

# 第12次中期3カ年計画

2021年5月13日



本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

# 内容

## I. 10年ビジョン

- |                    |     |
|--------------------|-----|
| 1. 当社のありたい姿        | P.3 |
| 2. 現在と10年後をつなぐシナリオ | P.4 |
| 3. 10年後の財務イメージ     | P.6 |
| 4. まとめ             | P.7 |

## II. 第11次中期3カ年計画(2018～2020年度)の振り返り

- |                    |      |
|--------------------|------|
| 1. まとめ             | P.8  |
| 2. 市況の推移           | P.10 |
| 3. 収支の推移           | P.11 |
| 4. 設備投資・有利子負債残高の推移 | P.13 |

## III. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

- |                        |      |
|------------------------|------|
| 1. 骨子                  | P.14 |
| 2. 具体的数値目標             | P.16 |
| 3. 市況メインシナリオを前提とした収支計画 | P.17 |
| 4. 各セグメントの計画           | P.20 |

## I. 10年ビジョン

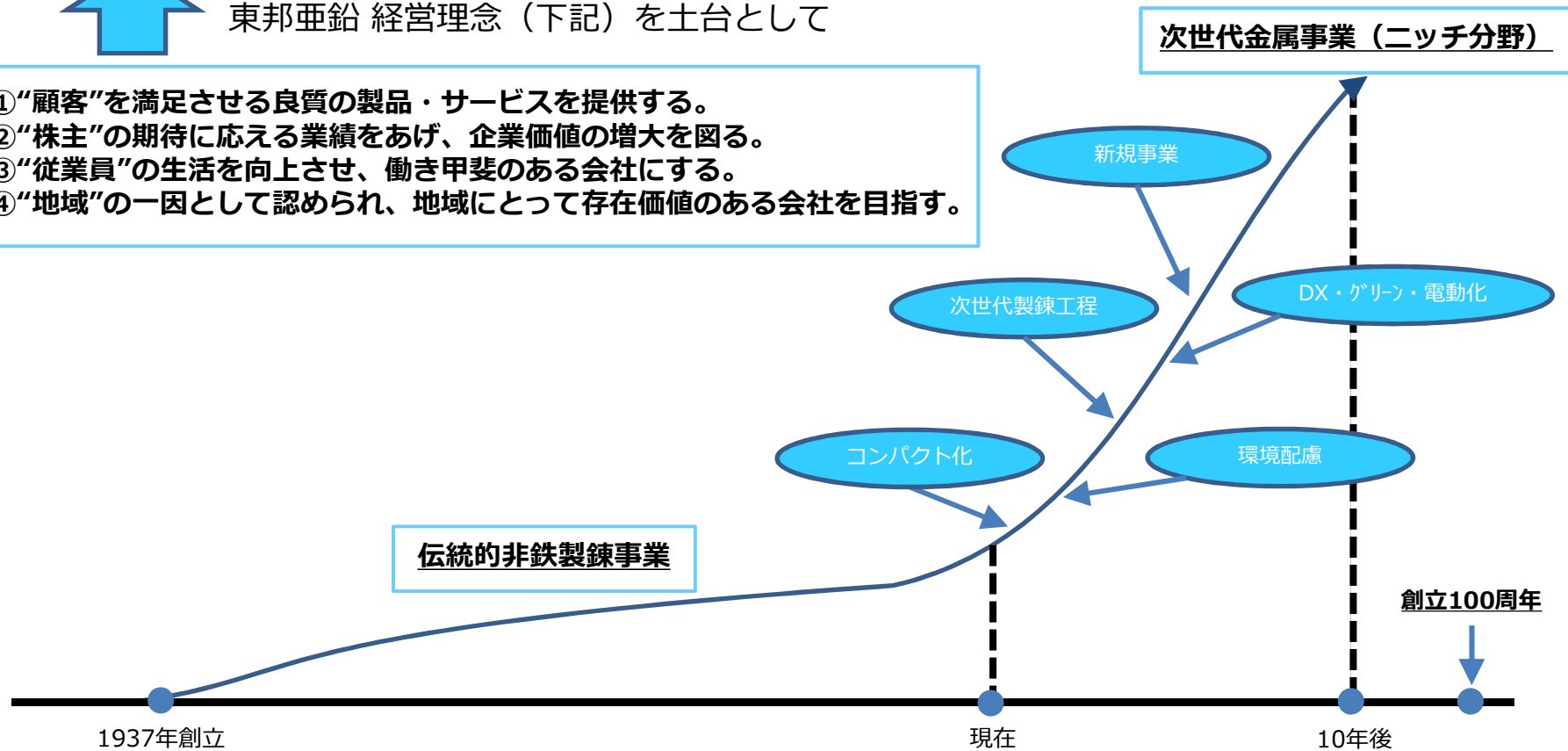
### 1. 当社のありたい姿

**「金属事業で培った技術・開発力をベースに、ニッチ分野での輝きと拡大に挑戦を続ける会社」**



東邦亜鉛 経営理念（下記）を土台として

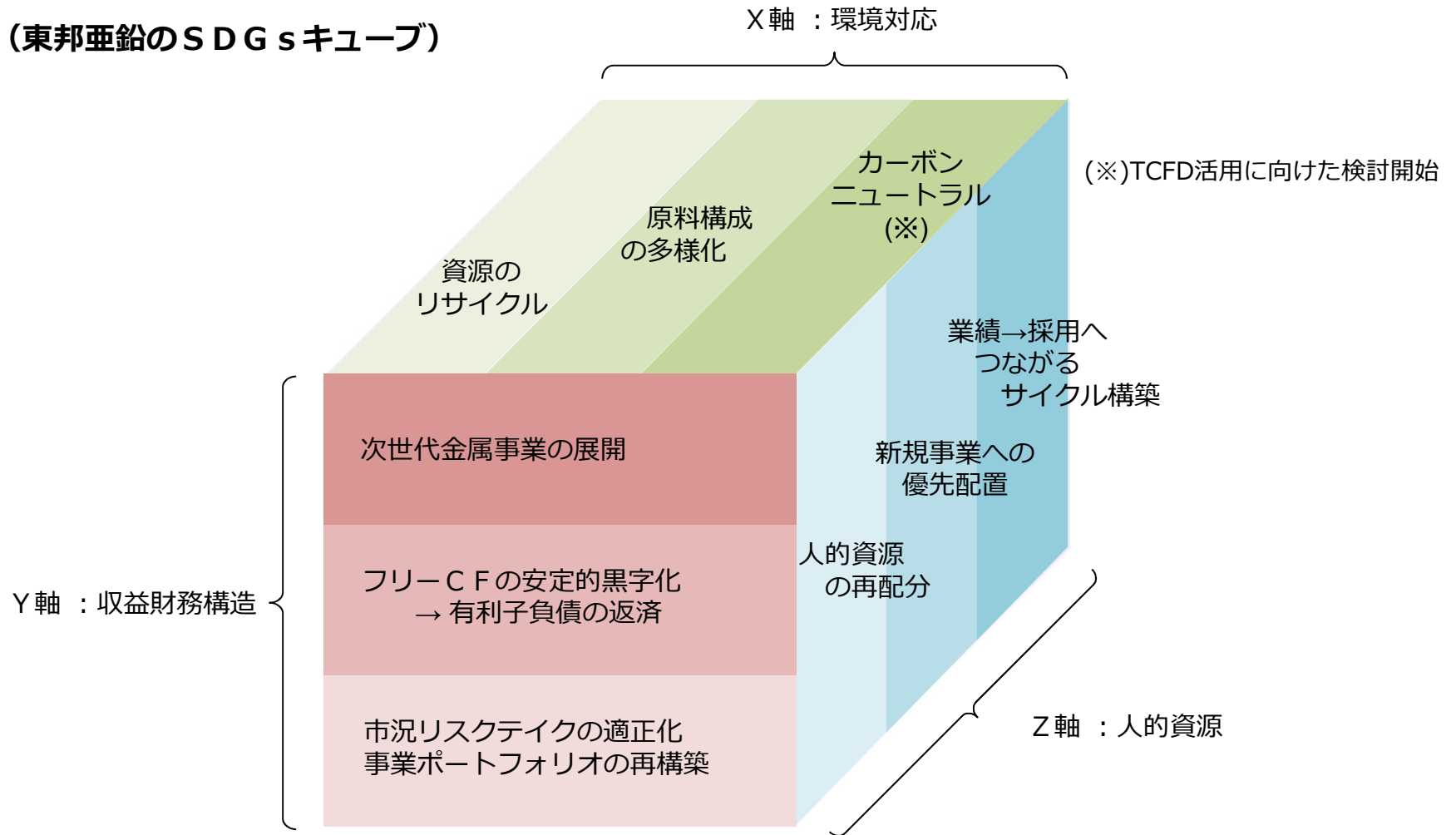
- ①“顧客”を満足させる良質の製品・サービスを提供する。
- ②“株主”の期待に応える業績をあげ、企業価値の増大を図る。
- ③“従業員”の生活を向上させ、働き甲斐のある会社にする。
- ④“地域”の一因として認められ、地域にとって存在価値のある会社を目指す。



