



中期経営計画〈2026年10月期-2028年10月期〉
『Create The New Future』 ～新たな未来の創造～

2025年12月23日
巴工業株式会社
(証券コード：6309)

前中期経営計画

『For Sustainable Future～持続可能な未来のために～』 振り返り

P. 3～ 7

新中期経営計画

『Create The New Future～新たな未来の創造～』

- 基本方針・重点課題、業績目標、巴工業の強み
- 重点施策・事業ポートフォリオ
- 資本コストや株価を意識した経営
- 非財務目標～サステナビリティ経営について～

P. 8～11

P. 12～20

P. 21～24

P. 25～28



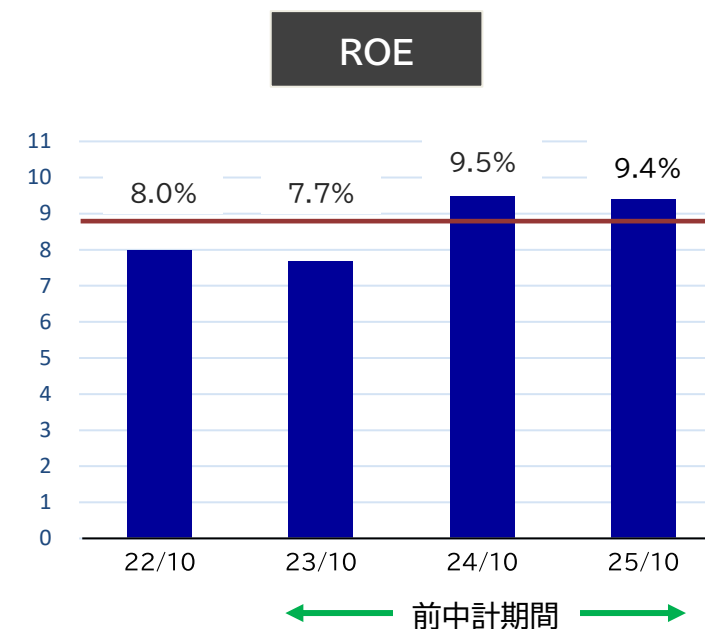
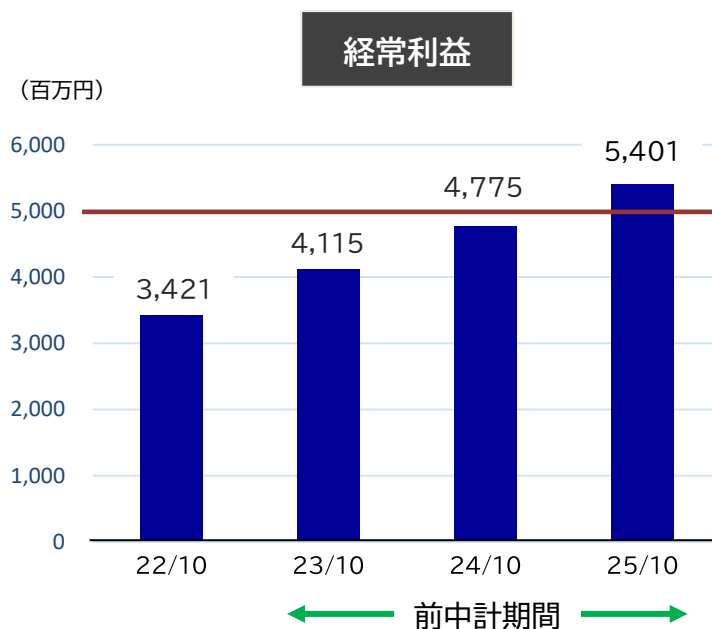
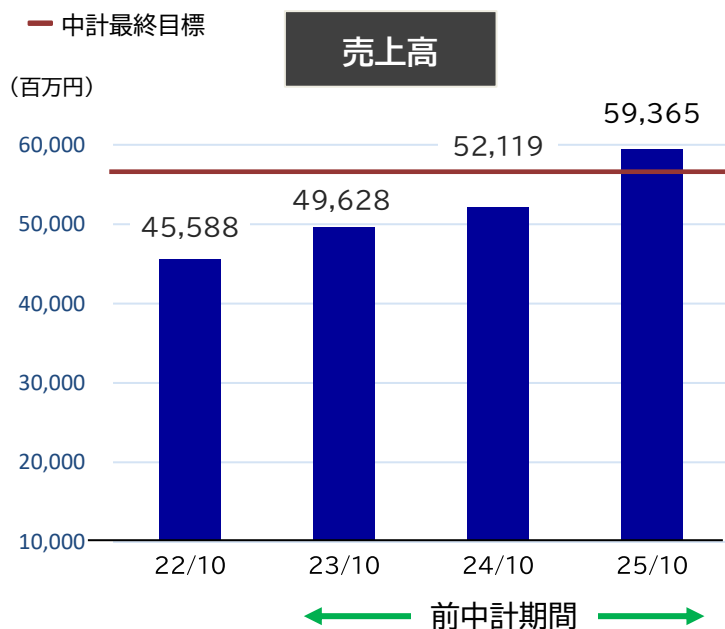
前中期経営計画の振り返り

〈2023年10月期-2025年10月期〉

前中期経営計画の振り返り -サマリー-



5期連続の増収増益となり、上方修正後の最終目標を全て達成



- ・ 2度の上方修正を経た中計最終目標、売上高570億円、経常利益50億円、ROE8.9%をいずれも達成
- ・ 売上高・当期純利益は2期連続、営業利益・経常利益は5期連続で過去最高を更新
- ・ PBRは最終年度に1.11倍にて着地し、目標としていた1倍超を達成

前中期経営計画の振り返り -業績・株主還元-



- ・ 化学品事業では化成品関連が期間を通して伸長した他、機能材料、鉱産関連等、幅広い分野が伸長
- ・ 機械事業では民需向け全般、官需向け装置工事、部品修理および海外向け部品修理が伸長
- ・ 連結配当性向40%の配当方針の下、大幅な増配を実現

← 前中計期間 →					
(単位:百万円)	22/10	23/10	24/10	25/10	25/10目標
売上高	45,588	49,628	52,119	59,365	> 57,000
化学品	34,232	36,587	39,115	44,127	> 41,400
機械	11,356	13,041	13,004	15,238	< 15,600
営業利益	3,299	4,048	4,703	5,352	> 4,960
化学品	2,396	3,218	3,516	3,508	> 3,490
機械	903	829	1,187	1,844	> 1,470
経常利益	3,421	4,115	4,775	5,401	> 5,000
当期純利益	2,659	2,733	3,616	3,851	> 3,620
ROE	8.0%	7.7%	9.5%	9.4%	> 8.9%
PBR	0.69倍	0.72倍	0.96倍	1.11倍	> 1.00倍
1株あたり配当金	53円	110円	145円	181円*	—

* 株式分割前換算

前中期経営計画の振り返り -重点施策-



重点施策		成果
化学品事業	①パワーデバイス市場での商権確立 ②海外事業の拡大推進 ③新たなサプライヤー発掘への注力 ④新規事業の立ち上げ	①パワー半導体向け部材の販売拡大 ②チェコ子会社でのパワー半導体向け部材の販売基盤確立 ②③インド駐在員事務所開設 →耐火物市場の市場調査 ④ライフサイエンス分野への進出
機械事業	①海外事業の拡大推進 ②採算性向上の実現 ③バイナリー発電装置の販売開始 ④第三の柱となる新規製商品の海外調達強化	①インドへの展開拡大 →現地法人設立(2025年11月)、石油化学プロジェクトの受注 ②営業利益率向上(8.0%→12.1%)、新工場建設着手 ③バイナリー発電装置の販売開始 →1号機の受注 ④第三の柱となる新規製商品の営業活動開始 →超低温ベルト乾燥機など
その他	①資本効率の改善(ROE改善) ②持続的成長に資する投資への積極的な取り組み ③DXの推進と社員一人一人が活躍できる職場環境づくりへの取り組み ④株主還元の強化、IR活動の強化	①収益力向上によるROE改善(8.0%→9.4%) ①事業ポートフォリオの見直し →星際Gr清算、巴ワイン・アンド・スピリッツ売却 ②新工場建設のための土地取得 ③DX推進と人事制度改定による多様で柔軟な働き方の実現 →在宅勤務、時差勤務、時間単位の有給休暇制度導入など ④新たな配当方針の下での増配と株主優待の拡充 IR担当部署を設置し、投資家とのミーティング回数を飛躍的に増加 ※株式分割、株式売出しにより株式の流動性向上を実現

