

戸田工業株式会社
統合報告書 2026

未来を支える粒子になる。

TODA

CONTENTS

TODA KOGYO CORP. Integrated Report 2026

対象期間：2025年度（2025年4月～2026年3月） 発行年月：2026年10月 発行部署：広報グループ、CSRグループ

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。

section 1 戸田工業グループとは？ Who

戸田工業グループの企業理念 ……3
戸田工業グループの今
- At a Glance・事業概要 ……4
- 事業フィールドと素材製品群 …5

戸田工業グループの歴史
- 200年の軌跡 ……6
- 200年培ってきた技術 ……7

section 2 なにを目指すのか？ What

トップメッセージ ……9
価値創造プロセス ……13
経営資本 ……14
マテリアリティ一覧 ……15
マテリアリティの構成 ……16

section 3 どのように実現するのか？ How

中期経営計画「Vision2026」 ……18
財務戦略 財務担当役員メッセージ ……22
人財戦略 人的資本経営の取り組み ……25
財務ハイライト（連結） ……28
非財務ハイライト（個別） ……29
技術戦略 技術担当役員メッセージ ……30
事業別戦略
- 磁石材料 ……33
- 誘電体材料 ……34
- 軟磁性材料 ……35
- 機能性顔料 ……36
- 環境関連材料 ……37

section 4 経営体制／データ

役員紹介 ……39
取締役のスキルマトリックス ……40
会社情報 ……41
株式情報・株価 ……42

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。
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。

本報告書は、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。

該当ページへ移動 | 外部WEBへ移動

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

表紙について

作品名：陽（ひ）
作家名：工房はんど　心悠（こはる）
作者コメント：
この作品は、人の暖かさをたくさん感じた場所や人を描いたものです。



Paralym Art®
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。

ブランドロゴマークについて

TODA

当社は、2023年11月30日に迎えた創業200周年および会社設立90周年を機に、ブランドロゴマークを刷新しました。新しいブランドロゴマークは、サステナブルな経営と永続的な発展を目指す姿勢を表現するため、創設より掲げてきた『轡（くつわ）』のシンボルを進化させました。

「轡」

section 1

Who

戸田工業グループとは？



戸田工業グループの企業理念 3

戸田工業グループの今

At a Glance・事業概要 4

事業フィールドと素材製品群 5

戸田工業グループの歴史

200年の軌跡 6

200年培ってきた技術 7

戸田工業グループの企業理念

戸田工業グループは、経営理念とパーパスを起点に、経営方針、マテリアリティ、中期経営計画を連動させ、持続的な価値創造と企業価値向上を目指しています。

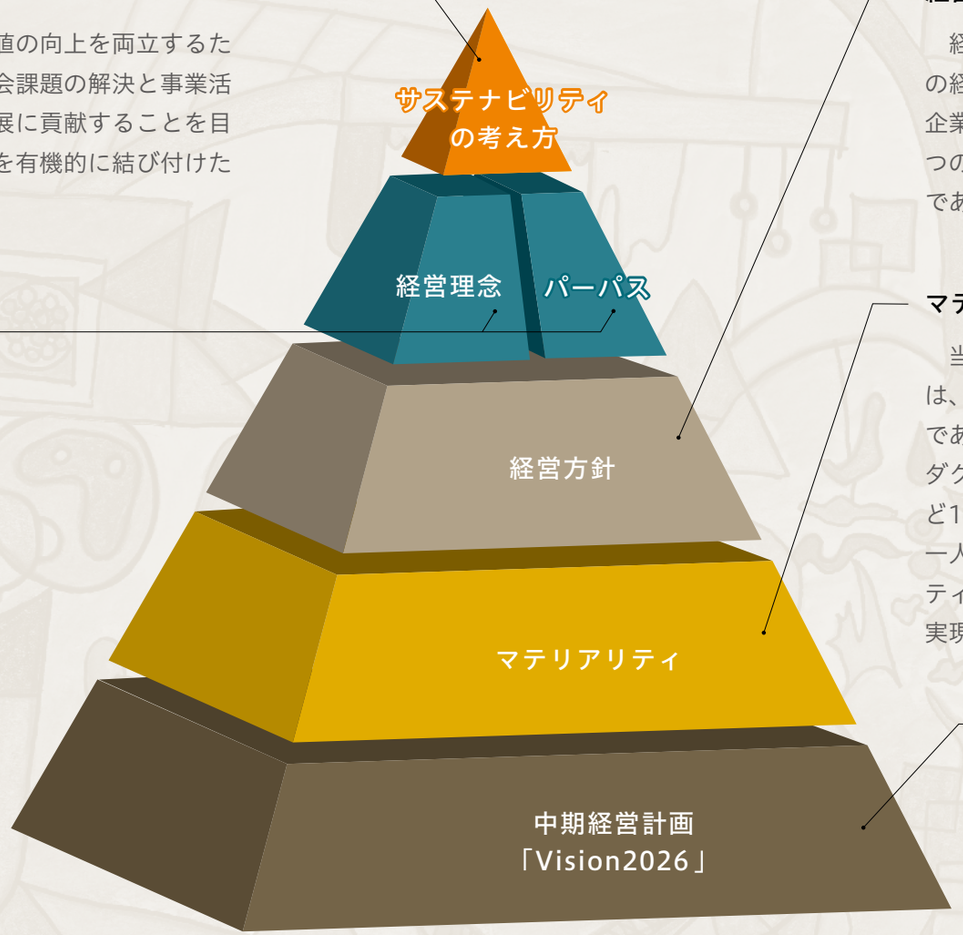
サステナビリティを経営の根幹に

戸田工業グループは、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を両立するため、サステナビリティを経営の根幹に据えています。社会課題の解決と事業活動を一体的に捉え、自社・社会・地球環境の持続的な発展に貢献することを目指し、経営理念、パーパス、経営方針、マテリアリティを有機的に結び付けた経営を推進しています。

経営理念とパーパスが示す存在意義

当社の経営理念は、「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」という考え方を核とし、誠実・信頼を基盤に新素材やソリューションを通じて社会に貢献することを掲げています。これは創業以来受け継がれてきた価値観であり、事業活動の原点です。

一方、2023年、創業200周年を機に制定したパーパス「微粒子の可能性を、世界の可能性に変えていく。」は、当社の存在意義をより分かりやすく社会に伝えるためのものです。微粒子と人の可能性を信じ、未来への希望となる新しい価値の創造に挑戦し続ける意思を表しており、経営理念とともに当社の存在意義を示す重要な考え方として位置づけています。



経営方針の実践

経営理念とパーパスの実現に向け、当社は「もの作り企業としての経営基盤の確立」「Only1技術による高付加価値創造」「グループ企業価値の向上」「ステークホルダーから信頼される存在」という4つの経営方針を掲げています。これらは当社が目指す姿を示すものであり、事業活動の指針として機能しています。

マテリアリティによる重要課題の明確化

当社は2023年にマテリアリティを特定しました。マテリアリティは、4つの経営方針の達成に向けて優先的に取り組むべき重要課題であり、経営理念やパーパスの実現にもつながるものです。「プロダクト・イノベーション」「気候変動」「財務基盤」「人材育成」など10項目を定め、中長期的な経営戦略や人材戦略、さらには社員一人ひとりの意思決定の指針として活用しています。マテリアリティを事業活動や意思決定に反映することで、サステナビリティの実現と持続的な価値創造を推進しています。

中期経営計画を通じた未来への価値創造

現在、2030年度のありたい姿とマテリアリティで定めた目標の達成に向け、中期経営計画「Vision2026」を推進しています。「Vision2026」では、事業ポートフォリオマネジメントの強化を軸に、事業・財務・人財の各戦略を推進し、企業価値の向上と持続的な成長の実現を目指しています。

戸田工業グループの今

1823（文政6）年に創業した当社の歴史は、日本最古の顔料といわれるベンガラづくりから始まりました。
現在は磁石・誘電体・軟磁性材料等、多様な無機材料を開発し、顧客ニーズを起点に、先進企業と共創しながら素材や部品を提供しています。

At a Glance（2026年3月31日時点）

創業
203年目
（創業1823年）

従業員数
連結 **1,037人**
個別 **357人**

売上高
連結 **280億円**

開発従事者
個別 約**3分の1**

海外売上高比率
連結 **45%**

国内外子会社
15社

事業概要（2025年度）

機能性顔料セグメント

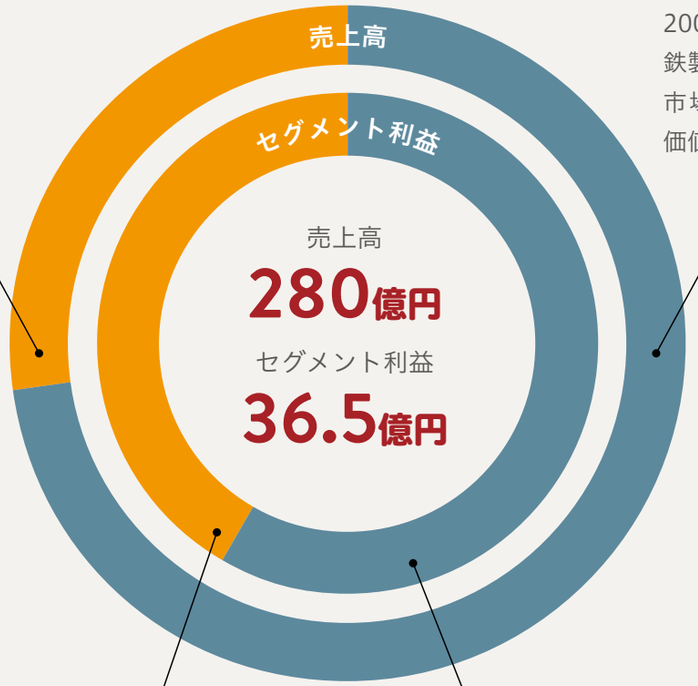
祖業である酸化鉄の様々な機能を引き出し、着色用、触媒用として用いられる材料。時代ごとに変化する市場の要求に対応しながら価値を提供。

売上高
78億円
（28%）


船底塗料


工場用触媒

セグメント利益
15.0億円
（41%）

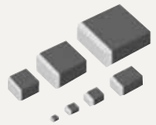


電子素材セグメント

200年の知見を活かし、祖業の酸化鉄製造の技術を応用・転換した材料。市場が拡大している電子素材向けに価値を提供。

売上高
202億円
（72%）


モータ用磁石材料


積層セラミック
コンデンサ用材料

セグメント利益
21.5億円
（59%）


インダクタ用磁性材料

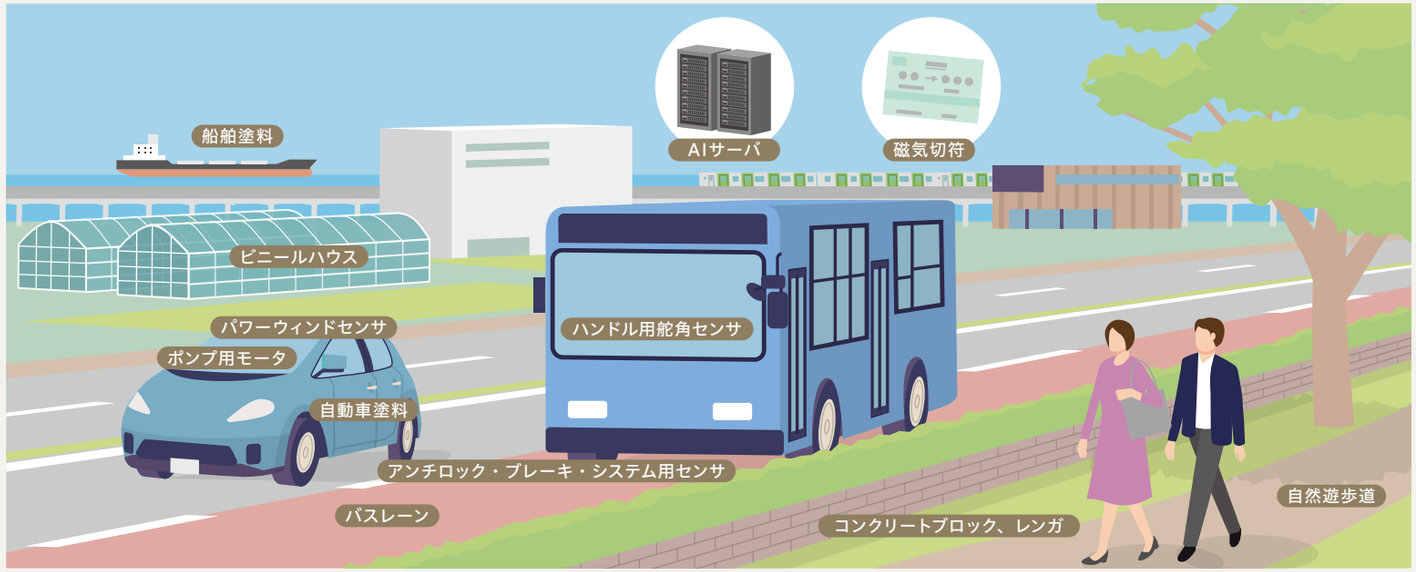
戸田工業グループの今

戸田工業グループが生み出す粒子は、自動車や家電製品、情報機器等に利用され、小型化・軽量化・高性能化に貢献しています。
当社グループは「微粒子の可能性を、世界の可能性に変えていく。」を追求し、新たな価値を創造し続けます。

■ 事業フィールドと素材製品群

	事業	用途	具体例
屋外	磁石材料	自動車用モータ、センサ	ウィンドセンサ、ポンプ用モータ、アンチロック・ブレーキ・システム用センサ、舵角センサ
	着色顔料	セメント2次加工製品	コンクリートブロック、レンガ
		防錆や耐光性を付与する塗料	自動車塗料、船舶塗料
		自然景観と調和するカラー舗装	自然遊歩道
		色分け区分を目的としたカラー舗装	バスレーン
	ハイドロタルサイト	農業用フィルム保温材	ビニールハウス
	磁石材料	磁気記録材料	磁気切符
	誘電体材料	積層セラミックコンデンサ	AIサーバ
住空間	磁石材料	家電用モータ・センサ部品	エアコン用モータ、電磁弁
	誘電体材料	積層セラミックコンデンサ	スマートフォン
	軟磁性材料	電磁波ノイズ対策	非接触給電
	触媒など	燃焼助剤	ゴミ袋
職場空間	磁石材料	複写機用部品	マグネットロール
	軟磁性材料	インダクタ	パソコン
	トナー用材料	磁性トナー、磁性キャリア	複合機

【屋外】



【住空間】



【職場空間】



戸田工業グループの歴史

戸田工業グループの歩みは、歴史的建造物の彩色に欠かせない人類最古の顔料、「ベンガラ」を製造した1823年から始まります。
それから200年を越え今日まで歩むことができたのは、常に化学素材の可能性を切り開き、時代の要請に応えた製品を作り続けてきたからです。

■ 200年の軌跡

1823年 創業
- 着色顔料「ベンガラ」を製造
- 乾式合成法を用いた生産
- 陶器・建築材等の色付けに供給

1965年 革新的な生産方法の確立
- 顔料メーカーから電子素材メーカーへ
- 着色顔料から磁気記録材料へ事業領域を拡大
- 京都大学と独自の微粒子合成術を確立

2025年 事業ポートフォリオマネジメント推進
- 要素技術を応用し、新事業へ展開
- CO_2固体回収材、MLCC用チタン酸バリウム等
- モビリティ・AI・環境分野に向けて製品を展開


