進み、開発投資を増やしつつも、2桁億円の営業利益を確保できる体質に。第9次中期経営計画は上記を踏まえた確実性の高いものとしていく。

売上高

修正第8次中計

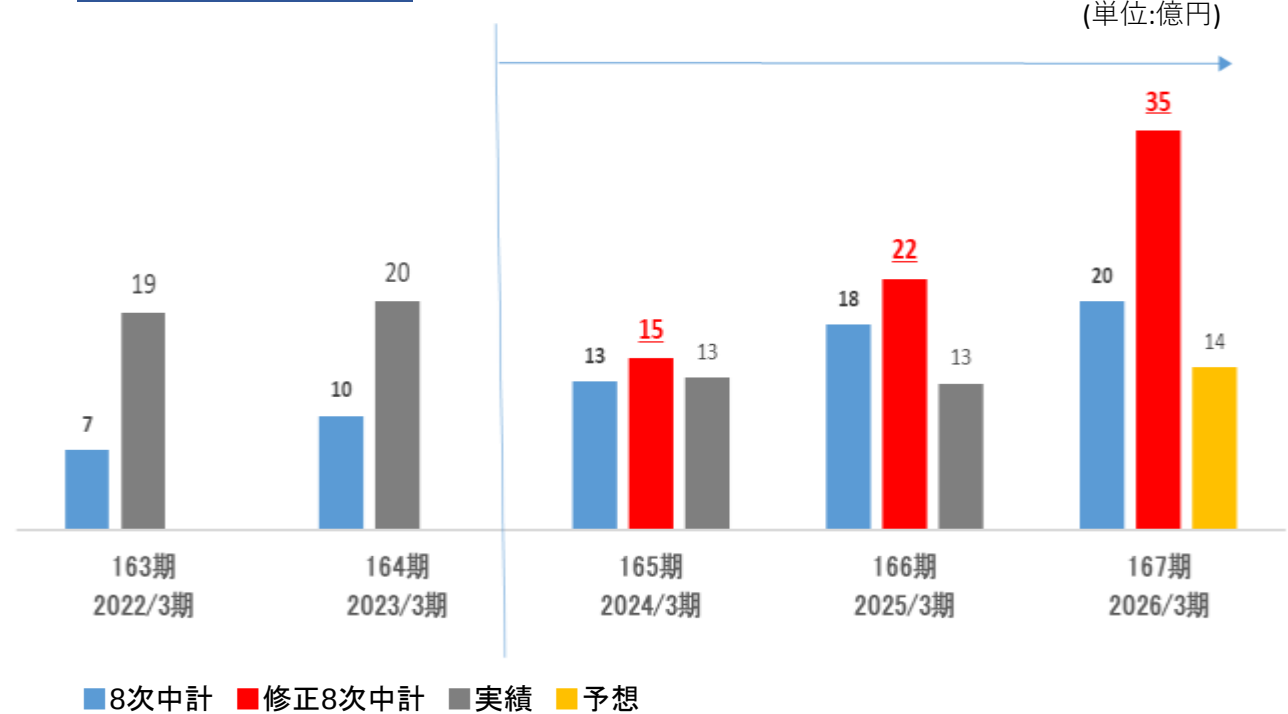
(単位:億円)



営業利益

修正第8次中計

(単位:億円)

