

# 中期経営計画説明資料

## 中期経営計画 T-2018 (2016 - 2017 - 2018 の3年間)

2016年2月12日  
東海カーボン株式会社



# 目次

説明の流れ

## 背景

## 課題

## 対策

### 数値目標

### 構造改革

### 前回中期計画ふりかえり

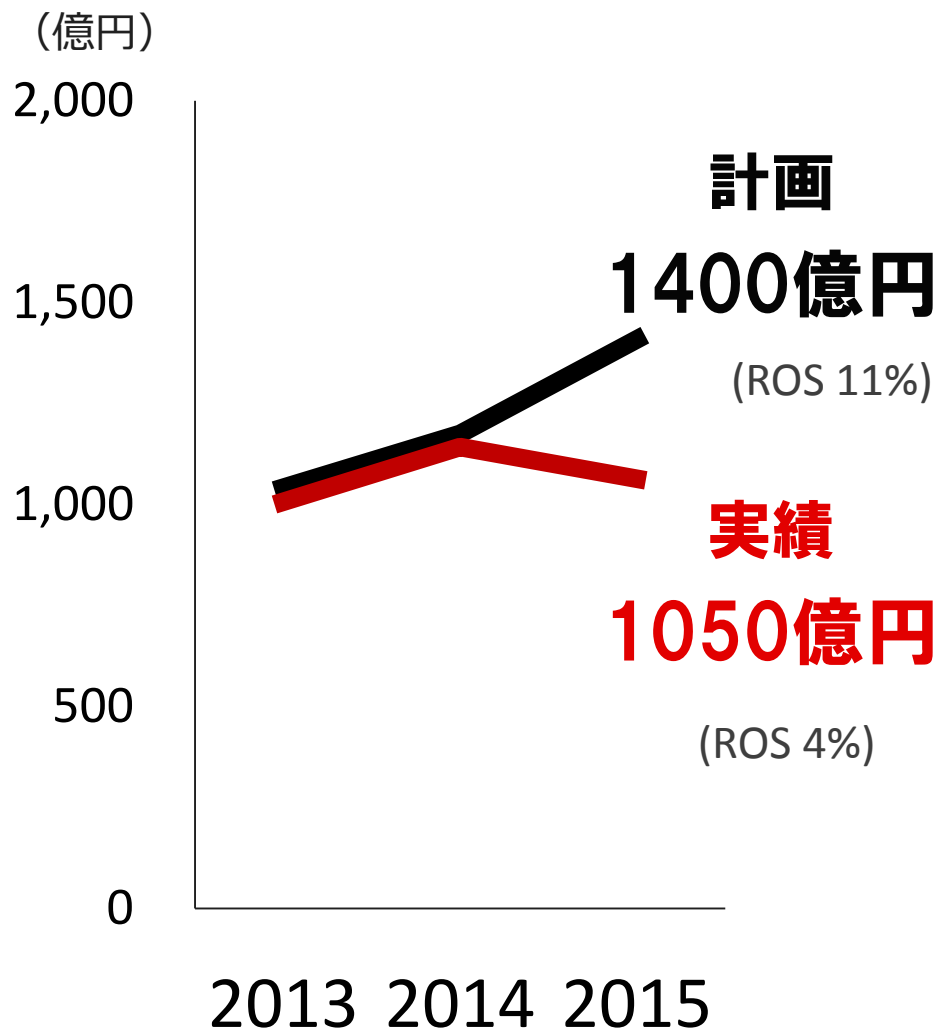
- ・ 前回中期計画と実績
