

TOMOEGAWA

2024年3月期決算・修正第8次中期経営計画進捗報告会

2024年7月

株式会社巴川コーポレーション 代表取締役社長 井上 善雄

会社名	株式会社巴川コーポレーション（英文社名：TOMOEGAWA CORPORATION）
本社所在地	東京都中央区京橋二丁目1番3号 京橋トラストタワー7階
設立日	1917年（大正6年）8月15日 ※創業日：1914年（大正3年）6月19日
資本金	2,122百万円（2024年3月31日現在）
従業員数	連結1,305名、単独388名（2024年3月31日現在）
代表者	井上 善雄
事業内容	【トナー事業】 トナーの製造・販売に関する事業 【半導体・ディスプレイ関連事業】 半導体関連の電子部品材料の製造・販売に関する事業、FPD向け光学フィルムの製造・販売に関する事業 【機能性シート事業】 製紙、機能性シートの抄造、紙等への塗工、およびこれらの販売に関する事業 【セキュリティメディア事業】 有価証券、カード、帳票、磁気記録関連製品等の製造・加工・販売及び情報処理関連事業 【新規開発事業】 当社グループ保有の基礎・要素技術の融合と新技術開発による新製品開発と需要家への販売 【その他の事業】 不動産賃貸、物流サービス等
拠点	本社（東京都中央区）、 静岡事業所（静岡市駿河区）、 清水事業所（静岡市清水区）、東北営業所（宮城県仙台市） 新宮山林事務所（和歌山県新宮市）
グループ会社	新巴川加工(株)、巴川物流サービス(株) 【半導体・ディスプレイ関連事業】 (株)トッパンTOMOEGAWAオプティカルフィルム、海外販売子会社2社（台湾、韓国） 【機能性シート事業】 (株)NichiRica、三和紙工(株)、 海外製造販売子会社1社（インド） 【トナー事業】 海外製造子会社 2社（中国）、海外販売子会社 4社（アメリカ、オランダ、香港、中国） 【セキュリティメディア事業】 昌栄印刷(株)



1. 商号変更、所属業種変更	P3
----------------	----

2. 2024年3月期 決算概況	P7
------------------	----

3. 中期経営計画進捗状況および2025年3月期 業績予想	P19
-------------------------------	-----

4. サステナビリティの取り組み	P44
------------------	-----

5. 参考資料	P50
---------	-----

1. 商号変更、所属業種変更

創業110周年を迎えることを契機に、2024年1月より社名を「株式会社巴川コーポレーション」に変更 ※創業日:1914年6月19日

伝統ある巴川の名称は継承しつつ、今後さらなる事業ポートフォリオ変革を推進していく意思を込めて、既存の事業領域を規定する「製紙」を含めないものとした。

1. 変更後の商号(英文表記)

株式会社巴川コーポレーション
(TOMOEGAWA CORPORATION)

2. 変更日

2024年1月1日

所属業種変更①

事業ポートフォリオの転換を進めた結果、「化学関連事業」の売上高割合が相対的に大きくなったことから、証券コード協議会が設定した「業種別分類に関する取扱要領」の所属業種変更基準に該当。2023年10月2日より変更

所属業種変更会社

(全国証券取引所等上場分、5社)

コード	会社名	決算期	現所属業種	新所属業種	上場取引所 ・所属
3878	(株)巴川製紙所	3月	パルプ・紙	化学	東証スタンダード市場

(注) 変更日：2023年10月2日

※日本取引所グループ公表資料から一部抜粋(公表日:2023年9月1日)

所属業種変更② 変更後の流動性向上

所属業種変更後の出来高は活況を呈している。株価も堅調に推移
特に会社四季報等のメディア媒体で周知されて以降(2023年12月)、流動性が高まっている。



2. 2024年3月期 決算概況

連結損益計算書サマリー(実績)

半導体・ディスプレイ関連事業とセキュリティメディア事業が当初想定より好調なるも、中国経済不振によりトナー事業と機能性不織布事業が低迷し減収

価格転嫁や円安によるメリットあるも、トナー事業で在庫圧縮を目的とした生産調整を実施し営業減益
経常利益は持分法投資利益の貢献継続

当期純利益は、前期特益反動減、新製品立ち上げ関連に伴う設備除却損計上

(単位：億円)

	164期 2023/3 実績	165期 2024/3 実績	対前年 増減
売上高	341.7	336.9	△4.7
営業利益 (利益率)	20.5 (6.0%)	13.3 (4.0%)	△7.2 (△2.0P)
経常利益 (利益率)	21.5 (6.3%)	16.4 (4.9%)	△5.0 (△1.4P)
当期純利益 (利益率)	14.5 (4.2%)	5.9 (1.8%)	△8.5 (△2.4P)

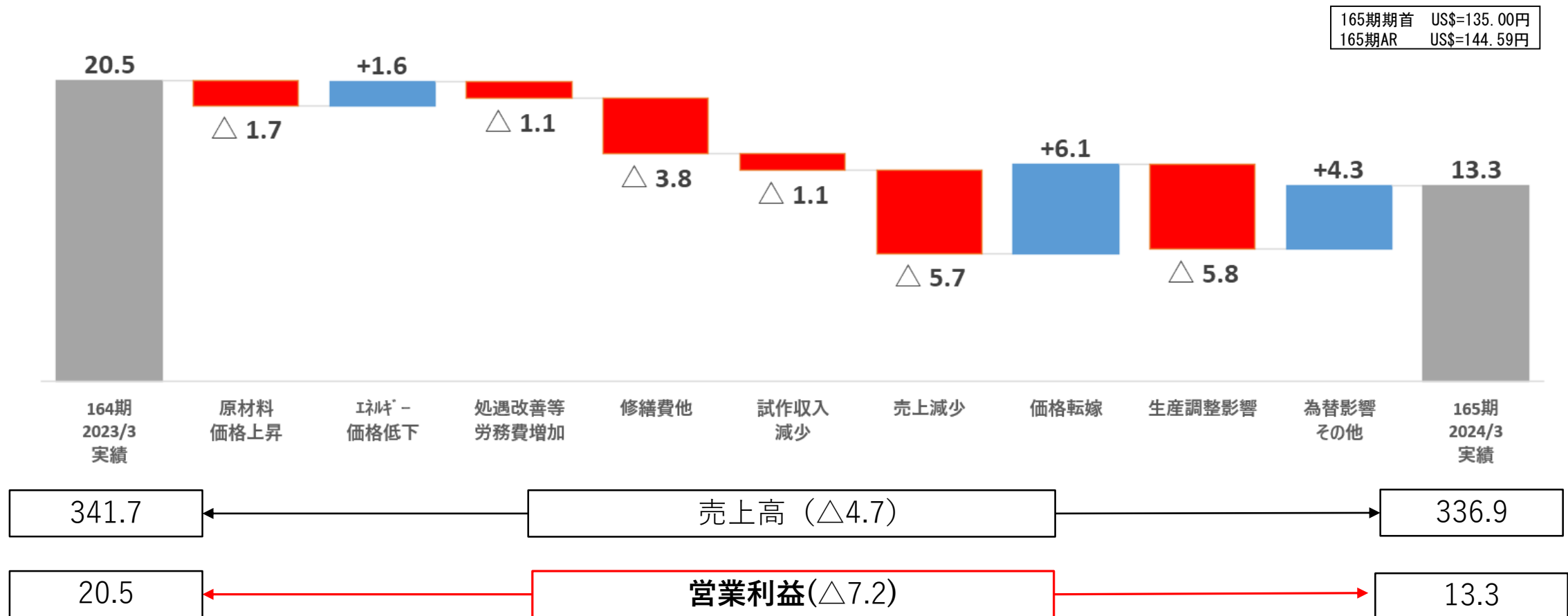
※「当期純利益」とは「親会社株主に帰属する当期純利益」を指します

第165期連結営業利益増減要因(対前期比)

営業利益対前年同期比で△7.2悪化の主要増減要因

(単位:億円)

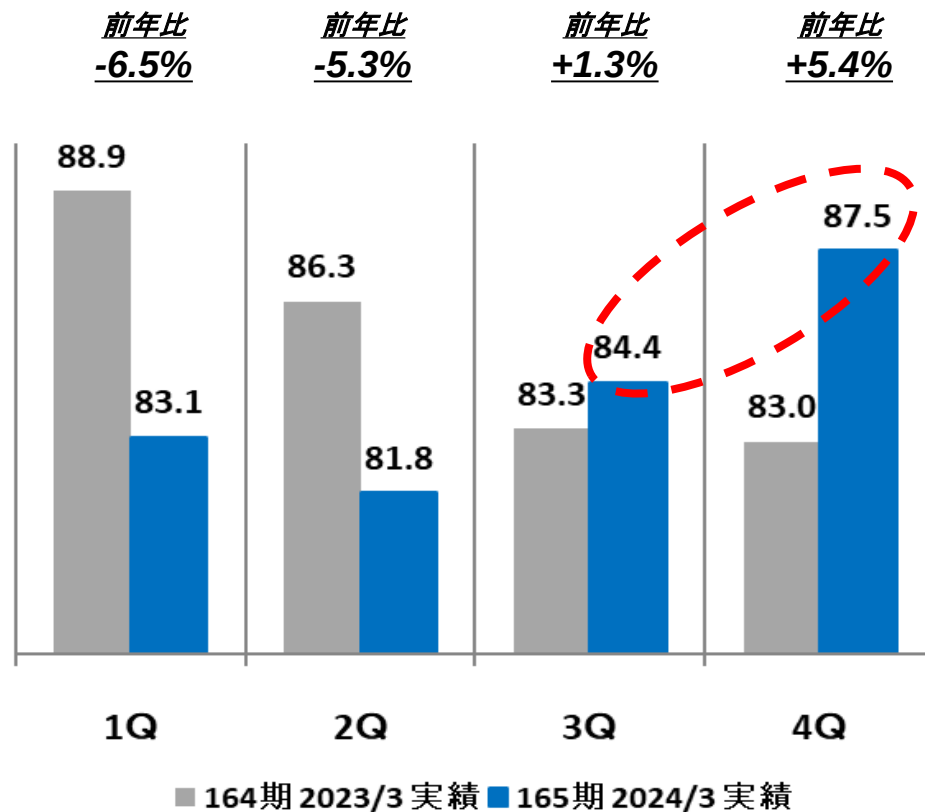
- ・原材料価格上昇(△1.7) ・エネルギー価格低下(+1.6)
- ・定期昇給、処遇回復に伴う労務費の増加(△1.1) ・修繕費その他経費の増加(△3.8) ・試作収入の減少(△1.1)
- ・円安による売上高の嵩上げと価格転嫁を除く売上増減影響(△5.7)
- ・原材料価格上昇や労務費増加などに対応する価格転嫁(+6.1) ・生産調整影響(△5.8) ・円安効果他(+4.3)



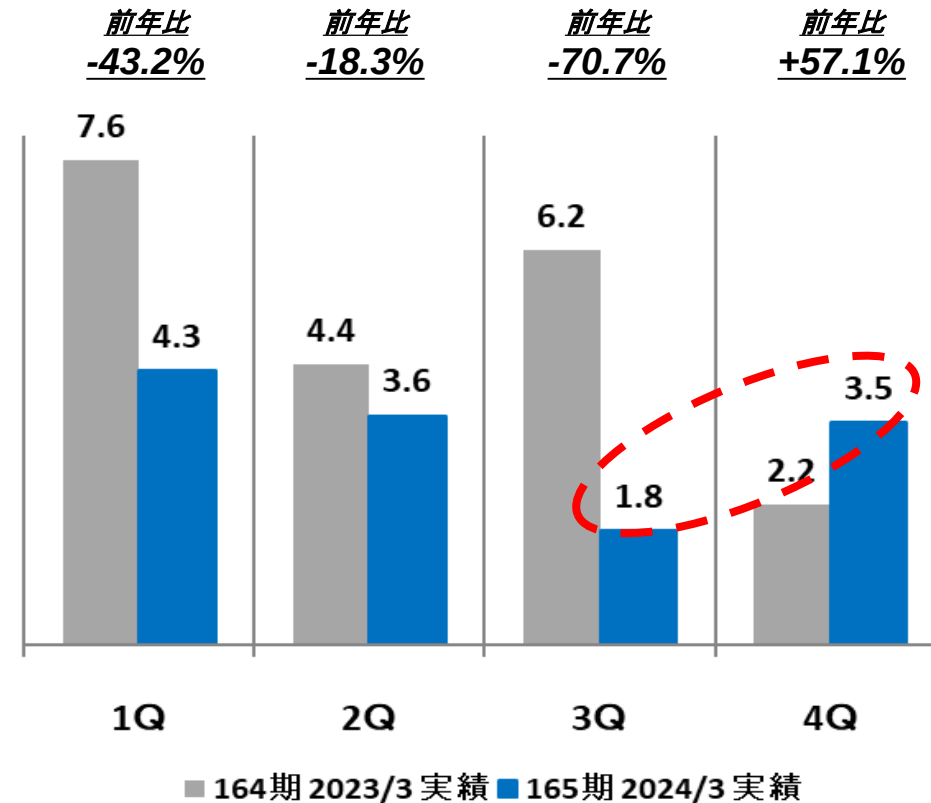
四半期別売上高、営業利益推移

165期第4四半期は、トナー事業の一部に受注環境の改善が見られたほか、半導体・ディスプレイ関連事業における値上げ前の一時的な需要増などにより増収
円安によるプラス効果や試作収入の増加などにより増益

【四半期売上高推移】 (単位: 億円)

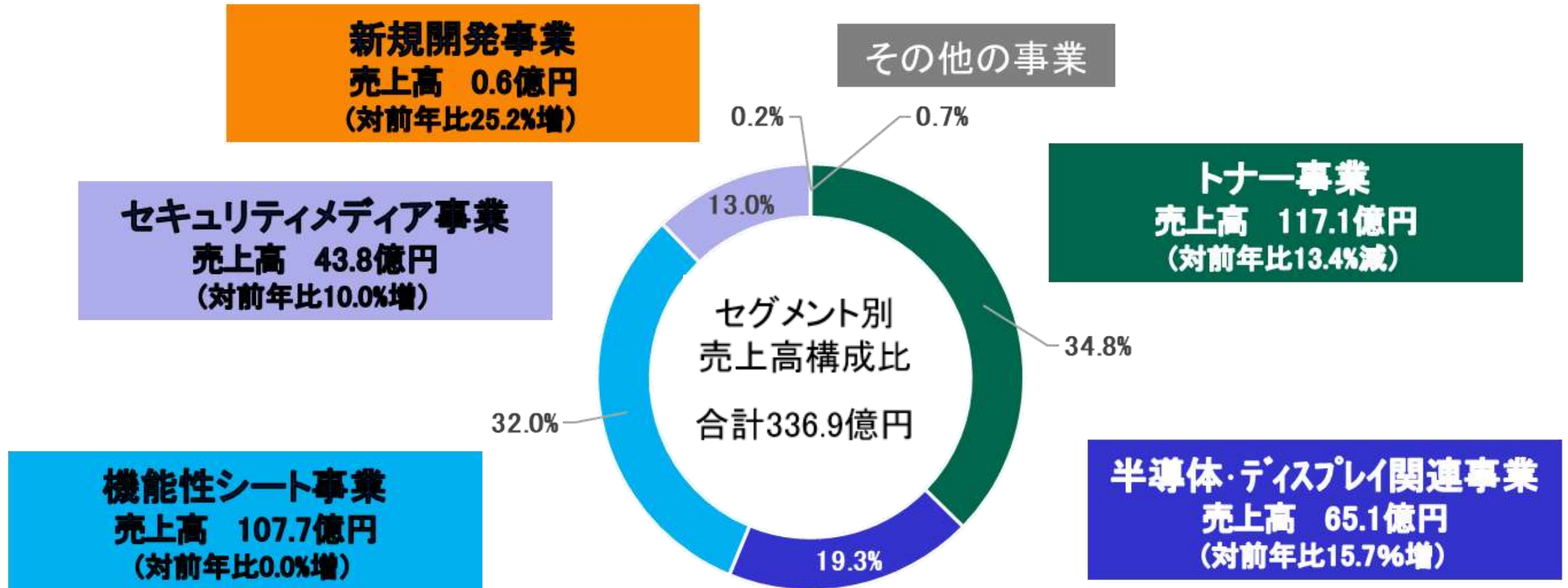


【四半期営業利益推移】 (単位: 億円)



