

# 2022年度 事業部門説明会

## 資源・化学品事業部門

### SHIFT 2023における取り組み及び 今後の成長戦略

専務執行役員 資源・化学品事業部門長  
坂本 好之

2022年12月8日

#### 将来情報に関するご注意

本資料には、当社の中期経営計画等についての様々な経営目標及びその他の将来予測が開示されています。これらは、当社の経営陣が中期経営計画を成功裡に実践することにより達成することを目指していく目標であります。これらの経営目標及びその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定及び予想並びに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四面の状況等により変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただようお願い申し上げます。



# Contents

01

部門概要

P.2

02

部門・SBUの成長戦略

P.5

03

成長に向けた個別SBUの取り組み

P.8

01

# 部門概要

## 資源・化学品分野での事業展開

- 資源・エネルギー分野では、非鉄金属原料・製品、鉄鉱石、石油・ガス、石炭および炭素関連原材料・製品に関する事業を展開。
- 化学品・エレクトロニクス分野では、基礎化学品(有機、無機、バイオケミカル)、電池用材料・電子材料、エレクトロニクス、医薬、化粧品、農薬、肥料および動物薬に関する事業を展開。

### 資源第一本部



### 資源第二本部



### エネルギー本部



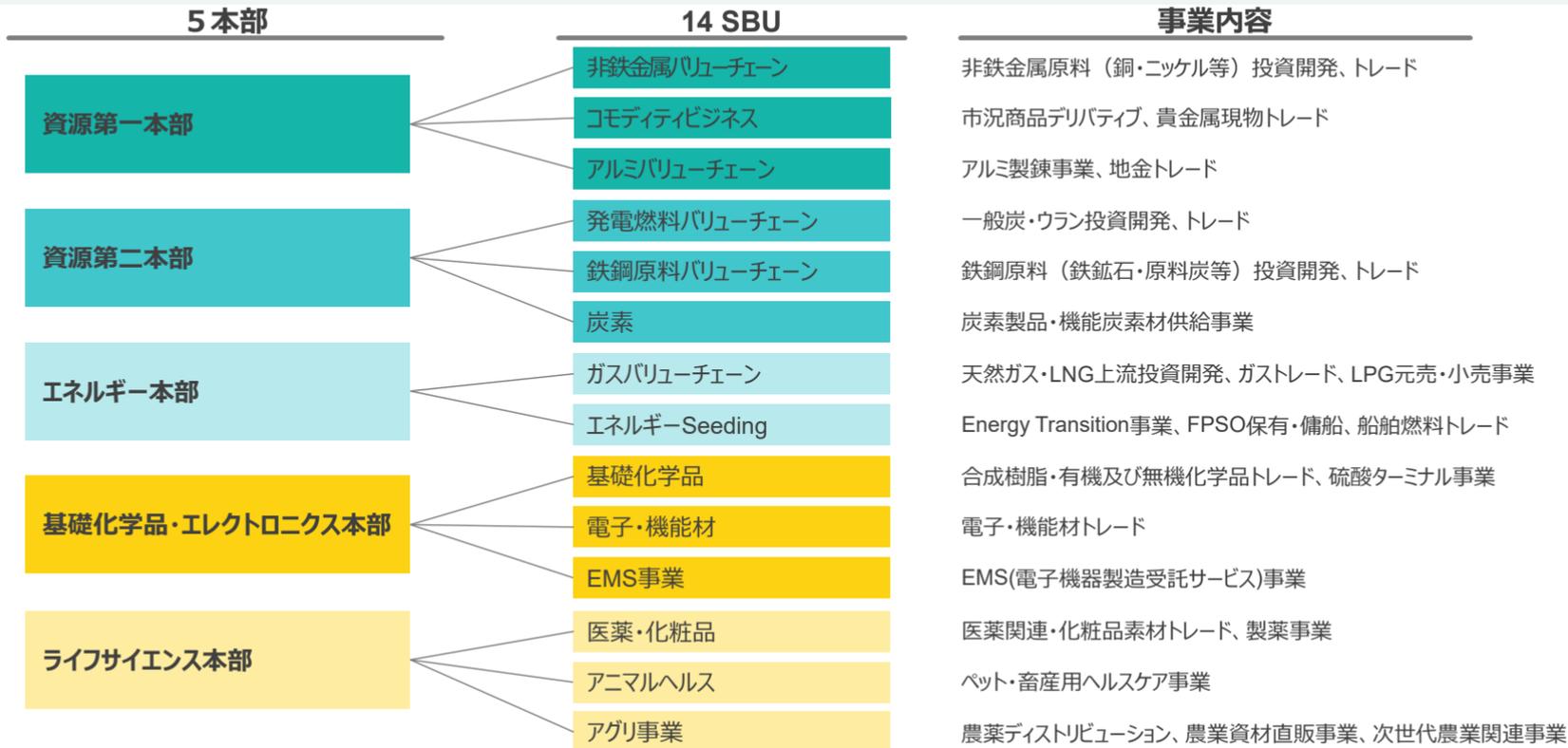
### 基礎化学品・エレクトロニクス本部



### ライフサイエンス本部



# SBUを軸とした部門戦略推進



02

# 部門・SBUの成長戦略

# 事業ポートフォリオのシフト

- 資産入替は計画通り進捗。バリュー実現とともに、注力事業への投資を実行。
- マダガスカルニッケル事業等、バリューアップが道半ばのものについては、継続して鋭意取り組む。
- 経営資源の再配分による、より高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオ構築を目指した取り組みを加速。

