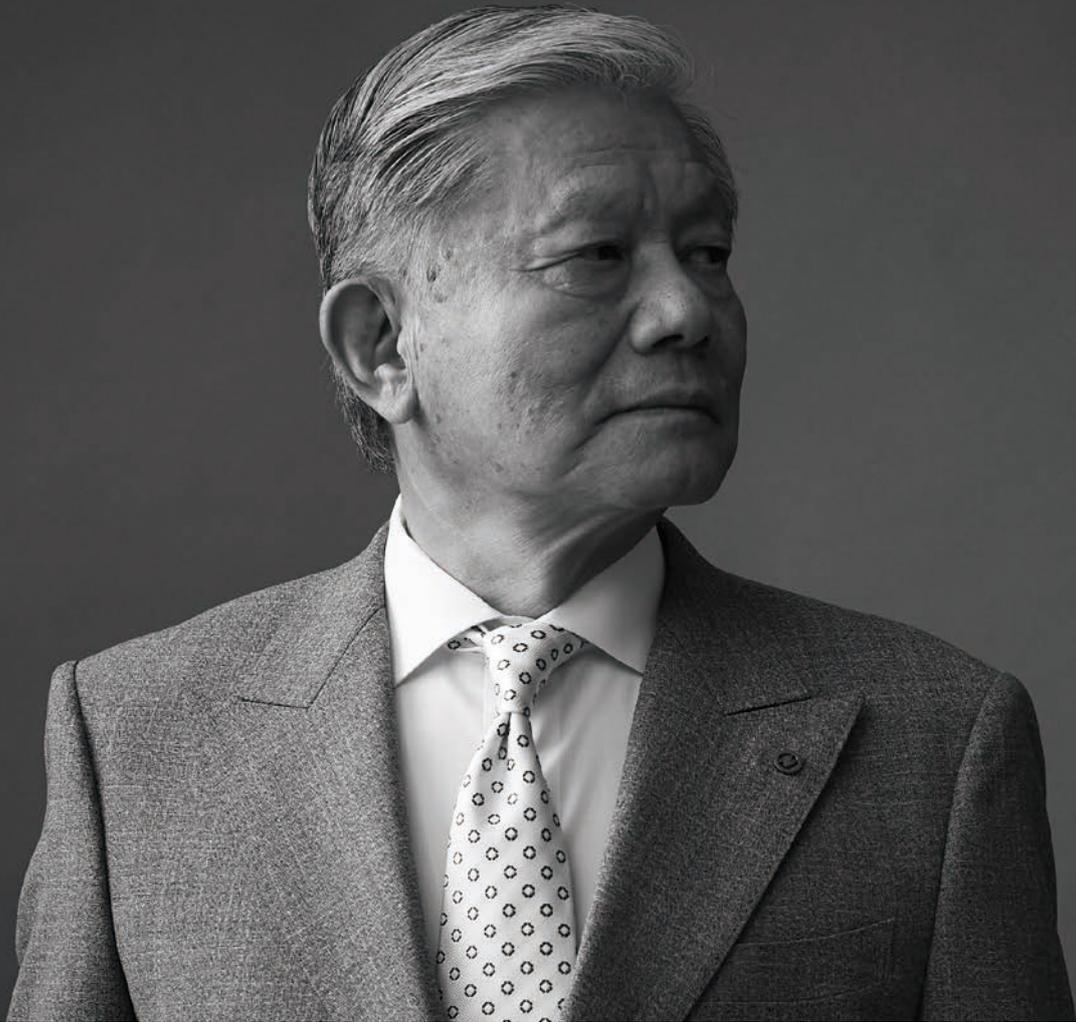


トップメッセージ



ポートフォリオの多様化で収益を確保

2020年は、コロナ禍に翻弄された「我慢の1年」になりました。緊急避難的措置として設備更新の先送りや生産調整を図る一方で、Tokai COBEX Savoie 社を買収するなど、将来の成長に向けたタネは撒いたものの、対面業界である鉄鋼・タイヤ業界の影響を受けて主力の黒鉛電極事業とカーボンブラック事業が落ち込んだことが業績の下振れ要因となって、連結業績は売上高2,015億円(前期比23.1%減)、営業利益78億円(同85.5%減)、親会社株主に帰属する当期純利益10億円(96.8%減)を計上し、EBITDAも352億円(同54.2%減)となりました。

かつての当社であれば赤字転落でも不思議ではない環

境の激変でしたが、大幅な減収減益とはいえ利益を確保できたのは、大胆にポートフォリオの多様化を進めてきたこれまでの成果と考えています。本邦では未だコロナ禍の影響から脱し切れていない状況ではありますが、いち早く経済活動を再開させた中国や巨額の財政出動で景気浮揚を図った米国を中心に、世界経済はアップトレンドに入っており、当社の業績も2020年上期を大底に回復基調にあります。今後、ワクチン接種の普及により、さらに景気が加速することも考えられますので、当社としても成長チャンスを見逃さないようにしたいと考えています。

