TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

# TOYO TANSO
# –Value up Challenge 2022–

## 新中期経営計画（2018～2022年）説明資料

2018年2月14日

東洋炭素株式会社

Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 目次

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

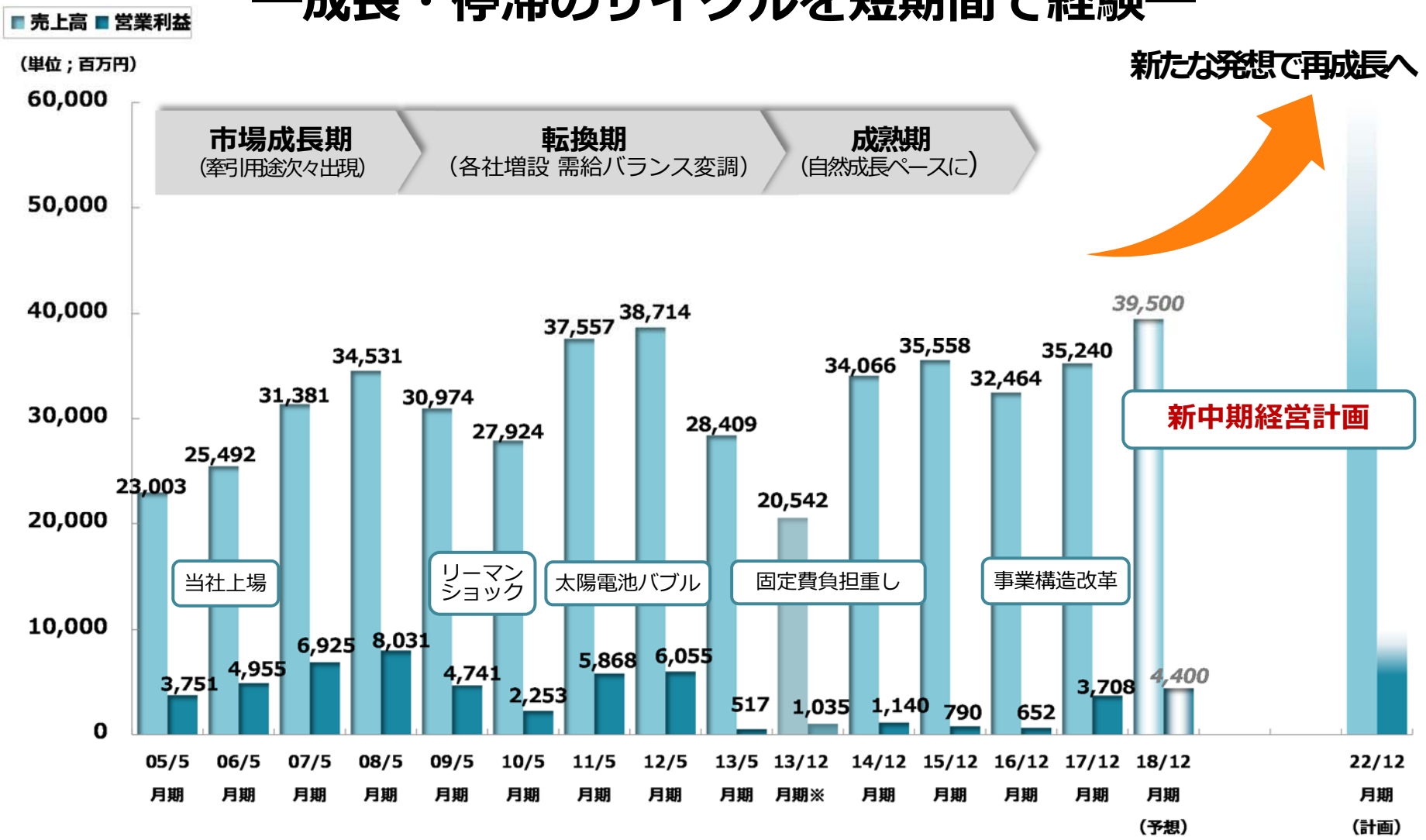

１．はじめに　―今までを振り返って　P. 3
２．新中期経営計画-TVC 2022-の概要
　① 位置付け　P. 4
　② 基本コンセプト　P. 5
　③ 定量目標　P. 6
３．重点方針・戦略
　① 既存コア事業の拡充　P. 7
　② 新事業ドメイン展開　P. 9
　③ 次期戦略２事業の展開加速（多孔質炭素・SiCウェハー処理）　P. 13
　④ 投資計画・M&A　P. 15
　⑤ 資本政策と株主還元方針　P. 16
　⑥ 真のグローバル企業としての基本・基盤強化　P. 17
４．むすび　―私たちが大切にしたいこと　P. 18


Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 1．はじめに　今までを振り返って

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

## ―成長・停滞のサイクルを短期間で経験―




※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、同期は７ヶ月の変則決算となります。

Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 2．新中期経営計画-TVC 2022-の概要　① 位置付け

