



# T-2021 中期経営計画

2019/2/14





01

振り返り

売上・営業利益ともに目標値を達成

## T-2018 目標値

売上

1100億円

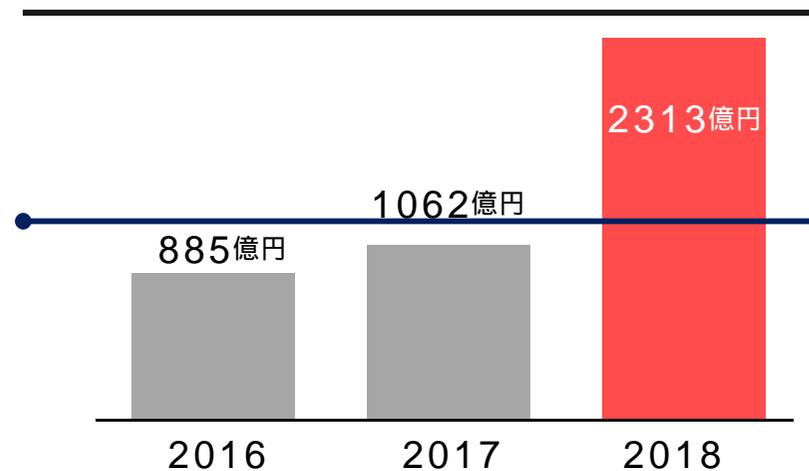
営業利益

90億円

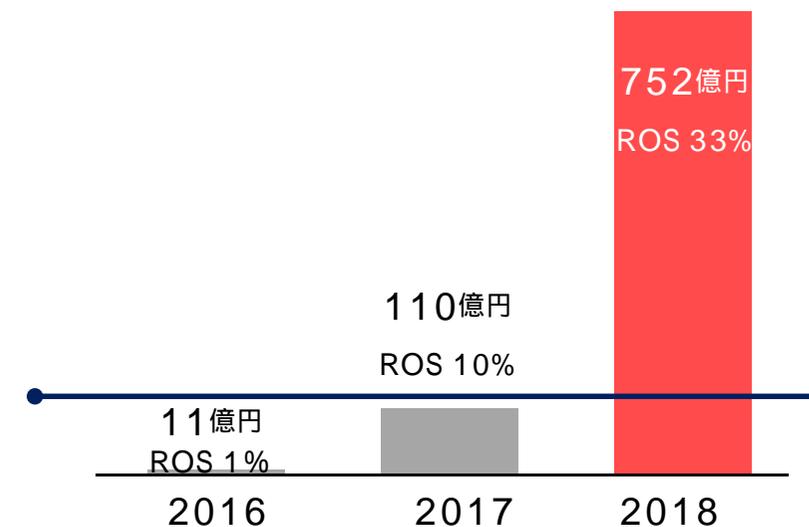
ROS 8%以上

## 実績

T-2018  
目標値

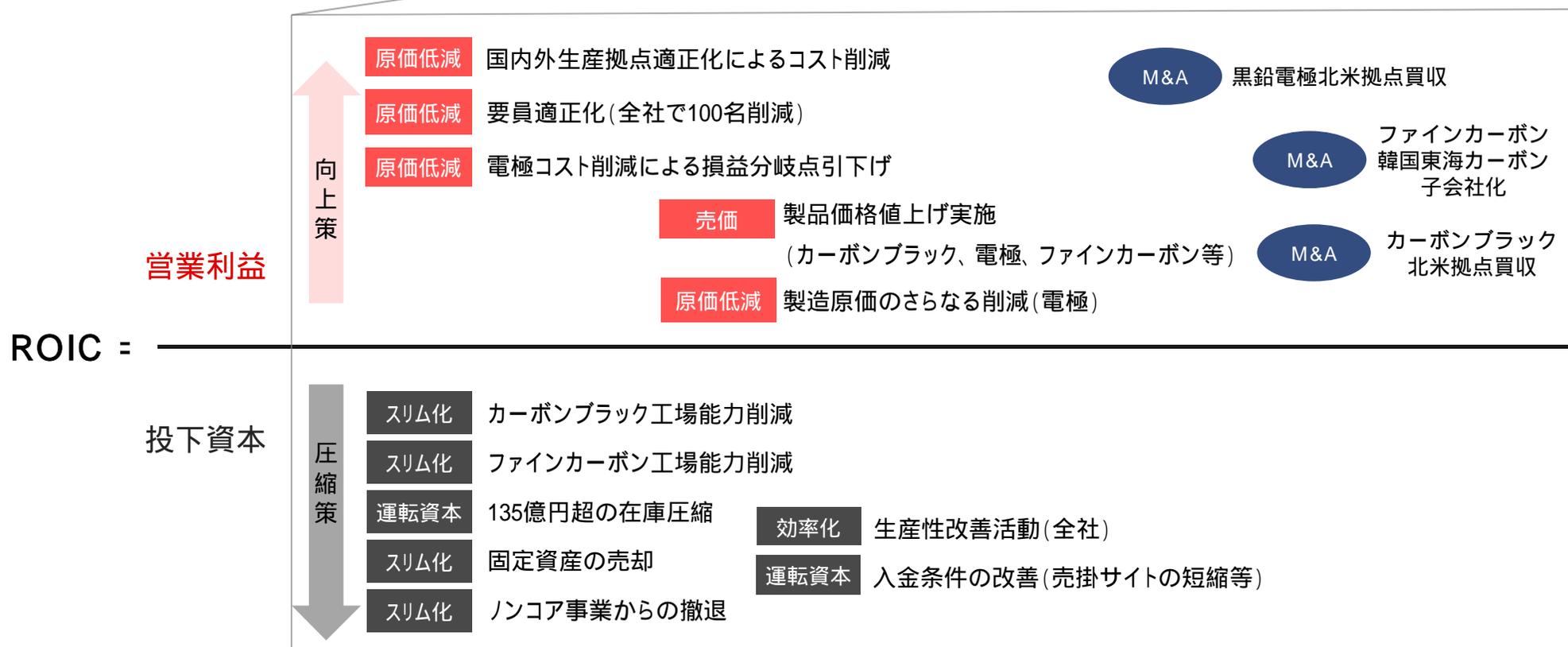


T-2018  
目標値



- Phase 1 (2016年)で構造改革を完遂。事業環境好転の追い風もありROIC大幅改善
- Phase 2 (2017年～)はM&A3件で総額597億円投資。さらなる成長へ

	2015	2016	2017	2018
ROIC	2.1%	0.7%	7.7%	31.8%
ROE	2.0%	6.8%	10.4%	35.1%*
ROS	3.9%	1.3%	10.4%	32.5%



\*2018年ROEは、韓国東海カーボンの子会社化に伴う段階取得にかかる特別利益228億円を除いた最終益で算出した調整後ROEです(調整前ROEは47.1%)



# 02

新・中期経営計画

- 東海カーボンは、T-2018の構造改革・成長戦略の結果、飛躍的变化を遂げました
- “炭素で社会を支えるグローバル企業”をビジョンに新たな課題に取り組めます

(ご参考)

2019年度 (見通し)      3年前の2016年度

東海カーボングループ 長期ビジョン

炭素で社会を支える  
**グローバル企業**

連結売上高	3,227 億円	885 億円
連結従業員数	3,200 人	1,980 人
時価総額	3,639 億円 <small>* 2019年2月12日現在</small>	850 億円
海外売上比率	73%	51%
海外従業員比率	57%	39%



グローバル事業基盤の強化を進めつつ、成長機会の拡大に向けた積極投資実行

## 外部環境

- 電炉鋼、タイヤ、電子産業分野の成長継続
- 黒鉛電極主要原材料、カーボンブラック原料油需給ひっ迫継続
- 半導体サイクルの不透明感
- 環境規制強化の動き（中国、IMO2020、EPA等）
- 中国経済の減速
- 世界経済環境変化の早まり