飛躍に向けた 第二幕が はじまります

スピード感をもって進めてきた事業ポートフォリオの拡大から、
統合効果の創出に軸足を移し、売上・収益の最大化を目指します。

代表取締役社長

長坂 一



M&Aから統合効果創出へ

ここで、中期経営計画「T-2023」のご説明に入る前に、私が社長に就任してからの取り組みを少し振り返ってみます。2015-2016年の2年間は「構造改革」をテーマとし、まずは、社員の意識改革に努めるとともに、過去の膿を出し尽くすため、在庫圧縮はもとより、過剰な生産能力の削減・要員適正化、ノンコア事業からの撤退まであらゆることをやりました。その上で、次の2017-2020年の4年間は、総額約1,800億円を投じて「M&Aによる成長」を志向しました。具体的には、まず、黒鉛電極とカーボンブラックの主力2事業において北米拠点を獲得しました。鉄鋼生産には、高炉法・電炉法等がありますが、黒鉛電極が使われる電

炉鋼生産が粗鋼生産全体に占める比率は北米では約70%（日本は約25%）と世界で群を抜いています。また、カーボンブラックの北米拠点は汎用品を低コストで大量に生産する技術を有し、特殊製品を得意とする日本の生産技術とは補完関係にありますので、これらは非常に有意義なM&Aになりました。

一方で、これら主力2事業に過度に依存する事業ポートフォリオを改善すべく、将来の半導体需要拡大を睨んで、Tokai Carbon Korea社を連結子会社化し、ファインカーボン事業の強化を図りました。さらに、自動車部品等の軽量化ニーズを背景に安定的な成長が見込まれるアルミニウム関連市場に参入すべくドイツのTokai COBEX社を買収したのに続き、欧州で拡大が見込まれる電気自動車(EV)

トップメッセージ

市場との接点も確保するべく、フランスのTokai COBEX Savoie社を買収し、精錬ライニング事業を立ち上げました。決して平坦な道ではありませんでしたが、構造改革からポートフォリオ多様化への一連の取り組みは、資本市場からも一定の評価を得て、社長就任当時800億円程度だった時価総額も、4,000億円をうかがう水準となりました。

ただし、かなりのスピード感をもって6年間を駆け抜けてまいりましたので、これからお話しする2021-2023の中期経営計画「T-2023」では、今後のグローバル競争に勝ち残っていくために、一度、立ち止まって、あらためて足元の事業基盤を固め、これまでのM&Aによる「統合効果の創出」に注力したいと考えています。

全体最適による統合効果創出への布石

一連のM&Aの統合効果創出に向け、すでに市場に近接する拠点への生産集約、生産品目のアロケーションなど全体最適に向けた布石を打っており、2021年より順次その効果が出てくると考えています。具体的に申しますと、黒鉛電極については、従来は日本とドイツからアメリカへ一定量を輸出していましたが、北米拠点の生産能力を引き上げ、地産地消に切り替えています。また、精錬ライニングについて、Tokai COBEX社のポーランド工場とフランスのTokai COBEX Savoie社との間で生産品目の入れ替えによる効率化を推進するとともに、日本の田ノ浦工場で生産している押出材素材をTokai COBEX Savoie社に移管し、コスト競争力の強化を図ります。加えて、リチウムイオンバッテリー用負極材の製造をTokai COBEX Savoie社で行い、拡大が期待される欧州EV市場に向けた製造拠点にしたいと考えています。

足場を固めつつ攻める「T-2023」

それでは「T-2023」の3つの基本方針をご説明します。1つ目は、「主力事業の成長軌道回帰」です。当社の対面業界である鉄鋼、自動車、半導体、アルミ需要は、総じて回復・成長基調となっておりますので、この機を捉え、主力事業である黒鉛電極およびカーボンブラックの採算改善と収益安定化を図っていきます。2つ目は、「事業ポートフォリオの最適化(選択と集中)」です。限られた経営資源を、成長事業・競争力のある事業に集中し、ファインカーボン、精錬ライニング、工業炉の市場でのプレゼンスを一層高め

ていきます。また、新しい事業を取り込むだけでなく、大きな成長が見込めない事業は見直していく姿勢も重要と考えており、これは、私が社長に就任した直後に行った構造改革の第二弾とも言える取り組みです。そして3つ目は、急速にグローバル化が進んだ中で、全社戦略の推進力を高める「連結ガバナンス体制強化」です。

アップトレンドを捉え、史上最高の売上を目指す

繰り返しになりますが、対面業界のアップトレンドの実感日は増しに高まっており、「T-2023」では史上最高の売上を目指します。営業利益についても、市況変動で黒鉛電極が望外に拡大した2018年には及びませんが、それに次ぐ水準を想定しています。

落ち込みの激しかった黒鉛電極においては、在庫調整の一巡と電炉鋼生産の拡大で、市況回復の条件が整ってきており、2022年から2023年にかけて数量だけでなく売価も本格的に回復に向かうと見ています。同様に、対面市場のタイヤ生産の拡大でカーボンブラック事業も堅調に推移する見通しです。

ファインカーボン事業は、引き続き半導体や太陽光発電向けに需要が拡大し、特にSolid-SiC製フォーカスリングの生産拠点であるTokai Carbon Korea社の業績は絶好調ですので、さらなる市場拡大の恩恵を受すべくタイムリーに生産能力の増強を図っていきます。一方、押出材素材生産につきましては、フランスのTokai COBEX Savoie社に全面移管をするとともに、事業の「選択と集中」の一環として、ファインカーボン事業部の在欧州加工・販売拠点を再編することで、生産・販売体制の効率化と抜本的なコスト削減に取り組むたいと考えています。