## 事業ポートフォリオのシフト

(高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオへ)

### 【短期】

成長投資に向けた資産入替の徹底  
(バリュー実現)



蒙州一般炭権益一部売却



北海油田事業売却

#### 【案件】

- 蒙州一般炭権益一部売却
- チリ銅・モリブデン鉱山事業会社売却
- 北海油田事業売却

### 【短中期】

強みを活かした収益の柱の強化育成  
(バリューアップ・注力事業)



マダガスカルニッケル事業



ブラジルにおける農業資材直販事業

#### 【案件】

- 農業資材直販事業の商品・機能の拡充と地理的拡大 (Nativa社)
- アルミ製錬投資と地金トレードの両輪で稼ぐビジネスモデルの欧米への横展開の推進
- マダガスカルニッケル事業ターンアラウンド

### 【中長期】

社会構造変化への挑戦  
(シーディング)



英国Bactonガスターミナルにおける水素製造事業



アグリノベーション

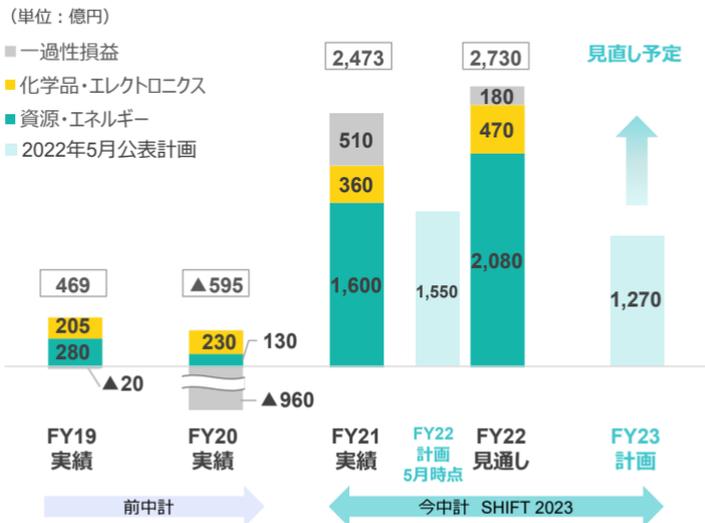
#### 【取り組み】

- 英国Bactonガスターミナルの周辺における水素の製造から貯蔵・輸送バリューチェーン構築
- アグリノベーションの取り組み (スマートファームিং、クリーンファームিং、次世代型食料生産など)
- 化学品分野でのカーボンニュートラルに寄与するサプライチェーンの構築、環境負荷低減に資する技術の活用による循環経済の推進

# 今後の展望

- 一部追い風効果に加え、資源・エネルギー分野での中下流事業好調、化学品・エレクトロニクス分野での堅調な事業成長により、利益規模を拡大している。
- 今後の更なる成長と、重要社会課題の解決の双方の実現に向けて、各種施策に取り組んでいく。

## 当期利益 実績(2019-21年度)及び 見直し・計画



※2021年4月1日付機構改正に伴い、FY19、FY20実績は組み替えて表示しております。

## 今後の展望

### 【資源・エネルギー】

- 商品魅力度の高い資産（バッテリー・金属材料等）での投下資本の積み上げによる利益拡大
- アンバトピーの操業安定化、トレードビジネスの安定した収益等を通じた利益の底上げ

