

Corporate Strategy

全社戦略

- 15 長期ビジョン Vision 2030
- 16 連結業績推移
- 17 当社が直面する課題
- 18 Vision 2030に向けた3つの取り組み
- 19 Vision 2030業績目標達成に向けた足元の施策
- 20 事業ポートフォリオマネジメントの高度化
- 21 主要な投資計画
- 22 財務・資本政策
- 23 配当方針

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

「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。

2030年のありたい姿

売上高

5,000 億円

企業規模目線

世界のインフラを長期的、安定的に
支える企業としての目線

EBITDA率

20 %

稼ぐ力

良い製品とサービスを提供し、社会
に貢献することで対価を得る

ROIC(調整後)

12 %

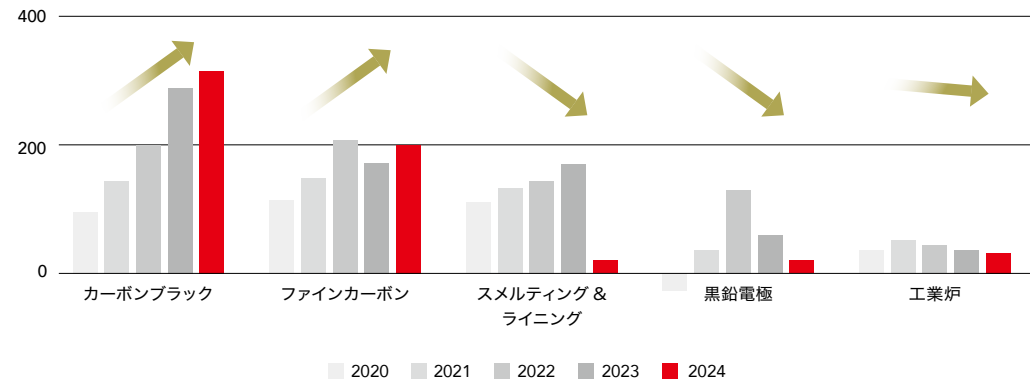
資本効率の向上

WACCを超えるROICを長期的に
継続できる企業体へ

連結業績推移 (2020-2024年)

カーボンブラック事業は堅調な北米需要の伸びにも支えられ、全社の収益を引っ張りました。またファインカーボン事業もEV用の次世代半導体需要を背景に増益傾向。一方でスメルティング&ライニング事業と黒鉛電極事業の収益は急減し、構造改革が必要な状況となっています。黒鉛電極事業は、国内拠点を1拠点に集約、ドイツ製造拠点は売却することとしました。スメルティング&ライニング事業についてものれん等の無形固定資産を全額減損するなどの止血の施策を打っていますが、2025年以降は構造改革により本質的な価値創出力の再構築に取り組みます。スメルティング&ライニングと黒鉛電極の2事業の利益縮減により、2024年度の全社EBITDAはカーボンブラックとファインカーボンで全体の85%を占めることとなり、健全な事業ポートフォリオを維持していくためには、構造改革による2事業の再生と発展に向けたアクションが必要となっています。

2020-2024年のセグメント別EBITDA推移(億円)



セグメント別業績の見通し

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
2025 2026 2027	2025 2026 2027	2025 2026 2027	2025 2026 2027	2025 2026 2027
堅調さ継続 - タイヤ生産は年率3%で成長継続 - カーボンニュートラルの潮流により、石油系、石炭系ともに原料油供給は減少	成長期待 - メモリ半導体底打ち。Si市場は年率約10%で成長の見通し - EVの減速により2025年はSiC半導体関連部材で需要急減するが、中長期的には成長継続	緩やかに回復 2025年のアルミ製錬用のカソード交換需要は顧客における在庫消化の影響で弱含み 2026年以降は実需通りの買い付けに戻る見通し - アルミニウムは年率3%で継続して成長	回復には時間を要す - 需給悪化と新興勢力台頭を背景とするため回復には時間を要す - 長期的には、高炉から電炉へのシフトによる電極需要の増加が見込まれる	緩やかに回復 - MLCC需要回復は2026年後半以降で年率5-10%の成長を見込む - EVの減速により、LiB市場向けの設備投資本格化は2026年以降の見通し

