

Top Message

未来に向けて、 果敢にチャレンジする

「信頼の絆」は、東海カーボンのサステナブルな成長のためのキーワード。
未来を見据えて変革を起こし、果敢にチャレンジすることで、
東海カーボンの事業を一段高いレベルへと導きます。

代表取締役社長 長坂 一



揺るがぬ信念が 未来を切り開く



信頼の絆

これは今から20余年前、東海カーボンが21世紀を見据えて制定した基本理念です。顧客・株主・取引先・従業員・社会環境など、当社に関わる全てのステークホルダーを、かけがえのないパートナーと捉えて共存共栄を願い、その想いを基本理念にこめました。2022年には、「2030年のありたい姿」として、「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」という長期ビジョンを開示し、サステナビリティを経営の軸に据えることを明確化していますが、それ以前から、サステナビリティの考え方にも通じるこの基本理念を、私たちは大切にしてきました。

社長に就任した2015年当時、東海カーボンの業績は停滞していました。自動車産業の一角を担う立ち位置にありながら、1,000億円程度の連結売上高に甘んじ、立ち止まっていたのです。私はその状況に強い危機感を抱き、就任2年目の2016年を、抜本的な構造改革の年と思い決めました。事業部間人材交流、社外人材の登用、ガバナンス改革を通じて社内意識改革に努める一方、社内にある全てのムダを徹底的に排除すべく、ノンコア事業や不採算製品からの撤退、余剰生産能力削減、人員

削減等を断行し、これによる目先の売上や利益の減少もやむを得ないと腹をくくりました。事実、2016年は100億円超の特別損失を計上し、当期純利益は大幅赤字となりましたので、周囲からは心配する声も上がりましたが、私は一切気にしませんでした。

信念を持って突き進めた構造改革が一定の成果を上げたことから、2017年より成長戦略に軸足を移しました。事業と生産拠点の多様化を図るべく、約3年間に亘って約1,800億円の資金を投じ、海外で5件のM&Aを断行したのです。この結果、主力の黒鉛電極事業とカーボンブラック事業で、初めて米国に製造拠点を獲得したことに加え、スメルティング&ライニング事業の獲得・ファインカーボン事業の強化も果たしました。時を経て、2023年の事業規模は、社長就任前の2014年との比較で、連結売上高は約3倍、連結営業利益は約10倍にまで大きく成長、5割弱だった海外売上高比率も8割まで拡大しました。今振り返っても、事業と生産拠点の多様化のために進めてきた打ち手に間違いはなかったと思っていますし、これがなければ、現在の当社状況は更に厳しいものになっていたでしょう。

ただし、足元では状況の変化も見られます。2023年の各事業の業績はまだら模様となりました。主力の

カーボンブラック事業は、環境投資費用の上振れや設備トラブルなどで混乱が続いていた米国子会社によりやく落ち着きが見られ、かつ大幅な値上げにも成功したことで計画を上回る利益を上げましたが、その他事業は、世界経済変動や半導体不況の影響をまともに受け、総じて苦戦を強いられました。特に厳しい事業環境におかれたのが黒鉛電極事業とスメルティング&ライニング事業です。黒鉛電極事業は米国では堅調でしたが、ドイツや日本が数年来の低迷から抜け出せていません。背景の一つには世界的な鉄鋼景気の減速があるものの、中国・インドといった新興国企業による安価品の攻勢も無視できません。スメルティング&ライニング事業においても、これまで明確な棲み分けが出来ていた中国勢が、当社の市場に触手を伸ばしています。圧倒的なシェアを誇っていたTOKAI CARBON KOREA Co., Ltd.のフォーカスリングでも、競合他社がシェアを拡大しており、足元の対面市場の景色は、コロナ前とは一変してしまいました。

こうした事業環境の変化にはしっかりと手を打つ考えですが、カーボンニュートラル等、ビジネスの底流にある大きなトレンドに鑑みても、当社各事業が秘める可能性には期待が持てると思っています。

