

中期経営計画 T-2018進捗ご報告

2017年2月16日

東海カーボン株式会社
代表取締役社長 長坂 一

T-2018 全体像

3カ年経営計画の位置づけ



T-2018 数値目標

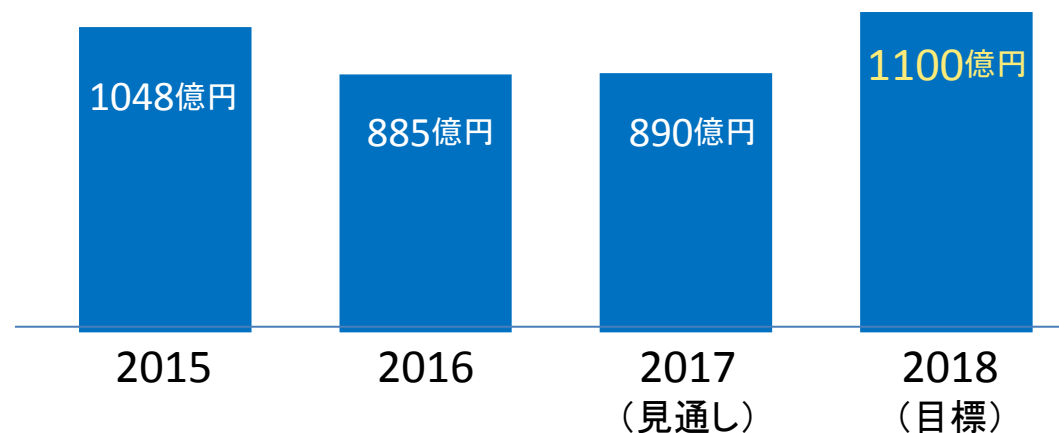
売上1100億円 営業利益90億円 ROS 8%

2018年度 目標

実績と見通し

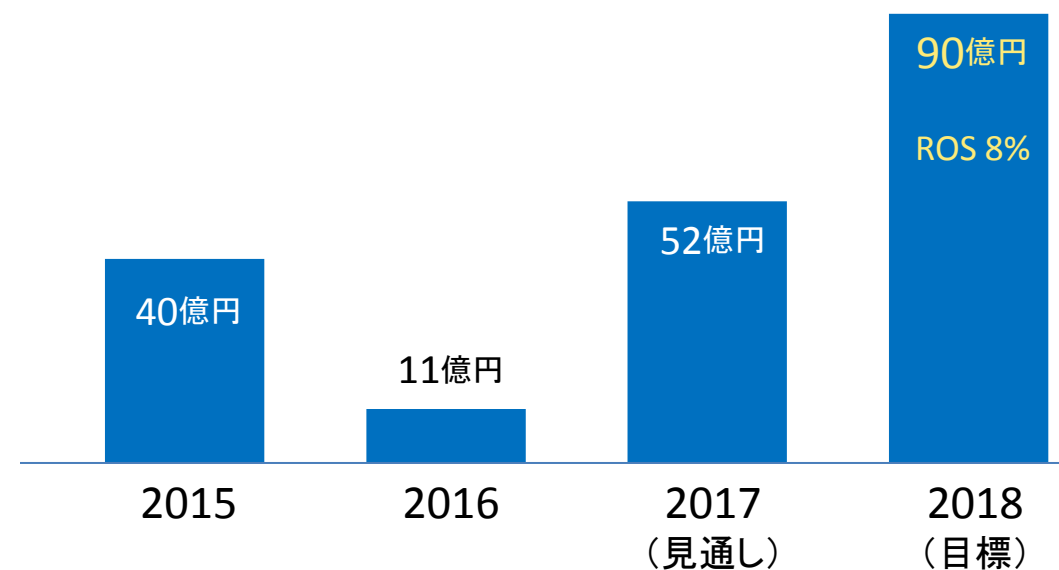
