

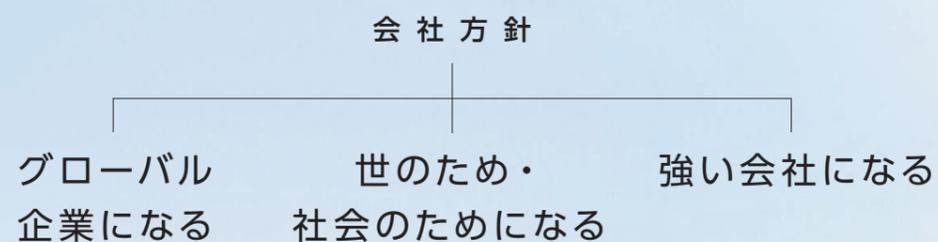


**TOYO TANSO**  
Inspiration for Innovation

統合報告書  
2025

# 「どこにも ないものを、あるに」

地球に優しい製品と技術で世界No.1



## CONTENTS

TOPメッセージ	04	<b>環境</b>	
		環境方針/マネジメント体制	33
		気候変動リスク低減への貢献と環境保全	34
		TCFDへの対応	37
<b>価値創造のあゆみ</b>		<b>社会</b>	
東洋炭素グループ20年間の軌跡	10	安全・安心で、誰もが働きやすい職場環境づくり	38
事業フィールド	12	<b>ガバナンス</b>	
At a Glance	13	信頼される企業活動の推進	43
		コーポレート・ガバナンス	46
<b>価値創造ストーリー</b>		社外取締役座談会	51
価値創造プロセス	14	<b>財務・非財務情報</b>	
価値創造の源泉	16	財務・非財務ハイライト	54
社会課題・顧客ニーズを解決するための製品開発と製造技術の追求	18	11年間 財務・非財務サマリー	56
中期経営計画	21	連結財務諸表	58
<b>サステナビリティ</b>		<b>会社情報</b>	
サステナビリティ推進体制	27	会社概要/株式情報	63
マテリアリティと社会課題解決への貢献	28		
サステナビリティ推進委員会			
グループオーナーメッセージ	30		

### 「変革と挑戦で「強い会社になる」 「統合報告書2025」の発行にあたって

東洋炭素 統合報告書2025は、あらゆるステークホルダーの皆様へ、東洋炭素グループの事業を通じた社会課題への貢献や企業価値の向上に向けた取り組みを一体的にお伝えすることを目的に発行しています。

当社グループは、2030年経営Vision「「どこにもないものを、あるに」地球に優しい製品と技術で世界No.1」のもと、技術力を磨き、お客様に寄り添ったものづくりで、付加価値を徹底的に追及しています。本報告書では特に、「どこにもないものをつくる」という創業以来の変わらぬチャレンジ精神と自らの変革により、時代の変化に柔軟に対応する東洋炭素の取り組み等をご紹介します。

ステークホルダーの皆様にとって、本報告書が当社グループについてのご理解を深めていただく一助となりましたら幸いです。

**編集方針**

「統合報告書2025」では、当社グループの価値創造について重要性の高い情報を簡潔にまとめています。より詳細な情報については、当社サステナビリティサイト、IRサイトに掲載している各種情報をご参照ください。また本報告書の編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

**対象組織**  
東洋炭素株式会社および国内外の連結子会社  
※一部東洋炭素株式会社単体の情報は、注釈にて明記しています。

**対象期間**  
2024年度(2024年1月1日～2024年12月31日)  
※一部に2025年1月以降の活動内容や状況等を含みます。

**将来の見通しに関する注意事項**  
本報告書のうち、業績見通し等に記載されている、将来の数値は、開示時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、多分に不確定な要素を含んでいますので、実際の業績は、業況の変化等により異なる場合があります。

**情報開示体系** \*法定開示・適時開示書類

	簡潔性	
	統合報告書	
非財務	サステナビリティ/ ESG情報	株主・ 投資家向け情報
	・コーポレート・ガバナンス報告書* ・サステナビリティウェブサイト <a href="https://www.toyotanso.co.jp/sustainability/">https://www.toyotanso.co.jp/sustainability/</a>	・有価証券報告書* ・決算短信* ・IRウェブサイト <a href="https://www.toyotanso.co.jp/IR/">https://www.toyotanso.co.jp/IR/</a>
	網羅性	財務



#### TOPメッセージ

## 企業の成長は人の成長 一人ひとりが持てる力を存分に発揮できる 自由闊達な企業風土を目指して

代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO

近藤 尚孝

### 半導体用途をドライバーに 2024年度の業績は過去最高を達成

2024年度(第83期)は売上・利益ともに過去最高を更新しました。また、営業利益については100億円の大台を達成するとともに、営業利益率も20%台にのせることができました。そのドライバーとなったのが、半導体用途です。なかでもSiCパワー半導体向けのSiCコーティング黒鉛製品が大幅に伸長し、利益水準の引き上げに貢献しました。これは、積極的な設備投資による生産能力の増強を含め、付加価値の高い製品への注力が功を奏したということであり、お客様に満足し

ていただけたのではないかと考えています。

半導体用途以外では、冶金用途の「特殊黒鉛製品」一般産業分野や、「一般カーボン製品」の電気用カーボン分野がいずれも前期比増となりました。また、「複合材その他製品」は、SiCコーティング黒鉛製品以外にも、軽量、高強度といった優れた特性を持つC/Cコンポジット製品や、自動車・半導体等幅広い分野で使われる黒鉛シート製品を多くのお客様に採用いただき、前期を大きく上回る業績となりました。

### 予測不能な時代だからこそ フレキシブルに対応

2025年度は、半導体分野、特にSiCパワー半導体用途はEV(電気自動車)需要の鈍化等により減速し、シリコン半導体用途に関しては、生成AI等先端品向けの需要が下支えすると見えています。ただし、その他の分野も含めて、ビジネスを取り巻く環境は不確実性が高まっており、非常に難しい舵取りを強いられているというのが正直なところです。

東洋炭素グループのビジネスは、日本で黒鉛素材を製造し、国内外のお客様の近くに設置している拠点で

加工や表面コーティング等の付加価値処理をして販売するという地産地消が基本です。そのため、アメリカの関税措置については、日本から同地の子会社に出荷する加工前の黒鉛素材に適用されることになり、直接的な影響はそう大きくはないと考えています。一方で、各国のお客様における販売動向の変化、またエンドマーケットにおける需要動向等は、間接的に当社へ影響を及ぼすこととなります。今のところ、お客様も先行きを見通しかねているという状況ですので、現時点で確定していることを見定めて、行動するほかありません。幸い私たちはグローバルサプライチェーンを持っているため、需要の変化やサプライチェーンの変化に応じて、どの地域のどの工場で作るのかということも、フレキシ

ブルにコントロールすることができます。

経営において、フレキシブルであることはとても重要です。コロナ禍もそうでしたが、予測できないことが次々と起こり、短期間で状況が大きく変化してしまうことが往々にしてあるため、計画通りに事業を進めるのが大変難しい時代になっています。そこで頻繁に行っているのが、お客様やサプライヤーとのトップミーティングです。業界は今どうなっているのか、今後どうなっていくのか、東洋炭素グループには何が求められているのか等、詳しい話をお聞きしています。そしてこれらの情報をもとに、事業計画を精査し、必要な手を打つようにしています。

### 綿密な事業戦略を立案・推進するための万全な体制を構築

事業戦略に関しては、「グローバル事業戦略部」と「グローバルサプライチェーン推進部」が重要な役割を担っています。▶ P.16

「グローバル事業戦略部」では、市場や製品、用途ごとにタスクフォースがあり、技術、生産、営業の各メンバーが、関係会社と連携しながら、世界中のマーケットで今、何が起きているのか、何が求められているのかを調査し、活発に議論しながら戦略を立案し実行しています。そして、「グローバルサプライチェーン推進部」では、製造拠点の能力や稼働状況を把握したうえで、グループ全体で最適生産ができるようコントロールしたり、素材や残材を効率よく使えるよう製造拠点間での調整を行ったりしています。また、お客様の需要変化に応じて生産拠点を使い分けることもあります。そして、この2部署の業務が円滑に進むよう事業運営上の

あらゆる機能や経営・ガバナンスの観点からサポートを行っているのが「グローバル業務推進部」ということになります。

### 技術部門を再編 大胆な発想で革新的なものづくりを

2025年4月に技術や研究開発に関わる部門を再編し「技術本部」を立ち上げました。その狙いは、急速に変化する製造業界の課題に対応した革新的なソリューションの提供を実現することにあります。そのためには、技術基盤を一元化し、素材開発・製品開発・生産技術等の技術に関わる人材が有機的に連携する必要があると考えたのです。▶ P.16

ものづくりでは、何十年も同じことをしていると世の中のニーズから取り残されてしまうため、装置や製法等、あらゆる面を進化させていく必要があると考えています。ものごとを変えるというのはとても勇気がいることですが、誰かがやらなくてはいけない。「技術本部」というのは、このような変革を進めるための部隊でもあります。失敗してもかまいません。それをデータベース化すれば資産になります。最も避けるべきは、何もしないということ。世の中がどんどん先に進むなかで、それは落ちることを意味するからです。東洋炭素グループの社訓の中に「闘志・挑戦」という言葉があるのですが、まさにこの姿勢が大事だと思っています。

このような考えのもと、生産技術では、工程の集約等の「自動化」に取り組んでいます。その背景には、少子高齢化による人手不足や、ワーク・ライフ・バランスを重視する働き方の変化があります。これまで3人で担当していた仕事を1人で担当できるようにする。夜間の作業は



ロボットで行う。それらを実現するための仕組みづくりを進めています。これも一つの変革だと考えています。

### 真のパートナーとして 顧客ニーズの本質を理解した開発を

「技術本部」のメンバーには、お客様に「こんなものを作ってほしい」と言われた時に、なぜそれが必要なかを確認し、本質を理解したうえで開発するよう伝えています。そのような情報は社外秘だとお客様に言われると、製造技術に関わることなので仕方がないと引き下がってくることもあるでしょう。しかし、それではお客様も私たちもビジネスを伸ばしていくことはできません。トップミーティングではよくその話をさせていただきます。すると、お客様も理解してくださり、それでは秘密保持契約を結んで情報開示をしましょう、ということになる。それが信頼関係であり、ビジネスパートナーということなのだと思います。

素材や製品の開発というのは多くの場合、世の中のニーズが発端となります。しかし、それは今ある製品の改良やバリエーションという限られた範囲での開発になりがちで、「どこにもないものを、あるに」地球に優しい製

品と技術で世界No.1』という東洋炭素グループの経営Visionには当てはまりません。そこで、創業の地である旧本社を研究拠点とし、最先端の測定装置や分析装置を導入して、基礎研究や新しいものづくりに取り組んでいます。国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の研究プログラムとして採択されたマテリアルリサイクルも、そうした環境を整えたからこそチャレンジすることができました。▶ P.18  
次世代につながる研究や開発については、これからも惜しみなく投資をしていきたいと考えています。

### 人事制度の充実を図り 従業員のモチベーションアップを図る

人材育成に関する新たな取り組みが、ジョブローテーションです。これまでは10年、20年と同じような仕事に携わる人が多かったのですが、特に若い人材には多様な経験を積んで視野を広げてほしい、という意見が多く聞かれました。そこで、本部長と部長・課長が責任を持って一人ひとりのキャリアプランを作成し、そのうえで人材配置を大幅に変更する、ということを行いました。そして半年ごとにレビューを行い、この期間

の成果がどうだったか、一番やりたい業務は何か、海外赴任希望であればそこで何をするのか、今住んでいる地域を離れたくない場合はローカルスタッフとしてのキャリアをどう描くのか等、本人と一緒に仕事内容や配属について話し合っています。

## コミュニケーションの活性化で エンゲージメントを向上

東洋炭素グループでは近年、コミュニケーションの活性化に注力しています。技術部門統合の意義もそ

こにあり、技術者たちが専門分野の垣根を超えてコミュニケーションを深め、意見を交わし合うことで、イノベーションを創造してほしいと考えています。

全社的な施策としては『Cdash かわら版』という社内報を作成し、会社が今どんな動きをしているのか、どんな仲間がいるのか等、様々な情報を発信しています。業務でパソコンを使わない従業員もいるため、あえて紙媒体で発行し、全員に行き渡るようにしているのですが、それでもあまり読まれていないということがわかりました。そこで、上司から一人ひとりに手渡しし、読者として、あるいは書き手として積極的に参加するようお願いする等、少しでも従業員の帰属意識を高めてもらえるような働きかけを行っています。

社内報では、海外に赴任している従業員が、現地での仕事や生活の様子を伝えてくれることもあります。海外居住は子供たちにとって良い経験になっている、一度日本に帰ったとしてもまた行きたい、という人が多く、なかにはずっと海外にいたい、という声もあって喜ばしい反面、育成プランもありますので、心を鬼にして帰国してもらっています。以前に比べると海外赴任希望は増えつつありますが、家族をとまなうことに不安を感じる人もいますので、そうした現地からの声の後押しになれば、と思っています。

## 次世代育成支援や地域活性化等 多方面で社会貢献活動も展開

「世のため・社会のためになる」という会社方針のもと、東洋炭素グループでは様々な社会貢献活動を展開しています。▶ P.45

その一つが、次世代育成支援です。積極的に大学への寄付を行い、研究所設立や給付型奨学金等に役立てていただいています。また、地域の課題に対する支援として、工場がある福島県いわき市への寄付を実施。医師不足に対応するための「市病院医師修学資金貸与事業」に充てられています。また、香川県丸亀市では、スケートボードエリアやバスケットボールコートを備えた施設のネーミングライツを取得しました。スポーツを通じて地元の方の交流が深まり、そこに若い方々も加わることで、地域が活性化することを願っています。

環境保全の面では、2030年度に環境貢献製品の売上高比率35%を目指すほか、生産活動で使用するエネルギーの削減や効率利用に取り組んでいます。▶ P.36

また、CO<sub>2</sub>排出量削減の一環として工場の屋根にソーラーパネルを設置する等、再生可能エネルギーを積極的に取り入れています。当社が保有する託問事業所の隣接地に、発電事業者がソーラーパネルを設置し、そこで発電した大量の電力を当社に供給していただくという計画も進んでいます。▶ P.35

## 東洋炭素グループの目指すところ

今後も、先行き不透明な状況が続くと予想していますが、必要性をしっかりと見極めたうえで生産設備や新製品開発・研究開発等、将来の成長に向けた投資を行います。また、株主様にはしっかり利益を還元させていただきたいと考えていますので、今期は減益となる見込みではありますが、配当は前年同等の145円を維持させていただく予定です。今後も配当性向30%以上の安定的な株主還元を実施したいと考えています。▶ P.22

そして、中長期的に企業価値を向上させるために重要なことは「人の成長」だと私は考えています。日々の仕事の中で疑問や納得できないことがあれば、それを仲間や上司に伝え、話し合いながら解決していく。すると仕事楽しくなり、自分にはもっとできることがある、という向上心が生まれます。当社を取り巻く事業環境は、一時的な調整局面にありますが、このような時だからこそ、自由闊達な風土を醸成し、コミュニケーションを深めることで、一人ひとりが持てる力を存分に発揮することができ、まだ世の中にない、付加価値の高いものづくりを実現できると考えています。今後の東洋炭素グループに、どうぞご期待ください。



# 価値創造のあゆみ

(億円)  
1,000

## 東洋炭素グループ20年間の軌跡

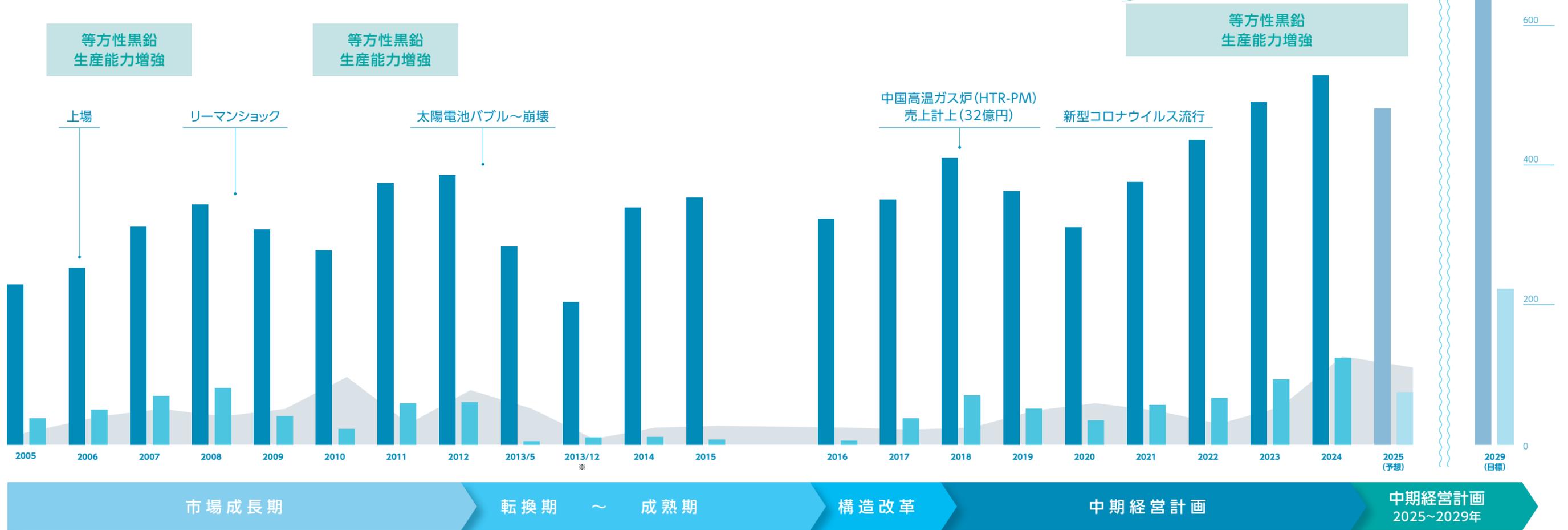
東洋炭素は東京証券取引所に上場して、来年で20年目となります。

この間の道のりは、決してなだらかなものではありませんでした。

時に荒波を乗り越え、経営体質を強化してきたからこそ、成長路線へ舵を切ることができるようになったのです。

東洋炭素グループが歩んできた20年間の軌跡をご紹介します。

■ 設備投資 ■ 売上高(連結) ■ 営業利益(連結) ※ 2013年12月期より決算期を5月31日から12月31日に変更いたしました。このため、同期は7ヶ月の変則決算となります。



2006年3月  
東京証券取引所市場  
第一部(当時)上場

2007年にかけて等方性  
黒鉛の生産能力を段階的  
に増強し、増加する半導  
体用途や太陽電池用途の  
需要を取り込みました

半導体用途や太陽電池用途の需要が  
一段と高まるなか、2010年に等方性黒  
鉛の製造工場を新設し、さらに2012年  
に同工場の拡張を行いました

リーマンショックによる一時的な調整を  
乗り越え、2012年にかけて業績が伸長  
しました

太陽電池市場が調整局面を迎えた一方、  
大規模な設備投資が完了した矢先だっ  
たこともあり、売上を優先した結果、採算  
性が大きく低下しました

事業環境に左右されず着  
実に利益を確保できる事  
業体質への転換を図るた  
め、「限界利益率3ポイント  
改善」「固定費20億円  
削減」に向けた重点施策  
を実施しました

- 重点施策**
- 事業の選択と集中
  - 組織の適正化
  - 人員の適正化
  - 経営管理の強化

事業構造改革の目標を1年前倒  
しで達成し、成長路線へ舵を切  
るべく、2018年に中期経営計  
画を策定しました

コロナ禍等による事業環境の変化を受け、中期経営計画におけ  
る戦略やタイムラインを見直し、改めて2022年に5ヶ年の計画を  
策定しました

以降ローリング方式にて毎年計画を公表しています

## 事業フィールド

東洋炭素グループは、創業以来、エレクトロニクス・エネルギー・モビリティ・社会インフラ・ライフサイエンスと、幅広いフィールドに事業を拡大してきました。お客様に寄り添い歩んできたことで、たくさんのニーズと私たちの技術が出会い、新たな製品が生まれ、活躍の場が世界に広がってきたのです。

