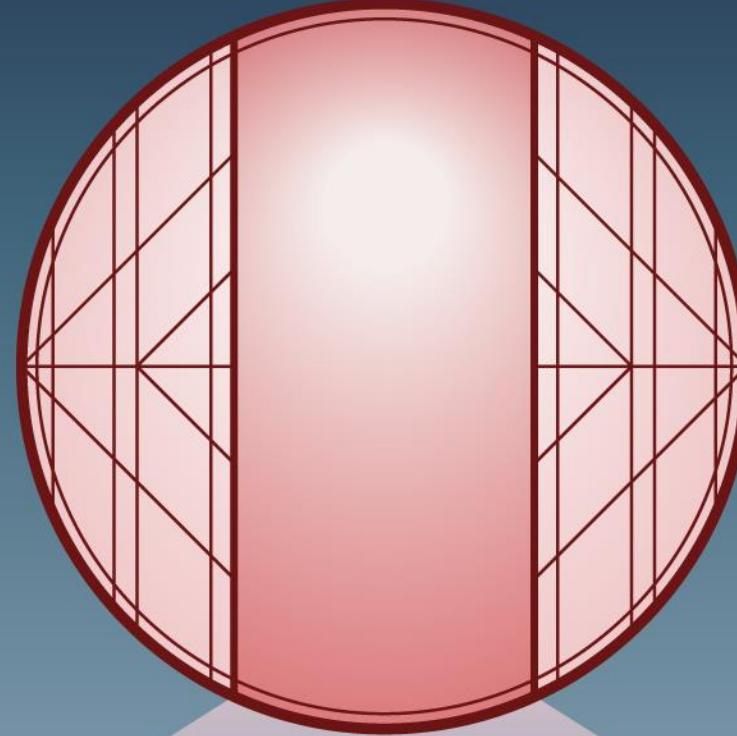


Vision 2030

Building a future
of technology
and trust

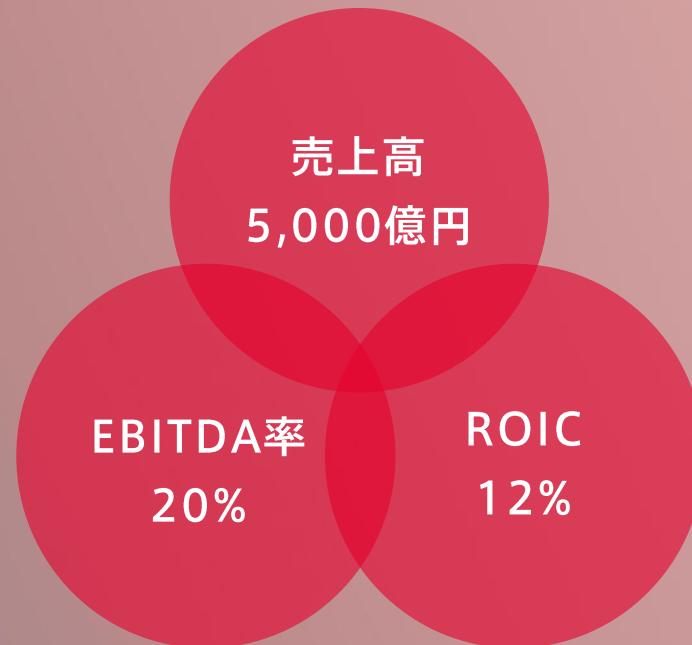
進捗ご報告



先端素材とソリューションで
持続可能な社会の実現に貢献する

長期ビジョン

2030年
目指す指標



01 Vision 2030

Update >>> February 13, 2026



**構造改革効果（黒鉛電極・S&L）は2025年第4四半期より段階的に現出。
成長事業（FC・工業炉）の事業環境は2027年より改善を見込む**

■ Vision2030指標

<足元の進捗状況>

	2024年	2025年	2026年 見通し	→	Vision 2030
売上高	3,501 億円	3,230 億円	3,467 億円	× 1.4	5,000 億円
EBITDA率	18 %	18 %	18 %	+ 2 % point	20 %
ROIC (調整後)	7 %	6 %	5 %	+ 7% point	12 %

