

T-2023

ローリングプラン中期経営計画

2021/05/11

T-2023 サマリー

現状認識・課題・方向性

- 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。この機を捉え、昨年来の主要事業の業績落ち込みを改善し再び成長軌道へ戻していくことが重要課題となる
- 事業ポートフォリオの最適化に向けた取り組みは一定の成果を出しており、今後はカーボンニュートラル・ウィズコロナの潮流の中、長期的観点から当社ビジネスポートフォリオを継続的に見直していく
- 過去4年で総額約1800億円のM&Aを実施。経営統合を進め、2021年からは統合効果を創出していくフェーズとなる。併せて事業部間の連携強化を図り、全社戦略の推進力を高めるガバナンス体制を敷いていく

T-2023 基本方針

- 主力事業の成長軌道回帰
- 事業ポートフォリオの最適化
- 連結ガバナンス体制強化

定量目標 (2023年度)

- 売上 3200億円 営業利益 570億円 ROS 18% EBITDA 860億円

目次

現状認識

- 「構造改革」から始まった東海カーボンの変革の歩み 06
- 全体最適による、統合効果創出への布石 07
- 成長市場への展開で事業ポートフォリオ改善 08
- 対面産業の事業環境見通し（2021→2023年） 09
- カーボンニュートラルとウィズコロナ 10
- サステナビリティへの取り組みの方向性 11

T-2023 方針

- T-2023 基本方針 13
- T-2023 定量目標 14
 - （参考）前回プランT-2022との比較 15
 - （参考）セグメントデータ 16
- T 2023期間中の事業別EBITDA成長イメージ 17

T-2023 戦略

- ①主力事業の成長軌道回帰（黒鉛電極） 19
- ①主力事業の成長軌道回帰（カーボンブラック） 20
- ②事業ポートフォリオの最適化（ファインカーボン） 21
- ②事業ポートフォリオの最適化（精錬ライニング） 22
- ②事業ポートフォリオの最適化（工業炉） 24
- ③連結ガバナンス体制強化 25

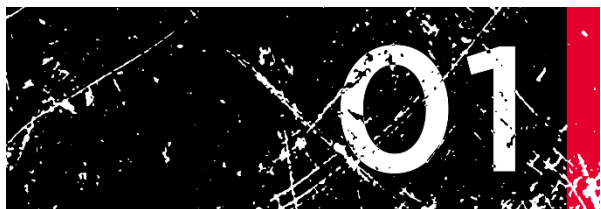
資本配分

- 営業キャッシュフロー配分 27
 - （参考）主要な設備投資計画 28
- 債務圧縮 29
- 株主還元 30

ローリングプラン T-2023の位置づけ

経営環境の変化に柔軟に対応するため、中期経営計画にローリング方式を採用し、年次で見直していく

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
T-2021 前々回発表 →	中期経営計画 2019-2021					
T-2022 前回発表 →		中期経営計画 2020-2022				
T-2023 今回発表 →			中期経営計画 2021-2023			
来年度発表 →				中期経営計画 2022-2024		