このようにして創り上げてきた製品は、省エネ・創エネ・自動車の電動化等、様々な面から社会課題の解決にも貢献しています。

私たちはこれからも、お客様とのパートナーシップを大切にしながらどこにもないものを実現することに力を注ぎ、新たなフィールドに挑み続けます。



### エレクトロニクス

半 導 体	結晶成長用部材 ウエハー処理用部材
電 子 部 品	電子部品製造用治具



### エネルギー

発 電	発電用アース用ブラシ 太陽光発電製造用部材 次世代原子炉構造部材
燃 料 電 池	触媒担体



### モビリティ

鉄 道	パンタグラフ用すり板
航空・宇宙	エンジンパーツ製造用部材 (放電加工電極・熱処理用治具)
自動車・船舶	各種ポンプ部品 ガスケット



### 社会インフラ

通 信	光ファイバー製造用部材 ケーブル製造用部材
一 般 産 業	パッキン シールリング・軸受



### ライフサイエンス

医 療	CT装置ターゲット材 分析カラム充填剤
家 電	LED製造用部材 クリーナー用カーボンブラシ コンプレッサー用部品

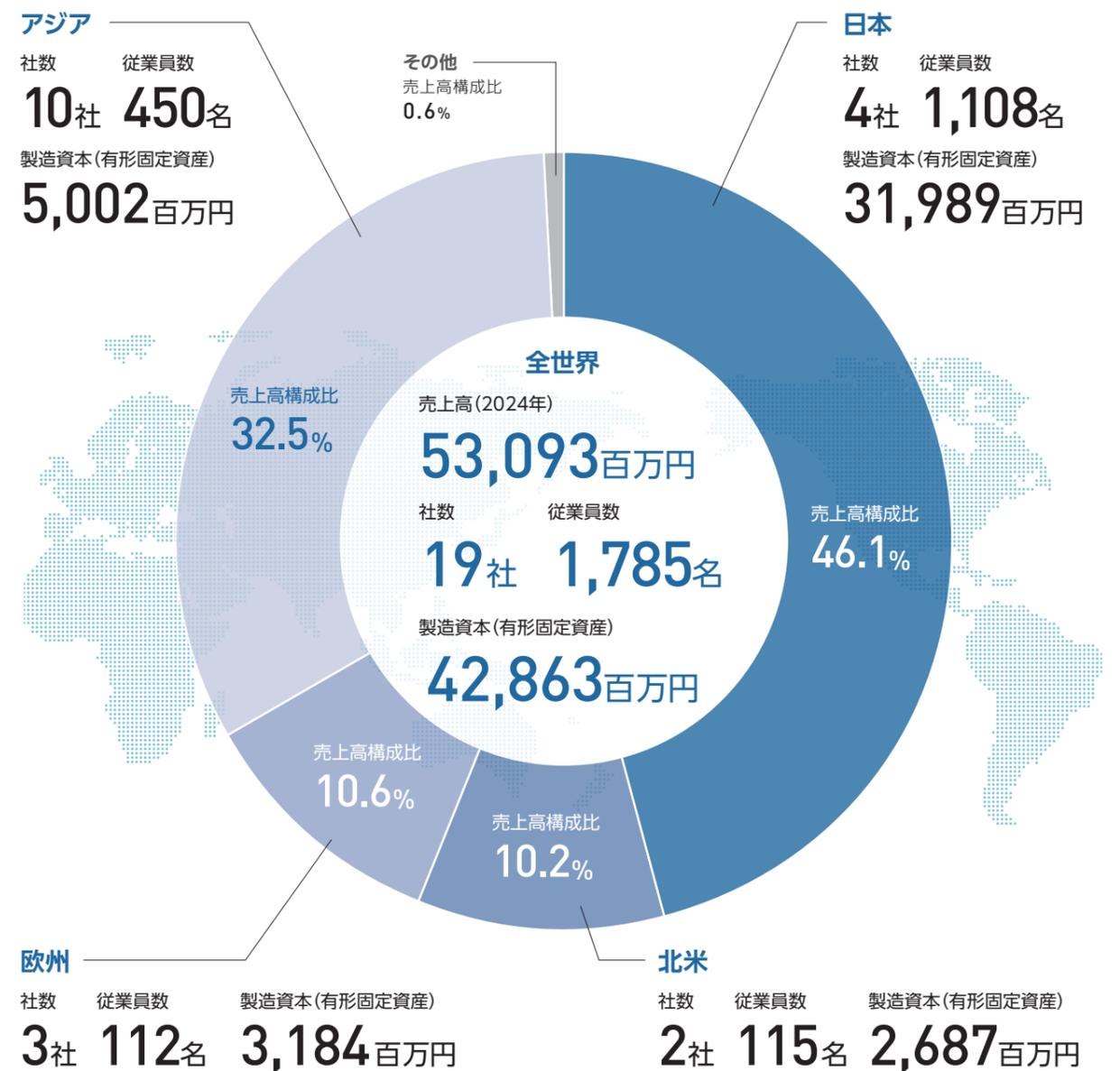


## At a Glance

東洋炭素グループは、お客様に密着した地産地消のビジネスを行っており、主に国内の工場にてカーボン素材を製造し、それらを国内外の各拠点に送り現地で加工しています。素材の製造を集約することにより、スケールメリットとコスト競争力を高めるとともに、安定した品質を実現し、お客様に近い場所で製品の加工を行うことにより、お客様のニーズをしっかりと製品に反映しています。

お客様 **3,900社以上**

単結晶シリコン製造用黒鉛部材 **グローバルシェア No.1**  
シリコン/SiCエピタキシャル製造装置用黒鉛部材 **グローバルシェア No.1** ※当社推計



# 価値創造ストーリー

## 価値創造プロセス

環境問題の深刻化や少子高齢化の進行等、様々な問題が社会や産業に大きな変革をもたらしています。循環型社会へのシフトやデジタル化の進展は、これらの問題に呼応した変革であり、私たちは大きな変化の時代を迎えています。東洋炭素グループは、このような外部環境の変化をチャンスと捉え、豊富な経営資源と当社グループ独自の強みをもって徹底的に付加価値を追求し、社会課題の解決に寄与することで、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

東洋炭素グループ  
2030年  
経営Vision  
「どこにもないものを、あるに」  
地球に優しい製品と技術で  
世界No.1

徹底的な  
付加価値の追求

### 世界の メガトレンド

#### INPUT (2024年度実績)

財務資本	
総資産	1,131億円
営業キャッシュ・フロー	94億円

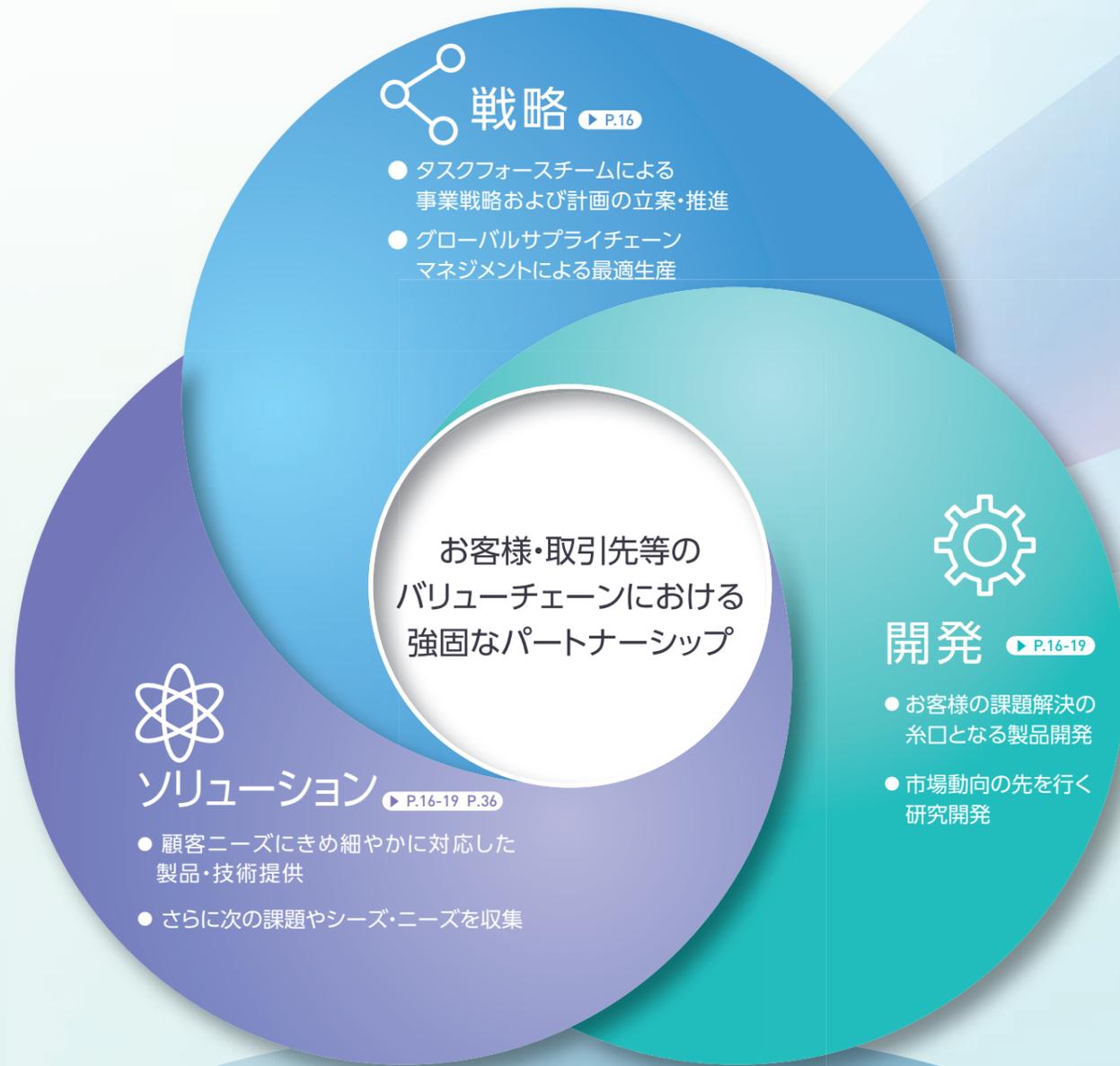
製造資本	
生産拠点	8拠点 / 海外 13拠点

人的資本	
連結従業員数	1,785名
うち営業	188名
うち技術者*	213名

\*研究開発者、生産部門における技術者、アプリケーション・エンジニア等「技術」に関わる業務に従事する従業員数

知的資本	
研究開発費	10億円

社会・関係資本	
お客様	3,900社以上
直販比率	90%以上



### 戦略 ▶ P.16

- タスクフォースチームによる事業戦略および計画の立案・推進
- グローバルサプライチェーンマネジメントによる最適生産

### 開発 ▶ P.16-19

- お客様の課題解決の糸口となる製品開発
- 市場動向の先を行く研究開発

### ソリューション ▶ P.16-19 P.36

- 顧客ニーズにきめ細やかに対応した製品・技術提供
- さらに次の課題やシーズ・ニーズを収集

### ガバナンス ▶ P.46

機能ごとに設置したカテゴリーリーダーにより、グループ全体での管理・高度化を推進(加工技術・品質保証・開発・生産・営業・調達・法務・経理・人事・情報システム etc.)

#### OUTPUT (中期経営計画 2029年度目標) ▶ P.21-26

売上高	820億円
営業利益	220億円
営業利益率	27%
ROE	12%
CAGR (2024→2029年)	9.1%

#### OUTCOME

産業の発展と豊かな社会の実現

循環型社会実現への貢献 ▶ P.19

温室効果ガス(GHG)排出量の削減  
2030年目標 GHG排出量原単位  
(2019年度比)30%削減(単体) ▶ P.34

ダイバーシティ&  
インクルージョンの実現 ▶ P.41

## 価値創造の源泉

東洋炭素グループの価値創造は、5つの資本(財務・製造・人的・知的・社会/関係)を基盤とし、お客様や取引先等のバリューチェーンにおける強固なパートナーシップを起点に、「戦略」「開発」「ソリューション」へとつながっていきます。

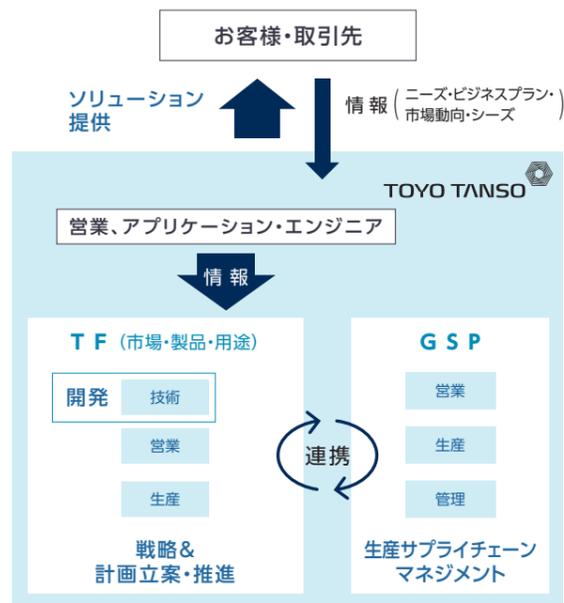
### 戦略

#### 事業戦略とグローバルサプライチェーンマネジメント

東洋炭素グループでは、国内外の営業やアプリケーション・エンジニアが、お客様と密にコミュニケーションを取り、市場や技術のトレンド、お客様のニーズやビジネスプラン等の情報をお伺いしています。そして、戦略・計画の立案の基礎となるこれらの情報は、技術、生産、営業のメンバーで構成するタスクフォース(TF)に共有されます。TFは、需要動向や市場の分析を行い、中長期的な戦略や販売・生産・投資・人員等の計画立案から実行までを担います。

そして、TFとならび戦略推進の一翼を担うのが、グローバルサプライチェーン推進部(GSP)です。GSPでは、需要の変化に応じた最適生産を行うため、TFや営業・製造部門と連携しながら、カーボン素材の在庫や加工能力のコントロール、設備投資の検証等、生産活動をグループ全体で管理しています。

TFとGSPが両輪となり戦略を立案・推進することで「開発」を行い「ソリューション」を生み出すことができます。



### 開発&ソリューション

#### 持続的成長を支える技術戦略

東洋炭素グループは、これまでエレクトロニクス・エネルギー・モビリティ・社会インフラ・ライフサイエンス分野で培った多様な技術を横断的に活用し、「カーボンのクオリティ・リーダー」を目指して、「スモールスタートによるスピード開発」という技術戦略を推進してきました。これにより地域特性に応じた顧客ニーズの迅速な捕捉と製品化を実現しています。

そしてさらに、2025年4月の技術部門の組織統合により開発体制を戦略的に強化し、従来の事業領域別の技術開発から脱却し、顧客ニーズと素材開発、そして生産技術を有機的、かつ一貫して連動させる新たな開発フレームワークの構築を目指しています。これは事業環境が目まぐるしく変

化する昨今では、スピーディかつタイムリーに顧客要求に応えていくことが付加価値につながると考えているためです。等方性黒鉛等の材料開発だけではなく、それを作り出すプロセス技術や分析・解析技術を一貫して技術管理する体制が、半導体製造装置用部品から航空・宇宙用材料まで、異分野間のシナジー創出を加速しています。



### 東洋炭素の「技術者」

東洋炭素グループの技術戦略を実現するうえで、その基盤となる「技術者」の育成と技術力の強化は不可欠です。総務省が定める日本標準職業分類では、「技術者」は「科学的・専門的知識と手段を生産に応用し、生産における企画・管理・監督・研究等の科学的・技術的な業務に従事する者」と定義されています。そして当社では、研究開発者、生産部門における技術者、アプリケーション・エンジニア等「技術」に関わる業務に従事する従業員を「技術者」と定義しています。

当社は、こうした技術者の育成こそが価値創造の源泉であると認識し、技術者一人ひとりの成長スピード向上や、国際的に通用する資質の獲得を重視しています。そのため、ステークホルダーとの技術交流やジョブローテーション等、

多様な経験を積む機会を積極的に提供し、当社に必要な資質・能力の開発を推進しています。これらの取り組みにより、技術者の価値提供力をさらに高め、持続的な技術力向上を目指してまいります。



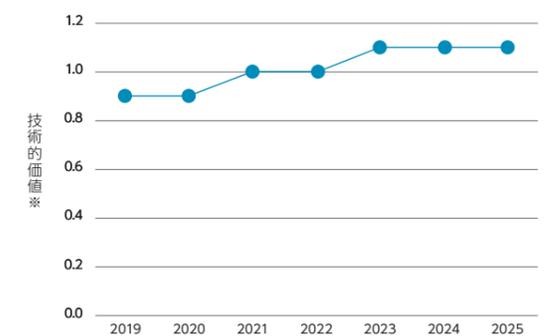
#### 知的財産の数から、知的資本の総合力へ —知的資本マネジメント—

東洋炭素グループは、「どこにもないものを、あるに」というビジョンのもと、世界に通用する技術と製品を提供しています。その根幹を支えているのは、特許等の知的財産だけでなく、人材・ノウハウ・顧客との関係性等、長年にわたり培われてきた全ての「知的資本」だと考えています。

一般的に、「技術力」は特許数やその価値で測られがちですが、当社の等方性黒鉛のようにプロダクトライフサイクルが20年以上に及ぶ製品の場合、特許だけでは技術力を十分に評価できません。1974年に開発された等方性黒鉛事業では、特許の寿命を超えても売上が成長し続けています。これは、技術フェーズに応じた特許出願戦略や、知的財産権のみならず人材やノウハウ、顧客との信頼関係といった知的資産の総合力により、競争優位性を維持しているため、特許の価値は維持または微増しています。

今後は成長領域で特許ポートフォリオを強化しつつ、知財インテリジェンスを活用して開発・事業戦略への貢献も

強化します。一方、成熟領域では製造プロセス改善やノウハウ管理を通じて先行者利益を維持・拡大し、メリハリある知財マネジメントを実践します。これらを各部門と連携しながら推進することで、無形資産価値の最大化を目指し、持続的な価値創造に取り組めます。



※PatentSight®による特許指標の1つ。被引用数等をもとに特許庁実務や年数を考慮し算出されます。同一技術分野の平均は1となります。

## 社会課題・顧客ニーズを解決するための製品開発と製造技術の追求

### ステークホルダーと連携した新製品開発／サービスの向上

#### お客様の要望にタイムリーに応える技術基盤の構築と評価解析技術の拡充

東洋炭素グループは、カーボンのプロフェッショナルとしてお客様が抱える「カーボンが関わる課題」に対して真摯に取り組み、お客様とともに解決に導きたいと考えています。そのため、顧客課題の真因を探るキーとして様々な分析装置や技術等の評価解析技術を構築し、これらの社内技術群を日々磨いています。これら技術を用い生み出された独自性を有する高品位・高付加価値な製品やソリューションサービスは、お客様に高く評価されています。

また、当社グループは、カーボンのパイオニアとして技術の先頭を走り、社会の要求にマッチした製品をタイムリーに投入するための強固な技術基盤として、製造業のエンジニアリングチェーン\*における技術開発・設計工程をターゲットとした、機械学習技術を活用した実験および解析サイクルの効率化・高速化・形式知化に取り組んでいます。データとAI等の先端技術を駆使した高度なモデリングにより、複

数の制約条件下でのパラメータ最適化をはじめ、影響度分析や性能予測等を容易に実験や解析に利用できることで、これまで莫大な時間とコストをかけて実施していた実験・解析時の試行錯誤を効率化することが可能になります。

\*製造業において企画から始まり、開発、設計、製造準備、製造、アフターサービス等までの、ものづくりにおける一連の業務プロセスのつながり



#### 各研究機関との連携

東洋炭素グループでは、市場における競争力を高め、革新的な製品やサービスを提供するためには、挑戦的な研究開発を通じて競合他社に先んじた技術を獲得することが重要であると考えています。そして、昨今の目まぐるしい市場変化に対応するためにはそのスピードも重要であるとの考えのもと、全てを自社内で研究開発するのではなく、共同研究や委託研究、オープンイノベーションを通じて大学や研究機関との連携を深め、積極的な価値共創を推進しています。

近年では、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)採択プログラム [▶ P.19](#) の他、物質・材料研究機構やつくばパワーエレクトロニクスコンステレーション、日本工業大学、立命館大学、岐阜大学/九州大学/京都工芸繊維大学と、それぞれリチウム空気電池、SiC半導体製造用

黒鉛材料、カーボンブラシ材料、酸化イットリウムに関する複合材料、資源循環技術での基礎研究を推進しており、その成果を次世代の製品や工程に活かすとともに、学会発表等を通じて「技術の東洋炭素」を訴求する等、ブランディングにも注力しています。



### 循環型社会に向けた製品の開発および製造プロセスの改善

#### 環境負荷低減型製品の開発とサプライチェーンでの取り組み

東洋炭素グループでは、省エネや長寿命化に寄与する黒鉛製品の開発を通じて、顧客や社会全体の環境負荷低減に貢献しています。半導体製造装置向けの高耐久黒鉛部材をはじめ、各種産業用途で省エネ・長寿命化を実現する製品の開発・提供を進めており、これらは顧客の装置稼働効率向上や廃棄物発生量の抑制に寄与しています。また、原材料調達から製造、物流に至るまで、再生可能エネルギーの導入や物流効率化等の施策を推進し、CO<sub>2</sub>排出量削減にも努めています。今後も、サプライヤーやお客様との連携を強化し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



#### カーボンニュートラル社会実現に向けた非化石資源由来の原料開発への挑戦

当社は2024年度新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)採択プログラムにおいて、産業技術総合研究所、SECカーボン、アイ・エムセップ、日鉄ケミカル&マテリアルとともに、黒鉛材料の原料を化石資源から脱却する「グリーンピッチ\*合成技術」の開発(本研究)を推進しています。電炉製鋼用電極や半導体製造用つば等幅広く活用される黒鉛材料はカーボンニュートラル社会の基幹素材でありながら、コールタール等の原料は将来的な供給減少が懸念されています。本研究では使用済み黒鉛・木質バイオマス・廃プラスチック・CO<sub>2</sub>の4大非化石資源を原料化し、産業構造そのものを変革する画期的な技術の確立を目指しています。

グリーンピッチ合成を目的とした「基材転換技術」と「特性制御技術」の二本柱で構成される本研究において、当社は使用済み黒鉛の再資源化を担当しています。粉砕・剥離技術と化学酸化処理を組み合わせ使用済み黒鉛の結晶構造を破壊し、水素化分解により黒鉛の分解物生成に成功しており、プロジェクトの目標値を前倒しでクリアしました。これにより廃材を新たな原料として循環させるシステム構

築の可能性が開けました。

また本研究は既存の製造設備を活用できる点が最大の強みです。グリーンピッチの合成技術確立後、従来の炭素化・黒鉛化工程をそのまま適用できるため、早期産業化が見込まれます。東洋炭素グループは素材メーカーとしての責任を果たすとともに、循環型社会実現に向けたイノベーションの核となる技術開発を加速してまいります。

\*石炭や石油を原料とする、炭素材料の前駆体



## 高度化する品質要求への対応

2030年目標 重大クレーム件数

0件 (連結)



### 製品の品質に関する基本的な考え方

東洋炭素グループは、ISO9001等の国際規格に基づき、品質方針とマネジメント体制を整備し、グループ全体で統一した品質管理の仕組みを構築しています。また、従業員の教育を通じて品質意識を高め、設計から生産・販売・サービ

スマで全てのプロセスで品質向上とグローバルな品質標準の徹底に取り組んでいます。これにより、顧客満足と信頼の獲得、そして「どこにもないものをつくる」ことを追求しています。

### 品質を維持・向上するための環境整備と組織力強化

東洋炭素グループでは、作業の効率化はもとより、品質の安定化を図るためにも、設備の高度化等の環境整備を積極的に行っています。例えば、自社設計の自動化設備を測定・検査業務等に導入したことで、品質を保ちながら作業の効率化を実現し、安定した品質の確保にもつながっています。



また、高い品質を維持するため、知識やスキル、ノウハウの継承・蓄積に注力しています。経験豊富な従業員が若手の従業員をサポートするメンター制度を導入している他、最新の技術や業界動向に対応するため定期的な教育・研修を実施する等、組織全体で専門性を有する人材を育成しています。