セグメント別売上高(構成比)

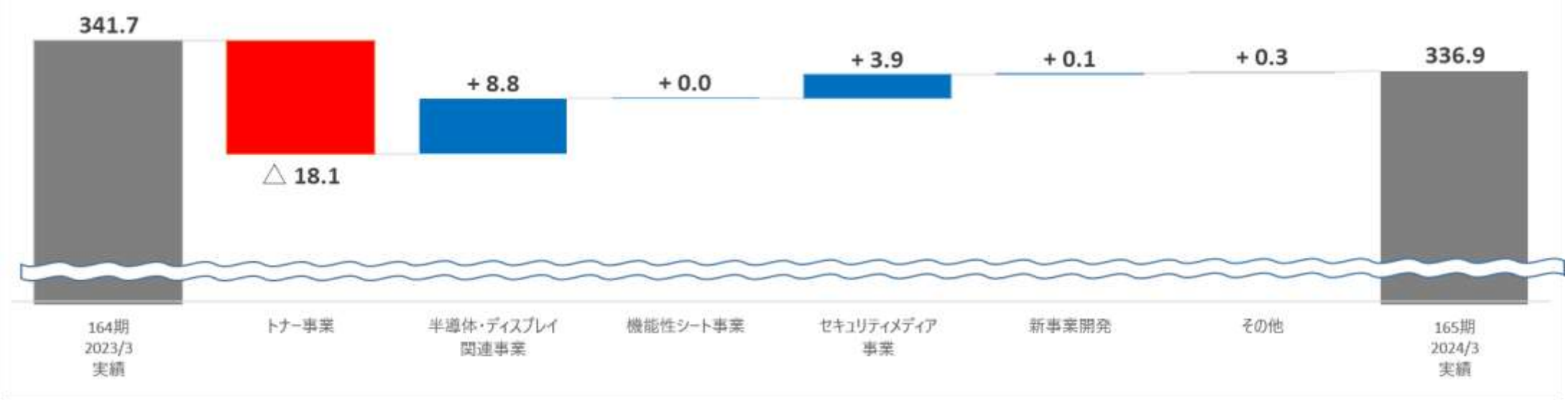
トナー事業は、中国経済不振の影響を受けて減収
半導体・ディスプレイ関連事業、機能性シート事業、セキュリティメディア事業は増収



セグメント別売上高、営業利益増減要因

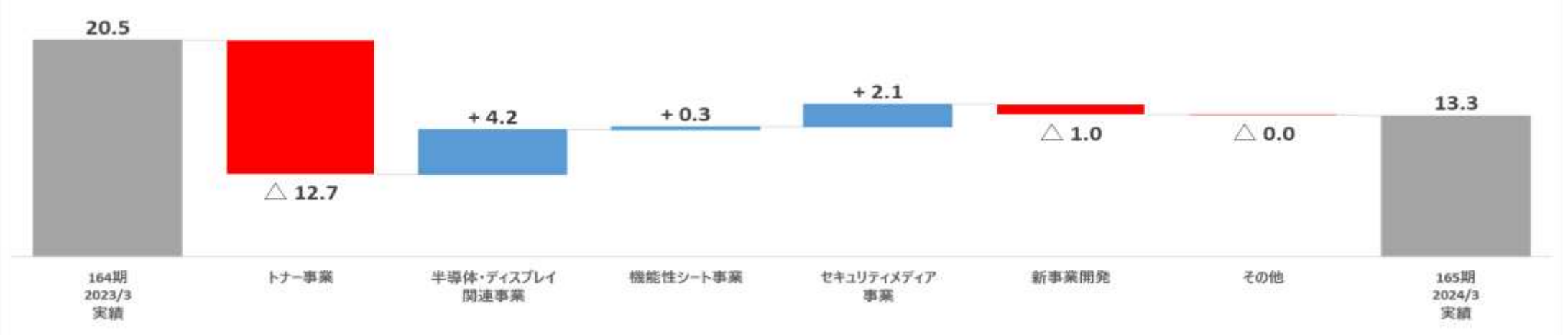
【セグメント別売上高増減内訳】

(単位: 億円)



【セグメント別営業利益増減内訳】

(単位: 億円)

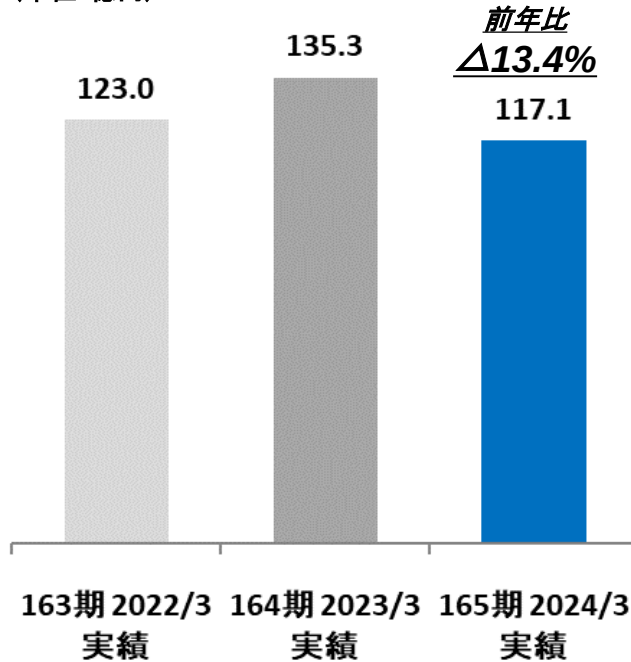


円安による海外関連売上高嵩上げはあるものの、市況の調整や中国経済不振の影響等により伸び悩み

売上高減少に加え、原材料コスト増、生産量抑制により大幅減益

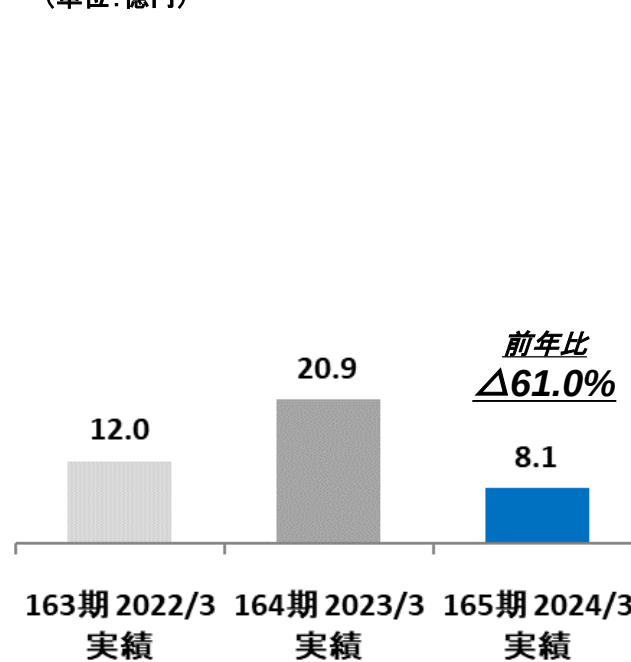
【売上高推移】

(単位:億円)



【営業利益推移】

(単位:億円)



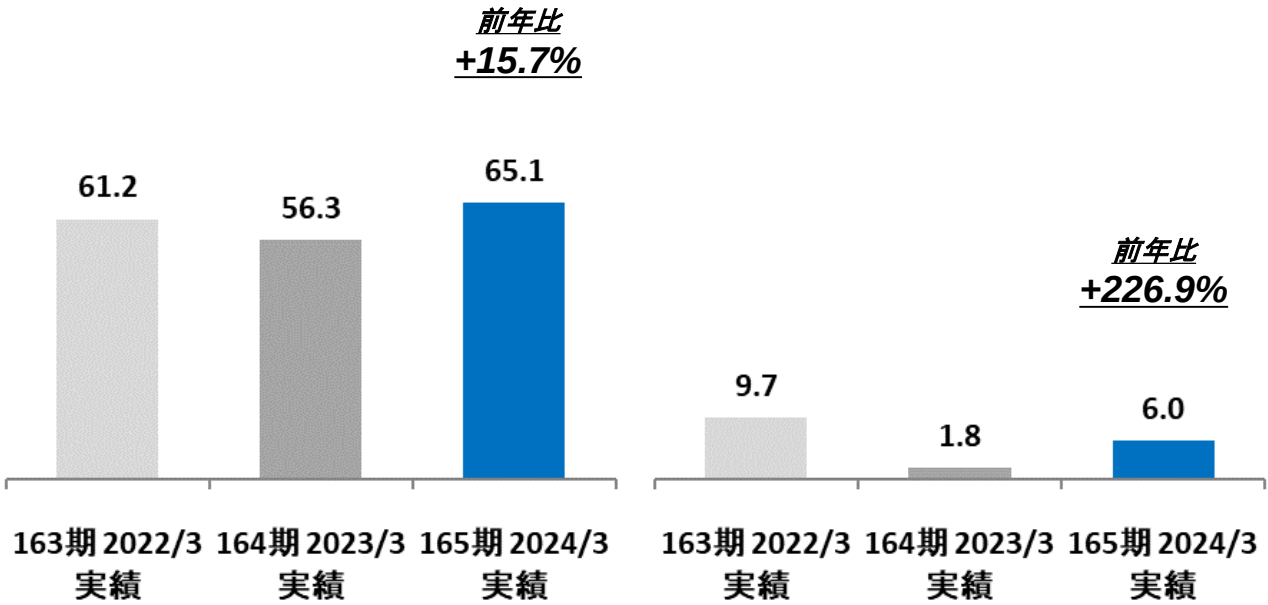
(単位:億円)

【色別売上高】	165期 2024/3 実績	前年比
モノクロ	49.7	△21.5%
カラー	62.9	△6.1%
その他	4.4	△10.2%
合計	117.1	△13.4%

半導体実装用テープは販売堅調、通年でディスプレイ向け光学フィルム加工好調により増収
新製品開発コストあるも、試作・試験入金増に加え、光学フィルム関連事業での増収効果、
塗工機稼働率上昇により増益

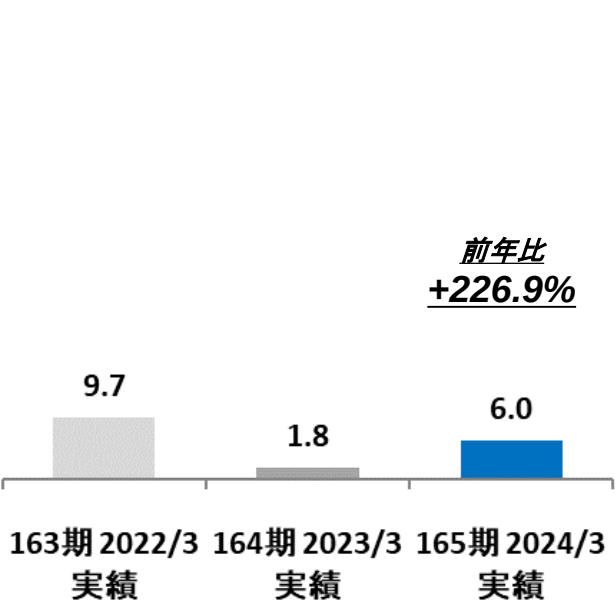
【売上高推移】

(単位:億円)



【営業利益推移】

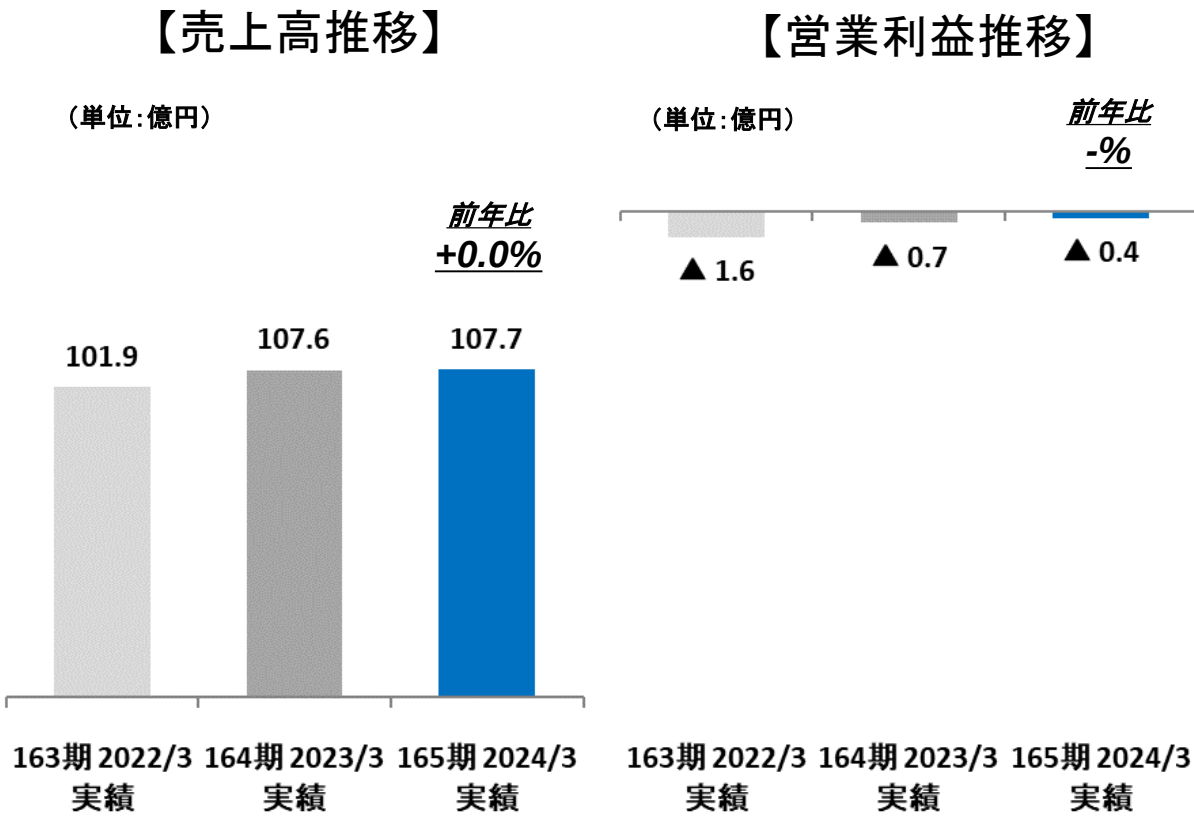
(単位:億円)



