

2021年 中期経営計画

変革への新たな挑戦

2022年2月15日

代表取締役社長
野崎 明



MINING THE FUTURE

目次

- I 目指す姿と現在地
- II 事業をとりまく環境
- III 21中計主要戦略（4つの挑戦）
- IV 21中計の到達点
- V 各事業の戦略
- VI 計数・資料編

I . 目指す姿と現在地

I 目指す姿と現在地

II 事業をとりまく環境

III 21中計主要戦略（4つの挑戦）

IV 21中計の到達点

V 各事業の戦略

VI 計数・資料編

1. 長期ビジョン、ターゲット

長期
ビジョン

「世界の非鉄リーダー」を目指す

ターゲット

ニッケル

生産量 15万トン/年

銅

権益分生産量 30万トン/年

金

優良権益獲得による鉱山オペレーションへの新規参画

材料

ポートフォリオ経営による税前利益 250億円/年の実現

利益

親会社の所有者に帰属する当期純利益 1,500億円/年

18中計で掲げた長期ビジョン・ターゲットに向けて
引き続き取り組んでいく

2. 2030年のありたい姿

当社が目指す2030年のありたい姿

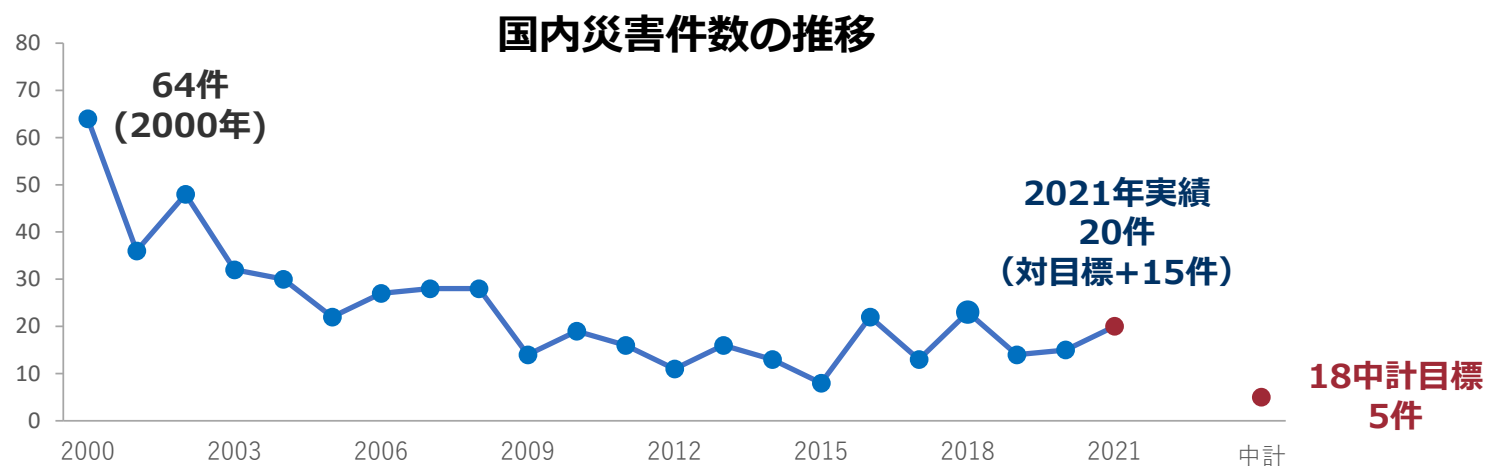
- ◆ 高い技術力で資源を生み出す企業
- ◆ 温室効果ガス（GHG）排出量ゼロに向け、排出量削減とともに低炭素負荷製品の安定供給を含めた気候変動対策に積極的に取り組んでいる企業
- ◆ 水資源や生物多様性を大切にして海や陸の豊かさを守っている企業
- ◆ 快適な職場環境、安全化された設備と作業のもと、すべての従業員が、ともに安全を最優先して仕事をしている企業
- ◆ すべての従業員が生き活きと働く企業
- ◆ 「世界の非鉄リーダー」であると理解され、共感される企業
- ◆ 地域社会の一員として地域の発展に貢献し信頼を得る企業
- ◆ 先住民の伝統と文化を理解し尊重する企業
- ◆ サプライチェーン全体でCSR調達（Responsible Sourcing）に取り組んでいる企業

3. 18中計振り返り 1) 安全成績

国内災害件数はこの20年で大幅減少も、近年は一定以上の減少には至らず 18中計の目標は未達

- ◆設備の安全化改善を進めているが、死亡災害を含む重篤な災害が発生
- ◆過去事例と類似した繰り返し災害が多発

	18中計目標	2019実績	2020実績	2021実績
国内社員全災害	5件以下	14	15	20
海外社員全災害	3件以下	1	0	2



3. 18中計振り返り 2) コロナ影響

新型コロナウイルスによる戦略への影響

- ◆各拠点・現場ごとで感染症拡大防止策を徹底、安定操業維持に注力
 - ➡海外プラント等で一部影響はあったが、生産への大きな影響は無し
- ◆ワクチン接種に伴う景気回復などを背景に、製品販売環境も好調を維持
- ◆大型プロジェクトの進捗遅れ、設備投資計画の後ろ倒しなどの影響あり
 - ➡ただし、「成長戦略」そのものに変更はない

3. 18中計振り返り 3) 大型プロジェクト

大型プロジェクトの進捗

① ケブラダ・ブランカ2 (QB2) プロジェクト

- ✓ コロナ禍で半年中断 生産開始2022年後半を予定 (1年遅れ)

② Côte (コテ) 金開発プロジェクト

- ✓ 建設開始1.5年遅れ 生産開始2023年前半を予定 (2年遅れ)
起業費増+\$362M (100%ベース)

③ シェラゴルダ銅鉱山

- ✓ 安定フル操業の確立とコスト削減 ⇒ 黒字化達成
- ✓ ポートフォリオ見直しに伴い、権益譲渡を決定

④ Pomalaa (ポマラ) プロジェクト

- ✓ コロナ禍で現地での検討ができず
- ✓ 許認可取得に向けた取組みやパートナーとの交渉を継続も、18中計期間での投資決定には至らず

⑤ 電池材料

- ✓ +2,000t/月の増産を2021年度に決定 (完工2025年) 対18中計では増産計画に遅れ

3. 18中計振り返り 4) ありたい姿実現に向けた取り組み ①

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の取り組み

シナリオ	区分	ドライバー	想定状況(2050年)	ビジネスインパクト	リスクと機会(中長期)	当社グループのアプローチ:「2030年のありたい姿」に向けた取り組み
1.5℃	気候変動政策	カーボンプライシング(炭素税、排出量取引など)	・全体的な金価の上昇(国や地域による)	税金負担などの増加 低炭素化設備投資・研究開発費の増加	リスク 大 リスク 大 短期～長期 大	・気候変動「GHG 排出量の削減」【P71～P73参照】 ・気候変動「GHG 排出量の削減」【P71～P73参照】 ・非鉄金属資源の有効活用【P73～P75参照】 ・新技術導入による生産性向上、「ニッケル鉱プロジェクトの推進と生産性の改善」
	気候変動政策	自動車規制の強化、EVs促進政策	・燃費規制強化、移動規制導入 ・EVやHEVへの政策的支援 ・内燃機はEVsに置換	・EVの普及に伴う電池・ニッケル需要の拡大による売り上げ増加 ・水素社会、FCVの普及による酸化ニッケル粉、リチウム電池の売り上げ増加 ・その他の低炭素消費製品の売り上げ増加	機会 大	・気候変動「GHG 排出量の削減」【P71～P73参照】 ・非鉄金属資源の有効活用【P73～P75参照】 ・「ニッケル鉱プロジェクトの推進と生産性の改善」、「未利用非鉄金属資源の有効活用技術の開発」、「自社の強みを活かして社会に貢献する新製品・新事業の創出」、「自社原料保有による有利・安定調達」、「有利な自社ニッケル原料の安定調達による、低コスト電池正極材の販売拡大」
	社会・インフラ	自動車関連DXの進展、信頼性の向上	・自動車関連、MaaS [※] 、カーシェアリングの普及 ・自動車の減少			
	技術	水素利用技術、燃料電池	・FCVの普及 ・EV、PEVの普及			
	気候変動政策	エネルギーの電力へのシフト	・最終エネルギー消費に占める電力比率の増加	・送電網の強化に伴う耐震性の増加(アルミニウムなどの場合あり)	機会 大	・非鉄金属資源の有効活用【P73～P75参照】 ・「新鉱山プロジェクトの推進」、「新規優良鉱山資源の獲得」
	技術	車載用蓄電池の技術シフト	・車載用蓄電池の市場シェアのシフト	・コバルトフリーに伴う、ニッケル比率の上昇とニッケルの品り上げ増加 ・次世代電池として当社の技術が活かせる全固体電池 ・コバルトフリーに伴い、鉄・マンガン系電池が普及 ・次世代電池として当社の技術が活かさない新しい電池が普及	機会 中 リスク 中	・気候変動「GHG 排出量の削減」【P71～P73参照】 ・非鉄金属資源の有効活用【P73～P75参照】 ・「ニッケル鉱プロジェクトの推進と生産性の改善」、「未利用非鉄金属資源の有効活用技術の開発」、「自社の強みを活かして社会に貢献する新製品・新事業の創出」、「自社原料保有による有利・安定調達」、「有利な自社ニッケル原料の安定調達による、低コスト電池正極材の販売拡大」
4℃	社会・インフラ	Responsible Sourcing、環境フットプリント、事業の社会的インパクトなどへの関心	・持続可能性に対する意識向上 ・ESG投資の充実化 ・代替材料やリサイクル金属の利用の可能性拡大	・原料確保の制約、原料コストや製造コストの上昇、自山鉱のシフト拡大 ・車載用二次電池のリサイクル事業の拡大 ・ESG投資によるファイナンスへの影響 ・当社取り組みが不十分と評価される場合のレピュテーションリスク	機会 中 リスク 中～大	・非鉄金属資源の有効活用【P73～P75参照】 ・「新鉱山プロジェクトの推進」、「新規優良鉱山資源の獲得」、「ニッケル鉱プロジェクトの推進と生産性の向上」、「自社原料保有による有利・安定調達」、「車載用二次電池リサイクル技術の実証と事業化」 ・サプライチェーンにおける人権【P75～P77参照】 ・CSR調達、特に責任ある鉱物調達 ・先住民の権利【P78参照】 ・「先住民や先住民の伝統と文化の尊重につながる取り組みへの支援」
	気候・降水	平均気温・海水面・海面上昇	・海面上昇 ・高潮発生頻度の増加	・港湾施設の低下や高潮のリスクが上昇し、沿岸部の一部の事業場が被害を受ける可能性 ・一部地域の事業場で洪水や水不足のリスクが増大し、設備の対策を要する可能性	リスク 大 リスク 大	・重大環境事故・生物多様性「重大環境事故」ゼロ【P75～P77参照】 ・重大環境事故・生物多様性「重大環境事故」ゼロ【P75～P77参照】
	気候・降水	乾熱、洪水、水不足などの異常気象の増加	・大雨、台風の頻度増加 ・地域によっては洪水や水不足リスクの増加	・キーサプライヤーの採掘場下、運送・出荷ルート沿路による工場稼働低下 ・尾鉱ダム浸透リスクの上昇に伴う設備的対策を要する可能性	リスク 大 リスク 大	・重大環境事故・生物多様性【P75～P77参照】 ・「重大環境事故」ゼロ、「有害物質排出量削減」 ・重大環境事故「重大環境事故」ゼロ【P75～P77参照】
	気候・降水					

「統合報告書2021」 P72

「統合報告書2021」で気候変動シナリオ分析結果を開示

- ✓ 世界の平均気温 1.5℃上昇・4℃上昇でシナリオ分析を実施、リスクと機会を抽出
- ✓ ICMMコミットメント

「2050年までにCO₂ネットゼロを達成する”ための明確な道筋を2023年までに構築」に賛同

➡ カーボンニュートラル対応の加速化が重要

3. 18中計振り返り 4) ありたい姿実現に向けた取り組み ②

ビジネスと人権

「2030年のありたい姿(*)」の実現

- ➡ 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権デューディリジェンス（DD）などの実施・運用

従業員

- * すべての従業員が生き活きと働く企業 ➡ ダイバーシティ推進 ・ 従業員人権DD推進

地域住民・先住民

- * 地域社会の一員として地域の発展に貢献し信頼を得る企業 ➡ 地域住民人権DD推進
- * 先住民の伝統と文化を理解し尊重する企業
 - ➡ カナダ・フィリピン等事業地域での先住民との対話と協働

サプライチェーン

- * サプライチェーン全体で「Responsible Sourcing」に取り組んでいる企業
 - ➡ 「責任ある鉱物調達」 金・銀・コバルト・銅・ニッケル ～ 国際規格への積極的対応
 - ➡ 「CSR調達方針」 取引先との協働・取引先人権DD推進

3. 18中計振り返り 4) ありたい姿実現に向けた取り組み ③

変革への試行

◆式年改革

- ✓当社の基幹となる技術・制度・業務システムを対象として、一定期間ごとに強制的に "Scrap and Build" を繰り返していくプロジェクト
- ✓目的は、①意識の変革、②技術・知識・経験の伝承、③人材の育成

