

TODA KOGYO CORP.
統合報告書 2025

未来を支える粒子になる。

TODA

開示体系

ステークホルダーの皆様の利便性を考慮し、開示体系を整理しました。
当社グループの価値創造ストーリーに関しては、統合報告書をご確認ください。
当社グループの概要や詳細に関しては、当社WEBの該当箇所をご確認ください。

戸田工業グループの概要

ショートムービー

YouTube, 戸田工業200th 事業紹介動画 23.11.30, 2:32



価値創造ストーリー

統合報告書



経営計画

中期経営計画



説明会資料



財務

有価証券報告書



決算短信



ESG

ESG BOOK



コーポレート・ガバナンス



GRIスタンダード対照表



本レポートは、該当ページや外部WEBへ移動するためのリンクを設けています。

CONTENTSへ移動

該当ページへ移動

外部WEBへ移動

経営理念

私たちグループは、酸化鉄で培った微粒子合成技術を深化させながら、永遠に生々発展します。

誠実・信頼を基盤とし創造力と製造力を結集させ、魅力ある独創性に富んだ新素材およびソリューションを通じて、広く社会に貢献します。

表紙について

作品名 海の幸
作家名 夢次



障がい者アートを応援しています

当社は、障がいのあるアーティストの社会参加と経済的自立に取り組む「パラリンアート」に協賛し、オフィシャルパートナーとしてアーティストを応援しています。



CONTENTS

TODA KOGYO CORP. Integrated Report 2025

編集方針

本報告書は、ステークホルダーの皆様に、当社グループの持続的な成長に向けて創造する「価値」、そして価値創造を実現する「強み」等をわかりやすくお伝えすることを目的としています。経営戦略や実績と合わせて、当社グループの歴史や企業文化、モノづくりに対する考え方を掲載しています。

対象期間：2024年度(2024年4月 - 2025年3月)

発行年月：2025年10月

発行部署：広報グループ、CSR・環境グループ

section 01

- 03 パーパス
- 04 戸田工業グループOverview
- 05 戸田工業グループの事業
- 06 ベンガラから始まる歴史
- 07 200年培ってきた技術

section 02

- 08 TOP MESSAGE
- 14 中期経営計画「Vision2026」
- 18 財務ハイライト（連結）
- 19 非財務ハイライト（個別）

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 磁石材料
- 30 事業別戦略 誘電体材料
- 31 事業別戦略 軟磁性材料
- 32 事業別戦略 機能性顔料
- 33 事業別戦略 環境関連材料

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



CONTENTS

section 01

- 3 パーパス
- 4 戸田工業グループOverview
- 5 戸田工業グループの事業
- 6 ベンガラから始まる歴史
- 7 200年培ってきた技術

section 02

section 03

section 04

section 01 パーパス

微粒子の可能性を、世界の可能性に変えていく。

私たち戸田工業が、200年の歴史の中で信じ続けてきたもの。

それは、小さな粒子に込められた無限の可能性です。

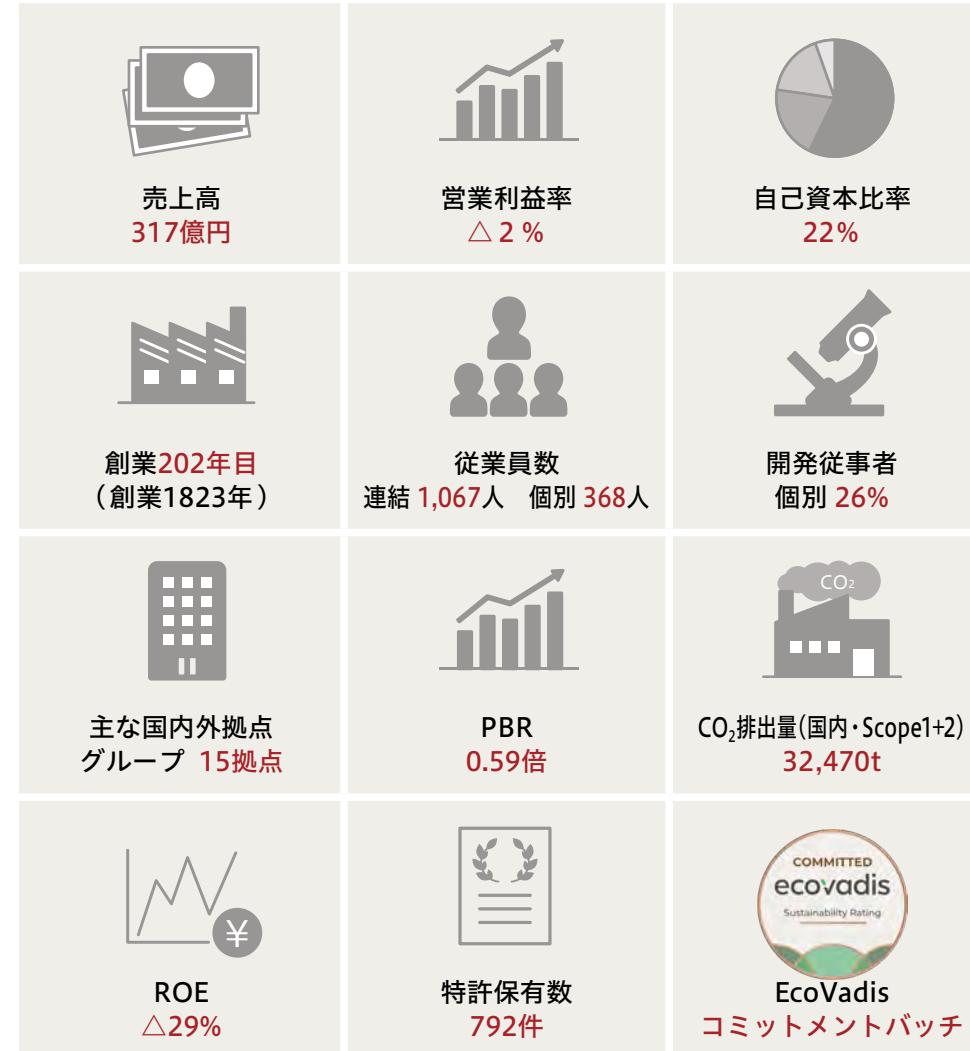
長きにわたり究めてきた技術と、どんな時もあきらめない熱意をもって、

私たちは微粒子の力で未来の課題に応え、多様に進化する社会を支えていきます。



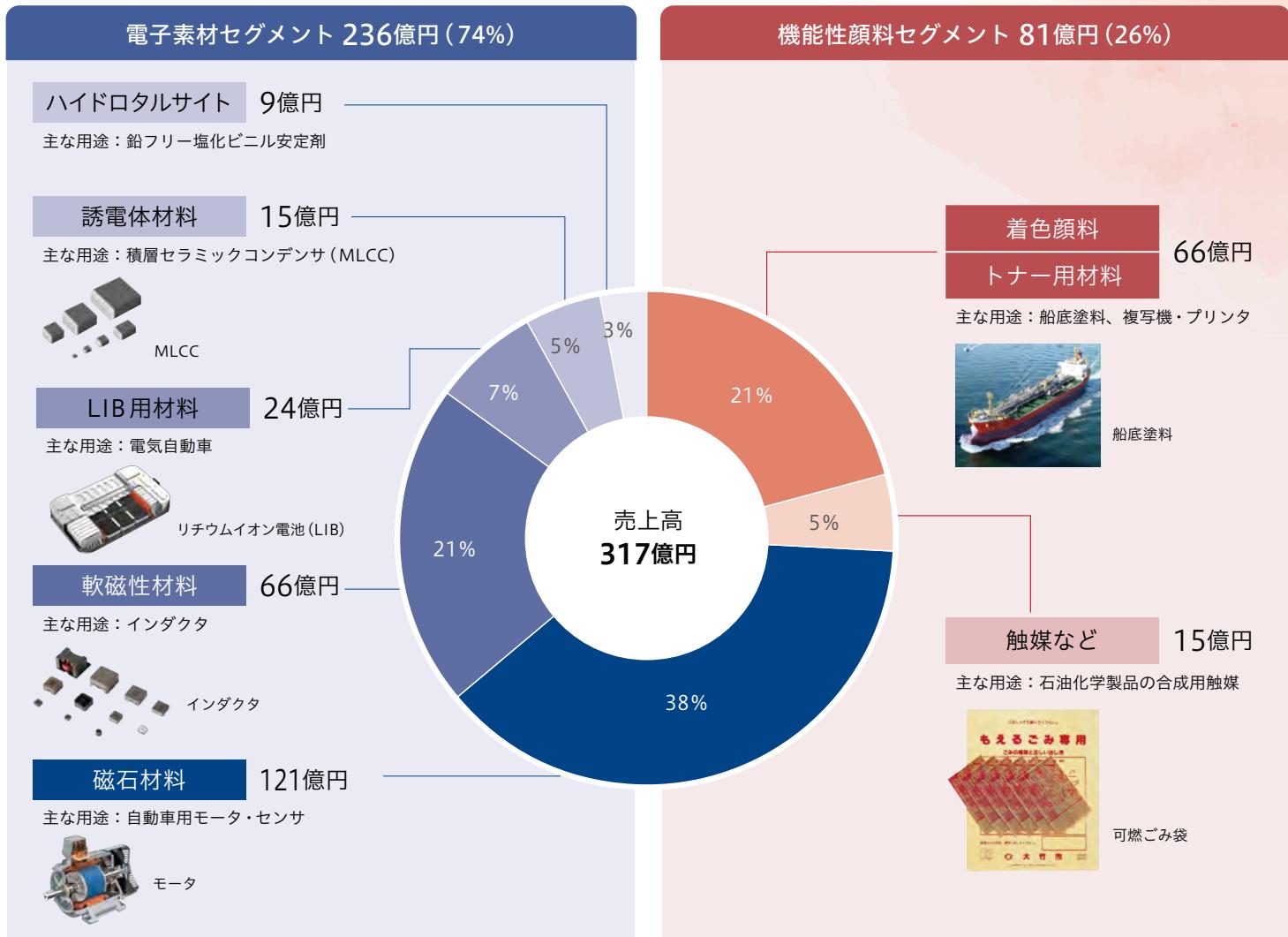
戸田工業グループ Overview

At a Glance (2025年3月31日時点、連結)



