



背景の彫銅は米国アリゾナ州の先住民 Glenn Hinz氏によるもの。モレンシー銅鉱山13%権益追加取得を記念し、フリーポート・マクモラン社より送られた。

## 資源・製錬、そして材料という 当社ならではのビジネスモデルを 磨き上げ、持続的な成長と 企業価値の向上をめざします。

代表取締役社長

中里佳明

### 2016年度の業績について お聞かせください。

**業績は2年連続の経常損失となりました。主な要因は、シエラゴルド銅鉱山の開発の遅れにあります。**

**反省すべき経営課題として強く認識し、その改善に全力を注ぎます。**

2016年度の業績は前年度に続き厳しい結果となり、2年連続の経常損失となりました。主な要因はシエラゴルド銅鉱山の開発プロジェクトの遅れによる減損損失の計上であり、経営上反省すべきことと強く認識し、2017年度においても最大の経営課題であると考えています。

また、2016年度は、2015年中期経営計画(15中計)の初年度となりました。資源事業では、2016年5月にモレンシー銅鉱山の権益について13%追加取得し、当社は25%保有することができました。この追加取得が2016年度の営業利益の増加に寄与しています。製錬事業では、タガニートHPALで増産を進め、播磨事業所における硫酸ニッケル生産の拡大、株式会社日向製錬所でのフェロニッケルの最適生産体制の構築などに取り組みました。さらに、東予工場では、電気銅の生産において過去最高となる年45万トン達成しています。材料事業では、市場が急速に拡大する電池材料において増産計画を進め月産1,850トン体制を構築し、同じく需要が増加する結晶材料でも増産投資を実施しています。

なお、2016年度は、当社グループ会社である株式会社ジェー・シー・オー(JCO)が保管する高濃度のウラン残渣の処理について海外の専門会

社と長期契約を結び、その費用を準備引当金として特別損失に計上しました。私たちにとって忘れてはならない長年の課題の解決に向け一歩前進したと考えています。

### このような環境のもと 競争優位性を発揮するために どのような戦略が重要でしょうか？

**資源・製錬・材料という3事業が連携し相乗効果を発揮するビジネスモデルは当社ならではの強みです。その戦略が実績につながりつつあるという手応えを得ています。**

当社の資源・製錬・材料という3事業を連携させたビジネスモデルは、世界的にも他に類を見ないものであり、それが当社の大きな強みとして現れつつあります。

最近、高品位な材料の原料をいかに安定的に確保するかがお客様にとって重要なビジネス課題となっています。当社がエコカー向け・二次電池の材料として供給するニッケル材料もその一つです。エコカーの拡大とともに、その需要は急増しています。一方、2016年を例にすると、世界で供給されるニッケルは約200万トンであり、そのうち電池材料に利用できるものは6万トン程度といわれています。同じく電池材料に使われるコバルトはすでに供給不足となっています。

このような環境において注目を集めるのが、材料だけでなく製錬、資源とトータルな力を備えた当社のビジネスモデルなのです。私自身、お客

## トップメッセージ



来の半導体パッケージ材料などの分野から、当社技術の強みをより活かすことができる機能性材料分野へと、選択と集中による構造改革を進めてきました。その改革も、今回のリードフレーム事業の撤退によって大きな節目を迎えたと思います。

様と直接話す機会も多いのですが、期待の高さを感じます。最近では、資源・製錬の責任者が材料の担当者とともにお客様を訪れ、情報交換などを行なう機会も増えています。そんな関係性のなかから新しいビジネスが生まれ始めています。

2016年度は、経常損失となったものの、営業利益に目を向けると、金属価格が低迷し、円高が進行したという環境にもかかわらず、前期比27.9%増の764億円となっています。これらの業績からも、当社ならではのビジネスモデルが競争優位性を発揮しつつあるという手応えを得ています。

この材料事業において、成長分野として経営資源を集中してきたエコカー向けの電池材料、スマートフォンなど通信機器向けの結晶材料の2つの事業については、現在進める15中計においてその投資を結実させ、利益に貢献する体制を実現する計画です。加えて長期ビジョンで掲げる新規材料による年50億円の利益貢献の実現に向けて、材料事業と研究開発部門が連携し、自立的に成長をめざすステージになります。材料事業の再構築は、私が社長に就任した時から経営としての大きな課題の一つでありましたが、その答えを出すことができたと考えています。