◆会議運営変革

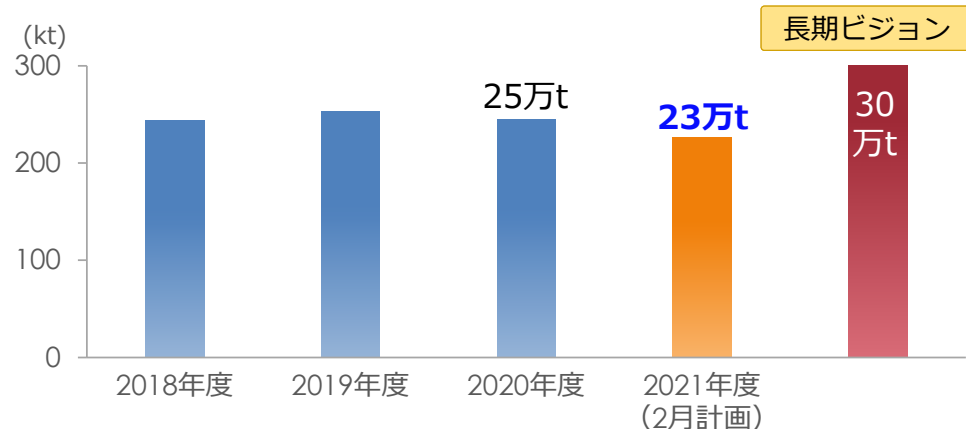
- ✓より深く広範な議論・審議を行うため、経営諸会議の運営方法を変更

◆本社オフィスリニューアル

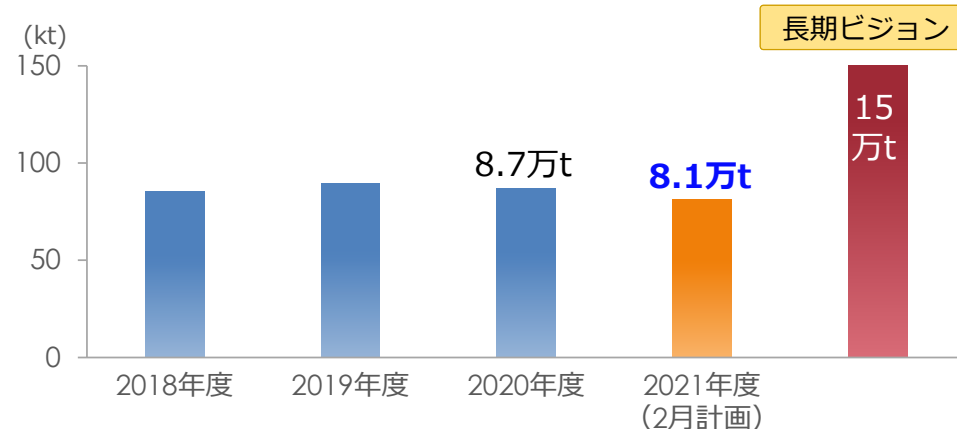
- ✓社員が生き生きと業務に取り組み、イノベーションを創出できる職場環境実現に向け 推進中

3. 18中計振り返り 5) ターゲットに向けた達成状況

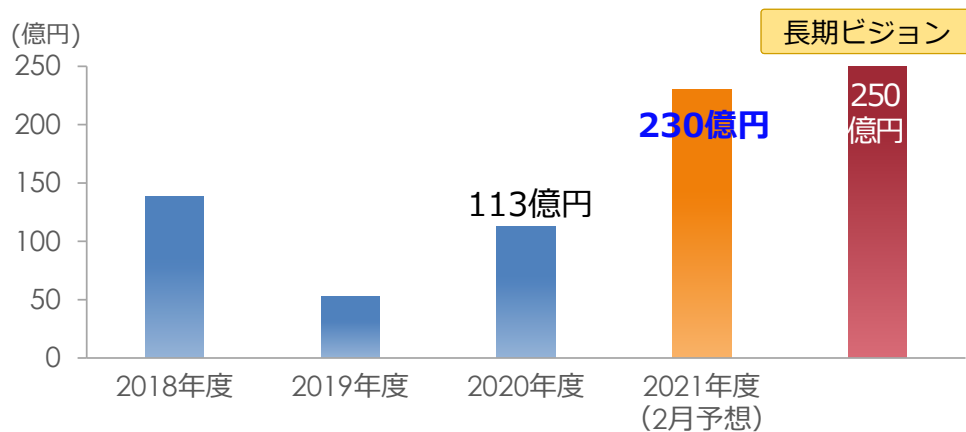
Cu (鉱山権益分生産量)



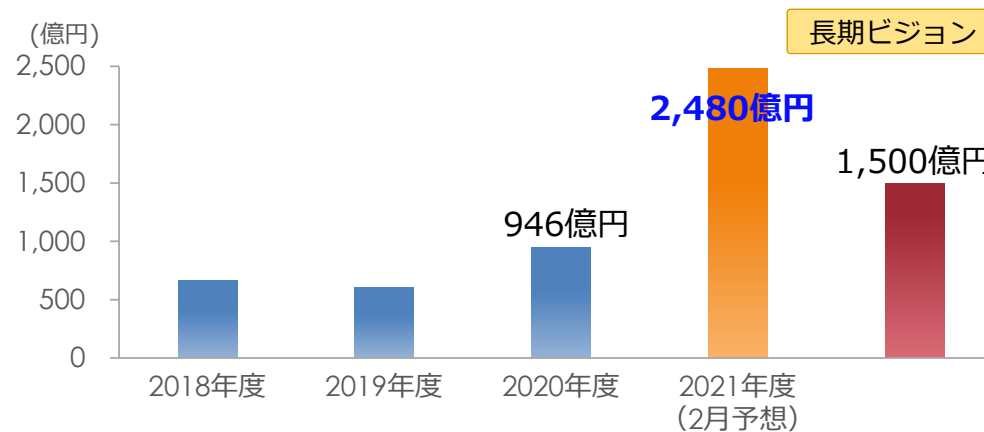
Ni (年間生産量) ※長期ビジョンは生産能力



材料事業 (セグメント利益)



当期純利益



Ⅱ. 事業をとりまく環境

I 目指す姿と現在地

Ⅱ 事業をとりまく環境

Ⅲ 21中計主要戦略（4つの挑戦）

Ⅳ 21中計の到達点

V 各事業の戦略

Ⅵ 計数・資料編

1. 事業環境

◆非鉄金属需給は一時的に緩む見通し

- ✓銅・ニッケルともに供給増で一時的に需給は緩む見込み
- ✓中長期的にはEV・再エネ等を中心に需要増を見込む

◆資源開発・製錬操業をめぐる事業環境はより厳しく

- ✓資源ナショナリズムの高揚
- ✓鉱山の高地・奥地・深部・低品位化等 開発難度の上昇
- ✓地域社会との良好な関係性構築のハードルUp
- ✓環境規制強化
- ✓投資・ランニングコスト上昇

◆“素材”の活躍の場は拡大

- ✓エネルギー供給網の構築やEV化により、銅やニッケルの需要増加
- ✓カーボンニュートラルやDX（デジタルトランスフォーメーション）の加速により各分野での技術革新・市場拡大が促され、材料事業にとって事業拡大の好機

2. 直面している重要課題（社会的要因）

◆加速するカーボンニュートラル（CN）

- ✓ 2050年GHG排出量ネットゼロが共通認識に
 - ➡地道な削減努力に加え、大きな技術革新・導入が必要

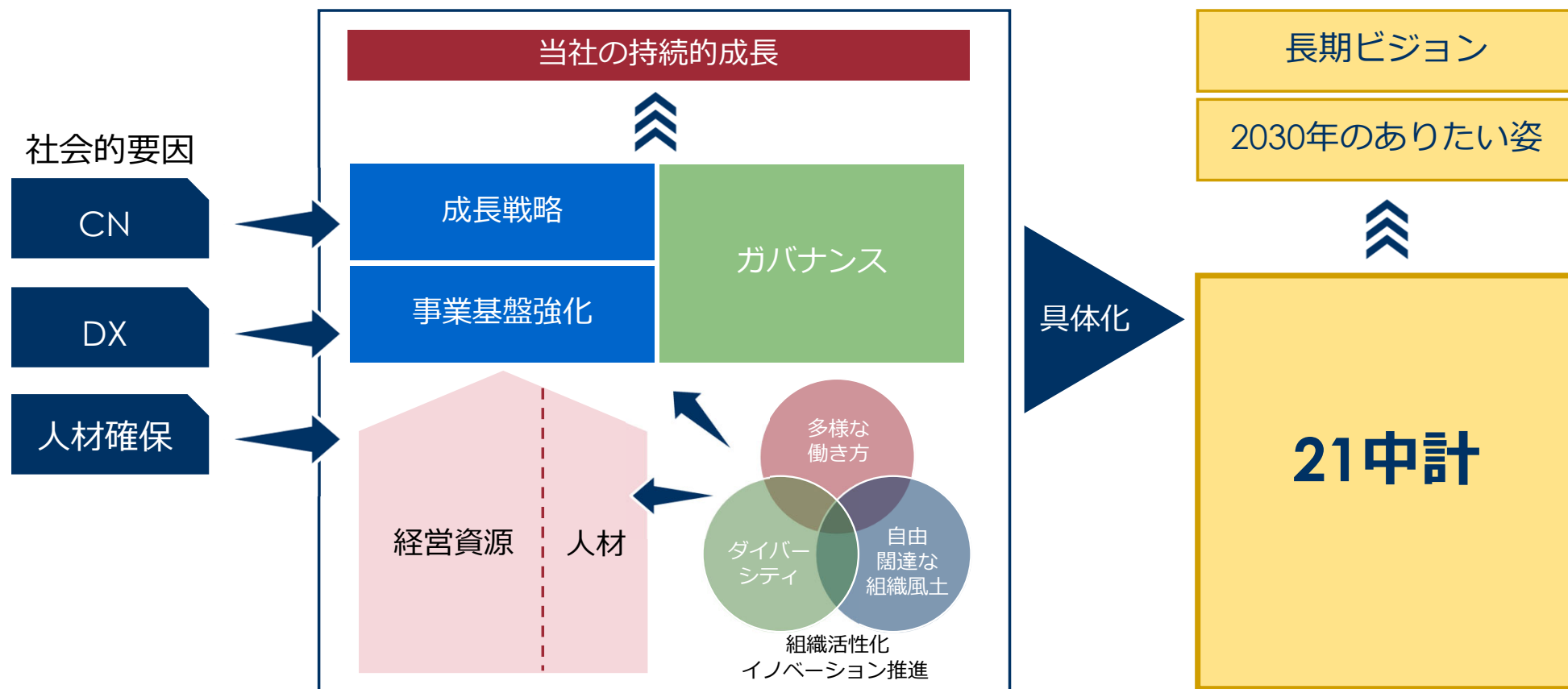
◆デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応

- ✓ デジタル化、IT化への対応を今後加速化
 - ➡競争力確保に必須、社内意識を変革

◆人材確保の難化

- ✓ 働き方の多様化と従業員の意識変化（人材の流動化）
 - ➡人事制度の変革・枠組み見直しにより環境変化へ対応

3. 21中計の位置づけ



社会環境の変化に適応し、重要課題をテコに自らを変革
次の成長に向けた施策をさらに拡充

Ⅲ. 21中計主要戦略（4つの挑戦）

I 目指す姿と現在地

Ⅱ 事業をとりまく環境

Ⅲ 21中計主要戦略（4つの挑戦）

Ⅳ 21中計の到達点

V 各事業の戦略

Ⅵ 計数・資料編

【21中計 4つの挑戦】

4つの挑戦

挑戦1. 企業価値拡大 -大型プロジェクトの推進

- 電池材料（正極材）生産能力増強
- ポマラプロジェクト
- ケブラダ・ブランカ2プロジェクト
- コテ金開発プロジェクト

挑戦3. 社会環境変化への適応

- GHG（温室効果ガス）排出量削減
- カーボンニュートラルに貢献する製品・新技術・プロセスの開発推進
- DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応
- 人材確保・育成・活用への取り組み

挑戦2. コアビジネスの持続可能性向上

- 3事業連携（ニッケル－電池）のバリューチェーン強化
- 菱刈鉱山のサステナビリティ重視の操業への転換
- 銅製錬事業の競争力強化
- 機能性材料事業の拡大戦略

挑戦4. 経営基盤強化

- 安全への取り組みの強化
- サステナビリティ施策の推進加速
- コーポレートガバナンス

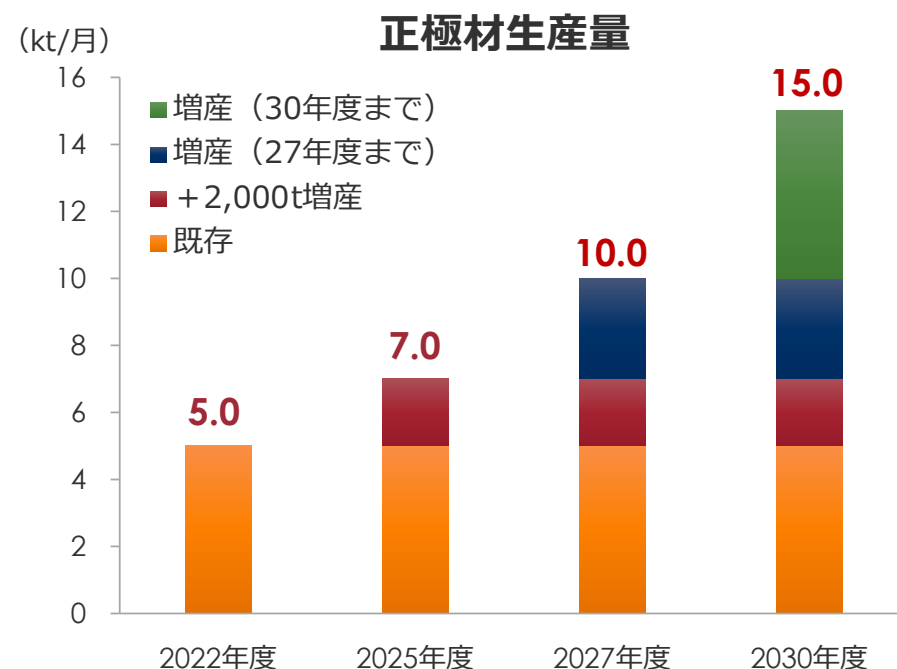
挑戦 1. 企業価値拡大 -大型プロジェクトの推進 1) 電池材料

電池材料（正極材）生産能力増強

- ◆ + 2,000t/月増産の推進（～25年度）
- ◆ 27年度までに正極材生産10,000t/月を達成
- ◆ 27中計期間（28～30年度）に15,000t/月体制を構築
 - ➡ ニッケル系正極材市場シェアでトップクラス維持