(単位:億円)

【SBU別売上高】	165期 2024/3 実績	前年比
光学フィルム	21.1	+50.2%
半導体実装用テープ°	35.9	+1.0%
半導体関連部品	8.1	+21.3%
合計	65.1	+15.7%

機能性不織布は中国経済不振の影響を受け伸び悩み
一方事業全体で案件獲得や価格改定により前年並みの売上
原材料コスト増あるも、価格転嫁と各種コストダウンにより赤字幅縮小



(単位: 億円)

【SBU別売上高】	165期 2024/3 実績	前年比
製紙	25.9	+1.4%
機能性不織布	18.4	△6.7%
塗工紙	13.2	+14.7%
ガムテープ°	22.5	△7.5%
紙加工	27.6	+4.2%
合計	107.7	+0.0%

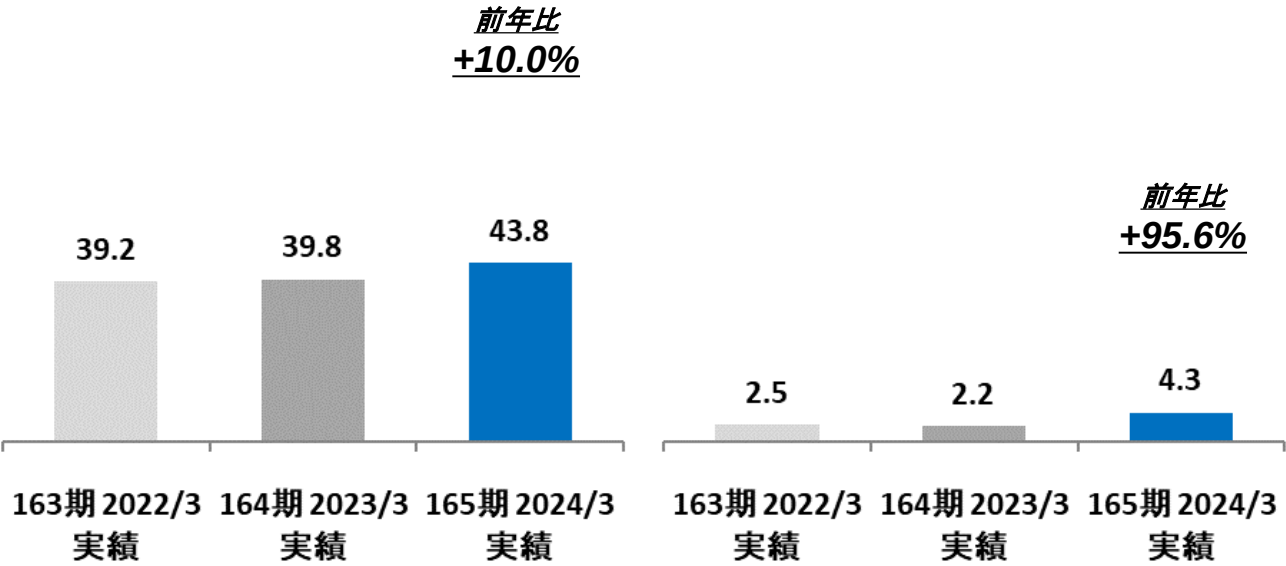
接触型と非接触型の両方の機能を兼ね備えたクレジットカードであるコンビカードへの切り替え、通帳類等増のほか、宣伝印刷物の受注増により増収・増益

【売上高推移】

(単位:億円)

【営業利益推移】

(単位:億円)



(単位:億円)

【製品群別売上高】	165期 2024/3 実績	前年比
通帳	9.4	+24.8%
カード	13.9	+7.7%
その他	20.6	+5.5%
連結調整	▲ 0.2	－
合計	43.8	+10.0%

連結財政状態：連結貸借対照表

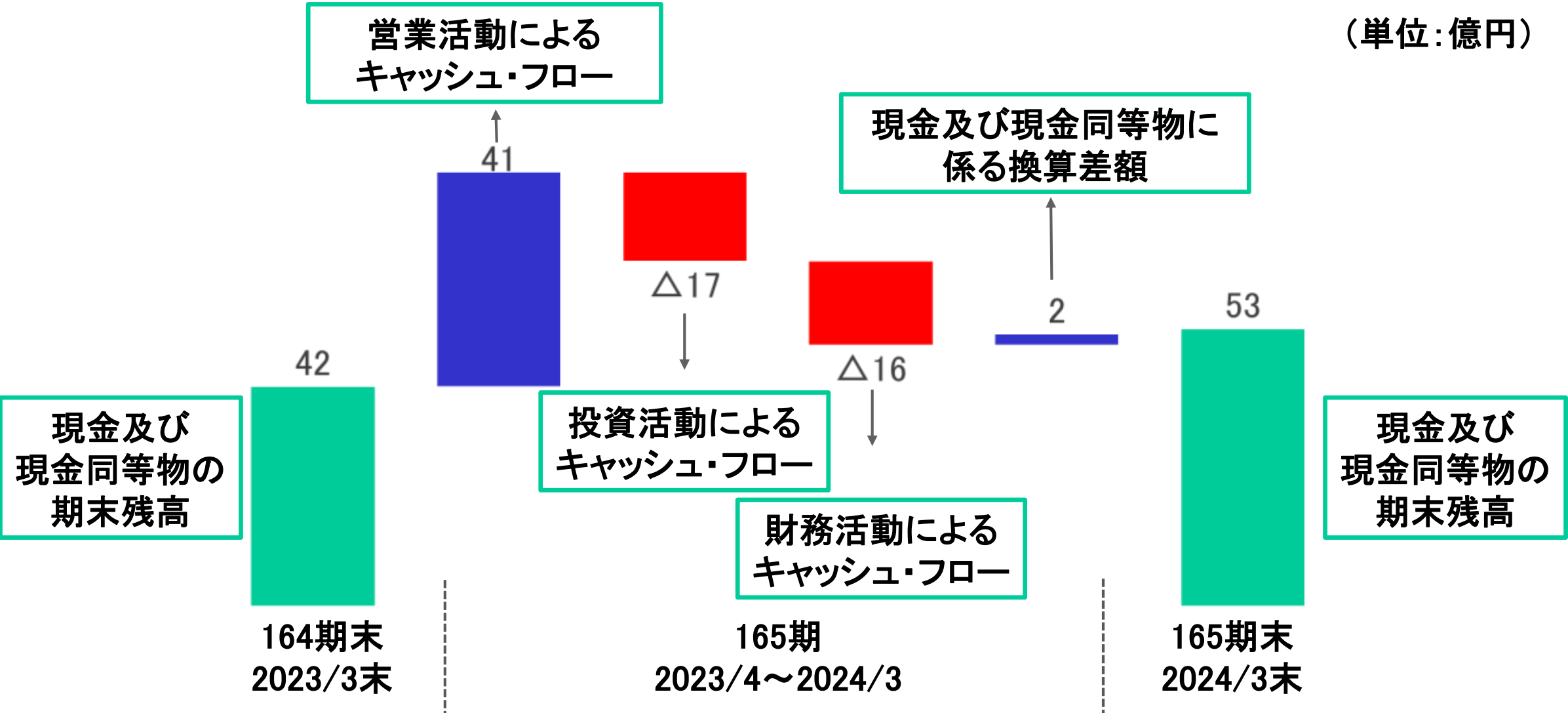
(単位：億円)

		164期 (2023/3)	165期 (2024/3)	増減額	主な増減要因
資産の部	流動資産	215.3	226.0	+10.7	現預金および売掛金における為替影響(+7.3)および期末休日影響(+7.0)
	固定資産	214.1	231.1	+17.0	投資有価証券(+8.6) 退職給付に係る資産(+4.9)
	資産合計	429.4	457.1	+27.7	
負債の部	流動負債	160.7	184.0	+23.3	買掛金における期末休日影響(+4.8)、短期借入金(+17.0)
	固定負債	84.9	79.1	△ 5.8	長期借入金(△6.3) 退職給付に係る負債(△4.0) 繰延税金負債(+4.4)
	負債合計	245.7	263.1	+17.4	
純資産の部	合計	183.7	193.9	+10.2	その他の包括利益累計額(+14.2) 株主資本(△7.4)
負債・純資産	合計	429.4	457.1	+27.7	
純資産比率		42.8%	42.4%	△0.4P	優先株式10億円を前倒し償還後も財務健全性維持
有利子負債残高		127.1	128.3	+1.2	

連結財政状態：連結キャッシュ・フロー計算書

税金等調整前当期純利益や減価償却費の計上、期末日が金融機関の休業日であったことによる仕入債務の増加等により41億円の営業キャッシュ・フローを創出

(単位：億円)



3.中期経営計画進捗状況および 2025年3月期 業績予想

[主要課題]

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

構造改革の進展により事業環境が厳しい中でも利益を生み出すことができるようになった「トナー事業」や、市場において確固たる地位を占めている「半導体実装用テープビジネス」が安定的に業績をけん引

子会社の「セキュリティメディア事業」、「ガムテープビジネス」、「紙加工ビジネス」が、その独自性を活かしながら安定的に業績を支える収益構造をより強固にする。

塗工紙事業および製紙事業は、低成長低収益事業と認識しており、中長期の企業戦略に基づき、生産拠点の統廃合を含めた見直しや人的資源の再編・適正化による構造改革を引き続き推し進め、損益改善に努める。

構造改革における主な取り組み

2021年	通期	米国トナー製造停止(2020年9月)後の生産アロケーション最適化
	5月	子会社であった日本カード株式会社の株式売却
	11月	「トモエリバー」商標 関連ビジネスの売却
2022年	2月	日本理化製紙株式会社(現 株式会社NichiRica)完全子会社化 (2022年4月1日効力発生)
	3月	洋紙9号抄紙機停機
	4月	米国工場遊休資産売却
	6月以降	DXによる現場およびスタッフ業務の生産性向上施策推進
2023年		
166期(2025/3)以降の主な取り組み(予定)		
2024年		電子材料事業部関連塗工設備の集約 (NichiRica8号機を停機し、電子材料事業部6号機に統合) 製紙事業における更なる構造改革の余地検討

中期経営計画の進捗 (3)成長戦略 - 新製品売上高

半導体市場向けや環境配慮型製品を中心に新製品売上高、比率ともに成長を目指す。

167期は新製品売上の伸びに大きく期待

166期は上市後4年を経過した製品が多く、新製品売上高としては前期並に留まる見込み

【セグメント別新製品売上高/比率】

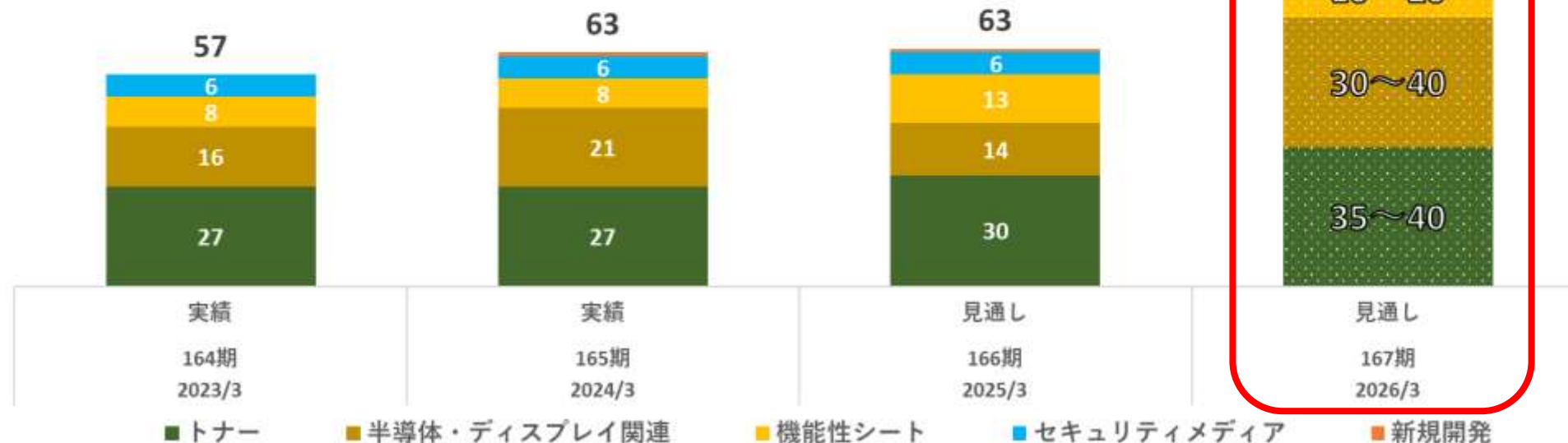
(単位:億円)

新製品売上比率
(単位: %)

