

住友の事業精神・経営理念

住友の事業精神

第1条

わが住友の営業は信用を重んじ、確実を旨とし、
もってその鞏固隆盛を期すべし

社会的な信用や相互の信頼関係を大切にし、何事も誠意をもって確実に対応することにより、事業の確実な発展をはかっていくべきことを意味します。

第2条

わが住友の営業は時勢の変遷理財の得失を計り、
弛張興廃することあるべしといえども、いやしくも浮利に趨り軽進すべからず

旧来の事業に安住してマンネリズムに陥ることなく、時代の移り変わりによる社会のニーズの動向を鋭敏に捕えて、新しく事業を興し、あるいは廃止する等の処置をとることを意味し、積極進取の姿勢が重要なことを表しています。同時に、いかなる場合においても、道義に反する手段で利益を追ったり、目先の利益に惑わされて、ものごとを十分調査・検討せずに取り進めたりしてはならないことを意味します。

1928年（昭和3年）住友合資会社社則「営業の要旨」より抜粋

SMMグループ経営理念

住友の事業精神に基づき、地球および社会との共存を図り、健全な企業活動を通じて
社会への貢献とステークホルダーへの責任を果たし、より信頼される企業をめざします

人間尊重を基本とし、その尊厳と価値を認め、明るく活力ある企業をめざします

SMMグループ経営ビジョン

技術力を高め、ものづくり企業としての社会的な使命と責任を果たします

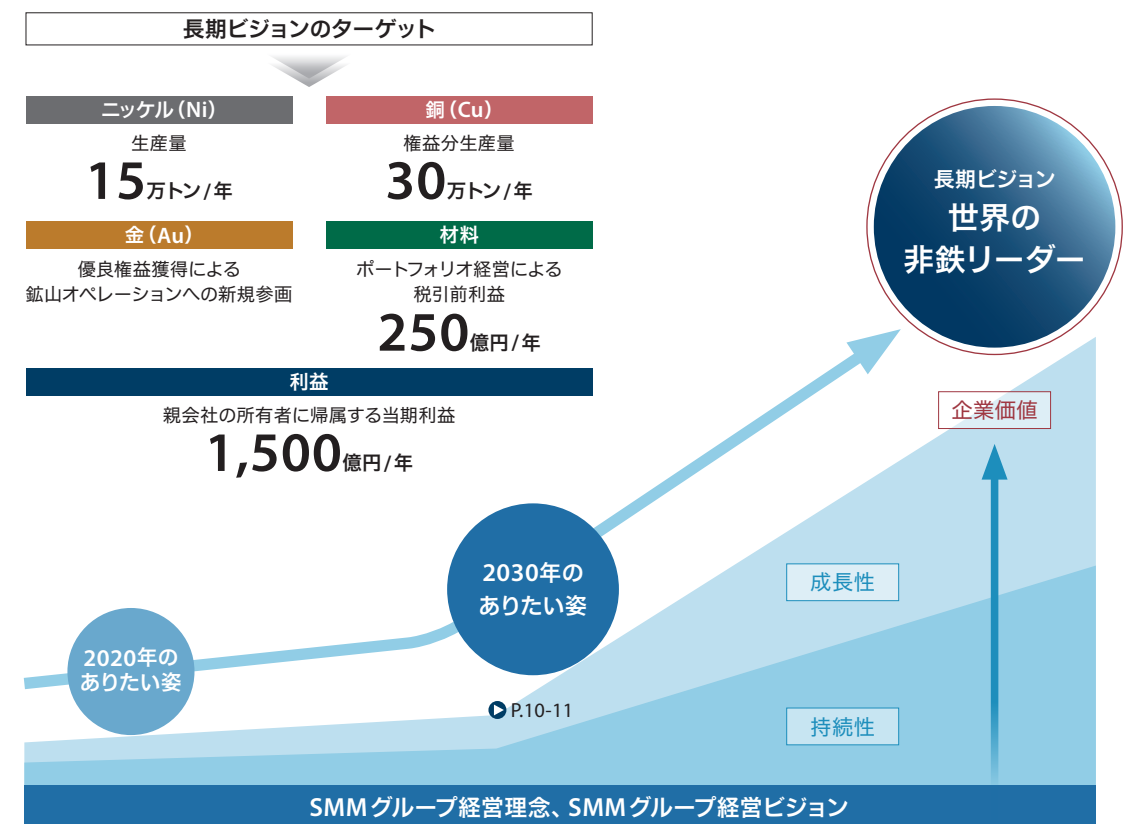
コンプライアンス、環境保全および安全確保を基本としたグローバルな企業活動により、資源を確保し、
非鉄金属、機能性材料などの高品質な材料を提供し、企業価値の最大化をめざします

