



中期経営計画 (TVC 2022) 説明資料

～具体化と行動計画

2019年2月14日

東洋炭素株式会社

1.当社の立ち位置	P. 3
-----------	------

2.課題認識	P. 5
--------	------

3.中期経営計画（TVC 2022） ～具体化と行動計画	P. 9
------------------------------	------

2-1. 位置づけ	P. 10
2-2. 環境認識	P. 11
2-3. 目指す姿	P. 12
2-4. 重点的取り組みと各事業の位置づけ	P. 13
2-5. 事業戦略の方向性	P. 14
2-6. 数値目標	P. 15
2-7. 事業戦略	P. 16
2-8. 設備投資の方向性	P. 21
2-9. 株主還元	P. 22
2-10. 組織能力強化の取り組み	P. 23



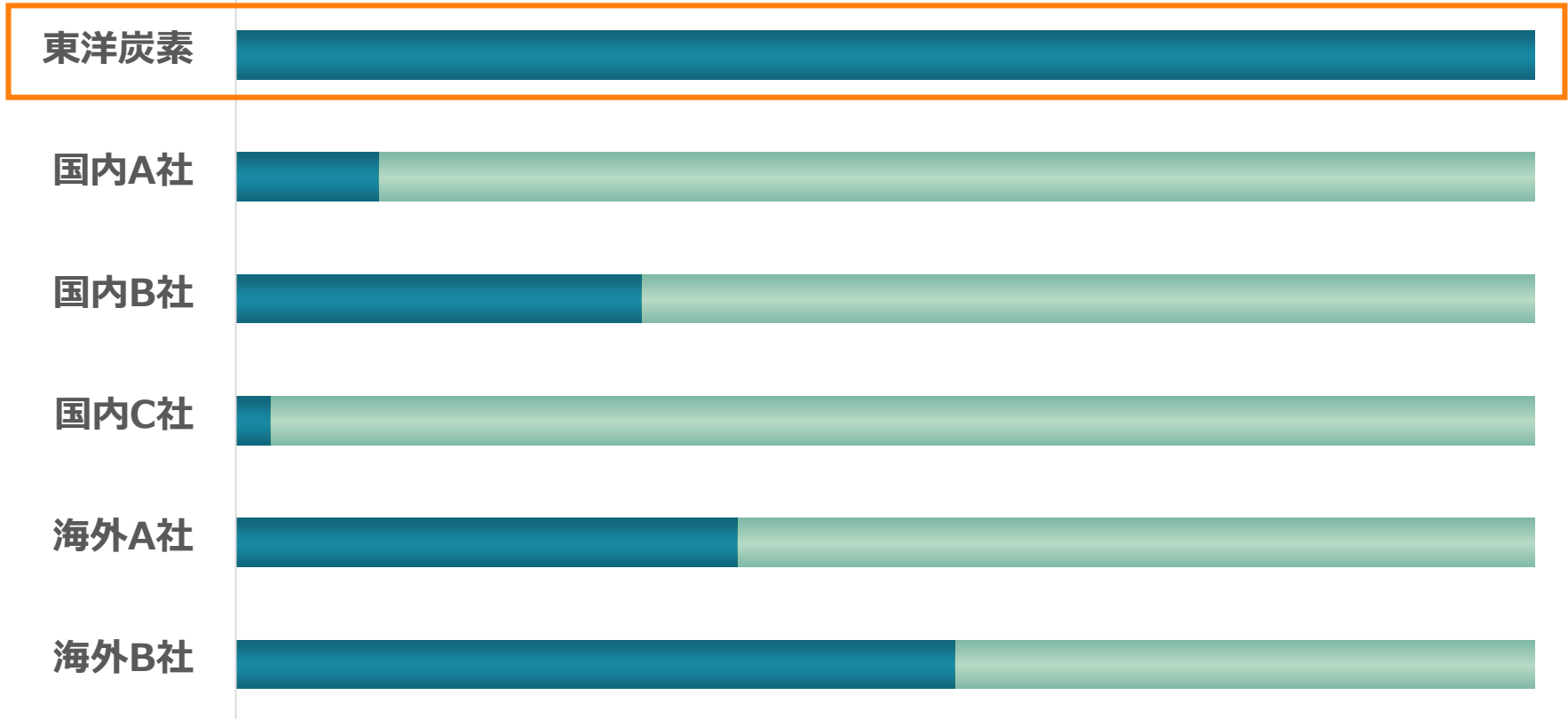
1. 当社の立ち位置

特殊炭素に特化した唯一のファインカーボン専門メーカー

[カーボンメーカーの売上高に占める特殊炭素（ファインカーボン）の割合]
(当社推計)

