



# 新中期経営計画 “TCT-Focus 2020”



## 目次

1. はじめに

2. 旧中期経営計画の振り返り

3. 成長に向けた施策

4. 数値目標と資本政策

5. 総括

# 1. はじめに

# 2. 旧中期経営計画の振り返り

# 3. 成長に向けた施策

# 4. 数値目標と資本政策

# 5. 総括

## 1-1.新中期経営計画の基本コンセプト

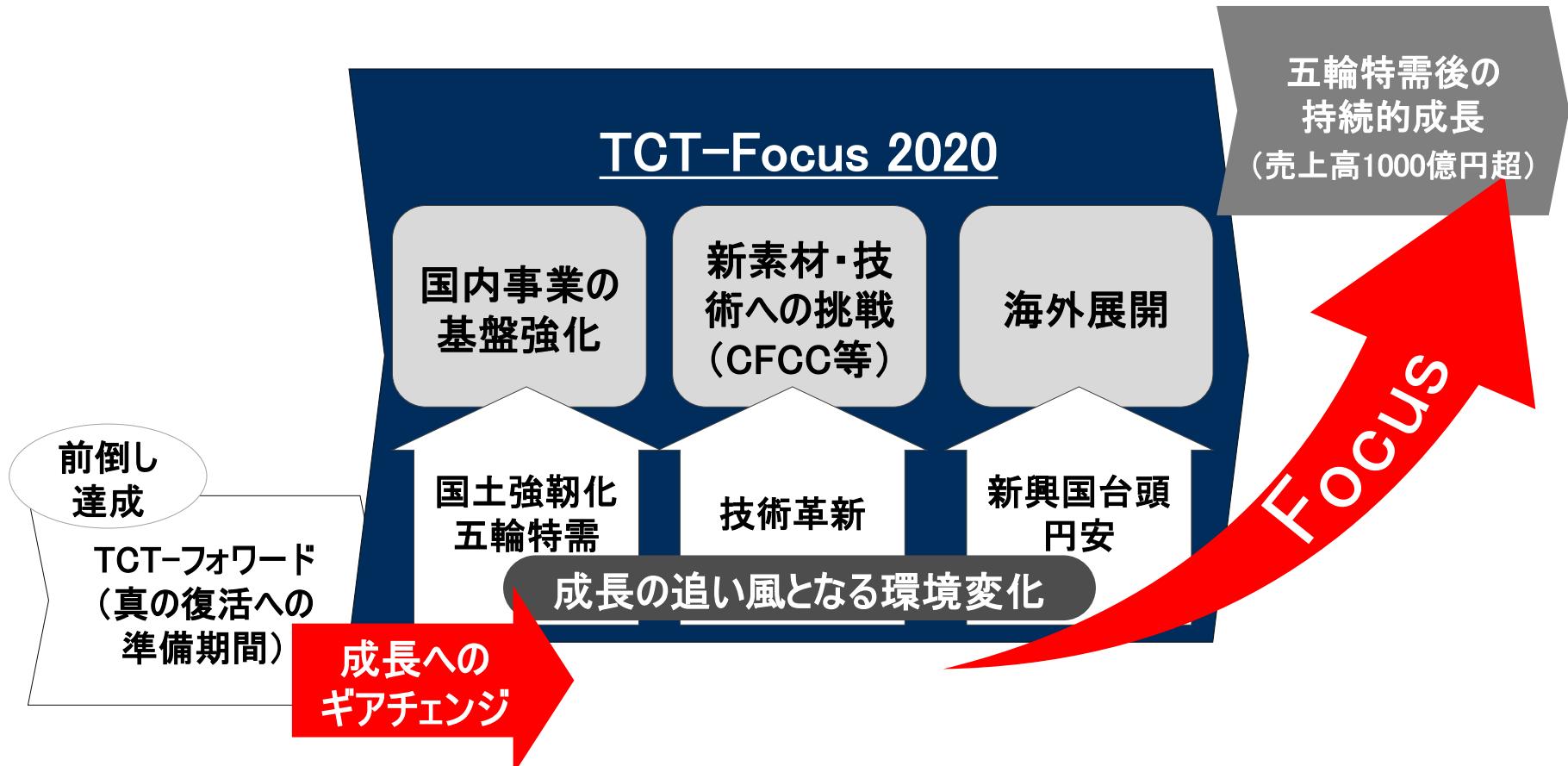
五輪特需が終息する2020年以降の持続的成長を見据え、その礎を固める新中期経営計画。

