



統合報告書

2023

Integrated Report



# Carbon Black

カーボンブラック / タイヤ、ゴム製品

走る歓びに、安全を乗せて。

日々の走りをもっと快適に、もっと安全にしたい。タイヤ重量の約3割を占める重要原材料としてカーボンブラックが使用されています。有力タイヤメーカーが集積する北米、タイ、日本に拠点を構え、世界中で自動車の安全性と性能を支えています。さらに、カーボンブラックはインク顔料としての顔もあり、カーボン素材ならではの発色を実現しています。

## 半導体の未来に、 挑み続ける。

変化の激しい半導体産業を、多彩な  
ラインナップで支えていきたい。私たち  
はファインカーボンを製造する世界でも  
希少な企業として、半導体の進化を担う  
製造装置用部材を開発、提供しています。



# Fine Carbon

ファインカーボン / 半導体、太陽電池、金型

## 世界へ羽ばたく、アルミニウムの可能性。

EV(電気自動車)、飛行機、電車などの輸送機器分野における軽量化ニーズで、世界的に需要が拡大するアルミニウム。私たちは、社会で幅広く使用されているアルミニウムの安定した生産に不可欠な部材で、世界トップシェアを有しています。

## Smelting & Lining

スメルティング&ライニング / アルミニウム





強さとしなやかさで、  
インフラを支える。

鉄スクラップは黒鉛電極によって電炉で再生され、ビルや橋などの構造材へと形を変えます。日本、ドイツ、米国の3極で製造されている東海カーボンの黒鉛電極は、世界中のインフラに欠かせない存在です。

## Graphite Electrode

黒鉛電極 / ビルや橋の鉄骨

最先端を、  
暮らしの中へ。

スマートフォンなどのモバイル端末の小型・軽量化と性能向上に貢献する、積層セラミックコンデンサ (MLCC) の熱処理に使われる工業炉。自動運転や電装化など、モビリティの発展を支え、世界のさまざまな産業の最先端分野に欠かせない存在として、技術の進化と並走しています。



## Industrial Furnace

工業炉および関連製品 /  
電子部品、リチウムイオン電池

## 編集方針

当社では、統合報告書を「すべてのステークホルダーの皆さま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つながっているのか、そしてそこから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のかについても掘り下げてお伝えしています。

### <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及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。

# 目次

## 01 Prologue

## 07 TOKAI CARBON at a glance

## 08 トップメッセージ

## 13 価値創造

- 14 基本理念
- 17 価値創造プロセス
- 19 価値創造のあゆみ

## 21 全体戦略

## 30 事業戦略

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

## 41 サステナビリティ

- 42 基本方針と推進体制
- 43 地球環境との調和
- 46 事業を通じた社会課題への貢献
- 49 経営基盤の強化
- 57 社外取締役鼎談
- 62 取締役・監査役一覧

## 65 データ集

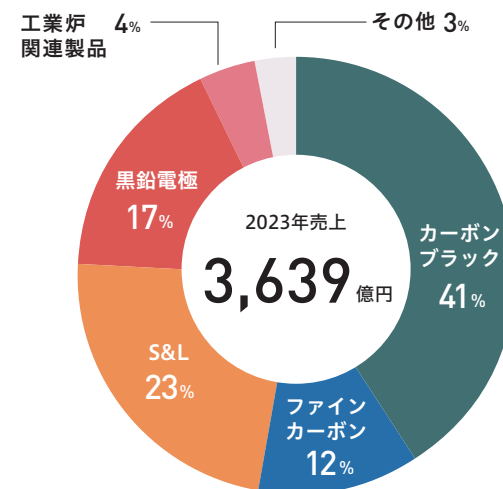
# TOKAI CARBON at a glance

あらゆる産業を支える黒鉛等の炭素素材を扱い、  
世界中で、たくさんの製品の可能性を100年以上にわたり拡げてきた素材メーカーです。  
先端素材とソリューションで世界をもっと豊かに変えていきます。

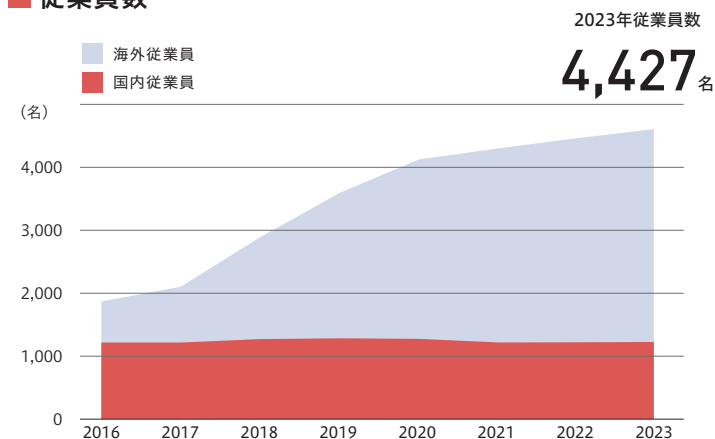
2023年連結データ

売上高	営業利益	EBITDA (マージン)	親会社株主に帰属する 当期純利益
3,639 億円	387 億円	759 億円 (23%)	254 億円
ROS *1	ROE *2	ROIC (調整後) *3	ROA *4
11 %	9 %	12 %	4 %
海外売上比率	純資産	自己資本比率	配当 (円/株) 配当性向
79.6 %	3,601 億円	50.7 %	36 円/1株 (30%)

## ■ 売上高 (セグメント別)



## ■ 従業員数



\* 1 ROS: Return on Sales = 営業利益率 (営業利益 ÷ 売上高)

\* 2 ROE: Return on Equity = 自己資本利益率 (当期純利益 ÷ 自己資本)

\* 3 ROIC (調整後): Return on Invested Capital = 投下資本利益 = 税引後営業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産)。ROIC (調整後) とは、のれん等償却費を考慮した ROIC

\* 4 ROA: Return on Asset = 純資産利益率 (当期純利益 ÷ 純資産)



## Top Message

# 未来に向けて、 果敢にチャレンジする

「信頼の絆」は、東海カーボンのサステナブルな成長のためのキーワード。  
未来を見据えて変革を起こし、果敢にチャレンジすることで、  
東海カーボンの事業を一段高いレベルへと導きます。

代表取締役社長 長坂 一



## 揺るがぬ信念が 未来を切り開く



### 信頼の絆

これは今から20余年前、東海カーボンが21世紀を見据えて制定した基本理念です。顧客・株主・取引先・従業員・社会環境など、当社に関わる全てのステークホルダーを、かけがえのないパートナーと捉えて共存共栄を願い、その想いを基本理念にこめました。2022年には、「2030年のありたい姿」として、「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」という長期ビジョンを開示し、サステナビリティを経営の軸に据えることを明確化していますが、それ以前から、サステナビリティの考え方にも通じるこの基本理念を、私たちは大切にしてきました。

社長に就任した2015年当時、東海カーボンの業績は停滞していました。自動車産業の一角を担う立ち位置にありながら、1,000億円程度の連結売上高に甘んじ、立ち止まっていたのです。私はその状況に強い危機感を抱き、就任2年目の2016年を、抜本的な構造改革の年と思い決めました。事業部間人材交流、社外人材の登用、ガバナンス改革を通じて社内意識改革に努める一方、社内にある全てのムダを徹底的に排除すべく、ノンコア事業や不採算製品からの撤退、余剰生産能力削減、人員

削減等を断行し、これによる目先の売上や利益の減少もやむを得ないと腹をくくりました。事実、2016年は100億円超の特別損失を計上し、当期純利益は大幅赤字となりましたので、周囲からは心配する声も上がりましたが、私は一切気にしませんでした。

信念を持って突き進めた構造改革が一定の成果を上げたことから、2017年より成長戦略に軸足を移しました。事業と生産拠点の多様化を図るべく、約3年間に亘って約1,800億円の資金を投じ、海外で5件のM&Aを断行したのです。この結果、主力の黒鉛電極事業とカーボンブラック事業で、初めて米国に製造拠点を獲得したことに加え、スメルティング&ライニング事業の獲得・ファインカーボン事業の強化も果たしました。時を経て、2023年の事業規模は、社長就任前の2014年との比較で、連結売上高は約3倍、連結営業利益は約10倍にまで大きく成長、5割弱だった海外売上高比率も8割まで拡大しました。今振り返っても、事業と生産拠点の多様化のために進めてきた打ち手に間違いはなかったと思っていますし、これがなければ、現在の当社状況は更に厳しいものになっていたでしょう。

ただし、足元では状況の変化も見られます。2023年の各事業の業績はまだら模様となりました。主力の

カーボンブラック事業は、環境投資費用の上振れや設備トラブルなどで混乱が続いていた米国子会社によりやく落ち着きが見られ、かつ大幅な値上げにも成功したことで計画を上回る利益を上げましたが、その他事業は、世界経済変動や半導体不況の影響をまともに受け、総じて苦戦を強いられました。特に厳しい事業環境におかれたのが黒鉛電極事業とスメルティング&ライニング事業です。黒鉛電極事業は米国では堅調でしたが、ドイツや日本が数年来の低迷から抜け出せていません。背景の一つには世界的な鉄鋼景気の減速があるものの、中国・インドといった新興国企業による安価品の攻勢も無視できません。スメルティング&ライニング事業においても、これまで明確な棲み分けが出来ていた中国勢が、当社の市場に触手を伸ばしています。圧倒的なシェアを誇っていたTOKAI CARBON KOREA Co., Ltd.のフォーカスリングでも、競合他社がシェアを拡大しており、足元の対面市場の景色は、コロナ前とは一変してしまいました。

こうした事業環境の変化にはしっかりと手を打つ考えですが、カーボンニュートラル等、ビジネスの底流にある大きなトレンドに鑑みても、当社各事業が秘める可能性には期待が持てると思っています。

## 足もとを見つめ、襟を正して進む

——3ヵ年中期経営計画「T-2026」の推進

2023年は厳しい年でしたが、2024年は、主力の黒鉛電極事業とスメルティング&ライニング事業で赤字計画を余儀なくされる等、さらに厳しい年になると考えています。とりわけ、環境変化が著しい黒鉛電極事業については、一過性の状況ではないと見ており、覚悟を決めて構造改革を断行するつもりです。将来の持続的な成長を実現させるためにも、2024年を「出直しの年」と割り切って、不退転の決意で取り組んでいく構えです。

2024年2月に公表した2024年から2026年までの3ヵ年中期経営計画「T-2026」では、「主力事業の収益基盤強化」「事業ポートフォリオマネジメントの高度化」「サステナビリティ経営の推進」を基本方針に掲げ、中期経営計画最終年度となる2026年には、連結売上高で4,580億円、同営業利益で530億円、ROS(営業利益率)で12%、EBITDA(金利・税金・償却前利益)で1,040億円の達成を目指します。



### 1)主力事業の収益基盤強化

厳しい状況にある上記2事業も含め、主力事業で安定的に収益を上げられる体制の構築を目指します。まずは黒鉛電極事業の構造改革に最優先で取り組むほか、カーボンブラック事業とファインカーボン事業では、製品の付加価値を向上させる一方で、旺盛な需要に対応していきます。カーボンブラック事業については、米国拠点の安定稼働に加え、タイヤの充填材やその他のゴム製品の補強材として使用される特殊カーボンブラックの横展開を加速させ、タイの新工場建設プロジェクトを完遂します。また、今後の成長性が最も期待できるファインカーボン事業については、急拡大するパワー半導体市場に対応する生産能力の拡充が重要なポイントになると考えています。

## 2) 事業ポートフォリオマネジメントの高度化

社長就任以来、ノンコア事業からの撤退やM&Aによる事業構造改革と、その後の成長戦略に取り組んできましたが、今後は「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向け、マネジメント手法のさらなる高度化を図ります。具体的には、各事業の資本収益性や成長性を見える化した上で、高収益事業・成長事業を見極めて経営資源を集中投下します。M&Aで獲得した子会社に対し、統合効果の最大化に向けてPMI\*を継続してきましたが、これはまだまだ道半ばです。世界経済の不確実性がさらに高まっていくなかで、投資資金の早期回収もまた、重要な課題の一つと捉えています。

財務指標としては、ネットD/Eレシオで0.35倍程度、ネット有利子負債/EBITDA倍率で1.0倍台を目指すべきターゲットとします。バランスシートに対する考え方は、9年前に比べると大きく方向転換しています。当時は実質無借金経営を貫き、ネットD/Eレシオ0.0倍を目指していましたが、M&Aを駆使した成長戦略を志向するなかで、間接金融・直接金融を駆使して積極的に資金調達を行った結果、当社バランスシート構造もすっかり様変わりしました。足元では、PMI完遂に取り組みますが、事業ポートフォリオをさらに多様化、拡大させる、本当によい機会があれば、そのようなチャンスは逃したくありません。

\*PMI : Post Merger Integration

## 強い人材、強い組織が 事業の継続を支える

2030年に向けた長期ビジョンを目指す上で、内外子会社を含むグループメンバー全員の日々の行動や判断の拠りどころを共有する必要があると考え、長期ビジョンと同じタイミングで、「誠実」「革新」「挑戦」「共創」「スピード」の5つからなる行動指針を制定しました。長期ビジョンのなかで謳うように、次代に向けて、先端素材とソリューションで社会に貢献していくためには、率先して変革を進めていく姿勢は不可欠です。当社の場合、長い歴史と古くからの顧客基盤を持つためでしょうか、社員は総じて真面目で勤勉で、もちろんそれ自体は当社の強みでもあるのですが、ややもすると保守的な言動に走りがちなところがあり、自律的に考え、リスクを取って果敢に攻めていく姿勢が足りないと、常々感じていました。今日のような、過去の常識が通用しないような時代、変化することがあたりまえの時代に生き残れる組織をつくる上でも、大変重要な指針と考えており、私自身、常日頃から、国内外のグループ企業の社員に対して、繰り返し伝えるようにしています。

人的資本への投資についても、その重要性をあらためて痛感します。一昔前であれば、人材というものは、厳しい試練や環境に耐えてこそ鍛えられるといった考え方が一般的でしたが、時代は明らかに変わりました。

### 行動指針

誠実	Integrity
革新	Innovation
挑戦	Challenge
共創	Co-creation
スピード	Agility

企業の競争力の源泉とも言える優秀な人材を確保するためには、企業自体が変わっていかねばなりません。このような考え方から、2023年、東海カーボン(単体)において、初めて従業員エンゲージメントサーベイを実施しました。今後はこの結果も踏まえ、働き方改革の推進、人事制度の見直し、競争力のある処遇の徹底、社員の成長をサポートできる様々な研修プログラムの導入などを含め、戦略的に取り組んでいきます。これにより、多様な人材と一緒に働きたいと思っていただける、多様な価値観やバックグラウンドを持つ社員が切磋琢磨し成長していける組織・カルチャーを醸成していきます。



## 未来に向けて 果敢にチャレンジする

### 持続可能な社会へ 着実に、積極的に

化石燃料を主たる原材料とし、その生産工程でも相当量のCO<sub>2</sub>を排出している東海カーボンにとって、カーボンニュートラルに向けた取り組みは、脱炭素社会での生き残りを賭けた挑戦と言っても過言ではありません。現在の技術の延長線上での達成は見通せず、極めてハードルの高いものではありませんが、お客様や社外のパートナーとも力を合わせ、政府補助金・助成金等も活用しつつ、再生可能エネルギーの活用、製品リサイクル、バイオマス原料探索、CO<sub>2</sub>回収・貯蔵等、様々な課題に挑戦しています。グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量については、まずは2030年までに25%削減（2018年比）、さらにその先の2050年にはカーボンニュートラルの達成という目標を掲げ、着実に取り組みます。

人的資本投資やカーボンニュートラル対応も包摂するサステナビリティ経営。冒頭申し上げた通り、当社では基本理念に基づき、かねてより、社会との共存共栄を旨とするCSR活動に取り組んできましたが、SDGsのような地球規模の環境・社会課題の解決を意識しながら、より積極的に貢献していく必要があるとの認識を強め、2019年より、ESG/サステナビリティへの取り組みを強化し、その結果として、2022年に制定した長期ビジョンにもこれを反映させました。地球温暖化等地球環境を巡る諸問題、人権侵害や貧困等の様々な社会課題がグローバルで顕在化するなかで、持続可能な社会の実現に向けた取り組みの重要性・緊急性は、ここにきて一層高まっていると感じます。

当社のサステナビリティ経営は、私自身が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を中心に議論を重ね、進めておりますが、持続可能な社会の実現に向けて、当社にどのような貢献が可能なのか自問自答しつつ、私が先頭に立って、取り組んでいきます。

既に申し上げたとおり、2024年は、足元の事業環境の変化への対応を急ぐ、「出直しの年」であり、将来の成長に向けたしっかりした土台を固めるために、必要な改革案を早急に取り纏め、躊躇せずに断行することが、社長としての、喫緊かつ最重要のミッションです。

厳しい事業環境の中で、中期経営計画の最終年度目標として掲げる連結売上高、営業利益目標は、それなりにチャレンジングではありますが、私自身は遠からぬ将来、事業規模をさらにもう一段高いレベルに到達させたいという強い思いがあります。未来の東海カーボンを担う次世代の人々のために、今できることをしっかり進め、社会から信頼され、認知される企業にしたい、これが私の夢です。

これからも、未来に向けて果敢にチャレンジする東海カーボンの取り組みに、ご期待下さい。



価値創造

# Philosophy

基本理念	.....	14
長期ビジョン	.....	15
東海カーボンのマテリアリティ	.....	16
価値創造プロセス	.....	17
経営資源と強み	.....	18
価値創造のあゆみ	.....	19

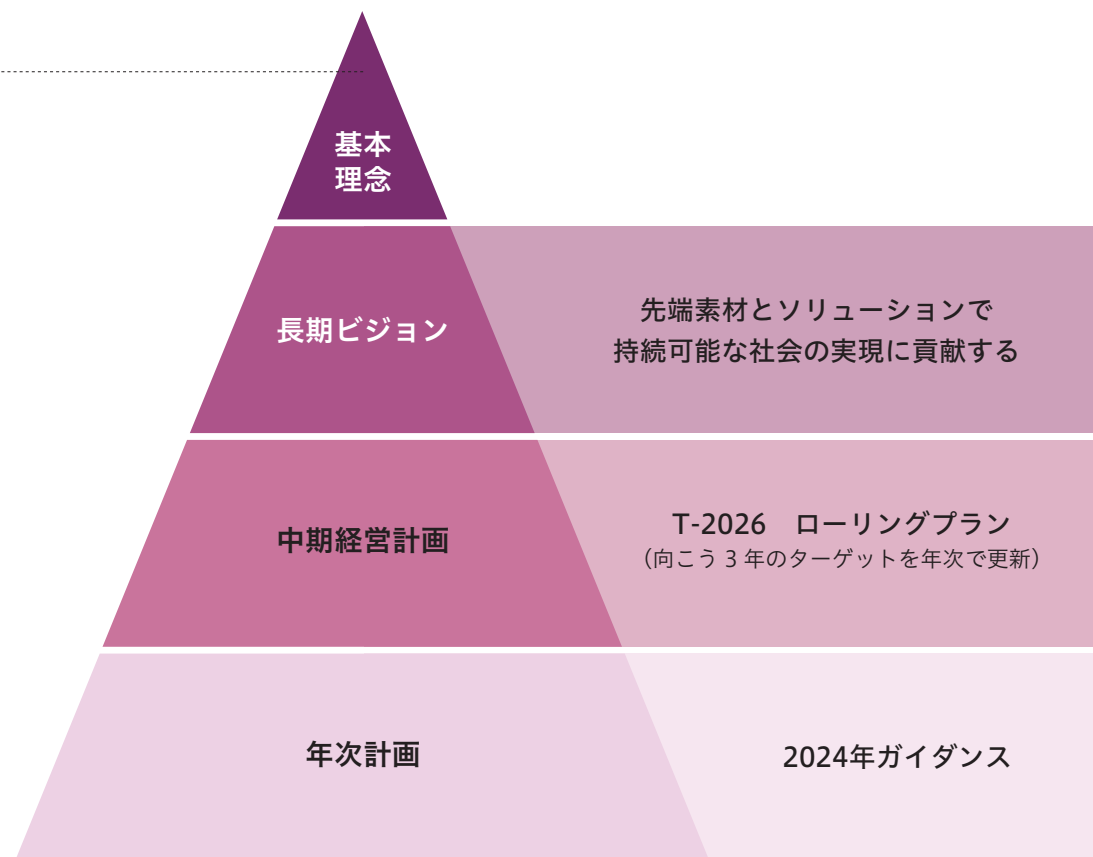
## Corporate philosophy

# 信頼の絆

鉄鋼、アルミ、自動車、半導体などライフラインになくなくてはならない部材を、品質を高めながら提供してきた100年以上の歴史が「信頼の絆」を醸成しました。

お客様・株主・お取引先・従業員・社会といったステークホルダーの皆様は、当社が企業活動を通じ持続可能な社会の実現に貢献していくために、欠くことのできないパートナーです。ステークホルダーの皆様との共栄共存は当社の切なる願いであり、皆様とともに新しい価値を生み出す共創のカギはお互いの信頼関係と考えます。

それは、技術やソリューションといった直接的なものであったり、目には見えない高品質や安定供給、そして友好的に成立したM&Aとその後の統合であったり、さまざまな場面で私たちが導いてきています。「東海カーボンとならうまくやっけていける」と感じていただけることは、私たちの大きな喜びです。



## 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

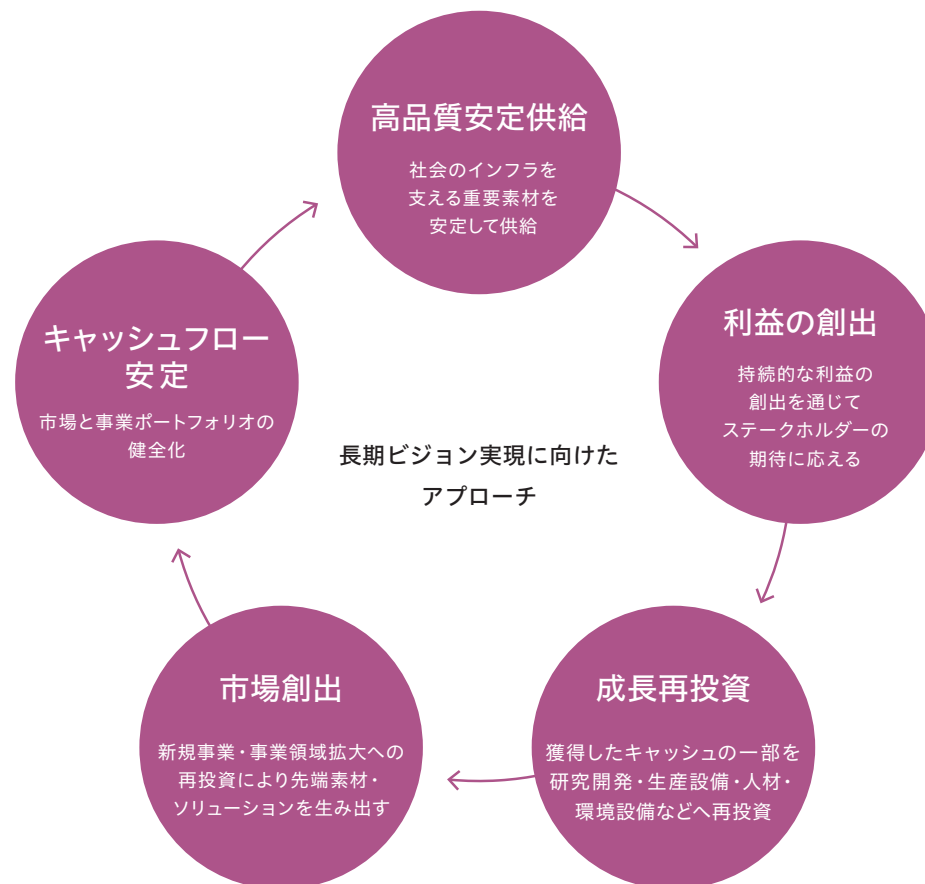
「先端素材とソリューションで持続可能な社会の実現に貢献する」

—— 当社の2030年に向けた長期ビジョンです。

喫緊の対応が求められるカーボンニュートラルの流れの中、

新たな事業領域にも果敢に挑戦する覚悟を示すとともに、

「持続可能な社会の実現への貢献」を当社の存在意義として明確化したものです。



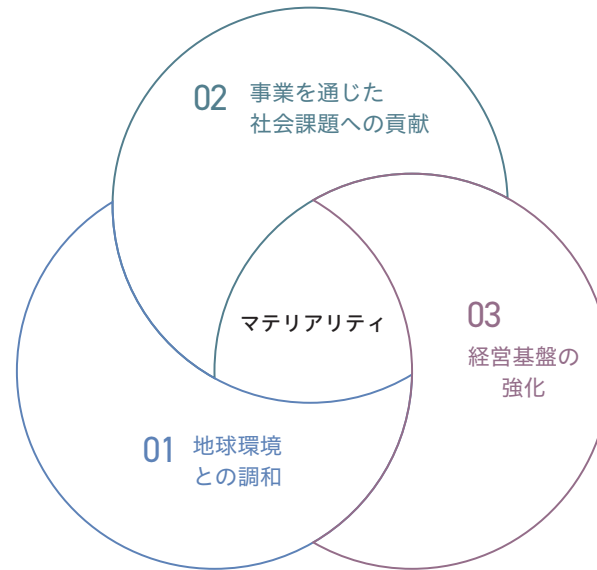
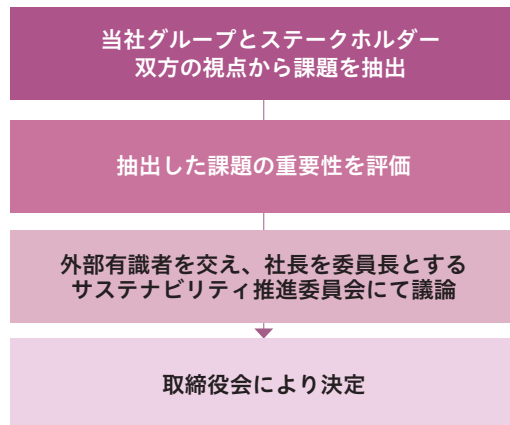