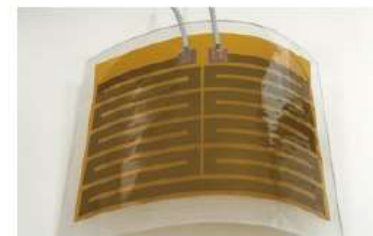
17%

18%

18%



「フレキシブル面状ヒーター」



「グリーンチップ®CMF®」



※新製品売上高: 新製品を上市した月以降48か月を経過するまでの製品ごとの売上高を、会計年度ごとに合計したもの

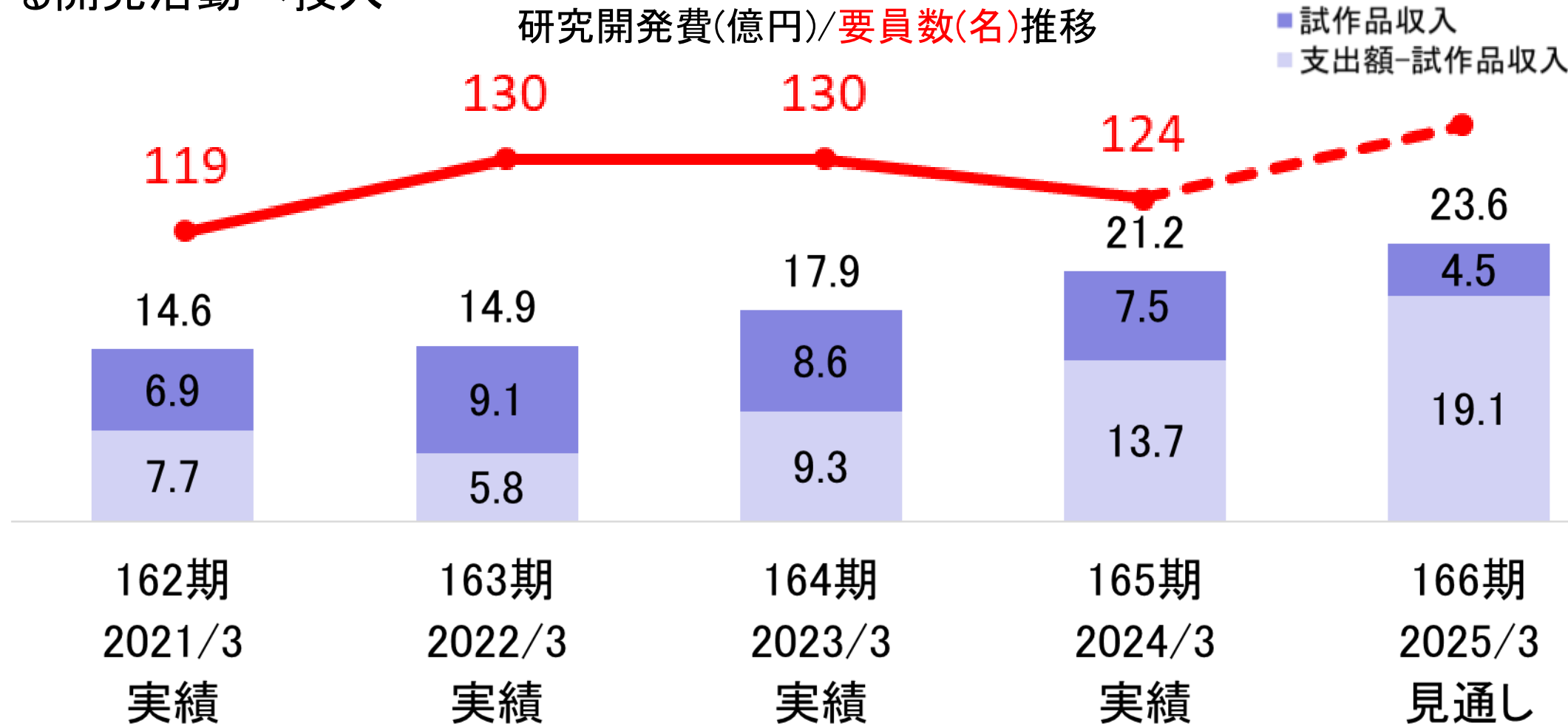
5Gの普及やDXの加速、環境意識の高まる中において、「熱・電気・電磁波コントロール」、「省資源・省エネルギー等の環境配慮」のニーズに応える新製品の開発を進めている。

製品	用途	特徴	量産	省資源	省エネ	熱対策	電気制御
フレキシブル面状ヒーター 	・産業用設備、装置用ヒーター (パイプ形状部の加熱)	優れたフレキシブル性により加熱対象に熱源を接触させることが可能。省エネルギー効果を実現。	2025年3月期		○	○	
高性能ヒートシンク 	・産業用装置冷却・温調ユニット	独自の金属繊維流路を持つヒートシンク。高い冷却・温度調整効果によりユニットの大幅な小型化が可能。	2025年3月期		○	○	
新型静電チャック 	・半導体製造装置シリコンウェハの真空固定	革新的技術を盛り込んだ新構造により従来型と比較して大きく性能向上	開発方針見直し(※)		○		○
GREEN CHIP CMF (セルロースマイクロファイバー混合樹脂) 	・生活用品、電子機器筐体、自動車内装等の成形用樹脂	セルロース(植物由来)繊維配合による環境負荷軽減。成形品(リサイクル樹脂含む)の強度が大幅に向上。	2023年3月期 量産済み	○	○		
機能性粉体担持シート(新用途) 	・環境制御用フィルター (除湿・ガス吸着)	機能性粉体を紙の中に大量に充填。粉体の持つ除湿・吸着等の性能を維持したままシート化する事が可能。	2023年3月期 量産済み		○		
セラミック繊維シート(新用途) 	・各種不燃断熱材 ・建材用目地材 ・電池用類焼防止材	製紙技術を活用して各種無機繊維をシート化。ニーズに応じた設計・開発を提案。	2023年3月期 量産済み		○	○	

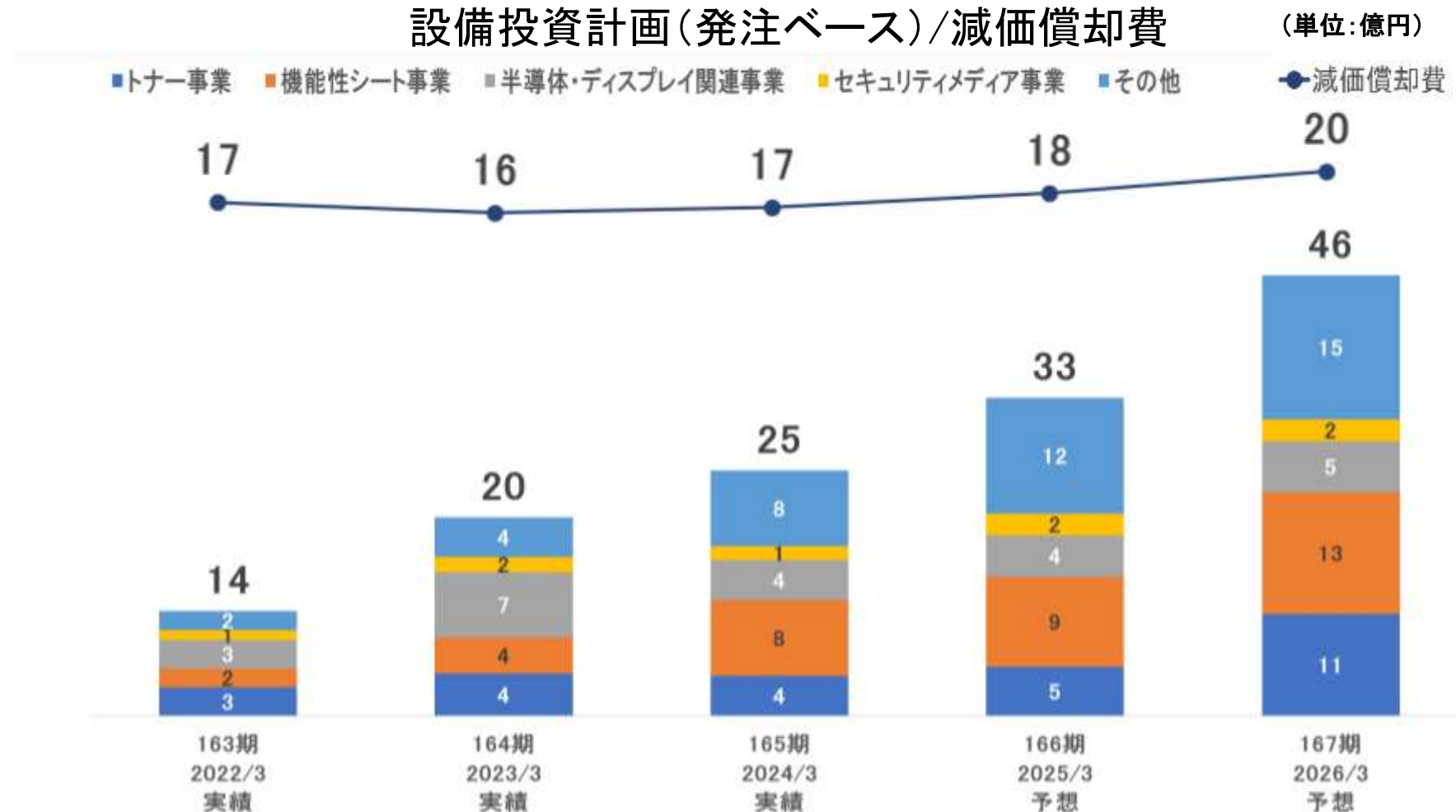
※なお、今後の収益貢献を期待していた「新型静電チャック」については、有力な競合製品が出てきたため、既存開発は中断し今後の展開方針を見直すこととした。

中期経営計画の進捗 (4)投資戦略－研究開発費

連結売上高比率で5～6%（20億円程度）の研究開発費用、単体従業員数の30%以上の経営資源を、引き続き成長分野（半導体関連製品事業、機能性不織布事業）をはじめとする開発活動へ投入



新製品売上の大幅増実現のため、新製品立ち上げ関連等の戦略投資を計画・実行
また、既存の延長線上にはないインオーガニックな成長のため、「アライアンス戦略」も下記の数字の外数として検討



トナー事業については前4四半期から回復の兆し。機能性不織布事業は中国市場以外の開拓と新規案件獲得を見込む。半導体・ディスプレイ関連事業は一部の光学新製品の一時的受注増は一段落するも、半導体市場の期後半からの回復による増収を見込む。

半導体関連事業の新製品立ち上げに伴う費用、処遇改善に伴う労務費増、DX関連投資によるコストアップはあるも、増収や値上げの浸透、上期円安継続による増益を見込む。

(単位：億円)

	165期 2024/3 実績	166期 2025/3 予想	対前年 増減
売上高	336.9	350.0	+13.1
営業利益 (利益率)	13.3 (4.0%)	22.0 (6.3%)	+8.7 (+2.3P)
経常利益 (利益率)	16.4 (4.9%)	22.0 (6.3%)	+5.6 (+1.4P)
当期純利益 (利益率)	5.9 (1.8%)	10.0 (2.9%)	+4.1 (+1.1P)

※「当期純利益」とは「親会社株主に帰属する当期純利益」を指します

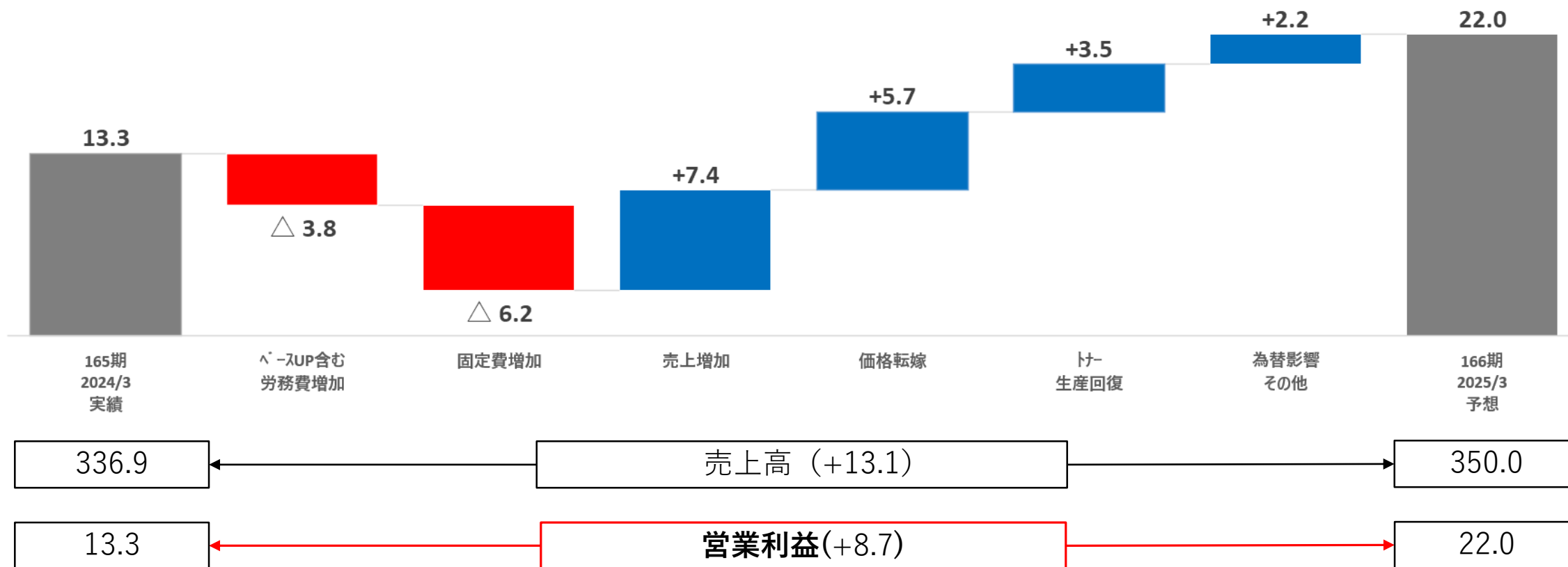
第166期連結営業利益増減要因(対前期比)

営業利益対165期実績比で+8.7 改善の主要増減要因

(単位:億円)

- ・人財確保と物価高騰に対応したベースアップを含む労務費増加(△3.8)
- ・半導体関連事業の新製品立上げに伴う先行費用支出、DX関連の積極投資等による固定費増加(△6.2)
- ・売上増加(+7.4)・価格転嫁(+5.7)・トナー生産回復(+3.5)・為替影響その他(+2.2)

