

中長期経営方針

2030 Make Real

～中期経営計画の見直し～

2026年4月

東証スタンダード **5304**

SECカーボン株式会社

これまでの経緯と現状認識

再掲

2025/3期
決算開示資料

サステナブル2026持続的成長へ

売上高
営業利益
ROE

第8次中期経営計画

2024/3期	
目標	実績
340億円	373 億円
60億円	102 億円
6.5%以上	10.8%

第9次中期経営計画

2026/3期 見通し	2027/3期 目標
292億円	440 億円
39億円	80 億円
4~5%	8%

中期経営目標

2030/3期 目標
540 億円
100 億円
8~10%

計画策定後の事業環境変化

アルミニウム製錬用 カソードブロック	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新規製錬所の建設プロジェクトの延期 ▶ アメリカ関税政策の直接影響ないが、間接影響不透明
人造黒鉛電極	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 粗鋼生産量低水準 ▶ 中印メーカーの安価電極流入による市況悪化 ▶ アンチダンピング措置発動による中国品輸入抑制は好材料
特殊炭素製品	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 非鉄金属向けの回復鈍い
ファインパウダー	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自動車、家電向けの回復鈍い
為替 (円/USD)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 足下は140円/USD。25/3期以降に円高基調に転換

経営課題

- 販売量減少に伴う固定費負担の軽減
- 現行製品以外の新製品の開発
- 厳しい環境下でも選ばれる高品質製品の提供
- M&Aを含めた戦略投資の実現

再掲

2026/3期2Q
決算開示資料

2026/3期通期決算発表までに、第9次中期経営計画を見直し

計画策定後の事業環境変化を織り込み、
より戦略的なアプローチを導入の予定



以下を基本骨子とする施策の導入を検討中

①



営業力の強化

②



製品ラインナップの拡充

③

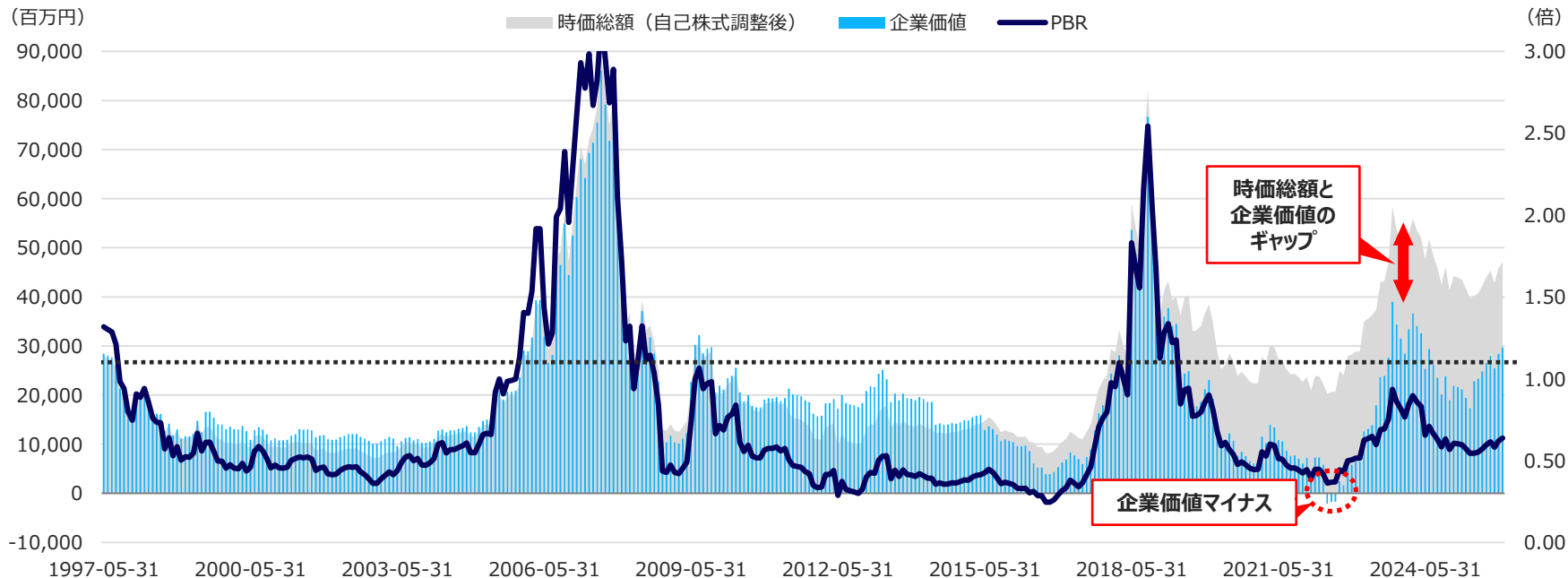


M&Aを含めた戦略投資による
次世代ビジネスの開拓

市場評価の現状認識：資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

- PBR1倍以下が継続し、収益力や資本効率が十分な水準に達していない状態。資本効率を意識したBS経営の見直しが課題
- また、2019年以降、時価総額と企業価値のギャップが拡大。企業価値は時価総額から時価総額に純有利子負債を加えた数値で定義されるが、2022年5～7月には手元資金の積み上がりに株価低迷も重なって、企業価値は一時的にマイナスとなる瞬間も発生