0% 50% 100%

■ 特殊炭素 ■ その他



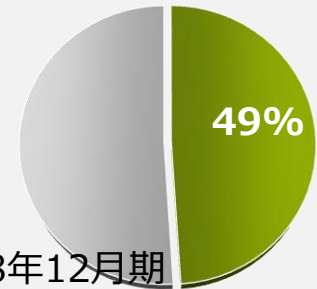


2. 課題認識

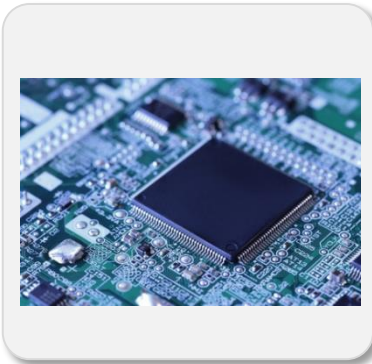


✓ 特殊黒鉛製品に依存した事業構造

中国企業の台頭により競争が激化しており、特殊黒鉛製品だけでは持続的な成長は困難

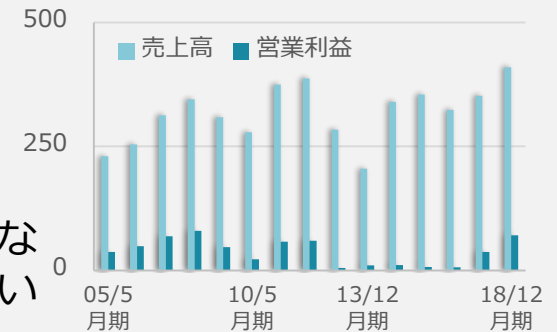


2018年12月期
特殊黒鉛製品売上高比率



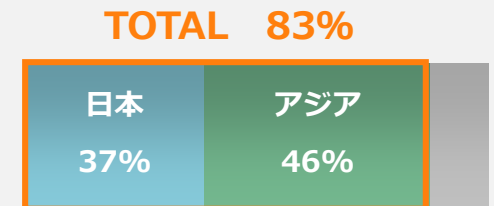
✓ エレクトロニクス市況 に左右される収益構造

収益のボラティリティが大きいため継続的な投資を実施しづらく、大きな柱が育ちにくい



✓ アジア中心の展開

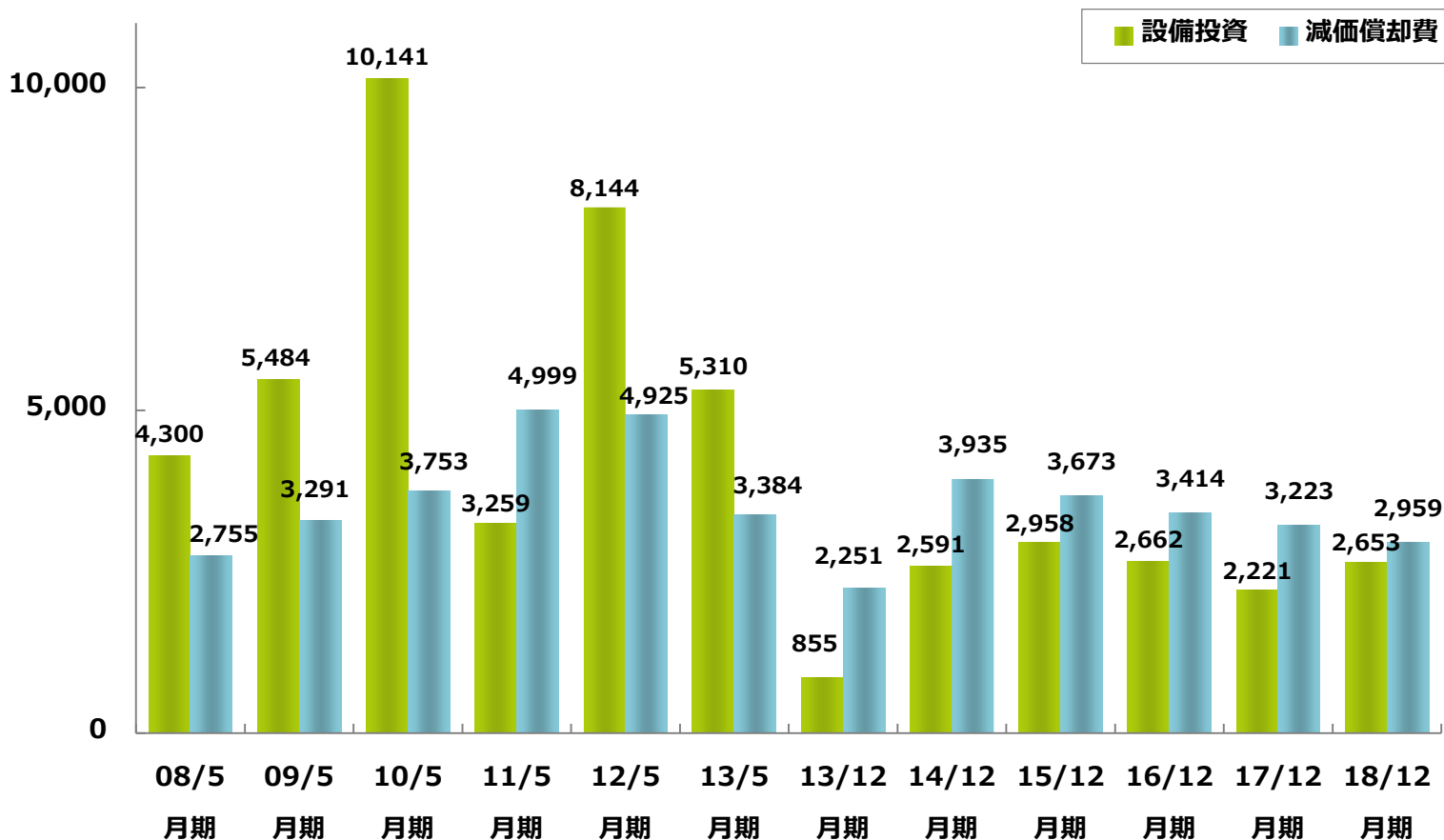
日本・アジアで強固な基盤を構築する一方、その他の地域でのプレゼンスは限られている