戸田工業は、建材や陶器の着色に欠かせない赤色顔料であるベンガラの製造業として1823年に創業しました。以降、顔料だけではなく、磁石材料、誘電体材料、軟磁性材料等、様々な無機材料の特性を活かした素材やパーツを世界の先進企業へ提供しています。私たちの製品開発は、常に顧客ニーズを起点としています。お客様と同じ目線で向き合い、ともに研究・開発を進める姿勢を大切にしています。

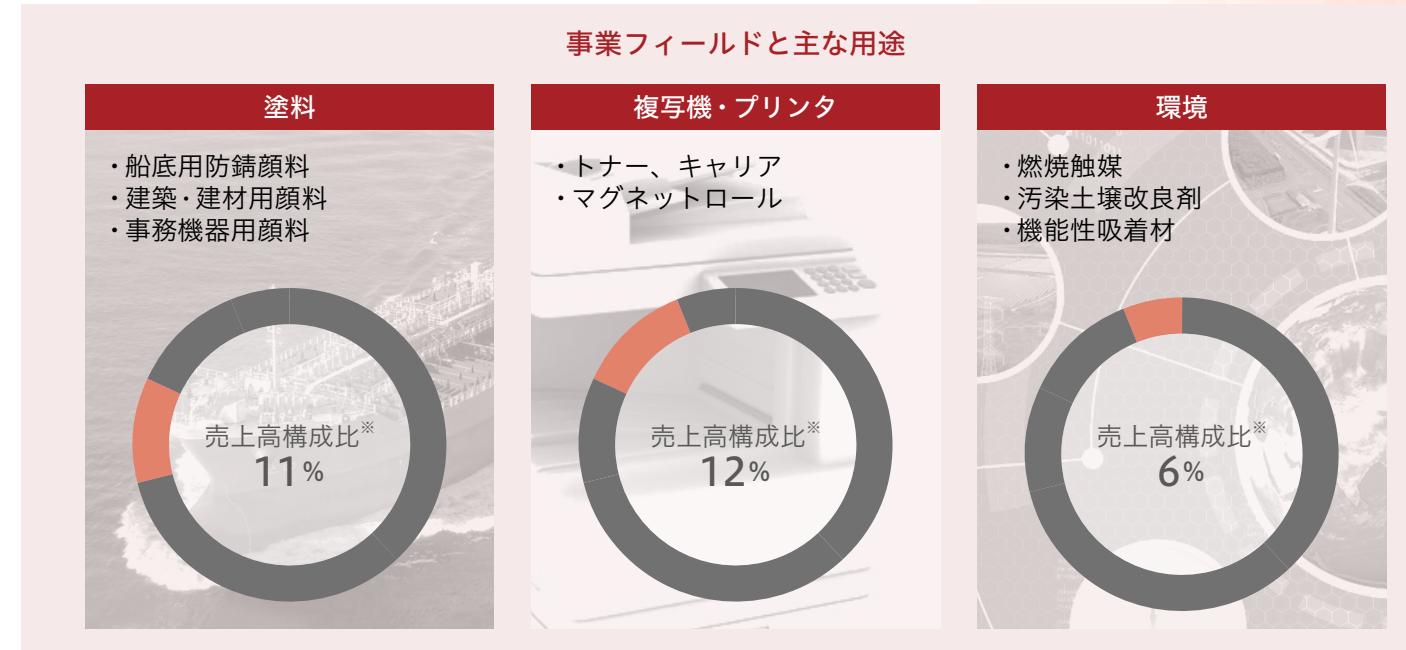
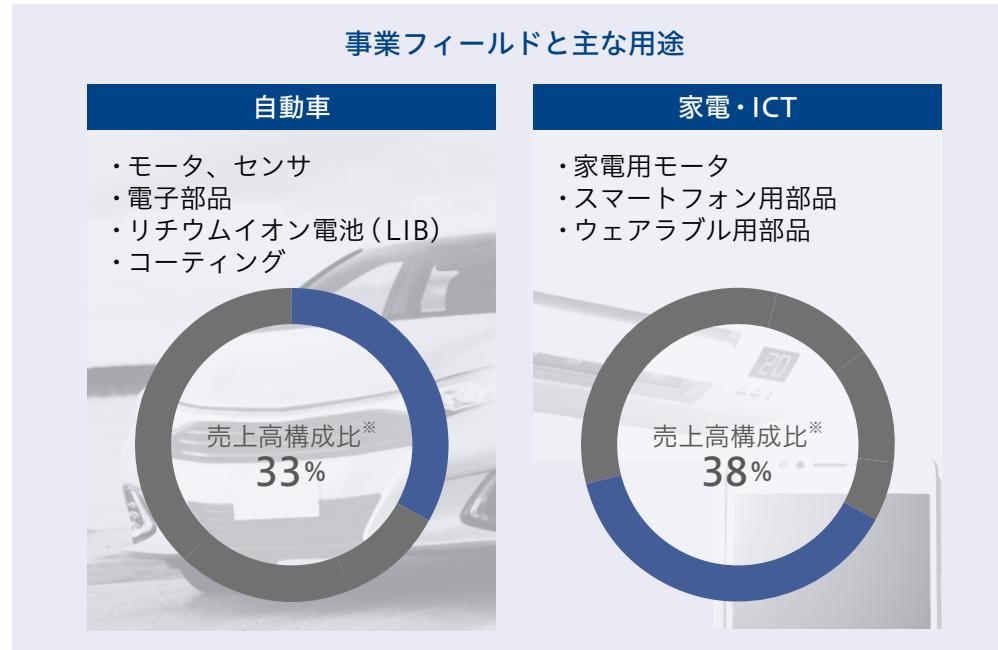
2024年度 連結売上高 (材料別構成)



戸田工業グループの事業

戸田工業グループは、5つの市場「自動車」、「家電・ICT」、「塗料」、「複写機・プリンタ」、「環境」においてご利用いただいています。電子素材セグメントの主な製品は、更なる市場成長が期待されている自動車やICT機器分野向けの材料です。機能性顔料セグメントの主な製品は、酸化鉄を中心とした材料です。

～事業フィールドと素材製品群～



^{*}2024年度連結売上高における構成割合

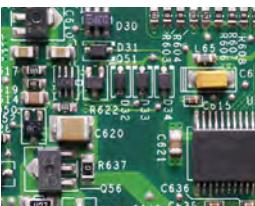


ベンガラから始まる歴史

戸田工業グループの歩みは、磁器の絵付けや、歴史的建造物の彩色等に欠かせない人類最古の顔料「ベンガラ」を手工業として製造した1823年から始まります。それから200年を越え、時代の波にもまれながらも今日まで歩むことができたのは、常に化学素材の新たな可能性を切り開き、時代の要請に応えた製品を作り続けてきたからです。

グループの売上高推移



1823年	1933年	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年～
創業	会社設立	湿式合成法の開発	磁気記録材料の隆盛期	複写機・プリンタ用材料、ボンド磁石用材料に参入	環境問題への挑戦	非鉄系素材へ展開	ビジネスパートナーとの提携による事業拡大
岡山県後月郡西江原(現在:井原市)に前身の精勤舎を設立。古くから利用されてきたベンガラを家業として工業的に製造。	家内工業から近代工業化へと移行していく中、1933年、「ベンガラの製造販売」を事業目的とする戸田工業株式会社を広島市に設立。	酸化鉄の製造時の亜硫酸ガス発生の問題に取り組み、湿式合成法を開発。亜硫酸ガスを発生させない本方法は、合成条件を制御することで高品質な鉄酸化物を製造することが可能。	湿式合成法により微細で均整な粒子が製造可能に。本技術をオーディオ・ビデオテープ用磁気記録材料に展開。磁性酸化鉄の世界市場で確固たる地位を確立。	複写機・プリンタ向け材料として、磁性トナー用マグнетाइト、フェライト磁石の新規事業展開として、ボンドフェライト用磁性粉の製造を開始。	ナノテクノロジーを活用し新領域に挑戦。酸化鉄を用いた環境問題解決策として、ごみ焼却時にダイオキシンを抑制する「活性フェロキサイドTIC®」を開発。	酸化鉄以外の無機材料の展開を加速。電池用材料と誘電体材料(チタン酸バリウム)の開発を開始。	電子素材セグメントの更なる成長に向けて2015年にBASFとの提携、2019年にTDKと広範な提携を開始。
 建材・陶器着色	 船底塗料	 磁気記録 磁気切符	 トナー・キャリア 家電モータ	 可燃ごみ袋	 リチウムイオン電池正極材料、負極材料	 積層セラミックコンデンサ(MLCC)	

