

● 日本カーボン株式会社



統合報告書 **2026**

INTEGRATED REPORT

● 日本カーボン株式会社

〒104-0032 東京都中央区八丁堀1-10-7
TEL. 03-6891-3730
<https://www.carbon.co.jp>

目次

成長戦略

トップメッセージ	3
中期経営方針	6
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応	8
日本カーボンのあゆみ	11
日本カーボンの成長の歴史	13
価値創造プロセス	15
マテリアリティ	17
事業概要	19
2025年度財務・非財務ハイライト	27

ESGに関する取り組み

社会への取り組み	31
環境への取り組み	35
コーポレート・ガバナンス	37
コンプライアンス	43
リスクマネジメント	45

データセクション

財務情報	49
会社情報	55

編集方針

日本カーボングループは、経営理念である「愛と科学の社会を目指す、夢と技術のある会社」の実現に向けた取り組みを、ステークホルダーの皆様へお伝えします。

発行時期

2026年7月

対象期間

2025年度（2025年1月～2025年12月）
ただし、2026年1月以降に実施した一部の開示事項を含む。

参考にしたガイドライン

- 経済産業省
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス（価値協創ガイダンス）」
- Global Reporting Initiative
「GRIサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン（スタンダード）」
- 環境省
「環境報告ガイドライン」

対象範囲

日本カーボン株式会社および関係会社の財務情報やESG情報を掲載。なお、報告対象が限定されているものについては、範囲を記載しています。

報告書に関する窓口

日本カーボン株式会社 総合企画部
TEL：03-6891-3730（大代表）
メールアドレス：info@carbon.co.jp

WEBサイト

日本カーボン株式会社の最新情報については、WEBサイトをご覧ください。
<https://www.carbon.co.jp>



トップメッセージ

2025年の総括

当社グループは、2025年に創立110周年という節目を迎えました。振り返れば、黒鉛電極を原点として創業した後、炭素という材料の特性を磨き、用途と事業領域を広げ、ファインカーボンや炭化けい素繊維などの高付加価値分野を新たな成長の柱へ育ててまいりました。炭素は、当社グループにとって単なる素材ではなく、時代ごとの社会課題に応えながら事業領域を切り拓いてきた、価値創造の核です。

2025年は、世界経済の減速に加え、原材料価格やエネルギーコストの高止まり、通商環境の変化などにより、企業経営を取り巻く不確実性が一段と高まりました。こうした経済環境のもと、当社グループの連結業績は、売上高は377億円となり前期並みを維持した一方、営業利益は48億円と減益になりました。この結果は、単なる外部環境の影響として片づけられるもので

はなく、事業ごとの課題を改めて浮き彫りにしたものと受け止めています。厳しい環境が続く分野では、収益構造そのものを見直し、事業の採算性を立て直す一方で、将来の成長を担う分野では、需要の波に左右されるのではなく、確実に収益へつなげる事業基盤を築かなければなりません。どの事業を磨き、どの領域へ経営資源を振り向けるのか。その見極めと実行が、今後の企業価値の向上につながると考えています。

創立110周年という節目は、過去を振り返るものではなく、黒鉛電極から始まりファインカーボンへと事業を広げてきた当社グループの歴史を次の成長につなげる、新たな出発点であると考えています。当社グループはこれからも、炭素という材料の可能性を追求し、社会に必要とされる領域でその価値を発揮しながら、着実に歩みを進めてまいります。

中期経営方針

「GO BEYOND 2030」初年度の振り返り

2025年を初年度とする中期経営方針「GO BEYOND 2030」は、当社グループが新たなステージへ踏み出すための指針です。「収益性のさらなる向上」「サステナビリティ経営の推進」「株主還元の強化」の3点を経営戦略の中核に据え、次の成長に向けて何を伸ばし、どの課題に優先して向き合うべきかを明確にしています。

収益性向上においては、AI・IoT・5Gの進展、航空産業の市場拡大、GX関連分野の成長などを踏まえ、中長期的な需要拡大が見込まれる領域を重点分野と位置づけています。そのうえで、市場開拓と設備投資も含めた生産体制の最適化を着実に進め、収益基盤の強化につなげていく考えです。

ファインカーボン関連製品については、外部環境の

厳しさがあった一方で、将来の成長に向けた基盤づくりを進めた一年となりました。当社グループの主要マーケットの一つである半導体分野では、客先での在庫調整の継続や電気自動車市場の鈍化を背景に需要が減速し、事業全体の成長は一時的に落ち込みました。また、将来の成長を見据えて進めてきた設備投資は、足元では収益面の負荷になっています。しかし、これらの製品が半導体分野にとどまらず、電子部品、エネルギー関連分野などの先端・高付加価値領域において不可欠であるという認識に変わりはなく、事業は中長期的に成長すると見込んでいます。既存分野にとどまらず、新たな成長領域に向けた取り組みもすでに着手しています。先行して進めてきた設備投資は、需要拡大の折には当社グループの競争力を支える大きな

「愛と科学の社会を目指す 夢と技術のある会社」

日本カーボン株式会社 代表取締役社長 宮下 尚史



トップメッセージ

力になると考えています。今後は、半導体市場の回復を着実に取り込みながら、他の市場での事業拡大をさらに加速し、持続的な成長につなげていきます。

黒鉛電極を中心とする電極材関連製品においても、厳しい局面が続きました。脱炭素の潮流を背景に電炉鋼需要の中長期的な拡大は見込まれるものの、足元では市況低迷の長期化に加え、原材料価格やエネルギーコストの上昇、さらには米国の通商政策の影響も重なり、収益確保が大きな課題となりました。こうした環境を受け、同業他社でも電極事業の見直しが進められており、業界全体で事業構造の再構築が求められる局面にあると認識しています。当社グループは、需要変動に柔軟に対応できる最適な生産体制の構築とコスト競争力の強化を進めています。これにより、事業環境の変化に耐えうる収益構造の確立と、持続可能な事業モデルへの転換を推進しています。しかしながら、市場環境がさらに悪化する場合には、事業の在り方も含め、追加的な見直しを進めていく必要があると考えています。

炭化けい素関連製品は、航空産業の市場拡大を背景に、高水準の生産が続きました。一方で、コロナ禍における需要低迷時に生産体制を縮小した影響もあり、需要の拡大に安定的に対応できる体制の確立には、なお課題が残っています。今後は、人員の確保・育成と

2026年に向けて — 未来につながる基盤を築く一年

2026年を展望すると、米国の通商政策をはじめとする各国の政策動向や地政学リスクの高まりを背景に、世界経済の不透明感是一段と高まる見通しです。不確実性が常態化する中で重要なのは、短期的な結果に左右されることなく、当社グループとして進むべき方向を見失わないことです。提供すべき価値と目指す姿を一貫して持ち続けることが、経営の根幹であると考えています。

現在、当社グループで取り組んでいる施策の中には、直ちに数値に表れないものもありますが、その積み重ねこそが中長期的な競争力の源泉となります。困難

安全操業の徹底を通じて、生産基盤の強化を着実に進め、持続的な成長につなげていく方針です。

サステナビリティ経営の推進においては、カーボンニュートラルへの貢献と人材の確保・育成を重要テーマとして位置づけています。これらは、気候変動リスクの高まりや労働人口の減少といった構造的課題に向き合ううえで不可欠であり、当社グループの持続的成長を支える重要な基盤です。

カーボンニュートラルを巡る情勢は、各国・地域の政策動向や規制の見直しなどを背景に、不確実性が高まっています。当社グループは、こうした変化を的確に捉えつつ、経営理念である「愛と科学の社会を目指す、夢と技術のある会社」の実現に向け、製造時のGHG排出量削減に加え、提供する製品を通じた社会への貢献の両面から、GHG排出量削減の取り組みを進めています。

人材面においては、社員一人ひとりが自ら課題に向き合い、新しい取り組みに挑戦する動きが社内に広がっています。新しいことに挑戦し続ける姿勢は、私が大切にしてきた価値観の一つです。人材への投資は、将来の経営を担う基盤であり、長期的な企業価値向上を支える重要な取り組みです。こうした日々の挑戦の積み重ねが、組織の活力を生み、次の成長につながっていくものと考えています。

中期経営方針



新中期経営方針 「GO BEYOND 2030」について

中期経営方針「GO BEYOND 2030」において、当社グループは、様々な社会課題の顕在化が想定される2030年を最終年度と定め、当社の経営理念である「愛と科学の社会を目指す、夢と技術のある会社」のもと、企業の持続的成長とサステナブルな社会の実現を目指すことを重要課題としております。事業につきましては、為替リスクや各国の政策による世界経済の変動などが懸念されるものの、売上拡大を目指し、収益力の強化に努めてまいります。また、GHG排出量の削減など、カーボンニュートラル社会の実現へ貢献してまいります。

1 収益性の向上

収益性のさらなる向上については、新たな技術革新や市場成長が見込まれる分野をターゲットに市場開拓を積極的に推進すると共に、最適な生産体制の確立を進め、年率10%前後の売上拡大を目標とし、事業拡大に取り組んでまいります。

製 品	基本方針および具体的施策
ファインカーボン関連製品	- 国内および海外でのシェア拡大 - 積極的な経営資源の投入と製造コスト削減の実施
電極材関連製品	- 需要に応じた最適生産体制の確立 - 徹底的なコスト削減の実施 - 電極の販路見直し
炭化けい素関連製品	需要増加に対応するための人材確保および安全操業の実現
新規事業	- パワー半導体関連製品の事業化 - カーボンニュートラルに係る事業の創出

中期経営方針

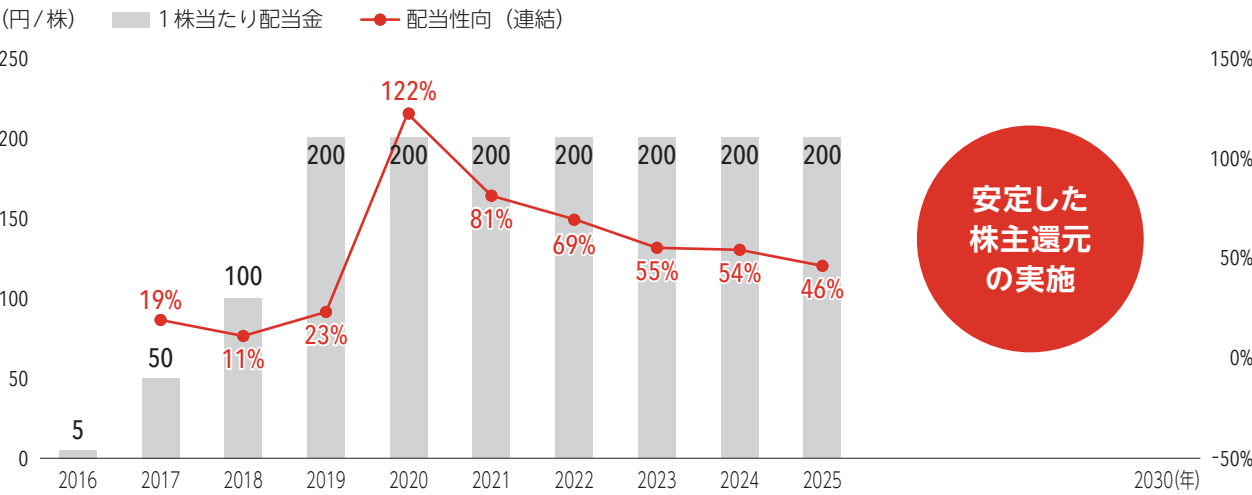
2 サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ経営の推進については、気候変動への意識高揚やカーボンニュートラルの実現が求められる現代社会において、GHG排出量削減など環境負荷低減に向けた取り組み、さらには多様な人材の活躍を促す企業風土の醸成を推進します。

項目	基本方針および具体的施策
カーボンニュートラルへの貢献	- GHG排出量削減の実現 - 当社製品を通じてのカーボンニュートラル社会の実現
人材確保および育成	- 社員のエンゲージメント向上を目指した取り組みの推進 - 多様な人材が活躍できる企業風土の醸成

3 株主還元強化

株主の皆様への最適な利益還元については、経営上の最重要責務の一つと考えております。今後も、事業活動により得られた利益につきましては、安定的な配当の原資としての活用を目指すと共に、事業の拡大や経営基盤の強化に繋がる生産体制の拡充、新規事業の創出を目指した研究開発などに投資し、収益性の向上を図ってまいります。更に、業績、財務状況および経営環境を勘案し、自己株式の取得など、機動的な株主還元を行ってまいります。



取得期間	取得株式総数	取得総額
2015年11月2日～2015年11月25日	2,500,000株	856,917,000円
2026年3月2日～2026年8月31日	625,000株※	2,500,000,000円※

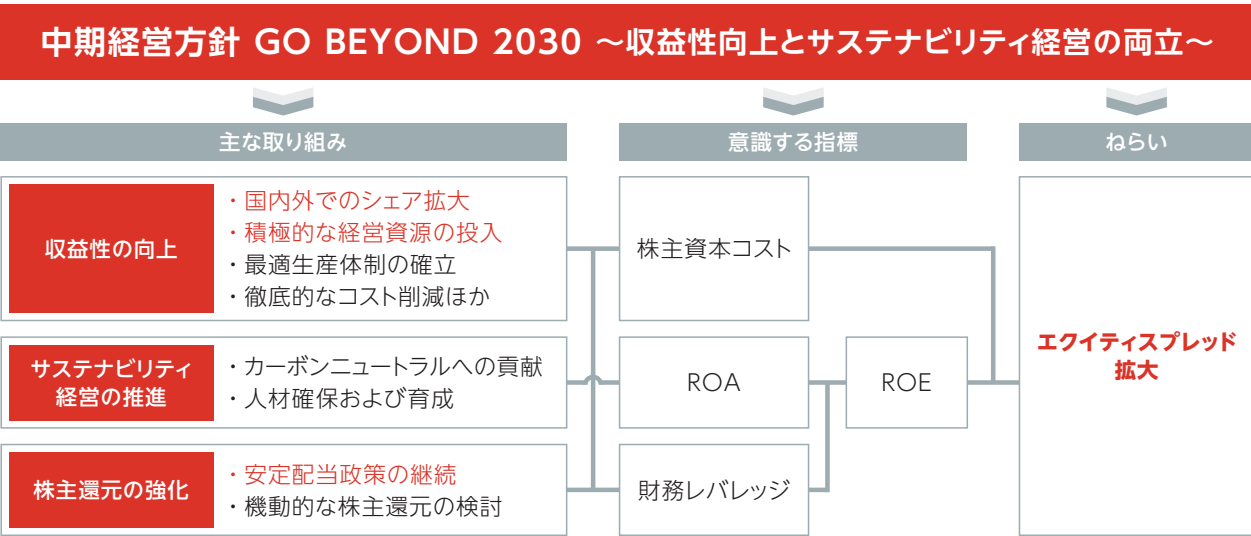
※ 取得株式総数、取得総額は上限で記載しています

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

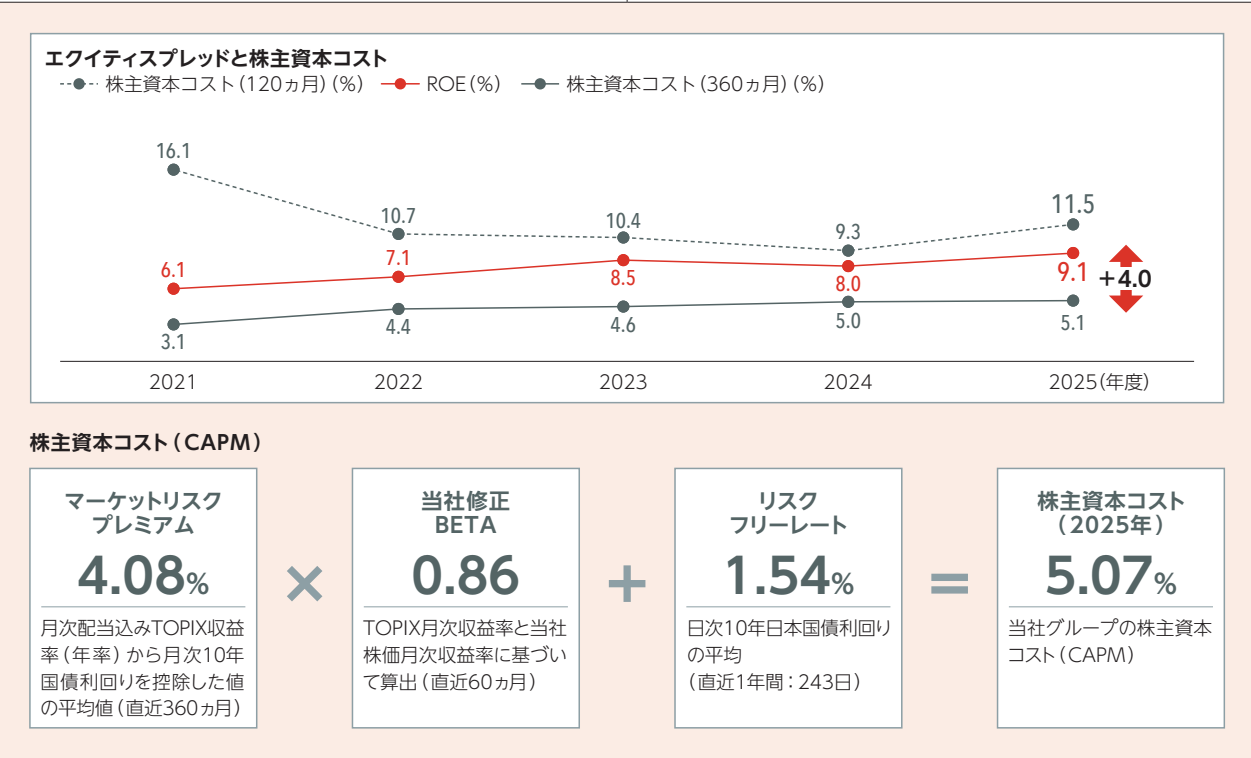
エクイティスプレッド

2025年を初年度とする中期経営方針 GO BEYOND 2030の着実な実行を通して企業価値の向上に努めてまいります。

「中期経営方針」による「エクイティスプレッド」の拡大

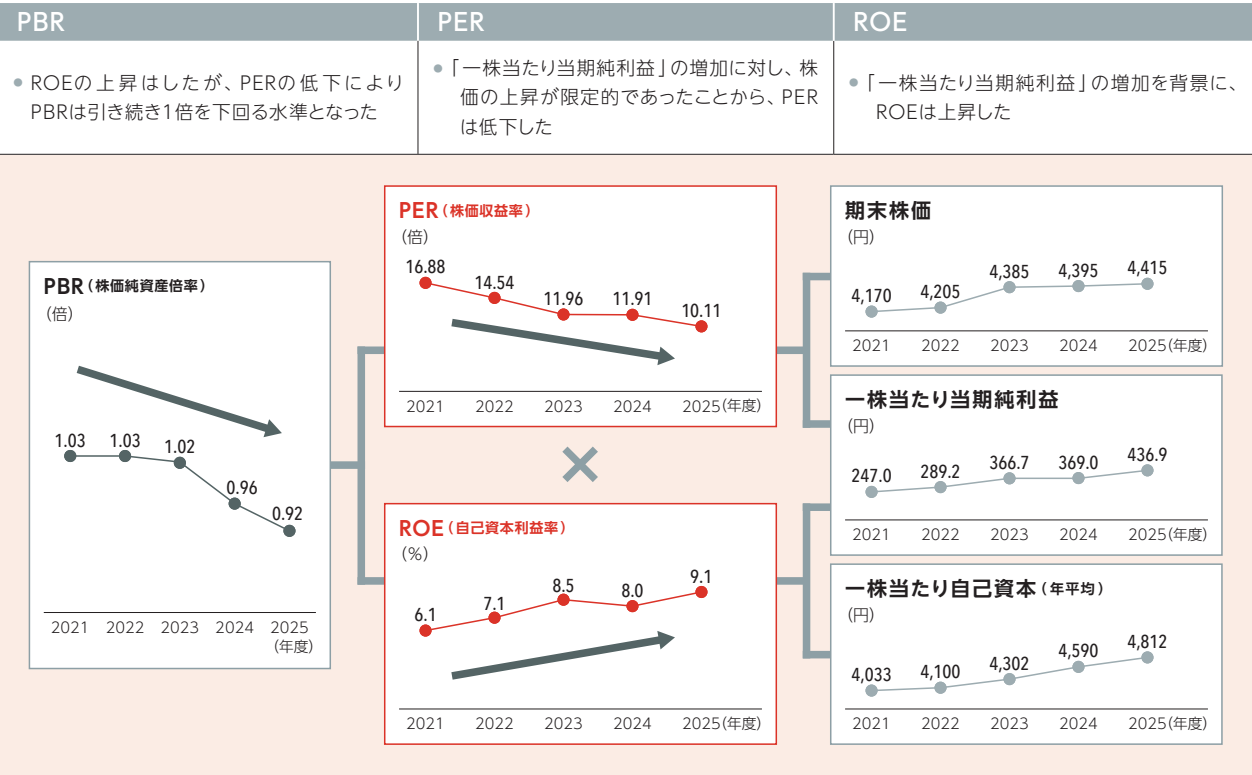


エクイティスプレッド	株主資本コスト
ROE（自己資本利益率）から株主資本コストを引いた値であるエクイティスプレッドは、2025末現在+4.0ポイントとなった	株主資本コストはCAPMを用いて算出しており、マーケットリスクプレミアムを直近360ヵ月で測定した場合、株主資本コストは2025末現在5.07%と把握された
	参考値として、マーケットリスクプレミアムを直近120ヵ月で測定した場合、株主資本コストは2025末現在11.46%と把握された

