

# JX金属グループ 2020~2022年度中期経営計画

説明資料

2020年7月14日

 JX金属株式会社

# 目次

- 1 2017~2019年度中期経営計画（“前期中計”）振り返り
- 2 2040年 J X 金属グループ長期ビジョン
- 3 2020~2022年度中期経営計画（“今期中計”）について
  - 位置付け
  - 基本方針・基本戦略
  - 策定結果
  - 環境認識・事業戦略・技術開発戦略
  - SDGsへの貢献
  - 投資戦略
- 4 業績について

1

2017~2019年度中期経営計画（“前回中計”）振り返り

2

2040年 J X 金属グループ長期ビジョン

3

2020~2022年度中期経営計画（“今回中計”）について

- 位置付け
- 基本方針・基本戦略
- 策定結果
- 環境認識・事業戦略・技術開発戦略
- SDGsへの貢献
- 投資戦略

4

業績について

# 1. 前期中計 振り返り

## J X 金属グループ 前期中計基本方針

### 基幹事業の収益力強化

- カセロネス銅鉱山の収益力強化
  - 高稼働の維持
  - コスト削減の徹底による競争力強化
- 先端素材の事業規模拡大
  - 生産能力の拡大
  - IoT・AIを活用した競争力強化
- 銅製錬、リサイクル
  - 安全・安定操業
  - コスト競争力の強化、効率性の追求

### 次世代の柱となる事業の育成・強化 (技術立脚型事業の育成)

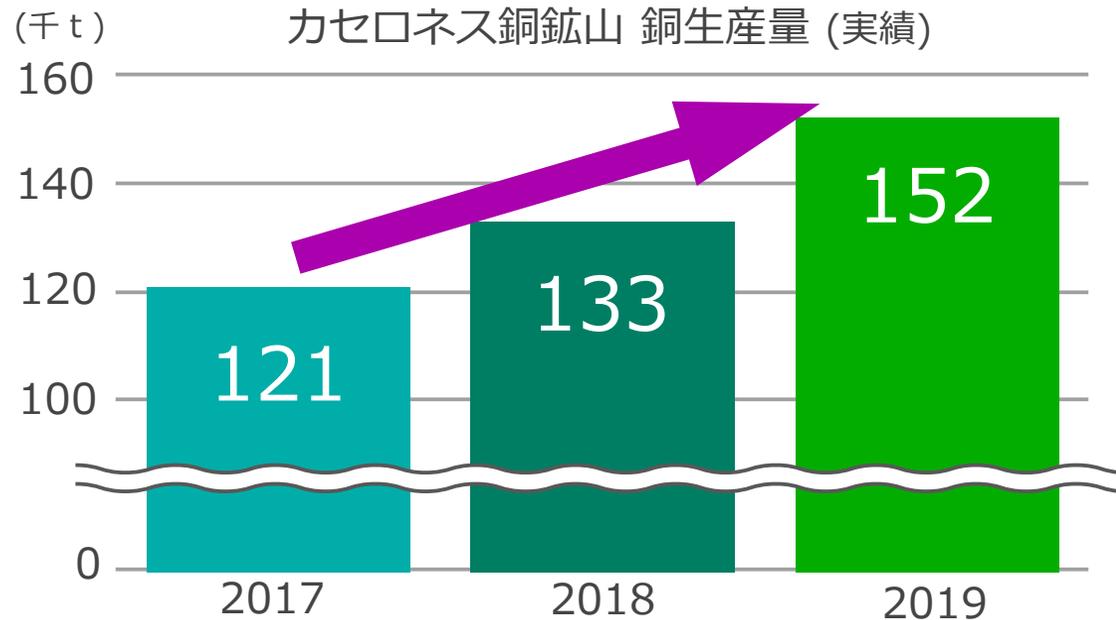
- IoT社会到来を見据えた市場開拓  
販売強化・技術開発
- 有望分野への経営資源の  
積極的な投入
  - 自主開発戦略投資の実行
  - グループ保有技術・M&A・CVCの積極的な活用



# 1. 前回中計 -2大課題への対応状況-

## カセロネス銅鉱山の収益力強化

カセロネス銅鉱山の生産量アップ、安定化により、**2018年度より営業黒字化**



## 先端素材の事業規模拡大に向けた生産体制の拡充

前回中計より**着実に生産能力を向上**させ、更なる増産の準備を完了

指数 (※ 2017年度を100とした指数表示)



# 1. 前期中計 業績と投資

※1:2014-16は日本基準経常損益から受取利息・支払利息を除外、2017-19はIFRS営業損益(2014-16、2017-19いずれもカセロネス減損、在庫影響除き)