長期ビジョン

「世界の非鉄リーダー」を目指す

「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



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ることで企業価値を高め、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

長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」を実現するために「いつまでに何を実現したいのか」を具体的に示したものが「2030年のありたい姿」です。

当社グループが2030年までに取り組むべき課題として「2020年のありたい姿」の評価や反省を踏まえ、同じ目標年であるSDGsなどの社会課題も含め、当社として対応が

求められるもの、解決が期待されるものを整理し11の重要課題を抽出しました。

さらに、11の重要課題に対して「2030年のありたい姿」「KPI」を検討し、2020年3月に策定・公表しました。

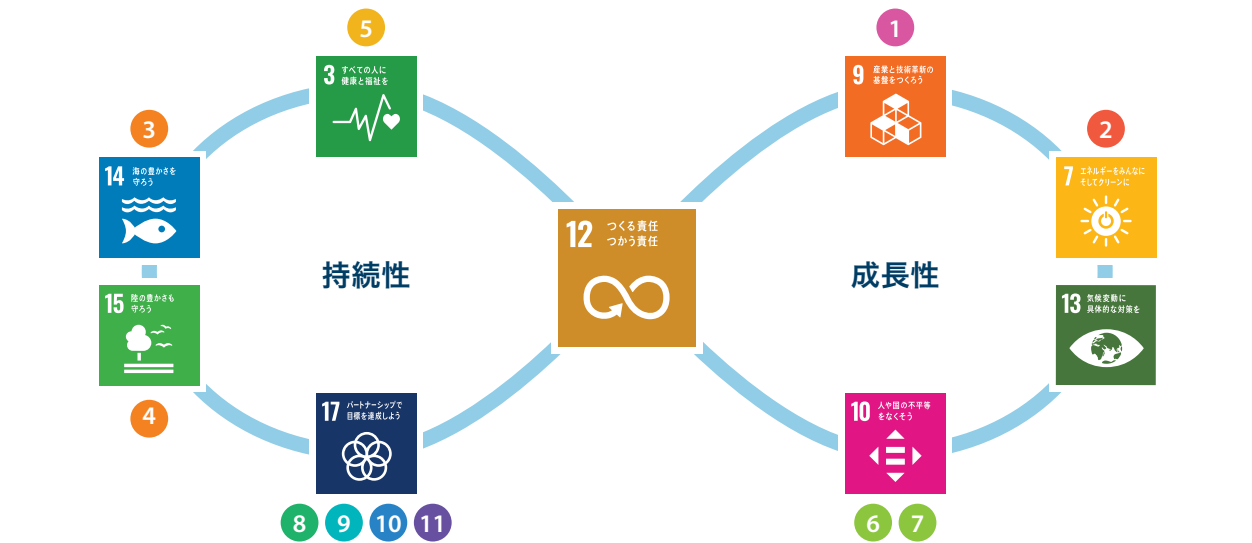
※ 2030年のありたい姿・重要課題・KPI（指標と目標）：▶ P.86-87参照

重要課題とSDGsとの連関

当社グループの経営理念やビジョンと親和性が高い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

図の通りです。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。

重要課題と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.86-87参照

重要課題とその背景

▶ 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

当社グループは、天然資源の採掘から高機能材料の生産までを行い、その過程で扱う非鉄金属素材も多岐にわたります。技術的課題等で今まで利用できなかった資源の活用やリサイクル技術開発等を通じて有限な非鉄金属資源を無駄なく、より有効に活用することへのチャレンジは、当社グループの責務であると考えています。

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

社会から企業に対する温室効果ガス（Greenhouse Gas: GHG）削減の要請は非常に高く、また気候変動による事業リスクも増大しています。一方、当社グループが生産する電動車向け二次電池材料や近赤外線吸収材料といった低炭素負荷製品の社会への安定供給によりGHG排出量削減への貢献が期待されます。

