トップメッセージ

社会の変化と事業機会―
新たな価値を創造し、
持続的な成長を実現する

2020年度総括―コロナ禍の中、安定供給を守り抜く

2020年度を振り返ると、やはり新型コロナウイルス感染症による影響は大きなものがありました。ただ、当社グループでは、一部の海外銅鉱山で操業の一時休止、開発工事の遅延などの影響はあったものの、生産現場は感染防止対策を徹底しながら操業を継続することができ、製品の安定供給という素材と材料のプロデューサー・サプライヤーとしての役割を果たせたと考えています。これは当社グループに関わるサプライチェーンが平常どおり維持されたことも大きな要因であり、取引先の皆様には心より感謝しています。安定供給を守り抜いたことに加え、各生産現場で様々な工夫を凝らしながらコスト抑制などに取り組んだ結果、金属価格上昇という追い風もあり、2020年度の連結当期利益は過去3番目の水準となりました。

一方で、2019年4月よりスタートした「2018年中期経営計画」（18中計）の進捗については、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、当初計画していた成長戦略の遂行に遅れが生じたものもありました。18中計でコアビジネス（資源、製錬、材料）の成長基盤強化のために掲げた3大プロジェクトでは、まず資源事業のケブラダ・ブランカ銅鉱山フェーズ2開発プロジェクト（ケブラダ・ブランカ2プロジェクト）は、新型コロナウイルス感染症の影響で一時的に建設を中断しましたが、その後再開しています。製錬事業の第3のHPALプロジェクトであるポマラプロジェクトは、新型コロナウイルス感染症の影響により許認可やパートナーとの協議に遅れが生じていますが、早期に投資意思決定ができるよう努めています。材料事業の電池材料増強プロジェクトは、2020年度はニッケル系正極材で月300トンの増

産投資を決定し、2021年7月にはさらに月2,000トンの増産投資を決定しました。今後も段階的に生産能力を増強し、2027年までに正極材で月産1万トン体制を目指します。

事業を取り巻く環境はめまぐるしく変化していますが、この3大プロジェクトを中心に成長基盤を強化することは18中計の大きな柱であり、これを推進する姿勢は変わりません。

経営課題とリスク認識

様々な社会課題が当社グループに及ぼす影響は大きく、それらへの対応を経営課題として重視しています。特に重要なものは、カーボンニュートラル、デジタル・トランスフォーメーション（DX）、人材戦略の3つです。カーボンニュートラルに対応できなければ、顧客や投資家から選別されるリスクがあります。DXを怠れば、デジタル技術やデータの活用で後れをとり、競争力を削がれる懸念があります。人材戦略の対応を誤れば、組織として活力を失うだけでなく、会社の存続問題にも発展しかねません。いずれも次期中計で力を入れて取り組むべきテーマと考えています。

また、当社グループ事業に固有の課題もあります。1つ目は進出国の社会情勢です。南米での資源産業に対する課税強化の動きなど、資源ナショナリズムの一形態ともいえる事態が発生しており、インドネシアでは未加工鉱石の輸出を禁止し、国内での高付加価値化により自国産業を発展させようとする動きも起きています。2つ目は、ニッケル銑鉄からクラス1ニッケル原料を作る乾式製錬などの競合技術の台頭です。現時点では鉱石品位やエネルギーコストなどの点で課題がありますが、クラス2ニッケルでは同様の懸念があったニッケル銑鉄がフェロニッケルに代わり主流になった先例もあります。当社グループではコスト競争力と低環境負荷で優位性のあるHPAL技術を磨きつつ、革新的な製錬プロセスの探求も常に進めていきます。3つ目は、資源・素材の供給責任とコスト上昇です。環境重視社会の到来で、銅やニッケルなどの非鉄金属の消費が増大する一方、今後、資源開発の条件はより厳しくなると想定されます。また、生産活動で消費するエネルギーは、高コストであってもクリーンなものを選ぶことが必要になってくるでしょう。温室効果ガス（GHG）排出を抑制する新技術開発のための研究や、環境対応の最適技術導入などにかかるコストの上昇に加え、リサイクルにも相応のコスト、時間、そして労力を要します。

さらに、環境・社会との共存という課題もあります。鉱山開発では、事業地域における社会的操業許可を得ることが必要不可欠です。これはすなわち、法規制に対応するだけでなく、地域社会に受け入れられなければ事業を継続できないということです。昨年オーストラリアで、資源会社が先住民にとって重要な遺跡を破壊したことが大きな問題になりました。また、テーリングダム（鉱さい集積場）

の安全管理のための国際規格が発表され、当社グループもICMM（国際金属・鉱業評議会）の一員として、規格の履行に向けて対応を進めています（P.76参照）。

これらの動きは、鉱山開発・金属製錬に携わる企業の環境や地域社会に対する姿勢が、今後一層厳しく問われていくことを示しています。ESGの重要性が年々高まる中、事業の持続的な発展にとって企業のESGに向き合う姿勢がますます重要視されることは間違いありません（P.80、P.91参照）。

「2030年のありたい姿」実現に向けた戦略
―経営課題にどう取り組むか―

2020年3月に公表した「2030年のありたい姿」は、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、「11の重要課題」とともに「いかにしてそのビジョンに到達するか」を示しています（P.66～67参照）。

なかでも「従業員の安全・衛生」は経営基盤として非常に重要です。当社グループの職場には大規模設備や重機等が多数あり、労働災害リスクは小さくありません。リスクを減らし、従業員にとってより働きやすい職場環境の実現を目指して、これまでにも設備の安全化や安全教育などハード・ソフト両面から対策を進めてきました。18中計期間の目標は国内社員災害5件以下、海外事業場全災害3件でしたが、残念ながら足元では大幅に未達となっています。これは大きな課題であり、「重篤災害を起こさない」「働く者を傷つけない」ための安全対策をさらに強力に推進していきます。

また、「非鉄金属資源の有効活用」も「2030年のありたい姿」の重要課題のひとつです。長期ビジョンでは、資源権益やメタル生産量でグローバルでの存在感を示すべく、銅権益分生産量やニッケル生産量の拡大、金の優良案件獲得をターゲットにしていますが、新規開発や増産だけでなく未利用資源の有用化やリサイクルに関する目標も掲げています。一例として、車載用二次電池のリサイクル技術の事業化に力を入れています。

今後を見据えれば、脱炭素に取り組まずして事業の継続はできません。日本政府の「2050年カー

ボンニュートラル宣言」を受けて、顧客サプライチェーンの中でもGHG排出削減要求が高まっており、これに対応できない事業は、いずれ撤退を余儀なくされるでしょう。当社グループの事業は電力・エネルギー多消費型産業でもあるため、生産プロセスの中でより低炭素負荷とすることやエネルギー効率化の追求などの改善努力を続けていきます。 また、車載用電池材料などGHG排出削減に貢献する製品の開発・供給にも注力し、事業を通じて温暖化防止に貢献したいと考えています。今年度からは、社内カーボンプライシング制度を導入しています。このほかTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）については、現在シナリオ分析でリスクと機会の特定およびその対策を検討中です（P.72〜73参照）。

DXは、「非鉄金属資源の有効活用」と「従業員の安全・衛生」という課題においても重要なテーマです。当社グループは2021年4月に「DX推進委員会」を発足しました。各部門では、既にビッグデータ活用や通信インフラ整備、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）活用などの取り組みを実施しています。DX推進委員会ではこうした取り組みを網羅的に把握し、他部門でも展開できる施策を調査しつつ、当社グループ事業のあらゆる局面で経営効率化の推進と安全増進に寄与するための議論を行うほか、情報セキュリティやサイバー攻撃などの問題にも対処していきます。