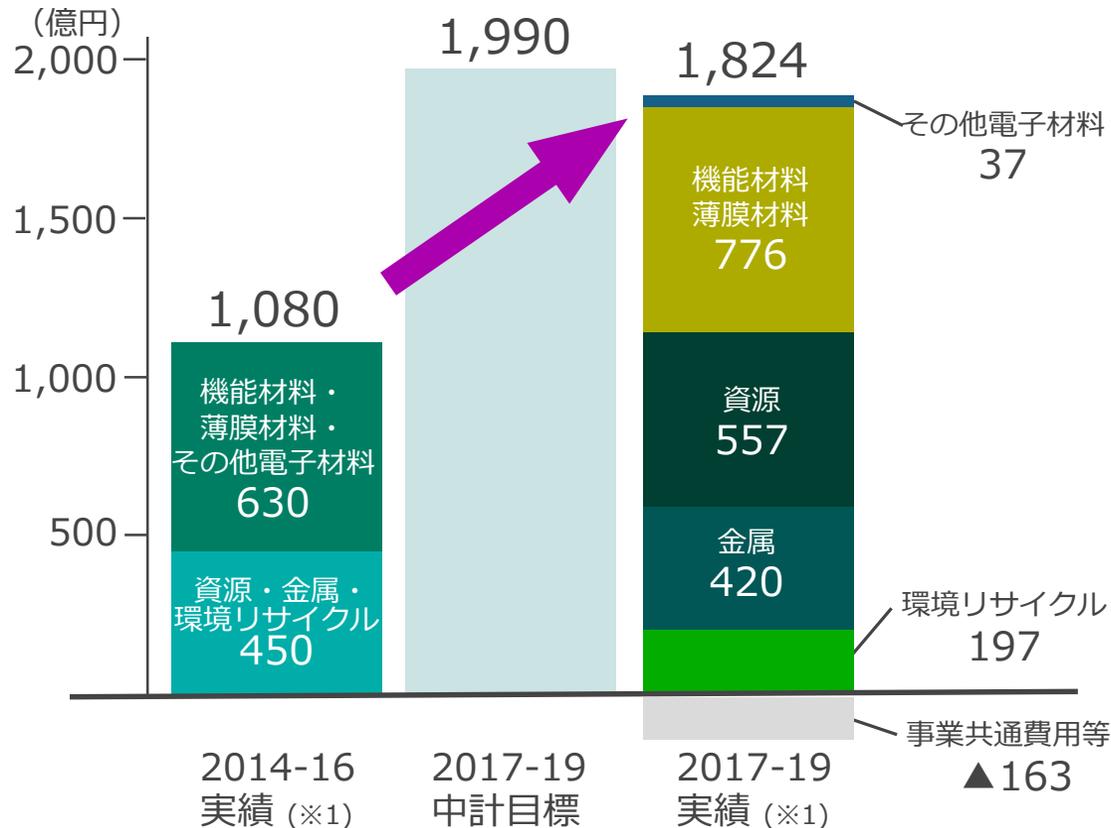
※2:カセロネス減損 2017年度 ▲1,286億円

## 業績

カセロネス減損(※2)を除くと概ね目標を達成

17年減損は操業度向上に伴い明確化した、将来的に必要な気象リスク・環境対策費用及び採掘計画見直しを長期生産計画に織り込んだため

営業利益(3力年累計)



## 投資

計画より戦略投資を増額

### 計画

戦略投資に700億円  
事業維持その他に1,300億円

### 実績

戦略投資に900億円  
事業維持その他に1,200億円

### ■ 実際の戦略投資例

|            |  |
|------------|--|
| 市場拡大<br>対応 | 銅箔、銅合金条工程全般・<br>半導体用ターゲットの増強           |
| 競争力<br>強化  | 佐賀関製錬所における銅精鉱処理能力向上                    |
| 事業分野<br>拡大 | H. C. Starck Ta & Nb 社(現TANIJOBIS)株式取得 |

1 2017~2019年度中期経営計画（“前期中計”）振り返り

2 2040年 J X 金属グループ長期ビジョン

3 2020~2022年度中期経営計画（“今期中計”）について

- 位置付け
- 基本方針・基本戦略
- 策定結果
- 環境認識・事業戦略・技術開発戦略
- SDGsへの貢献
- 投資戦略

4 業績について

## 2. 長期ビジョン

—先端素材で社会の発展と革新に貢献するグローバル企業を目指して—

社会の変化に対応し、企業としての持続的な成長を図るため  
2019年度に「**2040年 JX金属グループ長期ビジョン**」を策定

### 注目すべき社会トレンドの変化

- 中間層拡大による  
資源不足・枯渇の深刻化
- 国内市場の縮小／新興国を中心に  
持続可能な成長が課題に
- 先端素材に対するニーズの拡大

### SDGsへの対応

持続可能な社会の実現に向け、  
様々な分野で先端素材ニーズが拡大

- 当社の事業領域に関係が深いと考えられる項目



## 2. 長期ビジョン

—先端素材で社会の発展と革新に貢献するグローバル企業を目指して—

### 基本方針

「装置産業型企业」から「**技術立脚型企业**」へ転身し、  
激化する国際競争の中でも高収益を実現するとともに、  
**SDGsで目指す持続可能な社会の実現に貢献**する

各事業の  
位置付け再定義

 フォーカス事業

 ベース事業

新規事業の  
育成・強化

自前主義



**共創型の開発**

付加価値創出型  
人材育成

- 組織文化の改革
- 技術系人材の育成・拡充

## 2. 長期ビジョンにおける当社事業の再定義

 **フォーカス事業** 技術による差別化により、グローバル競争で優位に立てる事業 **(成長戦略のコア)**

事業名および主要製品・サービス

- 機能材料事業：圧延銅箔・銅合金条/箔
- 薄膜材料事業：半導体用スパッタリングターゲット・InPウエハー<sup>(※)</sup>
- タンタル・ニオブ事業：タンタルやニオブの粉末、酸化物、塩化物
- 東邦チタニウム・タツタ電線が手がける各種事業

※InPウエハー：インジウムとリンの化合物半導体、光通信に用いられる



 **ベース事業** 不断な競争力の向上を通じて、組織を強靱に保つための事業

事業名および主要業務

- 資源事業：レアメタル、銅、珪酸鋇の資源開発、鋇山の操業と投資管理
- 金属・リサイクル事業：
  - 銅製錬により銅地金・硫酸・レアメタル・貴金属を生産
  - スクラップより銅・貴金属の回収、産業廃棄物の無害化处理