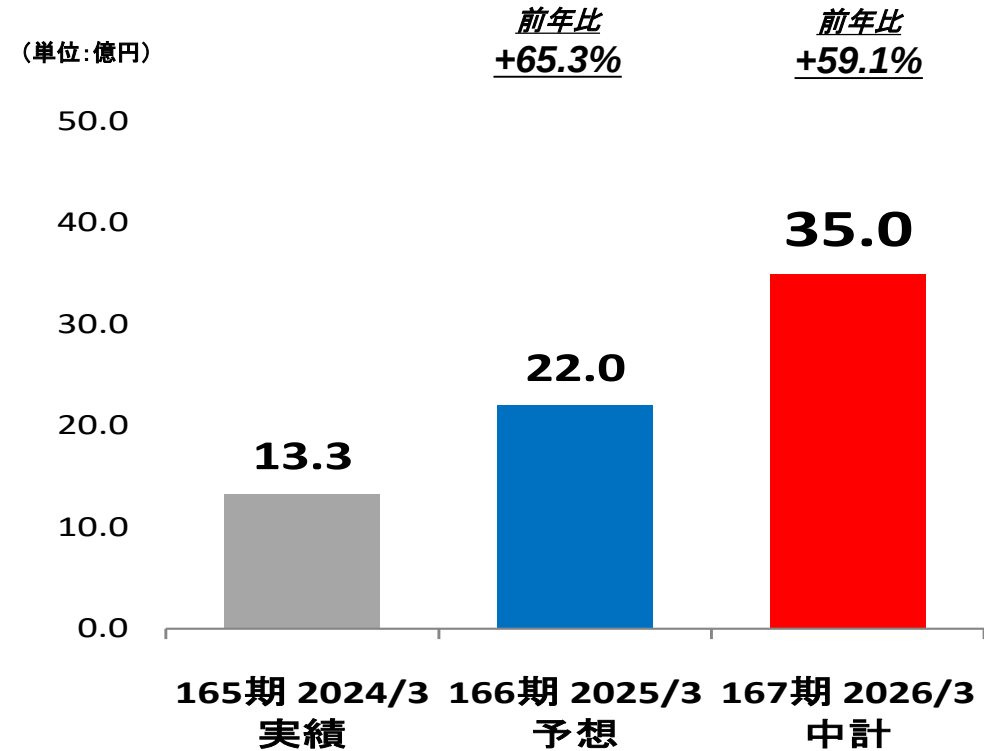
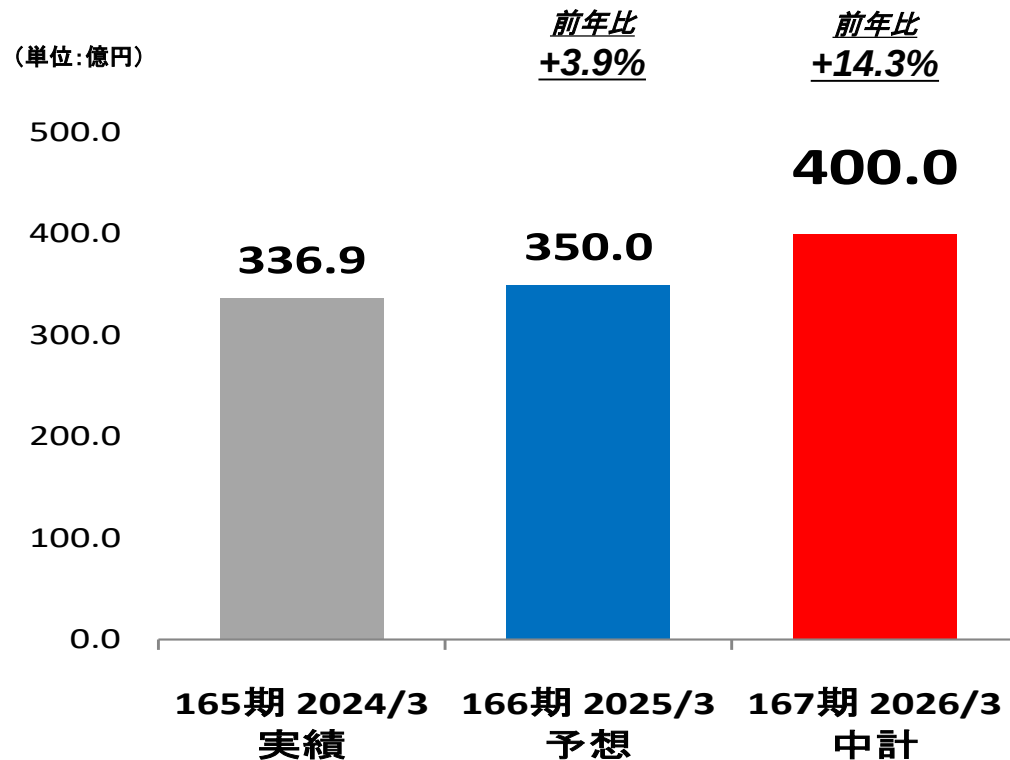
165期為替レートAR: \$144.59円
166期想定為替レート: \$145.00円



営業利益については、166期については22億円、167期については35億円と、修正第8次中期経営計画の計画値を引き続き目指す。

【連結売上高】

【連結営業利益】



セグメント分類と事業ポートフォリオ

当社事業(セグメント)を4つの事業ポートフォリオに分類(*)した上で、特に「新規成長事業」(半導体関連部品、機能性不織布)、「現在の主力事業」の中の半導体実装用テープとトナーを「注力事業」として成長を目指す。(*)縦軸を成長性、横軸を資本収益性として分類

セグメント	SBU	事業ポートフォリオ	主要製品	事業部・子会社
トナー事業	トナー	B. 現在の主力事業(注力事業)	複合機・プリンター用トナー	画像材料事業部 海外子会社
半導体・ディスプレイ関連事業	半導体実装用テープ	B. 現在の主力事業(注力事業)	QFPリードフレーム固定テープ TABテープ QFNテープ	電子材料事業部
	半導体関連部品	A. 新規成長事業(注力事業)	半導体製造装置向け静電チャック 光学封止部品 高性能ヒートシンク フレキシブルヒーター	電子材料事業部
	光学フィルム	C. 成熟事業(ただし、ボラティリティの高い事業)	FPD向光学フィルム クリーン塗工・塗布受託	電子材料事業部 (株)NichiRica
機能性シート事業	ガムテープ	B. 現在の主力事業	紙ベースの再湿糊塗布製品 ガムテープ、DM用紙、自着テープ	(株)NichiRica
	機能性不織布	A. 新規成長事業(注力事業)	無機繊維紙、金属繊維紙 フッ素繊維紙、無機粉体担持シート プリンター用紙	ファイバーマテリアル事業部
	塗工紙	D. 低成長低収益事業	磁気媒体	ファイバーマテリアル事業部
	製紙	D. 低成長低収益事業	木材パルプ由来の洋紙 電気絶縁紙、通帳用紙 プリンター原紙	ファイバーマテリアル事業部 海外子会社
	紙加工	C. 成熟事業	米麦・セメント・塩用クラフト重袋 2種ランニングコンテナ	三和紙工(株)
セキュリティメディア事業	セキュリティメディア	B. 現在の主力事業	有価証券、カード、情報処理	昌栄印刷(株)
新規開発事業	新規開発	—	事業化前新製品・新技術の試作売上等	iCas開発本部

- A. 新規成長事業
- B. 現在の主力事業
- C. 成熟事業
- D. 低成長低収益事業

特徴

複写機・プリンター用トナーの専門メーカーとして、
売上高ベースで世界最大手のポジションを確立

長年にわたり培ってきた粉砕法トナーの処方・粉
体設計・製造技術・評価技術に加え、高度な生産
システムと品質保証体制をベースとして、お客様の
様々なニーズにきめ細かく対応

強み

独立系トナーメーカーNo.1のスケールメリット

開発力及び品質

日中3工場の立地 グローバルな直販体制

成長戦略の方向性

成熟市場におけるNo.1メーカーとして、シェアの拡大に
よる成長が可能

利益率の高いカラートナーに注力

複写機・プリンターメーカーからのOEM生産受託を拡大
低温度定着化、低消費量化などの環境配慮型トナー



今期の課題

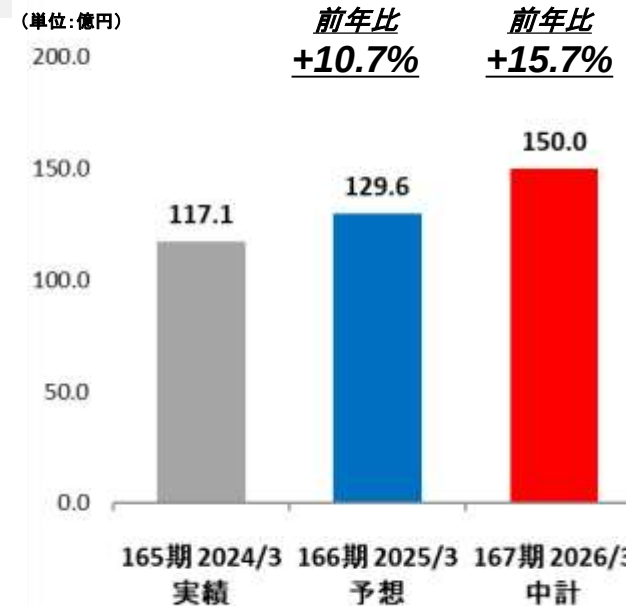
- (1) 生産体制の再構築
- (2) 戦略的協業関係の構築
- (3) サプライチェーンにおける業務変革
- (4) e-commerceを活用した川下展開

アクションプラン

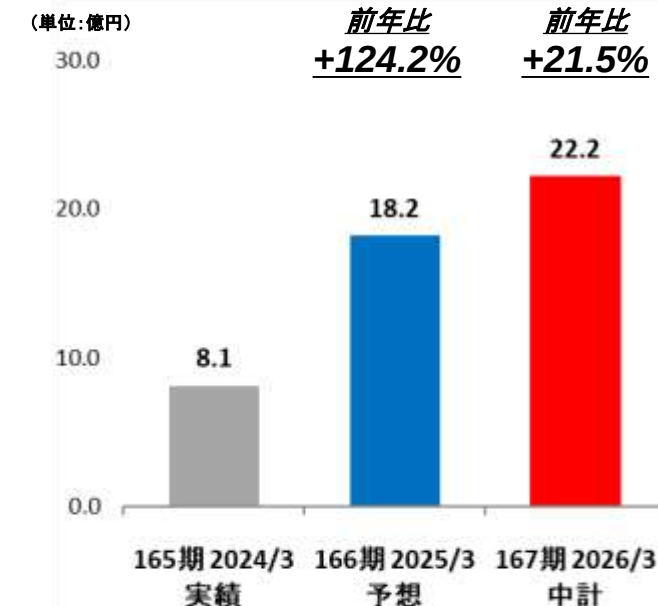
- (1) 最適生産アロケーションの実行とカラートナー増産を確実に実現する施策の実行
- (2) 原料サプライヤーとの戦略的関係構築と供給計画の策定・実行
OEM顧客との協業体制構築
- (3) DXの活用とSCMの推進
- (4) 大手通販サービスを活用する手法の確立と、販売データを分析して適切な販売活動に反映

165期第4四半期から回復の兆しが見えてきており、すでに増産体制に入っている。
機会損失を生じさせることがないように、伸長する売上に対し、最適生産・在庫オペレーションを実行する。

【売上高】

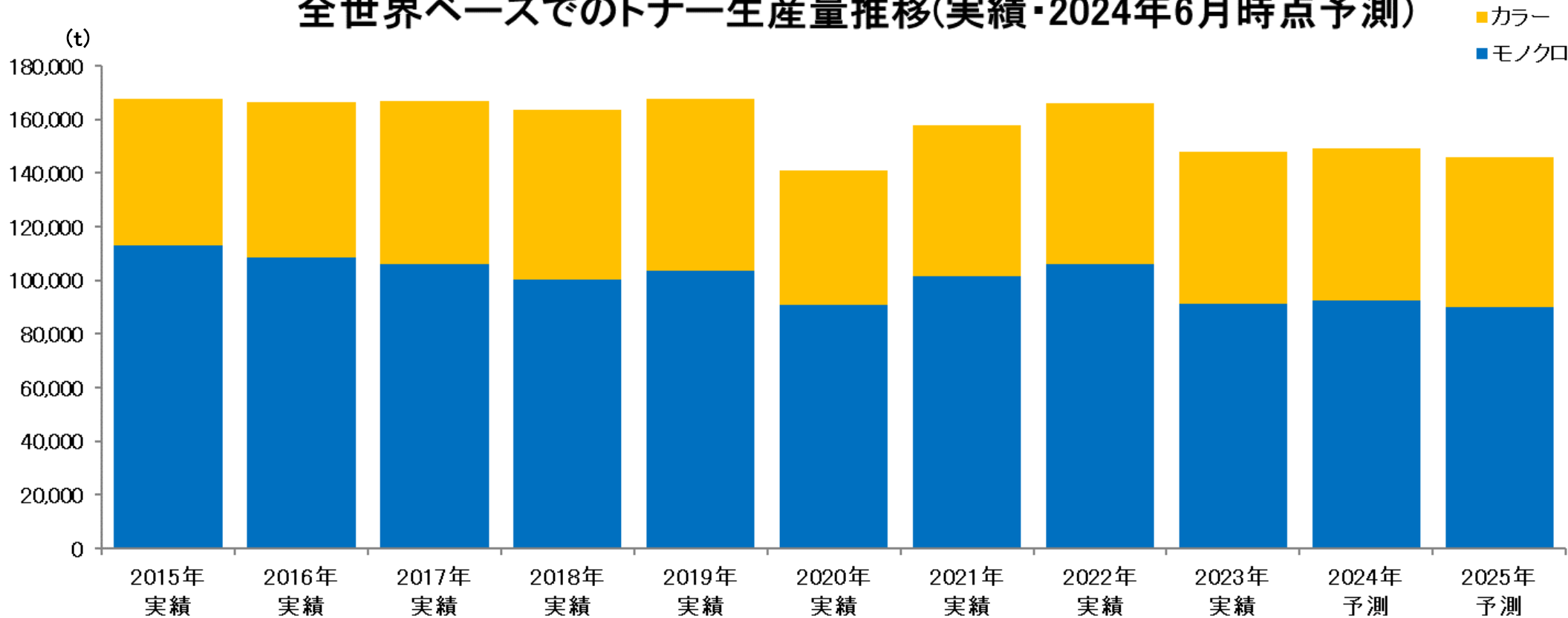


【営業利益】



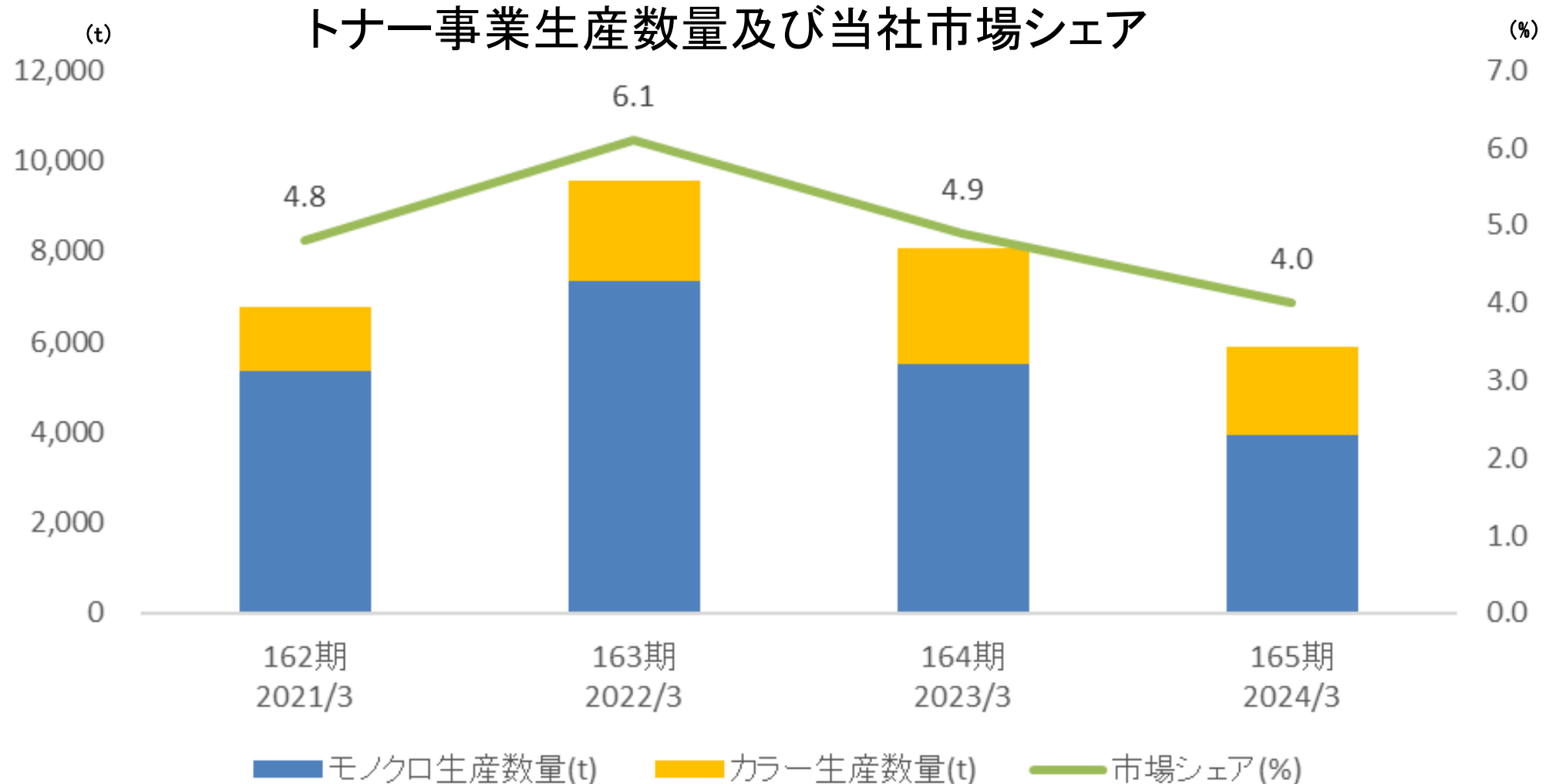
モノクロトナーの世界市場は、2020年において新型コロナウイルス感染症の影響で数量が大きく減少したあと、その反動需要により2021年、2022年と増加し、2023年に大きく減少。その後は横ばいが見込まれている。カラートナー市場は2023年に数量を減らしたものの、モノクロトナーほどの落ち込みはない。その後については微増を維持すると思われるが、先行きは不透明で横ばいが見込まれている。

