



## 取締役会のあるべき姿

当社は、資源・製錬・材料の3事業をコアビジネスと位置付け、長期ビジョン『『世界の非鉄リーダー』を目指す』を掲げています。これらの事業はいずれも非鉄金属に関わる事業であり相互に有機的な関連を持ち、多様な経営課題に対して取締役会が自ら意思決定を行える事業内容と規模であると考えています。また、現在強化を図っている3事業間の連携という面でも、各事業に強い独立性を与えて独自の意思決定を認めるよりも、取締役会自らが総合的に意思決定を行うことが会社の成長をより促すことにつながると考えています。そのため、執行全体を事後的に監督するモニタリング・モデルではなく、マネジメント・モデルを原則として採ることが当社のガバナンスとして適していると考えています。

また、当社グループの事業の特性上、経営基盤（特にコ

ンプライアンス、安全、環境）の強化が重要であり、監査役が取締役や執行役員などに対して忌憚なく課題を指摘できる体制を整えておく必要があると考えます。この点から、独任制という権限を保障された監査役が、4年間にわたり安定して監査機能を発揮することが期待できる監査役会設置会社の機関設計を採用しています。なお、監査役には取締役会の決定事項に関する招集権および取締役会の議決権がなく、その結果として取締役の解任提案を取締役会に対してすることができないことが監査役会設置会社の課題であると認識しています。この課題に対しては、複数（3分の1以上）の社外取締役を設置し、ガバナンス委員会委員に就任いただき、ガバナンス委員会において取締役および執行役員等の選解任を取り扱うことにより課題を乗り越えるべく取り組んでいます。

## 意思決定・監督体制

### 取締役・取締役会



議長：中里佳明（代表権のない取締役会長）  
任期：1年  
2022年度開催実績：17回

取締役会は、当社事業の各分野に精通した当社出身者に加え、社内出身者とは異なる知識、経験、能力、見識等を有し、株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督することのできる社外有識者を招聘することにより、多様性を持った構成としています。

さらに、より透明性の高い経営を目指し、取締役のうち3分の1以上を独立した社外取締役とする方針としており、取締役8名のうち、経営者としての経験を持つ者を含む3名を独立した社外取締役として選任しています。

当社の取締役のうち、執行役員を兼ねる取締役は4名となっております。利益相反については日本法に基づいて対応しています。支配株主は存在していません。

**取締役会における主な議題**

- ・各事業の既存・新規プロジェクト関連
- ・借入等の資金調達
- ・人権やDX等に関する方針を含む重要規程等の制定・改定
- ・政策保有株式の保有状況
- ・機関投資家との対話内容
- ・監査役監査や内部監査の計画・結果

他にサステナビリティ活動の進捗状況報告を年2回以上実施しています。また、内部通報制度の利用状況や対応状況についても定期的に報告されています。なお、苦情処理（救済）メカニズムとして、サプライヤー等外部から苦情を受け付ける窓口「ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に寄せられた苦情についても報告対象としています。

重大な懸念事項が発生した場合は取締役会に報告することとしていますが、2022年度に報告された重大な懸念のある事項はありませんでした。

取締役会が行うステークホルダー・エンゲージメントでは、顧客・取引先は事業部門、従業員は人事部、株主・投

資家は広報IR部に権限を委譲して実施しています。

なお、投資家との対話状況については年1回報告しています。

### ガバナンス委員会



委員長：石井妙子（社外取締役）  
2022年度開催実績：5回（指名2回、報酬2回、ガバナンス全般1回）

執行役員でない取締役会長1名および独立社外取締役3名で構成され、取締役、執行役員等の指名や報酬の決定などのコーポレートガバナンス上の重要事項について、社長に対して客観的な立場から助言を行うことを目的として設置しています。

## 監査体制

### 監査役・監査役会



議長：今井浩二（常任監査役）  
2022年度開催実績：18回

監査役は4名（常勤の監査役2名および社外監査役2名）で構成されています。当社出身の常勤の監査役は社内の情報を的確かつタイムリーに収集し、これに基づき的確な監査を実施する一方で、社外監査役は様々な専門分野や多角的な視点を活かした監査を実施しています。

各監査役は、経営の健全性の確保および当社の企業価値の向上を図るため、監査役会が定めた監査の方針、監査計画等に従い、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員および使用人等からその職務の執行状況について報告を受けるほか、国内外の各拠点への往査活動を通じて、業務執行状況や固有の課題、内部統制システムの整備・運用状況を確認しています。また、常勤の監査役が重要な決裁書類等閲覧や関係部門からの報告等を通じて収集した情報は社外監査役と共有し、監査役間で協議しています。

### 社外取締役の役割・機能

社外取締役には、アドバイザー機能とモニタリング機能の2つを期待しています。

アドバイザー機能に関しては、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、自らの経験等を背景に当社の従来の考え方や枠組みにとらわれることなく助言および判断いただき、取締役会の意思決定の質が高まることを期待しています。

モニタリング機能に関しては、独立した客観的な立場から、取締役会を通じて経営に対するチェック機能を発揮していただくとともに、ガバナンス委員会の委員として、取締役の指名や報酬等の意思決定に際し助言を行うことを通じて株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督していただきたいと考えています。

**監査役会における主な議題**

- ・監査役監査計画（月次、年度）
- ・監査役監査実績（月次、年度）
- ・取締役会各議題内容確認
- ・事業環境情報
- ・監査役監査報告書
- ・監査役会実効性分析評価結果

### 社外監査役の役割・機能

社外監査役には、経営の健全性の確保および中長期的な企業価値の向上を図るため、常勤の監査役と十分な連携を行いながら、自らの財務・会計・法務をはじめとする専門分野の知見、経験等に基づき、実効的な監査を行っていただくことを期待しています。

また、監査の一環として取締役会をはじめとする重要な会議に参加し、意思決定の過程において、独立した客観的な立場から、提案内容の適法性のみならず、妥当性を含め、積極的に忌憚のない意見を述べていただくことを期待しています。

### 内部監査部門、会計監査人と監査役との連携

内部監査部門である監査部は、当社グループ全体を対象として業務執行の監査を定期的に行っています。

監査部は、監査役および監査役会に対しては監査計画の説明をはじめ、適宜情報を提供しています。一方、監査役も、監査役会で決定した監査計画を監査部に提供し、監査部の監査に立ち会うことがあるほか、執行役員や部門長に対する内部監査結果の報告会に同席しており、2022

年度は19回出席しました。会計監査人は現在、有限責任あずさ監査法人が務めており、独立監査人として会計監査および内部統制監査を実施しています。会計監査人と監査役の間でも、監査役が監査計画を会計監査人に提供し、会計監査人から監査計画の説明、四半期レビュー報告および監査結果の報告を受けるなど連携を図っています。

### 独立性の基準

当社は、社外取締役および社外監査役全員を株主と利益相反の生じるおそれのない独立役員として届け出ています。なお、当社が定める独立性基準については、当社ウェブ

サイトで公表しています。

**WEB** [https://www.smm.co.jp/ir/management/governance\\_policy/#Independence](https://www.smm.co.jp/ir/management/governance_policy/#Independence)

### 社外取締役・監査役連絡会

2022年度は、5月と12月に開催し、内部監査部門からの直近の内部監査結果の概要報告や、監査役から監査役往

査・部門長ヒアリング結果の概要等の情報提供、その他広く意見交換を実施しました。

### 取締役候補者の指名および経営陣幹部の選解任の手續、監査役候補者の指名の手續

取締役候補者の指名にあたっては、社長が、現在および今後の経営が向き合うべき課題（当社が持続可能な発展をするうえで経済、環境、ならびに人権を含む、人々にプラスまたはマイナスのインパクトなど）を解決するための最善の布陣について、候補者の知識、経験、能力、見識等を総合的に勘案し、執行役員でない取締役会長および株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督する独立社外取締役で構成するガバナンス委員会において助言を得たうえで、適任者を取締役会に提案します。取締役会は、提案を受け審議し、候補者を決定します。

執行役員候補者の選定にあたっては、社長が、各執行役員からの推薦を踏まえ、取締役候補者指名時と同様の考え方にしたがって候補者の知識、経験、能力、見識等を

総合的に勘案し、同様の手續きを経て決定します。

なお、ガバナンス委員会において、次期社長を育成する環境や方法、候補者等について審議する機会を設けます。また、執行役員に不正・不当または背信的な行為があった場合など、著しく適格性に欠ける場合には、ガバナンス委員会において助言を得たうえで、取締役会の決議により解任できることとしています。

監査役候補者の指名にあたっては、社長が候補者の資質、財務・会計・法務に関する知識を含む知識、経験、能力、見識等について総合的に勘案し、監査役会の事前の承認を得たうえで、適任者を取締役会に提案し、取締役会において決定する方針とします。

### 最高経営責任者等の後継者計画の取締役会の関与

最高経営責任者（取締役社長）の後継者計画いわゆるサクセッションプランは、経営理念や経営計画を踏まえて適切に策定し、実施されています。社長の後継者候補に関しては、執行役員でない取締役会長1名、独立社外取締役3名で構成するガバナンス委員会（委員長：取締役 石井 妙子）において、次期社長を育成する環境や方法、候補者等について審議する機会を設けています。

具体的な社長の後継者の選定にあたっては、社長の推薦する候補者をガバナンス委員会に諮り、候補者が取締

役社長に相応しい資質、知識、経験、能力、見識等を有するか助言を得たうえで、社長が最終案を取締役に提案し、取締役会において審議のうえ最終決定しています。

また、将来的な社長候補者のプールとなる執行役員候補者の選定にあたっては、社長が、各執行役員からの推薦を踏まえ、経営が向き合う課題解決のための最善の布陣について、ガバナンス委員会に諮り、その助言を参考に最終案を作成し取締役会に提案しています。これを受け、取締役会において審議のうえ最終決定しています。

### 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

取締役会は、当社事業の各分野に精通した当社出身者に加え、社内出身者とは異なる知識、経験、能力、見識等を有する社外有識者を招聘することにより、多様性を持った構成とします。「現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択して

いる理由」に記載している「取締役会のあるべき姿」を踏まえ、取締役および監査役のスキル・マトリックスを下記の通り作成しています。各スキル項目は、長期ビジョンや「2030年のありたい姿」の実現のために必要なものを中心に取締

#### 取締役会のスキル・マトリックス

取締役および監査役がそれぞれ取締役会に特に貢献できると考える知識、経験、能力等									
区分	氏名	経営全般・サステナビリティ (持続可能性)	グローバル (国際性)	事業活動等・マーケティング	研究開発・生産・エンジニアリング	品質・安全・環境	財務・会計	人材	法務・コンプライアンス
取締役	中里 佳明	●	●	●			●		
	野崎 明	●	●	●			●		
	肥後 亨	●	●	●					●
	松本 伸弘	●	●	●	●	●			
	竹林 優	●	●	●	●	●			
	石井 妙子							●	●
	木下 学	●		●				●	
監査役	西浦 完司	●	●	●				●	
	今井 浩二								●
	野沢 剛志	●				●	●		
	吉田 互		●	●			●	●	
	若松 昭司						●		

※ 取締役および監査役がそれぞれ取締役会に特に貢献できると考える項目に●をつけています。

各スキル項目の充足の目安を定めており、その詳細については「コーポレートガバナンス報告書」の最終ページに公表しています。

**WEB** [https://www.smm.co.jp/news/release/uploaded\\_files/230803\\_CGR.pdf](https://www.smm.co.jp/news/release/uploaded_files/230803_CGR.pdf)

## コーポレートガバナンス

役会での議論を経て選定しています。当社取締役会に求められる知識、経験、能力、見識等は、経営戦略や外部環境の変化に応じて変わり得るため、今後も必要な知識、経験、能力、見識等について取締役会で議論し、必要に応じてスキル・

マトリックスを更新します。取締役会の規模については、取締役会の機動性を確保し活発な議論を行ううえで適切な人数とします。また、取締役のうち3分の1以上を独立した社外取締役として選任し、より透明性の高い経営を目指します。

