

# 2017年度第2四半期決算 経営戦略進捗状況説明会

2017年11月16日



**住友金属鉱山株式会社**

代表取締役社長 中里佳明

I

2017年度の業績見通し

---

II

業績の評価と課題および経営環境について

---

III

2017年度実績の進捗と年間業績の見通し  
(15中計の達成状況)

---

IV

個別施策の進捗  
およびエンゲージメントへの取り組み

---

# I. 2017年度の業績見通し

I

2017年度の業績見通し

---

II

業績の評価と課題および経営環境について

---

III

2017年度実績の進捗と年間業績の見通し  
(15中計の達成状況)

---

IV

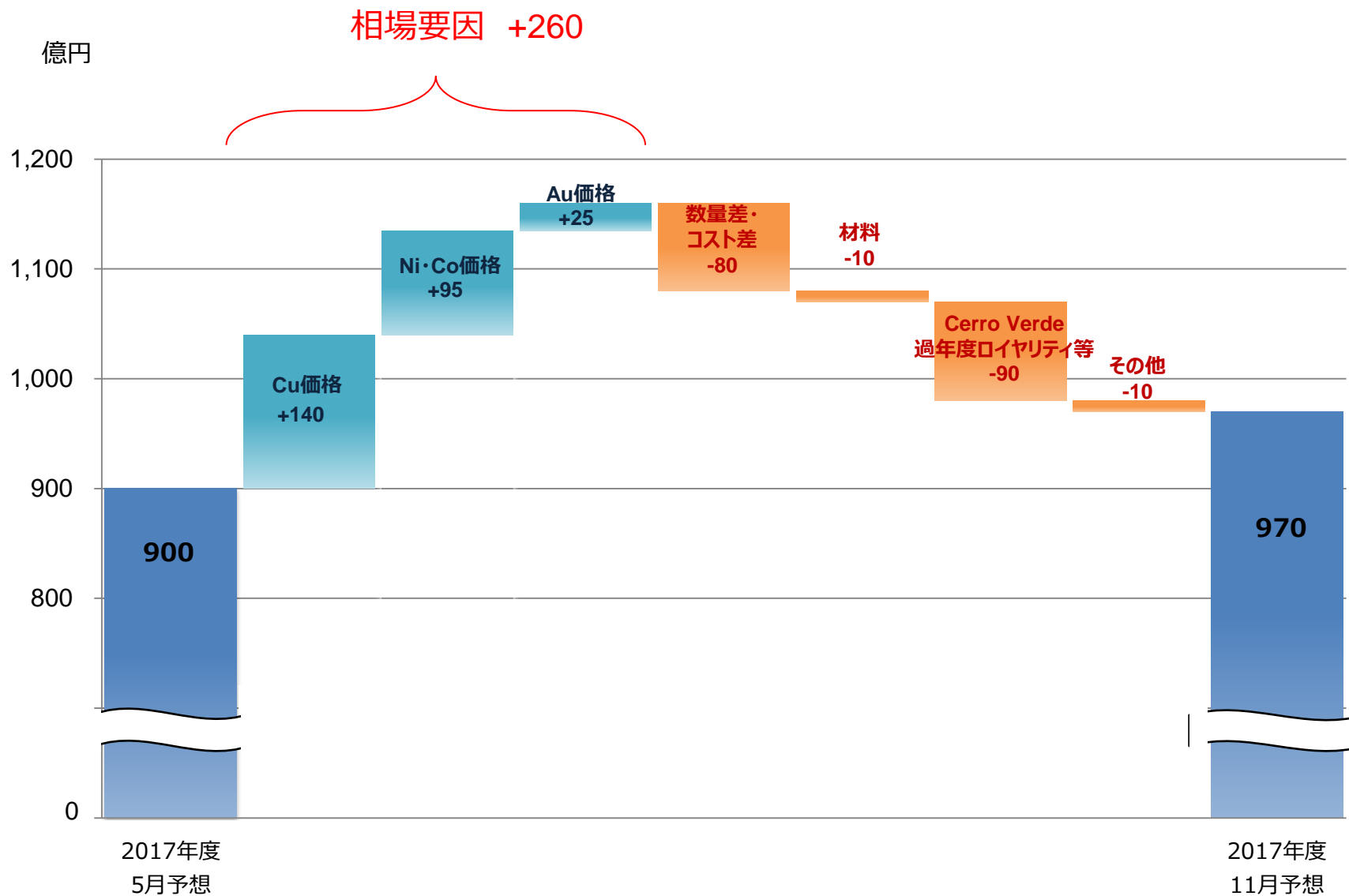
個別施策の進捗  
およびエンゲージメントへの取り組み

---

# 1) 業績推移

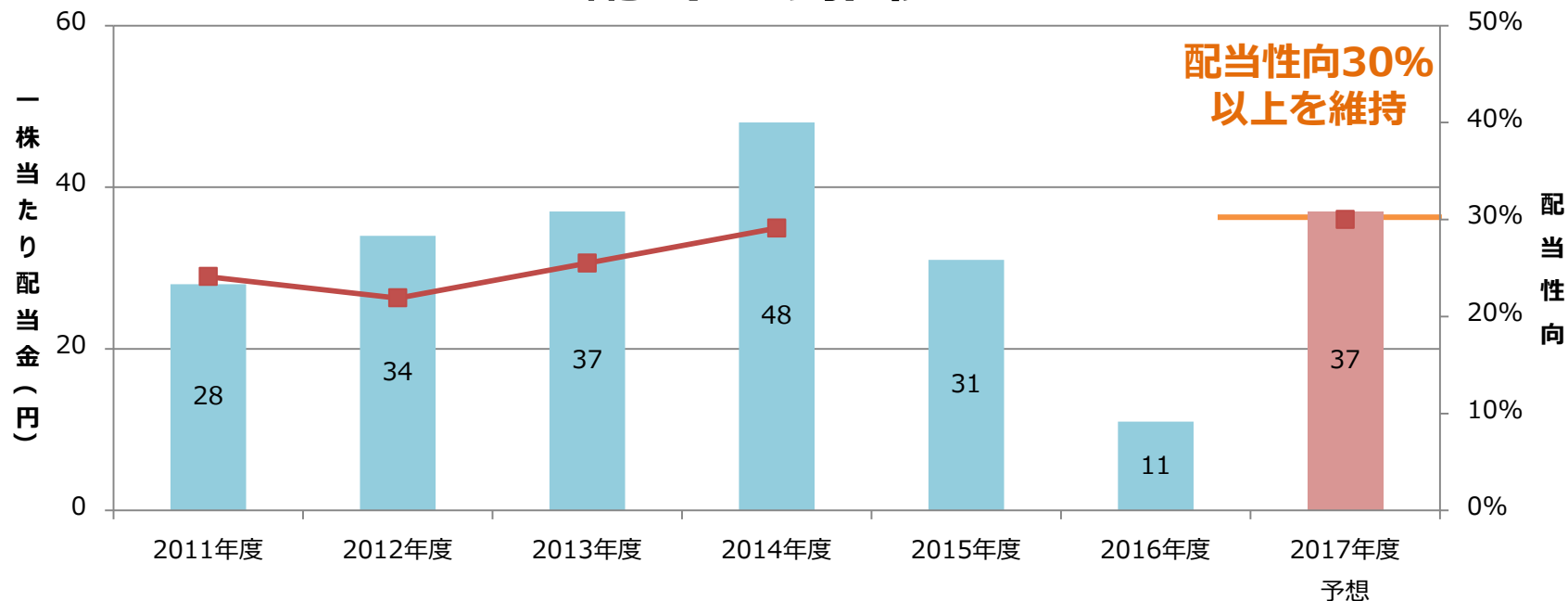
		2012	2013	2014	2015	2016	2017 予想
売上高		8,085	8,305	9,213	8,554	7,861	9,030
営業利益		958	754	1,258	597	764	890
経常損益		1,150	1,144	1,742	-128	-16	970
内 持分法投資損益		171	298	239	-732	-860	40
セグメント利益	資源	661	691	538	-443	-536	520
	製錬	406	291	813	253	333	320
	材料	33	111	129	60	121	110
	その他	16	16	-1	-8	-1	-10
	調整額	34	35	263	10	67	30
親会社株主に帰属する 当期純利益		866	803	911	-3	-185	680
銅 (\$/t)		7,855	7,104	6,554	5,215	5,154	6,153
ニッケル (\$/lb)		7.69	6.51	7.62	4.71	4.56	4.62
金 (\$/Toz)		1,654	1,327	1,248	1,150	1,258	1,259
為替 (¥/\$)		83.11	100.24	109.93	120.15	108.40	110.54

## 2) 経常利益分析① 2017年度 11月予想vs5月予想



### 3) 株主還元

#### 配当金の推移



#### 単元株式数の引下げおよび株式併合の実施

- ・ 効力発生日：2017 年 10 月 1 日
- ・ 単元株式数：1,000 ⇒ 100株
- ・ 株式併合：当社普通株式 2 株を 1 株に

※上記グラフは、株式併合を実施しなかった場合の基準に合わせた一株当たりの配当金

## Ⅱ. 業績の評価と課題、経営環境について

I

2017年度の業績見通し

---

II

業績の評価と課題および経営環境について

---

III

2017年度実績の進捗と年間業績の見通し  
(15中計の達成状況)

