

長期ビジョンと 2020年のありたい姿の関係

SMMグループは価値創造の方向性を示すものとして、
長期ビジョンおよび「2020年のありたい姿」を掲げています。
この2つの目標を達成するための活動はSMMグループがめざす、
「持続的な成長と企業価値の最大化」を図るうえで不可分であり、一体のものとして進めています。

長期ビジョン

長期ビジョンは継続的な成長戦略を実行するための目標であり、素材や製品の長期的な安定供給をめざします。

また、2021年度がターゲットである長期ビジョンを達成するために、中期の戦略目標として3年ごとに中期経営計画(中計)を定めています。

長期ビジョン

世界の非鉄リーダー & 日本のエクセレントカンパニー

長期ビジョンのターゲット

世界の非鉄リーダー

銅	ニッケル	金	新規材料
権益シェア分年間生産量	年間生産能力	権益シェア分年間生産量	経常利益
30万トン	15万トン体制	30トン	50億円
銅資源は、すでに稼働している鉱山に加え、モレンシー銅鉱山の追加権益取得、シエラゴルダ銅鉱山の安定操業により、権益シェア分年間生産量30万トンが視野に入ってきましたが、引き続きさらなる権益獲得の可能性を追求していきます。	2017年度はニッケル純分換算で計約9万4千トンを生産し、年間10万トンの安定生産をほぼ実現しています。さらに長期ビジョンとして新規鉱源確保などにより年間15万トンに引き上げる構想を描いています。	コテ金開発プロジェクトへの参入により鉱山権益シェア分を年間約2.7トン増加させることとなりますが、一方で、ポゴ金鉱山の売却により、2021年度の目標としている30トンには依然として大きな開きがあるため、引き続き優良案件の探索に取り組んでいきます。	材料事業部門と研究開発部門の連携により、新規材料製品の開発を加速させ、2021年度までに新規材料で年間50億円の利益貢献をめざしています。

日本のエクセレントカンパニー

売上高	当期純利益
1兆円	1,000億円

持続的な成長と 企業価値の最大化

2020年のありたい姿 — CSR重点6分野における —



資源の有効活用

独自の技術で資源を生み出す企業

[KPI]

資源(低品位鉱、難処理鉱等)の効率的回収技術の開発と応用
副産物の新規用途開発と有効利用
リサイクルの推進



環境保全

固有技術を活用し環境負荷を低減させ、
地球環境保全に貢献する企業

[KPI]

生物多様性保全の推進
重大環境事故ゼロの維持



地域貢献・社会貢献

事業および地域に根差した
社会貢献活動を通じて、
地域の発展に貢献し信頼を得る企業

[KPI]

1. 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
 2. 事業立地国の教育環境整備、学術活動、文化・伝統・芸術の維持と発展を支援する
 3. 大規模災害の復旧・復興を支援する
- 1から3までの活動のための財務的手当を行う



人権・人材の尊重

多様な人材がそれぞれの能力を十分に発揮して
それぞれの分野で生き生きと活躍している企業

関係するステークホルダーと共に
積極的に人権が尊重される社会を目指す企業

[KPI]

人材が生き生きと活躍できる企業
多様性の尊重
人材育成
重大な人権侵害の防止



安全・衛生の確保

安全を最優先し、
快適な職場環境を確保している企業

[KPI]

安全の確保
快適な職場環境の確保



ステークホルダーとのコミュニケーション

地球規模ですべてのステークホルダーと
透明性のあるコミュニケーションを図り、
相互理解を深める企業

[KPI]

従業員との相互理解促進
地域住民、市民団体との相互理解促進
株主・投資家との相互理解促進
その他のステークホルダーとの相互理解促進

SMMグループの価値創造プロセス

SMMグループは、資源事業・製錬事業・材料事業の3事業の連携による基礎素材や高品質な製品の安定供給を通じて継続的に成長していきます。

一方で、環境に多大な負荷を与える事業でもあるため、地球環境保全や環境低負荷製品の開発、地域社会との共生を図ることで持続可能な社会に貢献します。

420年にわたって 培ってきた7つの強み

磨き続けてきた技術

長年にわたり蓄積・研鑽された技術が、高品質の素材・製品の安定供給を可能にしています。その代表例であるHPAL技術は、世界で最初に商業化を成功させた技術であり、大きな強みです。

事業精神と目標を 共有する従業員

住友の事業精神に基づく経営理念と目標を共有した従業員が、SMMグループの価値創造を支えています。目標達成に向けて、人権尊重の下、従業員がそれぞれの分野でそれぞれの能力を発揮し活躍しています。

ビジネスパートナー との強固な関係

安定した鉱山運営や開発のために、パートナーとの強い信頼関係を持つことは非常に重要です。SMMグループは技術協力などの連携を通じて強固な信頼関係を構築しています。

地域社会との信頼関係

SMMグループは、地域社会との共存を経営理念として掲げ、長年にわたり様々な活動を通じて地域社会との信頼関係を構築してきました。この信頼関係が当事業の長期的な操業を支えています。

安全な労働環境

SMMグループの災害度数率は、多くの資源メジャーが2～4で推移するなか、1前後を維持しています。このように安全な労働環境を確立・維持していることは、従業員の安定した労働を可能にし、製品の安定供給の基礎となっています。

顧客との 良好な関係

顧客との関係において、きめ細かな対応で生まれた良好な信頼関係を強みとしています。その代表例である電池材料は、市場をリードする顧客と研究開発段階からの連携を通じて生まれた製品であり、顧客から高い信頼を得ています。

健全な財務体質

権益獲得にあたっては、ときには大胆な投資意思決定も求められるため、財務的なリスクを伴います。このようなリスクを低減するために、健全な財務体質は必要不可欠です。資源メジャーの自己資本比率は30%～40%程度であるなか、SMMグループは60%程度を維持しています。大規模な投資意思決定を強固な財務体質が支えています。

長期ビジョン
世界の非鉄リーダー＆
日本のエクセレントカンパニー

培ってきた
強み

3事業の
ビジネス
プロセス

創造される
価値

現在の価値創造

スパイラルアップでめざす目標

持続的な成長と企業価値の最大化

創造される価値

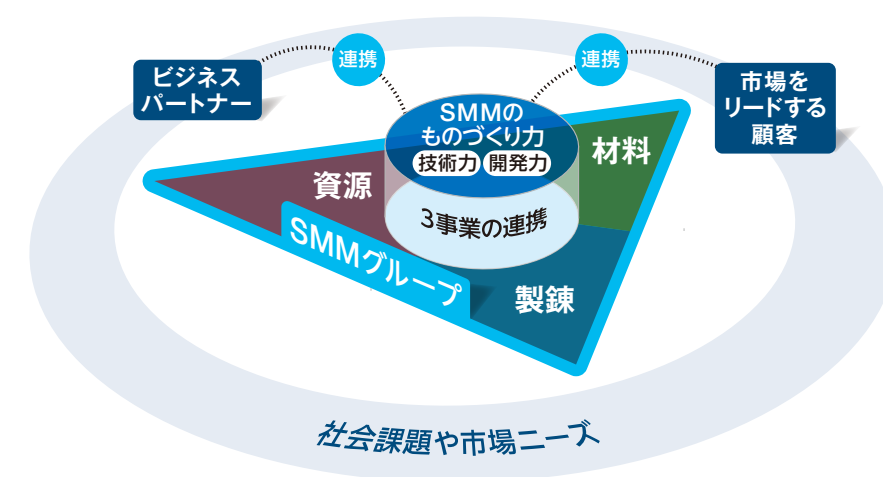
資源の確保と基礎素材や高機能材料の安定供給による持続的成長

地球環境の保全や環境低負荷製品の開発、地域社会との共生による持続可能な社会への貢献

3事業のビジネスプロセス

SMMグループは、長年にわたり培われた技術力、開発力を基盤とする「ものづくり力」を中心に据え、世界的にもユニークな資源、製錬、材料の3事業による緊密な連携を強みとらえて事業を進めています。さらに、市場をリードする

お客様との製品開発などを通じた連携や主に鉱山開発やその運営を通じたビジネスパートナーとの連携という3つの連携の効果を最大限に活かすことで、社会課題や市場ニーズに対してより柔軟で効果的な対応が取れると考えています。



資源事業

長い年月、地中に眠っていた天然資源を鉱石として採掘し金属に変えていく第一歩となるのが資源事業です。1691年から1973年まで283年間の別子銅山の運営などで培われた技術を活かし、世界各地で操業鉱山の運営に参画するとともに、数多くの探鉱プロジェクトや開発案件の調査を進めています。

製錬事業

鉱石等から銅、ニッケル、金を中心とした金属を取り出すのが製錬事業です。1596年頃に蘇我理右衛門によって完成された銅と銀を分離する「南蛮吹き」から420年余り、脈々と受け継がれる製錬技術を発展させ、現代においても世界トップクラスの製錬技術とコスト競争力を有しています。また電気ニッケル、電気コバルトを生産する国内唯一のメーカーです。

