

中期経営計画

2025～2029年

2025年2月21日

東洋炭素株式会社

1. 中期経営計画 2025～2029年 P. 3

2. サステナビリティ P. 17

3. APPENDIX P. 21



1. 中期経営計画

2025～2029年

Point① FY2029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FY2028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） ※2024年2月公表の中期経営計画（2024～2028年）
- ・ 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

Point② 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

Point③ 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

Point④ 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

	FY2024	FY2025 (予想)	FY2029 (目標)	(参考) FY2028 (前回目標※1)
売上高	530億円	520億円	820億円	880億円
営業利益	122億円	100億円	220億円	220億円
営業利益率	23.1%	19.2%	27%	25%
ROE	11.2%	7.3%	12%	12%

▶ 為替レート

FY2024	151.6円/US\$	163.9円/€	21.0円/人民元
FY2025/FY2029	145円/US\$	154円/€	19.5円/人民元
FY2028（前回計画時点）	135円/US\$	149円/€	19円/人民元

▶ FY2029のEBITDA※2 約315億円（EBITDAマージン約35%）

※1 2024年2月公表の中期経営計画（2024～2028年）

※2 営業利益 + 減価償却費

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。その他用途含めFY2025に市場は緩やかに回復する見込み。
- ・AI・5G・データセンター・車載用等の需要により、中計期間中は継続的な成長を見込む。
 - 特殊黒鉛製品エレクトロニクス分野：Siウエハー製造部材
 - 複合材SiCコーティング黒鉛製品：Siエピタキシャル装置部材

SiC半導体 市場

- ・BEVの需要鈍化等によりFY2025のSiC半導体市場は調整局面に。
- ・従前のタイムラインより2年程度の遅れが見られるものの、市場回復を見込むFY2026後半以降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成長を見込む。
 - 特殊黒鉛製品エレクトロニクス分野：SiCウエハー製造部材
 - 複合材SiCコーティング黒鉛製品：SiCエピタキシャル装置部材

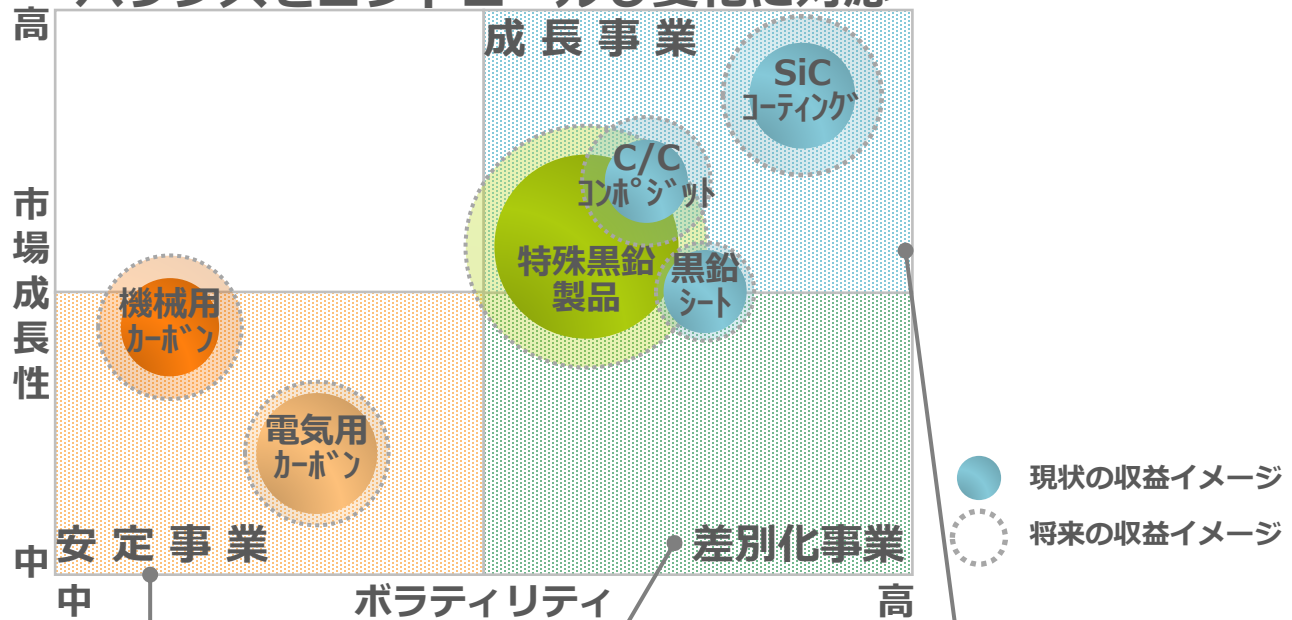
FY2029の半導体用途の売上高比率は5割程度の計画（FY2024と同水準）

- SiC半導体用途の需要は、FY2025の調整を経てFY2026後半以降に回復の見込み。その他用途は市場環境に大きな変化なく、特殊黒鉛製品エレクトロニクス分野・複合材SiCコーティング黒鉛製品は高成長継続