---

IV

個別施策の進捗  
およびエンゲージメントへの取り組み

---

# 1) 業績推移

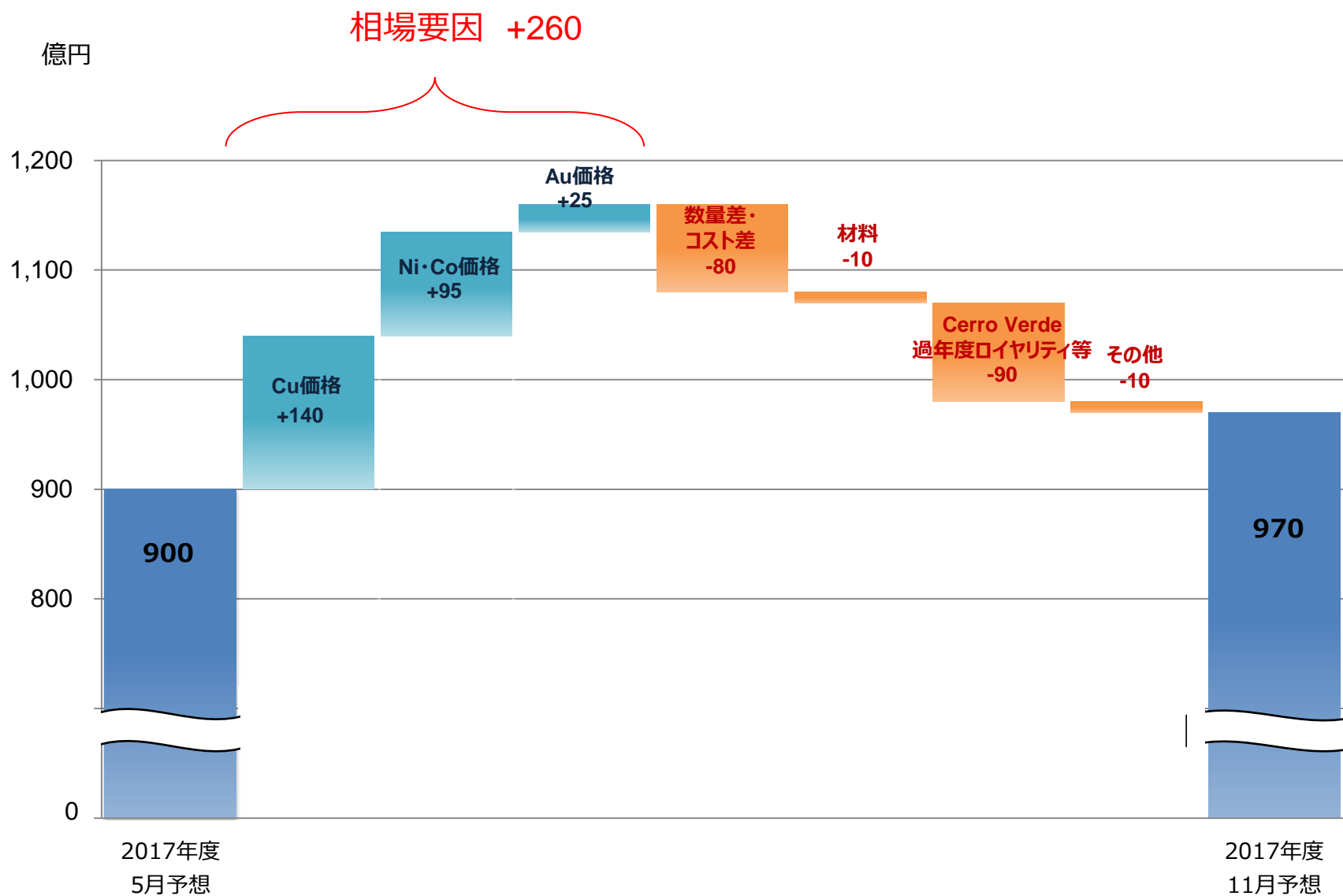
P4 再掲

		2012	2013	2014	2015	2016	2017 予想
売上高		8,085	8,305	9,213	8,554	7,861	9,030
営業利益		958	754	1,258	597	764	890
経常損益		1,150	1,144	1,742	-128	-16	970
内 持分法投資損益		171	298	239	-732	-860	40
セグメント利益	資源	661	691	538	-443	-536	520
	製錬	406	291	813	253	333	320
	材料	33	111	129	60	121	110
	その他	16	16	-1	-8	-1	-10
	調整額	34	35	263	10	67	30
親会社株主に帰属する 当期純利益		866	803	911	-3	-185	680
銅 (\$/t)		7,855	7,104	6,554	5,215	5,154	6,153
ニッケル (\$/lb)		7.69	6.51	7.62	4.71	4.56	4.62
金 (\$/Toz)		1,654	1,327	1,248	1,150	1,258	1,259
為替 (¥/\$)		83.11	100.24	109.93	120.15	108.40	110.54



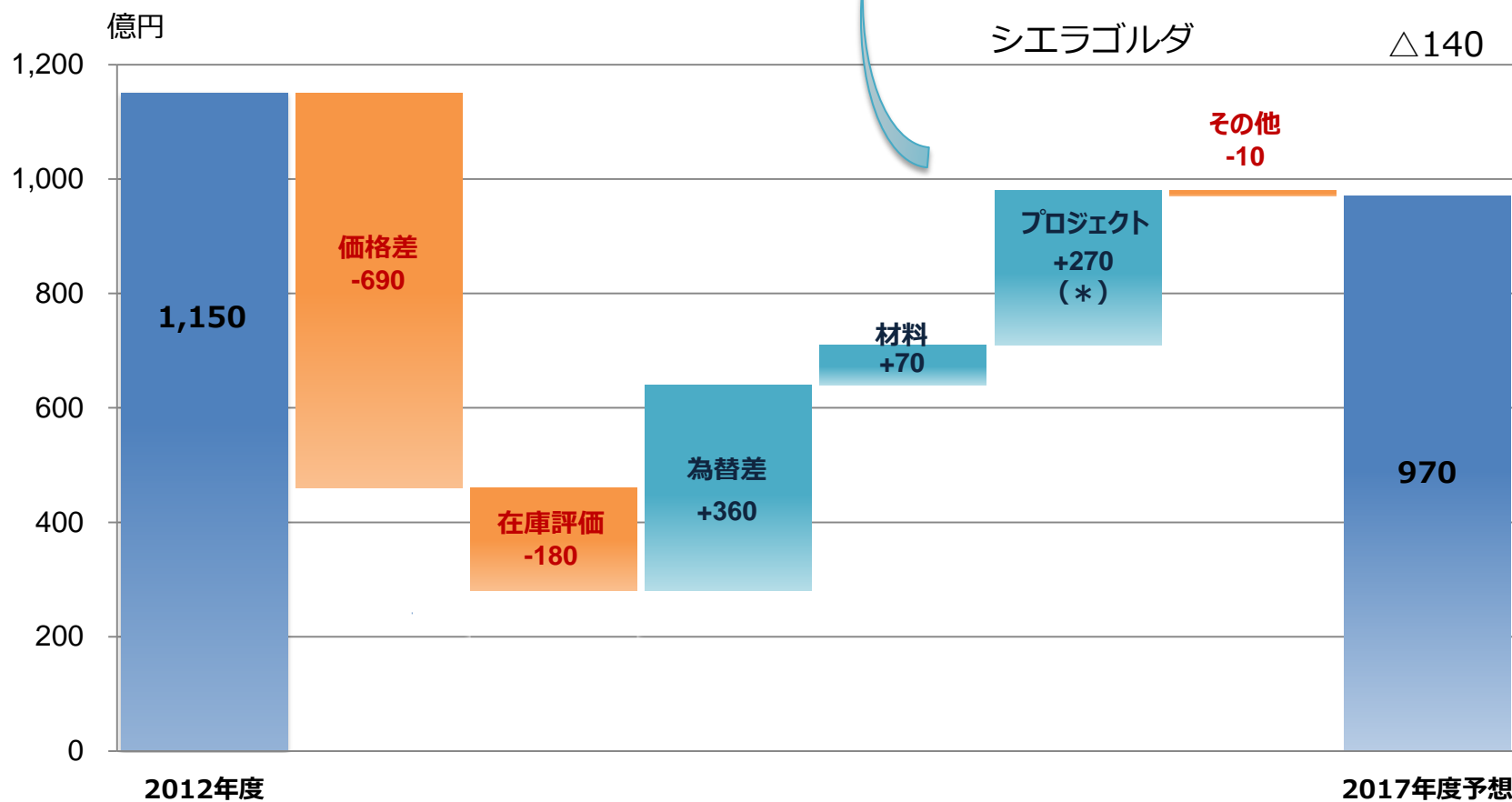
## 2) 経常利益分析① 2017年度 11月予想vs5月予想

P5 再掲



### 3) 2012年度と2017年度の評価

(\*) プロジェクト： 合計270億円



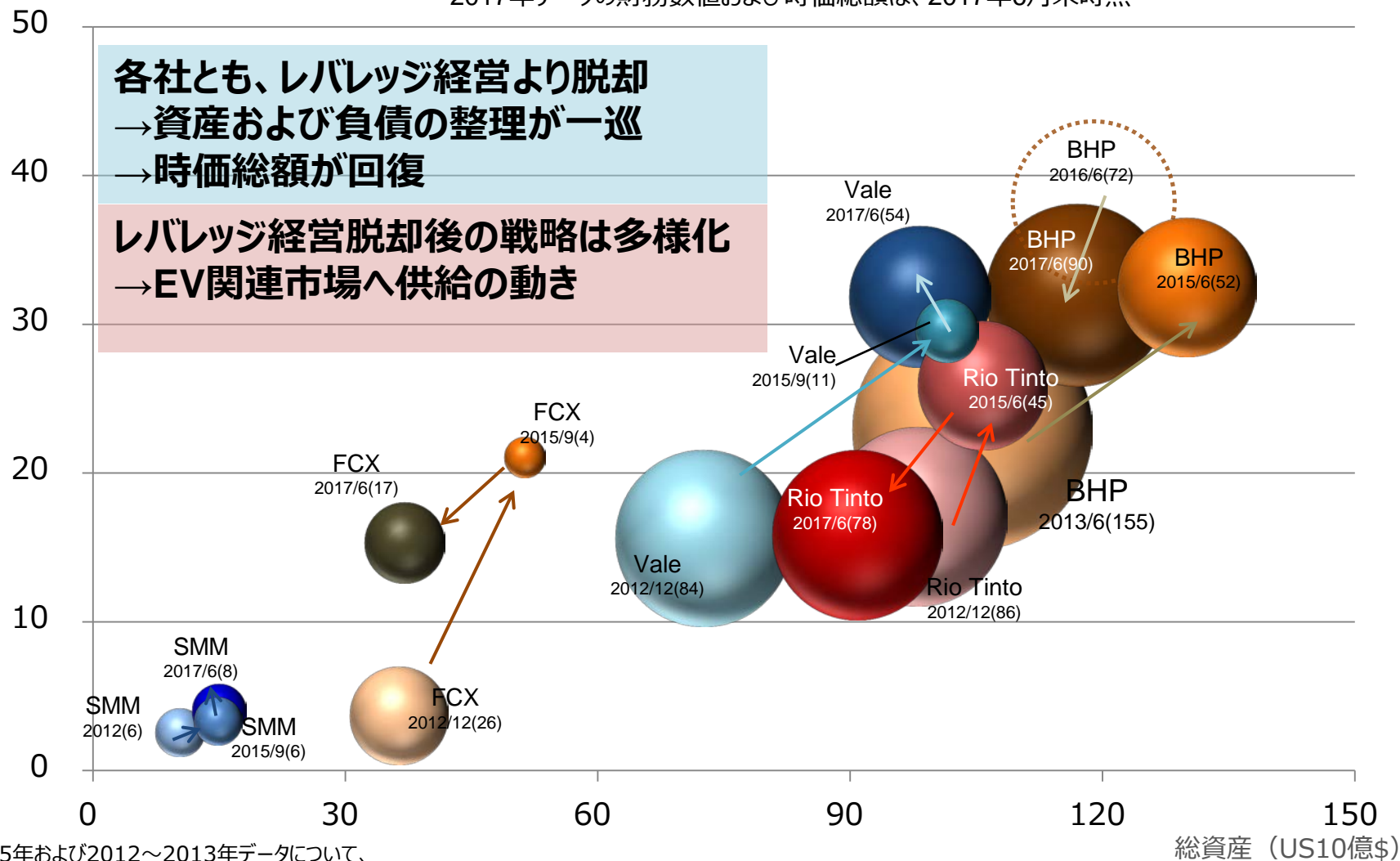
# 4) 資源各社の動きと経営環境の変化

有利子負債(US10億\$)

円の大きさ/()内の数字は時価総額 (US10億\$)

2015年データは2016/1/15時点、また2012年は2013/1/7時点

2017年データの財務数値および時価総額は、2017年6月末時点



2015年および2012～2013年データについて、  
 BHP・RioTinto、Glencoreの財務数値は2015/6および2012/6末時点、その他  
 の財務数値は2015/9および2012/9末時点

## 5) 資源各社の動きと経営環境の変化

### Norilsk Nickel

BASFとLiB 向け原料 (Ni、Co) 供給について交渉を開始  
(2017/6/27 プレスリリース)

### Rio Tinto

セルビア政府と Jadar Project (リチウム案件) について  
MOUを締結、2023年操業開始予定 (2017/7/24 プレスリリース)

### BHP

硫酸ニッケル生産設備へ43.2百万ドルの投資を発表  
西豪州にて10万トン/年、2019/4生産開始予定  
(2017/8/9 プレゼンテーション)

### 金川集団

2018年にEV用電池向けニッケル、コバルト精錬所の建設  
広西チワン自治区にて2020年迄にニッケル3万トン/年、  
コバルト3千トン/年へ増産 (2017/10/20 ロイター通信による報道)

## 6) 電池材料事業と拡大する市場への対応

### <電池事業への投資状況>

- 3,550トン体制 2018年1月～ (投資額：約180億円)
- 4,550トン体制 2018年6月～ (投資額：約 40億円)

### 各国の規制動向

#### 米国 ZEV規制

2018年～  
対象：EV、FCV

#### 欧州 CO2規制

～2021年  
対象：すべての車種

#### 中国 NEV規制

2018年～  
対象：EV、FCV、PHEV

※イギリス・フランスは、2040年までに  
ガソリンディーゼル車の新規販売を禁止

- **VW** 2025年までにEV50車種投入、世界で年300万台のEVを販売
- **ダイムラー** 2022年までにEV10車種を投入
- **ルノー日産** 2022年の販売目標のうち30%がEV
- **GM** 2023年までに20車種以上のEVとFCVを発売
- **テスラ** 2020年にEV年産100万台
- **トヨタ** 2020年にEV本格参入