2018年12月期地域別売上高比率

√数年来中長期の成長を見据えた投資はほとんど実施していない

(単位：百万円)



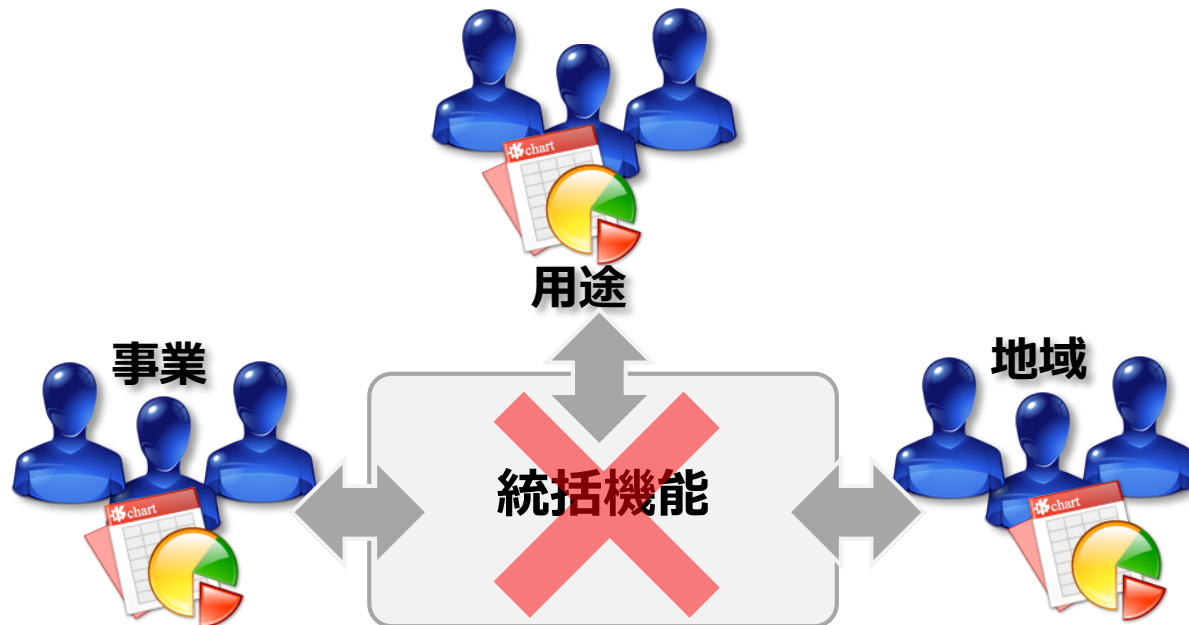
※ 2013年12月期より決算期を5月31日から12月31日に変更いたしました。このため2013年12月期は7ヶ月（一部子会社は9か月）の変則決算となっております。

✓具体性を欠く成長戦略

2018年2月公表の新中期経営計画で対外的に明示した定量目標は「戦略投資枠300億円」と「ROE8%」のみ

✓戦略推進体制の整備は途半ば

各機能軸を統括する機能がなくそれぞれの戦略は一貫性に欠ける





3. 中期経営計画 (TVC 2022)

～具体化と行動計画



経営方針は“成長”にシフト “変革のための道程”を作る
⇒ 資金確保・機能/組織能力強化とマネジメントの強い
指導力で戦略実行を強力に推進

成長を実現するため、

“特定市場に依存しない安定した経営基盤の構築”

“将来の飛躍に向けた生産効率向上”

