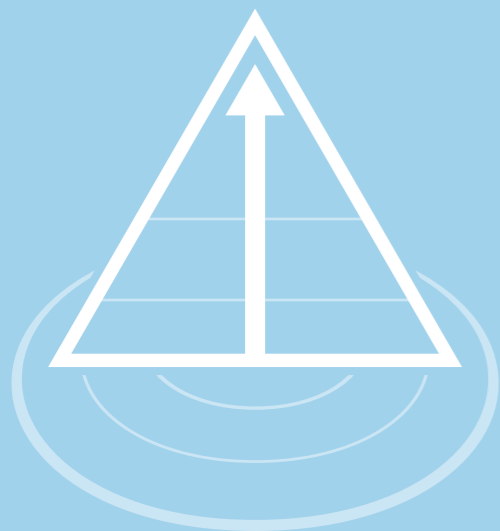


価値創造の仕組み

- 20 7つの競争力
- 22 価値創造プロセス
- 24 ビジネスモデル
- 26 財務・非財務ハイライト
- 31 ステークホルダーへの価値提供



当社の価値創造プロセスは、7つの競争力から生み出される非財務資本をインプット、3事業連携を中核とする事業活動、そしてその成果を提供価値(アウトカム)として構成しています。

この章で伝えたいこと

当社のビジネスモデルについて各事業の位置付けを説明しています。特にニッケルを題材とした、3事業連携のプロセスと競争優位性の説明に注力しており、他の資源メジャーとの違いをご理解いただきたいと考えています。

従来より説明していた7つの競争力について、非財務資本との関連が視認できるよう一覧化しています。この競争力は各事業ページでも言及するなど、自社の長を、冊子を通じて訴求しています。

財務・非財務資本については、量的にかつ複数年での変遷を開示しています。とりわけステークホルダーへの価値提供を詳述する構成としており、当社の取り組みがステークホルダーの皆様にとどのような価値を提供しているのか、わかりやすい発信を心掛けています。

7つの競争力

源流事業を受け継ぐ信頼と誇り

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余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」を作りあげてきました。

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、特徴ある財務・非財務資本を活用した、資源事業、製錬事業、材料事業の3事業連携により、時代の変化に対して、しなやかに、そして強靱に対応しています。



