

事業の「質」を高めるために、 「人財」を育て、 事業ポートフォリオを強化する

代表取締役社長

山 尾 康 二



01 ―― 東邦チタニウムの企業文化と強み

チャレンジする企業文化を大切にし、 長期ビジョンの達成に向けて集団の レベルアップを急ぐ

東邦チタニウムグループは、1953年の創業以来72年の歴史を持つ素材メーカーです。

創業当初は神奈川県茅ヶ崎市に拠点を構え、スポンジチタンの製造を開始し、金属チタン事業の拡大に力を注ぎました。地方企業の1つに過ぎなかった当社グループは、この20年ほどで事業領域を拡大し、現在では国内外に拠点を持つグローバル企業へ成長しました。従業員の意識にも大きな変化が見られ、チャレンジ精神にあふれる活力ある企業文化が根付きつつあります。

現在は、チタン製錬の過程で培った技術や原料の可能性を活かし、触媒事業・化学品事業を立ち上げ、祖業の金属チタン事業と合わせて3事業を展開しています。

複数の事業を展開することにより、急速に変化する事業環境下においても、各事業が相互に補完し合うことで、安定的な収益基盤の構築が実現されています。

2021年度には、コロナ禍での航空機需要の激減による金属チタン事業の不振を、好調な触媒事業と化学品事業でカバーすることが出来ました。これら2事業の好調を支えたのは、マスクなどの医療・衛生関連品や、巣ごもりによるパソコンや電化製品の需要増でした。

2023年度には、コロナ禍の終息に伴い、触媒事業および化学品事業において不振が見られましたが、航空機需要の回復により金属チタン事業が好調に推移し、収益面での落ち込みを補う結果となりました。このような、いわば「コングロマリット・プレミアム」効果をもたらす事業ポートフォリオもまた、チャレンジする企業文化の賜物であると思います。また、チャレンジする企業文化は、新たな価値創造に向けた研究開発の面でも機能しています。経営においては、短期的な利益を獲得しながら、将来の成長も見据えるバランスが求められますが、当社グループは、仮に目先の事業環境が激変したとしても、将来に向けた研究開発に対しては、一定の経営資源を投資していく方針です。さらに、コングロマリット・プレミアムを高めていくためには、新たな収益の柱を築くことが不可欠であり、その実現には、継続的な研究開発投資が欠かせないと考えています。

日々の経営においては、「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」という目標を掲げ、「2030年ありたい姿」を

長期ビジョンと捉え、様々な施策を推進しています。このビジョンの実現には、戦略の着実な推進が不可欠であり、まずは「集団」としてのレベルアップが急務です。必要な施策を実行に移すためには、役員から現場の従業員まで、全社的な能力の底上げが重要と認識しています。

02 ―― 足元の事業環境と1年の成果

中国経済の停滞影響への対応に追われた1年

当社グループにおいては、輸出が売上高の過半を占めていることから、世界的な動向から目を離すことはできません。足元の国際情勢に目を向けると、ナショナリズムの復権、ロシア・ウクライナ紛争、中東情勢の変化など、経済・安全保障の両面においてブロック化の動きが一層強まっているように見受けられます。

米国の通商政策はもちろん注視が必要ですが、現時点では、主力のチタン製品に対する深刻な影響は想定していません。触媒製品については、影響を受ける可能性はありますが、コスト上昇による価格転嫁はすでに進んでいることもあり、全社の収益に及ぼす直接的な影響は限定的であると見込んでいます。

中東での紛争については、当社グループがサウジアラビアに合併会社を有していることから、金属チタン事業における重要なリスクの一つとして認識しており、継続して注視しています。国内における事業環境の変化は、やはり人口の減少による労働人口の減少です。この影響は、すでに操業要員の確保や、資材・建材における調達コストなどに支障が生じています。操業要員の確保は特に深刻な課題で、タイムリーな対応が困難な状況が続いており、継続的かつ戦略的な対策が急務となっています。

2024年度の事業環境を振り返ると、最も頭を悩ませたのが、中国経済と中国メーカーの動向であり、見過ごすことのできないキーワードでした。

金属チタン事業においては、航空機向け分野で米国の大手航空機メーカーにおけるストライキや品質トラブルなどの影響を受けたものの、輸出向けスポンジチタンの需要は堅調に推移しました。事業全体でも前期比増収増益は確保できました。一方、一般産業用途向けでは中国メーカーによる過剰生産の影響を受け、前期を下回ることとなりました。過剰生産の背景にあるのは、中国国内での景気低迷と需要の不振です。