に主眼を置く

<p>市場環境</p>	<p>✓エレクトロニクス分野・自動車産業・一般産業等は、一部調整局面にあるものの、IoT・AI・EVの普及などにより中長期的には安定的な成長が見込まれる</p>
<p>競争環境</p>	<p>✓市場で圧倒的なプレゼンスを持つ事業はないが、なればこそ既存の事業領域にもさらなる成長の余地が存在していると認識</p> <p>✓競合がM&Aを含め大胆な投資を進めている中、当社としては、既存事業での成長を基礎に据えた上で、自前ではカバーできない領域（カーボン関連事業/技術）をアライアンスやM&Aで強化し、確固たる地位を確立する必要がある</p>
<p>想定されるリスク</p>	<p>✓将来的に等方性黒鉛の付加価値領域でも中国勢の攻勢が強まる可能性あり</p> <p>✓業界再編</p>

現状の事業構造 からの脱却

特殊黒鉛に依存した
事業構造

エレクトロニクス市況に
左右される収益構造

アジア中心の展開

中長期的に目指す姿

成長の柱の構築と収益基盤の強化

成長領域の取り込み・高付加価値品への注力により、新たな成長の柱を構築し収益基盤を強化 特殊黒鉛製品だけに頼らない事業構造へと転換

安定したポートフォリオの確立

エンドマーケットの業界を分散させることでエレキのボラティリティを抑制し、安定した事業基盤を構築

グローバル企業への飛躍

欧米や新興国を中心に海外展開を加速するため、子会社の能力（生産・販売・管理）の強化を図り、アジアの東洋炭素からグローバルの東洋炭素へと飛躍

重点的取り組み

生産技術の強化&革新

- ・ **生産性の向上**と**製品の高付加価値化**がメインテーマ
- ・ 長期ビジョンで生産機能の最適化を実施 AI・自動化を取り入れた次世代型生産設備を適宜配置
- ・ 環境や将来の人材不足にも配慮

海外展開強化

- ・ 国内での地位は着実に築いてきたものの、海外ではシェアの取れていない用途が複数存在
- ・ **海外での加工機能強化**が参入の要 現在各子会社で設備導入&更新と人材の育成を推進中

事業の位置づけ

特殊黒鉛製品	差別化事業	市況が良い時は収益の稼ぎ頭だがボラティリティがあるため、むやみに規模の拡大を追わず、 付加価値の高い領域にフォーカス
一般カーボン製品 (機械用・電気用)	安定事業	エレクトロニクス市況に左右されず、安定的にキャッシュを生み出す事業基盤を構築するための下支え的位置づけ
複合材その他製品 (SiC・C/C・黒鉛シート)	成長事業	収益をドライブする事業に育成

2-5. 事業戦略の方向性

成長性・収益性・安定性に期待できる4つの領域に集中的にリソースを投入

① 高付加価値領域シェア拡大

- ・ 収益性/安定性がともに高い
- ・ 品質が重要視され、中国企業の脅威は小さい

④ 複合材の用途開発強化による海外顧客攻略

- ・ 技術力では十分な競争力あり
- ・ 欧米顧客を攻略出来れば、もう一段事業の安定化と効率化が可能



② コスト競争力強化による海外顧客攻略

- ・ 安定的な成長が見込める
- ・ 生産技術の強化によりコスト競争力を高めることでもう一段の成長が可能

③ 自動車/産業用カーボンブラシへの参入強化

- ・ 安定的な成長が見込める
- ・ 品質が重要視され、中国企業の脅威は小さい

2-6. 数値目標

ア
・ラ
MI
&A
Ans
ス

既存（周辺）製品・事業

+αの伸び代として、カーボン関連事業/技術に
フォーカスしたアライアンス・M&Aも模索中

新規進出製品・事業

中期目標（2022年）

売上高 500億円

営業利益 80億円

ROE8%

以上を目指す

➤ ドライバーは主力の既存事業
（自前×既存ドメイン）

新規開発・育成製品

自

前

既存ドメイン

新事業ドメイン

現 状

- ・日本/アジアでは一定のシェアを獲得しているが、欧米におけるプレゼンスは低い
- ・中国の太陽電池市場では中国プレーヤーが台頭してきている

主要ターゲット 市場規模

630億円 – 半導体関連 580億円
– EDM (高付加価値領域) 50億円
(EDM=放電加工電極)

主要ターゲット CAGR ('17~'22)

半導体関連 **18%**



・売上高は200億円規模に育成 (2022年目標)

・高付加価値領域シェア拡大

方 針

中国プレーヤーの侵食リスクが低い用途である半導体関連 (MOCVD装置用サセプター・単結晶シリコン製造用大型るつぼ等) や高付加価値のEDMにフォーカス。海外での加工と技術営業の量/質の強化・リードタイム改善で、アジア・北米を中心にシェア拡大を狙う。

