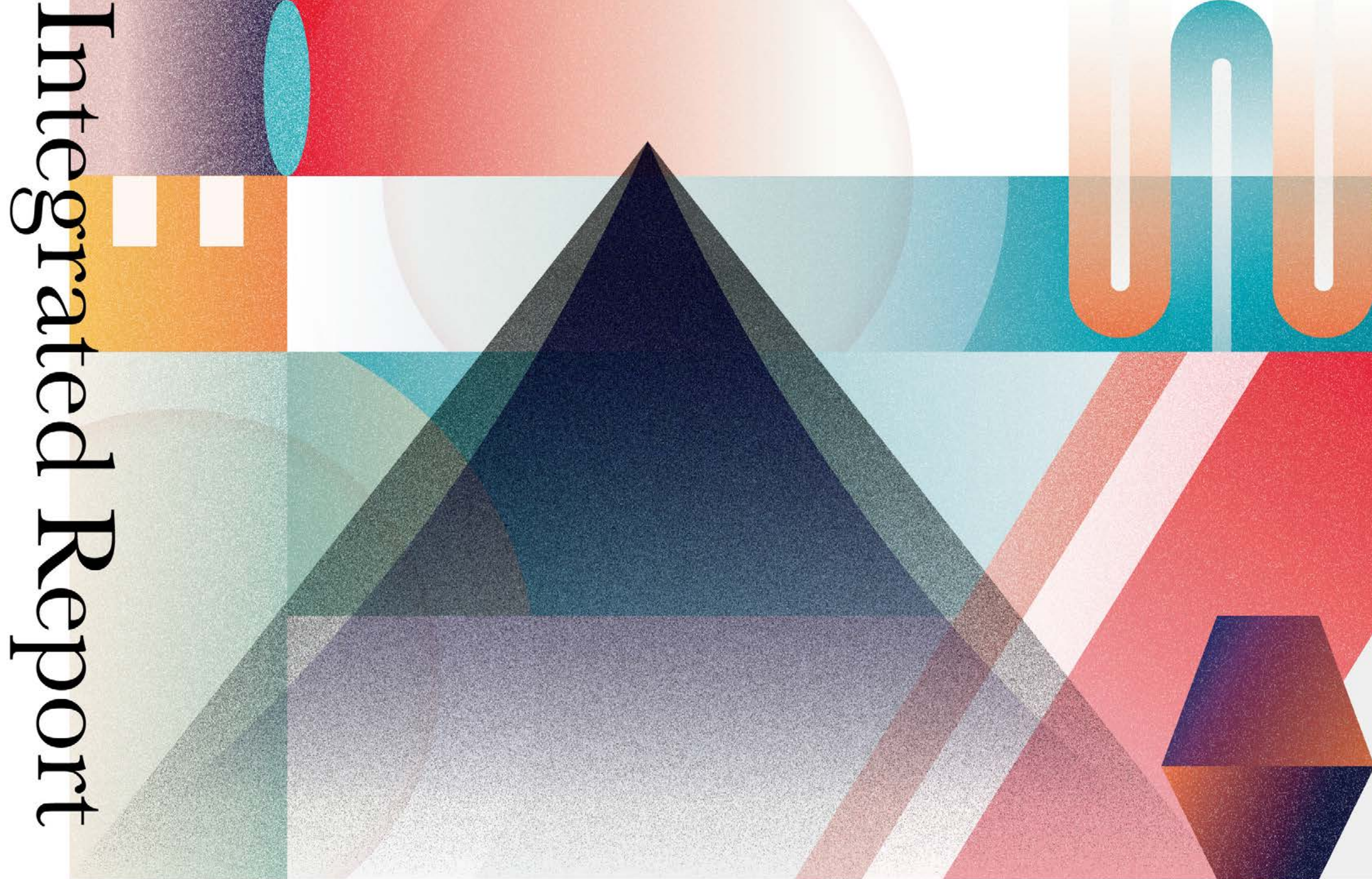


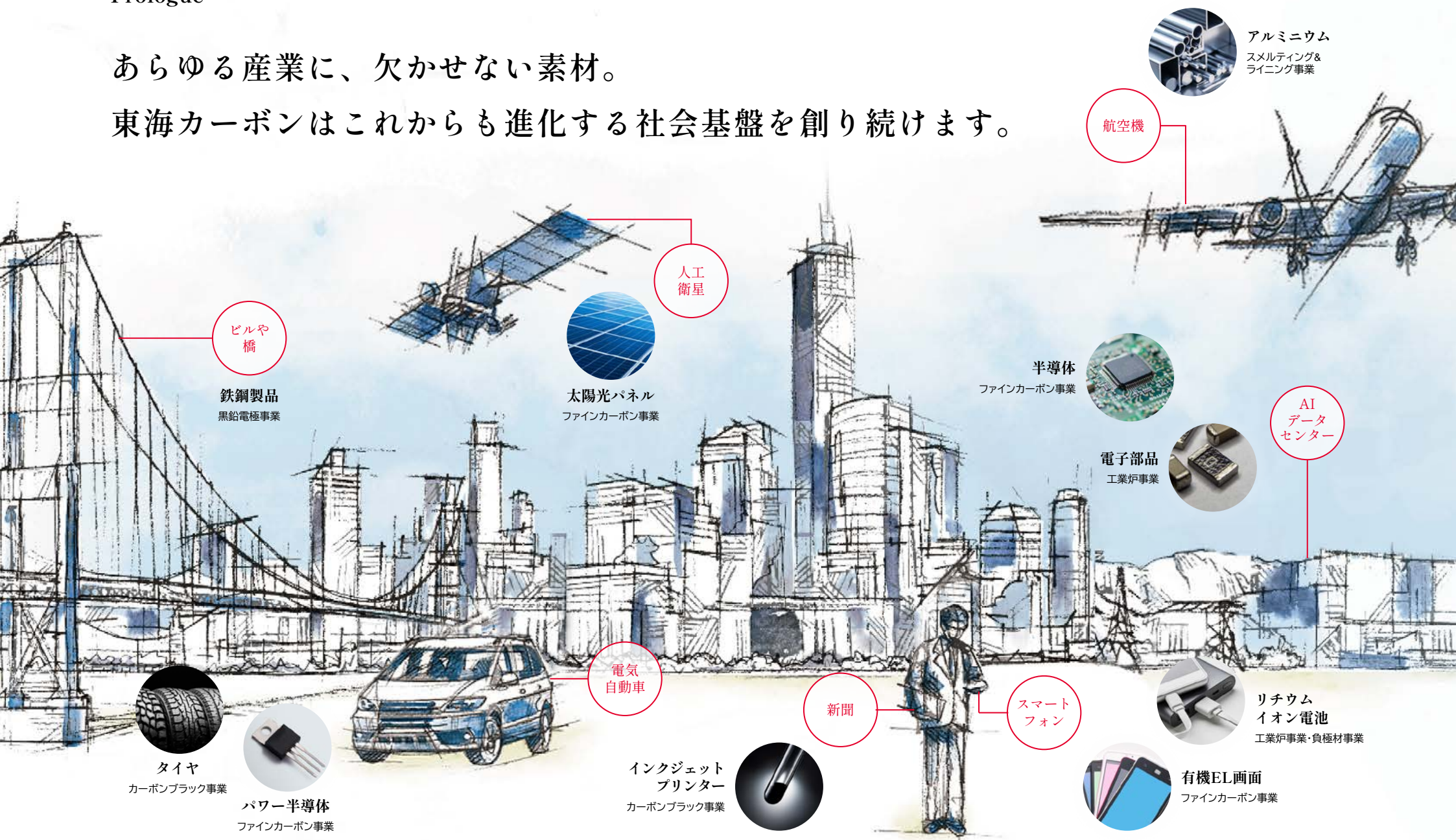


Integrated Report

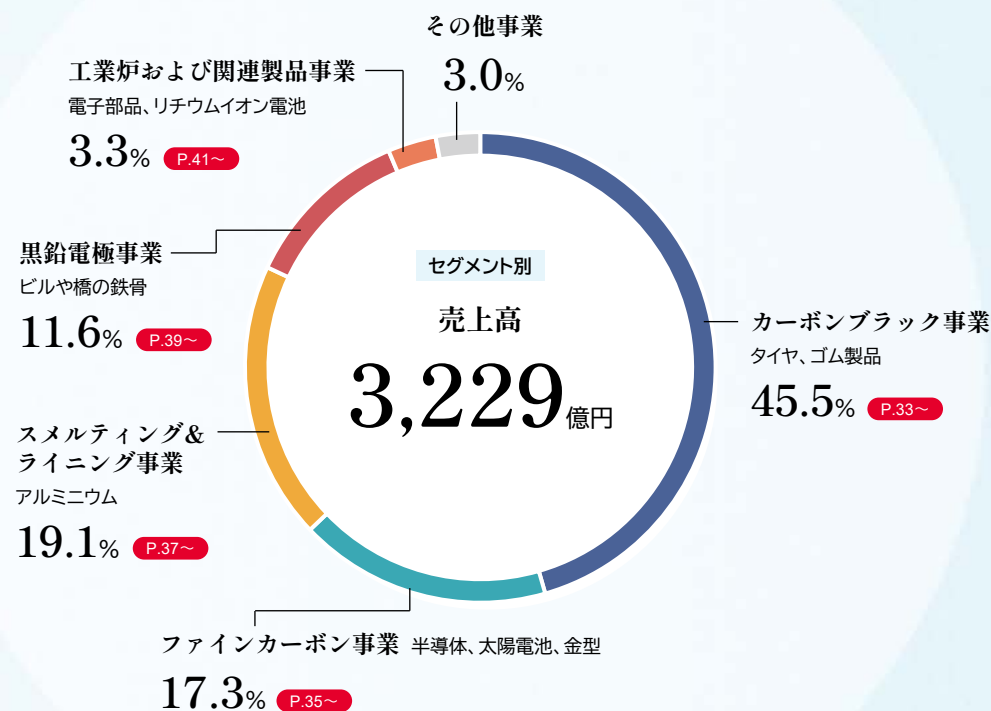
Prologue

あらゆる産業に、欠かせない素材。

東海カーボンはこれからも進化する社会基盤を創り続けます。



At a glance



売上高
連結 3,229 億円
海外売上高比率 78%

営業利益 (利益率)
258 億円 (8.0%)

EBITDA
(EBITDAマージン)
584 億円 (18.1%)

親会社株主に帰属する
当期純利益 (利益率)
200 億円 (6.2%)

ROIC
5.8%

総資産
6,640 億円

自己資本比率
47.9%

設立年
設立 1918年
創業 108年

従業員数
連結 4,436名
海外従業員比率 71.4%

グローバルネットワーク
生産拠点 40以上
展開国・地域 11以上

Contents

当社では、統合報告書を「すべてのステークホルダーの皆様との建設的な対話を促進するためのメディア」と位置付けております。当社の価値創造の歩みが現在の姿にどのような未来を目指しているのかについて、足元の課題や施策とともに総合的な観点からわかりやすくお伝えできるように作成しました。基本理念、長期ビジョン、マテリアリティや当社の強みが、どのように経営戦略に組み込まれているかについても掘り下げてお伝えしています。

01 Introduction

- 01 Prologue
- 02 At a glance

04 Top Message

09 価値創造

- 10 基本理念「信頼の絆」
- 11 価値創造のあゆみ
- 12 価値創造モデル
- 13 経営資本
- 14 東海カーボンのマテリアリティ

15 全体戦略

- 16 長期ビジョン「Vision 2030」進捗
- 21 人材戦略
- 23 事業ポートフォリオマネジメント
- 24 キャピタルアロケーション
- 25 主要な投資計画
- 26 財務・資本政策
- 27 資本コストと株価を意識した経営実現に向けた対応
- 30 特集 | eCB™

31 事業戦略

- 32 東海カーボンの事業
- 33 カーボンブラック事業
- 35 ファインカーボン事業
- 37 スメルティング&ライニング事業
- 39 黒鉛電極事業
- 41 工業炉および関連製品事業

43 サステナビリティ

- 44 基本方針と推進体制
- 45 TCFD／TNFD、カーボンニュートラル
- 47 水資源、環境汚染物質の削減／廃棄物の削減
- 48 安全・安心な製品の供給
- 49 サプライチェーンマネジメント、労働安全衛生
- 50 人権の尊重
- 51 コーポレートガバナンス
- 55 コンプライアンス、情報セキュリティ
- 56 取締役・監査役一覧

58 データ集

- 59 長期業績推移
- 61 セグメント別業績推移
- 62 サステナビリティ目標一覧
- 64 非財務データ推移（社会／環境）
- 67 会社概要
- 68 株式情報
- 69 独立した第三者保証報告書
- 70 ESGインデックスへの組み入れ状況

見直しに関する注記事項

本レポートには、将来の業績の見直しに関する計画や経営戦略などの記述が含まれています。これらは現在入手可能な情報から得られた当社の仮定および予想に基づいています。今後、社会的・経済的状況の変化などの影響により、大きく異なる結果となる場合がある場合がございます。当社はこれらについて情報を更新する義務を負いません。

Top Message

「Vision 2030」を目指し、 市場の期待を超える価値を創出する

有言実行の経営を貫き、構造改革と攻めの投資を確かな収益へと変えていく。
変革を担う「人」の力を結集し、持続的成長に向けた新たな飛躍を実現する。

代表取締役社長 長坂 一

皆様におかれては、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

かつて、東海カーボンが売上高1,000億円規模で足踏みを続けていた時期、当社は強い危機感のもとで事業再構築と社内意識改革に取り組みました。以来、オーガニック成長とグローバルM&Aの両軸で事業規模の拡大を推進してまいりましたが、その過程で、持続的な成長を実現するために解消すべき構造的な課題も浮き彫りになってきました。こうした課題に対処すべく、当社は2024年度(2024年12月期)より構造改革に着手、多額の損失計上を厭わず事業基盤の見直しを進める決断を下しました。2025年度(2025年12月期)は、この変革をさらに進め、強靱な経営体質を確立するための実働の年と位置付け、全社一丸となって邁進してまいりました。

当該年度は、長期ビジョン「Vision 2030」で掲げた「2030年のありたい姿」から逆算し、今なすべき変革を愚直に遂行する経営へと舵を切った実質的な初年度です。これまでの「ローリング方式」による短期的な軌道修正を脱し、バックカスティングの視点による経営管理サイクルを始動させたことで、目先の環境変化に翻弄されない骨太な意思決定・戦略推進が可能となりました。一連の構造改革は、このビジョンを具現化するための不可欠なプロセスであり、次なる成長ステージへ踏み出すための強固な起点になったと考えています。



Top Message



「Vision 2030」の進捗状況

改めて振り返ると、2025年度は連結ベースで売上高3,229億円、営業利益258億円、当期純利益200億円超を確保するなど、グループ全体として再起に向けた土

台を着実に整えることができました。多額の最終赤字を計上した前年度から一転して黒字転換を果たせたことは、日々の愚直な改善に加え、「Vision 2030」に基づく取り組みを多面的に積み重ねてきた結果にほかなりません。

現在、当社は「Vision 2030」の柱となる3つの取り組みを最重要施策として推進しています。第1の柱である「成長市場へのコミット」において、当社は将来の成長を確かなものにするための大型投資を継続してきました。タイにおけるカーボンブラック工場の移転プロジェクトや、半導体市場の旺盛な需要を捉えるためのファインカーボン事業の能力増強投資など、過去数年にわたる大規模な先行投資フェーズは、足元でようやく一巡しつつあります。2026年度は、これら投資の芽吹きと開花に向けた重要な時期との位置付けです。価値創出領域として期待するファインカーボン事業では、半導体市場の需要回復を確実に捕捉しつつ、2025年度に実施した国内子会社の統合や北米拠点の再編によって強化されたガバナンスと供給体制を梃子に、次なる成長ス

テージへつなげるための基盤を固めてまいります。また、工業炉事業についても、積層セラミックコンデンサの小型・大容量化やAIデータセンターの需要増大など、高度な熱処理技術を要する市場の追い風を背景に、着実な成長を見込んでいます。少ない投下資本で高い利益を生み出す同事業は、グループ全体の資本収益性を下支えする重要な役割を担い始めています。

また、「サステナブルな価値創出」は、素材メーカーとして持続可能な社会に貢献するという当社の存在意義を具現化する取り組みです。私たちは環境負荷の低減を単なる社会的要請への対応に留めず、自ら進んで低炭素化を推し進めるとともに、将来の事業機会へと結びつけていくための挑戦を続けています。その象徴が、使用済みタイヤからカーボンブラックを再生するプロジェクトです。循環型社会に適合した新たな素材供給体制の構築は、お客様のサプライチェーンにおける脱炭素化への貢献を目指すものであり、将来の低炭素社会で当社が果たすべき役割を明確にしていく上で、重要な試みになると考えています。また、環境省の採択を受け

Top Message

進めている、一般廃棄物由来CO₂の固体炭素化技術の開発・実証など、次世代の炭素循環型システムの構築に向けた新規領域の開拓にも果敢に挑んでまいります。

さらに、「抜本的な構造改革」も着実に歩みを進めています。最優先課題である2つの赤字事業のうち、黒鉛電極事業については、ドイツ子会社の譲渡や国内の滋賀工場における生産終了など、拠点網の再編を断行しました。これにより、市場のボラティリティに耐えうる筋肉質な事業体質への転換に向けた道筋がついたと考えています。スメルティング＆ライニング事業は、中東情勢の変化に伴うアルミニウム製錬用カソードブロックの需要急増を受け、当初予定していた生産体制の縮小方針を転換し、現在はその需要に応えるためのフル生産体制を敷いています。背景には、中東・湾岸諸国におけるアルミ製錬事業の先行きに対する警戒感や、紛争解決後を見据えた生産拡大予測があると考えています。今次の紛争等、混迷を極める情勢下においても、地の利を活かした安定供給を完遂することは、素材メーカーとしての使命に他なりません。こうした有事におい

てこそ供給責任を全うし、顧客との信頼関係を深めることで、揺るぎない市場地位を確立してまいります。しかし、この環境変化を単なる追い風として受け入れ、安住するつもりはありません。生産現場が活況に転じた

今だからこそ、生産効率向上と生産体制強化、筋肉質な体質への転換といった変革の手を緩めることなく前に進めていく考えです。

「Vision 2030」の達成に向けたマイルストーン



Top Message

資本収益性の向上と
人的資本経営の深化

マーケットに目を向けると、当社のPBR(株価純資産倍率)は長らく1倍を下回る水準で推移してきました。この状況を打破したいという強い思いから、2026年5月、株主還元方針、配当政策、さらには政策保有株式の縮減方針を一つのパッケージとして大胆に見直し、2010年以来となる大型の自己株式取得を含め、新たな株主還元強化策を打ち出しました。事業環境の好転も相まって、発表した業績予想の上方修正や新たな株主還元施策の打ち出しは、市場からも大きな反響をいただくことができました。今後、私たちは経営の最重要課題である「成長性」や「収益性」の追求に加え、投下資本に対する収益性も一層重視してまいります。効率的な「稼ぐ力」であるROE(自己資本利益率)の向上を図り、株主の皆様の期待に応え続けることで、持続的な企業価値向上に邁進する所存です。

思えば、私の経営者としての歩みは常に「改革」と隣り合わせでした。かつて経営不振に陥ったタイの拠点を再建し

■ ファインカーボンの製造、加工拠点の増強投資



熊本県・田ノ浦工場・生産能力増強(CIP材)



韓国・TCK生産能力増強(フォーカスリング)



米国・加工2拠点獲得(半導体・宇宙航空関連)

た経験から学んだのは、組織を動かすのは華やかな言葉や号令ではなく、困難に真正面から向き合い、「有言実行」を繰り返す姿勢そのものであるということです。市場からの評価をさらに高めるために求められているのも奇策ではなく、掲げた戦略を一つひとつ形にする「結果」の積み重ねにほかなりません。

当社は「Vision 2030」において資本効率の改善を重点課題の一つに掲げています。良い情報も悪い情報も包み隠さずお話し、ステークホルダーとの対話を深める。その上で、掲げ

た投資回収のシナリオや構造改革を一つずつ着実に遂行していく。収益力の着実な回復を市場に示すことで、企業価値をさらに評価していただけるよう、全力を尽くしてまいります。

これらすべての戦略を実行し、ビジョンを現実に変えるのは「人」です。長い歴史と強固な顧客基盤を持つ当社の社員は総じて真面目ですが、時として保守的な思考に陥りがちな面もありました。しかし、過去の常識が通用しない変化の激しい現代を生き残るためには、リスクを恐れず自らを変革していく力が不可欠です。当社は、社員一人ひとりが

Top Message

自律的にチャレンジし、自らの仕事に誇りと喜びを感じられる組織を目指しています。2023年度から継続しているエンゲージメントサーベイの結果を踏まえて、人事制度の刷新や研修プログラムの拡充を進めているのは、多様な人材がその持てる力を最大限に発揮し、新たな価値を創造できる環境を整えるためです。どのような環境下にあっても、自ら考え、行動し、現場を支え続けてくれる社員たち。彼らがそれぞれの専門性を磨き、組織の壁を越えて切磋琢磨するカルチャーの醸成こそが、当社の持続的な競争力の源泉



となります。私たちは、多様な感性と高い技術力を結集させることで、不確実な未来を確かな希望へと変えていく実行力を世界に向けて示してまいります。

時代を切り拓く意志 ～確かな価値を未来へつなぐ～

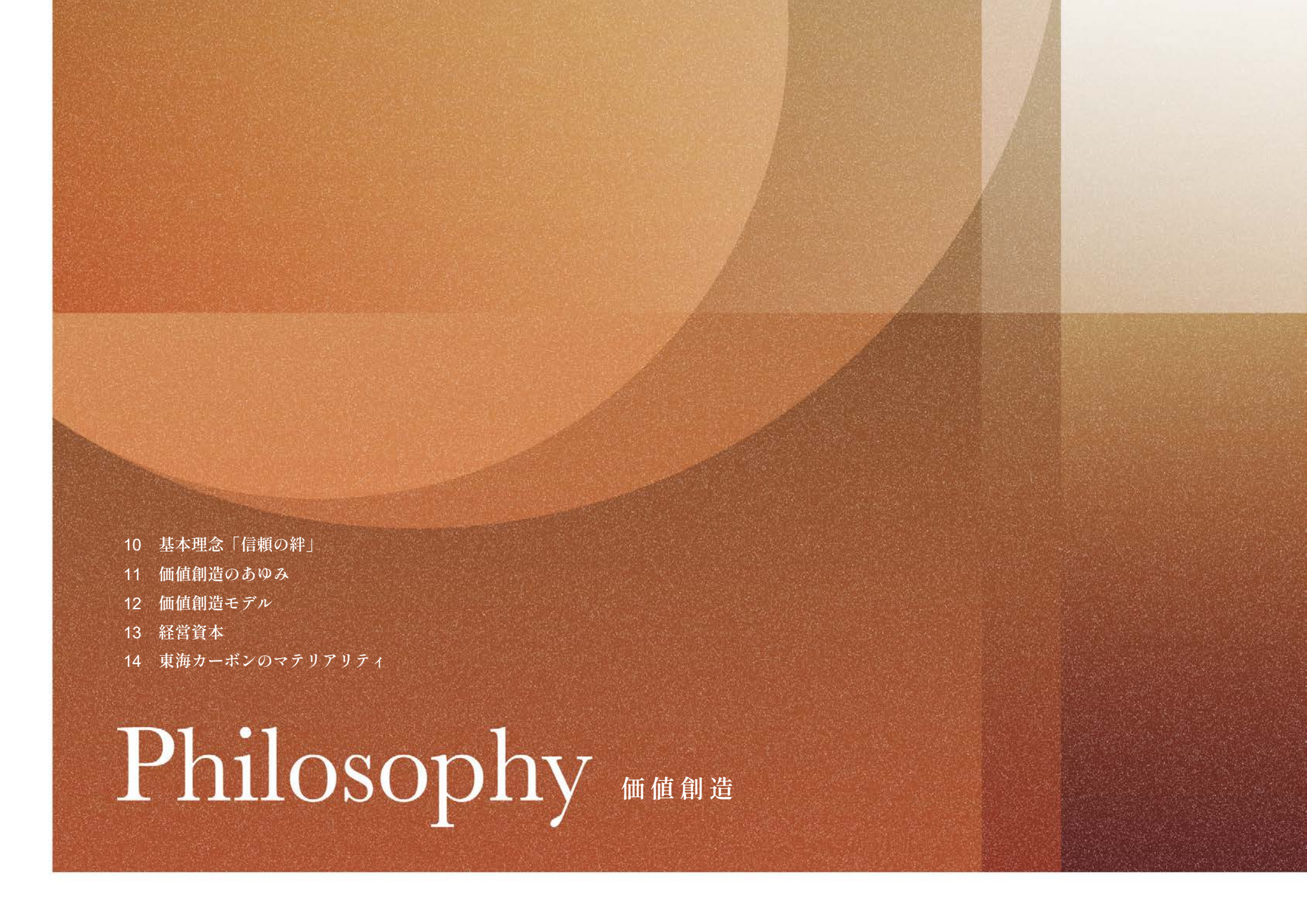
東海カーボンには、創業以来、数々の困難を乗り越え、より確かな価値を追求し続けてきた歴史があります。現在の当社が直面している転換期において、この伝統的な真摯さは、組織が再起し、さらに高みを目指すための不可欠な原動力になると考えています。

持続的な成長を実現するためには、過去の成功体験や慣れ親しんだ手法であっても、それが変革を妨げる要因となるならば、柔軟に刷新していく覚悟が求められています。「Vision 2030」に掲げた道筋は、単なる数値目標の集積ではなく、私たちが2030年に社会から真に必要とされる企業であり続けるための意志の表明にほかなりません。目先



の環境の変化に一喜一憂することなく、中長期的な企業価値の向上という高い峰を見据え、常にその先頭に立って変革を牽引してまいります。

素材の持つ無限の可能性で世界を変え、あらゆるステークホルダーの皆様の期待に応え続ける挑戦を是非見届けていただきたいと思います。

- 
- 10 基本理念「信頼の絆」
 - 11 価値創造のあゆみ
 - 12 価値創造モデル
 - 13 経営資本
 - 14 東海カーボンのマテリアリティ

Philosophy

価値創造

Corporate Philosophy

100年を超える「信頼の絆」を、 これからの原動力に。

私たちの100年以上にわたる価値創造の歩みは、相対するすべてのステークホルダーとの信頼関係の上に成り立ってきました。たとえば、お客様との関係においては、高品質、長期的関係、安定供給、緊急対応、技術サービスや素材開発まで、当社への信頼に応えていく、まじめに誠実に行動する価値観を、経営の基本理念として言語化したものが「信頼の絆」です。