- ・ 市場環境の変化
- ・ 当社の課題

### 新中期経営計画 “T-2018”

- ・ 数値目標
- ・ 基本コンセプト
- ・ 構造改革（概要・内容）
- ・ 成長戦略

# ふりかえり 前回中期計画と実績

## T-2015 計画値と実績（売上）



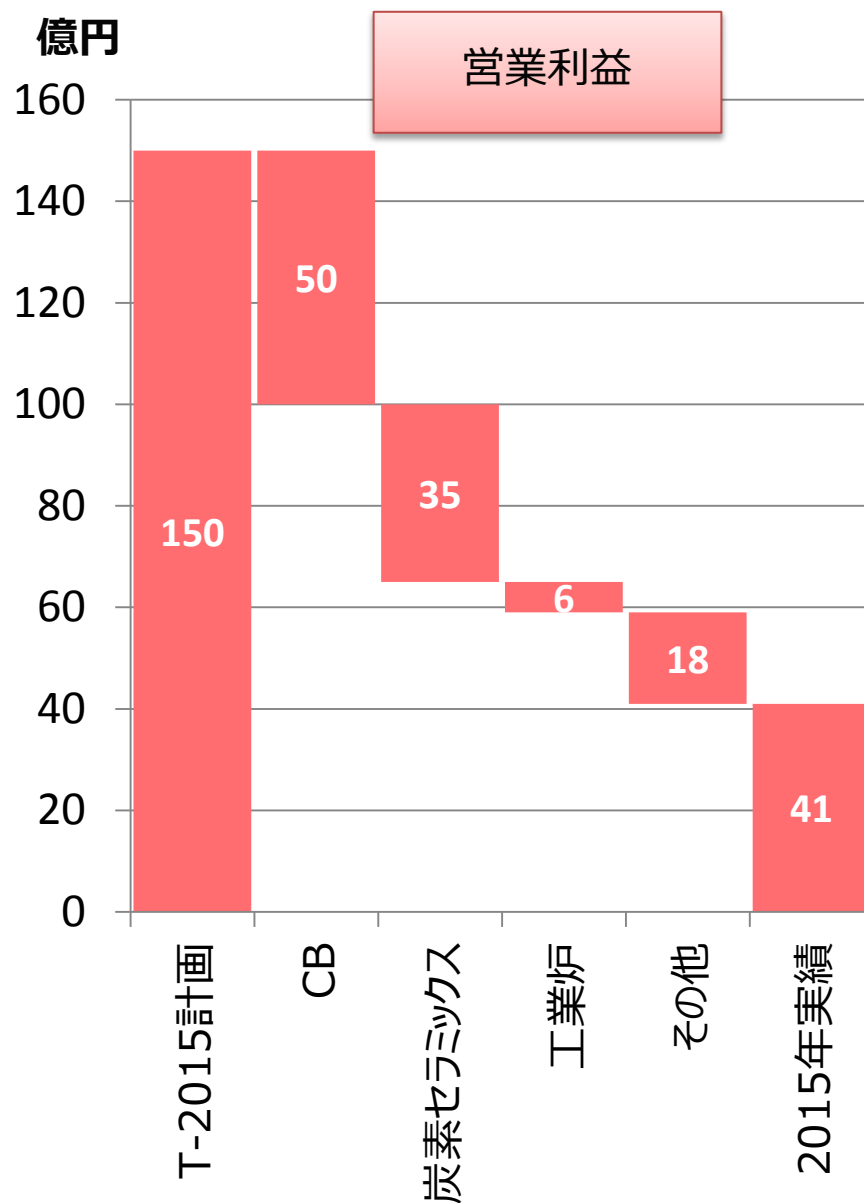
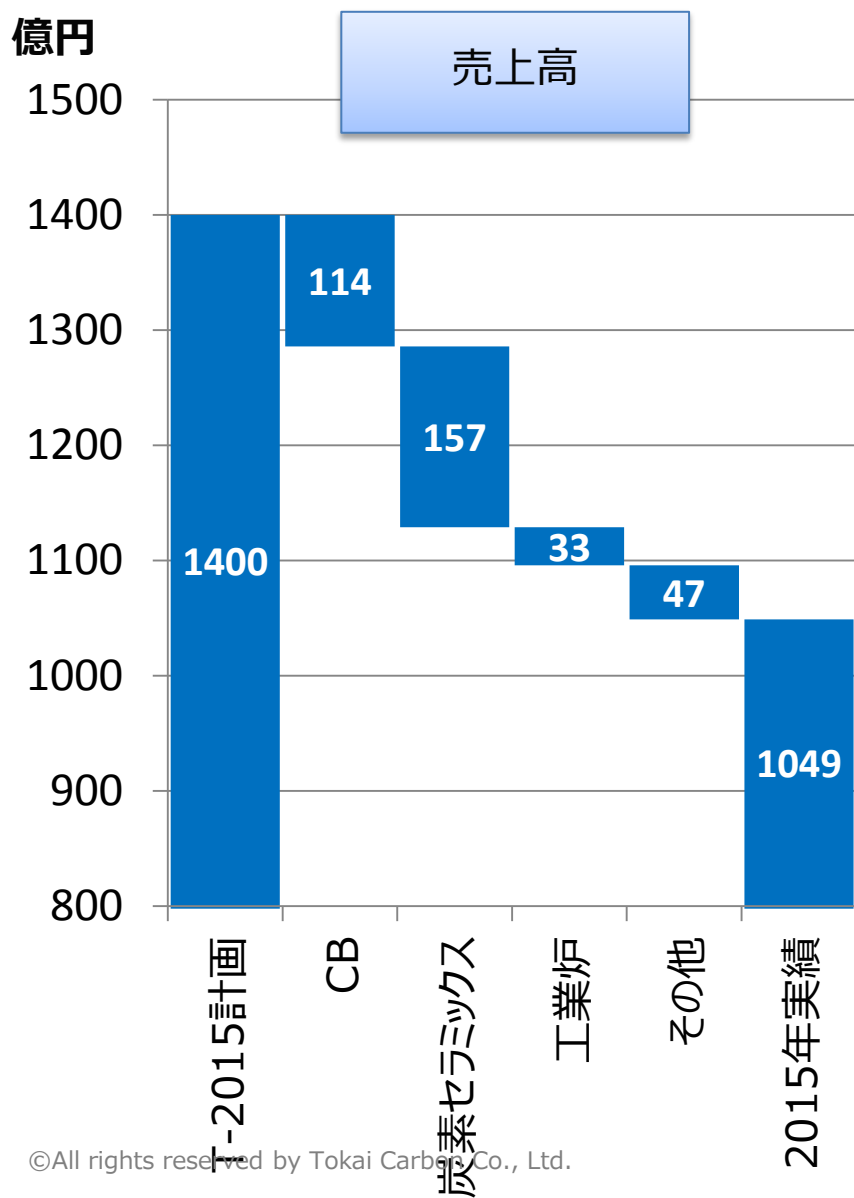
需給ギャップ