財務資本

投資機会を逃さない健全な財務体質

製造資本

高い競争力を有する製造拠点

知的資本

3事業連携を実現する組織知の集積

人的資本

文化を継承・理解し、安全に強い決意を持つ役員・従業員

社会・関係資本

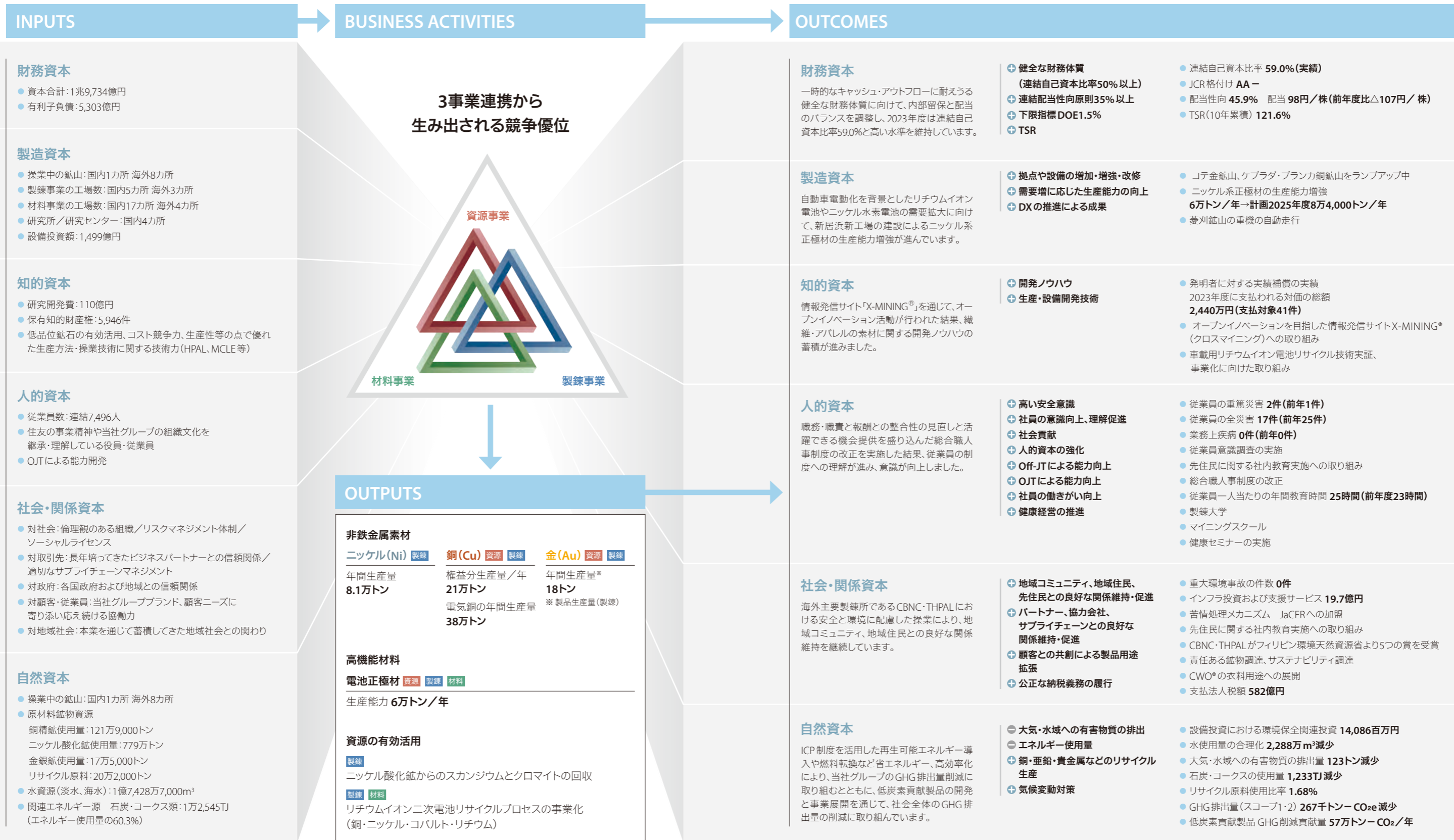
あらゆるステークホルダーと構築してきた信頼関係

自然資本

持続可能な地球資源の活用とリサイクル技術の蓄積

価値創造プロセス

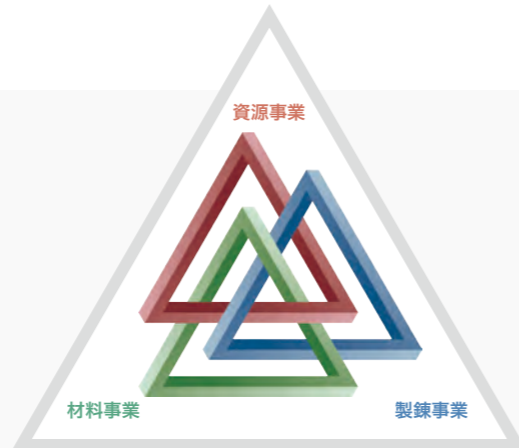
⊕ ⊖ は各資本へのインパクトを示す



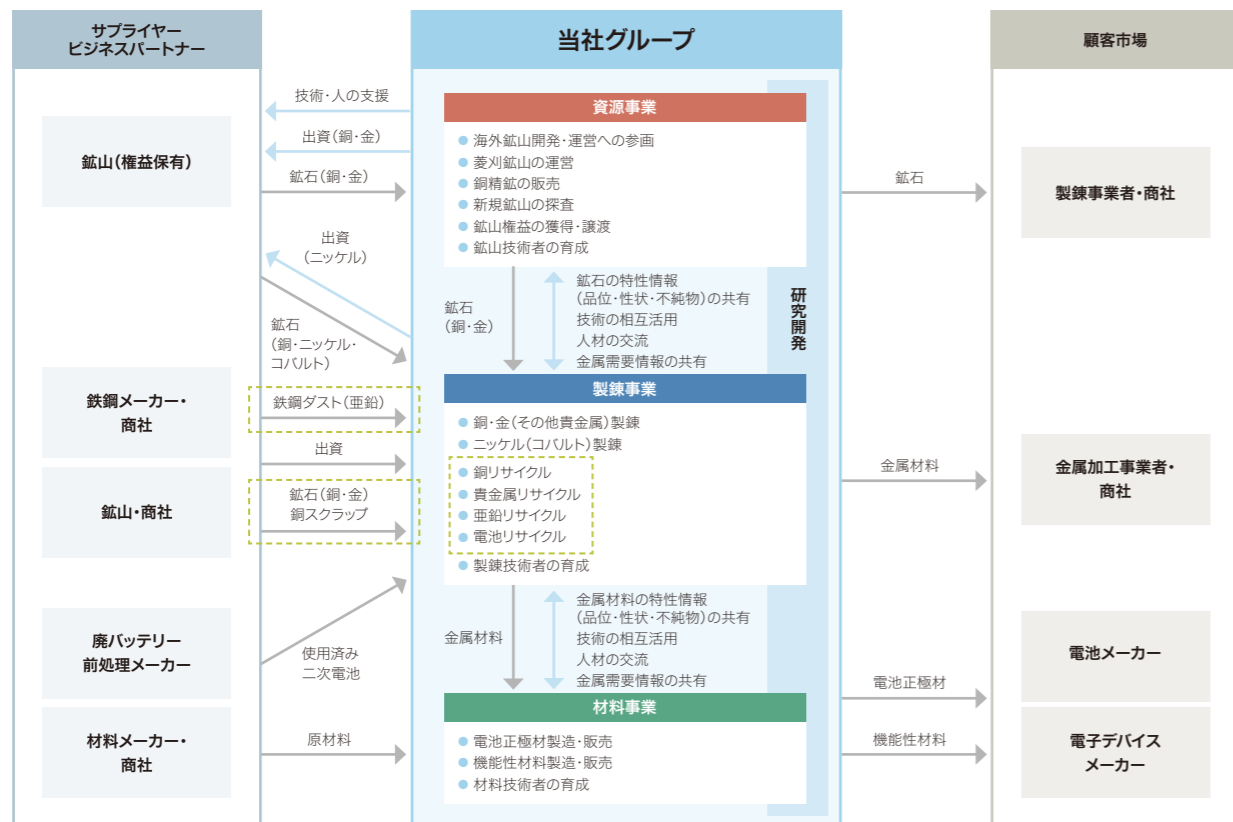
ビジネスモデル

「3事業」が有機的に連携

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」。そしてその素材に時代が求める新たな価値を付加する「材料事業」。当社は資源、製錬、材料の3つの事業を運営し、それらが有機的に連携する、世界でも類を見ないユニークな「3事業連携」ビジネスモデルを有しています。各事業間で人・モノ・技術・情報を共有・活用することで競争優位を築いています。