(メディア報道情報より引用)

## 7) 当社をとりまく外部環境

- 為替は概ね安定
- 地政学リスクは散発（北朝鮮、欧州等）
- 非鉄市況の需給バランスは、  
年間を通して小さな変動
- EV化の流れに対応する、金属材料確保の要請

比較的安定した事業環境



## 8) 課題① : Safe and efficient operation

- ✓ 安全成績
- ✓ コスト管理
- ✓ 棚卸資産管理
- ✓ 操業成績
- ✓ 生産管理
- ✓ 品質管理

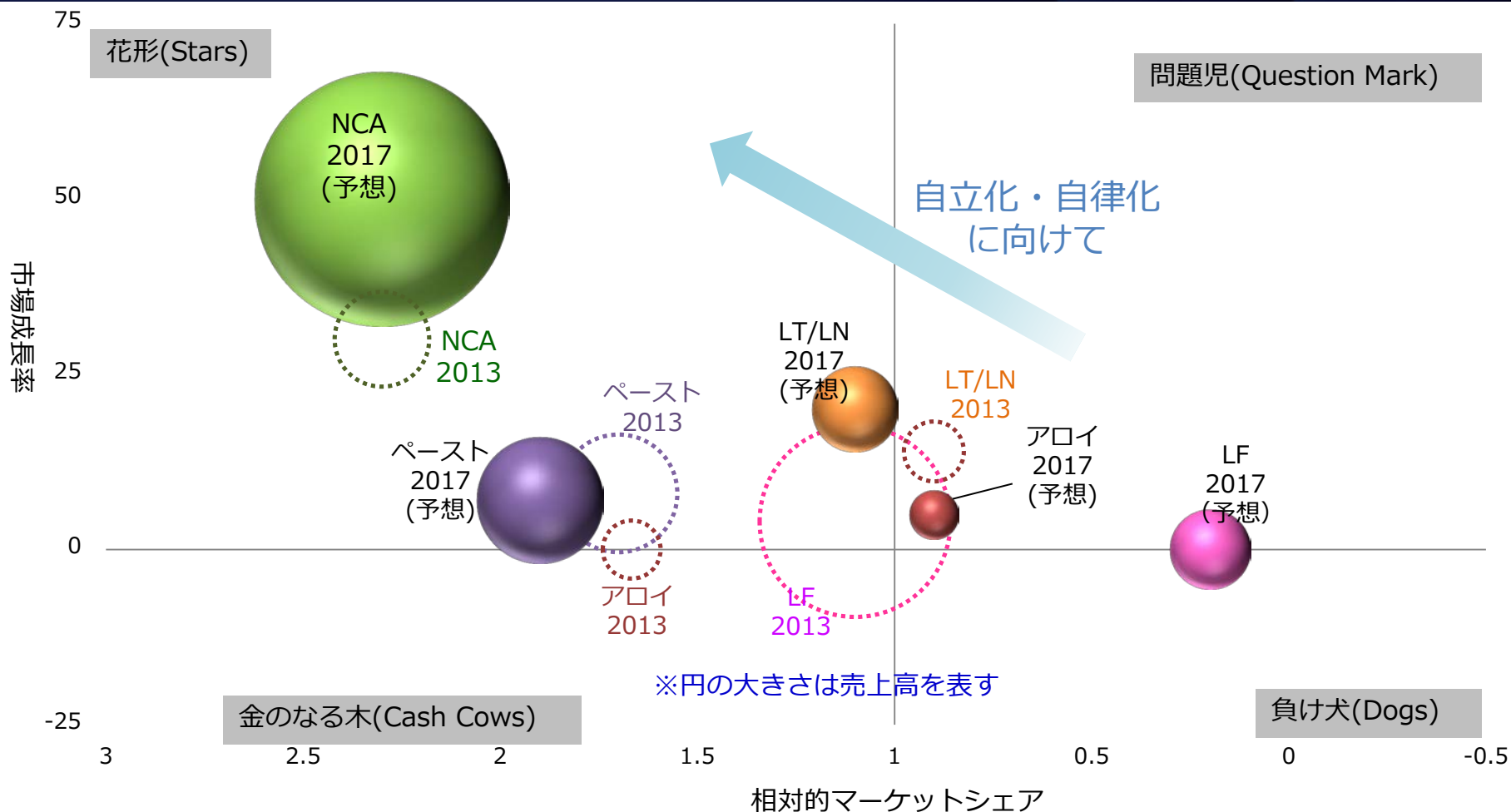
**ものづくりの基本 :**  
**決めたことを確実に守る**

**現場力の強化**

**機会損失の最小化**



## 9) 課題②：材料事業の自立化・自律化

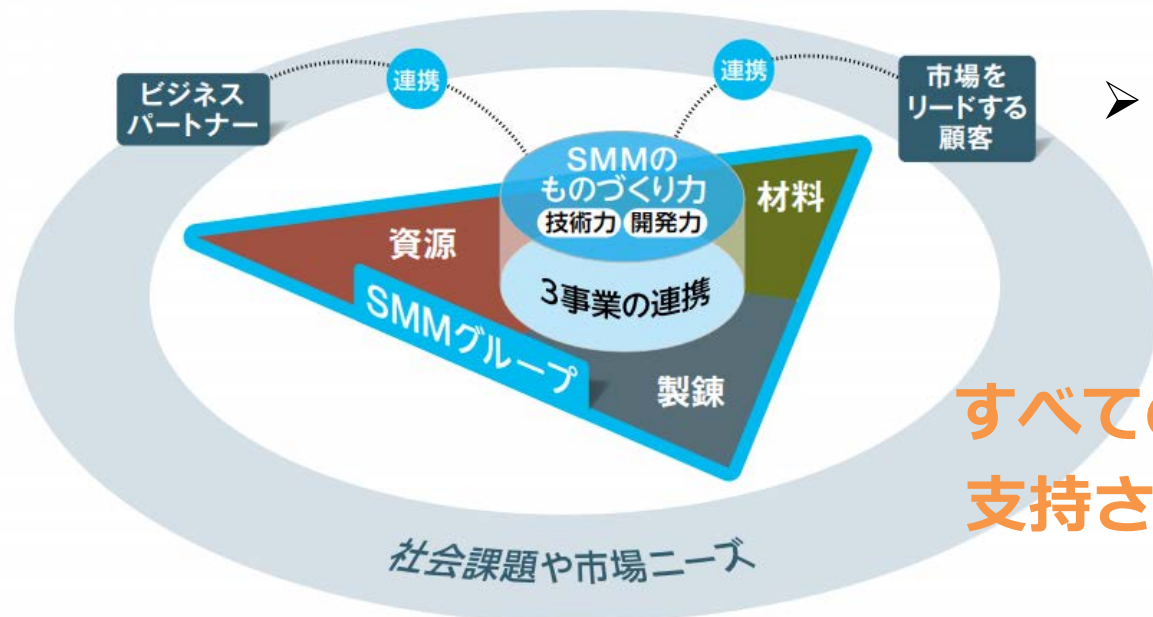


新たな収益事業の 種まき → 植え付け → 育成



# 10) 成長を実現する「鍵」

$$\text{資源} \times \text{製錬} \times \text{材料} = \text{企業価値向上}$$



➤ 1 × 1 × 1 では1のまま

すべてのステークホルダーに  
支持される3事業の成長戦略

## 成長の「鍵」：優れた戦略の構築と実行

- ✓ 激化する環境変化への先見性
- ✓ 自由闊達な風土

# 1 1) 堅実な収益構造の強化策の実現：資源

## 戦略投資の利益貢献と、将来への布石

- モレンシーの安定操業
  - 拡大権益からの安定的な利益創出
- コテ金開発プロジェクトの推進
  - FS段階からの主体的なプロジェクト参画
- シエラゴルダ
  - 操業収益の安定化
    - ⇒ キャッシュ・ニュートラル化
    - ⇒ 早期黒字化



## 1 2) 堅実な収益構造の強化策の実現：製錬

製錬事業は『ものづくり』の実力を発揮する時

- － 安定操業、コストダウン
- － 効率的な増産努力

### THPAL増産

2017年9月に20%の増産体制が完成、下期より垂直立ち上げ

《投資額》 3億円

《生産能力》  
30kt⇒36kt/年  
(Ni量)

### 播磨 硫酸ニッケル増産

2018年初に立ち上げ

《投資額》 2億円

《生産能力》  
45kt⇒49kt/年  
(硫酸Ni量)

### スカンジウム

THPALは2018年初から、播磨事業所は4月から生産開始予定

《投資額》 40億円

《生産能力》  
7.5 t /年  
(酸化スカンジウム量)

# 1 3) 材料事業の現状と課題：材料

現状：順調な利益推移（電池および粉体）

課題：急激な環境の変化

- 結晶事業（LT/LN） 在庫調整の長期化
- 電池事業 実力ベースでの貢献は2018年から

⇒**市場成長を上回る戦略遂行**ができているか

成長戦略の継続に向けて

- **SiC事業への参入**  
基板生産技術を活かした新たな市場の創生
- **(株)グラノプトの子会社化**  
通信デバイス事業の一層の強化



## 1 4) 今後想定されるリスクと課題

### 1) シエラゴルダ

- 安定操業
- モリブデン実収率
- デボトルネッキング

### 2) 電池材料（正極材）

- NMCがNCA市場を代替するリスク
- 求められる特性の変化
- 市場成長の期待感と不確定さ

### 3) 技術開発

- 粗鉬品位の低下・難処理鉬(不純物) への対応
- リサイクルによる再資源化
- 省資源化、代替資源の台頭

# Ⅲ. 2017年度実績の進捗と年間業績の見通し (15中計の達成状況)

I

2017年度の業績見通し

---

II

業績の評価と課題および経営環境について

---

III

2017年度実績の進捗と年間業績の見通し  
(15中計の達成状況)

