



統合報告書 2024



non-VOC インキを使用しています。



MINING THE FUTURE

## 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

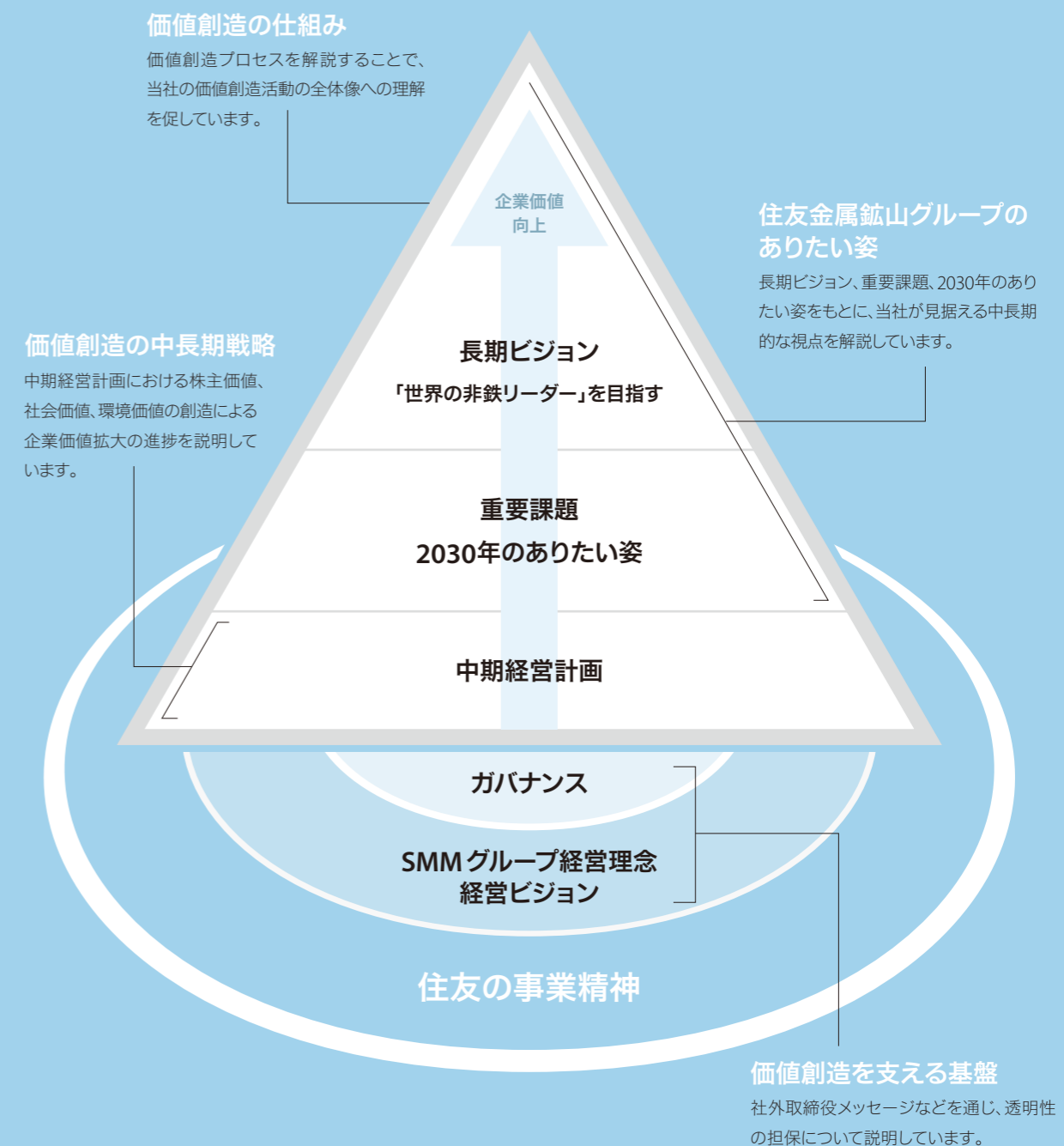
技術力を高め、ものづくり企業としての社会的な使命と責任を果たします

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

## 住友金属鉱山グループの価値創造活動

住友金属鉱山は、住友の事業精神を活動の基盤として位置付けています。そして長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」を目指すために、重要課題と2030年のありたい姿を策定しています。この長期ビジョンの実現に向けては、中期経営計画による具体的な事業活動の実践を通じて、

目標達成に取り組んでいます。本統合報告書では、長期ビジョンから中期経営計画までの道筋を土台となるガバナンスを含め、価値創造活動として位置付け、解説しています。



# 価値創造のあゆみ

1500 1600 1700 1800 1900

430年以上にわたり、人々の生活に欠かせない非鉄金属を社会に提供してきたという歴史。その中で住友金属鉱山グループは、大きな事業環境の変化を鋭敏にとらえ、新たな価値を創造してきました。

これまで培ってきた金属を扱う技術、地球および社会との共存をうたう精神に基づき、多様化・高度化する社会要請の変化を事業機会ととらえ、これからも変革への新たな挑戦に取り組んでいきます。

## 製錬事業 …… 銅製錬

**1590年**  
銅製錬事業の始まり

### イノベーション・トピックス

#### 南蛮吹き

銅鉱石の中に含まれる銀を抜き出す技術は当時の日本になく、銅に銀を含んだまま銅の価格で販売・輸出されていました。蘇我理右衛門が銅と銀を分離する「南蛮吹き」と呼ばれる製錬技術を開発。大阪の銅製錬業者に広く公開し、富の海外流出を防ぎました。



【鉄鋼図録 南蛮吹き図 住友史料館所蔵】

**1905年**  
新居浜沿岸部から四阪島に製錬所を移設

## ニッケル製錬

**1939年**  
ニッケルの製錬事業を開始

**1971年**  
東予工場の生産開始

**1991年**  
3万トンバース<sup>®</sup>完成  
※荷役のために船が着岸する場所

## 資源事業 …… 銅鉱山

**1691年**  
別子銅山開坑



明治期の別子銅山図

## 金鉱山

**1917年**  
金鉱山事業を開始



鴻之舞鉱山

**1973年**  
別子銅山閉山

**1979年**  
佐々連鉱山閉山

**1973年**  
鴻之舞鉱山閉山

**1985年**  
菱刈鉱山の操業を開始

## 海外銅鉱山

**1961年**  
バースレーム銅鉱山への投融資買鉱契約を締結

**1986年**  
モレンシー銅鉱山の権益を取得  
海外銅鉱山への投資を本格化

## 材料事業 …… 材料

**1960年**  
材料事業へ進出

**1966年**  
リードフレーム事業の開始



## 経営・サステナビリティ

**1650年頃**  
文殊院旨意書(もんじゅいんししがき)  
現代に続く住友の事業精神は、住友家初代政友(1585年～1652年)が晩年、商人の心得を説いた文殊院旨意書が源となっています。



【住友史料館所蔵】

**1894年**  
大規模植林事業  
第二代総理事となる伊庭貞剛が別子銅山支配人に就任し、大規模な植林事業を開始。ピーク時には毎年200万本を超える植林を行い、別子山を緑あふれる山に蘇らせました。



旧別子銅山  
【住友史料館所蔵】



現在  
画像提供【住友林業(株)】

**1939年**  
四阪島、煙害の克服  
煙害の根本原因であった亜硫酸ガスの排出ゼロを実現し、世界中の銅製錬所が抱えていた煙害問題を世界に先駆けて解決しました。

【住友史料館所蔵】

「長期にわたる価値創造の軌跡」

### 住友の源流事業である銅製錬事業の開始

1590年、住友の銅事業は、京都で銅吹きと銅細工を開業したことに始まります。日本で初めて、「南蛮吹き」と称する銀・銅分離の技術を完成させたことにより、事業基盤を固めました。

### 別子銅山を開坑し、鉱山資源という新たな価値を発掘

別子銅山は1691年の開坑から283年にわたり操業を続け、住友の発展に大きく寄与しました。この別子銅山の開坑を機に、住友の事業は銅の製錬事業に加え資源事業へと広がっていきます。別子銅山で培われた鉱山技術は、世界に広がる当社の資源事業に脈々と受け継がれています。

### 製錬・資源事業のポートフォリオに新たなメタルを追加

資源としての金の重要性が高まる中、北海道・鴻之舞鉱山の経営権を1917年に取得しました。また、国内での製錬ができず輸入に頼っていたニッケルの国内製錬に先鞭をつけ、1939年からニッケル製錬を事業化しました。

### 材料事業へ進出

新たな市場として電子材料事業が目ざされており、当社は1960年にトランジスタ向け二酸化ゲルマニウムの生産を開始しました。その後も様々な電子材料を市場に提供し続けています。

### 海外銅鉱山への参画と権益の取得

国内鉱山の縮小により、海外から原料を調達し製錬する方式への転換を余儀なくされていました。1961年にバースレーム銅鉱山への投融資買鉱契約を締結し、海外鉱山へ参画。現在に至る鉱山権益取得への足掛かりをつくりました。

### 菱刈鉱山の操業開始

1979年、佐々連鉱山の閉山により、永く引き継がれてきた鉱山技術の幕が一度は閉じることとなります。しかし1985年に菱刈鉱山が操業を開始。当社グループの技術は新たな地で歴史を刻みはじめました。現在まで豊富な金含有率を誇り収益の柱となるとともに、鉱山技術を継承する役割も担っています。

「社会背景」



### 1700年頃 | 長崎貿易の主力

江戸時代、銅は国際商品として国内生産高の約半分の量が長崎貿易により輸出されていました。住友は1698年に年産約1,500トンの産銅量に達し、これは当時の国内生産高の4分の1を占める量に相当します。

【長崎御用棹銅箱(模写)住友史料館所蔵】



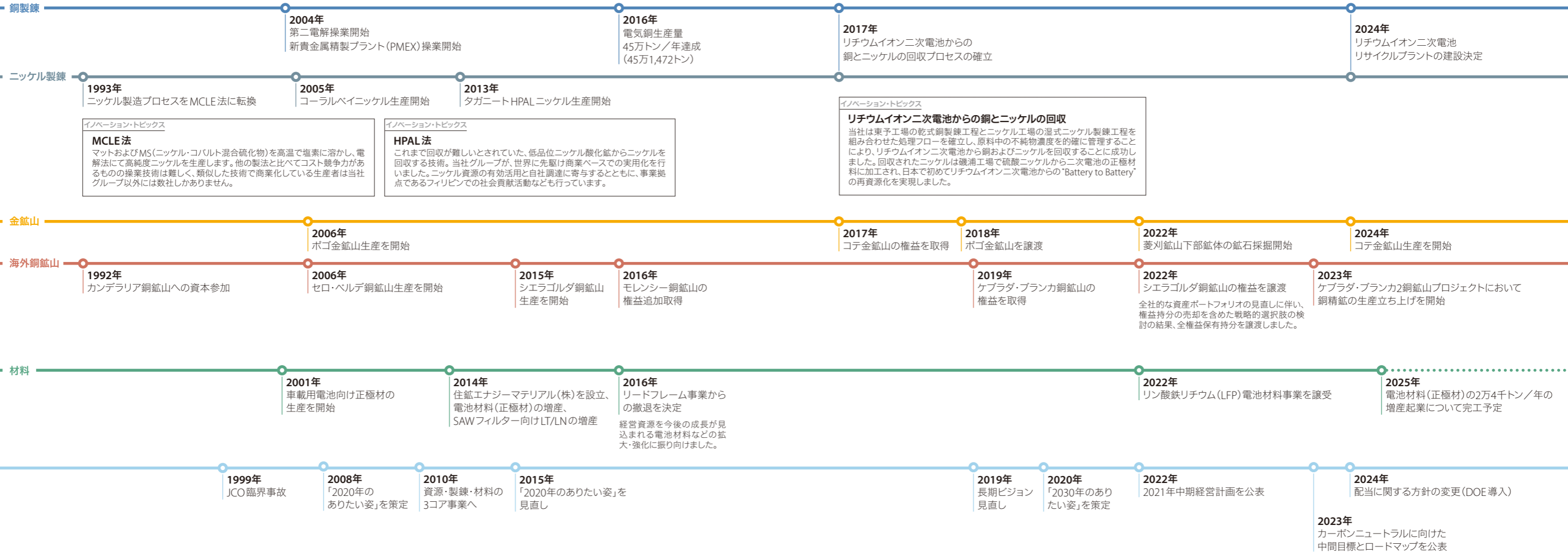
### 1900年頃 | 産業の近代化

明治時代以降、通信線や電灯電線、伸銅品の需要の増大などにより、銅の内需が大幅に増加しました。洋式製錬を導入した別子銅山がわが国の産業を支えました。

【別子銅山鉄道上部線 住友史料館所蔵】

# 価値創造のあゆみ

2000



**イノベーション・トピックス**  
**MCLE法**  
マットおよびMS(ニッケル・コバルト混合硫化物)を高濃度塩素に溶かし、電解法にて高純度ニッケルを生産します。他の製法と比べてコスト競争力があるものの操業技術は難しく、類似した技術で商業化している生産者は当社グループ以外には数社しかありません。

**イノベーション・トピックス**  
**HPAL法**  
これまで回収が難しいとされていた、低品位ニッケル酸鉱からニッケルを回収する技術。当社グループが、世界に先駆け商業ベースでの実用化を行いました。ニッケル資源の有効活用と自社調達に寄与するとともに、事業拠点であるフィリピンでの社会貢献活動なども行っています。

**イノベーション・トピックス**  
**リチウムイオン二次電池からの銅とニッケルの回収**  
当社は東予工場の乾式銅製錬工程とニッケル工場の湿式ニッケル製錬工程を組み合わせた処理フローを確立し、原料中の不純物濃度を的確に管理することにより、リチウムイオン二次電池から銅およびニッケルを回収することに成功しました。回収されたニッケルは、硫黄工場での硫酸ニッケルから二次電池の正極材料に加工され、日本で初めてリチウムイオン二次電池からの「Battery to Battery」の再資源化を実現しました。

## 長期にわたる価値創造の軌跡

### JCO臨界事故からの企業再生

1999年9月30日、原子力発電用の核燃料を製造する子会社・(株)ジェー・シー・オーで臨界事故が発生し、当社グループの経営のターニングポイントとなりました。この反省から2000年に「企業再生計画」を策定しました。コンプライアンスと安全文化の醸成・浸透を徹底し、事故後20年を超える中でも記憶を風化させず、世代を超え事故の教訓を受け継いでいます。

### 本業回帰

企業再生計画のあとを受け、2002年度からは事業の選択と集中をさらに進めることにより、当社グループの事業構造改革とコスト構造改革を進め、厳しい経営環境のもとでも国際競争に耐えることができる強靱な企業体質を築き、収益力の向上を図りました。

### 成長戦略の推進

2004年度からは、大型プロジェクトの推進による「成長戦略」に大きく舵を切り、コアビジネスの拡充・強化に向け、成長分野に経営資源を集中しました。2010年度には、「資源・製錬・材料」の3コア事業へビジネスモデルを転換。企業価値向上・競争力強化に向けた「成長戦略」を継続的に遂行しています。

### 電池材料の増産

ニッケル原料の調達から加工までを一貫して手掛けている強み(3事業連携のシナジー)を活かし、今後大きく成長することが期待される車載向け電池材料(正極材)の高性能化と段階的な生産能力拡大を推進しています。

### 長期ビジョン 「世界の非鉄リーダー」を目指す

2018年中期経営計画では「『世界の非鉄リーダー』を目指す」という長期ビジョンを掲げ、大型プロジェクト推進による成長基盤強化、3事業連携の強化、コーポレート機能の強化を図りました。続く2021年中期経営計画では、「変革への新たな挑戦」をテーマに、長期ビジョンの実現に向けた「4つの挑戦」に取り組んでいます。

## 社会背景



### 1980年頃 | ステンレス鋼の普及

当社グループの製品であるニッケルは、ステンレス鋼や特殊鋼の原料として使用されており、これらの素材は通信、医療、建材、発電など様々な分野で活用されています。1987年以降にステンレス需要が好転し、(株)日向製錬所はフェロニッケルの生産を拡大しました。



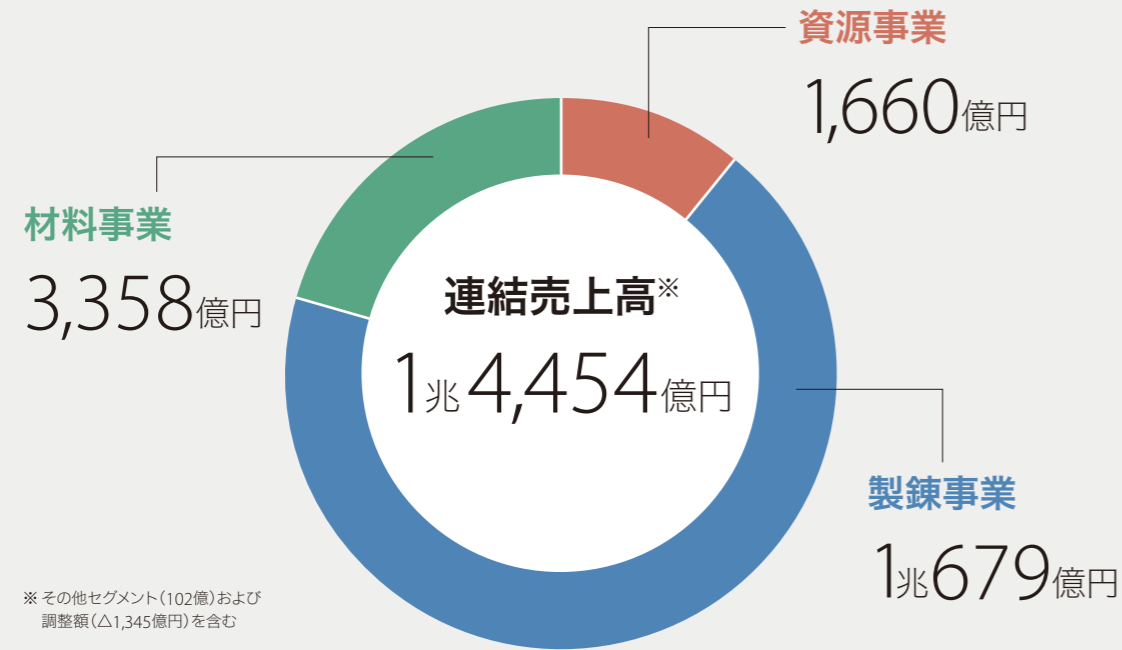
### 2000年頃 | 車載用電池向け正極材の需要急増

環境意識の高まりなどを背景に、ハイブリッド車などの電動車向け二次電池正極材の需要が急速に増加しました。当社グループではお客様との密接な連携により、高性能で安全な電池正極材の供給を図るとともに、電池正極材の原料であるニッケルおよびコバルト生産者としての責務を果たしています。

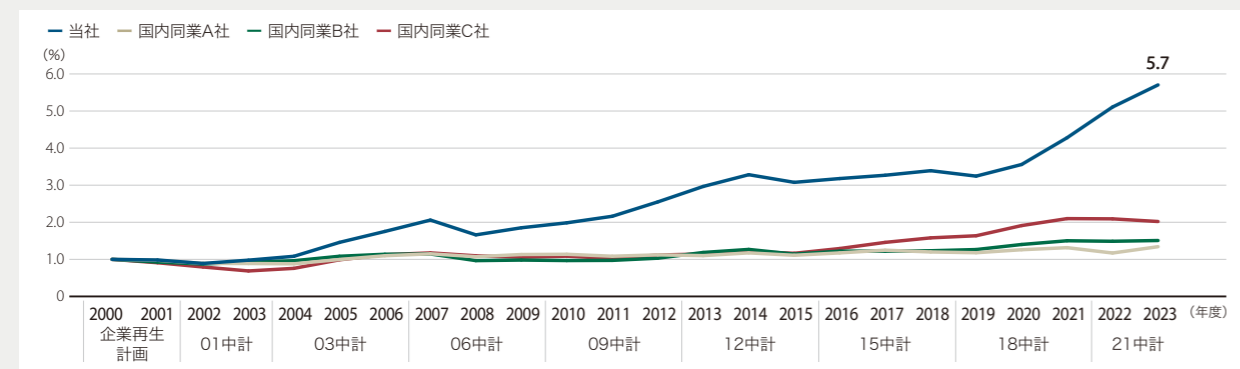
# At a Glance (2023年度)

## グループの特長を示す数字

■ セグメント別売上高



■ 総資産(簿価)成長率(2000年度末起点)



## 各事業の特長を示す数字

### 資源事業

300年以上受け継がれてきた鉱山開発・運営の技術や経験を活かし、国内最大の金鉱山である菱刈鉱山でサステナビリティを重視した操業を行っています。海外で権益を保有する鉱山の運営に参画して銅や金などを生産し素材の提供を行うとともに、資源の確保に努めます。また、新たな優良鉱山の権益獲得や開発に取り組んでいます。

#### 主要製品等

金銀鉱、銅精鉱、銅、金、モリブデン



菱刈鉱山累計産金量

**268.5**トンで日本一  
(2024年3月末時点)

### 製錬事業

1590年の銅製錬事業開始から430年以上にわたって様々な金属素材を幅広い産業に安定的に供給し続けています。HPAL(高圧硫酸浸出)法による低品位ニッケル酸化鉱からのニッケル回収を世界で初めて商業ベースで成功させた高度な製錬技術を強みに事業を展開しています。

#### 主要製品等

銅、金、銀、電気ニッケル、電気コバルト、フェロニッケル、パラジウム、化成品



世界のClass1ニッケル生産量

**第7位** ※当社調べ・塩類含む

### 材料事業

自動車やエネルギー、環境、情報通信、家電といった幅広い分野に利用される高性能材料や、カーボンニュートラルに貢献する製品の開発・生産をしています。

#### 主要製品等

電池材料、粉体材料、結晶材料、パッケージ材料、石油精製触媒、自動車触媒、軽量気泡コンクリート、潤滑剤



二次電池向けニッケル系正極材生産能力増強

**+2万4千トン/年**  
(2025年度~)

# 住友金属鉱山グループの事業展開 (2024年4月1日現在)



- 資源セグメント**  
▲銅 ▲金
- 製錬セグメント**  
■銅 ■▲ニッケル ■その他
- 材料セグメント**  
■材料事業の主要拠点  
■その他の主要拠点、関係会社  
●連結子会社 ■持分法適用会社
- ( )は出資比率。記載のないものは100%

## 日本

### 住友金属鉱山株式会社

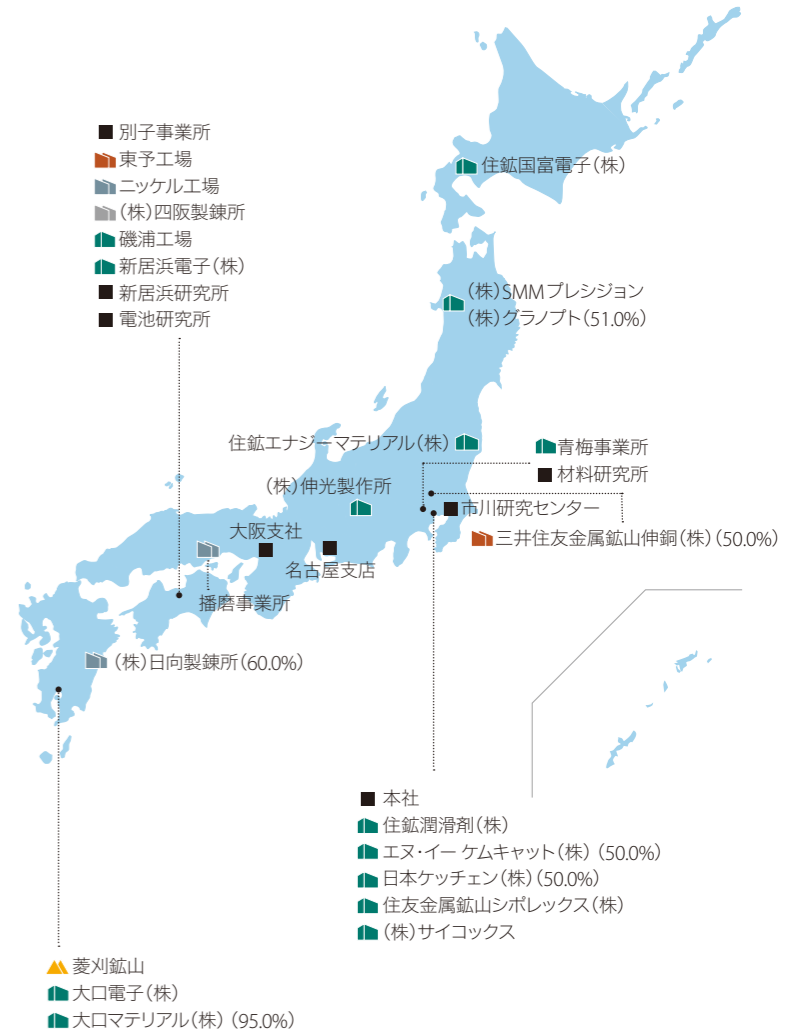
- 資源事業**  
●住友金属資源開発(株)
- 製錬事業**  
■(株)アシックス  
■エム・エスジック(株)  
●(株)四阪製錬所  
●住友金属(株)  
●(株)日向製錬所  
■三井住友金属鉱山伸銅(株)
- 材料事業**  
●(株)SMMプレジジョン  
■エヌ・イー・ケムキャット(株)  
●大口電子(株)  
●大口マテリアル(株)  
●(株)グラノプト  
●(株)サイコックス  
●(株)伸光製作所  
●住友金属鉱山シボレックス(株)  
●住友金属富電子(株)

- 住友金属潤滑剤(株)  
●住友金属鉱山シボレックス(株)  
●新居浜電子(株)  
■日本ケッチェン(株)
- その他**  
●中ゲタハイム(株)  
●(株)ジェー・シー・オー  
●住友技術サービス(株)  
●住友テクノリサーチ(株)  
●住友金属鉱山エンジニアリング(株)  
●日本照射サービス(株)
- アジア**
- 資源事業**  
■Cordillera Exploration Company Inc. (フィリピン)
- 製錬事業**  
■金隆銅業有限公司(中国)  
●住友金属鉱山管理(上海)有限公司(中国)  
●住友金属鉱山(香港)有限公司(中国)  
●Coral Bay Nickel Corporation(フィリピン)  
■Nickel Asia Corporation(フィリピン)

- Taganito HPAL Nickel Corporation(フィリピン)  
●Sumitomo Metal Mining Philippine Holdings Corporation(フィリピン)
- 材料事業**  
●東莞住友電子塗料有限公司(中国)  
●上海住友電子塗料有限公司(中国)  
●住友潤滑剤貿易(上海)有限公司(中国)  
●格藍光学材料貿易(深圳)有限公司(中国)  
●伸光商貿(中山市)有限責任公司(中国)  
●台住電子材料股份有限公司(台湾)  
●韓国住友株式会社(韓国)  
●SMM Vietnam Co., Ltd.(ベトナム)
- 北米**
- 資源事業**  
●SMMA Candelaria Inc.(米国)  
●SMM Exploration Corporation(米国)  
●Sumitomo Metal Mining America Inc.(米国)  
●Sumitomo Metal Mining Arizona Inc.(米国)  
●SMM Morenci Inc.(米国)  
●SMM Gold Cote Inc.(カナダ)  
●Sumitomo Metal Mining Canada Ltd.(カナダ)  
●SMM Resources Inc.(カナダ)

- その他地域**
- 資源事業**  
■Compania Contractual Minera Candelaria(チリ)  
■Compania Contractual Minera Ojos del Salado(チリ)  
●Sumitomo Metal Mining Chile LTDA.(チリ)  
●SMMQB Holding SpA(チリ)  
●SMM Quebrada Blanca SpA(チリ)  
■Quebrada Blanca Holdings SpA(チリ)  
●Sumitomo Metal Mining Peru S.A.(ペルー)  
■Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.(ペルー)  
●Sumitomo Metal Mining do Brasil LTDA.(ブラジル)  
●Sumitomo Metal Mining Oceania Pty. Ltd.(オーストラリア)  
●SMM Cerro Verde Netherlands B.V.(オランダ)  
●SMMCV Holding B.V.(オランダ)

- 製錬事業**  
■FIGESBAL SA(ニューカレドニア)



**操業中の鉱山**  
国内1カ所 海外8カ所

**製錬事業の工場**  
国内5カ所 海外3カ所

**材料事業の工場**  
国内17カ所 海外4カ所

---

**連結子会社** 52社  
**持分法適用会社** 13社

# 目次・編集方針

- 住友の事業精神・SMMグループ経営理念・SMMグループ経営ビジョン
- 1 住友金属鉱山グループの価値創造活動
- 2 価値創造のあゆみ
- 6 At a Glance
- 8 住友金属鉱山グループの事業展開
- 10 目次・編集方針
- 12 トップメッセージ

## 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

## 住友金属鉱山グループのありたい姿

- 34 長期ビジョン
- 36 重要課題と2030年のありたい姿
- 38 「2030年のありたい姿」策定プロセス
- 40 リスクと機会

## 価値創造の中長期戦略

- 戦略と資源配分
- 44 中期経営計画の変遷
- 46 価値創造ロジックツリー
- 48 「21中計」の主な進捗

## 財務戦略

- 52 財務に関する基本的な考え方
- 54 資金調達／投資／株主還元
- 56 実績と計画

## 事業セグメント別の戦略

- 58 資源事業
- 62 製錬事業
- 66 材料事業

## 無形資産の強化

- 72 研究開発
- 76 人材戦略
- 80 住友金属鉱山グループのDX

## サステナビリティ活動の推進

- 86 サステナビリティマネジメント
- 88 2030年のありたい姿(重要課題とKPI)一覧

- 90 Focus 1 カーボンニュートラル
- 96 Focus 2 尾鉱ダムの管理
- 98 Focus 3 人権

## 価値創造を支える基盤

- 104 コーポレートガバナンス
- 118 社外取締役メッセージ
- 120 税務ガバナンス
- 122 コンプライアンス
- 124 リスクマネジメント
- 127 品質保証
- 130 安全衛生
- 132 環境マネジメント
- 134 情報セキュリティ
- 136 役員一覧

## データセクション

- 138 用語集
- 142 世界の非鉄金属産業と住友金属鉱山グループ
- 144 長期ビジョンのターゲットと進捗
- 146 11年間の主要財務指標の推移
- 148 事業別業績
- 150 連結財政状態計算書／連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 152 連結持分変動計算書
- 154 連結キャッシュ・フロー計算書
- 155 会社概要および株式に関する情報
- 156 真正性表明

## 対象範囲

住友金属鉱山株式会社 (SMM: Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.)  
 住友金属鉱山グループ 当社および連結子会社  
 経済性および環境報告 当社、連結子会社、持分法適用会社  
 社会性報告 当社、連結子会社

## 発行年月

2024年8月 次回予定2025年7月(前回2023年9月)

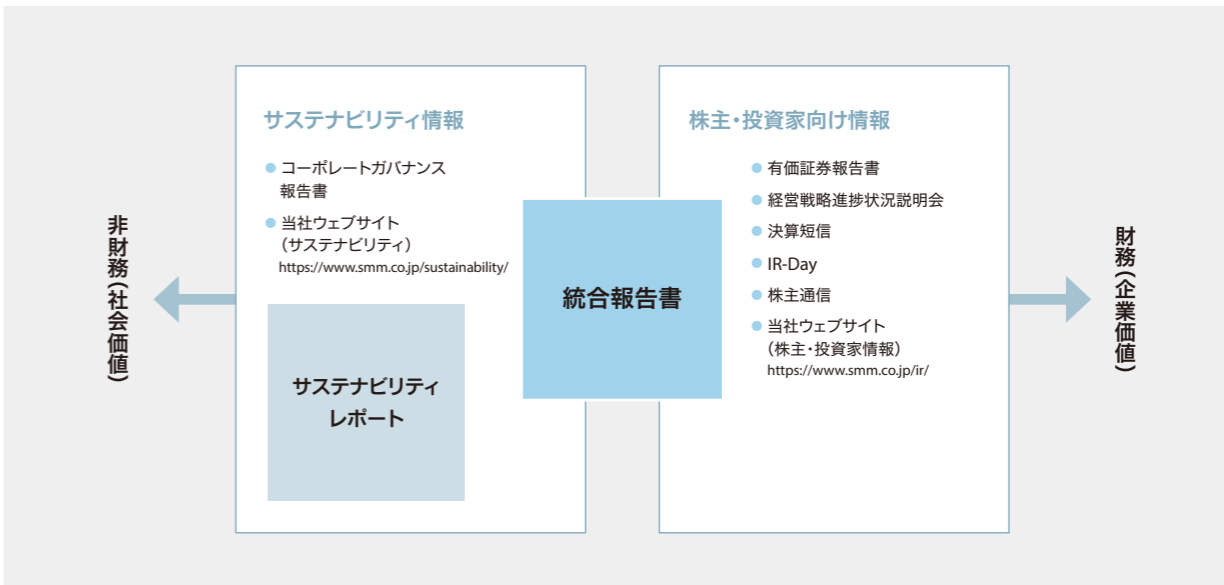
## 対象期間

(一部、対象期間以前、または以降の活動内容も含まれます)  
 国内: 2023年4月1日～2024年3月31日  
 海外: 2023年1月1日～2023年12月31日

## お問い合わせ先

住友金属鉱山株式会社 広報IR部  
 〒105-8716 東京都港区新橋5丁目11番3号  
 TEL 03-3436-7705 FAX 03-3434-2215  
 URL <https://www.smm.co.jp/contact/>

## 情報開示体系



## ガイドラインや外部評価の参照と改善に向けた取り組み

### 統合報告書

#### ●国際統合報告フレームワーク

価値創造プロセスの中核にあたるビジネスモデルについて、当社の特長である「3事業連携」を詳述しました。また統合思考の観点で踏まえ、財務資本と非財務資本との関連を意識した構成を目指しています。

#### ●価値協創ガイドンス

経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンスなどの体系的・統合的な整理を意識し、冊子全体のコンセプトをまとめています。またビジネスモデルの詳述整理を通じ、価値創造ストーリーの明確化に努めています。

#### ●外部からの意見を踏まえて

昨年版へのレビューに加え、制作過程での構成検討にあたって外部有識者から意見を頂戴しており、サステナビリティと事業課題との関連性への説明に注力しています。また研究開発に関し、現場での取り組みにフォーカスを当てた社員の対談記事を掲載しています。

### サステナビリティレポート

#### ●Global Reporting Initiative (GRI)「GRIスタンダード」(準拠)

#### ●気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD)提言

#### ●企業サステナビリティ報告指令(Corporate Sustainability Reporting Directive: CSRD)

#### 見直しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている業績見直し等の将来に関する記述は、当社が編集時点で入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。



代表取締役社長

松本伸弘

## 「ものづくり」へのこだわりを経営にも活かし、 コア事業の収益力向上と成長事業の拡充により 長期ビジョンの実現を目指す

### 社長就任にあたって

#### 製造現場で培った「ものづくり」への こだわりを大切にしたい

2024年6月に代表取締役社長に就任した松本です。1987年の入社から35年以上が経ちますが、改めて振り返れば、その大半を製造現場で過ごしてきました。2006年からは2年間にわたりフィリピンの工場で海外勤務を経験し、帰国後はニッケル工場で工場長を務めるなど、得難い経験を積みさせていただきました。このように、「ものづくり」の現場が長かったこともあり、社長就任にあたって、当社グループの競争力の源泉である「ものづくり力」にこだわりたいと考えています。

