



事業活動を通じて  
重要な社会課題と向き合い  
持続可能な企業価値の向上を目指す

代表取締役社長

山尾 康二

01 — 事業環境に対する認識  
激変する社会のなかで  
強靱なサプライチェーンの構築が急務

2023年度を振り返るにあたり、はじめに世界情勢および国内情勢について私の考えを述べ、それが当社グループにどのような影響を及ぼすかをご説明します。世界情勢については、第二次世界大戦後の国際体制・秩序の崩壊が進むなか、今後さらに大きく変化していくことが想定されます。この変化の主な要因は、国と国、人と人との貧富の格差の拡大によるもので、これは経済の変化や人口の増加とともにより顕著になり、その不満が各国のナショナリズムの復活に結びついていると考えられます。また、これまで先進国と称されたグローバルノースと、新興国などのグローバルサウスの2つのグループの対峙や、ロシア、中国、北朝鮮のグループと、NATO、日米韓同盟のグループの対峙などが世界情勢の変化に拍車をかけています。このような状況下で貿易構造が変化し、自国やグループ各国が自らの経済を優先する動きに伴い、これまで以上に排他的経済が助長される傾向にあると推察しています。

国内を見れば、少子高齢化の動きは加速し人口減少や高齢化の進行により、市場はさらに縮小するリスクが高まっています。私たちの事業は、こうした国内外の情勢変化に対応するために、サプライチェーンの大胆な発想の転換が求められています。各事業の主要原料の大半は輸入に頼っており、ナショナリズムの激化に伴う資源国有化リスクや戦争によるサプライチェーン分断リスクに対し、可能な限り調達先の多様化が必要となります。また、そのための資源開発事業にも重要性を感じています。そして、これまで以上に海外生産、海外販売の比率を高めなければ、世界的な競争環境の変化に太刀打ちできないと考えています。私たちの祖業でありコア事業である金属チタン事業は、コロナ禍の収束により航空産業分野が上向きに転じたことに加え、ウクライナ侵攻によるロシアのサプライチェーンの分断を背景に活性化したと認識しています。しかしながら、これらの状況が元の状態に戻っ

た時の対処法、いわばリスクマネジメントについてはしっかりと検討する必要があり、これが今後の大きな課題だと認識しています。

02 — 2023年度における成果と課題  
現中期経営計画は2030年への  
ファーストステップ  
ありたい姿の実現と利益拡大に向けた  
取り組みがスタート

私たちは、現在、2030年のありたい姿の実現に向けた取り組みを推進しており、売上高1,700億円、経常利益250億円、売上高経常利益率15%以上という目標を掲げています。

「Beyond Expectations 2030」をスローガンとして、2030年度の目標に向けて2023年度から3か年の中期経営計画を策定し、各年度の計画値を目標に戦略を展開しているところです。

計画初年度の2023年度においては、金属チタン事業は、航空機向けスポンジチタン世界シェアNO.1に向けて、現在の活況な市況を捉える方向性を定め、国内の既存設備の能

中期経営計画との比較

(単位：億円)

	実績および見通し		中期経営計画		
	2023年度	2024年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	784	953	832	1,070	1,200
金属チタン事業	594	697	587	670	720
触媒事業	73	112	98	130	150
化学品事業	117	133	139	260	300
その他(新規事業)	-	11	8	10	30
営業利益	56	57	46	100	130
金属チタン事業	45	64	23	50	60
触媒事業	19	26	28	33	40
化学品事業	9	△14	11	29	35
その他(新規事業)	-	-	△1	2	10
全社費用	△17	△19	△15	△14	△15

力増強とともに、サウジアラビアプラントのフル操業体制を確立しました。今後もさらなる能力増強について検討を進めていきます。触媒事業と化学品事業は、2023年度から中国の経済減速の影響を受け、需要が一時的に低迷していますが、中長期的には成長が期待される事業領域だと認識しています。触媒事業は、茅ヶ崎工場内に第4工場を完成させ、化学品事業は、若松工場内に2025年度稼働予定の第5工場を建設中です。いずれも市況が回復すれば大きな戦力になると期待しています。また新素材事業では、グリーントランスフォーメーションの流れを受け、水素製造装置に採用されるチタン多孔質体 (WEBTi) の事業化に向けた準備が進んでいます。さらに、JX金属株とのコラボ事業で当社の塩化工程をコア技術とする半導体素材用の高純度塩化物についても、当社茅ヶ崎工場とJX金属株の工場の能力増強投資を決定しました。