---

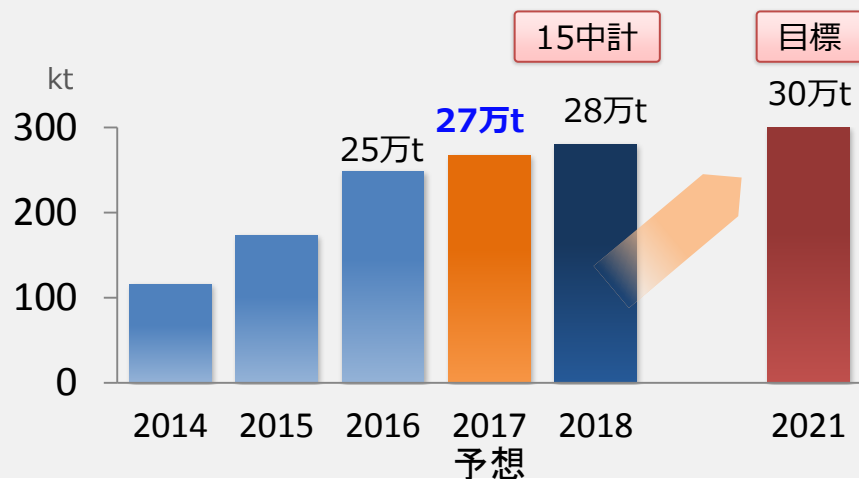
IV

個別施策の進捗  
およびエンゲージメントへの取り組み

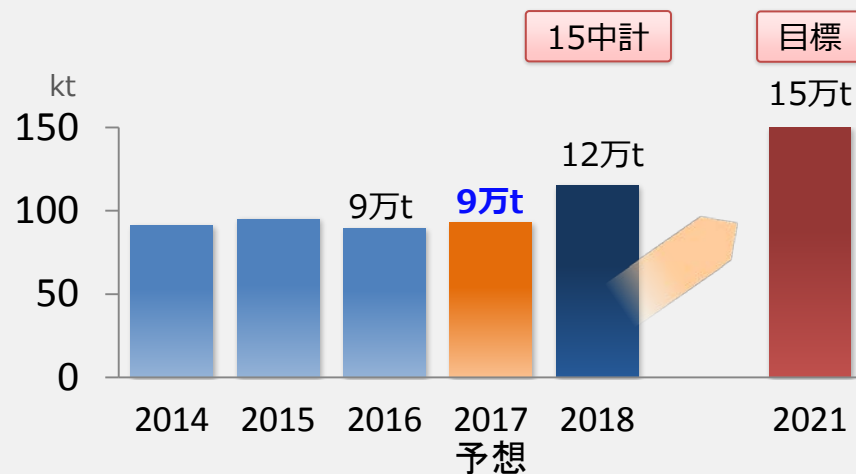
---

# 1) 長期ビジョンの達成状況

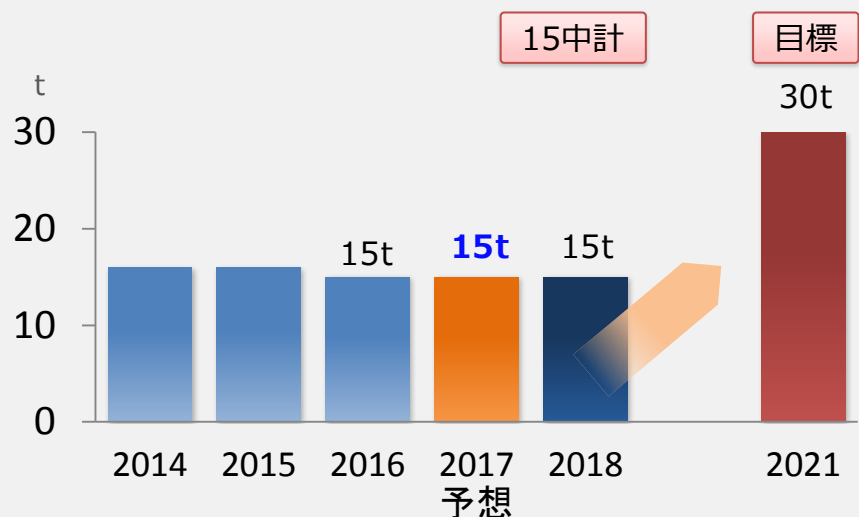
## Cu (鉱山権益分生産量)



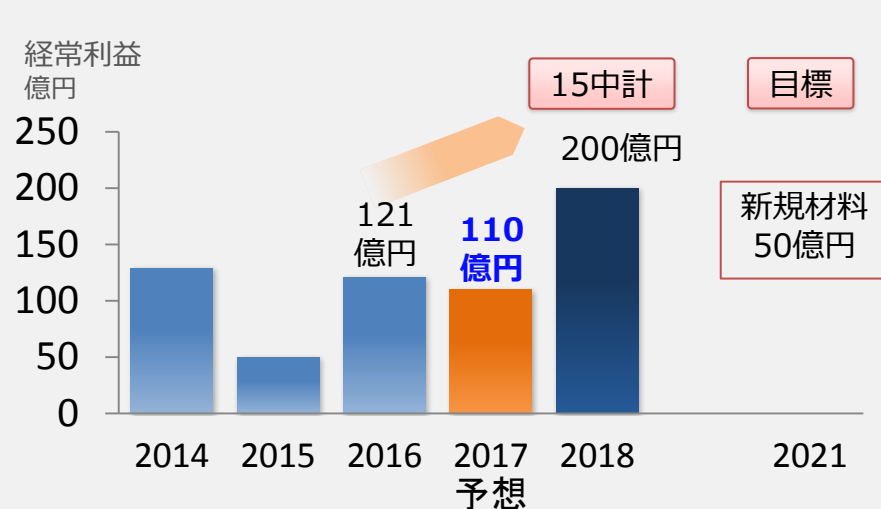
## Ni (年間生産量)



## Au (鉱山権益分生産量)



## 材料事業 (経常利益)



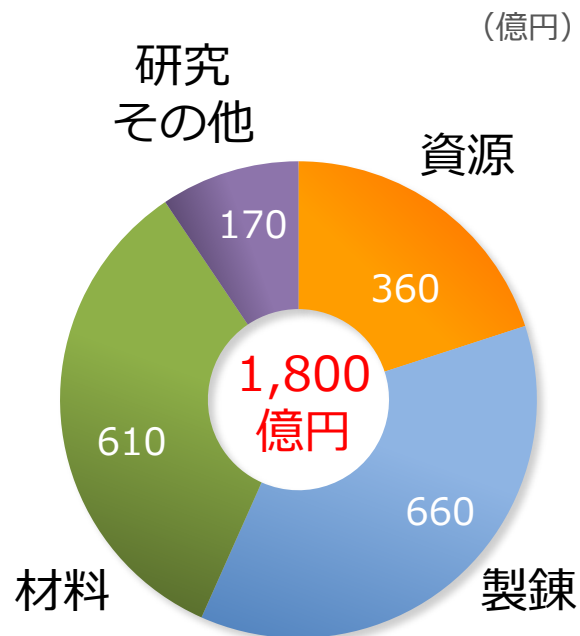
## 2) 15中計 主要プロジェクトの進捗

		プロジェクト名	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度～
資源	Cu	シエラゴルダ銅鉱山	● 商業生産開始	● 11万t体制操業		● (デボトルネッキング開始)
	Cu	モレンシー銅鉱山	● 拡張フル生産開始	● 権益追加取得(12%→25%)		
	Cu	セロベルデ銅鉱山		● 拡張フル生産開始		
	Ni	ソロモン			● PJ撤退	
	Au	コテ			● 権益取得   ● FS開始	
製錬	Ni	タガニートHPAL			● 36千t体制	
	Ni	ポマラプロジェクト				● DFS開始   ● 投資決定
	Ni	播磨事業所 硫酸ニッケル		● 第二系列完成		● 49千トン体制
材料	電池材料		● NCA 1,850t体制		● NCA 3,550t体制	● NCA 4,550t体制   ● 三元系増産体制
	結晶材料 (LT/LN)		● 増産決定	● 300KP 体制		● (400KP 体制)



### 3) 投資計画

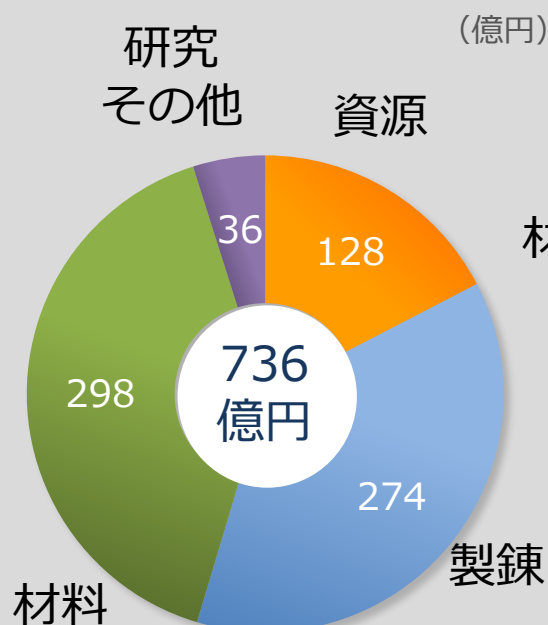
15中計 計画  
(3ヶ年合計)



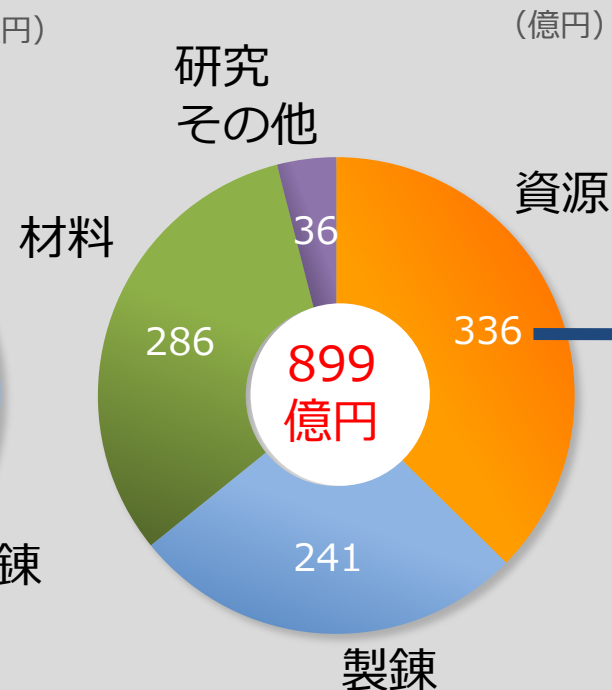
+

海外権益の取得  
(Morenci 1,120億円)

17年度 計画  
(5月)



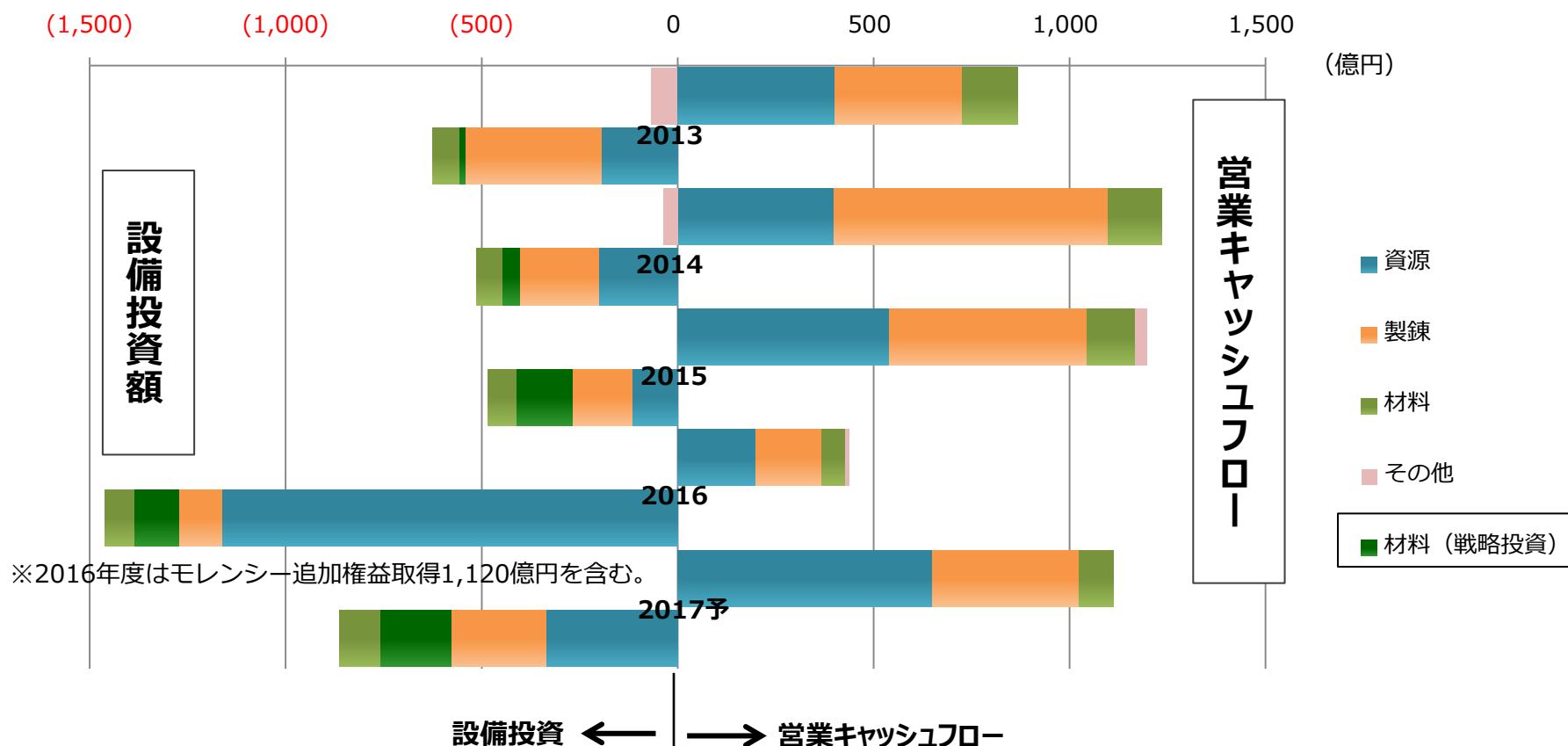
17年度 予想  
(11月)