## Materiality

# 東海カーボンの マテリアリティ

東海カーボンは、ステークホルダーとの共創を通じて、「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」長期ビジョンをありたい姿として掲げています。社会にとっての重要課題と当社にとっての重要課題の2軸より検討を進め、マテリアリティ（重要課題）を特定しました。各マテリアリティに真摯に向き合い、持続可能な社会の実現に貢献していくとともに、取り組み状況について適切に開示しています。

### マテリアリティの特定プロセス



## 01 環境負荷低減 循環型社会の実現

### 自社 / 社会へのインパクト

- 気候変動リスク低減、カーボンニュートラル社会への貢献
- 研究開発、製品を通じた環境負荷低減  
(黒鉛電極：鉄鋼生産時 CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献)
- 資源枯渇抑制
- 自然生態系保全
- 気候変動リスクによる事業への影響抑制
- 新たな事業機会創出による売上拡大
- 環境規制厳格化への対応
- 原材料、エネルギー枯渇による操業低下リスク低減

## 02 技術革新への挑戦 安全・安心な製品の供給 サプライチェーンマネジメント 人権の尊重 コミュニティへの貢献

### 自社 / 社会へのインパクト

- 研究開発、製品を通じた産業発展への貢献  
(CB: 自動車の性能と安全性を支える、FC: 半導体産業の高度化を支える、S&L: アルミ産業発展を支える)
- 多様性のある社会の実現
- 地域の雇用創出
- 革新技術や新製品による売上増加
- 人権侵害等の不祥事抑制
- サプライヤーとの良好なリレーション構築

## 03 コーポレートガバナンスの強化 コンプライアンスの徹底 多様な人材の確保 労働安全衛生の推進

### 自社 / 社会へのインパクト

- 持続可能な社会の実現に貢献する人材の育成
- 不祥事リスク抑制
- 従業員の健康、安全、基本的生活水準の確保
- 働きやすく働きがいのある職場環境により従業員エンゲージメント向上

# 価値創造プロセス

## 01 INPUT

持続的企業成長を見据えた経営資本の充実と投入

### 製造資本

製造拠点 **36**

熱処理設備能力 **237** 千トン

### 人的資本

従業員数（連結）**4,427**人

外国人従業員比率 **70** %

### 知的資本

特許 **84** 件

研究開発費 **36** 億円

### 財務資本

自己資本比率 **50.7** %

ネットD/Eレシオ **0.2** 倍

格付 格付投資情報センター（R&I） **A**

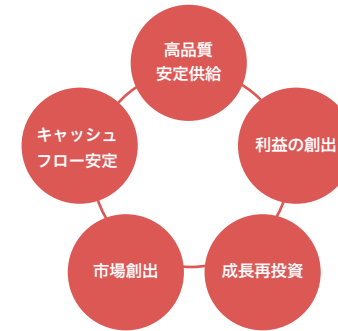
日本格付研究所（JCR） **A+**

\*2023年12月末時点  
格付は2024年5月末時点

## BUSINESS MODEL 02

高品質 / 安定供給

高品質な製品を時代のニーズに合わせて  
安定的に創出し続けていくことが私たちの使命です



## 04 OUTCOME

事業を通して環境・社会価値を創出

### 2030年に向けたビジョン

先端素材とソリューションで持続可能な社会実現に貢献する

#### ■ CO2排出ネットゼロへの貢献

2030年 25%削減、2050年ネットゼロ目標

#### ■ 省エネルギー・CO2抑制

黒鉛電極、ファインカーボン

#### ■ 生活の安全性・利便性向上

タイヤ、IoT、AI機器

#### ■ 循環型社会の発展

鉄リサイクル、カーボンリサイクル  
研究への貢献

#### ■ 産業・社会インフラの発展

鉄、車、EV、半導体

04  
OUTCOME

01  
INPUT

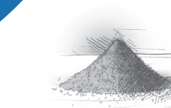
02  
BUSINESS  
MODEL

03  
OUTPUT

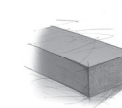
## OUTPUT 03

優位性の高い商品・サービス

### 事業セグメント



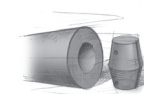
カーボンブラック事業



ファインカーボン事業



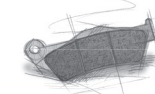
スメルティング&  
ライニング事業



黒鉛電極事業



工業炉および  
関連製品事業

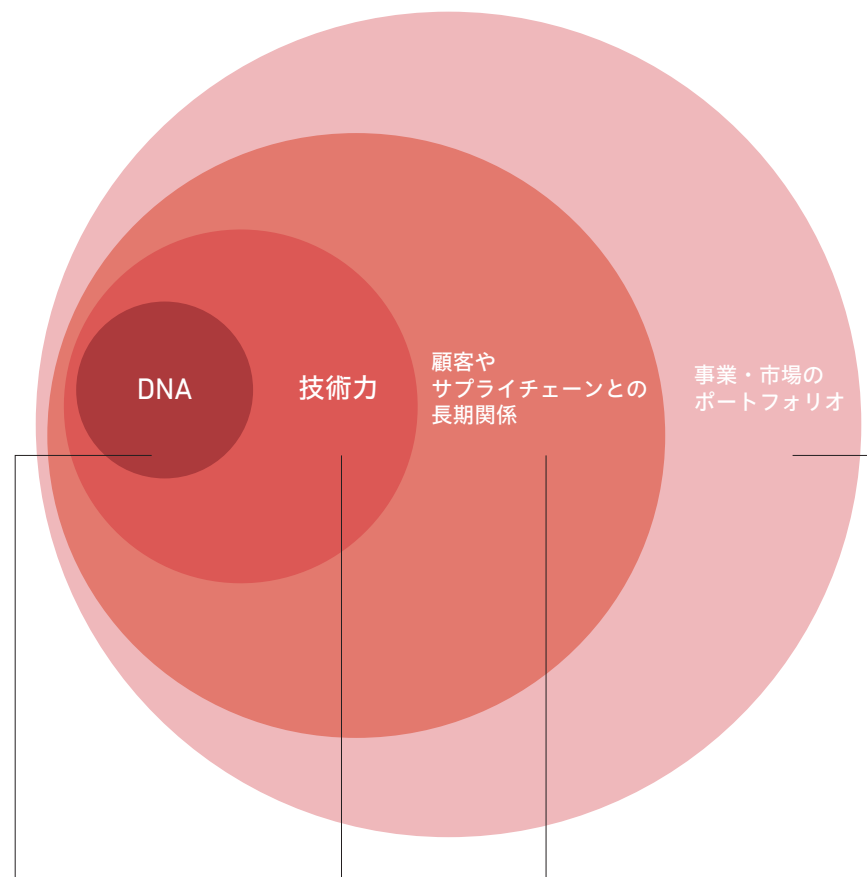


その他事業  
(摩擦材・負極材等)

## Multilayered Strength

# 100年以上の歴史の中で 培ってきた経営資源

創業時より社会の課題に果敢に挑戦し、ひたむきにモノづくりに向き合ってきたDNA。黒鉛電極での創業、日本で初めてのカーボンブラック工業化、その後のファインカーボン事業の立ち上げなど、多様な事業を持つにいたる過程で、顧客と向き合い、原材料メーカーと協力し、M&A等で獲得した他社技術を取り込むなかで、東海カーボンのコア技術は磨かれ信頼が築かれ、そうした技術的知見の蓄積がまた次世代の素材を生み出す原動力となっています。グローバルに広がる東海カーボンの製造拠点で製造・開発を進めることによって地産地消型ニーズをとらえつつ地域リスク分散に繋がっています。市場が広がることにより、一つ一つの事業も強くなり、こうしたいくつかのレイヤーの重なりと厚みが私たちの経営資源となっています。



### 信頼の絆

当社の歴史は、資源の有効利用と国や地域への貢献から始まりました。

### ニーズに応え、 超えていく

お客様の課題解決に向け共創することで、技術が磨かれ、新しい素材や商品の開発へと発展しました。

### 高品質を 安定的に

長年にわたり当社の製品が広くお客様に使い続けられている理由の一つには、その高い品質と、安定供給体制への信頼があります。

### リスクの分散化、 バランス化

私たちの製品は、産業の土台を支えるものであり、そのためそれぞれの産業の市場動向の影響を大きく受けません。事業ポートフォリオの多様化・健全化は、企業全体としてのレジリエンス向上のためには不可欠のテーマです。

## 価値創造のあゆみ

日本におけるカーボンの歴史は、東海カーボンとともに始まりました。

### 起源

# 1918

黒鉛電極  
Graphite Electrode



**時代のニーズや課題、その先を見すえた創業**  
製鉄が国家的事業と位置づけられ、電気炉による製鉄製鋼事業の拡張新設が進められる中、当時の課題として直面していたのが「良質な製鋼用電極の自給」であった。創業者・寒川恒貞は、品質・物量ともに不十分であった黒鉛電極の品質向上と安定供給こそが、電気製鋼事業の発展に不可欠と考えた。同時に、炭素製品の需要業界である電気製鋼、電気化学工業、電気機械工業などの発展も予測。さらに、中部地方の過剰電力の消化対策という課題の解決まで、広い視野を持って計画された東海電極製造株式会社の創立は、株式の募集もたちまち満額に達するなど、大きな注目を集めた。

# 1941

カーボンブラック  
Carbon Black



**日本で初めてカーボンブラックの製造を開始**  
黒鉛電極の原料用ピッチコークスを製造する際の副産物であるピッチオイルを有効利用するために、九州若松工場において日本で初めてとなるカーボンブラックの製造をスタート。

## 1935-1989 事業基盤確立の時代

# 1987

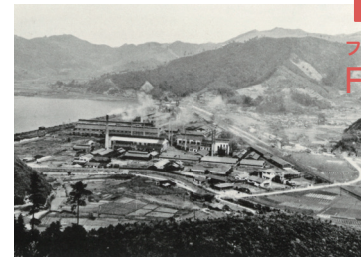
ニューヨークに現地法人設立



海外における営業活動強化のため、カーボンメーカーとしては早くからグローバル化に対応。ファインカーボン事業においては、MWI社との合併締結のきっかけとなるなど今日の東海カーボンのグローバル展開の礎となった。

# 1951

ファインカーボン  
Fine Carbon



**黒鉛電極製造ノウハウを横展開**

最先端セラミックス製品部材提供のため、主に半導体市場向けに電極製造技術を応用。“第三の柱”として育成すべく、1986年より田ノ浦工場をファインカーボン専用工場とした。

工業炉および関連製品  
Industrial Furnace



**高温処理技術を応用展開**

SiC発熱体(現エレマ発熱体)を川下展開し、工業炉、抵抗器をポートフォリオに加える。

## 1990-2011 国際化の時代

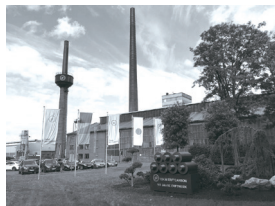
## 2012- 構造改革・成長の時代



### 1990-2000

#### Thai Carbon Product設立 (現Thai Tokai Carbon Product)

日系タイヤメーカーのアジア進出に呼応し、カーボンブラックのタイ製造拠点へ資本参加。2000年には経営権を取得(2017年に完全子会社化)。単一工場ではグループ最大の生産能力を有する工場へ発展。



### 2005

#### 黒鉛電極初の海外製造拠点

電極事業初の海外製造拠点獲得。ドイツトップシェアのERFT CARBON(現Tokai ERFTCARBON)買収。欧州でのプレゼンスを高める。

### 1996

#### ファインカーボンの韓国拠点合併

Tokai Carbon KoreaをKC Tech他との合併で設立(当社50%出資)。

#### 米国にSiCコーティング設備投資

半導体メーカーの集積する米国にて、SiCコーティング事業を展開(現在のTokai Carbon USA)。



## 2019



#### スメルティング & ライニング Smelting & Lining

Tokai Cobex GmbHを買収し、スメルティング & ライニング事業をポートフォリオに追加。

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

### 2018 ファインカーボンの Tokai Carbon Korea 連結子会社化 カーボンブラックのアメリカ拠点獲得

### 2017 黒鉛電極の アメリカ拠点獲得

### 2016 構造改革

### 2023 売上高3640億円に到達



## 全体戦略

## Corporate Strategy

中期経営計画 T-2026	.....	22
T-2026 重点施策	.....	23
企業価値向上ループの全体像	.....	24
営業CF最大化	.....	25
事業ポートフォリオマネジメント	.....	26
主要な投資計画	.....	27
財務・資本政策	.....	28
株主還元	.....	29



## 中期経営計画 T-2026

当社の中期経営計画は向こう3年の経営計画を年次で更新していくローリング方式を採用しています。今年度の中期経営計画T-2026の基本方針は前回計画(T-2025)から大枠は変わっていませんが、事業環境の変化に即して対応テーマを補正しています。

「主力事業の収益基盤強化」については、2023年の当社業績を支えたカーボンブラック事業の安定的成長を図り、ファインカーボン事業はSiC半導体の旺盛な需要への対応として生産能力の拡充を進めていきます。黒鉛電極事業の2024年見通しは赤字計画を立てざるを得ない状況であり、安定的な収益を上げられるよう立て直してまいります。

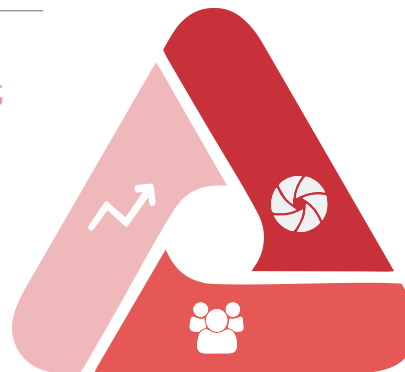
次に、「事業ポートフォリオマネジメントの高度化」。2015年以降、ノンコア事業からの撤退やM&Aによる成長戦略の追求等、事業の選択と集中には継続的に取り組んでまいりましたが、マネジメント手法をより高度化し、各事業の資本収益性や成長性を見える化した上で、経営資源を成長事業へ集中的に投下することで、資本コストを上回る価値の創出を目指してまいります。

最後に、「サステナビリティ経営の推進」。当社は、2019年より、「ESG経営基盤構築」を中計の重点施策に掲げ、取り組んでまいりました。この結果、「FTSE4Good index Series」や「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」等、代表的なESG指標構成銘柄に採用されることとなりました。ただ、喫緊の課題であるカーボンニュートラル対応を含め、サステナビリティへの取り組みにはゴールはありませんので、今後とも、引き続き取り組んでまいります。

### 基本方針

#### 主力事業の収益基盤強化

- 黒鉛電極事業の構造改革
- カーボンブラック・ファインカーボンの高付加価値化と生産能力拡充



#### 事業ポートフォリオマネジメントの高度化

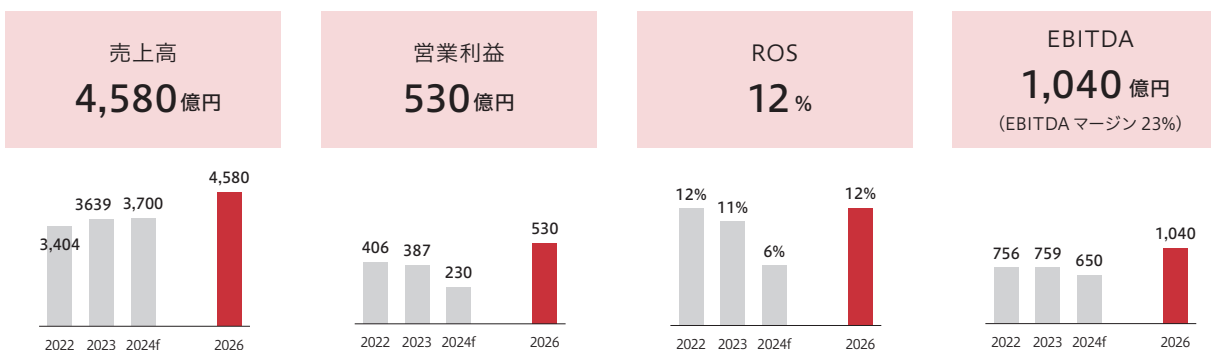
- 成長性と資本収益性を踏まえた「選択」と「集中」

#### サステナビリティ経営の推進

- カーボンニュートラルの推進
- 循環型社会に貢献する革新技術開発
- グループガバナンス体制強化
- 従業員のエンゲージメント向上

#### T-2026業績ターゲット

主力事業の収益基盤強化と事業ポートフォリオマネジメントの高度化、サステナビリティ経営の推進により2026年度の業績ターゲット達成を目指す。



\*ROS: Return on Sales = 売上高営業利益率 (営業利益 ÷ 売上高)

\*EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortizationの略で、営業利益に減価償却費とのれん償却費を加えて算出

\*T-2026 為替前提: 1ドル=135円 1ユーロ=148円 \*f=forecast (見通し)

## T-2026重点施策

T-2026の重点施策として、「電極事業生産体制の見直し」「成長事業への積極投資」「サステナビリティ諸施策」の3項目を掲げています。黒鉛電極事業はカーボンニュートラルを背景に、将来的には電炉シフトに伴う需要増も見込まれるものの、足元では、グローバル電炉鋼生産が停滞する中、中国、インドによる過剰供給が続く構造的な課題を抱えており、生産体制の見直しが急務になっています。電極事業の構造改革を本年度の最大の課題と捉えながら、並行してファインカーボンや工業炉等、成長事業への投資を推し進めてまいります。サステナビリティ諸施策については、事業ポートフォリオ管理による企業価値の最大化を見据えながら、カーボンニュートラル対応や人的資本強化等に注力してまいります。

1

Priority measures

### 電極事業生産体制 の見直し

グローバル電炉鋼生産が停滞する中、中国、インドによる過剰供給が続く構造的な課題を抱える。将来的な電炉シフトを睨みつつも、足元の余剰能力の活用方法検討など、生産体制の見直しが急務に。

2

Priority measures

### 成長事業への 積極投資

ファインカーボンと工業炉は、対面業界の成長機会を捉え、生産能力の拡大と新規市場の開拓、さらにはグローバル流通網の整備による成長を追求。

3

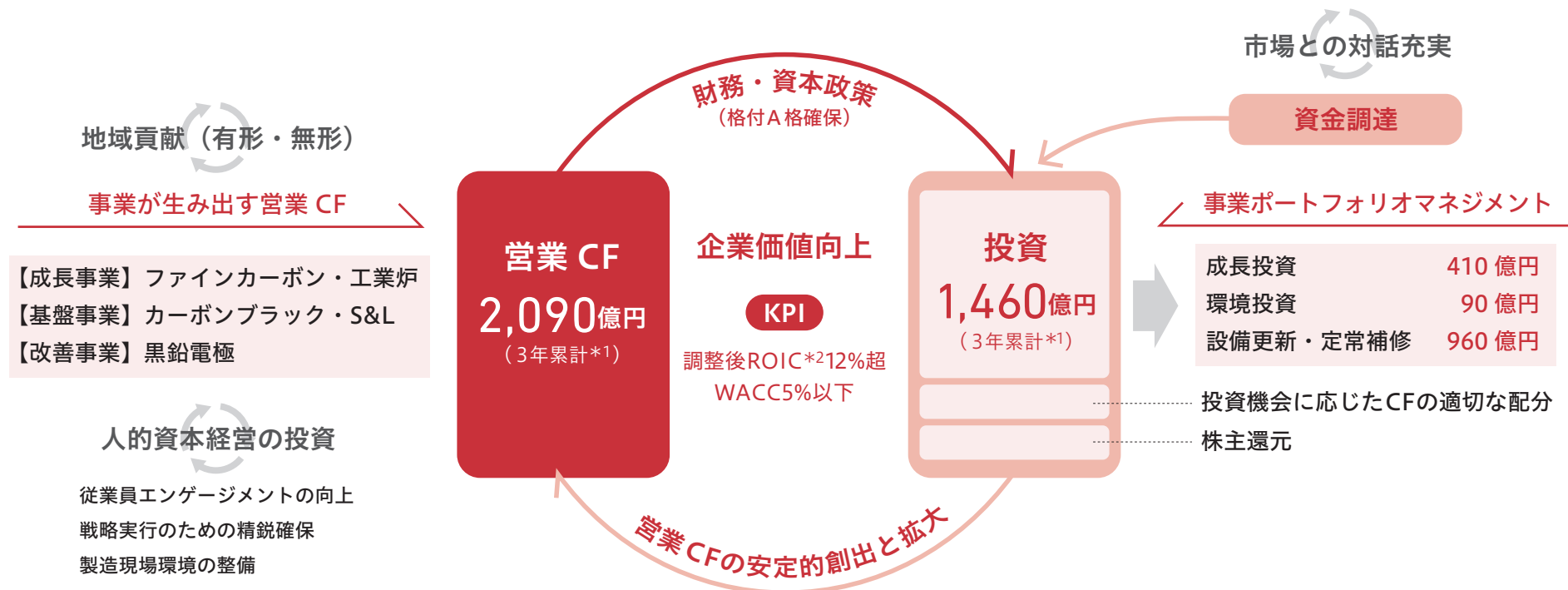
Priority measures

### サステナビリティ 諸施策

事業ポートフォリオ管理により資本コストを意識した経営を実践。カーボンニュートラル対応、リスク管理・ガバナンス体制強化、ICT活用、TNFD対応。



# 企業価値向上ループの全体像

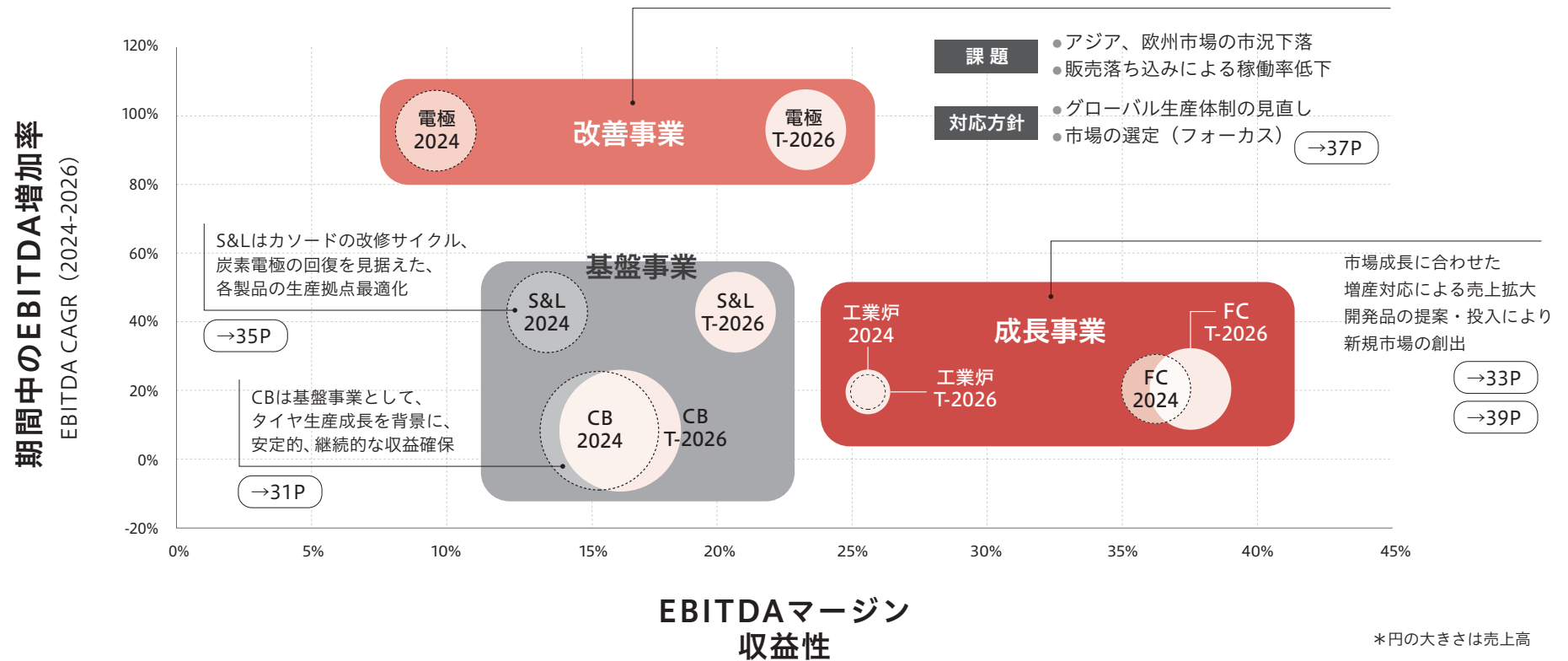


\*1 3年累計:T-2026の期間である2024~2026年の3年間累計

\*2 調整後ROIC:のれん及びのれん等償却費を考慮した調整後ROICをKPIとして使用

企業価値向上に向けて財務健全性を維持しつつ、T-2026の3年間において創出される営業キャッシュフローは累計2,090億円を見込んでおり、事業ポートフォリオマネジメントに基づき、成長投資、環境投資等に適切に配分してまいります。キャッシュフロー動向にもよりますが、配当の他、インオーガニック成長、新規事業、カーボンニュートラル等の投資機会に応じて適切に配分し、営業キャッシュフローの安定的創出と拡大を目指します。この企業価値向上ループ拡大のKPIとしては、調整後ROICで12%超、WACC5%以下を設定しております。

