



安定的な事業ポートフォリオに一步近づく

2021年を振り返ると、未曾有の災厄とも言えるコロナ禍から、世界の社会・経済がゆっくりとではありますが回復の歩みを始めた1年、と総括できるかと思えます。オミクロン株による感染再拡大、サプライチェーンの混乱、インフレ懸念の高まり等、社会・経済のかく乱要因もありましたが、当社は、中期経営計画T-2023の基本方針、「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」に則り、事業活動を展開しました。

主力事業の一つ、黒鉛電極事業では、市況回復が想定よりも遅れたこともあり、2期連続の赤字計上を余儀なくされたものの、一足早く業況が回復したカーボンブラック事業では、前年比大幅な増収増益を果たしました。

事業ポートフォリオの最適化（選択と集中）の一環として、リチウムイオン電池負極材事業の欧州展開に向けたプロジェクトを、欧州拠点と連携して推進する一方で、11月には、中国のカーボンブラック子会社東海炭素（天津）有限公司の売却を発表しました（2022年2月、売却完了）。

連結ガバナンス体制強化については、コロナ禍による往來の制約

もある中、過去数年で買収した複数の海外子会社のPMI推進を含めた、内部統制システム強化を図りました。より広い、ガバナンスという観点からは、改訂コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、取締役会や中核人材の管理職への登用等における多様性の向上、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った気候変動リスクの開示等、所要の対応を行いました。

また、当社が東証新市場区分における「プライム市場」上場維持基準に適合していることを確認した上で、8月31日の取締役会にて、「プライム市場」を選択することを決議しました（2022年4月、移行完了）。

これらの結果、2021年の連結業績は、期初の予想を上回る、売上高2,588億円（前期比28.4%増）、営業利益246億円（同313.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益161億円（同1,580.4%増）を計上し、主要経営指標としているROSは9.5%となりました。

電極・カーボンブラックという主力事業の成長軌道回帰は未だ道半ばではありますが、過去数年にわたり進めてきた海外M&Aの結果、市況変動に対する一定の抵抗力を備えた、安定的な事業ポートフォリオに、一步近づけたと考えています。

当社の覚悟と存在意義を 新長期ビジョンに込めて

当社は、このたび、「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」を新たな長期ビジョンとしました。喫緊の対応が求められる脱炭素の流れの中、事業領域を敢えて「炭素」に限定することなく、新たな事業領域にも果敢に挑戦する覚悟を示すとともに、「持続可能な社会の実現への貢献」を当社の存在意義として明確化したものです。