3事業間の人・モノ・技術・情報の連携



リサイクル

住友金属鉱山のリサイクル

当社グループは様々なリサイクルに取り組んでいます。製錬事業では、亜鉛に関して鉄鋼メーカーや商社から鉄鋼ダストを集荷し、金属亜鉛の原料となる粗酸化亜鉛焼鉱を製造、販売しています。また、銅については電線などの銅スクラップを購入、製錬し、リサイクルを行っています。貴金属についても主に半導体部品のスクラップやめっき液などからのリサイクルを行っています。

近年、自動車の電動化が急速に進展する中、製錬事業において、使用済みの車載用二次電池から銅、ニッケル・コバルトを回収、金属材料

料に加工して、材料事業へ供給し、材料事業において電池の正極材としてよみがえらせる電池リサイクルを推進しています。

さらに、当社はリチウムについてもパートナー企業と協働したプロセスで使用済み二次電池から回収する技術を確立しています。

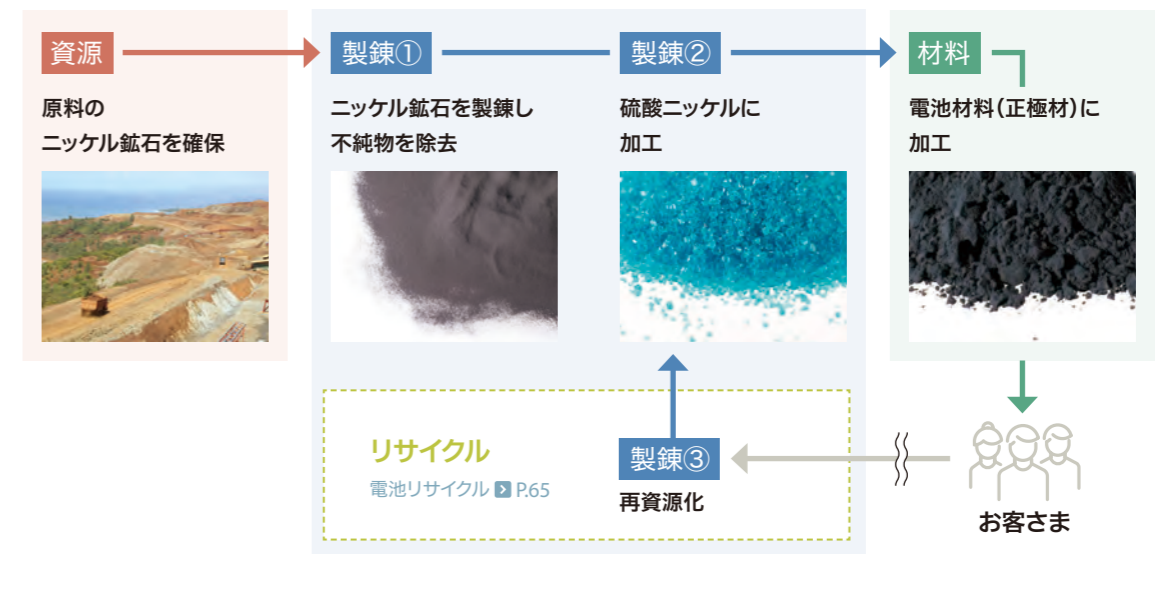
今後も、当社グループは様々なリサイクルに取り組み、持続可能な循環型社会の形成と世界的な資源枯渇に対応する資源循環の推進強化に貢献していきます。

