

人材戦略／財務戦略



「2030年ありたい姿」の実現に向け
キャッチアップ戦略の支えとなるよう
人的資本、財務資本の充実に努めます

取締役・常務執行役員
ESG推進部・経営企画部・
総務人事部・調達部管掌

井ノ川 朗

人材戦略

人材に対する基本的な考え方と 運用について教えてください

当社グループにとって、人材は事業の成長と競争力を支える源泉です。それゆえ、人材の育成・マネジメントを経営の重要テーマとして捉え、取り組んでいます。社会の持続的発展と当社グループの長期的な企業価値向上を見据えて特定したマテリアリティ(重要課題)のなかでも「魅力ある職場の実現」を掲げ、取り組んでいます。目指すのは、既成概念に捉われず「挑戦し続ける風土」の醸成です。人的資本の強化・拡充に向けては、「職場の労働安全衛生改善」「多様性と包摂性」「働きやすい職場環境の整備」「人材育成」「人材採用」などのテーマに取り組んでいます。

2023年10月に設置した「人材会議」は、全社的な観点・経営視点から人材領域について議論する機関です。社長を議長として、本部長、事業部長その他の社長指名役員が出席します。

原則年2回の開催としていますが、2023年度は、新たな施策の検討・確認などのため、7回の会議を開催しました。

人的資本の充実にに向けた具体的施策の ポイントをお聞かせください

人材会議では、人的資本の拡充に向けた課題や人事制度・運用のあり方などについて議論をしています。そのなかで、各部門が必要な人材を社内で公募するポスティングシステムや、社員自身が手を挙げ、希望の部署に異動するキャリアチャレンジ制度など、新しい試みも導入し、運用を開始しています。

また、社会全体で人材の流動化が進むなかで、優秀な人材を確保するためには、職場自体を魅力的なものにしていく必要があります。そのため、毎年従業員満足度調査を行い、現状と改善を要する点を把握した上で、昇給を含めた処遇の改善や、適切な人事評価を行うために評価者向けの研修を実施するなど、社員エンゲージメントを向上させるための取り組みを進めています。

また、中計・予算上の必要人員を確保できていない部門については、新卒採用に加え、キャリア採用のための募集を積極的に行い、必要人員確保に努めています。「2030年ありたい姿」の実現を、人的資本の充実により支えていくため、今後も状況を見ながらさまざまな取り組みを行っていききたいと考えています。

財務戦略

事業ポートフォリオの強化に向けた 考え方について教えてください

当社グループの祖業であり、今なお当社の中核である金属チタン事業は、中長期的な市場の拡大が見込めるものの、市況の影響を受けやすいという側面を持ちます。その意味で、資本コストを上回る利益を安定的に実現できる事業ポートフォリオの構築は、当社グループにとって常に重要な課題です。触媒事業や化学品事業は、チタン製錬過程で得られる中間原料や技術を応用した事業であり、今後の成長も期待できますので、これらの事業を伸ばすことで利益の拡大と安定化を図っていききたいと考えています。また、新素材事業として現在事業化を進めているチタン多孔質体(WEBTi)については、市場の立ち上がりを捉えてタイムリーに設備投資を行って供給体制を整えることで、4本目の収益の柱に育てていきたいと考えています。

中期経営計画(中計)で掲げる 定量目標の進捗について教えてください

2023年度は、金属チタン事業については、旺盛な航空機向け需要に支えられて売上高は伸長したものの、前年度に寄与したコスト上昇前の製品在庫販売による利益押し上げ効果がなくなったことなどにより対前年度減益となりました。触媒事業、化学品事業は、中国経済停滞長期化等の厳しい市場環境を受けて対前年度減収減益となりました。ただし、為替の円安もあり、2023年度の全社の営業利益は、2023-2025年度中計における計画値を上回る結果となりました。足元、金属チタン事業は比較的堅調に推移していますが、触媒事業、化学品事業は、販売の本格的回復にはもう少し時間がかかる見通しであり、2024年度営業利益は、中計の目標値を下回る見込みです。

企業価値の向上に向けて どのような策を講じますか?

素材メーカーである当社は、金属チタン事業をはじめ多くの部門において、設備や棚卸資産などの資産が大きくなりがちであり、資本効率を高めていくことが重要な課題となります。CAPMで試算したWACC(加重平均資本コスト)の推計値6.7%に対し、直近では2022年度の全社ROIC(投下資本利益率)が8.3%、2023年度が3.9%と、安定的に資本コストを上回る収益を実現できていません。そのため、ROICを管理指標として、利益の拡大、利益率の向上とともに、資産活用の効率化に取り組んでいます。利益の拡大、利益率の向上については、各部門における販売拡大や価格水準適正化、コスト削減に向けた継続的な取り組みを中心に進めています。一方、資産活用の効率化については、各部門だけでなく全社の管理部門も積極的に関与する形で、棚卸資産の抑制・削減や、設備投資の厳選・効率的実行を図るべく、資産管理や設備投資案件の審査およびフォローアップに関わる運用の改善を図っています。同時に、将来の成長のために必要な投資については、リスクと収益見通しを慎重に見極めながらタイムリーに実行することとしており、直近では、茅ヶ崎工場における触媒の能力増強投資、若松工場におけるニッケル粉第5工場の建設、金属チタン事業における3,000t/年のスポンジチタン生産能力増強、WEBTi量産工場の建設などの投資を決定・実行しています。これらの投資に必要な資金については、財務規律を意識しながら、自己資金と金融機関からの借入れにより賅っています。

株主還元については、配当性向30%を目安として業績に応じた配当を行うことを基本に、その時どきの設備投資等の資金需要や財政状態も踏まえて決定しています。