### 社外取締役・社外監査役

企業統治において果たす機能および役割	
<b>社外取締役</b> <b>石井 妙子</b> <b>出席状況(2022年度)</b> 取締役会 17回/17回(100%)	弁護士として特に労働分野をはじめとする豊富な専門知識と経験を有しています。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、自身の経験等を背景に特にコンプライアンスや人事・労務関連分野に関して助言をいただき、取締役会の意思決定に参加していただいています。また、独立した客観的な立場から、取締役会を通じて経営に対するチェック機能を発揮しており、ガバナンス委員会の委員として、取締役および執行役員の指名や報酬等の意思決定に際し助言を行うことを通じて株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督していただいています。これらにより、取締役会の意思決定の質のさらなる向上を実現し、あわせて監督機能を充実していただいています。
<b>社外取締役</b> <b>木下 学</b> <b>出席状況(2022年度)</b> 取締役会 17回/17回(100%)	会社経営およびデジタルビジネスに関する豊富な知識と経験を有しています。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、自身の経験等を背景に特に事業環境の変化が著しい材料事業やデジタル分野に関して助言をいただき、取締役会の意思決定に参加していただいています。また、独立した客観的な立場から、取締役会を通じて経営に対するチェック機能を発揮しており、ガバナンス委員会の委員として、取締役および執行役員の指名や報酬等の意思決定に際し助言を行うことを通じて株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督していただいています。これらにより、取締役会の意思決定の質のさらなる向上を実現し、あわせて監督機能を充実していただいています。
<b>社外取締役</b> <b>西浦 完司</b> <b>出席状況(2022年度)</b> 取締役会 —	会社経営および非鉄金属に関わる事業をはじめ様々な事業に関する豊富な知識と経験を有しています。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、自身の経験等を背景に、とりわけ長期にわたるプロジェクトや全体的な計画に関して助言をいただき、取締役会の意思決定に参加していただくことを期待しています。また、独立した客観的な立場から、取締役会を通じて経営に対するチェック機能を発揮し、ガバナンス委員会の委員として、取締役および執行役員の指名や報酬等の意思決定に際し助言を行うことを通じて株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督していただけます。これらにより、取締役会の意思決定の質のさらなる向上を実現し、あわせて監督機能を充実させていただくことが期待できるため、社外取締役に選任いたしました。
<b>社外監査役</b> <b>吉田 互</b> <b>出席状況(2022年度)</b> 取締役会 17回/17回(100%) 監査役会 18回/18回(100%)	金融機関における豊富な経験と会社経営に関する知見を有しています。当社グループの経営の健全性の確保および中長期的な企業価値の向上を図るため、常勤の監査役と十分な連携を行いながら、自身の知見、経験等に基づき、特に財務や海外プロジェクトに関して実効的な監査を行っていただいています。また、監査の一環として取締役会をはじめとする重要な会議に参加し、意思決定の過程において、独立した客観的な立場から、提案内容の適法性のみならず、妥当性を含め、積極的に忌憚のない意見を述べていただいています。
<b>社外監査役</b> <b>若松 昭司</b> <b>出席状況(2022年度)</b> 取締役会 16回/17回(94%) 監査役会 18回/18回(100%)	監査法人における長年にわたる監査の経験および会計に関する豊富な知識を有しています。当社グループの経営の健全性の確保および中長期的な企業価値の向上を図るため、常勤の監査役と十分な連携を行いながら、自身の知見、経験等に基づき、特に会計分野で実効的な監査を行っていただいています。また、監査の一環として取締役会をはじめとする重要な会議に参加し、意思決定の過程において、独立した客観的な立場から、提案内容の適法性のみならず、妥当性を含め、積極的に忌憚のない意見を述べていただいています。

社外取締役・社外監査役の兼職状況(2023年3月31日現在)は、第98期定時株主総会報告書(電子提供措置事項記載書面)に掲載しています。

**WEB** [https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2023/no98\\_houkoku.pdf](https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2023/no98_houkoku.pdf)

## 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

取締役および監査役の研究は、個々人の自己研鑽を基本としますが、自己研鑽に資するよう、トレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行います。

具体的には、新任の取締役、監査役および執行役員に対し

ては、就任時に役員の法的責任、コンプライアンスおよび法律知識に関する研修を実施します。また、取締役、監査役および執行役員その他を対象として、種々の社内研修を開催し、弁護士その他の社外有識者による講演等を通じて時宜に応じ

た情報の収集がなされるように努めます。そのほか、社外セミナーの紹介等、トレーニング機会に関する情報を提供します。

上記を含め、取締役・監査役および執行役員のトレーニングに要する費用は、当社が全額を負担します。

## 取締役の報酬の基本方針と手続

### 基本方針

当社の取締役の報酬は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上ならびに経営基盤の強化、維持に資するインセンティブとして十分機能するよう、当社の事業構造を踏まえ、中長期の目標達成のためにモチベーションが上がるよう設計した、業績と連動した報酬制度とします。個々の取締役の報酬の決定に際しては、公平性を期すために、あらかじめ決められた計算式に則って報酬額を導き出すこととしており、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。

具体的には、取締役(代表権のない取締役会長および社外取締役を除く)の報酬は、基本報酬および賞与とします。基本報酬は、固定報酬(業績連動報酬等および非金銭報酬等のいずれでもないもの)および業績連動報酬等により構成し、賞与は業績連動報酬等とします。代表権のない取締役会長および社外取締役の報酬は、固定報酬のみとし、賞与は支給しません。

基本報酬は、個人ごとの年額を算出し月割りで毎月支給し、賞与は、定時株主総会で承認を得た後に年1回支給します。

**WEB** 詳細は、コーポレートガバナンス報告書に掲載しています。  
[https://www.smm.co.jp/news/release/uploaded\\_files/230803\\_CGR.pdf](https://www.smm.co.jp/news/release/uploaded_files/230803_CGR.pdf)

### 業績連動報酬等に関する事項

業績指標は、「連結業績(親会社の所有者に帰属する当期利益及び税引前当期利益)」、「部門業績(ROCE(使用資本利益率)、フリーキャッシュ・フロー及びセグメント利益)」、「中長期的な経営戦略に沿って設定される個人目標の到達度」および「安全成績(労働災害の件数)」等を採用しています。

### 指標の選定理由

- ・**連結業績(親会社の所有者に帰属する当期利益及び税引前当期利益)**  
 企業経営の評価指標としており長期ビジョンにおいて会社が到達すべき利益目標としているためです。
- ・**部門業績**  
 効率性、キャッシュ・フローおよび利益の絶対額という3つの基準でバランスよく評価するためです。
- ・**中長期的な経営戦略**※1に沿って設定される個人目標の到達度  
 持続的な企業価値向上の実現のためには、中長期的な視点で着実に計画を遂行していく必要があるためです。
- ・**安全成績**  
 従業員の安全確保を経営の基本としているためです。  
 ※21中計で掲げた成長戦略、競争力強化策、サステナビリティ向上策など

### 業績連動報酬等の金額の決定方法

業績連動報酬等の額は、職位別業績連動報酬等の額に個人別業績反映額を加えて算定します。なお、契約金または採用時インセンティブ、契約終了手当、業績連動型報酬返還(クローバック)制度、退職慰労金はありません。

各算定方法の詳細は、第98期定時株主総会報告書(電子提供措置事項記載書面)「業績連動報酬等に関する事項」に掲載しています。

**WEB** [https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2023/no98\\_houkoku.pdf](https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2023/no98_houkoku.pdf)

### 年間報酬総額の比率(2022年度)

組織の高額報酬受給者と全従業員の年間報酬総額の比率※1	1,039%
組織の高額報酬受給者と全従業員の年間報酬総額増加率の比率※2	71%

※1 組織の高額報酬受給者の年間報酬総額は、社内取締役の年間報酬総額(使用人給与を含む)÷員数で算出  
 年間報酬総額の比率は、組織の高額報酬受給者の年間報酬総額÷全従業員の年間報酬総額の中央値×100で算出

※2 増加率の比率は、組織の高額報酬受給者の年間報酬総額の増加率÷全従業員の年間報酬総額の中央値の増加率×100で算出

## 経営陣の報酬のインセンティブ付け

当社の業績は、その時々金属市況や為替相場の影響を大きく受けるため、経営戦略やプロジェクトの達成状況と必ずしも連動しません。また、資源開発や製錬プラント建設に関するプロジェクトは着手から完了まで非常に長い時間を要し、その成果を享受できる時には経営陣の構成が変わっていることも珍しくありません。

このような事業の特性を踏まえ、当社では、報酬が個々

の取締役や経営陣に対する健全なインセンティブとして機能することを考慮して、連結業績や中長期的な経営戦略に沿った個人目標の到達度等を評価項目とする業績連動報酬および賞与から成る現在の報酬制度を定めています。現時点では、自社株報酬は経営陣の健全なインセンティブとして有効に機能すると考えていないため導入していません。

## 監査役報酬の手続等の額の具体的な決定手続

監査役の基本報酬の額は、株主総会で承認を受けた報酬総額の範囲内において、監査役会における監査役の協

議により、個別の監査役の報酬額を決定します。

## 役員報酬等の総額

### 2022年度取締役および監査役の報酬

役員区分	報酬等の総額	基本報酬等			役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	405百万円	245百万円	160百万円	—	5名
監査役(社外監査役を除く)	68百万円	68百万円	—	—	3名
社外取締役	43百万円	43百万円	—	—	3名
社外監査役	24百万円	24百万円	—	—	2名

連結報酬等の総額が1億円以上の者は、有価証券報告書において個別開示を行っています

## 取締役会全体の実効性についての分析・評価とその結果

取締役会は、適切な業務執行の決定および監督機能の向上の観点から取締役会の実効性を分析・評価しています。2022年度における取締役会の実効性の分析・評価について、その結果の概要は次の通りです。

### 分析・評価のプロセス

取締役会は、外部評価者(法律事務所)の協力を得て、前年度の課題等も踏まえて取締役および監査役に対する質問票を作成しアンケートを実施しています。回答内容の集計およびその分析も外部評価者に委託しています。取締役会は、回答内容の集計結果、外部評価者による評

価および2016年度に確認した「取締役会のあるべき姿(意思決定機能を重視した取締役会を志向していく)」に基づき、2023年2月の定時取締役会において取締役会の実効性について審議し、その評価と今後の対応について確認しました。

### 分析・評価結果の概要

#### 1) 質問票への回答および外部評価者の分析・評価結果

- ① 取締役会の実効性に関わる大半の項目において高評価の回答が示されており、概ね取締役会は実効的に機能していると評価できます。
- ② 自由記述欄においても、現在の体制や運営について肯定する内容の意見が多く、指摘事項も現状をより良くするための意見という側面を持つものが多くありました。
- ③ 取締役会における戦略やビジョンに関する審議のあり方について引き続き検討されることが望ましく、また、過年度に指摘された事項(人材確保等)について、引き続き改善に向けた取り組みを検討し、実施することが望ましいと考えられます。

#### 2) 取締役会における審議

外部評価者からの助言を踏まえ、以下の各事項について取締役会において審議を行いました。

- ① 取締役会の議題について、事業戦略・経営課題やサステナビリティ等をテーマとした議論のより一層の充実が望ましいとの意見があり、以下の事項を実施することを確認しました。
  - a. 事業戦略や経営課題について、引き続き議題として取りあげる。
  - b. 半期に1回のサステナビリティ委員会からの報告に加え、サステナビリティに関する審議機会の拡充を図る。
- ② 過年度に指摘された事項に関する取り組み(特に人材確保等)については、執行側の対応策を踏まえて審議していくことを確認しました。
- ③ その他の事項として、議案の審議に資する情報の充実や、資本市場の考え方に関する取締役会へのフィードバック内容の充実等について確認しました。

### 今後の対応

取締役会は、上記事項について今後継続的に取り組むことにより実効性をさらに高めていくことを確認しました。

## 監査役監査および監査役会の実効性についての分析・評価とその結果

### 監査役(会)実効性評価の目的等

監査役は、経営の健全性の確保および当社グループの企業価値の向上を図るため、監査役会が定めた監査の方針、監査計画等に従い、取締役および執行役員の職務の執行等を監査しています。この実効性評価を通じて、監査役会では、監査役監査および監査役会活動を振り返り、改善すべき課題や対応策を検討し、次年度監査計画や日々の監査活動に反映させることでPDCAサイクルを構築しています。

### 評価プロセス

独立・客観的な立場から評価を実施するために外部専門家である合同会社御園総合アドバイザーに分析・評価に係る助言を依頼し、その結果を踏まえて監査役会で議論して実施しました。具体的な評価プロセスとして、全監査役に対するアンケート、外部専門家による監査役会議長(常任監査役)および監査役会事務局に対するインタビューならびに全監査役参加による議論(計4回)を実施しました。

評価結果の概要

- ・ 監査役会は、次の点を確認し、監査役監査および監査役会が十分に実効性を有していると評価しました。
- ・ 監査役は、取締役会への出席、監査役会における監査役間の協議、監査役監査の活動を通じて、妥当性の観点も踏まえて監査を行い、必要な意見表明を実施している。
- ・ 監査役は、社外監査役も含めて、経営会議、サステナビリティ委員会、内部統制委員会その他の重要会議等に出席し、取締役等の業務執行状況や内部統制システムの整備・運用が適切に実施されているかを確認し、また、各々の知見・経験に基づき積極的に発言している。
- ・ 代表取締役をはじめとする執行側へのヒアリングを定期的に実施し、忌憚のない意見交換ができる雰囲気醸成されており、必要に応じて提言を行っている。
- ・ 事業所、鉱山、工場、関係会社等の国内・海外各拠点への往査は常勤の監査役と社外監査役の2名体制で実施し（2022年度は24拠点実施）、業務執行状況や固有の課題、内部統制システムの整備・運用状況を自らの目で確認し、必要な助言を行っている。
- ・ 監査役会では、常勤の監査役が重要な決裁書類等の閲覧や関係部門からの報告等を通じて収集した情報、監査活動の結果を社外監査役と共有し、協議している。
- ・ 往査を含め、社外監査役は、その職責を適切に果たすために必要十分な時間・労力を振り向けている。
- ・ 監査役は、社外取締役との会合等において情報共有および意見交換を実施している。