現状認識

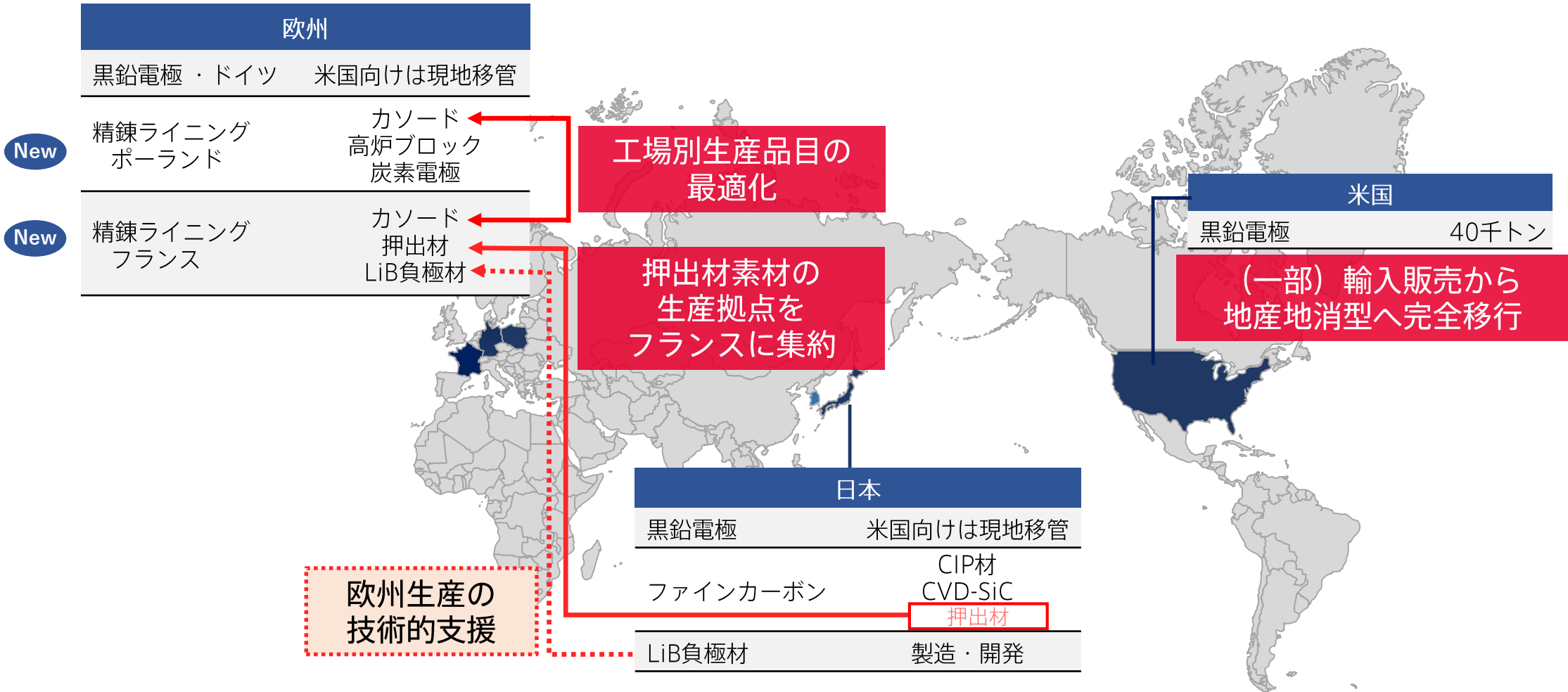
「構造改革」から始まった東海カーボンの変革の歩み

T-2023のテーマは、グループ企業の統合効果発揮とそのための連結ガバナンス体制の強化



全体最適による、統合効果創出への布石

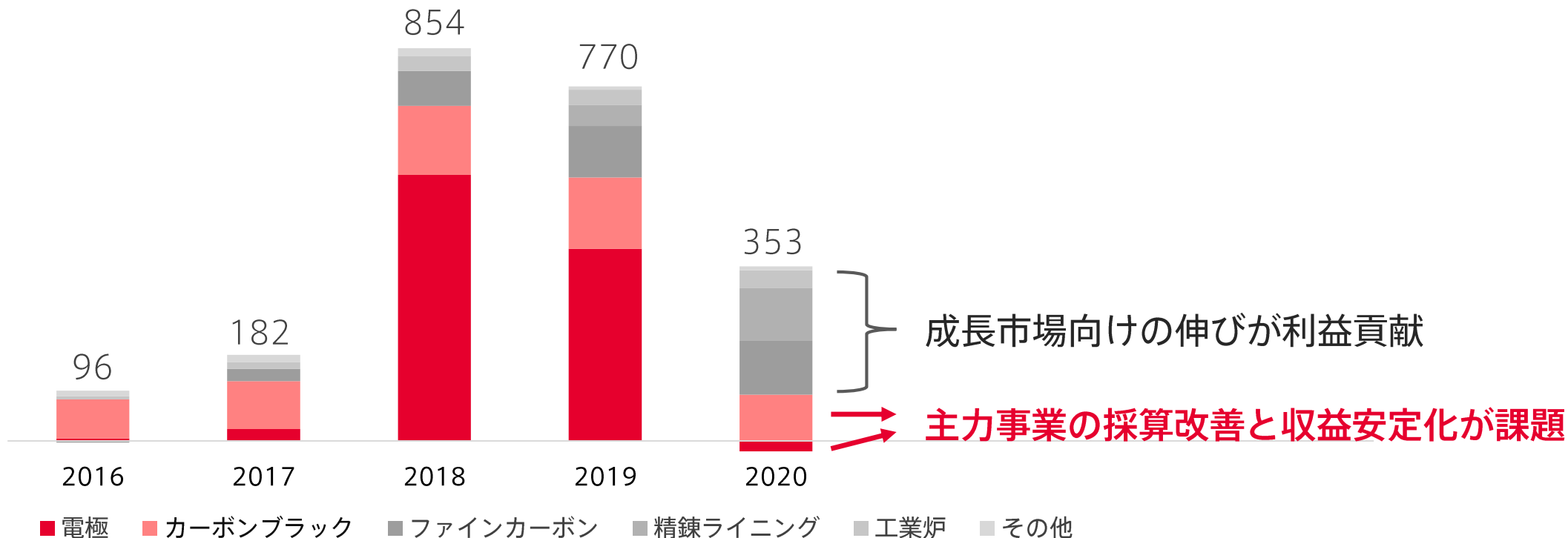
グローバルに広がる熱処理設備より各種黒鉛製品を供給。需要地への生産集約、生産品目のアロケーションなどの全体最適の布石を打ってきており、2021年より順次その効果が現出する



成長市場への展開で事業ポートフォリオ改善

成長市場への展開による事業ポートフォリオの最適化でCOVID-19による主力事業の落ち込みを補完。主力事業の採算改善と収益安定化が今後の課題

EBITDA推移 (億円)



対面産業の事業環境見通し（2021→2023年）

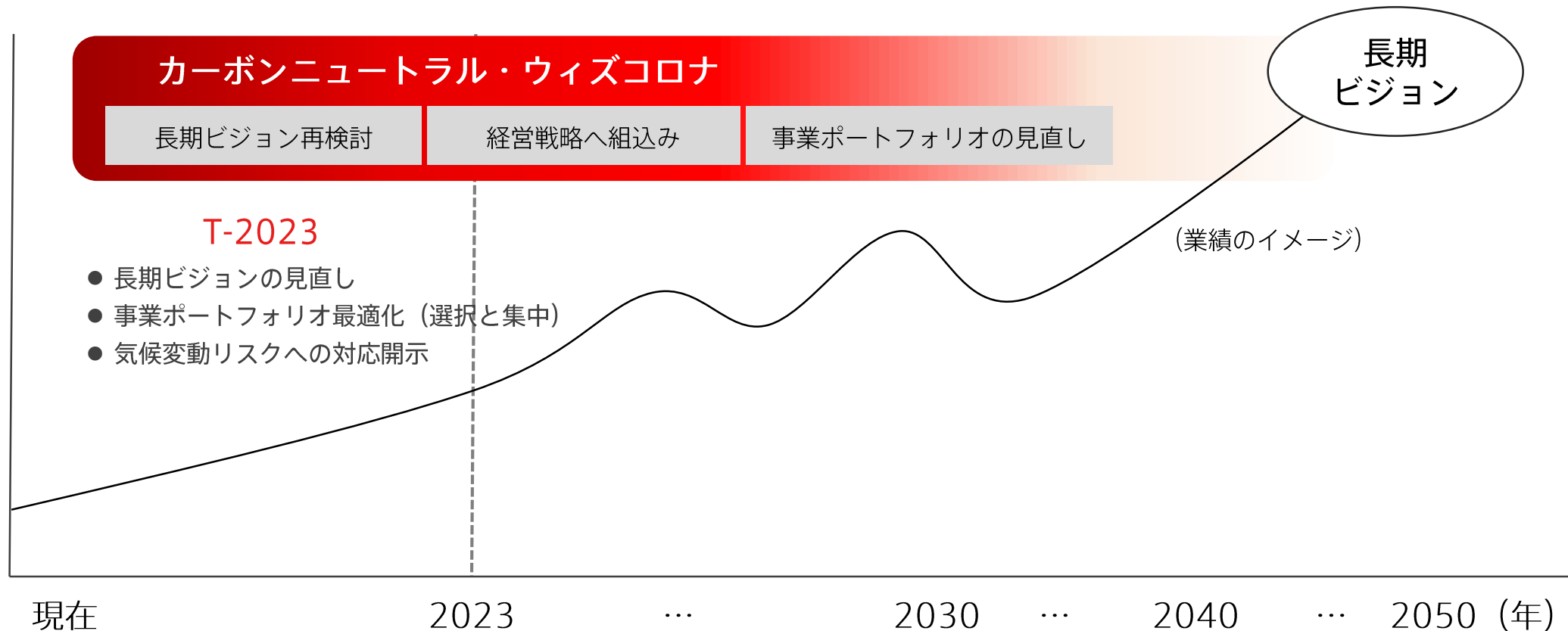
当社の対面産業である鉄鋼、自動車、半導体、アルミ需要は、総じて回復・成長基調にある