技術推移

乾式合成法

乾式合成法→湿式合成法

鉄系素材→複合化

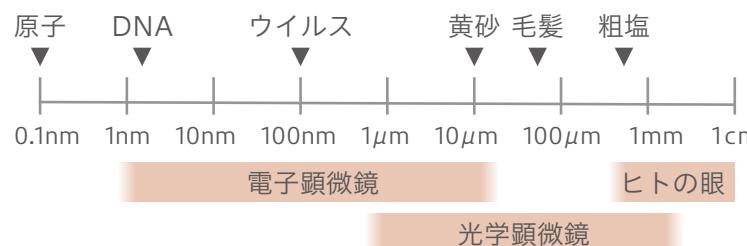
鉄系素材 + 非鉄系素材

200年培ってきた技術

微粒子の役割

当社の扱う微粒子のサイズは、数ナノメートルから数十マイクロメートルです。あまりに小さいため私たちの目では微粒子の一つひとつを見分けることは難しく、その姿をはっきりと見るためには電子顕微鏡を使う必要があります。

これらの微粒子は自然界や人工的な合成プロセスによって作り出され、私たちの身の回りで重要な役割を果たしています。例えば、顔料や化粧品では、色を鮮やかにし、紫外線から肌を守るために微粒子が使われます。また、電子機器に使われる積層セラミックコンデンサでは、小型化・高容量化が求められており、誘電体層や電極層の薄層化を実現するため、微粒子が重要な役割を担っています。この他にも微粒子は多岐にわたる分野で応用され、私たちの生活を支えています。



精製



不要物を除去し
純度を高める

焼成



粒子を高温で
反応させ、
目的粒子を得る

粉碎



粒子のサイズを
小さくする

解碎



粒子の凝集を
ほぐす

表面処理



粒子の表面に
用途に応じた
機能を付与する

分散化



液体中に粒子を
均一に拡散
させる

塗料化



粒子と溶剤から
適正な粘度の
塗料を作る

造粒



粒子に樹脂などの
結合剤を加え、
顆粒を作る

複合化



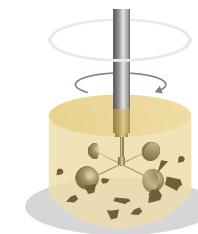
粉末と樹脂を
混練し、樹脂
ペレットを作る

シート化



粉末から様々な
厚みのシートを
作る

湿式合成法



乾式合成法

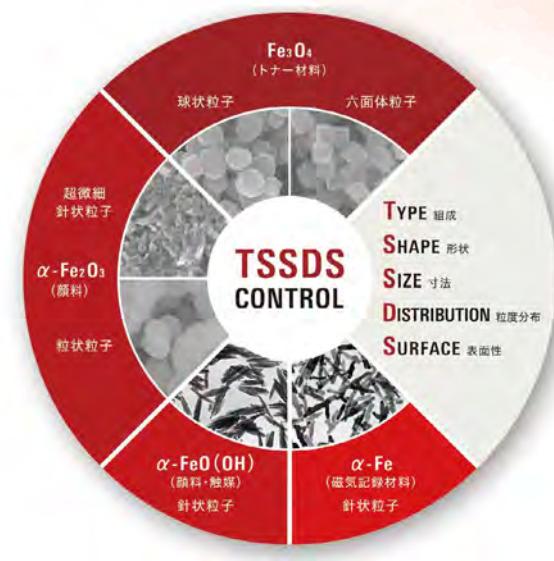


溶液中での化学反応によって微粒子を合成する方法です。溶液中における反応条件（温度、pH、物質の濃度等）の最適化によって微粒子の組成・形状・サイズ・粒度分布・表面構造等を制御することができます。

粒子内や粒子同士で起こる化学反応によって合成する方法です。原料粒子を混合、焼成することで製造されるため、高い収率で目的とする組成の粒子を得ることができます。用途に応じて、得られた粒子を微粒子に粉碎します。

TSSDS CONTROL

当社では、粉体設計・粒子設計の重要な特性である「Type（組成）」、「Shape（形状）」、「Size（寸法）」、「Distribution（粒度分布）」、「Surface（表面性）」を制御する技術をTSSDS CONTROLと称しており、新たな開発においてもこの技術を継承しています。



CONTENTS

section
01

section
02

8 TOP MESSAGE

14 中期経営計画「Vision2026」

18 財務ハイライト（連結）

19 非財務ハイライト（個別）

section
03

section
04



section 02

厳しい決算ながらも確かな収益の土台を構築
「事業ポートフォリオマネジメントを強化」で、
より筋肉質な経営へ

代表取締役 社長執行役員

く ぼ つ ね あ き
久 保 恒 晃

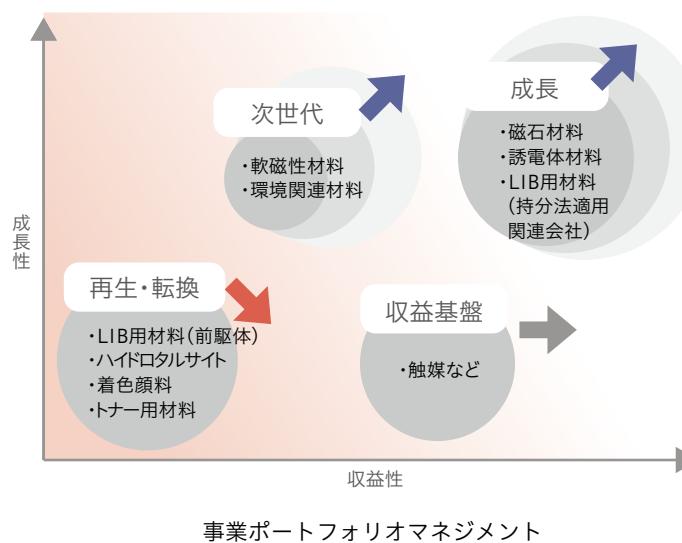


TOP MESSAGE

戸田工業グループは、1823年の創業以来、時代に対応した様々な無機材料を提供してきました。祖業である赤色顔料のベンガラは、創業当時、建材や陶器の着色に欠かせないものでした。そして、現在は、モビリティ・AI・環境の成長フィールドにおいて、磁石材料、誘電体材料、軟磁性材料等を提供し、社会を支えています。200年を越えて当社グループが存続しているのは、ベンガラの原料となる酸化鉄の製造に関して、独自の技術を確立したことあります。これからも、湿式合成をはじめとする微粒子合成技術を深化させ、時代に必要とされる素材を提供することで社会に貢献してまいります。

「Vision2026」始動～1年目は厳しい結果に

当社グループは、2030年度の「ありたい姿」の達成に向け、



2024年度を開始年とする3か年の中期経営計画「Vision2026」を実行しています。収益性・成長性について各事業の位置づけを整理し、「事業ポートフォリオマネジメントの強化」を最大のMissionと掲げ、事業成長のための選択と集中を進めています。

また、「Vision2026」では、経営目標数値を設定しています。営業利益率2%、ROE6%、自己資本比率26%の目標に対し、2024年度は、営業利益率▲2%、ROE▲29%、自己資本比率22%となりました。

策定時には覚悟をもって目標達成を誓ったにもかかわらず、計画初年度から厳しい結果となったことに対し、重く責任を感じています。目標と実績の乖離から、社内では目標を見直す意見もされました。しかし、事業ポートフォリオマネジメントの実行により収益力は確実に回復てきており、掲げた目標を変更せず、達成にむけ、一層の力を注ぐ決意をいたしました。

「Vision2026」 経営目標数値

年度	2024年度 目標	2024年度 実績	2026年度 目標
営業利益率	2%	△2%	5%
ROE	6%	△29%	11%
自己資本比率	26%	22%	29%
CO ₂ 排出量 (国内・Scope1+2)	28,500t 2013年度対比68% 削減相当	32,470t 2013年度対比64% 削減相当	26,500t 2013年度対比70% 削減相当

「Vision2026」の達成に向けて 全力で取り組む



TOP MESSAGE

2024年度は収益力回復のための過渡期

2024年度の業績は、連結売上高317億円、営業利益▲6億円、経常利益▲14億円、当期純利益▲36億円と、前期と比べて増収ながら営業利益と経常利益は大きく減益となりました。

