



ローリングプラン 中期経営計画T-2022

2020/02/17



目次

ふりかえり

前年発表のT-2021施策達成状況のご報告

- 施策達成状況（2019年） 05
- 前回プラン（T-2021）からの前提変化 06

T-2022 ローリングプラン

事業環境変化に対応した向こう3年間の中期経営計画

- T-2022 基本方針 08
- T-2022 定量目標 09
 - （参考）前回プラン（T-2021）との比較 10
 - （参考）セグメントデータ 11
- 事業ポートフォリオの方向性 12
- T-2022 重点テーマ 13

資本配分

- 営業キャッシュフロー配分 20
- 主要な設備投資計画 21
- 戦略投資（M&A・アライアンス） 22
- 債務圧縮 23
- 株主還元 24

ローリングプランT-2022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、年次で見直してまいります

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



01

ふりかえり

施策達成状況（2019年）

米中貿易摩擦長期化により一部投資プロジェクトを延期したものの、重点施策の太宗は2019年度に実施

■ 前回プラン(T-2021)の重点施策と達成状況

	T-2021 重点施策	2019年度 実施状況	備考
1	電極事業の安定的キャッシュフロー創出	<ul style="list-style-type: none"> ○ 価格優先により高マージン維持 ○ リニューアル・メンテナンス投資実施 × フォーミュラ制の交渉中断 	● 欧州経済減速、米中貿易摩擦の影響等による電極余剰感が2019年後半より鮮明に
2	カーボンブラック内外拠点の一体化運営	<ul style="list-style-type: none"> ○ 3拠点技術交流開始 ○ 北米拠点の原料油対応力のグループ内展開 	● 継続取り組み
3	ファインカーボン事業の収益モデル再構築	<ul style="list-style-type: none"> ○ CVD-SiC生産設備投資実施（2020年までに約2割増） 	● 継続取り組み
4	成長分野への500億円投資	<ul style="list-style-type: none"> ○ カナダ/カンカーブ能力2割増（2020年までに+9千トン/年） ○ 工業炉増産投資（約3割増） × タイにおけるカーボンブラック増産投資は凍結 × 負極材増設投資は需要動向に沿い一時棚上げ 	● Tokai COBEX社買収。炭素黒鉛周辺分野への横展開、対面業界多角化（アルミ産業、金属シリコン等）
5	連結ガバナンス体制の構築・強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ グローバル人材マネジメント体制強化 ○ 内外子会社管理体制強化（北米統括会社立ち上げ等） ○ グローバル財務・税務マネジメント推進 ○ ESG課題の明確化と開示の拡充スタート（11月～） 	● 継続取り組み

前回プラン（T-2021）からの前提変化

米中貿易摩擦の長期化による全事業への影響、ドイツ・Tokai COBEX社（TCX）買収による変化を織り込み

■ 東海カーボンの前提変化認識

分野	前回プラン（T-2021）の前提	新しい前提	それに向けた課題
マクロ経済	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国好景気 ● 中国環境規制で市場タイト化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 米中貿易摩擦の長期化による世界経済の減速 ● 欧州経済減速 	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要に見合った生産と販売 ● 在庫削減
事業領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業領域が中心 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業ドメイン堅持 ● Tokai COBEX社グループ化によるアルミ関連分野進出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新事業のグループへの融合
財務基盤	<ul style="list-style-type: none"> ● ネットDEレシオ 0.0倍 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資金調達が多様化（初回債、ハイブリッド債発行） ● ネットDEレシオ 0.3倍 	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務基盤強化と格付けの維持向上 ● 金融資本市場へのアクセス維持
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務情報中心の開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG, SDGsを経営課題として明確化 ● 非財務情報の開示拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来に向けた非財務目標設定 ● 既存事業におけるSDGs貢献最大化



02

ローリング
中期経営計画

T-2022 基本方針

基本方針は前回プラン（T-2021）より不変

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4案件のPMI*（経営統合）
- 大幅な設備更新、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り組み継続

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

*PMI : Post Merger Integrationの略

T-2022 定量目標

高い収益性を維持しつつ、さらなる成長を目指します

3000 億円

売上

(2020年見通し 2512億円)

540 億円

営業利益

(2020年見通し 282億円)

18 %

ROS

(2020年見通し 11%)

820 億円

EBITDA

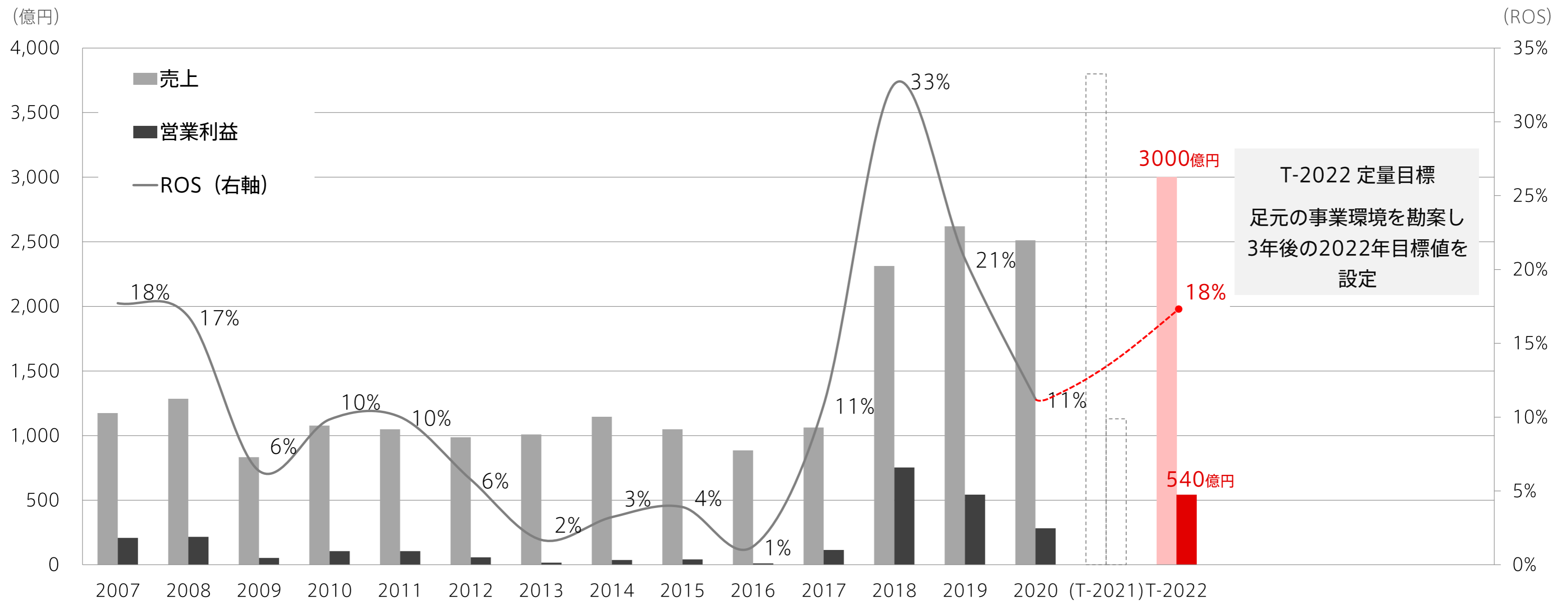
(2020年見通し 550億円)

