

CONTENTS

section

01

section

02

section

03

20 価値創造プロセス

22 経営資本

23 経営企画室長 MESSAGE

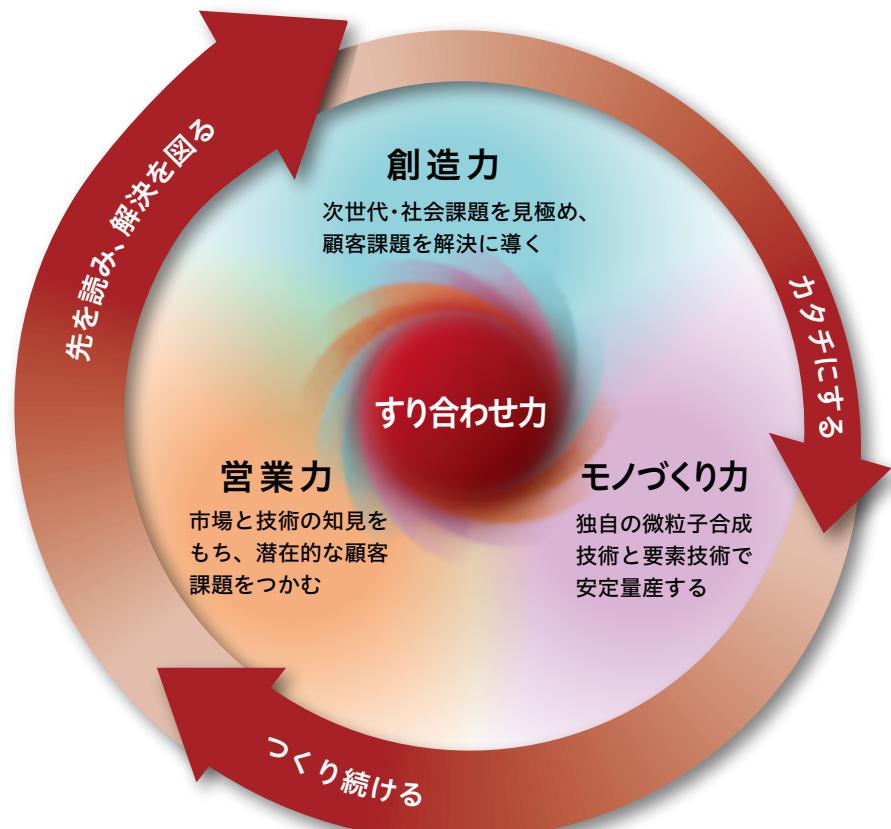
26 経営管理本部長 MESSAGE

29 事業別戦略

section

04

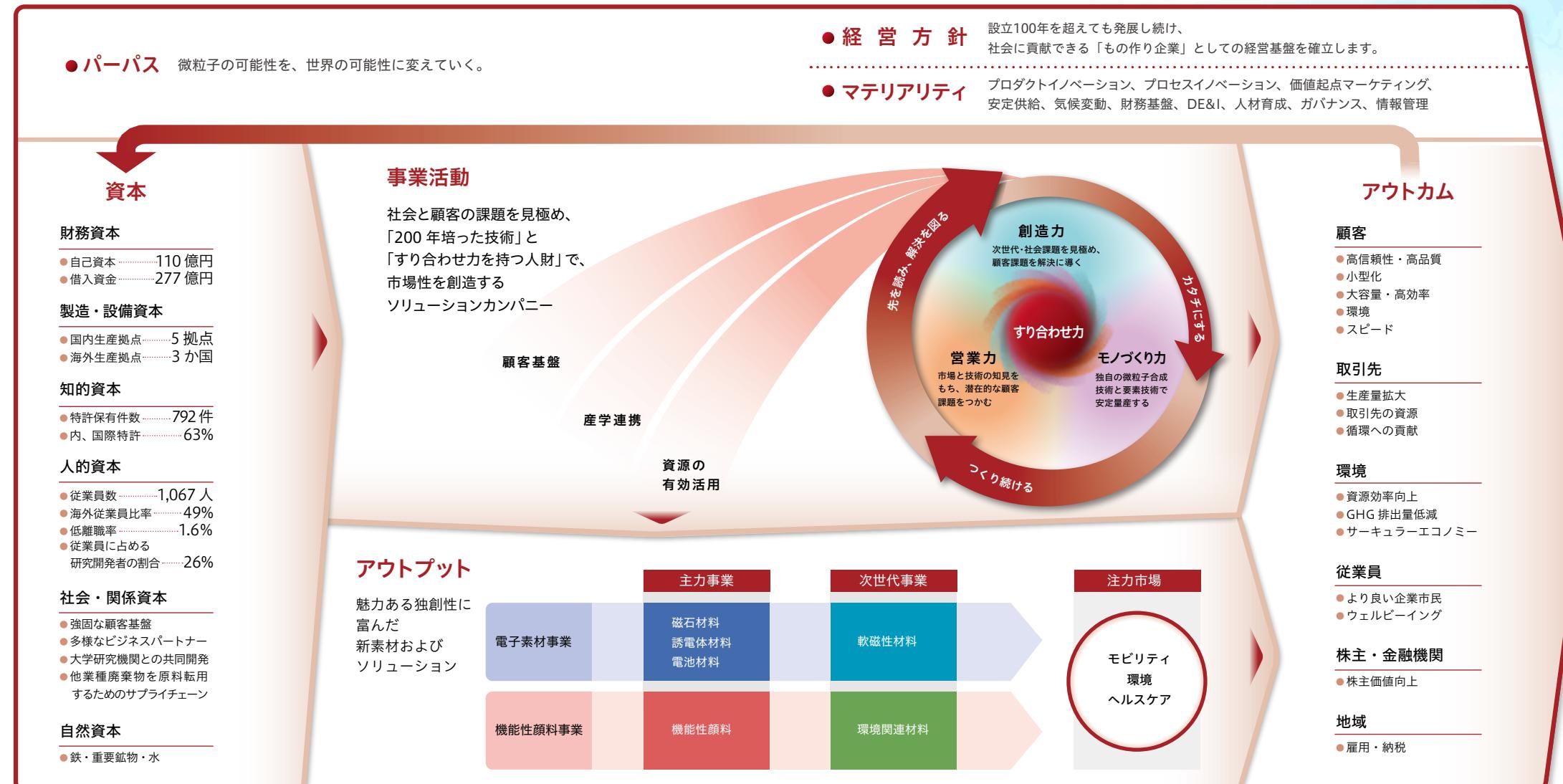
section 03



「すり合わせ力」 それは、
創造力、モノづくり力、営業力を一体とした力
磨き続けた技術を生かすための力
自然科学の理論と社会の現実を結び付けるための力
お客様やビジネスパートナーと共に新しいものを世に出すための力

価値創造プロセス

当社グループは、経営理念と経営方針を判断と行動の拠り所とし、変化しつづける社会環境に対応しています。
すべての役員・従業員は、技術と人の可能性を信じ、お客様との対話によって、イノベーションに取り組んでいます。



経営資本

「ソリューションを通じて、広く社会に貢献する」、この経営理念を実現していくため、
価値創造の源泉である経営資本の拡大に努めています。

財務資本 	<ul style="list-style-type: none"> ・ポートフォリオマネジメントによる投資戦略 ・金融市場との対話で培ってきた信用力 <p>課題：収益力低下と事業構造転換により増加した借入資金</p>	人的資本 	<ul style="list-style-type: none"> ・広く浸透している経営理念と技術立社マインド ・誠実に職務を果たす従業員 <p>課題：女性とシニアの活躍推進</p>
製造・設備資本 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模な酸化鉄製造設備 ・グローバルな生産拠点（磁石材料） ・お客様の要望に合わせ込む生産技術と、改善を促進する品質管理技術 <p>課題：老朽設備に対するリノベーション</p>	社会・関係資本 	<ul style="list-style-type: none"> ・酸化鉄メーカーとしての実績と信用力 ・各業界におけるトップメーカーへの販売実績 ・多様なパートナーと産学連携 ・他業種産業廃棄物を原料転用するためのサプライチェーン <p>課題：海外顧客の開拓</p>
知的資本 	<ul style="list-style-type: none"> ・微粒子合成に関するノウハウ ・微粒子から応用までカバーしている特許 <p>課題：研究開発とデジタル技術の融合</p>	自然資本 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造で使用するエネルギー・淡水 ・鉱物由来の無機系資源 <p>課題：更なるGHG削減</p>