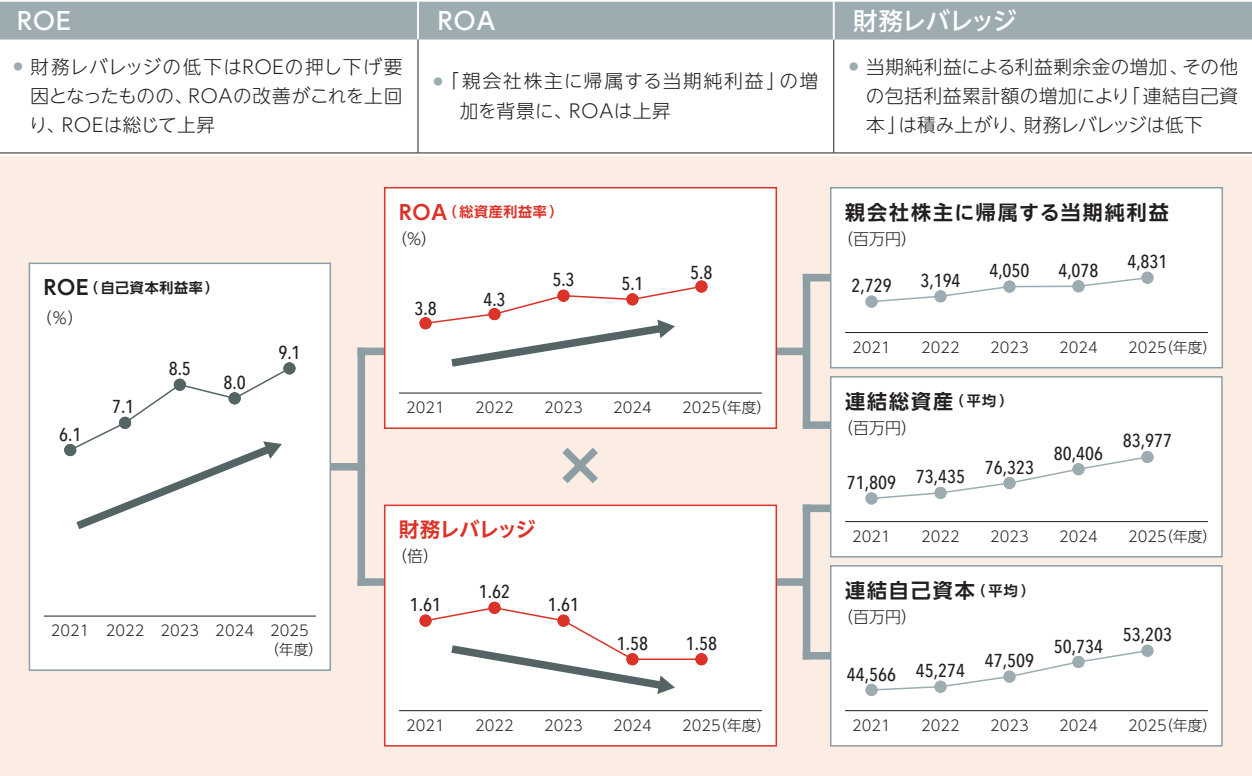


資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

PBR分析

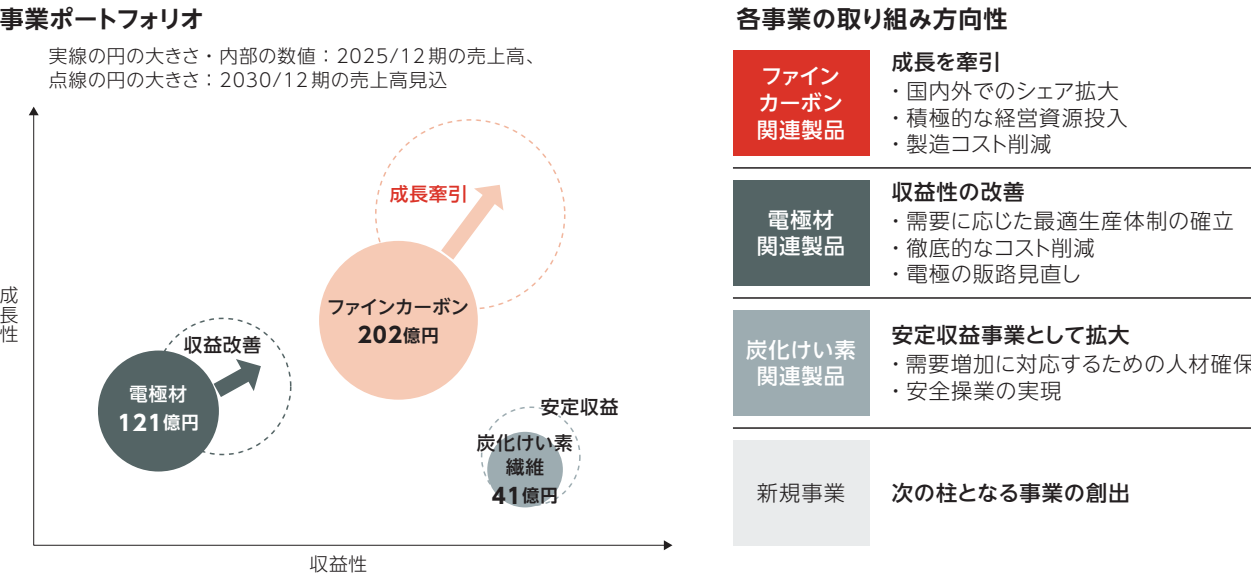


ROE分析



事業ポートフォリオの方針

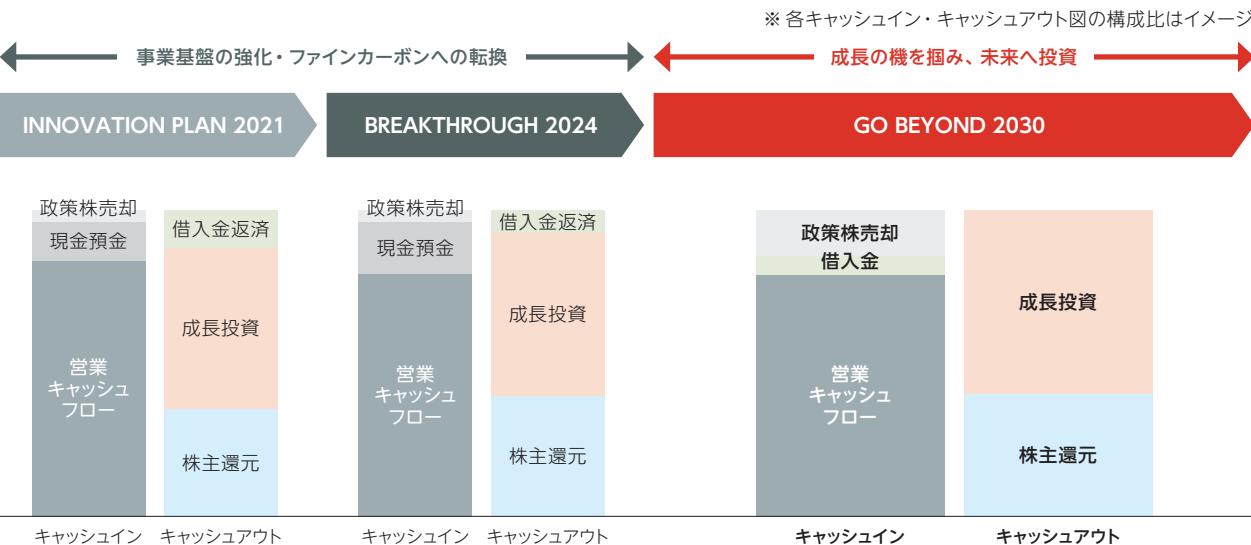
- 事業環境に依らず、構造的に収益力を持てる事業ポートフォリオを構築
- 高成長・高収益のファインカーボン関連製品を強化し、次の柱となる新規事業の創出も目指す



キャピタル・アロケーション

- 資本効率性向上を伴う成長に向け、政策保有株式の売却や負債活用も含めて原資を確保し、成長投資と株主還元を重視。

安定的な配当の原資としての活用を目指すと共に、事業の拡大や経営基盤の強化に繋がる生産体制の拡充、新規事業の創出を目指した研究開発などに投資し、企業価値の向上を図る



日本カーボンのあゆみ

当社は1915年に創立された日本で最も古い炭素メーカーです。

歴史と伝統があり、わが国最初の人造黒鉛電極の工業化の成功を皮切りに、

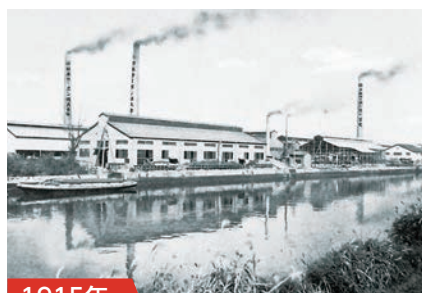
常に新しい炭素製品や新素材を開発し、総合炭素製品メーカーとして社会貢献しています。