# I. 10年ビジョン

## 2. 現在と10年後をつなぐシナリオ

### (東邦亜鉛のSDGsキューブ)

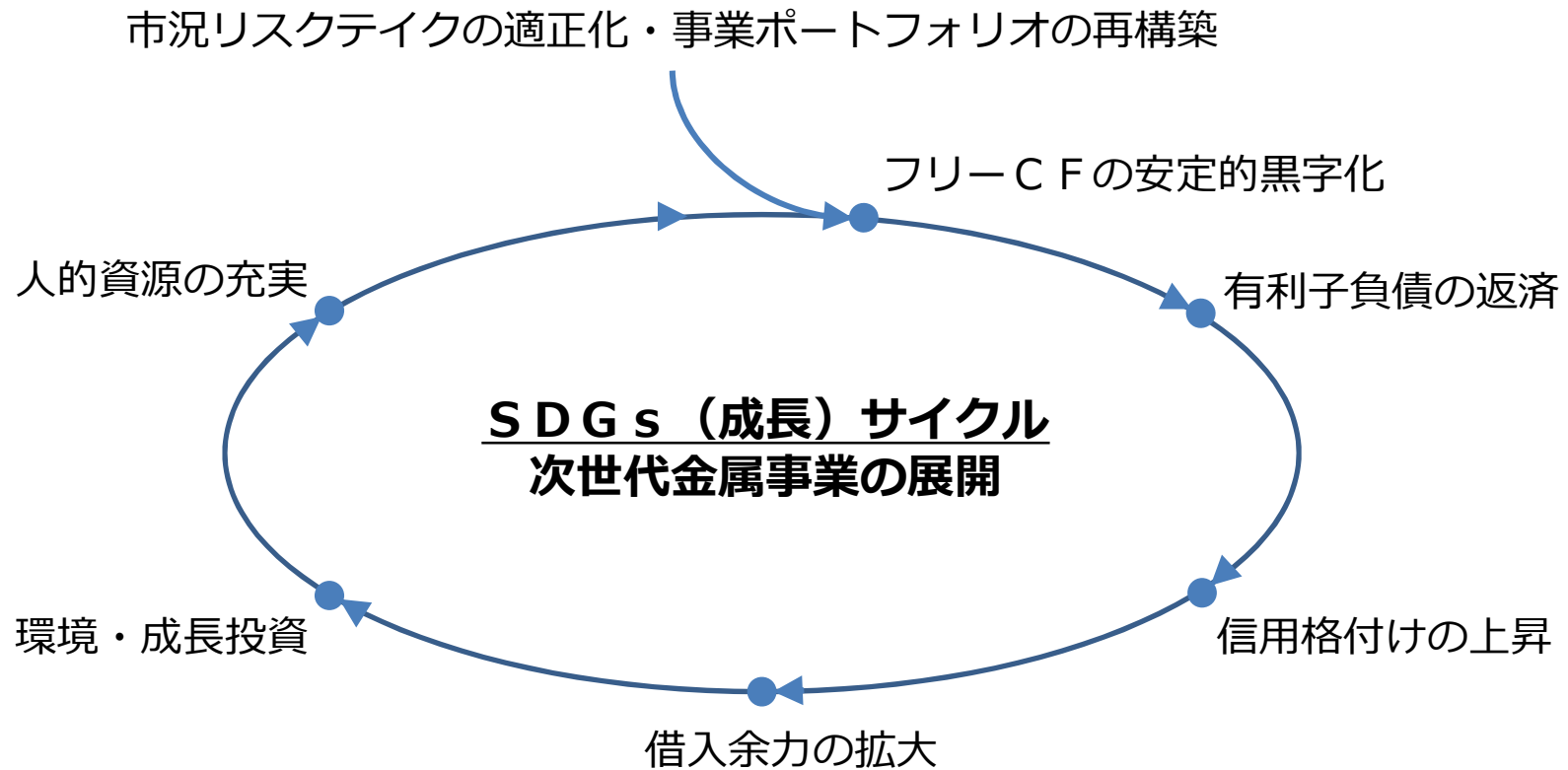


**X軸 × Y軸 × Z軸 = 東邦亜鉛のSDGs (企業価値増大)**

## I. 10年ビジョン

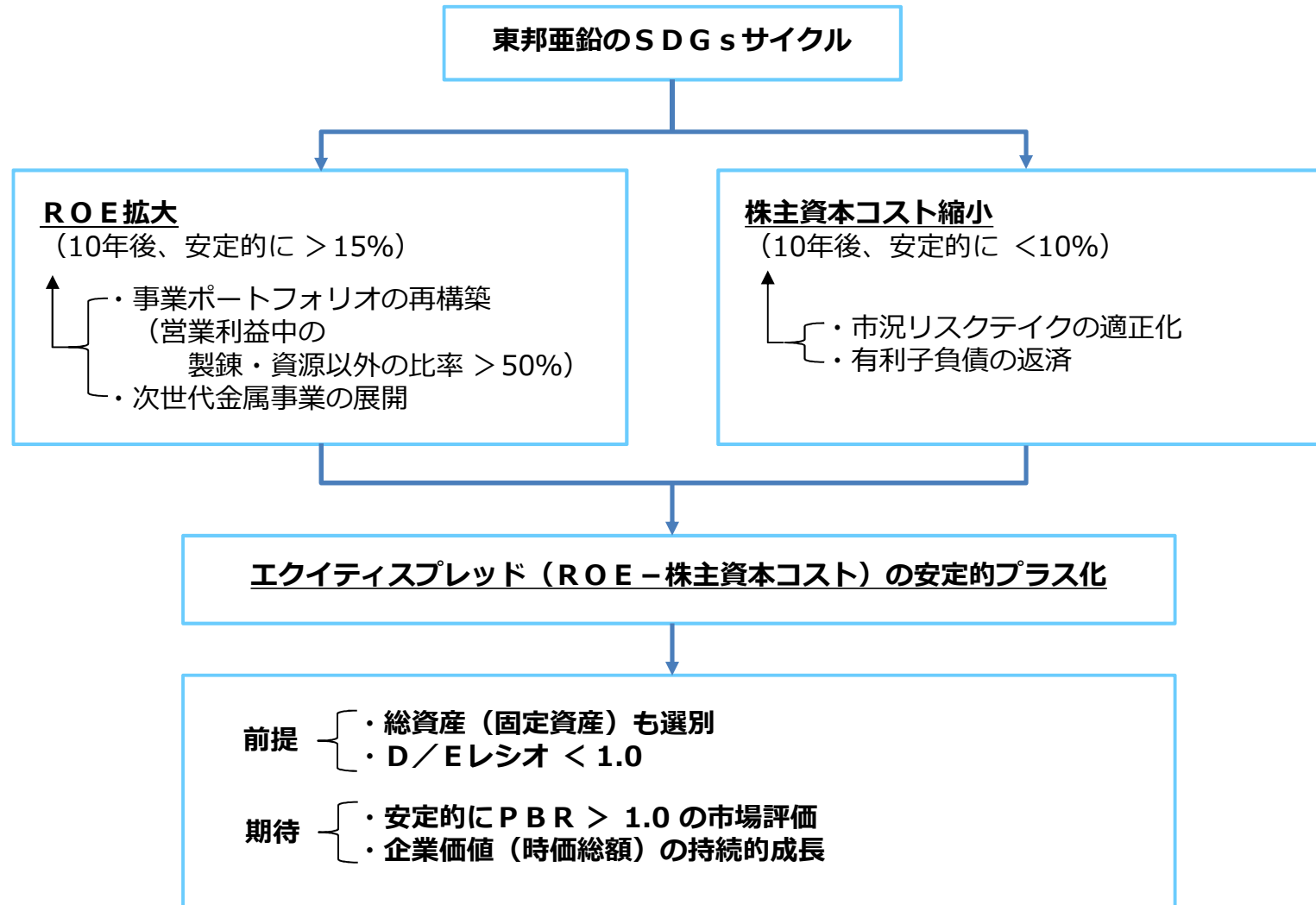
### 2. 現在と10年後をつなぐシナリオ

#### (東邦亜鉛のSDGsサイクル)



## I. 10年ビジョン

### 3. 10年後の財務イメージ



## I. 10年ビジョン

### 4. まとめ

#### 「金属事業で培った技術・開発力をベースに、ニッチ分野での輝きと拡大に挑戦を続ける会社」(再掲)

を目指し、

- ① 地球環境保全に積極的に取組み、社会・経済活動に貢献する
- ② 企業価値を高め、全てのステークホルダーに報いる
- ③ 職場の安全・安心を確保し、社員の生活向上を図れる