Case 鉱石から電池材料まで一貫した自社ニッケルサプライチェーン

世界に類を見ない独自のビジネスモデル

「資源」「製錬」「材料」の3事業連携により、ニッケル鉱石の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、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ます。また、電池材料の原料となるニッケルをリサイクルにより再資源化することで、資源の循環を推進しています。

ニッケルサプライチェーンにおける3事業連携



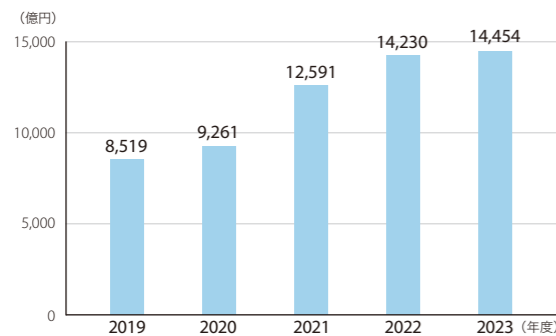
3事業連携から生み出される競争優位

- ① 資源開発に関する規制や需給の動向等の情報共有による調達リスクの大幅な低減
- ② 非鉄金属素材の技術情報の共有化、および材料事業部門の顧客との協働による、効率的な新製品開発の推進
- ③ 製錬、材料事業の連携による、車載用電池向け正極材など高機能材料の安定供給
- ④ 製錬、材料事業の連携による、供給素材の特性の最適化
- ⑤ 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と拡大
- ⑥ 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
- ⑦ 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
- ⑧ 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

財務・非財務ハイライト

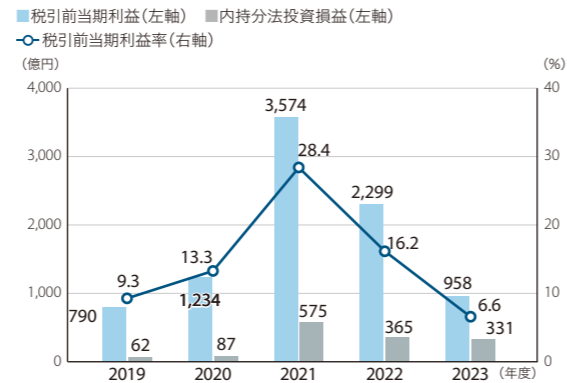
財務資本

売上高



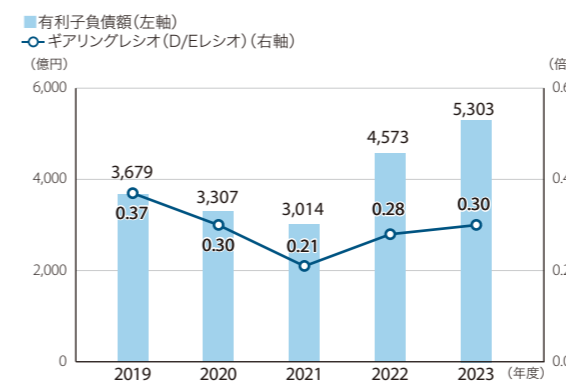
連結売上高は、車載用電池材料の増販などにより、前期に比べ224億円増加し、1兆4,454億円となりました。

税引前当期利益/内持分法投資損益/税引前当期利益率



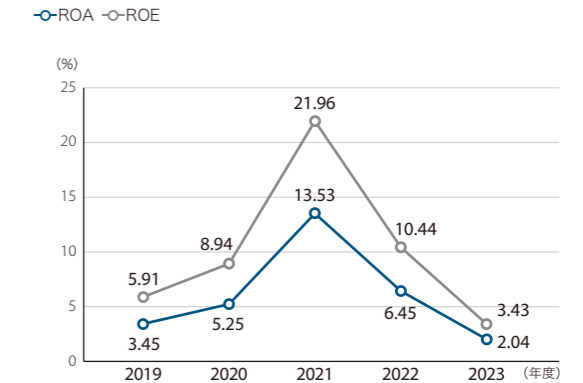
連結税引前当期利益は、銅およびニッケル価格の下落や、前期の急激な円安進行によって生じた為替差益などの一時的な損益好転要因が当期は縮小したことなどから、前期に比べ1,341億円減少し、958億円となりました。

有利子負債額/ギアリングレシオ(D/Eレシオ)^{※2}



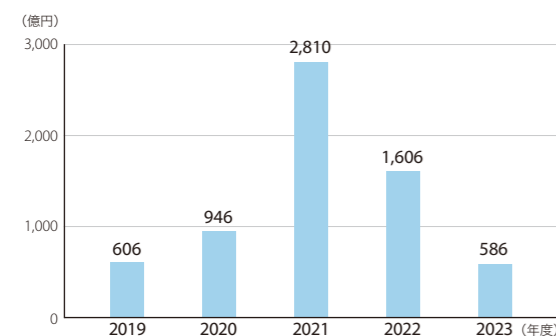
当期末有利子負債額は、前期末に比べ730億円増加し、5,303億円となりました。ギアリングレシオ(D/Eレシオ)は前期末に比べ0.02ポイント上昇し、0.30倍となりました。