そのうえで大切にしたいのが、若手時代に先輩から教わった「一利を興すは一害を除くに如かず」という言葉です。「利益になることを新たに始めるよりも、既存の障害を取り除くことを優先すべき」という意味で、新しい原料を処理するための設備投資を検討していた時に、新しいところだけに目を向けるのではなく、既存のプロセスに及ぼす影響や課題も見据えて考えるようにと教えていただいたものです。この教えは、現在の当社グループにも当てはまると思っています。

当社グループが提供する銅やニッケル、金などの非鉄金属は、社会や産業の発展に不可欠な素材であり、これらの安定供給を継続することが当社グループの社会的な責務です。その責務を果たすには、もちろん新たな施策も必要ですが、既存の生産基盤における問題点を精査し、

徹底的に改善・解決することも重要です。

こうした認識のもと、非鉄金属の安定供給を支える「ものづくり力」を様々な観点から見直し、強化することが、当社グループの中長期的な価値向上につながっていくものと考えています。

### 長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」を目指す ▶ P.34

#### 「需要増」という追い風と 「資源の確保」という課題を見据えて 成長戦略を描く

当社グループが長期ビジョンに掲げる「世界の非鉄リーダー」とは、「グローバルでの存在感」「卓越した技術や独自のビジネスモデル」「安定した一定規模の利益」「SDGsなどの社会課題への取り組み」「いきいきと働く従業員」などを有する企業を意味しています。

このビジョンの実現に向けた成長戦略を描くうえで基盤となるのが、当社グループが生産する銅やニッケルといった非鉄金属の社会的な重要性です。これらの金属は、再生可能エネルギー関連設備やEVなど気候変動対策につながる分野に加え、生成AIの開発・運用に必要な大規模データセンター建設も含めて、今後も中長期的な需要拡大が予想されています。こうした需要増に対応すべく、銅やニッケルの生産量を拡大させるとともに、車載用電池向け正極材やSiC(シリコンカーバイド)、近赤外線吸収材料といった材料事業を拡大していくシナリオを描いており、これらを通じて1,500億円の当期利益(親会社の



## トップメッセージ

所有者に帰属する当期利益)を安定的に計上していく姿を目指しています。

一方、長期ビジョンの実現に向けては、中長期的なリスクにも留意する必要があります。とりわけ、需要が増大する非鉄金属を安定供給するための「資源の確保」を重要な課題の一つととらえています。例えば、銅については近年、高地化や深部化、鉱石の低品位化に加え、沿岸から離れた鉱区が多いゆえに輸送面での課題もあるなど、事業の難易度が高まっています。また、ニッケルについてはインドネシア、フィリピン、ニューカレドニアなど既存の調達国において資源の獲得競争が激化する中、新たな調達先を確保する必要があります。当社は、既にオーストラリアやカナダで新しいプロジェクトの検討を進めており、次期中期経営計画において事業化に向けた道すじをお示したいと考えています。

### サステナビリティ課題への対応

#### 「非鉄金属資源の有効活用」、 「気候変動」対策や 「重大環境事故」の防止に注力していく

当社グループでは、長期ビジョンの実現に向けて、「2030年のありたい姿」を策定。そのうえで、社会と事業の両視点から評価し、それぞれに影響度の大きい11の重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

その筆頭に置くのが「非鉄金属資源の有効活用」であり、サステナブルな社会の実現に向けて、非鉄金属資源における「サーキュラーエコノミー(循環経済)」の構築を目指し、「銅製錬におけるスクラップなど二次原料処理の推進」や「車載用二次電池リサイクル技術の実証と事業化」などに取り組んでいます。

また、人類共通の課題である「気候変動」についても、これまで以上に注力していきます。2023年12月に公表した「カーボンニュートラルに向けた中間目標とロードマップ」では、従来の目標を見直し、より厳しい目標として「2030年度GHG排出量を2015年度比38%以上削減」を設定しました。その達成に向けた施策の一つが燃料転換です。既に国内では重油からLNGへの転換にめどが立っており、石炭使用が多い海外ではバイオマス燃料への切り替えを進めています。このような既存技術の最大活用に加え、新

技術の導入により2050年カーボンニュートラル実現を目指します。また、低炭素貢献製品の開発・供給などによるカーボンニュートラル社会への貢献にも積極的に取り組みます。

さらに、「重大環境事故」の視点では、特に尾鉱ダム\*(テーリングダム)の適切なマネジメントを重視しています。例えばフィリピンでは大規模な尾鉱ダムを2カ所で管理しており、決壊により地域を巻き込むような重大災害を起さぬよう、GISTM(Global Industry Standard on Tailings Management)などのグローバルスタンダードに沿って適切な管理を継続していきます。

\*鉱さい集積場(鉱石の選別工程などで発生する不要な鉱物の集積場)

### 21中計「4つの挑戦」

#### 各領域で確かな成果を実感しつつ、 今後の強化ポイントを見据える

当社グループでは、2021年中期経営計画(21中計：2022～2024年度)の主要戦略として「4つの挑戦」を掲げています。それぞれの進捗について、特に注目していることを中心に説明します。

「挑戦1. 企業価値拡大-大型プロジェクトの推進」では、ケブラダ・ブランカ2とコテ金開発の2大プロジェクトが順調に進んでいます。既に建設はほぼ完了しており、今後は、着実に設備の稼働率を上げ、安定的な生産を実現させることがテーマです。また、需要が高まる電池材料(正極材)

### 4つの挑戦 ▶ P.45

#### 1 企業価値拡大-大型プロジェクトの推進

#### 2 コアビジネスの持続可能性向上

#### 3 社会環境変化への適応

#### 4 経営基盤強化

## 社長として重視している 「ものづくり力」を 強化していくためには、 人的資本経営の考え方が 欠かせません。



の生産能力増強については、新工場の立ち上げを前倒ししていく考えです。

「挑戦2. コアビジネスの持続可能性向上」については、リチウムイオン二次電池リサイクルプラントの建設に着手しました。EVの使用済みバッテリーから銅やニッケル、コバルト、リチウムを回収し、再びバッテリーの原料として供給する「Battery to Battery」の再資源化を推進するもので、次期中計期間中に設備能力1万トン/年のプラント建設と処理体制の確立を目指しており、リサイクラーとも協働しながら、リサイクルのサプライチェーンを築いていきます。

また、先に課題としてあげたニッケル資源の確保については、オーストラリアやカナダで新たな鉱源確保に向けた検討を進めています。一方で、電池材料事業では、ニッケルなどのレアメタルの代わりに安価で安定性の高いリン酸鉄を用いるリン酸鉄リチウム(LFP)正極材の事業拡大に向けた検討も継続していきます。

「挑戦3. 社会環境変化への適応」では、先述したカーボンニュートラルへの取り組みに加えて、人材確保・育成・活用に注力しています。2023年7月には総合職の人事制度改正を実施。職務等級制度やキャリアチャレンジ制度(社内公募制度)の導入によって社員のモチベーションアップと活性化を図っていきます。

「挑戦4. 経営基盤強化」では、安全への取り組みを重視しています。これまでの取り組みによって長期的には国内災害件数が減少傾向にあります。残念ながら「年

間7件以下」という目標はクリアできていません。やはり重要なのは継続的な教育です。以前は「SMM安全道場」という教育制度があり、各事業場で「安全の核」となる安全リーダーを育成することで、安全活動の継続的なレベルアップを図っていました。この安全道場を2024年度に再開しました。そこで学んだ安全リーダーが現場に戻って安全行動の基本を周囲にしっかり伝えていくという流れを、もう一度強化していきます。

### 人材の確保・育成・活用への取り組み

#### 若手登用に加えてキャリア採用に注力し、 新たな活力を創出

「挑戦3」で述べた人材確保・育成・活用について、昨今取り上げられることの多い「人的資本経営」の視点から少し補足したいと思います。

私が社長として重視している「ものづくり力」を強化するためには、人材を「資本」としてとらえ、その価値を最大限に引き出す人的資本経営の考え方が欠かせません。先述した総合職人事制度改正によって、若手の抜擢が可能となり、成果が始まっていますが、加えてキャリア採用による専門人材の確保にも力を入れていきます。これまで当社では、キャリア採用といえば経理・法務・営業系の人材が中心でしたが、今後は人材の流動化を背景に、技術開発やR&Dなどのものづくりに関わる人材が外から

# トップメッセージ

加わることで新たなイノベーションにつながることを期待して、積極的に採用していく考えです。

その背景には、既存の事業やプロジェクトを動かすための人材は確保できているものの、プラスアルファで新たな発想・展開をするための人材が不足しているのではという危機感があります。これまで当社では既存事業を維持・継続していくため、同じ方向を見て、同じベクトルで行動するタイプの人材を採用する傾向があったかもしれませんが、今後は従来の当社グループにはなかった、ある意味で突拍子もないことを言える人材が必要だと思っています。そうした人材は、やはり内部からは育ちづらいので、外部から新たなDNAを加えるとともに、彼らの力を引き出せるような自由闊達な組織風土の醸成に努めます。

## コーポレートガバナンスの強化

### 事業特性を踏まえ、 強固な財務基盤を維持しながら 社会への責任を果たす

「挑戦4」については、先述した安全への取り組みに加えて、コーポレートガバナンスの強化も重視しています。事業活動や組織運営などについて、透明性や説明責任を重

視しながら持続的に企業価値を高めることで、株主・投資家の皆様をはじめとした社会への責任を果たしていく考えです。

当社グループでは、強固な財務基盤を維持しながら、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。その一方で、株主・投資家の皆様が注目する指標が、常に良好な数値を示しているとはいえないのが現状です。その要因の一端は、当社グループの事業特性にあります。

そもそも銅やニッケルなどの非鉄金属の価格は、LME（ロンドン金属取引所）に代表される取引市場で決定されるため、当社グループの業績はマーケット環境に左右される傾向があります。加えて、非鉄金属の需要拡大を背景に資源獲得競争が激化する中、資源開発プロジェクトの難易度やコストが従来以上に高まっています。新たなプロジェクトへの参画に際しては、様々な角度から慎重に検討を行っていますが、いざ参画するとなれば1,000億円単位の支出が必要となるうえに、成果を得るまでに数年単位の時間を要します。

当社のPBR（株価純資産倍率）が1.0倍割れの状態が続いているのも、こうした事業特性に起因するところが大き

いと考えています。一方で、こうした環境に耐えうるだけの財務基盤があるからこそ、資源開発のパートナー候補として世界中から声をかけていただけているのも事実です。今後も財務基盤の維持を最優先課題と認識しつつ、株主・投資家の皆様の理解と納得を得られるよう、情報発信を強化していきます。

また、強固な財務基盤を維持するにあたっては、資産効率を高めていくことも重要です。私が特に重視しているのが棚卸資産の圧縮です。既に電池材料や機能性材料の分野では、「トヨタ式生産システム(TPS)」の導入により、リードタイム短縮や棚卸資産の圧縮を進めています。これを全社的に展開することで、原料、中間仕掛品、製品等を対象として棚卸資産を減らしていく考えです。

## 株主・投資家の皆様へのメッセージ

### 「世界の非鉄リーダー」の実現に向けて、 企業価値を高めていく

これからの企業経営にあたっては、資本コストや株価への意識が重要だと考えており、マーケットの期待値を高めるためにも、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを重視しています。併せて株主還元も重視しており、配

当性向を原則35%以上とする業績連動型の配当を基本とするとともに、市況や業績に関わらず、最低限これだけは配当するという意思表示から、DOE（株主資本配当率）を1.5%に設定しています。 [株主還元](#) P.55

私から株主・投資家の皆様にお伝えしたいことは、企業価値を高めていくことです。まずは技術開発など「ものづくり力」をはじめ、非財務情報の開示を強化するとともに、よりわかりやすい説明に注力していきます。また、「世界の非鉄リーダー」という長期ビジョンの実現に向けて推進する様々な施策について、皆様との対話を深め、社会に貢献している企業として信頼いただけるよう説明に努めます。そこで得られたご意見・ご感想などを経営施策や事業活動に取り入れ、その結果をわかりやすくお伝えできれば、皆様が求める情報開示につながっていくでしょう。

「世界の非鉄リーダー」となるには、新しい事業や施策に取り組む必要がありますが、その一方で、冒頭に申し上げた「一利を興すは一害を除くに如かず」の教えのもと、幹となる既存の事業を太くしていくことも不可欠です。この両輪での取り組みを通して「ものづくり力」を強化し、当社グループの持続的な成長を追求していきますので、今後も引き続きのご支援、ご助言を賜りますよう、お願い申し上げます。



マーケットの期待値を  
高めるためにも、  
株主・投資家の皆様との  
コミュニケーションを  
重視しています。

## 新社長に託す想い

2018年6月に社長に就任して以来、従業員の皆さんにはひとかたならぬご支援、ご協力をいただき、心から感謝申し上げます。

振り返りますと、新型コロナウイルスの蔓延や世界的なインフレーションなど、事業環境が絶えず変化する中、カーボンニュートラル、DX、ESG、SDGs、DEIなど社会的課題への対応がより求められ、企業経営を巡る潮流が大きくうねりを見せた期間でした。

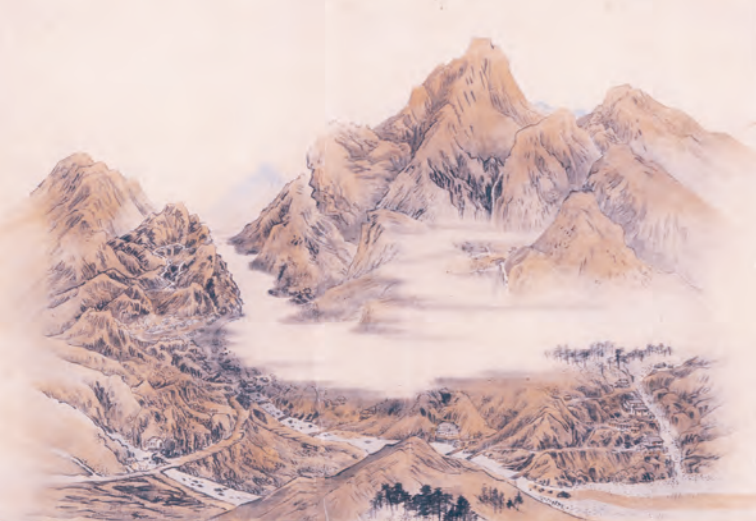
社長就任当時、成長戦略の継続が岐路にあるのではないかと不安を感じていました。しかし、その思いは杞憂であり、われわれが目的意識を持って進み続ける限り、成長の種はいくらでもあり、どこからでもやってくるというのが今の率直な想いです。

後任である松本新社長は、国内外の当社金属事業の工場長を経験し、困難に直面しても細部まで目を配りつつ冷静に状況を判断し、粘り強く改善に向けてチームを引っ張ってきた実力者です。私も新社長の何事もプラスに考えられる思考力と、確かな経営判断力に深い信頼を寄せており、最適な時に最適な人にバトンタッチができたのは経営者として一番幸福なことだと感じています。



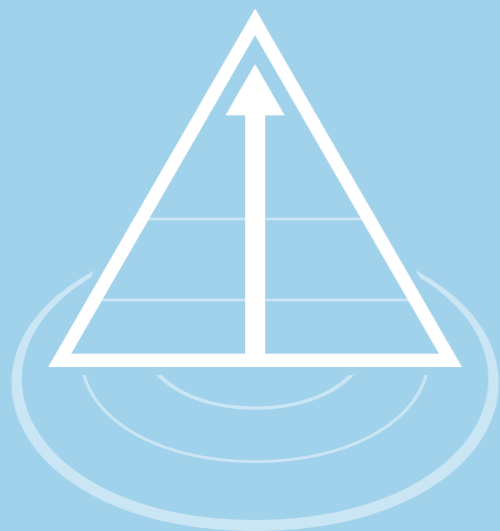
左:松本社長 右:野崎会長

松本新社長には、変化をおそれず、常に新しい挑戦を受け入れ、当社の次の飛躍の土台を作ってほしいと願っています。従業員の皆さんには「今のままで満足」と思わず、常に向上心を持ち、新しい挑戦を続けてほしいと思います。それが新社長を支えるだけでなく、当社のより一層の成長をもたらすものだと思っています。  
(代表取締役会長 野崎 明)



# 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

価値創造の仕組み

住友金属鉱山グループのありたい姿

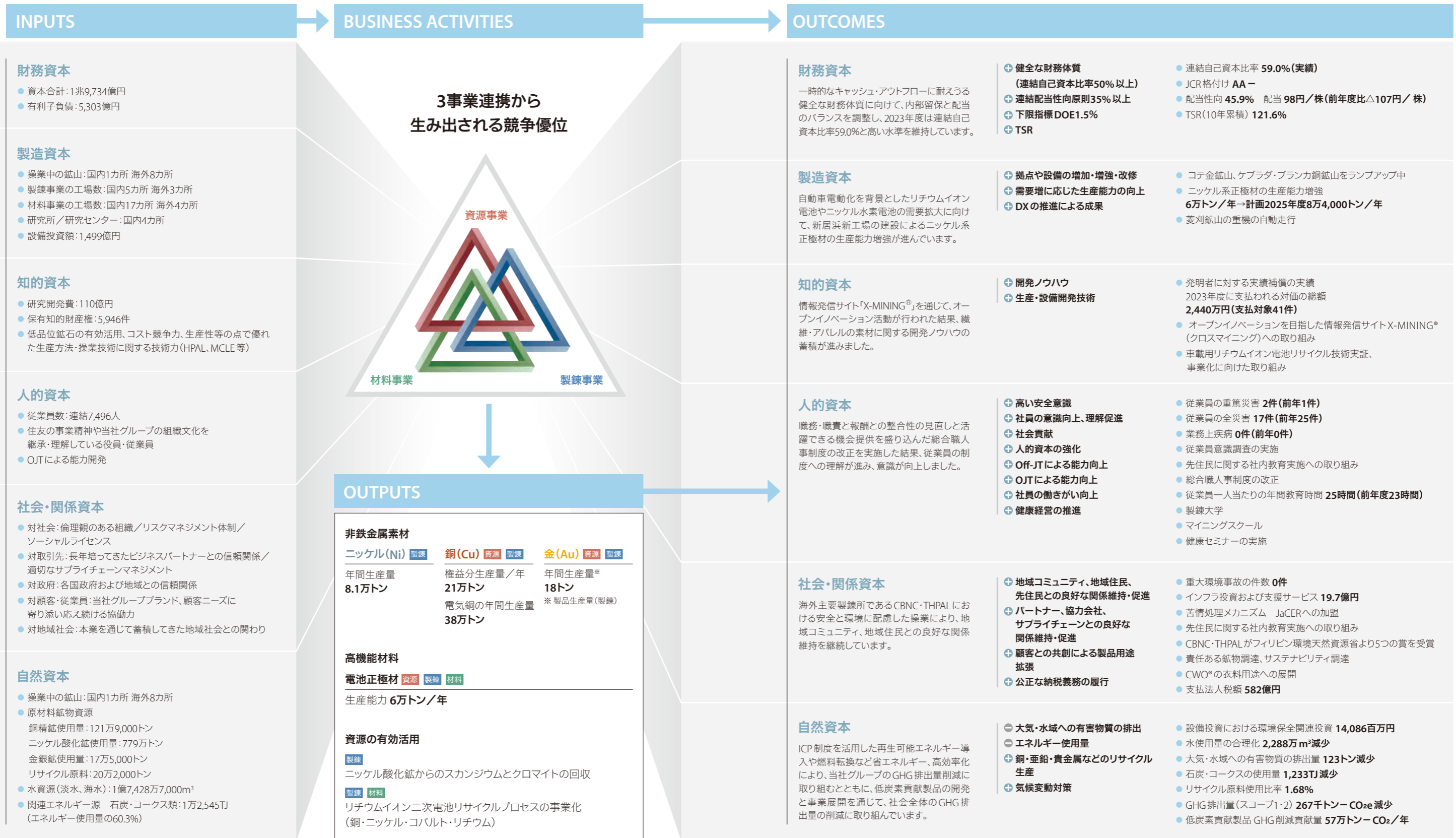
価値創造の中長期戦略

価値創造を支える基盤

データセクション

# 価値創造プロセス

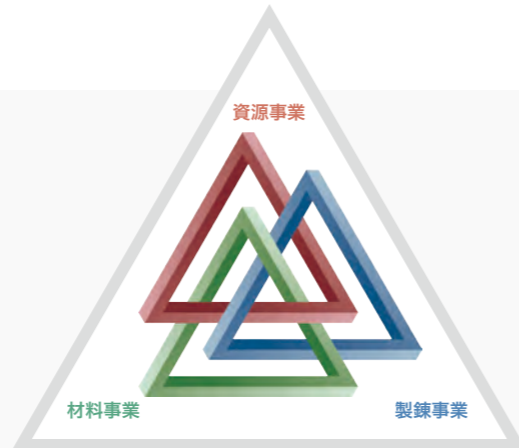
⊕ ⊖ は各資本へのインパクトを示す



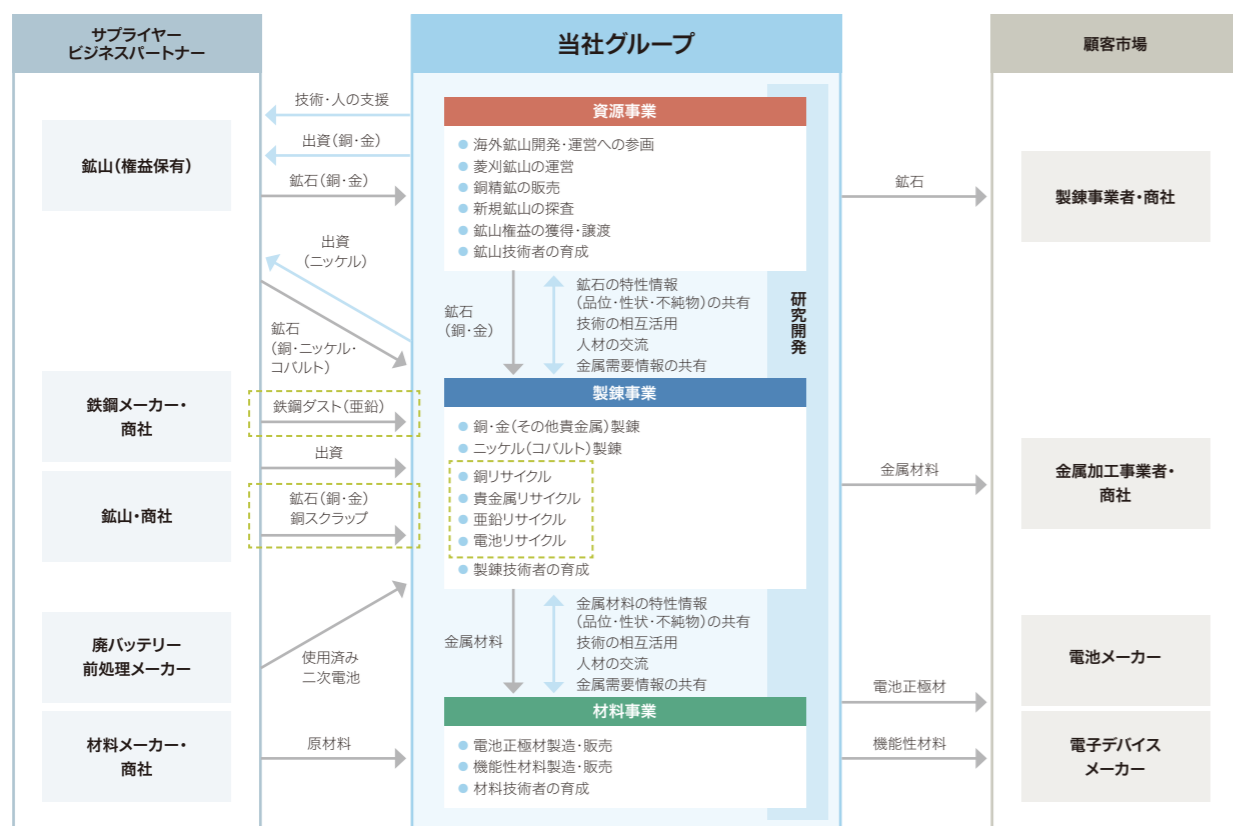
# ビジネスモデル

## 「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。

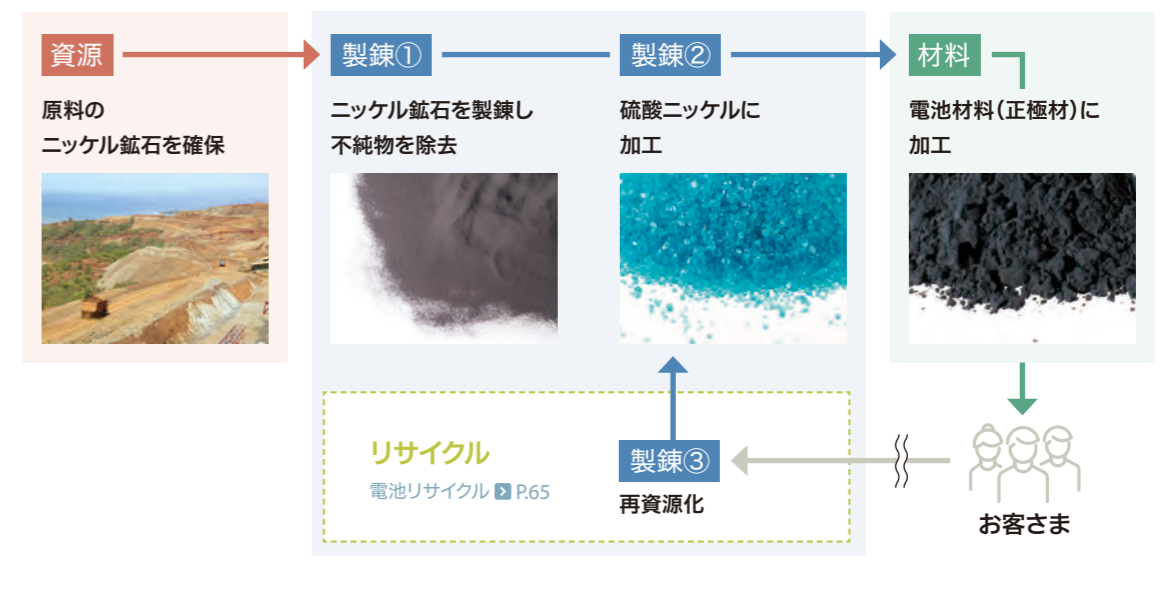
今後も、当社グループは様々なリサイクルに取り組み、持続可能な循環型社会の形成と世界的な資源枯渇に対応する資源循環の推進強化に貢献していきます。

## 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



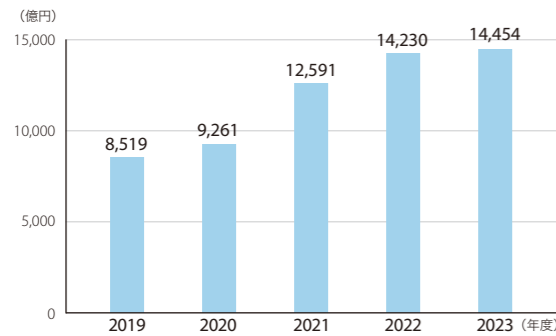
### 3事業連携から生み出される競争優位

- 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

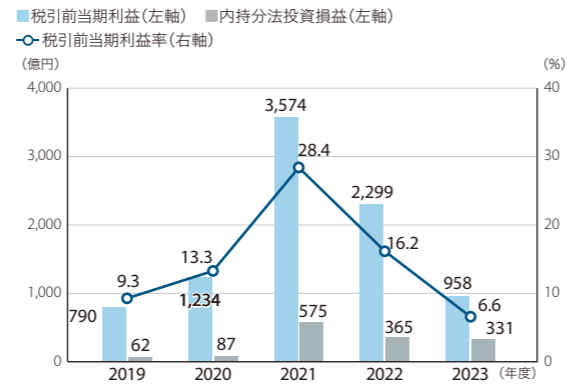
## 財務資本

### 売上高



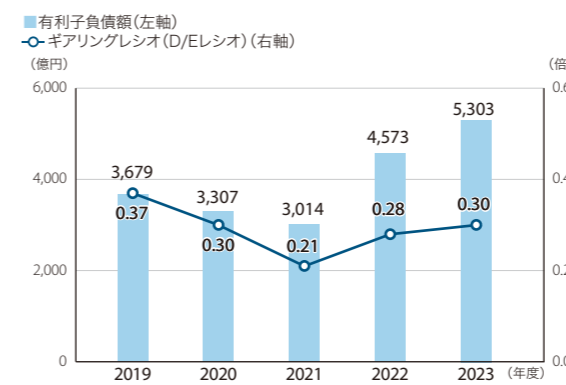
連結売上高は、車載用電池材料の増販などにより、前期に比べ224億円増加し、1兆4,454億円となりました。

### 税引前当期利益/内持分法投資損益/税引前当期利益率



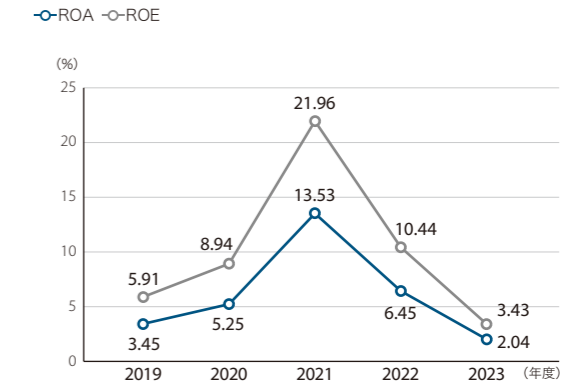
連結税引前当期利益は、銅およびニッケル価格の下落や、前期の急激な円安進行によって生じた為替差益などの一時的な損益好転要因が当期は縮小したことなどから、前期に比べ1,341億円減少し、958億円となりました。

### 有利子負債額/ギアリングレシオ(D/Eレシオ)<sup>※2</sup>



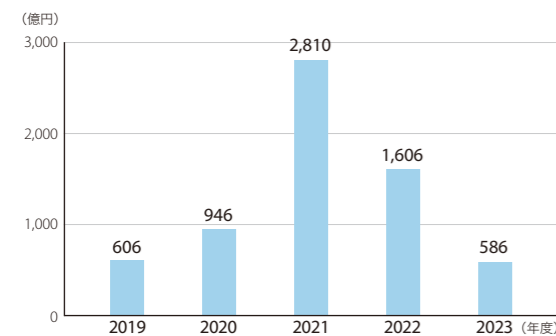
当期末有利子負債額は、前期末に比べ730億円増加し、5,303億円となりました。ギアリングレシオ(D/Eレシオ)は前期末に比べ0.02ポイント上昇し、0.30倍となりました。

### ROA/ROE



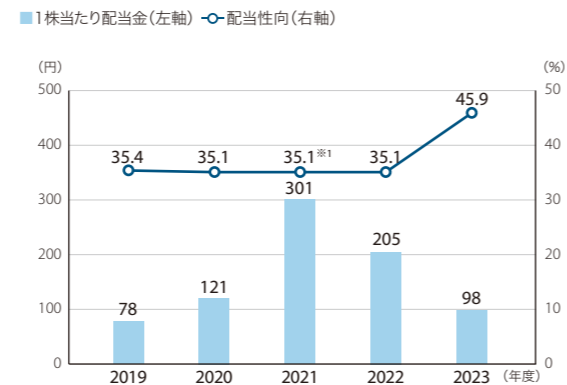
ROAは2.04%となり、前期と比べ4.41ポイント低下しました。ROEは3.43%となり、前期と比べ7.01ポイント低下しました。

### 親会社の所有者に帰属する当期利益



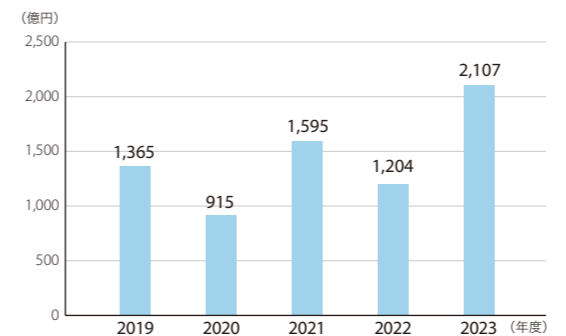
親会社の所有者に帰属する当期利益は、連結税引前当期利益が減少したことなどにより、前期に比べ1,020億円減少し、586億円となりました。

### 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



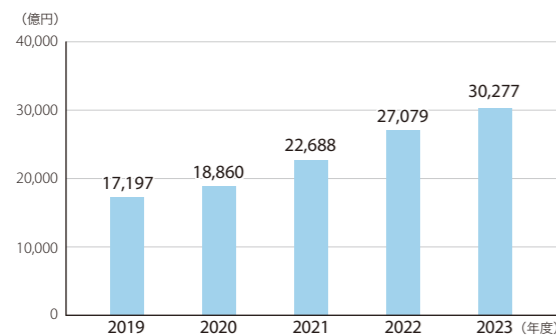
営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前当期利益が減少し、営業債務およびその他の債務の増加幅が縮小したものの、非鉄金属価格の下落などにより棚卸資産が減少したことなどから、前期に比べ903億円収入が増加しました。

### 財務格付け



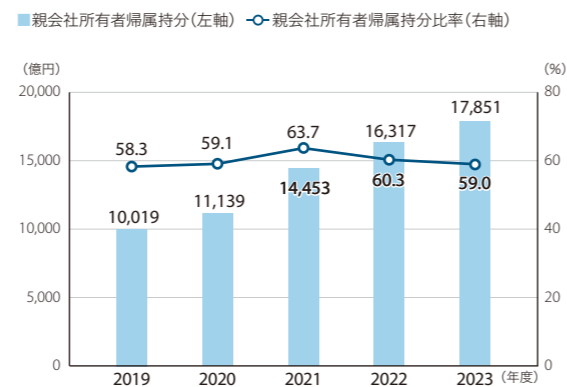
当社は、日本国内の市場において株式会社日本格付研究所(JCR)から「ダブルAマイナス」の長期発行体格付を取得しており、資金調達にあたっては十分な信用力を保持しております。

### 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。

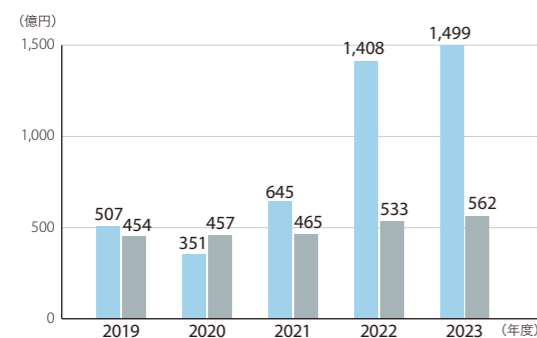
※2 有利子負債額およびギアリングレシオ(D/Eレシオ)については、リース負債を含まない金額・数値となります。