成長市場へのコミット

EV市場減速の影響は2026年内は継続するも、AI成長による需要拡大に対応。

工業炉は、エレマ発熱体が成長軌道へ回帰

サステナブルな価値創出

使用済タイヤからカーボンブラックを再生するプロジェクトで推進

抜本的な構造改革

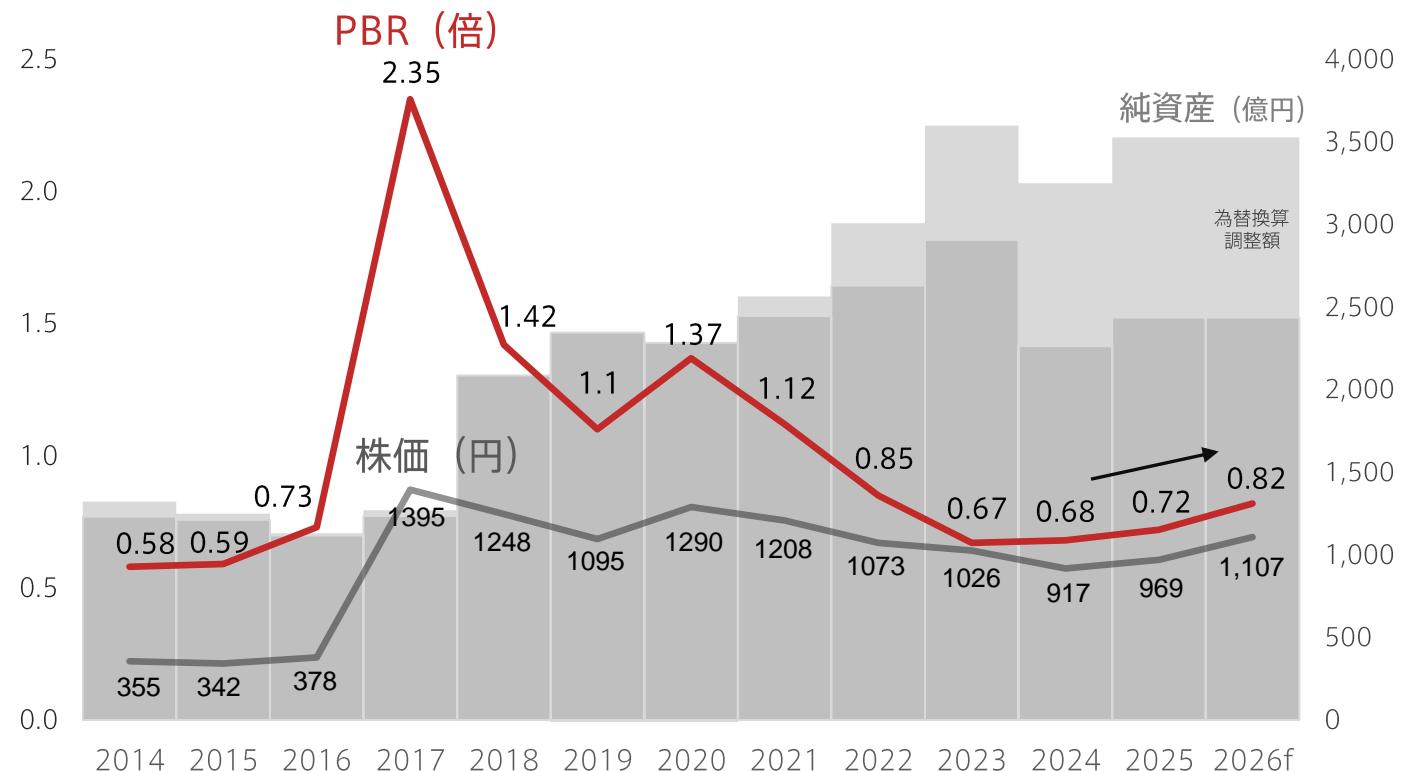
黒鉛電極、S&L事業は構造改革により、価値創出事業への転換を目指す

*S&L (Smelting & Lining):スメルティング＆ライニング FC (Fine Carbon) : ファインカーボン



PBRは改善傾向にあるものの、1.0倍回復は道半ば

■ 株価とPBRの推移



*2026fの純資産額については予想値、株価については2026年2月9日時点
 *「資本コストと株価を意識した経営実現に向けた対応」については、18頁参照

<課題意識>

ROE改善

Vision2030の実現に向け、EPS（一株当たり純利益）の向上を目指す。加えて、総資産回転率・財務レバレッジの面からもROEの持続的改善を図る

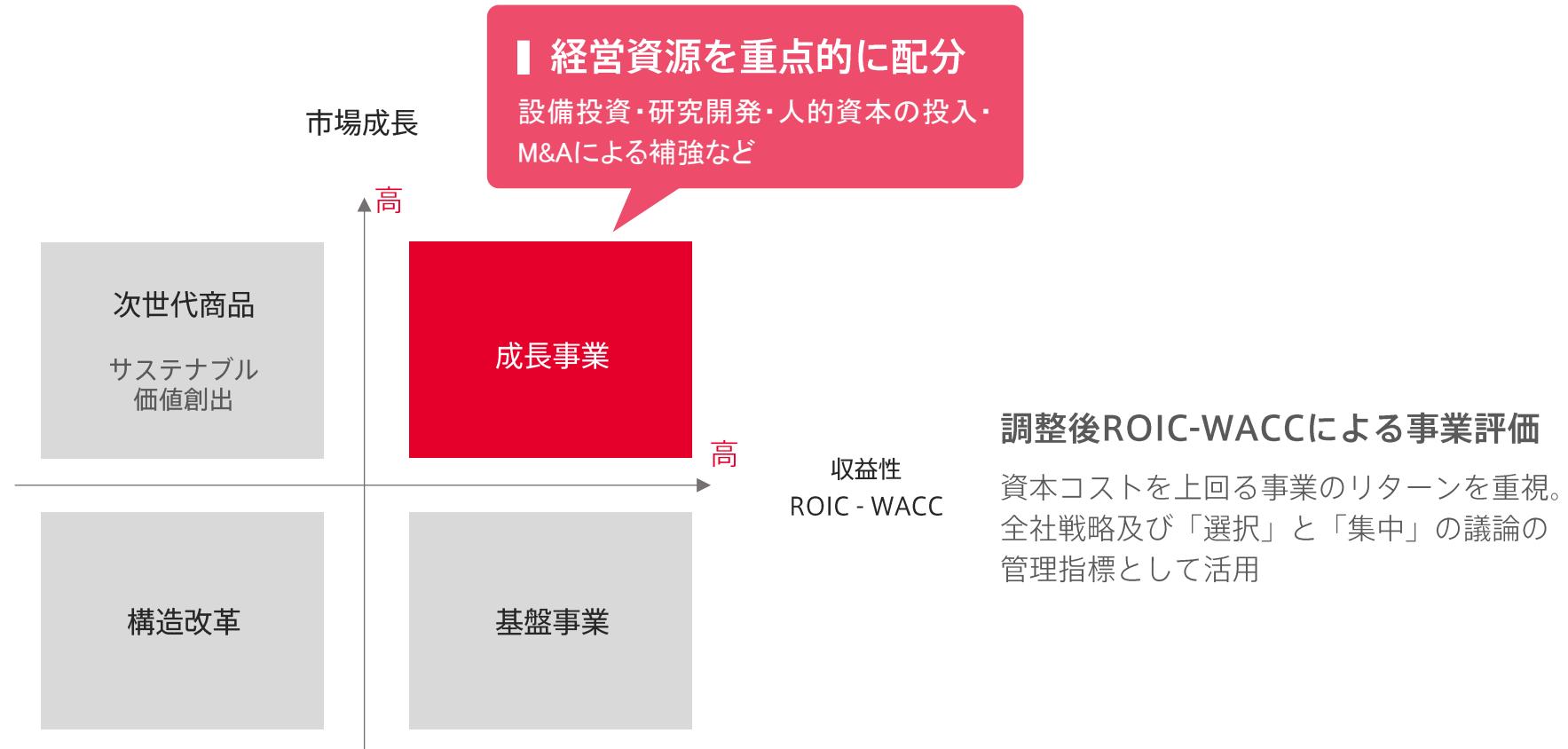
PER改善

財務リスクの低減と予算/見通しの適時適切な開示により資本コストの低減を図る。また、Vision2030の進捗開示の中で、企業の成長ストーリーを市場の評価に結び付けるべく有言実行のコミュニケーションを積み上げていく



