

# 2012年中期経営計画(12中計)の振り返り

## 2012年中期経営計画(12中計)の振り返り

SMMは、「世界の非鉄リーダー&日本のエクセレントカンパニーをめざす」を長期ビジョンに掲げ、2021年度をターゲットとした成長戦略の推進と事業構造改革に取り組んできました。資源・製錬・材料の3つのコアビジネスにおいて、それぞれ大型プロジェクトを「種蒔き」「植付け」「育成」「刈取り」の各ステージに分けて精力的に展開し、特に長期ビジョンで掲げた「金属資源の権益確保」に向けた戦略は進みましたが、業績については課題の残る結果となりました。

資源事業については、セロ・ベルデ銅鉱山、モレンシー銅鉱山の拡張工事を順調に立ち上げ、ポゴ金鉱山では新鉱床開発を推進してマインライフを延長することができました。しかし、新たに開発に参画したシエラゴルダ銅鉱山では、目標としていた最終年度でのフル生産の達成が大幅に遅れました。一方、モレンシー銅鉱山では新たに追加権益の取得について合意するこ

とができ、長期ビジョンに掲げた「銅権益シェア分年産30万トン体制」への道筋をつけることができました。

製錬事業については、ニッケルは、当社第2のHPAL工場となるタガニートを立て、「電気ニッケル年産6万5千トン体制」を本格稼働させました。一方、ゴロ・プロジェクトでは安定操業を確立できず撤退し、フェロニッケルではインドネシアの鉱石禁輸の影響により減産を強いられました。播磨事業所では、蒸留亜鉛製造を終結し硫酸ニッケルの生産に事業を転換しました。

材料事業については、徹底した意識改革に取り組み、事業の「選択と集中」を進め、汎用品市場向けが中心の半導体材料から機能性材料に軸足を移しました。サファイア基板からは撤退しましたが、電池材料や結晶材料(タンタル酸リチウム(LT)・ニオブ酸リチウム(LN)基板)といった成長事業において増産投資を進めました。

## SMMを取り巻く事業環境の変化

2013～2014年の世界経済は、米国が堅調に推移するなか、欧州ではデフレ不況の様相が強まりましたが、中国での内需不振や不動産市況の落ち込みなどがあったものの、引き続き新興国を中心にプラス成長となりました。2015年には、中国をはじめとした新興国での経済成長のペースの鈍化が明らかとなりましたが、米国経済は回復基調を続けており、先行きに不透明感はありませんが、なだらかながらも成長が続いています。

しかし非鉄金属価格は大きく下落し、需給の改善が見込まれてはいるものの、依然、低い水準を推移しています。さらに資源開発・操業をめぐる情勢は、資源ナショナリズムの進展や鉱山の奥地化、鉱石品位の低下、投資・操業コストの増大などにより困難さを増しています。

電子部品業界では、エネルギー、IoT、自動運転技術、ロボット等、新たな技術分野でのさらなる活況が

展望され、グローバルな競争が続くと考えられます。当社をめぐる事業環境は厳しさを増していますが、それだけに知恵を使った成長への取り組みがより一層、求められています。

### 新興国の成長ペースは鈍化

#### 資源を巡る社会情勢

- ・ 金属価格の下落
- ・ 中国の資源確保
- ・ 資源ナショナリズムの進展

#### 資源開発・操業を巡る情勢

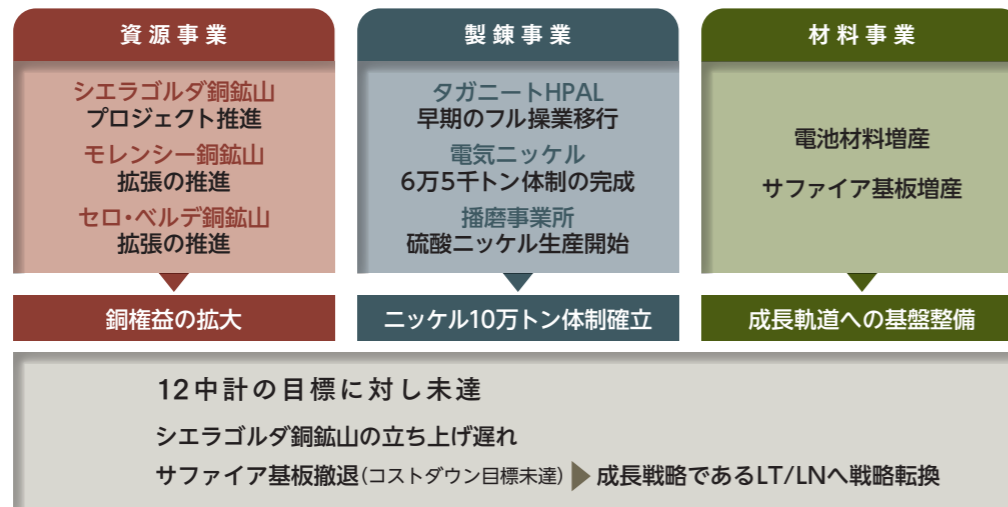
- ・ 高地化、奥地化、ロケーション等難易度の高まり
- ・ 操業鉱山、新規鉱山の低品位化