コテ金開発プロジェクト  
+215億円

## 4) キャッシュフロー（セグメント別）

資源・製錬で生み出したキャッシュを  
2015年度以降、材料事業の戦略投資に充当



(注) セグメント別営業キャッシュフローは、セグメント利益（税引後）+ 減価償却費

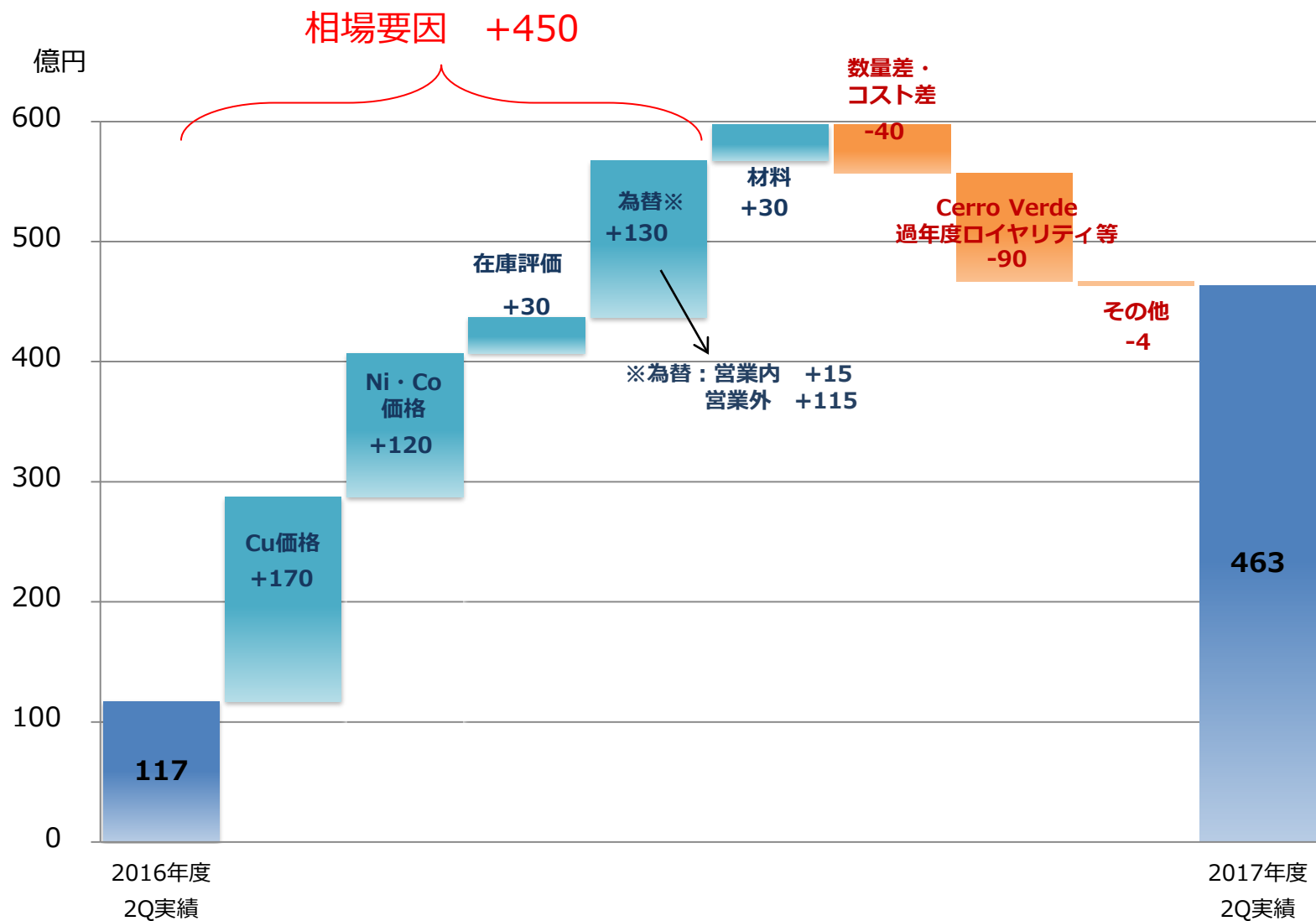
## 5) 15中計との比較 (2017年度業績予想を中計与件で試算)

		2017年11月予想		増 減	15中計 2018試算
		公表値	中計与件試算		
売 上 高		9,030	9,463	-433	10,600
営業利益		890	1,323	-433	1,400
経常損益		970	1,481	-511	1,700
内 持分法投資損益		40	118	-78	270
セグメント利益	資 源	520	501	+19	660
	製 錬	320	850	-530	800
	材 料	110	110	-	200
	その他	-10	-10	-	-20
	調整額	30	30	-	60
親会社株主に帰属する 当期純利益		680	1,038	-358	1,200
銅 (\$/t)		6,153	6,000	+152	6,000
ニッケル (\$/lb)		4.62	7.00	-2.38	7.00
金 (\$/Toz)		1,259	1,150	+109	1,150
為替 (¥/\$)		110.54	120.00	-9.46	120.00

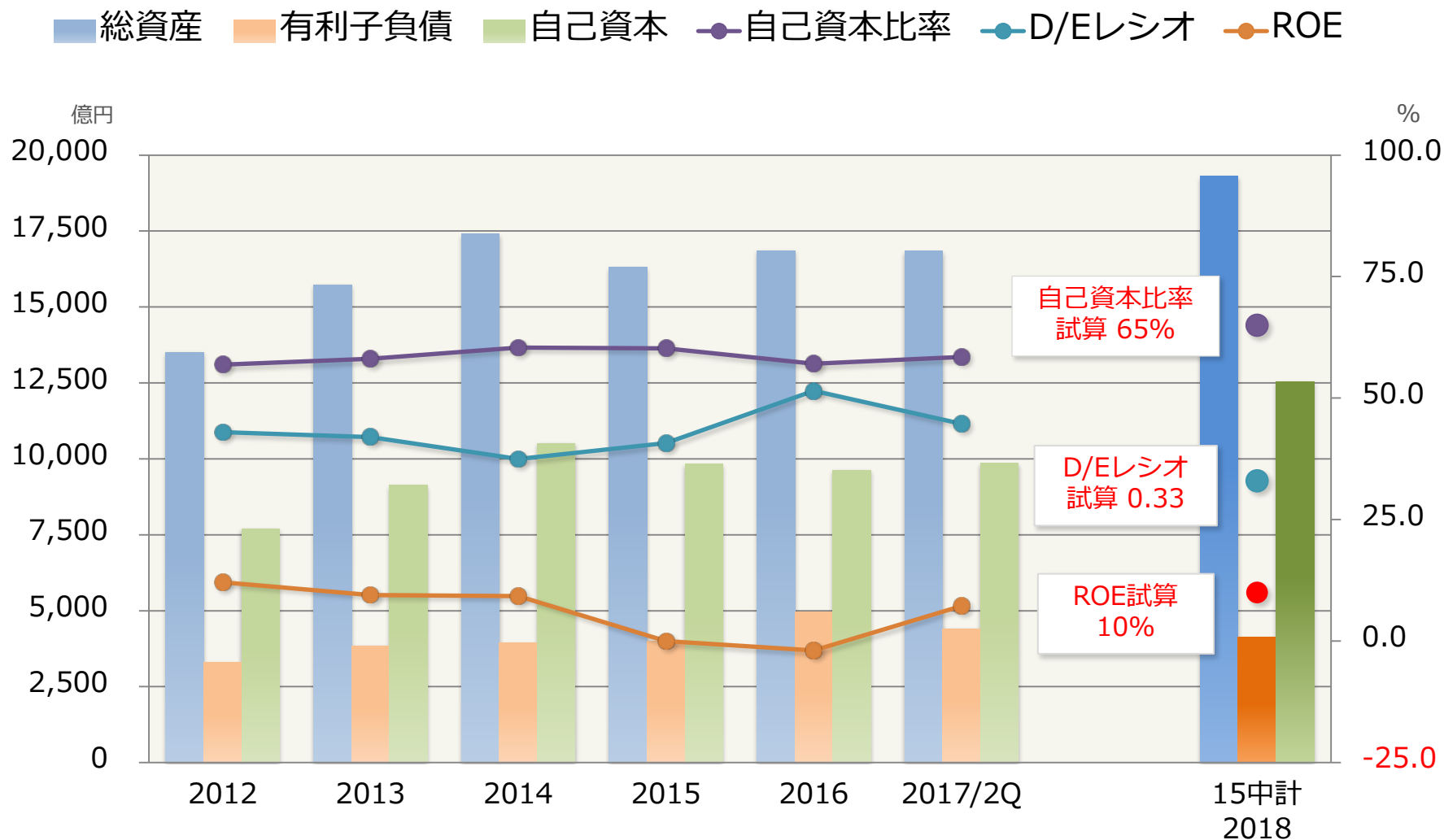
## 6) 2Q決算および2017年度予想(11月)の概要

		2017/1H (A)	2016/1H (B)	増 減 (A) - (B)	2017年度 11月予想(C)	2017年度 5月予想(D)	増 減 (C) - (D)
売 上 高		4,421	3,665	+756	9,030	8,550	+480
営業利益		447	219	+228	890	750	+140
経常損益		463	117	+346	970	900	+70
内 持分法投資損益		-27	-41	+14	40	100	-60
セグメント利益	資 源	176	123	+53	520	490	+30
	製 錬	182	36	+146	320	260	+60
	材 料	65	37	+28	110	120	-10
	その他	1	3	-2	-10	-10	0
	調整額	39	-82	+121	30	40	-10
親会社株主に帰属する 当期純利益		351	33	318	680	630	+50
銅 (\$/t)		6,005	4,752	+1,253	6,153	5,800	+352
ニッケル (\$/lb)		4.49	4.33	+0.16	4.62	4.75	-0.13
金 (\$/Toz)		1,268	1,297	-29	1,259	1,200	+59
為替 (¥/\$)		111.08	105.31	+5.77	110.54	110.00	+0.54

## 7) 経常利益分析② 2016年度2Q実績 vs 2017年度2Q実績



## 8) 財務戦略 健全な財務体質の維持



## 9) 銅・ニッケル 需給バランス予測

### 銅

[ICSG予測2017/10]

(kt)

	2016	2017	2018
Production	23,339	23,583	24,179
Usage	23,491	23,733	24,283
Balance	-152	-151	-104

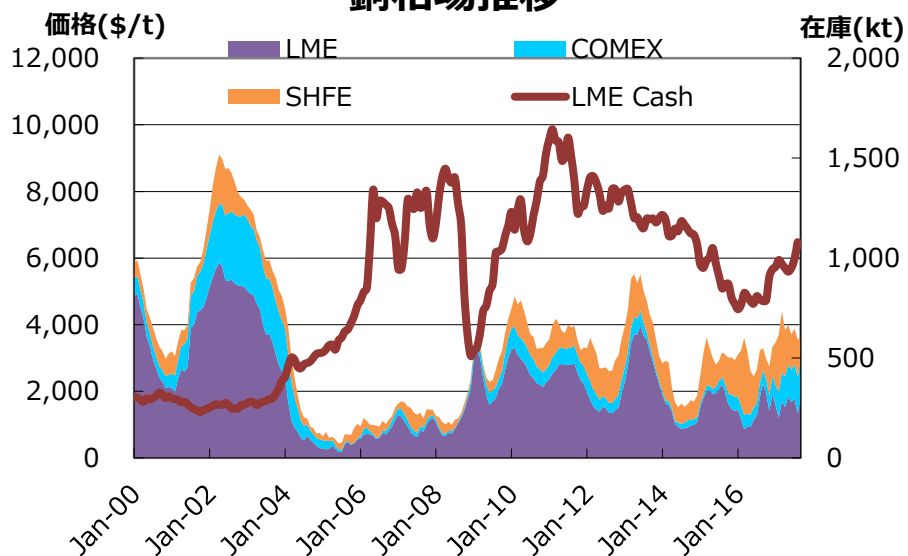
### ニッケル

(kt)