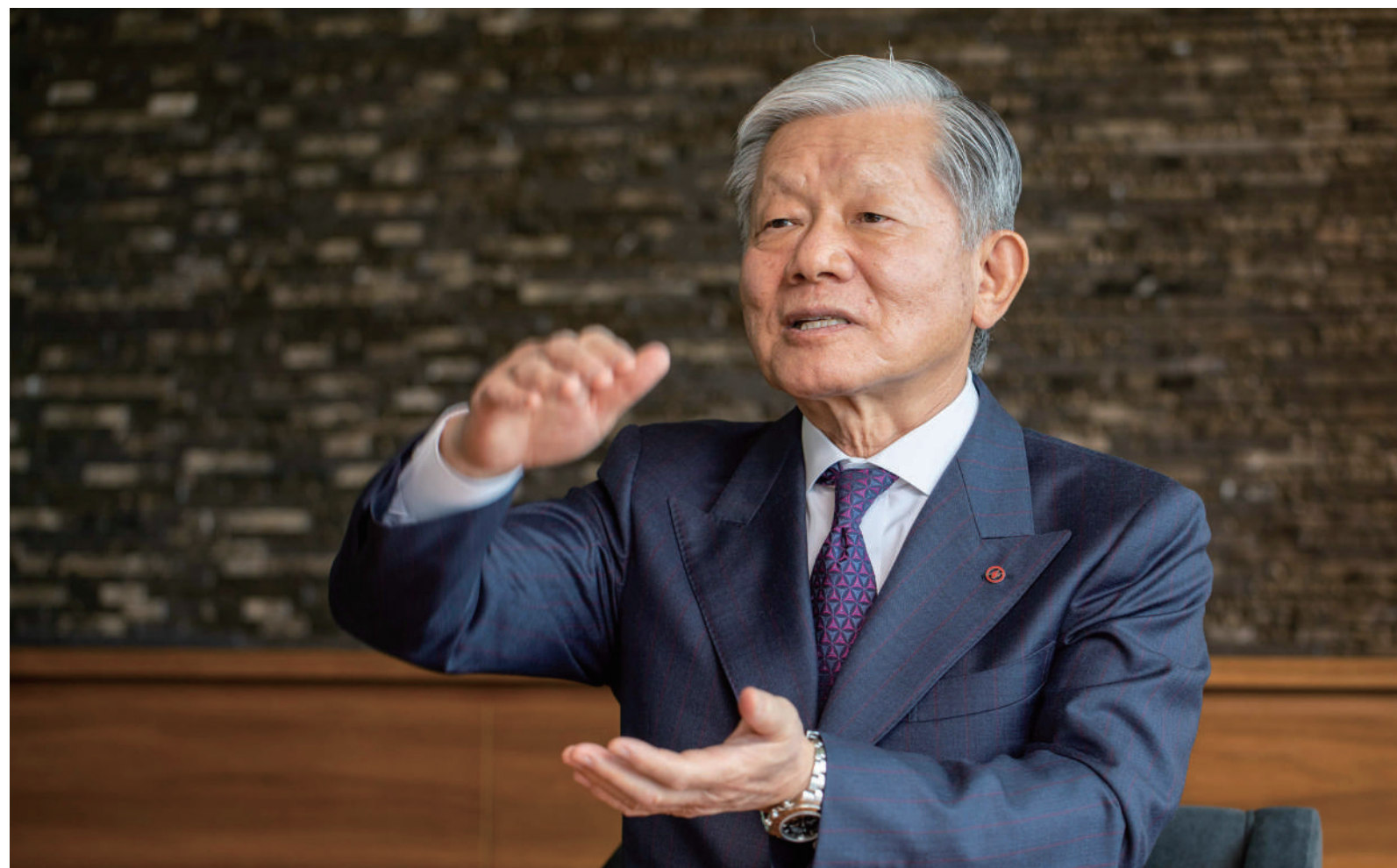
もちろん、祖業である黒鉛電極をはじめ、当社主力事業が炭素であることは、中期的に見ても変わりはないでしょう。しかしながら、持続可能な社会を追求する上で、化石燃料に依存した事業ポートフォリオは無視できないリスクとなりました。既存事業における脱炭素の取り組みを加速させる一方で、化石燃料とは無縁の新しい事業を当社事業ポートフォリオに加えていくことが重要になります。

サステナビリティを通じて、 中長期的な競争力を高める

当社は、2021年11月、取締役会決議を以て「サステナビリティ

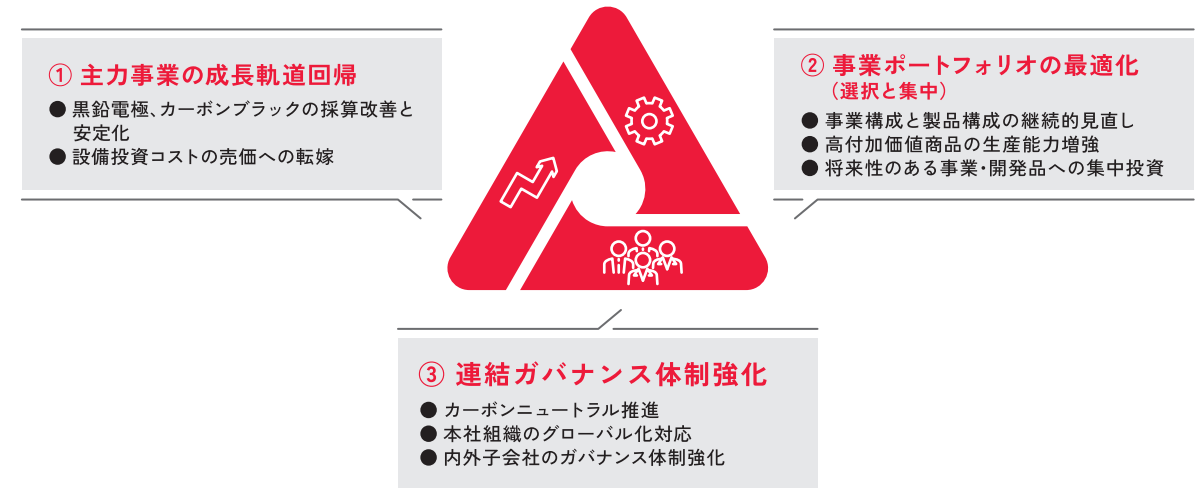
基本方針」を制定・開示し、2022年1月、取締役会の任意の諮問機関としてサステナビリティ推進委員会を新設しました。サステナビリティに係る課題解決に向けて、当社としていかに取り組むべきか、議論を深めていきます。それらの議論を重ねる中で、誰もが経験したことのないウィズコロナ・脱炭素の世界で、当社が挑戦すべき新たな事業領域の絵姿が見えてくるのではないかと考えています。

