

中経・業績振り返り

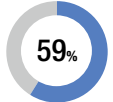
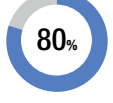
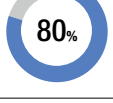
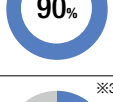
中経2030の進捗

2025年度の見通しを踏まえて、2026年度から2030年度までの計画の練り直しを進めるとともに、「事業基盤の再構築」と「財務体質の改善」という抜本的構造改革に取り組みます。

業績推移

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 計画
売上高(メタル代 除く売上高) (億円)	16,259 (6,080)	15,406 (5,481)	19,620 (5,452)	18,700 (5,671)	19,400 (6,900)
営業利益 (億円)	500	232	371	100	700
経常利益 (億円)	253	541	602	330	870
ROIC (%)	1.4	3.8	4.2	2.8	5.5
ROE (%)	3.5	4.8	5.1	2.8	10.0
EBITDA (億円)	757	1,050	1,104	875	1,500
ネットD/Eレシオ (倍)	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
ネット有利子負債/ EBITDA倍率 (倍)	5.2	4.5	4.5	5.5	3.5
配当(年間) (円)	50	94	100	100	

戦略ロードマップ

	3カ年累計に 対する進捗度 2023年度・ 2024年度実績 +2025年度見通し	2023~2025年度計画
資源循環の 拡大	 59%	投資1,100億円 (3カ年累計) ・LIBリサイクルをスタート ・タングステン事業の拡大
高機能素材・ 製品供給の 強化	 80%	投資700億円 (3カ年累計) ・半導体製造装置領域への戦略投資 ・サプライチェーン効率化
再生可能 エネルギー への投資	 80%	投資50億円 (3カ年累計)
コスト 競争力の 強化	 286% (コストダウン額の進捗)	売上高経常利益改善率 +5.4%※1 コストダウン額(累計)88億円
営業 キャッシュ・ フロー	 90%	2,800億円 (3カ年累計)
EBITDA※2 成長率 (CAGR)	 58%※3	16.5%※4 EBITDA 1,500億円 (2025年度)

※1 売上高経常利益率の改善幅、売上高はメタル代除く

※2 EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費(以下同)

※3 KPIは3カ年での成長率のため、進捗はEBITDAの2025年度計画に対する
2025年度見通しで表示

※4 2022年度のセメント事業損失は除外

2024年度の業績振り返り・2025年度の見通し

中経2030では、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」という私たちの目指す姿の実現に向け、自社の持つ強みを基に金属資源の循環を強化し、対象範囲、展開地域、規模の拡大によりバリューチェーン全体での成長実現に取り組んできました。2024年度の業績については、売上高は、為替が円安基調で推移したことや金属価格の上昇・金の生産増の影響等により、2023年度に対して4,214億円の増収となりました。営業利益は、為替の円安に加え、金属事業の実収効率改善等により、同138億円の増益となりました。経常利益は、鉱山配当の減少や外貨建債権債務の為替差損の発生などの利益の押し下げ要因もありましたが、営業利益の増加や持分法による投資利益の増加等により、同61億円の増益となりました。

一方で、2025年度の見通しについては、自動車需要は、日本では回復を見込むものの、グローバルでは不透明な状況であり、半導体需要は、生成AI関連など先端分野は堅調に推移する見込みです。また、銅精鉱の調達条件であるTC/RCは大きく低下しています。為替については、円高基調で推移すると予想しています。これらを踏まえて、2025年度の業績は、売上高1兆8,700億円、営業利益100億円、経常利益330億円を見込んでいます。銅加工事業、電子材料事業、加工事業では増益を見込み、収益改善の取り組みも進めるものの、金属事業の減益影響が大きく、2024年度に対して減収減益と予想しています。中期経営戦略においては、2023年度から2025年度までの3カ年を対象とするPhase 1の最終年度である2025年度の計画を、売上高1兆9,400億円、営業利益700億円、経常利益870億円としており、当初計画と見通しが大きく乖離している状況となります。

中経・業績振り返り > 中経2030の進捗

キャピタルアロケーション

キャッシュインは、事業拡大が当初想定通りとなっていないことから、営業キャッシュ・フローが計画を下回る見込みです。キャッシュアウトについては、足許の業績を踏まえ、成長投資を見極めて適切に実行するべく、一部先送り・絞り込みを実施したことで減少している一方、維持更新投資は、安全確保や効率的な操業の観点から、おおむね当初計画通りに行う見込みです。株主還元については、2023年度から2025年度までは、配当