※ 企業価値 = 時価総額 + 純有利子負債



過剰な自己資本

自己資本比率 **88.0%**
(2026/3期3Q末実績)

停滞する資本効率

ROE **7.8%**
(2025/3期)
資本コストを下回るリターン

市場評価の乖離

PBR1倍割れの継続
(PBR**0.74x**)
※2026年4月9日時点終値基準

厳しい事業環境

カソードブロックの需給は
当面緩和傾向

中長期経営方針 2030 Make Real

Make Realの趣旨

中長期経営方針は2030年度迄に「実現させる」決意

中長期経営方針 2030 Make Real の概要

- 激変する外部環境に鑑み、3か年の中期計画は取止め、中長期経営方針の着実な実践に軸足
- 最重要KPIとしてROEを掲げ、資本効率を重視。資本効率の改善に繋がる施策の実行により、企業価値の拡大（= PBR1倍超の市場評価）の早期実現を目指す

旧計画・目標

第9次中期経営計画

	2026/3期 見通し	2027/3期 目標
売上高	292億円	440億円
営業利益	39億円	80億円
ROE	4~5%	8%

中期経営目標

2030/3期 目標
540億円
100億円
8~10%

3年間の中期計画は廃止

〔 中長期経営ビジョン、
中長期経営目標と統合 〕

中長期経営方針

2031/3期 目標

ROE 12%

- ① 成長戦略の強化
- ② 資本政策の推進
- ③ 経営体質の強化

- 2030年度までにROE **12%**への到達を急ぐ。基本方針は、

① 成長戦略の強化

② 資本政策の推進

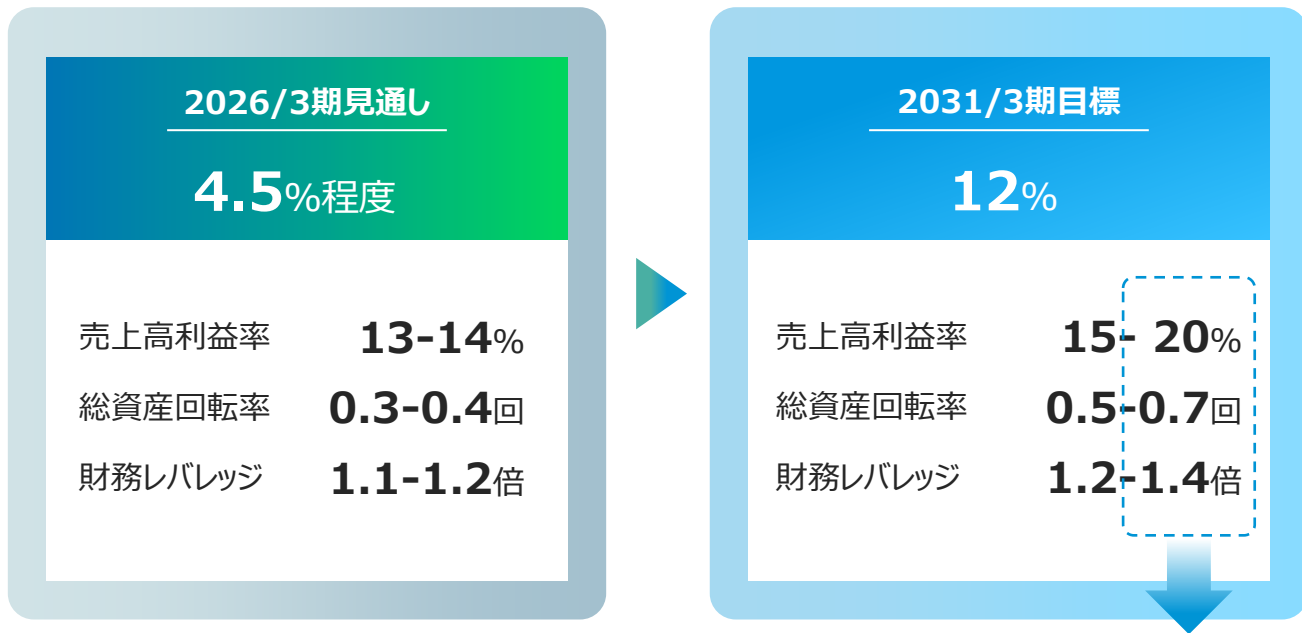
③ 経営体質の強化

の3本柱

- 同時に、普遍的かつ恒常的な経営方針として、サステナビリティ経営の推進を継続する

ROE水準の引上げ

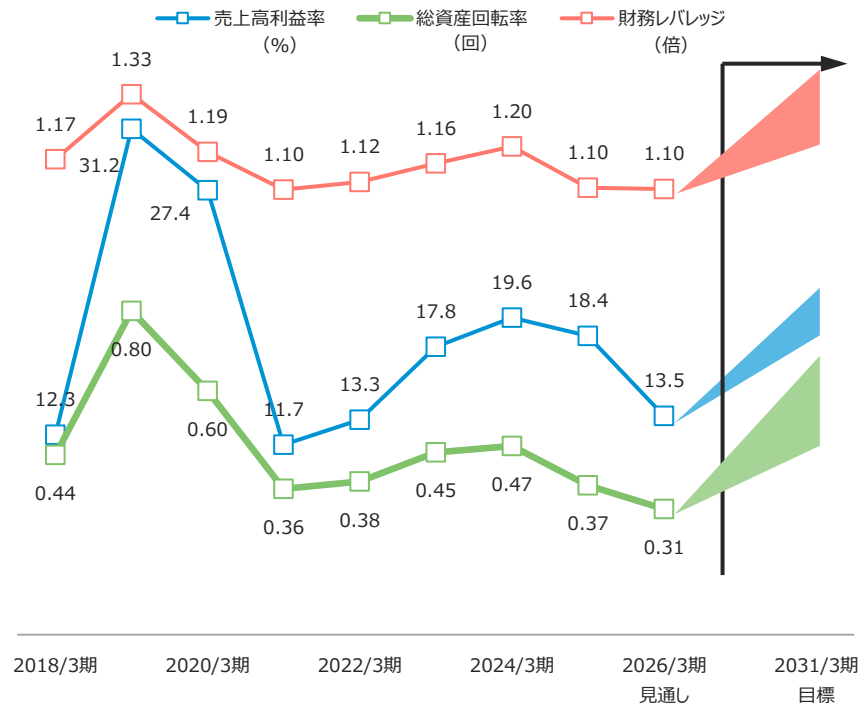
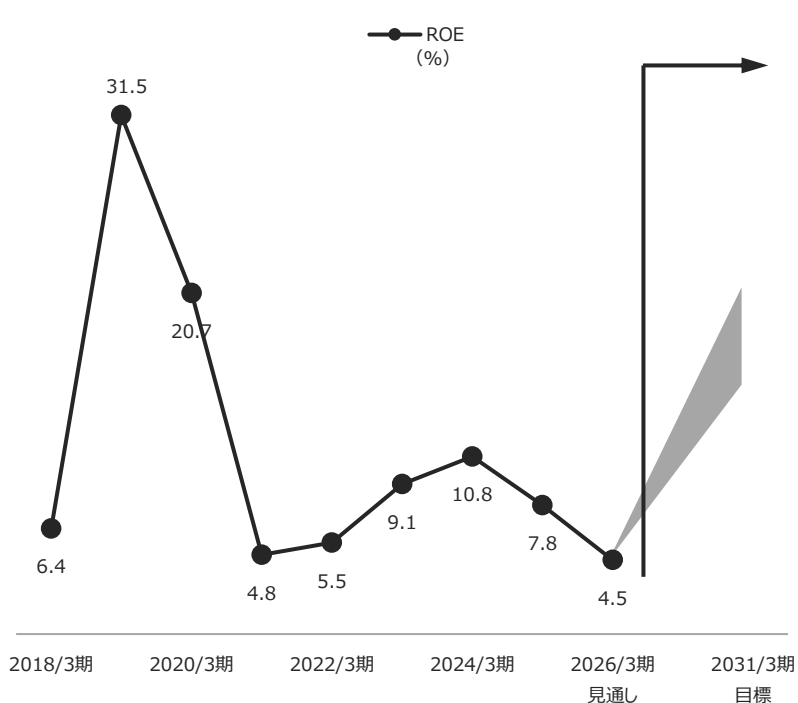
- ROE引上げに向けて、3つの構成要素に分解して改善を推進
- 構成3要素全てで想定の上限に肉薄できれば、ROEは計算上12%超まで引上げが可能。想定未達リスクを勘案しても、ROE12%の実現は十分射程圏と認識

