事業戦略 —チタン事業—

生産革新と能力増強で、チタン事業の飛躍を実現する

取締役 常務執行役員
荒池　忠男



2025年度の総括

チタン事業では、民間航空機の需要増加を背景に、ボーイング社やエアバス社などの航空機メーカーで受注残が積み上がり、エンジンメーカーでもMRO需要が増加するなど、航空機サプライチェーン全体が成長軌道にあります。

一方で、航空機サプライチェーン内では必要な機器や部品を計画的に生産してきましたが、ボーイング社では品質問題や技術者不足、エアバス社ではエンジン供給の不足が続き、両社の航空機年産計画が達成できていません。そのため、機体用の機器や部品がサプライチェーン内に滞留し、在庫調整が行われた結果、当社の輸出向け売上高は微増にとどまりました。

また、一般産業用途向けを中心とする国内向け売上高も、需要の低迷や取引先及び最終需要者による在庫調整の継続により、大幅に減少しました。

これらの結果、チタン事業の売上高は404億円となり、前年同期比で10.6%減少しました。営業利益は、輸出向け価格フォーミュラによる販売価格の下落などの影響を受けて46億円となり、前年同期比48.1%と、大幅に減少しました。

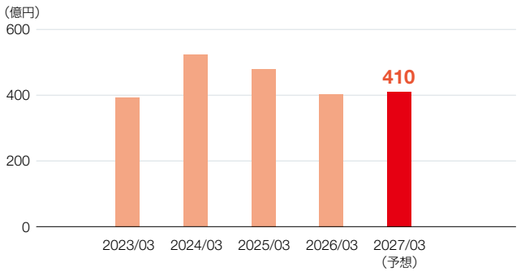
なお、2024年度に決定した年産40,000トンから50,000トンへの増強工事は、2027年度末の完工に向けて計画通りに進んでいます。

2026年度の主要施策と収益予想

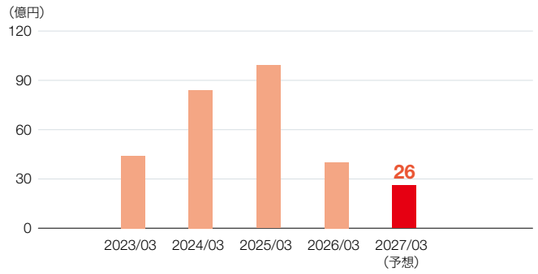
1 AIやビッグデータ等の有効利用による、生産性の向上、生産設備の効率運用
2 能力増強工事の2027年度末完工に向け、無事故、無災害での計画的推進
3 販売価格の適正化による収益基盤の強化

2026年度
チタン事業売上予想
410億円

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



※2025年度(2026年3月期)より四塩化チタン事業を高機能材料事業セグメントへ変更

中期経営計画「OTC 2030」を受けて

「OTC 2030」の計画において、当社の中核事業であるチタン事業は、2026年度から2028年度の「種まき期間」に以下の取組みを推進します。

- AIやビッグデータなどを活用した技術開発、生産性向上策の推進
- 全社の生産関連データを一元管理し分析可能にするスマートファクトリー化の推進
- 製造系基幹システムの再構築と業務プロセスの改革·改善
- 自動化や省エネルギー化などコスト合理化のさらなる推進

これらにより、高品質なスポンジチタン及びチタンインゴットを、より競争力のある価格で安定的に生産できる環境を整えます。

また、「特定重要物資」に指定された「航空機向けスポンジチタン」の生産能力増強工事は、国の支援を受け、2027年度末の完工に向けて計画通り進捗しています。

民間航空機市場は、一過性の生産調整下にあるものの、主要機体メーカーの受注残を背景に年率約6%の成長(CAGR)が見込まれています。航空機向けスポンジチタンの能力増強を具体的に進めているのは当社のみであり、溶解能力やビレット鍛造能力の増強を図っている需要家からの期待も高い状況です。