### 材料事業で取り組む構造改革の進捗についてお聞かせください。

**リードフレーム事業の譲渡によって材料事業の構造改革はほぼ完了しました。先行的に行なってきた投資を結実させ利益に貢献するステージへと移行します。**

2016年度にリードフレーム事業からの撤退を決定し、2017年6月、界霖科技股份有限公司(台湾)への売却によって計画されていた事業譲渡の大部分について完了しました。材料事業では、従

### 持続的な成長に向けて新たな課題として考えていることはありますか？

**社会が必要とする製品を安定的に供給することは当社にとってなによりもの社会的責任であり、「ものづくり力」こそが当社の競争力の源泉です。**

2016年度を振り返って、私が改めて感じた課題は「ものづくり力」です。社会が必要とする高品質な素材や製品を安定的に供給することは当

社にとって最も重要な社会的責任であり、そのための「ものづくり力」こそが当社の競争力の源泉です。それは「現場力」といってもよく、私は、企業価値を高めていくための活動の基本は常に現場にあると考えています。

しかし、最近、この「ものづくり力」、具体的には自らが立てた目標を達成するための工夫やこだわりが十二分にできていないということに危機意識を持っています。それが事業の機会損失を生み、業績にも表れています。シエラゴルダ銅鉱山における計画の遅れはまさに典型的な例ですが、規模の大小にかかわらずこのような問題は製錬事業や材料事業でも散見されます。これからも持続的な成長を果たしていくために、今改めて「ものづくり力」の再構築を進めていきます。

#### 長期ビジョンにおけるメタル別ターゲット

	ニッケル	金	銅権益
2021年度	15	30	30
15中計	12	15	28
2017年度計画	10 万トン	15 トン	27 万トン

### 2017年度はどのような施策に取り組んでいくのでしょうか？

**シエラゴルダ銅鉱山の操業を軌道に乗せることが最優先の課題です。権益の追加取得や増産投資の戦力化に向けた目標を達成することにより企業価値の向上に取り組んでいきます。**

鉱山開発コストの増大や資源ナショナリズムの拡大など、資源開発プロジェクトを取り巻く環境は厳しくなっています。金属価格についても需給

改善によって中長期的には回復すると予測されますが、しばらくは厳しい市況が続くと考えられます。15中計では、このような環境においても着実な成長が遂げられるように、3つのコアビジネスにおいて体質の強化を図り、それとともに次なる成長に向けた種まきに注力しています。2017年度についても、これらの方針のもと積極的な施策を進めます。

資源事業では、シエラゴルダ銅鉱山の操業を軌道に乗せることがなによりもの課題です。銅生産についてはすでにフル操業に近いレベルに達しており、直近の生産量の動きを見てもほぼ安定化しつつあります。これが継続すれば足元で生じている損失は「管理可能な損失」となり、増益に向けてより戦略的な施策を実施できるようになります。

なお、長期ビジョンに掲げた銅、ニッケルの目標はほぼ視野に入りつつありますが、金は目標と乖離があり、この金鉱山の権益拡大も重要な課題です。2016年8月に専任のチームを立ち上げ、取り組みを強化しています。その成果として、

## トップメッセージ

2017年6月、世界有数の産金地帯であるカナダ東部での「コテ金開発プロジェクト」において27.75%の権益を取得する契約を締結しました。今後も自社探鉱にこだわることなく、有望な案件については機を逃さず積極的な検討を行ってまいります。

製錬事業では、需要が拡大する電池材料の生産体制を増強するために、播磨事業所の事業転換を進めてきました。この再構築では、今後も硫酸ニッケル年4万9千トン体制に向けた投資を行なうとともに、電池材料生産の前工程を新設します。

