

# 18中計の完遂で、成長戦略と 事業基盤強化を成し遂げ、 「2030年のありたい姿」を実現する。

# 経営環境の認識と当社グループの対応

当社グループを取り巻く環境は、資源ナショナリズムの拡大や環境規制の強化、 投資・ランニングコストの上昇など厳しい状況が続いています。また、世界経済については、米中貿易摩擦問題を背景に景気は減速基調で推移し、2020年に入りコロナ禍という新たなリスクも出現、景気の先行き不透明感がさらに強まりました。

しかし、我々の事業は、社会にとって必要不可欠な素材を安定供給していくことを 責務としており、今回のような予測できない事態に対しても、長期的な戦略や自らの 役割を特に変えることなく、生産品を安定供給いたします。

懸念される新型コロナウイルス感染症の業績への影響は、短期的な収益確保、キャッシュフロー改善の施策を検討・実行し、極小化していきます。またこのような短中期の危機においても良好な財務体質を維持し、災禍後すぐに立ち上がれる体制、すなわちレジリエンスを確立し、状況を勘案しながらも18中計の目標完遂に向けて取り組みます。

一方、非鉄金属の需要回復には一定の時間がかかると予想されますが、一時的な需給ギャップが生じてもいずれは元の状態に戻り、デジタル化や脱炭素社会の実現に向けた潮流変化が加速するなかで、非鉄金属の用途や必要性はさらに高まるものと考えています。資源、製錬、材料から生み出される金属素材・機能性素材は、潮流の変化を支える素材として、ますます成長が期待できる分野であり、お客様との協働により3事業連携の強みを生かすなど、18中計の3大基本戦略による成長戦略を実行してまいります。

# 「2030年のありたい姿」の策定と長期ビジョンである 「世界の非鉄リーダー」を実現するための決意

当社グループには、創業以来430年にわたり、一貫して事業を通じた社会課題の解決に取り組んできた歴史があります。経営理念においても、「地球および社会との

**2** 住友金属鉱山 統合報告書 2020 住友金属鉱山 統合報告書 2020

#### 2030年のありたい姿

長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」を実現するための2030年時点でのマイルストーンとして、「2030年のありたい姿」を策定しました。

詳細は、「特集1」P.24。

#### 11の重要課題

「2030年のありたい姿」では、社会と当社グループ事業の両方の視点から評価して、抽出した社会課題の中からインパクトやリスク、機会の程度が特に高い11の課題を重要課題として設定しています。

詳細は、「特集1」P.27。

#### TCFDへの賛同

当社は、TCFD (気候関連財務 情報開示タスクフォース)への 賛同を表明しています。 https://www.smm.co.jp/ news/release/uploaded\_ files/20200304\_2.pdf

TCFDは、G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため、設立されました。企業等に対し、気候変動関連リスク、および機会に関する情報を開示することを推奨しています。

https://tcfd-consortium.jp/



#### SDGs

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。

共存」と「人間尊重」を重要なテーマに位置付けています。住友グループの源流事業と、 そのDNAを色濃く受け継いできた当社グループは、住友の事業精神に基づき、事業 を通じて社会課題を解決してきました。

2020年3月には、「2030年のありたい姿」を公表しました。今回のありたい姿の見直しは2つの視点で行っています。1つ目は、社会のデジタル化の急速な進展により金属素材や機能性材料がより重要な役割を持つようになったこと。2つ目は、鉱物調達における人権課題や、サプライチェーンを通じた人権侵害への加担の回避などの社会的な要請が高まっていること。資源産業に身を置く当社グループは、これらの課題に積極的に取り組む責務があるのです。

「2030年のありたい姿」は、社会的要請の変化も予測しながら、経営目標である 長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」を実現するための2030年時点のマイルストーン として設定しました。「2020年のありたい姿」とは異なり、サステナビリティ課題だけ ではなく、経営課題としての観点も含め、抽出、評価、選定したものになります。この 点で、フルモデルチェンジであるといえます。

「2030年のありたい姿」では、課題を厳選し11の重要課題に絞り込んでいます。 足元を踏まえ、将来の環境変化も見据えながら、社会的要請の高まりやSDGsとの 関連、当社経営において重要性が極めて高い課題を真正面から取り上げています。 TCFDへの賛同などをはじめ、踏み込んだ内容を掲げましたが、社会課題の解決に 立ち向かう姿勢を示しており、長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」にふさわしい高 い目標とそれに向けての強い決意を表明したものです。

また、SDGsの「目標12:つくる責任 つかう責任」を最重要ゴールに置き、その実現をサポートする施策を実行します。これらを実現することで、SDGsの他のゴールである、貧困や飢餓、教育など、開発地域における課題解決にも寄与できると考え、今後も事業に取り組んでいきます。

# 18中計"新たな成長への挑戦"1年目を振り返って

当社グループの経営計画は、常に10年~15年先を見つめ、そこから次の3年間に取り組むべき施策を考える「バックキャスティング」で策定しています。当社グループの事業の多くは5年、10年という長い期間をかけて取り組む必要があり、長期目標に向かって、困難な状況にあってもやるべきことを進めていかねばなりません。新たな成長への挑戦、かつてない規模の経営資源を投入する攻めの計画として策定した18中計ですが、これに対してスタートである2019年度の成果は不十分であり、満足できるものではありませんでした。18中計で掲げた3大プロジェクトの進捗については、資源事業のケブラダ・ブランカ2プロジェクトは、一時的に工事を中断する事態があり、動向を注視してまいります。製錬事業のポマラプロジェクトでは事業化



調査を継続しており、終了次第投資判断のステップに進む予定です。材料事業の電池材料増強プロジェクトでは、NCAの月産4,550トン体制が確立され、現在は投下資本の収益化に注力中です。

車載向け電池正極材をはじめとするニッケル機能性材料の需要は今後も伸びると 予想しており、これらの機能性材料に使用されるニッケルは「クラス1」と呼ばれる純ニッケル、あるいは不純物の少ない硫酸ニッケルのようなニッケル化成品が中心になると考えています。クラス1ニッケルの開発案件が少ないなか、豊富に賦存するラテライト鉱床からクラス1ニッケル製造用の中間原料を生産できる当社のHPAL技術は、非常に有意義です。材料事業のお客様のニーズは常に変化しています。どのような製品がどのタイミングで必要とされるのか、お客様と綿密に協議しながらスピーディな対応を進めていかなければなりません。3事業連携については、それぞれの特性を生かしながら、重なり合う分野で事業全体の最適化を図っていきます。

この3大プロジェクトを中心に成長基盤を強化するということが大きな柱になっており、これについては全く変わりません。どのような制約下にあっても、計画達成へ向け、機動性やリカバリープランを持った立ち上げを推進していきます。

# 未来を担う人材をいかに活用し、育成するか

人材の確保は、非常に重要なテーマです。足元では働き方改革への具体的な対応 が求められていますが、社会一般では、若年層の会社への帰属意識の低下、定着率 の低下、労働力の流動化の上昇などの傾向がみられます。また、採用活動ルールに ついての議論も活発化しています。

このような環境下で、当社がいかにして持続的成長を実現して国内外のパート



ナー、あるいはライバルと伍していける人材を確保するかは、大きな経営課題です。 18中計では、「人材の確保・育成・活用」を重要な戦略として掲げており、短期の振り子と潮流の変化を見極めながら、当社の実情にあった制度、環境整備、人材育成を進め、働き方の選択肢を増やす制度と環境整備を行っていきます。当社グループでは以前から、東京オリンピック・パラリンピックへの対応もあり、本社出社人員10%削減を掲げ、首都圏の拠点の空きスペースの活用など、サテライトオフィスの準備も行ってきました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響は厳しいものですが、この変化を機会と捉え、働きたくても事情があって働けない人や、集中した時間の創出などのために、リモートワークを選べる環境の整備などを通じて働き方の抜本改革を、より一層推し進めていきます。

また、現在、人事、業績の評価、計数管理といった制度を政策的に見直すことを考えています。特に経営に直結するような制度はこれから10年先まで有効であるとはいえないと考えており、これを意識的に再構築していきます。

人の意識を変え、チャレンジする人材を育てるためには、時代に合わせて仕組みを定期的に見直し、意識改革につなげていくことが必要と考え、これに着手しているところです。

# コーポレートガバナンスの強化について

コーポレートガバナンスは、企業価値最大化と健全性の確保を両立させるため、 企業活動を補完し、規律付ける重要な仕組みであり、経営上重要な課題と位置付け ています。そのため、常に現在の体制を見直し、改善を図っています。