日本カーボン創業と国産化の促進

高度成長と

新技術への挑戦

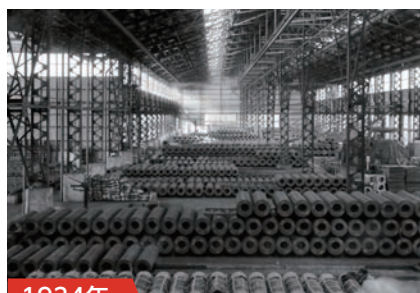
事業拡大と企業体質の改善



1915年

日本カーボン設立

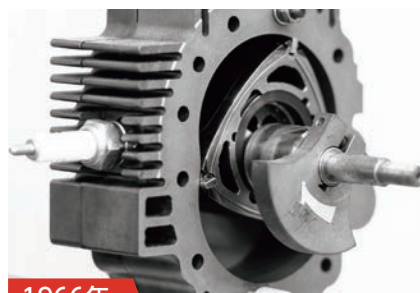
横浜市に本社および工場を置き、天然黒鉛電極の製造開始



1934年

人造黒鉛電極の増産

需要の急増に対応するため、富山工場を設立し、人造黒鉛電極の製造を開始



1966年

アベックスシールの工業化

アルミ-炭素複合材を開発し、ロータリーエンジンハウジング内の「悪魔の爪痕」と呼ばれた摩耗を克服



1985年

デミング賞実施賞を受賞

品質管理に関する世界最高ランクであるデミング賞実施賞を受賞



1988年

C/Cコンポジットの工業化

C/Cコンポジット「CCM」の量産開始



2003～2011年

炭素繊維断熱材およびC/Cコンポジットの生産能力増強

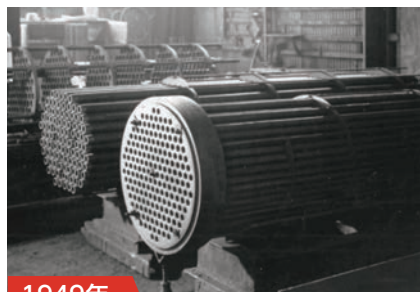
炭素繊維断熱材およびC/Cコンポジットの生産能力を約5倍（2003年比）に増強



1927年

人造黒鉛電極製造に成功

日本初となる6インチから12インチの人造黒鉛電極の製造に成功



1949年

不浸透黒鉛の工業化

化学プラント用不浸透黒鉛「レスポン」の製造を開始し、国産第1号となる塩酸吸収塔が稼働



1974年

可とう性黒鉛シール材の工業化

黒鉛の特性と柔軟性を併せ持つ黒鉛シール材「ニカフィルム」の工業化



1985年

炭素繊維断熱材の量産化

炭素繊維断熱材の量産化開始



1996年

リチウムイオン電池負極材の工業化

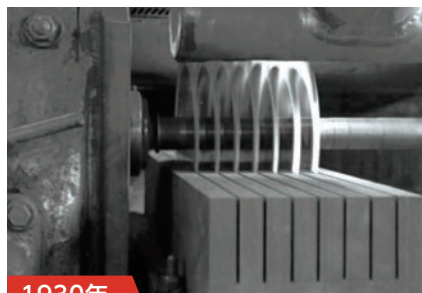
富山工場でリチウムイオン電池負極材の量産を開始



2006年

炭素短繊維断熱材の工業化

炭素短繊維を原料とした断熱材を日本で初めて工業化



1930年

人造黒鉛電解板の製造に成功

日本初となる人造黒鉛電解板の製造を開始



1962年

炭素繊維の工業化

低強度PAN系炭素繊維の工業化に日本で初めて成功



1981年

炭化けい素繊維の量産プラント稼働

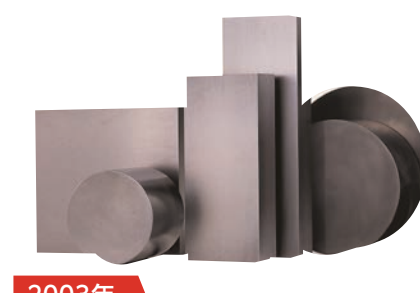
世界初となる炭化けい素繊維「ニカロン」の量産プラントが完成、稼働を開始



1986年

H-Iロケット初号機打ち上げ成功

ロケットノズルに炭素繊維断熱材が採用されたH-Iロケットの打ち上げ成功



2003年

特殊炭素材料の一貫生産開始

現日鉄ケミカル&マテリアル社との合併会社として現日本テクノカーボンを設立し、特殊炭素材料の一貫生産を開始



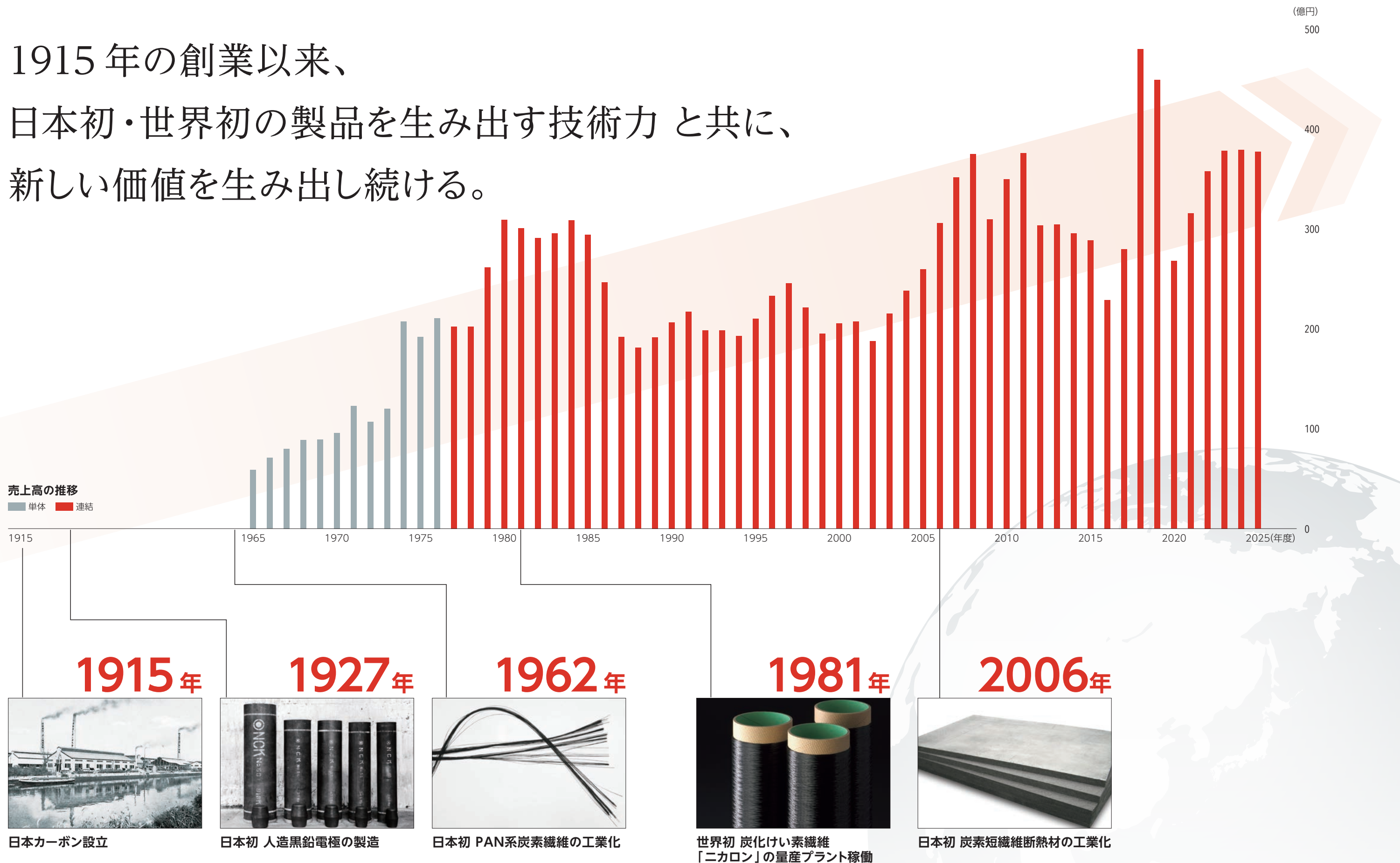
2012年

炭化けい素繊維の増産

炭化けい素繊維「ニカロン」の増産のため、ゼネラル・エレクトリック社とサフラン社との合併会社としてNGSアドバンスファイバーを設立

日本カーボンの成長の歴史

1915 年の創業以来、
日本初・世界初の製品を生み出す技術力 と共に、
新しい価値を生み出し続ける。



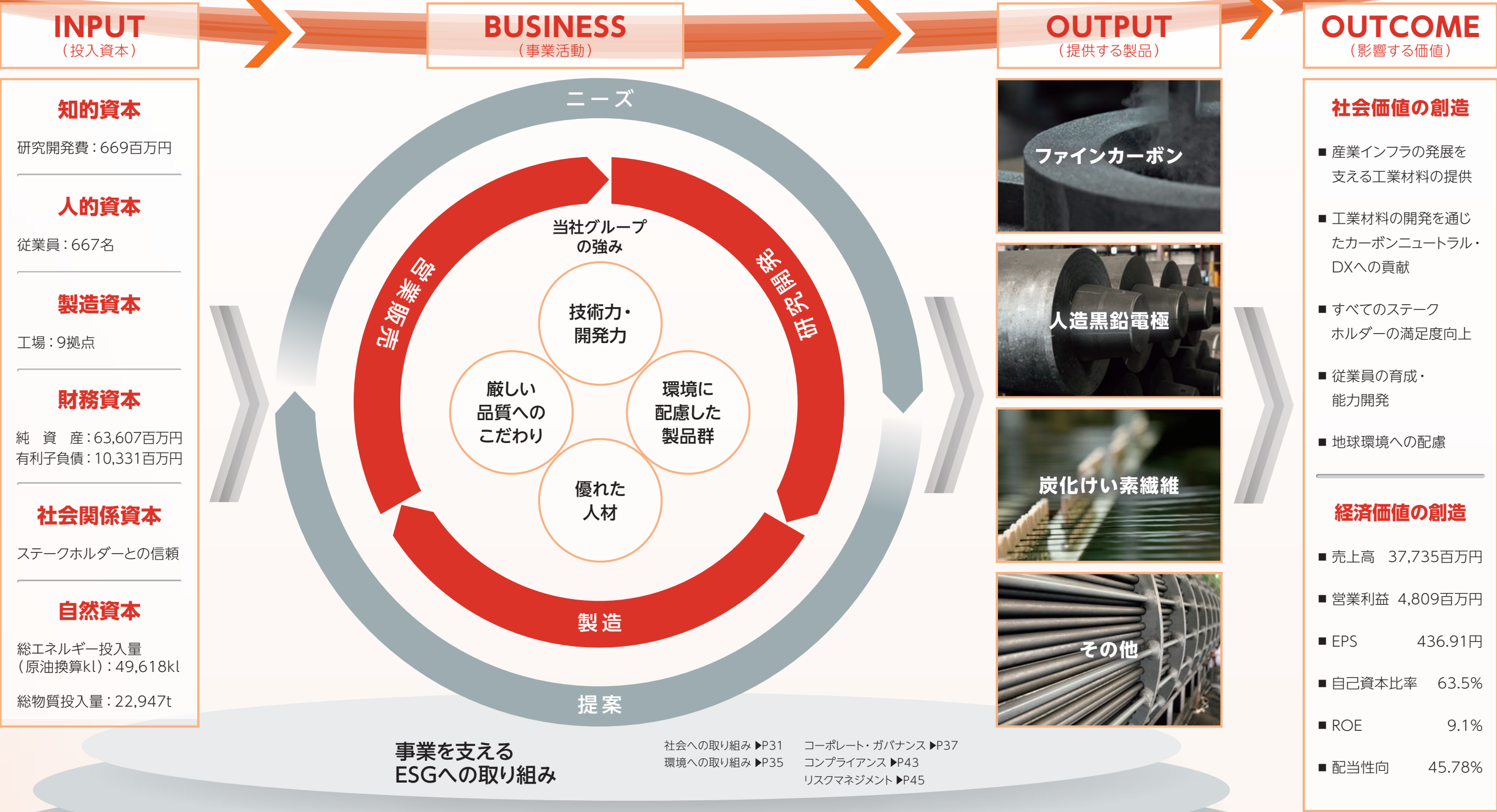
価値創造プロセス

当社グループは、炭素工業分野でのパイオニアとして時代を切り拓いてまいりました。
今後も“カーボン”への情熱とチャレンジ精神で価値ある製品とサービスを提供し、
持続的に成長できる企業グループへと進化するとともに、
人・環境との調和や豊かな社会づくりと未来の創造に貢献してまいります。

愛と科学の 社会を目指す

外部環境

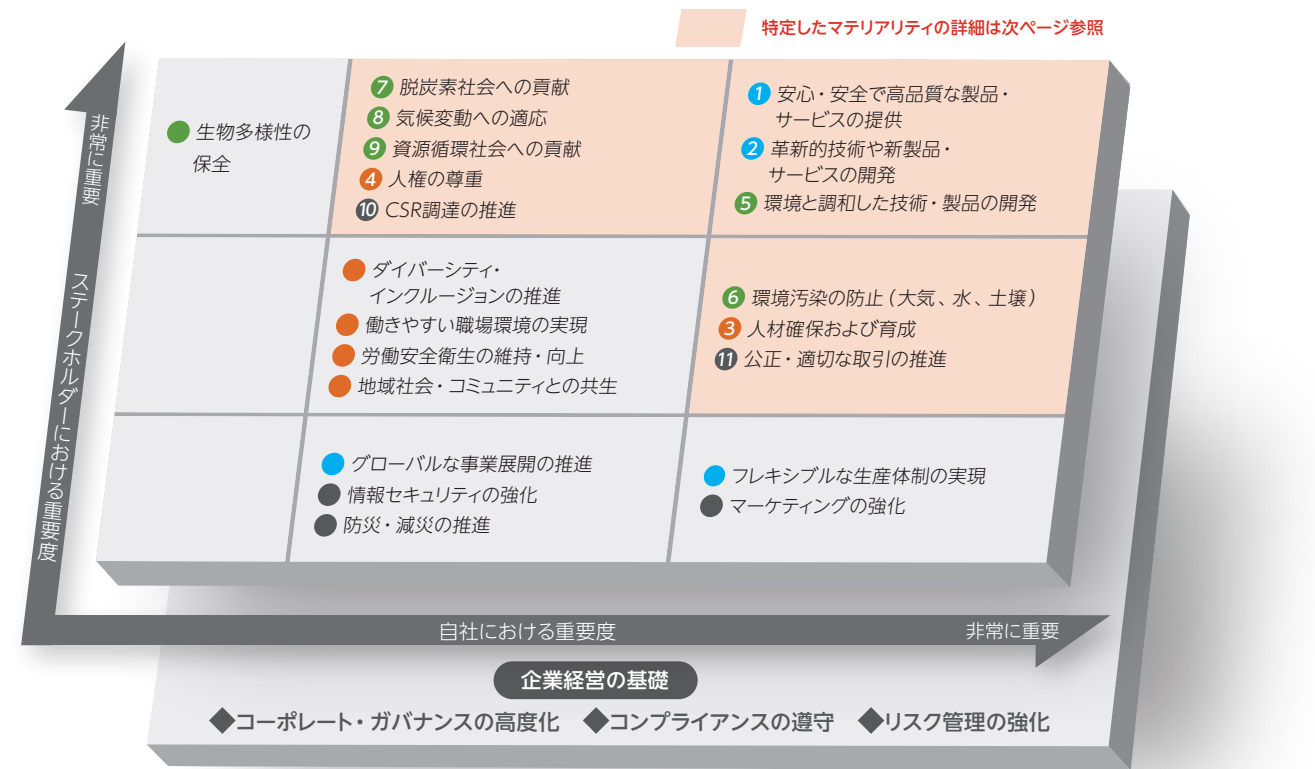
- メガトレンド**
- 少子高齢化
 - 気候変動の進行
 - 社会・経済・文化のグローバル化
 - DX化の進展
 - 働き方や生活様式の変化
- 社会課題**
- 生産年齢人口減少
 - 自然災害の増加
 - 景気変動や経済活動の停滞
 - 地政学リスクの高まり
 - 国際政治のパラダイムシフト
- 業界課題**
- カーボンニュートラルの達成に向けた取り組み
 - 省エネや非化石エネルギーへの転換
 - 競争の激化
 - サプライチェーンリスクの増大



マテリアリティ

時代は、カーボンニュートラルやDXに向けた取り組みが加速するなど変革期を迎えています。そのような中、当社グループでは、経営理念である「愛と科学の社会を目指す、夢と技術のある会社」の実現に向け、重点的に取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を特定しています。持続可能な社会の実現に向けて、社会課題の解決に積極的に取り組んでまいります。

マテリアリティ・マトリックス



特定したマテリアリティの詳細

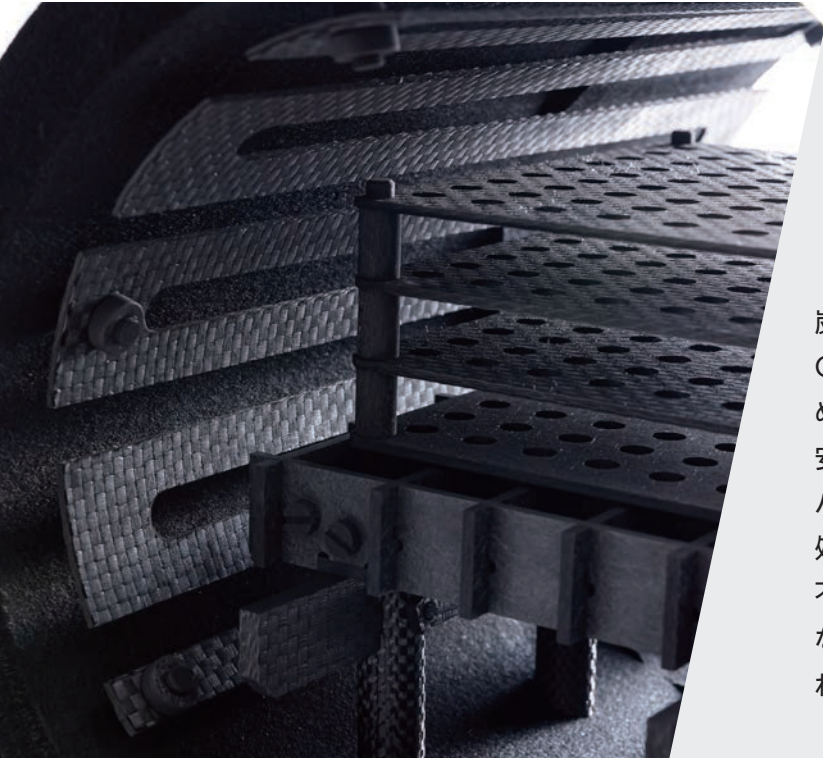
特定したマテリアリティについて、その取り組みと、取り組みによって期待される効果および実績をまとめています。

カテゴリ	マテリアリティ	取り組みの内容	実績	取り組みによって期待される効果
事業関連	① 安心・安全で高品質な製品・サービスの提供	● マネジメントシステムの継続的な改善と維持、生産体制の再構築および品質改善の実施	● ISO9001認証の維持 ● 安定供給に向けた生産体制の改善	● 顧客の満足度向上によるシェア拡大、売上増加
	② 革新的技術や新製品・サービスの開発	● 現有技術の他用途への展開、強みを持つ市場での新たな製品の創出といった新技術の開拓・推進	● 半導体関連製品の研究	● シェア拡大、売上増加、事業多角化 ● 地域社会における雇用拡大

カテゴリ	マテリアリティ	取り組みの内容	実績	取り組みによって期待される効果
社会関連	③ 人材確保および育成	● 社員のスキル向上と人事評価、組織活性化のため人事ローテーションの実施 ● 「自己申告制度」を考慮した人事異動、それによるキャリアアップ	● 各種研修の実施 ● スキルに応じた戦略的な配置転換 ● 自己申告制度に基づく社員との対話	● 生産性・製品・サービスなどの質の向上
	④ 人権の尊重	● 「日本カーボン人権方針」に基づき、人権を尊重した差別のない健全な職場環境の実現	● 倫理法令遵守綱領・内部通報制度の説明会の実施 ● ハラスメント研修および人権研修の実施	● バリューチェーンにおける人権リスクの低減 ● 安定した事業活動・製品供給の確保や企業価値の維持
環境関連	⑤ 環境と調和した技術・製品の開発	● 人造黒鉛電極、ファインカーボン、炭化けい素繊維など、環境負荷軽減に貢献する製品の提供	● 熱効率の改善に寄与するファインカーボン製品の提供 ● 環境負荷の少ない電炉操業を支える人造黒鉛電極の販売 ● ハイブリッド車のスペックを支える機能材製品の販売 ● 燃費向上に寄与する炭化けい素先端素材の提供	● 新製品の開発によるシェア拡大、売上増加、事業多角化 ● 顧客における環境負荷軽減の取り組みに貢献
	⑥ 環境汚染の防止（大気、水、土壌）	● 環境マネジメントシステム（EMS）の維持・向上 ● 環境設備（廃ガス、廃水処理等）の整備・更新と従業員への環境教育	● ISO14001認証の維持 ● 環境に配慮した臭気廃ガスの燃焼処理装置を導入・運用 ● 騒音対策設備の増設	● 環境配慮型の製品、事業としての競争力向上 ● 環境関連設備・システムの更新・導入による効率化
	⑦ 脱炭素社会への貢献	● 工場の製造過程における省エネの推進、廃棄物の削減等を実施	● 廃棄物削減に向けた炭素繊維端材の循環利用 ● CO ₂ 削減に向けた焼成炉の燃料転換 ● 集塵機更新による電力量の削減 ● 黒鉛化炉の効率的な稼働による電力原単位の削減	● 環境配慮型の製品・事業としての競争力向上 ● 地球環境の負荷低減／保全
	⑧ 気候変動への適応	● 自然災害（台風、集中豪雨、洪水等）に対する本社・支店・工場等の対策実施（BCP策定・見直し、訓練実施等）	● 災害時対応訓練・研修の実施	● 生産体制の安定化、サプライチェーンの維持・確保 ● 安定した製品/サービスの供給維持
	⑨ 資源循環社会への貢献	● 人造黒鉛電極等のリサイクル関連製品の開発・提供	● 製造工程で発生したスクラップの再利用	● 製鋼業での省エネの実現、リサイクル効率の向上
	⑩ CSR調達の推進	● 「倫理法令遵守の基本方針」・「日本カーボン行動基準」・「環境方針」に基づく調達の推進、サプライヤーへの調達方針の周知	● グリーン調達規定に基づく対応 ● 欧州バッテリー規則に基づく調査 ● 環境に配慮した化学物質の変更	● サプライチェーンにおけるESG関連リスク低減 ● 取引先を含めた環境負荷軽減の活動促進と意識向上
経営基盤関連	⑪ 公正・適切な取引の推進	● 各種法令の遵守および取引の実践、社内教育の実施	● コンプライアンス研修の実施 ● 取適法の周知	● 長期的・安定的な取引関係の構築 ● 罰金・訴訟・賠償などのリスクの低減

事業概要

ファインカーボン関連製品



ファインカーボンの主要製品は、炭素繊維断熱材、特殊炭素材料、C/Cコンポジットです。炭素のきわめて高い耐熱性や優れた化学的安定性から、半導体、光ファイバー、LED、セラミックス、金属熱処理など様々な産業において必要不可欠な材料です。パワー半導体などの先端産業においても使用されています。

事業概況

2025年度のファインカーボン関連製品は、半導体関連分野に加え、自動車部品や航空機部品などの高温熱処理分野における需要が底堅く推移したものの、成長分野として期待していた次世代パワー半導体向けについては、世界的な電気自動車市場の成長鈍化の影響を受けて需要が低迷し、売上高は減少しました。

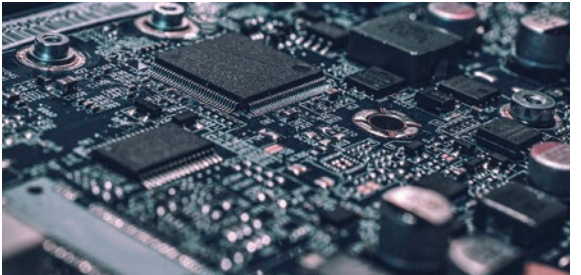
事業の見通し

高熱処理分野をはじめとした従来用途については、今後も堅調な成長が見込まれます。また、パワー半導体の主要用途である電気自動車市場が今後、緩やかな成長軌道に返ることが予想されます。さらに生成AIの普及を背景としたデータセンター向け需要に加え、電力インフラ、産業機械、次世代通信網などの新規需要も堅調に推移すると見られることから、パワー半導体分野における需要拡大は、中長期的に継続するものと見込んでいます。

用途紹介 たとえば

PCの半導体製造部品

半導体として用いられるシリコンインゴットを製造する装置では、熱に強く、不純物が少ない素材が必要です。カーボンは唯一これらの条件を満たす材料であり、ヒーターや断熱材、構造材や治具材などの装置を構成する各種部品として活用されています。



当社主要製品の特長

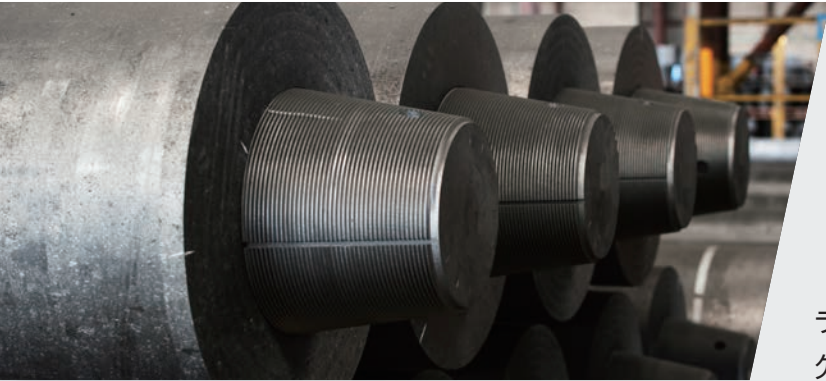
製品	炭素繊維断熱材	特殊炭素材料	C/Cコンポジット
			
特長	- 当社が国内で初めて工業化に成功した素材 - カーボンの幅広い特性と繊維の柔軟性により様々な用途・形状で部品提供	単結晶シリコン向けの高純度処理黒鉛や、炭素の各種特性を生かした高機能製品を提供	- 標準的なカーボン素材が有する優れた特性をさらに上回る高強度・高弾性の素材 - 装置の大型化と軽量化を両立させる部品を提供
最終用途	- 半導体材料 - 半導体チップ - ファインセラミックス - 石英ガラス - スパッタリングターゲット - ネオジム磁石 - LED材料 - 真空熱処理炉（ろう付け・粉末冶金・浸炭） - ロケットエンジン等		