2021年5月に、私をヘッドとしてスタートしたカーボンニュートラル推進プロジェクトについても2022年2月に、「カーボンニュートラル推進委員会」として再編、カーボンニュートラル対応に関する、グループ全体の司令塔的機能を担う組織体とするとともに、同委員会事務局として「カーボンニュートラル推進室」を新設しました。足元では、戦後最大の軍事危機と言われるロシアによるウクライナ侵攻とそれに伴うサプライチェーン分断・エネルギー需給ひっ迫等の問題が顕在化し、脱炭素プロセスへの影響も取りざたされていますが、脱炭素の長期的トレンドを変えるには至らないでしょう。カーボンニュートラルは、単なるリスクとしてではなく、中長期的な当社競争力を左右する可能性の高いテーマとして、危機意識を持って取り組んでいきます。



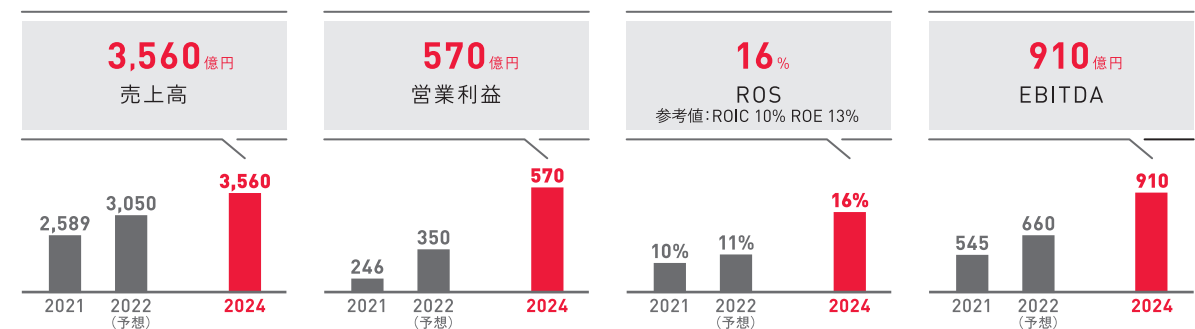
T-2024 基本方針

「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。



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を目指す。



※ ROS: Return on Sales = 売上高営業利益率(営業利益 ÷ 売上高)
 ※ 東海カーボンのROIC = 営業利益(税引き後) ÷ 運転資本(売上債権 + 棚卸在庫 - 仕入れ債務) + 固定資産

中期経営計画「T-2024」の狙い

新たな長期ビジョンの実現に向け、このたび発表した中期経営計画(2022-24年)が「T-2024」です。環境負荷の低さから注目される電炉鋼業界、拡大が見込まれる電気自動車(EV)も含めた自動車・タイヤ業界、AI・IoT等デジタル化の進展をにらむ半導体業界、EV等の軽量化ニーズに対応するアルミニウム業界等、

当社対面業界は「T-2024」の期間のみならず中長期的な成長が期待されます。このような経営環境を最大限活かしつつ、「T-2024」では2021年に開示した「T-2023」の基本方針である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(選択と集中)、③連結ガバナンス体制強化を踏襲し、2024年に売上高3,560億円、営業利益570億円、ROS 16%、EBITDA 910億円を目指します。

主力事業の成長軌道回帰に向けて

T-2024開示時には想定していなかった、ロシアによるウクライナ侵攻という大きな不確定要因の影響分析にはさらなる精査が必要ですが、主力の電極・カーボンブラック事業は、ともに拡大が見込まれる対面業界の需要拡大要請にしっかりと応えていくことが何より重要です。加えてウクライナ危機の結果、今後とも懸念される原材料価格上昇を如何に機動的に価格に転嫁し、適正利潤を確保できるかも大きなポイントとなりますが、両主力事業が本来の成長曲線に乗り、収益力を回復できれば、当社業績は大きく底上げされます。