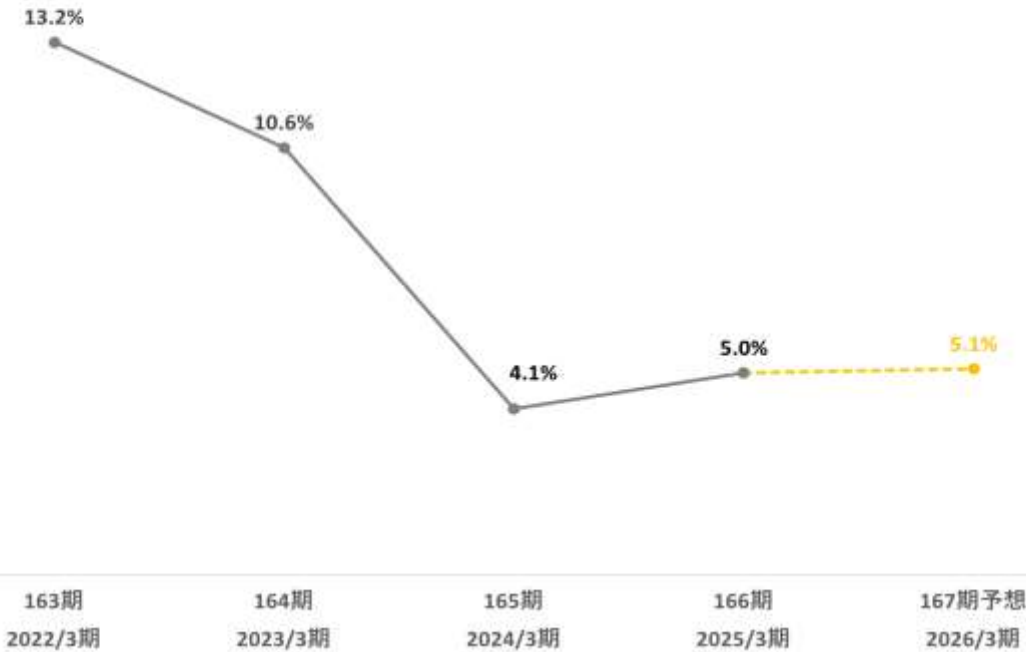


修正第8次中期経営計画の定量目標②

第8次中期経営計画期間中においては、財務安全性を損なうことなく、優先株式の全部消却、自己株式の取得等の株主還元策を行うことができた。

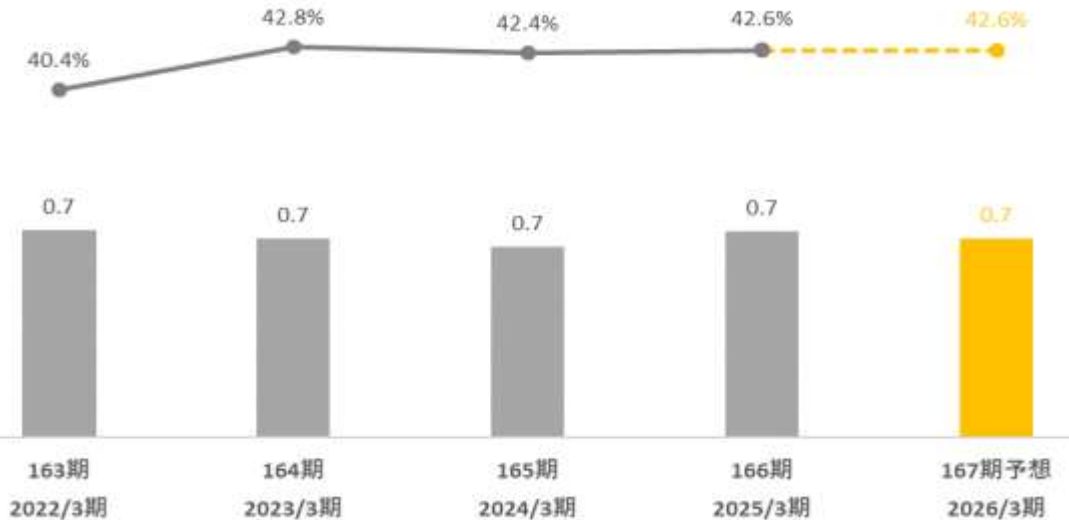
ROE (%)

■実績 ■予想



D/Eレシオ(倍)・純資産比率(%)

■実績 ■予想



※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

株主還元 株主還元策、自社株買い、剰余金の配当

1. 株主還元策

- (1) 自社株買い
- (2) 剰余金の配当

2. 自社株買い

- (1) 資本効率の向上および機動的な資本政策の実施、ならびに株主還元策の一環として、2024年11月に自己株式を取得(288,900株)。
- (2) 取得した自己株式については、将来的なM&A取引時の買収対価や中長期的な検討課題である株式報酬制度に供するなど、将来的なコーポレートアクションに活用予定。
- (3) 今後においても政策保有株式の持ち合い解消等が進む中、資本政策上の判断として当社株式保有先から放出される当社株式を取得する場面もあり得る。

3. 剰余金の配当

- (1) 配当方針
安定的な配当を継続実施していくことを基本としつつ、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。
- (2) 剰余金の配当予想
株主の皆様への還元策のあらゆる可能性を検討しつつも、まずは安定的な配当を継続実施していく基本方針に則り、1株当たり15円の期末配当(連結配当性向:20.5%)を予定(2026年3月期)。

5. サステナビリティの取り組み

グリーンチップ® CMF®の安定的・低コストの供給

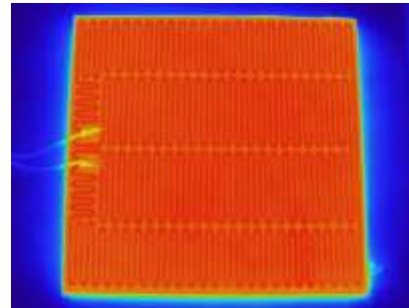
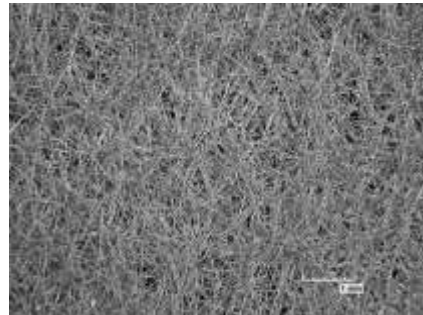
木材由来のセルロース繊維を55%配合した複合樹脂。セルロース繊維を高配合できるため、石油由来樹脂の使用量を抑えられ、CO₂排出量削減につながる環境配慮製品。テーブルウェアを中心に採用が拡大しているほか、日用品、工業製品、家電分野、自動車分野などでの採用検討が進む。本格的に展開するため、生産工程を効率化することで「1,000円/kg以下の販売」に目途。すでに有する供給能力(1,200t/年)に加え、普及の拡がりに合わせ供給能力もさらに拡大し、将来的には年間販売量2,000t、単価500円/kgを目指す。

※グリーンチップ® CMF®の紹介動画(ビジネス番組「企業魂」)

<https://youtu.be/QK2H0JTUETI>



「フレキシブル面状ヒーター」製造設備新設



当社独自の技術であるステンレス繊維シートを使用することで、その高い熱伝導性と多孔質構造により効果的な加熱を実現し、省エネルギーに寄与する。現在、量産体制構築に向け、静岡事業所内に製造設備の新設を行っている。

環境技術認証(ETV)事業の認定

当社の保有する技術が令和7年度環境技術実証(ETV: Environmental Technology Verification)事業における実証対象技術として選定される。

今回選定対象となったのは、気候変動対策技術領域として「フレキシブル面状ヒーター」、資源循環技術領域として「グリーンチップ® CMF®」の2技術で、全選定技術5件のうち2件が当社の製品であり、今後技術実証が開始される予定。

環境配慮製品の認定と当社ウェブサイトへの掲載

当社は、サステナビリティ経営推進のため、代表取締役CEOを委員長とするサステナビリティ委員会において、各事業部および子会社から申請のあった環境に配慮した製品を審査・認定したうえで、当社ウェブサイト「TOMOEGAWA環境配慮製品」として、その一部を掲載。