ROA/ROE



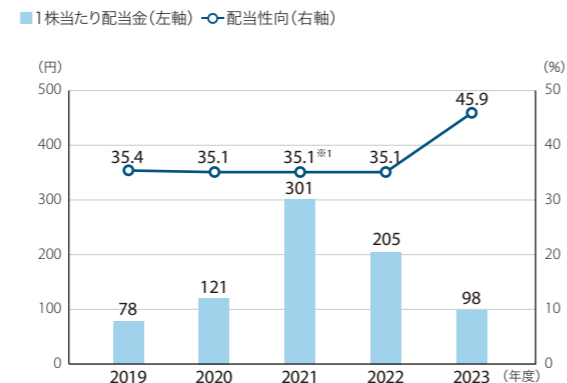
ROAは2.04%となり、前期と比べ4.41ポイント低下しました。ROEは3.43%となり、前期と比べ7.01ポイント低下しました。

親会社の所有者に帰属する当期利益



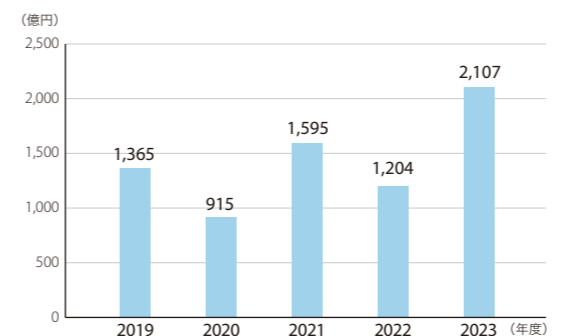
親会社の所有者に帰属する当期利益は、連結税引前当期利益が減少したことなどにより、前期に比べ1,020億円減少し、586億円となりました。

1株当たり配当金/配当性向



配当方針は業績連動型としており、2023年度の1株当たり年間配当金は、中間配当35円と期末配当63円を合わせて98円となりました。配当性向は、21中計期間の配当方針である「連結配当性向原則35%以上」および当期より下限指標として追加したDOE 1.5%により、45.9%となりました。

営業キャッシュ・フロー



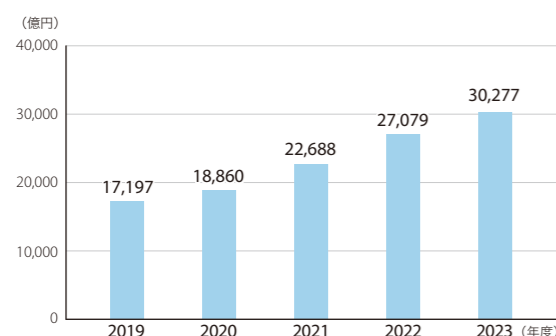
営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前当期利益が減少し、営業債務およびその他の債務の増加幅が縮小したものの、非鉄金属価格の下落などにより棚卸資産が減少したことなどから、前期に比べ903億円収入が増加しました。

財務格付け



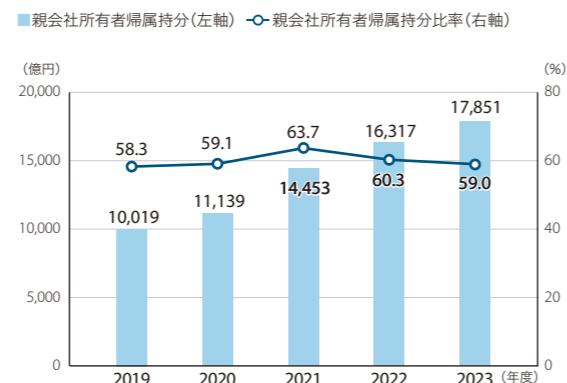
当社は、日本国内の市場において株式会社日本格付研究所(JCR)から「ダブルAマイナス」の長期発行体格付を取得しており、資金調達にあたっては十分な信用力を保持しております。

総資産



当期末の資産合計は、前期末に比べ3,198億円増加し、3兆2,777億円となりました。有形固定資産、持分法で会計処理されている投資および非流動資産のその他の金融資産などがそれぞれ増加したことなどから、前期末に比べ増加しました。

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1,534億円増加し、1兆7,851億円となりました。親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は59.0%で財務健全性に関する数値目標である50%超を満たす水準を維持しています。

※1 2021年度に計上したシエラゴルド銅鉱山に係る権益の全持分譲渡に伴う売却益には、2019年度の利益剰余金期首残高で調整した Sierra Gorda S.C.M.への貸付金等に対する貸倒引当金の累積的影響額(改訂 IAS 第 28 号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」)の戻入れに相当する金額が含まれています。そのため、この会計基準の適用に起因し、本持分の譲渡に伴い発現した2021年度の業績への影響額については、配当額の算定において除いています。この会計処理の適用に起因する影響額を除いた基本的1株当たり当期利益は857.47円となります。