会社となる。

#### 主要事業戦略

- ・資源リサイクルの促進  
リサイクル原料の処理増と有価金属の回収増の両立
- ・最適生産体制の構築と生産管理システムのD X推進
- ・Abra鉛鉱山の開発推進と保有資産の最適化、身の丈に合った次案件の検討
- ・川下事業の収益拡大  
電解鉄をベースにした機能材料・新規用途開発による販路拡大、原料転換によるコスト削減  
電子部材は自動車のCASE時代を支える部品供給に向け、素材の強みを活かし事業拡大



#### 技術・開発本部の改編

- ・開発部を強化・拡大し、新規事業の創出を促進
- ・カーボンニュートラル(CN)推進室を新設し、グループ全体でCN対応

## II. 第11次中期3カ年計画(2018~2020年度)の振り返り

### 1. まとめ

#### 資源SEG

金属相場下落で営業損失・減損損失計上（2018-19年でSEG損失▲30億円、減損損失▲75億円）。  
エンデバーは山命延長のための深部探査も結果不調、2019年で休山。  
Abra鉛資源案件に新規参入。  
ConPorts社（港湾荷役事業）・マリーブルJV権益を売却、2020年利益確保と有利子負債を削減。

#### 製錬SEG

金属相場下落による赤字拡大、在庫評価損が実現（2018-19年で▲80億円）。  
市況の下落に対するリスク管理に大きな課題を残した。  
(亜鉛製錬)  
国内需要縮小に見合った事業コンパクト化の推進を決定。  
(鉛製錬)  
リサイクル原料（巣鉛）増処理に向けた分離脱硫設備を導入。  
金増産体制の構築。

#### 環境・リサイクルSEG

電気炉2基改造及び使用済コークスの再利用でコスト改善が進む。

#### 電子部材及びその他SEG

電子部品・プレーティング・機器部品は売上減少が続く。  
電解鉄の拡販を模索するも、コロナ影響で大きく減販、減益。

#### グループ全体

安中非鉄スラグ問題で損失計上、引き続き行政・地域等のステークホルダーと連携をとりつつ対応継続。



## Ⅱ. 第11次中期3カ年計画(2018～2020年度)の振り返り

### 1. まとめ

#### 【総括】

米中貿易摩擦を主とした地政学リスクや新型コロナウイルス感染拡大等、世界経済を大きく揺るがす想定外の出来事による金属相場の下落もあり、資源・製錬で巨額の損失を計上し、二期連続赤字を余儀なくされた。この事態に陥った主な要因は3点。

- ① 資源事業で財務体力を大きく奪われる減損・休山費用を計上したこと。
- ② 金属相場の変動による在庫評価損益の管理が不十分であったこと。
- ③ 川下事業に新規事業が生まれない中、市況に左右される資源・製錬という川上・川中事業への依存が高いままであったこと。