グローバルネットワークと主な事業内容

日本 (5社)	中国 (6社)	韓国 (2社)	タイ (1社)	ドイツ (1社)
製品全般の製造、開発、販売（個別） 有機顔料の製造販売（1社） LIB用材料の製造販売（2社） 製造請負（1社）	磁石材料の製造販売（4社） 無機顔料の製造販売（1社） アジア圏におけるマーケティング、販売（1社）	軟磁性材料の製造販売（1社） 韓国におけるマーケティング、販売（1社）	磁石材料の製造販売	EUにおけるマーケティング、販売

経営企画室長 MESSAGE



事業ポートフォリオマネジメントの強化と 徹底的なキャッシュフローの改善

2024年度の業績を重く受け止め深く反省をする

当社グループは、2030年度の「ありたい姿」を達成するため、2024年度を開始年とする3か年の中期経営計画「Vision2026」を策定しました。重点施策として「事業ポートフォリオマネジメントの強化」を推進しております。しかしながら、2024年度の業績は当初見通しよりも大きく乖離した結果となりました。ステークホルダーの皆様には多大なるご心配をおかけしておりますことを、心よりお詫び申し上げます。

業績の乖離は、事業ポートフォリオマネジメントにおいて再生・転換事業と位置づけている2つの事業が関係しております。

一つは、機能性顔料です。収益改善に向けて価格是正や原価低減・諸経費削減などの合理化を推進してきましたが、想定していた成果には至っておりません。

もう1つは、LIB用前駆体材料事業を展開する戸田アドバンストマテリアルズ Inc./カナダ(以下、TAM)です。EV市場の成長鈍化に加え、既存製品がプロダクトライフサイクルの衰退期に差し掛かったことにより、想定以上に需要が低下しました。この外部と内部の要因を踏まえ、TAMの解散および清算を決定いたしました。その結果、TAMの当期純利益は、▲26億円(経常利益▲15億円+将来的に想定される費用▲11億円)となり、当社グループの連結業績に大きなマイナス影響を与えました。

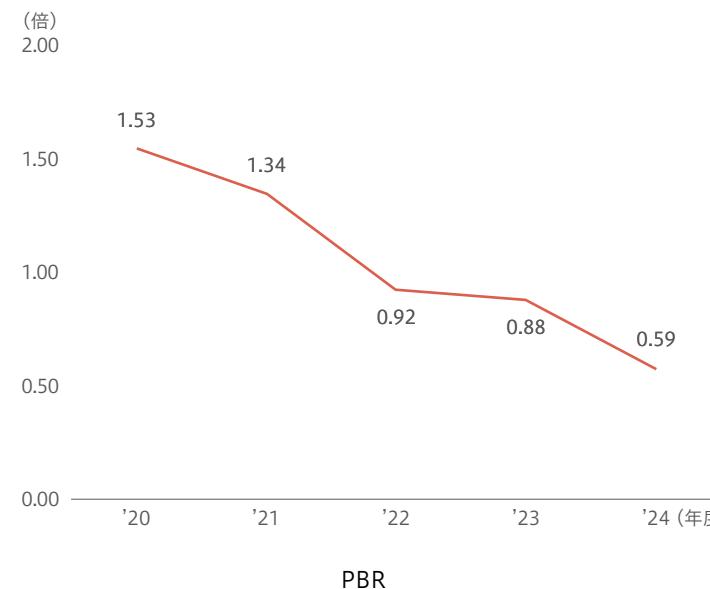
「Vision2026」における業績目標	2024年度 経営目標数値	2024年度 実績	2030年度 ありたい姿
営業利益率	2%	△2%	8 %
ROE	6 %	△29%	10%以上
自己資本比率	26%	22%	40%
Scope1+2排出量(日本国内)	28,500t	32,470t	22,000t

経営企画室長 MESSAGE

資本コストや株価を意識した経営の推進

当社グループは資本コストを意識した経営を推進するべく、中期経営計画において業績目標としてROEなどを定め、事業計画のレビューや設備投資計画を策定する上での資本コストを試算しております。しかしながら2024年度は、業績目標を達成できず、企業価値およびPBRを向上させるに至りませんでした。

この結果を重く受け止め、徹底的な反省のもと、改めて「事業ポートフォリオマネジメント」を中心に据え、よりスピード感を持って経営改革を進めてまいります。また、PBR向上のためには、収益性を上げるだけではなく、当社の取組みを株主・投資家の皆様にご理解いただくことが必要だと考えており、サステナビリティに対する取組み等の情報発信を強化してまいります。



事業ポートフォリオマネジメントを着実に進める

事業ポートフォリオマネジメントを推進する具体的な仕組みとして、2つのことを行いました。1つは、事業を横断的に管理し、戦略の立案・実行を担う専門部門「事業統括室」を新設したこと、もう一つは、投資の妥当性判断および資源配分の検証に正味現在価値(以下、NPV)を用いることです。

成長事業の磁石材料および誘電体材料は、想定を超える成長を示しており、生産能力への投資を継続しています。

次世代事業の軟磁性材料は、完全子会社化した戸田マテリアルズ株式会社/韓国(以下、TDMI)との事業シナジーの最大化を目指しております。

事業ポートフォリオマネジメントにかかる主な活動

集中(成長・次世代)		年度	選択(再生・転換)	
環境	CO ₂ 固体回収材の開発に着手	2021	磁石	戸田フェライトコリアCo.,LTD.の韓国工場閉鎖(現:戸田コリアソウルCo., LTD.)
	NEDO 水素利用等先導研究開発事業における採択		磁石	戸田磁鉄(深圳)有限公司の解散
	チタン酸バリウム粉末および分散体の開発強化			
	江門協立磁業高科技有限公司を連結子会社化			
誘電体	チタン酸バリウム粉末の生産能力増強(小野田)	2022	顔料	戸田聯合実業(浙江)有限公司の出資持分譲渡
	未利用天然ガスを活用した地域CO ₂ フリー水素サプライチェーンの構築に着手(北海道豊富町)	2023		
	戸田イスCORPORATIONを完全子会社化(現:戸田マテリアルズ株式会社)			
	希土類コンパウンドの生産能力増強(大竹・天津)			
環境	CO ₂ 固体回収材量産プラントの設置を意思決定(小野田)	2024	ハイドロタルサイト	堺化学工業株式会社との協業解消
			電池	美戸先進材料股份有限公司の全保有株式譲渡
			電池	戸田アドバンストマテリアルズInc.の解散および清算を決定

同じく次世代事業である環境関連材料は、未利用資源を再資源化するシステムの構築を目指し、産学官で連携しています。CO₂およびメタンガスの活用を主なテーマとして、実証検証を通じ事業化を目指しております。

再生・転換事業においては、先に述べた、TAMと機能性顔料以外の不採算事業も早急な再建を図るべく必要な対策を講じております。ハイドロタルサイトは、堺化学工業株式会社と塩化ビニル安定剤用途で協業しておりましたが、中国メーカーの台頭に伴い市場価格が急落したことを受け、当該協業の解消を決定いたしました。今後、当事業で培った技術により高付加価値が期待される分野への転換を目指してまいります。

経営企画室長 MESSAGE

キャッシュ・フローの改善に妥協しない

厳しい収益が続く中、原価の低減、販売管理費の抑制、在庫の圧縮などを行い、事業の収益性向上に取り組んでまいりました。中でもキャッシュ・コンバージョン・サイクル（以下、CCC）を中期経営計画の重要な管理指標として位置づけ、棚卸資産の低減に注力しました。

まず、トップの強い意思表示を起点に、全社で棚卸資産圧縮の意義を共有しました。次に、月次数値によるCCCの可視化と徹

底した管理を通じ、全社一丸となって活動いたしました。

その結果、CCCは、2024年3月期の8.9か月から2025年3月期には6.6か月へと、約2.3か月の短縮を実現しました。

このCCCの改善により、営業キャッシュ・フローは、2024年3月期の4.1億円から2025年3月期には49.7億円へと大幅に増加し、約45.6億円のプラスとなりました。

今後は、創出されたキャッシュを成長事業および次世代事業への戦略的投資や、将来の成長に向けた研究開発投資に活用してまいります。

企業価値の向上に向けた取組み

中期経営計画「Vision2026」の業績目標は未達の状態であり、多くの課題が残っております。一方で、事業ポートフォリオマネジメントによる事業運営は収益改善につながっており、当社が進むべき方向に進んでいるという確信をもっております。今後、以下3つの活動を通じて、事業ポートフォリオマネジメントを強化し、より早く、より大きな成果を目指してまいります。