- ・中国市場において変動リスクの高い太陽電池、一般汎用品のEDMはバランスを保ちつつ維持拡大を図る。

現 状

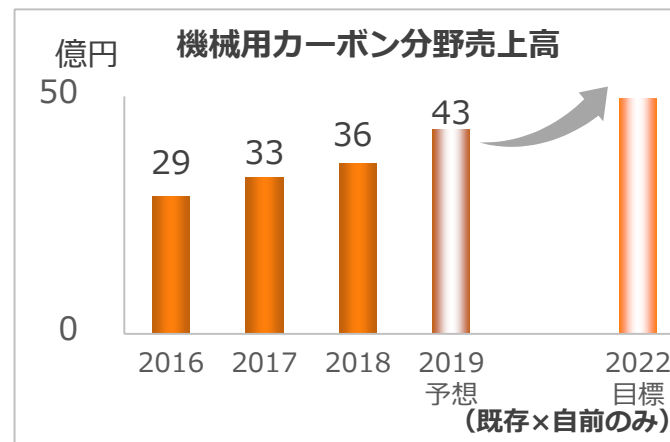
- ・ドイツの自動車向けに納入を開始 さらなる拡大に向け着実に前進中
- ・パンタグラフ用すり板は国内では高いシェアを確保 今後の本格的な海外展開の皮切りとして、中国の地下鉄向けの受注獲得

主要ターゲット 市場規模

自動車用・ウォーターポンプ用 **220億円**
パンタグラフ用すり板 **20億円**

主要ターゲット CAGR ('17~'22)

自動車用・ウォーターポンプ用 **8~10%**
パンタグラフ用すり板 **7~12%**



方 針

・自動車向けの海外展開強化

欧米の自動車用途を中心としたシェア獲得に向けドイツ子会社において生産体制増強。一定の存在感あるプレーヤーを目指す。

・パンタグラフ用すり板の海外展開強化

成長が見込まれる中国市場向けすり板を開発し、市場を開拓。日本の高速鉄道向けすり板も開発中。

現 状

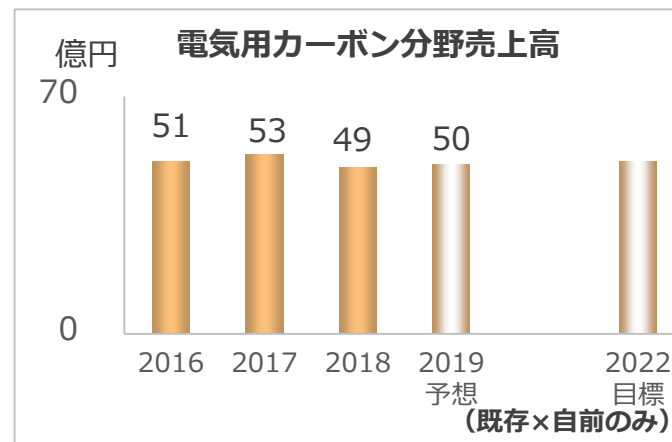
- ・家電/電動工具用および一部の自動車用では一定のシェアを獲得しているもののカーボンブラシ市場全体でのシェアは数%
- ・大手の中国プレーヤーは存在せず、直近でも中国プレーヤーの台頭リスクは少ないものと見られる

主要ターゲット 市場規模

産業用	450億円
自動車用	450億円
家電・電動工具用	600億円

主要ターゲット CAGR (’17~’22)

4%



方 針

自動車/産業用カーボンブラシへの参入強化

製品品質向上への積極投資によるシェア拡大を追求する一方で、他社とのアライアンスの可能性を探り、他力を活用して強化する方向も検討

現 状

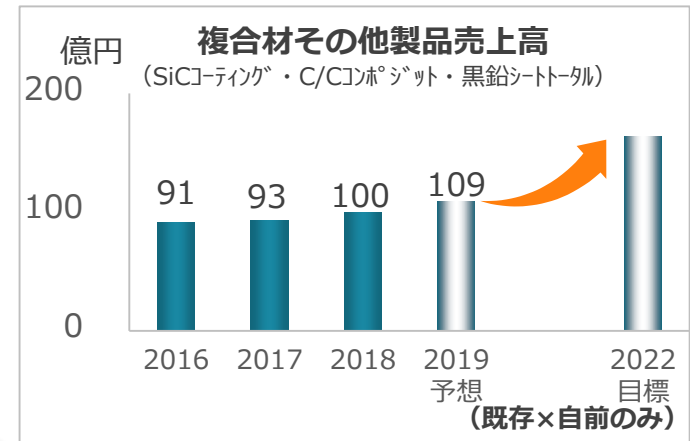
- ・ MOCVD装置のアフターマーケットでは日本/韓国/台湾系顧客で高いシェアを獲得
中国系/欧米系顧客向けのシェア拡大に向け拡販中
- ・ SiC-EpiやSi-Epiのアフタマーケットは既に高いシェアを確保

主要ターゲット 市場規模

120億円 – MOCVD
アフターマーケット 90億円

主要ターゲット CAGR (’17~’22)