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

当社グループは、資源開発や化学物質の使用等に際し、自然環境に悪影響を与えるリスクがあることを認識しています。重大な環境事故を起こさないことに加え、日々の操業管理においても水使用の合理化を含めた環境影響を最小限に抑え、生物多様性の保全に努めることは、事業継続の大前提であると認識しています。

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

業務に起因する災害、疾病を防ぎ安全安心かつ快適な職場環境の維持・改善に努めることは、経営の責務であるとともに従業員のモチベーションと生産性の向上につながります。当社グループは職制による管理を基本として、設備の本質安全化や安全教育等を通じ従業員の安全・衛生の確保に努めています。

6 多様な人材

7 人材の育成と活躍

▶ すべての従業員が生き活きと働く企業

当社グループの成長の源泉は従業員です。個性と多様性を尊重し、皆がそれぞれの強みを発揮し、生き活きと活躍できる「自由闊達な組織風土」を当社グループは目指しています。ビジネスのグローバル化やDXの急速な進展等により、専門性を背景として自ら考え行動できる人材を育成することが経営上の課題です。

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

当社グループは、社会的操業許可を得ることを事業継続の大前提としています。そのためには、可能な限り情報開示を進め透明性を高めるとともに、地域社会をはじめとするステークホルダーとの継続的な対話によって相互理解を深め、信頼関係を築くことが重要であると認識しています。特に開発によって先住民の方々の生活に影響が及ぶ恐れのある場合は、開発に先立ち、文化や伝統や歴史を十分に理解し対話を重ねます。そのうえで、開発による影響が回避されるよう慎重に進める必要があります。

11 サプライチェーンにおける人権

▶ サプライチェーン全体でサステナビリティ調達（Sustainable Procurement）に取り組んでいる企業

「ビジネスと人権」の観点から自社が関わるサプライチェーン全体における人権侵害防止へ強く取り組む要請が高まっています。当社グループの事業活動により、広範なサプライチェーンにおいて人権への負の影響をもたらすことのないよう、取引先と協働し持続可能なサプライチェーンの構築に取り組む必要があります。

「2030年のありたい姿」策定プロセス

「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」からフルモデルチェンジとなる見直しを行いました。見直しにおいては、「2020年のありたい姿」で解決できなかった課題を踏まえ、またステークホルダーのニーズ（「気候変動」「ビジネスと人権」への対応など）の変化や、デジタル化の急速な進展に伴う素材産業の潮流の変化、ならびに目標年が同じ2030年であるSDGsとの連関を考慮し検討を進めました。その過程では、以下の通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。



トップメッセージ



代表取締役社長
野崎 明

— 1 —

変革の推進

「ものづくり」の会社として

当社グループは創業以来430余年にわたり、「ものづくり」の会社として、人々の生活に欠かせない製品を安定的にお客様に供給することを社会的責務とし、時代の変化に臨機応変に対応しながら事業を継続してきました。これまで何度も激しい環境変化に遭遇してきましたが、変革を進めることでその荒波を乗り越えてきました。「変革」こそが当社グループの歴史といえます。

「ものづくり」の会社として、守っていかなければならないものはたくさんあります。しかし、漫然と同じことを繰り返しているようでは何も守れません。企業における事業運営の仕組み、例えば組織や制度、そして仕事の進め方など、あらゆる事柄は時間の経過とともに初期の目的が失われ、本来の機能が薄まるものです。現状維持とは衰退と同義であり、守るべきものを守るためにも変革は欠かせないのです。これからも永く「ものづくり」の会社として社会的責務を果たし続けるために、当社は「変革」を積極的に進めてまいります。

住友の事業精神

社内のお話で恐縮ですが、2023年を迎えるにあたり、私は当社グループの従業員に向けて年度方針を通知しました。その方針の一つとして「時勢の変遷理財の得失を計り、弛張（しちょう）興廃することあるべし」を掲げました。これは明治時代に制定された住友家法に記されているものです。今の言葉に置き換えると、現状に安住せず、時代の移り変わりによる社会の動向を鋭敏にとらえ、臨機応変に対応しなければならないということで、現在でも十分通用する考え方だと思っています。永きにわたり受け継いできたこうした理念や精神を再認識し、変革の推進を通して、時代のニーズに的確に対応できる企業経営を目指していきたいと考えています。