前中期経営計画の振り返り -株価推移-





新中期経営計画

〈2026年10月期-2028年10月期〉



巴工業株式会社
経営理念

高い技術と優れた製商品を提供し、社会に貢献する

中期経営計画〈2026年10月期－2028年10月期〉

『Create the New Future』
～新たな未来の創造～

基本方針

- 変革と成長を続けながら経営資源を有効活用し、付加価値の高い革新的な製商品・サービスを提供することで更なる収益を生み出していく
- SDGsや気候変動等を始めとする様々な社会的課題解決に真摯に取り組み、新たな未来を創造する

重点課題(マテリアリティ)

- ① 限りある資源を有効活用し「新たな事業領域の拡大」と「既存事業の更なる成長」を図る
- ② 革新的な技術・製商品・サービスの提供により、競合他社との差別化を図り、成長が見込まれる海外を中心に開拓を進め、新たな付加価値を「創造」し、企業価値向上を実現する
- ③ 資本効率と利益率を高めることにより経営効率向上を追求すると共に、引き続き株主還元を経営上の最重要課題として取り組む
- ④ サステナビリティ経営の推進及び強固なガバナンス体制を構築する

持続的な成長により 売上高700億円、経常利益70億円、ROE10.5% へ

(単位:百万円)	25/10実績	26/10見通し	28/10目標	3か年 増減率
売上高	59,365	63,200	70,000	+17.9%
化学品	44,127	45,800	50,000	+13.3%
機械	15,238	17,400	20,000	+31.2%
営業利益	5,352	5,750	7,000	+30.8%
化学品	3,508	3,670	4,200	+19.7%
機械	1,844	2,080	2,800	+51.8%
経常利益	5,401	5,770	7,000	+29.6%
当期純利益	3,851	4,200	5,000	+29.8%
ROE	9.4%	9.7%	10.5%	+1.1pt

化学工業製品販売事業

ニッチな高シェア商材を扱う
化学系専門商社

- 市場競争力を有するニッチで高シェアな商材（認証取得商品、特殊原料等）を中心に、計40,000点以上の品目を取り扱う
- 理工系人材を積極的に登用し、専門的な知見と高度な商品知識を有するセールスエンジニアが顧客対応を行う事で、新製品開発の初期段階から顧客と連携できる体制を構築
- 競合他社の参入が少ないアフリカ、中東、東欧地域での独自調達を展開し、業界有力企業と長期的かつ良好な信頼関係を構築
- ニッチ商材の強みを活かした海外展開および現地での営業力強化により海外ビジネスを拡大

機械製造販売事業

遠心分離機のパイオニア

- 戦後の日本経済と伴走して成長した、デカンタ型遠心分離機における日本国内のトップメーカー
 - 高品質で過酷な使用環境にも耐える耐久性に優れた機械、競合他社が対応できないカスタムメイド
 - 代替が困難な遠心分離機ゆえに、製品納入後の保守メンテナンス等取引の粘着性が高い
 - アジア圏を中心に、特に石油化学産業に多数の納入実績を持つ
 - PVC(塩化ビニル)世界生産量第一位の中国においてシェア90%
- 成長余地の高い地域への積極的な展開
 - インドのPVC市場への積極的な展開

資本コストと株価を意識した
経営について

- 5期連続増収増益を実現する中で資本効率が改善し、ROE・PBR共に上昇基調
- IR活動の強化、売出・分割による資本政策の実施等により、株価ならびに時価総額が持続的に上昇しており、マーケットにおける株式の流動性も向上中
- 株主還元を経営上の最重要課題として位置付け、増配を継続



新中期経営計画

〈2026年10月期-2028年10月期〉

重点施策・事業ポートフォリオ (化学工業製品販売事業・機械製造販売事業)

1 専門商社としての強みや特色を活かした営業活動による利益の最大化実現

- ・売上総利益1億円以上の商材拡充による業績安定化と更なる成長

2 海外事業の拡大推進

- ・タイ、ベトナム、マレーシアにおける現地法人との連携による東南アジアでの事業拡充
- ・チェコを拠点としたパワー半導体向け商材を中心とする欧州市場での拡販
- ・耐火物向け商材を中心とするインド市場の開拓