この実現に向け、「国内事業基盤の強化」、「新素材・新技術への挑戦」、「海外展開」の3つをキーワードとして、全事業の活性化に当社グループ一丸となって挑戦する

～2014年

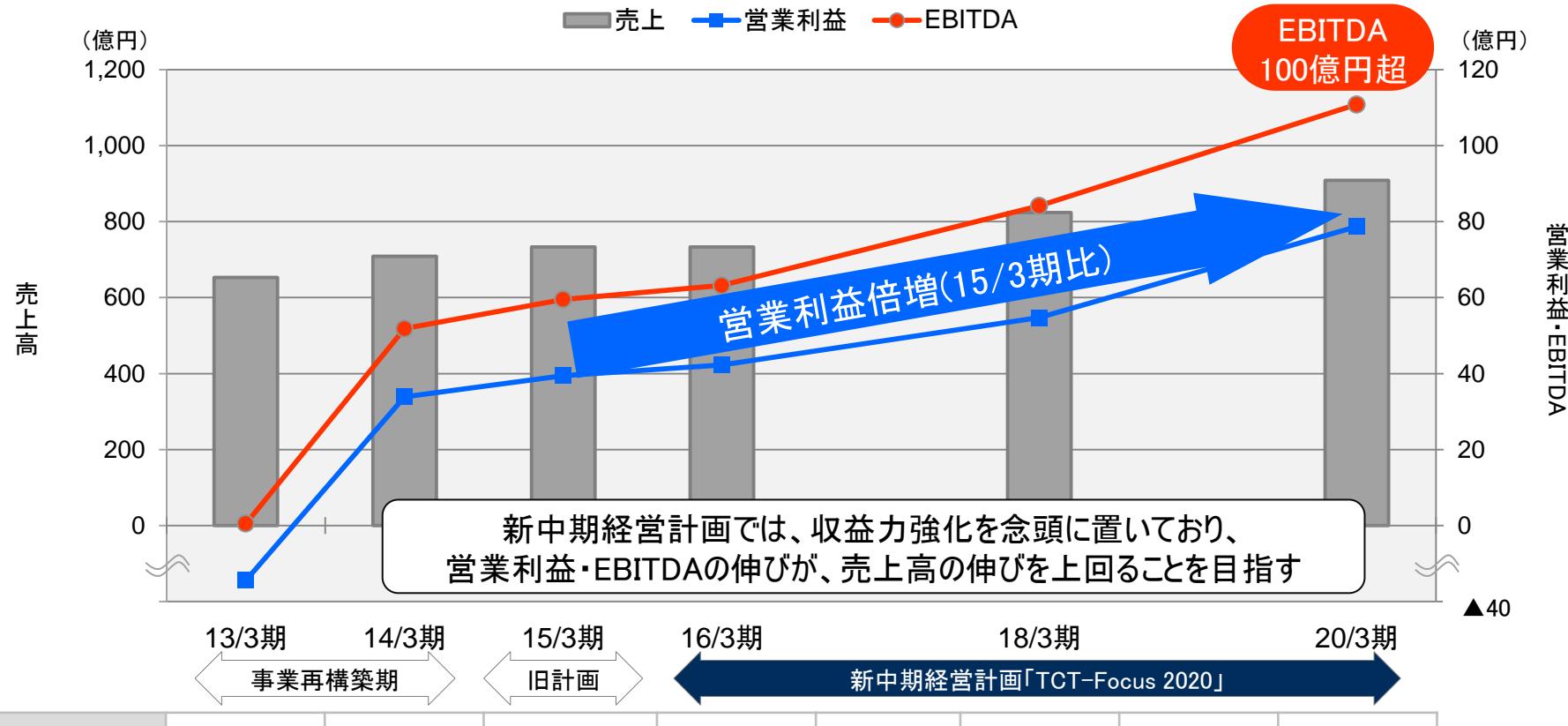
2015年～2019年

2020年以降



## 1-2.新中期経営計画の主要目標

海外市场への積極展開を梃子に、5年間で成長と財務体質の改善を目指す。5年後の20/3期は、  
売上高:900億円、海外売上比率:25%、営業利益:78億円、EBITDA100億円超を見込む



海外売上比率	13%	14%	(*13%)20%	14%	~	21%	~	25%
ROE	▲244%	42%	18%	12%		11%		14%
D/Eレシオ	3.0	3.2	1.5	1.1	~	1.0	~	0.6

\*) 15/3期の海外売上比率は、一過性の案件(トルコの橋梁案件受注)による影響が大きく、これを控除すると例年並みの13%となる

# 1-3.新中期経営計画“Focus 2020”を構成する5つの主要施策

鋼索鋼線	<b>F</b> oreign	<ul style="list-style-type: none"> <li>セグメントの<u>海外売上比率25%</u>を目指す(足許17%)</li> <li>- <u>エレベータロープ</u> 中国における当社ロープ採用機の交換需要を捕捉、加えて緊密販売先の拠点拡充(東南アジア・インド等)にも対応する</li> <li>- <u>纖維ロープ</u> 海洋国家のロープメーカーとして125年の歴史で培った技術を活かし、世界の船舶・海上構造物用スーパー纖維ロープ市場に進出する</li> </ul>
S C	<b>O</b> utclass	<ul style="list-style-type: none"> <li>超高強度ワイヤに極細伸線技術を応用し、ファインワイヤ製品等の<u>高付加価値品</u>を強化し、製品種の拡充と利益率向上を図る</li> </ul>
開 発 製 品	<b>C</b> FCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>スチールよりも軽量・高強度な<u>CFCC®</u>（炭素纖維複合材ケーブル）の特性を生かし、スチールワイヤ製品の置換を図る</li> </ul>
その 他	<b>U</b> tilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本国内で好評価を得ている防災製品を、中央アジア・中東諸国の<u>公共施設・機関</u>に展開し、イスラム圏でのデファクト化を狙う</li> </ul>
	<b>S</b> peed	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の日本特殊合金は、ニッチではあるが世界的に需要が見込まれる精密切削工具用素材の外販に注力し、<u>5年間で売上高倍増</u>を図る</li> </ul>