精錬ライニング事業につきましては、すでに買収した2社のブランドをTokai COBEXに統一し、顧客データベースの一元化、製造技術の共有、システムの統合による生産・販売・会計管理の一体化による生産性向上・業務効率化を進めていますが、今後、統合プロセスを加速させ、売上・収益両面でのプレゼンスを高めていきます。

東海高熱工業で展開している工業炉は、5GやIoT、電気自動車(EV)市場の拡大を背景に実績を積み上げながら、安定的に高収益を確保しておりますが、今後も非常に有望です。

最後に、再構築事業と位置付けている負極材事業と摩擦

中期経営計画「T-2023」の概要

T-2023 基本方針

① 主力事業の成長軌道回帰

- 市場の成長に沿った稼働立ち上げ
- 黒鉛電極の採算改善と安定化

② 事業ポートフォリオの最適化
(選択と集中)

- 事業構成と製品構成の継続的見直し
- 高付加価値商品の生産能力増強
- 将来性のある事業・開発品への集中投資

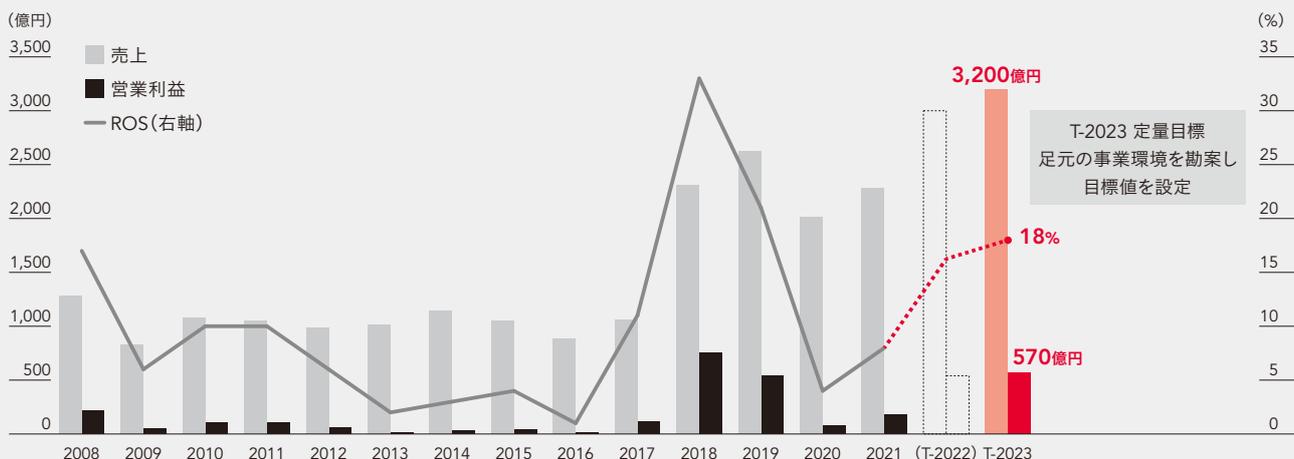
③ 連結ガバナンス体制強化

- 本社組織のグローバル化対応
- 事業部門・本社管理部門を中心としたガバナンス体制強化
- ESG経営基盤構築

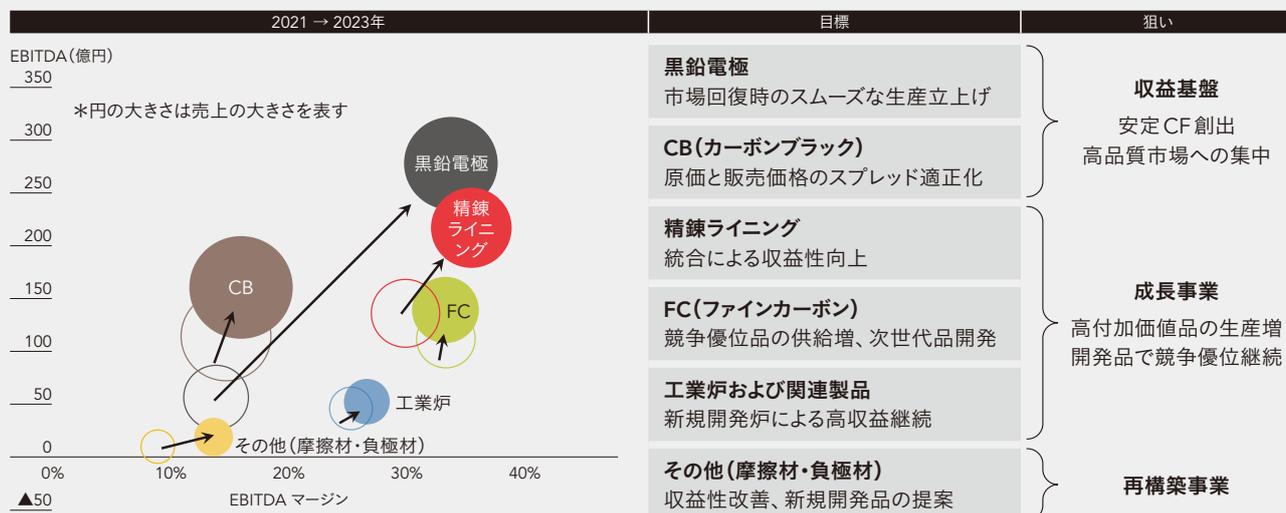
T-2023 定量目標



(参考) 前回プランT-2022との比較



T-2023期間中の事業別EBITDA成長イメージ



トップメッセージ

材事業ですが、厳しい競争の中で伸び悩んでいる負極材事業は、欧州展開を含めたビジネスモデルの抜本的見直しにより、成長加速に向けて再挑戦したいと思っています。同じく、従来の延長線上での取り組みでは、成長戦略が描きにくい摩擦材事業は、競争力を強化し、収益力を抜本的に向上させるべく、今まで以上に踏み込んだ構造改革に取り組みます。

ガバナンスの強化で 多様な企業を一体運営

M&Aを重ねることにより、当社の売上の70%以上を海外が占めるようになり、必然的に従業員も70%以上が海外という状況となりました。環境・社会にも配慮しつつ、文化や商習慣の異なるグループ企業を一体的に運営し、“オール東海カーボン”としての力を発揮していく上で、「連結ガバナンス体制強化」は、非常に重要なテーマであると考えています。「T-2023」においても、統合効果創出への取り組みと並行して、本社コーポレート部門、事業統括部門、内部監査部門の3方面からの管理機能強化を推進していきます。

債務圧縮を優先し、 キャッシュフローを配分

以上の取り組みにより、「T-2023」の3年間で累計1,500億円の営業キャッシュフローを創出することを想定しており、このうちの約660億円を設備更新や環境負荷低減および成長に向けた投資等に使う予定です。特に2020年は、コロナ禍における緊急対応として、機動的な資金調達等により手元資金を確保した一方で、予定していた設備更新工事を一部、先延ばしにしましたので、そこはしっかり対応していきます。

また、債務圧縮に370億円を充当し、格付けの維持向上に向け、ネットD/Eレシオをゼロにもっていきたいと考えています。なお、精錬ライニング事業の立ち上げに要したM&A資金は、ハイブリッドファイナンスを活用して財務基盤の健全性を維持し、同時に短期から長期性の資金に振り替えて流動性を安定化させています。

そして、残った470億円を株主還元と戦略投資に配分する計画です。株主還元につきましては、配当性向30%を基本としつつ、安定的・継続的な配当を重視しており、2021年の年間配当は1株当たり30円を維持する方針です。このような全体的なキャッシュフロー配分の中で、戦略投資に対しては、当面の間、慎重姿勢で臨まざるを得ないのではないかと考えます。

営業キャッシュフロー配分

成長投資に必要な資金は、事業が生み出す営業キャッシュフローおよび手元流動性資金で賄うことを基本とする



