

目次

マネジメント

- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ 2025年度 社長メッセージ
「新たな成長を目指して」
- ▶ 取締役 監査等委員会委員長 インタビュー
- ▶ TOMOEGAWA 修正第8次中期経営計画
(2022年3月期～2026年3月期)

特集

経営情報

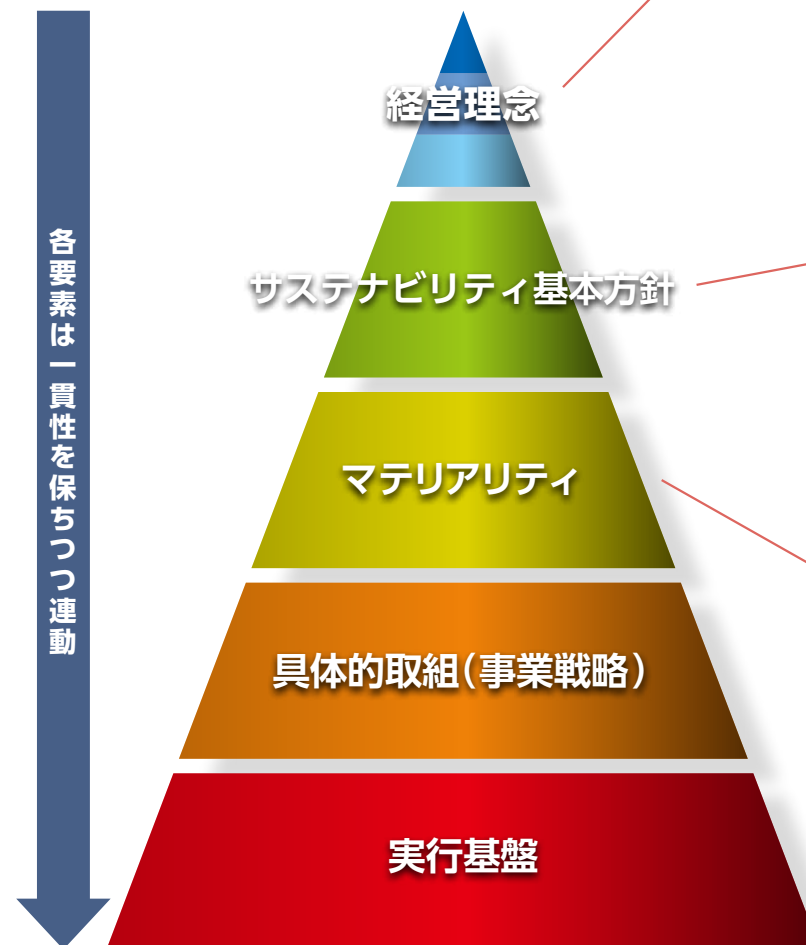
- E** 環境
- S** 社会
- G** ガバナンス

その他

サステナビリティ経営

当社は、環境 (Environment) ・社会 (Social) ・経済 (Economy) という3つの要素に与える影響を考慮した事業展開を行うことにより、事業の存続や企業価値の向上を目指しています。