鉄のリサイクルに不可欠な黒鉛電極、高品質なタイヤの原材料となるカーボンブラック、半導体製造に必要な最先端素材の開発など、いずれも産業のインフラを支える素材として長期の安定した供給に欠かさないものであり、お客様・原材料サプライヤー・株主・投資家の皆様・お取引先様・従業員・社会と共創することで、信頼を蓄積してまいりました。また、数々のグローバルM&Aでは、「信頼の絆」の理念に共鳴する企業との出会いにより、今では海外売上高比率が約8割のグローバル企業へと成長するに至りました。

「東海カーボンとならうまくやっていける」と感じていただけることは、私たちの大きな喜びであり、これからも当社独自の恒久的な強みとしての「信頼の絆」をより強固にしてゆく過程で、ステークホルダーの皆様とともに新しい価値を生み出し、拡げていきたいと願っています。

基本理念



信頼の絆

当社の
理念体系を
包括する精神

Vision 2030

2030年のありたい姿

行動指針

誠実／革新／挑戦／共創／スピード

価値創造のあゆみ

時代の断層を超えて、価値を提供し続けてきた 東海カーボンに息づくDNA

東海カーボンの歩みは、社会課題の解決を志した1918年の創業から始まりました。以来108年にわたり、炭素・黒鉛という素材への愚直なまでの探求心を胸に、社会の要請に応え続けることでステークホルダーとの間に長期的な信頼を築き上げてきました。

インフラ復興を支えた黒鉛電極の国産化、円高ショックの克服、そして為替リスクを打ち破るグローバルM&Aの断行。私たちの歴史は、立ちはだかる「時代の断層」に対する果敢な挑戦の連続です。

過去の成功に安住せず、自らを劇的に変革し続ける情熱的なDNA。それを原動力として、私たちは今、「持続可能な社会の実現」という新たな頂へと挑み続けます。

Vision
2030 売上高
5,000億円

2020
Tokai Carbon Savoie 買収で
スメルティング&ライニング事業拡大

2018
Tokai Carbon Korea
連結子会社化
カーボンブラック事業のアメリカ拠点獲得

2017
黒鉛電極事業のアメリカ拠点獲得

2000
タイのカーボンブラック製造拠点
(現 Thai Tokai Carbon Product) 経営権取得

1992
東洋カーボンと合併



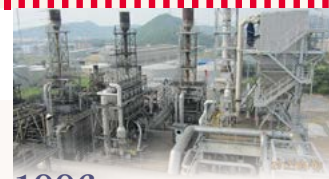
1918
創業期



1941-
事業展開期



1970-
グローバル市場への展開期



1996-
グローバル拠点展開



Today
持続可能な社会の実現へ

社会課題

余剰電力を製鋼用電気炉で活用すべく、良質な国産電極が求められた。

日本のインフラ発展を支える、根幹部材の国産化が急務。

日本の高度成長期における産業インフラの拡充。輸出機会の拡大。

ブラザ合意後の円高・輸入増大による収益点滞と構造変化圧力。

経済ナショナリズム、保護主義の台頭、生物多様性の喪失、気候変動、自然災害の増加。

提供価値

国家的事業である製鉄に不可欠な電極の国内生産を実現。日本の工業化に貢献。

電極原料の副産物から、タイヤ補強材となるカーボンブラックの初国産化に成功した。

国内トップの品質を武器に、黒鉛電極やカーボンブラック等を活発に輸出。

アメリカ・韓国・タイ等へグローバル製造拠点網を拡充し、地産地消型で価値を創出。

持続可能な社会の実現に向けたソリューション、サービス、製品の提供。

内側で育つ「次」

原料コークス製造時に出る副産物の有効活用研究。のちのカーボンブラックへ。

欧米への電極輸出を開始。次世代の特殊炭素製品の研究開発に着手した。

事業多角化の基礎を固め、北米現地法人設立により海外展開を加速。

構造改革、ソリッドSiCの用途拡充と能力増強、環境負荷低減型の製法・製品開発推進。

多結晶SiCの開発、廃タイヤ再生プロジェクト、環境負荷低減型製品の展開。

価値創造モデル



経営資本

当社は、独自の経営資本を源泉として価値を創造しています。その価値を人や社会、地球環境へと還元し、そこで得た信頼や成果を次なる成長の糧(資本)として、未来へつなげていきます。



財務資本

「Vision 2030」実現に向け、最適資本構成に基づく成長分野(ファインカーボン事業等)への積極投資と、安定的・継続的な株主還元を両立する強固な財務基盤

総資産	6,640億円
EBITDA	584億円
調整後ネットD/Eレシオ	0.21倍
自己資本比率	47.9%
外部格付け	R&I A JCR A+



人的資本

海外比率7割を占める多様な価値観と専門性を掛け合わせ、持続可能な社会の実現に向けた構造改革と挑戦を続けるグローバルな人材

連結従業員数	4,436名
海外従業員比率	71.4%



製造資本

鉄鋼、アルミ、半導体産業のインフラを長期的・安定的に支えるため、カーボンブラックや黒鉛電極等の高品質な先端素材をグローバルに供給する製造ネットワーク

生産拠点数	国内 19 海外 24
設備投資額	368億円
海外売上高比率	78%



社会・関係資本

長期的かつ安定的な製品供給や、顧客・サプライヤー・地域社会等との長年にわたる共創を通じてグローバルに築き上げてきた、地域・ステークホルダーとの「信頼の絆」

社会貢献活動支出額	44百万円
ステークホルダーとの対話件数	204件



知的資本

創業から100年を超えて培ってきた高温熱処理や微粒子コントロール技術と、半導体製造向け等において先端素材のソリューションを生み出し続ける独自の研究開発力

- 高温熱処理技術
- 微粒子コントロール技術
- 半導体製造装置向け最先端素材の開発力



自然資本

持続可能な社会に向けた米国の大型環境設備投資や、再生カーボンブラックの開発等、気候変動への対応と水資源等の循環推進により地球環境との調和を図る

温室効果ガス(GHG)排出量 基準年(2018年)に対する削減率	37%
廃棄物の再資源化率	68.5%

東海カーボンのマテリアリティ

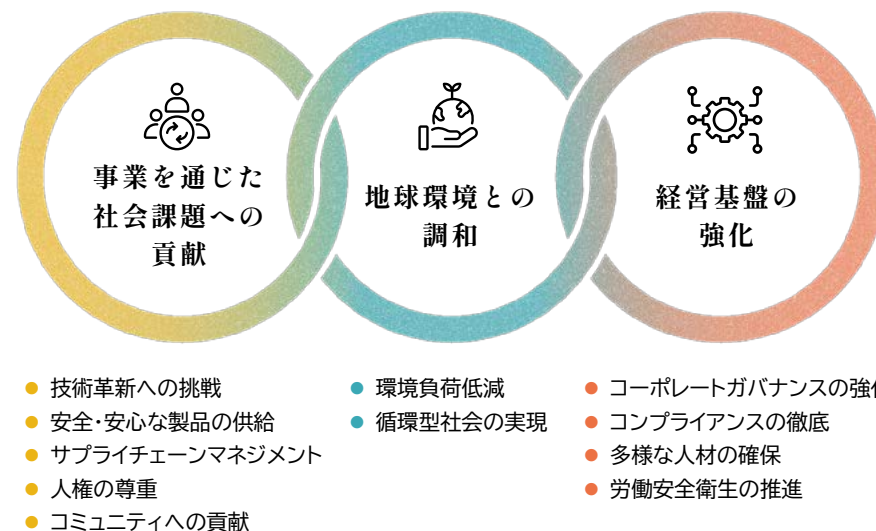
当社は、ステークホルダーとの共創を通じて、長期ビジョン「先端素材とソリューションで持続可能な社会の実現に貢献する」をありたい姿として掲げています。現在のマテリアリティは、「当社グループにとっての重要課題」と「ステークホルダーにとっての重要課題」の2軸で評価し、特定しました。

マテリアリティの見直し（ダブルマテリアリティ）

2019年に初回特定をして以降、年に1度、マテリアリティの再検証を実施していましたが、社会情勢や経営環境の変化を踏まえ、2025年よりマテリアリティの全面的な見直しを実施しています。

見直しにあたっては、「環境・社会が当社に与える財務的影響」と「当社の事業活動が環境・社会に与える影響」の2軸で評価するダブルマテリアリティのアプローチに基づき実施し、経営戦略との整合性を重視して進めています。統合報告書制作時点（2026年4月時点）では、下図の「Step 03 IROの評価、重要課題の特定」を実施しています。

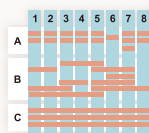
新たなマテリアリティについては、今後、適切なタイミングで開示してまいります。



新マテリアリティの特定プロセス

Step 01

社会課題
ロングリスト作成



当社のビジネス・バリューチェーンに関連するサステナビリティ課題をグローバル開示基準等を参考にリストアップ

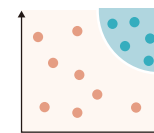
Step 02

当社に関連する
IRO（インパクト、リスク・機会）の特定

当社および関連する業界のサステナビリティ課題のIROを幅広く抽出

Step 03 対応中

IROの評価、
重要課題の特定



抽出したIROを2軸（「環境・社会が当社に与える財務的影響」と「当社の事業活動が環境・社会に与える影響」）の観点で評価し、重要課題を特定

Step 04

取締役会により
決定

2026年
4月以降、
実施予定

外部有識者の意見、サステナビリティ推進委員会での議論を経て、取締役会で決定

- 16 長期ビジョン「Vision 2030」進捗
- 21 人材戦略
- 23 事業ポートフォリオマネジメント
- 24 キャピタルアロケーション
- 25 主要な投資計画
- 26 財務・資本政策
- 27 資本コストと株価を意識した経営実現に向けた対応
- 30 特集 | eCB™

Corporate Strategy

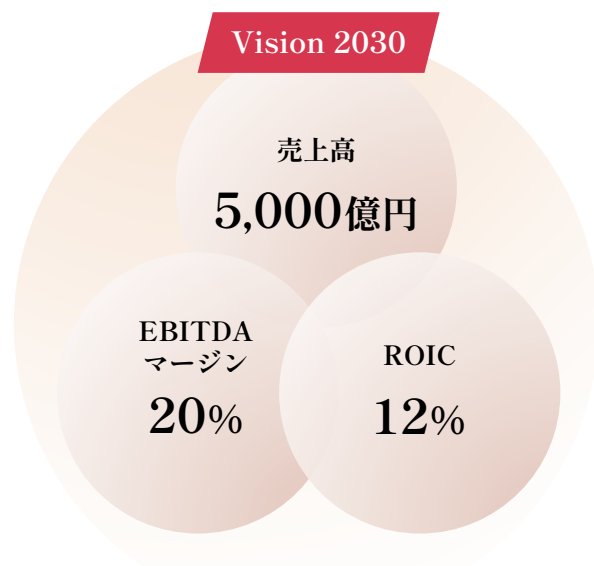
全体戦略

Vision 2030

未来へ進むシナリオは？ 長期ビジョンを実現するための道のり

“先端素材とソリューションで持続可能な社会の実現に貢献する”

東海カーボンでは、2030年のありたい姿を「先端素材とソリューションで持続可能な社会の実現に貢献する」として、その定量目標に売上高5,000億円、EBITDAマージン20%、ROIC12%を掲げました。世界のインフラを長期的に、安定的に支える企業として、もう一段の発展を意識した売上高の目線。良い製品とサービスを提供する対価としてEBITDA20%の利益率。そして投下した資本より十分な価値を創出するレベルとして、ROIC12%を定量目標に設定しました。

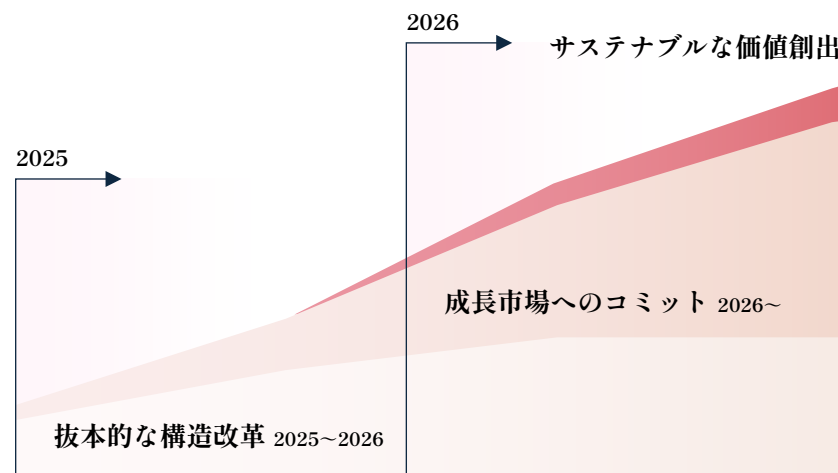


「Vision 2030」達成に向けた道のり

「Vision 2030」達成に向けて当社では3つの取り組みを推進しています。1つ目の「抜本的な構造改革」とは、ROICがWACCを下回る2事業について、構造改革を実施するものです。その一つの黒鉛電極事業については、2025年に国内の生産拠点の統合と欧州拠点の売却を完了し、利益体質へと転換を果たしました。もう一つのスメルティング＆ライニング事業においても改革に取り組んでおり、コスト低減が進みつつあります。2つ目の取り組みである「成長市場へのコミット」については、高収益かつ市場成長性の高い対面業界を持つファインカーボン事業と工業炉および関連製品事業について設備増強を図り、市場の需要に応える戦略です。事業領域の拡大とあわせて成長を加速させることで、将来の東海カーボンの成長の核となります。3つ目の取り組みは、将来の競争優位の芽となる「サステナブルな価値創出」です。循環型社会に貢献する新製品、新技術をはじめとした新規事業領域で、当社の将来を支える基盤市場の創出を目指します。足元では、使用済タイヤからのカーボンブラック再生プロジェクトや新規事業が形になり始めています。

Vision 2030

先端素材と
ソリューションで
持続可能な社会の
実現に貢献する



Vision 2030

どう進むか？ 「Vision 2030」へ向けた取り組み

2024年には営業損失を計上していた黒鉛電極事業とスメルティング＆ライニング事業においては構造改革による止血が完了し、今後再生に臨みます。またスメルティング＆ライニング事業については、2026年にはコスト低減改革を継続して進め、中長期での競争優位を確実なものとしていきます。

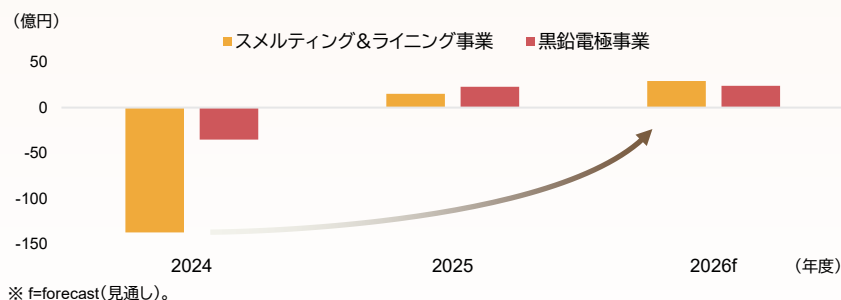
売上構成比率の最も高い基盤事業であるカーボンブラック事業については、足元では、原料油調達リスクや北米タイヤメーカーの在庫調整、そしてタイ製造拠点の移転によるコスト増などの逆風はあるものの、原料油の使いこなし技術の強みを活かした多様な原料ソース確保、高付加価値カーボンブラック製品の拡大により、安定的なキャッシュ創出の役割を全うします。買収したタイのTCPロジャーナについても、高付加価値のカーボンブラックの特殊グレード向けの用途が多く、ブリヂストン社との共創により、さらなる競争優位確立を目指した次世代品の開発を急ぎます。こうしたサステナブルな価値創造におけるチャレンジは、全事業で展開しているだけでなく、新規事業推進部や戦略開発本部を中心とした産官学を含めた連携により、循環型社会に貢献する新規事業の市場展開をにらんでいます。

構造改革

止血から再生フェーズへ

- 黒鉛電極事業では国内の電極製造を防府工場に集約、ドイツ／TEGで年間生産能力3割削減により、コスト競争力改善(2025年上期構造改革完遂)
- スメルティング＆ライニング事業ではコスト削減、販売・品質政策の実行フェーズへ(2026年)

2024年の赤字要因が解消され、収益改善



2026年以降の見通し

健全なポートフォリオへ進化

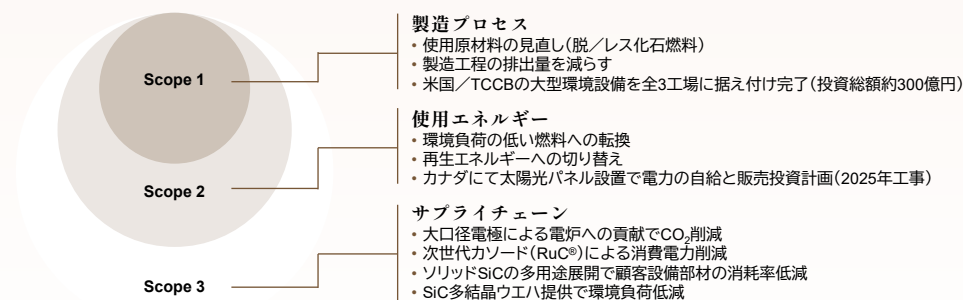
全セグメントが利益貢献

S&L事業はコスト低減改革を継続

サステナブルな価値創造

循環型社会に貢献する新事業の市場展開

- CBアメリカ拠点での大型環境投資(2021～2024年、約350億円)
- タイ新拠点でサステナブル供給網確立(2023～2025年、約500億円)
- eCB™共同プロジェクト開始(2025年1月、ブリヂストン・九州大学・岡山大学)
- CO₂資源化プロジェクトが環境省採択(2025年12月、スマートシティ企画・タクマ)



2026年以降の見通し

将来の競争優位の芽

eCB™の事業化

SiC発熱体のリサイクル

CO₂資源化の社会実装

環境負荷低減型製品の市場展開

「Vision 2030」の達成に向け、当社の成長を力強く牽引する2大エンジンが「ファインカーボン事業」と「工業炉および関連製品事業」です。

足元の市場環境は、EV(電気自動車)市場の成長一時停滞に伴うパワー半導体やリチウムイオン電池の在庫調整局面にあります。一方で、AIの爆発的普及を背景としたデータセンターや半導体関連の需要はかつてない活況を呈しています。今後継続的な成長が見込まれるDRAM/NANDメモリ市場の設備投資は、半導体製造の上工程に不可欠な当社の「SiCフォーカスリング」の飛躍的な生産拡大に直結します。

さらに、半導体と連動して需要が急拡大するMLCC(積層セラミックコンデンサ)市場においても、焼結用工業炉やエレマ発熱体(SiCヒーター)の大幅な成長を見込んでいます。中期的なEV市場の回復という追い風も確実に取り込みながら、いよいよ両事業は、これまでの先行投資が結実する「リターンの刈り取り期」へと突入します。

成長市場へのコミット

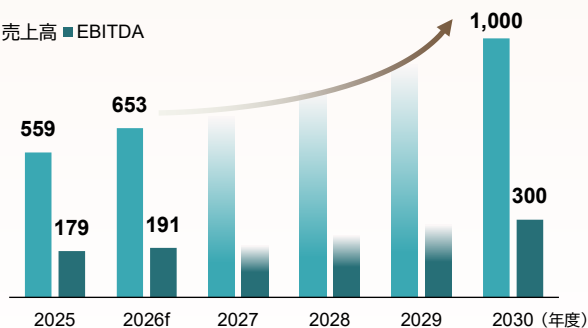
投資リターンの刈り取り期

ファインカーボン事業

- 特殊黒鉛生産能力増強(田ノ浦工場、11,000トン/年)
- 米国加工2拠点獲得、販売網強化
- SiCフォーカスリング生産設備拡張(韓国)
- 多結晶SiCウエハ製造設備拡張(茅ヶ崎工場)

(億円)

■売上高 ■EBITDA



※ f=forecast(見通し)。

AIの驚異的な進化とデータセンターの電力量急増という深刻な課題対応

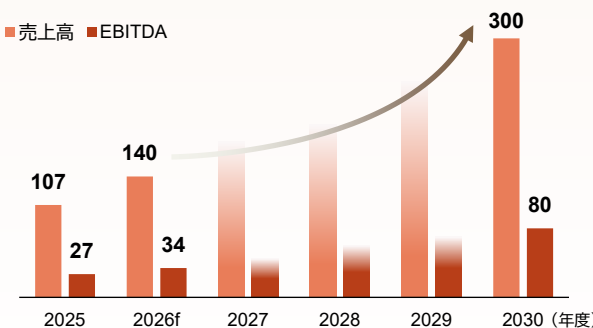
耐電圧や耐熱性が高い次世代パワー半導体需要の拡大

工業炉および関連製品事業

- LiB需要増加に沿ったエレマ発熱体の生産能力増強(月産40トン体制確立)
- MLCCの大容量化・小型化に対応する高速焼成炉「TK-SONiC」の開発
- 円板抵抗器の量産体制確立に向けた準備

(億円)

■売上高 ■EBITDA



熱処理需要の拡大と脱炭素・省エネに向けたAI・IoT技術の導入により需要拡大

高機能材対応熱技術の向上

2026年以降の見通し

黒鉛素材生産性向上

ソリッドSiC
関連製品拡販

次世代品で
新市場を創造

半導体関連需要拡大による
新規市場を取り込む

高付加価値
エレマ拡販

小型大容量
MLCC需要に対応

円板抵抗器需要
急増を捕捉

Vision 2030

向かい風？ 追い風？ 事業のリスクと機会

3つの厳しい逆風のなか、明るい兆し

2025年の営業利益は計画を上回り、2026年のEBITDAも成長を見込む一方で、当社を取り巻く事業環境はかつてないほどの激しさを増しています。「地政学リスクの増大」「新興勢力の台頭と競争激化」、そして「EV市場の成長鈍化」。これら3つの強烈な逆風は、当社の主力領域であるカーボンブラック事業やファインカーボン事業にも確実な影響を及ぼしており、一部では顧客の大幅な在庫調整も発生しています。しかし、私たちはこの厳しい局面を単なるリスクとは捉えていません。

「Vision 2030」において、当社はこの逆風と正面から対峙し、独自の強みを活かした競争優位性をさらに盤石なものにします。AI・データセンター市場の急拡大によるメモリ需要のひっ迫や、中東エリアのアルミ生産再開といった新たな事業機会に対し、欧州をはじめとする当社のグローバルな製造網が強力な武器となります。さらに、新興勢力による汎用品の価格競争が激化する今だからこそ、顧客が目指す高付加価値化には当社のハイエンドグレードが不可欠であり、サステナブルな価値提供に向けた共創関係はかつてないほど強固になっています。



Vision 2030

次の一步は？ 成長戦略

先端素材で新規事業領域を開拓する

激変する事業環境において、当社は事業戦略と組織体制を常に柔軟に進化させています。特に、アジア発の安価な製品が流入する構造的な市場変化をパラダイムシフトと捉え、私たちが提供する製品やサービスの価値そのものを意識的に変革していくフェーズにあります。

次世代製品 サステナブル貢献製品 (開発品)

CB	使用済タイヤからのカーボンブラック良品再生技術
新規	新規事業(カーボンニュートラル革新技術) 炭素に限定しない新たな事業領域

先端素材と ソリューションによる 市場創出

FC	SiC半導体装置向け素材 多結晶SiC
S&L	RuC®(Ready-to-use Cathode)の技術ライセンスを含めたソリューション事業
工業炉	TK-SONiC(高速昇温工業炉)による新たな需要喚起
工業炉	エレマリサイクル商品

既存市場の成長

CB	タイヤ需要(年率3-4%)
FC	SiC半導体市場の中期的成長(年率20%)
S&L	アルミニウム(年率3%)
黒鉛電極	大口径電極市場の成長(年率4%)
工業炉	MLCC(積層セラミックコンデンサ)(年率5-10%)

「Vision 2030」の達成には、自動車、半導体、アルミニウムなど既存市場における確実な成長と、競争優位の維持がベースとなります。同時に、数値目標の達成と2030年以降の飛躍に向けては「新規事業領域と新製品の開拓」が不可欠です。高度化する半導体市場へ「先端素材」と「ソリューション」を提供して事業領域を拡大するとともに、次世代の持続可能な素材・技術創出を新規事業推進部と研究開発部門が一体となって推進しています。

全社の研究開発体制においても、環境循環型のビジネスや次世代高付加価値製品の創出を強力にバックアップしています。使用済タイヤからのカーボンブラック再生プロジェクトや、環境省の採択を受けたCO₂固定炭素化技術の開発などは、ステークホルダーとの「共創」の結実です。私たちはこれからも、持続可能な未来に向けた新たな市場創出に挑み続けます。



ソリッドSiC製フォーカスリング



TaCサセプター



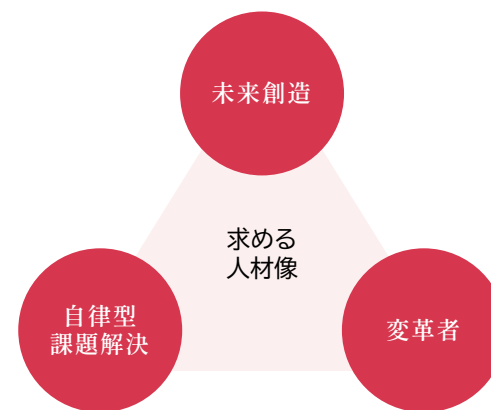
ソリューション型次世代カソード「RuC®」

人材戦略

当社が掲げる「Vision 2030」の達成、すなわち「新たな市場の創出」という従来の延長線上にはない非連続な成長の成否は、突き詰めれば「人と組織の実行力」に帰結します。当社は、人的資本への投資を単なるコストではなく、持続的な企業価値向上（ROE改善等）に向けた不可欠な「先行投資」と位置付けています。

「非連続な成長」を支える人材投資と、戦略を牽引する3つの人材像

新たな市場を切り拓くためには、特定の事業領域に留まらない多様な専門性と、自律的な課題解決能力が不可欠です。そこで当社は、持続的成長を牽引する戦略人材に求める要件を「未来創造」「自律型課題解決」「変革者」の3つに再定義しました。既存の枠組みにとらわれず、自ら高い目標を設定し、多様なステークホルダーを巻き込んで変革を断行する「攻め」の姿勢を貫く人材の育成こそが、当社が勝つための絶対条件です。



「受動的」から「自律的」な組織への転換

戦略人材の育成に向けて、当社は従来の人事制度に大きくメスを入れ、「受動的（指示待ち）」な組織から「自律的」なプロフェッショナル集団への転換を図っています。

具体的には、年功序列の色合いを弾力化し、年齢や社歴という形式的な枠組みを取り払い、高い付加価値を生み出す実力者を早期に抜擢・登用する道筋を明確化しました。また、次世代の経営を担うリーダーの継続的な輩出に向け「人事計画会議」を新設し、事業戦略の観点から候補者の育成課題を徹底議論しています。難易度の高いプロジェクトへのアサイン（実務を通じたOJT）と選抜型研修を組み合わせることで、変革のリーダーシップを次世代へ確実につなぎます。