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

## ―事業構造改革から成長戦略へ―

- 旧来市場の成熟
- 需給バランス変調
- 新興国メーカーの台頭
- 神風特需は期待薄
- 新領域/技術の現出・急成長
  （EV・IoT・先進エネルギー等）

**外部環境変化**

**当社課題**

- 性急な拡大の歪み
- 固定費肥大化
- 資産、資本効率悪化
- 新製品開発を始め各機能の停滞
- 専業、自前主義の限界

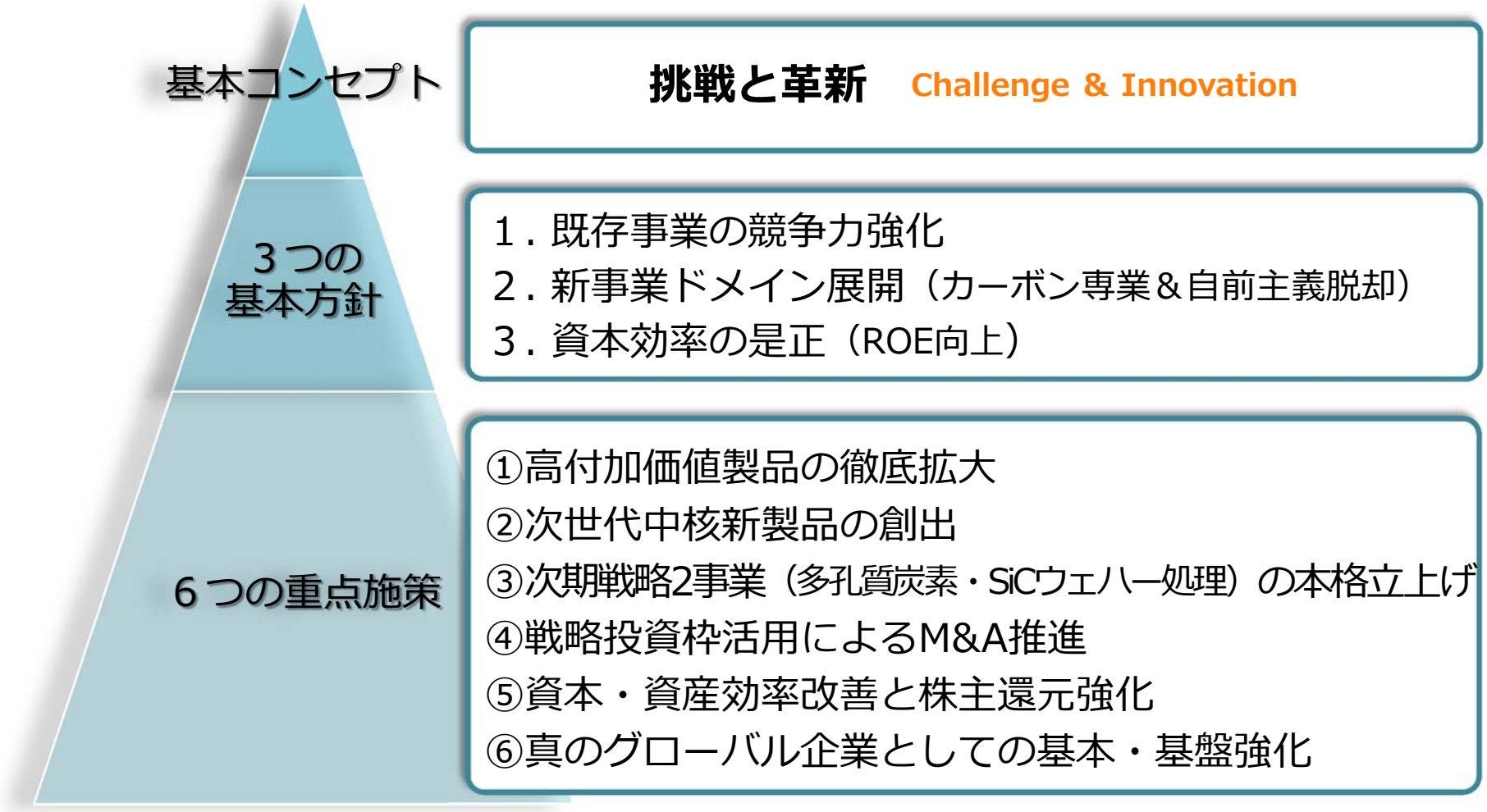
**当初目標を前倒し達成**
**成長への仕込み開始**

**Challenge & Innovation**

Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

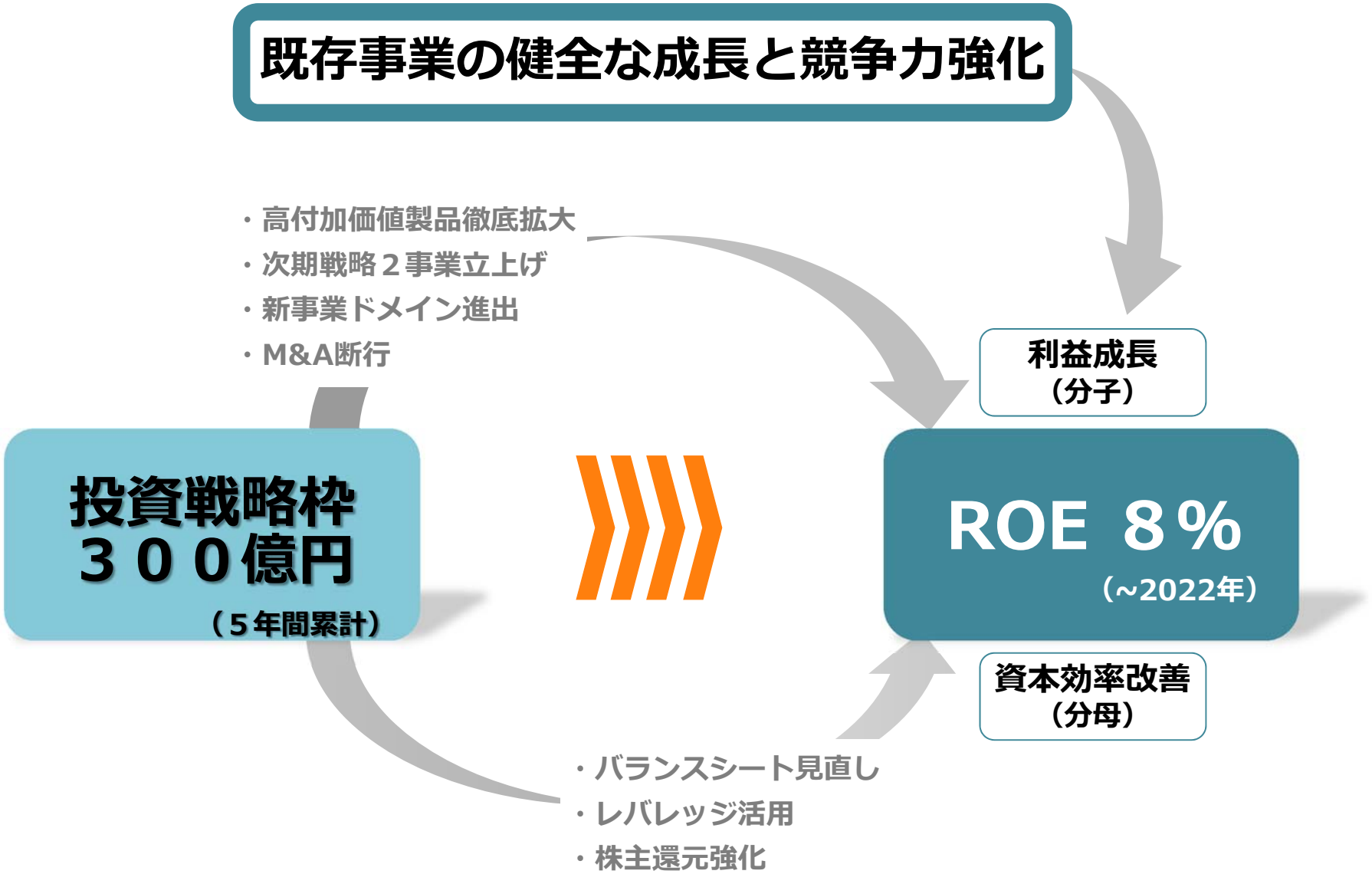
# 新中期経営計画　TVC 2022（Toyo Tanso Value up Challenge 2022）

## ―共に歩み、共に飛躍し、新たな企業価値の創造へ―




Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 2．新中期経営計画-TVC 2022-の概要　③ 定量目標




Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

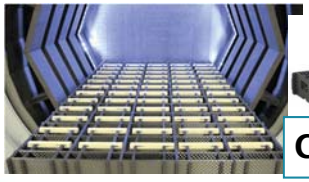
# 3．重点方針・戦略　① 既存コア事業の拡充 －事業展開の方向性

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

## 《ダントツ化》

・高付加価値製品の徹底拡大
　大幅設備増強・技術革新による
　圧倒的優位性の確保

SiCコーティング黒鉛製品

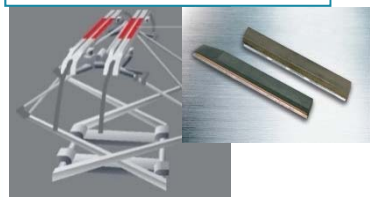


C/Cコンポジット製品