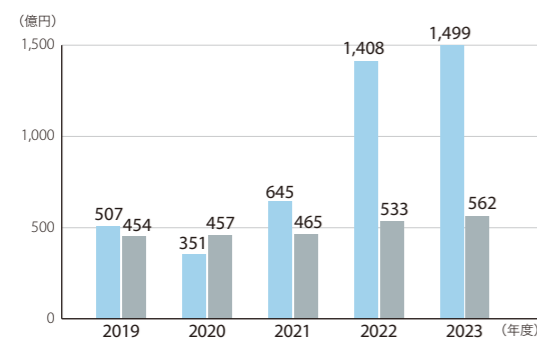
※2 有利子負債額およびギアリングレシオ(D/Eレシオ)については、リース負債を含まない金額・数値となります。

財務・非財務ハイライト

製造資本

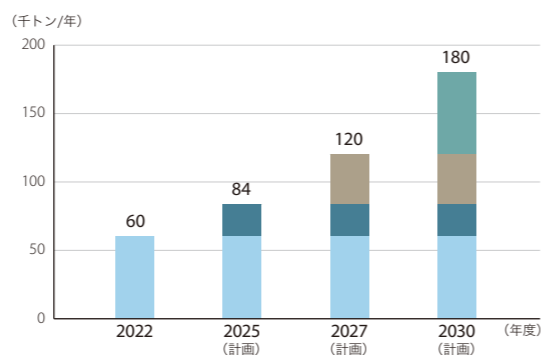
■ 設備投資/減価償却費

■ 設備投資 ■ 減価償却費



■ 電池材料(正極材)の生産能力

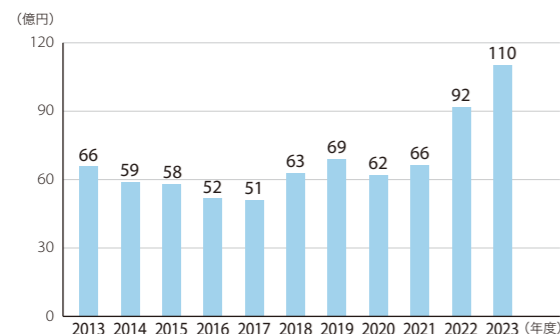
■ 既存 ■ +2万4千トン/年増産 ■ 増産(27年度まで) ■ 増産(30年度まで)



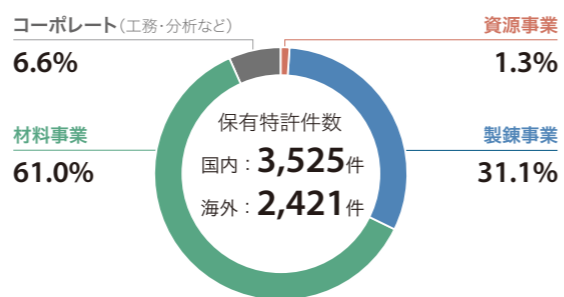
操業中の鉱山 国内1カ所 海外8カ所
製錬事業の工場数 国内5カ所 海外3カ所
材料事業の工場数 国内17カ所 海外4カ所
研究所/研究センター 国内4カ所