売上

- 1100億円
- 売上微増



営業利益

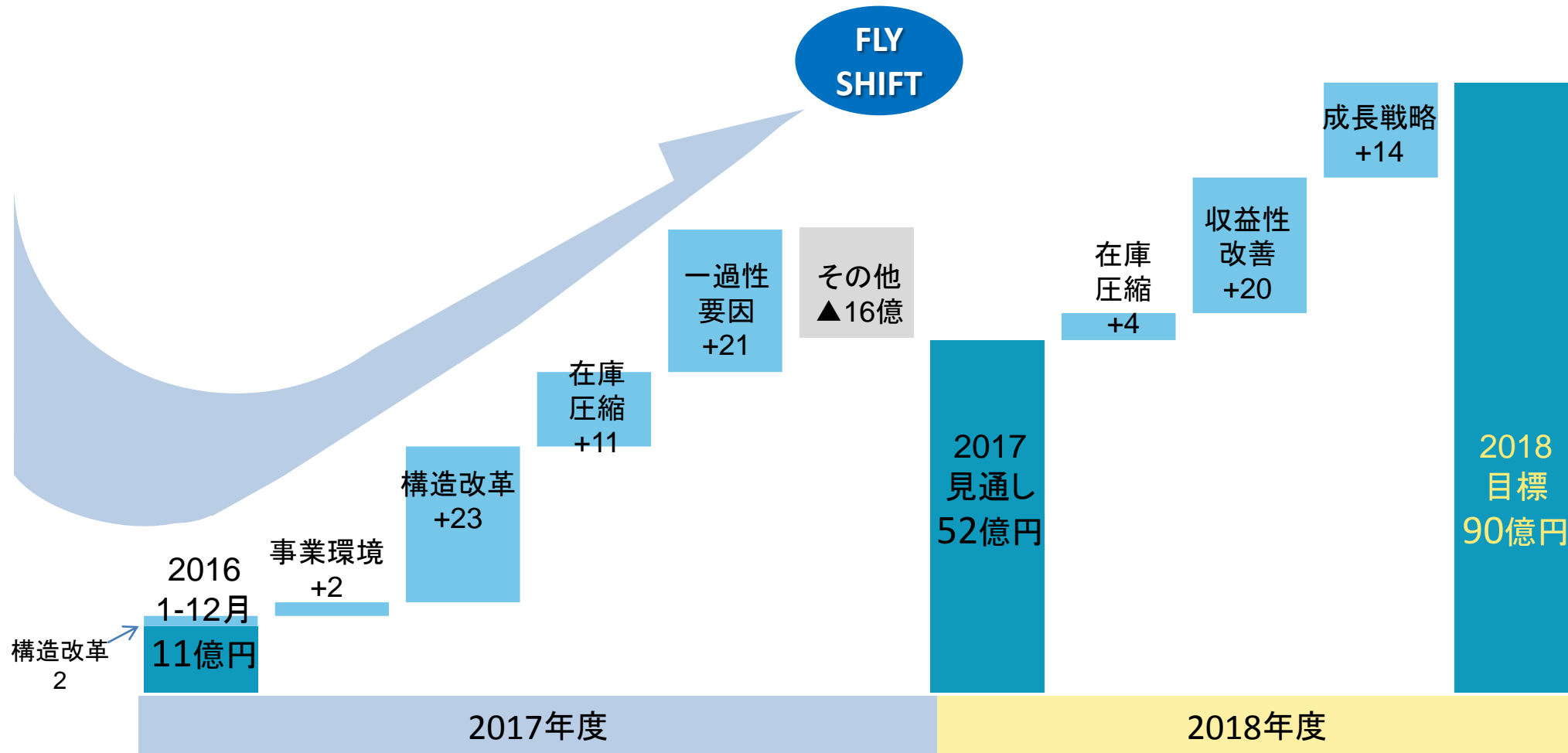
- 90億円
- ROS 8%以上
- 営業利益率改善



営業利益急回復へ

成長シフトへの基盤構築

(億円)



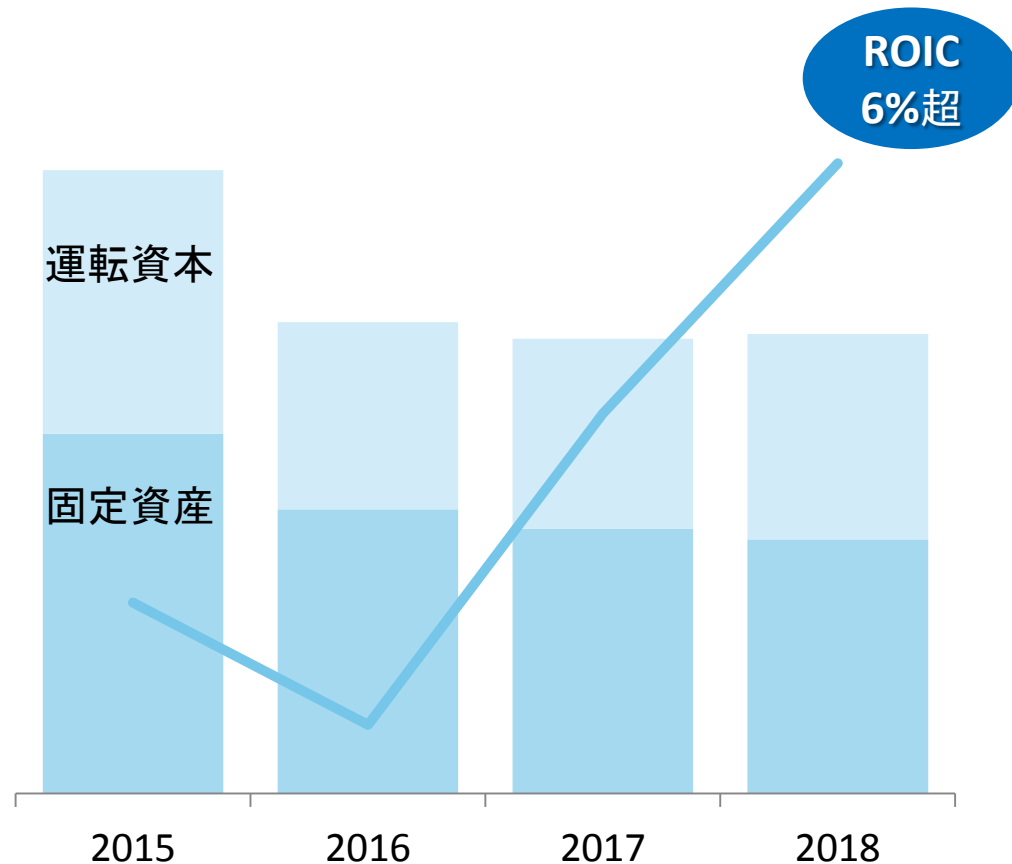
*一過性要因(2016年度発生): 貸倒引当金繰入、不動産在庫除却、研究開発費費用等計上