全世界ベースでのトナー生産量推移(実績・2024年6月時点予測)



調査会社レポートをベースに当社作成(暦年ベース)

165期は、在庫調整のための生産量抑制により生産数量・シェアとも減少
166期は、165期第4四半期から回復の兆しが見えてきており、増産体制に入っている。



生産数量は自社データ。市場シェアは調査会社レポートをベースに当社作成

半導体実装用テープSBU

特徴

IT、自動車、家電業界等で広く利用される半導体・電子部品分野で、お客様のニーズに応じて機能を付与した粘接着製品を展開

高い信頼性と長年の実績で世界トップシェア(90%超)を誇るリードフレーム固定用テープ他、半導体後工程向けの製品を展開

強み

分散・処方・熱・電気制御技術

リードフレーム固定テープで30年以上の実績と高い信頼性、先行者利潤

日系リードフレームメーカー、海外OSAT(*)との強固な結びつき

*Outsourced Semiconductor Assembly & Test

成長戦略の方向性

成長市場における既存製品の売上・利益の拡大

高速通信、センシング分野に対応した新製品の投入

半導体関連部品SBU

特徴

熱・電気・電磁波のコントロール技術を活かした半導体製造装置用部品、気密封止用部品等の既存製品を展開

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

強み

半導体製造装置メーカーとの共同開発体制

熱・電気・電磁波の評価技術と独自のコントロール技術
新製品開発力

成長戦略の方向性

新型静電チャック・高性能ヒートシンク・フレキシブル面状ヒーターの着実な立ち上げと、パートナー顧客のインハウスシェア拡大

今期の課題

- (1) 167期新製品拡大のための仕込み
- (2) 既存事業収益の最大化
- (3) リソース最適配置の実現
- (4) 未来を築く新製品・新テーマの獲得と開発

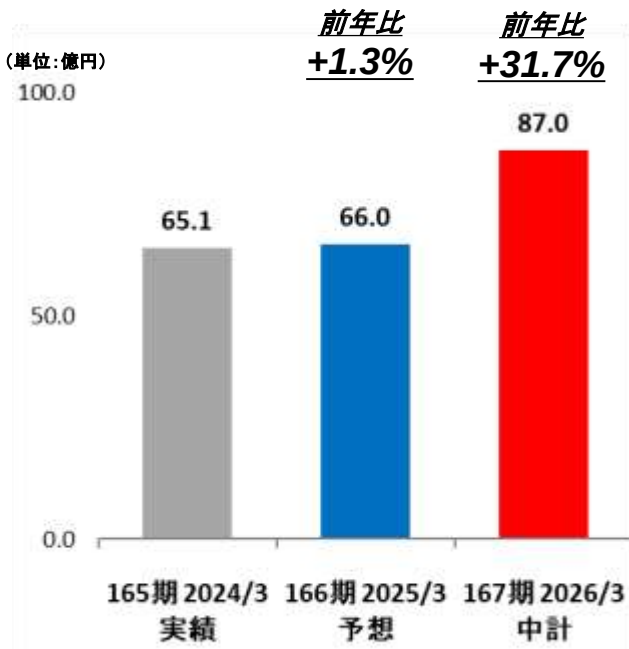
アクションプラン

- (1) フレキシブル面状ヒーター、高性能ヒートシンクの展開
- (2) 継続的かつ確実な価格改定の実行
半導体市場回復の流れに乗り遅れない半導体実装用テープの拡販
ボラティリティの抑制に繋がる案件獲得を目指す
- (3) 塗工設備関連ビジネス収益最大化のための方針設定
- (4) 顧客密着型開発の推進(欧州、東北等)

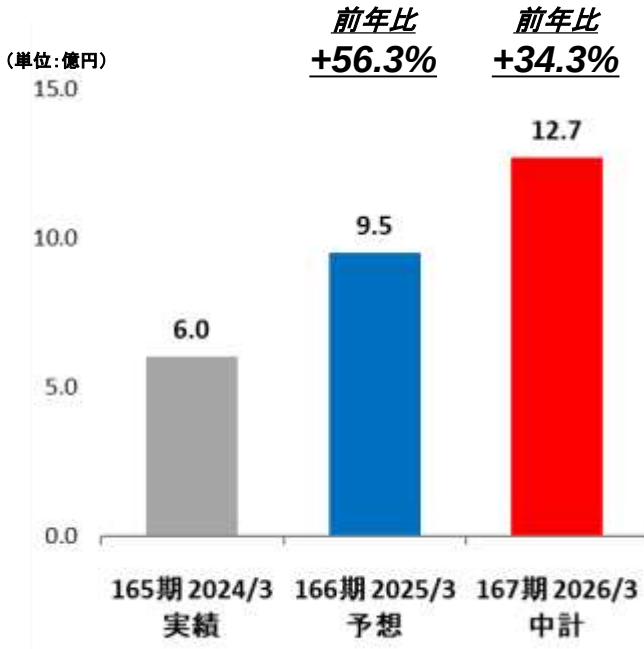
【SBU別売上高】	165期 2024/3 実績	166期 2025/3 予想	167期 2026/3 中計
光学フィルム	21.1	19.0	15.0
半導体実装用テープ	35.9	37.9	39.0
半導体関連部品	8.1	9.5	33.0
連結調整		▲ 0.4	
合計	65.1	66.0	87.0

光学フィルムの一時的受注増による影響は一段落するものの、半導体関連事業について半導体市場の期後半からの回復による増収を見込む。
半導体関連事業の新製品立ち上げに伴う費用増を増収でカバー。

【売上高】

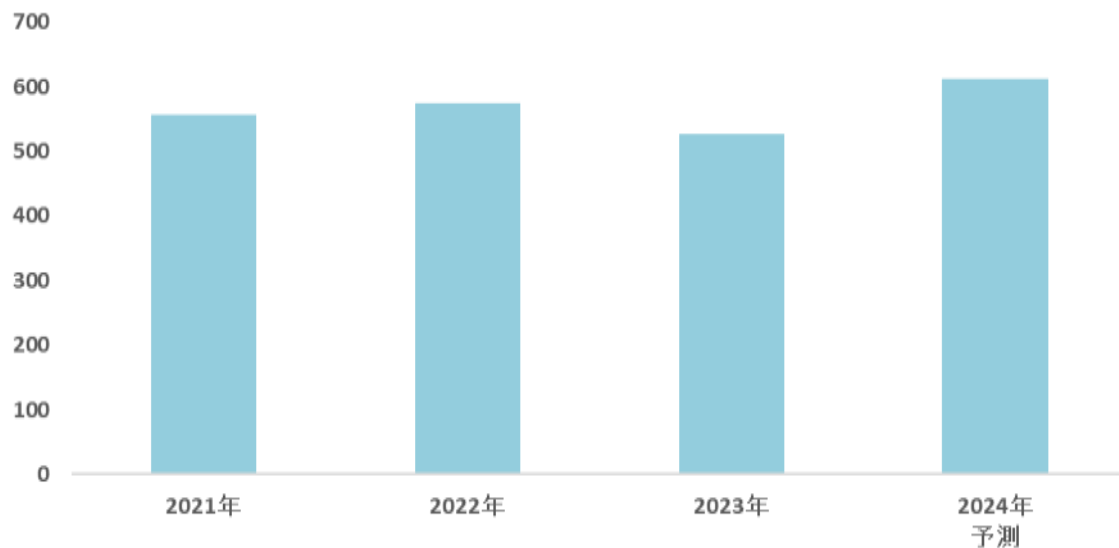


【営業利益】



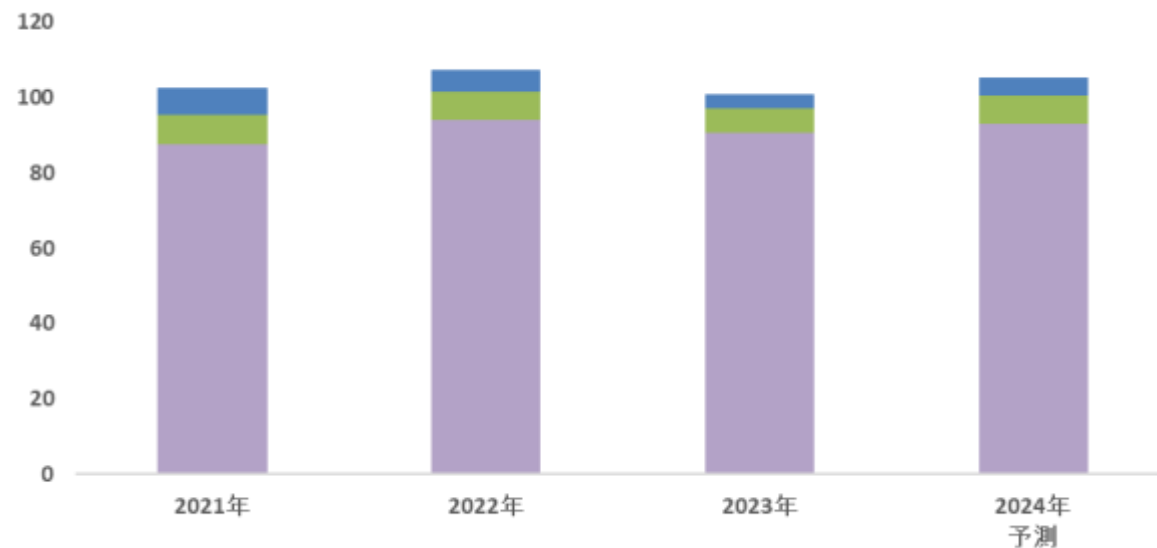
半導体製品・半導体製造装置市場予測

半導体製品市場予測 単位:10億ドル



調査会社レポートをベースに当社作成(暦年ベース)

半導体製造装置市場予測 単位:10億ドル



- 組み立て、パッケージング装置
- テスト装置
- ウェハーファブ装置

調査会社レポートをベースに当社作成(暦年ベース)

機能性不織布SBU

特徴

特殊抄紙技術を活かした「フッ素繊維シート」「ステンレス繊維シート」「機能性材料担持シート」、多層塗工技術による「インクジェット光沢紙」など、業界をリードする数多くの製品を生み出す。

紙から派生したこの製品領域において、紙という素材にこだわらず、各種シートに機能を付与することで無限の可能性を探索

強み

分散・凝集・透気度・坪量均一化コントロール技術
特殊抄紙技術（異種繊維抄紙、含浸、混抄、担持）

成長戦略の方向性

抄紙技術を活かした機能性材料のシート化とモジュール化により、物理特性（熱・電気・電磁波コントロール性能）を最大限に引き出し、ソリューションを提供

機能性材料などを担持した新製品の横展開

半導体関連部品SBUへの半製品供給

シートの加工、モジュール化技術の開発

CMFの家電、車用途への展開



今期の課題

- (1) 167期新製品拡大のための仕込み
- (2) 既存事業収益の最大化
- (3) リソース最適配置の実現
- (4) 海外展開促進

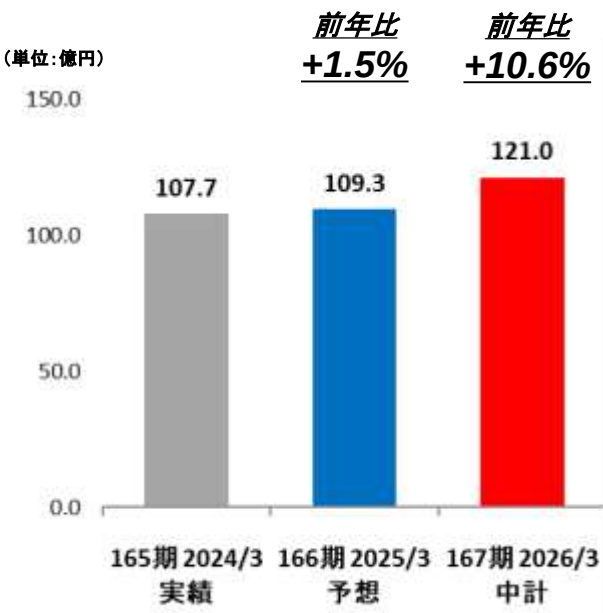
アクションプラン

- (1) 無機繊維シート、環境対応CMF、新製品の確実な投入
- (2) 無機繊維シートについては、既存取引先の販売エリア拡大に対応
- (3) 製紙事業構造改革方針の決定
塗工設備関連ビジネス収益最大化のための方針設定
- (4) TAIを通じたインド戦略の遂行