### グローバル品質の確立

東洋炭素グループは、世界中の全ての拠点で統一した品質基準を策定・運用し、全ての関係会社が一定の品質を提供できるよう努めており、本社スタッフが各拠点で定期的に品質教育を実施しています。



2024年には海外の関係会社4拠点に対して品質指導を実施し、品質標準の遵守状況を確認、必要に応じて改善の取り組みを推進しました。また、海外9拠点から28名の現地スタッフが来日し研修を実施しました。このような取り組みを通じて、品質管理に関する知識と技能の向上を図り、グループ全体で品質の確立に努めています。



## 中期経営計画 (2025~2029年)

2025年2月公表の中期経営計画は、以下の通りです。

### サマリー

**POINT.1** 2029年目標：売上高820億円 営業利益220億円 営業利益率27% ROE12%

- SiC半導体市場の調整により売上計画は後ズレ
- 本計画上の2028年売上高は前回計画\*比で1割程度の減少(為替影響除く実質ベース)
- SiCコーティング黒鉛製品等の高付加価値品販売増が収益性向上に寄与

**POINT.2** 市場変化に応じた事業のバランスコントロールと新規用途確立を推進

- 市場変化に対応するべく用途構成のバランスをコントロールしながら、半導体・冶金等を中心とした新規用途開拓や次世代原子力用途(高温ガス炉)等の事業強化

**POINT.3** 設備投資は5ヶ年で総額570億円

- 半導体市場の中長期的な成長に備え、高付加価値分野の設備投資継続
- グループ全体で生産能力強化&最適化を図り、トップレベルのシェアを維持

**POINT.4** キャッシュアロケーションの最適化

- 配当性向30%を下限値に、充実した株主還元を実施
- 事業拡大と利益成長に向け堅実かつ着実な設備投資を実行
- 借入による財務レバレッジを活用しながら資金を有効活用しキャッシュアロケーションの最適化を図る

\*2024年2月公表の中期経営計画(2024~2028年)

### 経営目標

	2024年	2025年(予想)	2029年(目標)
売上高	530億円	480億円	820億円
営業利益	122億円	75億円	220億円
営業利益率	23.1%	15.6%	27%
ROE	11.2%	5.3%	12%

▶ 2029年のEBITDA(営業利益+減価償却費)は約315億円(EBITDAマージン約35%)

### 半導体市場の展望

#### Si(シリコン) 半導体市場

- ▶ デバイス市場ではAI向けの最先端品は活発な動きが継続
- ▶ AI・5G・データセンター・車載用等の需要により、中期経営計画期間中は継続的な成長を見込む

#### SiC半導体市場

- ▶ BEVの需要鈍化等により2025年のSiC半導体市場は調整局面に
- ▶ 中長期的には再び成長路線に回帰し、xEVや自動車の電装化、エネルギー分野等での採用拡大を見込む

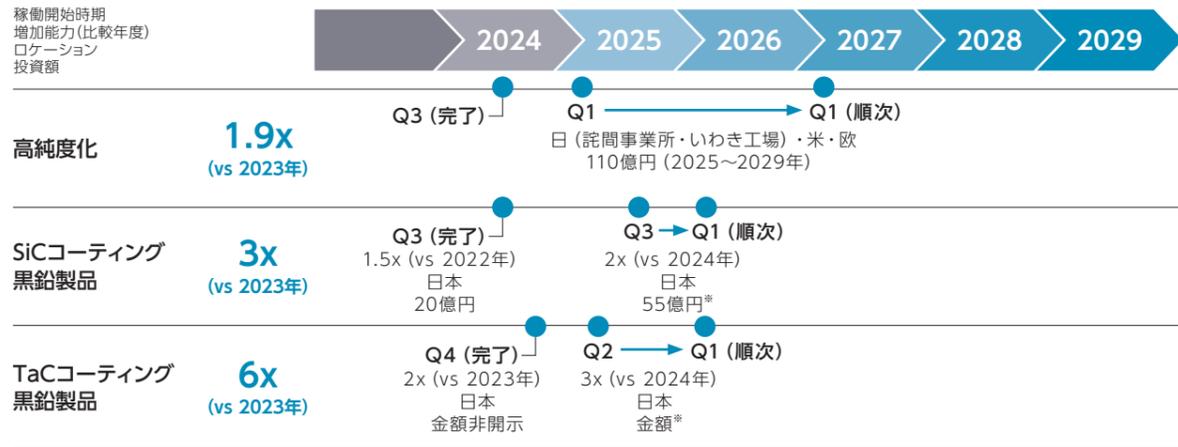
## 設備投資

等方性黒鉛素材～加工～高付加価値の各工程&子会社の加工能力において  
半導体用途の需要を確実に捕捉するため強固な生産体制を構築

### 中期経営計画の戦略を踏まえた設備投資の方向性

- 半導体用途等、高付加価値事業のグローバルでの生産能力増強
- コア事業/安定事業の競争力強化 ● 省人・省エネ化、工程集約、自動化、プロセス革新等

設備投資総額  
(2025～2029年)  
**570**億円



▶ 上記に加え、等方性黒鉛材料の革新的な製法開発や国内外の加工能力増強等、戦略用途における供給力強化や競争力を高めるための各種投資を決定&検討中

※ 2025～2026年稼働予定のSiCコーティング黒鉛製品の投資額には、2025～2026年稼働予定のTaCコーティング黒鉛製品の投資額を含めております。

## 株主還元の方針

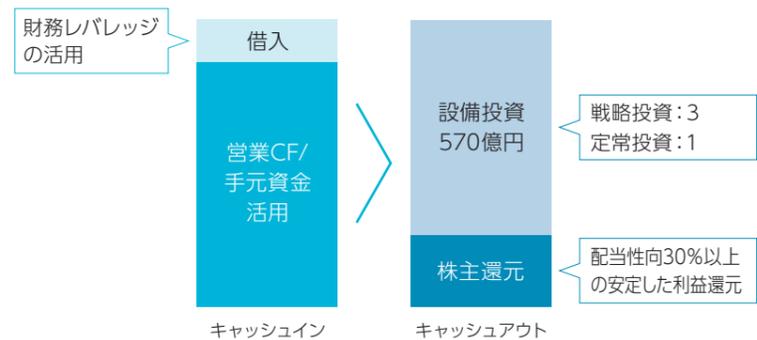
継続的な利益成長を背景に、成長に向けた設備投資とのバランスを取りつつ  
配当性向30%以上の安定的な株主還元を実施



## キャッシュアロケーション

高い収益力により創出したキャッシュと財務レバレッジの活用により、積極的な株主還元と事業拡大に向けた戦略投資を実施

- ▶ 戦略投資等への資金の有効活用で、事業拡大・利益成長を遂げ資本効率の向上を図る



## 事業ポートフォリオに基づく事業戦略

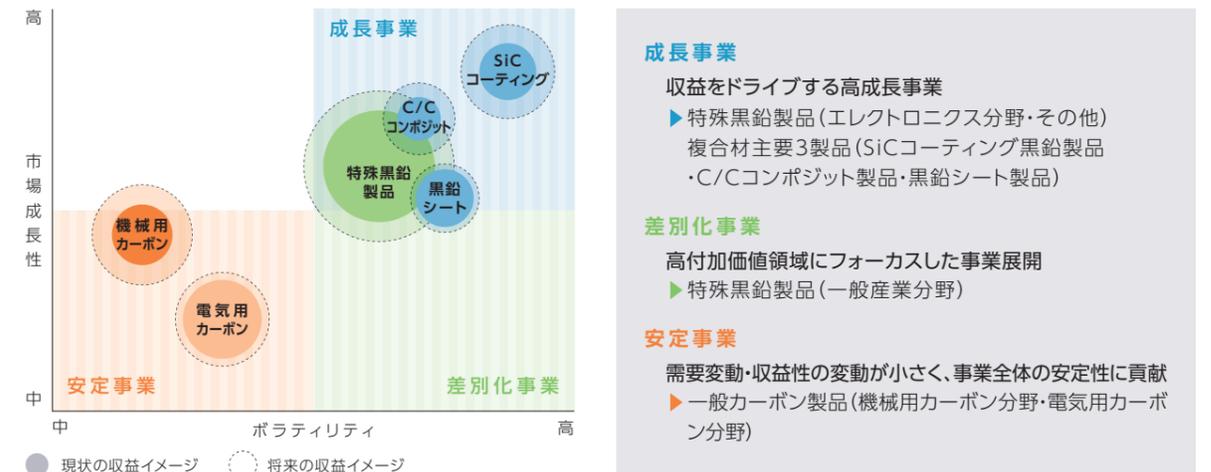
### 事業戦略の方向性

東洋炭素グループでは、市場成長性と事業のボラティリティ(変動性)を軸に、各製品を3つの事業タイプに分類し、各事業の特性に応じたメリハリある戦略を実行しています。

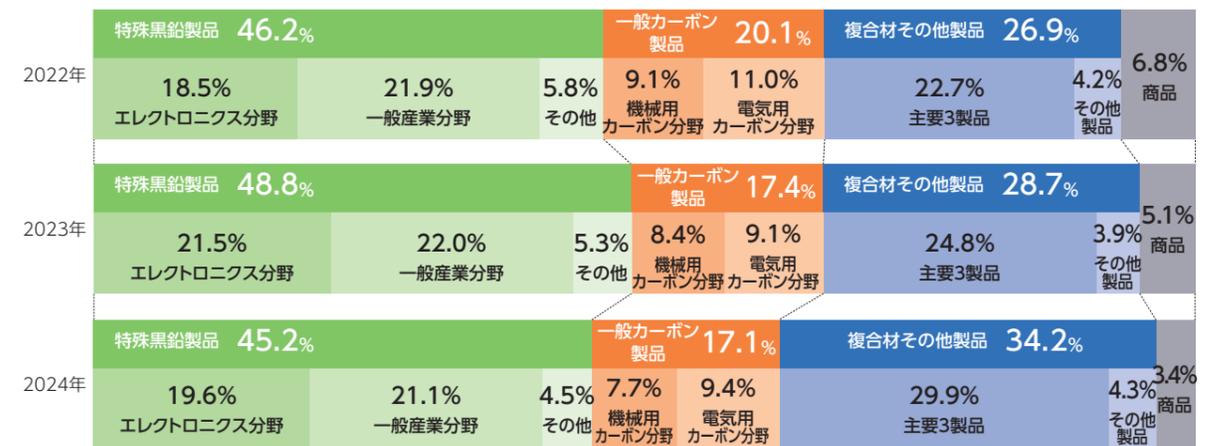
成長事業では、戦略的な設備投資により供給力の強化を図り、競争力に磨きをかける等、さらなる付加価値向上に向けた戦略を展開しています。中期経営計画(2025～2029年)では、特殊黒鉛製品および複合材SiCコーティング黒鉛製品が、収益ドライバーとして、成長事業のなかでも主要な位置づけを占めています。また、安定事業や差別化事業を中心に、用途や案件単位で採算性や将来性等の事業性を検証し、戦略の見直しや事業継続の是非を見極めている他、必要に応じてポートフォリオの組み替えを行っています。

そして、事業ポートフォリオの組み替えやバランスをコントロールする等、事業環境に応じて機動的に戦略展開を行い、変化に対応しています。

### 事業ポートフォリオ



### 売上高構成比の推移

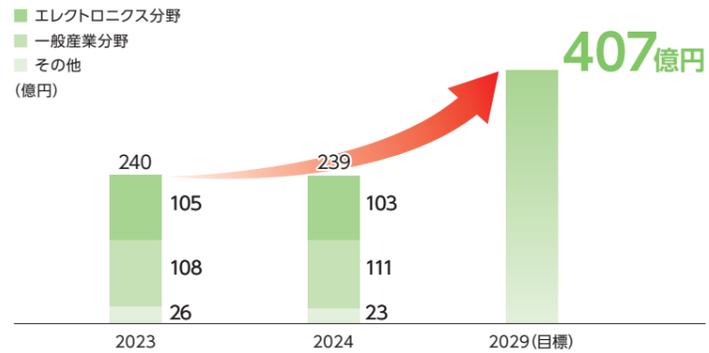


※売上構成比率は、小数点第2位を四捨五入しております。

## 製品概要

### 特殊黒鉛製品

#### 売上高目標



#### CAGR

2024 ▶ 2029

11.2%

#### 主要製品



● 単結晶シリコン製造装置部材



● SiC結晶成長装置炉内部材



● 放電加工電極



● 連続鋳造用ダイス

#### 主な用途

エレクトロニクス分野	
単結晶シリコン製造用	単結晶シリコン引上げ炉用つぼ、ヒーター
化合物半導体製造用	MOCVD装置用サセプター、LPE装置用ポート、SiC結晶成長装置炉内部材
太陽電池製造用	単結晶・多結晶シリコン製造炉用つぼ、ヒーター、反射防止膜成膜用キャリア
一般産業分野	
	連続鋳造用ダイス、放電加工電極、各種工業炉用ヒーター・構造材
その他	
先端プロセス装置用	イオン注入装置用電極、ガラス封着用治具
原子力・宇宙航空・医療用	高温ガス炉用炉心材、核融合炉用炉壁材、ロケット用部品、CTスキャン用部品

#### 戦略

高付加価値領域の販売強化で競争力強化と採算性確保を図る

##### 〈エレクトロニクス分野〉

・Siウエハー向け（単結晶シリコン製造用）は、グローバルトップシェアを維持しつつ、地域別の戦略展開でさらなるシェアアップを図る。  
・SiCウエハー向け（化合物半導体製造用）は、技術的付加価値の高い製品展開でポジション構築。

##### 〈一般産業分野〉

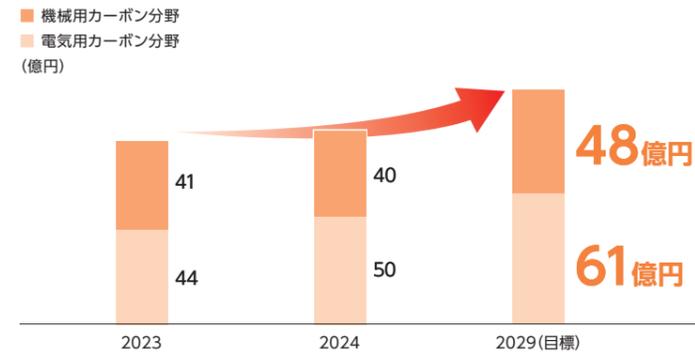
・付加価値品販売（材質・加工）で他社との差別化および利益拡大を図る。

##### 〈その他〉

・半導体用途（イオン注入装置用電極等）のシェア拡大と次世代原子力用途（高温ガス炉）への注力で事業貢献度拡大。

### 一般カーボン製品

#### 売上高目標



#### CAGR

2024 ▶ 2029

機械用カーボン分野 3.6%

電気用カーボン分野 4.2%

#### 主要製品



● シールリング



● カーボンブラシ



● パンタグラフ用すり板



● ベアリング

#### 主な用途

機械用カーボン分野	
一般産業機械用	ポンプ・コンプレッサー用軸受、シール材
輸送機械用	パンタグラフ用すり板、自動車用部品
電気用カーボン分野	
小型モーター用	掃除機用カーボンブラシ、電動工具用カーボンブラシ
大型モーター用	大型モーターブラシ、風力発電機用カーボンブラシ

#### 戦略

##### 〈機械用カーボン分野〉

品質向上と自動化等によるコスト競争力強化を図り、海外を中心に新規用途/顧客開拓を推進

- ・コスト競争力の強化により、新規用途開拓と新規顧客獲得を図る。
- ・現状数量の少ない海外の販売比率も引き上げるべく、現地子会社の加工能力を強化。
- ・コスト低減により収益性の向上を図るとともに、採算性や市場動向を見極めながら、適切なリソース配分を推進。

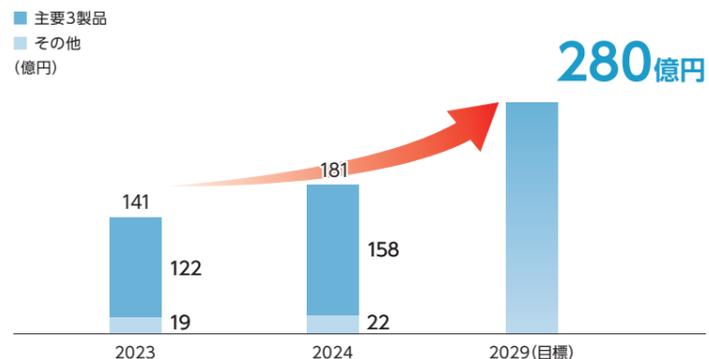
##### 〈電気用カーボン分野〉

高品質と低コストを実現するべく、材料開発と自動化等生産技術を強化

- ・納期やサービスの強みを活かし、グローバルで材料開発・生産等体制の最適化を図ることで、シェア拡大を図る。
- ・自動車や産業用途については、xEVや再生可能エネルギー（風力・水力等）を中心に独自のエンジニアリングサービスの提供を推進するとともに、アライアンスを含めた事業展開等も検討し、販売規模の引き上げを図る。

### 複合材その他製品

#### 売上高目標



#### 主要製品



#### 主な用途

主要3製品	
SiCコーティング黒鉛製品	Si-Epi装置用サセプター、SiC-Epi装置用サセプター、MOCVD装置用サセプター
C/Cコンポジット製品	工業炉用構造材、単結晶シリコン引上げ炉用るつぽ、太陽電池製造用部材、核融合炉用炉壁材
黒鉛シート製品	自動車用ガasket

#### 戦略

〈SiCコーティング黒鉛製品〉  
生産能力増強により、コア付加価値事業の売上高を拡大

- ・Siエピタキシャル向けは、主要顧客の技術要求に応え、グローバルでトップシェアの維持&拡大を図る。
- ・SiCエピタキシャル向けは、xEV市場の調整により短期的には需要減も、中長期的な需要を見据え、既存の商流に加えユーザーの消耗品需要を取り込み、シェア維持&拡大を図る。
- ・LED用は、主力の中国市場で量産タイプの大型MOCVD装置 (GaNエピタキシャル) をターゲットにシェア拡大を図る。
- ・需要回復期に備えSiC/TaCコーティング増強継続。業界トップクラスの能力で高シェア維持。
- ・10年先を見据え、品質に加え、コスト・生産性を追求した製造技術革新を推進。

〈C/Cコンポジット製品〉  
注力用途 (工業炉用・半導体用) は、開発や設計・使用方法を含めた提案型アプローチとコスト競争力強化により、他素材からの代替や潜在需要を取り込む

- ・工業炉用のC/Cコンポジット材は、現行主流の金属製治具に比べ特性が優れ、省エネ・省人化・オートメーション化の加速が置換え後押し。エネルギー価格高騰も製造効率アップにつながるC/C化への追い風。

〈黒鉛シート製品〉  
強みの顧客へのカスタマイズ対応を活かし、高付加価値製品・新規用途を拡大

- ・原料を手掛ける合弁会社では熱膨張性黒鉛 (原料) の改良に着手。品質向上・新規用途開拓につなげる。

# サステナビリティ

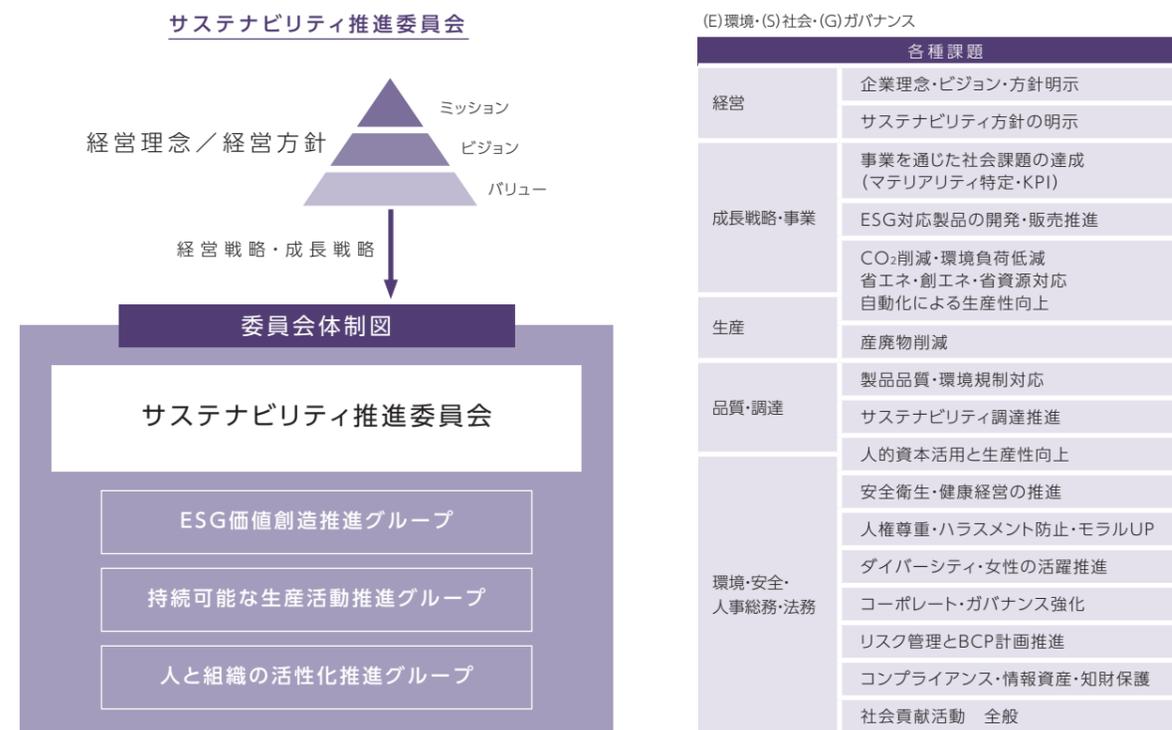
## サステナビリティ推進体制

### サステナビリティ方針

東洋炭素グループは、取締役会におけるガバナンス方針に基づき従業員一人ひとりが自主性と責任感を持って自らの業務に取り組み、全てのステークホルダー (お客様、取引先、地域社会、株主・投資家、従業員) から期待される価値の提供に努めるとともに、サステナビリティ (社会の持続的な発展や地球環境の維持) の向上に貢献する企業であり続けるために、事業活動を通じた弛まめ発展と、会社自身のサステナブル (持続的) な成長性を高めて行く事を方針とします。