増収要因は、「成長」と「次世代」への経営資源の投入です。その1つとして、これまで持分法適用関連会社だった韓国の戸田マテリアルズ株式会社（以下、TDMI）を連結子会社化し、事業連携を強化しました。その結果、軟磁性材料の収益が大きく伸長し、連結売上高に貢献しました。

一方で営業利益の減益要因は大きく2つあります。

1つ目は、当社個別（連結子会社含まず）の収益回復が不十分だったことです。機能性顔料の需要減少、原材料とエネルギーの

TDMI会社概要

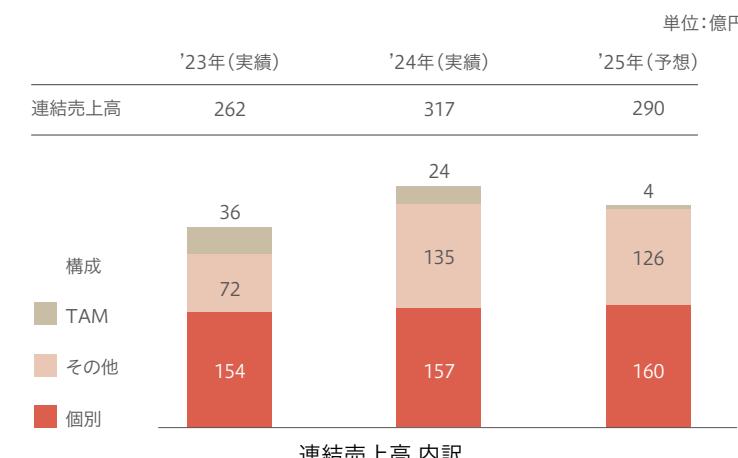
名称	戸田マテリアルズ株式会社
所在地	大韓民国江原道原州市文幕邑文幕工団路236
代表者	代表理事 黄栄均
資本金	343億KRW
設立年月日	2008年2月20日
売上高	約60億円
事業内容	軟磁性材料および軟磁性部材の製造販売  軟磁性メタル粉 インダクタ

価格高騰等の要因で収益力が低下しました。

2つ目は、リチウムイオン電池（以下、LIB）用前駆体材料の売上が想定以上に縮小したことです。LIB用前駆体材料は、カナダの子会社の戸田アドバンストマテリアルズInc.（以下、TAM）が製造し、主に欧州向けEVの材料として提供してきました。TAMの安定した売上高は、長らく当社グループを支えてきましたが、近年、車両モデルチェンジに伴い受注が急激に落ち込み、収益性が低下しました。

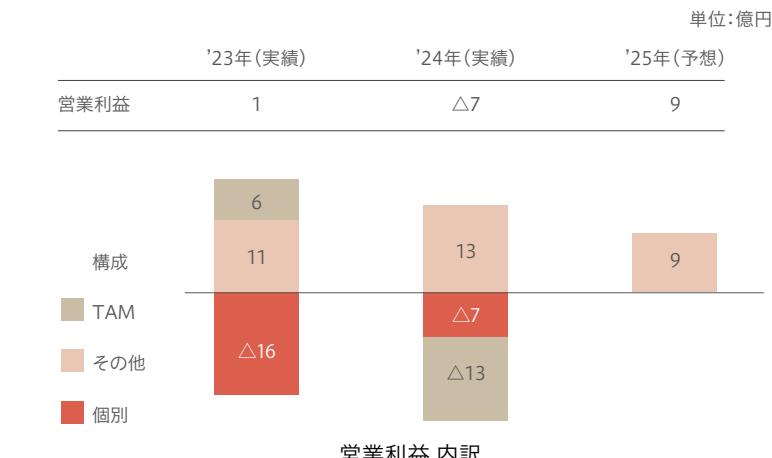
「Vision2026」では、両事業ともに「再生・転換」に位置づけ、改善に向けて活動してまいりました。

個別においては、価格是正、経費の削減等に取り組み、特に運転資本回転期間の短縮を目標に掲げ、棚卸資産の削減の適正化に取り組みました。その結果、個別における営業利益は前期比9億円の改善、連結の棚卸資産は39億円の圧縮となりました。営業キャッシュ・フローも徐々に回復しており、運転資本の効率化か



ら得られた資本により、より筋肉質な経営体质への転換を図っています。

TAMの事業においては、需要が減少する中、新たな顧客への拡販、パートナーとの協業の可能性、事業継続による将来的なシナジー等について、長い時間をかけて検討・議論しました。最終的に、2025年3月の取締役会でTAMの解散・清算を決議しました。この決議は、これ以上の損失を抑えるという面で正しい判断だと思っていますが、2024年度の業績には、解散などの手続に見込まれる費用として、約11億円の特別損失を計上することとなりました。これほどの損失に至る前に、もっと早く意思決定をすべきだったと反省しています。また、ビジネスが縮小する中、事業継続を信じて尽力いただいた従業員に報いることができなかったことに対し、大変申し訳なく思っています。この反省を活かすため、分析ツールや判断基準を検討し、経営状況分析および意思決定における質とスピードの両立に努めてまいります。



TOP MESSAGE

経営目標数値達成のカギは、 モビリティ・AI・環境への製品展開

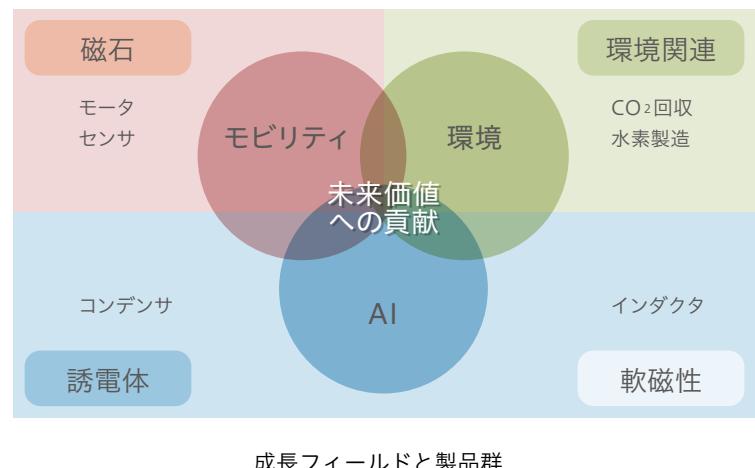


当社グループは、「Vision2026」の最大の Mission である「事業ポートフォリオマネジメントの強化」を推進する上で、成長フィールドと位置づけた、モビリティ・AI・環境への製品展開を進めています。

磁石材料は、EV 市場におけるモータやセンサの需要拡大が見込まれ、粉体から、コンパウンド、成形品までお客様のニーズに合わせ、幅広い形態で提供しています。成形品においては、中国の子会社が有する金型技術・成形技術が収益に貢献しており、今後、さらに水平展開したいと考えています。

誘電体材料は、モビリティ・AI に欠かせない積層セラミックコンデンサ（以下、MLCC）の素材です。事業領域を粉体から分散体※まで拡大し、市場のニーズに応えてまいります。

※粉体を溶媒中に均一に分散したもの。工程短縮と品質向上の両立が可能。



これら磁石材料と誘電体材料は、市場拡大とともに競争も厳しさを増しています。市場の伸び率と当社の伸び率の差異に注視しつつ、競争力の獲得や参入障壁の構築に必要な経営資源の投資を継続します。

軟磁性材料は、主にインダクタに用いられます。2024年度の増収に貢献した TDMI との連携強化により、成長を続けるインダクタ市場の需要を確実に捉え、事業の拡大を図ってまいります。

環境関連材料においては、産学官の連携により、開発や実証実験において成果が生まれ始めています。二酸化炭素を回収するシステムや、メタンガスから水素を製造するシステムについて実証実験を行っており、事業化に必要なデータの取得を進めています。これら環境関連材料は、「Vision2026」の期間中、収益に大きく貢献することはありませんが、さらに先の将来に大きく貢献するものと考えております。

事業ポートフォリオにおいて「再生・転換」に位置づけている事業は、現在、全力で合理化に取り組んでいます。先に述べた TAM の解散・清算ほか、ハイドロタルサイトは、堺化学工業株式会社との協業を解消し、ヘルスケア、半導体等の市場での採用を目指しています。トナー・着色顔料は、需要減少という市場動向に合わせて、製品群の統廃合、価格是正等に取り組み、一定の成果を得ています。

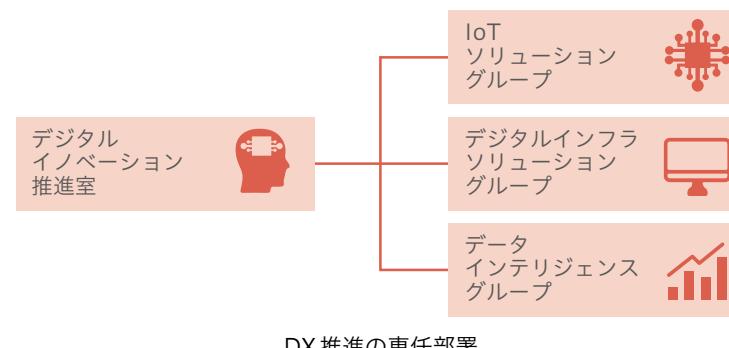
2025年度は、これらの再生・転換事業の整理に伴い、当社グループの売上規模は一時的に小さくなります。その売上規模に見合った体制や設備に再構成し、「Vision2026」で掲げた経営目標数値の達成を目指します。