※ マーケットの要請に応じて増産する製品・工場立地を検討

- ◆ トヨタ式生産システム導入



挑戦 1. 企業価値拡大 -大型プロジェクトの推進 2) ポマラ

Pomalaa(ポマラ)プロジェクト

- ◆ 40千Ni-t/年のHPALプロジェクト
- ◆ xEV需要拡大が期待されるClass1向けとしてMS (Mixed Sulfide : Ni,Co混合硫化物)の生産を計画
- ◆ 早期の投資意思決定を目指す
- ◆ 2020年代後半立ち上げ、フル操業移行を計画

意思決定に向けパートナーとの協議を継続
必要な許認可取得の手続きを継続



インドネシア・スラウェシ島

挑戦 1. 企業価値拡大 -大型プロジェクトの推進 3) QB2

ケブラダ・ブランカ2 (QB2) プロジェクト

- ◆ 2022年後半 生産開始予定
- ◆ 21中計最終年度 (2024年)
生産計画284千t
(当社権益分：71千t)
- ◆ 試錐が進み、資源量は増加傾向
➡将来的な拡張計画の可能性上昇



挑戦 1. 企業価値拡大 -大型プロジェクトの推進 4) コテ

Côte (コテ) 金開発プロジェクト

- ◆ 2023年前半 生産開始予定
- ◆ 21中計最終年度（2024年）
生産計画 13 t
（当社権益分：4 t）
- ◆ 周辺鉱区の探鉱により新たな資源量を確認
➡ 将来の新規開発による
プロジェクト価値の向上へ



挑戦２．コアビジネスの持続可能性向上 1) 3事業連携①

3事業連携（Ni-電池）のバリューチェーン強化

ニッケル資源確保と3事業連携強化策を展開

- ◆ ポマラプロジェクトの推進
- ◆ CBNC、THPAL鉱量確保対策
- ◆ ニッケル新規鉱源の探索継続



挑戦2. コアビジネスの持続可能性向上 1) 3事業連携②

3事業連携（ニッケル-電池）のバリューチェーン強化

- ◆電池材料（正極材）生産能力増強に合わせた社内原料供給強化
 - ✓硫酸ニッケルのフル生産継続
（ニッケル工場・播磨事業所）
 - ✓コバルト液 供給最大化
- ◆需要構造の変動可能性に備え、コバルト新製品の開発を検討
- ◆電池リサイクル
 - ✓Ni・Co・LiのBattery to Batteryの再資源化を実現
 - ✓24中計期間（25～27年度）に10千t/年の
処理体制確立を目指す
（21中計期間中に実機プラント稼働開始）



挑戦2. コアビジネスの持続可能性向上 2) 菱刈鉱山

菱刈鉱山（サステナビリティ重視の操業への転換）

- ◆ マインライフ延長に向けたサステナブルな生産体制へ
平均品位採掘を基本とする

18中計期間 6.0t/年 ➡ 21中計期間 4.4t/年

- ◆ 新抜湯室戦力化による深部鉱体坑道探鉱推進
新規鉱量獲得

- ◆ DX等の最新技術を取り入れた操業体制の
見直しを行い、コスト削減を実現



挑戦2. コアビジネスの持続可能性向上 3) 銅製錬

銅製錬事業の競争力強化

- ◆電気銅450千t/年安定操業 ➡ 460千t/年体制確立
 - ✓ 主要受入精鉱：シエラゴルダからQB2へシフト
 - ✓ 23年自溶炉クールダウン休転を利用した安定生産体制強化
 - ✓ 各種設備改善による+10千t/年の生産能力増強
- ◆物流基盤強化
 - ✓ 環境に配慮した構内物流の最適化推進



挑戦２．コアビジネスの持続可能性向上 ４）機能性材料事業

機能性材料事業の拡大戦略

◆SiC（シリコンカーバイド）

✓ 25年度に10千枚/月の量産体制確立へ

◆Ni粉（MLCC向けペースト用途）

✓ 湿式法による低コストと均一な粒径、低粗粒を武器に、
ハイエンド領域で拡販

◆機能性インク

✓ 自動車用Windowフィルム拡販、
新規市場開拓（衣料・農業・3Dプリンタ・IR識別）

◆通信デバイス

✓ 市場成長を逃さない製造販売体制を確立

挑戦3. 社会環境変化への適応 1) カーボンニュートラル①

GHG（温室効果ガス）排出量削減に向けて

GHG排出量を2013年度以下に抑え、
"2050年までにGHG排出量ネットゼロ"に向けた計画を策定し、
諸施策を推進する

◆推進体制の確立

- ✓ カーボンニュートラル推進委員会の設置

◆ICMMコミットメントの実行

- ✓ 23年度末までに、スコープ1と2に関し
2050年ネットゼロを達成する明確な道筋を構築
- ✓ スコープ3の目標設定

◆エネルギー原単位の継続的削減

◆社内カーボンプライシング（ICP）制度の拡大運用（排出量増加によるマイナス評価含む）

◆カーボンクレジット活用を検討

挑戦3. 社会環境変化への適応 1) カーボンニュートラル②

GHG排出量削減に向けた投資

◆21中計期間中総額 **120億円**

- ・ ICP制度適用も含めた設備投資 50億円
(ボイラー燃料転換、太陽光発電 等)
- ・ スコープ3まで含めたGHG排出量削減に関する試験研究投資 70億円

	金額 (億円)	
当社グループGHG直接削減	5	低環境負荷製錬
社会のGHG削減に寄与（上流）	10	Li精製、電池リサイクル 等
社会のGHG削減に寄与（下流）	45	電池材料、熱線遮蔽材料 等
省電力・省エネ・電動化に寄与	10	粉体材料 等
計	70	

挑戦3．社会環境変化への適応 1) カーボンニュートラル③

カーボンニュートラルに貢献する製品・新技術・プロセスの開発推進

- ◆機能性材料（機能性インク、Ni粉、SiC等）
- ◆既存プロセスからの“GHG排出量”直接削減
 - ✓ 中和剤の削減、CO₂固定化、還元剤のバイオマス化等
- ◆革新製錬プロセスからの“GHG排出量”直接削減
 - ✓ 次世代ニッケル製錬プロセス検討、水素還元技術等
- ◆新事業によるカーボンフットプリント削減への貢献
 - ✓ 電池リサイクル（Ni・Co・Li）
 - ✓ リチウム精製（塩湖かん水からの直接回収）
 - ✓ 全固体電池用正極材の開発
 - ✓ 人工光合成光触媒材料の研究

挑戦3. 社会環境変化への適応 2) DX

DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応

- ◆22年度にはDX推進部門を立上げ、全社的なDXを加速
➡DX活用により競争力を高め、ありたい姿達成に向けた施策展開の基盤を整える
- ◆21中計期間中の投資・支出
全社DX基盤整備の投資：70億円、各部門でのDX推進投資：60億円
DX関連費用：20億円



挑戦3. 社会環境変化への適応 3) 人材確保・育成・活用

人材確保・育成・活用への取り組み

確保

- 採用体制強化/人員の増員
- 技術系長期インターンシップの拡充
- 企業ブランディングの充実
- 奨学金制度導入

育成

- OJTの進化・深化
(1on1ミーティングの展開)
- コーチング研修の拡充
- キャリア形成プログラムの導入
- タレントマネジメントシステムの導入
- 選抜型経営研修の強化

活用

- 報酬/評価制度の見直し、各種手当の見直し
- 多様な人的資本の確保、活用の推進
- メンタルヘルスマネジメント/健康増進プログラムの推進

人材への積極的な投資

- 次世代経営層育成を目的とした研修プログラムの立ち上げ
- Work Experience Program (能力・スキルの再認識、ミドルキャリア育成、65歳以上のライフステージ支援)
- 主体的なキャリア形成支援としてのオンライン学習の多様化 (リスキリング・リカレント)
- 健康経営推進：65歳まで現役化、就労年齢延長支援

挑戦 4. 経営基盤強化 1) 競争力の源泉

住友の事業精神

- 第1条 わが住友の営業は信用を重んじ、確實を旨とし、もってその鞏固（きょうこ）隆盛を期すべし
- 第2条 わが住友の営業は時勢の変遷理財の得失を計り、弛張（しちょう）興廃することあるべしといえども、いやしくも浮利に趨（はし）り軽進すべからず

競争力の源泉

技術	430年磨き続けた次代を見据える技術	地域社会	本業を通じて蓄積してきた地域社会との関わり
企業風土	事業精神を共有する従業員と自由闊達な企業風土	安全	安全に対する堅い決意と危険感受性を高める管理体制
ビジネスパートナー	長期的視点に立ったビジネスパートナーとの信頼関係	顧客	顧客ニーズに寄り添い、応え続ける協働力
		財務体質	投資機会を逃さないための財務体質

挑戦4. 経営基盤強化 2) 安全

安全への取り組み

「重篤災害」（休業3ヶ月以上）の防止に重点
加えて「繰り返し災害」の防止に注力

- ① 重篤災害リスク（可動部、墜落・転落、重量物、重機）に重点を置いた設備対策・本質安全化の推進
- ② 「作業観察」「実践的RA（リスクアセスメント）」による現実のチェック・アクションの強化と、重点志向の取組などによる現場管理力向上
- ③ より効果的な教育訓練の導入・展開による危険感受性向上（VRなども活用した体感訓練 等）

21中計期間
目標

- ✓ 国内外社員・協力会社 重篤災害**ゼロ**
- ✓ 国内社員災害 **7件/年**以下
- ✓ 海外事業場社員災害 **1件/年**以下

挑戦 4. 経営基盤強化 3) サステナビリティ施策の推進加速 ①

「2030年のありたい姿」11の重要課題に取り組む体制を改編・強化

非鉄金属資源の有効活用

気候変動

重大環境事故

生物多様性

従業員の安全・衛生

多様な人材

人材の育成と活躍

ステークホルダーとの対話

地域社会との共存共栄

先住民の権利

サプライチェーンにおける人権

挑戦4. 経営基盤強化 3) サステナビリティ施策の推進加速 ②

「CSR」から「サステナビリティ」へ

- ◆ 2030年の「ありたい姿」達成に向け、社会的要請に的確に対応するため「サステナビリティ委員会」を中核とした組織に再編

住友金属鉱山グループ サステナビリティ方針 (CSR方針から変更)

住友金属鉱山グループは、社会の持続的発展に貢献する経営課題に取り組み、事業の持続的な成長と企業価値の向上を図ります。

挑戦4. 経営基盤強化 3) サステナビリティ施策の推進加速 ③

サステナビリティ推進組織（2022年4月以降）

＝ 新組織
赤字 ＝ 新名称



挑戦 4. 経営基盤強化 4) コーポレートガバナンス①

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

◆ コーポレートガバナンスは

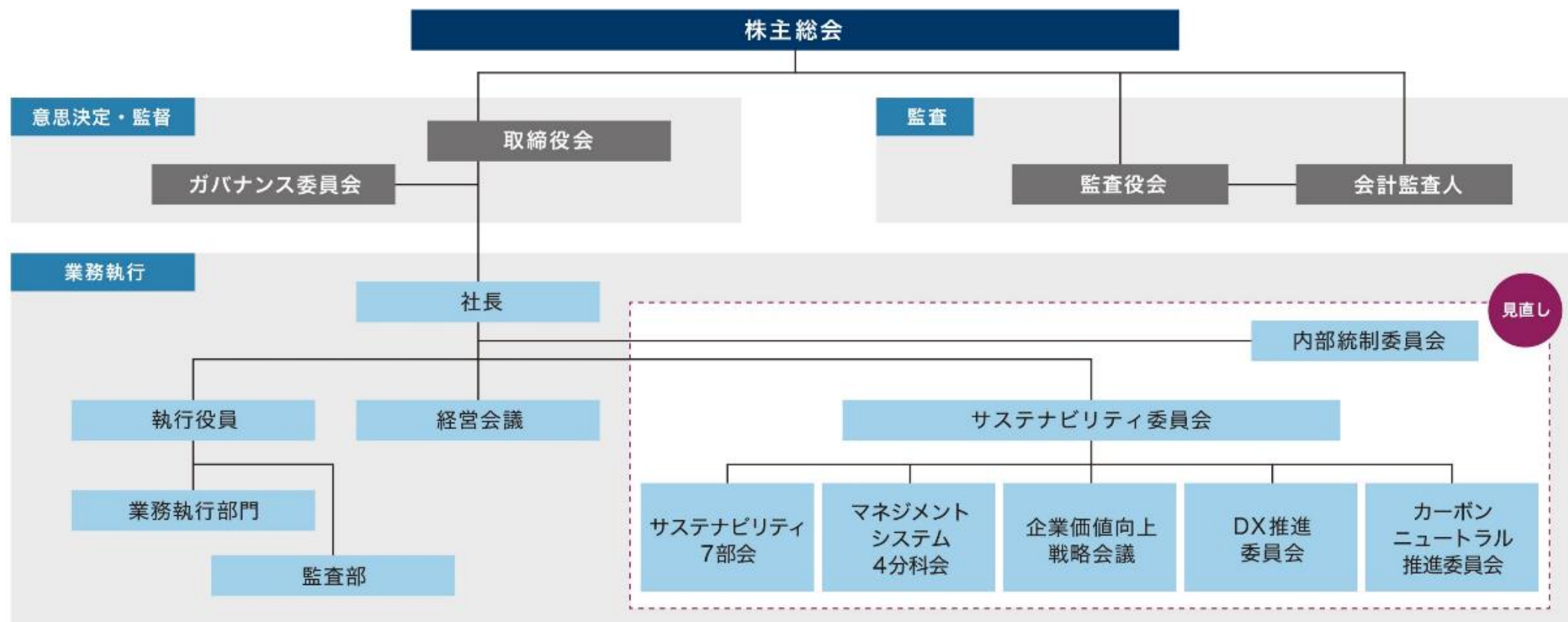
当社グループの企業価値の最大化と健全性の確保を両立させるために
企業活動を規律する仕組み