顔料ベンガラの製造開始

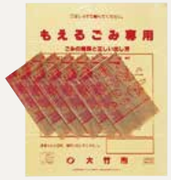

京都大学と湿式合成法の開発

1980年代
・複写機・プリンタの普及
・モータ需要の拡大


複写機用トナー


家電向け
モータ用磁石

1990年代
環境意識の高まり



可燃ごみ袋用
燃焼触媒

2000年代
・携帯電話・PCの普及
・電気自動車の登場


MLCC用チタン酸バリウム

2010-2020年代
自動車の電動化、ICTの進展、
脱炭素社会への移行


リチウムイオンバッテリー
用材料


CO_2固体回収材

社会の流れ

1960年代
・モノクロTVの普及
・公害問題


ブラウン管テレビで使用する
偏向ヨーク用材料

1970年代
アナログ記録媒体の普及


オーディオテープ・ビデオテープ等の
磁気記録や磁気切符

戸田工業グループの歴史

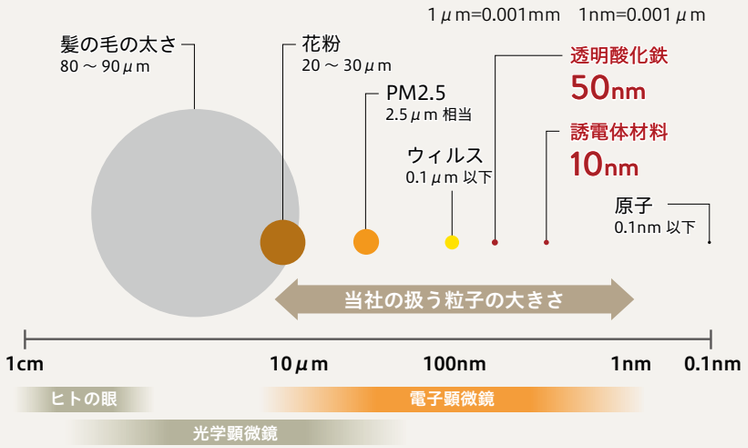
■ 200年培ってきた技術 —目に見えない粒子が、製品の性能、世界の可能性を変える

製品の性能を引き出す粒子

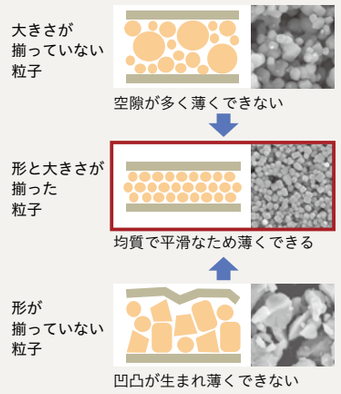
スマートフォンが長時間使えること。電気自動車がより遠くまで走れること。塗装が色鮮やかで長持ちすること。その裏側では、人の目には見えない「粒子」が活躍しています。調理で使用する塩の種類や粒の大きさによって料理の味が変わるように、含まれる粒子の形や大きさによって製品や部品の性能は大きく変わります。

当社が扱う100ナノメートル程度の粒子は、髪の毛の太さの約1000分の1ほどしかありません。とても小さいため、直接目で見ることはできません。当社は、目に見えない粒子を狙った性質・形・大きさでつくる技術を持っており、同じ材料でも、より強力な磁石、より小さく軽量な電子部品、より色鮮やかな塗料等を実現できます。

粒子の大きさ比較（代表的な粒子サイズ）



【具体例】
小型・高容量の積層セラミックコンデンサに用いられるチタン酸バリウムの微粒子



TSSDS CONTROL

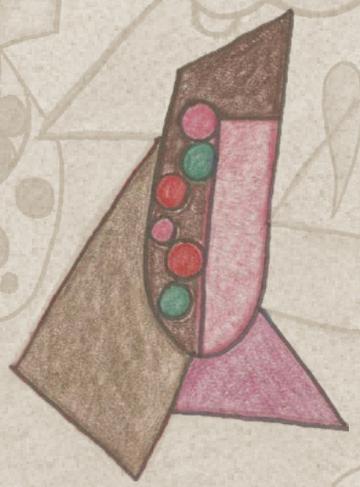
当社では、粉体設計・粒子設計の重要な特性である「Type（組成）」、「Shape（形状）」、「Size（寸法）」、「Distribution（粒度分布）」、「Surface（表面性）」を制御する技術を「TSSDS CONTROL」と称しており、新たな開発においてもこの技術を継承しています。



section 2

なにを目指すのか？

What



トップメッセージ 9
価値創造プロセス 13
経営資本 14
マテリアリティ一覧 15
マテリアリティの構成 16



トップメッセージ

時代ごとの社会課題や市場の変化に向き合い、自らの技術を進化させながら、新しい価値を創出する

代表取締役 社長執行役員　久保 恒晃（くぼ つねあき）

成長の土台を築いた年

2025年度（2026年3月期）は、営業損益の黒字化を達成したものの当期純利益では損失を計上しました。また、中期経営計画「Vision2026」の経営目標数値として掲げた営業利益率、ROE、自己資本比率については、十分な成果をお示しすることができませんでした。

しかし、この1年は戸田工業グループにとって持続的な成長に向けた土台を築いた年であったと考えています。事業ポートフォリオマネジメントの強化、組織改革、人財育成等これまで進めてきた改革がようやく形になり始めています。営業損益の黒字化はその成果の表れです。今後はこれらの取り組みを企業価値向上へ着実につなげてまいります。

変化こそが成長機会

1823年、当社は、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である「ベンガラ」のメーカーとして創業し、2023年に創業200周年を迎えました。その間、磁気記録材料、複写機・プリンタ向け材料、磁石材料へと事業を進化させてきました。時代ごとに主力製品は変わり、市場も変わりましたが、根底には常に「微粒子」がありました。長年にわたるお客様との信頼関係を礎に、小さな粒子に込められた無限の可能性を信じ、長きにわたり究めてきた技術をもって絶え間なく変化する社会を支えてきたという自負があります。

この歴史を振り返り、当社が200年続いた理由を突き詰めれば、それは変わる勇気を持ち続けてきたことだと考えます。私たちにとって変化は特別なことではなく、DNAそのものと言えます。

現在、当社グループは大きな変化の時代に直面しています。モビリティの電動化、AIの進展、脱炭素社会への移行等の変化こそが成長機会であると捉えています。

危機に正面から向き合う

当社の歴史は決して順風満帆なものではありませんでした。戦争による混乱、公害問題、技術革新による市場構造の変化等、幾度となく会社存続の危機に直面してきました。

最大の危機は、1950年代から60年代にかけての公害問題でした。酸化鉄製造時に発生する亜硫酸ガスによる大気汚染と不完全な排水処理による河川の汚染により、地域住民の皆様に多大なるご迷惑をおかけしました。関係が大きく損なわれた地域住民の皆様との対話を重ねながら事業継続の道を模索してまいりました。

トップメッセージ

そうした状況の中で私たちは酸化鉄の製法を変革しました。湿式合成法への転換です。公害対策として開発されたこの技術は、その後の高機能酸化鉄、磁気記録材料や誘電体材料へとつながり、今日の当社グループの競争力の源泉となりました。公害問題への対策が新しい企業価値を生み出したのです。

私はこの歴史から大切な教訓を学びました。その教訓は、痛みを伴うとしても危機に正面から向き合い、変革の機会とすることが次の成長につながるということです。現在進めている事業再編や構造改革も同様です。今は痛みを伴う局面であっても、その先にある持続的な成長を実現するために必要不可欠な取り組みとなります。当社グループは、今も新たな転換点に立っていると認識しています。

さらなる成長を目指す上で何よりも優先されるべきものは「安全」です。当社では、安全・安心に働き続けるための職場環境整備を推進してまいりましたが、そうした中、2026年9月に大竹事業所において尊い命が失われる重大な労働災害が発生いたしました。亡くなられた方のご冥福を心よりお祈り申し上げるとともに、ご遺族の皆様に深くお悔やみ申し上げます。この事故を極めて重く受け止め、原因究明と再発防止に全力で取り組むとともに、安全を最優先とする企業文化を改めて徹底してまいります。

企業価値向上につながる意思決定を続ける

「Vision2026」では、事業ポートフォリオマネジメントの強化を最重要課題として掲げ、事業を「次世代」「成長」「再生・転換」「収益基盤」の4つに分類し、選択と集中を推進しています。そこで私が強く意識していることは、「育てる決断」と同じくらい「やめる決断」が重要であるということです。

そうした考えから大幅な事業再編を行ってきました。BASFジャパン株式会社とのリチウムイオン電池正極材料の合弁事業として立ち上げた「BASF戸田バッテリーマテリアルズ合同会社（BTBM）」は、EV市場の成長が鈍化したことから、パートナーのBASFグループの下で経営判断を迅速に行える体制とすることが最適であると判断し、持分を譲渡しました。私たちにとって限られた経営資源を本来注力すべき事業へ集中するうえで適切な判断であったと考えています。

こうした判断は短期的には痛みを伴います。しかし、企業価値を高めるためには資本効率や成長性を冷静に見極め、決断する必要があります。今後もROIC（投下資本利益率）やNPV（正味現在価値）等の指標を活用しながら客観的な視点で経営資源を配分し、企業価値向上につながる意思決定を続けていきます。

「微粒子合成技術」と「すり合わせ力」を強みとして

当社グループの強みは「微粒子合成技術」と「すり合わせ力」です。当社は200余年にわたり酸化鉄を起点とした微粒子合成技術を磨き続けてきました。現在では、磁石材料、誘電体材料、軟磁性材料、環境関連材料等、多様な分野へ応用しています。

私たちの価値はこうした素材を作ることだけではありません。お客様が求める性能を理解し、研究開発によって実現し、生産技術によって量産化し、営業を通じて市場に提供することにあります。この一連のプロセスを製技販管が一体となって取り組む力が「すり合わせ力」であり、当社グループが長年培ってきた大きな強みです。この強みを更に深化させることにより、モビリティ、AI、環境と



トップメッセージ

いう成長市場で独自の存在価値を発揮していきたいと考えています。

当社が市場を選定するうえで重視しているのは、単に「成長市場」であることではありません。「私たちの技術が最も価値を発揮できる市場」であることです。例えばモビリティ分野では、自動車の電動化が進展する中でモータやセンサ、電子制御部品への需要が拡大しています。AI分野では、高性能サーバやデータセンター向け電子部品の高性能化・小型化が進んでいます。環境分野では、脱炭素社会実現に向けた新たな材料やシステムへの需要が拡大しています。

いずれも微粒子合成技術の価値を発揮できる分野です。私たちは市場を追いかけるのではなく、私たちの技術が最も生きる領域に経営資源を集中させていきます。特にAI領域の拡大は、私たちの高品質な素材によって社会のデジタルインフラを支えるという意味で重要な成長機会であると認識しています。

2027年度にスタートする中期経営計画においても、こうした成長機会を活かし、更に大きく成長していく当社グループの姿を示していきたいと考えています。

人財育成は未来への投資

私は1988年に戸田工業へ入社し、生産技術者として歩み始め、生産現場で機械と向き合い、人と向き合いながら仕事をしてきました。その後、中国子会社の立ち上げと経営に携わりました。当時の中国では停電が頻発し、サプライチェーンも十分に整備されていませんでした。お客様から注文をいただいても約束した納期を守れないという状況の中で、謝罪や説明に奔走した経験は今でも鮮明に覚えています。

そのときの経験から学んだのは「一人で解決できる問題はない」ということです。社内外の仲間と協力しながら環境に適応することが解決のための唯一の方法でした。経営者になった今もこの考え方は変わっていません。

会社も事業も工場もすべて人によって成り立っています。人が最大の経営資本です。現在、若手管理職を事業責任者として登用し、経営視点を持った人財の育成を進めています。事業ごとに採算責任を持たせることで、自ら考え、自ら意思決定する機会を提供しています。そして、すべての従業員に対して「挑戦による失敗の責任は私が負う」と伝えています。変化の激しい時代だからこそ、挑戦する人を育てなければ企業は成長できません。人財育成は未来への投資であり、私自身の重要な仕事の一つと考えています。

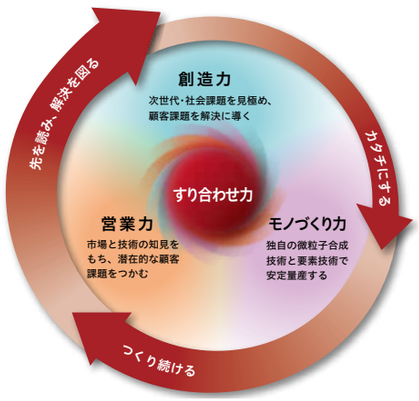
微粒子の可能性とは、素材の可能性であり、人の可能性でもあります。従業員一人ひとりが可能性を発揮し、新しい価値の創造に挑み続けることで、当社グループは成長し続けることができます。

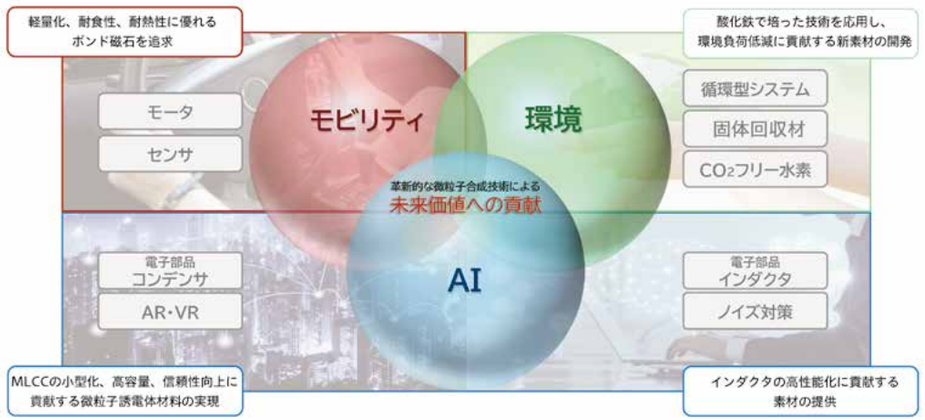
ESGを企業価値向上の原動力に

私は、ESGを社会的責任への対応ではなく、将来の成長機会を生み出す企業価値向上の原動力ととらえています。

例えば当社グループでは、エネルギー多消費型企業の責任としてCO_2排出量削減を重要な経営課題の一つに位置づけています。また、CO_2回収・資源化技術や水素関連技術等、環境課題を解決するための新規事業開発を積極的に進めており、2030年度以降の成長を支

戸田工業グループのビジネスモデルと成長フィールド





トップメッセージ



える柱にしていきたいと考えています。創業以来培ってきた酸化鉄製造技術は、CO_2回収、資源循環、水素製造等、脱炭素社会の実現に貢献できる可能性を持っています。

振り返れば、磁気記録材料や誘電体材料も研究から収益の柱になるまでに長い年月を要しました。それでも先人たちは未来を見据え、自らの技術を信じて挑戦を続けてきました。だからこそ現在の当社グループがあります。私は環境関連技術にも同じ可能性を感じています。脱炭素という世界的課題の解決に貢献しながら、新たな企業価値を創出したいと考えています。

当社グループの未来像

「戸田工業とは何の会社なのか」とよく聞かれます。ベンガラメーカー、磁石材料メーカー、環境材料メーカー、事業に着目すると答え方は様々ですが、私は「微粒子合成技術を起点に価値創造を続ける企業」と紹介しています。

私たちが目指すのは、「戸田工業だからこそできる」と評価される独自技術を有する企業です。売上高の規模のみを追うのではなく、安定した営業利益率を創出し、強固な財務基盤を維持しながら、成長市場において確かな存在感を発揮する企業を目指しています。価格競争に陥ることなく、お客様と共に新たな価値を創造し、社会課題の解決に貢献しながら成長を遂げる企業でありたいと考えています。その積み重ねによって持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