## 《新展開》

・新用途への積極進出
　（輸送用機器・エネルギーデバイス・・・）
・M&A、アライアンスの積極推進

機械用カーボン製品



黒鉛シート製品

電気用カーボン製品

## 《最適化》

・生産性改善、生産技術革新による競争力強化
・生産地最適化、グローバル化
・業界構造の変革も意識

特殊黒鉛製品

電気用カーボン製品

機械用カーボン製品

Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 3．重点方針・戦略　① 既存コア事業の拡充 －製品別基本方針

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

| | | |
|---|---|---|
| **特殊黒鉛製品** | ・現有設備の最大活用と生産性改善<br>・業界構造の変革も意識した競争力強化 | **健全な成長**<br>**収益力強化** |
| **機械用カーボン製品** | ・技術革新を武器に新たな成長用途（自動車・鉄道等）に積極展開<br>・アライアンス、M&A機会も追求 | **新用途展開**<br>**グローバル展開** |
| **電気用カーボン製品** | ・グローバル事業体制の最適化、高度化<br>・業界成熟を踏まえ新用途展開、M&A追求 | **ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙｵﾍﾟﾚｰｼｮﾝ深化**<br>**新用途展開** |
| **SiCコーティング黒鉛製品** | ・半導体の進化、革新に呼応し徹底注力<br>・設備増強、技術革新により規模、競争力ともに拡大 | **最注力製品**<br>**徹底拡大** |
| **C/Cコンポジット製品** | ・設備増強、技術革新により規模、競争力ともに拡大<br>・新用途開拓の推進 | **最注力製品**<br>**徹底拡大** |
| **黒鉛シート製品** | ・新工場の競争力活用し、収益力強化<br>・エネルギー、ライフサイエンス等の新用途に積極展開 | **高付加価値化**<br>**新用途展開** |