単位：億円	FY2024	FY2025 (予想)	FY2029 (目標)	CAGR 2024→2029	(参考)	
					FY2028 (前回目標※)	CAGR 2023→2028
特殊黒鉛製品	239	234	407	11.2%	419	11.8%
一般カーボン製品 (機械用カーボン分野)	40	38	48	3.6%	47	3.0%
一般カーボン製品 (電気用カーボン分野)	50	49	61	4.2%	73	10.6%
複合材その他製品	181	176	280	9.0%	312	17.3%
商品	18	21	22	4.3%	26	0.9%
合計	530	520	820	9.1%	880	12.3%

※2024年2月公表の中期経営計画（2024～2028年）

■ 事業環境に応じた機動的な戦略展開で事業ポートフォリオのバランスをコントロールし変化に対応



需要変動・収益性の変動が小さく、事業の安定性に貢献

- **機械用カーボン分野**
コスト競争力を高め、自動車用途および海外市場での拡販強化
- **電気用カーボン分野**
寄与度を向上させるべく強み（納期サービス）を活かし成長市場（アジア、家電・電動工具）でのシェア拡大を図る

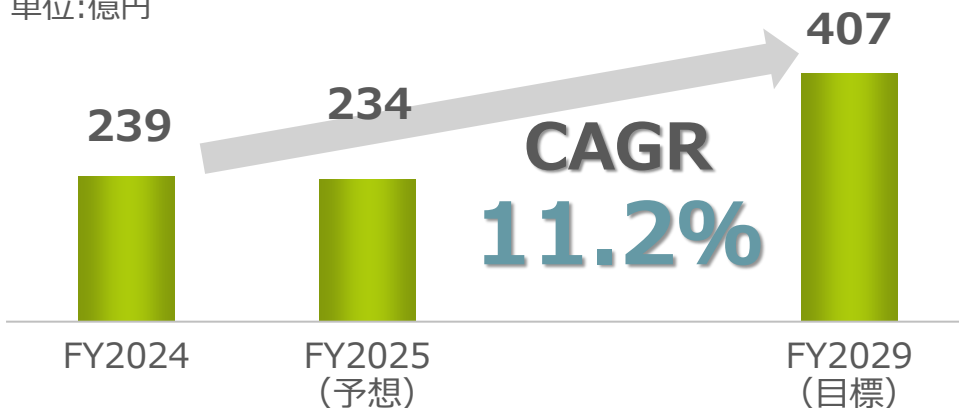
高付加価値領域にフォーカスした事業展開

- 品質要求の高い半導体等高付加価値領域のシェア拡大
- 汎用性の高い領域は、製造委託の活用などで、コスト対応力強化・国内製造負荷を軽減

収益をドライブする高成長事業

- 各製品の特徴・強みを活かした拡販推進
- **SiCコーティング黒鉛製品**：
生産能力の増強
 - **C/Cコンポジット製品**：
設計等の技術サービス力
 - **黒鉛シート製品**：
顧客カスタマイズ対応

