

東海カーボンの変革の歩み

当社グループは、徹底した構造改革による収益基盤確立の後、成長戦略へ軸足を移し、この数年で売上規模を2.5倍に成長させました。拡大したグローバル拠点とのシナジー効果を最大化させるためにガバナンス体制の強化を図り、持続可能な社会の実現に貢献する企業を目指します。

2015-2016 構造改革の時代

急激な市場の変化への対応が遅れたことで低成長、低利益率が続き、資産肥大化等の課題が浮き彫りとなりました。危機意識を持った当社は、2016年に徹底した事業再構築を実施。生産能力削減、要員適正化、固定資産圧縮、ノンコア事業からの撤退、在庫圧縮を含む施策に取り組み事業基盤を整備しました。

2017-2018 成長戦略へのシフト

低迷していた黒鉛電極事業とファインカーボン事業の収益性を改善させ、カーボンブラック、工業炉等の事業領域拡大に向けて成長戦略へ軸足を移しました。黒鉛電極、ファインカーボン、カーボンブラックそれぞれの事業でM&Aを実施。事業環境好転の追い風もあり、売上高、営業利益のほか、ROIC等も大幅に改善しました。

2019-2021 黒鉛電極依存の事業構成からの脱却

黒鉛電極依存の事業構成から脱却するため、カーボンブラック事業の北米拠点への投資やファインカーボン事業への成長投資等により既存事業を強化しました。2019年にM&Aによりスメルティング&ライニング事業を開始し、翌年には同事業を強化することで、売上の拡大と事業ポートフォリオの健全化を進めました。

様々な成長分野を市場とすることで、事業環境の急速な変化にも強い体制を築き、中長期的な企業価値向上を目指します。

主な施策

要員適正化(100名早期退職)

在庫圧縮(全部門で約130億円)

カーボンブラック生産能力削減

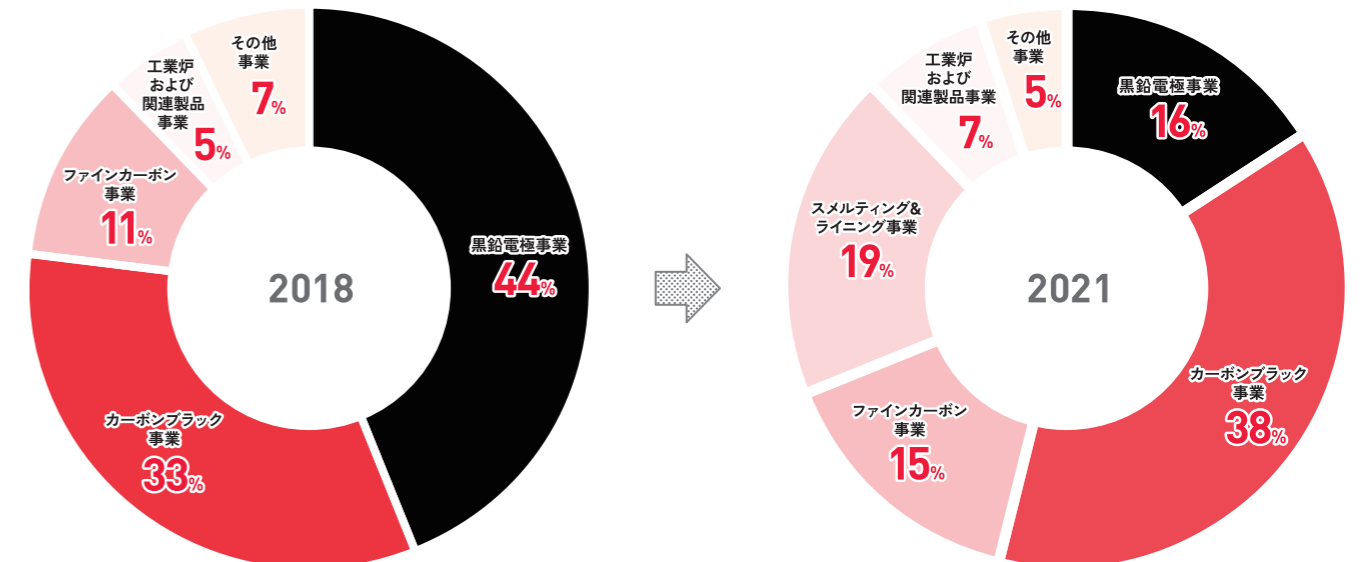
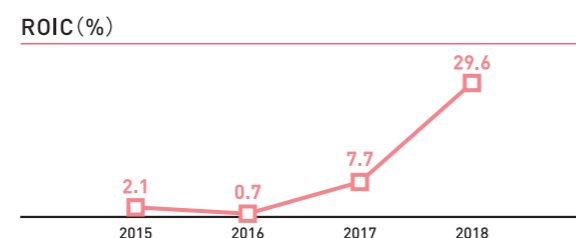
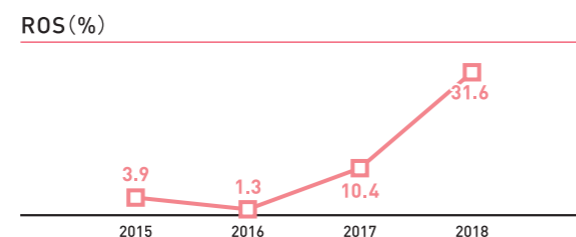
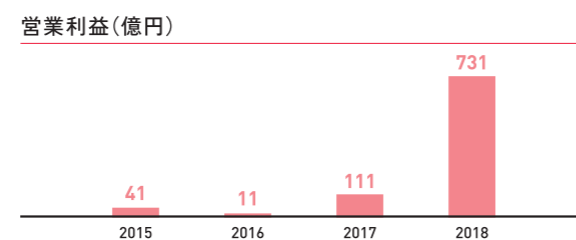
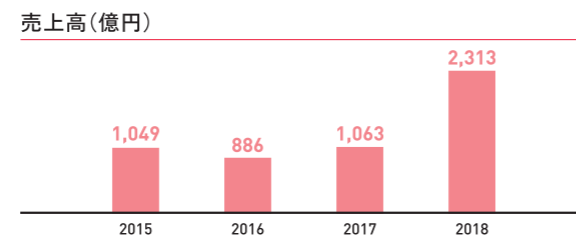
ファインカーボン生産能力削減