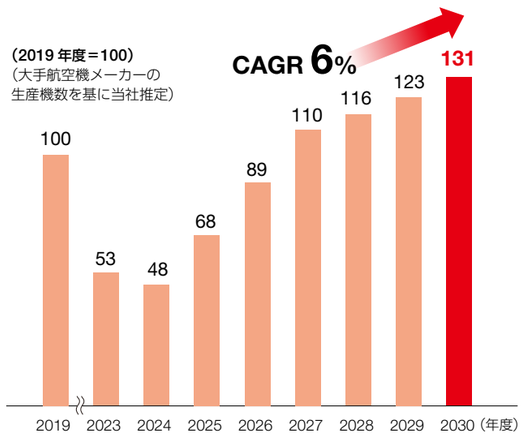
この期待に応え、当社製品をサプライチェーンにタイムリーかつ確実に供給するためには、新設工場で生産される製品を迅速に出荷し、戦力化することが不可欠です。そのため、工場建設と並行して顧客と製品認定取得の協議を繰り返し進め、概ね合意の段階に達しています。

さらに、顧客各社との次期長期契約では、適正なマージンを反映したフォーミュラ価格契約を締結し、能力増強にかかる投資回収のためにプレミアム価格の導入も検討しています。

これらの取組みを同時に進めることで、航空機業界の持続的成長に対応しつつ、当社チタン事業の収益力強化と安定化を図り、グローバルリーダーとしての地位を一層盤石なものにしていきます。

そして、2029年度から最終年度となる2030年度の「収穫期間」では、増強設備がもたらす収益を最大限に確保し、さらに合理化を継続します。同時にイノベーション開発を一層加速させ、航空機産業に依存する現状から脱却し、高収益の高機能材料事業や新規事業のポートフォリオ変革を目指します。これにより、各目標(KPI)の達成につなげる計画です。

民間航空機向け展伸材需要推移(2019年度比指数)



能力増強工事の進捗


地鎮祭の様子



事業戦略 ―高機能材料事業―



高純度技術を磨き、新たな収益の柱を育てる

取締役 執行役員
松岡　淳

2025年度の総括

高機能材料事業の2025年度の売上高は、65億円と前年度比微減でした。既存事業である半導体向け高純度チタンターゲット材の2024年度のスポット受注が剥落した影響が大きいですが、微減に踏みとどまったのは、同じく既存事業の四塩化チタンが、高まる積層セラミックコンデンサ(MLCC)需要に牽引され、前年比で大きく伸長したおかげでもあります。また、純チタン粉末TILOP®は、医療分野や半導体分野の需要に支えられ堅調に推移しました。このように、一つの製品や需要分野に依存することなく、売上収益の相互補完ができるのは、当社の高機能材料事業の収益基盤が強化されつつあることに他なりません。

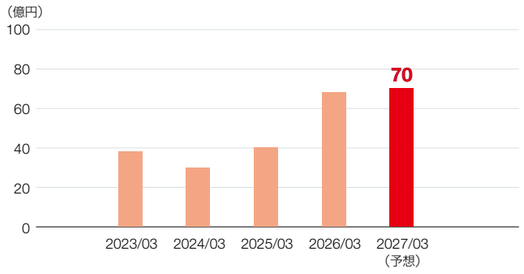
現在、育成事業として、航空機用途向けで顧客評価と認定手続きを進めているチタン合金粉末·合金TILOP®においては、海外顧客の認定手続きに進展が見られ、今後の量産出荷が待たれる段階です。リチウムイオン電池用SiO負極材においても、顧客評価が順調に進展しており、生産技術の課題も一つ一つ解決し、量産に向けた準備を進めている段階にあります。

2026年度の主要施策と収益予想

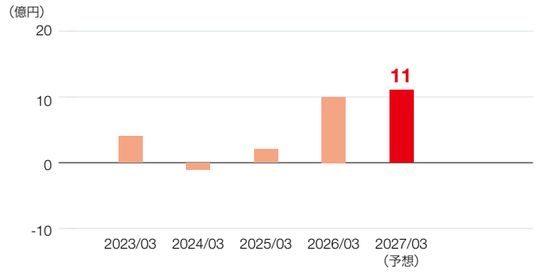
1 既存事業における半導体·電子材料分野での売上拡大に取り組み、安定収益基盤を確立
2 育成事業における顧客評価·認定を加速させ、早期事業化に向けた取組みを推進
3 新規事業におけるオープンイノベーションの推進

2026年度
高機能材料事業売上予想
70億円

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



※2025年度(2026年3月期)より四塩化チタン事業を高機能材料事業セグメントへ変更

中期経営計画「OTC 2030」を受けて

高機能材料事業は、全社で掲げる事業ポートフォリオの変革を担い、既存事業の事業規模拡大、育成事業の早期事業化を中期経営計画期間中に実現することにより、売上高150億円、営業利益45億円の達成を目標に掲げています。