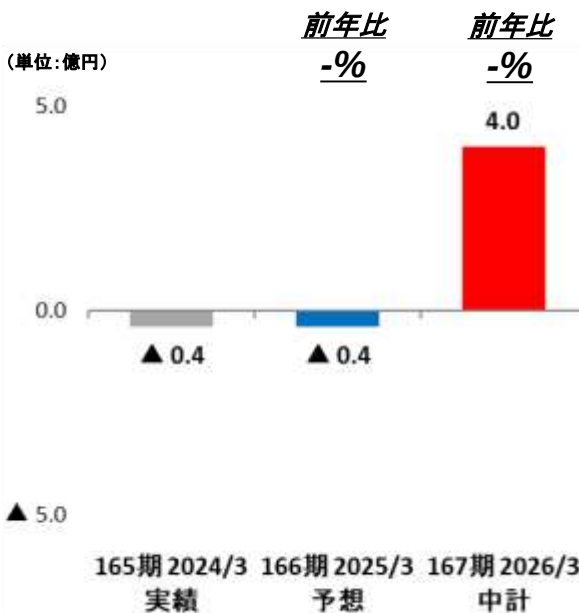
【SBU別売上高】	165期 2024/3 実績	166期 2025/3 予想	167期 2026/3 中計
製紙	25.9	25.5	21.0
機能性不織布	18.4	22.8	35.0
塗工紙	13.2	13.3	8.0
ガムテープ	22.5	22.2	27.0
紙加工	27.6	28.8	30.0
連結調整		▲ 3.4	
合計	107.7	109.3	121.0

機能性不織布事業は中国市場以外の開拓と新規案件獲得を見込む。
人的資源の再編・適正化による構造改革を引き続き推し進め、損益改善に努める。

【売上高】



【営業利益】



事業内容

子会社である昌栄印刷株式会社が事業を担う。

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

特徴・強み

- ①小ロット・多品種・短納期
- ②歴史と実績：1世紀以上最先端のセキュリティ印刷を追究
- ③社会貢献：CSR活動やユニバーサルデザインの普及
- ④認証取得：プライバシーマーク、ISMS認証、FSC®/CoC認証
- ⑤品質と環境：地球に優しい環境配慮型商品の開発・製造を推進
- ⑥ISMS/Pマーク：24時間態勢で厳重な情報管理を実施

加えて日本で4社(※)しかないVISA/Mastercard/JCB認定会社

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

主要製品

①カード

社員証/学生証/身分証、会員カード
クレジットカード、キャッシュカード、非接触ICカード
ポイントカード、ギフトカード
健康保険証

カード作成のご要望なら

カード作成ドットコム

国際クレジットカードをはじめありとあらゆるカードの制作実績



自社工場で製造・発行する全ての国際クレジットカードにカーボンオフセットを付与

②有価証券

小切手・手形、通帳、預金証書



オリジナリティあふれる通帳、預金証書のデザインをはじめ、CI(コーポレートアイデンティティ)まで幅広く提案

※昌栄印刷株式会社HPより一部抜粋

今期の課題

- (1) 伸長分野シェア拡大
- (2) 既存事業収益対策
- (3) 新市場・新素材開拓

アクションプラン

- (1) コンビカード化対応、国際ブランドカード拡販強化
環境素材系カードビジネス
- (2) 生産性の向上と価格改定の確実な実行
- (3) これまでとは異なる業種へのチャレンジ、
産学連携テーマ探求

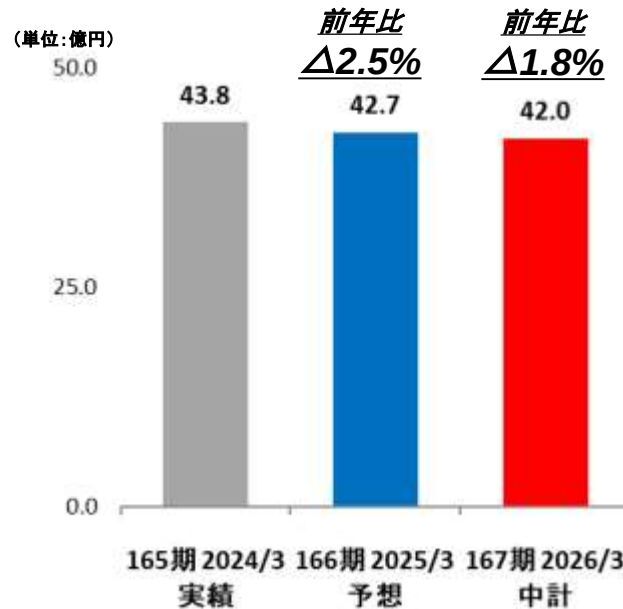
※当社とのシナジー

これまでプラスチック材料のみが使用されていたカードの製造において、当社が製造するコンバージョンシート（PET混抄紙）を使うことにより、プラスチック使用量を削減できる環境配慮型クレジットカードの開発に成功

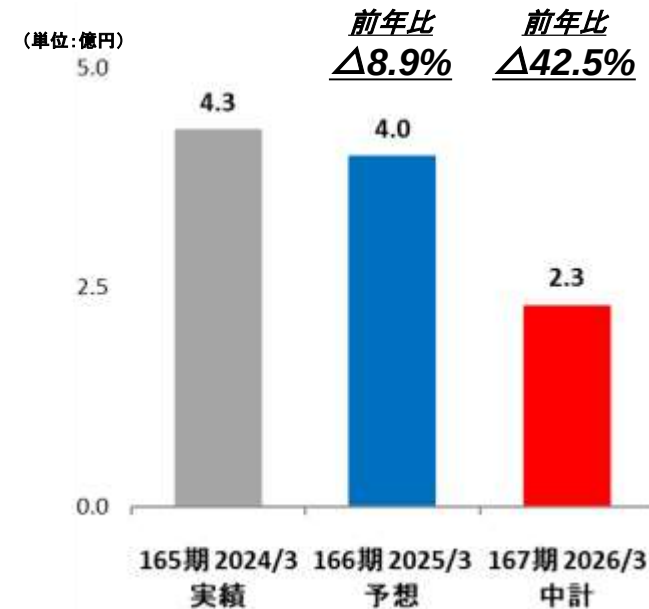
コンバージョンシートを使用した環境配慮型ICカードは、1枚当たり約10%の紙パルプを含有しており、カード200万枚につき約1トンのプラスチックを削減

166期は、特に好調だった前期と比べると若干の減収を見込むも、引き続き外部環境は良好であり、人件費の増加はあるものの、生産性向上対策による限界利益率の向上等により減益幅を圧縮

【売上高】



【営業利益】



株主還元① 優先株式の全部償還、剰余金の配当予想

1. 優先株式の全部償還

2023年9月、A種優先株式の全部償還を実施

償還後も純資産比率は40%以上を維持

株主還元策の一つ。償還後資本政策の選択肢拡大

2. 剰余金の配当予想

(1) 配当方針

安定的な配当を継続実施していくことを基本としつつ、連結及び単体業績水準と、内部留保の確保や財務体質の強化等を総合的に勘案して、機動的に決定

(2) 剰余金の配当予想

株主の皆様への還元策のあらゆる可能性を検討しつつも、まずは安定的な配当を継続実施していく基本方針に則り、1株当たり15円の期末配当(配当性向:15.6%)を予定(2025年3月期)

株主還元② 株主還元策

1. 株主還元策

- (1) 自社株買い
- (2) 増配
- (3) 株価の向上

2. 自社株買い

- (1) 現在株主還元策として自社株買いを実施する具体的な計画はない。
当社では画期的新製品の上市に向けて設備投資や研究開発に資金を充てることが、株主様への配当還元を増やすことや自社株買いを行うよりも株主様への還元につながると考えている。また、当社は優先株式を2023年9月に全株取得・消却したが、本件も「1株当たり当期純利益」の改善という観点からは株主還元策の一環になると考えている。
- (2) ただし、自社株買いを否定するものではなく、今後、政策保有株式の持ち合い解消等が進む中、当社株式の需給バランスを維持するため、当社株式保有先から放出される当社株式を取得する場面も考えられる。

4. サステナビリティの取り組み

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

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

サステナビリティ基本方針

私たちは、「誠実」「社会貢献」「開拓者精神」からなる創業精神のもと、これまでもこれからも「新製品・新技術の立ち上げによるお客様満足を通じた利益の最大化」を通じて持続可能な「より良い世界（社会・環境・ガバナンス）」の実現に向けて貢献してまいります。

1. 社会的課題への取り組み

社会的課題を見据えた製品を通じて新たな価値を創造することにより、事業を通じた社会的課題の解決と企業価値の向上に努めます。

2. 環境問題への取り組み

エネルギー多消費型の製紙事業の縮小による事業ポートフォリオの転換や環境配慮型製品の提供およびCO₂排出量の削減等により地球環境保全に努めます。

3. 人権の尊重と人財価値最大化への取り組み

サプライチェーン全体を通して人権や多様性を尊重し、誰もが働きやすく誇りの持てる職場環境および人財育成制度の整備に努めます。

特定した7つのマテリアリティ



専門分科会を立ち上げ、「当社の技術を活かした環境に貢献する製品の開発」や、「温室効果ガス削減に向けた活動」を推進

環境貢献製品群分科会

当社製品(新製品だけではなく既存製品も含む)を通じて、脱炭素に向けた企業貢献(削減貢献)への取り組みについて、「環境貢献製品群」として分類

ISO14021が定める自社基準による自己宣言を基に、以下の「7項目」を設定

- 1.省エネルギー、2.省資源、3.廃棄物削減、4.生分解性
- 5.大気・水環境保全、6.地球温暖化防止、7.第三者認証

各事業部、開発本部、子会社である昌栄印刷(株)において、この項目に対し当てはまる製品を抽出

製品のライフサイクル(調達、開発、製造、使用、廃棄)のいずれのプロセスで、当社従来製品または他社製品と比較して改善するのかを整理。展開の仕方は検討中

温室効果ガス削減分科会

排出量データの外部報告は主として以下の4つに大別される。現状では報告先によって算出係数や算出対象範囲が異なる。今後分科会において統括・管理していく。

- 1.法令対応、2.各種団体報告、3.顧客要請対応、4.IR

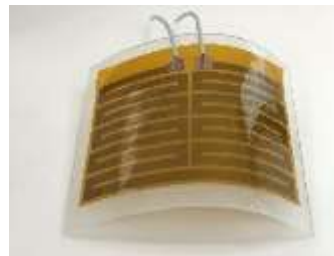
2030年の削減目標(Scope1 & Scope2)については、今後の成長戦略を進める中でも、2024年3月期現在の水準を維持することで目標を達成できるとの認識

上記認識に基づき、排出量データの合理性・客観性について第三者に担保された算定方式の確立・標準化を行うことで、信頼性の対外的発信に繋げる。

サステナビリティの推進① 環境(新製品)

フレキシブル面状ヒーター

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



グリーンチップ® CMF® (セルロース繊維配合樹脂)

自然環境への配慮と空間環境の最適化に貢献する製品群「GREEN CHIP」の一つであり、プラスチック系材料の代替となりうる素材として、これまでの生活用品のほか、難燃性を付与した製品が島津製作所様の分析計測機器に採用されるなど、産業用途も含めた新製品投入を進める。



コンバージョンシート(PET混抄紙)



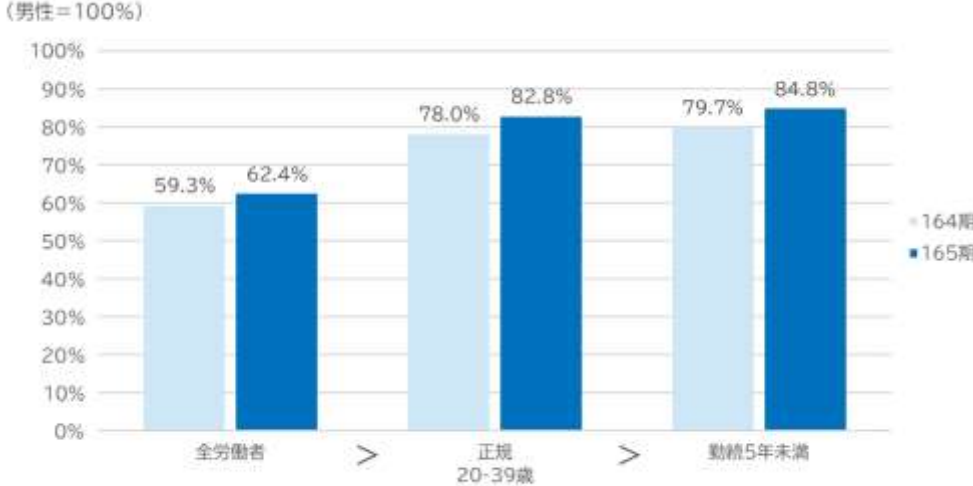
当社が製造するコンバージョンシート(PET混抄紙)を使用し、子会社である昌栄印刷株式会社が製造・販売を行っている環境配慮型ICカードが、一般社団法人日本有機資源協会の発行するバイオマスマークの認定を取得

人的資本(人材の多様性を含む)に関する指標及び目標

区分	項目	第164期 (2023年3月期)		第165期 (2024年3月期)		第169期 (2028年3月期)
1 人財育成の促進	階層別研修制度受講者人数(延べ人数)	197名		318名		300名以上
	自己啓発教育制度受講者(延べ人数)	80名		122名		150名以上
	一人あたり教育研修費	20,000円		29,000円		30,000円以上
	改善提案件数(当社・新巴川加工(株)計)	8,381件		9,730件		15,000件
2 多様な人財の活躍	女性管理職比率	4/118名	3.4%	6/124名	4.8%	10%
	中途採用者の管理職比率	39/118名	33%	46/124名	37%	35%以上
	営業職の外国籍人財比率	7/61名	11%	7/58名	12%	20%
	開発部門の女性人財比率	18/94名	19%	22/118名	19%	35%
3 いきいきと働きやすい 職場環境づくり	平均残業時間	14.8h/月・名		14.5h/月・名		15h以下
	平均年休取得率(年間)	65%		71%		80%以上
	男女別賃金格差Ⅰ(全社員)	59%		62%		65%
	男女別賃金格差Ⅱ(正規・20-39歳)	78%		83%		90%

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

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



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

サステナビリティの推進③ GHG排出量の推移

3つのアプローチでGHG排出量の削減を目指す。

1. 事業ポートフォリオの転換

エネルギー多消費型の企業から価値創造型企業への転換
経営資源の最適配分の観点から、エネルギー消費量の多い製紙事業を縮小し、半導体・ディスプレイ関連事業および機能性シート事業に経営資源を集中投入