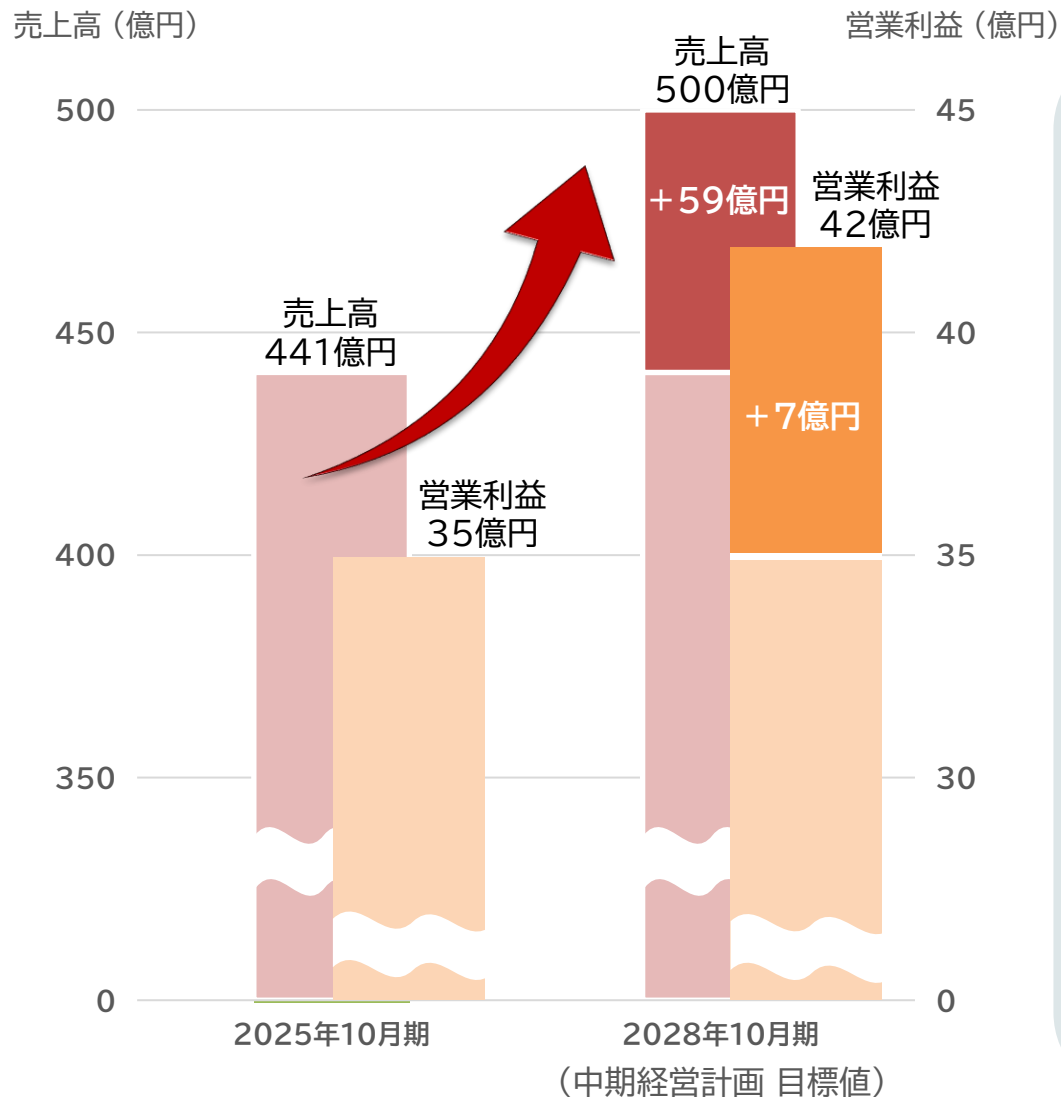
3 ポートフォリオ戦略推進

- ・ポートフォリオ分析に基づく高収益事業への経営資源投下による成長加速と課題事業の収益改善

4 新商品開発推進

- ・収益拡大に寄与する新商品開発に対する取り組みを推進する
- ・新たな分野に進出し、事業領域拡大と収益基盤の多様化を図る

重点施策（化学工業製品販売事業）



更なる成長に向けた取り組み

・各部署の取り組み方針

- 化成品関連 : 半導体・電子材料用途に注力
- 工業材料関連 : 高付加価値商材(ファインセラミックス等)の開発、海外販売拡大に注力
- 鉱産関連 : 高付加価値商材・ニッチ市場商材の取り扱いを拡大
- 機能材料関連 : 次世代半導体市場(AI用データセンター向けGaN等)での商権確立
- 電子材料関連 : 半導体市況の影響を受けにくい新規商材・取引先の開発
- 合成樹脂関連 : 輸入樹脂の取引先開拓、リサイクル樹脂の拡販強化

