

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る目標であります。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、今後の四囲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くようお願い申し上げます。

 Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

資源・化学品事業部門長の坂本です。
私からは当部門のSHIFT 2023の取り組みと今後の成長戦略について、ご説明します。

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

本日はまず当部門全体のビジネス概要をご説明し、
当部門、SBUの成長に向けたSHIFT 2023での取り組み、並びに今後の展望をご説明します。

その後、2つの個別SBUに絞って、その成長戦略につき、掘り下げたいと思います。

01

部門概要

まずは部門全体の概要です。

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

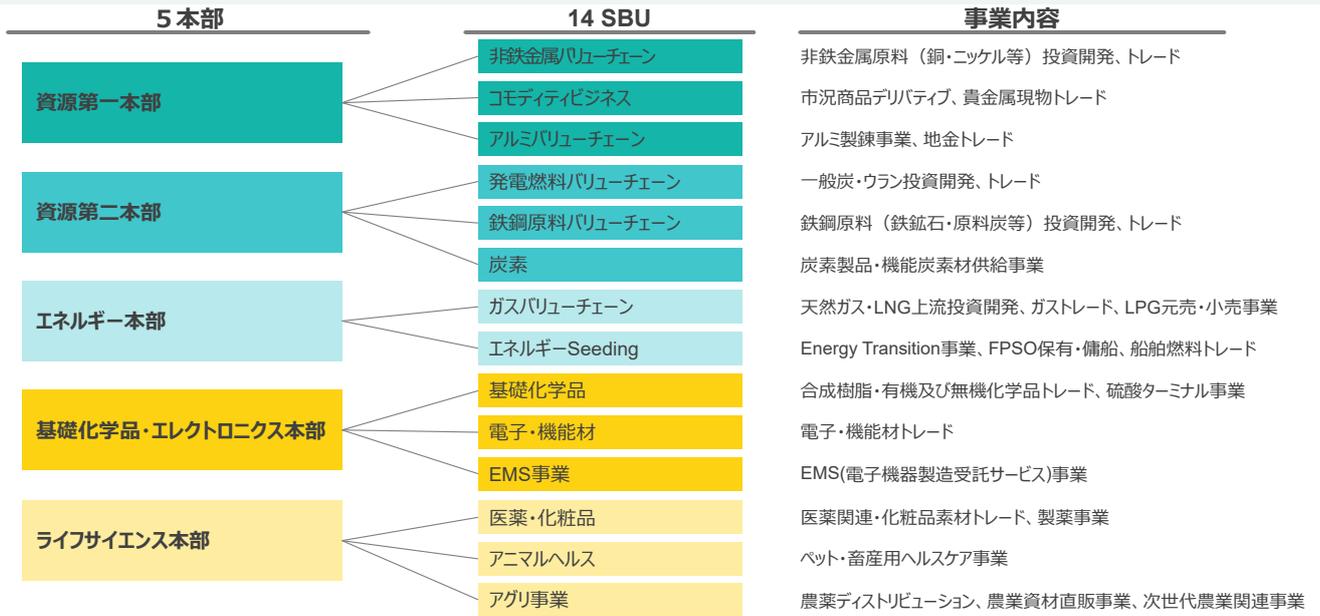


ライフサイエンス本部



資源・化学品事業部門では、こちらに記載のある資源第一本部、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の合計5つの本部からなり、資源・エネルギー分野、化学品・エレクトロニクス分野でのビジネスをグローバルに展開しています。

SBUを軸とした部門戦略推進



こちらは当部門の組織とSBU、Strategic Business Unitの一覧です。
それぞれの戦略を一つの単位とする、14個のSBUがあります。

各SBUがその位置づけ、役割を明確にし、その戦略を遂行しています。

02

部門・SBUの成長戦略

続いて、部門・SBUの成長戦略についてご説明します。

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)	【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)	【中長期】 社会構造変化への挑戦 (シーディング)
 <p>豪州一般炭権益一部売却 北海油田事業売却</p>	 <p>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</p>	 <p>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</p>
<p>【案件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 豪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 	<p>【案件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<p>【取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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

このスライドは当部門のSHIFT 2023中計期間中のポートフォリオのシフトをまとめたものです。左から、バリュー実現分野、バリューアップ・注力事業分野、シーディング分野です。

バリュー実現分野では、2050年カーボンニュートラル化に向けた、化石燃料権益からの縮小・撤退等、順調に進捗しています。この中計期間では、豪州一般炭権益Rollestonや、英国やノルウェーなどの北海油田権益からの撤退を実行しております。