各事業をROIC（投下資本利益率）で管理し、市場成長と収益性の両面から評価。
「成長事業」へ経営資源を重点的に配分

■ 概念図

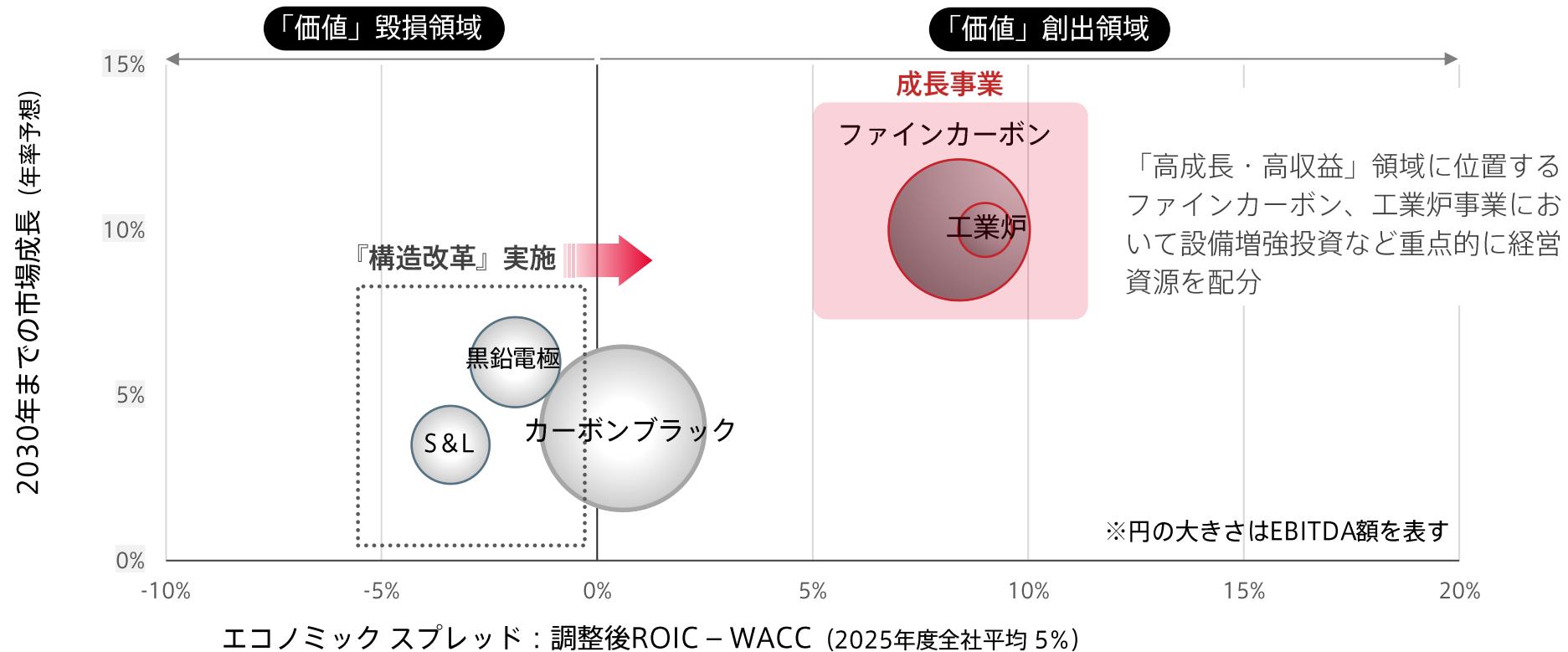


*ROIC : 投下資本利益率、 WACC : 加重平均資本コスト、 エコノミックプロフィット : (調整後ROIC-WACC) × 投下資本



Vision2030では、全社エコノミック スプレッド 7%以上を目指し、
エコノミックプロフィット[(ROIC-WACC)×投下資本]を最大化する経営資源配分を実行する

■ 事業別エコノミック スプレッド (2025年実績)

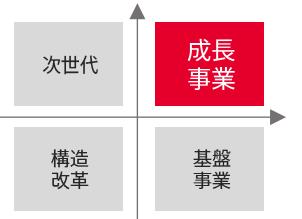


*市場成長は当社予想値

*EBITDA・ROIC・WACCは2025年度実績値。WACCは事業別にリスクを算出し管理。ROICはのれん及びのれん等償却費を考慮した調整後ROICを使用



成長投資によりROICは短期的に低下するものの、
2027年以降の投資効果現出と米国加工拠点統合効果によりリターン創出



成長事業への先行投資（～2025）



特殊黒鉛生産能力増強

CIP材（特殊黒鉛素材）の生産設備
増強（熊本県・田ノ浦工場）



米国・加工2拠点獲得

半導体・宇宙航空関連ユーザーへの
販売ネットワーク獲得で営業力強化



メモリ需要の高まりに呼応

TCKフォーカスリングは足元のメモリ需要増と次世代メモリ需要の取り込を念頭に生産設備拡張（韓国）



R&D製品で技術革新に呼応

多結晶SiCウエハ製造設備拡張
(神奈川県・茅ヶ崎工場)

設備投資リターンの段階的現出（2026～）

黒鉛素材生産性向上
(2027年～)

Solid SiC関連製品
拡販

次世代品で
新市場を創造

背景となる事業環境見通し

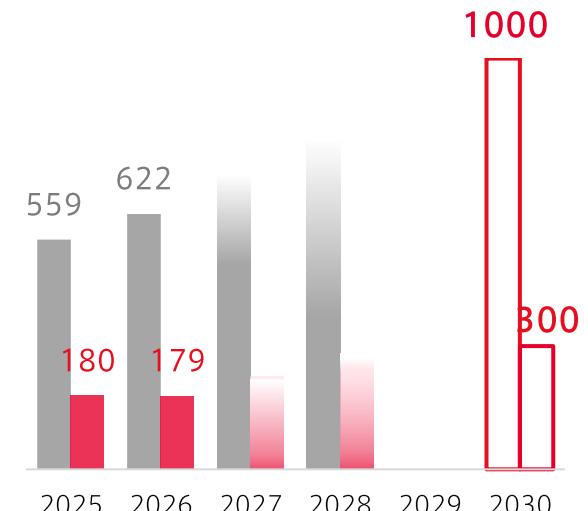
生成AI投資関
連需要

NAND
高積層化

SiC半導体
中期的成長

2030年成長イメージ

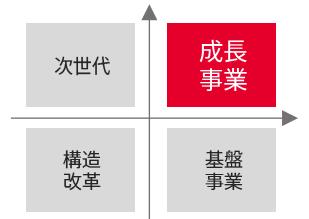
■ 売上高 ■ EBITDA（億円）



AIの驚異的な進化とデータセンターの
電力消費量急増という深刻な課題対応
⇒耐電圧や耐熱性が高い次世代パワー
半導体需要の拡大



対面業界の需要回復には時間要すなか、他社にない技術・商品の追求



事業環境

工業炉・セラミック発熱体

- EV市場減速による顧客の設備投資先送りで引き合い減少
- 対面業界のMLCCの中長期的見通しは、年率5-10%の成長。5G通信インフラの拡大、EV、自動運転技術の進展、IoT機器・産業用ロボットの増加とAIデータセンター増による小型・高容量MLCCの需要拡大