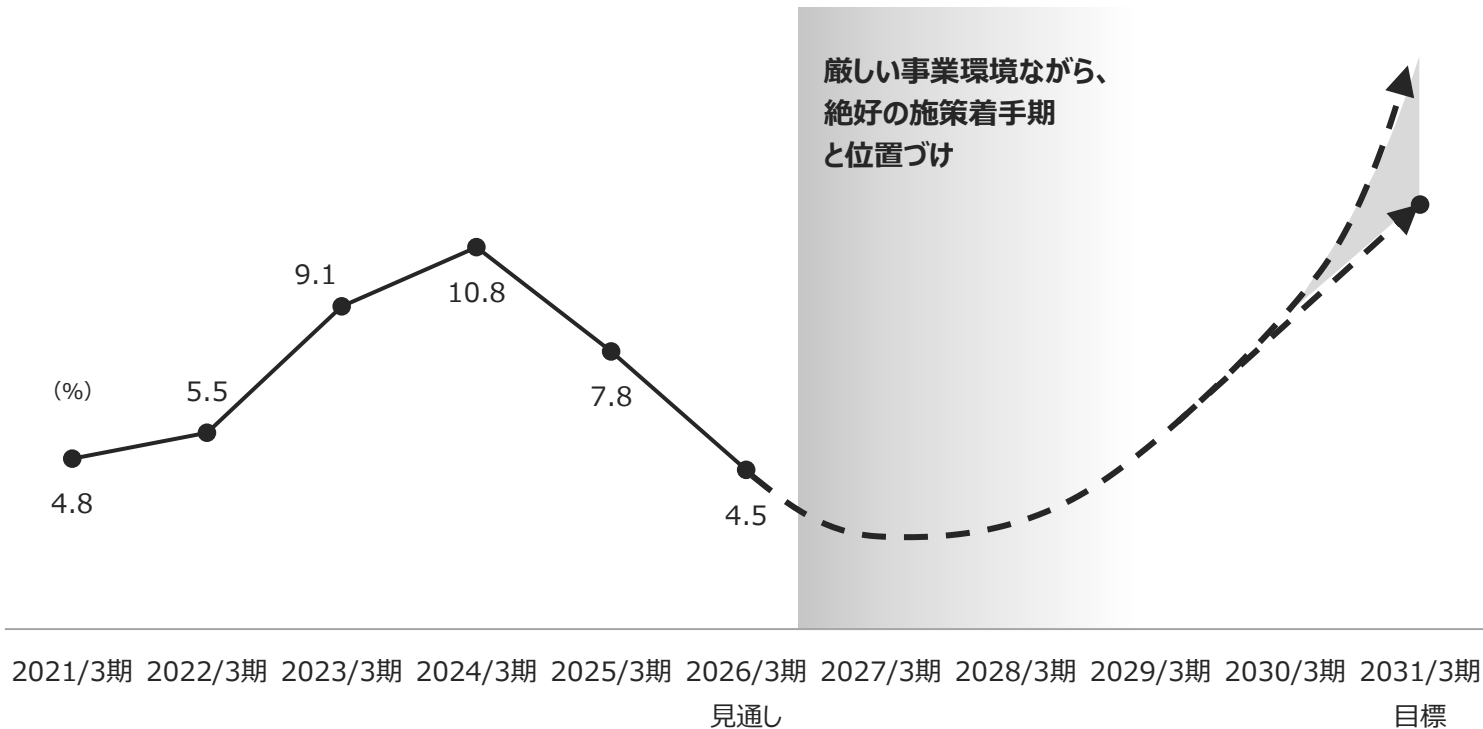


3要素全てで想定上限に近づけることができれば、
ROEは**12%**超に到達も可能

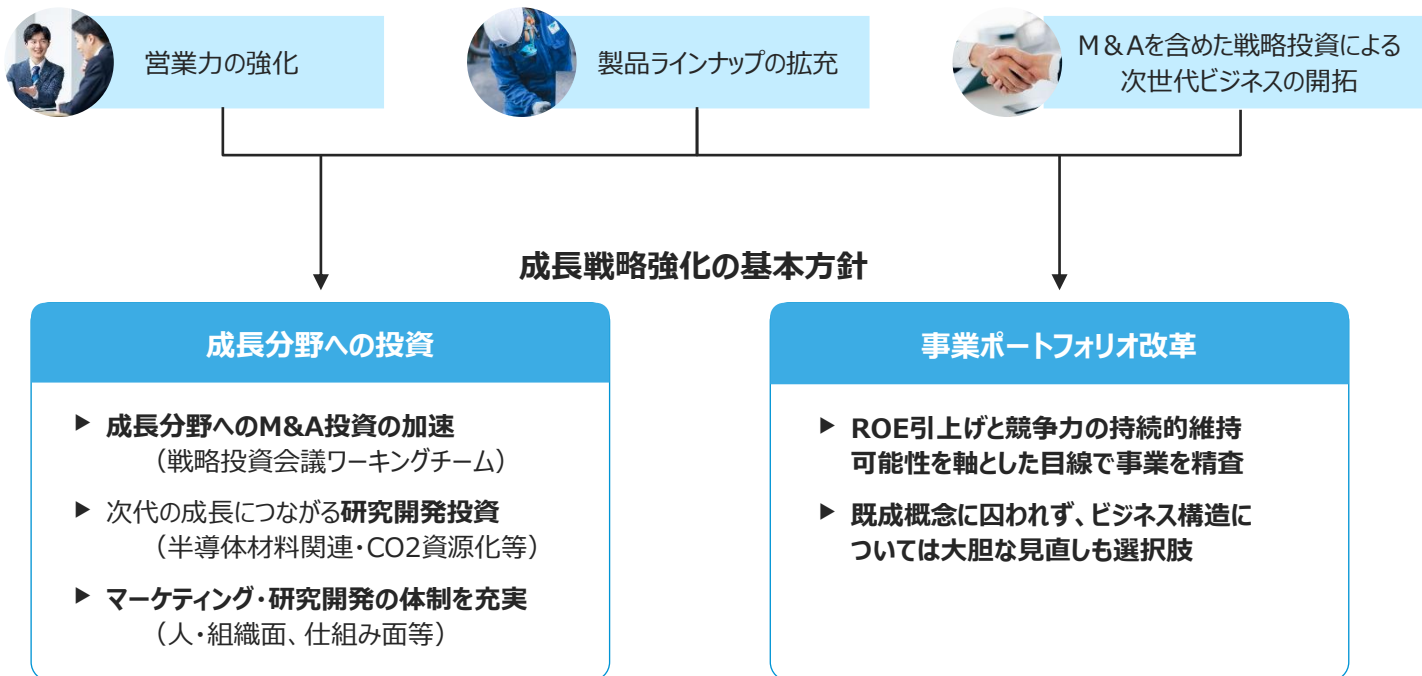
ROE要因別の推移と今後の目標

- 直近のROEは2桁を維持できない状況で推移。特に利益率の低下がROEの重石となる傾向が顕著
- 中長期経営方針では、利益率改善を図ることに加え、資産回転率の改善と財務レバレッジの修正（最適資本構成の模索）を牽引役にROEの水準引上げを図る