斯様な方針のもとに、技術革新と当社製品による社会的価値・顧客価値の創出をはじめ、地球環境への配慮、安全と健康の確保、コンプライアンスとリスクマネジメント、公正な事業慣行、人権と多様性の尊重、社会貢献活動による社会との調和等、社会への貢献と持続的な成長の実現を強く意識した基本姿勢により、バリューチェーン全体を対象にあらゆる事業活動を推進します。

### サステナビリティ体制



### サステナビリティ推進委員会の主な活動内容

2024年度の開催回数: 4回

- マテリアリティ (重要課題) のKPIや目標の審議
- 人権デュー・ディリジェンス (単体) の情報公開審議
- GHGプロトコル第三者検証の報告
- ESG評価機関のスコアリング報告

## マテリアリティと社会課題解決への貢献

東洋炭素グループでは、サステナビリティに関連するマテリアリティ（重要課題）を特定し、これらを4つのカテゴリーに分類しています。マテリアリティへの取り組みを加速していくことにより、自社の持続可能性を高めるとともに、社会・環境への貢献を拡大していくことを目指します。

### マテリアリティの内容

東洋炭素グループでは、グローバルに事業展開する素材メーカーとして果たすべき14の重要課題をマテリアリティとして特定し、これらを4つのカテゴリーに分類しています。特に、半導体等のエレクトロニクス、モビリティ、ライフサイエンス、クリーンエネルギー等各市場分野において、社会や顧客のニーズに基づいて開発・製造・販売する製品は、サステナブルな社会の

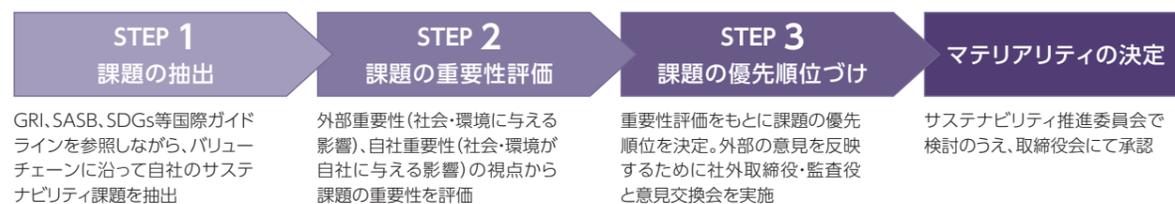
実現に向けた高い貢献性とポテンシャルを有しています。

現在、マテリアリティの一部において2030年度の目標を定めています。今後は、その他の項目についてもKPIや目標について検討を進めるとともに、ステークホルダーの皆様との対話を推進しながら、変化する経営環境や社会状況に対応するべく、定期的にマテリアリティの見直しを実施していく予定です。

### マテリアリティのマトリックス分析

外部重要性	とても重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国の環境法規制への対応と環境負荷低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネ・創エネを含めた温室効果ガス排出量削減</li> <li>● 製品を通じた温室効果ガス排出量削減への寄与</li> <li>● 循環型社会に向けた製品の開発および製造プロセスの改善</li> <li>● 地球にやさしい原材料の使用と調達リスクの回避</li> <li>● 安全で健康な職場環境の改善と生産性の向上</li> <li>● 高度化する品質要求への対応</li> </ul>
	ふつう	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報開示の充実</li> <li>● 経営の財務的健全性の維持</li> <li>● サプライチェーンへの対応（ESG全般の確認）</li> <li>● 仕入先 / 製造委託先の経営安定化 / 技術・情報支援</li> <li>● 生物多様性の保全と回復</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス</li> <li>● 危機管理対応力の強化</li> <li>● 全てのステークホルダーの人権の確保</li> <li>● 人材育成 / 研修と教育</li> <li>● 人材の多様性の尊重</li> <li>● ステークホルダーと連携した新製品開発 / サービスの向上</li> <li>● 社会貢献活動の推進</li> </ul>
	ふつう	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適正なマーケティング / 宣伝活動</li> <li>● 顧客プライバシーの確保</li> </ul>	
		ふつう	とても重要

### マテリアリティ特定のプロセス



カテゴリー	重要課題	2030年度目標	関連するSDGs	E (環境)	S (社会)	G (ガバナンス)
気候変動リスク低減への貢献と環境保全	省エネ・創エネを含めた温室効果ガス排出量削減 (▶ P.34)	30%削減* (2019年度比・単体)	13 気候変動に具体的な対策を	○		
	製品を通じた温室効果ガス排出量削減への寄与 (▶ P.36)	環境貢献製品 売上高比率35%(連結)	7 気候変動対策を推進する	○		
	地球にやさしい原材料の使用と調達リスクの回避 (▶ P.35)		9 気候変動対策を推進する 12 つくばる責任	○		
	各国の環境法規制への対応と環境負荷低減 (▶ P.36)	環境法規制違反件数 0件(単体)	12 つくばる責任	○		
製品開発と製造技術の追求	循環型社会に向けた製品の開発および製造プロセスの改善 (▶ P.19)		9 気候変動対策を推進する 12 つくばる責任	○		
	高度化する品質要求への対応 (▶ P.20)	重大クレーム件数 0件(連結)	12 つくばる責任		○	○
	ステークホルダーと連携した新製品開発/サービスの向上 (▶ P.18)		9 気候変動対策を推進する 17 パートナーシップを促進しよう	○	○	○
安全・安心で、誰もが働きやすい職場環境づくり	安全で健康な職場環境の改善と生産性の向上 (▶ P.38)		3 気候変動対策を推進する 8 働きがい、持続可能な成長を実現しよう		○	
	全てのステークホルダーの人権の確保 (▶ P.39)		4 質の高い教育をみんなに 5 働きがい、持続可能な成長を実現しよう 8 働きがい、持続可能な成長を実現しよう		○	○
	人材育成/研修と教育 (▶ P.40)		4 質の高い教育をみんなに		○	
	人材の多様性の尊重 (▶ P.41)		4 質の高い教育をみんなに 5 働きがい、持続可能な成長を実現しよう 10 人や国を超えて公正な社会を築こう		○	
信頼される企業活動の推進	コンプライアンス (▶ P.43)		10 人や国を超えて公正な社会を築こう		○	○
	危機管理対応力の強化 (▶ P.44)		9 気候変動対策を推進する		○	○
	社会貢献活動の推進 (▶ P.45)		4 質の高い教育をみんなに 11 気候変動対策を推進する 14 海の豊かさを守ろう 17 パートナーシップを促進しよう		○	

\*売上高当たりの温室効果ガス排出量原単位 (Scope1・Scope2)

## サステナビリティ推進委員会 グループオーナーメッセージ



## 環境貢献製品の進展

ESG価値創造推進グループでは、環境や社会課題の解決に貢献する製品の開発や販売拡大に取り組んでいます。2024年度の環境貢献製品の売上高比率は29.7%で、「省エネ」に貢献するSiCパワー半導体向け製品の構成比率が大幅に増加しました。これは、電気自動車(EV)の需要鈍化を受け年後半で成長スピードが鈍化したものの、前年比では同製品の売上高が大幅に伸びたためです。パワー半導体はエネルギーの変換効率が高く、消費電力を大幅に抑えることができるため、売上を伸ばすことで、環境への貢献度も高まります。さらに、AIサーバー用のパワー半導体用途等、今後期待できそうな領域も広がってきています。

「創エネ」に関しては、風力・水力・地熱発電向け製品の市場開拓を進めており、次世代原子炉向け製品については現在複数の引き合いをいただいていますので、2024年のフランス企業からの受注に続いて、確実に成果を出したいと考えています。また、「電動化」に関しては、燃料電池向け製品として自動車メーカー等で評価を進めていただいている「クノーベル®」があります。これらの貢献度はまだ高くありませんが、高いポテンシャルを持つ中長期的に期待できる製品です。

## 外部機関と連携し

## マテリアルリサイクルにチャレンジ

サステナビリティに関する重要課題の一つに、「地球にやさしい原材料の使用と調達リスクの回避」があります。東洋炭素グループでは石油や石炭由来の原材料を使用しているため、CO<sub>2</sub>削減に向け化石資源に依存しない原材料の開発が課題となっています。そこで、カーボン製品の製造で築いた粉砕制御技術等を用い、これまで廃棄していた使用済みの黒鉛を原料に戻すという、マテリアルリサイクルにチャレンジしています。これは、廃棄物の削減にもつながります。なお、この取り組みは「黒鉛材料の非化石原料化に向けた研究開発」として、2024年度に新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の研究プログラムに採択されました。当社を含む4者がそれぞれ研究開発を行っており、既に一定の成果を得ています。

このように外部機関との連携をはじめとする研究開発や技術は事業成長の中核を担うものですので、さらなる技術力の強化に向け、組織再編を行い技術基盤を一元化し、ここに多数の技術者を配置しています。特許については、特に製造プロセスの特許は権利侵害のチェックが難しく、戦略上、あえて技術を秘匿している面もあり、当社ではその価値を踏まえ特許

保有の意義を考えています。

## 今の延長線上にはない製品や技術で、持続可能な社会の実現へ

東洋炭素グループの中期経営計画は毎年ローリングしていくのですが、特に変化の激しい近年は、サプライチェーン等外部環境の変化が我々やお客様にどのような影響を及ぼすのかをしっかりと見極めたうえで戦略を立て、計画に反映させることが重要です。そこで、その役割を担う部署として2024年にグローバル事業戦略部を新設しました。部内に製品や市場・用途ごとのタスクフォースを設置し、営業、開発、生産、アプリケーション・エンジニアといったメンバーが各市場を調査し、戦略シナリオを策定しています。

ESG価値創造推進グループでは、タスクフォースで得た市場情報から先々のニーズやシーズを分析し、今までの延長線上にはない、新たな製品や技術の開発を進め、ものづくり企業としてサステナブルな社会の実現を目指していきたいと考えています。

▶ P.16-17 P.19 P.36



## 多岐にわたる施策で働きやすい環境を目指す

人的資本を重視した経営戦略のもと、誰もが働きやすい環境づくりを目指す人と組織の活性化推進グループでは、次の6つのカテゴリーを中心に様々な施策を実施しています。

①〈人材育成と教育〉パーソナルシート(従業員が考えるキャリアプラン)とキャリアシート(上司が提示する部下のキャリアプラン)をもとに、適宜ジョブローテーションを行いながら、従業員一人ひとりの能力開発を支援する仕組みづくりを行っています。

②〈労働環境と福利厚生〉各工場の労働環境改善に向けて、2024年は冷暖房設備の見直しやトイレの改修を実施するとともに、女性従業員がより快適に働けるよう、一部にパウダールームも設けました。

③〈ダイバーシティとインクルージョン〉工場では外国籍の方々の採用を行っている他、障がい者の方々が働きやすいようバリアフリー設計にする等、多様な人材が活躍できる環境整備を推進しています。

④〈健康と安全〉環境安全衛生委員会による、健康維持・増進のプログラムやメンタルヘルスへのフォローアップを実施しました。

⑤〈採用と定着〉引き続き優秀な人材の確保に努めています。また、本社のある関西エリアだけでなく関東方面での認知度向上

に努め、学生の採用強化を図っています。

⑥〈従業員エンゲージメント〉コミュニケーションツールの一つとして社内報を配布しています。業務でパソコンを使わない人もいるため、あえて紙媒体とし、会社の動きや人の顔が見える情報を発信しています。

## 会社の方向性や人権のリスクをグループ全体で共有

コミュニケーションツールとして社内報は一定の役割を果たしているのですが、東洋炭素グループ全従業員を対象としたグローバルエンゲージメントサーベイでは、企業文化や会社の方針が思ったほど浸透していないということが判明しました。そこで週に1回開催している本部長会議でのCEOの談話を、従業員に伝えることにしました。その内容は、経営方針や業績動向、お客様とのトップミーティングで得た最新の市場・顧客情報等、幅広い分野にわたるもので、非常に重要な内容ばかりです。これを本部長がしっかりと把握したうえで部長に展開し、さらに職制を通じて全ての従業員に伝えることで、徐々に方針が浸透し、企業文化が醸成されていくものと考えています。

また、2024年度より人権デュー・ディリジェンスを実施しています。単体からス

タートし、今後は国内外のグループ会社や、サプライヤーへと対象を広げていく予定です。まずは、理解を深めるために、経営層や管理層に向けた講習を行い、続いて詳細なアンケートによるリスク調査を実施しました。そして、リスクを把握したうえで特定したリスクに対しての予防・是正に取り組む等、順次対応を進めており、ウェブサイト上でも情報を公開しています。

## 経営ビジョン実現のカギを握る

## 人的資本経営

従業員が働きがいを感じる会社であるために、エンゲージメントを向上させていくために、何が重要なのか。年収アップ等金銭面での施策も大切ですが、福利厚生の充実といった非金銭面での施策もさらに突き詰めていかなければ、と考えています。また、東洋炭素グループでは「どこにもないものを、あるに」という経営ビジョンを掲げており、その実現に向けて人材育成が不可欠です。従業員が成長することで、会社は成長します。人的資本経営の重要性はますます高まっているため、経営戦略に連動した人材戦略を着実に推進していきたいと考えています。

▶ P.38-42

# 環境

## 環境方針／マネジメント体制

### 環境方針

東洋炭素グループでは、21世紀の産業においては、まず地球環境に配慮した事業体でなければならないと考えています。C（炭素）は地球上にある元素の中でSi（シリコン）に次いで多く存在する元素ではありますが、資源は有限であり常に再利用を考えた事業展開を進めることが重要です。

また、製造工程上発生する廃棄物についても、まず廃棄物を出さないあるいはどうすれば廃棄物を少なくできるかを念頭に置いた製造技術、研究開発を進めています。

当社グループでは環境管理部門により、各部門から発生する廃棄物の量や、削減対策をウォッチングし、地球環境維持を図るとともに、研究開発では、黒鉛廃棄物の有効利用を考えた開発テーマにも取り組んでおり、全社員の環境維持への意識の高揚に努めています。

地球環境にやさしい企業を目指し、日々企業活動に取り組むことが当社グループの使命です。

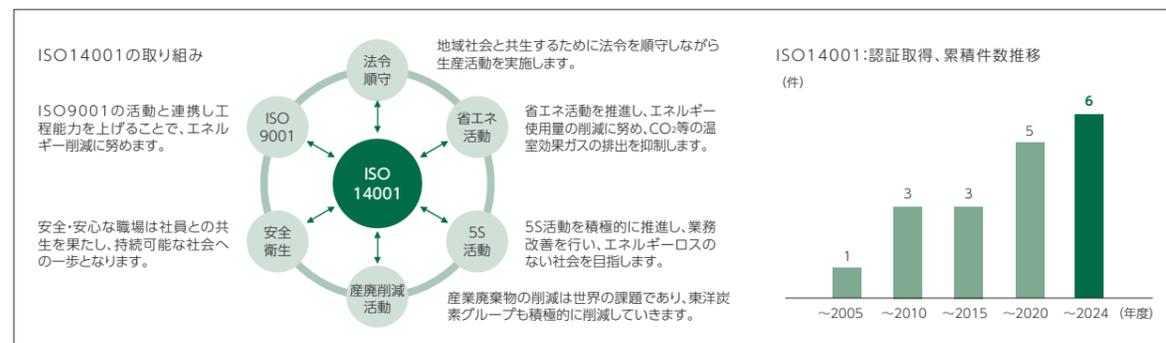
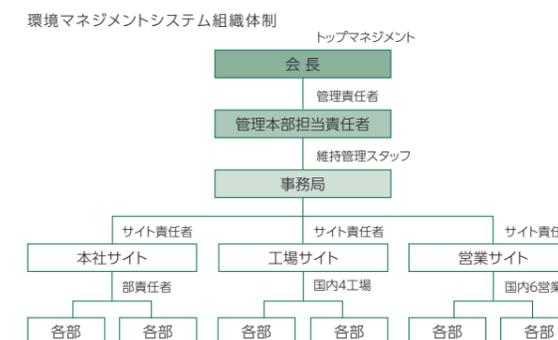
#### 東洋炭素グループ環境方針

私たちは、人と炭素と自然との共存・調和を目指し、地球環境保全に貢献する企業活動を行います。

- 1) 地球環境の保全**  
未来の子供たちのために、美しい地球を守るために、私たちは地球環境に配慮したもののづくりをします。
- 2) 環境負荷の低減**  
地球環境へ負荷をかけない製品の設計、省エネ、温室効果ガス削減、省資源、廃棄物の削減、ならびに廃棄物の再利用を推進します。
- 3) 法令等の順守**  
適用される環境に関する法令、条例、および当社グループが同意するその他の要求事項を順守します。
- 4) 継続的改善**  
事業活動に係る全ての環境影響を的確に把握し、技術的、経済的に可能な範囲で、これらを防止・減少させる活動を継続的に実施します。
- 5) 環境啓発活動**  
本環境方針を円滑、かつ効率的に達成するため、全従業員に対して環境教育、および啓発活動を行います。
- 6) 環境情報の公開**  
本環境方針と取り組み状況は、全従業員と利害関係者に周知するとともに一般に公開します。

### 環境マネジメントシステム

東洋炭素グループでは、環境マネジメントシステムISO14001を経営マネジメントシステムの一つとしてその他の事業プロセスと統合・協業し、消費エネルギーの抑制をはじめとする環境負荷低減の取り組みにより、サステナブルな社会の実現に貢献します。環境マネジメントシステムの認証においては、国内事業拠点および海外現地法人を含め、2024年時点では、6拠点で認証取得しています。



### 省エネ・創エネの取り組みが着実に進展

私はこのたび2025年4月付で持続可能な生産活動推進グループのオーナーに就任しました。生産活動で発生するCO<sub>2</sub>等の温室効果ガス(GHG)の排出量を2019年度比で原単位当たり30%削減するという2030年度の目標達成に向け、これまで同様、関係部門と連携しながら、「省エネ・創エネ」の活動を活性化し、取り組みを推進したいと決意を新たにしています。

当グループの主な活動として、「省エネ」では熱処理工程の設備更新によるエネルギー使用の抑制や製造原単位の削減、照明のLED化、「創エネ」では太陽光発電設備の設置に取り組む等、再生可能エネルギー由来電力を積極的に活用しています。そして、3ヶ月ごとに開催するCO<sub>2</sub>削減活動進捗報告会では、取り組みの状況や課題を共有し、次の活動につなげています。また、生産拠点を対象とした省エネ推進委員会や産廃削減委員会を設置する等、課題やテーマに応じて活動推進体制を構築しています。

このような地道な活動や具体的な取り組みの積み重ねによって、2024年度もGHG排出量を確実に削減することができ、目標を達成することができました。

### 製造現場のアイデアから生まれる省エネの取り組み

東洋炭素グループでは、現場を熟知した従業員による5S活動や改善提案を積極的に進めており、このような活動から省エネのアイデアが生まれることも多々あります。その一例が、エア（空気）漏れの可視化です。コンプレッサーで圧縮されたエアが配管から漏れると、消費電力が増加してしまうのですが、漏れは目視では検知できません。そこで、エア漏れを可視化できるカメラを導入したところ、迅速な保全につながり高い効果が認められました。この事例が改善提案発表会で報告され、現在、各工場への展開が進んでいます。他にも省エネにつながる生産性向上や歩留まり向上を実現するための様々な改善提案制度があり、有効な施策は各委員会を通じて共有し、水平展開しています。なお、優秀な改善提案については、会長賞や本部長賞等の表彰を行っており、従業員のモチベーションアップを図っています。

### CO<sub>2</sub>削減や無駄のない生産を実現

2025年度に注力する取り組みの一つが、生産計画の立案にAIを活用するというものです。AIを用いることで、これま

で何十時間もかかっていた作業が数時間でできるようになります。また、属人的な要素も排除されるので、生産が安定するとともに効率も上がり、CO<sub>2</sub>削減や無駄のない生産につながります。製造現場では、炉の稼働時間の最適化をはじめ、操業時間の短縮、不良削減、炉への詰め効率や黒鉛ブロックから削り出す製品の取り効率向上等を目指していきます。また可能な限り製品に近い形状の材料をつくることで加工時間の短縮を図るとともに、余分な残材、加工粉を削減していきたいと考えています。

そしてグループ全体では、黒鉛素材の有効活用に取り組んでいきます。東洋炭素グループは、国内で製造した黒鉛素材を国内外のお客様近くの拠点で加工し販売しています。そこで、各拠点の稼働や販売の状況に応じて黒鉛素材を融通し合えるよう、残材の見える化という形で在庫管理を強化し、生産活動のさらなる効率化を図り、省エネにつなげたいと考えています。

▶ P.16 P.34 P.35

## 気候変動リスク低減への貢献と環境保全

### 省エネ・創エネを含めた温室効果ガス排出量削減

2030年目標 GHG排出量原単位  
(2019年度比) **30%削減** (単体)



#### 生産活動における温室効果ガス排出量の削減

東洋炭素では、2030年度の売上当り温室効果ガス (GHG) 排出量原単位 (Scope1・Scope2) を2019年度比で30%削減 (単体) するため、GHG排出削減ロードマップを策定し、各種施策を推進しています (図表1)。

生産活動におけるエネルギー使用の効率化・省力化につな

がる様々な施策に取り組んだ結果、2024年度はGHG排出削減目標 (原単位) を達成することができました (図表2)。

引き続き、各種取り組みを推進し、2030年の目標達成を目指すとともに、カーボンニュートラルの実現に貢献していきたいと考えています。

図表1:GHG排出削減ロードマップにおける進捗

大=50%以上 中=30%以上50%未満 小=30%未満  
◎=100%以上 ●=90%以上 ▲=80%以上90%未満 ×=80%未満

目標指標	2030年排出削減量におけるウェイト	2024年実績年度目標達成レベル	各種施策例
①省エネ機器の導入	小	◎	・高効率コンプレッサーの導入 ・LED照明の設置
②CO <sub>2</sub> 排出係数の低いエネルギーの導入	大	◎	・再生可能エネルギー由来電力 (太陽光発電等) 購入、導入 ・再生可能エネルギー由来電力 (J-クレジット等) 購入
③エネルギー原単位の小さい焼成炉への転換	小	—※1	・燃料転換 ・炉の更新
④操炉時間の最適化	小	◎	・省エネの推進 ・既存設備の改善
⑤炉への詰め効率最適化	小	2025年試験運用・評価実施※2	・歩留まりの改善 ・AI活用による炉詰めの最適化※2