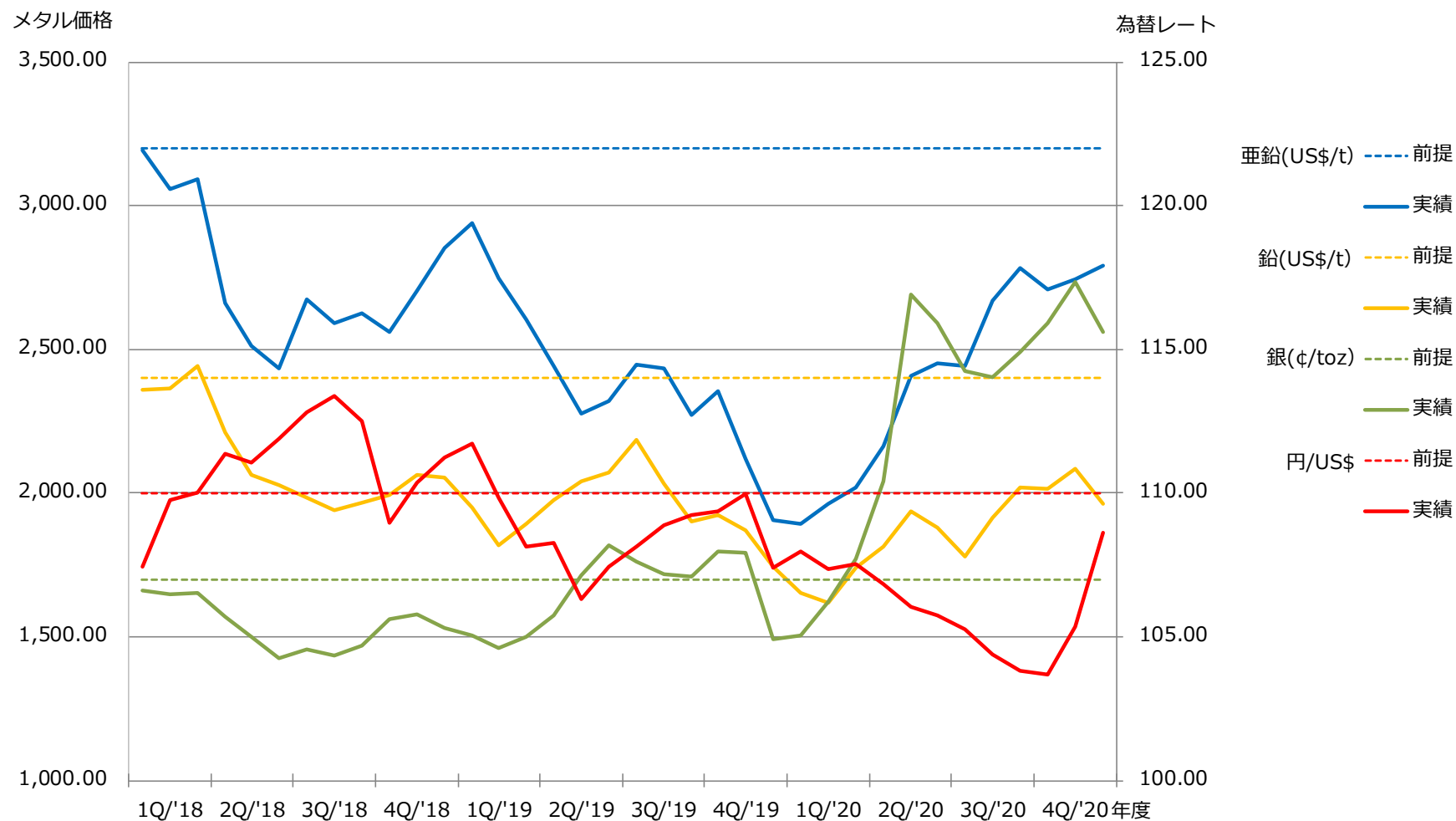
#### 【対処すべき課題】

上記の総括による分析を踏まえ、現状課題の認識は以下の3点。

- ① 資源事業は財務体力対比で行うべく鉱山ポートフォリオの適正化が必要。
- ② 在庫評価損益の管理として、市況リスクの定期的・定量的モニタリングによる厳格な管理が必要。
- ③ 川下事業について、新製品開発力を強化するとともに、既存の電子部材SEGそのものへのテコ入れが急務。

## Ⅱ. 第11次中期3カ年計画(2018～2020年度)の振返り

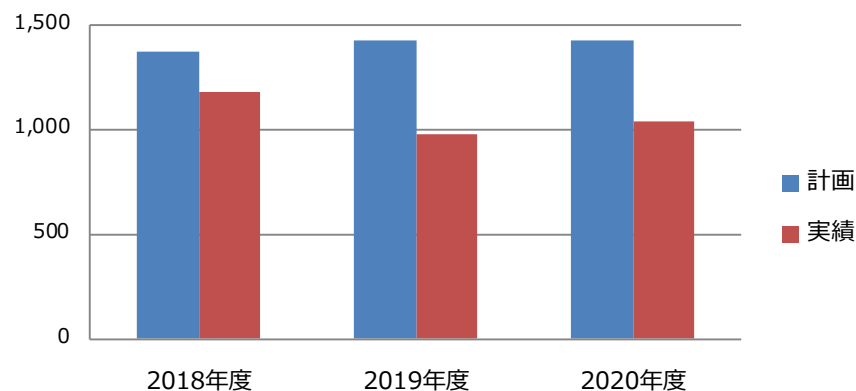