*その他: 未実現利益消去戻し(▲10億円)、棚卸資産期末評価他

*在庫圧縮: 2016年に実施した生産調整による稼働率低下(固定費負担増)が2017年に解消

ROIC数値目標

収益率回復、固定資産圧縮、ノンコア事業売却、在庫削減



在庫圧縮

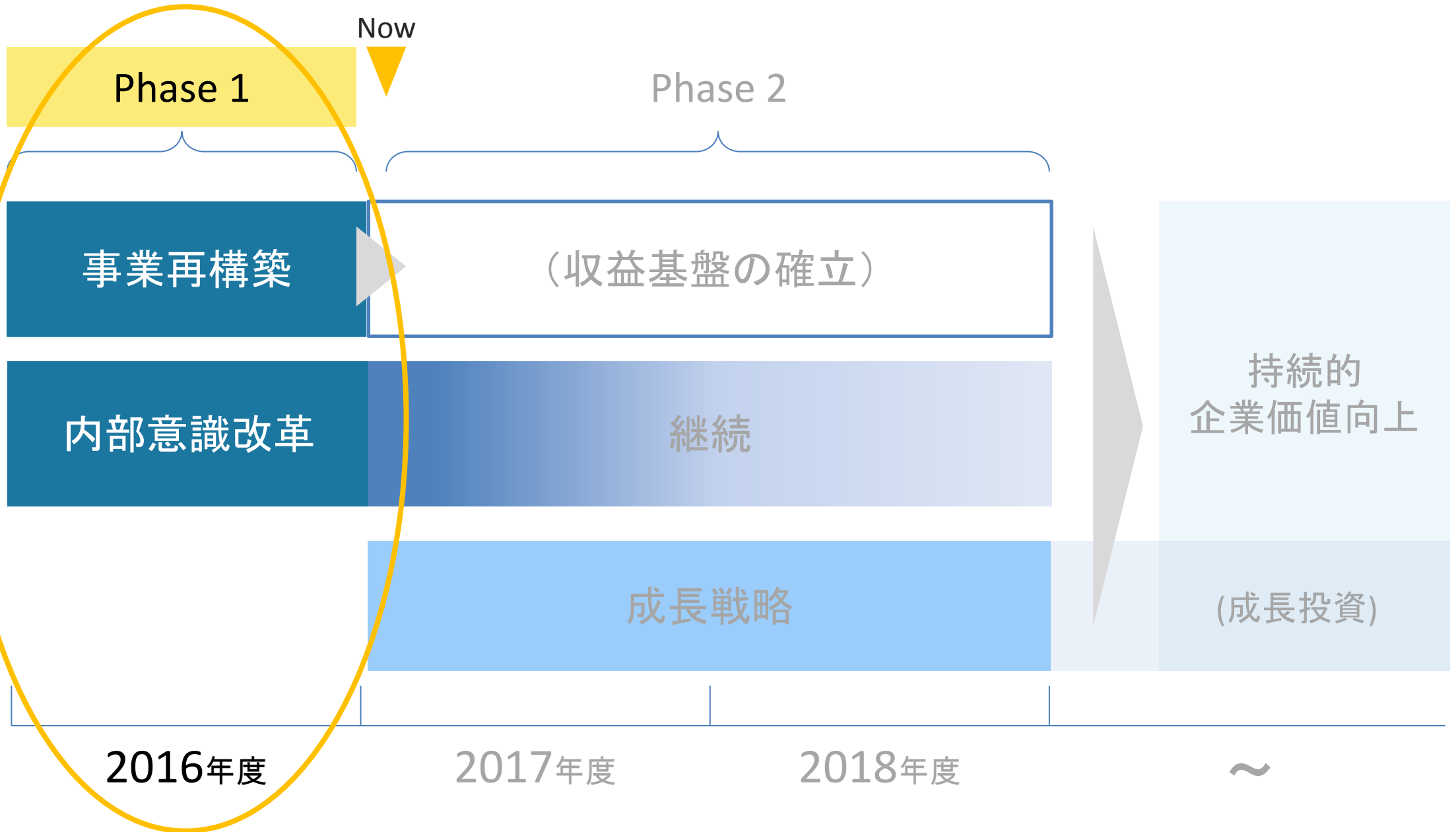
全部門で約130億円 (2016年度)

固定資産削減

- カーボンブラック生産能力削減
- ファインカーボン生産能力削減
- 東海高熱遊休資産の売却
- 名古屋グリーン倶楽部土地売却
- 黒鉛電極減損

T-2018 全体像

3カ年経営計画の位置づけ



Phase1 事業再構築

事業再構築

当初予定のアクションプランにつき全て取り組み、実行

項目	施策	実績
① カーボンブラック生産拠点の最適化	東海炭素(天津)1系列閉鎖	・約40%能力削減、人員削減 ・特殊品量産体制へ
	石巻工場1系列閉鎖	・約20%能力削減
② ファインカーボン事業の構造改革	等方性黒鉛の生産能力削減	・約45%能力削減
	製品ラインアップの絞り込み	・等方性黒鉛、押出成形黒鉛、 電気用ブラシに特化 ・不採算製品からの撤退
③ 要員最適化	希望退職者の募集実施ほか	・全社で約100名削減
④ 電極事業の業界再編への取り組み	業界再編への備え	
⑤ 資産の圧縮	在庫圧縮	・130億円超の在庫圧縮
	固定資産の圧縮	・東海高熱遊休資産の譲渡
	ノンコア事業からの撤退	・名古屋グリーン倶楽部資産売却等