### 【化学品・エレクトロニクス】

- コロナ禍でも底固く収益を積み上げてきた基礎化学品分野、半導体需給逼迫の緩和によるEMS事業での更なる収益貢献
- 農業資材直販事業での地理的拡大・機能拡充に向けた投下資本の積み上げと、イノベーションを通じた農業セクターからのCO2排出を抑える取り組みによる利益拡大

### 【気候変動緩和・循環経済に向けた取り組み】

- 化石燃料資産からの縮小・撤退に加え、水素製造やCCS・CCUS事業等、他SBUとの協業を通じたEnergy Transition事業の推進
- 循環型原材料や廃棄物の回収・利活用などの事業推進による化学品・エレクトロニクス分野での環境負荷低減

事業ポートフォリオのSHIFTを通じて、部門の更なる成長と共に、  
2050年のカーボンニュートラル化等、重要社会課題の解決を目指す

03

# 成長に向けた個別SBUの取り組み

03

# 非鉄金属バリューチェーンSBU ～アンバトビー ニッケルプロジェクト～

# アンバトビー ニッケルプロジェクト

- マダガスカルにおける世界最大級のニッケル生産事業。
- 今後の脱炭素社会の実現に向けて需要拡大が見込まれる高品位ニッケル・コバルトの生産を行う。

## 取り組み意義

- ロングライフ(約30年)の鉱山で、「鉱石採掘」から「地金生産」まで国内で一貫生産。
- 経済成長に伴うインフラ発展に欠かせないステンレスに加え、EV用電池需要の拡大が見込まれる中、資源を確保し、高品位ニッケル・コバルトを世界・日本へ安定供給。
- 発展途上のマダガスカル経済の多角化・高度化、地域経済発展のモデルケース。
- オペレーター・最大株主として中長期目線で事業の安定化・価値向上に引き続き注力し、収益貢献と共に、将来の資源事業の基盤強化を図る。



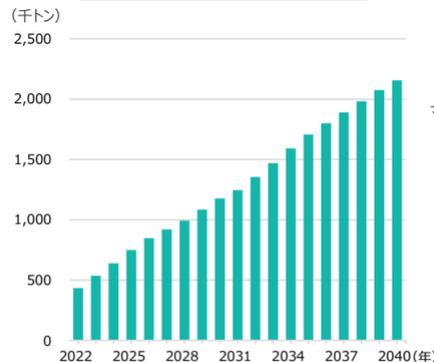
### 【参考】マダガスカル経済への貢献

**雇用創出**：間接雇用を含め9000人  
**現地調達**：年間360百万ドル、450社以上の現地企業から購入  
**教育**：アンバトビー訓練センター、地場職業訓練、奨学金等  
**環境**：18,000ha超の森林・湿地保全、生物多様性保護  
**インフラ**：道路、鉄道、商業、医療インフラの整備・支援  
**農業・食料**：地域協会、マイクロクレジット、食料危機への支援 等

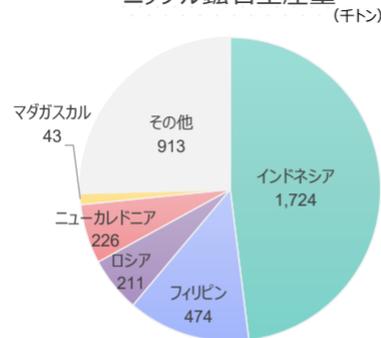
## ニッケル需要見通し

- 主用途のステンレスの他、EV化の潮流の加速により、更なる需要拡大が見込まれる。
- 一方、ニッケル資源はアジアに偏在しており、他地域を含めた安定供給が大きな課題。
- 需要面の堅調な伸びに対し、高純度地金のニッケル生産者は限定的、かつ今後の増産・開発余地にハードルあり、本事業は、貴重なニッケル地金生産案件。

EVバッテリー向けニッケル需要見通し



ニッケル鉱石生産量



(出所) Wood Mackenzie公表データを元に作成

# アンバトビー ニッケルプロジェクト

- 長期的にニッケル価格は底堅く、主要な副資材のコストについては安定化が見込まれる。
- 収益性改善に向け、高位安定操業実現によるブレイクイーブンコストの低減に取り組む。