参考値:

ROIC 12% ROE 15%

(参考) 前回プラン T-2021との比較

欧州経済の減速と米中貿易摩擦の長期化により、当社の対面業界である鉄鋼生産、自動車生産、半導体市場等の成長が鈍化しました。特に、2018年にひっ迫していた黒鉛電極需給が2019年より緩和したことを受け、販売数量・価格の前提を現状の実態に合わせて見直しました。世界の電炉鋼生産は今後とも成長が見込まれるため、電極余剰在庫が解消される2020年下期以降、成長軌道への回帰を見込んでいます



(参考) セグメントデータ

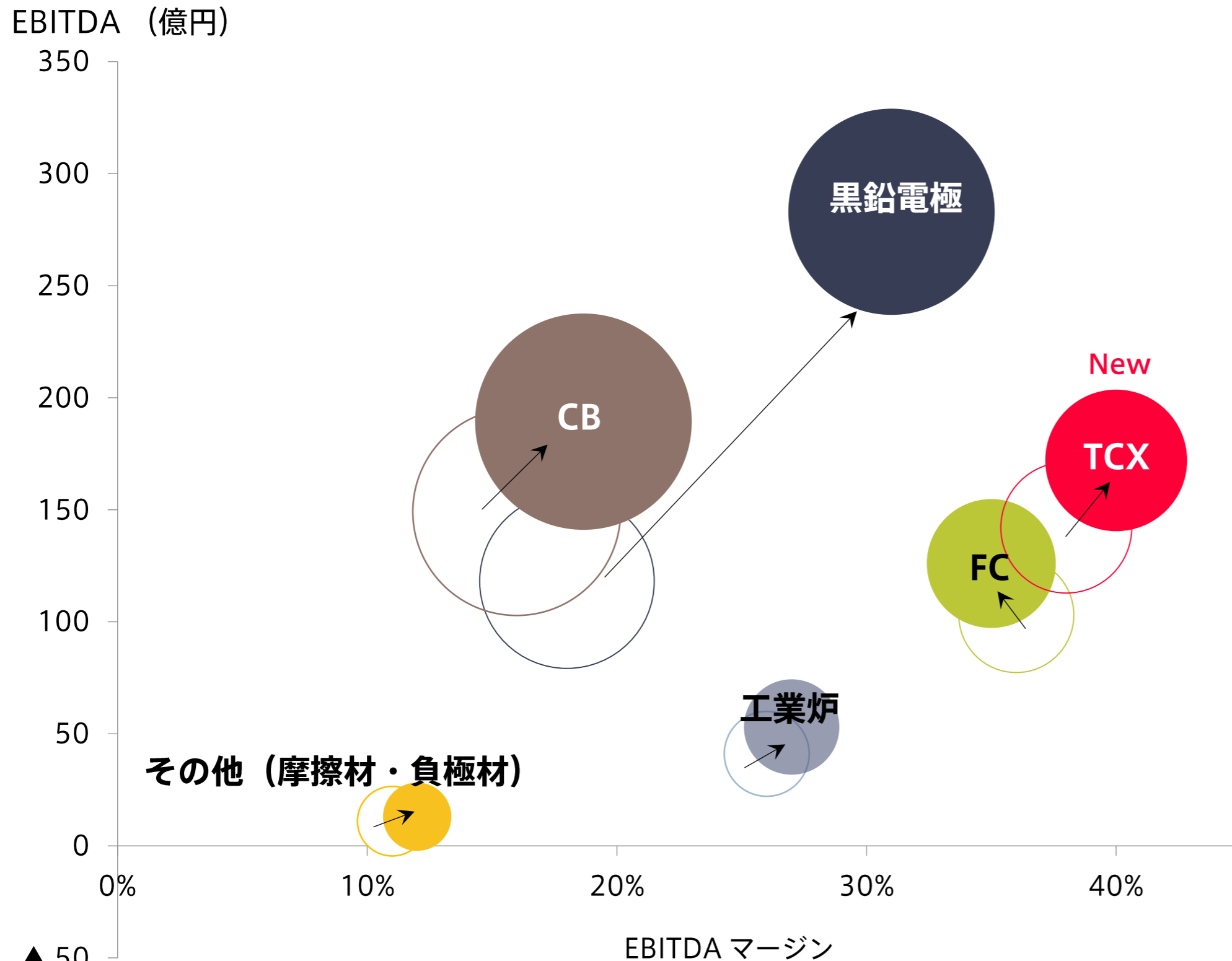
(億円)

	実績		T-2022	
	2019年	2020年 (見通し)	2022年 (参考値)	
売上高	2,620	2,512	3,000	
黒鉛電極	913	659	910	
カーボンブラック	1,017	933	1,000	
ファインカーボン	303	287	360	
精錬ライニング (Tokai COBEX)	146	370	430	
工業炉関連	126	156	200	
その他	摩擦材	74	80	
	負極材	36	20	
	その他	1	0	
	その他計	112	107	100
営業利益	543	282	540	
黒鉛電極	393	80	240	
カーボンブラック	85	76	120	
ファインカーボン	61	51	70	
精錬ライニング (Tokai COBEX)	▲16	48	70	
工業炉関連	32	38	50	
その他	▲0	4	4	
調整	▲12	▲15	▲14	