同時に、結果のみを追求するのではなく、リスクを取って「難易度の高い課題への挑戦」に向かうプロセスそのものを正当に評価する仕組みを強化しました。急激な変革は組織に不安をもたらすリスクもありますが、一方的な実力主義を押し付けるのではなく、個人の心身の健康を支えるセーフティーネット（健康経営）を拡充しながら、挑戦と失敗を互いに許容し、称え合う「心理的安全性」の高い組織風土の醸成を進めています。

TOPIC

自律型学習への転換

会社が提供する研修をこなす受動的な姿勢から、自らのキャリアと事業の未来のために自発的に学ぶ自律的な組織への転換を推進しています。2026年4月、オンライン学習プラットフォームを導入し、時間や場所に縛られることなく、自身のキャリア志向や直面する業務課題に即した最新の知見を即座に習得できる環境を整備しました。このオンラインでの学習環境整備に合わせ、全管理職および全総合職社員に対し、データ活用研修を必修とし、ビジネスパーソンとして必要なデジタルスキルの習得をサポートしています。

個のベクトルを経営戦略と同期させる「新しい連帯感」へのアップデート

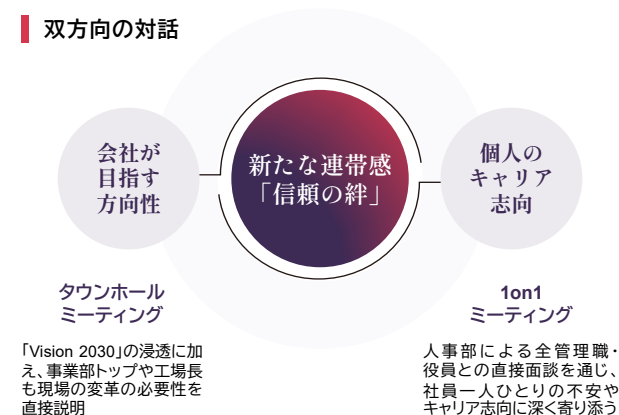
当社には長年培われてきた「穏やかで、社員同士の人間的なつながりを大切にする」という素晴らしい社風があります。非連続な成長を遂げるためには、「現状維持を許容する穏やかさ」から脱却する必要があります。私たちが目指すのは、従来のアットホームな同質性を土台としつつ、多様な個性が「Vision 2030」という高い目標に向けてベクトルを合わせる「戦略的な連帯感(新しい一体感)」の醸成です。

この全社のベクトルを同期させるために、当社は複層的な「双方向の対話」を重視しています。経営陣が全国の拠点を回るタウンホールミーティングを通じた「Vision 2030」の浸透に加え、事業部トップや工場長も現場の変革の必要性を直接説明しています。さらに、人事部や上長による「1on1ミーティング」や、人事部による全管理職・役員との直接面談を通じ、社員一人ひとりの不安やキャリア志向に深く寄り添っています。会社が目指す方向性と個人のキャリア志向(ベクトル)が完全に一致したとき、それは当社の企業理念である「信頼の絆」の次世代の形となって、持続的な価値創造の原動力となると確信しています。

エンゲージメント調査を起点とした組織進化のモニタリング

このような複層的な対話とケアは、従業員エンゲージメントの向上に直結しています。毎年実施している「エンゲージメント調査(2025年回答率98.7%)」では、対話施策が奏功し「理念戦略(企業理念の浸透度や納得感等)」のスコアが2023年比で3.4%アップするなど、「Vision 2030」の社内浸透に確かな手応えを感じています。一方で、「施設環境」「制度待遇」とともに、「組織風土(全社的な連帯感)」のスコアが伸び悩んでいます。これはまさに当社が「過去の同質的なつながり」から「未来に向けた戦略的な連帯感」へと組織をアップデートしている過渡期にある証左と捉えています。新たな結束力を築くプロセスにおいて生じる課題に真正面から向き合い、各組織レベルでの改善プランの実行や人事部によるきめ細やかなサポート等を通じて、会社全体のエンゲージメント向上に継続して取り組んでまいります。

双方向の対話



エンゲージメント調査

当社のエンゲージメント調査は、会社への期待度と社員の満足度の2軸で評価し、期待度が高く満足度が低いものは「課題のある領域」として、優先的に対策を講じています。



※ 初回2023年比、2025年調査での増加率。

COLUMN 価値創造の最前線：「モノづくり現場」への積極的な資本投下とスマート化

当社の100年を超える歴史と日々の高品質な製品提供を支えているのは、グローバルな製造現場で働く従業員、契約社員、パート社員、そして協力会社の皆様です。彼ら・彼女らこそが当社の競争優位の源泉であり、最も重要なステークホルダーです。長年の稼働による工場の設備老朽化や、粉塵・暑熱対策といった作業環境の改善は、経営戦略を根底から支えるための重要課題です。当社は数年前より、製造現場の安全・衛生環境(暑熱対策や老朽設備の更新等ハード面の改善)への積極的な資本投下を実行し始めました。同時に、従来の労働集約的な生産体制や、ベテランの属人的な技能に依存する体制から脱却すべく、製造ラインの自動化・省人化への投資を段階的に進めています。過酷な作業から現場社員を解放し、若手も安心して能力を発揮できるスマートな工場基盤を再構築すること。これこそが、社員の安全と健康を守り、持続的な利益創出を実現するための当社の固い決意です。



暑熱対策の冷却設備設置

事業ポートフォリオマネジメント

ROIC-WACCに基づく事業評価で経営資源を配分

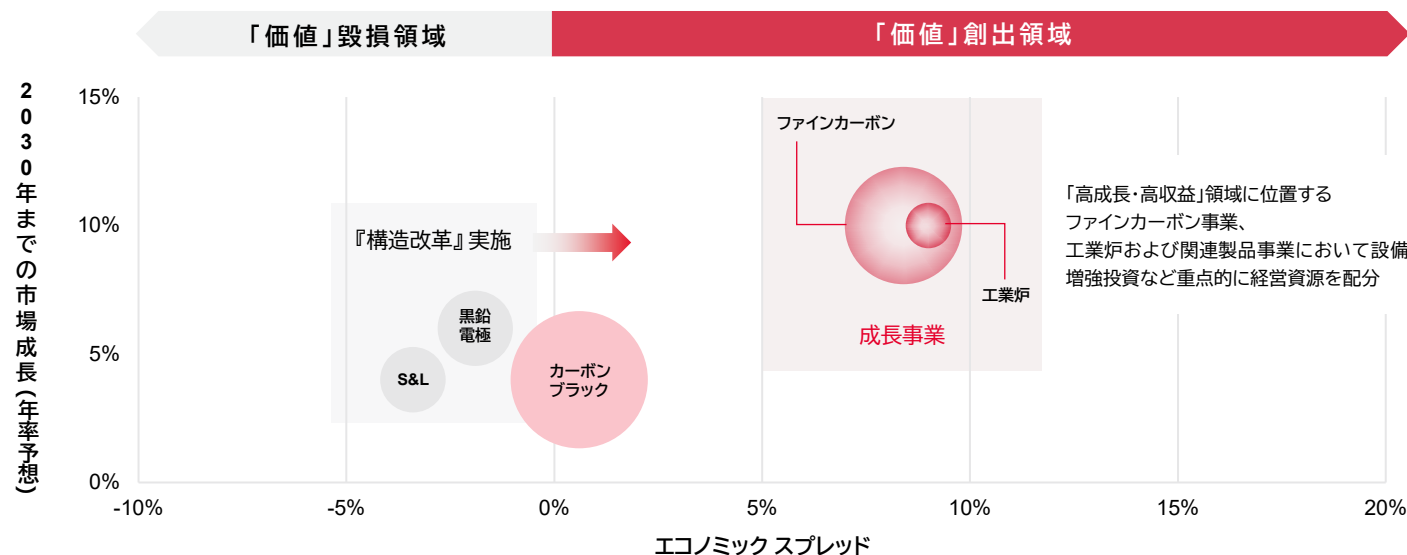
事業ポートフォリオマネジメントを推進するにあたり、当社では各事業のROICをKPIとした経営管理を行っています。エコノミック スプレッド(調整後ROIC-WACC)を事業ごとに算出し、事業の成長性と合わせて事業評価をしています。エコノミック スプレッドがプラスかつ成長性の高い事業については、価値創出機会の高い「成長事業」と整理し、経営資源を重点的に配分しています。一方で、エコノミック スプレッドがマイナスとなる事業については「価値棄損事業」と位置付け、構造改革、売却・撤退など複数のシナリオを検討し、継続的に事業ポートフォリオを最適化しています。

スプレッドの大きい事業への積極的な資本配分を進めつつ、それ以外の事業についても焦点を絞った資本投下を実施していくことで、「Vision 2030」では全社としてエコノミック スプレッド7%以上の達成を目指します。すでに2024年以降取り組んできた黒鉛電極事業とスメルティング&ライニング事業の構造改革では、収益改善効果が2025年以降現出しており、向こう3年以内にはエコノミック スプレッドがプラスに転ずる見通しが立っています。また「成長事業」であるファインカーボン事業、工業炉および関連製品事業についても、2024年以降の電気自動車成長鈍化の影響を受け一時的に停滞していますが、両事業とも対面業界の回復が見通されており、今後の成長軌道への回帰が見込まれています。

事業別エコノミック スプレッド(2025年実績)



※ 円の大きさはEBITDA額を表す。
 ※ 市場成長は当社予想値。
 ※ EBITDA・ROIC・WACCは2025年度実績値。WACCは事業別にリスクを算出し管理。ROICはのれんおよびのれん等償却費を考慮した調整後ROICを使用。



キャピタルアロケーション

企業価値向上に向け、財務健全性を維持しつつ、 資本効率を高める投資と株主還元でCFを配分

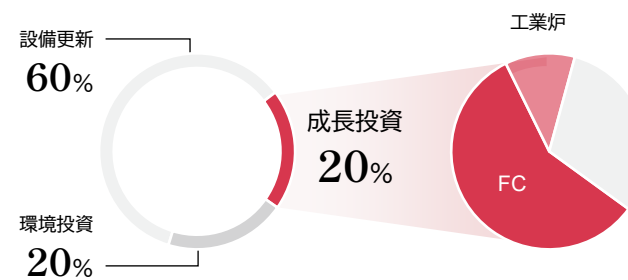
「Vision 2030」達成に向けた中期のキャピタルアロケーションとして、創出される営業キャッシュフローを、十分な財務健全性を維持しつつ、ROIC-WACCに基づく事業ポートフォリオマネジメント方針のもと、成長が見込まれる事業へ優先的に配分します。成長投資、戦略投資については、イン

オーガニック成長、カーボンニュートラル、新規事業等の投資機会に応じ、キャッシュフローの安定的創出と拡大を目指します。あわせて、2028年にかけて政策保有株式の大幅な縮減を進め、配当の着実な増加や、自己株式取得による安定的かつ機動的な株主還元の拡充を推し進めます。このようなキャピタルアロケーションと資本政策の実行を通じ、企業価値向上の好循環を生み出し、「Vision 2030」における企業価値KPIである調整後ROICで12%超、WACC5%以下を達成、エコノミックプロフィット(経済的付加価値)の創出・拡大、企業価値の向上を図っていきます。

中期アロケーション方針(2026～2028年)



設備投資の内訳



※上記投資計画は、中期戦略等を示すものであり、今後さまざまな要因によって大きく異なる可能性があります。当社はこれらの情報について更新する義務を負いません。

主要な投資計画

2022～2024年にかけて拡大した設備投資はピークアウト

2022年にかけて環境負荷低減によるサステナブルな操業体制確立のため、カーボンブラック事業を中心とした成長・環境投資を実施しました。買収した北米のカーボンブラック製造拠点では、SO₂(二酸化硫黄)、NOx(窒素酸化物)など、カーボンブラック製造工程から発生する排ガスの削減を通じて、地球環境との共生を図る目的で数年間にわたる大規模な環境投資を実施しました。また、タイのカーボンブラック製造拠点では、従来の借地での操業から、自社所有の土地での生産活動へ移行するため、新たな土地を取得し工場の移転を図りました。移転時には最新鋭の設備を導入する

ことで生産性を高め、またSO₂、NOxの排出量を抑制するなど環境負荷低減能力も高めたサステナブルな供給体制を確立しました。成長投資においては、伸長するパワー半導体需要や底堅い成長を見せるメモリ半導体市場向けの特殊黒鉛やSiC(シリコンカーバイド)製品の生産設備能力を増強するなど、ファインカーボン事業への成長投資が集中しました。2025年以降は、こうした一連の設備増強が一巡し、年間約400億円程度の定常水準に戻り、いよいよ今までの成長投資のリターンを創出するフェーズに移行します。一時的に停滞している電気自動車向けの半導体市場の回復は2027年以降となりますが、足元ではAI、データセンター、宇宙航空分野向けの市場が急成長しており、こうした成長領域での新規需要を確実に捕捉していきます。

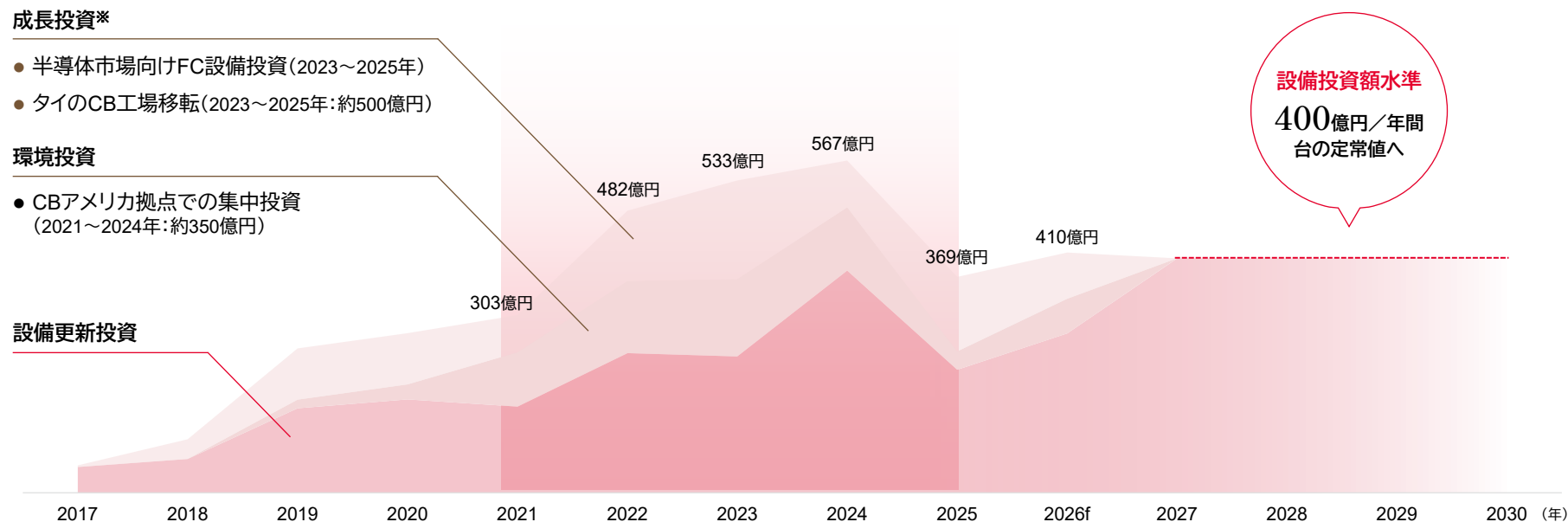
成長投資※

- 半導体市場向けFC設備投資(2023～2025年)
- タイのCB工場移転(2023～2025年:約500億円)

環境投資

- CBアメリカ拠点での集中投資(2021～2024年:約350億円)

設備更新投資



設備投資額水準
400億円/年間
台の定常値へ

※ 成長投資はオーガニック投資(M&Aは含まない)。

※ f=forecast(見通し)。

財務・資本政策

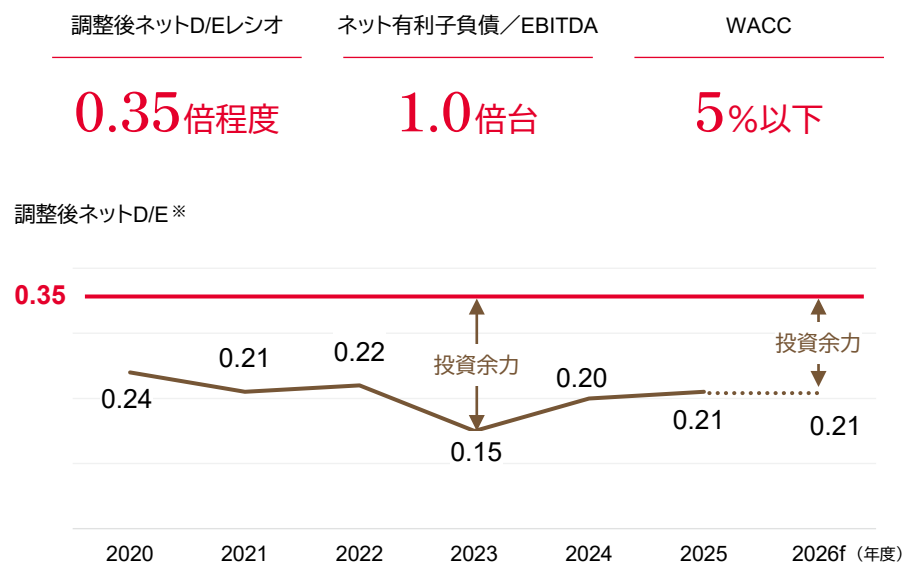
財務健全性と資本効率が両立する 最適資本構成を確保

当社では、事業成長や事業構造改革を支える十分な財務健全性の維持と、資本コスト(WACC=加重平均資本コスト)の極小化が両立する最適資本構成の確保を財務・資本政策の基本としています。具体的には財務健全性については、金融機関や債券投資家が重視する信用格付評価でA格以上を保持することで、社債発行やコマーシャルペーパーといった資本市場からの長期・短期の安定

した資金調達基盤を確保しています。現在、格付投資情報センターでA、日本格付研究所でA+(いずれも見通し安定的)の格付を取得しております。

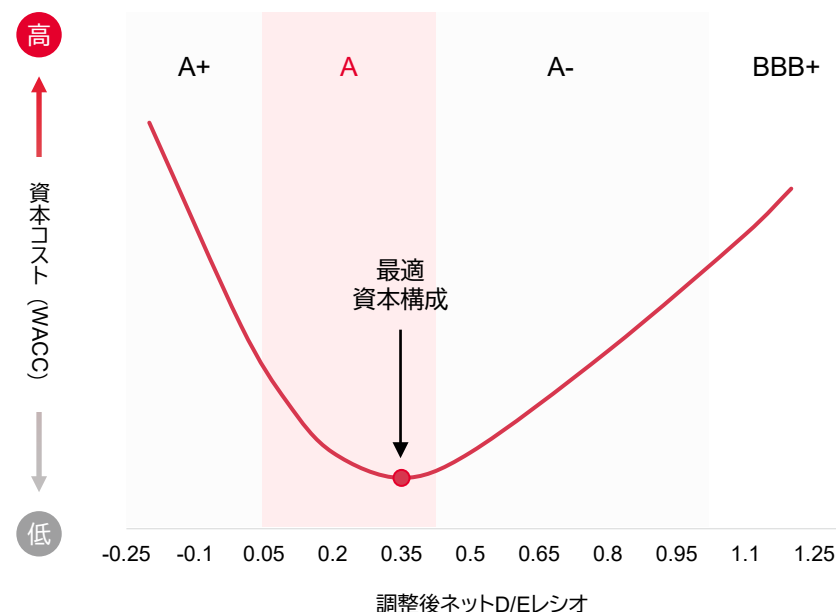
最適な資本構成の確保にあたっては、株式の希薄化を伴わず、劣後債等の格付会社から一定の資本性を認められるハイブリッド・ファイナンスも活用し調整後のネットD/Eレシオを0.35倍程度に抑えとともに、WACCを5%程度に低減しその極小化を実現しています。「Vision 2030」達成に向けては、こうした財務規律のもと、投資、内部留保、流動性、負債調達・削減、株主還元の各施策が整合するキャピタルアロケーションを実行していきます。

財務健全性と資本効率の指標目標



※ 調整後ネットD/E:ハイブリッド・ファイナンスでの格付機関からの資本性認定を考慮したネットDebt/Equity(負債資本倍率)。
※ f=forecast(見通し)。

財務健全性(信用格付A格)と資本コスト(WACC)極小化の両立

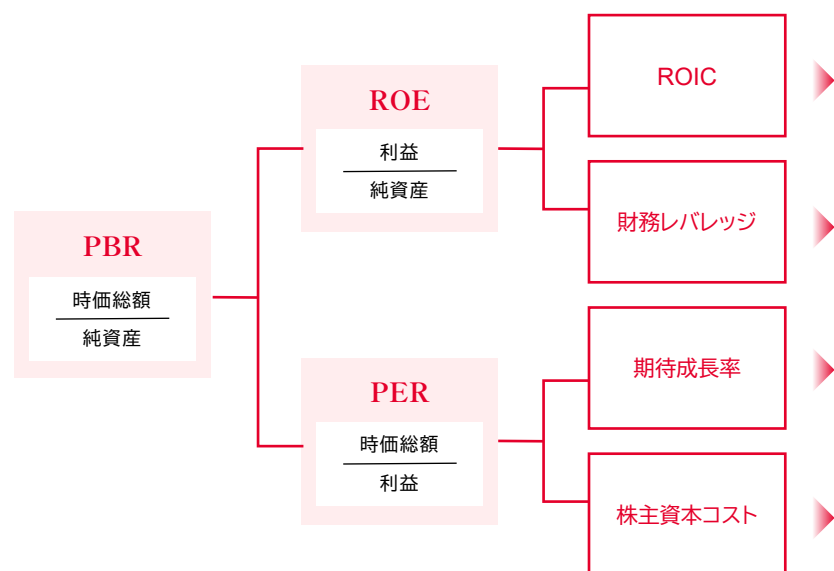


資本コストと株価を意識した経営実現に向けた対応

PBR1.0倍超の恒常的達成を目指して

足元のPBR分解に基づき、「Vision 2030」の達成と、企業価値向上を意識した成長戦略を進めます。当社のPBRは1.0倍を下回る状況が継続していたため、この恒常的達成を喫緊の経営課題と認識しています。この課題解決に向け、「Vision 2030」のアクションプランはROEおよびPERの向上を主眼に置いており、本目的と完全に整合しています。

資本コストと株価を意識した経営を実現するため、CAPMに基づく事業部別の資本コストと収益性を四半期ごとに取締役会で評価・議論し、全社および各事業の戦略へ確実に反映させています。



企業価値向上に向けた具体策

ROEの向上

「Vision 2030」で掲げる「抜本的な構造改革」「成長市場へのコミット」「サステナブルな価値創出」の3軸からなる収益向上計画を通じ、リターン(R)の最大化を図ります。この方針は、管理部門から事業現場まで全社にカスケードリング(浸透)させ、実行力を高めています。

PERの向上

IR体制の強化(経営企画部門への統合等)による市場との対話深化や、累進配当の導入による株主還元方針の明確化を推進します。

EPSの向上

EPSを重要KPIの一つと位置付け、政策保有株式の縮減や最適資本構成の追求を通じ、1株あたりの価値向上を加速させます。

取り組み

- セグメント別ROIC管理
- 事業ポートフォリオ最適化
- 効果的な資本配分
- (事業)価値毀損事業の構造改革
- (事業)成長領域での利益ある成長

- (財務)最適資本構成

- 経営計画の開示
- サステナブルな価値創出

- コーポレートガバナンス強化
- 財務リスクの低減
- (IR)適時性・信頼性のある情報開示と対話

主要ドライバー

- 「選択」と「集中」の実行
- 黒鉛電極事業の構造改革完遂
- S&L事業の抜本的構造改革
- Si、SiC半導体市場の成長
- EV関連市場の在庫調整完了

- ネットD/Eレシオ 0.35倍程度

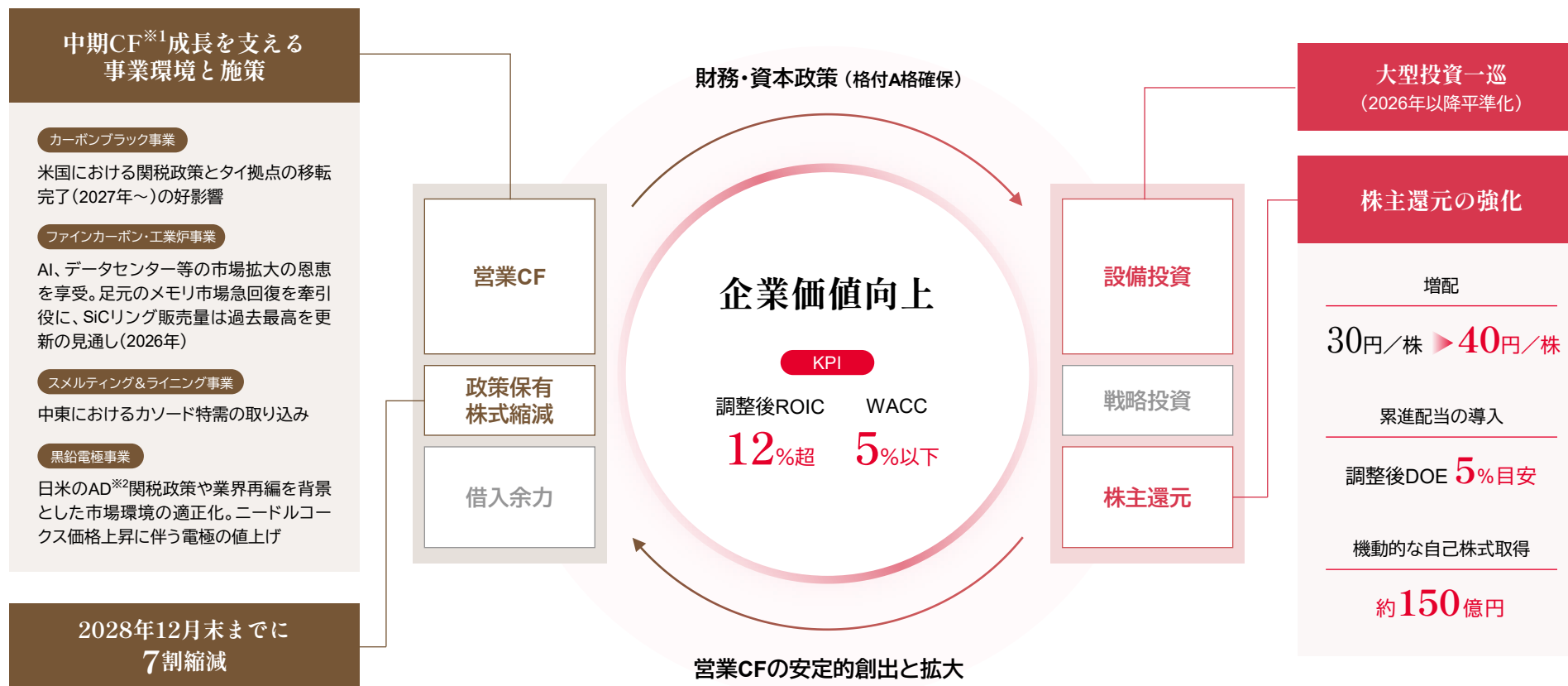
- 経営計画の有言実行
(適時開示によるフォローアップ)
- eCB™技術の確立
- 新規事業創出