## 成長性

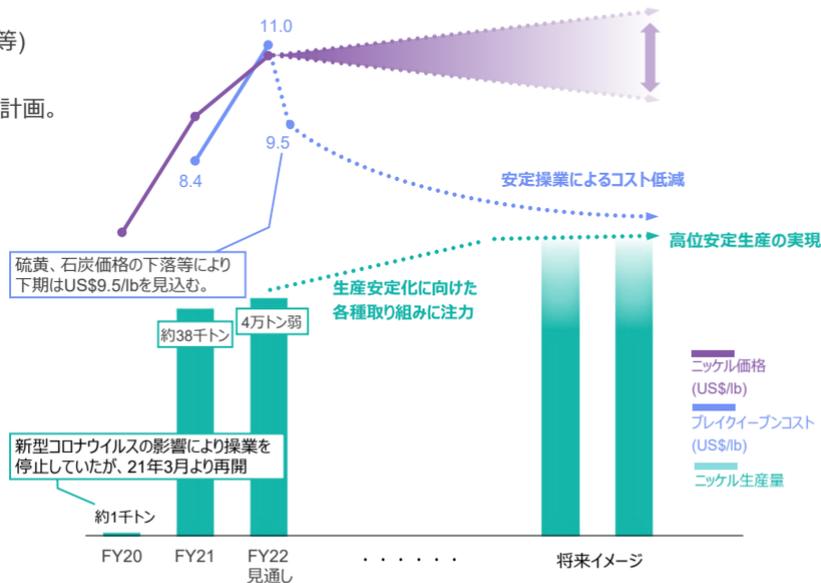
- 長期的にニッケル価格は底堅く推移し、一方で本年度急騰した主要な副資材(硫黄、石炭等)コストは低減・安定化が見込まれ、固定費等も段階的に削減していく。
- コロナ禍の生産再開、着実な操業立ち上げを経て、23年度以降は4万トン強の安定生産を計画。将来的には、鉱石品位等にもよるが、4万トン台後半のニッケル生産量を目指す。

## 短期・中長期の取組み

- 操業安定化が最優先課題であり、スラリーパイプライン※の一部交換等、設備補修を着実に実施することに加え、操業・メンテナンスの質の維持・向上や人材育成含めた体制改善に継続的に取り組んできており、着実に基盤強化を進めている。
- 高位安定操業を実現させることで、資機材費や業務委託費の減少、並びに人材の現地化の促進等により、将来的に操業コストを段階的に低減させていく計画。

※スラリーパイプライン：鉱山で採掘・加水処理した鉱石を精錬プラントへ輸送するためのもの。

## アンバトビープロジェクトの収益性改善イメージ



03

# アグリ事業SBU

# 事業環境

- 食料需要増加を背景に、農業資材需要は増加が見込まれる一方、農業・食料生産のあり方には変革が必要。そこに大きなビジネスチャンスあり。

## アグリ事業SBU (2022/4~)

### アグリサイエンス事業部

農薬トレード・加工・輸入卸売販売

### アグリサービス事業部

農業資材直販事業※、肥料二次加工・販売事業  
(※農薬・種子・農機等の直接販売含む、農業生産者に対する総合的サービス提供)

### アグリイノベーション部

時代の潮流を捉えた農業・畜産・食料生産関連ビジネス開発



## 外部環境変化

- 人口増加、中間所得層増加：食料需要増加
- 環境・資源保全：化学農薬・肥料への環境負荷懸念増
- 気候変動：農業・食料生産の温室効果ガス排出低減要請

## 機会

- 農業生産性向上必須、**農薬・肥料需要増加**
- **化学農薬・肥料使用制限**に伴う、低環境負荷の農業資材・サービスへの需要シフト
- 循環型農業等サステナブルな食料生産への移行

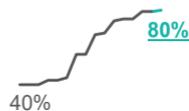
# 当社アグリ事業の強み

- 世界の主要な農業地域をカバーする事業会社群・ネットワークと一気通貫のビジネスモデルが強み。

## 1 世界の主要な農業地域におけるネットワーク

- 世界の農業市場の約80%へのアクセスあり。
- 知見を有する地場社員の存在。事業会社における現地人材の積極登用。
- ローカルニーズに適合した新たな技術・資材の提案が可能。