*T-2022 為替前提 1ドル=104円 1ユーロ=118円

事業ポートフォリオの方向性

2020 → 2022年



*円の大きさは売上の大きさを表します

目標

狙い

黒鉛電極

市場回復時のスムーズな生産立上げ

CB (カーボンブラック)

原価と販売価格のスプレッド適正化

TCX (精錬ライニング)

需要増の取り込み、新商品投入

FC (ファインカーボン)

競争優位品の供給増、次世代品開発

工業炉及び関連製品

新規開発炉による市場拡大

その他 (摩擦材・負極材)

収益性改善、新規開発品の提案

収益基盤

安定CF創出
シナジー実現

成長事業

市場拡大に沿った増産
開発品で付加価値向上

再構築事業

T-2022 重点テーマ

前回プラン（T-2021）の重点施策をベースに、各事業の環境変化に沿った適切な軌道修正を実施。

重点施策

電極事業の安定的キャッシュフロー創出 (14p)

カーボンブラック事業のシナジー創出 (15p)

成長市場への積極投資 (16p)

次世代商品の開発 (17p)

連結ガバナンス体制の構築・強化 (18p)

基本方針の中の位置づけ

収益基盤の強化

成長機会の拡大

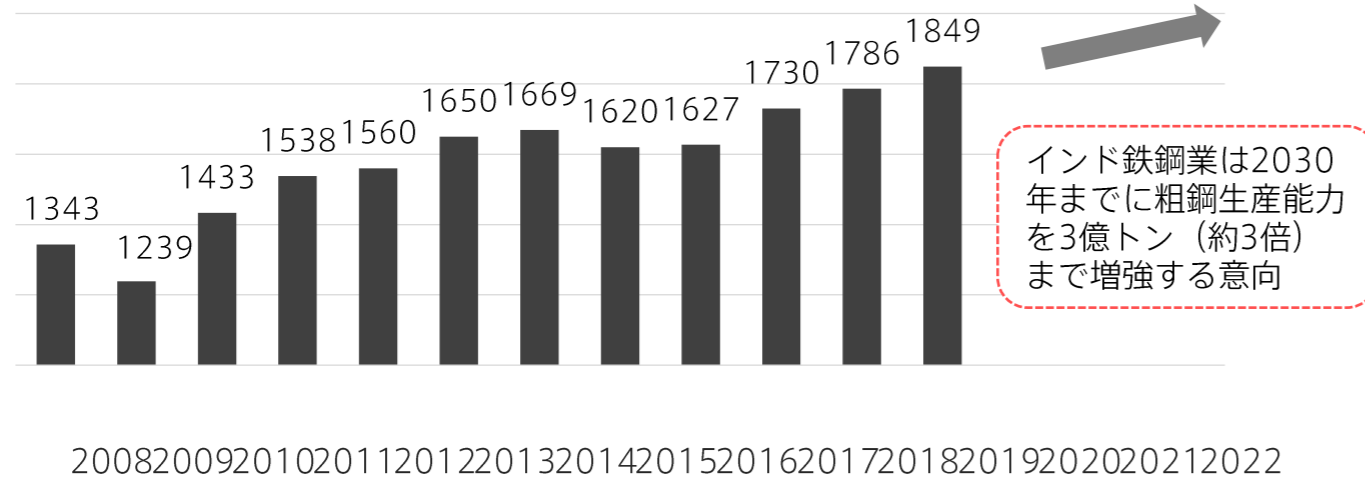
