

全体戦略

# Corporate Strategy

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



## 中期経営計画 T-2026

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

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

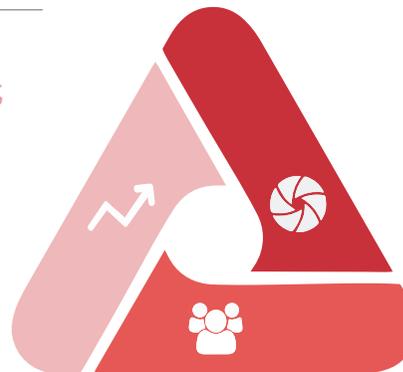
次に、「事業ポートフォリオマネジメントの高度化」。2015年以降、ノンコア事業からの撤退やM&Aによる成長戦略の追求等、事業の選択と集中には継続的に取り組んでまいりましたが、マネジメント手法をより高度化し、各事業の資本収益性や成長性を見える化した上で、経営資源を成長事業へ集中的に投下することで、資本コストを上回る価値の創出を目指してまいります。

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

### 基本方針

#### 主力事業の収益基盤強化

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



#### 事業ポートフォリオ マネジメントの高度化

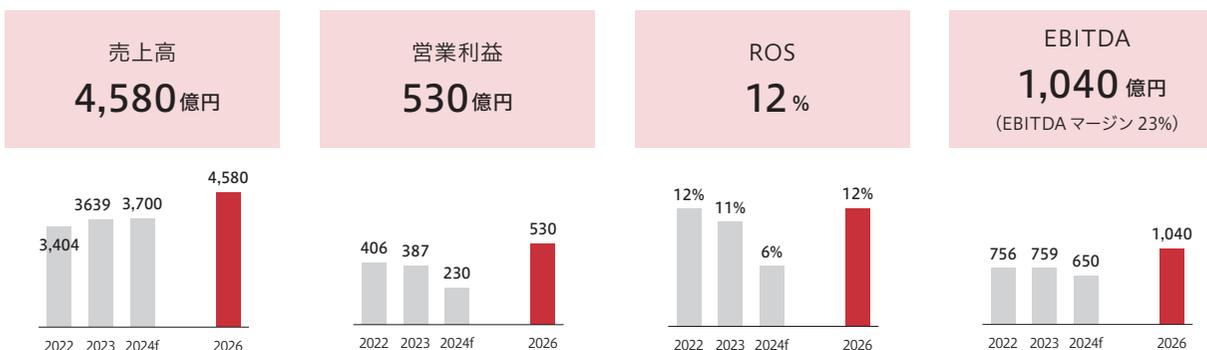
- 成長性と資本収益性を踏まえた「選択」と「集中」

#### サステナビリティ経営の推進

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

#### T-2026業績ターゲット

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



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

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

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

## T-2026重点施策

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

1

Priority measures

### 電極事業生産体制 の見直し

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

2

Priority measures