施策の基本骨子

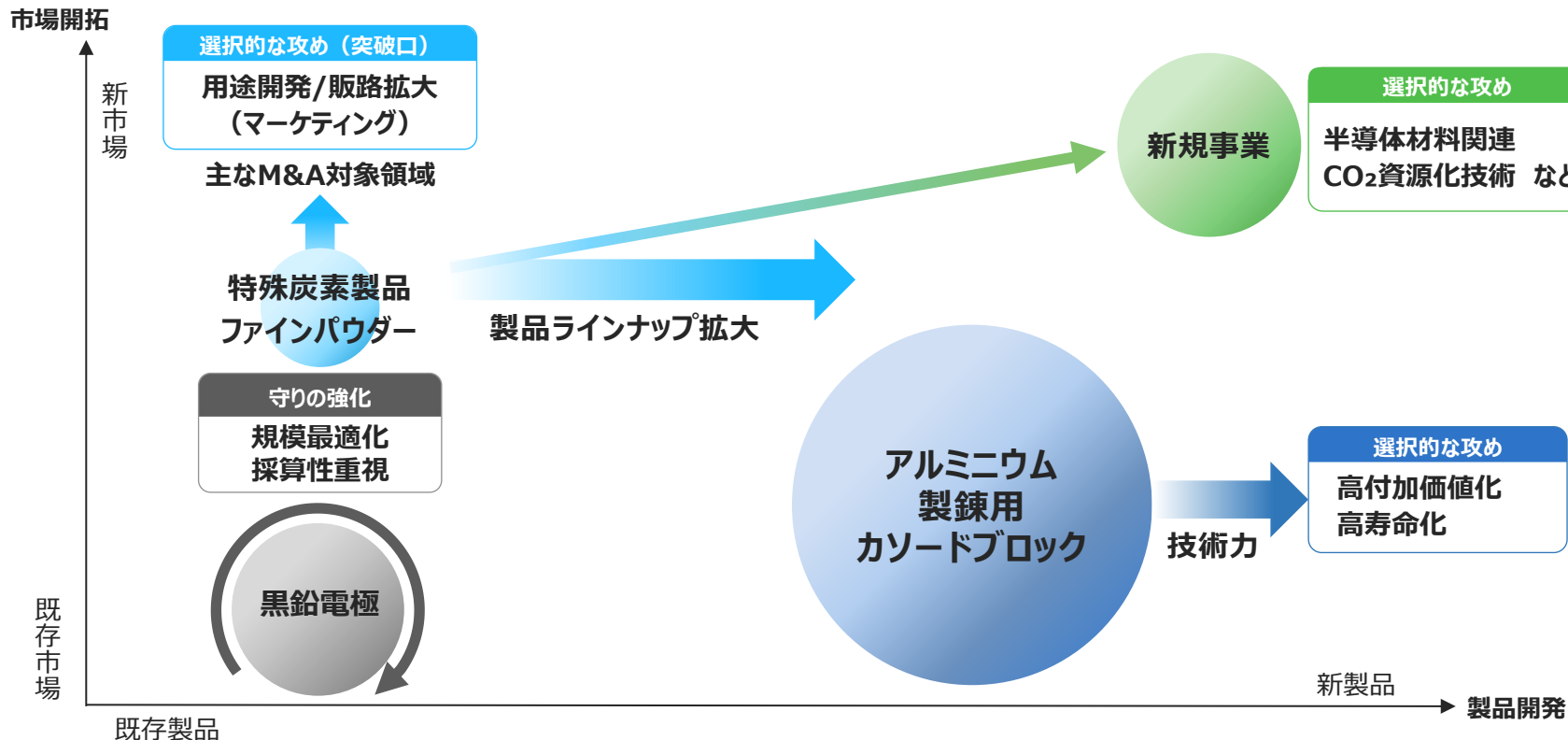


3つの基本骨子を2つの基本方針に落とし込み、成長を追求



事業部門	現状認識	方針	事業戦略/目標
アルミニウム製錬用 カソードブロック	<ul style="list-style-type: none"> 中国企業参入による競争環境激化 アルミ製錬所の電力調達問題による需要鈍化 	シェア維持	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 中国企業が参入困難な高品質製品に特化 ▶ 付帯製品・サービスの充実による付加価値向上
人造黒鉛電極	<ul style="list-style-type: none"> 国内粗鋼生産は大きく水準低下 電炉生産比率の上昇傾向は鮮明 	規模最適化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内安定販売、輸出は採算性重視、固定費（設備・人員）最適化 ▶ 成長分野（30～32インチ太物電極）の量産基盤構築
特殊炭素製品 ファインパウダー	<ul style="list-style-type: none"> 特定分野で自社が価格決定力を持つ高収益製品 市場規模小さく、需要の伸びも期待未達 	事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> ▶ プロダクトアウトの発想から、顧客へプロセス改善提案・新規用途提案へと方向転換 ▶ 販路拡大に向けての営業力強化、製品ラインナップ拡充
その他新規事業	<ul style="list-style-type: none"> 外部パートナー探索・顧客との共創を継続 キーワードは「長期テーマ」、「協業前提」、「研究開発型の探索領域」 	注力	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 半導体材料関連技術の深掘 ▶ CO₂資源化技術の推進

“守りを強化しつつ、選択的な攻めへ移行するフェーズ”



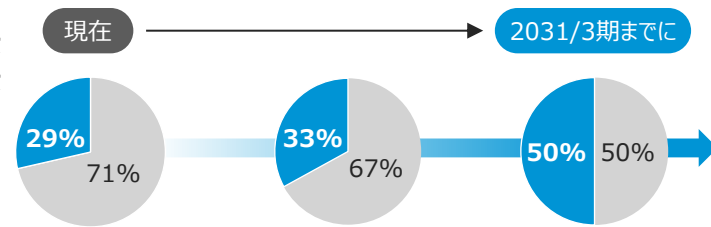
② 資本政策の推進

- 業績の回復が当面見込み難い現状では、BSマネジメント及び投資規律の徹底が非常に重要
- 施策の柱は、政策保有株処分の推進と、そこで得られたキャッシュによる自社株買いを含めた株主還元への充当
- 併せて、安定株主からの株式放出の受け皿として、個人株主層の拡充を推進