2020年度は、社外取締役のうち企業経営経験者が2名に増えました。今回企業

経営の分野で高い専門性と経験を持つ人材を招聘したことで、デジタルトランスフォーメーション等の新たな知見に基づく助言をいただくことにより当社グループのコーポレートガバナンスが一層深化するものと期待しています。現在のような経営の変革期においては、特に企業経営の経験者や、バックグラウンドの違う方々による議論の活性化が重要です。当社では、社外取締役には当社にない経験をお持ちの経営者、有識者を迎え、取締役会の多様性が確保されていると同時に、活発な議論を展開していただいています。

# ステークホルダーへのメッセージ

当社グループでは減耗する資源を扱っているため、常に新たな権益獲得を狙っており、その探査を続けると同時に資源開発のパートナーとしてふさわしいと評価されるため、また、大型プロジェクトやM&Aに備えるため、健全な財務体質(自己資本比率50%以上)を維持することが重要になります。株主への配当についても、同じく18中計において「配当性向35%以上」を謳っており、この目標を引き続き堅持してまいります。

安全については、2021年までに「重篤災害を防ぐために重点的に改善すべき課題を明確にし、PDCAを回しながら活動を推進する職場」を目指して、3現主義と円滑な現場コミュニケーションを中心とした現場でのライン管理に取り組んでいます。また、コロナ禍においては、従来以上に不測のリスクも潜んでおり、人の生命と健康の重要性を改めて伝えるよう各事業場トップに指示しています。

社会の持続的発展に向けた企業の姿勢に対し、社会・投資家の要請は多様化・具体化しています。当社グループの戦略や施策をご理解いただくため、世界の非鉄リーダーを目指すことを表明したブランドベーシックデザインも活用しながら、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションもさらに深化させていきます。

中期経営計画は、経営のバイブルであり不変のものとして取り組んでいかなければなりません。一方で、目標達成のために施策を柔軟に変えていく必要もあります。 長期ビジョンの実現に向け、18中計に真摯に取り組み、脱炭素社会の実現などの社会課題の解決や、デジタルテクノロジーの進化・発展を背景とした社会ニーズへの対応を通じて、持続可能な社会形成へ向けての取り組みにコミットし、社会とステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

#### 活発な議論

当社の取締役会は、取締役8名中3名を社外取締役とし取締役 会の機動性を確保し活発な議論を行っています。また社外取締役は、自らの知識、経験、能力、見識等に基づき取締役会等の重要な会議において大局的な観点から意見を述べるなど、代表取締役等から独立した立場で、客観的な観点から監督機能を担っています。

詳細は、「コーポレートガバナンス」P.68。

# 価値創造プロセス

430年前に銅製錬から始まった当社グループは、鉱山開発と運営を行う資源事業、鉱物から高品質な金属 を生み出す製錬事業、生み出した金属に新しい価値を与える材料事業の3つの事業が有機的な連携を図り ながら、ユニークなビジネスモデルを確立しています。同時に、様々な経営資本を、持続的成長を支える「7 つの競争力」へと高めてきました。これらを用いて、基礎素材・高機能材料の安定供給を行い、社会課題の 解決と持続可能な社会の実現へ貢献し、企業価値の最大化を目指します。

# 機会と リスク

# P.20

#### **INPUT** (2019年度実績) P.22 資本(7つの競争力)

#### ■ 社会関係資本

·環境保全関連投資 53億円

蓄積してきたサステナビリティ データ

#### ■自然資本

・鉱山数 国内 1力所 7カ所 海外 • 有形固定資産 4,634億円 2019年度末 ・設備投資 507億円

#### ■製造資本

# 製錬

・工場数 国内 5力所 2力所 海外

#### 材料

・工場数 国内 16力所 海外 3力所

#### ■知的資本

・特許権・意匠権 約3,000件 ・研究開発費 69億円

#### ■人的資本

- 高い従業員満足度
- ·役員·従業員数 連結6,873人

#### ■財務資本

・総資産

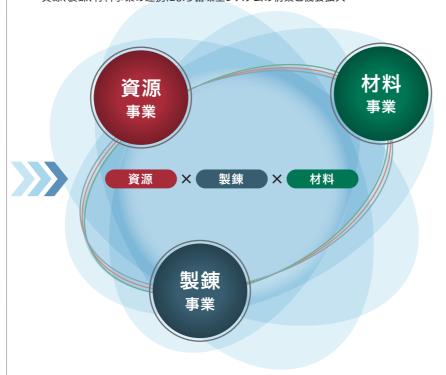
2019年度末 1兆7,196億円

・D/Eレシオ 2019年度末 0.37倍

### 3事業連携ビジネスモデル

#### ユニークな3事業連携から生み出される競争優位

- ●資源開発に関する規制や需給の動向の共有化による調達リスクの大幅な低減
- 非鉄金属素材の技術情報共有化による材料事業顧客との新製品開発等での効率的協働
- 製錬、材料事業連携により可能な車載向け電池正極材などの高機能材料の安定供給
- 製錬、材料事業の連携がもたらす供給素材の特性の最適化
- ●資源、製錬事業の連携によるマイニングビジネス機会の先取りおよび拡大
- 多様なバックグラウンドを持つ人材の「知恵の結集」による革新的イノベーション
- 資源、製錬、材料事業の連携により循環型システムの構築と機会拡大



# 価値創造を支える基盤

P.68~

コーポレートガバナンス 安全・衛生 コンプライアンス 人権マネジメント 環境マネジメント 人材マネジメント

リスクマネジメント サプライチェーンマネジメント 品質保証

ステークホルダーとのコミュニケーション

# OUTPUT

#### 製品・サービス

#### ■非鉄金属素材

Ni ニッケル



·年間生産量

2019年度実績 8.9万トン (世界でTOP5の規模)

# Cu a



· 年間権益分生産量 2019年度実績 25万トン

# Au ⊕



· 年間権益分生産量 2019年度実績

コテ金鉱山建設開始

経営計画 P.37

中期

#### ■高機能材料

# 電池正極材





7.1トン

• 生産能力 2019年度 4,550トン/月

### ■資源の有効活用

#### 製錬

・ニッケル酸化鉱からのスカンジ ウムとクロマイトの回収

#### 材料

・リチウムイオン二次電池リサイク ルプロセスの開発 (銅・ニッケル・コバルト)

# **OUTCOME**

#### 提供価値

### ■ 社会関係資本

資源の安定供給・資源を効率的に使用する/難度の高い資源開発 参画による長期視点での利益確保

- ・資源の確保と迅速かつ安定的な開発・生産・供給
- ・地域住民の経済的営み、生活環境への悪影響を回避・最小化するため の計画と実行、地域の安定雇用の創出

長期ビジョン

P.1

・ステークホルダーとのオープンなコミュニケーション

#### ■自然資本

#### 循環型社会形成に寄与する/地域社会との共生や地球環境の保全

- ・グループ全体としてGHG総排出量を2013年度以下に抑え、投資を促 進~気候変動のシナリオ分析、TCFD、社内カーボンプライシングなど の取り組み
- 各拠点でのGHG排出原単位削減(2013年度比26%以上削減する目標 を設定)〜操業安定化、トラブル防止、増産、新技術導入などの取り組み
- 計画的な環境保全や生物多様性保全への取り組み

### ■製造資本

資源の確保と迅速かつ安定的な開発・生産・供給体制

- ・資源の有効活用のためのプラント設置
- 金属回収技術の開発

#### ■知的資本

新規材料についてのイノベーション/知識と経験を活用した「知恵」

低炭素エネルギー等への転換・代替および省エネに向けた技術改善

#### ■人的資本

働くよろこびと誇り/従業員間の結束を高め、サプライヤーとの長 期にわたる信頼関係を構築

・安全で衛生的・健康的な職場環境の確保

#### ■財務資本

事業基盤強化を実現する収益力/適切なタイミングでの投資を通 じた投資家への利益還元

•税引前利益

2019年度実績 790億円

•親会社の所有者に帰属する当期利益 2019年度実績 606億円

•納稅(地域別)

日本 13,018百万円 アジア 3,059百万円 北米 2,096百万円

南米 6,449百万円 その他地域 524百万円

# 機会とリスク

当社グループが価値創造を進めていく上で、避けて通れないものが経営上の機会とリスクへの対応です。「7つの競争力」に基づく中長期的な戦略を立案し、機会の最大化とリスク低減に取り組むことで、企業価値の最大化と規律ある経営を両立し、持続可能な社会へ貢献します。