遊休資産の売却(東海高熱)

名古屋グリーンクラブ(ゴルフ練習場)事業からの撤退

黒鉛電極事業の減損計上

人材の活性化(事業部間の人材交流、スペシャリスト中途採用)



2018年パイチャート

2021年パイチャート

(億円)	2018	2019	2020	2021	2022(見通し)	T-2024(目標)
売上高	2,313	2,620	2,015	2,589	3,050	3,560
黒鉛電極	1,021	913	379	406	650	870
カーボンブラック	769	1,018	708	995	1,140	1,230
ファインカーボン	254	304	318	391	410	510
スメルティング&ライニング	—	147	364	497	530	620
工業炉および関連製品	114	126	139	180	200	210

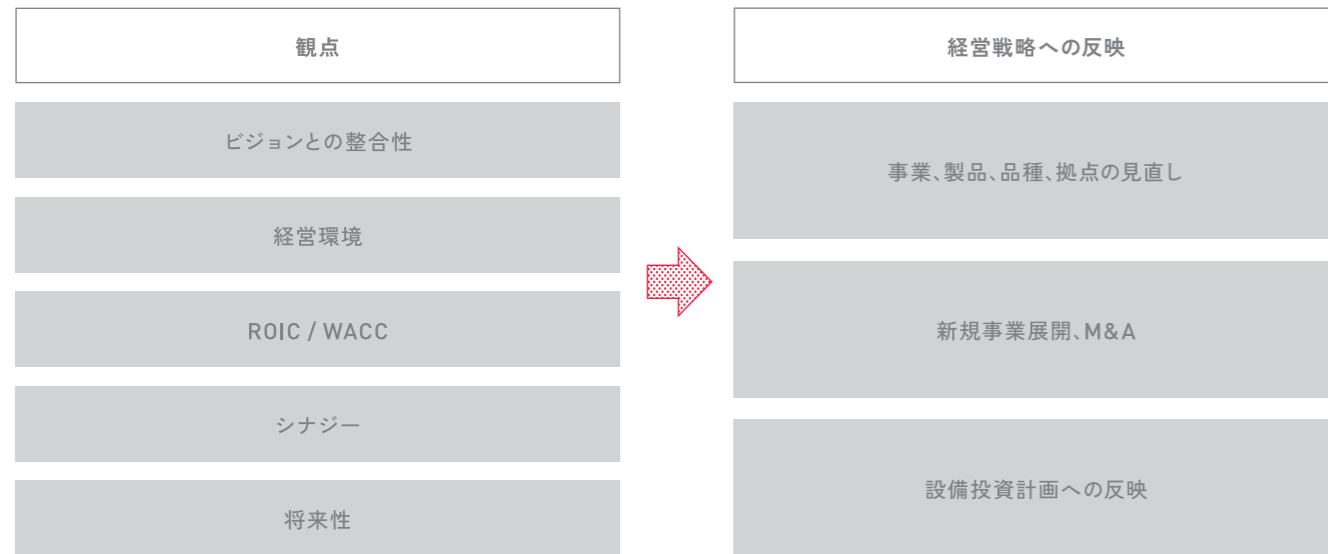
※ ROS: Return on Sales = 売上高営業利益率(営業利益 ÷ 売上高) ※ 東海カーボンのROIC = 営業利益(税引き後) ÷ 運転資本(売上債権 + 棚卸在庫 - 仕入れ債務) + 固定資産