- 格付A格以上
- 適時、適切、透明性の高い開示

キャピタルアロケーション方針

「Vision 2030」達成に向けた成長戦略推進と、「中期アロケーション方針」に基づいた資本効率改善を進め、長期的な株主価値向上を目指します。大型投資が一巡、黒鉛電極事業の構造改革を完遂し、ファイナカーボン事業・工業炉および関連製品事業での成長が見込まれる中、株主還元を強化します。

中期アロケーション方針(2026～2028年)



※1 CF: Cash Flow (キャッシュフロー)。
※2 AD: Anti Dumping (アンチダンピング)。

政策保有株式の縮減方針と株主還元の強化

資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、2028年までに政策保有株式の連結純資産比率を10%から3%程度へ縮減し、その売却益も原資に株主還元を拡充します。配当引き上げと自己株式取得を2026年に先行実施することとしました。

政策保有株式の縮減方針

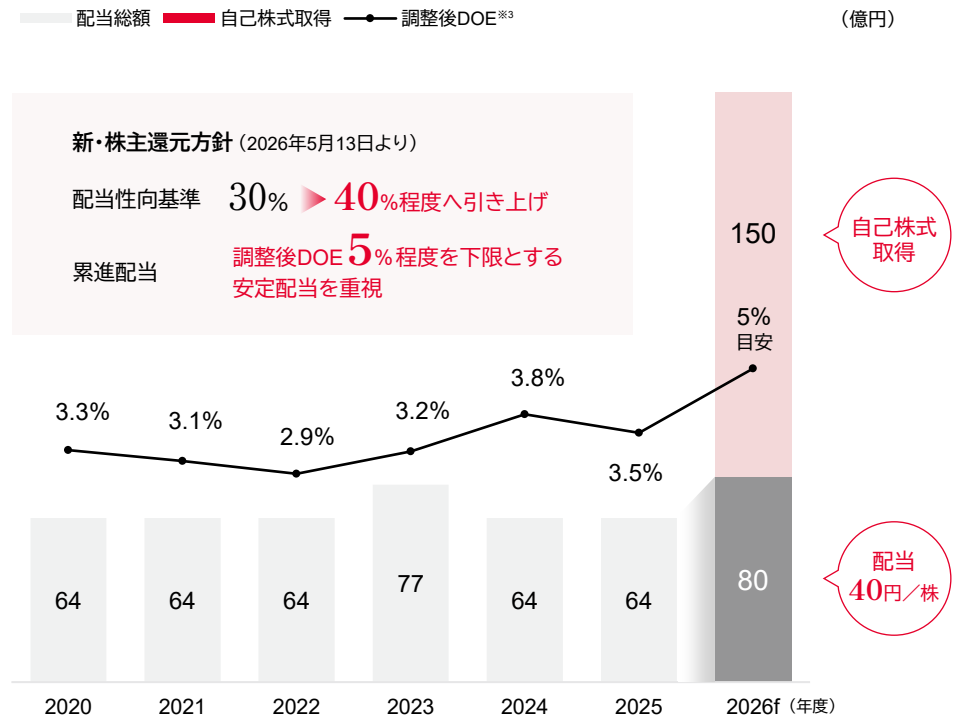


自己株式の取得

株式の取得価額の総額	取得する期間	取得方法※2
約150億円(上限)	2026年5月14日付で 全量買付	一括取得型 自己株式取得

※2 150億円相当の自己株式取得を短期間で確実に実行すべく、一括で自己株式を取得するFCSR(Fully Committed Share Repurchase:コミットメント型自己株式取得)を採用。いわゆる日本版ASR(加速型自己株取得)。

配当方針の変更と増配



毎期の経営成績と経営成績見通し、投資計画、キャッシュ・フローの状況等を勘案しつつ、連結配当性向40%程度、または前期末株主資本を基準とする調整後DOE5%を目安(累進配当)として、いずれか高い方を選択して安定的・継続的に配当を実施してまいります。あわせて高い総還元性向を意識した自己株式取得等を機動的に実施してまいります。

※3 調整後DOE:配当総額÷前期末株主資本(その他包括利益の変動を含まず)。

※ f=forecast(見通し)。

特集

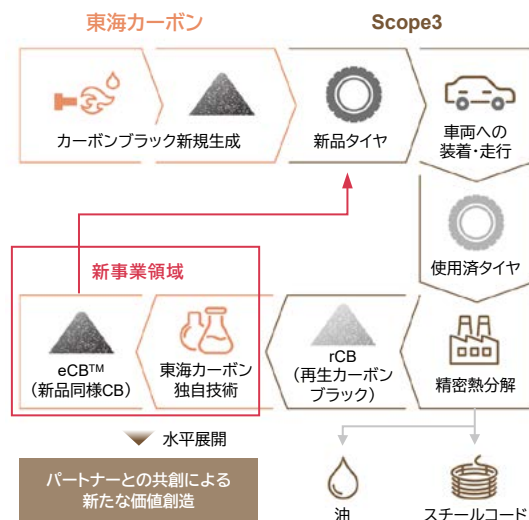
独自技術「eCB™」が切り拓く、持続可能な資源循環の未来

Introduction

再生原料から新品同等の製品へ

タイヤの主要原材料であるカーボンブラック(CB)において、従来の「化石燃料由来の原料油」に依存した製造モデルは、資源枯渇リスクとCO₂排出という2つの大きな課題に直面しています。当社はこの課題を解決すべく、使用済みタイヤから高品質で新品同等のCBを再生する「eCB™(eco Carbon Black)」プロジェクトを始動しました。本プロジェクトは、NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)のグリーンイノベーション基金事業に採択され、国家プロジェクトとしてその重要性が認められています。

カーボンブラックの再利用



【eCB™とは】使用済みタイヤを熱分解して取り出したrCBに、不純物の除去などの二次処理を施したカーボンブラックです。新品と同等のゴム補強性を持つことを特徴としています。

Mission

産学官の共創で脱炭素社会へ挑戦！



若手研究リーダー インタビュー

知多研究所 課長代理
桐山 大志

eCB™プロジェクトが始動した背景と、現在の進捗を教えてください。

桐山 CBの主原料となる化石燃料は、将来にわたり持続的な安定採取が保証されているわけではありません。当社は2022年頃から、将来の原料油減少リスクとCO₂排出量削減への対応として、カーボン資源循環を重要な課題と認識してきました。現在、パートナー企業や大学と連携し、使用済みタイヤを熱分解して得られる再生カーボンブラック(rCB)を、新品と同等の性能を持つ「eCB™」へと進化させる共同技術プロジェクトを推進しています。

技術的な難易度と、東海カーボンの「強み」はどこにありますか？

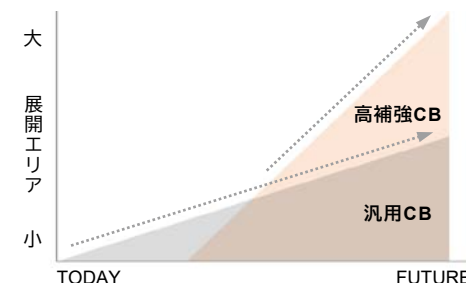
桐山 eCB™開発の難関は、rCBに含まれる不純物を除去しつつ、タイヤ向け原材料として求められるさまざまな性能をいかに付与するかという点にあり、技術的ハードルが非常に高い難題です。鍵となるのが、当社の得意とする「二次処理技術」です。長年の製品開発で蓄積してきたノウハウを応用し、課題解決に向けた技術開発に取り組んでいます。また、eCB™の性能発現のメカニズムには解明されていない部分も多く、学術的な基礎

研究が不可欠です。当社は九州大学様、岡山大学様と連携し、最先端の知見を取り入れた共同研究を進めています。ここに、NEDOによる助成という国家的支援が加わることで、研究開発からプラント建設までを統合した強固な推進体制が構築されました。産学官が連携して、環境負荷低減と素材としての信頼性を妥協なく両立させること、それが技術的挑戦の核心です。

実証・商用化に向けたロードマップを教えてください。

桐山 まずはeCB™二次処理パイロットプラントを2027年度末までに稼働させる計画です。その後、2032年度までに年間5,000トン規模のeCB™を生産できる実証プラントの稼働を目指しています。これは非常に息の長い挑戦ですが、サプライチェーン全体での資源循環を実現することは、資源の乏しいわが国の産業において極めて大きな意義を持ちます。世の中から必要とされる素材を創るという技術者の夢を、循環型社会への貢献という形で結実させたいと考えています。

eCB™の事業拡大のイメージ



eCB™は、まずは汎用CB向けに使用可能な技術を確認し、将来的にはより付加価値の高い高補強CB向けへの展開を目指す。

- 
- 32 東海カーボンの事業
 - 33 カーボンブラック事業
 - 35 ファインカーボン事業
 - 37 スメルティング&ライニング事業
 - 39 黒鉛電極事業
 - 41 工業炉および関連製品事業

Business Strategy

事業戦略

東海カーボンの事業

ROIC経営に基づく事業ポートフォリオ管理

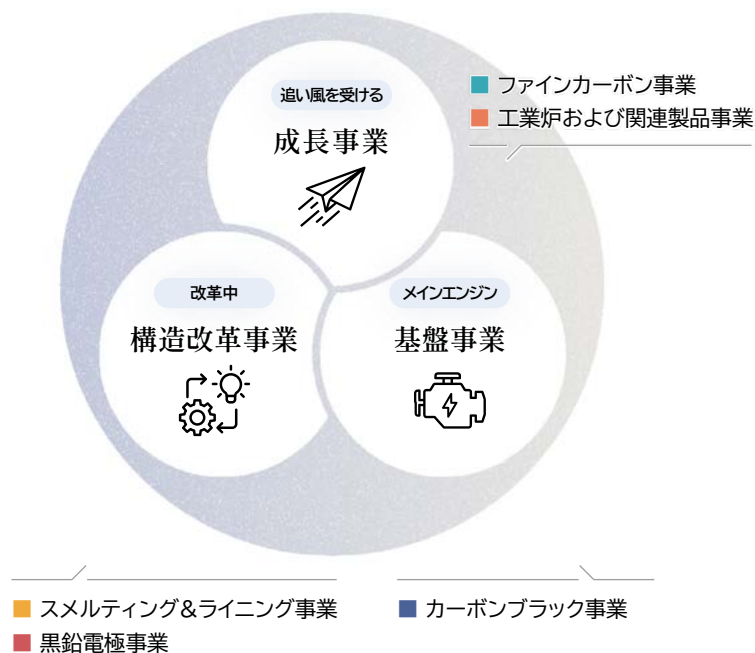
― 全社戦略と事業戦略の連動

当社が事業を展開する自動車(タイヤ)・半導体・アルミ・鉄鋼などの産業インフラ分野は、景気変動の影響を大きく受けます。こうした業績変動リスクを最小化するため、多様な事業ポートフォリオで経営リスクを分散。ROICをKPIに各事業を成長性・収益性の2軸で四半期ごとに評価し、その位

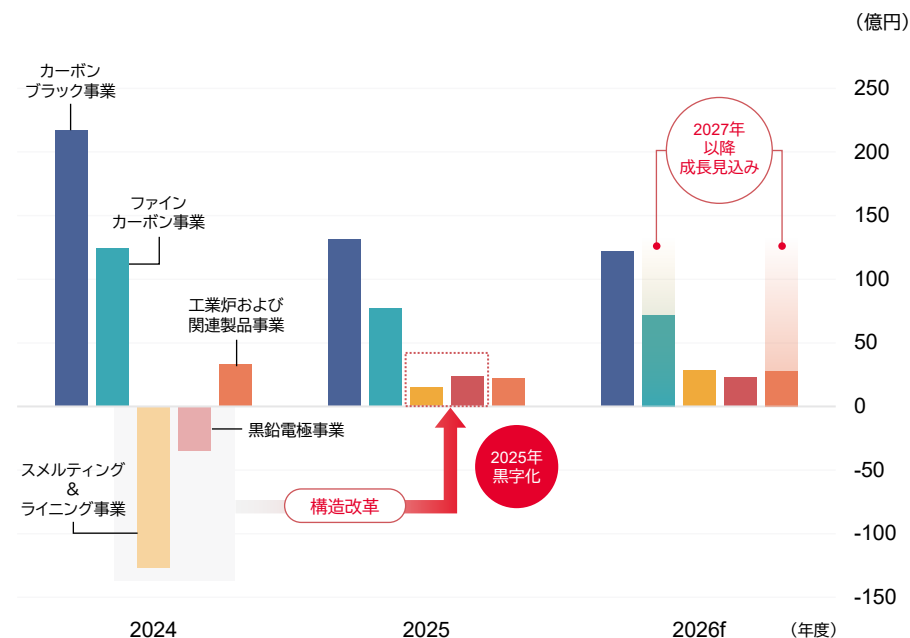
置付けと役割を全社で共有して事業戦略の核としています。現在、売上・利益構成で最大のカーボンブラック事業を「基盤事業」、ファインカーボン事業と工業炉および関連製品事業を「成長事業」、黒鉛電極事業とスメルティング＆ライニング事業を「構造改革事業」と位置付けています。後者2事業は構造改革により利益体質を改善し、2024年から2026年にかけて業績を大きく反転。他事業の成長が一時的に停滞するなか、AI・データセンター需要を起点とする半導体市況の回復も追い風に、2027年以降は全社収益の一層の向上を目指します。

P.23 事業ポートフォリオマネジメント

東海カーボンの主要事業分類



セグメント別の営業利益推移(2024～2026年)



※ f=forecast(見通し)。



基盤事業

Carbon Black

カーボンブラック事業

カーボンブラックはナノメートル(10億分の1メートル)サイズの炭素の微粒子で、その粒子径やストラクチャー(粒子同士のつながり具合)、表面性状の違いによって多様なグレードが存在し、異なる性能を発揮します。主な用途はゴムの補強材ですが、タイヤが黒色を呈しているのは、その強度維持に不可欠な原材料として、タイヤ重量の2~3割に相当する量のカーボンブラックが使用されているためです。その活用範囲はタイヤに留まらず、ゴム製品の補強材、プラスチックの着色剤、電線被覆材、インクジェットプリンターのインクに至るまで、現代社会のあらゆる分野で不可欠な素材として多岐にわたる用途に展開されています。

インクジェット
プリンター用顔料 他 1%



開発品であった
インクジェット用
カーボンブラック
(アクアブラック®)
も事業化しました。

用途内訳
(2025年度)

工業用ゴム製品 21%



自動車のエンジン回りのゴムなどの
補強材にもカーボンブラックが使われています。

タイヤ 78%



ゴムに混ぜ込むことで
タイヤの強度を高めます。

当社の強み

当社の祖業である黒鉛電極。その原料となるピッチコークスの自社生産時に、副産物として生じるピッチオイルの有効活用が課題となっていました。当社はこの課題を解決すべく、現在主流の製法であるオイルファーンネス法を用いて、日本で初めてカーボンブラックの工業生産を開始しました。その後、さまざまな種類の油を使いこなし、緻密に特性をコントロールする技術を蓄積したことが、競争優位性の基盤となっています。現在は、多くのタイヤメーカーが集積するアメリカ、日本、タイに生産拠点を配置し、大手メーカーとの共創を通じて高機能品やサステナブルな製品の研究開発を加速させています。加えて、カナダ拠点から、天然ガスを原料とする特殊なカーボンブラックを供給できる体制を整えており、多様なニーズに応える多角的な供給能力も当社の大きな強みです。

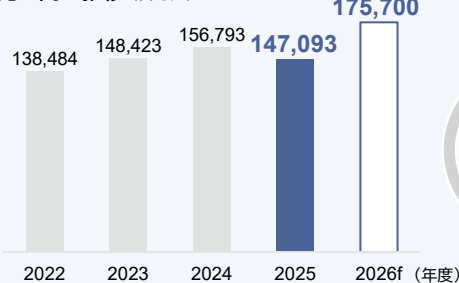
3つの
強み

さまざまな種類の
油を原料として
使用できる技術

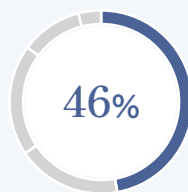
大手タイヤメーカーとの
共創による高機能品、
サステナブル品の
開発力

需要地における
バランスの取れた
生産拠点配置

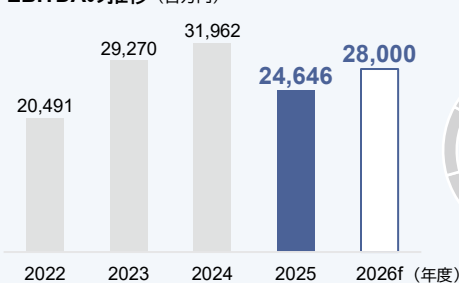
売上高の推移 (百万円)



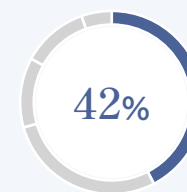
売上高構成比
(2025年度)



EBITDAの推移 (百万円)



EBITDAの構成
(2025年度)



(億円)			
(年度)	2024	2025	2026f
売上高	1,568	1,470	1,757
営業利益	217	131	133
ROS	13.8%	8.9%	7.6%
ROIC(調整後)	9.5%	5.2%	—
EBITDA	320	246	280
EBITDAマージン	20.4%	16.7%	15.9%

※ f=forecast(見通し)。

2025年の振り返り

カーボンブラック事業は、2018年にM&Aでアメリカの生産販売拠点を獲得したことでその規模が拡大。現在、当社で最も売上規模の大きい基盤事業に成長いたしました。

2025年度は、当社グループ売上に占める同事業の割合が46%に達したなか、主力のアメリカ市場では、アジアからの安価なタイヤの輸入が増加し、当社の主要顧客である大手タイヤメーカーが補修用(交換用)タイヤの生産調整を余儀なくされました。日本市場においても、自動車生産台数は前年並みの低水準に留まり、タイ市場では米国向けトラック・バス用タイヤへのアンチダンピング関税適用による悪影響を受けましたが、カナダ拠点で生産する特殊カーボンブラックの需要は堅調に推移しました。こうした逆風下にあっても、当社はタイにおける工場移転プロジェクトを順調に進め、新工場のテスト稼働を開始したほか、株式会社ブリヂストンより、タイのカーボンブラック生産拠点を買収し、同グループとのグローバルな連携・共創体制を一段と強固なものにいたしました。

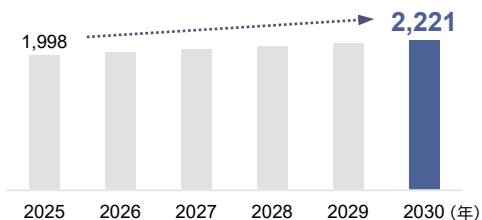
今後の見通しと戦略

カーボンブラック事業は、その需要の約7割を占めるタイヤの生産動向に大きく影響を受けます。タイヤ需要は補修用と新車用に大別されますが、自動車の保有台数が増加するなか、よりウエイトが大きい補修用の需要増を背景に、世界のタイヤ生産量は年率3%程度の着実な成長が見込まれています。

こうした市場環境のなか、2026年にはタイの新工場が単独稼働へと移行する予定であり、安定生産の確立と早期の品質向上を最優先課題として取り組んでまいります。

中長期的には、高性能タイヤ向けの高機能カーボンブラックの開発に注力するとともに、使用済タイヤ等から取り出したカーボンブラック(rCB)を二次処理し、新品カーボンブラックと同等のゴム補強性を持たせる産官学連携の技術開発に取り組み、循環型社会の実現に貢献します。さらに、環境負荷の低減、生産性の向上、そして安定操業を目指し、環境投資および設備更新投資を積極的に実施してまいります。

世界のタイヤ生産本数(百万本)



年率2~3%で
安定的に
成長する見通し



タイ新工場竣工式の様子

RISK CHANCE

事業リスク・機会

- ・グローバルのタイヤ生産は年率3%程度で成長
- ・米国におけるアジア製安価タイヤの輸入量増加
- ・環境対応への取り組みの拡充と加速

中期的対応

- ・安定生産、安定供給を確かなものにする設備更新投資
- ・高性能タイヤ向け高機能カーボンブラック開発への注力
- ・循環型社会実現に向けた技術開発

製造プロセス

カーボンブラックは石油精製や石炭乾留の残渣油を発生炉で不完全燃焼させることで作られています。捕集されたカーボンブラックは造粒等の工程を経て袋詰めあるいはカーボンブラック専用輸送車に充填されて出荷されます。



24時間以内

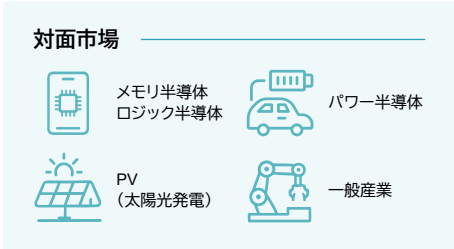
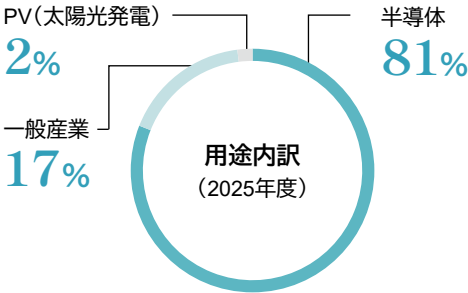


成長事業

Fine Carbon

ファインカーボン事業

ファインカーボン事業では、半導体製造をはじめとする高度で繊細なニーズに応えるべく、最適な原料配合を追求して開発された特殊炭素・黒鉛素材を母材とした黒鉛加工品、超高純度のシリコンカーバイド(SiC)でコートした黒鉛加工品、SiC単体(ソリッドSiC)などの製品群を展開しています。これらのファインカーボン素材・製品は、スマートフォン、パソコン、データセンター、EVなどに使用されるメモリ半導体やパワー半導体の材料となるシリコンやSiCの製造過程で不可欠な役割を果たしています。当社のファインカーボン事業では、売上の約8割を半導体用途が占めており、半導体製造装置、シリコン単結晶インゴット引き上げ装置、SiC単結晶インゴット製造装置の部材などに使用されています。半導体用途以外では、航空宇宙用機器や放電加工用電極、連続鋳造用ダイスなどの一般産業用途、ソーラーグレードのシリコン単結晶引き上げ装置用部材などの太陽電池用途にも使用されています。



当社の強み

高品質の特殊炭素・黒鉛製品が製造可能なメーカーは世界でも限られていますが、当社は品質と生産能力において業界トップクラスに位置しています。特に、SiCコート製品およびソリッドSiC製品の生産能力においては世界最大規模であり、高い技術力が強みとなっています。熊本県の工場で生産される黒鉛素材は、国内外の拠点で顧客の用途に合わせて最適な仕様に加工され、出荷されます。当社のファインカーボン素材・製品の製造販売ネットワークはグローバルに展開されており、多様な製品群によって顧客の要望にお応えするとともに、顧客と協力して新たな製品を創造し開発するプロセスを通じて、強固な信頼関係を構築し、事業領域を拡大してきました。このような信頼関係と技術的知見の相乗効果が、当社の競争優位性となっています。

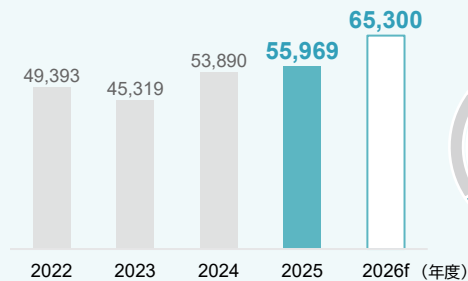
3つの強み

お客様のニーズに応える多彩な商品ラインナップと生産能力

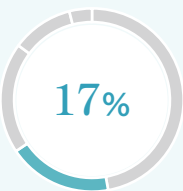
半導体など最先端品の技術発展を支える製品開発力

グローバル製造・販売ネットワーク

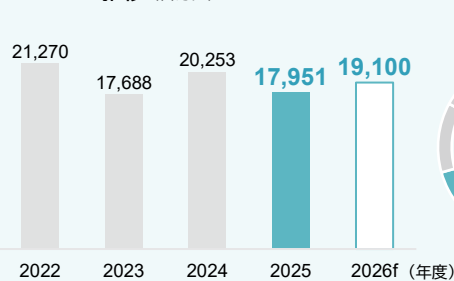
売上高の推移 (百万円)



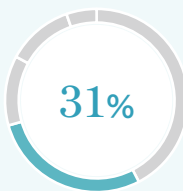
売上高構成比 (2025年度)



EBITDAの推移 (百万円)



EBITDAの構成 (2025年度)



※ f=forecast(見通し)。

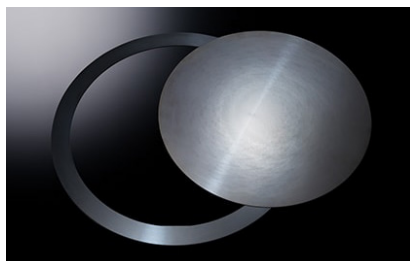
(億円)

(年度)	2024	2025	2026f
売上高	539	559	653
営業利益	124	77	84
ROS	23%	13.8%	12.9%
ROIC(調整後)	18.8%	14.0%	—
EBITDA	203	179	191
EBITDAマージン	37.7%	32%	29.2%

2025年の振り返り

2023年にパソコンやスマートフォンの需要の減少により低迷したメモリ半導体市場は、2024年から緩やかな回復に転じ、2025年はAI向けの需要により活況を呈しました。AI向けメモリ需要の中心はDRAMですが、当社のソリッドSiC製フォーカスリングの主要用途であるNANDのプラズマエッチング工程の稼働率も着実に上昇し、結果として同製品の販売量増加につながりました。

一方で、EV需要の伸び悩みにより、SiCパワー半導体メーカーでの在庫調整や設備投資の延期が相次ぎ、SiCパワー半導体向けのビジネスは2024年後半から減速。2025年を通じて軟調に推移しました。