当社が直面する課題

当社を取り巻く事業環境は転換期にあたり、国際情勢ではロシアのウクライナ侵攻や経済ナショナリズムの台頭、競争環境では中国メーカーの生産能力と品質の向上が大きな変化としてあげられます。また地球環境課題も、気候変動のみならず、生物多様性に係る課題が顕在化しており、当社の事業戦略上も重要課題として位置付けられています。Vision 2030では、これら重要課題に対して、長期的な目線で対処してまいります。

当社を取り巻く事業環境

地政学リスク増大

- ロシア・ウクライナ戦争
- 経済ナショナリズム、保護主義の台頭

新興勢力の台頭

- 中国の過剰な生産能力
- 中国、インド勢の品質向上

地球環境課題

- 生物多様性、気候変動問題
- 自然災害の甚大化（増加）

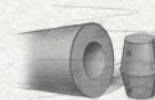
当社が直面する課題

サプライチェーンの分断とエネルギーコスト上昇。
特にスメルティング＆ライニング事業は全製造拠点が欧州にあり、従来のコスト競争優位が剥落。

中国、インド勢の過剰生産による世界的市況下落。

製造プロセス、使用エネルギー、サプライチェーンの見直しを、革新的技術の導入含めてスピード感をもって実探索・実践することが必要。

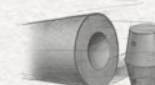
特に影響の大きい事業



黒鉛電極



スメルティング＆ライニング



黒鉛電極



カーボンブラック

全社戦略

- カーボンブラック、ファインカーボン事業への経営資源投入
- 黒鉛電極、スメルティング＆ライニング事業の構造改革と再生
- CO₂排出量、2050年ネットゼロへ向けた取り組み

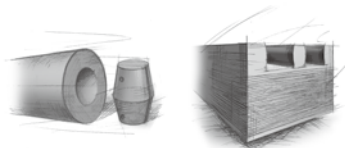
Vision 2030に向けた3つの取り組み

Vision 2030に向けて、3つの課題に取り組みます。足元の喫緊の課題としては黒鉛電極とスメルティング&ライニング事業の収益悪化への対応が必要となります。両事業で抱える課題は異なりますが、抜本的な構造改革を実施し、短期集中で止血と収益力の回復に取り組みます。その一方で、成長市場と位置付けるカーボンブラック、ファインカーボン、工業炉については、積極的に経営資源を振り向ける

ことで、堅調な成長を目指します。長期的な取り組みとしては、持続可能な社会の実現のためのソリューションを価値として提供する「サステナブルな価値創出」についても引き続き注力していきます。限りある資源への配慮と豊かな地球環境を次世代につなげることを可能にする製品、技術、製造手法のイノベーションは、東海カーボンの社会への貢献価値を高めることにつながる重要テーマとなります。

<短期集中>

抜本的な構造改革



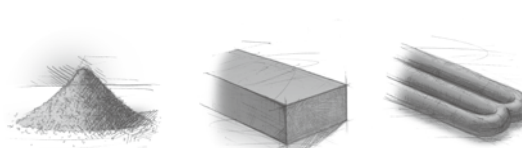
黒鉛電極

スメルティング&
ライニング

黒鉛電極とスメルティング&ライニング事業を中心に、短期集中で収益改善に向けた構造改革を完遂

<中期取組>

成長市場へのコミット



カーボンブラック

ファインカーボン

工業炉

カーボンブラック事業に長期的利益をもたらす、タイの工場移転、アメリカの大型環境設備などへの投資。ファインカーボンと工業炉は、対面業界の中長期的な成長を捉え、生産能力の拡大と新規市場の開拓に努める

<長期取組>

サステナブルな価値創出

全事業

新規事業

研究開発

すべての事業において、持続可能な社会の実現のためのソリューションを提供価値とする。既存製品の製造をサプライチェーン全体の中から見直し、保有技術を活かしつつ、革新技術も追求して新市場を創出する