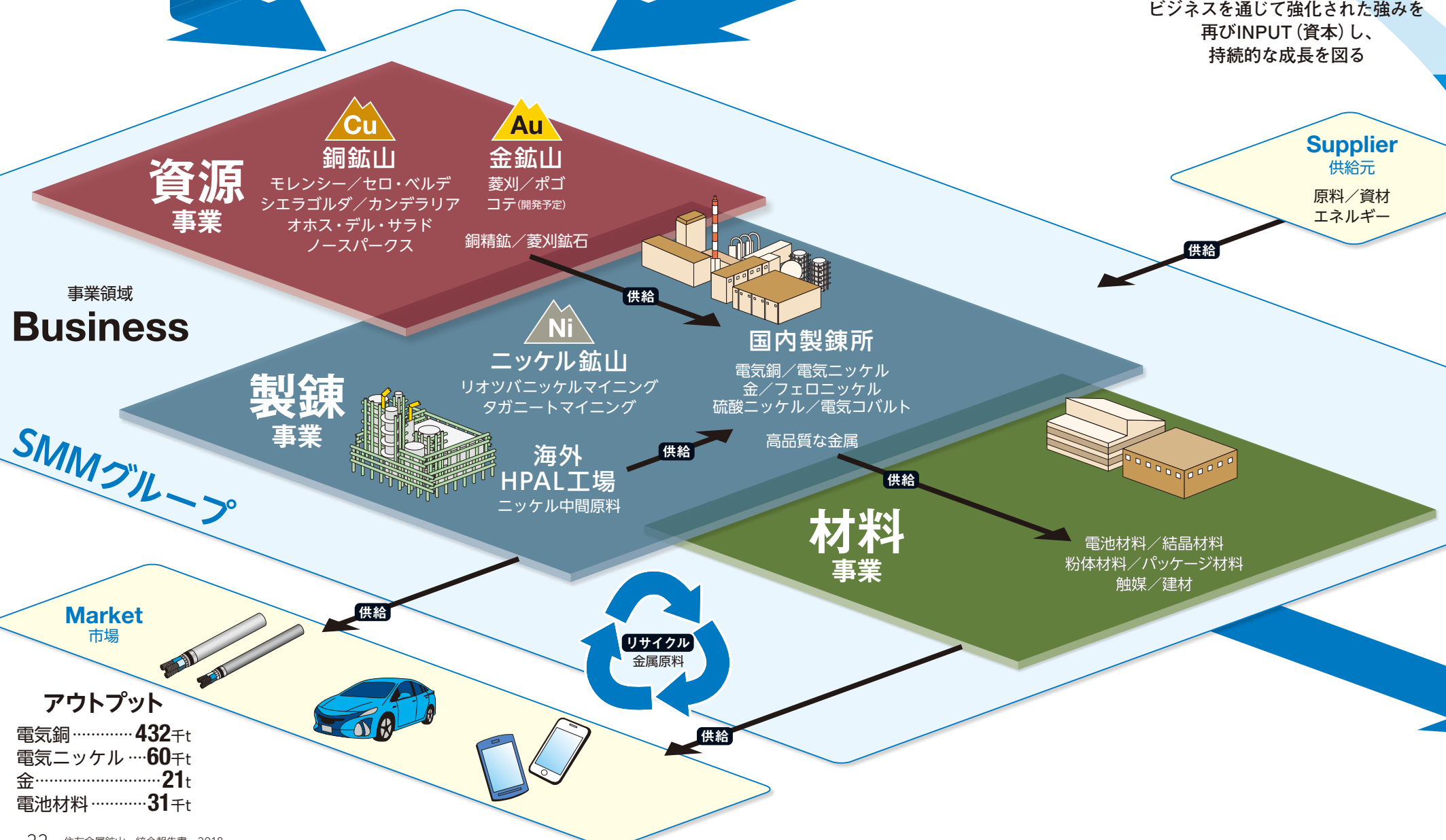
材料事業

製錬部門などから調達した金属素材や材料にコア技術を活かしてさまざまな価値を付加し、機能性材料などを生産・供給しているのが材料事業です。ニッケルをはじめとしてさまざまな素材を活用し、車載用二次電池材料など環境・エネルギー関連、情報通信関連に注力し製品を供給しています。

「3つのコアビジネス」の連携により、 基礎素材から高品質な製品の 安定供給に貢献

「天然資源である鉱石を採掘し、製錬によって金属素材に、
そしてその素材へ新たな価値を付加する」
時代によって扱う素材や付加する価値はさまざまですが、
このビジネスプロセスの根幹は
長年にわたり変わりません。

インプット
地球資源 (自然資本)



磨き続けた技術 (知的資本・製造資本)

- ・大河内賞受賞 **4回** (生産特賞、技術賞、生産賞(2回))
- ・全国発明表彰受賞 **4回** (恩賜発明賞、特許庁長官賞、日本経済団体連合会会長賞、発明賞)
- ※ 受賞回数はいずれも過去からの累計

事業精神と目標を共有する従業員 (人的資本)

- ・国内 **5,909人** 海外 **1,873人**

顧客との良好な関係 (社会・関係資本)

ビジネスパートナーとの強固な関係 (社会・関係資本)

- ・海外出資鉱山への派出従業員数 **27名**
- ・事業展開している国および地域数 **16**

地域社会との信頼関係 (社会・関係資本)

- ・価値分配、地元サプライヤーへの支出割合、現地雇用 (下記のアウトカム参照)

安全な労働環境 (人的資本、組織資本、製造資本)

- ・国内災害度数率* **0.97** 海外災害度数率* **1.68**
- ※ 度数率=労働災害による死者数÷延実労働時間数×1,000,000

健全な財務体質 (財務資本)

- ・連結自己資本比率 **2006年度以降50%以上を維持**
- ・総資産 **1兆6,990億円**

7つの強み

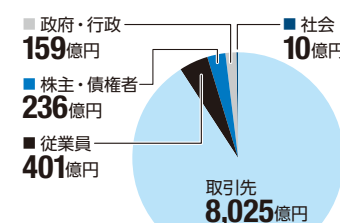
ビジネスを通じて強化された強みを
再びINPUT (資本) し、
持続的な成長を図る

Supplier
供給元

原料／資材
エネルギー

供給

●ステークホルダーごとの価値分配 (2017年度実績)



●地元サプライヤーへの支出額と割合

新居浜地区	50%	141億円
ポゴ金鉱山	47%	8,830万\$
コーラルベイニッケル	49%	5,800万\$
タガニートHPAL	41%	9,400万\$
菱刈鉱山	56%	1,156百万円
住鉱エナジーマテリアル	24%	364百万円
上海住鉱電子材料	29%	85百万円人民元

●現地雇用率

新居浜地区	74%
ポゴ金鉱山	64%
コーラルベイニッケル	60%
タガニートHPAL	43%
菱刈鉱山	87%
住鉱エナジーマテリアル	78%
上海住鉱電子材料	93%

アウトカム (創造される価値)

- ・資源の確保と基礎素材や高機能材料の安定供給による持続的成長
- ・地球環境の保全や環境低負荷製品の開発、地域社会との共生による持続可能な社会への貢献

資源・製錬・材料の 3事業連携で 社会のニーズに応える

今後急速に市場が拡大すると予測されている電気自動車。住友金属鉱山は、その心臓部ともいえるリチウムイオンバッテリーの正極材を供給しています。当社の正極材に活かされているのが、長い伝統をもつ製錬事業と資源事業によって培われてきた技術とノウハウ。資源・製錬・材料の3事業連携によって、社会の課題とニーズに即応した高品質な材料の生産が可能になっているのです。

製錬事業

社会と産業を支える金属を供給

創業は「南蛮吹き」製錬から

銅は人類が初めて利用した金属といわれています。文明の発展とともに、器に、貨幣に、建築材料にと用途が広がってきました。現在では配管、電線、エレクトロニクス、モーターや発電機などに幅広く使われ、社会と産業を支えています。

1590年、蘇我理右衛門（そがりえもん）が京の五条大橋近くに銅吹きと銅細工の店を開業したのが当社の創業です。銅吹きとはいまでいう銅製錬のこと。蘇我理右衛門は南蛮人から伝え聞いた方法をもとに、苦心の末「南蛮吹き」の技術を確立しました。南蛮吹きは当時の先端技術のひとつでした。これによって粗銅から純度の高い銅を得るとともに、粗銅に含まれる高価な銀を分離することが可能となったのです。

近年、銅の需要で伸びているのが自動車分野です。自動車1台あたりには20～30キログラムの銅が使用されていますが、電気自動車などの電動車両の普及が進むと、銅の使用量は数倍になると見込まれています。愛媛県西条市の東予工場は、世界トップレベルの生産性を有する銅製錬所として、年産45万トンの電気銅を送り出しています。

低品位ニッケル鉱石から効率的な回収を可能に

ニッケルはメッキ、ステンレス鋼などの合金の原料として、現代社会に欠かすことのできない金属です。当社は1939年に、国内で初めてニッケル製錬を事業化。以来、ニッケル生産は銅とならぶ製錬事業の柱のひとつです。

2005年には、HPAL（高圧硫酸浸出）法という、これまで廃棄されていた低品位の鉱石から効率的にニッケルを回収する技術を確立し、フィリピン・バラワン島のコーラルベイニッケルにおいて、世界で初めてニッケル中間品（ニッケル・コバルト混合硫化物）の商業生産に成功。これにより、限りあるニッケル資源の有効活用と安定供給を実現しました。2014年には、同国ミンダナオ島にもタガニートHPALを設立。両社合わせて年間6万トンのニッケル中間品の生産能力を有しています。

これらのニッケル中間品は、愛媛県新居浜市のニッケル工場および兵庫県の播磨事業所に送られ、さらに精製されて電気ニッケルや電気コバルト、硫酸ニッケルとなります。ニッケルやコバルトは、近年電池材料として需要が高まっています。

資源事業

別子銅山開発から 世界の資源開発へ

資源事業を支える 280年の伝統

蘇我理右衛門の開業から100年後、伊予国（現在の愛媛県）別子に有望な銅鉱床が見つかりました。翌年、住友家は、江戸幕府から採掘許可を得て銅山開発に乗り出しました。明治以後は近代的な技術の導入によって、出鉱量が大幅に増大、日本の産業発展にも大いに寄与したのです。別子銅山は1973年にその歴史を閉じましたが、ここで培われた技術と経験は現在の資源事業・製錬事業に受け継がれています。

1979年に佐々連鉱山（さざれこうざん）（四国中央市）が閉山すると、一時国内の資源事業は途絶えてしまいましたが、1981年に鹿児島県北部の菱刈町（現在の伊佐市菱刈）で高品位の金鉱脈が発見され、1985年に出鉱を開始しました。菱刈鉱山は、現在商業規模で生産を行っている国内唯一の金鉱山で、毎年約6トン、出鉱開始以来236トンの金を産出しています（2018年3月現在）。規模は小さいながら、世界でトップクラスの金含有率を誇ります。