既存事業における当社製品の強みとして、高純度チタンと四塩化チタンに共通するのは、不純物を低位に抑制する高純度技術です。AIデータセンターに代表される先端半導体や積層セラミックコンデンサ(MLCC)の製造プロセスにおいて、ますます素材に対する高純度ニーズが高まっています。当社は既に導入済みのEB溶解炉を活用した半導体ターゲット用途の低酸素高純度チタンの製造技術を確立しており、お客様の評価を進めています。また、四塩化チタンについても、精密蒸留技術によりお客様のニーズに合致した製品を安定供給し、そのパフォーマンスを高く評価いただいています。純チタンTILOP®は当社独自製法による低酸素技術と高い生産性が評価され、長年にわたり積層造形用途から水素製造装置用途に至るまで幅広い用途でご使用いただいています。これらの強みを武器に、今後も市場における当社製品の存在感を高めていくことが、中期経営計画の目標達成につながるものと考えています。

育成事業における当社製品の強みとして、チタン合金TILOP®では、タングステンなどの高融点介在物が入らない製法、スポンジ生産からの一貫したトレーサビリティ、低酸素技術が挙げられます。いずれも航空機·防衛用途の積層造形用粉末に求められる品質要素であり、当社製品は清浄度の高い粉末として、国内外の多くのお客様で製品評価が進められているところです。リチウムイオン電池用SiO負極材では、独自製法による高容量、高出力、長寿命という点が強みです。高出力でコンパクトな設計が求められる各種ドローンやeVTOLといった新しい用途への適用を期待しています。また、これらの製品以外にも新たな用途開拓に取り組んでいる案件もあり、早期事業化に向けて開発·営業リソースを集中投下していきます。

これら育成事業が、その特長を付加価値に変え、既存事業と共に全社の収益基盤を下支えすることが、昨年度新設した高機能事業部に課せられた命題です。当社の主力事業であるスポンジチタン事業を支える高収益事業として、高機能材料事業の重要性は今後ますます高まっていくでしょう。

半導体の未来を支える高純度チタン技術

半導体の製造において、シリコンウエハー上に薄膜を形成するスパッタリング工程があり、チタン製のターゲット材が使用されます。半導体の微細化·高性能化に伴い、ターゲット材には不純物の極めて少ない高純度チタンが求められ、当社は純度4N5 (99.995%)、5N (99.999%)の高純度チタンを製造しています。

従来、当社は真空アーク(以下、VAR)溶解により高純度チタンを製造し、お客様のニーズにあわせた製品を提供してきましたが、このたび電子ビーム(以下、EB)溶解設備を新たに導入しました。


電子ビーム(EB)溶解設備

EB溶解は真空中で電子ビームを金属に照射して溶解する方法です。高真空化で溶解することで、酸素含有量の低いチタンインゴットの製造が可能になり、酸素以外の揮発元素の含有量についても、従来より低くコントロールできるようになりました。また、製造に要する時間が短縮され、機動力も向上しました。

これまでVAR溶解で培ってきた技術·ノウハウを活用し、お客様のさらなる多様なニーズに対応するために、EB溶解炉で製造した高純度チタンを提供することで、これからのデジタル社会に貢献してまいります。

財務担当役員メッセージ



成長投資と資本効率向上を両立し、企業価値の最大化を目指す

取締役 専務執行役員
脇　治豊

2025年度の業績評価と財務課題

2025年度の売上高は対前年度比9.6%減の469億円、営業利益は45.2%減の55億円となりました。為替レート、合理化等によるコスト圧縮効果もあり、年度当初の業績予想からすると増益とはなっていますが、対前年度比では減収減益となりました。

これは、国内向けでは販売量の減少、輸出向けにおいては、契約における「価格フォーミュラ」に適用しているチタン鉱石のインデックス価格の下落による一時的なマージンの低下が主な要因です。加えて、人員増、インフレ影響、対前年度比で円高となったことによる為替影響もマイナス要因となりました。

財務面での経営課題としては、運転資金が増加していることが挙げられます。これは、販売量の増加に加え、戦略的な在庫積み増しを行ったことによるものですが、スポンジチタン能力増強投資による資金需要もあるので、それに備えて資本効率を改善していく必要があると考えています。