## 内部環境

- 急拡大した業容に見合った連結ガバナンス体制構築が急務

## 新・中期経営計画 T-2021 基本方針

### 収益基盤の強化

- コア事業における安定キャッシュフローの創出
- 買収3案件のPMI（グローバル最適生産体制構築）
- 大幅な設備の更新、環境投資

### 成長機会の拡大

- 成長分野における新規設備投資による能力増強
- 事業及び製品ポートフォリオの最適化
- 戦略分野へのM&A投資は継続
- 技術開発力の強化も取組み継続

### 連結ガバナンス体制構築

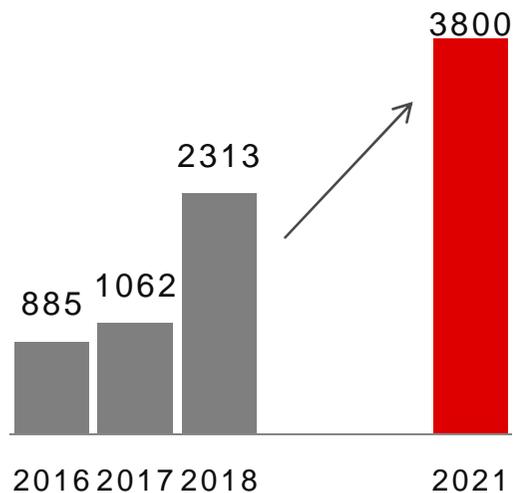
- 本社組織・制度見直し
- 北米統括会社機能の拡充
- 人材の確保、育成

高い収益性を維持しつつ、さらなる成長を目指します

## 売上

3800億円

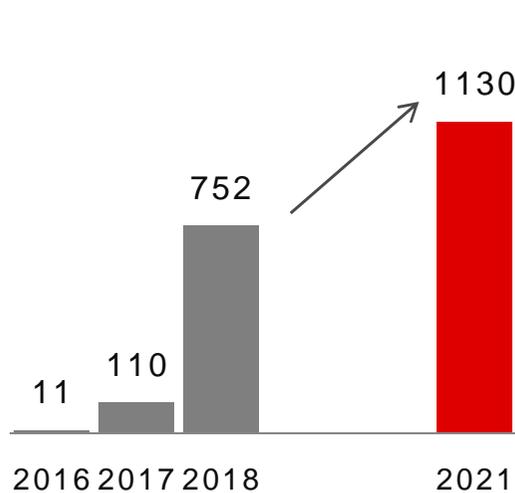
(2021年12月期)



## 営業利益

1130億円

(2021年12月期)

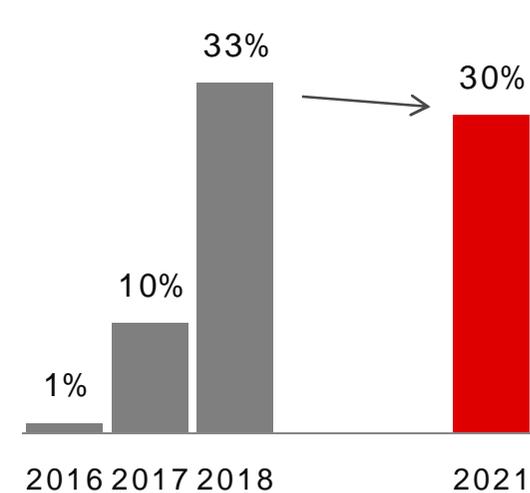


## ROS

30%

(2021年12月期)