・海外事業の取り組み方針

- タイ・ベトナム・マレーシア法人 : 商品ポートフォリオの最適化、機械事業との連携強化
- チェコ法人 : パワー半導体向け商材の拡販、新規商材の開発
- インド駐在員事務所 : 耐火物分野を中心に新規市場の開拓を目指す

・更なる企業価値向上を実現するため、M&Aに対する取り組みを強化

<輸入販売ビジネスの例>



1 第一の柱 海外事業の拡大推進

- ・ 経済成長が見込まれるインド市場開拓や東南アジアにおける販売ネットワークの構築
- ・ 米国および中国市場における一層の取り組み強化

2 第二の柱 バイナリー発電装置の販売促進による事業基盤の確立

- ・ 未利用熱の有効活用を切り口に焼却炉などの産業排熱分野に注力した営業活動を推進

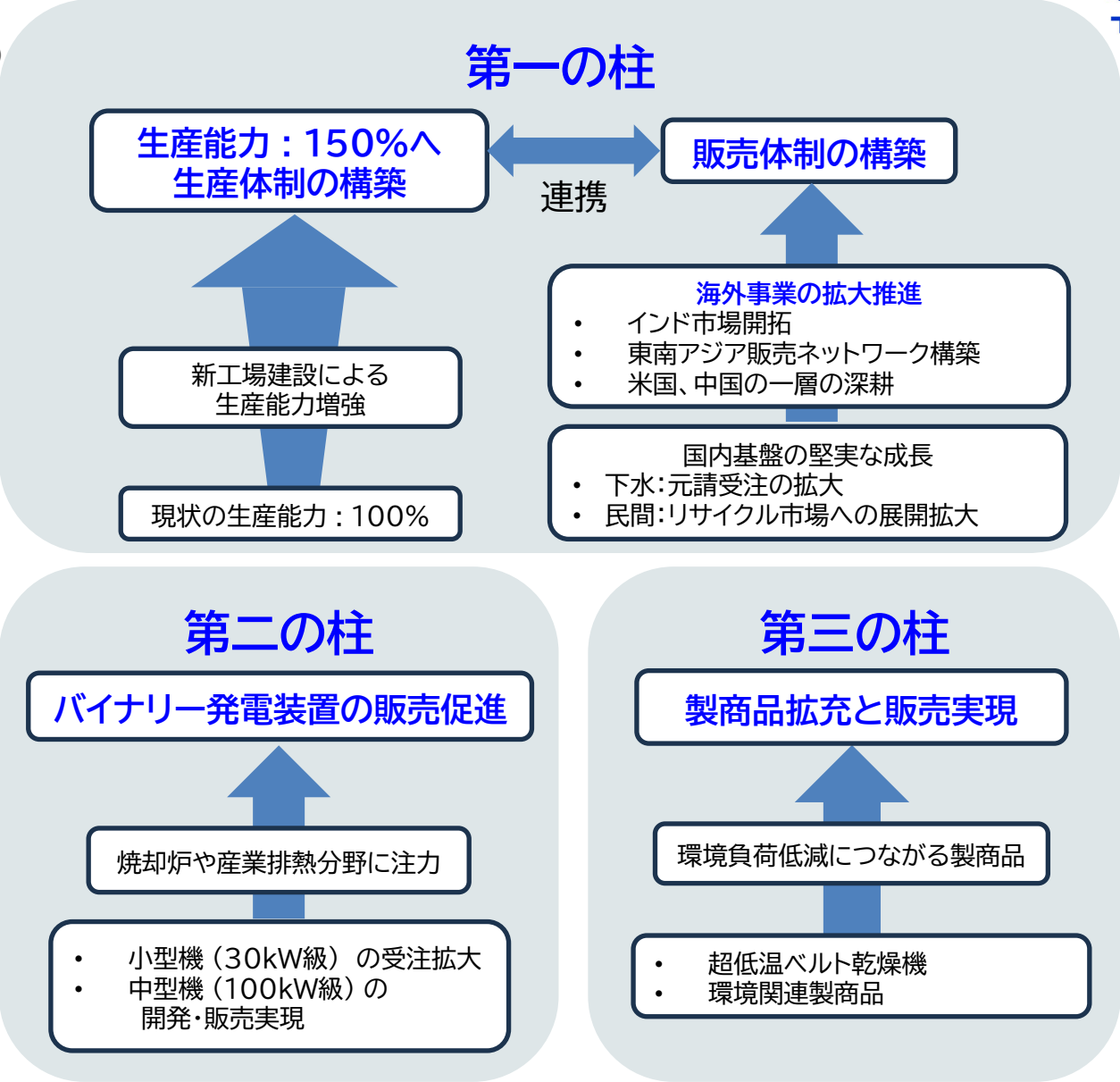
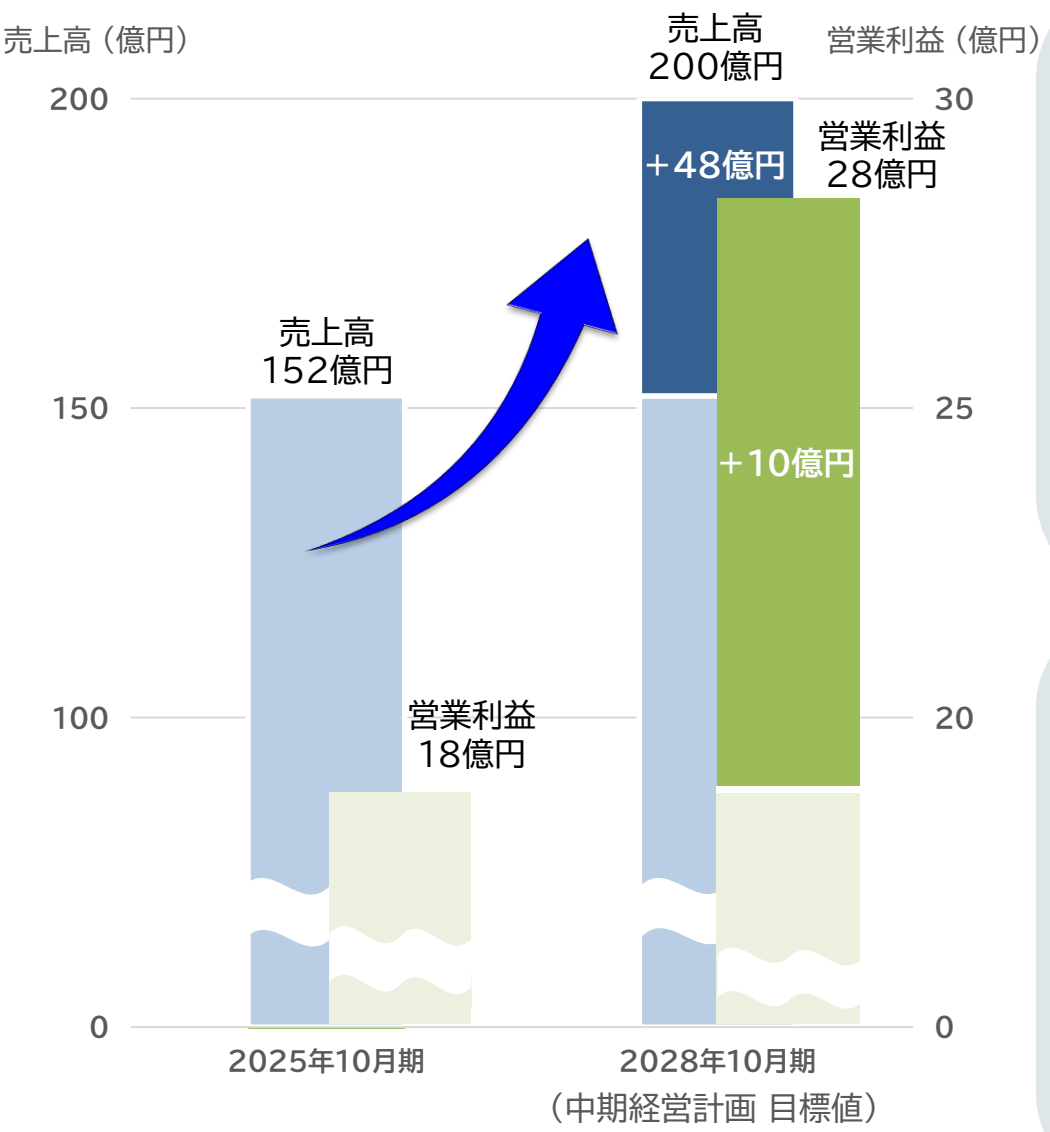
3 第三の柱 機械商社としての機能を高め取扱製商品の拡充