ESGでも
資本市場から
評価を得ています



脱炭素への対応を推進

最後になりますが、当社は2020年に、ESG投資の代表的な指数である「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」に初めて選定されました。2年前に発表した「T-2021」で「ESG経営基盤構築と開示充実」を重点施策に掲げ、取り組んできた成果と考えています。

特に、足元では、にわかに高まる「脱炭素」という課題には、当社としても、真摯に取り組まざるを得ません。当社は、

炭素＝カーボン、人類にとって不可欠な「幸せをめぐらす素材」と捉え、100余年にわたり、これを生業としてまいりましたが、この脱炭素の流れの中で、今後、長期的に、どのような形で社会と地球に貢献していけるか、真剣に考えていきます。具体的には、このたび私をプロジェクトリーダーとする「脱炭素推進プロジェクト」を立ち上げ、組織横断的な取り組みとして推進するほか、TCFD方針に沿った気候変動リスクの分析開示にも取り組んでいきます。

サステナビリティへの取り組みの方向性

分野	方向性	主な事例	ステータス
グループ全体	<ul style="list-style-type: none"> ESG経営基盤強化 ESG開示の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティ・KPIの特定と管理 連結の環境データ収集管理体制構築 TCFD方針に沿った気候変動リスクの開示 人権尊重に対する取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティ・KPIのPDCA管理継続 連結情報収集体制整備(T-2023期間中) 気候変動リスクの分析開示(2021年) 人権デューデリジェンスの実施完了
黒鉛電極	<ul style="list-style-type: none"> 電炉鋼成長に合わせた生産対応 電極原単位低減による生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 新・高機能電極の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ユーザー実機テストで原単位10%改善
カーボンブラック	<ul style="list-style-type: none"> 廃熱回収と再利用 カーボンリサイクル 	<ul style="list-style-type: none"> 廃熱エネルギーを使用した発電等 タイヤ・カーボンブラックのリサイクル 	<ul style="list-style-type: none"> 自家発電および地域への電力供給 サプライチェーンとの対話開始
精錬ライニング	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のエネルギー原単位低減 再生可能エネルギーの利用 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷低減カソード“RuC”の提案 再生可能エネルギーへの切り替え 	<ul style="list-style-type: none"> ユーザー実機テストでは良好な結果 ポーランド工場では使用電力を100%再生可能エネルギー由来のものへ切り替え
負極材	<ul style="list-style-type: none"> 電気自動車普及を支える電池材料の開発、製造をサポート 	<ul style="list-style-type: none"> 高機能、カーボンフットプリントが低い負極材の開発 	<ul style="list-style-type: none"> EU委員会バッテリー開発計画補助金対象企業に認定

