

T-2024

ローリングプラン中期経営計画

2022/02/09

サマリー

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

カーボンニュートラル

- 2030年までに東海カーボングループCO₂排出総量を25%削減、2050年までにネットゼロ達成

T-2024 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（選択と集中）
- 連結ガバナンス体制強化

定量目標

- 売上 3560億円 営業利益 570億円 ROS 16% EBITDA 910億円

ローリングプラン T-2024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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
T-2022 前々回発表 →	中期経営計画 2020-2022					
T-2023 前回発表 →		中期経営計画 2021-2023				
T-2024 今回発表 →			中期経営計画 2022-2024			
来年度発表 →				中期経営計画 2023-2025		



目次

01 長期ビジョン

02 T-2024 方針

03 T-2024 セグメント

04 資本配分

01

長期ビジョン

私たちの2030年に向けたビジョン

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



実現に向けた 取り組み

持続可能な社会実現のため、事業領域を炭素に限定せず、価値提供の輪を拡大していきます



サステナビリティ 推進委員会新設

取締役会直下に配置。事業環境の不確実性が増すなかで、サステナビリティ全般に係る当社課題を長期的視点より討議

カーボンニュートラル 推進体制確立

「カーボンニュートラル推進プロジェクト」を委員会化。当社カーボンニュートラル対応の司令塔として全社方針・戦略を起案するとともに、課題や取り組みを可視化し一元的に管理

事業ポートフォリオ マネジメント

持続的な企業価値向上に向け、資本効率を意識した事業ポートフォリオ最適化のための、マネジメントプロセス構築

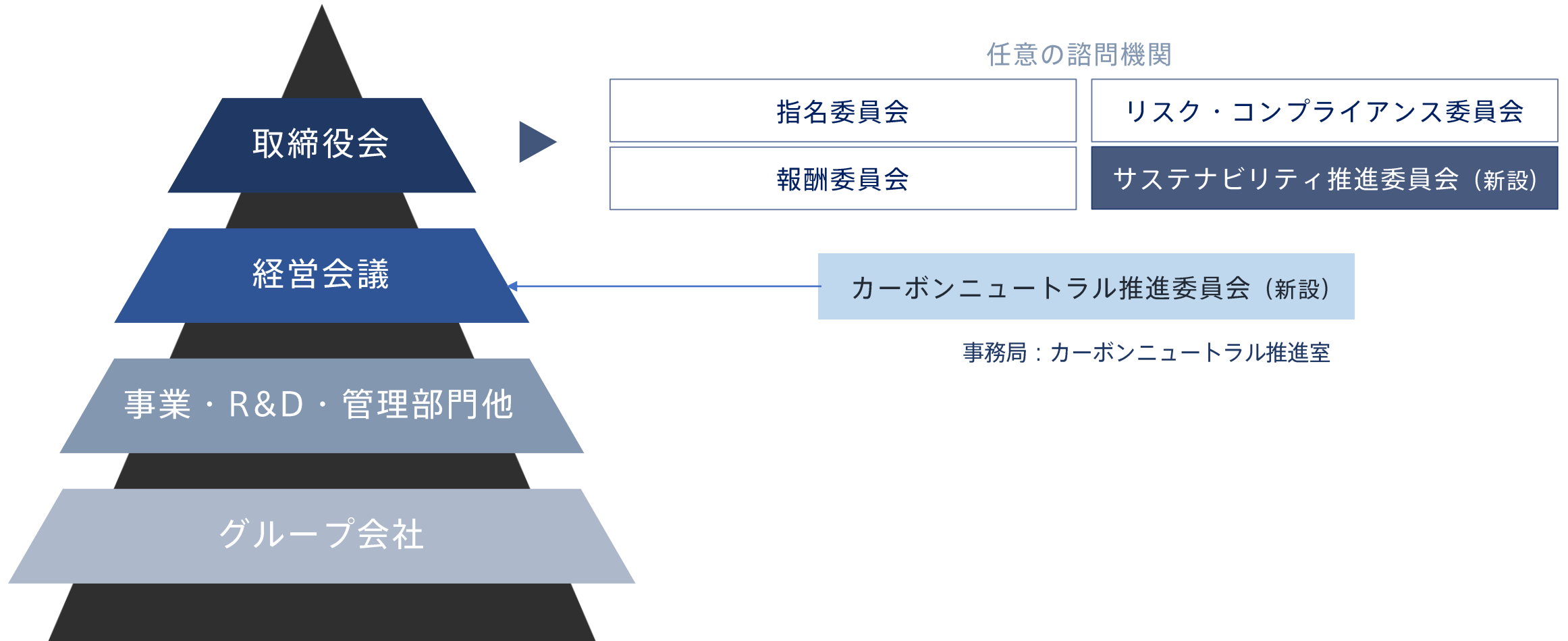
技術革新

外部企業とのアライアンスも活用した次世代製品・イノベーション技術の開発、導入

M&A

新技術・新技術領域の獲得により、中長期のもう一段の成長をブースト

(参考) サステナビリティ組織図



カーボンニュートラル目標

東海カーボングループのCO₂総排出量を2030年までに25%削減します(2018年比)。

さらに新技術の導入と実用化により2050年までにネットゼロを目指します。

- 範囲 : Scope1, 2 CO₂排出量
- 2018年 (基準年) CO₂排出量 : 300万トン
- Scope3については、取引先企業の排出量開示状況に加え、今後の国際的な議論の状況を踏まえて検討