TOP MESSAGE

人財戦略×DX戦略～変革の中核を担う組織づくり

2024年度より、社内取締役と人事部門による人財育成会議を定期的に開催し、経営戦略と人財戦略の連携を図っています。事業環境の変化が激しい中、今後、必要となるのは、現状を正しく認識し、現状に疑問を持ち、現状を変えることをいとわない人です。そして当社グループが目指すのは、挑戦を是とする組織になることです。これらは技術立社である当社グループの組織開発の根幹であり、従業員に繰り返し伝え、リーダーの職責を担う方には、常に心に留めておくよう、お願ひしてまいります。

DX推進人財の育成環境も整備しています。DX推進を担う部署として、デジタルイノベーション推進室を新設しました。DX推進の専任部署を設けることによって、個人と組織の両面でデジタルスキルを獲得し、蓄積してきたノウハウを形式知として継承し、あらゆる業務で利活用できる体制にしていきたいと考えています。当社のありたい姿の実現にはDXが不可欠であり、デジタルイノベーション推進室のメンバーが、当社の変革の中核として大きな推進力になることを期待しています。



新設したデジタルイノベーション推進室には明確な狙いがあります。

短期的には、新基幹情報システムを導入し、業務を高度化することです。管理業務の高度化については、これまで業務プロセス毎に別々で使用していた各システム(生産管理、人事管理、会計等)を統合していきます。新システムへの移行により、効率化や省人化だけでなく、在庫管理から販売までの一貫したデータを用いたバリューチェーン分析につなげたいと考えています。製造業務の高度化については、熟練従業員が支える製造ノウハウを自動処理やAI支援を導入することによって、従業員の負担軽減、および属人化の解消と技術の継承を目指します。

中期的には、デジタルツールと当社の技術を掛け合わせ、技術戦略立案や事業創出につなげていきたいと考えています。

「すり合わせ力」を拡張～成し遂げたい3つのこと

当社グループは、当社の強みを、「創造力」「モノづくり力」「営業力」を一体のものとした、「すり合わせ力」と表現しています。磨き続けた技術を価値に変える力であり、自然科学における理論と現実の社会を結び付けるための力であり、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です。

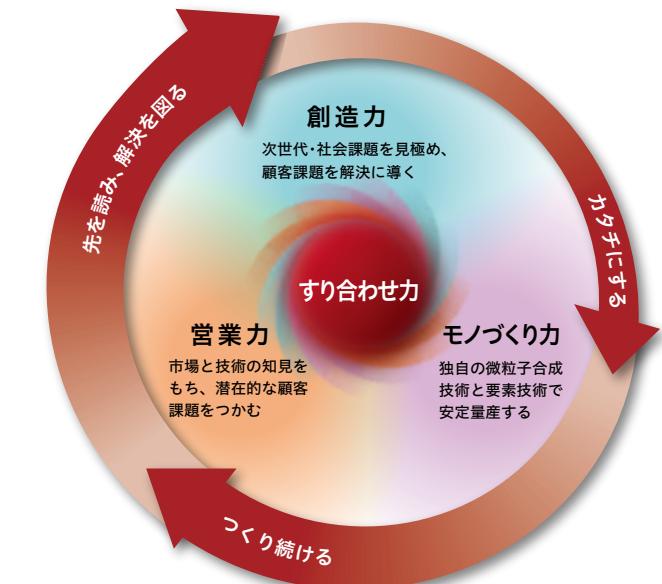
当社グループは、製品の開発にあたり、お客様と対話を重ね、「お客様が当社グループの製品をどのように使うのか」、「お客様における課題は何か」を確認します。当社グループは、直接のお客様だけでなく、その先のお客様がどんな体験をし、どう感じているのかを理解したいと考えています。そして製品として世に出した

後も、お客様と対話を続け、継続的に改善を行います。

常にお客様の高い目線を共有し、それに対応し続けることこそが当社製品の競争力となっています。当社の技術力を高く評価してくださっているお客様からは、成長市場、成熟市場に関わらず、新たな価値創造、新たな開発の依頼をいただくことができています。これこそ「すり合わせ力」の成果を感じています。

今後、当社グループは、この「すり合わせ力」を拡張し、以下、3つのことを成し遂げたいと考えています。

1. 循環社会の構築
2. 高付加価値品・少量生産への転換
3. 社会にゲームチェンジをもたらす素材の創出



TOP MESSAGE

1. 循環社会の構築

世界人口は増加しつづけ、同時に人々の生活レベルはとどまることなく向上していますが、自然から採取可能な資源は有限です。この不均衡が、将来不安や国家間対立の原因となっています。持続的な社会活動のためには、未利用資源・廃棄物の利活用が欠かせません。

当社グループは、当社の技術力を用い、鉄を含有する産業廃棄物や他業種の副生成物を当社の原料として転用し、価値のある素材を創出してまいりました。この技術力で循環社会の一端を担い続けることが当社の存在意義であり、強みであると思っております。「すり合わせ力」を拡張することで、サプライチェーン全体の廃棄・回収・利活用等の課題に対して、経済合理性のある解決策を提案できる企業でありたいと思っています。

2. 高付加価値品・少量生産への転換

当社のような素材・化学産業は、往々にして大きな設備投資が市場参入の障壁となっています。多量に生産することでコストを下げる、多量に生産するために大きな設備が必要となる、という構造です。

この考え方から脱却し、最小の初期投資を実現するプラント設計力を獲得することで、少量生産でも利益が出る組織に変わっていきたいと考えています。設備の安価調達、IoTの利活用、プロセスの短縮、エネルギーの回収、事業拡張・転用・撤退時の費用削減等、設備設計に関する総合力を発揮して、コスト競争力につなげていく。海外で活躍した従業員も増えてきているため、社内外の力をうまく結集すれば実現可能だと考えています。

3. 社会にゲームチェンジをもたらす素材の創出

オーディオテープやビデオテープ用磁気記録材料が全盛期の時代、これを支えたのは、当社の設備設計や量産化の技術でした。絶え間なくモデルチェンジが行われる現代において、既存の設備、既存の技術をもって戦うことは限界があります。

一方現在は、ナノテラス^{*}のような産学官協力やオープンイノベーションを通じて、さまざまな最先端技術に触れ、活用することができます。大きな資本が無くとも新しい素材の開発が可能な環境が整いつつある今だからこそ、「鉄に関する世界初の素材」の発見も夢ではないと思っています。

※ 東北大学キャンパス（仙台市）内にある次世代放射光施設。
放射光を利用して物質の性質をナノレベルで鮮明に可視化する巨大顕微鏡。



ナノテラス外観（国立大学法人東北大学 提供）

ステークホルダーの期待に応えるべく収益力の回復に邁進

2024年6月、社長執行役員に就任して以降、皆様との対話を通じて、当社グループが多くのステークホルダーに支えられていますことを改めて実感しました。特に株主・投資家の方からは、厳しい意見や提言だけでなく、期待と激励をいただきました。感謝の気持ちとともに、昨今の業績や無配が続いていることについて忸怩たる思いを抱いています。皆様のご期待に応えるべく、「事業ポートフォリオマネジメントの強化」を軸に、収益力の回復と持続的成長に向けて全力で取り組んでまいります。

技術と人財の力を結集し、社会から必要とされるユニークなモノづくり企業であり続ける。当社グループの未来は必ずや明るものとなると確信しています。今後とも一層のご理解・ご支援をお願い申し上げます。



中期経営計画「Vision2026」

中期経営計画「Vision2026」の概要

戸田工業グループは、マテリアリティで定めた2030年度のありたい姿の実現を目指し、2024年度（2025年3月期）から2026年度（2027年3月期）までの3か年を実行期間とする中期経営計画「Vision2026」を策定し、実行しています。

「Vision2026」策定にあたって、マテリアリティに基づく経営目標数値のうち、「営業利益率」、「ROE」、「自己資本比率」、「CO₂排出量」の4つの項目を経営目標数値として選定し、各年度における目標値を設定しています。



対象期間	2021～23年度	2024～26年度	～2030年度
位置づけ	Mission 「事業ポートフォリオマネジメントの強化」		
Vision 2023	Vision 2026	ありたい姿	
最終年度	2023年度 実績	2026年度 目標	2030年度 目標
営業利益率	0.4%	5%	8%以上
ROE	△24%	11%	10%以上
自己資本比率	26%	29%	40%以上
CO ₂ 排出量 (国内・Scope1+2)	25,059t 2013年度対比 [*] 72%削減相当	26,500t 2013年度対比 [*] 70%削減相当	22,000t以下 2013年度対比 [*] 75%削減相当