中期経営計画「OTC 2030」の財務戦略

まず財務戦略は、事業戦略と密接に連関させる必要があると考えています。「OTC 2030」においては、「事業戦略」、「サステナビリティ戦略」、「財務戦略」の3つの戦略を関連付け、循環させること（価値創造プロセス）により企業価値向上を実現し、すべてのステークホルダーの皆様に価値を還元することを目指しています。

今回、中期経営計画を2つの期間に分け、2026年度から2028年度を、持続的成長に向けた経営資源の投入、収益力強化に取り組む「種まき期間」と位置付け、2029年度以降を、その成果を業績に寄与させる「収穫期間」として位置付けています。

財務戦略においても、前半の「種まき期間」では、スポンジチタン能力増強投資の完遂、事業ポートフォリオの変革実現のための資金調達に万全を期してまいります。後半の「収穫期間」では、収穫・創出したキャッシュの配分・有効活用を検討してまいります。

「キャッシュアロケーション」については、「種まき期間」においても、スポンジチタン増産のための投資キャッシュアウトは大きくはなりますが、営業キャッシュフローはしっかりと稼いでいけると考えています。投資キャッシュフローも含めたフリーキャッシュフローでみても、能力増強投資のための資金需要が落ち着く2028年度以降は早期に改善を図ることができると考えております。そのためにも、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善などにより資本効率を着実に向上させてまいります。

2029年度以降の「収穫期間」では、2年間で、営業キャッシュフローを「種まき期間」の約2倍に増加させることを計画しております。

創出したキャッシュは、有利子負債の縮減に充てるとともに、株主還元の拡充について検討してまいる所存です。もちろん、事業ポートフォリオの変革も含め、将来の成長に向けた投資にも、積極的にリソースを投入してまいります。

当社は、「安定性に配慮しつつ25～35%の配当性向を目安とする」ことを、株主還元方針としております。

2029年度以降の「収穫期間」においては、ステークホルダーの皆様への還元もより一層充実させていただくことを考えておりますが、株主の皆様への還元の拡充も検討をしてまいります。

様々な選択肢がある中で、具体的に、どのような手法、どのような指標を用いて還元するか、につきましては、今後、検討を行う予定としております。

中期経営計画においては、「資本コストや株価を意識した経営」も重要な財務課題としてとらえております。

まず、現状について申しあげますと、2018年度～2025年度のPBR（株価純資産倍率）は平均で2.1倍となっており、市場から高い期待を頂いている状況と認識しておりますが、この間においても変動が大きく、長期的な安定性が課題であると考えております。

資本収益性の指標となるROEにつきましても、2022年度以降の平均ROEは、当社が推定する株主資本コストを上回っておりますが、足元はスポンジチタンの在庫調整局面にあるため低下しており、ROE、PBRとも長期安定性の実現が課題となっております。

このような現状分析を踏まえ、高水準のPBRを維持・上昇させるために、中期経営計画では、PBRの分解算式をベースに、まずは、「ROE／ROIC（投下資本利益率）の改善」に取り組むとともに、改善した収益力を株価に反映させるためにも、「株主資本コストの低減」、「期待成長率の向上」の3つの改善アプローチに取り組んでまいります。

PBRの分解算式

$$PBR = \frac{ROE}{\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率}}$$

「ROE／ROICの改善」につきましては、能力増強投資の販売価格への反映、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮、コスト合理化などにより収益力を高めてまいります。

また、「株主資本コストの低減」のために、ESGマテリアリティの達成、IR／SRの充実などにより、より安定的な経営基盤の構築を目指します。

次に、「期待成長率の向上」に関しましては、長期的な成長性を意識して、開発費、人材等のリソースを成長が期待できる分野に集中投入してまいります。

このような形で「財務戦略」を「事業戦略」、「サステナビリティ戦略」と連関させ、2030年度には、「OTC 2030」のKPIとして設定した「売上高1,000億円」「ROS 20%」「ROE 20%」を達成する所存です。これらの結果として、株式市場から時価総額1,500億円の評価を得られることを目指してまいります。

東京証券取引所の集計によると、プライム市場に上場する製造業の2025年度におけるROS、ROEの平均値はいずれも7%台です。これと比較すると、当社が「OTC 2030」で掲げるKPIはかなり意欲的な数値と受け止められるかもしれませんが、スポンジチタンの能力増強投資を戦力化し、事業ポートフォリオの変革を推進していけば、十分手の届く目標であると考えております。