連結ガバナンス体制
構築

電極事業の安定キャッシュフロー創出

事業環境

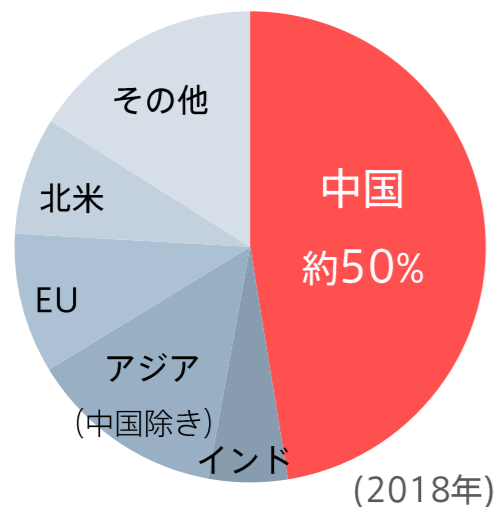
中長期的に世界の粗鋼生産は増加

■ 世界粗鋼生産（百万トン）

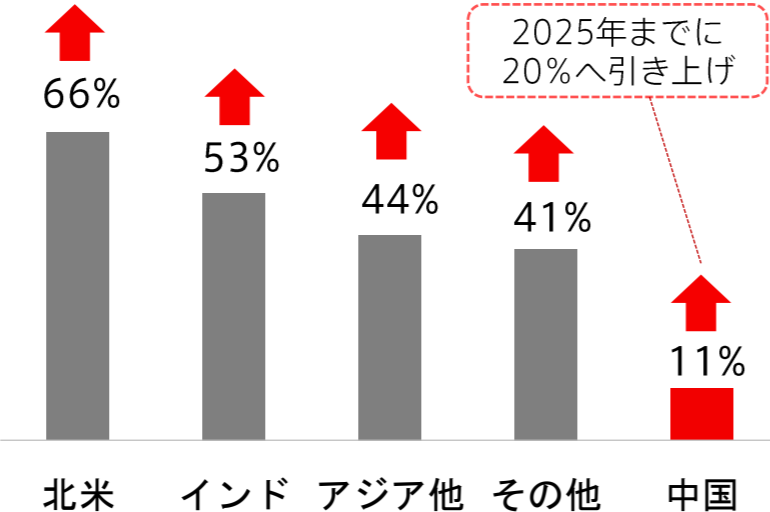


環境負荷低い「電炉」への切り替え加速化

■ 世界の地域別粗鋼生産量



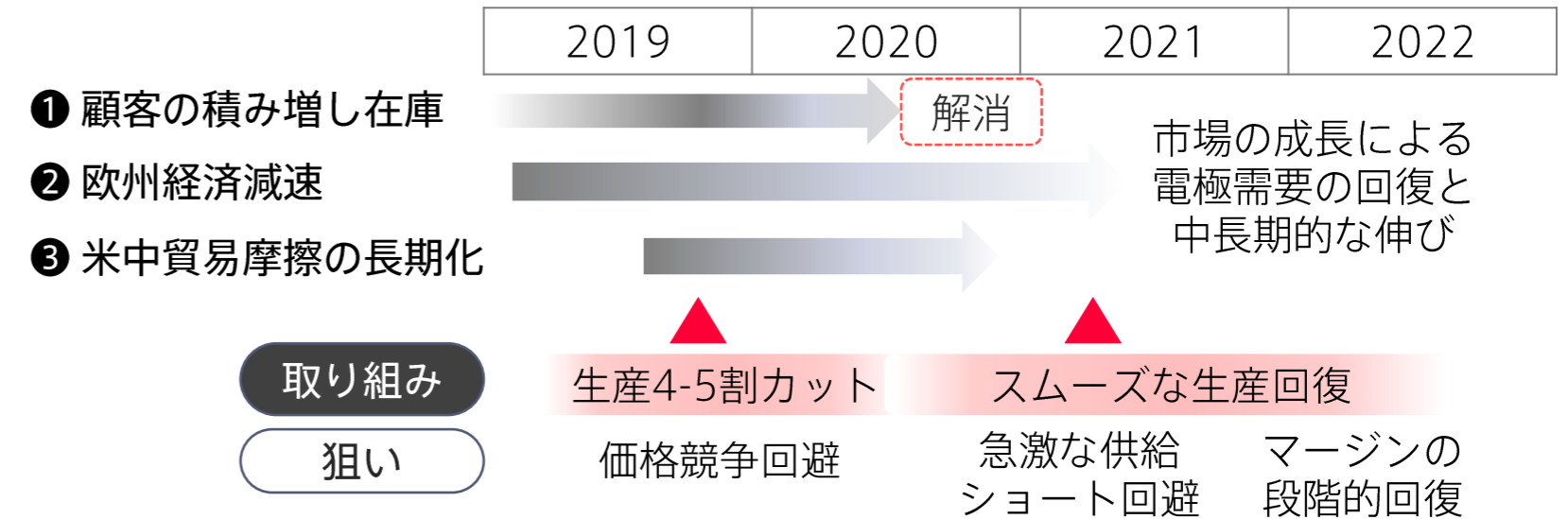
■ 地域別電炉鋼比率（2018年）



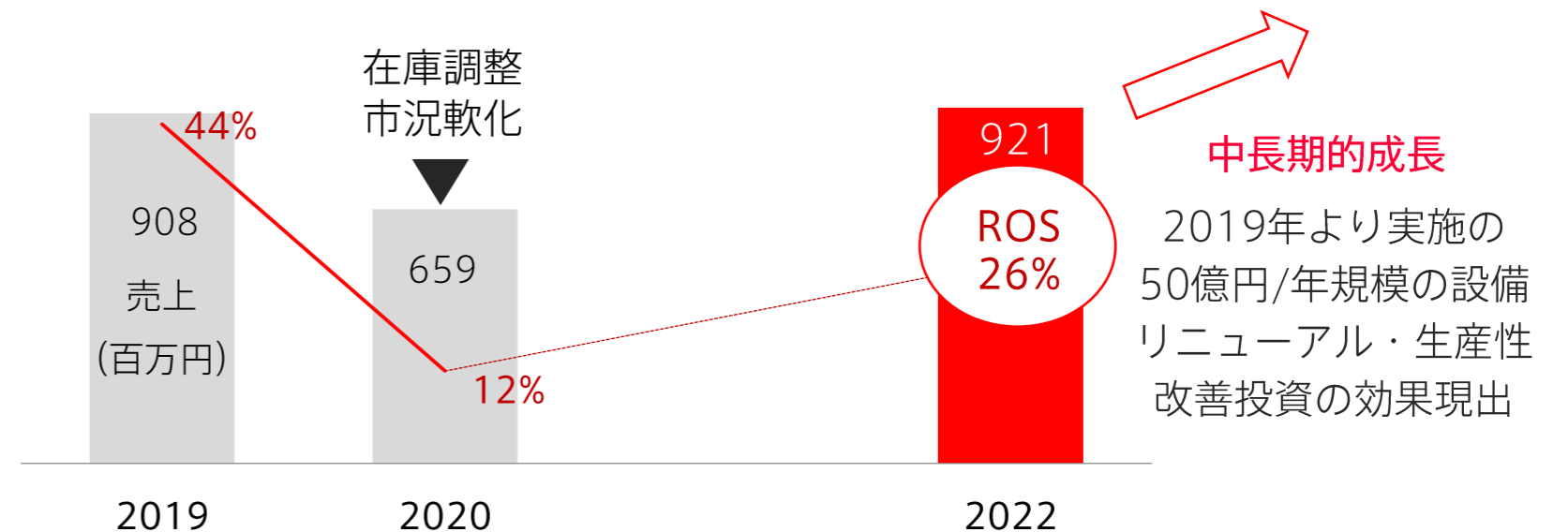
今後の見通し

2019年より需給緩和、2020年は在庫調整局面

■ 電極需給緩和の3要因と今後の見通し



2021年以降、成長軌道へ回帰、生産性向上効果も現出

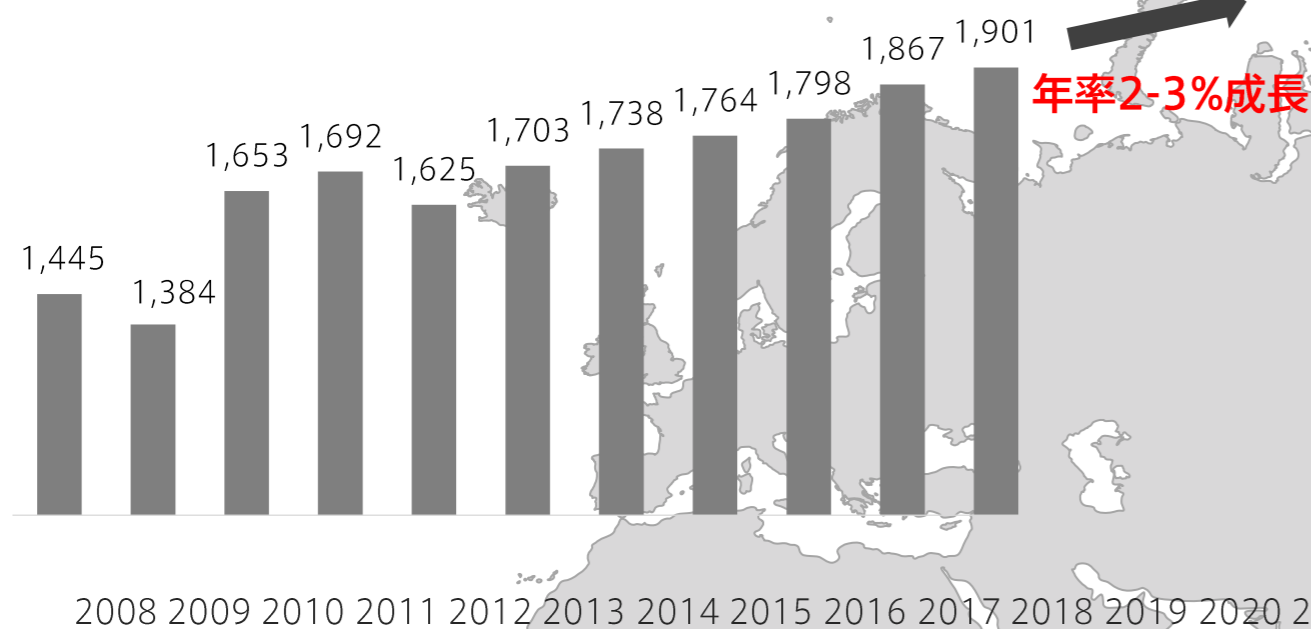


カーボンブラック事業のシナジー創出

カーボンブラック需要は中長期的な成長が期待されるものの、足元では米中貿易摩擦の影響によりアジア地域の成長は不透明。T-2022期間中は、グループ内の技術共有により徹底したコスト削減と効率化を追求し、高付加価値品の比率を増やすことで安定利益を確実なものとする