分野	環境認識		関連する当社事業
鉄鋼生産	<ul style="list-style-type: none"> 粗鋼生産年率3%成長の見通し 米国電炉鋼生産拡大の見通し 		黒鉛電極
自動車生産	<ul style="list-style-type: none"> 2021年以降も緩やかに回復 年率3-5%成長と推定 		カーボンブラック
半導体需要	<ul style="list-style-type: none"> 年率5-7%成長の見通し 		ファインカーボン
アルミ需要	<ul style="list-style-type: none"> 年率3-4%成長継続の見通し 市況堅調 		精錬ライニング

出典：GDP成長率、WSA、Notch、マークラインズ、WSTS、Gartner、CRU他を参考に当社推定

カーボンニュートラルとウィズコロナ

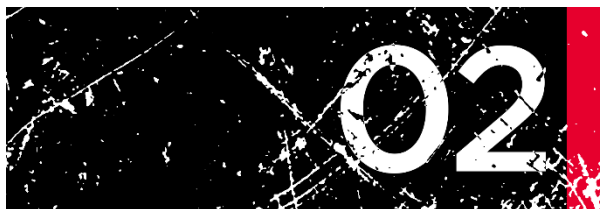
コロナ禍に加え、加速化するカーボンニュートラルの潮流を受け、T-2023期間中に事業継続のための長期課題整理。当社の強みや社会的意義を再定義したうえで、足もとの経営戦略へつなげる



サステナビリティへの取り組みの方向性

全社及び事業単位でサステナビリティを推進。特にカーボンニュートラルへの対応は喫緊の課題と捉えており、サプライチェーン全体を巻き込んだ取り組みを実施していく

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"> 自家発電及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



T-2023 方針

T-2023 基本方針

「主力事業の成長回帰」による収益基盤の安定、カーボンニュートラルやウィズコロナ等、時代の変化を踏まえた事業の「選択と集中」、急速に進んだグローバル化に対応した「連結ガバナンス体制強化」を方針に掲げる

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

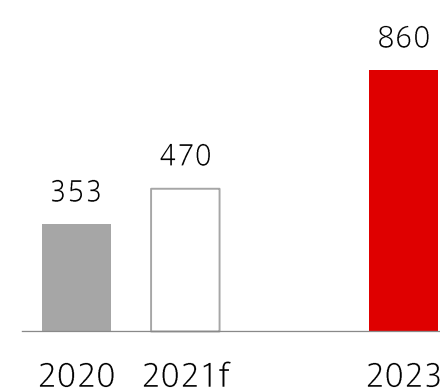
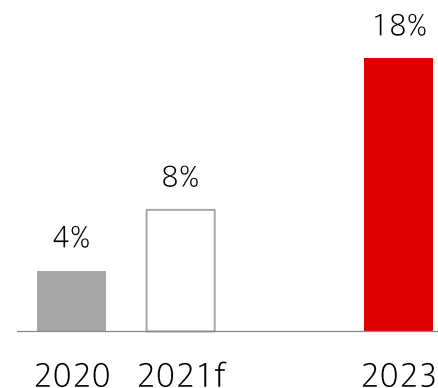
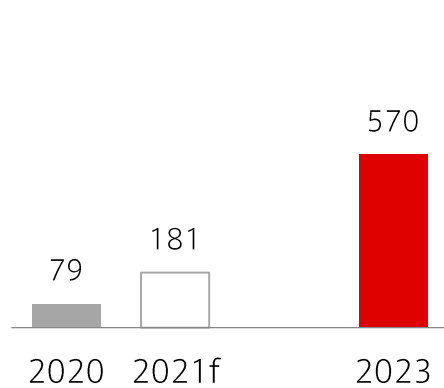
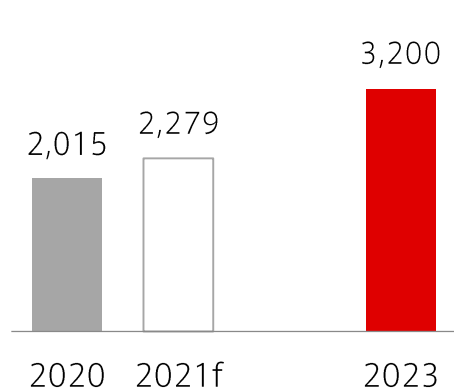
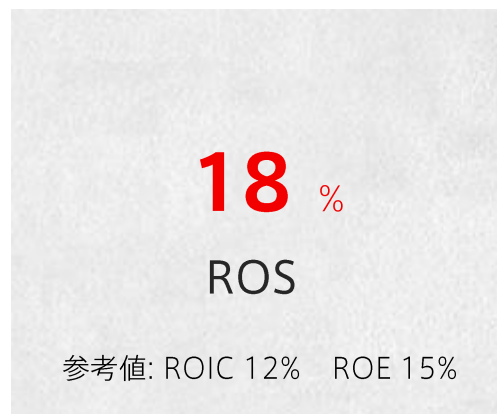


③連結ガバナンス体制強化

- 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

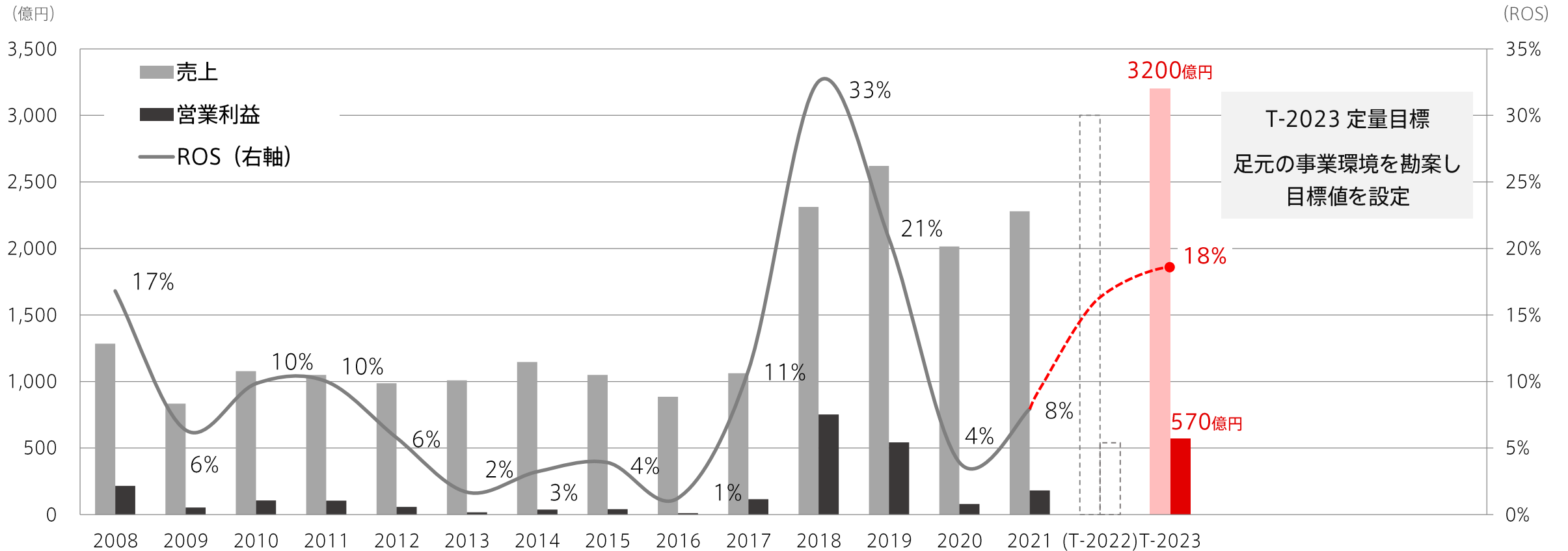
主力事業の採算改善と成長軌道回帰、成長市場への注力による事業ポートフォリオ最適化で達成目指す