1. はじめに

2. 旧中期経営計画の振り返り

3. 成長に向けた施策

4. 数値目標と資本政策

5. 総括

## 2.TCT-フォワード進捗状況

旧計画「TCTフォワード」の初年度(15/3期)は、利益面は目標値に対し過達となった。諸施策も前倒しで実施されており、当社の経営状態は「成長へのギアチェンジ」が必要な局面に移行している

### 1) 数値計画の振り返り(15/3期)

	目標値	実績値	達成率	判定
売上高	750億円	733億円	97%	△
営業利益	37億円	39億円	106%	○
EBITDA	54億円	59億円	108%	○
自己資本比率	17%	23%	+6%	○

### 2) 施策の振り返り(15/3期)

施策名	進捗・成果	判定
スチールコード 事業黒字化	達成(セグメント営業利益5.8億円)	◎
海外市場における 収益力拡大	イズミット湾横断橋向け橋梁用ケーブル損益寄与 東京製綱ベトナム増収増益	◎
CFCC®の生産・販売 体制確立	蒲郡CFCC®工場能力増強	○
財務体質強化	第三者割当増資(優先株)、金融収支改善	○

1. はじめに

2. 旧中期経営計画の振り返り

3. 成長に向けた施策

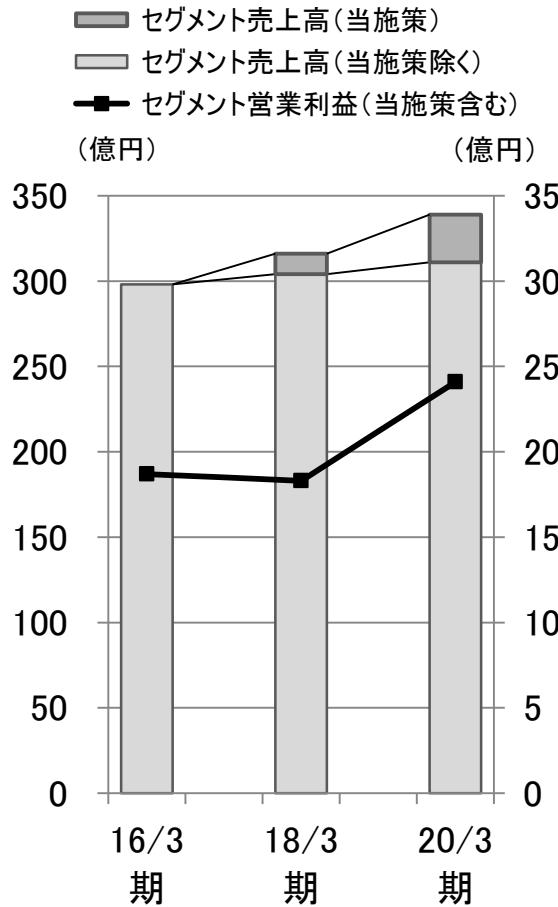
4. 数値目標と資本政策

5. 総括

## 3-1. 鋼索鋼線セグメント～エレベータロープの海外拡販

中国における当社ロープを採用したエレベータ設置台数は毎年累積しており、この交換需要を捕捉する。加えて、緊密販売先の海外拠点拡充にも対応し、セグメントの海外売上比率25%を目指す

### ●売上高・営業利益の推移



### ●当施策のコンセプト: Foreign

#### 1. 現エレベータメーカーのサービス事業との連携

日系エレベータメーカーのサービス事業との関係を強化し、メンテナンス市場の取込を図る(足許では、新設需要向けの販売が約75%を占めている)