事業ポートフォリオの最適化(選択と集中)

当社取締役会は、2021年11月に「事業ポートフォリオマネジメント基本方針」を決議し、自社の資本コストを踏まえた収益力・資本効率性の目標設定とモニタリングに加え、長期ビジョンとの整合性や中長期的な成長等の視点も加味し、事業ポートフォリオの方向性について、年次で取締役会で審議することとしました。先般の中国カーボンブラック子会社売却も、事業ポートフォリオ最適化の一環ではありますが、今後とも、事業・製品・品種・拠点といった様々な切り口から選択と集中を進めることにより、持続的な企業価値向上をもたらす事業ポートフォリオを追求し、2021年に4.8%にとどまったROIC(投下資本利益率)を、2024年には10%超に引き上げていきます。

連結ガバナンス体制強化

M&Aの結果、短期間で海外子会社が増えた当社にとって、連結ガバナンス体制強化は、引き続き喫緊の課題です。海外子会社自体の体制強化に加え、本社組織による横串機能強化、海外派遣社員の増員等、考えられる施策を総動員して取り組んでいきますが、同じくグループを挙げた取り組みが求められるカーボンニュートラル対応が、連結ガバナンス体制強化を促す効果を持つかもしれません。

経営環境を鑑みながら 事業ごとの課題に取り組む

業況回復が遅れている黒鉛電極事業については、脱炭素トレンド下での世界的な電炉シフトの中、大きく広がる収益機会を逃さず捉えられるよう、機動的な価格設定により適正利潤の確保を目指します。当社が強みを持つスーパーサイズ電極の比率を上げていくことで、競争優位性を維持しつつ顧客の需要に応えていきます。

今般、中国市場から撤退したカーボンブラック事業については、安定的な市場拡大が見込まれている米国・アジア市場に経営資源を集中していきます。当社の中でも、CO₂排出量が最も多い事業ですので、植物由来の原料の研究や原料リサイクル等、お客様とも連携したカーボンニュートラル対応も今後のポイントとなります。

ファインカーボン事業につきましても、5GやIoT、車のEV化にも支えられて好調が続くと見ております。Solid-SiC製フォーカスリングの生産拠点であるTokai Carbon Korea社を中心に業績は引き続き好調ですので増産対応にも取り組み、市場なりの成長にとどまらず、シェアアップにもチャレンジします。

スマルティング&ライニング事業は、年間約100億円のれん償却負担に加え、原料・エネルギーコスト上昇等を保守的に見て、2022年営業利益予想はゼロに置いています。フランス拠点の採算改善等の課題があり、原料調達やエネルギーコスト上昇等、ウクライナ情勢の影響も懸念材料ではありますが、EV化の流れの中で、アルミの需要自体は好調ですので、長い目で見れば、期待の大きい事業です。

東海高熱工業で展開している工業炉も、ファインカーボン同様、半導体市場の拡大を背景に、安定的に高収益を確保しています。生産能力増強も図りつつ、一段の成長を目指します。

摩擦材事業については、従来の延長線上での取り組みでは、成長戦略が描きにくいと考えており、競争力を強化し、収益力を抜本的に向上させるべく、引き続き、踏み込んだ構造改革に取り組めます。

負極材事業は、申し上げました通り、欧州展開に向けて取り組んでおりますが、その中では、現地電池メーカー等、新規顧客獲得も課題となります。

資本的支出と営業キャッシュフローの見通し

当社は、T-2024の3年間に創出を目指す1,850億円の営業キャッシュフローのうち、1,140億円を、成長と事業継続投資に充てる計画です。中長期的な観点からの設備リニューアル投資に590億円、高ROICかつ成長性の高いファインカーボン、工業炉に約320億円の設備増強投資を計画するほか、環境投資についても200億円を充てる計画です。

安定的・継続的な株主還元を維持

2021年配当については、前年同様の年間30円とさせていただきます。オミクロン株感染拡大や地政学リスクの高まりに伴う景気の下振れ懸念等、経営環境の不透明感は払拭できませんが、安定的・継続的な実施という観点から2022年の配当についても、年間30円を維持したいと考えています。



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する。

1株当たり配当金と当期純利益の推移