- ・ 需要が見込まれる超低温ベルト乾燥機を中心に環境負荷低減につながる製商品の早期拡充

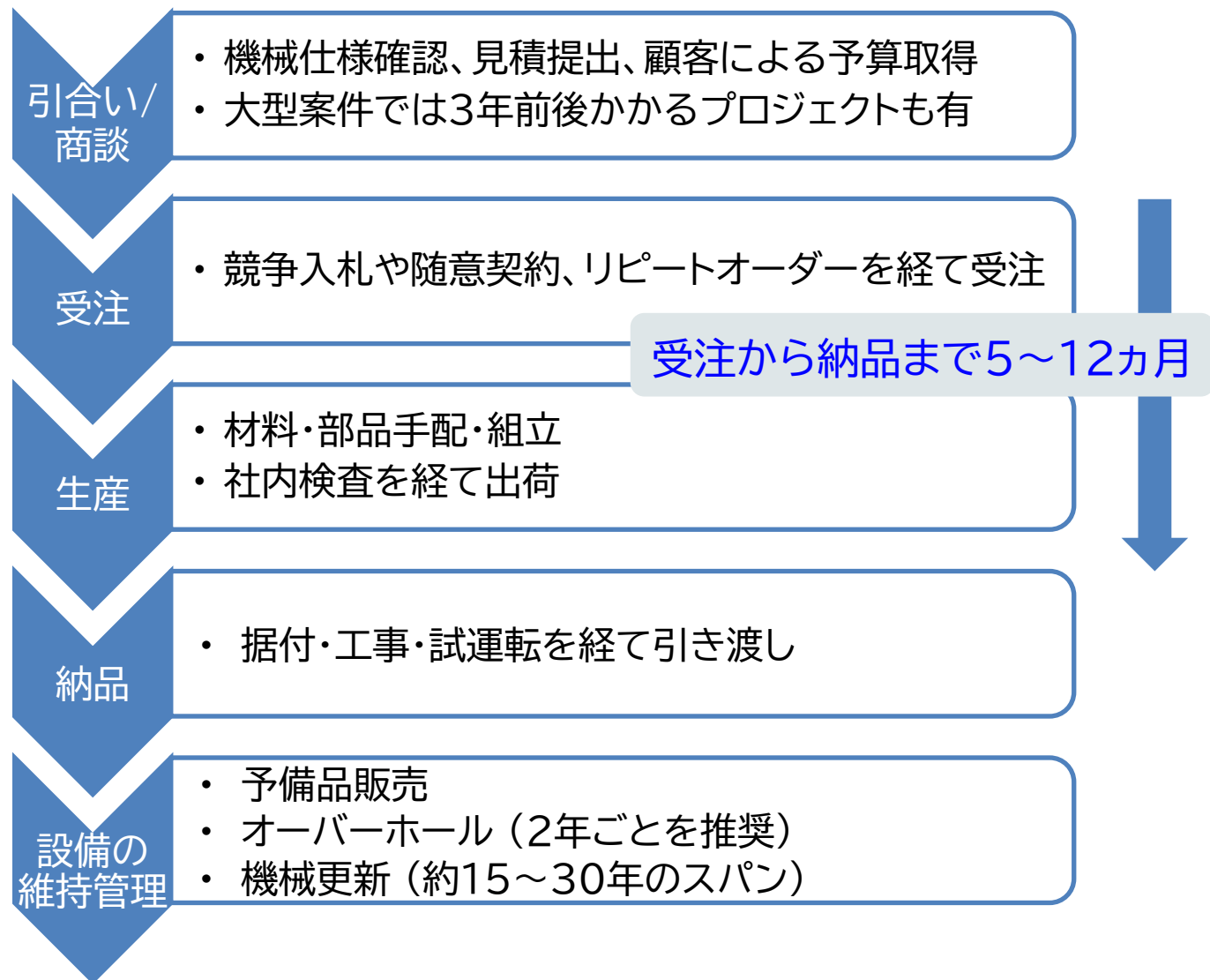
4 研究・開発 - 生産 - 販売体制の構築

- ・ 新工場建設による生産能力増強と新たな研究・開発、生産、販売体制の構築

重点施策の推進（機械製造販売事業）



補足：機械製造販売事業のビジネスフロー



川上

- 国内・海外ともに、既存顧客への積極的な提案営業
- 海外は選択と集中による潜在顧客の発掘とアプローチ

川中

- 新工場建設による生産能力増強

川下

- 高品質な据付・工事・試運転による機器引き渡し
- 充実したアフターサービスによる部品販売の拡大

補足:新工場概要



● 新工場概要

名 称	新綾瀬工場（仮称）
所 在 地	神奈川県綾瀬市深谷中
稼 働 年 月	稼働2027年10月（予定）
生 産 品 種	遠心分離機の主要部品
建 屋 概 要	土地面積:6,682㎡ 延床面積:6,000㎡程度(予定)
設 備 投 資 額	工場、機械設備等 合計52億円（予定）
資 金 調 達	自己資金、金融機関借入および補助金

● 補助金の内容

補助金事業の名称	中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金
申 請 事 業 者	巴工業株式会社、巴マシンリー株式会社
対 象 事 業	新綾瀬工場（仮称）建設
対 象 経 費	工場、機械設備等
補 助 金 額	13.5億円