Phase1 内部意識改革

内部意識改革

各種施策実行。T-2018残り期間での取り組み継続。

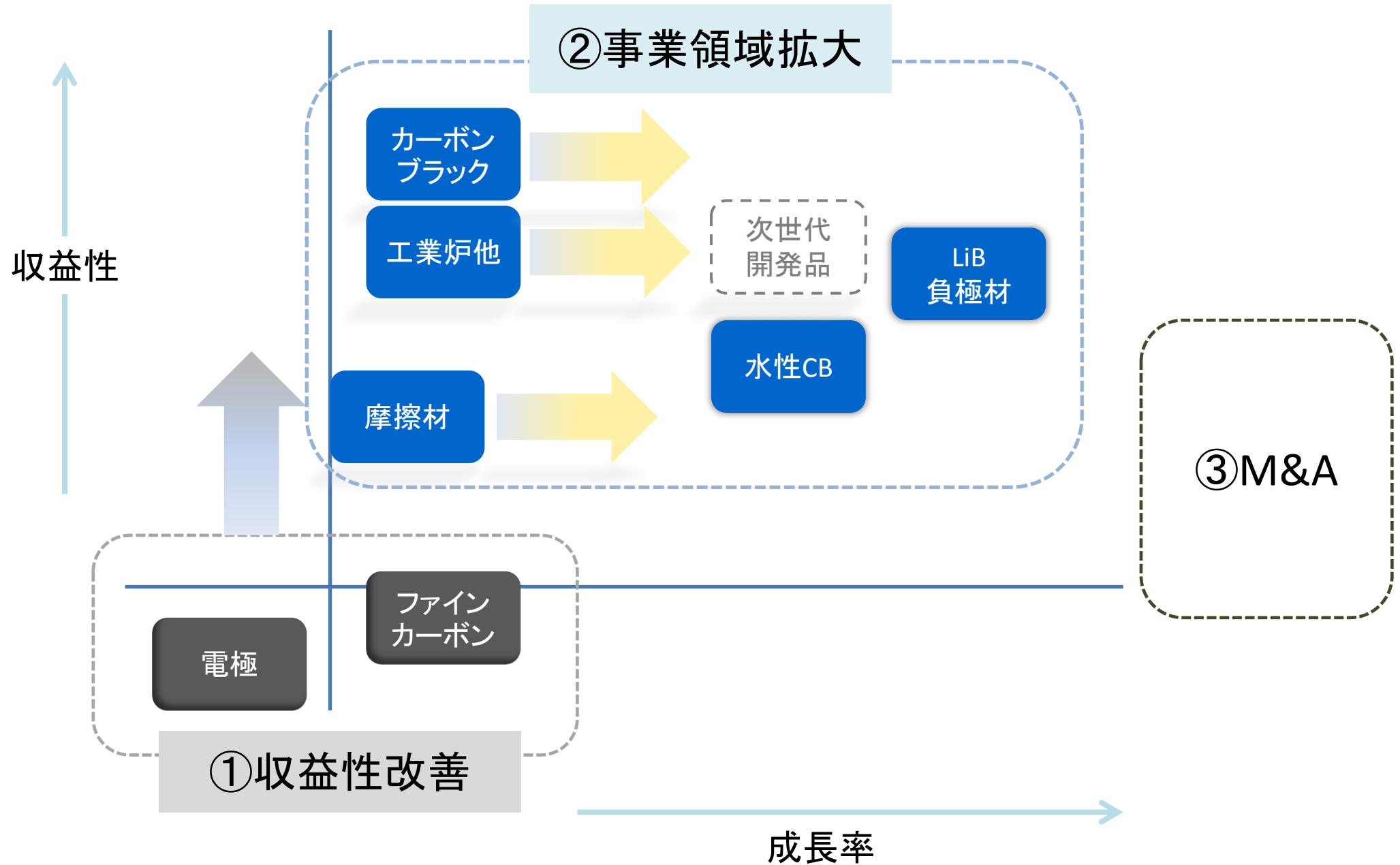
項目	施策	実績
① 人材の活性化	・事業部間の人材交流	・事業部長、部長レベルの大幅入替実施
	・社外人材登用	・計7名の社外人材招聘 総務/広報、経理、生産管理、エンジニアリング、負極材
② 「技術の東海」の復権	技術本部拡充	・シナジー検討委員会による事業部間シナジー追求 ・外部人材投入による生産性改善活動の始動
③ コーポレート部門強化	・取締役会、 経営会議の機能強化 ・ガバナンス強化	・意思決定プロセス再構築 ・指名委員会、報酬委員会設置 ・リスク・コンプライアンス委員会設置
④ その他	意識改革に向けた社内広報	・社長メッセージ社内配信

T-2018 全体像

3カ年経営計画の位置づけ



Phase2 成長戦略の方向性



Phase2 成長戦略

事業部門の外部環境、市場潜在性に応じた施策

①収益性改善

構造不況の環境下、
さらなる合理化・効率化
でコスト削減

- 黒鉛電極事業
製造原価、販管費を一層低減
- ファインカーボン事業
構造改革プランの完遂

②事業領域拡大

- カーボンブラック事業
高付加価値品市場へ拡販
- 東海高熱工業(株)
工業炉拡販
発熱体拡販
- 摩擦材事業
売上げ拡充
- 新事業成長
LiB負極材・水性CB・次世代

③M&A

- 既存事業領域
- 電子部品・自動車
関連部品への
事業領域拡大

①収益性改善 黒鉛電極事業

さらなるコスト削減による業界再編への備え

事業環境

- 世界的な供給過剰状態が継続
- 業界再編の動き始まる
- 販売価格底打ちの兆し

Phase1後の事業の強み

- コストダウンによる損益分岐点引き下げ
- 在庫削減は目標を大幅に超過達成
- 技術開発は地道な進捗

Phase2 収益性改善

- 製造原価・販管費のさらなる引き下げによる収益力改善
- 顧客の生産性向上に貢献する黒鉛電極品質改善・市場投入

①収益性改善 ファインカーボン事業

拡大分野への展開による反転攻勢へ

事業環境

- 半導体向け市場は堅調、太陽電池も回復傾向
- CIP需給バランスは改善しつつも、未だ能力過多
- 素材価格に底打ち感も、値上げには至らず

Phase1後の事業の強み

- 生産管理体制の強化による在庫大幅削減
- 生産能力の適正化
- 原価低減による収益性向上

Phase2 収益性改善

- 田ノ浦工場(ファインカーボン製造拠点)、東海ファインカーボン株式会社(旗艦加工拠点)の生産性向上
- 有機EL関連商品への展開 スマートフォン用カバーガラス成形用CIP材、製造設備用C/Cコンポジット製品
- 半導体製造装置用部材への積極展開 CVD-SiCコートカーボン部材、Solid SiC部材
- 黒鉛材既存用途で安定した収益確保、成長市場、新規分野用途へは慎重ながらも積極的に展開

