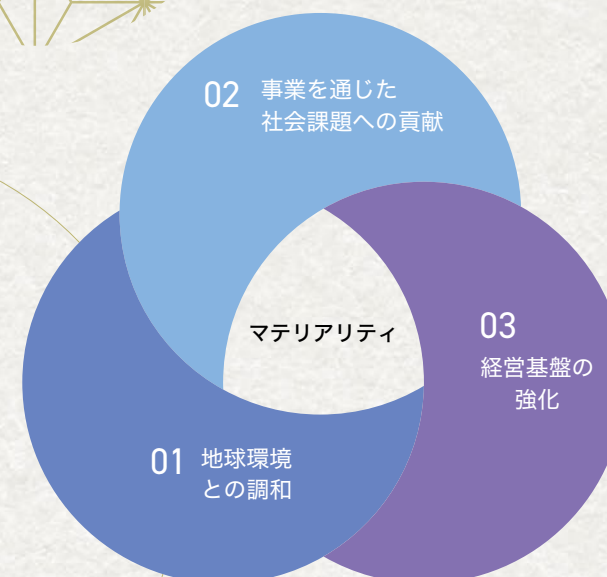


Sustainability

サステナビリティ

- 36 基本方針と推進体制
- 37 地球環境との調和
- 41 事業を通じた社会課題への貢献
- 44 経営基盤の強化
- 53 社外取締役メッセージ
- 55 取締役・監査役一覧



基本方針と推進体制

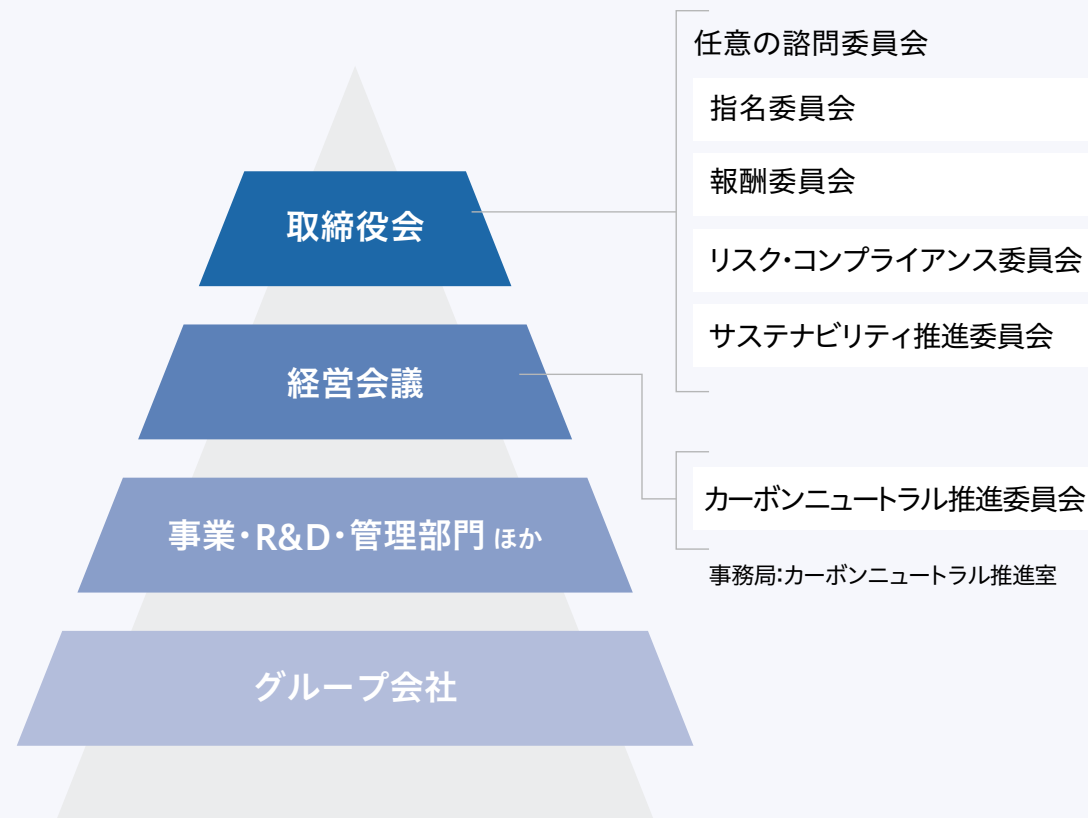
サステナビリティ基本方針

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機関として設置しました。社長を委員長とし、総務・法務部管掌、経営企画部管掌、人事部管掌、開発戦略本部長、技術本部長、主要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。





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、取締役会決議をもって、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初回の算定を実施し、2023年5月に見直しを実施しました。気候変動が事業に及ぼす影響を特定し、対策を進めています。

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年の参照データが無い場合は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℃	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 ▶ 水資源ページ (39P)
1.5℃	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、使用済タイヤの再利用等） ▶ カーボンニュートラルページ (38P)
1.5℃	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 ▶ カーボンニュートラルページ (38P)
1.5℃	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、使用済タイヤからカーボンブラックを再生させる 共同技術プロジェクトの開始 ・CCS(CO ₂ 回収・貯留)技術導入のための調査 ・製品製造時のCO ₂ 排出量を削減することによる製品の付加価値向上 ▶ 事業戦略ページ (24-34P) ▶ カーボンニュートラルページ (38P) ▶ 循環型社会の実現ページ (39P)
1.5℃	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 ▶ 事業戦略ページ (24-34P)