単位:億円



▶ 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。

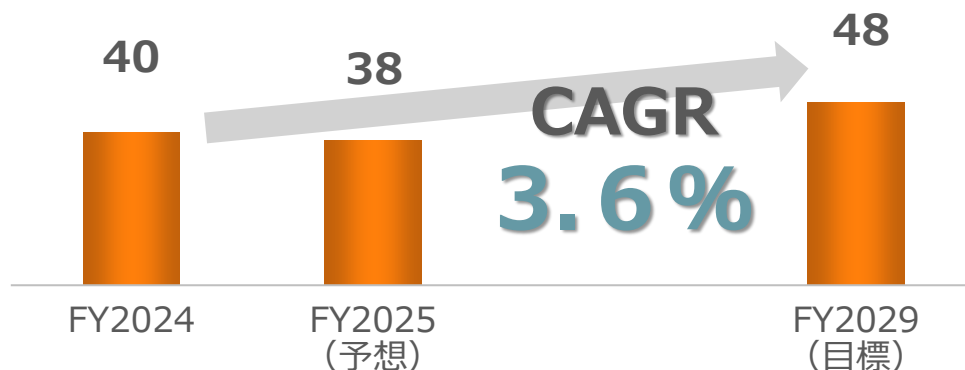
■ 一般産業分野

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。

単位:億円

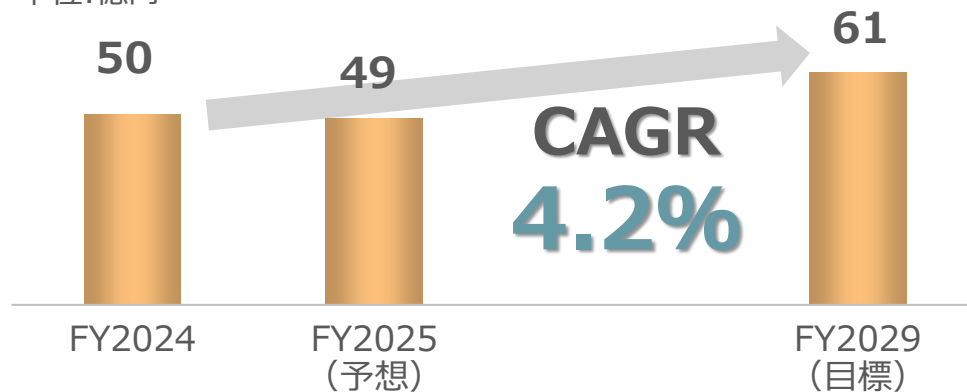


▶ 戦略

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。

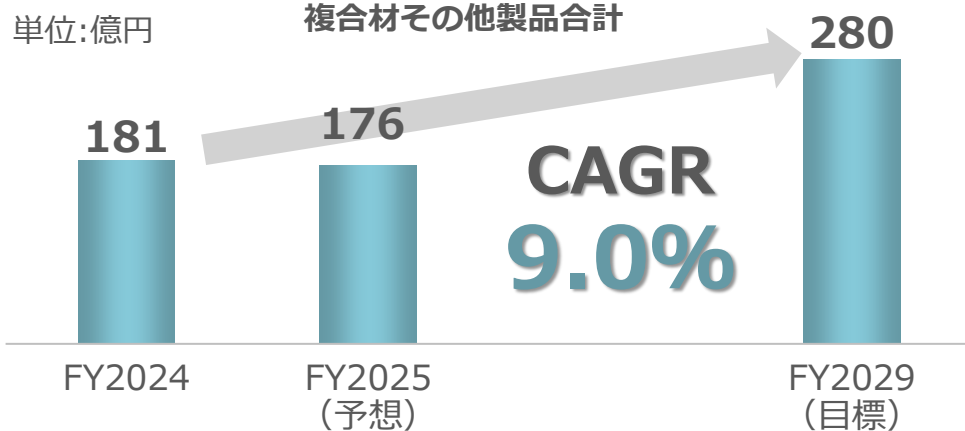
単位:億円



▶ 戦略

高品質と低コストを実現するべく、材料開発と自動化など生産技術を強化

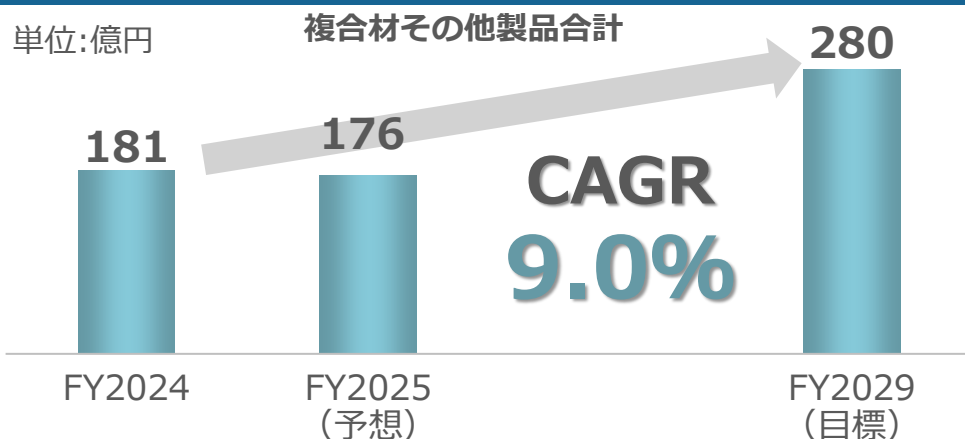
- ・家電/電動工具市場はFY2024にボトムアウトし緩やかな回復基調に。FY2029にかけても緩やかな成長が続く見込みで、納期やサービスの強みを活かし、グローバルで材料開発・生産等の体制を最適化を図ることで、シェア拡大を図る。
- ・自動車や産業用途については、xEVや再生可能エネルギー（風力・水力等）を中心に独自のエンジニアリングサービスの提供を推進するとともに、アライアンス含めた事業展開等も検討し、販売規模の引き上げを図る。



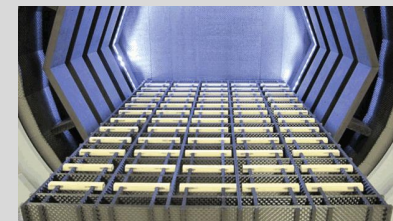
▶ 戦略

生産能力増強により、コア付加価値事業の売上高を5年で約2倍の規模に拡大

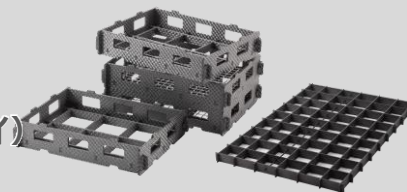
- ・ Siエピタキシャル向けは、主要顧客の技術要求に応え、グローバルでトップシェアの維持&拡大を図る。
- ・ SiCエピタキシャル向けは、xEV市場の調整によりFY2025は需要減も、FY2026後半以降需要回復の見込みで、既存の商流に加えユーザーの消耗品需要を取り込み、シェア維持&拡大を図る。
- ・ LED用は、主力の中国市場で量産タイプの大型MOCVD装置 (GaNエピタキシャル) をターゲットにシェア拡大を図る。
- ・ 需要回復期に備えSiC/TaCコーティング増強継続。業界トップクラスの能力で高シェア維持。
- ・ 10年先を見据え、品質に加え、コスト・生産性を追求した製造技術革新を推進。