今後の対応

- ・ 監査役会では、全監査役が参加しての議論を通じて、当社の監査役役割を次のように整理しました。
  - 「経営陣に対する監視・牽制機能を果たすとともに、非業務執行の立場であることを前提としつつも会社経営に対する強い当事者意識を持ち、各々の専門的知見、経験を基礎として、経営陣に対して監査役としての客観的な観点を提供すること」
- ・ こうした監査役の役割を果たすためには、監査役が、会社経営を客観化して把握し、内外の変化を踏まえて機動的かつ柔軟に対応できるための取り組みが求められると考えられます。そのため、監査役会では、本年度の重点的な事項として、次の取り組みを行うことを確認しました。
  - ・ 経営に対する客観的観点を確保し監査役の役割を果たすための監査役会のあり方の定期的な検討
  - ・ 常勤の監査役から社外監査役への事前の情報共有の改善等による往査活動の一層の充実
  - ・ 日々の監査役活動のなかで得た問題意識（テーマ）をより明確にした各部門とのコミュニケーションの強化（テーマのひとつとして経営企画機能等を検討）
  - ・ 外部講師による研修の実施や会社経営に関する重要トピック等についての情報・知識のアップデート
- ・ 以上のほか、実効性評価のプロセスで確認された個別的な課題について、引き続き検討を行い、適宜改善に努めていくことを確認しました。監査役および監査役会は、今後とも監査活動の実効性の向上を図ることにより、当社グループの経営基盤の強化および企業価値の向上に貢献すべく努めています。

労務問題、宗教上の制限、地元社会への影響等のリスクに関して、プロジェクトリスクチェック表を用いて経営会議をはじめとする各種会議体で審議を実施しています。2022年度に経営会議に提案された新規の投資協定は1件あり、人権問題のスクリーニングを実施し、問題のないことを確認しました。引き続き定期的にモニタリングをしていきます。また、撤退案件はありませんでした。

サステナビリティ委員会\*および内部統制委員会

当社は、社会および環境に関する活動をサステナビリティ推進活動として体系化し、当社グループに展開しています。本活動を推進するために、サステナビリティ委員会（委員長：社長）を設置しています。サステナビリティ委員会の下にサステナビリティ7部会、マネジメントシステム4分科会、企業価値向上戦略会議、DX推進委員会およびカーボンニュートラル推進委員会を設置しています。

※ サステナビリティ委員会 P82参照

政策保有株式

当社は、事業戦略を進めるうえで、中長期的に事業基盤の強化につながると判断される場合、株式を政策的に保有することがあります。現状保有している政策保有株式については、毎年取締役会において、その保有目的や保有に伴う便益が資本コストに見合うものであるか等について検証を行っています。検証の結果、資本コストに見合わなくなった銘柄や、最近の事業の変化等によって事業関連性が希薄になってきたと判断される銘柄等、保有意義に乏しいと判断された銘柄については縮減を前提とした具体的検討を進めることとしています。また、当社の株式を政策保有株式として保有している会社から当社株式の売却等の意向が示された場合に、取引の縮減を示唆することなどにより、当該売却等を妨げることはありません。

政策保有株式の議決権行使については、発行会社の業績等の経営状況を踏まえたうえで、各議案が発行会社の中長期的な企業価値・株主利益の向上につながるか、当社の企業価値・株主利益にどのような影響を与えるか等を総合的に勘案し、各議案への賛否を判断します。当社は、各議案への賛否を判断するため、必要に応じて各議案の内容等について発行会社と対話を行います。また、発行会社に重大な不祥事があった場合や一定期間連続で赤字である場合などには慎重な判断を行います。

削減銘柄数推移（非上場株式以外の株式）

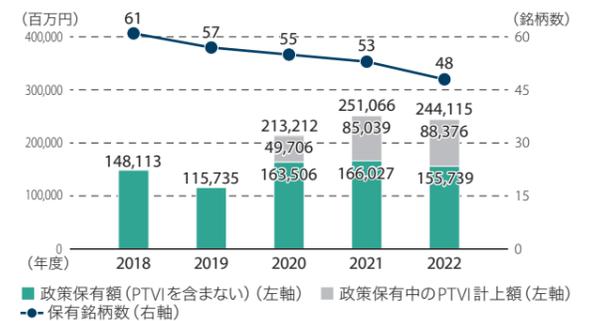
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
全部売却	0	4	3	2	5
部分売却	0	1	1	3	3

PT Vale Indonesia Tbkとの関係

当社は、インドネシア共和国のPT Vale Indonesia Tbkの株式の15%を保有し、同社の共同運営を行う株主間契約を、カナダのVale Canada Ltd.およびインドネシア国営企業であるPT Indonesia Asahan Aluminium (Persero)と締結しています。また、この3社にPT ValeIndonesia Tbkを加えた4社による生産物を購入する権利・義務に関する契約を締結しています。これによりPT Vale Indonesia Tbkのソロワコ鉱山の合意した年間生産量についてその20%を購入する権利・義務を保有しています。

同社が2025年以降も操業を継続するために必要な鉱業事業許可取得の条件の1つとして当社に対するインドネシア資本の出資比率を引き上げる必要があり、2020年度において、当社は同社株式を一部売却し、持分法適用会社から除外しました。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の保有状況（みなし保有を含む「非上場株式以外の株式」）



※ 2020年度については、PT Vale Indonesia Tbkが持分法適用会社から除外になったことにより、保有銘柄数は1銘柄増加しております。

業務執行体制

経営会議

経営会議は、社長および専務執行役員その他関係執行役員等を構成メンバーとしており、取締役会長、社外取締役および監査役も出席することができます。

経営会議は、取締役会決議事項および社長決裁に該当する重要事項のうち慎重な審議が必要な事項について、広

い観点から審議を行い、取締役会への上程の可否を決定するとともに、社長による決裁を支援する機能を果たしております。

投資や出資の際には、差別、強制労働、児童労働といった人権問題や、政治制度、経済、治安、地域特有の疾病、

## 社外取締役座談会

「自由闊達な組織風土」づくりと、強靱な人的資源の「確保」「育成」「活用」のために  
社外取締役が果たす役割とは



(左) 木下 学  
(中央) 石井 妙子  
(右) 西浦 完司

当社では、変化する事業環境に対応し経営基盤を強化するため、人的資源を確保・育成・活用するための人事制度改革を行っています。「自由闊達な組織風土」を根付かせることを目指し、刷新された総合職人事制度の考え方を浸透させ、組織文化を変化させていくために重視している点について社外取締役の皆様にご意見を伺いました。

### 持続的な成長のために、理想の人物像とは

**石井取締役** やりがいを持って活き活きと働き、新しいことに対する好奇心が旺盛かつ積極的であり、挑戦意欲のある方だと考えています。まずは各セグメントがどのような人材を必要としているのか、専門性や方向性などの要件を詰める必要があります。現在は、採用人数や定着率といった点の議論に終始しているように感じます。

**木下取締役** AIの進化により世の中が大きく変わり、求められる人材像も変化しています。私は、人間の役割は社会に出て変化に気づき、あらゆる人々との対話や共感をもとに新しいビジネスを共創していく点にあると考えています。AIの対極にいるような、人間味あふれる人材が今後、より求められるようになるでしょう。

**西浦取締役** 人間力がどこまで備わっているのか、どの程度そのポテンシャルがあるのかという点を重視しています。常に正しいこと、本質を語ることができ、「あんな人になりたい」と思える人材が複数いることが、組織として理想的です。

### 挑戦として掲げる「人材確保・育成・活用への取り組み」の進捗と成果

**石井** 大学との連携協定を通じた人材育成や、テレビCMによる認知度向上などの取り組みの成果は上がっています。2022年度の取締役会では、人事制度改革に向け、時間をかけて当社の課題について議論しました。社外の視点から他社との違いを指摘し、新しいことや専門的な部分についてはキャリア採用を積極的に行うべきだとお伝えしました。



**木下** 総合職人事制度を刷新したことは、21中計を進めていく中での大きな一歩です。これまで当社の人事制度は、年功序列が残るものでしたが、今回の改革で若手の抜擢や女性の活躍に大きく踏み出したと考えています。総合職人事制度は、社員の関心が非常に高い重要課題です。完璧な人事制度はあり得ませんので、毎年見直しを行い、社員全員が腹落ちする人事制度として定着させていくことが重要です。これからどのように進化させるかは、私たち取締役会にも責任があると認識しています。

ダイバーシティに関しても活発に議論しましたが、シニア世代の活用に関する議論がまだ不足していると感じています。また、キャリア採用を増やしたとしても、採用した人材がこの組織で活躍できるかは企業文化とも関わることです。経営側の対応の問題だと認識しています。

**石井** 女性管理職比率や男女賃金格差に関する情報開示が進み、働き手の意識も変化しています。今の学生は、性別に関わらずダイバーシティや人権に関する取り組みへの関心が高いことから、意欲的で意識が高い学生を獲得するためにも注力していくべき領域です。私は女性社員との対話の中で挑戦が必要だと伝えていますが、女性や若手社員に対し経営陣や管理職が挑戦を促す意識を持つことも重要だと考えています。

**西浦** 歴史のある会社が会社としてのサステナビリティを担保していくためには、人材の獲得・確保のサステナビリティが必須です。社員が少しでも長くこの会社で働きたいと思える環境や条件を提示する人事制度を構築したうえで、キャリア採用の人材も含め活躍の場と機会を会社が提供し続けることが人材の確保につながります。時代

の変化に合わせて改定した人事制度も、制定したその日から陳腐化していくので、定期的なその中身を検証しなければなりません。

**石井** 当社には、430年を超える歴史と住友の事業精神という確固たる土台があります。価値観が多様化する中でも、当社を希望して入社する皆さんは基本的に同じ方向を向いていると思います。そこから醸成される文化や伝統、時代の変化などを踏まえて、経営陣がどのような企業文化の醸成を目指すのか、共に考えていきます。

### 自由闊達な組織風土の醸成・浸透に必要なこと

**木下** 自由闊達な組織風土の醸成の根本には、開かれた企業文化が必要です。失敗を許容する文化があれば率直に意見を述べることができますが、そのためにはある意味、上司と部下が対等な関係にあることが必要です。「指示待ち」を減らすためには、根底の部分で企業文化が変わらなければなりません。

**石井** 自由闊達に物がいえるかは、人材ではなく組織や上司の問題です。いくら自由に発言してと言われても、その環境がなければ難しいため、どのように部下に接していけばいいのか、経営陣や管理職が考えることが必要です。

**西浦** 私は企業風土や文化というものは、作るものではなく生まれるものだと考えています。多くの企業で従業員の意識調査が行われていますが、結果を受けて改善が必要な場合は上から何かを主導するのではなく、生まれてくるものを許容して微修正をかけるような懐の深さが経営陣には求められると思います。

**木下** 企業文化を変えていくための一番の近道は従業員エンゲージメントの向上だと提言しています。意識調査はこれまでは3年に一度でしたが、毎年の実施を要望してきたところ、2023年からは毎年実施されることになりました。調査結果から見える課題に対するフォローアップが重要であり、役員が直接現場の声を聞き、従業員と本音の対話を行ったうえで、重要課題については取締役会の議題に挙げることも検討するべきです。

エンゲージメント調査の結果で、関連会社のスコアの方が低めに出ていることが懸念点です。コンプライアンスや安全面で課題がある組織は、エンゲージメントが低い傾向があるため、安全を重視している当社にとって真剣にメスを入れていかなければいけない部分だと考えています。



多く生まれるものだと考えています。多くの企業で従業員の意識調査が行われていますが、結果を受けて改善が必要な場合は上から何かを主導するのではなく、生まれてくるものを許容して微修正をかけるような懐の深さが経営陣には求められると思います。

**西浦** エンゲージメント調査では、執行役員のKPIとして目指すスコアを定め、執行側の責任として自由闊達な組織風土を築いていただきたいと思います。

### 会社のサステナビリティを実現するための取締役会の役割

**木下** 取締役会として人事に関する最大のテーマは、後継者指名です。長期間のプロジェクトが多い当社のサステナビリティを担保するために、長期的な視点で次の経営者像を議論する場が必要です。



取締役の持つスキルセットは、会社の戦略遂行に必要な人物像を反映しています。会社が求める人材はいるのか、どのような研修を行い、長期的に育成していくのかといった議論が不足していると感じます。

**西浦** 社外取締役は会社の事業や戦略について執行側に以上には知ることはできません。私たち社外取締役は、どのような候補者がいるのかということについても常に情報の提供を求めています。

**石井** 社外取締役が次の経営人材候補となる執行役員と話す機会は設けられています。その対話の中でそれぞれの候補者の考えや方向性を把握し、社外からの意見を述べるよう心掛けています。

**西浦** 社外取締役として、私は本質的な議論が行われているかということに注視していきます。人事制度改革により、社員から見ると会社が変わったと思っていただきたいです。

**木下** いい会社にしていきたいという熱い思いは、私たち社外取締役も同じで、共に取り組んでいきたいと考えています。

#### 石井 妙子

1986年、弁護士登録。第一東京弁護士会所属。特に労使関係の法律実務に精通しており、取締役会ではコンプライアンスの観点から提言をいただいている。著書に『「問題社員」対応の法律実務』『均等法、育児・介護休業法、パート法の実務Q&A』などがある。2018年より当社社外取締役。

#### 木下 学

日本電気株式会社にて執行役員副社長等の職責を担い、会社経営およびデジタルビジネスに関する豊富な知識と経験を有する。デジタル分野に関する知見や、他業種との共創によるソリューション開発の経験を活かした提言が期待される。2020年より当社社外取締役。

#### 西浦 完司

三菱商事株式会社にて代表取締役等の職責を担い、現在は三菱HCキャピタル株式会社代表取締役副社長執行役員を務めるなど、会社経営および非鉄金属に関わる事業をはじめ様々な事業に関する豊富な知識と経験を有する。2023年より当社社外取締役。