* 1.5℃シナリオ：産業革命以前に比べて気温上昇を1.5℃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℃シナリオ：産業革命以前に比べて平均気温が4℃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CO₂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CO₂排出量25%削減（2018年比）を目指します。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

既存技術を活用した削減への取り組みを推進し、2030年までにCO₂排出量25%削減を目指します。原材料では、植物由来原料等や再生可能資源の導入を検討しています。製造過程では、化石燃料から電気エネルギーへのシフト、再生可能エネルギーの活用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CO₂排出量削減に向けた革新的な技術開発が進む中、実用化が期待される技術を積極的に導入していきます。



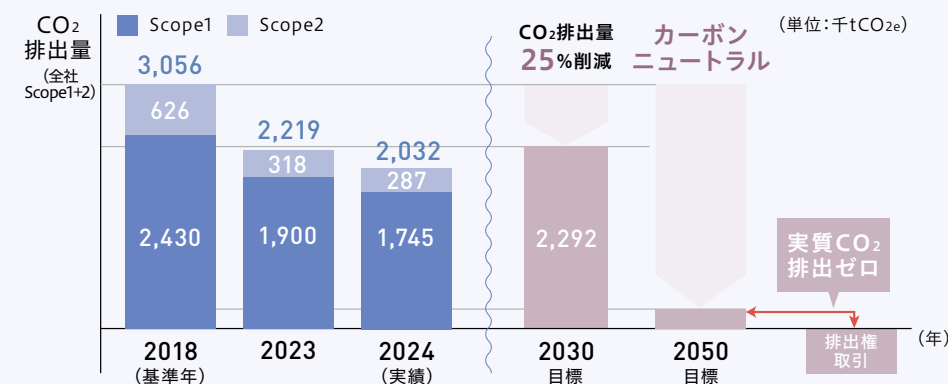
*CCS：Carbon dioxide Capture and Storage＝CO₂回収・貯留

*EOR：Enhanced Oil Recovery＝原油増進回収

*CCUS：Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage＝分離・貯留したCO₂の利用技術

*DAC：Direct Air Capture＝大気中のCO₂を直接回収して利用する技術

GHG 排出量 (Scope1、Scope2) (連結)



*対象は全社 Scope1 + Scope2

東海カーボングループの2024年 GHG 排出量は、再生可能エネルギーの活用や環境負荷の低い燃料への転換等により、2018年比約33%削減となりました。

カーボンブラック事業においては、使用済タイヤからカーボンブラックを再生させる共同技術プロジェクトを開始しました。本プロジェクトはGI基金(*)の助成を受け、研究開発・実証から社会実装までを目指します。さらに検討を進めている開発や革新技术導入、お客様・お取引先様・業界団体等との協働等を加速させ、目標達成に向け取り組んでいきます。

*GI基金：グリーンイノベーション基金。NEDOに創設された総額2兆円を超える基金で、カーボンニュートラル実現に向けた企業等の取り組みに対して、最長10年間の継続的な支援を行うもの

	2018	2023	2024
GHG 排出量 (Scope1+2) (千tCO ₂ e)	3,056	2,219	2,032
Scope1 (千tCO ₂ e)	2,430	1,900	1,745
Scope2 (千tCO ₂ e)	626	318	287
基準年対比	-	27%削減	33%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
2024年	2021年の水使用量以下(900万m ³ /年)	802万m ³	連結 (単体および 主要国内外グループ会社)
2025年	水使用量890万 ³ /年以下 (2021年対比使用量1%削減)	-	

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
スメルティング&ライニング	海外生産拠点	各生産設備で使用される冷却水量適正化

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拠点を特定しています。2025年は、東海カーボングループの国内外の44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 2025年1月現在。研究所を含む。

※2 WRI Aqueductの化学業種におけるリスク項目のうち、総合的な水リスクが「High」或いは「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

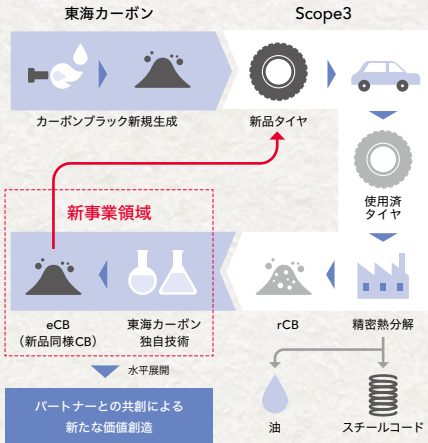
当社は、産業廃棄物の発生量の削減・回避、分別の徹底、廃棄物の再資源化を図り、リサイクル率の向上に注力しています。

	KPI	実績	対象範囲
2024年	リサイクル率50%以上(※)	リサイクル率58.5%	連結 (単体および 主要国内外グループ会社)
2025年	リサイクル率51%以上	-	