黒鉛シート製品



C/Cコンポジット製品
(バスケット/ ベーストレイ)



▶ 戦略

■ 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化への追い風に。

■ 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

- 原料を手掛ける合併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。

■ 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

設備投資総額
(FY2025～FY2029)
570億円

主要な投資案件
稼働開始時期
増加能力 (比較年度)
ロケーション
投資額

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



Q3 (完了) Q1 (順次) Q1 (順次)

高純度化

1.9x
(vs FY2023)

日 (詫間事業所・いわき工場)・米・欧
110億円 (FY2025～FY2029)

SiCコーティング 黒鉛製品

3x
(vs FY2023)

Q3 (完了) Q3 (完了) Q1 (順次)
1.5x (vs FY2022) 2x (vs FY2024)
日本 日本
20億円 55億円*

TaCコーティング 黒鉛製品

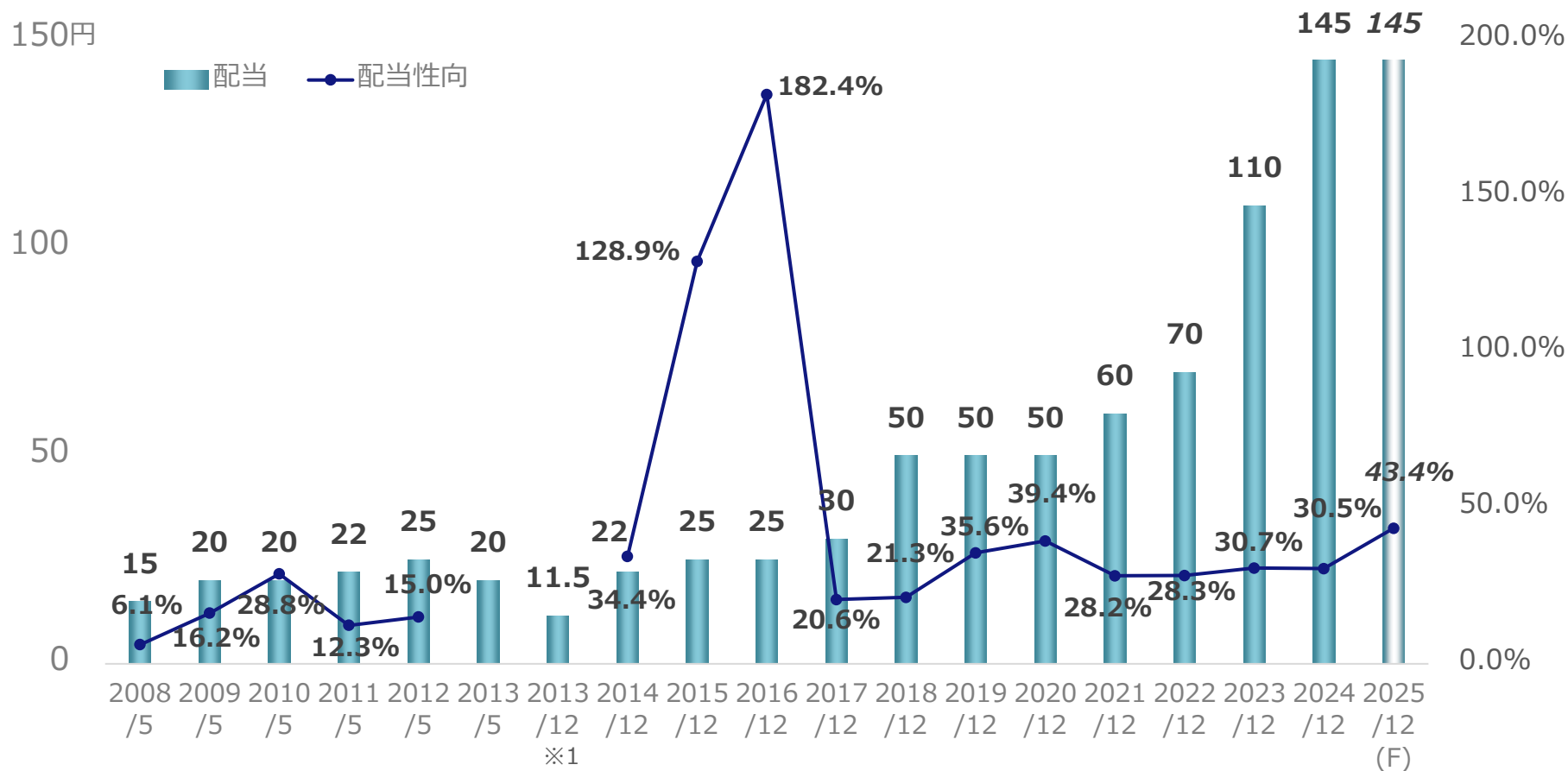
6x
(vs FY2023)