触媒事業においても、中国メーカーの過剰生産に悩まされました。中国国内の需要の低迷を背景に、価格競争力のある中国製ポリプロピレンが周辺諸国へ流通した結果、当社顧客

の販売量は伸び悩みました。一方で、その他の地域では顧客に回復の兆しが見えたため、事業全体では前期比増収増益は確保できましたが、課題が残る1年となりました。

化学品事業については、主力製品である超微粉ニッケルの需要は前期を上回りました。当該製品の主要用途である積層セラミックコンデンサ(MLCC)は、中国経済の停滞などの影響により需要が頭打ちとなっていました。ただし、足元は回復の兆しが見え始めています。ただし、利益面では前期比減益となりました。これは、ニッケルの国際価格(LME(ロンドン金属取引所)価格)の下落等を受けた販売価格の低下や、過剰在庫解消のために超微粉ニッケルの各工場の操業を最大3か月に亘り停止し、生産調整を行なったことが主な要因です。

03—— 中期経営計画の進捗と今後の展望
中国の過剰生産が続くなかで、
「量より質」を重視した施策に転換する

足元ではさまざまな課題に直面していますが、主力3事業の製品需要については、中長期的には堅調に推移し、今後も増加していくと見込んでいます。一方で、事業経営においては強い危機感を持ち、継続的な改善に取り組む必要があると認識しています。

中国経済の低迷がもたらすさまざまな懸念に対しては、少しずつではありますが対応は進みつつあり、販売面でも回復の兆しが見え始めています。しかし、中国メーカーによる過剰生産は当面継続すると見られ、依然として楽観は許されない状況です。加えて、当社グループの製品と競合する中国製品との

マッチアップは、今後さらに顕在化することが予想されます。この競争に打ち勝つためには、「量より質」を重視する方針を明確に打ち出すことが不可欠です。

高付加価値製品の開発に、これまで以上に注力する必要があるほか、安価な汎用品や不採算品目の見直しを進め、徹底的に高付加価値品で勝負する事業推進体制の構築が最重要課題であると認識しています。強固な体制を築かなければ、中長期的な事業機会を確実に捉えることはできません。また、効率的な生産を実現するためには、より柔軟に対応できる体制の整備も重要な課題であると強く感じています。

当社グループは足元、「2030年ありたい姿」にキャッチアップするためのアクションプランとして「2023-2025年度中期経営計画」に取り組んでいます。計画策定時において想定した事業環境との乖離も大きく、定量目標の達成に向けては大きく苦戦を強いられています。掲げた目標については取り下げることなく、3年間の累計利益目標の達成率を高めていく考えです。

金属チタン事業については、引き続き堅調な需要が見込める航空機向けスポンジチタンの生産能力増強に力を注ぎます。一方で、中国メーカーによる強い攻勢に晒されている一般産業用途向けについては、生産は抑えつつも、全体の販売量は確保し高付加価値製品の比率を高めることにより、高収益な事業への転換を目指す考えです。加えて、親会社であるJX金属㈱に対しては、半導体向け高純度チタンの拡販を目指します。同社が半導体関連事業に注力するなか、当社グループとしては半導体ターゲット材のサプライチェーンで確固たる地位を確立できるよう、全力を尽くしてまいります。

生産面での課題としては、老朽化の進む茅ヶ崎工場の設備メンテナンスの強化があります。同工場では、設備トラブルによる操業損失が度々発生しており、設備の強化が喫緊の課題となっています。

触媒事業においても、低価格で提供される中国メーカーの攻勢に対する対抗策を講じます。具体的には、高品質なポリプロピレンを強く意識し、高機能触媒の新規拡販に加え、さらなる高いレベルの触媒開発に努めます。

化学品事業については、2025年度に完成した若松第5工場の稼働を追い風として、主力製品であるMLCC向け超微粉ニッケルのさらなる販売シェア拡大に努めます。このほか、次世代を見据えたハイエンド品の開発にも全力を注ぐ考えです。

さらに新素材事業では、親会社のJX金属㈱が、当社茅ヶ崎工場の敷地内に次世代半導体向け素材の生産設備を増強しました。同社と連携して事業拡大を図っていく考えです。また、グリーン水素製造装置へ活用が期待されるWEBTi®(チタン