世界のタイヤ生産は年率2-3%で成長

■ 世界タイヤ生産（百万本）



中国/TTC
年産70千トン



カナダ/Cancarb
年産45千トン



アメリカ/TCCB
年産440千トン



タイ/TCP
年産180千トン

- 新規開発品
- 高付加価値商品

日本/3工場
年産202千トン

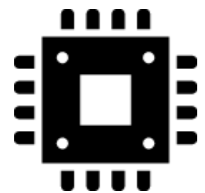
- 原料油対応力の強化
- 高効率操業

成長市場への積極投資

事業環境

今後の見通し

ファインカーボン事業：2020年以降に市場は回復の見込み



半導体

半導体不況、米中貿易摩擦により、製造装置、Siウェハー回復は2020年下期以降



太陽光発電

中国政府補助金制度復活、再生エネルギーへの転換により、2020年以降は年率10%の成長見通し

販売量回復は2020年下期以降

顧客の在庫積み増し等を受け、2020年央まで在庫調整が継続する見通し

- 生産調整による在庫消化促進
- 老朽化設備のリニューアル投資、環境投資は継続
- 成長商品であるCVD-SiC生産能力は増産投資継続

精錬ライニング事業：交換+新設需要で中長期的成長

■ 黒鉛化カソードの需要推移（中国除き）



200820092010201120122013201420152016201720182019202020212022202

市場拡大に合わせた設備更新と新商品の投入

- ボトルネック解消による生産性改善とコスト削減
- 新商品の商業化
 - 製品の付加価値向上
 - 新市場開拓

次世代商品の開発

中計のその先を担う成長商品の開発・商業展開



LiB正極材用新規開発炉

次世代LiB・セラミックス向け焼成炉

高効率・高生産性連続炉

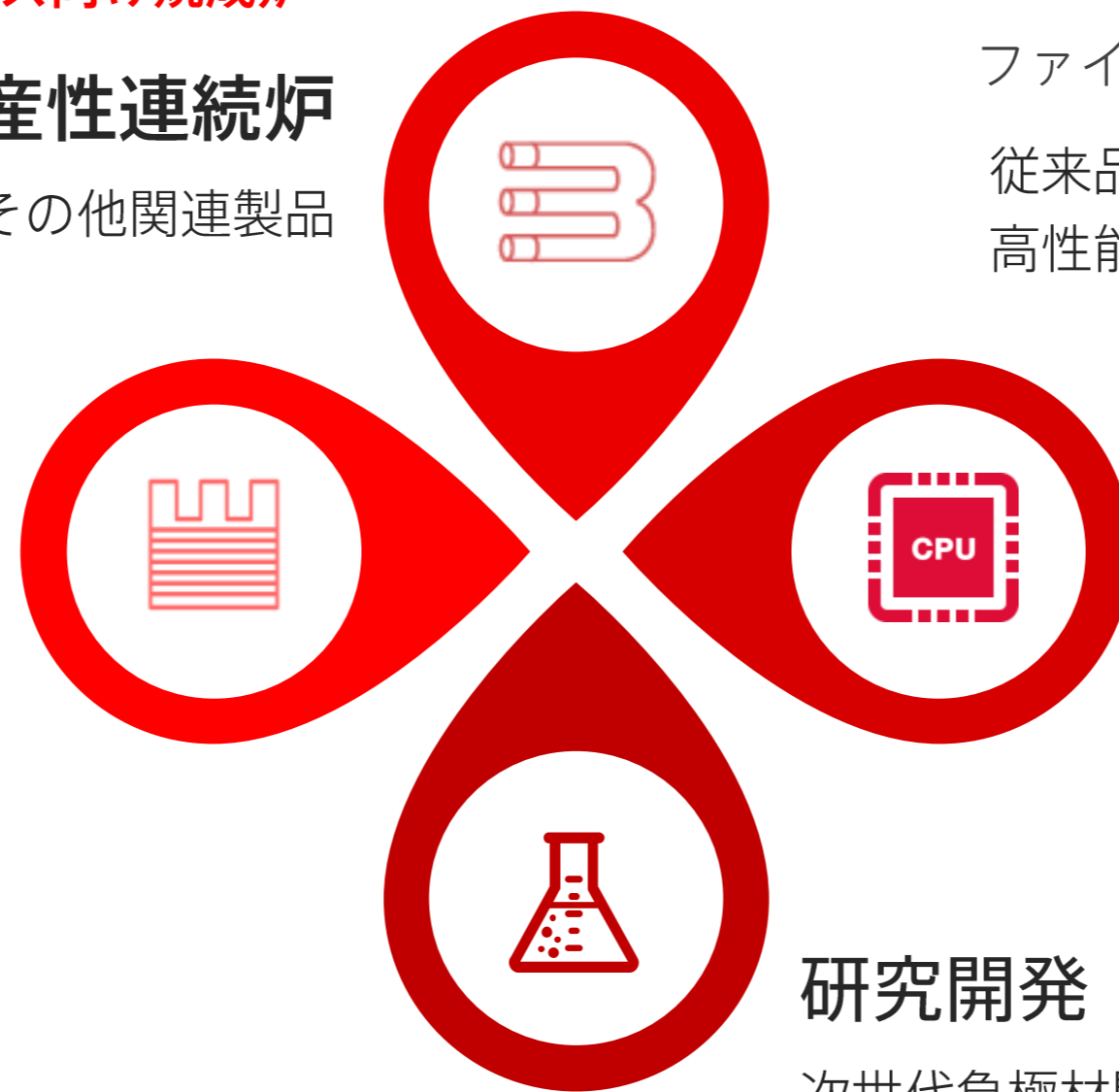
工業炉・その他関連製品

革新的なソリューションを提供

RuC[®] (Ready-to-Use Cathode)

精錬ライニング

カソード新規開発品
ユーザーへ試験納入中



黒鉛・SiCその先へ

次世代CVD-SiC

ファインカーボン

従来品に比べ均一性が増した
高性能SiCコーティング技術を開発

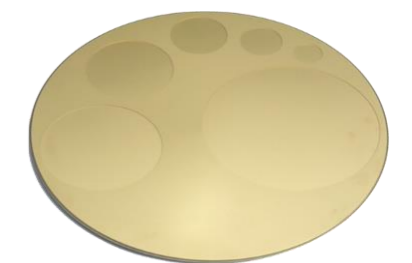