Q4 (完了) Q2 (完了) Q1 (順次)
2x (vs FY2023) 3x (vs FY2024)
日本 日本
金額非開示 金額*

※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。

▶ 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

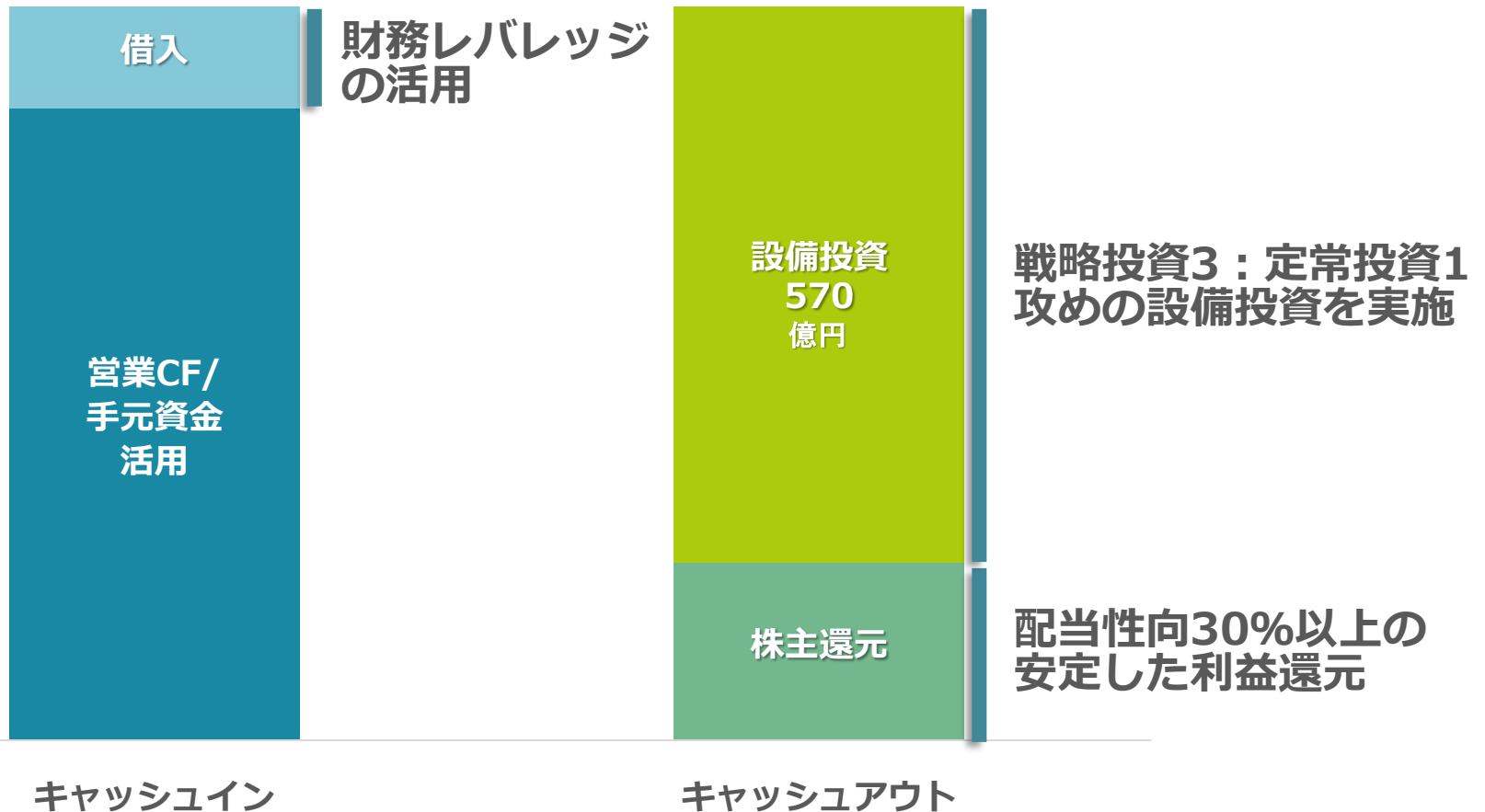
■ 継続的な利益成長を背景に、成長に向けた設備投資とのバランスを取りつつ 配当性向30%以上の安定的な株主還元を実施



※1 FY2013/12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（一部子会社は9か月）の変則決算となっております。

※2 FY2013/5およびFY2013/12は当期純利益がマイナスであったため、連結配当性向については記載しておりません。

- 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

2. サステナビリティ

■ ダブルマテリアリティ（環境・社会が当社に与える影響および当社が環境・社会に与える影響の両側面を重視）を採用

E



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
- ・製品を通じた温室効果ガス排出量削減への寄与
- ・地球にやさしい原材料の使用と調達リスクの回避
- ・各国の環境法規制への対応と環境負荷低減

E



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

- ・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
- ・高度化する品質要求への対応
- ・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

S



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
- ・全てのステークホルダーの人権向上
- ・人材育成/研修と教育
- ・人材の多様性の尊重