円板抵抗器の引き合い活発化

- 老朽化した変電所の更新・デジタル化投資と世界的なAIデータセンターの拡大に伴う変圧器や高電圧機器の需要急増

*円盤抵抗器：変電所設備の電流遮断機などに使用される製品

Vision2030に向けた施策

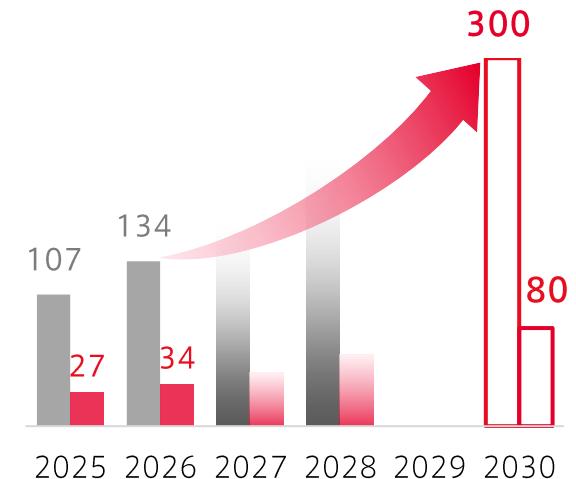
時代の先を見据えた成長投資

- 工業炉事業では、LiB需要増加に沿ったエレマ発熱体の生産能力増強を実施（月産40トン体制確立）
- MLCCの大容量化、小型化に対応する高速焼成炉「TK-SONiC」の開発
- 高付加価値エレマ製品の開発と拡販
- 円板抵抗器の量産体制確立



高速焼成を可能にする
TK-SONiC

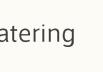
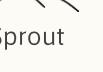
■ 売上高 ■ EBITDA (億円)



熱処理需要の拡大と脱炭素・省エネに向けたAI・IoT技術の導入により需要拡大⇒高機能材対応熱技術の向上



現実直視、有言実行、次世代の成長を意識した種まき実行

3つの取り組み	2025	2026	～	2030
① 成長市場へのコミット	<ul style="list-style-type: none"> ファインカーボン・工業炉事業の半導体関連領域での成長 	 Watering  Sprout  Grow	 Watering  Sprout  Grow	 Watering  Sprout  Grow
② サステナブルな価値創出	<ul style="list-style-type: none"> CBのタイ・新工場単独稼働による収益力向上。北米市場での高付加価値品生産拡大 	 Watering  Sprout  Grow	 Watering  Sprout  Grow	 Watering  Sprout  Grow
③ 抜本的な構造改革	<ul style="list-style-type: none"> 循環型社会の実現に貢献する事業創出 既存技術の応用展開（廃タイヤからCB再生等） 	 Seeds  Watering  Sprout	 Watering  Sprout  Grow	 Watering  Sprout  Grow
	 Restructure  Watering  Sprout	 Restructure  Watering  Sprout	 Watering  Sprout  Grow	

*S&Lスメルティング＆ライニング CB=カーボンブラック

02 キャピタル・アロケーション

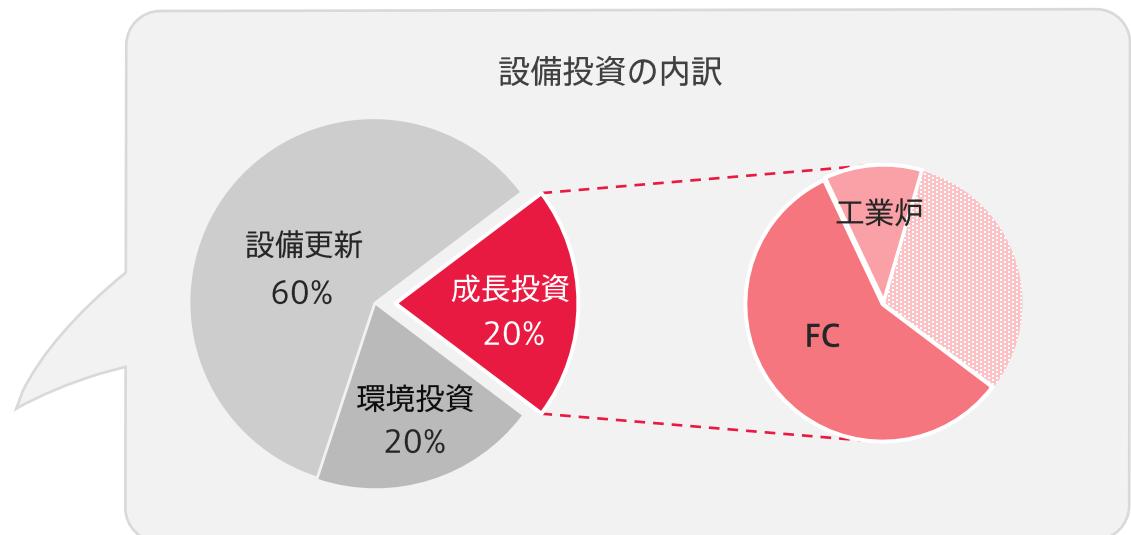
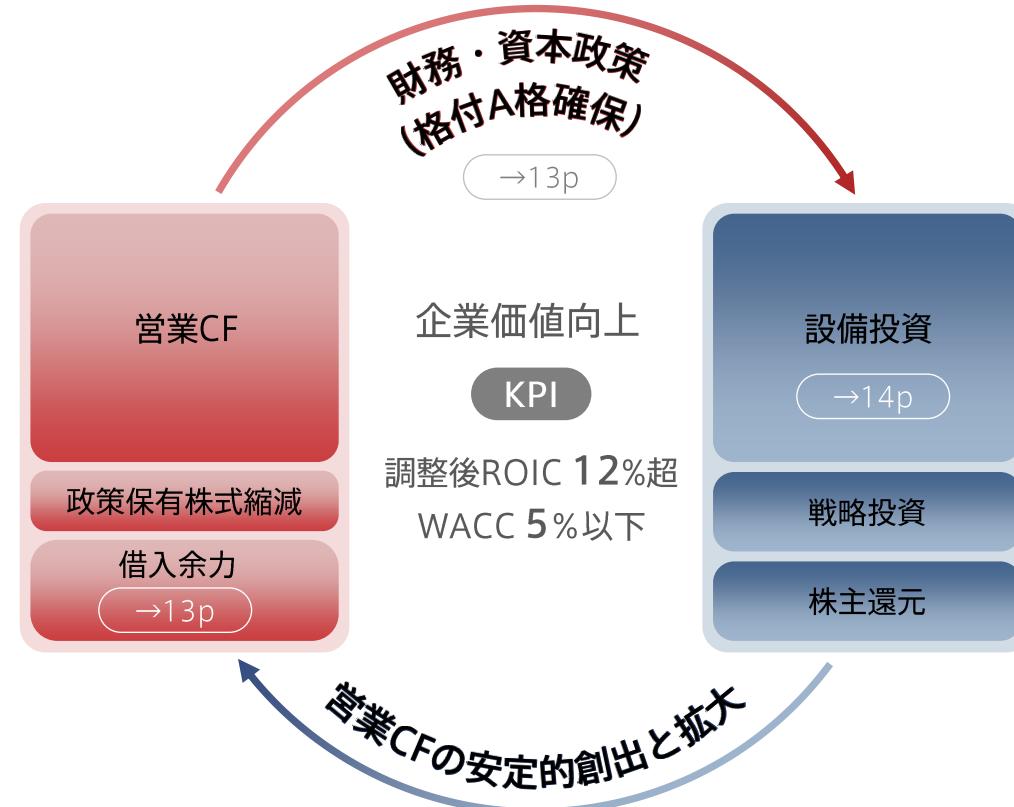
Update >>> February 13, 2026