1 2017~2019年度中期経営計画（“前期中計”）振り返り

2 2040年 J X 金属グループ長期ビジョン

3 2020~2022年度中期経営計画（“今期中計”）について

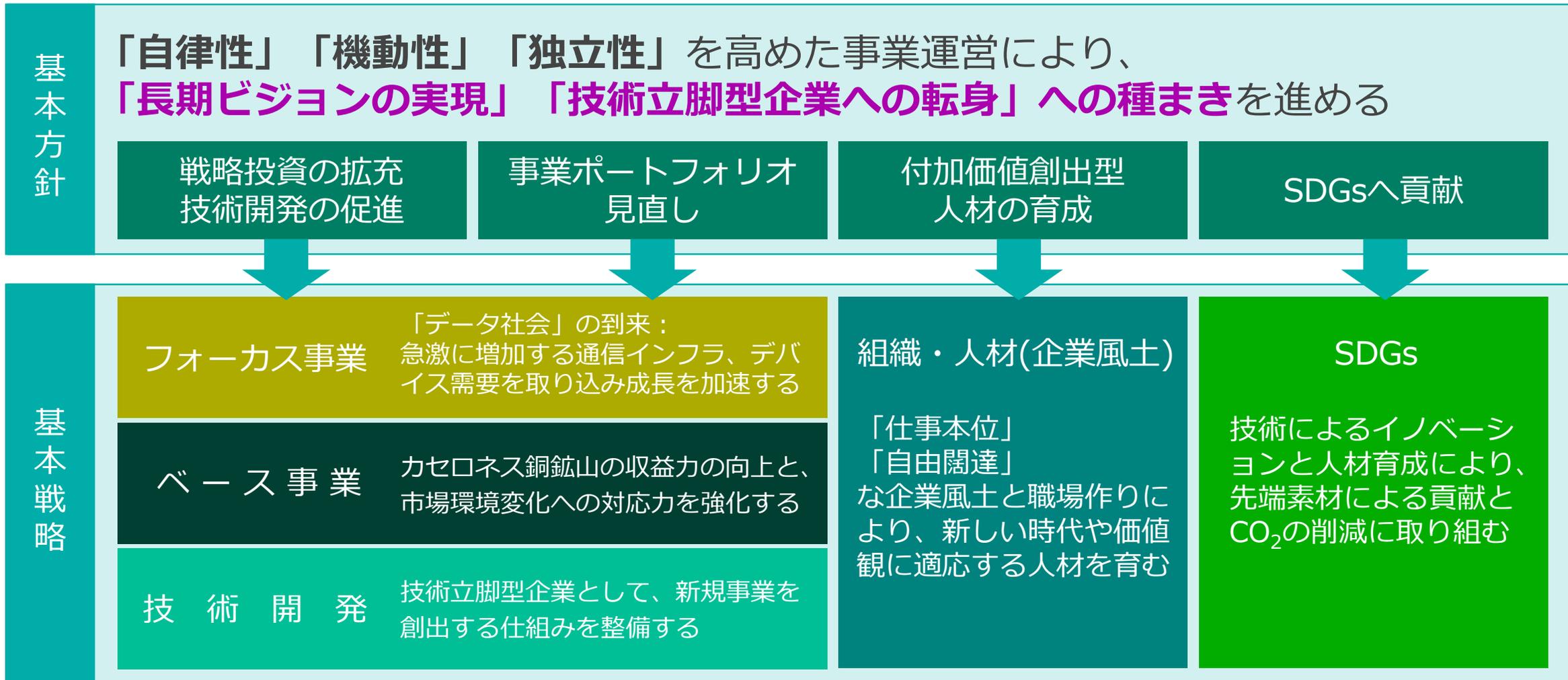
- 位置付け
- 基本方針・基本戦略
- 策定結果
- 環境認識・事業戦略・技術開発戦略
- SDGsへの貢献
- 投資戦略