## 事業課題に応じた戦略で営業CF(キャッシュフロー)を最大化



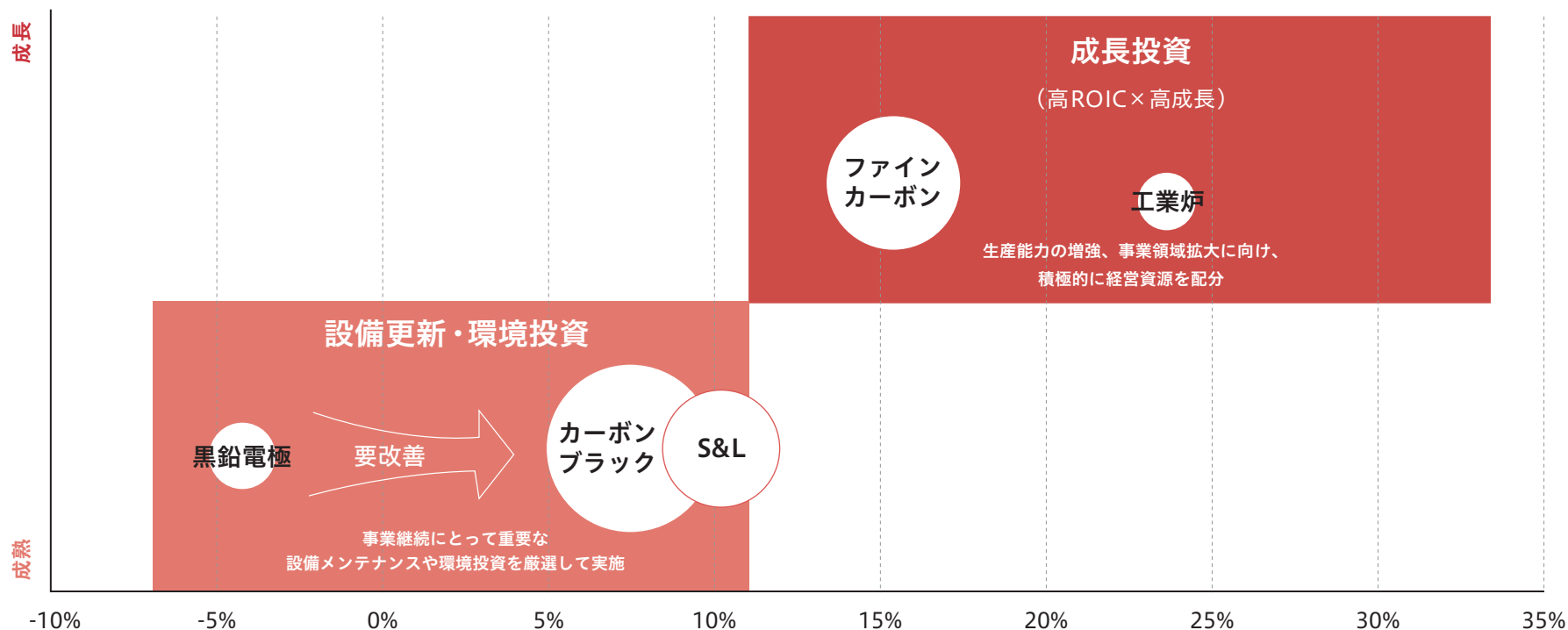
縦軸が成長性、横軸が収益性となります。主要事業について、「基盤事業」「改善事業」「成長事業」にセグメンテーションし、それぞれの課題に応じた戦略を実行することで、2026年に向けて営業CF(キャッシュフロー)最大化を目指します。

## 事業ポートフォリオマネジメント (資本配分ガイドライン)

当社は企業価値向上に向けて、事業別のROICスプレッドで事業評価をしており、成長市場に位置し、且つROICスプレッドが高いファインカーボンと工業炉へは引き続き積極的に経営資源を配分していきます。一方で成熟市場に位置する黒鉛電極、カーボンブラック、スメルティング&ライニングも安定的な収益が期待されることから、投資を厳選しつつも事業安定継続のために必要な設備投資、環境投資を継続していきます。黒鉛電極については、併せて、ROICスプレッドの向上が重要課題であり、構造改革が必要との位置づけとなっております。

### 営業キャッシュフローの使途配分のガイドライン

企業価値向上に向け ROIC スプレッドの維持・向上を図りつつ、  
投下資本を乗じたエコノミックプロフィット[(ROIC-WACC)×投下資本]を最大化する経営資源配分を目指す



ROIC-WACC (2023年)

\*円の大きさは EBITDA(2023年度実績)。WACC は事業別リスクを算出し管理。  
ROIC はのれん及びのれん等償却費を考慮した調整後 ROIC を使用

## 主要な投資計画

経営資源を最大限に活用する資本配分を計画しております。成長投資については、黒鉛素材生産能力増強等に伴うファインカーボン事業を中心として410億円、環境投資については、米国拠点の環境対応が一巡して90億円、設備更新については、タイ工場の移転を含むカーボンブラック事業を中心として960億円の総額1,460億円を計画しております。

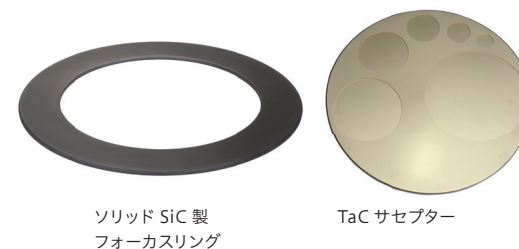
事業継続に不可欠な設備投資・メンテナンスを確実に実施することで製品の安定供給と品質管理体制を万全なものとして、顧客や市場の信頼に応えていく

黒鉛電極	150	定常更新、設備リニューアル 他
カーボンブラック	490	定常更新、タイ工場移転 他
ファインカーボン	110	一般改修
スマルティング&ライニング	80	一般改修
その他	130	一般改修、DX・業務効率化 他



設備更新  
定常補修

960  
億円



成長投資

410  
億円

高ROIC×高成長であるファインカーボンと工業炉事業を中心に事業拡大に向けた設備拡張投資を実行する

ファインカーボン	300	黒鉛素材生産能力増強 パワー半導体市場対応 他
カーボンブラック	40	カーボンニュートラル対応
工業炉	20	生産能力拡張
その他	50	自動化、開発品 他



環境投資  
90  
億円

カーボンブラック事業での大型環境設備投資は2023年でひと段落。今後も持続可能な社会実現に向け責任を持って環境負荷低減に向けた効果的な投資を実施していく

カーボンブラック	40	北米工場中心の環境対応
スマルティング&ライニング	20	排脱装置 他
カーボンニュートラル 他	30	

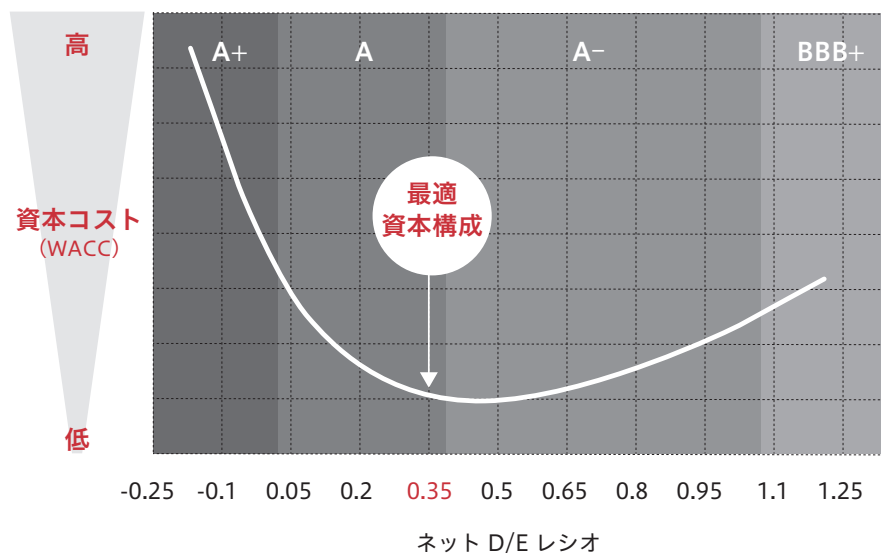
## 財務・資本政策 (最適資本構成)

企業価値向上に向け、十分な財務健全性をもって主要セグメントの事業環境の変化に備えることを財務資本政策の基本としています。中期経営計画 T-2026では、事業/投資計画を踏まえ、財務健全性と資本効率の両立する資本構成を定め、これに基づき、流動性、資金調達、株主還元が整合した資本・資金配分を実施していきます。具体的な指標としましては、金融機関や債券投資家が重視する格付評価でA格を維持することを前提としています。また株式投資家の視点からは、資本コストへの意識

も重要であり、信用格付A格確保に加え加重平均資本コスト(WACC)が低位となる資本構成を目指しており、それにふさわしい財務レバレッジの水準としてネットD/Eレシオ0.35倍程度を定めました。

この指標をベースに、当社の財務余力・投資余力を把握し、投資・内部留保・負債削減・株主還元といった資本配分や資金調達手法などの検討を進めていきます。

### 財務健全性 (信用格付A格) と資本コスト (WACC) 極小化の両立

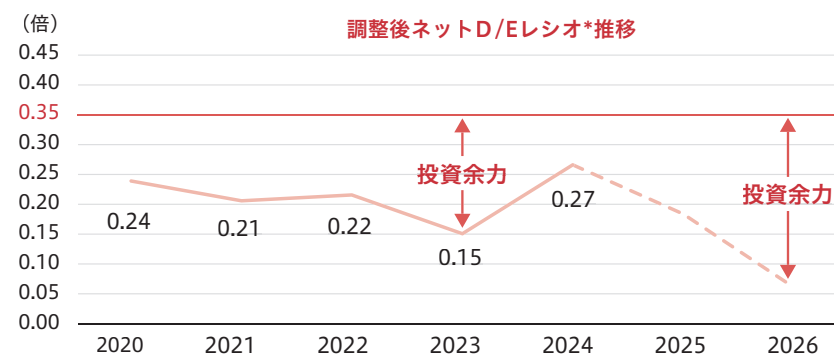


財務健全性 (格付A以上) と資本コスト (WACC) 極小化を両立する最適資本構成として、ネットD/Eレシオ0.35倍程度を目指すべき指標としています。

### 財務健全性と資本効率の指標目標

ネットD/Eレシオ	0.35倍程度
ネット有利子負債/EBITDA	1.0倍台
WACC	5%以下

最適資本構成に基づく投資余力の範囲内で、ハードルレートを踏まえた資本配分を行うことで、事業収益の拡大を目指しています。



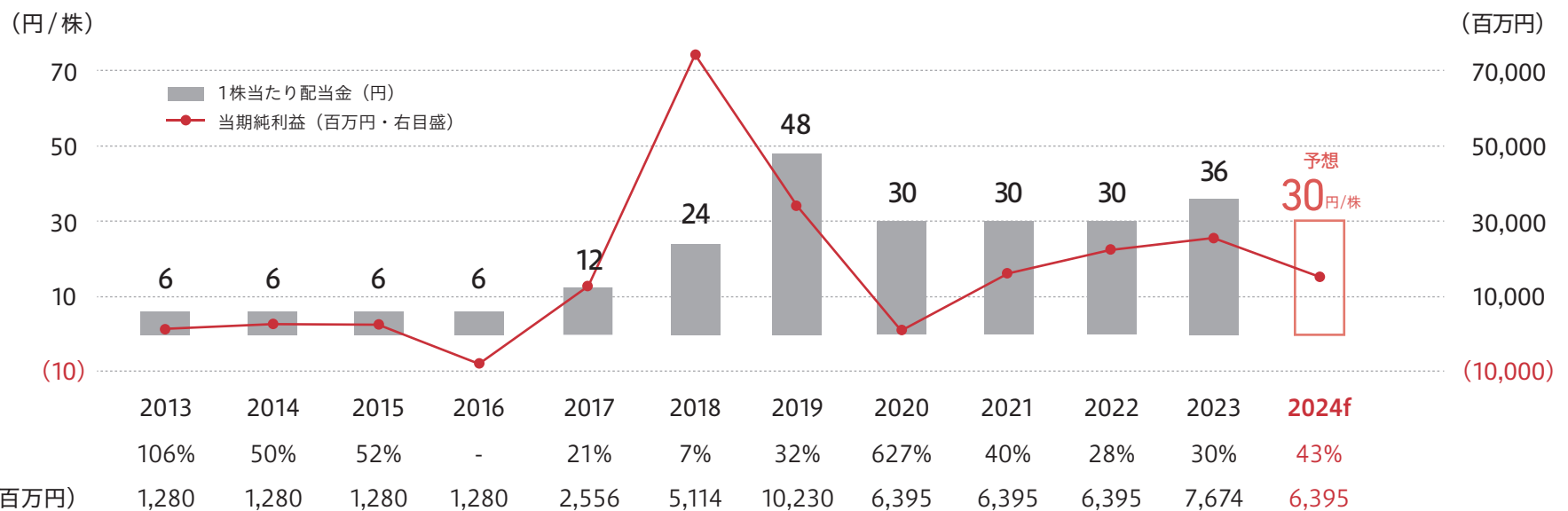
\*調整後ネットD/Eレシオ：ハイブリッドファイナンスでの格付機関からの資本性認定を考慮したネットDebt/Equity(負債資本倍率)

## 株主還元

「配当性向30%を目標として安定的・継続的な配当を継続する」という配当方針に変わりはありませんが、2024年度の配当予想につきましては、単年の業績のみならず、中計期間の業績、キャッシュフロー見通し、さらには財務戦略をふまえて配当方針を上回る配当性向43%となる年間30円とさせていただきます。



### 1株当たり配当金と当期純利益の推移



\* f=forecast (見通し)

事業戦略

# Business Strategy

カーボンブラック事業	.....	31
ファインカーボン事業	.....	33
スマルティング&ライニング事業	.....	35
黒鉛電極事業	.....	37
工業炉および関連製品事業	.....	39

# カーボンブラック事業 Carbon Black

## ■ 事業内容

カーボンブラックは、ゴム補強材としてほとんどの黒色ゴム製品に使用されています。その用途の7割程度を占めるのがタイヤ向けです。ゴムにカーボンブラックを混ぜることでその強度を高めます。タイヤの重量の3割近くを占める重要な原材料です。ほかにも、プラスチックの着色や電線被覆材、インクジェットのプリンターのインクなど、多彩なジャンルで活躍しています。日本、タイ、アメリカ、カナダの4カ国の製造拠点から、世界のタイヤ製造を支えています。

### 製品内訳(2023)

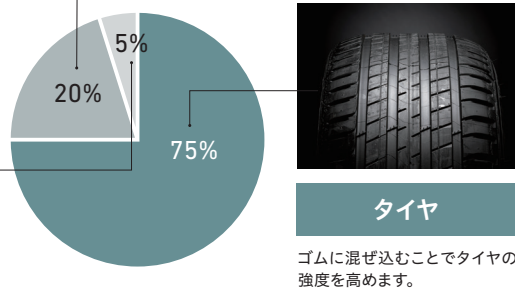
#### 工業用ゴム製品

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。



#### インクジェット プリンター用顔料 他

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。



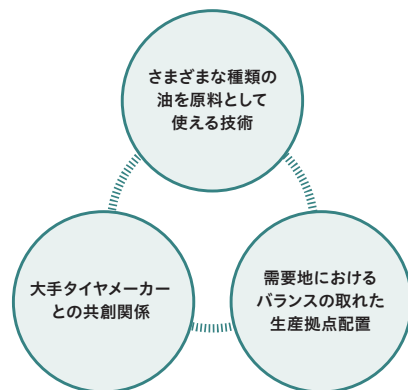
#### タイヤ

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

電極原料用のピッチコークス製造時に副産物として発生するピッチオイルは、最も重質なタール油で、これをいかに活用するかという課題解決がカーボンブラックの興りでした。当社は国内で初めてのカーボンブラック製造に成功してから、さまざまな種類の油を原材料として使いこなす技術を蓄積し、それが現在の競争優位性の基盤となっています。顧客との信頼関係をベースにグローバル展開を進め、大手タイヤメーカーが集中する市場での地産地消型の生産拠点配置が強みです。蓄積されたデータとノウハウに基づく特性コントロールの緻密さは、世界中から注目されています。

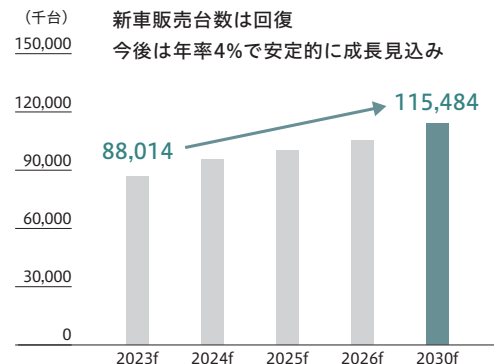
### 3つの強み



## ■ 市場環境

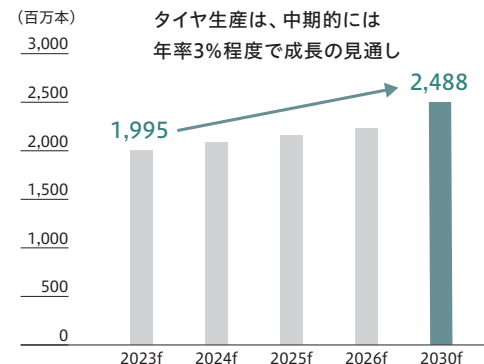
カーボンブラック需要の約7割を占めるタイヤ生産の増減が事業環境に大きな影響を与えます。タイヤ需要は大きく新車用と補修用(交換用)に分けられ、グローバルでは年率3%程度の成長が見込まれています。足元では景気後退懸念から、タイヤメーカー各社は補修用タイヤにおいて生産を一時的に抑制していますが、在庫調整が終了すれば実需見合いの成長へ回帰する見通しです。

### 自動車生産台数



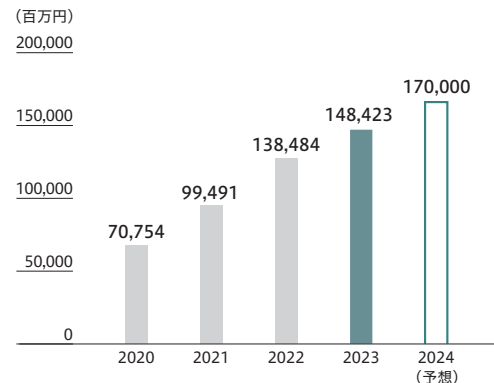
出典: Notch Consulting, Inc. \*f=forecast (見通し)

### タイヤ生産

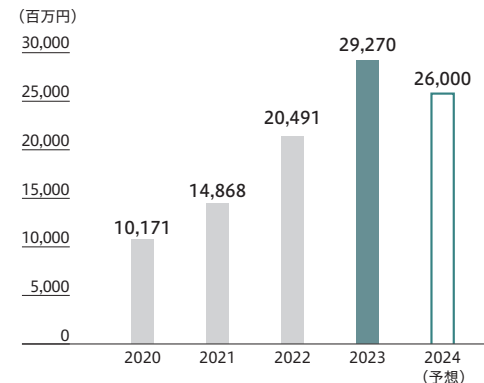


## ■ 業績推移

### 売上高の推移



### EBITDAの推移





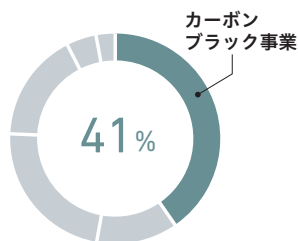
## ■ 中期経営計画 T-2026

2023年は北米市場を中心に大幅な値上げを実現したことで、高い収益性を確保できる事業に成長しました。今後もタイヤ産業は成長を継続する見通しであるなか、環境設備対応コストの大きさが参入障壁となり、カーボンブラックの需給タイト感も引き続き強まることが見込まれます。当社は、2023年までは新型コロナウイルス感染症拡大や米国拠点における寒波の影響、そして環境対応のための大型設備導入に伴う生産調整などがあり稼働率が安定しませんでした。2024年以降は安定操業を基本方針として、必要なメンテナンス投資を着実に実施することで、旺盛なタイヤ需要に応えていきます。また、タイの製造拠点については、サステナビリティの観点より拡大余地のある自前の土地を準備し、移転を計画、2025年末からの稼働を予定しており、環境負荷低減、生産性、品質向上を早期に実現していくことを目指しています。

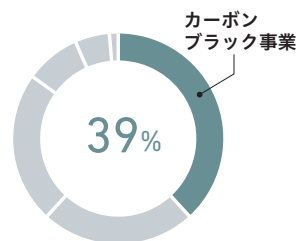
技術開発については、当社の顧客である世界一流タイヤメーカーが開発する競争優位のあるタイヤ品質確立に向け、素材面から貢献するために高機能カーボンブラックの開発に取り組めます。さらには、将来的に拡大する電気自動車向けのタイヤ性能に必要な要素を見越した製品の開発も進めており、使用済みタイヤの再利用、CO<sub>2</sub>削減の研究と合わせ、循環型社会の実現に向けて社内外で連携していきます。

### 業績指標

売上高構成 (2023)



EBITDA構成 (2023)



	2023	2024f	T-2026
売上高	1,484	1,700	1,840
営業利益	213	160	150
ROS	14%	9%	8%
ROIC (調整後)	12%	7%	6%
EBITDA	293	260	320
CAPEX	272	290	110

(億円)

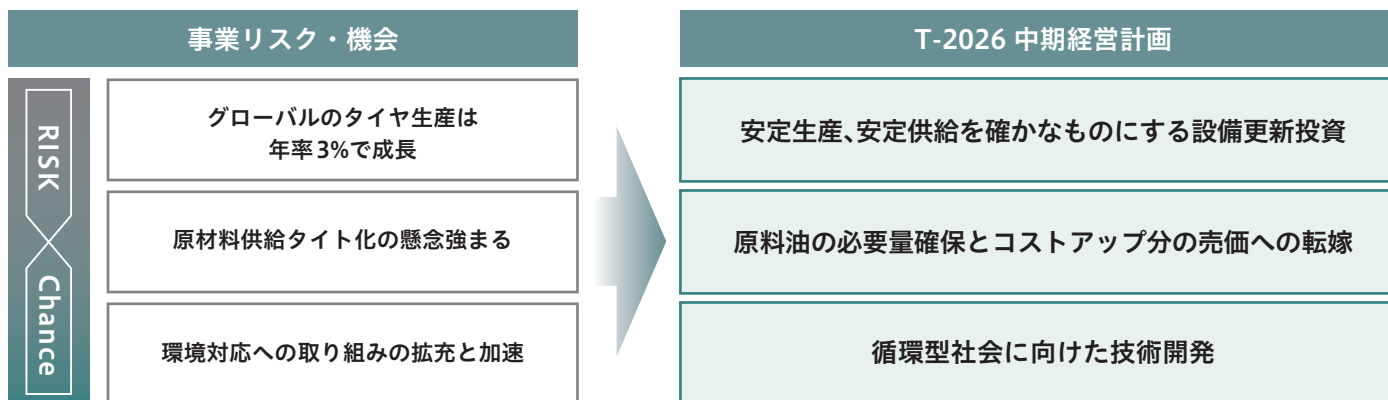
### COLUMN

#### 環境負荷を下げる 生産設備を導入

世界のタイヤ産業は年率3%程度で成長し、カーボンブラックの需要も堅調に拡大することが見込まれています。当社グループは、大手タイヤメーカーが集中するアメリカにカーボンブラック製造拠点のTokai Carbon CB Ltd. (TCCB)を保有しています。アメリカには旺盛な需要がある一方、厳しい環境規制があるため、産業界では、環境基準を満たせないカーボンブラック工場が閉鎖されるなどして製造拠点が限られてきています。そうした中、TCCBでは積極的に環境設備投資を進め、生産設備を一新。2024年から稼働を始めました。安定生産で、アメリカ国内の旺盛な需要に応えていきます。

#### Tokai Carbon CB Ltd. (TCCB)の サステナブルPOINT

- point 1 製造工程で発生する窒素酸化物(NOx)や二酸化硫黄(SO<sub>2</sub>)の排出量を大幅削減
- point 2 工場で発生した廃熱で発電するシステムを導入
- point 3 生産効率、安全性、品質の向上

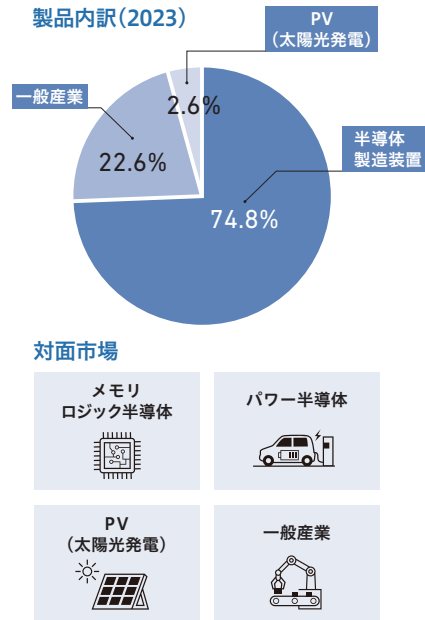


RISK  
Chance

# ファインカーボン事業 Fine Carbon

## ■ 事業内容

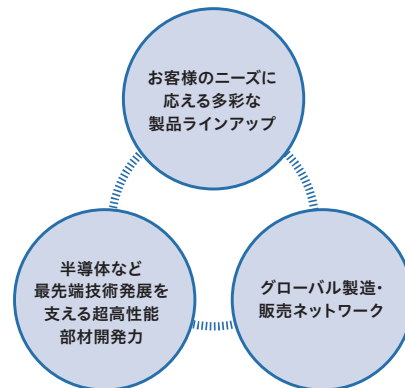
ファインカーボンは、半導体製造分野などの繊細なニーズに応えるべく、最適な原料配合を追求して進化した特殊炭素素材や超高純度のシリコンカーバイド(SiC)等の素材を指します。さまざまな製品の製造過程で使用されることが多いため、直接目にする機会は少ないですが、スマートフォンから人工衛星まで、現代の快適な生活はファインカーボンなしでは成り立たないと言っても過言ではありません。ファインカーボン用途の裾野は広いですが、当社製品と接点が多いのは全体の約7割超の売上を占める半導体市場。単結晶シリコンインゴット引き上げ装置や半導体製造装置など、バリューチェーンの様々な工程で不可欠な部品として使用されています。