外部環	境	当社グループリスク	当社グループ機会	重要課題	3大基本戦略(P.37参照)	戦略	競争力
1	政治・政策に関する現状と課題 ・保護主義の先鋭化 ・環境に関する規制強化 ・資源ナショナリズムの高揚	<ul><li>■鉱山、製錬所の投資、 操業コストの上昇</li><li>■開発許認可の厳格化</li></ul>	■鉱山権益保有を背景とした資源の 安定調達 ■ HPALプラントによる現地での ニッケル鉱石の高加工度を実現	<ul><li>3 ステークホルダー との対話</li><li>9 地域社会との 共存共栄</li><li>10 先住民の権利</li></ul>	1 成長基盤強化	●優良な海外鉱山等への投資及び 海外鉱山開発への参画 ●第3のHPALプラントの実現	<ul> <li>430年磨き続けた次代を 見据える技術</li> <li>本業を通じて蓄積してきた 地域社会との関わり</li> <li>長期的視点に立ったビジネス パートナーとの信頼関係</li> <li>投資機会を逃さないための 財務体質</li> </ul>
2	事業環境に関する現状と課題 ・金属価格や為替の変動 ・技術のコモディティ化 ・持続可能な社会形成への 意識の高まり ・感染症の流行	■ 損益の悪化 ■ 材料製品価格の下落、優位性の低下 ■ HPAL技術の優位性低下 ■ 社会要請対応による開発や操業コストの上昇(炭素税等) ■ 予測不能な需給およびサプライチェーンを含む生産に与える悪影響	<ul> <li>■電気自動車の需要増加に伴う ニッケル、コバルト、銅需要の 高まり</li> <li>■電気自動車の需要増加に伴う 正極材需要の高まり</li> <li>■リモートワークに伴う 通信機器の需要増や高機能化</li> </ul>	<ul><li>1 非鉄金属資源の 有効活用</li><li>2 気候変動</li></ul>	1 成長基盤強化 2 3事業連携の強化	HPALプラントにおける副産物の 用途開発と有効利用による HPAL技術の付加価値向上     コアビジネスとしての 材料事業の強化 (新製品の継続的な創出)	<ul><li>430年磨き続けた次代を 見据える技術</li><li>顧客ニーズに寄り添い、 応え続ける協働力</li><li>投資機会を逃さないための 財務体質</li></ul>
3	資源開発に関する現状と課題 ・資源の枯渇 ・甚大化する事故・災害 ・人権意識の高まり ・社会情勢の悪化	■鉱山の投資、操業コストの上昇 ■優良鉱山の権益獲得競争の激化 ■地域住民、先住民の反対による プロジェクトの遅延、撤退 ■暴動やストライキによる国の 生産活動の停止	<ul><li>■良好な関係を構築している ビジネスパートナーとの連携</li><li>■コンフリクトフリーの 原料調達ニーズの増加</li></ul>	<ol> <li>非鉄金属資源の 有効活用</li> <li>地域社会との 共存共栄</li> <li>先住民の権利</li> <li>サプライチェーン における人権</li> </ol>	1 成長基盤強化 2 3事業連携の強化	<ul><li>良好なビジネスパートナーとの 関係構築を継続</li><li>地域社会との信頼関係構築</li><li>責任ある鉱物調達・CSR調達の 推進</li></ul>	<ul> <li>長期的視点に立ったビジネスパートナーとの信頼関係</li> <li>本業を通じて蓄積してきた地域社会との関わり</li> <li>430年磨き続けた次代を見据える技術</li> </ul>
4	労働環境に関する現状と課題 ・少子高齢化の進展に伴う 労働力人口の減少 ・働き方の多様化 ・多様性の尊重	■ 労働力の不足による操業への悪影響 ■ 人的資本の不足による既存プロジェクトの遅延、新規プロジェクト参入機会の逸失 ■ 求職者の企業選好における劣後	■ デジタルテクノロジーの進化・ 発展、インフラ化による合理化・ 省力化 (IoT、AI、VR、5G等)	5 従業員の安全・ 衛生 6 多様な人材 7 人材の育成と活躍	1 成長基盤強化 3 コーポレート機能 の強化	<ul> <li>デジタルテクノロジーに 活用される材料事業の機会拡大</li> <li>即戦力社員のキャリア採用も 積極的に行い多様性を確保</li> <li>工場のプロセス・設備の 安全化推進(スマート化)</li> <li>多様な人材の活躍につながる インフラ整備と働き方の改革</li> </ul>	<ul><li>430年磨き続けた次代を 見据える技術</li><li>事業精神を共有する従業員と 自由闊達な企業風土</li><li>安全に対する堅い決意と 危険感受性を高める管理体制</li></ul>
5	地球温暖化、気候変動の現状と 課題 ・海や陸の生態系への悪影響 ・自然災害の発生頻度の増加	■ 洪水、暴風雨などの激甚化による 財物破壊、流出事故の発生 ■ グローバルサプライチェーンの 中断	<ul><li>■低炭素負荷製品の開発などを 通じて、環境・社会課題の 解決に貢献</li></ul>	2 気候変動 3 重大環境事故 4 生物多様性	1 成長基盤強化 2 3事業連携の強化	GHG総排出量を抑え"今世紀後半排出量ゼロ"に向けた計画の策定     低炭素負荷製品の事業拡大     社内カーボンプライシングの設定検討     重大環境事故防止のための改善、管理強化(テーリングダム他)	• 430年磨き続けた次代を 見据える技術

**20** 住友金属鉱山 統合報告書 2020 **21** 

# INPUT: 住友金属鉱山グループの資本 住友の事業精神が培った「7つの競争力」

住友グループの源流である銅製錬事業を受け継いだ当社グループは、430年の歴史の中で培った様々な経営資本を戦略や事業の中で掛け合わせることで「7つの競争力」をつくり上げてきました。

成長の基盤を形成するこれらの競争力のよりどころとなるのが、「住友の事業精神」。事業精神の実践により、当社グループはこれまであらゆる困難を乗り越えてきました。現在では資源事業、製錬事業、材料事業それぞれの強みを活かした3事業での連携により時代の変化にしなやかに対応しています。

住友の事業精神 源流事業を受け継ぐ信頼とプライド

つの競争力 •技術力の源流は、1600年頃に京都で蘇我理右衛門が開発した「南蛮吹き」 ● 開発困難な新鉱床や海底資源開発に挑む探鉱・採鉱・選鉱技術と世界に先駆けて低品位酸化鉱からニッケル 知的資本、製造資本 を資源化したHPAL法などの高度な製錬技術 430年磨き続けた ● 材料分野における結晶の育成・加工技術などの高い技術力を背景にした、一貫したサプライチェーンによる3事 次代を見据える技術 業連携ビジネスモデル • 2050年の社会を見据えた技術革新に向けた、学術機関との連携体制構築 • 430年にわたる「住友のDNA」を託すことができる人材を育てたいという思い 人的資本 ● 研修での旧別子銅山の登山など、住友の諸事業を育みつくり上げてきた土地での伝統的事業精神の学び 事業精神を共有する ● 近年では開発環境のスピードの変化に合わせ、即戦力社員のキャリア採用により、人材の多様性を確保し、組織 従業員と自由闊達な を活性化 企業風土 長期的に選ばれるパートナーとの信頼関係から築く次のビジネス機会 社会関係資本 • 優良な鉱山の権益を持つ強み 長期的視点に立った ● 商社と異なり、海外の権益を持つだけでなく製錬まで行える知見・技術を持つ当社グループのモデルが、取引先 ビジネスパートナーとの との「パートナーシップ」につながっている。 信頼関係 ● 当社グループの成長は、住友の事業精神のもと、従業員の家族も含めて幸せになること、社会とともに発展する ことであるという考えを先代から脈々と受け継ぎ、植林をはじめとした社会貢献事業を通じて地元との共存共 社会関係資本 栄を図る。 本業を通じて蓄積してきた ●鉱山開発では古くから、学校や病院などを整備し町をつくる。住友が創立した新居浜の小学校は創立120年 地域社会との関わり ● 国内だけでなく、海外では奨学金制度、病院や学校の運営、道路建設などを通じて地元に貢献 鉱山開発・製錬事業ともに、適正な管理体制がなければ人命にかかわる重大事故が起こりかねないリスクを 人的資本、製造資本 安全に対する堅い決意と ● スタッフによる拠点パトロールで問題を抽出し、ミスを防ぐ仕組みをつくる支援により緊張感のある現場づくり で高い安全水準を確保 危険感受性を高める 管理体制 ● 安全活動には「スキル」が重要であるとの考えから、技能向上につながる豊富なメニューの研修を実施 ●当社グループでは材料だけでなくその素材の特性まで熟知している強みを活かし、これまで開発した様々な技 術を顧客が望む「イノベーション」に結実 0000 社会関係資本 低品位の酸化鉱からニッケルを抽出する技術を保有し、安定して素材を確保できる体制により、大手電気自動 顧客ニーズに寄り添い、 車メーカー向けリチウムイオン電池に用いられる正極材で世界トップクラスのシェア 応え続ける協働力 • 長期的視点で顧客の要求に粘り強く、信用を得られるよう真摯に対応することが重要であると認識し、エネル ギー・環境、情報通信をドメインに、新製品の創生を継続 2000年以降は本業回帰に舵を切り、資源・製錬事業が将来の世界経済の成長を支える成長産業であると確信し、 選択と集中・海外投資を実行 財務資本 初期投資は極力低く抑え、成長戦略による攻めの投資と、事業基盤強化の守りの投資をタイミングよく行い、変 化の激しいマーケットの中で確固たるポジションを築き、限られた経営資源を本業に集中させることを重視 投資機会を逃さない