参考値：ROE 22% ROIC 28%



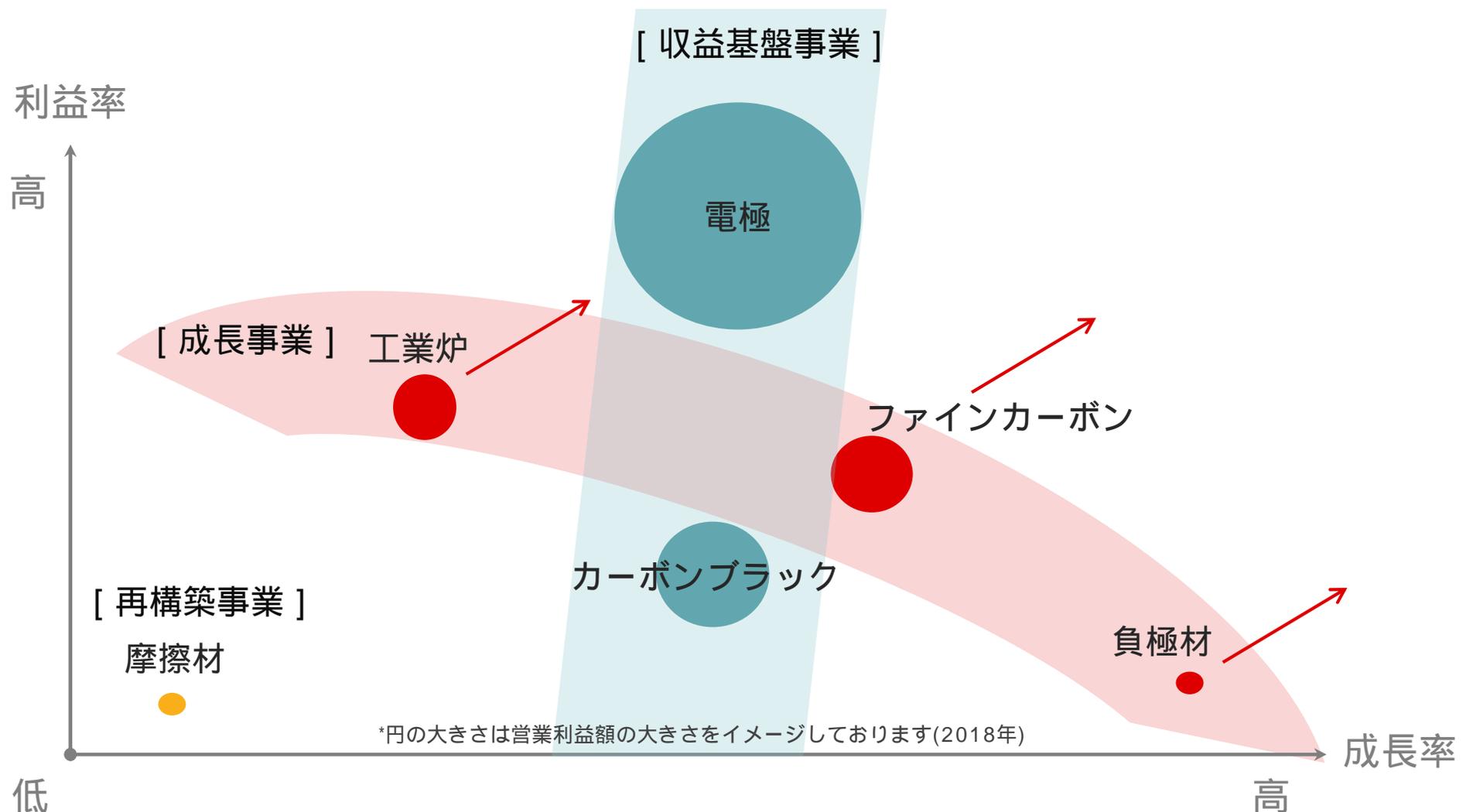
# ( 参考値 ) セグメントデータ

( 億円 )