環境配慮製品の売上への貢献はまだ乏しいものの、当社グループの収益の柱となることが期待されると同時に、「技術革新による新たな価値創造と生産性向上」を実現するものとして優先的に取り組んでいる。

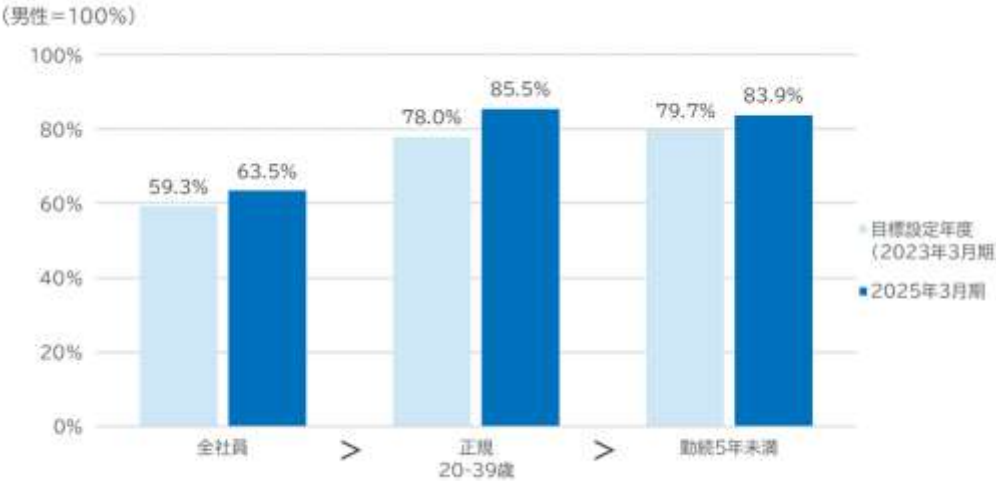


人的資本(人財の多様性を含む)に関する指標及び目標

区分	項目	164期 (2023年3月期実績) <目標設定年度>		166期 (2025年3月期)		169期 (2028年3月期)
1 人財育成の促進	階層別研修制度受講者人数(延べ人数)	197名		259名		300名以上
	自己啓発教育制度受講者(延べ人数)	80名		154名		150名以上
	一人あたり教育研修費	20,000円		32,000円		30,000円以上
	改善提案件数(当社・新巴川加工(株)計)	8,381件		11,120件		15,000件
2 多様な人財の活躍	女性管理職比率	4/118名	3.4%	7/135名	5.2%	10%
	中途採用者の管理職比率	39/118名	33%	52/135名	39%	35%以上
	営業職の外国籍人財比率	7/61名	11%	5/58名	9%	20%
	開発部門の女性人財比率	18/94名	19%	23/123名	19%	35%
3 いきいきと働きやすい 職場環境づくり	平均残業時間	14.8h/月・名		14.7h/月・名		15h以下
	平均年休取得率(年間)	65%		70%		80%以上
	男女別賃金格差Ⅰ(全社員)	59%		64%		65%
	男女別賃金格差Ⅱ(正規・20-39歳)	78%		86%		90%

(注1)「改善提案件数」は、業務生産性向上や安全性向上の範囲拡大を企図するものです。
(注2)「平均年休取得率」は、一人当たりの「年間年休支給日数」に対する「年間年休取得日数」です。

「2 多様な人財の活躍」や「3 いきいきと働きやすい職場環境づくり」への取り組みの一環として、166期(2025年3月期)より子育て世代社員の時間的・経済的支援を更に拡充し、仕事と育児が両立できる働きやすい職場環境の提供に努めている。



特に重要視している「男女別賃金格差Ⅱ」については、若手層の給与制度改善と女性積極採用を進めることにより、「全社員における格差」が、将来的には「正規・20-39歳における格差」、「勤続5年未満における格差」の水準へシフトしていくと想定している。

サステナビリティの推進③ GHG排出量の推移

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。

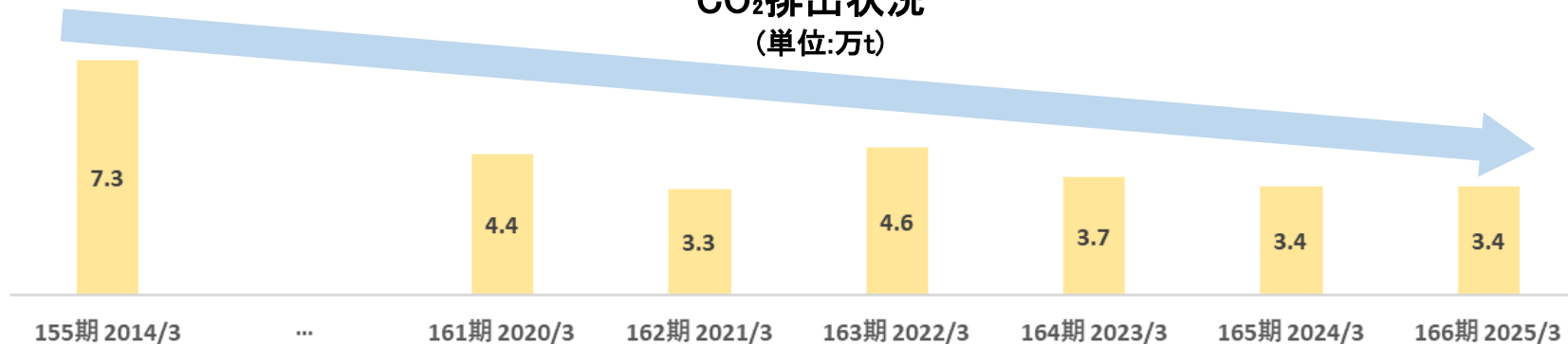
2. 新製品の創出

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. フレキシブル面状ヒーター、グリーンチップ® CMF®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吸収量 0.7万t(2025年3月期)を保持し、GHG排出量を削減。
166期(2025年3月期) GHG排出量は165期と同水準の3.4万t。155期(2014年3月期)基準数値(7.3万t)対比で47%。