※1 年度目標達成レベルにおける「-」については、2025年度以降順次実施予定です。

図表2:GHG排出量の推移 (単体)

2025年GHG排出削減目標  
約13,000t-CO<sub>2</sub>/年 (2024年度における排出量と削減量の合計の13%に相当)

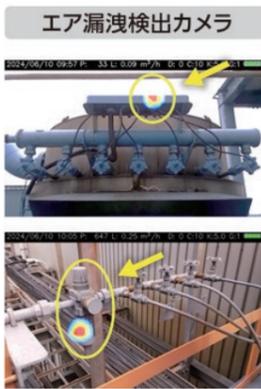


### 省エネの取り組み エア漏れの可視化 ロードマップ①

東洋炭素では、省エネ推進委員会を年4回開催し (四半期ごと)、各事業所における省エネ活動の進捗状況や関連情報の共有を通じて、全社的な対応を推進しています。そして、一つの事業所で実施された有効な施策については、他事業所への水平展開を図ることで、全社的な省エネ活動の強化に努めています。

その取り組みの一例として、「エア漏れの可視化」が挙げられます。工場では、コンプレッサーによって圧縮されたエア (空気) を様々な工程で使用していますが、エア漏れが発生するとコンプレッサーの稼働率が上昇し、結果として消費電力が増加します。従来は、設備停止時に音によって漏れを検知する方法を用いていましたが、新たにエア漏洩検出カメラを導入することで、設備稼働中でも調査が可能となり、検出精度および作業の利便性が大幅に向上しました。これにより、改善の機会が拡大しています。

これらの取り組みをはじめとする継続的な省エネ活動の成果として、2023年度実績に基づき提出した「省エネ法定報告書 (2024年提出)」において、目標を達成したことが認められ、経済産業省資源エネルギー庁より、省エネ優良事業者の区分である「Sクラス」に分類されました。



### 創エネの取り組み 再生可能エネルギーの活用 ロードマップ②

東洋炭素グループでは、CO<sub>2</sub>排出量削減の一環として、再生可能エネルギーを積極的に取り入れています。主力の生産拠点である香川県内の工場では、実質再生可能エネルギー由来電力の使用率 (再エネ使用率) が2023年度から7ポイント増加し47%となりました。

そして、再エネ使用率をさらに増加させるべく、2027年よりオンサイトPPA (電力購入契約) による再生可能エネルギー由来電力の導入を決定しました。これは、発電事業者が託問事業所に隣接する東洋炭素所有の敷地内に土地設置型の自家消費型太陽光発電システムを設置し、発電した電力の全量が託問事業所に供給されるというものです。発電容量約20MW、年間想定発電量は約2,668万kWhとなり、同事業所の年間電力需要量の一部を賅うことができ、CO<sub>2</sub>排出削減量は年間約11,258t-CO<sub>2</sub>となる見込みです。

加えて、デマンドレスポンスサービス (電力受給者が電力使用量をコントロールすることで、電力需給バランスを調整する仕組み) を活用し、電力供給の安定化や再生可能エネ

ルギー由来電力の普及にも貢献しています。

また、かがわスマートグリーン・バンクのJ-クレジット制度利用による2024年度の温室効果ガス削減量は1,167t-CO<sub>2</sub>/年となり、2023年度1,046t-CO<sub>2</sub>/年の削減実績に続き一定の効果をえています。

2030年の目標達成に向け、今後も再エネ使用率を高めていきたいと考えています。



発電所外観イメージ

### 省エネの取り組み AIを活用した最適生産 ロードマップ⑤

等方性黒鉛製品は、半導体・自動車・医療・航空宇宙等の幅広い産業分野で使用されており、顧客ニーズの高度化・多様化にともない、黒鉛素材のサイズおよび材質のバリエーションは増加傾向にあります。そして、世界的な市況の変動により、その需要量は短期間で大きく変動することがあります。このような市場環境の変化に的確に対応するため、東洋炭素グループでは、適宜生産計画の見直しを行っています。

一方で、等方性黒鉛素材は6ヶ月以上もの製造期間を要する他、製造過程で多量のエネルギーを消費することから、精緻かつ最適な生産計画が求められます。そこで、当社は計画策定にAI (人工知能) を用いて生産計画の高度化を図り、最適生産を実現することで、エネルギー消費の抑制および環境負荷の低減を図っています。

### 地球にやさしい原材料の使用と調達リスクの回避

カーボンニュートラル社会の実現に向けては、原材料の調達や使用の面からも環境への配慮が不可欠です。またカーボン材料は、石油や石炭等、化石資源由来の原料を使用していることから、東洋炭素グループにとって「化石資源に依存しない原料」を開発することは重要な課題となっており、「使用済み黒鉛」に着目した取り組みを進めています。 (P.19)



## 製品を通じた温室効果ガス排出量削減への寄与

2030年目標 環境貢献製品売上高比率  
**35%**(連結) (2024年実績 29.7%)

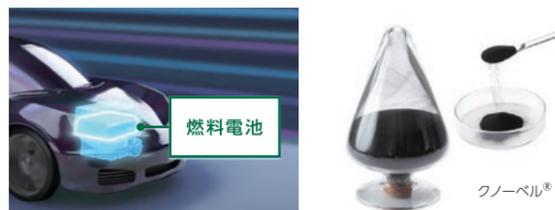


### グリーンエネルギーに貢献するクノーベル®

燃料電池 (FC:Fuel Cell)は、水素と酸素を化学反応させて電気を直接取り出すことができる発電システムです。化学反応によって生み出されるものは水のみであるため、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)や他の有害物質を排出しない理想的なエネルギーデバイスであり、グリーンエネルギーの一つとして注目されています。FCシステムの開発は、昨今、国内外で活発化してきており、本格普及は2030年頃と見込まれています。特に、モビリティ分野においては、燃料電池自動車 (FCV: Fuel Cell Vehicle)のCO<sub>2</sub>排出量削減への寄与度が高いとされており、蓄電池を搭載した電気自動車 (EV:Electric Vehicle)と並び温室効果ガス排出量削減に対する解決策の一つとされています。片翼を担うEVが実用において先行しているものの、蓄電池からの電力供給のみでは、走行に必要なエネルギーを十分に供給するのが困難な場合もあることから、特に商用車のような大型で長距離移動に使用されるモビリティ (HDV:Heavy Duty Vehicle)には、FCシステムが有効であると考えられています。課題の一つである燃料補給のためのインフラ整備の点においても、HDVの場合、トラックやバスのターミナルに水素ステーションを設置することで手当てできることから、乗用車よりも早期に実用化されるものと見

込まれています。

東洋炭素が開発した多孔質炭素(クノーベル®)は、燃料電池用の触媒担体(ナノサイズの触媒金属(白金等)を固定する土台)として使われています。クノーベル®は内部に多数の細孔を有しており、この構造が触媒を高分散させるだけでなく、細孔内に触媒を保護する「かご効果(Cage Effect)」を発現することで、既存の担体(カーボンブラック)に比べて触媒の劣化を抑制することができます。このことから、クノーベル®はHDVに要求される燃料電池の高出力化や高耐久化に貢献し、FCシステムの普及を加速しうるキーマテリアルとして期待されています。また、FCシステムのような「水素を使う」デバイスの他にも、これから訪れる水素社会において必須となる「水素を作る」デバイスでも当社グループの開発品が活躍できる可能性が広がっています。



## 各国の環境法規制への対応と環境負荷低減

東洋炭素では、製品含有化学物質管理部門の主導により、関連法規制や関連業界標準、お客様基準の最新情報を収集・整理し、製品含有化学物質の管理基準を定め、グリーン調達ガイドラインに反映し、管理一覧表にとりま

### 環境負荷の低減

東洋炭素では、地球環境に対する負荷が少ない製品の設計、省エネ、省資源、廃棄物の削減および再利用を推進しています。また、製品の製造工程では、各種環境法令に基づき、環境負荷物質の排出量を監視し、環境負荷の低減に努

とめる等、品質マネジメントシステムに統合された製品含有化学物質の管理体制を構築しています。

2024年度における環境法規制違反件数(単体)は、0件でした。

めています。また、省エネ推進委員会を四半期ごとに開催し、製造部門ごとに省エネ活動の取り組みや成果を報告する等、省エネ活動の促進と温室効果ガス排出量削減に努めています。

2030年目標 環境法規制違反件数  
**0件**(単体)



## TCFDへの対応

東洋炭素グループは、2021年7月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言への賛同を表明し、TCFDが提言する開示フレームワークに沿った情報開示を進め、気候変動対応に関連する主なリスクと機会について財務影響を特定しています。今後さらにリスクと機会について対応を進めてまいります。



### 1. ガバナンス

サステナビリティ推進委員会の支援プロジェクトとしてTCFD対応プロジェクトを設置し、気候変動対応に関するシナリオ分析、リスク機会の分析、対応策の策定等を行い、その内容はサステナビリティ推進委員会に報告されます。

サステナビリティ推進委員会で行われた審議は、取締役会に報告され、承認・指示されます。取締役会で報告、承認・指示されたサステナビリティに関する議案は、サステナビリティ推進委員会を通じて各事業部門、およびグループ各社に伝達され、それぞれの経営計画・事業運営に反映されます。また、その内容によっては取引先にも協力を要請しています。

### 2. 戦略

TCFDが推奨するガイダンスに則り、2040年までの事業環境をシナリオ分析の手法を活用し、気候変動が当社に与える影響を分析・評価しています。

シナリオ分析の概要

対象範囲	グループ連結対象企業	
想定期間	現在～2040年(CO <sub>2</sub> 削減目標は、2050年)	
シナリオ構築	<b>1.[1.5°Cシナリオ]</b> 地球の平均気温を産業革命以前の水準から1.5°C以内に抑えるシナリオ 参照情報 IEA WEO2020 SDSシナリオ/IPCC 第6次評価報告書 第1作業部会報告書より SSP1-1.9,2.6/その他	<b>2.[4°Cシナリオ]</b> 地球の平均気温の上昇を産業革命以前の水準から4°C程度上昇するシナリオ 参照情報 IEA WEO2020 STEPSシナリオ/IPCC第6次評価報告書 第1作業部会報告書より SSP2-4.5, SSP3-7.9, SSP5-8.5/A-PLAT 58 気候 RCP8.5/その他

WEO : IEAが発刊する世界エネルギー見通しWorld Energy Outlook 2020、IPCC : 気候変動に関する政府間パネルIntergovernmental Panel on Climate Change A-PLAT : 気候変動適応情報プラットフォームClimate Change Adaptation Information Platform

主なリスク	出現時期	財務影響
政策・規制	厳しい温室効果ガス排出抑制基準が設けられ、排出削減のための投資や技術改善が必要となる。	短～長期 -
市場/顧客の変化	自動車のEV化によるエンジン関連の製品需要が減少する。 次世代太陽光発電パネルの広がりにより、製品の需要が減少する。	中～長期 小
同業他社等、業界の変化	環境に配慮した生産体制の見直しによって、競合他社との競争が激化する。	中～長期 中
調達	原材料(コークス・ピッチ)の需給バランスの崩れにより、価格が高騰する可能性がある。 炭素税の導入や環境に適合した調達品の価格が高騰する可能性がある。	短～長期 小
製造	自然災害の激甚化により、操業停止等によるコスト増加の可能性がある。 環境対応のため求められる製造プロセス改善のコストが増加する。	中～長期 小

### 3. リスク管理

東洋炭素グループは、「リスク・コンプライアンス基本規程」に基づき、法令・定款および企業倫理の遵守とリスク管理体制の確立のため、これらを統括する組織としてリスク・コンプライアンス委員会 (以下RC委員会)を設置し、リスク・コンプライアンス上、重要な課題について審議し、方針を決議しています。個別のリスクについては、主幹部署が管理・対応を行い、RC委員会がこれらを統括しています。

気候関連のリスク項目は、サステナビリティ推進委員会で管理されるとともに全社のリスクマネジメントの一環として、RC委員会において評価・検討を行い、取締役会に報告されます。

主な機会	出現時期	財務影響
政策・規制	再生可能エネルギー等の環境に関連する製品の需要が増加する可能性がある。	中～長期 -
市場/顧客の変化	自動車のEVシフトにより、パワー半導体関連等、黒鉛部材の需要が増加する。 風力発電の需要増により、給電・アース用ブラシの需要が増える。 CO <sub>2</sub> 排出量削減にともない原子力用途の黒鉛需要が増加する可能性がある。	中～長期 大 中～長期 小 中～長期 小

財務影響 (小:0～10億円未満、中:10億円以上～100億円未満、大:100億円以上)

### 4. 指標と目標

リスクや事業機会の管理に必要な指標、目標値は、それぞれのリスクや機会への対応策を策定後に決定します。なお、温室効果ガス (GHG) 排出量 (Scope1～3 2024年度) については第三者検証を受けています。

東洋炭素株式会社のGHG排出量(2024年1月1日～12月31日)  
 [GHG排出量]  
 Scope1(連結) : 37,608 t-CO<sub>2</sub>e  
 Scope2(連結) : ロケーション基準76,135 t-CO<sub>2</sub>e、マーケット基準53,967 t-CO<sub>2</sub>e  
 Scope3(単体) : 98,134 t-CO<sub>2</sub>e  
 内訳(t-CO<sub>2</sub>e)  
 カテゴリー1: 55,694 カテゴリー4: 4,275 カテゴリー7: 454  
 カテゴリー2: 20,077 カテゴリー5: 561 カテゴリー13: 84  
 カテゴリー3: 16,742 カテゴリー6: 148 カテゴリー15: 98

#### 第三者保証報告書

Scope1・Scope2  
[https://www.toyotanso.co.jp/sustainability/pdf/independent\\_assurance\\_report\\_2025.pdf](https://www.toyotanso.co.jp/sustainability/pdf/independent_assurance_report_2025.pdf)

Scope3  
[https://www.toyotanso.co.jp/sustainability/pdf/independent\\_assurance\\_report\\_2025\\_scope3.pdf](https://www.toyotanso.co.jp/sustainability/pdf/independent_assurance_report_2025_scope3.pdf)

# 社会

## 安全・安心で、誰もが働きやすい職場環境づくり

### 安全で健康な職場環境の改善と生産性の向上



#### 労働安全衛生の推進

東洋炭素では、「安全は全てに優先する」という考えのもと、労働者の安全(労働安全)と健康(労働衛生)を守り、快適な職場環境を形成するため、環境安全衛生委員会の開催、各

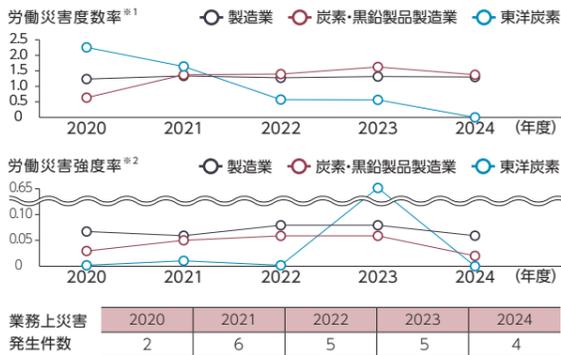
職場における安全会合、安全教育に注力するとともに、環境安全衛生委員や管理職による社内稲荷神社への安全祈願等を実施し、全従業員の安全意識向上に努めています。

#### 労働災害の撲滅

職場における業務上災害撲滅のため労働災害件数の目標を0件と設定しています。2024年は、業務上災害が4件発生しました。

東洋炭素で労働災害が発生した際には、24時間以内に全社で事故速報を共有し、環境安全衛生委員全員で現場検証を行い、原因調査と対策を徹底的に実施したうえで、対策の有効性を確認し再発防止に努めています。

業務上災害の発生頻度を占める休業度数率は0で、国内製造業と比較しても良好な水準を保っています。



※1 度数率：100万延実労働時間当たりの労働災害による死者数で、災害発生頻度を表す指標です。度数率＝労働災害による死者数／延実労働時間数×1,000,000  
 ※2 強度率：1,000延実労働時間当たりの延労働損失日数で、災害の重さの程度を表す指標です。強度率＝延労働損失日数／延実労働時間数×1,000

#### 環境安全衛生委員会の活動

当社では拠点ごとに、「環境安全衛生委員会」を毎月1回開催し、労働者の危険防止対策や、業務上災害の原因と再発防止対策、安全に関する教育計画の審議・策定の他、産業医から助言を受けながら、職場巡視による職場環境の改善

- や健康に関するテーマについて協議しています。
- 安全成績(業務上災害・交通災害)の報告、月次活動実績/計画の報告、産業医や委員のパトロール結果の報告
  - ヒヤリハットやリスクアセスメントの事例紹介
  - 安全活動トピックスの発表

#### 安全パトロールの実施

生産現場での業務上災害や事故発生を未然に防ぐため、定期的に衛生管理者や環境安全衛生委員による「安全パトロール」を行っています。

危険状態や危険行為の存在、設備や機械の安全性、さらに3S(整理、整頓、清掃)に基づく生産現場の管理状況といった観点で現場をチェックします。

危険な箇所の検出、安全ルールや作業手順の順守状況、

#### 協力会社の安全管理

発注先等、当社の協力会社にも、「労働基準法」「労働安全衛生法」、その他関係法令に定められている責務の遵守と当社で

定める「安全衛生基準」を守っていただき、一体となって事故や災害を未然に防ぐための安全衛生活動を推進しています。

## 全てのステークホルダーの人権の確保



### 人権に対する基本的な考え方

東洋炭素グループの経営理念である「C(カーボン)の可能性を追求し世界に貢献する」は、持続可能な社会の発展への貢献そのものであり、自社製品や企業活動を通じてSDGsを含む社会課題の解決に向けた様々な取り組みをグループ全体で展開しています。

私たちは、世界中の人々が安心して豊かな生活を送ることのできる社会の実現をめざしてこれらの取り組みを進めています。とりわけ、人権の尊重は、これらの取り組みにとっての

不可欠な基盤となるものです。

私たちは、東洋炭素グループの企業活動が人権に及ぼす影響を真摯に受け止め、かかる影響に対し適切に対応することが私たちの社会的使命であると捉えています。そこで、その使命を果たすための最上位の指針として、東洋炭素グループ人権方針を制定しました。

私たちは、本方針のもと行動し、皆様とともに持続可能な社会のさらなる発展を追求してまいります。

### 人権デュー・ディリジェンス

東洋炭素は、当社の企業活動に関わる全てのステークホルダーの人権を尊重することが企業の発展に深く結びつくものと考えています。

このような考えのもと、事業活動における顕在的・潜在的な人権侵害のリスクを調査し、人権侵害の発生を予防・是正するため、2024年より人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

実施計画			
	単体	グループ内	主要な一次サプライヤー
国内	2024年	2025年	2025年
海外	—	2026年 2027年	2027年

#### 人権リスク調査の概要(2024年実施)

国連「世界人権宣言」、ILO(国際労働機関)「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、法務省人権擁護局「企業が尊重すべき人権の分野」等を参考に、調査を実施。

#### 1. 対象範囲

東洋炭素(単体)の国内事業所

「発生可能性」は「発生状況/潜在可能性」「予防処置」の視点から評価。その評価過程には、外部専門家を交え客観性を確保しています。評価の結果、特定された人権リスクは以下の通りです。

#### 2. 調査方法

- ① 制度の状況を把握するアンケート調査  
社内の関連部署を対象に、人権に関わる制度において改善の要否および人権侵害防止に向けた活動状況について調査を実施。
- ② 従業員の状況を把握するアンケート調査  
全従業員を対象に、人権侵害の発生状況、職場の安全状況等について無記名式による調査を実施。
- ③ 従業員インタビュー調査  
②のアンケート調査を基に、結果の妥当性および結果から推察される人権侵害の可能性を確認することを目的に、部署、従業員をサンプリング抽出して、外部専門家による聞き取り調査を実施。

- 人権方針の理解・浸透
- ハラスメント
- 内部通報制度
- 職場の安全
- 非正規社員の処遇
- 気候変動に関する人権

#### 4. 人権リスクの予防・是正の取り組み

特定された人権リスクごとに以下の予防・是正の取り組みを行うとともに、展開可能な事業からグループ全体へ広げていきます。

- 人権方針の理解・浸透
- ハラスメントの防止
- 内部通報制度の理解・浸透
- 職場の安全の確保
- 非正規社員の処遇の実態確認
- 気候変動対応の推進と社内浸透

#### 人権の尊重

<https://www.toyotanso.co.jp/sustainability/society/respect.html>

## 人材戦略

### 人的資本マネジメント

東洋炭素グループでは、グローバル化をはじめ、少子高齢化による労働人口の減少やデジタルトランスフォーメーション(DX)の波、新しい働き方・価値観・ビジネスモデルの変容等、目まぐるしく変化する経営環境のもと、サステナブルな社会の実現に貢献する企業としての責務を果たすために、人的価値の最大化に向けた取り組みを推進しています。

従業員にとって働きがいのある会社を目指すことはもちろん、多様性の尊重、健康経営の推進、適所適材な人材配置と中長期的な人材育成、公正な評価と総合的な報酬政策によるエンゲージメントの向上を重視しています。

こうした人事施策を通じて、一人ひとりが情熱と誇りを持って挑戦できる活躍の舞台を提供し、「人と組織」のパフォーマンスを最大化するとともに、全ての人の安全と安心が保障された「誰一人取り残さない」社会の実現に向け取り組んでいきます。

ESGデータ集  
<https://www.toyotanso.co.jp/sustainability/esg-data.html>

### 人材育成

東洋炭素グループは、人材は最も大切な資産であり、人の成長こそが、会社発展の原動力であるとの認識に立ち、以下の人材育成方針に基づき各種研修を実施しています。さらに、英会話や通信教育の補助等により、従業員の自己研鑽をサポートしています。

#### 人材育成方針

2030年経営Visionを実現するために、会社方針である「グローバル企業になる」「世のため・社会のためになる」「強い会社になる」を達成するべく、経営理念に共感し、豊かな語学力とグローバルな視野を持ち、コミュニケーション能力、リーダーシップ、問題解決能力、主体性・積極性を兼ね備えて、様々な分野で活躍できる人材の育成を行う。

資格・講習等の受講延人数:目標 500名以上(単体)  
 (2024年実績)