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

循環型社会の実現に向けたソリューションの提供

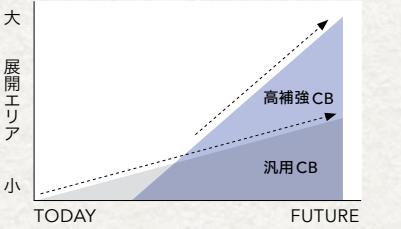
カーボンブラックの再利用



eCB™とは

eCB=eco Carbon Black(商標登録出願中) 使用済タイヤ等のゴムから取り出された再生カーボンブラック(rCB=recovered Carbon Black)は、そのままタイヤの原材料として使用するには補強性の点で課題があります。rCBを2次処理することで再生される新品カーボンブラック並の補強性を持つカーボンブラックをeCBと呼びます。

eCB™の事業拡大のイメージ



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



生物多様性

東海カーボングループは、地球環境保全を経営における重要課題の一つと認識しています。グループで共有する「環境理念」・「環境方針」に則り、企業活動が生態系と生物多様性に与える影響に配慮することで企業活動と環境の調和に努め、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。



東海カーボングループ生物多様性方針

<https://www.tokaicarbon.co.jp/sustainability/biodiversity.html>

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った情報開示

当社は、従来より「地球環境との調和」をマテリアリティに掲げ、温室効果ガスの排出量削減をはじめ水使用量削減、廃棄物の最小化、各種汚染物質削減等に取り組んできましたが、2023年9月に公表されたTNFD最終提言v1.0の内容を踏まえ、改めて当社事業における取り組みをTNFDの開示推奨項目に沿って整理しました。

自然資本・生物多様性の戦略

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

1. 分析対象の選定

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

2. 依存・影響、リスク・機会の特定

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

3. 対応策

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

自然資本への依存・影響、リスク・機会の分析結果

依存	カーボンブラックの製造・冷却工程では大量の水が使用されるため、水資源に依存している
影響	カーボンブラック事業(自社操業)に伴う自然への影響は、温室効果ガス排出に加え、製造工程における排水、廃棄物、化学物質による大気・水・土壌汚染の影響が考えられる

リスク	対応(機会)
・自然環境の悪化に伴う自然災害発生リスク拡大 ・水不足や水質汚染など、水資源に関連した物理的リスク ・工場の操業が工場周辺の自然環境を悪化させた場合、コミュニティやステークホルダーからのレピュテーション悪化や訴訟のリスク ・自然関係の法規制強化が工場の操業に影響を及ぼすリスク	・CO₂排出量削減 ・水使用量削減およびリサイクルの推進 ・NOx、SOx、VOC排出量削減 ・産業廃棄物のリサイクル推進 ・低環境負荷製品の開発

生態系の保全活動事例

各事業拠点では、地域の生態系保全に貢献すべく、さまざまな活動に参加しています。



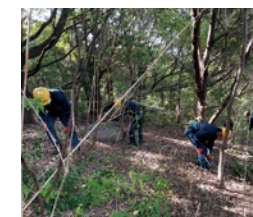
小学生向け生態系ワークショップの開催(Tokai COBEX Group)

子どもたちに生態系の重要性を理解してもらい、環境保護への意識を高めるためのワークショップを開催しました。



外来種の駆除による里山等保全事業(湘南工場)

里山の生態系を守るために必要な外来種の駆除を目的とした活動に参加し、生態系の保全に貢献しています。



水を守る森林づくり活動(防府工場)

山口県農林水産部が主催する「水を守る森林づくり活動」に参加しています。企業活動に欠かせない工業用水の源である森林の整備を行い、水資源の保全に貢献しています。



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

カーボンブラック原料油、黒鉛電極の主原料であるニードルコークスともに、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、各生産拠点がそれぞれ現地調達していますが、安定調達の観点から、将来的には集中購買も視野に入れ、グループ全体での最適な購買体制を構築していきます。当社はカーボンブラックや黒鉛電極等、市場シェアの高い製品を多く有しており、それらはお客様の日々の生産活動に不可欠な部材です。したがって、高品質の製品を安定供給し続けることが最も基本的な責任であると認識しています。また、お客様のサプライチェーンに連なる企業として、各種法令・社会規範の遵守はもちろんのこと、製造工程での環境負荷低減に継続的に努めています。

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、更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調達の基本となる考え方

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

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

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



東海カーボングループ 調達ポリシー

https://www.tokaicarbon.co.jp/sustainability/pdf/pdf_procurement.pdf

お取引先様へのCSR調達アンケートの実施

当社の基本理念である「信頼の絆」は、当社とお取引先様をはじめとしたステークホルダーとの間で信頼関係を築くことを意味しています。当社グループは世界各地に拠点をもち、世界中のお取引先様から原料を調達しています。そのため、サプライチェーン全体で社会課題の解決に取り組むことはステークホルダーとの信頼関係の構築において重要なものであると考えています。

新規のお取引先様および重要なお取引先様には、当社グループ調達ポリシーへの賛同を求めるとともに、CSR調達アンケートへの回答を依頼し、遵守状況の確認を行っています。CSR調達アンケートは、国連グローバル・コンパクトの「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール」を使用しています。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、企業理念である「信頼の絆」を実現するために、人権への配慮は重要であると考えています。

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

人権に関するグローバルポリシー

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

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

「東海カーボングループ 人権に関するグローバルポリシー」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