②事業領域拡大 カーボンブラック事業

成長地域への展開と事業領域の拡大

事業環境

- 自動車軽量化等によるゴムの高補強ニーズ高まる
- アジア市場におけるカーボンブラック需要拡大
- カーボンブラック機能向上ニーズ

Phase1後の事業の強み

- 国内外拠点の生産能力適正化によるコストダウン
- 適正在庫管理による資本効率向上
- カナダカンカーブ社との技術連携進展

Phase2 成長戦略

- 高補強カーボンブラック、大粒カーボンブラック開発推進によるタイヤ向け・ノンタイヤ向け市場開拓
- グループ最大規模のタイ拠点を活用したタイ・インドなど東南アジア市場への積極展開
- 水性カーボンブラックのプラント増設・販売拡大によるインクジェットプリンター用インク市場への展開

②事業領域拡大 工業炉及び関連製品事業

技術力を活かし成長市場への積極展開

事業環境

- スマホ高性能化、車載向け需要増で電子業界成長
- LiB産業は継続成長、設備投資も活発
- 中国他インフラ投資は今後も堅調

Phase1後の事業の強み

- 工業炉の組織効率化で競争力と収益力を向上
- 中国拠点の収益力回復
- 発熱体差別化商品投入で新たな顧客開拓

Phase2 成長戦略

- 実績と技術力を活かしたLiB、電子材料市場への熱処理炉拡販
- 特徴ある商品開発で液晶ガラス、LiB等成長市場への発熱体拡販
- 増産体制整備で中国他インフラ需要を取り込み、抵抗器ビジネスを拡大
- M&Aを視野に入れた工業炉事業規模拡大へ布石

②事業領域拡大 摩擦材

未開拓市場掘り起こしと競争力向上

事業環境

- 農機・建機業界の緩やかな需要回復
- 海外競合との競争激化

Phase1後の事業の強み

- 適正在庫管理による資本効率向上
- 不良率、自動化率の改善取り組み体制確立
- 新規市場向け製品生産体制確立への目途
- 未開拓市場の把握

Phase2 成長戦略

- 不良率、自動化率改善による競争力向上
- アッセンブリー市場への参入
- 国内外市場での新規拡販

②事業領域拡大 LiB負極材事業

成長市場の環境車への積極展開により事業拡大

事業環境

- 燃費規制やCO2排出規制の世界的な強化
- 欧州、中国を中心した環境車の本格普及
- 環境車用の高品質、高機能なLiB負極材需要増大

Phase1後の事業の強み

- 熱処理技術力の活用
- 三菱化学との情報共有
- 高い品質管理体制

Phase2 成長戦略

- 環境車の市場拡大に合わせた能力の増強と販売展開
- 新たな高機能負極材の開発

中期的方針 T-2018 and Beyond

事業基盤強化と成長への布石による企業価値向上

基本方針

事業規模拡大による収益拡大(売上高1500億円を目線)

投資方針

戦略投資枠 約500億円
既存事業の周辺領域も含めた戦略的M&A
事業ポートフォリオ再構築を視野

株主還元方針

株主に対する利益還元も重要な経営課題
▽
配当性向30%を目安として安定的、継続的に

T-2018 補足資料



T-2018 主要指標

	(百万円)			
	2015	2016	2017 (見通し)	2018 (目標)
売上	104,864	88,580	89,000	110,000
営業利益	4,088	1,131	5,200	9,000
親会社株主に帰属する純利益	2,484	▲8,295	7,000	-
ROS	3.9%	1.2%	5.9%	8%以上
ROE	2.0%	▲8.4%	6.7%	5% (参考値)
ROIC	2.1%	0.7%	4.2%	6%以上
減価償却費	9,242	7,796	6,774	-
投資額	5,301	6,013	5,219	-
棚卸資産	34,253	20,734	-	-
固定資産	96,106	81,178	-	-

参考：会社概要等



5事業部門



東海カーボン株式会社



カーボンブラック

主にタイヤの補強材として使われます。また、黒色顔料としても使われており、みなさまの周りの「黒い」製品には、カーボンブラックが入っています。



黒鉛電極

スクラップ(鉄くず)を溶かして建設用などの鉄をつくる電気炉で使われます。1,000度以上の高温でスクラップを液状に溶解します。



ファインカーボン

太陽電池や半導体の製造過程で使われます。自動車部品用の金型をつくる時にも使われています。用途に合わせて様々な型に加工できる特性があります。



摩擦材

産業機械、建設機械、二輪車、トラック・バス、鉄道などの様々な乗り物のブレーキやクラッチの部品です。



工業炉・関連製品

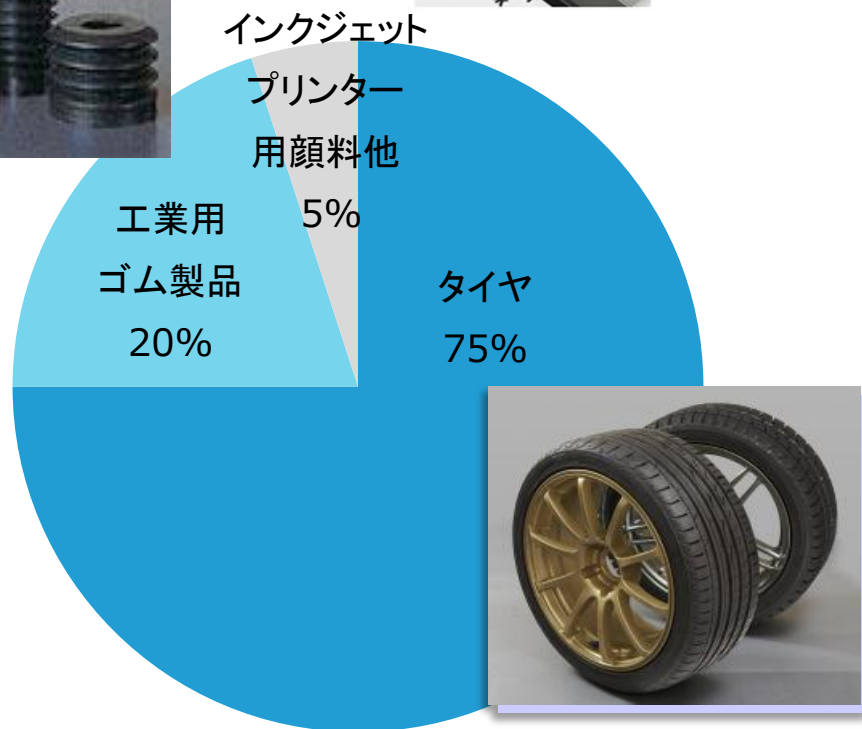
セラミック、電子部品、金属、ガラスなどを熱処理するときに使われます。当社の子会社である東海高熱工業(株)が製造・販売しています。