CO₂排出状況
(単位:万t)



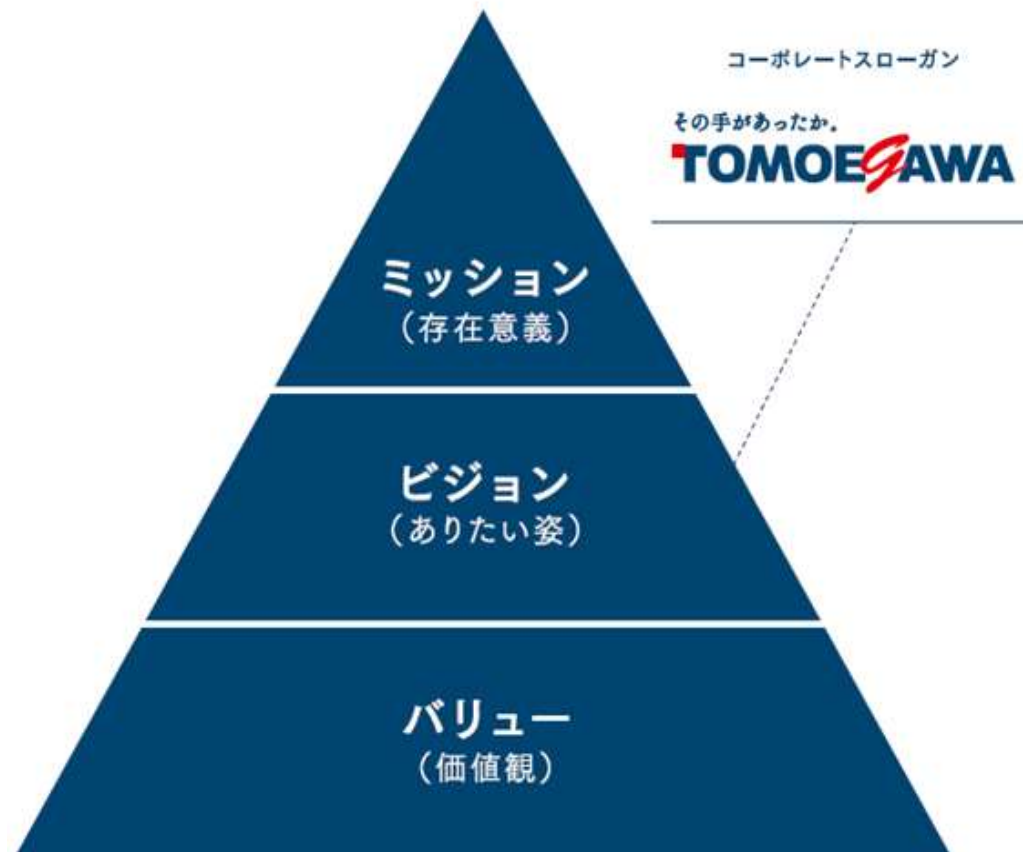
当社の定めたGHG排出量算定規程に則り環境省の提供する電気事業者別排出係数(※)を基に、GHG排出量(Scope1,2)算出。その後第三者検証を受ける。

※2025年4月の法改正で排出係数の取扱い変更。
左記の排出量は、過去の排出量との比較を行うため従来の基礎排出係数で算定。
改正後の基礎排出係数(非化石電源調整済)で算定した排出量は3.3万t(対基準比45%)

6. 参考資料

経営理念(ミッション、ビジョン、バリュー)

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。

「持続可能な社会の実現」と「中長期的な企業価値の向上」に向け、創業精神に立ち返り、将来のありたい姿の実現に向け事業を推進する。

特定した事業活動に関連した5つのマテリアリティを軸に、事業を通じて社会的課題を解決することで「社会価値」を創出するとともに、結果としての「経済価値」であるキャッシュフローを創出し、当社グループの中長期的な「企業価値」の向上につなげる（価値創造経営の理解浸透）。

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。

特定した7つのマテリアリティ



セグメント分類と事業ポートフォリオ

当社事業（セグメント）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」（半導体関連部品、機能性不織布）、「現在の主力事業」の中の半導体実装用テープとトナーを「注力事業」として成長を目指す。（*）縦軸を成長性、横軸を資本収益性として分類

セグメント	ユニット	事業ポートフォリオ	主要製品	事業部・子会社
トナー事業	トナー	B. 現在の主力事業（注力事業）	複合機・プリンター用トナー	画像材料事業部 海外子会社
半導体・ディスプレイ関連事業	半導体実装用テープ	B. 現在の主力事業（注力事業）	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	A. 新規成長事業（注力事業）	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	C. 成熟事業	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 (株)NichiRica
機能性シート事業	ガムテープ	B. 現在の主力事業	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	(株)NichiRica
	機能性不織布	A. 新規成長事業（注力事業）	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	D. 低成長低収益事業	磁気媒体	ファイバーマテリアル事業部
	製紙	D. 低成長低収益事業	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	C. 成熟事業	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(株)
セキュリティメディア事業	セキュリティメディア	B. 現在の主力事業	有価証券、カード、情報処理	昌栄印刷(株)
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

- 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

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。
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
開発力および品質
日中3工場の立地 グローバルな直販体制