14%



・ **2022年に売上規模倍増 (2018年比) を目指す**

方 針

・ **MOCVD装置のアフターマーケットでのシェア拡大**

シェア拡大余地のあるMOCVD装置のアフターマーケットで、コーティング技術の改善や顧客との共同研究等を通じ中国/欧米のシェアを拡大。

- ・ MOCVD用に加えSi-Epi用やSiC-Epi用の引合いも強く、約30億円を投じコーティング能力を増強。2020年に新建屋完成予定。先行して2018年に一部設備を導入。さらなる投資も検討中。

2-7. 事業戦略 複合材その他製品 C/Cコンポジット製品 黒鉛シート製品

現 状

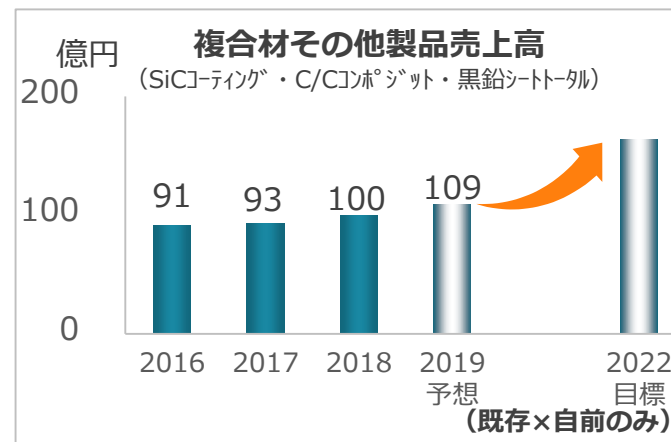
- ・ C/Cコンポジット製品の工業炉用は、国内では一定のシェアを持つが、海外でのプレゼンスは限定的
- ・ 黒鉛シート製品は国内の半導体や自動車向けが中心で、未参入の用途・エリアである化学工場や石油・ガス向け、海外の自動車向けは開拓の余地が大きい

主要ターゲット 市場規模

工業炉用 **350億円**
黒鉛シート製品 **70億円**
(化学工場/石油・ガスプラントの配管用途)

主要ターゲット CAGR ('17~'22)

工業炉用 **5~10%**
黒鉛シート製品 **5~7%**
(化学工場/石油・ガスプラントの配管用途)



方 針

・工業炉用の海外展開の強化

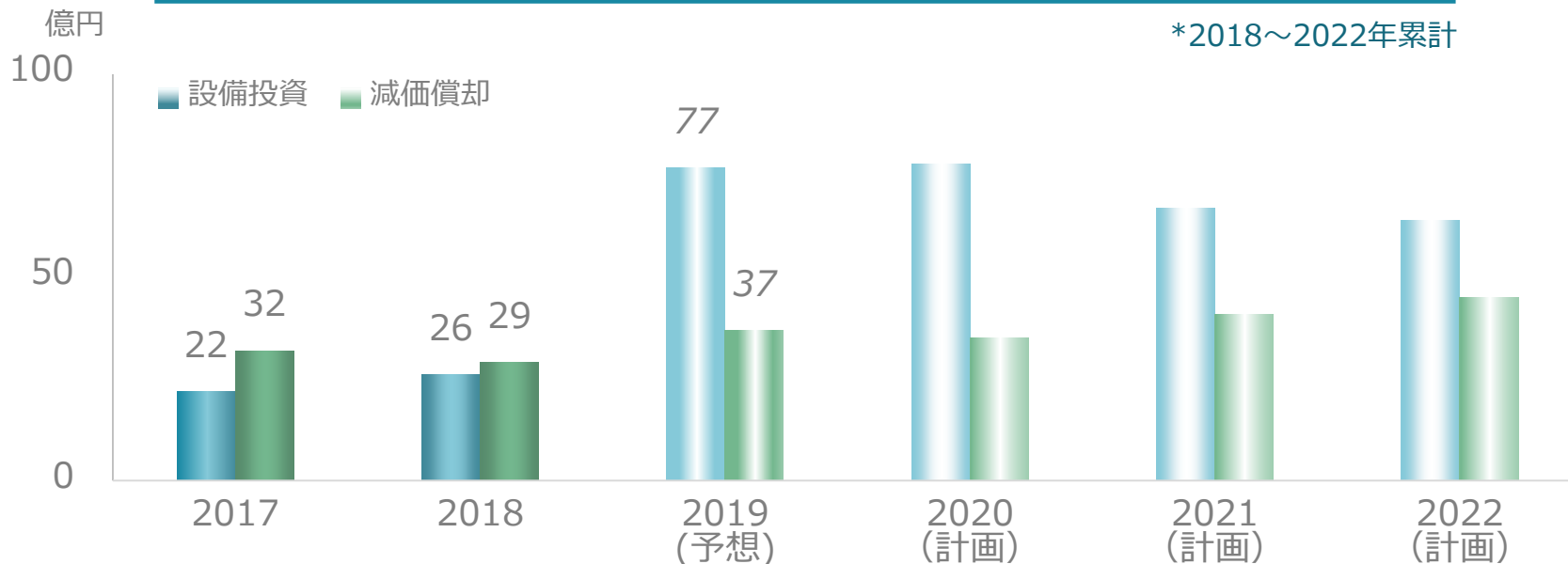
現状入り込めていない北米市場にフォーカスし、技術営業の強化によりシェアを拡大。将来の需要増に備え2018年に能力増強を実施。