私は、企業価値向上とは株価を上げることだけではないと考えています。優れた技術を生み出すこと、お客様から必要とされること、従業員が誇りを持って働けること、地域社会や環境に貢献すること、それらの総和が企業価値であると考えています。

微粒子合成技術を核として、社会課題の解決と企業価値向上を両立し、新たな価値を創造し続ける企業へ進化する、それが私の描く当社グループの未来像です。

企業価値を更に高めるために

株主・投資家の皆様にはこの数年にわたりご心配をおかけしてきましたが、本業で利益を生み出せる体質づくりは着実に進んでおります。今後は成長事業の拡大と資本効率向上を両立させながら持続的な企業価値向上を実現していきます。

経営者としての私の使命は、当社グループの企業価値を更に高めることです。これからも「微粒子の可能性を、世界の可能性に変えていく。」というパーパスの実現に向けて挑戦を続けてまいります。また、パーパスを単なるスローガンにするのではなく、人財育成、組織運営、事業戦略の判断基準として浸透させていきます。

時代ごとの社会課題や市場の変化に向き合い、自らの技術を進化させながら、新しい価値を創出してきた当社グループには、成長のための魅力ある素材と培った技術、そして熱意を持った人財がいます。今後も会社を生々発展させることを通じて、株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様、従業員及び地域社会の皆様に対する社会的責任を果たしてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも一層のご理解・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造プロセス

戸田工業グループは、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、お客様との対話を通じて、イノベーションに取り組んでいます。

外部環境

政　治
地政学リスクや
環境等の規制強化

経　済
グローバル経済・
自動車業界構造の変化

社会・環境
脱炭素、安全要求、
ヘルスケアニーズの拡大
鉱物供給不安

技　術
電子デバイス・電池技術
の進化やAI・ロボット・
ドローンの社会実装

● **パーパス**　微粒子の可能性を、世界の可能性に変えていく。

● **経 営 方 針**　設立100年を超えても発展し続け、
社会に貢献できる「もの作り企業」としての経営基盤を確立します。

● **マテリアリティ**　プロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、価値起点マーケティング、
安定供給、気候変動、財務基盤、DE&I、人材育成、ガバナンス、情報管理

資本

財務資本
- 自己資本……90 億円
- 借入資金……250 億円

製造・設備資本
- 国内生産拠点……5 拠点
- 海外生産拠点……3 か国

知的資本
- 特許保有件数……446 件
- 内、国際特許……55 %

人的資本
- 従業員数……1,037 人
- 海外従業員比率……48 %
- 低離職率……4.8 %
- 従業員に占める
  研究開発者の割合……27 %

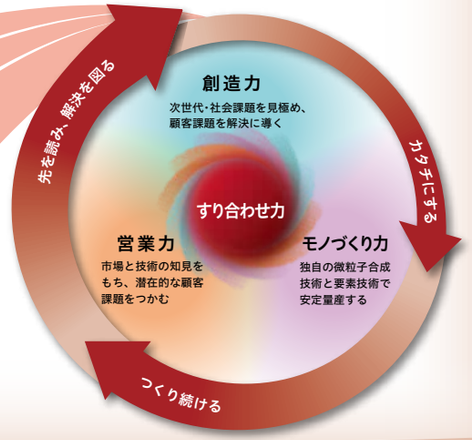
社会・関係資本
- 強固な顧客基盤
- 多様なビジネスパートナー
- 大学研究機関との共同開発
- 他業種廃棄物を原料転用
  するためのサプライチェーン

自然資本
- 鉄・重要鉱物・水

事業活動

社会と顧客の課題を見極め、
「200 年培った技術」と
「すり合わせ力を持つ人財」で、
市場性を創造する
ソリューションカンパニー

顧客基盤
産学連携
資源の
有効活用



アウトプット

魅力ある独創性に
富んだ
新素材および
ソリューション

	主力事業	次世代事業	注力市場
電子素材事業	磁石材料 誘電体材料 電池材料	軟磁性材料	モビリティ 環境 AI
機能性顔料事業	機能性顔料	環境関連材料	

アウトカム

顧客
- 高信頼性・高品質
- 小型化
- 大容量・高効率
- 環境
- スピード

取引先
- 生産量拡大
- 取引先の資源
- 循環への貢献

環境
- 資源効率向上
- GHG 排出量低減
- サーキュラーエコノミー

従業員
- より良い企業市民
- ウェルビーイング

株主・金融機関
- 株主価値向上

地域
- 雇用・納税

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	製造・設備資	知的資本	人的資本	社会・関係資本	自然資本
						
現状	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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 ● 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	● 製造で使用するエネルギー・淡水 ● 鉱物由来の無機系資源
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	● 老朽設備に対するリノベーション	● 研究開発とデジタル技術の融合	● 女性とシニアの活躍推進	● 海外顧客の開拓	● 更なるGHG削減
今後の取り組み	● 運転資本回転率に着目したキャッシュ･フローの創出 ● グローバルキャッシュマネジメントによる効率的な資本投資	● 川下展開に伴う生産設備の増強 ● DX、脱炭素を伴う老朽化設備の更新	● パートナー企業、大学、研究機関との連携強化 ● 最先端技術による分析/解析とその知財化	● 柔軟な働き方ができる制度の拡充 ● サクセッションプランと人材ポートフォリオの強化	● 廃棄物転用技術の応用による原料ソースの多角化	● 気候移行計画の推進

マテリアリティ一覧（制定日：2023年11月30日）

パーパス　微粒子の可能性を、世界の可能性に変えていく。

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。

経営方針（ありたい姿）		社会的価値	マテリアリティ	関連する SDGs	実現するための取り組み	指標	達成年度	目標	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
設立100年を超えても発展し続け、社会に貢献できる「もの作り企業」としての経営基盤を確立します。	Only1技術を磨き、付加価値の高い製品とソリューションを提供し続けます。	革新的な微粒子合成技術による未来社会への貢献	プロダクトイノベーション	7 9 12 13 17	オープンイノベーションの推進	企業・大学との協働テーマ件数	2025	50件／年以上	45件／年	42件／年	31件／年	49件／年
					環境に貢献する新製品・技術の創出	環境配慮型・調和型製品の開発比率	2030	70%以上	38%	37%	43%	52%
					知財戦略の強化	出願件数	2030	50件／年以上	20件／年	15件／年	9件／年	11件／年
			プロセスイノベーション	7 9 12 13	新製法への転換	事業化件数	2030	3件以上	0件	0件	1件	1件
					インフラ・設備強靭化	インフラ・設備強靭化投資額（累積）	2026	45億円	4億円	14億円	20億円	30億円
					サーキュラーエコノミー	電池材料リサイクルの事業化	2030	事業化	—	技術開発中	技術開発中	技術開発中
			価値起点マーケティング	8 12	自社の強みを活かすブランディング	ニュースリリース件数（累積）	2030	16件以上	3件	6件	9件	13件
						限界利益率（連結）	2030	50%以上	38%	43%	41%	46%
					グローバルな市場開拓	海外売上高比率（連結）	2030	70%以上	60%	49%	53%	45%
					製造・開発・販売の迅速な連携	—	—	—	—	—	—	—
	グローバルで必要不可欠な存在となり、グループの企業価値を向上させます。	持続可能なサプライチェーンの構築	安定供給	3 9 12 16	品質不良ゼロの追求	異常発生件数	2030	10件／年以下	28件／年	24件／年	14件／年	28件／年
					重大災害ゼロの追求	労働災害度数率	2030	1.20以下	1.39	3.47	0	1.46
					安定調達	優良供給者比率	2030	85%以上	72%	60%	60%	79%
			気候変動	6 7 12 13 14 15	カーボンニュートラルの推進	GHG排出量（国内、Scope1,2）	2030	22,000t以下	41,067t	25,059t	32,470t	30,355t
						エネルギー原単位削減率（国内、2013年基準）	2030	17%以上	18%	24%	28%	33%
						再生可能エネルギー使用率（国内）	2030	17%以上	0%	47%	29%	32%
					資源の転用・有効活用	産業廃棄物削減率（国内、2013年基準）	2030	25%以上	19%	37%	40%	38%
						粗原料・副生成物の原料への転用	2030	3件以上	0件	0件	0件	0件
			財務基盤	8	事業ポートフォリオの最適化	ROEの安定化（連結）	2030	10%以上	23.1%	-24.1%	-28.6%	-34.5%
					C/Fの改善	営業利益率（連結）	2030	8%以上	3.9%	0.4%	-2.0%	3.1%
						自己資本比率（連結）	2030	40%以上	30.5%	25.8%	21.7%	18.9%
	従業員と家族の幸福を求め、ステークホルダーから常に信頼される存在となります。	より良い企業市民、より良い社会の公器	DE&I	3 5 10 16	人の可能性を引き出す職場づくり	女性従業員比率	2030	25%以上	17%	17%	20%	21%
						管理職に占める女性比率	2030	10%以上	3%	2%	1%	2%
						男性従業員の育児休業・育児目的休暇 取得率	2030	95%以上	92%	100%	100%	100%
					創造性を発揮できる職場づくり	従業員エンゲージメント向上	—	2023年計測開始	—	4.66点／7点	—	総合満足度61%
			人材育成	4 8	技術立社を支える人材開発	一人当たりの教育費用（連結、2022年基準）	2030	30,000円／人	19,800円／人	21,783円／人	32,727円／人	24,811円／人
						次世代幹部候補選抜研修 受講者数	—	6名以上／年	—	6名	6名	0名
			ガバナンス	8 10 12 16	取締役会の透明性・実効性の向上	継続的な実効性評価による分析・機能向上	—	—	—	—	—	—
					コンプライアンスの強化	重大な法令違反件数	—	違反ゼロ	0件	0件	0件	1件
			情報管理	9 16	グループ情報セキュリティーの強化	24h以内のインシデント把握・対応範囲の拡大	2030	連結対象子会社	日本国内のみ	海外2社／9社	海外4社／9社	海外4社／8社
					グループ情報リテラシーの向上	ユーザー部門主導によるデジタル化件数（累積）	2030	250件	17件	38件	70件	133件

マテリアリティの構成

特定した10項のマテリアリティは、経営理念を実現するための4つの経営方針と整合しています。戸田工業グループのマテリアリティは、事業活動のリスク軽減のみならず、中長期的な経営戦略・人財戦略の指標として、また従業員全員の日々の意思決定の指針として機能すると考えています。

戸田工業グループは、経営理念に「絶えず活動しながら発展しつづける」という意味をもつ「生々発展」という言葉を用いています。企業として生々発展するのはもちろんのこと、当社の技術と活動が人間社会と地球環境の持続可能な発展に寄与することを重視しています。この「生々発展」を実現するべく、当社グループはそれぞれの時代において社会的な課題解決につながる素材を提供してきました。

現在、人間社会と地球環境が抱える課題は、より複雑でより広範囲に変化しています。そして企業は、より複雑でより広範囲に変化している課題に対してどのように向き合うのかについて問われています。当社グループは、創業200周年を迎えるにあたり、過去より継承している「生々発展」という理念と最新の社会動向を踏まえ、マテリアリティを特定しました。

経営理念・パーパス	経営方針（ありたい姿）		整合	経営戦略・人財戦略	整合	サステナビリティの考え方	社会にもたらされる価値
設立100年を超えても発展し続け、社会に貢献できる「もの作り企業」としての経営基盤を確立します。	Only1技術を磨き、付加価値の高い製品とソリューションを提供し続けます。			プロダクト・イノベーション プロセス・イノベーション 価値起点マーケティング		革新的な微粒子合成技術による未来社会への貢献
	グローバルで必要不可欠な存在となり、グループの企業価値を向上させます。			安定供給 気候変動 財務基盤		持続可能なサプライチェーンの構築
	従業員と家族の幸福を求め、ステークホルダーから常に信頼される存在となります。			DE&I 人材育成 ガバナンス 情報管理		より良い企業市民、より良い社会の公器

マテリアリティ策定のプロセス

STEP 1 外部環境・内部環境の把握

国際機関や日本政府・各省庁が発行した報告書を基に、世界の動向や社会環境の変化について各部門の代表者が議論を行い、当社グループがおかれている外部環境を確認しました。続けて、当社グループの価値観、事業活動、ステークホルダーとの関係について振り返りました。

STEP 2 インパクトの特定

中長期的目線で顕在化しているリスクおよび潜在的なリスクを検討しました。リスク項目によって当社が「外部から受けるインパクト」および当社が「外部に与えるインパクト」に分類し、利害関係を整理しました。またリスクのようなマイナスのインパクトだけでなく、お客様の期待、化学素材を提供する当社グループならではのプラスのインパクトについても検討しました。

STEP 3 インパクトの影響評価

各インパクトの影響の規模・範囲・対応の難易度を測り、優先付けを行いました。その優先付けにおいて、当社が「外部から受けるインパクト」および当社が「外部に与えるインパクト」の両面において重要なものをマテリアリティとして特定しました。PDCA管理による実効性をあげるため、特定したマテリアリティに具体的な取り組みと指標・目標を設定しました。

STEP 4 取締役会の承認

経営会議において当社グループの価値観および経営戦略との整合性を確認した後、取締役会の承認をもって決定しました。

section 3



How

どのように実現するのか？

中期経営計画「Vision2026」 18
財務戦略 財務担当役員メッセージ 22
人財戦略 人的資本経営の取り組み 25
財務ハイライト（連結） 28
非財務ハイライト（個別） 29
技術戦略 技術担当役員メッセージ 30
事業別戦略
- 磁石材料 33
- 誘電体材料 34
- 軟磁性材料 35
- 機能性顔料 36
- 環境関連材料 37

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」、「CO_2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。

戸田工業WEB, マテリアリティ

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CO_2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、取り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。

この取り組みを支えるため、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るにあたり、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

事業の特性に合わせた再構築や成長投資の戦略を策定し、3か年計画で収益力の回復を目指す

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）				●
	ハイドロタルサイト				●
機能性顔料	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

財務戦略　財務担当役員メッセージ

3. 人財戦略

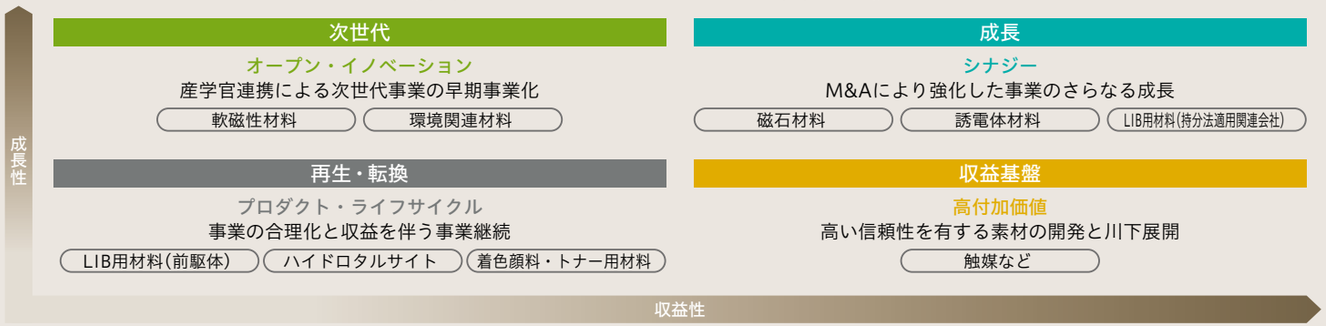
- 主要部門のサクセッションプラン強化
- 女性およびマイノリティのキャリア開発
- DX 推進のための人財育成