※ 2013年度CO₂排出量：約89,000t

ありたい姿・中期ビジョンの概要

中期経営計画「Vision2026」の考え方

「Vision2026」では、計画達成のためMission「事業ポートフォリオマネジメントの強化」を掲げ、取組みを推進しています。前中期期間である2021年度から2023年度までの3か年において、中期事業計画「Vision2023」を策定し、事業の成長と構造転換を進めました。しかしながら、ありたい姿を実現するには、更なる企業価値の向上が不可欠と認識し、事業ポートフォリオマネジメントの強化を更に推し進めることとしました。事業セグメントにおける各材料について収益性・成長性の位置づけを明確化し、戦略を策定することで、計画達成を目指します。

選択と集中を加速するための3つの戦略

Mission「事業ポートフォリオマネジメントの強化」のもと、当社グループは選択と集中を加速させ、事業成長を目指しています。

この取組みを支えるため、事業戦略に加えて、財務戦略および人財戦略を策定しました。事業ポートフォリオの最適化を進めにあたり、財務面と人財面の連携を一層強化することが重要であると認識しています。

これら3つの戦略—①事業戦略、②財務戦略、③人財戦略—を有機的に連動させることで、計画の達成を目指します。

Mission

「事業ポートフォリオマネジメントの強化」
～選択と集中の加速による事業成長～

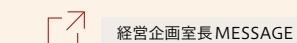
1 事業戦略

- ・収益性・成長性の観点から各材料の位置づけを明確化
- ・戦略を策定し、3か年の計画を推進

セグメント	材料	位置づけ			
		成長	収益基盤	次世代	再生・転換
電子素材	磁石材料	●			
	誘電体材料	●			
	軟磁性材料			●	
	LIB用材料(持分法適用 関連会社)	●			
	LIB用材料(前駆体)				●
機能性顔料	ハイドロタルサイト				●
	着色顔料・トナー用材料				●
	触媒など		●		
	環境関連材料(開発)			●	

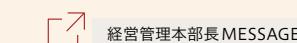
2 財務戦略

- ・財務基盤の安定と資本効率を意識した事業運営



3 人財戦略

- ・主要部門のサクセションプラン強化
- ・女性およびマイノリティのキャリア開発
- ・DX推進のための人財育成

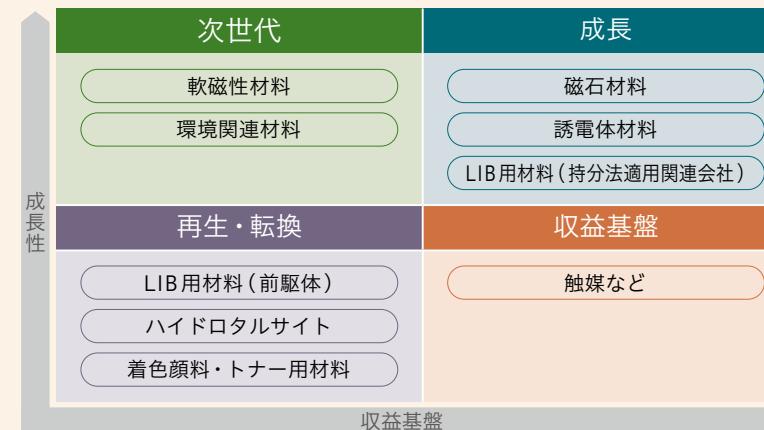


中期経営計画「Vision2026」

事業ポートフォリオマネジメントの取組み

各材料について収益性・成長性の位置づけを明確化し、3か年の計画を推進しています。

事業ポートフォリオマネジメントの位置づけ



戦略

成長	電子素材事業である磁石材料と誘電体材料は、お客様のニーズに沿って事業拡大を進めます。またLIB用材料(持分法適用関連会社)は、ビジネスパートナーと協働します。
次世代	軟磁性材料は現状、赤字ですが、海外の連結対象会社と共に成長させます。加えて、機能性顔料事業の業務領域である環境関連材料の事業化を目指します。
収益基盤	触媒などでは、お客様と共に事業計画を立て、収益を支える材料として維持します。
再生・転換	現状のままでは成長性が見込みづらい事業を位置づけています。まずは収益を得られる事業にすべく、生産方法の合理化や採算性の見直しを行います。

2024年度における進捗

「Vision2026」の初年度である2024年度は、売上高317億円を計上し、前期比20.7%の増収となりました。

一方、利益面は、営業損失6億円、経常損失14億円、親会社株主に帰属する当期純損失36億円と厳しい業績となりました。

事業全体としては堅調に推移したものの、EV市場の成長鈍化の影響を伴う関連材料の減収減益が大きく、特別損失の計上を行いました。

この結果、連結業績は大幅な減益となり、「Vision2026」で掲

げた経営目標数値の達成には至りませんでした。

「Vision2026」の中間期にあたる2025年度は、米国の通商政策の動向や物価・金利の上昇など、世界経済に対する不確実性が高まる中、事業環境の不透明さが継続すると見込まれます。

このような経営環境下においても、当社グループは、2030年度のありたい姿の実現および「Vision2026」で掲げた経営目標数値の達成に向けて、選択と集中の取組みを一層加速させ、事業ポートフォリオマネジメントの強化を通じた持続的な成長を目指します。

	2023年度	2024年度 (実績)	2025年度 (予想)	2026年度 (目標)
売上高	262	317	290	385
営業利益	1	△6	9	19
経常利益	12	△14	6	31
純利益	△36	△36	2	22
2024年度 経営目標数値				
営業利益率	0.4%	△2.0%	3.1%	5.0%
ROE	△24%	△29%	2%	11%
自己資本比率	26%	22%	23%	29%
CO ₂ 排出量	25,059t	32,470t	27,500t	26,500t
				28,500t以下



中期経営計画「Vision2026」

2024年度総括

2024年度の連結業績は、売上高が増加した一方で、営業利益は減少する結果となり、増収減益となりました。

事業ポートフォリオ上で「成長」「収益基盤」「次世代」と位置づけた事業群は、いずれも増収増益を達成しました。これは、継続的な経営資源の投入に加え、持分法適用関連会社の連結子会社化や旺盛な需要の着実な取込みが奏功したためです。

一方、「再生・転換」は減収減益となりました。構成材料の中でも、LIB用前駆体はEV市場の成長鈍化により受注が急減し、大幅な

減益を余儀なくされました。加えて、着色顔料、トナー用材料、ハイドロタルサイトも需要減少と原材料およびエネルギー価格の高騰の影響を受けました。収益改善の取組みにより損失は一定程度縮小したものの、黒字化には至りませんでした。

これらの結果として、「再生・転換」の低迷が全体業績に影響を及ぼし、営業損失を計上するに至りました。

【1】主な増収要因 「次世代」子会社化

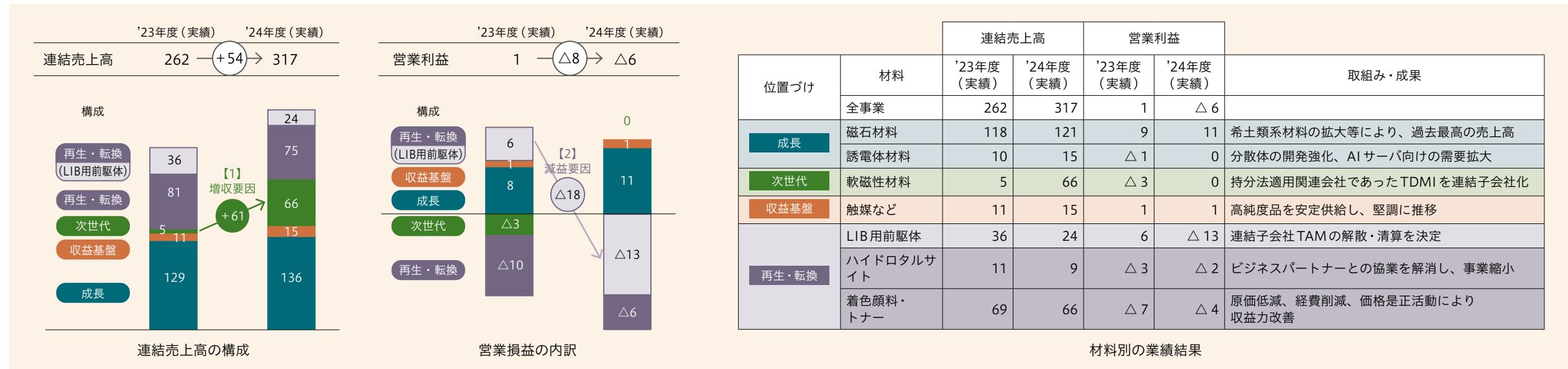
「次世代」に位置づけている軟磁性材料において、同材料の生産・販売を営む韓国の戸田マテリアルズ株式会社（以下、TDMI）を2024年度より持分法適用関連会社から連結子会社へ移行しまし

た。この連結化により、前年同期比で61億円の増収となり、当該事業の成長に大きく寄与しました。

【2】主な減益要因 「再生・転換」子会社の解散

「再生・転換」に位置づけているLIB用前駆体の生産・販売を担っていたカナダの戸田アドバンストマテリアルズ Inc.（以下、TAM）は、EV市場の成長鈍化を背景に営業損失を計上しました。短期的な市場回復が見込めないことから、当社はTAMの解散・清算を決定し、これに伴う関連費用も計上しました。これらの影響により、18億円の減益となりました。