カーボンブラック事業

ゴム補強材・樹脂着色・各種インキ顔料・導電性付与材として使用されます

■ 用途別売上比率

開発品であったインクジェット用カーボンブラック(アクアブラック®)も事業化



■ 当社グループ生産能力(千トン)

国	年産能力	工場数	製品
日本	216→202	3	ファーネスブラック
タイ	180	1	ファーネスブラック
中国	110→70	1	ファーネスブラック
カナダ	45	1	サーマルブラック

■ グローバル TOP10 生産能力(2016年・千トン) (当社推定値)

会社名	本拠地	年産能力
Cabot	アメリカ	2,100
Birla Carbon	インド	2,000
Orion Engineered Carbons	ドイツ	1,285
Black Cat	中国	1,100
China Synthetic Rubber Corp.	台湾	810
東海カーボン	日本	551
OMSK	ロシア	500
Longxing	中国	495
Phillips Carbon Black	インド	472
Sid Richardson Carbon	アメリカ	445

*当社能力は、2016年に中国40千トン、国内14千トン能力削減する前のもの

黒鉛電極事業

黒鉛電極は鉄スクラップを高電流アーク放電で溶解させ、鉄をリサイクルする過程の導電体として使用されます



製鋼用アーク炉

1トンの鉄を作るために2~3kgの黒鉛電極が使われます



黒鉛電極

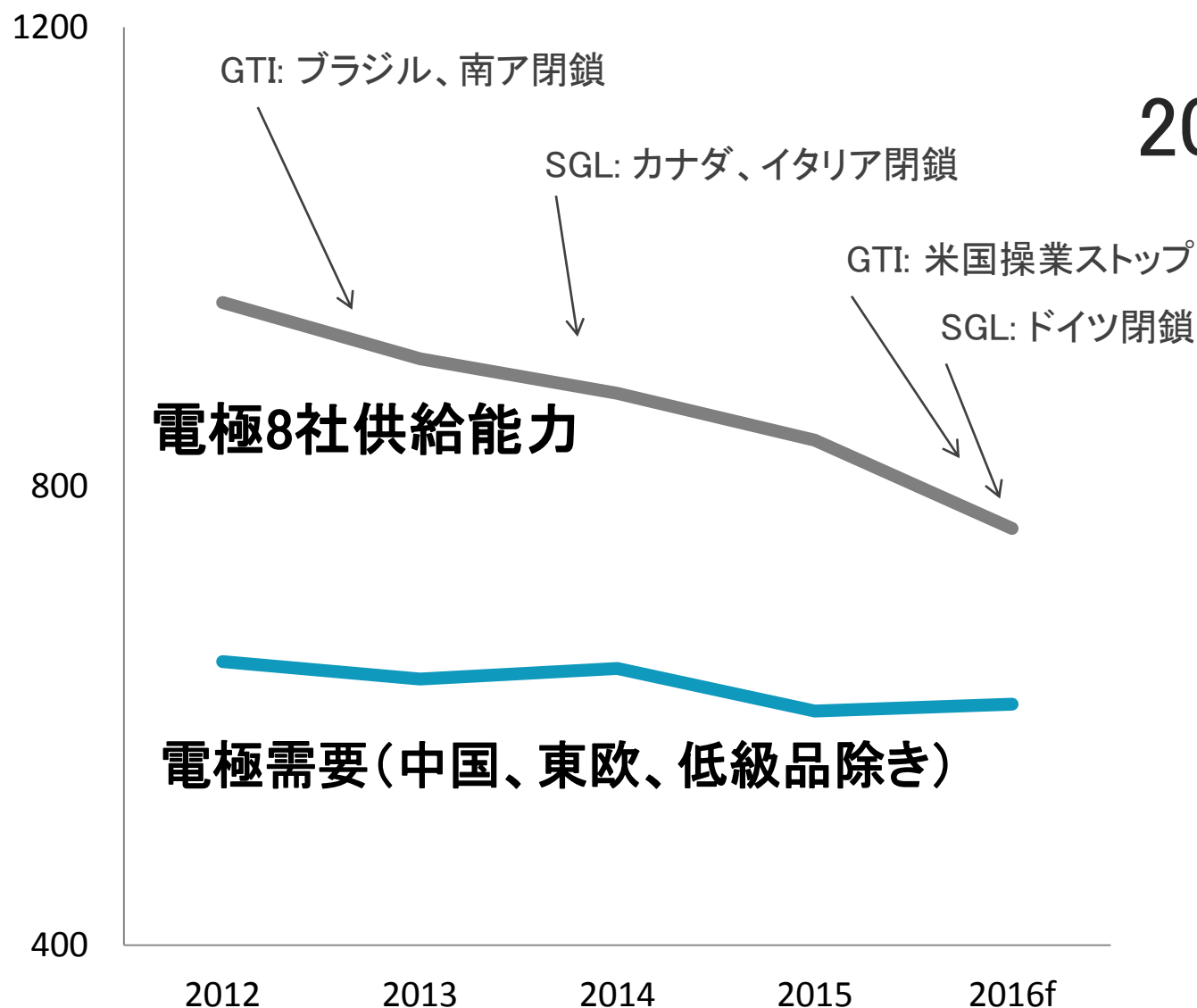
■ グローバルトッププレーヤー生産能力(2016年・千トン)