第1に、再生・転換事業に対し、変化を直視し、勇気をもって合理化に取り組みます。また、徹底的なコスト削減とCCCの改善を通じて、減収要因を取り除いてまいります。

第2に、成長・次世代事業へ経営資源を集中的に投入し、持続的な成長の推進力といたします。これに伴う投資の意思決定は、重要指標としてNPVを活用し、シナリオ分析・感度分析によってリスク対応力を確保いたします。

第3に、研究開発への経営資源の投入を継続し、独創的な製品の事業化を促進いたします。当社は技術立社として、研究開発とパートナーとの共創こそが成長の根幹であると認識しております。

「真摯な反省（Check）→ 粘り強い改善（Action）→ 明瞭な成長ストーリーの構築（Plan）→ 実直かつ厳格な実行（Do）」というプロセスを徹底することで収益力と企業価値を高め、ステークホルダーの皆様からの信頼回復を目指してまいります。

キャッシュ・フローの状況

キャッシュ	2023年度	2024年度	2025年度1Q
営業CF	イン 12.3億円 貸付金回収など	49.7億円 CCCの改善 売上債権減	7.1億円 CCCの改善 売上債権減
	アウト 8.2億円 仕入債務減	— —	— —
	小計 4.1億円	49.7億円	7.1億円
投資CF	24.8億円 誘電体 : 生産能力増強 磁石 : 生産能力増強 顔料 : 合理化・省エネ	30.4億円 環境 : 水素SC構築事業 磁石 : 生産能力増強 顔料 : 合理化・省エネ 軟磁性 : TDMI土地購入	8.7億円 環境 : 水素SC構築事業 磁石 : 生産能力増強 DX : 基幹システム刷新
調整後 FCF	△20.7億円	19.3億円	△1.6億円



経営管理本部長 MESSAGE



常務執行役員
経営管理本部長

あおきこうそう
青木功莊

人の可能性を信じること それが微粒子の可能性を解き放つ鍵

パーパスに込めた想い

戸田工業グループは、2030年度のありたい姿を見据えてマテリアリティを設定し、2024年度から2026年度での3か年中期経営計画「Vision2026」を推進しています。これを推進するにあたり、2023年にパーパスを設定し、自社の存在意義を再確認しました。

パーパス「微粒子の可能性を、世界の可能性に変えていく。」は、創業以来培ってきた微粒子合成技術を通して、多様化する未来の課題、社会ニーズに応えていくというものです。また、微粒子という言葉には「人」という意味を込めています。当社の長い歴史の中で、幾多の試練を乗り越えて事業を継続することができているのは、各時代の課題に対してお客様およびステークホルダーの皆様と懸命に対処してきた「人」の力です。将来の事業を構築し進展させる上でも、「人」が最も重要な資本であると位置づけて事業活動を推進していくとしています。従業員一人一人が熱意を持ち、活き活きと活躍し、個々人の可能性を最大化することにより、世界の、そして未来の可能性を広げていく会社でありたいと思っています。

経営管理本部長 MESSAGE

価値創造プロセス「すり合わせ力」

当社グループは、パーカスを実現するために、「すり合わせ力」を重要視しており、価値創造プロセスの中心に位置づけています。お客様に喜んでいただける製品・サービスなどの新たな価値を提供していくために、①開発現場での徹底的な技術的対話を通しての課題解決、②製造現場での製造部門・生産技術部門・品質保証部門の連係による継続的な改善活動と品質確保、③営業現場でのお客様の真の課題把握および解決策提案を適切に行うこと、の3点を大切にしています。

将来の変化を読み、顧客課題をつかんで解決に導くために、若手のうちから社内外での交流の場に参加して関係する方々と協業を続けることにより、「すり合わせ力」を持つ人財を育成しています。当社グループは、この「すり合わせ力」を通して、新たな市場性を創造するソリューションカンパニーであり続けたいと思っています。

歴史を振り返り未来につなげる

価値創造プロセスの中心に位置づけている「すり合わせ力」は、当社の長い歴史の中で培われてきました。1960年代に公害問題に直面した当社は、酸化鉄の新たな製造方法を探索する必要性が生じ、京都大学との産学連携により研究開発を推し進めて酸化鉄の湿式合成法を見出し、工業的製造方法を確立しました。多くの企業の方々との綿密な技術のすり合わせにより用途開発が進み、磁気記録材料がオーディオ・ビデオテープに、印刷記録材料がプリンタ・複写機のトナーに利用されています。その他、多種多様

な用途展開が可能となっているのは、技術を突き詰め、各種製品として機能するよう、すり合わせを行ってきたことによります。

当社グループでは、これらの歴史を社史研修という形に整理し、共有しています。この社史研修では、過去、先人たちが努力と挑戦によって、事業存続の危機に対してどのような判断を行い、どのように「すり合わせ力」を発揮してきたのかを追体験することができます。強い熱意をもって、関係する方々との協業により将来に向けた活動を推進することの重要性を共有し、自身の価値観、業務への取組み姿勢、判断軸を振り返る機会としています。

戸田工業の人財課題

当社の人財課題は3つあります。

1つ目は、事業創出・事業経営人財の育成です。当社は、継続的かつ安定的な利益確保のために、早期に事業ポートフォリオを変更する必要があります。このためには、次世代事業を構築することができる人財と、再生・転換事業をやり切る人財が必要となっています。

2つ目は、DE & Iの推進です。当社は、従業員の高齢化が進んでいること（平均年齢46.4歳：2024年度）、女性管理職比率が低い（1.0%：2024年度）こと等の問題を抱えています。

3つ目は、DX人財の育成です。変化する社会環境で必要とされる製品・サービスをタイムリーに提供できるようにDXによって事業構造の変革を加速する必要があります。

当社は、これら3つの人財課題を解決するため、人財育成会議を設け、経営戦略に合致した人財戦略を議論しています。現在、3つの人財戦略に取り組んでいます。

人財課題

1. 事業創出・事業経営人財の育成
次世代事業のマネジメント
再生・転換事業のマネジメント
2. DE&Iの推進
高齢化対策
女性管理職比率
3. DX人財の育成
社会変化への対応

人財戦略

1. 主要部門のサクセションプランの強化
主要ポジションへのローテーション配属
次世代幹部候補者研修
2. 女性およびマイノリティのキャリア開発
時短・育休などの環境整備
女性キャリア研修
3. DXの推進を加速する人財育成
デジタルリノベーション推進室の設置

財務基盤の
拡充

非財務基盤の
拡充

人的資本の
拡大

経営管理本部長 MESSAGE

1. 主要部門のサクセションプランの強化

変化する事業環境の中で事業を運営することができる人財を育成するため、サクセションプランを策定し運用しています。このサクセションプランに従い、国内外の関連会社経営ポジション、各事業分野における事業責任ポジションなどのローテーションを行い、事業経営力を体得する機会を提供しています。さらに、若手や中堅の従業員の中からも次期管理職、次世代幹部候補人財を見出し、経営的視点で部門の課題解決を行う次世代幹部候補者研修を実施しています。

今後も、熱意とチャレンジ精神をもった人財、専門性を有する人財のキャリア採用も積極的に進めながら、新たな事業を創出する人財を拡充していきたいと考えています。

2. 女性およびマイノリティのキャリア開発

当社グループは、新たな事業を構築していくために、多様な考え方を持つ人財を確保することが重要だと考えています。女性活躍推進活動としては、時短制度、産休・育休制度などの職場環境を整備しています。男性従業員にも育児に対する理解を深めても

マテリアリティ指標	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2030年度 (目標)
女性従業員比率	17%	17 %	20%	25%以上
管理職に占める女性比率	3%	2 %	1%	10%以上
男性従業員の育児休業・育児目的休暇取得率	92 %	100%	100%	95%以上

らい、育児休業・育児目的の休暇の取得を推奨しています。また、女性管理職を増やすために、キャリアリーダーシップ研修を実施するとともに、各種研修への参加を通して能力を発揮できる環境づくりを推進しています。さらに、女性従業員比率向上のため、女性採用を積極的に進めています。2024年度の女性採用は、新卒採用 36%、キャリア採用 50% でした。今後、女性従業員比率の更なる向上と、管理職を志向していただける環境整備を計画しています。