4 業績について

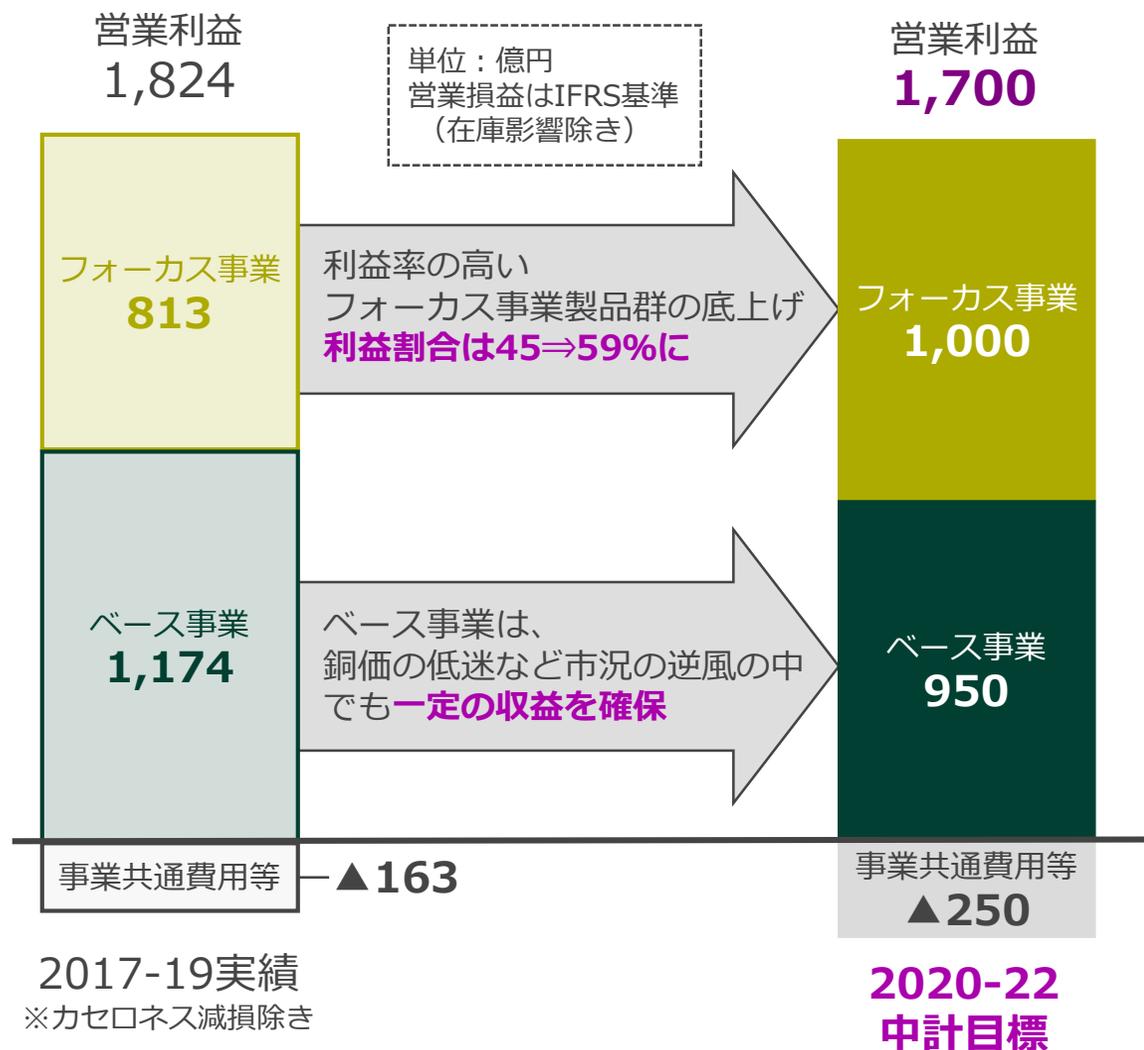
# 3. 今回中計 位置付け



# 3. 今回中計 基本方針と基本戦略



# 3. 今回中計 営業利益目標



## 前提とした全体事業環境

- 新型コロナの影響：2020年度に織り込み
  - 銅価(※1)の低迷
  - 各製品需要の調整
- 2021年度より銅価、電子デバイス関連市場は回復する

## 営業利益目標

新型コロナの影響と2019年度から続く電子デバイスの調整により期初の事業環境は厳しい(※2)が、以下の施策により**前回中計並みの累計営業利益を確保**する

**フォーカス事業** 市場回復に応じた拡販  
機動的な生産能力の増強

**ベース事業** 操業改善・コスト低減の継続  
金属・リサイクルの一体運営による競争力強化

(※1) 前提銅価(¢/lb) 20年 250、21年 270、22年 270

(※2) 金属セグメント2020年度営業利益見込み：290億円(5/20公表)