### 成長事業への 積極投資

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

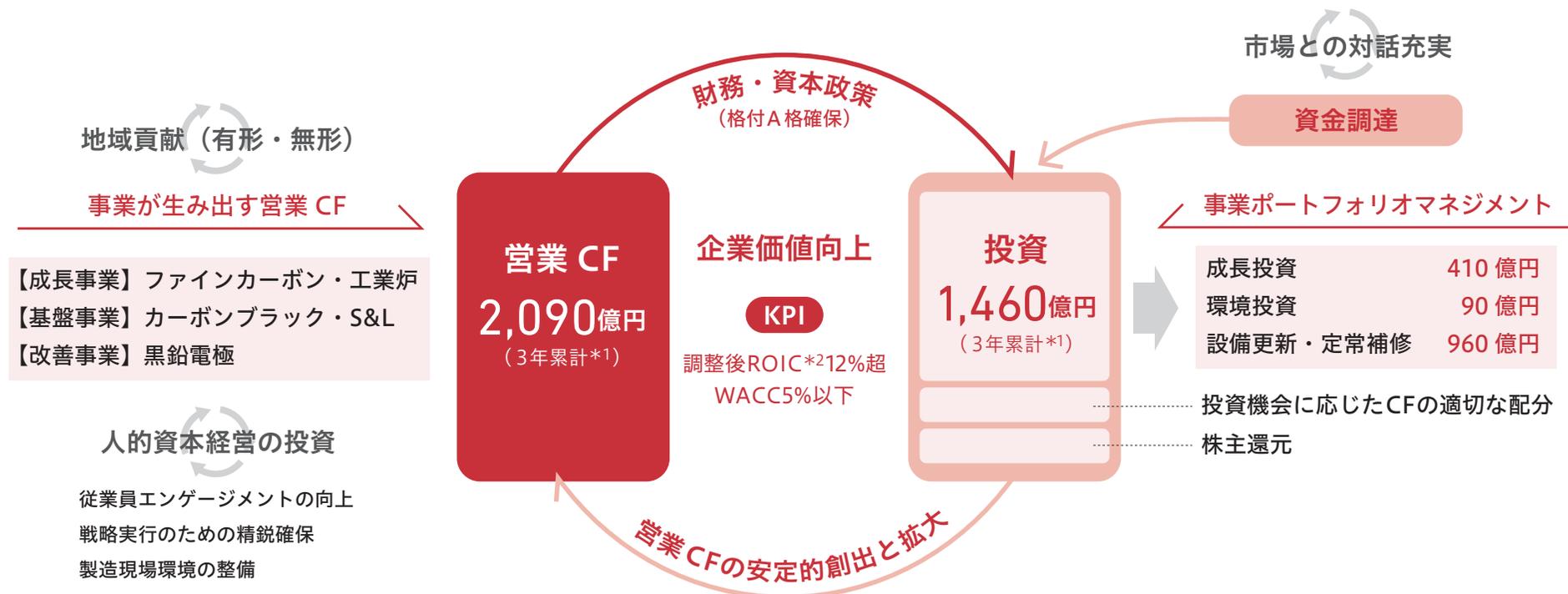
3

Priority measures

### サステナビリティ 諸施策

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

# 企業価値向上ループの全体像

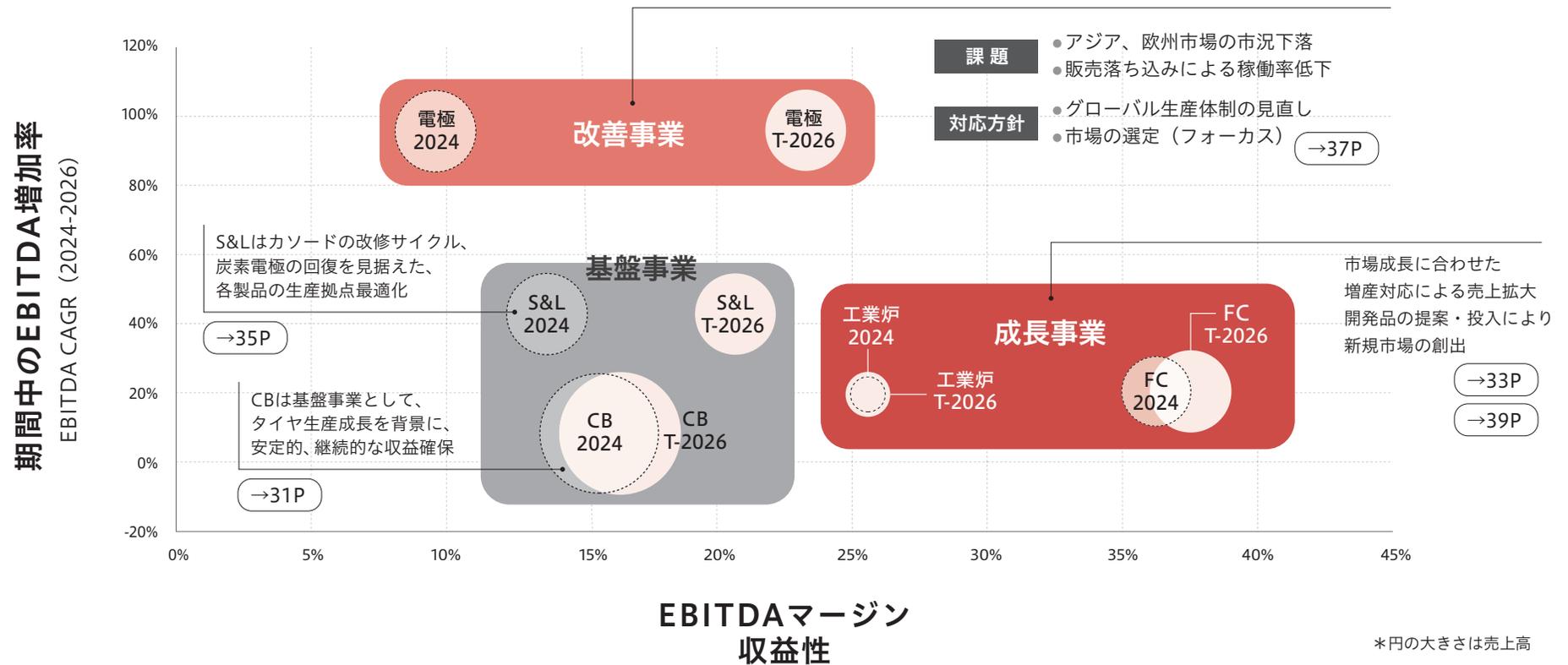


\*1 3年累計:T-2026の期間である2024~2026年の3年間累計

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

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

## 事業課題に応じた戦略で営業CF(キャッシュフロー)を最大化



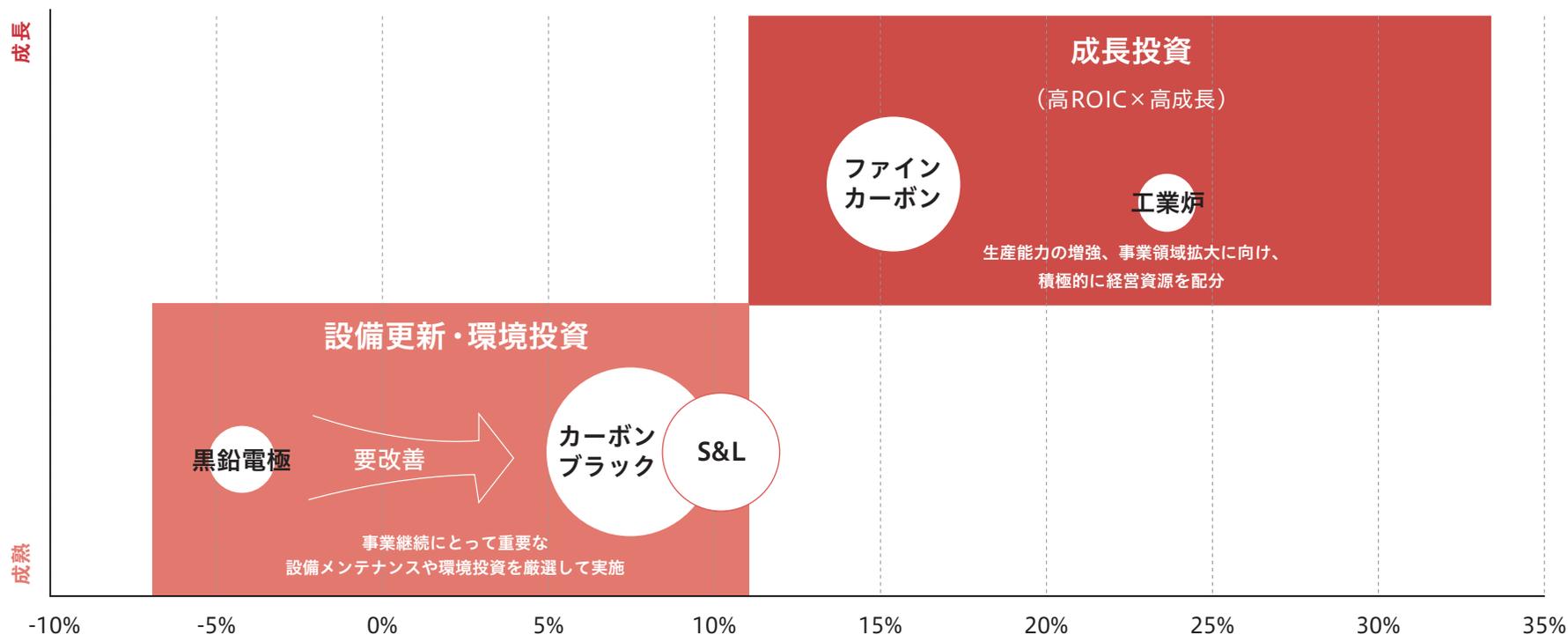
縦軸が成長性、横軸が収益性となります。主要事業について、「基盤事業」「改善事業」「成長事業」にセグメンテーションし、それぞれの課題に応じた戦略を実行することで、2026年に向けて営業CF(キャッシュフロー)最大化を目指します。