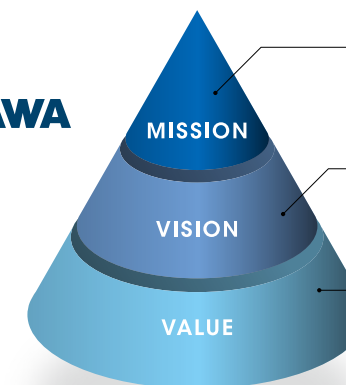
当社のサステナビリティ経営の全体像は以下の通りです。



経営理念

コーポレートスローガン

その手があったか。
TOMOEAWA



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。

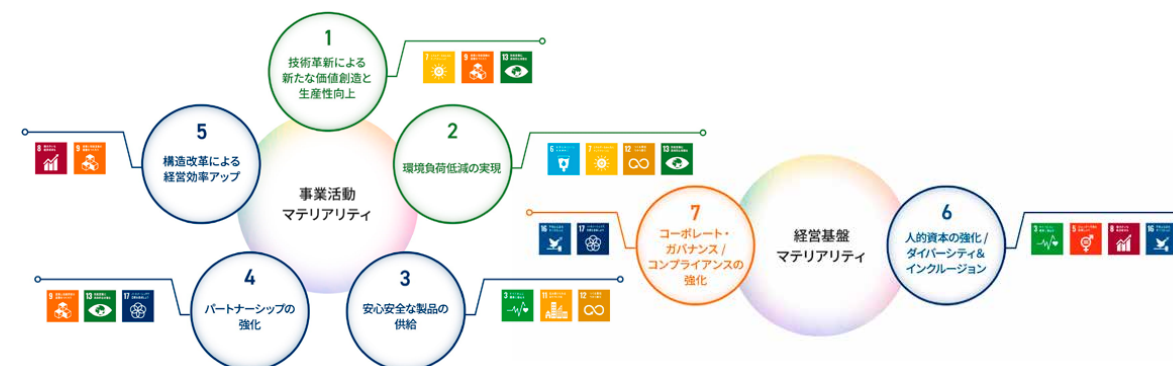
開拓者精神
我々は開拓者精神をもって事業に挺身する。

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



目次

マネジメント

- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ 2025年度 社長メッセージ
「新たな成長を目指して」
- ▶ 取締役 監査等委員会委員長 インタビュー
- ▶ TOMOEGAWA 修正第8次中期経営計画
(2022年3月期～2026年3月期)

特集

経営情報

E 環境

S 社会

G ガバナンス

その他

新たな成長を目指して

代表取締役社長 井上 善雄

圧倒的な付加価値を創出する 「提案型ソリューションパートナー」として、 変化・革新に邁進し、「感動」と「喜び」を提案

「紙」から始まった TOMOEGAWA は、時代の要請に基づき新製品・新技術の開発に取り組んできました。その過程で、「電気物性評価技術」と「抄紙、塗工、粘着・接着、粉体」の生産技術の組合せに活路を見出し、創業 111 周年を経た現在ではトナー事業や半導体関連事業を主力事業とする「高機能性材料メーカー」に脱皮しています。

昨今は、電気物性に加えて熱と電磁波の評価技術に磨きをかけ、高機能性「材料」に止まらない、モジュール化、部品化、装置化まで手掛ける、お客様が「その手があったか！」と膝を

打つような圧倒的な付加価値を創出する「提案型ソリューションパートナー」を目指し、経営理念とコーポレートスローガンのもと、開拓者精神を持って変化・革新に邁進し、社会とお客様に「感動」と「喜び」を提案しています。特に、現在手掛けている新製品の多くは、DX や AI、EV 等の普及を支えるだけでなく、省エネ・省資源など、環境課題の解決にも貢献する技術が多く含まれていることは、特筆に値します。本レポートでは、「環境配慮製品」としてその一部をご紹介します。

中期経営計画の最終年度(2025年度)と 今後に向けて

2024年度は、2025年度(2026年3月期)を最終年度とする、

ミッション (存在意義)

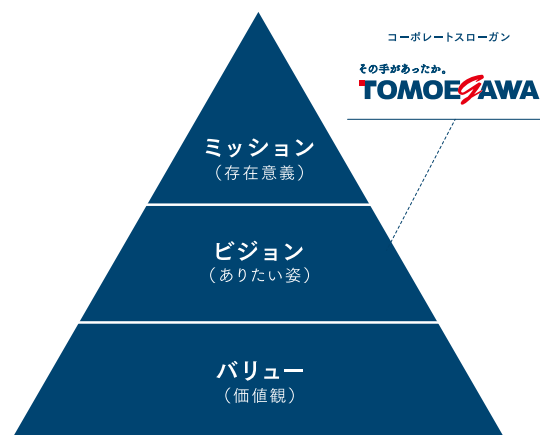
感動こそが、持続可能な価値と考える。
これまでも、これからも新製品・新技術開発に挑戦し、
人や社会に新しい喜びを提案しつづける。