### 2. 市況の推移



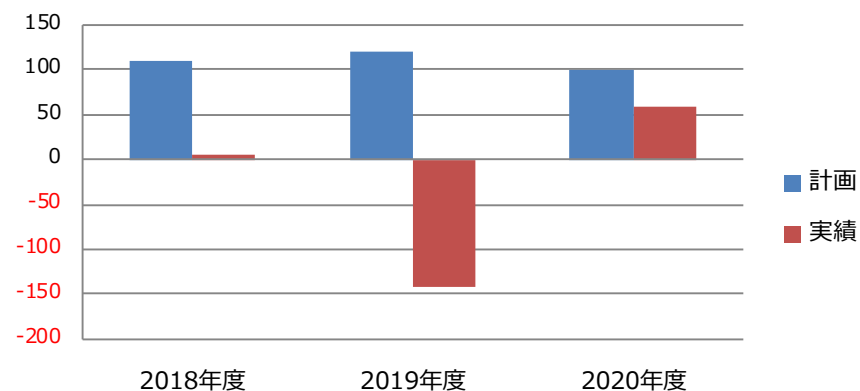
## II. 第11次中期3カ年計画(2018～2020年度)の振返り

### 3. 収支の推移(連結)

売上高(億円)



営業利益(億円)



セグメント利益 (3カ年合計) (億円)

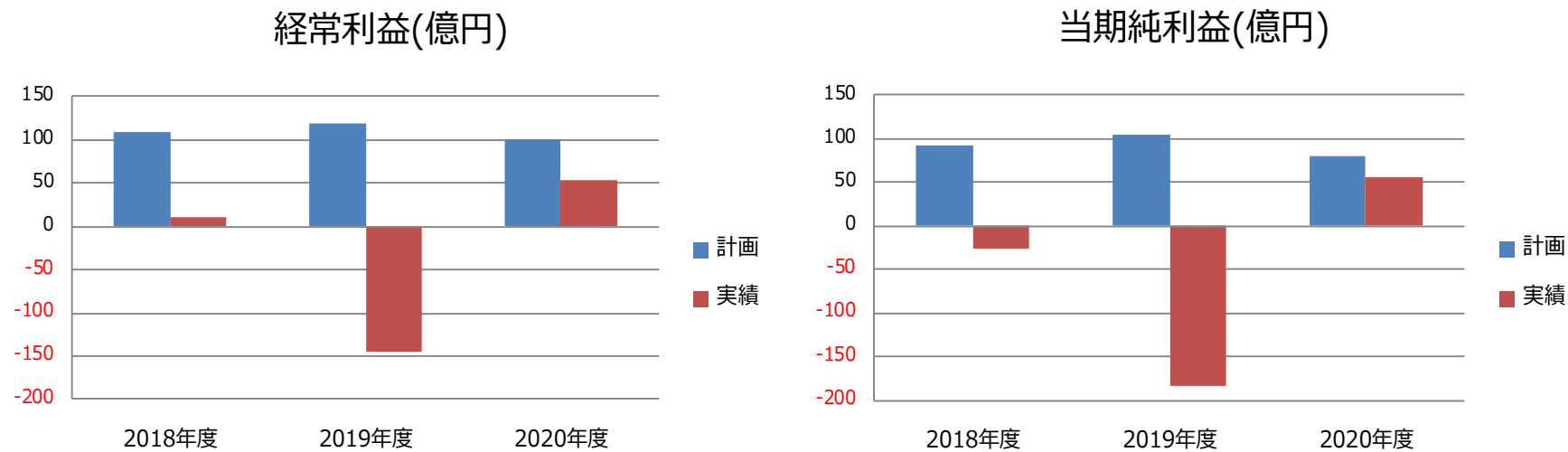
	(計画)	(実績)	(差異)
製錬	30	▲ 84	▲ 114
資源	232	▲ 44	▲ 276
電子部材	21	13	▲ 8
環境・リサイクル	64	30	▲ 34
その他	17	12	▲ 5
調整	▲ 34	▲ 5	29
営業利益	330	▲ 78	▲ 408