3. DXの推進を加速する人財育成

従業員の高齢化に対応しながら人員不足を補い、スピーディーな業務遂行・意志決定を行うためには、各業務におけるデジタル化、DXを推進することが必要不可欠となっています。当社は、これまで、DXプロジェクトとして準備してきた活動を、2025年1月に設置したデジタルリノベーション推進室へ引継ぎました。各部門から集まったメンバーは、各々の部門業務を棚卸し、デジタル技術を活用して効率的に業務を行う仕組み作りを始めています。これらの活動と、部門内外での勉強会・研修を通して、DX人財を増やしていく予定です。

ありたい姿の実現を目指して

人的資本を拡大することで事業活動を推進し、財務目標および非財務目標の達成を目指します。得られた財務・非財務基盤を再度人的資本に投資するサイクルを回すことでマテリアリティに掲げた2030年度のありたい姿の実現に結びつけたいと思います。

「新しい価値の創造に挑みつづける。
微粒子と、人の可能性を信じて。」
戸田工業グループにご期待ください。



事業別戦略

磁石材料 次世代モビリティへの貢献



主な用途

モータ、センサ、マグネットロール

事業機会

- ・自動車の電動化による需要拡大
- ・脱炭素を背景とした高効率磁石の需要拡大

強み

- ・幅広いラインナップと高いシェア
- ・日本、中国、タイでの供給体制
- ・粉体から成形品までの一貫生産体制
- ・射出成形品の内製支援サービス

リスク

- ・地政学を背景とした資源価格の上昇
- ・経済政策や貿易政策による輸出入の制限
- ・プラスチック規制強化による需要減退

成長戦略

01 コンパウンド生産能力の増強

ボンド磁石用フェライト材料シェア No.1 (50%) という競争優位を維持・拡大します。

02 地政学的リスクの回避

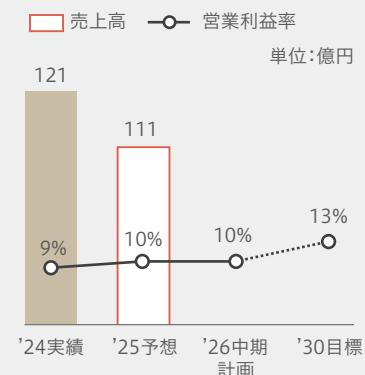
生産拠点や原料ソースを複数構築し、お客様への供給リスクを低減します。

03 部品の小型化・軽量化に貢献する高性能磁石の開発

自動車市場で求められている、小型化・軽量化に資する高磁力・高耐熱の材料開発を推し進めます。



事業計画



Topics

- ・中国市場を中心とした新規テーマを獲得し、過去最高の売上金額を達成 (23年度 118億円、24年度 121億円)
- ・異方性 NdFeB コンパウンドにおいて既存品対比 7 % の磁力アップをラボ機レベルで達成 (目標: 27年度までに30% アップ)
- ・NdFeB コンパウンド製造ライン追加により、生産能力を700t/年から900t/年に増強

事業別戦略

誘電体材料

超スマート社会の実現



事業統括室 誘電体材料事業グループ

くろ まわ ともひこ
來間 友彦

主な用途

積層セラミックコンデンサ (MLCC)

事業機会

- ・自動車の電動化・AI普及に伴うMLCC需要拡大
- ・MLCCの小型化、高性能化に伴うチタン酸バリウムの微粒子化、高品質化

強み

- ・150nm サイズ以下の微粒子を製造する水熱合成技術
- ・高結晶・均一組成の微粒子製造技術
- ・水熱合成法の特徴を活かした分散加工技術

リスク

- ・国際情勢の不安定化による原材料供給の停滞
- ・為替・関税変動による調達コストの増加
- ・EV市場減速の長期化

成長戦略

01 微粒子に特化した開発・製造

内部電極層の共材を供給するニッチャーとしてのポジションを堅持し、2030 年度に営業利益率18% を目指します。

02 水熱合成法を活かした分散体での提供

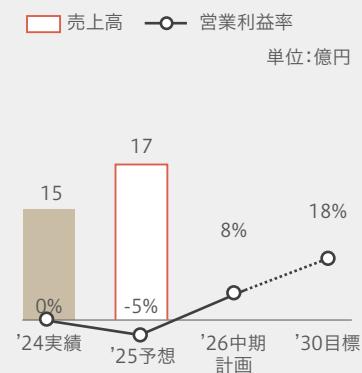
分散体形態で提供することにより、お客様工程の工数削減、チッピング粒子に起因する不良の低減に貢献します。

03 生産体制の強化

微粒子チタン酸バリウムの需要増加に対応すべく、順次生産能力を拡大します。



事業計画



Topics

- ・AI サーバ向け需要の拡大
- ・MLCC 小型化に伴う微粒子材料の需要増加
- ・電子セラミック・プロセス研究会 2024年度（第6回）ノーラン賞受賞 「微粒子チタン酸バリウムの合成と制御」
- ・分散体工程 2025年度稼働開始予定（大竹事業所）

事業別戦略

軟磁性材料

超スマート社会の実現



主な用途

インダクタ、ノイズ対策部品

事業機会

- ・自動車の電動化による需要拡大
- ・電源モジュールの小型化に伴う素材の微粒子化

強み

- ・1 μm 以下の均一なメタル磁性粉を得る微粒子還元法
- ・数 μm 以上のメタル磁性粉を得る水アトマイズ法
- ・精緻な表面処理技術および樹脂との複合化技術

リスク

- ・経済安全保障を背景とした貿易摩擦
- ・競合企業とのコスト競争の過熱
- ・原材料供給網の断絶による生産活動への影響

成長戦略

01 メタル系軟磁性材料のワンストップ提供

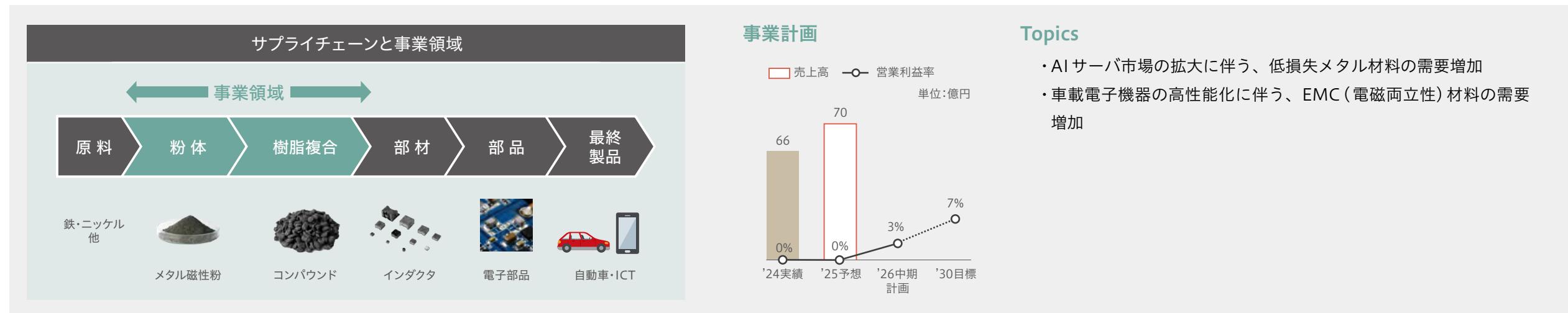
メタル磁性粉および軟磁性コンパウンドをお客様のニーズに合わせてカスタマイズします。