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に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。



第8次中期経営計画4年目となり、(1)安定的な収益基盤の確保、(2)構造改革の完遂、(3)成長戦略、(4)投資戦略、(5)SX 戦略、(6)DX 戦略を主要課題とし、取り組みを進めてきました。

業績につきましては、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好調であったことや、海外関連売上高の円安効果があったものの、中国経済不振によるトナー事業と機能性不織布事業の低迷により、売上高や営業利益は、当初計画を下回る結果となりました。

2025 年度も、米国の関税措置など不透明な事業環境が想定されますが、新製品の本格立ち上げ・量産に邁進しつつ、構造改革・体質改善を通じた収益体質の向上に取り組み、開発投資を

目次

マネジメント

- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ **2025年度 社長メッセージ**
「新たな成長を目指して」
- ▶ 取締役 監査等委員会委員長 インタビュー
- ▶ TOMOEGAWA 修正第8次中期経営計画
(2022年3月期～2026年3月期)

特集

経営情報

E 環境

S 社会

G ガバナンス

その他

2025年度 社長メッセージ

増やしつつも2桁億円の営業利益を確保し、2026年度を初年度とする第9次中期経営計画の飛躍につなげていきます。

サステナビリティへの取り組み

当社は以下の基本方針のもと、開発型企業である強みを活かした貢献を進めています。

【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
2. 環境問題への取り組み
3. 人権の尊重と人財価値最大化への取り組み

この方針に基づき、当社は、サステナビリティ経営を推進するため、代表取締役社長CEOを委員長とするサステナビリティ委員会において、ESG関連の環境問題および社会問題に関わる課題を整理分類し、当社として優先的に取り組むべき課題として7つのマテリアリティを特定しています。

【7つのマテリアリティ】

1. 技術革新による新たな価値創造と生産性向上
2. 環境負荷低減の実現
3. 安心安全な製品の供給
4. パートナリシップの強化
5. 構造改革による経営効率アップ
6. 人的資本の強化 / ダイバーシティ & インクルージョン
7. コーポレート・ガバナンス / コンプライアンスの強化

2024年度は、GHG排出量算定規程に基づき算定したGHG排出量（Scope1,2）について第三者検証を実施しました。また、温室効果ガス削減分科会内に「GX設備会議」と「CFP会議」を設置し、温室効果ガス削減の取り組みを進めました。

新製品・新技術による価値創造

当社グループでは5Gの普及やDXの加速に伴う、高電圧・大電流・高周波数に対応するため、「熱・電気・電磁波」をコントロールするさまざまなソリューションを「iCas」ブランドとして提供しています。

「iCas」ブランドの中でも、熱・電気のコントロール性能を向上させた製品は、SDGsが求めるエネルギー使用量削減への貢献も可能となります。

例えば、現在、量産体制構築を進めているフレキシブル面状ヒーターは、今後拡大が見込まれる半導体市場向けに、製造工程における電力使用量削減のため、製造装置や工場内の配管部分における加熱効率を大きく向上させることができる省エネルギーに寄与する環境配慮製品です。

また、省資源や環境に配慮したブランド「グリーンチップ」製品を開発、展開しています。グリーンチップ® CMF®は木材由来のセルロース繊維を55%配合した複合樹脂です。セルロース繊維を高配合できるため、石油由来樹脂の使用量を抑えられ、CO₂排出量削減につながる環境配慮製品です。テーブルウェアを中心に採用が拡大しているほか、日用品、工業製品、家電分野、自動車分野などさまざまな分野での採用検討が進んでいます。