ROS : Return on Sales = 売上高営業利益率 (営業利益 ÷ 売上)

(参考) 前回プラント-2022との比較

新型コロナウイルス感染拡大の影響等により需要が大幅に減少し業績低下を余儀なくされたが、2021年には主力事業を中心とした需要回復が見込まれ、成長軌道へ回帰する見通し



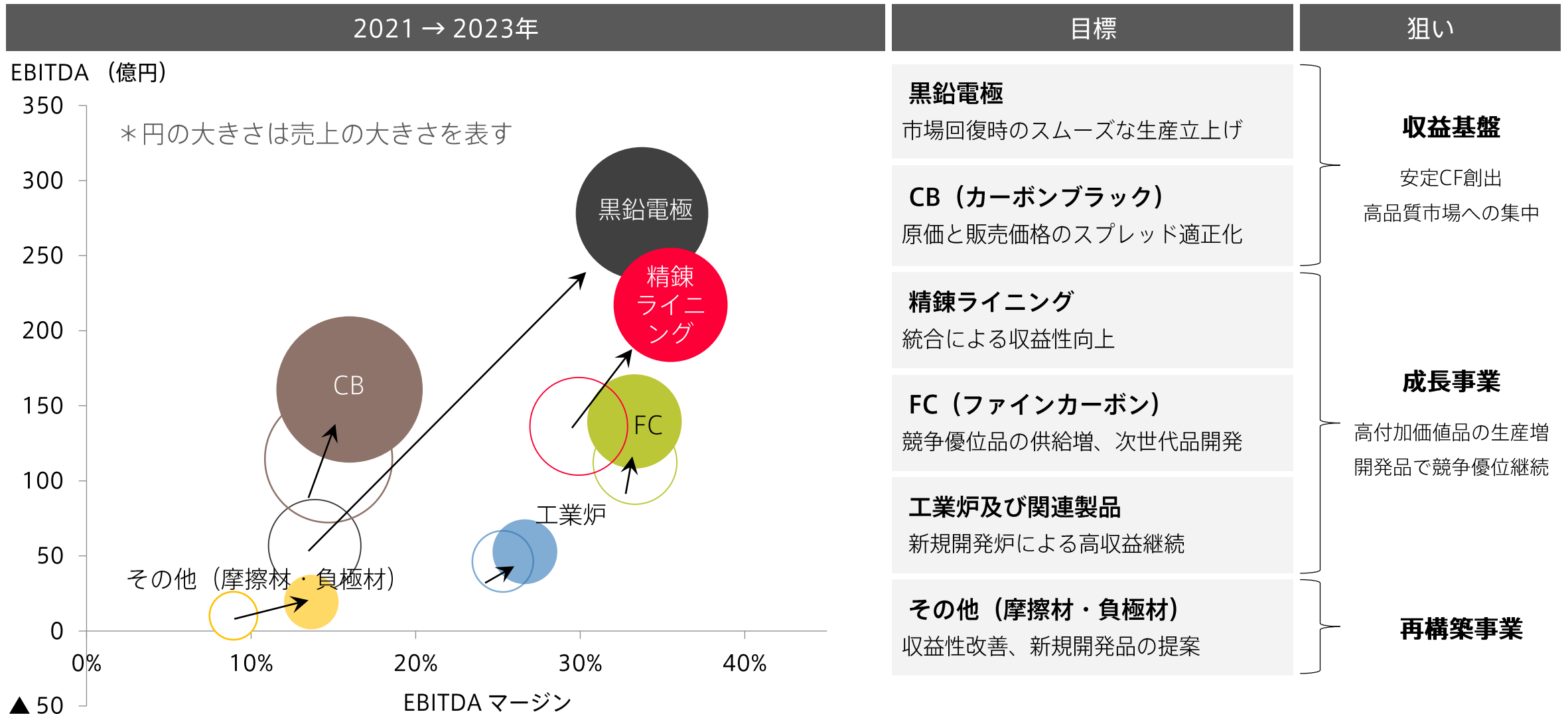
(参考) セグメントデータ

(億円)

		実績	T-2023	
		2020年	2021年 (見通し)	2023年 (参考値)
売上高		2,015	2,279	3,200
	黒鉛電極	379	409	824
	カーボンブラック	708	780	1,006
	ファインカーボン	318	337	419
	精錬ライニング	364	456	612
	工業炉関連	139	183	198
	その他	摩擦材	65	85
		負極材	42	55
		その他	1	1
		その他計	108	141
営業利益		79	181	570
	黒鉛電極	▲58	13	233
	カーボンブラック	32	54	99
	ファインカーボン	66	57	87
	精錬ライニング	12	22	101
	工業炉関連	38	44	51
	その他	3	5	14
	調整	▲14	▲14	▲15