長期ビジョンとありたい姿

当社グループは、長期ビジョンとして「世界の非鉄リーダー」を目標に掲げています。「世界の非鉄リーダー」とは、グローバルな存在感、卓越した技術や独自のビジネスモデル、一定規模の利益の計上、SDGsなどの社会課題への取り組み、いきいきと働く従業員などを有する企業であると、当社では定義しています。

2020年に策定した「2030年のありたい姿」では、社会と事業の両視点から評価し、影響度が大きい課題（11項目）を特定しました。近年、注目が高まっている気候変動や生物多様性、人材、人権などの課題も含まれており、変革を推進しながらこれらの課題に真摯に向き合うことで、「世界の非鉄リーダー」の実現を目指していきます。

変革を促す職場環境づくり

社員が活き活きと業務に取り組み、イノベーションを創出できる職場環境を実現する施策の一環として、2021年度から本社オフィスのリニューアルに取り組み、2023年4月に完了しました。

本社がよりクリエイティブな働き方を実践して変革の推進役となることで、「世界の非鉄リーダー」に向けて当社グループ全体の価値を向上させることを目指します。

本社以外でも、別子地区での新社員寮建設や播磨地区での総合センターの改修に加え、関係会社でも社宅の整備や職場のリノベーションを積極的に進め、従業員の生産性・創造性向上、若手人材の確保や成長機会の創出を目指しています。

さらに、当社では2022年8月から健康経営の推進にも取り組んでいます。

自由闊達な組織風土

変革を成し遂げ、成長のための挑戦を続けていくうえで欠かせないのが「自由闊達な組織風土」です。「自由闊達」はそもそも住友の事業精神に通じる価値観ですが、その言葉の曖昧さから、人によって解釈に大きな幅がありました。そこで、当社が目指す「自由闊達な組織」というものを再定義し、全従業員に向けた浸透を図っています。失敗を回避することよりも、新しいことに取り組んでいける文化・風土を育んでいきたいと考えています。

— 2 —

21中計「4つの挑戦」の進捗状況

「変革」をテーマに2022年度からスタートした「2021年中期経営計画」（21中計）では、主要な取り組みを「4つの挑戦」としてまとめています。

◆ 挑戦 ① ◆ 企業価値拡大 - 大型プロジェクトの推進

電池材料（正極材）の生産能力増強

2025年の正極材生産能力の2,000トン/月増強に向け、新工場建設を順調に進めています。操業開始を見越した人員の確保と育成にも着手しており、併せて棚卸在庫削減など、生産基盤を整える取り組みも進めています。一部の製造拠点ではトヨタ式生産システムを導入、展開しています。正極材の需要は今後も拡大が見込めることから、さらなる増産を視野に入れて、最適なタイミング・立地での投資に向けた検討も行っており、さらにLFP（リン酸鉄リチウム）についても新量産プロセスの検討を継続しています。



ケブラダ・ブランカ2 (QB2) プロジェクト

2023年3月に主要設備への鉱石投入、銅パルク精鉱の生産を開始しました。現在、年内のフル生産達成に向けて設備の稼働率を徐々に高めています。コロナ禍の影響などによる工事の遅延や投資額増加はありましたが、QB2フル生産達成後の当社の権益分銅生産量は28万トン/年となり、長期ビジョンのターゲットである30万トン/年に大きく近づきます。コスト競争力が高いことに加え、将来的に資源量増加も見込まれる、非常に楽しいプロジェクトです。

コテ金開発プロジェクト

2024年初頭の生産開始に向け、建設工事は概ね順調に推移しています。こちらもコロナ禍の影響などにより、工事の遅延や投資額の増加に見舞われましたが、周辺エリアも含めた資源量の拡大への期待も大きく、パートナーであるIAMGOLD社と連携し、良いプロジェクトに育てていきたいと考えています。

挑戦② コアビジネスの持続可能性向上

当社の強みである3事業連携(ニッケルー電池材料)のバリューチェーン強化に向け、ニッケル資源の確保と各事業の強みを活かした連携強化策を展開しています。ニッケル新鉱源の確保については、2022年4月に検討を中止したポマラプロジェクトの代替となる新プロジェクトの案件調査を加速しており、環太平洋地域を中心に数件のターゲットに絞り込むところまで進んでいます。また、現在流通している中間原料を確保するなど、多様な原料調達にも取り組んでいます。加えてフィリピンのコーラルベイニッケル社(CBNC)やタガニートHPALニッケル社(THPAL)など既存の製錬所では、周辺地区の探鉱を中心に鉱量確保のための継続的な検討を進めています。