SMMの資源開発戦略と サプライヤーとしての使命

国内鉱山の閉山によって、銅原料が輸入へとシフトしていくなか、当社は海外の銅鉱山に資本参加することで、資

源を確保することを方針にすえ、1986年にはアメリカのモレンシー銅鉱山に資本参加。その後、チリやオーストラリアの銅鉱山に次々と資本参加してきました。一方、1995年にはアラスカのボゴで金鉱床を発見しています。ボゴ金鉱山は2006年から生産を開始、また2017年にはカナダのコテ金開発プロジェクトの権益を取得し、2021年の生産開始に向けて調整が続けられています。

国内唯一の菱刈鉱山は、鉱山経営に必要な技術や経験の継承とともに、人材教育の場としても重要な役割を果たしています。また出資する海外鉱山に技術者を派遣し、現地での人材育成にも取り組んでいます。世界的に見ても優良な鉱脈は開発し尽くされ、新規発見が年々難しくなっています。その一方で、資源を囲い込む、いわゆる資源ナショナリズムの傾向も強まっているなか、パートナーである鉱山会社や現地の地域住民との信頼関係の構築が、新たな資源権益の確保にもつながっています。

資源開発のプロとして 社内外に的確にアドバイス

資源事業本部の仕事は、資源探査から、鉱石の品位・資源量の評価、採鉱、プラ

ントの立ち上げなどのプロセス開発、操業管理など多岐にわたります。長年の資源探査と鉱山開発・経営の経験は海外資源の開発にも活かされ、その実績は海外の鉱山会社からも高く評価されています。

資源探査においては、衛星や航空機を使ったリモートセンシングや電磁探査などの最新技術を取り入れています。最終的な判断はやはり人間の仕事。そこには当社が積み上げてきた経験と知識が活かされています。また、資源技術者は銅や金だけでなく幅広い鉱石や地質などについても知見をもっているため、金属事業本部が調達する銅や金、ニッケル以外も含めた資源鉱石の品位や資源量など、地質学的見地から社内および金属事業本部や材料事業本部の顧客への的確なアドバイスが可能です。

資源事業本部は、金属事業本部に原料鉱石を供給する役割をもちます。原料を自社調達することでリスクを回避し、コスト抑制が可能になるとともに、金属事業本部という安定的な供給先があることが、資源事業本部にとって、事業リスクの低減につながります。資源メジャーなどと異なり、より川下の材料事業までの縦方向のビジネスモデルを構築することで、製品の安定供給と事業の効率化を図っています。

COLUMN

ニッケル鉱石から スカンジウムを回収

当社では、HPAL技術によってニッケル中間品を生産する過程から希土類のスカンジウムを回収し、酸化スカンジウムとして製品化する技術確立。タガニートHPALにスカンジウム中間品から酸化スカンジウムを生産する工程を設置しました。2018年から年産7.5トンの商業生産を開始する予定です。スカンジウムは鉱石中に含まれる量がきわめて少なく、精製が困難な金属のひとつです。アルミニウムに添加すると強度が高まり、また溶接が可能になることから、航空機の機体材料として有望です。また、発電効率の高い固体酸化物型燃料電池の性能向上につながる電解質や負極材としての用途も期待されています。また、ニッケル・コバルト混合硫化物の製造工程からステンレス鋼の原料となるクロマイトを回収するプラントをタガニートHPALに建設し、2020年に生産開始を予定しています。

材料事業

時代の要請に応える材料技術

EV用バッテリーの 正極材を提供

気候変動や大気汚染問題への対応から、ヨーロッパや中国をはじめ多くの国で、電気自動車（EV）をはじめとする電動車両を普及させようという動きが大きくなっています。かつてのEVは1充電あたりの走行距離が短いことが課題でしたが、高性能のバッテリーを搭載することで走行距離が伸び、実用性が高まってきました。当社の材料事業本部は、現状での代表的な高性能バッテリーである車載用リチウムイオンバッテリーの正極材として使われる、ニッケル酸リチウム（NCA）を供給しています。

当社が生産するNCAは、その品質と供給力でお客様から高い信頼を得ています。EVをはじめとする電動車両の「心臓」ともいえる車載用リチウムイオンバッテリー。そのカギとなる正極材を、資源から一貫体制で生産しているのは、世界で当社だけです。

お客様との密接な関係を築き そのニーズをとらえる

当社の車載用バッテリーとの関わりは、初代トヨタ・プリウスに搭載された

ニッケル水素バッテリーに正極材を提供したことに始まります。その後、パナソニックと共同で、NCAを正極材に用いた次世代型リチウムイオンバッテリーの開発に携わりました。このリチウムイオンバッテリーが先進的なEVメーカーの1社に採用され、以後NCAの生産量は年々伸びてきました。また、トヨタのプリウスPHVのリチウムイオンバッテリーにも、当社の正極材が使われています。

当社では、お客様との共同開発や密接なコミュニケーションを通じて、今後どのような製品や機能が求められていくのかを的確に把握し、高品質の製品を安定して供給できる体制をつくりあげています。

いま自動車メーカーやバッテリーメーカーには、資源やコストの問題から正極材に含まれるコバルトをできる限り減らしていきたいという考えがあります。また、全固体型など新しいタイプのバッテリー開発も進んでいます。当社ではこうした技術開発の方向、お客様のニーズを見据えながら、新たな正極材の開発にも取り組んでいます。新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が主導しオールジャパンで取り組む、「全固体リチウムイオン電池研究開発プロジェクト」への参画も決定しました。

SMMの強み— 資源・製錬・材料の一貫体制

金属材料の生産は、原料の市場変動の影響を常に受けます。なかでもニッケルやコバルトは、価格変動の大きい金属資源。ニッケル製錬事業を持ちニッケルやコバルトが社内で調達できる当社だからこそ、安定的な正極材の生産が可能なのです。

1990年代から取り組んできた、使用済みバッテリーのリサイクルにおいても、この強みが活かされています。2017年東予工場とニッケル工場の製錬工程を活用して、リチウムイオンバッテリーから銅とニッケルの回収に成功、ニッケル水素バッテリーに続き「電池 to 電池」リサイクルを実現しています。

このように、川下の材料事業本部は市場やお客様のニーズをつかみ、金属事業本部が原料を供給する一方、資源事業本部は資源動向の把握や原料鉱石の資源評価を行なっています。こうした垂直連携によって、お客様の計画に合わせ、確実な原料調達、切れ目のない安定した製品供給、増産への対応が可能になっています。このような事業構造をもつ企業は、当社の他にはありません。

ステークホルダーからのコメント

広い視野で 持続可能性を



日本経済新聞社
編集委員兼論説委員

志田 富雄氏

「持続可能な開発目標（SDGs）」や、投資を通じて企業に環境や人権問題への配慮を働きかける「ESG投資」は、弊社紙面でも頻繁に登場する時代のキーワードになった。いずれも国連が提唱した課題であり、そこに求められるのは長期的な視点だ。

70億人を超えた世界の人々が今後も快適な生活を維持するためには、再生エネルギーや電気自動車（EV）の普及は欠かせない。そこにはSMMグループの手掛ける銅、ニッケルなどの金属材料がより多く必要になる。銅などの資源開発でも環境や人権に配慮する持続可能性が求められることは言うまでもない。すべての持続可能性はつながっている。

持続可能性の追求は近視眼的であってはならない。その意味で、SMMグループが進める資源、製錬、材料の3事業連携は広い視野で持続可能性を追求するアプローチにもなる。さまざまな角度から持続可能性を考え、日本企業の先導役となしてほしい。



持続的成長と 企業価値最大化のため、 「認識力」「構想力」「実行力」に 重点をおき 次世代経営人材を育成

SDGsやESG投資などへの認識の高まりとともに、
持続的な社会への貢献が企業価値を推し量る欠かせない基準となってきています。
当社は、そのずっと以前から社会的な信用や相互の信頼関係を大切にする
住友の事業精神を受け継いできました。

そして、その事業精神を継承するとともに新しいビジネスモデルや
変化する事業環境に対応するために、将来の事業を担う次世代経営人材の育成に
大きな力を注いでいます。2015年には「2020年のありたい姿」を全面的に見直し、
これらの人材育成においても具体的な目標とKPIを特定しました。

人材育成の仕組みや自由闊達な組織風土づくりなど、
新しい視点を取り入れた変革を進めています。



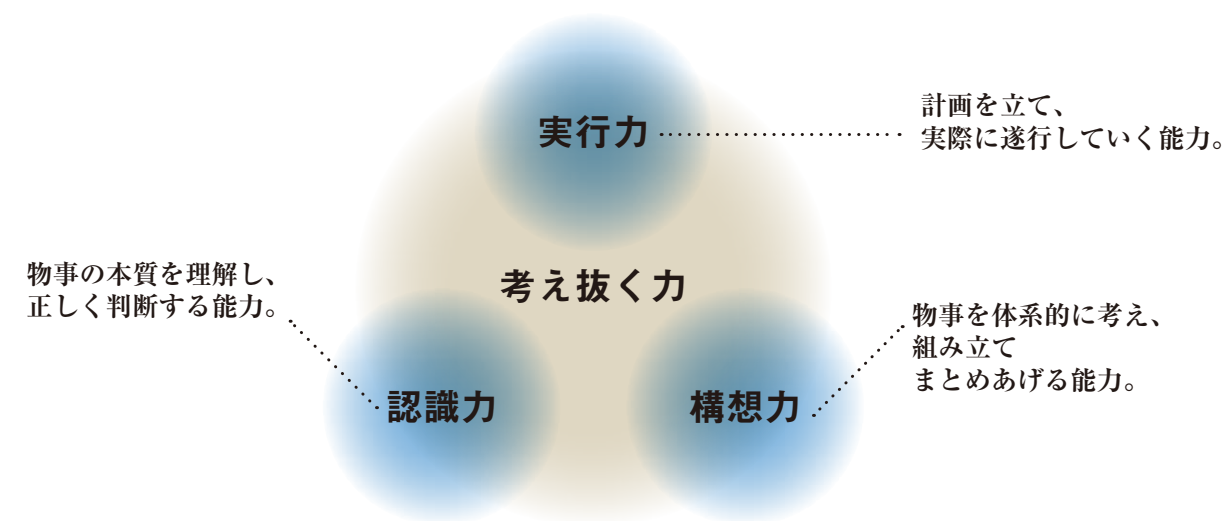
3つのキーワードのもと、 めざす次世代経営人材像を描き、育成に注力

当社は、資源・製錬・材料の3つの事業を連携
させた独自のビジネスモデルを推進しています。
資源事業や製錬事業では長期的な視野が求められる一方で、材料事業では時代の変化を速やかに捉
えて顧客の要望に応える素材を供給していかなければなりません。それらの連携を図っていくため
には、次代を担う経営人材にも新たな資質が求められます。グローバルかつ長期的という高い視点
を持ちつつも、社会の動きを的確にビジネスに落とし込むことができる鋭敏な感性が重要です。それ
ぞれの専門領域に精通した鋭い洞察力を備える