◆ コーポレートガバナンスの充実に努めることにより

SMMグループ経営理念の達成に向けて効率的かつ健全な企業活動を行い、
社会への貢献と株主をはじめとするステークホルダーへの責任を果たす

挑戦4. 経営基盤強化 4) コーポレートガバナンス②

コーポレートガバナンス体制 (2022年4月以降)



サステナビリティ委員会が各推進委員会・分科会等を統括

挑戦４．経営基盤強化 ４）コーポレートガバナンス③

事業ポートフォリオに関する基本的な方針

◆ 以下のとおり方針を策定

事業単位（連結ベース）ごとに、ROCE（使用資本利益率）を指標として事業ポートフォリオを管理します。

1 中期経営計画期間において目標値を下回った場合、「継続可否を確認する事業」と位置づけ、その後の2年間に於いて事業の継続性確認と改善および変革を行い、その翌年度に最終的な判断をすることを原則とし、取締役会はその状況を定期的に監督することとします。

◆ 21中計期間のROCE目標値は5.5%とする

挑戦４．経営基盤強化 ４）コーポレートガバナンス④

買収防衛策

◆ 2007年に導入を決定、その後現在まで更新

- ✓ 非鉄金属資源の確保には、開発決定から成果の享受まで長期間が必要
優良資源を保有している当社は、資源確保を目的とした買収対象となるリスクあり
- ✓ 我が国の法制度・市場規制は、対象会社やその株主が買収提案の是非について検討するために必要な情報や時間の確保が必ずしも保障されていない

現在も必要性に変化は無し

買収提案が行われた段階で、株主意思を確認する事例が増加

買収防衛策更新を行わないことを決定

当社株式の大量取得行為に関する提案等が行われた場合、その時点で必要に応じて、適切な対応策について株主の皆様にお諮りする

Ⅳ . 21中計の到達点

I 目指す姿と現在地

Ⅱ 事業をとりまく環境

Ⅲ 21中計主要戦略（4つの挑戦）

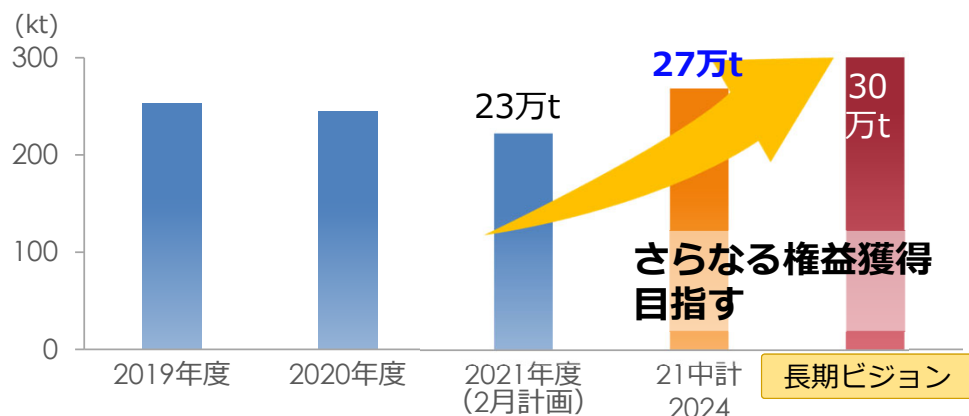
Ⅳ 21中計の到達点

V 各事業の戦略

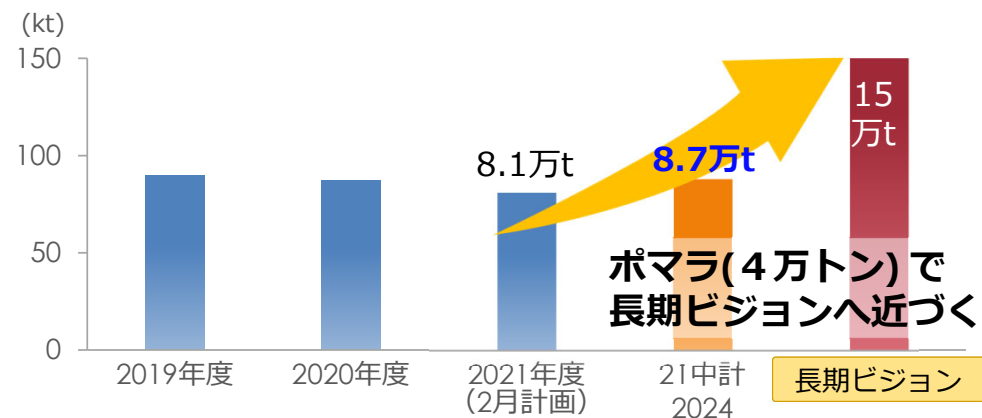
Ⅵ 計数・資料編

1. ターゲットへの進捗

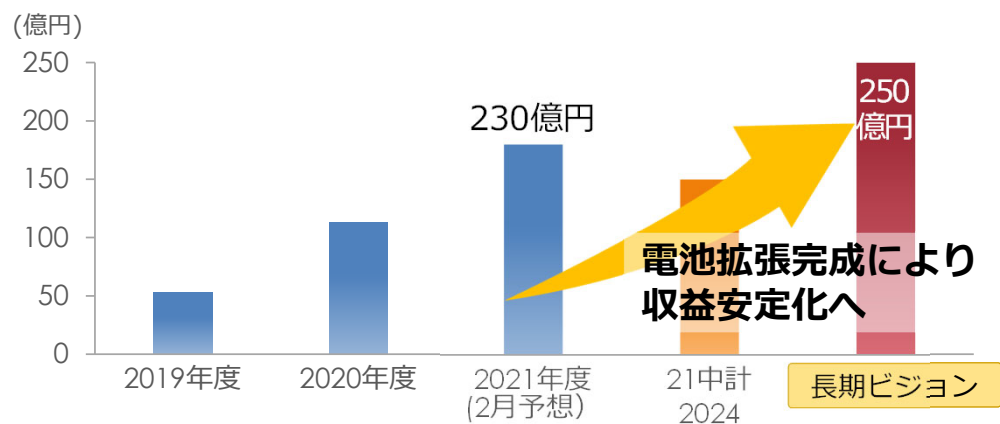
Cu (鉱山権益分生産量)



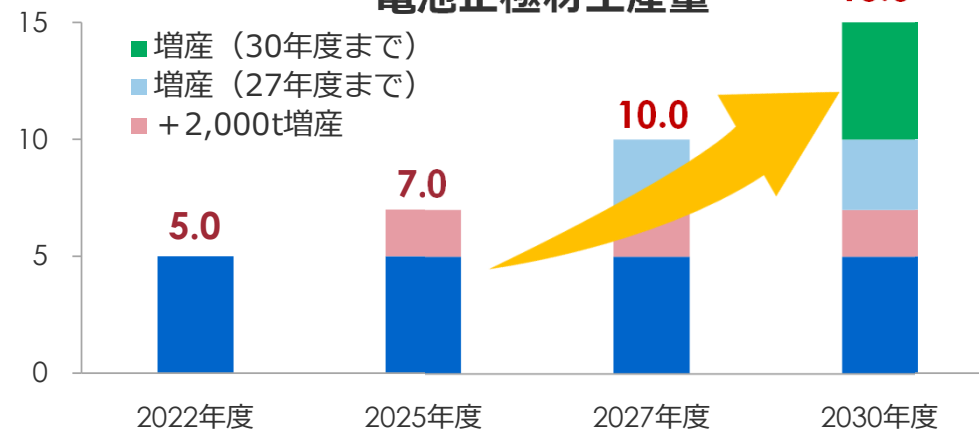
Ni (年間生産量) ※長期ビジョンは生産能力



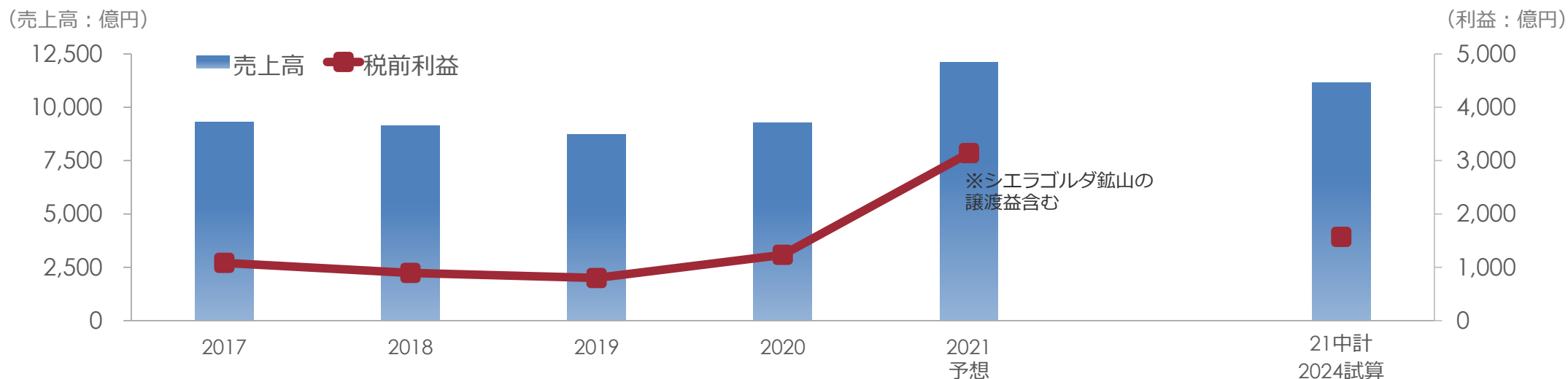
材料事業 (セグメント利益)



電池正極材生産量



2. 業績試算 1) 中計損益試算

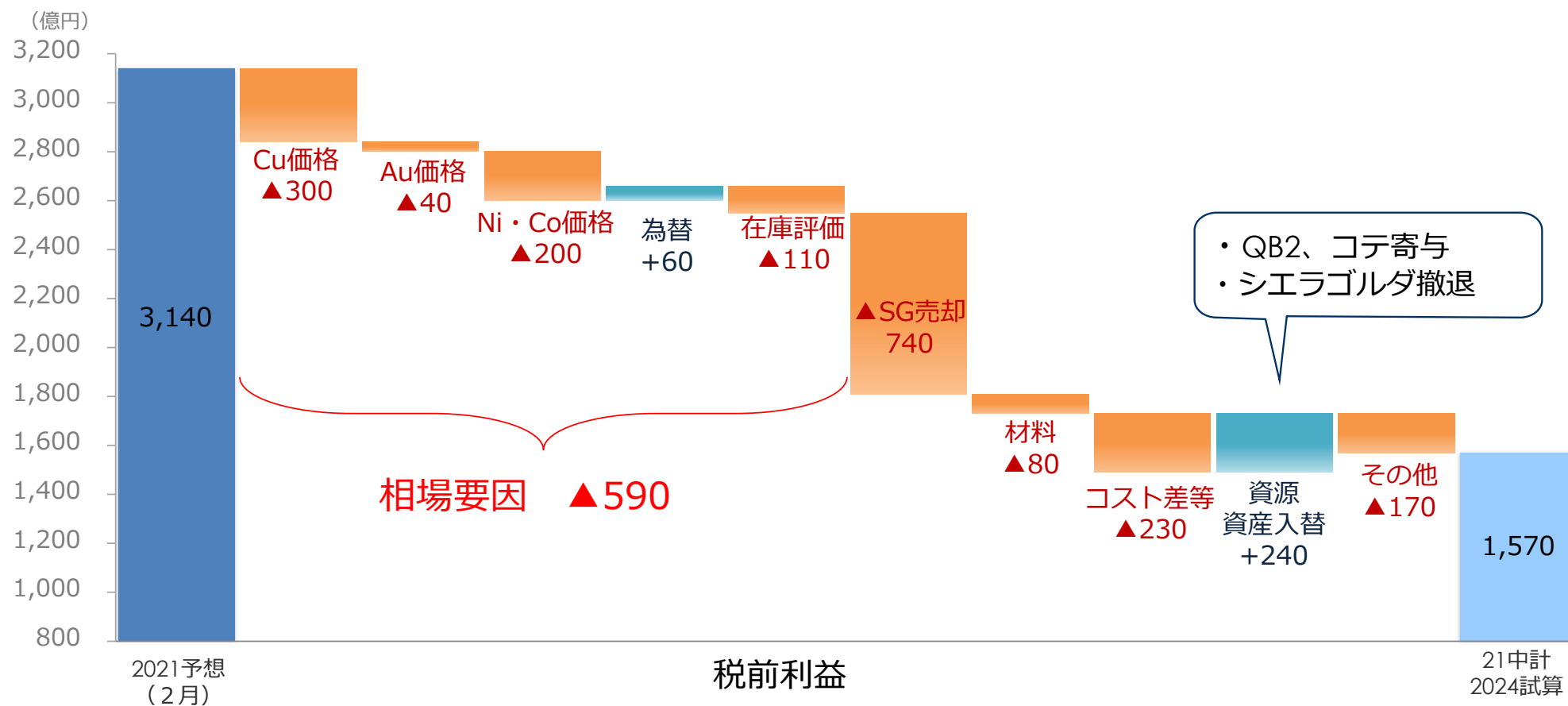


	2017	2018	2019	2020	2021 予想(2月)	21中計 2024試算
売上高 (億円)	9,297	9,122	8,519	9,261	12,110	11,160
税前利益 (億円)	1,083	894	790	1,234	3,140	1,570
銅 (\$/t)	6,444	6,341	5,860	6,879	9,445	8,000
ニッケル (\$/lb)	5.06	5.85	6.35	6.80	8.51	7.50
金 (\$/Toz)	1,285	1,263	1,462	1,824	1,787	1,600
為替 (¥/\$)	111	111	109	106	112	115