人権デューデリジェンス

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

人権デューデリジェンスのプロセス

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

2020年度、単体およびグループ会社の事業拠点ごとのカントリーリスクを調査し、各拠点において重点的に取り組むべき人権課題を特定しました。2020年度以降、単体および主要国内子会社の各拠点を対象に、2023年度には主要海外子会社を対象に追加して人権影響調査を行い、拠点ごとの人権や労働に係る管理体制、通報制度や法令違反の有無等確認を行っています。追加調査の必要な事項については詳細の確認を実施し、2020年～2023年の4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





経営基盤の強化

人材戦略

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。本方針のもと、従業員一人ひとりが個々の能力を最大限発揮できるよう各種人事施策を立案し、実行しています。

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頂ける人材を採用し、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、さまざま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。

人材育成

教育・研修

当社では、社内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に実施する「階層別研修」やテーマ別研修（デジタルリテラシー）等、さまざまな教育・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。

2024年の特化型研修と階層別研修の従業員一人当たりの研修時間は、16時間/年でした。

選抜型マネジメント研修による次世代幹部候補の育成

将来の幹部候補社員の確保を目的に、「エグゼクティブマネジメント研修」「次世代リーダー研修」を実施しています。「エグゼクティブマネジメント研修」では、経営者の視座から事業戦略を立案し実行する能力の獲得、「次世代リーダー研修」では論理的思考、マーケティング、ファイナンス、リーダーシップの習得を目標にビジネススクールへの通学支援も行っています。研修終了時には、研修受講者による経営層への成果報告も実施しています。

	KPI	対象範囲
2025年	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)	単体および 主要国内グループ会社

成長する機会の提供

従業員の成長やエンゲージメント向上の一環として、上司と部下のコミュニケーションを促進しております。キャリア形成面談や人事考課面談などの機会を通じて、部下の目標設定やキャリアパス設計について上司が適時適切な支援を行うことで部下の成長を後押しします。

また、将来の経営人材育成や組織活性化を目的として、事業部門を超えた適材適所の人材登用が行えるよう、各事業部門の担当役員クラスおよび人事部によって構成される人事計画会議を定期的に開催し、各部署の後継者育成計画や若手・中堅社員の育成・キャリアプランについて議論しています。



ダイバーシティの推進

女性活躍推進

女性活躍推進法に基づき2025年に策定した一般事業主行動計画では、2025年4月からの5年間で、女性管理職比率を7.0%以上に引き上げること、計画期間内における各事業年度の全フルタイム労働者の月平均時間外労働を25時間以下とすることを目標に掲げています。この目標を達成するために、総合職新卒採用数に占める女性の割合を30%以上とすること、子育てや介護が必要な社員が働きやすい職場環境の構築等に取り組めます。

	KPI	実績	対象範囲
2024年	女性管理職比率を2021年：2.8%から2024年までに5.6%以上に引き上げる	3.8%	単体
2025年	女性管理職比率を2024年：3.8%から2027年までに5.6%以上に引き上げる	-	単体

	KPI	実績	対象範囲
2024年	単体の総合職新卒女性社員の採用比率30%	33%	単体
2025年	単体の総合職新卒女性社員の採用比率30%	-	単体

シニア人材の活用

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。2024年には、シニア人材のモチベーション維持・向上を目的に本制度を拡充させ、パフォーマンスや本人の希望に応じて定年退職前と同等の処遇で働き続けることが可能なプレミアム再雇用嘱託制度を導入し、2025年より運用を開始しています。

キャリア採用の拡充

組織の活性化や専門性の強化、事業推進の即戦力となる人材確保を目指し、キャリア採用を拡充しています。外部の経験と高度な専門知識を持つ人材を積極的に迎え入れることで、組織内に新たな視点や発想をもたらし、組織全体の能力向上を図ります。また、変化の激しい事業環境において即戦力となる人材を採用し、事業成長の加速に繋がります。

働きやすい職場環境

育児・介護休業制度等の充実

当社は、従業員の育児と仕事の両立支援を目的に、法定基準を上回る産前・産後休暇および育児休業制度を導入しています。

育児休業制度については、子どもの生後最長2年間、育児短時間勤務は小学3年生までと、法定基準から、さらに支援対象を拡大した制度としています。介護休業制度については、1家族につき通算93日間としています。

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。

	KPI	対象範囲
2025年	子育てや介護に必要な社員が働きやすい職場環境の構築	単体

在宅勤務・フレックス勤務制度

当社は、従業員が時間や場所にとらわれず、柔軟な働き方ができるよう、在宅勤務制度やフレックス勤務制度を導入しています。両制度ともに、適用対象とする職場の範囲を段階的に拡大し、仕事と家庭の両立を支援する体制を整えています。

職場環境の改善

従業員エンゲージメント調査でも課題のある領域となっている職場環境改善のため、国内事業場においては、事業場の要望を踏まえた職場環境改善のための設備投資を実施しています。