事業戦略の遂行には、必ずそれを実現するための人がいなければなりません。人材戦略は「2030年のありたい姿」のテーマであり、「多様な人材」「人材の育成と活躍」を重要課題として、確保・育成・活用の3つの区分で対応を考えています。人材の“確保”では、積極的なキャリア採用のほか、将来の事業展開に向けて人的配置の確認と補充を行います。“育成”では、既存の人材育成メニューの内容を吟味するとともに、2020年に全社的に導入した「式年改革プロジェクト」（P.86参照）などで実践での経験値アップを狙います。“活用”では、働き方改革に加えて、多様な人材の登用や定年延長による高年齢者の活用など制度変更を伴う施策を多面的に検討しており、人事・報酬制度の抜本的改正にも着手しています。

企業活動における人権尊重への関心が高まり、様々な施策が各国でも講じられている昨今、「ビジネスと人権」というテーマはますます重要性を増しています。当社グループにとっても、人権、環境などへの充分な配慮は、プロジェクトや事業の円滑な遂行に不可欠です。例えば、カナダのコテ金開発プロジェクトでは、生態系や環境への万全な配慮を行うとともに、先住民を含む地域住民、地域社会と良好な関係を構築しながら、計画を着実に前進させています。また、「サプライチェーンにおける人権」では、2020年4月にCSR調達方針を制定・公表し、現在はデューディリジェンスの仕組みを構築しているところです。

コーポレートガバナンスの強化・深化について

コーポレートガバナンスの強化は非常に重要なテーマであり、企業運営の核となる考え方を持ちつつ、時流の変遷やステークホルダーの皆様との対話による意見を取り入れながら、常に現在の状況を見直し、改善・深化を図っています。

昨年度から今年度にかけては、コーポレートガバナンスに関する基本方針を改訂し、当社が現状の体制を選択している理由（取締役会のあるべき姿）、社外役員の役割・機能、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針などを開示しました。また、2021年の定時株主総会では、相談役制度の廃止、取締役会長を置かない場合等に、執行の最高責任者である取締役社長が自動的に取締役会議長となる仕組みを改める内容の定款変更議案を提案し、承認いただきました。

2021年度は次期中計の策定年であり、取締役会では2020年度の実効性評価を受けて、上述の経営課題を含む中長期の課題について、議論をより深めていきます。2021年6月に施行された改訂コーポレートガバナンス・コードについても、適切な対応と実践に向けた議論・検討を進め、今後もコーポレートガバナンスの一層の深化を図っていきます。

当社グループが果たす役割とは何か

当社グループは経営理念の中で「地球および社会との共存」を掲げ、ものづくり企業としての社会的使命と責任を重視し、資源の乏しい日本において資源を確保し、非鉄金属、高機能材料などの提供を行っており、430年以上にわたって持続可能な社会の形成に貢献してきました。例えば、有限な資源の活用は世界的な課題ですが、当社グループは、資源化が難しいとされていた低品位ニッケル鉱石から高純度ニッケルを抽出するHPAL技術を世界に先駆けて実用化し、現在もこの技術ではトップレベルにあります。当社グループの活動は、事業を通じて社会課題の解決に貢献することを基本としており、これは今、世界的に広がりを見せているESGの価値観やサステナビリティと通じるものです。

我々が提供する素材は、インフラ、産業用機械、建設材料、自動車、電子機器など、現代社会を支える様々な分野で利用され、人々の暮らしに不可欠なものです。今後、デジタル化の進展や環境低負荷社会の実現に向けて、当社グループの素材はますます活躍の場が増えるものと予想しています。「世界の非鉄リーダー」を目指す以上、我々には、規模や収益力の拡大だけでなく、事業を通じて社会環

境の変化がもたらす様々な課題解決に貢献できる企業でありたいという思いが強くあります。 そのためにも、当社グループの経営に深く根付く「住友の事業精神」に基づき、CSRやSDGsへの取り組みなどで、リーダーと名乗るに相応しい企業を目指していきます。

ステークホルダーへのメッセージ

我々には、当社グループが提供する素材そのものが社会課題の解決に貢献できるという自負があります。ただ、それを継続していくためには、規模を拡大し、収益力を上げるだけでは許されない時代になっています。これまでも各企業は事業継続のために、公害防止など環境保全に対する投資を行ってきましたが、脱炭素社会化の流れの中で、今後この分野への投資は過去にない伸びを示すと考えています。しかし、環境保全関連の投資は結果が直接的に収益に反映されないものもあり、社会的要請に対応する様々な投資や支出に備えるためには、財務体質の強化が必要です。当社では、大型の資源開発案件など成長戦略の推進実行のために健全な財務体質を維持してきましたが、今後は社会的要請に対応する最適技術の導入や活用と株主還元の両立のためにも、しっかりと利益を出せる企業体質にしていきます。

社会の持続的発展のために企業に求められる役割は多様化しており、変化への適切な対応は喫緊の課題です。しかし、変化の中にあっても当社グループとして変わらないものが二つあります。一つは「本業を通じた社会課題解決への貢献」であり、もう一つは「長期的な視点での経営」です。当社グループは事業の特性上、事業運営を5年、10年といったタームでとらえることが少なくありません。打つ手が上流になればなるほど先の取り組みになるため、私が意思決定したことの成果は、私が社長である間は見られないかもしれません。しかし、後進にできるだけ財産を残したいという気持ちで経営に取り組んでいます。こうした経営理念および戦略、施策をご理解いただくためにも、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションは大切であり、これをさらに深化させていきます。

長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」の実現に向けて「2030年のありたい姿」を達成するべく、次年度からは「2021年中期経営計画」もスタートしますが、様々な経営課題に真摯に取り組み、持続的な事業の成長と企業価値の向上に努めてまいります。

新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応

～企業の社会的責任の観点から求められる対応について～

2019年度第4四半期以降、新型コロナウイルス感染症拡大が世界規模で顕在化し、その後ワクチン接種の進展などは見られるものの、未だ収束には至っていない状況です。

このような状況に対して、当社グループは、顧客・取引先・従業員・地域住民など、ステークホルダーの皆様の安全を最優先としながら新型コロナウイルス感染症拡大防止に努めるとともに、制約がある中でも社会にとって必要不可欠な素材と材料を安定供給していくための対応を継続しています。

各事業への影響および対策に関しては、各事業本部の掲載ページをご覧ください（P.44～59）。

また、社会的な責任の観点から求められる対応については、以下のような取り組みを行っています。

新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応

- 当社本社、大阪支社および名古屋支店勤務の従業員は感染状況に応じた在宅勤務を継続
- 国内鉱山／製錬所における作業員への感染リスク対策の実施
  （例）感染者発生時の対応手順の整備、現場作業員を2班体制とし相互接触禁止
- 海外鉱山における感染リスク対策の実施
  （例）対応プロトコル（監視・防止・管理計画）を策定、食堂利用時間の分散
- 共通の対策
  - 感染の可能性がある場合の出社制限と、感染時の体調確認・ケアの実施
  - 3密回避やWebを活用しての会議や行事などの開催・参加
  - 国外出張の制限、人数や滞在期間に配慮した国内出張
  - 自治体からの要請を考慮した行動
  - 研修等教育機会におけるオンラインの活用

従業員向けの制度・賃金・雇用への対応

- 小学校の一斉休校や幼稚園・保育園の休園により自宅育児が必要となった従業員向けに、在宅育児支援特別休暇（有給休暇）を導入
- 一時休業手当を9割支給
- 雇い止めを行わず雇用を維持
- 当社グループの従業員への慰労金の支給

地域社会への対応

- 国内外の事業拠点地域で基金への寄付および感染予防物資などを提供
  例：住友病院（大阪市）へ感染予防用物資（高機能マスクなど）を寄付
  「ひょうご新型コロナウイルス対策支援基金※1」へ寄付
  登校を制限された子供たちを励ますため、愛媛県新居浜市へジグソーパズル等ノベルティを寄贈（市内全小学校の1・2年生に配布）
  一般社団法人日本経済団体連合会からの要請に応じ、医療用に転用可能な備蓄物資を提供

業界団体の取り組みや国際的イニシアチブへの協力

- 「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言※2」に賛同
- 「パートナーシップ構築宣言※3」に賛同