真ん中のバリューアップ分野では、当社の強みを活かし、投下資本水準を維持しながら収益性を高めることで、それぞれの業界におけるプレゼンスと事業価値の向上を目指していきます。

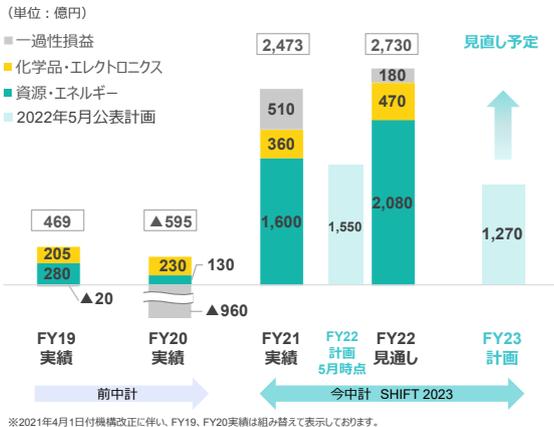
注力事業は、経営資源を集中的に投入し、優良資産の積極的な積み増しや地域展開を進め、収益力を拡大させていく分野です。当部門としては、農業資材直販事業の商品・機能の拡充と地理的拡大や、今後更なる需要拡大が見込まれるアルミ製錬投資の更なる地域展開などを進めております。

最後に一番右が、シーディング分野です。重要社会課題の解決に向け、中長期的な時間軸で新規事業を創出し、次世代ビジネスの育成に取り組んでいきます。エネルギー分野では、英国のBactonガスターミナルを中心とした水素のバリューチェーン構築に向けた事業化調査に参加するなど、次世代エネルギー事業への知見・経験の積み上げ、新事業の創出を加速させていきます。

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



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・メタルベースメタル等）での投下資本の積み上げによる利益拡大
- アンバトビーの操業安定化、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

ここからは中期経営計画SHIFT 2023の振り返りと、その後の成長に向けた当部門の取り組みについて、ご説明します。

スライド左側では、近年の部門業績と、23年度までの利益計画を示しています。前中計最終年度の2020年度はマイナス約600億円でした。新型コロナウイルスの感染拡大による資源上流案件の操業停止や、市況の低迷の影響により、特に資源分野で事業収益が落ち込み、また多額の一過性損失を計上しました。

非常に苦しい事業環境下で開始した今中計ですが、市況の回復やコロナからの回復需要を着実に収益につなげたことで、2021年度実績では2,473億円となり、先日公表した2022年度見直しでは2,730億円と、部門としての過去最高益を見込んでおります。

また、棒グラフの黄色で表示している化学品分野については、過去から着実に収益力を積み上げ、今年度は、需要拡大を着実に収益につなげ、470億円と過去最高益を見通しております。

今年の5月に公表した2023年度の計画は1,270億円としておりましたが、現在計画の上方修正を検討しております。具体的な数字は、来年5月の通期決算発表時に皆様にお示し致します。

スライド右側では、資源分野、化学品分野それぞれの今後の展望と、重要社会課題の中でも特に当部門が取り組むべき、気候変動緩和、循環経済に向けた、中長期的な時間軸での取り組みを並べております。

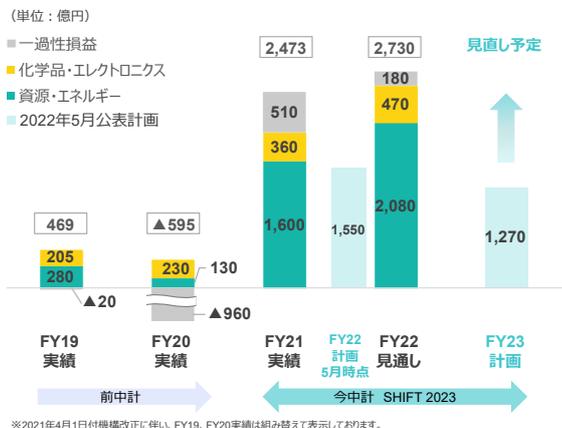
資源分野では、当社投資規律の中で、相対的に魅力度が高いと考えている銅・ニッケル・リチウムなどのバッテリーメタルやベースメタルへの投下資本の積み上げを検討しています。足元の資源価格の高騰により参画のハードルは高くなっておりますが、プロフィットプールを見極めた上で、上流に限定せず、中下流案件も含めた投資検討を行っています。