# 財務・非財務ハイライト

## 製造資本

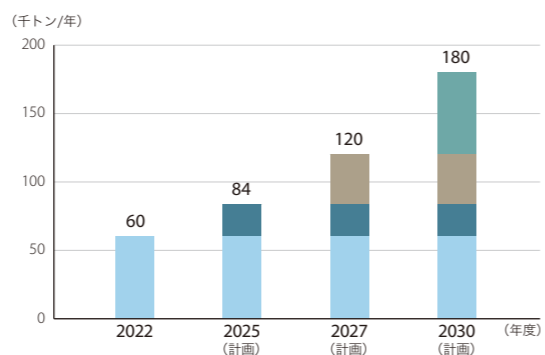
### 設備投資/減価償却費

■設備投資 ■減価償却費



### 電池材料(正極材)の生産能力

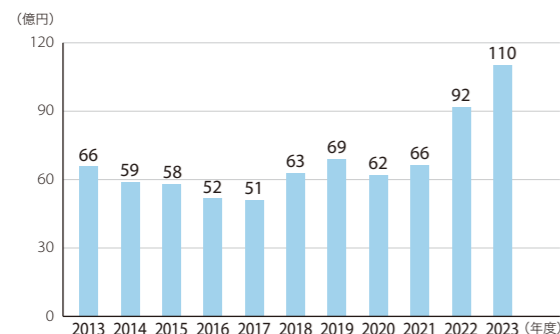
■既存 ■+2万4千トン/年増産 ■増産(27年度まで) ■増産(30年度まで)



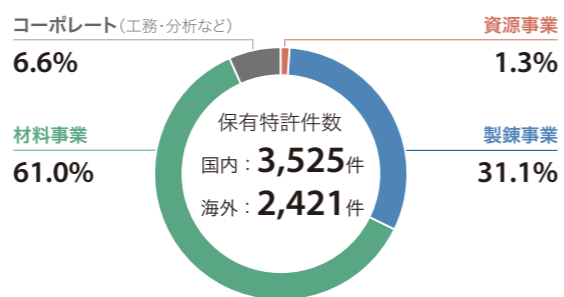
**操業中の鉱山** 国内1カ所 海外8カ所  
**製錬事業の工場数** 国内5カ所 海外3カ所  
**材料事業の工場数** 国内17カ所 海外4カ所  
**研究所/研究センター** 国内4カ所

## 知的資本

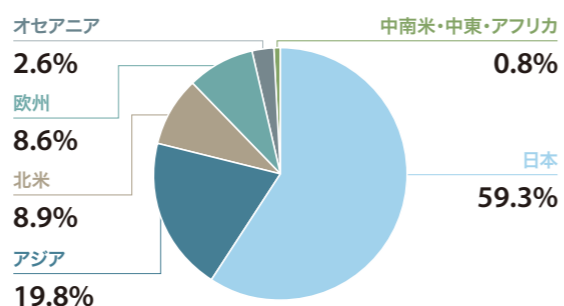
### 研究開発費の推移



### 事業別保有特許件数比率



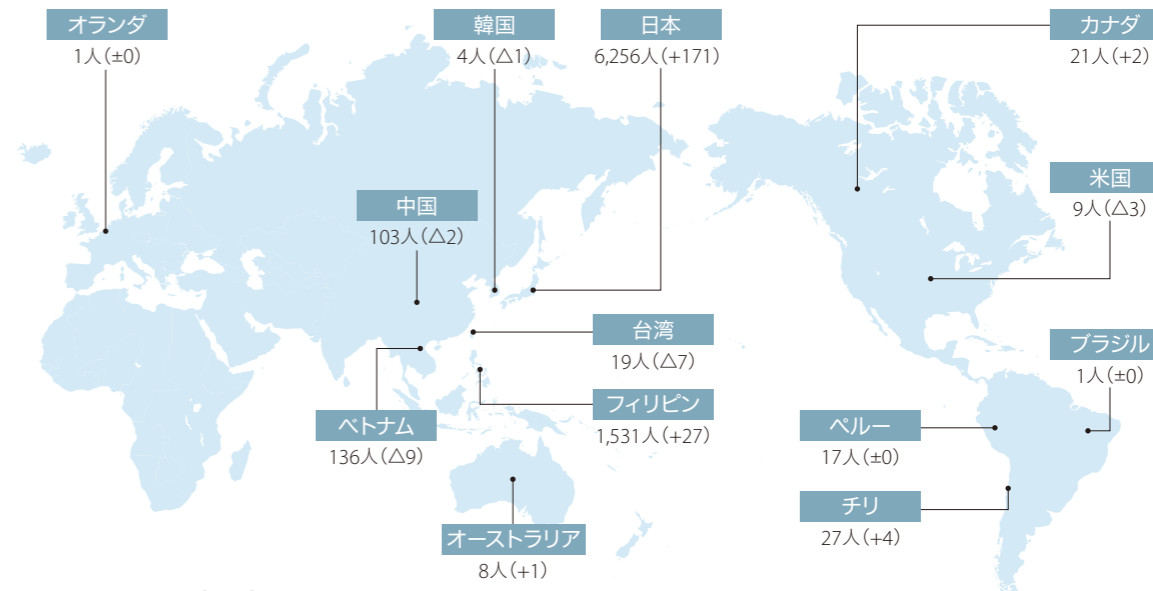
### 地域別保有特許件数比率



## 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				

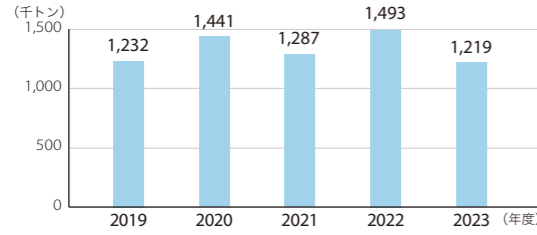
持分法適用会社について、法人税等の金額のうち当社持分比率見合いを上記に含めています。



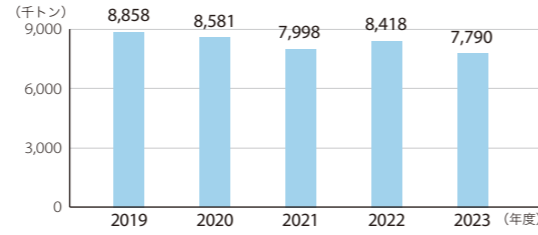
# 財務・非財務ハイライト

## 自然資本

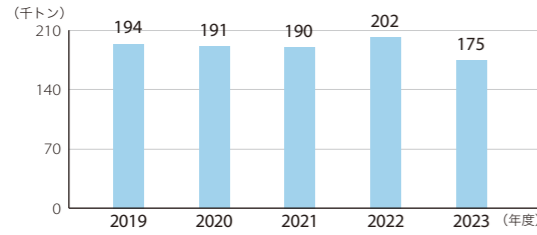
■ 銅精鉱使用量



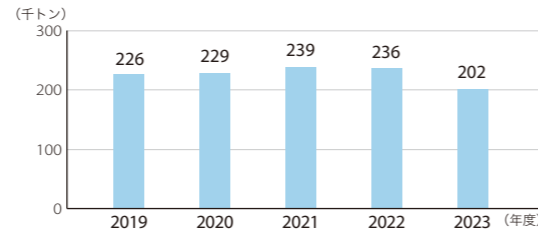
■ ニッケル酸化鉱使用量



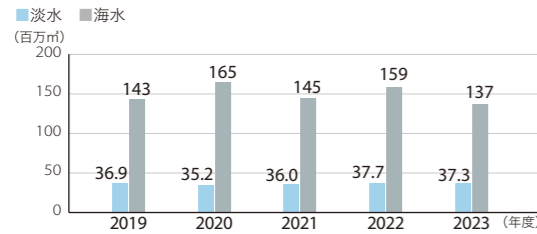
■ 金銀鉱使用量



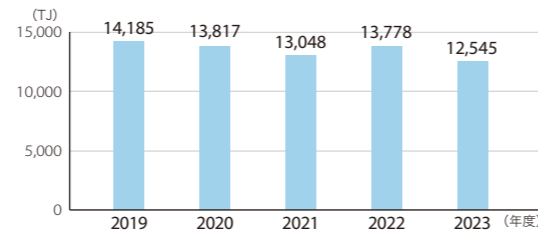
■ リサイクル原料



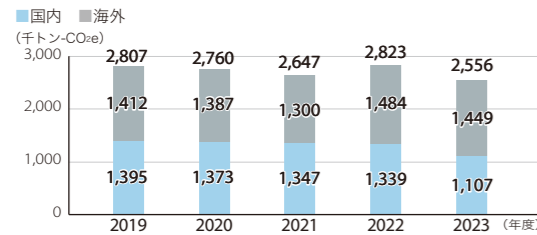
■ 水資源(淡水、海水)



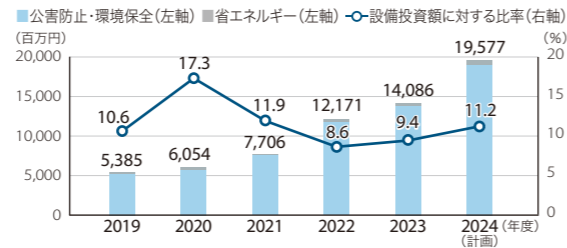
■ 関連エネルギー源(石炭・コークス類)



■ 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

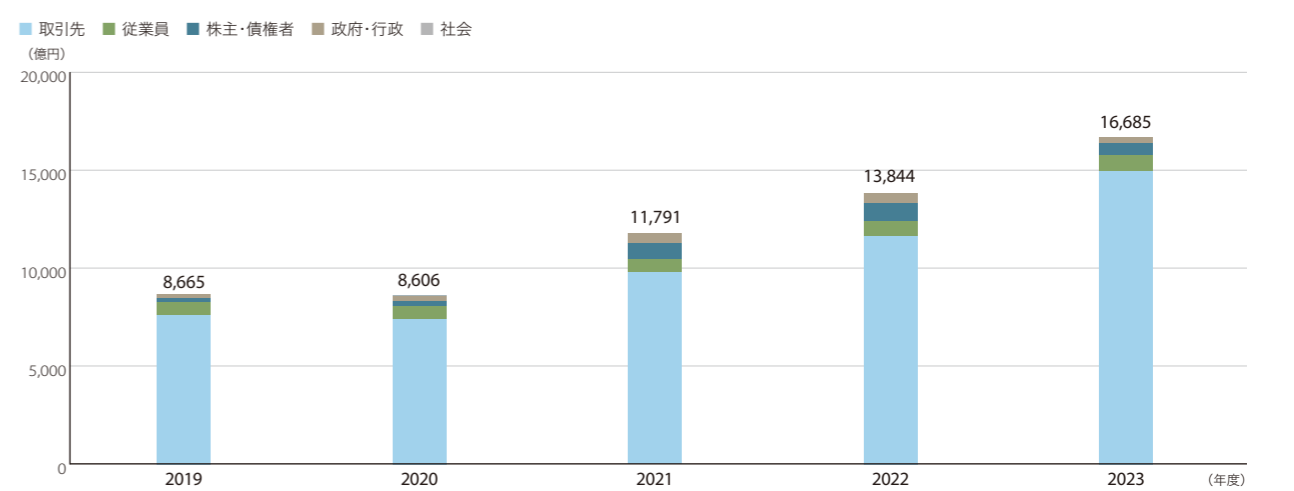


# ステークホルダーへの価値提供

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。



# 住友金属鉱山グループの ありたい姿

- 34 長期ビジョン
- 36 重要課題と2030年のありたい姿
- 38 「2030年のありたい姿」策定プロセス
- 40 リスクと機会



当社は、長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」からバックキャストした重要課題と2030年のありたい姿を策定しています。また、ありたい姿を起点としたKPIを定め、リスクと機会を踏まえた事業活動を通じ、社会的インパクトの創出を推進しています。

## この章で伝えたいこと

長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」を目指すために、ニッケル、銅、金、材料、そして当期利益に関する目標を定めています。今回よりその進捗を把握するために、直近の実績数値を掲載しています。

「2030年のありたい姿」策定プロセスでは、当社を取り巻く情勢の変化や、事業の継続性に向けた前提情報の変化を踏まえた観点を示すことで、策定プロセスの客観性を担保しました。

リスクと機会では、リスク要因に紐づくリスクと機会をあげ、それらに対する戦略、さらにその具体的な対応を詳述することにより当社事業におけるリスクと機会を網羅的にご理解いただけるものとしています。

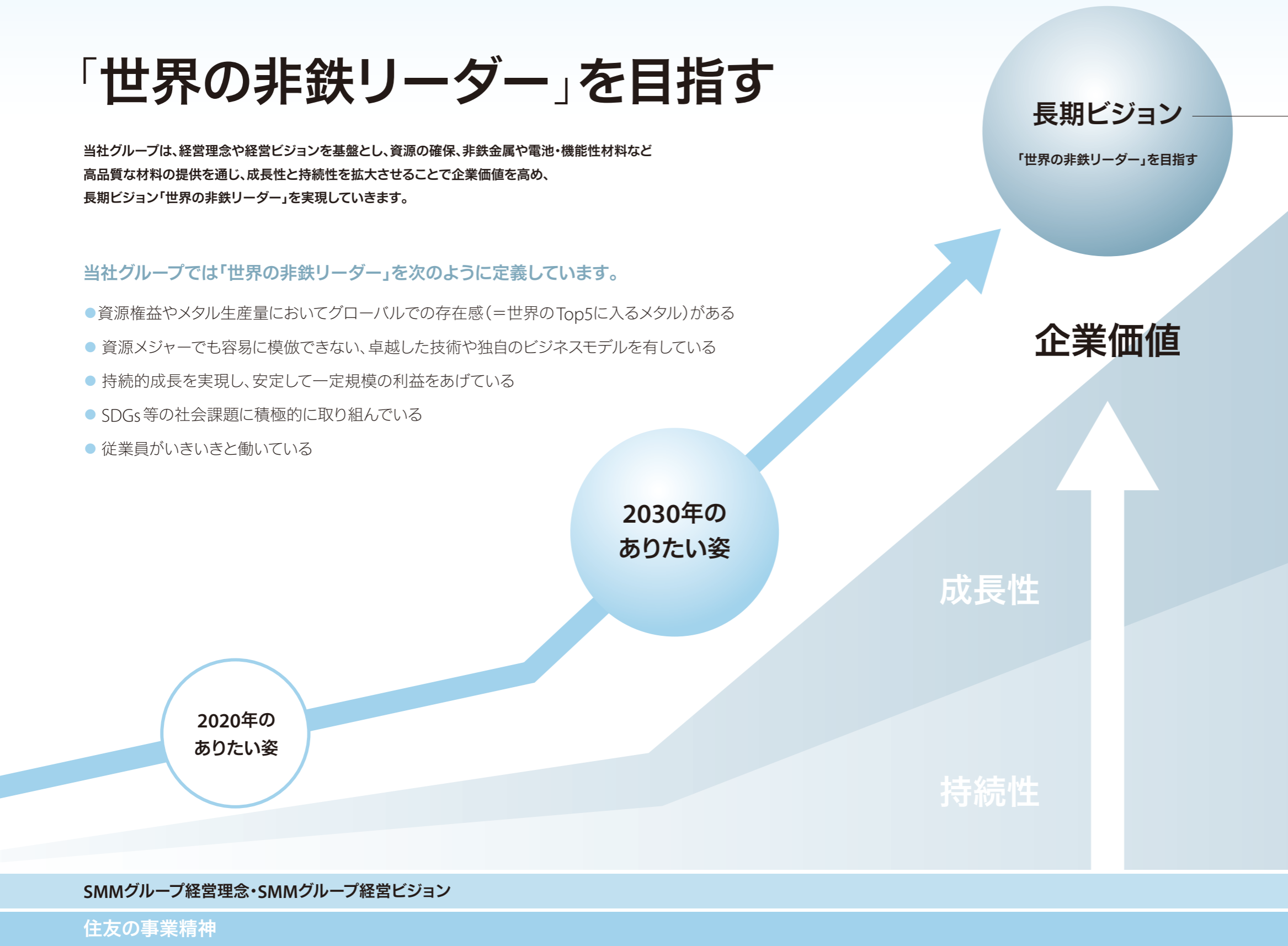
# 長期ビジョン

## 「世界の非鉄リーダー」を目指す

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。

当社グループでは「世界の非鉄リーダー」を次のように定義しています。

- 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



### 長期ビジョンのターゲットと実績

#### ニッケル(Ni)

ターゲット	生産量15万トン/年
2023年度	生産量8.1万トン/年

#### 銅(Cu)

ターゲット	権益分生産量30万トン/年
2023年度	権益分生産量20.9万トン/年

#### 金(Au)

ターゲット	優良権益獲得による 鉱山オペレーションへの新規参画
2023年度	2024年、コテ金開発プロジェクトにて生産を開始。当社技術者も重要なポジションに就き、フル生産に向けた取り組みを実践している

#### 材料事業

ターゲット	ポートフォリオ経営による セグメント利益250億円/年
2023年度	セグメント損失△72億円/年

#### 利益

ターゲット	親会社の所有者に帰属する 当期利益1,500億円/年
2023年度	親会社の所有者に帰属する 当期利益586億円/年

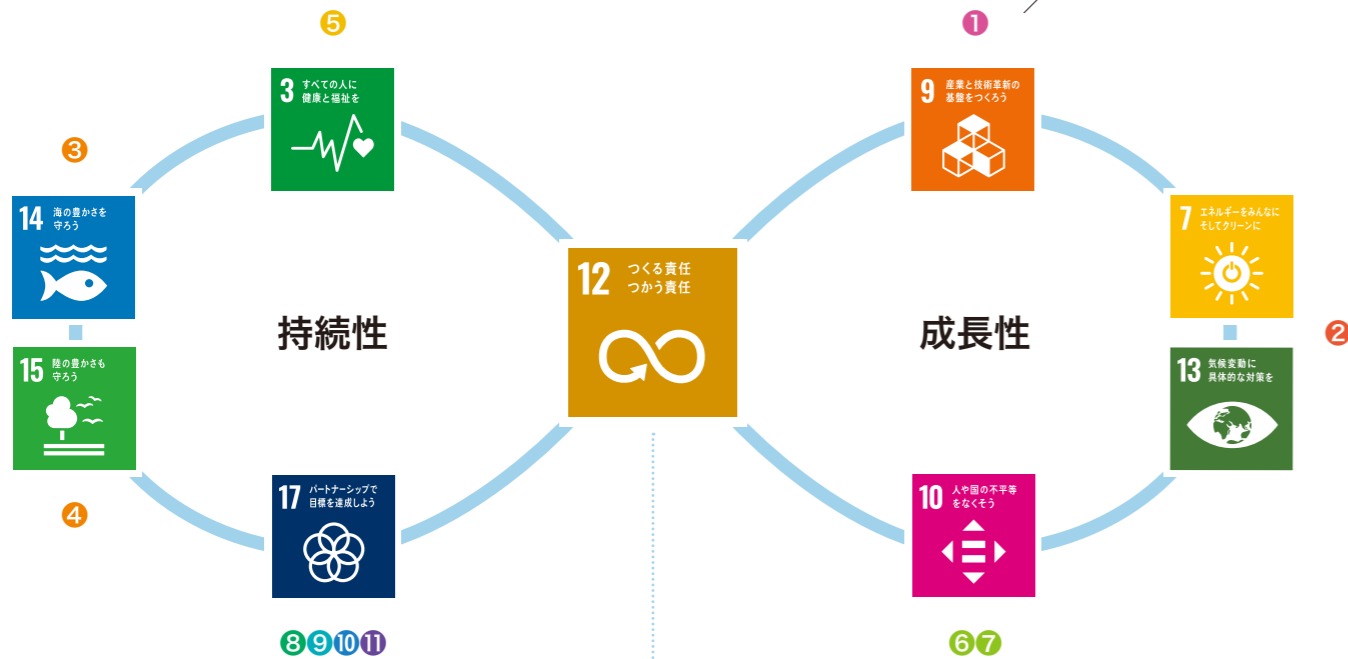
長期ビジョンのターゲットと進捗 ▶ P.144-145

# 重要課題と2030年のありたい姿

長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」を実現するために11の重要課題を設定し、その課題をもとに「いつまでに何を實現したいのか」を具体的に示したものが「2030年のありたい姿」です。

11の重要課題は、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、抽出しました。さらに、この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。

■重要課題とSDGsとの関連図



### 重要課題とSDGsとの関連

11の重要課題とSDGsのターゲットを紐付けし評価した結果は上図の通りです。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	2030年のありたい姿とその背景
① 非鉄金属資源の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高い技術力で資源を生み出す企業</li> </ul> <p>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。</p>
② 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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貢献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</li> </ul> <p>社会から企業に対する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貢献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。</p>
③ 重大環境事故	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水資源や生物多様性を大切に海や陸の豊かさを守っている企業</li> </ul> <p>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。</p>
④ 生物多様性	
⑤ 従業員の安全・衛生	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p>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。</p>
⑥ 多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>● すべての従業員が生き活きと働く企業</li> </ul> <p>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。</p>
⑦ 人材の育成と活躍	
⑧ ステークホルダーとの対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「世界の非鉄リーダー」であると理解され、共感される企業</li> </ul>
⑨ 地域社会との共存共栄	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
⑩ 先住民の権利	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先住民の伝統と文化を理解し尊重する企業</li> </ul> <p>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おそれのある場合は、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。</p>
⑪ サプライチェーンにおける人権	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p>「ビジネスと人権」の観点から当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。</p>

# 「2030年のありたい姿」策定プロセス



## 「2020年のありたい姿」振り返りにおける視点

振り返りにおける視点の一つ目は、社会のデジタル化の急速な進展です。この潮流の中で、銅、ニッケルといった金属素材や高機能材料は、より重要な役割を果たすようになってきました。二つ目は、鉱物調達における人権課

題や、サプライチェーンを通じた人権侵害への加担の回避などの社会的な要請です。さらに、SDGsなど様々な社会課題に積極的に取り組むことが、各事業の成長戦略に不可欠と考えました。

### 素材産業の大きな潮流

- IoT、CASEなどデジタル化の急速な進展、脱炭素社会実現へ向けた技術革新やエネルギー転換には、金属素材や高機能材料が重要な役割を果たす。

### 事業継続・持続的成長の大前提

- 鉱物調達における人権課題、サプライチェーンを通じた人権侵害への加担の回避に関する社会要請の高まりに対して、資源企業である当社グループは課題に積極的に取り組む責務がある。
- SDGsなど様々な社会課題にCSRやTCFDを通じて積極的に取り組むことが、資源・製錬事業の成長戦略達成には不可欠。

## 「2030年のありたい姿」策定の考え方

見直しにあたっては、「2020年のありたい姿」とは異なり、サステナビリティ課題だけではなく、経営課題としての観点も含め、重要課題を抽出、評価、選定しました。各重要課題に関する「2030年のありたい姿」の策定にあたっては、

今後の社会的要請の変化も予測しながら、経営目標である長期ビジョンの「世界の非鉄リーダー」からバックキャストを行い、長期ビジョンを実現するための2030年時点のマイルストーンとして設定しました。

### 評価にあたっては、89の「サステナビリティ課題」を社会的視点、事業的視点で5段階評価

- 【評価の視点】 ● 社会へ与えるインパクトの程度 ● 積極的に取り組まないことで増大するリスク ● 積極的に取り組むことで得られる機会

### 社会、事業にとって共に重要な11の課題を重要課題として特定

重要課題	アプローチ
① 非鉄金属資源の有効活用	非鉄金属優良資源の探索・開発 リサイクル原料・低品位鉱・高不純物原料の効率的活用
② 気候変動	低炭素エネルギー等への転換・代替および省エネに向けた技術改善 省エネ・低炭素に寄与する製品の開発・販売
③ 重大環境事故	設備、テールリングダム、堆積場の耐震性・耐候性の強化 地域に影響を与える産業事故の防止
④ 生物多様性	化学物質の河川、海域、大気への排出量削減
⑤ 従業員の安全・衛生	安全な職場環境の確保 衛生的な職場環境の確保 健康的な職場環境の確保
⑥ 多様な人材	ダイバーシティの推進
⑦ 人材の育成と活躍	従業員の能力開発、教育・訓練
⑧ ステークホルダーとの対話	ステークホルダーとのオープンなコミュニケーションの確立 株主および投資家・顧客・地域社会・従業員へのブランディング
⑨ 地域社会との共存共栄	地域住民の経済的営み、生活環境への悪影響を回避・最小化するための計画と実行
⑩ 先住民の権利	先住民の文化的・経済的・社会的権利の尊重
⑪ サプライチェーンにおける人権	パートナー、サプライヤー、請負業者が児童労働、強制労働に関与していないことを確認

# リスクと機会

リスク要因(外部要因／内部要因)	リスク(脅威)／機会	戦略	具体的な対応
<b>1 政治・政策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>法規制の変化 (資源ナショナリズムの高揚・環境に関する意識の高まり等)</li> <li>国家間の紛争・摩擦</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>鉱山の国有化、課税強化</li> <li>鉱石・中間原料の輸出禁止</li> <li>開発と操業許認可の厳格化</li> <li>需給およびサプライチェーンを含む生産に与える悪影響</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車市場における優遇税制導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業のグローバル展開に伴い、カントリーリスクを十分に検討し、投資の意思決定を行う</li> <li>進出後も海外現地パートナーと協力し、進出状況をモニタリングし、変化に応じて適宜対策を講じる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源ナショナリズムリスクを考慮した契約の締結</li> <li>大使館、政府、JVパートナーを通じた情報収集</li> <li>地域住民や先住民への対応</li> <li>材料調達先・製品販売先の分散</li> <li>BCPの策定、危機管理体制の構築</li> <li>電池材料の増産に向けた次期工場の設置に関する検討</li> </ul>
<b>2 経済環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>金属価格や為替の変動</li> <li>エネルギー価格高騰</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>金属価格の低下、為替レートの変動による業績へのマイナス影響</li> <li>金属価格の急激な高騰による代替素材への切り替わり</li> <li>操業コストの上昇による競争力の低下</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車の電動化等に不可欠な銅・ニッケルを中心とする非鉄金属需要の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源事業および製錬事業のコスト低減を図るとともに、非鉄金属価格の変動の影響を比較的受けにくい材料事業の収益安定化を目指す</li> <li>3事業連携を軸に、着実に成長戦略を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相場変動リスクを踏まえた事業計画の策定</li> <li>金属価格や為替の変動による経営影響への事前分析</li> <li>代替素材・技術への事業参入(例、LFP)、機能性材料事業の拡大</li> <li>省エネの推進(高効率設備への切り替え、製造プロセス改善)</li> <li>大型プロジェクトの推進</li> </ul>
<b>3 社会環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への社会的責任の高まり</li> <li>カーボンニュートラルの動きの加速</li> <li>「ビジネスと人権」に関する重要性の高まり</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ESG対応および、情報開示が十分でないことによる投資対象からの除外</li> <li>温室効果ガス(GHG)排出量削減対応の遅れによる競争力やレピュテーションの低下</li> <li>地域住民、先住民の権利侵害、地域社会からの反対によるプロジェクトの遅延、撤退</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>電池材料などGHG削減に貢献する低炭素貢献製品の需要の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までのGHG排出量ネットゼロの実現に向けて、GXリーグへの参画や生産拠点においてクリーンエネルギーの活用や省エネ設備を導入</li> <li>GHG排出量の削減を進めるとともに、カーボンニュートラル社会の実現に資する製品の研究開発などの取り組みを推進</li> <li>国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、当社グループの「人権方針」に基づきデュー・デリジェンスの実施や苦情処理(救済)メカニズムを運用</li> <li>適切かつ正確なステークホルダーへの情報発信を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量削減活動</li> <li>地域住民との対話と共存、先住民文化理解の向上</li> <li>鉱物調達に関するデュー・デリジェンスの実施</li> <li>低炭素貢献製品の事業拡大 (例、電池材料や近赤外線吸収材料 SOLAMENT®)</li> <li>ESG情報開示の充実</li> </ul>
<b>4 労働環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内労働市場の縮小・流動化の進展</li> <li>人材の確保と働き方の多様化</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用競争の激化と人材の社外流出、定年退職増加による労働力の不足</li> <li>キャリア支援の不足、経営人材育成の遅れによる人材の不足</li> <li>働き方・職場環境改善の遅れによる従業員エンゲージメントの低下</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の獲得やイノベーションの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革、職場環境の改善や自由闊達な組織風土の再構築などに取り組み、従業員に安全かつ健全な労働機会を提供</li> <li>人材育成、長期的課題への取り組みを奨励・評価し、継続的に「挑戦」「変革」「成長」ができる企業風土を築き、多様な人材の確保・育成・活用を推進</li> <li>キャリア支援、人材開発に対応した制度の改善と場の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インナーブランディングによるエンゲージメント強化</li> <li>労働時間低減に向け、DXなどの導入による合理化・省力化</li> <li>健康経営の推進</li> <li>総合職人事制度の改正</li> <li>企業ブランディング強化による認知向上と積極的な採用活動</li> </ul>
<b>5 技術</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報通信技術分野におけるテクノロジーの進化</li> <li>海外競合による技術のキャッチアップ</li> <li>サイバーセキュリティリスクの増加・増大</li> <li>グローバル化による知的財産の重要性の高まり</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX対応への遅れによる競争力低下</li> <li>材料事業における新製品開発、既存製品改良の遅れ</li> <li>情報セキュリティ体制構築の遅れによる情報の外部流出や破壊、改ざん等</li> <li>知的財産保護の遅れ、他社への侵害(特許侵害など、知的財産に関する訴訟提起)</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX導入や新技術の活用による生産性向上</li> <li>GHG排出量削減に資する新技術需要の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子化時代の人的資源対応、経営効率の向上、ビジネス改革・新たなビジネスの創出に向け、DXの基盤整備を進める</li> <li>顧客ニーズに基づく新製品の開発、既存製品の改良をスピードアップする</li> <li>従業員に対する情報セキュリティ教育のほか、利用環境を問わず高度なセキュリティ機能を持つクラウドサービスへの移行</li> <li>知的財産管理の専門部署を設け、確実な取得および保全に努める</li> <li>GHG排出量削減に資する新技術の開発推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル人材の育成</li> <li>データ解析による操業改善</li> <li>情報セキュリティ強化</li> <li>知的財産管理の徹底および対応</li> <li>モデル工場・事業場へのDXの適用</li> <li>水素製造触媒や人工光合成触媒、燃料電池材料の開発・新事業拡大</li> </ul>
<b>資源開発、製錬操業、高機能材料の製造開発</b> <b>資源開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>優良鉱山の減少および鉱山投資の不確実性増大</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>鉱山の品位の低下や競争激化による権益獲得難度の上昇</li> <li>鉱山の投資、操業コストの上昇</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車の電動化等に不可欠な銅・ニッケルを中心とする非鉄金属需要の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会との共存を中心としたソーシャルライセンスの獲得を重視</li> <li>自社の探鉱活動とともに、新規プロジェクトの獲得に向けて海外各地のビジネスパートナーと連携</li> <li>長年にわたる探鉱経験および鉱山評価ノウハウの蓄積に基づく慎重な採算性判断により厳選した投資を実行、開発の準備段階より不確実性リスクの軽減・回避に努める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>操業改善(安定操業と効率化に向けた技術者の派遣、既存操業設備の改良、工程の能力向上)</li> <li>健全な財務基盤の確保</li> <li>優良な海外鉱山等への投資および開発への参画</li> </ul>
<b>6 製錬操業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>非鉄金属原料および資機材調達の不安定化</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>原料購入条件の悪化、工場の操業停止</li> <li>資機材の調達困難および価格の高騰</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>金属需要・使用済み製品回収増加などに伴うリサイクル需要の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優良な海外鉱山等への投資を進め、その経営に関与することを通して安定した原料ソース(自山産)とコンフリクトフリーの原料の確保を進める</li> <li>資機材の供給困難や価格高騰に対し、使用原単位の向上を図りつつ、資材調達部門において複数購買や代替材の検討などを行い、変化に応じて適宜対策を講じる</li> <li>使用済みリチウムイオン二次電池からの“Battery to Battery”の水平リサイクルへ積極的に取り組み、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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBNCとTHPALの鉱量確保対策の継続的検討</li> <li>次期ニッケル新プロジェクト探索の強化</li> <li>電池リサイクルの事業化推進</li> </ul>
<b>高機能材料の製造開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場要求の急速な変化および新製品開発の長期化</li> <li>車載製品の欠陥に対する巨額の財務負担の可能性</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新や市場変化による既存製品・技術の陳腐化</li> <li>製造物責任による高額賠償請求訴訟の発生やレピュテーションの低下(欠陥のある車載製品が搭載された最終製品のリコールや損害賠償の発生)</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>電気自動車の需要増加に伴う正極材需要の高まり</li> <li>デジタル社会の実現に向けた電子機器に使用される機能性材料の需要の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客との関係を深め、顧客および市場ニーズを的確に把握し、それに基づく新製品開発を進めるために十分な営業および開発体制を敷き、影響の軽減を図る</li> <li>当社グループの品質マネジメントシステム(QMS)を有効に機能させ、さらなる品質の向上やトレーサビリティを強化</li> <li>国の支援制度の活用や社外との共同開発、産学連携等を通じて、開発を加速させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LFP電池材料の開発をスピードアップ</li> <li>オープンプラットフォームによるイノベーションの創出(X-MINING®)</li> <li>QMSの順守とさらなる品質向上と管理強化への取り組み</li> <li>新居浜新工場建設を含む2万4千トン/年の増産起業(経済産業省の補助金の対象事業)</li> <li>SiC(シリコンカーバイド)基板の事業化推進</li> </ul>
<b>7 その他:拠点における事故、災害</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害の発生頻度の増加、災害激甚化</li> <li>感染症の流行</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>洪水、暴風雨などの激甚化による設備・施設などへの被害、流出事故の発生</li> <li>グローバルサプライチェーンの寸断</li> <li>感染症による、需給およびサプライチェーンを含む生産に与える悪影響</li> </ul>	<p>—</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模災害への対応</li> <li>BCPの策定、危機管理体制の構築</li> <li>一貫したサプライチェーンによる安定供給</li> </ul>

価値創造の仕組み

住友金属鉱山グループのありたい姿

価値創造の中長期戦略

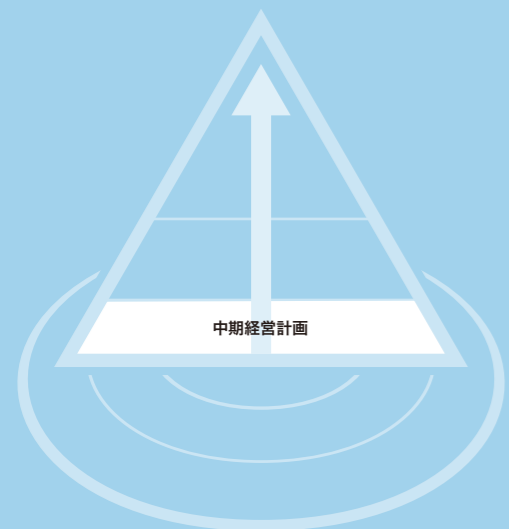
価値創造を支える基盤

データセクション



# 価値創造の中長期戦略

当社は、重要課題と2030年のありたい姿への対応として、2024年度を最終年度とする中期経営計画を開示。資源、製錬、材料のコアビジネスによる成長基盤の強化と3事業連携強化を推進しています。



## 戦略と資源配分

- 44 中期経営計画の変遷
- 46 価値創造ロジックツリー
- 48 「21中計」の主な進捗

## 財務戦略

- 52 財務に関する基本的な考え方
- 54 資金調達／投資／株主還元
- 56 実績と計画

## 事業セグメント別の戦略

- 58 資源事業
- 62 製錬事業
- 66 材料事業

## 無形資産の強化

- 72 研究開発
- 76 人材戦略
- 80 住友金属鉱山グループのDX

## サステナビリティ活動の推進

- 86 サステナビリティマネジメント
- 88 2030年のありたい姿(重要課題とKPI)一覧
- 90 Focus 1 カーボンニュートラル
- 96 Focus 2 尾鉱ダムの管理
- 98 Focus 3 人権