当社グループでは引き続き一層の注意喚起と対策の徹底を図るとともに、今後も新型コロナウイルス感染症の拡大を防ぐために必要な対応を迅速に実施していきます。

※1 県下の医療従事者の方々の勤務環境の改善等を目的として創設された基金
※2 有志の企業・大学等が立ち上げた、新型コロナウイルス感染症の蔓延終結を唯一の目的とした行為に対しては、一切の対価や補償を求めることなく、特許権・実用新案権・意匠権・著作権の行使を一定期間行わないとする宣言
※3 内閣府・中小企業庁によりまとめられた、サプライチェーン全体での付加価値向上を図るとともに、新型コロナウイルス感染症の影響等により、中小企業・小規模事業者に経営環境悪化のしわ寄せが及ばないよう、取引適正化等を促進する体制の整備を進めることを目的とした宣言

価値創造プロセス

リスクと機会 P.26

INPUTS（2020年度実績）

資本&7つの競争力 P.28

財務資本 2020年度末
- 資本合計　**1兆2,230億円**
- 有利子負債　**3,307億円**

製造資本
- 資源・操業中の鉱山　**8カ所**
- 製錬・工場数　国内**5カ所**　海外**2カ所**
- 材料・工場数　国内**18カ所**　海外**3カ所**
- 研究所　国内**4カ所**

知的資本
- 研究開発費　**62億円**
- 特許権　**2,785件**
- 低品位鉱石の有効活用、コスト競争力、生産性等の点で優れた生産方法・操業技術に関する技術力（HPAL、MCLE等）
- 430年磨き続けた次世代を見据える技術と暗黙知
- 3事業連携に基づく組織知の集積

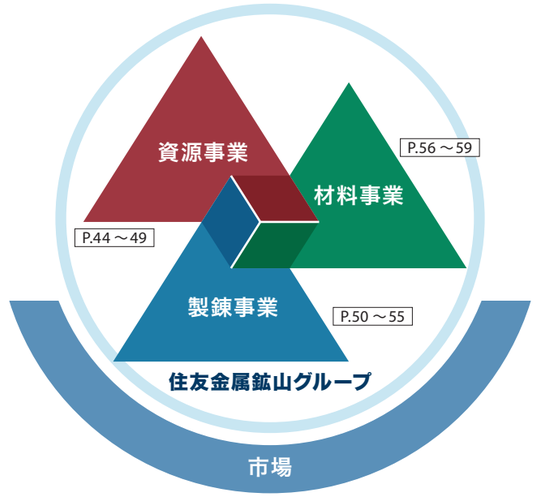
人的資本
- 従業員数　連結**7,072人**
- 住友の事業精神や当社グループの組織文化を継承／理解している役員・従業員
- OJTによる能力開発
- 専門性を重視した人事制度

社会・関係資本
- 対社会
  - 倫理観のある組織
  - リスクマネジメント体制
  - ソーシャルライセンス
- 対取引先
  - 長年培ってきたビジネスパートナーとの信頼関係
  - 適切なサプライチェーンマネジメント
- 対政府
  - 各国政府および地域との信頼関係
- 対顧客・従業員
  - ブランド

自然資本
- 操業中の鉱山　国内**1カ所**　海外**7カ所**
- 原材料鉱物資源
  - 銅精鉱使用量　**1,441千トン**
  - ニッケル酸化鉱使用量　**8,581千トン**
  - 金銀鉱使用量　**191千トン**
  - リサイクル原料　**229千トン**
- 水資源（淡水、海水）　**200,305千m³**
- 関連エネルギー源　石炭・コークス類　**13,817TJ**（エネルギー使用量の43.5%）

BUSINESS ACTIVITIES

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る循環型システムの構築と機会拡大
- 一貫した自社内でのサプライチェーンによる品質等のトレーサビリティの実現



中期経営計画 P.38～41
社会との価値共創のための戦略（2030年のありたい姿） P.66～93
価値創造基盤としてのガバナンス戦略 P.94～113

OUTPUTS（2020年度実績）

製品・サービス

非鉄金属素材
ニッケル（Ni） 製錬
- 年間生産量　**8.7万トン**

銅（Cu） 資源 製錬
- 権益分生産量/年　**25万トン**
- 電気銅の年間生産量　**44万トン**

金（Au） 資源 製錬
- 年間生産量※　**17トン**

※ 製品生産量（製錬）

高機能材料
電池正極材 資源 製錬 材料
- 生産能力　**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 製錬
- 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・リチウム）

「世界の非鉄リーダー」とは
- 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

ニッケル（Ni）	生産量15万トン/年
銅（Cu）	権益分生産量30万トン/年
金（Au）	優良権益獲得による鉱山オペレーションへの新規参画
材料	ポートフォリオ経営による税引前利益250億円/年の実現
利益	当期利益1,500億円/年

長期ビジョン 世界の非鉄リーダー

OUTCOMES（2020年度実績）

提供価値

財務資本
- ＋健全な財務体質（自己資本比率50%以上）
- ＋連結配当性向35%以上
- ＋成長投資

- 自己資本比率　**59.1%**（実績）
- 配当性向　**35.1%**、配当　**121円**（前年度比+43円）
- JCR格付け　**AA-**

製造資本
- ＋拠点や設備の増加・増強・改修
- ＋需要増に応じた生産能力の向上

- コテ金鉱山開発中、ケブラダ・ブランカ2開発中 P.46, 47
- シエラゴルダ銅鉱山　デボトルネッキング工事完了 P.47
- ニッケル系正極材の生産能力増強の決定　4,550トン／月 → **4,850トン／月**

知的資本
- ＋開発ノウハウ
- ＋生産・設備開発技術

- 国内特許権・意匠権数（2020年度末時点）　**3,126件**（前年度比177件増）
- オープンイノベーションを目指したX-MINING（クロスマイニング）への取り組み
- コバルト、リチウム回収が可能な車載リチウムイオン電池リサイクル技術実証、事業化に向けた取り組み P.55, 62

人的資本
- ＋社員の意識向上、理解促進
  高い安全意識
  先住民への理解
  責任ある鉱物資源調達
  社会貢献
- ＋OJTによる能力向上
  マイニングスクール
- ＋Off-JTによる能力向上
  製錬大学
  社外研修に対する全額補助（社会人大学院、通信教育）
- ＋社員の働きがい向上

- 従業員の重篤災害ゼロ、全災害　**15件**（前年同数）
- 業務上疾病ゼロ
- 先住民に関する社内教育実施への取り組み P.91
- 従業員一人あたりの年間教育時間　**20.8時間**（前年度18.7時間）
- マイニングスクール P.49, 86
- 製錬大学受講者　**5人** P.55

社会・関係資本
- ＋パートナー、協力会社、サプライチェーンとの良好な関係維持・促進
- ＋地域コミュニティ、地域住民、先住民との良好な関係維持・促進
- ＋非資源国である日本への貢献
- ＋公正な納税義務の履行
- ＋顧客との共創による製品用途拡張

- 重大環境事故の件数　**ゼロ**
- インフラ投資および支援サービス　**14.6億円** 別冊 ESGデータブック2021 P.23
- フィリピン「2020年鉱物産業環境大統領賞」2拠点同時受賞 P.55, 88
- 責任ある鉱物調達、CSR調達 P.92
- 工場建設時における環境負荷の低減 P.77
- 先住民に関する社内教育実施への取り組み
- 支払法人税額　**285億円** 国・地域別の支払法人税の詳細はP.35
- 「住友金属鉱山グループ税務に関する基本方針」の制定 P.103
- 海底資源開発に関するJOGMECの研究に参加 P.70

自然資本
- －開発による環境破壊
- －大気・水域への有害物質の排出
- －エネルギー使用量
- ＋銅・貴金属のリサイクル生産
- ＋気候変動対策

- 開発および緑化した土地の面積 P.77
- 設備投資における環境保全関連投資　**6,054百万円** P.37
- 水使用量の合理化　**1,914千m³削減**
- 大気・水域への有害物質の排出量　**502トン増加**
- 石炭・コークスの使用量　**368TJ削減**
- リサイクル原料使用比率　**2.13%**
- 今世紀後半 GHG排出量ゼロに向けた取り組み
- GHG排出原単位　2013年度比　**4%減少**

