

Top Message

収益の柱を育てながら、 最先端分野への投資にも 果敢に挑戦する

スピード感を持って、東海カーボンをもう一段高いレベルに引き上げます。
主力事業の収益力を高めながら、
未来の東海カーボンを担う次世代の従業員やステークホルダーのために、
最先端分野への投資も継続します。

代表取締役社長 長坂 一





これまで進めてきた構造改革と事業ポートフォリオの変革

早いもので、2015年2月の社長就任から9年目を迎えました。

私は、就任2年目の2016年を徹底した構造改革に充てた後、2017年以降は成長戦略に軸足を移し、複数の海外M&Aを断行しました。この結果、東海カーボンの事業ポートフォリオ多様化が進み、事業規模も、2014年比、売上高で約3倍、営業利益は約10倍にまで拡大しました。

当社は105年の歴史を持つグローバル企業です。これまでの軌跡を辿れば、自動車産業の隆盛とともに事業を発展させてきたと言えるでしょう。我が国の自動車産業は1970年代後半から加速し、産業の主役は鉄鋼業、重工業から自動車産業へとシフトしていきました。自動車部品メーカーの多くは、完成品メーカーの発展とともに成長を続け、売上高で5千億円を超えるサプライヤーが現れ、いくつかのトップサプライヤーは1兆円を超える売上高をたたき出すようになりました。

一方、当社と言えば、2014年の時点でも1,000億円程度の売上高のまま停滞している状況でした。当時の主力事業である黒鉛電極事業とカーボンブラック事業は、お互いの市況変動を補完しつつ、結果だけを見れば、比較的安定した利益を上げていたこともあり、当時の当社は、事業の停滞に対してさほど大きな問題意識は持っていませんでしたが、社長に就任してあらためて「このままではいけない」という危機感を覚えました。業績が安定しているとは言え、売上規模1,000億円程度の企業のみでは、投資家や金融機関からの信頼は得られない、ということを感じていたので、当社なりの成長戦略を明確に描き、それを断行すべく、不退転の覚悟で取り組むことが私に課された使命と感じました。

当社のような装置産業では、基本的に、規模の利益が働きます。将来に向けた設備投資や研究開発に向けてまとまった資金が必要な時も、優秀な人材を獲得するためにも、一定の企業規模が必要でしょう。こうした考えから、私は、まず3,000億円規模の売上高を実現することを中期的なターゲットと思い定めました。

構造改革の断行

まずは目先の売上・利益にとらわれずに大胆な構造改革を断行し、社内にあるムダを徹底的に排除することに注力しました。結果的に2016年は大幅な減収減益となり、当期純利益は赤字に転落しました。当然のことながら周囲からの風当たりが強まりましたが、私は、目先の数字に一喜一憂することせず、結果は後からついてくると信じ、改革を続けました。

構造改革は一気に進めることが得策だと考えていたので、当初思い描いた構造改革の6割を1年程度でやり遂げましたが、残りの4割、特に、社内の意識改革にはある程度の時間を要すると判断し、継続的に取り組みつつ、次のステージに進むことを決めました。

事業ポートフォリオの変革

2017年から2020年にかけて、5件の海外M&Aを断行しました。黒鉛電極事業とカーボンブラック事業に依存した収益体質からの脱却を目指し、収益の柱を増やすことに力を注いだのです。それまでの当社は、実質無借金経営を続けてきましたが、金融機関からの資金調達に加えて資本市場からの直接調達も積極的に行い、累計で約1,800億円を投入した結果、当社のバランスシートの構造も大きく変化しましたが、事業ポートフォリオの多様化に成功し、黒鉛電極・カーボンブラックの市況変動に左右されにくい企業になったと思っています。