企業価値向上に向け、財務健全性を維持しつつ、営業CFを積極的な投資と株主還元に配分。

インオーガニックな戦略投資は必要に応じて負債を活用。

事業ポートフォリオの最適化により資本効率を改善し、事業による安定的なCF創出と拡大を支える

中期アロケーション方針(2026~2028)



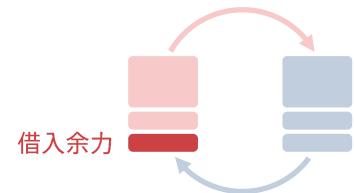
M&A →15p 投資機会に応じたCFの適切な配分

→16p

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

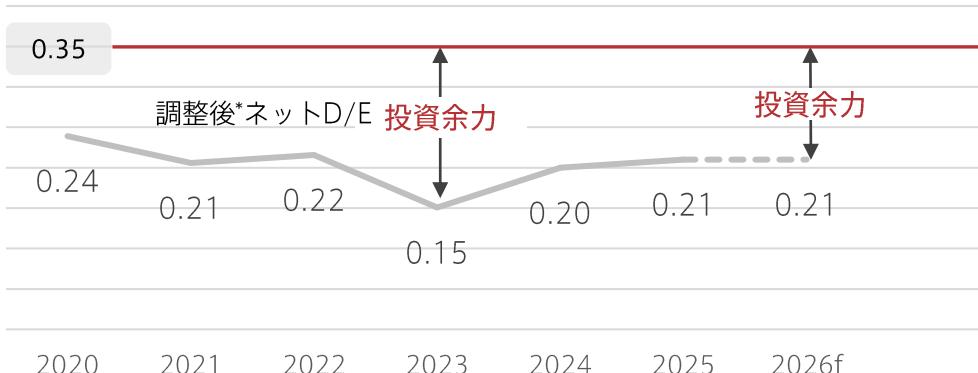


事業成長を支える十分な財務健全性（格付A以上）を確保する最適資本構成として、調整後ネットD/Eレシオ0.35倍程度を目指すべき指標とする



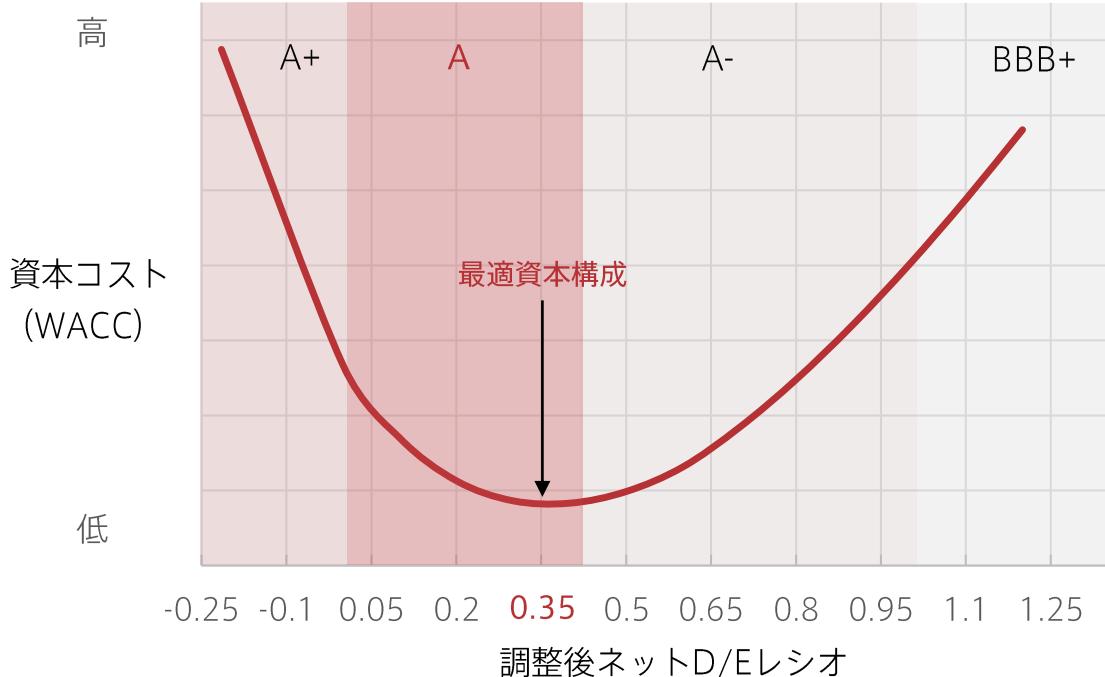
財務健全性と資本効率の指標目標

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



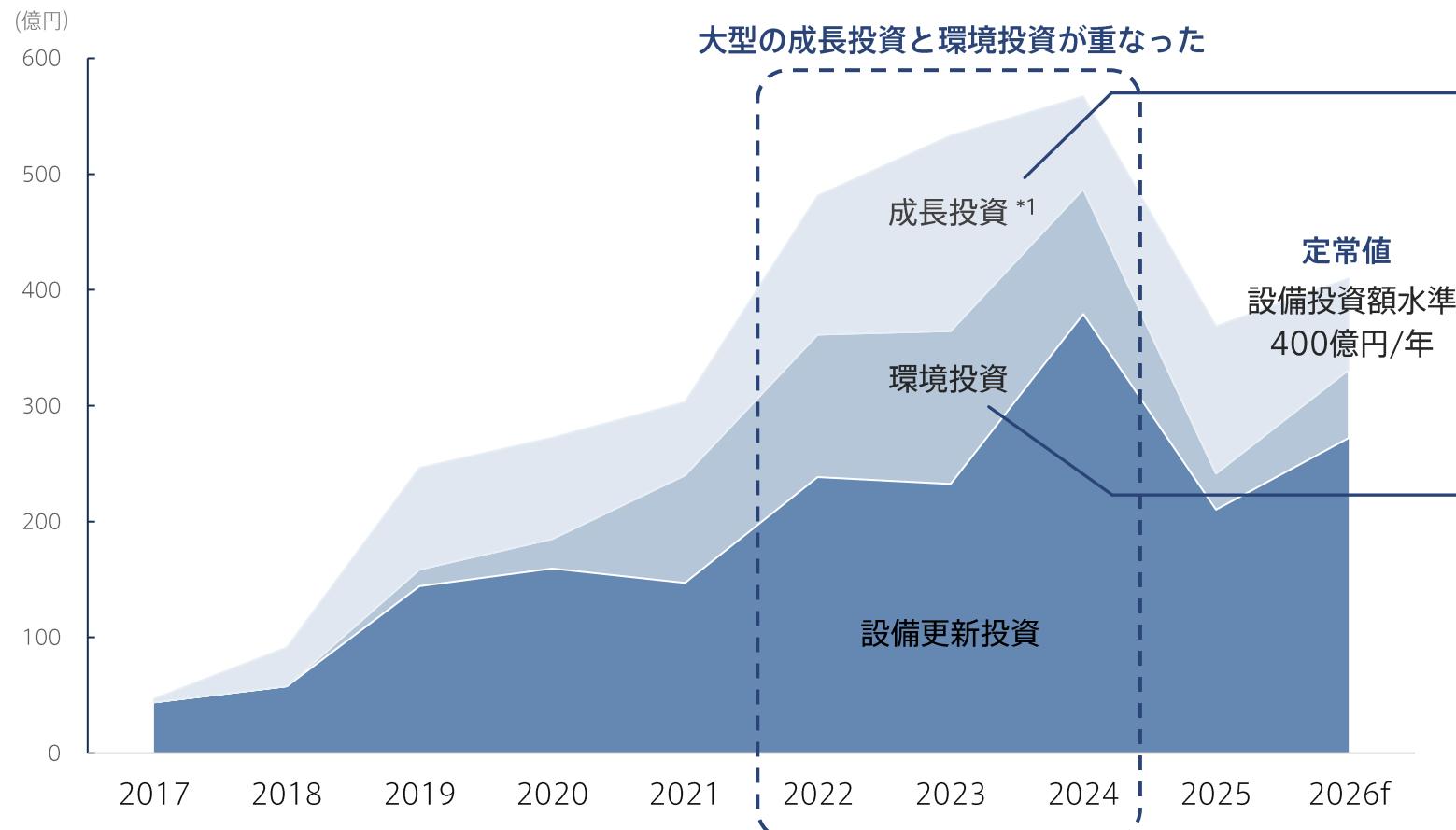
* 調整後ネットD/E：ハイブリッドファイナンスでの格付機関からの資本性認定を考慮したネットDebt/Equity（負債資本倍率）

財務健全性(信用格付A格)と資本コスト(WACC)極小化の両立





2022～2024年にかけて拡大した設備投資はピークアウト



*1 成長投資はオーガニック投資（M&Aは含まない）

【成長投資】半導体市場向けFC設備投資