成長戦略の方向性

独立系トナー専門メーカーとして世界最王手の地位を向上させ、業界をリードしていくためシェア拡大を目指す。
シェア拡大のため価格競争力向上のためのコストダウン、開発力のアップを進める。
複写機・プリンターメーカーからのOEM生産受託を拡大。
低温度定着化、低消費量化などの環境配慮型トナー

フルカラートナー

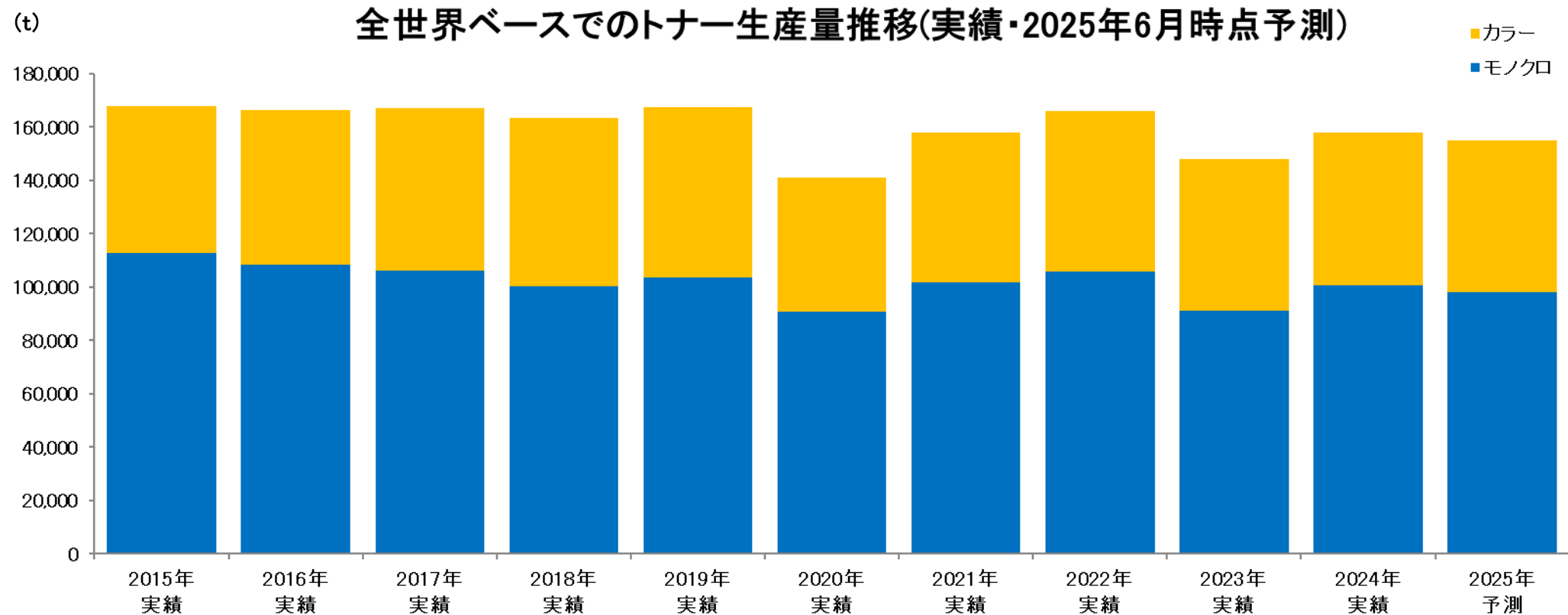


新規開発トナー



「shiki」カートリッジ製品
USA & Netherlands

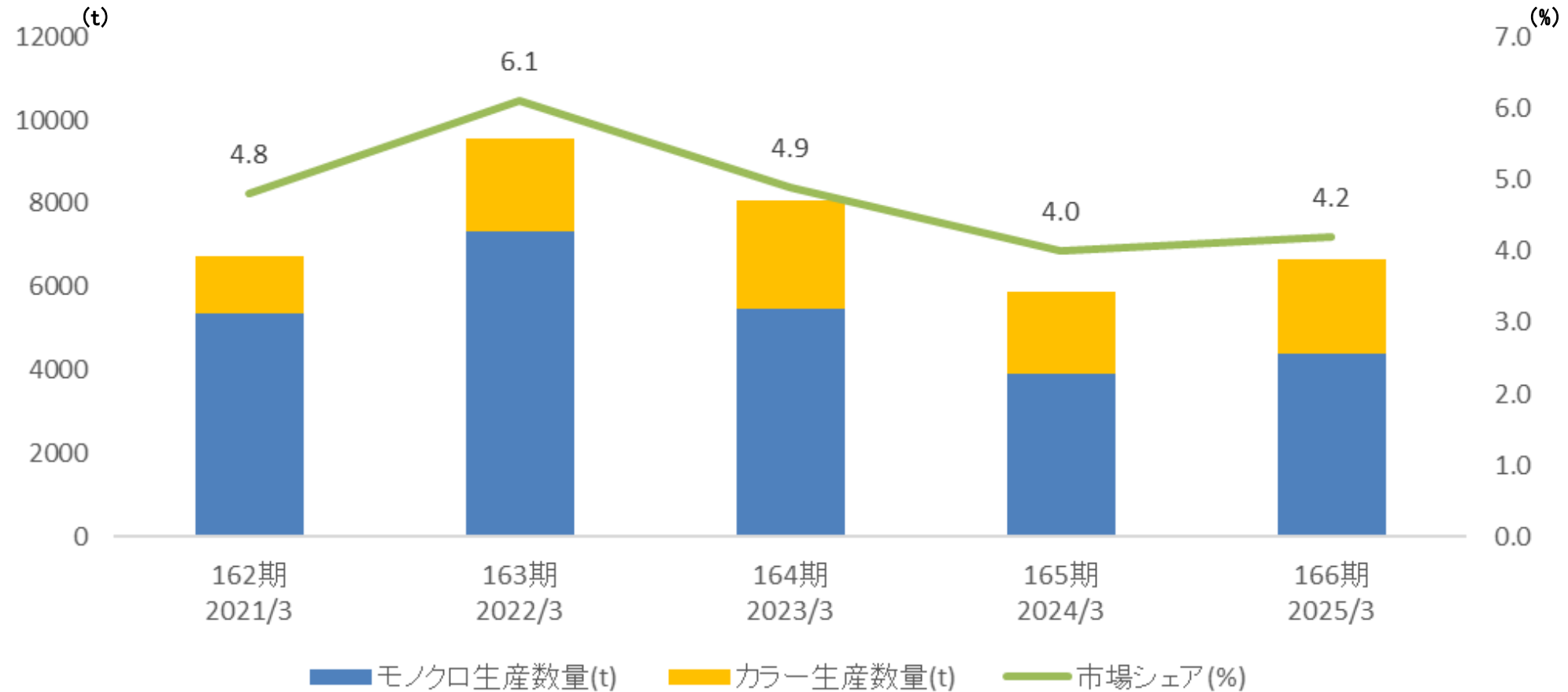
モノクロトナーの世界市場は、2020年において新型コロナウイルス感染症の影響で数量が大きく減少したあと、その反動需要により2021年、2022年と増加し、2023年に大きく減少。その後は横ばいが見込まれている。カラー市場は2023年に数量を減らしたものの、モノクロトナーほどの落ち込みはない。その後については微増を維持すると思われるが、先行きは不透明で横ばいが見込まれている。