多孔質体)については、2026年の量産開始を見据え、カーボンニュートラルに貢献すべくグローバルに販路を開拓していく考えです。

繰り返しになりますが、当社グループが今後も影響力を増す中国勢に対抗するためには、「量より質」を重視した戦略的な取り組みを推進していく必要があります。2026年度にスタートさせる次期中期経営計画(次期中計)においても、この点を重要なテーマにしたいと考えています。新素材事業部が進める新たな金属パウダーの開発は特に重要であり、主力3事業に続く次世代の成長ドライバーとなる可能性を秘めています。これもまた次期中計の重要なテーマとなり得るでしょう。

「量より質」への転換を図る戦略を踏まえると、戦略投資に対する考え方についても、今後は見直しを図る必要があります。現時点における当社グループの事業ポートフォリオにおいては、金属チタン事業と触媒事業の2事業が、比較的安定したキャッシュ・フローを創出する「キャッシュ・カウ事業」として位置付けられます。この2事業については、「量より質」の考え方のもと、今後も安定的なキャッシュ・フローの維持を図るために、必要な投資を継続していくことが重要です。その一方で、次世代における新たな収益の柱を構築するためには、創出したキャッシュ・フローを金属パウダーの開発など、将来を見据えた戦略投資に振り向ける必要があると考えています。次期中期経営計画では、こうした投資戦略の見直しを含め、成長戦略を、より明確に描きたいと考えています。

04—— ガバナンスの強化と「人財」力の発揮
ガバナンスの強化と「人財」力の最大化で、
変化の激しい時代を生き抜く

将来を見据えた事業強化に向けては、強固なガバナンス体制の維持が極めて重要です。これまで、取締役会の多様性向上に取り組んできましたが、2024年度からは独立社外取締役の比率を全体の半数まで引き上げました。こうした取り組みにより、多様な視点からの意見が活発に交わされるようになり、取締役会における議論の質も向上したと認識しています。

取締役会の機能強化により、結果として執行部門の業務推進を後押しする効果も感じられます。

長年の懸案であった東邦マテリアル㈱の事業撤退の決定や、将来を見据えたトーホーテック㈱の効率的な経営体制の構築についても、取締役会での深い議論を経て実現に至ったものと評価しています。

取締役会の機能強化に加え、内部統制およびリスクマネジ

メント体制の強化にも継続的に取り組んでおり、積極的な情報開示も推進しています。こうした取り組みにより、当社グループの組織力に対する外部からの信頼も着実に高まりつつあると感じています。

2025年3月、親会社であるJX金属㈱が東証プライム市場に上場を果たしました。いわゆる「親子上場」の形態となることから、一部の投資家の方々からは、その弊害に対する懸念の声も寄せられています。

経営面而言えば、当社グループとJX金属㈱の取引高は全体の約3%にとどまっており、親会社の意向が当社の経営に大きく影響を及ぼすことはありません。ただし、同社が事業ポートフォリオをどのように運営し、当社グループとの資本関係をどう位置づけるかについては、同社の経営判断に委ねられます。いずれにせよ、当社グループが構築してきた強固なガバナンス体制のもと、少数株主の利益が損なわれるような意思決定が行われることはないかと確信しています。

冒頭でも述べた通り、今後の成長の鍵を握るのは「集団」としてのレベルアップです。十分にトレーニングされた「人財」がいなければ、環境変化に柔軟に対応できる組織づくりは困難です。先行き不透明な時代においては、多様な経験や柔軟な発想を持つ「人財」が社内に多く存在することが、フレキシブルな組織対応を可能にします。

また、社会全体で人材の流動化が進むなか、雇用定着率の低下は企業にとって重要な課題です。当社グループにおいても、ここ数年、従業員一人ひとりのモチベーション向上および企業へのロイヤリティ醸成を目的とした施策を継続的に強化しています。工場勤務者への配慮を例に挙げると、茅ヶ崎工場以外の生産拠点においても、福利厚生の実施を目的とした各種イベントの開催を積極的に進めています。茅ヶ崎工場は創業期からグループの中核を担ってきたこともあり、他拠点との間に「意識の差」が根付き、組織の一体感に課題を残してきました。こうした無意識の格差は、工場勤務者にとって極めて重要な課題であると考え、これまで是正に向けて個々の改善を積み重ねてきました。その結果、例年実施している従業員満足度調査においては、満足度の向上が見られるようになりました。一方、組織運営面では、依然として縦割り構造の弊害が残っており、現時点では十分に満足できるレベルには至っていません。