2030年達成

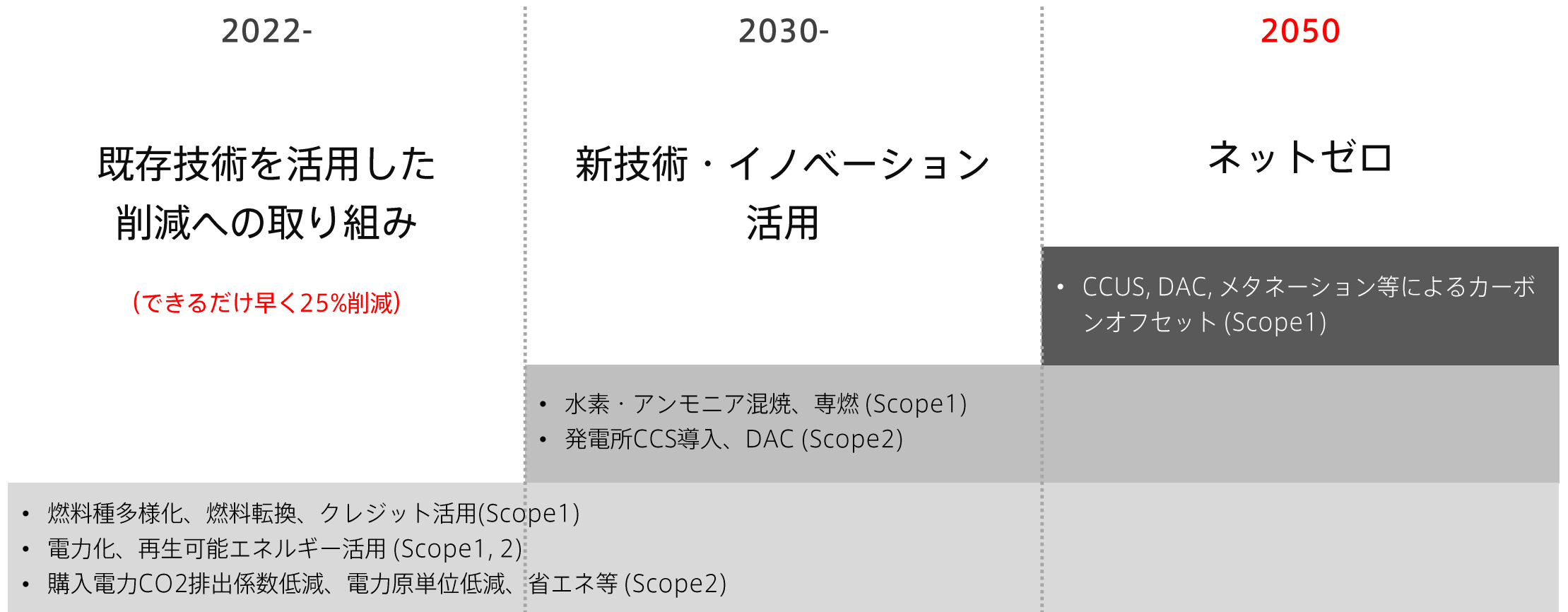
25%削減

2050年達成

ネットゼロ

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

社長をヘッドとする「カーボンニュートラル推進委員会」を中心に、競争力向上のための具体的な技術戦略を事業部横断的に立案・推進

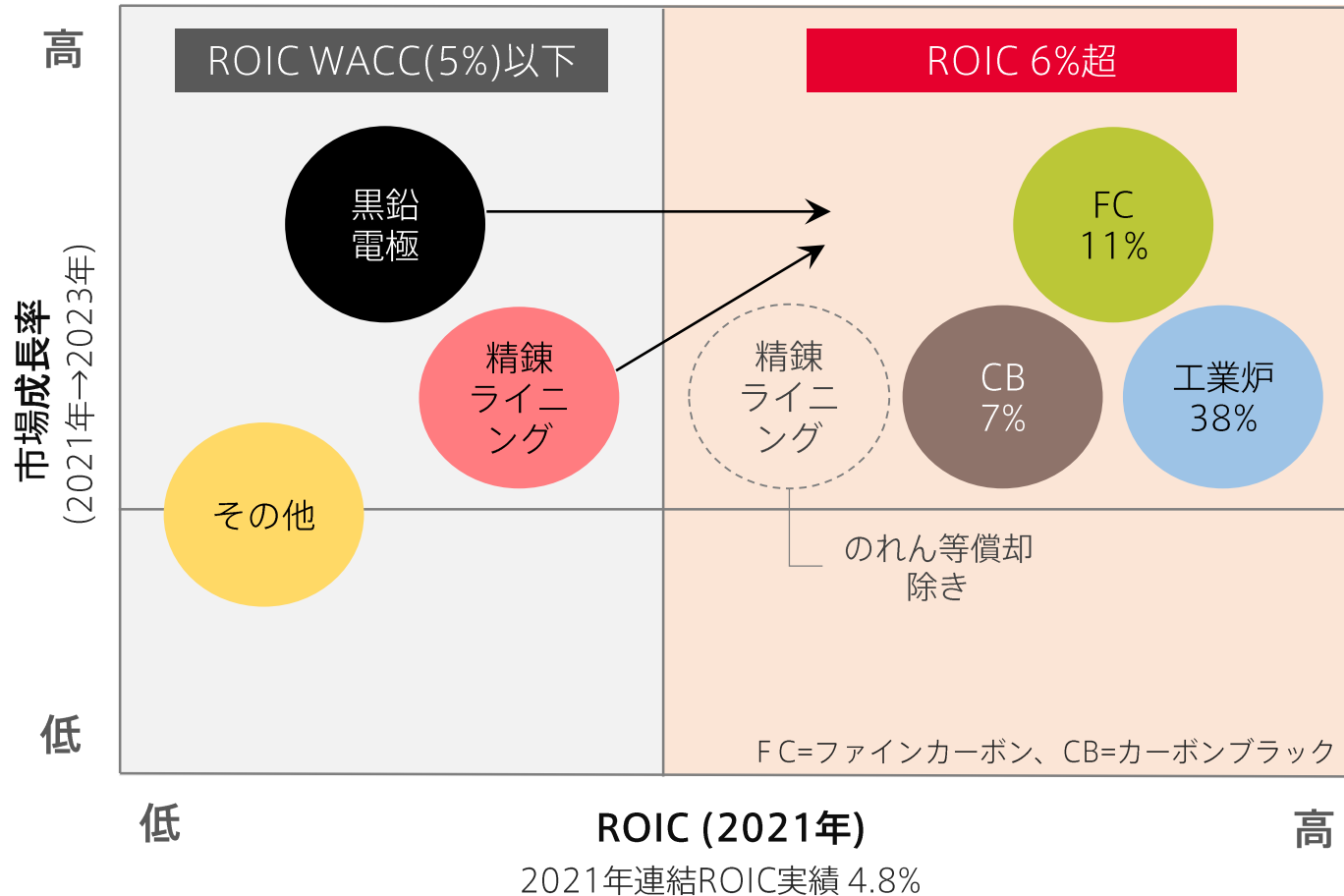


*CCS: Carbon dioxide Capture and Storage = 二酸化炭素(CO2) 回収・貯留 *DAC: Direct Air Capture = 大気中の二酸化炭素(CO2) を直接回収して利用する技術

*CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage = 分離・貯留した二酸化炭素(CO2)の利用技術

事業ポートフォリオマネジメント

ビジョンとの整合性、経営環境、ROIC/WACC、シナジー、将来性等の観点から、グループ全体の最適経営資源配分を年次で取締役会が審議



▶ ROIC 4.8%を10%超に引上げ

中期目線

- 黒鉛電極事業のROIC引き上げ
- 精錬ライニングのれん償却後利益向上
- 高成長・高ROIC事業への積極投資

長期目線 (資本効率の継続的向上)

- 事業、製品、品種、拠点の選択と集中
- 保有技術と市場の将来性分析
- カーボンニュートラルを見据えた事業展開



T-2024
方針

T-2024 基本方針

「主力事業の成長軌道回帰」による収益基盤の安定化、カーボンニュートラルやウィズコロナ等の環境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