東海カーボン価値創造のあゆみ

当社グループは、日本で初めて黒鉛電極を製造したパイオニアとして持続的な成長を重ね、カーボンブラック、ファインカーボン、工業炉、負極材、摩擦材、さらに精錬ライニングといった新たな成長事業を確立しています。



日本を豊かな国に。
それが東海カーボンのはじまりでした。

東海カーボンの創業は、1918年。国家的事業とされた製鉄に不可欠である良質な電極の国内生産を実現し「人々の暮らしを豊かにしたい」という想いからのものでした。その後も変わることなく、人のため、社会のため、地球のために役立つ技術を実直にコツコツと追求し続けることで、100年以上の月日をかけて得た「信頼」をゆるぎないものにしていきます。



その豊かさを広げ、
持続していける社会を支えています。

お互いの「信頼関係」を重視しながら、日々の暮らしに、便利や、自由や、快適をもたらしてきた企業だからこそ、その豊かさが他の誰かや環境などの犠牲の上にあってはならない、と強く考えてきました。グローバルな環境・社会・ガバナンスの課題に向き合いながら、国連が採択したSDGs(持続可能な開発目標)の実現にも積極的に取り組んでいます。

売上の推移

(億円)

3,000

2,500

2,000

1,500

1,000

500

0

1918

1990

1992

2000

2000年
Thai Tokai Carbon
Product Co., Ltd.
連結子会社

基本理念

信頼の絆

ステークホルダー（顧客・取引先、株主、従業員、社会など）がそれぞれの目的を実現するための手段を提供し、その付託に確実に応えることによりさらに強固な信頼の絆を築いていきたいと考えています。