02 海外生産拠点との連携

磁性粉、非接触給電部材等を生産している子会社 TDMI と連携し、2030年度までに営業利益率7%を達成します。

03 EMC (電磁両立性) ソリューション提案

自動車メーカーや Tier1 メーカーとの連携を強化し、ユースケースを想定したノイズ対策部品の開発を推進します。



事業別戦略

機能性顔料

事業の合理化と収益を伴う事業継続



主な用途

船底塗料、複写機用トナー、樹脂用着色材

事業機会

- ・各種製品の小型化に伴う素材の微粒子化
- ・塗料や樹脂着色における意匠性や耐久性の要求

強み

- ・鉄含有廃棄物を原料とする硫酸鉄の内製技術
- ・TSSDS CONTROLによる微粒子技術
- ・触媒・化粧品用途に対応する高純度化技術

リスク

- ・ペーパーレス化の加速による市場縮小
- ・資源循環政策の変化に伴う鉄含有廃棄物の価格高騰
- ・競合企業とのコスト競争の過熱

合理化戦略

01 コスト構造の強化

鉄含有廃棄物の種類を問わず酸化鉄の純度を維持・向上させる技術開発を通じて、原料コストの低減を進めます。

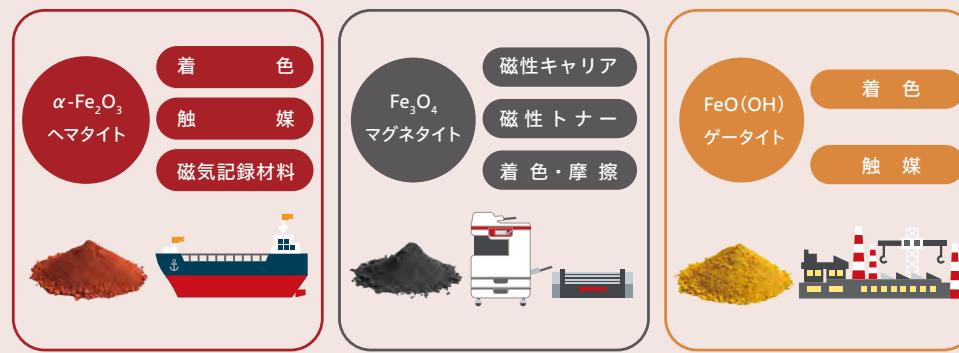
02 価格改定活動

原料・エネルギー相場に連動したフォーミュラ制度を導入するなどの価格是正活動を実施します。

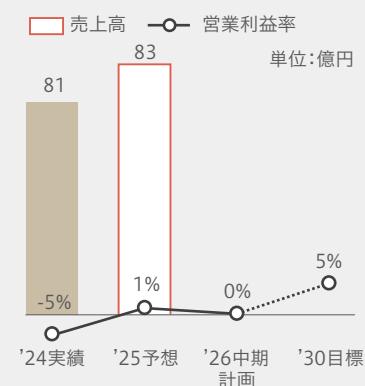
03 国外への拡販

東南アジアなどの新興国市場へ、透明酸化鉄、樹脂・塗料着色顔料、化粧品用酸化鉄を拡販します。

主要商品と用途



事業計画



Topics

- ・岡山事業所の顔料製品の銘柄集約を実施し、生産の効率化を推進
- ・エネルギーコスト低減に向けた技術開発の実施
- ・一般財団法人沖縄美ら島財団総合研究所と共同研究により、首里城のベンガラ色を再現

事業別戦略

環境関連材料

持続可能な社会の実現



主な用途

DAC (直接空気回収技術)、CCUS (CO₂回収・利用・貯留)、CO₂フリー水素製造

事業機会

- ・DAC・CCUSに対する期待や需要の拡大
- ・水素エネルギーに対するインフラ投資の拡大

競合技術

- ・CO₂回収技術：化学吸収法、膜分離法深冷分離法など
- ・水素製造技術：水電解、光分解など

強み

- ・酸化鉄に関するノウハウと製造設備
- ・ナトリウムと鉄よりなる安価なCO₂回収材の特許網
- ・酸化鉄触媒を用いたCO₂フリー水素製造技術

リスク

- ・環境対策規制の緩和による脱炭素投資の縮小
- ・消費者心理が与える市場の不確実性

事業化戦略

01 CO₂固体回収材の社会実装

CO₂回収性能とハンドリング性を高め、CO₂分離回収コスト2,000円台/t-CO₂の実現を目指します。

02 CO₂フリー水素サプライチェーンの構築

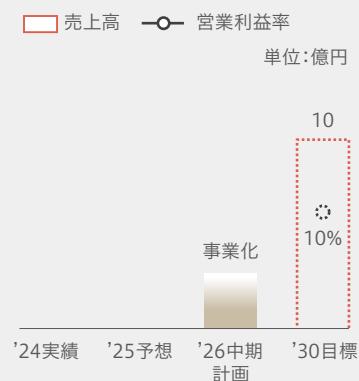
北海道天塩郡豊富町の実証プラントにて、高純度かつ安価なCO₂フリー水素を製造し、近隣企業への提供を目指します。

03 新しい酸化鉄触媒の創製

触媒技術を駆使し、環境にやさしいエネルギーを創出する新しい触媒を開発します。



事業計画



Topics

- ・CO₂回収材：グリーンイノベーション基金事業（助成）に継続採択、2027年度販売開始を目指し、工場設計中
- ・CO₂フリー水素製造（メタン熱分解技術）：北海道豊富町にDMRプラント完成、2025年度中に実証試験を実施
- ・新しい酸化鉄触媒の創製：エネルギー生成関連の触媒開発、2028年度頃の上市を計画

CONTENTS

section

01

section

02

section

03

section

04

34 ESG とマテリアリティ

35 環境

36 社会

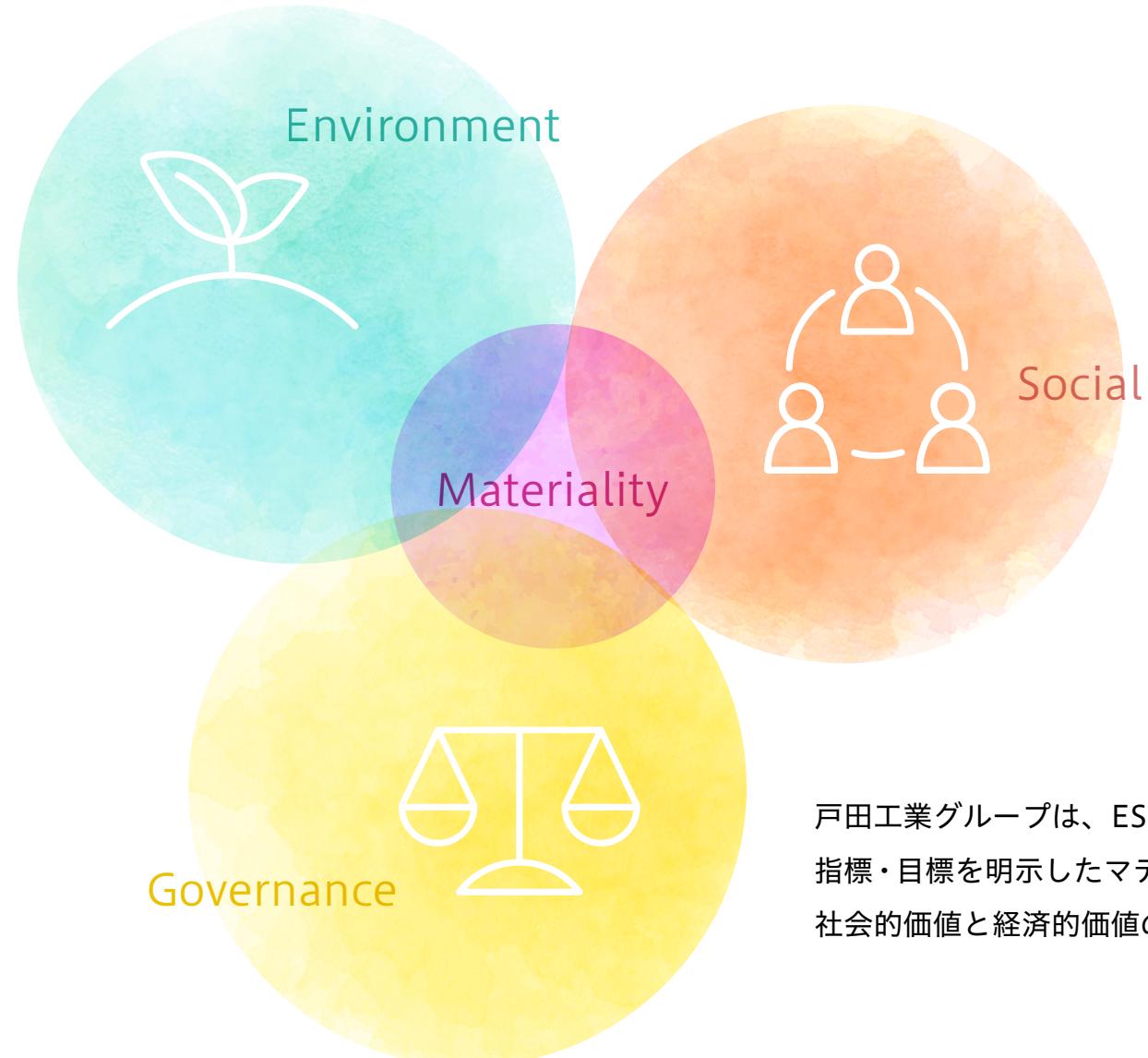
37 ガバナンス

38 役員紹介

39 取締役のスキルマトリックス

40 財務諸表

43 会社情報



section 04

戸田工業グループは、ESG経営に取り組んでいます。指標・目標を明示したマテリアリティと一体化したマネジメントによって、社会的価値と経済的価値のバランスを取り、持続可能な成長を目指します。