前回プラン(T-2023)を踏襲

①主力事業の成長軌道回帰

- 黒鉛電極、カーボンブラックの採算改善と安定化
- 設備投資コストの売価への転嫁

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

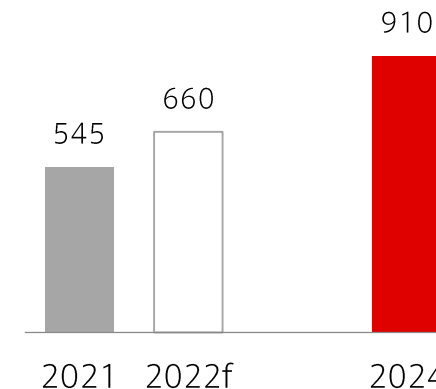
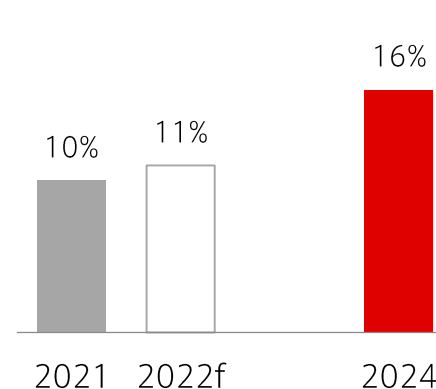
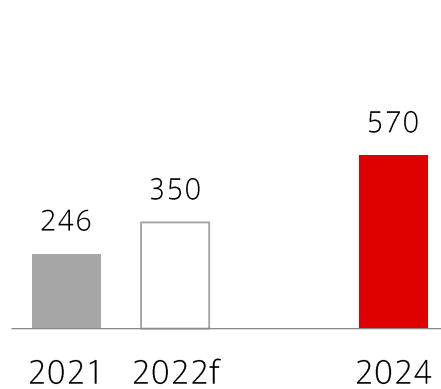
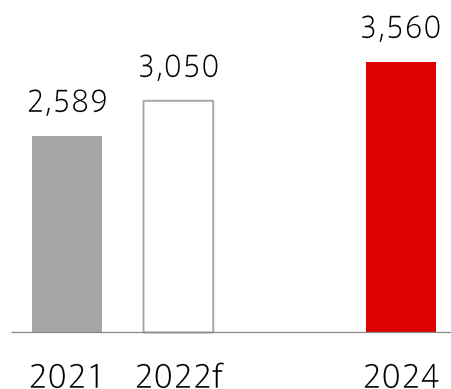
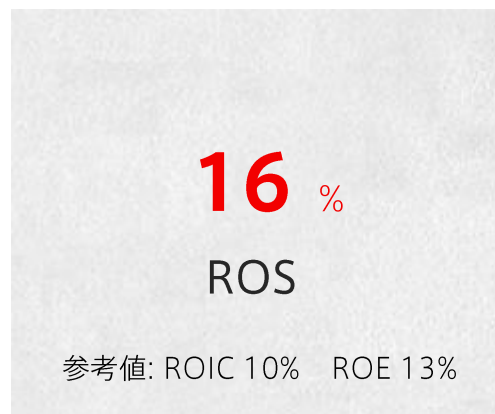
③連結ガバナンス体制強化

- カーボンニュートラル推進
- 本社組織のグローバル化対応
- 内外子会社のガバナンス体制強化



T-2024 定量目標

主力事業の利益回復と成長市場への投資継続により達成目指す

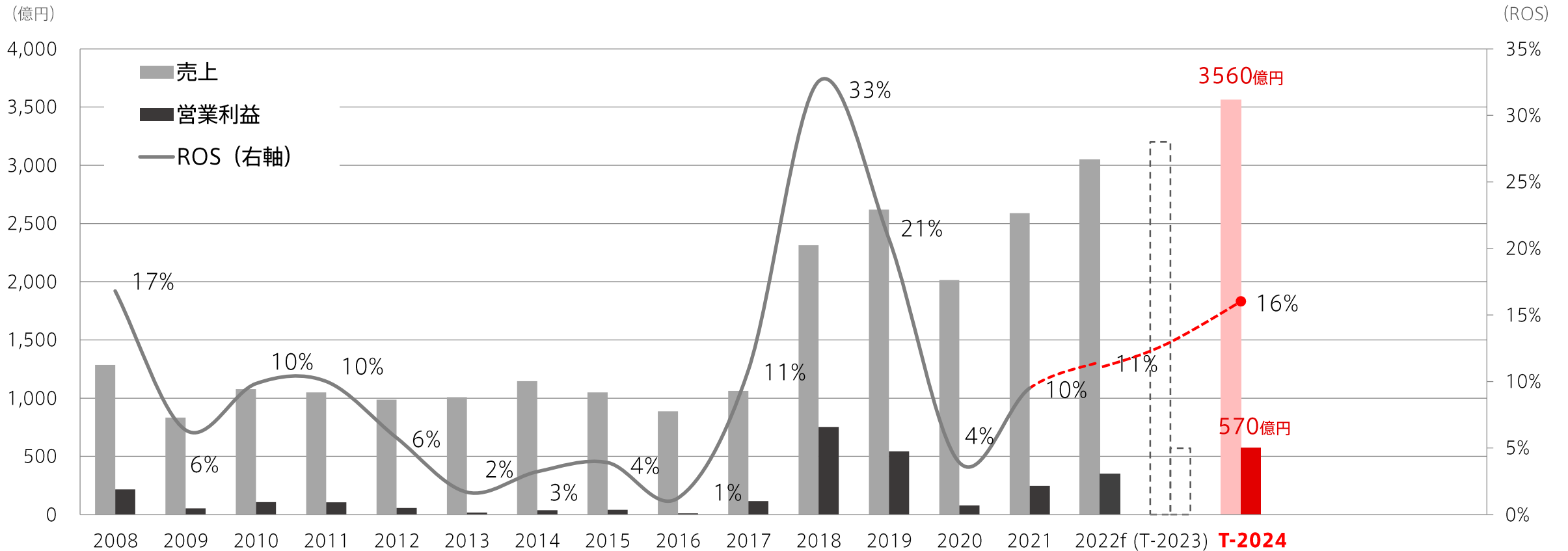


ROS : Return on Sales = 売上高営業利益率 (営業利益 ÷ 売上)

ROIC: Return on Invested Capital = 投下資本利益率 = 税引き後営業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産)

(参考) 前回プラント-2023との比較

新型コロナ影響等による需要急減により2020年は業績低下を余儀なくされたが、2021年より主力事業を中心に需要回復。引き続き成長軌道への回帰を目指す



(参考) セグメントデータ

(億円)	2021年 (実績)	2022年 (見通し)	T-2024 (参考値)
売上高	2,589	3,050	3,560
黒鉛電極	406	650	870
カーボンブラック	995	1,140	1,230
ファインカーボン	391	410	510
精錬ライニング	497	530	620
工業炉関連	180	200	210
その他	摩擦材	89	90
	負極材	29	30
	その他	1	0
	(その他計)	119	120
営業利益 / EBITDA	246 / 545	350 / 660	570 / 910
黒鉛電極	▲4 / 42	90 / 140	200 / 260
カーボンブラック	88 / 148	110 / 170	140 / 210
ファインカーボン	96 / 152	100 / 160	130 / 190
精錬ライニング	19 / 141	0 / 130	50 / 180
工業炉関連	54 / 57	60 / 60	60 / 60
その他	8 / 13	10 / 10	10 / 20
調整	▲14 / ▲8	▲20 / ▲10	▲20 / ▲10