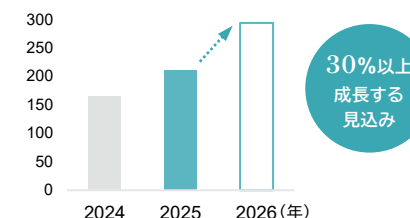
ソリッドSiCフォーカスリング(左)とダミーウエハ(右)

今後の見通しと戦略

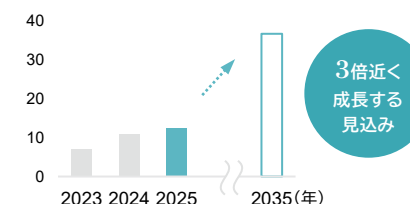
メモリ半導体市場は、短期的にはアップダウンを繰り返しながらも、中長期的には5Gの普及やAIの発展により成長を続けると予測されます。現在300層程度のNANDは2030年に向けて1,000層に達すると見込まれており、エッチング装置においてより高いプラズマ出力が必要となるため、優れたプラズマ耐性を持つソリッドSiC製フォーカスリングの需要が増加しています。今後はDRAMにおいてもNAND同様に3D化が進むと予想され、一層の需要拡大が期待されます。さらに、AI向けにHBF(High Bandwidth Flash)の実用化と普及が進めば、NANDの生産が押し上げられ、SiC製フォーカスリングのさらなる需要拡大が期待されます。

SiCパワー半導体市場については、足元ではEV需要の成長鈍化により低迷しているものの、2027年以降には再び成長すると見込んでいます。当社は、中長期的な市場成長を見据え、国内の黒鉛素材生産能力を増強したほか、アメリカの加工会社を連結化することで、半導体や航空宇宙分野での成長が見込まれるアメリカ市場での加工販売体制を強化しました。これらの施策を通じ、ソリッドSiCフォーカスリングへの依存度を適正化しつつ、市場成長に伴う需要を取り込みながら、高付加価値製品の製造販売拡大を目指します。

メモリ半導体の市場予測(十億ドル)



SiCウエハの市場予測(億ドル)



RISK CHANCE

事業リスク・機会

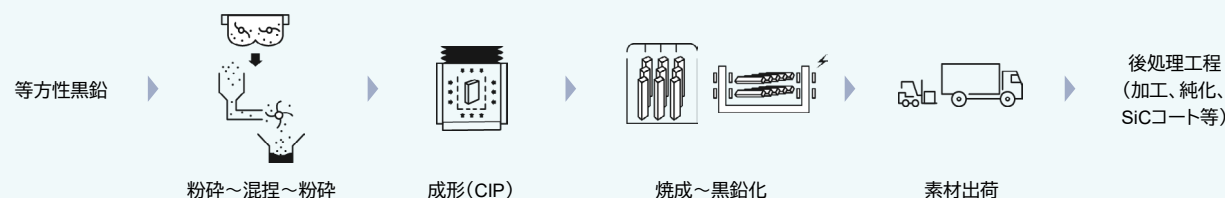
- ・ SiCパワー半導体市場の在庫調整
- ・ AI発展に伴うメモリ半導体市場の急速な成長
- ・ 中長期での半導体市場の成長見通し

中期的対応

- ・ メモリ半導体向けソリッドSiCフォーカスリングの需要増加への対応
- ・ アメリカ市場での加工販売体制強化
- ・ SiC製品の用途拡大

製造プロセス

ファインカーボン製品の母材となる等方性黒鉛素材は、コークスを粉砕してゴム型に充填し、水圧で等方的な圧力をかけ成形した後、焼成ならびに黒鉛化して作られます。等方性黒鉛素材は用途に応じて加工・SiCコート等の後処理工程を経て最終製品となります。



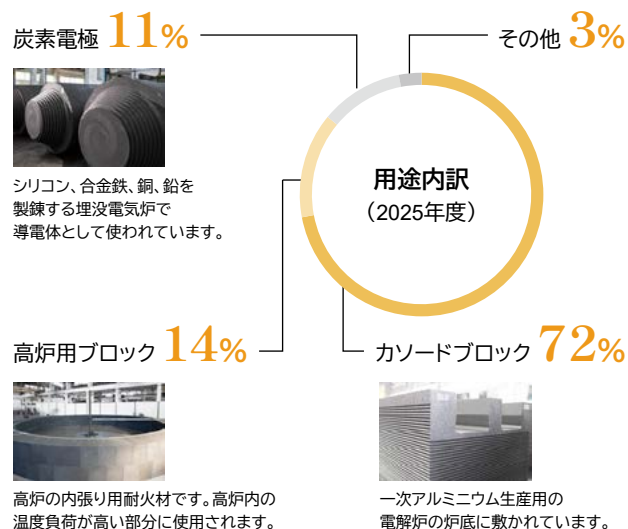


構造改革事業

Smelting&Lining

スメルティング&ライニング事業

スメルティング&ライニング事業は3つの主要製品から構成されています。主力のカソードブロックは、アルミナを電気分解してアルミを生産する電解炉の炉底に敷かれ、陰極(カソード)として使用されます。高炉用ブロックは、鉄鉱石を溶解し鉄を生産する高炉の内張り耐熱材として重要な役割を担います。炭素電極は金属シリコン、合金鉄、鉛などを製錬する埋没電気炉(SAF、Submerged Arc Furnace)の導電体として使用されます。これら3製品は需給環境に合わせ、欧州の複数の生産拠点よりグローバルに供給されています。



当社の強み

当社は黒鉛化されたカソードブロックと炭素電極において、中国を除く市場でトップシェアを誇っています。また、高炉用ブロックにおいては、中国を含めた世界市場においてトップシェアを確立しており、業界を牽引するポジションにあります。

カソードブロックと高炉用ブロックはアルミや鉄の生産量に依存する消耗品ではなく、炉の重要部材として長期にわたり使用されます。一度設置されると、カソードブロックは5~6年、高炉用ブロックは15~20年程度、取り換えられることはありません。豊富な納入実績と品質の信頼性を誇る当社製品は、これからも世界のアルミおよび鉄の生産を支え続けてまいります。

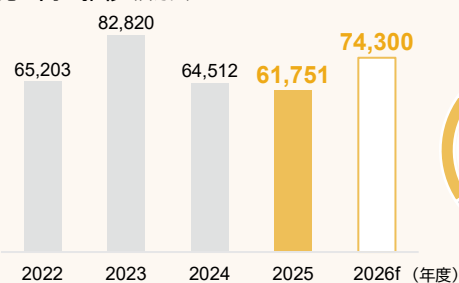
3つの
強み

高品質市場での
高いシェア

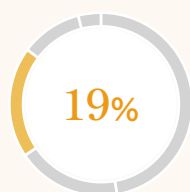
革新的な
ソリューション

グローバル
顧客基盤

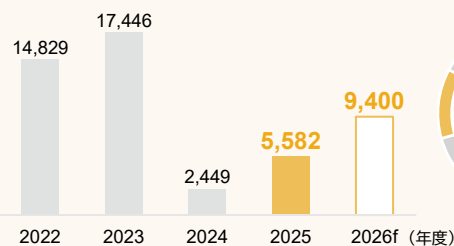
売上高の推移 (百万円)



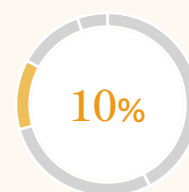
売上高構成比
(2025年度)



EBITDAの推移 (百万円)



EBITDAの構成
(2025年度)



	(億円)		
(年度)	2024	2025	2026f
売上高	645	617	743
営業利益	(137)	15	45
ROS	(21.2)%	2.4%	6.1%
ROIC(調整後)	(1.2)%	1.4%	—
EBITDA	24	55	94
EBITDAマージン	3.7%	8.9%	12.7%

※ f=forecast(見通し)。

2025年の振り返り

2022年のウクライナ戦争の勃発以降、当事業が生産拠点を置く欧州では、エネルギー・原料コストの高騰と深刻なインフレが進行しました。2023年までは生産コストの上昇分を価格に転嫁することで収益を確保していたものの、2024年は、生産コストが高止まりするなか、需要減退と競争激化により主力のカソードブロックの生産・販売の削減を余儀なくされました。ここに高炉ブロックや炭素電極の苦戦も重なり、採算が大幅に悪化したことから、同年度にのれん等の無形固定資産の減損処理を実施しました。この結果、2025年度は償却費負担の軽減により黒字転換を果たしたものの、本質的な収益力の向上を最優先課題と捉え、抜本的な構造改革の検討に着手いたしました。



次世代カソードRuC®(Ready-to-use Cathode)

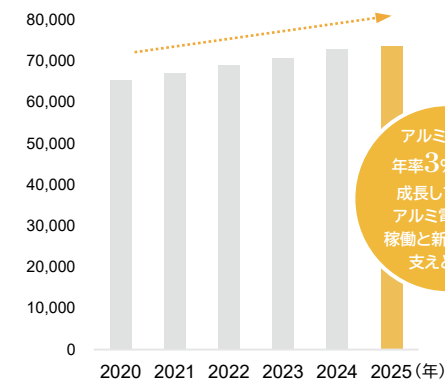
今後の見通しと戦略

世界のアルミ生産量は今後も拡大が見込まれ、それに伴いアルミ電解炉の改修および新設が増加するため、中長期的なカソードブロック需要は拡大する見通しです。2026年度についても、顧客の在庫調整が進むことに伴う緩やかな回復を見込んでいます。高炉用ブロックは、中国やインドを中心に、安定した需要が見込まれます。炭素電極は、顧客が抱える金属シリコンおよび炭素電極の過剰在庫により底ばいが続く見通しです。

このような状況のもと、当事業では、競争力回復のための構造改革を検討してまいりましたが、2026年2月以降の中東情勢の影響で、アルミ生産に支障をきたしている中東顧客の復旧支援を最優先とするため、現在はその検討を一時保留し、アルミ生産に欠かせないカソードのフル生産体制を整えております。構造改革については、情勢の安定を待って、市場環境を再確認した上で改めて実行のタイミングを判断する考えです。

一方で、ソリューション型製品として、アルミ生産時の消費電力を抑え、環境負荷を低減できる次世代環境負荷低減型カソードRuC®(Ready-to-use Cathode)が、2026年より収益に貢献しております。今後も同製品のさらなる普及に努め、新規市場の創出と持続可能な社会への貢献を目指してまいります。

世界一次アルミ生産量（千トン）



出典：International Aluminium Instituteおよび当社推定

アルミ生産は
年率3%程度で
成長しており、
アルミ電解炉の
稼働と新設需要の
支えとなる

RISK / CHANCE

事業リスク・機会

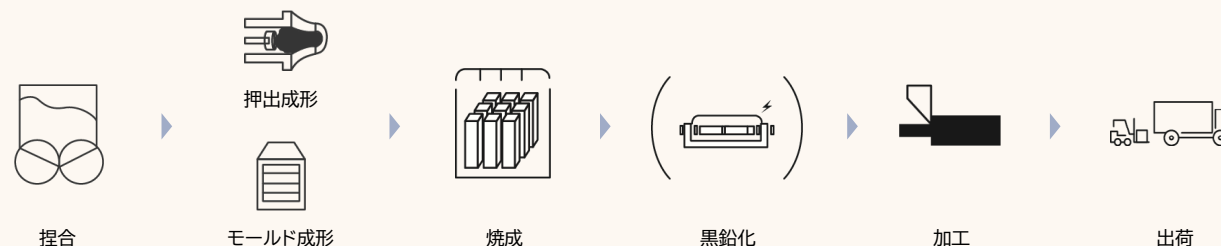
- ・カソードブロックの競争激化
- ・炭素電極顧客での在庫調整の長期化
- ・エネルギーコストの低下
- ・アルミ電解炉の新設プロジェクト実現

中期的対応

- ・構造改革による競争力の回復
- ・市場プレゼンスの維持、向上
- ・次世代環境負荷低減型カソードRuC®の普及

製造プロセス

本事業では、コークスや無煙炭等を捏合し、押出成形またはモールド成形後、焼成することで素材を製造します。この素材を加工して製品化する場合と、さらに黒鉛化処理を施した後に加工して製品化する場合があります。



焼成品 約2カ月 黒鉛化品 約3カ月



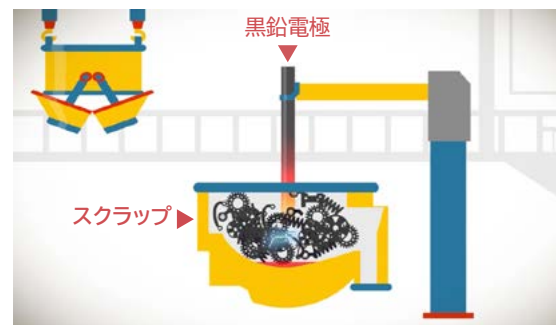
構造改革事業

Graphite Electrodes 黒鉛電極事業

黒鉛電極は、電気を通しやすく耐熱性に優れた特性を活かし、不要になった鉄スクラップを溶かして鉄筋などに再生する電炉の導電体として活躍しており、炉内温度約1,600℃、電極先端温度3,000℃以上という過酷な環境の中で安定した性能を発揮できる高い品質が求められます。鉄1トン製造するには約1.7kgの黒鉛電極が必要といわれており、黒鉛電極は使用に伴い先端部分から徐々に消耗します。当社では、消耗の少ない高品質の電極をさまざまな国・地域の電炉へ100年以上にわたって供給し続けています。電炉法は高炉法と比較して、CO₂排出量を約4分の1に削減できるため、近年のカーボンニュートラルへの取り組みにおいて、低環境負荷の製鉄方法として注目されています。

電炉内のスクラップをアーク放電で溶かしている黒鉛電極

1トンの鉄を作るために約1.7kgの黒鉛電極が消耗されます。



電極の製造工程や使用方法(動画)
<https://www.tokaicarbon.co.jp/products/graphite/>

当社の強み

当社は、黒鉛電極のパイオニアとして、日本で初めて24インチ電極の製造技術確立し、その後も世界最大の32インチのスーパーサイズ電極の商用生産を早期に実現するなど、高い技術力を有し、操業中の折損トラブルや消耗が少ない高品質電極を安定的に供給しています。サプライヤーとの長期的関係に基づき高品質ニードルコックスを安定的に調達し、顧客である電炉鋼メーカーのニーズに応え続けることで、強固な信頼関係を築き上げてきました。さらに、米子会社と、長年の歴史の中で培った技術力を共有しあうことで、技術力の向上を図ってきました。これらの取り組みが、当社の競争優位性を支える強みとなっています。

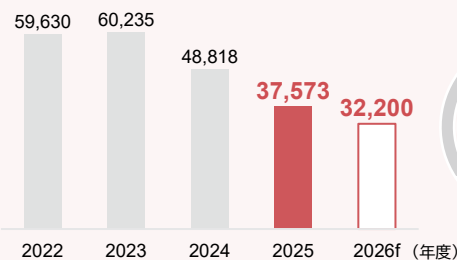
3つの強み

高品質
スーパーサイズ電極
の製造技術

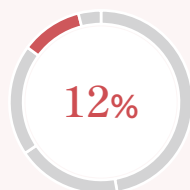
高品質
ニードルコックス
の安定調達

顧客である
電炉鋼メーカーと
培ってきた
関係性

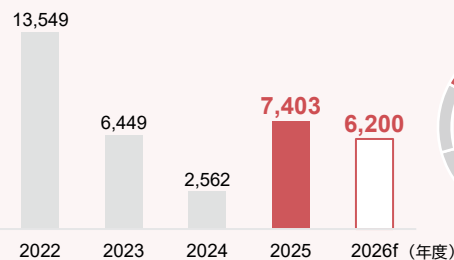
売上高の推移 (百万円)



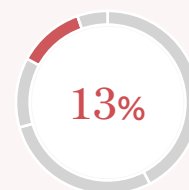
売上高構成比 (2025年度)



EBITDAの推移 (百万円)



EBITDAの構成 (2025年度)



※ f=forecast(見通し)。

(億円)

(年度)	2024	2025	2026f
売上高	488	375	322
営業利益	(35)	24	10
ROS	(7.2)%	6.4%	3.1%
ROIC(調整後)	(2.7)%	4.3%	—
EBITDA	26	74	62
EBITDAマージン	5.3%	19.7%	19.3%

2025年の振り返り

日本では資材価格の高騰や人手不足による建設プロジェクトの遅延のため黒鉛電極需給は軟調に推移しました。米国では、比較的良好な経済環境を背景に黒鉛電極需給は堅調に推移したものの、安価なインド製黒鉛電極のプレゼンスの高まりにより価格競争が激化しました。このような厳しい事業環境ではありましたが、当社は2024年半ばに本事業の構造改革に着手し、2025年半ばまでに日本での生産集約および欧州拠点の売却を完遂したことで、2025年度に営業利益ベースでの黒字転換を果たしました。

日本・米国における黒鉛電極市場保護関税の状況 (2026年5月末時点)

国	関税種別	対象	期間
日本	アンチダンピング関税	中国製黒鉛電極	2025年7月～
米国	アンチダンピング関税 相殺関税	インド製黒鉛電極 中国製黒鉛電極(一部)※	2026年7月～(予定)

※18インチ以上の大口径品のみ。小口径品については2009年よりアンチダンピング関税発動済み。

今後の見通しと戦略

短期的には軟調な市況により厳しい事業環境が続く見込みですが、中長期的には、カーボンニュートラルの進展に伴う高炉から電炉へのシフトにより、黒鉛電極の需要拡大が見込まれます。特に、粗鋼生産における電炉比率が高く、大型電炉への投資が続く米国拠点を中心に、高品質なスーパーサイズ黒鉛電極の生産・販売比率を高めてまいります。また、電炉の原料には通常鉄スクラップが使用されますが、将来的には直接還元鉄などのさまざまな原料が使用されることが予想され、当社は変容する操業条件に適合した高品質の黒鉛電極の開発と生産に注力してまいります。

事業環境の面では、日本における中国製黒鉛電極へのアンチダンピング関税発動に加え、米国でもインド製黒鉛電極等に対するアンチダンピング関税・相殺関税の発動に向けた調査が開始されるなど、域内市場を保護する動きが広がっています。こうした国際的な通商政策の潮流は、日米双方に製造拠点を持つ当社にとって大きな追い風となっており、この機を逃さず市場での存在感をさらに高めてまいります。

RISK CHANCE

事業リスク・機会

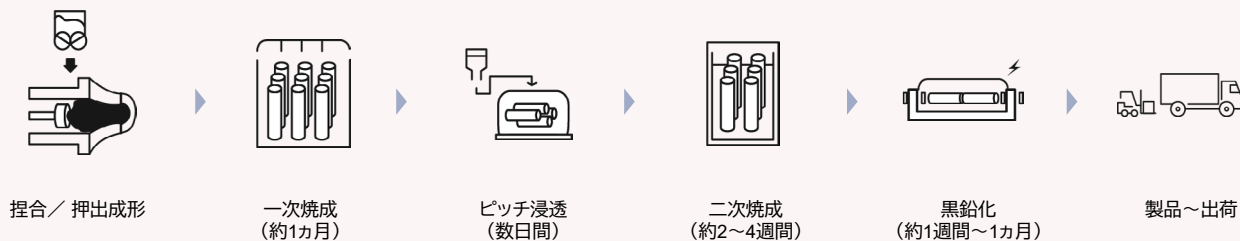
- ・足元の需要停滞／特に中国の過剰生産による構造不況の継続、グローバル市況低迷
- ・中国およびインドの黒鉛電極メーカーのプレゼンス増大
- ・高炉から電炉へのシフトによる高品質・スーパーサイズ電極の需要増加

中期的対応

- ・アンチダンピング関税の発動等、政府との協力による域内市場保護
- ・高品質スーパーサイズ黒鉛電極へのフォーカス
- ・高炉から電炉へのシフトに適合した高品質電極の開発

製造プロセス

黒鉛電極は、ニードルコックスを捏合し、押出成形した後、一次焼成／ピッチ浸透／二次焼成／黒鉛化の各工程を経て得られた素材に最終加工を施すことで作られます。





成長事業

Industrial Furnaces and Related Products

工業炉および関連製品事業

当社100%子会社の東海高熱工業株式会社は、積層セラミックコンデンサ(MLCC)やリチウムイオン電池材料等の熱処理工程を支える、産業用熱処理炉のリーディングカンパニーの一つです。プッシュャー型あるいはローラーハース型の熱処理炉を、完全オーダーメイドで設計・製造・販売しており、特にプッシュャー炉を得意としています。なかでも、業界のパイオニアとして、MLCC向け熱処理炉では世界シェア約5割を誇るほか、熱処理炉やフロートガラスの製造工程で使用される炭化ケイ素(SiC)製発熱体(エレマ発熱体)においても、世界トップレベルの品質とシェアを有しています。

工業炉



セラミックス、電子部品、二次電池材料、ガラス、粉体などを所定の温度、雰囲気で処理(脱バインダー、加熱、焼結など)する設備です。

エレマ発熱体



電気炉などで、焼結・溶解・熱処理に用いる、わが国で最初に市販された「省エネルギー」「無公害」「高温度」「高品質」なセラミックヒーターです。

当社の強み

工業炉はそれぞれの顧客要望に合わせたカスタムメイドで発注され、その後さまざまな機能がアドオン、改良されることで文字通り進化していきます。東海高熱工業は、顧客のカスタマイズ要求に徹底的に対応する企業文化により鍛え上げられた製品を提供し、業界トップメーカーの顧客に認められる技術力を磨き実績を積み重ねてきました。特に、MLCC向けやリチウムイオン電池向けの工業炉において、顧客の要望に応える設計力と生産技術は大きな強みとなっております。また、発熱体事業におけるエレマ発熱体(炭化ケイ素製発熱体)は圧倒的な品質優位性を誇っており、こうした強みは工業炉の新規設計能力を高めるシナジーも生み出しています。

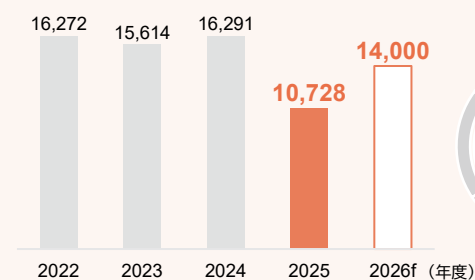
3つの強み

エレマ発熱体:
信頼性、長寿命、
用途に合わせた
品質、実績

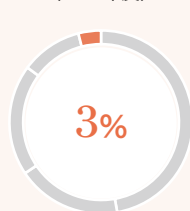
工業炉:
オーダーメイド、
実績、開発力

ヒーター、耐火物、
高温材料も取り扱い、
総合的な
サービスを提供

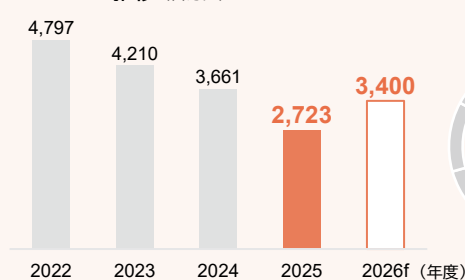
売上高の推移 (百万円)



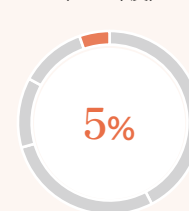
売上高構成比 (2025年度)



EBITDAの推移 (百万円)



EBITDAの構成 (2025年度)



	(億円)		
(年度)	2024	2025	2026f
売上高	163	107	140
営業利益	33	22	28
ROS	20.2%	20.6%	20.0%
ROIC(調整後)	21.2%	14.2%	—
EBITDA	37	27	34
EBITDAマージン	22.7%	25.2%	25.2%

※ f=forecast(見通し)。

2025年の振り返り

2025年は、MLCC業界において、AIデータセンター向け需要に一部回復の兆しが見られたものの、市場全体が本格的な回復軌道に乗るまでには至りませんでした。

また、EV市場の成長が鈍化した影響で、一部顧客のリチウムイオン電池材料向けプロジェクトが遅延し、工業炉の納入延期が発生しました。



プッシャー炉



ローラーハース炉

今後の見通しと戦略

MLCC業界は5G、EV、自動運転、AIデータセンターの普及に伴い、今後年率10%程度の成長が見込まれ、2026年の新規工業炉の納入件数は、2025年比で増加する見通しです。

また、EV市場の成長は鈍化しているものの、いずれ再加速することが期待されており、東海高熱工業のリチウムイオン電池材料向け販売も2027年以降回復すると見込んでおります。このような市場動向を踏まえ、東海高熱工業は設備投資増加に伴う工業炉の新規需要や、顧客の稼働率向上によるエレマ発熱体の需要増大を見据え、市場拡大に合わせた設備増強投資を今後も積極的に行ってまいります。

工業炉ビジネスの拡大には、次世代炉の開発が不可欠です。MLCCにおいては、使用製品の高性能化に伴い小型化・大容量化が求められており、セラミック／電極層の薄層化が進んでいます。そのため、材料の熱処理における昇温速度向上が課題となっていますが、東海高熱工業はそれを解決すべく、昇温速度を飛躍的に向上させるローラーハース炉「TK-SONIC」の開発を進めています。また、リチウムイオン電池材料の大量生産ニーズに対応するため、生産性とランニングコストを大幅に向上させたプッシャー炉を開発しました。東海高熱工業は、業界トップクラスの地位に安住することなく、次世代を見据えた工業炉の開発に引き続き積極的に挑戦してまいります。

RISK CHANCE

事業リスク・機会

- ・EVの成長鈍化の長期化
- ・自動車電装化やAI普及によるMLCC需要増加
- ・EVの成長継続によるリチウムイオン電池需要増加

中期的対応

- ・対面市場拡大に合わせた設備増強
- ・次世代型ローラーハース炉の開発
- ・次世代型プッシャー炉の展開

製造プロセス

工業炉は、顧客の個別のニーズに合わせて設計し組み立てられ、最終的に顧客の工場に据え付けられます。



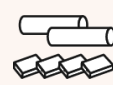
設計・製造・
引き渡し



事前の仕様決定、
見積もり～受注



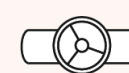
詳細打ち合わせ～
詳細設計～ご承認



部材調達～
組み立て～検査



出荷～客先にて
据え付け



客先にて試運転



引き渡し
(正式納入)

標準リードタイム: 4～8ヵ月 ※案件ごとに変動あり

- 44 基本方針と推進体制
- 45 TCFD／TNFD、カーボンニュートラル
- 47 水資源、環境汚染物質の削減／廃棄物の削減
- 48 安全・安心な製品の供給
- 49 サプライチェーンマネジメント、労働安全衛生
- 50 人権の尊重
- 51 コーポレートガバナンス
- 55 コンプライアンス、情報セキュリティ
- 56 取締役・監査役一覧