・黒鉛シート製品の用途展開の強化

これまでフォーカスしてきた半導体/自動車向けに加え、開拓できていない化学工場/石油・ガスプラントの配管用途を開拓。生産効率の向上を図るため2018年に約7億を投じ、能力増強。

2-8. 設備投資の方向性

既存×自前ドメインを中心に300億円*規模の投資を実施



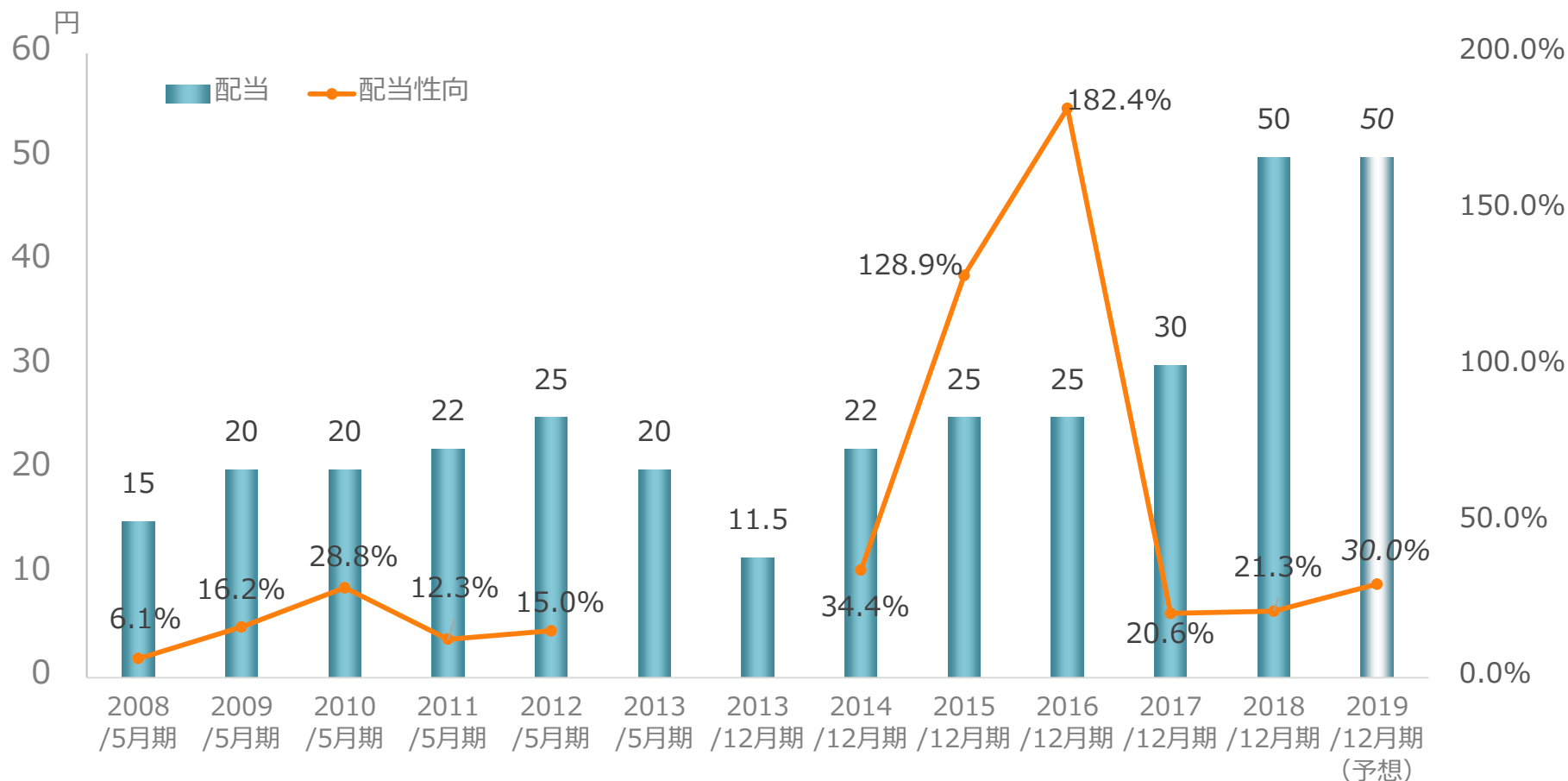
- 国内4工場における設備投資グランドデザインを策定
これに基づき高付加価値&重点分野の能力増強を優先し実行