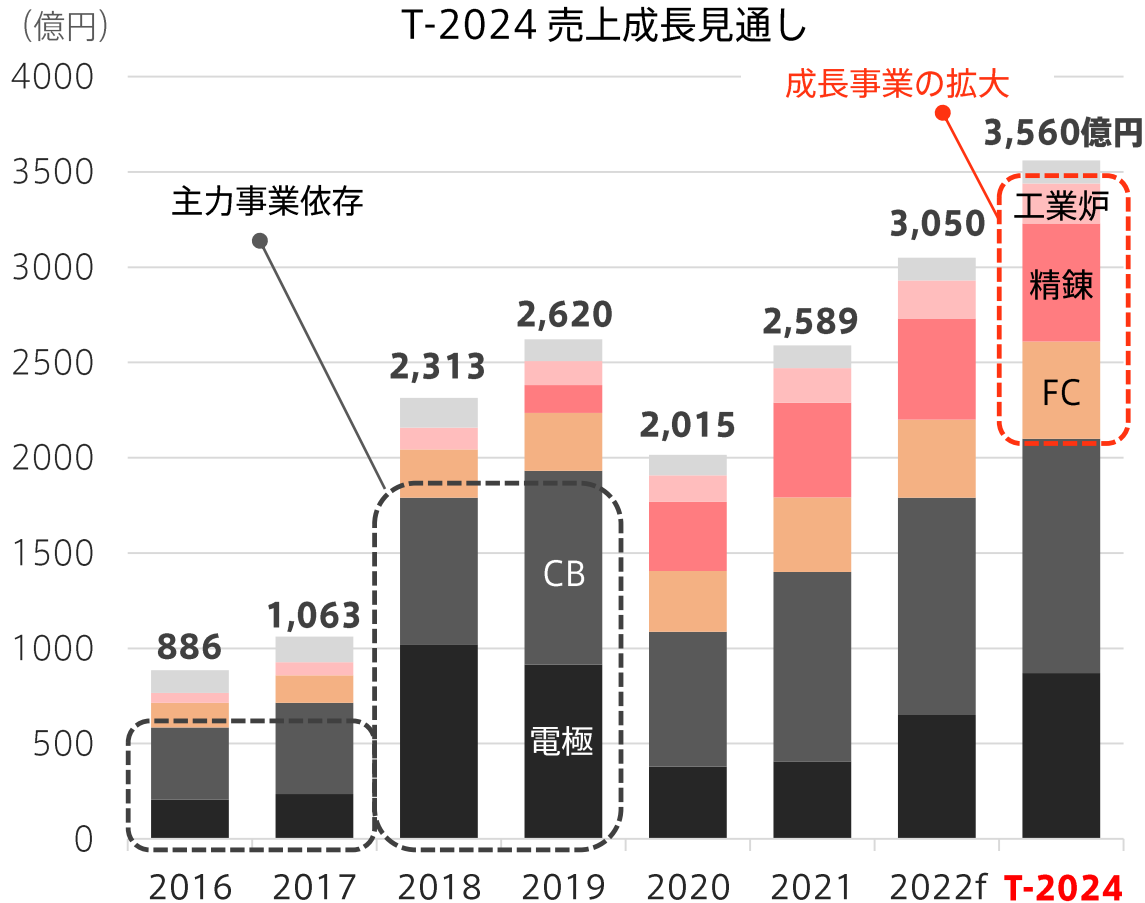


T-2024

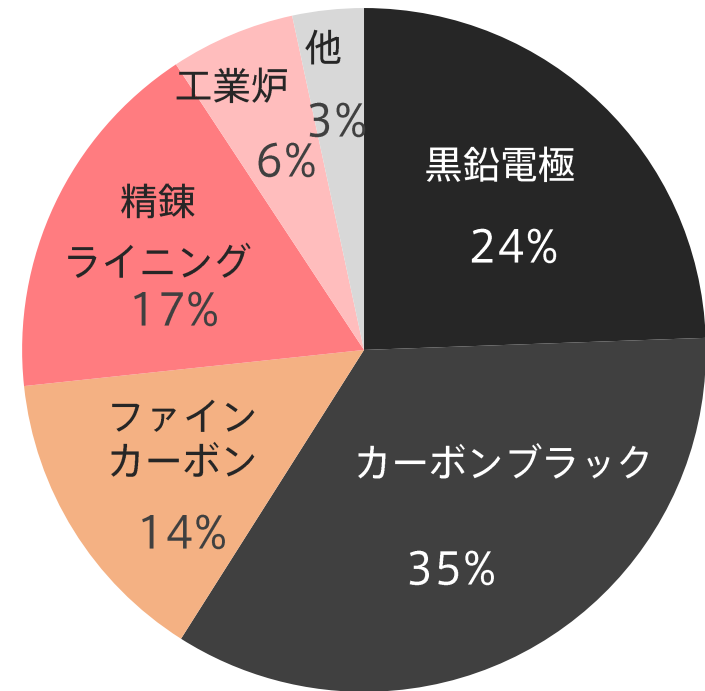
セグメント

セグメント売上構成と展望

直近数年間の成長投資、M&Aにより主力事業依存型から脱却。T-2024では、主力事業の成長軌道回帰及び成長事業拡大により、健全な事業ポートフォリオを維持しつつ、さらなるポートフォリオの拡充を図る