特殊黒鉛生産能力増強、中国で新工場展開、TCK（韓国東海カーボン）SiC設備増強、国内SiC設備増強、多結晶SiC生産工場スタートなど、一連の成長市場投資が集中した（2023～2025年）

【成長投資】タイのCB工場移転

自社所有の土地確保で、最新設備導入により環境負荷軽減。サステナブルな供給体制確立（2023～2025年：約500億円）

【環境投資】CBアメリカ拠点での集中投資

買収した北米のCB製造拠点にて、SO₂（二酸化硫黄）、NO_x（窒素酸化物）など、CB製造工程から発生する排ガスの削減を通じて、地球環境との共生を図ることを目的に大規模の数年間にわたる環境投資を実施

（2021～2024年：約350億円）



Vision2030達成に向け、
当社グループに利益ある成長をもたらす戦略投資の選別と実行



2024年12月

2025年9月

タイ・カーボンブラック製造拠点

(株) ブリヂストンの特殊カーボンブラック製造販売拠点
(BRIDGESTONE CARBON BLACK(THAILAND) CO.,LTD.)
を買収。 (株) ブリヂストンとのグローバルパートナーシップ
強化で、双方の競争優位を共創。売上規模約100億円（年間）。



Thai Tokai Carbon Product Rojana Co., Ltd.
บริษัท ไทยโทไกคาร์บอนโปรดักท์ร็อจนา จำกัด

アメリカ・ファインカーボン加工拠点

半導体、航空宇宙、一般耐熱用途における米国内の顧客基盤を
有しているMWI社、KBR社をグループ傘下とし、素材、純化、
SiCコーティングから加工対応まできめ細かい顧客サービスを
実現。売り上げ規模への貢献は約100億円（年間）。