## この章で伝えたいこと

価値創造ロジックツリーに、中期経営計画の戦略と資源配分に関する考え方を紐付け、各施策の関連性を論理的に整理しています。

研究開発、人材戦略、DXの取り組みを無形資産の強化として位置付けており、それぞれ従業員の声を掲載するなど、取り組みの進捗や成果をお伝えしています。

サステナビリティに関する取り組みを中長期戦略として説明し、特に優先度の高い取り組みをFocusとして説明しています。

# 中期経営計画の変遷

当社は、1999年のJCO臨界事故の翌年に策定した企業再生計画(2000~2001年度)から01中計(2002~2003年度)で、選択と集中をはじめとする企業体質の強化に取り組みました。03中計(2004~2006年度)以降は、大型プロジェクトの実施による成長戦略の実現にシフト

しており、現在においてもコアビジネスの拡大・強化を継続しています。

近年では、シエラゴルダ銅鉱山への参画(2022年譲渡)、ポマラプロジェクトの検討(2022年事業化検討中止)など、結果として大きな成果には結びつかなかった案件も

ありました。しかし、15中計期間(2016~2018年度)に参入を決定したコテ金開発プロジェクトおよびケブラダ・ブランカ2プロジェクト、また18中計期間(2019~2021年度)に投資実施を決定した二次電池用正極材の増産起業は、21中計期間(2022~2024年度)最終年となる今年度

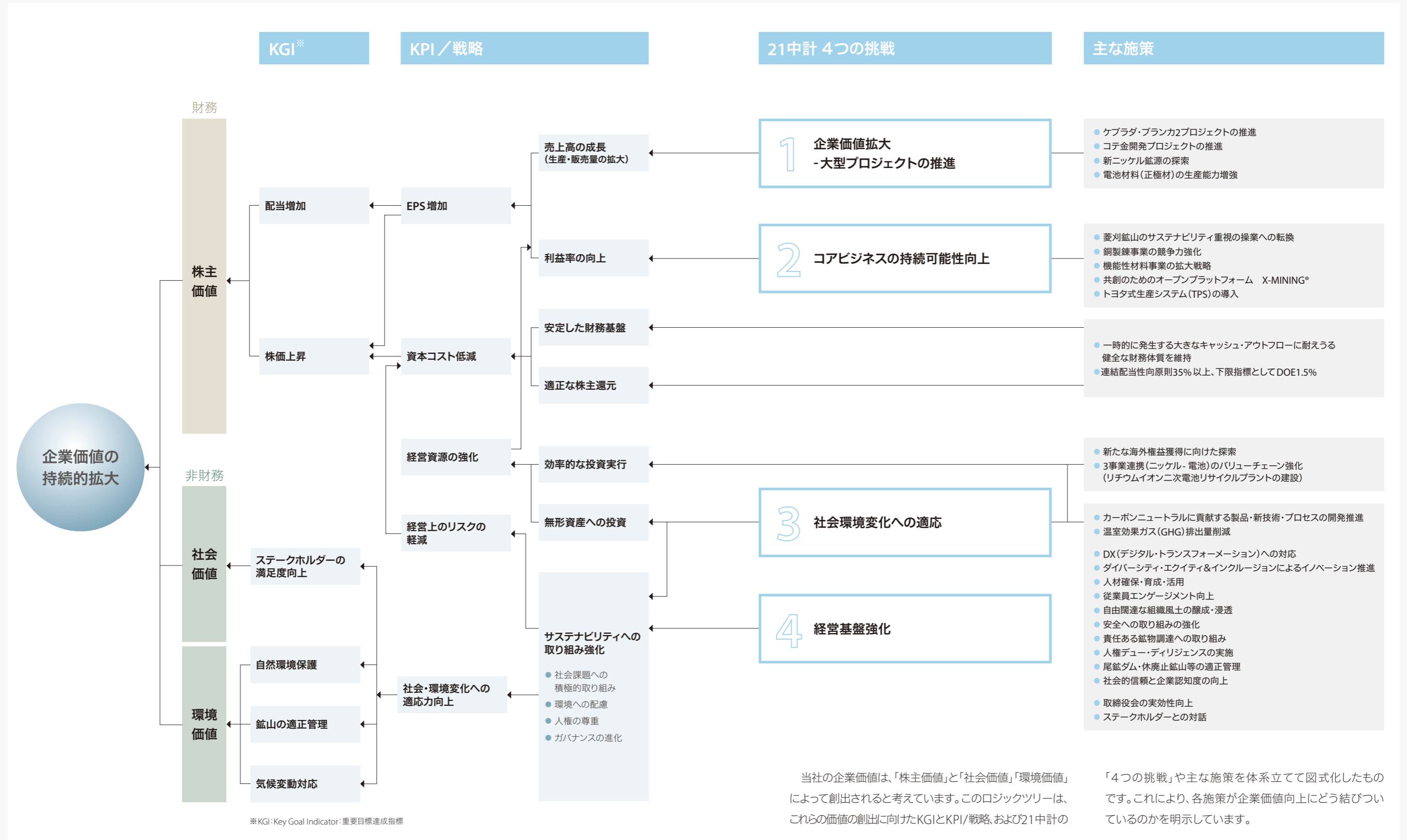
から当社の業績に寄与する見込みとなっています。

今後も、従来の取り組みの成果を活かしながら、さらなる企業価値の向上を目指して、各種プロジェクトの推進・収益化に取り組んでいきます。

	15中計 2016~2018年度	18中計 2019~2021年度	21中計 2022~2024年度
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を目指す	世界の非鉄リーダーを目指す	世界の非鉄リーダーを目指す
計画	<p><b>資源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シエラゴルダ銅鉱山のフル生産</li> <li>新規金鉱山権益の獲得</li> </ul> <p><b>製錬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>タグニートHPAL ニッケルの拡張</li> <li>HPALの周辺技術で成長戦略を展開</li> <li>銅製錬事業の競争力強化</li> </ul> <p><b>材料</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電池材料、LT/LN 増産の収益貢献</li> <li>持続的な次世代商品の創出・移行</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの強化</li> <li>グローバル化対応</li> </ul>	<p><b>1 コアビジネス(資源、製錬、材料)の成長基盤強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長戦略の着実な推進 &amp; 早期戦力化: 「攻めの投資」</li> <li>逸失利益・機会損失の極小化と事業基盤の基礎固め: 「守りの投資」</li> </ul> <p><b>2 電池向け正極材を軸とした3事業連携の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一貫生産体制の強みを最大限に活かし、電池リサイクルを含めた総合力で勝つ</li> </ul> <p><b>3 コーポレート機能の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内外のステークホルダーとのコミュニケーション活性化</li> <li>自由闊達な組織風土の再構築</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">2021年中期経営計画「4つの挑戦」</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p><b>1 企業価値拡大-大型プロジェクトの推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電池材料(正極材)生産能力増強 ▶ P.48</li> <li>ケブラダ・ブランカ2プロジェクト ▶ P.48</li> <li>コテ金開発プロジェクト ▶ P.48</li> </ul> </div> <div style="width: 48%;"> <p><b>2 コアビジネスの持続可能性向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3事業連携(ニッケルー電池)のバリューチェーン強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>次期ニッケルプロジェクト探索 ▶ P.49</li> <li>電池リサイクル ▶ P.65</li> </ul> </li> <li>菱刈鉱山のサステナビリティ重視の操業への転換 ▶ P.60</li> <li>銅製錬事業の競争力強化 ▶ P.49</li> <li>機能性材料事業の拡大戦略 ▶ P.49</li> </ul> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 48%;"> <p><b>3 社会環境変化への適応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス(GHG)排出量削減 ▶ P.50</li> <li>カーボンニュートラルに貢献する製品・新技術・プロセスの開発推進 ▶ P.92</li> <li>DX(デジタル・トランスフォーメーション)への対応 ▶ P.50</li> <li>人材確保・育成・活用への取り組み ▶ P.50</li> </ul> </div> <div style="width: 48%;"> <p><b>4 経営基盤強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>安全への取り組みの強化 ▶ P.51</li> <li>サステナビリティ施策の推進加速 ▶ P.51</li> <li>コーポレートガバナンス ▶ P.51</li> </ul> </div> </div>
実績	<p><b>資源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シエラゴルダ銅鉱山は生産不調・コスト増で多額の減損損失計上</li> <li>コテ金開発プロジェクトへの参入</li> <li>ケブラダ・ブランカ2権益獲得</li> <li>ポゴ金鉱山譲渡</li> </ul> <p><b>製錬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>タグニートHPAL ニッケル36千トン体制確立</li> <li>スカンジウム、クロマイトの回収事業化推進</li> <li>電気銅生産量450千トン達成</li> <li>硫酸Ni49千トン体制確立</li> <li>ポマラプロジェクトDFS(事業化調査)開始</li> </ul> <p><b>材料</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電池材料4,550トン/月体制確立</li> <li>LT/LN 増産体制完成</li> <li>燃料電池電極用酸化Ni粉開発</li> <li>SiC(シリコンカーバイド)事業参入</li> <li>リードフレーム事業から撤退</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役増員、女性取締役登用</li> <li>国際会計基準(IFRS)導入、統合報告書発行開始</li> </ul>	<p><b>コアビジネス(資源、製錬、材料)の成長基盤強化</b></p> <p><b>資源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全社的な資産ポートフォリオの最適化・戦略的な資産入れ替えの一環として、安定フル生産を確立したシエラゴルダ銅鉱山の売却を決定(2022年2月に全権益持分譲渡完了)</li> <li>新型コロナウイルス感染症等の影響で、ケブラダ・ブランカ2プロジェクトでは一時建設中断、コテ金開発プロジェクトでは初期起業費の増加等があったものの、2021年度は概ね順調に進捗</li> </ul> <p><b>製錬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年4月にポマラプロジェクトの事業化検討中止を決定</li> </ul> <p><b>材料</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年5月1日付で住友大阪セメント株式会社のLFP材料事業を譲受完了</li> </ul> <p><b>電池向け正極材を軸とした3事業連携の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2021年に電池新工場建設を決定(完工は21中計期間に)</li> <li>銅・ニッケル・コバルト・リチウムを再資源化する能力を備えた新リサイクルプロセスを確立</li> </ul> <p><b>コーポレート機能の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織再編により、事業環境変化への対応力を強化</li> <li>本社リニューアルによる組織風土再構築</li> <li>機関投資家向けSR活動を強化</li> </ul>	 <p>2023年秋に大規模炉修を終えた東予工場</p>  <p>ケブラダ・ブランカのビットと選鉱場全景</p>  <p>貼り合せSiC(シリコンカーバイド)基板「SiCrest®(サイクレスト®)」</p>  <p>近赤外線吸収微粒子CWO®</p>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場管理力(ものづくり力)、事業管理力の強化・向上</li> <li>新製品・新事業の創出</li> <li>成長を支える人材の確保・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全に関する取り組みの国内社員災害は、18中計の目標である5件以下を達成できず(2021年実績20件)</li> <li>ポマラプロジェクトの事業化検討中止を受け、他のニッケル鉱源探索プロジェクト、新規プロジェクトの検討を加速</li> <li>リサイクルを含めた3事業連携(ニッケルー電池)のバリューチェーン強化</li> </ul>	



# 価値創造ロジックツリー



# 「21中計」の主な進捗

## 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)生産能力増強

年間2万4,000トンの増産起業は、2024年度中の生産開始に向けて概ね計画どおり、順調に進捗しています。建屋完成後の2023年8月から主要建屋への設備導入を開始し、11月にインフラ関係は完工。今後は順次、工程に沿って試運転を進め、顧客認定を経て新工場の操業を開始する予定です。次期の増産に向けては、米国のインフレ抑制法(IRA)等各国法制度を見極めつつ、検討を継続する予定です。

また、2022年5月に住友大阪セメント株式会社より譲渡を受けたリン酸鉄リチウム(LFP)正極材では、新量産プロセスの技術開発を継続しています。2023

年9月には青梅事業所に少量試験設備を立ち上げ、現在試験を行っています。



新工場(新居浜工場)外観

### ● ケブラダ・ブランカ2プロジェクト

本プロジェクトは、パートナーであるテック・リソース社(テック社)のリーダーシップのもと、2019年1月から本格的に建設を開始しました。2023年6月には銅バルク精鉱の生産・出荷を開始し、2024年3月には港湾海上設備を含めた主要設備の建設を概ね完了させ、銅精鉱の出荷を開始しています。今後はフ

ル生産に向けた設備のランプアップを進め、20年以上にわたり長期安定的な生産を続ける計画です。今まで以上にテック社と密に連携しながら、当社の長期ビジョンのターゲットの一つである権益分銅年間生産量30万トンの達成に向け、プロジェクトを推進します。

### ● コチ金開発プロジェクト

本プロジェクトは、カナダのアイアムゴールド社と共同で進めている金鉱山開発プロジェクトで、2020年



コチ金鉱山開山式(2024年5月)

9月から建設工事に着手しました。2023年度には主要設備の建設をほぼ完了させ、2024年3月に最初の金生産を開始しました。今後は早期の生産安定化に向けてランプアップを進めていきます。また、採掘ピットの北東約1.5kmに位置するゴセリン地区での探鉱活動において、連続する金鉱化部が存在していることを確認しており、本プロジェクトの将来的な価値向上のため、今後も試錐を継続し、鉱体の連続性と品位などの情報の分析を進めていきます。

## 2 コアビジネスの持続可能性向上

### ● 3事業連携(ニッケル-電池)のバリューチェーン強化

#### 次期ニッケルプロジェクト探索

21中計発表時に計画していたボマラプロジェクトは、2022年4月に当社として検討を中止することとしました。中止後も環太平洋地域を中心に探索を続けており、2024年4月に当社は三菱商事株式会社と共同でオーストラリアの鉱山会社 Ardea Resources Limited(以下「Ardea社」)が100%保有するカルグリー・ニッケル・プロジェクトにおけるグリーンガリー・ハブの開発に新規参画しました。プロジェクトのDFS(Definitive Feasibility Study: 最終的な事業化調

査)を目的に、当社と三菱商事株式会社が新設する合弁会社を通じ、Ardea社の子会社に9,850万豪ドル(約100億円)を拠出し、条件付きで、同社株式を段階的に最大50%取得することについてArdea社と合意しました。

また本件以外にも、様々なステージの案件調査をして絞り込み、精査を継続します。HPAL法に加えて、当社がこれまで培ってきた湿式・乾式製錬技術を活かした新規案件開発など、当社の強みを最大限に活かしたプロジェクト選定を進めます。

### ● 銅製錬事業の競争力強化

21中計の重要テーマの一つに、当社の製錬事業の主力である銅事業の競争力強化があります。東予工場の電気銅生産量は年間45万トンでしたが、さらに1万トン増産し、年間46万トンを生産できる体制の構築を進めています。2022年度には精鉱乾燥<sup>※</sup>能力の増強起業を実施し、精鉱処理量を増加させました。また電解工程における電流密度の上昇を図ることで、

年間46万トン体制へ移行します。

2023年度は12年ぶりの製錬炉の大補修に伴う長期休転を実施しました。休転期間を利用し、安定生産体制の強化、生産設備改善、稼働率向上の各施策に取り組みました。また、東予工場内のいくつかの設備の燃料をLNGに転換するGHG削減投資も予定どおり実施しました。

※ 精鉱乾燥: 鉱石には水分が約8%含まれており、それを乾燥する工程

### ● 機能性材料事業の拡大戦略

#### SiC(シリコンカーバイド)

パワー半導体の材料であるSiCについて21中計では、「市場浸透と車載向け2025年度の量産開始」を目標に掲げました。現状は2024年度に入り8インチ基板開発ラインの構築を完了し、試作を開始しています。引き続き、2025年度の量産ライン構築(6インチ換算で月産1万枚)を目指していきます。

#### ニッケル粉

積層セラミックコンデンサ等に用いられるニッケル粉に関して、21中計では、「湿式法による低コストと均一な粒径、低粗粒を武器に、ハイエンド領域で拡

販」を目標に掲げました。現在、この目標に向けて、サンプルワーク・顧客評価を精力的に進めています。今後は、個々の技術課題をクリアし、目標達成を目指していきます。

#### 通信デバイス

21中計では、「市場成長を逃さぬ製造・販売体制確立」を目標に掲げました。当社グループの(株)グラノプトでは、将来の事業拡大に向けてファラデーローテータを生産する新工場を建設、また中国販売会社を新たに設立し、目標の達成を目指していきます。

## 「21中計」の主な進捗

### 3 社会環境変化への適応

#### ● 温室効果ガス(GHG)排出量削減

2022年4月にカーボンニュートラル推進委員会を設置し、当社グループのGHG排出削減に関する取り組みを進めています。国際金属・鉱業評議会(ICMM)などの国際的な業界団体のコミットメントに基づき、2050年までにネットゼロを達成するための具体的な計画やスコープ3の目標設定など、個別の対策や将来計画について議論を行っています。

また、2023年12月には2050年に向けた道筋として、「2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ」

を策定・公表しました。設備投資においては、ICP制度を活用してGHG削減や省エネに取り組んでいます。また、カーボンニュートラルに貢献する機能性材料や既存プロセスでのGHG排出削減に向けた新技術・プロセスの開発、GI基金事業<sup>\*</sup>に採択された電池リサイクルや全固体電池用正極材の開発など、新たな事業によるカーボンフットプリント削減にも取り組んでいます。

<sup>\*</sup> GI基金事業：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)のグリーンイノベーション基金事業

#### ● DX(デジタル・トランスフォーメーション)への対応

2022年7月にDX推進部を発足し、ロードマップに沿って活動を推進しています。2023年度はDXの活動をさらに加速するため、各重点領域の主要施策とその目的を含む形でマイルストーンとしてのKPI(Key Performance Indicator)を定めました。これにより、経営層によるDXの定期的な進捗レビューや経営資本の再配分といった是正処置など、活動のPDCAが

今まで以上に確実となることが期待されます。

一方、当社グループ全体のDX基盤強化に資する具体的活動として、DX人材育成の全体構想策定、ChatGPTの全社利用開始、広域ネットワーク刷新着手、データ活用基盤の企画構想策定などを進めました。

住友金属鉱山グループのDX P.80~85

#### ● 人材確保・育成・活用への取り組み

当社では、人材への積極投資を継続しています。2023年7月には社員に活躍の機会を提供し、継続的に「挑戦」「変革」「成長」ができる企業風土の構築と、社員一人ひとりが学び成長し続ける企業文化の創出のため、総合職人事制度を改正しました。この改正に伴い、管理職社員の定年延長、シニア社員(65歳を超える社員)の制度の整備、若手管理職社員の

登用も実現しました。

あわせて成長意欲を向上させるべくキャリアチャレンジ制度(社内公募制度)も整備しました。これに伴い階層・職能・個人別に必要とされる能力の向上を図るべく人材育成体系も見直し、職掌別に育成責任者を明確にするなど、人材の育成と活用(配置)を全社横断的に行っています。

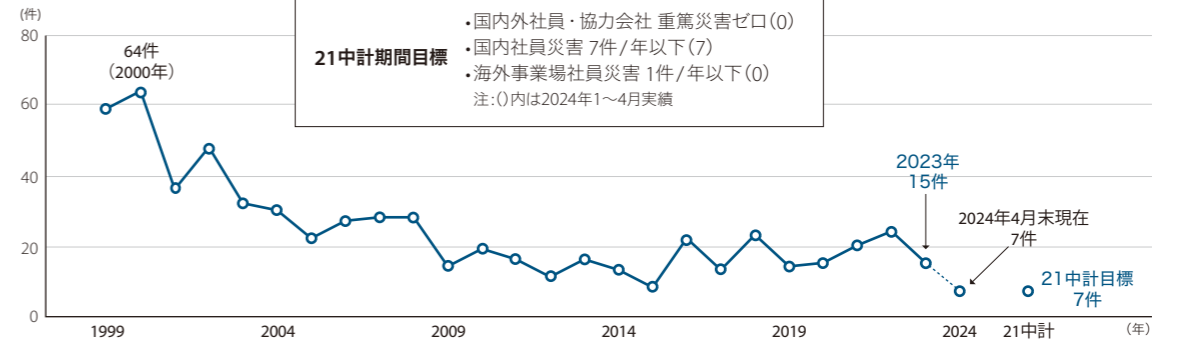
### 4 経営基盤強化

#### ● 安全への取り組みの強化

21中計期間(2022年4月~2025年3月)においては、危険な手順による災害が多発したほか、高齢者の災害が増加したことにより、国内の社員災害に関する目標が不達成となりました。また、休業3カ月を超える重篤な災害も発生しました。

これらを踏まえて、設備本質安全化、階層別教育などを通じて基盤整備をさらに進展させるとともに高齢者対応を推進し、リスクの放置やヒューマンエラーによる災害の撲滅を目指します。

■ 国内災害件数の推移



#### ● サステナビリティ施策の推進加速

当社グループは2020年に「2030年のありたい姿」を制定し、その実現に向け取り組みを推進してきました。2022年4月には、経営とサステナビリティをより整合性を持って進めることを目指し、サステナビリティ推進体制の再編を行いました。この再編では、社長を委員長とするサステナビリティ委員会の下部組織として、従来設置していた7部会・4分科会に

加え、カーボンニュートラルやDX、人材戦略を担当する組織をそれぞれ設置しました。

引き続き長期ビジョンおよびそのマイルストーンである「2030年のありたい姿」の実現に向け、サステナビリティ施策の推進を加速させていきます。

サステナビリティレポート2024  
[https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability\\_report/](https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability_report/)

#### ● コーポレートガバナンス

当社では、事業単位(連結ベース)ごとに、ROCE(使用資本利益率)を指標として事業ポートフォリオを管理しています。21中計期間においては基準値(5.5%)を下回った場合、「継続可否を確認する事業」と位置付け、その後の2年間で事業の継続性確認と改善および変革を行い、その翌年度に最終的な判断をする

ことを原則とし、取締役会はその状況を定期的に監督しています。

■ 2022年度実績

事業	資源	製錬	材料
ROCE	8.6%	12.0%	4.8%

# 財務に関する基本的な考え方

## 財務戦略

当社グループが扱っている非鉄金属は減耗する資源であるため、常に新たな資源権益獲得のための大型開発プロジェクト参画やM&Aに備える必要があります。また、新たな製錬所建設も含め、資源・製錬の開発プロジェクトは、投資を実行してから回収するまでに比較的長期間を要します。さらに、新たな資源の開発は高地化・深部化等で難易度が上昇していることに加え、近年は資材や人件費等のコストアップにも見舞われています。したがって、一時的な大きなキャッシュ・アウトフローに耐えうる健全な財務体質を維持していくことが重要であり、当社はこのような考え方のもと、連結自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)を50%超に保つことを財務戦略の基本としています。

今後も、強固な財務基盤を維持しながら成長戦略を推進する方針ですが、現状でPBRが1.0倍割れていることに関しては、改善のための取り組みを推進していきます。

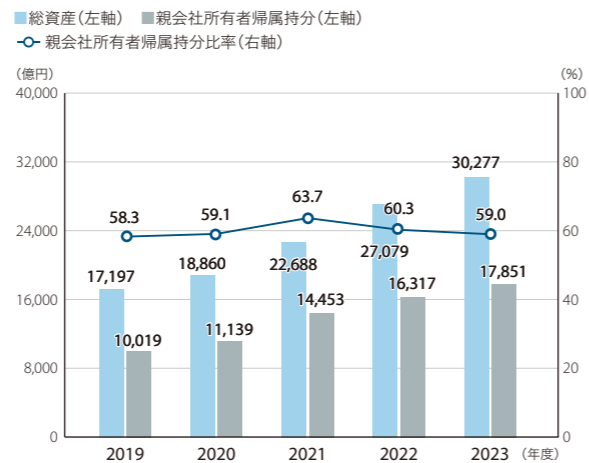
具体的には、コテ金開発プロジェクト、ケブラダ・プランカ2プロジェクト、二次電池用正極材の増産起業など、2024年度から本格的に収益に寄与することが見込まれている大型プロジェクトの確実な立ち上げに注力しています。また、資源・製錬・材料の各セグメントにおいて、ROCE(使用資本利益率)重視の経営を徹底し、投下資本に対する効率の改善に取り組んでいきます。サステナビリティ課題への継続的な取り組みと非財務情報開示の充実も併せて進めていきます。

さらに、実力損益の開示および当社の有する競争優位性や戦略の遂行によって、当社が成長する姿をわかりやすくお示しするなど、投資家の皆様に当社の価値をご理解いただくためのIR活動を通じた情報発信力の強化を図ります。

なお、適切な株主還元の内訳についての検討も実施しており、2023年度よりDOE(連結株主資本配当率)を導入しました。従来、当社は、配当方針を「連結配当性原則35%以上」としていましたが、当社グループの業績は非鉄金属価格や為替相場の変動等による影響を受けることから、配当額も相場により大きく変動していました。今回のDOE導入は、これらの相場等の要因で当社グループの業績が悪化した場合の配当金およびそれにともなる株価への影響を緩和することを目的としたものです。

今後も、成長戦略を着実に進めていくことが中長期的な企業価値の向上につながるの考えに基づき、21中計で掲げた戦略を推進していきます。また、あわせて、強固な財務基盤を維持しながら、適切な株主還元の内訳についての検討も継続していきます。

### ■ 総資産・親会社所有者帰属持分・親会社所有者帰属持分比率の推移



### ■ 株価の推移(2014年3月末の終値データ=100)

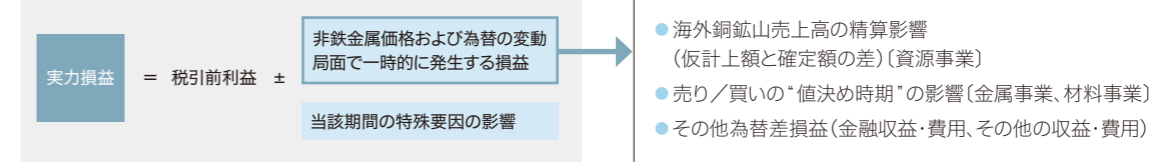


### ■ 株価パフォーマンス(TSR)

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	累積	年率	累積	年率	累積	年率
住友金属鉱山	-7.2%	8.6%	2.8%	64.8%	10.5%	121.6%	8.3%	
TOPIX	41.3%	52.5%	15.1%	96.2%	14.4%	188.6%	11.2%	
TOPIX非鉄金属	28.9%	43.2%	12.7%	81.4%	12.6%	112.0%	7.8%	

出所: Bloomberg  
 ※ TSR: (「2024/03期末株価」-「2024/03期よりX期前の期末株価」+「該当期間の1株当たり配当合計」)÷「2024/03期よりX期前の期末株価」を採用  
 ※ TOPIX, TOPIX非鉄金属は配当込みの指数を用いているため、配当の加算は不実施

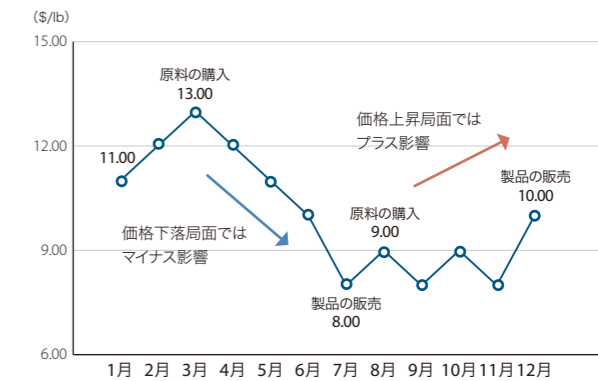
### 実力損益とは



当社グループが扱っている非鉄金属(銅やニッケル等)は、LME(London Metal Exchange:ロンドン金属取引所)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、非鉄金属の価格上昇局面においては、売り/買いの値決め時期の差などにより、一時的に本来の水準以上に損益が上振れる一方、価格下落局面においては、一時的に本来の水準以上に損益が下振れる特徴があります。

そのため、「非鉄金属価格および為替の変動局面において一時的に発生する損益」および「当該期間の特殊要因の影響」を除いたものを、「実力損益」として開示しています。

### ■ 売り/買いの“値決め時期”の影響のイメージ



# 資金調達／投資／株主還元

## 資金調達

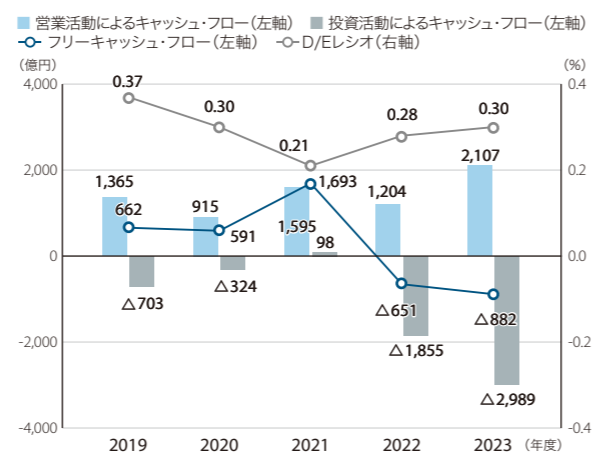
資源・製錬事業における海外大型プロジェクトや材料事業における戦略的増強など、将来の投資計画を含めた全体の資金需要に対応しつつ、経営の安定化の観点から一定の手元流動性<sup>※1</sup>を維持することが必要と考えています。その前提に則って、今後の非鉄金属価格・為替相場の見込みや金利マーケット状況なども総合的に勘案しながら、資金用途に即した調達を行っています。

2023年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、ケブラダ・プランカ2プロジェクトやコテ金開発プロジェクトが完工に向けて前進したことで大幅な支出超過となりました。このような支出に対し、当社は国際協力銀行と締結している外貨建限度借入契約からの借入実行に加え、市中銀行各行との外貨建および邦貨建の金銭消費貸借契約による資金調達を実施しました。また、サステナブルファイナンスへの取り組みも継続しており、車載用電池向け正極材の増産投資に対して、シンジケート型グリーンローンによる資金調達を実施しました。その結果、2023年度の連結有利子負債は730億円増加して5,303億円になり、連

結自己資本比率は59.0%になりました。<sup>※2</sup>

<sup>※1</sup> 当社は流動性リスクについて、連結売上高1.5カ月分のキャッシュイン減少および半年以内返済予定の借入金等のリファイナンス困難を想定しており、このリスク想定額に対して、手元現金およびCP発行可能枠の未使用額を合わせた金額で賄う方針としています。また、金融市場の動向によりCPによる調達が一時的に困難になるリスクも想定し、発行に際してはコミットメントライン契約に基づく借入限度額の範囲内にとどめることを原則としています。  
<sup>※2</sup> 有利子負債額については、リース負債を含んでいません。

### ■ キャッシュ・フロー、D/Eレシオの推移



## 投資

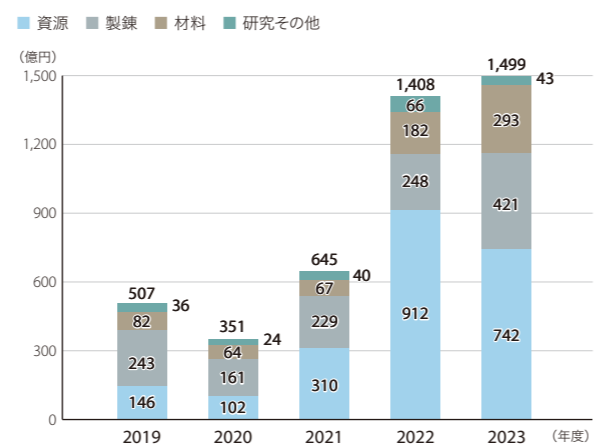
非鉄金属の原料となる鉱石は、需給関係や自然災害などの要因により大きな価格変動にさらされる可能性があり、さらに市場動向によっては必要量を必ずしも確保できない場合があります。このため、海外鉱山の開発・権益取得による安定した原料ソースの確保が必要となります。

鉱山開発・権益取得や製錬事業における海外大型プロジェクトにあたっては、不確実性に起因する追加投資が発生する可能性を認識したうえで、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や製錬技術等を駆使し、カントリーリスクや現地特有の課題も十分に考慮したうえで投資を実行します。また、大型プロジェクト以外の設備投資も、投資効果や効率(収益性)を十分に吟味のうえ、厳選して実施しています。

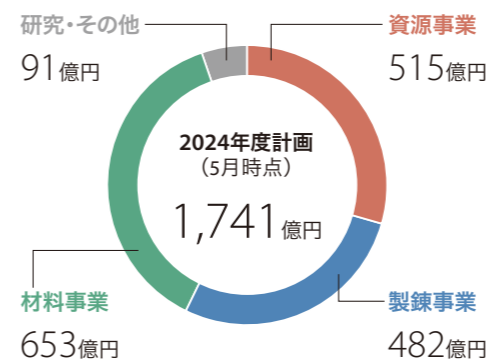
2023年度の設備投資額は1,499億円となり、主にコテ金開発プロジェクトや車載用電池向け正極材増産などの

大型設備投資を実施しました(下図)。2024年度の設備投資計画(5月時点)は、右上図の通りです。

### ■ 設備投資の推移



### 設備投資計画の内訳



### 2024年度5月計画の主要案件

- 車載用電池向け正極材増産(別子地区+播磨事業所) 355億円(総額470億円)
- コテ金開発プロジェクト 183億円(総額1,134百万米ドル)

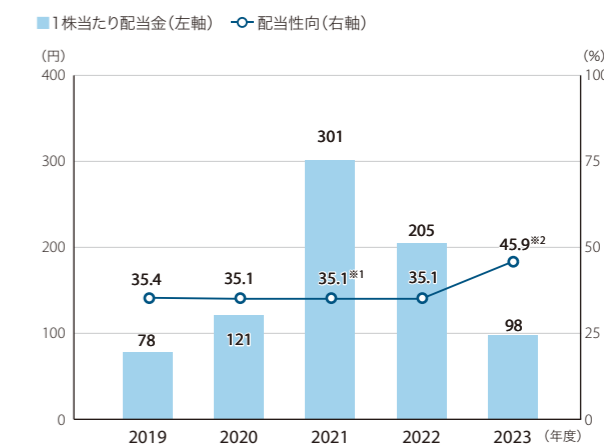
## 株主還元

従来、当社は連結自己資本比率50%超を維持することを財務戦略の基本としたうえで、配当方針については「連結配当性向原則35%以上」としていました。しかし、当社グループの業績は、事業の特性上、非鉄金属価格や為替相場の変動等による影響を受けることから、配当額も相場により大きく変動していました。

これに対して、相場等の要因で当社グループの業績が悪化した場合でも配当金への影響を緩和することを目的に、2023年度からDOE(連結株主資本配当率)1.5%を下限指標として追加し、配当方針を「原則、連結配当性向35%以上とし、下限指標はDOE1.5%とする」に改めています。

上記の株主還元方針により、2023年度の1株あたり年間配当金は98円となり、配当性向は45.9%となりました。

### ■ 1株当たり配当金・配当性向の推移



<sup>※1</sup> 2021年度の配当性向はシエラゴルド譲渡に関する調整分を除いて算出  
<sup>※2</sup> DOE1.5%

# 実績と計画

## 2023年度の実績

2023年度の当社グループの業績は、車載用電池向け部材の販売が好調なことなどにより、連結売上高は前年度に比べ増加しました。連結税引前当期利益については、銅およびニッケル価格の下落や、前年度の急速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年度は縮小したこと、世界的な物価高などによる生産コストの増加、材料事業関連業界における需要の低迷などにより、前年度に比べ減少しました。

### 資源セグメント

セグメント利益は、銅価格の下落や世界的な物価高などによる生産コストの上昇などにより、前年度を下回りました。菱刈鉱山は順調な操業を継続し、販売量は計画通りの4.0トンとなりました。