シー銅鉱山の権益など、優良鉱山の権益を複数保持

● 国内で唯一大規模商業生産を行う金鉱山である菱刈鉱山を有し、世界トップクラスの銅生産量を誇るモレン

ための財務体質

6 7

# 長期ビジョンと「2030年のありたい姿」 長期ビジョン 世界の 「世界の非鉄リーダー」とは 非鉄リーダー ● 資源権益やメタル生産量においてグローバルでの存在感 (=世界のTop5に入るメタル) がある ●資源メジャーでも容易に模倣できない、卓越した技術や独自のビジネスモデルを有している ・持続的成長を実現し、安定して一定規模の利益をあげている。 • SDGs等の社会課題に積極的に取り組んでいる 従業員がいきいきと働いている SDGs目標& 企業価値 2030年の ありたい姿 (経営課題) 2020年の 成長性 ありたい姿 (サステナビリティ 持続性 SMMグループ経営理念 SMMグループ経営ビジョン

当社グループは経営理念に「地球および社会との共存」を掲げ、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを図り、本業を通じた社会課題の解決に取り組んできました。

住友金属鉱山グループの「2030年のありたい姿」策定

当社グループの価値創造の方向性を示す「2020年のありたい姿」が目標年度を 迎えるなか、次の指標となる「2030年のありたい姿」を策定しました。

「2030年のありたい姿」は、将来的に目指す経営目標である長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」を実現するためのマイルストーンとして設定しました。

当社グループは、経営理念や経営ビジョンで示される価値観を基盤とし、資源の確保、非鉄金属や機能性材料など高品質な材料の提供を通じ、持続可能な社会形成に貢献していきます。これにより成長性と持続性を拡大させ、企業価値を高め長期ビジョンを実現していきます。

#### SDGs

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。

#### SDGsとの連関

SDGsの「誰一人取り残さない」という理念は、当社グループの経営理念やビジョンと親和性が高く、この理念に共感し同じ目標年をもつ「2030年のありたい姿」を策定しました。各課題とSDGsターゲットを紐付け評価した結果は右上の図のとおりです。特に、各課題に共通する当社グループのアプローチであり、経営ビジョンと直結することから、SDG12「つくる責任 つかう責任」を最重要ゴールと位置付けました。

# 

※ 連関図の1~11の数字は「2030年のありたい姿」の重要課題を表しています。詳細は、P.27参照。

### 「2030年のありたい姿」までの変遷

8 9 10 11

	当社グループの取り組み	社会での出来事		
2008年	自社への影響と社会的要請の程度 を考慮し、「2020年のありたい姿」 「重点6分野」を策定。	<ul> <li>・日本「CSR元年」(2003)</li> <li>・ISO26000発行(2010)</li> <li>・「ビジネスと人権に関する指導原則」(2011)</li> <li>・GRI-G4発行(2013)</li> </ul>		
2015年	2015年中期経営計画策定に合わせ「2020年のありたい姿」を見直し、より具体的な目標とKPIを特定。	<ul><li>・「2030アジェンダ (SDGs)」国連総会採択</li><li>・パリ協定COP21採択</li></ul>		
2018年	「2020年のありたい姿」目標年度に 近づき、新たな「ありたい姿」検討 を開始。	<ul><li>・GRIスタンダード発行 (2016)</li><li>・TCFD提言 (2017)</li><li>・ISO20400発行 (2017)</li></ul>		
2020年	「2030年のありたい姿」、11の「重要 課題」、「目標とKPI」を策定。	・ESG投資の拡大		

#### 「2030年のありたい姿」概要

「2030年のありたい姿」策定において、より経営との統合を図るため経営課題としての観点を含めて重要課題を選定しました。

特にSDGsのような社会課題に積極的に取り組むことが、資源・製錬事業の成長戦略に不可欠であると考えています。

その結果、「2030年のありたい姿」における重要課題では、気候変動や先住民の 権利、サプライチェーンにおける人権などがより重要視されました。

また、資源の有効活用や安全・衛生、環境保全など「2020年のありたい姿」から引き続き抽出された課題についても、変化する社会要請を踏まえブラッシュアップし取り組むこととしました。

#### ISO26000

ISO (国際標準化機構) が2010 年11月に発行した社会的責任 に関する国際規格。規定される テーマは、組織統治、人権、労働 慣行、環境、公正な事業慣行、消 費者課題、コミュニティへの参 加およびコミュニティの発展の

#### GF

Global Reporting Initiativeの略。 サステナビリティ報告書の国際 的なガイドラインおよび規格の 作成・普及を目的とした団体。

#### パリ協定

フランスのパリで開催された第21回国連気候変動枠組条約締約国会議(COP21)にて採択された、2020年以降の温室効果ガス排出削減等のための新たな国際枠組み。このパリ協定の合意により、「全ての国による取り組み」が実現した。

# ISO20400

持続可能な調達に関する手引きを提供するISO規格。組織の調達活動において、法・倫理・環境・人権等の社会的責任の観点も含め、将来にわたって持続可能であることに貢献することを目的に作成された。

**24** 住友金属鉱山 統合報告書 2020 住友金属鉱山 統合報告書 2020

#### 参考にしたガイドライン

- GRIスタンダードのトピック
- ISO26000の課題
- ●ICMMの基本原則とポジションス テートメント
- ●国連グローバル・コンパクトの10
- DISIなどの企業評価における項目

#### 重要性の評価の主な視点

ステークホルダーにおける重要性

- ステークホルダーの直接的権利 への影響度
- ステークホルダーからの意見
- ●当社グループや所属団体、業界へ
- ●操業地域における社会的課題と その大きさ
- 事業を通じて及ぼし得るマイナス の影響もしくは プラスの影響の大きさ

#### 当社グループのビジネスにおける 重要性

- Social License to Operate (社会 的操業許可)への影響度
- 経営方針および経営戦略との関
- ●国際的な社会規範や業界ルール
- 将来に向けた収益の機会や競争 力の源泉

#### **ICMM**

International Council on Mining and Metals (国際金属·鉱業評 議会)の略。世界の金属、鉱業企 業や関連業界団体で構成され る組織。

Key Performance Indicator

「2030年のありたい姿」KPIにつ いては、P.107~参照

「2030年のありたい姿」 策定にあたっては、 持続的な価値創造を実現するため、 「2020年のありたい姿」の途上の課題を踏まえ、また「気候変動」や「グローバルな 人権」などステークホルダーのニーズや、IoTやデジタル化の急速な進展等素材産業 の潮流が大きく変化した課題への対応や、ターゲット年が同じ2030年であるSDGs との連関などを考慮し、フルモデルチェンジとなる見直しを行いました。また、以下 のとおり役員から従業員まで、必要に応じ社外の専門家の意見も聞きながら、徹底 的に議論するプロセスを経て策定しました。

#### 「2030年のありたい姿」策定プロセス

#### STEP 1 「2030年のありたい姿」検討開始

2017年12月のCSR委員会(P.81参照)にて、次のターゲットを「2030年」とす ることを決定。2018年2月には役員によるディスカッションを実施し、その議論 をもとにCSR部会にて「2030年のありたい姿」の議論を開始しました。

STEP 2

#### 「2020年のありたい姿」振り返り

2018年度には、まもなく目標年を迎える「2020年のありたい姿」について重 点分野ごとに設定された目標とKPIに対して、達成度評価を実施しました。

### STEP 3 「サステナビリティ課題」の抽出

2018年4月から、ICMMやGRIスタンダードなどの国際的なガイドラインや、 OECDなどが予想する2030年の状況などを整理し、89の「サステナビリティ課 題」を抽出した上で、各課題と関係の深いSDGsのターゲットとの紐付けを行い ました。