TCU
KBR



TOKAI CARBON GS

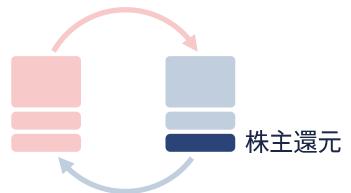
Carbon & Graphite Solutions



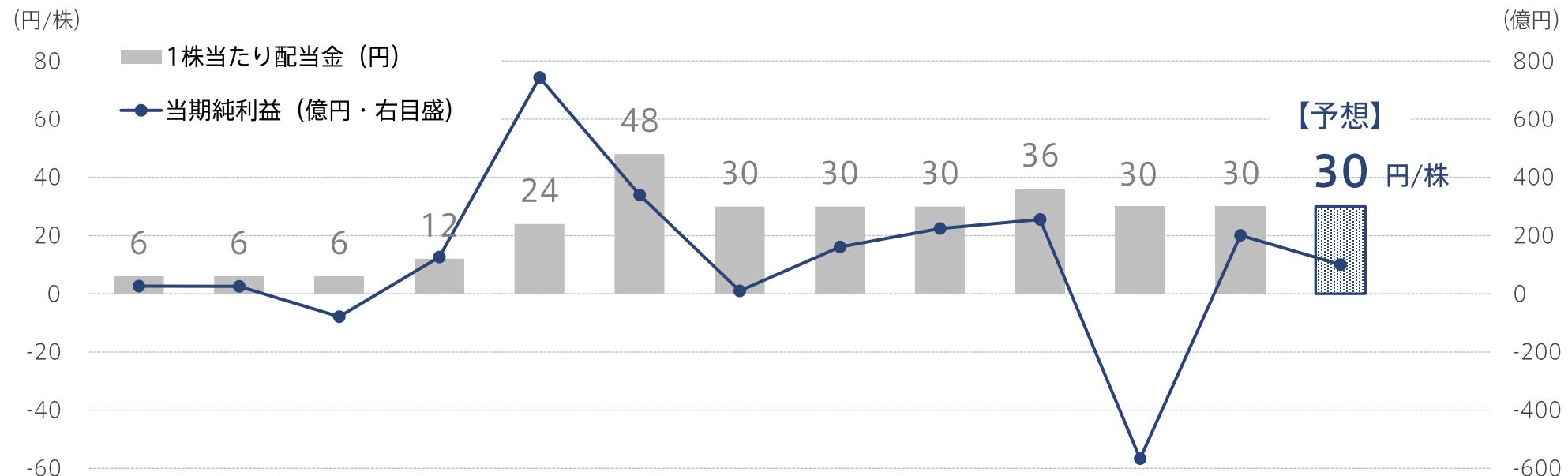
2026年1月からは、TCGS (Tokai Carbon Graphite Solutions)として、3社(MWI, KBR, TCU)を統合。本社はRochester, NY。



事業成長に基づく株主価値向上とともに、
配当性向30%を目安に安定的・継続的な配当を目指す



1株当たり配当金と当期純利益の推移



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026f
配当総額 (億円)	13	13	13	26	51	102	64	64	64	77	64	64	64
配当性向	50%	52%	-	21%	7%	32%	627%	40%	28%	30%	-	32%	60%

*f=forecast (見通し)

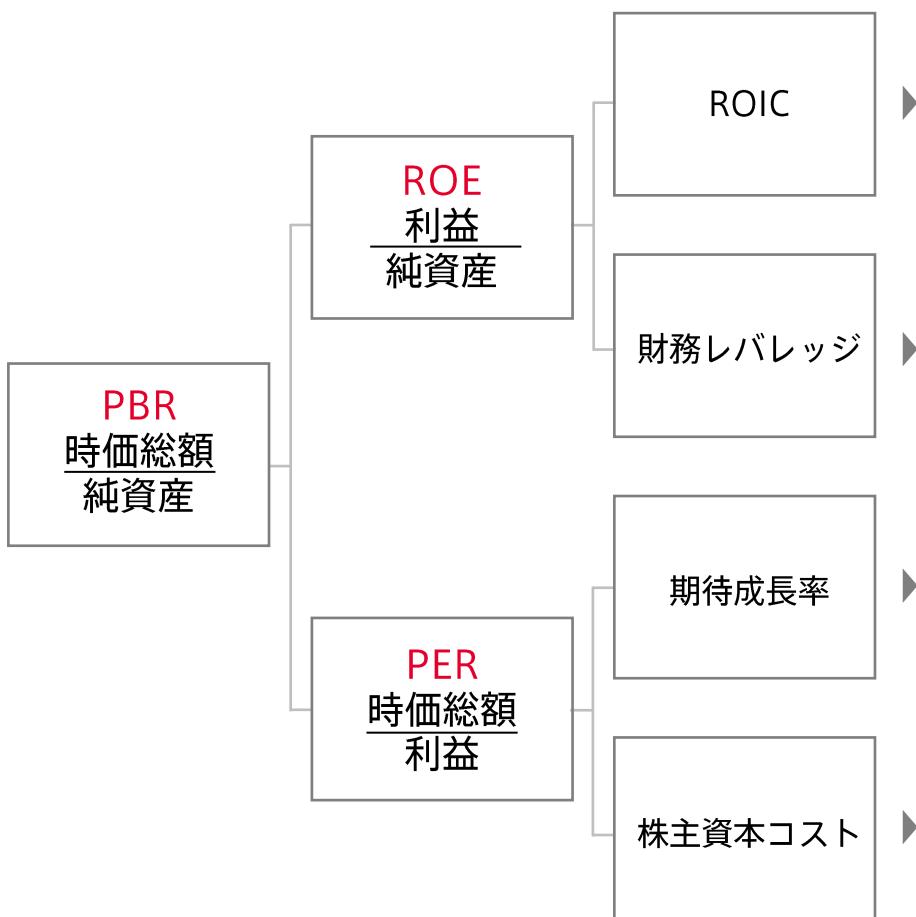
03

資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応

Update >>> February 13 2026



- 当社対応
- CAPMに基づく事業部別資本コストや資本収益性を四半期ごとに的確に把握、取締役会での分析・評価を実施
 - 足元のPBR分解によって、Vision2030達成と株価を意識した成長戦略を取締役会で議論