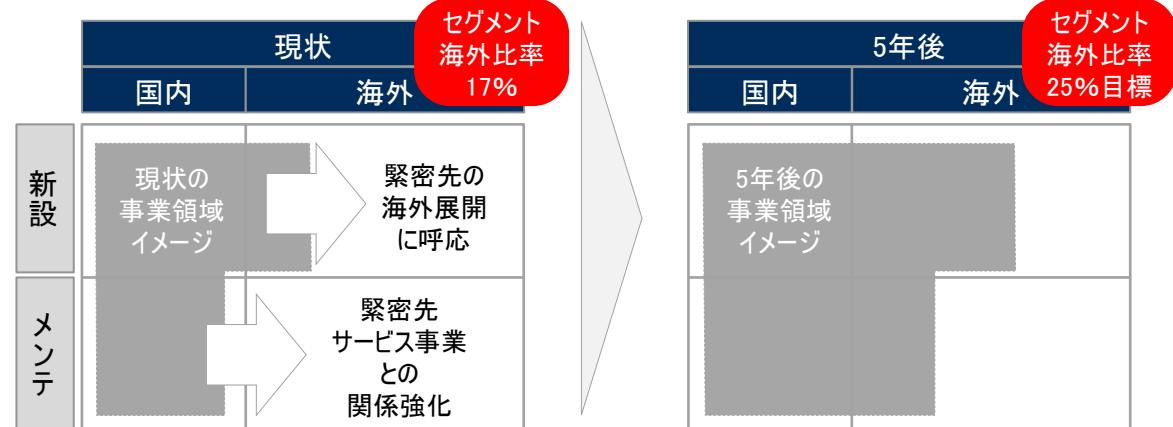
#### 2. ベトナム工場増強

ベトナム工場の能力・機能を強化し、海外生産比率を高める

#### 3. 現地供給体制の強化

緊密先の日系エレベータメーカーの海外拠点拡充(足許では、タイ・インド等)に対応し、現地供給体制を整える

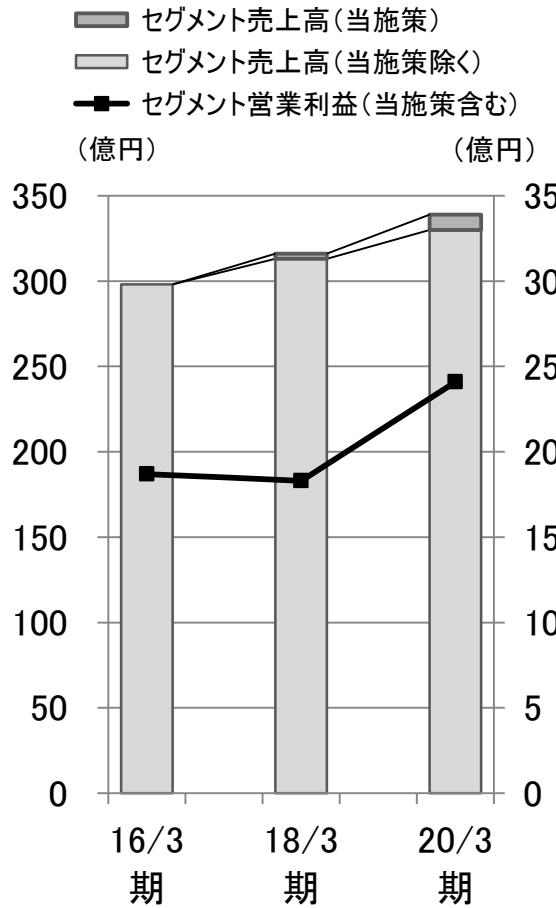
### ●事業展開のイメージ



## 3-2.鋼索鋼線セグメント～繊維ロープの海外拡販

海洋国家のロープメーカーとして125年の歴史の中で培った繊維ロープの材料技術、製造技術を活かし、世界の船舶・海上構造物向け繊維ロープ市場に、軽量・高強度なスーパー繊維ロープを展開する