施策と目標・基本方針

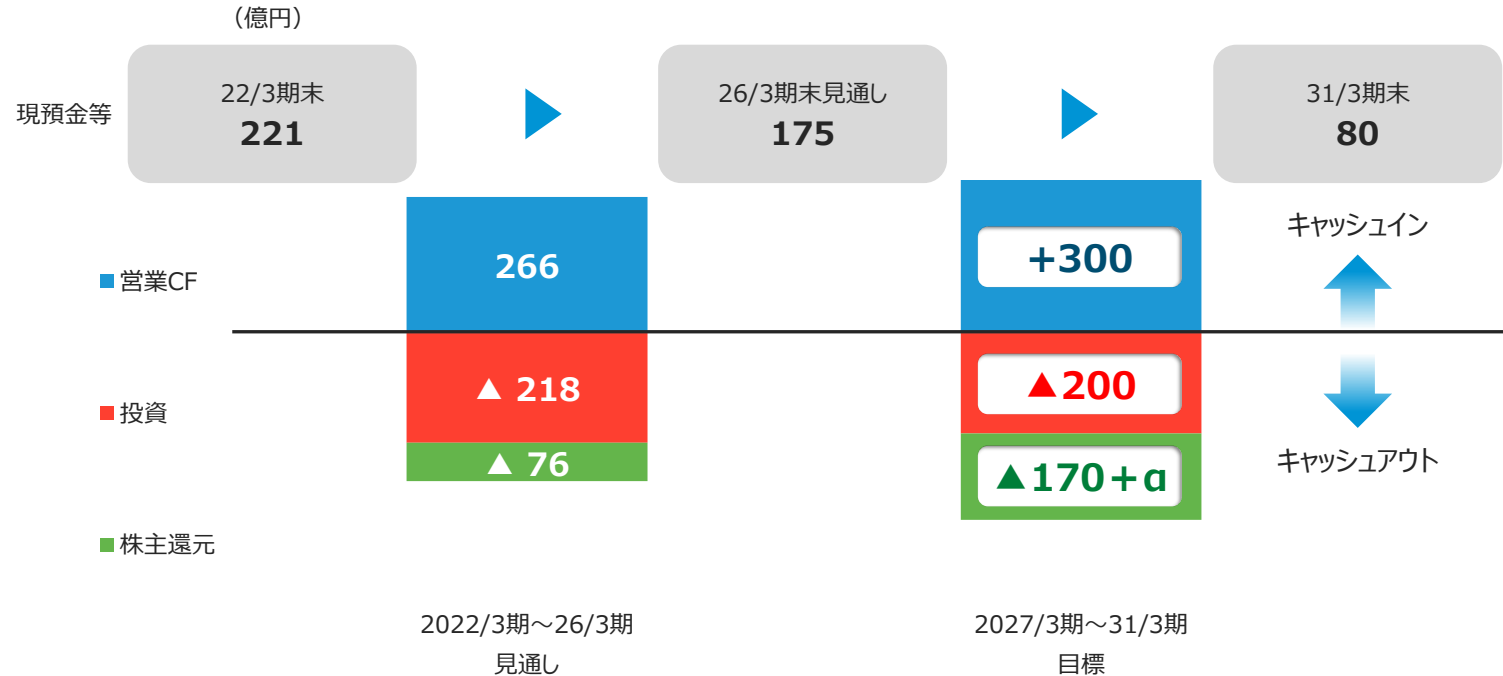
施策	目標	ROE12%目標	基本方針
資本効率の向上	ROE 12%	利益率目標 15~20% 総資産回転率 目標 0.5~0.7回 財務レバレッジ 目標 1.2~1.4倍	基本方針 ① 営業力強化・顧客満足度向上等による売上拡大 ② 収益力ある製品別ポートフォリオ構成 ③ 収益力増強が見込める投資案件への投資 ④ コスト削減 ① 保有資産（含政策保有株/遊休土地等）の圧縮 ② 不採算事業の見直し ③ 運転資金圧縮（CCC改善）によるCF創出力の強化 ① 配当により自己資本を最適化 ② 自己株式取得により自己資本を最適化 ③ 成長投資案件があれば財務の健全性が保てる限度で負債も活用
政策保有株処分	純資産比 20% 未済		
自社株買い	向こう3年で 70 億円分を目安に実施		
当面の配当方針	通期 100 円配当/配当性向 30% で高い方		
株式の流動性向上	流通株式比率 35% 以上		

③経営体質の強化

	基本方針	取組内容
ガバナンス強化	① 機関設計の見直し ・社外取締役の増員 社外取締役比率を現行29%から速やかに1/3超えへ引き上げ、将来的に50%を目指す	 <p>■ 社内取締役 ■ 社外取締役</p> <p>現在 → 2031/3期までに</p> <p>29% (71%) → 33% (67%) → 50% (50%)</p>
	② 投資規律の徹底	ROE12%の達成に資する投資判断基準・審議体制を整備
	③ IR活動の推進	ステークホルダーとの面談機会を増加するとともに、対話チャネルの多様化
モノづくり力の強化	① 品質・設備管理のレベルアップ ② 開発機能強化 ③ コスト削減 ④ 原料調達の最適化	① 顧客満足の向上と安定供給に向け、品質および設備管理の高度化を進める ② 質・量の両面から持続可能な技術開発戦略を推進する ③ 全社で継続的なコスト削減活動を進める ④ 原料の安定調達と調達先多様化を進め、リスク低減とコスト競争力強化を図る
人材戦略強化	① 採用・配置・育成の最適化	採用・配置・育成に対する当社のあるべき姿を再定義し、現実とのギャップを埋める人事戦略を進める
IT基盤強化	① IT改革推進	IT基盤の再構築とデジタル活用の推進により、業務基盤を高度化