一方で、その可能性を広げて、新たな社会的価値
を創造していかなければなりません。また、鉱山の
権益取得の交渉、海外拠点の操業・運営など、
グローバルなプロジェクトを牽引していくために
は、世界の資源メジャーのリーダーたちと競いなが
らも伍していく人間的な魅力を備えることも大切
です。

当社では、このような次世代経営人材に求めら
れる能力として「認識力」「構想力」「実行力」の3つ
のキーワードを掲げ、その育成に継続的に取り組
んでいます。

次世代経営層としてSMMの人材に求めるスキル



・導入研修(海外研修を含む) ・専門性教育(職種別) ・選抜者教育

人を育むための「働き方改革」

SMMグループは2017年度から、「働き方改革」
の取り組みを開始しています。2019年度までに年
間総実労働時間を「社員平均で1,900時間以下」、
時間外・休日労働では「上限で240時間/年」を達成
することを目標のひとつとして掲げています。

この改革の目的は、単なる就労時間の短縮だけ

ではなく、そこから新しい価値を生み出していくこ
とにあります。従業員一人ひとりが限られた時間の
なかで効率よく、そしてモチベーション高く仕事に
取り組める、自由闊達な組織風土の再構築をめざ
しています。次世代経営人材の育成においてもき
わめて重要な改革であると位置づけています。

入社後の導入研修から始まる 次世代経営人材の教育

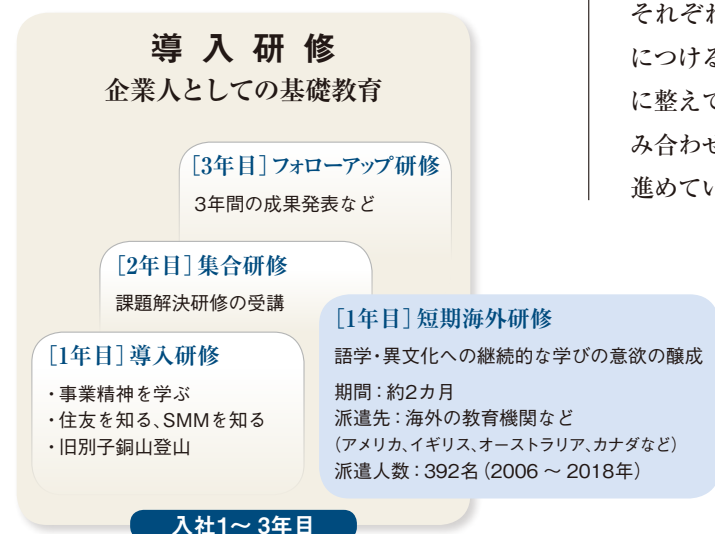
〔導入研修〕 住友の精神を学び、グローバルな視野を養う

当社では、次世代経営人材となる総合職の社員に対して、入社から3年間は社会人としての基礎を学ぶ期間として位置づけ、独自のOff-JT研修を行なっています。入社1年目の4～6月には導入研修を実施。このプログラムでは、旧別子銅山に登って先人たちの取り組みを見学したり、住友の事業の発祥の地である京都を訪ね、当社の歴史的な資料を直接目にしたりすることによって、住友の事業精神を学びます。当社のものづくりへの想

い、社会との信頼を大切にする姿勢を、体験などを通じて学ぶカリキュラムとなっています。

また、グローバル人材としての意識を早期に醸成するために、入社1年目に短期海外研修を実施しています。この研修では、語学力の向上に加えて、異文化への学びの意欲を高めることを目的にしています。その後、入社2、3年目においても成長に応じたOff-JT研修を行なっています。

当社の人材育成はOJTを基本としていますが、それぞれの職種や階層に応じて必要なスキルを身につけるために職種別のOff-JT研修制度も体系的に整えています。このOJTとOff-JTを有機的に組み合わせることによってフレキシブルな人材育成を進めています。



[1年目] 短期海外研修
語学・異文化への継続的な学びの意欲の醸成
期間：約2カ月
派遣先：海外の教育機関など
(アメリカ、イギリス、オーストラリア、カナダなど)
派遣人数：392名(2006～2018年)



旧別子銅山登山



短期海外研修

東北大学との共同研究による人材育成

当社は、東北大学多元物質科学研究所に共同研究部門を開設しています。その目的は、わが国における非鉄金属製錬に関わる技術の進化を図るとともに、若い技術者を育成・確保することにあります。最近、わが国では非鉄金属製錬の技術者が減少する傾向にあります。当社では、この共同研

究に加えて、業界他社や他大学との連携を進め、大学教育における非鉄金属製錬講座の維持拡大に力を注ぐほか、セミナーや工場見学なども実施し、わが国の非鉄金属製錬業界の次世代を担う人材の育成を進めていきます。

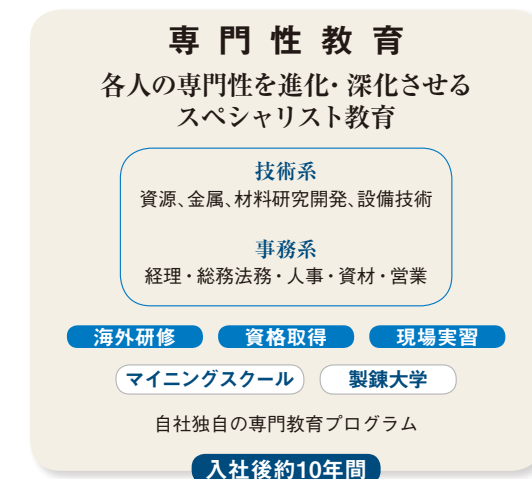
〔専門性教育（職種別研修）〕 スペシャリストとしての特性を伸ばす

将来の経営やプロジェクトを担う次世代経営人材を育成するためには、スペシャリストとしての特性を育むことも重要になります。そこで当社では、入社後10年間にわたって職種別の人材育成に力を注いでいます。各人の特性にあわせて一貫したキャリアステップを歩めるように配慮し、職種や所属する事業分野に応じた研修を実施しています。

職種別研修ではOJTを基本としながらも、資格取得、海外研修、現場実習などを軸に、それぞれの分野に応じた独自のOff-JT研修を実施しています。このような研修は、資源や製錬など技術系の職種ばかりではなく、経理や人事など事務系の職種でも同様であり、各分野の特性に合わせた人材育成を行なっています。

他にはない当社独自の教育としては、探鉱および探鉱技術者が入社後、菱刈鉱山で操業の基本や

技術、保安管理などを学ぶ「マイニングスクール」(P49参照)や、Off-JT研修として金属系の技術者が座学と実習で製錬技術の基礎を学ぶ「製錬大学」(P57参照)などがあります。



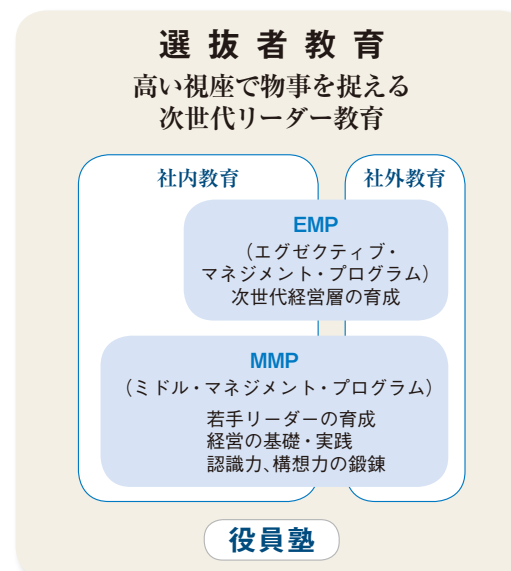
〔選抜者教育〕 持続的な成長をめざし、次世代リーダーを育成

当社が持続的な成長をとげていくためには、経営幹部の育成もきわめて重要なテーマとなります。階層ごとに幹部候補を選抜してリーダーの育成をめざした研修を実施しています。

「SMMミドル・マネジメント・プログラム」は、参事(課長)層を対象とした研修です。社内の教育だけではなく、外部の教育機関で学ぶプログラムなど、当社の経営幹部として受け継ぐべき知識・思考方法から、体系的な経営スキル、全社的な経

営視点など多様なマネジメント力を学ぶ研修となっています。参与(部長)層に対しても同様のプログラム「SMMエグゼクティブ・マネジメント・プログラム」を実施しており、ケーススタディや他社の研修参加者と交流する「他流試合」など、次世代の経営幹部に求められる知識と経験を得、ネットワークを構築する内容となっています。また、各職種のトップでもある役員が講師となり、当社がこれまで蓄積してきた独自の知見やリーダーシップなどを学ぶ「役員塾」という独自の研修も実施しています。