## ■ 当社の強み

高品質の特殊炭素製品を製造できるメーカーは世界でも数社に限られています。当社は品質、生産能力で業界トップ層に位置し、ソリッドSiCでは市場シェアの過半を占めるなど技術力に強みの基盤があります。日本の製造工場生産される黒鉛素材は、国内外の拠点でお客様の用途に合わせて最適な仕様に加工して提供されます。当社製造販売のネットワークは世界中の需要地をカバーしており、顧客の要望に多様な製品群で応え、新たに必要なのは開発してお客様とともに創り出すプロセスを通じて信頼関係を築きながら事業領域を拡大してきました。このようなパッションと技術的知見の相乗効果が私たちの競争優位となっています。

### 3つの強み

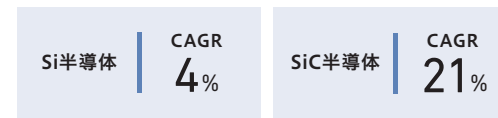


## ■ 市場環境

パソコン、スマートフォンの需要減少を受け、2023年は前年比で市場規模縮小の見通し。2024年以降は、成長軌道へ回帰し、2030年には1兆ドル市場への拡大が見込まれます。

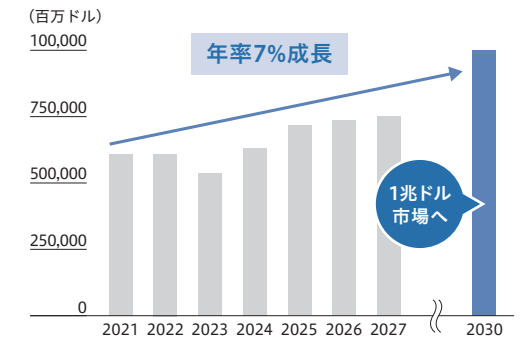
再生可能エネルギー、電気自動車、家電向けにおいて今後パワー半導体需要は拡大の見通し。特にSiC半導体は、電気自動車のインバーターへの採用も進んでおり、2025年には約2倍、2030年では約5倍の市場成長が期待されています。(2022年比)

### 2030年までの年平均成長率(当社推定値)



\*CAGR(Compound Annual Growth Rate)年平均成長率(2022-2030)

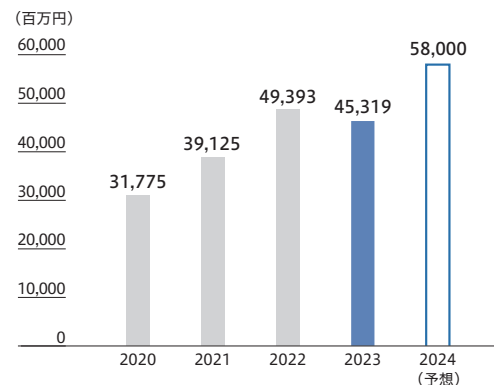
### 半導体市場の成長見通し



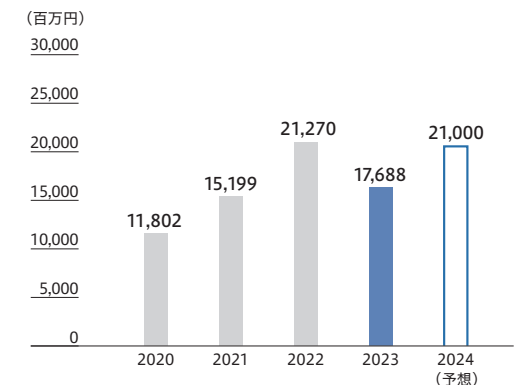
半導体市場は、AI・データ技術、通信、自動車、産業エレクトロニクス、家電分野など各分野で継続的な成長が見込まれる。

## ■ 業績推移

### 売上高の推移



### EBITDAの推移

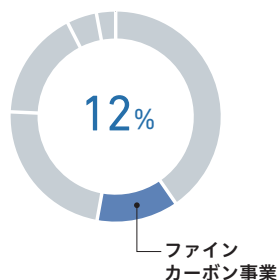


## ■ 中期経営計画 T-2026

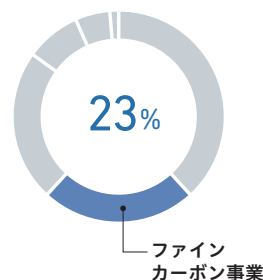
当社はソリッド SiC でトップシェアを持っており、特に半導体製造の上工程のエッチング装置で使用されるソリッド SiC 製のフォーカスリングでは、世界で初めて商品化に成功したパイオニアとして圧倒的なシェアを誇っています。フォーカスリングはエッチング装置内で、半導体ウエハの周囲に配置され、プラズマをウエハに集中させる目的と、プラズマによる消耗から装置を保護する目的で使われます。3D-NAND のような高階層で深く回路を形成していく最先端の設備では、ソリッド SiC 製のフォーカスリングが多く使われ、当社ファインカーボン事業の業績を大きく牽引してきました。T-2026 においては、大きな成長が期待される SiC パワー半導体市場にも注力し、ソリッド SiC フォーカスリングへの依存度を分散することで継続的な成長と製品ポートフォリオの適正化を図ります。T-2026 の期間中においては総額 300 億円の戦略・成長投資を実行し、半導体市場の成長に合わせた生産能力を確保していきます。ベースとなる等方性黒鉛素材の生産能力増強に加え、発展が見込まれる高純度製品、ソリッド SiC 製品のグローバル供給・販売体制を整備し、T-2026 の最終年度である 2026 年までに売上を約 2 倍、EBITDA で約 1.8 倍の業績向上を計画しています (2023 年実績比)。

### 業績指標

売上高構成 (2023)

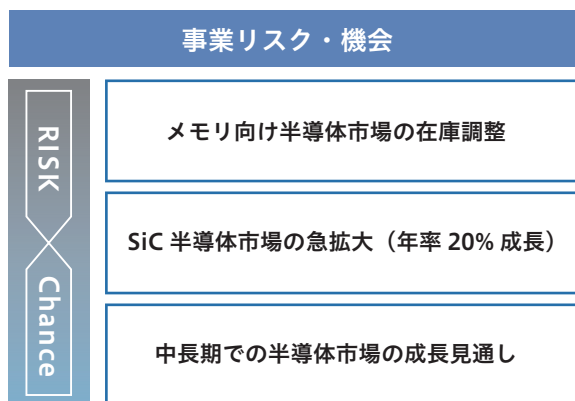


EBITDA 構成 (2023)



	2023	2024f	T-2026
売上高	453	580	810
営業利益	106	110	190
ROS	23%	19%	23%
ROIC (調整後)	21%	19%	26%
EBITDA	177	210	300
CAPEX	106	300	70

(億円)



### COLUMN

#### パワー半導体の進化に寄与する 超高純度ファインカーボン素材

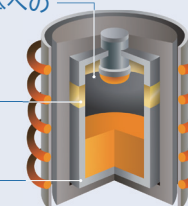
パワー半導体は電力の変換が必要な部分で使用され、電気自動車をはじめ、家電、送電システム、電車などで使用されます。この市場でも技術革新が起きており、特に電気自動車のバッテリーに求められるような充電時間の短縮、重量の軽量化に必要な次世代の半導体として SiC 半導体の採用が拡大しています。SiC 半導体製造装置には、通常の半導体の製造工程よりも更に高温の領域に耐える高品質の部材が求められ、当社は耐熱性能に優れた TaC (タンタルカーバイド) コート製品を開発し提供をしています。このような高品質素材を供給できる世界有数のメーカーとして技術とソリューションで貢献しています。

#### SiC 単結晶の製造装置 (昇華法)

2,200°C で気体への昇華が始まる

TaC コート  
黒鉛材

黒鉛るつぼ



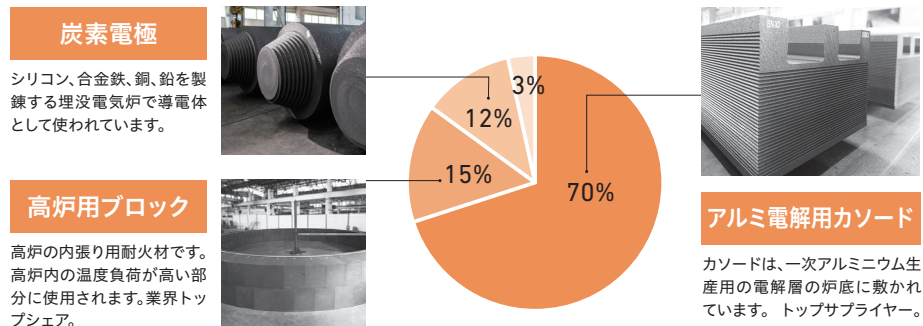
粉末状の高純度 SiC を黒鉛るつぼの底に投入し、高温に熱し、昇華させることで、るつぼ上部の種結晶下に SiC 単結晶が生成される。

## スマルティング&ライニング事業 Smelting & Lining

### ■ 事業内容

スマルティング&ライニングは3つの主要製品から構成されています。アルミ電解用カソードは、アルミ電解炉内にて、アルミナを電気分解する陰極(カソード)として使用。高炉用ブロックは、鉄鉱石を溶解し銑鉄を生産する高炉の内張り用耐火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で導電体として使用されます。これら3製品を需給環境に合わせ、欧州4拠点よりグローバルに供給しています。

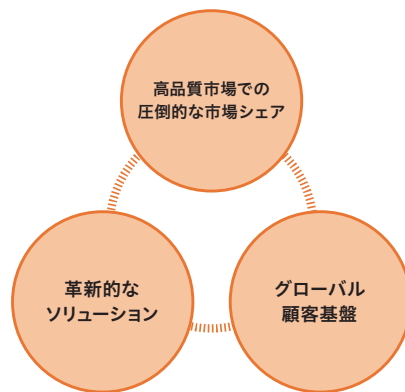
### 製品内訳(2023)



### ■ 当社の強み

長い歴史の中で築き上げてきた「圧倒的なマーケットプレゼンスとインテリジェンス(情報収集能力)」が強みの代表格です。当社はアルミ電解用カソード、高炉用ブロックでは世界トップシェア、炭素電極ではロシア企業に次いで第2位のシェアであり、業界をけん引する革新的なソリューションと技術は当社から生まれます。特にアルミ電解用カソードと高炉用ブロックは、炉の重要部材として長年に亘り継続使用されるため、製品の実績や信頼性が鍵となります。また、最前線の営業情報を即座に生産・販売戦略に生かす社内体制が組織文化として確立されていることも模倣が難しい競争優位と言えます。

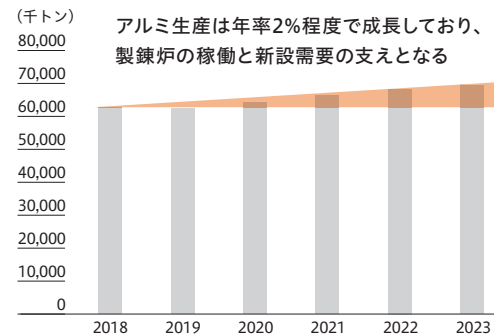
### 3つの強み



### ■ 市場環境

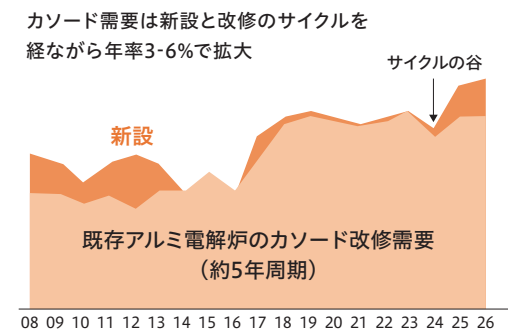
アルミ電解用カソードの需要を左右するアルミの生産量は年率2-3%程度で今後伸びていく見通しであり、これがカソード需要の下支えになります。一方で、電解炉内のカソードは5-6年に一度の交換周期があり、新設需要と既存炉の改修のタイミングによって短期需要が変動します。2024年は改修サイクルの谷にあたり、一時的に需要は減速する見通しです。高炉用ブロックの需要は高炉の改修周期(15-25年程度)に合わせて発生しますが、2024年も堅調に推移する見通しです。炭素電極は消耗品として金属シリコンの生産量の回復とともに2024年下期以降徐々に回復する見通しです。

### 一次アルミ生産量



出典：International Aluminium Institute および当社推定

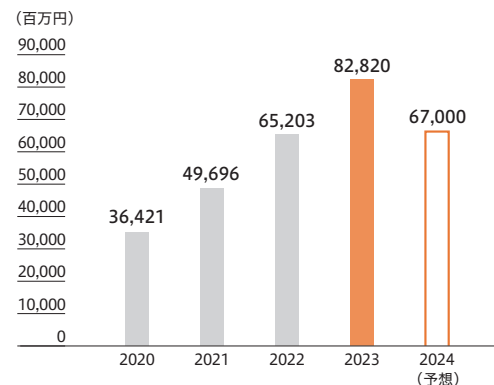
### 黒鉛化カソード需要サイクル(中国除き)



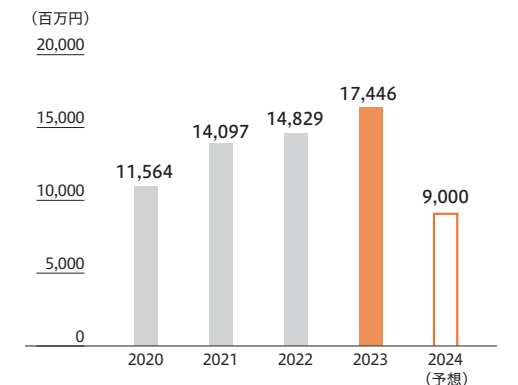
出典：顧客情報に基づく当社推定

### ■ 業績推移

#### 売上高の推移



#### EBITDAの推移



## ■ 中期経営計画 T-2026

T-2026の初年度となる2024年は非常に厳しい事業環境となります。本事業の製造拠点はポーランド、フランスにそれぞれ2拠点ずつあり、エネルギーコストや労務費の観点から競争優位にありましたが、ウクライナとロシアの紛争以降は欧州でのエネルギーコスト高騰により状況が一変しました。高止まりしたエネルギー価格が収益を圧迫する一方で、2024年はアルミ電解炉におけるカソード交換周期の底が到来し、販売数量と売価の調整が予想されます。EBITDAベースでは引き続き利益を確保する見込みであるものの、のれん等の償却負担が重く営業利益ベースでは2024年は赤字の見通しです。この間は、生産コスト削減のために製造製品の最適化を進め、アルミ電解用カソード需要が戻る2025年以降の成長に備えます。中期目線で期待されるのが、環境負荷低減型の次世代カソードRuC®の本格的な展開です。本中計の期間中に量産体制を構築し、マーケットでのプレゼンスをさらに強固なものにしていくことで、事業の持続力を高めていきます。

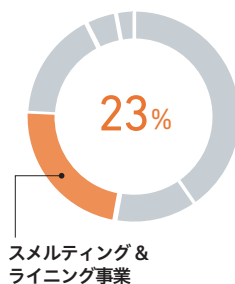
### スイングキャパシティの活用

生産設備を他製品の生産に転用調整することで、製品需要に応じた生産最適化を図ります。

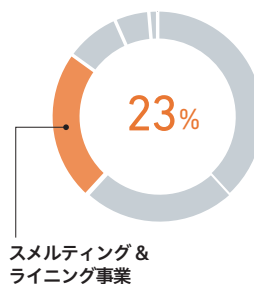


### 業績指標

売上高構成 (2023)



EBITDA構成 (2023)



	2023	2024f	T-2026
売上高	828	670	830
営業利益	23	(60)	40
ROS	3%	-	5%
ROIC (調整後)	14%	6%	14%
EBITDA	174	90	190
CAPEX	83	50	30

(億円)

### 事業リスク・機会

RISK  
Chance

アルミ電解用のカソード交換周期の底

炭素電極はメモリ半導体の落ち込みで顧客の在庫調整

欧州拠点のエネルギーコスト高止まり

高炉用ブロックは堅調

### T-2026 中期経営計画

市場プレゼンス維持、向上

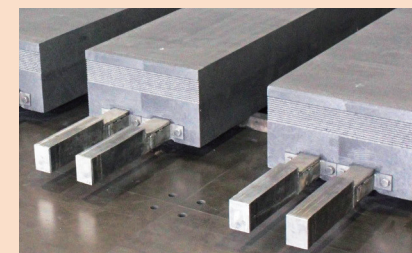
スイングキャパシティで製造製品最適化

次世代環境負荷低減型カソードの普及

### COLUMN

#### アルミ電解用カソード戦略商品「RuC®」

当社は、次世代型のカソード製品としてRuC® (Ready to Use Cathode) を開発しました。Ready to Useとは、“すぐ使用できる”という意味で、カソードに必要な導電バーをあらかじめ取り付けられた状態で納入することで、顧客側の導電バーのカソード本体への錆み作業が不要になります。これにより危険な錆み作業のリスクや作業コスト自体が軽減化されます。RuC®においては、導電バーを銅製のものにすることで電気特性を向上させ、通常品に比べ使用時の消費電力を約3%低減することが可能になります。電解炉におけるエネルギー使用量を減らすことで、環境負荷低減に大きく貢献することができる次世代の開発商品です。



\*RuC®とは、Ready to use Cathode の略で、環境負荷を低減する特許取得のカソード製品

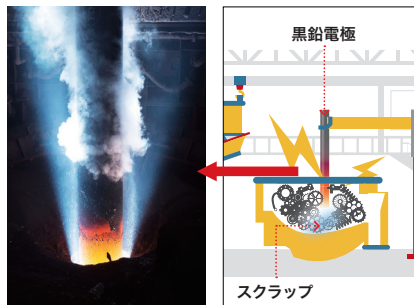
# 黒鉛電極事業 Graphite Electrode

## ■ 事業内容

不要になった鉄スクラップを溶かし、鉄骨などにリサイクルする電気炉の導電体として活躍しているのが黒鉛電極です。素材には、電気を通しやすく熱に強い黒鉛が用いられており、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。黒鉛電極は使用とともに先端部分から徐々に気化し、鉄1トン製造するにあたり約1.7kgの電極が消耗されながら使われていきます。当社では消耗の少ない高品質の電極をアジア、アメリカ、ヨーロッパなど、世界の電気炉へ100年以上にわたって供給し続けています。

アーク放電でスクラップを電気炉内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。

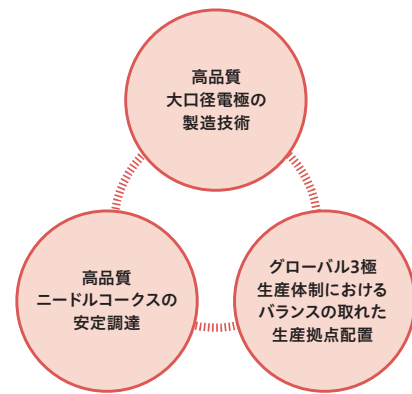


電極の製造工程や使用方法（動画）  
<https://www.tokaicarbon.co.jp/products/graphite/>

## ■ 当社の強み

黒鉛電極のパイオニアとして、日本で初めて24インチ電極製造技術を確認し、その後も世界最大の32インチの大口径電極の商用生産を早期に実現させた技術力が当社の強みです。操業中の折損トラブルや消耗が少ない高品質電極の安定供給を目指し、電炉鋼メーカーや原材料メーカーと長期にわたり共創してきた技術的知見の蓄積がこの背景にあります。2005年にはドイツ拠点、2017年にはアメリカ拠点をグループに含め、それぞれが長い歴史の中で培った技術力をグループ内で共有することで、私たちの技術力や品質は今なお磨かれ続けています。アジア、欧州、北米の主要3市場にバランスよく製造拠点を配置し、地域的なリスク分散を図りつつ安定感のある事業基盤のもと、顧客からの信頼に応え続けています。

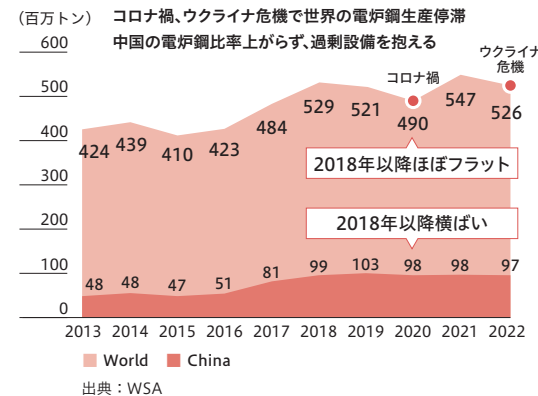
### 3つの強み



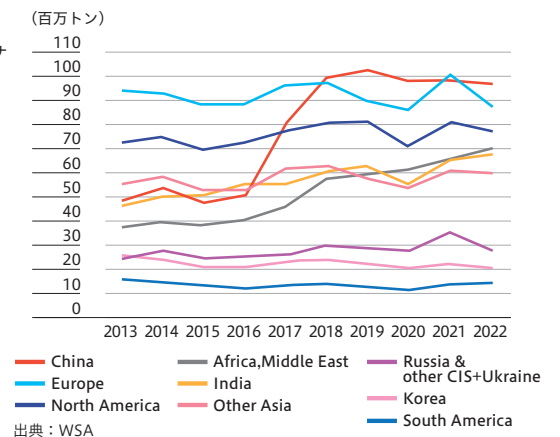
## ■ 市場環境

2020年の新型コロナウイルス感染症拡大、2022年のウクライナ危機により、電極需要は世界の電炉鋼生産と同じく停滞しました。過剰となっていた電極在庫は消化されず、さらには中国の高炉から電炉への生産シフトも計画通り進みませんでした。中国では電炉稼働は増えない中で電極生産能力だけは増設された状況となり、過剰となった電極がアジア市場へ安値で流出し、これが世界的な市況低迷の要因となりました。中長期では高炉から電炉へのシフトによる電極需要拡大が見込まれるものの、短期的には非常に厳しい事業環境が継続する見込みです。

### 世界と中国の電炉鋼生産

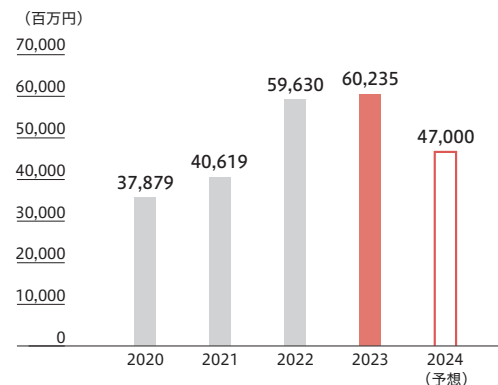


### 地域別の電炉鋼生産量

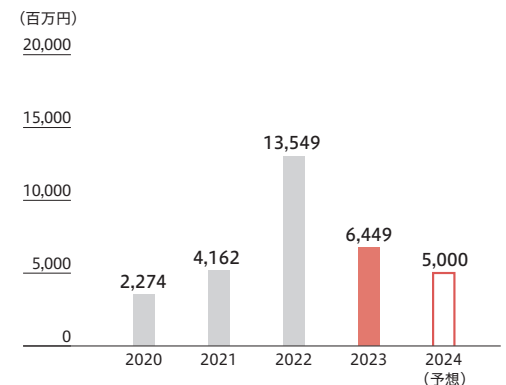


## ■ 業績推移

### 売上高の推移



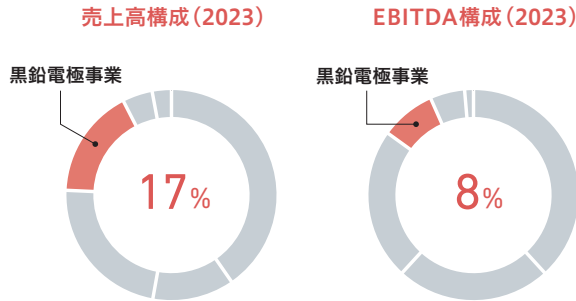
### EBITDAの推移



## ■ 中期経営計画 T-2026

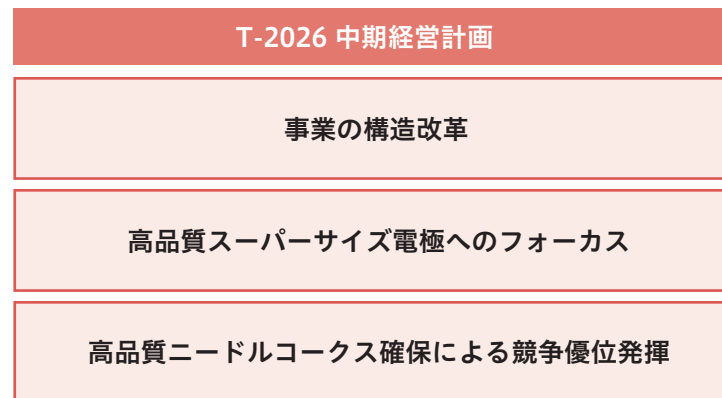
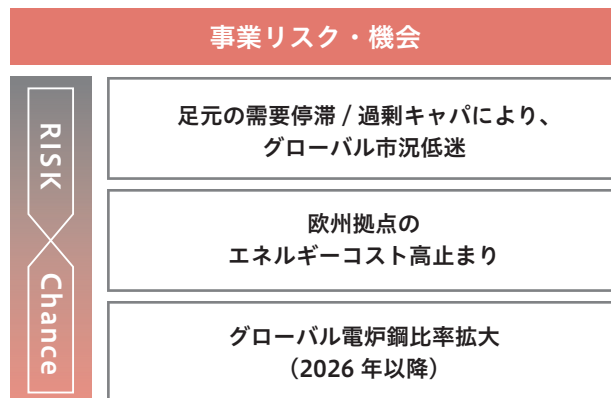
当社ではT-2026において電極事業の再構築を図り抜本的な生産体制の見直しに着手します。足元の事業環境は、世界的に電炉鋼生産が停滞する中、中国、インドの過剰供給が続く構造的な課題を抱えており、従来の延長線上の対応では間に合わないとの判断からです。特に中国で電炉稼働の低調が続いており、過剰となった中国の電極がアジアに安値で流入し、これをインド勢がフォローしたことで市況は急落しています。将来的には高炉から電炉へ生産がシフトされることによる電極需要増加が見通されるものの、これらが本格化するのは2026年以降と見られるため、それまでに競争優位性を高め、市場拡大時のROIC最大化を目指します。具体的な改革内容については今後開示しますが、生産体制の見直しによる原価低減と当社が付加価値を出せる市場にフォーカスすることで再生を図ります。特に2026年以降徐々に増加する大型電炉向けの大口徑（スーパーサイズ）電極の需要を取り込むためにスーパーサイズ量産体制を整備し、全体に占めるスーパーサイズ電極の販売比率を50%以上に高めます。スーパーサイズ電極は当社の品質の競争優位性が発揮できる市場の一つであり、この成長機会を捉えます。これら足元のコスト競争力の確保と将来への準備により、T-2026の最終年度である2026年には売上高730億円、営業利益110億円、調整後ROIC11%の達成を目指します。