**原子力（中期経営計画の枠外）**

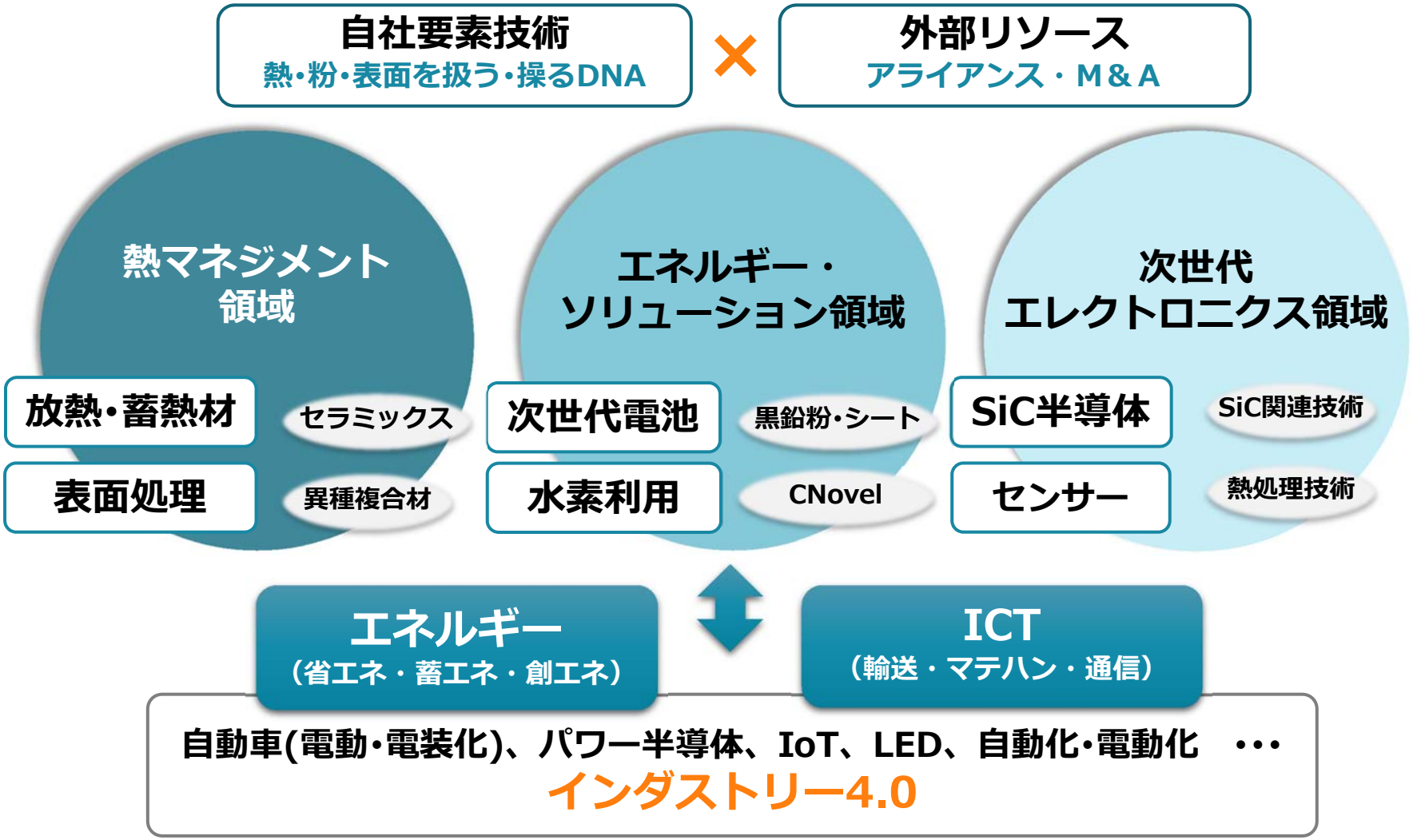
中国高温ガス炉（HTR-PM）での世界唯一の実績をアドバンテージとして、ポーランド・米国・インドネシア・ロシア等の次期大型案件へのアプローチを強化・推進

Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 3．重点方針・戦略　② 新事業ドメイン展開 －ターゲット領域