性向30%を目途に利益還元を行うこととしており、2024年度は、期間収益および営業キャッシュ・フローの実績等を踏まえ、1株当たり100円(期末配当50円、中間配当50円)としています。2025年度は、業績の見通しは厳しいものの、2023年度から2025年度までの3年のキャピタルアロケーションのバランスを勘案し、1株当たり100円(期末配当50円、中間配当50円)の予想としています。

現状認識

中経2030策定時に想定していた半導体・自動車関連市況から大きく変化し、需要が低迷しており、当初描いていた収益成長は得られていない状況にあります。

投資については、中長期スパンの先行投資はおおむね順調に進捗した一方で、外部環境の変化を踏まえ、一部の投資を中止または延期しており、それにより短期的な投資リターン、実施済みの先行投資に対する期待リターンが得られず、投資効率が悪化しています。

これに加えて、TC/RC(製錬マージン)の大幅な低下により、製錬事業の収益も悪化する見込みとなっています。

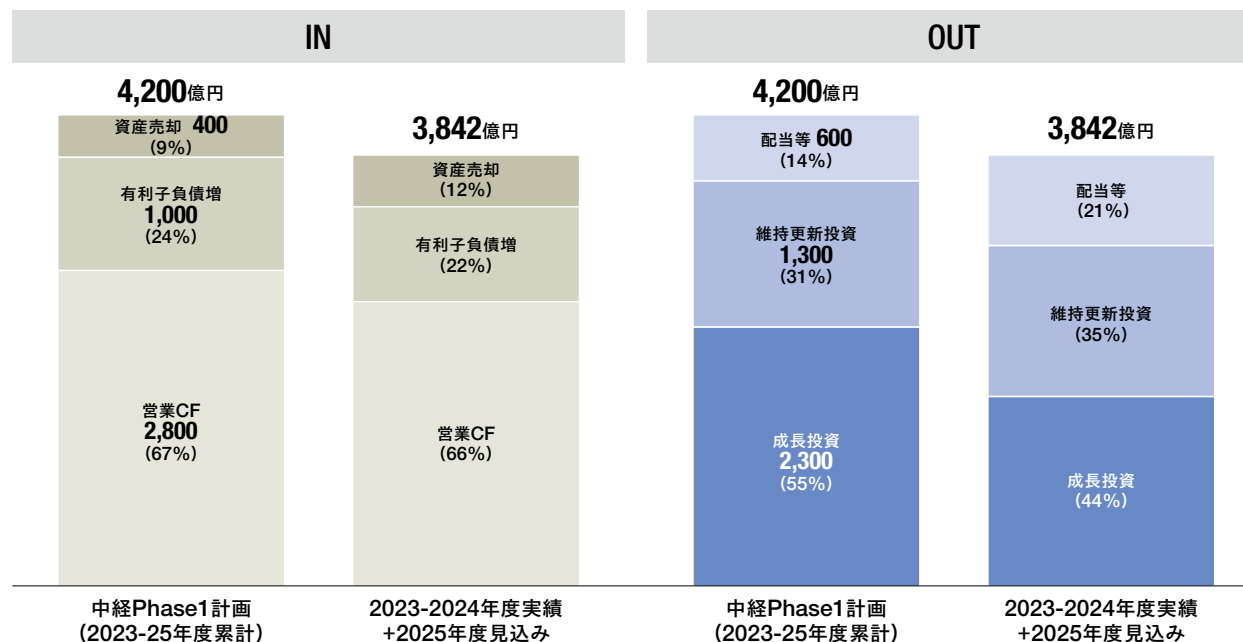
こうした現状を踏まえた当社グループの課題は、

- 中経2030は、需要増を前提とした事業戦略、投資計画であり、外部環境が大きく変化した際の戦略や計画の見直しが必要ではないこと
- 投資のリスク/リターン、効果発現時期を組み合わせた全社の投資配分が必要であること
- TC/RCが早期回復しない場合を想定したリサイクル原料を中心とした製錬ビジネスへのシフト、資源循環ループ構築の早期化が必要であること