＋－は各資本へのインパクトを示す

価値創造プロセス解説

INPUTS

財務資本

健全な財務体質を維持しながら、将来の環境変化に伴うリスクと機会に対応できるよう、有利子負債の活用を含め、事業基盤の充実と成長投資を行っていきます。

製造資本

国内外に有する操業中の鉱山、国内外の工場、研究所を拠点に、これまで培ってきた技術と経験を活かし、価値ある製品・サービスを提供しています。

知的資本

430年磨き続けた次世代を見据える技術と暗黙知、そして3事業連携に基づく組織知の集積が、低品位鉱石の有効活用、コスト競争力、生産性等の点で優れた生産方法・操業技術に関する技術力など社会への提供価値につながっています。

人的資本

変化が激しく多様化する社会のニーズに対応するため、住友の事業精神や当社グループの組織文化を継承/理解している役員・従業員が、競争力の向上に努めています。

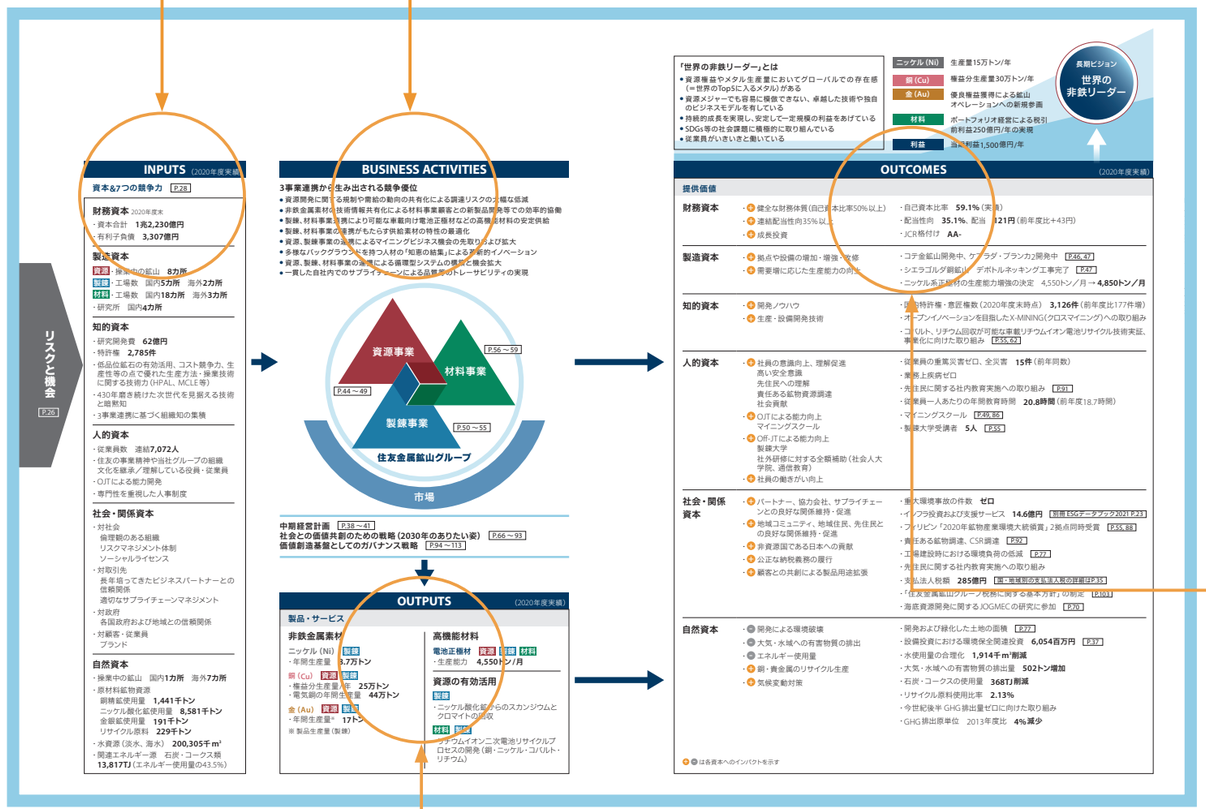
社会・関係資本

事業を展開する各国における政府や地域、長年培ってきたビジネスパートナーとの信頼関係を重視、構築してきました。また、適切なサプライチェーンマネジメントの推進に努めるとともに、顧客・従業員へのブランド浸透・確立を図っています。

社会に対しても、倫理観のある組織とリスクマネジメント体制により、当社事業にとって欠かせない社会的操業許可（Social License to Operate）を得ています。

自然資本

当社グループは、自然資本である鉱山を開発し、鉱物資源を採掘する事業を展開しています。限りある資源を有効活用するとともに、環境保全と生物多様性の維持に努めます。



OUTPUTS

当社グループで提供する製品・サービスは、銅・ニッケル・金など様々な産業分野で利用され人々の生活に欠かせない非鉄金属素材と、二次電池向け正極材などの電池材料や主にエネルギー・環境と情報通信の分野に利用される機能性材料です。銅は世界トップクラスの生産能力を有する東予工場で年間44万トンの電気銅を生産しているほか、ニッケルは電気ニッケル・硫酸ニッケルなどの製品合計で年間8.7万トンを生産しています。3事業連携を活かした高機能材料である電池正極材の生産能力は、4,550トン/月です。

資源の有効活用においても技術力を発揮し、製錬事業では、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を、材料事業では、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・リチウム）を行っています。

BUSINESS ACTIVITIES

環境・社会に配慮した鉱山開発・運営を行う「資源事業」。採掘した鉱物資源から高品質な金属素材を生み出す「製錬事業」。そして、それらの素材に時代が求める新たな価値を付加する「材料事業」。3つの事業が有機的な連携を図りながら、私たちは未来を形づくる素材を提供しています。また、容易に模倣できない競争優位性を生み出す基盤となっているのが、資源開発から製錬、高機能材料の生産までを一貫して行う「3事業連携」の世界でも類を見ない非常にユニークなビジネスモデルです。

OUTCOMES

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策定した「2030年のありたい姿」の実現に取り組み、社会とステークホルダーに対して様々な価値を提供し、持続可能な社会形成に貢献しています。

2030年のありたい姿

当社グループは、経営理念や経営ビジョンを基盤とし、資源の確保、非鉄金属や電池・機能性材料など高品質な材料の提供を通じ、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「世界の非鉄リーダー」を実現していきます。

これは持続可能な社会形成に貢献する取り組みでもあり、その実現のため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。

「2030年のありたい姿」概要

「2030年のありたい姿」策定プロセス※1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のゴール・ターゲットに積極的に取り組むことが、当社グループ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、非鉄金属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」から引き続く課題や、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、11の重要課題が特定されました。

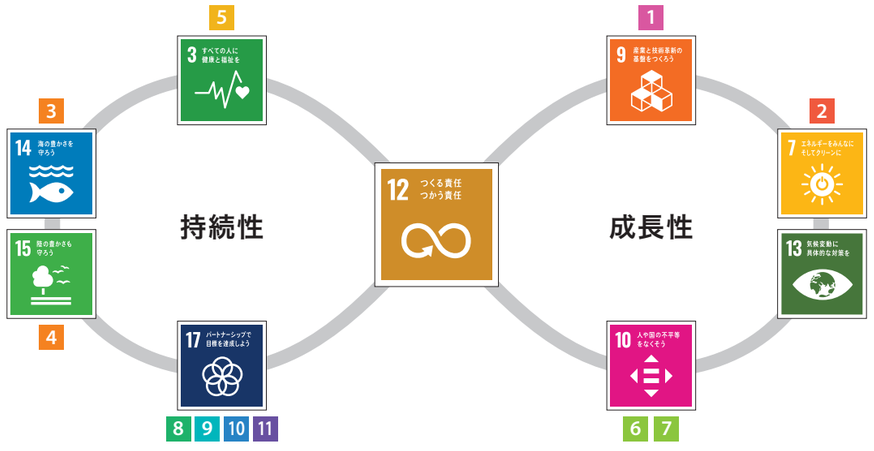
それぞれの重要課題に対する「2030年のありたい姿」「KPI」※2を検討し、2019年12月開催のCSR委員会にて承認後、取締役会にて決議され、2020年3月に策定・公表いたしました。