Sustainability

サステナビリティ

東海カーボンのサステナビリティ

地球環境を巡る諸問題や人権・貧困にまつわる社会課題が顕在化し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みの重要性が増しています。こうした中、基本理念「信頼の絆」を掲げて社会との共存共栄を目指してきた当社は、地球規模の課題解決に貢献すべく、サステナビリティ経営の推進を中期的な重要施策として推進しています。

サステナビリティ基本方針

東海カーボングループは、ステークホルダーとの「信頼の絆」を基本理念に掲げ、企業活動を行っています。ステークホルダーからの信頼に確実に応えるべく、ESG(環境、社会、ガバナンス)に十分に配慮して経営戦略を立案し、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、持続的な企業価値向上を図るとともに持続可能な社会の実現に貢献します。

サステナビリティ推進体制

2022年1月、サステナビリティ推進委員会を取締役会の任意の諮問機関として設置しました。社長を委員長とし、総務・法務部管掌、経営企画部管掌、人事部管掌、開発戦略本部長、技術本部長、主要事業部長等で構成され、原則四半期ごとに開催することとしています。同委員会は、サステナビリティに関する重要事項について討議し、取締役会に付議・報告するほか、統合報告書作成等のサステナビリティに関する情報開示の統括も担っています。

また、気候変動に関しては、2022年1月に、社長を委員長として新設されたカーボンニュートラル推進委員会が、当社カーボンニュートラル対応の司令塔として、全社方針・計画を起案するとともに、産官学連携による社外第三者との共創も活用した取り組み状況をモニタリングし、取締役会に付議・報告を行っております。

取締役会

任意の諮問委員会	指名委員会
	報酬委員会
	リスク・コンプライアンス委員会
	サステナビリティ推進委員

経営会議

カーボンニュートラル推委員会
事務局:カーボンニュートラル推進室

事業・R&D・管理部門 ほか

グループ会社



気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFD提言に沿った情報開示

TCFD提言に沿った情報開示

当社グループは、気候変動への対応を経営の重要課題として認識し、2021年11月、取締役会決議をもって、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しました。TCFD提言に基づき、気候関連のリスクおよび機会の把握、情報開示の拡充に取り組んでいます。

戦略

シナリオ分析

当社グループの気候変動におけるリスクと機会をより適切に把握するため、2020年12月にTCFD提言の要求項目であるシナリオ分析によるビジネスインパクトの初回の算定を実施し、2023年5月に見直しを実施しました。気候変動が事業に及ぼす影響を特定し、対策を進めています。

分析対象	・ 現行シナリオと移行シナリオにおける事業環境認識 - ー 移行リスク／機会、物理的リスク／機会 - ー 時間軸は2030年・2050年 ※2050年の参照データがない場合は2040年 ・ 財務影響および対応方針・取り組み
対象事業	2022年時点で当社売上の約9割を占める主要4事業 (黒鉛電極事業、カーボンブラック事業、ファインカーボン事業、スメルティング&ライニング事業)

TCFD提言に沿った情報開示、シナリオ分析 <https://www.tokaicarbon.co.jp/sustainability/climate-change.html>

カーボンニュートラルへの取り組み

カーボンニュートラル社会実現に向けて、当社グループ全体で低炭素・脱炭素に寄与する取り組みを推進しています。社長を委員長とするカーボンニュートラル推進委員会が、当社グループのカーボンニュートラル対応の司令塔として、取締役会が決定した方針に基づき、カーボンニュートラルに向けたロードマップの策定、CO₂排出量削減計画進捗状況のモニタリングを行うとともに、進捗状況に応じた施策を起案・実行することにより、目標達成を目指します。

▶ P.46 カーボンニュートラル

指標と目標

全社CO₂排出量 (Scope1、Scope2)

2050年	カーボンニュートラル	2030年	2018年比 25%削減
-------	------------	-------	--------------

TNFD提言に沿った情報開示

当社グループは、2023年9月に公表された自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD) v1.0の内容を踏まえ、改めて当社事業における取り組みをTNFDの開示推奨項目に沿って整理しました。

戦略

当社事業における自然資本・生物多様性への依存・影響を把握するために、TNFDが提唱するアプローチに則り、分析を実施しました。

① 分析対象の選定

各事業の自然資本・生物多様性への依存度・影響度を、自然リスク評価ツール(ENCORE)を活用し、評価した結果、カーボンブラック事業が依存度・影響度ともに相対的に高いことが確認されました。また、当社のバリューチェーンは、水資源に関連する生態系サービスへの依存度・影響度が高いことが判明しました。

② 依存・影響、リスク・機会の特定

カーボンブラック事業の生産拠点から、生物多様性への配慮の必要性が高い2拠点を優先地域として特定し、同事業の製造プロセスに関連する依存・影響、リスク・機会、対応策を、TNFDが提唱するアプローチに則って分析しました。分析結果は以下の通りです。

依存	カーボンブラックの製造・冷却工程では大量の水が使用されるため、水資源に依存している	
影響	カーボンブラック事業(自社操業)に伴う自然への影響は、温室効果ガス排出に加え、製造工程における排水、廃棄物、化学物質による大気・水・土壌汚染の影響が考えられる	
リスク	・ 自然環境の悪化に伴う自然災害発生リスク拡大 ・ 水不足や水質汚染など、水資源に関連した物理的リスク	・ 工場の操業が工場周辺の自然環境を悪化させた場合、コミュニティやステークホルダーからのレピュテーション悪化や訴訟のリスク ・ 自然関係の法規制強化が工場の操業に影響を及ぼすリスク
対応(機会)	・ CO₂排出量削減 ・ 水使用量削減およびリサイクルの推進 ・ NOx、SOx、VOC排出量削減	・ 産業廃棄物のリサイクル推進 ・ 低環境負荷製品の開発

③ 対応策

リスクへの対応として、CO₂排出量削減に加え、水使用量の削減や汚染物質排出量の削減等を通じて、当社事業活動が生物多様性に与える負の影響を回避・低減していきます。

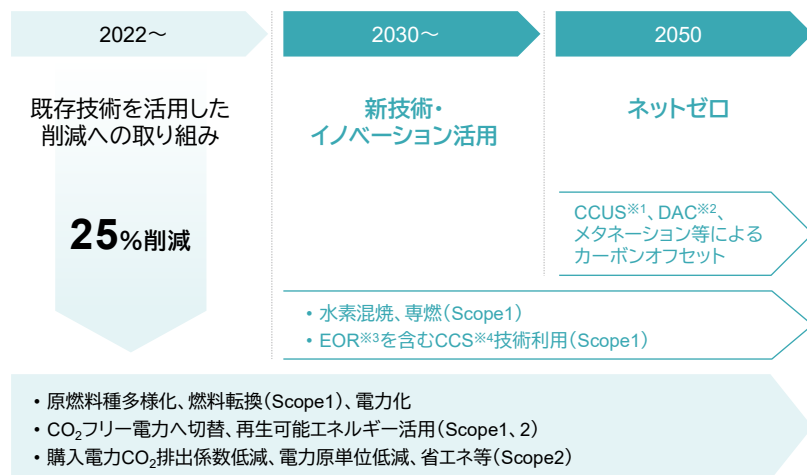
TNFD提言に沿った情報開示 <https://www.tokaicarbon.co.jp/sustainability/biodiversity.html>

カーボンニュートラル

当社グループは、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、2030年までにCO₂排出量25%削減（2018年比）を目指します。

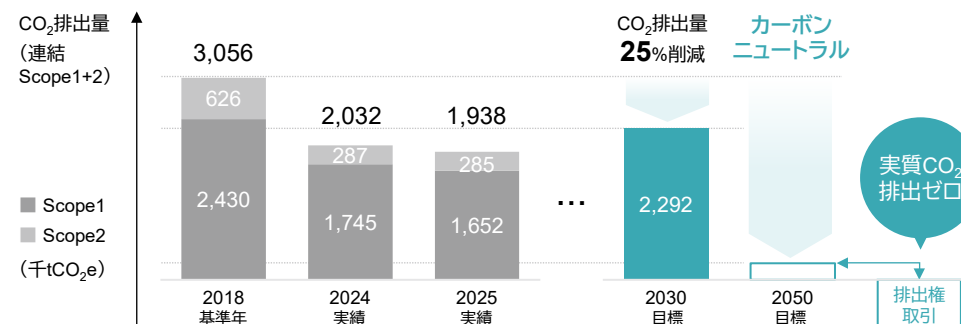
カーボンニュートラルに向けたロードマップ

既存技術を活用した削減への取り組みを推進し、2030年までにCO₂排出量25%削減を目指します。原材料では、植物由来原料等や再生可能資源の導入を検討しています。製造過程では、化石燃料から電気エネルギーへのシフト、再生可能エネルギーの活用等燃料の転換や多様化を進めながら、省エネのための設備投資も実施していきます。さらに、新技術・イノベーションも積極的に活用しながら2050年にネットゼロを目指します。世界でCO₂排出量削減に向けた革新的な技術開発が進む中、実用化が期待される技術を積極的に導入していきます。



※1 CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage = 分離・貯留したCO₂の利用技術
 ※2 DAC: Direct Air Capture = 大気中のCO₂を直接回収して利用する技術
 ※3 EOR: Enhanced Oil Recovery = 原油増進回収
 ※4 CCS: Carbon dioxide Capture and Storage = CO₂回収・貯留

GHG排出量 (Scope1、Scope2※5) (連結)



当社グループの2025年GHG排出量は、再生可能エネルギーの活用や環境負荷の低い燃料への転換等により、2018年比約37%削減となりました。カーボンブラック事業においては、使用済タイヤからカーボンブラックを再生させる共同技術プロジェクトが進行しています。本プロジェクトはGI基金※6の助成を受け、研究開発・実証から社会実装までを目指しており、本プロジェクトの二次処理パイロットプラントは2027年末までに稼働させることを目標としています。この他にも、機能性固体炭素製造技術の開発・実証を開始するなど、さらに検討を進めている開発や革新技術導入、お客様・お取引先様・業界団体等との協働等を加速させ、目標達成に向け取り組んでいきます。

		2018 基準年	2024 実績	2025 実績
GHG排出(Scope1+2)	(千tCO ₂ e)	3,056	2,032	1,938
Scope1	(千tCO ₂ e)	2,430	1,745	1,652
Scope2	(千tCO ₂ e)	626	287	285
基準年対比		-	33%削減	37%削減

※5 Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出、Scope2: 他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出
 ※6 GI基金: グリーンイノベーション基金。NEDOに創設された総額2兆円を超える基金で、カーボンニュートラル実現に向けた企業等の取り組みに対して、最長10年間の継続的な支援を行うもの

水資源

水は当社の事業活動に不可欠であり、また、当社の工場等が立地する地域社会においても大切な資源であることを認識しています。そのため、水の循環利用や製造プロセスの改善による効率的な水利用を全社的に進めています。

目標と実績

当社は、生産上必要な水使用量を明確に把握し、余分な使用を抑えることで、水使用量の削減に取り組んでいます。

	KPI	実績	対象範囲
2025年	水使用量：890万m ³ ／年以下 (2021年対比使用量1%削減)	750万m ³	連結 (単体および 主要国内外 グループ会社)
2026年	水使用量：880万m ³ ／年以下 (2021年対比使用量2%削減)	-	

削減のための取り組み

事業	拠点	施策
黒鉛電極事業	国内生産拠点	工業用水の取水調整
	海外生産拠点	黒鉛化工程における冷却水を循環し再利用
カーボンブラック事業	海外生産拠点	漏水対策
スメルティング&ライニング事業	海外生産拠点	各生産設備で使用される冷却水適正化

水リスク評価

当社は、WRI Aqueductを使用して水ストレスのかかる地域を特定しています。2026年は、東海カーボングループの国内外の43生産拠点※1を対象に調査を実施し、このうち、水ストレスが高いと判定※2された4拠点において、過去の洪水・干ばつの発生状況や水使用量の詳細な調査を実施し、低リスクであることを確認しています。

※1 2026年1月現在。研究所を含む。

※2 WRI Aqueductの化学業種におけるリスク項目のうち、総合的な水リスクが「High」あるいは「Extremely High」に該当した拠点。

環境汚染物質の削減／廃棄物の削減

当社では、環境負荷低減に向け、各種法令により求められる対応だけでなく、法令よりも厳しい自主基準に基づき環境汚染物質の低減に向けた取り組みを進めています。また、限りある資源を有効活用するため、当社は産業廃棄物削減・再資源化、最終処分量削減に取り組んでいます。

環境汚染物質の削減

大気への環境負荷低減については、窒素酸化物(NOx)および硫黄酸化物(SOx)、揮発性有機化合物(VOC)の排出量削減に努めています。

	KPI	実績	対象範囲
2025年	NOx排出量：3,330t／年以下 (2021年対比2%削減)	NOx排出量：2,655t	連結 (単体および 主要国内外 グループ会社)
	SOx排出量：17,670t／年以下 (2021年対比5%削減)	SOx排出量：11,779t	
	VOC：265t／年以下 (2022年対比5%削減)	VOC：181t	
2026年	NOx排出量：3,260t／年以下 (2021年対比4%削減)	-	
	SOx排出量：16,740t／年以下 (2021年対比10%削減)		
	VOC：250t／年以下 (2022年対比10%削減)		

産業廃棄物削減

当社は、産業廃棄物の発生量の削減・回避、分別の徹底、廃棄物の再資源化を図り、リサイクル率の向上に注力しています。

	KPI	実績	対象範囲
2025年	リサイクル率：51%以上 (2021年対比1%向上)	68.5%	連結 (単体および 主要国内外 グループ会社)
2026年	リサイクル率：52%以上 (2021年対比2%向上)	-	

※リサイクル率(%)＝リサイクル重量(廃棄物の再資源化重量)÷廃棄物の発生重量×100。

安全・安心な製品の供給

事業・顧客特性と基本的な考え方

当社グループは、企業を対象顧客とするB to B(Business to Business)の素材メーカーとして、産業や生活に欠かせないさまざまなものの原料や部材、製造工程で使われる製品を提供しています。

お客様の業種業態は多岐にわたり、自動車関連、鉄鋼関連、電子部品関連、農・産業機械関連、リチウムイオン電池関連と、幅広い分野で当社製品が使われています。また当社グループは、日本国内はもちろん、アジア、北米、欧州に事業を展開しており、売上高の約8割を海外が占めています。

工場の分散化と需要地生産

日本国内での生産をベースにしていた当社グループは、1990年代から製造拠点を国外に拡大。2004年に中国でカーボンブラック工場を開設、2005年にドイツの黒鉛電極メーカーTOKAI ERFTCARBON GmbHを買収※、2014年にカナダのカーボンブラックメーカーCancarb Limitedを買収するなど、生産拠点を各地へ増やしてきました。さらに2017年から2018年にかけて、黒鉛電極、カーボンブラックそれぞれの事業で世界有数の市場である米国に製造拠点を獲得、グローバルプレーヤーとしてのプレゼンスを確固たるものにするとともに高品質の製品を安定的に供給できる体制を構築しました。

※2025年6月に株式譲渡済み。

原料の調達

カーボンブラック・黒鉛電極ともに、高品質な原料を供給できるサプライヤーは限られていますので、主要サプライヤーと緊密な関係を構築して、安定的な原料調達体制を確保する必要があります。

カーボンブラック原料油、電極の主原料であるニードルコークスともに、足元での供給はタイトになっており、カーボンブラック原料油については、必要量、価格、品種のバランスを見極めながらサプライヤーを選定しています。

ニードルコークスについては現在、各生産拠点がそれぞれ現地調達していますが、安定調達の観点から、将来的には集中購買も視野に入れ、グループ全体での最適な購買体制を構築していきます。当社はカーボンブラックや黒鉛電極等、市場シェアの高い製品を多く有しており、それらはお客様の日々の生産活動に不可欠な部材です。したがって、高品質の製品を安定供給し続けることが最も基本的な責任であると認識しています。また、お客様のサプライチェーンに連なる企業として、

各種法令・社会規範の遵守はもちろんのこと、製造工程での環境負荷低減に継続的に努めていきます。

品質管理

お客様にご満足いただける製品を提供するために、当社グループでは、設計段階から、原材料調達、製造、物流、販売に至るプロセスにおいて、徹底した品質管理に努めています。原料・副資材の受け入れから製造の各工程、出荷のそれぞれで厳しい基準を設けて検査を実施しており、安全・安心な製品を提供し続けることで、お客様との「信頼の絆」を強めていくことを目指します。品質管理の基盤として、国内の全製造拠点で国際品質規格であるISO9001認証を取得し、各事業部および各事業場がISO9001に準拠した品質マネジメントシステムを確立し、顧客満足度を継続的に改善する活動を行っています。この活動のもと、各プロセスでPDCA(Plan-Do-Check-Action)のサイクルを日々繰り返しながら、お客様にご満足いただける製品をつくり込んでいきます。また、品質マネジメントシステムの有効性に関する評価や意見交換を定期的に行うなど、事業部と事業場が一体となって品質管理に取り組んでいます。

顧客満足の追求

製品の機能や環境特性の向上を目指して日夜技術開発に取り組んでおりますが、製品に対するお客様の要望も年々高度化・多様化しています。既存の製品や技術だけでは応えることが難しいお客様の個別ニーズに対しては、お客様と共同で研究開発に取り組めます。

お客様の製品や事業を深く理解し、産業にイノベーションを起こし得る素材の可能性を追求し続けることで、お客様の期待に応え、さらなる顧客満足度の向上を目指しています。

サプライチェーンマネジメント

CSR調達の基本的な考え方

当社は、企業活動を通じて、株主、お客様、お取引先様、地域社会、従業員等、ステークホルダーの皆様との「信頼の絆」を育んでいくことを基本理念に掲げておりますが、皆様の信頼に応えつつ、持続的な企業活動を展開していくためには、地球規模の環境・社会課題に、当事者として向き合っていく必要があります。

このような取り組みは、当社グループの努力だけで完結するものではなく、上流サプライチェーンを含めたサプライヤーの皆様のご理解・ご協力が不可欠と考え、東海カーボングループ調達ポリシーを策定いたしました。

すべてのサプライヤーの皆様へ周知するため、本調達ポリシーを以下に掲載しています。当社グループは、本調達ポリシーを通じ、サプライヤーの皆様とともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

 東海カーボングループ 調達ポリシー
https://www.tokaicarbon.co.jp/sustainability/pdf/pdf_procurement.pdf?20240105

お取引先様へのCSR調達アンケートの実施

当社の基本理念である「信頼の絆」は、当社とお取引先様をはじめとしたステークホルダーとの間で信頼関係を築くことを意味しています。当社グループは世界各地に拠点をもち、世界中のお取引先様から原料を調達しています。そのため、サプライチェーン全体で社会課題の解決に取り組むことはステークホルダーとの信頼関係の構築において重要なものであると考えています。新規のお取引先様および重要なお取引先様には、当社グループ調達ポリシーへの賛同を求めるとともに、CSR調達アンケートへの回答を依頼し、遵守状況の確認を行っています。CSR調達アンケートは、国連グローバル・コンパクトの「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール」を使用しています。サプライチェーンにおける潜在的なサステナビリティリスクを把握すべく、主な調査項目については、環境・社会・ガバナンスの側面を踏まえた内容としています。

 お取引先様へのCSR調達アンケートの実施 <https://www.tokaicarbon.co.jp/sustainability/procurement.html>

労働安全衛生

方針・目標

当社グループは、「安全は、東海カーボングループが共有する重要な価値観です。危険の排除とリスクの低減により、東海カーボングループで働くすべての人に安全な職場環境の提供を目指します。」をグローバル安全方針として掲げています。

	KPI	実績	対象範囲
2025年	度数率: 1.10以下	0.70	連結
2026年	度数率: 0.80以下	-	

リスクアセスメント

当社グループでは、危険の排除とリスクを低減するため、リスクアセスメントの実施とその対応を推進しています。リスクアセスメントの中では、ケガにつながるリスク、健康に影響を与えるリスクを評価するとともに、特定されたリスクに対し優先事項を明確にし、作業環境の改善を行っています。

新規生産設備の設置や既存設備の改修の際には、設備の設計段階からリスクアセスメントを実施し、リスクが高い場合は事前にリスクの低減を図っています。業務に起因するケガ(労働災害)や体調不良、重大インシデントに対しては、まず現場検証により状況を把握、なぜなぜ分析を通じて根本原因を徹底究明するとともに再発防止対策を策定し、その有効性を確認しています。また類似災害の未然防止を図るため、全事業場へその内容と対策について、情報共有をしています。

緊急事態発生時の対応訓練

当社は、各工場での緊急事態発生に備え、「緊急事態対応マニュアル」を策定するとともに、防災訓練を定期的実施しています。大地震や津波、火災、その他工場特有の緊急事態を想定し、消火活動や救護活動、避難訓練、油流出時の措置等の訓練を行っています。

人権の尊重

人権についての基本的な考え方

当社は、企業理念である「信頼の絆」を実現するために、人権への配慮は重要であると考えています。

世界人権宣言は、人権および自由を尊重し確保するために「すべての人民とすべての国とが達成すべき共通の基準」を宣言したものであり、当社はこの宣言を支持しています。

人権に関するグローバルポリシー

人権の尊重について企業の責任を果たすため、「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、高い倫理観を持って事業活動を展開します。こうした国際的な人権規約などを踏まえ、2020年7月、「東海カーボングループ 人権に関するグローバルポリシー」を制定しました。本グローバルポリシーのもと、当社グループ一体となった人権尊重への取り組みをより一層推進していきます。推進体制として、東海カーボングループ人権啓発推進委員会が中心となり、本グローバルポリシーや人権尊重に対する考え方の社内浸透を図っています。

また、当社は、子どもはその権利が侵害されやすい立場にあり、その人権に関して特別な配慮が必要であると考えことから、「子どもの権利とビジネス原則」を支持するとともに、事業における子どもの権利侵害を回避することや、子どもの権利の実現に向けた社会貢献活動などに取り組みます。

 東海カーボングループ 人権に関するグローバルポリシー

https://www.tokaicarbon.co.jp/sustainability/pdf/human_rights.pdf?20240105

人権デューデリジェンス

当社グループは、事業活動における人権尊重を目的として人権デューデリジェンスを実施し、バリューチェーン全体において発生する可能性のある潜在的な人権リスクや事業特有の人権課題を特定し評価するとともに、それらの未然防止・是正に努めています。また、これらの人権課題については従業員やサプライヤー、お取引先様などのステークホルダーとのエンゲージメントを踏まえ、特定を行っていきます。

人権デューデリジェンスのプロセス

人権リスク調査の主な項目は、差別の禁止、強制労働や児童労働の禁止、結社の自由・団体交渉権の尊重、適正な労働時間・賃金、労働安全衛生等です。

2020年度、単体およびグループ会社の事業拠点ごとのカントリーリスクを調査し、各拠点において重点的に取り組むべき人権課題を特定しました。2020年度以降、単体および主要国内子会社の各拠点を対象に、2023年度には主要海外子会社を対象に追加して人権影響調査を行い、拠点ごとの人権や労働に係る管理体制、通報制度や法令違反の有無等確認を行っています。追加調査の必要な事項については詳細の確認を実施し、2020～2025年の6年間に於いて、対象の各拠点において、人権侵害に該当する重大な事案は発生しなかったことを確認しています。

カントリー
リスク特定

評価対象決定

調査実施

評価

モニタリング、
改善措置

取締役会の実効性評価

評価方法

手法	- 取締役・監査役の全員を対象に、記名式アンケートを実施した上で、アンケート補完を目的に社外取締役への個別ヒアリングを実施 - 集計結果を踏まえた取締役会の議論を経て、実効性の評価および今後の課題を設定
評価項目	取締役会の構成、取締役会の運営、社外役員に対する情報提供、前事業年度からの改善点、総合評価、フリーコメント
評価期間	2025年1月～2025年12月

2025年 評価結果概要

当社は2016年に、指名委員会、報酬委員会、経営会議、リスク・コンプライアンス委員会等を新設したことにより、取締役会を中心としたガバナンス体制の抜本的強化を図り、さまざまな点において格段の改善を見たことが、年次で実施している取締役会実効性評価において確認されました。当社の場合、すべての社外取締役が取締役会以外の重要会議にも積極的に陪席することで重要事案に関する理解を深めており、かかる社外取締役からの中立・客観的な意見が取締役会の監督機能向上に大きく寄与していることが、実効性評価において指摘されています。現ガバナンス体制は概ね定着し、当初の成果が適切に維持されているだけでなく、2025年においては、戦略的な方向付けに関する取締役会機能強化やサステナビリティと経営の連携に関し、一定の進捗が見られたと評価しています。

実効性評価における意見

- 「取締役会の役割は、執行の監督と『企業の持続的成長に向けた戦略的方向付け』である。中期経営計画をはじめ、事業ポートフォリオ・マネジメント、人的資本投資、DX、サステナビリティ等の会社の大きな方向性に係る案件は、簡単に答えが導き出せるものではなく、構想段階や検討段階において取締役会に諮り、そこでの多角的な議論を反映させて執行側が練り上げていくような、キャッチボール型のフローがあって良いと思う。これによって重要事項の検討プロセスの透明化と意思決定の質の向上が図れる。付議事項、報告事項に加えて、協議事項を設けて、運用してみたい」

2025年 取締役会審議事項

テーマ分類	審査事項トピックス
ガバナンス・ リスク管理・ 子会社管理	取締役会の実効性に関する分析・評価
	資金調達、運用および市場リスク管理実績報告
	内部統制システム基本方針・取り組み状況、内部監査計画・報告
	リスク・コンプライアンス委員会報告
人事・組織	子会社管理関連重要事項
	取締役・役員の人事
	組織改編・規程改定
	月次決算・決算短信・有価証券報告書
決算・財務	のれんの減損
	年次予算、経営計画・方針、進捗状況報告
	事業ポートフォリオ評価・分析、 政策保有株式妥当性検証・保有株式売却
	サステナビリティ推進委員会、 カーボンニュートラル推進委員会報告
経営戦略・ サステナビリティ	資金調達(社債・借入)
	健康経営の実績・計画

- 「サステナビリティ推進委員会、カーボンニュートラル推進委員会は、委員会としての活動も一定の成果を上げている。さらなる経営戦略との連携のためには、事業部門のみならず、コーポレート部門間の連携強化も必要」
- 「事業ポートフォリオマネジメントの高度化は、企業価値向上の観点から、全社戦略および事業戦略双方におけるポートフォリオを戦略的にどうしていくのかを考えると同時に、その実行上の打ち手を考えていく必要がある。中期経営計画を遂行していく上でも、研究開発テーマ等も含めた総合的な視点で積極的に議論していくべきテーマ」

前年に検証された課題への対応

前年に検証された課題のうち、サステナビリティ(カーボンニュートラル対応を含む)と経営戦略との連携については、マテリアリティやKPIの進捗管理に加え、従業員エンゲージメントサーベイの結果を踏まえた対応に係るサステナビリティ推進委員会の報告・提言、2030年のCO₂排出量25%削減目標達成に向けたカーボンニュートラル推進委員会の報告・提言を踏まえ、取締役会での議論を深めました。