※ iCas、グリーンチップは株式会社巴川コーポレーションの登録商標です。

※ グリーンチップ® CMF®は、エフピー化成工業株式会社様と共同開発した製品です。

環境課題への対応

世界規模で議論されているカーボンニュートラル実現への対応については大きな課題です。当社は「環境配慮製品」などを



通じた環境への貢献に加えて、従前より自社で使用するエネルギーの効率化や省エネに取り組んできており、2024年度では政府目標の2013年度比46%削減を達成しています。また、エネルギー消費量の多い製紙事業からの転換もCO₂排出量の削減に大きく寄与しました。さらに、戦後直後から山林経営に取り組み、3,031haにおよぶ社有林を保有しています。これらは、CO₂吸収、治山治水、生物多様性保全など、SDGsに貢献する取り組みでもあり、引き続き山林の保全を継続することで、今後も、CO₂排出量削減に取り組み、環境負荷の低減を図り、地球環境保全に取り組んでいきます。

人的資本充実への取り組み

当社は、持続可能な社会への貢献として人的資本の充実も進めています。経営戦略の基本は人財戦略と考えており、「人財」への投資により「人財の価値を最大限に引き出す」ことが企業競争力の向上を導き、中長期的な企業価値向上につながっていくものと考えています。人財育成の促進、多様な人財の活躍、いきいきと働きやすい職場環境づくりのために取り組みを進めています。

引き続き、「グローバル視点の提案型ソリューションパートナー」として、「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」を実現するために取り組んでいきます。

目次

マネジメント

- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ 2025年度 社長メッセージ
「新たな成長を目指して」
- ▶ **取締役 監査等委員会委員長 インタビュー**
- ▶ TOMOEGAWA 修正第8次中期経営計画
(2022年3月期～2026年3月期)

特集

経営情報

E 環境

S 社会

G ガバナンス

その他

企業の健全な成長と透明性を支えるために、 委員会の役割を果たしていきたい

**Q 監査等委員会委員長に就任され1年が経ちました。
この1年を振り返って、感想をお聞かせください。**

大室 監査等委員の役割は、独立した客観的な立場において、取締役の職務の執行を監査・監督することです。私は、その委員会委員長（議長）として、監査等委員会を運営する役割を担っています。2024年6月就任以降、取締役会に付議される議案や報告事項に対して、監査等委員会での事前の協議や意見交換を踏まえて追加質問や提言を行ってきました。また、取締役の一員として、取締役会において合理的で十分な説明がなされているかに注視して発言してきました。

なお、2024年度は監査等委員会の重点監査項目として、第8次中期経営計画の経営目標の達成に向けた活動のガバナンス、特に人財育成を中心とした調査等を行ってきました。

私は常勤の社内監査等委員として、社内の情報収集を積極的に行っています。常勤監査等委員だからこそ、日常的にさまざまな取り組み状況を把握し、情報をキャッチできる立場にあると思いますし、その役割を期待されているのだと思います。経営会議のほか、部門の運営や戦略、業務の進捗状況などを話し合うための部門執行会議・横串部門会議など、重要な会議に参加し、業務執行の適正性を確認するための情報収集に加え、意思決定に至るまでのプロセスを確認するようにしています。また、違和感のある事項については、会議中に質問するようにしていますが、それは、部門内で常識とされている事項が必ずしもベストの方法ではないケースがあり得ることから、外部視点を取り入れていただければとの考えです。もちろん、知識が

足りない部分は、個別にお話を伺うこともあります。私は、前職で監査法人に勤務していましたので、公認会計士としての知見や、当社の経理部門での経験を活かし内部統制やガバナンスの観点からの意見・質問はもちろんですが、事業部の取り組みに、より外部の目線・客観性をもって質問できる立場にあると思っています。社内の「常識」に対して疑問を投げかける役割を担えればと思っています。