T-2023 為替前提 1ドル=102円 1ユーロ=122円

T-2023期間中の事業別EBITDA成長イメージ



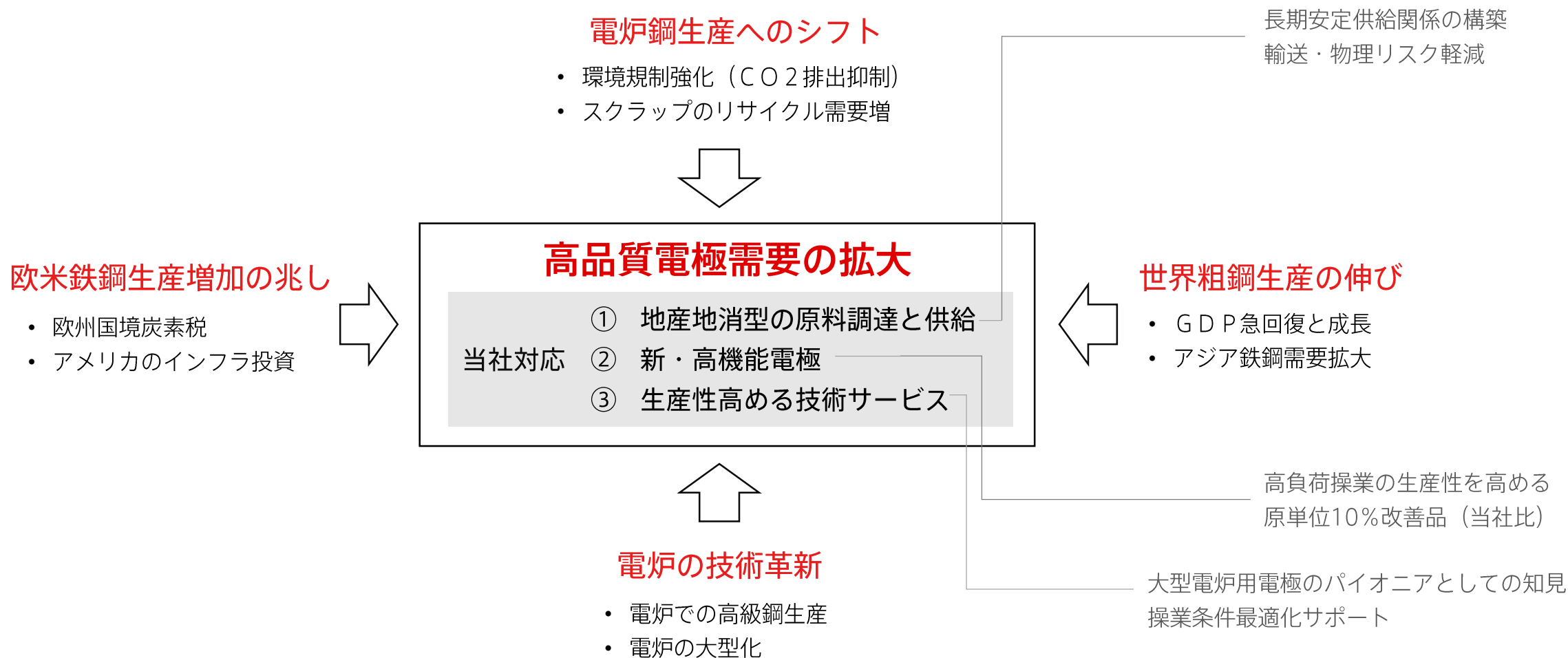


T-2023 戦略

①主力事業の成長軌道回帰（黒鉛電極）	19
①主力事業の成長軌道回帰（カーボンブラック）	20
②事業ポートフォリオの最適化（ファインカーボン）	21
②事業ポートフォリオの最適化（精錬ライニング）	22
②事業ポートフォリオの最適化（工業炉）	24
③連結ガバナンス体制強化	25

黒鉛電極 市場回復に沿った稼働立ち上げと高品質市場への集中

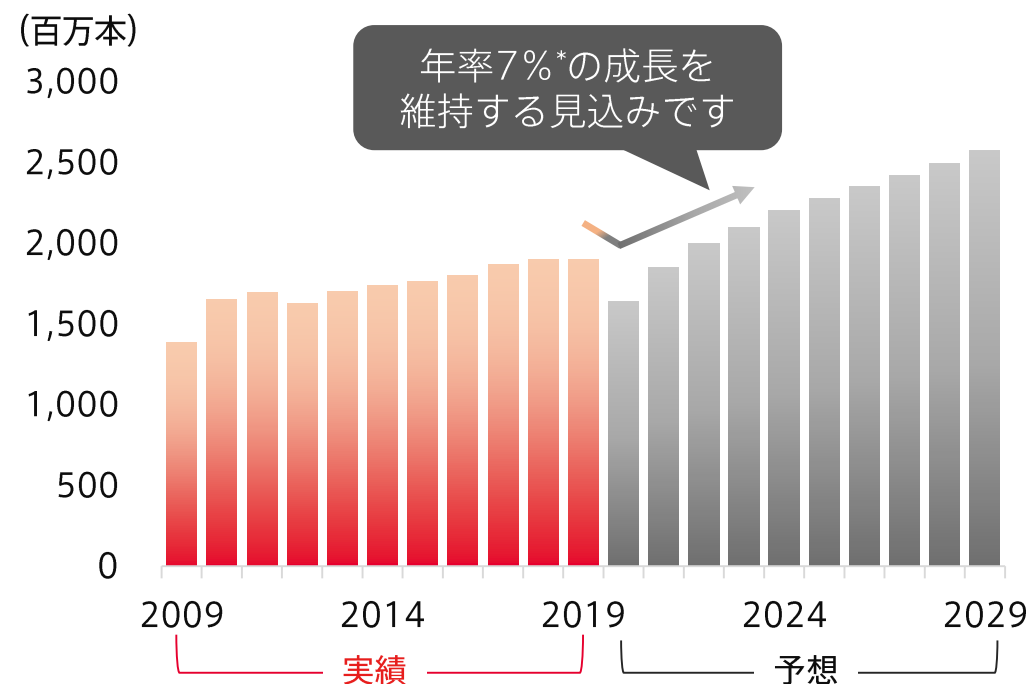
足もとでは急速な電極需要の回復に合わせた採算改善と生産対応に取り組む一方で、中期的に拡大していく高品質市場に集中対応。供給・品質・技術サービスの3方面より高品質品ユーザーへのサポートを強化する



カーボンブラック 市場成長への対応とマージン適正化

2021年以降の市場成長に沿い生産対応する。環境負荷低減のための設備導入により上昇したコストはカーボンブラック売価へ反映させることで適正マージンを確保する

世界のタイヤ生産量



T-2023期間中の取り組み

1. 市場成長に沿った生産対応と高稼働維持
2. 適正マージン確保
 - 原材料価格変動や設備投資コストを売価に反映
3. 高付加価値商品の比率アップ（継続取り組み）
 - 開発品の認定を進め、高付加価値品販売比率増やす
4. サステナビリティへの取り組み
 - 廃タイヤのリサイクル
 - 植物油を原料としたカーボンブラックの生産
 - CO2回収・再利用技術の研究

※自動車市場予測、調査会社レポートからの当社推定値

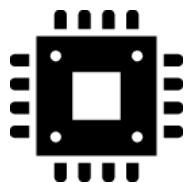
*T-2023期間中は7%成長、2024年以降は3~5%成長の見通し

ファインカーボン 高付加価値品市場への注力

半導体市場とPV（太陽光発電）市場が成長する事業環境のなかで、高付加価値品市場への注力と全体最適化に向けた事業再編を進め、将来の競争優位性維持・強化の布石とする

事業環境

半導体、PV市場活況、拡大の見通し



半導体

半導体供給不足。製造装置市場は今後も成長を継続する見通し
(年率5-7%成長)



太陽光発電
(PV)

世界的な再生可能エネルギーへの転換の動きに伴い需要は拡大する見通し
(年率10%成長)