## 考え方・方針

当社グループは、製品、顧客、地域との関係等を総合的に調査・検討し、持続可能な形での事業展開を図っており、健全な企業活動を通じて税引後利益およびフリーキャッシュ・フローの最大化、ひいては企業価値の最大化および長期ビジョンの実現に努めています。

その一環として、鉱山所在国や工場立地国、重要な顧客・市場の近隣地、進出先国との租税条約の締結状況など税務面も検討し、今後も国際的な税に関する基準等を遵守すること、および適切かつ公平な申告・納税義務の履行に努めることによって地域社会や進出先国との共存を図っていきます。

当社が取締役会の承認を受けて2021年4月1日に制定・公表した「住友金属鉱山グループ税務に関する基本方針」は、この考え方に基づいています。

## 住友金属鉱山グループ税務に関する基本方針

### 基本方針

住友金属鉱山は、事業活動にともなう税務に関する諸活動に際して、SMMグループ経営理念である「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」に則り、ここに税務に関する基本方針を定める。

また、住友金属鉱山グループは、「コンプライアンス重視」、「企業価値最大化」および「適切・公正」を重視した取り組みをその従業者へ周知し、浸透させる。

### 1. 税務に関する内部統制

住友金属鉱山グループにおいて、税務に関して事業プロセスや個々の取引の検討および実行に従事するすべての者（執行役員を含む役員および期間雇用者・臨時的雇用者を含む社員）は、本基本方針を共有し、税務に関する透明性を確保する。

また、住友金属鉱山およびグループ各社は、各国・地域および事業プロセスごとに税務リスクを管理してグローバルに情報共有を行う体制を保つことにより、グループ全体および各社における税務課題の解決に努める。

### 2. 税法等のコンプライアンス

各国・地域で適用される税法および租税条約などの関連法令ならびにOECDなど国際機関等が公表している税に関する基準等を遵守して事業活動を行う。

### 3. 事業活動の一環

税務に関するリスクや税金費用は、事業プロセスやその活動にともなう個々の取引と密接に連動しており、すべての事業プロセスや個々の取引における税務上の検討や実行は、事業活動の一環としてこれを行う。

税務当局への事前確認や社外専門家への相談などを通じて、事業活動に関連して生じる二重課税等のグローバルな税務リスクの最小化に取り組むとともに、優遇税制の活用および税金費用や納税時期等の適正化に積極的・継続的に取り組むことで、税引後利益およびフリー・キャッシュ・フローの最大化、ひいては企業価値の最大化および長期ビジョンの実現に努める。

ただし、以下のような取引は行わない。

- 1) タックスハイブンを利用するなど租税回避のみを企図する取引
- 2) 事業目的や経済実態と明らかに乖離する形で所得を移転することにより課税を回避する取引

### 4. 移転価格への対応

住友金属鉱山およびグループ会社間の国際取引は、その取引内容、業界慣行または機能・リスクの分析に基づいた方法に則って独立企業間価格を算定し、これを行う。その際、各取引における機能およびリスクの分析においては、OECDなど国際機関等が公表している税に関する基準等を遵守する。

住友金属鉱山グループが採用する主な独立企業間価格の算定方法

- 1) 業界慣行に依拠した適切なベンチマークに沿った市場価格に基づく方法
- 2) 機能およびリスクの分析を根拠としたその貢献度に応じた適切な利益配分に基づく方法

### 5. 適切かつ公正な税務

各国・地域で事業活動を行う際は、適用される税法等を遵守し、適切に納税義務を履行する。また、税務に関する透明性を高め、各国・地域の税務当局と建設的で公正な関係の構築に努める。

### 6. 税務に関する責任と体制

住友金属鉱山グループの税務は、当社経理部を所管する執行役員が統括し、経理部および各国・地域で事業を展開する各社や所管部門で税務に関わる社員を通じて、グローバルに税務リスクを管理するとともに、適切かつ公正な税務処理を実施する。

また、必要に応じて税務に関する専門知識を有する社員を配置し、税務に関する検討や事業プロセスおよび個々の取引の実行に携わる各社員に対しては、税務知識向上のための啓発および機会の提供を行う。

## 税務に関する意思決定、取締役会による監督および監査役の役割

当社では執行役員が税務担当部門である経理部を所管し、担当者が行う税務に関する日常の職務執行を管理・監督しています。

また、社長・取締役会による以下の役割を通じて、税務ガバナンス体制の整備・運用に努めています。

- 当社は、当社グループとして適切な経理処理・業績報告等を行えるよう、決算業務に関する内部統制システムを構築・整備し、これを適正に運用しています。税務に関する事項もその中に含まれており、その有効性について、社内の監査部門が内部統制システム全体を評価し、その結果を社長に対して報告しています。
- 当社グループでは、申告・納税単位である各社の代表者が内容を確認したうえで申告・納税しています。当社においては、社長が承認したうえで、法人税など会社として申告・納税を行っています。また、税務調査を受けた場合は、経理部所管執行役員が調査の進捗状況を社長に報告しています。調査結果を受けて、税務当局との間の法令の解釈や見解の相違等に伴い追加納付や税額還付が生じた場合においても、社長の承認を受けて実務処理を行っています。
- 当社グループでは投資案件等の意思決定に際して、税務に関する論点やリスク評価も含めて検討を行っています。その中でも重要な案件については、取締役会に付議され承認を得ています。

監査役は、以下の役割を通じて税務に関わる実務や方針が適切であることを確認しています。

- 監査役は、会計監査人の監査を通じて税金計算や税効果会計を含めた決算業務の適正性を確認しています。また、必要に応じて会計監査人に質問し、税務上の課題を確認しています。
- 監査役は、社内の監査部門および会計監査人が税務に関する事項を含めた決算業務に関する内部統制システムの整備・運用状況の有効性を評価した結果の報告を受け、その内容を確認しています。
- 監査役は、法人税など会社として税務申告・納税することを社長が承認した際の文書を確認し、当社において税務申告や納税が適切に管理されていることを確認しています。
- 監査役は、税務方針を策定することを社長が承認した際の文書を確認し、当社において税務方針が適切に策定されていることを確認しています。

## 税務に関するコンプライアンスへの取り組み

当社グループにおける企業活動はコンプライアンス\*を基本としており、「住友金属鉱山グループ税務に関する基本方針」に基づき、鉱山所在国や工場立地国などの各国・地域で適用される税法および租税条約などの関連法令、ならびにOECDなどの国際機関等が公表している税に関

する基準等の遵守に向けて取り組んでいます。その活動の一環として法令等の遵守を前提とした業務遂行だけでなく、担当者への教育にも取り組んでいます。

\*コンプライアンス ● P.116-119参照

## 税に関する行政等への取り組みや情報収集

当社は日本鉱業協会に加盟し、その活動を通じて、行政機関に対して産業政策や税制改正等に関する照会や情報収集および意見表明等を行っています。

また、当社グループにおいて、法令の解釈や具体的な手

続き等について課題が生じた場合、税務当局や社外専門家に対して事前照会や相談を行うことで、適切な税務の履行に努めています。

\* 国・地域別の支払法人税 ● P.37参照

## 考え方・方針

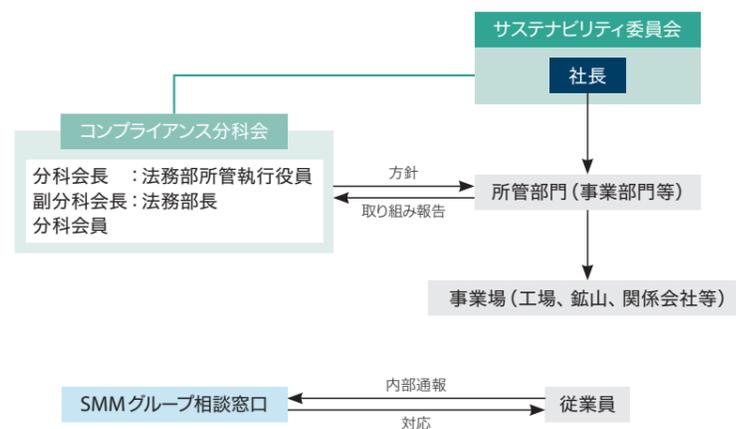
当社グループは、健全な企業活動を通じて社会への貢献とステークホルダーへの責任を果たすことを目指し、コンプライアンスを企業活動の基本とするという理念のもと、役員・従業員の具体的な行動指針となる「SMMグループ行動基準」、「コンプライアンス基本規程」を定めています。また、人権、調達など個別の重点取り組み事項に関して以下の方針や規程を策定し、グループ内に周知徹底しています。

- 住友金属鉱山グループ人権方針
- 住友金属鉱山グループサステナビリティ調達方針
- 住友金属鉱山グループ税務に関する基本方針
- インサイダー取引防止および情報管理に関する規程
- 個人情報の保護に関する規程
- 輸出管理規程
- 贈賄防止規程
- 競争法遵守規程
- 内部通報制度に関する規程 など

## 推進体制

コンプライアンスの最高責任者を社長とし、職制を通じてコンプライアンス推進に努めています。サステナビリティ委員会の下部組織であるコンプライアンス分科会では、法務部を事務局とし、定期的にコンプライアンスに関する重

要課題の審議、情報交換等を行っています。分科会において共有された施策は職制を通じて必要な従業員に伝達され、日々の業務遂行に反映される体制を整えています。



## 取り組み

### 課題と改善に向けた取り組み

2022年度は、「経営に深刻なダメージを与えるコンプライアンス違反 0件」を全社コンプライアンス目標に掲げ、①コンプライアンスマネジメントシステムの見直し、②ライン管理の徹底を通じた、経営に深刻なダメージを与える意図的な不正行為や許認可取消につながりうるコンプライアンス違反の撲滅、③法令所管部門において、経営に重大なダメージを与えるものやレピュテーションリスクが高いものについて着手可能な施策から逐次展開、を重点取り組み事項とし、各部門においてこれらを受けた取り組みを推進しました。

### コンプライアンス上の問題への対応

当社グループではコンプライアンス上の問題 (GRI2-26の「組織の事業活動および取引関係における責任ある企業行動」も含む) が発生、または発生するおそれがある場合、職制を通じて速やかに法務部長等に報告することを義務づけており、さらに、法務部長を通じて代表取締役や常勤の監査役等に報告するとともに、最終的に取締役会に報告する体制を整えています。事態発生時には、発生原因を特定のうえ、再発防止策の策定を行い、必要に応じて水平展開しております。

また、コンプライアンス分科会では、発生原因等の分析や再発防止に関する情報共有等を行い、グループ全体のコンプライアンス推進に取り組んでいます。

### コンプライアンス上の問題発生状況

2022年度のコンプライアンス上の問題発生状況を確認した結果、環境、製品、サービス、マーケティング、税務、腐敗防止および反競争行為に関する事項も含め、法令や規則に対する重大な違反はありませんでした。また、2022年度に連結財務諸表、または公的機関に提出した財務情報の中で報告した罰金・課徴金、現在係争中で、財務諸表の貸借対照表の引当金に計上しうる罰金・課徴金はありませんでした。

### 腐敗防止への取り組み

当社グループでは、「贈賄防止に関する基本方針」および「贈賄防止規程」に基づき、事前承認制度 (国内外を問わず、一定の場合に、対象者への便益供与に際し権限者による事前承認を必要とする制度) を導入しております。また、各事業や国・地域の特性や法規制状況を前提とした贈賄防止マニュアルを策定し、コンプライアンス担当役員の統括のもと、各事業本部と法務部が連携して腐敗防止に取り組んでいます。

### 競争法遵守への取り組み

当社グループは「競争法遵守に関する基本方針」を制定し、それに基づき「競争法遵守規程」を定めるとともに、基本方針や規程の内容について、競争法遵守マニュアルを作成しています。

2022年4月1日より、「競争法遵守規程」に基づく事前届出制度 (競合他社との接触に際し、原則として事前届出を必要とする制度) の運用を開始しました。

### 輸出管理への取り組み

当社グループでは、輸出管理規程に基づき、輸出管理委員会を設置して、外国為替および外国貿易法その他輸出関連法令遵守のための取り組みを行っています。「みなし輸出」管理に関する社内体制の整備については、2021年度までに対応を行っています。

### 内部通報制度

2022年6月1日の改正公益通報者保護法施行にあわせ、内部通報制度に関する定めを「コンプライアンス基本規程」から独立させ「内部通報制度に関する規程」として新たに整備し、通報への対応に関する事項や通報から発覚した法令等違反行為の取締役会等への報告について詳細に定めました。当社グループの社員等 (独自の内部通報制度を運用している一部の関係会社従業員等を除く) は、

法令等違反行為のみならず、「SMMグループ行動基準」に照らし合わせて問題や疑問があるような場合、内部通報窓口である「SMMグループ相談窓口」（社内窓口：法務部長、安全環境部長または監査部長/社外窓口：弁護士。ただし、事案により、通報受付後の対応を監査役会が行う場合があります）に対して直接、情報提供することができます。

内部通報制度では、個人が受けた問題だけでなく、組織の事業活動および取引関係における責任ある企業行動について、助言を求めると、懸念を提起するような内容

従業員等から寄せられた相談件数（2022年度）

項目	件数
人事制度に関するもの	1
パワハラに関するもの	6
職場のコミュニケーション	2
プライバシーに関するもの	1
社員の就業規則違反に関するもの	1
取引先との関係に関するもの	1
業務の処理方法に関するもの	1
品質不正に関するもの	1
合計	14