このように2023年度は事業別設備投資の施策が順調に進みました。

一方、利益計画については、金属チタン事業は、予想以上の活況の継続に加え円安が追い風となり、計画以上の成果を上



げることができた一方、触媒事業と化学品事業は、中国の景気減速長期化の影響を受け、販売は低調に推移しました。これにより、2023年度の全社的な売上高・営業利益としては、計画に対し概ね合格点は取れましたが、課題が残る結果となりました。触媒事業と化学品事業は、市況回復に向けての拡販努力を積み重ね、今後さらなる業績改善を目指します。

また、全社としても2024、2025年度の中期計画目標の達成に向け、あらゆる施策を全力で実行していきます。

### 03 — 経営理念、長期ビジョンに対する思い 「ありたい姿」に近づくための努力が サステナブルな企業となるための第一歩

先に述べたとおり、世界的な経営環境の変化に対応していくためには、経営理念を基本に長期ビジョンである2030年のありたい姿に近づかなければ、サステナブルな会社として従業員の生活を守ることではできないと考えており、理念とビジョンにはこれまで以上に強い思いがあります。ビジョンは私たちの拠り所であり、これをターゲットに全社一丸となって取り組まなければなりません。2030年まであと6年という現在、その最初の3年間は“2023-2025中計”であり、この目標を達成しなければ2030年の姿がキャッチアップできません。

ありたい姿に向かっての意識は、当然頭のなかであり、中期経営計画の足元3年において、局面に応じた経営判断をくださなければなりません。その経営判断の根拠は、2030年のありたい姿に向かっているかどうかにかぎります。そして、従業員に対してビジョンの浸透をどのような形で進めていくかについては、全従業員に向けた年頭挨拶をはじめ、管理職層に対しては年2回のグループ経営会議や階層教育の場で、私の口から直接伝える機会を多く持つようになっています。また、各組織における事業課題検討の場での判断基準がビジョン実現に向けたものとなっているかをチェックするとともに、社内報でも特集記事を掲載し従業員のご家族にも理解を促す取り組みなどを進めています。

私が常々肝に銘じているのは、「生存競争に勝てなければ企業として存続できない」ということです。当社は2023年に創業70周年を迎えることができましたが、これは先人たちが苦難を乗り越え、生存競争を勝ち抜いてきた賜物であり、ここに至る道は決して平坦でないことは容易に想像できます。今後も、私たちを取り巻く事業環境は予測不能な要素が多く、そのような環境のもとで生存競争を勝ち抜いていかなければなりません。社員が担当する業務には、これまでの経験、知識が通用しない場面も数多くあるでしょう。そのような場面に遭遇した時に決断や対応が遅くなれば、会社の受けるダメージが大きくなり、最悪のケースでは存続できなくなることも考えられます。そうした事態を避けるためには、日常で想定されるリスクに対して準備をしておく必要があります。そして、世界中で新たに起こる事象が当社の事業に関係するのではないかと、常にアンテナを張っておくことが重要です。このように変化に対し感覚を研ぎ澄ますことを意識すれば、周囲で起きる出来事に迅速に対応できるはずで、これこそがリスクマネジメントであり、私自身も含め、ぜひ、全社で実践していきたいと考えています。

### 04 — 培ってきた企業文化と人材 環境変化に対する柔軟性が重要 従業員のモチベーションに配慮しつつ 人材育成に注力

当社グループは、1953年創業以来、70年を超える歴史を積み重ねてきました。これまで事業に携わってこられた諸先輩方にあらためて感謝の意を表します。この歴史の背景には、創業以来茅ヶ崎(神奈川県茅ヶ崎市)という地域に根差した企業として、ステークホルダーの皆様へ真摯に向き合う真面目な企業文化と、それを実践してきた人材がいたからこそ今があると考えています。その後、創業の地である茅ヶ崎から飛躍し、2008年に北九州(福岡県北九州市)に、そして2016