取組	主要ドライバー
<ul style="list-style-type: none"> セグメント別ROIC管理 → 6p 事業ポートフォリオ最適化 → 7p 効率的な資本配分 → 12p (事業) 価値毀損事業の構造改革 → 7p (事業) 成長領域での利益ある成長 → 8-9p 	<ul style="list-style-type: none"> 「選択」と「集中」の実行 黒鉛電極事業の構造改革完遂 S&L事業の抜本的構造改革 Si, SiC半導体市場の成長 EV関連市場の在庫調整完了
<ul style="list-style-type: none"> (財務) 最適資本構成 → 13p 	<ul style="list-style-type: none"> ネットDER 0.35倍程度
<ul style="list-style-type: none"> 経営計画の開示 → 本稿 サステナブルな価値創出 → 10p 	<ul style="list-style-type: none"> 経営計画の有言実行 (適時開示によるフォローアップ) eCB技術の確立 新規事業創出
<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス強化 → 13p 財務リスクの低減 (IR) 適時性・信頼性のある情報開示と対話 → 19p 	<ul style="list-style-type: none"> 格付A格以上 適時、適切、透明性の高い開示



- IR方針
- ・ 戰略的投資や成長ストーリーの積極的発信
 - ・ 開示情報の拡充・株主、投資家との活発な対話促進

2025年度実績

イベント	実績	内容
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	4回	代表取締役社長、財務経理部管掌より決算説明と今後の見通しについて説明会を開催。質疑応答含め、ライブと録音データ配信（毎四半期開催）
証券アナリスト主催のスモールミーティング	3回	代表取締役社長出席。機関投資家と経営方針、事業戦略、事業環境等につき対話
国内外の機関投資家・証券アナリスト向け個別対話	195件	代表取締役社長： 12件（海外ロードショー参加を含む） IR担当者： 183件（面談録は全経営メンバーへ適時共有）
当社主催の証券アナリスト・マスコミ記者への説明会	1回	代表取締役社長、経営企画部管掌、財務経理部管掌、6事業の部門長が一堂に会して、複数の証券アナリスト並びにマスコミ記者との交流会を実施。2025年度はカーボンブラック事業及び黒鉛電極事業をテーマに選定
個人投資家フェア参加	1回	日経・東証IRフェア2025にブース出展。経営企画(IR)部門が中心となって参加

參考資料



		2024年（実績）	2025年（実績）	2026（計画）
売上高 (億円)	カーボンブラック	1,568	1,471	1,595
	ファインカーボン	539	560	622
	スメルティング＆ライニング	645	618	662
	黒鉛電極	488	376	367
	工業炉関連	163	107	135
	摩擦材	80	80	84
	その他	18	19	2
	(その他計)	98	98	86
	合計	3,501	3,230	3,467
営業利益 (億円)	カーボンブラック	217	131	123
	ファインカーボン	124	77	73
	スメルティング＆ライニング	(137)	15	29
	黒鉛電極	(35)	24	24
	工業炉関連	33	23	28
	その他	4	6	3
	調整	(12)	(18)	(20)
	合計	194	259	260



		2024年（実績）	2025年（実績）	2026（計画）
EBITDA (億円)	カーボンブラック	320	246	270
	ファインカーボン	203	180	180
	スメルティング＆ライニング	24	56	78
	黒鉛電極	26	74	76
	工業炉関連	37	27	34
	その他	8	10	6
	調整	(6)	(9)	(7)
合計		611	584	637
EBITDA マージン	カーボンブラック	20%	17%	17%
	ファインカーボン	38%	32%	29%
	スメルティング＆ライニング	4%	9%	12%
	黒鉛電極	5%	20%	21%
	工業炉関連	23%	25%	25%
	その他	8%	11%	7%
	調整	-	-	-
合計		18%	18%	18%

*2026年為替前提 1ドル=153円 1ユーロ=181円



	2024年（実績）	2025年（実績）	2026（計画）
売上高	3,501億円	3,230億円	3,467億円
営業利益	194億円	259億円	260億円
EBITDA	611億円	584億円	637億円
ROS (営業利益)	6%	8%	7%
ROS (EBITDA)	18%	18%	18%
ROE ¹⁾	(18%)	7%	3 %
ROIC (調整後) ²⁾	7%	6%	5 %
ROA ³⁾	(9%)	3%	2 %
WACC ⁴⁾	4%	5%	5 %
ネットD/Eレシオ	0.34	0.34	0.34
調整後ネットD/Eレシオ ⁵⁾	0.20	0.21	0.21
為替	USD: 152円 EUR: 164円	USD: 150円 EUR: 169円	USD: 153円 EUR: 181円

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

2) ROIC: Return on Invested Capital = 投下資本利益率 = 税引き後営業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産) *ROIC(調整後) : のれん及びのれん等償却費を考慮した調整後ROIC

3) ROA : Return on Asset = 総資産利益率 (当期純利益 ÷ 総資産)

4) WACC : Weighted Average Cost of Capital = 加重平均資本コスト

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



<事業部名>

- CB: Carbon Black (カーボンブラック)
FC: Fine Carbon (ファインカーボン)
S&L: Smelting & Lining (スメルティング＆ライニング)
GE: Graphite Electrodes (黒鉛電極)
IF: Industrial Furnace and related materials (工業炉・関連製品)

<財務指標>

- ROS: Return on Sales = 営業利益率 (営業利益 ÷ 売上高)
EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization = 償却前営業利益 (営業利益 + 減価償却費)
ROE: Return on Equity = 自己資本利益率 (当期純利益 ÷ 自己資本)
ROA: Return on Asset = 総資産利益率 (当期純利益 ÷ 総資産)
ROIC: Return on Invested Capital = 投下資本利益率 [税引き後営業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産)]
ROIC (調整後): のれん及びのれん等償却費を考慮した調整後ROIC
WACC: Weighted Average Cost of Capital = 加重平均資本コスト
調整後ネットD/E: ハイブリッドファイナンスでの格付機関からの資本性認定を考慮したネットDebt/Equity (負債資本倍率)

将来見通しの記述に関する注意事項

- 本資料に掲載されている将来見通しの記述は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因の仮定を前提としています
- 実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。業績に影響を与える要素には、経済情勢、原材料価格、製品の需給動向及び市況、為替レートなどが含まれますが、これらに限定されるものではありません
- 本資料中の定量目標、参考値、投資額等は、あくまでビジョン、中期的戦略等を示すものであり業績予想ではありません。当社はこれらについて情報を更新する義務を負いません
- 正式な業績予想は東京証券取引所規則に基づく決算短信での開示をご参照ください

Vision 2030