リサイクルの取り組みについては、使用済みリチウムイオン二次電池1万トン/年処理を想定した設備設計が本格化しています。また、当社の処理設備は国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)公募のグリーンイノベーション基金事業に採択されました(2022年4月)。

菱刈鉱山では1985年の操業開始から起算して100年のマインライフ(鉱山の寿命)を考慮したサステイナブルな操業体制へ移行しています。2022年度の販売量は計画通りの4.4トンとなりました。日本の至宝である菱刈鉱山を預かる身として、資源を取り残すことなく有効に活用し、永く地域に貢献していくことが当社の務めだと考えています。

機能性材料においても社会のデジタル化、低炭素化に寄与できる事業の開発を進めており、SiC(シリコンカーバイド)については2025年の車載向け量産化を引き続き検討しています。また、さらなる成長が期待される近赤外線吸収材料CWO®などの事業も本格化しており、情報発信サイトX-MINING®を通じて、顧客と共創の発想で新しい事業を創造する動きを加速化しています。

挑戦③ 社会環境変化への適応

カーボンニュートラルへの取り組みについては、2023年度中に2050年ネットゼロに向けたロードマップを公表予定です。2022年度は、ICP(社内カーボンプライシング)制度を活用し、東予工場・ニッケル工場など製錬事業においてLNG化による製造工程のエネルギー転換を推進し、海外拠点でもCBNCでボイラー燃料のバイオマス混焼化を進めました。また、菱刈鉱山や播磨事業所では購入電力の再生エネルギー電力への切り替えを進め、海外のJV鉱山でもビジネスパートナーと協働して購入電力の再生エネルギー化を推進しました。事業活動においても、環境負荷の低減を目指した低炭素負荷製品の提供に向けて“SMMグリーンメタル”構想を展開しており、さらに国際機関による認証取得も検討しています。

DX(デジタル・トランスフォーメーション)についても取り組みを加速しています。菱刈鉱山では坑内を自動走行して稼働する重機の運用を開始しており、安全性の向上、省人化やコストダウンにもつながる取り組みとして今後さらに導入を進めていきます。また、全社的デジタルリテラシー向上や将来のデジタル人材育成のため、各部門よりデジタル人材(デジタルコア)候補を選抜し、育成する取り組みを2023年度より開始しています。

人材戦略の取り組みでは、数年かけて準備を進めてきた総合職の人事制度改革を、2023年7月に実施しました。多様な機会を提供することでモチベーションを向上させ、挑戦・変革・成長ができる企業風土の醸成、社員全員が成長し続ける企業文化を創出することを目的としています。今回の人事制度改革では、これまでの年功重視の考え方から、職務・職責に応じた処遇体系である職務等級制度に変更し、それぞれの職務価値を重視したものとしています。これにより、多様かつ優秀な人材の確保・育成・活用を進めていきます。また、キャリアアップ・チャレンジ制度やプロジェクトメンバーなどの社内公募制度を導入し、意欲のある社員のモチベーションを高め、活性化を図っていきます。

フィリピンのCBNC、THPALでは環境負荷を最小限に抑えた操業、環境事故の防止、テーリングダムの緑化による生態系の回復など、生物多様性の保全を図っており、2022年度もCBNCは「鉱物産業環境大統領賞」(PMIEA)などを受賞、THPALは「鉱業森林計画最優秀賞」でCBNCに次ぐ第2位を獲得しました。また、サプライチェーンにおける人権対応、責任ある鉱物調達に関しては、既に取り組んできた金や銀、コバルトに加え2023年2月にニッケルの、2023年7月に銅の製錬所において国際団体Responsible Minerals Initiative(RMI)を認証機関とする第三者監査を受審し、適合製錬所となりました。

挑戦④ 経営基盤の強化

「ものづくり」の会社である当社グループにとって、安全は経営基盤を支える最優先のテーマです。2022年度は、死亡災害はゼロながら、墜落・挟まれ事故などの繰り返し災害や、休業3カ月を超える重篤な災害を発生させてしまいました。設備の本質安全化、ラインによる安全管理を進め、重篤災害と繰り返し災害の