また、事業ポートフォリオマネジメントの高度化の取り組みについては、2024年より事業部ごとのエコノミック スプレッドやエコノミックプロフィットを4半期ごとに取締役会に報告する体制とし、この情報を基に、改善を要する事業と一層の成長を志向すべき事業を明確化した上で、改善を要する事業には構造改革、成長志向の事業には優先的に投資を実施する体制を整えました。2025年は、黒鉛電極事業の構造改革を完遂し、スメルティング&ライニング事業・摩擦材事業の改革に向けた検討を進めました。事業ポートフォリオマネジメントの高度化を通じ、「資本コストや株価値を意識した経営の実現」を目指します。

2026年の課題

本年についても、①サステナビリティ(カーボンニュートラル対応を含む)と経営戦略との連携、②事業ポートフォリオマネジメントの高度化等を継続課題とし、新たに③ガバナンス体制の見直し(監査等委員会設置会社への移行)検討に取り組みます。

①については、2025年下期より取り組んでいるダブルマテリアリティ分析による重要課題の特定を進めるとともに、その成果を経営戦略や事業戦略に反映していきます。また、経営戦略と人材戦略を連動させるべく、人的資本経営や従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みを加速化していく必要があると考えています。②については、スメルティング&ライニング事業・摩擦材事業の構造改革を着実に進めるとともに、将来の事業成長や利益成長期待につなげていくことが取締役会の重要課題と認識しています。③については、取締役会の監督機能強化や迅速な意思決定等の観点から、検討を進めます。

ガバナンス強化のあゆみ

● 取締役会の任意の諮問委員会として指名委員会、報酬委員会、リスク・コンプライアンス委員会等を設置 ● 経営会議の設置 ● 取締役会の月次開催化・付議報告事項明確化 ● 複数の独立社外取締役選任		● ESG経営基盤構築開始 ● 社外役員の独立性基準制定 ● グループ内部通報制度導入		● 人権に関するグローバルポリシー制定		● サステナビリティ推進委員会設置 ● カーボンニュートラル推進委員会設置 ● 2030年に向けた長期ビジョン策定 ● 「グローバル行動規範」新設 ● グループガバナンス強化に向けた子会社へのガバナンス研修開始		● 東海カーボングループ生物多様性方針制定 ● TNFD提言に沿った情報開示	
● 2016年	● 2017年	● 2018年	● 2019年	● 2020年	● 2021年	● 2022年	● 2023年	● 2024年	● 2025年
	● 取締役会実効性評価(年次)開始		● グローバル財務・税務マネジメント体制整備、運用開始 ● 東海カーボングループ調達ポリシー制定		● 東海カーボングループサステナビリティ基本方針新設 ● 独立社外取締役を取締役の3分の1以上とし、女性社外取締役を選任 ● 事業ポートフォリオマネジメント基本方針制定 ● TCFD提言に沿った気候変動リスク・機会開示 ● 取締役会のスキルマトリックス開示		● 役員報酬へのサステナビリティパフォーマンス連動 ● 人材の育成に関する方針、社内環境整備に関する方針策定		● 監査役会規程・監査役監査基準改定 ● Tokai COBEXへの執行役員派遣、経営企画部直轄組織化 ● 戦略方向付けに関する取締役会機能強化 ● 「Vision 2030」策定

役員報酬

当社の役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績目標の達成度によって変動する「業績連動報酬」および「株式報酬」によって構成されています。業務執行を担う取締役および執行役員については、各役員の責任と当社業績に及ぼす影響の大きさに鑑み、上位役員ほど「基本報酬」に対する「業績連動報酬」の割合が高くなっています。

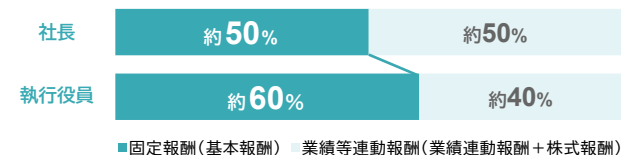
また、当社の個人別の報酬等の内容については、その決定の独立性を担保するため、社外取締役が過半数を占める報酬委員会に取締役会より委任し決定しています。報酬等の決定にあたっては、報酬委員会において、決定方針との整合性を含めた多角的な検討が行われていることから、取締役会においても、同内容が適切に決定されていると判断しています。監査役の報酬は、株主総会において承認された報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

基本方針

取締役および執行役員 (社外取締役を除く)	取締役および執行役員の報酬額決定方針は、取締役会での決議事項であり、株主総会で承認された報酬限度額の範囲内で、業務執行を担う役員が高い経営目標の達成および中長期的な企業価値の最大化に強くコミットすることを目的とし、以下の要件を満たす水準を確保した上で、当社の業績および個人のパフォーマンスや成果に見合った金額となるようにしています。 - 短期および中長期の経営目標に対する役員のコミットメントを促す報酬 - 現在または将来の役員候補への動機付けとして機能し、競合他社比劣後しない水準の報酬 - 役員、株主や投資家に対する説明責任が果たせる透明性や合理性の担保された報酬
社外取締役、監査役	基本報酬のみ

報酬構成比率

役職別の報酬構成割合は、社長の業績等連動報酬割合（ここでは、「業種連動報酬+株式報酬」の割合をいう、約5割）を最上位とし、役位の順に従って、執行役員（同約4割）へ業績等連動報酬割合が逡減する報酬体系としています。



報酬要素概要

報酬の種類	概要
固定報酬（基本報酬）	役位に応じた基準額に査定を反映して決定
業績連動報酬	短期インセンティブ 役位に応じて基準額を定め、財務目標指標および個人目標達成度（含むサステナビリティ目標）に応じて、基準額の10～200%の範囲内で支給額を決定
	中長期インセンティブ 役位に応じて基準額を定め、財務目標指標、ESG評価機関のスコア・格付改善度および、個人目標達成度に応じて、基準額の10～200%の範囲内で支給額を決定
株式報酬（譲渡制限付株式報酬）	企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式の付与のための報酬を金銭債権として、年額1億円以内で支給

報酬構成

	評価項目	評価割合
固定報酬 (基本報酬)	短期インセンティブ	財務目標達成度（単年度） 売上高、ROS、ROIC、フリーキャッシュフロー 80%
	個人目標達成度	気候変動対応等のサステナビリティ目標達成度を含む 20%
業績連動報酬 (短期インセンティブ+中長期インセンティブ)	中長期インセンティブ	財務目標達成度（3年間） 売上高、ROS、ROIC、フリーキャッシュフロー 80%
	ESG評価機関のスコア・格付の改善度	ESG評価機関：FTSE、MSCI、CDP 20%
株式報酬 (譲渡制限付株式報酬)	個人目標達成度	20%

コンプライアンス

当社は、当社は「基本理念」「行動指針」および「グローバル行動規範」等の基本方針を定め、それらに掲げた理念に沿って、法令・規則・諸規程を遵守するとともに、高い倫理観を持って企業活動を行うよう努めています。

マネジメント体制

取締役会の諮問委員会であるリスク・コンプライアンス委員会では、全社のリスク対策などリスクおよびコンプライアンスに関する重要事項について討議するとともに、討議結果を踏まえ、関係部署等に助言を行いつつ、取締役会に対して、進捗状況の報告および対策等の提言を行っています。

内部通報制度

当社は、汚職や法令違反等の不正（およびその兆候）を早期に発見・是正するため、内部通報制度を導入しています。

相談・通報窓口： 社内（法務部・監査役）および社外（顧問弁護士）に窓口を設置し、電話、メール、書面等で匿名通報も可能です。社外第三者や外国語での通報にも対応しています。

通報者の保護： 不正目的を除き、通報を理由とした不利益な扱いは禁止しており、規程に基づき秘密保持を徹底した上で、法務部長が責任を持って事実関係を調査します。

是正と周知： 違法行為が判明した際は、是正措置や再発防止策を講じ、就業規則に則り厳正に処分します。本制度はマニュアルや研修を通じて全従業員・ステークホルダーへ周知し、安心して利用できる体制を整えています。

腐敗防止

当社では、腐敗行為の防止に関する国際的な規範や各国関係法令を遵守し、各国公務員や政府関係者を含む他者との汚職行為には、一切関与しないことを「グローバル行動規範」において明示しています。そのため、便宜を図る対価として利益を提案または提供することや、現金・過剰な接待・娯楽・サービス等の利益を要求または収受すること等の贈収賄行為、または贈収賄と疑われる行為を禁止し、防止に努めています。従業員による会社資金の着服や、マネーロンダリングへの加担といった汚職行為も禁止しています。

情報セキュリティ

当社グループは、情報セキュリティに関する、適正なリスク管理体制構築・維持の重要性を認識し、当社グループのすべての従業員に適用する「グローバルセキュリティポリシー」を制定しました。当社が取り扱う情報資産を確実に保護し、関連する法規制等の遵守を徹底することを旨とする本ポリシーに則り、当社グループは、情報セキュリティの維持・向上に努めています。

 東海カーボン グローバルセキュリティポリシー

https://www.tokaicarbon.co.jp/sustainability/information_security.html

マネジメント体制

当社は、情報セキュリティを管理・統制する部署を定め、取締役会の任意の諮問委員会であるリスク・コンプライアンス委員会にて、情報セキュリティを含む重要リスク低減に向けた施策への対応状況やインシデントの状況のモニタリングを行い、必要な討議を行った上で、取締役会に対して報告・施策提言等を行う体制としています。

情報セキュリティ強化への取り組み

当社は、情報セキュリティ強化への取り組みを継続的に実施しています。

特に、近年増加し巧妙化しているサイバー攻撃に対しては、以下の通り対策を強化しています。

- ITシステム・機器の定期的な脆弱性の検出と是正
- 情報システムセキュリティ／サイバーセキュリティ侵害に関するデータ収集
- アクセス制御対策、マルウェア対策
- PC・サーバー・ネットワーク通信を監視し、異常または不審な挙動が検知された際に速やかに対処する機能を持つMDR(Managed Detection and Response)の導入
- 緊急時対応計画、インシデント対応手順(従業員がインシデントや脆弱性、疑わしい事例を報告する手順を含む)の整備

取締役・監査役一覧

									
	代表取締役社長 社長執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 執行役員	取締役 執行役員	取締役 執行役員	取締役 執行役員	社外取締役 (独立役員)	社外取締役 (独立役員)	社外取締役 (独立役員)
	長坂 一	辻 雅史	山口 勝之	山崎 辰彦	佐藤 昭彦	佐藤 維之	浅田 真弓	佐野 公哉	高田 明
性別	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	男性	男性
在籍年数	20年	9年	7年	3年	新任	新任	5年	新任	新任
2025年度出席状況(出席回数／開催回数)									
取締役会	100% (23回／23回)	100% (23回／23回)	100% (23回／23回)	100% (23回／23回)	—	—	100% (23回／23回)	—	—
経験分野、保有する専門性(スキル)									
企業経営	●	●		●				●	
財務・会計					●	●		●	●
法務・リスク管理		●			●	●	●	●	●
グローバル	●	●		●		●			
製造・技術・ICT			●	●					
営業・マーケティング	●		●	●				●	
人事・人事開発	●	●					●		
ESG・サステナビリティ	●	●	●		●		●		
重要な兼職	—	・ TOKAI CARBON GE LLC 取締役会長	—	・ THAI TOKAI CARBON PRODUCT COMPANY LIMITED 取締役社長 ・ Thai Tokai Carbon Product Rojana Co.,Ltd. 取締役社長	・ Tokai COBEX HoldCo GmbH アドバイザリーボード 会長	・ TOKAI CARBON US HOLDINGS INC. 取締役社長	・ 丸ビルあおい 法律事務所 代表 ・ 学校法人二階堂学園 理事	・ 片倉コープアグリ 株式会社 社外取締役 ・ 片倉工業株式会社 顧問	・ 山九株式会社 社外取締役 ・ 株式会社 巴コーポレーション 社外取締役 監査等委員



常勤監査役

芹澤 雄二



常勤監査役

杉原 幹治



社外監査役
(独立役員)

小柏 薫



社外監査役
(独立役員)

松島 義則

性別	男性	男性	男性	男性
在籍年数	3年	2年	6年	3年
2025年度出席状況(出席回数／開催回数)				
取締役会	100% (23回／23回)	100% (23回／23回)	100% (23回／23回)	100% (23回／23回)
経験分野、保有する専門性(スキル)				
企業経営				
財務・会計			●	●
法務・リスク管理	●	●	●	●
グローバル	●			
製造・技術・ICT		●		
営業・マーケティング				
人事・人事開発				
ESG・サステナビリティ				
重要な兼職	—	—	・小柏薫税理士事務所代表 ・センコン物流株式会社 社外取締役監査等委員	・松島公認会計士事務所代表

取締役および監査役に期待する知見・経験の選定理由

知見・経験	選定理由
企業経営	不確実性の高い環境下で、中長期的な企業価値向上を実現するためには、包括的な企業・組織経営に係る豊富な知見・経験が重要と捉えているため。
財務・会計	事業の成長性と収益性を評価し、財務の健全性を維持しつつ、高い資本効率を実現するためには、財務・会計に係る豊富な知見・経験が重要と捉えているため。
法務・リスク管理	経営上の各種リスクを的確に把握し、適切な対策を講じるためには、法務やリスク管理、コンプライアンスに係る豊富な知見・経験が重要と捉えているため。
グローバル	売上の約8割を海外で上げている当社において、海外事業を円滑に運営・拡大するためには、海外ビジネスやマネジメントに係る豊富な知見・経験が重要と捉えているため。
製造・技術・ICT	モノ作りの会社として、高品質な製品を、時代のニーズに合わせて安定的に創出していくためには、製造・技術・ICTに係る豊富な知見・経験が重要と捉えているため。
営業・マーケティング	さまざまなお客様のニーズを捉えて当社製品をグローバルに拡販し、お客様の期待を超えた価値を創造するためには、営業・マーケティングに係る豊富な知見・経験が重要と捉えているため。
人事・人材開発	多様な人材が個々の能力を最大限発揮できる環境整備等、人的資本の価値を最大化するためには、人事・人材開発に係る豊富な知見・経験が重要と捉えているため。
ESG・サステナビリティ	気候変動をはじめとする地球環境問題に対応し、持続可能な社会の実現へ貢献するためには、ESG・サステナビリティに係る豊富な知見・経験が重要と捉えているため。

- 59 長期業績推移
- 61 セグメント別業績推移
- 62 サステナビリティ目標一覧
- 64 非財務データ推移（社会／環境）
- 67 会社概要
- 68 株式情報
- 69 独立した第三者保証報告書
- 70 ESGインデックスへの組み入れ状況

Data

データ集

長期業績推移 2015年度～2025年度（連結）

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
損益計算書												
売上高	(百万円)	104,864	88,580	106,252	231,302	262,028	201,542	258,874	340,371	363,946	350,114	322,960
売上総利益	(百万円)	19,960	16,529	27,451	99,378	92,840	49,555	70,732	94,052	98,727	80,635	79,740
販管費	(百万円)	15,871	15,398	16,358	26,312	38,495	41,696	46,085	53,463	59,998	61,248	53,890
営業利益	(百万円)	4,088	1,131	11,093	73,065	54,344	7,858	24,647	40,588	38,728	19,386	25,850
経常利益	(百万円)	4,317	1,702	12,855	72,991	52,986	6,262	24,770	42,521	41,607	22,579	26,312
税前利益	(百万円)	6,726	(7,938)	15,533	95,811	51,226	6,116	23,354	42,111	41,998	(47,395)	30,918
法人税等	(百万円)	4,345	(67)	2,740	21,543	17,175	2,283	3,248	14,782	13,243	5,304	7,644
当期純利益	(百万円)	2,484	(7,929)	12,603	74,268	34,050	3,833	20,106	27,329	28,754	(52,699)	23,274
EBITDA	(百万円)	14,581	10,616	17,740	85,374	77,053	35,262	54,518	75,572	75,949	61,120	58,443
売上高比												
売上総利益	(%)	19.0	18.7	25.8	43.0	35.4	24.6	27.3	27.6	27.1	23.0	24.7
販管費	(%)	15.1	17.4	15.4	11.4	14.7	20.7	17.8	15.7	16.5	17.5	16.7
営業利益 (ROS)	(%)	3.9	1.3	10.4	31.6	20.7	3.9	9.5	11.9	10.6	5.5	8.0
経常利益	(%)	4.1	1.9	12.1	31.6	20.2	3.1	9.6	12.5	11.4	6.4	8.1
税前利益	(%)	6.4	(9.0)	14.6	41.4	19.5	3.0	9.0	12.4	11.5	(13.5)	9.6
当期純利益	(%)	2.4	(9.0)	11.6	32.1	13.0	1.9	7.8	8.0	7.9	(15.1)	7.2
EBITDA	(%)	13.9	12.0	16.7	36.9	29.4	17.5	21.1	22.2	20.9	17.5	18.1
投資関連												
設備投資	(百万円)	5,301	6,013	4,282	11,794	24,341	28,873	30,347	48,150	53,316	56,715	36,854
減価償却費	(百万円)	9,242	8,124	6,647	10,390	18,503	20,890	22,900	27,460	29,065	33,028	27,700
研究開発費	(百万円)	1,822	2,249	1,482	1,883	2,460	2,682	2,823	3,171	3,605	4,334	4,428
キャッシュフロー												
営業キャッシュフロー	(百万円)	20,613	17,505	10,543	44,109	41,664	55,022	38,072	41,205	62,074	64,471	55,872
投資キャッシュフロー	(百万円)	3,189	(3,622)	(14,039)	(53,849)	(99,159)	(44,301)	(35,282)	(49,900)	(47,632)	(70,777)	(51,052)
フリーキャッシュフロー	(百万円)	23,802	13,883	(3,496)	(9,740)	(57,495)	10,721	2,790	(8,695)	14,442	(6,306)	4,820
財務キャッシュフロー	(百万円)	(14,926)	(7,613)	(4,534)	29,677	64,568	927	1,211	(10,629)	(14,512)	9,410	(7,689)
現金等増減	(百万円)	8,180	5,602	(6,376)	18,979	5,318	11,284	6,707	(15,057)	7,081	8,676	(808)
為替※	(米ドル/円)	121.05	108.85	112.19	110.43	109.05	106.82	109.80	131.43	140.56	151.58	149.71

※1 社内レート。

※2 これまでの遡及修正をすべて反映した数値です。

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
貸借対照表												
流動資産合計	(百万円)	87,968	77,645	85,444	164,220	196,446	177,678	215,149	246,691	262,890	270,566	258,828
手元流動性	(百万円)	23,045	28,528	22,152	46,797	52,695	67,174	78,858	70,909	77,465	92,207	90,156
売掛債権	(百万円)	26,897	24,220	30,265	55,137	50,648	41,438	56,668	65,197	65,530	69,175	66,781
棚卸資産	(百万円)	34,253	20,734	27,564	58,789	86,380	63,797	72,479	101,330	109,332	100,943	93,297
その他の流動資産	(百万円)	3,771	4,162	5,463	3,945	6,722	5,266	7,143	9,254	10,563	8,241	8,594
固定資産合計	(百万円)	96,106	81,178	99,286	165,648	266,425	282,031	297,353	329,773	377,114	372,951	405,204
有形固定資産	(百万円)	56,629	43,122	51,405	80,312	101,343	125,007	144,165	181,948	223,804	266,070	290,429
無形固定資産	(百万円)	11,324	10,534	16,343	61,805	141,966	133,349	123,349	118,839	117,051	67,414	61,520
投資その他資産	(百万円)	28,153	27,521	31,537	23,529	23,115	23,674	29,838	28,986	36,258	39,466	53,255
資産合計	(百万円)	184,074	158,824	184,730	329,868	462,872	459,709	512,503	576,465	640,005	643,517	664,033
流動負債合計	(百万円)	31,126	29,028	36,870	91,654	117,541	92,656	130,418	146,696	136,971	148,138	126,726
短期有利子負債	(百万円)	9,537	12,910	14,074	41,709	68,363	51,879	74,710	80,745	70,218	73,939	68,096
買掛債務	(百万円)	11,397	9,591	14,522	26,001	28,936	18,648	26,229	32,272	29,469	26,636	23,410
その他の流動負債	(百万円)	10,191	6,525	8,274	23,944	20,241	22,129	29,478	33,676	37,280	47,561	35,217
固定負債合計	(百万円)	27,976	16,806	20,728	30,381	112,355	142,237	125,514	128,900	142,930	170,639	184,460
長期有利子負債	(百万円)	14,398	4,137	2,068	8,000	79,666	106,764	93,539	90,706	96,424	117,301	130,015
その他の固定負債	(百万円)	13,577	12,669	18,660	22,381	32,689	35,473	31,974	38,190	46,504	53,338	54,445
負債合計	(百万円)	59,103	45,834	57,599	122,035	229,896	234,894	255,932	275,596	279,902	318,777	311,187
純資産合計	(百万円)	124,971	112,989	127,130	207,833	232,975	224,815	256,570	300,868	360,103	324,740	352,846
株主資本	(百万円)	108,910	99,693	110,089	179,500	203,819	196,543	206,269	218,761	237,220	170,719	183,111
負債・純資産合計	(百万円)	184,074	158,824	184,730	329,868	462,872	459,709	512,503	576,465	640,005	643,517	664,033
比較分析												
ROA	(%)	2.2	1.0	7.5	30.0	13.4	1.4	5.1	4.7	4.5	(8.2)	3.5
ROE	(%)	2.0	(6.8)	10.4	46.8	16.0	0.5	7.5	9.0	8.6	(18.4)	6.6
自己資本比率	(%)	66.8	69.9	68.4	56.7	45.8	43.8	44.7	46.6	50.7	44.9	47.9
1株当たり指標												
EPS	(円)	12	(37)	58	344	150	4.78	75.55	105.16	119.45	(264.77)	94.05
BPS	(円)	577	521	593	878	994	944.16	1,075.19	1,260.95	1,521.89	1,354.46	1,491.09
配当金	(円)	6	6	12	24	48	30	30	30	36	30	30
配当性向	(%)	52	—	21	7	32	627	40	29	30	—	32

セグメント別業績推移 2021年度～2025年度（連結）

		2021	2022	2023	2024	2025
カーボンブラック事業						
売上高	(百万円)	99,491	138,484	148,423	156,793	147,093
営業利益	(百万円)	8,783	12,282	21,303	21,706	13,135
営業利益率	(%)	8.8	8.9	14.4	13.8	8.9
EBITDA	(百万円)	14,868	20,491	29,270	31,962	24,646
EBITDAマージン	(%)	14.9	14.8	19.7	20.4	16.8
ファインカーボン事業						
売上高	(百万円)	39,125	49,393	45,319	53,890	55,969
営業利益	(百万円)	9,611	14,825	10,617	12,437	7,704
営業利益率	(%)	24.6	30.0	23.4	23.1	13.8
EBITDA	(百万円)	15,199	21,270	17,689	20,253	17,951
EBITDAマージン	(%)	38.8	43.1	39.0	37.6	32.1
スメルティング&ライニング事業						
売上高	(百万円)	49,696	65,203	82,820	64,512	61,751
営業利益	(百万円)	1,925	1,345	2,305	(13,701)	1,503
営業利益率	(%)	3.9	2.1	2.8	(21.2)	2.4
EBITDA	(百万円)	14,097	14,829	17,446	2,449	5,582
EBITDAマージン	(%)	28.4	22.7	21.1	3.8	9.0
黒鉛電極事業						
売上高	(百万円)	40,619	59,630	60,235	48,818	37,573
営業利益	(百万円)	(400)	8,032	752	(3,529)	2,389
営業利益率	(%)	(1.0)	13.5	1.2	(7.2)	6.4
EBITDA	(百万円)	4,162	13,549	6,449	2,562	7,403
EBITDAマージン	(%)	10.2	22.7	10.7	5.2	19.7

		2021	2022	2023	2024	2025
工業炉および関連製品事業						
売上高	(百万円)	18,019	16,272	15,614	16,291	10,728
営業利益	(百万円)	5,396	4,475	3,860	3,304	2,268
営業利益率	(%)	29.9	27.5	24.7	20.3	21.1
EBITDA	(百万円)	5,701	4,797	4,211	3,661	2,723
EBITDAマージン	(%)	31.6	29.5	27.0	22.5	25.4
その他						
売上高	(百万円)	11,922	11,387	11,532	9,807	9,843
営業利益	(百万円)	754	1,108	1,299	403	617
営業利益率	(%)	6.3	9.7	11.3	4.1	6.3
EBITDA	(百万円)	1,313	1,589	1,783	883	1,102
EBITDAマージン	(%)	11.0	14.0	15.5	9.0	11.2

サステナビリティ目標一覧

目標	2025年度				2026年度	
	具体的な数値目標	対象拠点※1	実績	評価	具体的な数値目標	対象拠点※1
● 地球環境との調和						
環境負荷低減						
温室効果ガスの排出削減	2050年カーボンニュートラルを目指し、2030年CO ₂ 排出量総量25%削減(2018年比)	連結	2025年全社CO ₂ 排出量実績：1,938千tCO ₂ (2018年比37%削減) 主に再生可能エネルギーの活用、燃料転換等を実施	○	2050年カーボンニュートラルを目指し、2030年CO ₂ 排出量総量25%削減(2018年比)	連結
汚染の削減	NOx排出量：3,330t／年以下(2021年対比2%削減) SOx排出量：17,670t／年以下(2021年対比5%削減) VOC：265t／年以下(2022年対比5%削減)	連結※2	NOx排出量：2,655t、SOx排出量：11,779t、VOC：181t	○	NOx排出量：3,260t／年以下(2021年対比4%削減) SOx排出量：16,740t／年以下(2021年対比10%削減) VOC：250t／年以下(2022年対比10%削減)	連結※2
	環境クレームゼロ(大気、水質など)	連結	重大な環境クレーム2件発生。2件とも水質案件で、抜本的対策を検討中(2026年3月3日時点)	×	環境クレームゼロ(大気、水質など)	連結
	製品輸送時パッケージの40%を2025年末までに環境配慮型に変更	TCX	Tokai COBEXで使用している全製品輸送時パッケージのうち42%を環境配慮型に変更し、目標達成	○	—	—
水使用量の削減	水使用量890万m ³ ／年以下(2021年対比使用量1%削減)	連結※3	2025年水使用量：750万m ³	○	水使用量880万m ³ ／年以下(2021年対比使用量2%削減)	連結※3
循環型社会の実現						
廃棄物の再資源化	リサイクル率51%以上(2021年対比1%向上)※5	連結※4	リサイクル率：68.5%	○	リサイクル率52%以上(2021年対比2%向上)※5	連結※4
持続可能な資源の活用	rCB※6二次処理パイロットプラントを2027年末までに稼働させる	CB事業	一部大型設備工事発注完了、2026年より着工	○	rCB※6二次処理パイロットプラントを2027年末までに稼働させる	CB事業
● 事業を通じた社会課題への貢献						
技術革新への挑戦						
研究開発の推進	環境負荷低減テーマ向けの開発費用の割合90%以上	国内グループ※7	環境負荷低減テーマ向けの開発費用の割合96%	○	環境負荷低減テーマ向けの開発費用の割合90%以上	国内グループ
	環境負荷低減テーマ向けの開発費用の割合80%以上	東海高熱工業	環境負荷低減テーマ向けの開発費用の割合74%	△	環境負荷低減テーマ向けの開発費用の割合80%以上	東海高熱工業
	環境負荷低減関連の特許出願数90%以上	国内グループ※8	環境負荷低減関連の特許出願の割合100%	○	環境負荷低減関連の特許出願数90%以上	国内グループ
	環境負荷低減関連の特許出願数70%以上	東海高熱工業	環境負荷低減関連の特許出願の割合100%	○	環境負荷低減関連の特許出願数70%以上	東海高熱工業
安全・安心な製品の供給						
製品の品質向上	重大な品質クレームゼロ	連結	重大な品質クレーム0件	○	重大な品質クレームゼロ	連結
サプライチェーンマネジメント						
サプライヤーのCSRリスク低減	重要サプライヤーへのCSR調査実施	連結	主要海外子会社(合算ベース)における重要サプライヤー11社に対しCSR調査を実施済み	○	重要サプライヤーへのCSR調査実施	連結