内部通報制度で寄せられた相談は11件、相談窓口以外に寄せられた相談は3件でした。

GRI2-26（助言を求める制度および懸念を提起する制度に関するもの）は、上記と重複しているものを含め1件でした。

すべての相談について適切な対応を行いました。

（GRI2-26に関する内容も含む）も対象となります。

2022年度は、関係会社が独自に設置している窓口への相談を含め、グループ全体で11件の通報が寄せられました。加えて従業員等から寄せられた相談は3件でした。

また、内部通報制度が浸透しているかを把握するため、「従業員意識調査」で内部通報やコンプライアンスに関する質問を設定して内容を分析するとともに、定期的な各種研修の機会に法務部長がコンプライアンスや内部通報制度について講話するなどしています。

コンプライアンス教育受講者（2022年度）

研修名	区分	人数
拠点長対象コンプライアンス研修 役員対象コンプライアンス研修 輸出貿易管理（入門編） 改正競争法コンプライアンスプログラム説明会 JCO資料館研修	役員	25
新入社員研修 キャリア採用者研修 昇格者研修（参与）	従業員	1,215

SMMグループ行動基準（2022年10月1日改正）

役員・従業員は、以下の基準を踏まえて行動し、当社グループの経営理念を実現します。

1. コンプライアンス—法やルールの遵守

- ・国内外の法・ルール・社会常識を守ります
- ・法や社会常識に反することは、それが会社の利益になるように見えても、これを行いません

2. 人の尊重

- ・多様性を受け入れ、人格・人権を尊重します
- ・人権侵害や差別的行為およびこれらに加担する行為を行いません

3. 安全や健康の確保

- ・人の生命身体に対する安全や心身の健康を最優先します

4. 人材の育成

- ・部下・後輩を計画的かつ体系的に教育し、活躍の場と機会を与えることで後継者育成に努めるとともに、キャリアの形成を図ります
- ・自らの成長を意識し、自己研鑽に励みます

5. リスクマネジメント

- ・リスクを把握し、その発現を予防するとともに、顕在化した場合の影響を最小限に抑えるように努めます

6. 積極進取の姿勢

- ・慣行・慣例に固執することなく、積極進取の姿勢をもって変革に取り組みます

7. 誇り・やりがい・喜びのある職場

- ・組織間または従業員間の協力によるチームワークを尊重します
- ・報告、連絡、相談がタイムリーにでき、必要な情報が円滑に流れる、自由闊達な職場づくりに貢献します
- ・お互いを認め、信じ、多様な価値観を尊重する企業風土の醸成に努めます

8. 社会・地域との関係

- ・社会の一員として、各自の考えに基づき、社会貢献活動に参加します
- ・地域社会との共存共栄を図ります

9. 公私の区別

- ・公私の区別を明確にし、良識に従った行動をします

10. 情報の収集・管理・活用

- ・情報を迅速、適法かつ適切に収集するとともに、適正に管理し、効果的に活用します
- ・業務上知り得た情報は、業務目的のみに使用し、第三者に漏洩させません

11. 知的財産権の取扱

- ・知的財産権は、技術志向の当社グループを支える重要な財産であることを認識し、その創造に努めます
- ・知的財産権は適切に保護し、また有効活用に努めます。同時に他人の知的財産権も尊重します

12. 品質保証

- ・品質マネジメントシステムを継続的に改善し、顧客の満足を得られる商品やサービスを提供します
- ・技術を磨き、顧客の安全と環境に配慮したもののづくりを常にめざします

13. 営業・購買活動における姿勢

- ・競争法を遵守し、公正かつ自由な競争に基づいた営業・購買活動を行います

14. 接待・贈答に対する姿勢

- ・接待・贈答は、適法かつ社会的に妥当な範囲で行い、受ける場合も同様とします
- ・公務員等に対する贈賄を禁止する法令を遵守するとともに、政治および行政との健全かつ正常な関係を保ちます

15. 反社会的勢力との関係遮断

- ・反社会的勢力を断固として排除し、一切関係を持ちません

16. 地球環境に対する配慮

- ・脱炭素社会、高度循環社会、自然共生社会の実現のために、温室効果ガス排出の低減、生物多様性への配慮、水資源の有効活用など、地球環境問題の解決に貢献できるよう行動します

17. 国際的な事業活動における姿勢

- ・事業を展開する国や地域の人々との交流に努めるとともに、現地の文化および慣習のみならず、国際的な規範およびその精神を尊重した行動をします

# リスクマネジメント

## 考え方・方針

### 方針

当社グループは、長期ビジョンである「世界の非鉄リーダー」の実現を目的として、以下の6つの原則に従ってリスクマネジメントに取り組んでいます。

1. リスクに直面する組織の長が責任者
2. コンプライアンスを基本とする
3. 潜在リスクは顕在化するものと認識し、必要なリスク対策を講じる
4. 変化に伴い認識したリスクは、関係する者に共有化する
5. 組織の階層・規模・役割・成熟度や地域的・文化的要因を考慮し、ステークホルダーの知識、見解および価値観も参考に、日常業務の一環として、リスクマネジメントを実施する
6. マネジメントの仕組みと取り組みを継続的に見直し改善する

### 考え方

当社グループでは、目的に対する影響には「好ましいもの」と「好ましくないもの」の両方があると考え、事業および組織における目的の達成に影響を及ぼし、価値の保護または創造を不確かにする事象をリスクと定義しています。リスクマネジメントによって「好ましいもの」を最大化するよう目標および施策などを見直し、「好ましくないもの」を最小化するようプロセスを点検し改善して、「中期経営計画」の達成、さらに「2030年のありたい姿」や「長期ビジョン」の実現をより確実にしています。

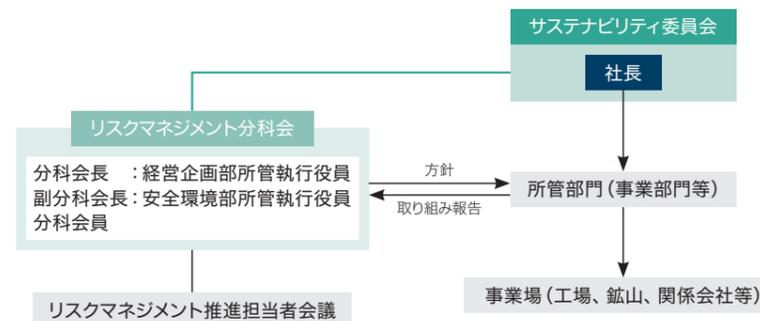
## 推進体制

リスクマネジメントの最高責任者を社長とし、事業部門、事業場の長を当該組織のリスクマネジメントの責任者としてリスクマネジメントを推進します。

サステナビリティ委員会の下部組織であるリスクマネジメント分科会では安全環境部を事務局とし、全社的取り組みの方針や重点施策などの推進および監視を行うこと

によって、当社グループを取り巻くリスクおよびその変化に対応する体制を整えています。

また、当社グループのリスク低減およびリスクマネジメントを運用・改善していくための推進・監視組織として、リスクマネジメント推進担当者会議があります。



## 全社リスクマネジメントの見直し

1999年に発生したJCO臨界事故の反省をふまえ、社長を最高責任者として、主に拠点の重大事故防止に重点を置いて構築された当社のリスクマネジメントシステムは、社会的影響が大きい産業事故などの防止に効果を得てきました。一方で、経営環境や社会からの要請が変化し、成長戦略・事業戦略の遂行に伴うリスクが高度化・複雑化している状況に対し、当社では、リスクマネジメントを「拠点の重大事故防止」から「組織の価値を創造し保護するもの」と位置付け直し、3つの枠組み(下図参照)による全社リスクマネジメントシステムに見直しました。そして、全社的取り組みの方針や重点施策などの推進および監視を行う「リスクマネジメント分科会」によって、当社グループを取り巻くリスクおよびその変化に対応する体制を整えています。



### 拠点リスクマネジメント

各拠点においては、年度単位で重点的に取り組むリスクのほか、通常の業務に潜在するリスクを社内外の状況等に基づき把握・評価し「個別リスク(下表参照)」としてリスクマネジメントに取り組んでいます。「個別リスク」はのべ1,400件余あり、これらの前提となる環境や条件(事業環境、操業環境、人、装置、作業手順、品質基準等)に変化や変更があったときは、取り組み内容を見直し、あるいは新たなリスクとして対策を講じることで、日常的にリスクの低減活動を実行しています。なお、毎年9月にはリスク認識強化月間として、全社一斉にリスクの定期的な見直しも実施しています。

#### 主に想定されるリスク

- 爆発・火災
- 環境汚染
- 自然災害
- 法令違反
- 品質不良
- 労働災害
- テロ/誘拐
- 感染拡大
- サプライチェーン途絶
- 情報漏洩
- 風評被害
- 知的財産権侵害
- その他 モラルの欠如に端を発する、不正経理、人権問題、背任行為等のリスク

### 危機管理

経営リスクマネジメントおよび拠点リスクマネジメントの想定を超えた状況や、拠点単独での対応が困難と考えられる危機に備えるために、常設機関として危機管理担当役員を委員長とする危機管理委員会を設けています。ここでは危機に関する情報共有、事前対策の策定と改善、訓練による危機管理機能の維持および強化に取り組んでいます。また、緊急事態が発生した場合は初期対応について協議し、事態のレベルに応じて対応および支援などを行う全社対策本部へ移行します。社長は、当社の危機管理に関する最高責任者として、危機管理全体の統括を行います。

拠点では、地震、津波、浸水、液状化、土砂崩れ、噴火等の自然災害に対して、拠点ごとにハザードレベルに応じた対策を推進し、建物の耐震補強、護岸整備、排水処理

## 枠組み

### 経営リスクマネジメント

当社の成長戦略・事業戦略の遂行に伴う経営・事業リスクについては、経営諸会議、各種委員会、中計・予算・決算・月次等による取り組みのほか、戦略目標(中期経営計画)達成のために特に重要であるリスクとして「全社重要リスク」を定め取り組む仕組みがあります。「全社重要リスク」は社長を含む執行役員により経営諸会議で議論され取締役会で審議された項目としており、対応方針を定めそれぞれの責任部門による取り組みをリスクマネジメント分科会で監視・推進することとしています。

能力の増強、貯水タンク増設、飲食物の備蓄・非常用備品の充実などに取り組んでいます。また、震災、火災、環境事故や海外におけるテロ・暴動・誘拐などを想定した訓

練を実施し、資機材の操作不慣れ、ルールや手順の理解不足、またはマニュアルの不備などの課題や、現地対策本部メンバーの判断力向上にも取り組んでいます。

## 今後の取り組み

2023年度は、2022年度のリスクマネジメント年度方針である「社内外の変化がもたらすリスクの変化を把握し対応する」を継続し、『『全社リスクマネジメントの見直し』をふまえて、リスクの再把握と、グループ重大リスクや震災などの危機対策を見直す』ことを重点取り組みとしています。

「全社リスクマネジメントの見直し」においては、2022年度に主に制度面を見直し、2023年度はそれを運用面に展開していく中で、当社グループ全体でリスクの再把握や危機対策の見直しを進め、活動の改善・効率化を図っていきます。

また、ロシアのウクライナ侵攻や米下院議長の台湾訪問などにより西側諸国と中国・ロシアが対立し、国内においては元首相と現首相が選挙応援の演説中に襲撃される

など、安全保障に関するリスクが高まっている状況に対し、台湾有事への備え、中国などでの不当拘束の未然防止と発生時対応を重点とした海外危機管理の強化を図ります。自然災害においては、能登半島で2022年6月震度6弱、2023年5月震度6強の地震が発生するなど脅威が続いている状況に対し、東京都が公表した「首都直下地震等による東京の被害想定（令和4年5月）」に基づき、さらに、勤務形態の多様化、価値観や社会通念の変化、資機材の進歩も踏まえ、全社震災対策の強化にも取り組んでいきます。

これらの取り組みと並行して、引き続き、コンプライアンス違反、環境事故、労働災害、品質問題などを起こさず、新事業・プロジェクトを成功へ導き、事業目標を達成できるようにトップの主導で取り組みを進めています。

## 品質保証

### 考え方・方針

当社グループは、資源・製錬・材料の3事業連携によるビジネスモデルを確立・展開しており、これらの製品を継続的に改善することで、変化するお客様のニーズに応え、お客様に満足いただける品質の提供に努めています。

お客様に満足いただける品質を提供するために、社長が「全社品質方針」を決定し、方針に従い毎年「全社品質目標」を定めています。これに基づき、事業部門は「部門ごとの年間品質目標」を定めて展開し、グループ全体が同じ方針に沿って品質保証活動を行っています。

- 全社品質方針** 『品質保証と管理の仕組みを継続的に改善し、お客様に満足いただける品質を提供する』
- ・時代を先取りした品質を追求する
  - ・法とルールを守り、安全と環境に配慮した物づくりをめざす