### ●売上高・営業利益の推移



### ●当施策のコンセプト: Foreign

#### 1. 多品種少量生産ノウハウの活用

大型輸送船舶用の係留索・作業索の顧客は世界規模であり市場は広大だが、顧客要求は多様化しており、多品種少量への対応が必要

#### 2. 短納期対応ノウハウの活用

一方、「少量」といいつつも、足許では船舶や海上構造物の大型化に伴い、1ロット当たりの納入重量は増加傾向にあり、短期間での大量生産が必要

#### 3. 上記生産ノウハウの海外移転

製造は国内工場および海外グループ会社を活用する。技術の海外移転によるコスト競争力を確保する

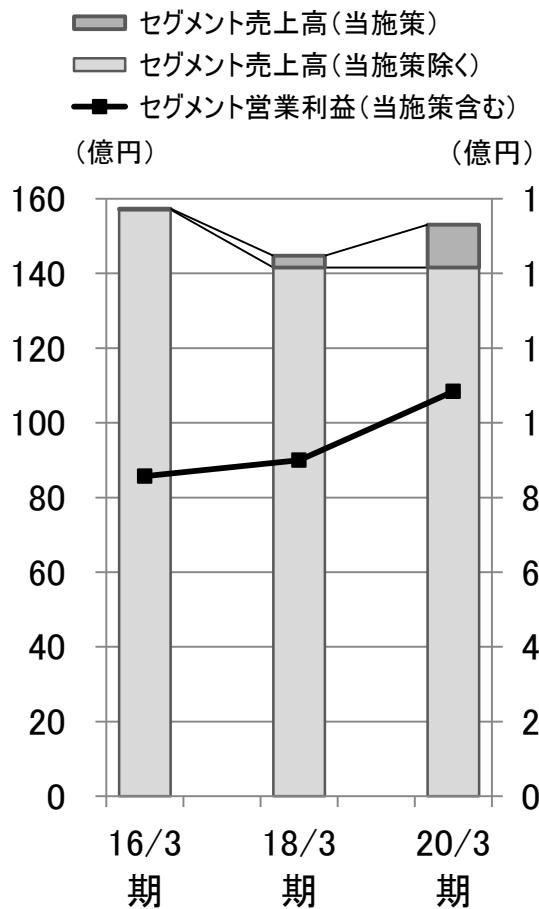
### ●展開予定製品の一例: 大型輸送船用係留索



### 3-3. SCセグメント～ファインワイヤへの特化

タイヤコードで培った超高強度ワイヤに極細伸線技術を応用し、ファインワイヤ製品をはじめとする高付加価値品を強化し、製品ポートフォリオの拡充と利益率の向上を図る

#### ●売上高・営業利益の推移



#### ●当施策のコンセプト: Outclass

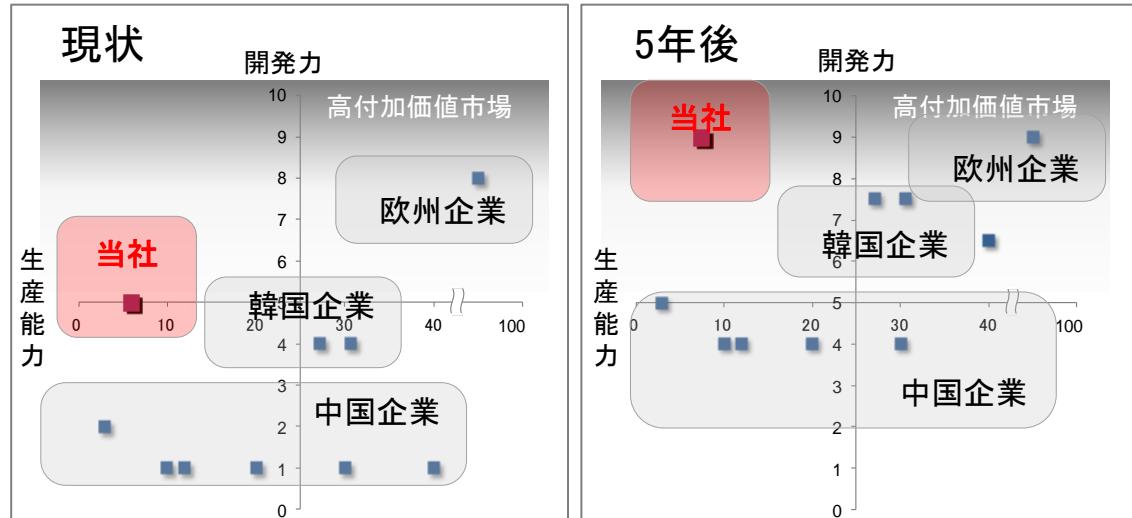
##### 1. ファインワイヤ技術を活用した製品種の拡充

品質・性能において最高難度の製造技術を求められるファインワイヤ製品の分野において、常に顧客ニーズの先を行く製品開発を行い、これらを提案・提供していくことで市場成長を牽引する。

##### 2. ファインワイヤ技術を応用した次世代タイヤコードの供給

環境性能向上が強く求められているタイヤ産業に対し、ファインワイヤ技術を応用した次世代型タイヤコードを供給し、汎用TC製品との差別化を図る

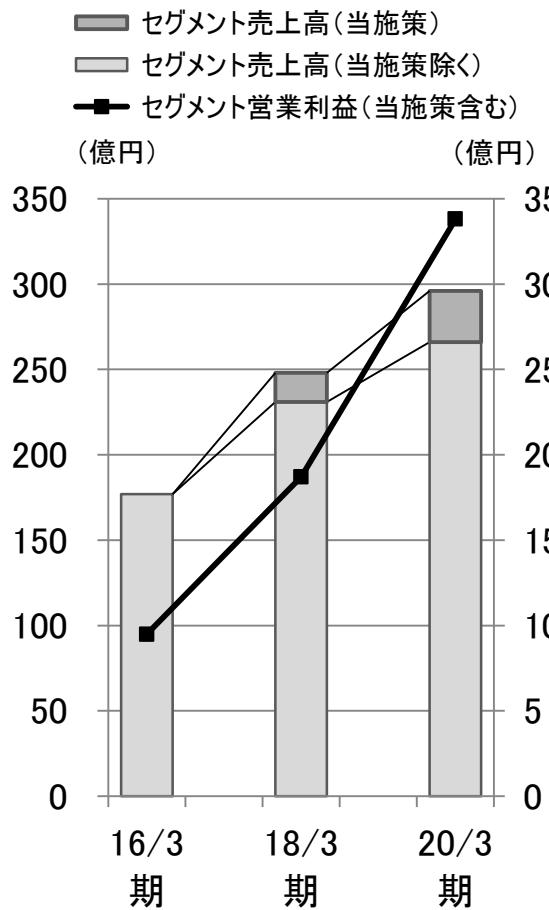
#### ●SC市場におけるポジショニングマップ



### 3-4.開発製品セグメント～防災製品の海外拡販

日本国内で高評価を得ている防災製品を、需要が見込まれる中央アジア・中東諸国に展開する。イスラム圏に影響力のあるサウジアラビア・トルコでの営業を強化し、イスラム圏でのデファクト化を狙う