### 業績指標



	2023	2024f	T-2026
売上高	602	470	730
営業利益	8	(10)	110
ROS	1%	-	15%
ROIC (調整後)	2%	-	11%
EBITDA	64	50	170
CAPEX	51	70	50

(億円)



### COLUMN

#### CO<sub>2</sub>排出量を抑制する 電気炉製鋼法を支える黒鉛電極

鉄鋼生産には高炉法と電炉法があります。高炉法では鉄鉱石を還元するプロセスで鉄を生産しますが、電炉法では鉄スクラップを電気炉で溶かして鉄鋼製品として再生させます。電炉法は高炉法に比べCO<sub>2</sub>排出量を約4分の1に抑えられることから、カーボンニュートラルの観点からも、世界的に高炉から電炉へシフトする流れがあり、電炉法による生産は現在の5億トンから2030年には7億トンまで増加する見通しです。黒鉛電極はこうした電炉の拡大を支えるのに不可欠な重要部材なのです。

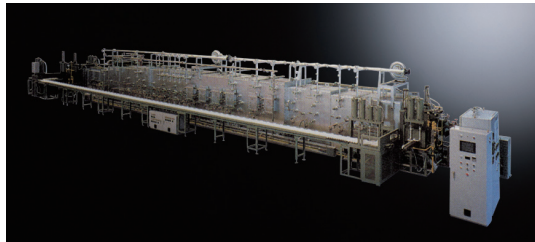


## 工業炉および関連製品事業 Industrial Furnace

### ■ 事業内容

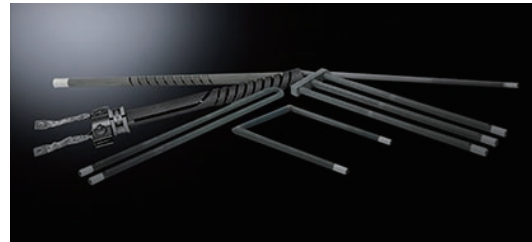
セラミックスやガラス、金属、粉末、二次電池材料、電子部品などを熱処理する工業炉を、完全オーダーメイドで設計・供給。工業炉に使われる発熱体などの関連製品の研究・開発・製造・販売までトータルに手がけており、東海カーボンのグループ企業である東海高熱工業が担う事業です。世界トップレベルのエレマ発熱体をはじめ、高品質かつ多彩な形状をそろえた製品群は、世界のさまざまな産業の最先端分野になくてはならない存在となっています。主な市場は、積層セラミックコンデンサ (MLCC) 製造装置、リチウムイオン電池の原材料焼成用設備、板ガラス製造設備などとなります。

#### 工業炉



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

#### エレマ発熱体

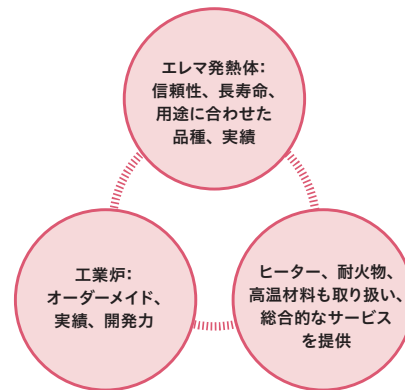


電気炉などで、焼結・溶解・熱処理に用いる、わが国で最初に市販された「省エネルギー」「無公害」「高温度」「高品質」なセラミックヒーターです。

### ■ 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。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、業界トップメーカーに認められる技術力と実績を積み重ねてきました。また、発熱体事業におけるエレマ発熱体(炭化けい素発熱体)の圧倒的な品質優位性も大きな強みであり、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。

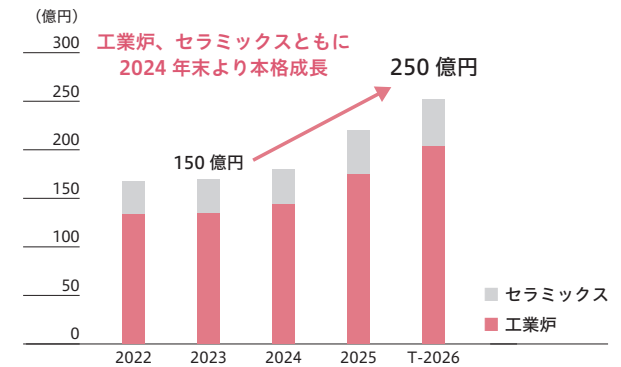
#### 3つの強み



### ■ 市場環境

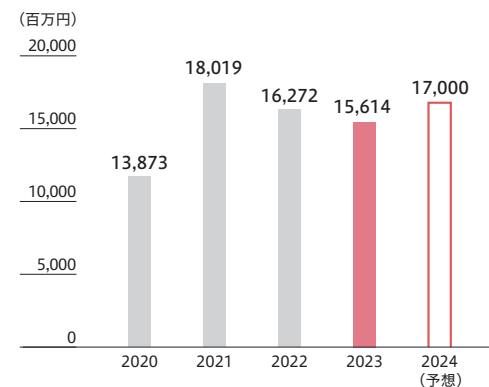
電子部品業界 (MLCC 向けなど) は、自動車の EV 化に伴い 1 台に搭載される MLCC の数が急増するなど年率 5-10% 程度の成長が見込まれる市場です。2022 年後半からパソコン、スマートフォン生産の在庫調整もあり、当社契約も延期されるなどの影響が出ました。すでに 2023 年には底打ちが見られましたが、その回復スピードは緩やかであり、本格的な回復は 2025 年以降となる見込みです。リチウムイオン電池 (LiB) 産業向けの工業炉および関連製品においては、電気自動車市場の拡大をベースに年率 10-20% 程度の成長が今後見込まれ、市場拡大が期待されています。

#### 売上成長予測

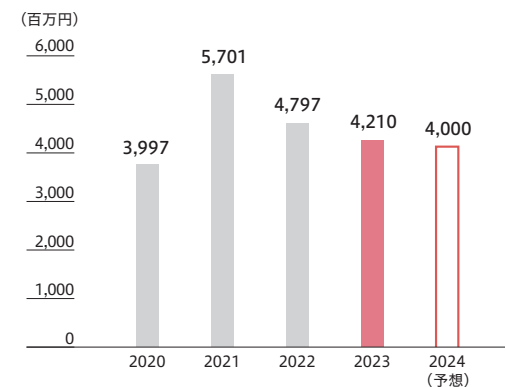


### ■ 業績推移

#### 売上高の推移



#### EBITDA の推移

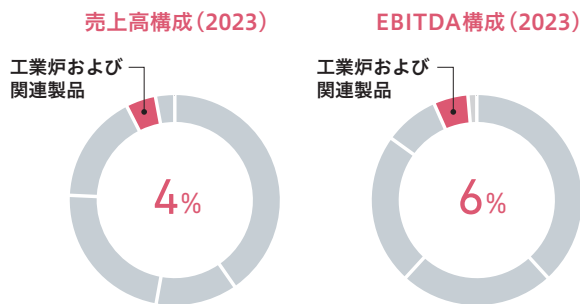




## ■ 中期経営計画 T-2026

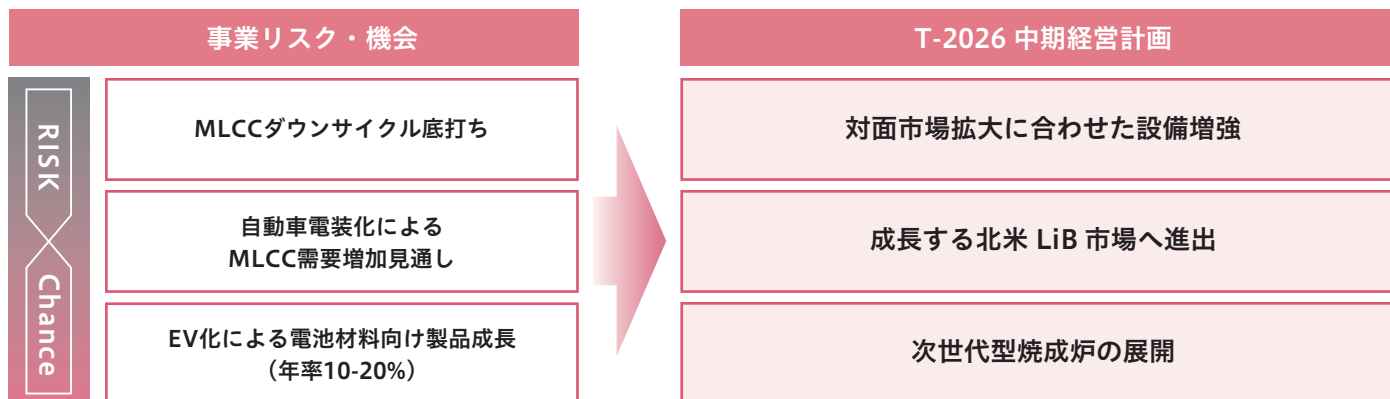
本事業は、これまで年率1割程度で成長を続けてきましたが、パソコン、スマートフォン向け需要の停滞やLiB市場の成長鈍化により、2023年は一時的な調整局面に入りました。T-2026の初年度となる2024年にはLiB市場の成長鈍化は続くものの、MLCCのダウンサイクルは底打ちし、当セグメントの業績も徐々に回復する見通しです。具体的には、電子部品向けは5G、自動車の電装化、自動運転機能の向上を背景に2026年までは年率5-10%での成長を予想しています。またLiBなどの電池材料向けは、今後も一定の成長を保つ見通しで、2026年まで年率10%程度の成長が見込めます。T-2026の期間においては、こうした対面市場の拡大に合わせ設備増強投資を積極的に実施する計画で、さらには成長する北米LiB市場への展開も視野に入れた成長戦略を進めていきます。工業炉ビジネスの持続的成長のためには、常に次世代の工業炉展開を見据えた開発と提案を継続することが不可欠です。顧客の環境負荷低減/生産性追求ニーズに応えていく炉をオーダーメイドで開発することで、信頼関係を築き上げ、唯一無二のパートナーとして存在できると考えています。このように既存市場への製品展開を強化しつつ、事業領域拡大にも積極的にチャレンジすることで業界トップの当社ポジションを盤石なものにしていきます。

### 業績指標



	2023	2024f	T-2026
売上高	156	170	250
営業利益	39	40	60
ROS	25%	24%	24%
ROIC (調整後)	28%	24%	28%
EBITDA	42	40	60
CAPEX	7	20	0

(億円)

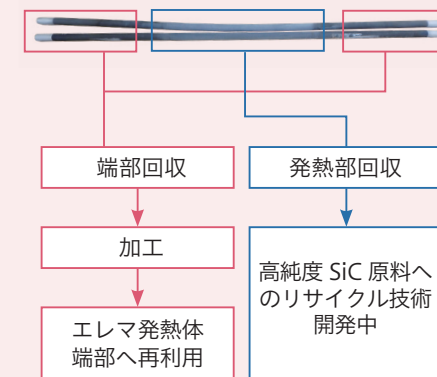


### COLUMN

#### エレマ発熱体の端部リサイクル

エレマ発熱体においては、環境対応型製品を開発・投入するとともに、2023年より使用済み製品を回収・リサイクルする取り組みをスタートしました。使用済みエレマ発熱体を回収し、端部は製品として再利用し、発熱部は高純度SiC原料へのリサイクルを目指します。顧客においても産業廃棄物処理がなくなるというメリットもあり、製品循環サイクル全体で大きな環境負荷低減となっています。

#### 使用済みエレマ発熱体の端部のリサイクルを開始





サステナビリティ

# Sustainability

基本方針と推進体制	.....	42
地球環境との調和	.....	43
事業を通じた社会課題への貢献	.....	46
経営基盤の強化	.....	49
社外取締役鼎談	.....	57
取締役・監査役一覧	.....	62

## 基本方針と推進体制

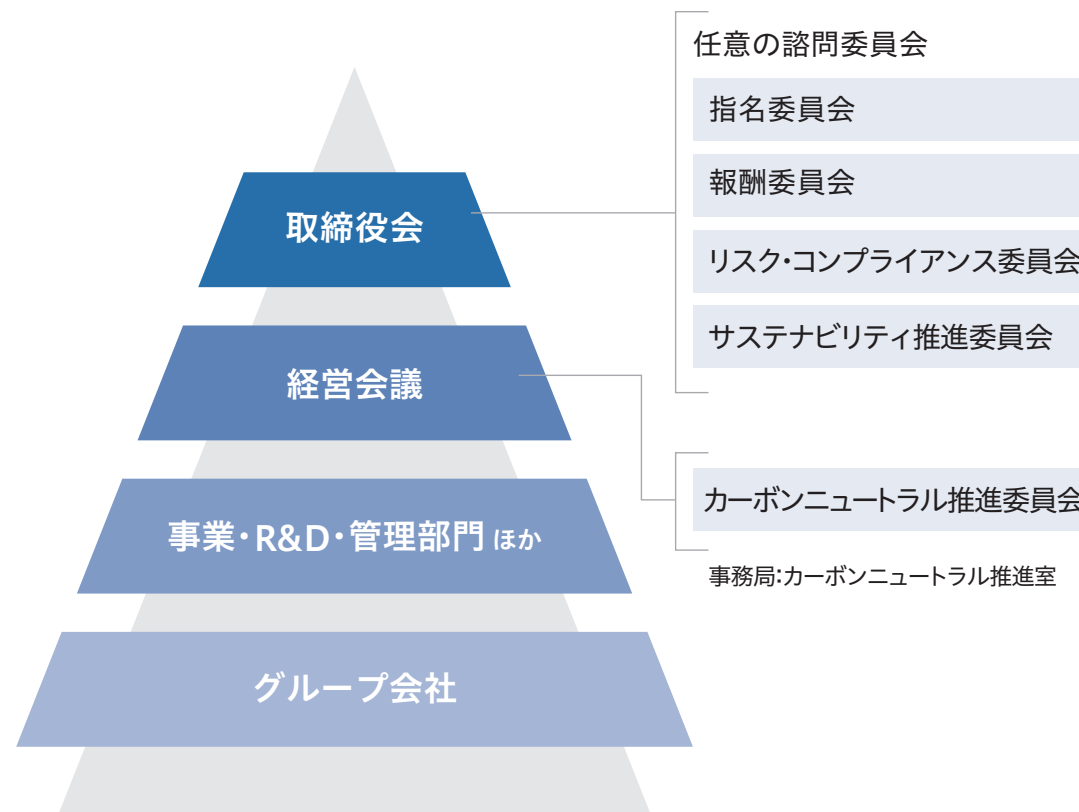
### ■ サステナビリティ基本方針

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委員会として設置しました。社長を委員長とし、総務・法務部管掌役員、経営企画部管掌役員、人事部管掌役員、開発戦略本部長、技術本部長、主要4事業部長で構成され、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、統合報告書作成など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、2021年5月に発足したカーボンニュートラル推進プロジェクトを、2022年1月に、社長を委員長とするカーボンニュートラル推進委員会として委員会化することにより、体制を強化しました。当社カーボンニュートラル対応の司令塔として、カーボンニュートラルに関する全社方針・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。



# 01 地球環境との調和

## 気候変動対応

### 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、取締役会決議を以て、気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)への賛同を表明しました。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。

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（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）  
時間軸：2030年・2050年 \*2050年の参照データがない場合は2040年

シナリオ*	事業	リスク / 機会要因	リスク / 機会	主な取り組み
4°C	4事業共通	台風・洪水・集中豪雨の増加による生産活動の停止やサプライチェーン分断	物理リスク	当社生産拠点における水リスクの定期的調査 <a href="#">▶ 水資源ページ (45P)</a>
1.5°C	4事業共通	カーボンプライシングの導入拡大による負担増	移行リスク	カーボンニュートラル目標達成に向けた取り組み（環境負荷の低い燃料への転換、再生可能エネルギー活用、リサイクル製品の拡大展開、使用済みタイヤの再利用等） <a href="#">▶ カーボンニュートラルページ (44P)</a>
1.5°C	4事業共通	再生可能エネルギー利用義務化（利用が不可避）	移行リスク	再生可能エネルギーの効率的な調達推進 <a href="#">▶ カーボンニュートラルページ (44P)</a>
1.5°C	4事業共通	・化石燃料由来の原料を使用しない技術の普及 ・低炭素製品の需要増、化石燃料由来原料に対する消費者意識の変化	移行リスク	・CB事業での化石燃料由来以外の原材料活用、使用済みタイヤの再利用等の先進技術開発を推進・CCS(CO <sub>2</sub> 回収・貯留)技術導入のための調査開始 ・製品製造時のCO <sub>2</sub> 排出量を削減することによる製品の付加価値向上 <a href="#">▶ カーボンニュートラルページ (44P)</a> <a href="#">▶ 事業戦略ページ (30P-40P)</a>
1.5°C	黒鉛電極	電炉の優位性の高まり	機会	・更なる高品質な黒鉛電極の製造追求・需要増加の機を捉えた安定供給 <a href="#">▶ 事業戦略ページ (30P-40P)</a>

\* 1.5°Cシナリオ：産業革命以前に比べて気温上昇を1.5°C以下に抑えるために必要な対策が講じられた場合の抑制シナリオ（NZE、SDS等）  
4°Cシナリオ：産業革命以前に比べて平均気温が4°C上昇するシナリオ。気候変動に対し経済施策や追加の対策が講じられない場合の成り行きシナリオ（SPS等）

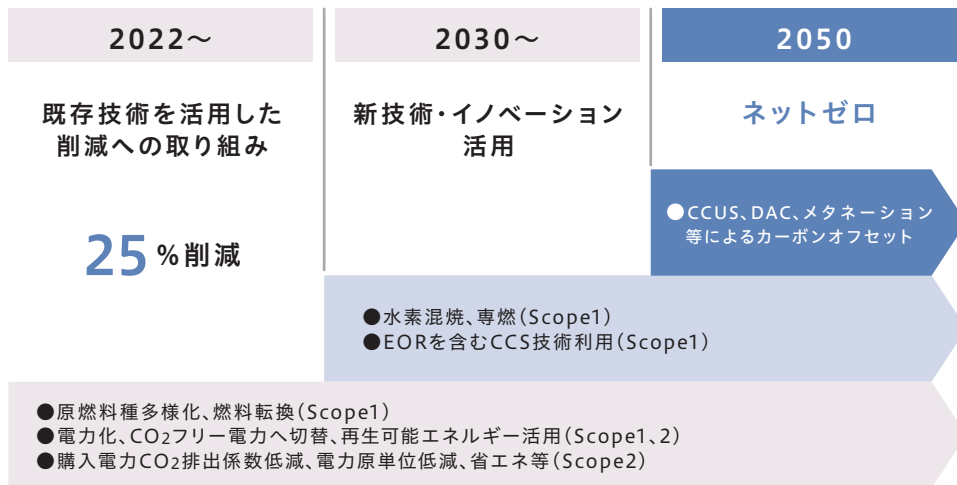
## カーボンニュートラル

### ■ 東海カーボングループのCO<sub>2</sub>排出量削減目標

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CO<sub>2</sub>排出量25%削減(2018年比)を目指します。

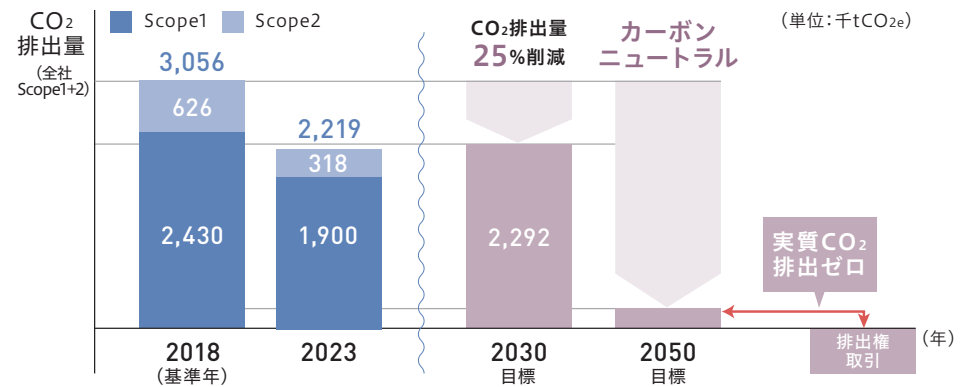
### ■ カーボンニュートラルに向けたロードマップ

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CO<sub>2</sub>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など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CO<sub>2</sub>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。



- \* CCS : Carbon dioxide Capture and Storage = CO<sub>2</sub>回収・貯留
- \* EOR : Enhanced Oil Recovery = 原油増進回収
- \* CCUS : Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage = 分離・貯留したCO<sub>2</sub>の利用技術
- \* DAC : Direct Air Capture = 大気中のCO<sub>2</sub>を直接回収して利用する技術

### ■ GHG 排出量 (Scope1、Scope2) (連結)



東海カーボングループの2023年GHG排出量は、使用電力のCO<sub>2</sub>フリー電力への切替、再生可能エネルギーの活用、環境負荷の低い燃料への転換等により、2018年比約27%削減となりました。

現在検討を進めている製品リサイクルに向けた研究や革新技術開発・導入、お客様・取引先様・業界団体等との協働等を更に加速させ、目標達成に向け取り組んでいきます。

	2018	2022	2023
GHG 排出量 (Scope1+2) (千tCO <sub>2</sub> e)	3,056	2,408	2,219
Scope1 (千tCO <sub>2</sub> e)	2,430	2,018	1,900
Scope2 (千tCO <sub>2</sub> e)	626	391	318
基準年対比	-	21%削減	27%削減

- \* 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

## 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、余分な水の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
2023年	2021年の水使用量以下(900万m <sup>3</sup> /年)	840万m <sup>3</sup>	連結 (単体および 主要国内外グループ会社)
2024年	2021年の水使用量以下(900万m <sup>3</sup> /年)	-	

### ■ 削減のための各拠点の取り組み

事業	拠点	施策
黒鉛電極	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	海外生産拠点	漏水対策による設備投資

### ■ 水リスクと評価

当社では、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。2024年は、東海カーボングループの国内外の35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 2024年3月現在

\*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

## 循環型社会の実現

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。また、サステナブル原料の活用や製品リサイクルを通じて、循環型社会の実現に貢献します。

### ■ 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、委託処理量のさらなる削減と最終処分量の削減に注力しています。

	KPI	実績	対象範囲
2023年	再資源化率80%以上 最終処分量25%以下	再資源化率89% 最終処分量11%	単体および 主要国内グループ会社
2024年	リサイクル率50%以上(*)	-	連結 (単体および 主要国内外グループ会社)

\*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

### ISCC PLUS 認証の取得

当社グループのカーボンブラック製造拠点(石巻工場、知多工場、九州若松工場、北米拠点)において、持続可能な製品の国際的な認証制度の一つであるISCC PLUS(\*)を取得しました。本認証製品の提供を通して今後とも持続可能な社会の実現に貢献していきます。

当社は、ISCCの最新規定に則り、ISCC PLUS要求事項に準拠することを約束し、宣言します。

\* ISCC PLUSとは  
ISCC(International Sustainability and Carbon Certification)とは、持続可能性および炭素に関する国際認証であり、全世界で生産・販売される主にバイオマスや再生由来等の原料(持続可能原料)についてサプライチェーン上で管理・担保する認証制度です。

### 循環型社会に向けた技術開発を推進

カーボンニュートラルや環境負荷低減に貢献する先進技術の開発を進めています。具体的には、タイヤなど各種ゴム製品のライフを延ばすための材料開発、化石燃料由来以外の原材料活用、使用済みタイヤの再利用、エネルギーの回収・再利用など、お客様、お取引先、大学などの研究機関との共創により実現していきます。



## 02 事業を通じた社会課題への貢献

### 安心・安全な製品の供給

#### ■ 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 を買収する等、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。

#### ■ 原料の調達

カーボンブラック・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ともに、足許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、日・米・欧の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3拠点の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等、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みます。

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、地域社会、従業員等、ステークホルダーの皆さまとの「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、皆さまの信頼に応えつつ、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。全てのサプライヤーの皆様にご周知するため、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](https://www.tokaicarbon.co.jp/sustainability/pdf/pdf_procurement.pdf)

### ■ 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調達アンケートの主な調査項目は、当社調達ポリシーに沿って設定しています。公正な事業遂行については、贈収賄を含め、反汚職を包括的に対象としています。

 東海カーボングループ 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>

### 東海カーボングループの調達基本方針

- 1 パートナーシップ
- 2 QCDと公正・公平な評価・選定
- 3 コンプライアンス
- 4 人権尊重
- 5 地球環境・国際社会・地域社会との共生

### サプライヤーの皆様と共有いただきたいガイドライン

- 1 誠実で公正な事業活動
- 2 人権尊重と安全な職場環境
- 3 地球環境保全に向けた取り組み、地域社会との共生
- 4 企業情報の適切な開示
- 5 会社の資産・情報の保護