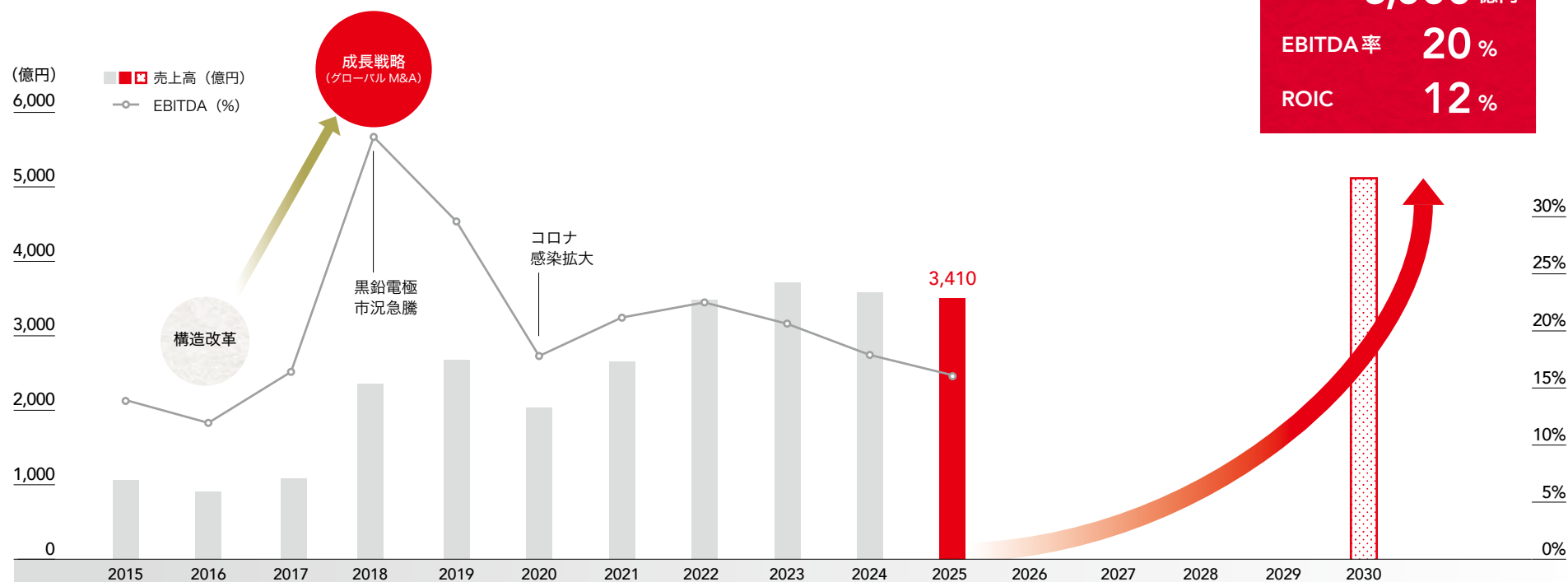
Vision 2030 業績目標達成に向けた足元の施策

2025年は主力のカーボンブラック、ファインカーボンが落ち込み、EBITDAはtrough(谷)となります。

しかし、2026年以降は黒鉛電極・スメルティング&ライニングの構造改革の効果現出と成長事業の回復が見込まれます。

Vision 2030

売上高 **5,000** 億円
EBITDA率 **20** %
ROIC **12** %



2025年落ち込み要素

- ・カーボンブラックのタイ新設工場稼働に関わる新旧プラント並行稼働によるコスト増
- ・ファインカーボンのSiC半導体需要の急減（市場在庫調整局面）
- ・工業炉のMLCC向け回復遅延（EV市場向けの急減）

2026年以降の上昇要素

- ・黒鉛電極・スメルティング&ライニングを中心とした構造改革による収益力再生
- ・カーボンブラック最新鋭工場をタイでスタート
- ・ファインカーボンの米国投資による販売網強化
- ・工業炉のMLCC向け成長継続（次世代高速焼成炉の展開）

長期的な企業価値向上に向けた要素

- ・循環型社会の実現に貢献する
- ・新規事業領域創出

* EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization (営業利益に減価償却費を足し戻して算出)