また、タガニートHPALでは計画を1年間前倒し、20%の増産となる年3万6千トン体制を実現します。

さらに、2018年の商業化をめざし、スカンジウムの生産体制の構築を進めています。このスカンジウムは、当社の強みであるHPAL工程の副産物として生まれるものであり、それを商業化することによってHPALの競争力がさらに高まります。今後、燃料電池の材料などへの応用が期待されています。当社の製錬事業には、過去ほとんど例のない市場開拓型の製品でもあり、従来のベースメタルとは違う新しいビジネススタイルをもたらすこととなります。

材料事業では、電気自動車向けの電池材料であるNCAにおいて月産1,850トンの生産体制を確立するとともに、さらに月産4,550トン体制をめざした増強を進めます。また、ハイブリッド車向けの水酸化ニッケルについても安定供給体制を整えていきます。さらに、結晶材料においても、市場の拡大にあわせた増産投資を実施します。

### サステナビリティおよび 人材育成について どのようにお考えでしょうか？

**当社にとってCSRとは常に事業と  
一体のものであると考えています。**

**人材育成も経営にとっての  
大きな命題であり、  
当社の持続的な成長を  
支える礎となるものです。**

当社にとってCSRは経営そのものであり、本業を通じて行なわれます。当社の事業、特に、周辺地域へ与える影響が非常に大きい鉱山開発においては、地域社会からの信頼を得ることが事業の大前提となります。世界各地で地域に根ざした活動を進めており、2016年度はフィリピンにおいて鉱物産業環境大統領賞などの表彰を受けています。

国際的には2015年以降、SDGsやパリ協定など社会課題への関心が高まっています。当社では、このような変化に対応しつつ、6つの部会と3つの分科会を設けて、SMMグループとして掲げる26項目の重要課題を中心にCSR活動を推進しています。

そして人材育成もまた、経営において重要な命題です。当社を取り巻く環境が激しく変化する時期だからこそ、従業員たちが知恵を出し合い能力を最大限に発揮する自由闊達な風土づくりが大切となります。当社が持続的な成長を果たしていくためには、資源開発と同様に、常に次代を見据えた人材開発が重要であると考えています。



### 国際社会で 企業統治のあり方が問われるなか、 責任を果たしていくためには どのような取り組みが重要でしょうか？

**コーポレート・ガバナンスへの  
取り組みをさらに強化するとともに  
グローバルな情報開示に努めています。**

グローバルな社会において責任を果たし、企業価値を最大化していくためには、コーポレート・ガバナンスの強化も欠かせない課題です。当社では、より透明性の高い経営をめざして、2016年に社外取締役を1名増員して3名体制にしました。その結果、取締役8名に対し社外取締役の比率が1/3以上となっています。また、取締役会のあるべき姿を改めて議論し、意志決定機能を重視し、モニタリングを強化していくことを確認しました。取締役会では社外取締役を交えて活発な意見が交換され、意志決定に向けた議論が活性化しています。

グローバル化に向けた施策の一環として、2016年度から従来のアニュアルレポートとCSR報告書を統合報告書へと移行し、より充実した情報開示に努めています。また、決算情報の開示においても、国際会計基準(IFRS)の導入の検討を進めています。

### 最後に ステークホルダーの皆様への メッセージをお願いいたします。

**さまざまな機会を通じて積極的な対話に  
努め、ステークホルダーの皆様とともに  
持続的な成長をめざします。**

当社が取り組む資源・製錬事業は、プロジェクトの開発・運営に長い年月を要します。将来にわたって持続的な成長を果たしていくためには、足元ばかりでなく未来を見据えた視点が欠かせません。その姿勢は、現在のような経営環境が厳しい時期だからこそ重要であると私は考えています。また、プロジェクトに関わるリスクもけっして小さなものではありません。一方で権益の獲得などの事業拡大の機会がいつ訪れるかは予測困難です。そのためにも健全な財務体質であることが重要であり、自己資本比率50%以上を維持することを方針としています。

このような当社の姿勢をステークホルダーの皆様にご理解いただくために、さまざまな機会を通じてさらに積極的な対話を行なっていきたいと考えています。そこでいただいた貴重なご意見を経営に反映し、ステークホルダーの皆様とともに成長する企業をめざします。従業員一人ひとりの知恵を結集してステークホルダーの皆様ご期待にこたえてまいります。