中国品拡大



大幅未達

# T-2015計画と実績の差異（セグメント別）



# 市場構造の変化

## アジア 市場変化

急激な能力増

中国CBメーカーの  
急激な能力増と過剰生産

鋼材余剰

電炉鋼の稼働率低下

需要停滞

太陽光発電需要急落

品質向上

中国等方性黒鉛メーカーの台頭

**需給ギャップ拡大**

**アジア市場への  
中国品流入増**

## 原油価格

原油価格急落

CB市場価格下落

**市場価格急落に拍車**

電極市場価格下落

合理化

電極、CB大手 工場閉鎖  
各社生産量・拠点の最適化

**業界再編機運**

## 業界

電極業界疲弊

電極大手 ファンド買収他

# 浮かび上がる 当社の課題

環境変化を迎え撃ち、変革し続けられる企業へ

## 1. 当社既存市場の縮小

- ・過去の積極投資による資産の肥大化

## 2. 急激なグローバル展開に伴う課題

- ・海外拠点管理体制未成熟
- ・グローバル人材不足

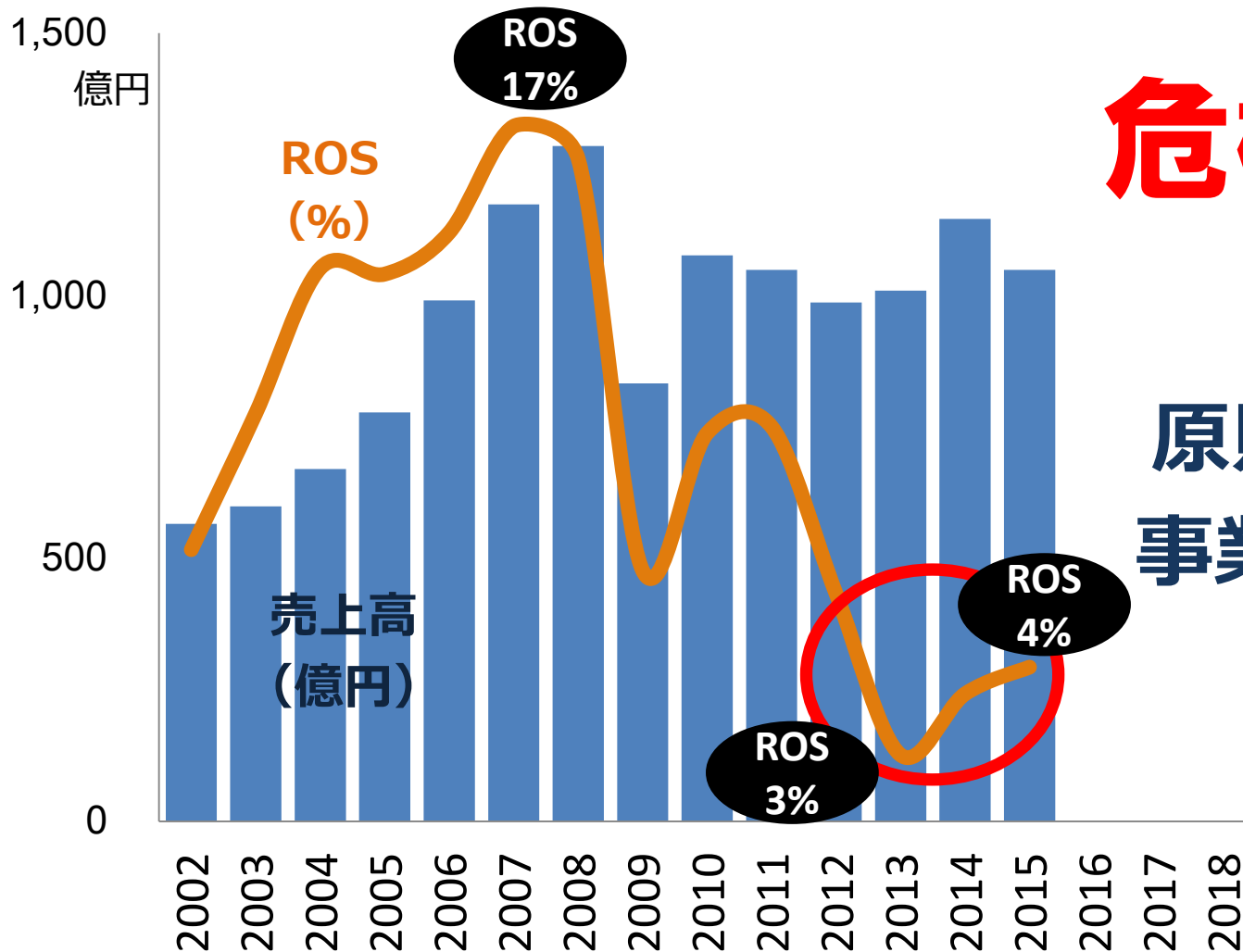
## 3. 組織の課題

- ・事業部制のデメリット表出
- ・技術力の過信・新商品開発力の停滞

# 当社の課題への対処

©All rights reserved by Tokai Carbon Co., Ltd.