調査会社レポートをベースに当社作成(暦年ベース)

165期は、在庫調整のための生産量抑制により生産数量・シェアとも減少。
166期は、上期において北米・中国とも販売好調だったこともあり、生産数量・シェア増加。

トナー事業生産数量および当社市場シェア



生産数量は自社データ。市場シェアは調査会社レポートをベースに当社作成

半導体関連部品ユニット

特徴

熱・電気・電磁波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・電磁波コントロール」や「省エネルギー」等のニーズに応え、半導体製造装置向け製品に注力。

強み

半導体製造装置メーカーとの共同開発体制

熱・電気・電磁波の評価技術と独自のコントロール技術

新製品開発力

既存静電チャック



成長戦略の方向性

半導体製造工程における大幅な電力使用量削減に貢献するフレキシブル面状ヒーターの量産化と（量産体制構築のため8億円の設備投資を実施）、グループ会社である三和紙工の縫製技術を活用し、競合品に比べ断熱性に優れたフレキシブル面状ヒーター用断熱ジャケットの製造を目指す。

新型静電チャックについては製造技術は確立したものの顧客側事由により製品化は中断。次期中計以降での技術活用・事業化を目指す。

フレキシブル面状ヒーター



断熱ジャケット



半導体実装用テープユニット

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(*)との強固な結びつき

*Outsourced Semiconductor Assembly & Test



リードフレーム
固定テープ

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。

光学フィルムユニット

特徴

独自の粘・接着技術や塗工技術を活かしたディスプレイ用の光学フィルム関連製品を展開。

光学用粘着フィルムは光の透過性や反射性、色補正など機能を付与。

ライトコントロールフィルム材料はLCDやプロジェクションスクリーンの輝度向上に威力を発揮。

強み

硝子密着性の高い接着剤

光学制御、高信頼性粘着剤

テープ事業と製造装置を共有

光学用粘着フィルム



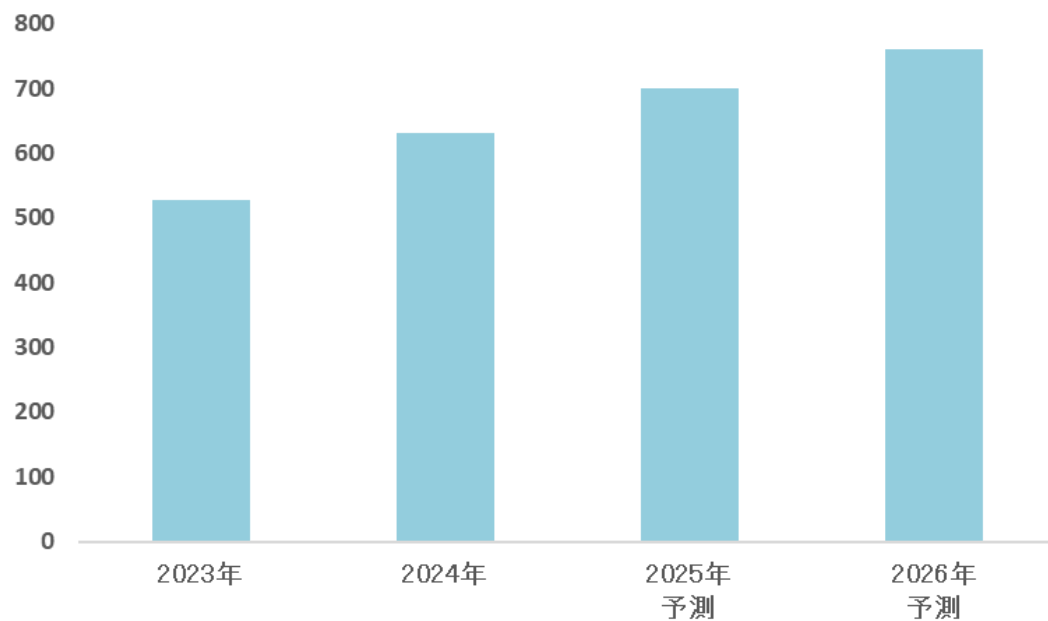
成長戦略の方向性

光学用粘着フィルムはボラティリティの高い事業であり継続的成長は難しいものの、生産性向上施策の完了により収益性を損なうことなく臨機応変に対応可。

ライトコントロールフィルム材料は新用途製品を投入。

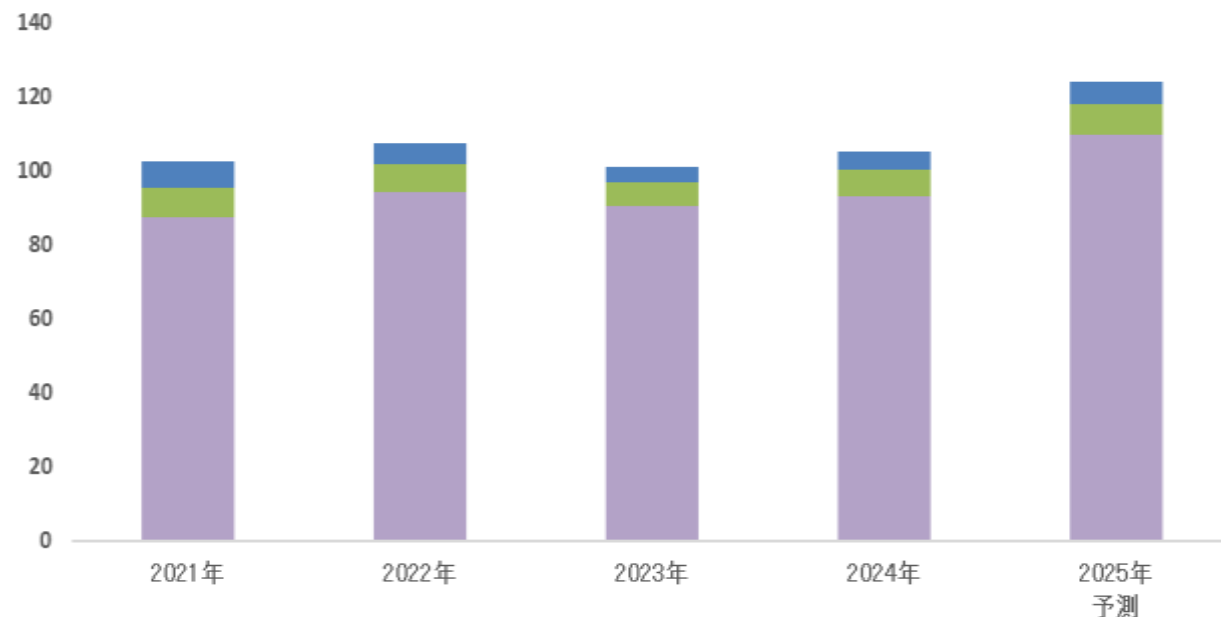
半導体製品・半導体製造装置市場予測

半導体製品市場予測 単位:10億ドル



調査会社レポートをベースに当社作成(暦年ベース)

半導体製造装置市場予測 単位:10億ドル



