「4本目の柱」を新たに立ち上げ、変化に強い事業ポートフォリオでESG経営を推進します。

「3本柱」による事業展開の強みを再認識

新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類に移行され、経済活動の正常化が進む中で、東邦チタニウムグループを取り巻く事業環境は、ウクライナ紛争にともなう地政学リスクの高まりや世界的なエネルギー価格・原材料価格の上昇など、先行き不透明な状況が続いています。しかし、変化の激しい事業環境の下、2022年度は、カントリーリスクの再評価や調達網の再構築など、当社グループがレジリエンスを発揮していくための基盤を点検する良い機会になったと捉えています。

世界でも数社しかないスポンジチタンの製造技術を有する金属チタン事業では、航空旅客数の回復にともない、航空機産業向けの販売量が堅調に推移しています。また、ウクライナ紛争を機に世界の二大航空機メーカーが、航空機用スポンジチタンでトップシェアを占めるロシアのVSMPO-AVISMA社からの購入を停止、または縮小する方針を示しました。この影響による代替需要が急増し、当社の茅ヶ崎、若松、サウジアラビアの3拠点はフル操業の体制を整えております。需給逼迫の状況下、輸入原材料、電力価格などの高騰によるコストの上昇分に対しては、販売価格への転嫁などでリカバリー対応を実施しており、収支改善に向けてユーザー各社へご理解をいただける状況になりつつあります。こうした状況を背景に、まずは2025年度までに国内生産拠点の設備を改良し、年間3千トン程度の能力増強を予定しています。航空機向けの需要は、今後も年率4%程度の成長が続くと見込んでおり、確実な投資回収を前提に、さらなる能力増強投資も検討しています。

一方、触媒事業と化学品事業の市場環境は、最大の消費国である中国の経済成長率鈍化により、足元では低迷しています。両事業ともに、中国経済の好不況に収益が左右される構造や、地政学リスクを考慮すると、戦略を再考すべき時期ではないかと捉えています。今後の高い成長が期待できるインドや他の東南アジア諸国へも目を向け、市場開拓に経営資源を投入するかの検討の機会が来たとも言えます。

過去3か年の中期経営計画（2020-2022年度）は、我々の想定をはるかに超える変化が連続して起きた期間でした。まず、コロナ禍で航空機需要が大幅に落ち込み、チタン事業の不振を招きました。しかしこの大幅な減販を、マスクなどの医療・衛生用品の需要増に対応した触媒事業と、パソコンなどの巣ごもり需要増に対応した化学品事業がカバーしました。続いて2022年には、今度はウクライナ紛争に端を発するチタン特需が、中国経済の低迷による触媒・化学品事業の不振をカバーしました。これらの結果、3か年累計の売上高と営業利益は計画値に対し、それぞれ実績値で売上高122%、営業利益155%となり、大幅な増収増益となりました。また、前中計で掲げた「5つの基本戦略」については、サウジアラビア合弁会社（ATTM）の早期収益化を除き、すべての課題をクリアできました。ATTMも年内にフル操業体制となり、収益面で貢献できる時期が近づいたと感じています。

このような結果を振り返ると、金属チタン・触媒・化学品の「3本柱」による事業展開が、当社にとって非常に重要であることを改めて実感します。いずれかの事業が苦境に直面すれば、別の事業が補うというグループ全体の財務安定性が担保されている状態は、この3本柱による経営が機能していることの証です。今後はコングロマリットプレミアム、つまり複数事業の協働によって得られるシナジー効果を高めながら、さらなる競争力とレジリエンスの向上につなげていくことがテーマになります。

2030年へ――「ありたい姿」を再構築

当社は2022年に、「ESG経営の推進」を基本方針に掲げました。当社ならではの事業特性を活かし社会課題を解決しながら、サステナブルな社会形成へ貢献する意志を全社で共有する

代表取締役社長
山尾康二

ことが、この方針を策定したねらいです。2023年8月に創立70周年を迎えたことを機に、より長期的な視点で企業経営と社会への貢献に取り組み、持続可能性を追求したいと考えています。

将来に向けてのマイルストーンとして、2020年に公表した長期ビジョン「2030年ありたい姿」をアップデートすることにしました。まず、2030年代の当社を担っていく若手・中堅社員を招集し、合宿などを行いながら、ありたい姿について自由に意見交換をしてもらったのです。その成果として、彼らが作成した「先進素材と技術を創出し、環境変化への柔軟性を持つ高収益企業となり、高度循環型社会の発展に貢献する」を、新たな「2030年ありたい姿」に定めました(→p.17)。加えて、基本方針「ESG経営の推進」については、グループ全体のベクトルを一つに束ね、一体感を醸成しながら推進を図るために、2030〜2040年をゴールとする定量・定性目標と施策を掲げました。