知的資本

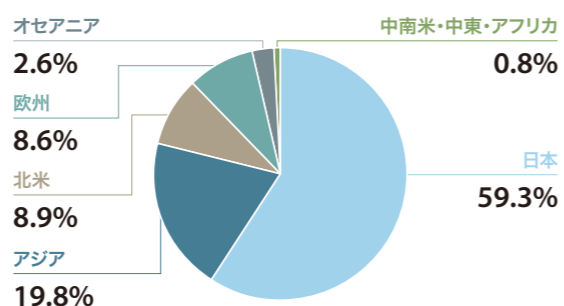
■ 研究開発費の推移



■ 事業別保有特許件数比率



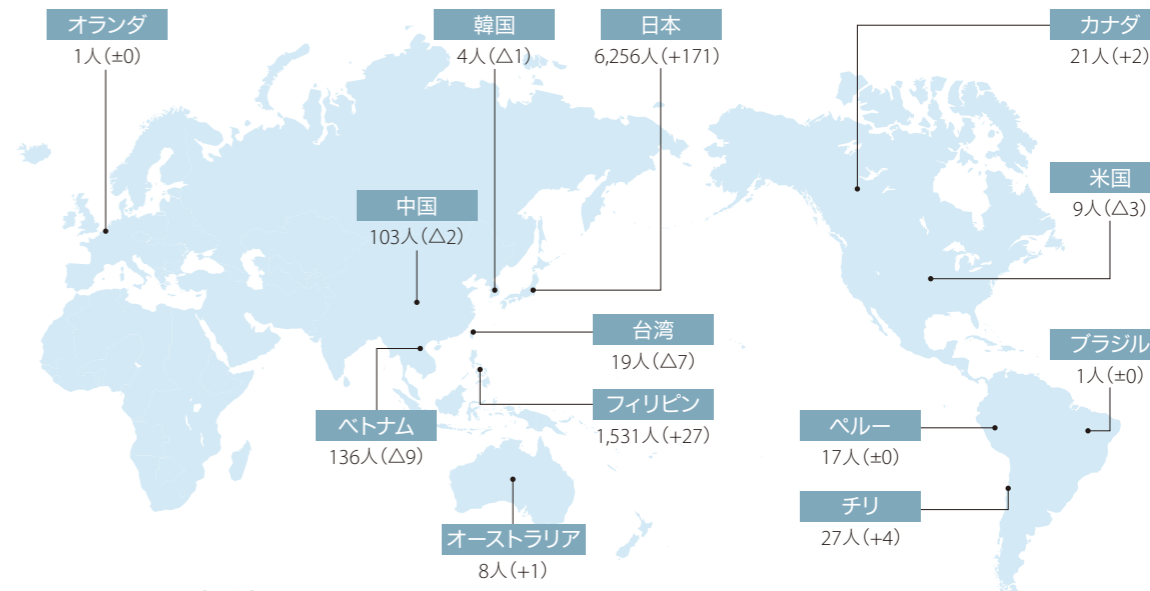
■ 地域別保有特許件数比率



人的資本

地域別役員・従業員数(連結)(2024年3月末)

※()は2023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		2019	2020	2021	2022	2023
役員・従業員の 内訳(人)	管理職社員	1,076	1,082	1,061	1,034	1,134
	一般社員	5,711	5,895	6,033	6,208	6,284
	嘱託・期間雇用	678	710	676	603	611
	役員	105	110	109	105	104
合計		7,570	7,797	7,879	7,950	8,133
役員・従業員の 男女別内訳(人)	男性	6,178	6,328	6,415	6,477	6,614
	女性	1,392	1,469	1,464	1,473	1,519
取締役の内訳 (人・単体)	男性	7	7	7	7	6
	女性	1	1	1	1	1
	合計	8	8	8	8	7
	うち、社外取締役	3	3	3	3	2

社会・関係資本

■ 国・地域別の支払法人税(2023年度)

(百万円)

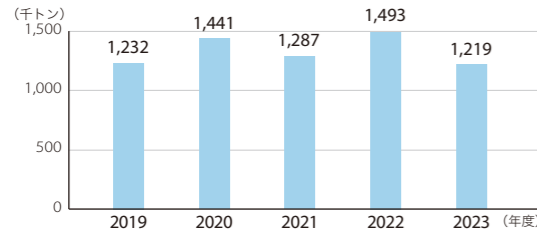
日本	18,828	米国	3,635	オランダ	908	ペルー	17,205	チリ	11,076	中国	1,555
フィリピン	3,642	ニューカレドニア	954	オーストラリア	401	その他	17	合計			
							58,221				