2026年度の業績見通し

2026年度の売上高は対前年度比2.2%増の480億円、営業利益は33.0%減の37億円を見込んでおります。チタンの国内向け売上高が若干持ち直しますが、前年度に引き続き民間航空機サプライチェーン内の在庫調整により、チタン需要が一時的に鈍化しております。

損益面では、まず、インフレ、原油価格上昇影響によるコストアップ、次に、前年度と同様に「価格フォーミュラ」に適用しているチタン鉱石のインデックス価格の下落による一時的なマージンの低下、3つ目に、減価償却費増加、が主なマイナス要因です。

このように一時的に厳しい経営環境となりますが、中長期的な成長に向けて、「OTC 2030」で計画している「種まき」はしっかりと行ってまいりたいと考えております。

まず、スポンジチタン能力増強工事は2027年度中の完工に向けしっかりと建設を進めてまいります。事業ポートフォリオの変革につきましても、主に開発リソースを集中投下し、育成事業の早期収益化を加速してまいります。財務部門としては、財務規律には目を配りつつ、必要な資金はしっかりと手当てしてまいりたいと考えており、2026年9月にスポンジチタン能力増強投資資金に充当することを目的に公募増資を実施し、194億円の資金を調達しました。資本の増強により財務基盤を一層強化し、将来の機動的な戦略投資も可能とする財務の柔軟性を確保することができました。

開発戦略/知的財産戦略



技術革新と知財戦略で、新たな成長価値を創出する

執行役員 技術部担当
中村　宣雄

開発・知財戦略の推進

OTC 2030によりチタン事業の成長及び事業ポートフォリオ変革を成し遂げるためには、新製品の開発、技術力向上によるさらなる品質改善、収益改善などを達成することが必須です。特に高機能材料事業の成長においては、より高い目標を達成する必要があり、イノベーティブな開発が多く求められます。そのためOTC 2030ではイノベーション開発にリソースを集中し、開発の「2030年あるべき姿」でもある事業ポートフォリオ変革の達成に挑んでいます。

開発の戦略としては、労働生産性向上等の合理化積み上げ中心の取組みから、DXも含めた革新的技術開発へのシフトを昨年よりクロス戦略として進めており、今後はこれをさらに加速することになります。開発環境も増強を進めており、開発に専念しやすい環境づくりにも取り組んでいます。

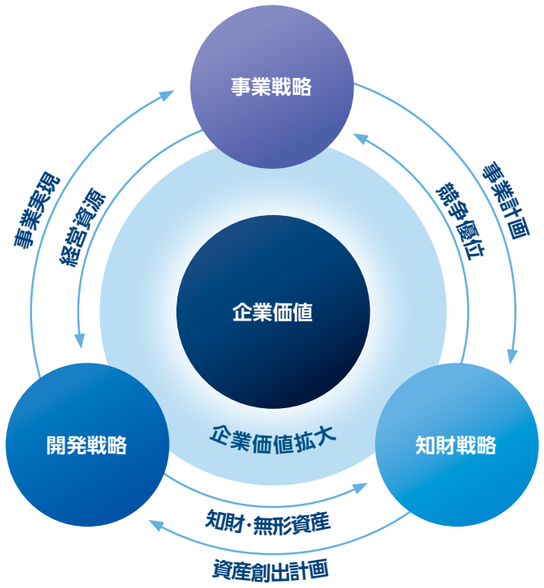
また外部との連携も重視しています。特に新規事業においては新事業共創プロジェクト(teotl™)専用サイトにてパートナー募集を進めており、たくさんのお声がけを頂いています。最近ではチタンを活用してサンゴの再生に取り組むなど新しい領域への挑戦も進めています。このようなオープンイノベーションを活発化し掛け算(クロス)の効果も狙いながら将来へつないでまいります。

各開発計画を進めるためには人材リソースの強化も必須です。現在技術者育成プログラム刷新を進めており、計画的な教育により成長を促していきます。

開発等により得られた知的財産の資産化も独自性を強化する観点で重要です。知財の2030年あるべき姿である知財の活用へ進化(クロス)させ、ビジネス機会獲得を図ります。加えて各取組みを通じたブランド価値向上にも注力します。