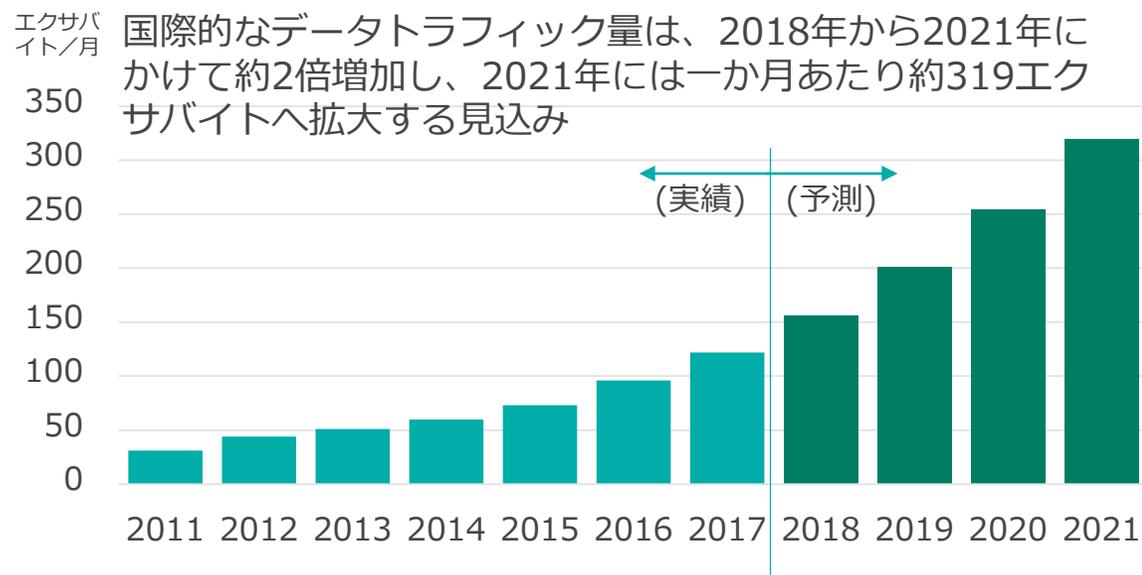
# 3. 今回中計 環境認識

## フォーカス事業側（先端素材）

データ社会の到来でインフラ・デバイスの双方において**先端素材の需要拡大**が期待できる

### データトラフィック量の増加予測

(資料)総務省 情報通信白書（令和元年版）よりJX金属作成

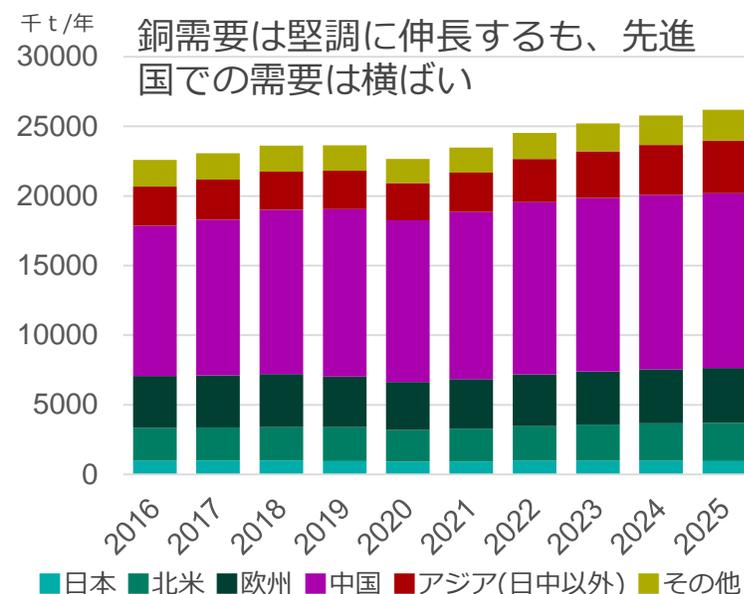


## ベース事業側（資源、金属・リサイクル）

コストの上昇と市場環境の悪化が予想され、**厳しい事業環境が継続**する

### 世界の銅需要（推定）

(資料) Wood Mackenzie global\_copper\_long-term\_outlook\_q2\_2020よりJX金属作成



### 資源

- 環境対応コスト・操業コストの増加

### 金属

- 精鉱需給のタイト化 = 製錬マージンTC/RC低下傾向は継続
- 中国製錬所の能力拡大による銅地金の競争激化
- 硫酸市況の低迷

### リサイクル

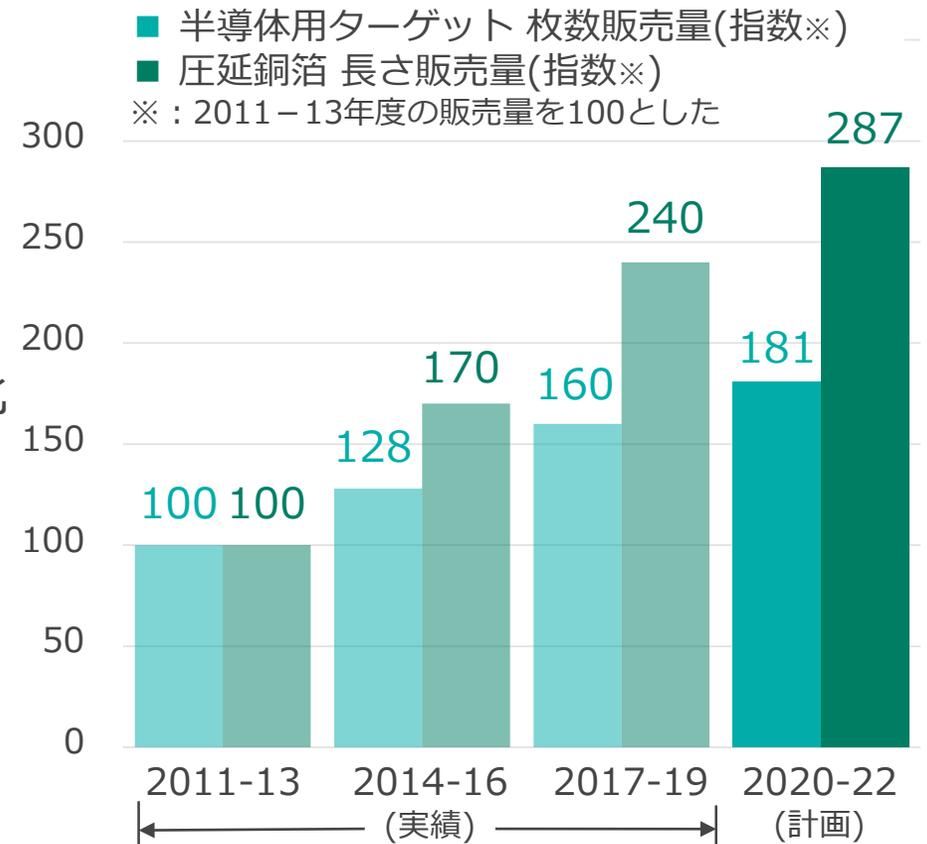
- 廃プラ増等による原料の金属品位低下に伴う処理コスト上昇

# 3. 今回中計 事業戦略 フォーカス事業の取り組み

今回中計における  
主な施策

「データ社会」の到来により拡大する  
需要を確実に取り込む

- 市場動向を見据え生産能力を機動的に増強
  - 半導体用ターゲット
  - 圧延銅箔、高機能銅合金（薄物）
- サプライチェーンの盤石化
  - 災害や地政学リスクに備えた海外拠点の強化
  - 他社との連携による原料確保



施策の実行により、今回中計でも持続的な成長を維持し販売量の伸長を図る

| 拡大を期待している市場  | 本市場を担う当社製品  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ データセンター(サーバー)</li> <li>■ 通信インフラ(4G→5G)</li> <li>■ 各種スマートデバイス (スマホ、自動車、産機、家電)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 半導体用ターゲット</li> <li>■ InPウエハー</li> <li>■ 圧延銅箔</li> <li>■ 高機能銅合金</li> <li>■ 金属粉</li> </ul> |

# 3. 今回中計 事業戦略 ベース事業の取り組み

今回中計における  
主な施策

カセロネス銅鉱山の収益力の向上と、市場環境変化への対応力の強化

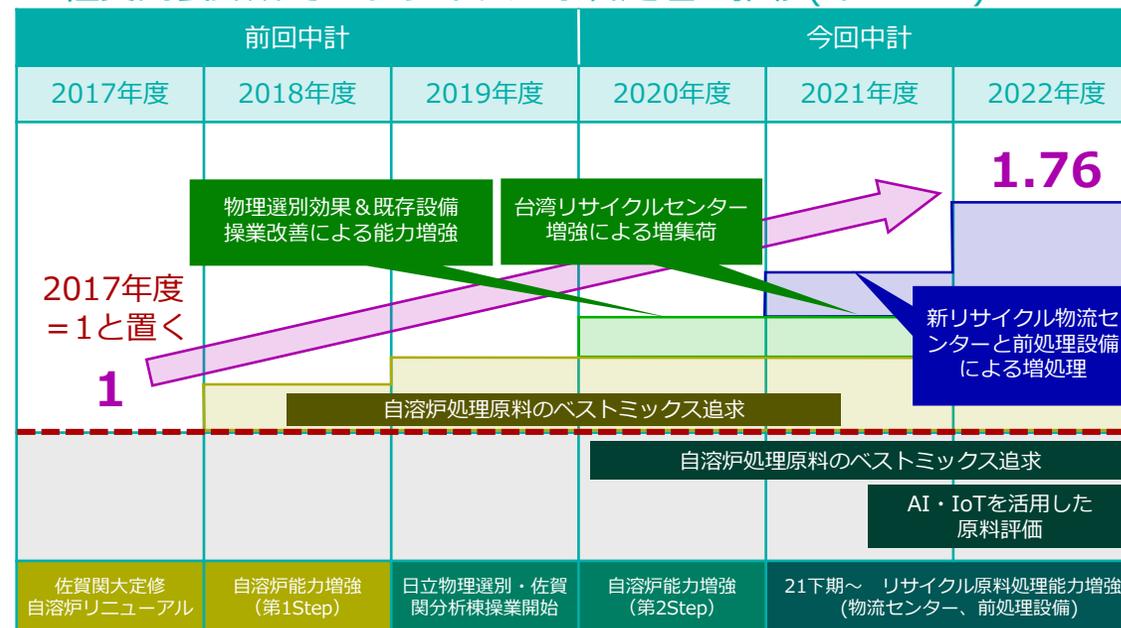
- 資源：カセロネス銅鉱山での操業改善・全工程での継続的なコスト削減
  - 2019年度実績152千tから2022年度171千t、最終黒字化を目指す
- 金属・リサイクル：製錬とリサイクルの一体運営による競争力の強化
  - 2020年4月 佐賀関製錬所を100%子会社化、金属・リサイクル事業を統合

## 実行例

佐賀関製錬所におけるリサイクル原料等処理量の引き上げによる原料ベストミックスの追求

- 物理選別効果・操業改善
- 海外拠点増強による増集荷に加え；  
佐賀関でのリサイクル原料増集荷・増処理計画の実行  
【内容】大在港にIoTを活用した物流センター設置  
製錬所に前処理設備能力増強  
【稼働予定】2021年下期  
【増量予定】約25%増