* 補助金については、実績に応じて変動いたします。

● 新工場イメージ図

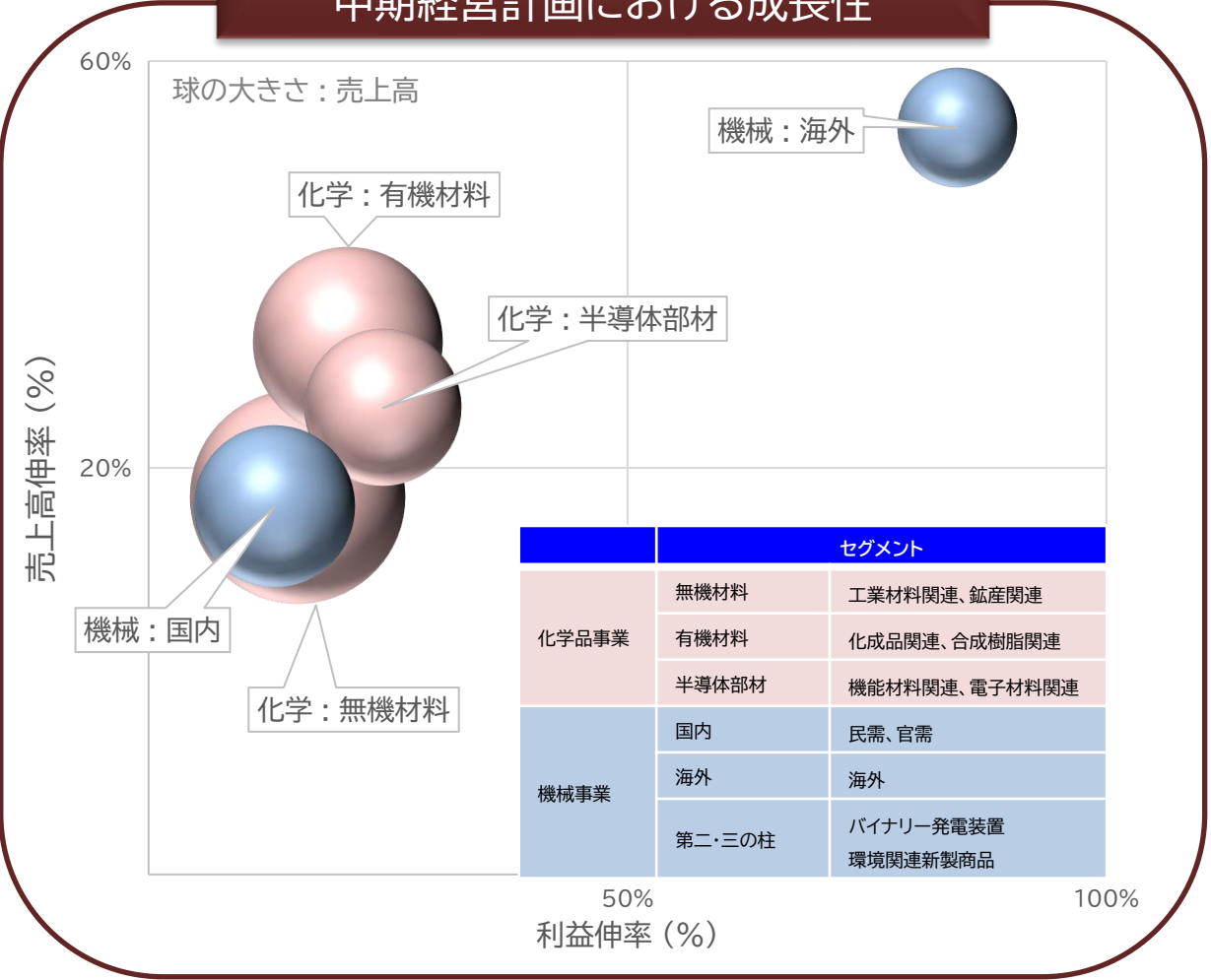


事業ポートフォリオ（化学工業製品販売事業・機械製造販売事業）

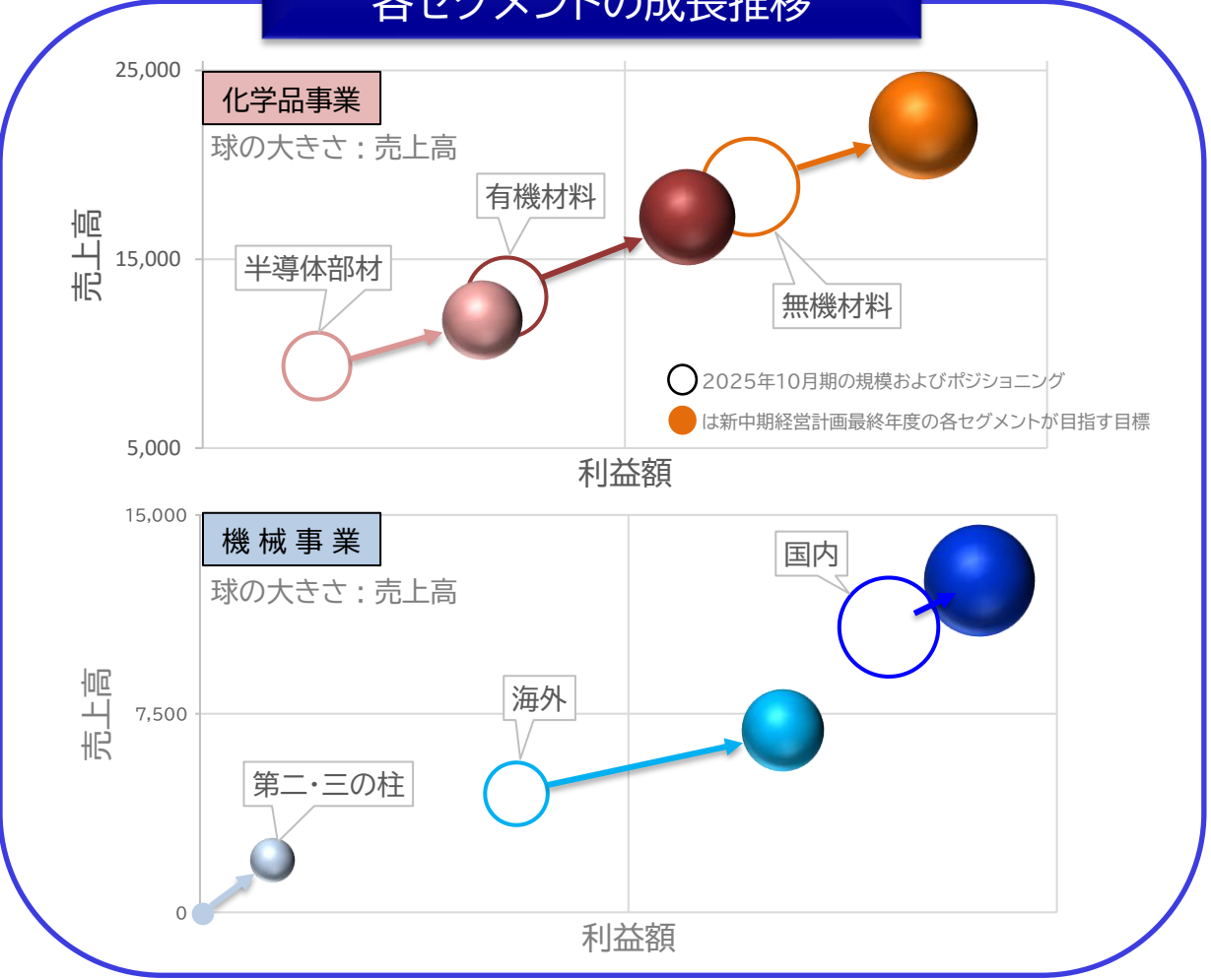


- ・ 化学品事業：各セグメント共に安定的な成長
- ・ 機 械 事 業：国内は安定的に成長、海外の拡大を進めると共に第二・三の柱の事業基盤を確立する

中期経営計画における成長性



各セグメントの成長推移





新中期経営計画
〈2026年10月期-2028年10月期〉

資本コストや株価を意識した経営

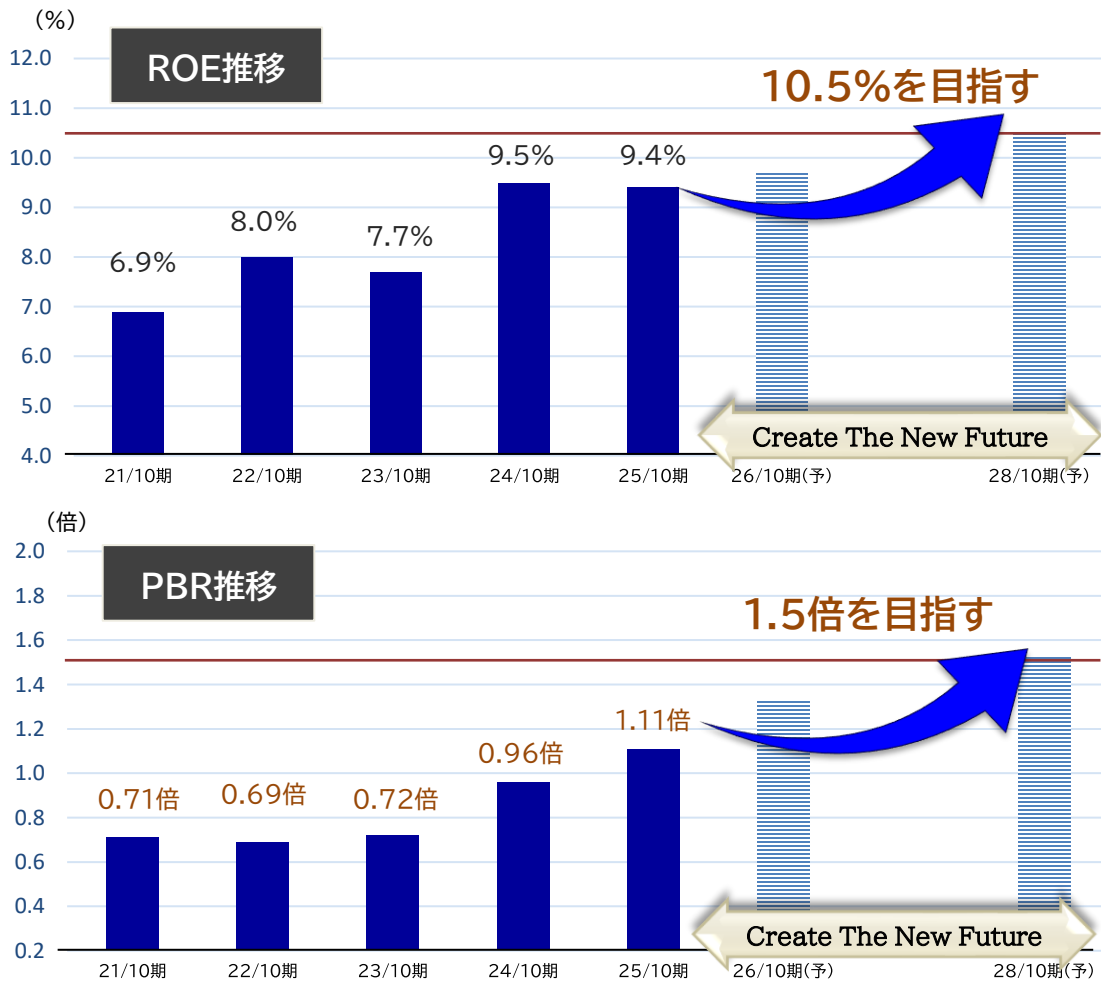
資本コストや株価を意識した経営〈全体観〉



資本効率と利益率を高めることにより経営効率向上を追求

「資本コストや株価を意識した経営」をブラッシュアップし、時価総額700億円(28/10期)を目指す

ROE・PBRの向上	収益力の強化に加え、適度な有利子負債の活用により資本効率を高め、ROE10.5%とPBR1.5倍を目指す
事業ポートフォリオ戦略	収益性・成長性の高い事業への優先的な経営資源を投下
キャッシュアロケーション	資本効率向上・資本コストを意識し、営業キャッシュフロー・政策保有株式売却資金、更には外部からの借入資金を活用し、新工場建設を含めた成長投資、株主還元資金を最適配分する
資本コストの低減	低金利の有利子負債を有効活用、資本コストのコントロールにより最適資本を追求
株主還元の拡充	これまで以上に安定的な配当を実現するために配当方針を見直し、株主還元指標として配当性向に加え株主資本配当率(DOE)を導入
IR活動の更なる強化	機関投資家とのコミュニケーション促進 各種開示資料の充実



資本コストや株価を意識した経営〈キャピタルアロケーション(3年間累計)〉



- 資本効率向上・資本コストを意識し、営業キャッシュフロー145億円(3年累計)を創出
- 安定的且つ継続的な配当を実現する「株主還元」、新工場建設を含めた「成長投資」、M&Aや海外展開を想定した「戦略投資」に資金を最適配分する
- 最適な資本効率を追求し、必要に応じて有利子負債を有効活用することで成長を加速させる