T-2024 売上構成イメージ



特定セグメントに依存しないバランスの取れたポートフォリオ

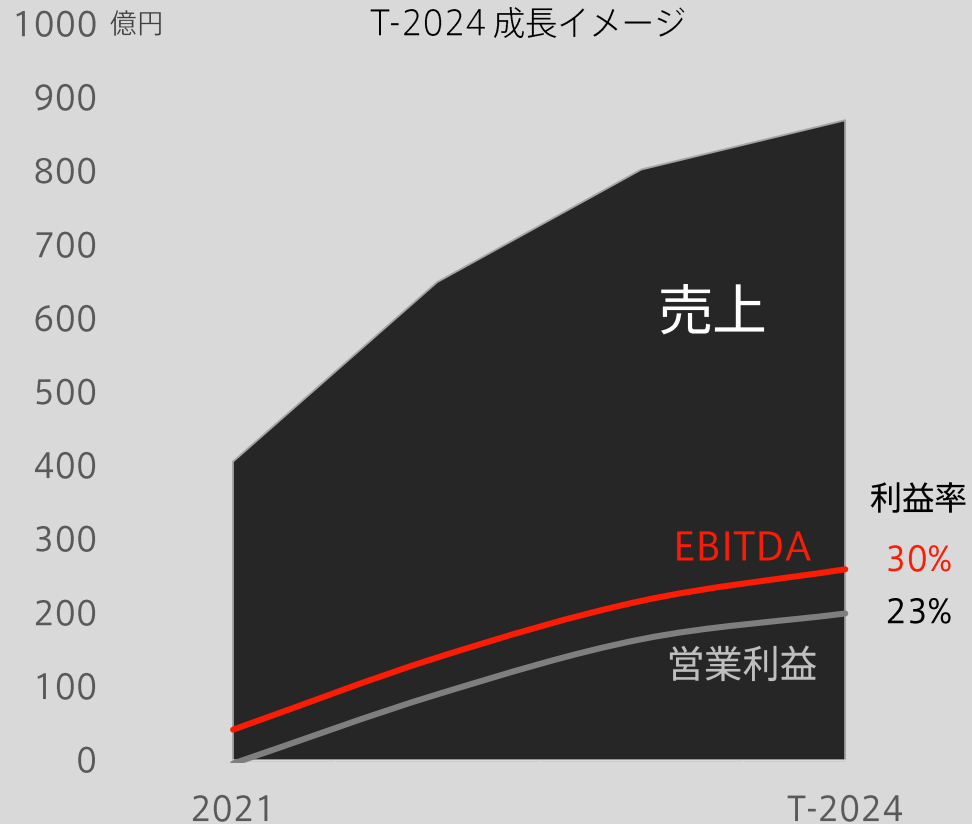
対面産業の事業環境見通し（2022→2024年）

当社の対面産業である鉄鋼、自動車、半導体、アルミ需要は、総じて成長基調

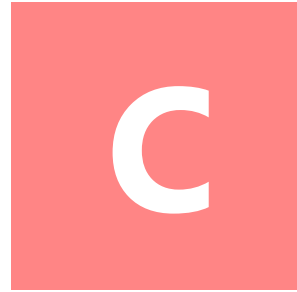
分野	見通し	関連する当社事業
鉄鋼	<ul style="list-style-type: none"> CO2削減に寄与する電炉鋼拡大 電炉鋼生産年率5%成長 	 黒鉛電極
タイヤ	<ul style="list-style-type: none"> 2022年以降も緩やかに回復 年率3-5%成長 	 カーボンブラック
半導体	<ul style="list-style-type: none"> 旺盛な設備投資 年率5-7%成長 	 ファインカーボン
アルミ	<ul style="list-style-type: none"> LMEアルミ価格は高値継続 年率3-4%成長 	 精錬ライニング

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

黒鉛電極



環境負荷の低い電気炉製鉄拡大に伴い電極需要は増加見通し。高付加価値品を中心に、適正利潤確保を前提とした販売方針を堅持し、安定供給を継続する。生産性改善、リードタイム短縮による競争力向上努力も継続し、EBITDAマージン30%を目指す。



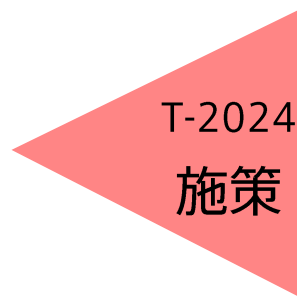
チャンス

- 世界的な電炉鋼比率の急速な高まり
- 超大口径（スーパーサイズ）電極の需要増



リスク

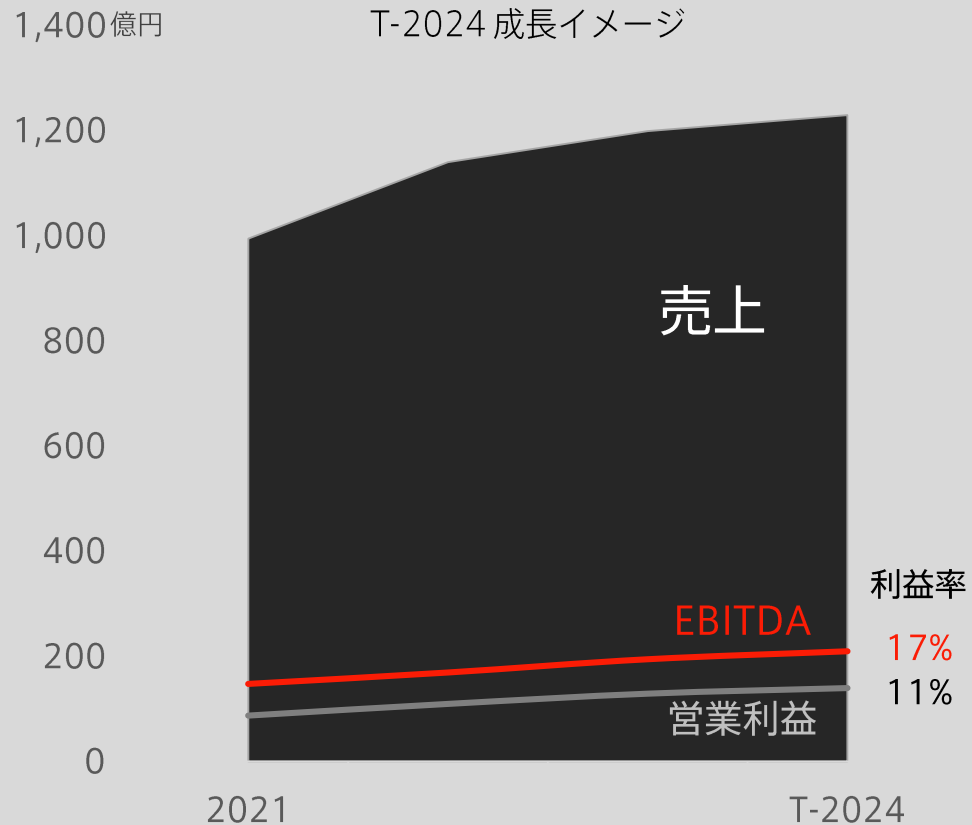
- 競合による安値攻勢
- 世界的な電炉鋼生産低下による電炉操業条件の緩和
- クリーンエネルギー購入等によるコスト上昇



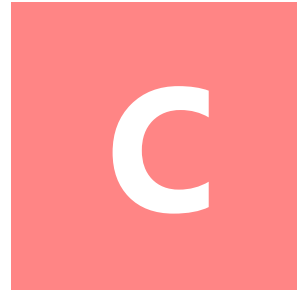
売価回復、製品付加価値の向上

- 販売価格是正による収益改善
- 付加価値の高いスーパーサイズ電極の生産能力向上
- 原材料コスト増のタイムリーな売価への反映
- 生産性改善、リードタイム短縮等によるROIC向上

カーボンブラック



自動車、タイヤ生産の年率約4%成長の見通し。世界のカーボンブラック需要予測は13百万トン(2019年)から16百万トン(2024年)。原料、環境設備投資コスト増分を反映した売価設定をする