※1 策定プロセス：P.65参照
※2「重要課題」「2030年のありたい姿」「KPI」一覧：P.66 ～67参照

SDGsとの連関

SDGsは、当社グループの経営理念やビジョンと親和性が高く、SDGsを強く意識して「2030年のありたい姿」を策定しました。各課題とSDGsのターゲットを紐付けし評価した結果は下図のとおりです。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。

■ SDGsとの連関図



※ 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。P.66 ～67参照

「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	有限な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ています。持続可能な社会への貢献のため、非鉄金属の社会への安定供給・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重要な取り組みとなります。
2 気候変動	当社グループは事業の特性もあり、特にCO_2などの温室効果ガス（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生産する電池材料や機能性インク（近赤外線吸収材料）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	業務が起因となる従業員や関係者の重篤な災害をなくすことは当社グループの最優先の課題です。安全で衛生的な職場環境は従業員の企業への信頼やモチベーション向上につながり、さらには生産性向上にもつながります。設備の本質安全化や安全教育といった従来の取り組みに加え、IoTやAIなど先進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それぞれ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。デジタルテクノロジーを活用した職場環境の整備、従業員や業務のニーズに応じた能力向上の機会の多様化を進めます。
8 ステークホルダーとの対話	当社グループは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。まずは当社グループを認知し理解していただくことが対話の第一歩であると考えており、情報発信の質と量を確保していきます。
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、鉱山開発のみならず当社グループのすべての事業において必要不可欠です。事業地域での調達・雇用に加え、次世代育成や障がい者・高齢者への支援などにより、事業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	特に鉱山開発においてはその土地で暮らす先住民の理解を得ながら事業を進めていかなければなりません。そのためにも先住民の歴史・伝統や文化を理解した上で、積極的に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います。当社グループは特に鉱物調達において顧客や社会に対し、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、事業および社会の持続的発展につながると考えています。

リスクと機会

	外部環境	リスク（脅威）	リスク軽減のための対応	機会	戦略（具体的な取り組み）
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	・鉱山、製錬所の投資、操業コストの上昇 ・開発許認可の厳格化 ・未加工鉱石の輸出禁止 ・鉱山の国有化・課税強化	・鉱山権益獲得・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低品位鉱の加工 ・環境、社会貢献（利益の還元）、地域住民や先住民への対応	■ 新興国の経済成長・発展に伴う銅需要の高まり	■ 第3のHPALプラントの実現（現地での高付加価値化）
2	**事業環境に関する現状と課題** ・金属価格や為替の変動 ・先端製錬技術の一般化 ・材料事業市場の変化 ・持続可能な社会形成への意識の高まり ・ESG投資への関心の高まり（ネガティブスクリーニング等） ・カーボンニュートラルの動きの加速 ・情報セキュリティに関する重要性の増大 ・グローバル化による知的財産の重要性の高まり ・感染症の流行	・金属価格の低下、為替レートの変動 ・HPAL技術の優位性低下 ・技術革新による製品、技術の陳腐化 ・ESG対応への遅れによる投資対象からの除外 ・GHG排出量削減対応の遅れによる競争力低下 ・情報セキュリティ体制構築の遅れによる情報の外部流出や破壊、改ざん等 ・特許侵害など、知的財産に関する訴訟提起 ・感染症による、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	・金属価格や為替の変動による経営影響への事前分析 ・生産技術（HPAL）の深化・継続的改善および安定操業 ・顧客と連携した研究開発の強化、新規顧客や市場の開拓 ・GHG排出量削減活動 ・情報セキュリティ強化 P.107 ・知的財産管理の徹底および対応 ・BCPの策定 ・一貫したサプライチェーンによる安定供給	■ クリーンエネルギー増加に伴う銅需要の高まり ■ 電気自動車の需要増加に伴うニッケル、銅需要の高まり	■ 優良な海外鉱山等への投資および開発への参画 ■ 第3のHPALプラントの実現 ■ HPAL技術の付加価値向上 ■ 低炭素負荷製品の事業拡大 ■ 材料事業の強化（新製品の開発、生産能力の向上）
3	**資源開発に関する現状と課題** ・資源の枯渇、優良鉱山の減少（鉱山開発の難度上昇） ・甚大な事故・災害の発生 ・「ビジネスと人権」に関する問題の顕在化 ・事業進出地域における社会情勢の悪化 ・デジタル技術の拡大・活用・最適化	・鉱山の投資、操業コストの上昇 ・テーリングダムの決壊事故をはじめとする重大環境事故 ・地域住民、先住民の権利侵害、地域社会から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生産活動の停止 ・DX対応への遅れによる競争力低下	・操業改善（安定操業と効率化に向けた技術者の派遣、既存操業設備の改良、工程の能力向上） ・EMS（環境マネジメントシステム）の推進 ・国際規格に沿った管理（テーリングダム管理など） ・地域住民との対話と共存 ・先住民文化理解の向上 ・鉱物調達に関するデューディリジェンスの実施 ・BCP、危機管理対応	■ 電気自動車の需要増加に伴う正極材需要の高まり ■ デジタル社会の実現に向けた、電子機器に使用される機能性材料の需要の高まり	■ 健全な財務基盤の確保 P.42～43 ■ 優良な海外鉱山等への投資および開発への参画 ■ 責任ある鉱物調達・CSR調達の推進 ■ 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） ■ DX推進組織の立ち上げ
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 ・人材/働き方の多様化	・労働力不足による操業への悪影響（プロジェクト遅延や新規参入機会の逸失、技術伝承・生産活動継続の困難化）	・ダイバーシティ・働き方改革への対応などによる人材活用の推進 ・理念に共感する人材の確保・育成・積極的な採用活動 ・労働安全衛生システムの推進	■ 資源枯渇、環境意識の高まり、金属需要・使用済み製品回収増加などに伴うリサイクル需要の高まり	■ 積極的にキャリア採用を行い多様性を確保 ■ 工場の安全化・スマート化推進 ■ 人材戦略（確保・育成・活用）の推進 ■ DXの推進による省力化
5	**地球温暖化、気候変動の現状と課題** ・自然災害の発生頻度の増加、災害激甚化	・洪水、暴風雨などの激甚化による設備・施設などへの被害、流出事故の発生 ・グローバルサプライチェーンの中断	・災害を想定した設備づくり、訓練・BCPでの対応		■ 災害を想定した設備づくり、訓練・BCPでの対応

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事業での連携や、式年改革プロジェクトを通じた「変革」、「伝承」、「育成」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誇り

7つの競争力

1 **知的資本、製造資本**
430年磨き続けた次代を見据える技術
- 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を資源化したHPAL法などの高度な製錬技術
- 材料分野における高い技術力を背景にした脱炭素社会への貢献と、一貫したサプライチェーンによる3事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

2 **人的資本**
事業精神を共有する従業員と自由闊達な企業風土
- 430年にわたる「住友のDNA」を託すことができる人材の育成
- 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
- 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、組織を活性化

3 **社会・関係資本**
長期的視点に立ったビジネスパートナーとの信頼関係
- 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
- 優良な鉱山の権益を持つ強み
- 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、取引先との「パートナーシップ」につながっている。

4 **社会・関係資本**
本業を通じて蓄積してきた地域社会との関わり
- 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栄を図る。
- 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市の小学校は創立126年
- 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域社会に貢献

5 **人的資本、製造資本**
安全に対する堅い決意と危険感受性を高める管理体制
- 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認識
- 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
- 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

6 **社会・関係資本**
顧客ニーズに寄り添い、応え続ける協働力
- 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」に結実させている。
- 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
- 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

7 **財務資本**
投資機会を逃さないための財務体質
- 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
- 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シー銅鉱山の権益など、優良鉱山の権益を複数保持