事業ポートフォリオマネジメント

収益構造の安定化に向けた成長投資とM&Aによって主力事業依存型からの脱却を図り、現在では収益源が多様化しています。さらに、グループ全体の最適経営資源配分について、取締役会が年次で審議することで、中長期的な観点から企業価値の最大化を目指します。

事業ポートフォリオマネジメント

様々な観点から取締役会でグループ経営の全体最適を審議し、中長期的な観点で企業価値の最大化を目指します。



ROICによる資本効率マネジメント

2016年よりROICを用いた資本効率のセグメント別評価管理を開始しました。各事業の営業利益、生産性、CCC、原価等の改

善に向けた指標としています。成長事業において積極的な設備投資を実施する一方で、中長期的な観点からROICの継続的な向上を目指すなど、事業ポートフォリオ管理や経営資源配分の判断要素の一つとしてROICを重視しています。

長期的目線(資本効率の継続的向上)

当社グループの強みや事業間のシナジーを活かしながら、今後も継続的なポートフォリオの見直しを行っていきます。保有技術と市場の将来性を分析し、製品や技術を通じた社会貢献の可能

性について他企業とのアライアンスを含めて検討する方針です。特にカーボンニュートラルの潮流が加速する中、炭素をはじめとする既存事業に限定せず、サステナブルな社会への貢献のための価値提供を模索していきます。

ROIC中期目標 2024年までに10%達成 (中期経営計画T-2024)

2021年度のグループROICは4.8%となりました。黒鉛電極事業の市況回復遅れとスメルティング&ライニング事業ののれん償却がマイナス要素となりましたが、これら以外の事業セグメントは、コロナ禍からの業況回復が予想より早く、旺盛な半導体需要も

あったことから、今後も高い資本効率が継続する見通しです。中期経営計画T-2024で掲げたROIC 10%を目指し、黒鉛電極事業とスメルティング&ライニング事業の収益性引き上げに注力する一方、高ROIC・高成長が期待されるカーボンブラック、ファインカーボン、工業炉の各事業への積極的な投資により生産能力拡大を進め、業績向上を一層図ります。



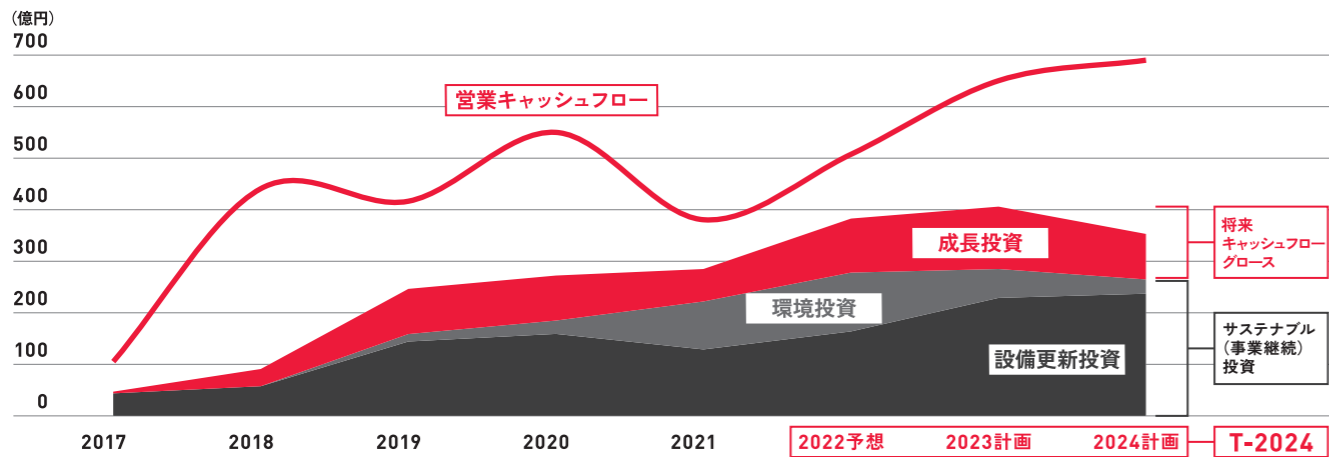
経営資源配分

長期ビジョンの達成には継続的な企業価値向上が不可欠です。事業環境の変化に柔軟かつ機動的に対応するため、グループ全体および事業セグメントごとの経営資源配分を常に見直し、事業・製品・品種・拠点の選択と集中を図ることで、経営資源配分の最適化を図ります。