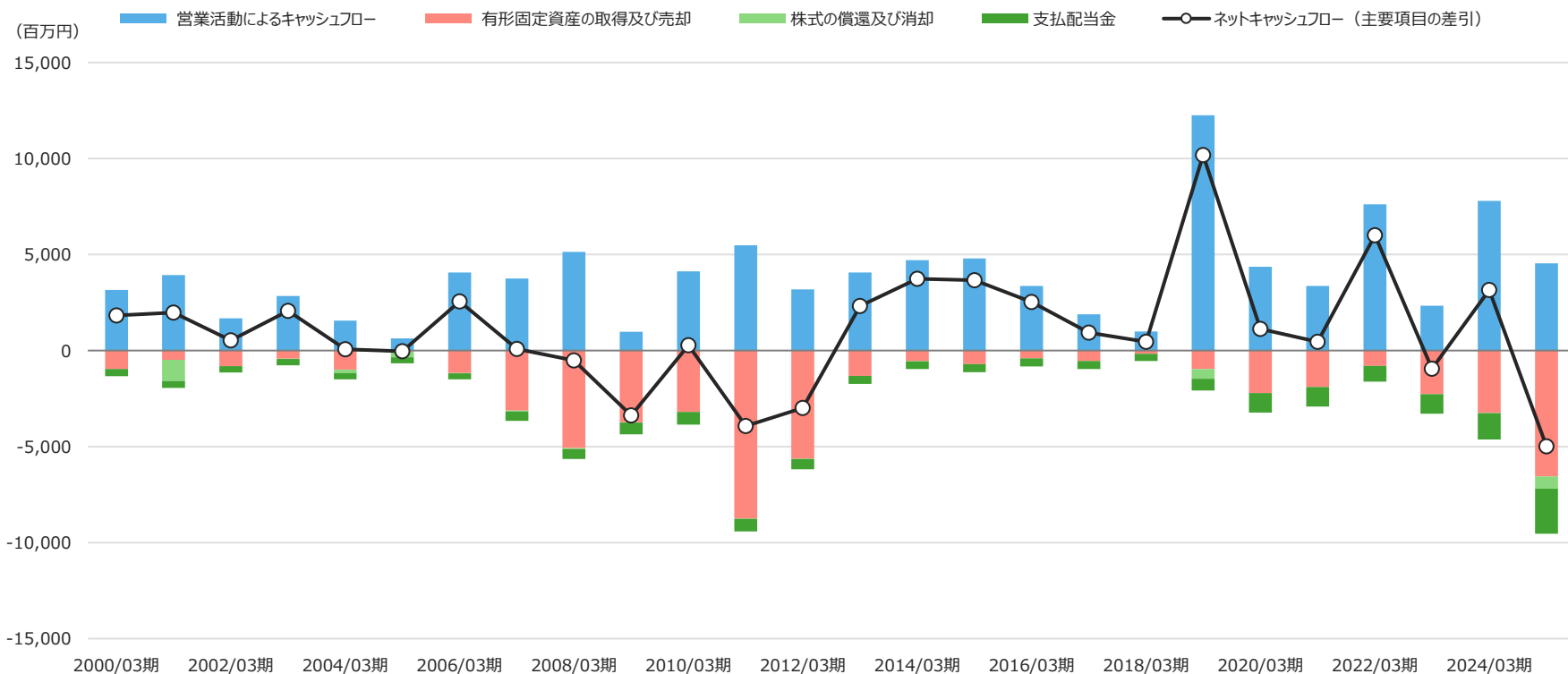
キャッシュアロケーション計画

- 現行の現預金および営業CF、政策保有株式の売却資金を原資として、投資規律を前提とした成長投資と株主還元を両立
- 投資機会状況に応じ、資金配分は柔軟に見直しを行う
- M&Aも選択肢としては排除せず。対象としては特炭および新規事業領域を想定



(ご参考) キャッシュアロケーション推移

- 営業CFを中心にキャッシュを継続的に創出してきた
- 積み上がった内部留保について、投資規律を前提とした成長投資と株主還元によりメリハリを付けてアロケーション



サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

E

環境

- ・サプライチェーン全体でのCO₂排出削減
- ・カーボンニュートラルに貢献する製品開発・上市



S

社会

- ・多様性の尊重と人財育成
- ・地域社会への貢献



G

企業統治

- ・ガバナンス強化
- ・ステークホルダーとの対話促進



- ・当社グループの持続的成長に向けた重要課題をサステナブル重要テーマ（マテリアリティ）として設定
- ・マテリアリティの推進が企業価値向上に欠かせないと認識のもと、当社グループにおける重要課題の解決に向けた取組みを進める



ご留意点

本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

お問い合わせ先

SECカーボン株式会社 総務広報部

06-6491-8600（代表）

<https://sec-carbon.com/contact/>