#### (営業利益)

- ・当初2年間の市況下落で、製錬セグメントの在庫評価損▲80億円が実現。
- ・エンデバー鉱山の休山関連コスト▲20億円計上(2019年度)。
- ・非鉄スラグ処理費用、エンジニアリング会社の赤字引当で▲40億円を計上。
- ・上記の特殊要因が当初2年間に集中。
- ・2020年度は2019年度営業赤字を踏まえての施策実行と市況回復もあり、黒字転換。

## II. 第11次中期3カ年計画(2018~2020年度)の振り返り

### 3. 収支の推移(連結)

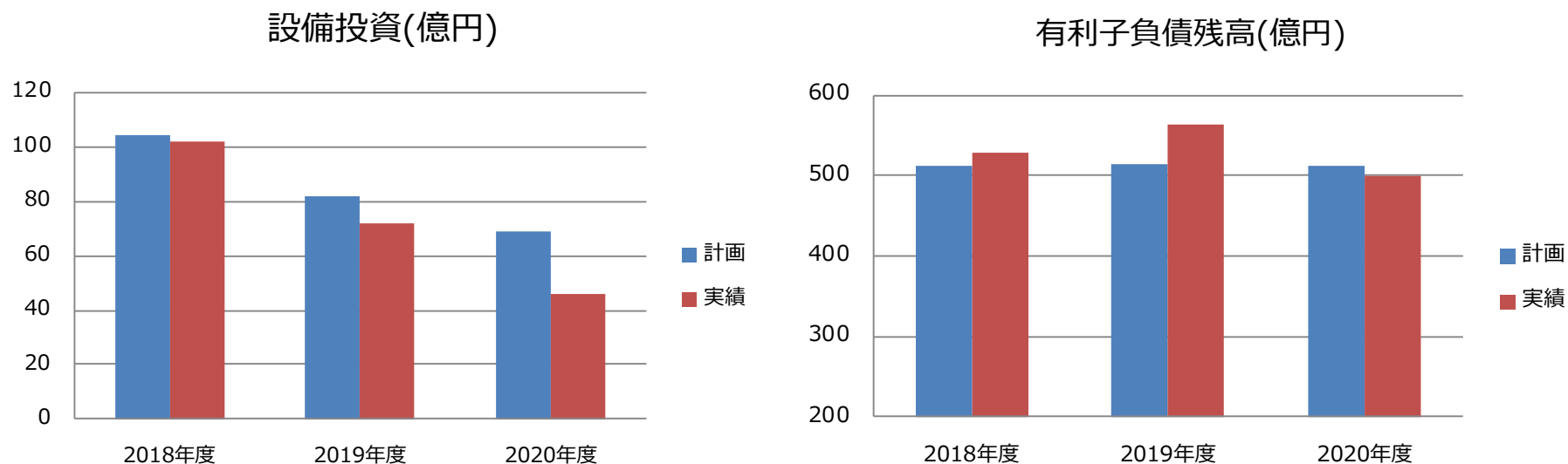


#### (当期純利益)

- ・営業利益ベースの特殊要因に加え、当初2年間のCBH社鉱山減損▲75億円が損失を拡大させ、二期連続での最終赤字となった。
- ・2020年度は営業利益ベースの改善に加え、財務指標の回復を目的とした国内外の資産リストラによる売却益を計上、また先々の採算改善につながるリストラ施策を実施した上で、最終黒字を確保した。

## II. 第11次中期3カ年計画(2018~2020年度)の振返り

### 4. 設備投資・有利子負債残高の推移



- 設備投資は計画の範囲内ではあったが、CBH社エンデバー鉱山における深部探査、ラズプ鉱山における新鉱体アクセスのための坑道掘進等の投資が当初2年間にかさんだ。
- この影響により2019年度には有利子負債も大きく増加したものの、2020年度は設備投資絞込み・資産売却や在庫圧縮等により増加分を削減、財務指標の回復を図った。

### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 1. 骨子

## 第12次中期3カ年計画スローガン 「再生から新たな挑戦へ」 (Revival and New Challenge)

#### (その趣旨)

第12次中期経営期間で財務体質の健全化に注力し、10年後のありたい姿を目指す新たな挑戦に備える態勢づくりを図ります。

### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 1. 骨子

第11次中期経営計画期間においては、市況悪化が当社業績の大幅悪化を通じて、財務基盤を大きく毀損させました。これを踏まえ、第12次中期経営計画においては、まずは財務体質の健全性回復を最優先として、全てのステークホルダーの皆様からの信頼回復を図るべく、10年後のありたい姿へ向けての最初の3年間として位置付けます。具体的には、当社SDGsキューブのX軸（環境対応）を前提、Z軸（人的資源）をエンジンとして、Y軸（収益財務構造）の以下3点を強め、フリーCFの黒字化により財務体質の健全化につなげて参ります。