農業ディストリビューション事業  
市場カバー率\*



2005 2010 2015 2020

\*農業需要全体の内、当社が事業会社を有する国の需要合計

## 2 バリューチェーンを包括的にカバーする一気通貫モデル

- 1950年代に肥料、1970年代に農業のトレード事業開始。
- 外部環境の変化に応じ、機能を深化。トレードで培った知見を活かし、収益性の高い卸売事業、農家向け直販事業に進出。
- バリューチェーンの各事業における知見の蓄積。農家への提案、新規投資に活かすことで基盤の拡大、機能拡充に繋げる。

38カ国に事業拠点

グローバル連結人員 約2,400人



製造

トレード

現地卸売

直販

- 農薬・肥料販売、卸売
- 農業資材直販
- その他（製造業等）

# 今後の成長戦略

- 成長著しいブラジル市場において、機能強化・地理的拡大に注力。

## ブラジルにおける成長戦略

### 機能強化



- 肥料製造機能獲得
- 種子加工事業への参画
- コンサルティング機能強化



デジタルプラットフォームを通じた  
農家との関係強化/提供価値向上

### Agro Amazonia

- 本社所在：ブラジル/マトグロソ州 クイアバ
- 基礎情報：設立1983年、従業員約800人
- 事業内容：農業・畜産資材販売



- ✓ 2015年の当社出資参画後、農業販売専業から肥料種子を含めた総合農業資材直販会社にシフト。売上高は現在までに6倍に拡大。
- ✓ 2022年度中に同業のNativaを買収予定。

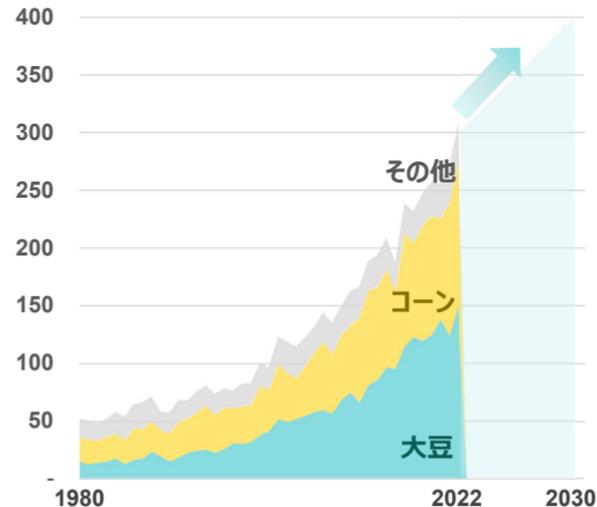


- 新規支店設立
- M&A

地理的拡大

## ブラジル市場成長性

穀物生産量 / 百万トン



(出所) ブラジル国家食糧供給公社、当社推定

# 今後の成長戦略

- 既存の農産物流通事業、農業資材直販事業の強化に加え、イノベーション分野での事業開発により、飛躍的な成長を目指す。

## 成長戦略

農産物流通事業

農業資材直販事業

イノベーション New!



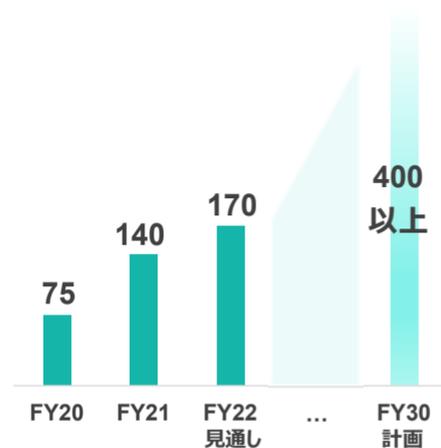
- **販売チャネル多角化**  
主要農業生産国での事業拡大
- **高収益ポートフォリオ拡充**  
高機能品、バイオ品の取扱拡大
- **機能強化**  
自社加工、環境負荷低減製剤技術等

- **地理的拡大**  
支店数拡充・M&Aによる販売網拡大
- **商品ポートフォリオ拡充**  
高機能品、土壌中和剤の取扱拡大
- **機能強化**  
種子加工、肥料二次加工等

- **クリーンファームिंग**  
温室効果ガス削減型の農業・畜産技術等
- **スマートファームिंग**  
営農データ分析・小規模農家支援事業等
- **次世代型食料生産**  
ゲノム編集技術・昆虫プロテイン事業等

## 利益計画

税後利益(一過性損益除く) / 億円





# 住友商事

---

Enriching lives and the world