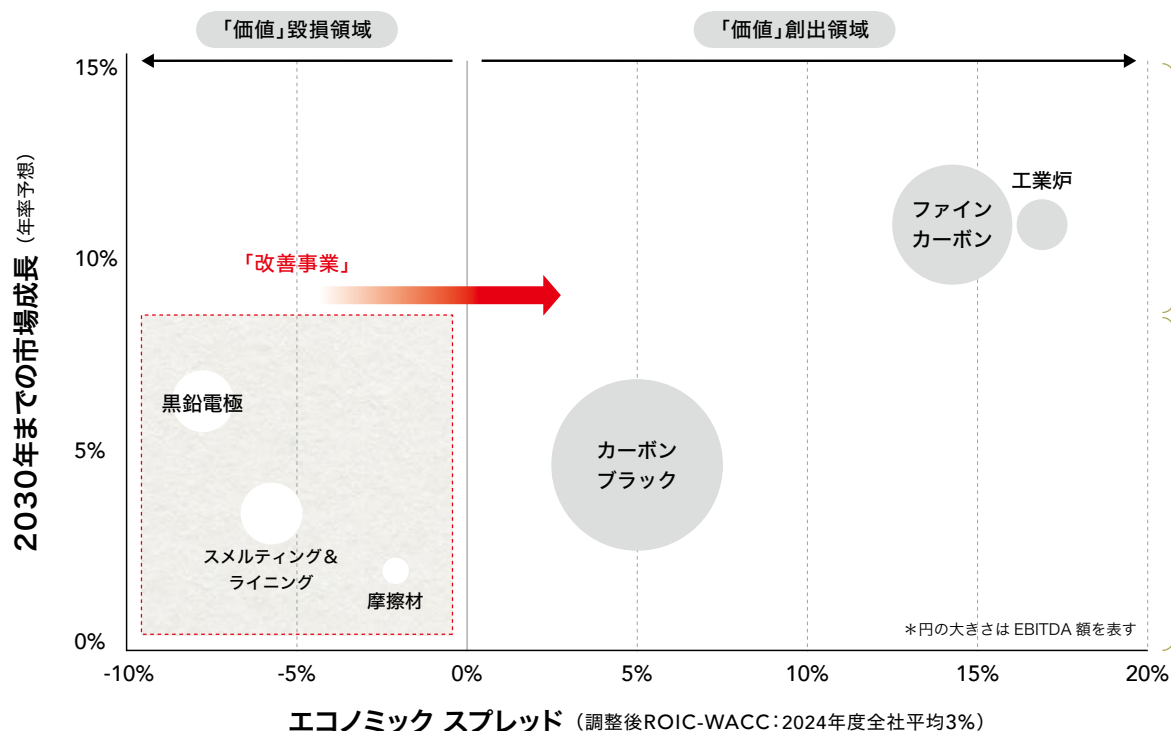
事業ポートフォリオマネジメントの高度化

企業価値向上に向けエコノミックプロフィットを最大化する経営資本配分を目指す

当社では長期ビジョンとの整合性、事業の将来性、競争環境、強みを考慮し、指標としては事業別ROICとWACC等を活用することで経営資本配分を行っています。Vision 2030においては、黒鉛電極、スメルティング&ライニング、摩擦材事業では構造改革に短期集中で取り組む一方、エコノミック スプレッドの大きいファインカーボン、

工業炉事業には、中期的な視点より慎重且つ大胆に成長のための投資を実行していきます。カーボンブラックでは安定事業として継続的な価値創出を目指し、サステナビリティを意識した施策を進めています。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、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。

企業価値向上に向けて全社エコノミック スプレッド7%以上を目指し、
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



「成長事業」（ファインカーボン・工業炉）

方向性	成長投資
アクション	- 次世代素材や製品の開発 - 市場成長に合わせた増産 - 成長領域での販売強化

「基盤事業」（カーボンブラック）

方向性	安定的な価値創造を継続
アクション	- 大型環境投資（米国中心） - タイ拠点の移設投資 - 高機能CBへの研究開発投資

* 市場成長は当社予想値

* EBITDA・ROIC/WACC は2024年度実績値。WACCは事業別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のROICを使用