## ■ 佐賀関製錬所でのリサイクル原料処理量推移(イメージ)



# 3. 今回中計 事業戦略 技術開発戦略

今回中計における  
主な施策

技術立脚型企业として新規事業を創出する仕組みを整備

- 部門をまたがる案件の増加に対応した組織構築
  - よりファンクションを重視した体制へ
- 当社保有のコア技術と外部リソースとの共創による開発促進
  - (次ページ)
- 新規テーマの発掘と推進
  - OI (Open Innovation) 、横串営業、産学連携、ステージゲート、etc.
- IoT・AI化促進
  - DX(Digital Transformation)対応、生産現場への実装
- 人材育成
  - 大学・研究機関への派遣、AI対応

## 具体的な成果例

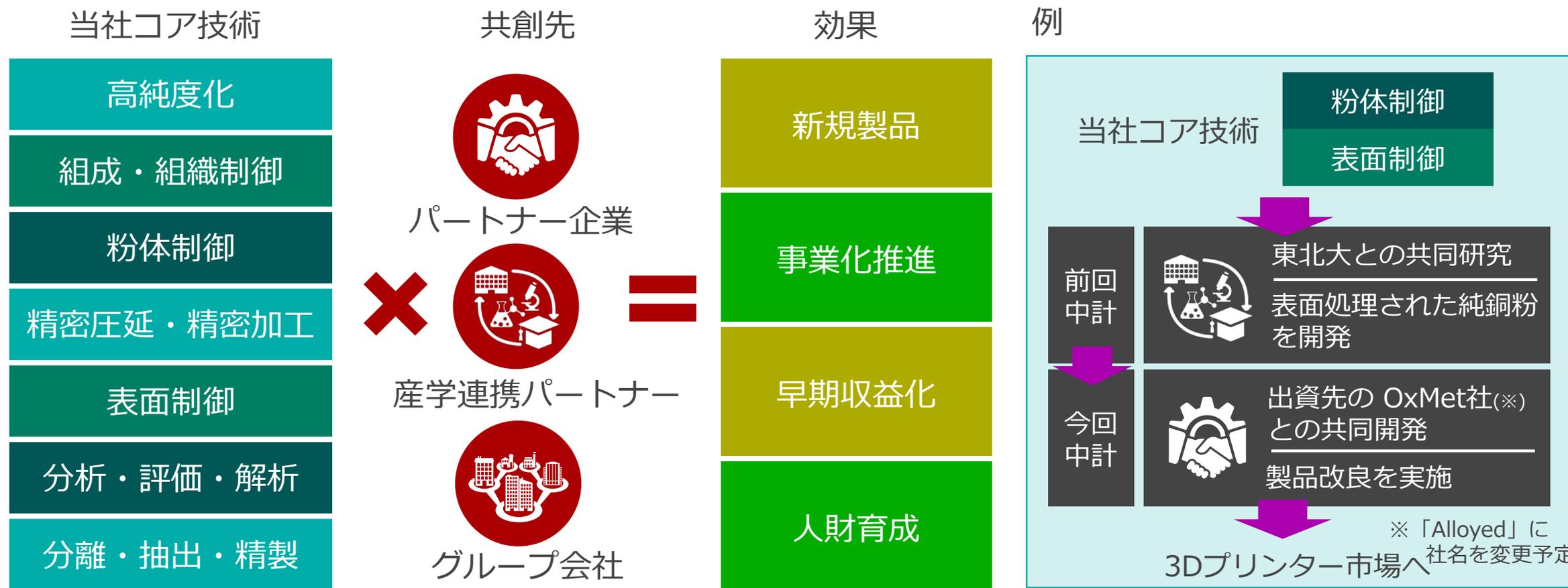
- 新製品の立ち上げ (23年度以降の収益化)
  - 3Dプリンター用金属粉
  - CVDプリカーサ原料
  - シールド材 etc.
- テーマの深耕
  - EV用LiBリサイクル (継続)
  - 次世代通信用材料(検討)



# 3. 今回中計 事業戦略 技術開発戦略

## -コア技術と共創の例-

「仕組み」による新規事業開発：コア技術の進化・活用と、外部リソースとの共創



# 3. 今回中計 SDGs達成に向けた取り組み



技術立脚型企業として、  
イノベーションと人材育成により  
達成に取り組む

## くらしを支える先端素材の提供

革新的な電子デバイスに不可欠な先端素材の提供を通じてIoT・AI社会の発展に貢献

ロボット  
による宅配



エネルギー  
多様化



オンライン  
・リモート



遠隔医療

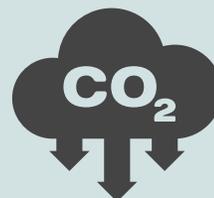


## 地球環境保全への貢献 (脱炭素社会実現への貢献)

2040年までにCO<sub>2</sub>自社総排出量を50%に削減  
2050年目途に社会貢献含めネットゼロを目指す  
<経団連が提唱する「チャレンジ・ゼロ」への賛同>

- 以下の技術を用い、CO<sub>2</sub>を削減する
- リサイクル技術の開発、リサイクル比率の拡大
  - CO<sub>2</sub>の低減や活用に寄与する高機能材料の開発
  - 未利用排熱の回収技術開発