投資コストの増大(初期投資の増加)  
操業コストのアップ

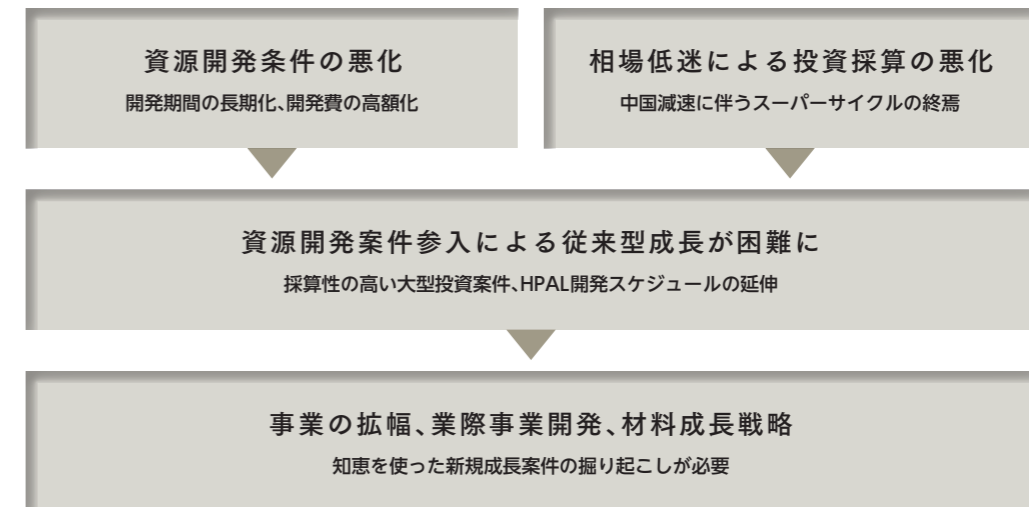
#### 電機・電子部品業界は熾烈なグローバル競争が続く

- ・ スマートフォンの高機能化、高速化に伴い部品数増加
- ・ エネルギー、IoT、通信インフラが次世代の技術動向に大きく影響

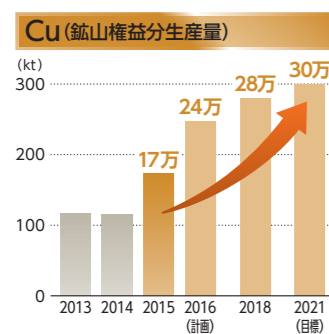
## 12中計の重点項目と達成状況



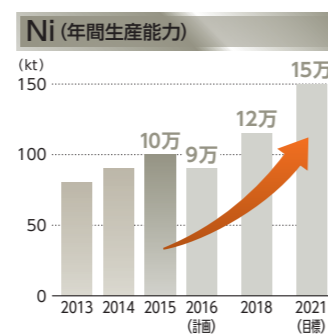
## 今後の課題



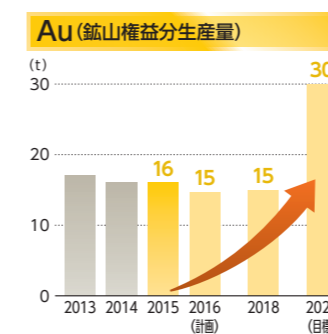
## 長期ビジョンのターゲットと今後の取り組み



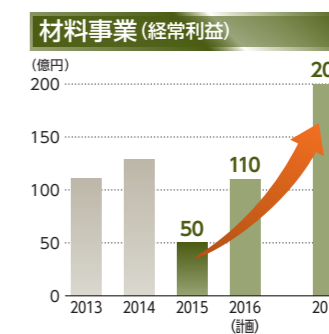
SMMは海外鉱山プロジェクトへの投資を進めています。現在は米国、チリ、ペルー、オーストラリアなどに銅鉱山権益を保有しています。2015年7月からはシエラゴルダ銅鉱山が商業生産を開始し、2016年5月にはモレンシー銅鉱山の権益を追加取得しました。



2013年からタガニートが生産を開始し、ニッケル年産10万トン体制がスタートしました。SMMでは引き続き年産15万トン体制の構築に向け、HPAL技術を中心に新たな開発案件を検討しています。また、スカンジウムを回収する商業プラントを2015年中期経営計画(15中計)期間中に稼働させます。



SMMは日本国内で唯一、商業生産をしている金鉱山である菱刈鉱山を保有しており、下部鉱体の開発が、2019年度の出産開始をめざして進捗中です。アラスカのポゴ金鉱山も、マインライフ延長のために周辺探鉱を継続しています。その他、世界各地で探鉱・権益取得のための活動を行なっています。



事業構造改革と意識改革に取り組み、サファイア基板等の事業からの撤退を決定する一方、車載用電池向け需要のさらなる拡大が見込める電池材料と、スマートフォン向け部材としての需要が好調である結晶材料(LT/LN基板)の増産に向け、福島県双葉郡楢葉町の新工場をはじめ各地で大規模な設備投資を行ないました。2021年度までに新規材料で50億円/年の利益貢献の実現に向け、さらなる収益の拡大をめざしています。