特集

脱炭素社会に向けて加速する自動車電動化

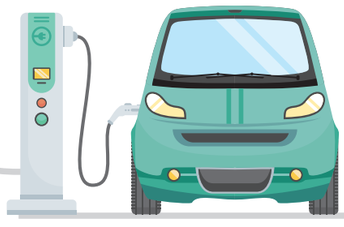
―当社グループのビジネスチャンスと、事業を通じた社会課題の解決

2020年以降、世界各国で脱炭素化に向けた動きが急加速しています。なかでも、CO_2排出量が大きい自動車を電動化していくことは、カーボンニュートラル実現に向けたメインテーマのひとつとなっています。電動車の製造に使用される部品には、ニッケルや銅などの非鉄金属資源が欠かせません。また、電動車の増加に伴い、車載向け電池の需要も大きく伸びることが見込まれており、資源・製錬・材料の3つの事業を手がける当社グループにとって、大きな成長の機会となっています。当社グループは、この「3事業連携」の強みをいかして事業のさらなる成長を図りつつ、脱炭素化に寄与する素材の供給を通じて社会課題の解決に貢献していきます。

自動車電動化の潮流

2018年11月に欧州委員会がカーボンニュートラルに向けた長期ビジョンを発表して以降、各国は脱炭素化に向けた動きを強めてきました。2021年2月には、米国が地球温暖化対策の世界的枠組みである「パリ協定」に復帰したほか、日本でも2020年10月に菅内閣総理大臣より、2050年までにカーボンニュートラルを目指すことが宣言されるなど、急速にその動きは強まっています。

欧州委員会は昨年、「グリーンディール政策」として、2030年までに気候変動対策に1兆ユーロを支出することを決めました。また、米国では、2025年までに電池を含む「環境・インフラ投資」に2兆ドル規模の投資を行うことが発表されています。



各国の削減目標

国・地域	2030年目標
日本	-46%（2013年度比）（さらに、50%の高みに向け、挑戦を続けていく）
EU	-55%以上（1990年比）
米国	-50～-52%（2005年比）
中国	(1) CO_2排出量のピークを2030年より前にすることを目指す (2) GDP当たりCO_2排出量を-65%以上(2005年比)
インド	GDP当たり排出量を-33～-35%（2005年比）
ロシア	1990年排出量の70%（-30%）

（出典：外務省ホームページ「各国の排出削減目標　4.各国の2030年目標」より当社作成）

このような動きのなかで、世界の産業界で大きなテーマとしてあがってきたのが自動車の電動化です。CO_2やその他の排気ガス、騒音といった環境負担を軽減するために、電動化の動きは急速に進んできています。また、交通事故防止を目的とした車載カメラやセンサーの増設などの自動車の大幅なIT化の進展が起きており、このためには鉛バッテリーに変わる高容量電池が必要という流れもあります。

この潮流は、世界の多くの産業にとって、事業構造の転換を強く促す大きな変化点である一方で、新たな事業で成長する大きな機会であるともいえます。

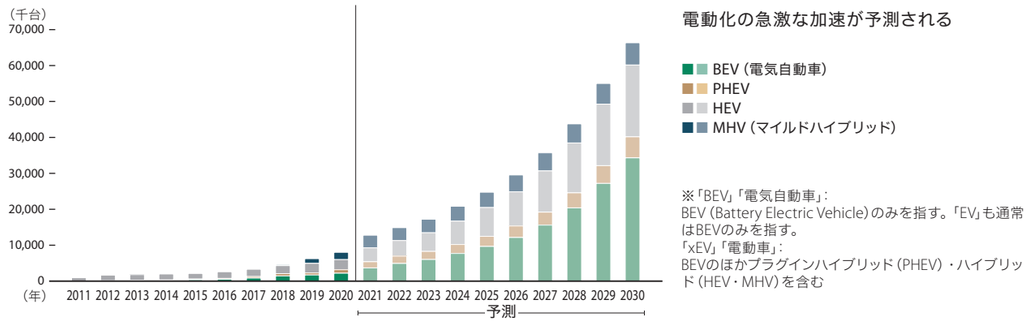
自動車電動化と住友金属鉱山グループの事業

自動車で使用される非鉄金属は、電動化により大きく増加するといわれています。1台当たりの銅の使用量は内燃機関車の約20kgと比べ、HEV（ハイブリッド車）で約1.7倍、EV（電気自動車）なら2.7倍といわれています。ニッケルは内燃機関車ではほとんど使われていませんが、EVでは車種により異なるものの、その使用量は約30kgというデータがあります。銅は電動化によりケーブルとしての使用量が大きく増えていきますし、ニッケルは電動車で電池の正極材として使われます。当社グループでは、銅は鉱山開発・操業から純度99.99%以上の電気銅の製錬まで、ニッケルについては鉱石調達から中間製品の製錬を経て正極材の製造までと、資源開発から金属製錬、材料までの3分野にまたがって事業を手掛けています。このような当社グループにとって、自動車の電動化は、事業の成長という意味でも、事業を通じた社会課題の解決という意味でも、大きな機会であると考えています。

正極材の重要性

二次電池の内部に使用される素材のうち、正極材・負極材・電解液・セパレータが「主要4部材」と呼ばれています。そのうち、電池の容量を決めるのは正極材といわれており、自動車用として使われる場合は、正極材の性能によって同じ大きさ当たりの航続距離が左右されることになります。現在先進国で使用されている車載用電池においては、当社が強みを持っているニッケル系正極材が主流となっており、そのなかでは「ハイニッケル化」と呼ばれる、正極材の中のニッケルの割合を増や

xEV販売台数の見通し



（出典：B3 report 21-22）

す流れが進んでいます。ニッケルの割合が高いほど電気を蓄えられる容量は大きくなりますが、一方でこれは小さい電池の中に多くのパワーをため込むことになり、発火等のリスクを高めることにもなります。

当社グループは、20年以上の電池材料事業に関わる歴史の中で、お客様と共に技術力、品質管理力を培ってきました。これらを生かして、高性能で安全な正極材を市場に提供しており、その売り上げは近年大きく伸びています。

3事業連携による強み

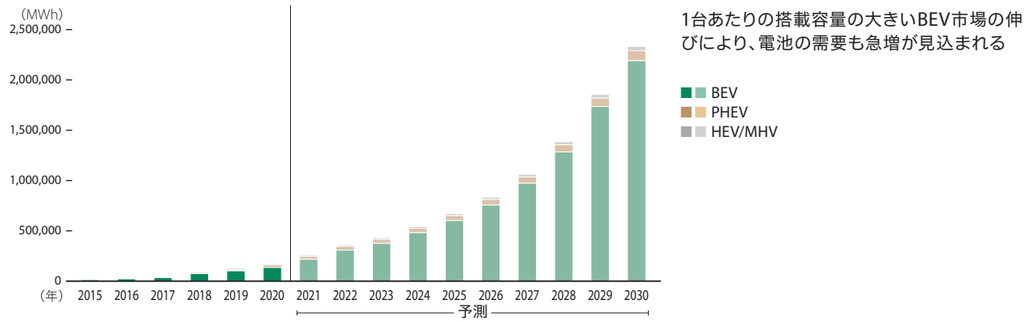
自動車電動化の流れにおいて欠かせない資源であるニッケルですが、その産出地域は偏在しています。また、年々開発が進むにつれて品位の高い鉱石が減少し、品位が低く処理の難しい鉱石だけ残っているということになり、鉱石全体での低品位化が進行しています。そのような中で、当社グループは、グループ内においてニッケル鉱石原料確保から電池材料生産まで、一貫した自社内でのニッケルサプライチェーンを有しており、原料確保、安定供給、品質等のトレーサビリティを実現しているという大きな強みがあります。

まず、グループ内で鉱山資源を有していることは大きな強みになります。自然由来である鉱石には様々な不純物が含まれており、不純物の種類や量によって製錬工程での操業条件を調整する必要があります。当社グループでは、当社が権益を持つ一定の鉱山からニッケル鉱石を安定して調達することができるため、製錬工程において安定した操業を効率的に行うことが可能になります。