事業ポートフォリオマネジメントの進捗（単位：億円）



中期経営計画「Vision2026」

2025年度業績見通し

2025年度の経済見通しは、物価上昇の継続や金利上昇による消費への影響、加えて米国の通商政策による世界経済への影響等を背景に、不透明な事業環境が継続すると見込まれます。

このような状況下において、2025年度の連結業績は、減収増益を予想しています。

売上面の減収要因は、「再生・転換」事業に位置づけられるLIB用前駆体の生産会社であるTAMの解散・清算に伴う影響額(▲21億円)によるものです。一方、営業利益の増益要因は、同解散・清算による改善効果(+12億円)によるものです。加えて、

その他材料の堅調な推移により収益性の向上が期待されます。

当社グループは、「成長」に位置づけた材料において、新たな顧客課題の解決によって事業拡大を図り、「再生・転換」において、生産方法の合理化や採算性の見直しを進めることで、収益性の改善を目指します。

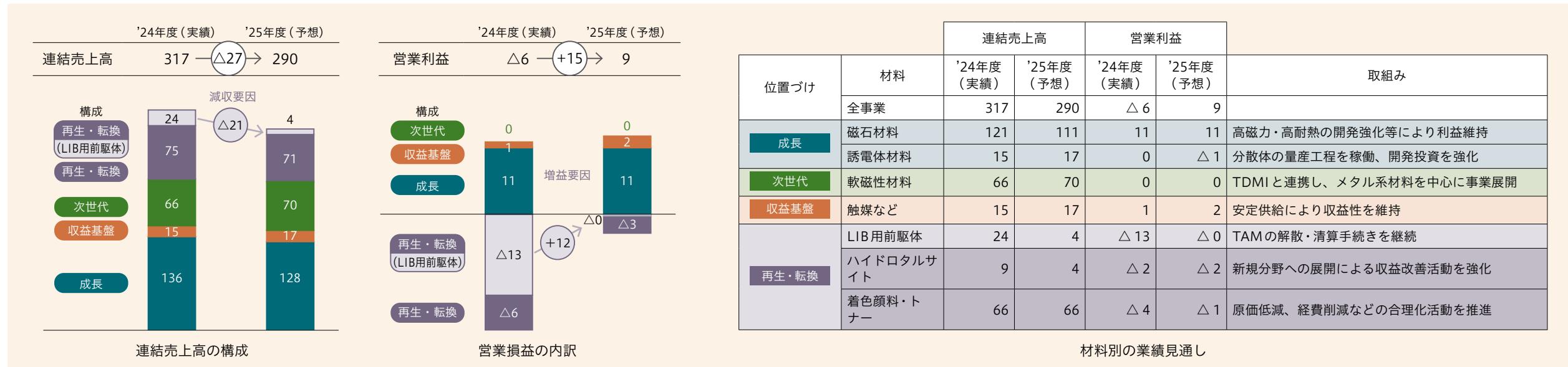
また、売上高が「Vision2026」の計画値を大きく下回る場合であっても、経営目標数値の一つである営業利益率5%以上の水準達成を目指します。

当社グループは、2030年度のありたい姿の実現および「Vision2026」で掲げた経営目標数値の達成に向けて、引き続き

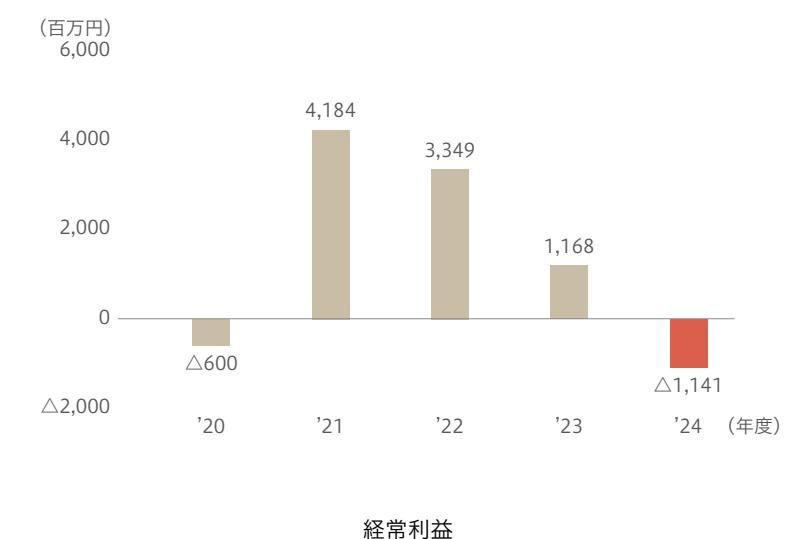
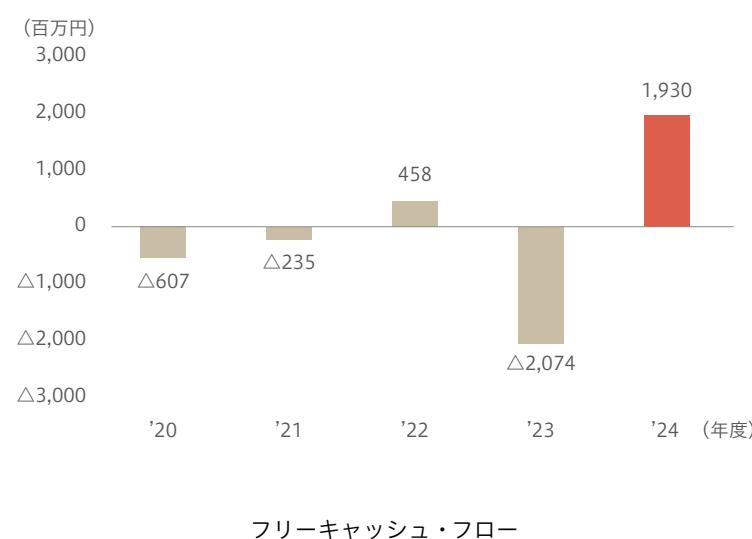
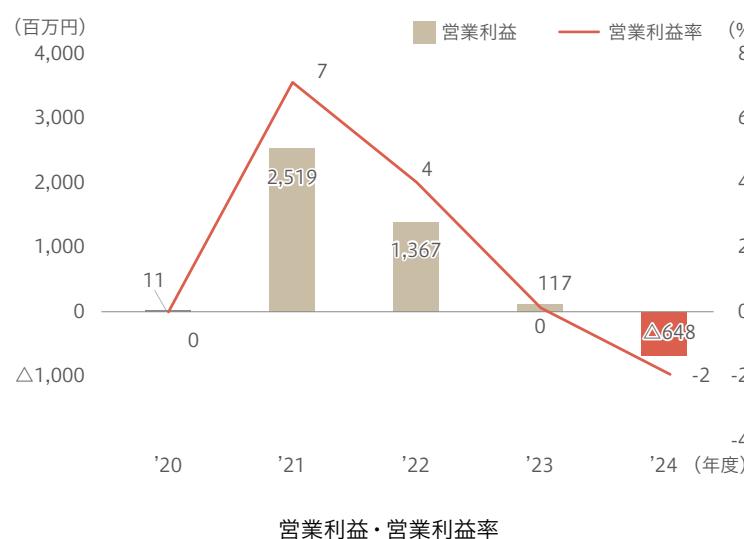
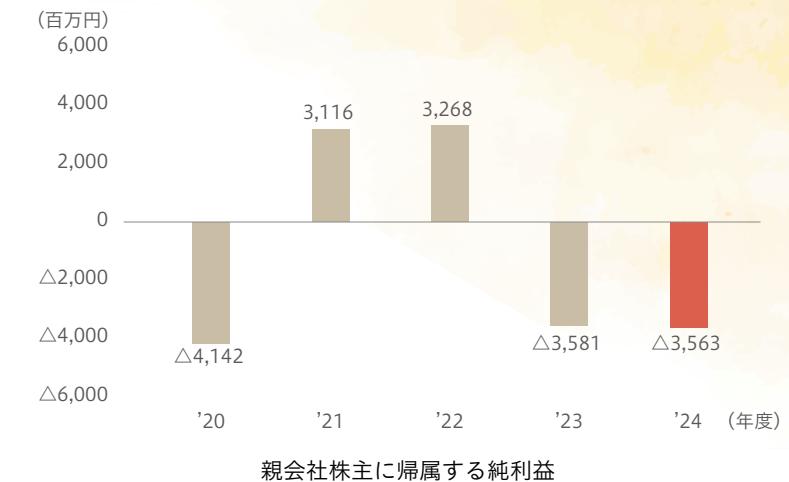
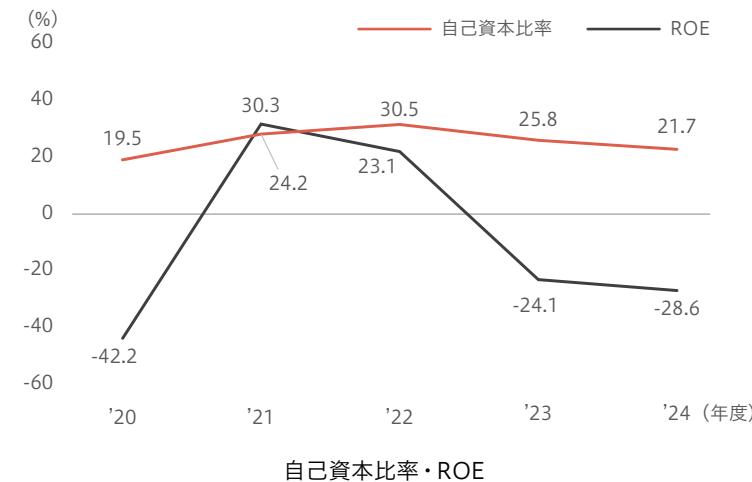
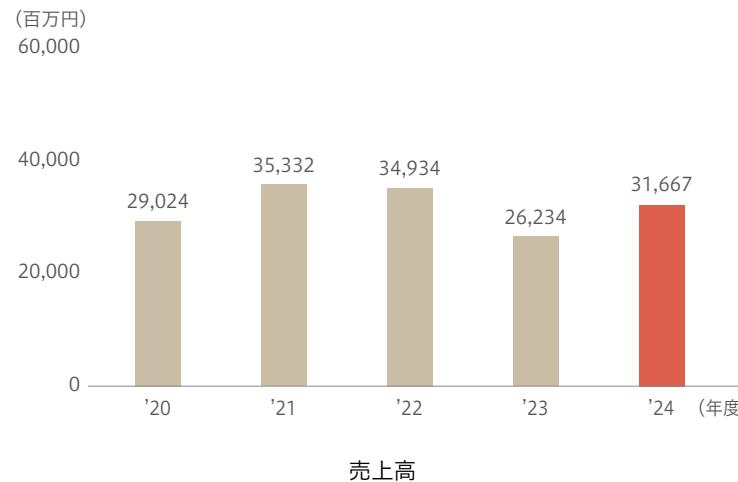
選択と集中を加速させ、事業ポートフォリオマネジメントの強化を通じた事業成長を図ります。