## 人権の尊重

### ■ 人権についての基本的な考え方

当社は、基本理念である「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」の項目

- 1 法令の遵守
- 2 差別の禁止
- 3 児童労働・奴隷労働の防止
- 4 労働基本権の支持
- 5 過度の労働時間削減・賃金に関する権利確保
- 6 健康と安全基準
- 7 ハラスメントの禁止
- 8 プライバシーの尊重
- 9 人権への負の影響防止・軽減
- 10 人権侵害への対応



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](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存在す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。更に、2020年度以降、単体および主要国内子会社の各拠点を対象とした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年～2022年の3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。

### 人権デューデリジェンスのプロセス

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

## 03 経営基盤の強化

### 人材の育成

2030年のありたい姿を実現するには、多様な人材の確保・育成とともに、社員が切磋琢磨しながら成長できる環境づくりが重要であると考えています。

人的資本経営を目指す第一歩として、2023年、東海カーボングループは、人材育成方針および社内環境整備方針を策定しました。

#### ■ 人材育成方針

当社グループの企業理念は「信頼の絆」、行動指針は「誠実」「変革」「挑戦」「共創」「スピード」です。当社グループは、これら企業理念や行動指針に共鳴いただける人材を採用し、加速度的に変化する時代の中で、社内外の、多様な価値観やバックグラウンドを持つ仲間たちと積極的に協働して、スピード感を持って果敢に変革に挑戦することによって、持続可能な社会の実現に貢献できる人材を育成していきます。

#### ■ 社内環境整備方針

当社グループは、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」に向けて、多様な価値観やバックグラウンドを持つ社員が切磋琢磨し成長していける、自由闊達で風通しのよい組織・カルチャーを醸成していきます。

働き方改革を推進し、多様な人材を惹きつける、適切な人事制度・競争力のある処遇を実現する一方、社員の成長をサポートすべく、社員のステージや特性・希望を踏まえた、様々な研修プログラムを用意しています。社員の人権を最大限尊重し、ハラスメントは許しません。「東海カーボン健康経営宣言」を踏まえ、社員とその家族の健康を重視した経営に努めるとともに、年金制度や従業員持株会制度を通じて、社員の資産形成もサポートしていきます。

#### ■ ワークライフバランス

当社は子どもの生後最長2年間の育児休業制度、1家族につき通算93日間の介護休業制度を運用しています。育児短時間勤務は小学3年生までと、法定基準に比べて特に自由度の高い制度としています。

年次有給休暇の取得については5日以上の計画取得に加え、半日休暇制度や失効休暇積立制度により、自由度を高めています。

また、2021年には、子育てサポート企業として、厚生労働大臣より「くるみん認定」を受けています。

#### ■ 従業員エンゲージメント向上

当社グループの長期ビジョン「持続可能な社会の実現に貢献」を達成するには、企業価値を高めることが重要であり、そのためには従業員のエンゲージメント向上が必要であると考えています。2023年、東海カーボンで勤務する従業員を対象に初回のエンゲージメント調査を実施しました。調査結果については、「会社基盤」「支援行動」の項目は強みがある一方、「施設環境」「制度待遇」の項目は弱みがあるという結果になりました。今後の取り組みとして、短期的な目標および中長期的な目標を設定した上で、全社改善策立案・実行をするとともに、各組織レベルでのアクションプランを策定し、改善に向けて取り組んでいきます。

#### ■ 教育・研修

当社では、各部署より選抜された従業員を対象に実施する「特化型研修」、新入社員研修も含めた階層別を実施する「階層別研修」等、様々な教育・研修を行っています。さらに、個人の自己研鑽を目的とした通信教育制度や公的資格奨励金制度を設けています。

##### 特化型研修

例) 次世代リーダー研修

目的：論理的思考、マーケティング、ファイナンス、リーダーシップの習得

対象：各部署から選抜された若手・中堅層

期間：約9ヶ月間

##### 階層別研修

例) キャリアデザイン研修

目的：自身の振り返りと将来のキャリアビジョン設定

対象：入社3、4年目の社員

期間：1日（集合研修）

## ダイバーシティ

### ■ 高齢者の継続雇用

当社は、意欲と能力のあるシニア人材が定年退職後も継続して就労できる再雇用嘱託制度を設けています。2023年は希望者13人すべてを継続雇用しました。また、人事処遇制度を改定し、再雇用嘱託者の年収を増額するとともに、現役世代に準じた人事評価をすることとしました。今後も、労働力の安定的な確保や制度のさらなる活性化につながる施策を検討していきます。

### ■ 女性活躍推進

当社は、2022年に策定した女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画では、2022年4月からの3年間で、総合職新卒採用数に占める女性の割合を30%以上、女性管理職比率を2024年末までに5.6%、年次有給休暇の取得率を70%以上とすることを目標に掲げています。

KPI	2023年実績	対象範囲
女性社員の管理職比率を2021年：2.8%から2024年末までに5.6%以上に引き上げる	4.0%	単体
単体の総合職新卒女性社員の採用比率30%	40%	単体

### ■ 障がい者雇用の促進

2021年1月より企業向け貸し農園「TOKAI ファーム」を利用し、障がいのある方に野菜を栽培することによる就業機会を提供しています。「TOKAI ファーム」は屋内農園にある水耕栽培施設で、小松菜や水菜など葉物野菜を中心に播種から1ヶ月程度で収穫でき、収穫した野菜は社員に配布しています。

今後も、働きやすい環境づくりを推進し、積極的に採用を進めていきます。

\*非財務データ(社会)はデータ集(P.71)に掲載しています

## 労働安全衛生

### ■ 方針・推進体制

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、工場で働くすべての人に安全な作業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	2023年実績	対象範囲
2023年	度数率1.20以下	0.80	連結
2024年	度数率1.20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、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。

新規の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。

### ■ 研修

安全意識高揚のため安全教育を実施しています。危険に対する感度の向上を図るための外部研修やVRを使用した危険体験研修、事業場内の安全ルールと過去の労働災害の再発防止策の徹底を目的とした安全研修を実施しています。



▲ VRを使用した危険体験研修

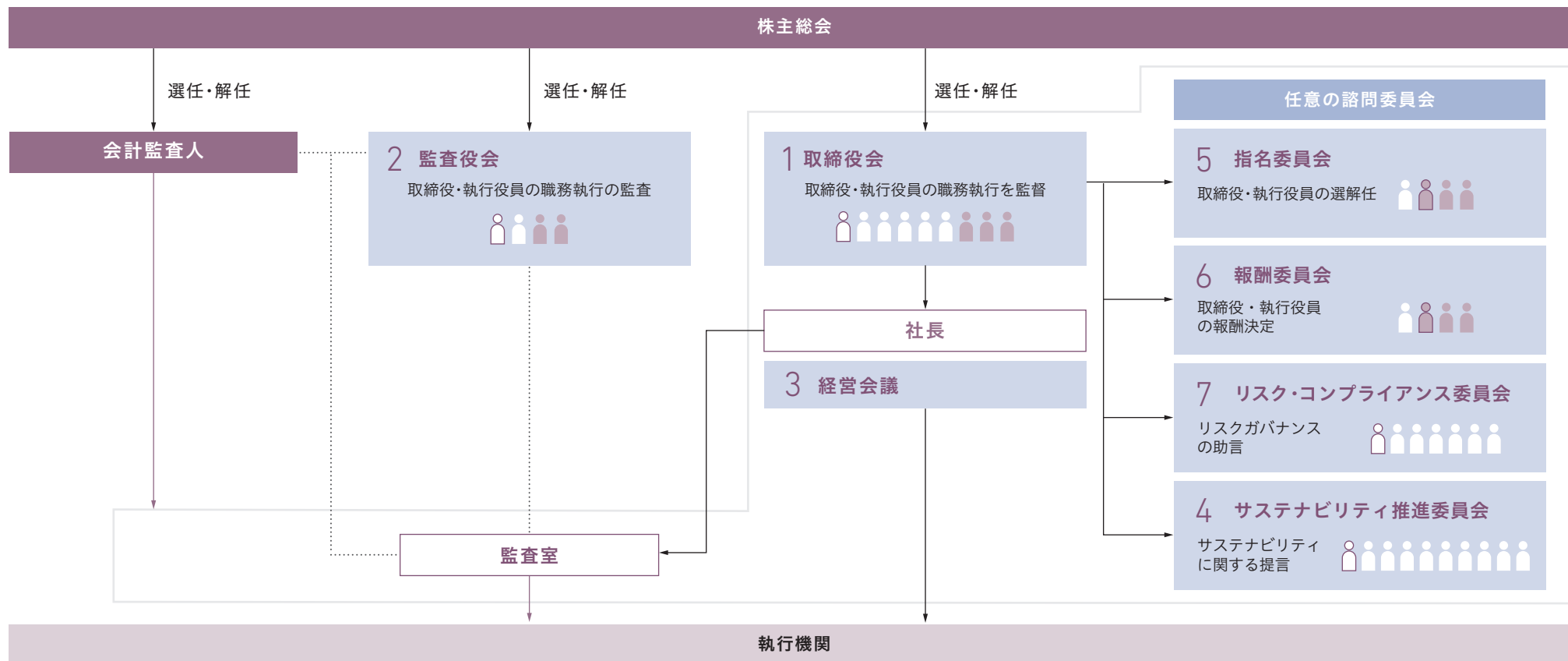
## コーポレートガバナンス

当社は、中長期的な企業価値の向上を経営の最重要課題としており、その実現のために、お客様、株主をはじめとするステークホルダー各位のご期待に応え、良好な関係を構築していくことが重要との考えのもと、「信頼の絆」を基本理念としています。「行動指針」「グローバル行動規範」の考え方も踏まえ、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築に努めています。

### ■ コーポレートガバナンス体制図 (2024年4月1日時点)

議長(取締役会)・委員長(各委員会)	👤
社内	👤
社外・独立	👤
監査	➡
連携	⋯

\*監査役を含む



## 1 取締役会

取締役会は、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、原則、月次で開催しています。2024年3月28日現在の取締役は9名であり、うち3名は社外取締役です。取締役会の任意の諮問委員会として、社外取締役が過半数を占める指名委員会・報酬委員会を設置しているほか、同じく、取締役会の任意の諮問委員会として、リスク・コンプライアンス委員会およびサステナビリティ推進委員会を設置しています。

## 2 監査役・監査役会

当社は、監査役会を原則月次で開催しています。2024年3月28日現在の監査役は4名であり、うち2名は社外監査役です。監査役は、監査役会で決議した監査方針・計画に基づき、取締役会をはじめとする重要会議への出席や業務および財産の状況の調査を通じて、取締役の職務遂行状況を監査しています。

## 3 経営会議

社長を議長とする経営会議を設置し、取締役会で決定した基本方針に基づき、経営に関する重要事項を協議・決定しています。経営会議には業務執行取締役、業務担当執行役員、監査役等が参加し、原則週1回開催しています。

## 4 サステナビリティ推進委員会

社長を委員長とし、サステナビリティに関する重要事項につき討議を行い、その結果を踏まえ、関係部室等に助言を行うとともに、取締役会に対して、報告・提言を行います。

## 5 指名委員会

以下の事項を審議し、取締役会に諮る役割を担っています。

- 株主総会に提出する取締役候補の選任及び取締役の解任に関する議案の内容
- 代表取締役、取締役社長の選定・解職
- 執行役員の選任・解任
- 役付執行役員の選定・解職
- その他、取締役及び執行役員の人事に関して必要と判断した事項

## 6 報酬委員会

以下の事項を審議し、取締役会に諮る役割を担っています。

- 取締役及び執行役員の報酬等に関する基本方針、規則・制度等の制定、変更、廃止
- 株主総会に提出する取締役の報酬限度額に関する議案の内容
- その他、取締役及び執行役員の報酬等に関して必要と判断した事項
- 取締役会の委任に基づき、取締役及び執行役員の個人別評価及び報酬額等の内容を審議・決定

## 7 リスク・コンプライアンス委員会

リスクとコンプライアンスに関する重要事項につき討議を行い、その結果を踏まえ、関係部室等に助言を行うとともに、取締役会に対して、報告・提言を行います。

## 2023年取締役会審議事項

テーマ分類	審議事項トピックス
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
	子会社大型投資、PMI進捗状況報告
人事・組織	23.3%
人事・組織	取締役・役員的人事
	組織改編・規程改定
決算・財務	18.8%
	月次決算・決算短信
決算・財務	有価証券報告書
	中期経営計画策定・進捗状況報告
経営戦略・ サステナビリティ	12.0%
	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

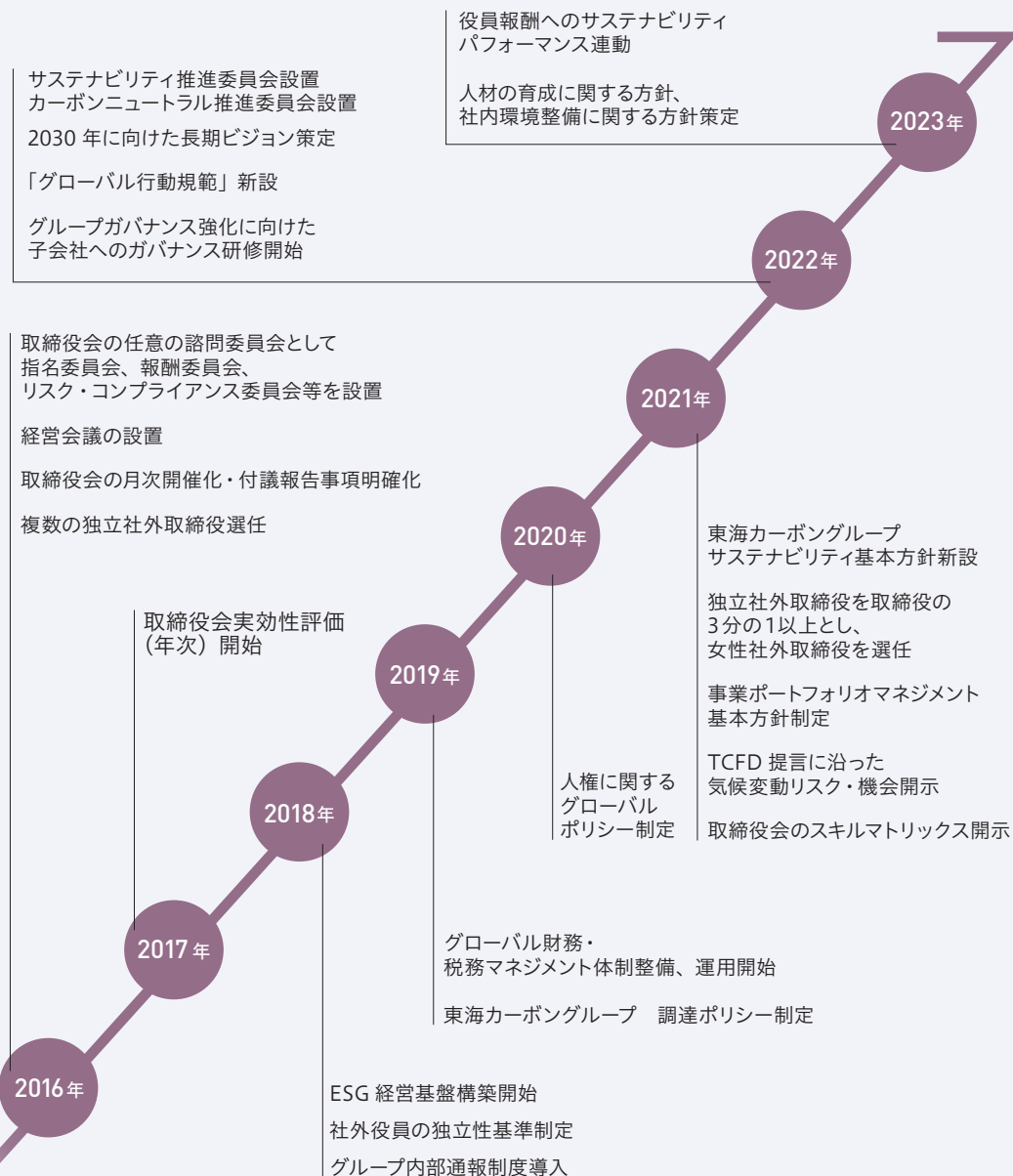
## 取締役会の実効性強化

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で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ました。その結果、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。

特徴的なのは、全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し重要事案に関する理解を深めていることで、それら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、2022年には、サステナビリティ推進委員会を新設するなど、継続的な体制強化に努めております。2023年においては、役員報酬へのサステナビリティパフォーマンス連動等、サステナビリティと経営との連携に一定の進捗が見られたと評価しています。

## ガバナンス強化の歩み



## 役員報酬

### ■ 役員報酬制度概要

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おり、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。

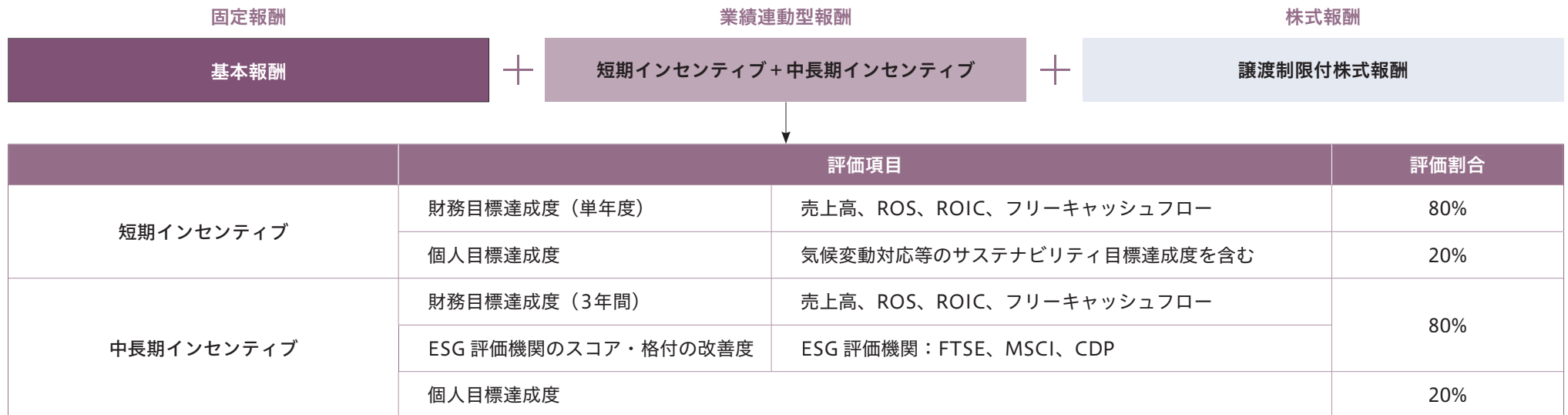
### ■ 基本方針

<p>取締役および執行役員 (社外取締役を除く)</p>	<p>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及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、当社の業績及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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 短期及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</li> <li>● 現在又は将来の役員候補への動機づけとして機能し、競合他社比劣後しない水準の報酬</li> <li>● 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</li> </ul>
<p>社外取締役、監査役</p>	<p>基本報酬のみ</p>

### ■ 報酬要素概要

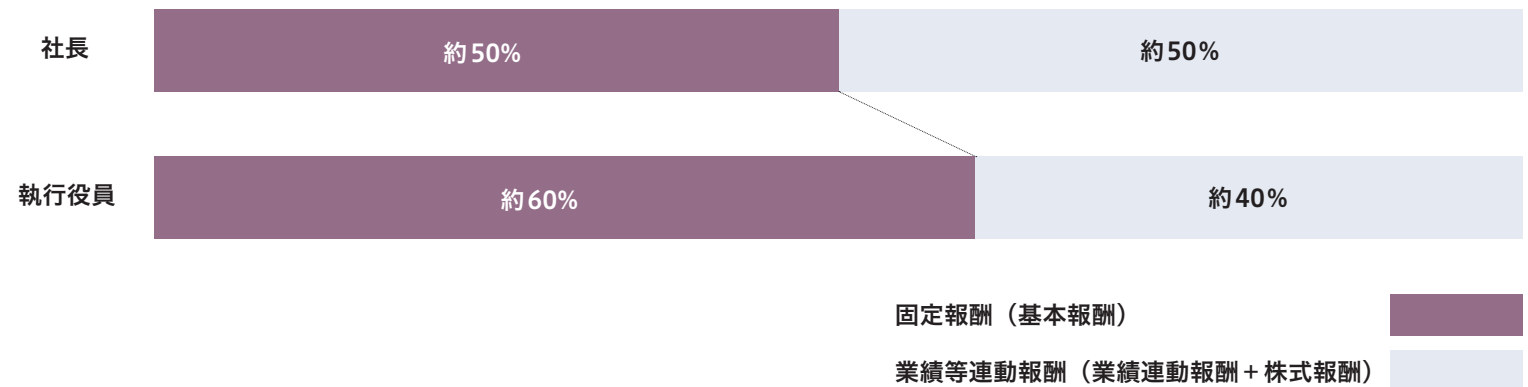
報酬の種類		概要
<p>固定報酬 (基本報酬)</p>		<p>役員に応じた基準額に査定を反映して決定</p>
<p>業績連動報酬</p>	<p>短期インセンティブ</p>	<p>役員に応じて基準額を定め、財務目標指標および個人目標達成度(含サステナビリティ目標)に応じて、基準額の10%~200%の範囲内で支給額を決定</p>
	<p>中長期インセンティブ</p>	<p>役員に応じて基準額を定め、財務目標指標、ESG 評価機関のスコア・格付改善度および、個人目標達成度に応じて、基準額の10%~200%の範囲内で支給額を決定</p>
<p>株式報酬 (譲渡制限付株式報酬)</p>		<p>企業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</p>

## ■ 報酬構成



## ■ 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、「業績連動報酬+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。





## コンプライアンス

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そって、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

取締役会の諮問機関であるリスク・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、関係部室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。

また、役職員全員が日常業務を遂行する中での行動や判断の基準となる「グローバル行動規範」を制定しています。

### ■ 内部通報制度

役員・社員などによる贈収賄などの汚職につながるすべての行為を含め、法令違反や不正行為の発生（あるいはその兆候）を知った従業員等から通報を受け付ける内部通報制度を導入しています。社内窓口（法務部、監査役）および社外窓口（顧問弁護士）を設け、電話、ファックス、電子メールあるいは書面郵送などで通報や相談を受け付けており、匿名での通報も可能です。また、社外第三者からの通報、外国語による通報、所定の窓口以外に入った通報についても、対応可能な体制を確保しています。

この制度を利用した際には、不正目的で行った場合を除き、これを理由として解雇その他不利益が生じないように、「内部通報管理規程」に情報提供者の保護も明記した上で適切な運用を行っています。通報があった場合、通報された事項に関する事実関係の調査は、当社法務部長を責任者とし、通報者の秘密保持に関する厳格な管理のもとで実施しています。仮に調査の結果、違法行為等が明らかになった場合は、是正措置および再発防止措置を講じ、就業規則に従った処分が課される仕組みとしています。また、社外窓口の設置を通じて、すべての従業員およびステークホルダーが安心して通報できる仕組みも整えています。本制度については、コンプライアンスマニュアルや社内規程集に明記するとともに、社内研修、社内掲示板、社内報等、工夫を凝らして周知を行っています。

### ■ 腐敗防止

贈収賄・汚職行為の防止

当社では、「グローバル行動規範」において、国内外の関係法令やルールを遵守し、社会の倫理や良識に従った企業活動を行うこととしています。また、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。

2023年においては、当社で汚職行為に関する摘発事例はなく、罰金・課徴金等の支払いもありませんでした。また、汚職行為を理由とした従業員への処分もありませんでした。なお、政治献金は行っていません。

汚職行為に関する取締役会の監督

取締役会は、贈収賄など汚職防止を含むコンプライアンスに関する取り組み状況を監督しており、リスク・コンプライアンス委員会から報告を受けています。

### ■ 教育・研修

従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図るべく、継続的にコンプライアンス研修を実施しています。

2023年度は、東海カーボンの全役職員を対象に、業務上の不正行為や下請法違反等のテーマを取り上げ、E-learningを使用した研修を実施しました。受講率は89%でした。また、階層別研修でも新入社員や管理職向けに、社内外の講師によるコンプライアンス研修を実施しています。

コンプライアンスメッセージ動画の社内配信や、社内報への関連記事掲載を通して、役職員のコンプライアンス意識の向上にも努めています。

## Discussion

# グローバル企業に ふさわしいガバナンスへと 進化させる

激しい変化の中で、東海カーボングループの経営、ガバナンスはどう進化すべきか、3人の社外取締役に語っていただきました。



### 社外取締役 宮崎 俊郎

2022年3月に当社社外取締役に就任。長年にわたり大手製造会社において要職を歴任し、同社取締役社長、取締役会長を務めるなど、グローバルに事業展開する経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有する。

### 社外取締役 浅田 眞弓

2021年3月に当社社外取締役に就任。長年にわたり弁護士を務め、医学博士号を取得。弁護士・医学博士として法務・リスク管理、ESG・サステナビリティに関する広範な知識と豊富な経験を有する。

### 社外取締役 神林 伸光

2016年3月に当社社外取締役に就任。長年にわたりグローバルに事業展開する大手重工業メーカーにおいて要職を歴任し、企業経営、法務、営業マーケティング、人材開発に関する広範な知識と豊富な経験を有する。