モレンシー銅鉱山(米国)の生産量は、採掘量の減少により前年度を下回り、36万2,000トンとなりました(うち非支配持分を除く当社出資比率は25.0%)。

セロ・ベルデ銅鉱山(ペルー)の生産量は、処理量の増加および給鉱品位の上昇などにより、44万7,000トンとなりました(うち非支配持分を除く当社出資比率は16.8%)。

### ■ 金属価格・為替レート

	2023年度実績	2022年度実績	増減
銅(\$/トン)	8,362	8,551	△189
ニッケル(\$/lb)	8.68	11.63	△2.95
金(\$/toz)	1,989	1,805	184
為替(¥/\$)	144.63	135.48	9.15

### 製錬セグメント

セグメント利益は、ニッケル価格の下落に加え、前年度の急速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年度は縮小したことなどから、前年度を下回りました。

電気ニッケルの生産量および販売量は前年度を上回りましたが、電気銅の生産量は東予工場の定期炉修(大型休転)などにより前年度を下回り、販売量も前年度を下回りました。

コーラルバイニッケル社(フィリピン)、タガニートHPALニッケル社(フィリピン)ともに生産量は概ね前年度並みとなりました。

### 材料セグメント

セグメント損益は、車載用電池向け部材が増販となったものの、非鉄金属価格の下落などの影響により、押し下げられました。また、スマートフォンおよびパソコンなどの需要減少に伴う電子部品向け部材の減販に加え、子会社の株式譲渡の契約締結にかかる会計処理を行ったことなどの影響により、前年度を下回りました。

### ■ 2023年度業績(億円)

	2023年度実績	2022年度実績	増減
売上高	14,454	14,230	224
税引前損益	958	2,299	△1,341
内持分法投資損益	331	365	△34
親会社の所有者に帰属する当期利益	586	1,606	△1,020

### 2023年度の実力損益

2023年度の実績値(税引前利益)から、「非鉄金属価格および為替の変動局面において一時的に発生する損益」および「当該期間の特殊要因の影響」を除いたものを、実力損益としています。



## 2024年度の計画

世界経済は、不動産不況の長期化による中国経済の低迷やインフレ率の高止まり、さらに地政学的リスクや世界経済の分断化リスクの上昇などの下振れ要因があり、不確実性の高い状況が継続しています。

銅の需給については、一部の海外鉱山の稼働停止や生産量調整などにより、一時的に供給不足となると見込まれています。一方、ニッケルについては中国、インドネシアの増産により、供給過多が継続すると見込まれています。ただし非鉄金属の需給は、中長期的には電気自動車や再生可能エネルギー向けを中心に、需要の増加が見込まれています。

材料事業の関連業界におきましては、脱炭素化やDX(デジタル・トランスフォーメーション)への対応により需要拡大が見込まれるものの、中国をはじめ世界経済の先行

きが不透明なことから市場の成長が鈍化するリスクもあり、予断を許さない状況にあります。

2024年度の連結業績予想につきましては、主要な非鉄金属価格は、足元の水準を考慮したうえで将来の需給バランスを予測して設定し、為替は、円安の進行した当期の動向や予想時点での日米両国の金融政策等を踏まえて設定しました。

主要製品の生産量および販売量は、足元の実績などを踏まえて計画しました。その結果、連結売上高は1兆4,920億円、連結税引前当期利益は910億円、当期利益は620億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は560億円となる見込みです。

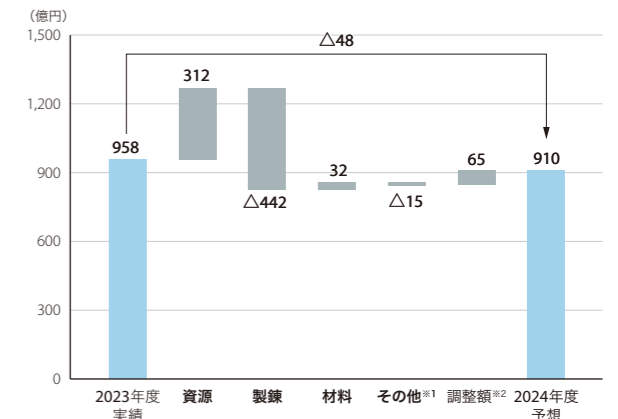
### ■ 金属価格・為替レート

	2024年度予想	2023年度実績	増減
銅(\$/トン)	9,000	8,362	638
ニッケル(\$/lb)	8.00	8.68	△0.68
金(\$/toz)	2,000	1,989	11
為替(¥/\$)	150.00	144.63	5.37

### ■ 2024年度5月業績予想(億円)

	2024年度予想	2023年度実績	増減
売上高	14,920	14,454	466
税引前損益	910	958	△48
内持分法投資損益	285	331	△46
親会社の所有者に帰属する当期利益	560	586	△26

### ■ 税引前損益比較(2024年度予想 vs 2023年度実績)



※1 その他: 報告セグメントに含まれない事業セグメントおよび本社部門所管のその他の収益を稼得する事業活動  
 ※2 調整額: セグメント間取引消去と報告セグメントに帰属しない一般管理費、金融収益および費用など

### 2024年度の実力損益(2024年度5月予想)

2024年度の5月予想値(税引前利益)から、「非鉄金属価格および為替の変動局面において一時的に発生する損益(在庫評価影響・海外銅鉱山精算影響)」および「当該期間の特殊要因の影響」を除いたものを、実力損益としています。

2024年度の実力損益は、主にこれまで推進してきた大型プロジェクトの効果が寄与し、2023年度の実力損益から好転を想定しています。



# 資源事業

## 社会環境変化に適応した 鉱山開発・運営を目指して

取締役常務執行役員 資源事業本部長 岡本 秀征



### 資源事業の競争優位性

- コスト競争力の高いアセットによって構成されたポートフォリオ  
(資源量の多い大規模鉱床、立地の良さ、先進的な設備、コミュニティとの良好な関係性)
- 制約条件の中で効率的な操業を行える、高度な技術力
- 海外資源メジャー企業との長期にわたる信頼関係・パートナーシップ
- 国内操業鉱山で経験を積んだ鉱山技術者の組織的・計画的な育成・輩出

## 2023年度の概況

2023年度を振り返ると、21中計の大型プロジェクトであるケブラダ・ブランカ2プロジェクト(チリ)、コテ金開発プロジェクト(カナダ)において生産が開始された節目の1年となりました。ケブラダ・ブランカ2プロジェクトにおいては、6月に銅生産を開始、2024年3月には主要設備の建設がほぼ完了となり、自社の港湾設備からの精鉱の荷積みも開始しました。2023年10月26日には現地で開山式が執り行われ、チリの大統領をはじめとする政府関係者ならびに日本の政府関係者、地元コミュニティ関係者、金融機関、プロジェクト関係者など約400名が列席されました。コテ金開発プロジェクトにおいても、主要設備の建設がほぼ完了となり、2024年3月には金ドレーの生産を開始しました。また、パートナーのアイアムゴールド社が2024年2月に公表した最新の資源量の評価においては、コテ金開発プロジェクトに隣接するゴセリン地区の資源量が前回評価時に比べ増加し、さらなるプロジェクトの価値向上

が期待される結果が得られました。

菱刈鉱山では、2022年度から開始したサステナビリティ重視の操業を継続し、自動走行重機の導入試験などのDX推進や操業体制見直し、コスト削減対策を進めました。

海外主要操業鉱山では、モレンシー銅鉱山(米国)で主に採掘量の不振により2022年度の実績を下回りましたが、セロ・ベルデ銅鉱山(ペルー)は2022年度と同水準の実績となりました。

事業開発の取り組みとして、カナダの探鉱会社であるFPX ニッケル社の株式を取得し、あわせて同社が経済性評価を進めているバプティストプロジェクトが開発に至った場合には生産物の一部を優先的に売買する交渉権を獲得しました。

このように、従来のターゲットである銅・金に加え、3事業連携に資する新規ニッケル資源獲得にも力を入れています。

## 事業環境の変化と課題への対応

2023年度は、新型コロナウイルス感染症は全世界において収束に向かったものの、その爪痕は深く、各国で行われた金融緩和と政策の反動として起きているインフレと、米国を中心とした長引く金融引き締め政策による金利の高止まりが続きました。これに加えて、2022年に始まったロシアによるウクライナ侵攻は終わりが見えない状況であり、エネルギーおよび資材価格の高騰が継続しています。その影響は当社が権益を保有する国内外の鉱山や建設中のプロジェクトにも強く及び、コストが上昇する結果となりました。このように、事態の収束が不透明なうえ、設備投資額やその資金調達コストの増加、インフレによる労務費の上昇など、鉱山の開発・操業コストに影響を与える様々な要因が存在します。こうした事態に対し、稼働率の向上も含めた仕上がりコストの改善に注力することに加え、各鉱山では順次クリーンエネルギーへの転換を行っています。クリーンエネルギーへの転換は、エネルギー調達面で構造的な変化をもたらすだけでなく、世界的にカーボンニュートラルの実現が求められる昨今において重要です。

資源ナショナリズムに関連しては、チリで長年にわたり

審議が継続されていた鉱業ロイヤルティ法案が、上院・下院で承認され、2023年8月3日に大統領が署名し、2024年1月1日に発効しました。これは売上従価基準と営業利益基準のハイブリッド方式であり、各鉱山における年間の銅生産量に応じて各種の追加税が課せられる法律です。また、同国では2023年4月に国家リチウム戦略が発表され、チリにおけるリチウム開発に政府が強く関与し、主導的に促進していく方針が示されました。

その他の鉱業界を取り巻くリスクとして、資源メジャーによる鉱山買収や環境規制の強化、地域コミュニティとの対立によるプロジェクト許可の遅延も世界各地で見られています。一つの例として、2023年11月にはパナマで政府から操業中の銅鉱山に閉鎖命令が出されるという事態が発生し、銅精鉱の需給状況に大きな影響を与えています。この事例では、投資の際のカントリーリスクを検討することの重要性が浮き彫りとなり、当社が次の投資先を検討するうえでは十分に検討を重ねる予定です。また、万が一当社の操業鉱山にてそうした事態が起こった時にも柔軟な対応ができるよう、各所と協力しながら情報収集やリスク管理を行っています。

### ■ ロードマップ

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度以降
<b>Cu</b> モレンシー銅鉱山				●精鉱リーチング増産	
<b>Cu</b> セロ・ベルデ銅鉱山	●処理量40万トン/日体制操業			●処理量42万トン/日体制操業	
<b>Cu</b> カンデラリア銅鉱山					
<b>Cu</b> ケブラダ・ブランカ2プロジェクト		●(6月) 銅精鉱生産開始	●(年内) フル操業へ移行	●(3月) モリブデン精鉱生産開始、 港湾からの荷積み開始	●購入電力の再生可能エネルギー化100%の操業
<b>Au</b> 菱刈鉱山		●サステナビリティ重視の操業を具現化(2024年度継続)	●電力由来CO <sub>2</sub> 排出の実質ゼロ化		
<b>Au</b> コテ金開発プロジェクト		●(3月) 金生産開始		●(年内) 設計能力90%達成	

# 資源事業

## Close Up

### 菱刈鉱山における長期安定操業に向けた取り組み

菱刈鉱山(鹿児島県)は、1985年の出鉱開始以来、約268.5トン(2024年3月末現在)の金を産出しています。金鉱石中の金含有量(品位)は、世界的に鉱石1トン当たり3~5グラムといわれる中、菱刈鉱山は1トン当たり約20グラムと世界平均の5倍近い高品位が特長です。2023年12月末時点での可採金量は155トンです。

菱刈鉱山は、21中計で掲げた「コアビジネスの持続可能性向上」の一環として、可採平均品位での採掘を基本とするサステナビリティ重視の操業へと方針を転換しました。2023年度の年間販売金量は4トン、2024年度の予定年間販売金量は4トンとしています。(2021年度以前は年間6トン以上を販売)

これは比較的品位の低い鉱石も一緒に採掘することでマインライフを延長し、より長く事業を継続することを目的とした方針転換であり、地下の資源を余すことなく丁寧に採掘するためのものでもあります。

菱刈鉱山ではデジタル・トランスフォーメーション(DX)などの最新技術導入に取り組んでいます。これにより坑内重機の無人自動走行化による保安衛生面の改善、生産性向上、今後の労働人口の減少を見据えた省人化、熟練技術のDXへの置き換えによる確実な技術継承を実現することを目指しています。一例として、坑内にWi-Fiを敷設する工事や、自動運転に必要な機器の導



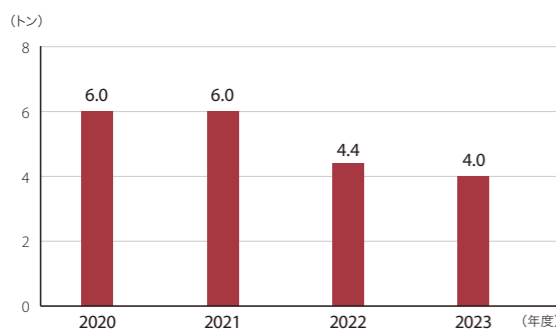
菱刈鉱山ならではの高品位鉱石

入と調整作業を順次完了させており、自動走行の重機の導入に向けての試験を行っています。通常これらの技術を狭い坑内掘鉱山に導入する際には、特有の制約条件や課題がありますが、これまで蓄積した操業ノウハウと海外鉱山で経験を積んだ技術者の知見を合わせることで、これらを乗り越え、新技術を当社の強みへと昇華し、他の海外鉱山にも展開することを目指して日々取り組んでいます。

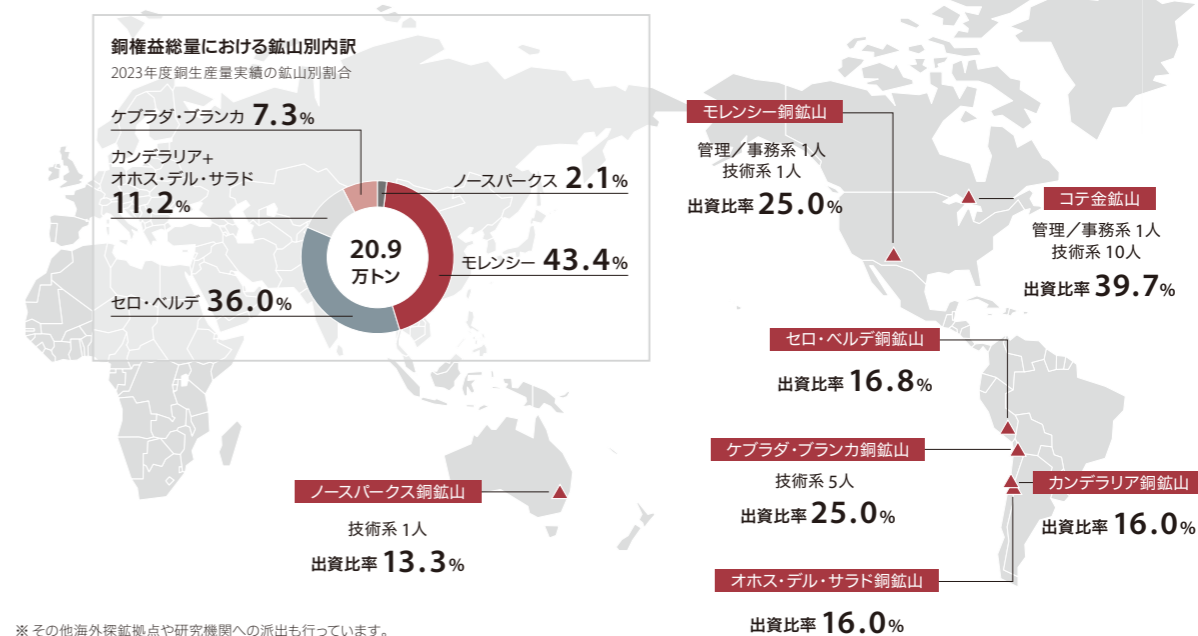
このような挑戦ができるのは、当社に菱刈鉱山という自社操業の現場があるためです。そして、そのような挑戦を推進しているのは、若手時代に菱刈鉱山で腕を磨き、その後海外鉱山で世界のエンジニアと渡り合い、研鑽を重ねた技術者達です。菱刈鉱山は、若手技術者が経験豊富な先輩社員の指導のもとで現場と向き合いながら試行錯誤し、仲間と切磋琢磨しながら技術とノウハウを吸収することで、海外でも通用する一人前の技術者へと成長できる、学びの場「マイニングスクール」としても重要な役割を担っています。

菱刈鉱山は、今後も競争力を維持しつつ当社の技術力・人材育成の基盤であり続けることを目指し、操業をより長く持続させ、地域社会に貢献し続けます。

#### ■ 菱刈鉱山の販売金量



#### ■ 海外鉱山と派出状況(2024年5月1日現在)



#### 社員の声

#### 海外の第一線でも活躍できる鉱山技術者になりたい

私は現在、菱刈鉱山の長期安定操業基盤の確立に向け、鉱山の長期採掘計画の作成に取り組んでいます。長期採掘計画に基づき将来の操業課題を明確化することで、課題解決に向けた操業戦略の立案と実行が可能となり、安定的かつ効率的な操業の実現につながります。

私は入社後すぐに菱刈鉱山に配属され、約6年間の勤務の後に、当社のパートナー企業が操業する米国のシェリータ銅鉱山にて1年半の実務研修を行い、現在は再び菱刈鉱山で勤務しています。最初の菱刈鉱山勤務では、鉱山の採掘技術を中心に、鉱山操業全般に関わる様々な技術や知識を、OJTを通して先輩方から学び、自己の研鑽に努めました。その後、米国の銅鉱山では、菱刈鉱山での経験を活かして採掘設計や長期計画作成などの業務に取り組み、現地の同僚や上司に一人前のエンジニアとして

認められてきました。この経験から、菱刈鉱山で得た技術や知識は海外でも十分に通用することを実感しました。現在は菱刈鉱山で後輩に対して技術を伝える立場になりましたが、「マイニングスクール」における先輩としての役目を果たすとともに、より一層自身のスキルを磨き、海外の第一線でも活躍できる鉱山技術者となり、当社の発展や世界規模での資源開発の課題解決に貢献していきたいと思っています。



菱刈鉱山採鉱課  
メインサポート係 係長  
井上 直也



# 製錬事業

## 社会を支える金属素材を 高い技術力で安定的に供給

取締役常務執行役員 金属事業本部長 竹林 優

### 製錬事業の競争優位性

- 世界に先駆けて実用化に成功した HPAL 技術をはじめとする技術力
- HPAL 技術と MCLE 法の組み合わせによる高純度ニッケルの生産
- 当社が保有する海外優良鉱山権益やパートナー企業との信頼関係に基づく原料の安定調達
- 東予工場の高い生産能力、およびその継続的な拡大

## 2023年度の概況

2023年度は2022年度までと異なり、国内・国外拠点において新型コロナウイルス感染症対策は行いつつも、操業負荷の調整を行わずに通常の操業を継続しました。設備トラブルや原料品位低下、原料不足などにより、主要製品生産量は計画値を下回る結果となりましたが、東予工場では12年ぶりの自熔炉の大補修に伴う長期休転を実施し、設備トラブル防止のための老朽化設備の更新や各設備のメンテナンスを実施しました。

販売面では、生産量の計画値未達を受け、販売量も計画値を下回る結果となりましたが、日本国内は自動車・電子機器といった需要が回復傾向にあり、また中国やアジア市場においても感染症流行が収束を迎え、市況が回復基調にあることから、主要製品の販売量は概ね2022年度

を上回りました。

21中計に掲げた3事業連携でのバリューチェーン強化ならびに製品の安定供給は継続して取り組んでいます。次期ニッケルプロジェクト探索に加えて、既存の市場に流通している中間原料を活用した事業展開や、コーラルベイニッケル社 (CBNC) およびタガニート HPAL ニッケル社 (THPAL) の鉱量確保対策を継続的に検討・実行しています。

加えて、使用済みのリチウムイオン二次電池 (LIB) などから銅、ニッケル、コバルト、リチウムを回収するリサイクルプラントを、東予工場とニッケル工場の敷地内に建設することを決定しました。プラント建設は2024年度中に開始し、2026年6月の完成を予定しています。

## 事業環境の変化と課題への対応

非鉄金属の需給バランスについて、銅は新規鉱山の立ち上げや既存鉱山の拡張により一時的に需給が緩む見込みでしたが、既存鉱山において供給懸念が発生し、需給バランスはタイトになっています。ニッケルに関してはEV向けのニッケル系リチウムイオン電池の需要が引き続き伸長すると見込んでいます。一方インドネシアにおけるニッケル銑鉄の増産継続による供給増や、インドネシアやインドにおける銅製錬所の拡張・立ち上げにより、銅・ニッケル共に需給は緩和方向に向かうものと予想されています。ただしロシアによるウクライナ侵攻の長期化、中東地域における政情不安、インフレの高止まり、記録的なドル高など世界経済の先行きは依然不透明なままであり、今後の動向を引き続き注視していきます。

長期的には、脱炭素・クリーンエネルギー・EV化といった潮流の世界的な加速は継続すると見込まれており、非鉄金属の需要にとっては追い風となることが予想されています。こうした背景から、非鉄金属価格についても長期的には概ね堅調に推移していくものと予想しています。

エネルギー価格・資材価格は2022年にピークアウトしたものの、インフレの進行により資材価格をはじめとして工事・設備・物流コストが引き続き上昇傾向にあり、収益の下振れを招くとともに、修繕計画・設備投資計画のコスト増加・遅延を招くリスク要因にもなります。これらの影響を受けながらも計画した生産・販売量を達成し、収益

を最大化するための生産効率化・コストダウンに引き続き注力することで、競争力強化に努めていきます。

電池材料向けニッケル需要の伸長に伴い、インドネシアを中心にニッケル銑鉄を硫酸ニッケルなどの電池材料向けに使用できる製品に加工する技術の開発や、主に電池材料に使用するMHP (ニッケル・コバルト混合水酸化物) を最終製品とする新規プロジェクトの開発が進められています。電池材料向けに使用可能な硫酸ニッケルやニッケルプリケットは供給量の増加や一時的なEV需要の減退から需給が緩み、ニッケル銑鉄の増産がステンレス需要を上回り供給過多となっているなど、ニッケルの事業環境は不確実性を増している状況ではありますが、今後も動向を注視します。

DX推進による業務改善・効率化についても、継続して取り組みました。インフラ整備を継続するとともに、モデル工場を設定し予知保全による稼働率向上、未来予測による操業支援のトライアルを実行し、将来的には全工場への展開を計画しています。

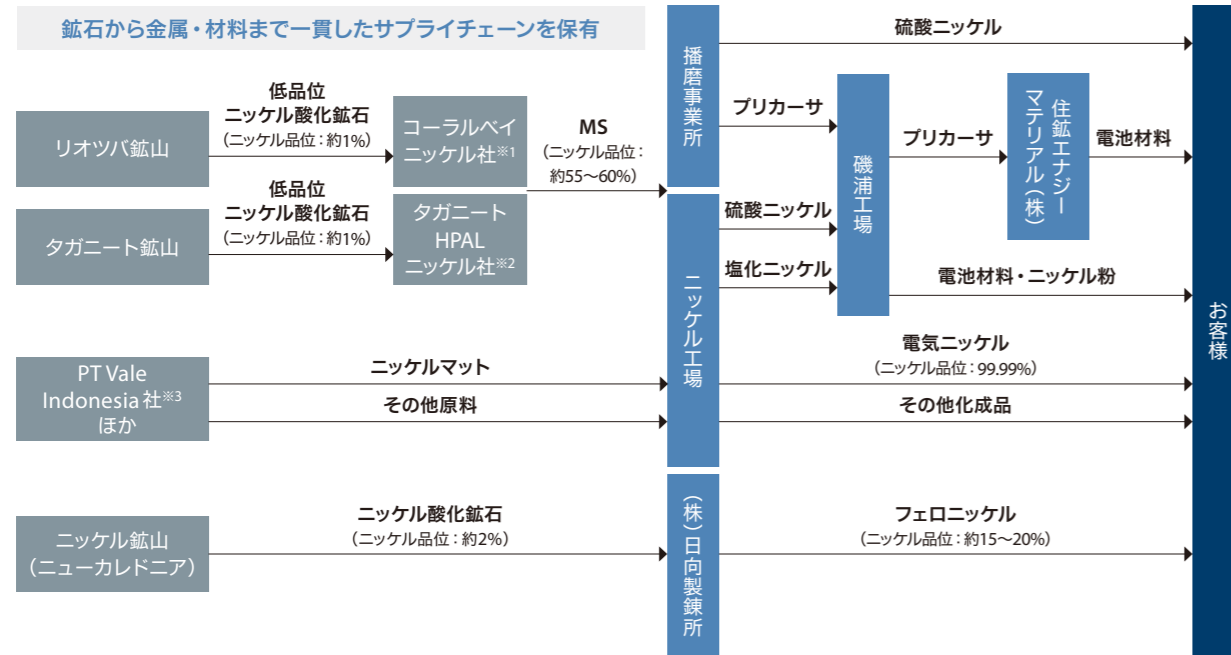
温室効果ガス (GHG) の排出量削減については、当社目標の「2030年度 GHG 排出量を2015年度比38%以上削減」を達成するために、工場の設備更新やボイラーのLNG転換、バイオマス燃料への切り替え試験を実施しました。また、工場の再エネ電力への切り替えを進めています。

### ■ ロードマップ

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度以降
<b>Ni</b> ニッケル資源確保	●～2021年度までボマラプロジェクトDFS実施	●ボマラプロジェクト事業化検討中止 ●次期プロジェクト探索強化		●オーストラリアカルグーリー・ニッケル・プロジェクト グーンガリー・ハブ DFS開始	
<b>Ni</b> タガニートHPALニッケル				鉱量確保対策継続	
<b>Ni</b> 硫酸ニッケル ニッケル工場、播磨事業所				正極材需要への最大限の生産・出荷対応	
電池リサイクル				●リサイクルプラント建設開始	●2026年 リサイクルプラント完成予定

# 製錬事業

## ■ ニッケルの安定供給を実現するサプライチェーン

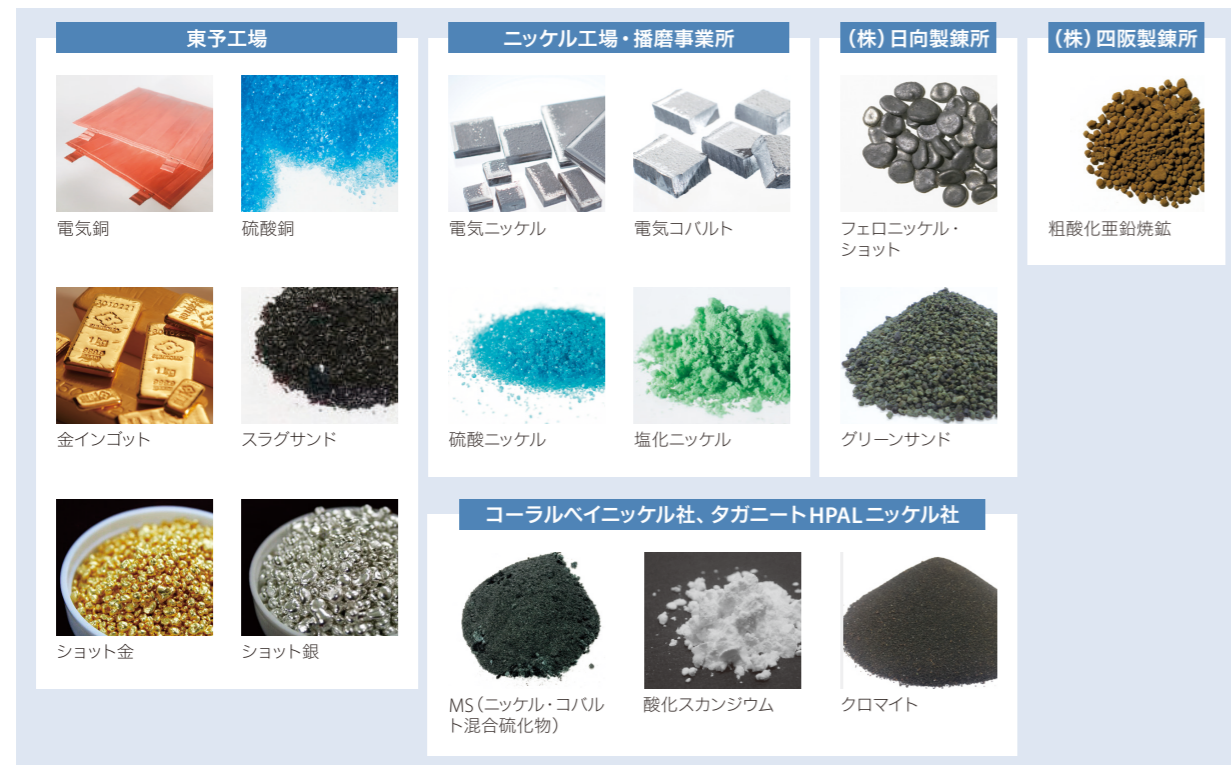


※1 コーラルベイニッケル社: 株主および出資比率は、住友金属鉱山(株) 84.4%、ニッケル・アジア・コーポレーション15.6%。本社はフィリピン共和国パラワン州パラサ郡リオツバ。

※2 タガニートHPALニッケル社: 株主および出資比率は、住友金属鉱山(株) 75%、三井物産(株) 15%、ニッケル・アジア・コーポレーション10%。本社はフィリピン共和国スリガオデルノルテ州タガニート地区。

※3 PT Vale Indonesia社: 株主および出資比率は、ヴァーレ33.9%、住友金属鉱山(株) 11.5%、その他54.6%。(2024年7月時点)

## ■ 当社グループの製錬所と主な製品



## Close Up

### 電池リサイクルの事業化に向けて

急速かつ長期的な進展が見込まれている自動車の電動化と電池の高容量化に伴い、電動車に搭載されるリチウムイオン二次電池(LIB)に用いられる銅、ニッケル、コバルト、リチウムの需要は拡大し、リサイクルによる資源循環が求められています。

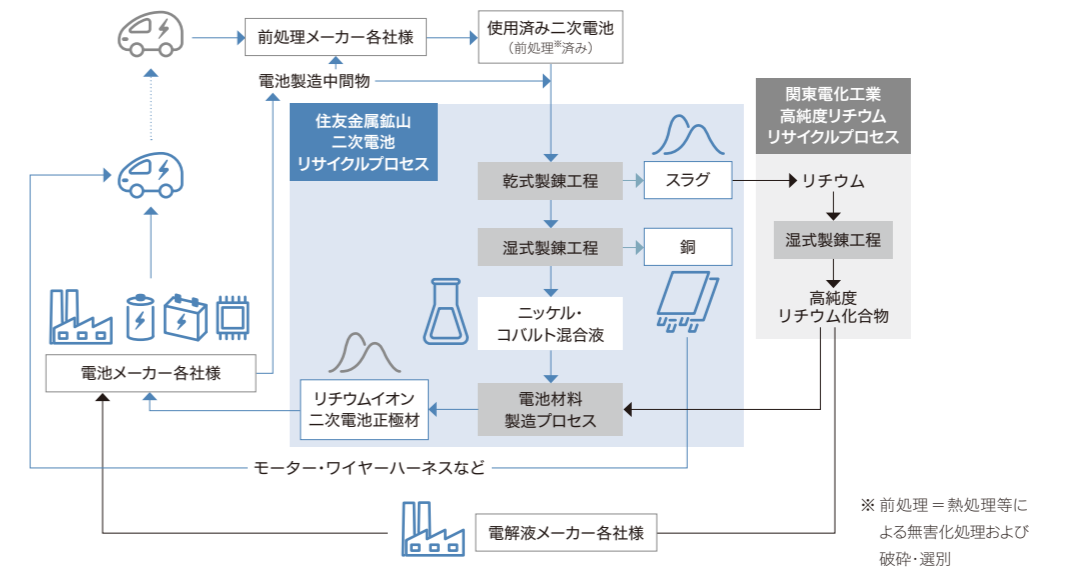
当社は、2017年からLIBに含有される銅およびニッケルについて、東予工場の乾式銅製錬工程とニッケル工場の湿式ニッケル製錬工程を組み合わせたプロセスによる再資源化を実施しています。回収されたニッケルは磯浦工場で二次電池の正極材に加工され、日本で初めて使用済みLIBからの“Battery to Battery”の水平リサイクルを実現しました。当社のLIBリサイクルプロセスは、乾式製錬と湿式製錬を組み合わせた独自の技術により、不純物含有量の多い使用済みLIBを効率的に処理することができます。

2022年には関東電化工業(株)との共同開発により、リチウムを乾式スラグから高純度リチウム化合物として再資源化する技術を確認し、銅、ニッケル、コバルト、リチウムを水平リサイクルする新プロセス開発に成功しました。

2024年には東予工場とニッケル工場の敷地内に、

使用済みLIBなどから銅、ニッケル、コバルト、リチウムを回収するリサイクルプラントを建設することを決定しました。プラント建設は2024年度中に開始し、2026年6月の完成を予定しており、設備能力(原料処理量)はLIBセル換算で年間約1万トンを計画しています。今後予想される使用済みLIBの発生量増加への対応や、2023年8月に発効された欧州電池規則で定められるメタル回収率・リサイクル材含有率への対応を見据えた設計としています。また、CO<sub>2</sub>発生量を抑えるための独自技術を織り込んでおり、カーボンフットプリント低減に向けてさらなる技術開発・最適化を進めています。加えてプラントの建設にあわせて、使用済みLIBリサイクルのサプライチェーン構築に向けたパートナーシップ協定を、主要リサイクル事業者各社と締結しました。これを契機に、各社と協力しながら使用済みLIB集荷体制に関する検討を加速させます。

今後も当社はLIBリサイクルシステム確立に向けた取り組みを推進し、持続可能な循環型社会の実現に貢献していきます。



# 材料事業

## 電池材料事業

### 非鉄金属資源の有効活用で 高性能材料の開発・供給、社会に貢献

常務執行役員 電池材料事業本部長 田中 勝也



#### 電池材料事業の競争優位性

- 鉱石・製錬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
- 日系車載用 LIB メーカーとの強いつながり
- 材料事業の技術蓄積を活かした新製品や新プロセスの開発力

## 2023年度の概況

バッテリー電気自動車 (BEV) とプラグインハイブリッド車 (PHEV) を合わせた世界の電気自動車 (EV) 新車 (乗用車) 販売台数は、2022年に初めて年間1,000万台を超え、1,020万台に到達しました。前年比55%増加しましたが、2023年はEV普及ペースが鈍化、ハイブリッド車の伸び率を下回る約28%増にとどまりました。各国の補助金効果が一巡し、充電インフラの懸念等の影響が指摘される中、欧米での環境規制緩和もあり、短期的には「EV普及は踊り場」という見方が支配的ですが、これは過熱気味だった市場が正常化したもので、中長期的なEV成長は継続すると考えます。一方で、世界最大の中国EV市場での過当競争で培った低価格を武器に、欧州、東南アジアへの輸出攻勢で台頭する中国製EVが、直近では販売台数で米国最大手を凌駕しました。欧米からは、政府補助金による過剰生産、不当な競争阻害であるとの声もあがっています。

こうした状況のもと、当社ではニッケル系正極材約6万トン/年の安定生産体制を継続し、ほぼ年間計画並みの出荷量を確保しました。加えて、ニッケル系正極材2万4千トン/年増産起業に関して、新居浜新工場の建設工事は