外部環境の見立て・当社の強みと事業の方向性

外部環境の見立て	- 半導体市場はAI・量子コンピューティング・DX推進によるロボット・IoT・データ通信・データセンター需要の拡大で、成長余地は拡大することが予想される - カーボンニュートラル社会に向けた世界的潮流により中長期的にxEV市場の伸長を見込む
当社の強み	- 様々な用途に対し、炭素繊維断熱材と特殊炭素材をワンストップで提供できる技術力 - 技術要求度の高い幅広い産業に向けた安定供給の実績 - 上記を通じた業界内での信頼により、成長市場へアクセス可能な地位を継続的に確保
事業の方向性	成長を牽引 - 国内外での戦略的拡販活動によるシェア拡大 - 積極的な経営資源投入（研究開発・生産能力強化） - 製造原価の低減に向けた管理体制・製造工程の抜本的見直し

事業概要

電極材関連製品



人造黒鉛電極は、電炉で鉄スクラップをリサイクルする際に不可欠な製鋼用電極として、基幹産業である鉄鋼業と循環型社会の構築を支えています。

また、リチウムイオン電池負極材は、リチウムイオン電池における充放電を担う材料として、電気自動車や携帯電話などに用いられる高性能バッテリーを支えています。

事業概況

2025年度の人造黒鉛電極につきましては、米国における関税政策の影響を受けたものの、北米向けを中心とする輸出の増加により、売上高は増加しました。リチウムイオン電池向け負極材につきましては、ハイブリッド車向け需要が堅調に推移したことから、売上高は増加しました。

事業の見通し

カーボンニュートラル社会の実現に向けた世界的な潮流を背景に、製鉄業界では高炉から電炉への置き換えや大型電炉の増設が世界的に計画されています。これらの動向を踏まえ、将来的な人造黒鉛電極需要は拡大していくと見込んでいます。リチウムイオン電池負極材についても、自動車向けを中心とした電池市場の拡大に伴い、需要は増加傾向が続くものと見込まれます。

用途紹介 たとえば

ビルや建築物の鉄骨製鋼材料

人造黒鉛電極は、鉄スクラップを溶かして再生する電炉の使用条件にあって実用されている唯一の製品です。H形鋼、鋼矢板、棒鋼などの生産に使用され、ビルや住宅などの生活施設、道路や港湾などの社会基盤整備を陰ながら支えています。



当社主要製品の特長

製品	人造黒鉛電極 	リチウムイオン電池負極材 
特長	- 電炉で鉄スクラップをリサイクルする際、アークを発生させる製鋼用電極として使用 - 電炉の使用条件にあって実用されている唯一の製品	- リチウムイオン電池の負極材原料として使用される素材 - リチウムイオン電池は黒鉛粉末がリチウムイオンを吸収放出することで、充電と放電を行う。その負極材を提供
最終用途	電炉	リチウムイオン電池（xEV電池）

外部環境の見立て・当社の強みと事業の方向性

外部環境の見立て

- カーボンニュートラル社会に向けた世界的潮流により中長期的には以下の動きを予想
 - 高炉から電炉への置き換えや、電炉新設の進展
 - xEV市場の伸長
- 中国企業へのアンチダンピング課税の進展を予想

当社の強み

〈人造黒鉛電極〉

- 長い歴史を通して培ったノウハウを根拠とする品質と、販売先との取引実績
- 固定費を抑えた低コスト体制により収益性を確保

〈リチウムイオン電池負極材〉

- 国内外の主要自動車メーカーに採用されている高い品質

事業の方向性

収益性の改善

- 需要に応じた最適生産体制を確立し収益を安定化
- いかなる状況下においても収益を確保できるよう、徹底的なコスト削減
- 電極の販路見直し

事業概要

炭化けい素関連製品



炭化けい素繊維「ニカロン」は、セラミックスの高い強度と弾性率、高温大気中での安定性と繊維のフレキシブルな形状を持ち合わせたユニークで優れた材料です。この「ニカロン」をセラミックスや金属との複合材料にすることによって、既存の材料では実現できなかった特性を発現させることが可能になります。

事業概況

2025年度の炭化けい素繊維につきましては、航空機需要の拡大を背景に、需要を取り込むため、最大限の生産能力による対応を図り、売上高は増加しました。

事業の見通し

炭化けい素繊維を使う最先端複合材は、既存の素材よりも燃費を大幅に改善と言われています。今後も航空産業の成長が見込まれる中、カーボンニュートラル社会に向けて、炭化けい素繊維を使う最先端複合材の用途は拡張されつつあり、将来的な市場の成長に伴う需要拡大を見込んでいます。

用途紹介 たとえば

航空機の最先端エンジン部品素材

炭化けい素繊維「ニカロン」は、千数百℃の高温大気中においても安定した性質を保つ材料です。この繊維とセラミックスとの複合材は、航空機のエンジン部品として採用され、機体の軽量化だけでなく、部品の耐久性および燃費性能の大幅な向上を可能にしています。



当社主要製品の特長

製品	炭化けい素繊維	
特長	- 炭化けい素繊維「ニカロン」は、高い強度と弾性率、セラミックスが有する高温大気中での安定性と、繊維のフレキシブルな形状を持ち合わせた材料 - この「ニカロン」がセラミックスとの複合材料になることによって、航空機エンジンにも適用できる高い耐久性が実現される - 機体の軽量化や燃費性能の大幅な向上を可能とする部品素材を提供	
最終用途	航空機エンジン部品	

外部環境の見立て・当社の強みと事業の方向性

外部環境の見立て

- 航空機市場は、世界的な旅客・貨物輸送需要の回復やボーイングのバックログ解消により堅調に市場拡大が見込まれる
- また、ICAO（国際民間航空機関）が主導するカーボンニュートラルの取り組みに資する材料需要が高まると想定される

当社の強み

- 安全要求性が高く求められる民間航空機用部材で実用化された唯一の品質
- エンドユーザーに食い込む大口顧客との合併事業による、事業の高い安定性

事業の方向性

安定収益事業として拡大

- 需要増加に対応するための人材確保
- 安全操業の実現

事業概要

産業機器



不浸透黒鉛「レスボン」は、人造黒鉛に特殊な合成樹脂を圧入して作られます。人造黒鉛は化学薬品に対する優れた耐食性、良好な熱伝導性と耐熱性に加え、高い気密性を兼ね備えた製品です。大部分の化学薬品に対して耐食性を示す「レスボン」を用いた熱交換器や吸収装置などは、多くの化学プラントで使用されています。

事業概況

2025年度は、産業用機械において資材価格やエネルギー価格が高止まりする中、製造コストの削減と売価是正に努め、売上は増加しました。

事業の見通し

産業機器向けの需要は大きな変動はなく、今後も堅調に推移するものと見込んでいます。一方で、製造にかかる資材やエネルギー価格については、為替、国際情勢等の影響を受けて変動する可能性があり、製造コストへの影響を注視する必要があります。こうした外部環境の変化に左右されにくい強固な生産基盤を構築するため、引き続き製造原価の見直しに努めてまいります。

用途紹介 たとえば

石油化学製品の製造装置部品

石油化学工業では、合成樹脂、合成繊維原料、合成ゴムなどの多種多様な化学製品が製造されます。カーボンは、化学薬品に対する優れた耐食性、良好な熱伝導性と耐熱性に加え、高い気密性を有しているため、石油化学プラントの熱交換器等に使用され、厳しい条件下で危険な化学薬品を取り扱う工場の安心と安全を支えています。



研究開発



常に新しいカーボン製品や材料開発に挑戦し、多様化する市場ニーズに応える製品の研究開発を推進しています。現在、環境問題や省エネルギー化を背景に、カーボンの用途は拡大の一途をたどっています。このような環境を踏まえ、現有技術の他用途への展開、強みを持つ市場での新たな製品の創出を目指し、研究開発を積極的に進めてまいります。

研究開発活動

2025年度の研究開発費は669百万円となりました。当社テクニカルセンターでは、省エネルギー化、自動車の電動化、半導体（AIやDX）などの関連産業分野に注力し、カーボンニュートラル社会の実現に向けた新製品開発を進めています。また、お客様の多岐にわたるニーズにお応えするため、既存製品の高性能化やコストダウンにつながる新たな技術開発にも継続して取り組んでいます。



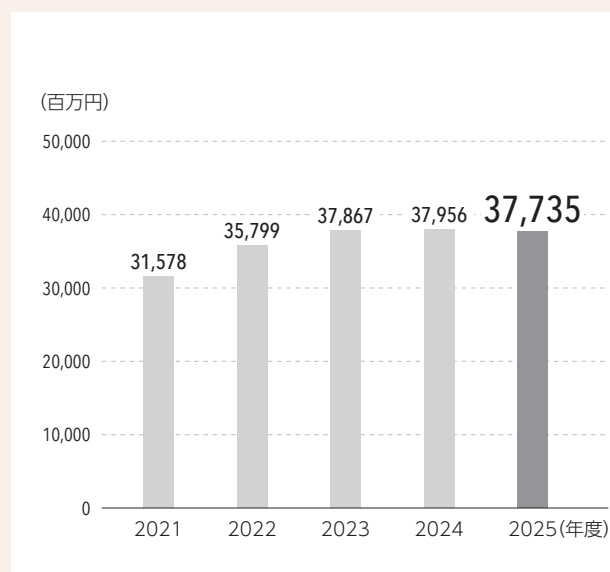
研究開発体制

当社テクニカルセンターは、既存製品の持続的成長を支え、新たな事業領域を生み出し続ける“イノベーション機能”の中核を担う部門として存在しています。今後も、テクニカルセンターが中心となって、大学などの研究機関、国や地方の公的技術支援機関、他の民間企業と共に様々な活動を展開し、そこで得られた知見も活かして各事業所の技術部門と協調し、独自製品の技術開発を進めてまいります。

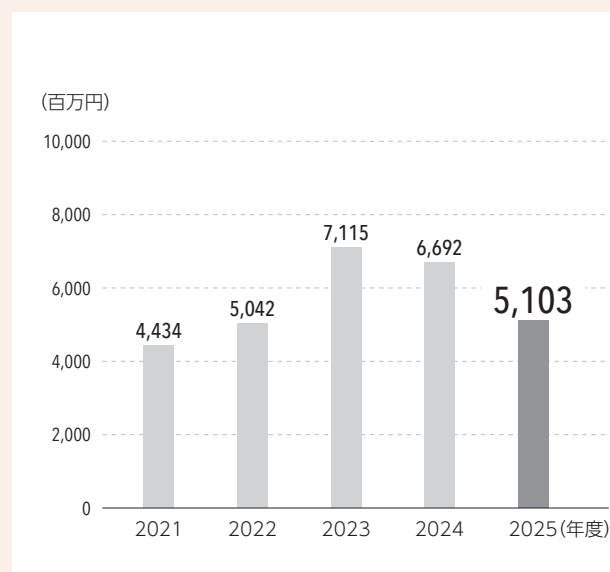


2025年度財務・非財務ハイライト

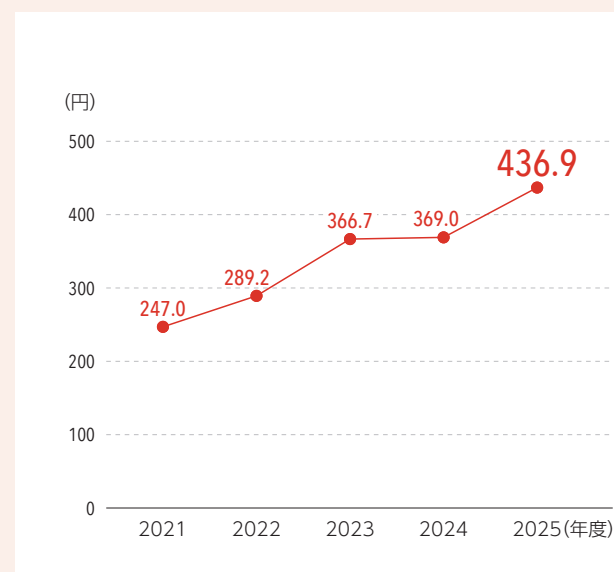
売上高



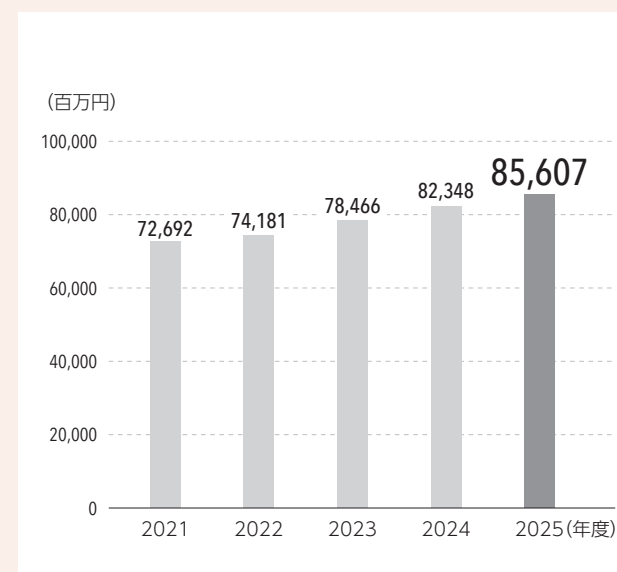
経常利益



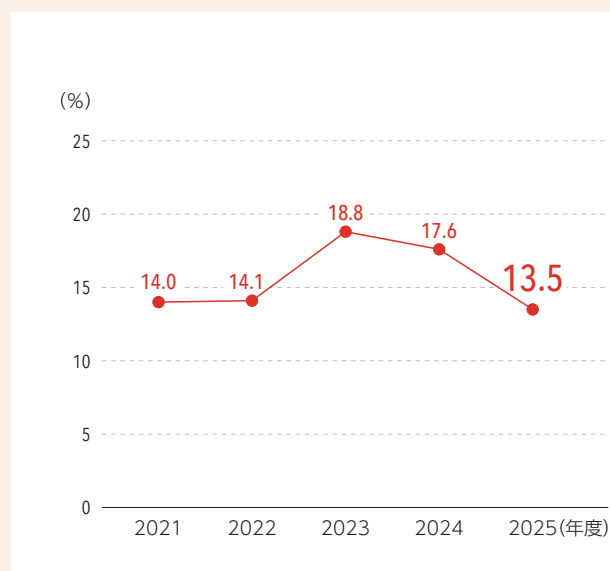
1株当たり当期純利益 (EPS)



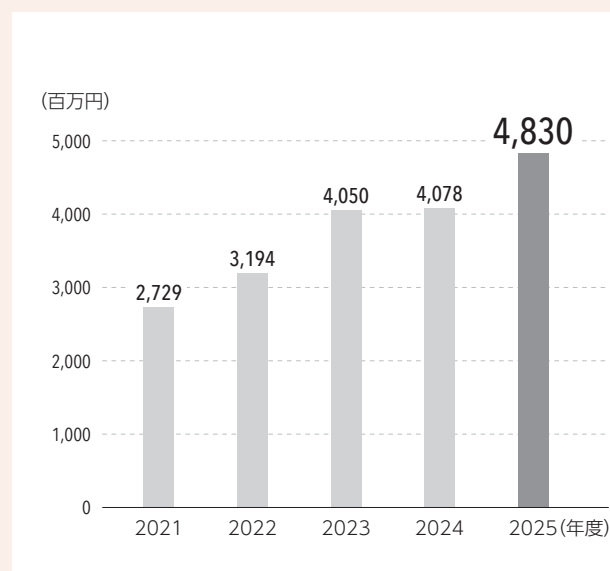
総資産額



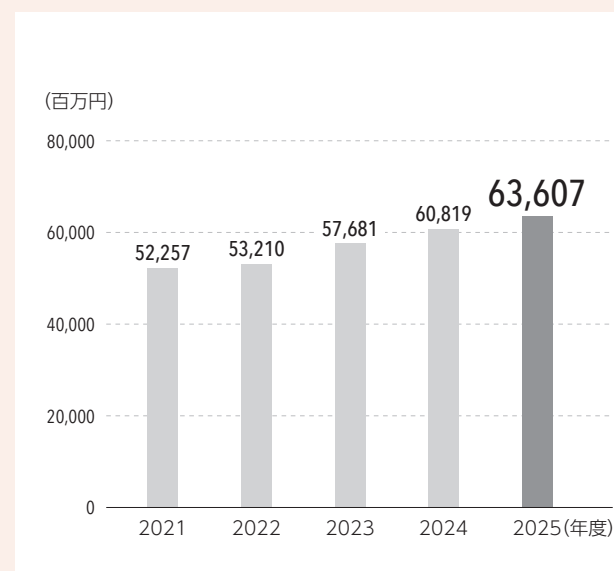
売上高経常利益率



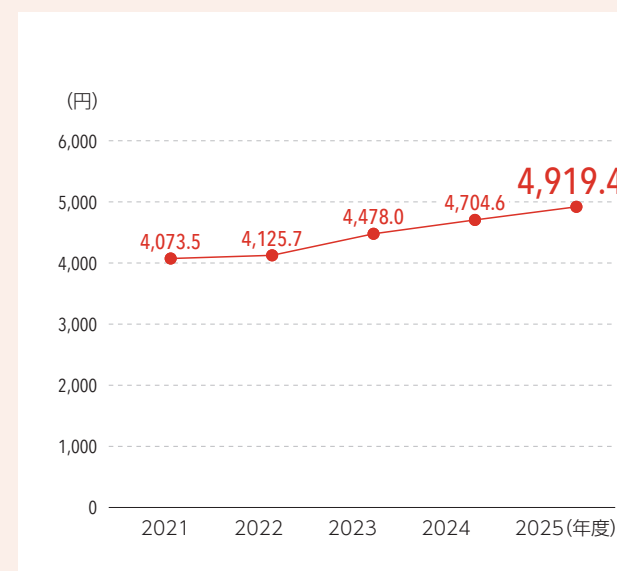
親会社株主に帰属する当期純利益



純資産額

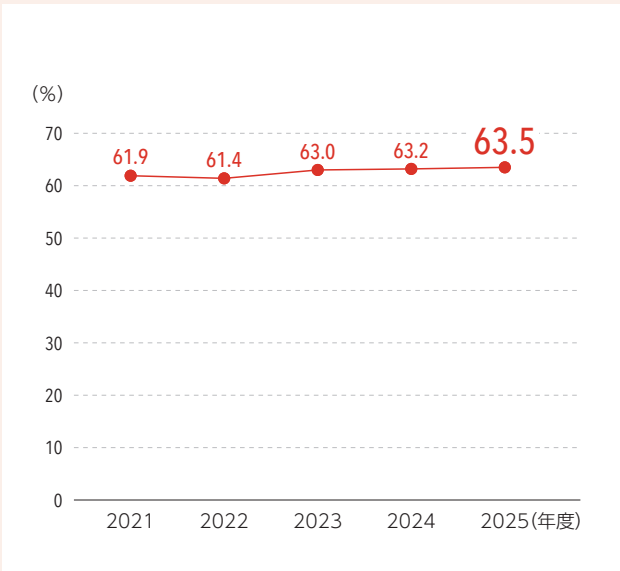


1株当たり純資産額

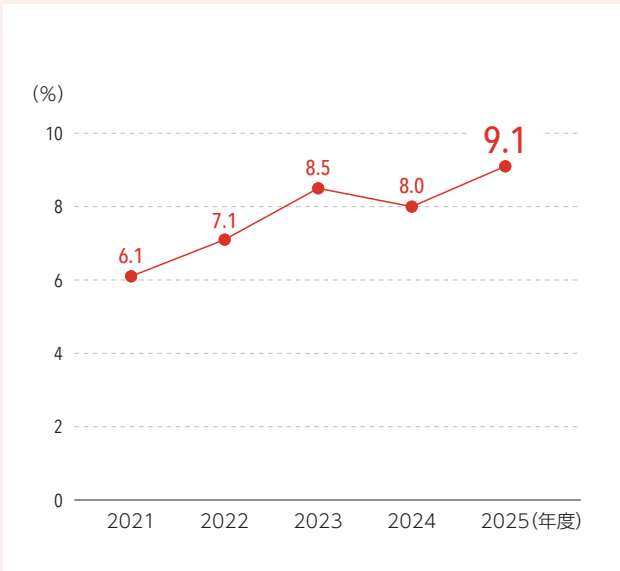


2025年度財務・非財務ハイライト

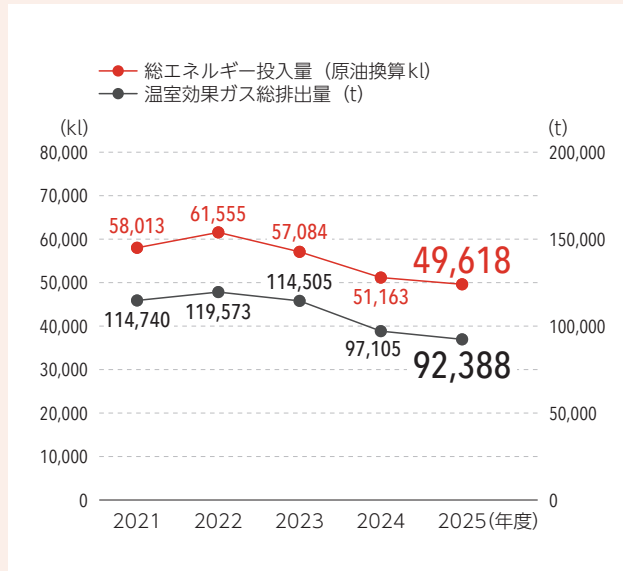
自己資本比率



自己資本当期純利益率 (ROE)