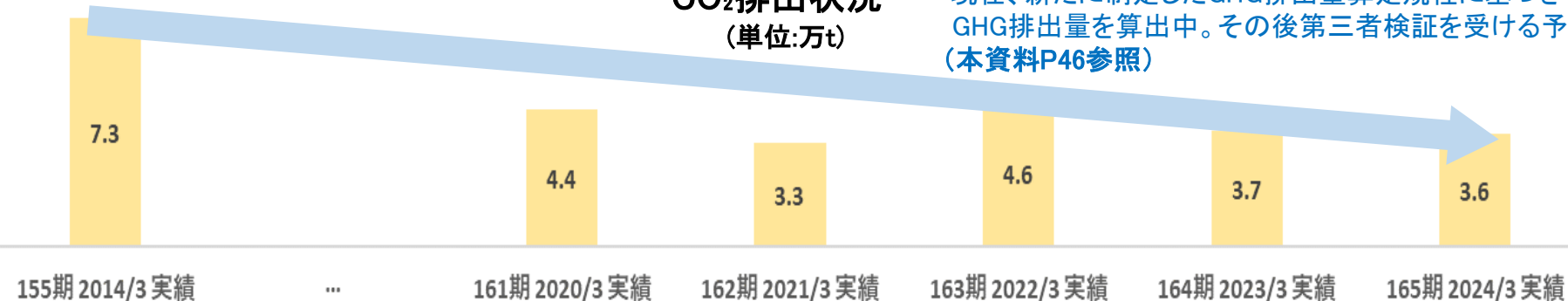
2. 新製品の創出

材料開発を通じたイノベーション推進によりCO₂削減, 省エネルギー, 環境保全に貢献
ex. 高性能ヒートシンク、フレキシブル面状ヒーター、CMF(セルロースマイクロファイバー)等の新製品

3. 社有林の保有

和歌山県、三重県、奈良県の紀伊半島に3,031ヘクタールの山林を保有
山林の健全な生態系を守り、CO₂吸収量 0.7万t(2024年3月期)を保持し、GHG排出量を削減
165期(2024年3月期) CO₂排出量は、164期より0.1万t減少し3.6万。155期(2014年3月期) 基準数値(7.3万t) 対比で51%

CO₂排出状況
(単位:万t)



*日本製紙連合会公表のCO₂排出量換算係数を基に算出
現在、新たに制定したGHG排出量算定規程に基づき
GHG排出量を算出中。その後第三者検証を受ける予定
(本資料P46参照)



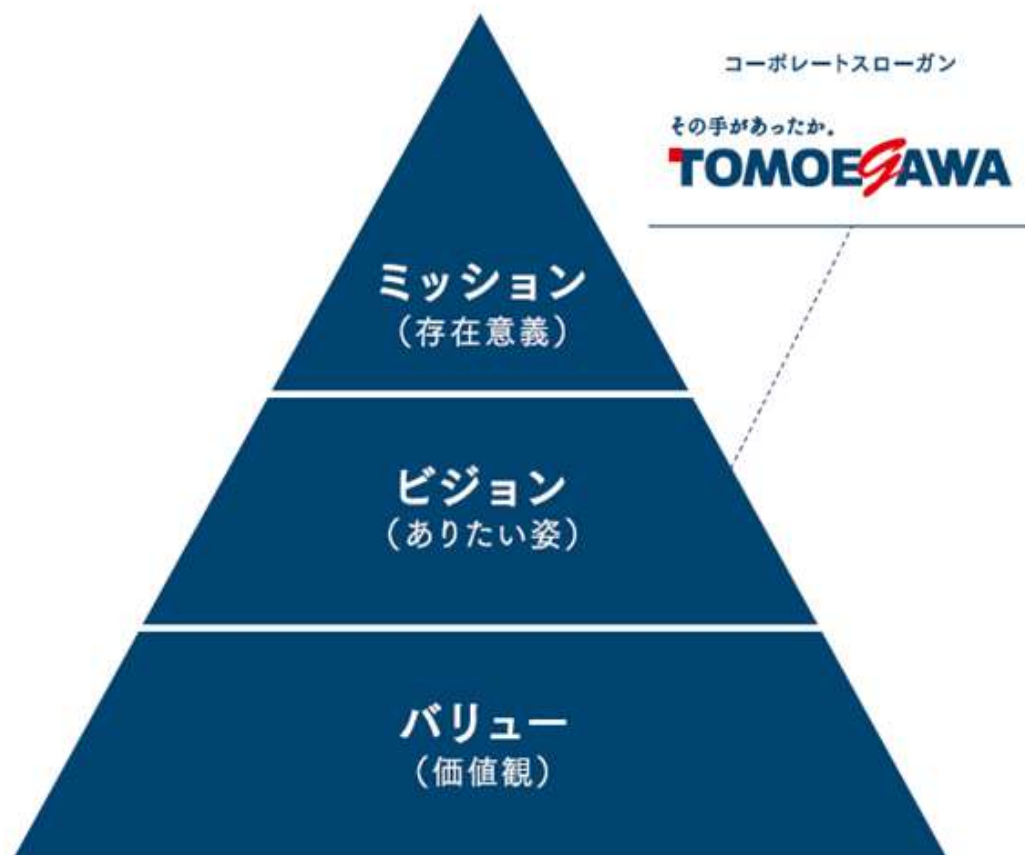
5. 参考資料

熱・電気・電磁波コントロール

省資源・省エネルギー等環境配慮

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

従来から掲げてきた創業精神は当社の価値観を表すものとして維持しつつ
これを発展的に解釈し、経営理念を再定義



ミッション (存在意義)

感動こそが、持続可能な価値と考える。

これまでも、これからも新製品・新技術開発に挑戦し、
人や社会に新しい喜びを提案しつづける。

ビジョン (ありたい姿)

グローバル視点の提案型ソリューションパートナーへ。

前例にとらわれず、組織の壁を超え、

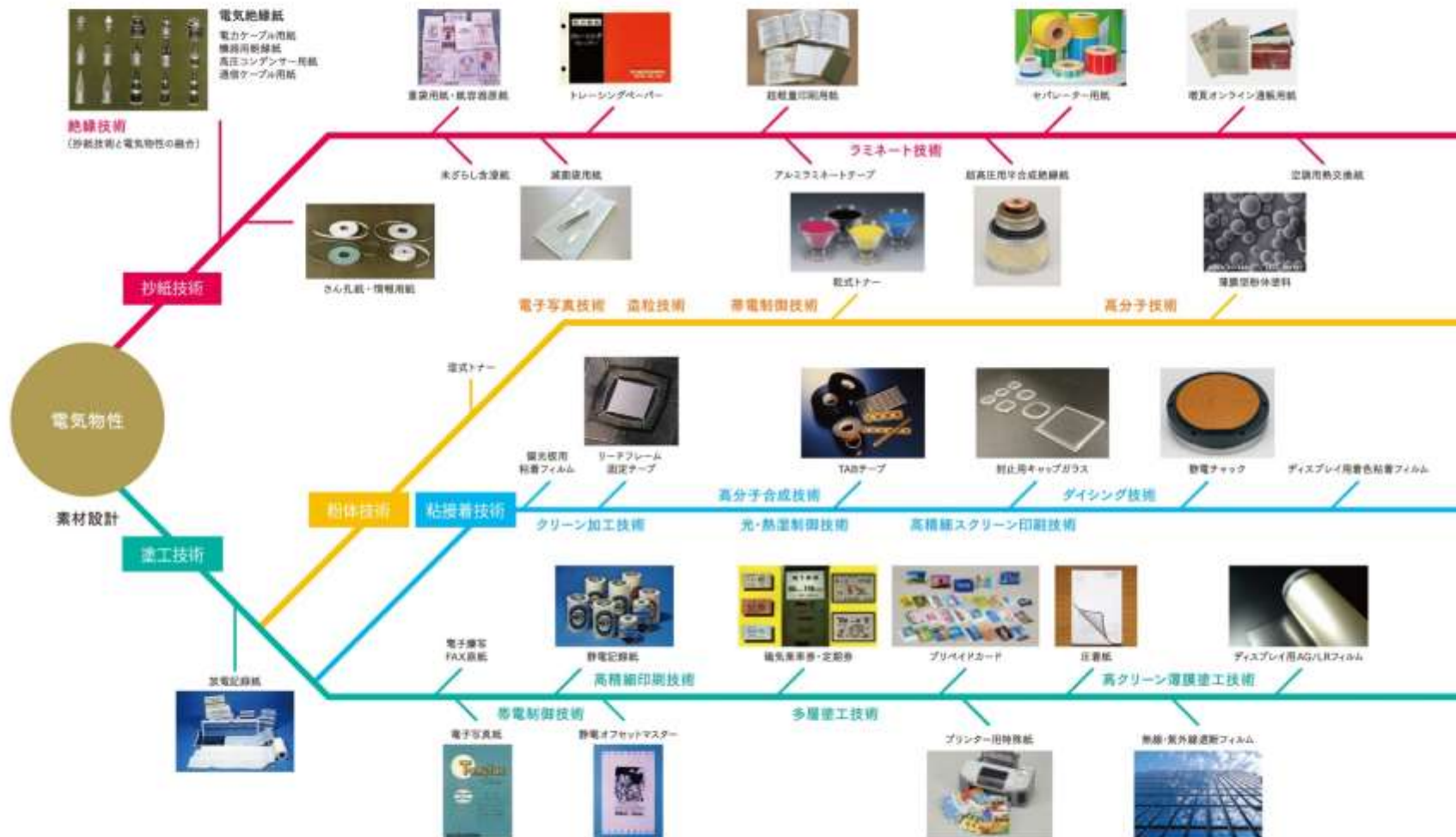
チームと個の力を掛け合わせ、新たな感動を創造する。

バリュー (価値観)

- ・ 誠実 我々は事業に対しても人に対しても誠実を旨とする。
- ・ 社会貢献 我々は事業を通じて社会に貢献する。
- ・ 開拓者精神 我々は開拓者精神をもって事業に挺身する。

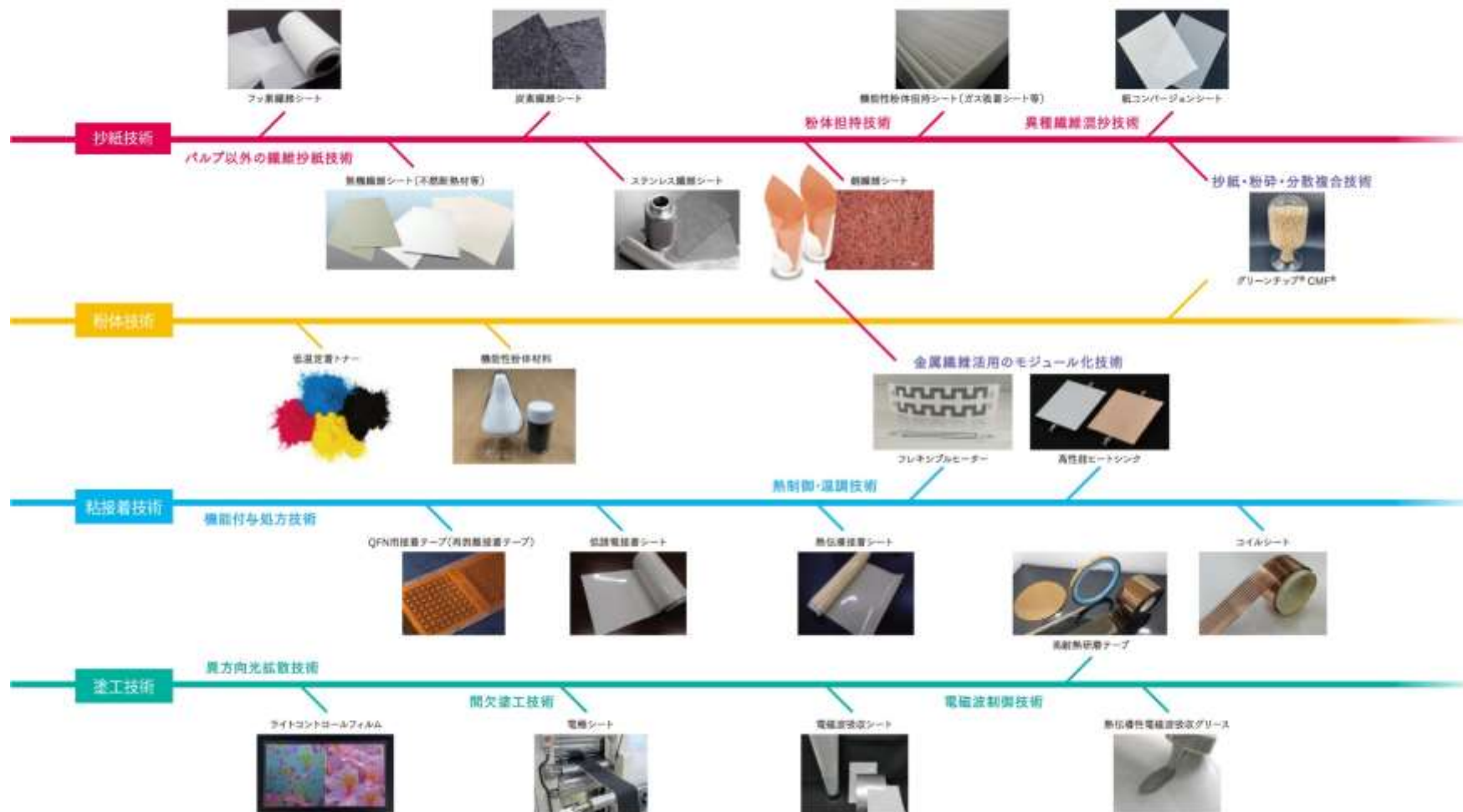
Product / Technology Development Flow

製品・技術 開発の流れ



Product / Technology Development Flow

製品・技術 開発の流れ



トナー事業

トナー専業メーカーとしては世界有数の生産量
トナー（モノクロ、カラー）



半導体・ディスプレイ関連事業

半導体実装用テープ

ICパッケージ用リード
フレーム固定テープは、
発売以来40年に渡り、
市場シェア90%



半導体関連部品

静電チャックは20年以上に
渡るOEM供給実績、
世界でトップレベルのシェア



光学フィルム

精密塗工技術による
FPD用光学粘着フィルム
スマートフォンや
車載ディスプレイに採用



機能性シート事業

製紙

電気絶縁紙の国産化に成功
情報関連用紙や産業用特殊紙を
展開



機能性不織布

抄紙技術により、有機・無機等の
様々な素材を活かした機能性シート
を製品化



塗工紙

磁気乗車券、磁気カード、記録紙
等



ガムテープ

生分解性を有した唯一の
国内製ガムテープ



紙加工（クラフト重袋）

米麦・セメント・塩用クラフト重袋



セキュリティメディア事業

有価証券、クレジットカード、
通帳、磁気記録製品等



事業所とグループ各社

主要国内・海外拠点

ワールドワイドの開発パートナー

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



【海外拠点】

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

TOMOE GAWA EUROPE B.V. ●
Prof. J.H. Bavincklaan 2, 1183 AT Amstelveen, The Netherlands

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

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

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

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

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

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

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

【国内拠点】

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

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

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

新巴川加工株式会社
〒421-0126 静岡県静岡市駿河区用宗巴町3-1

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

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

株式会社トッパンTOMOE GAWA オプティカルフィルム ●
〒110-0016 東京都台東区台東1-5-1

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

本資料は、当社グループの業績及び事業戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社の株式の購入や売却を勧誘するものではありません。

本説明会及び本資料の内容は、当社が現時点で入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提にもとづいており、実際の業績等は見通しと異なる可能性があります。実際の業績等は、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。

株式会社巴川コーポレーション