ダイバーシティ経営の推進とともに人材も多様化しており、働き方改革などによって人材育成を取り巻く環境も変化しています。当社では、住友の事業精神を受け継ぎながらも、このような時代や社会の動きに速やかに対応して改革を進め、高い視座に立った人材育成に取り組んでいます。



SMM MMP

SMMグループのリスクと機会

SMMグループでは価値創造を行なううえで、その価値に影響を及ぼすリスクと機会について把握、分類、整理し、中長期の戦略策定への活用やリスクマネジメントシステム(RMS)での取り組みを行なうことによって、企業価値の最大化と持続可能な社会への貢献をより確実に進めることに努めています。

SMMグループのRMS

SMMのRMSで扱うリスクは重大な社会規範や法に抵触する事象、社会や第三者に著しい悪影響を与える事象、当社の社会的信用を著しく失墜させる事象、事業遂行に重大な悪影響を与える事象に特化して抽出、評価したうえで重点的に管理しています。

外部環境・社会課題

環境意識の高まり

- ① 気候変動
- ④ ⑦ 生物多様性

人権意識の高まり

④

金属価格や為替の変動

① ③

情報化社会の進展

②

天然資源の枯渇

- ② ⑤ 新規鉱山開発の高地化、奥地化の進行
- ② ⑤ ⑤ 鉱石の低品位化、難処理化

資源ナショナリズムの高揚

③ ⑤

技術のコモディティ化

⑥ ⑧

リスク

RMSで特定・管理されているリスクのうち、特に重大なリスク

- ① 爆発・火災
- ② 有害物質の漏洩(大気、水質、土壌)
- ③ 震災
- ④ ダム・暗渠の決壊による鉱さい等の流出
- ⑤ テロ・誘拐・暴動等による被害
- ⑥ 火薬類・毒劇物の盗難
- ⑦ 新型インフルエンザ等パンデミック

経営上のリスク

- ① 金属価格の下落や円高進行に伴う収益の悪化
- ② 鉱山の投資コスト、操業コスト増加
- ③ 課税強化、資源調達リスク増加
- ④ 規制の強化による操業コスト、投資コスト増加
- ⑤ 優良な鉱山をめぐる獲得競争の激化
- ⑥ HPAL技術の優位性低下
- ⑦ 地域住民の反対や行政による開発/操業/拡張の遅延、許可取り消し
- ⑧ 材料製品価格の下落/競争力低下

機会

経営上の機会

- ① 電気自動車の生産量急増/電池材料としてのニッケル、コバルト需要の高まり
- ② 通信端末需要の増加と多バンド化等の進行
- ③ SAWフィルターの需要増/LT・LNの需要増
- ④ 金属価格の下落/資源メジャーの資産組替えの動き
- ⑤ 低品位鉱からニッケルを資源化するニーズの増加

ガバナンス

RMS

CSRマネジメント

ビジネスプロセス

7つの強み

機会とリスクの活用

リスク管理に基づく責任ある操業

強みによってリスクを低減または機会に

強みによって機会を活かす

戦略のPDCA

リスクと機会に対する具体的戦略

- ① ~ ⑦ RMSによるリスク管理(予防・回避措置、事前緩和措置等)の実施と維持
④ リスクマネジメント(P84参照)
- ① ② ③ コスト競争力の高い鉱山と製錬所の効率的運営と生産性の向上、コストダウンによるコストミニマム化
④ 製錬事業(P53参照)
- ② 難処理鉱の対応力強化に向けた技術開発の加速
④ 資源の有効活用(P92参照)
- ④ ⑦ 地域社会との信頼関係、事業精神と目標を共有する従業員
④ ステークホルダーとのコミュニケーション(P97参照)
- ⑥ HPAL技術の応用により随伴元素であるスカンジウム、クロマイトを回収、商業化することでコスト優位性を維持
④ 副産物の用途開発と有効利用(P54参照)
- ⑧ 顧客との良好な関係の継続により製品開発の好循環維持と技術力の強化
④ 材料事業(P60参照)
- ② ⑤ 他社では商業生産が困難なHPAL技術により低品位酸化鉱からニッケルおよびコバルト資源を獲得(Ni、Co)
① ⑤ 未利用資源の活用(P55参照)
- ③ ⑤ 健全な財務体質、パートナーとの強固な関係に基づく良好な権益獲得の基盤維持
④ 財務戦略(P44参照)
④ 資源事業(P50、51参照)
- ① ④ ⑤ 資源獲得から材料生産まで一貫したビジネスプロセスの展開による、原料由来の透明性を含む顧客の調達リスクの低減およびサプライヤーとしての優位性の確立
④ 特集1(P24参照)
④ 責任ある鉱物調達(P87参照)、外部機関との連携(P81参照)
④ SMMグループのビジネスプロセス(P22参照)
- ② 長年にわたり培われた結晶技術(結晶育成、加工他)の活用による優位性維持と増産対応
④ 材料事業(P58参照)

④ 関連情報(参照ページ)

●=RMSで特定・管理されているリスクのうち、特に重大なリスク
○=主に外部環境に起因するリスク ○=機会

SMMグループの重要課題

SMMグループは、長期ビジョンや「2020年のありたい姿」の実践、およびその実行におけるリスクと機会などを踏まえ、26の重要課題を特定しています。この課題を取り組む目的という視点で整理すると、「事業の持続性に関連する重要課題」、「事業の成長性に関連する重要課題」と「すべての活動の基盤となる重要課題」に括することができます。

関連情報「重要課題の特定」についてはP82、83を参照。

事業の持続性に関連する重要課題

SMMグループの事業は、鉱山開発など大規模な開発を伴うことから特に開発周辺地域へ及ぼす影響が大きく、またその範囲は経済、環境、人権など多岐にわたります。そして、資源の存在する場所で採掘を行なう必要があることから、その地を離れて事業を継続することはできません。一方、資源は採掘することでやがて枯渇の時を迎えるという自明の理を踏まえながら、閉山後も続く地域への影響に対し、最大限の配慮を行なう必要があります。

これらのことから、法的な操業許可に加え地域社会との信頼関係に基づく社会的操業許可(Social License to Operate)を得ることが事業継続の大前提となります。

特定した26の重要課題のなかで、特に「事業の持続性に関連する重要課題」として位置づけられている14の課題を右記のようにまとめました。

これらの重要課題はいずれも地域社会の利害に直結する可能性があることから、地域住民や行政などステークホルダーからの関心が高い課題であると考えています。これらに積極的に取り組み、維持、改善を図ることが地域社会との信頼関係構築につながり、その結果として安定した事業運営に好影響を与えます。



生態系への配慮と生物多様性の保全

自社事業所における省エネルギー④

自然保護地域の尊重⑥

操業地域における生態系の保全・修復⑦

化学物質の大気・水域・土壌への排出抑制⑧
(出資先、サプライチェーンを含む)

化学物質の排出量・移動量の削減⑨

廃棄物の管理⑩



地域貢献・社会貢献

コミュニティ投資⑪

現地雇用⑫

現地調達⑬

パートナーシップの活用⑭

閉山管理・対応⑮

激甚災害被災地の復興支援⑯



安全・衛生の確保

安全の確保⑳

衛生の確保㉑

すべての活動の基盤となる重要課題

すべての活動の基盤に「人権の尊重」があります。「従業員の人権保護」「先住民、地域住民の権利の保護」「サプライチェーンを通じた人権侵害への関与の回避」などは特に重要です。

また、SMMグループ事業が社会的操業許可を保持

しながら地域社会との定期的なエンゲージメントと信頼関係の構築を実現する上でも、ステークホルダーとのコミュニケーションは重要です。関係するステークホルダーとの透明性をもった双方向での対話に基づき、相互理解を深めます。

事業の成長性に関連する重要課題

SMMグループの事業は、時代や技術革新の進展により大きく変化しようとする社会において、産業、社会で幅広く利用可能な素材、製品を安定的に提供し、モビリティ社会や情報通信など、さまざまな分野の技術の発展を支えています。SMMグループの事業は、世界中の人々の豊かな生活に寄与し、社会や経済に直接的なインパクトを与えるとともに、変化する時代におけるニーズを満たし、かつ成長を続けることが必要です。重要課題のなかで、「事業の成長性に関連する重要課題」として位置づけられている6つの課題を右記の通りまとめました。



資源の有効活用

未利用資源
(低品位鉱、難処理鉱)の活用①

副産物の用途開発と有効利用②

新規資源の探索と開発③



環境低負荷製品の開発と安定供給

環境負荷低減に資する製品・技術の開発⑤



人材育成と多様な人材の活用

人材育成⑰

多様性/機会均等⑱



人権尊重とコミュニケーション

従業員の人権保護⑲

サプライチェーンを通じた人権侵害への関与の回避⑳

先住民の権利の尊重㉑

地域コミュニティとのエンゲージメント㉒

従業員エンゲージメント㉓

株主・投資家とのコミュニケーション㉔

※①～㉔は26の重要課題を示しています。
「重要課題の特定」については、P82を参照。

重要課題の背景と取り組み

生態系への配慮と生物多様性の保全

気候変動リスクへの対応としてパリ協定に代表される国際的な取り組みが進む中、CO₂排出量が相対的に多く、また多くの化学物質を取り扱うSMMグループの環境面に対する姿勢が極めて重要です。また、開発地域の生物多様性保全や住民の生活環境の保全は、生活や利害に直結する可能性が高く、環境面で十分な配慮が必要となります。さらに鉱山業においては、尾鉱、鉱滓などを集積するテーリングダムおよび坑排水の処理等の維持管理を操業停止後も継続していく必要があります。