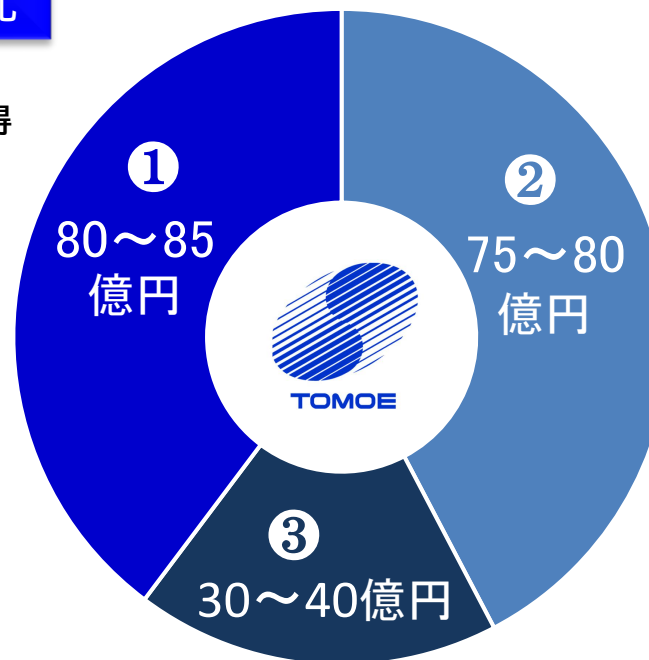
キャッシュイン



キャッシュアウト

① 株主還元

- 配当還元
- 自己株式取得



② 成長投資

- 新工場建設による生産合理化・機能強化
- 新たな研究・開発、生産、販売体制の構築
- 人的資本の育成・強化
- DX、AI活用
- 定常投資

③ 戦略投資

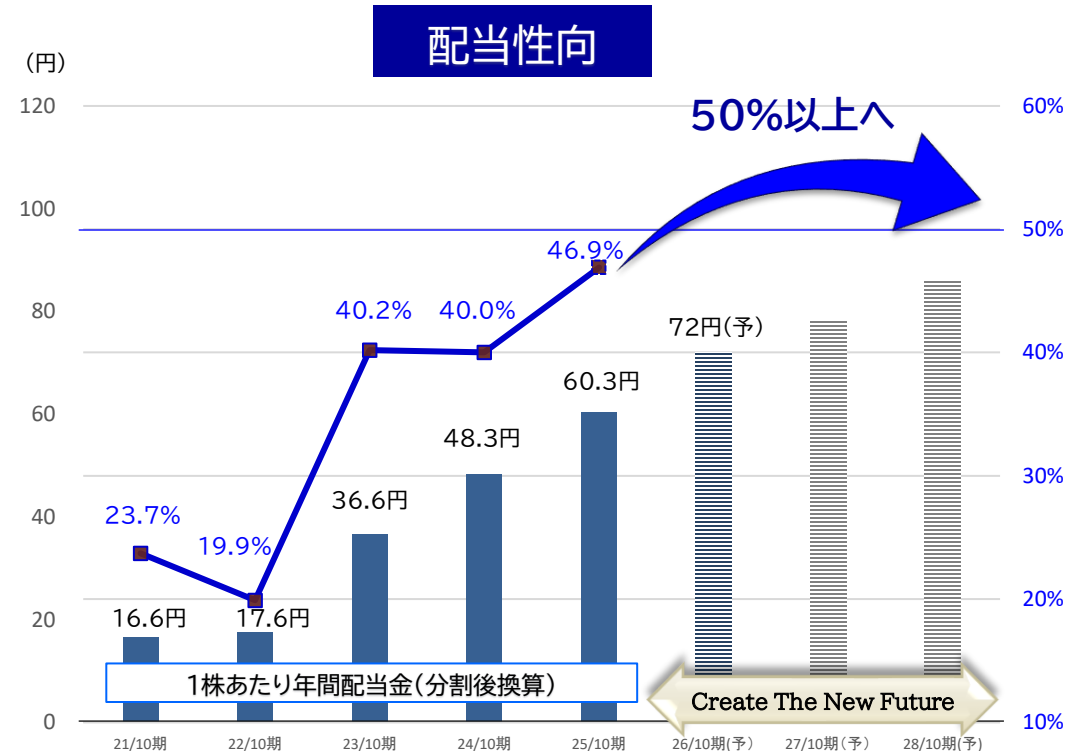
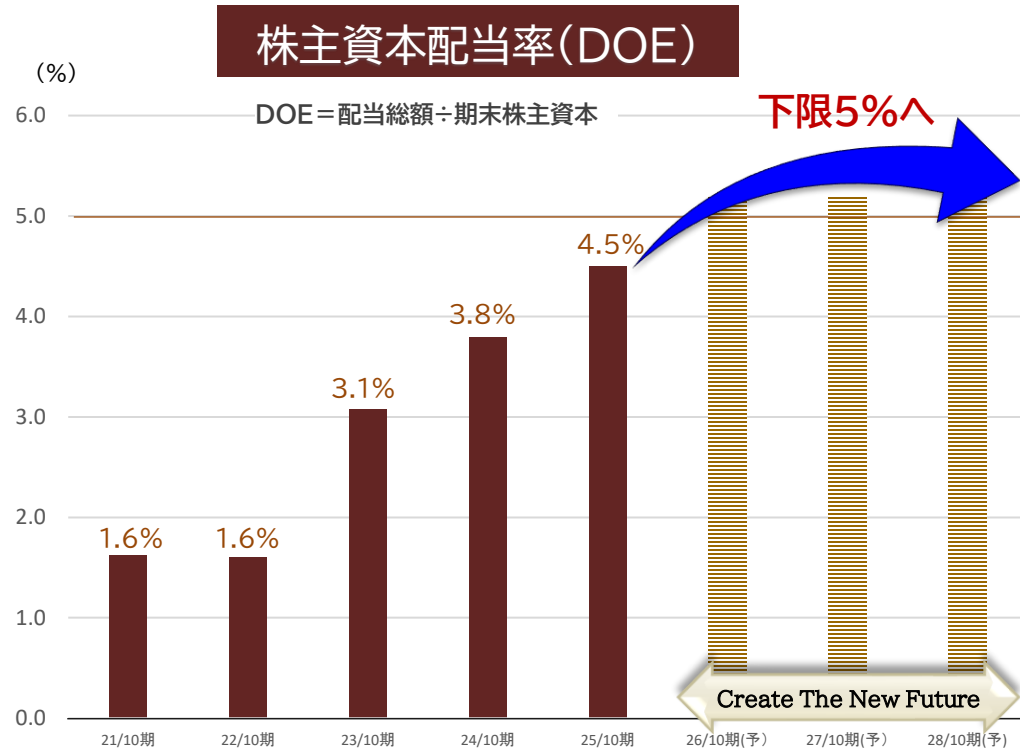
- 海外事業の拡大推進
 - ・インド市場開拓
 - ・東南アジアにおける販売ネットワーク構築 等
- 機械製造販売事業への成長投資
 - ・「第2の柱」バイナリー発電装置販売事業の確立
 - ・「第3の柱」新たな製商品の発掘
- 化学品販売事業への成長投資
 - ・新商品開発
- 事業拡大に向けたM&A

※経済産業省が実施する大規模成長投資補助金公募に採択されております

資本コストや株価を意識した経営〈株主還元方針〉



- これまで株主還元指標としていた「配当性向」を40%から50%に上方修正
 - 新たな配当方針として「株主資本配当率(DOE)」を導入
 - 健全な財務体質の維持を図りつつ、中長期的な業績見通しや事業戦略等を総合的に勘案した上で、これまで以上に株主還元を最重要課題と位置付け、本中期経営計画期間中における配当方針を以下の通りとする
- 『**株主資本配当率(DOE)5%を下限**とし、**連結配当性向50%以上** とすることで安定的且つ継続的な配当を実施する』





新中期経営計画
〈2026年10月期-2028年10月期〉

非財務目標～サステナビリティ経営について～



巴工業グループ

サステナビリティ経営推進基本方針と重点活動

基本方針

1. 継続的な技術革新の他、既存商品の性能向上、新規用途開発への取り組みによる持続可能な成長実現
2. 社会的課題解決に資する事業の推進による持続可能な社会の実現と企業価値向上
3. 働きやすい職場環境作り推進と全てのステークホルダーに対する社会的責任の遂行

中期経営計画『Create the New Future』～新たな未来の創造～

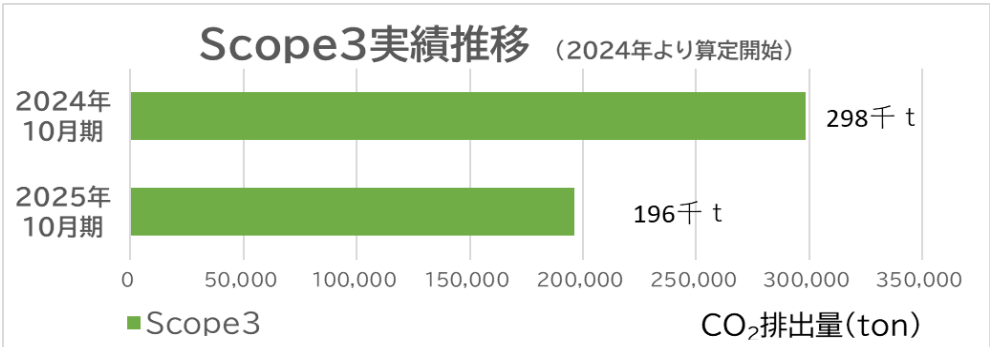
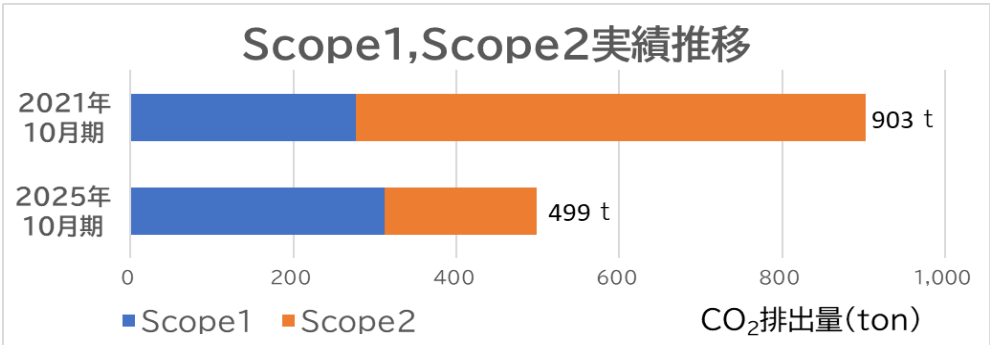
サステナビリティ重点活動