STEP 4

#### 「サステナビリティ課題」重要性評価による重要課題の特定

2018年10月から、抽出された89の課題から重要課題を特定するにあたり、 CSR部会による社会的視点からの評価、事業本部による事業視点からの評価の2 軸にて評価を開始しました。

評価の観点として、①社会に与えるインパクトの程度、②積極的に取り組まない ことで増大するリスク、③積極的に取り組むことで得られる機会、の3点を設定し、 5段階で評価しました。

また、総合職若手社員(計21名)、別子地区工場リーダー社員(計20名)による「あ りたい姿」検討会を実施し、そこで挙がった意見も評価の参考にしました。

この結果、社会・事業の両視点で評価が5となった11の課題を抽出しました。さ らに、社外CSR有識者の方との意見交換を踏まえ、2019年3月、CSR委員会にて 最終的に11の重要課題を特定しました。

STEP 5

#### 「ありたい姿」「KPI」の検討

2019年4月から、11の重要課題に対応するCSR部会にて「ありたい姿」および 具体的な「KPI」の検討を開始。2019年7月にはCSR部会の検討をもとにした全 執行役員および監査役による役員合宿での議論、CSR委員会にて最終的な検討 を実施しました。

STEP 6

#### 「2030年のありたい姿」策定・公表

2019年12月のCSR委員会にて「2030年のありたい姿」「KPI」を承認、2020 年2月に取締役会にて決議され、3月の公表に至りました。

#### 「2030年のありたい姿」 重要課題とその背景

#### 1 非鉄金属資源の有効活用

天然資源である非鉄金属は、社会の様々な場面で活用されます。その非鉄金属を社会 に安定的に供給していくことで、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

同時に、有限である天然資源を有効に活用するためにも、未利用資源の有用化・難処理 資源からの回収・リサイクル技術の活用も欠かせません。

## 2 気候変動

当社グループの事業ではCO2などの温室効果ガス(GHG)を多量に排出するものもある ため、GHG排出量を削減し気候変動の抑制に貢献する必要があります。気候変動が進む ことによる鉱山開発や最終製品需要への影響もあり、一方で当社グループが提供する電 池材料や日射遮蔽インクといった低炭素負荷製品は地球温暖化防止に貢献します。

## 3 重大環境事故 4 生物多様性

事業活動では周辺の海や陸の環境に与える影響が大きいため、負の影響を最小化しな ければなりません。特に生物多様性に多大な影響を与える重大環境事故防止への取り組 みや、貴重な水資源の利用合理化への取り組みが必須となります。

#### 5 従業員の安全・衛生

特に従業員や関係者が、仕事が原因となり命を失うことや後遺症が残る事態を無くす ことが、安全・衛牛にとって最優先の課題です。安全で衛牛的な職場環境は従業員の会社 への信頼やモチベーション向上につながり、ひいては生産性向上につながります。こうした 職場環境をより確かなものにするため、従来の取り組みに加え、IoTやAlなど先端技術の 導入も進めます。

#### 6 多様な人材 7 人材の育成と活躍

多様な人材が多様な働き方で各自の能力を十分に発揮して活躍できる環境は、企業の 持続的な成長に欠かせません。ダイバーシティがあるほどにイノベーションを起こしやすい 環境となると考えています。

#### 8 ステークホルダーとの対話

企業は、事業活動により影響を受けるステークホルダーの期待や関心にどう応えてきた か説明責任を果たす必要があります。当社グループは一般的な認知度が高くないため、よ り当社グループを認知し理解していただくことが、説明責任を果たす対話の第一歩だと考 えています。

#### 9 地域社会との共存共栄

事業地域における社会的操業許可(Social License to Operate)を得ることは、特に鉱 山開発において必要不可欠です。地域からの調達・雇用などの経済活動に加え、次世代育 成や障がい者・高齢者への支援など地域の持続的発展に貢献していくことが重要です。

#### 10 先住民の権利

鉱山開発時などにおける先住民の方との対話は重要であり、先住民の方の歴史・伝統や 文化を理解した上で、対話を続けていく必要があります。

#### 11 サプライチェーンにおける人権

サプライチェーンにおける人権侵害を起こさないことが企業に求められており、特に鉱物 調達においては顧客や社会に対し、人権侵害に加担していない安心な製品を供給するこ とが、事業の持続的発展につながると考えています。

#### 「2030年のありたい姿」

## 1 非鉄金属資源の有効活用

高い技術力で資源を生み出す企業

- 1 非鉄金属を安定して社会へ供給する企業
- 2 産学官と連携したオープンな技術開発で、不純物を有効活用して社会に貢献する企業
- 3 非鉄金属の循環システムの構築と維持に貢献する企業
- 4 社会課題の解決に貢献する高機能材料の開発・供給を行う企業

#### 2 気候変動

温室効果ガス(GHG)排出量ゼロに向け、排出量削減とともに低炭素負荷製品の 安定供給を含めた気候変動対策に積極的に取り組んでいる企業

### 3 重大環境事故 4 生物多様性

水資源や生物多様性を大切にして海や陸の豊かさを守っている企業

### 5 従業員の安全・衛生

快適な職場環境、安全化された設備と作業のもと、すべての従業員が、ともに安全を 最優先して仕事をしている企業

# 6 多様な人材 7 人材の育成と活躍

すべての従業員が活き活きと働く企業

1 従業員一人ひとりの人間性を尊重し、従業員が誇り・やりがい・働く喜びを持てる企業 2 従業員一人ひとりに能力向上の機会を提供し、従業員とともに成長する企業

#### 8 ステークホルダーとの対話

「世界の非鉄リーダー」であると理解され、共感される企業

#### 9 地域社会との共存共栄

地域社会の一員として地域の発展に貢献し信頼を得る企業

#### 10 先住民の権利

先住民の伝統と文化を理解し尊重する企業

#### 11 サプライチェーンにおける人権

サプライチェーン全体でCSR調達(Responsible Sourcing)に取り組んでいる企業

### 「2020年のありたい姿」振り返りの例

#### 地域貢献•社会貢献

・地域コミュニティとのコミュニケーションを通じて、操業地域における社会課題を 把握し、その解決を支援するプログラムを実施する

コーラルベイニッケル、タガニートHPALの社会貢献活動では、社会基盤整備や地域住民の生計を維持するためのLivelihood事業も実施するなど、多岐にわたる活動を実施しました。米国モレンシー銅鉱山周辺地域や日本国内各地域においても、地域コミュニティとの関わりに応じて各所、適宜実施しました。

#### 安全・衛生の確保

#### ・安全の確保

近年の当社グループの実力値は全災害15件程度でした(2017・19年:死亡災害発生)。 拠点トップの安全への意識や考え方の変革、現場のリスク低減も進んでいますが、不安 全行動が主要因となる災害も多く、災害撲滅が難しい状況です。

今後は不安全状態のさらなる減少、不安全行動の背景要因を深掘する取り組みや対策、拠点の独自性を活かした安全活動に取り組む予定にしています。

#### ステークホルダーとのコミュニケーション

#### ・株主・投資家との相互理解促進

2015年から関係部所で統合報告書発行に向け準備を進め、予定通り2016年10月に初の統合報告書を刊行しました。社内外からの意見をもとに見直しを適宜加え、社外から表彰されるなど一定の評価を得ています。

#### 「2030年のありたい姿」 重要課題別主要施策の例

#### 1 非鉄金属資源の有効活用

・車載二次電池リサイクル技術の実証と事業化

開発したLIBのリサイクルプロセスをパイロットプラントによる試験で実証し、事業化を目指します。

### 2 気候変動 3 重大環境事故 4 生物多様性

#### ・GHG排出量の削減

安定操業・効率的生産によるGHG排出原単位削減の推進、低炭素エネルギー使用の推進といった施策に加えて、GHG排出量削減投資案件を推進するために社内カーボンプライシングを検討しています。また2020年2月にTCFDに賛同しており、よりよい情報開示のあり方を検討し、気候変動に関わるリスクおよび機会に関する積極的な情報開示を行っていきます。

#### 10 先住民の権利 11 サプライチェーンにおける人権

先住民や先住民の伝統と文化を理解・尊重することにつながる取り組みへの支援に加え、サプライチェーンにおける児童労働など、人権侵害に加担する鉱山・製錬所ゼロを継続します。