また、製錬事業と電池材料事業がどちらも同じグループ内にあることは大きな強みになります。ニッケル鉱石から電池材料に加工するまでの間では、品位、形状などを調整していく必要がありますが、製錬事業、電池材料事業の双方を手掛けている当社グループは、それぞれを最適な方法で行うことができています。例えば一般的には、電池材料の原料となる硫酸ニッケルは、結晶状に製錬された状態で電池材料メーカーに納入され、それを水溶化して使うという流れになります。当社グループでは、グループ内の近隣地域に製錬工場、電池材料工場の両方があるため、結晶化の工程を省いて液状のまま、最適なタイミングで最適な量の硫酸ニッケルを電池製造の工程まで持っていくことができ、コストダウンと安定した操業を図ることができます。

このほか、電池材料の需要増加により、鉱物資源をいかに確保するかに注目が集まっていますが、当社グループはニッケル鉱山の権益を保有していることから、顧客に対して安定して電池材料を供給するという強みも有しています。

車載用電池容量需要



1台あたりの搭載容量の大きいBEV市場の伸びにより、電池の需要も急増が見込まれる

(出典：B3 report 21-22)

強みを結集してさらなる成長へ

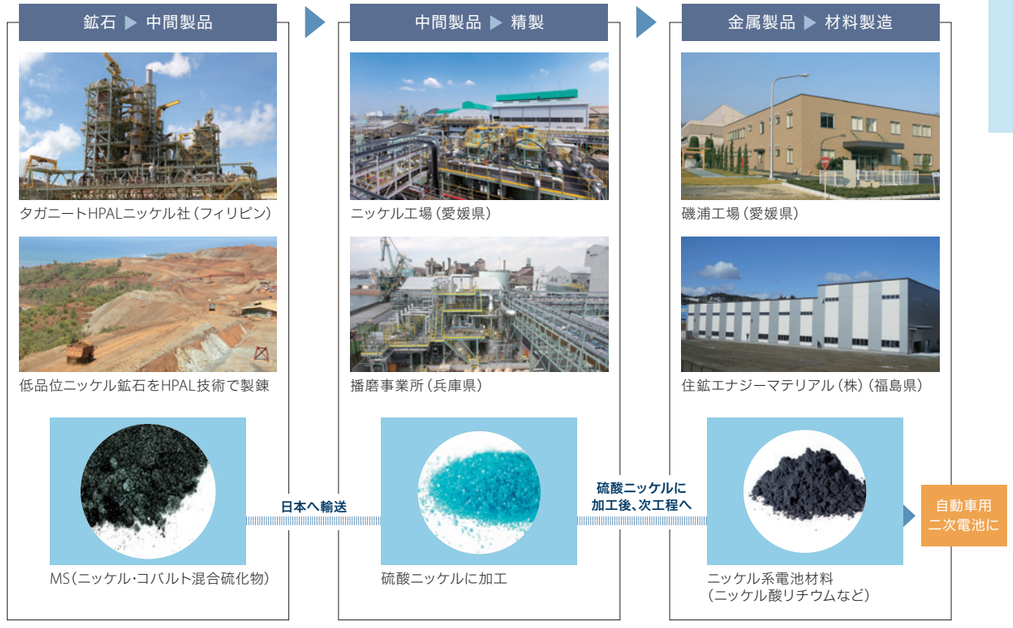
資源・製錬・材料という3つの事業を有することによる競争優位、積み重ねてきた知見は、当社グループならではの強みとなっています。例えば、蓄積された金属分析技術を生かして、電池材料や機能性材料の品質分析、性能分析などを行っています。また、高温・高圧といった過酷な条件が求められる製錬設備に関する深い知見は、エンジニアリングをはじめ、さまざまな分野で生かされています。

さらに、希少資源である非鉄金属の使用済み製品からのリサイクルは重要度を増しています。例えば、自動車では欧州を中心にリサイクル原料を使った電池を使用することが強く求められてきています。当社グループでは、製錬事業の強みをいかし、材料までのリサイクルの実用化を進めています。

そして、電池材料、機能性材料の顧客から得られる、最終消費財に近い分野での非鉄金属資源の需給見通しは、資源・製錬分野の中長期の成長投資にあたって重要な情報源となるものです。

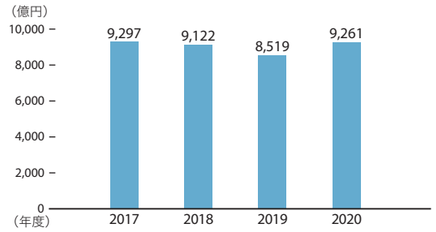
幅広い分野の技術、数多くのプロジェクトの経験と実績、市場予測といった、3事業からもたらされる知見を結集し、当社グループは引き続き成長が見込まれる非鉄金属の世界において、さらなる成長を目指していきます。

鉱石から金属・材料まで一貫した自社内でのサプライチェーンによる安定供給



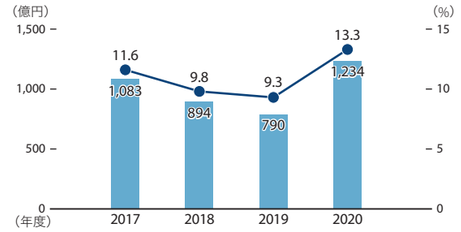
財務・非財務ハイライト

■ 売上高



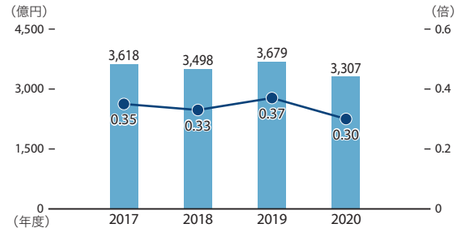
連結売上高は、電池材料事業での一時的な生産調整による減販などはあったものの、銅およびニッケルならびに金価格が前期を上回ったことなどにより、前期に比べ742億円増加し、9,261億円となりました。

■ 税引前当期利益／税引前当期利益率



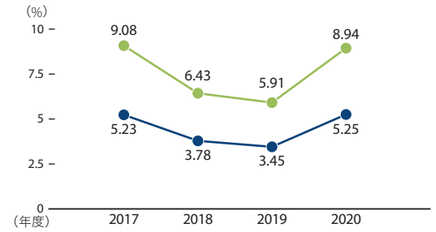
連結税引前当期利益は、非鉄金属価格の上昇などによる増収及び持分法による投資損益が好転したことなどにより、前期に比べ444億円増加し、1,234億円となりました。

■ 有利子負債額／ギアリングレシオ（D/Eレシオ）



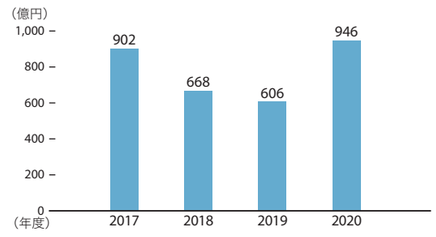
当期末有利子負債額は、前期末に比べ372億円減少し、3,307億円となりました。ギアリングレシオ（D/Eレシオ）は前期末に比べ0.07ポイント好転し、0.30倍となりました。

■ ROA ／ROE



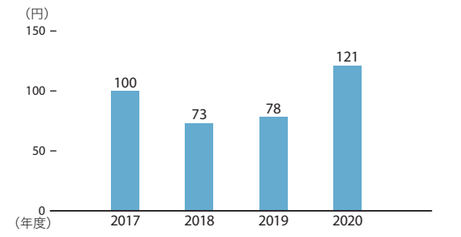
ROAは5.25%となり、前期と比べ1.80ポイント好転しました。ROEは8.94%となり、前期と比べ3.03ポイント好転しました。ROAは18中計期間の2021年度試算値を上回る水準となりました。

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益



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増加したことなどにより、前期に比べ340億円増加し、946億円となりました。