## 事業環境の変化への対応

**神林** 事業環境は厳しくなりつつあります。ウクライナとロシアの紛争が長引いているほか、中東の情勢も予断を許さない状況が続いています。長坂社長も指摘されていると思いますが、当社グループに関して言えば、黒鉛電極事業の失速が深刻化しつつあります。世界的な鉄鋼景気の減速、電炉稼働率の低下による価格競争の激化が欧州などで見られるほか、中国での「モノあまり」の進行もあって中国産やインド産の黒鉛電極がアジア市場にも多く流入し、当社グループの黒鉛電極事業のシェアを急速に奪っています。製品の品質という面では、当社グループの製品が中国産の黒鉛電極に比べて明らかに勝っていますが、多くのユーザーは、品質の高さより低価格であることに魅力を感じ、そちらを選び始めているというのが目の前で起きている現実です。スマルティング&ライニング事業でも、中国勢の勢いに押され気味で、厳しい事業展開を強いられています。一方で、カーボンブラック事業とファインカーボン事業では引き続き優位な事業展開ができており、今後の事業ポートフォリオの組み換えを含め、議論を深めるべき時期に来ているのかもしれない。

**浅田** 神林さんの言う通り、一部のビジネスは確かに厳しい状況に置かれているように思います。為替の変動のような外部環境への対応など、自社の努力だけでは如何ともし難い部分も、中にはあるのかもしれない。

その一方で、品質面の飽くなき追求や、安全性を高めることへの配慮など、引き続き努力によって信頼を勝ち取っていける部分も多くあるはず。そのような状況があることも含めて、株主・投資家などステークホルダーの皆様に対して適切な情報開示に努め、誠実なコミュニケーションを心がけることが重要だと思います。改善していく部分については丁寧に説明する、じっくり時間をかけて今後の対応を考える必要があれば、そのことについて誠意をもって説得し、待つべきところは待っていただく、その間も進捗については丁寧に報告するといった、誠実なコミュニケーションのあり方について常に進言しています。相手にとってわかりやすい、理解していただきやすい情報が発信されているかについて、私自身は常に意識をして見るようにしています。

**宮崎** 神林さんが指摘された黒鉛電極事業やスマルティング&ライニング事業は、確かに苦しい状況に置かれています。「会社の寿命は30年」などと、昔はよく言われました。一つの事業が、未来永劫続くようなことはあり得ません。常に事業のあり方を見直しながら、自社の存在を維持するために試行錯誤を繰り返すことが必要です。当社グループが現在展開している6つの事業でも、成長が楽しみな事業分野もあれば、若干苦しい事業もあるというのは、変化の激しい時代を生きる企業であれば当然です。黒鉛電極事業で言えば、脱炭素社会への大きな流れを考えれば、製鉄の方法は

## 競争に勝つための「次の一手」

高炉法から電炉法へと軸足を移していくものと思われます。その流れの中で、例えば大型電炉向けの製品に特化していくなど、当社グループにしかできない分野で戦おうとすることが重要だと思います。

社内では新たな事業領域を模索し、投資をしようとする動きもあるようですが、これもまた重要です。それぞれ展開する事業に関し、短期的なデコボコはあるにせよ、長い目で見た場合には成長に向かっていくといった状況を創り出すべきです。経営会議などを見ても、東海カーボングループがどうしたら勝者になれるのか、どうしたらそれぞれの事業で競争力を高められるのかといった点について、真剣に話し合われています。これは社外取締役として、私自身が肌で感じています。こうした議論が展開されているうちは、心配ないように思います。



## 研究開発人材を育てる

### 今後の成長戦略

**宮崎** 先ほど触れた新たな事業領域への取り組みについて、私見を述べさせていただきます。新たな市場を見据えて投資をするためには勇気が必要です。既存の事業について、新たな設備を追加したり入れ替え投資をしたりすることには予算がつきやすいものですが、新たに創出しようとする事業についての予算は、当然ながらつきにくいものです。新規事業の担当者が具体的な予算枠を提示したとしても、大半の人にとってはそれが理解できず、判断することができません。過去の経験に基づく判断ができないからです。とは言え、ある程度の規模感をもって投資をしなければ、スピード感のある事業開発ができないまま競争に負けてしまいます。事業開発に向けたパワーの源は、人材や資金の大胆な投入であり、新しい道具の投入です。どのような事業展開になるにせよ、あらかじめ事業開発のための予算枠を設け、大胆かつスピード感を持って進めることが重要です。もちろん走り出すからには、マイルストーンを設けて精緻に管理していくことが重要です。

**浅田** 新たな事業開発のための投資や、新たな設備投資が行われる際には、投資が行われた後に、当初想定していた問題についてはどう解消されたのか、その一方で、新たな問題として、今は何に直面しているのかといった、課題解決のサイクルがどのように回り、新たな課題にどう移り変わっているのかを、私自身は

それぞれを見える化し、分析するようにしています。こうした分析を通じて気づくのは、それぞれの事業部が直面し、解決してきた課題が、経営会議などを通じて他の事業部にも共有され、経験値として蓄積されており、それが新たな投資の際に活かされ、問題の解消がなされていくことが多いということです。これらは各部門の方々の努力の賜物と言えます。その意味では、今後の新たな事業展開についても、私自身はそれほど心配していません。

宮崎さんが言うように、もちろん新たな事業領域の開拓には困難も多いと思います。研究開発人材については他社との取り合いにもなるため、そこに対する資金の継続的な投入は不可欠です。ただそれとともに、当社グループがいかに魅力のある事業を展開しているか、社内に魅力的な開発環境が備わっているかといったアピールが欠かせません。幸いにして、当社グループに魅力を感じて扉を叩いてくれる研究者の方々も多くいると聞いており、うれしく思っています。

**神林** 当社グループでは中期経営計画を「ローリングプラン」として公表しています。単年度の経営計画というものは、もちろん投資家にとって必要なのですが、事業環境の変化を受けて中期経営計画をアップデートする作業というのも有益です。2024年度を初年度とする中期経営計画「T-2026」も、3年後にあるべき姿を思い描き、取締役会においても議論を重ね、練りに練った計画として仕上がっています。その成果



にはもちろん期待をしていますが、一方で、冒頭で宮崎さんが触れた通り、黒鉛電極事業やスメルティング&ライニング事業については予期せぬ状況が起きており、計画の進捗については丁寧に確認していく必要があります。過去にM&Aを実施した海外の子会社について、状況をつぶさに把握し、見極め、ハンドリングしていく必要があるでしょう。グローバルに事業を展開する大手製造業の中には、グローバルなM&Aによって獲得した企業については、多くの経営人材を送り込み、自らハンドリングできるようにする企業もあります。当社グループの場合は、獲得した海外子会社については現地の経営者に委ねるスタンスをとることが多いのですが、PMI\*が十分にできているかは少し心配な部分もあります。海外子会社を統合すること、また人事制度など、海外子会社の良いところを親会社でも採用するなど、両社間のシナジーを出すことに、もっと貪欲になってもよいのかもしれない。

\* PMI : Post Merger Integration M&A成立後の統合プロセス

## 取締役会、ガバナンス

**浅田** これは以前からそうなのですが、当社の社外取締役は、経営会議にも出席することが求められています。取締役会にかかる前の「生の議論」に触れることができることは、取締役会での議論を深めることにも繋がるため、もちろん良いことなのですが、生の議論であるがゆえに、生煮えの案件である場合には結果的に差し戻しになり、それが再度付議され、ゴーサインが出たところで、取締役会で再び経営会議と同じ説明がなされるといったこともあります。経営会議の議案には、取締役会に付議されないような案件もあり、それらを知ることは取締役会での議論にもプラスに作用することも多いと言えます。じっくり時間をかけて、何度も議論すべき案件ももちろんある一方、時間の使い方については検討の余地があるかもしれません。

**宮崎** 確かにそれはありますね。もう少し改善できるのかもしれませんが。ガバナンスに関して、私が課題意識を持っているのは、取締役会もさることながら、組織のガバナンスです。当社グループの海外売上高は約8割で、海外従業員比率も7割を超えています。米国やヨーロッパ、アジアの子会社は、それぞれの歴史も、企業風土も異なります。こうした多様な海外子会社を統治するには、それなりの仕組みが必要です。さまざまな考え方はあると思いますが、やはり国内にある親会社でコアとなる指針を出して、それ

を海外の子会社に徹底させたほうが、私は良いと思います。どのような仕組みを導入するにせよ、当社グループは、こうした組織のガバナンスについては弱さを感じられるように思います。「安全」の基準については、共通の理念をつくった上で、それを浸透させようとしており、そこは評価できるのですが、もう少しスピード感をもって取り組む必要があります。

海外子会社との対話がどのようになされているのかという点も、少し見えにくいところがあります。取締役会では、海外子会社の様子は事業部長から報告があるのですが、事業部長が海外子会社の経営幹部とどのような対話をしているのかということまでは見えてきません。海外子会社との組織的対話をどうしていくのかについては、今後の課題の一つだと思います。

**神林** 先ほど浅田さんもお指摘されましたが、経営会議については、もっと活発な議論がなされてもよいように感じています。事業部同士で遠慮があるのか、所管でない事業部の話に対して、あまり首を突っ込まないような忖度が、まだまだあるように思います。長坂社長はその場で忌憚なく意見を述べていますが、それ以外の方々の「おとなしさ」が、どうしても気になります。会社全体のこととして、きめ細かい議論が必要な場面では、やはり忌憚なく話し合ってもらいたいと思います。

## 経営会議を 活発な議論の場に



## サステナビリティ

**神林** サステナビリティへの取り組みについては「本気度」が感じられます。2023年度より、役員報酬にサステナビリティ・パフォーマンスを連動させる仕組みを導入しています。サステナビリティに対する意識の高まりが、今後大いに期待できると思います。次期経営者を見据えたサクセッションプランについては、まだまだ明確に見えてこない部分が多く、これからの課題です。社外取締役をうまく利用しながら、「見える化」を進めていく必要があります。

**浅田** 企業組織を木の幹に例えるならば、人材は一つひとつの葉ということになるでしょう。葉は成長し、やがては枯れ落ちますが、また新しい葉が育っていく。丈夫な幹がある限りそれは繰り返されます。人材が多様化し、選択肢が増えれば、それだけ企業としての繁栄の可能性は高まります。当社グループはグローバル企業であり、グループ間の人材交流をもっと深めていくことが、組織としての持続的な成長につながると思います。先ほどの神林さんの話にもありましたが、人材交流を深めることで、多様な人材が臆せず意見を戦わせることができる、より風通しの良い企業になると思います。

**宮崎** 変化の激しい時代の中で経営を持続させていくためには、こうした変化に合わせて、やはり会社自体を



変化させる力を持たなければいけません。それが出来るのは、やはり「人」です。人材に対して積極的に投資をし、外部からの人材も集め、スピード感をもって事業を進めていく。それが実現出来てはじめて、サステナブルな企業経営が出来るようになると思います。

神林さんをご指摘されたサクセッションプランについても、常に2-3人の候補者を特定し、候補者として選んだ理由を記録として残しておくべきです。経営のサステナビリティを保つためにも、怠らずに準備を進めておくことが重要です。

## 取締役・監査役一覧 2024年4月1日時点

### 長坂 一

代表取締役社長  
社長執行役員



所有する当社普通株式数 169,338株  
取締役会への出席状況  
100%(21回/21回)

- 【略歴】 1972年 東海電極製造株式会社[現当社]入社  
2006年 当社取締役執行役員  
2008年 当社取締役常務執行役員  
2011年 当社取締役専務執行役員  
カーボンブラック事業部長  
2013年 当社代表取締役専務執行役員  
カーボンブラック事業部、電極事業部担当  
2014年 当社代表取締役副社長執行役員  
カーボンブラック事業部、電極事業部、原料調達部担当  
2015年 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)

### 辻 雅史

取締役  
常務執行役員



所有する当社普通株式数 64,312株  
取締役会への出席状況  
100%(21回/21回)

- 【略歴】 1986年 当社入社  
2015年 当社執行役員カーボンブラック事業部長  
2016年 当社執行役員電極事業部長  
2017年 当社取締役執行役員ファイナカーボン事業部長  
2020年 当社取締役執行役員経営企画部・戦略投資部・  
販売企画部副管掌兼経営企画部長  
2022年 当社取締役執行役員経営企画部・関係会社事業管理部・  
戦略投資部・販売企画部・新規事業推進部管掌兼  
経営企画部長  
2023年 当社取締役執行役員人事部・総務部・法務部管掌  
2023年 当社取締役常務執行役員人事部管掌兼電極事業部長  
2024年 当社取締役常務執行役員電極事業部長(現任)

### 山口 勝之

取締役  
執行役員



所有する当社普通株式数 36,892株  
取締役会への出席状況  
100%(21回/21回)

- 【略歴】 1988年 当社入社  
2018年 当社執行役員技術本部長  
2019年 当社取締役執行役員技術本部長  
2021年 当社取締役執行役員  
開発戦略本部長兼知的財産部長  
2024年 当社取締役執行役員  
開発戦略本部長(現任)

### 山本 俊二

取締役  
執行役員



所有する当社普通株式数 30,083株  
取締役会への出席状況  
100%(21回/21回)

- 【略歴】 1985年 当社入社  
2015年 当社カーボンブラック事業部生産技術部長  
2016年 THAI TOKAI CARBON  
PRODUCT CO., LTD.取締役社長  
2018年 当社執行役員 THAI TOKAI CARBON  
PRODUCT CO., LTD.取締役社長  
2019年 当社取締役執行役員 TCCB Genpar LLC取締役  
2023年 当社取締役執行役員技術本部長(現任)

### 山崎 辰彦

取締役  
執行役員



所有する当社普通株式数 22,338株  
取締役会への出席状況  
100%(16回/16回)

- 【略歴】 1985年 当社入社  
2016年 当社カーボンブラック事業部生産技術部長  
2017年 当社理事カーボンブラック事業部販売部長  
2020年 当社理事 THAI TOKAI CARBON  
PRODUCT CO., LTD.取締役社長  
2023年 当社取締役執行役員 THAI TOKAI CARBON  
PRODUCT CO., LTD.取締役社長(現任)

## 真先 隆史

取締役  
執行役員所有する当社普通株式数 37,100株  
取締役会への出席状況 - (新任のため)

【略歴】 1985年 当社入社  
2014年 当社名古屋支店長  
2016年 当社原料調達部長  
2017年 当社カーボンブラック事業部長  
2018年 当社執行役員カーボンブラック事業部長  
2020年 当社執行役員人事部・総務部・法務部副管掌兼人事部長  
2020年 当社執行役員精練ライニング事業部長  
[現スメルティング&ライニング事業部長]  
2024年 当社取締役執行役員  
スメルティング&ライニング事業部長(現任)

## 神林 伸光

社外取締役  
(独立役員)所有する当社普通株式数 26,200株  
取締役会への出席状況  
100%(21回/21回)

【略歴】 1971年 川崎重工業株式会社入社  
2002年 株式会社川崎造船取締役  
2008年 川崎重工業株式会社常務執行役員  
株式会社川崎造船取締役副社長  
2010年 株式会社川崎造船代表取締役社長  
川崎重工業株式会社常務取締役(非常勤)  
2010年 川崎重工業株式会社代表取締役常務取締役  
船舶海洋カンパニープレジデント  
2013年 同社特別顧問  
2016年 当社社外取締役(現任)  
2017年 乾汽船株式会社社外取締役(現任)  
2023年 一般財団法人日本船舶技術研究協会特別顧問(現任)

## 浅田 眞弓

社外取締役  
(独立役員)所有する当社普通株式数 10,200株  
取締役会への出席状況  
100%(21回/21回)

【略歴】 2002年 弁護士登録 平沼高明法律事務所入所  
2014年 丸ビルあおい法律事務所代表(現任)  
2014年 順天堂大学大学院医学博士号取得  
2020年 学校法人二階堂学園理事(現任)  
2021年 当社社外取締役(現任)

## 宮崎 俊郎

社外取締役  
(独立役員)所有する当社普通株式数 4,000株  
取締役会への出席状況  
100%(21回/21回)

【略歴】 1972年 三井造船株式会社(現株式会社三井E&S)入社  
2007年 同社取締役 財務部門、経理部門およびIR・広報担当  
2008年 三井海洋開発株式会社取締役  
2011年 同社代表取締役社長  
2019年 同社取締役会長  
2020年 同社特別顧問  
2022年 当社社外取締役(現任)

## 芹澤 雄二

常勤監査役

所有する当社普通株式数 66,562株  
取締役会への出席状況  
100%(16回/16回)

【略歴】 1984年 当社入社  
2012年 当社取締役執行役員ファインカーボン事業部長  
2014年 当社執行役員電極事業部長  
2015年 当社取締役執行役員電極事業部長  
2016年 当社取締役執行役員経営戦略本部長  
2017年 当社取締役執行役員人事部・総務部・法務部管掌  
2023年 当社常勤監査役(現任)

## 杉原 幹治

常勤監査役

所有する当社普通株式数 37,100株  
取締役会への出席状況 - (新任のため)

【略歴】 1984年 当社入社  
2013年 当社執行役員ファインカーボン事業部担当補佐  
兼ファインカーボン事業部長  
2014年 当社取締役執行役員ファインカーボン事業部長  
2015年 当社取締役常務執行役員ファインカーボン事業部長  
2016年 当社取締役東海高熱工業株式会社取締役副社長  
2018年 東海高熱工業株式会社取締役副社長  
2024年 当社常勤監査役(現任)



## 小柏 薫

社外監査役  
(独立役員)



所有する当社普通株式数 700株  
取締役会への出席状況  
100%(21回/21回)

【略歴】 1990年 株式会社新日本証券調査センター経営研究所  
(現株式会社日本投資環境研究所)入社  
1992年 税理士登録、小柏薫税理士事務所代表(現任)  
2005年 センコン物流株式会社監査役  
2017年 同社社外取締役監査等委員(現任)  
2019年 当社社外監査役(現任)

## 松島 義則

社外監査役  
(独立役員)



所有する当社普通株式数 100株  
取締役会への出席状況  
100%(16/16回)

【略歴】 1997年 監査法人トーマツ入所  
2001年 公認会計士登録、松島公認会計士事務所代表(現任)  
2006年 税理士登録  
2023年 当社社外監査役(現任)

## ■ 役員のスキル・マトリックス 2024年3月28日時点

		取締役及び監査役に期待する知見・経験									
		性別	在任期間 (年)	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・ 人材開発	ESG・ サステナビリティ
取 締 役	長坂 一	男性	18	●			●		●	●	●
	辻 雅史	男性	7	●		●	●			●	●
	山口 勝之	男性	5					●	●		●
	山本 俊二	男性	5	●			●	●			
	山崎 辰彦	男性	1	●			●	●	●		
	真先 隆史	男性	—	●			●		●		
	神林 伸光	男性	8	●		●	●		●	●	
	浅田 真弓	女性	3			●				●	●
	宮崎 俊郎	男性	2	●	●	●				●	●
監 査 役	芹澤 雄二	男性	1			●	●				
	杉原 幹治	男性	—			●		●			
	小柏 薫	男性	4		●	●					
	松島 義則	男性	1		●	●					

データ集

## Data

長期業績推移	.....	66
セグメント別業績推移	.....	68
サステナビリティ目標一覧	.....	69
非財務データ推移（社会）	.....	71
非財務データ推移（環境）	.....	72
会社概要	.....	74
株式情報	.....	75
投資家広報活動	.....	76
独立した第三者保証報告書 / ESGインデックスへの組み入れ状況	.....	77



## 長期業績推移 2013年度～2023年度（連結）

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>損益計算書</b>												
売上高	(百万円)	100,935	114,576	104,864	88,580	106,252	231,302	262,028	201,542	258,874	340,371	363,946
売上総利益	(百万円)	15,267	18,651	19,960	16,529	27,451	99,378	92,840	49,555	70,732	94,052	98,727
販管費	(百万円)	13,611	14,947	15,871	15,398	16,358	26,312	38,495	41,696	46,085	53,463	59,998
営業利益	(百万円)	1,655	3,703	4,088	1,131	11,093	73,065	54,344	7,858	24,647	40,588	38,728
経常利益	(百万円)	3,114	4,180	4,317	1,702	12,855	72,991	52,986	6,262	24,770	42,521	41,607
税引利益	(百万円)	2,926	4,345	6,726	(7,938)	15,533	95,811	51,226	6,116	23,354	42,111	41,998
法人税等	(百万円)	1,802	1,749	4,345	(67)	2,740	21,543	17,175	2,283	3,248	14,782	13,243
当期純利益	(百万円)	1,213	2,562	2,484	(7,929)	12,603	74,268	34,050	3,833	20,106	27,329	28,754
EBITDA	(百万円)	12,470	13,845	14,581	10,616	17,740	85,374	77,053	35,262	54,518	75,572	75,949
<b>売上高比</b>												
売上総利益	(%)	15.1	16.3	19.0	18.7	25.8	43.0	35.4	24.6	27.3	27.6	27.1
販管費	(%)	13.5	13.0	15.1	17.4	15.4	11.4	14.7	20.7	17.8	15.7	16.5
営業利益 (ROS)	(%)	1.6	3.2	3.9	1.3	10.4	31.6	20.7	3.9	9.5	11.9	10.6
経常利益	(%)	3.1	3.6	4.1	1.9	12.1	31.6	20.2	3.1	9.6	12.5	11.4
税引利益	(%)	2.9	3.8	6.4	(9.0)	14.6	41.4	19.5	3.0	9.0	12.4	11.5
当期純利益	(%)	1.2	2.2	2.4	(9.0)	11.6	32.1	13.0	1.9	7.8	8.0	7.9
EBITDA	(%)	12.4	12.1	13.9	12.0	16.7	36.9	29.4	17.5	21.1	22.2	20.9
<b>投資関連</b>												
設備投資	(百万円)	9,007	6,830	5,301	6,013	4,282	11,794	24,341	28,873	30,347	48,150	53,316
減価償却費	(百万円)	8,656	8,629	9,242	8,124	6,647	10,390	18,503	20,890	22,900	27,460	29,065
研究開発費	(百万円)	1,800	1,882	1,822	2,249	1,482	1,883	2,460	2,682	2,823	3,171	3,605
<b>キャッシュフロー</b>												
営業キャッシュフロー	(百万円)	11,606	11,983	20,613	17,505	10,543	44,109	41,664	55,022	38,072	41,205	62,074
投資キャッシュフロー	(百万円)	(10,791)	(24,027)	3,189	(3,622)	(14,039)	(53,849)	(99,159)	(44,301)	(35,282)	(49,900)	(47,632)
フリーキャッシュフロー	(百万円)	815	(12,043)	23,802	13,883	(3,496)	(9,740)	(57,495)	10,721	2,790	(8,695)	14,442
財務キャッシュフロー	(百万円)	1,441	9,728	(14,926)	(7,613)	(4,534)	29,677	64,568	927	1,211	(10,629)	(14,512)
現金・現金同等物増減	(百万円)	4,155	(1,307)	8,180	5,602	(6,376)	18,979	5,318	11,284	6,707	(15,057)	7,081
為替*	(米ドル/円)	97.65	105.85	121.05	108.85	112.19	110.43	109.05	106.82	109.80	131.43	140.56

\* 社内レート

\* これまでの遡及修正をすべて反映した数値です。

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>貸借対照表</b>												
<b>流動資産合計</b>	(百万円)	90,984	94,685	87,968	77,645	85,444	164,220	196,446	177,678	215,149	246,691	262,890
手元流動性	(百万円)	16,048	14,862	23,045	28,528	22,152	46,797	52,695	67,174	78,858	70,909	77,465
売掛債権	(百万円)	30,075	33,972	26,897	24,220	30,265	55,137	50,648	41,438	56,668	65,197	65,530
棚卸資産	(百万円)	41,507	41,299	34,253	20,734	27,564	58,789	86,380	63,797	72,479	101,330	109,332
その他の流動資産	(百万円)	3,352	4,551	3,771	4,162	5,463	3,945	6,722	5,266	7,143	9,254	10,563
<b>固定資産合計</b>	(百万円)	92,443	115,753	96,106	81,178	99,286	165,648	266,425	282,031	297,353	329,773	377,114
有形固定資産	(百万円)	61,985	67,581	56,629	43,122	51,405	80,312	101,343	125,007	144,165	181,948	223,804
無形固定資産	(百万円)	464	14,103	11,324	10,534	16,343	61,805	141,966	133,349	123,349	118,839	117,051
投資その他資産	(百万円)	29,994	34,069	28,153	27,521	31,537	23,529	23,115	23,674	29,838	28,986	36,258
<b>資産合計</b>	(百万円)	183,427	210,439	184,074	158,824	184,730	329,868	462,872	459,709	512,503	576,465	640,005
<b>流動負債合計</b>	(百万円)	42,385	44,897	31,126	29,028	36,870	91,654	117,541	92,656	130,418	146,696	136,971
短期有利子負債	(百万円)	20,718	21,576	9,537	12,910	14,074	41,709	68,363	51,879	74,710	80,745	70,218
買掛債務	(百万円)	14,179	16,051	11,397	9,591	14,522	26,001	28,936	18,648	26,229	32,272	29,469
その他の流動負債	(百万円)	7,488	7,269	10,191	6,525	8,274	23,944	20,241	22,129	29,478	33,676	37,280
<b>固定負債合計</b>	(百万円)	17,809	33,198	27,976	16,806	20,728	30,381	112,355	142,237	125,514	128,900	142,930
長期有利子負債	(百万円)	5,044	16,713	14,398	4,137	2,068	8,000	79,666	106,764	93,539	90,706	96,424
その他の固定負債	(百万円)	12,765	16,484	13,577	12,669	18,660	22,381	32,689	35,473	31,974	38,190	46,504
<b>負債合計</b>	(百万円)	60,195	78,096	59,103	45,834	57,599	122,035	229,896	234,894	255,932	275,596	279,902
<b>純資産合計</b>	(百万円)	123,232	132,343	124,971	112,989	127,130	207,833	232,975	224,815	256,570	300,868	360,103
株主資本	(百万円)	106,807	108,006	108,910	99,693	110,089	179,500	203,819	196,543	206,269	218,761	237,220
<b>負債・純資産合計</b>	(百万円)	183,427	210,439	184,074	158,824	184,730	329,868	462,872	459,709	512,503	576,465	640,005
<b>比率分析</b>												
ROA	(%)	1.8	2.1	2.2	1.0	7.5	30.0	13.4	1.4	5.1	7.8	6.8
ROE	(%)	1.0	2.0	2.0	(6.8)	10.4	46.8	16.0	0.5	7.5	9.0	8.6
自己資本比率	(%)	66.0	61.8	66.8	69.9	68.4	56.7	45.8	43.8	44.7	46.6	50.7
<b>1株当たり指標</b>												
EPS	(円)	6	12	12	(37)	58	344	150	4.78	75.55	105.16	119.45
BPS	(円)	567	610	577	521	593	878	994	944.16	1,075.19	1,260.95	1,521.89
配当金	(円)	6	6	6	6	12	24	48	30	30	30	36
配当性向	(%)	106	50	52	—	21	7	32	627	40	29	30