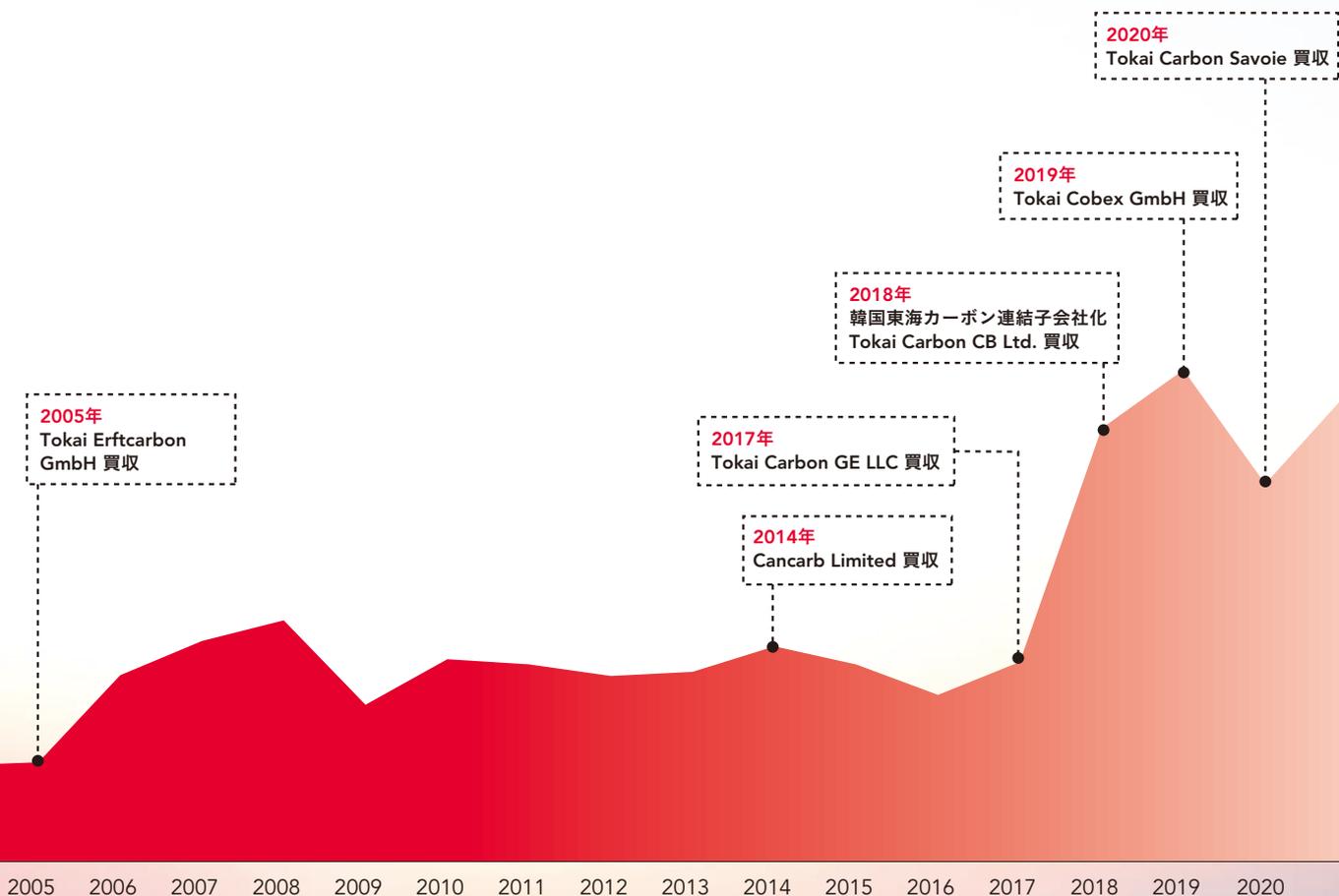


友好的に成立してきたM&Aにも理由があります。

これまでのM&Aでは、現地の社員の方々によるウェルカムセレモニーが催され、市長や議員の方々も参加されるなど、とても友好的な関係を築くことができています。私たちの100年を超える実績や、「絆」を大切にしている企業風土に共感していただけることが多くありました。「東海カーボンとならうまくやっていける」と感じていただけることは、私たちにとっても大きな喜びです。

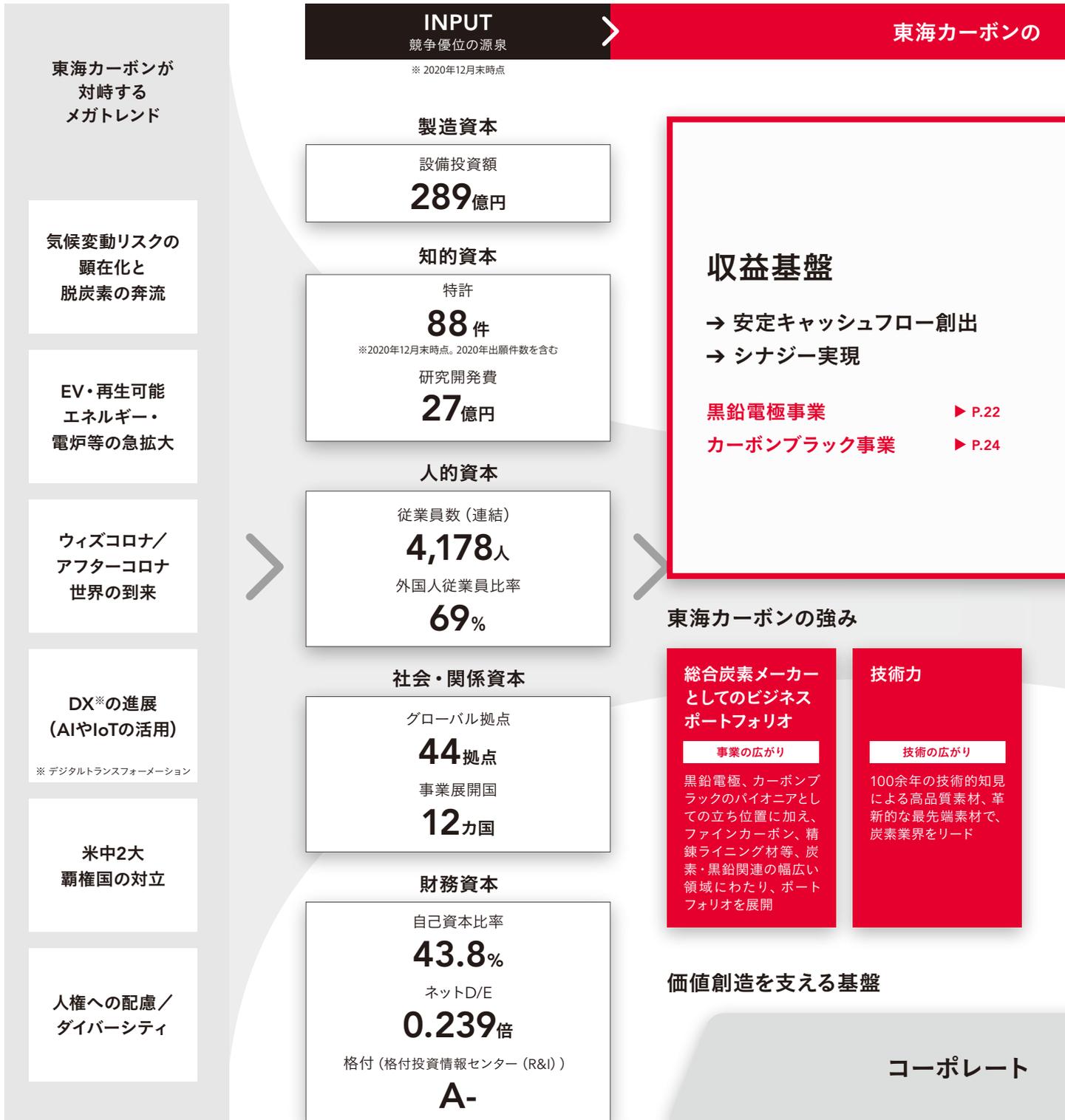
100年を超えて培った「信頼の絆」は、私たちの基本理念となっています。

東海カーボンは、企業活動を通じて、株主様、お客様、お取引先様、地域社会、従業員等、世界中のステークホルダーの皆さまとの「信頼の絆」を育んでいくことを基本理念としています。長期的な企業価値の向上を図る上で、株主様に対する利益還元も重要な経営課題と考えており、収益拡大のための投資計画、キャッシュフローの状況等を勘案しながら、安定的かつ継続的な配当を行うよう努めています。