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

## －新成長領域に カーボンだけに拘らない 新材料・技術で進出－




Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

# －デバイスの高機能化により高まる高熱源問題の解決とその利用－

**高温ハンドリング**

**表面処理**
（SiVE処理、化学処理）

**多孔質材料**

**自社コアテク**

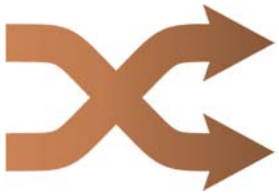
**取り込み** × **組合わせ**

**ノンコア**

**新技術**

**セラミックス・樹脂**

**新素材**



**複合材**

## 熱源デバイス

HV・EV
自動車用
インバーター

次世代規格通信機器

高輝度ＬＥＤ照明

**省エネ**

**放熱**

## 熱利用

**熱電素子**

**ヒートポンプ**

**蓄熱**

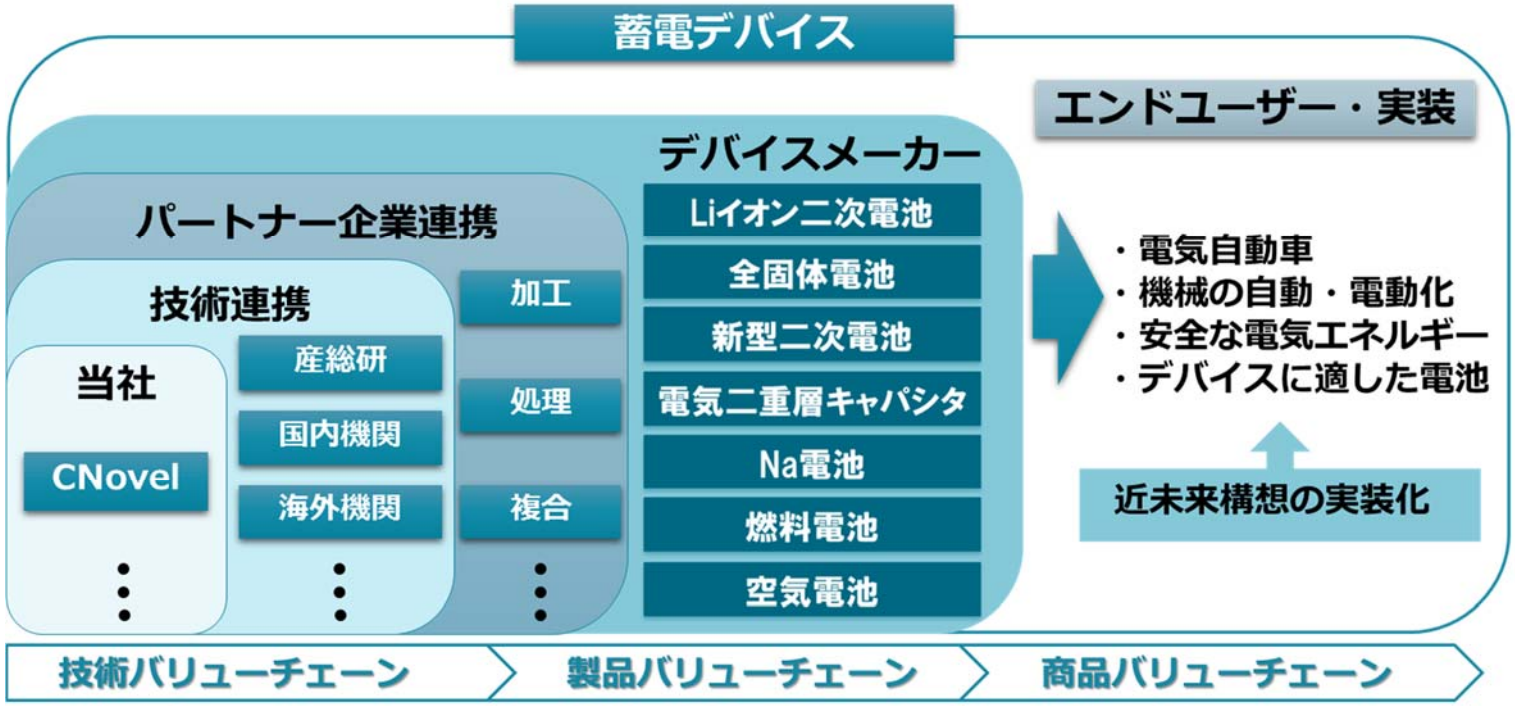
**変換**

Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 3．重点方針・戦略　② 新事業ドメイン展開
## －蓄電デバイスへの積極展開