※1 国内グループとは、単体＋主要国内子会社(東海高熱工業、東海ファインカーボン、東海マテリアル)。ただし、※7※8は東海高熱工業を除く。

※2 NOx対象：単体＋海外6社(Tokai Carbon GE LLC、Tokai Carbon CB Ltd.、Cancarb Limited、Thai Tokai Carbon Product Co.,Ltd.、Tokai COBEX Polska sp. z o.o.、Tokai COBEX Savoie SAS)、SOx対象：単体＋海外5社(Tokai Carbon GE LLC、Tokai Carbon CB Ltd.、Thai Tokai Carbon Product Co.,Ltd.、Tokai COBEX Polska sp. z o.o.、Tokai COBEX Savoie SAS)、VOC対象：単体＋海外4社(Tokai Carbon GE LLC、Tokai Carbon CB Ltd.、Tokai COBEX Polska sp. z o.o.、Tokai COBEX Savoie SAS)。

※3 単体＋国内外8社(Tokai Carbon GE LLC、Tokai Carbon CB Ltd.、Cancarb Limited、Thai Tokai Carbon Product Co.,Ltd.、東海ファインカーボン、Tokai Carbon Korea Co., Ltd.、Tokai COBEX Polska sp. z o.o.、Tokai COBEX Savoie SAS)。

※4 単体＋国内外10社(東海高熱工業、東海ファインカーボン、東海マテリアル、Tokai Carbon GE LLC、Tokai Carbon CB Ltd.、Cancarb Limited、Thai Tokai Carbon Product Co.,Ltd.、Tokai Carbon Korea Co., Ltd.、Tokai COBEX Polska sp. z o.o.、Tokai COBEX Savoie SAS)。

※5 リサイクル率(%)＝リサイクル重量(廃棄物の再資源化重量)÷廃棄物の発生重量×100。

※6 rCB(recovered Carbon Black)：使用済タイヤ等のゴムを含む高分子製品から取り出された再生カーボンブラック。

目標	2025年度			2026年度		
	具体的な数値目標	対象拠点※	実績	評価	具体的な数値目標	対象拠点※1
● 事業を通じた社会課題への貢献						
人権の尊重						
従業員の人権に関する意識向上	単体および国内外グループ会社の人権DD実施	連結	単体および国内外グループ会社を対象に2025年度の人権DD実施済み	○	単体および国内外グループ会社の人権DD実施	連結
コミュニティへの貢献						
地域貢献活動への積極的関与	地域貢献活動の開示充実	連結	寄付金および活動費総額:約4,440万円(神社や祭事への寄付、地域の文化・スポーツ・教育支援のための寄付等) 地域貢献活動:清掃活動、食糧寄贈、学生の企業訪問受け入れ等	○	地域貢献活動の開示充実	連結
● 経営基盤の強化						
コーポレートガバナンスの強化						
内部統制	内部統制の継続的な改善・強化	連結	内部統制システムの運用状況の評価、報告を計画通り実施	○	内部統制の継続的な改善・強化	連結
	当社グループ全体としての情報共有基盤の検討		長期ビジョン等のグループ全体の情報共有にグループポータルサイトを活用	○	当社グループ全体としての情報共有基盤の有用性向上	
リスク管理	製品安定供給のための原材料調達検討・モニタリング(地政学リスク)	連結	地政学リスク等に関する情報を継続的に収集。また、各事業の原材料調達代替先検討状況をリスク・コンプライアンス委員会へ報告	○	製品安定供給のための原材料調達検討・モニタリング(地政学リスク)	
	海外危機管理体制の整備(継続)		海外危機管理マニュアルおよび退避計画策定・更新 海外有事発生を想定した机上訓練を実施	○	海外危機管理体制の整備(継続)	
コンプライアンスの徹底						
倫理・法令遵守	重大な影響を及ぼす法令違反件数ゼロ	連結	2025年5月に発生した個人情報漏洩案件に対し行政指導を受けた。個人情報取扱規程および規則を改定し再発防止策策定済み	△	重大な影響を及ぼす法令違反件数ゼロ	連結
	内外子会社コンプライアンス体制の実態を踏まえた、各子会社担当者とのコミュニケーションおよび連携強化		グループポータルサイトを活用したコンプライアンス情報展開。内部通報制度活用を通じたグループコンプライアンス体制強化	○	内部通報制度の利用促進に向けた啓発活動、およびポータルサイトを活用したコンプライアンス情報発信の強化	
人材の育成						
多様な人材の確保	女性社員の管理職比率を2024年:3.8%から2027年までに5.6%以上に引き上げる	単体	2025年12月末時点の女性社員の管理職比率は3.5%(分母増加により昨年比低下)	△	女性管理職比率を2030年3月末までに7%以上に引き上げる	単体
	単体の総合職新卒女性社員の採用比率:30%		2026年4月入社の単体新卒女性社員の採用比率:17.6%	△	単体の総合職新卒女性社員の採用比率:30%	
	子育てや介護の必要な社員が働きやすい職場環境の構築		育児・介護と仕事の両立支援に関する制度拡充、研修の実施により全事業場の職場環境改善に努めた	○	子育てや介護の必要な社員が働きやすい職場環境の構築	
従業員満足度の向上	エンゲージメントスコア向上(前回スコア比)	単体	2025年エンゲージメントスコアは前回比向上し、目標達成	○	エンゲージメントスコア向上(前回スコア比)	単体
研修の効果的な実施	本社企画研修の総時間数(新入社員研修／専門研修)	国内グループ	2025年専門研修総時間:1,335h、 新入社員研修総時間:2,294h	○	キャリア形成(学び)の支援:全階層向けデジタル教育の実施	国内グループ
労働安全衛生の推進						
労働災害の低減	度数率の低減(度数率1.10以下)	連結	度数率:0.70	○	度数率の低減(度数率 0.80以下)	連結

※ 国内グループとは、単体＋主要国内子会社(東海高熱工業、東海ファインカーボン、東海マテリアル)。

非財務データ推移（社会）

			(年度)				
	バウンダリ	単位	2021	2022	2023	2024	2025
従業員数	連結	(人)	4,289	4,378	4,427	4,625	4,436
	単体	(人)	760	763	779	782	727
海外従業員比率	連結	(%)	70.4	70.7	70.2	71.3	71.4
女性社員比率	単体	(%)	8.3	9.6	9.5	9.5	9.8
総合職新卒女性社員比率	単体	(%)	33.3	66.6	40.0	33.3	25.0
女性管理職比率	単体	(%)	2.8	3.0	4.0	3.8	3.5
	海外子会社※1	(%)	-	-	-	22.0	24.2
外国籍社員の管理職比率	単体	(%)	-	1.5	1.0	0.0	0.9
経験者採用社員の管理職比率	単体	(%)	-	10	11.8	34.6	34.3
障がい者雇用比率	単体	(%)	2.55	2.36	1.94	2.14	2.06
新規採用者数	単体	(人)	-	-	54	46	32
総離職者数(うち定年退職)	単体	(人)	31	37	36 (15)	44 (13)	87 (18)
総離職率	単体	(%)	4.08	4.85	4.62	5.63	12.00
自己都合離職者数	単体	(人)	20	25	21	30	35
自己都合離職率	単体	(%)	2.63	3.28	2.7	3.84	4.81
育児休業からの復職率	単体	(%)	100	100	100	100	100
男性労働者の育児休業取得率	単体	(%)	-	-	90.4	103.5	84.2
年次有給休暇の平均取得率	単体	(%)	69.3	77.7	76.6	※2	※2
従業員の月間平均超過勤務時間	単体	(h)	11.17	10.55	10.45	※2	10.02
労働災害度数率	連結	-	1.30	1.20	0.80	1.11	0.70

※1 対象は従業員数250名以上の海外子会社。

※2 2025年実績は2026年7月頃に更新予定のため、当社Webサイトにてご確認ください

非財務データ推移（環境）

★ 第三者保証を取得したデータ

単位			2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
GHG排出量※1									
GHG排出量 (Scope1+2)	連結	(千tCO ₂ e)	2,687	2,232	2,409	2,408	2,219	2,032	1,938 ★
Scope1	連結	(千tCO ₂ e)	2,164	1,825	2,070	2,018	1,900	1,745	1,652 ★
Scope2	連結		523	406	339	391	318	287	285 ★
Scope3	連結	(千tCO ₂ e)	N/A	N/A	N/A	1,805	1,596	1,444	※4
カテゴリ1	連結		N/A	N/A	N/A	1,343	1,125	967	967 ★
カテゴリ2	連結		N/A	N/A	N/A	51	99	145	205 ★
カテゴリ3	連結		N/A	N/A	N/A	82	74	66	63 ★
カテゴリ4	単体		5	5	6	6	7	6	※4
カテゴリ5	単体		0.5	0.4	0.7	0.5	0.6	0.6	※4
カテゴリ6	単体		N/A	N/A	N/A	0.4	0.5	0.4	※4
カテゴリ7	単体		0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	※4
カテゴリ8			N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
カテゴリ9			N/A	N/A	N/A	N/A	0.7	0.9	※4
カテゴリ10			N/A	N/A	N/A	N/A	0.9	2	※4
カテゴリ11	連結		2,827	1,402	1,228	321	288	256	218 ★
カテゴリ12	連結		-	-	-	-	-	-	-
カテゴリ13			N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
カテゴリ14			N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
カテゴリ15			N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
エネルギー※1									
エネルギー総使用量	連結	(GWh)	2,002	1,983	2,047	2,383	2,391	2,039	2,013 ★
非再生可能エネルギー使用量	連結	(GWh)	2,002	1,983	1,867	2,178	2,173	1,847	1,791 ★
再生可能エネルギー使用量	連結	(GWh)	0	0	180	204	218	192	222 ★
水									
取水量	連結※2	(千m³)	8,937	7,836	9,006	8,726	8,452	8,019	7,693
取水量売上高原単位	連結		34.1	38.9	34.8	25.6	23.1	22.9	23.8
排水量	連結	(千m³)	2,742	2,609	2,717	2,548	2,637	2,633	2,232
産業廃棄物									
発生量(有害)	連結※3	(t)	-	3,332	2,216	2,569	2,805	1,480	1,753
発生量(非有害)	連結	(t)	-	34,774	36,669	43,348	43,472	36,282	35,193
リサイクル量	連結	(t)	-	21,608	19,406	20,516	24,886	22,080	25,460
リサイクル率	連結	(%)	-	56.7	49.9	44.7	53.8	58.5	68.9
最終処理量(埋立処分量)	連結	(t)	-	12,939	15,160	16,337	14,859	7,703	10,151
最終処分率(埋立処分率)	連結	(%)	-	34.0	39.0	35.6	32.1	20.4	27.5

※1 GHG排出量およびエネルギー使用量の算定方法については次ページ(P.66)に記載
※2 東海カーボン株式会社+主要子会社9社(Tokai ErftCarbon GmbH, Tokai Carbon GE LLC, Tokai Carbon CB Ltd., Cancarb Limited, Thai Tokai Carbon Product Co.,Ltd., 東海ファインカーボン, Tokai Carbon Korea, Tokai COBEX Polska sp. z o.o., Tokai COBEX Savoie SAS)
※3 東海カーボン株式会社+主要子会社11社(東海高熱工業,東海ファインカーボン,東海マテリアル, Tokai ErftCarbon GmbH, Tokai Carbon GE LLC, Tokai Carbon CB Ltd., Cancarb Limited, Thai Tokai Carbon Product Co.,Ltd., Tokai Carbon Korea, Tokai COBEX Polska sp. z o.o., Tokai COBEX Savoie SAS)
※4 2025年実績は7月頃当社ウェブサイトにて更新予定

GHG排出量（Scope1、Scope2、Scope3）およびエネルギー使用量の算出方法

Scope1、Scope2、エネルギー使用量の算出方法

【対象範囲】

CO ₂ 、 エネルギー使用量	連結の全生産拠点および本社・支店・研究所（2022年よりTokai Carbon (Dalian) Co., Ltd.、Tokai Carbon (Suzhou) Co., Ltd.、Shanghai Tokai Konetsu Co., Ltd.、Tokai Konetsu (Suzhou) Co., Ltd.、Tokai Carbon Europe Ltd. Italia Branchを集計対象に追加。2025年より連結子会社化したKBR, Inc.およびMWI, Inc.を集計対象に追加。2025年7月以降、工場閉鎖に伴い当社滋賀工場を、売却に伴いTOKAI ERFTCARBON GmbHを集計対象から除外。2025年10月より連結子会社化したThai Tokai Carbon Product Rojana Co., Ltd.を集計対象に追加。）。
CH ₄ 、N ₂ O	2022年より連結のCO ₂ 排出量の約98%をカバーする主要生産拠点を算定対象に追加。

【集計対象期間】

		国内	海外
エネルギー使用量	-	2020年までは4月～翌年3月 (東海高熱工業は1月～12月)、 2021年以降は1月～12月	1月～12月
CO ₂	エネルギー起源	2021年以降は1月～12月	1月～12月
	非エネルギー起源	1月～12月	1月～12月
CH ₄ 、N ₂ O	-	1月～12月 ※2022年より算定	

【算出方法】

- GHG排出量（Scope1、2）は、CO₂、CH₄、N₂Oの各ガスの地球温暖化係数を用いてCO₂相当の排出量を計算している。HFCs、PFCs、SF₆、NF₃は排出量が微量であるため、集計対象外としている。
- 温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性及びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされている。

Scope1:

- GHG企業活動による温室効果ガスの直接排出量とし、エネルギー起源GHG排出量および非エネルギー起源GHG排出量（工業プロセスによる排出）を集計。
- エネルギー起源の排出係数は、国内は温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度に基づく排出係数を使用、海外は各国法規等固有の係数を使用。非エネルギー起源GHG排出量は、原則として原料・副資材の使用量と製品・廃棄物の収支より算出。

Scope2:

- 企業活動のエネルギー利用にともなうCO₂間接排出量。
- GHGプロトコルのマーケット基準手法を採用。国内は地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく電気事業者別の排出係数を利用。海外は電気事業者が公表している排出係数（但し、一部の工場はIEAまたは国・地域で公表している最新の排出係数）を利用。

エネルギー使用量:

- 各拠点で使用した燃料・電力（太陽光発電を含む）・蒸気を集計。ただし生産プロセスで発生した副生ガスは含まない。
- 燃料の単位発熱量は、原則省エネルギー法の高位発熱量を利用し算出。

Scope3の算定方法

【対象範囲】

- 2019年～2021年の集計範囲は単体。2022年以降、カテゴリ1、2、3、11、12は連結。
- 但し、カテゴリ11、12は一部事業・製品のみ対象。

【集計対象期間】

- カテゴリ1～3、5～15 : 1月～12月
- カテゴリ4 : 4月～翌年3月

【算出方法】

- Scope3の算定にあたっては、環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.8）」や環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.6）」、環境省が公表している電気事業者別排出係数、LCIデータベースAIST-IDEAv3.5に定める排出原単位等を参照。

カテゴリ1: 2021年までは主要原料の調達総額に排出原単位を乗じて算出。2022年以降は、購入した原材料・副資材のうち購入金額の上位80%以上を対象に、対象品目ごと年間購買実績に排出原単位を乗じて算出。

カテゴリ2: 資本財の購入金額に排出原単位を乗じて算出。

カテゴリ3: Scope1、2で集計したエネルギー使用量に排出原単位を乗じて算出。

カテゴリ4: 燃料使用量および輸送トンキロに排出原単位を乗じて算出。

カテゴリ5: 種類別廃棄物処理量・リサイクル量に排出原単位を乗じて算出。

カテゴリ6: 移動手段別の交通費支給額に排出原単位を乗じた値に、宿泊数に宿泊施設の排出原単位を乗じた値を加えて算出。

カテゴリ7: 従業員数に営業日数、排出原単位を乗じて算出。

カテゴリ9: 報告対象範囲はファインカーボン事業部。ファインカーボン事業部が販売した製品の最終消費者までの物流に関し、輸送トンキロに排出原単位を乗じて算出。

カテゴリ10: 報告対象範囲はファインカーボン事業部。ファインカーボン事業部の中間製品の販売量に加工量当たりの排出原単位を乗じて算出。

カテゴリ11: 2021年まで：報告対象範囲は電極事業部。製品のエネルギー消費量、販売数量に排出原単位を乗じ、さらに使用時に製品自体から発生するCO₂を加えて算出。2022年以降：対象は黒鉛電極事業部およびS&L事業部。使用時に製品自体から発生するCO₂を算出。

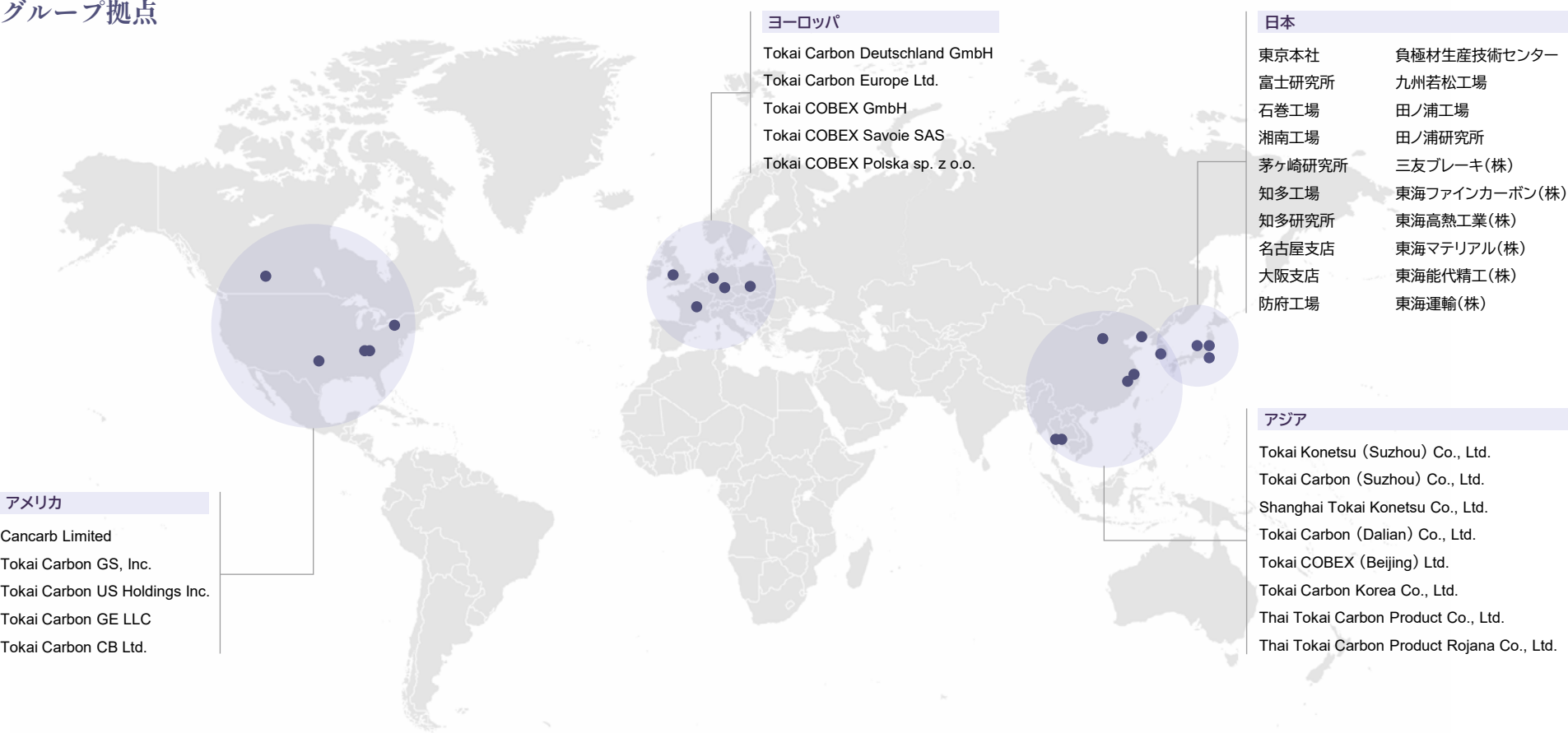
カテゴリ12: 報告対象範囲は黒鉛電極事業部。

会社概要（2026年5月1日時点）

商号	東海カーボン株式会社(英語名:TOKAI CARBON CO., LTD.)
所在地	〒107-8636 東京都港区北青山1-2-3 青山ビル
設立	1918年(大正7年)
代表者	代表取締役社長 長坂 一
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで

決算期	12月期
資本金	20,436百万円(2025年12月時点)
従業員数	単独727名、連結4,436名(2025年12月時点)
事業内容	カーボンブラック・ファインカーボン・スメルティング&ライニング・黒鉛電極・工業炉および関連製品・摩擦材・負極材の製造、販売

グループ拠点



株式情報（2025年12月末日現在）

株式概要

上場証券取引所	株式会社東京証券取引所 プライム市場	
証券コード	5301	
定時株主総会	3月	
株主確定基準日	定時株主総会	12月31日
	剰余金期末配当	12月31日
	中間配当金	6月30日(中間配当を行う場合)

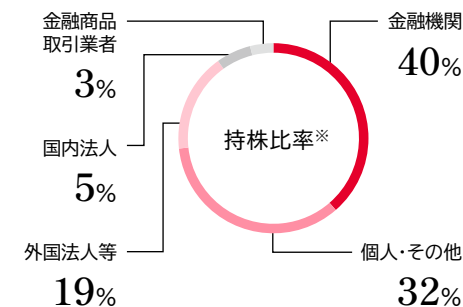
単元株式数	100 株
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
公告方法	電子公告 (ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。)

株式状況

会社が発行する株式の総数 発行済株式総数(自己株式を含む) 株主総数
598,764,000株 **224,943,104株** **135,756名**

大株主	所有株式数(千株)	持株比率(%)※
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	42,757	20.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,151	8.04
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	6,017	2.82
株式会社三菱UFJ銀行	5,827	2.73
三菱UFJ信託銀行株式会社	4,609	2.16
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,711	1.74
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,787	1.31
東京海上日動火災保険株式会社	2,426	1.14
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,149	1.01
明治安田生命保険相互会社	2,032	0.95

持株区分	所有株式数(千株)
金融機関	86,015
個人・その他	69,346
外国法人等	39,772
国内法人	10,968
金融商品取引業者	7,402
合計	213,506



※1 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

※2 発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合。

(注)当社は、自己株式を11,436千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

※持株比率は自己株式を控除して計算しております。

独立した第三者保証報告書

独立業務実施者の限定的保証報告書	
東海カーボン株式会社 代表取締役社長 長坂 一 殿	2026 年 6 月 12 日
KPMGあずさサステナビリティ株式会社 東京事務所	
業務責任者	斎藤 和彦
結論 当社は、東海カーボン株式会社（以下「会社」という。）の統合報告書2026（以下「統合報告書」という。）に含まれる2025年1月1日から2025年12月31日までの期間の★マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下「主題情報」という。）が、統合報告書のデータ集セクションに記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。 実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていないと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。 結論の根拠 当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。 当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。 当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。 当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。 その他の記載内容 当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。 主題情報に責任を負う者の責任 会社の経営者は、以下に対する責任を有する。 - 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること - 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること - 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること	

主題情報の測定又は評価における固有の限界 統合報告書のデータ集セクションに記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされている。 したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。 業務実施者の責任 業務実施者は、以下に対する責任を有する。 - 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること - 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること - 経営者に対して結論を報告すること 当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行わせし、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。 - 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価 - 会社の担当者に對する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問 - 分析的手続（傾向分析を含む）の実施 - 重要な虚偽表示リスクの識別・評価 - リスク評価の結果に基づき選定した国内1工場における現地往査 - 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施 - 抽出したサンプルに関する入手した証拠との突合 - 主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価 限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。	
以 上	
上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。	

ESGインデックスへの組み入れ状況



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに Tokai Carbonが第三者調査の結果、FTSE4Good Index SeriesおよびFTSE JPX Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE4Good Index SeriesおよびFTSE JPX Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Good Index SeriesおよびFTSE JPX Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

**2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数**

**2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数**

【MSCI ESG リサーチ免責事項】

東海カーボンがMSCI ESGリサーチまたはその関連会社のデータ、ロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名を使用することは、MSCIによる東海カーボンの後援、承認、推薦または宣伝を意味するものではありません。MSCIのサービスおよびデータは、MSCIまたはその情報提供者の所有物であり、「現状のまま」提供され、保証はありません。MSCIの名称およびロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。



東海カーボンは、世界で唯一の独立した環境情報開示システムを運営する国際的な非営利団体であるCDPにより、その環境課題とサステナビリティに関する透明性を認められています。

東海カーボンは、CDP質問書を通じて開示したデータに基づき、climate分野において「A-」スコアの評価を受けました。CDPでは、厳密かつ独自の評価基準を適用して、情報開示の品質、リスクの認識度、環境の管理、ベストプラクティスの根拠を評価しています。スコアは、意欲の度合、目標設定、アクションを反映して、AからD-までの段階に分けられます。

発行年月	2026年6月
報告対象範囲	東海カーボン株式会社。 報告対象が限定されている報告については、範囲を別途記載しています。
報告対象期間	特に日付の記載のある報告を除き、 2025年1月1日から2025年12月31日まで。



Webサイトには、最新の情報や事業および環境・社会にかかわるより詳細な情報を開示しています。併せてご覧ください。
<https://www.tokaicarbon.co.jp>