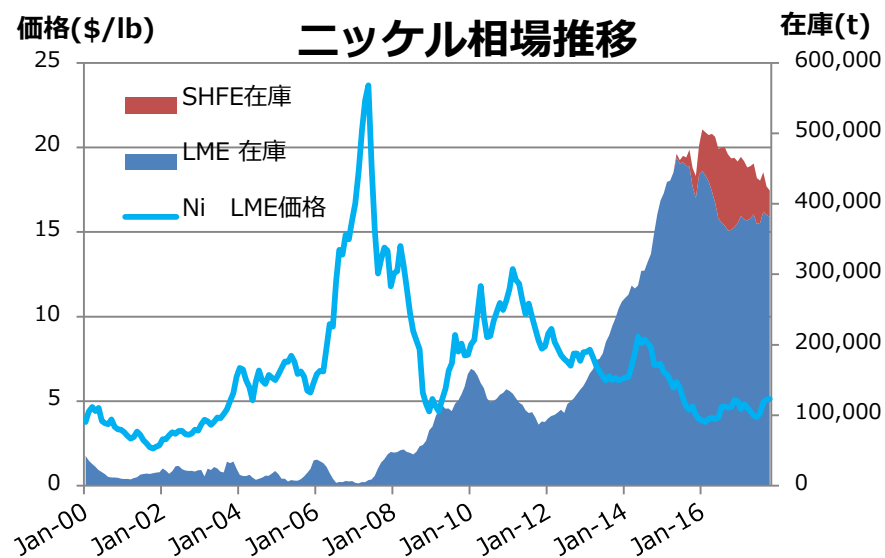
	INSG予測 2017/10			SMM予測 2017/10		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Production	1,981	2,052	2,206	2,049	2,041	2,112
Usage	2,035	2,150	2,259	2,079	2,139	2,197
Balance	-54	-98	-53	-30	-98	-85

# 10) 経営環境 非鉄金属・為替相場

## 銅相場推移



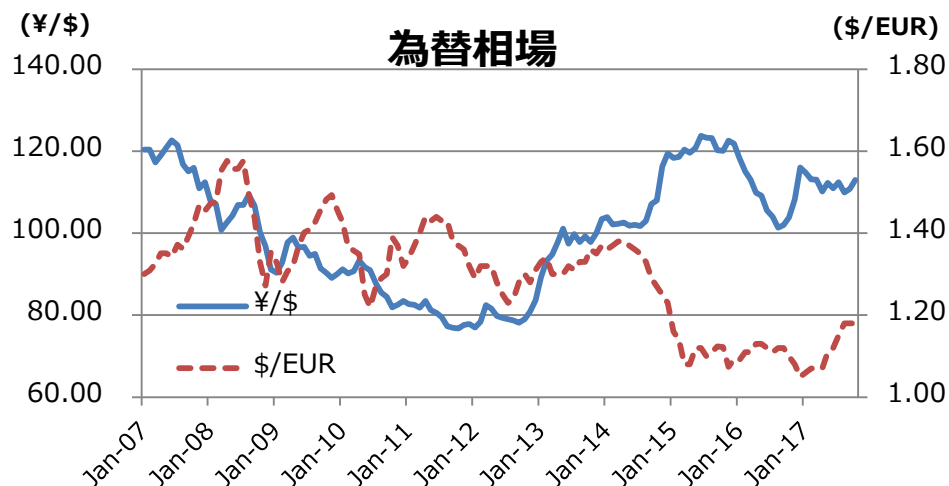
## ニッケル相場推移



## 金相場推移



## 為替相場





## 1 1) 感応度試算

(億円)

要素	変動幅	2017年度試算 営業利益/経常利益
Cu	±100\$/t	16/29
Ni	±10 ¢ /lb	16/18
Au	±10\$/toz	5/5
円/\$	±1円/\$	10/10

(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

## IV. 個別施策の進捗およびエンゲージメントへの取り組み

I

2017年度の業績見通し

---

II

業績の評価と課題および経営環境について

---

III

2017年度実績の進捗と年間業績の見通し  
(15中計の達成状況)

---

IV

個別施策の進捗  
およびエンゲージメントへの取り組み

---

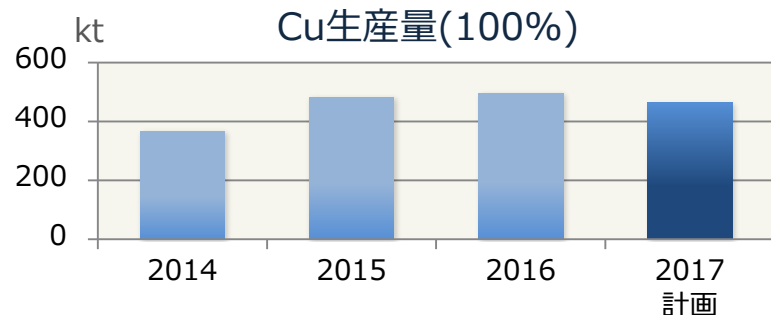
# 1) 資源 ①銅 既存鉱山の安定した運営（モレンシー・セロベルデ）

## モレンシー銅鉱山（米国・アリゾナ州）

権益比率	FCX	72%
	SMM	25%
	住友商事	3%



- ・権益追加取得効果が通年に（2016年度は7ヶ月のみ）
- ・生産量 2017年度 464千t（計画）→ 463千t（予想）

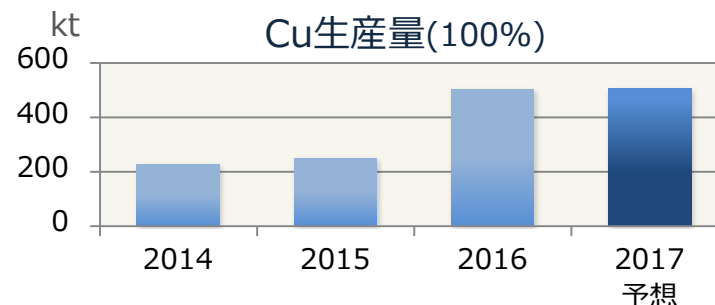


## セロベルデ銅鉱山（ペルー）

権益比率	FCX	53.56%
	SMM	16.80%
	住友商事	4.20%
	その他	25.44%



- ・生産量 2017年度 522千t(計画) → 504千t(予想)
- ・3月発生のスライキ、4月～豪雨の影響を受ける
- ・過年度ロイヤリティ等を計上



回復基調の銅価格を享受できるよう安定生産を継続

# 1) 資源 ①銅 既存鉱山の安定した運営 (シエラゴルダ)

## Sierra Gorda 鉱山 (チリ)

権益比率

KGHM	55.0%
SMM	31.5%
住友商事	13.5%



### 2017年度進捗

#### ・生産量

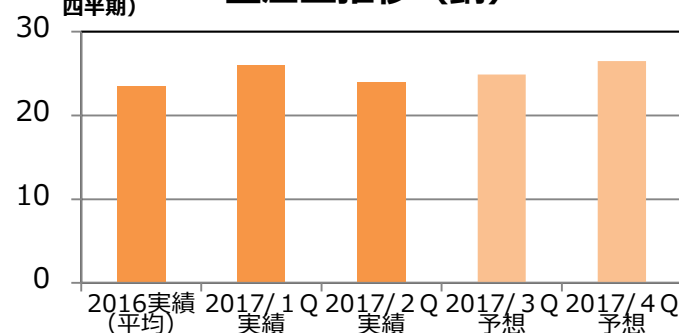
銅：2017年度 100千t (計画) → 101千t (予想)

モリブデン： 実収率の改善を確認  
(生産量の減少は鉱石品位の低下による)

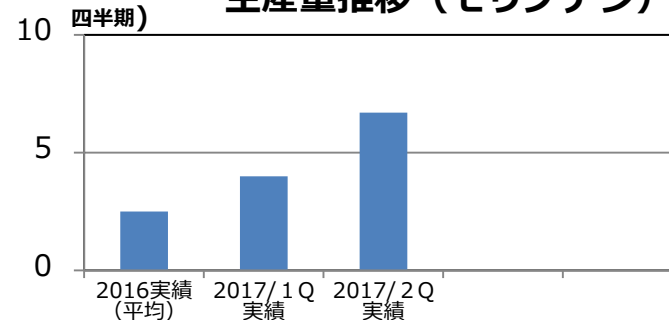
#### ・増産計画の見直し (デボトルネッキング)

生産規模・設備改善等の検討、鉱山および株主間で議論を継続

(Kt/  
四半期) 生産量推移 (銅)



(Kt/  
四半期) 生産量推移 (モリブデン)



操業収益安定化→キャッシュ・ニュートラル化への取り組みを継続

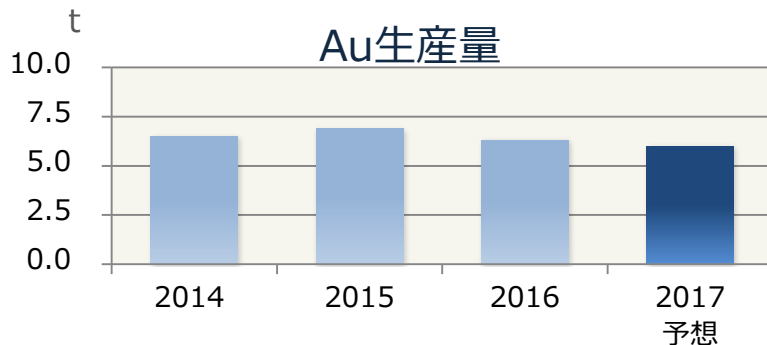
# 1) 資源 ②金 既存鉱山の安定した運営（菱刈・ポゴ）

## 菱刈鉱山 (鹿児島県)

権益比率 SMM 100%



- ・下部鉱体開発 保安第一で継続
- ・2016年末 可採金量 169t (JIS基準)
- ・生産量 2017年度 6.0t (計画) → 6.0t (予想)

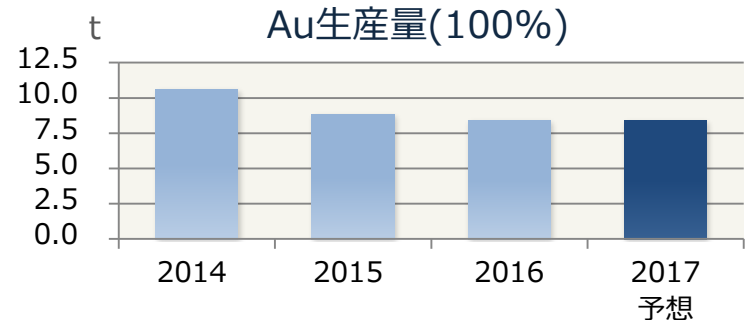


## ポゴ金鉱山 (米国・アラスカ州)

権益比率 SMM 85%  
住友商事 15%



- ・コスト削減策の推進と積極的な周辺探鉱を継続
- ・2016年末 可採金量 39t  
埋蔵金量 98t (Canada基準)
- ・生産量 2017年度 8.7t (計画) → 8.4t (予想)