今後の「人財」強化に向けて、当社グループでは2025年度より「人財SHINKAプロジェクト」を立ち上げました。SHINKAという言葉には、「進化」と「真価」の2つの意味が込められており、「人財」が最も力を発揮できるような人事施策の「ありたい



姿」を定義したうえで、現状とのギャップを埋めるための具体的な施策を順次展開していく方針です。

05——社会との共存共栄

環境貢献、社会貢献の継続が、 企業活動への信頼獲得につながる

環境課題の解決に貢献することは、グローバルに事業を展開する企業としての社会的責任であると同時に、多くの産業に素材を提供する当社グループにとっては、お取引先様の社会課題解決にもつながる重要な事業機会であると捉えています。

カーボンニュートラル社会の実現に向けては、現在進めている、いわゆる「Scope1」「Scope2」のCO₂排出量の削減に加え、排出量の大きい「Scope3」の削減を推進することが、今後の大きな課題と認識しています。また、カーボンニュートラル社会の実現に取り組む企業を支援することで、当社グループとしても事業機会の拡大を図っています。具体的には、先に述べたWEBTi®の量産体制整備や、リチウム資源のリサイクルへの貢献が見込まれるLLTO™(リチウムイオン伝導性セラミック)の開発を推進しています。こうした環境対応製品の開発を積極的に進めていくことにより、企業価値を向上させながら社会全体の環境負荷低減に貢献していく考えです。

また、当社グループは地域社会への貢献も重要な使命と捉え、積極的に取り組んでいます。具体的には、各地域での清掃活動、地域イベントへの協力、ボランティア活動の推進、サッカー部による学童サッカーの普及支援、さらには地域のプロスポーツチームやオーケストラへの協賛など、各生産拠点を中心に交流の場を設け支援活動を展開しています。これらの取り組みは、地域の皆さまへの「恩返し」の気持ちを形にしたものであり、同時に私たちの企業活動に対する理解と信頼を得ることが、長期的には当社グループの企業価値の向上につながると思っています。

06——ステークホルダーの皆様へ

資本効率の向上、企業価値の増大に向け、 質を重視した経営への転換を進める

当社グループの経営・事業に関わるさまざまなステークホルダーの皆様からの信頼を得るためには、安定した経営基盤と事業の持続的な成長が不可欠であると強く認識しています。そのため、当社グループは、すでにお示しした「コングロマリッ

ト・プレミアム」の発揮を目指し、多角的な事業展開による相乗効果とリスク分散を図りながら、企業価値の最大化に取り組んでまいります。

素材メーカーとして、特定の事業に過度に依存する経営は、技術革新などによる素材の代替リスクを踏まえると、大きな経営リスクを伴うと考えています。そのため、当社グループは事業ポートフォリオ経営を重視し、安定的な収益基盤の確保と将来成長への投資の両立を図っています。

具体的には、高品位・高純度のチタン製品を提供する金属チタン事業や、高性能触媒を提供する触媒事業を通じて、安定的なキャッシュ・フローの創出を図っています。その資源を、化学品事業部や新素材事業部、さらに技術戦略本部が開発を進める金属パウダーの事業化など、将来の成長領域へ積極的に投入していく姿を描いています。

もちろん、こうした戦略的な投資に資金を投入する一方で、従業員に対する待遇改善の継続や、株主への積極的な還元にも十分に配慮してまいります。株主への配当については、連結配当性向30～35%、または連結純資産額2%以上の配当額のいずれか高い方を採用する方針を掲げており、企業価値の向上とともに、株主の皆様への安定的かつ持続的な利益還元を目指しています。

企業価値の向上を図るうえで、各事業の資本効率を高めることも強く意識しています。そのため、ROIC(投下資本利益率)を重視した経営をさらに進化させていく考えです。2023年度と2024年度のROICは残念ながら低迷しました。主な要因は触媒事業と化学品事業の不振でしたが、金属チタン事業のROICも、決して満足のいくレベルではありません。今後は、触媒事業および化学品事業においては、不採算品目への対応を含めた収益性の改善に取り組むとともに、適正在庫の確保による在庫圧縮などを通じ、両事業の資本効率の向上を図ります。また金属チタン事業においては、メンテナンスコストが増大している茅ヶ崎工場の老朽化の対応を進めつつ、長期的には生産拠点全体のさらなる効率化に向けた方向付けをしなければならぬと考えています。

「量より質」を重視した事業への転換を進め、新たな事業の可能性を見据えて挑戦を続ける当社グループの取り組みに、是非期待を寄せてほしいと願っています。