順調に推移しており、2023年8月より主要建屋への設備設置を開始し、2024年度中の量産開始に向けて拡張活動を加速させました。NMC系向け製品では、2023年5月に増産を完工しました。顧客動向を注視しつつ、さらなる増産も検討しています。また、NCA顧客からの先端製品および技術に対する性能要求に応えるべく、当社技術本部電池研究所などと協働で、新規技術や新規品種の開発を加速させています。次期増産に関しては、電動車 (xEV) 向け車載用電池の需要の見極めや米国インフレ抑制法 (IRA) など各国の制度・法令の変更による事業への影響を引き続き吟味し、次期増産投資に向けた検討を継続しています。リン酸鉄リチウム (LFP) 正極材に関しては、生産性改善・コスト低減を目指し、新製造プロセスの技術開発を継続しており、青梅事業所で少量試験設備を2023年9月に立ち上げ、現在、顧客評価の段階にあります。また、2023年9月にはカナダ Nano One 社への出資とコラボレーションに合意し、コストと環境負荷が低い One Pot プロセスを用いた正極材開発を進めています。

## 事業環境の変化と課題への対応

国際エネルギー機関 (International Energy Agency: IEA) の2023年度推計では、公表政策シナリオによるEV販売台数は2025年に世界全体で2,050万台 (内燃機関車を含む新車販売台数の20%超)、2030年に3,690万台超 (同35%) と予測されています。2023年度は各国補助金制度の終了、環境規制の緩和等により伸び率は鈍化しましたが、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて環境規制の強化は不可避であり、xEVの市場拡大、EV用部材の需要増加が見込まれます。一方で、EV普及には低価格モデルの市場投入が急がれます。米国・欧州等は巨大市場を背景に規制措置、税制措置により持続可能な蓄電池サプライチェーンの構築を推進しました。2022年8月に成立したIRAは、北米でのEV部材やEV生産者およびEV購入者へのインセンティブ提供を定め、2023年3月末に運用ルール詳細 (細則) の一部が明確になりましたが、バッテリー用部材やプロセスの定義に依然不明な部分も多く、特に2024年は大統領選挙を控えており、IRAがどのようになるか情勢を見ながら理解する必要があります。当社事業に対する影響は現時点では不透明ですが、今後の当社正極材生産能力は、足元で年間6万トン、2025年度8万4千トン、2027年度12万トン、2030年度18万トンを計画しています。また、8万4千トン以降の増産に向けた次期工場の立地は、適切なタイミングで投資の意思決定を目指し、

引き続き検討中です。

EV向け正極材市場の内訳はニッケル系が60%、LFP系が40%と推定されますが、ニッケル系は韓国勢がシェア30%、LFP系は中国系がシェア99%を押さえ、世界市場の70%を占める中国EV市場での激しい価格競争で培われたコスト重視のLFPで中国系電池メーカーが好調を維持しています。中国EV市場でのLFP比率は70% (前年比2.8倍) に急増しています。このような状況のもとで、韓国系は欧州EV市場の失速を受け稼働率が低下したことから日系サプライチェーンへの参入を図っています。一方当社ではニッケル系に関し、これまでに培われてきた顧客の信頼をより強固なものとするため、生産能力だけでなく新製品開発、プロセス開発を加速、競争力の強化に努めています。LFPに関しては、電池コスト低減を目的にその導入進展の加速が見込まれるため、新規プロセス開発が焦眉の急となります。

市場の急拡大へ追随しシェアを獲得した一方で、当社サプライチェーンや在庫管理の複雑化を招いたことから、次の成長に向けて事業基盤の整備も進めています。具体的にはTPS<sup>\*</sup>活動や新ITシステムの導入などに取り組んでいます。

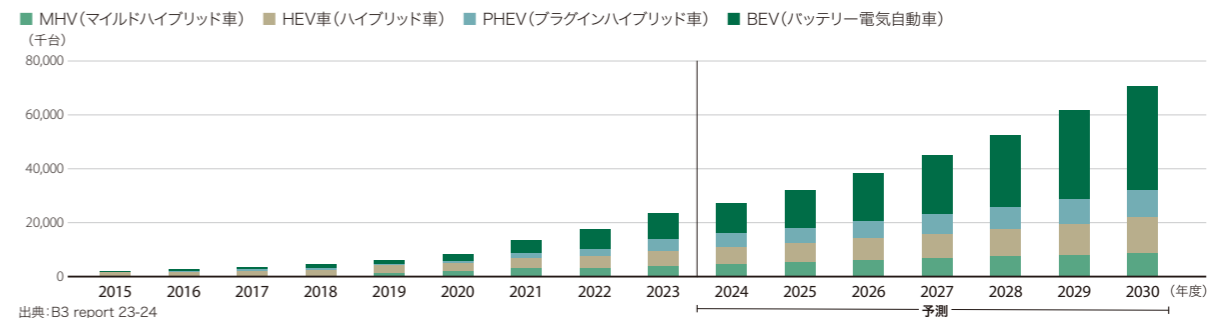
<sup>\*</sup> TPS: トヨタ式生産システム

#### ■ ロードマップ

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度以降
電池材料	● NCA <sup>*1</sup> 2022年半ばより 5万8,200トン/年へ増産		● 2025年度までに正極材 8万4千トン/年 (NCA + NMC <sup>*2</sup> + 水酸化ニッケル)	● 2027年度までに正極材 12万トン/年へ増産 ● 2030年度までに正極材 18万トン/年へ増産

<sup>\*1</sup> NCA: Ni (ニッケル)、Co (コバルト)、A (アルミニウム) を主成分とする二次電池正極材の一種  
<sup>\*2</sup> NMC: Ni (ニッケル)、Mn (マンガン)、Co (コバルト) を主成分とする二次電池正極材の一種

#### ■ xEVの販売台数の見通し



# 材料事業



## 機能性材料事業

### 技術革新やニーズの変化に即応し、市場のトップランナーを目指す

執行役員 機能性材料事業本部長 佐藤 真一



#### 機能性材料事業の競争優位性

- 複数のコア技術(粉体合成・表面処理、結晶育成・加工)を活かした製品供給
- 高機能材料の開発・拡販によるカーボンニュートラルへの貢献
- 今後も成長が期待できる幅広い製品群を保有

## 2023年度の概況

2023年度は、インフレに伴う原材料の高騰、世界的な景気減速、コロナ禍への対応で積み増された在庫の調整などが続きました。また、スマートフォン・パソコンなどの生産量は大きく減少し、電子部品の需要は低迷からなかなか抜け出せない状況にありました。しかしながら、中国を中心としたデバイスの在庫調整終了の広がりや、世界的普及が進む生成AI用の電子部品の需要の高まり、さらには車載向け市場の需要が他製品市場と比較して一足早い回復を見せるなど、未だ回復の動きが本格化している製品は一部にとどまってはいますが、市況は以前の状況へ徐々に戻りつつあります。

このような市場環境のもと、機能性材料事業では大きく変化した需要動向に合わせて適宜生産計画を見直し、在庫の積み上がりなど、収益性の悪化につながる事態を極力回避すべく対応しました。21中計の実現に向けた施策は、一部を除いて大きく進捗しませんでした。SiC(シリコンカーバイド)基板やCWO®(近赤外線吸収微粒子)、プリントドエレクトロニクス用の厚膜導電性インクなど、

新製品や新用途の開発については確実に進めました。

2023年度の新たな取り組みとしては、厚膜ペースト事業(青梅事業所)および結晶材料事業(住友金属住友電子(株))において進めているTPS(トヨタ式生産システム)による生産性改善活動があります。複数の生産工程を俯瞰して全体最適を図ることや、設備改良・自動化によって作業効率を高めることで、前述の在庫の積み上がりや収益性の悪化といったリスクを抑制する効果が期待されています。既に先行して試験導入した工程では作業効率改善が実現できており、効果は確実に感じられています。

機能性材料事業としては、「いつの時代もニーズに応える素材技術力を磨き続け、高い収益性とトップクラスのシェアを確保している、それぞれの製品市場のトップランナー」として社会に貢献する姿を目指しており、特に温室効果ガス(GHG)削減に資する製品の開発・拡販に注力して取り組んでいきます。

## 事業環境の変化と課題への対応

最も高いリスク要因ととらえているのは、技術革新や市場変化によって、既存製品や技術が陳腐化する点です。実際に、当社も近年でこうした既存製品の需要減退等により戦略の変更や撤退を余儀なくされた事業がありました。当事業ではお客様のご要望・ニーズをよく確認のうえ、既存製品の特性や現在の用途にとらわれず、その特性を応用した新規用途開拓や、技術本部との協働等により将来の利益創出が期待できるような新規製品開発に努めています。手法の一つとして、当事業が抱える複数製品の特性を組み合わせた新規製品の検討など、シナジー効果も意識した製品開発に取り組んでいます。

また、影響の大きいリスク要因としてESG対応、特にGHG排出量削減対応への遅れによる競争力低下という点があります。これについては、カーボンニュートラルへの積極的取り組みをアピールする必要性がさらに高まっていると理解しています。既に広義としては同様の趣旨である、カーボンフットプリント(CFP)<sup>\*1</sup>やRBA<sup>\*2</sup>等の観点からの社会的要求は強まっており、「淘汰される」という危機感を持たねばならない、喫緊の対応強化が必要な課題

ととらえています。実際には、社内外の知見、連携を活かしたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の活動、前述のCFP等の社会・顧客要求への対応支援や、各拠点の省エネルギー活動、再エネルギー採用・増加等への情報提供等の支援といった取り組みを進めています。また、こうした取り組みのほか、近赤外線吸収材料といった低炭素貢献製品の開発などの事業拡大も通じて、地球全体でのGHG排出量を削減し、気候変動抑制に貢献していきます。

さらに、別のリスクとして中国リスクがあると認識しています。米中貿易摩擦の影響から中国は地産地消の方針を推進、中国市場での現地メーカーとの競争激化や中国の原料輸出規制が一部で実施されています。このようなリスクに対し、中国外顧客への拡販や中国素材メーカーとの協働等の施策を進め、最大限の利益の確保に努めるほか、中国以外からの原材料調達を進め、生産量減少による機会損失の発生を回避していきます。

<sup>\*1</sup> 商品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルに至る過程を通して排出されるGHG排出量を、二酸化炭素量に換算する概念。  
<sup>\*2</sup> 電子機器における持続可能性に関する共通の審査スキーム。

### ■ ロードマップ

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度以降
SiC		●8インチ貼り合わせ基板開発 ラインの構築開始	●開発ライン 構築完了・試作開始	●目標：1万枚(6インチ換算)/ 月体制構築(需要増に対応したさらなる量産・販売の追求)	

### ■ 暮らしの中にある当社グループの製品

# 材料事業

## Close Up

### 貼り合せSiC基板事業の推進

#### SiC市場の概況と当社製品の特長

SiC(シリコンカーバイド)は、電力の制御を行うパワー半導体に使用される半導体材料です。特に電気自動車やハイブリッド車などの駆動制御装置で要求される大容量領域(大電流・高耐電圧)において、エネルギーの損失を低減できる優れた材料として、市場が急速に拡大しています。当社グループの(株)サイコックスで製造している貼り合せSiC基板「SiCkrest®(サイクレスト®)」は、低抵抗多結晶SiCの支持基板の上に高品質な単結晶を薄く貼り合わせることで、SiC単結晶の特性を

維持しつつ、基板全体の低抵抗化と高強度化を実現しています。また、SiC単結晶は製造に多くのエネルギーを必要としますが、(株)サイコックスの技術は、単結晶SiC基板1枚から50枚以上の貼り合せSiC基板が製造可能なため、製造にかかるエネルギー消費を低減しつつ、供給量の増大が可能です。

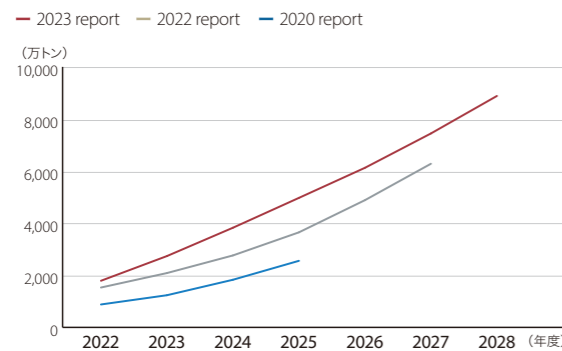
#### 当社SiC事業の現況と計画

(株)サイコックスでは、6インチ貼り合せ基板の生産を実施しており、一部販売を実施しています。また、お客様より8インチ貼り合せ基板の認定評価の要望を多くいただいております。8インチ開発ラインを構築し、2024年度第1四半期より試作を開始しました。

市場からの供給拡大要請に迅速に対応するため、一部のお客様には、貼り合せ技術のライセンス供与も開始しています。

貼り合せ技術を様々な形で市場に広めることにより、エネルギーの有効活用とGHGの低減に貢献していきます。

#### ■ SiCパワーデバイス市場規模



出典: Power SiC report, Yole intelligence, 2023

#### 社員の声

#### サイクレスト®を、世界標準にしていきたい

(株)サイコックスでは、これまでに6インチ基板で製造技術を確立してきました。お客様からの8インチ基板への期待に応えるため、SMMグループの大口電子(株)内に8インチ基板開発ラインを新規構築し、サンプル試作を開始しています。基板が大口径化することで、加工均一性の維持や基板の取り扱いなど、製造難易度は上昇しますが、これまでに培った経験をもとに8インチ基板製造技術を早期確立し、サイクレスト®が世界標準で使われるように広めていきたいです。



(株)サイコックス  
大口工場技術グループ主任  
中東 尚之

### 新たな価値を共創する「X-MINING®」(クロスマイニング)

X-MINING®は、2020年に公開した情報発信サイトで。来訪者の課題やアイデアを当社素材と掛け合わせ、新たな価値の創造へつなげる「価値共創」を目指しています。そのため、単なる製品紹介が目的ではなく、製品が持つ機能や使用事例紹介、専門家との対談など多様な記事で構成しています。コンテンツの拡充に加え、デザイン改善等を続けた結果、サイト来訪者は2023年度に数万件規模に成長しています。

X-MINING®はオフラインにおいても、ジャパンモ

ビリティショー(JMS)2023(東京ビッグサイト開催)、SXS2024(米テキサス州開催)など国内外の展示会への出展を通じて、市場との接点の拡大に努めています。また、出展に先立つプレスリリースやWeb広告・SNSを利用した宣伝など、オンライン・オフラインを融合した施策を展開し、材料ブランドの世界的周知拡大に効果をあげています。

X-MINING®  
<https://crossmining.smm.co.jp/>

#### Case 太陽光をコントロールする素材「SOLAMENT®」

2023年度から近赤外線吸収材料のブランディングを開始し、活動の一環としてX-MINING®にブランディングページを作成しました。従来、主に自動車等の窓用材料として「CWO®」の商標名で販売していましたが、今後この製品の用途を衣料、農業など、多分野へ広げていく計画です。幅広い層にブランドを認知、共感いただくために、ブランド名「SOLAMENT®」とそのロゴマークを商標登録しました。新商標名は太陽エネルギーの「solar」と元素の「element」の2語を合成し、太陽光を制御する素材をイメージしています。

新規用途として、衣料向けマーケティングを先行させています。SOLAMENT®は微量でも太陽光に含まれる近赤外線を吸収して熱変換するため、ほぼ透明な発熱繊維の製造が可能です。これを染色し一般カジュアルウェアの他、作業着やアウトドア・アイテムなど衣料全般に、太陽光で暖まる薄くて軽い生地として適用可能です。

他に期待される用途として、農業用被覆資材向けがあります。農業用グリーンハウスの被覆用カーテンにSOLAMENT®を用いた繊維を使用すると、内部の温度抑制の他、光合成に必要な波長の光も届くため、作物生育と収量も向上します。この用途は、食料生産の効率性向上とエネルギー消費削減という社会的意義があり、世界的な展開が期待されます。



DOWN-LESS DOWN JACKET

#### SOLAMENT®を使用した「DOWN-LESS DOWN JACKET」が「iFデザイン賞」を受賞

SOLAMENT®が持つ「太陽光で発熱し、軽くても暖まる透明な素材」という特徴を表現し、見た目にも注目度の高いプロトタイプという発想で制作されたのが「DOWN-LESS DOWN JACKET」(以下、「DLDJ」)です。DLDJは羽毛や中綿を使用しないジャケットですが、太陽光を浴びるとSOLAMENT®が発熱し、通常のダウンジャケットと同等まで暖かくなります。

DLDJはSOLAMENT®の可能性を伝えるプロトタイプとしてJMS2023やSXS2024にも出展、大きな注目を集めました。2024年3月には、世界的に権威のあるiFデザイン賞2024を受賞しました。



# 研究開発

## 当社の持続的成長のため 新製品・新プロセスの開発を強化

常務執行役員 技術本部長  
**元木 徹**



### 今後の戦略

#### 研究開発戦略

当社では資源、製錬および材料をコアビジネスとし、研究開発においては「探鉱・採鉱・選鉱技術」、「製錬プロセス技術」、「粉体合成・表面処理技術」、「結晶育成・加工技術」をコア技術と位置付けています。

また、「評価解析技術」、「数理解析技術」を基盤技術と定め、技術ドメインを明確にして重点的な開発を実行しています。具体的には、資源分野では鉱石採掘法や浮遊選鉱法、製錬分野では乾式・湿式製錬プロセス、また、材料分野では自動車・エネルギーおよび通信向け材料の開発に取り組んでいます。

いずれの分野においても、近年社会的要請が大きくなったカーボンニュートラルに向けた開発を重点的に推進しています。また、成長戦略を実現するため、チャレンジング

な研究開発活動に取り組む人材の育成にも力を注いでいます。

#### 新製品開発力の強化

事業の持続的成長のためには、新製品の開発力強化が必須です。特に製品のライフサイクルが短い材料事業分野では、魅力のある新製品を継続的に市場に提案していく必要があります。

市場動向および技術動向を見極め、製品のライフサイクルや革新的技術の出現を考慮した長期的視点に立った研究開発戦略を立案し、研究開発テーマの選択と集中を進めています。さらに、足元の開発テーマだけでなく、将来を見据えた粉体材料分野の基礎研究にも注力していきます。

### 当社の研究開発

当社では、技術本部の4研究所/センターおよび5つの部が連携し、既存事業の強化・発展・競争力の向上および新規事業の開拓・育成に関する研究開発を推進しています。

#### 新居浜研究所

当社唯一の資源・製錬技術の研究開発を行う研究所として、既存製錬プロセスや選鉱プロセスの改良、サステナブルな社会の実現に資する電池リサイクルや水素による

金属還元法等の新製錬プロセス開発に取り組んでいます。乾式製錬や湿式製錬技術をベースとした新規機能性粉体材料開発にも取り組んでいます。

#### 電池研究所

成長市場の電池材料事業の拡大を加速するため、二次電池用正極材料・プロセスの研究開発に取り組んでいます。主力製品の改良強化により、既存顧客でのシェアアップを

図るほか、新たなニッケル系のリチウムイオン電池正極材料の事業化、次世代電池材料についての長期ビジョンに基づく基礎研究や電池評価技術の確立等にも取り組み、電池材料に関する研究開発を幅広く進めています。

#### 材料研究所

コア技術である粉体合成・表面処理技術、結晶育成・加工技術を活用して、非鉄金属に機能付加した新材料の研究開発に取り組んでいます。また、同拠点にある数理解析技術部や評価技術室と連携し、効率的な材料探索や機能発現のメカニズム解明も推進し、新事業創出を狙える新材料の研究開発を進めています。

#### 市川研究センター

新規機能を発現する粉体材料や革新的な粉体合成技術に関する基礎研究に取り組んでいます。また、最新の高度な解析装置を有する評価技術室と連携し、効率的な材料開発を行っています。

#### 技術企画部

当社の研究開発部門を統括し、技術戦略や研究開発戦略の立案、新規研究開発テーマの発掘・立案などの全社研究開発の推進や、事業部門が行う部門研究開発の推進を支援し、研究開発における効率的な目標達成および

び早期事業化のためのサポートを行っています。

#### 知的財産部

研究開発に関する特許の監視と特許情報の解析による開発支援、開発成果の特許網構築支援、技術契約締結に関する助言など、知的財産権に関する支援を行っています。

#### 数理解析技術部

研究開発を進めるために欠かせないコンピュータシミュレーション・AIを活用したエンジニアリング支援および材料設計支援、データ解析によるメカニズム解明や生産管理支援技術の開発に取り組んでいます。

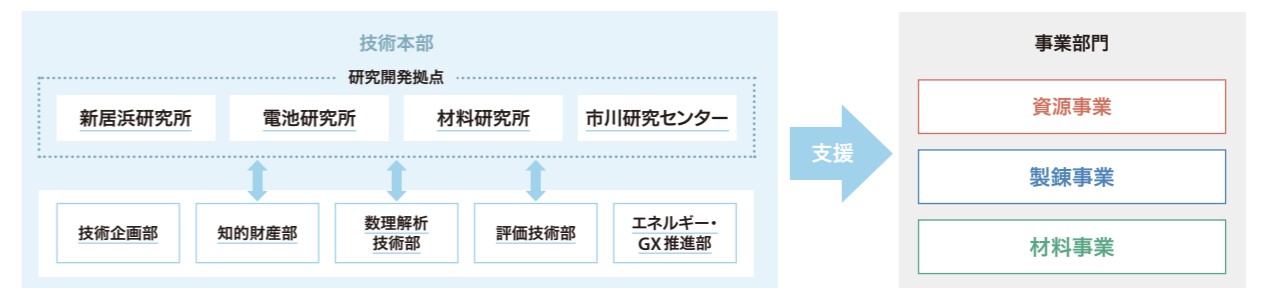
#### 評価技術部

基盤技術である評価解析技術を活用し、研究開発・事業部門における課題解決を行うとともに、新規分析方法の開発および導入を継続しています。当社評価部門のQCDS向上の指導・推進も担っています。

#### エネルギー・GX推進部

当社グループのエネルギー管理を統括し、カーボンニュートラル実現に向けた全社方針、目標、計画の立案および重要課題への取り組みを推進しています。

#### ■ 研究開発体制



#### 知的財産への考え方

当社は、他者の知的財産権を尊重しつつ、事業戦略や研究開発戦略に基づいた知的財産戦略のもとで、開発成果の特許網構築・秘匿を含めた知的財産の保護・有効活用に取り組んでいます。知的財産部は、事業部門や研究開発部門と緊密に連携して、この取り組みの実行に注力しています。また、知的財産の創出や技術契約への対応などの教育を実施して社員の知的財産への意識向上を図っています。これらの活動により、知的財産の面で新規事業の創出や事業の持続的成長をサポートし、当社の発展に貢献していきます。



知的財産部 部長  
**内藤 雅夫**

# 研究開発

Close Up

担当者対談

## リチウム資源確保に向けた 新技術の開発



技術本部 新居浜研究所  
かせやま  
**俣山 卓矢**

2010年入社。新居浜研究所で研究開発に従事した後、南米の鉱山へ駐在。2021年に新居浜研究所へ復帰し、塩湖からのリチウム回収プロジェクトに参画。



技術本部 新居浜研究所  
**池田 修**

1989年入社。金属加工や触媒リサイクルの現場業務を経験し、2011年から新居浜研究所に所属。2017年からリチウム精製の技術開発に携わる。

当社は、「非鉄金属資源の有効活用」を長期ビジョンの実現に向けた重要課題の一つとして掲げています。そのための取り組みとして、リチウム資源の安定調達に向けた技術開発を進めており、2023年度にはチリで塩湖からリチウムを回収する実証実験を開始しました。ここでは、その実証実験に携わる2人の技術者が、プロジェクトの現状を語ります。

**Q.** リチウム回収技術の開発に取り組む背景を教えてください。

**池田** 温暖化対策が世界共通の課題となる中、カーボンニュートラル実現に向けてリチウムイオン二次電池が急速に普及しています。その原料であるリチウムの回収・精製は、当社が掲げる「非鉄金属資源の有効活用」をまさに実践するものです。また、これまでに培ってきた製錬技術を活かせるという点でも、当社が取り組む価値は大いにあるのではないかと考えています。

**俣山** そうですね。さらに重要なのは、「いかに環境に負荷をかけずに資源を調達するか」という観点。塩湖からのリチウム回収においては、従来は塩湖かん水、すなわち高濃度の塩分を含んだ水を蒸発させるプロセスを取っていました。しかし、リチウムが主に生産されるのは、世界的にも乾燥している地域。そのような地域で水を蒸発させてしまうことは、問題視されつつあるのです。

今回当社が実験を進めているのは、「直接リチウム抽出法(Direct Lithium Extraction:DLE)」と呼ばれる技術です。これは、独自の吸着剤を使って塩湖かん水から水を蒸発させることなくリチウムだけを回収するもので、環境負荷の小さい方法です。さらに、国内では当社だけが取り組んでいる技術でもあるので、当社が「世界の非鉄リーダー」を目指すうえでも重要な取り組みだと考えています。

**Q.** プロジェクトにおけるそれぞれの役割を教えてください。

**池田** 私は入社以来、金属材料の製錬・加工の現場で経験を積んできました。このプロジェクトに参画することになったのは、現場での経験の豊富さを買われてのことだと考えています。

**俣山** 池田さんは、現場設備に対する知識が豊富なので、とても頼りにしています。社歴もチームで一番長く、まとめ役のような存在です。逆に私は経験が浅い方なので、何かあればまず池田さんに相談するようにしています。

私は、ペルーのセロ・ベルデ鉱山など南米の現場に5年間駐在した経験があります。今回の実証実験はチリで行われるので、そうした経験を活かし、現地の方との関係づくりをするのが私の一番の役割だと思っています。



塩湖かん水の調達候補地であるマリクガ塩湖

現地では、ただの取引先でなく「amigo(友達)」になることが大切なんです。

**池田** 現地パートナーとのコミュニケーションには、言葉だけでなく、文化への理解も必要。ですから、南米駐在経験のある俣山さんの存在は不可欠です。この実験は、現地でかん水を調達できなければ始まりませんから。

**Q.** プロジェクトの現在地と、これからの意気込みをお聞かせください。

**俣山** 現在は、パイロットプラントを現地に移設し、実験開始に向けて準備を進めている段階です。実用化に至るまでにはまだかなりの年月を要する大規模プロジェクトですが、ここからはいかにスピード感を持って進めていけるかが課題です。

**池田** DLEは、まだ世界でも実用化に至った例がない技術です。この技術を当社が事業化するためには、今後パートナーを増やし、実験の規模を拡大していかなければなりません。当社を組むべきパートナーとして認知してもらうためには、「実験に成功した」という実績が重要な指標になります。ですので、まずは今回の実証実験を何としても成功させることが肝なのです。

国内企業では当社が初めてですが、世界に目を向ければ後発組です。既にDLEの実験を進めている企業は数多くあるので、まずは成功実績を積み重ねることが

目標です。

**俣山** 一方、国内では、吸着剤の改善に向けた研究も継続しています。

純度の高いかん水に対応する技術の開発を進める企業が多い中、当社が得意とするのは不純物が多く含まれる、リチウム濃度も比較的低いかん水からの抽出です。競合他社とは異なるフィールドをターゲットにして技術を高めることで、差別化を図っていく狙いです。

**池田** まだまだクリアすべき課題が多いのは確かですが、当社の事業成長とカーボンニュートラルの実現に向けて、このプロジェクトは大きな意味を持っています。何としても成功させたいですね。

**俣山** リチウムの回収・精製には、国内外から大きな期待が集まっています。プレッシャーも感じますが、成功に向けて頑張っていきます。



# 人材戦略

企業を取り巻く経営環境は、将来を予測することが困難な状況にあります。

当社においても、変化に的確に対応するためには従来の考え方の延長線では難しいと考え、特に自ら変わること、変えていくことをおそれない組織・人づくりを進めています。

## 21中期経営計画における人材の確保・育成・活用

当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しており、その変化に対応できる企業として成長戦略を展開し、企業価値を高め、確固たる経営基盤を築くことが必要です。その中心は人材であり、多様な人材がお互いの考え方を尊重し、同じ目標に向かって最大限の力を発揮できる組織として成長戦略を実現していくことが重要と考えています。多様な人材が活躍できる組織であるために、経営戦略と連動した人事戦略の展開、従業員一人ひとりの自律的な成長やキャリア形成を促進する人材育成体系・制度の構築、多様な人材が働きやすい社内環境の整備に取り組んでいます。

経営戦略と人材戦略の連動を図るため、企業価値向上戦略会議の中に全社人材部会を位置付け、四半期に1回以上の頻度で継続的に開催しています。人事部所管執行役員が部会長、人事部長が副部会長となり、人材の適所適材の配置を推進するとともに、次世代経営層や次期管理者を計画的に育成するなど、人材の確保・育成と活用に関わる全社横断的な人材戦略について議論をしています。

21中計においても、人材への積極投資を継続しています。2023年7月には、社員への活躍する機会の提供、継続的に「挑戦」「変革」「成長」できる企業風土の構築、および社員一人ひとりが学び成長し続ける企業文化の創出を目的として、総合職人事制度を改正しました。併せて、成長意欲を向上させるべくキャリアチャレンジ制度(社内公募制度)も整備しました。これに伴い、階層・職能・個人別に必要とされる能力の向上を図るため人材育成体系も見直し、職掌別に育成責任者を明確にし、人材の育成と活用(配置)を全社横断的に行っています。

今後策定する24中計においても各種人材戦略を推進していきませんが、社会の持続的発展と自社の持続的成長の両立を目指す経営戦略を実行していくうえで、人材戦略の基盤となる人事ポリシーの制定が必要であると考えています。当社の人事ポリシーは、当社の価値観や組織文化を反映したものとし、従業員一人ひとりの「挑戦」「変革」「成長」を促進すること、また人事面での判断軸となることを目的として制定する予定です。

### ■ 人材確保・育成・活用への取り組み

確保	育成	活用
<ul style="list-style-type: none"> <li>採用体制強化/人員の増員</li> <li>技術系長期インターンシップの拡充</li> <li>企業ブランディング活動の充実</li> <li>奨学金制度導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OJTの進化・深化(1on1ミーティングの展開)</li> <li>コーチング研修の拡充</li> <li>キャリア形成プログラムの導入</li> <li>タレントマネジメントシステムの導入</li> <li>選抜型経営研修の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬/評価制度の見直し、各種手当の見直し</li> <li>多様な人的資本の確保、活用の推進</li> <li>メンタルヘルスマネジメント/健康増進プログラムの推進</li> </ul>

### 人材への積極的な投資

- 次世代経営層育成を目的とした研修プログラムの立ち上げ
- Work Experience Program(能力・スキルの再認識、ミドルキャリア育成、65歳以上のライフステージ支援)
- 主体的なキャリア形成支援としてのオンライン学習の多様化(リスキリング・リカレント)
- 健康経営推進:65歳まで現役化、就労年齢延長支援

## 1. 人材戦略施策の進捗

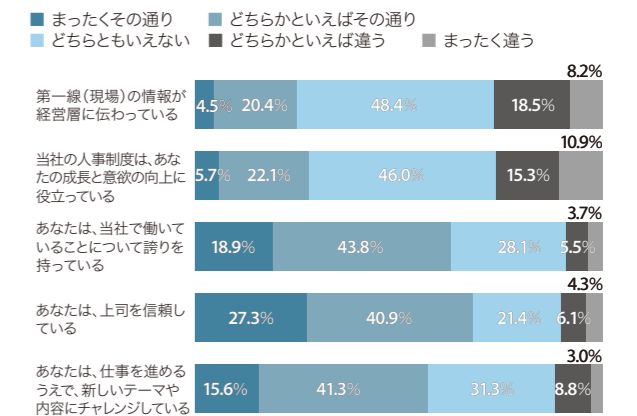
### 人事制度の改正

「2030年のありたい姿」を実現するため、絶えず変化し続ける市場環境に適応し、持続的成長を遂げる企業へと進化が必要だと考えています。社員一人ひとりの職務と職責に見合った報酬を実現し、一人ひとりの可能性を最大限に引き出していくことで、継続的に「挑戦」「変革」「成長」ができる企業風土を実現します。このことを具現化するため、2023年7月に総合職人事制度(職務等級制度)を導入しました。職務価値を「仕事の責任」「難易度」「影響」などの大きさに決定し、年齢・勤続年数にとらわれず職務・職責と報酬の整合性を高めることで活躍の機会を提供し、総合職全体の意欲を向上させることとしています。制度導入によって年齢・勤続年数にとらわれない処遇となったため、キャリア採用における職務内容に応じた処遇の提示、旧制度では35歳程度が最速であった管理職社員への20代若手社員の登用、高職務等級区分の業務にアサイン可能な優秀人材のリテンションなどが可能となっています。また、制度改正に伴い、管理職社員の定年を60歳から65歳に延長したうえで、シニア社員(65歳を超える社員)の制度を導入しました。さらに、総合職人事制度の目的をより高い水準で達成するために、キャリアチャレンジ制度(社内公募制度)を2023年12月に導入しました。なお、2024年度において、主に当社の定常的基幹業務およびものづくり職場を支える基幹職社員の60歳以降65歳定年までの処遇の改正を予定しています。

### 従業員意識調査

従業員の意識・意欲の現状や満足・不満足の原因を把握し、改善に向けた施策に活かすために、年に一度、従業員意識調査を実施しています。2023年度の調査では、経営層・従業員間のコミュニケーションの不足や、人事制度が従業員の成長意欲の向上につながっていないという課題が見えました。一方、会社への誇りや良好な上司・部下の関係、職場のチャレンジ風土などは、当社グループの強みとしてさらに伸ばしていきたい項目です。また、企業風土に関する調査項目では、従業員がこれからも大切にしたいと考える当社の風土として「チャレンジ・変革」「現場第一」「柔軟性」「自由闊達」などが、早急になくしたいと考える組織風土として「官僚主義的」がわかりました。

### ■ 従業員意識調査の結果(抜粋)



### 社員の声

#### 新制度で歩む、私のキャリアパス

2012年4月の入社後、国内の事業所・グループ会社で経理担当として勤務し、2019年4月からは監査部で勤務していました。経理関連だけでなく事務管理全般のキャリアにチャレンジするために、2023年12月に制定されたキャリアチャレンジ制度を利用して2024年7月に異動しました。自分の過去・現在・未来のキャリアをよく考える有意義な機会になったと感じています。入社以来、上司、先輩そして各職場の皆様にご指導いただいた経験を糧にして、希望した職務で成果を出し、描いたキャリアを実現できるように頑張ります。



菱刈鉱山事務課  
森本 泰州



# 人材戦略

## 2. 人材への積極的な投資

### 次世代経営層育成を目指した研修プログラム

計画的な育成により次世代経営層の人材プールを拡充することが重要であると考えています。そのため、対象層ごとに選抜型プログラム(ミドルマネジメントプログラム、次世代経営幹部育成研修、役員塾など)を実施し、計画的に育成を行っています。ミドルマネジメントプログラムでは、今後組織を牽引していくことが期待される人材を選抜し、当社経営陣が講師となって企業価値向上のためのサステナビリティ課題やESGのテーマを取り上げ、ミドル層の底上げを図っています。次世代経営幹部育成研修では、近い将来、当社を牽引するリーダー人材を選抜し、覚悟と意欲の醸成や必要な知識の習得、思考力の訓練を狙いとした実践的プログラムを実施しています。役員塾では、執行役員が塾長を務め、若手から中堅社員により構成された各塾で取り上げる重要なテーマを決め、共に学び、職場で実践することを目指して活動しています。