人財戦略　人的資本経営の取り組み

中期経営計画「Vision2026」

事業ポートフォリオマネジメントの取り組み

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。



【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。

2025年度における進捗、2026年度の業績予想サマリー

収益構造改革が進展し営業黒字へ転換

2025年度は、「Vision2026」の中間年度として、事業ポートフォリオマネジメントの強化を軸に、収益構造改革と成長事業への経営資源シフトを進めた1年となりました。2024年度に顕在化した収益構造上の課題に対して、不採算事業の整理、原価低減、価格是正、固定費削減等の施策を実行した結果、営業利益は9億円となり、前年度の営業損失から黒字転換を達成しました。

成長事業への集中投資を推進

事業ポートフォリオ別では、「成長」に位置づける誘電体材料がAIサーバ向けMLCC需要の拡大を背景に過去最高売上を更新したほか、磁石材料も新製法導入や歩留まり改善により収益性が向上しました。また、「収益基盤」に位置づける触媒・記録材料についても、LTOバックアップテープ向け需要拡大などにより、安定した利益創出に貢献しました。一方で、「次世代」に位置づける軟磁性材料は、中国市場での競争激化の影響を受け厳しい状況となりました。

事業ポートフォリオマネジメントの強化も前進

LIB用材料については市場環境の変化を踏まえ、持分法適用関連会社「BASF戸田バッテリーマテリアルズ合同会社（以下、BTBM）」の持分譲渡を決定し、成長事業への資源再配分を進めました。これらは、事業ポートフォリオマネジメントの観点から収益性と成長性を重視した経営判断と位置づけています。

「Vision2026」の総仕上げと次なる成長への基盤確立

2026年度は、「Vision2026」の最終年度として、売上高290億円、営業利益10億円の達成を計画しています。特に成長事業である誘電体材料、磁石材料への重点投資を継続する一方、再生・転換事業については更なる合理化を進め、収益性改善を目指します。また、最終利益段階での黒字化を実現するとともに、次期中期経営計画につながる収益基盤の構築を進めます。

	2023年度	2024年度（実績）	2025年度（実績）	2026年度（予想）	2026年度 経営目標数値
売上高	262	317	280	290	
営業利益	1	▲6	9	10	
経常利益	12	▲14	▲1	11	
純利益	▲36	▲36	▲35	5	
営業利益率	0.4%	▲2.0%	3.1%	3.4%	5%
ROE	▲24%	▲29%	▲35%	6%	11%
自己資本比率	26%	22%	19%	20%	29%
CO_2排出量	25,059t	32,470t	30,355t	26,500t	26,500t以下

中期経営計画「Vision2026」

2025年度総括

事業ポートフォリオ改革の成果が顕在化

2025年度は、「Vision2026」で掲げる事業ポートフォリオマネジメントが実際の経営成果として表れ始めた一年となりました。成長事業へ経営資源を集中する一方で、他の事業についても市場環境や収益性を踏まえた見直しを進め、全社収益力の向上に取り組みました。

各事業の進捗

成長事業である誘電体材料は、AIサーバ向けMLCC需要の拡大や電子機器の高性能化を背景に、市場環境が大きく改善しました。当社が強みとする微粒子合成技術による高品質なチタン酸バリウム材料への評価も高まり、過去最高売上高を更新しました。また、分散体事業についても量産設備の稼働を開始し、高付加価値化に向けた取り組みを進めました。

磁石材料は、新製法導入や製造改善によるコスト競争力の向上を進めました。加えて、粉体からコンパウンド、成形体までを一貫して提供できる体制を強みとして、事業基盤の強化を図りました。結果として、中国市場における競争激化の影響を受け売上高は伸び悩んだものの、収益性は改善しました。

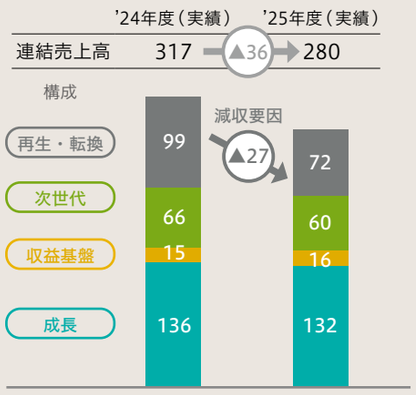
次世代事業である軟磁性材料は、中国市場での価格競争激化により厳しい事業環境となりました。一方で、AIサーバ向けインダクタ用材料や車載用途向け材料等、市場成長が期待される分野への展開を進めるとともに、新規材料の立ち上げやコスト改善活動に着手しました。今後の成長に向けた事業基盤整備の1年であったと認識しています。

再生・転換事業では、LIB関連事業において過去に決定したカナダの子会社「戸田アドバンストマテリアルズInc.（以下、TAM）」の解散・清算を進め、事業規模の適正化を行いました。加えて、ハイドロタルサイトや着色顔料・トナー用材料では原価低減や事業体制見直しによる収益改善活動を進めました。これらは将来の企業価値向上に向けた経営資源の再配分と位置づけています。

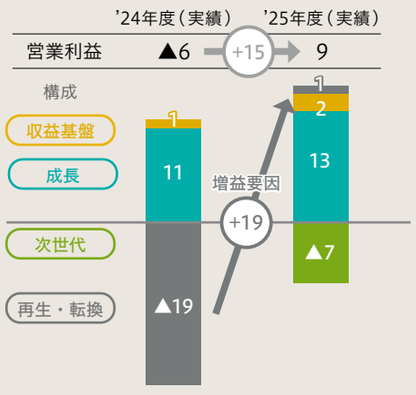
財務戦略の成果

財務戦略においては、営業キャッシュ・フロー創出と有利子負債削減を重視し、資本効率向上に取り組みました。収益構造改革とキャッシュ創出力改善を両輪で進めることで、成長事業や次世代事業への投資を継続できる財務基盤の構築を進めました。

事業ポートフォリオマネジメントの進捗（単位：億円）



連結売上高の構成



営業損益の内訳

材料別の実績

位置づけ	材料	連結売上高 '24年度（実績）	連結売上高 '25年度（実績）	営業利益 '24年度（実績）	営業利益 '25年度（実績）	取り組み・成果
	全事業	317	280	▲6	9	
成長	磁石材料	121	114	11	13	磁力を向上した希土類磁石用材料の供給開始
成長	誘電体材料	15	19	0	▲0	微粒子チタン酸バリウム粉体のラインナップ拡充と分散体の生産体制構築
次世代	軟磁性材料	66	60	0	▲7	メタル系軟磁性材料の拡販と一貫供給体制構築
成長	触媒など	15	16	1	2	AI需要拡大に対応した記録メディア用酸化鉄の供給強化
再生・転換	LIB用前駆体	24	5	▲13	1	連結子会社TAMの解散・清算において在庫販売等を実施
再生・転換	ハイドロタルサイト	9	5	▲2	▲2	新規分野への展開による収益改善活動の強化
再生・転換	着色顔料・トナー	66	62	▲4	1	顔料銘柄集約と生産効率化による収益基盤強化

中期経営計画「Vision2026」

2026年度業績予想

最終年度として収益成長を目指す

2026年度は「Vision2026」の最終年度として、これまで進めてきた事業ポートフォリオマネジメントの成果を収益成長につなげる重要な1年となります。当社グループは引き続き「事業ポートフォリオマネジメントの強化」を軸に、成長事業への資源集中と収益基盤強化を進めます。

各事業の見通し

成長事業では、誘電体材料を最大の成長ドライバーと位置づけています。AIサーバやスマートフォン向けMLCC需要の拡大に加え、小型化・高容量化の進展によって高性能な誘電体材料へのニーズは引き続き高まると見込んでいます。2025年度に稼働した分散体設備も活用し、材料供給に加え付加価値の高いソリューション提供を進めます。

磁石材料については、自動車向け熱マネジメント用途や各種モータ用途を中心とした需要拡大を見込んでいます。また、日本・中国・タイの生産拠点を活用したグローバル供給体制や成形体事業とのシナジーを活かしながら、市場拡大と収益性維持に取り組みます。

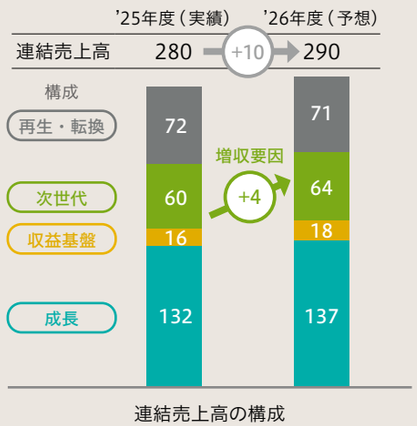
軟磁性材料については、AIサーバ向けインダクタ用材料や車載用途向け材料、電磁波対策用途等の市場をターゲットとし、韓国の子会社「戸田マテリアルズ株式会社（以下、TDMI）」との連携による収益改善を進めます。2025年度に着手した構造改革の成果を発現させる1年と位置づけています。

環境関連材料については、CO_2固体回収材料およびCO_2フリー水素・CNT製造技術の開発と実証試験を継続し、2027年度以降の事業化を目指します。現時点では開発・実証段階ですが、2030年度以降の新たな収益の柱となるよう事業化に取り組みます。

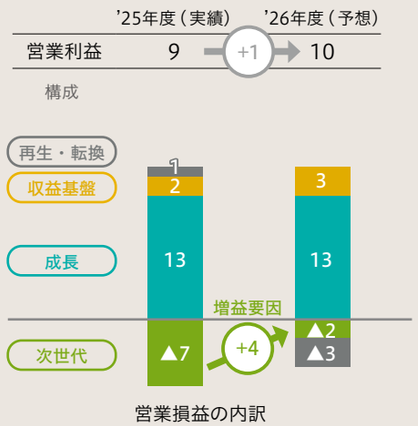
財務戦略と次期成長基盤の構築

財務戦略面では、営業利益の拡大だけでなく、キャッシュ創出力の向上、自己資本比率の改善、有利子負債の削減を継続して進めます。事業ポートフォリオマネジメントの強化によって創出された経営資源を成長事業や次世代事業へ重点配分することで、「Vision2026」の目標達成と2030年度のありたい姿の実現に向けた基盤強化を図ります。

事業ポートフォリオマネジメントの進捗（単位：億円）



連結売上高の構成



営業損益の内訳

材料別の業績

位置づけ	材料	連結売上高 '25年度（実績）	連結売上高 '26年度（予想）	営業利益 '25年度（実績）	営業利益 '26年度（予想）	取り組み
	全事業	280	290	9	10	
成長	磁石材料	114	116	13	13	タイ拠点への希土類磁石材料製造ライン追加による供給体制強化
	誘電体材料	19	21	▲0	0	データセンター用高信頼材料の開発と能力増強
次世代	軟磁性材料	60	64	▲7	▲2	TDMI連携強化による供給・提案力向上
成長	触媒	16	18	2	3	リサイクル技術と工程効率化による収益力強化
再生・転換	LIB用前駆体	5	2	1	0	TAMの解散・清算手続きを継続
	ハイドロタルサイト	5	5	▲2	▲1	新規分野への展開による収益改善活動の強化
	着色顔料・トナー	62	64	1	▲2	安定供給に向けた強靭な生産体制の構築推進

財務戦略

財務担当役員メッセージ



事業ポートフォリオマネジメントの強化を軸に収益基盤の再構築を推進

取締役 常務執行役員　経営企画室長　友川（ともかわ）　淳（あつし）

収益構造の質的改善や、より筋肉質な財務体質への転換に手応え

2026年3月期は、米国の相互関税政策、日中関係の悪化、中東情勢の緊迫化等、先行きの見えにくい経営環境が続きました。

そのような経営環境の中、当社グループは中期経営計画「Vision2026」（2025年3月期を開始年とする3か年）で掲げる「事業ポートフォリオマネジメントの強化」を中軸に収益基盤の再構築に取り組んでまいりました。2025年3月期から行ってきた施策の成果もあり、2026年3月期は収益構造の質的改善や、より筋肉質な財務体質への転換に向けた手応えが現れ始めた1年であったと認識しております。この結果、営業利益は黒字を確保することができました。

一方、経常利益は持分法投資損失、当期純利益は関係会社出資金譲渡損失の引き当てがあり赤字となりました。これらの背景には、2025年3月期から続けてきた電池関連事業の再編があります。2025年3月期にはカナダの事業会社（100%連結子会社）の解散・清算の決議、台湾の持分法適用関連会社（50%出資）の株式譲渡を行っております。そして、2026年3月期には日本の持分法適用関連会社（34%出資）の持分譲渡決議を行いました。この結果、大きな損失を出すことになりましたが、2027年3月期以降、持分法投資損益は改善し、経常利益、当期純利益の向上が見込まれます。

（単位：億円）

	2024年度（実績）	2025年度（実績）	前年同期比増減
売上高	317	280	▲36
営業利益	▲6	9	+15
経常利益	▲14	▲1	+13
純利益	▲36	▲35	+1

財務基盤の安定と資本効率を意識した事業運営に取り組む

当社グループは、2031年3月期を目標としたマテリアリティとし

（単位：億円）

マテリアリティ指標	2024年度（実績）	2025年度		2026年度		2030年度（目標）
		Vision 2026 KPI	実績	Vision 2026 KPI	予想	
営業利益率（連結）	▲2.0%	4.0%	3.1%	5.0%	3.4%	8%以上
ROEの安定化（連結）	▲29%	11%	▲35%	11%	6.0%	10%以上
自己資本比率（連結）	22%	27%	19%	29%	20%	40%以上

財務戦略 財務担当役員メッセージ

て「財務基盤」を特定し、営業利益率、ROE、自己資本比率をKPI（経営目標数値）に設定して財務基盤の安定と資本効率を意識した事業運営に取り組んでおります。

資本効率向上に向けてさまざまな施策を展開

資本効率向上のための施策として、2025年3月期から取り組んでいるキャッシュ・フローの改善活動を継続しました。トップからの強い指示のもと、数値の見える化やKPIの設定を行い、棚卸資産の低減や顧客に対して売掛金回収期間の短縮交渉を実施するなど、全社一丸となって運転資本回転期間の短縮活動に取り組みました。その結果、前期以上のフリーキャッシュ・フローを創出しております。

キャッシュアロケーションにおいては、営業キャッシュ・フローで創出した資金を借入金の返済、老朽化対策や成長のための投資に充てることを基本方針としています。投資については、事業ポートフォリオマネジメントを中軸に据え、NPV（正味現在価値）などで投資効率を検証した上で、成長事業や次世代事業への投資を中心に実施しております。また、事業としての成長ストーリーを実現する上で、事業部門を管理し戦略の立案・実行を担う部署である「事業統括室」の役割は重要です。成長事業や次世代事業は“攻め”の活動となり方向性は明確ですが、再生・転換事業は合理化を推進する中で“守り”の側面も強く、時には事業撤退などの後ろ向きな業務も発生します。そのため、各事業の責任者が、事業ポートフォリオにおける位置づけと会社全体としての最適化を強く意識した活動をしております。

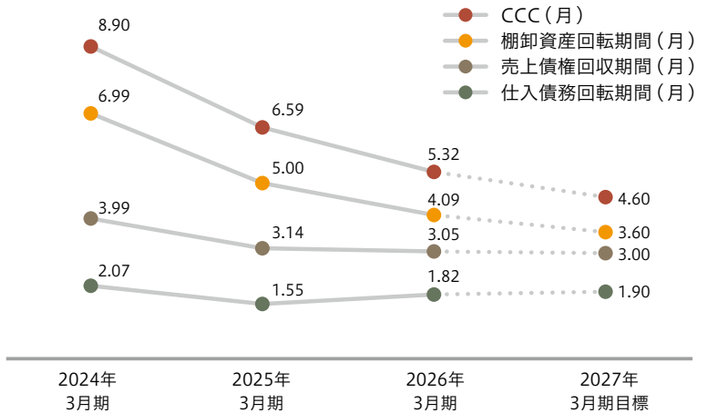
2027年3月期においても引き続き運転資本回転期間の改善に取り組んでまいります。これまでは戸田工業個別の改善に注力してきましたが、今後は改善の対象を連結子会社に広げ、グローバルキャッシュマネジメントを意識していきます。遊休資産の売却なども念頭に置きながら連結資産のスリム化に努め、キャッシュの創出だけでなく、ROE、ROA、ROIC等の向上も図ってまいります。