資本的支出と営業キャッシュフローの見通し

中期経営計画T-2024の3年間で約1,140億円を成長と事業継続

資本的支出と営業キャッシュフローの見通し



投資に充てていきます。中長期的な観点から実施する設備のリニューアル投資に加え、高ROIC事業を中心とした成長投資に約320億円、カーボンブラック北米事業およびスメルティング&ライニング事業等への環境投資に約200億円を計画しています。

設備投資計画

成長投資においては、EV・AI・IoT関連需要を背景に今後も高い成長が期待できるファインカーボン事業のほか、工業炉および関連製品事業の段階的な増産対応を実施する計画です。スメルティング&ライニング事業では、欧州で高まるEV用電池材料のローカルサプライ需要に応えるべく、欧州拠点の負極材生産設備投資を実施します。日本で培った負極材製造技術と欧州拠点の大規模熟

処理設備を活用することで、EU当局からの補助金支援も受けながら、低コスト、高品質の製品製造を進めます。

主力事業であるカーボンブラックについては、引き続き旺盛なタイヤ需要に加え、地政学リスクの高まりによる地産地消化の進展により、需要地での需給ひっ迫が予想されます。こうした状況を鑑み、既存設備のフル稼働を継続できるような設備更新や環境対応投資を実施する予定です。

主要な投資計画一覧

	投資概算額3年累計	主要な投資事業	概算額(億円)	主な内容
成長投資	320億円	ファインカーボン	160	黒鉛素材生産能力増強、TCK増設工事等
		スメルティング&ライニング	60	負極材の欧州展開(EU当局からの補助金も活用)
		工業炉および関連製品	40	生産能力拡張
		その他(摩擦材・負極材等)	60	全体最適化、ボトルネック解消、開発品 他
環境投資	200億円	カーボンブラック	120	北米工場中心の環境対応
		スメルティング&ライニング	30	排脱装置 等
		カーボンニュートラル 他	50	
設備更新定期補修	590億円	黒鉛電極	130	設備リニューアル、高付加価値品シフト
		カーボンブラック	350	定期更新、大型リプレースメント案件 等
		ファインカーボン	30	一般改修
		スメルティング&ライニング	60	一般改修
その他	30億円	その他(摩擦材・負極材等)	20	一般改修
		情報システム 他	30	DX対応による業務効率化
合計	1,140億円			

*上記投資計画は、中期戦略等を示すものであり、今後様々な要因によって大きく異なる可能性があります。

財務運営方針

格付の維持向上

発行体格付：A- [格付の方向性:安定的 → ポジティブ]

当社の事業ポートフォリオの充実や財務基盤の拡充を踏まえ、格付投資情報センター(R&I)より、格付の方向性が「安定的」から「ポジティブ」へ変更されました(2022年5月31日)。

Aゾーンとして問題ない収益力・キャッシュフロー創出力の確保に加え、複数の企業買収などで膨らんだ有利子負債に対応し、ハイブリッドファイナンスの活用などで財務リスクを抑制していることや、収益の改善効果や財務規律を重視する経営方針が寄与し、債務とキャッシュフローのバランスが改善方向にあることが評価されたものです。

キャッシュフローマネジメント

キャッシュフロー創出力と資本効率を高め、中長期での企業価値向上を目指します。資本効率の向上にあたっては、EBITDAの拡大とコンストラクチャーのさらなる変革を通じてROIC 10%超を目指します。また、CCC 100日以下となる適正在庫管理の徹底などを通じてバランスシートマネジメントも同時に進めます。

	2019	2020	2021	T-2024
EBITDA(億円)	771	352	545	910
CCC(日)	171	207	158	147
ROIC(%)	13.4	1.6	4.8	10.0

※ 東海カーボンのROIC = 営業利益(税引き後) ÷ 運転資本(売上債権 + 棚卸在庫 - 仕入れ債務) + 固定資産

債務圧縮・D/E 0.0倍へ

マネジメントに注力しつつ、本業の収益力の強化にも取り組み、さらなるキャッシュ創出に努めていきます。そして、ネットD/Eレシオを0.0倍にする方針です。

将来に向けた投資余力を高めながら、ネットキャッシュに向けた手元流動性の確保と債務圧縮を推進していきます。また、適切なキャッシュ・

	2017	2018	2019	2020	2021
調整後ネット有利子負債(億円)	(60)	29	703	565	544
調整後自己資本(億円)	1,264	1,871	2,368	2,363	2,642
調整後ネットD/E(倍)	(0.047)	0.016	0.297	0.239	0.206

* 調整後ネットD/Eとは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D/Eです。