SMMグループでは、環境汚染の予防に特に重点を置き、設備・管理の両面での対応を継続的に充実させるとともに、万が一トラブルが発生した場合でも外部への影響を極力小さくできるよう訓練や関係者への教育を重ねています。

地域貢献・社会貢献

事業進出地域の周辺地域からの雇用、現地サプライヤーからの調達などの経済活動を積極的に行ない、事業に必要なインフラの整備とそれらを公共利用に供することで、従業員、取引先でもある地域住民の生活安定や地域全体の経済活動の活性化に直接的に関与することとなります。加えて、地域社会との共存共栄と信頼関係向上には、学校や病院の運営、衛生改善といった地域への社会貢献も重要となります。

これらSMMグループの取り組みによって、地域の生活環境などが改善されることは、当該地域でのSMMグループの事業の持続的な発展につながると考えています。



操業地域周辺の女性の就業支援を目的としたドレスメイキングトレーニング（フィリピン）

安全・衛生の確保

安全で快適な職場環境は従業員にとって必須なものであるばかりでなく、会社との信頼関係やモチベーション向上にもつながり、さまざまなリスク発現の可能性が低減すると考えます。さらに従業員の採用や定着率向上、離職率の低減にも好影響を及ぼし、製品の安定供給、生産効率、歩留まりの向上、コストダウンをもたらします。

SMMグループでは、安全の確保においては「安全文化の醸成とライン管理の徹底」を基本として活動を進めています。衛生の確保においては、快適な職場環境の実現に向け特に粉じん、騒音、特定化学物質、有機溶剤の状況を把握し、必要な作業環境改善を通じて労働衛生管理を充実させていきます。



作業前・作業節目の危険予知（菱刈鉱山坑内）

資源の有効活用

天然資源は採掘すれば埋蔵量が減り、やがて枯渇し鉱山の役割を終えるマインアウトを迎えます。資源事業、製錬事業を継続し安定した収益を確保するためには、新規鉱源・権益の獲得は不可欠であり、また、未利用資源を有効に活用していかなければなりません。さらに低品位化、難処理化が進む原料を効率的に製錬し、副産物を資源として有効活用するための技術開発を進めるとともに、HPALやMCLEなどの当社製錬事業が強みとする製錬技術によってコスト競争力をさらに高めていく必要があります。

一方、限りある資源環境において、資源循環としてのリサイクル原料も有効であり、効率的な回収技術の開発を進めるとともにコスト最適化の中でこれらの課題に取り組んでいます。



コテ金開発プロジェクト

環境低負荷製品の開発と安定供給

環境破壊、気候変動、人口増加などの社会課題が山積するなか、これらを解決する製品・サービスの市場規模の拡大が予想されます。環境低負荷製品の開発は、当社技術とビジネスプロセスの優位性を活かした製品を通じてCO₂削減に寄与するだけでなく、社会の課題を解決しながら、SMMグループの企業価値向上に大きく影響することになります。

現状では、需要の旺盛な車載用二次電池材料の安定供給と製品開発の重要度が増しており、市場をリードする顧客との連携によって成長を図っていきます。



画像提供：トヨタ自動車(株)

人材育成と多様な人材の活用

これら事業の成長を支えるのは人材であり、いかなる状況の変化にも適切に対応し、かつビジネスの機会を確実に捉えるためには、住友の事業精神に基づく当社の経営理念と目標を共有する多様な人材の育成が必要不可欠です。

SMMグループではOJT（On-The-Job Training）を基本に自己啓発、OFF-JTの3分野で構成された人材開発体系に基づく育成サイクルをまわすことで、成長戦略を実現するために必要な人材の育成に努めています。近年は特にグローバル人材の育成、次世代経営層の育成、女性活躍支援などを重点項目として推進しています。



四阪島における新入社員導入研修

人権尊重とコミュニケーション

操業地域における人権への配慮は、自由および身体の安全の権利、移動と居住の自由、財産権など多岐にわたります。開発、事業を展開する局面で、人権への配慮を充分に行なうことがプロジェクトや事業展開の円滑な遂行に影響します。児童労働や開発地域内の労働環境に問題のある小規模鉱山採掘などには特に留意が必要で、問題が生じた場合は操業への影響もあり得ること、また人権侵害に加担していると見なされる恐れもあります。SMMグループがオペレーションする鉱山や事業拠点はもちろんのこと、権益を保有する鉱山についてもパートナー企業と密に情報交換し、人権侵害が起こらないよう、

配慮することが必要です。

SMMグループでは、「SMMグループ人権に関する方針」を定めた上ですべての従業員に必要な啓発教育を行なうとともにホットラインの設置や人権デューデリジェンスの実施を通じて適切に状況をモニターし、迅速かつ適切な対応を図っています。

また、透明性のある適時・適切な情報開示の実施が企業としての責任であると考え、すべてのステークホルダーに対して公正に情報を開示するよう努めています。ステークホルダーと同じ方向を向いて事業を進めていくことができるよう、コミュニケーションを通じた相互理解をめざしていきます。

2015年中期経営計画(15中計)の進捗

資源事業における15中計の重点項目は、「シエラゴルダ銅鉱山のフル生産」と「新規金鉱山権益の獲得」です。シエラゴルダ銅鉱山については、2016年度は設備トラブルにより減産となりましたが、2017年度は設備保全を強化し設備稼働率が向上したことにより生産量が増加しました。新規金鉱山についてはカナダのコテ金開発プロジェクトへの参入を果たしました。

製錬事業においては、タガニートHPALのニッケル年産3万トンから3.6万トンへの増産起業が完了し、スカンジウムやクロマイトといったHPAL工程からの副産物の回収にも乗り出しました。銅製錬事業は、フル操業の継続と有利原料の増処理により世界トップクラスの銅製錬所として収益性を維持しています。

材料事業については、電池材料は2017年度に月産1,850トンから3,550トンへの生産体制を確立し、現在は月産4,550トンへのさらなる増産起業を実行中です。LT/LNは月産300千枚から400千枚への生産体制が確立しましたが、当初計画の販売量に対して大幅に未達で、現在は次の需要期に向けたコストダウンや収率改善に取り組んでいます。

研究開発は重点的な資源配分を継続し、材料系新商品開発を加速させ、また資源製錬技術の革新に取り組んでいます。

■ 15中計の重点項目と進捗状況

【資源事業】

シエラゴルダ銅鉱山フル生産

操業度改善

新規金鉱山権益の獲得

カナダ・コテ金開発プロジェクトに参加

【製錬事業】

タガニートHPALの拡張

20%の増産工事完了

HPALの周辺技術で成長戦略を展開

スカンジウム、クロマイトの商業生産を決定

銅製錬事業の競争力強化

フル操業の継続と有利原料の増処理により、世界トップクラスの銅製錬所として収益性を維持

【材料事業】

電池材料、LT/LN増産の収益貢献

電池材料は、増産体制の立ち上がりが増収増益に寄与
LT/LNは、需要の立ち上がりに向け、徹底した収率改善とコストダウンを推進

持続的な次世代商品の創出・移行

研究開発部門との協働や顧客との密接な関係づくりから、新製品の上市をめざす

【研究開発】

新商品とプロセス開発

重点的な資源配分を継続し、材料系新商品開発の加速、資源製錬技術の革新に取り組む

SMMを取り巻く事業環境の変化

2017年度の世界経済は、米国の保護主義が強まり、北朝鮮および中東を巡る地政学的リスクが高まりましたが、中国の経済成長減速への懸念が和らいだこと、企業業績の改善を背景に世界的な株高が継続するなど、全体としては回復基調から拡大基調へと推移しました。非鉄金属業界においては、銅およびニッケル価格とともに概ね上昇基調が継続し、いずれも前期を上回りました。材料事業の関連業界においては、車載用電池向け部材の需要が引き続き増加しました。スマートフォン向けなどの部材については、概ね堅調な販売環境が継続しましたが、結晶材料で顧客の長引く在庫調整の影響を大きく受けました。為替相場については、全般的に狭いレンジで推移しました。

2018年度の世界経済は、米国は堅調に推移し、日本や欧州は緩やかな回復基調が続き、中国やその他新興国では持ち直しが継続するなど、全体としては今後も緩やかな成長が続くものと予想されます。しかし、中国をはじめとする新興国や資源国の経済の先行き、米国による保護主義の強まり、英国のEU離脱問題の帰趨など、景気下振れの不安要素は少なくありません。非鉄金属業界については、銅およびニッケルともに需給はほぼ均衡もしくは若干の

■ 事業環境をめぐる変化

1. 鉱山開発コストの増大

- 1) 鉱山の奥地化、高地化、深部化
- 2) 粗鉱品位の低下・難処理鉱(不純物)への対応
- 3) 環境規制強化
- 4) 社会的操業許可取得のハードルアップ

2. 資源ナショナリズム(保護主義)の拡大

- 1) 原料鉱石等の輸出制限
- 2) 各種ロイヤリティ導入の動き
- 3) 課税強化の動き
- 4) 環境規制強化の動き

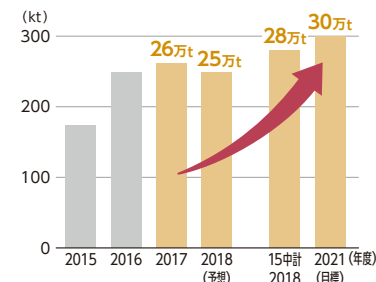
3. 世界的なEV加速、IoTやAI等の活用による大変革

- 1) 原材料確保に向けた業務提携の進展
- 2) 構造変化に伴う異業種参入／競争の激化

供給不足で推移するものと見込んでおり、価格はいずれも需給バランスに沿った水準を維持すると予想しています。材料事業の関連業界については、車載・通信分野において、全般的には好調な状況が継続するものと見込んでいます。