環境

戸田工業グループは、全グループをあげて環境保全活動に取り組みます。役員と従業員は、環境保全と事業活動を一体としてとらえ、ISO14000シリーズによる責任ある環境管理を推進します。

環境ビジョン	主な取組み・目標(2030年度)	2024年度実績
生物多様性への取組み	従業員への教育を通じ、生物多様性の保全に対する理解を深める 開発プロセスにおいて、生物多様性への影響を評価する 調達プロセスにおいて、供給者に生物多様性の保全を要請する 生産プロセスにおいて、周辺地域への環境負荷低減に努める 各事業所において、地域の清掃・緑化・動植物保護活動を行う	社内教育「生物多様性に関する企業の責務」の実施 WWF「Biodiversity Risk Filter」を用いた水リスク調査 地域の清掃活動・花いっぱい運動への参加
温室効果ガスの削減 マテリアリティ	Scope1+2排出量 75%削減 [*] 売上高基準Scope1+2排出量 70%削減 [*] 再生可能エネルギーの利用 17%以上	64%削減 [*] 55%削減 [*] 29% 再エネ電力の購入 + カーポート型太陽光パネルの設置など
水資源の保全	生産量基準の水使用量 前年度以下 生産量基準の排水量 前年度以下	8%増で目標未達 2%減で目標達成
環境調和型商品・技術の提供 マテリアリティ	環境調和型・環境配慮型の開発比率 70%以上 研究開発テーマの環境貢献効果を3段階で評価(環境調和型/環境配慮型/標準型)	43% 微粒子分散体の製品開発など ESG BOOK, プロダクトイノベーション, P14
循環型社会形成への取組み マテリアリティ	産業廃棄物 25%削減 [*] 粗原料・副生成物の原料への転用 3件以上 電池材料リサイクルの事業化	40%削減 [*] 含鉄化合物や含アルミ化合物を再利用する技術開発を推進中 ラボスケールにて回収Liを電池材料へ再生することに成功 ESG BOOK, 資源の転用・有効活用, P08

社会

戸田工業グループは、事業活動において安全・人権・品質を優先します。同じく社会課題解決を志すパートナーと連携し、公正な取引、供給責任に努めます。人の可能性を信じ、人のつながりから生じるあらゆる価値を最大化するための組織文化を築きます。

経営課題	主な取組み・目標(2030年度)	2024年度実績
重大災害ゼロの追求 <small>マテリアリティ</small>	労働災害度数率 1.20以下	0.00 統計開始以降、初の休業災害0件 <small>ESG BOOK, 安全への取組み, P17</small>
顧客の健康と安全	製品安全に関する事故件数 0件 お客様からの問い合わせ回答率 100%	0件 100% 中国輸出規制やRCEP原産地証明などの問い合わせが増加 <small>ESG BOOK, 品質保証・製品安全と顧客の健康, P18</small>
人の可能性を引き出す <small>マテリアリティ</small>	女性従業員比率 25%以上 管理職に占める女性比率 10%以上 男性従業員の育児休業・育児目的休暇 取得率 95%以上	20% 女性の採用増 1% 女性管理職の定年退職 100% 取得を見越した業務体制や効率化の構築を継続 <small>ESG BOOK, DE&I, P21</small>
創造性を発揮できる職場づくり <small>マテリアリティ</small>	従業員エンゲージメント向上	エンゲージメント調査は未実施 2023年度の調査結果に基づくフィードバックミーティングを実施 <small>ESG BOOK, DE&I, P21</small>
技術立社を支える人材開発 <small>マテリアリティ</small>	一人当たりの教育費用(連結) 30,000円/人 次世代幹部候補選抜研修 受講者数 6名以上/年	32,727円/人 アンコンシャスバイアス研修を実施 受講者数 6名 <small>ESG BOOK, 人材育成, P23</small>
人権の尊重	国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、デュー・ディリジェンス、救済、対話、情報開示に取り組む	「国内製造拠点における外国人労働者」を優先テーマに選定し、技能実習生に焦点を当て対話と改善を実施 <small>ESG BOOK, 人権の尊重, P22</small>

ガバナンス

戸田工業グループは、トップが率先垂範することにより、グローバルルール、コンプライアンスを遵守します。コーポレート・ガバナンス体制の強化に努め、適切な財務管理、情報開示を行うとともに、情報セキュリティを推進します。

経営課題	主な取組み・目標(2030年度)	2024年度実績
取締役会の 透明性・実効性の向上 <small>マテリアリティ</small>	継続的な実効性評価による分析・機能向上	2023年度評価で認識した課題「中長期視点に立った経営戦略の議論の充実」に対し、継続的なディスカッションを重ね「中期経営計画」「価値創造プロセス」を策定 2024年度評価において、「株主・投資家との対話のフィードバック」、「監査等委員会、指名・報酬諮問委員会の機能向上」を課題として認識 <small>ESG BOOK, コーポレート・ガバナンス, P26</small>
役員報酬	指名・報酬諮問委員会における公正性・透明性・客観性の強化	2025年3月期通期連結業績予想の下方修正に対する経営責任を明確にするため、業務執行取締役および執行役員の報酬の減額を実施 <small>ESG BOOK, ガバナンスデータ, P39</small>
内部統制	社内規程の整備・運用状況ならびにリスク管理・コンプライアンスの推進状況の評価とフィードバック	内部統制の整備・運用状況について12拠点の監査を実施(重要な不備なし) <small>ESG BOOK, コーポレート・ガバナンス, P26</small>
コンプライアンスの強化 <small>マテリアリティ</small>	重大な法令違反件数 違反ゼロ	0件 法律・契約・社内手続に関する学習ポータルサイトの運用開始 <small>ESG BOOK, コンプライアンス, P28</small>
リスクマネジメント	ISO31000に準拠したリスクマネジメントの実施	「デジタル化の遅れ」および「物流2024年問題」への対応 <small>ESG BOOK, リスクマネジメント, P29</small>
グループ情報セキュリティの強化 <small>マテリアリティ</small>	24h以内のインシデント把握・対応範囲の拡大 連結対象子会社	新たに2社を実施し、累計で4社/8社の対応が完了 <small>ESG BOOK, 情報管理, P30</small>
グループ情報リテラシーの向上 <small>マテリアリティ</small>	ユーザー部門主導によるデジタル化件数(累積) 250件	新たに32件を実施し、累計で70件のデジタル化を実施 <small>ESG BOOK, 情報管理, P30</small>



役員紹介 (2025年7月1日現在)

取締役



宝來 茂

取締役会長

取締役就任: 2013年6月
所有株式数: 4,600株

研究部門や生産部門等において豊富な業務経験と実績を有し、韓国事業会社で培った企業経営に関する見識やグローバルな知見を有しています。



久保 恒晃

代表取締役
指名・報酬諮問委員

取締役就任: 2021年6月
所有株式数: 400株

生産技術部門や生産部門等において豊富な業務経験と実績を有し、中国事業会社の経営者としての経験から、グローバルな知見を有しています。



松岡 大

取締役

取締役就任: 2019年6月
所有株式数: 500株

TDK㈱の技術部門、開発部門に携わり、品質・安全・環境部門の責任者として豊富な経験と幅広い見識・知見を有しています。2019年から当社外取締役として、2023年4月から当社取締役に就任しています。



友川 淳

取締役

取締役就任: 2024年6月
所有株式数: -

営業部門において豊富な業務経験と実績を有し、財務経理、IRおよび法務部門等の統括責任者としての幅広い経験や知見を有しています。

社外取締役



橋山 秀一

社外取締役

取締役就任: 2023年6月
所有株式数: -

TDK㈱の開発や営業（海外駐在を含む）部門において電子部品事業の拡大に携わり、経営戦略部門、技術戦略の責任者を歴任しています。豊富な見識・知見により、当社の経営の監督に貢献しています。



袖野 玲子

社外取締役
指名・報酬諮問委員

取締役就任: 2024年6月
所有株式数: -

廃棄物管理やSDGs等の環境関連を軸とする研究者としての知見および経験を有し、大学教授として研究および指導に従事しています。高度な専門性、幅広い見識に基づき、特に環境分野に対する有益な助言をしています。