- 組み立て、パッケージング装置
- テスト装置
- ウェハーファブ装置

調査会社レポートをベースに当社作成(暦年ベース)

機能性不織布ユニット

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）

成長戦略の方向性

抄紙技術を活かした機能性材料のシート化とモジュール化により、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。

機能性材料などを担持した新製品の横展開。

半導体関連部品ユニットへの半製品供給。

シートの加工、モジュール化技術の開発。

グリーンチップ® CMF®の日用品、工業製品、家電分野への展開。

ステンレス繊維シート



銅繊維シート



ガムテープユニット

特徴・強み

各種でんぷんの溶解、分解、端末重合の社内調合に注力し、他社では実現が難しいでんぷん原材料のコントロールを行う。

リカテープ（ガムテープ：水をつけることで接着性が出るテープ）はバイオマスマーク85%認定取得。植物由来の原料（でんぷん糊）を配合し、石油資源利用と温室効果ガス排出を低減。段ボールと一体となり強固に接着するため完全密封可能かつセキュリティ性が高い。さらに温度変化にも強く、冷凍保管、高温保管による影響を受けない。

リカセルフ（自着機能テープ：天然ゴム同士の相溶効果による界面消失性能に着目）はバイオマスマーク90%認定取得。植物由来の原料（でんぷん糊）を配合し、石油資源利用と温室効果ガス排出を低減。接着剤塗工面どうしを重ねて加圧すると、その部分だけが接着し、それ以外の部分はどんな生活物質（粘着性物質を除く）にも接着しない。

いずれも環境負荷低減に寄与するものとして、TOMOEGAWA環境配慮製品に認定。

成長戦略の方向性

既存製品：紙卸商への販売から、食品、電気、包装と業界の違う商社に横展開。

さらなるコストダウンと生産性向上の推進。

新製品：新製品投入のため設備投資と積極的マーケティング。

新でんぷん糊につき、耐熱、難溶性、不溶性処方の確立。

主要製品

リカテープ



リカセルフ



紙加工ユニット

特徴・強み

塩、米麦、レジン用から化学薬品用紙袋まで幅広いニーズに応えた**重包装用紙袋**、ポリエチレン素材中心の軽量タイプで防水性に優れる**フレキシブルコンテナ(ホクサイ)**、粉・流体物の大量輸送の合理化とシステム化を実現し、物流のトータルコストダウンに貢献するクロスコンテナ、ポリエチレンの熱風溶着加工により完全防水と紫外線・耐候性強化を実現し、軽量・作業性にも優れる屋内外貯蔵用樹脂**サンカバー**など、長年培ってきた技術・品質により物流・貯蔵の合理化に貢献。また、自律性を実現し、内装取り換えによる衛生維持、そして収納性・機動性を備え、災害用としても工業用途としても最適な液体用**クロスコンテナ(フジコン)**を投入。