外面的には市場変化への対応遅れだが、高成長の陰で表出していなかった真の当社課題が浮き彫りになったと言える。聖域のない改革の必要性。



## 危機意識



原則に立ち返り  
事業基盤見直し

# 中期経営計画 T-2018





# T-2018 数値目標

本質的課題への取り組み。ROIC 目標6%以上。

## 2018年 主要業績目標

売上高	1100億円
営業利益	90億円
ROS	8% 以上
ROIC	6% 以上
(参考値) ROE	5%

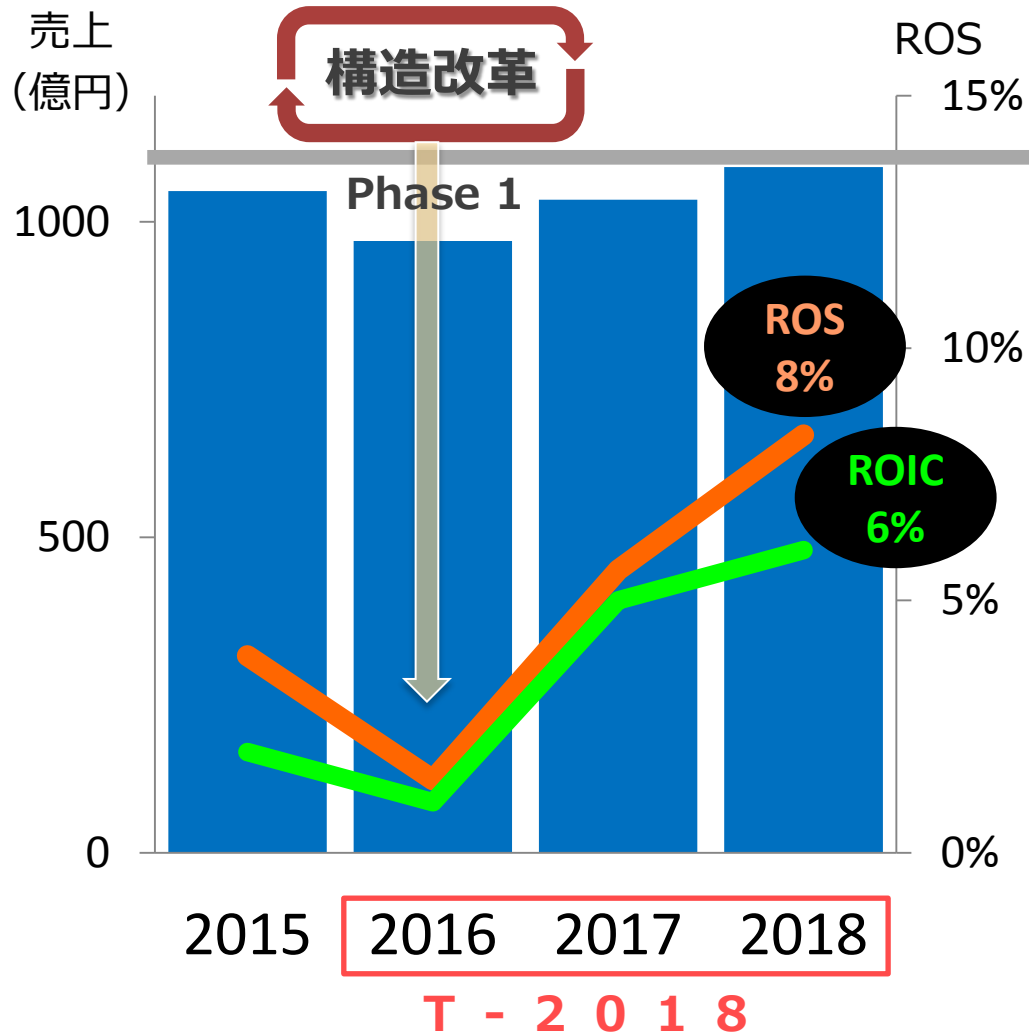
## 【基本コンセプト】

- **Phase 1**  
構造改革は最初の1年で完遂
- **Phase 2**  
成長戦略プラン2017年に開示
- **構造改革は2本柱**  
「事業再構築」と「社内意識改革」
- **ROIC管理導入**  
資本効率向上と中計進捗管理
- **財務健全性維持**

# T-2018 基本コンセプト

©All rights reserved by Tokai Carbon Co., Ltd.

構造改革実施。成長基盤確立。



売上一定

利益率改善

営業利益

2015年 → 2018年  
41億円 → 90億円

# T-2018 Phase 1 構造改革

構造改革は、最初の1年。成長エンジン刷新。

	構造改革	2016年	2017年	2018年
CB		生産拠点の最適化		利益貢献：25億円
電極		能力削減 成長事業へ能力転用		利益貢献：10億円
FC		生産品目絞込	能力削減 (新旧設備交替)	
その他		ノンコア事業のシナジー見極め		利益貢献：15億円
全部門		運転資本圧縮・要員最適化		ROIC向上

# 合理化発表後の環境変化

2015年8月  
発表

## 炭素セラミックスセグメントの合理化

- 国内電極2工場の能力4割削減
- ファインカーボン設備のスクラップ&ビルド
- ファインカーボン一部工程を電極工場へ移管