社外取締役

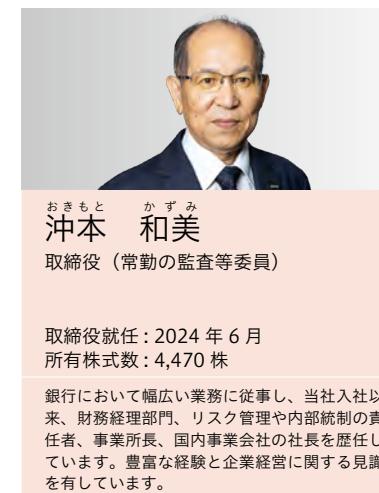


生嶋 太郎

社外取締役

取締役就任: 2025年6月
所有株式数: -

TDK㈱の経営企画に携わり、電子部品事業、経営戦略部門の責任者を歴任しています。経営全般に関する豊富な見識・知見を有し、当社の経営の監督に貢献しています。



沖本 和美

取締役（常勤の監査等委員）

取締役就任: 2024年6月
所有株式数: 4,470株

銀行において幅広い業務に従事し、当社入社以来、財務経理部門、リスク管理や内部統制の責任者、事業所長、国内事業会社の社長を歴任しています。豊富な経験と企業経営に関する見識を有しています。



長谷川 臣介

社外取締役（監査等委員）

指名・報酬諮問委員

取締役就任: 2022年6月
所有株式数: -

公認会計士としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。2017年から社外監査役として、2022年からは監査等委員として取締役会機能の強化と業務執行の監督等に貢献しています。



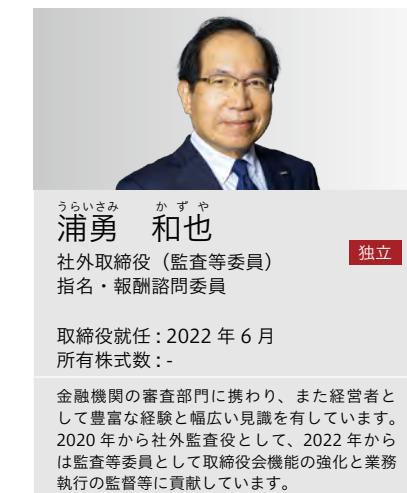
金澤 浩志

社外取締役（監査等委員）

指名・報酬諮問委員

取締役就任: 2022年6月
所有株式数: -

弁護士としての豊富な経験と法令に関する幅広い知識を有しています。2018年から社外監査役として、2022年からは監査等委員として取締役会機能の強化と業務執行の監督等に貢献しています。



浦勇 和也

社外取締役（監査等委員）

指名・報酬諮問委員

取締役就任: 2022年6月
所有株式数: -

金融機関の審査部門に携わり、また経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しています。2020年から社外監査役として、2022年からは監査等委員として取締役会機能の強化と業務執行の監督等に貢献しています。

執行役員

社長執行役員	久保 恒晃
専務執行役員	松岡 大
常務執行役員	友川 淳
	長瀬 光範
	釣井 哲男
	青木 功莊
	黄 栄均
執行役員	大杉 稔
	川戸 一良
	角光 敏成
	村山 太一

取締役のスキルマトリックス

(2025年7月1日現在)

当社は、グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、取締役に対し取締役会における意思決定への参画ならびに助言・監督を重要な職責として位置づけています。

これらの職責を的確に果たすために、必要な専門性やスキルを10項目に整理し、取締役候補者の検討に活用しています。

	企業 事業経営	国際性 グローバル経験	生産調達	品質管理	技術 研究開発	営業 マーケティング	財務会計	法務 コンプライアンス	人事労務 人材開発	ESG	当社における地位および担当、 重要な兼職等
寶來 茂 取締役会長	●	●	●		●	●			●	●	
久保 恒晃 代表取締役	●	●	●		●	●					社長執行役員 調達物部管掌
松岡 大 取締役		●	●	●	●					●	専務執行役員 創造本部長 兼 事業統括室 副室長 兼 知財特許グループ管掌
友川 淳 取締役	●					●	●	●		●	常務執行役員 経営企画室長 兼 営業本 部・事業統括室管掌
橋山 秀一 社外取締役	社外	●	●		●	●				●	TDK(株)取締役 執行役員 CTO 兼 技術・ 知財本部長
袖野 玲子 社外取締役	社外 独立		●		●					●	芝浦工業大学システム理工学部環境シス テム学科 教授
生嶋 太郎 社外取締役	社外	●	●			●	●			●	TDK(株) 執行役員 戰略本部長
沖本 和美 取締役(常勤の監査等委員)		●		●	●		●		●		
長谷川 臣介 社外取締役(監査等委員)	社外 独立	●	●				●				長谷川公認会計士・税理士事務所 代表 (株)ヒノキヤグループ 社外監査役
金澤 浩志 社外取締役(監査等委員)	社外 独立	●	●					●		●	弁護士法人中央総合法律事務所 パートナー 楽天賠償保険(株) 社外監査役
浦勇 和也 社外取締役(監査等委員)	社外 独立	●	●				●		●	●	(同)マージナル 代表社員 (株)倉元製作所 監査役

財務諸表

連結貸借対照表

		(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)	(単位：百万円)
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	8,164	8,078	
受取手形及び売掛金	8,712	8,295	
商品及び製品	4,662	4,130	
仕掛品	2,476	2,001	
原材料及び貯蔵品	4,718	1,853	
その他	1,587	1,469	
貸倒引当金	△11	△21	
流動資産合計	30,309	25,807	
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物（純額）	1,583	1,848	
機械装置及び運搬具（純額）	1,686	1,636	
土地	4,887	5,529	
建設仮勘定	210	989	
その他（純額）	492	461	
有形固定資産合計	8,860	10,465	
無形固定資産			
のれん	2,497	2,708	
その他	13	55	
無形固定資産合計	2,510	2,763	
投資その他の資産			
投資有価証券	3,290	3,374	
関係会社出資金	8,016	7,572	
長期貸付金	4	4	
退職給付に係る資産	553	597	
その他	170	89	
貸倒引当金	△3	△3	
投資その他の資産合計	12,033	11,634	
固定資産合計	23,404	24,864	
資産合計	53,714	50,672	
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	3,507	3,364	
短期借入金	9,113	8,428	
1年内返済予定の長期借入金	4,712	4,796	
未払法人税等	148	138	
賞与引当金	314	275	
関係会社整理損失引当金	—	955	
その他	3,832	2,219	
流動負債合計	21,629	20,179	
固定負債			
長期借入金	13,490	14,540	
長期未払金	112	—	
退職給付に係る負債	2,342	2,268	
繰延税金負債	1,427	1,751	
その他	186	154	
固定負債合計	17,559	18,715	
負債合計	39,189	38,894	
純資産の部			
株主資本			
資本金	7,477	7,477	
資本剰余金	4,306	4,297	
利益剰余金	△425	△3,988	
自己株式	△1,447	△1,428	
株主資本合計	9,910	6,357	
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	1,389	1,475	
為替換算調整勘定	2,016	2,785	
退職給付に係る調整累計額	543	394	
その他の包括利益累計額合計	3,950	4,655	
新株予約権	97	114	
非支配株主持分	567	650	
純資産合計	14,525	11,777	
負債純資産合計	53,714	50,672	



財務諸表

連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 自 2023年4月1日 至 2024年3月31日	当連結会計年度 自 2024年4月1日 至 2025年3月31日
売上高	26,234	31,667
売上原価	20,368	26,032
売上総利益	5,865	5,634
販売費及び一般管理費		
販売運賃	417	535
従業員給料手当	1,338	1,497
賞与引当金繰入額	77	68
退職給付費用	102	101
減価償却費	112	55
研究開発費	1,514	1,502
その他	2,185	2,522
販売費及び一般管理費合計	5,748	6,283
営業利益又は営業損失(△)	117	△648
営業外収益		
受取利息	70	76
受取配当金	64	74
受取賃貸料	40	38
為替差益	447	—
業務受託料	35	55
持分法による投資利益	673	—
雑収入	71	108
営業外収益合計	1,403	353