安定生産を継続し、マインライフ延長に向けての取り組みを推進

# 1) 資源 ②金 権益拡大への取り組み

探鉱活動 現在、カナダ、豪州、南米を中心に探鉱活動を展開

## 新規権益獲得の取り組み

情報アンテナ拡大と金開発案件評価スピードアップ

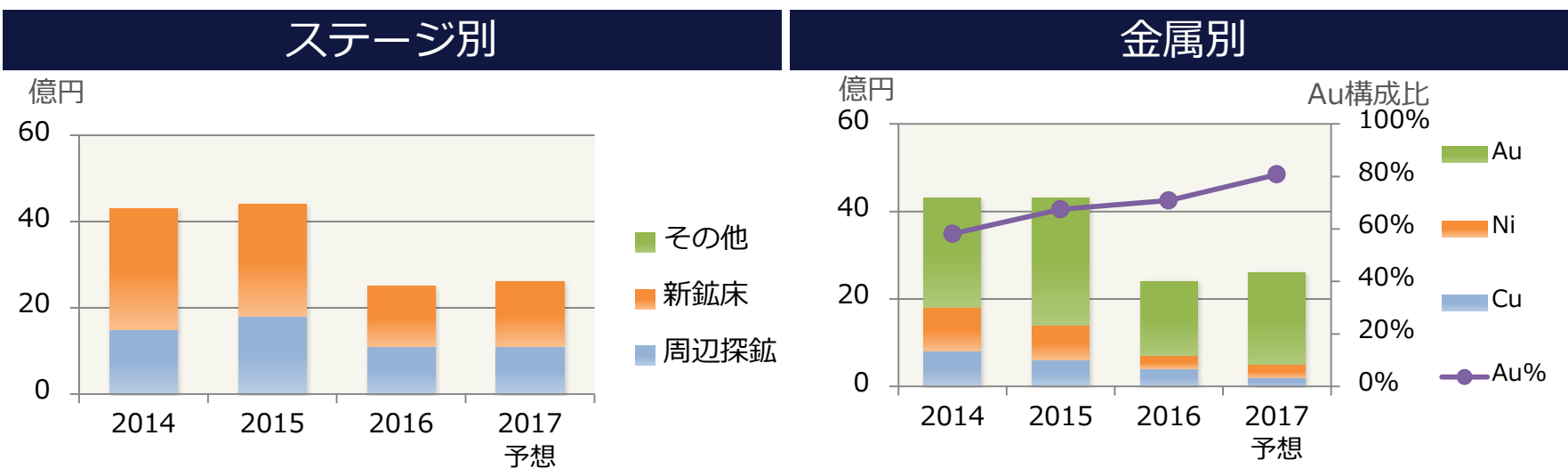
世界のMedium Producerとの協業による権益比率分金生産量の拡大

当社の持つ技術力を発揮でき、真に当社経営基盤強化に資する金開発案件の発掘に注力

**2017年6月 コテ（Côte）金プロジェクト（カナダ）の権益27.75%を取得**

⇒ 9月よりFSを開始、SMMからも人材を派遣

## 探鉱費



金をメインターゲットに探鉱、権益獲得を進める

## 2) 製錬 ①銅製錬 競争力の最大化

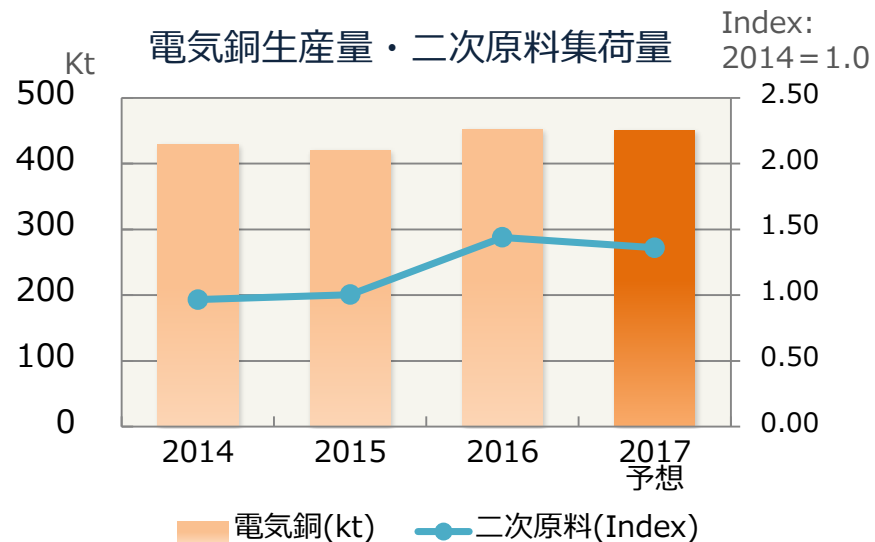
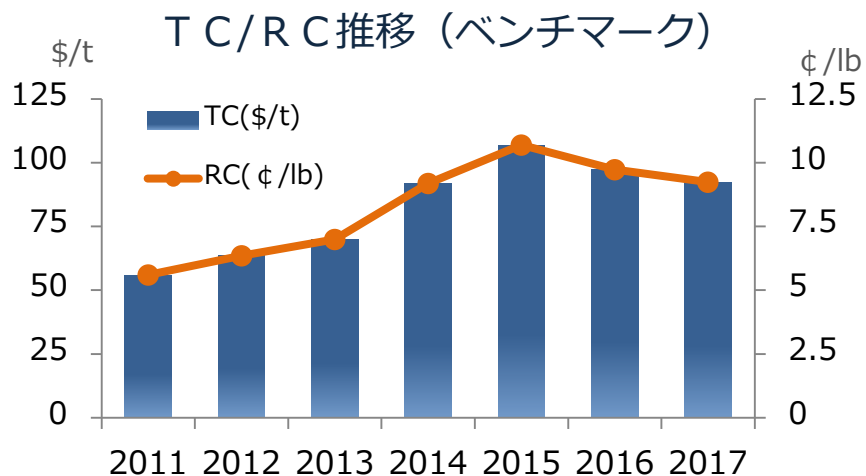
### 東予工場

#### 生産量

2016年度 過去最高となる451千tを達成

2017年度 450千t (計画)

有利原料増処理とコスト削減により世界トップの銅製錬所として収益性をさらに向上



安定操業による年産450千t体制のフル生産により  
高水準TC/RCのメリットを享受

## 2) 製錬 ②ニッケル製錬 安定操業と増産体制構築の推進

### CBNC/THPAL、ニッケル工場、播磨事業所、日向製錬所

- **THPAL** 増産起業が9月に完了し、下期より垂直立ち上げ

CBNC 24kt/年  
THPAL 30kt/年

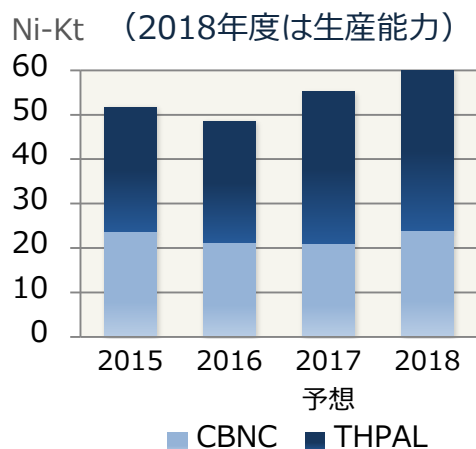
2017年度下半期からの生産能力

**CBNC : 24kt THPAL : 36kt**

フィリピン  
2HPAL  
60kt 体制へ

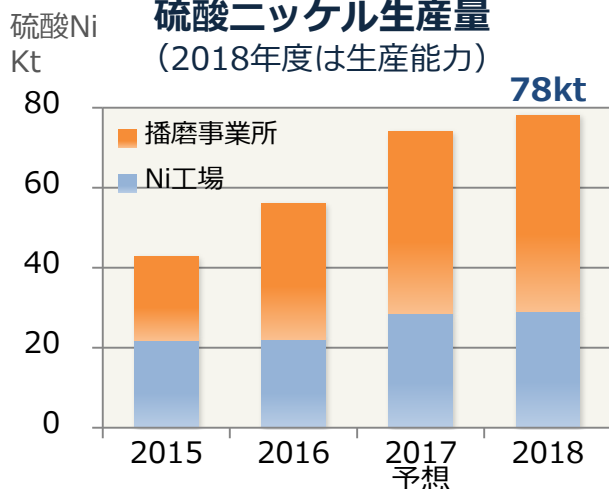
- **ニッケル工場** 硫酸ニッケル増産と電気ニッケルの安定生産を両立
- **播磨事業所** 硫酸ニッケル年産45kt体制にてフル操業、年産49kt体制を構築中
- **日向製錬所** 2キルン－1電気炉体制での安定した操業を継続

#### MS生産量

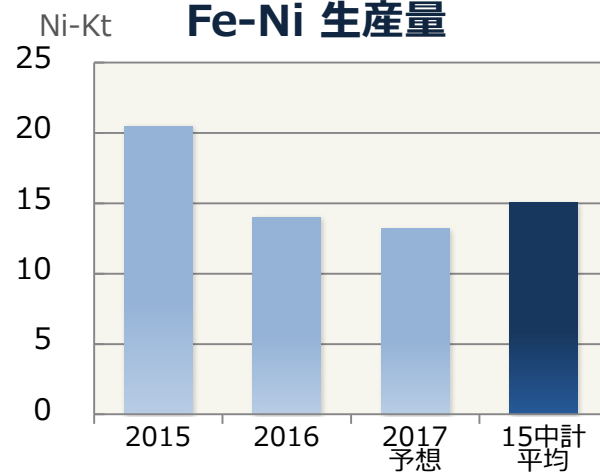


#### 硫酸ニッケル生産量

(2018年度は生産能力)



#### Fe-Ni 生産量





### 3) 材料 ①材料製品とサブセグメント

4つの核となる機能性・電子材料分野で製品を展開

#### 電池材料



水酸化ニッケル

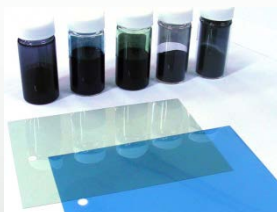


ニッケル酸リチウム (NCA)

#### 粉体材料



厚膜ペースト



熱線遮蔽材料



磁性材料



薄膜材料

#### 結晶材料

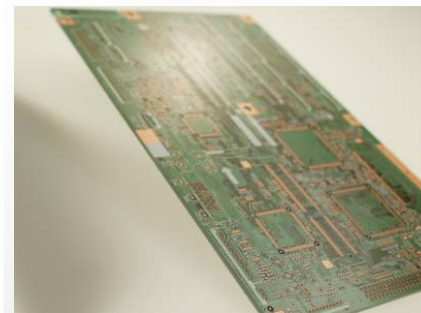


タンタル酸リチウム (LT)  
ニオブ酸リチウム (LN)