また、アンバトビーの今後については、後程ご説明します。

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



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・メタル・ベースメタル等）での投下資本の積み上げによる利益拡大
- アンパ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

(前頁から続く)

次に、化学品分野では、実績にも表れているとおり、コロナ禍でも底固く収益を積み上げている基礎化学品分野に加えて、当社が強みを持っているEMS、電子機器製造受託事業でも今後の更なる収益貢献を見込んでいます。

昨年度までは、半導体不足の影響により、業績が低迷していましたが、代替部品の提案、拠点間の部品融通等の調達力強化に取り組み、7月以降半導体不足が緩和され、収益は回復しています。

また、農業資材直販事業は、注力事業と位置付けており、今後の収益の柱と考えています。農業資材直販事業を含む、アグリ事業全般についても後程ご説明します。

最後に、気候変動緩和・循環経済に向けた取り組みです。

気候変動緩和については、先ほどのスライドでも触れましたが、化石燃料資産からの縮小・撤退を進めており、豪州一般炭権益は2027年度の終掘を予定しています。

足元の石炭価格の高騰により、当社業績を牽引していますが、それに代わる新たな収益の柱となるような、Energy Transition事業の推進に取り組んでおります。

また、化学品分野では、循環型原材料や廃棄物の利活用など、

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を目指して活動しています。

2021年5月に基礎化学品・エレクトロニクス本部に「グリーンケミカル開発室」という組織を作り、この取り組みによる重要社会課題の解決と事業化を推進しています。

これら取り組みを通じ、部門の更なる成長と、重要社会課題の解決の双方を実現していきます。

成長に向けた個別SBUの取り組み

次に、SBUにおける成長に向けた取組を2つご紹介したいと思います。

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～

1つ目は、マダガスカルにおけるアンバトビー ニッケルプロジェクトです。

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。

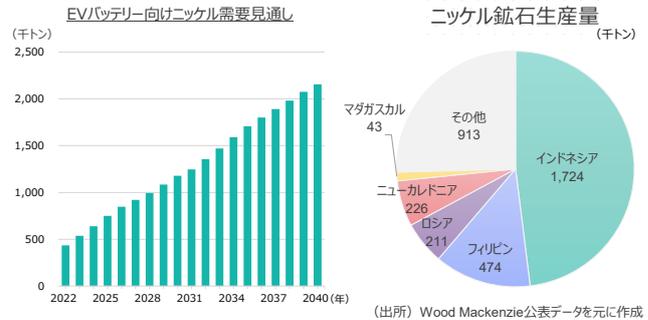


【参考】マダガスカル経済への貢献

- 雇用創出：間接雇用を含め9000人
- 現地調達：年間360百万^{米ドル}、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。



アンバトビーは、30年のロングライフの鉱山です。

EV需要の拡大で益々重要になる「高品位・高純度のニッケル・コバルト」を世界・日本へ安定供給しております。

参入障壁が高い中、生産を継続している貴重な既存アセットで、目下、資源が偏在するインドネシアや、地金の生産・消費両面で業界を率いる中国に直接影響されない存在としての地位を確立しています。

また、最貧国のマダガスカルで、直接的な経済貢献のみならず、社会・環境・人材面等、地場に根づいた貢献のモデルケースであり、これはまさに当社として非常に大切にしているバリューです。

苦しい道のりを経て今日に至っておりますが、当社がオペレーター・最大株主として事業安定化に向けた取り組みを継続しています。

こうした経験の積み重ねが当社資源ビジネスにおける強みであり、基盤強化を図り、更なる成長に繋げていきます。

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

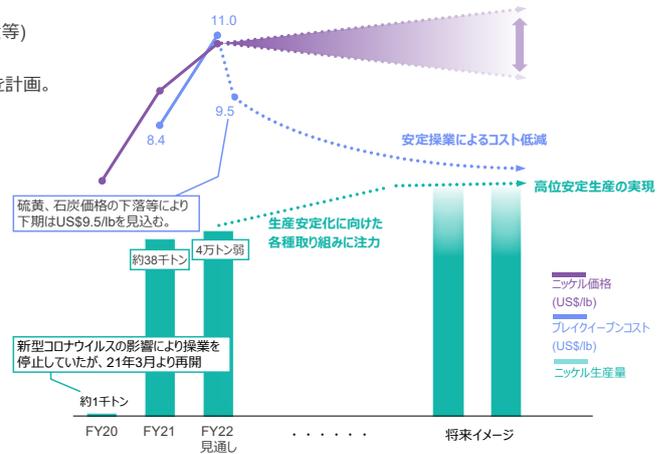
- 長期的にニッケル価格は底堅く推移し、一方で本年度急騰した主要な副資材(硫黄、石炭等)コストは低減・安定化が見込まれ、固定費等も段階的に削減していく。
- コロナ禍の生産再開、着実な操業立ち上げを経て、23年度以降は4万トン強の安定生産を計画。将来的には、鉱石品位等にもよるが、4万トン台後半のニッケル生産量を目指す。