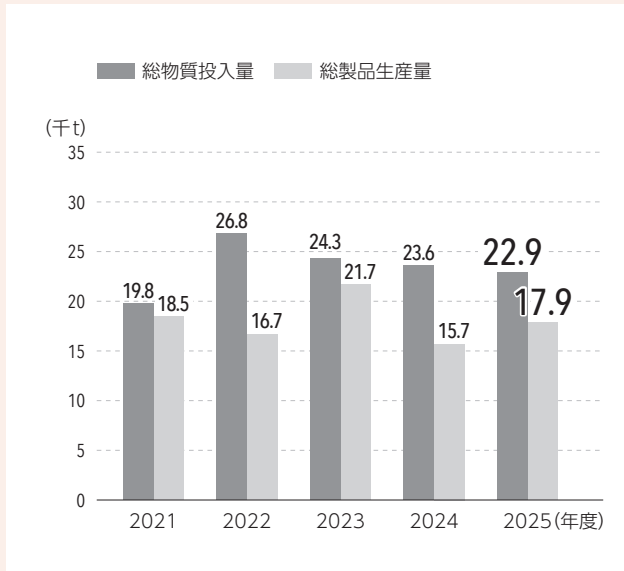


総エネルギー投入量 (原油換算) / 温室効果ガス総排出量



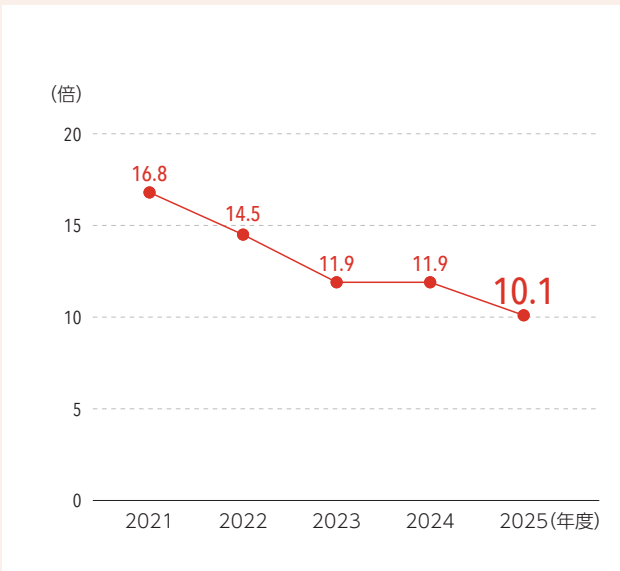
※ 対象範囲は、当社グループの全生産拠点および本社・支店・テクニカルセンター (ただし、Nippon Kornmeyer Carbon Group GmbHは除く)

総物質投入量 / 総製品生産量

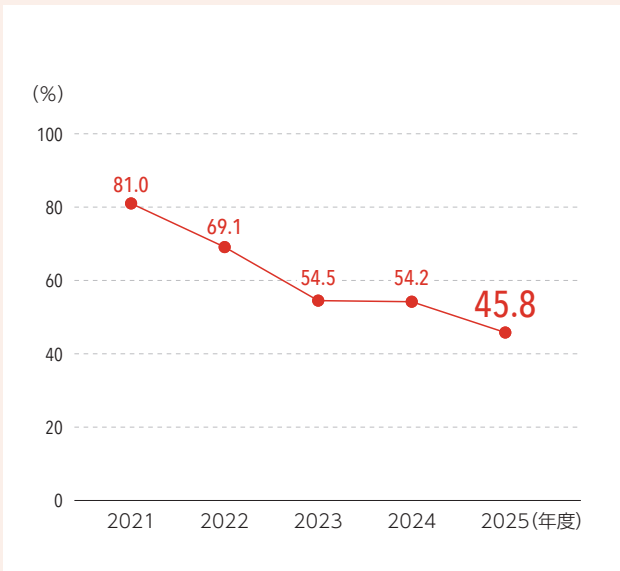


※対象範囲は、当社グループの全生産拠点およびテクニカルセンター (ただし、Nippon Kornmeyer Carbon Group GmbH および中央炭素股份有限公司は除く)

株価収益率 (PER)



配当性向

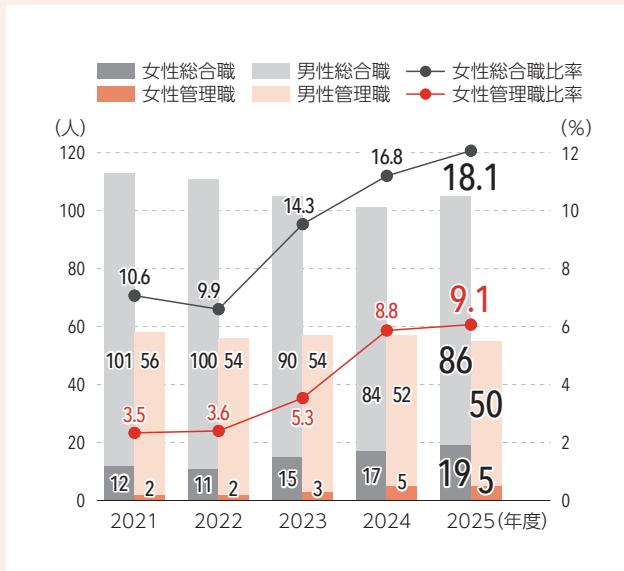


廃棄物等総排出量 / 廃棄物最終処分量



※対象範囲は、当社グループの全生産拠点およびテクニカルセンター (ただし、Nippon Kornmeyer Carbon Group GmbH および中央炭素股份有限公司は除く)

女性総合職・管理職推移



※当社単体
※管理職人数は総合職人数の内数

社会への取り組み

社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮し、誇りとやり甲斐を持って仕事を進められる企業を実現します。

人権の尊重

人権方針

事業活動を行ううえで、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを理解し、ビジネスに関わるすべての人々の人権を尊重する姿勢を明確にするために、「日本カーボン人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。

1. 基本的な考え方

「国際人権章典」、国際労働機関（ILO）「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」等の人権に関する国際規範を支持、尊重します。また、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り事業活動を行います。具体的には、基本的人権の尊重と人種・国籍・性別・宗教・信条等による差別・ハラスメント・暴力の禁止、ダイバーシティの推進、児童労働の禁止、強制労働（人身取引を含む）の禁止、不合理な移動制限の禁止、各地の法令に則した結社の自由と団体交渉権の尊重、従業員に対する法定賃金以上の賃金の支払い、過重労働の防止と適切な休日の付与、労働安全衛生の確保、労働災害の未然防止、およびプライバシーの保護に取り組んでいます。

2. 適用範囲

当社グループのすべての役員と従業員に適用します。また、当社グループのビジネスパートナーに対しても、人権の尊重に努めていただくよう働きかけていきます。

人材確保および育成

人材育成の考え方

性別、国籍などを問わず多様な人材を採用し、自ら高い目標を掲げ、障害があっても意欲的に取り組み、達成に向けやり通す人材の育成を目指しています。また、組織や世代を超えたコミュニケーションを促進し、自らの考えを自由に発言できる企業風土を醸成することで、企業活動の活性化と会社目標の達成につなげています。

3. 人権デュー・デリジェンス

人権への負の影響を特定するため、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築および実施するように努めます。事業活動が人権への負の影響を引き起こしたこと、または、助長したことが明らかになった場合には、そのような影響を防止し、または軽減するように努めます。

4. 啓蒙活動

役員・従業員が、人権に関する国際規範に対する理解を深め、人権に関する諸問題に適切に対応できるよう、啓蒙活動を継続的に行います。

5. ステークホルダーとの対話

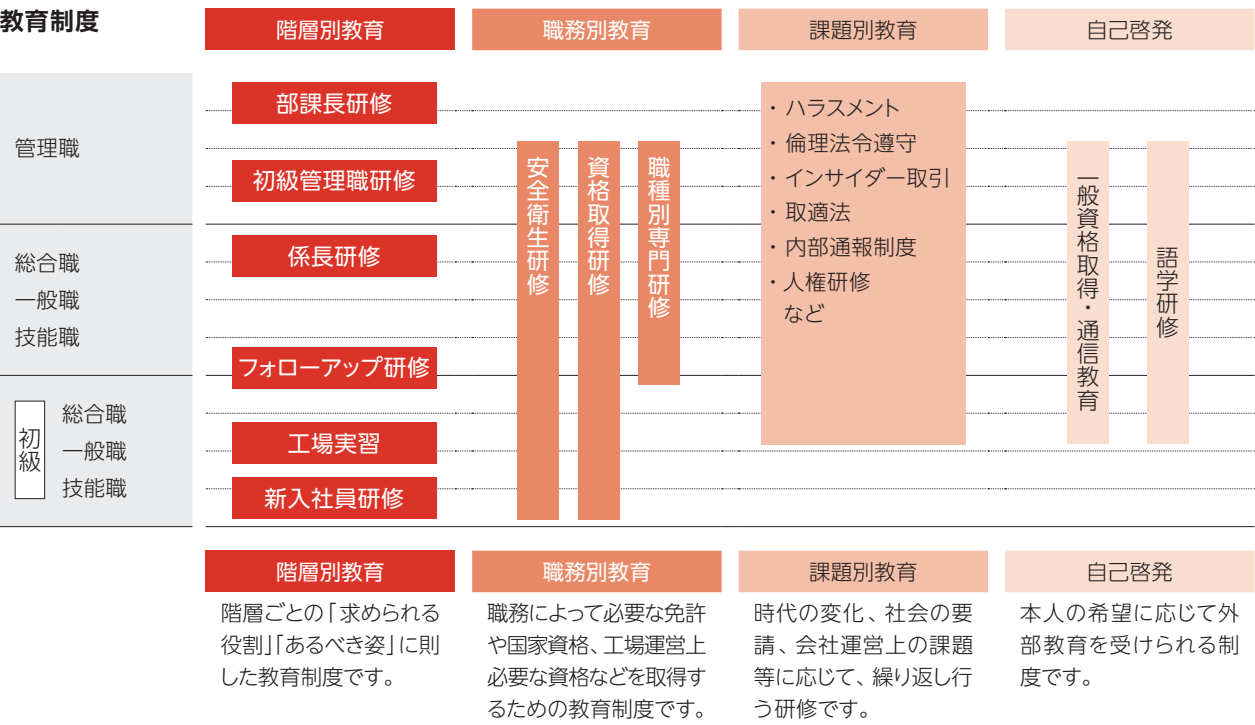
人権に対する取り組みについて当社ウェブサイト等を通じてステークホルダーにお伝えします。また、一連の取り組みにおいて、外部専門家からの人権に関する専門知識を活用し、事業活動により人権に関する影響を現に受け、または受ける可能性がある従業員、サプライヤー等のステークホルダーとの対話を行います。

6. 適用法令の遵守等

事業活動に適用される国・地域の法令を遵守します。国際的に認められた人権と各国の法令に矛盾がある場合には、国際的な人権の原則を尊重する方法を追求します。

教育制度

当社では、新入社員研修から部課長研修まで、年代や役職に応じて、幅広い階層別研修プログラムを用意しています。また、職務によって必要となる免許や国家資格などを取得するための教育制度の他、現状の経営環境を踏まえ、これから先予測される事態に対応できる人材を育成する課題別教育制度や社員自身の希望に応じて外部教育を受けられる制度も導入しています。



ダイバーシティ・インクルージョンの推進

ダイバーシティ・インクルージョンの考え方

変化の激しい市場環境に柔軟かつスピード感を持って対応できる事業体制を構築すべく、女性、外国人、様々な職歴を持つ方など、多様な人材の採用・起用を積極的かつ継続的に行っています。また、各人の保有する能力や特長を活かすための職場環境の整備も進めています。管理職の選考基準についても、性別や新卒・中途採用の区別がない基準としています。

女性活躍

当社では、女性活躍目標として、女性管理職数を2030年に2021年度の倍にすべく、管理職候補層である総合職採用に精力的に取り組んでいます。

両立支援

当社では従業員の仕事と子育てに関する「一般事業主行動計画」を定めています。具体的には「男性の子育て目的の休暇の取得率の向上」や「育児休暇の取得回数制限の緩和」を目標として定め、産前産後休業、

育児休業、子の看護休暇、育児フレックスタイム制勤務、育児短時間勤務などの制度を導入しており、対象者には制度の周知を図る取り組みを進めています。

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画

1. 計画期間

2025年4月1日～2030年3月31日

2. 目標

計画期間中に女性管理職を15%とする
(2025年3月末は10%)

3. 取組内容と実施時期

2025年4月以降、採用活動にて以下を実施。

- 求職者に対し、会社説明会等の採用イベントにて女性が活躍できる職場であることを積極的にPRする。
- 女性管理職の配置拡大と多様な職務経験が付与されるよう実施する。
- 一般職女性が総合職への職群変更を希望するキャリアアップ制度の推進を図る。

社会への取り組み

働きやすい職場環境の実現

働き方改革（ワークスタイルイノベーション等）の考え方

当社グループは、持続性のある強い企業体質への改善を目指しています。業務効率の向上やストレスフリーな社内環境を目指し、福利厚生や休日休暇、教育体制などの整備にも力を入れています。産休・育休・介護休の取得や、ブランクからの復帰も積極的に推進しています。全社員が先入観や枠組みにとらわれずに活躍・成長できるよう、ワークライフバランスに配慮した職場環境の実現に努めてまいります。

労働安全衛生の維持・向上

安全衛生管理方針

当社グループでは、労働災害を防止するため、総合的な対策の推進を通じて、事業場における従業員の安全と衛生の確保を目指しています。当社では、快適な作業環境の形成を目的として活動する中央安全衛生委員会を設けています。中央安全衛生委員会では、毎年、安全衛生に関する全社的年度方針を定め、災害防止・疾病防止、安全衛生意識の普及などについて、調査・審議を行っています。

工場における安全衛生活動

当社工場では、「中央安全衛生委員会方針」を受け、労働災害の防止、従業員の安全・健康の確保と近隣住民の生活環境に配慮した活動の推進のため、活動内容や運用方法を明確にする「工場安全衛生環境管理規定」を定めています。また、工場長を主催者とする「工場安全衛生環境委員会」を毎月開催し、安全衛生に関する報告・審議を行うとともに、その結果を工場全体へ周知しています。

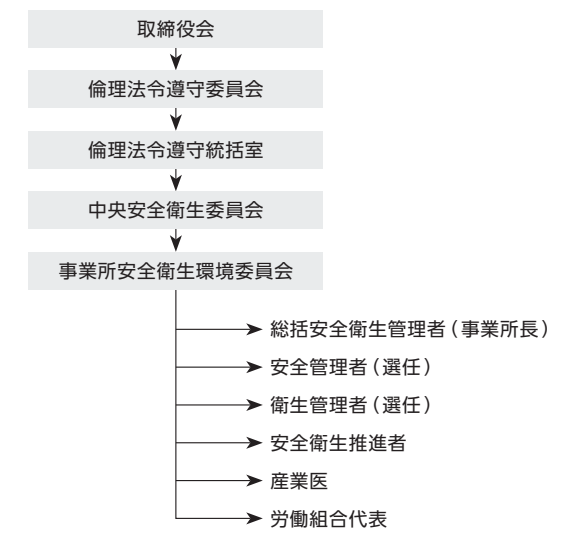
働きやすい職場の土台づくり

- 当社では、有給休暇制度を設けています。
- 有給休暇：取得率71.1%、平均取得日数14日（2025年度実績）
- 育児・介護を行う社員が働き続けられるよう、就業との両立支援に力を入れています。出産した女性社員のほぼ全員が、産前産後休暇を取得しており、出産休暇後、育児休業も取得しています。男性の子育て支援として、男性社員の育児休業取得を推進しています。
- 育児休業：取得者数19人（過去5年間実績）
 - 介護休業：取得者数0人（過去5年間実績）
- また、育児・介護を行う社員のために、フレックスタイム制勤務や時短勤務を導入しています。

安全衛生管理体制

当社では、安全衛生活動を行う組織を体系化し、効率的な組織運営を実施するため、社長または執行役員を委員長とする中央安全衛生委員会を設置しています。

安全衛生管理体制



中央安全衛生委員会

当社中央安全衛生委員会は、労働災害の防止、快適な作業環境の構築に向けた総合的な対策を推進しています。

2026年中央安全衛生委員会方針

1. 安全意識の向上

- ①安全第一を最優先とした取り組み（作業標準、安全ルールブックに基づく適正な作業の遵守徹底）（転倒災害、切れこすれ災害ゼロの取り組み）
- ②安全教育の浸透と当事者意識の向上（管理職・スタッフ・職長の作業現場での直接安全指導の実施およびルールを守らせる指導の徹底）（外注、請負業者等に対する安全パトロールの強化）（新規従業員安全指導の改善）