従業員エンゲージメント向上

従業員エンゲージメント向上は、企業の生産性を高め、顧客満足度向上や離職率低下に資するだけでなく、仕事への満足度やワークライフバランス向上を通じ、従業員一人ひとりの人生を豊かにすることにも繋がります。東海カーボンは、全従業員を対象とした従業員エンゲージメント調査を2023年より毎年実施し、継続的なモニタリングと各組織における調査後の改善アクションに取り組んでいます。2024年度の調査については、従業員の94%から回答を受け、「(上司の)支援行動」が強みの領域である一方、「施設環境」「制度待遇」は前年度調査に続き課題のある領域となりました。各事業場の要望を踏まえた職場環境改善のための設備投資や、再雇用嘱託社員の処遇見直しの制度導入(2024年)等、従業員が活躍するための環境整備を進めています。各組織における調査後の改善アクションとしては、職場内コミュニケーションの強化をはじめ、部・本部・事業部・各事業場(工場・研究所)のレベルでプランを策定・実行しています。また、各組織における改善活動の好事例を社内ポータルサイトで共有しています。

	KPI	対象範囲
2025年	エンゲージメントスコア向上(前回スコア比)	単体

非財務データ推移(社会)はデータ集63P参照

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	実績	対象範囲
2024年	度数率1.20以下	1.11	連結 (単体および 主要国内外グループ会社)
2025年	度数率1.10以下	-	

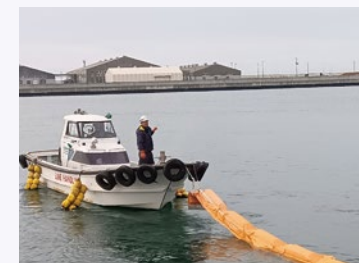
リスクアセスメント

当社グループでは、危険の排除とリスク低減のため、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、先ず現場検証により状況を把握、なぜなぜ分析を通じて根本原因を徹底究明するとともに再発防止対策を策定し、その有効性を確認しています。また類似災害の未然防止を図るため、全事業場へその内容と対策について、情報共有をしています。

緊急事態発生時の対応訓練

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



▲オイルフェンス展開による
油流出予防措置(石巻工場)



コーポレートガバナンス



東海カーボングループ
コーポレート・ガバナンスに関する報告書

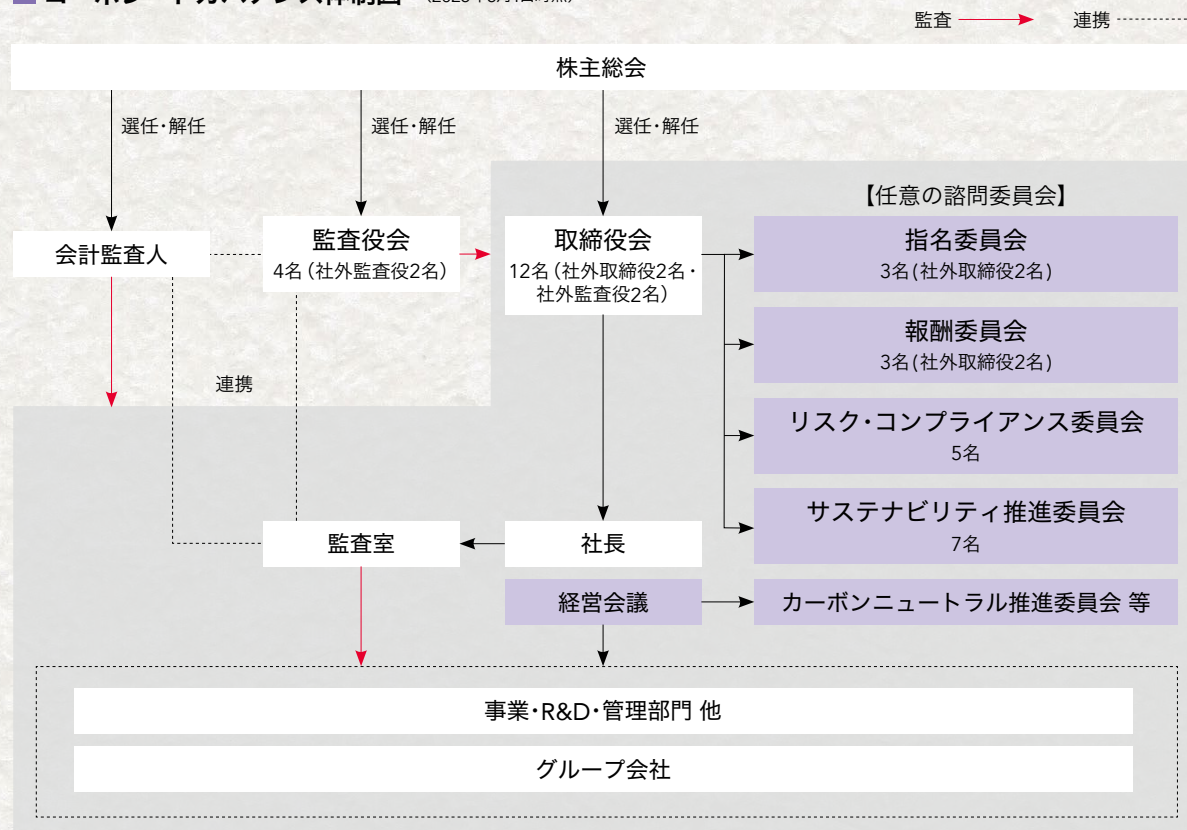


当社は、中長期的な企業価値の向上を経営の最重要課題としており、その実現のために、お客様、株主をはじめとするステークホルダー各位のご期待に応え、良好な関係を構築していくことが重要との考えのもと、「信頼の絆」を基本理念としています。「行動指針」「グローバル行動規範」の考え方も踏まえ、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築に努めています。