「E=環境」については、既存の生産品だけでなく、環境負荷の低減に配慮した新素材の開発や技術改良などを加速していきます。生産のプロセスでも、省資源・省エネルギーを追求したチタンの新たな製錬技術の開発や、CO_2フリー電力、カーボンニュートラルLNGなどの導入を進め、速やかな脱炭素経営の実現を目指します。

「S=社会」に関しても、社会への貢献度向上と、魅力ある職場を実現するため、施策に沿った活動を開始しています。働きやすさや生産性の向上、多様性と包摂性などに直結する新しい価値観を社内に普及させて、「人間に対する優しさを持つ企業」になることを目指す——私たちはこの目標を軸にして、社会への貢献を意識しながら諸施策を推し進め、より魅力のある職場づくりに邁進します。2023年6月には、代表的なESG指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に、当社として初めて選定されました。こうした評価をいただくことは、日々の現場を支える社員の自信や誇りにもつながっています。

2023-2025年度
中期経営計画の主な施策

「2030年ありたい姿」に向けて、当社では現状とのギャップを整理し、そのギャップを埋めるキャッチアップ戦略を立案しました。そして、このたび策定した「2023-2025年度 中期経営計画」は、この戦略達成に向けて、最初の3年間で実行するアクションプランと位置付けています(→p.19)。

新中期経営計画では、既存の3事業部の生産工程においてカーボンニュートラルを推進するとともに、顧客の事業にますます貢献できる機能と品質を作り込んでいきます。加えて、既に能力増強投資に着手した超微粉ニッケルをはじめ、スポンジチタンやポリプロピレンなど拡大が想定される市場に対し、供給責任を全うするために、タイミングを見極めて投資判断を下し、生産能力の拡充を図っていきます。

将来の経営環境においては、我々が過去に経験してきた以上に振れ幅の大きい変化や、不確定要素の出現を想定しておく必要があるでしょう。このような想定に基づいて、事業存続の可能性をより高めるべく、保有技術の発展・応用によって、事業品目の多角化をさらに推し進めたいと考えます。そしてこの中計期間中に、現在の「3本柱」に新しい柱をひとつ加え、新事業として確立する戦略を描いています。

事業セグメントごとの主要な施策にも触れておきます。まず金属チタン事業は、航空機向けを主因とする旺盛なチタン需要に対応するため、サウジアラビアのスポンジ生産合弁会社でフル操業に向けた生産量の引き上げを実施します。国内の若松工場と茅ヶ崎工場では、トータルで年間3千トン程度の生産能力増強を図ります。また、原料価格の高止まりや電力・燃料価格の高騰が続く中、これらを反映した適正な販売価格の実現に引き続き取り組んでいきます。航空機向けスポンジチタンで、2030年には世界シェアTOPになることを目指したいと考えています。

触媒事業については、中長期的には当社製品の主な用途分野であるポリプロピレンの需要拡大が見込まれますので、黒部・茅ヶ崎工場の生産技術改善などによる触媒生産の効率化と、設備投資による増産を進めていきます。あわせて将来的な販売拡大を見据え、次の能力増強計画の検討を開始します。そして2030年に、ポリプロピレン製造用触媒の世界販売シェアTOP3に入ることを目指します。

化学品事業は、主力製品である超微粉ニッケルの用途である積層セラミックコンデンサ(MLCC)向けの需要回復と、その後の拡大を見据えた施策を展開します。新中計期間の3か年は、MLCCが使用される通信機器・通信基地局向けと車載向けが、共に成長軌道に回帰すると見込んでいます。特に車載用途は、世界市場が電装化へのシフトを加速していることから、高い成長が期待できます。足元ではMLCCへの需要は年率7%程度の伸びが見込まれていますが、当社ではこの水準を上回る成長を志向しています。次世代通信や次世代EVに求められる技術的な要求に適う小型・大容量のMLCCに対応できるニッケル粉の供給体制を構築していきます。この目標に基づき若松工場では、第5工場の建設に着手しており、2025年度の完工を予定しています。こうした設備投資を通じて、今後3か年で現状の生産能力に対し20%程度の増強を行い、2030年にはニッケル粉の国内販売シェアでTOPになることを目指します。BCPの観点から生産拠点の分散化を図る必要もあるため、本中計期間中に第6工場の計画を具体化していきます。