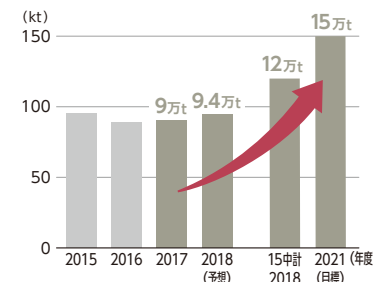
■ 長期ビジョンのターゲットと今後の取り組み

Cu (鉱山権益シェア分年間生産量)



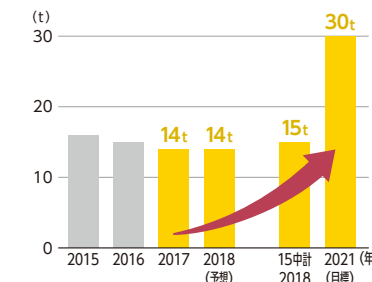
銅資源は、すでに稼働している鉱山に加え、モレンシー銅鉱山の追加権益取得、シエラゴルダ銅鉱山の安定操業により、権益分年間生産量30万トンが視野に入ってきましたが、引き続きさらなる権益獲得の可能性を追求していきます。

Ni (年間生産能力)



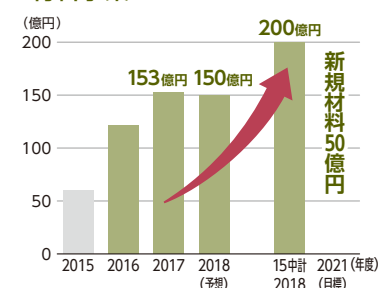
2017年度はニッケル純分換算で計約9万4千トンを生産し、年間10万トンの安定生産をほぼ実現しています。さらに長期ビジョンとして新規鉱源確保などにより年間15万トンに引き上げる構想を描いています。

Au (鉱山権益シェア分年間生産量)



コテ金開発プロジェクトへの参入により鉱山権益シェア分を年間約2.7トン増加させることとなりますが、一方で、ポゴ金鉱山の売却により、2021年度の目標としている30トンには依然として大きな開きがあるため、引き続き優良案件の探索に取り組んでいきます。

材料事業(経常利益)



材料事業部門と研究開発部門の連携により、新規材料製品の開発を加速させ、2021年度までに新規材料で年間50億円の利益貢献をめざしています。

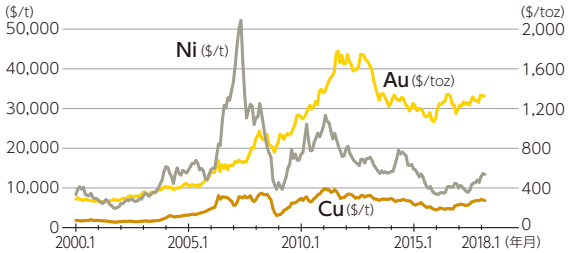
2017年度の業績と2018年度の計画

FY2017 Results and FY2018 Plan

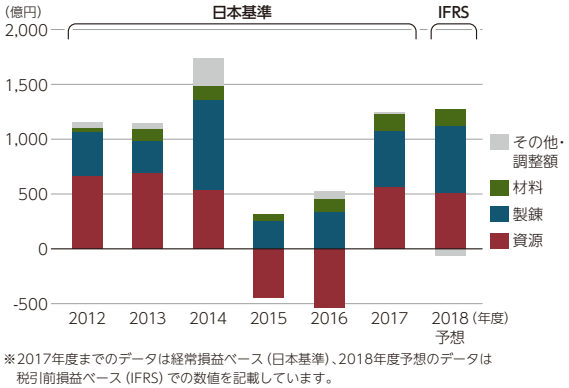
2017年度業績の振り返り

当期の連結売上高は、主要非鉄金属価格の上昇および円安の影響などにより、前期に比べ1,473億71百万円増加し、9,335億17百万円となりました。連結営業利益は、増収により前期に比べ338億13百万円増加し、1,102億3百万円となりました。連結経常利益は、連結営業利益の増加に加え、シエラゴルダ銅鉱山に関する持分法による投資損失が減少したことなどにより、前期に比べ1,264億18百万円増加し、1,248億53百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、連結経常利益が増加したことなどにより、前期に比べ1,101億88百万円増加し、916億48百万円となりました。

■ 金属価格推移



■ セグメント損益推移



※2017年度までのデータは経常損益ベース（日本基準）、2018年度予想のデータは税引前損益ベース（IFRS）での数値を記載しています。

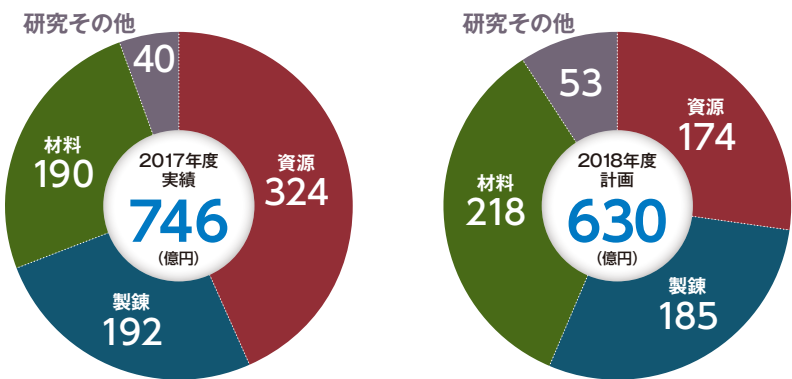
2018年度計画

次期の業績の見通しとしては、売上高については、非鉄金属価格は上昇するものの、円高および鉱石販売数量の減少などにより、ほぼ当期並みの水準にとどまる見込みです。連結売上高は9,300億円、税引前利益1,210億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は940億円を見込んでいます。

■ 設備投資における環境保全関連投資

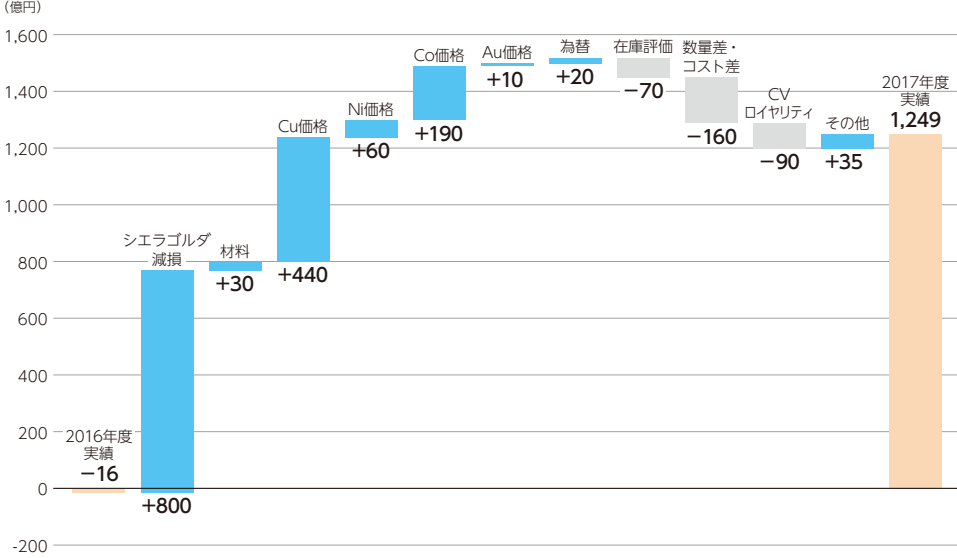
年度	公害防止・環境保全	省エネルギー	総額
2017	4,343	198	4,541
2018 (計画)	6,927	93	7,020

■ 設備投資（2017年度の実績と2018年度の計画）



2018年度の設備投資は、2017年度実績746億円に対して116億円減少の630億円を計画しています。主なものは、電池材料の増産112億円、クロマイトの回収起業10億円などとなっています。

■ 経常損益分析（2016年度実績と2017年度実績の比較）（セグメント損益＝経常損益）



【資源セグメント】

セグメント損益は、セロ・ベルデ銅鉱山において鉱業事業者に課される過年度のロイヤリティ等を計上したものの、シエラゴルダ銅鉱山に関する持分法による投資損失が減少したことに加えて、銅価格の上昇などにより、前期から大幅に好転しました。

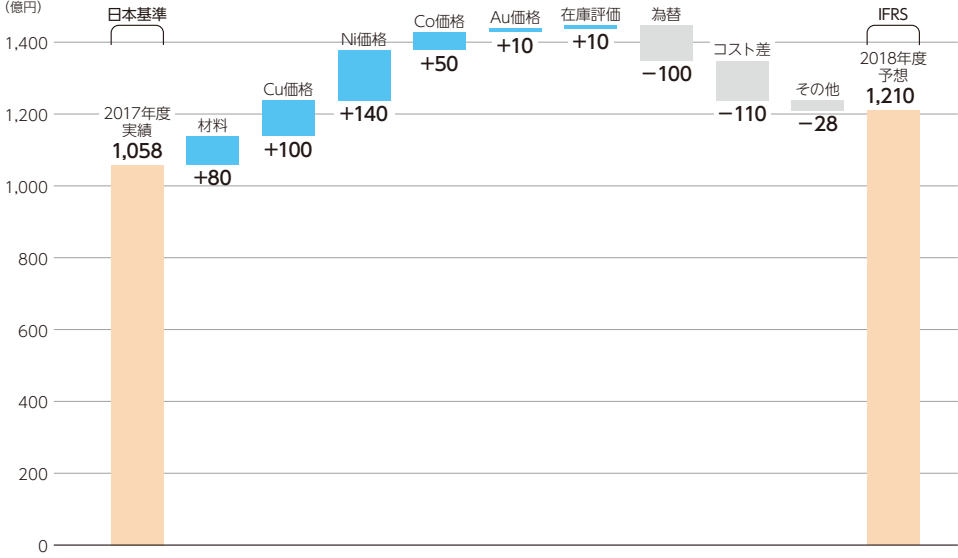
【製錬セグメント】

セグメント利益は、非鉄金属価格が上昇したことに加えて、為替相場が円安となったことなどにより、前期を上回りました。金の生産量および販売量は前期を上回りましたが、ニッケルおよびフェロニッケルならびに銅の生産量および販売量は前期を下回りました。コーラルベイニッケルおよびタガニートHPALの生産量は前期並みとなりました。