2. 安全先取活動の定常化

- ①危険予知活動の実行（非定常作業の作業開始前の職長・作業者全員での作業場点検実施とKY徹底）（不自然・無理な作業姿勢となりうる作業・作業箇所の洗出しと改善）
- ②リスクアセスメントの有効活用（定常作業のRA見直し）（RAパトロールによるリスクの洗出しと他職場への共有化）
- ③5S活動の推進（整理・整頓・清掃の3S維持（清潔）とルールを守る習慣づけ）

3. 健康・衛生管理の推進

- ①健康診断結果フォロー及び2次検診受診の徹底
- ②快適な職場環境への取り組み（労働時間管理の徹底、熱中症対策の継続など）
- ③高齢作業着体調管理の推進

安全衛生活動

中央安全衛生委員会の活動として、管理職およびスタッフ向けに、安全衛生に関する各種法令や日常管理に関する勉強会を開催しています。とりわけ、若年層や経験の浅い従業員に関しては、中央安全衛生委員会が独自に作成した「新・安全衛生のしおり」を活用し、労働災害の未然防止に努めています。

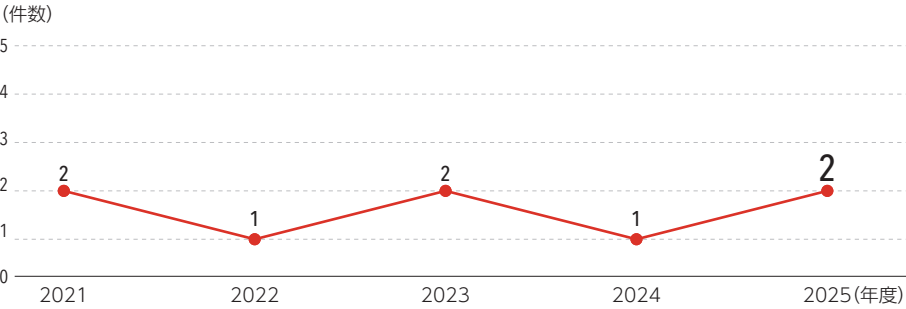
また、感染症拡大防止の観点も踏まえ、衛生意識の向上につながる取り組みを継続して実施しています。

安全衛生管理対策

当社では、「中央安全衛生委員会方針」に基づいた活動を推進しています。各工場の中央安全衛生委員を中心として、各方針についてどのように運用するか活動計画を作成し、実行しています。

また、中央安全衛生委員会は、各工場の安全管理体制・安全活動の実施状況に関して安全監査を実施しています。安全衛生活動が不十分の場合は、改善計画や安全教育の実施等の管理対策を実施しています。

労働災害発生件数



※ 当社単体（休業4日以上）

環境への取り組み

当社グループは、エネルギーおよび資源の多消費産業としての自覚を強く持ち、また地域との共存共栄なくしては存続し得ないことを認識しています。人類共通の家であるこの地球を次世代に引き継ぐため、「環境理念」を制定し、環境管理活動を推進しています。

環境理念

当社グループは、環境と調和する技術を追求し、豊かで実りある生活ができる社会の実現を目指します。

環境ポリシー

当社グループは「環境理念」に基づき、環境パフォーマンスを維持し、その改善に結び付けられるように環境管理システムを構築し改善するための原動力となるべく「環境ポリシー」を定めています。

環境管理体制の充実・強化

環境保全活動を行う組織を体系化し、環境マネジメントシステムの維持・向上を図り、環境に配慮した企業活動を展開します。

環境法規制の遵守

環境に関連する法規制、条例、地域との協定等の約束事項を遵守し、汚染や環境破壊を防止します。

環境管理体制

環境マネジメントシステムに関する国際規格であるISO14001に基づく役割、責任、権限を明確にした組織を構築し、効率的な組織運営を実施しています。各工場の環境責任者が出席する環境管理委員会を、年に一回以上開催し、事業所別の環境マネジメントシステムの適切性および有効性のレビューや、地球温暖化対策への取り組みについてフォローしています。

環境教育活動、社会貢献活動の推進

環境意識の高揚のため、全従業員への環境管理に関する教育を実施するとともに地域社会との共生を目指し環境保全活動に参画、地域の環境保護、コミュニケーション向上を図ります。

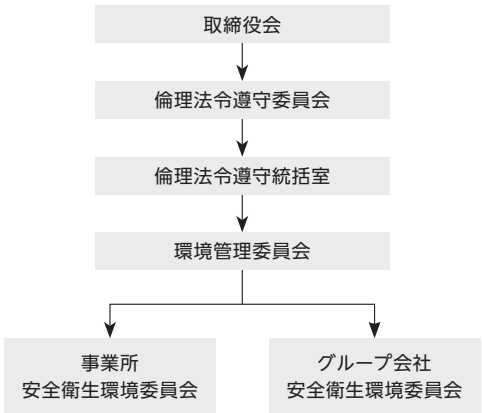
環境保全活動の推進

大気・河川・土壌等の汚染、臭気・騒音の防止および産業廃棄物の減量を目指します。

資源・エネルギーの効率的利用の促進

使用する資源やエネルギーの低減を目指します。

環境管理体制



環境と調和した技術・製品の開発

ファインカーボン

カーボンニュートラル社会の実現に欠かすことができない太陽光発電、LED、半導体、電気自動車部品などを製造する過程において、当社グループのファインカーボンが多く使用されています。今後もファインカーボンは先端産業分野からの需要がさらに増加する見込みです。また、長年の経験を活かし、省エネルギーのための新たな材料開発を継続的に行っています。当社グループは、ファインカーボンの供給を通してカーボンニュートラル社会の構築に貢献いたします。



脱炭素社会への貢献

温室効果ガスの排出量はエネルギー投入量に概ね比例します。当社グループでは、エネルギーの目標原単位を定め、エネルギーの効率化に取り組んでいます。当社は、エネルギー原単位の削減目標を1%／年とし、生産工程の改善、エネルギー効率の高い設備の導入等を進めていきます。

資源循環社会への貢献

各工場で目標値として廃棄物原単位を設定し、廃棄物削減に取り組んでいます。5R活動として生産で発生したカーボン材のリサイクル、リユースの取り組みなど、循環型社会につながる活動を実施しています。水資源は、そのほとんどが焼成炉・黒鉛化炉の熱処理炉の冷却に使用されています。循環設備を効果的に活用し、水投入量を最低限に抑える取り組みを継続して実施しています。また、水質汚濁防止法に基づく規制項目の排出濃度、水質汚濁負荷は規制値を大幅に下回る値で管理されています。

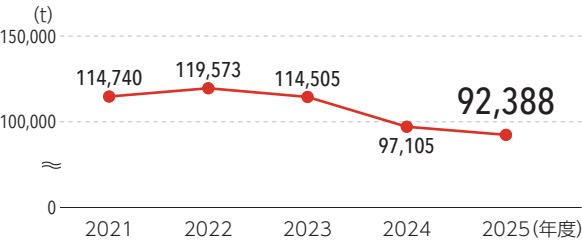
人造黒鉛電極

人造黒鉛電極は、鉄スクラップを溶解し鉄を再生する電気炉の電極として使用されます。電炉による製鋼は、鉄スクラップを再利用していくことで循環型社会の構築に貢献しています。また、高炉と比べCO₂排出量が1/4と少なく、CO₂削減にも貢献しています。今後、国内外ともに粗鋼の生産方式は高炉から電炉へ置き換えが進むと見込まれており、当社グループは、人造黒鉛電極の供給を通してサステナブルな社会の構築に貢献いたします。

炭化けい素繊維

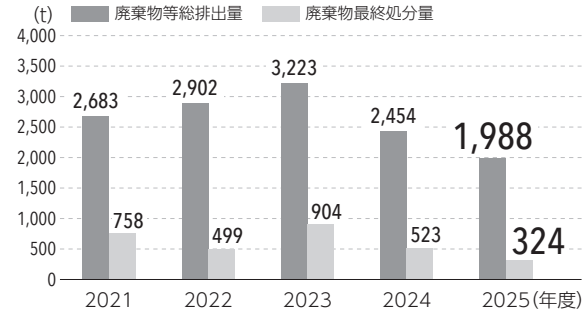
炭化けい素繊維「ニカロン」は千数百℃の高温大気中においても優れた強度と弾性率を保持するセラミック繊維です。「ニカロン」とセラミックスとの複合材料を航空機エンジンに使用することで、15%の燃費向上を実現しています。国際民間航空機関で、2020年以降、2050年まで年平均2%の燃費効率改善が、グローバル削減目標として採択されました。この目標を達成するために、炭化けい素繊維「ニカロン」は、必要不可欠な材料です。

温室効果ガス排出量



※ 対象範囲は、当社グループの全生産拠点および本社・支店・テクニカルセンター（ただし、Nippon Kormmeyer Carbon Group GmbHは除く）

廃棄物等総排出量／廃棄物最終処分量



※ 対象範囲は、当社グループの全生産拠点およびテクニカルセンター（ただし、Nippon Kormmeyer Carbon Group GmbH および中央炭素股份有限公司は除く）

コーポレート・ガバナンス

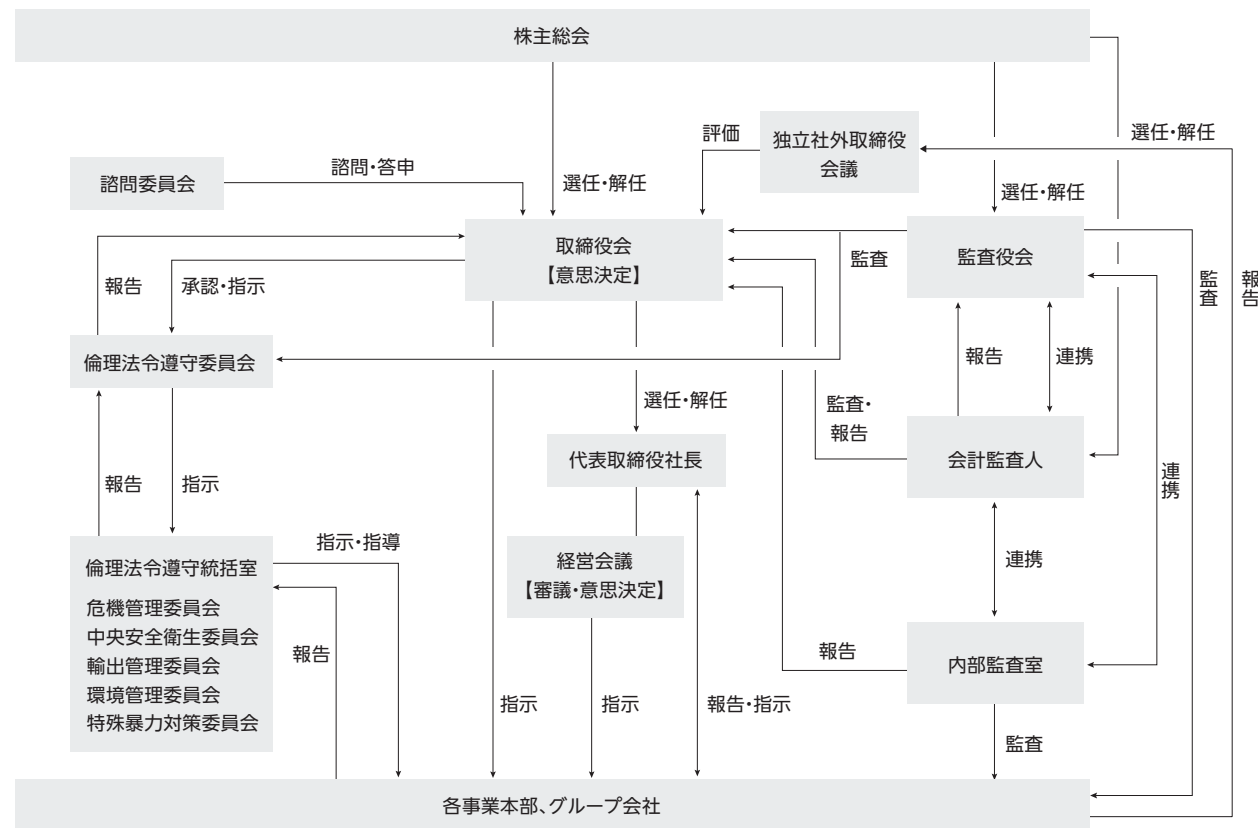
当社グループは「企業理念」の実現を目指し、持続的な成長、企業価値向上がステークホルダーの利益の最大化につながると認識しています。

この実現に向け、経営の透明性、公正性を確保するコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

》コーポレート・ガバナンス体制

当社グループは、コーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組みます。ステークホルダーの利益および当社グループの持続的な成長、企業価値向上を図る観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに迅速・果断な意思決定により経営活力を増大させることがコーポレート・ガバナンスの中心であると考えます。次の基本方針に沿って、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保します。
- (2) 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働します。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保します。
- (4) 取締役会による業務執行の監督機能を実効化します。
- (5) 企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指し、これと協働できる投資方針を持つ株主および投資家との間で建設的な対話を行います。



各機関の概要

取締役会

当社の取締役会は経営やグローバル、法務などに関するスキルを有した取締役で構成され、なおかつ、取締役の半数が独立社外取締役となるように選任しています。

経営の基本方針を決定するとともに、重要事項の報告を受け、取締役会としての職務の執行を行っています。

また、年に一度取締役会の実効性評価を行い、実効性の確認、改善に向けてPDCAを回すこととしています。

経営会議

取締役、監査役に加え、執行役員を主な構成員とし、取締役会で決議された方針に従い、上程された議案に対する審議・決議を行っています。経営会議に幅広い権限を委任することにより、迅速な意思決定を可能にする体制を整えています。

監査役会

当社は監査役設置会社であり、監査役会を原則として月1回開催しています。常勤監査役1名、非常勤監査役2名（社外2名）の計3名で構成された監査役会で策定された監査の方針、監査計画に基づき、監査役監査を実施し、独立した立場から監査体制を強化する役割を担っています。

また、監査役は、取締役会その他重要会議に出席し、取締役からの聴取、重要な決裁書類の閲覧等により、取締役の意思決定、職務執行の適法性および妥当性に関する監査を行っています。

諮問委員会

取締役の報酬額決定プロセスおよび取締役選解任プロセスの客観性・透明性を確保することを目的としています。諮問委員会は、独立社外取締役を議長とし、委員の過半数を独立社外取締役とすることで、その独立性を確保しています。

会計監査、会計監査人

会計監査人には仰星監査法人を選任し、会計監査を受けています。

倫理法令遵守委員会

当社グループは倫理法令遵守の徹底を経営の基本原則としており、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない、誠実で公正な企業活動を行うため、「倫理法令遵守の基本方針」および「日本カーボン行動基準」を制定しています。倫理法令遵守委員会を中心に、当社グループ全体で倫理法令遵守の確立に取り組んでおり、法令遵守はもとより、リスク管理の徹底、株主、取引先、地域社会等のステークホルダーへの透明性を高める体制を構築しております。

内部監査室

経営トップの直属として内部監査室を設置し、当社グループの内部監査体制の充実を図っています。内部監査室は年間の監査計画を立案し、それに基づき、各組織の業務プロセスの適正性、財務報告の信頼性等の内部監査を実施しています。また、監査の結果を監査対象部門に伝え改善状況を確認し、フォローアップ監査の結果を取締役会へ報告しています。内部監査室は、必要に応じて会計監査人と連携を行うとともに、監査役会においても、定例的に監査報告や情報交換を行い、実効性のある監査の実現に努めています。

コーポレート・ガバナンス

役員紹介



代表取締役社長
宮下 尚史

1992年 6月 当社入社
2011年 1月 当社執行役員営業本部FC販売第1部長兼大阪支店長
2011年11月 当社執行役員営業本部FC販売第1部長兼FC販売第2部長兼大阪支店長
2012年 1月 当社執行役員営業本部副本部長兼FC販売第1部長兼FC販売第2部長
2012年 3月 当社取締役営業本部副本部長兼FC販売第1部長兼FC販売第2部長
2013年 1月 当社取締役営業本部部長兼FC販売第1部長兼FC販売第2部長
2013年 9月 当社取締役営業本部部長兼FC販売第1部長
2015年 1月 当社常務取締役営業本部部長兼FC販売部長
2016年 1月 当社専務取締役営業・企画本部長
2017年 1月 当社代表取締役社長（現任）



取締役
浦野 章

1990年 4月 当社入社
2013年 1月 当社執行役員生産技術本部滋賀工場副工場長兼製造部長
2014年 3月 当社執行役員生産技術本部研究所長
2015年 1月 当社執行役員生産技術本部研究所長兼開発部長
2020年 3月 当社執行役員事業改革推進ユニット長兼研究所長
2022年 3月 当社常務執行役員事業改革推進ユニット長
2023年 3月 当社常務執行役員電極材事業ユニット長
2023年 5月 当社専務執行役員電極材事業ユニット長
2024年 3月 当社取締役兼専務執行役員電極材事業ユニット長
2026年 3月 当社取締役兼専務執行役員生産技術本部長（現任）



社外取締役
片山 有里子

2000年10月 弁護士登録
2005年 4月 ニューヨーク州弁護士登録
2009年 9月 高橋・片山法律事務所開設
2010年 4月 日本弁護士連合会国際室囑託
2020年 9月 日本弁護士連合会国際室長
2022年 3月 当社社外取締役（現任）



社外取締役
田中 義和

1971年 4月 当社入社
2006年 3月 当社取締役
2009年 3月 当社取締役退任
2022年 3月 当社社外監査役
2025年 3月 当社社外取締役（現任）



社外取締役
加藤 丈夫

1975年 4月 株式会社アルバック（旧日本真空技術株式会社）入社
2006年 9月 同社取締役
2013年 9月 アルバック東北株式会社代表取締役社長
2018年 9月 株式会社アルバック顧問
2020年 3月 当社社外取締役
2025年 3月 当社社外取締役退任
2026年 3月 当社社外取締役（現任）



常勤監査役
木下 三平

1981年 4月 当社入社
2013年 1月 当社執行役員営業本部電極販売部長
2017年 1月 当社執行役員電極・レスポン販売部長兼大阪支店長
2018年 1月 当社執行役員レスポン販売部長
2019年 3月 日本カーボンエンジニアリング株式会社取締役
2021年 1月 同社取締役副社長
2022年 3月 同社代表取締役社長
2024年 3月 当社常勤監査役（現任）



社外監査役
佐々木 光雄

1980年 9月 公認会計士登録
1984年 9月 税理士登録
1984年10月 公認会計士佐々木光雄事務所設立
1991年 4月 東光監査法人代表社員
2015年 3月 当社社外監査役（現任）