また、社外プログラムへの派遣も積極的に行っており、社外の次世代経営人材と他流試合を通じ、社内では得られない視座の獲得を図っています。

### 自律的なキャリア形成支援

従業員一人ひとりの自律的な成長が、当社グループの持続的な成長につながると考えています。従業員の成長の基本は、人材育成を意識した配置に加え、日常業務を通じて行われる実践的OJTと自己啓発にあります。従業

員の学びを積極的に支援するため、オンライン動画学習、eラーニングなど様々なプログラムを提供し、自律的に学べる体制を整えています。また、従業員が自律的にキャリアを描き、働き続けるために、入社2年次を起点に35歳、43歳、50歳、58歳時点でキャリアプラン研修を実施し、今後のキャリア目標や行動計画を明確化する機会を設けています。また、自律的なキャリア形成支援として、入社、結婚、出産、育児、介護、そして定年といった様々なライフステージの変化に応じた支援策や制度、そして研修などによる情報提供の機会・相談の場を設けています。

### 健康経営の拡大と推進

当社グループでは、労働安全衛生の観点から早い段階で役員・従業員の安全と健康の確保に優先的に取り組んできました。当社グループで働くすべての人がより健康で生き活きと働けるよう、2022年度に中長期的な取り組みと目標を定めた「従業員の健康づくり推進ロードマップ」と単年度ベースでの「健康経営推進計画」を策定し、効果的な心身の健康維持・増進施策を展開しています。従業員に対しては、生活習慣病発症リスクと肥満リスク、女性の健康などをテーマとした健康セミナーや、メンタルヘルス研修を定期的に行い、健康管理支援システム(スマートフォンアプリ)を活用したウォーキングイベントも実施しています。

### 社員の声

#### オンライン動画学習ツールで横断的な学びを実践

柔軟な思考を身に付けるため、また周囲の変化や新しいことへの挑戦に対応できるよう、オンライン動画学習ツールで幅広いジャンルを受講しています。興味を持った講座を手当たり次第に受講できるので、思いもよらぬ発見や気づきを得られますし、初学者向け講座も多く、専門外の知識・技術のアウトラインを知るのにも適しています。横断的なテーマを受講することで、学び直しや仕事のヒント・アイデアを獲得しています。



金属事業本部  
事業室  
萩原 隆惣

## 3. DE & Iの理解浸透と経営基盤の強化

従業員一人ひとりを持つ視点や考え方は様々であり、多様なメンバーの違いを受け入れ、認め合い、特性を活かしながら、公平な機会のもと、多様な人材がお互いを尊重し協働できる職場環境を築くこと(ダイバーシティ・イキイティ&インクルージョン:DE&I)が必要です。また、性別・国籍・年齢といった目に見える属性の多様化に加えて、能力や経験の多様化も進めることで、革新的なアイデアが生まれ、組織の柔軟性と競争力が向上します。そして、これが新たな価値創造へとつながり、当社グループに変革をもたらす原動力になると考えています。

当社グループではDE&Iを推進する中で、ジェンダーバランス(女性活躍)への取り組み、障害者雇用の推進と定着支援、外国人従業員の拡充、性的マイノリティ(LGBTQ+)理解への取り組みを進めています。女性活躍推進については、2011年に当社初の取り組みとして「女性が活躍していくうえでの課題・施策」について討議するワーキンググループを立ち上げました。そして半年間の活動後、経営層へ施策を提案し、専門組織である女性活躍支援グループ(現在のダイバーシティ推進室)を人事部内に発足させたところから具体的な取り組みがスタートしました。その後も、管理職社員への登用、生産現場や鉱山現場などにおける勤務のほか、国内拠点のみならず海外拠点への駐在など、女性の活躍の場を拡大することに取り組んでいます。また、「2030年のありたい姿」では、女性管理職社員数を50名、女性従業員比率を20%以上とすることを目標としており、これに加え、2030年までには女性役員比率を30%とすることを目指しています。これらの達成に向けて、定期・キャ

リア採用における女性採用比率の目標値設定、次世代リーダー育成のための女性社員外部研修への派出、当事者の声を経営施策に反映させるための役員と女性管理職社員との懇談会の開催などを実施しています。

また、当社グループは経営理念にある通り、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目指しており、2019年度より毎年12月を人権月間として、グループ全体で人権研修に取り組んでいます。また、職場におけるハラスメントは、働く人の尊厳を不当に傷つける社会的に許されない行為であり、快適な職場環境づくりや働く人の能力の発揮を妨げます。当社グループでは、従来から各種研修等においてハラスメント防止の啓発を行ってきましたが、この取り組みをさらに強化し、従業員にとってより働きやすい職場環境を整備するため、ハラスメントの内容(種類・類型)、ならびにハラスメント防止に関する方針や相談体制などについての周知と教育を2023年度から毎年継続して全社展開することとしました。



異業種女性交流研修・社内報告会

### 社員の声

#### 仕事と家庭を両立する社会人ドクターの挑戦

2007年の入社から、一貫してコンピュータシミュレーションを活用した研究開発を担当しています。2回の産休・育休と、当社独自の制度である自発休職制度の利用(夫の海外転勤への同行)、職場復帰を経て、現在は社会人ドクターとして大学院で製錬プロセスの新規計算技術開発等に取り組んでいます。計算技術者としての強みと、今回与えられた大学での研究の機会を活かして、当社製錬プロセスのさらなる高効率化に貢献していきたいです。



技術本部数理解析技術部  
(東北大学)  
後藤 優子

# 住友金属鉱山グループのDX (デジタル・トランスフォーメーション)

当社グループは、経営課題である「ビジネス改革・新たなビジネスの創出」、「少子化時代の人的資源対応」、「経営効率の向上」に対する対応をDX推進方針にあげて、ロードマップに従い計画的に取り組んでいます。

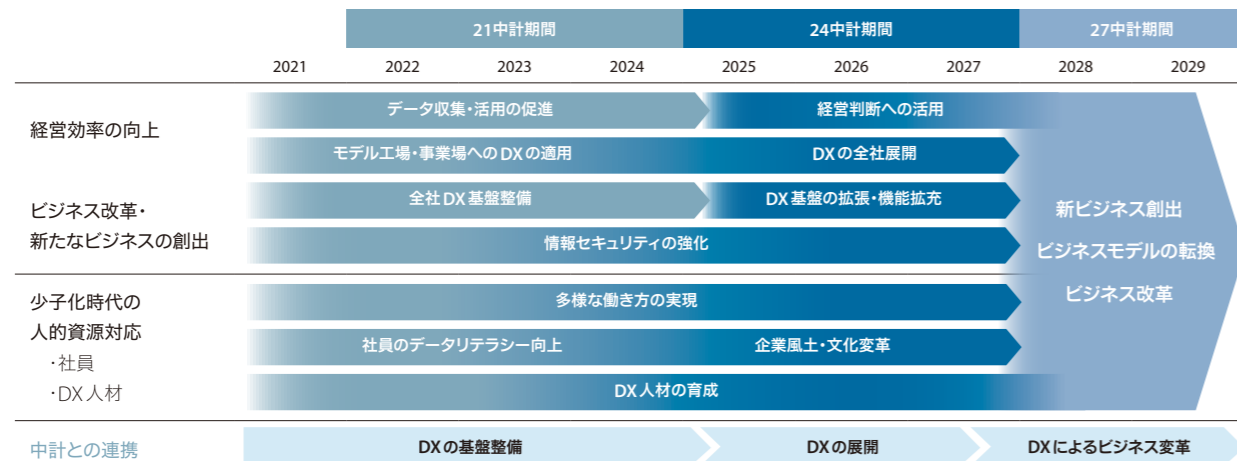
2024年度はデータ活用やDX人材育成などの主要施策を実行に移すフェーズにあたることから、これらの施策の着実な具現化により、競争力の強化と持続可能な成長の実現を目指します。

## DX 全体概要

### DX推進方針「3つの目的と戦略」

ビジネス改革・新たなビジネスの創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>一層激しくなる社会環境の変化に柔軟に対応するため、DXをビジネス改革や新製品・プロセス開発に活用し、そのスピードを加速させます。</li> <li>SMMグループの競争優位性をより一層強固にするため、デジタル技術を駆使し、新たな価値を見出すことにより、新しいビジネスの創出を図ります。</li> </ul>
少子化時代の人的資源対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子化時代の事業継続・発展を可能にするため、製造現場における自動化・無人化、間接業務の大幅効率化を進めます。</li> <li>安全な職場づくりや、ワーク・ライフ・バランスに配慮した多様な働き方の実現を通して、働く人にとって魅力ある会社になります。</li> </ul>
経営効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>素早い経営判断に資するようデータを活用します。</li> <li>あらゆる事業領域での競争力向上のため、操業効率化と労働生産性向上を実現します。</li> <li>DX基盤に不可欠な高速ネットワーク、クラウド利用、IoT化などの基盤を構築します。</li> <li>日々変化し増大する情報セキュリティに対する脅威に対応します。</li> </ul>

### ロードマップ



### 進捗状況

2023年度の計画	2023年度の進捗	2024年度の計画
経営効率の向上	グループ広域ネットワーク刷新に着手 ▶ P.85	グループ広域ネットワーク刷新完了
ビジネス改革・新たなビジネスの創出	データ活用基盤の企画・構想策定 ▶ P.85	全社展開基盤の要求事項を決定
少子化時代の人的資源対応	DX人材育成全体構想完成 ▶ P.83 ChatGPTの社内利用開始 ▶ P.84	DX人材育成カリキュラム決定とLv1教育の開始 AI利用促進と業務効率化

## 1. 価値創造モデルにおけるDXの位置付け

当社グループのDXは、価値創造プロセスにおける事業活動および提供価値(6つの資本)に影響を与えます。DXへの精力的な取り組みによって、これらのパフォーマンスや価値の向上を実現することで、経営課題であるビジネス改革・新たなビジネスの創出、少子化時代の人的資源対応、経営効率の向上を通じて企業価値の向上に貢献します。

重要なテーマとしつつも、施策とKPIの範囲を狭く限定することによる弊害を避けるために機能性材料DXと研究開発DXに分離しました。

### 「間接業務と働き方の改革」を「DX人材と業務効率化」に改訂

この重点領域の活動目的である労働生産性の向上に向けた施策として、現状はChatGPTやRPAなどの社内導入やデータ活用展開、工場のスマート化支援、DX人材育成といった多岐にわたる活動を行っています。これらの活動範囲が間接業務にとどまらないこと、また、DXに関わる人材育成の重要性がますます高まっていることを踏まえ、重点領域名称をDX人材と業務効率化へ改訂しました。

### DXにおける重点領域の見直し

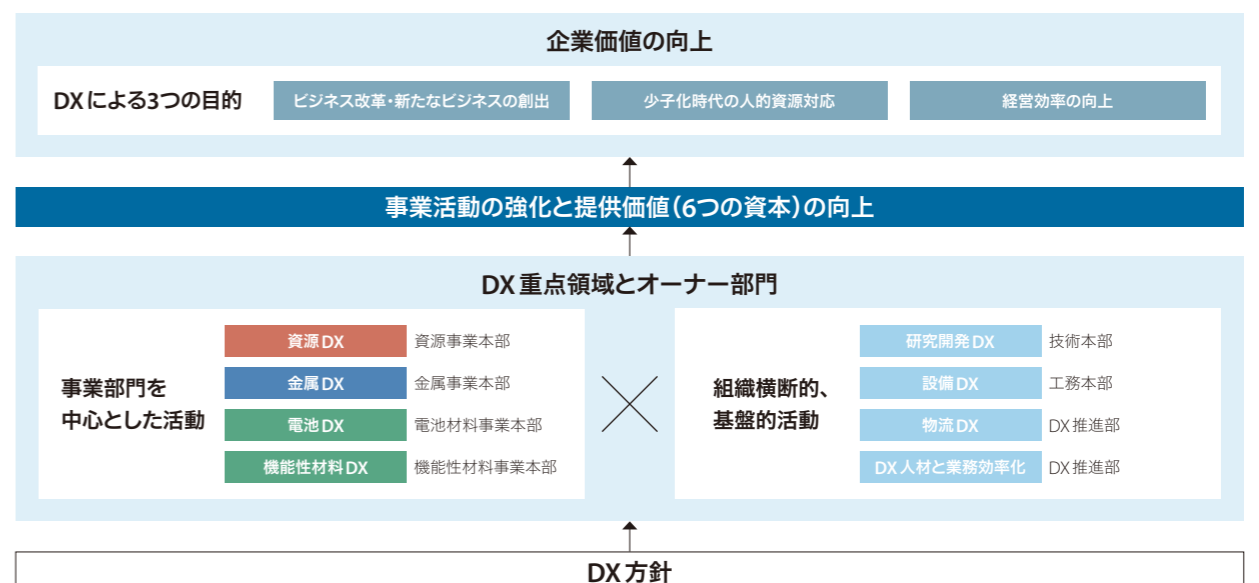
2023年度に取り組んだDX施策のKPI(Key Performance Indicator)設定にあたり、各重点領域における課題および主要施策とその目的を改めて整理した結果、以下の変更と領域の再定義を行いました。

### 「材料事業と研究開発DX」を「機能性材料DX」、「研究開発DX」に分離

従来は、材料事業と研究開発を一つの領域としており、その活動目的を新製品開発としていました。しかしながらDXの取り組みが進むにつれ、特に研究開発部門ではシミュレーション技術支援や高度解析、マテリアルズインフォマティクス(MI)等の技術導入など新製品開発に限らず、プロセス改善などの分野においても幅広くDXの活動領域が広がってきました。このことから、新製品開発は引き続き

### 重点領域枠組みの再定義

これらの重点領域の変更と併せて、複数部門で重複管理していた活動の整理、また各領域の施策とそのKPIの達成に責任をもつオーナー部門を改めて明確化しました。さらに、これら8つの重点領域について事業本部をオーナーとする4領域、部門横断また基盤的施策を推進する4領域をそれぞれ、事業部門を中心とした活動、組織横断的・基盤的活動と位置付けました。



# 住友金属鉱山グループのDX

## 2. 各領域における主要施策およびKPIの設定

2023年度下期に各重点領域における主要施策のKPIを設定しました。これにより、施策の目的やアプローチについて部門間での情報共有が進むこと、またDX推進委員会でのKPIに基づく定期的なレビューを通じて、PDCA(計画・実行・評価・改善)のサイクルがより効果的に回る

ようになることで、DXの取り組みがよりスムーズに進み、加速することが期待されます。

各重点領域の活動における主要な施策とその目的、設定したKPI例を以下に示します。なお、各KPIについては、定量的な3カ年ごとの目標値をそれぞれ定めています。

	主要施策例	目的	KPI例
事業部門	資源DX	・菱刈鉱山内重機の自動化 ・地上からの複数重機の遠隔操作 ・穿孔精度向上(画像処理等)	・粉塵、騒音暴露低減 ・生産性向上
	金属DX	・予知保全による稼働率向上 ・データ解析による未来予測	・機会損失の削減 ・生産性向上
	電池DX	・新居浜工場デジタル化推進 ・新在庫管理システムの導入と最適化	・生産性向上
	機能性材料DX	・DX推進指標での定期評価とレベル向上 ・工場のスマート化	・DXリテラシー向上 ・生産性向上
組織横断的・基盤的	研究開発DX	・分析データ(SEM画像等)の有効活用(数値化等)とMIとの融合 ・研究開発データベースのAI連携	・開発スピードアップ、効率化 ・定量化技術実施件数 ・一人当たりのAI検索数
	設備DX	・協業ロボット開発と実装 ・保全業務高度化 ・操業データ解析	・省人化 ・機会損失の削減 ・操業最適化
	物流DX	・基幹システム更新に併せたDX化	・業務効率化 ・該当作業工数削減量
	DX人材と業務効率化	・社内DX人材の育成 ・デジタルワーク推進 ・デジタルデータ活用促進	・DX活動の促進と高度化 ・業務効率化、高度化 ・データ活用、経営の高度化 ・育成人数 ・削減総時間 ・基盤構築、DMO <sup>®</sup> 整備 ※ データマネジメントオフィス



社外講師によるChatGPTセミナー(国内外全拠点対象のハイブリッド開催)



菱刈鉱山内重機の地上からの遠隔操作

## 3. デジタル基盤強化

### ①DX人材の育成

DX人材の育成は、経営課題への取り組みにおいて、その速度、パフォーマンスに大きな影響を与えるほか、日常業務においても、業務効率の向上、イノベーションの促進、変化に対する適応力の向上、セキュリティ強化など多岐にわたる要素に対して影響を与えると考えます。これらの効果をより高めることを目的として、当社グループにおけるDX人材および育成の全体像を2023年度に見直しました。人材像においては、知識、マインドセットを基準にした“リテラシー領域”とプロジェクト等でDXアプローチの役割を基準にした“プロジェクト領域”に分けて設定しています。いずれも(独)情報処理推進機構(IPA)のデジタルスキル標準を参照して、独自に設定したスキルセットおよびそのカリキュラムを定め、DX人材の育成を進めています。

### リテラシー領域の人材育成

従業員のデジタルスキルの習熟度を3段階で評価します。レベル1は「デジタル利用人材」で、全従業員がこの基本レ

ベルに達する必要があります。レベル2「デジタル運用人材」には、業務で日常的にPCやモバイル機器を使用する約3,500名が対象です。レベル3「デジタル活用人材」は、さらに高度なデジタル知識を必要とするレベルです。各レベルでの人材育成を2024年度下期から段階的に開始します。

なお、レベル2とレベル3を目指す従業員に対しては、まず個々の現在のスキルレベルを把握するためのアセスメントを行います。この評価をもとに、それぞれの従業員が不足しているスキルを効率よく習得できる仕組みを構築しています。

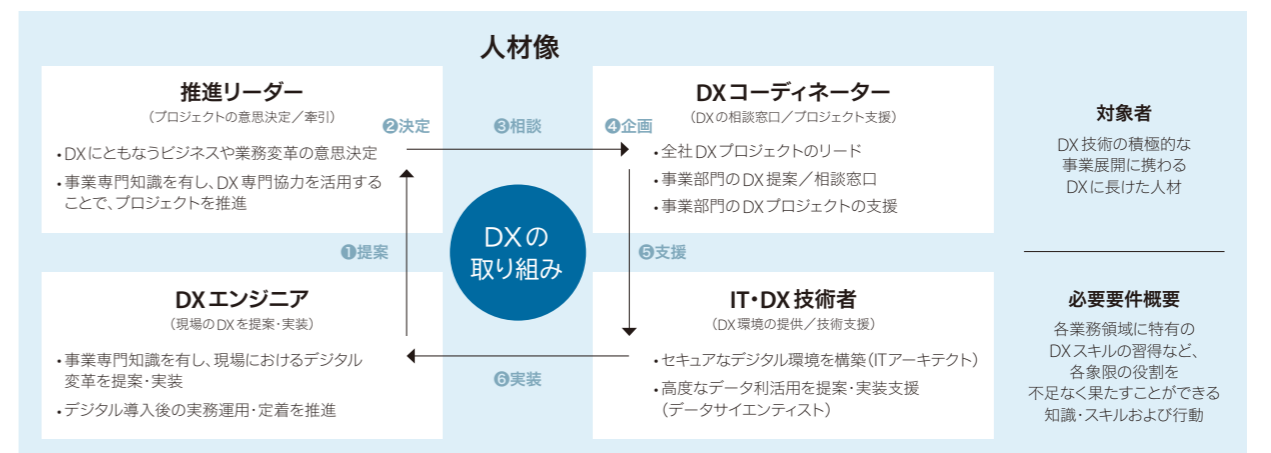
### プロジェクト領域の人材育成

プロジェクト形式で取り組む活動におけるDX視点での役割を、4つの象限で整理しています。この育成に関しては、それぞれの役割を達成するために必要なスキルに加え、実際のプロジェクトの中で経験を積むことが重要と考えることから、カリキュラムにもこの点を反映します。この領域の人材育成は、2025年度からの開始を目指して準備を進めています。

### ■リテラシー領域

	人材像	対象者	必要要件概要
Lv3	デジタル活用人材	PCやモバイル機器の日常的な利用者 約3,500名	どのような業務でも共通で活用できるデジタルツールスキル、ネットワークやデータ活用などの知識習得
Lv2	デジタル運用人材	全従業員 約7,500名	リスクハッジを中心にマインドセットと基礎知識習得
Lv1	デジタル利用人材		

### ■プロジェクト領域



# 住友金属鉱山グループのDX

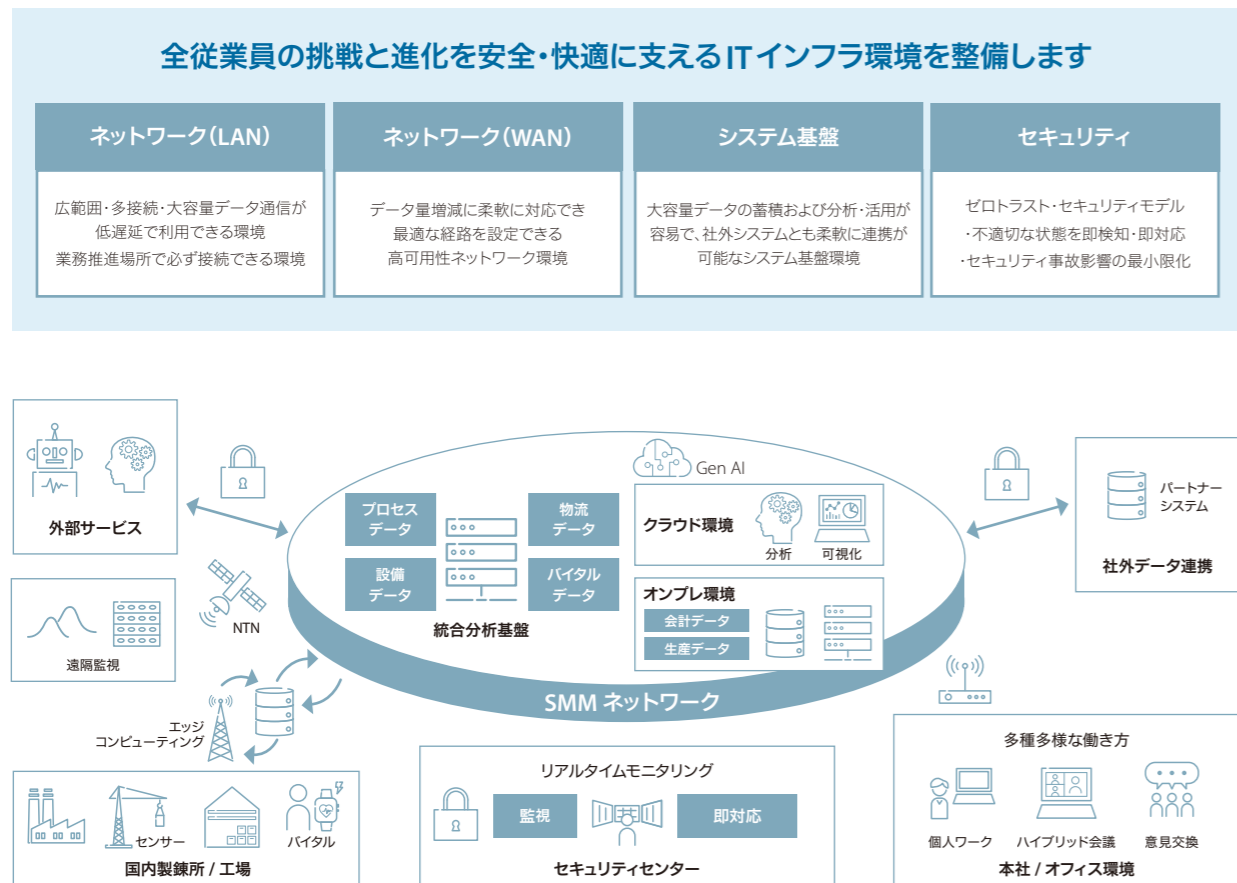
## ②デジタル化による業務効率化

様々なデジタルツールを利用することによって、業務の効率化や質の向上、エラーの減少、意思決定の支援、コミュニケーションとコラボレーションの強化、柔軟な働き方の促進などの効果が期待されることから、多様なITソリューションの導入や展開を積極的に進めています。

### ChatGPT

社内ネットワークとして閉じた安全に利用できる環境を構築したうえで、2023年11月より当社グループ内での利用を開始しました。その後、社内データベースとの連携や画像生成AI、Web連携などの機能追加やアップデートを精力的に進め、活用の促進を図っています。また、ChatGPT専用として立ち上げたコミュニティプラットフォームには、2024年4月現在で利用可能者の約30%にあたる1,500名以上が参加し、質問や要望、利活用情報の共有化等を行っています。

### ■ SMM ITインフラグランドデザイン



## その他のデジタルツールの展開

その他のデジタルツールとして、Power Platform アプリの利用促進、RPAによる業務自動化推進、電子契約システムの導入、BOXシステムの全社導入等を中心に進めています。

## ③DX 基盤整備

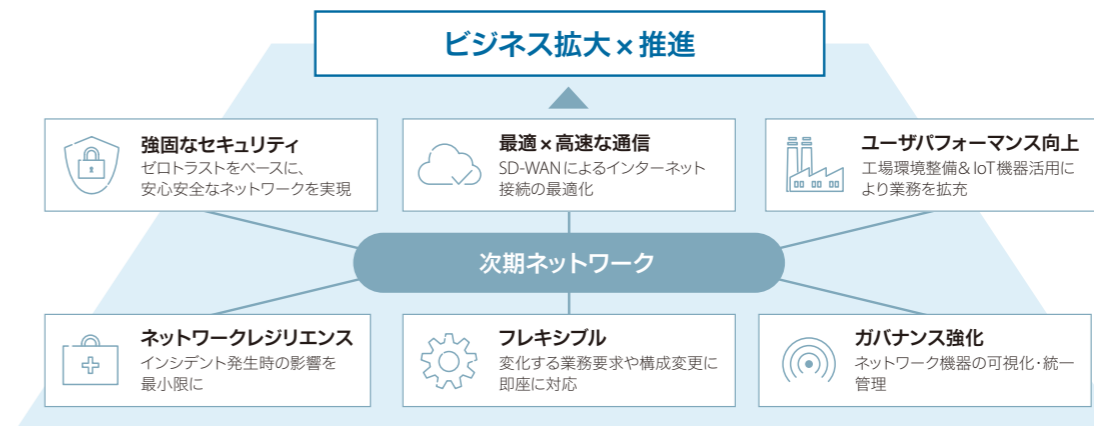
### ITインフラグランドデザイン策定

当社DX推進に必要な基盤整備として、業務の将来像を描き、この実現に必要なIT基盤のあるべき姿を「ITインフラグランドデザイン」として定義しました。現在は、このグランドデザインに基づき、各インフラ整備を進めています。

## SMMグループ広域ネットワーク刷新

急増するネットワークトラフィック、深刻化・複雑性が増すサイバーセキュリティへの対応と柔軟な利用環境の実現を兼ね備えた、新ネットワークの構築を進めています。

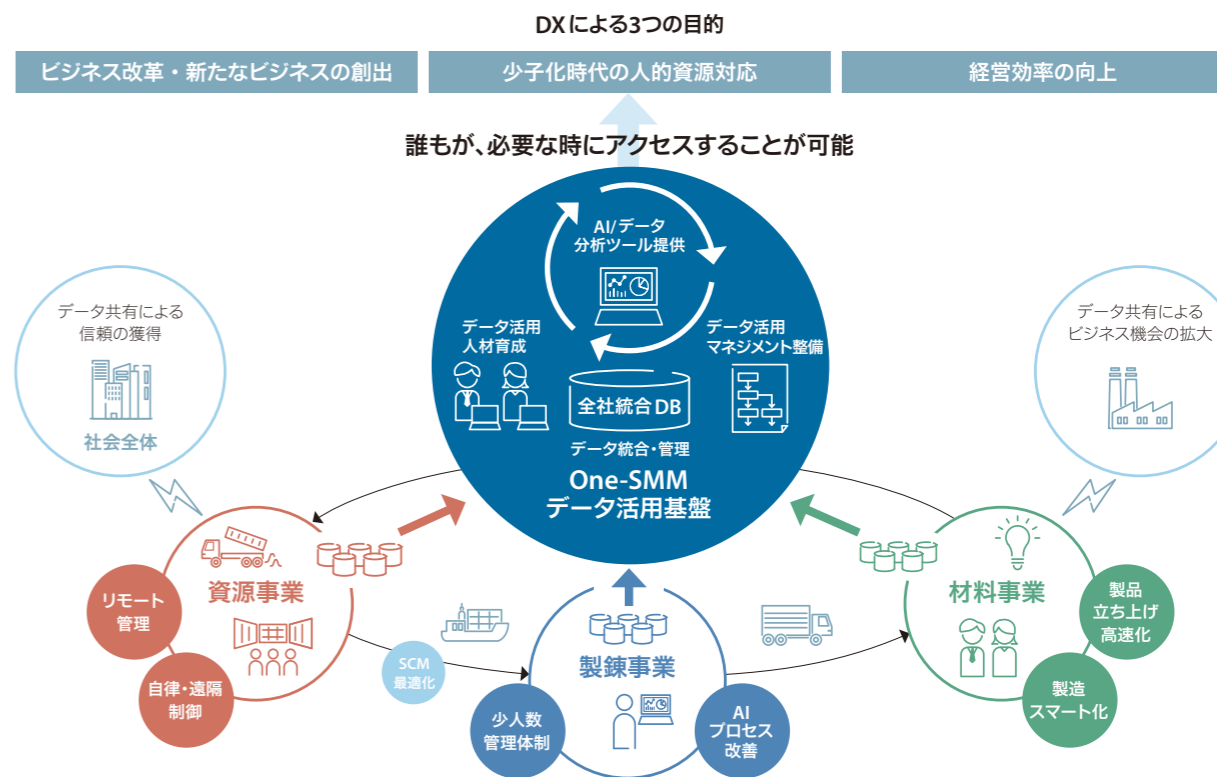
ゼロトラストネットワークモデルに基づくソフトウェア制御のネットワークとして構築しており、2023年度は主要拠点を含む当社グループの拠点の約半数の切替が完了しました。



## データ活用基盤

「『データの民主化』により実現する『時勢の変遷』への挑戦と進化」をコンセプトに全社横断でのデータ活用を実現する仕組みの構築に着手しています。これまでも工場プロセスや専門分野において、データを活用した効率化などは進められてきましたが、一方で特に管理業務においてはデー

タの収集、加工や管理などの取り扱いが個人の手作業に依存しているケースが多く見られます。さらなるビジネススピードの高速化や労働人口の減少、ベテラン社員の退職などが進む中で、誰もが必要な時に必要なデータに容易にアクセスし、有効に活用できる環境を構築することが、競争力の維持、強化には欠かせない取り組みであると考えます。



# サステナビリティマネジメント

## 住友金属鉱山グループサステナビリティ方針

住友金属鉱山グループは、社会の持続的発展に貢献する経営課題に取り組み、事業の持続的な成長と企業価値の向上を図ります。

## サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティ委員会を中心にサステナビリティ活動を推進しています。2008年に「2020年のありたい姿」を制定して以降、一貫して事業を通じた社

会課題の解決に取り組んできました。2022年4月には、経営とサステナビリティをより整合性を持って進めることを目指し、サステナビリティ推進体制の再編を行いました。

### ■サステナビリティ推進に関する組織図



## サステナビリティ推進における審議事項

<b>サステナビリティ委員会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年次計画などサステナビリティ推進活動に関する重要事項および「2030年のありたい姿」への到達度を評価するための指標の審議・決定</li> <li>ステークホルダーとのエンゲージメントによって得られた意見や課題も反映したサステナビリティ推進活動に関する定期的な評価および是正措置の発動</li> </ul>
<b>企業価値向上戦略会議</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規大型プロジェクト案件の候補の審議</li> <li>課題とされた事項について、非鉄リーダー実現部会、全社人材部会、式年改革部会への検討の指示</li> </ul>
<b>DX推進委員会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進活動の年度計画等、DX推進活動に関する重要事項の審議・決定</li> <li>DX推進活動に関する定期的な評価および是正措置の発動</li> </ul>
<b>カーボンニュートラル推進委員会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル実現に向けた全社方針、目標、およびロードマップの作成立案および重要課題の審議</li> <li>カーボンニュートラル推進活動の年度計画等、カーボンニュートラル推進活動に関する重要事項の審議・決定</li> </ul>

## サステナビリティ推進活動の実践

サステナビリティ推進活動はサステナビリティ委員会を中心とし、サステナビリティ7部会で進捗を管理し推進していますが、各種活動は職制による管理を通じて様々な階層にわたり実践する責任が割り当てられています。また、2021年中期経営計画とも連動し、各組織の同期間における「2030年のありたい姿」と連関した部分についても計画を策定し、進捗を管理しています。各組織の活動は、サス

テナビリティ7部会のメンバーを通じて、または事務局を通じて活動内容を把握し、サステナビリティ委員会で進捗を確認しています。

また、株主・投資家との対話、取引先説明動画を通じて社外のステークホルダーに当社グループのサステナビリティ推進活動について説明し、協力を依頼しています。

## サステナビリティ推進活動の浸透

「2030年のありたい姿」などのサステナビリティ推進活動は、イラストや具体的事例をわかりやすく記載した周知冊子をグループ全社員に配布し、社内報やポータルサイトで具体的な活動のインタビュー記事やコラムを掲載するなど情報を発信しています。また、毎年行っている研修(新入社員・キャリア採用・階層別・選抜型等)でサステナビリティに関する教育を実施しています。

他にも、2015年9月に「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)」が国連総会にて採択され

たことにちなみ、毎年9月を「住友金属鉱山グループ2030年のありたい姿を考えてみよう月間」としています。その活動の一環として「2030年のありたい姿」の達成に貢献した個人・グループを表彰する「住友金属鉱山グループ2030年のありたい姿アワード」を原則として毎年開催しています。その他、トップメッセージの発信や「2030年のありたい姿」の進捗状況を社員にわかりやすく伝えるなどの啓発活動を実施しています。

# 2030年のありたい姿(重要課題とKPI)一覧

## ① 非鉄金属資源の有効活用

2030年のありたい姿		<b>高い技術力で資源を生み出す企業</b> 1. 非鉄金属を安定して社会へ供給する企業 2. 産学官と連携したオープンな技術開発で、不純物を有効活用して社会に貢献する企業 3. 非鉄金属の循環システムの構築と維持に貢献する企業 4. 社会課題の解決に貢献する高機能材料の開発・供給を行う企業
	指標	目標
KPI	1. 銅鉱山プロジェクトの推進	・銅権益生産量30万トン/年の達成と維持に向けJV鉱山の生産体制を強化 ・JV鉱山における鉱山周辺および深部探鉱の強化、選鉱能力の拡張、IoT・AIを活用した操業改善等による着実な銅生産量の達成 ・ケブラダ・ブランカ銅鉱山Phase2以降のプロジェクト推進
	2) 新規優良銅金資源の獲得	・オペレーターシップを持つ新規鉱山の開発
	3) 新技術導入による生産性改善	・菱刈鉱山における坑内外の情報インフラ設備、重機の無人化、リモート化の推進
	4) Ni 鉱プロジェクトの推進と生産性の改善	① Ni 生産量 15万トン/年 ② 実収率 対2018年度比 +2% ③ 副産物スカンジウム回収 ④ 副産物クロマイト回収
	2. 1) 鉱山や製錬工程で発生する不純物を分離、固定、有用化する技術の開発	・不純物を固定する技術開発:プロセスの開発と実証
	2) 未利用非鉄金属資源の有効化技術の開発	・既存(海洋資源開発等)・新規の開発プロジェクトへの貢献
	3) 難処理資源からの非鉄金属回収	・高不純物塩湖水からのリチウム回収技術と回収ビジネスへの参画
	3. 車載二次電池リサイクル技術の実証と事業化	・コバルト回収可能な車載リチウムイオン電池リサイクル技術実証ならびに事業化および規模拡大プレ商業プラントの試運転と操業開始:2026年度
	4. 1) 自社の強みを活かして社会に貢献する新製品・新事業の創出	・エネルギー、自動車、情報通信分野での新規機能性材料の研究開発、事業化
	2) 自社原料保有による有利・安定調達	・燃料電池用NiOの実証試験を経て事業化
3) 有利な自社ニッケル原料の安定調達による、低コスト電池正極材の販売拡大	・拡大する正極材料市場で、世界シェアトップクラスを維持	