	投資案件	目的	投資規模	稼働
投資例	SiCコーティング黒鉛製品能力増強	MOCVD、Si-Epi、SiC-Epi需要増に対応	30億円	2020年
	高純度能力増強	半導体 (MOCVD・SiC半導体) 用等の需要増に対応	20億円	2020年

- 生産効率向上&老朽化設備の更新に向けた投資についても積極的に実施予定

2-9. 株主還元

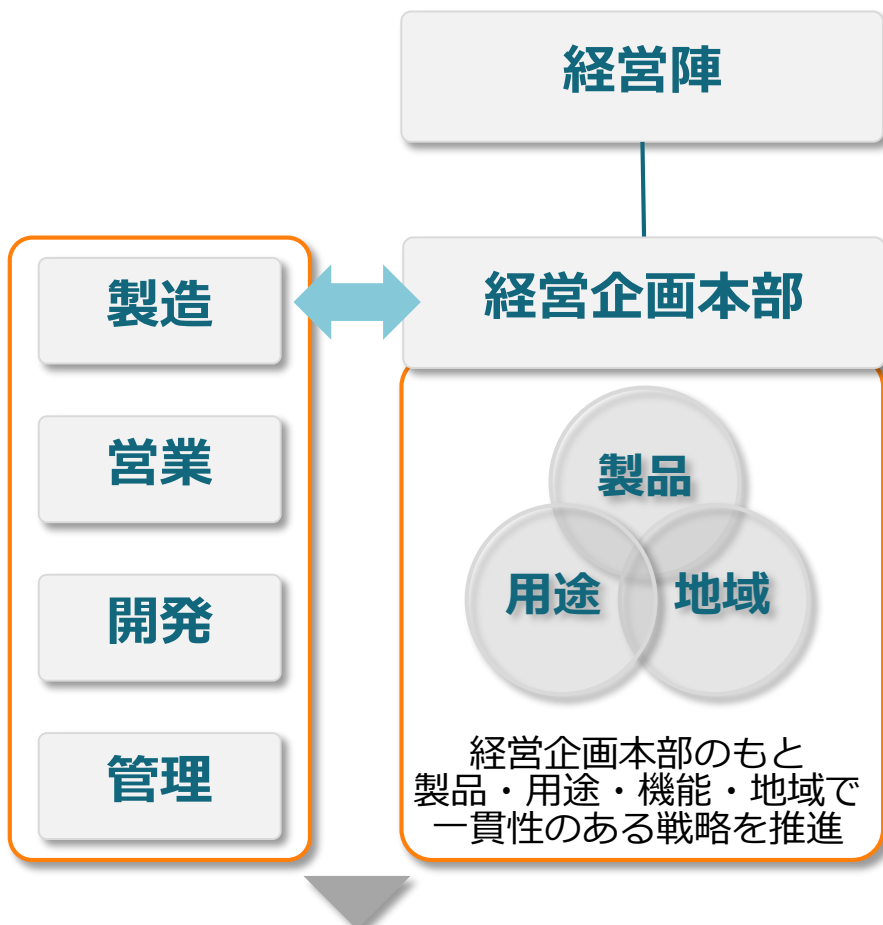
継続的な利益成長を背景に、利益還元と成長に向けた設備投資のバランスを取りつつ、安定的な増配を目指す



※ 1. 2013年12月期より決算期を5月31日から12月31日に変更いたしました。このため2013年12月期は7ヶ月（一部子会社は9か月）の変則決算となっております。

※ 2. 2013年5月期および2013年12月期は当期純利益がマイナスであったため、連結配当性向については記載していません。

万全の布陣で中期経営計画を強力に推進



責任と権限を明確にし、コミットメントを強化

国内外子会社の経営陣含め、グループ全体で経営の透明性確保

戦略統括機能の強化

事業戦略推進の司令塔として経営企画本部を2019年2月1日付で設置

子会社管理の強化

本社管掌によりガバナンス・マネジメントを一元管理
戦略実行についてもグループ全体の連携を強化し、盤石な戦略推進体制をグローバルで実現

クロスファンクショナルチーム設置

戦略を徹底的にやりきるため、事業やテーマ別に組織横断型の課題対応チームを編成

TOYO TANSO



Inspiration for Innovation

(注) 本資料の業績見通し・事業計画等の記載は、開示時点で入手可能な情報や経済環境予想等の仮定に基づき作成したものであり、実際の結果は、今後発生する様々な要因により、見通しや計画等と異なる場合があります。

<お問合せ先>

東洋炭素株式会社 広報・IR担当

TEL : 06-6472-5811(代)

E-mail : ir@toyotanso.co.jp