		実績	T-2021	
		2018	2019 (見通し)	2021 (参考値)
売上高		2,313	3,227	3,800
	黒鉛電極	1,020	1,418	1,710
	カーボンブラック	769	1,153	1,240
	ファインカーボン	254	346	450
	工業炉関連	113	140	160
	その他	摩擦材	94	100
		負極材	58	140
		その他	1	0
		その他計	155	240
営業利益		752	987	1,130
	黒鉛電極	560	727	780
	カーボンブラック	106	146	185
	ファインカーボン	57	87	125
	工業炉関連	30	36	45
	その他	10	13	20
	調整	-12	-22	-25

\*T-2021 為替前提 1ドル=105円 1ユーロ=120円

- 黒鉛電極・カーボンブラックを収益基盤事業とします
- ファインカーボン・工業炉・負極材等を成長事業と位置づけ資源を投入します
- 事業ポートフォリオの見直しにも継続的に取り組み最適化を図ります



中期経営計画基本方針を推進するにあたり、以下5項目を重点施策とします

重点施策	(基本方針の中の位置づけ)
電極事業の安定的キャッシュフロー創出	収益基盤の強化
カーボンブラック内外拠点の一体化運営	収益基盤の強化
ファインカーボン事業の収益モデル再構築	収益基盤の強化 成長機会の拡大
成長分野へ500億円投資	成長機会の拡大
連結ガバナンス体制の構築・強化	連結ガバナンス体制構築

1



原料価格と電極販売価格の  
スプレッド維持

原料供給不足により、電極のタイト感継続。フォーミュラ制導入等により、原料価格に左右されない収益基盤を獲得します。

2



既存設備のリニューアル、  
メンテナンス投資

フル稼働中の製造設備の老朽化が進んでおり、安定生産継続のため大幅な設備更新を実施します。生産性改善効果も得られます

3



北米拠点融合による  
損益分岐点引き下げ

新拠点の融合により、生産拠点の最適化、グループ技術レベル向上で、コストをさらに削減します

## 当社の強み

- 構造改革により、筋肉質の事業体質に
- 日・米・欧の3極体制で、効率的な供給体制確立
- 全拠点で、原料メーカーとの長期的、安定的取引関係構築

1



## 北米拠点の融合と最適化

需給がひっ迫する北米市場で、環境対策コストも勘案した適正マージン確保。他拠点との技術共有も進めます。

2



## エネルギー有効利用等によるコスト削減

原料油使いこなし、生産性改善、排熱有効利用技術をグループ内で共有し、総合コスト削減とアウトプット最大化に取り組みます。

3



## 高付加価値商品の比率増

本邦における開発品情報共有で、高付加価値品(特殊品)販売比率を増やします。コモディティ市場への依存度を減らし高マージン市場を獲得します。

### 当社の強み

- 需給がひっ迫する東南アジア、北米市場に現地拠点保有
- さまざまな原料油を使いこなす技術確立
- 大手タイヤメーカーと一体となった製品開発（高付加価値商品の開発力）

1



## CVD SiC事業再編

日本、韓国、アメリカに有するCVD生産設備の最適配置及び3拠点の技術/販売のシナジーを実現します

2



## 生産性向上、コスト低減、キャッシュフロー最大化

さらなる原価低減、高付加価値製品へのシフト等を目指します

3



## 韓国東海カーボンとの相互成長機会の追求

Solid SiC製フォーカスリングの市場において、競合他社を圧倒する製造技術、生産能力で、シリコン/石英素材からの切り替え需要を取り込みます

### 当社の強み

- Solid SiC品比率は約5割。太陽電池、半導体向け黒鉛製品の依存度減
- 世界最大のCVD製品生産能力
- 素材から加工、SiCコート処理まで、一気通貫で対応