CVD-SiCコート
サセプター

TaC*

ファインカーボン

黒鉛性、SiCコート品では難しい
1500°C以上の高温環境で安定的
なパフォーマンスを発揮



TaCサセプター



単結晶SiC引上げ装置用
TaC部品

研究開発

次世代負極材開発。環境負荷低減、電子分野等のテーマで事業化

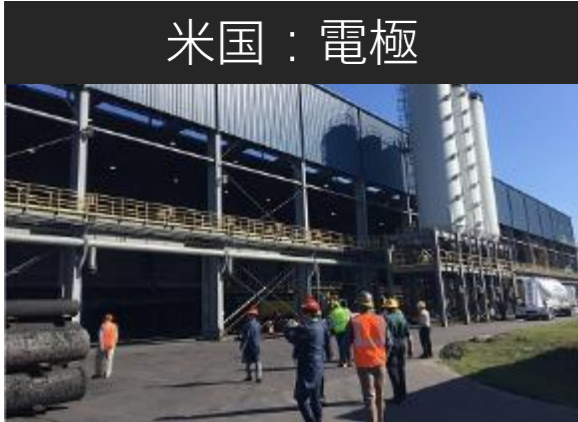
*TaC : Tantalum Carbide (タンタル・カーバイド) の略称。

耐食性、純度に優れ、融点が約3,900°Cと高温であるため、従来の素材に比べ、高温の条件下で使用が可能な次世代の素材

連結ガバナンス体制の構築・強化

2017~2019年

海外事業領域の急拡大（主要事業M&A）



	2019年末	2016年末
連結従業員数	3,714人	1,980人
海外売上比率	74%	51%
海外従業員比率	65%	39%

T-2022 取り組み

PMIが最重要テーマ



- 事業シナジー早期現出
- グループ意識の統一
- リスクコンプライアンス体制整備
- グローバルキャッシュマネジメント
- 海外との人材交流活性化



韓国東海カーボン優秀社員研修



北米統括拠点・米国電極関係者



総合計画会議（本社）



トップの現場交流

*PMI：Post Merger Integrationの略。企業買収後、連結グループ会社としてシナジーを実現し、企業価値を向上させるための統合プロセス全体を指します



03

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します

営業キャッシュフロー

2020-2022年

1640 億円

3年累計



① 設備更新 環境投資	570 億円	主力事業を支える設備更新工事 環境負荷軽減のための設備導入
② 成長投資	150 億円	利潤拡大を目的とした成長分野の能力 増強
③ 戦略投資 (M & A・アライアンス)		将来の成長機会を捉えるため、自動 車、エレクトロニクス分野における M&Aの方針継続
④ 債務圧縮	370 億円	将来の投資余力を高める債務の圧縮
⑤ 安定的・継続的配当		
⑥ 自己株式取得		