東海カーボンの価値創造モデル

当社グループは、日本の炭素(カーボン)業界を1世紀以上にわたりリードしてきた強固な経営基盤と強みを活かし、幅広い産業・社会の持続的発展を支えながら、事業を通じて地球の環境負荷低減に貢献しています。



長期ビジョン

炭素で社会を支える
グローバル企業

ビジネスモデル

OUTPUT

提供する商品・サービス

OUTCOME

ステークホルダーに提供する価値

成長事業

- 市場拡大に沿った増産
- 開発品で付加価値向上

- ファインカーボン事業 ▶ P.26
- 精錬ライニング事業 ▶ P.28
- 工業炉及び関連製品 ▶ P.30

再構築事業

- その他（摩擦材・負極材） ▶ P.31

黒鉛電極



DC炉用（直流電流炉）

カーボンブラック



シート

ファインカーボン



等方性黒鉛 G/HKシリーズ

精錬ライニング



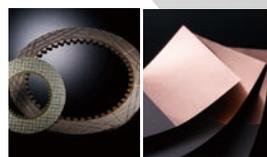
アルミ精錬用カソード

工業炉および関連製品



工業炉

その他事業（摩擦材・負極材等）



ペーパー質摩擦材/負極材（銅板）

省エネルギー・
CO₂排出抑制

- 低環境負荷での製鋼
- 太陽光・風力発電への貢献



循環型社会の発展

- 鉄スクラップのリサイクル

生活の安全性・
利便性向上

- 自動車の安全走行を支えるタイヤの性能向上
- スマートデバイスへの技術貢献

産業・社会
インフラの発展

- 高品質の鉄鋼生産への貢献
- 産業用ロボットへの技術貢献



グローバル展開

活動地域の広がり

日本はもとより、アジア・欧州から、北米にも生産・販売拠点を広げ、成長市場、成長機会をグローバルに追求

顧客やサプライチェーンとの
長期的リレーション

信頼の広がり

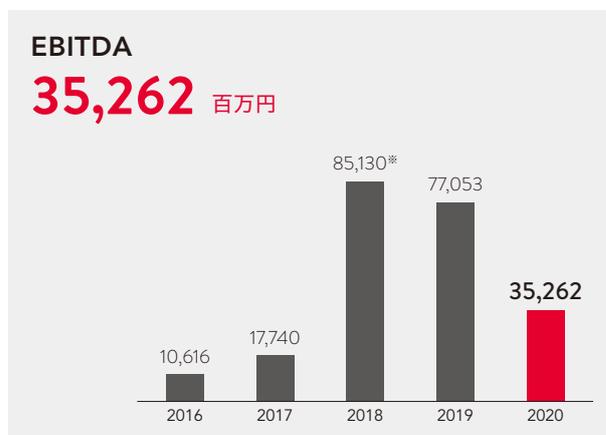
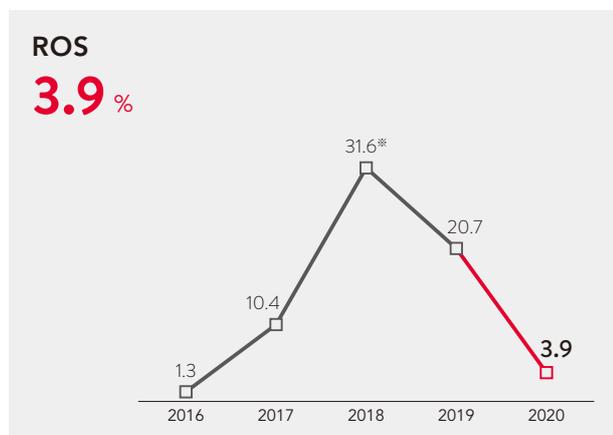
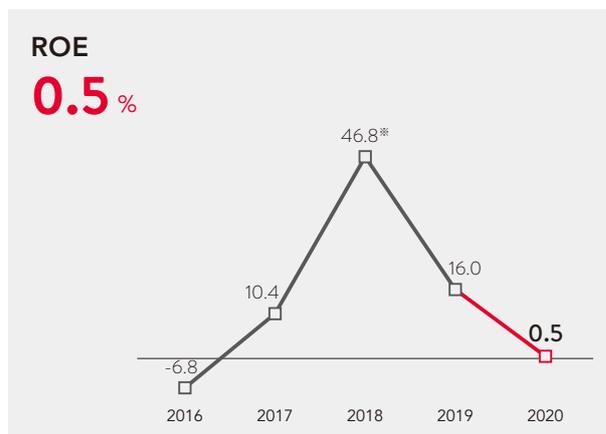
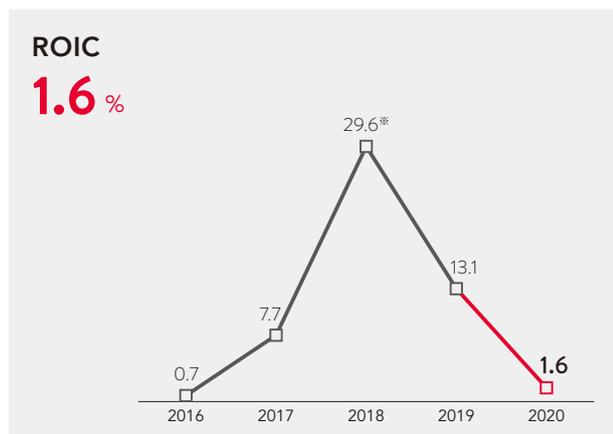
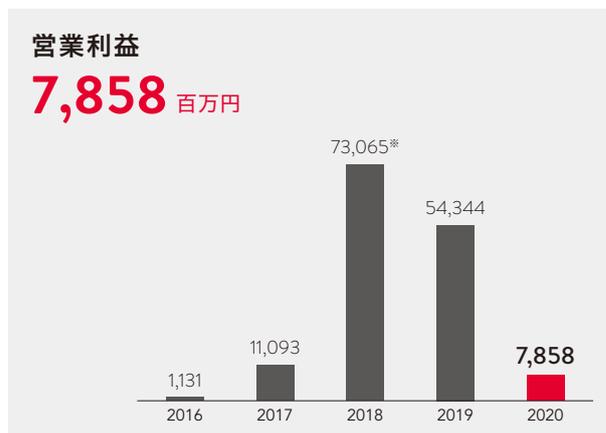
世界に広がるお客様や原料サプライヤーとの、信頼関係に基づく長期的なリレーションが事業継続性・安定性に貢献