フィリピンにおける社会貢献活動の



2018年度に受賞 した環境コミュ ニケーション大 賞 優良賞

ディスクロージャー 2019年度 優良企業



SAAJ 日本証券アナリスト協会

2019年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、鉄鋼・非鉄金属部門で第1位の優良企業に選出(9年連続)

#### LIB

リチウムイオン二次電池のこと。

#### 社内カーボンプライシング

社内で独自に炭素排出量に価格を付け、GHG排出削減に金銭的価値を付与して投資効果に織り込むことにより、低炭素化につながる投資を促進していく仕組みのこと。



# ~組織で記憶し、システムで歯止めをする~

### JCO臨界事故の概要

1999年9月30日、当社100%子会社株式会社ジェー・シー・オー(以下、JCO) 東海事業所(茨城県東海村)の転換試験棟で臨界事故が発生し、事故の連絡を受けた東海村は施設から半径350m圏内の住民に避難要請を行い、茨城県も10km圏内の住民に屋内退避勧告を行いました。JR常磐線は不通となり、常磐道は一部閉鎖、事業所付近には自衛隊が出動しました。

この事故でJCO社員2名が亡くなり、関係者を含む多くの方が被ばくしました。その後、県内の農水産物や観光施設等は風評被害に遭い、地元経済に大きな損害を与えました。

この間、当社グループは、JCOに200名以上の社員を派遣し、200億円以上の資金を捻出するなど多岐にわたる事故対応にあたりました。JCOは原子炉等規制法違反ならびに労働安全衛生法違反の判決を受けました。事故の直接原因は、本来の使用目的を逸脱して、沈殿槽に中濃縮のウランを含む硝酸ウラニル溶液を注入したことでした。事故後、当社では事故の教訓を生かして「企業再生計画」をスタートさせます。

### 企業再生への根幹

臨界事故発生の原因の中には、JCOのコンプライアンスが不十分であったこと、 把握していた重大リスク「臨界」が「この事業所では発生しない」という認識(思い込み)がありました。企業再生計画では、「信用を重んじ、確実を旨とし」「浮利に趨(はし)り軽進すべからず」という住友の事業精神の原点に立ち返り、改めてその精神を

リスクマネジメント図 企業価値の 最大化 ノスクに直面する リスクに対する 組織の長が責任者 認識は共有化され なければならない 業務プロセスの各段階に 「リスクは顕在化 RMSの考え方を取り入れ、 する」ことを前提に 日常業務の一環として リスク管理 取り組む 実施する システムと連動する コンプライアンスが基本

全社員に徹底しました。また、グループ全社にISO14001を導入、グループ行動基準の見直しも行いコンプライアンスの徹底に取り組むとともに、リスクマネジメントシステムを導入して二度とこのような重大事故を引き起こさないための体制の構築を図りました。コンプライアンスを基本として、発生確率を考慮したリスクの的確な管理を行うことで、失墜した社会的信用を取り戻し、事業の継続・成長を目指したのです。事故が起きた要因には、当時の当社が身の丈に合わない多角化経営を行っていたことも背景にありました。事故後新たな経営陣は、資源、製錬事業への本業回帰を目指し、結果としてJCO臨界事故は現在の経営の原点となりました。

### 鍛えられた危機管理力と未来に向けた価値創造

事故後10年を経た2010年11月にJCO臨界事故について学ぶ「JCO資料館」を当社のものづくりの拠点である愛媛県新居浜市に開設し、人材育成の場でも事故を風化させないための研修を行うことにしたのです。当社のリスクマネジメントでは、人および組織全体のシステムの中に事故の記憶そのものを留め、一時的な危機対応ではない、PDCAを基本として継続的に管理レベルを高めていく取り組みを行っています。

事故の反省を踏まえたこれらの取り組みをベースとし、企業再生計画に取り組んだ結果、事故から20年を経た現在では、事故以前と比べて格段の成長を遂げています。この成長は、事故の教訓から生まれた取り組みなくしては存在しなかったものでした。未来に向けた価値創造の取り組みの中に、事故の教訓は生き続けています。

(リスクマネジメントについて詳しくはP.88~をご参照ください。)

#### 事故の教訓を未来に生かす

#### 人材育成の場として

JCO資料館には毎年約400人の当社グループ社員が研修に訪れ、資料や音声、映像などを通して、事故が起きた直接原因や当時のリスク管理等について学んでいます。 社員全員が一度は研修を受けていますが、事故から20年が経過し、現在では当時入社していなかった人の割合が6割に上ります。事故を体験していない世代が今後も増えていく中で、人材育成にどう生かしていくかは今年度の大きなテーマとなっています。

#### 会社が続く限り教訓とする

「忘れてしまいたいことがある。しかし、忘れてはならないことがここにある」。これは資料館開設当時の家守社長の言葉です。事実は事実として記憶し、認識する

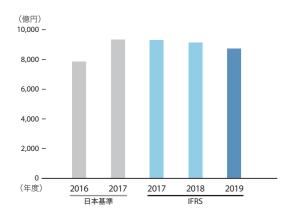
一方で、当社はこの記憶を後世に生かし続けていく義務と責任があると考えています。将来も会社が存続する限り、それぞれの立場は異なっても、社員一人ひとりが「自分のこととしてそれぞれの仕事に生かす」ことを考え、組織に浸透させていく。JCO臨界事故は、会社が続く限り教訓としていくものであると捉えています。



JCO資料館での研修風景

# 財務・非財務ハイライト

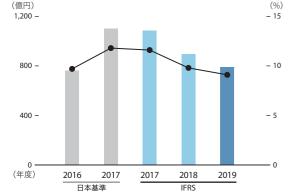
#### 売上高



#### 売上総利益/売上総利益率



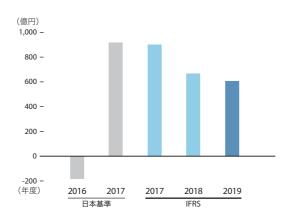
## 営業利益/営業利益率 税引前当期利益/税引前当期利益率(IFRS)



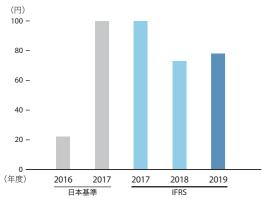
■■■ 営業利益/税引前当期利益(左軸)

→ 営業利益率/税引前当期利益率(右軸)

#### 親会社の所有者に帰属する当期利益



#### 1株当たり配当金

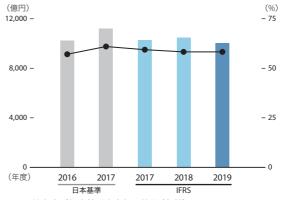


※ 2017年10月1日に株式併合を実施。2016年の数値は、株式併合後の基準 で換算

#### 総資産

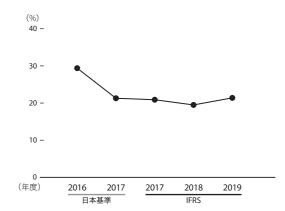


## 純資産/自己資本比率 親会社所有者帰属持分/ 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)

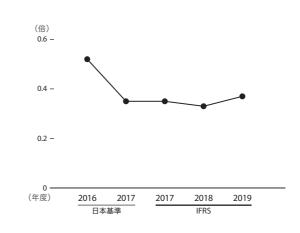


■■■ 純資産/親会社所有者帰属持分(左軸) ◆ 自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率(右軸)

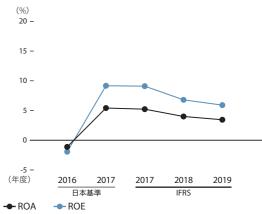
#### 有利子負債比率



# ギアリングレシオ (D/Eレシオ)



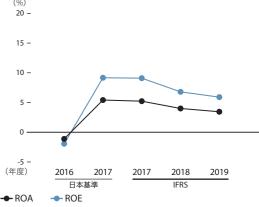
### ROA / ROE



#### 年度株価の推移

年度	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ
2010	3,152	2,140	2,862	34.0%
2011	2,932	1,900	2,326	27.9%
2012	3,214	1,580	2,686	33.5%
2013	2,974	2,136	2,592	32.8%
2014	3,898	2,568	3,517	31.1%
2015	4,044	2,074	2,235	40.9%
2016	3,333	1,997	3,167	35.7%
2017	5,491	2,642	4,480	33.7%
2018	4,882	2,796	3,270	36.4%
2019	3,711	1,864	2,218	47.4%