成長戦略の方向性

既存製品：紙袋については年率2%減少分をOEM獲得で売上維持。ホクサイについては、飼料・セラミック・カーボンなどターゲットを絞り拡販。

新製品：縫製技術を活かしフレキシブル面状ヒーター用断熱ジャケットの製造(当社とのシナジー)。

主要製品

重包装用紙袋



ホクサイ



サンカバー



フジコン



事業内容

子会社である昌栄印刷株式会社が事業を担う。

高度な特殊印刷技術と情報加工技術を有し、有価証券・カード・帳票・磁気記録関連製品等の製造・加工・販売および情報処理関連事業を営む。

特徴・強み

①国際ブランドカードの厳格な基準をクリアした国際基準のカードを提供。

日本で4社(※)しかないVISA/Mastercard/JCB認定会社

※4社: 大日本印刷(株)、TOPPANエッジ(株)、共同印刷(株)、昌栄印刷(株)

②お客様のニーズを形にする、付加価値の高いカード製造。

③効率的な生産プロセスで、小ロット・短納期にも柔軟に対応。

④印刷以外のソリューションサービスも提供(デジタル技術を活用したソリューションや、ICカードに関連する各種機器やシステムの提供)。

主要製品・サービス

①カード

クレジットカード/プリペイドカード、IDカード、会員カード/ポイントカード

非接触ICカード/NFCラベル、指紋認証ICカード



②有価証券

小切手・手形、通帳、預金証書



※昌栄印刷株式会社HPより一部抜粋

磁気インキ印刷(MICR印刷)や磁気ストライプ付き通帳の開発メーカーとして、長年にわたる金融機関様への製品提供を通じて、信頼と実績を構築。「FSC認証」「ベジタブルインキ」など持続可能な素材を採用するとともに、「カーボンオフセット」ではCO₂削減につながる仕組みを構築。

③デジタルプリントサービス

DM(ダイレクトメール)や通知物におけるバリアブル印刷を活用し、パーソナライズされた情報を効果的に提供。デザインから印刷、封入・封緘、発送までを一貫して対応。DM業務の効率化とコスト削減、より精度の高いマーケティング施策を実現。

事業所とグループ各社

主要国内・海外拠点

ワールドワイドの開発パートナー

世界中の企業や研究機関と共創しながら、グローバル視点の提案型ソリューションパートナーを目指します。前例にとらわれず、新しい知識や技術を掛け合わせ、これまでも、これからも新製品・新技術開発に挑戦し、新しい価値を生み出してまいります。



【海外拠点】

TOMOEGAWA(U.S.A.) INC. ●
1101 Perimeter Drive, Suite 610, Schaumburg, IL 60173 U.S.A.

TOMOEGAWA EUROPE B.V. ●
Prof. J.H. Bavinklaan 2, 1183 AT Amstelveen, The Netherlands

TOMOEGAWA HONG KONG CO.,LTD. ●
Unit 1213, 12/F, Tower II, Cheung Sha Wan Plaza, 833 Cheung Sha Wan Road, Kowloon, Hong Kong

巴川影像科技(惠州)有限公司 ●
No.1 Songbai Road Huinan Hi-Tech Industrial Park, Huiao Highway, Huizhou, Guangdong, 516025 China

日彩影像科技(九江)有限公司 ●
Building No.7, Electronics Supporting Sector Automobile Industrial Park Jiujiang Economic & Technological Development Zone, Jiujiang, Jiangxi, 332000 China

巴川(広州)国際貿易有限公司 ●
Room 2001-02, Goldlion Digital Network Center, 136-138 Tiyu East Road, Guangzhou, 510620 China

台湾巴川股份有限公司 ●
800406 台湾高雄市新興區中山二路472號14F-8室 啟安大廈

巴川コリア株式会社 ●
Illumistate 417-1904, 180, Beoman-ro, Bucheon-si, Gyeonggi-do, 14775 Republic of Korea

TOMOEGAWA AURA INDIA PVT. LTD. ●
6-3-648/1&2, 1st Floor, Off Rajbhavan Rd, Somajiguda, Hyderabad, Telangana, 500082 India

【国内拠点】

株式会社巴川コーポレーション
本社 〒104-8335 東京都中央区京橋2-1-3 京橋トラストタワー 7階
静岡事業所 〒421-0192 静岡県静岡市駿河区用宗巴町3-1
清水事業所 〒424-0831 静岡県静岡市清水区入江1-3-6
東北営業所 〒982-0003 宮城県仙台市太白区郡山2-2-21
新宮山林事務所 〒647-0071 和歌山県新宮市佐野3-14-43

株式会社NichiRica ●●
〒424-0888 静岡市清水区中之郷3-1-1

三和紙工株式会社 ●
〒104-0031 東京都中央区京橋2-1-3 京橋トラストタワー 7階

新巴川加工株式会社
〒421-0126 静岡県静岡市駿河区用宗巴町3-1

巴川物流サービス株式会社
〒421-0126 静岡県静岡市駿河区用宗巴町3-1

昌栄印刷株式会社 ●
〒544-0034 大阪府大阪市生野区桃谷1-3-23

TOPPAN・TOMOEGAWAオプティカルフィルム株式会社 ●
〒110-0016 東京都台東区台東1-5-1

- トナー
- 半導体・ディスプレイ関連
- 機能性シート
- セキュリティメディア



本資料は、当社グループの業績およ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。

本説明会および本資料の内容は、当社が現時点で入手可能な情報およ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。

株式会社巴川コーポレーション