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

## －先行技術、先行材料により
## 研究機関・エンドユーザーと具体的な取組みに着手－




**CNovelの一例**

**“性能優位性” CNovel**
**連通細孔・粉体制御**
独自技術・特許により他社差別化

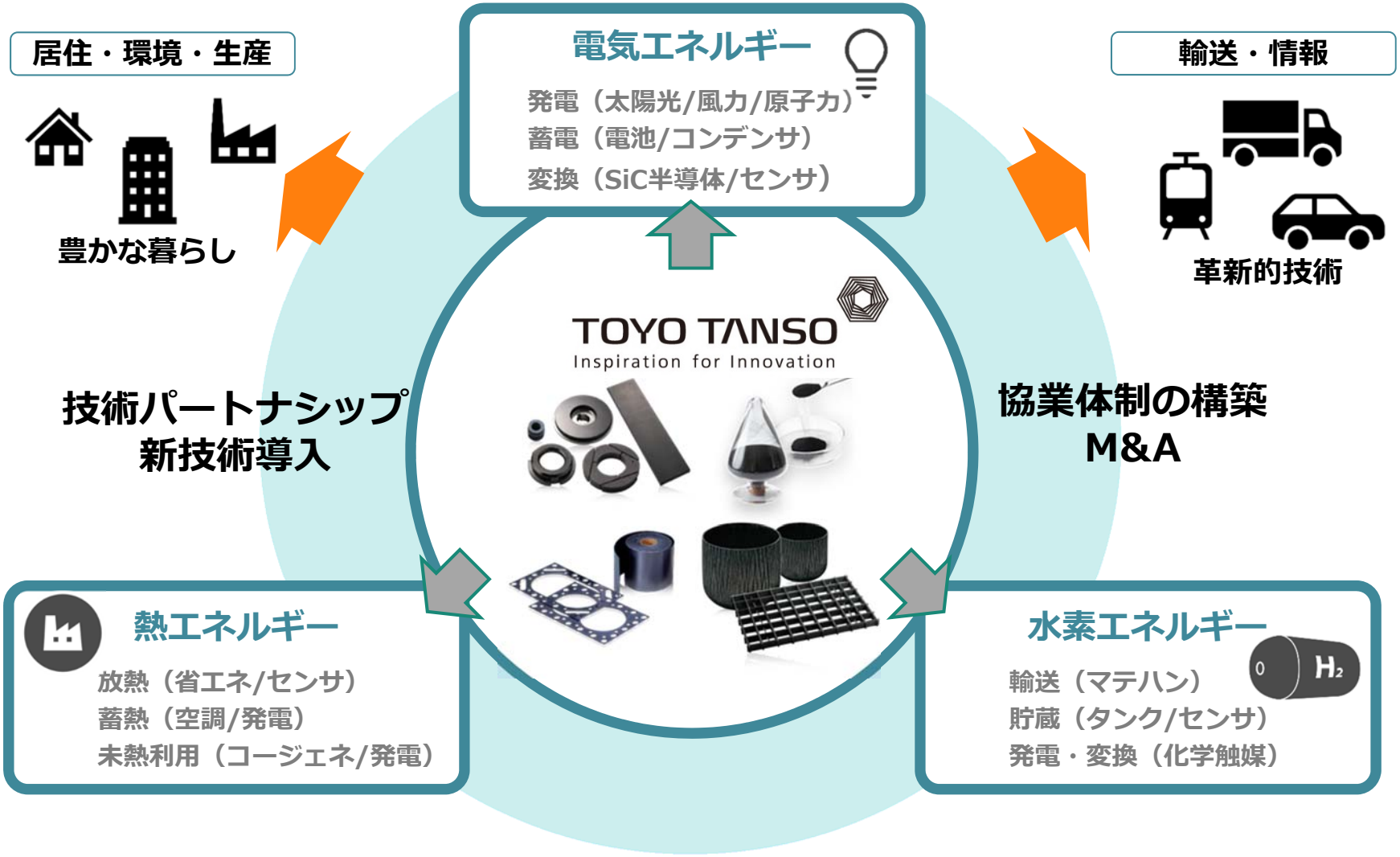
**電池容量約2倍 ライフ向上**
すり合わせ技術の事前完了

**実装全固体電池**
参入障壁高く、先発材料（≠代替品）として初期市場に浸透

Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 3．重点方針・戦略　② 新事業ドメイン展開
## －エネルギー・ＩＣＴを基軸に連携強化

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation




Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 3．重点方針・戦略　③ 次期戦略２事業の展開加速 －多孔質炭素

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

## ―新事業ドメイン、マクロトレンドを牽引する成長市場へ先行進出―

5倍規模の事業に育成

水素エネルギー社会
環境対応機器
自動化センサー
＋
エネルギー
ライフサイエンス
環境関連

ターゲット市場への展開
計画通り進捗中

売上高
前年比2倍

6割
3割
1割

8割
1割
1割

エネルギー（電池材料・触媒）
ライフサイエンス（センサー・ケミカル）
環境関連（除害・機械）

2016年　2017年　2018年　2022年

Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 3．重点方針・戦略　③ 次期戦略２事業の展開加速 －SiCウェハー処理

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

## ―開発フェーズから、量産フェーズへの転換期―

2017年　2018年　2020年　2022年　2025年

**フェーズⅠ(完了)**
**技術確立と事業参入**

✓パイロットライン投資
✓技術確立
- SiVE技術確認
- エピ欠陥低下
- 強度UP

**フェーズⅡ**
**垂直統合型**
**アライアンスの進捗**

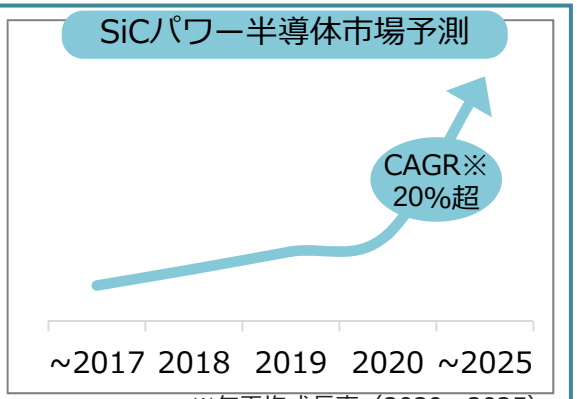
✓パイロットライン稼働
- サンプル出荷
- 優位性確認

✓アライアンス構築

**フェーズⅢ**
**車載用を柱に成長加速**

✓量産体制確立
- 顧客認定の獲得
- 量産性、コスト優位性の確立
- 量産設備投資

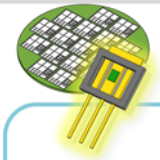
✓サプライチェーン構築



※年平均成長率（2020－2025）

**アライアンス領域**

種基板 ▶ インゴット成長 ▶ 切断 ▶ 機械研磨 ▶ **蒸気圧エッチング** ▶ エピ成長 ▶ 活性化アニール処理 トレンチ成形 ▶ 半導体プロセス ▶ 最終製品メーカー