ガバナンス早見表 (2025年5月1日時点)

機関設計	監査役設置会社
取締役	8名(うち社外取締役2名)
監査役	4名(うち社外監査役2名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の開催回数 (2024年12月期)	18回
取締役会の平均出席率 (2024年12月期)	100%
監査役会の開催回数 (2024年12月期)	19回
監査役会の平均出席率 (2024年12月期)	100%
取締役会の諮問機関 (任意の委員会)	指名委員会、報酬委員会 リスク・コンプライアンス委員会 サステナビリティ推進委員会
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

■ コーポレートガバナンス体制図 (2025年5月1日時点)



※参加人数は取締役および監査役。リスク・コンプライアンス委員会、サステナビリティ推進委員会の参加人数にはオブザーバー(監査役)を含む。

※当社は、2024年度までは独立社外取締役3名、社内取締役6名と、全取締役に占める独立社外取締役を3分の1以上とする体制としてきました。しかしながら、2025年度中の独立社外取締役逝去により1名減員となった結果、上記体制を満たすことができない状況となっております。今後、2026年3月開催予定の定時株主総会に向け、独立社外取締役が3分の1以上となるよう鋭意検討を進めてまいります。



取締役会の実効性評価

評価方法

手法	取締役・監査役の全員を対象に、記名式アンケートを実施した上で、アンケート補完を目的に社外取締役への個別ヒアリングを実施
	集計結果に関する取締役会の議論を経て、実効性の評価および今後の課題を設定
評価項目	取締役会の構成、取締役会の運営、社外役員に対する情報提供、前事業年度からの改善点、総合評価、フリーコメント
評価期間	2024年1月～2024年12月

2024年 評価結果概要

当社は2016年に、指名委員会、報酬委員会、経営会議、リスク・コンプライアンス委員会等を新設したことで、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った結果、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、すべての社外取締役が取締役会以外の重要会議にも積極的に陪席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、2024年には、サステナビリティと経営戦略の連携強化を図るなど、継続的な体制強化に努めております。

2024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 37.7%	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・取組状況、 内部監査計画・報告
	リスク・コンプライアンス委員会報告
人事・組織 17.4%	取締役・役員の人事
	組織改編・規程改定
決算・財務 17.4%	月次決算・決算短信・有価証券報告書

経営戦略・
サステナビリティ 24.6%

年次予算・中期経営計画策定・進捗報告

事業ポートフォリオ評価・分析、政策保有株式妥当性検証

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

黒鉛電極生産体制再構築

生物多様性方針制定およびTNFD関連開示

前年に検証された課題への対応

前年に検証された課題のうち、サステナビリティ(カーボンニュートラル対応含む)と経営戦略との連携については、マテリアリティやKPIの進捗管理に加え、サステナビリティ情報の開示拡充、従業員エンゲージメントサーベイ結果を踏まえた対応、生物多様性(TNFD)対応等に係るサステナビリティ推進委員会の報告・提言を踏まえ、取締役会での議論を深め、開示にも反映させました。

また、事業ポートフォリオマネジメントの高度化等、よりハイレベルなテーマの取り組みについては、事業部毎のエコノミック スプレッドやエコノミックプロフィットを四半期毎に取締役会に報告する体制とし、この情報を元に、改善を要する事業と一層の成長を志向すべき事業を明確化した上で、改善を要する事業には構造改革、成長志向の事業には優先的に投資を実施する体制を整えました。事業ポートフォリオ分析・評価は、「資本コストや株価を意識した経営の実現」にも十分に留意して実施しています。

2025年の課題

2025年についても、サステナビリティ(カーボンニュートラル対応含む)と経営戦略との連携、事業ポートフォリオマネジメントの高度化等、よりハイレベルなテーマについての取り組みを継続課題と考えています。前者については、カーボンニュートラル達成に向けた中間目標である2030年25%削減への道筋明確化や、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み、後者については、黒鉛電極・スメルティング&ライニング事業の構造改革の方向性を固めることが、2025年の取締役会の重要課題です。

取締役会議長メッセージ

時代の変化や企業規模の拡大に合わせて
取締役会アジェンダの見直しを実施

重要情報が漏れなくタイムリーに共有されるよう留意

取締役会実効性向上の観点から、取締役会アジェンダ選定の重要性は論を俟ちません。私が取締役会議長に就任した2015年2月以降、取締役会付議報告基準は、大きな改定に限っても2016年、2019年、2024年の3回実施しました。この間、企業規模も大きく拡大し、時代の要請も変化しています。これらの状況を踏まえた上で、取締役会の監督機能発揮にも留意しつつ、リスク・コンプライアンス委員会、サステナビリティ推進委員会、カーボンニュートラル推進委員会等の委員会報告や事業ポートフォリオの評価・分析報告、さらには東証要請を踏まえた資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の現状分析・評価報告を、順次、報告事項に加える等、取締役会アジェンダの不断の見直しを実施、良い悪いに関わらず、重要な情報がタイムリーに共有されるよう心掛けています。