2. 業績試算 2) 中計損益試算

21中計24年度試算の税前利益は1,570億円

相場要因による減益とシエラゴルダ売却益剥落も、QB2・コテが損益に寄与



2. 業績試算 3) セグメント利益・ROCE

21中計 2024年度試算

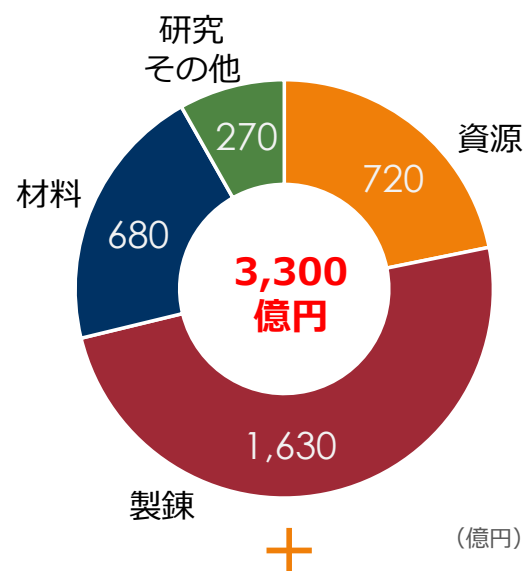
(億円)

	資源	製錬	材料	その他	全社
税前利益	990	480	150	-50	1,570
利息前税後利益(a)	910	380	110	-40	1,360
対象使用資本(b)	9,000	8,350	2,580	730	20,660
ROCE (a/b)	10.1%	4.5%	4.1%	—	6.6%

- ◆資源：QB2・コテの収益寄与
- ◆金属：ポマラの投資負担先行
- ◆材料：電池 新工場他の投資負担先行 新工場は25年度から寄与
機能材 既存事業の増販増益
- ◆全社：成長戦略・カーボンニュートラル・DX対応で投資先行

3. 設備投資・投融資

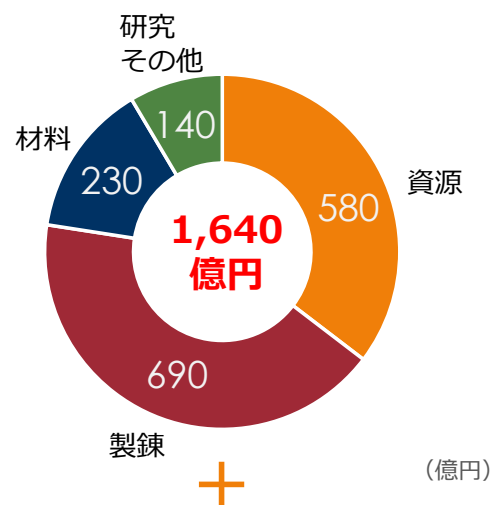
18中計 計画
(3ヶ年合計)



投融資

(1,600億円)

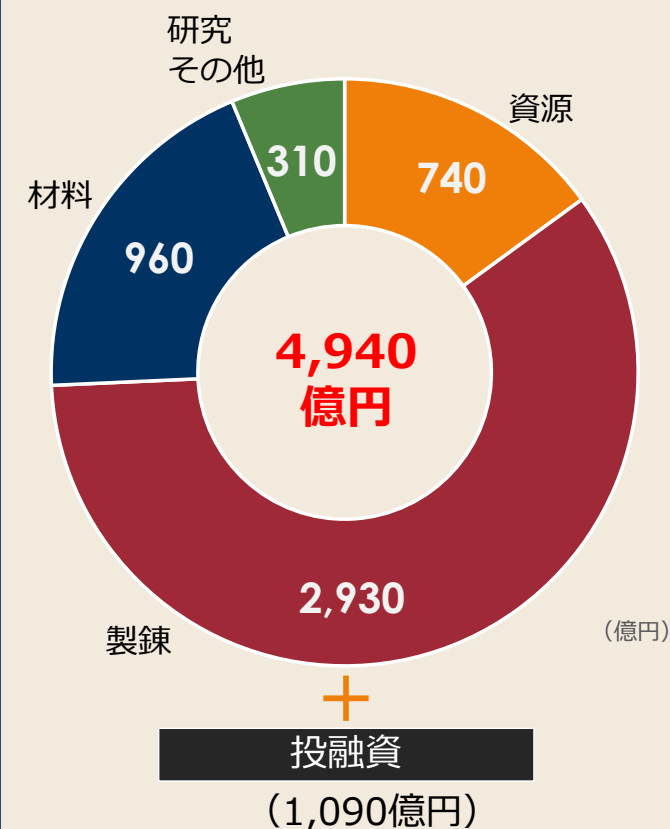
18中計 実績見込
(3ヶ年合計)



投融資

(QB2他 760億円)

21中計 計画
(3ヶ年合計)

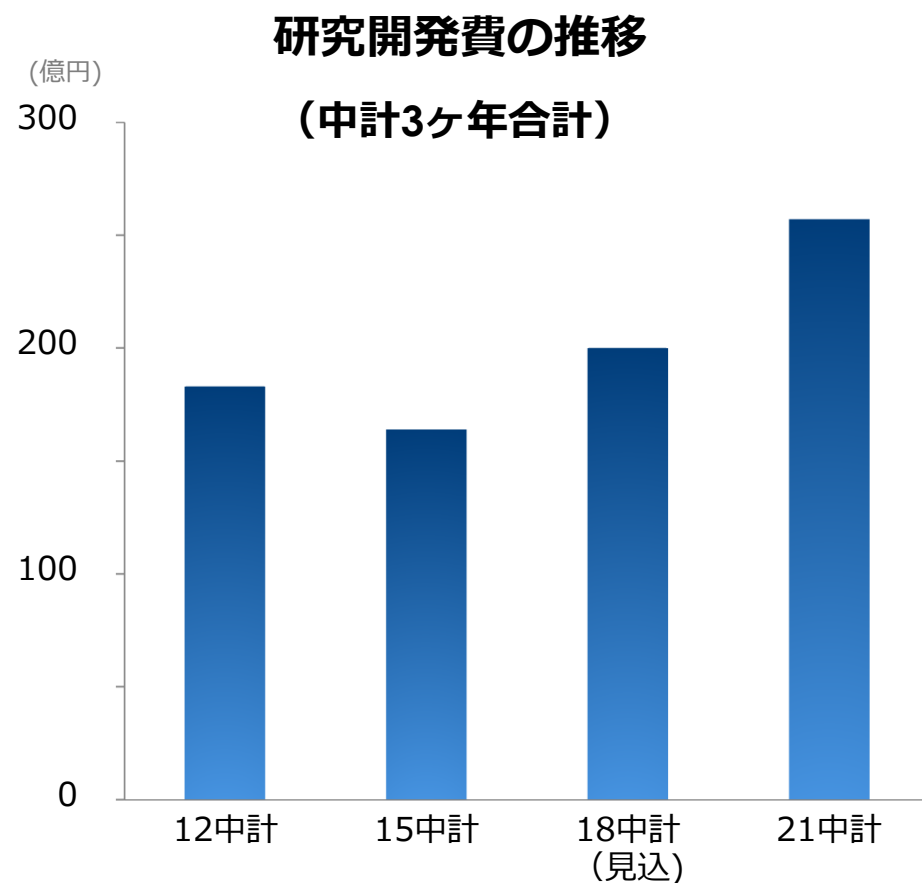


投融資

(1,090億円)

21中計での投資は、18中計での未実施分と新規投資により大幅増

4. 研究開発費

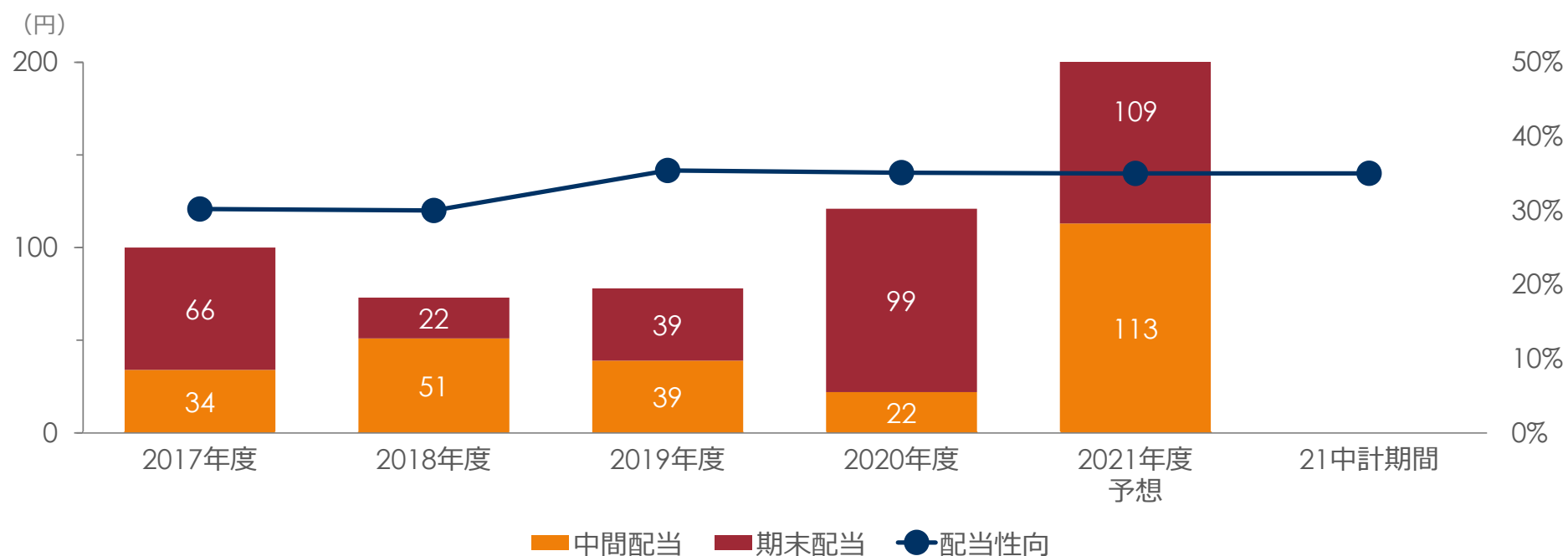


- ◆ 21中計期間の研究開発費は18中計期間に対して3割増額
- ◆ 経営課題解決に向けた研究を推進
 - ✓ カーボンニュートラル実現に向けた新技術・プロセス開発
 - ✓ デジタル化による製造部門・研究開発部門の業務革新

