

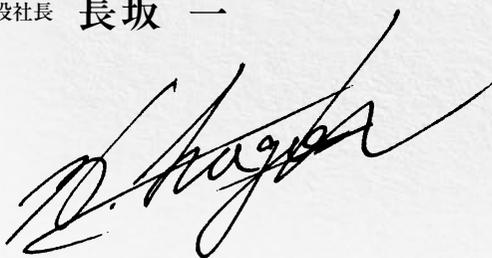
Top Message

Vision 2030 の実現を目指し、 抜本的な構造改革を断行する

2030年のありたい姿を描き、「Vision 2030」として掲げました。

まずは事業構造改革をスピーディーに進め、
その先の成長へと、東海カーボンを導きます。

代表取締役社長 長坂 一



激変する市場環境への対応

当社グループでは2024年12月期を「出直しの年」と位置付け、激変する経営環境の中で、直面するさまざまな課題に一つずつ取り組みました。この結果、カーボンブラック事業とファインカーボン事業についてはまずまずの成果を上げた一方で、従来ビジネスの延長線上での回復を見通すことができず、構造改革が待ったなしの課題となっている黒鉛電極事業とスマルティング&ライニング事業における多額の損失計上により、567億円の当期純損失計上を余儀なくされる等、全体としては、非常に厳しい1年となりました。

まず、カーボンブラック事業では、2018年に買収した米国子会社での一連の環境投資に目途が付き安定操業が実現しています。環境投資には想定以上の資金を投入することとなりましたが、米国市場でトップシェアを誇るこの子会社が事業部収益に大きく貢献してくれました。また、タイ子会社の工場移転プロジェクトも、想定通り進めることができました。

ファインカーボン事業は、半導体部品の製造などに

使われる等方性黒鉛素材の生産能力増強に取り組んだほか、パワー半導体の支持基盤となる多結晶SiC基板供給で、フランスのSoitec社と戦略的パートナーシップを締結するなど、ビジネス領域の拡大にも取り組んだ1年でした。とはいえ、足元の事業環境は決して良好とは言えません。かつて事業部をけん引してきた、韓国でのメモリー領域の事業が低迷を続け、これをカバーしてきたパワー半導体関連事業も、EV市場減速の影響を受けています。

抜本的な合理化に着手した黒鉛電極事業では、国内にある2工場のうちの1つを、2025年7月をもって閉鎖することとしました。2024年夏の段階で生産能力3割削減を公表したドイツ子会社については、欧州経済の低迷が続いていることもあり、さらにもう一步踏み込んだ対応が必要と考え、2025年5月、ドイツの投資会社への譲渡を発表しました。黒鉛電極事業の構造改革については、ある程度目途がついたという印象を私自身は持っています。

一方のスマルティング&ライニング事業の構造改革はまだまだ道半ばです。ドイツに本社、ポーランドとフランス

にそれぞれ2工場を持つこの事業は、2023年まで、私自身が思い描いていた成長路線を進んできましたが、ロシア・ウクライナ情勢の深刻化、中国勢の台頭、円安など、買収当初は想定していなかった環境変化により、事業の価格競争力のかなりの部分が失われてしまいました。業績改善に向けては現地から何度も改革案を提出させていますが、満足のいく内容ではなく、再検討の指示を出しています。海外子会社経営にあたっては、基本的に現地の自律性を尊重してきたのですが、これだけの大きな事業であるにもかかわらず、現地に本社人材を派遣しなかったことは、反省すべき点の1つです。今後は、こうした現地体制見直しのほか、製品の集約・削減、それに伴う人員削減を含め、大胆な構造改革が不可欠であると捉えています。いずれにせよ、2025年度中に方向性を決め、2026年度以降にそれを断行していくつもりです。

Vision 2030 の立案と課題事業の立て直し

2025年2月、当社は2030年のありたい姿とそこに到達するための取り組みを示した「Vision 2030」を公表しました。2019年に策定した「T-2021」以降、2024年策定の「T-2026」に至るまで、当社は年次で向こう3年間の計画を見直すローリング方式を採用し、中期経営計画(中計)として公表してきました。ただ、足元で進める事業構造改革の展開次第では、3年後には事業ポートフォリオ自体が大きく変わっている可能性もあり、今回は中計を公表せず、むしろ事業構造改革の先にある、2030年のありたい姿とそこに到達するための取り組み・施策を「Vision 2030」を開示するとともに、まずは、2025年の計画必達を目指すこととしました。

「Vision 2030」では、“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達成に向け、2030年の定量目標として、売上高5,000億円、EBITDA率 20%、ROIC 12%を掲げました。先を見通しにくい事業環境と、さまざまな選択肢を内包する事業構造改革のさなかではありますが、ここで掲げた目標は、積み上げベースの数値に、M&Aも視野に入れた伸びしろを加味したものであり、私としては、十分に達成可能な数字と見ています。

「Vision 2030」では、「抜本的な構造改革」「成長市

場へのコミット」「サステナブルな価値創出」という3つの取り組みを掲げていますが、一丁目一番地と言えるのが「抜本的な構造改革」であり、これには最優先で取り組みます。