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 自 2023年4月1日 至 2024年3月31日	当連結会計年度 自 2024年4月1日 至 2025年3月31日
営業外費用		
支払利息	321	449
為替差損	—	194
持分法による投資損失	—	427
雑損失	30	45
営業外費用合計	352	1,116
経常利益又は経常損失(△)	1,168	△1,411
特別利益		
固定資産処分益	17	62
関係会社株式売却益	—	148
投資有価証券売却益	76	—
段階取得に係る差益	475	—
国庫補助金	23	335
受取補償金	187	92
特別利益合計	780	638
特別損失		
固定資産処分損	64	20
固定資産圧縮損	—	226
減損損失	4,869	822
関係会社整理損失引当金繰入額	—	1,003
その他	0	117
特別損失合計	4,934	2,189
税金等調整前当期純損失(△)	△2,985	△2,962
法人税、住民税及び事業税	345	406
法人税等調整額	133	171
法人税等合計	479	578
当期純損失(△)	△3,464	△3,540
非支配株主に帰属する当期純利益	116	22
親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△3,581	△3,563

財務諸表

キャッシュ・フロー

	(単位：百万円)		(単位：百万円)	
	前連結会計年度 自 2023年4月1日 至 2024年3月31日	当連結会計年度 自 2024年4月1日 至 2025年3月31日	前連結会計年度 自 2023年4月1日 至 2024年3月31日	当連結会計年度 自 2024年4月1日 至 2025年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純損失(△)	△2,985	△2,962		
減価償却費	802	499		
減損損失	4,869	822		
のれん償却額	383	535		
各種引当金の増減額(△は減少)	△29	△29		
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	10	△8		
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△147	△83		
受取利息及び受取配当金	△135	△150		
支払利息	321	449		
為替差損益(△は益)	△364	230		
持分法による投資損益(△は益)	△673	427		
段階取得に係る差損益(△は益)	△475	—		
固定資産処分損益(△は益)	47	△41		
固定資産圧縮損	—	226		
関係会社整理損失引当金繰入額	—	1,003		
売上債権の増減額(△は増加)	△122	563		
棚卸資産の増減額(△は増加)	△84	3,951		
仕入債務の増減額(△は減少)	△819	△214		
補助金収入	△23	△335		
その他	△793	△641		
小計	△221	4,243		
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△423	△423		
営業活動によるキャッシュ・フロー	△645	3,820		
投資活動によるキャッシュ・フロー				
利息及び配当金の受取額		212		508
関係会社株式の払込による支出		△1,015		—
関係会社株式の売却による収入		—		10
有形固定資産の取得による支出		△1,381		△2,920
有形固定資産の売却による収入		17		221
無形固定資産の取得による支出		△88		△116
定期預金の純増減額(△は増加)		△219		△0
貸付金の回収による収入		1,020		0
補助金の受取額		23		335
その他		2		69
		△1,429		△1,890
財務活動によるキャッシュ・フロー				
短期借入金の純増減額(△は減少)		389		△702
長期借入れによる収入		4,560		6,370
長期借入金等の返済による支出		△4,402		△5,235
利息の支払額		△321		△369
自己株式の売却による収入		10		9
自己株式の取得による支出		△0		△0
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出		△777		△220
その他金融負債に係る収入		1,852		—
その他金融負債に係る支出		△80		△1,931
その他		△44		△50
		1,184		△2,131
現金及び現金同等物に係る換算差額		285		95
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△604		△105
現金及び現金同等物の期首残高		8,476		7,943
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		71		—
現金及び現金同等物の期末残高		7,943		7,837

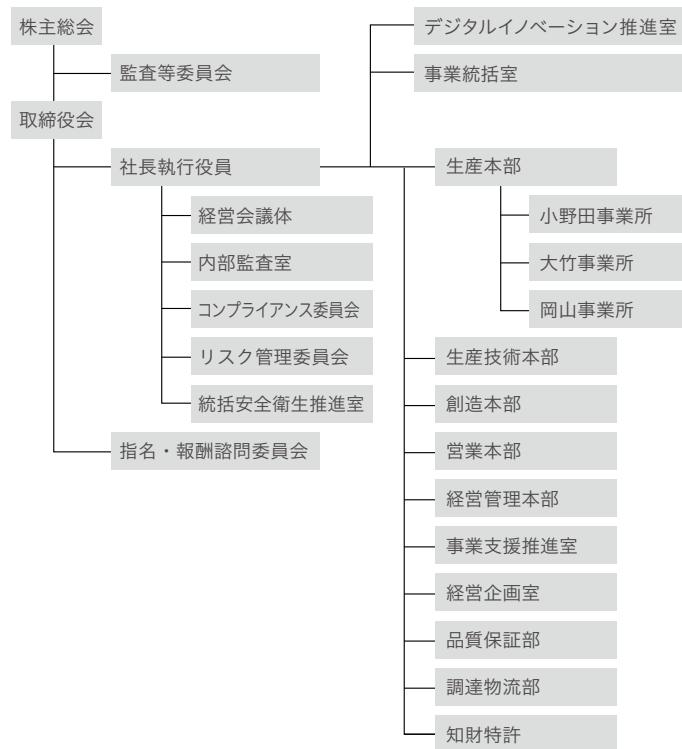


会社情報

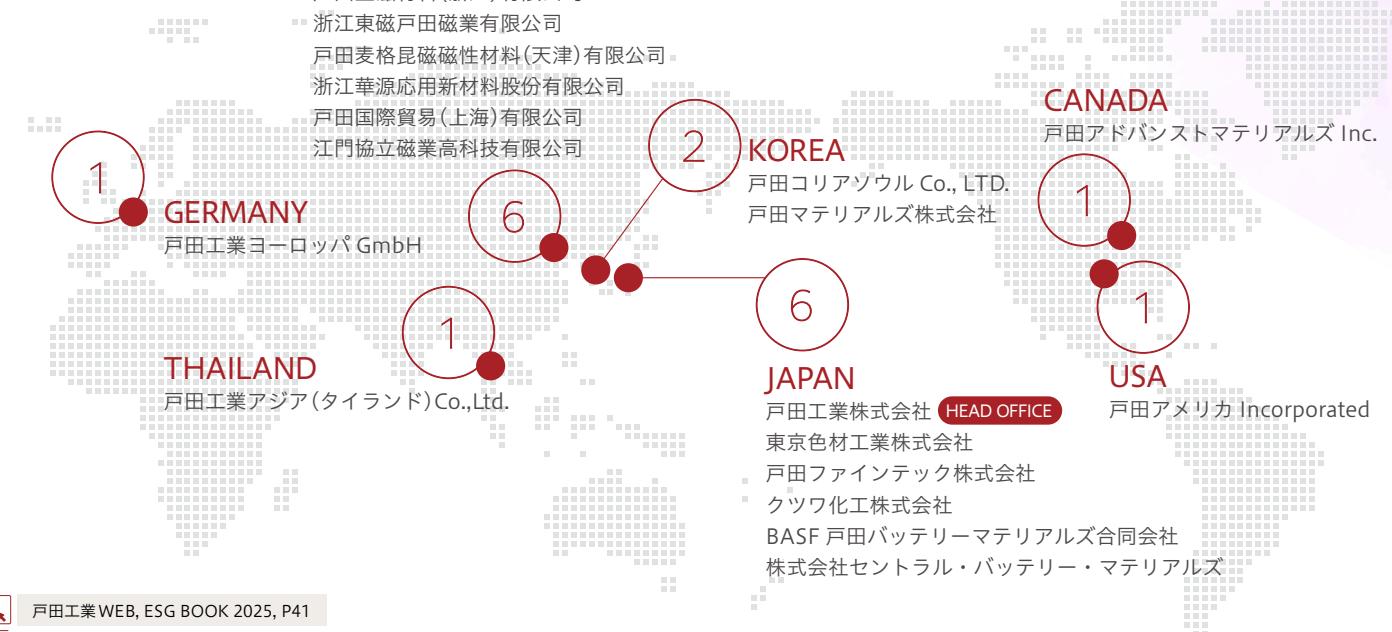
会社概要 (2025年3月31日現在)

商号	戸田工業株式会社
本店所在地	〒732-0828 広島県広島市南区京橋町1番23号
創業	1823(文政6)年
会社設立	1933(昭和8)年11月30日
資本金	74億77百万円
従業員数	1,067名(連結)、368名(個別)

組織図 (2025年7月1日現在)



事業拠点 (2025年3月31日現在)



株式状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	19,300,000株
発行済株式の総数	6,099,192株
上場金融商品取引所	東京証券取引所スタンダード市場
証券コード	4100