ガバナンス強化の歩み

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

事案内容を事前に展開することで、積極的な発言を促す

限られた時間の中で行われる取締役会において、最大限の実効性・効率性を確保すべく、取締役会資料改善と事前展開を推進し、参加者は基本的に事案内容を理解している前提で、会議の場での事案説明を簡素化し、審議時間を確保しています。当社の場合、社外役員の皆さんに週次の経営会議への陪席もお願いしている関係上、効率的な会議運営の必要性は特に高いと認識しています。

当社の社外役員は、私がさほど気を遣わなくとも積極的にご発言頂けますし、「そこまで言うか」というような耳の痛いご意見も珍しいことはありません。議長として留意していることは、会議参加者がフランクに発言できるような雰囲気作りに加え、担当役員の説明や資料だけでは社外役員が理解しにくいと感じた時に、事案背景や補足説明を指示したり、時には自ら解説を行うなど、皆さんの意見を引き出しながら活発な議論へと導くことです。



取締役会議長 長坂 一

役員のスキル・マトリックス 2025年5月1日時点

当社は、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」とVision 2030の実現に向け、取締役会が適切な意思決定・経営監督機能を発揮できるよう、取締役および監査役に期待する知見・経験を以下のように整理しました。

取締役および監査役の選任にあたっては、当該スキル・マトリックスに照らし、取締役会としての機能を最大限発揮できるよう配慮しています。

		取締役およ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	19	●			●		●	●	●
	辻 雅史	男性	8	●		●	●			●	●
	山口 勝之	男性	6					●	●		●
	山本 俊二	男性	6	●			●	●			
	山崎 辰彦	男性	2	●			●	●	●		
	真先 隆史	男性	1	●			●		●		
	神林 伸光	男性	9	●		●	●		●	●	
	浅田 眞弓	女性	4			●				●	●
監 査 役	芹澤 雄二	男性	2			●	●				
	杉原 幹治	男性	1			●		●			
	小柏 薫	男性	5		●	●					
	松島 義則	男性	2		●	●					

取締役および監査役に期待する知見・経験の選定理由

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

役員報酬制度概要

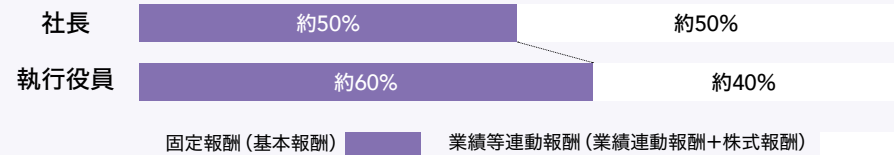
当社の役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績目標の達成度によって変動する「業績連動報酬」および「株式報酬」によって構成されています。業務執行を担う取締役および執行役員については、各役員の責任と当社業績に及ぼす影響の大きさに鑑み、上位役員ほど「基本報酬」に対する「業績連動報酬」の割合が高くなっています。また、当社の個人別の報酬等の内容については、その決定の独立性を担保するため、社外取締役が過半数を占める報酬委員会に取締役会より委任し決定しています。報酬等の決定にあたっては、報酬委員会において、決定方針との整合性を含めた多角的な検討が行われていることから、取締役会においても、同内容が適切に決定されていると判断しています。監査役の報酬は、株主総会において承認された報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

基本方針

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

報酬構成比率

役職別の報酬構成割合は、社長の業績等連動報酬割合（ここでは、「業績連動報酬＋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。



報酬要素概要

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

報酬構成





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沿って、法令・規則・諸規程を遵守するとともに、高い倫理観を持って企業活動を行うよう努めています。

マネジメント体制

取締役会の諮問機関であるリスク・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。なお、政治献金はありません。

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。

2024年度は、東海カーボンの全役職員を対象に、インサイダー取引の防止やSNSの適切な利用等のテーマを取り上げ、E-learningを利用した研修を実施しました。受講率は86.2%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。

社外取締役メッセージ

2030年のありたい姿を目指し、 事業ポートフォリオマネジメントの 高度化に向き合う

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。



取締役会の実効性向上に向けて、 経営会議に社外取締役・監査役が陪席

取締役会の実効性を高める工夫として、当社の最大の特徴は、社外取締役・監査役が経営会議にも陪席させて頂いている点が挙げられます。執行側の意思決定のプロセスを確認できることは、社外取締役にとても非常に参考になります。2024年は全社外役員が、取締役会だけでなく原則週次開催の経営会議にも皆勤しており、こうした会社は珍しいのではないのでしょうか。

特に重要な事案については、事前に説明を受けることもあり、起案者の思いをリアルに受け止めながら議論に参加しています。また、取締役会・経営会議は、ペーパーレス化・データベース化されており、現ガバナンス体制がスタートした2016年以降のすべての資料・議事録をモバイルPC上で簡単に閲覧できるため、必要に応じて過去からの経緯や変化の状況を確認した上で取締役会に臨めます。

私が就任した2016年3月当時より企業規模はかなり拡大しましたが、取締役会付議基準の見直しにより、付

議件数は漸減する一方、各種委員会報告等の報告件数は漸増傾向で、取締役会の監督機能を発揮しやすい体制が構築されているといえます。会議上での指示事項等が言い放しで終わることなく、対応状況をフォローする仕組みができていることも、会議の実効性を高めています。