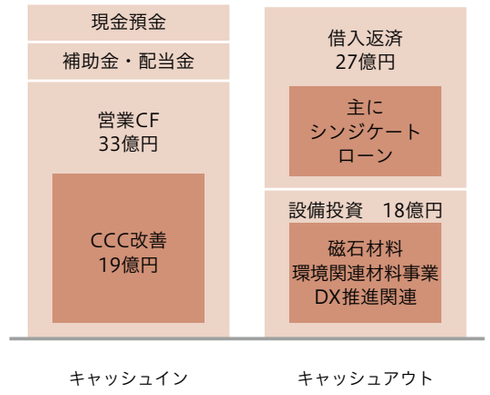
資本コストを起点とした経営を徹底

当社は現在の株主資本コストを概ね11％程度と算出しています。一方、2026年3月期のROEはマイナスとなり、株主資本コストを

（単位：百万円）

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期目標
営業CF	▲645	3,820	3,323	—
売上債権増減	▲122	563	1,276	704
棚卸資産増減	▲84	3,951	838	1,116
仕入債務増減	▲819	▲214	▲223	373
CCC改善キャッシュ創出額	▲1,025	4,300	1,891	2,193
投資CF	▲1,429	▲1,890	▲994	—
有形固定資産取得	▲1,381	▲2,920	▲1,580	—
無形固定資産取得	▲88	▲116	▲230	—
FCF	▲2,074	1,930	2,329	—
財務CF	1,184	▲2,131	▲3,175	—
内、借入金増減	547	433	▲2,716	—





財務戦略 財務担当役員メッセージ

下回る状況が継続しております。こうした現状を打破すべく、事業ポートフォリオマネジメントの強化の中で、既述の電池関連事業の再編を進め資本効率改善に向けた構造改革に取り組んでおります。

このような経営環境の中、2027年3月期以降も資本コストを起点とした経営を徹底していきたいと考えています。既存事業ではROIC（投下資本利益率）を軸とした収益性管理、新規事業においてはNPVを基準とした投資判断の厳格化を進めてまいります。

既存事業については、ROICを用いて資本効率を把握し、資本コストを上回る水準の確保を重視しております。また、ROICのみで事業の評価を一律に判断するのではなく、市場環境や将来の成長性、当社グループの戦略との整合性等も踏まえた上で、「投資継続」「改善」「撤退」を総合的に判断していきます。

一方、新規事業については、事業の立ち上げ時においてROICが低位となる特性を踏まえ、将来キャッシュ・フローに基づくNPV評価を重視し、中長期的な企業価値創出の観点から投資判断を行っております。こうした判断基準のもと、今後は以下の成長分野に経営資源を集中してまいります。

・磁石材料（モビリティ/車載モータ向け）
・誘電体材料（AI/データセンター向けMLCC（積層セラミックコンデンサ）用途）
・軟磁性材料（AI/インダクタ・電磁波ノイズ対策）
・環境関連材料（環境/温室効果ガスの資源化）

特にAI・データセンターの市場成長を意識し、誘電体材料（MLCC用途）に資源配分をシフトしております。

以上の施策により、まずはROEの回復を目指します。それによってPERの改善も図り、資本コストや株価を意識した活動によるPBRの改善につなげていきます。今後の企業価値向上に向けた道筋については以下のように考えております。

① 2026年3月期：不採算事業整理の完了（ROIC改善基盤の確立）
② 2027年3月期：ROE6%水準への回復
③ 中長期：ROICが資本コストを安定的に上回る体制の確立

株主・投資家からの信頼回復に向けて

企業活動を行う上で、株主・投資家の皆様との対話と外部への情報発信は不可欠であると認識しております。

一方、当社は過去に業績予想の修正を繰り返しており、株主・投資家の皆様からの信頼が十分に得られていないと認識しております。そのため、まずは収益基盤の強化と業績の確実性向上に取り組み、着実な成果を積み重ねることによって信頼回復を図ってまいります。

また、当社株式は時価総額および流動性の観点から個人投資家の保有比率が高く、これまでも個人投資家向けのIR活動を実施してまいりました。しかしながら、若年層へのアプローチ不足は否めず、加えて機関投資家との対話についても質問へのご説明に終始するなどの課題があると認識しております。これらを踏まえ今後は、以下の施策を進めてまいります。

・情報発信の高度化（理解促進）
・投資家層の拡大（流動性向上）
・機関投資家との対話強化（評価改善）
・対話から得られた意見を精査・検討し経営に反映

今後も事業ポートフォリオマネジメントのさらなる強化に加え、



財務戦略・人財戦略を一体的に推進し、モビリティ・AI・環境といった成長分野を支える企業として、持続的な成長を実現してまいります。

人財戦略

人的資本経営の取り組み

パーパスに込めた「人」への想い

当社グループは、未来社会への貢献と自社の継続的な発展を共に達成するための重要な要素を人財と捉えています。

従業員一人ひとりが熱意を持っていきいきと活躍し、幸せに満ちた生活を築くことができる会社でありたいと考えています。また、従業員一人ひとりの可能性を最大限に引き出すことで、世界と未来の可能性を広げることに貢献するとともに、企業として社会や投資家に適正な価値と収益を還元し続ける存在でありたいと考えています。

これらを組織として改めて定義したのが「微粒子の可能性を、世界の可能性に変えていく。」というパーパスです。「微粒子」は当社グループが創業以来培ってきた「微粒子合成技術」に由来するものですが、パーパスのステートメントに掲げている通り、「(微) 粒子＝社員 (人材)」を意味しています。

戸田工業グループで活躍できる人を求め、育てる

新卒採用においては、学生の皆さんとの関係づくりのために交流を深めています。具体的には、インターンシップにおいて、社員の生の声を聴く機会を設ける事により、働きやすい職場や組織風土を実感してもらうようにしています。また、キャリア採用も積極的に行い、Uターン志向の就職希望者に門戸を広げるとともに、リファーラル採用を促進しています。

製造業である当社グループには、本社機能、販売、開発、調達、生産現場と多様な業務の側面があり、国内や海外のさまざまなローテーションで活躍できる人財が求められます。そのため、ローテーションの工夫やヒアリングによるフォローの仕組みも取り入れながら、個人の適性確認と継続的な育成、配置の最適化を進めています。さらに、トップとの直接対話や管理職層の研修等を通じて、挑戦的な取り組みを後押しし、失敗を許容し成長につなげる企業文化を醸成していきたいと考えています。

求める人物像

「率先垂範により周囲に好影響を与える人材」

基本姿勢：役割に応じたリーダーシップを発揮する
技術志向：技術立社の精神を支え、日々研鑽する
組織志向：助け合い、ともに高め合う
品　　格：人格の陶冶を怠らない

歴史を振り返り未来につなげる

当社の長い歴史の中で、幾多の試練を乗り越えて今日まで事業を継続することができているのは、お客様およびステークホルダーの皆様とその時々の課題に懸命に対処してきた「人」の力です。

従業員教育では、これまでの歴史を「社史研修」という形に整理し共有しています。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、どのように乗り越え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、業務への取り組み姿勢、判断軸を振り返る機会としています。

3つの人財課題への取り組み

当社グループには大きく3つの人財課題があると認識しています。

1つめは、事業創出・事業経営を担える人財の育成です。事業ポートフォリオマネジメントを推し進めるためには、次世代事業を創出・成長させる人財と再生・転換事業を最後までやり切る人財が必要です。

2つめは、DE&Iの推進です。従業員の高齢化が進んでいること (平均年齢46.6歳：2025年度)、女性管理職比率が低いこと (2%：2025年度) 等の問題を抱えています。

3つめは、DX人財の育成です。変化する社会環境の中で必要とされる製品・サービスをタイムリーに提供していくためにDXによって業務変革を加速する必要があります。

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、現状・今後の事業展開を見据えたオープンな議論を展開し、以下3つの人財戦略に取り組んでいます。

1. 主要部門のサクセッションプランの強化

変化する社会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、サクセッションプランを策定し運用しています。国内外における関連会社の経営ポジション、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

人財戦略 人的資本経営の取り組み

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。

2025年度は、指名・報酬諮問委員会において、当社の人財プールおよびサクセッションプランを社外取締役と共有しました。社外取締役と意見を交換しながら、キーポジション定義や人財要件を修正するなど、サクセッションプランをより良いものにしていく取り組みを開始しています。

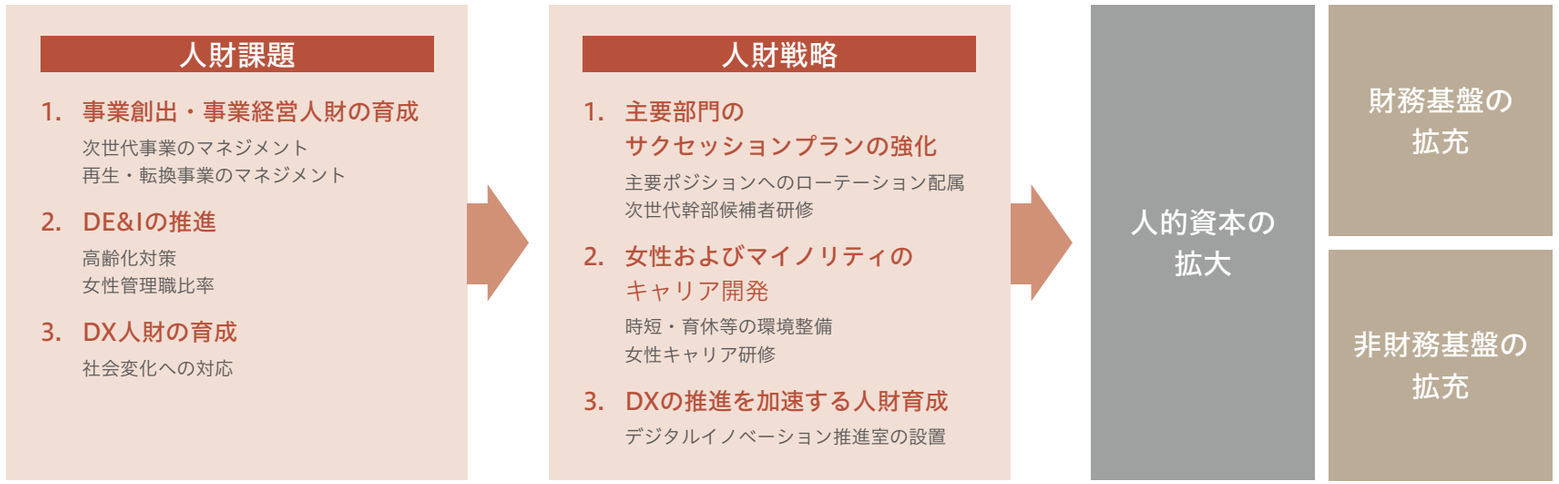
今後は、キーポジション候補者選定の透明性向上のため、指名・報酬諮問委員会で議論し、決定する運用を確立していきます。また、経営戦略に必要な人財構成を最適化するため、人財ポートフォリオの作成に着手します。熱意とチャレンジ精神をもった人財、専門性を有する人財の育成を積極的に推し進めます。

2. 女性およびマイノリティのキャリア開発

多様な意見や発想を取り入れることが企業価値に直結する時代において、人財の多様性の確保が重要と考えています。当社の課題の一つに女性管理職比率が低いことが挙げられます。課題解決のため3つの施策を実行しています。1つ目は、女性従業員比率向上です。当社の男性比率が高いため、女性の採用を積極的に進めています。2025 年度の女性採用は、新卒採用46%、キャリア採用67%でした。2つ目は、女性のキャリア開発です。キャリアリーダーシップ研修、他社との間での女性同士の交流、広島県主催の女性リーダー研修、これらの取り組み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。3つ目は、柔軟な働き方ができる制度の拡充です。子育て世代の変化を踏まえた制度として時短制度、産休・育休制度等の職場環境を整備し、男性従業員にも育児に対する理解を深めてもらい、育児休業・育児目的の休暇の取得を推奨しています。

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DXの推進が必要不可欠となっています。当社では、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「デジタルイノベーション推進室」に引き継ぎました。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









女性リーダー研修への参加（広島県主催 WE-Hub ひろしま）
写真提供：広島県

人財戦略 人的資本経営の取り組み

務を行う仕組みづくりを行っています。新基幹システムの運用はもとよりその導入効果を最大化させ改善活動を推し進めるため、システムやソフトを使いこなし、改善活動を担う人財を増やしていく予定です。これらの活動と部門内外での勉強会・研修を通して、DX人財を増やしていきます。

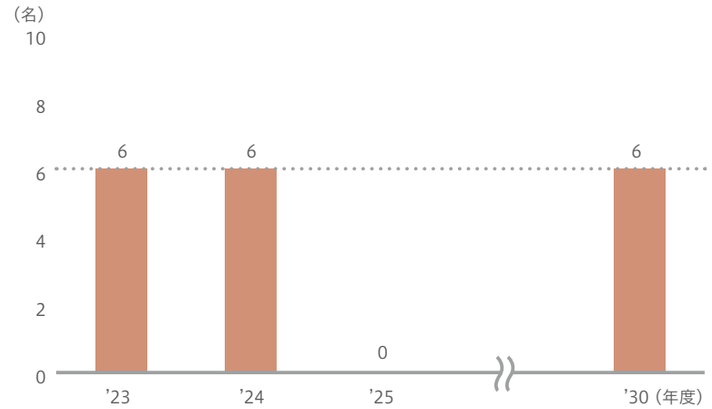
「ありたい姿」の実現を人的資本で後押しする

当社では、マテリアリティの「ありたい姿」に向けた2030年度目標として、「女性従業員比率」「管理職に占める女性比率」「男性従業員の育児休業・育児目的休暇取得率」「従業員エンゲージメント向上」を設定しています。働きやすさや満足度を可視化して改善を仕掛けていくことで、安心感やモチベーション、生産性の向上につながるものと考えており、人的資本を拡大することで事業活動を促進し、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、「ありたい姿」の実現に結びつけていきます。

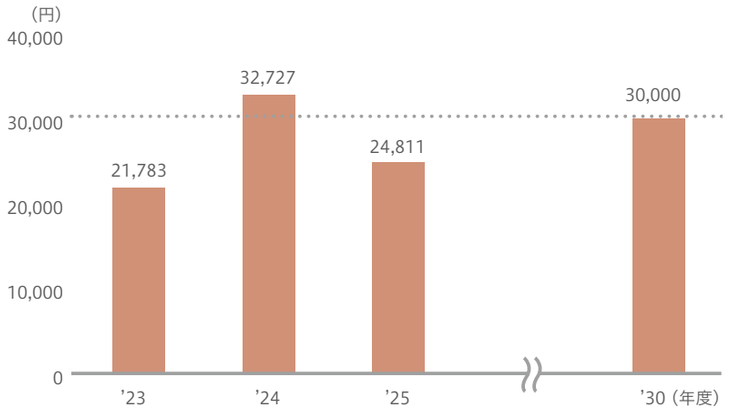
さらに、次世代幹部候補選抜研修の受講者数を毎年6名以上とする目標を掲げています。次世代候補選抜研修とは、上級管理職に求められる知識・マインドセットの獲得、経営視点の強化、リーダーシップの向上を目的とした研修です。