S

G



信頼される
企業活動の推進

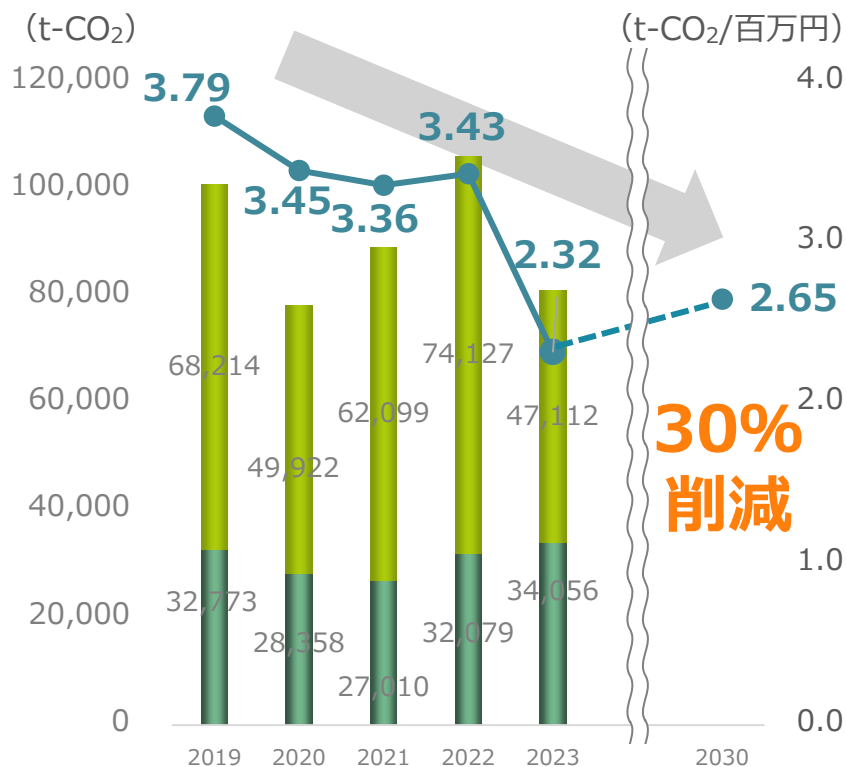
- ・コンプライアンス
- ・危機管理対応力の強化
- ・社会貢献活動の推進

※各項目とSDGsとの関連は弊社ホームページを参照ください <https://www.toyotanso.co.jp/sustainability/>

温室効果ガス（GHG）排出量 原単位における2030年削減目標（単体）

30%
(2019年度比)

■ GHG排出量の推移（単体）



■ 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	2023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 ₂ 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 (J-クレジット等) 購入 ・再生可能エネルギー由来電力 (太陽光発電等) 購入、導入
③エネルギー原単位の小さい焼成炉への転換	小	-	・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	-	・歩留まりの改善 ・炉詰指示のAI化

※年度目標達成レベルにおける「-」については、2024年度以降順次実施予定です。



環境貢献製品
売上高比率2030年目標（連結）

35%
(FY2024実績 29.7%)

分野	関連する用途・製品	構成比率※
省エネ	<ul style="list-style-type: none"> ・パワー半導体（シリコン・SiC）向け製品 ・LED（化合物半導体製造部材）向け製品 ・工業炉向け製品（C/Cコンポジット製品） 	<p>94% (84%)</p>
創エネ	<ul style="list-style-type: none"> ・風力・水力・地熱発電向け製品 ・太陽光発電向け製品 ・次世代原子炉向け製品 ・核融合炉向け製品 	<p>5% (15%)</p>
電動化	<ul style="list-style-type: none"> ・電動車向け各種ポンプ部品 ・燃料電池向け製品（触媒担持クノーベル®） 	<p>1% (1%)</p>

※ 上段：FY2024実績（）：FY2023実績

なお、最終市場が多岐にわたる一部製品・用途につきましては、環境貢献分野に該当する販売構成比率を各種統計情報に基づきアプリケーションごとに設定のうえ、各製品・用途の売上高に乗じて算出しています。



3. APPENDIX

■ 2030年経営Vision

「どこにもないものをつくる」という創業来のDNAとパイオニア精神を根幹に据え、一層の成長を遂げるべく、東洋炭素グループのありたい姿・チャレンジの方向性・社会に提供する価値を示す