以上の「3本柱」に加え、チタン多孔質体(WEBTi)などの事業化を目的とした「新素材事業部」を設け、2023〜2025年の中計期間中に「第4の柱」とするべく、組織的に基盤を固めていきます(→p.26)。チタン多孔質体とは、CO_2削減の手段として期待が高まる水素社会の構築に不可欠な水電解水素製造装置に用いられる素材です。これまでは当社の技術開発センターが中心となりチタン多孔質体のR&Dを推進し、顧客へのサンプル対応などを担ってきました。ところが近年は量産化への要望が相次いでいることから、営業機能・マネジメント機能を備えた新しい事業部組織を立ち上げ、運営を始めることにしました。水電解水素製造装置は、今後カーボンニュートラル先進地域であるヨーロッパを起点に市場が大きく拡大すると予想しています。「ありたい姿」のゴールである2030年には、チタン多孔質体のマーケットも500億円ほどの規模になるシナリオを描いており、このような想定を基に、2030年の新素材事業部の売上目標を100億円に設定しました。このほか、超微粉ニッケルや高純度酸化チタンなど、当社グループが保有する高度な粉体製造技術を用いて複数の新素材を2030年度までに事業化する構想を温めています。

中長期の成長と、リスク管理の
バランスを考慮した財務戦略

当社グループの業績は、言うまでもなく当該年度のマーケット環境に影響されます。また、顧客との間で取り決める販売価格などの契約内容と、直近の市況で生じたギャップにより、その影響がさらに大きくなる局面もあります。

航空機用スポンジチタンを例に説明しますと、顧客との間で締結している長期契約をベースに、当該年のチタン鉱石価格の変動、日本国内の電力単価の実績などを加味してコストの調整

	2020-2022年度 中期経営計画			2023-2025年度 中期経営計画			
	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	**2022年度 (実績)**	2023年度 (見込)	2024年度 (目標)	2025年度 (目標)	**2030年度 (目標)**
売上高	362億円	555億円	**804億円**	832億円	1,070億円	1,200億円	**1,700億円**
営業利益	31億円	52億円	**107億円**	46億円	100億円	130億円	**250億円**
ROS	△ 1.2%	9.3%	**13.1%**	5%	9%	11%	**15%以上**
ROE	△ 6.8%	8.1%	**15.0%**	5%	11%	13%	**10%以上**
D/Eレシオ	0.9	0.9	**0.8**	1.0	0.9	0.8	**1.0倍未満**

を行い、次年度の年間販売価格が決定します。つまり、製造コストが販売価格へ反映される時期が1年遅れとなるため、コストが上昇する局面では一時的に減益となり、反対に下降する局面では増益となります。

前述のとおり、直近では需給がタイト化し、電力単価も上昇していることから、2023年は長期契約で定められた範囲以上の値上げが実現しています。今後も、コストの変動を販売価格に反映しやすくするための交渉を重ねながら、事業別に定めている売上高経常利益率の達成を目指していく考えです。

2021年には、全社的なリスクマネジメントにも思い切ってメスを入れ、体制の強化を図ってきました。まず、ニッケル粉原料については、ニッケルLME価格の変動が当社の損益に最も大きな影響を及ぼすため、先物取引によるヘッジに取り組みました。2021年度の上昇局面に対し、先物取引を開始した2022年度は下降局面となりましたが、その時にヘッジ体制を確立したことで販売価格から原料代金を差し引いたマージン減を最小化できました。通貨に対しては、以前から先物取引によるヘッジを行っており、商品先物と組み合わせて今後も適正なマージンの確保に努めていきます。

また、借入金利については、財務の健全性（D/Eレシオ1.0未満）を維持しつつ、資金調達の時期や方法を含め、適時適切な判断に努めています。バランスシート上のリスク管理に関しても、売掛債権、棚卸資産、固定資産などの全ての資産を対象に、事業環境の変動による財務上のリスクを個別に定量化し、その総額が会社の解散価値である純資産総額の70%以下になるよう定量指標を設けてコントロールしています。

2030年の飛躍に向けては、4本目の柱である新素材事業への投資が必要になります。各事業部門に対する投資の規模は、事業ごとのROIC（投下資本利益率）をベースに判断していきます。資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、資本コストおよび資本収益性を的確に把握し、その改善を推進する事業運営を進めていきます。

株主還元については、従来の方針を継続し、配当性向を当期純利益の30%を目安に設定しています。なお、現時点でPBRが2倍以上、PERが40倍超という評価から、金属チタン事業、触媒事業、および化学品事業の成長性、新素材事業のポテンシャルなどに対する株主の皆様からの大きなご期待を感じています。今後も成長投資と株主還元の最適なバランスを意識し、企業価値の向上を促進するとともに、株主の皆様のご期待に沿えるよう努めていきます。

人材の能力と価値を最大限に活かせる仕組みづくりへ

東証プライム市場上場会社の中では、当社は従業員が1,000人規模と少数精鋭体制であり、一人ひとりの社員が成長の原動力となっています。国内の少子高齢化が今後いっそう進む前提に立ち、当社では新たな人材の獲得と従業員満足度の向上につながる働き方改革を推し進めています。