足元での成果

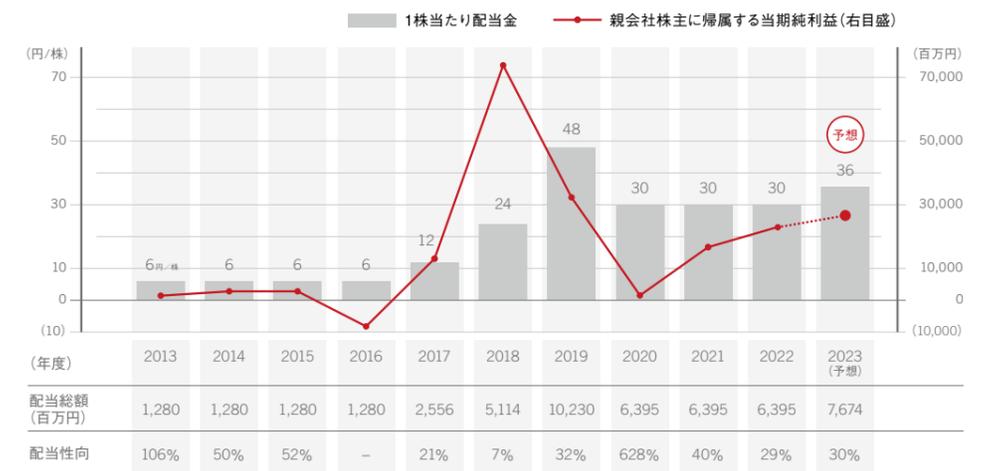
2022年は、数年来のコロナ禍が収束の兆しを見せ始めた中、ウクライナ危機に端を発するサプライチェーンの分断、世界的なインフレの進行とそれに伴う金融引き締めが大きな下押し要因となり、世界経済の先行きにかかる不確実性が再び高まりました。こうした中、当社は、2月に公表したローリング中期経営計画「T-2024」で掲げる「主力事業の成長軌道回帰」「事業ポートフォリオの最適化（選択と集中）」「連結ガバナンス体制強化」という基本方針に基づき、事業活動を展開し、前期比で大幅な増収増益を実現することができました。厳しい事業環境にもかかわらず当初計画を上回る業績を上げることができた背景には、これまでの構造改革や事業ポートフォリオ変革が徐々に実を結び始めたことがあると考えています。

2023年は新たなローリング中期経営計画「T-2025」で掲げる「主力事業の成長軌道回帰」「事業ポートフォリオの最適化（選択と集中）」「サステナビリティ経営基盤構築」という基本方針のもと、2025年の売上高4,840億円、営業利益690億円、売上高営業利益率14%を目指します。

株主様への還元については、配当性向目標30%を掲げつつ、引き続き継続的・安定的な配当を重視していきます。足元の事業環境は相当厳しく、決して楽観が許されるものではありませんが、引き続き気を引き締めて臨む所存です。

株主還元

1株当たり配当金と親会社株主に帰属する当期純利益の推移



**長期ビジョンの実現に向けて、
主力事業をさらに強くする**

構造改革と事業ポートフォリオ変革は、もちろん一人の力で成し得るものではありませんでした。経営陣の深い理解と支え、また社員の尽力の賜物であり、深く感謝しています。今後も経営陣や社員と一丸となって、2030年を見据えた長期ビジョン「先端素材とソリューションで持続可能な社会の実現に貢献する」に向けて、さらなる高みを目指す所存です。



主力事業のポテンシャル

当社の黒鉛電極は主にスクラップ（鉄くず）を溶かして建設用などの鋼材をつくる電炉で使用されますが、中長期的なビジネスチャンスとして考えられるのが、製鉄過程でのCO₂排出量の削減を睨んだ高炉から電炉への移行の動きです。高炉製法では多くのCO₂が排出されますが、電炉製法であれば、その排出量は4分の1程度に抑えることができると言われます。高炉から電炉への移行は特に米国を中心に世界的なトレンドであることから、当社にとってのビジネスチャンスもさらに広がっていくと見ています。