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



次に成長性と短中期での取組みについてご説明します。

アンバトビーは、コロナ禍で1年間の操業停止を余儀なくされていましたが、2021年3月に生産を再開しました。

スライド右下グラフの通り、2022年度のニッケル生産量は4万トン弱となる見込みです。大規模、かつ複雑なプラントをマダガスカルという立地で操業する難しさはございますが、操業安定化に向け様々な取組みを継続中でございます。中長期的には、鉱石品位等の諸条件にもよりますが、4万トン台後半の安定生産を目指しております。

また、右上にはニッケル価格とブレイクイーブンコストを示しております。足元、2022年度の年間見通しでは、ブレイクイーブンコストを11ドル程度と見ておりますが、硫黄・石炭等の副資材価格の高騰の落ち着き等で下期は9ドル台半ばを見込んでおります。高位安定生産を実現することで、固定費等、操業コストを低減させていき、安定した収益貢献ができる事業へと成長させていきます。

03

アグリ事業SBU

次に化学品分野で注力して取り組んでいるアグリ事業についてご説明します。

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

まずビジネス概要と事業環境についてです。

アグリ事業SBUは、農薬トレードと海外での輸入卸売事業、農家向けの直販事業、食料生産関連の新規事業開発を担う3つの部から構成されています。

農業生産を取り巻く外部環境は刻一刻と変化しています。

世界の人口は、2050年には100億人に達すると予想されていますが、

耕地面積は増えず、寧ろ地球温暖化により水不足・耕地不足のリスクが高まっています。

その為、人口増・食料需要増に対応するには単位面積当たりの収穫量を増やすしか方法はなく、農薬肥料の需要は今後も伸びていくことは明らかです。

しかし、化学農薬・肥料には環境負荷への懸念があり、食料増産と環境負荷の低減という

二律背反するテーマを同時に解決していくことが求められています。

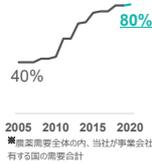
そこに当社にとって大きなビジネスチャンスがあると考えています。

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・ネットワークと一貫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。 農業ディストリビューション事業市場カバー率*
- 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。



2 バリューチェーンを包括的にカバーする一貫通貫モデル

- 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。



次に当社アグリ事業の強みを2つご紹介します。

まず1つ目は、世界の主要な農業地域における知見とネットワークです。農業は国によって農法、品種が異なり、それぞれの国にあった商品・提案が求められます。

当社は、スライド下の地図に記載の通り、世界38か国に農業関連のグループ会社があります。それぞれの国には深い知見を有する現地社員がおり、その多くで現地に精通した人材をトップに据えています。