#### ●売上高・営業利益の推移



#### ●新事業のコンセプト: Utilities

##### 1. イスラム圏でのデファクトスタンダード化

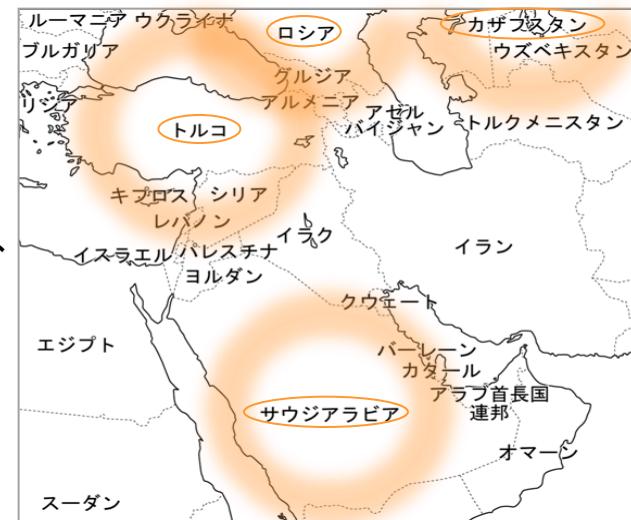
イスラム圏で影響力のあるサウジアラビアを足許の注力先とし、当社製品仕様のイスラム圏でのデファクトスタンダード化を目指す

##### 2. 既存拠点を活用した「面」での展開

サウジアラビアに加え、防災製品の販売実績のあるロシア法人、カザフスタン事務所、大型橋梁案件を受注し緊密なトルコ等の国々から中央アジア・中東に拡販活動を行う

#### ●足許の取組状況

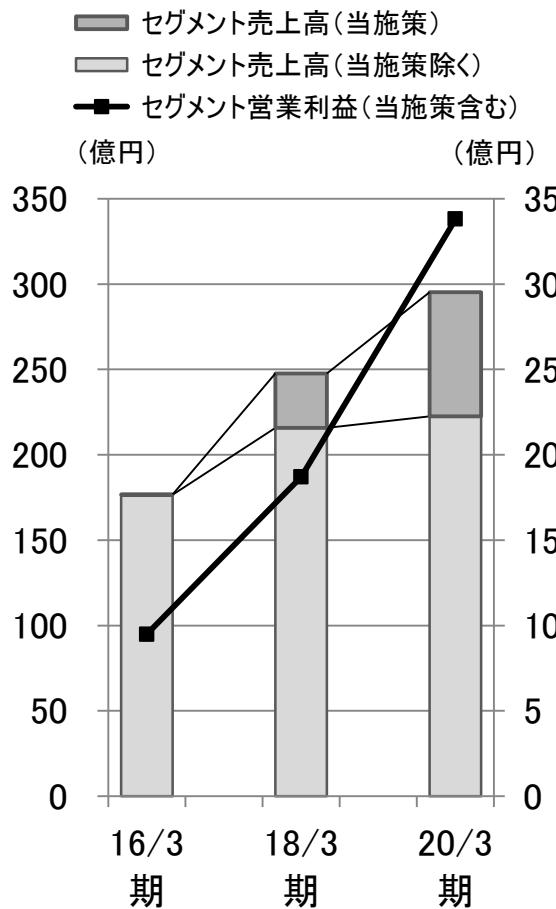
- ① トルコ
  - ・ イズミット大橋用橋梁ケーブル受注
- ② 中央アジア
  - ・ 大手商社と共同企業体結成、営業活動中
- ③ 中東
  - ・ サウジアラムコとベンダー契約・登録完了、テスト施工準備中
  - ・ サウジアラビアの現地有力社と代理店契約締結



## 3-5.開発製品セグメント～CFCC®の世界展開

「炭素繊維複合材ケーブル(Carbon Fiber Composite Cable=CFCC®)」の重点市場を架空送電線市場・土木用補強材市場として世界展開に注力。本計画期間中に新セグメント設立を目指す

### ●売上高・営業利益の推移



### ●新事業のコンセプト: CFCC

#### 1. スチール製ワイヤ製品の置換え

スチールよりも軽量・高強度である炭素繊維の利点を活かし、数多あるスチール製ワイヤ製品の置き換えを図る  
(先ずは、電線、土木用補強材等から着手)

#### 2. 北米での標準化(世界標準も視野に)

米国における社会資本建設・整備・運用に関する規格策定機関であるAASHTO (\*1) の認証取得手続が進捗中。CFCC®のパイオニアとして、米国標準化を契機に、先行者利益を享受する  
(米国標準を世界的なデファクトスタンダードとすることも視野に)

\*1)AASHTO (American Association of State Highway and Transportation Officials)