5. 配当方針

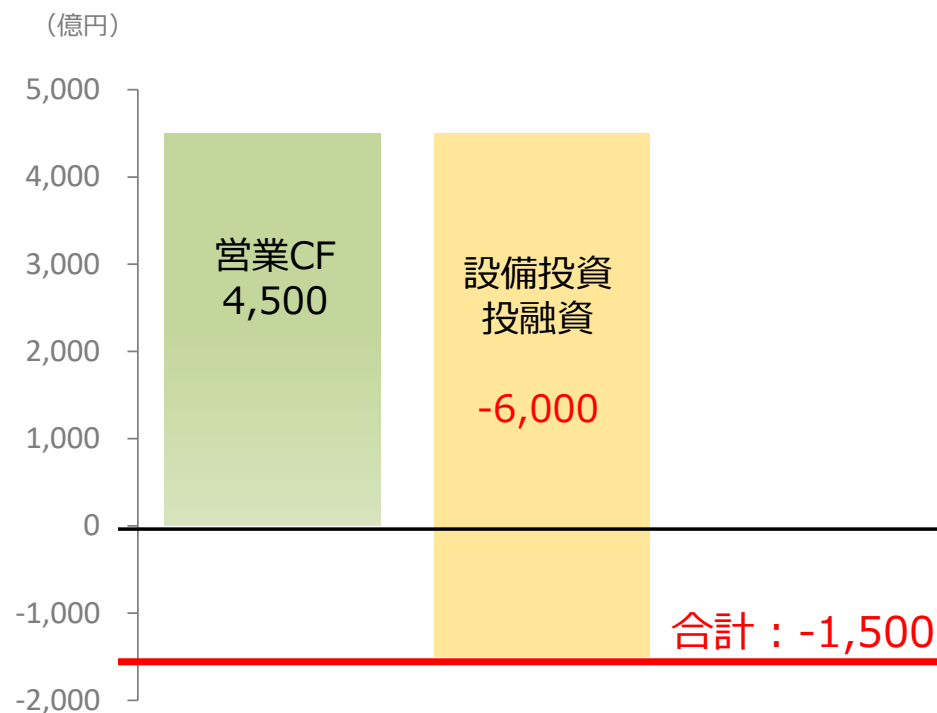
配当方針

- ◆ 株主還元方針は業績連動型を継続
- ◆ 連結配当性向は原則35%以上とする



6. キャッシュフロー・財務体質

◆ 中計フリーキャッシュフロー（3ヶ年計）



**将来への投資が大きく、
営業CFを上回る投資CF**

◆ 財務体質

- ✓ 投資額増により負債増大
- ✓ 自己資本比率
62% ➡ 59%
- ✓ D/E レシオ
0.27 ➡ 0.35

自己資本比率50%超を維持

V. 各事業の戦略

I 目指す姿と現在地

II 事業をとりまく環境

III 21中計主要戦略（4つの挑戦）

IV 21中計の到達点

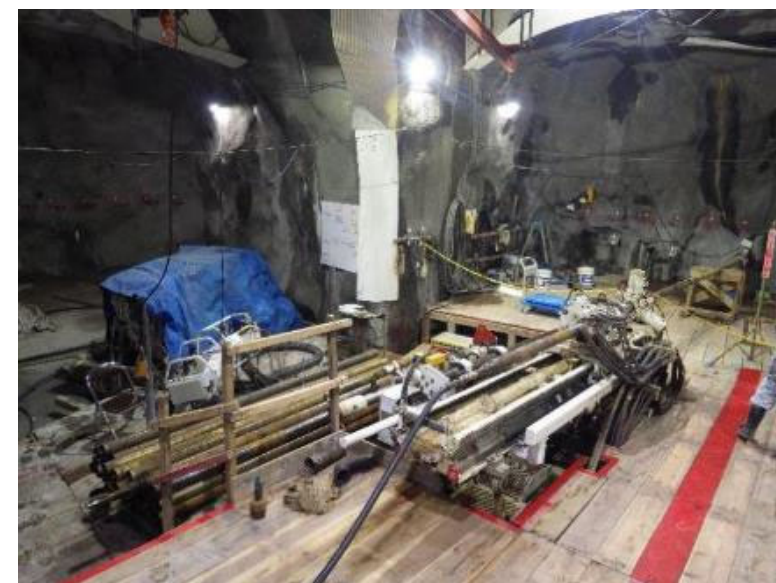
V 各事業の戦略

VI 計数・資料編

1. 資源事業 1) 重要テーマ

重要テーマ

- ① ケブラダ・ブランカ2、コテの計画通りの完工と立ち上げ
- ② 菱刈鉱山の生産体制見直し
- ③ 新規案件の獲得（パイプライン拡充）と案件選定

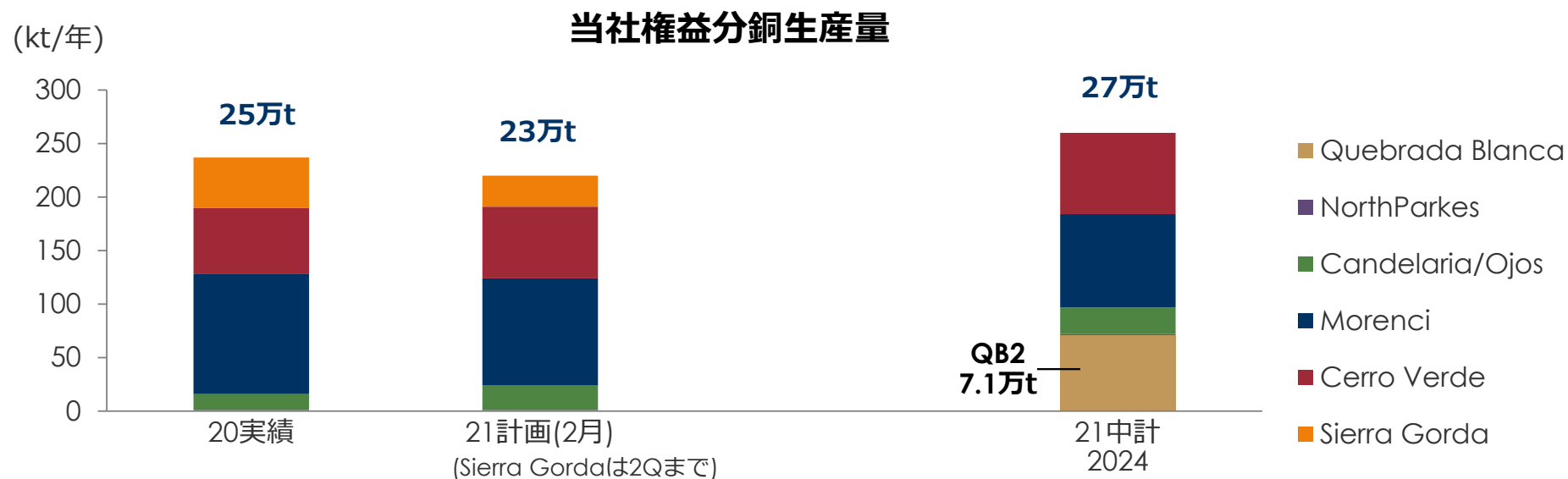


1. 資源事業 2) ケブラダ・ブランカ2

ケブラダ・ブランカ2 (QB2)プロジェクト

当社権益	25%
Teck	60%

- ◆2022年後半生産開始予定
- ◆2024年度の生産計画 284千 t（当社権益分 71千 t）
- ◆QB2の寄与で21中計最終年度（2024年度）の権益銅生産量は18中計期間以上に



1. 資源事業 3) 海外銅鉱山

モレンシー銅鉱山

(米国)

権
益
比
率

FCX	72%
SMM	25%
住友商事	3%



生産量
2021年度 397kt (実績)

セロベルデ銅鉱山

(ペルー)

権
益
比
率

FCX	53.56%
SMM	16.8%
住友商事	4.20%
その他	25.44%



生産量
2021年度 402kt (実績)

カンデラリア銅鉱山

(チリ)

権
益
比
率

Lundin	80%
SMM	16%
住友商事	4%



生産量
2021年度 146kt (実績)
※オホス・デル・サラド含む

1. 資源事業 4) 菱刈鉱山・コテ (Au)

菱刈鉱山

長期操業計画に基づく構造改革

サステナビリティを重視した操業への転換

マインライフ延長を目指し、平均品位採掘を基本とする

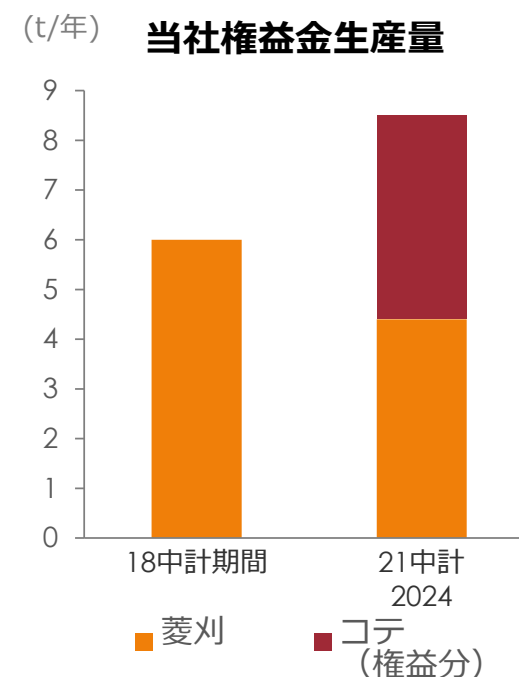
18中計期間 6.0t / 年 ⇒ 21中計期間 4.4t / 年

- ◆ 抜湯室起業は21中計期間中に完工
- ◆ 深部坑道探鉱を積極的に展開し、新規鉱量を獲得する
- ◆ DX等の最新技術を取り入れた操業体制の見直しを行い、コスト削減を実現する

コテ金開発プロジェクト

2023年の計画通りの立ち上げと
安定生産への移行

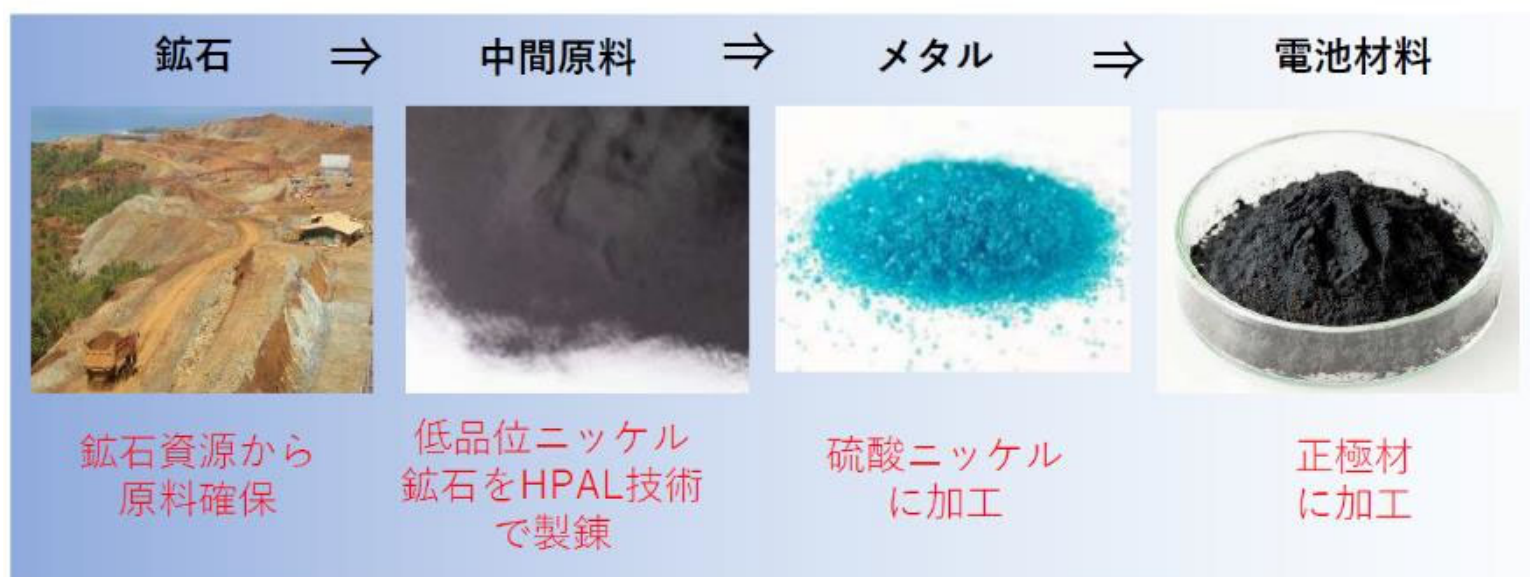
当社権益	27.75%
IAMGOLD	64.75%



2. 製錬事業 1) 重要テーマ

重要テーマ

- ① 当社グループNi事業のバリューチェーン強化
- ② Cu事業競争力強化



2. 製錬事業 2) グループNi事業のバリューチェーン強化

ニッケル事業のバリューチェーン

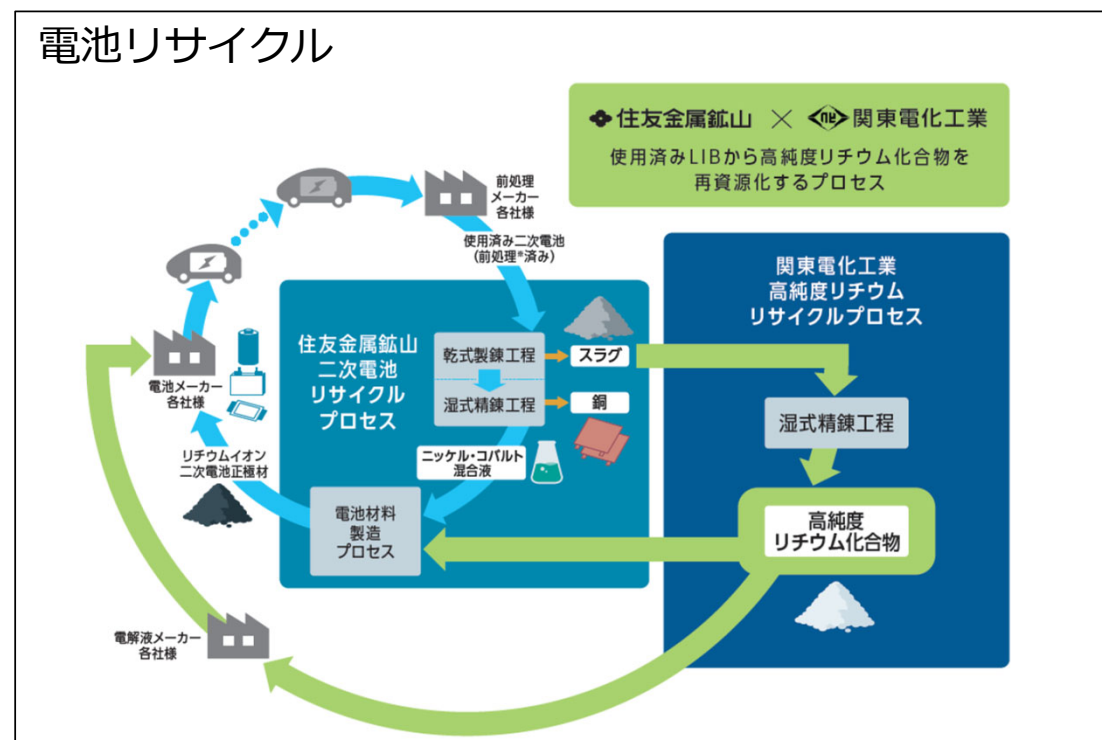
◆ポマラプロジェクトの推進 (40千Ni- t /年)

早期の投資決定を目指す

◆電池・機能性材料事業向け ニッケル系原料の安定供給

◆電池リサイクル

24中計期間 (25~27年度) に
10千t/年の処理体制確立を目指す
(21中計期間中に実機プラント稼働開始)