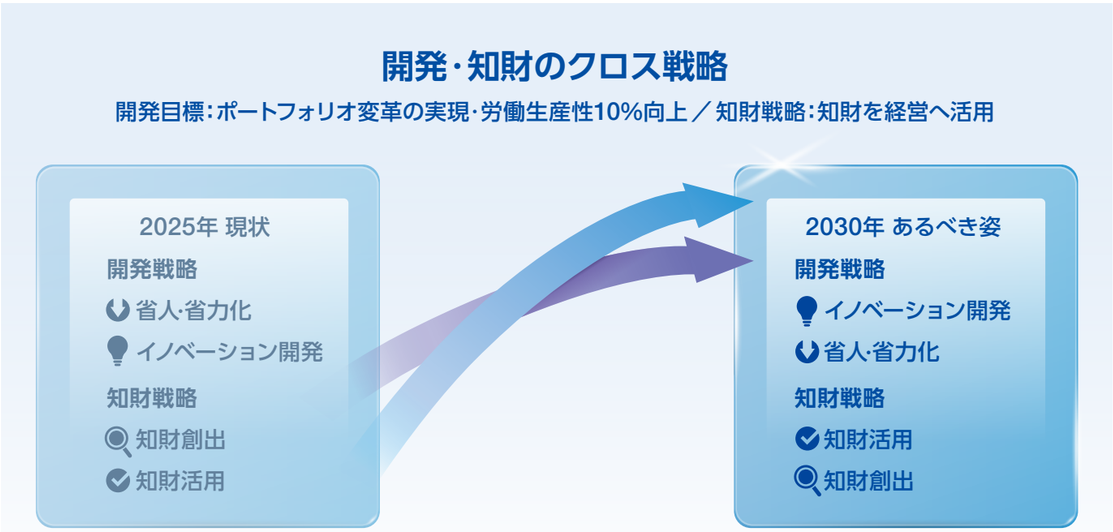
開発戦略で得られた新たな技術や知財戦略により創出した知財を活用することは事業戦略においては重要で、その相互作用により企業価値の拡大を目指すことをOTCでは三位一体改革として進めており、今後も積極的な取組みを続けてまいります。

三位一体改革



クロス戦略の実行状況

クロス戦略初年度にあたる2025年度は、これまでにない斬新な発想の開発テーマに取り組み、さらに外部組織との連携による技術開発の件数が増加しました。技術開発によって得られた成果を戦略的な権利化と徹底したノウハウ保護による知財活動で、事業安全性と優位性を確保しています。加えて、積極的な商標活用や全社横断的なIPランドスケープ実行による事業探索活動を開始する等、これまでにない知財活動を行うことができ、クロス戦略は順調にスタートしました。



技術開発及び知的財産活動の成果

クロス戦略の初年度を、種まき期と位置付け、多角的かつ先進的な技術開発の推進に注力してまいりました。次世代の生産技術の開発においては、省力・省人化に高い効果が期待されるAIの開発が進みました。先端素材開発は、育成事業分野では市場優位性の獲得が可能な製品改善や、歩留まり向上を含む合理化が進みました。新規事業開発においては、当社の技術を応用して魅力的な商品を生み出すことができました。

知的財産活動においては、グローバルの知財制度を活用し、他社の追随が困難な権利化を行うことができました。また、操業を支えるメンバーにも知財の重要性が認知・浸透し、多彩な知財発掘とその保護ができました。知財部門では多くの時間を要していた業務をAIに置き換えて業務の効率化と高度化を実現しました。さらに、全社の知財活動としては、IPランドスケープの全社活用に向けた環境整備、認知度向上を狙ったブランディング施策を打ち出して実行しました。

今後の進め方

「イノベーション開発への積極投資」、「IPランドスケープの浸透」、「クロス戦略を支える人的資本の拡充」を重点的に実行します。2025年度の技術開発費に占めるイノベーション開発費の比率は、既に約40%を占めています。今後はDXや先端素材開発にさらに積極投資し、革新的なアウトプット獲得を目指します。IPランドスケープは、知財部門主体の活動から全社の共通言語になることを目指して、組織横断的に取り組みます。さらに、クロス戦略を実行するのは、“人”です。人材の質向上は必要不可欠と再認識し、技術者育成プログラム構築をはじめ人事部門と連携して各種施策を企画・実行します。