1	気候変動問題対応 (CO ₂ 削減)	① CO ₂ 排出量の削減（直接的な削減）
		② 脱炭素製品の拡販（間接的な削減）
2	人的資本経営	① 総合職女性比率の向上
		② 賃金ベースアップ

1 気候変動問題対応(CO₂削減)

① CO₂排出量の削減(直接的な削減)

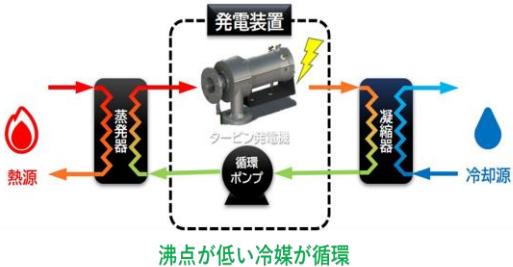
- Scope1+2 : 更なる削減に向けた取り組み推進
(2025年実績 499t)
- Scope3 : サプライヤーとの連携強化による実績把握
を進めCO₂ 排出量削減に繋げる



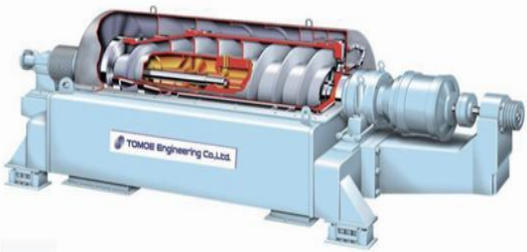
② 脱炭素製品の拡販(間接的な削減)

- 脱炭素製品販売比率の更なる向上
(2025年 脱炭素製品販売比率:48%)

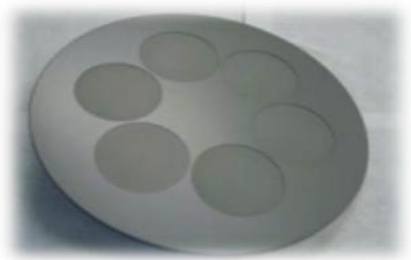
脱炭素製品例



バイナリー発電装置



遠心分離機



パワー半導体用SiC加工品

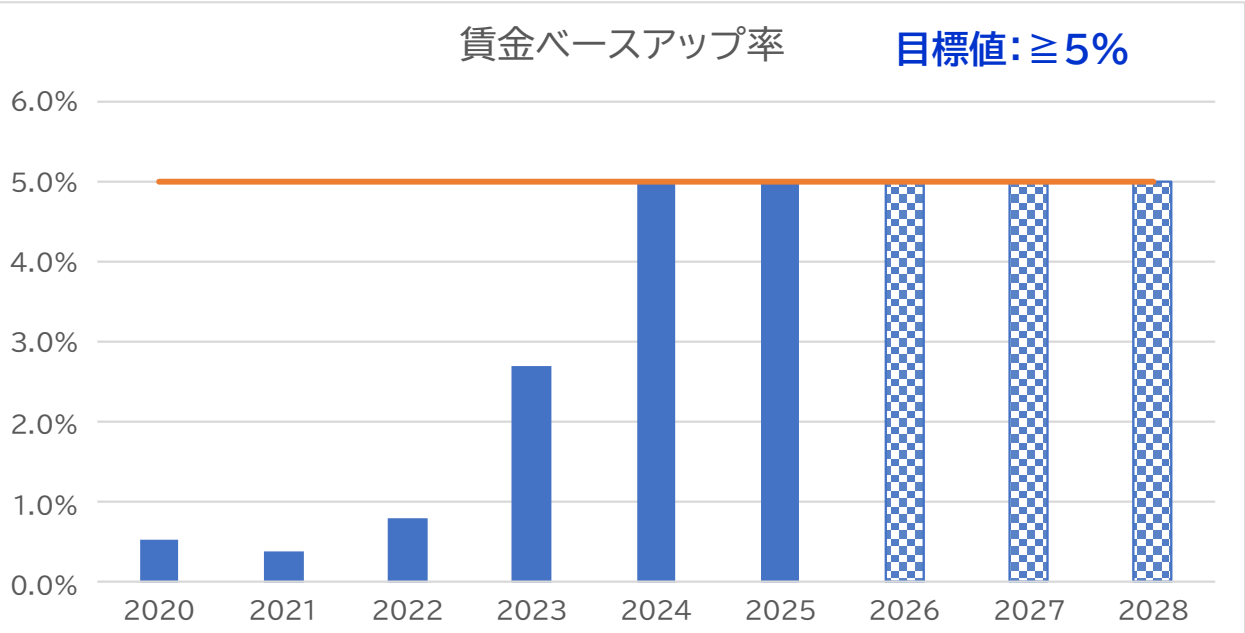
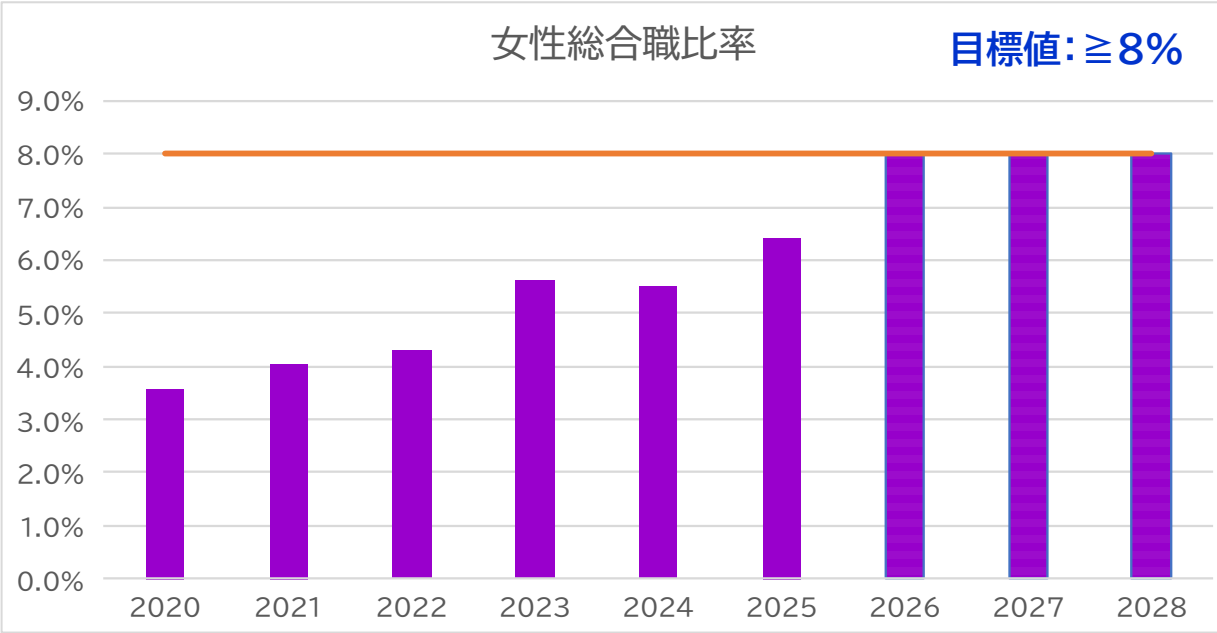


2 人的資本経営

より働きやすく働き甲斐のある会社を目指し、下記の2点を重点活動とする

① 女性総合職比率の向上

② 賃金ベースアップ



- ・本中期経営計画期間中(2026年～2028年)、年5%以上の賃金ベースアップを継続
- ・新工場建設に伴う、経産省からの補助事業実施期間中(2028年～2030年)においても、引き続き年5%以上の賃金ベースアップを継続予定



〈注意事項〉

本資料に掲載されている業績予想等は、当社が現時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいており、実際の業績は様々なリスクや不確定な要素などの要因により異なる可能性があります。

IRに関するお問い合わせ
巴工業株式会社
経営企画部 IR・企画課
E-mail : ir-info@tomo-e.co.jp