2025年度の受講者数は０名でした。しかしながら2024年度および2025年度において、部長への昇格（2024年度：5名、2025年度：2名）を実施しており、これらの人財を含めた次世代幹部候補に対する育成施策について、2026年度より段階的に実施する予定です。

■ 次世代幹部候補選抜研修の受講者数



■ 一人あたりの教育費用



従業員一人当たりの教育費用を設定

マテリアリティとして、従業員一人当たりの教育費用を2030年度までに30,000円以上とする目標を掲げています。

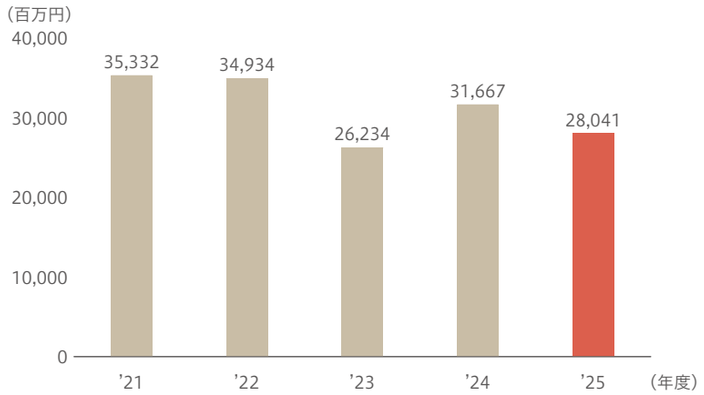
2025年度の教育費用は24,811円でした。これは教育の実効性向上を目的とした施策見直しによるものです。

コンプライアンス研修は当社の人権尊重の取り組みに即すため内製化し、階層別研修は通信教育を活用した基礎習得へ移行しました。また、新入社員を対象としたフォローアップ研修も受講者理解を深めるため社内実施へ変更しました。

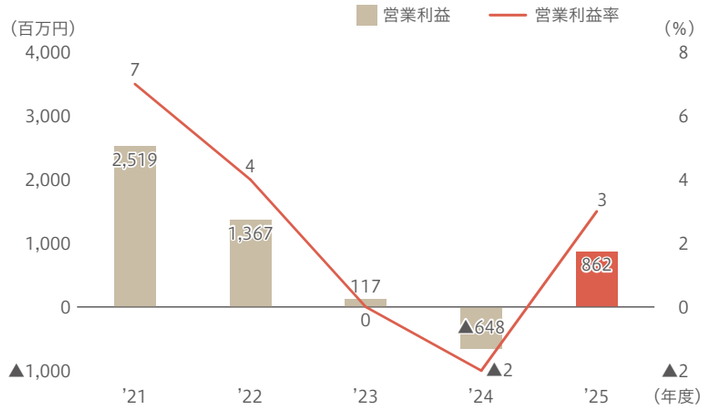
これらにより費用は一時的に減少しましたが、今後は社外研修との組み合わせにより学習定着と実務活用を高め、教育の質と成果を重視した人財育成を一層推進してまいります。

財務ハイライト（連結）

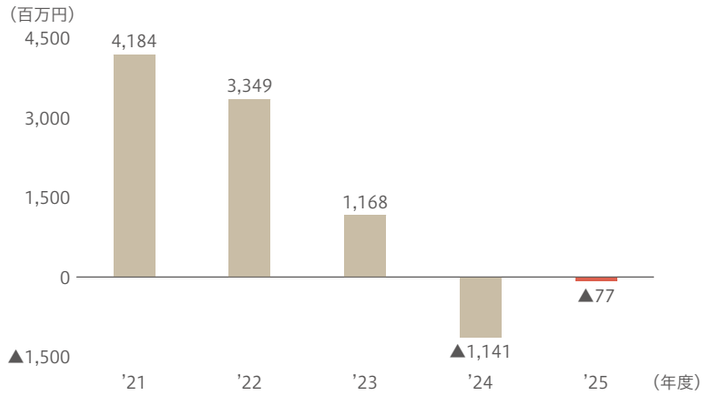
■ 売上高



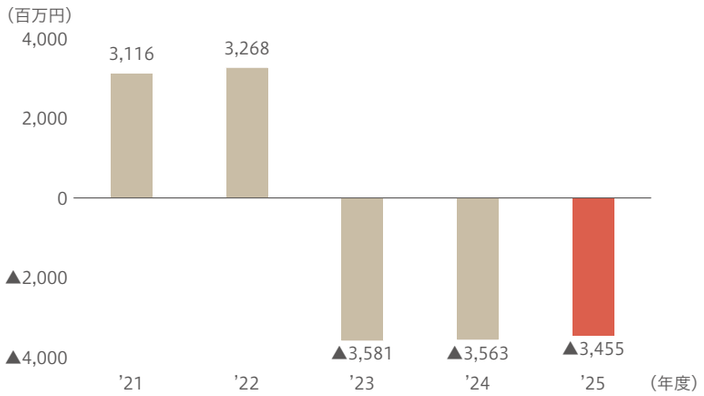
■ 営業利益・営業利益率



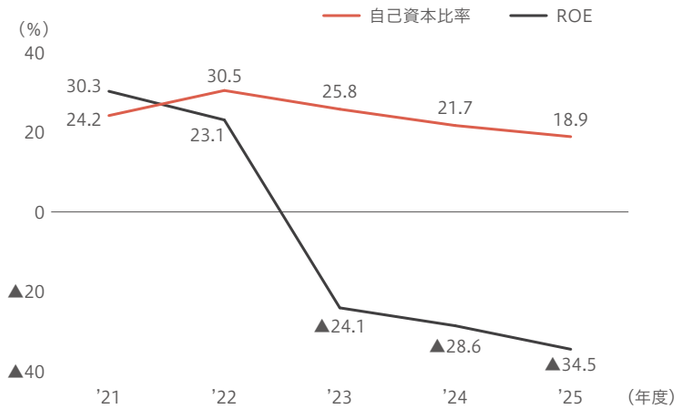
■ 経常利益



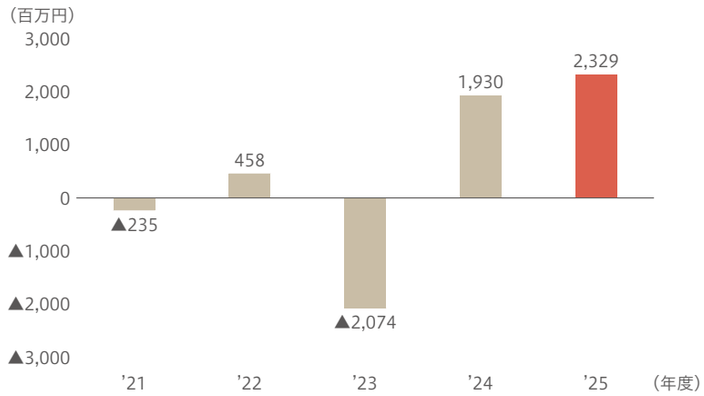
■ 親会社株主に帰属する純利益



■ 自己資本比率・ROE

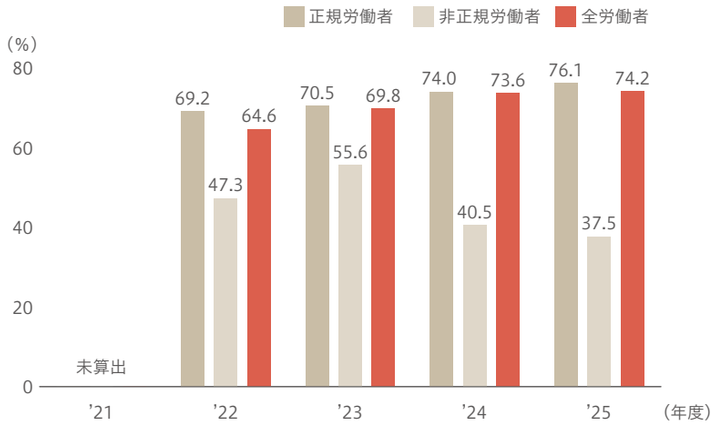


■ フリーキャッシュ・フロー

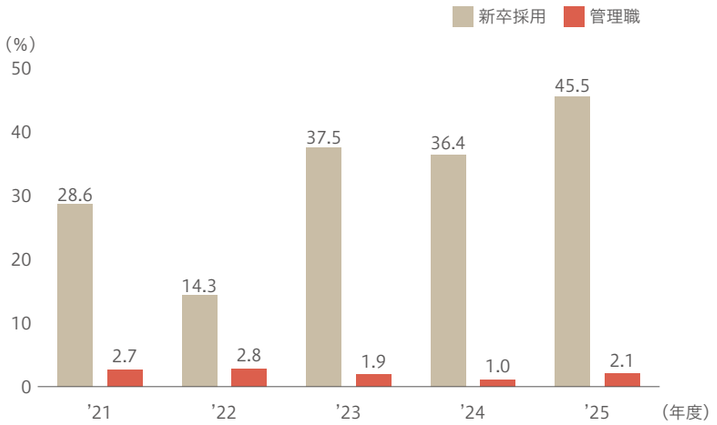


非財務ハイライト（個別）

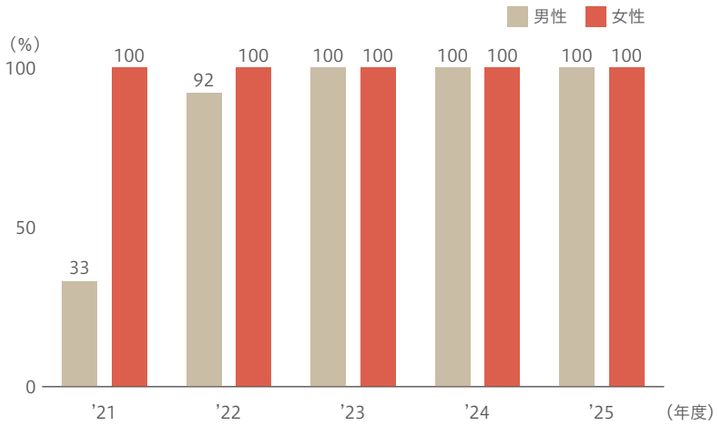
■ 男女賃金差



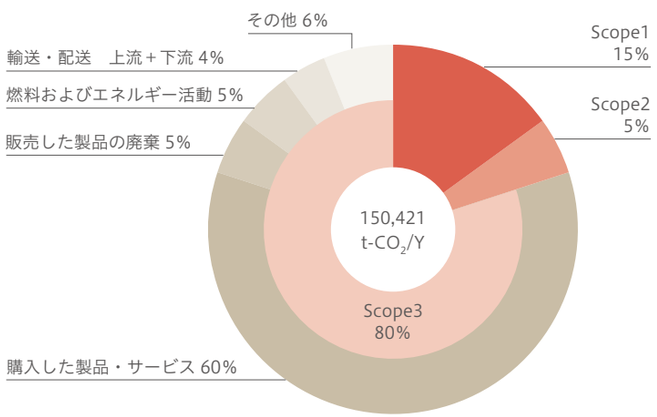
■ 女性比率（新卒採用・管理職）



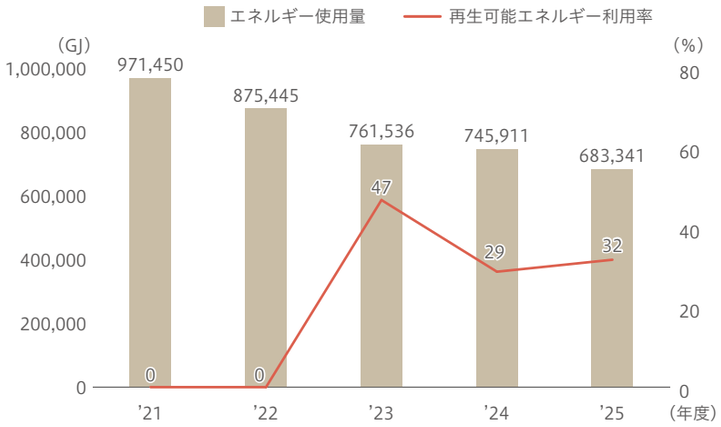
■ 育児休業・育児目的休暇 取得率



■ GHG排出量（日本国内、2025年度）



■ エネルギー使用量・再生可能エネルギー利用率



■ 外部評価

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
CDP	気候変動	C	C	C	C	C
	水セキュリティ	―	―	C	C	B-
EcoVadis		BRONZE 2022 ecovadis Sustainability Rating	BRONZE 2023 ecovadis Sustainability Rating	SILVER | Top 15% ecovadis Sustainability Rating MAY 2024	COMMITTED ecovadis Sustainability Rating APR 2025	BRONZE | Top 35% ecovadis Sustainability Rating MAR 2026

技術戦略

技術担当役員メッセージ



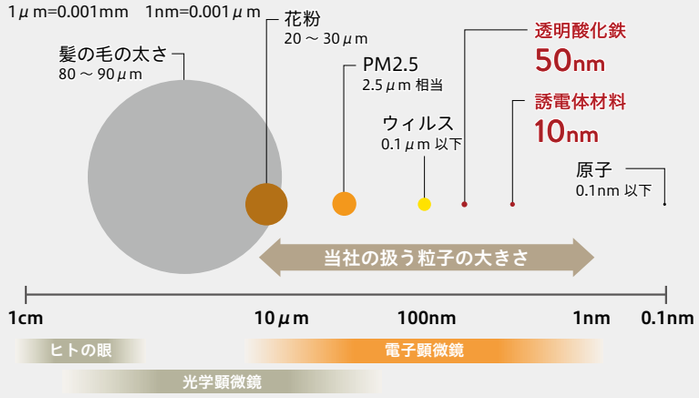
「微粒子の可能性を広げる」価値創造の取り組み

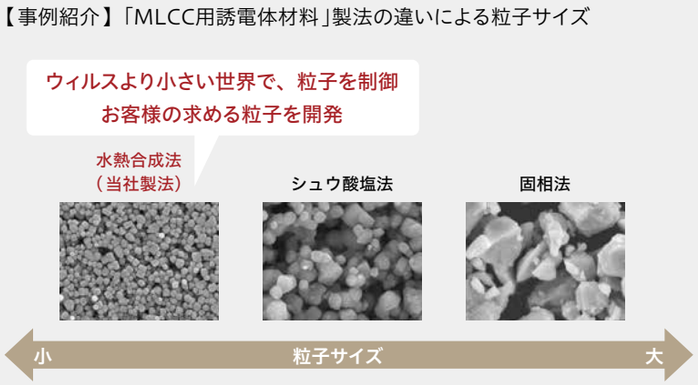
取締役 専務執行役員　創造本部長　松岡（まつおか） 大（だい）

微粒子分野での高い競争力

戸田工業は1823年の創業以来、200余年にわたり微粒子材料の分野で技術を積み重ね、「微粒子の可能性を広げる」価値創造に取り組んできました。当社の強みの中心には、TSSDS（Type：組成、Shape：形状、Size：粒径、Distribution：粒度分布、Surface：表面特性）を一体的にコントロールする粒子設計技術があります。この技術を活かして、お客様のニーズに合わせた磁気特性をはじめとする種々の物性や、分散性等の機能を細かく設計し、高機能な材料を提供することで、お客様の製品の性能向上に貢献しています。また、長年の製造プロセス改善の経験によって、安定した品質と供給体制を確立しているため、微粒子の性能に影響を与える細かな条件の違いにも対応できる強みがあります。これにより、微粒子分野での高い競争力を築いています。