#### （1）市況リスクテイクの適正化

- ① 製錬事業においては、在庫管理の厳格化による市況リスクへの耐性構築に加え、市場リスク管理委員会を設置、市況リスクテイク量の定期的・定量的モニタリングによりリスク管理を厳格化。
- ② 資源事業においては、鉱山ポートフォリオの入替えを検討し、全体での市況リスクテイク量を抑制する。

#### （2）川下事業の強化

- ① 電解鉄事業は、未開拓市場への注力等による増販、原料転換によるコスト削減を図る。
- ② 電子部材は、エネルギー変換の高効率化を支える製品の開発に注力し、電動車やロボット分野での増販を図る。
- ③ 開発部を増強し、資源リサイクル、電池材料、高純度電解鉄に関わる新製品の開発を推進する。

#### （3）製錬事業の基盤強化

- ① 亜鉛製錬においては、国内市場の成熟化に適応すべくコンパクトな製錬工程へ転換、加えて、原料多様化によりコスト競争力強化を図る。
- ② 鉛製錬においては、原料構成の最適化と金・銀増産により収益極大化を図る。

### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 2. 具体的数値目標

			実績		目標		
			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
カソード亜鉛生産量 (千t)			84.2	85.0	85.0	85.0	
鉛電解製品生産量 (千t)			88.8	90.0	93.0	95.0	
銀製品生産量 (t)			329.6	350.0	350.0	350.0	
CBH精鉱生産量 (千dmt)	Zn	エンデバー	–	–	–	–	
		ラスプ	41.3	46.3	45.8	45.7	
		計	41.3	46.3	45.8	45.7	
	Pb	エンデバー	–	–	–	–	
		ラスプ	20.5	20.9	19.3	22.8	
		計	20.5	20.9	19.3	22.8	

上記生産量を前提とした設備投資計画及びAbra投融資額

	実績		目標	
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
国内(億円)	18	25	34	32
CBH(百万豪\$)	39	34	38	33
Abra(百万豪\$)	27	40	–	–



### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 3. 市況メインシナリオを前提とした収支計画

##### (1) 市況メインシナリオ

	実績	メインシナリオ		
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
亜鉛(米\$/t)	2,419	2,600	2,600	2,600
鉛(米\$/t)	1,867	2,000	2,000	2,000
銀(米\$/toz)	22.9	24.0	24.0	24.0
円/米\$	106.1	105.0	105.0	105.0
米\$/豪\$	0.690	0.767	0.767	0.767

##### (2) 上記市況を前提とした収支計画(連結)

	実績	計画		
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高(億円)	1,034.7	1,080.0	1,080.0	1,120.0
営業利益(億円)	58.9	54.0	42.0	62.0
経常利益(億円)	54.2	45.0	28.0	63.0
当期利益(億円)	55.1	36.0	21.0	55.0
EBITDA(億円) (※)	125.1	98.0	85.0	105.0

(※) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 減損損失

→ 減損損失を除いた場合	104.9	98.0	85.0	105.0
--------------	-------	------	------	-------

### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 3. 市況メインシナリオを前提とした収支計画

##### (3) キャッシュフロー及び財務指標の計画(連結)

	実績	計画		
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業C F(億円)	53.0	90.4	62.7	90.2
投資C F(億円)	▲ 9.4	▲ 81.7	▲ 62.2	▲ 57.6
フリーC F(億円)	43.6	8.7	0.5	32.6
財務C F(億円)	▲ 66.1	1.9	▲ 10.5	▲ 32.6
現預金増減(億円)	▲ 22.7	10.7	▲ 10.0	0.0
有利子負債(億円)	499.0	506.6	502.9	477.2
現預金残高(億円)	59.3	70.0	60.0	60.0
純資産(億円)	414.6	443.9	458.1	506.3
総資産(億円)	1,136.4	1,173.2	1,183.7	1,206.1
自己資本比率(%)	36.5	37.8	38.7	42.0
D/Eレシオ	1.20	1.14	1.10	0.94
netD/Eレシオ	1.06	0.98	0.97	0.82

### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 3. 市況メインシナリオを前提とした収支計画

##### (4) セグメント利益の計画

	実績	計画			取組み
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
製錬(億円)	57.9	27.0	22.0	26.0	①在庫管理の厳格化による市況リスクへの耐性構築。②(亜鉛)国内需要縮小に見合った事業コンパクト化。(鉛)原料構成の最適化。
資源(億円)	▲ 14.4	11.0	1.0	13.0	①市況リスクへの耐性を改善すべく鉱山ポートフォリオ入替を検討。②Abra鉱山の計画通りの立上げ。
電子部材(億円)	2.7	3.5	6.0	8.5	①電解鉄事業の収益拡大と原料転換によるコスト削減。②電子部材はエネルギー変換の高効率化を支える製品の開発に注力、電動車やロボット分野での増販を図る。
環境・リサイクル(億円)	9.2	13.0	13.0	14.0	①電気炉改造後の最適操業方法確立による合理化と増産体制構築。②新規商品の開拓。
その他(億円)	8.0	5.0	5.0	5.5	
調整額(億円)	▲ 4.4	▲ 5.5	▲ 5.0	▲ 5.0	
営業利益合計(億円)	58.9	54.0	42.0	62.0	

### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 4. 各セグメントの計画(資源)

##### (1) 方針

財務体力に比して取り過ぎている市況リスクを適正化すべく、身の丈に合った優良案件への資産入替えを検討する。

##### (2) 個別プロジェクト

###### ① エンデバー

・ 2019年末で休山、Care&Maintenanceへ移行。閉山による原状回復費用の資金支出負担の軽減を目指し、豪Sandfire社と契約し段階的撤退を図る（なお、当該費用は引当済み）。