2. 製錬事業 3) Cu事業競争力強化

銅製錬事業

- ◆東予工場電気銅460千t/年体制確立
- ◆更なる実収率の向上
- ◆市場ニーズに合わせた品質作り込み
- ◆構内物流の最適化推進



3. 材料事業 1) 重要テーマ

重要テーマ

電池材料

世界トップクラスのニッケル系正極材シェアを目指す



機能性材料

- ① ポートフォリオ経営の強化とロードマップ経営の導入
- ② 収益最大化および将来の企業価値向上に向けた施策の展開



3. 材料事業 2) 電池材料事業 ①

電池材料事業

- ◆2,000t/月増産起業推進
 - ✓24年度中の設備完成、立ち上げを計画
 - ✓DX推進のモデル工場と位置づけ
 - ✓21中計期間には採用・教育を先行して実施
確実な立ち上げを行う

- ◆NCA 4,850t/月安定生産・損益改善
 - ✓設備改善による安定生産体制確立
 - ✓各拠点にて修繕費/原単位削減・生産性向上等の改善策を実施

- ◆トヨタ式生産システム導入



新工場イメージ図

3. 材料事業 2) 電池材料事業 ②

◆次の増産に向けた検討

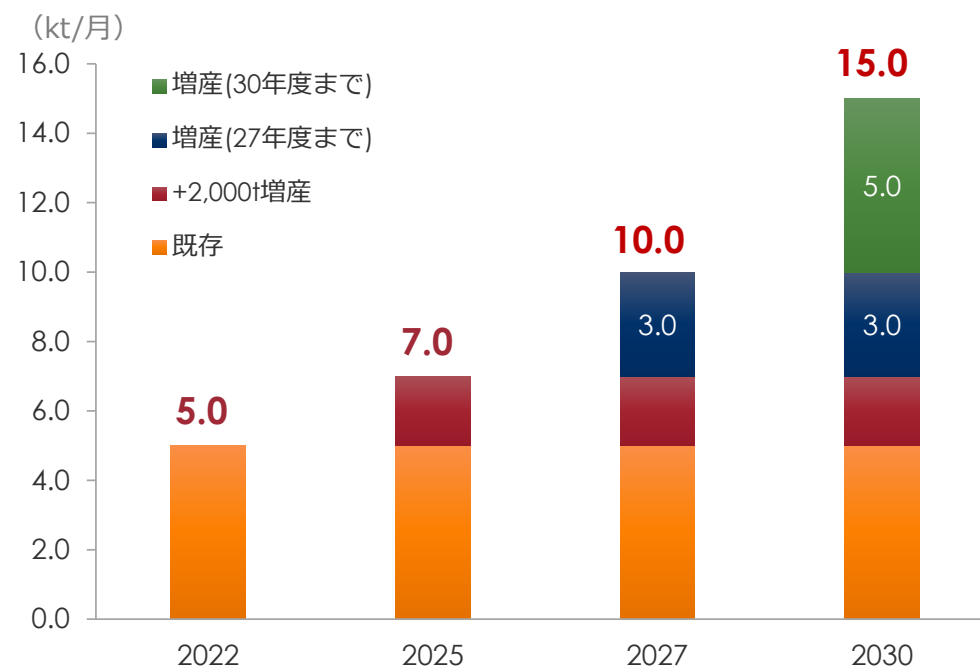
製品構成、立地を含めて検討

◆原料の確保

製錬事業とともに新規調達先の確保、
リサイクルの推進

◆事業拡大に向けた人材確保・育成

◆電池のライフサイクル全体での GHG削減対応



3. 材料事業 3) 機能性材料 ①

機能性材料事業

①ポートフォリオ経営の強化

◆機能性材料事業本部の目指す姿

いつの時代もニーズにこたえる素材技術力を磨き続け、
高い収益性とトップクラスのシェアを確保している、
それぞれの製品市場のトップランナー

◆ロードマップ経営の導入

目指す姿を実現するためのツールとして、市場ロードマップ・
事業部ロードマップ・新製品ロードマップを導入

②収益最大化および将来の企業価値向上に向けた施策を展開

◆各製品の目標成長率 = 市場成長率 + α

3. 材料事業 3) 機能性材料 ②

粉体材料事業

- ◆ ペースト
新規開発品でより高機能領域へとシフト
- ◆ インク材料
拡販と新市場の開発

《青梅事業所の将来計画》

粉体材料の開発機能を青梅地区に
集約し新商品開発を加速



3. 材料事業 3) 機能性材料 ③

結晶材料事業

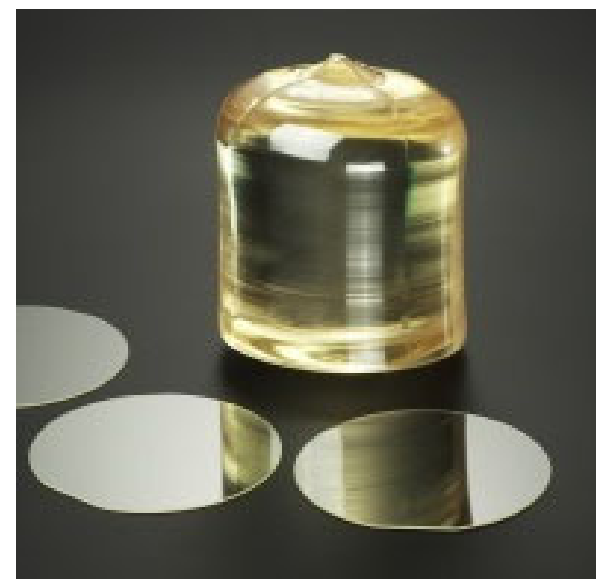
- ◆5Gスマートフォン普及をとらえ販売拡大
- ◆FR：市場成長を逃さぬ製造・販売体制確立

パッケージ材料事業

- ◆ディスプレイCOF基板市場でのシェア維持
- ◆スマートフォン向け高性能基板の販売拡大

SiC（シリコンカーバイド）

- ◆市場浸透と車載向け25年度の量産開始



VI. 計数・資料編

I 目指す姿と現在地

II 事業をとりまく環境

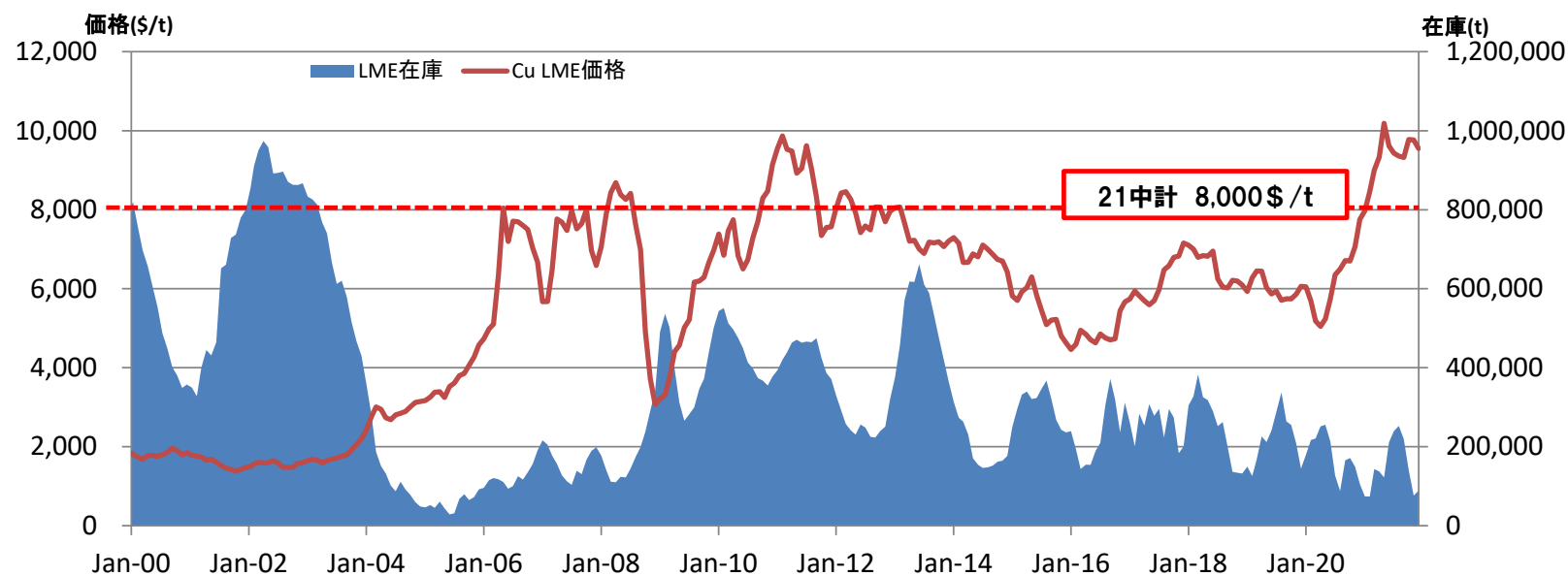
III 21中計主要戦略（4つの挑戦）

IV 21中計の到達点

V 各事業の戦略

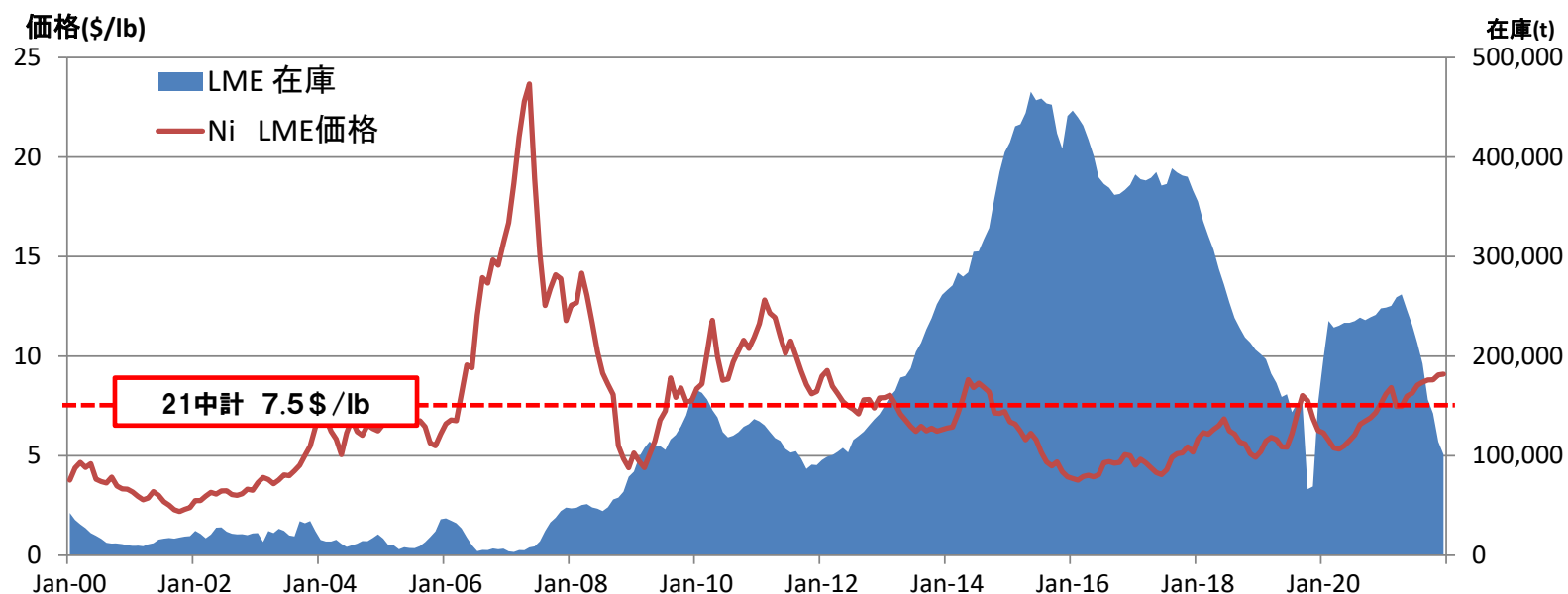
VI 計数・資料編

1. 金属価格推移と需給バランス予測 1) 銅



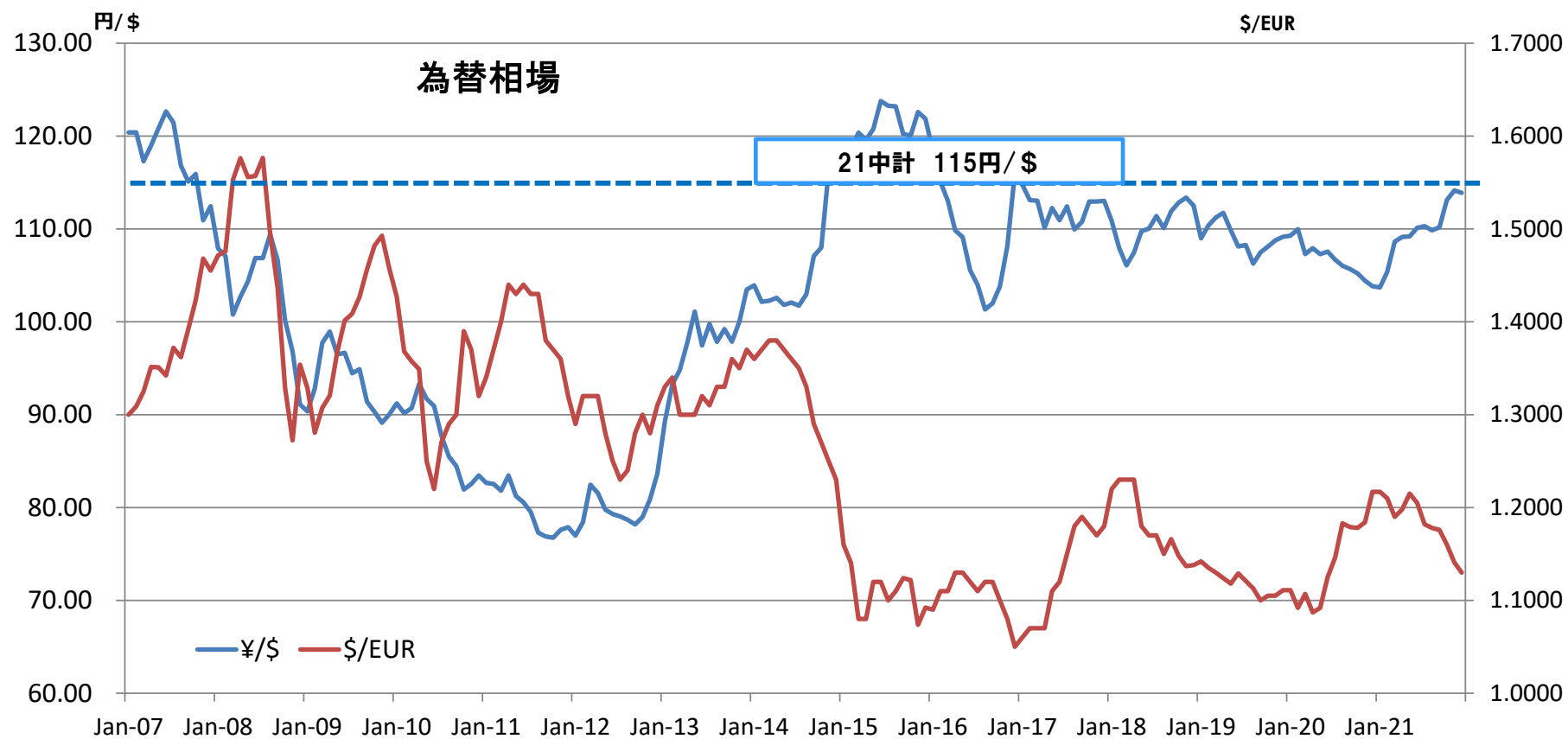
	ICSG予測 (Oct 2021)		
(kt)	2020	2021	2022
Production	24,510	24,920	25,886
Usage	24,989	24,963	25,558
Balance	-479	-42	+328