2018年の  
排出量を100



2018年

50%削減



2040年

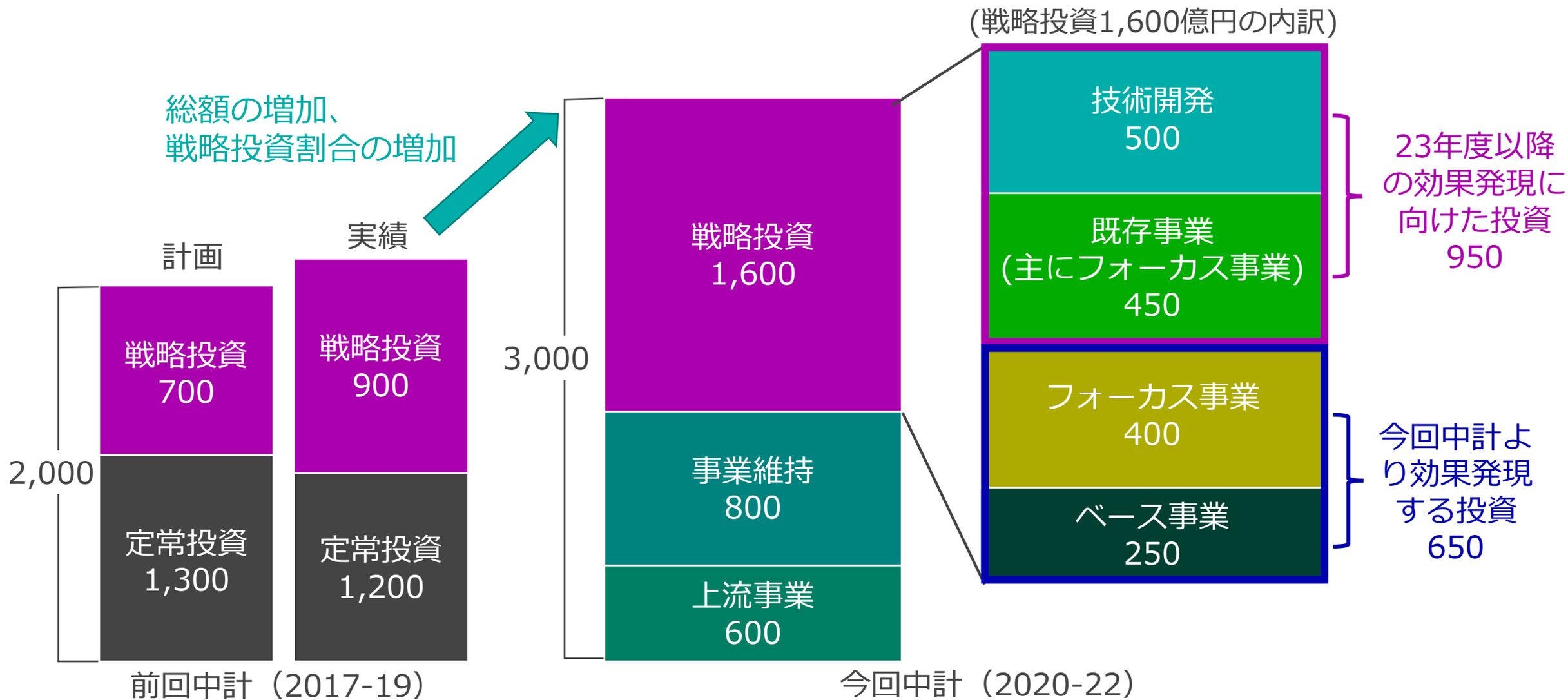
ネットゼロを  
達成



2050年

# 3. 今回中計 投資戦略

(単位：億円)



1 2017~2019年度中期経営計画（“前期中計”）振り返り

2 2040年 J X 金属グループ長期ビジョン

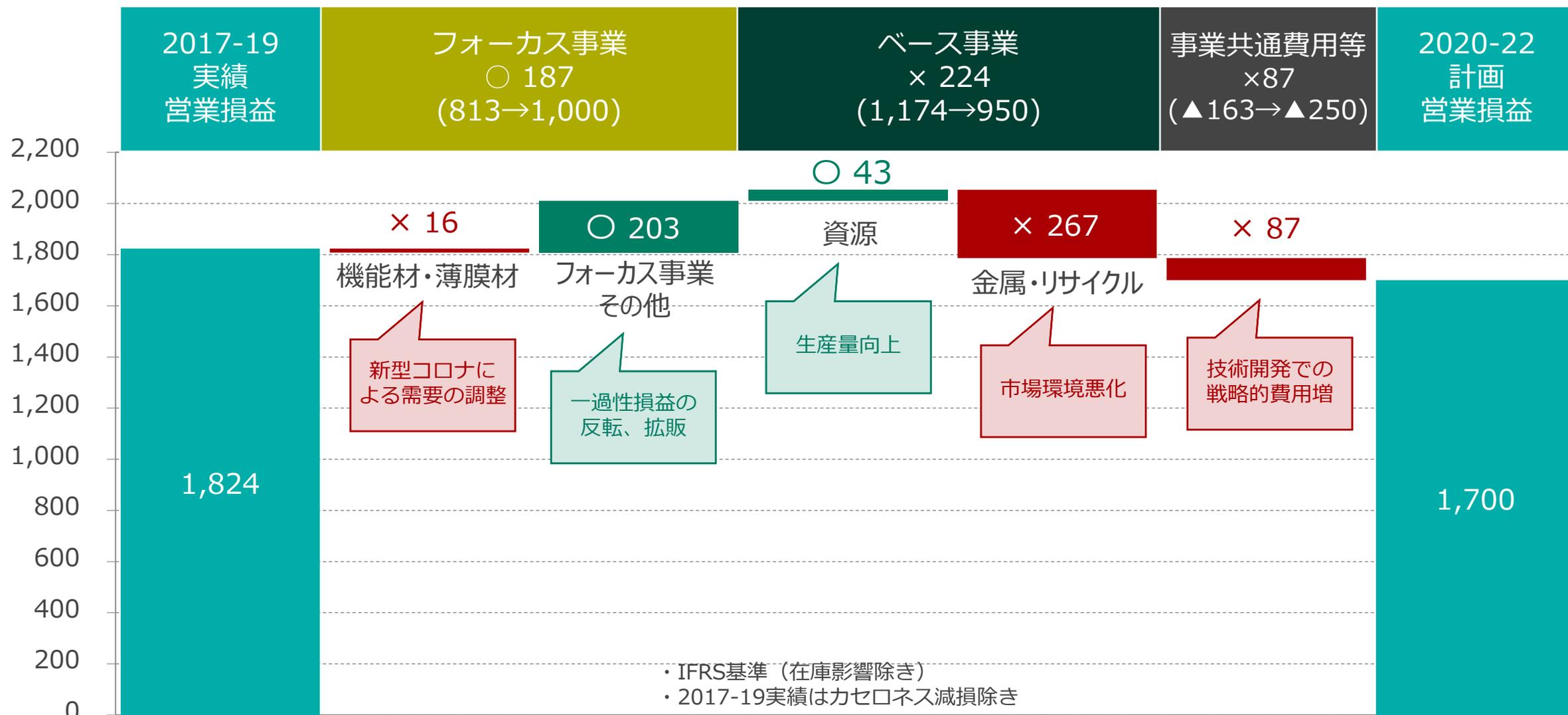
3 2020~2022年度中期経営計画（“今期中計”）について

- 位置付け
- 基本方針・基本戦略
- 策定結果
- 環境認識・事業戦略・技術開発戦略
- SDGsへの貢献
- 投資戦略

4 業績について

# 4. 前回中計 vs 今回中計 (累計) 増減分析

(単位：億円)