足もとを見つめ、襟を正して進む

——3ヵ年中期経営計画「T-2026」の推進

2023年は厳しい年でしたが、2024年は、主力の黒鉛電極事業とスメルティング&ライニング事業で赤字計画を余儀なくされる等、さらに厳しい年になると考えています。とりわけ、環境変化が著しい黒鉛電極事業については、一過性の状況ではないと見ており、覚悟を決めて構造改革を断行するつもりです。将来の持続的な成長を実現させるためにも、2024年を「出直しの年」と割り切って、不退転の決意で取り組んでいく構えです。

2024年2月に公表した2024年から2026年までの3ヵ年中期経営計画「T-2026」では、「主力事業の収益基盤強化」「事業ポートフォリオマネジメントの高度化」「サステナビリティ経営の推進」を基本方針に掲げ、中期経営計画最終年度となる2026年には、連結売上高で4,580億円、同営業利益で530億円、ROS(営業利益率)で12%、EBITDA(金利・税金・償却前利益)で1,040億円の達成を目指します。



1)主力事業の収益基盤強化

厳しい状況にある上記2事業も含め、主力事業で安定的に収益を上げられる体制の構築を目指します。まずは黒鉛電極事業の構造改革に最優先で取り組むほか、カーボンブラック事業とファインカーボン事業では、製品の付加価値を向上させる一方で、旺盛な需要に対応していきます。カーボンブラック事業については、米国拠点の安定稼働に加え、タイヤの充填材やその他のゴム製品の補強材として使用される特殊カーボンブラックの横展開を加速させ、タイの新工場建設プロジェクトを完遂します。また、今後の成長性が最も期待できるファインカーボン事業については、急拡大するパワー半導体市場に対応する生産能力の拡充が重要なポイントになると考えています。

2) 事業ポートフォリオマネジメントの高度化

社長就任以来、ノンコア事業からの撤退やM&Aによる事業構造改革と、その後の成長戦略に取り組んできましたが、今後は「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向け、マネジメント手法のさらなる高度化を図ります。具体的には、各事業の資本収益性や成長性を見える化した上で、高収益事業・成長事業を見極めて経営資源を集中投下します。M&Aで獲得した子会社に対し、統合効果の最大化に向けてPMI*を継続してきましたが、これはまだまだ道半ばです。世界経済の不確実性がさらに高まっていくなかで、投資資金の早期回収もまた、重要な課題の一つと捉えています。

財務指標としては、ネットD/Eレシオで0.35倍程度、ネット有利子負債/EBITDA倍率で1.0倍台を目指すべきターゲットとします。バランスシートに対する考え方は、9年前に比べると大きく方向転換しています。当時は実質無借金経営を貫き、ネットD/Eレシオ0.0倍を目指していましたが、M&Aを駆使した成長戦略を志向するなかで、間接金融・直接金融を駆使して積極的に資金調達を行った結果、当社バランスシート構造もすっかり様変わりしました。足元では、PMI完遂に取り組みますが、事業ポートフォリオをさらに多様化、拡大させる、本当によい機会があれば、そのようなチャンスは逃したくありません。

*PMI : Post Merger Integration

強い人材、強い組織が 事業の継続を支える

2030年に向けた長期ビジョンを目指す上で、内外子会社を含むグループメンバー全員の日々の行動や判断の拠りどころを共有する必要があると考え、長期ビジョンと同じタイミングで、「誠実」「革新」「挑戦」「共創」「スピード」の5つからなる行動指針を制定しました。長期ビジョンのなかで謳うように、次代に向けて、先端素材とソリューションで社会に貢献していくためには、率先して変革を進めていく姿勢は不可欠です。当社の場合、長い歴史と古くからの顧客基盤を持つためでしょうか、社員は総じて真面目で勤勉で、もちろんそれ自体は当社の強みでもあるのですが、ややもすると保守的な言動に走りがちなところがあり、自律的に考え、リスクを取って果敢に攻めていく姿勢が足りないと、常々感じていました。今日のような、過去の常識が通用しないような時代、変化することがあたりまえの時代に生き残れる組織をつくる上でも、大変重要な指針と考えており、私自身、常日頃から、国内外のグループ企業の社員に対して、繰り返し伝えるようにしています。