年にサウジアラビアに大規模な拠点を設立しました。これは、地方都市を拠り所としてきた企業文化や、従業員のマインドの変化であるとともに、積極的な事業拡大への意識が低かった従業員においては大きな転機になったと、私は捉えています。

そして、これからの私たちを取り巻く世界情勢は、かつてない変革期を迎えることになると思われます。このような激しい変化のなかで生き残り、従業員の幸せを確保し続けるためには、真面目というだけでなく、より積極性を持った環境変化への対応力が高い社員の育成が必要です。そのため、これまで以上に従業員1人ひとりが、「面白い仕事でやりがいもあり、貴重な経験を得られた」と実感できる働き方、働き場所を提供しなければなりません。当社では2022年度より人事制度改革に着手しており、幹部による人材会議を設置し、従業員満足度調査、管理職360度評価によって、働き方の現状把握を実施しました。その結果に基づき、2023年度からは組織的にサクセッションプランを策定し、昇級昇格基準の見直しを図っています。加えて、従業員一人ひとりのエンゲージメントを向上させるために、会社負担で受講できるオンライン研修を開始し、2024年度からはキャリアチャレンジ、ポスティングシステムも導入しました。

また、昇級昇格基準の見直しを図ったことにより、これまで年功序列に近い評価による能力と資格のミスマッチをあらため、能力主義に基づいた若手社員、中途採用者に対する適正な評価システムを構築することができました。キャリアチャレンジとポスティングシステム導入後は、20名を超える社員が希望のポストへ異動しました。今後さらに人材確保が困難になると想定されるなか、従業員満足度の改善に取り組むことで離職率の低下を図るとともに、新たな人材採用のための広告掲載など、各製造拠点における知名度向上を目指し、広報活動を強化していきます。

## 05 ―― ESG経営の推進

### ESG経営こそが経営の基本

当社グループは、サステナブルな観点に基づいた経営判断基準を適用するESG経営を、経営の基本と捉えています。

当社グループは、「経営理念」に基づき、事業活動を通じて自社とステークホルダーの皆様を取り巻く重要な諸課題の解決に取り組むとともに、社会の持続的な発展に貢献し、長期的な企業価値の向上を目指すことを基本方針とし、これを当社グループの「ESG経営」と定義付けています。この方針を確実に推進するために、国際的なガイドラインであるGRI、SASBなどを参照し、社会的課題をマテリアリティ（重要課題）として定め、事業活動を通じた課題解決に取り組んでいます。

環境への対応については、最も大きな課題であるCO<sub>2</sub>削減において、2050年度のカーボンニュートラル達成に向けた活動を展開しています。2023年度は、2018年度比で18%削減の目標に対し、19%削減を達成しており、2024年度は目標22%削減を掲げ、活動を推進しています。また、環境に配慮した製品開発としては、金属チタンの新製錬法の研究開発に引き続き取り組むとともに、水素製造装置に採用されるWEBTiにおいては、既に開発ステージを終了し2025年度の量産化に向けた設備投資に着手しています。加えて、触媒事業では、欧州のREACH規制強化に対応するため、従来のポリプロピレン用触媒に使用してきた環境負荷対象物質を削減し、環境適合型触媒のさらなる高機能化を実現、商業化することで人体に優しいポリプロピレンの普及に取り組んでいます。

社会への貢献については、サプライチェーンにおける人権尊重としてホワイト物流の推進および責任ある鉱物調達などに取り組んでいます。地域貢献については、2大生産拠点の所在地である神奈川県茅ヶ崎市と福岡県北九州市において、サッカー、音楽の両面で、当社自慢のサッカー部が主催する少年サッカー大会開催や元プロサッカーチーム、地域オーケ

ストラへの支援活動を実施しています。また、より良い働き方の要となる魅力ある職場作りについては、安全対策で本質安全化投資を進めるとともに、健康促進については体力診断やガン検診の拡大、受診率の向上に努めています。さらに、多様性、包摂性を確保するための障害者雇用、女性の採用や働きやすさ確保のための年休制度の整備、男性の育児休業取得率向上を積極的に推進しています。

ガバナンスについては、経営基盤の強化を図るため、経営の根幹であるコンプライアンス違反ゼロを目指した教育を徹底し、定期的な調査とフォローを実施しています。また、経営そのものであるリスクマネジメント活動を全社的に展開し、リスク規模を定量化することで、優先順位をつけて対策を講じています。さらに、業務執行の監督機能を有する取締役会の実効性を高めるために、社外取締役の比率を50%に引き上げ、執行状況のモニタリング機能を向上させました。