と認識しています。

外部環境の悪化時にも収益性を確保できるよう、抜本的構造改革が急務であり、2026年度から2030年度までを対象とした中経2030のPhase2はリセットし、計画の練り直しを進めています。

中経Phase1キャピタルアロケーション計画に対する2024年度実績および2025年度見込み



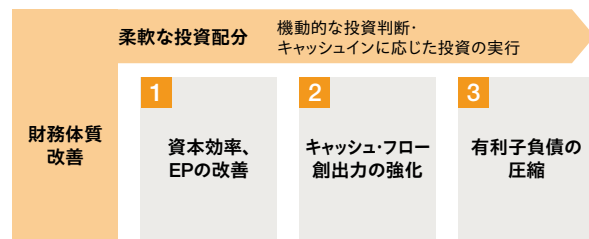
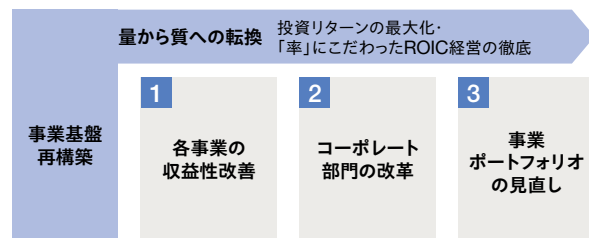
(): 合計金額に占める構成割合

中経・業績振り返り > 中経2030の進捗

抜本的構造改革

抜本的構造改革においては、「事業基盤の再構築」と「財務体質の改善」に取り組むこととしています。事業基盤の再構築として、量から質への転換、リターンの最大化と率にこだわったROIC経営の徹底を行います。そのために、各事業の収益性の改善、コーポレート部門の改革、事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。

「抜本的構造改革」の方針



「量から質への転換」と「柔軟な投資配分」にスピードを持って取り組む

各事業の対応方針

	金属事業	銅加工事業	電子材料事業	加工事業
現状	- 低TC/RC傾向は数年続く見込み。中期的に大きなマイナス影響が発生する可能性大 - 直近の為替変動が大きく、銅価(円建て)にも影響	- 自動車関連需要は軟調、半導体関連需要は回復途上 - 生産能力増強投資を実施(償却負担増) - 東日本製造拠点等で減損損失が発生	- 半導体関連需要はAI関連を中心に回復途上 - SPE向けシリコン加工品やデバイス製品は低迷 - 柱状晶シリコンやシール製品等の能力増強投資を実施	- グローバルでの自動車産業回復の遅れと中国の大幅なEVシフトにより需要が低迷 - 外部環境変化を踏まえ、超硬工具事業の一部投資を中止・延期
対応方針	- 直島・小名浜製錬所の設備増強によるE-Scrap(リサイクル原料)比率拡大 - リサイクル原料100%での製錬を目指す北米Exurbanプロジェクトの推進 - 国内外でのネットワーク強化による資源循環ループの早期拡大	- 営業、製造、管理部門の革新を含めた「収益構造改革」の推進 - 高付加価値品へのシフト、低採算品の廃止などの製品ポートフォリオの最適化 - 今後、自動車向け製品と半導体向け製品の両輪で成長を実現	- 生産性向上、自動化などによるコストダウン実施 - 主要顧客でのシェアアップ、新規顧客の獲得、新分野への進出による拡販 - 角型シリコン基板など半導体パッケージング関連製品および熱マネ製品の拡充	- 航空宇宙産業などの比率拡大に向けた製品ポートフォリオとサービス体制の整備、北米・インド市場でのさらなるシェア拡大 - 業務効率化、生産性向上、製造場所最適化などの徹底した合理化追求 - タングステン事業全体としての早期収益貢献

コーポレート部門の改革

間接部門の最適化	●業務効率化 無駄な業務の廃止、業務の簡素化・標準化 部門の壁を越えた共通業務の集約・効率化 ●組織の筋肉質化 シェアードサービス機能利用拡大 要員管理の徹底を通じた組織の合理化加速
R&Dテーマの選択と集中	●注力するR&Dテーマの選定 ●コーポレートR&D機能の役割に応じた新技術・新製品の創出
DX戦略の再構築	●投資・効果発現の時期および費用対効果の再検証 ●重点DX取り組みテーマの明確化