**従来プロセスの課題解決に貢献する当社キー技術**

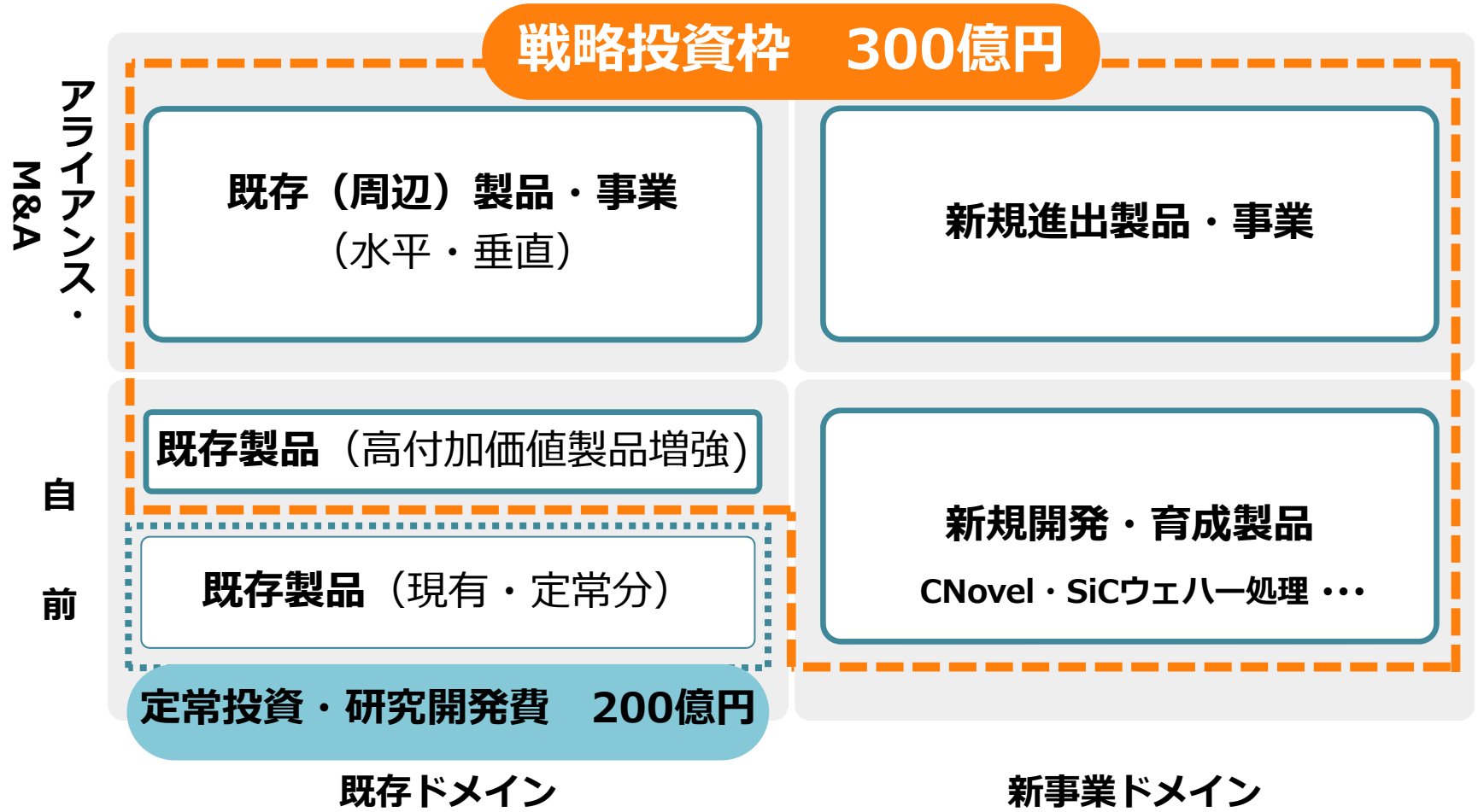
| 車載用 | 半導体デバイス | エピ・ウェハー |
|---|---|---|
| 軽量化 | 高速 | 大口径 |
| 小型化 | 低損失 | 低欠陥 |
| 省エネ | 高電力 | 低コスト |

Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

## ― 投資総額500億円　＊2018～2022年累計 ―

## コア事業集中・自前主義から大きく舵を切る




Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

# ROE８％ の達成に向けた利益成長と株主還元の拡大

**利　益　（成　長）**

**株主資本（効率化）**
財務健全性は維持

利益

投資

**＜投資戦略＞**

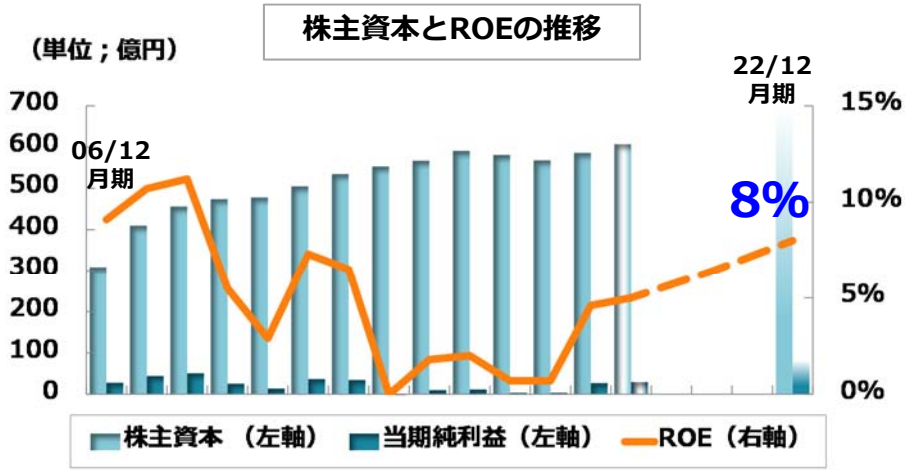
**戦 略 投 資**　**高付加価値製品の増強・事業領域拡大**（新規事業、M&A）

**定 常 投 資**　**収益力向上**
（既存事業の効率化）

**＜株主還元（強化）＞**
安定した利益還元との基本方針の下

**配　当**　**中期的な増配基調を目指す**

**自己株式取得**　資本状況・市場環境を睨みながら **必要に応じ機動的、弾力的に検討**




Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# 3．重点方針・戦略　⑥ 真のグローバル企業としての基本・基盤強化