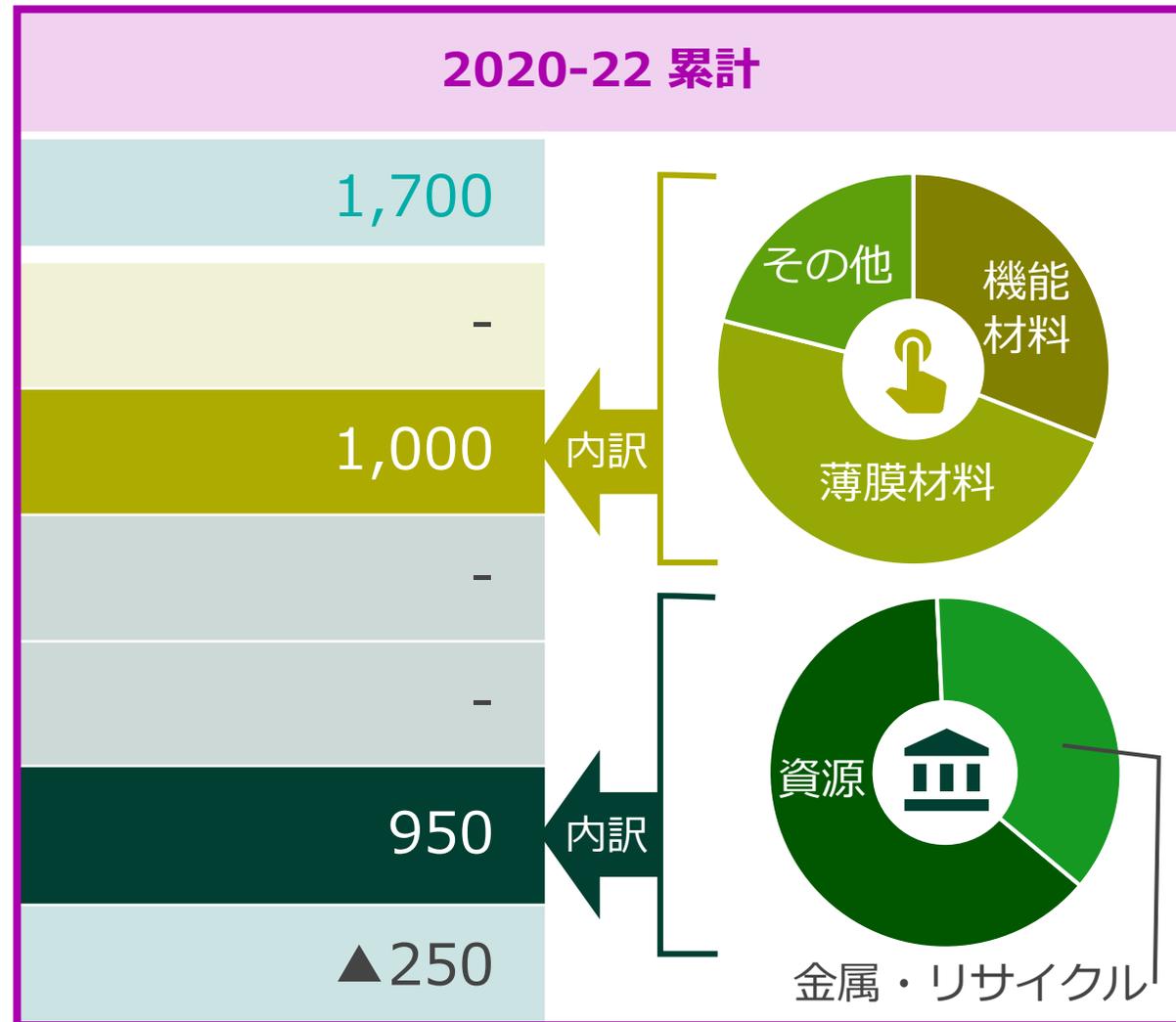


# 4. 業績について セグメント情報

IFRS基準 (在庫影響除き)

(単位：億円)

|            | 2019実績 | 2020見通し |
|------------|--------|---------|
| 営業損益計      | 479    | 290     |
| 機能材料・薄膜材料他 | 145    | 210     |
| フォーカス事業計   | 145    | 210     |
| 資源         | 147    | 100     |
| 金属・リサイクル   | 229    | 80      |
| ベース事業計     | 376    | 180     |
| 事業共通費用     | ▲42    | ▲100    |



# 4. 業績について 主要諸元および感応度

■黄網掛け部は5/20公表済みの数値

## ■所要諸元

|            |       | 2019  | 2020 |        | 2021 |        | 2022 |        |
|------------|-------|-------|------|--------|------|--------|------|--------|
|            |       |       |      | 対19年度  |      | 対19年度  |      | 対19年度  |
| 為替レート      | 円/\$  | 108.7 | 105  | (-)3.7 | 105  | (-)3.7 | 105  | (-)3.7 |
| 銅価         | ¢/lb  | 266   | 250  | (-)16  | 270  | (+)4   | 270  | (+)4   |
| 精密圧延生産品販売量 | 千t・月  | 3.3   | 3.8  | (+)0.5 | 4.2  | (+)0.9 | 4.6  | (+)1.3 |
| 銅鉱山権益生産量   | 千cu-t | 213   | 222  | (+)9   | 227  | (+)14  | 230  | (+)17  |
| カセロネス生産銅量  | 千cu-t | 152   | 161  | (+)9   | 170  | (+)18  | 171  | (+)19  |
| PPC電気銅販売量  | 千t    | 630   | 624  | (-)6   | 644  | (+)14  | 646  | (+)15  |

## ■感応度 (変動が営業利益に与える影響額)

|    |      | 2022年度 |
|----|------|--------|
| 為替 | ±5円  | 75     |
| 銅価 | ±10¢ | 56     |

(単位：億円)

# ご注意

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予測の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。

またこれらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って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。

J X 金属株式会社



**JX 金属株式会社**