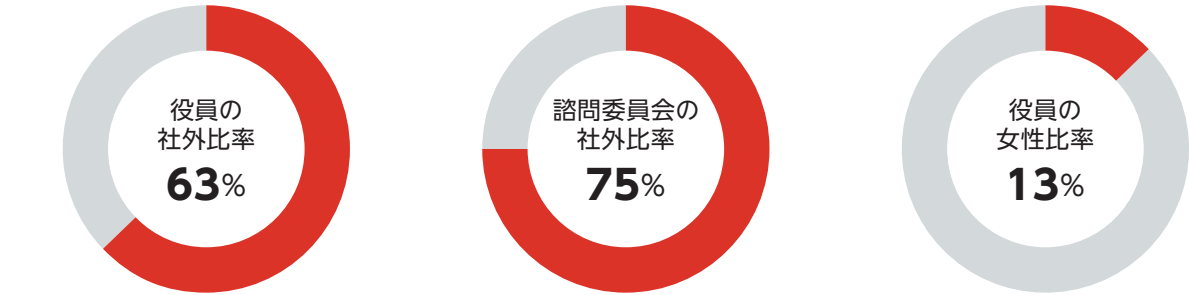
社外監査役
鈴木 昭

1974年 4月 日本農業株式会社入社
1998年 8月 同社化学品事業部大阪事業所長
2014年 5月 公益社団法人日本木材保存協会常任理事兼事務局長
2025年 3月 当社社外監査役（現任）

取締役のスキル・マトリックスほか

氏名	取締役					監査役		
	代表取締役社長 宮下尚史	取締役 浦野章	社外取締役 片山有里子	社外取締役 田中義和	社外取締役 加藤丈夫	常勤監査役 木下三平	社外監査役 佐々木光雄	社外監査役 鈴木昭
取締役が有する能力	企業経営	●	●		●	●		
	経営企画	●	●		●	●		
	グローバル	●	●	●				
	法務			●				
	営業・販売	●	●			●		
	製造・技術		●		●	●		
	研究開発		●		●			
その他の情報	ESG	●	●	●				
	独立役員			●	●	●	●	●
	諮問委員会	●		●	●	●		
	取締役会出席率（2025年度）	18/18	18/18	18/18	13/13 ^{※1}	5/5 ^{※3}	18/18	18/18
	監査役会出席率（2025年度）				6/6 ^{※2}		24/24	18/18 ^{※5}
	保有株式数（百株）	32	7	—	—	12	10	9
	在任期間	2017/1～	2024/3～	2022/3～	2025/3～	2026/3～	2024/3～	2015/3～

※1 田中義和氏の「取締役会出席率」は2025年3月28日の取締役就任以降に開催された取締役会を対象として記載しています。
※2 田中義和氏の「監査役会出席率」は2025年3月28日の取締役就任以前に社外監査役として出席した監査役会を対象として記載しています。
※3 加藤丈夫氏の「取締役会出席率」は2025年3月28日の取締役退任以前に開催された取締役会を対象として記載しています。
※4 鈴木昭氏の「取締役会出席状況」は2025年3月28日の監査役就任以降に開催された取締役会を対象として記載しています。
※5 鈴木昭氏の「監査役会出席率」は2025年3月28日の監査役就任以降に開催された監査役会を対象として記載しています。



コーポレート・ガバナンス

》取締役会の実効性評価

概要

当社は、持続的な成長および長期的な企業価値向上を図るために、取締役会の実効性について分析・評価を行い、今後の取締役会の運営等の改善に活用することとしています。そのための手段の一つとして、原則として年に1回以上、各取締役および監査役に対して取締役会の運営等に関する評価や意見についてアンケートを実施しています。

評価プロセス

- 2025年度は、前年と同様のアンケート方式を採用し、以下の要領でアンケート・自己評価を実施いたしました。
- (1) 評価対象期間：2025年1月～2025年12月
 - (2) 回答期間：2026年1月14日～2026年1月23日
 - (3) 対象者：取締役、監査役 計7名
 - (4) 概要：各設問に対する評価（5段階）および自由記載欄への記入

アンケート項目

- (1) 取締役会の役割・機能
- (2) 取締役会の構成・規模

》役員報酬

役員報酬等の内容の決定に関する方針

当社は役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を定めており、役職に応じた「基本報酬」と「業績連動報酬等」および「非金銭報酬等」から構成されています。算定された役員報酬等は、諮問委員会ですその妥当性が検討され、諮問委員会の諮問を受けて取締役会または監査役会で決定されています。

基本報酬

基本報酬は、役位に応じた額を定めており、その割合は、会長90、社長100、副社長75、取締役38、社外取締役8、監査役25であります。

業績連動報酬等

株主の皆様との価値共有、企業価値向上および株

- (3) 取締役会の運営
- (4) 監査機関との連携
- (5) 社外取締役との関係
- (6) 株主・投資家との関係

なお、各設問には自由記載欄を設け、幅広く意見を求める形態としています。

評価

アンケート結果を基に、取締役会の実効性について分析した結果、当社取締役会の実効性は概ね確保されていると評価いたしました。特に、取締役会の議事運営や監査機関との連携については強みであると認識しています。

一方、取締役会の更なる実効性向上のために認識した課題は以下のとおりであります。

- (1) 社外取締役の議論に資する情報の事前確保と充実
- (2) 経営体制の持続的発展に向けた後継者育成

この評価を踏まえ、リスクマネジメントの重要性の高まりへの配慮、取締役会の構成や多様性についての議論の機会拡充、社外取締役の議論に資する情報の一層の充実に取り組んでまいります。

値上昇に対するインセンティブ付与の観点から、業績連動報酬にかかる業績指標として、(1) 当期連結経常利益、(2) 連結売上高前期比伸長率と連結営業利益前期比伸長率の平均値、(3) 株主価値（株価）前期比伸長率を選択しています。なお、監査役については、基本報酬月額50%程度の固定賞与としています。

非金銭報酬等

非金銭報酬等の内容は業績連動型株式報酬制度に従って給付される当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭であり、役位に応じた給付株数と中長期（3年）の株価の変動率による支給係数で算定されています。非金銭報酬等は取締役のみに支給しており、監査役には支給していません。

》社外取締役メッセージ

経営環境の変化への対応

社外取締役 片山 有里子



2025年度も、国際紛争と米国の経済政策などが当社グループの事業に影響を与えました。2025年度から「中期経営方針 GO BEYOND 2030」が開始され、また、今年度は、ユニット制から事業本部制へ社内組織の変更が行われました。当社の取締役会では、通常の経営上の議題に加え、短期的・中長期的な課題への対応や、今後の展望を含めた活発な意見交換が行われました。

今年度も、中期経営方針に示された成長戦略達成のため、取締役会での議論に率直かつ柔軟に対応してまいります。外部経営環境が不透明な状況は今後も続く可能性があり、想定環境との異同の把握や対応も重要な点となると認識しています。社内の経営環境に関しては、社内組織の変更に伴い、より効率的な経営が可能になるとともに、中期経営方針における成長戦略を支えるコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの体制、それらを継続的に強化する仕組みなどの社内体制がさらに実質的に充実することを期待しています。

社外取締役として、変化に対応しようとする経営の課題をしっかりと把握し、対応を監視することにより、当社グループの企業価値の向上に貢献できるよう努めてまいります。

環境変化への対応と果敢な挑戦を

社外取締役 田中 義和



中期経営方針「GO BEYOND 2030」の初年度は残念ながら変動する社会環境に於ける需要の縮退などに伴い目標未達となりました。川上である素材産業としてやむを得ない面がありますが、現今の厳しい環境変化に対応する事を目的として限られた人的資源の最適配置と効率的な運用の為に組織改編に取り組んで来たことは、必ず業績向上に繋がると考えています。ただ、このような変更には必ずそれぞれの長所短所が有り、私たち経営者の適切なリスク管理を行っていく事が肝要と考えています。

炭素素材産業は成熟産業と云われて久しいところですが、それでも社会環境の変化に伴い必ず新たな需要が発生し炭素材へさまざまな品質要求が出て来るであろう事は言をまたず、これらの変動に対しいち早く対応していく事が必要不可欠となります。現在新規需要テーマに対し組織横断的なタスクフォースを編成し取り組んでいますが、早急な技術開発と生産・品質保証体制を構築し中期計画達成の為に一助となる事を期待しています。

企業の中核は人であり当社の経営理念にうたわれている“夢と技術のある会社”を目指すことと示されている様に一人一人がこころざしを持ち新しい事に挑戦出来る様な組織になって欲しいと思います。私は社外取締役としてそんな会社になる様見守っていきたいと思います。

社会課題の解決により、企業価値向上を

社外取締役 加藤 丈夫



当社の中核である炭素材料は、その優れた特性から現代社会の発展に不可欠な素材です。特に需要が急増している半導体製造用部材などの高付加価値製品において、当社の技術力は大きな優位性を持っています。

一方で、持続可能な社会の実現に向け、カーボンニュートラルへの対応は喫緊の課題です。当社はGX（グリーントランスフォーメーション）を成長の好機ととらえ、脱炭素化に向けた取り組みを加速させていきます。具体的には電力多量消費型である炭素製品の製造工程において、徹底した省エネルギー化と生産効率の改善を推進し、GHG（温室効果ガス）の排出削減に注力しています。

今後も、独自の炭素技術を磨き上げ、社会課題の解決と環境負荷低減を両立させることで、長期的な企業価値のさらなる向上を目指してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き、当社の挑戦にご期待頂きますようお願い申し上げます。

社外取締役として、経営陣に対して独立した視点から助言と監督を行い、リスクと機会をバランスよく捉えた持続可能な経営が実現されるよう努めてまいります。

コンプライアンス

当社グループは、倫理法令遵守の徹底を経営の基本原則としています。
誠実で公正な企業活動遂行のため、「倫理法令遵守の基本方針」および「日本カーボン行動基準」を策定・実施し、取引先、株主および地域社会などから広く信頼される会社づくりを目指しています。

》倫理法令遵守の基本方針

1. 優れた製品・サービスの提供を通じて社会に貢献します。

- わが国における炭素工業分野のパイオニアとして、またリーディングカンパニーとしての社会的責任を認識し、健全な企業活動を行っていきます。
 - 無限の可能性を持つカーボンとその周辺技術の開発に全力投球で取り組み、市場ニーズに適合した世界トップレベルの製品・サービスを提供していくことで、社会に貢献すべく最大限の努力をはらいます。
2. 法令その他の社会的規範を遵守し、公正で健全な企業活動を行います。

- 法令や社会規範、社会的良識に基づいた企業活動を行います。
 - 自己責任原則を基本とし、公正で誠実な企業活動を実践します。
 - 国際社会のルールに適応した企業活動を行い、グローバル企業としてさらなる発展を目指します。
 - 社会的秩序や企業の健全な活動に悪影響を与えるあらゆる個人・団体には断固たる姿勢で臨みます。
 - 利益と倫理が相反する場合は、必ず倫理を選択します。
 - 不正な経理処理や虚偽報告は行いません。
3. 社員の人格・個性を尊重し、ゆとりのある豊かな職場環境を実現します。

- 社員一人ひとりの主体性と創造力を大切にし、それが企業活動に活かされる企業風土を醸成します。
 - 職場の安全と社員の健康を守るとともに、人権を尊重し、差別のない健全な職場環境を確保します。
4. ステークホルダー（利害関係人）の立場を尊重します。

- 顧客、取引先、社員、株主等を含む幅広い社会との健全で良好な関係維持に努めます。
5. 社会に貢献する良き「企業市民」たることを目指します。

- 地域社会との密接な連携と協調をはかり、地域社会発展の一翼を担います。
 - グローバル化時代にあって、世界各地の異なる文化的伝統や風習を尊重します。
6. 地球環境の保全と豊かで住みやすい社会づくりに貢献します。

- この地球から、事業活動に必要な資源など様々な恩恵を受けており地球環境をより良き状態に保全していくことが自らの責務であることを自覚します。
 - 未来世代に、より豊かな社会の創造を目指して挑戦していきます。

》日本カーボン行動基準（概要）

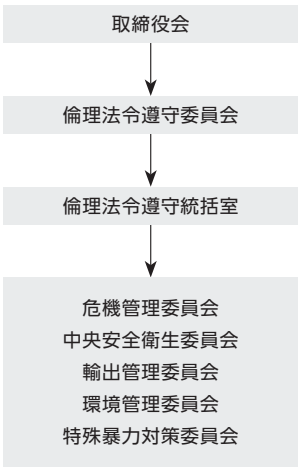
法令・ルールの遵守について	公正で自由な競争の維持促進に関すること	
	反社会勢力との絶縁に関すること	
	政治・行政（特に公務員）との健全な関係	
	情報の開示に関すること	
事業活動の推進	優れた製品・サービスの提供と安全に関すること	生産に関すること 営業に関すること 研究開発に関すること 商品の安全に関すること
	取引先・関係先との健全で良好な関係に関すること	販売取引先との関係 購買先との関係 関係会社や協力会社との関係 官公庁・地方自治体等公共団体との関係
	知的財産権の保護に関すること	当社に属する企業秘密の取扱い 他社の知的財産権の取扱い
会社と社員の関係	社員の人格・個性に関すること	
	プライバシーの尊重に関すること	
	人権の尊重とあらゆる差別的取扱いの禁止に関すること	
	安全で健康的な職場環境の実現	労働災害の撲滅
	日常的な情報管理の意識に関すること	
	会社財産の尊重に関すること	
会社と社会の関係について	利益相反行為の禁止に関すること	
	地域社会に対する責任	
	地球環境の保全に関すること	
行動基準の違反に関すること		

》倫理法令遵守体制

社長を議長に、取締役および監査役より成る「倫理法令遵守委員会」を設置しており、コンプライアンスに関する様々な問題の解決や改善を図り、日々企業活動へ反映させるための体制を構築しています。

また、委員会直下には「倫理法令遵守統括室」を置き、全部門を横断的に統括管理するほか、各種相談に対応する直通窓口を設置しており、疑義ある事項の調査、是正措置の実施および遵守状況のチェックを行っています。

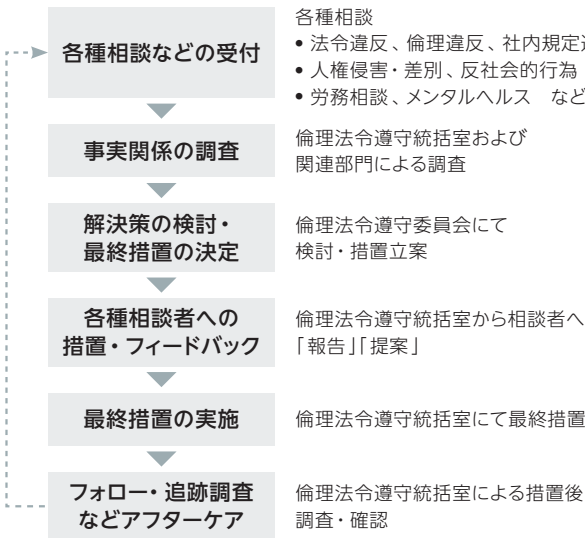
倫理法令遵守体制



》内部通報制度

公益に係る内部通報および外部通報に関する各種報告・相談について、当社としての適正な対応をとり、不正行為等の速やかな是正とコンプライアンス増進を図ることを目的とし、社内外に相談・通報窓口（ヘルプライン）を設置しています。なお、報告、相談する人のプライバシーは尊重され、人事その他、あらゆる面で不利な取り扱いを受けることはありません。

各種相談から措置までの制度仕組



リスクマネジメント

当社グループでは、事業を取り巻くリスクが多様化・複雑化する中、リスクに対応可能な経営体制の構築に努めています。

当社グループでは、事業を遂行するうえで想定される様々なリスクを網羅的に洗い出し、各リスクが当社グループに与える影響度と発生可能性を評価したうえで、重要リスクを特定しています。また、特定した重要リスクに対してリスクの発生可能性を抑制し、発生時の影響度を最小化する対策を講じています。加えて、

リスク対策の進捗状況や有効性に関するモニタリングを行い、対策の見直し・改善を図っています。
当社は、SECカーボン社との間で災害や感染症などの危機を想定し、BCP（事業継続計画）の一環として人造黒鉛電極の事業継続体制を構築しています。

リスクマネジメントのサイクル



重要リスクの概要と対策状況

重要リスク	リスクの概要	リスクへの対策
特定原料の調達困難	特定原料の製造中止により当社グループから顧客への材料提供が不可能になるリスク	- 原料調達先の分散化の実施 - 調達国・調達先企業に関する情報収集 - 代替原材料の選定 - 重要度に応じた在庫の確保
火災・爆発	工場での大規模な火災・爆発事故により、建屋・生産設備等の焼損、従業員の死傷等で生産が停止してしまうリスク	- 設備保全計画策定と自主保安の推進 - 緊急事態対応マニュアルの策定および訓練の実施
品質偽装・品質不良	品質検査結果の改ざんや品質基準未達の製品を納品する等の事態が発生し、企業の信用が低下し、取引を打ち切られるリスク	- 品質管理マニュアルの策定 - 社内監査の実施 - 品質管理に関するデータ管理の徹底
法令・規制等の改正・強化	各種法令の改正・強化により、製品の製造・販売に制限を受けるリスク	法令規制に関する適切な情報収集
集団感染症・疾病	集団感染症により従業員が出社不可能となり、生産が停止してしまうリスク	- 危機管理委員会の運用 - テレワーク、時差出勤の実施 - オンライン会議の実施 - 感染症発生時の対応マニュアルの策定
採用困難・人材育成遅滞・人材流出	採用困難により有能な人材の採用が想定どおり進まない、中長期的な人材育成が計画どおり進捗しない、離職率の上昇等により業務に支障をきたしてしまうリスク	- 階層別・課題別研修の実施 - 従業員との定期面談の実施
地震・津波	事業所や生産拠点を含む地域で巨大地震が発生し、建屋・生産設備等の損傷、従業員の死傷等で、生産が停止してしまうリスク	- 危機管理委員会の運用 - 非常用電源の確保 - 安否確認ルールおよび安否確認システムの運用 - 生産拠点の分散
サイバー攻撃	サイバー攻撃により、顧客および自社の機密情報が漏洩し、顧客や社会からの信用を失うリスク	- 不正アクセスの防御体制構築、データのバックアップ等、適切かつ合理的なレベルの安全対策の実施 - 標的型攻撃メール対応等の従業員への注意喚起 - セキュリティポリシーの策定

リスクマネジメント

》気候変動への対応

当社グループでは、エネルギーおよび資源の多消費産業であるという認識のもと、「脱炭素社会への貢献」、「資源循環社会への貢献」、「気候変動への適応」をマテリアリティ(重要課題)として特定し、気候変動リスクを最小化するための取り組みを進めています。また、「環境と調和した技術・製品の開発」をマテリアリティとして掲げ、持続可能な社会の実現を目指しています。

実現に向けた取り組みとして、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言」の枠組みに基づくシナリオ分析を行い、気候変動が事業活動に与えるリスク・機会の影響度を評価し、対応策の検討を進めています。

ガバナンス・リスク管理

当社グループでは、気候変動がもたらすリスク・機会について、シナリオ分析を行い、当社グループへの影響度を評価しています。

シナリオ分析を通じて、影響度が高いと評価されたリスク・機会については、リスクマネジメントのサイクルに取り込み、経営トップのもと、対策の検討・実施や有効性のモニタリングを行います。