- LiB負極材の生産能力拡大（電極生産設備活用）

## その後の事業環境

ファインカーボン

需要伸び悩み  
中国メーカーの台頭

電極

中国鋼材の輸出拡大で電炉稼働が一層低下  
同業大手の合理化（業界再編機運）

カーボンブラック

中国品の輸出拡大（供給過剰、価格下落）  
日本市場縮小

摩擦材・東海高熱

国内需要の不振  
既存市場の成長性に陰り

**構造改革の加速・深化**

FC

**等方性黒鉛 生産能力削減**

- 年産能力11,000トンを大幅削減
- 新旧設備交替による効率生産
- 要員最適化

**製品ラインアップの絞り込み**

- 各製品群の将来性見極め 選択と集中

**サプライチェーン見直し**

- グループ会社の統廃合
- 他社とのアライアンスによる販売流通網の合理化

電極

**業界再編への取り組み****グローバル生産体制の更なる見直し**

## CB

## 生産拠点の最適化

- アジア生産体制の再構築
- 国内CB3工場の生産量最適化

## その他

## 事業ポートフォリオの見直し

- 摩擦材事業部：将来戦略決定
- 東海高熱：本体とのシナジー創出
- 次世代製品開発基盤としての事業間シナジーを年内徹底追求  
→開発の引き出しを増す

# T-2018 Phase 2 成長戦略

©All rights reserved by Tokai Carbon Co., Ltd.

成長戦略プラン、2017年開示

売上（億円）



# 将来の見通しに関する注意事項

本資料に掲載されている業績予想等の将来に関する記述は、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に係る本資料発表日現在における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、製品の需要動向及び市況、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。