チャンス

- 世界経済の回復に伴うタイヤ需要の増加
- EV車用途や電池材料など新市場の成長
- カーボンニュートラル対応における技術革新



リスク

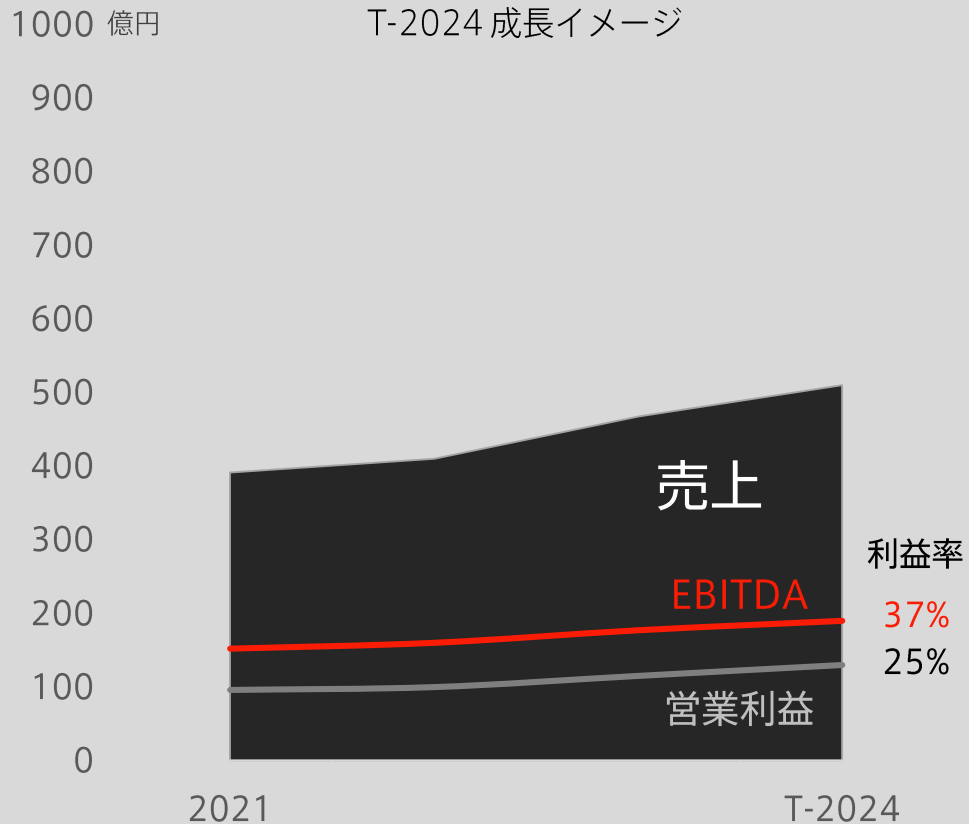
- 競合による安値攻勢
- 原料油や天然ガスコストの急上昇
- 環境対策のための投資費用の増大



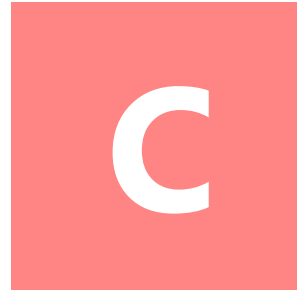
環境配慮・適正マージンの確保を優先しながら、需要の増加と新市場の成長を確実に取り込む

- 増加する需要及び成長する新市場を確実に取り込む
- 環境設備投資、原料、エネルギー等のコスト上昇分を売価へ反映
- 環境投資、老朽化設備投資により、地球環境保全と生産性向上を図る
- 廃タイヤリサイクル、カーボンニュートラル原燃料による生産等のサステナビリティ対応を本格化する

ファイナカーボン



特殊黒鉛材の世界需要は年率5%程度で成長。設備能力は段階的に引き上げ規模拡大。高マージン維持のための布石を打つ3年間として、グループ内シナジー創出や高付加価値製品の比率向上などの最適化を図る。



チャンス

- EVを始めとしたテクノロジー関連需要の拡大による半導体市場のさらなる成長
- 高付加価値品(CVD、グラッシーカーボン製品) 成長



リスク

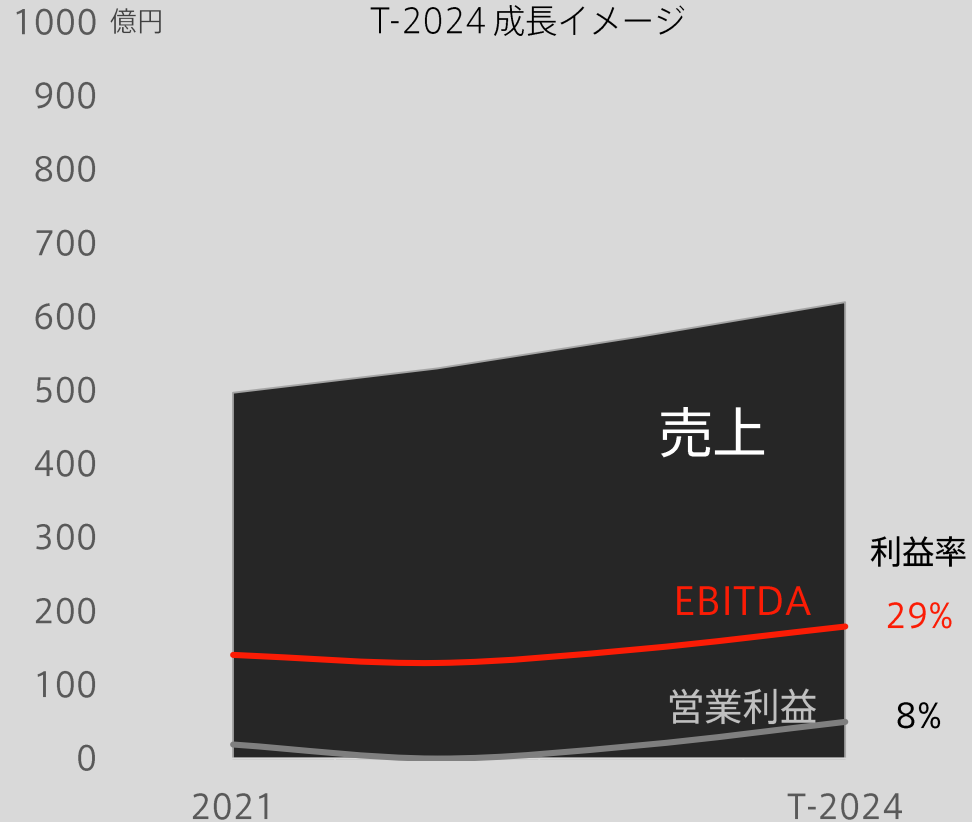
- シリコンサイクルの反転 (サプライチェーンの過剰能力・在庫)
- 原材料のタイト化、エネルギーコストの上昇