## セグメント別業績推移 2020年度～2023年度（連結）

	2020	2021	2022	2023
<b>カーボンブラック事業</b>				
売上高 (百万円)	70,754	99,491	138,484	<b>148,423</b>
営業利益 (百万円)	3,192	8,783	12,282	<b>21,303</b>
営業利益率 (%)	4.5	8.8	8.9	<b>14.4</b>
EBITDA (百万円)	10,171	14,868	20,491	<b>29,270</b>
EBITDAマージン (%)	14.4	14.9	14.8	<b>19.7</b>
<b>ファインカーボン事業</b>				
売上高 (百万円)	31,775	39,125	49,393	<b>45,319</b>
営業利益 (百万円)	6,647	9,611	14,825	<b>10,617</b>
営業利益率 (%)	20.9	24.6	30.0	<b>23.4</b>
EBITDA (百万円)	11,802	15,199	21,270	<b>17,689</b>
EBITDAマージン (%)	37.1	38.8	43.1	<b>39.0</b>
<b>スマルティング&amp;ライニング事業</b>				
売上高 (百万円)	36,421	49,696	65,203	<b>82,820</b>
営業利益 (百万円)	1,161	1,925	1,345	<b>2,305</b>
営業利益率 (%)	3.2	3.9	2.1	<b>2.8</b>
EBITDA (百万円)	11,564	14,097	14,829	<b>17,446</b>
EBITDAマージン (%)	31.8	28.4	22.7	<b>21.1</b>

	2020	2021	2022	2023
<b>黒鉛電極事業</b>				
売上高 (百万円)	37,879	40,619	59,630	<b>60,235</b>
営業利益 (百万円)	(5,766)	(400)	8,032	<b>752</b>
営業利益率 (%)	(15.2)	(1.0)	13.5	<b>1.2</b>
EBITDA (百万円)	(2,274)	4,162	13,549	<b>6,449</b>
EBITDAマージン (%)	(6.0)	10.2	22.7	<b>10.7</b>
<b>工業炉および関連製品事業</b>				
売上高 (百万円)	13,873	18,019	16,272	<b>15,614</b>
営業利益 (百万円)	3,765	5,396	4,475	<b>3,860</b>
営業利益率 (%)	27.1	29.9	27.5	<b>24.7</b>
EBITDA (百万円)	3,997	5,701	4,797	<b>4,211</b>
EBITDAマージン (%)	28.8	31.6	29.5	<b>27.0</b>
<b>その他</b>				
売上高 (百万円)	10,837	11,922	11,387	<b>11,532</b>
営業利益 (百万円)	298	754	1,108	<b>1,299</b>
営業利益率 (%)	2.8	6.3	9.7	<b>11.3</b>
EBITDA (百万円)	832	1,313	1,589	<b>1,783</b>
EBITDAマージン (%)	7.7	11.0	14.0	<b>15.5</b>

## サステナビリティ目標一覧

マテリアリティ		目標	2023年度		
テーマ	要素		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 <sub>2</sub> 排出量総量25%削減(2018年比)	連結	
		汚染の削減	揮発性有機化合物(VOC)を2015年度比90%以下に削減	単体	
			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30%を2024年末までに環境配慮型に変更	TCX	
	循環型社会の実現	水使用量の削減	水使用量の削減(2021年の使用量以下)	連結*2	
		廃棄物の再資源化	廃棄物の再資源化率80%以上	国内グループ	
持続可能な資源の活用	最終処分率25%以下		国内グループ		
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	2024年までに国内のCB3工場でISCC PLUS認証取得	知多工場、石巻工場、九州若松工場	
			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70%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	
	安心・安全な製品の供給	更なる品質向上/製品の品質向上	電極原単位低減技術の確立(2023年は前年比3%削減)	連結(黒鉛電極事業)	
		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	連結での重要サプライヤーへのCSR調査実施	連結
	人権の尊重	従業員の人権に関する意識向上	ハラスメントマニュアルの国内子会社への展開	国内グループ	
			人権デューデリジェンスの海外子会社への展開	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	
	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	-	-
リスク管理			-	-	
連結ガバナンス体制の整備			-	連結	
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 グローバルコンプライアンス体制構築に向けた基盤整備	連結
人材の育成		多様な人材の確保	女性社員の管理職の倍増(2024年内)	単体	
			単体の総合職新卒女性社員の採用比率30%	単体	
			外国人社員の管理職増員(2024年内)	単体	
			経験者採用社員の管理職比率引き上げ(2024年内)	単体	
労働安全衛生の推進		労働災害の低減	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
			度数率の低減(度数率1.20以下)	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)

\*2 単体+国内外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)

		2024年度		
実績	評価	具体的な数値目標	対象拠点*1	
2023年全社CO <sub>2</sub> 排出量実績2,219千tCO <sub>2</sub> e(2018年比27%削減)。主にCO <sub>2</sub> フリー電力への切替、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 <sub>2</sub> 排出量総量25%削減(2018年比)	連結	
今年度(2023年4月～2024年3月)の揮発性有機化合物(VOC)排出量は、12月までの状況から目標達成見通し。(2015年度比:約71%と目標達成中)	○	NOx排出量:3,400t/年以下(基準年:2021年)SOx排出量:18,600t/年以下(基準年:2021年)揮発性有機化合物(VOC):280t/年以下	連結*2	
環境クレーム1件発生。2024年1月、米国拠点の工場から大気放出された排ガスに関して改善命令を受けたが、適切に対処し、問題解決済み。	△	環境クレームゼロ(大気、水質など)	連結	
現在TCXで使用の製品輸送時パッケージの環境配慮度を調査。環境配慮型と認定されたのは全体の8%、改善の目途が立っているパッケージは29%。顧客承認後、2024年下期より順次切替実施。	△	製品輸送時パッケージの30%を2025年末までに環境配慮型に変更	TCX	
2021年比約6.2%の削減	○	水使用量の削減(2021年の使用量(900万m <sup>3</sup> /年)以下)	連結*3	
再資源化率89%	○	リサイクル率50%以上(基準年:2021年)*5	連結*4	
最終処分率11%	○			
知多工場、若松工場はISCC PLUS 認証取得済。石巻工場は2023年12月に審査済み、2024年2月に取得見込み。	○	2024年までに国内のCB3工場でISCC PLUS 認証取得	知多工場、石巻工場、九州若松工場	
環境負荷低減テーマ向けの開発費用の割合92%	○	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95%	○	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の割合83%	○	環境負荷低減関連の特許出願数70%以上	東海高熱工業	
品質改善品を出荷した対象ユーザーのうち75%は2022年比3%以上の削減達成。	○	重大な品質クレームゼロ	連結	
2023年に調査実施した単体拠点における重要サプライヤー5社の調査結果分析後、調査報告レポートを各社に送付。	○	「グループ調達ポリシー」改定を踏まえたCSR調達調査の調査票見直し	連結	
国内子会社の人権啓発推進委員を対象にハラスメントマニュアルの説明会を開催するとともに、人権研修を通じて国内子会社の従業員、管理職にハラスメントマニュアルを周知。	○	-	-	
2024年度の継続課題。	×	海外グループ会社毎の人権ポリシーに準拠して各社で人権DDを実施	連結	
寄付金および活動費総額:約5,300万円(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)地域貢献活動内容:清掃活動、食糧寄贈等	○	地域貢献活動の開示充実	連結	
-	-	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		
-	-	製品安定供給のための原材料調達検討(地政学リスク)		
-	-	海外危機管理体制の整備(継続)		
内部統制推進、北米統括会社機能整備、子会社管理、海外危機管理体制の構築について、計画・目標通り実行。	○	-	-	
重大な影響を及ぼす法令違反件数ゼロ	○	重大な影響を及ぼす法令違反件数ゼロ	連結	
内外子会社のガバナンス・コンプライアンス体制調査。内外子会社コンプライアンス担当者とのリレーション構築。	○	グローバルコンプライアンス体制構築に向けた基盤整備		
目標設定時(2021年)比1.33倍に増加(2023年12月末時点)	○	女性社員の管理職比率を2021年:2.8%から2024年までに5.6%以上に引き上げる	単体	
2024年4月入社の単体新卒女性社員の採用比率33%	○	単体の総合職新卒女性社員の採用比率30%	単体	
管理職候補層を含め採用活動実施。計画通り進捗。	○	2024年までに外国人社員の管理職増員(2021年比)	単体	
目標設定時(2021年)比8.1%増加(2023年12月末時点)	○	2024年までに経験者採用社員の管理職比率引き上げ(2021年比)	単体	
2023年専門研修総時間:727h、新入社員研修総時間:5,580h	○	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	
度数率0.80	○	度数率の低減(度数率1.20以下)	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)

\*2 NOx対象:単体+海外7社(Tokai ErftCarbon GmbH, 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6社(Tokai ErftCarbon GmbH, 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)

\*3 単体+国内外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)

\*4 単体+国内外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)

\*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

## 非財務データ推移（社会）

	バウンダリ	単位	2020	2021	2022	2023
従業員数	連結	人	4,178	4,289	4,378	4,427
従業員数	単体	人	778	760	763	779
海外従業員比率	連結	%	68.9	70.4	70.7	70.2
女性社員比率	単体	%	8.5	8.3	9.6	9.5
総合職新卒女性社員比率	単体	%	20.8	33.3	66.6	40.0
女性管理職比率	単体	%	-	2.8	3.0	4.0
外国籍社員の管理職比率	単体	%	-	-	1.5	1.0
経験者採用社員の管理職比率	単体	%	-	-	10.0	11.8
障がい者雇用比率	単体	%	2.53	2.55	2.36	1.94
育児休業からの復職率	単体	%	100	100	100	100
男性労働者の育児休業取得率	単体	%	-	-	-	90.4
年次有給休暇の平均取得率	単体	%	62.9	69.3	77.7	74.1
従業員の月間平均超過勤務時間	単体	h	7.93	11.17	10.55	*
労働災害度数率	連結	-	1.22	1.30	1.20	0.80

\* 2023 年実績は 2024 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

		2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>GHG排出量 (Scope1+Scope2)</b>							
CO <sub>2</sub> 排出量(千tCO <sub>2</sub> e)	連結	3,056	2,687	2,232	2,409	2,408	2,219 ★
Scope1(千tCO <sub>2</sub> e)	連結	2,430	2,164	1,825	2,070	2,018	1,900 ★
Scope2(千tCO <sub>2</sub> e)	連結	626	523	406	339	391	318 ★
<b>CO<sub>2</sub>排出量</b>							
Scope3(千tCO <sub>2</sub> e)	連結	7	3,322	1,619	1,599	1,680	*3
カテゴリ1 購入した製品・サービス	連結	–	469	189	341	1343	1,188 ★
カテゴリ2 資本財	連結	–	20	23	22	51	99 ★
カテゴリ3 Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	連結	–	N/A	N/A	N/A	82	74 ★
カテゴリ4 上流の輸送・流通	単体	6	5	5	6	6	*3
カテゴリ5 事業から出る廃棄物	単体	0.7	0.5	0.4	0.7	0.5	*3
カテゴリ6 出張	単体	–	N/A	N/A	N/A	0.4	*3
カテゴリ7 雇用者の通勤	単体	–	0.4	0.4	0.4	0.4	*3
カテゴリ8 リース資産(上流)	–	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
カテゴリ9 輸送、配送(下流)	–	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
カテゴリ10 販売した製品の加工	–	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
カテゴリ11 販売した製品の使用	連結	–	2,827	1,402	1,228	321	288 ★
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	連結	–	–	–	–	–	–
カテゴリ13 リース資産(下流)	–	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
カテゴリ14 フランチャイズ	–	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
カテゴリ15 投資	–	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>水</b>							
取水量(千m <sup>3</sup> )	連結 *1		8,913	7,815	8,976	8,672	8,402
取水用売上高原単位	連結		34.1	38.9	34.8	25.6	23.2
排水量(千m <sup>3</sup> )	単体	1,994	2,068	2,010	2,115	2,018	2,029
<b>産業廃棄物</b>							
発生量(t)	国内G *2	7,816	8,272	9,400	7,749	6,854	5,849
再資源化率(%)	国内G	66	84	89	85	87	89
委託処理量(t)	国内G	3,781	3,543	5,052	3,742	3,250	2,289
最終処分率(%)	国内G	45	23	17	19	18	11

\*1 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., 東海ファイナカーボン株式会社, 韓国東海カーボン株式会社, Tokai COBEX Polska sp. z o.o., Tokai COBEX Savoie SAS)

\*2 国内G: 単体+主要国内子会社(東海高熱工業、東海ファイナカーボン、東海マテリアル)

\*3 2023年実績は7月頃更新予定

## GHG 排出量 (Scope 1、Scope 2) の算出方法

### 【対象範囲】

CO <sub>2</sub>	連結の全生産拠点および本社・支店・研究所(2022年より東海耀碳素(大連)有限公司、東海碳素(蘇州)有限公司、上海東海高熱耐火制品有限公司、東海高熱(蘇州)工業炉有限公司、Tokai Carbon Europe Ltd. Italia Branchを集計対象に追加)。
CH <sub>4</sub> 、N <sub>2</sub> O	2022年より連結のCO <sub>2</sub> 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
CO <sub>2</sub>	エネルギー起源	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
	非エネルギー起源	1月～12月	1月～12月
CH <sub>4</sub> 、N <sub>2</sub> O	—	1月～12月 * 2022年より算定	

### 【算出方法】

CO<sub>2</sub>、CH<sub>4</sub>、N<sub>2</sub>Oの各ガスの地球温暖化係数を用いてCO<sub>2</sub>相当の排出量を計算している。HFCs、PFCs、SF<sub>6</sub>は排出量が微量であるため、集計対象外としている。

Scope1：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。なお、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CO<sub>2</sub>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。

### 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. 2.5)」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.3.3)」、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IDEAv3.3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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

2024年4月1日現在

### 会社概要

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 Tel：03-3746-5100（代）
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
従業員数	単独779名、連結4,427名（2023年12月時点）
事業内容	黒鉛電極・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・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

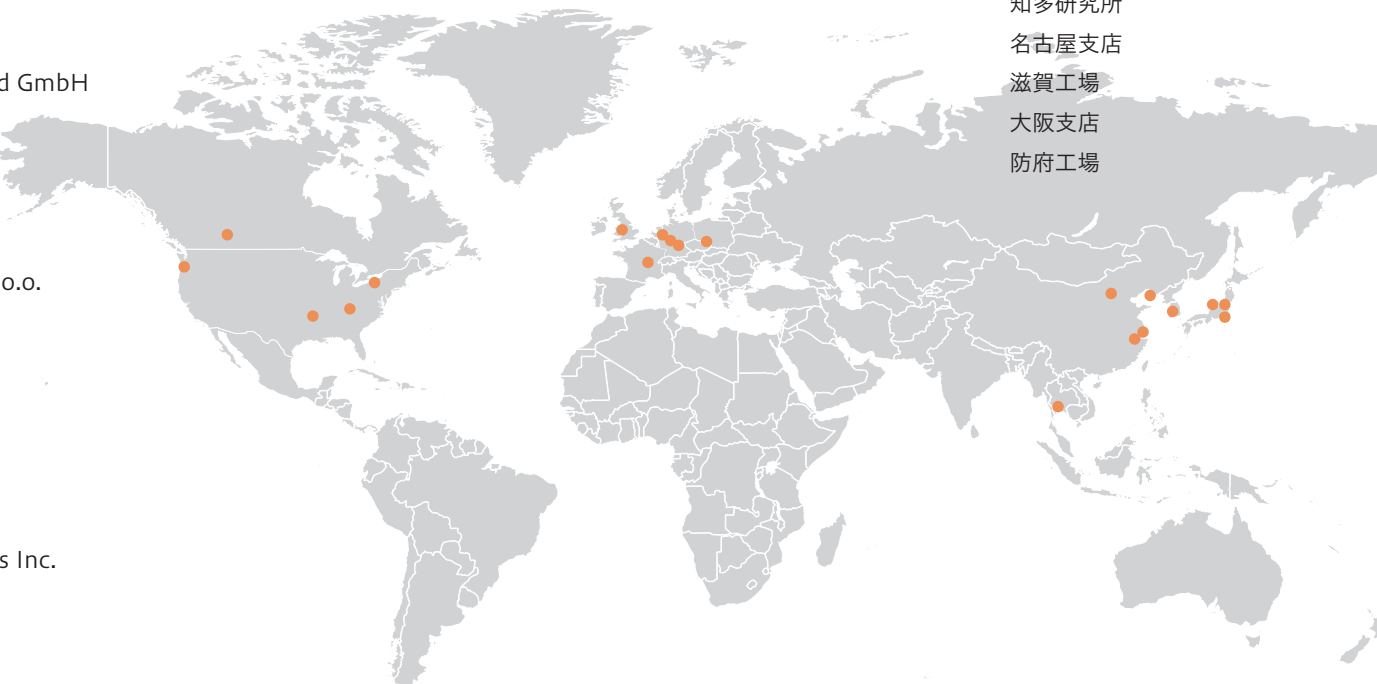
Tokai Carbon Deutschland GmbH  
Tokai ErftCarbon GmbH  
Tokai Carbon Europe Ltd.  
Tokai COBEX GmbH  
Tokai COBEX Savoie SAS  
Tokai COBEX Polska sp. z o.o.

Tokai Carbon U.S.A., Inc.  
Cancarb Limited  
Tokai Carbon GE LLC  
Tokai Carbon CB Ltd.  
MWI, Inc.  
Tokai Carbon US Holdings Inc.

東京本社  
富士研究所  
湘南工場  
茅ヶ崎研究所  
石巻工場  
知多工場  
知多研究所  
名古屋支店  
滋賀工場  
大阪支店  
防府工場

防府研究所  
負極材生産技術センター  
九州若松工場  
田ノ浦工場  
田ノ浦研究所  
オリエンタル産業（株）  
三友ブレーキ（株）  
東海ファインカーボン（株）  
東海高熱工業（株）  
東海マテリアル（株）  
東海能代精工（株）  
東海運輸（株）

東海高熱（蘇州）工業炉有限公司  
東海碳素（蘇州）有限公司  
上海東海高熱耐火制品有限公司  
東海耀碳素（大連）有限公司  
Tokai COBEX（Beijing）Ltd.  
Thai Tokai Carbon Product Co., Ltd.  
TOKAI CARBON KOREA Co., Ltd.



## 株式情報

2023年12月末日現在

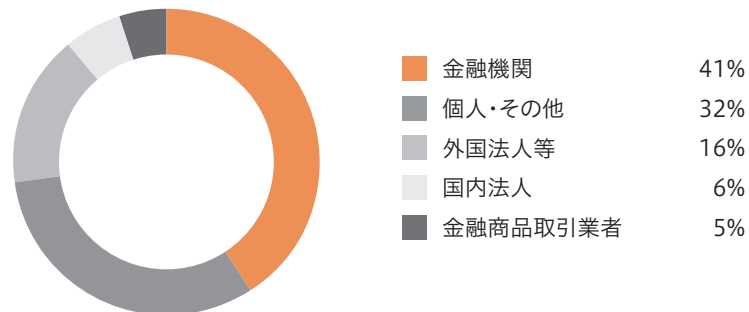
## 株式概要

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	598,764,000株
発行済株式総数(自己株式を含む)	224,943,104株
株主総数	109,024名

## 持株比率\*



(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。  
\*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

## 大株主

氏名又は名称	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)	43,444	20.38
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,005	8.44
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
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	2,744	1.29
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,633	1.24
JPモルガン証券株式会社	2,566	1.2
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,529	1.19
東京海上日動火災保険株式会社	2,426	1.14
明治安田生命保険相互会社	2,032	0.95

(注1) 当社は、自己株式を11,747千株保有していますが、上記大株主からは除外しています。

(注2) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

\*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

## 株式所有者別状況

株主	所有株式数（千株）
金融機関	87,132(41%)
個人・その他	67,993(32%)
外国法人等	34,570(16%)
国内法人	12,658(6%)
金融商品取引業者	10,860(5%)
合計	213,215(100%)

## 投資家広報活動

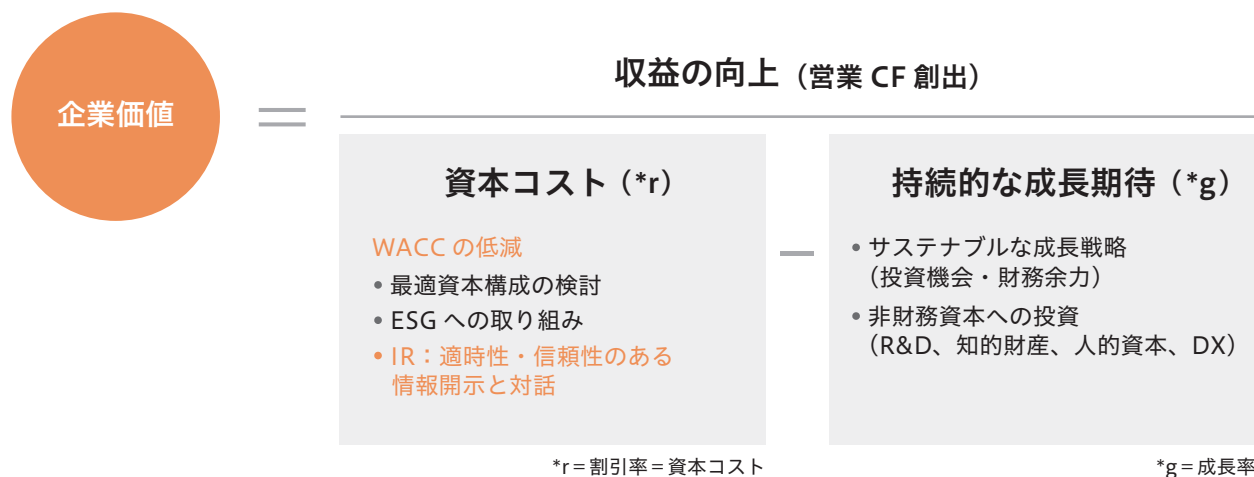
企業における広報活動は通り一遍の業績開示だけではなく、サステナビリティやESGの概念を統合した会社の経営戦略を誠実に開示し、市場との積極的なコミュニケーションを取っていくことが、企業の責任としてますます重要になっています。コミュニケーションは投資家のみならず、お客様、お取引先、従業員、社会など幅広いステークホルダーへと広げたいとの意思で、各種媒体で会社情報の発信や対話の充実に努めています。

会社の目指すところ、事業環境や競合の状況、そのなかでの各事業の戦略について中長期の目線から、わかりやすくお伝えし、普段一般の方が目にするものの少ない“素材”のもつ可能性の大きさを知っていただければ幸いです。

現在、IR機能はサステナビリティとともに総務部の所轄となっていますが、経営、財務、経理、事業部と緻密なコミュニケーションを実施することで、①適時適切な情報開示、②株主、投資家との対話を促進しています。情報の非対称性を極小化することで資本コストの低減を目指せるようIR活動に日々取り組んでいます。

### ■ 資本コストを意識したIR活動

当社の中期経営計画ローリングプランでは、企業価値向上のための資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みについて年次で包括的に開示しております。



### ■ 2023年度実績

イベント	実績	国内
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	年4回	社長、財務経理部管掌より決算説明と今後の見通しについて説明会を開催。質疑応答を含め、ライブと録音データ配信（毎四半期開催）
証券アナリスト主催のsmallミーティング	4回	社長出席。機関投資家と経営方針、事業戦略、事業環境等につき対話
機関投資家・証券アナリストとの個別対話	193件	社長：21件（海外ロードショー、カンファレンス参加を含む） IR担当者：172件（全てのIR面談録は全経営メンバーへ適時共有）
当社主催の証券アナリストへの説明会	年1回	社長、財務経理部管掌、6事業部の部門長が一堂に会して、複数の証券アナリストとの交流を実施
当社主催のsmallミーティング	1回	社長および事業部門長出席。2023年度は『ファインカーボン・smallミーティング』を実施し、動画（録画）と資料を企業サイトにて公開
個人投資家フェア参加	1回	日経IR個人投資家フェアにブース出展。総務（IR/ESG）部門が中心となって参加

## 独立した第三者保証報告書

### 独立した第三者保証報告書

2024年5月31日

東海カーボン株式会社  
代表取締役社長 長坂 一 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社  
東京都千代田区大手町一丁目9番7号

代表取締役 齋藤 和彦 @

当社は、東海カーボン株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した統合報告書 2023 (以下、「統合報告書」という。)に記載されている 2023 年 1 月 1 日から 2023 年 12 月 31 日までを対象とした★マークの付されている環境パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

#### 会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準(以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

#### 当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000「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「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した東海カーボン株式会社の田ノ浦工場における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

#### 結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

#### 当社の独立性と品質マネジメント

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

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



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

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 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 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 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。

## 2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン 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 のサービス及びデータは、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 の名称及びロゴは、MSCI の商標またはサービスマークです。



発行年月	2024年6月
報告対象範囲	東海カーボン株式会社および関係会社。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、2023年1月1日から2023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。
	<a href="https://www.tokaicarbon.co.jp">https://www.tokaicarbon.co.jp</a>

<https://www.tokaicarbon.co.jp/>  
〒107-8636  
東京都港区北青山 1-2-3 青山ビル  
Tel : 03-3746-5100 (代)