###### ② ラスプ

・ 最適生産体制を維持し、操業安定化及び収益性の維持確保に取り組む。  
具体的には、低中品位鉱体を主要鉱体として、高品位鉱体の採掘済鉱体残存部分や未開発部分を採掘することにより、鉱山全体の経済性維持を図る。2022年については、高品位鉱体の端境期となるため、粗鉱品位下振れによるパフォーマンス低下を見込む。

###### ③ Abra

・ 建設期間約1.5年、2022年後半からの精鉱出荷開始を計画。順調な立上げと安定操業を図り、2023年からの利益貢献を見込む（持分法投資損益につき、営業外損益での計上）。

### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 4. 各セグメントの計画(資源)

##### (3) 損益推移及び計画

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (計画)	2022年度 (計画)	2023年度 (計画)
市況 (米\$/t)	亜鉛	1,950	1,910	2,175	1,831	2,367	3,054	2,746	2,405	2,419	2,600	2,600	2,600
	鉛	2,114	2,094	2,023	1,770	2,005	2,379	2,122	1,950	1,867	2,000	2,000	2,000
	為替 (USD/AUD)	1.036	0.968	0.903	0.752	0.743	0.767	0.748	0.695	0.690	0.767	0.767	0.767
粗鉱処理量 (千t)	エンデバー	719	716	719	696	199	437	646	303	—	—	—	—
	ラスプ	359	651	543	572	630	703	737	651	531	452	451	403
	計	1,078	1,367	1,262	1,268	829	1,139	1,383	954	531	452	451	403
亜鉛精鉱生産量 (千t)	エンデバー	86	93	82	85	22	48	53	25	—	—	—	—
	ラスプ	25	50	38	46	47	54	60	48	41	46	46	46
	計	111	143	120	131	70	102	113	73	41	46	46	46
鉛精鉱生産量 (千t)	エンデバー	42	49	49	43	14	27	28	10	—	—	—	—
	ラスプ	14	27	18	26	27	26	33	25	20	21	19	23
	Abra	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	27	86
	計	55	76	67	69	41	53	60	36	20	21	46	109
セグメント利益 (億円)	▲ 33.8	▲ 16.6	▲ 16.4	▲ 24.1	19.9	73.5	24.9	▲ 54.4	▲ 14.4	11.0	1.0	13.0	
減損損失 (億円)	▲ 48.5	—	—	▲ 153.7	—	—	▲ 43.4	▲ 31.7	▲ 14.9	—	—	—	
Abra持分法投資損益 (億円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.0	▲ 0.1	▲ 6.5	8.4

### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 4. 各セグメントの計画(製錬)

##### (1) 取組み

##### ① 市況リスクへの耐性構築

- ・在庫期間及び在庫量の両面で在庫管理を厳格化し、在庫評価損失の発生に耐性を持たせる。
- ・本質的リターンのない市況リスクは原則ヘッジし、先入先出影響を抑制。
- ・市況リスクテイク量を定期的・定量的にモニタリングすることでリスク管理を厳格化。

##### ② (亜鉛製錬)

- ・国内需要縮小に見合った事業コンパクト化、設備稼働の効率アップを図る。
- ・収益構造改善のための製錬工程合理化。
- ・リサイクル原料や保有二次原料の増処理を促進。

##### ③ (鉛製錬)

- ・原料構成の最適化と金・銀増産による収益力強化。  
(リサイクル原料増処理と金・銀増産の両立)
- ・仕掛量削減に向けた工程見直し及び設備導入検討。

##### (2) 損益推移及び計画

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (計画)	2022年度 (計画)	2023年度 (計画)
セグメント利益 (億円)	▲ 41.5	▲ 100.7	57.9	27.0	22.0	26.0

### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 4. 各セグメントの計画(環境・リサイクル)

##### (1) 取組み

- ・電気炉改造後の最適操業方法確立による合理化 → 揮発率向上による増産体制の構築。
- ・亜鉛相場に応じた適正操業実施により利益確保。  
相場高時には、有価原料を使用し増産操業  
相場安時には、製鋼ダストオンリーのコスト優先操業
- ・新規商品の開拓。

##### (2) 損益推移及び計画

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (計画)	2022年度 (計画)	2023年度 (計画)
セグメント利益 (億円)	13.3	7.6	9.2	13.0	13.0	14.0

### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 4. 各セグメントの計画(電子部材)

##### (1) 取組み

###### ① 電解鉄

- ・国内外販路拡大による収益拡大と原料転換によるコスト削減を図る。
- ・将来の収益基盤となる新規用途開発、高純度電解鉄を用いた新規材料の開発。

###### ② 電子部品、プレーティング、機器部品

- ・エネルギー変換の高効率化を支える製品の開発に注力し、電動車やロボット分野での増販を図る。
- ・製品群の集中と選択による合理化、新製品販売率の向上により収益改善を図る。
- ・工程自動化によるコスト削減。

##### (2) 損益推移及び計画

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (計画)	2022年度 (計画)	2023年度 (計画)
セグメント利益 (億円)	5.9	4.3	2.7	3.5	6.0	8.5



### Ⅲ. 第12次中期3カ年計画(2021～2023年度)の概要

#### 4. 各セグメントの計画(その他事業・グループ全体)

##### (1) その他事業

- ・安定収益を確保する事業としてプレゼンス確立と連結ベースでの収益極大化への貢献を図る。

##### (2) グループ全体

###### ① ESGをより意識した経営

- ② 各施策ごとの責任部と責任担当役員を明確化、予実管理によりPDCAサイクルを回し、着実に施策を実行する体制の構築

###### ③ 開発部の拡大・強化

- 資源リサイクル、電池材料、高純度電解鉄の開発、有価金属の回収、カーボンニュートラル対応ほか

###### ④ DX推進