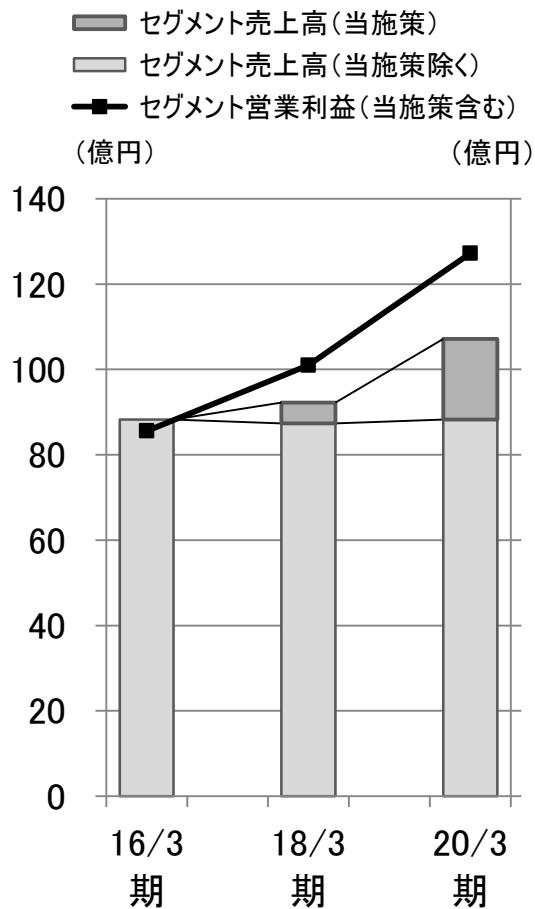
### ●送電線向けCFCC®の競争優位性～当社独自の撲り線技術

	ACFR(CFCC®の芯)	ACCC(棒状CFRPの芯)
運搬性	柔軟性に優れ運搬容易	柔軟性に劣り運搬難
施工性	金具・工具は汎用品	金具・工具は特殊仕様
太径生産	製品供給可能	製造・運搬困難

### 3-6. その他セグメント～子会社 日本特殊合金による精密切削工具用素材の外販

長年のグループ内取引で培った粉末冶金技術を生かし、精密切削工具用素材の外販を強化。海外展開も視野に今後5年間で当子会社の売上高を倍増させ、「粉末冶金セグメント」の新設を目指す

#### ●売上高・営業利益の推移



#### ●当施策のコンセプト: Speed

##### 1. 素材供給への特化

大手超硬メーカーと比肩し得る「材料配合」、「焼結温度管理」、「穿孔技術」等の技術力を生かすために、高速精密切削工具用の素材に特化する

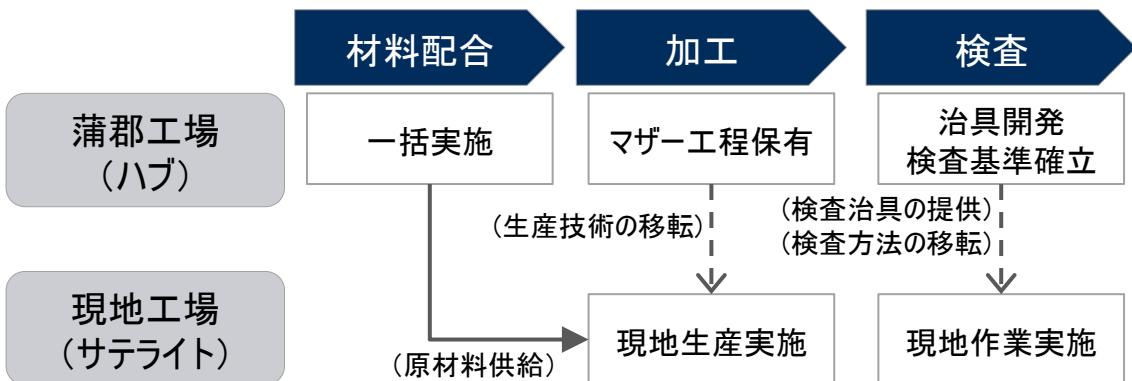
##### 2. 小口需要の受け皿

独立系素材メーカーとして、大手超硬メーカー目線ではニッチだが、当社目線では十分な数量が見込める製品を集中受託し、コストメリットを確保する

##### 3. 「ハブ & サテライト」による技術のブラックボックス化

マザーワーク場にて原材料供給と品質管理をコントロールし、需要地に立地するサテライト工場では技術がブラックボックス化される生産体制を構築する

#### ●ハブアンドサテライトによるブラックボックス化の概念図



1. はじめに

2. 旧中期経営計画の振り返り

3. 成長に向けた施策

4. 数値目標と資本政策

5. 総括

## 4-1. 売上・利益の目標

金額単位: 億円

	15/3期 (実績)	16/3期 (中計初年度)		18/3期 (中計3年目)		20/3期 (中計最終年度)	
			15/3期比		15/3期比		15/3期比
売上高	733	735	+2	815	+82	900	+176
海外比率	20% (※13%)	14%	▲6% (+1%)	20%	+0% (+7%)	25%	+5% (+12%)
営業利益	39	42	+3	54	+15	78	+39
EBITDA	59	63	+4	79	+20	107	+48