人的資本への投資についても、その重要性をあらためて痛感します。一昔前であれば、人材というものは、厳しい試練や環境に耐えてこそ鍛えられるといった考え方が一般的でしたが、時代は明らかに変わりました。

行動指針

誠実	Integrity
革新	Innovation
挑戦	Challenge
共創	Co-creation
スピード	Agility

企業の競争力の源泉とも言える優秀な人材を確保するためには、企業自体が変わっていかねばなりません。このような考え方から、2023年、東海カーボン(単体)において、初めて従業員エンゲージメントサーベイを実施しました。今後はこの結果も踏まえ、働き方改革の推進、人事制度の見直し、競争力のある処遇の徹底、社員の成長をサポートできる様々な研修プログラムの導入などを含め、戦略的に取り組んでいきます。これにより、多様な人材と一緒に働きたいと思っただけの、多様な価値観やバックグラウンドを持つ社員が切磋琢磨し成長していける組織・カルチャーを醸成していきます。



未来に向けて 果敢にチャレンジする

持続可能な社会へ 着実に、積極的に

化石燃料を主たる原材料とし、その生産工程でも相当量のCO₂を排出している東海カーボンにとって、カーボンニュートラルに向けた取り組みは、脱炭素社会での生き残りを賭けた挑戦と言っても過言ではありません。現在の技術の延長線上での達成は見通せず、極めてハードルの高いものではありませんが、お客様や社外のパートナーとも力を合わせ、政府補助金・助成金等も活用しつつ、再生可能エネルギーの活用、製品リサイクル、バイオマス原料探索、CO₂回収・貯蔵等、様々な課題に挑戦しています。グループ全体のCO₂排出量については、まずは2030年までに25%削減（2018年比）、さらにその先の2050年にはカーボンニュートラルの達成という目標を掲げ、着実に取り組みます。

人的資本投資やカーボンニュートラル対応も包摂するサステナビリティ経営。冒頭申し上げた通り、当社では基本理念に基づき、かねてより、社会との共存共栄を旨とするCSR活動に取り組んできましたが、SDGsのような地球規模の環境・社会課題の解決を意識しながら、より積極的に貢献していく必要があるとの認識を強め、2019年より、ESG/サステナビリティへの取り組みを強化し、その結果として、2022年に制定した長期ビジョンにもこれを反映させました。地球温暖化等地球環境を巡る諸問題、人権侵害や貧困等の様々な社会課題がグローバルで顕在化するなかで、持続可能な社会の実現に向けた取り組みの重要性・緊急性は、ここにきて一層高まっていると感じます。

当社のサステナビリティ経営は、私自身が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を中心に議論を重ね、進めておりますが、持続可能な社会の実現に向けて、当社にどのような貢献が可能なのか自問自答しつつ、私が先頭に立って、取り組んでいきます。

既に申し上げたとおり、2024年は、足元の事業環境の変化への対応を急ぐ、「出直しの年」であり、将来の成長に向けたしっかりした土台を固めるために、必要な改革案を早急に取り纏め、躊躇せずに断行することが、社長としての、喫緊かつ最重要のミッションです。

厳しい事業環境の中で、中期経営計画の最終年度目標として掲げる連結売上高、営業利益目標は、それなりにチャレンジングではありますが、私自身は遠からぬ将来、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強い思いがあります。未来の東海カーボンを担う次世代の人々のために、今できることをしっかり進め、社会から信頼され、認知される企業にしたい、これが私の夢です。

これからも、未来に向けて果敢にチャレンジする東海カーボンの取り組みに、ご期待下さい。