## 品質に関する推進体制

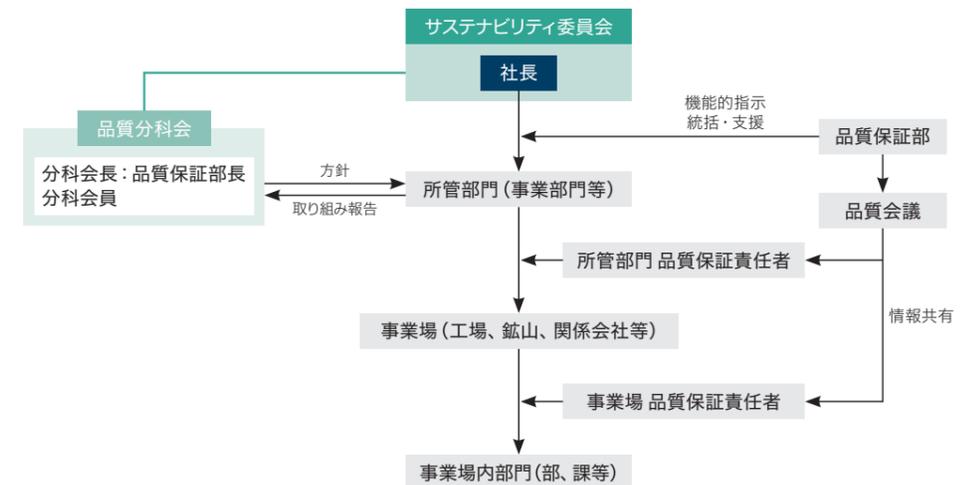
最高責任者を社長とし、品質保証部所管執行役員を定めて品質保証を推進しています。事業部門単位で品質保証体制を構築・運用し、品質保証部が全社を統括して、当社グループ全体の横串機能を果たしています。

また、サステナビリティ委員会の下部組織である品質分科会において、品質保証活動を推進する重要な施策の審議のほか、部門ごとの目標達成状況およびクレーム削減を

含む品質管理状況を共有して、品質マネジメントシステム(QMS)の改善につなげています。

さらに年に1回事業部門・事業場の品質保証責任者および本社品質保証部員が集まり、品質会議を開催し、各事業場の品質管理状況の共有および全社に共通する品質課題について討議を行っています。

### 推進体制



## 全社品質目標

### 2023年度全社品質目標

『QMSの改善を進め重大品質クレームゼロを達成し、顧客の信頼を得られる体質をつくる』

- ・事業基盤を揺るがず品質クレームを発生させない 重大品質クレームゼロ
- ・品質不祥事の発生ゼロ
- ・事業部門におけるクレーム目標の達成

## 品質クレームの推移

当社グループ全体での2014年度以降の品質クレームの推移について右図に示します。

2014年度以降徐々に減少し、2022年度は2014年度と比べ約1/3にまで減少しています。これは、事業部門・事業場の品質改善の取り組みが有効に機能し、品質意識の向上およびQMSが整備された効果が表れていると考えています。

品質クレーム推移 (2014年度を100とした比率)



## 品質改善の取り組み

### QMSの有効性向上

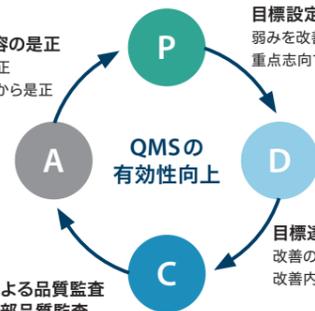
当社グループでは、事業部門・事業場でQMSを構築し運用しています。QMSが有効に機能するために、QMSのあるべき姿をまとめた「SMM品質標準」を基準にした改善活動を実施しています。事業場は、年度ごとに達成すべきSMM品質標準の目標を定めて改善活動に取り組み、内部品質監査、品質保証部による品質監査などで活動を評価・見直ししながら、年度末に品質レベルが目標を達成したかの自己評価を実施します。その結果をもとに、次年度の目標を新たに設定して改善のPDCAサイクルを回し、事業場のQMSの有効性を継続的に向上させています。

SMM品質標準では要求項目を8つの章に分類し、過去のトラブルを盛り込んだチェック内容から事業場ごとの強みと弱みを見つけ、その弱みを重点的に改善しています。

### SMM品質標準におけるQMS改善のPDCAサイクル

#### SMM品質標準を基準

評価、改善内容の是正  
監査結果から是正  
取り組みの評価から是正



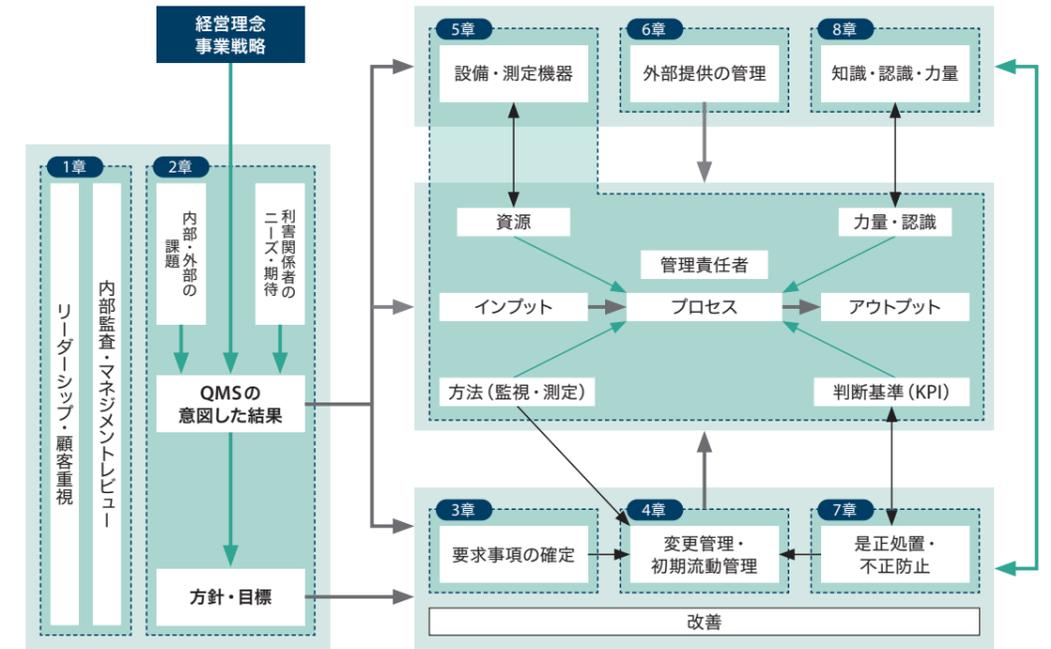
品質保証部による品質監査  
事業場での内部品質監査  
事業場による取り組みの評価

自己評価  
自組織の弱み・強みを把握  
目標設定  
弱みを改善する目標設定  
重点志向で目標設定

目標達成への取り組み  
改善の実施  
改善内容の監視・測定

SMM品質標準は毎年改訂を行っており、当社グループが求めるQMSのあるべき姿も改善することで、お客様に満足いただける品質を提供し続けます。

## QMSの全体像とSMM品質標準の該当項目

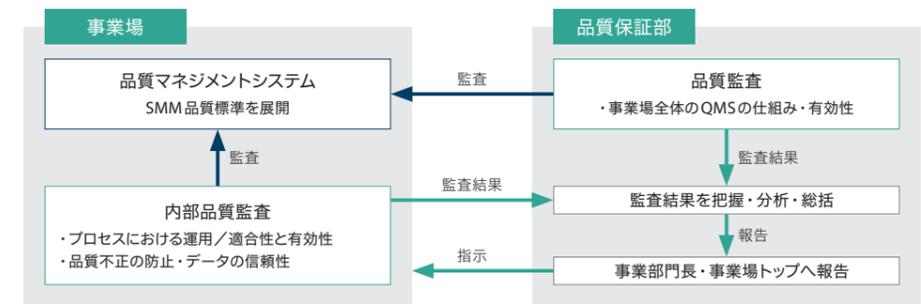


## 内部品質監査の強化

SMM品質標準を基準にして、発見された問題から潜在化している仕組み上の課題を第三者的な視点で見つけ出し、トップに伝達される内部品質監査を目指す活動を展開しています。内部品質監査員を養成する研修を国内各地で開催し、2019年度以降、2022年度までに約450名の内部品質監査員を養成しました。養成した内部品質監査員による内部品質監査の有効性を実際の監査に立ち会って

確認し、内部品質監査員養成のPDCAサイクルを回しています。

検査・試験データの改ざんなどの品質不祥事の発生を防止するために、eラーニングを用いた全社的な品質不正防止教育を実施しています。また、抑止機会として製品品質を保証するための検査・試験データの信頼性確認を内部品質監査で実施し、人手が介在しないよう検査・試験データ転送の自動化と、自動化が難しい場合は管理面での対策を強化することを全社で推進しています。



## 品質保証

### 全社品質教育の展開

当社グループでは、新入社員から管理監督者まであらゆる階層に必要な品質の知識や管理能力を身に付ける教育を展開しています。品質に関する幅広い知識の習得や意識の向上を目指し、全従業員を対象としたeラーニング「SMMヒンカク<sup>(※)</sup>」による教育を2019年度から開始し、2021年度は約5,900名が受講しています。今後は「SMMヒンカク」を新入社員や転入者への教育に活用していきます。

今後、品質の責任者を担える人材の不足が予測されるため、全社的な品質の責任者を養成する研修を実施しています。年4回の実践的な研修により、SMM品質標準を事業部門に展開して、QMSの有効性を向上させることを目指しています。研修修了者は研修後、自事業場で取り組む課題を定め、研修で習得した内容を活用して課題の達成を目指します。品質保証部でも取り組みの進捗をフォローします。2022年度は約25名が修了、2023年度は20名が本研修に参加しています。

※ものづくりに必要な最低限の品質に関する知識や意識を学び、習熟度を格付けするテスト。

### 製品・サービスに関する情報開示

当社グループで扱っている製品は、そのほとんどが、お客様の製品を製造するための素材、あるいは材料として提供されています。当社グループの製品を安全面や環境面から適切に取り扱うための情報や、お客様に製品を提供するために必要な情報は、過去および最新の情報、当社グループが有する知見ならびに必要な調査に基づいて、契約時に授受される仕様書や、技術打ち合わせ、製品の検査成績表、安全データシート(SDS)<sup>※1</sup>などを通じてお客様にお伝えしています。お客様に提供される製品は、安全性・環境対応性なども考慮した入念な製品設計に基づき、十分な試験と製造時の検査を経てお届けします<sup>※2</sup>。これ

らに用いられる情報は、品質マネジメントシステムの運用を通して、最新の技術・法規・顧客要求に基づいて見直され、常に適切なものとしています。

※1 Safety Data Sheet(SDS)：化学製品の、化学物質・製品名・供給者・危険有害性・安全上の予防措置・緊急時対応などに関する情報を記載する文書。  
 ※2 銅・ニッケル・亜鉛のLCA(ライフサイクルアセスメント)については、金属別の協会を通じて調査しています。

### お客様とのコミュニケーション

事業部門・事業場が主体となり、お客様満足度調査を実施しています。その評価結果は営業部門および開発部門にフィードバックされます。顧客満足度を向上させるため、顧客満足度の測定・評価方法を改善し、お客様との確かつ十分なコミュニケーションを図ることで課題を正確に把握し、実効性のある施策を講じています。また当社グループでは、品質の改善活動を通じて製品の歩留まり向上による省資源化、省エネにも貢献しています。

### 課題と改善に向けた取り組み

お客様から信頼される品質は、従業員全員が目的および目指す方向を一致させ、目標達成のため、活動に自ら積極的に参加してこそ実現できるものです。そのために外部、内部のコミュニケーションによって得られた事実に基づく課題を明確にして目標を設定し、SMM品質標準を基準にした改善活動に従業員全員が積極的に参加して目標達成を目指しています。

### 当社グループ製品でラベリングによる開示が求められている情報と当該製品・サービスの割合

開示が求められている情報	当該製品・サービスの割合
製品およびサービスの部品が外注であるかどうか	法による規制、管理対象物質を含むものすべて 主要製品(素材・自主材料)は該当なし
内容物に、特に環境または社会に影響を及ぼすおそれのある物質があるかどうか	法による規制、管理対象物質を含むものすべて
製品およびサービスの安全な利用について	法による規制、管理対象物質を含むものすべて
製品の処分に際して、環境または社会への影響があるかどうか	法による規制、管理対象物質を含むものすべて

### 情報提供の方法

#### 仕様に関する情報提供

お客様が要求する製品仕様は受注仕様書に明記して、お客様への情報提供を行っています。

#### 化学物質に関する情報の提供

製品取り扱い上の安全衛生と化学物質規制への対応に関し、当社グループは製品に含まれる化学物質の情報をSDSなどによって提供しています。

### 製品の品質問題発生時の対応

当社グループの製品、サービスにおいて、品質問題が発生した場合には、「品質保証規程」に則り、必要な対応を決定しています。事業部門・事業場にて直ちに事実確認を行い、原因解析と検証結果をお客様に報告し、是正処置および再発防止策を取り決めます。

#### その他の対応

当社グループでは各種潤滑剤の販売など一般消費者向けの事業も手がけています。この領域の製品・サービスに関する情報提供は該当する法規に則って、ラベリングや正しい理解をいただくための広告、説明を行っています。