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。

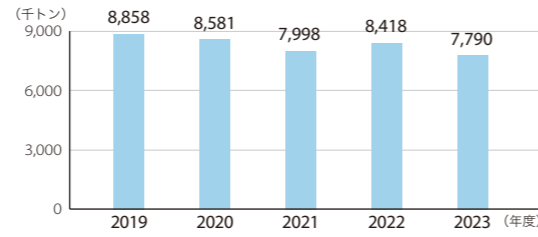
財務・非財務ハイライト

自然資本

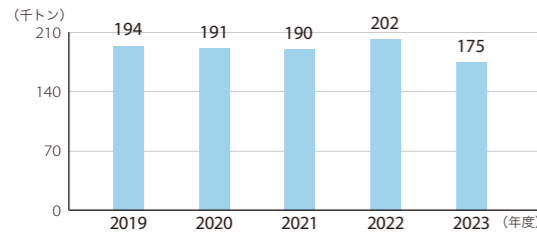
■ 銅精鉱使用量



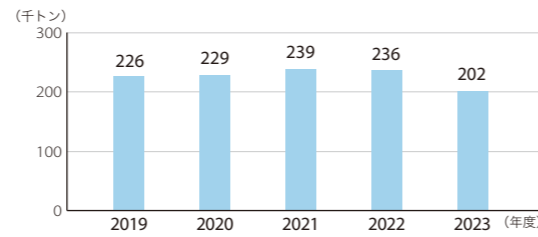
■ ニッケル酸化鉱使用量



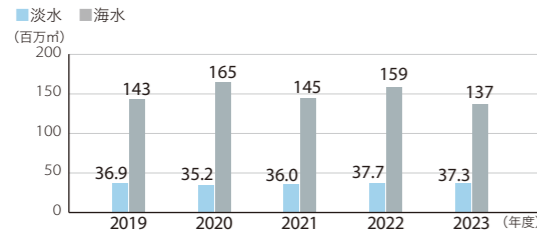
■ 金銀鉱使用量



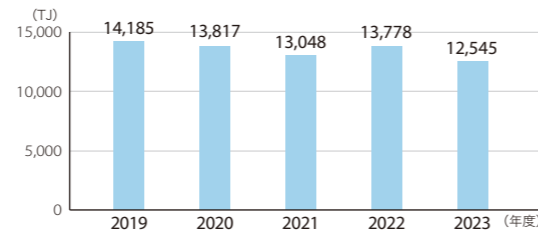
■ リサイクル原料



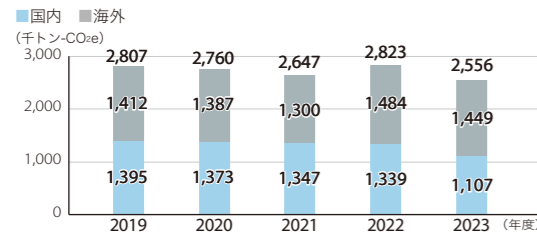
■ 水資源(淡水、海水)



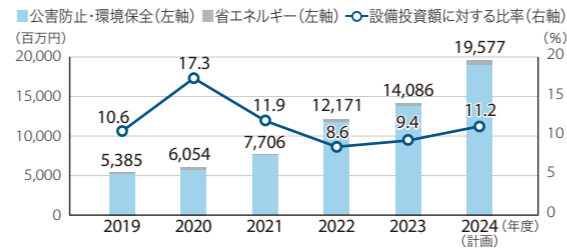
■ 関連エネルギー源(石炭・コークス類)



■ GHG排出量の推移(スコープ1および2)



■ 設備投資における環境保全関連投資

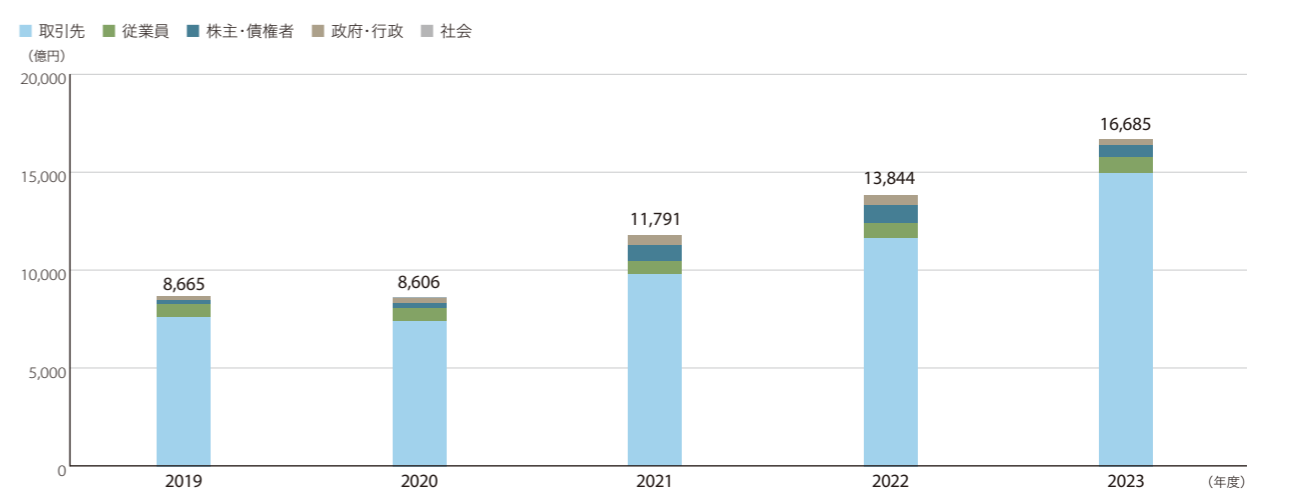


ステークホルダーへの価値提供

株主にとどまらず、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、価値協創や生産性

向上によって生み出された収益・成果について、マルチステークホルダーへの適切な分配を行い、自社と社会の持続的発展に努めています。

■ ステークホルダーごとの価値分配



2023年度の内分け

取引先

仕入れ等への支払い: 14,976億円

当社グループを取り巻く事業環境や社会情勢などを踏まえ、成長戦略を遂行し持続可能な成長を実現していくための適切な支払いを、適正に行っています。

政府・行政

納税額: 307億円

コンプライアンスを徹底するとともに、事業を展開している国や地域社会の発展に貢献しています。

従業員

従業員への支払い: 799億円

良好な労働環境を構築し、組織内での個々人の役割を明確にすることで、適切な対価の支払いを実施しています。

社会

寄付金等: 22億円

地域社会と共存し、地域の発展のために貢献するとともに、先住民の伝統と文化を尊重し、行動する企業であるために、社会への還元を実施しています。

株主・債権者

配当金、利息の支払い: 580億円

成長戦略と堅実なガバナンス、適切な情報開示による企業価値の増大を通じて、業績に見合う配当を実施しています。