● 受講人数:614名/達成率122.8%

● 実施した研修(一例):中堅社員研修(階層別研修)

新たに昇格した従業員を対象に、中堅社員に求められるリーダーシップおよびフォロワーシップの理解・習得のため2日間の研修を実施

#### 人的資本マネジメントの取り組み

カテゴリー	内容
人材育成と教育	従業員の能力開発プログラム
	教育研修の実施
	キャリア開発と昇進機会の確保
労働環境と福利厚生	労働環境の改善施策の実施
	福利厚生プログラムの実施
	ワーク・ライフ・バランスの推進
ダイバーシティ&インクルージョン	多様性の受容と推進
	性別、年齢、民族、障がいの有無に関わる多様性指標の上昇
従業員エンゲージメント	エンゲージメント調査の実施
	エンゲージメント向上のための具体的な取り組み
健康と安全	労働安全衛生管理
	健康維持・増進プログラムの実施
	メンタルヘルス対策
報酬と評価	報酬制度の透明性確保
	パフォーマンス評価と報酬のリンク
	インセンティブ制度の導入
採用と定着	採用戦略と実績
	新規採用者のオンボーディングプロセス
	離職率低減とその対策

#### 教育体系図

	管理職	監督職	一般職
階層別	管理職研修	リーダーシップ研修	新入社員研修
選抜型	次世代リーダー研修		
	グローバルマインド研修		
部門別	コンプライアンス研修		
	情報セキュリティ研修		
	ISO研修		
	安全保障輸出管理研修		
自己啓発型	OJT		
	各種セミナー		
	オンライン英会話		
	通信教育		
	eラーニング		



## 人材の多様性の尊重

### ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ&インクルージョンの推進は、重要な課題の一つであり、多様な人材による多様な発想は、企業や社会の持続的成長の源泉です。

東洋炭素グループは、性別や国籍をはじめ、宗教、年齢、障がいの有無、その他の差異による差別の禁止を基本原則とし、自分とは異なる価値観やアイデアを持つ従業員がお互いを尊重し合い、働きがいをもって働くことができる信頼と共創の溢れる企業風土の醸成を目指しています。

### 女性活躍の推進

東洋炭素では、仕事と子育ての両立が可能な働きやすい環境を整備することにより、女性が能力を十分に発揮し、活躍できる職場環境を構築しています。その結果、近年、女性従業員および女性管理職の比率は2020年度に比べ上昇しています。

また、次世代育成支援対策推進法および女性活躍推進法に基づく行動計画を策定し、計画的に取り組むを進めています。

当社は中期経営計画の事業戦略に紐づく人員計画に従い人材採用を行っています。そして、国籍を問わず優秀な人材を採用することにより多様性を確保し、会社方針である「グローバル企業になる」ための土壌を構築しています。そのため、従業員の評価・登用は、国籍や新卒もしくは中途採用者の区別なく、同じ考課基準に基づいており、外国人および中途採用者の登用等に関する目標は定めていません。



#### 次世代育成支援対策推進法および女性活躍推進法に基づく行動計画における取り組みと成果

目標	取り組み (2024年1月1日~2024年12月31日)	実績	取り組み(計画) (2025年1月1日~2025年12月31日)
年次有給休暇取得率 60%以上(全社平均)	年次有給休暇の取得状況を把握し、取得促進を図るための施策を講じる ・毎月取得率をチェックし、状況を把握する ・定期的に社内掲示板にて取得を促し、取得率向上に努める	・全員が5日の有給休暇取得可能な3交代勤務チームを編成	▶月次取得率チェックの継続 ▶部署単位での取り組み継続 ▶定期的な取得状況を可視化・周知し、取得しづらい雰囲気を払拭
育児関係休暇を取得しやすい環境の構築	法令・社内規程を全社的に再周知し、出産予定者・お子様が生まれた従業員全員が育児関係の休暇を取得しやすい環境を構築する ・福利厚生の充実を図り育児休業を取得しやすい環境をつくる ・出産予定者・お子様が誕生した従業員に「育児エンジョイハンドブック」を用い面談する ・(出生時)育児休業制度と休暇制度等を説明し、育児について積極的に関わり、公私ともに充実した時間を過ごすよう推進していく	・育児休業取得者への出産一時金給付制度導入	▶育児休業取得者への出産一時金給付 ▶「育児エンジョイハンドブック」を用いた面談の実施 ▶会社全体の取得率を可視化、制度の周知徹底を図る
出産・子育てを経験した女性従業員のキャリアイメージ形成支援	小学校6年生までのお子様がいる女性従業員または研修受講希望者を対象に、キャリアイメージ形成を意識する社内研修を実施する ・2024年 9月~ 社内研修の実施およびアンケート実施 ・2024年 3月~ 男女の配置で偏りがある職種(部門)を洗い出し、現状を把握する	・女性従業員向けのキャリアイメージ形成セミナーを開催し、育児とキャリアの両立について具体的なステップを考える機会を提供	▶次世代育成支援対策推進法に基づく社内制度の構築、推進、浸透を図る ▶各種研修の実施 ▶職階等に応じた女性同士の交流機会設定等によりネットワーク形成を支援
採用・配置転換による女性配属部署の割合 80%以上(全体)	・2024年 5月~ 女性を配置した場合の課題調査の実施と問題解決策を検討し、女性の配属を積極的に推進する	・トイレ・更衣室等の改修実施 ・重労働運搬等の自動化促進	▶女性専用設備の充実化継続 ▶職場風土等に関する意識改革研修の導入(組織内における男女配置・育成・評価・昇進・役割分担等)

# ガバナンス

## 育児支援

東洋炭素では、仕事と家庭の両立支援に継続的に取り組んでおり、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、「くるみん」を取得しています。

そして、女性だけでなく、男性の育児参画を促すため、お子様が誕生した男性従業員に当社オリジナルの「育児エンジニアリングハンドブック」を配布し、制度説明を含めた面談を行うとともに、有休積立制度の利用範囲を拡充し、配偶者出産後に最大3日間の休暇を取得できるようにしています。

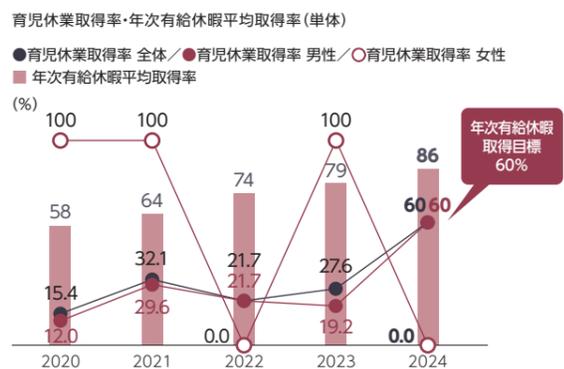
右図の通り女性従業員の出産者における育児休業取得率は、100%と常時目標を達成しており、男性従業員における2024年度の取得率は目標の30%を大幅に上回る結果となりました。

また、育児制度利用者同士の交流会を開催し、子育ての悩みや仕事との両立に対する不安等を共有し、声を掛け合える関係づくりを支援する場を設ける等、安心して働き続けられる環境づくりを目指しています。

## WLB (ワーク・ライフ・バランス) の推進

「男女ともにやりがいをもって働き続けられる職場環境をつくり、全従業員と会社が一緒に成長できること」を目指して、従業員の柔軟で効率的な働き方を実現し、仕事と生活の両立ができるよう、様々な制度を整備しています。

- 短時間正社員制度
- 有休積立制度
- フレックスタイム制度
- 時間単位の年次有給休暇取得制度
- テレワーク制度



## 信頼される企業活動の推進

### コンプライアンス

#### コンプライアンスに対する基本的な考え方

東洋炭素グループでは、コンプライアンス活動を単なる法令遵守に留まらず、社会規範や倫理規範を包摂した、社会の要請に応える活動と捉えています。コンプライアンス活動

を通じて、従業員一人ひとりの行動の変革を促し、コンプライアンスの意識を企業文化や企業風土へと昇華させることを活動の根本としています。

#### コンプライアンス体制

取締役および執行役員の中から任命された委員により構成されるリスク・コンプライアンス委員会を最上位の機関として、コンプライアンス活動を行っています。同委員会では、コンプライアンスに関わる方針策定および重要課題

の審議に加え、当社および関係会社各社のコンプライアンス違反リスクについて四半期ごとに調査を実施し、継続的にモニタリングを行っています。

### 教育・啓発活動

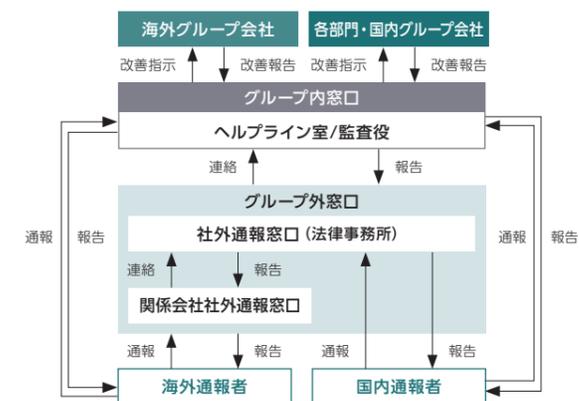
東洋炭素グループでは、コンプライアンス意識の醸成のために、コンプライアンス・ガイドブックを制定するとともに、その理念が従業員の行動に無意識に反映されるよう、毎年10月を「コンプライアンス強化月間」と定め、全従業員に対し教育・啓発活動を実施しています。また、階層別、分野別に、右記のような教育・啓発活動も展開しています。

さらに、コンプライアンス・ガイドブックは10ヶ国語に翻訳し、関係会社従業員にも配布しています。

教育啓発活動の実績(2024年)	対象者	受講人数
新入社員研修 (4月)	新卒新入社員	34名
海外駐在員赴任前研修	海外赴任内定者	3名
役員コンプライアンス研修 (7月)	取締役・監査役・執行役員	16名
定例コンプライアンス研修 (8月)	入社1年未満の従業員	146名
コンプライアンス強化月間 (10月)	当社・国内関係会社従業員	全従業員
新任管理職研修 (12月)	新任管理職	9名

### 内部通報制度

東洋炭素グループでは、コンプライアンス違反や企業倫理上問題のある行為に対する相談や通報の窓口として、内部通報窓口を設置しています。幅広い相談が寄せられるよう、グループ各社に社内および社外の通報窓口をそれぞれ設け、複数の通報手段を確保しているほか、匿名での通報も認めています。寄せられた通報は、秘密として厳格に取り扱い、調査結果は通報者本人にフィードバックしています。また、通報者の特定や詮索行為を禁止するとともに、通報者が、内部通報を行ったことを理由に懲戒処分、その他不利益な扱いを受けることがないよう保護を図っています。



## VOICE

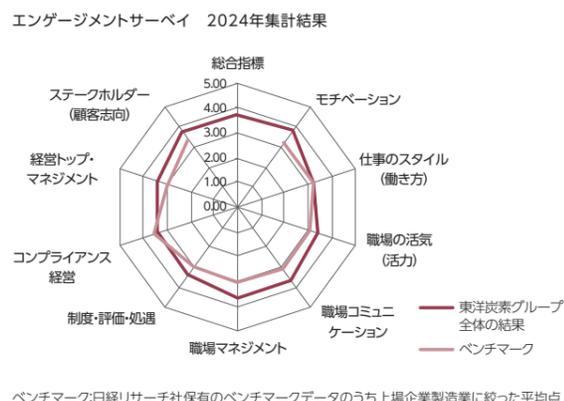
40歳を過ぎてから待望の第一子が生まれ、「産後パパ育休」を利用し2ヶ月間の育児休業を取得しました。また、子供が1歳を超えて手がかかる時期に入り妻が体力的に厳しくなった際には、少しでも負担を減らそうと、朝1時間を時短勤務にする等、利用できる制度を一通り活用しました。制度を活用することにより、育児負担の分散ができたうえ、初めて寝返りした、初めて立った、初めて意味のある言葉を話し始めた等のイベントにも立ち合うことができ、子供の成長をじっくり見守ることができました。その結果、長時間労働でなかなか子供の顔を見ることができないお父さんにありがちな、「パパ見知り」もなく、むしろ毎朝出勤時に「行かないで〜」と泣かれることも。子供の成長を肌で感じつつ、WLBに配慮して貰える職場環境で良かったと思っています。これからも子供としっかり向き合い、見かけだおしの「イクメン」ではなく、ちゃんと「父親」になれると良いなと考えています。

### 技術本部技術開発部プラン開発グループ 芳野正治



## 従業員エンゲージメントの向上

従業員一人ひとりのエンゲージメントの向上は、企業が従業員とともに成長することにつながるという考えに基づき、東洋炭素グループは、「働きがい」を持続的な成長を測る重要な指標であると位置づけています。そのため、グループ全従業員を対象とした「グローバルエンゲージメントサーベイ」を実施し、その結果を踏まえ様々な取り組みを進め、エンゲージメント向上を図っています。また2025年からは、役職者のMBO評価にエンゲージメントの向上に向けた取り組みを目標として設定し、全社を挙げて継続的なアクションを推進する仕組みを構築しました。



## 危機管理対応力の強化

### リスクマネジメントの基本方針

東洋炭素グループの事業活動にともなうリスクについては、リスク・コンプライアンス委員会を推進組織とし、グループに重大な影響を及ぼす緊急事態や災害が発生した際に、被害を最小限にするため、リスク管理の強化を図っています。

1. 当社グループの持続的な発展と経営目標の達成を確保し、企業の社会的責任を果たすことを目的として、事業活動に関わる様々なリスクをグローバルな視点で統括的に管理し、企業価値向上に資するリスクマネジメント体制の構築・運用を行う。
2. リスクの顕在化を未然に防止するために、リスク情報の収集、リスクの分析、リスク対策を行い、損失の回避・低減・移転等に努める。
3. リスクが顕在化した場合は、迅速に対応体制を発動し、人命を最優先に被害の最小化と早期の復旧に努めるとともに、原因究明と再発防止策を図る。
4. 本方針およびリスクマネジメント体制の継続的な見直しと、全ての役員・従業員に対する教育・啓発活動の実施により、リスク耐性を高め、当社グループの社会的信頼の維持に努める。



### グローバルBCPの構築

東洋炭素グループでは、地震、風水害および感染症等に対し、グループ共通のオールハザードBCPの考え方を整備し、リスクの発生によって事業が中断し、社会に甚大な影響を及ぼすことのないようグローバルBCPを策定しています。

また、大規模災害が発生した場合は、地域の安全確保および地域への積極的な支援（人命の救助、物資の提供、施設の提供、社会貢献、その他支援）を行います。

### 防災への取り組み

国内生産拠点では、「初動対応計画」に基づき防災訓練を毎年実施しています。2024年の訓練では、地震による火災を想定し、消火活動の基本となる一連の手順を安全、正確、迅速に行うことができました。また、災害や重大事故等の緊急事態が発生した際に従業

員の安否や復旧対応の可否等を確認する従業員への安否確認システムを活用し、定期的に安否確認訓練を実施しています。今後も防災への意識を高く持ち、災害対応力の強化を図ります。

### 個人情報保護の対応

東洋炭素では、お客様および当社に関わる方全ての個人情報について適切に保護することは重要な社会的責務であると認識し、個人の権利・利益の保護を第一に考え、「個人情報の保護に関する法律（個人情報保護法）」やその他法令・ガイドラインを遵守し、「個人情報保護基本方針」に基づき、個人情報の保護を実施しています。

#### 個人情報保護基本方針

1. 個人情報を保護するに際し、その他の法令および規範を遵守し個人情報を適切に利用します。
2. 個人情報保護に関する管理体制を確立するとともに、個人情報保護にかかる当社規程を役員および従業員に周知し、その遵守徹底に努めます。
3. 個人情報を明示した利用目的の範囲内で取り扱います。また、当社がご提供いただいた個人情報を、ご本人様の同意がある場合または法令で認められた場合を除き、第三者に開示または提供しません。
4. 個人情報に対する不正アクセス、個人情報の紛失、破壊、改ざんおよび漏えい等の予防に努めます。
5. 個人情報に関するお問い合わせ、開示等のご請求に誠実かつ迅速に対応します。

## 社会貢献活動の推進

### 社会貢献活動方針

東洋炭素グループは、従業員一人ひとりが地域社会の一員として、社会貢献活動に自発的に取り組むことにより、地域社会の発展はもちろんのこと、社会課題に向き合うことで得た気づきや充実感により、従業員自らの生きがい・働きがいの向上につながることを願っています。

1. 当社の事業活動を通じ、地域と会社が共存できる社会をつくります。
2. 地域と連携し要請や期待、ニーズを把握した継続的な活動を進めます。
3. 従業員のボランティア意識を高め、地域で行う活動を奨励・支援します。



#### 地域福祉の課題解決を支援

- ボランティア活動への参画\*
- フードドライブ活動

\*ボランティア活動へ参加する場合には、有休積立制度が利用できます(最大2日間)。

#### 豊かな環境づくりに貢献

- 事業所周辺の清掃(美化)活動



- 河川・海岸の清掃活動



東洋炭素は、第11回県内一斉海ごみクリーン作戦(主催：香川県・香川県海ごみ対策推進協議会)の一環として、2024年11月に有明浜にて清掃活動を実施しました。

当社として通算5回目の参加となる今回の清掃活動は、あいにくの強風と曇天に見舞われましたが、香川県内の各事業所より従業員とその家族が参加し、総延長2kmに渡る有明浜をごみ袋とトンブを手に清掃にあたりました。地域の皆様の努力もあり、例年はごみは点在する程度でしたが、今回は前日からの強風のため大量のごみ有明浜一帯に打ち上げられていました。師走を控えた寒空のもと、強風にあおられながらごみ袋に拾ったごみを入れていく作業は大変骨が折れるものでしたが、最後に集まったたくさんのごみ袋を並べてみると、瀬戸内海沿岸に住む住民として地域に貢献できたという実感がわき、疲れも吹き飛ばす思いでした。

これからも海岸の清掃活動を通じ、豊かな環境づくりに努めてまいります。

管理本部プラント建設部設備計画管理課 高柳良介

#### 自治体と連携した災害支援

- 災害支援物資保管場所の提供
- 災害時の避難施設および災害備蓄品の提供

#### 地域社会を担う若者の成長や人材育成を支援

- 公益財団法人近藤記念財団の運営支援を通じた次世代の人づくり
- 高校生の工場見学会



#### 安全・安心なまちづくりに貢献

- 地域消防団への入団促進

#### 地域活性化、地域課題解決の取り組みを支援

- 地域イベントや活性化事業への協賛
- 福島県いわき市への寄付(企業版ふるさと納税制度)



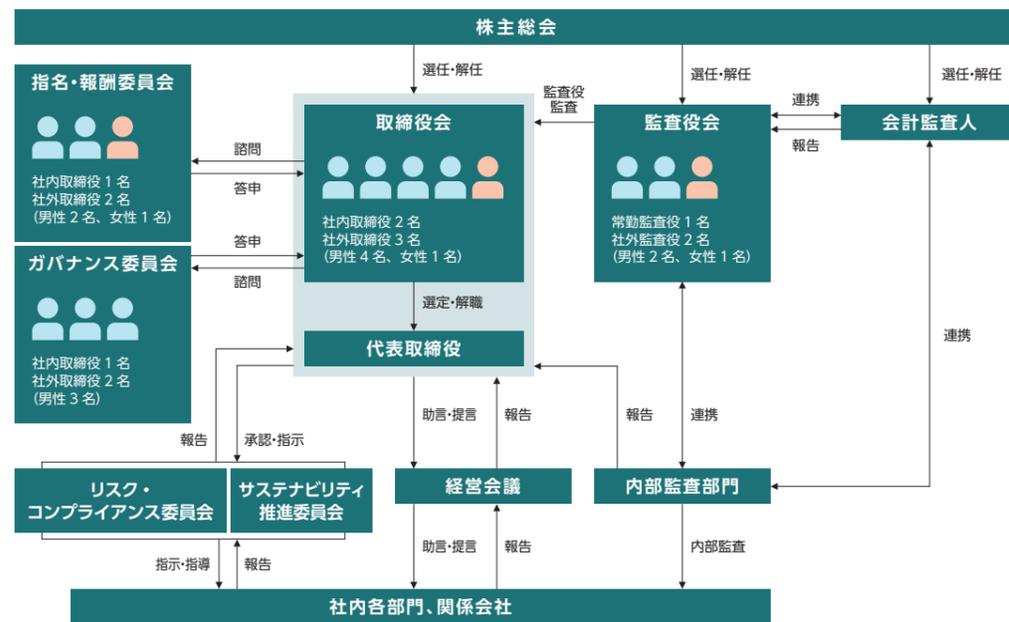
いわき市役所での寄付受納および感謝状贈呈

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制

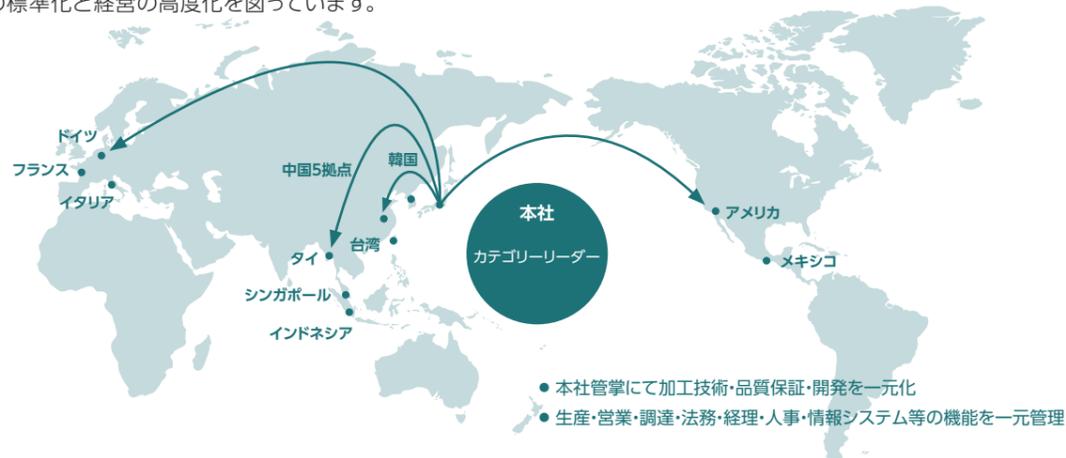
東洋炭素グループは、株主、顧客、従業員、社会等のステークホルダーからの負託に応え、その持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、経営理念・経営方針を基本理念とし、経営の監督と業務執行のバランスを取りつつ、透明・公平かつ迅速・果敢な意思決定を行うことを目的として、コーポレート・ガバナンスの仕組みを構築しています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要図