1. 金属価格推移と需給バランス予測 2) ニッケル



	INSG予測(Oct 2021)			当社予測(Nov 2021)		
(kt)	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Production	2,491	2,639	3,120	2,507	2,635	2,927
Usage	2,384	2,773	3,044	2,391	2,761	2,945
Balance	+107	-134	+76	+116	-126	-18

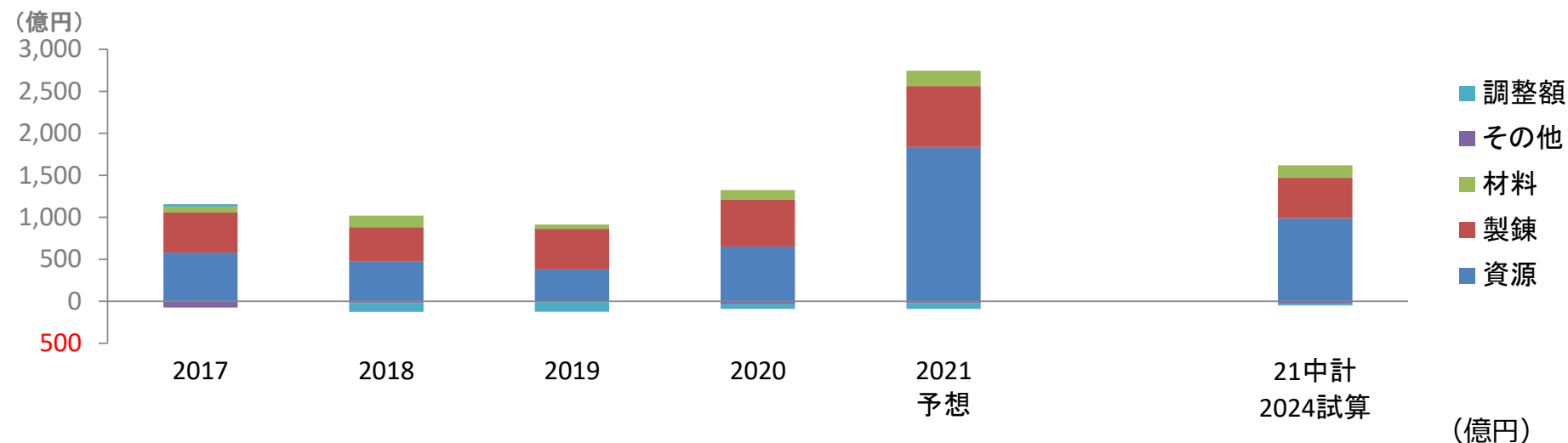
2. 為替レート推移



3. 業績試算

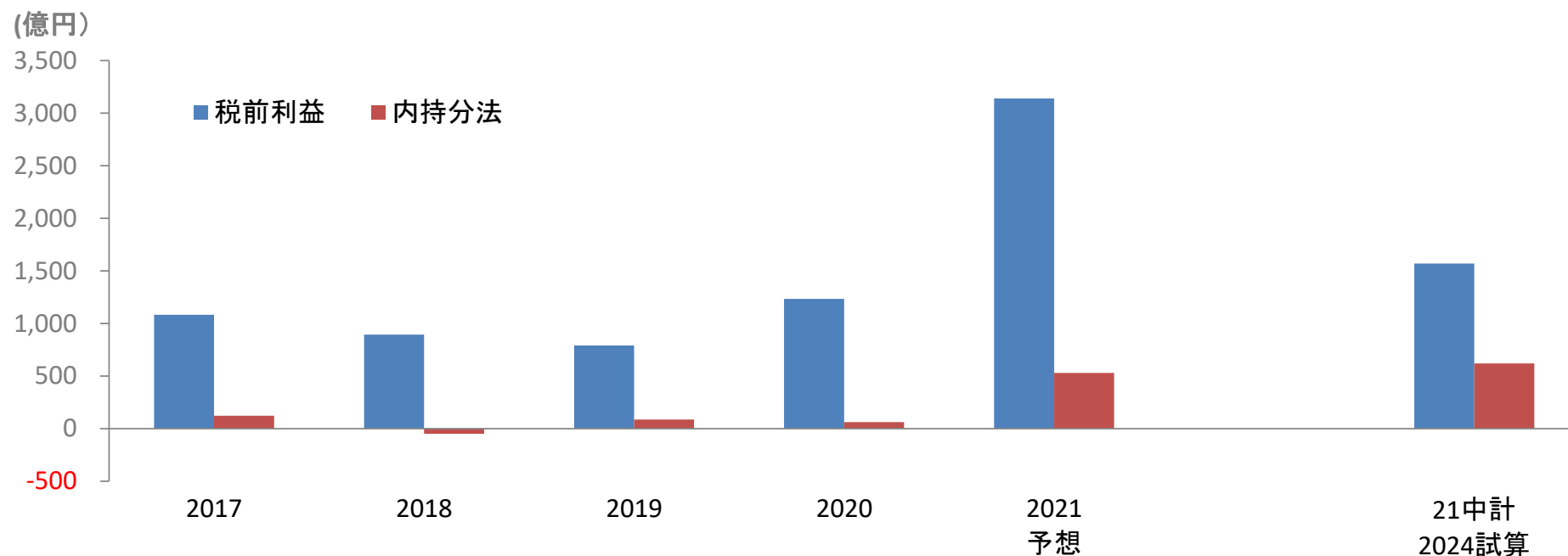
	2017	2018	2019	2020	2021 予想	21中計 2024試算
売上高 (億円)	9,297	9,122	8,519	9,261	12,110	11,160
税前利益 (億円)	1,083	894	790	1,234	3,140	1,570
内持分法利益 (億円)	123	-49	87	62	530	620
当期純利益 (億円)	902	668	606	946	2,480	1,180
当期純利益ROA (%)	5.2	3.8	3.5	5.0	-	4.8
当期純利益ROE (%)	9.1	6.4	6.0	8.5	-	8.2
1株あたり配当金 (円)	100	73	78	121	222	-
銅 (\$/T)	6,444	6,341	5,860	6,879	9,445	8,000
ニッケル (\$/lb)	5.06	5.85	6.35	6.80	8.51	7.50
金 (\$/Toz)	1,285	1,263	1,462	1,824	1,787	1,600
為替 (¥/\$)	111	111	109	106	112	115

4. セグメント損益試算



		2017 実績	2018 実績	2019 実績	2020 実績	2021 予想	21中計2024 試算
セグメント 利益	資源	580	473	380	653	2,020	990
	製錬	478	409	483	558	880	480
	材料	71	138	53	113	230	150
	その他	-74	-20	-9	-28	-10	-30
調整額		28	-106	-115	-63	20	-20
税前損益		902	668	790	1,234	3,140	1,570

5. 税前利益・持分法利益試算



(億円)

	2017 実績	2018 実績	2019 実績	2020 実績	2021 予想	21中計 2024試算
税前利益	1,083	894	790	1,234	3,140	1,570
(内) 持分法投資損益	123	-49	87	62	530	620

6. B/S試算

連結貸借対照表

(億円)

	2024年度末 (試算)	2021年度 第三四半期末 (実績)	増減
流動資産計	6,800	6,700	+100
固定資産計	17,800	12,100	+5,700
資産計	24,600	18,900	+5,800
負債計	8,500	6,600	+1,900
純資産計	16,100	12,200	+3,900
資本・負債計	24,600	18,900	+5,800
有利子負債	5,000	3,400	+1,600
自己資本比率	58.6%	62.1%	-3.5%
D/E Ratio	34.8%	26.8%	+8.0%

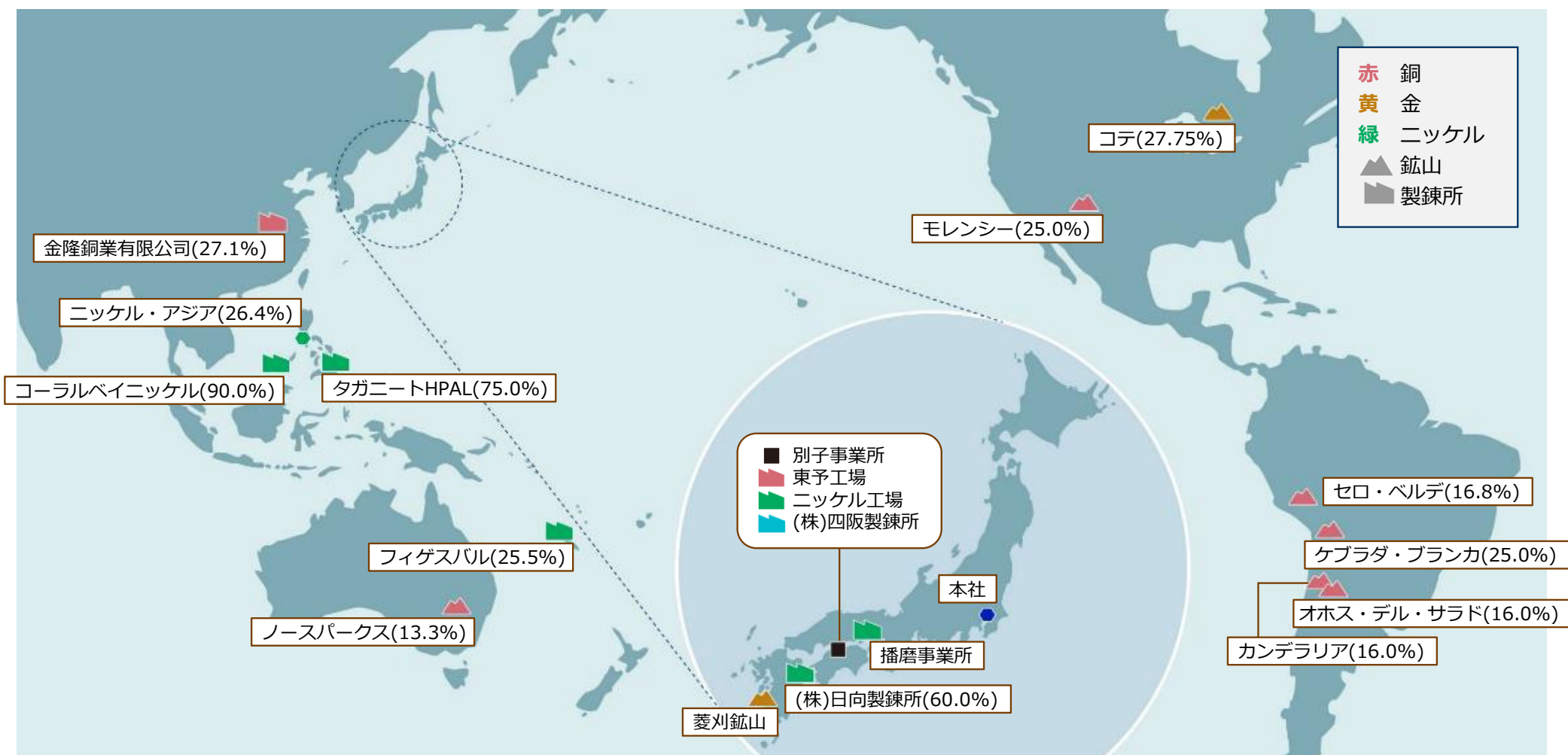
7. 感応度試算

(億円)

要素	変動幅	2024年度 税前利益
Cu	±100\$/t	29
Au	±100\$/toz	31
Ni	±10 ¢ /lb	16
為替 (円/\$)	±1¥/\$	17

(注) 円/\$ は国内の金属加工収入および海外換算為替差の合計

8. 鉱山・製錬拠点



ご注意

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。

また、本資料に記載されている将来の予測等は説明会の時点で入手された情報に基づくものであり、市況、競合状況等、多くの不確実な要因の影響を受けます。

したがって、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますようお願いいたします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本資料に関する著作権、商標権その他すべての知的財産権は、当社に帰属します。

住友金属鉱山株式会社



<https://www.smm.co.jp/>