ガバナンス

▶ P.40

2020年の主要パフォーマンスデータ

連結財務指標

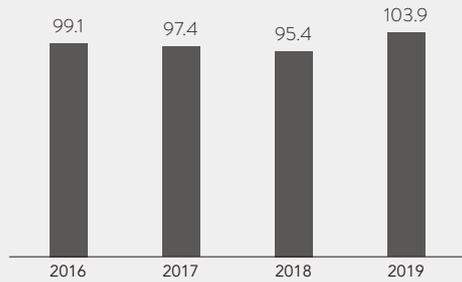


※ Tokai Carbon Korea Co., Ltd.、Tokai Carbon CB Ltd. の企業結合に係る暫定的な会計処理の確定により、2018年の数値を遡及修正しています。

非財務指標 (東海カーボン(株))

エネルギー消費原単位の対前年比*

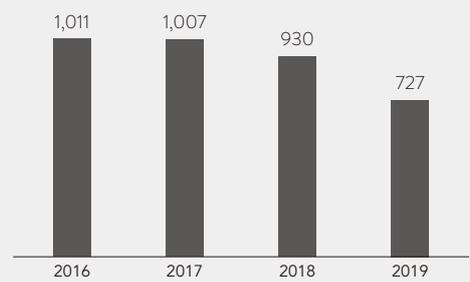
対前年比 **103.9%**



※ 集計対象期間: 各年4月~3月

生産時の温室効果ガス排出原単位

727 t-CO₂/千t (製品の重量)

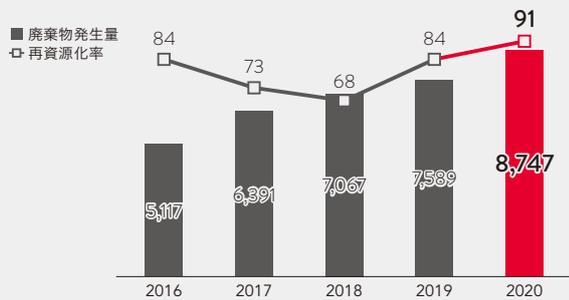


※ 集計対象期間: 各年4月~3月

※ 東海カーボン(株)のCO₂排出量および製品の生産量(重量)から算出

廃棄物発生量*と再資源化率

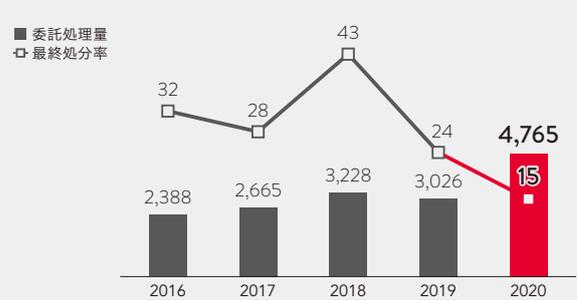
再資源化率 **91%**



※ 廃棄物発生量=委託処理量+場内外の再資源化・有価物量

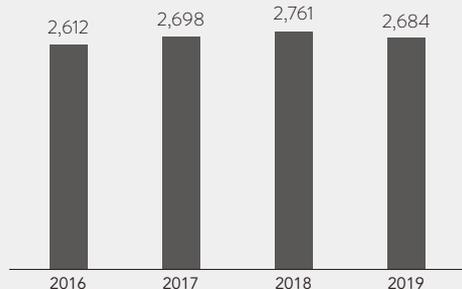
委託処理量と最終処分率

最終処分率 **15%**



水使用量

2,684 千m³/年



※ 集計対象期間: 各年4月~3月

労働災害(度数率*)

0.55

□ 東海カーボン(株)
○ 製造業(100人以上)



※ 度数率: 延労働時間100万時間あたりの死傷者数で、労働災害の頻度を表しています。

※ 2021年4月現在、2020年の製造業(100人以上)の度数率は未公表です。