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

| 目指す姿・目標 | 施　策 |
| --- | --- |
| **1．「グローバル経営管理体制」の確立**<br>コーポレートガバナンス、<br>リスク・コンプライアンス、CSR、<br>グローバル資源（人材・ＩＴ） | **コーポレートガバナンス体制の強化**<br>・グローバルな経営管理体制の整備と高度化<br>・グローバルコンプライアンス・リスク管理体制の見直し<br>・グローバル経営人材の育成 |
| **2．収益目標達成のための原価低減・生産性の高い企業体質の実現・「競争優位」の確保** | **コスト低減と業務改善の推進**<br>・調達・外部支出のグループ連携体制構築<br>・グループ人員・人件費管理体制の見直し<br>・ITの高度活用による省力化・BPRの推進 |
| **3．「信頼と共創に溢れる企業風土」の醸成**<br>顧客･社員満足度の継続的向上<br>組織活性化指数の向上 | **企業風土改革**<br>・社員の意識・行動改革の推進<br>・働き方改革、安全で安心な職場環境作り推進<br>・ダイバシティ、キャリアデザインの推進<br>・長期的な人材育成 |
| **4．「業界顧客満足度No.1」への貢献**<br>製品品質・安全を最優先の<br>グローバル品質保証体制 | **グローバル品質管理体制の強化**<br>・グループ品質管理体制の確立<br>・グローバル品質管理基準の確立 |

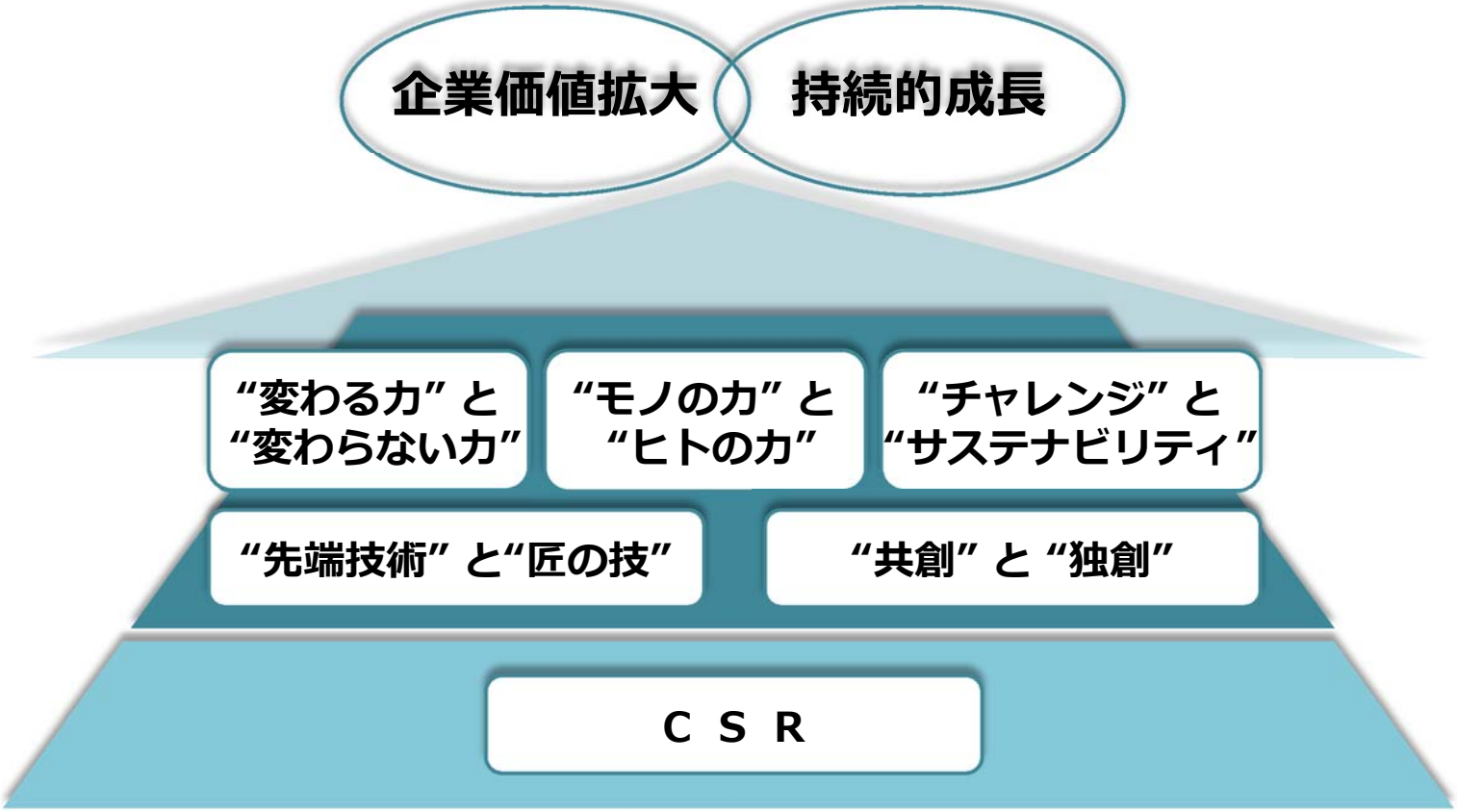
Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

# ４．むすび　私たちが大切にしたいこと

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

TOYO TANSO
Inspiration for Innovation

**すべてのステークホルダーと社会にとって価値ある企業に**




Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved

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㈹
E-mail：ir@toyotanso.co.jp

Copyright © Toyo Tanso Co., Ltd. All Rights Reserved