戦略

1. 市場成長に沿った規模拡大

- 等方性黒鉛素材の生産能力増強 (+15%増)

2. 高付加価値品市場への注力

- SiCリング生産能力増強 (韓国：2021年下期)
- 最新鋭CVD-SiC炉導入 (日本：2021年上期)
- 高純度炉新設 (中国：2021年上期)

3. 全体最適

- 押出材生産をフランス拠点 (Tokai COBEX)へ集約
- グループ内熱処理設備の有効活用
- 欧州加工拠点再編によるコスト削減

精錬ライニング 急速に進む統合効果で、高まる利益創出機会

買収した精錬ライニング事業2社の統合により、販売力と生産性の大幅な向上を見込む

フランス2工場 (旧サボワ社)

フランス
ヴェニシュエ工場



フランス
ノートルダム・ド・ブリアンソン工場



ポーランド2工場 (旧コベックス社)

ポーランド
ノビソンチ工場



ポーランド
ラチブシュ工場



2021年より名実ともに統合

“TOKAI COBEX” として一体化

販売面

- 販売ブランド名を統一
- 課題解決提案力の向上
- 顧客データベース一元化

生産技術面

- 100年間の技術的知見融合
- シックスシグマによるコスト削減アプローチ

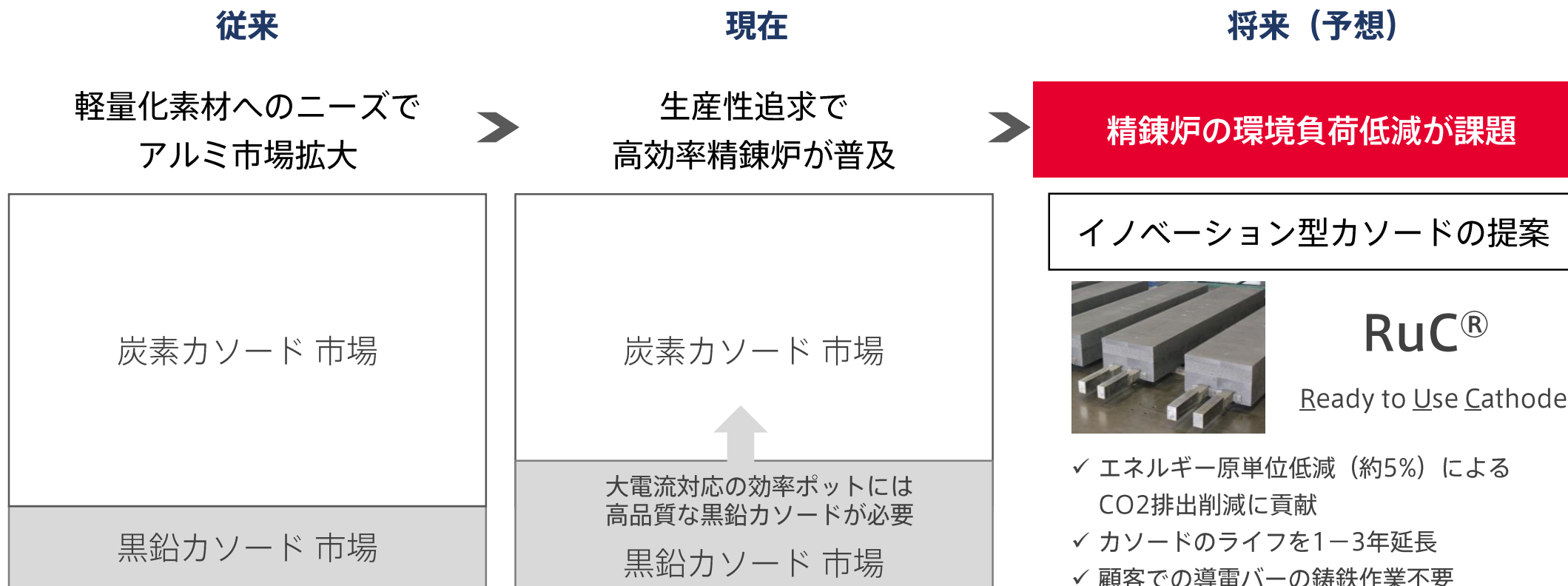
管理面

- ERPシステム統合により同一データベースでの生産・販売・会計管理 (2023年1月)

精錬ライニング 顧客ニーズのその先へ

アルミ精錬炉では生産効率性を追求する過程で、高電流に耐えうる黒鉛カソードへの切り替えが進んでいる。さらなる環境負荷低減に向けた課題解決型商品として、カソードに銅のバーを装着したRuC展開を進める

顧客（精錬炉）のニーズ変遷



工業炉 高収益を継続させる次世代炉の開発

MLCC, LiB業界での確固たる地位継続。変遷する顧客ニーズを先取りした次世代炉の開発が鍵

事業環境

MLCC及びLiB市場向け工業炉の見通しは堅調



MLCC市場

(年率5-10%成長)

- 5G本格的拡大に伴う基地局増設により引き続き堅調
- EV化加速



LiB市場

(年率20-30%成長)