### グローバルマネジメント

国内外の関係会社におけるガバナンスについては、グローバル業務推進部に所属するカテゴリーリーダー（機能部門のエキスパート）が、加工技術・品質保証・開発の一元化を図るとともに、生産・営業・調達・法務・経理・人事・情報システム等、管理機能の一元管理を行う等、グループ全体での管理体制を構築し、さらなる高度化に向けた取り組みを推進しています。そして、マネジメントブック（グループ共通管理基準）に則り、業務の標準化や実効性のチェック、モニタリング等、子会社マネジメントの標準化と経営の高度化を図っています。



### 主要な会議体

#### 取締役会

議長：代表取締役会長兼社長兼CEO 近藤尚孝  
 構成：社内取締役2名（近藤尚孝、濱田達郎）  
 社外取締役3名（松尾修介、高坂佳郁子、内藤牧男）

月1回の定時取締役会と臨時取締役会を随時開催し、当社の経営方針等の重要事項に関する意思決定を行っています。また、当社は意思決定の迅速化と責任の明確化を図るため、執行役員制度を導入し、日常の業務執行を執行役員に委ねています。各執行役員は、取締役会で選任され、所管の社内組織を指揮して業務を執行し、経営方針に沿った業務の展開・推進に責任を負います。取締役会は、各取締役の職務執行を監督する他、執行役員の業務執行を監督しています。

2024年度の主な議題：株主総会の招集および付議事項、経営全般に関する事項や決算・財務・内部統制に関する事項、役員および経営陣等の人事ならびに組織に関する事項、関係会社に関する事項、サステナビリティに関する事項等

#### ガバナンス委員会

委員長：代表取締役会長兼社長兼CEO 近藤尚孝  
 構成：社内取締役1名（近藤尚孝）  
 社外取締役2名（松尾修介、内藤牧男）

取締役会の任意の諮問機関として、全てのステークホルダーの立場を踏まえ、経営の透明性および公正性を高め、当社グループのコーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図ることを目的とし、コーポレート・ガバナンスに関する重要事項を審議し、取締役会に対し答申、助言または報告を行っています。

2024年度の主な議題：取締役会の実効性評価に関する事項、資本コストに関する事項、コーポレート・ガバナンス報告書に関する事項等

#### 監査役会

議長：監査役 坊木斗志己  
 構成：常勤監査役1名（坊木斗志己）  
 社外監査役2名（今井和弘、植村淳子）

月1回の定時監査役会と臨時監査役会を随時開催し、各監査役の職務遂行状況の報告を受け、情報を共有し、監査の実効性の確保に努めています。

具体的な検討内容：事業年度ごとの監査実施方針（監査の基本方針・監査の重点項目・実施計画）、会計監査人の評価・再任および報酬の同意、会計監査人からの監査計画および監査結果の報告内容、取締役職務執行状況の検証、内部統制システムの整備・運用状況の検証等

#### リスク・コンプライアンス委員会

委員長：常務執行役員管理本部長 橋上浩  
 構成：取締役および執行役員の中から代表取締役が任命した委員

取締役会の監督のもと、当社グループの法令・定款および企業倫理の遵守とリスク管理の確立を目的に、リスク・コンプライアンスに関する重要な課題について審議し、その方針を決定しています。

#### 経営会議

議長：代表取締役会長兼社長兼CEO 近藤尚孝  
 構成：取締役5名、監査役3名、執行役員9名（取締役兼務者除く）、関係役職員

原則として月1回開催し、経営の重要事項の審議および取締役会に上申すべき事項を議論することによって、意思決定の迅速化、業務執行機能の強化を図るとともに、重要事項の意思決定における判断の妥当性を確保することとしています。

#### サステナビリティ推進委員会

委員長：代表取締役会長兼社長兼CEO 近藤尚孝  
 構成：委員会および3つの推進グループ（ESG価値創造推進グループ・持続可能な生産活動推進グループ・人と組織の活性化推進グループ）

当社グループのサステナビリティ推進体制を確立し、社会の持続的な発展や地球環境の維持、ならびに当社グループ自身のサステナブルな成長を推進することを目的に、サステナビリティに関する重要な課題について審議し、その方針を決定しています。なお、各推進グループオーナーは委員長が任命します。

#### 指名・報酬委員会

委員長：社外取締役 松尾修介  
 構成：社内取締役1名（近藤尚孝）  
 社外取締役2名（松尾修介、高坂佳郁子）

取締役会の任意の諮問機関として、取締役・執行役員・監査役の人事（選任・解任）および報酬に関する討議プロセスを透明化し、コーポレート・ガバナンス体制をより一層強化することを目的とし、取締役等の人事および報酬等に関する事項について審議し、取締役会に答申しています。また、指名・報酬委員会の方針や役割、取締役の指名・解任基準等についても、必要に応じて適宜審議・検討しています。

2024年度の主な議題：取締役候補者に関する事項、取締役の報酬に関する事項等

#### 内部監査部門

社長直轄部門として、当社グループの業務の適正性、財務報告の信頼性、経営の効率性やコンプライアンスの状況等の監査を実施しています。また、監査役、会計監査人と適宜情報交換を実施して、情報の共有を図る等、相互に連携し効果的な監査の実施に努めています。

役員一覧

		取締役			監査役				
									
		代表取締役会長 兼 社長 最高経営責任者 (CEO) 管理本部担当 兼 グローバル営業本部担当 <b>近藤 尚孝</b> ● 所有株式数: 1,219,908 株	取締役 経営企画本部長 技術本部担当 兼 生産本部担当 <b>濱田 達郎</b> ● 所有株式数: 2,940 株	取締役 (社外・独立) <b>松尾 修介</b> ● 所有株式数: 1,006 株	取締役 (社外・独立) <b>高坂 佳郁子</b> ● 所有株式数: 730 株	取締役 (社外・独立) <b>内藤 牧男</b> ● 所有株式数: 105 株	常勤監査役 <b>坊木 斗志己</b> ● 所有株式数: 2,200 株	監査役 (社外・独立) <b>今井 和弘</b> ● 所有株式数: 0 株	監査役 (社外・独立) <b>植村 淳子</b> ● 所有株式数: 0 株
在任年数		7年	6年	5年	3年	2年	3年	3年	3年
選任理由		経営者としての豊富な経験・知見を有し、2018年の当社代表取締役就任以降、強力なリーダーシップを発揮し、コーポレート・ガバナンス強化の取り組みや成長戦略の実行を牽引しており、職務の適切な遂行と企業価値向上への貢献が期待できるため。	タイヤメーカーで長きにわたり開発部門に携わるとともに、執行役員や事業本部長の経験を有し、当社入社後も、技術開発の改革や事業発展、経営戦略推進の取り組みに寄与しており、職務の適切な遂行と企業価値向上への貢献が期待できるため。	化学メーカーでの経営者としての職務経験に加え、商社の海外子会社における経営者としての経験や、グローバルな視点での経営に関する豊富な経験・知見を有し、当社での社外取締役の経験から、業務執行に対する監督機能を適切に果たし、経営戦略全般への議論・検討への貢献および当社事業の発展のための有益な助言が期待できるため。	当社および他社における社外取締役および社外監査役としての豊富な経験を有しており、企業法務分野の弁護士として長年にわたり培われた知識および経験から、業務執行に対する監督機能を適切に果たし、当社のコーポレート・ガバナンスの強化への貢献が期待できるため。	産業機器メーカーの研究職・経営者としての職務経験に加え、大阪大学の教授として粉体工学に関する研究に長く携わる等、専門家としての豊富な学識経験を有しており、当社の経営全般に関して客観的な視点で業務遂行に対する監督機能を適切に果たし、経営全般への議論・検討への貢献が期待できるため。	当社入社以来長年にわたる財務・経理部門の要職歴により培った豊富な知識と経験を有しているため。	税理士として財務・会計に関する幅広い知識・経験を有しているため。	弁護士として企業法務を中心とした法務に関する幅広い知識・経験を有しているため。
所属委員会・出席状況		取締役会 17回/17回(議長) 監査役会 — 指名・報酬委員会 5回/5回 ガバナンス委員会 4回/4回(委員長)	17回/17回	17回/17回	17回/17回 5回/5回(委員長)	17回/17回 5回/5回	17回/17回 14回/14回(議長)	17回/17回 14回/14回	17回/17回 14回/14回
スキル・マトリックス		経営全般 ● 重点事業/業界経験(材料業界) ● グローバル経営 ● 営業販売/マーケティング ● R&D/生産技術 ● 品質管理/調達・物流 ● サステナビリティ(ESG) ● IT/AI・IoT/DX ● 法務/人事/リスク管理等 ● 財務/制度会計/管理会計/税務等 ●	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

\*各役員の所有する当社の株式数および取締役会・監査役会・各委員会の出席状況につきましては、2024年12月末時点の状況を記載しております。

執行役員 (2025年4月1日現在)

地位	氏名	担当
会長執行役員 社長執行役員	近藤 尚孝*	最高経営責任者 (CEO) 管理本部担当 兼 グローバル営業本部担当
専務執行役員	濱田 達郎*	経営企画本部長 技術本部担当 兼 生産本部担当
常務執行役員	橋上 浩	管理本部長 秘書室長 人事部長 兼 総務法務部担当 兼 貿易管理部担当 兼 財務経理部担当 兼 情報システム部担当
常務執行役員	佐々木 旭	グローバル営業本部長 営業統括部担当
上席執行役員	島田 正志	技術本部長 素材開発部担当 兼 プロセス技術開発部担当
執行役員	喜久 秀樹	グローバル営業本部副本部長 国内営業部担当 兼 海外営業部担当 兼 産業用プラスチック販売促進部担当
執行役員	高多 学	経営企画本部副本部長 企画部長 グローバルサプライチェーン推進部担当 兼 グローバル事業戦略部担当 兼 サステナビリティ推進部担当
執行役員	村田 雄輔	技術本部副本部長 開発企画部長 分析研究部担当 兼 技術開発部担当
執行役員	曾根 清文	生産本部長 素材製造部担当 兼 PF製造部担当
執行役員	町野 洋	技術本部副本部長 機能材料開発部長 アプリケーション・エンジニアリング部担当
執行役員	圖子 聡能	生産本部副本部長 加工部担当 兼 業務管理部担当 兼 先進エネルギー部担当

\*を付した執行役員は取締役を兼任しております。

コーポレート・ガバナンス強化の歴史



取締役の人数推移

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年~
取締役(名)	8	7	7	8	8	7*	6	6	5	5
うち社外取締役	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
うち女性取締役	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
監査役(名)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
うち社外監査役	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
うち女性監査役	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1

\*2021年8月1日以降の取締役人数(同7月31日付にて1名辞任)

## 社外取締役座談会

## 役員の報酬等

役員報酬の決定に関しては、企業価値の持続的な向上と社会の持続的発展への貢献に向けた健全なインセンティブとして十分に機能し、株主利益とも連動し、かつ、中期経営計画も踏まえた報酬体系とすることを基本方針とします。業務執行取締役の報酬については、基本報酬としての月例報酬、業績連動報酬としての短期インセンティブ報酬ならびに中長期インセンティブ報酬により構成し、業績連動報酬の指標については当該事業年度における業績および、中長期的な業績との連動性を高めることを目的とし、選択します。監督機能を担う非業務執行取締役の報酬については、その職務に鑑み、基本報酬としての月例報酬のみとします。また、監査役の報酬については、基本報酬のみとします。

2025年3月28日開催の取締役会において、短期インセンティブ報酬における業績評価指標の変更および報酬比率の変更について決議しました。

## 報酬比率イメージ

役位に応じて構成比率を設定。上位役位ほど変動報酬は高割合。



## 短期インセンティブ報酬(STI)

- 売上目標の達成率
- 営業利益目標の達成率
- 役員ごとの個人評価

## 中長期インセンティブ報酬(LTI)

- ▶ 業績指標
  - 営業利益
  - 当社株式成長率
  - ROE
  - 売上高
- ▶ ESG指標
  - CDP気候変動スコア
  - グローバルエンゲージメントサーベイ

## 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2024年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	106	81	24	3
社外取締役	23	23	-	3
監査役(社外監査役を除く)	17	17	-	1
社外監査役	12	12	-	2

※左記の人員および報酬等の総額には、2024年3月28日開催の定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1名(うち社外取締役0名)を含めております。  
 ※当事業年度における業績評価指標「ROE」ならびに「営業利益目標の達成率」の実績はそれぞれ11.2%、112.3%となりました。  
 ※取締役の金銭報酬の額は、2019年3月28日開催の第77期定時株主総会において年額540百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、8名(うち、社外取締役は3名)です。  
 ※監査役の金銭報酬の額は、2019年3月28日開催の第77期定時株主総会において年額36百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、3名(うち、社外監査役は2名)です。

## 役員に対するトレーニング方針

東洋炭素は、取締役、監査役および執行役員に対して、就任時における当社グループの事業・財務・組織等に関する必要な知識の習得や、求められる役割と責務を十分に理解する機会を提供し、そして在任中にはこれらの継続的な更新を目的としたトレーニングの機会を提供・斡旋し、その費用を負担します。

具体的な取り組みとして、取締役、監査役および執行役員に加え、必要に応じて経営幹部候補者等も対象とし、コンプライアンスやDX推進に関する研修等を実施しました。

## 取締役会の実効性評価

東洋炭素では、ガバナンス委員会が主体となり、取締役会全体の実効性を評価・分析し、その結果、課題と認識された事項について取り組みを進めています。2024年度に実施した評価の概要は以下の通りです。

方法	アンケート方式	対象者	取締役、監査役	より充実・発展させるべきと認識し改善に取り組むテーマ	2025年以降の取り組み事項
内容	以下を主な評価項目とする質問票を配布 1. 取締役会の責務・役割 2. 取締役会の規模・構成・体制 3. 取締役会の運営 4. ステークホルダーとの関係			①後継者計画の立案	・後継者計画の検討・進捗
結果	コーポレートガバナンス・コードの原則に則った役割・責務を果たしており、取締役会の実効性は概ね確保している。			②昨年度の取締役会実効性評価において認識された課題に対する取り組みの進展・課題の改善	・中期経営計画の進捗および見直し ・①等にかかる取り組みの進展

## 社外取締役 松尾 修介 × 社外取締役 高坂 佳郁子 × 社外取締役 内藤 牧男



## 東洋炭素の取締役会について

どのような印象をお持ちでしょうか。

**松尾** 東洋炭素は真面目な方が多いのですが、堅苦しさはなく、和気藹々とした社風の会社です。そのため取締役会も、一歩踏み込んだ活発な議論の場となっています。製品や技術が複雑で理解するのはなかなか難しいのですが、私たちがなりに勉強をし、現在の経営環境を把握したうえで積極的に発言しています。

**高坂** 質問もしやすい雰囲気、改善できることがあればどんどん取り組んでいこうという真摯な姿勢を感じます。事業を理解するのは本当に大変なのですが、事前に様々な情報が共有され、取締役会当日も各案件の担当の方から詳しく説明されている他、座談会という形で、情報共有や議論の場が設けられています。

**内藤** 私たち社外取締役はそれぞれの専門分野が異なっているのでスキルや知見のバランスが取れていて、専門性を活かしつつ、わからないことは相談する等、連携を取りながら役割を果たすよう努めています。経営経験の豊富な松尾さんがビジネス全体を捉えた発言をされたり、弁護士の高坂さんが法務的な視点でガバナンスに関する発言をされたり。私はものづくりの基礎となる粉体工学の研究者なので主に技術や研究

開発についてお話をさせていただくのですが、細分化されていた開発部門が2023～2024年にかけて再編され、生産技術、技術開発および基礎研究と各機能が明確になりました。そしてそれぞれの責任者が取締役会に出席されるようになったので、経営と結びついた中長期的な視点から技術戦略の議論ができたと感じています。さらに、2025年には生産技術と技術開発の機能統合を行い、より有機的な連携が図れるようになったので、議論がさらに深まっていくものと期待しています。

**松尾** 近藤会長のリーダーシップが効いているのだと思いますが、この数年で組織もガバナンスもより進化してきましたよね。

**内藤** 決してトップダウンではなく、まずは現場に考えることを促し、その意見を聞いたうえで、全体を俯瞰しながらご自身のビジョンを示し、実行に移されていて、上手く舵取りをされていると思います。

足元の経営課題とその解決について  
ご意見をお聞かせください。

**松尾** 東洋炭素を取り巻く経営環境は急激に変化し、これまで作っても作っても足りなかったSiCパワー半導

体用の製品が、EV（電気自動車）需要の停滞によって厳しい状況に差し掛かっています。まずは、ここをどう乗り切るのが大きなポイントですが、私は、中長期的な観点からも、他の用途や製品に今一度目を向けてみては、と考えています。東洋炭素はプロダクトアウト的な動きが多いと思うのですが、もう少しマーケットインの動きがあってもいいと考えています。つまり、世の中にどれくらい市場があって、自分たちの立ち位置がどれくらいなのか、どの程度のビジネスができるのか、という切り口で事業戦略を検討することも必要だと感じています。



**内藤** 材料ビジネスというのはお客様のニーズがあってはじめて成立するので、必ず景気の波を受けます。特にカーボン材料は幅広い産業に応用できることが強みなのですが、総じて収益力の高いビジネスに集中しがちです。東洋炭素の戦略としても、収益性の高い分野への注力ということを掲げていますが、同時に次の芽を育てておくことが重要であり、今がまさにそのチャンスではないでしょうか。松尾さんがおっしゃるように、いろいろなビジネス展開の可能性を探り、新しい顧客の発掘につなげていただきたいと思います。

**高坂** 紛争や貿易摩擦等、様々な問題が起こっているなかにおいては、状況をよく見極め、事業戦略の見直しを積み重ねていくことが大切ですね。加えて、私は特に人的資本にも注目したいと思います。今後、労働力不足の問題がより深刻化することは明らかですので、限られた人的資本でどうすれば効率的に業績を上げることができるのか、どうすれば一人ひとりがパフォーマンスを遺憾なく発揮することができるのかという観点は非常に重要になると思います。工場の自動化はもちろん、オフィスにおける日常的な業務の効率化等、こういう時だからこそ細部に気を配った改善を積

み重ねていくことが大切だと感じています。

**内藤** 工場では、AIを活用した生産計画の自動立案システムを構築しました。これにより、短時間で効率よく計画が立案でき、最適生産が可能になるので、エネルギー使用量の抑制にもつながります。そうしたツールを上手く活用することに加えて、生産技術や要素技術の開発等もより強化すれば、さらに事業を発展できると思います。

### これらは経営の「攻め」の部分ですが、リスク管理等、「守り」について課題はありますか。

**高坂** BCP（事業継続計画）や情報セキュリティ等はもちろんのこと、事業を進めるにあたって、どのようなリスクが存在するのかをかなり緻密に分析したうえで検討を重ねられているというのが率直な印象です。海外拠点に関しても本社に管轄部門が設置され、問題をスピーディに把握できる体制になっています。また、人権デュー・ディリジェンスも、着実に対応を進めておられますし、ガバナンスに関してはかなり徹底して取り組んでおられると思います。

**松尾** 会社の規模に対して海外拠点多いので、どうガバナンスを効かせていくのか、ということが大きな課題の一つでしたが、管轄部門を中心とした様々な動きかけにより、かなり進歩したのではないのでしょうか。コロナ禍をきっかけにリモート会議が当たり前になり、海外のメンバーとも密にコミュニケーションを取れるようになったことも大きいと思います。

### 東洋炭素の技術力や新たな施策をどのように感じておられますか。

**内藤** 私がすばらしいと思うのは、独自技術です。その技術を頑なに守り、かつ発展させることで成長してきた、いわば日本の百年企業の典型みたいな会社だと思います。ただ、今後は徐々に労働人口も減っていきますので、これまで時間をかけ経験を積み重ねることで発展させてきたことを、データサイエンス等も駆使しながらシステムティックに発展させていく局面にきているのではないのでしょうか。東洋炭素では、実際にそのような取り組みも進めており、そういう意味でも、非常にポテンシャルが高く、期待していただける会社だと考えています。潜在的なお客様や投資家の方々に向

けて東洋炭素の持つ技術の魅力をいかに伝えるか、これからは情報発信も重要になってくると思います。



**高坂** 技術本部が新設されたので、技術や製品についてよりわかりやすい発信が期待できますね。こうした組織変更のほかに、賃金制度の改訂、適材適所を目指したジョブローテーションの導入等、様々な人事施策が進められています。ローテーションするというのはご本人にとっても周りにとってもハードルが高いことあるとは思いますが、将来を見据えた経営幹部候補者育成計画の一環としても重要なことだと思います。

**松尾** ベテランになるほど、上司はその人を離したくないですし、部下もつい頼ってしまうので、同じ部署の中に留まりがちです。一方で、限られた人材の中でどう効率を上げていくかというのは、経営課題の一つでもあり、実現に向けていよいよ動き出したという感じがします。これからは一人で幅広い仕事ができるよう、多能工化を推進していくことが大切だと思います。私は、ガバナンス委員会の委員でもありますが、ここ最近具体的な施策について議論を重ねることが増えてきました。

**内藤** 取締役会の実効性評価の結果からも、課題に対する施策や取り組みが進展していることがわかります。先ほどのお話の通り、経営幹部候補者の育成を見据え一定の取り組みが進んでいますので、今後は会社の長期的なビジョンや方向性について、さらに議論を深化できればいいと考えています。