会社名	本拠地	工場数	年産能力
Graitech International	アメリカ	4	191
SGL Carbon(部門分社化)	ドイツ	7	150
昭和電工	日本	3	139
Graphite India Ltd.	インド	4	98
HEG	インド	1	80
東海カーボン	日本	3	64
日本カーボン	日本	1	30
SEC	日本	1	30
8社合計			782

(当社推定値)

電極事業の業界再編への取り組み

電極メーカー生産能力推移(千トン)



数年間にわたり
20万トン超の能力削減



依然
約10-15万トンの
需給ギャップ

ファインカーボン事業

ファインカーボンの代表的製品である等方性黒鉛は、半導体、太陽電池、LED、放電加工など幅広い分野で使用されており、その用途は更に拡大しています

■ 太陽電池、半導体、LEDセグメントのプロセス部材



半導体・太陽電池用
CZ炉部材



LED用サセプター
(CVDコート品)



Solid SiC製品
(CVD製品)



カーボン
コンポジット材

■ 多種多様に広がる黒鉛部材と用途



光ファイバー用
ヒーター



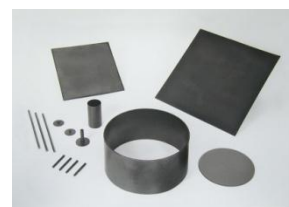
連続鋳造用ダイス



放電加工による金型



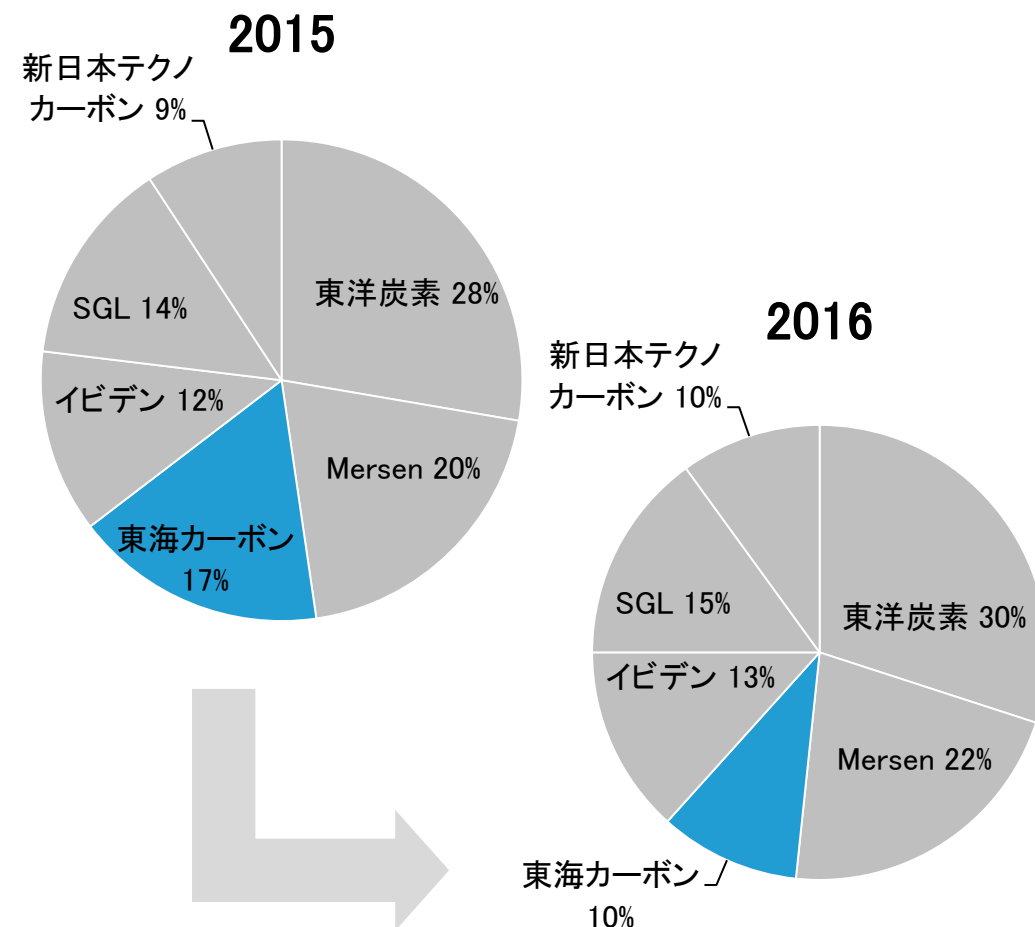
電気用ブラシ



グラッシー
カーボン

■ 等方性黒鉛の世界生産能力

(中国メーカー除く、当社推定値)



2016年に事業再構築の一環として
当社能力45%削減(11→6千トン)