- リチウムイオン電池市場向け需要は、世界的な再生可能エネルギーの転換の動きに伴い需要は拡大する見通し

戦略

1. 成長を続けるMLCCとLiB市場への集中

- 成長を継続するMLCC, LiB業界へ高品質・高効率炉を持続的に供給
- 次世代製品のニーズに則した工業炉の開発に注力

2. エレマ発熱体の差別化と生産能力増強

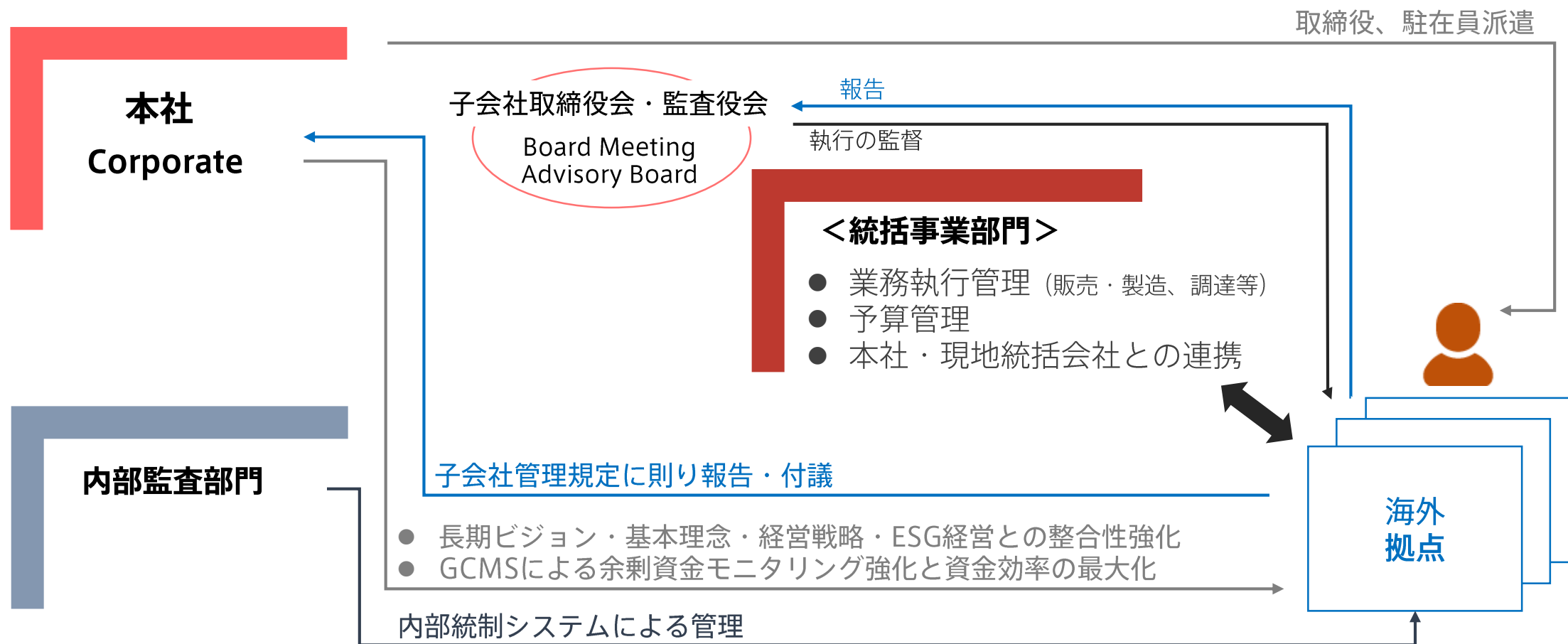
- 消耗品であるエレマ発熱体は環境対応タイプで差別化を図ると共に、グループ生産能力を段階的に増強

3. サステナビリティへの対応

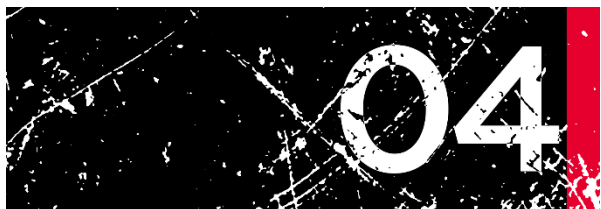
- 省エネシステム導入の環境負荷軽減の新型炉の開発
- 省エネ・環境対応型エレマ発熱体の開発

急速に進んだグローバル化に対応したガバナンス体制強化

本社管理部門、統括事業部門、内部監査部門それぞれの面より海外子会社へのガバナンス体制強化を図る



*GCMS: Global Cash Management System (=グローバル企業グループにおける財務・資金管理の全体最適化を支援するシステム)



資本配分

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



(参考) 主要な設備投資計画

	投資概算額 3年累計	事業	概算額 (億円)	2021	2022	2023
設備更新 定常補修	290 億円	黒鉛電極	80	リニューアル投資 (生産性改善)		
		カーボンブラック	70	リニューアル投資 (生産性改善)		
		ファインカーボン	90	大型補修		
		精錬ライニング	50	生産性改善		
全体最適化	100 億円	黒鉛電極	70	グループ最適生産体制構築		
		精錬ライニング	30	ボトルネック解消		
増設	60 億円	ファインカーボン	50	素材・CVD-SiC炉・高純化炉増設		
		工業炉他	10	設備増強		
環境投資	160 億円	黒鉛電極	20	継続的な環境負荷低減投資		
		カーボンブラック	100	北米・EPA対応		
		ファインカーボン	20	韓国他		
		精錬ライニング	20	排ガス設備設置等		
その他	50 億円	—	50	開発・ソフトウェア他		
合計	660 億円			250 億円	240 億円	170 億円

注記：本投資計画には欧州での負極材展開に伴う設備投資計画は含まれておりません

債務圧縮

成長戦略を支える流動性確保と財務の健全性の維持

2017~2020年

4年間で総額約1800億円のM&Aを実施

(億円)

	2016	2017	2018	2019	2020
営業CF	175	105	441	416	550
投資CF	▲36	▲140	▲538	▲991	▲443
財務CF	▲76	▲45	296	645	9
期末現預金残高	285	221	411	464	577

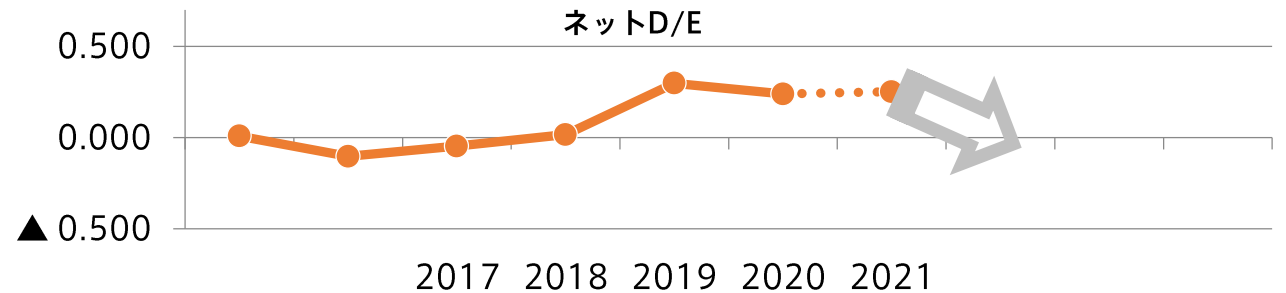
- 2017年 黒鉛電極のアメリカ拠点を獲得
- 2018年 Tokai Carbon Koreaを連結子会社化
- 2018年 カーボンブラックのアメリカ拠点を獲得
- 2019年 ドイツのTokai COBEX社を買収
- 2020年 フランスのTokai COBEX Savoie社を買収

- Tokai COBEX社買収では500億円の劣後ファイナンスを実施
- Tokai COBEX Savoie社買収でも200億円の劣後ファイナンスを実施して、格付 (A-) を下支え

今後の方針

調整後ネットD/E 0.2倍を3年を目途に0.0倍へ

劣後債償還のため、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。持続的な利益成長によるキャッシュフローの創出と資本効率の向上、財務ガバナンスの強化を通じて、将来の投資余力を高めていく方針です。



(参考)