シナリオ概要

	概要	参考
2℃未満シナリオ	産業革命以前と比較して、気温上昇を2℃未満に抑えるシナリオ。 パリ協定などの持続可能な開発目標に向けて、厳しい法規制の導入と環境関連技術へ大規模な投資が行われる。	国際エネルギー機関(IEA) 持続可能な開発シナリオ(SDS)等
4℃シナリオ	産業革命以前と比較して、気温が4℃以上上昇するシナリオ。 環境関連の法規制の導入が遅れ、温室効果ガスの排出を抑えることができず、洪水や高潮等の異常気象が増加する。	国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)「RCP8.5」等

戦略

気候変動による事業活動への影響を分析するため、気候変動に関するシナリオ分析を行いました。シナリオ分析では、脱炭素化が実現するシナリオ(2℃未満シナリオ)と、気候変動が進行するシナリオ(4℃シナリオ)の2つのシナリオを基に、2030年時点で想定されるリスクと機会を洗い出し、当社グループへの影響度を評価しています。

2℃未満シナリオにおいて、影響が大きいと想定される移行リスクとして、カーボンプライシング、環境規制対応のための設備更新費用の発生、石油・石炭由来の原材料や燃料のコスト増加等が挙げられます。

4℃シナリオにおいて、影響が大きいと想定される物理リスクとして、台風・豪雨・洪水・高潮による工場等への被害増加が挙げられます。

一方で、想定される主な機会としては、脱炭素化に貢献しうる当社グループ製品(太陽電池やEV関連のファインカーボン製品、人造黒鉛電極、リチウムイオン電池負極材、炭化けい素繊維など)に対する需要拡大が挙げられます。

気候変動に関する主なリスクと機会

分類		リスク・機会	事業への影響	影響度 (2030年)
2℃未満 シナリオ	リスク	気候変動対応の不備・遅れ	• 化石燃料の使用や情報開示不足に対する投資家等からの批判により、投資撤退や株価下落が起こる恐れがある。	中
		カーボンプライシングによるコスト増加	• カーボンプライシング等、GHG排出量の規制の強化により、財務的な負担が増加する恐れがある。	大
		環境規制対応のための製造プロセス変更によるコスト増加	• 設備更新や製造プロセス改善に伴い、コストや作業負荷が増加する恐れがある。	中
		エネルギーコスト増加	• 燃料価格の高騰や再生可能エネルギー利用率の増加、再エネ賦課金の増加等の理由により、エネルギーコストが増加する恐れがある。	大
		物流コスト増加	• ガソリン等の価格高騰により、物流コストが増加する恐れがある。	中
		原材料高騰	• 原油・石炭等の原料価格が高騰し、財務的な負担が増加する恐れがある。	大
		革新技術の出現(脱炭素関連)	• 競合他社との競争により、市場の成長に対して売上が伸び悩む可能性がある。 • 次世代太陽電池の主流化により、シリコン溶解炉関連製品の需要も減少する恐れがある。	大
	機会	省エネ・再エネ関連製品の需要増加	• 太陽電池需要の増加に伴いシリコン溶解炉関連製品の需要が拡大する可能性がある。 • 航空機エンジンの燃費向上に貢献する炭化けい素繊維などの需要が拡大する可能性がある。	大
		人造黒鉛電極の需要増加	• 電炉需要の増加に伴い人造黒鉛電極の需要が拡大する可能性がある。	大
		xEV関連製品の需要増加	• xEV需要の増加に伴い、半導体・磁石などのファインカーボン製品やリチウムイオン電池負極材の需要が拡大する可能性がある。	大
4℃シナリオ	リスク	先進的対応による投資家等からの評価向上	• 気候変動への先進的対応に対する投資家等からの評価向上により、株価が上昇する可能性がある。	中
		豪雨・洪水等の異常気象	• 工場等において、洪水による浸水被害や風害等が発生し、操業に影響が出る恐れがある。	中

指標と目標

当社グループでは、日本政府が掲げる2050年カーボンニュートラル実現を踏まえ、GHG排出量削減の取り組みを進めています。GHG排出量がエネルギー投入量に概ね比例することから、エネルギー原単位を指標としたGHG排出量低減策の検討・モニタリン

グを行っています。また、個々のリスクおよび機会への対策に関する指標と目標については、リスクマネジメントの取り組みの中で設定・管理を行い、今後の情報の開示を目指します。

※ GHG排出量のデータ詳細はP36参照

財務情報

長期業績推移（連結決算）

年度		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績											
売上高	(百万円)	22,903	27,964	48,017	44,931	26,802	31,578	35,799	37,867	37,956	37,735
営業利益	(百万円)	△663	2,569	16,404	14,827	3,015	3,706	4,791	6,573	6,319	4,809
経常利益	(百万円)	△570	2,997	16,508	15,106	3,587	4,434	5,042	7,115	6,692	5,103
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	△5,413	2,961	10,292	9,700	1,810	2,729	3,194	4,050	4,078	4,830
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	2,370	3,876	12,633	4,792	3,853	7,551	5,798	3,189	5,234	6,319
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△6,136	△1,498	△2,051	△3,693	△4,716	△608	△1,601	△4,426	△5,546	△2,198
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,501	△1,349	△2,418	△2,996	△2,389	△3,762	△3,777	△2,614	△1,985	△1,265
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	10,408	11,441	19,602	17,707	14,455	17,720	18,177	14,382	12,154	15,035
研究開発費	(百万円)	295	341	368	418	406	368	369	403	578	669
減価償却費	(百万円)	2,342	1,570	1,529	1,847	2,193	2,385	2,484	2,666	2,986	3,534
設備投資額	(百万円)	3,678	1,468	2,713	4,456	3,572	1,812	2,463	2,754	6,261	3,926
財政状態											
総資産	(百万円)	53,895	57,656	73,598	77,939	70,930	72,692	74,181	78,466	82,348	85,607
自己資本	(百万円)	25,438	28,196	36,539	45,140	44,146	44,987	45,562	49,455	52,014	54,393
純資産	(百万円)	30,810	33,906	42,734	51,654	50,998	52,257	53,210	57,681	60,819	63,607
有利子負債残高 ^{※1}	(百万円)	14,938	14,394	13,248	12,027	11,987	10,567	9,092	8,854	9,212	10,331
1株当たり情報											
当期純利益 ^{※2}	(円/株)	△48.81	267.71	931.89	876.81	163.64	247.00	289.24	366.75	369.03	436.91
純資産額 ^{※2}	(円/株)	229.37	2,553.20	3,303.04	4,080.33	3,989.30	4,073.56	4,125.77	4,478.09	4,704.60	4,919.46
配当金 ^{※2}	(円/株)	5.00	50.00	100.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
財務指標											
ROA（総資産経常利益率）	(%)	△1.0	5.4	25.1	19.9	4.8	6.2	6.9	9.3	8.3	6.1
ROE（自己資本当期純利益率）	(%)	△19.0	11.0	31.8	23.8	4.1	6.1	7.1	8.5	8.0	9.1
ROS（売上高経常利益率）	(%)	△2.5	10.7	34.4	33.6	13.4	14.0	14.1	18.8	17.6	13.5
PBR（株価純資産倍率）	(倍)	0.88	2.09	1.37	1.11	0.98	1.03	1.03	1.02	0.96	0.92
自己資本比率	(%)	47.2	48.9	49.4	57.9	62.2	61.9	61.4	63.0	63.2	63.5
年度末株価 ^{※2}	(円/株)	227	5,070	4,025	4,105	3,945	4,170	4,205	4,385	4,395	4,415
配当性向	(%)	－	18.7	10.7	22.8	122.2	81.0	69.1	54.5	54.2	45.7
PER（株価収益率）	(倍)	△4.65	18.94	4.32	4.68	24.11	16.88	14.54	11.96	11.91	10.11

※1 借入金残高の数値を記載。 ※2 2017年7月1日を効力発生日として、10株を1株とする株式併合を実施しています。

従業員数

年度		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
連結	(人)	591	614	679	664	663	648	651	650	661	667
単体	(人)	148	169	154	180	182	175	178	181	185	187

財務情報

》連結貸借対照表

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
(単位：百万円)		
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	12,299	15,180
受取手形、売掛金及び契約資産	11,277	11,371
電子記録債権	1,927	2,254
商品及び製品	11,301	3,451
仕掛品	4,543	12,233
原材料及び貯蔵品	3,991	3,959
未収還付法人税等	27	20
その他	964	619
貸倒引当金	△12	△8
流動資産合計	46,319	49,082
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	7,509	7,644
機械及び装置（純額）	8,811	10,815
車両運搬具及び工具器具備品（純額）	784	775
土地	3,575	3,582
建設仮勘定	2,183	432
有形固定資産合計	22,863	23,250
無形固定資産	182	137
投資その他の資産		
投資有価証券	10,431	10,197
繰延税金資産	599	680
その他	1,953	2,262
貸倒引当金	△2	△2
投資その他の資産合計	12,982	13,137
固定資産合計	36,029	36,525
資産合計	82,348	85,607

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
(単位：百万円)		
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	3,435	2,906
電子記録債務	653	598
短期借入金	9,016	10,151
未払費用	504	718
未払法人税等	1,165	1,887
前受金	270	432
賞与引当金	237	222
役員賞与引当金	64	49
役員退職慰労引当金	－	10
受注損失引当金	－	16
その他	3,191	1,645
流動負債合計	18,538	18,639
固定負債		
長期借入金	196	180
繰延税金負債	1,570	1,124
退職給付に係る負債	698	758
役員退職慰労引当金	36	36
役員株式給付引当金	60	69
環境対策引当金	0	1
火災損失引当金	－	768
資産除去債務	62	62
その他	365	358
固定負債合計	2,990	3,360
負債合計	21,529	22,000

純資産の部		
株主資本		
資本金	7,402	7,402
資本剰余金	7,858	7,858
利益剰余金	34,454	37,074
自己株式	△1,969	△1,967
株主資本合計	47,745	50,367
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,921	3,022
為替換算調整勘定	336	1,028
退職給付に係る調整累計額	11	△25
その他の包括利益累計額合計	4,268	4,026
非支配株主持分	8,804	9,213
純資産合計	60,819	63,607
負債純資産合計	82,348	85,607

財務情報

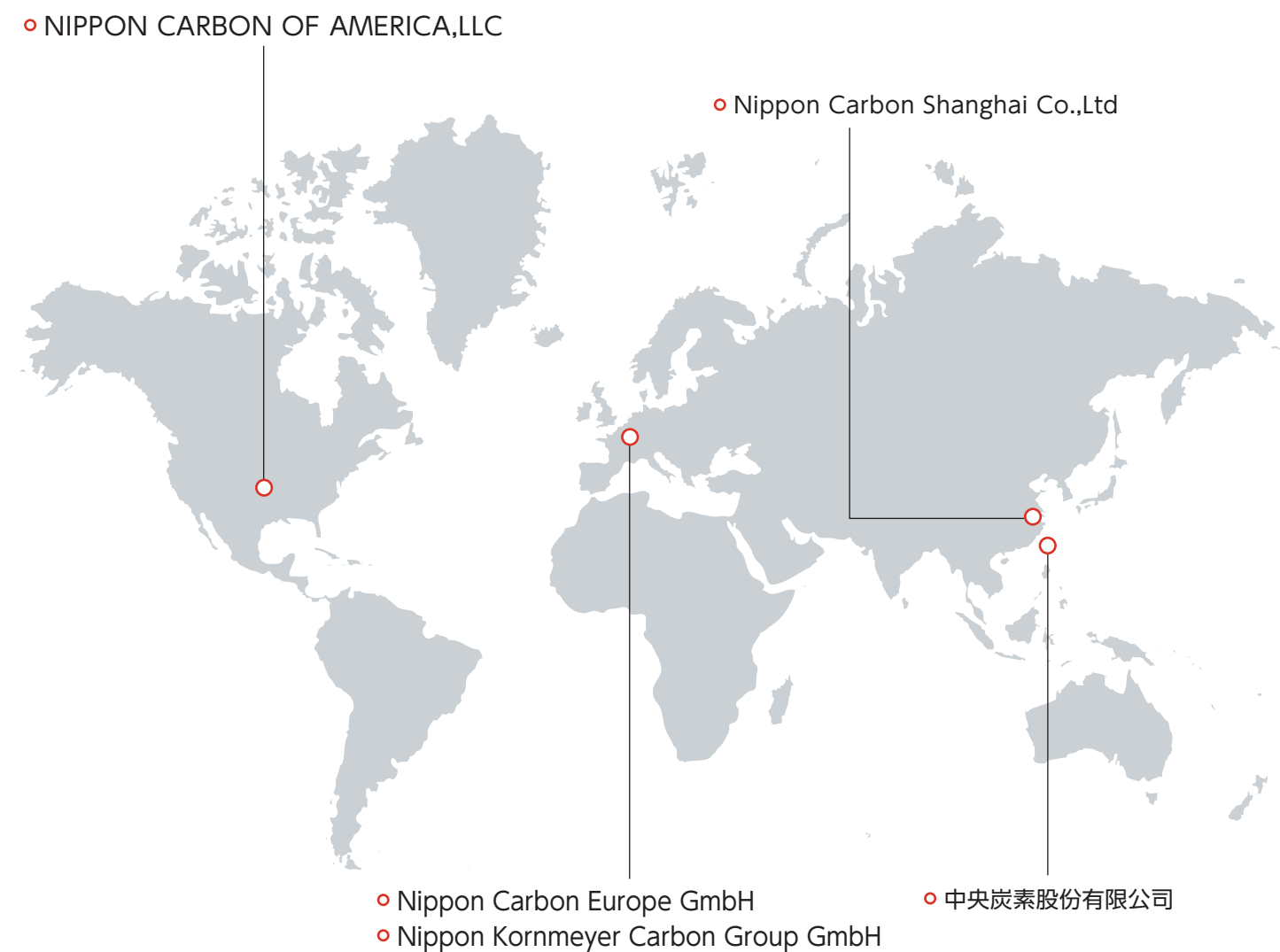
》連結損益計算書

	前連結会計年度 (自:2024年 1月 1日) (至:2024年12月31日)	当連結会計年度 (自:2025年 1月 1日) (至:2025年12月31日)
売上高	37,956	37,735
売上原価	26,471	27,477
売上総利益	11,485	10,257
販売費及び一般管理費	5,165	5,448
営業利益	6,319	4,809
営業外収益		
受取利息	11	9
受取配当金	256	361
為替差益	149	207
持分法による投資利益	166	100
受取保険金	－	43
その他	182	120
営業外収益合計	766	843
営業外費用		
支払利息	62	112
固定資産除却損	117	61
休止固定資産減価償却費	146	－
休止設備関連費用	－	270
その他	66	104
営業外費用合計	393	549
経常利益	6,692	5,103
特別利益		
有形固定資産売却益	196	－
投資有価証券売却益	6	3,530
特別利益合計	203	3,530
特別損失		
火災損失	－	803
特別損失合計	－	803
税金等調整前当期純利益	6,895	7,829
法人税、住民税及び事業税	2,104	2,586
法人税等調整額	△10	△145
法人税等合計	2,093	2,441
当期純利益	4,801	5,388
非支配株主に帰属する当期純利益	723	557
親会社株主に帰属する当期純利益	4,078	4,830

》連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自:2024年 1月 1日) (至:2024年12月31日)	当連結会計年度 (自:2025年 1月 1日) (至:2025年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	6,895	7,829
減価償却費	2,986	3,534
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	24	24
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	4	10
受取利息及び受取配当金	△267	△371
受取保険金	－	△43
支払利息	62	112
持分法による投資損益 (△は益)	△166	△100
固定資産売却損益 (△は益)	△196	△2
投資有価証券売却損益 (△は益)	△6	△3,530
火災損失	－	803
固定資産除却損	117	61
売上債権及び契約資産の増減額 (△は増加)	428	△357
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△891	244
仕入債務の増減額 (△は減少)	△843	△587
未払費用の増減額 (△は減少)	△130	213
前受金の増減額 (△は減少)	△184	161
未収入金の増減額 (△は増加)	△351	309
その他	△765	△385
小計	6,715	7,928
利息及び配当金の受取額	343	371
利息の支払額	△64	△113
法人税等の支払額	△2,321	△1,898
保険金の受取額	562	66
火災損失の支払額	－	△35
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,234	6,319
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△4,667	△5,501
有形固定資産の売却による収入	196	4
無形固定資産の取得による支出	△53	△27
投資有価証券の取得による支出	△1,032	△390
投資有価証券の売却による収入	9	3,716
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,546	△2,198
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	430	1,200
長期借入れによる収入	100	100
長期借入金の返済による支出	△171	△181
自己株式の純増減額 (△は増加)	42	2
配当金の支払額	△2,206	△2,206
非支配株主への配当金の支払額	△178	△178
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,985	△1,265
現金及び現金同等物に係る換算差額	68	25
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△2,228	2,881
現金及び現金同等物の期首残高	14,382	12,154
現金及び現金同等物の期末残高	12,154	15,035

会社情報 (2026年4月現在)



日本カーボン

- 本社
- 大阪支店
- 名古屋営業所
- 富山工場
- 滋賀工場
- 白河工場
- テクニカルセンター

関係会社 (国内)

- 日本テクノカーボン株式会社
- 日本カーボンエンジニアリング株式会社
- NGSアドバンスファイバー株式会社
- 株式会社 日花園
- 東邦炭素工業株式会社

関係会社 (海外)

- 中央炭素股份有限公司
- Nippon Carbon Shanghai Co.,Ltd
- Nippon Carbon Europe GmbH
- NIPPON CARBON OF AMERICA,LLC
- Nippon Kornmeyer Carbon Group GmbH

会社情報

会社概況 (2025年12月31日現在)

会社名	日本カーボン株式会社
創立	1915年12月20日
資本金	7,402百万円
決算期	12月31日
本社所在地	〒104-0032 東京都中央区八丁堀1-10-7 TEL. 03-6891-3730
ホームページ	https://www.carbon.co.jp

株式情報 (2025年12月31日現在)

証券コード	5302
発行可能株式数	40,000,000株
発行済株式数〔普通株式数〕	11,102,488株 (自己株式 730,016株を除く)
株主数	21,353名
上場取引所	東京証券取引所プライム市場
単元株式数	100株
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
お問合せ先	みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-8507 東京都杉並区和泉2-8-4 TEL. 0120-288-324 (フリーダイヤル)

大株主 (2025年12月31日現在)

氏名または名称	所有株式数 (百株)	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)	14,185	12.78
株式会社みずほ銀行	5,504	4.96
SECカーボン株式会社	4,442	4.00
日本生命保険相互会社	4,260	3.84
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,151	2.84
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-MERITZ	2,967	2.67
日本カーボン共栄持株会	1,554	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,434	1.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,187	1.07
株式会社三井住友銀行	995	0.90

(注) 1. 持株比率は発行済株式数から自己株式数 (7,300百株) を控除した上で計算しております。
2. 上記の他、株式給付信託 (BBT) が所有する当社株式456百株があります。

株主分布