- 前述の施策を着実に実行することで、売上高は900億円まで伸長
- 成長の源泉は海外。海外売上高比率を15/3期:13%⇒20/3期:25%まで上昇させる  
(※15/3期実績は海外の大型橋梁案件を含んでおり、一過性の数値である点に留意)
- 成長の下支えは国内。本計画期間中の市場環境は五輪特需等もあり堅調推移と想定しており、  
增收要因を確実に捕捉する
- 最終年度には、営業利益を倍増(15/3期比)させ、EBITDAの100億円超えを目指す

## 4-2.自己資本比率とROE、D/Eレシオ、配当政策

金額単位:億円

	15/3期 (実績)	16/3期 (中計初年度)		18/3期 (中計3年目)		20/3期 (中計最終年度)	
			15/3期比		15/3期比		15/3期比
自己資本比率	23%	26%	+3%	28%	+5%	35%	+12%
ROE	18%	12%	×6%	11%	×7%	14%	×4%
D/Eレシオ	1.5	1.1	○0.4	1.0	○0.5	0.6	○0.9
配当目標	無配	4円/株(復配)		株主還元の拡大		株主還元の拡大	

- 期間利益を着実に積上げ、計画最終年度(20/3期)の自己資本比率は35.0%まで回復する見通し(※5月22日付発行登録に基づき40億円の増資を織込む)
- ROEは対15/3期比較では低下(※増資により一旦下落も18/3期頃を底に漸次改善)
- D/Eレシオは1.0以下へ(※毀損した純資産の回復と有利子負債圧縮に最優先で注力)
- 初年度に復配、以降は継続的安定配当をベースに、株主還元の拡大を目指す

## 4-3.A種種類株式の取得と適切な株主還元の実施

優先配当負担の軽減、及び、各種類株式が普通株式へ転換された場合における希薄化を抑制することを目的として、15/3期の期間収益等を裏付けとしたA種種類株式の取得を決議いたしました

### 種類株取得の背景

#### 1. 財務体質の改善

15/3期の自己資本比率が23%になる等、財務体質の改善が図れています

#### 2. 業績下振れリスクの低下

経営危機の主因であったSCセグメントの黒字化に一定の目途がつき、企業グループとして毎期安定した利益計上と配当ができる蓋然性が高まっていると判断いたしました

### 目的①)普通株の希薄化懸念の払しょく

- 各種類株は普通株への転換が可能であり、将来的に希薄化に繋がる可能性があります
- A種種類株式について「自己株式の取得・消却」を行うことで、種類株主が転換権を行使することなく、種類株式を処理いたします

### 目的②)優先配当の負担軽減

- A種種類株主は、普通株主に優先して年4.5%～5.5%の優先配当を受け取ることができます
- 当社の財務体質が改善したことから、この優先配当の負担を軽減することを優先いたしました

## 4-4. 自己株式の処分と調達資金の使途

当社グループは今後5年間で累計178億円の設備投資を予定しており、特に1～2年目に資金需要が集中する見通し。これに備える観点から、6月5日に自己株式の処分を決議いたしました

### ●自己株式処分の概要

募集有価証券の種類	当社普通株式(自己株式)
募集株式数	15,220,000株
募集方法	一般募集
調達資金	手取概算額上限3,847百万円 (注)オーバーアロットメントによる売出し分を含む
調達資金の使途	設備投資資金、投融資資金、及び借入金の返済資金

### ●今回の調達資金の使途

会社名	設備投資計画の概要	金額
Tokyo Rope USA, Inc.	炭素繊維複合材ケーブル(CFCC®)製造設備	1,296百万円
東京製綱(土浦工場)	鋼索(ワイヤロープ)製造設備	208百万円
東京製綱(鋼索鋼線事業部)	システム更新投資	430百万円
日本特殊合金株	超硬工具用素材製造設備	399百万円

(残額については、金融機関からの借入金の返済資金の一部に充当する予定)

1. はじめに

2. 旧中期経営計画の振り返り

3. 成長に向けた施策

4. 数値目標と資本政策

5. 総括

# 総括～当社グループが目指す5年後の姿

## ●定性的目標

2020年以降の持続的成長にフォーカスし、この5年間でその礎を築くべく、「トータル・ケーブル・テクノロジーの追求」によって、グローバル市場での競争力強化を図り、より一層社会に貢献できる企業価値の高いエクセレントカンパニーとなることを目指す

## ●計画最終年度の定量目標(20/3期)

売上高	900億円以上	海外売上比率	25%以上 (例年13%の約2倍)
営業利益	78億円以上 (15/3期実績の倍)	EBITDA	100億円以上
ROE	14%以上 (財務体質改善との両立を目指す)	D/Eレシオ	0.6以下 (ROEの維持との両立を目指す)

## (参考)2020年以降のチャレンジ

- ① 売上高1000億円超へ
- ② JPX日経400の採用銘柄へ

本資料は当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的として作成されたものではありません。

本資料に記載された予測、予想、見込みその他の将来情報は、現時点で当社が把握可能な情報および一定の前提または仮定に基づくものであり、今後、経済情勢をはじめ、当社の業績に影響を与える様々な既知または未知のリスクによって、ここに述べられている見通しと実際の結果が、大きく異なる可能性があります。