カーボンブラックの約7割はタイヤ向けに使われます。自動車産業は大きな変革の時代を迎えており、ガソリン車やディーゼル車からEVへの移行が進むと思われませんが、地上を走る限りタイヤの需要が減ることはありません。今後とも拡大が見込まれる需要に、高品質な製品で確実に応えるべく、使命感を持って取り組んでいます。

スマルティング&ライニングはアルミニウム製錬に深くかわる事業で、主にポーランドとフランスの工場で製造しています。EV化に伴うアルミ製の車両やホイール需要の拡大にも期待していますが、今後の鍵を握るのが航空機産業です。現在はM&Aに伴うのれんの償却があり、利益面での貢献はまだまだこれからですが、この事業の拡大にも大きな期待を寄せています。

ファインカーボン（微細な炭素の粒子）を使用した製品で、その7割以上が半導体関連の用途として使用されています。パソコンや携帯電話に使われるメモリー半導体は足元で調整局面が続いているものの、EVなどで使用されるパワー半導体向け需要が大きく伸びています。これもまた収益性に優れ、かつポテンシャルの高い事業と捉えています。

事業の育成とキャッシュフローの安定的創出

まずはこうした既存事業をしっかりと育て、安定的にキャッシュフローを創出しつつ、獲得したキャッシュの一部は最先端の事業分野に振り向けたいと考えています。最先端事業の研究・開発にはもちろん高いリスクが伴いますが、次世代での事業拡大を見据えてチャレンジを続けたいと思っています。容易に成功できるとは考えていませんが、時代の変化を捉えてスピード感を持って進め、また社内の経営資源だけでなく、志を同じくする外部パートナーとの共創も視野に入れながら方向性を示していく考えです。

経営の持続可能性を高める

社会のサステナビリティへの貢献という点では、当社の取り組みはまだ緒に就いたばかりですが、最も重要な課題はカーボンニュートラルです。6つの事業体の中では、カーボンブラック事業のCO₂排出量が最も多く、ここでの削減が喫緊の課題です。省エネや得率改善といった従来型の地道な努力に加えて、製品のリサイクル、CO₂の回収といった革新技術、さらに、そのCO₂を利用した炭素製品の開発といった夢の技術まで、危機感を持って追い求めていきたいと考えています。

ガバナンスについては、内外グループ企業のガバナンス強

化を優先すべき重要課題として捉えてきました。海外売上高比率が約80%の当社では、特に海外の子会社に対するガバナンスが重要です。多くの日本企業が海外の現地法人のトップに邦人を据えています。当社はタイと米国の1社以外はすべて、ローカル人材をCEOに据えています。これは、有能なローカル人材との信頼関係を前提に、任せるべきところは任せるというスタイルの優位性を確信しているからにほかなりません。もちろん、ローカルであれば、誰でもよいわけではありませんが、今はどの子会社もよいCEOに恵まれていると考えています。

当社では8名の取締役のうち、3名が社外取締役となっていますが、社外取締役の方々に取締役会をリードしていただくためには、当社のことをよく知っていただくことが重要です。そこで週1回開催される経営会議にも陪席いただき、執行の状況をよく理解していただくようにしています。それぞれの分野で豊富な経験をお持ちで、高い信頼を置いています。

**次世代のため、もう一段、
東海カーボンを大きくする**

当社が2025年の目標として掲げる売上高4,840億円、営業利益で690億円はチャレンジングな目標ですが、私自身は、「T-2025」の先の遠からぬ将来、事業規模を、さらにもう一段高いレベルに到達させたいという夢を持っています。

先端事業への投資を継続し、研究開発も続けていく中で、それらが事業規模拡大に結びつくことが一番ではありませんが、そのハードルが高いことも確かです。足元では、過去のM&AのPMIを、最優先事項として取り組んでいます。今後もM&Aは一つの選択肢です。

未来の東海カーボンを担う次世代の従業員のために、今できることをしっかり進めることにより、社会から信頼され、認知される企業になりたいと思っています。

未来に向けて果敢にチャレンジする東海カーボンの今後の取り組みに、どうぞご期待ください。