特に、「成長」に位置づけた磁石材料および誘電体材料の拡大を見込むとともに、「次世代」においては軟磁性材料の事業拡大を推進します。さらに、環境関連材料へ経営資源を集中投下し、早期の事業化を目指します。

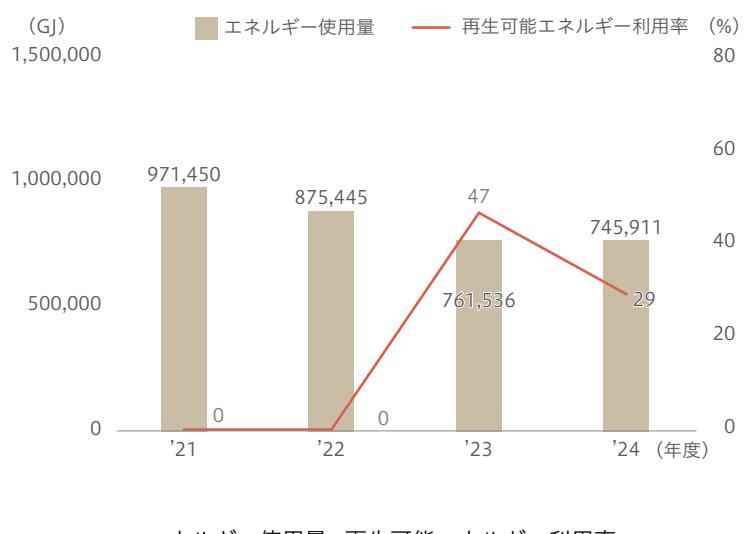
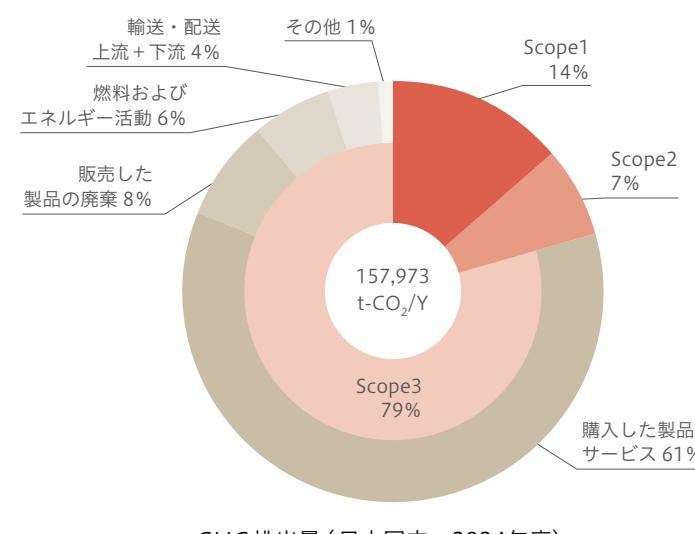
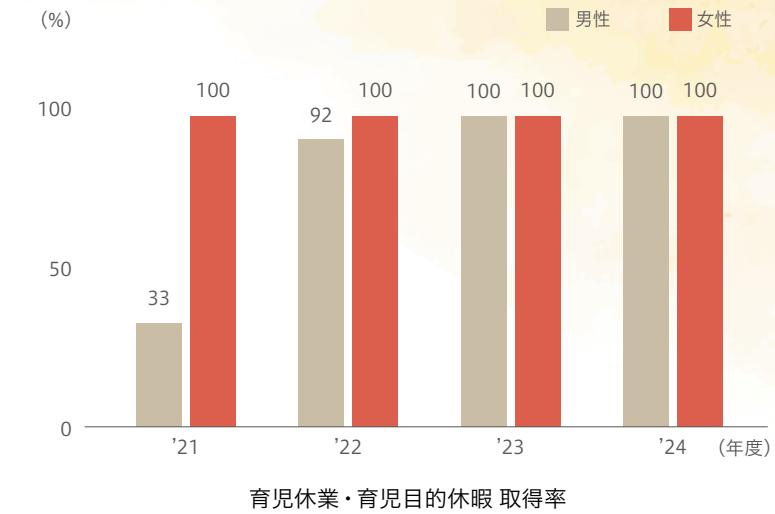
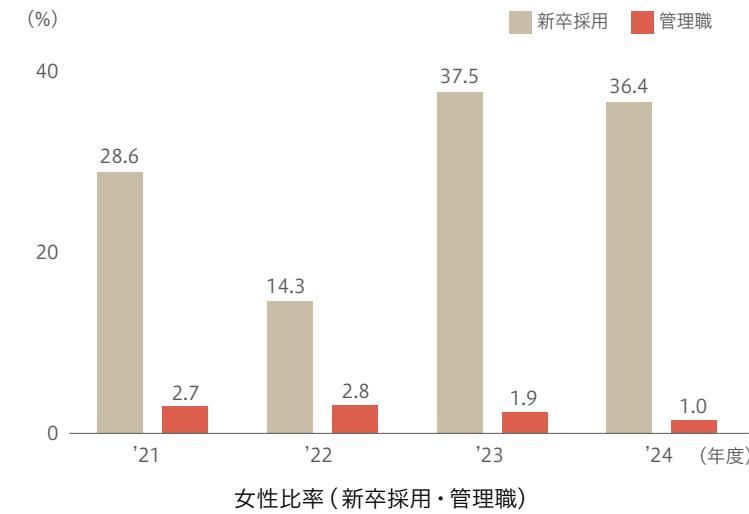
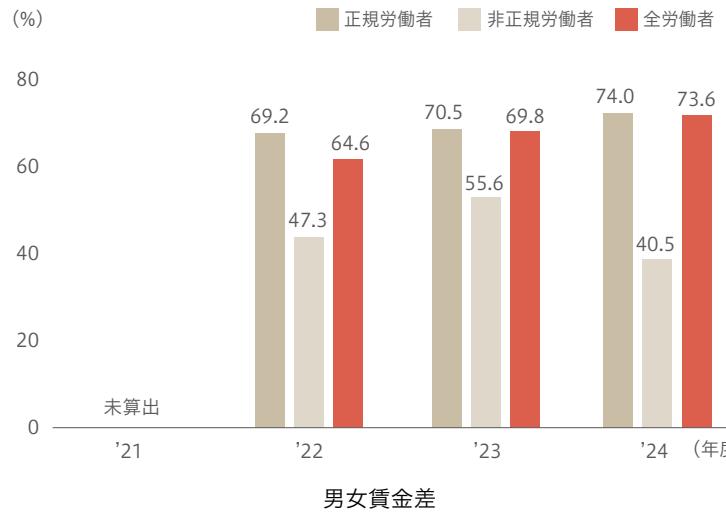
事業ポートフォリオマネジメントの進捗（単位：億円）



財務ハイライト(連結)



非財務ハイライト(個別)



外部評価

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
CDP 気候変動	C	C	C	C
水セキュリティ	—	—	C	C
EcoVadis				