### 東洋炭素の今後の展望やご自身の思いをお聞かせください。

**松尾** 同業のメジャーな企業は国内・海外合わせて数社と、多くはありませんが、他の業界と同様に中国勢

の動きは注視が必要です。彼らも技術を磨いてくるので、品質のさらなる向上等、競争優位性を一層高めなくてはいけないと思います。

**内藤** カーボン材料というのは製造工程や技術がとても複雑で、品質まで完璧に模倣するのはかなり困難ですが、それでも油断は禁物ですね。

**松尾** また、マーケットサイズが大きく売上拡大余地のある欧米での事業規模拡大と、それをどんな形で実現していくのか、ということについて、ここ数年で方向性が見えてくれば良いと考えています。

**高坂** 私は社外取締役役に就任して3年経つのですが、就任当初から比べると、課題を克服する取り組みが着実に浸透し、経営戦略もより明確になってきたと感じています。外部環境からの影響は排除し得ませんので、そのなかにあっても先を見据えた事業展開を進めていけるよう、会社の基礎力をどう上げていくのかという視点を重視して皆さんと意見交換していければと思っています。



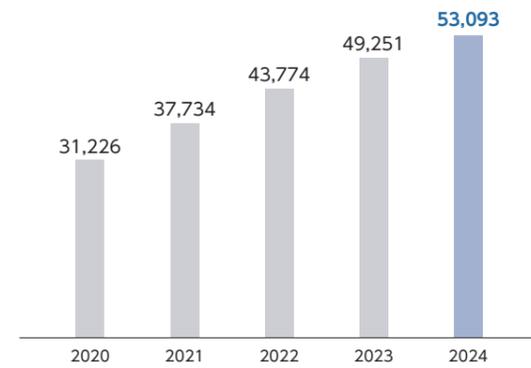
**内藤** 私の専門は材料の製造技術に関係しており、セラミックスや金属、ポリマー等あらゆる材料を研究対象としているので、横断的な視点を持って、カーボン材料のすばらしさ・魅力をもっと引き出していきたいと思っています。例えば他の材料分野と連携することでカーボンの可能性はさらに広がっていくと考えています。また、ビジネスで肝心なのは人的ネットワークだとよく言われます。私は海外の学会や工業界につながりがあるので、国際的なネットワークを活用してグローバルなビジネス展開に寄与するとともに、東洋炭素の技術が「世のため・社会のためになる」ように、助言をしていきたいと思っています。

# 財務・非財務情報

## 財務・非財務ハイライト

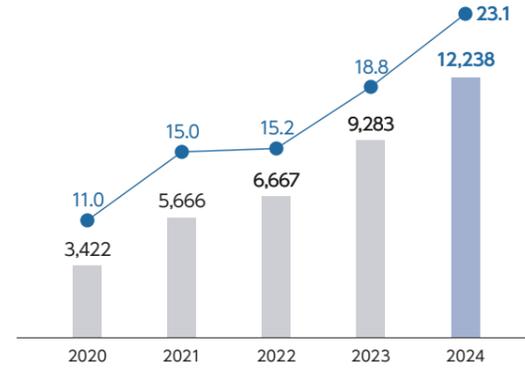
### 売上高

(百万円)



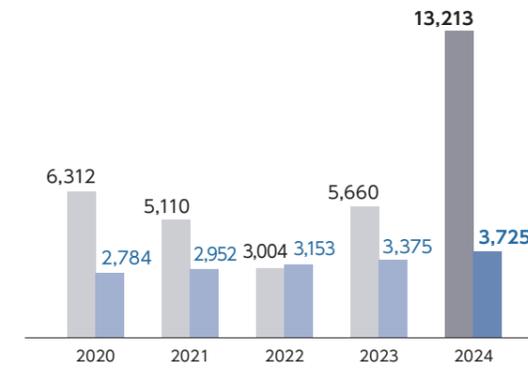
### 営業利益／営業利益率

■ 営業利益 (百万円) ● 営業利益率 (%)



### 設備投資／減価償却費

■ 設備投資 (百万円) ■ 減価償却費 (百万円)



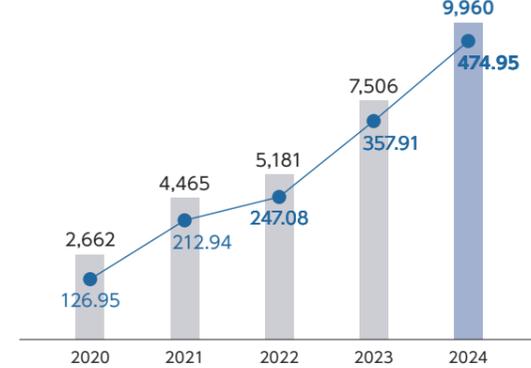
### 研究開発費／売上高研究開発費率

■ 研究開発費 (百万円) ● 売上高研究開発費率 (%)



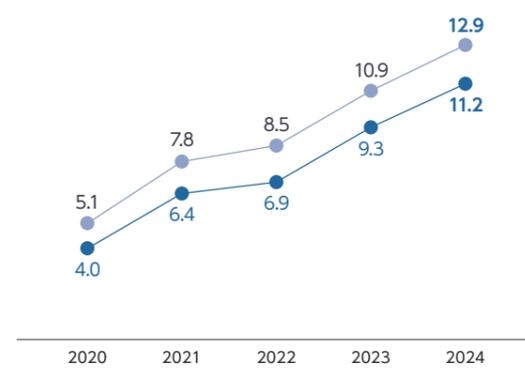
### 当期純利益／一株当たり当期純利益

■ 当期純利益 (百万円) ● 一株当たり当期純利益 (円)



### ROE／ROA

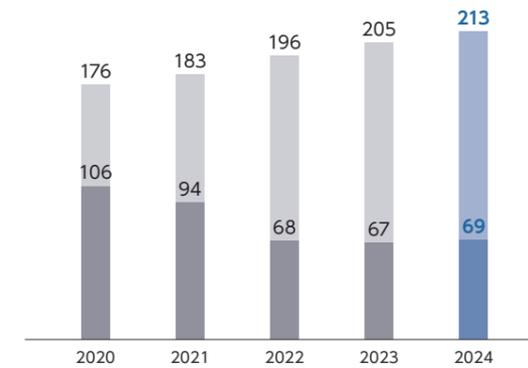
● ROE (%) ● ROA (%)



### 技術者数<sup>\*1</sup>／うち研究開発人員数<sup>\*2</sup>

▶ P.17

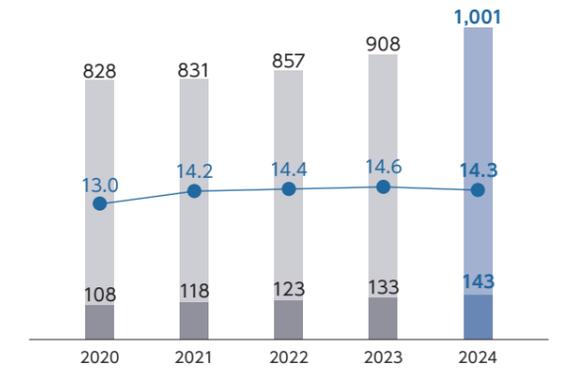
■ 技術者数 (名) ■ 研究開発人員数 (名)



### 従業員数／うち女性従業員数／女性従業員比率

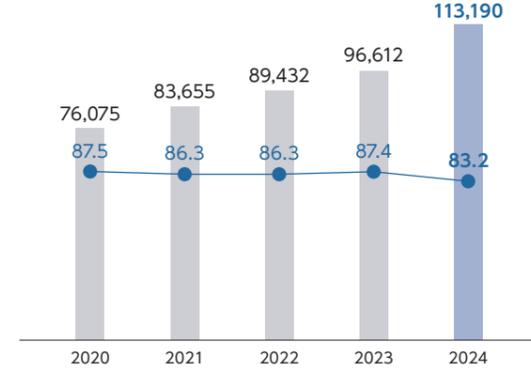
▶ P.41

■ 従業員数 (名) ■ 女性従業員数 (名) ● 女性従業員比率 (%)



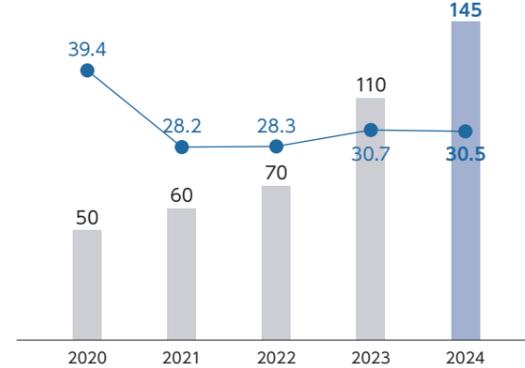
### 総資産／自己資本比率

■ 総資産 (百万円) ● 自己資本比率 (%)



### 一株当たり配当金／配当性向

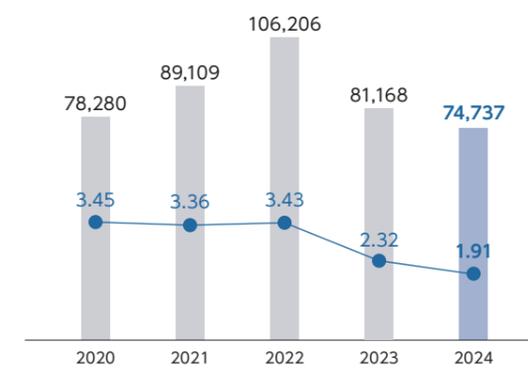
■ 一株当たり配当金 (円) ● 配当性向 (%)



### 温室効果ガス(GHG)排出量

▶ P.34

■ Scope1+Scope2 (t-CO<sub>2</sub>) ● GHG排出原単位 (t-CO<sub>2</sub>/百万円)



※東洋炭素株式会社単体

※東洋炭素株式会社単体

## 11年間 財務・非財務サマリー

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (予想)
業績(百万円)	売上高	35,558	32,464	35,240	41,132	36,402	31,226	37,734	43,774	49,251	53,093	48,000
	営業利益	790	652	3,708	7,009	5,175	3,422	5,666	6,667	9,283	12,238	7,500
	経常利益	917	759	3,719	7,057	5,207	3,877	6,264	7,369	10,182	13,480	7,000
	親会社株主に帰属する当期純利益	402	284	3,020	4,910	2,944	2,662	4,465	5,181	7,506	9,960	5,000
財政状態(百万円)	総資産額	72,990	69,797	74,223	74,951	76,082	76,075	83,655	89,432	96,612	113,190	
	純資産額	59,487	58,182	60,986	64,096	65,706	66,622	72,256	77,200	84,524	94,205	
キャッシュ・フロー (百万円)	営業活動によるキャッシュ・フロー	6,797	5,120	6,972	5,759	5,149	7,020	7,328	5,625	6,216	9,489	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 5,235	▲ 4,127	▲ 5,951	▲ 4,318	▲ 4,017	1,011	▲ 6,252	▲ 5,253	▲ 2,693	▲ 6,312	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 3,167	▲ 1,270	▲ 1,216	▲ 1,169	▲ 1,372	▲ 2,099	▲ 1,261	▲ 1,388	▲ 1,970	▲ 2,563	
	現金及び現金同等物の期末残高	7,147	6,424	6,361	6,414	6,101	12,093	12,470	11,773	13,601	14,652	
1株当たり情報(円)	純資産額	2,803.69	2,741.06	2,884.66	3,019.47	3,097.00	3,174.52	3,442.80	3,678.50	4,027.70	4,489.13	
	当期純利益	19.40	13.71	145.52	234.52	140.40	126.95	212.94	247.08	357.91	474.95	238.41
	潜在株式調整後当期純利益	19.38	—	145.25	—	—	—	—	—	—	—	
	配当金	25.00	25.00	30.00	50.00	50.00	50.00	60.00	70.00	110.00	145.00	145.00
指標(%)	自己資本比率	79.6	81.4	81.0	84.5	85.4	87.5	86.3	86.3	87.4	83.2	
	自己資本当期純利益率(ROE)	0.7	0.5	5.2	8.0	4.6	4.0	6.4	6.9	9.3	11.2	5.3
	総資産経常利益率(ROA)	1.2	1.1	5.2	9.5	6.9	5.1	7.8	8.5	10.9	12.9	
	海外売上比率	61.4	58.7	60.2	63.0	54.8	56.9	59.0	58.3	56.3	53.9	
	売上高営業利益率	2.2	2.0	10.5	17.0	14.2	11.0	15.0	15.2	18.8	23.1	15.6
	D/Eレシオ(倍)	0.04	0.03	0.02	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	配当性向	128.9	182.4	20.6	21.3	35.6	39.4	28.2	28.3	30.7	30.5	60.8
設備投資・ 減価償却費・ 試験研究費 (百万円)	設備投資	2,958	2,662	2,221	2,653	5,082	6,312	5,110	3,004	5,660	13,213	10,953
	減価償却費	3,673	3,414	3,223	2,959	2,831	2,784	2,952	3,153	3,375	3,725	4,490
	研究開発費	1,490	1,458	1,233	1,165	1,126	1,106	1,390	1,121	1,043	1,089	1,355
	売上高研究開発費率(%)	4.2	4.5	3.5	2.8	3.1	3.5	3.7	2.6	2.1	2.1	2.8
非財務情報	従業員数(名)	1,986	1,903	1,710	1,678	1,700	1,658	1,640	1,690	1,736	1,785	
	(外、平均臨時雇用者数)(名)	176	153	214	230	254	275	282	288	292	298	
	従業員の女性比率 <sup>*1</sup> (%)	9.5	9.8	10.3	10.8	12.5	13.0	14.2	14.4	14.6	14.3	
	平均勤続年数(年) <sup>*1</sup>	14.5	15.4	17.0	17.7	17.1	17.9	18.1	18.0	17.6	16.2	
	独立社外取締役比率(%)	25.0	37.5	42.9	37.5	37.5	37.5	42.9	50.0	50.0	60.0	60.0
	女性役員比率 <sup>*2</sup> (%)	9.1	0.0	0.0	9.1	9.1	9.1	9.1	22.2	22.2	25.0	25.0
	技術者数 <sup>*3</sup> (名)	204	205	186	184	196	176	183	196	205	213	
	(内、研究開発人員数 <sup>*4</sup> (名))	159	128	106	102	93	106	94	68	67	69	
	特許の技術的価値 <sup>*5</sup>	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	1.1	1.1	
	温室効果ガス排出量(Scope1+2) <sup>*1</sup> (t-CO <sub>2</sub> )						100,987	78,280	89,109	106,206	81,168	74,737
温室効果ガス排出量原単位(Scope1+2) <sup>*1</sup> (t-CO <sub>2</sub> /百万円)						3.79	3.45	3.36	3.43	2.32	1.91	

※1 単体の数値を記載しております。 ※2 取締役および監査役 ※3 研究開発者、生産部門における技術者、アプリケーション・エンジニア等「技術」に関わる業務に従事する従業員数 ※4 実質的な業務内容等を勘案し、研究開発部門に加え、2024年度より生産部門における技術者を集計対象部門に追加しました。これにともない2015～2023年の数値も同基準にて集計しております。  
※5 PatentSight®による特許指標の1つ。被引用数等をもとに特許実務や年数を考慮し算出されます。同一技術分野の平均は1となります。

## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	15,132	16,000
受取手形及び売掛金	17,494	17,609
有価証券	2,999	2,499
商品及び製品	9,440	11,642
仕掛品	8,145	9,597
原材料及び貯蔵品	4,220	5,577
その他	726	1,316
貸倒引当金	△61	△131
流動資産合計	58,099	64,112
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	24,553	25,904
減価償却累計額	△13,846	△14,675
建物及び構築物(純額)	10,706	11,229
機械装置及び運搬具	58,196	63,822
減価償却累計額	△47,108	△49,272
機械装置及び運搬具(純額)	11,087	14,550
土地	6,104	7,204
リース資産	1,693	2,442
減価償却累計額	△544	△663
リース資産(純額)	1,148	1,778
建設仮勘定	3,104	6,897
その他	5,711	6,125
減価償却累計額	△4,619	△4,921
その他(純額)	1,091	1,203
有形固定資産合計	33,243	42,863
無形固定資産	488	849
投資その他の資産		
投資有価証券	503	533
繰延税金資産	1,491	1,334
退職給付に係る資産	685	848
その他	2,272	2,840
貸倒引当金	△171	△191
投資その他の資産合計	4,781	5,365
固定資産合計	38,513	49,078
資産合計	96,612	113,190

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	2,718	2,202
電子記録債務	831	1,024
未払金	2,523	4,065
未払法人税等	1,675	2,274
賞与引当金	772	1,028
役員賞与引当金	32	24
その他	2,557	6,740
流動負債合計	11,111	17,359
固定負債		
繰延税金負債	129	148
退職給付に係る負債	174	192
資産除去債務	278	605
その他	394	679
固定負債合計	976	1,625
負債合計	12,088	18,985
純資産の部		
株主資本		
資本金	7,947	7,947
資本剰余金	9,609	9,609
利益剰余金	61,710	69,364
自己株式	△61	△61
株主資本合計	79,206	86,859
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	222	243
為替換算調整勘定	5,053	7,012
退職給付に係る調整累計額	△11	32
その他の包括利益累計額合計	5,264	7,288
非支配株主持分	53	57
純資産合計	84,524	94,205
負債純資産合計	96,612	113,190

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
売上高	49,251	53,093
売上原価	31,528	31,603
売上総利益	17,722	21,489
販売費及び一般管理費	8,439	9,251
営業利益	9,283	12,238
営業外収益		
受取利息	90	85
受取配当金	69	54
為替差益	361	555
持分法による投資利益	304	440
売電収入	38	38
その他	86	141
営業外収益合計	952	1,315
営業外費用		
支払利息	25	35
減価償却費	16	15
その他	10	22
営業外費用合計	52	73
経常利益	10,182	13,480
特別利益		
固定資産売却益	87	6
補助金収入	382	442
特別利益合計	470	449
特別損失		
固定資産売却損	0	0
固定資産除却損	215	193
減損損失	120	-
特別損失合計	336	194
税金等調整前当期純利益	10,317	13,734
法人税、住民税及び事業税	2,849	3,546
法人税等調整額	△40	224
法人税等合計	2,809	3,771
当期純利益	7,507	9,962
非支配株主に帰属する当期純利益	0	2
親会社株主に帰属する当期純利益	7,506	9,960

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
当期純利益	7,507	9,962
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	104	21
為替換算調整勘定	1,058	1,703
退職給付に係る調整額	71	43
持分法適用会社に対する持分相当額	54	257
その他の包括利益合計	1,289	2,026
包括利益	8,796	11,989
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	8,791	11,984
非支配株主に係る包括利益	4	4

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	7,947	9,609	55,672	△60	73,168
当期変動額					
剰余金の配当			△1,468		△1,468
親会社株主に帰属する当期純利益			7,506		7,506
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の 項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	-	6,038	△0	6,037
当期末残高	7,947	9,609	61,710	△61	79,206

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計			
当期首残高	117	3,944	△83	3,978	53	77,200	
当期変動額							
剰余金の配当						△1,468	
親会社株主に帰属する当期純利益						7,506	
自己株式の取得						△0	
株主資本以外の 項目の当期変動額(純額)	104	1,109	71	1,285	0	1,285	
当期変動額合計	104	1,109	71	1,285	0	7,323	
当期末残高	222	5,053	△11	5,264	53	84,524	

連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	7,947	9,609	61,710	△61	79,206
当期変動額					
剰余金の配当			△2,306		△2,306
親会社株主に帰属する当期純利益			9,960		9,960
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の 項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	-	7,653	△0	7,652
当期末残高	7,947	9,609	69,364	△61	86,859

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計			
当期首残高	222	5,053	△11	5,264	53	84,524	
当期変動額							
剰余金の配当						△2,306	
親会社株主に帰属する当期純利益						9,960	
自己株式の取得						△0	
株主資本以外の 項目の当期変動額(純額)	21	1,958	43	2,023	3	2,027	
当期変動額合計	21	1,958	43	2,023	3	9,680	
当期末残高	243	7,012	32	7,288	57	94,205	

# 会社情報

## 会社概要

社名	東洋炭素株式会社	ウェブサイト	<a href="https://www.toyotanso.co.jp/">https://www.toyotanso.co.jp/</a>
創業	1941年2月11日	お問い合わせ窓口	経営企画本部 企画部 IR広報グループ 大阪府大阪市北区梅田1-13-1 大阪梅田ツインタワーズ・サウス16F <a href="https://www.toyotanso.co.jp/Contact/">https://www.toyotanso.co.jp/Contact/</a>
会社設立	1947年7月31日		
資本金	79億円		
代表者	代表取締役会長兼社長兼CEO 近藤 尚孝		

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	10,317	13,734
減価償却費	3,375	3,725
減損損失	120	-
持分法による投資損益 (△は益)	△304	△440
退職給付に係る資産又は負債の増減額	△0	△93
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△16	227
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	△80	△8
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△45	62
受取利息及び受取配当金	△159	△139
支払利息	25	35
為替差損益 (△は益)	△385	△635
固定資産売却損益 (△は益)	△86	△5
固定資産除却損	215	193
売上債権の増減額 (△は増加)	△459	478
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△2,883	△4,205
仕入債務の増減額 (△は減少)	△65	△738
その他	△692	63
小計	8,871	12,254
利息及び配当金の受取額	249	304
利息の支払額	△24	△43
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△2,879	△3,025
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,216	9,489
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△5,722	△5,910
定期預金の払戻による収入	8,018	6,827
有形固定資産の取得による支出	△4,698	△6,708
有形固定資産の売却による収入	108	15
無形固定資産の取得による支出	△276	△449
その他	△123	△88
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,693	△6,312
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△297	-
長期借入金の返済による支出	△9	-
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△191	△256
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△1,467	△2,305
非支配株主への配当金の支払額	△4	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,970	△2,563
現金及び現金同等物に係る換算差額	276	437
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	1,828	1,051
現金及び現金同等物の期首残高	11,773	13,601
現金及び現金同等物の期末残高	13,601	14,652

## 株式情報

株式の状況		(2025年6月30日現在)
発行済株式の総数	20,992,588株	
単元株式数	100株	
株主数	11,295名	

大株主			(2025年6月30日現在)
株主名	持株数 (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)	1,898	9.05	
近藤 朋子	1,560	7.44	
近藤 尚孝	1,218	5.81	
近藤ホールディングス株式会社	1,165	5.55	
公益財団法人近藤記念財団	834	3.98	
BNYMSANV RE BNYMIL RE MIL MCINROY AND WOOD BALANCED FUND	668	3.19	
NTコーポレーション株式会社	626	2.98	
近藤 孝子	620	2.96	
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	609	2.90	
森田 純子	600	2.86	

※持株比率は自己株式(20,372株)を控除して計算しております。