今後の構造改革の取り組みに際して重要なことは、軸足をずらさないことだと思います。例えば、黒鉛電極は、歴史的に市況の変化が激しい製品であり、2018-19年の電極バブル以降、低迷が続いていますが、今後も、「ミニバブル」が発生するようなことがあるかもしれません。ただ、私は、仮にそのような状況が起きたとしても、設備を再稼働させて量を追うような戦略はとらないと心に決めています。

当社の黒鉛電極の強みは、技術と品質です。私たちは自社製品の品質に対しては絶対の自信を持っており、100年の歴史の中での技術の蓄積により、世界最大級の黒鉛電極を生産することが可能です。また、黒鉛電極が使われる「電炉方式」の製鉄では、高電流・大電力化が進む傾向にあり、大口径・高品質の黒鉛電極需要が高まることが見込まれます。当社としては、量を追うのではなく、自分たちの強い部分で価値を発揮していくビジネスに特化していくべきであり、事業の立て直しを図る上でも、その軸足は堅持する必要があると私は思います。

次の成長ドライバーを見極め、突き進む

トランプ再選で少し水を差された感もありますが、「サステナビリティ」に向けたトレンドは変わることはないでしょう。カーボンニュートラルへの対応は脱炭素社会で生き残るための挑戦という側面があり、当社グループにおいても、持続可能な社会の実現のためのソリューション提供を長期ビジョンに掲げ、さまざまな社会課題に取り組んでいます。ただ私自身は、未来社会で当社グループが成長を続けるために、何を成長ドライバーとして捉えるのかを考え抜くことの重要性を、敢えて、強調したいと考えており、現在、成長ドライバーとして捉えている事業は2つあります。

1つは、半導体ビジネスを対面業界とし、AI・5G・IoT等の普及に伴い飛躍的な成長が見込まれるフィンカーボン事業です。足元では、EV市場の減速が取り沙汰されていますが、中長期的なEV化のトレンドも不変でしょう。フランスのSoitec社との戦略的な業務提携については前述の通りですが、EVはもちろん、あらゆる電子機器に搭載されるパワー半導体の支持基盤となる多結晶SiCウエハーの開発成功が、当社にとっての新たなビジネスの可能性を生み出しました。そう遠くない未来において、私たちの製品が自動車産業を支えているかもしれません。半導体はアップダウンの激しい産

業ですが、競争力強化のためのコスト削減努力を続けるとともに、この先の需要動向も勘案しつつ、的確な増産タイミングを見極めることで事業機会は広がるはずです。

もう1つはカーボンブラック事業で、その売上の約7割はタイヤのビジネスです。タイヤは、「人の命を預かる」という意味で、自動車部品の中でもきわめて重要度の高い部品ですので、コストを下げるために品質を犠牲にするようなことはできません。重量の高むEVに求められるタイヤの性能はより高度になると言われ、高品質なタイヤ、環境負荷に配慮したタイヤに対するニーズはますます高まるはずです。

これら2つの成長ドライバーが、当社グループを持続的な成長に向けて牽引してくれるものと確信しています。



新たな可能性を見だし、 必ず答えを出す

照る日も曇る日も、そして今のように大雨が降り続く中でも、当社グループの社員は常に汗をかきながら、努力を続けてくれました。

社長としての10年間で意識してきたことは、しっかりと利益を上げた上で、これら社員の頑張りに対して十分に報いたいというものです。当社の屋台骨を支えているのは現場で汗をかく社員との認識のもと、社員を対象としたエンゲージメントサーベイには真剣に向き合ってきました。今後とも、サーベイ結果も踏まえ、多様な人材と一緒に働きたいと思っただけのよう、働き方改革を推進し、適切な人事制度・競争力のある処遇を実現し、社員の成長をサポートできるさまざまな研修プログラムを用意する等、戦略的に取り組んでいきます。

事業が拡大していく過程で、中途採用の社員も増え、企業カルチャーも大きく変わりつつあると思いますが、期待通り、またはそれ以上に活躍している人と期待に反する人が2極分化してしまっているようにも思われ、その背景にあるのはコミュニケーション不足ではないかと、私自身は分析しています。現場の社員とマネジメント層との間

や、マネジメント層同士のコミュニケーション不足もありますが、一生懸命やってもなかなか成果につながらない社員が一人で思い悩んでいるようなこともあるようです。しっかりと対話を持ち、不安を払拭することで、掲げた目標に向けて責任をもって進めるようになることが重要です。

私としては、現状の資本市場からの当社グループに対する評価は必ずしも本意ではありません。当社グループはこれまで、各事業領域で高い技術力を発揮し、高品質の製品をお客様にお届けしてきました。株主・投資家の皆様に当社グループの未来への期待感を抱いていただくためにも、当社グループが描いた「Vision 2030」について、是非興味を持ち、見守っていただきたいと願っています。事業構造改革を含め、まだまだ不確定な要素も多いのですが、掲げた数値目標達成に対しては、強い思いを抱いています。

大雨の中でも新たな可能性を見だし、新たな答えを出していく東海カーボングループの今後に、是非ご期待ください。