\*CVD: Chemical Vapor Deposition (化学気相成長) の略称

\*SiC: Silicon Carbide(炭化ケイ素)の略称

次世代製品の育成に加え、各事業における成長分野へ経営資源を集約し、事業ポートフォリオを継続的に見直します

## ● サーマルブラック (CB)

**cancarb**

世界的な需要拡大に伴い、カナダ拠点の生産量を約2割増やします(2020年までに年産9千トン増)。市場シェア7割、天然ガス原料の競争優位性をさらに高めます

## ● 東南アジア (CB)

タイヤ市場の成長を受け、増産投資等によるアウトプット増を目指します

## ● CVD-SiC製品 (FC)

Solid SiC (ソリッド・シリコンカーバイド)製品は、戦略上重要な高付加価値商品であり、市場拡大に合わせ段階的に能力を増強します

成長分野

## ● MLCC市場 (工業炉)



車載用や次世代通信用MLCC需要旺盛。工業炉等の供給能力増強で対応します(2019年内に3割増)

## ● 産業用ロボット (摩擦材)



脱コモディティの観点より、四輪事業より撤退し、産業用ロボット、風力発電用の電磁ブレーキ向け事業を拡大します(中計期間中)

## ● LiB市場 (負極材)



EV/PHEV市場の20-30%成長に合わせ、負極材の生産能力及び顧客層の拡大を計画しております(中計期間中)

\*CB : Carbon Black(カーボンブラック)の略称

\*FC : Fine Carbon (ファインカーボン) の略称

\*MLCC : Multi-Layer Ceramic Capacitor(積層セラミックコンデンサー) の略称

\*LiB : Lithium Ion Battery(リチウムイオン電池) の略称

“炭素で社会を支えるグローバル企業”として、急速に拡大した業容に相応しい連結ガバナンス体制整備を課題と明確化し取り組んでまいります

## 環境の変化

- 事業規模の拡大
- グローバル拠点増加  
海外売上比率約7割へ  
海外従業員比率約6割へ
- ESG経営の重要性増す



## T-2021 取り組み事項

- 企業理念の浸透、ブランドの統合
- コーポレート部門の拡充、強化
- 組織、諸制度見直し
- グローバルキャッシュマネジメント体制の構築
- 北米統括会社機能の拡充
- 人材の確保・育成
- ESG経営基盤構築と情報開示の充実



03

資本配分

財務健全性を維持し、成長機会を捉えるための堅実且つ柔軟な資本調達を実施します

資本配分にあたっての基本的な考え方

## 財務基本方針

中核事業（黒鉛電極・カーボンブラック・ファインカーボン）をはじめとした多様な事業ポートフォリオとその成長戦略を支える流動性の確保および財務基盤の健全性維持を基本方針とします

## 資金調達方針

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し、それを超える資金ニーズについては、金融・資本市場より中長期の安定した資金を調達します