重要課題は、事業ポートフォリオマネジメントの高度化 に向き合うか

足許では、構造的な問題を抱える黒鉛電極事業、スメルティング&ライニング事業等の構造改革が喫緊の課題となっています。改革にはそれなりの痛みを伴いますが、これらの事業を今後、どのように立て直していくのか、自動車産業とともに安定的な成長が期待されるカーボンブラック事業、半導体関連ビジネスとともにさらに大きな成長が見込まれるファインカーボン・工業炉事業に、如何にして経営資源を配分していくのか、これらを含めた事業ポートフォリオマネジメントの高度化に向き合うのが取締役会の課題の一つです。

サステナビリティやカーボンニュートラルといった時代の要請に対する向き合い方も重要なテーマですが、時代の要請は意外と移り気で、数年も経つと風向きが変わることも珍しくありません。無視することはできませんが、当社なりの軸足を固めることも大切です、実際の企業価値向上に結び付かない取り組みでは意味がありません。

ん。真摯に取り組むことが求められる一方、ただ闇雲に取り組めばよいというものでもなく、取締役会としての対応も簡単ではないように感じています。エネルギーに関しては、「1社単独でやるな。先頭を走るな。でも取り残されるな」と言い続けてきましたが、そうあって欲しいと願っています。

今後の取締役会においても、事業ポートフォリオマネジメントやサステナビリティ等、骨太な方向性に重点を置き、従来以上に深い議論を追求していきます。

企業価値の向上に繋がる、 生産体制再構築とエンゲージメントに関する取り組み

2024年7月、黒鉛電極事業構造改革の第一弾として発表された国内生産体制再構築、歴史のある滋賀工場の操業を止めて、防府工場に統合するという執行側の判断は非常に重く受け止めました。対面業界の需給関係が思わしくなく競争環境も厳しさを増す中で事業競争力を回復するためとはいえ、長く滋賀工場で働いて頂いた従業員の皆さんの立場を考えれば、やむを得ないという言葉では片づけられない気持ちではありますが、希望者全員を他工場で受け入れるという会社の姿勢を踏まえて、想定以上の従業員の皆さんに残って頂けたことは救いになりました。

人的資本においては、従業員のエンゲージメント向上

に関する取り組みの議論が印象に残っています。当社の場合、エンゲージメントサーベイを始めたのも一昨年のこと、先進企業とは言えないかもしれません。また、厳しい経営環境の中ではありますが、従業員の処遇改善やシニア人材の活用、工場現場等の職場環境改善等、相応のコストがかかる施策にも、信念を持って正面から取り組んでいる姿勢を評価しています。労働人口減少で採用環境はますます厳しくなりますが、人的資本強化は企業価値向上の観点から避けて通れない課題であり、このような地道な取り組みの積み重ねが、長い目で見れば資本コストや株価を意識した経営にも繋がります。

不確実性が増大する世界で 生き残るために策定されたVision 2030

2024年12月期の決算で、多額の損失を先送りすることなく適正に計上したこと、厳しい経営環境下で中期経営計画に替わるVision 2030を策定・開示したことは評価しますが、これを如何に達成するのは当社の生き残りを賭けた重大なミッションです。そのVision 2030の3つの取り組みは、①抜本的な構造改革、②成長市場へのコミット、③サステナブルな価値創出ですが、売上5,000億円、EBITDA率20%、ROIC12%という意欲的な2030年のありたい姿を目指すためには、いずれも必要不可欠な取り組みと認識しています。

社外取締役として、Vision 2030の達成に向けた取り組みで特に注目しているのは海外子会社の状況です。これまで事業部長経由で報告は受けてきましたが、間接的な説明になるため細かい部分までは把握できずに歯がゆさを感じる局面がありました。事業部長・事業部の皆さんは、毎日のように現地と遣り取りをされていますし、本社からの指示事項等も遅滞なく、正確に展開されているとは思いますが、今回のように思わぬ特別損失計上を余儀なくされる事態を目の当たりにすると、社外取締役として懸念を抱かざるを得ません。やはり、現地に本社から人を送り込むことが必要であり、そのために必要な人材採用、育成が急務と言えるでしょう。

トランプ再選で世界貿易戦争が勃発したと言われ、世界の政治・経済の先行きが全く読めなくなりました。戦後日本が依拠してきた民主主義の世界や、日本経済成長の前提となってきた自由貿易の枠組みが揺らぐ中、連結売上の約8割を占める海外子会社に対する本社としてのガバナンスは、従来以上に重要になるでしょう。世界情勢の不確実性が増大している中、海外子会社の状況に特に注意していきたいと考えています。

取締役・監査役一覧 2025年5月1日時点



代表取締役社長
社長執行役員

長坂 一

取締役会議長

サステナビリティ推進委員長

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)



取締役
常務執行役員

辻 雅史

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ンカーボン事業部長
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)



取締役
執行役員

山口 勝之

1988年 当社入社
2016年 当社技術本部長
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)



取締役
執行役員

山本 俊二

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)



取締役
執行役員

山崎 辰彦

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)



取締役
執行役員

真先 隆史

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 当社執行役員精錬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)



社外取締役
(独立役員)

神林 伸光

指名委員長

報酬委員長

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)



社外取締役
(独立役員)

浅田 眞弓

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)



常勤監査役

芹澤 雄二

監査役会議長

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)



常勤監査役

杉原 幹治

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)



社外監査役
(独立役員)

小柏 薫

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)



社外監査役
(独立役員)

松島 義則

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)