撲滅を図っていきます。なお、安全成績は、多くの幹部社員や役員の業績連動報酬におけるKPIの一つとなっています。当社グループ関係者が一体となって「重篤災害の撲滅」「繰り返し災害の撲滅」に向けた取り組みを継続し、推進していきます。

コーポレートガバナンスは、経営上最も重要なテーマの一つと位置付けています。今後も継続してコーポレートガバナンスの充実に努め、効率的かつ健全な企業活動を行うことで、社会への貢献とステークホルダーの皆様への責任を果たしていきます。また、当社独自のリスクマネジメントシステムの観点では、従来の当社経営基盤の安定を損なう拠点中心のリスク管理に加えて、成長戦略、事業戦略の遂行に伴うリスクや激甚化する自然災害や感染症流行など緊急事態対応の全社危機管理を併せた取り組みを進めています。

さらに、事業ポートフォリオについては、資本効率の向上を目的に21中計より導入したROCE経営を資源、製錬、材料の各セグメントで徹底し、投下資本の効率の改善に取り組んでいます。

— 3 —

当社の事業特性

当社が事業を行っている非鉄金属（銅やニッケルなど）の需要は、中長期的には堅調に伸びていくものと見込まれていますが、非鉄金属資源は採掘すれば減耗していくため、常に鉱山などの資産の入れ替えを行っていく必要があります。また、LMEに代表される取引市場で価格が決まるため、当社損益は経済動向を含めたマーケット環境に大きく左右されるという特性を持っています。

加えて、当社を取り巻く事業環境も年々厳しさを増しています。限られた優良資源の獲得競争は激化しており、新たな資源の開発においても、高地化や深部化などに加え、コスト上昇など、ますます難易度が高まっています。そのため、資源開発プロジェクトなどへの参画に際しては、時間をかけて様々な角度から精査し慎重に検討を行いますが、ひとたび決定すれば、すぐに1,000億円単位の支出が必要となります。また、成果の刈り取りには数年単位の時間がかかるため、これらに耐えられる財務基盤がなければ事業を継続できませんし、資源開発のパートナー候補としても声はかかりません。

このような事業特性、事業環境においては、強固な財務基盤を維持しつつ、長期ビジョン達成に向けた成長戦略を着実に実施していくことが、中長期的には株式市場の評価にもつながるものと考えています。よって、当社の株主還元方針は業績連動型とし、21中計期間中の配当性向は「原則35%以上」を目標としていますが、安定した株主還元を望む声が多くあることも承知しており、次期中計に向けて検討を進めていきます。

また、当社のPBR（株価純資産倍率）はこのところ1.0倍割れの状態が続いていますが、これは上記のような当社の事業特性に起因するところが大きいと考えており、当社が成長していく姿などと合わせて、投資家の皆様にご理解いただけるよう、IR活動などを通した情報発信力を強化するとともに、投資家の皆様からの貴重なフィードバックを経営に活かしながら、企業価値向上へとつなげていきます。

— 4 —

ステークホルダーへのメッセージ

ここ数年、企業を取り巻く環境は大きく変化してきました。様々なステークホルダーの価値観や企業に求められるものが変わり、これに適応できない企業は生き残っていけない時代であると考えています。当社はこれまでの長い歴史において、その時代の変化に臨機応変に対応することで事業を続けてきました。その意味で、430余年の歴史は、当社の事業がサステナブルであったことの証左といえるかもしれませんが、この先もそうであり続けることの保証にはなりません。これからの当社グループには、これまで「リスク」と考えていたことを「機会」と考える、すなわち「ピンチ」を「チャンス」と考える発想の転換が必要です。変化への適応は当社の強みであり、これまでの豊富な経験を大いに活かせるチャンスが到来したものと捉え、変革を推進しながらサステナブルな企業を作り上げることが私の使命であると考えています。

一方で、社会的要求にもしっかり応えていきます。カーボンニュートラルやDXの推進は当然のことながら、人材戦略においては多様性を受容するダイバーシティ経営を積極的に進めていきます。外国人を含めた人材活用、女性比率の向上、若手の登用など、これまでの保守的なイメージを払拭し、新しいイメージを作り上げていきます。

住友金属鉱山は「ものづくり」の会社です。ものづくりで業界をリードし、「持続的成長」と「変革」を進め、長期ビジョンである「世界の非鉄リーダー」を目指し、「2030年のありたい姿」を実現してまいります。