当社は、企業価値最大化の観点より、安定した財務基盤の維持を前提とし、安定的に創出されるキャッシュフローを以下の通り有効活用します

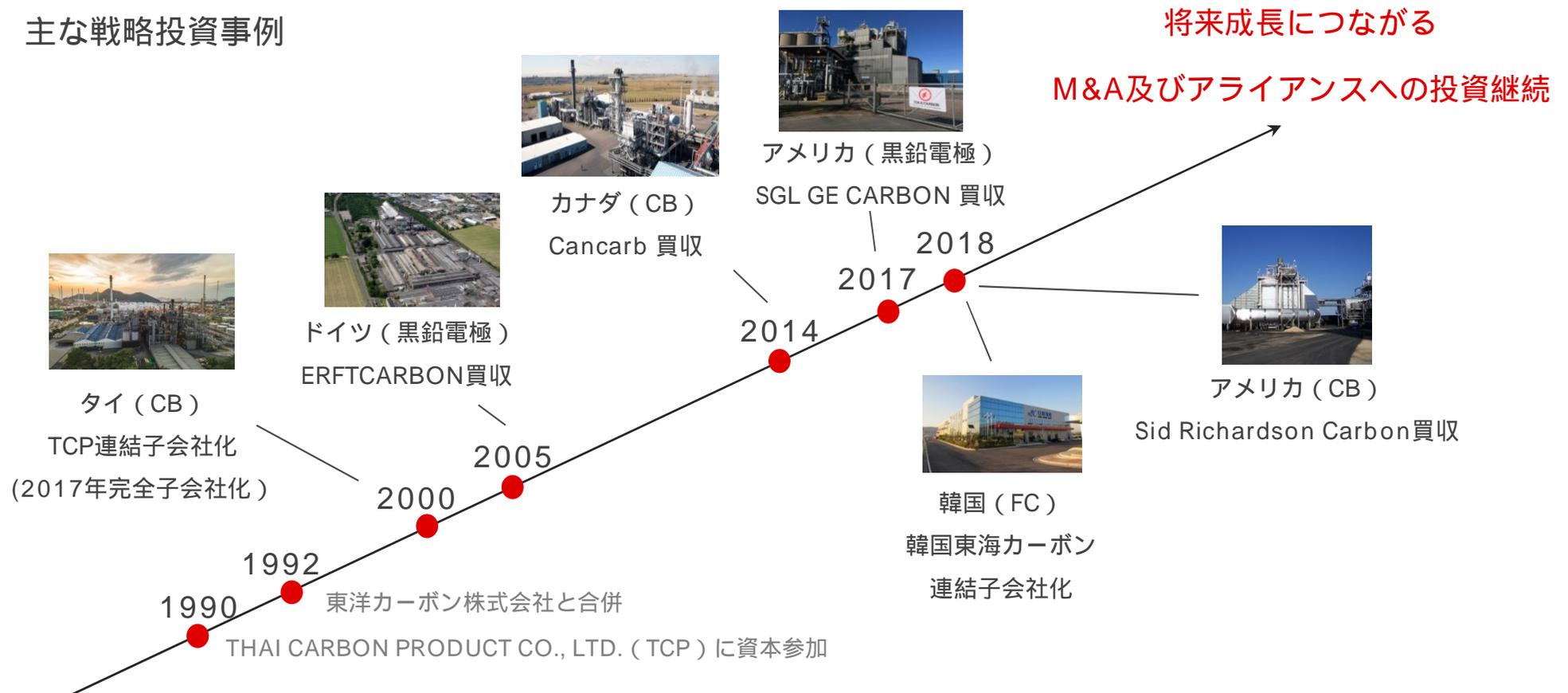
T-2021期間中に生み出される営業キャッシュフローとその活用方法（2019～2021年累計イメージ）



	テーマ	投資概算額 (3年間)	2019	2020	2021	主な将来価値
黒鉛電極	設備更新	170 億円	グループ最適生産体制構築			継続安定操業
	成長投資	30 億円	米国の黒鉛化炉投資他			利潤拡大
	環境投資	20 億円		日本拠点中心		環境・安全
カーボンブラック	設備更新	70 億円	最新設備の導入			継続安定操業
	成長投資	70 億円	カナダ、タイの能増			利潤拡大
	環境投資	140 億円	北米拠点 EPA対策など			法令順守
ファインカーボン	設備更新	20 億円	田ノ浦工場			継続安定操業
	成長投資	100 億円	事業再編・CVD向け投資			利潤拡大
	環境投資	20 億円		田ノ浦工場		環境・安全
工業炉及び関連製品	成長投資	110 億円	能力増強			利潤拡大
摩擦材	成長投資		生産性向上、電磁ブレーキ能増			マージン率増
負極材	成長投資		能力増強			利潤拡大
合計 (その他定常投資、開発投資などを含む)		1,100 億円	320 億円	450 億円	330 億円	