主要な投資計画

「基盤事業」のカーボンブラックと「成長事業」の ファインカーボン・工業炉への投資を継続

当社は2017年以降にグローバルM&Aを中心とした成長戦略に舵を切り、それまでの黒鉛電極依存から脱するべく、それぞれのセグメントの価値創出能力が最大化するよう投資を実行し事業ポートフォリオの健全化を図ってまいりました。高ROIC、高成長であるファインカーボン、工業炉事業では、半導体や電子部品関連を対面業界としており、事業拡大に向けた生産能力増強工事を積極的に実施しています。基盤事業であるカーボンブラックにおいては、サステナブルな価値創出のために、2021年から2024年にかけて米国拠点において大型の環境設備投資を実施しました。足元ではこれら環境投資には目途がつき、今後は自然資本と共存しながら価値創出を拡大していく体制としています。またタイ拠点の移転により、事業継続性を高めつつ、将来の環境対策にも備える供給体制としていく計画です。長期ビジョン、事業ポートフォリオマネジメント、サステナビリティの観点より資本的支出計画は非常に重要と考えており、資本配分最適化の観点から選択と集中を意識した全社的判断において実行しています。そして事業環境変化がますます大きく、激しくなっている状況では、意思決定のサイクルをスピーディーにまわしていくことを重要視しています。

「基盤事業」のカーボンブラックと
「成長事業」のファインカーボン・工業炉への投資を中長期目線で継続



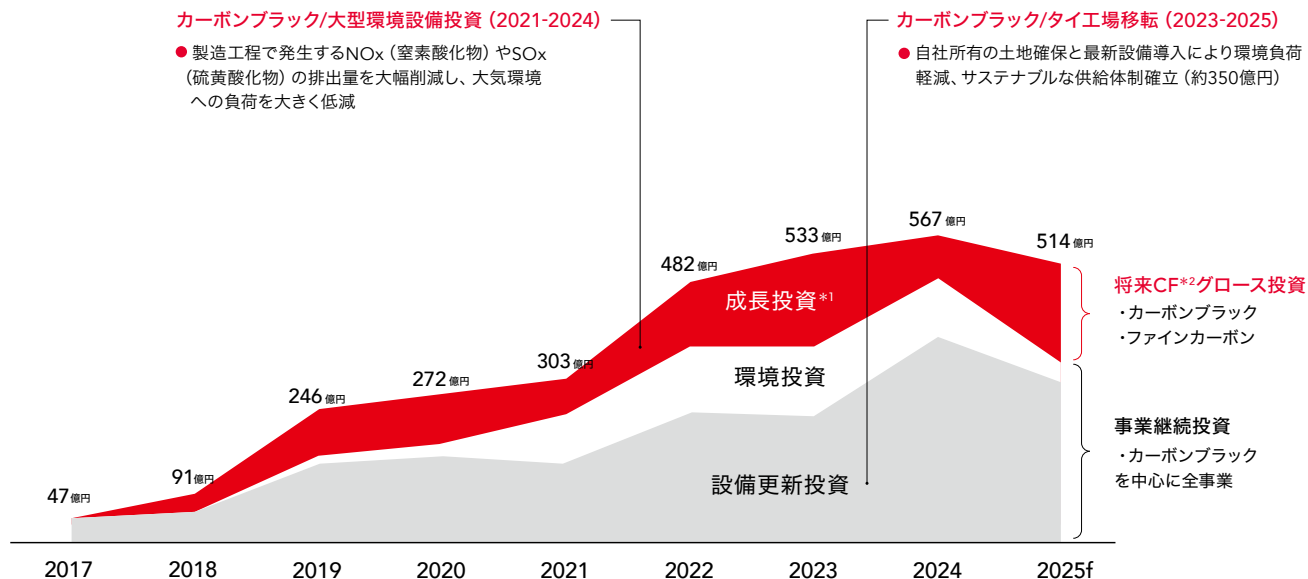
カーボンブラック/大型環境設備投資 (2021-2024)

- 製造工程で発生するNO_x (窒素酸化物) やSO_x (硫黄酸化物) の排出量を大幅削減し、大気環境への負荷を大きく低減



カーボンブラック/タイ工場移転 (2023-2025)