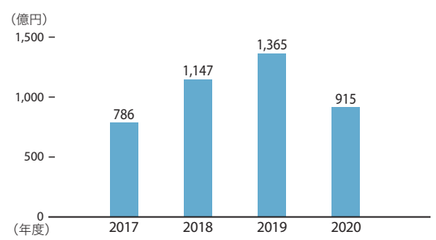
■ 1株当たり配当金



21/3期の配当金は、中間配当22円と期末配当99円を合わせて年間で121円となり、20/3期から43円増配となりました。配当性向は、18中計期間の配当方針である35%以上を満たし、35.1%となりました。

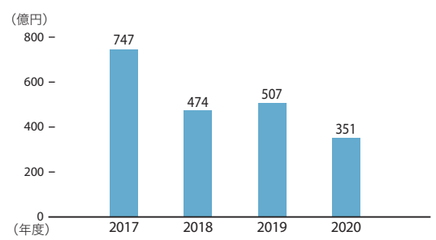
※ 2017年10月1日に株式併合を実施。

■ 営業キャッシュ・フロー



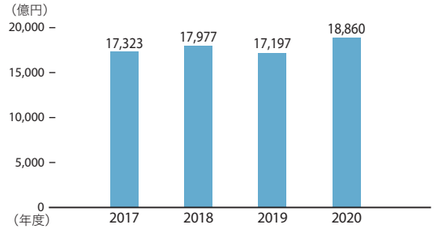
営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前当期利益が前期に比べて増加し、営業債務およびその他の債務が増加したものの、棚卸資産、営業債権およびその他の債権が増加したことなどから、前期に比べて減少しました。

■ 設備投資



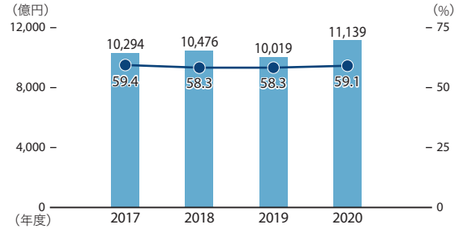
当社グループでは、生産活動の維持、増強ならびに生産性の向上を図るため、必要な設備投資を実施しています。翌期以降への支出時期ずれ込みを主因として当期は前期と比べ30.8%減少となる351億円の設備投資（有形固定資産及び無形資産ベース）を実施しました。

■ 総資産



当期末の資産合計は、前期末に比べ1,663億円増加し、1兆8,860億円となりました。非鉄金属価格の上昇などによる棚卸資産、営業債権およびその他の債権の増加や保有株式の価格上昇が主な要因です。

■ 親会社所有者帰属持分／親会社所有者帰属持分比率



親会社の所有者に帰属する持分合計は、前期末に比べ1,120億円増加し、1兆1,139億円となりました。親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率）は59.1%で財務健全性に関する数値目標である50%以上を満たす水準を維持しています。

■ 国・地域別の支払法人税（2020年度）

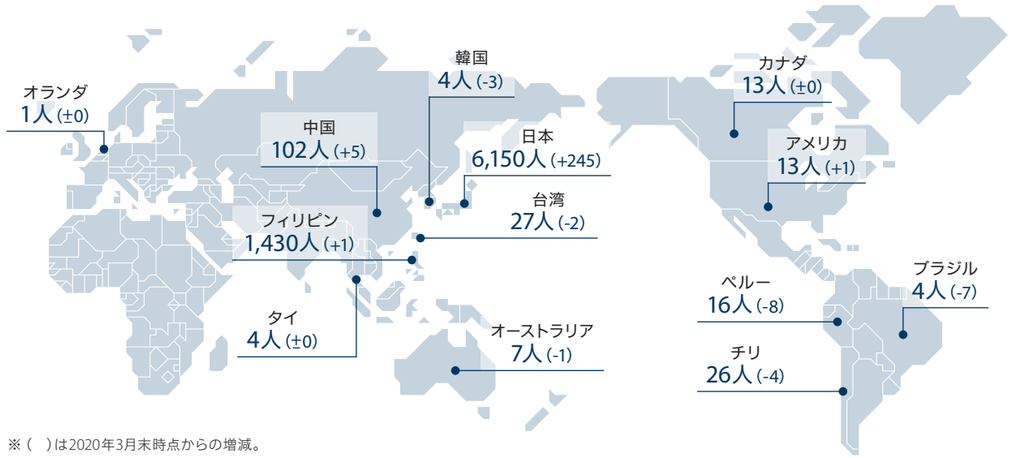
（百万円）

日本	アメリカ	ペルー	チリ	中国	フィリピン
23,558	3,188	4,723	2,045	864	2,336

ニューカレドニア	オーストラリア	その他			合計
267	276	30			**37,287**

※ 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おります。

■ 地域別役員・従業員数（連結）（2021年3月末）



※（　）は2020年3月末時点からの増減。

■ 役員・従業員の状況（連結）　※各年度末時点

（人）

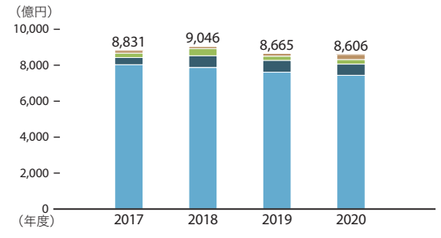
年度		2017	2018	2019	2020
役員・従業員の内訳	管理社員	1,179	1,107	1,076	1,082
	一般社員	5,800	5,579	5,711	5,895
	嘱託・期間雇用	694	612	678	710
	役員	109	110	105	110
	合計	7,782	7,408	7,570	7,797
役員・従業員の男女別内訳	男性	6,448	6,079	6,178	6,328
	女性	1,334	1,329	1,392	1,469
海外現地採用の上級管理職者数 ※ 部長クラス以上	男性	9	11	15	12
	女性	2	2	6	5
取締役の内訳	男性	7	7	7	7
	女性	1	1	1	1
	合計	8	8	8	8
	うち、社外取締役	3	3	3	3

■ 設備投資における環境保全関連投資

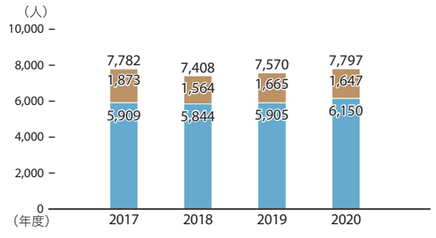
（百万円）

年度	2017	2018	2019	2020	2021(計画)
公害防止・環境保全	4,343	5,508	5,244	5,715	15,254
省エネルギー	198	100	141	339	262
合計	4,541	5,608	5,385	6,054	15,516
設備投資額に対する比率	6.1%	11.8%	10.6%	17.3%	18.1%

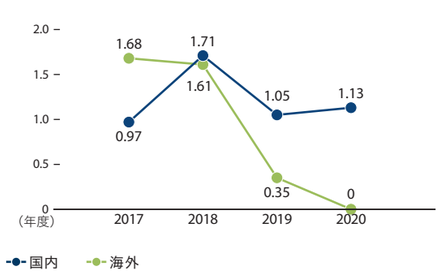
■ ステークホルダーごとの価値配分



■ 役員・従業員数（連結）推移　※各年度末時点

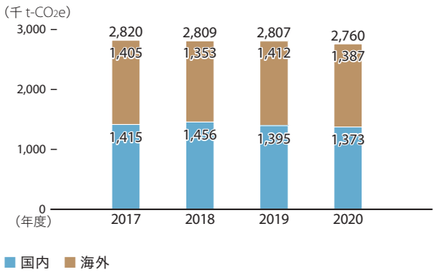


■ 労働災害度数率



国内事業場については、不安全行動の抑止に取り組み、リスクアセスメントを通じた設備安全化を推進しましたが件数は15件(度数率1.13）で下げ止まっています。海外事業場では、国内災害対策の展開、KY教育や安全パトロールなどの取り組みを効果的に行い、従業員の全労働災害件数ゼロを初めて達成しました。

■ GHG排出量の推移（スコープ1+2）



2020年度の当社グループのGHG排出量（スコープ1+2）は、生産量の減少、省エネルギー活動の取り組みなどによって減少し2,760千t-CO_2eでした。