光アイソレータ

#### パッケージ材料



プリント配線板

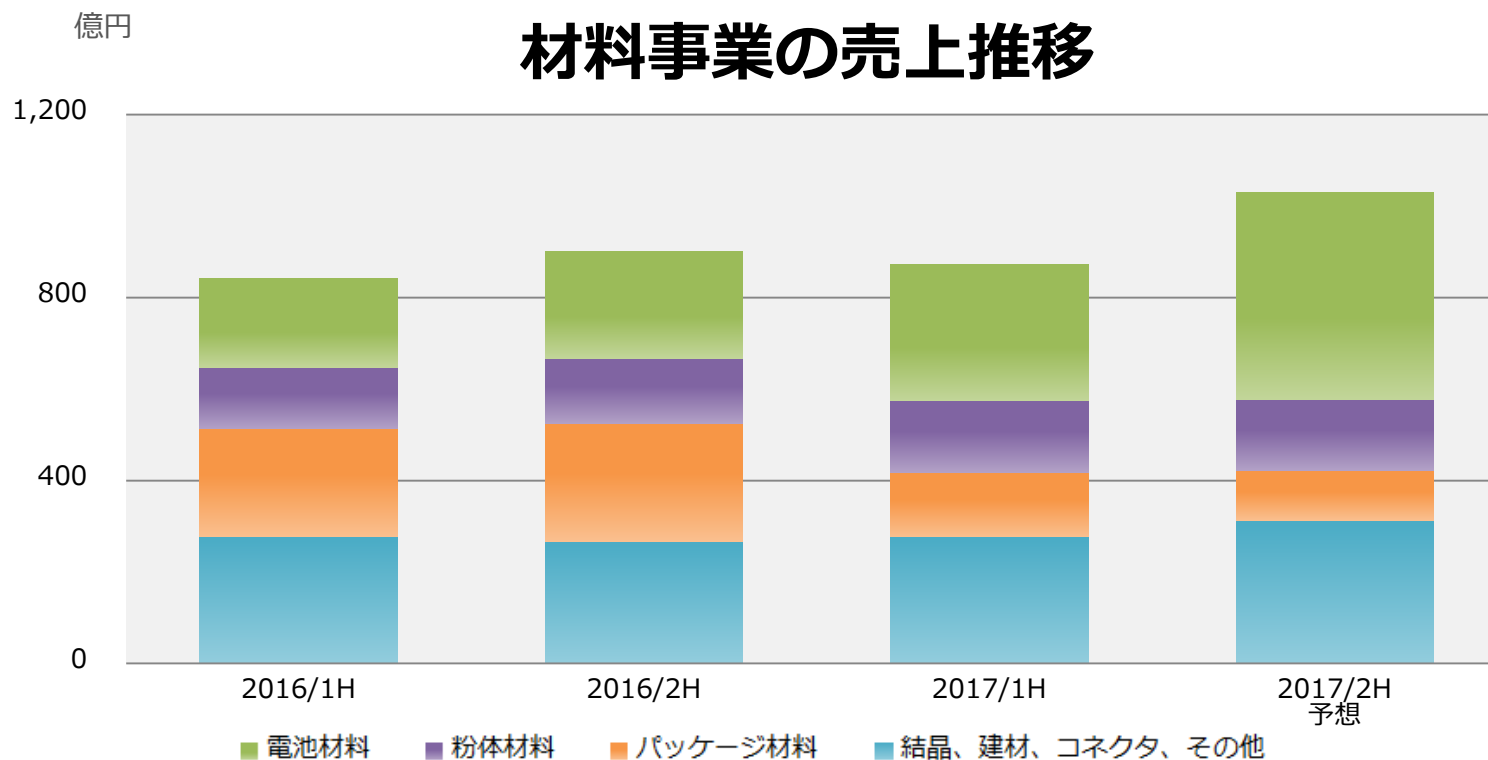


二層めっき基板

### 3) 材料 ②サブセグメントの売上推移

**電池材料** 月産3,550トン増産起業が第3四半期より販売に寄与

**結晶材料** ひきつづき顧客のLT/LN在庫調整が継続する見通し

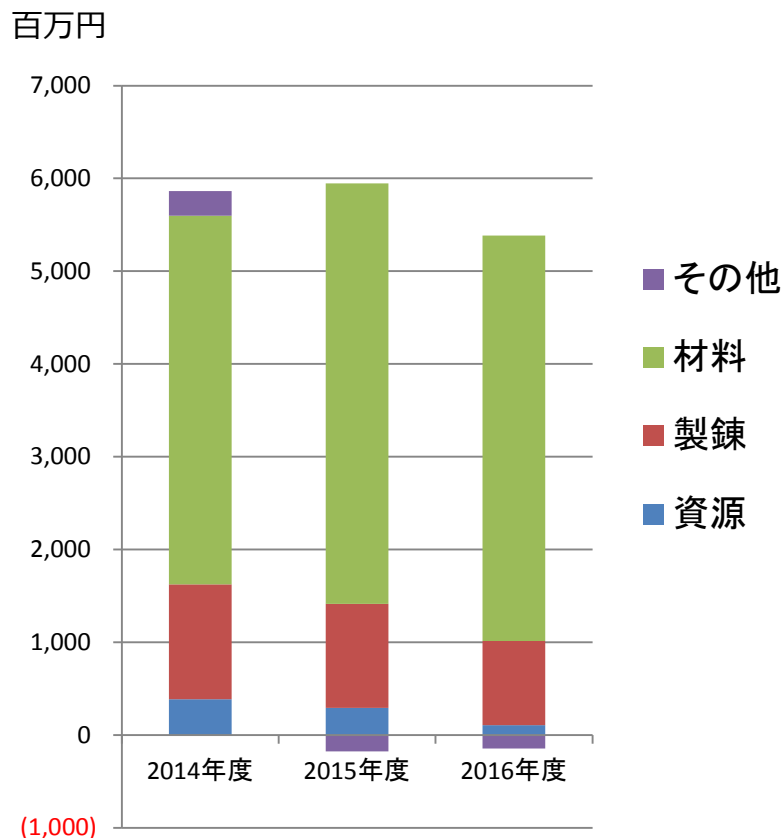


需要動向に合わせた増産体制の構築と垂直立ち上げ

## 4) 研究開発 ①成果

### 2017年度の研究開発の進捗

#### 事業別研究開発費の推移



#### 材料事業(マテリアル開発)

##### 【電池材料】

- 電気自動車用電池正極材（ニッケル酸リチウム）の高ニッケル品位化による容量アップと粒子表面コート（粒子表面改質）による出力向上を図り、量産に移行

##### 【結晶材料】

- SAWフィルターデバイス用タンタル酸リチウム単結晶の結晶育成収率向上とウェハー製造コストの低減

#### 製錬事業（プロセス開発）

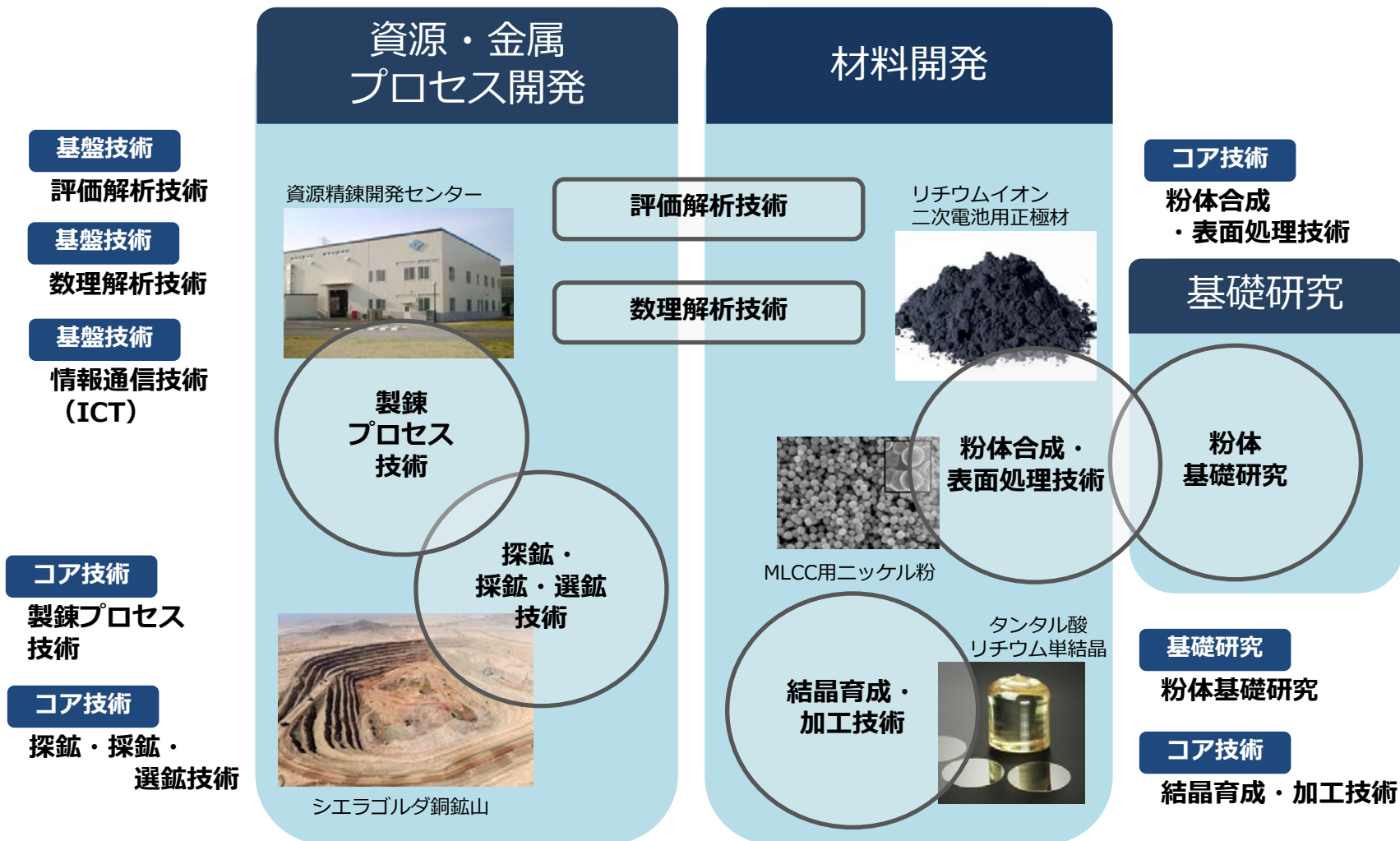
##### 【スカンジウム回収プロセス】

- ニッケル酸化亜鉛から回収するプロセスを開発し、商業プラントを建設

##### 【リチウムイオン電池リサイクル】

- 廃リチウムイオン電池から銅・ニッケル等の有価金属を回収するプロセスを開発

## 4) 研究開発 ②領域・分野



2016年12月にICT推進室を新設。全社的に統一されたデータ解析の仕組み構築を目指す

成長戦略分野に集中、次世代事業の“種”の探索

# 5) 経営戦略 グローバル化対応 コーポレートガバナンスの強化

## コーポレートガバナンス体制

社外取締役の複数選任と構成比率の向上

全取締役 8名中の独立社外取締役

2015年～2名体制

→ 2016年～3名体制（1/3以上が社外取締役に）

→ 2017年～3事業本部長全員を取締役に

2016年～2017年

取締役会の“あるべき姿”を議論

当社の取締役会は

意思決定機能を重視し、意思決定を通じたモニタリングの強化を志向していくことを確認した

社外取締役（社外監査役）のサポート体制

取締役会議題の事前説明

社外役員のみを構成員とする社外役員協議会

および社外役員と経営トップが直接に意見交換する会合開催

企業価値の最大化

健全性の確保

企業活動を規律する  
枠組み

株主総会

取締役会  
(意思決定・監督)

監査役会  
(監査)

ガバナンス  
委員会  
(役員の指名  
・報酬等)

助言

業務執行  
(執行役員制度)

取締役会の社外取締役比率を1/3以上とし  
コーポレートガバナンスを強化

## エンゲージメント

- ・経営層による株主等との エンゲージメント強化（国内・外）
- ・トップによる直接対話、事業責任者による投資家等への事業戦略説明を継続
- ・新たに個人投資家向け説明会を開催（予定）

## 6) ESGに対する姿勢と取組みの意義

鉱山開発は地域へ与えるインパクトが大きく、かつ  
経済、環境、人権、地域コミュニティなど広範囲に及ぶ



目的の資源が存在する場所での開発のため、法的操業許可に加え地域社会との信頼関係に基づく、社会的操業許可(Social License to Operate)を得ることが事業継続の大前提



《社会的操業許可の獲得、持続的な事業活動を行なうためには》

経営理念「地球および社会との共存」の推進および関連する投資が不可欠

- ・ マイナスのインパクトを極小化
- ・ 雇用、調達、社会貢献活動などを通じたプラスのインパクトを地域へ効果的に還元
- ・ 地域住民との定期的な対話を通じた相互理解の促進と信頼関係構築
- ・ コーポレートガバナンスの充実

# 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