とはいえ、当社事業のコアであるチタン製錬の現場は、高温環境下での重労働も少なくありません。現場に従事する社員の皆さんには、大変にご苦労いただいています。高齢の社員も増えている中で、労働災害発生のリスクを低減すべく、自動化・機械化が可能な業務は、積極的にロボットや自動化機器への代替を進めています。ただし、デジタルに置き換えることが難しい熟練の技術・ノウハウの伝承にあたっては、やはり十分に時間をかけて「人から人へ」の教育を徹底する必要があると考えます。例えば、年齢とともに体力への不安が生じてきたベテラン社員については、現場から離れるのではなく、アドバイザーとして新たな役割を担っていただくことで、現場の技術や安全レベルを底上げする取り組みも行っています。

さらに、自動化・機械化の大きなメリットは、現場で取得したデジタルデータを蓄積し分析することにより、工場の稼働率向上、業務の効率化を図れる点です。社員の労働生産性を30%程度引き上げることを目指し、今年度より各現場から得られるデジタルデータを活用してDXへの取り組みも進めています。

従来の慣習とは異なるこうした新しい取り組みを加速していくためには、マインドの醸成のみならず、モチベーションを上げるための仕組みづくりも重要でしょう。既存の人材育成プログラムの運用に加え現場で働くメンバーには、改善意欲が高まるインパクトのあるインセンティブを付与する表彰制度の運用もスタートさせています。

このような足元の課題解決を迅速に進めつつ、2030年、さらにその先の将来を担う人材の育成を着実に進めることが不可欠です。2022年に策定したサクセッションプランに基づき、今年度からは幹部人材・中核人材の育成プログラムを実行に移しています。一方、中計の施策にも掲げている多様性と包摂性については、まだまだ課題が多いと認識しています。外国人・女性社員の管理職への登用を積極的に進めるほか、今後はデジタル人材や設備系のエンジニアをはじめ、特殊技能者の積極的な採用・登用も進めていきます。こうした人材が職場の意思決定に加わると、周囲のメンバーの意識が変わるきっかけになり、組織全体の活性化効果も見込めるでしょう。一人ひとりが意識を変えて、「男性社会」「年功序列」などの旧態依然としたメーカーにありがちなネガティブな慣習を潔く手放し、何よりもイノベーションの加速を重視した、軽やかで実効的な人材活用を進めていきたいと思います。

ステークホルダーの皆様に価値を届けられる企業に成長する

今回の中計では、経営の基盤である「G＝企業統治」、コンプライアンス、リスクマネジメントを強化するための施策も打ち出しました。開示要求への適切な対応をはじめ、各施策に沿った推進・運用体制を、この3か年で固めていきます。

当社の資本関係におけるもっとも大きな特徴は、ENEOSグループとの親子上場です。この点については少数株主保護の観点から、独立社外取締役全員で構成する「グループ会社間利益相反監督委員会」を定期的に開催し、親会社グループとの取引の中身についてチェックを行っています。また、将来的に懸念されるリスクや人的資本の開示義務化を踏まえて、社外取締役の皆様にはリスクマネジメント会議や各種の社内会議に可能な限り出席していただいており、適切な助言をいただいております。その成果として、リスク管理やコンプライアンス点検の視点でより実質的な議論を重ねるなど、取締役会の議論が明らかに活性化してきました。こうした透明性・実効性を意識したコーポレート・ガバナンスは、株主・投資家の皆様の利益を守ることにも直結すると考えており、さらなる高度化に向けて引き続き徹底を図りたいと思います。

今回、「2030年ありたい姿」をアップデートする際に、その実現に向けたキャッチフレーズを「Beyond Expectations 2030」と命名しました。これは、あらゆるステークホルダーの皆様の“期待を超える”という東邦チタニウムグループの決意を込めたものです。そして私たちは、「BE2030」について皆様にしっかりとご説明し、ご理解をいただきながら、さらに30年先の「100年企業」に向けて邁進する責務があると考えています。

これからの「100年企業」として私が思い描くのは、完全なカーボンニュートラル世界の確立に当社の技術が貢献し、変わりゆく世の中のニーズに対応しながらフレキシブルな変化を遂げている姿であり、多様な国籍の社員が家族とともに安心できる生活を送り、その上で新しい課題にチャレンジできる風土が根付いている企業体です。今後も企業価値の最大化を目指し、絶えずスピーディーに動き成果を出すことにこだわる経営を実践していきたいと思います。変化し続ける東邦チタニウムグループに、これからもご期待ください。