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

会社方針



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

中期経営計画

売上高・営業利益推移

市場成長期
牽引用途次々出現

転換期～成熟期
各社増設 需給バランス変調

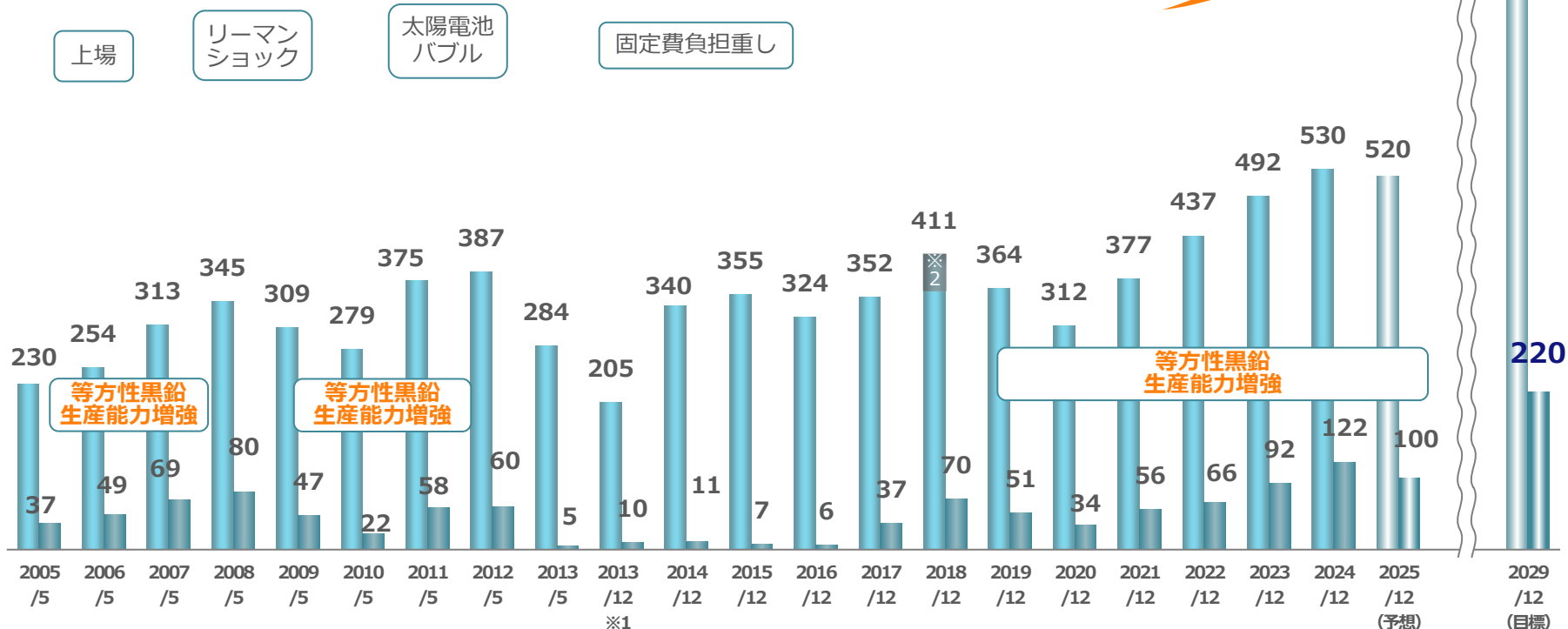
構造改革
経営体質強化

中期経営計画
2018年～

中期経営計画
2025～2029年

単位:億円

■ 売上高 ■ 営業利益



※1 FY2013/12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。

※2 FY2018/12の売上高には、中国高温ガス炉（HTR-PM）向けの売上高32億円が含まれております。

太陽電池

特殊/エレキ

複合材/CC

再生可能エネルギー機運の高まりや、米中貿易摩擦の影響などを受け、中国以外の地域でも生産再開/拡大の傾向。

自動車

特殊/一般

一般/機械用

一般/電気用

複合材/CC

複合材/シート

電動化の進展で、モーター使用数の増加・安全性能の強化など、電装関連市場は拡大。加えて、軽量化要求もあり、自動車部品へのカーボン採用ニーズが高まっている。一方、内燃機関からの切替えや使用部品の減少が影響を及ぼす市場も。

家電・電動工具

一般/電気用

新興国における可処分所得の増加・地方電化の進展、ライフスタイルの変化・家電の高機能化で、家庭用洗濯機や掃除機の需要増。電動工具も、家庭用や工場の設備投資などの需要が見込まれ、家電・電動工具市場とも緩やかに成長。

Si (シリコン) 半導体の製造工程



使用される黒鉛製品

単結晶シリコン製造装置部材



特殊/エレキ

るつぼ・ヒーター・各種治具

複合材/CC

るつぼ

複合材/シート

保護材

SiC結晶製造装置部材



特殊/エレキ

炉内部材

エピタキシャル成長装置部材



複合材/SiC

サセプター

結晶成長
(SiCインゴット製造)