また、監査等委員会の職務を補助してくれる監査等委員会室メンバーと協力し、調査・情報収集を進め、これらの調査内容を踏まえて改善課題を業務執行側に示し、業務執行側による対策の進捗をモニタリングします。一方で、改善課題を示す際には、業務執行の取締役等と十分に意見交換して自ら対策を検討して取り組んでいただくことで、自己監査とならないよう、監査の独立性と客観性を保つことを、特に注意しています。

Q 監査等委員会での議論をどのように感じておられますか。

大室 監査等委員会の議論についてですが、監査等委員会のメンバーは、弁護士・弁理士である鮫島氏、大手物流企業グループを経営されている鈴木氏とさまざまなバックグラウンドを持ったメンバーで構成されています。他の委員の方が持つ専門性やバックグラウンドを基とする多様な意見が活発に交わされることで、監査の質を高める要素となっていると感じています。多様性とは単なる属性の違いではなく、異なる視点を持ち寄ることだと私は思います。多様な視点があるからこそ、課題に対してより深い理解と対応が可能になると考えます。

Q 今後、心がけていきたいことなどあればお聞かせください。

大室 監査等委員会としては、これまで以上に従業員とのコミュニケーションも意識し、現場の声を拾っていききたいと思っています。監査等委員会室メンバーには、これまでも従業員と業務プロセス等についてお話を聞く機会を持っていたいただいています。私自身も、現場に足を運び、従業員と会社の取り組みに対する対話を積極的に行っていきたいと考えています。そのような取り組みを重ねることで、従業員と監査等委員会の信頼関係を築き、自由闊達に意見が言い合える雰囲気醸成していきたいと思っています。そうした関係性を大事にして、企業の健全な成長と透明性を支えるために、委員会の役割を果たしていきたいと考えています。



取締役
監査等委員会委員長
大室のり子

TOMOEGAWA 修正第8次中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)

修正第8次中期経営計画の進捗状況

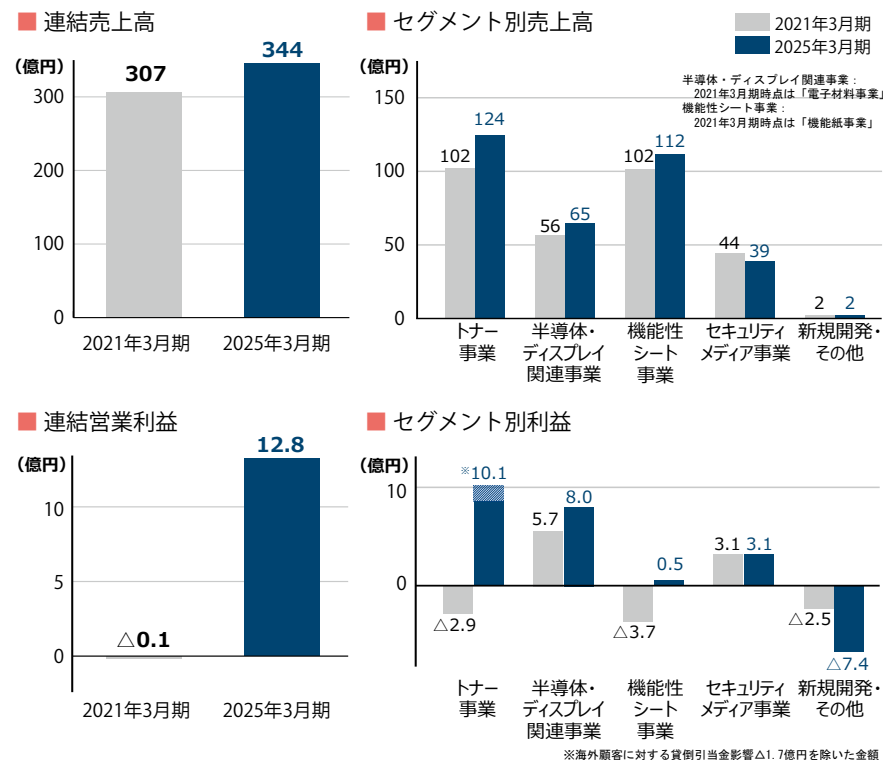
当社グループは、2026年3月期を最終年度とする第8次中期経営計画を2023年5月に見直し、これを推進しています。「主要課題の達成状況」と「定量目標(KPI)の推移」は以下の通りです。