社外取締役が取締役会において、より多くの判断材料を確保できるよう、執行役員会や各委員会への陪席、工場視察のほか幹部へのヒアリングなどを行い、当社グループの事業内容をより把握していただける取り組みを行っています。

私たちは、今後も業績、業務全般においてコーポレートガバナンス・コードに則り、サステナビリティ情報開示を積極的に進めていきます。

## 06 ―― ステークホルダーの皆様へ

### 主要3事業を持続的成長に導き サステナブルな成長を遂げる企業を目指す

ここで、私たちが取り組む企業価値向上に向けた活動をステークホルダーの皆様にお伝えしたいと思います。当社グループの金属チタン、触媒、化学品の3事業は、技術的にはチタン製錬から派生していますが、業界がそれぞれ異なっており、マーケットの重複がほとんどありません。金属チタン事業のポリウムゾーンは航空機向け、触媒は一般消費材向け、化学品は積層セラミックコンデンサ (MLCC) に代表される

高機能電子部品向けとなっており、きれいにすみ分けができています。株式市場における当社グループの企業価値評価基準は、金属チタン事業の動向が中心で、いわばチタン専門メーカーに近い見方をされており、触媒事業と化学品事業の動向に関するウェイトは小さいと感じています。しかしながら、この数年を振り返ってみると、各事業のマーケット動向の変動が大きく、特に主力である金属チタン事業は2020年からのパンデミックの影響を受け、航空産業が大きく落ち込みました。その一方で、パンデミックへの対応として医療用需要や巣ごもり需要が急激に増加したことにより、触媒事業、化学品事業が大きく伸長し、金属チタン事業の不調を補う結果となりました。さらにその後、パンデミックの収束に伴い医療用、巣ごもり需要が低下したことに加え、徹底したパンデミック対策の影響で中国経済の状況悪化が続いたことにより、触媒事業、化学品事業が不調に陥りました。逆に、人流が回復したことに伴い航空産業が復活、さらに2022年2月のロシアのウクライナ侵攻によるサプライチェーンの急激な変化が重なり、金属チタン事業が当社グループの業績をリカバリーすることとなったのです。

このように、私たちは金属チタン事業の一本足打法から脱却し、3本柱の事業運営により全社的に安定した成長を実績



として残せるようになりました。足元の当社グループのビジネスをコングロマリット・ディスカウントという人もいますが、私自身はコングロマリット・プレミアムとって良いと考えています。私たちは、金属チタン事業の拡大のみを重視するのではなく、3事業ともしっかりと成長させてまいります。具体的には、2030年ありたい姿を見据えて、積極的な設備投資などにより事業別にROIC（投下資本利益率）を上げていくことに取り組み、WACC（加重平均資本コスト）を上回るROICを実現させますので、投資家、株主の皆様にはそこをしっかりと見ていただきたいと思ひます。

	22年度実績	23年度実績	24年度見直し	
金属チタン	8.7%	4.6%	7.2%	
触媒	17.1%	8.6%	10.6%	
化学品	10.3%	3.2%	△3.8%	
ROIC (全社)	8.3%	3.9%	3.6%	
				WACC 6.7%
				25年度目標 7.0%以上
				30年度目標 10.0%以上

もちろん、3事業すべてが好調となる時期は長く続くとは限りません。その時々市場環境に応じた各事業の戦略を展開することで、グループとして安定成長を図っていく考えです。その戦略展開を評価していただきたいと考えています。私たちは、今後もこの事業方針、戦略を継承するとともに、プラスアルファである新規事業を軌道に乗せ、安定した、サステナブルな成長を遂げる企業を目指し、企業価値の向上に努めていく考えです。最後に、サプライチェーン関連の皆様には私たちの発展とともに安心してお付き合いいただけるよう全力を尽くします。そして、私たちの事業活動を支援していただいている地域の皆様には、今後も安全、環境への配慮を徹底することで、ともに成長し可能な限り皆様の期待を超える貢献を果たしていく考えです。今後も引き続きご理解、ご支援をお願い申し上げます。