将来価値の源泉

①② 主要な設備投資計画

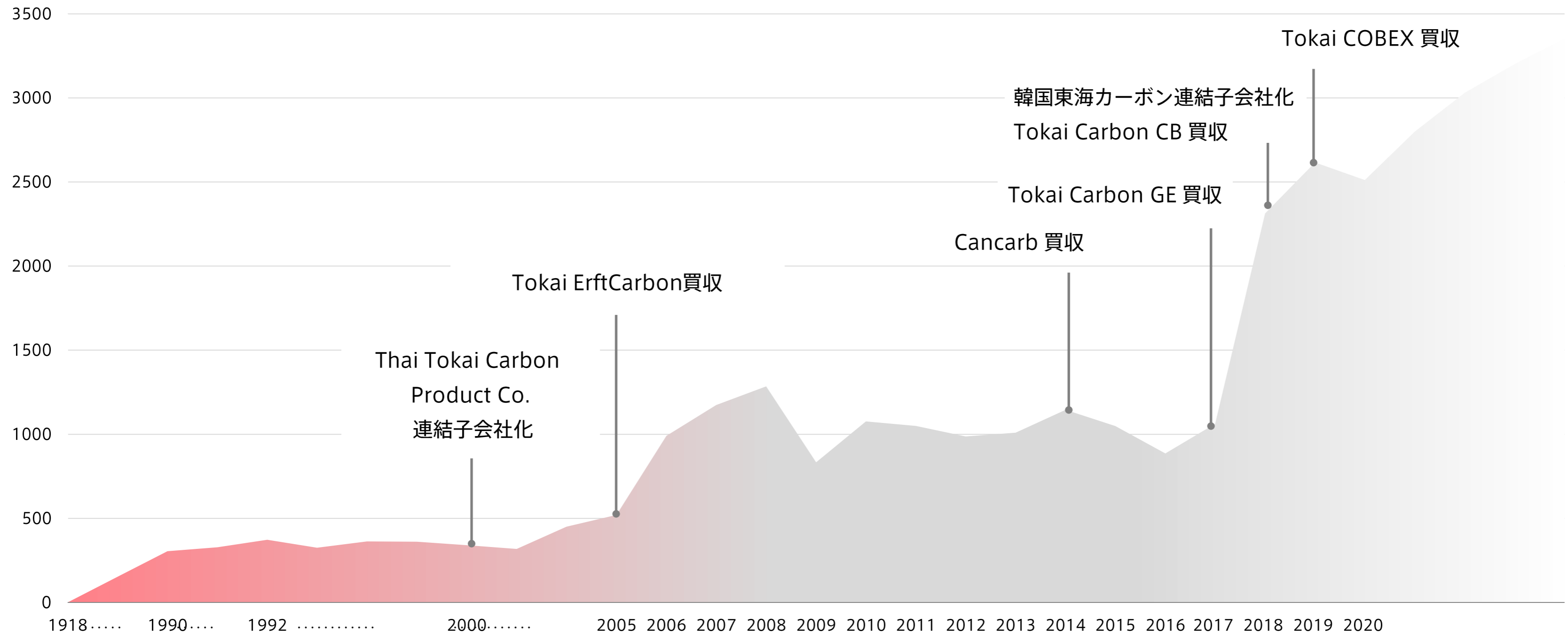
既存事業基盤の強化や環境安全への設備投資による事業継続性追求と将来成長への布石となる成長投資がバランスするよう計画

	テーマ	投資概算額 (3年間)	2020	2021	2022	将来価値
黒鉛電極	設備更新	190 億円	グループ最適生産体制構築			継続安定操業
	環境投資	30 億円	日本拠点中心			環境・安全
カーボンブラック	設備更新	110 億円	最新鋭設備の導入			継続安定操業
	成長投資	20 億円	カナダ拠点能増			利潤拡大
	環境投資	120 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	30 億円	田ノ浦工場			継続安定操業
	成長投資	50 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
精錬ライニング	成長投資	60 億円	生産性改善（ボトルネック解消）			マージン率向上
工業炉及び関連製品	成長投資	20 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			マージン率向上
その他（定常投資・開発投資他）		70 億円				
合計		720 億円	350 億円	200 億円	170 億円	

③ 戦略投資 (M&A・アライアンス)

基本方針は前回プラン (T-2021) より不変。既存および周辺事業での戦略投資活用で成長方針継続

■ 戦略的M&A実績と売上高推移 (億円)



④ 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

2017~2019年

3年間で総額1600億円のM&Aを実施

	(億円)			
	2016	2017	2018	2019
営業CF	175	105	441	416
投資CF	▲36	▲140	▲538	▲991
財務CF	▲76	▲45	296	645

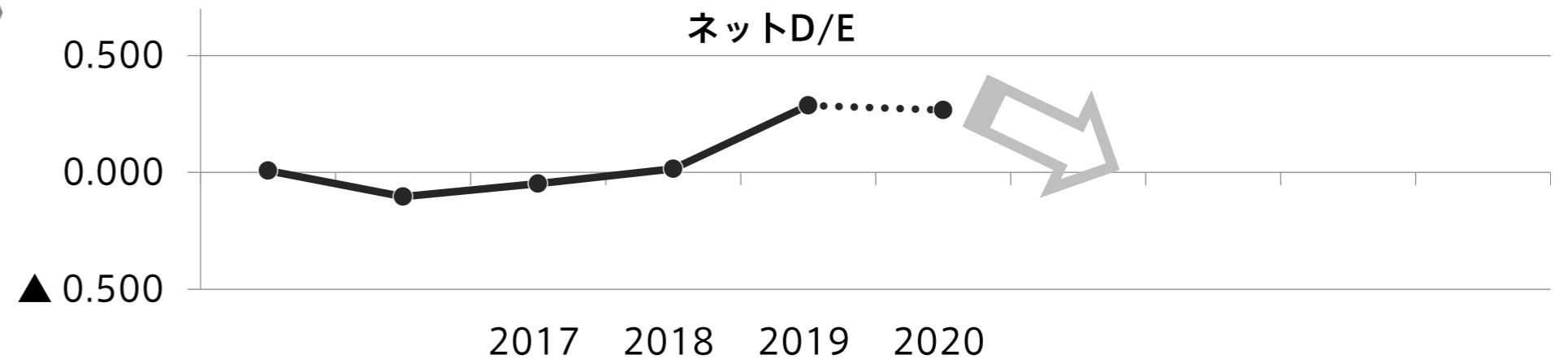
- 2017年 黒鉛電極のアメリカ拠点を獲得
- 2018年 Tokai Carbon Koreaを連結子会社化
- 2018年 カーボンブラックのアメリカ拠点を獲得
- 2019年 ドイツのTokai COBEX社を買収

- 手元現金、借入等を買収資金に充当
- Tokai COBEX社買収では約1000億円の資金調達を実施

今後の見通し

調整後ネットD/E 0.3倍を3~5年で0.0倍へ

将来の投資余力を高めるため、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。営業キャッシュフローの一定額を借入金の返済に充て、調整後ネットD/Eレシオを0.3倍から0.0倍へ引き下げる方針です。



(参考) (億円)