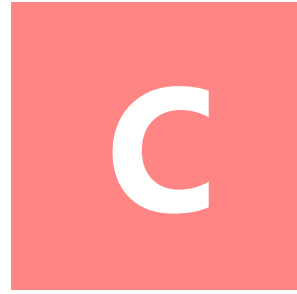
黒鉛材生産能力引き上げ 高付加価値品の拡大

- 市場成長に合わせた設備能力の段階的増強(15%増)と価格の適正化 CVD製品、グラッシーカーボン製品、高品質黒鉛製品などの高付加価値品にフォーカス
- 製造リードタイムの短縮等による生産性向上とCCC低減

精錬ライニング



アルミ需要は好調であり黒鉛化カソード（高品質品）を中心に需要は堅調の見通し。原材料、エネルギーコスト等の上昇を販売価格に転嫁しつつ、生産性向上によりスプレッドを改善。環境対応製品RuCの売り込みでユーザーの環境負荷を引き下げ。



チャンス

- 環境対応ソリューション型商品RuCの需要高まり
- 新興国を中心とした、CO2排出抑制を背景とした高効率電解炉への切替による順調な黒鉛化カソード市場の拡大



リスク

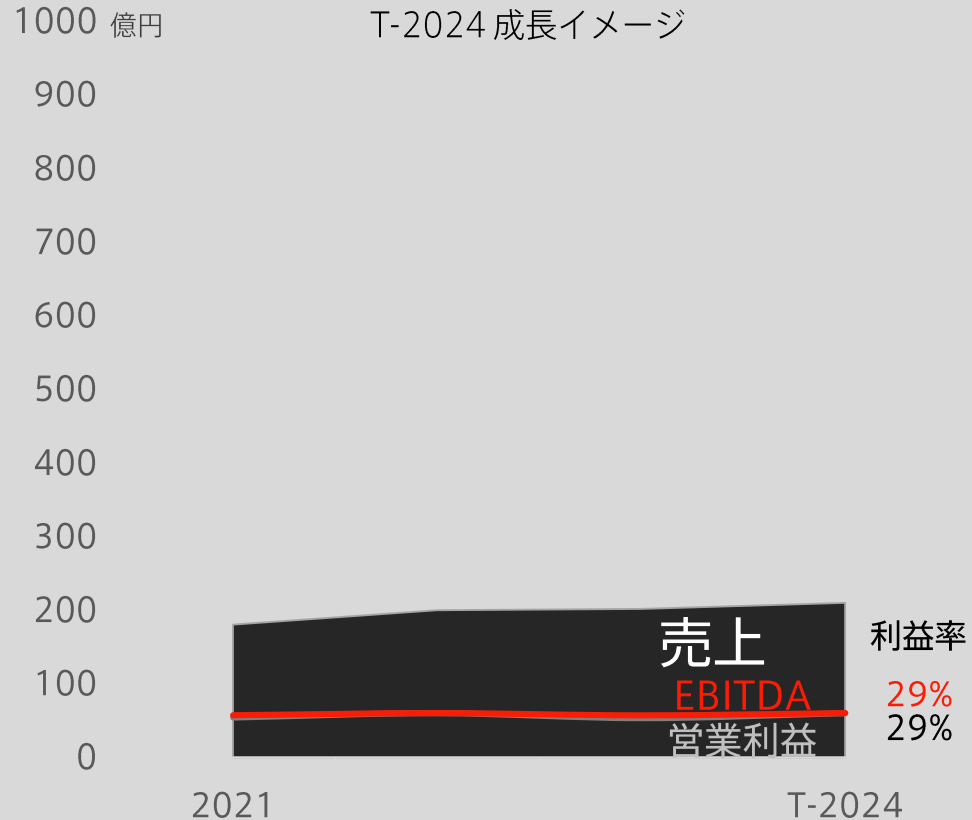
- 一次アルミ生産コスト高騰、増産意欲後退
- 高炉廃止、停止による高炉用ブロック需要減
- 金属シリコン需要一服による炭素電極需要減



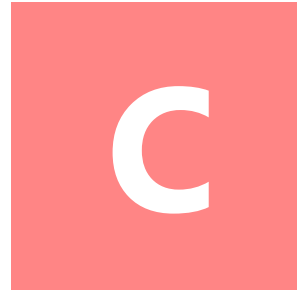
価格重視戦略と生産性向上でスプレッド改善

- 値上げと生産性向上によるスプレッド拡大（のれん償却を打ち消す利益確保）
- Six sigma プログラムによる得率、品質、安全衛生の向上
- フランス拠点を軸とした負極材の欧州展開、押出材のフランス生産移管注力

工業炉及び関連製品



MLCC市場は5G、EV化、自動運転、IoTを背景に引き続き年率10%程度で成長継続。LiB向け市場も中長期で成長の見込み。さらなる生産能力の拡張を計画し、新規市場の取り込みを準備。



チャンス

- 5G、IoT、EV化による新市場拡大
- 提案中の次世代炉の拡大



リスク

- 顧客市場（MLCC、LiB）の減退
- 原材料価格の高騰



長期ビジョン実現のための 体質強化

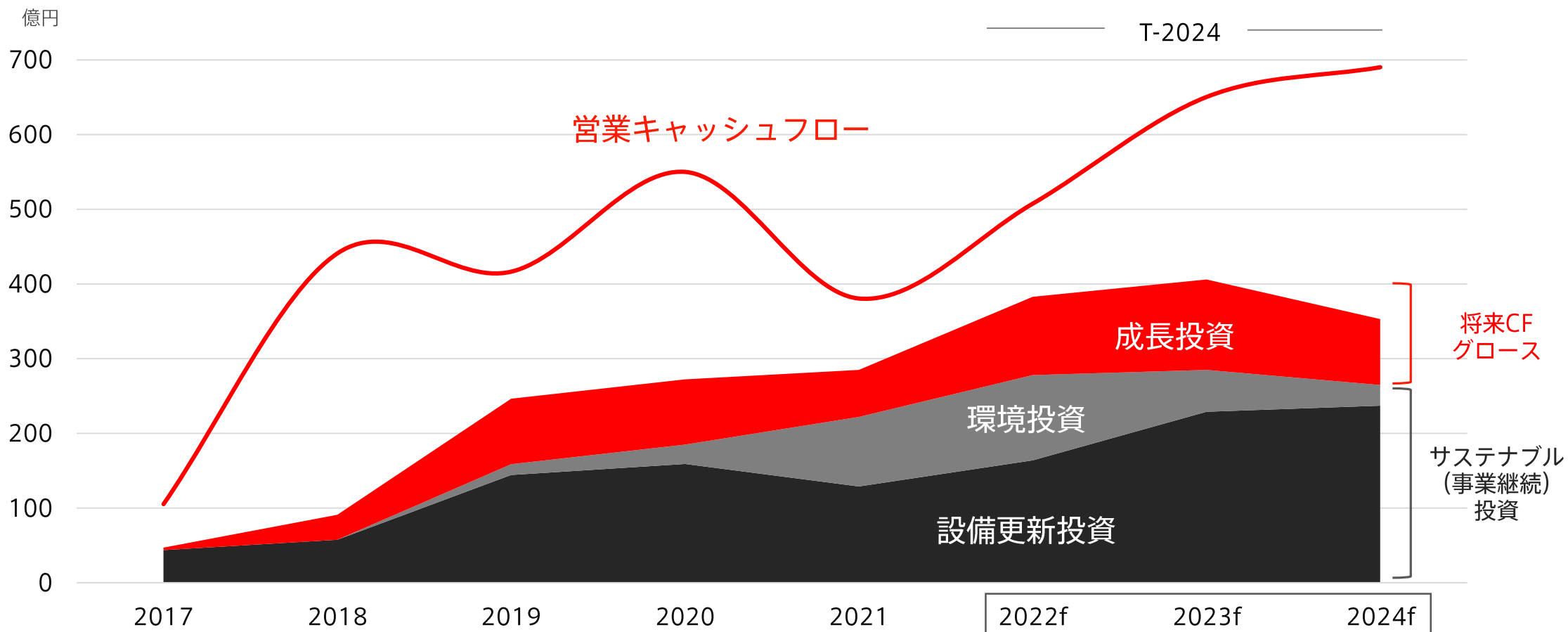
- 生産能力増強と技術開発力による新規市場の取り込み
- 顧客の環境対応を意識した事業展開（リサイクル技術の開発等）
- 原材料費の上昇は売価への転嫁と生産性向上で対応