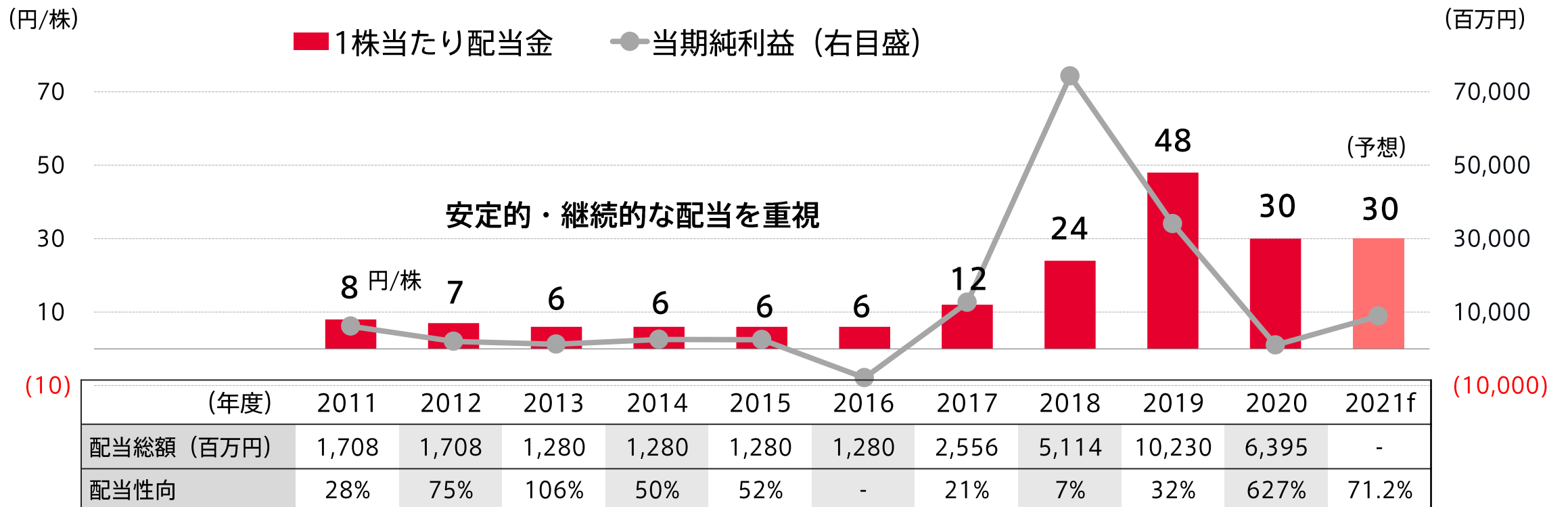
	2017	2018	2019	2020
調整後ネット有利子負債	▲60	29	703	565
調整後自己資本	1,264	1,871	2,368	2,363
調整後ネットD/E (倍)	▲0.047	0.016	0.297	0.239

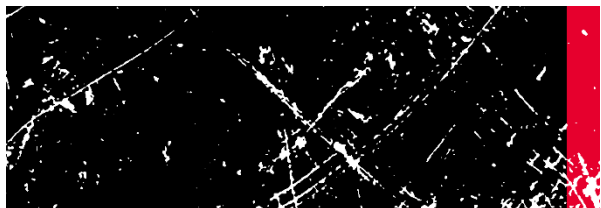
*調整後ネットD/Eとは、ハイブリッドファイナンスでの格付機関からの資本性認定を考慮したネットD/Eです 29

株主還元

配当性向目標30%を掲げつつ、安定的・継続的な配当を重視。自己株式取得は、経営環境、財務環境、成長投資、株価等を総合的に勘案し、株主還元の手段として機動的に実施します

1株当たり配当金と当期純利益





まとめ

T-2023 まとめ

現状認識・課題

- 主力事業のコロナ禍からの回復遅れ
- M&A5件実施後の事業ポートフォリオを脱炭素の潮流を踏まえつつ最適化
- 急拡大したグローバル組織（売上と従業員の7割が海外）

事業環境

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・成長基調にあり

対面産業の事業環境見通し（2021→2023年）

当社の対面産業である鉄鋼、自動車、半導体、アルミ需要は、総じて回復・成長基調にあり

分野	環境見通し	関連する当社事業
鉄鋼生産	<ul style="list-style-type: none"> • 粗鋼生産年率3%成長の見通し • 水素電炉生産拡大の見通し 	炭素電極
自動車生産	<ul style="list-style-type: none"> • 2021年以降も緩やかに回復 • 年率3-5%成長と推定 	カーボンブラック
半導体需要	<ul style="list-style-type: none"> • 年率5-7%成長の見通し 	ファインカーボン
アルミ需要	<ul style="list-style-type: none"> • 年率3-4%成長継続の見通し • 市況堅調 	精錬ライニング

出典：1000産業、NISA、NABA、マツダ、トヨタ、日産、本田、三菱、スズキ、ホンダ、富士重工業、ヤマハ、Kawasaki、本田技研工業、日立製作所、東芝、三菱電機、パナソニック、日立ハイテク、京セラ、村田製作所、TDK、TDKホールディングス、TDK株式会社

(スライド9)

T-2023 基本方針

- ① 主力事業の成長軌道回帰
- ② 事業ポートフォリオの最適化
- ③ 連結ガバナンス体制強化

T-2023 Key Factor

- 主力事業である黒鉛電極とカーボンブラックの採算改善
- 成長分野であるファインカーボン、精錬ライニング、工業炉事業への設備投資と高付加価値品への注力
- 本社コーポレート部門、事業統括部門、内部監査部門の3方面からの子会社管理機能強化

T-2023 定量目標

売上 3200 億円
 営業利益 570 億円
 ROS 18 %
 EBITDA 860 億円

幸せをめぐる素材。

カーボンは、あらゆる産業に不可欠な素材。安全で快適な毎日、循環型社会の推進、省エネルギーやCO₂削減、未来を拓く先進技術の開発などに広く貢献し続けます

技術とイノベーションにより
世界中に幸せをめぐる素材を
継続的に供給

“カーボンニュートラル推進プロジェクト”

T-2023 基本方針

- ① 主力事業の成長軌道回帰
- ② 事業ポートフォリオの最適化
- ③ 連結ガバナンス体制強化

- 2021年5月1日、社長をプロジェクトリーダーとして発足
- カーボンニュートラル社会実現に向けて、当社グループの低炭素・脱炭素対応を組織横断的な取り組みとして推進



将来見通しの記述に関する注意事項

- 本資料に掲載されている将来見通しの記述は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因の仮定を前提としています
- 実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。業績に影響を与える要素には、経済情勢、原材料価格、製品の需給動向及び市況、為替レートなどが含まれますが、これらに限定されるものではありません
- 本資料中の定量目標、参考値、投資額等は、あくまでビジョン、中期的戦略等を示すものであり業績予想ではありません。当社はこれらについて情報を更新する義務を負いません
- 正式な業績予想は東京証券取引所規則に基づく決算短信での開示をご参照ください

T-2023