こうしたネットワークにより、この業界の変革の中でも、ローカルニーズに合った、新たな技術・資材を提案することが可能となっています。

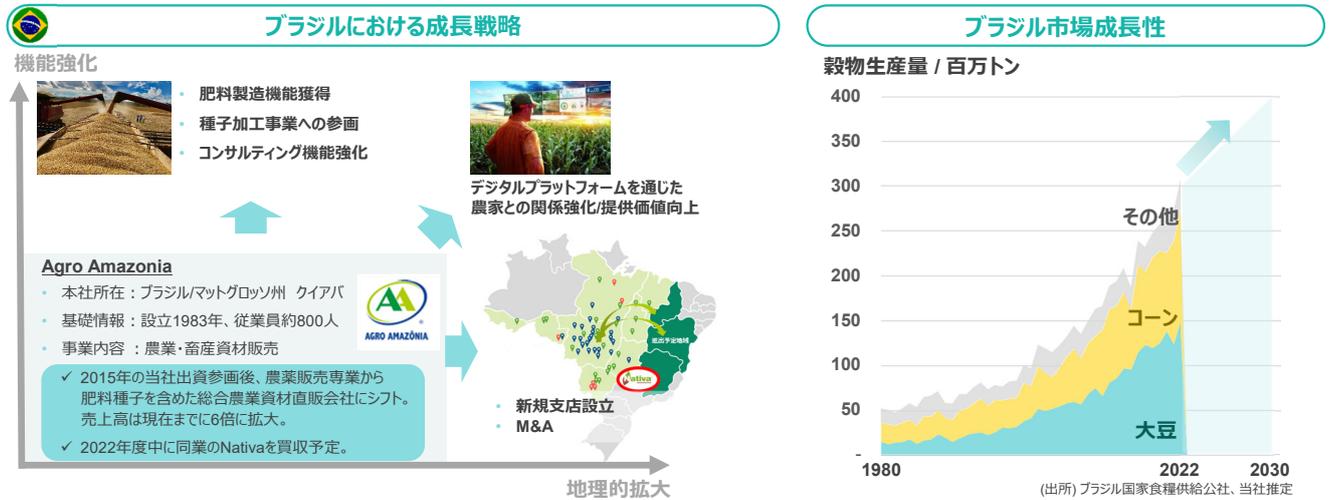
2つ目の強みは、バリューチェーンをカバーする一貫通貫のビジネスモデルです。当社は、50年以上も前に肥料・農業のトレード事業を開始しましたが、その後現在に至るまで、時代・ビジネス環境の変化に応じ、業界におけるポジションをシフトしてきました。

具体的に申し上げますと、90年代に、海外での輸入卸のポジションに参入し、2010年代には、トレードで培った知見を活かし農家向けの直販事業に参入しました。

そして、現在は、環境負荷の低いバイオ農薬の製造事業や種子加工・肥料生産事業を主要農業国にて展開しており、これらの知見をグローバルに共有し、事業拡大・新規投資へと活かしています。

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。



ここからは、アグリ事業の今後の成長戦略についてご説明します。

まずは当社が注力市場と位置付けるブラジルについてです。右グラフに記載の通り、ブラジルは世界有数の農業国で今後も引き続き農業生産の高成長が期待される国です。

そのブラジルにおける戦略の一つの核となるのが、当社が2015年に参画したアグロアマゾニアという会社です。左の図は、縦軸を機能強化、横軸を地理的拡大として、成長の絵をお示したものです。アグロアマゾニアは、2015年以前はほとんど農薬専業だった所から、当社参入後には、肥料・種子の取り扱いを始め、総合農業資材直販会社に生まれかわりました。これが機能強化です。

同時に、新規出店を加速させることで顧客基盤を拡大してきました。これが地理的拡大です。その掛け合わせで、売上は当社の出資時点から現在までに6倍に成長しています。

そして、今後は、この成長を更に加速させる為に、M&Aも積極的に行っていきます。

今年7月にリリースしました通り、今年度中に、アグロアマゾニアの主要市場と隣接する州で農家への直販事業と肥料製造事業を展開するNativaという会社を買収予定です。これにより、新規市場へのアクセス拡大と、自社製造肥料による顧客への提供機能強化を同時に実現することが可能になります。

注力市場と位置付け、ブラジル市場の成長をしっかりと取り込むことで、収益拡大へと繋げていきます。

今後の成長戦略

- 既存の農薬ディストリビューション事業、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。



最後にアグリ事業全体の利益計画と全体成長戦略をご説明します。

2020年度には75億円の税後利益規模でしたが、中核である農薬ディストリビューション事業、農業資材直販事業の成長により、今年度は170億円を見通しています。

今後、①提供機能強化による収益性向上と、②地理的拡大による顧客基盤の拡大を更に加速させ、そこに新規のイノベーション分野を掛け合わせることで、2030年度には400億円を超える規模にまで伸ばしていく計画です。

イノベーション分野についてはまだSeeding段階のものが多いですが、以下3つの領域に取り組んでいます。

- ①クリーンファーマーミングと呼ばれる環境負荷の低減に資する農法の提案、具体的には、メタン削減用飼料添加物といった温室効果ガス削減型の農業・畜産技術を提供・提案します。
- ②スマートファーマーミング。生産性の向上が喫緊の課題となっております。農業ドローン・土壌分析等のデータによる農家様の生産性向上に資するデータを提供していくことにも取り組んでいます。
- ③次世代型食料生産。代替プロテインとなる昆虫タンパク、食糧増産に資するゲノム編集技術のスタートアップへの出資から始めて、これを2030年に向けて大きく花開かせていきたいと考えています。

以上の大きく三つの切り口から、重要社会課題の解決、事業の成長に繋げていきます。

アグリ事業、そして当部門の今後の成長にご期待ください。

以上