04 資本配分

資本的支出と営業キャッシュフローの見通し

当社は中計T-2024の3年間で約1,140億円を成長と事業継続投資に充てる。

中長期的な観点からの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、精錬ライニング事業等への環境投資に約200億円を計画



(参考) 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
		精錬ライニング	60	負極材の欧州展開（EU当局からの補助金も活用）
		工業炉	40	生産能力拡張
		その他事業	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
		精錬ライニング	30	排脱装置等
		カーボンニュートラル他	50	
設備更新 定常補修	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
		精錬ライニング	60	一般改修
		その他事業	20	一般改修
その他	30 億円	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、今後さまざまな要因によって大きく異なる可能性があります。当社はこれら情報について更新する義務を負いません

財務運営方針

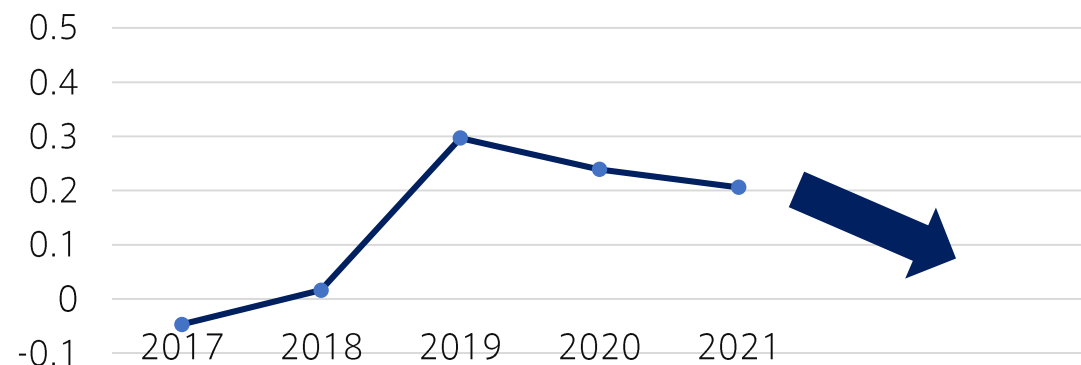
ハイブリッドファイナンスの償還・返済を見据え、ネットキャッシュに向けた手元流動性の確保と債務圧縮を推進。持続的な利益成長によるキャッシュフロー創出と資本効率の向上、財務ガバナンスの強化を通じて、将来の投資余力を高めていく方針です

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の拡大とコスト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、キャッシュ・コンバージョン・サイクル (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。

(年度)	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

調整後ネットD/E 0.0倍へ



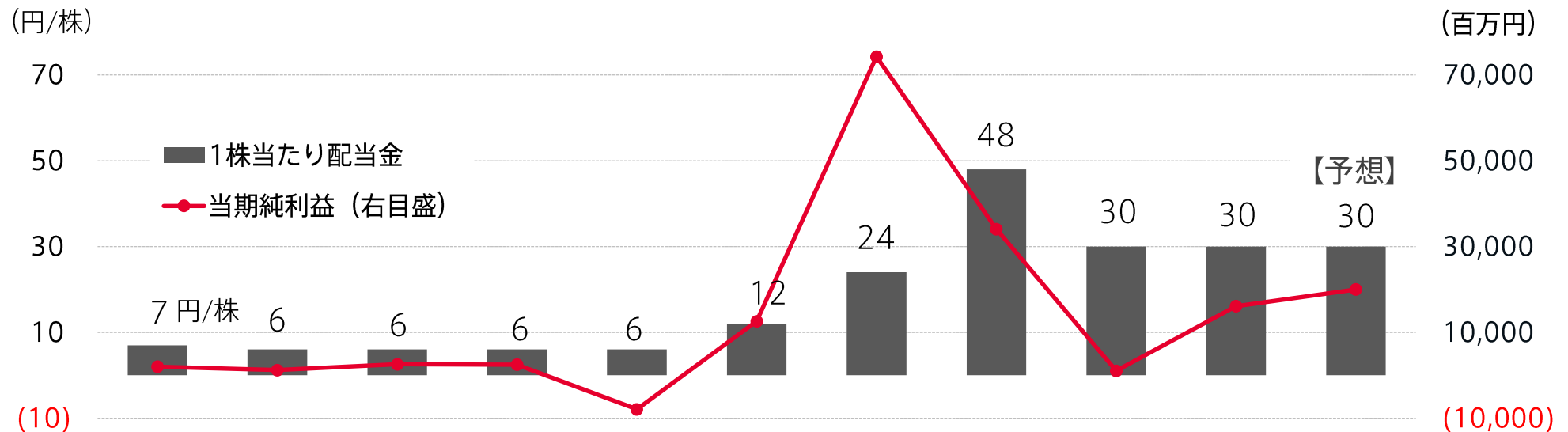
(年度)	2017	2018	2019	2020	2021
調整後ネット有利子負債 (億円)	(60)	29	703	565	544
調整後自己資本 (億円)	1,264	1,871	2,368	2,363	2,642
調整後ネットD/E (倍)	(0.047)	0.016	0.297	0.239	0.206

*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

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、株主還元の一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の推移



(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022f
配当総額 (百万円)	1,708	1,280	1,280	1,280	1,280	2,556	5,114	10,230	6,395	6,395	6,395
配当性向	75%	106%	50%	52%	-	21%	7%	32%	627%	40%	32%

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-2024



IRに関する連絡先 総務部 TC-IR@tokaicarbon.co.jp