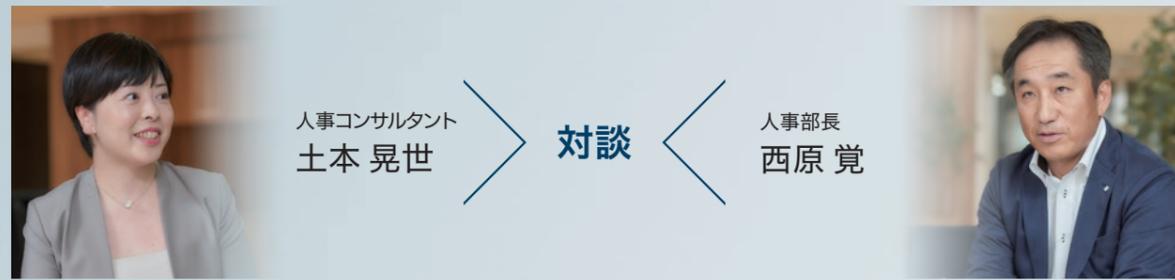
万が一重大な品質問題が発生した場合には、事業部門から速やかに経営層および品質保証部長に報告され、必要な対応の進捗確認を行い、是正処置および再発防止策の有効性の確認を品質保証部長が行い、品質問題の早期解決を図ります。

特集3 人材戦略

# 変革と伝承

～変化してこそ守られる～

住友金属鉱山の守るべきもの、変わるべきもの



2021年中期経営計画では、「変革への新たな挑戦」をテーマに4つの挑戦を掲げ、挑戦3で「人材確保・育成・活用への取り組み」を示しています。住友金属鉱山が長期的に成長していくためには、人材戦略において何を変革し、何を守っていくべきなのか、人事コンサルタントの土本晃世氏と当社の西原人事部長に語ってもらいました。

## 進む労働人口の減少 人材確保のために行動を起こす

**西原** 人材の確保では、「変化に対応できるか否か」に最も重点を置いています。少子高齢化による労働人口の減少は、企業が組織体を維持できなくなるほどの状況になりつつあり、社員にはその危機感を共有するとともに、「現状維持は退歩と同じ」である認識を持つことを求めています。

**土本** 戦略を実行していくのは人材ですから、人材に必要な能力や要件を考えることは、経営においてすべての出発点になります。しかし、今はそもそも労働市場全体に人材がないことが最大の問題であり、企業が能動的に人材確保のための行動を起こさなければ他社に負けてしまうという状況になっています。人材はどう獲得するかだけでなく、どう育成するかが大きなポイントですが、その点こそがボトルネックであり、住友金属鉱山は非常に強い危機感を持って、人材戦略を実行されているのだと思います。

## 住友金属鉱山の守るべき価値を継承する

**西原** 当社では「住友の事業精神」を学ぶため、社員が別子銅山を訪れる機会を設けています。1999年、当社の子会社が社会を揺るがす大きな事故を起こしました。以降、社員一人ひとりが住友の事業精神の原点に立ち返り、当社グループにとって最も大切なものは何かということ、腹落ちしてもらうことをより意識しています。

この登山研修は当社だけではなく、住友グループ各社の企業研修の一環としても多く行われています。登山ルートは、約3.2キロメートル、片道2時間半のコースで、比較的容易に歩くことができます。当時は鉱山に従事する人が数万人住んでいました。坑口や製錬所、劇場、学校跡地を歩くことで、往時の苦労などに思いを馳せて、事業の発展と継続のためには今何が大切で何をしなければならないのかをしっかりと学んでもらいます。

**土本** 住友金属鉱山の歴史は日本企業の中でもとりわけ長く、まさに日本の産業基盤を作ってきた企業です。新型コロナウイルス感染症をきっかけに多くの方がリアルを持つ力を実感するようになりましたが、現地で実際に遺構を見たり、話を聞いたりすることのインパクトは計り知れないものがあると思います。別子銅山での研修は、社員の方々の意識に大きな変革をもたらしていることでしょう。

**西原** 実際に現地に行った社員からは、「430余年続いてきた会社の通過地点にいると思うようになった」という声を聞いています。山に登り、現地の痕跡に触れることで、われわれは今、先人たちからバトンを預けられていて、そ



のバトンをきちんと次の世代に渡していかなければいけないという意識が芽生えるようです。

## 必要な人材を確保、育成していくために

**西原** 人材の確保は年々厳しくなっています。就労人口が減少することに加え、われわれの業界の技術の根幹である大学の資源・製錬系の学科も減っています。資源・製錬分野は、キャリアの労働市場の人材も不足していることから、新卒採用後にしっかりと育成する方針であり、社内で製錬大学を開講し、製錬技術者の育成も行っています。さらに、奨学金制度を設けているほか、従来以上に様々な大学にアプローチして人材の確保を図り、大学の就職課へ出向いて学生本人に配属の希望を聞くなど職種別の採用に力を入れはじめています。一方、海外拠点からの基幹人材の採用の模索もはじめました。足元では、新卒で50～60名、キャリアは70名ほどの採用を予定しています。

**土本** コーポレート分野に必要な能力は比較的、汎用性が高いので、外部の労働市場から人材を獲得することは、合理的な判断だと思います。外部の人が加わることで新陳代謝が促され、企業風土が変化する可能性も大いにあります。長い歴史の中、これまでのやり方に疑問を持たずに行っていることがあるかもしれません。それに対し、外

部から来た人材だからこそ、健全な問い掛けが生まれてきます。そうしたコンフリクトは歓迎すべきであり、単純に離職率が低ければ良いわけではないということを認識していただきたいと思います。

**西原** 私も、コンフリクトは必要なものだと考えています。コンフリクトを恐れず、自由闊達に議論を深めることを大切にしていかなければいけません。お客様やステークホルダーが多様化している中、私たちが柔軟に対応していく必要があります。

今回の総合職人事制度改正では職務等級制度を導入し、職務・職責と報酬との整合性を高めることでキャリア人材を受け入れやすくなりました。また、人材育成体系の見直しも検討中で、従来は昇格後に行っていた研修を、次の職務に向けて必要なスキルや能力を自ら積極的に高めていけるよう、オンライン学習ツールなど、必要な教育ツールを用意しはじめています。一方で、これまで通り次世代の経営幹部候補者を選抜し、「住友の事業精神」教育もしっかり行っていきます。また、これまではOJTにより実践の中で上司や指導員が若手を鍛えることを育成の主体としてきましたが、OJTは既存の業務を従来のやり方で行うことを習得することであるため、新たな課題の解決、新たな環境の変化に対応できる力、スキルを身に付けるよう働きかけていきます。

# 変革と伝承

～変化してこそ守られる～

住友金属鉱山の守るべきもの、変わるべきもの

## 女性のチカラを積極的に活用

**土本** キャリア人材の採用は、日本全体の社会課題となっています。その中でやはり女性のチカラをもっと活用すべきではないかと思っています。我が国には世界トップクラスの教育を受けた女性がいます。子育てで一度会社を辞めたものの、復帰したいと思っている人は、実は大勢います。こうしたチカラの活用に、企業が積極的に乗り出してもいいのではないかと思います。

**西原** 採用の場面でも、女性の優秀さは感じます。ただ、当社は鉱山業という業種上、女性を坑内労働者として雇うことは法律上禁じられていました。法改正されたのは2007年になってからです。また製錬業が暑熱作業、交替勤務作業を中心としていることから当社において女性活用が遅れがちな点には、そうした名残もあるのではと考えています。しかし、もっと高い次元で女性をどう確保し、活用するかということを議論していく必要があります。

**土本** 女性は男性に比べて昇進意欲が低いという問題点も指摘されています。しかし、それはロールモデルがいなかったために、女性はリーダーポジションには就けないと思込んでいるケースもあります。また、人間には「類似性バイアス」といって、自分と似た能力の人を好む傾向があります。男性の上司が、無意識に自身と似た能力特性、例えば論理的思考や感情コントロールの得意な男性の部下を高く評価することも、あるかもしれません。

**西原** 当社は2023年6月の新体制において、最年少で女性初の執行役員が誕生しました。先頭を切る役割は大変だと思いますが、次につながる大きな一歩だと捉えています。

**土本** 1997年に男女雇用機会均等法が改正され、それ以後は男女共に、性差による仕事の区別の意識がかなりフラットになりました。そういう意識の変化を企業側がうまく活用できていないことも課題です。

**西原** 男女の体力差といった点は物理的なフォローを入れればよく、それ以外はまったく一緒だと私も考えています。

**土本** 住友金属鉱山の人材に関する情報開示では、階層や年代別、男女別での研修受講時間数が開示されており、これを見ると男性の一般社員が最も多いことがわかります。また、役員への投資は投資効果が高いと言われていますが、実際に数値を目の当たりにすると、これが本当に

会社の成長にとって最適な水準なのかどうかという議論ができるようになります。この情報開示は素晴らしいもので、ぜひベンチマークされるべきだと思っています。

## 新たな人事制度でどのような価値を創出するか

**土本** 近年、どの会社もエンゲージメントサーベイを行っています。結果を年代別に見ると、どの会社も年代が上がるほどエンゲージメントは高くなっています。これは、日本の年功序列型の報酬制度を反映した結果として見ると、当然の結果でしょう。

**西原** 社員、特に若手にはもっと早い段階で成長を実感したい、望むキャリアを実現したいという思いがあります。その期待に応えるべく今回の制度では社内公募制を取り入れます。ただし、業務の中身も重視していきます。

**土本** 近年、ジョブ型採用も注目を集めています。大学を選んで仕事に就いて、その職務でプロフェッショナルになっていくというものですが、すべての人が一生、一つのルートで働くことが本当に幸せなのか、私は疑問に思っています。従来型の採用では30代半ばぐらいまで自分のキャリアを模索でき、その中で適性を見極めながら、これだと思ったらそこを深めていけます。これは実は、合理的な側面も

あるかもしれません。

御社が掲げている「自由闊達な組織風土」とも関係すると思いますが、人間はやはり仕事を通じて、一番能力を磨いていくので、若手にこそ挑戦課題をどんどん与え、あるいは彼ら自身に提案させていくことが必要ではないかと思っています。

**西原** 本人の成長と会社の成長の軌道をいかに合わせていくかが重要です。制度の変更により、頑張れば自分がやりたい仕事に就くチャンスが早めに巡ってくるよう支援し育成体系も見直していきます。

自由闊達な職場づくりにより、組織間や従業員間の協力によるチームワークを尊重し、必要な情報が円滑に流れる仕組みづくりを目指しています。

**土本** 本当に優秀な方は、与えられた仕事をどのように効率化するかという点でも力を発揮します。米国の巨大IT企業GAF Aの中のある企業では、2割の時間をインベーシオンに充てているそうですが、これは8割の時間で仕事を100%終わらせたうえでの2割です。優秀な方ほど、8割の時間でいかに仕事を効率的に進めるかを考えているのです。

**西原** 優秀な人材が活き活きと働けるよう、早めにいい仕事の機会を与える状況をつくっていききたいと思います。入

社したからには、その会社で次の世代につながる何かを残したい思いはあるはずです。最大の経営資源は人です。そうした熱い気持ちを持って様々な課題に挑戦する人材の力を最大限に活かしていきたいと考えています。

## 経営戦略を実現するための人材戦略

**土本** 最近よく「タレントマネジメント」ということが言われています。これまでは、人事部門が人材のプロとしてすべての施策を決めて提供していましたが、現場主体で動けるような形に変えていく流れになっています。そのためには、人事情報をオープンにしていく仕組みが必要で、現場の管理職にもその意義を理解してもらうことが重要です。

**西原** 当社グループでも、タレントマネジメントの導入を予定しています。特に管理職には部下の成長と将来の活用のために、どんなスキルを磨いてもらうのか、どんなタフな経験をさせるのかを考えてもらうとともに、その職務、ポストにどんな経験・スキルを持った者を配置するのがベストなのか明確にしてもらうこと、次の幹部候補者にプールしていくことが必要となります。それを可能にする仕掛けを用意することがわれわれの仕事だと思っています。

### 自由闊達な組織 ってどんな組織？

『自由闊達な組織風土』の枠組み

自分の思いや気づきを、上下関係や立場を気にせずに伝えることができる

新しいアイデアやチャレンジが歓迎される

“誰が正しいか”ではなく“何が正しいか”が判断基準になっている

【前提】組織の方針や目標、規律やルールが共有できている

当社グループが目指す自由闊達な組織はこれらの要素を兼ね備えている組織です。

**住友金属鉱山**  
Sumitomo Metal Mining

「自由闊達な組織風土」を啓発するための役員・社員向けポスター



人事部長 西原 覚  
1991年入社。秘書室長、人材開発部長を経て、2023年2月より現職。

土本 晃世氏  
Institution for a Global Society 株式会社  
HR事業部 執行役員  
(2023年5月対談当時)

東京外国語大学外国語学部を卒業後、総合電機メーカーに新卒入社。その後、人事コンサルティング企業勤務を経て2019年にInstitution for a Global Society 株式会社に参画。日系大手企業のDX推進を人と組織の側面から支援するプロジェクトを多数担当している。東京理科大学オープンカレッジ「人材マネジメント入門」「人的資本経営入門」講師。技術経営修士。