出所: Capital IQ ※ ボラティリティは、52週間の週次終値ベースの標準偏差を年換算して算出



#### 国・地域別の支払法人税(2019年度)

国·地域	法人税(百万円)				
日本	13,018				
アメリカ	2,096				
ペルー	3,584				
チリ	2,865				
中国	802				
フィリピン	1,561				
インドネシア	695				
ニューカレドニア	267				
オーストラリア	238				
その他	20				
合計	25,147				
*					

※ 持分法適用会社について、法人税等の金額のうち 当社持分比率見合いを上記に含めています。

住友金属鉱山 統合報告書 2020 住友金属鉱山 統合報告書 2020

# 過去の中期経営計画の振り返り

#### 地域別役員・従業員数(連結)(2020年3月末) 韓国 カナダ オランダ 13人(±0) 7人(+3) 1人(±0) 中国 97人 (-4) 日本 アメリカ 5,905人(+61) 12人(-3) フィリピン 29人(+1) 1,429人 (+102) タイ ペルー ブラジル 4人(±0) 24人(-1) 11人(-5) チリ オーストラリア 30人(+2) 8人(±0) ※( )は2019年3月末時点からの増減。

#### ステークホルダーごとの 価値配分(2019年度)



■ 取引先 7.608億円 ■ 従業員 652億円 ■ 株主・債権者 235億円 ■ 政府・行政 159億円

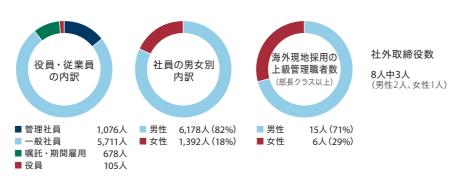
■ 社会\*

(注)上記のほかに留保した価値366億円 があります。また、土地使用料は僅少 ですので仕入れ先への支払い等に含 めています。

11億円

※ フィリピン (コーラルベイニッケル、タガ ニートHPAL)における社会開発マネジメ ントプログラム (SDMP) および同国にお いてその他の寄付を通じ支出された10億 円を含みます。

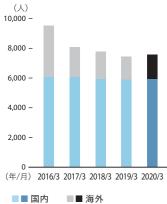
# 役員・従業員の状況(連結)(2020年3月末)



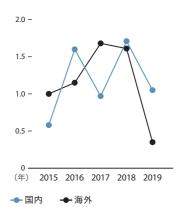
#### 設備投資における環境保全関連投資

年度	公害防止·環境保全	省エネルギー	総額	(百万円/%) 設備投資額に 対する比率
2019	5,244	141	5,385	10.6%
2020(計画)	8,118	538	8,656	15.9%

#### 役員・従業員数(連結)推移



### 労働災害度数率



#### CO₂排出量の推移



# 当社のこの20年にわたる経営計画は、1999年のJCO臨界事故をきっかけとした事業構造改革を経て、現在 の18中計の成長戦略につながっています。事故の翌年、2000年に策定された企業再生計画の中で、企業体 質強化の施策として、コアビジネスへの選択と集中を行いました。その後、03中計以降は、大型プロジェクト を中心とした成長戦略を柱とし、コアビジネスの拡充・強化により長期的成長を実現、15中計で一定の成果 を得て、現在の18中計では新たなステージで次の成長に挑戦しています。



- 継続的な創出
- 成長を支える人材の確保・育成

#### 銅権益分生産量

- Morenci (12%+13%、 15年度以前は12%のみ)
- Sierra Gorda (31.5%) ■ Candelaria (16%)
- Candelaria (16%)
  Northparkes (13.3%)
- Northparkes (13.3%)
   Batu Hiiau (5%→0%)
- Cerro Verde (16.8%)
- Ojos (16%)
- (%は出資比率)

#### ニッケル系製品生産量

- ■電気Ni
- Fe-Ni■ 硫酸ニッケル・その他化成品
- ※ニッケル分換算量

#### 電気銅生産量

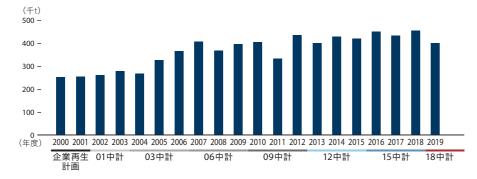
# 税引前損益

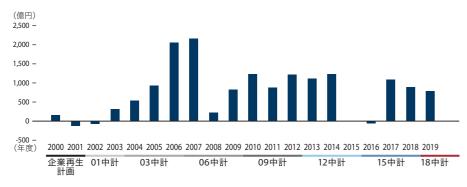
# 総資産(簿価)成長率 (2000年度末起点)

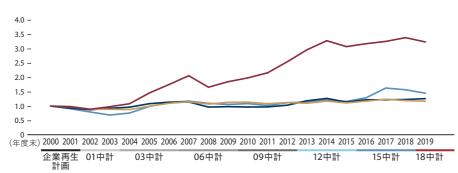
- 当社
- 国内同業A社
- 国内同業B社
- 国内同業C社











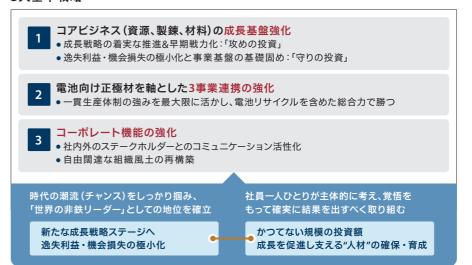
#### 住友金属鉱山グループの価値創造

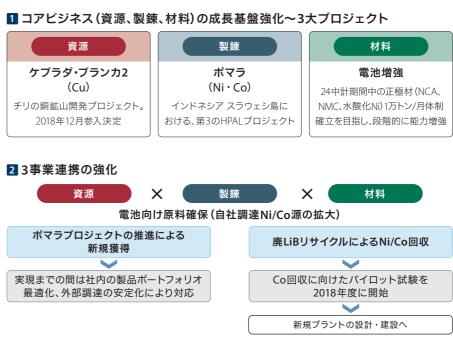
# 18中期経営計画サマリー

#### 18中計の位置付け

2019年4月より、「2018年中期経営計画」がスタートしています。本18中計では「新たな成長への挑戦」をテーマに、15中計で明らかになった課題を踏まえた3大基本戦略のもと、次の戦略ステージに進んでさらなる高みを目指すための準備期間として、次の10年、15年を見据えた中長期視点で策定しました。15中計の投融資額3,921億円に対し、18中計では3カ年で4,900億円というかつてない規模の経営資源を投入する「攻め」の計画となります。この着実な遂行により、持続的な成長を実現し、企業価値の最大化を図ります。

#### 3大基本戦略





#### 3 コーポレート機能の強化

① 機能重視の コーポレート部門再編 ②社会環境、事業環境の変化 (グローバル化)対応

③自由闊達な組織風土の 再構築

# 2019年度の業績と2020年度の計画

#### 2019年度の実績

当期の連結売上高は、銅価格の下落や円高などにより、前期に比べ395億93百万円減少し、8,726億15百万円となりました。連結税引前当期利益は、持分法による投資損益が好転しましたが、減収に加え、円高による為替差損益の変動などで金融収益が悪化したことなどにより、前期に比べ103億36百万円減少し、790億35百万円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、連結税引前当期利益が減少したことなどにより、前期に比べ61億90百万円減少し、606億円となりました。

#### ● 資源セグメント

セグメント利益は銅価格の下落などにより前期を下回りました。

主要鉱山の概況は以下のとおりです(海外銅鉱山の当社権益は非支配持分を除く)。

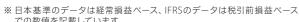
菱刈鉱山は順調な操業を継続し、販売鉱石の含有金量は前期並みの6トンとなりました。モレンシー銅鉱山(米国)の生産量は、カソード生産の好調などにより前期を上回り、461千トンとなりました(当社権益は25.0%)。セロ・ベルデ銅鉱山(ペルー)の生産量は、給鉱品位の低下などにより前期を下回り、455千トンとなりました(当社権益は16.8%)。シエラゴルダ銅鉱山(チリ)の生産量は、鉱石処理量の増加などにより前期を上回り、108千トンとなりました(当社権益は31.5%)。

#### ● 製錬セグメント

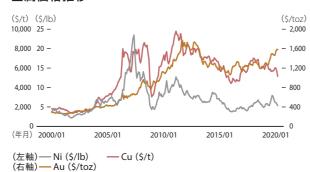
セグメント利益は、銅価格は下落したものの、ニッケルおよび金価格が上昇したこと、ならびに、太平金属工業株式会社の事業撤退に伴う固定資産売却益などにより、前期を上回りました。電気銅の生産量は東予工場の定期炉修により前期を下回ったものの、電気ニッケルの生産量は前期を上回りました。コーラルベイニッケルの生産量は、設備トラブルなどにより前期を下回りましたが、タガニートHPALニッケルの生産量は、前期と比べ操業状況が改善したため前期を上回りました。