主要課題の達成状況

① 安定的な収益基盤の確保 ② 構造改革の完遂

第8次中期経営計画期間中において、売上高は307億円から344億円に伸長しました。構造改革を経て既存事業は大幅に強化され、「トナー事業」「半導体実装用テープユニット(半導体・ディスプレイ関連事業)」が安定的に業績をけん引しています。また、子会社の「セキュリティメディア事業」、「ガムテープユニット、紙加工ユニット(機能性シート事業)」が、その独自性を活かしながら安定的に業績を支えています。なお、製紙ユニット(機能性シート事業)はさらなる構造改革余地を検討しています。

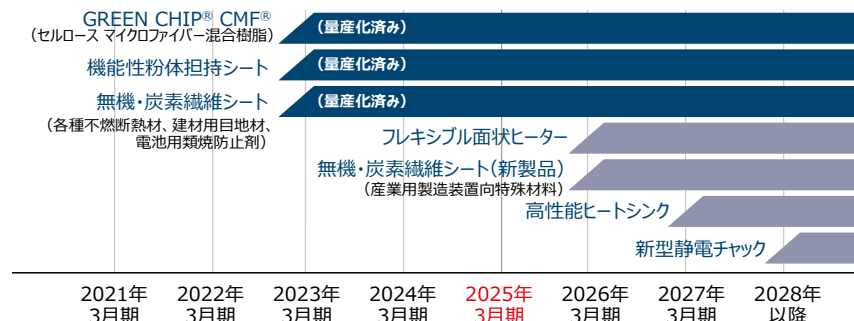
2021年3月期と2025年3月期の業績比較



③ 成長戦略(新事業創出)

5GやDX、環境意識の高まりに応えるべく、「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ます。

新製品量産化スケジュール



④ 投資戦略

成長分野(半導体関連部品ユニット、機能性不織布ユニット)へ経営資源を集中的に投入すると同時に、トナー事業のシェア拡大へ向けた積極的な開発活動を進めています。

また、安定的・効率的操業を可能とするために、継続して品質改善・コストダウン、インフラ整備・安全対策のための投資も行っています。

⑤ SX 戦略

専門分科会において活発な議論を行っています。特にGHG排出量関連については、当社独自の規程を設け、これに基づきGHG排出量(Scope1,2)を算出し、第三者検証を受けました。

また、環境に配慮した製品を審査・認定したうえで、当社ウェブサイト「TOMOEGAWA 環境配慮製品」として一部を掲載しました。

⑥ DX 戦略

新基幹システムへの移行に向けた準備を着実に進めています。また、段階的に進めてきた全社共通の情報プラットフォームの整備による次世代型コミュニケーション基盤の構築も進めています。

このほか生成AIの積極的な活用による業務生産性向上も行っています。

目次

マネジメント

- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ 2025年度 社長メッセージ
「新たな成長を目指して」
- ▶ 取締役 監査等委員会委員長 インタビュー
- ▶ TOMOEGAWA 修正第8次中期経営計画
(2022年3月期～2026年3月期)

特集

経営情報

E 環境

S 社会

G ガバナンス

その他

目次

マネジメント

- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ 2025年度 社長メッセージ
「新たな成長を目指して」
- ▶ 取締役 監査等委員会委員長 インタビュー
- ▶ **TOMOEGAWA 修正第8次中期経営計画
(2022年3月期～2026年3月期)**