さらに、お客様のニーズに沿った基礎（材料設計）から応用（用途開発）まで手がけられることに加え、材料だけでなくコンパウンドや分散体といった加工製品まで幅広く展開できる点も特徴です。素材の提供にとどまらず、用途提案を含むソリューションとして高付加価値を生み出し、収益性の向上や持続的な成長につなげています。





技術戦略 技術担当役員メッセージ

スーパーグローバルニッチトップを目指して

基礎研究や製品開発を担う「創造本部」では以下の方針を掲げています。

① 事業ポートフォリオマネジメントの強化
再生・転換が必要な事業の合理化を進める一方、収益性の高い事業の継続・強化を図ります。既存の収益基盤を安定させつつ、成長分野に重点的に資源を配分し、持続的な成長を実現します。

② 安定した財務基盤をもとにステークホルダーからの信用を勝ち取る
しっかりとした収益構造に基づく事業運営により、安定した財務基盤を確立し、ステークホルダーからの信頼を獲得します。

③ 人的資本経営の深化～安心して活躍できる会社へ～
DE&Iの推進や人財育成、働き方改革を進め、誰もが安心して活躍できる環境づくりを目指します。

これらの活動を通じて、特定分野で高い技術力や独自性を持ち、グローバル市場で強い競争力を発揮する企業、つまり「スーパーグローバルニッチトップ」を目指します。

事業グループ内で密に連携し「すり合わせ力」を発揮

技術開発から事業化までをスムーズに進めるために、当社では事業グループ制を導入し、それぞれの事業にCEOとCTOの機能を担った責任者を配置しています。この体制のもと、市場開拓からお客様の声の収集、製品開発、製造、販売までを一体的に進めており、開発の初期段階から事業化を見据えた迅速な意思決定ができるよう取り組んでいます。

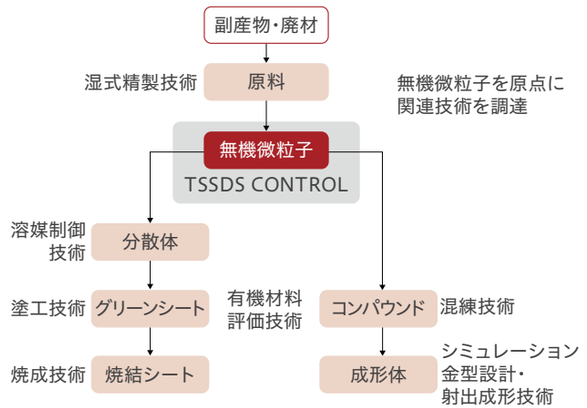
事業化のプロセスではステージゲート法を活用し、各段階で技術的な実現性だけでなく、市場性や採算性、量産化の可能性についても体系的に評価しています。これらによって、有望なテーマにリソースを集中させる一方、不確実性が高い案件については早めに見直しや撤退を判断し、開発リスクの軽減と事業化の成功率向上を目指しています。

また、部門間においては、事業グループ内で営業・開発・製造が密に連携し、開発の初期段階からお客様のニーズや技術要件、量産の条件を一緒に検討する体制を整えています。営業が具体的なニーズや用途をまとめ、それを開発が材料設計や性能設計に反映し、製造は量産プロセスやコストを並行して検討することで、試作・評価・お客様からのフィードバックを短期間で繰り返せるようにしています。

こうした取り組みにより、各機能が有機的につながり、「創造力」「モノづくり力」「営業力」が一体となった「すり合わせ力」を発揮しています。その結果、性能や品質、コストのバランスを最適化しながらスムーズに量産へ移行でき、確度の高い事業化と競争力の強化につなげています。



戸田工業の製品開発戦略



技術戦略 技術担当役員メッセージ

創造本部におけるDX

創造本部におけるDXについては、下記の3点に取り組んでいます。

1点目は、AIによる各種データの解析です。実験では多くの点数を重ねなければ目的の粒子が得られないどころか、開発の方向性すら明確にすることができませんでした。実験データのみならず原料情報や製造情報等、多数のパラメータであっても、AIを活用することで短時間での解析が可能であることがわかってきています。また、分析評価における粒子の画像解析にもAIを導入し、高精度化と効率化を図っています。

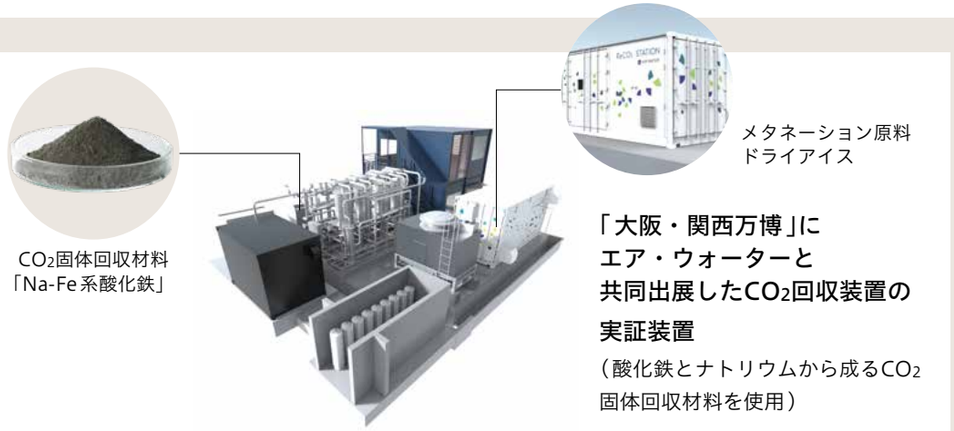
2点目は、文書管理や情報共有、社内ポータルを構築するためのプラットフォームの活用です。ナレッジの蓄積と共有を図ることで、プロジェクトや部門間での連携が円滑になり、組織全体で知見を活用しやすい環境が整いつつあります。

3点目は、化学物質管理におけるDXの推進です。労働安全衛生法の改正により、事業者による自律的な化学物質の管理が求められるようになり、SDSの適切な発行・更新やリスクアセスメントの重要性が一層高まっています。これを受け、AIを活用したSDS作成・管理ツールの導入を検討し、迅速かつ正確な対応を目指します。また、事業所間での情報共有や標準化を促進する仕組みの整備を進めます。

DX推進により、今後は業務効率化にとどまらず、データ活用による知見の蓄積や再利用を進め、研究開発の質とスピードを高めます。これらにより新たな価値創出や技術革新を促し、競争力の強化と持続的成長を支える基盤の構築を目指します。

CO_2が発生しない水素を商用規模で生産する国内初の取り組み

当社とエア・ウォーター株式会社と共同で北海道豊富町に設置した未利用天然ガスを活用したDMR（メタン直接改質）法による水素製造プラントでは、順調に実証試験が行われています。すでに2025大阪・関西万博において、エア・ウォーターが当社のCO_2固体回収材料を使用した高効率なCO_2回収の実証実験を行いました。



**「大阪・関西万博」に
エア・ウォーターと
共同出展したCO_2回収装置の
実証装置**

（酸化鉄とナトリウムから成るCO_2固体回収材料を使用）

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プロジェクトに参画

東北大学の高輝度放射光施設「ナノテラス」における産学官連携コンソーシアムに参画し、大学との共同研究を推進しています。最先端の放射光計測機器を活用して物質の電子状態や微細構造を高精度に可視化し、従来は困難であった物性評価を実現することで、研究開発の効率化と付加価値の高い製品・技術創出を加速しています。



ナノテラス外観
（写真提供：国立大学法人東北大学）

事業別戦略

磁石材料

次世代モビリティへの貢献

変動の激しいEV市場に対して、高磁力化技術とグローバル生産体制で競争力を強化し、磁石事業の利益拡大を達成します。

事業統括室
磁石事業グループ
加藤（かとう）　友博（ともひろ）



成長戦略と事業計画

自動車市場では、主要自動車メーカー各社がEV戦略を掲げてきましたが、2025～2026年は新車販売台数の減少や中国勢との競争激化により踊り場を迎えています。さらに対日規制の強化が進み、サプライチェーン全体に厳格な要件が求められています。当社グループは日本・中国・タイの生産拠点を活かし、お客様の要求に応えていきます。

電動化の潮流は継続しており、ドローンやロボット等の新市場も拡大しています。磁石の需要は今後も増加が見込まれることから、当社グループは軽量化に資する高磁力化技術の開発を強化します。特に異方性NdFeBコンパウンドでは、2025年度に既存品対比７％の磁力アップに成功しました。27年度までに30％の磁力向上を目指し、開発と量産化に取り組みます。

主な取り組み、中期進捗と今後の見通し

2025年度は、既存品対比7％の磁力を向上した異方性NdFeBコンパウンドの量産化に取り組み、お客様への納入を開始しました。

「Vision2026」で掲げた2026年度の連結営業利益率10％に対して、26年7月時点の見込みでは11％を計画しています。

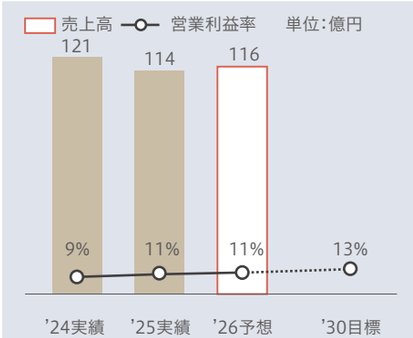
2026年度以降は、これまでフェライトコンパウンドのみを製造していたタイ拠点にNdFeBコンパウンド製造ラインを追加し、供給体制をさらに強化します。

当社グループは、材料から成形品まで一貫して提供する高い付加価値を強みに、今後も磁石材料の利益拡大を推し進めます。

■ サプライチェーンと事業領域



■ 事業計画



■内部環境・外部環境から見るSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	・フェライトから希土類まで扱う幅広いラインナップ ・日本･中国･タイの供給体制	・グローバル展開に伴う国内工場の空洞化 → 国内生産設備の合理化
外部環境	・自動車の電動化や脱炭素の進展による高効率磁石の需要	・地政学的リスクを背景とした資源価格の上昇 → 原燃料調達の複線化、価格転嫁 ・経済政策･貿易政策による輸出入制限 → グループ拠点の活用とサプライチェーンの最適化

事業別戦略

誘電体材料

超スマート社会の実現

水熱合成技術を基盤に高品質チタン酸バリウム粉体・分散体を提供。
積層セラミックコンデンサ（以下、MLCC）のさらなる高性能化に貢献。加えて、光学用途展開で成長を加速します。

事業統括室
誘電体材料事業グループ
來間（くるま）　友彦（ともひこ）



成長戦略と事業計画

MLCC市場は、自動車の電動化や急速なAIの発展によるデータセンター需要の拡大を背景に、中長期的な成長が見込まれています。これに伴い、材料にはさらなる微粒子化と高信頼性の両立が求められています。当社は内部電極共材用途で強みを持つチタン酸バリウムにおいて、30nm以下の超微粒子領域で技術力を高め、競争力を強化します。

さらに、水熱合成技術を活用した分散体製品を展開し、顧客工程の効率化と品質安定化に貢献します。また、高屈折率・高透過率・高耐光性を兼ね備えたナノ粒子分散体により、光学用途の展開を拡大します。これらにより高付加価値化を推進し、2030年に営業利益率18%の達成を目指します。

主な取り組み、中期進捗と今後の見通し

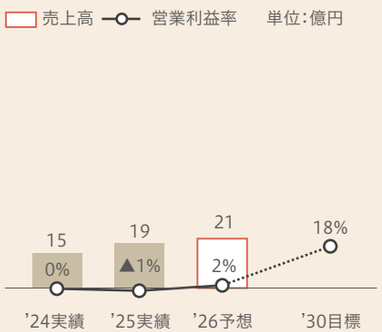
2025年度は、微粒子チタン酸バリウム粉体のラインナップ拡充と分散体工程稼働に向けた体制構築を推進するとともに、原料リスク対策、次世代に向けた開発投資を進めました。中期計画の目標に対して売上は増加したものの、販売銘柄構成の変化や開発投資の影響により、営業利益率は前年度を下回りました。一方、収益体質の強化を進めた結果、営業利益率は当初予想の▲5%に対して▲1%まで改善しました。

2026年度以降は、生成AIやデータセンター用途の拡大に伴う高信頼性ニーズおよび関連需要の拡大に対応し、材料開発を推進するとともに、生産能力増強と調達安定化を図ります。さらに、高屈折率ナノ粒子分散体の展開により、光学用途分野での採用を目指します。

■ サプライチェーンと事業領域



■ 事業計画



■内部環境・外部環境から見るSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	・微粒子×高結晶性を実現する水熱合成技術 ・水熱合成技術を活かした分散技術 ・内部電極共材用途に特化した技術開発力	・微粒子特化のため適用分野が限定的 → ニッチ市場に特化し収益性を向上 ・製法由来のコスト課題 → 分散体展開により付加価値を強化
外部環境	・AI・データセンター向け需要の拡大 ・MLCC小型化による超微粒子需要の増加 ・AR/VR・ディスプレイ等の進展による光学用途市場の拡大	・EV市場減速による電子部品需要変動 → 他用途への展開と新規市場開拓 ・原材料価格上昇や地政学的リスク → 調達先の多様化推進と価格最適化

事業別戦略

軟磁性材料

超スマート社会の実現

軟磁性メタル粉および軟磁性コンパウンドの最適設計提案とワンストップ体制の強化。
韓国子会社戸田マテリアルズ株式会社（以下、TDMI）の材料・部材とのシナジー創出により成長を加速します。

事業統括室
軟磁性材料事業グループ
定井（さだい）　真（まこと）



成長戦略と事業計画

軟磁性材料事業は、戸田工業グループにおける次世代事業として拡大を進めています。インダクタ市場は電動化の進展に加え、AIサーバ市場の急拡大を背景に高い成長が見込まれます。特に自動車およびデータセンターに向けては、電源モジュールの小型化・高効率化ニーズが一層高まっています。その結果、軟磁性材料には高飽和磁束密度や微粒子化対応が求められ、フェライトからメタル系へのシフトが進展しています。

当社グループは、微粒子還元法および水アトマイズ法による軟磁性粉と、表面処理・樹脂複合技術を組み合わせたコンパウンドに注力します。最適設計によるワンストップ提供を強化し、用途に応じた高性能化の実現を図ります。これによりシェア拡大を進め、2030年までに営業利益率7%の達成を目指します。

主な取り組み、中期進捗と今後の見通し

2025年度は、メタル系軟磁性材料の拡販を中核テーマとし、顧客の獲得および用途開拓を推進しました。あわせて、磁性粉からコンパウンドまでの一貫供給体制の構築に取り組みました。

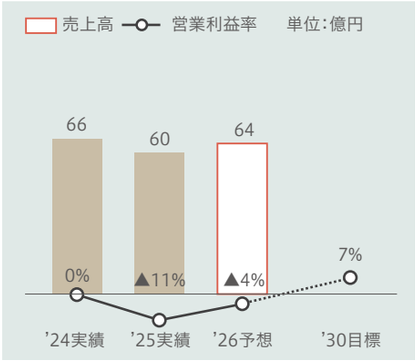
2026年度は、韓国子会社のTDMIとの連携を強化することで、磁性粉および非接触充電部材における供給力と提案力の向上を図ります。

中期的には、自動車およびデータセンター向けを中心に採用拡大を見込んでおり、TDMIとの連携を軸にグローバル供給体制を強化します。また、EMC（電磁両立性）用途について探索的な開発を進めており、高付加価値製品の拡販を加速し、事業成長と収益性向上を目指します。