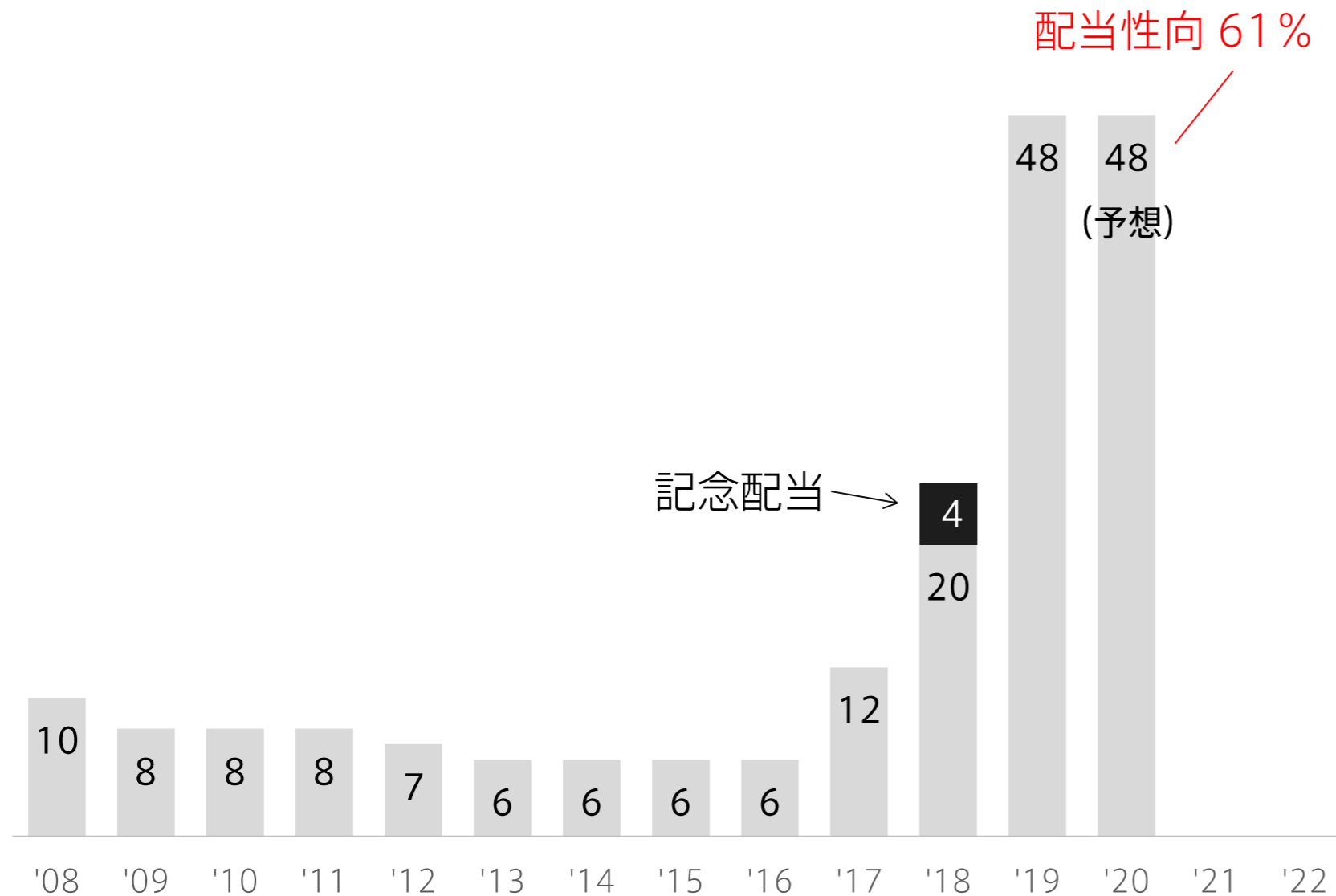
	2017	2018	2019
調整後ネット有利子負債	▲60	29	703
調整後自己資本	1,264	1,871	2,368
調整後ネットD/E (倍)	▲0.047	0.016	0.297

*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

⑤⑥ 株主還元

基本方針は前回プラン（T-2021）より不変

■ 一株当たり配当額（円）



- 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、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

ESG/SDGsを経営課題として明確化

当社グループは、グローバルに広がるさまざまな課題の解決と企業経営をシンクロナイズさせることで、社会のサステナビリティへ貢献することを目指しています。重要課題についての取り組みを充実させ、積極的な情報開示をまいります

■ 東海カーボンのサステナビリティ（ホームページ）



(サステナビリティ専用サイトをオープン)

■ 当社として重点的に取り組むべき重要課題

事業を通じた社会課題への貢献

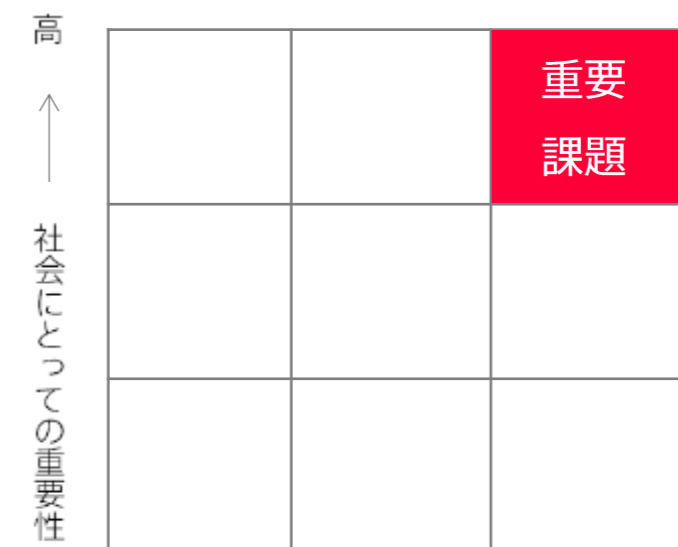
- 技術革新への挑戦
- 安全・安心な製品の供給
- サプライチェーンマネジメント
- 人権の尊重
- コミュニティへの貢献

地球環境との調和

- 環境負荷低減
- 循環型社会の実現

経営基盤の強化

- コーポレートガバナンスの強化
- コンプライアンスの徹底
- 人材の育成
- 労働安全衛生の推進



東海カーボンにとっての重要性 → 高

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。

IRに関する連絡先
総務部 TC-IR@tokaicarbon.co.jp



℃を超した熱さ