## 事業ポートフォリオマネジメント (資本配分ガイドライン)

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

### 営業キャッシュフローの使途配分のガイドライン

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



ROIC-WACC (2023年)

\*円の大きさは EBITDA (2023 年度実績)。WACC は事業別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

## 主要な投資計画

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

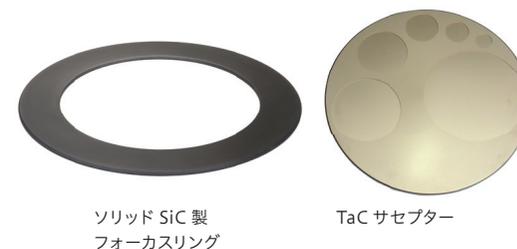
事業継続に不可欠な設備投資・メンテナンスを確実に実施することで製品の安定供給と品質管理体制を万全なものとして、顧客や市場の信頼に応えていく

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



設備更新  
定常補修

960  
億円



成長投資

410  
億円

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

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



環境投資  
90  
億円

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

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

## 財務・資本政策 (最適資本構成)

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

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

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

### 財務健全性と資本効率の指標目標

ネット D/E レシオ

0.35 倍程度

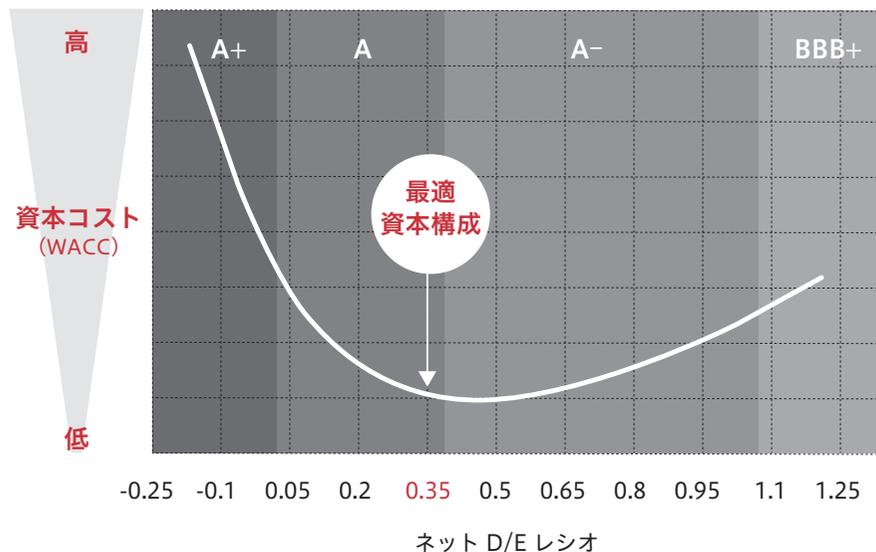
ネット有利子負債/EBITDA

1.0 倍台

WACC

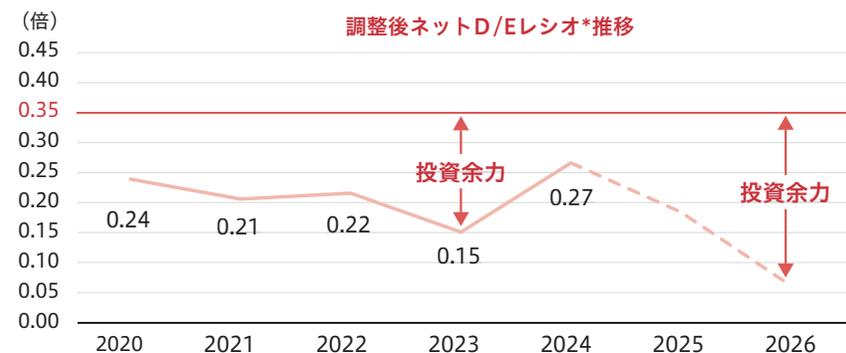
5% 以下

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



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

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



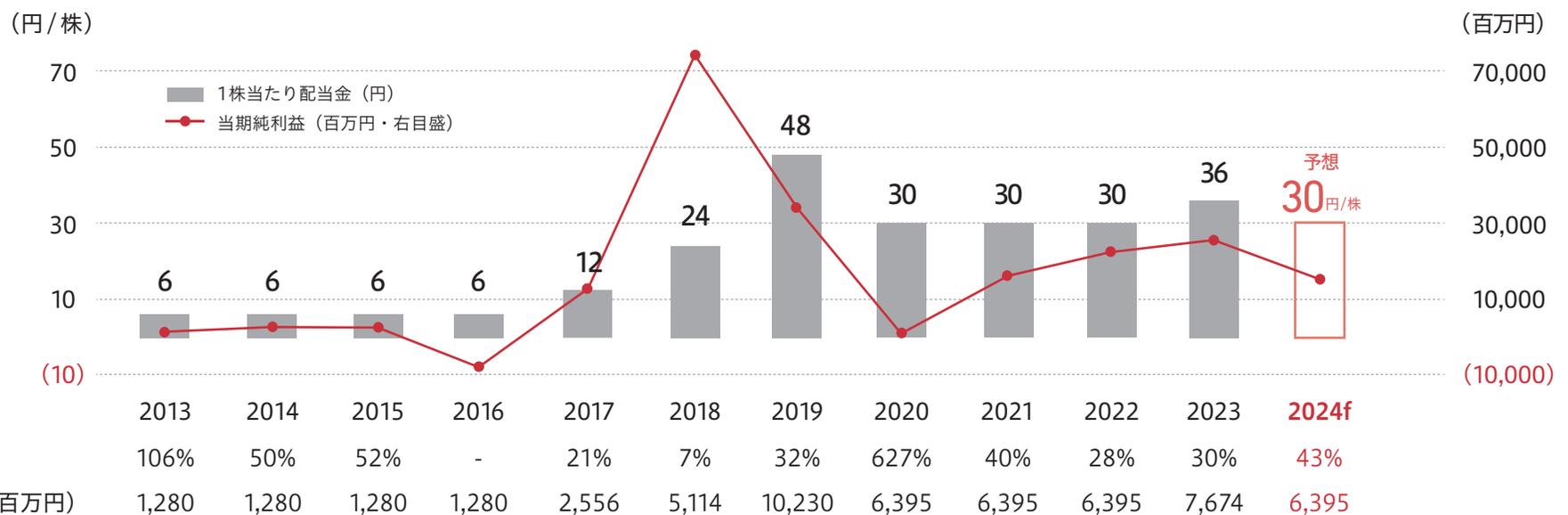
\*調整後ネット D/E レシオ：ハイブリッドファイナンスでの格付機関からの資本性認定を考慮したネット Debt/Equity (負債資本比率)

## 株主還元

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



### 1株当たり配当金と当期純利益の推移



\* f=forecast (見通し)