【材料セグメント】

セグメント利益は、スマートフォンの部材向け結晶材料の販売量が、顧客の長引く在庫調整などにより前期を大幅に下回ったことに加えて、リードフレーム事業撤退による影響があったものの、需要の増加を背景として電池材料の販売が好調であったことなどから、前期を上回りました。

■ 税引前損益分析（2017年度実績と2018年度予想の比較）（セグメント損益＝税引前損益）



【資源セグメント】

円高の影響、ポゴ金鉱山の操業度減少などにより、セグメント売上高は前期比81億円減少の1,510億円、セグメント利益は前期比48億円減少の510億円を見込んでいます。

【製錬セグメント】

円高の影響などにより、セグメント売上高は前期比408億円減少の6,300億円となるものの、セグメント利益は前期比130億円増加の610億円を見込んでいます。

【材料セグメント】

結晶材料の増収などにより、セグメント売上高は前期比416億円増加の2,270億円、セグメント利益は前期比78億円増加の150億円を見込んでいます。

次期セグメント損益予想については、当社が2019年3月期よりIFRSを任意適用することを決定したため、IFRSに基づき算定しています。なお、2017年度実績については、日本基準により算定された税引前利益をベースに、今回のみの参考までに概算値として算定したセグメント損益であることから、正確に単純比較できるものではありません。

財務に対する考え方

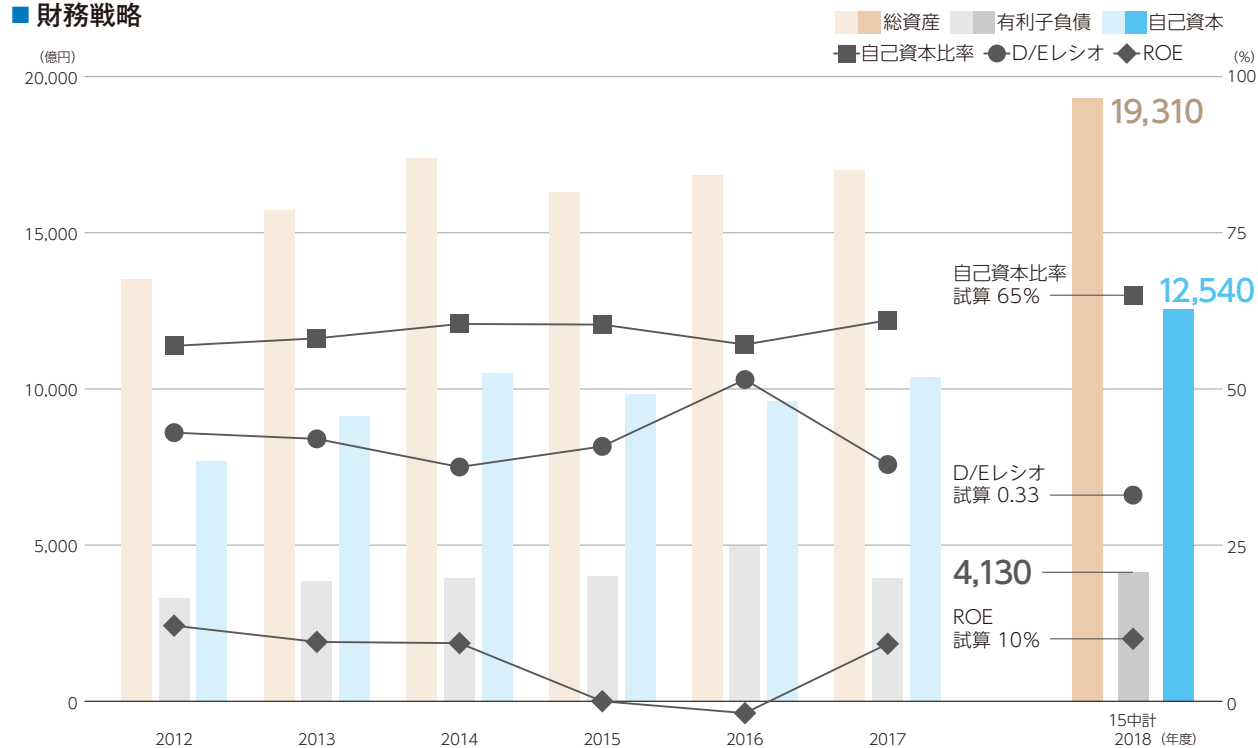
Approach to Finance

中長期の投資とリスクに備え、健全な財務体質を保持

SMMグループのコア事業である「資源事業」「製錬事業」の短期的な業績については、非鉄金属価格や為替相場の変動に大きく影響を受けることがあります。SMMグループでは、中長期の投資とリスクに備えて、常に「財務体質の健全性」の保持に努めており、2006年度以来「連結自己資本比率50%以上」を維持しています。2016年度から2018年度までを対象とした「2015年中期経営計画」では、引き続き強固な財務基盤を活かして、経営資源を重点分野へ集中させ、海外鉱山権益の取得や運営、国内外製錬設備の拡充や電池材料での増産体制の確立など

に向けて積極的な投資を行なっています。当社では引き続き「連結自己資本比率50%以上」など、財務体質健全化の方針を堅持していきます。なお、SMMグループではROAを高めることを経営の指標としています。ただし、鉱山や製錬のプロジェクトでは、回収が始まるまで5年程度かかることが通常です。このようなプロジェクトを進めながら、ある1年間のROAやROEを高めるだけの施策を取ることは、事業の性質上困難です。そのため中長期で高めていくことを目標としています。

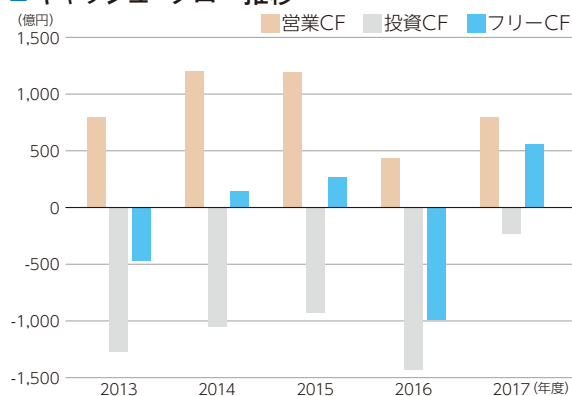
■ 財務戦略



資金調達に対する考え方

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を考慮し、また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であると考えています。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、資金用途に応じた有利調達を行なっていきます。

■ キャッシュ・フロー推移



投資に対する考え方

Approach to Investment

慎重に採算性を判断し、厳選した投資を実行

SMM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、環境悪化を克服する諸施策を推進しています。特に製錬のコスト競争力においては、世界のトップクラス、最低でも上位3分の1以内を占めることをひとつの目安としています。なお、非鉄金属原料となる鉱石は、需給関係などの要因により必ずしも必要量を経済的な価格により購入できない場合があります。また、自然災害などの影響を受ける場合もあります。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）を確保することとし、その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慎重な採算性判断によって、厳選した投資を実行しています。2016年度には、すでに12%の権益をもつモレンシー銅鉱山の権益13%をフリーポート・マクモラン社から追加取得しました。この鉱山はアメリカで長い歴史をもち、世界トップクラスの生産量を誇る銅鉱山で、今後のSMMの資源事業にとって重要な存在になると考えています。材料事業が対象とする市場では、市場の要求が急速に変化する一方で、ハイレベルの商品開発能力と多くの経営資源の投入を必要とする場合があります。SMMグループは、トップランナー企業と密接な信頼関係を築き、安定的かつ高品質な材料供給に努め、さらに不断のコスト削減に取り組むことにより、共に成長していくことをめざしています。

■ 主要プロジェクト

プロジェクト名	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度～
シエラゴルダ銅鉱山	●商業生産開始	●11万t体制操業		●デボトルネッキング開始
モレンシー銅鉱山	●拡張フル生産開始	●権益追加取得(12%→25%)		
セロ・ベルデ銅鉱山		●拡張フル生産開始		
ソロモン			●プロジェクト撤退決定	
コテ			●権益取得・FS開始	
タガニートHPAL			●3万6,000t体制	
ボマラプロジェクト			●DFS開始	●投資決定
播磨事業所 硫酸ニッケル		●第二系列完成		●4万9,000t体制
電池材料		●NCA1,850t体制	●NCA3,550t体制	●NCA4,550t体制 ●三元系上市
結晶材料 (LT/LN)	●増産決定	●30万枚体制		●(40万枚体制)

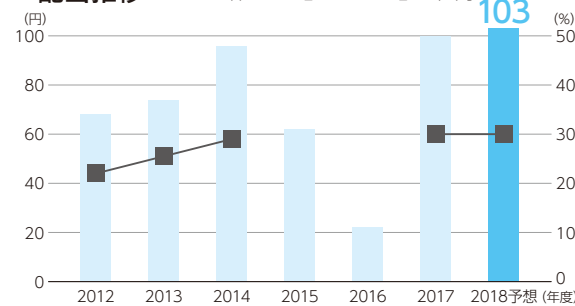
配当に対する考え方

Approach to Dividend

配当政策

当社は、利益配分については、将来の事業展開、財務体質の健全性、業績および配当性向などを総合的に勘案することにより、剰余金の配当と内部留保のバランスを決定します。「15中計」の財務戦略としては、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、剰余金の配当については、業績に連動させ連結配当性向30%以上とすることを方針としています。

■ 配当推移



2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しています。上記グラフは2017年度以前についても株式併合後の基準に合わせた1株当たりの配当金の推移となります。