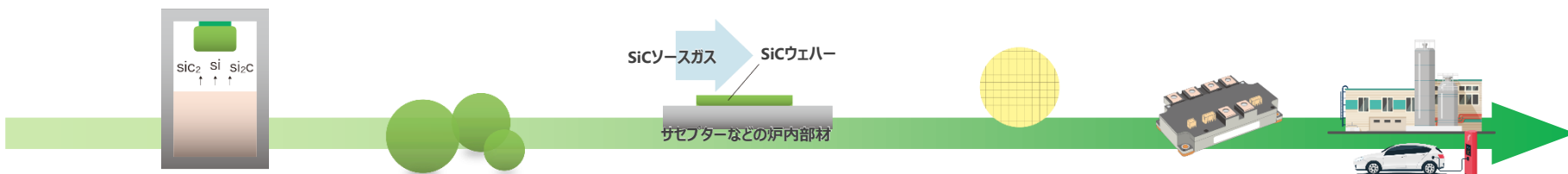
ウエハー
作製

エピタキシャル
成長

ダイシング

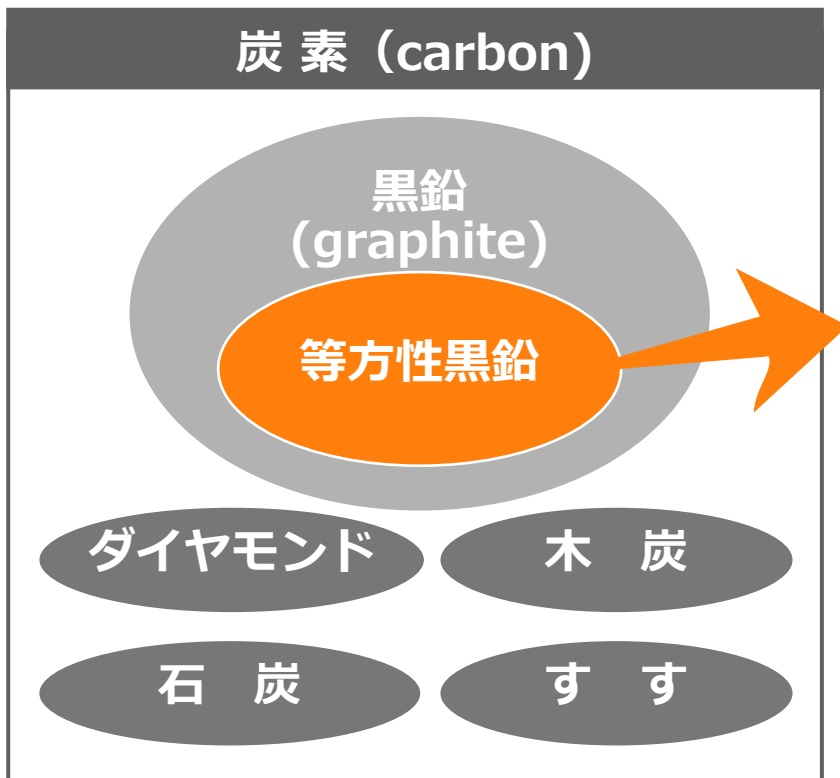
モジュール化

アプリケーション



SiC 半導体の製造工程

等方性黒鉛の特性



黒鉛の特性

耐熱性が高い
熱伝導性および電気伝導性に優れる
軽量で加工が容易
摩擦、摩耗が起こり難い



- 熱膨張性などの特性がすべての方向に均一
➢ 温度変化で黒鉛部材の損傷が起こりにくい
- 微粒子構造で高密度・高強度
➢ 低消費
- 材料の特性バラツキが非常に小さい
➢ 顧客の安定生産・歩留り向上に貢献



ハロゲンガス雰囲気中で熱処理し黒鉛材料に含まれる不純物を除去

純度が高く高温下で品質が安定している
= 半導体の製造工程に必要不可欠

SiCコーティング黒鉛製品の特長

SiCコーティング黒鉛製品

SiCコーティング

等方性黒鉛

※熱CVD(Chemical vapor deposition)
にて黒鉛表面に緻密なSiC膜を被覆

SiC
膜の
特性

耐酸化性・耐食性・耐薬品性に優れる
非常に硬い膜であり、高温で安定
黒鉛基材とともに高純度
熱伝導が高く、均熱性に優れる

- 緻密なSiC膜を被覆
 - 黒鉛粉の離脱や飛散、黒鉛基材からのガスや不純物の放出を防止
- 高温化で使用可能な材料設計
 - SiC膜と同等の温度変化をする黒鉛基材を選定する事でSiC膜のクラックや剥離を防止し、高温下でも高い寸法精度を維持

+

半導体製品の品質に影響を与えない材質(Si:シリコンとC:カーボン)

等方性黒鉛よりも純度が高く、高温下で品質が安定している
= 半導体の製造工程に必要不可欠

東洋炭素は 顧客に寄り添った技術開発で 社会課題の解決に貢献します



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 東洋炭素はSDGs達成の貢献を目指します。

エレクトロニクス

- 【半導体】結晶成長用部材
ウェハー処理用部材
- 【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
次世代原子力発電炉心材
- 【燃料電池】触媒担体



モビリティ

- 【電車】パンタグラフ用すり板
- 【航空機】エンジンパーツ製造
(放電加工電極・熱処理用治具)
- 【自動車】燃料ポンプ用カーボンブラシ
ガスケット



社会インフラ

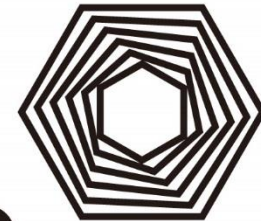
- 【通信】光ファイバー製造用部材
ケーブル製造用部材
- 【一般産業用】バックキ
ンシールリング軸受



ライフサイエンス

- 【医療】CT装置ターゲット材
分析カラム充填材
- 【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





TOYO TANSO

Inspiration for Innovation

(注) 本資料の業績見通し・事業計画等の記載は、開示時点で入手可能な情報や経済環境予想等の仮定に基づき作成したものであり、実際の結果は、今後発生する様々な要因により、見通しや計画等と異なる場合があります。

<お問合せ先>

東洋炭素株式会社 広報・IR担当

TEL : 050-3097-4950(代)

E-mail : ir@toyotanso.co.jp