摩擦材事業

摩擦材・摺動材は、力を伝える・コントロールする機能部品（重要保安部品）

■ 総合摩擦材メーカーとして

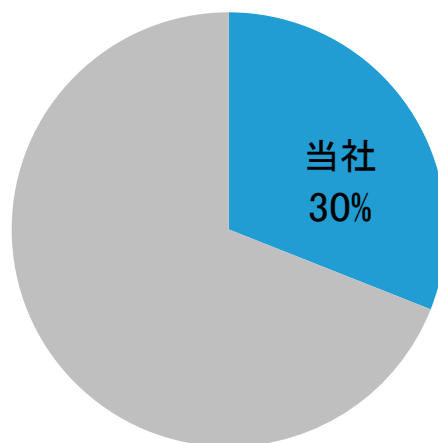
大手建機・農機メーカーの需要に対応

■ 国内におけるシェア（当社推定値）

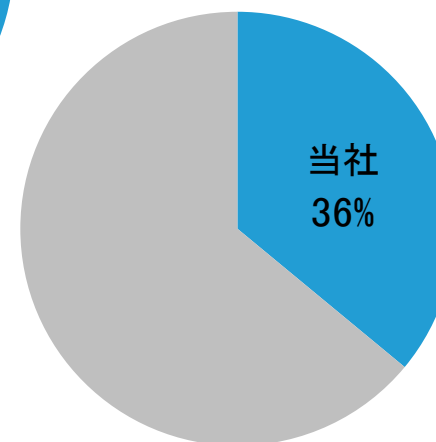


主なお客様
三菱ふそう、クボタ、コマツ、日立建機、日信工業、日立AMS他

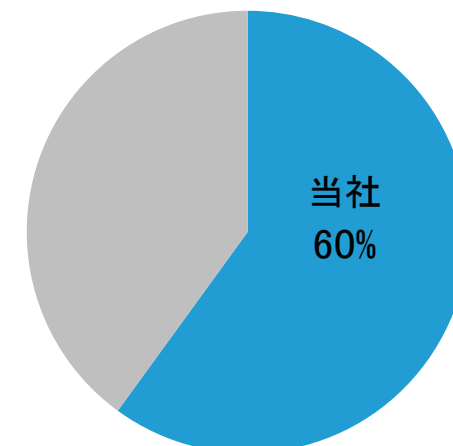
建設機械向け



農業機械向け



大型二輪向け



工業炉及び関連製品事業

当社100%子会社である東海高熱工業株では、電気炉やガラス炉で焼結・溶解・熱処理する設備である工業炉及び工業炉内で使用されるエレマ発熱体を製造しております

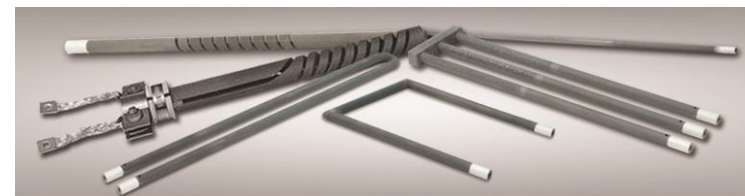
■ 主要製品

工業炉

セラミックス、電子部品、二次電池材料、ガラス、粉体などを所定の温度、雰囲気処理（脱バインダー、加熱、焼結など）する設備です。

エレマ発熱体

電気炉などで焼結・溶解・熱処理に用いる、わが国で最初に市販された「省エネルギー」「無公害」「高温度」「高品質」なセラミックスヒーターです。



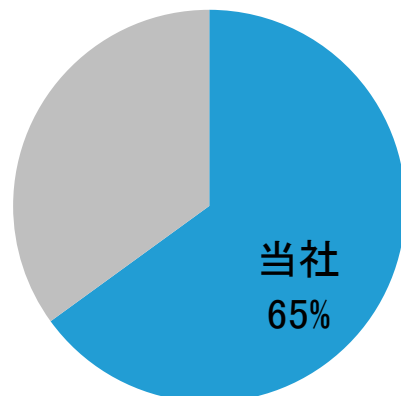
■ SiC発熱体のエレマは世界のトップブランド

国内



仙台工場
セラミックス発熱体等の生産を担うベースプラント

国内市場

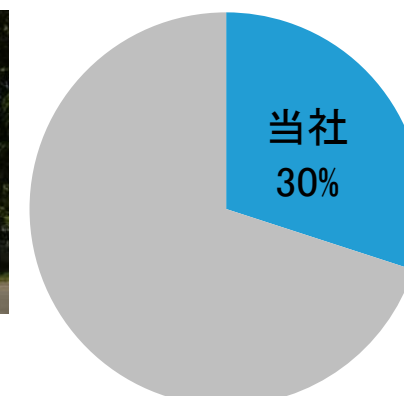


中国



上海東海高熱耐火製品有限公司
(1997年設立)

世界市場



研究開発

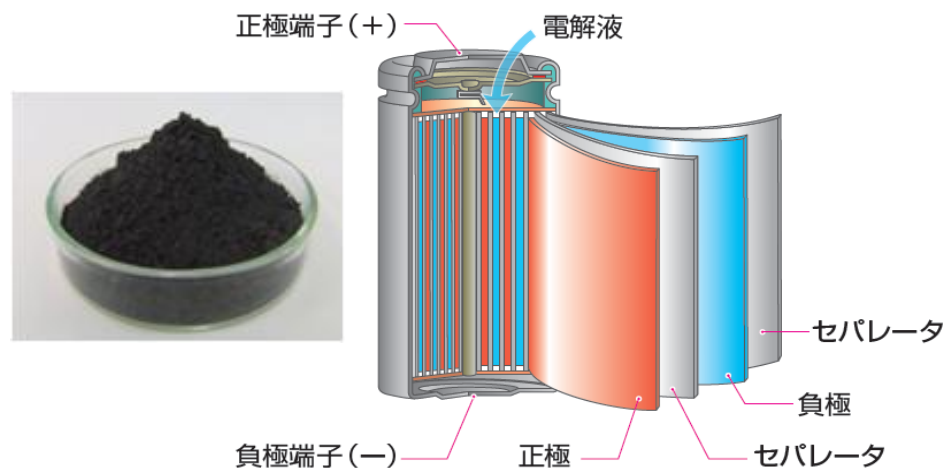
東海カーボンの新規事業化

■ 将来事業 開発

開発戦略本部

開発、生産体制醸成

1. リチウムイオン二次電池用負極材
民生用、車載用



■ 既存事業 開発

事業部(CB,黒鉛電極,FC,摩擦)

生産、設備、品質、応用、顧客対応

2. 水性カーボンブラック(アクアブラック®)
インクジェットプリンター黒色インク用顔料
コンシューマー向け、オフィス向け



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。

IRに関する連絡先

総務部 矢島 nyajima@tokaicarbon.co.jp TEL 03-3746-5148