#### セグメント損益推移

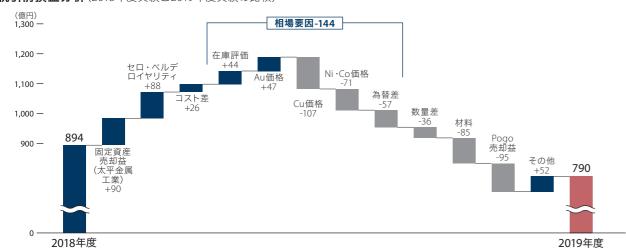




#### 金属価格推移



#### 税引前損益分析(2018年度実績と2019年度実績の比較)



#### ● 材料セグメント

セグメント利益は、車載用途向けの需要の増加を背景として電池材料の販売量が増加したものの、在庫評価影響による悪化に加え、粉体材料の販売量の減少および結晶材料における顧客の在庫調整などにより、前期を下回りました。

#### 2020年度の計画

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により経済環境の先行きが不透明であることから、通期の業績予想については2019年度決算発表時点においては未定としていましたが、2020年度第1四半期決算発表時点において入手可能な情報をもとに合理的と考えられる範囲を想定して、主要な非鉄金属価格はこの時点の水準を考慮して設定し、主要製品の生産量および販売量は同時点の実績を踏まえつつ計画しました。その結果、連結売上高は8,350億円、連結税引前利益は480億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は320億円と予想しています。

#### ● 資源セグメント

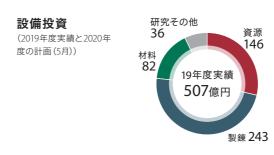
銅では、ケブラダ・ブランカ2プロジェクトにおいては、新型コロナウイルス感染症の影響により一時的に工事を中断していますが、建設再開に向けてできることを進めています。シエラゴルダ銅鉱山においては安定操業を継続しており、引き続きデボトルネッキングとコスト削減を推進していきます。他の海外銅鉱山においては、セロ・ベルデ銅鉱山で一時保安操業状態となったほかは、大きな影響は出ていませんが、今後の動向を注視するとともに、パートナーとのコミュニケーションを深めていきます。金では、菱刈鉱山は通常操業を継続、コテ金開発プロジェクトは、2023年の生産開始に向け、7月に建設への移行を決定しました。

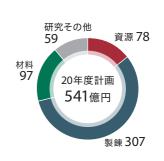
#### ● 製錬セグメント

銅製錬では、電気銅は44.4万トンの生産を計画しています。ニッケル製錬では、タガニートHPALニッケルは、新型コロナウイルス感染症の影響により休転期間が一部長期化しましたが通常操業を再開し、3.1万トンの生産を計画しています。

#### ● 材料セグメント

材料事業の関連業界においては、5GインフラやPC関連の需要は堅調であるものの、スマートフォン向けや車載向けの販売は厳しい状況にあります。電池材料では、引き続き市場動向を注視するとともに、ユーザーとの情報交換を密に行い、機敏な対応を取っていきます。

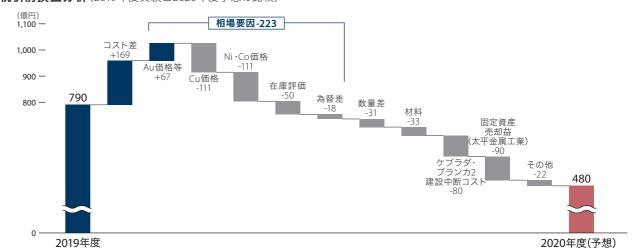




2020年度計画(5月)の主要案件 (カッコ内は計画総額)

- ・クロマイト回収事業10億円(35億円)・別子事業所独身・単身寮新設7億円
- ·別子事業所独身·単身寮新設7億円 (47億円)
- ・菱刈鉱山下部鉱体開発5億円(37億円) 2020年度計画に大型プロジェクト(コテ金 開発PJ、ポマラPJ) は含まない

#### 税引前損益分析(2019年度実績と2020年度予想の比較)



住友金属鉱山 統合報告書 2020 全友金属鉱山 統合報告書 2020

# 財政状態と財務戦略

### 財政状態

当社グループにおいては、成長投資とコンシステンシー(経営の連続性)を重視した財務戦略を進めており、成長戦略の遂行と事業基盤の強化によって確実に事業を収益化することが、企業価値向上につながると考えています。当社の主な事業である鉱山や製錬のプロジェクトでは投資回収までに相当期間かかることから、長期投資と最適な資本・資産効率のバランスを図りながら中長期的な視点でROA、ROEを高めていくことを目指しています。以上のような方針のもと、2019年度末における有利子負債残高は連結で3,679億円となり、D/Eレシオは0.37倍となりました。自己資本比率については連結で58.3%となり、財務健全性については中期経営計画での財務健全性に関する数値目標である自己資本比率50%を維持しています。

また、キャッシュフローについては、CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) 改善によるキャッシュフロー創出、グループ内CMS (キャッシュ・マネジメント・システム) 等による資金効率化により、今後の事業継続と成長投資に向けた投資余力を着実に高めていく考えです。今後も財務体質強化を図り、さらなる大型プロジェクトや M&Aに備え、自己資本比率50%、格付けAAー(JCR)を維持し、非鉄金属相場や為替などの事業環境の変動に備えていきます。

#### 資金調達

資源・製錬事業における海外大型プロジェクトや材料事業における戦略的増強対応など、将来の投資計画を含めた全体の資金需要に対応しつつ、経営の安定化の観点から一定の手元流動性を維持することが必要と考えています。その前提に則って、今後の非鉄金属価格・為替相場の見込みや金利マーケット状況なども総合的に勘案しながら、資金用途に即した調達を行っています。2019年度は、短期借入の借り換え、社債発行等によって有利子負債は181億円増加しました。

#### 投資

当社グループは原料調達、製造それぞれにおいて競争力の強化を図り、事業環境変化に対応する諸施策を推進しています。特に海外鉱山のコスト競争力においては、世界のトップクラス、少なくとも上位3分の1以内であることをひとつの目安としています。非鉄金属の原料となる鉱石は、需給関係や自然災害などの要因により大きな価格変動にさらされる可能性があり、さらに価格水準によっては必要量を必ずしも確保できない場合があります。このため、海外鉱山の開発・権益取得により安定した原料ソース(自山鉱)を確保し、調達比率を高めていく方針です。鉱山開発・権益取得にあたっては、不確実性に起因する追加投資、採鉱コスト上昇の負担を回避するため、長年の探鉱経験および鉱山評価ノウハウを駆使し、カントリーリスクを十分に考慮した上で案件を厳選し投資を実行します。18中計では、積極的な戦略投資を行い、3力年累計での設備投資・投融資額は、4,900億円となる予定です。一方でそ

の効果の発現はほとんど次期中計(21中計)以降となりますが、18中計期間においても健全な財務体質の維持は可能と見ています。2019年度の投資額は507億円となり、営業キャッシュフロー(1,365億円)の範囲内となりました。

### 株主還元

利益配分については、業績および配当性向、将来の事業展開、財務体質の健全性などを総合的に勘案することにより、配当と内部留保のバランスを決定しています。 当社は18中計の財務戦略として、財務体質の健全性の保持に引き続き取り組み、連結自己資本比率50%以上を維持するとともに、連結配当性向35%以上を目安としていきます。2019年度は年間配当78円と前年比5円の増配とし、配当性向は35.4%となりました。

#### 株価パフォーマンスの推移

2010年3月末の終値データを100とした株価の推移



#### 株価パフォーマンス(TSR)

投資期間	1年	3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
住友金属鉱山	-29.8%	-22.0%	-8.0%	-27.4%	-6.2%	4.6%	0.5%
TOPIX	-9.5%	-0.1%	0.0%	1.6%	0.3%	71.0%	5.5%
TOPIX非鉄金属	-23.5%	-30.6%	-11.5%	-21.8%	-4.8%	1.8%	0.2%

出所: Bloombe

- ※ TSR: (「2020年3月期の期末株価」 「2020年3月期よりX期前の期末株価」+ 「該当期間の1株当たり配当合計」)÷ 「2020年3月期よりX期前の期末株価」を採用
- ※ TOPIX、TOPIX非鉄金属の年間1株当たり配当:
- 各銘柄の基準日より過去12カ月間の1株当たり配当額をTOPIXと同様の算出基準にて加重平均して算出 (Bloombergベースの算出値)