■ サプライチェーンと事業領域



■ 事業計画



■内部環境・外部環境から見るSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	・微粒子還元法・水アトマイズ法 ・表面処理・樹脂複合化技術 ・顧客ニーズに沿った最適設計	・量産性・コストの制約 → コストダウン設計 ・技術のコモディティ化 → 高付加価値製品の開発・拡販
外部環境	・AIサーバ市場の拡大 ・自動車の電動化 ・小型化・省電力化の加速	・技術進化スピードの加速 ・価格競争の激化 → 軟磁性コンパウンド複合技術での用途に応じた高性能化

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

コスト構造強化と微粒子酸化鉄合成のオンリーワン技術深化により、機能性顔料事業の収益性強化を達成します。

事業統括室
酸化鉄事業グループ
植本（うえもと）　真次（しんじ）



成長戦略と事業計画

ペーパーレス化によるトナー材料やキャリア材料を中心とした市場の縮小、また、鉄スクラップ価格をはじめとする原材料費高騰による収益構造悪化など、外部環境変化によって、事業収益が影響を受けております。厳しい事業環境の中、主力事業の更なる合理化を進めるとともに、微粒子合成技術や真球状造粒技術等のオンリーワン材料の発展・拡大を計画しております。

データバックアップに使用されるLTOテープ用酸化鉄は、当社の微粒子合成技術を活用した製品です。AI市場の急成長により需要が拡大しております。キャリア材料は当社独自の真球状造粒技術を活用した製品です。市場縮小する中、そのユニークな特性を活かしシェア拡大に向けた用途開発を加速します。

また、様々な鉄含有廃棄物を用いた酸化鉄原料である硫酸鉄の内製技術、有価金属をリサイクルする技術開発、製造プロセスの効率化を進めることで、収益性の強化を行っていきます。

主な取り組み、中期進捗と今後の見通し

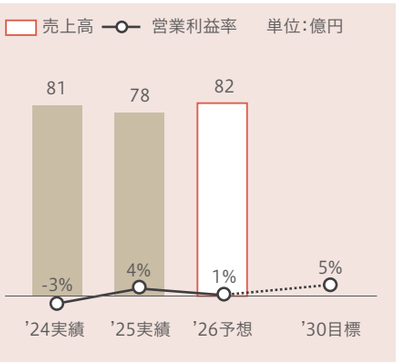
2025年度は顔料製品の銘柄集約を継続し、生産の効率化を推進しました。また、エネルギーコスト低減に向けた技術開発や新たな原料の使いこなし技術の検討も実施しており、コスト構造の強化を進めました。

ペーパーレス化や国内市場の縮小により、中期計画の売上は目標未達の見通しですが、コスト構造強化の活動により収益性は改善しています。今後も、トナーとキャリアの市場、および顔料の国内市場は縮小する見込みです。収益を伴った事業継続のため、生産プロセスの効率化と設備の老朽化対策に取り組みます。

■ サプライチェーンと事業領域



■ 事業計画



■内部環境・外部環境から見るSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	・微粒子化および各種品質の制御技術 ・鉄含有廃棄物を原料とする技術	・工程の老朽化 ・多数の銘柄 → 銘柄集約と工程最適化を推進
外部環境	・微粒子ニーズの増大 ・AI市場伸長に伴う磁気記録材料の需要増大	・ペーパーレス化 ・鉄原料価格の高騰 ・競合企業とのコスト競争 → コスト構造の強化を推進

事業別戦略

環境関連材料

持続可能な社会の実現

環境貢献材料事業を通じて脱炭素ニーズを捉え、持続的な成長と企業価値向上を実現します。

事業統括室
環境貢献材料事業グループ
岩原（いわはら）　功二郎（こうじろう）



成長戦略と事業計画

脱炭素化の進展や日本政府の水素・カーボンニュートラル政策の推進を背景に、環境材料市場は今後も高い成長が期待されています。特に、産業分野におけるCO_2排出削減や低炭素エネルギーへの転換ニーズの高まりから、水素製造技術やCO_2回収技術の重要性は一層高まっています。環境貢献材料事業グループでは、この市場機会を捉え、メタン直接改質法によるCO_2フリー水素、副生成物であるカーボンナノチューブ（以下、CNT）、およびCO_2固体回収材を重点製品として事業化を推進します。

2027年度以降は、水素製造、CO_2回収および環境関連材料分野での社会実装を加速し、日本政府が掲げる水素製造コスト30円/Nm^3以下、CO_2回収コスト2,000円台/tの実現に向けた取り組みを通じて、水素社会の実現と産業分野の脱炭素化に貢献していきます。

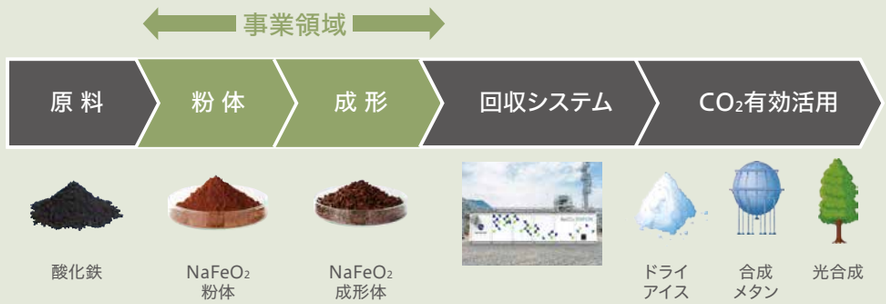
主な取り組み、中期進捗と今後の見通し

2025年度は、NEDO事業の採択を受け、メタン直接改質法によるCO_2フリー水素製造技術およびCNTの製造・利用技術の開発を推進しました。また、実証試験を通じて事業化に向けた技術検証や市場性評価を進めてきました。

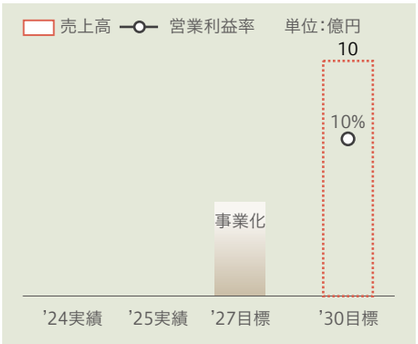
2026年度は、これらの成果を基盤として、CO_2フリー水素の実証およびCNTの用途開拓を更に加速させるとともに、CO_2固体回収材の性能向上と実用化検証に取り組みます。

2027年度以降は、中期計画の目標である2030年度売上高10億円規模の達成に向けて、量産・販売体制の早期構築に取り組みます。

■ サプライチェーンと事業領域



■ 事業計画



■内部環境・外部環境から見るSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	・複数の環境貢献製品を保有 ・自社開発の鉄系触媒 ・NEDO事業の採択による技術信頼性・対外評価の蓄積	・事業化前の実証段階 → 収益スキーム構築と顧客獲得に資源を集中 ・開発・設備投資負担が大きい → 外部連携・補助金（NEDOなど）活用で資本効率改善
外部環境	・日本政府によるGX・水素戦略の推進 ・CO_2回収ニーズの高まり ・ESG投資の拡大による環境価値の収益化	・国の脱炭素・水素政策の見直しによる市場形成の遅延 → 補助金・支援制度の継続的な情報収集 ・他社水素製造技術とのコスト競争 → 低コスト・低環境負荷の実証

section 4



経営体制／データ

役員紹介	39
取締役のスキルマトリックス	40
会社情報	41
株式情報・株価	42

役員紹介（2026年7月1日現在）





【取締役】

① 久保 恒晃
代表取締役 社長執行役員
指名・報酬諮問委員
取締役就任: 2021年6月
所有株式数: 1,100株
【担当業務】
調達物流、経営管理本部

② 松岡 大
取締役 専務執行役員
取締役就任: 2019年6月
所有株式数: 1,000株
【担当業務】
創造本部、事業統括室

③友川 淳
取締役 常務執行役員
取締役就任: 2024年6月
所有株式数: 600株
【担当業務】
経営企画、コンプライアンス推進

【社外取締役】

④ 橋山 秀一
社外取締役
取締役就任: 2023年6月
所有株式数: -
【重要な兼職】
TDK(株)取締役 執行役員

⑤ 袖野 玲子 独立
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: -
【重要な兼職】
芝浦工業大学システム理工学部 教授

⑥ 生嶋 太郎
社外取締役
取締役就任: 2025年6月
所有株式数: -
【重要な兼職】
TDK(株)執行役員

【常勤の監査等委員】

⑦ 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

【監査等委員】

⑧ 長谷川 臣介 独立
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: -
【重要な兼職】
長谷川公認会計士・税理士事務所 代表

⑨ 金澤 浩志 独立
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: -
【重要な兼職】
弁護士法人中央総合法律事務所 パートナー

⑩ 浦勇 和也 独立
社外取締役（監査等委員）
指名・報酬諮問委員長
取締役就任: 2022年6月
所有株式数: -
【重要な兼職】
(同)マージナル 代表社員
(株)倉元製作所 常勤監査役

【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
	川戸　一良
執行役員	大杉　稔
	角光　敏成
	村山　太一
	小山　陽介

取締役のスキルマトリックス（2026年7月1日現在）

中長期的な企業価値向上に向けて取締役会に必要なスキル

戸田工業は、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	当社における担当、 重要兼職、資格等
久保　恒晃 代表取締役	●	●	●		●	●					社長執行役員 （経営全般、調達物流、 経営管理本部）
松岡　大 取締役		●	●	●	●					●	専務執行役員 （創造本部、事業統括室）
友川　淳 取締役	●					●	●	●		●	常務執行役員（経営企画、 コンプライアンス推進）
橋山　秀一 社外取締役	●	●			●	●				●	TDK(株)取締役 執行役員
袖野　玲子 社外取締役		●			●					●	芝浦工業大学 教授
生嶋　太郎 社外取締役	●	●				●	●			●	TDK(株)執行役員
沖本　和美 常勤の監査等委員である取締役	●		●	●			●		●		常勤の監査等委員
長谷川　臣介 監査等委員である社外取締役	●	●					●				公認会計士
金澤　浩志 監査等委員である社外取締役	●	●						●		●	弁護士
浦勇　和也 監査等委員である社外取締役	●	●					●		●	●	(同)マージナル 代表社員 (株)倉元製作所 常勤監査役

スキルの選定理由、定義

企業 事業経営
事業を取り巻く環境変化を見通し、中長期的な視点に立って戦略を立案し、意思決定・組織運営を行うことで、企業価値を向上させるスキル

国際性 グローバル経験
グローバルな事業環境での経営・事業推進の経験を通じて国際的な業務を牽引するスキル

生産 調達
生産・安全・品質・物流の体制を構築して安定供給を図り、顧客からの信頼を高めるスキル

品質管理
高品質と信頼性を支える品質保証体制を構築・推進し、品質で信頼を築くスキル

技術 研究開発
顧客・社会のニーズに応じて、既存技術の深化や新技術の開発を通じて、ビジネスを創出・拡大するスキル

営業 マーケティング
成長市場の動向を捉え、技術活用と社内連携を通じて顧客価値を創出するスキル

財務 会計
正確な財務報告と財務健全性の維持を基盤に、企業価値向上に向けた成長投資や資本政策を戦略的に判断・推進するスキル

法務 コンプライアンス
会社運営と事業活動に関わる法令・規制を理解し、法令遵守の視点から重大なリスクを見極め、適切にリスクマネジメントを遂行するスキル

人事 労務 人材開発
経営戦略と連動し、人的資本の最大化を図る人材戦略（採用・育成・配置・DE&I・健康経営等）を労務管理に配慮しながら構築・推進するスキル

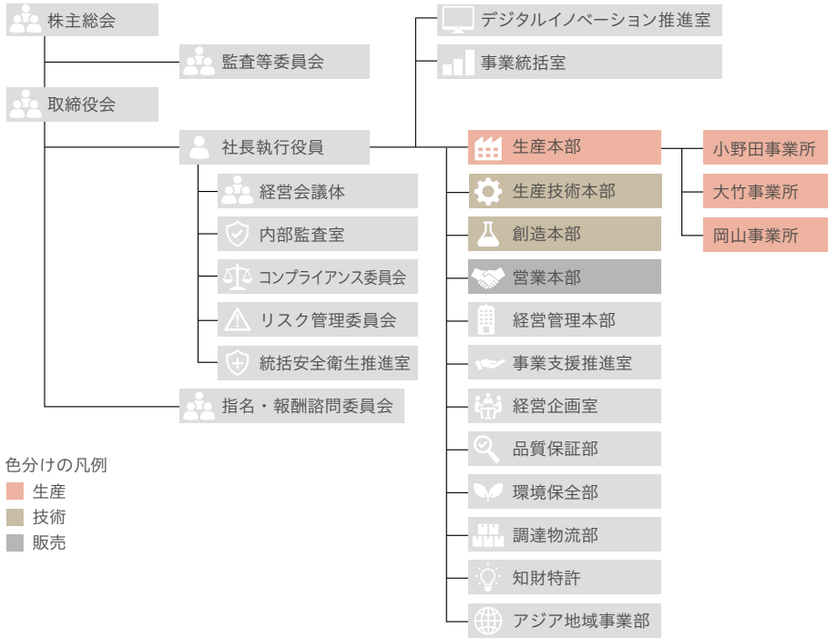
ESG
ESGの視点を踏まえ、環境・社会課題に配慮した経営判断を行い、SDGsの達成に向けてステークホルダーと対話・連携し、持続可能な社会と企業の成長を実現するスキル

会社情報

会社概要（2026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	357名（個別）、1,037名（連結）

組織図（2026年7月1日現在）



事業拠点（2026年3月31日現在）



株式情報・株価

株式基本情報（2026年3月31日現在）

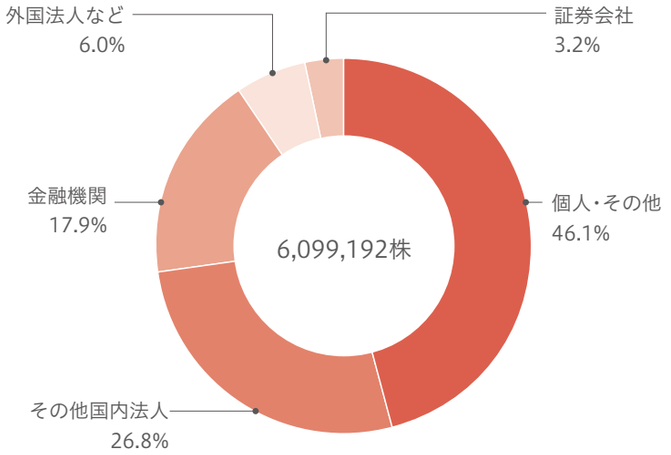
証券コード	4100	
上場証券取引所	東京証券取引所スタンダード市場	
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	
定時株主総会	毎年6月	
基準日	定時株主総会	毎年3月31日
	期末配当	毎年3月31日
	中間配当	毎年9月30日
発行可能株式総数	19,300,000株	
発行済株式の総数	6,099,192株	
株主数	5,971名	
単元株式数	100株	
株主数名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	

大株主の状況

	持株数（千株）	持株比率（%）
TDK株式会社	1,260	21.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	441	7.6
堤 浩二	221	3.8
株式会社広島銀行	217	3.8
秋元 利規	200	3.5
株式会社日本カストディ銀行（三井住友信託銀行再信託分・TDK株式会社退職給付信託口）	199	3.4
UBS AG SINGAPORE	176	3.0
三菱UFJ eスマート証券株式会社	80	1.4
横田 芳紀	73	1.3
明治安田生命保険相互会社	58	1.0

※ 上記のほか当社所有の自己株式311千株があります。
※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別分布状況（2026年3月31日現在）



株価・出来高推移