- 自社所有の土地確保と最新設備導入により環境負荷軽減、サステナブルな供給体制確立 (約350億円)



*1成長投資はオーガニック投資(M&Aは含まない)

*2将来CF: 将来Cash Flow(キャッシュフロー)

財務・資本政策(最適資本構成)

事業成長を支える十分な財務健全性(格付A格以上)と資本効率性を確保する最適資本構成として、調整後ネットD/Eレシオ0.35倍程度を目指す

事業ポートフォリオマネジメントの高度化を通じた企業価値向上に向け、事業環境の変化に対応して事業成長を支える十分な財務健全性を維持するとともに、資本コストの低減・資本効率性の向上の両立を図ることを財務・資本政策の基本としています。

具体的には、金融機関や債券投資家が重視する信用格付評価でA格以上を維持す

ることで、安定した資金調達基盤を確保します。同時に、株式投資家の視点から重要な低位な加重平均資本コスト(WACC)を実現する最適な資本構成として、ハイブリッド・ファイナンス調整後の調整後ネットD/Eレシオを0.35倍程度と定めております。これを財務規律とし、Vision 2030における「ありたい姿」の実現に向けた事業/投資計画に基づき、当社の財務・投資余力を適切に把握し、投資・内部留保、流動性、負債調達・削減、株主還元それぞれが整合する資本配分を実行します。

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

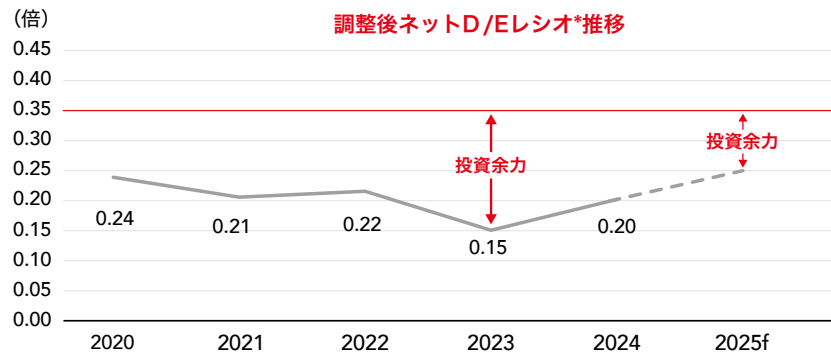
ネット有利子負債/EBITDA

1.0倍台

WACC

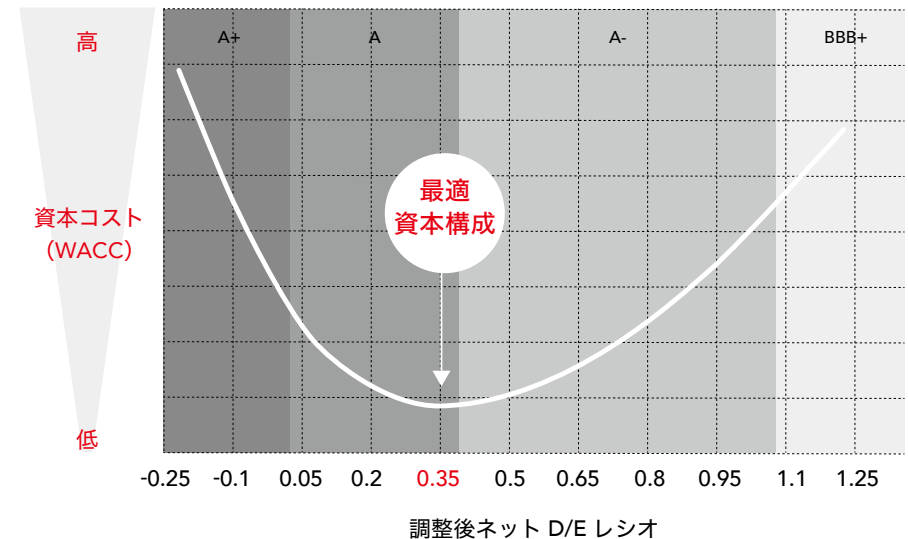
5%以下

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)