# 変革と伝承

～変化してこそ守られる～

住友金属鉱山の守るべきもの、変わるべきもの

## 変革と伝承の取り組み

人材の育成方針・施策を通して、「変革と伝承」という当社の価値観と社会環境に応じた施策をご紹介します。これらが当社の価値創出につながっています。

# 変革

### 式年改革プロジェクト

定期的に改革する機会をつくり、文化として根付かせる

式年改革プロジェクトとは、①社会/事業環境の変化、技術の趨勢、世の中の潮流を敏感・貪欲に把握・吸収し、当社経営に反映させる(変革)、②既存の技術・制度、システムを定期的に見直し、掘り下げることで本質を理解し当社技術・文化を継承する(伝承)、③プロジェクトを人材鍛錬の場とする(育成)、という3点を目的としたもので、当社の基幹となる技術・制度・業務システムを対象として、一定期間ごとにかつ強制的に“Scrap and Build”(=式年遷宮※)を繰り返していくプロジェクトのことで、2020年10月より活動を開始しており、次世代リーダー候補にプロジェクト・リーダーを担わせ、実践的なテーマに取り組むことを通じてOff-JTでは得られない経験をすることで、より一層の成長につながることを期待しています。

※式年遷宮とは：伊勢神宮などで行われている、20年程度に一度、正殿をはじめとする殿舎と御装束神宝を新たに造り替えて、大御神に新宮へお遷りいただく祭式のこと。

### 別子地区の新社員寮が完成

若手人材の確保と社員の生産性・創造性向上に向けて

別子地区(愛媛県新居浜市)において建設を進めていた新社員寮が2022年9月に完成しました。社員寮としてはグループ最大規模で、独身者・単身赴任者を対象とし、入居者の家族が利用できるゲストルームや、車いす対応の個室も設置しています。

新社員寮は、「生産性・創造性の向上と社員の成長につながる場」をコンセプトに、プライベートスペースの充実と共用スペースでの入居者のコミュニケーション促進の両立をかなえます。入居者相互の接点を増やすことで、所属部署を超えた交流、社員同士の情報交換や人脈構築を促し、寮生の成長機会の創出を目指しています。別子地区の採用人数の大幅増加に伴い、地元以外からの優秀な若手人材の確保にも役立てていきます。

# 伝承

### 製錬大学

現場のものづくりと理論を紐付け、課題解決力を身に付けることを目的とした研修

当社グループでは、金属系の人材育成を進めるため、2017年から「製錬大学」を開講しています。大学等の非鉄金属系の教育では、製錬のものづくりを理論的に学ぶ機会が少なくなっています。また、当社の金属部門でもメテリアル系専攻以外の新入社員が増加し、入社後に専門知識を学ぶ場を設ける必要性が高まっています。「製錬大学」は、主に入社2年目の金属系の社員が対象で、配属後、現場で就業した後に改めてOff-JTの場で学び、現場のものづくりと理論を紐付け、課題解決力を身に付けることを目的としています。当社研究所の연구원や各工場の課長が講師となり、受講者が専門知識を習得するとともに製錬技術者としての姿勢を学びます。今後も、培ってきた技術を受け継ぐ製錬技術者の育成に力を注いでいきます。

### テレビCMを中心とした企業広告

「人材の確保」に向けた企業ブランディング

人材の確保を目的とし、企業認知度向上を目指して2022年10月から、テレビCMを中心とした新しい企業広告を公開し、ブランドプロモーションを展開しています。

「ずっとやるんだ。」をキャッチコピーとし、イメージキャラクターとして、俳優として長いキャリアを持ち、第一線で活躍し続けている生田斗真さんを起用しました。

430年以上の歴史を持つ当社グループは未来を見据え、時代の変遷に合わせて自らを変革させ続けることで様々な困難を乗り越え、事業を継続してきました。この「ずっとやるんだ。」のメッセージでは当社が持つ継続性と未来志向を表現しています。

採用の候補となるステークホルダーに対するブランディングはもちろん、社員のやる気や、この会社で働き続けたという思いにつながるメッセージとして、今後も広告展開を継続していきます。

### 健康経営優良法人2023に認定

従業員・役員が心身ともに健康で最大限に能力を発揮するための取り組み

住友金属鉱山グループでは、一人ひとりの健康維持・増進を図る取り組みを推進しています。2022年8月に「住友金属鉱山グループ健康経営方針」を、同年9月には「健康経営推進規程」を制定し、健康経営の推進体制とロードマップを定めました。従業員・役員が心身ともに健康で最大限に能力を発揮できることが重要な経営基盤であると認識しています。2023年3月には、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人認定制度\*」において、「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。

今後も、当社グループで働く従業員・役員がより健康で生き活きと働けるように、一層効果的な心身の健康維持・増進施策に取り組み、充実させていきます。

※健康経営優良法人認定制度：地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度。



### マイニングスクール

国内現場で専門技術および鉱山操業全般技術をOJTで習得

鉱山運営の継続には、高度な専門知識と経験を備えた技術者を育成し、技術を継承していく必要があります。当社グループでは、鉱山エンジニアを育成する「マイニングスクール」の場として菱刈鉱山を活用し、高度な技術力の継承を目指しています。

資源事業本部では、採鉱系・地質系の新入社員は菱刈鉱山に、選鉱系の新入社員は新居浜研究所にそれぞれ配属され、専門技術と鉱山操業全般技術の基礎をOJTで習得します。「マイニングスクール」の経験を積んだ後は、海外鉱山への派遣による現地開発・操業や、本社でのプロジェクト管理などの業務を経て、世界中の拠点で活躍する技術者となっていきます。今後、新規の優良案件獲得に向けて積極的に海外現地調査を通して、各人の経験値を高めていきます。

# 役員一覧 (2023年6月24日現在)

## 取締役



**中里 佳明**  
取締役 会長  
当社株式所有数 30,500株\*

1953年生まれ  
1976年 4月 当社入社  
2005年 6月 当社執行役員  
2006年 6月 当社取締役  
2008年 6月 当社常務執行役員  
機能性材料事業部長  
2008年10月 半導体材料事業部長  
2009年 6月 当社執行役員  
機能性材料事業部長  
2010年 6月 当社常務執行役員  
2012年 6月 当社代表取締役  
当社専務執行役員  
2013年 6月 当社代表取締役社長  
2018年 6月 当社代表取締役会長  
2022年 6月 当社取締役会長(現任)



**野崎 明**  
代表取締役 社長  
当社株式所有数 21,300株\*

1960年生まれ  
1984年 4月 当社入社  
2013年 6月 当社執行役員  
金属事業本部副本部長  
2014年 6月 当社取締役  
経営企画部長  
2015年 6月 金属事業本部長  
2016年 6月 当社常務執行役員  
2018年 6月 当社代表取締役社長(現任)



**肥後 亨**  
代表取締役  
専務執行役員  
当社株式所有数 6,600株\*

1961年生まれ  
1986年 4月 当社入社  
2010年 7月 金属事業本部  
ニッケル営業・原料部長  
2014年 7月 金属事業本部  
銅・貴金属原料部長  
2017年 6月 Sumitomo Metal Mining  
Philippine Holdings  
Corporation  
Director 兼 President  
2019年 6月 当社執行役員  
金属事業本部副本部長  
2020年 6月 当社取締役  
経営企画部長  
2021年 6月 当社常務執行役員  
2022年 6月 当社代表取締役(現任)  
当社専務執行役員(現任)



**松本 伸弘**  
取締役  
専務執行役員  
当社株式所有数 6,900株\*

1963年生まれ  
1987年 4月 当社入社  
2008年 4月 金属事業本部ニッケル工場長  
2014年 6月 金属事業本部事業室長  
2016年 6月 当社執行役員  
金属事業本部副本部長  
2018年 6月 金属事業本部長  
2019年 6月 当社取締役(現任)  
2020年 6月 当社常務執行役員  
2022年 6月 当社専務執行役員(現任)



**竹林 優**  
取締役  
常務執行役員 金属事業本部長  
当社株式所有数 2,700株\*

1966年生まれ  
1990年 4月 当社入社  
2016年 6月 金属事業本部播磨事業所長  
2017年 7月 金属事業本部東予工場長  
2020年 6月 当社執行役員  
2021年 1月 金属事業本部副本部長  
2023年 6月 当社取締役(現任)  
当社常務執行役員(現任)  
金属事業本部長(現任)



**石井 妙子**  
社外取締役  
当社株式所有数 0株\*

1956年生まれ  
1986年 4月 弁護士登録  
和田良一法律事務所入所  
1992年 3月 太田・石井法律事務所開設  
2018年 6月 当社取締役(現任)



**木下 学**  
社外取締役  
当社株式所有数 0株\*

1954年生まれ  
1978年 4月 日本電気株式会社入社  
2006年 4月 同社企業ソリューションビジネス  
ユニット  
流通・サービスソリューション事業  
本部長  
2008年 4月 同社執行役員  
2010年 4月 同社執行役員常務  
2010年 6月 同社取締役  
2016年 4月 同社執行役員副社長  
2018年 4月 同社シニアオフィサー  
2020年 6月 当社取締役(現任)  
2021年 6月 日本電気株式会社シニアオフィサー  
退任



**西浦 完司**  
社外取締役  
当社株式所有数 500株\*

1958年生まれ  
1980年 4月 三菱商事株式会社入社  
2009年 4月 同社金属グループCEOオフィス室長  
2010年 4月 同社執行役員  
2011年 4月 同社非鉄金属本部長  
2013年 4月 同社金属資源第一本部長  
2014年 4月 同社金属資源本部長  
2015年 4月 同社常務執行役員  
同社金属グループCOO  
2016年 4月 同社金属グループCEO  
2018年 4月 同社コーポレート担当役員(業務、  
調査、経済協力、ロジスティクス総括)  
2018年 6月 同社代表取締役  
2019年 4月 同社コーポレート担当役員(地域戦略)  
2020年 4月 同社取締役  
2020年 6月 同社顧問  
2021年 3月 同社顧問退任  
2021年 4月 三菱HCキャピタル株式会社  
代表取締役副社長執行役員(現任)  
2023年 6月 当社取締役(現任)

## 監査役



**今井 浩二**  
常任監査役(常勤)  
当社株式所有数 1,300株\*

1962年生まれ  
1986年 4月 当社入社  
2014年 6月 総務法務部長  
2019年 4月 総務部長  
法務部長  
2021年 6月 当社監査役(常勤)  
2022年 6月 当社常任監査役(常勤)(現任)



**野沢 剛志**  
監査役(常勤)  
当社株式所有数 700株\*

1964年生まれ  
1988年 4月 当社入社  
2015年 7月 広報IR部勤務  
2018年 4月 経理部勤務  
2022年 6月 当社監査役(常勤)(現任)



**吉田 亙**  
社外監査役  
当社株式所有数 0株\*

1952年生まれ  
1975年 4月 日本輸出入銀行入行  
2001年 4月 国際協力銀行企業金融部長  
(旧日本輸出入銀行と旧海外経済  
協力基金が統合)  
2002年11月 同行人事部長  
2004年10月 同行アジア・太平洋地域  
外事審議役  
2007年 4月 同行理事  
2008年 9月 同行理事退任  
2009年 2月 丸紅株式会社顧問  
2016年 2月 丸紅株式会社顧問退任  
2016年 3月 新日鐵住金株式会社  
(現日本製鉄株式会社)顧問  
日本ウジミナス株式会社  
代表取締役社長  
2019年12月 日本製鉄株式会社顧問退任  
日本ウジミナス株式会社  
代表取締役社長退任  
2020年 6月 当社監査役(現任)



**若松 昭司**  
社外監査役  
当社株式所有数 0株\*

1953年生まれ  
1983年 9月 監査法人太田哲三事務所  
(現EY新日本有限責任監査  
法人)入所  
1987年 3月 公認会計士登録  
2003年 7月 新日本監査法人(現EY  
新日本有限責任監査法人)  
代表社員  
2006年 5月 同監査法人理事  
2008年 8月 新日本有限責任監査法人  
(現EY新日本有限責任監査  
法人)経営専務理事  
2010年 8月 同監査法人シニアパートナー  
2016年 6月 同監査法人退職  
若松公認会計士事務所開設  
2019年 9月 税理士登録  
2021年 6月 当社監査役(現任)

※ 当社株式所有数は、2023年5月31日時点の情報です。

## 執行役員

社長	専務執行役員	常務執行役員	執行役員	
<b>* 野崎 明</b>	<b>* 肥後 亨</b> <b>* 松本 伸弘</b>	<b>金山 貴博</b> <b>吉田 浩</b> 経営企画部長 人事部、法務部、 DX推進部、監査部、 大阪支社担当 <b>大久保 仁史</b> 工務本部長 <b>坂本 孝司</b> 安全環境部長 品質保証部担当 <b>小笠原 修一</b> 機能性材料事業本部長 <b>田中 勝也</b> 電池材料事業本部長 <b>* 竹林 優</b> 金属事業本部長 <b>宮本 邦彦</b> 経理部長 秘書室、資材部、 情報システム部担当	<b>福田 英一</b> 資源事業本部長 <b>岡本 秀征</b> 技術本部長 <b>帆谷 和彦</b> 資源事業本部副本部長 <b>元木 徹</b> 技術本部副本部長 <b>佐藤 眞一</b> 機能性材料事業本部 副本部長 <b>川田 宗一</b> 電池材料事業本部 副本部長 <b>丹羽 祐輔</b> 金属事業本部副本部長 <b>坂本 和昭</b> 工務本部副本部長	<b>松下 博彦</b> 別子事業所長 <b>服部 靖匡</b> 金属事業本部副本部長 <b>狭川 義弘</b> 資源事業本部副本部長 <b>矢野 三保子</b> サステナビリティ推進部長 総務部、広報IR部担当

\* 取締役を兼務