- 今後の当社業容拡大、収益性向上に資する案件につき積極的に検討
- 成長市場である自動車関連、エレクトロニクス分野への展開

## 主な戦略投資事例



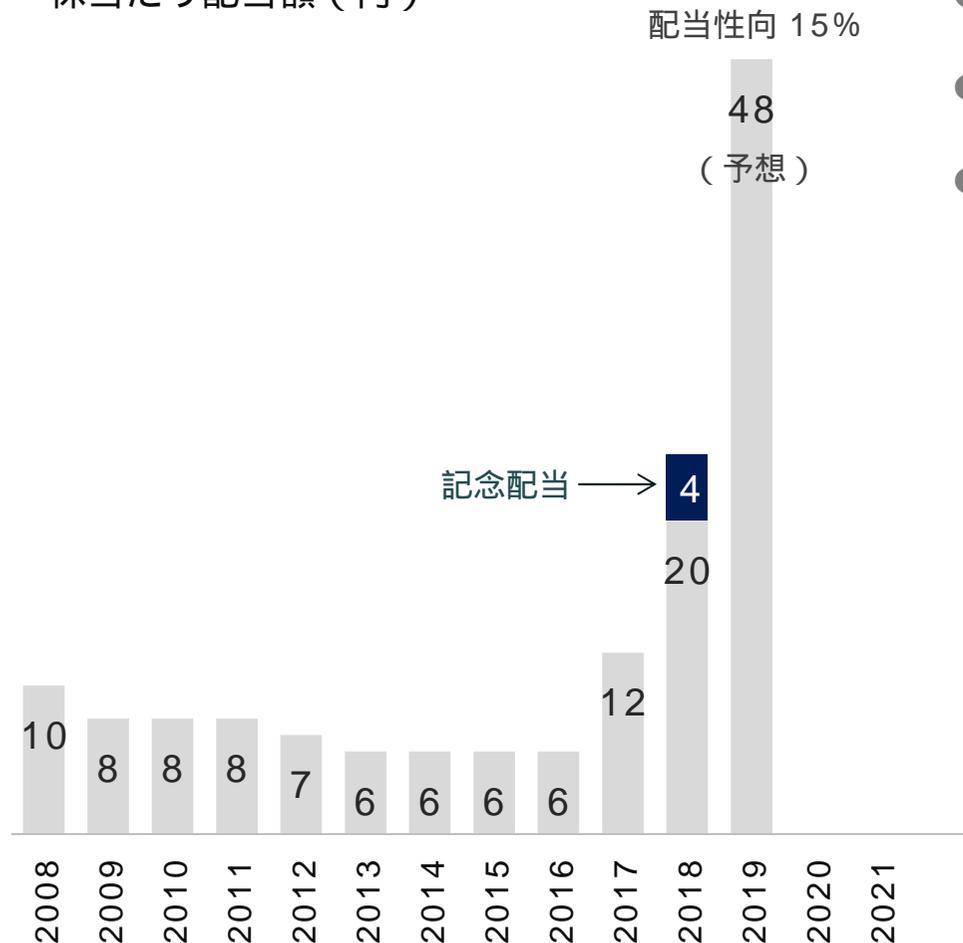
カーボンメーカーとしていち早く海外進出

欧米拠点獲得によりグローバル事業本格化

カーボンブラック非アジア市場への展開

継続的な収益拡大に伴う増配により、T-2021期間中の配当性向30%達成を目指します

一株当たり配当額（円）



- 安定的・継続的な配当を重視
- 配当性向30%を目標
- 自己株式取得は、余剰資金の変動に合わせて、当社グループを取り巻く経営環境、財務状況、成長投資、株価等を総合的に勘案し、株主還元的手段として機動的に実施します

経営環境の変化に柔軟に対応するため、T-2021より中期経営計画にローリング方式を採用し、年次で見直してまいります

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
今回発表	中期経営計画 2019-2021					
来年度発表		中期経営計画 2020-2022				
...			中期経営計画 2021-2023			
...				中期経営計画 2022-2024		

- 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、資本配分などは、あくまで中長期的な戦略、ビジョン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

IRに関する連絡先

総務部 [TC-IR@tokaicarbon.co.jp](mailto:TC-IR@tokaicarbon.co.jp)



℃を超した熱さ