特集

経営情報

E 環境

S 社会

G ガバナンス

その他

修正第8次中期経営計画の進捗状況

定量目標(KPI)の推移

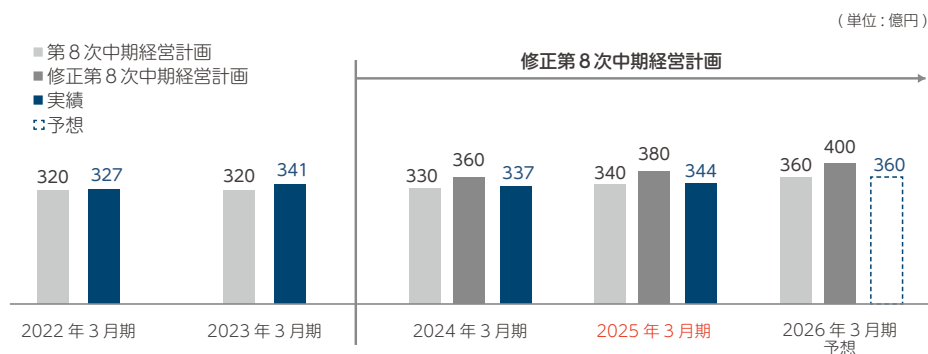
第8次中期経営計画は、当初2年間はコロナ禍の反動需要で業績は好調に推移しました。その延長線上で事業回復を見込み修正計画を公表したものの、中国経済の低迷とEVの普及が想定を下回ったことにより伸び悩みました。また、新製品について不確実性の読みが不十分で内容変更や遅れ等の影響を受けています。

一方、構造改革は順調に進み、開発投資を増やしつつも2桁億円の営業利益を確保できる体質になりました。

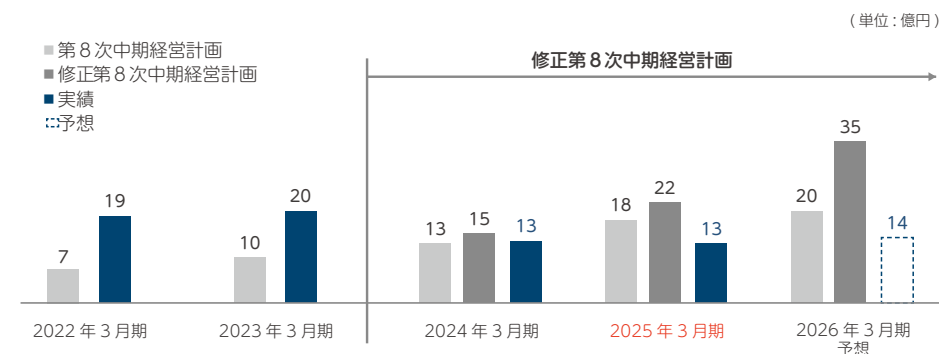
第9次中期経営計画は、以上の反省を踏まえ、より確実性の高いものとしていきます。

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

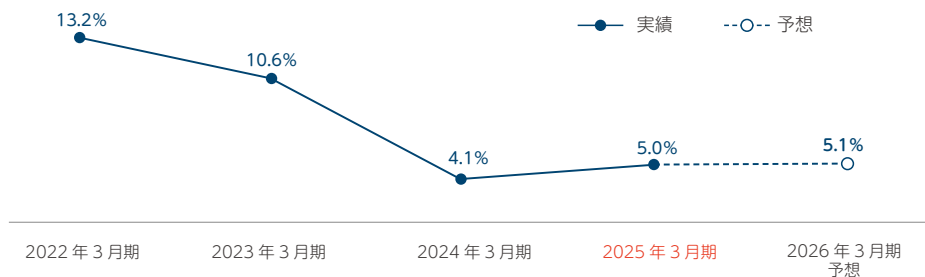
売上高



営業利益



ROE(自己資本利益率)



D/E レシオ(倍)・純資産比率

※ D/E レシオ = 有利子負債 ÷ 純資産 ※ 有利子負債 = 長短借入金 + リース債務