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、調整後ネットD/Eレシオ0.35倍程度を目指すべき指標としています。

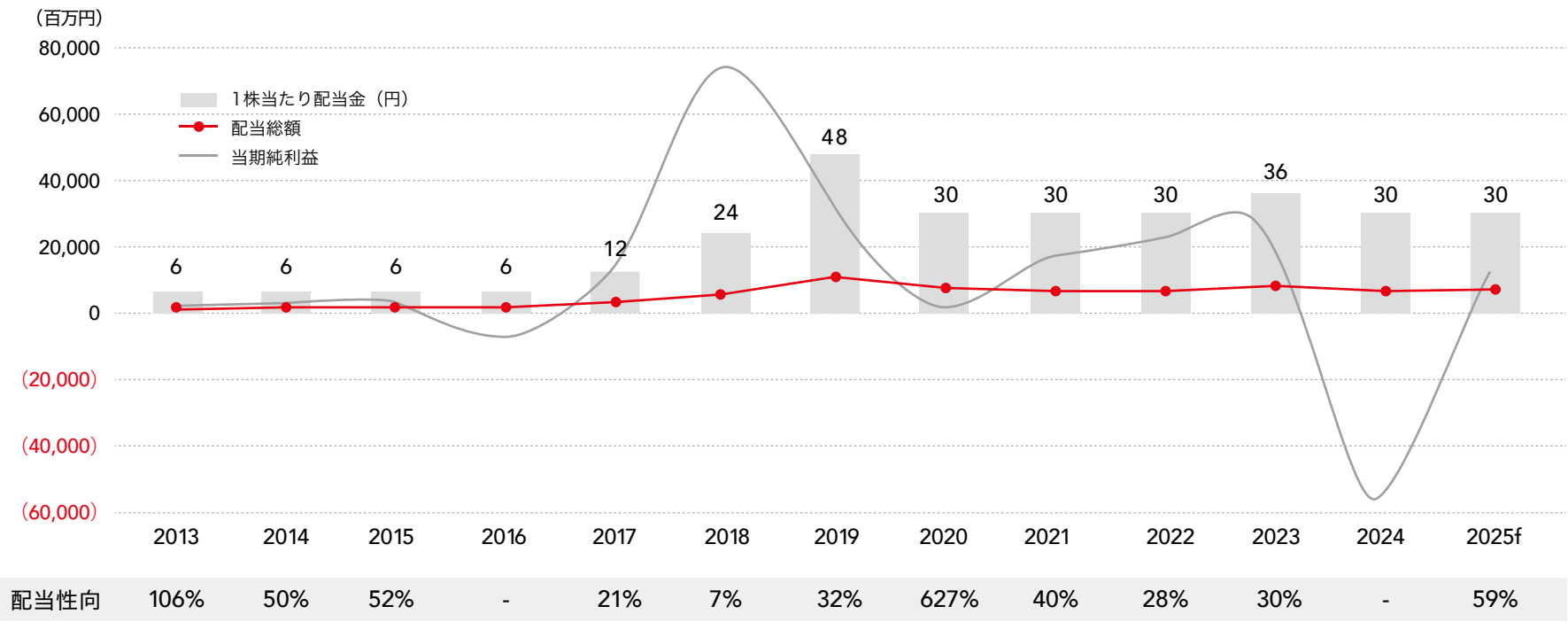
配当方針

配当性向30%を目標とするが、当期純利益の変動もあるなか、
安定的、継続的な配当を目指す

当社は、中長期的な企業価値の向上を図る上で、株主に対する利益還元も重要な経営課題と考えており、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30%を目標として、安定的・継続的に配当を行うことを基本方針としています。事業投資をはじめ価値向上に資する資本配分方針の

下、単年度業績のみならず、中期の見通しや成長に向けた投資機会への備えも考慮し決定します。2024年度は構造改革費の計上等により当期純損失となりましたが、期初予想通り1株当たり年間30円の配当を実施しました。2025年度につきましても配当性向は30%を超える見込みではあるものの、年間30円を継続させていただく予定です。

当期純利益と配当総額の推移



* f=forecast (見通し)