## ② 気候変動

2030年のありたい姿		<b>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貢献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</b>
	指標	目標
KPI	GHG 排出量の削減	1. GHG 総排出量を2015年度比38%以上削減(国内50%以上、海外24%以上)、*2050年までにGHG排出量ネットゼロ*に向けた諸施策を推進する 2. GHG 排出原単位を2013年度比26%以上削減 3. 低炭素貢献製品 GHG 削減貢献量の拡大:60万トン-CO <sub>2</sub> 以上

## ③ 重大環境事故 ④ 生物多様性

2030年のありたい姿		<b>水資源や生物多様性を大切に海や陸の豊かさを守っている企業</b>
	指標	目標
KPI	1. 重大環境事故 ゼロ	1) リスク・環境マネジメントシステムの活用による改善の推進 2) 自然危険源の増大に対応した設備やインフラの強化・改善
	2. 有害物質排出量低減(対前年)	1) 水使用の合理化、大気・水域への有害物質の排出量の低減 2) 計画的植林ほか、多様な環境保全・生物多様性保全活動の推進

## ⑤ 従業員の安全・衛生

2030年のありたい姿		<b>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</b>
	指標	目標
KPI	1. 労働災害の発生防止	重篤災害:ゼロ(国内外、協力会社含む) 全災害:対前年減少、最終的にゼロを目指す
	2. 業務上疾病の発生防止	健康リスクの高い作業場数:対前年削減 業務上疾病の発生:ゼロ

※ 下線部の一部KPIは改訂しました。重要課題は変更ありません

各重要課題に関する取り組みの詳細は、「サステナビリティレポート2024」をご参照ください。

サステナビリティレポート2024  
[https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability\\_report/](https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability_report/)

## ⑥ 多様な人材 ⑦ 人材の育成と活躍

2030年のありたい姿		<b>すべての従業員が生き活きと働く企業</b> 1. 従業員一人ひとりの人間性を尊重し、従業員が誇り・やりがい・働く喜びを持てる企業 2. 従業員一人ひとりに能力向上の機会を提供し、従業員とともに成長する企業
	指標	目標
KPI	1. 働き方改革の推進とデジタルテクノロジー等を活用した、多様な人材が活躍できる職場づくり	1) 従業員意識調査の「経営者・上司のマネジメント」「仕事の魅力」「職場環境」に関する各スコアの向上 2) ① 女性管理職数50名(SMM単体) ② 女性従業員比率20%以上(SMM単体) 3) 総合職外国人従業員の拡充 4) 障害者雇用率3%以上(SMM単体) 5) 従業員のライフステージに対応した配置と支援
	2. 従業員の心身の健康づくりの支援	1) 長期休業者の減少 2) 健康診断結果の「有所見者率」50%以下
	3. 従業員ニーズ・業務ニーズを考慮した能力向上、機会の多様化	1) 上司と部下との定期的な対話を通じて、従業員一人ひとりのやる気や可能性を引き出し、部下の成長をさらに促進する「1on1ミーティング」の活用 2) 役割に応じた人材育成体系の再構築によって、より良い従業員への能力向上機会の提供(社内教育、外部派遣等) 3) 個々人のライフプランや従業員ニーズに合わせた自己啓発機会の提供(通信教育、Web教育等)

## ⑧ ステークホルダーとの対話

2030年のありたい姿		<b>「世界の非鉄リーダー」であると理解され、共感される企業</b>
	指標	目標
KPI	1. 従業員への当社グループブランドの浸透	・従業員意識調査の改善(会社で働くことに誇りを感じる従業員割合の向上)
	2. 「世界の非鉄リーダー」レベルの情報発信および対話の質と量の確保	・メディア、投資家との対話機会の拡充 ・統合報告書の外部評価での高評価獲得
	3. 目指している「世界の非鉄リーダー」としての認知・理解の向上および共感を得ている	・社外機関調査結果の改善(認知度・理解度等)

## ⑨ 地域社会との共存共栄

2030年のありたい姿		<b>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</b>
	指標	目標
KPI	対話と連携に基づく地域社会への参画	地域社会との対話を通じて、地域の課題を正確に把握し、以下1.~5.の施策を実行
	1. 従業員参加型の地域支援	・従業員参加プログラムの実施(2023年~)
	2. 現地雇用・現地調達	・継続実施と実績把握
	3. 次世代育成への支援	1) 行政や地域団体・NPOなどと連携した次世代育成プログラムの実施(1回/年以上) 2) 国内奨学金の設立と給付(既存の海外奨学金維持)(2023年~)
	4. 障害者・高齢者への支援	・行政や地域団体・NPOなどと連携した障害者・高齢者支援プログラムの実施(1回/年以上)
5. 災害時支援	・大規模災害地域への支援	

## ⑩ 先住民の権利

2030年のありたい姿		<b>先住民の伝統と文化を理解し尊重する企業</b>
	指標	目標
KPI	1. 先住民や先住民の伝統と文化の理解	・社内教育を実施したSMMグループ拠点の割合:2023年度末までに100%
	2. 先住民の伝統と文化の尊重につながる取り組みへの支援	1) 先住民を対象とする奨学金の実施(既存の取り組みの継続実施) 2) NGO、学会等が実施する先住民に関連する取り組みへの支援:年1件以上の支援

## ⑪ サプライチェーンにおける人権

2030年のありたい姿		<b>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</b>
	指標	目標
KPI	サステナビリティ調達、特に責任ある鉱物調達の推進	1. 責任ある鉱物調達 1) 国際基準に合致した責任ある鉱物調達マネジメントシステムの確立:2021年度末まで 2) サプライチェーン上での、児童労働等人権侵害に加担する鉱山および製錬所ゼロの維持 2. サステナビリティ調達(Sustainable Procurement) 1) 「住友金属鉱山グループサステナビリティ調達方針」を受領し同意した取引先企業:2030年度末までに100% 2) 国際基準に合致したサステナビリティ調達マネジメントシステムの確立:2024年度末まで 3) デュー・デリジェンス(DD)の継続実施

# Focus 1 カーボンニュートラル

各取り組みの詳細は「サステナビリティレポート2024」をご参照ください。

サステナビリティレポート2024  
[https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability\\_report/](https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability_report/)

## 2050年カーボンニュートラル実現に向けた基本的な考え方

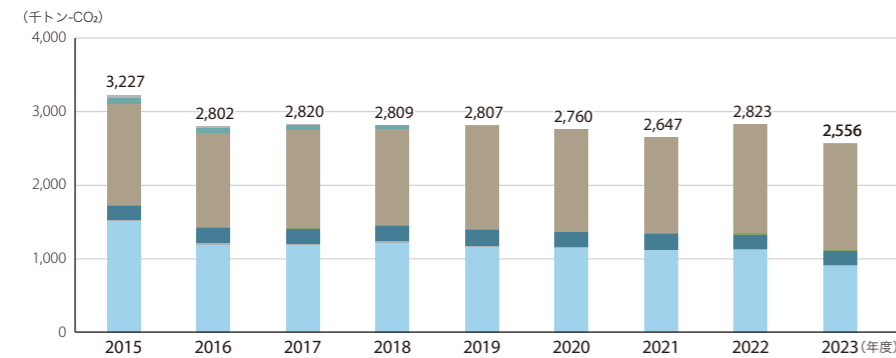
当社の重要課題の一つである「気候変動」における2030年のありたい姿は、「温室効果ガス(GHG)排出量ゼロに向け、排出量削減とともに低炭素負荷製品の安定供給を含めた気候変動対策に積極的に取り組んでいる企業」を目指しています。また、KPIの目標の一つについて、2023年12月に2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップを策定したことにあわせて、2015年度を基準年度にGHG排出量を2030年度までに38%以上削減するように見直ししました。

当社グループの2015年度から2023年度までのGHG

排出量は、下記グラフの通り推移しています。2023年度は255万6千トンであり、製錬事業が総排出量の90%を占めています。製錬事業では、省エネルギー・高効率化を進めているものの、原料鉱石の品位低下や不純物の増加により、製品の量や質を維持するために多くのエネルギーが必要となり、結果としてGHG排出量が横ばいを続けています。このように、従来からの省エネルギー・高効率化の取り組みだけでは目標の達成が難しい状況にあり、GHGの発生源を特定し、それぞれに適した対策を進めることが重要と考えています。

### GHG排出量の推移(スコープ1※1および2※2)

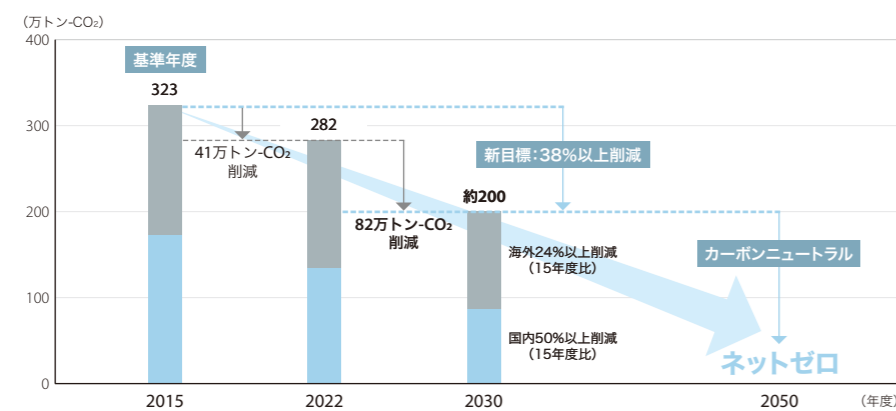
■ 国内製錬事業 ■ 国内資源事業 ■ 電池材料事業/機能性材料事業 ■ 国内その他  
 ■ 海外製錬事業 ■ 海外資源事業 ■ 海外材料事業



※1 国内、海外ともに「GHGプロトコル」に基づき、排出係数は「地球温暖化対策の推進に関する法律」を用いて算定しています  
 ※2 国内の購入電力由来のGHG排出係数は供給電力会社の調整後排出係数を使用しています  
 海外の購入電力由来のGHG排出係数はIEA Emissions Factors-2023 editionの国別排出係数を使用しています

### 2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ

■ 国内GHG排出量 ■ 海外GHG排出量



## カーボンニュートラル推進委員会によるガバナンス・リスク管理

重要課題である「気候変動」に関しては、サステナビリティ委員会の下部組織の一つとしてカーボンニュートラル推進委員会を設置、運営し、ありたい姿実現に向けた方針、目標、計画の立案および重要課題やICP(社内カーボンプライシング)制度の対象案件の審議、外部情報(所属団体の指針や国際動向、制度改正情報等)の共有等を行っています。

各事業部門や各事業場では、カーボンニュートラル推進委員会の全体の方針や目標を踏まえ、それぞれに目標を設定し、環境マネジメントシステムなどを通して、気候変動への取り組みを推進しています。

### カーボンニュートラル推進委員会

委員長	カーボンニュートラル推進担当役員 (技術本部所管執行役員)
副委員長	安全環境部所管執行役員
委員	資源事業本部長、金属事業本部長、電池材料事業本部長、機能性材料事業本部長、技術本部長、工務本部長、安全環境部長、経営企画部長、サステナビリティ推進部長、広報IR部長、経理部長、資材部長、別子事業所長
事務局	技術本部エネルギー・GX推進部
開催回数	年2回以上
審議内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル実現に向けた全社方針、目標、およびロードマップの作成立案および重要課題の審議</li> <li>カーボンニュートラル推進活動の年度計画等、カーボンニュートラル推進活動に関する重要事項の審議・決定</li> <li>カーボンニュートラル推進活動に関する定期的な評価および目標の見直し、是正措置の発動</li> <li>カーボンニュートラル推進に関する情報提供、情報交換、重要な施策の説明、認識の共有化</li> <li>その他カーボンニュートラル推進活動に関する重要な課題の審議・決定</li> </ul>

## 2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み

2030年度に向け、省エネ・高効率化の徹底、化石燃料の燃料転換、再生可能エネルギーの導入拡大など既存技術の最大活用に取り組みます。2050年度のカーボンニュートラルに向けては、脱炭素技術の革新と社

会実装を前提に、現在は削減困難な製錬プロセスの革新的技術開発に挑み、次世代エネルギーや二酸化炭素の回収・固定など新技術の導入に取り組みます。

	2022年度までの取り組み	2030年度に向けた取り組み	2050年度に向けた取り組み
工程改善	・省エネ・高効率化 ・生産体制の再構築 (播磨事業所・日向製錬所他)	・省エネ・高効率化の徹底	継続的な取り組み  新技術の導入
エネルギー転換	・重油からLNGへの転換 (磯浦工場・ニッケル工場) ・太陽光・地熱/バイナリー発電導入 (菱刈鉱山・青梅事業所他)	・重油・石炭からLNG・木質バイオマス燃料への転換拡大 ・熱利用設備の電化 ・再エネ発電の導入拡大 ・カーボンクレジットの利用	
調達電力排出係数改善	・再エネ電力への切り替え (播磨事業所・菱刈鉱山)	・再エネ電力の利用拡大 ・再エネ証書の利用	
技術開発	・探索・基礎研究	・パイロット試験・実証試験	
外部技術の活用		・新技術適用の検討・準備	
			・当社固有の革新製錬プロセスの実証・実用化 ・グリーン水素・グリーンアンモニア・合成メタンの利用 ・CO <sub>2</sub> 分離・回収・固定技術(CCUS)の利用

# Focus 1 カーボンニュートラル

## 主な取り組み ① カーボンニュートラルに向けた革新的製錬プロセスの開発

当社グループの2050年カーボンニュートラルを達成するには、主な排出源である製錬事業において、画期的なGHG削減となる革新的製錬プロセスへの改善が必要となります。そのため、ニッケル製錬における低CO<sub>2</sub>ニッ

ケル新製錬法、塩湖からリチウムを回収する直接リチウム抽出法、廃鉱石を使ったCO<sub>2</sub>吸収・固定技術などの開発に取り組んでいます。

### ■ 低CO<sub>2</sub>ニッケル新製錬法

#### ニッケル優先還元法

回転炉床炉という反応装置を使用して、効率的にニッケル還元を行うプロセスです。このプロセスでは、従来法よりも低温で短時間の処理が可能となり、GHGの排出と使用エネルギーの大幅な削減が期待されます。また、バイオマス原料を還元剤として使用し、グリーン電気を熱源とすることで、GHGの排出量をゼロにすることが可能です。

- GHG排出量と使用エネルギーの大幅な削減
- 還元剤バイオマス化+熱源グリーン電気でGHG排出ゼロ

目標  
2050年までの実操業開始

#### 水素還元法

従来は困難とされていた水素によるニッケル酸化鉱石からのニッケル還元金属の回収方法です。基礎試験による実現可能性の検討により、ニッケル還元金属の回収目標を達成しています。現在は、これを実現する装置の検討を含めたプロセス全体の開発に取り組んでおり、2030年までにパイロット試験の開始を目指しています。

- GHG排出ゼロで完全カーボンニュートラル化  
…基礎試験で目標ニッケル回収率を達成

目標  
2030年のパイロット試験着手

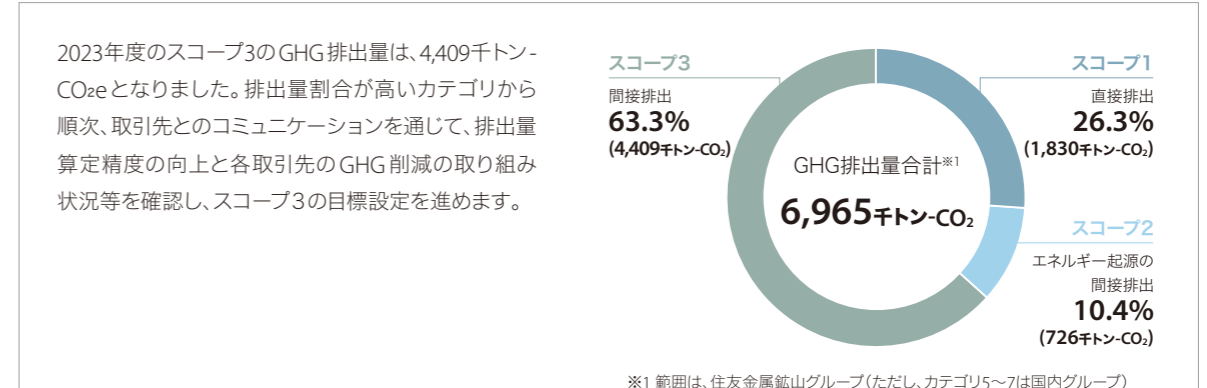
## 主な取り組み ② ICPを活用したGHG排出量削減の推進

当社グループでは、脱炭素化に向けた技術開発や省エネの推進を目的として、ICP(社内カーボンプライシング)を設定しています。GHG削減効果を投資効果に反映させるICP制度を2020年9月に導入し、各事業所においてICPを活用した脱炭素化に向けた投資を積極的に進めています。具体的には、照明設備のLED化、高

効率空調設備への更新などの省エネ投資、さらには従来の投資基準では実施が難しい太陽光発電、重油からLNGへの燃料転換などにも積極的にチャレンジしています。今後も引き続き、社会情勢の変化などを踏まえICPの適宜見直しを実施し、脱炭素化を推進します。

ICP価格	ICP対象	適用事例
20,000円/トン-CO <sub>2</sub> (2022年度に5,000円から引き上げ)	採算性評価のうえ、GHG削減を通して当社グループの技術力を高め、企業価値の向上に資する案件 ※ 設備投資のみならず、再エネ導入費用に対しても適用	LNG燃料転換、バイオマス燃料混焼、ファン効率化、太陽光発電、蒸気量削減、排熱回収、ボイラ給水水質改善など

### ■ スコープ3の取り組み



### スコープ3のGHG排出量および総排出量に対する割合

カテゴリ	排出量 (千トン-CO <sub>2</sub> e)	割合	算定方法
スコープ3合計	4,409	63.3%	
1 購入した製品・サービス	3,603	51.7%	Σ(主要原材料重量×排出原単位) <sup>※2</sup>
2 資本財	551	7.9%	Σ(設備投資額×排出原単位×1.05) <sup>※3</sup> 設備投資額は建設仮勘定、中古品およびグループ内取引を含む
3 スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	221	3.2%	Σ(購入電力・燃料の使用量×排出原単位(電力 <sup>※3</sup> 、燃料 <sup>※2</sup> ))
4 輸送、配送(上流)	23	0.3%	国内の輸送に係る排出量を「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づいて算定
5 その他	11	0.1%	-

※2 排出原単位は「国立研究開発法人産業技術総合研究所IDEA Ver.3.4」を使用しています  
 ※3 排出原単位は「サプライチェーンを通じた組織のGHG排出の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.4)」を使用しています



## Focus 1 カーボンニュートラル

### 低炭素貢献製品の供給

当社グループの製品のうち、GHG排出削減に貢献する製品を低炭素貢献製品と位置付け、当社グループは、これらの開発や事業拡大による社会全体のGHG排出削減への貢献を最重要視しています。

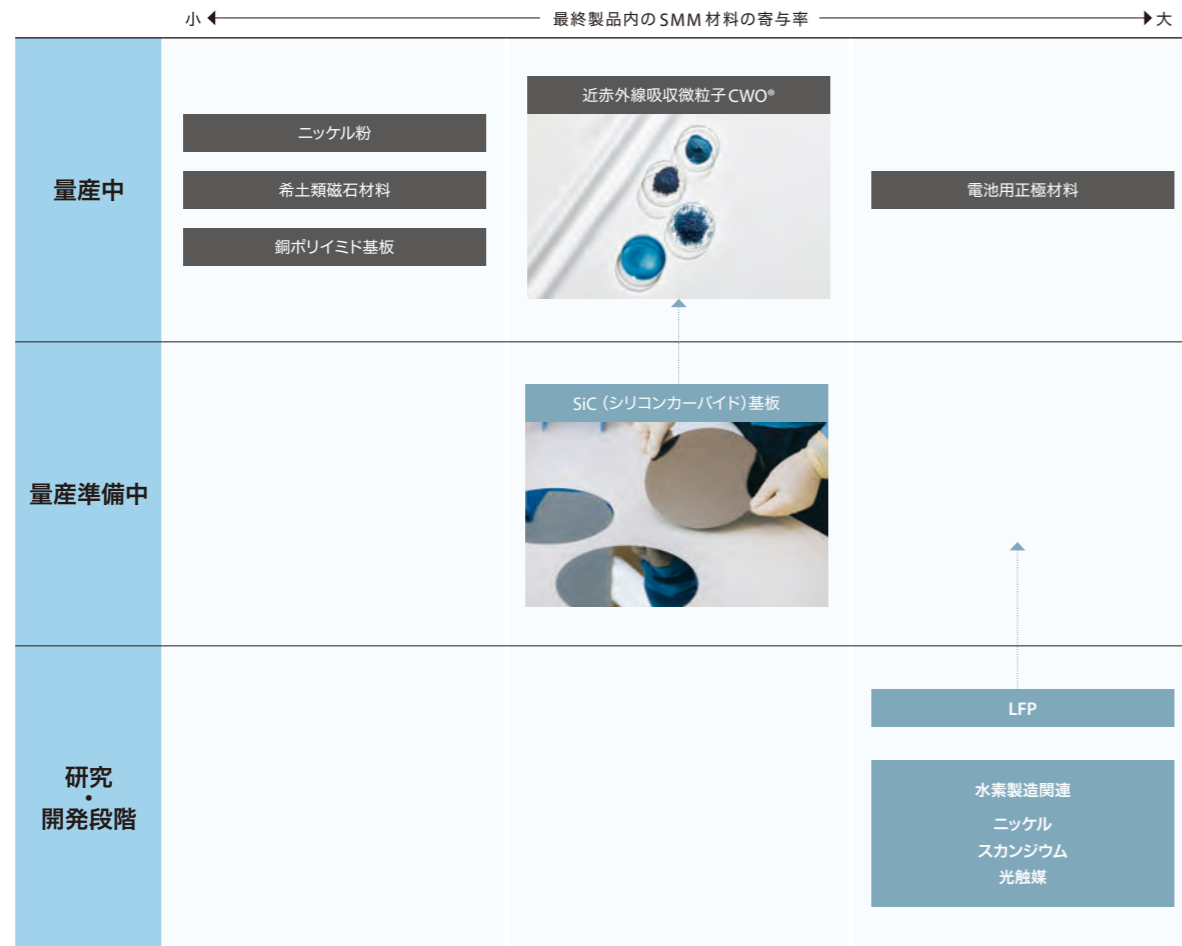
現在、2030年までの低炭素貢献製品のGHG削減貢献量を60万トン以上とすることを目標としており、2023年度のGHG削減貢献量は56.7万トンとなりました。

引き続き、リン酸鉄リチウム(LFP)正極材の新規プロセスや水素製造関連材料の技術開発と既存の低炭素貢献製品の事業拡大に、積極的に取り組みます。



LFP正極材を生産しているSMMベトナム

#### ■ 低炭素貢献製品の例



### TCFDへの取り組み

ガバナンス	気候変動を含むサステナビリティに関する当社グループの重要課題は経営層による議論を経てKPIと共に特定され、取締役会で決議されます。当社グループの気候変動リスク・機会と戦略に関しては、中期経営計画、年度予算、KPIなどに反映され、取締役会で決議されます。定期的に開催されるカーボンニュートラル推進委員会で管理、審議された当社グループの気候変動に関する課題への取り組み、KPIに対するパフォーマンスなどは、社長を委員長とするサステナビリティ委員会でレビューされ、その概要は取締役会で報告されます。
戦略	当社グループは事業活動において想定しうる気候変動リスクと機会について、規制、技術、市場の変化、自然災害などの外部環境による事業環境の変化を想定し、製品・サービス、研究開発投資、操業、GHG排出緩和策・適応策などの分野の事業、戦略への影響の検討を行います。その結果を踏まえた戦略は、3年ごとの中期経営計画に反映されます。また、これらの戦略は、カーボンニュートラル推進委員会で議論され、サステナビリティ委員会にてレビューされます。
リスク管理	シナリオ分析により特定された気候変動リスクは、カーボンニュートラル推進委員会で監視測定し、必要に応じて是正措置や戦略の見直しを行い、サステナビリティ委員会にてレビューされます。また、気候変動リスクは、当社グループのリスクマネジメントシステムおよびリスクマネジメント分科会にて、労働災害、環境汚染、品質不良、法令違反などその他の個別リスクへの影響を考慮したうえで、管理されています。
指標と目標	<p>当社グループでは、2050年におけるカーボンニュートラル達成に向けて2030年の中間目標を策定し、ロードマップを公表しました。また、当社グループが生産する車載用二次電池正極材料や近赤外線吸収材料の供給を通じた社会全体のGHG排出削減への貢献についても目標を定め、推進しています。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>KPIと実績</b></p> <p>① GHG排出量を2015年度比38%以上削減(国内50%以上、海外24%以上)、“2050年までにGHG排出量ネットゼロ”に向けた諸施策を推進する</p> <p>2023年度:GHG排出量2,556千トン-CO<sub>2</sub>e (2015年度比21%削減:国内36%削減、海外3%削減)</p> <p>② GHG排出原単位を2013年度比26%以上削減</p> <p>2023年度:GHG排出原単位2013年度比約3%増加</p> <p>③ 低炭素負荷製品GHG削減貢献量の拡大 600千トン-CO<sub>2</sub>以上</p> <p>2023年度:567千トン-CO<sub>2</sub></p> </div>

## Focus 2 尾鉱ダムの管理

各取り組みの詳細は「サステナビリティレポート2024」をご参照ください。

 [サステナビリティレポート2024](https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability_report/)  
[https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability\\_report/](https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability_report/)

### 基本的な考え方

当社グループは、事業全体を通じて責任ある尾鉱ダムの管理を推進し、尾鉱ダム<sup>※</sup>の計画、設計、建設、運営、廃止および廃止後のライフサイクル全般におけるリス

クや環境影響を最小限に抑えるため、尾鉱ダム管理の活動を実施するために必要な経営資源を確保します。

※鉱さい集積場(鉱石の選別工程などで発生する不要な鉱物の集積場)

### 操業している尾鉱ダムの管理

鉱山で発生する尾鉱などを堆積する集積場は、決壊によって大きな被害を引き起こす可能性があります。

Global Tailings Review (GTR) は、2020年8月に Global Industry Standard on Tailings Management (尾鉱ダム管理国際産業規格:GISTM)を策定しました。国際金属・鉱業評議会(International Council on Mining and Metals:ICMM)はGISTMの遵守をコミットしており、当社はICMMのメンバーとして、規格への対応を進めています。

当社グループが管理する国内休廃止鉱山、フィリピンのコーラルベイニッケル社(CBNC)およびタガニートHPALニッケル社(THPAL)で管理している尾鉱ダムでは、様々な重大環境事故を防止する施策を徹底しています。

2023年度は、GISTMの規定に基づきリスクの高い尾鉱ダムの情報を開示するとともに、環境保全部会のも

とにワーキンググループを設置し、GISTMの遵守に向けた活動を行いました。

2024年8月1日付でGISTMに基づく「住友金属鉱山グループ尾鉱ダム管理方針」を策定し、ガバナンスと推進体制、原則、経営資源の配分、協働、緊急事態への準備と対応およびレビューと開示に関する指針を明示しました。この中では、尾鉱ダム管理の活動を実施するために必要となるリソースの確保、コミュニティを含めたステークホルダーとの協力、尾鉱ダムの計画から廃止後までのライフサイクル全般にわたるリスクや環境への影響の軽減に対処すること、また当社が出資する鉱山等の尾鉱ダムの安全管理について支援することを約束しています。

 **GISTMに基づく尾鉱ダム情報開示**  
[https://www.smm.co.jp/sustainability/management/pdf/Tailings\\_GISTM\\_2024.pdf](https://www.smm.co.jp/sustainability/management/pdf/Tailings_GISTM_2024.pdf)

### リハビリテーション

CBNCとTHPALは電気ニッケルや硫酸ニッケルの中間原料を生産しています。尾鉱ダムでは、生産プロセスで出る残渣(鉄分を多く含んだスラリー状のもの)を無害化処理した後に、一旦貯留させ水分と固形分に分離し、その固形分を堆積させています。

CBNCには3つ、THPALには1つの尾鉱ダムがあり、

CBNCの1つ目の尾鉱ダムは満杯となり、役目を終えたため、自律した持続可能な生態系の確立を目的として、リハビリテーションを行っています。また、単に緑化するだけでなく、農業などの生産活動の場としても活用できるように、野菜やフルーツなどの栽培も行っています。これらの作業には多くの地域住民・先住民が携わっ

ており、リハビリテーションは地域の雇用の創出においても重要な役割を果たしています。なお、定期的にモニタリングを行い、尾鉱ダムのライフサイクル全体を通して安全かつ有効に管理されていることを独立した機関および関係者の間で確認しています。



緑化されたCBNCの尾鉱ダム

### 休廃止鉱山の管理

当社では右表の国内9カ所の休廃止鉱山およびそれに属する集積場を管理しています。

坑廃水は鉱山の坑道および鉱山の操業時に尾鉱等を積み上げた集積場から発生し、主に酸性を示し、重金属を含有するため、水処理施設で適切に処理後、放流しています。

集積場については、2011年の東日本大震災を契機に見直された法律上の管理基準に基づく評価を実施し、基準を下回った11の集積場に対し、2018年までに累計約45億円を投じて補強工事を行い、すべての集積場で基準を満たしています。

また、近年の自然災害の甚大化に対応するため、各拠点では最大3日間の外部からの給電停止、交通遮断に備えた非常用発電設備の設置等を2023年度までに完了しました。

今後も、休廃止鉱山を確実に管理するとともに、設備やインフラの強化・改善を行っていきます。

#### ■ 国内休廃止鉱山の状況(2024年7月1日現在)

鉱山名	所在地	休止・廃止年月
鴻之舞鉱山	北海道	1973年10月
北見鉱山	北海道	1963年10月
余市鉱山	北海道	1963年10月
国富鉱山	北海道	1945年3月
大宮鉱山	福島県	1950年6月
八総鉱山	福島県	1970年10月
佐々連鉱山	愛媛県	1979年7月
別子鉱山	愛媛県	1973年3月
大口鉱山	鹿児島県	1977年9月

## Focus 3 人権

各取り組みの詳細は「サステナビリティレポート2024」をご参照ください。

サステナビリティレポート2024  
[https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability\\_report/](https://www.smm.co.jp/sustainability/library/sustainability_report/)

### 人権尊重に向けた基本的な考え方

資源産業は事業地域における大規模開発を伴うことが多いため、地域社会に及ぼす影響が大きくなります。また、特に鉱物資源開発においては、児童労働等の人権侵害を引き起こすリスクがあります。このような事業特性を踏まえ、当社グループは、ステークホルダーの中でも「地域住民・先住民」、「サプライチェーン上の従業員」および「当社グループの従業員」の人権を尊重する取り組みを重点的に進めています。当社グループは国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、また経営理念において「人間尊重を基本とする」ことを掲

げています。当社グループの「人権方針」に基づき、デュー・ディリジェンスの実施や苦情処理(救済)メカニズムの運用など、人権尊重の取り組みを推進します。

#### 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)への加盟

当社グループは苦情処理メカニズムとして内部通報制度に加え、社外ステークホルダーも利用できるメカニズムとして、第三者であるJaCERが提供するプラットフォームを活用しています。2023年度にJaCERを通じて寄せられた苦情は0件です。

JaCER  
<https://jacer-bhr.org/about/>

### 従業員の人権尊重

当社グループ内の鉱山や製錬所などにおける児童労働や労働安全衛生のような人権侵害に限らず、職場における差別やハラスメントのような事態を引き起こさないよう、人権方針に沿って取り組みを進めています。

毎年12月を人権月間として定め、当社グループ全体で人権研修に取り組んでいます。2022年度に改正した人権方針のeラーニングを実施しているほか、「多様性

を受け入れ、すべての従業員が生き活きと働く職場をつくる」を21中計期間(2022年~2024年)のテーマとして掲げ、人権研修を実施しています。当社グループ(国内)を対象に、ハラスメントやコミュニケーション課題などをテーマにした調査(就業環境調査)を実施しています。アンケートによる調査をもとに、必要に応じてヒアリング等を行い、問題の是正に取り組んでいます。

### サプライチェーンにおける人権

当社グループはステークホルダーと連携し、持続可能なサプライチェーン構築を目指しています。国際規範に基づく当社グループの「サステナビリティ調達方針」に則り、サプライチェーンにおける「人権・労働」「コンプライアンス」「品質保証」「環境・地域社会」に関するリスクを把握し、問題があれば是正します。特に鉱物調達においては、児童労働などの人権侵害や環境汚染といった負の影響を及ぼすおそれのある鉱物の調達を行わな

いよう、当社グループの「責任ある鉱物調達に関する方針」に則り、経済協力開発機構(OECD)のガイダンスを尊重し取り組みます。

住友金属鉱山グループサステナビリティ調達方針  
[https://www.smm.co.jp/sustainability/management/csr\\_procurement/](https://www.smm.co.jp/sustainability/management/csr_procurement/)

SMMグループ責任ある鉱物調達に関する方針  
<https://www.smm.co.jp/sustainability/management/procurement/>

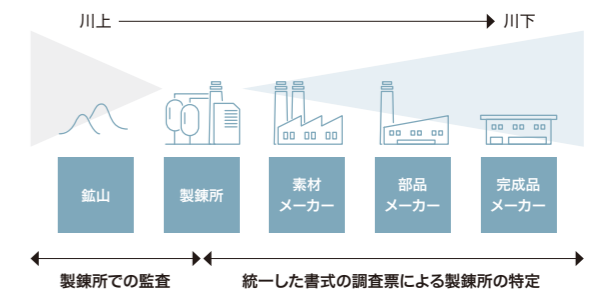
### 鉱物に関する責任ある生産・調達の取り組み

当社グループは、川上から川下までのサプライチェーンが長く複雑な鉱物調達において、サプライチェーン全体で透明性を確保することは重要であると認識し、国際的なイニシアチブである Responsible Minerals Initiative (RMI) が推進する仕組み(右図参照)に則り、取り組みを推進しています。この仕組みは、サプライチェーンにおいて比較的数の少ない製錬所を起点として取り組むことで、より効率的に透明性確保を目指すものです。

製錬所から川上(鉱山)においては、調達先のリスク評価なども含めた当社製錬所における責任ある鉱物調達の仕組みについて、国際的な基準に基づき第三者監査を定期的に受審しています。監査基準は鉱物ごとに異なるため、それぞれの基準に対応するよう、デュー・ディ

リジェンスの実施に加え、社内体制および規程の整備、社内教育の実施などに取り組んでいます。

製錬所から川下(完成品メーカー)においては、製品に使用される鉱物を製造した製錬所を特定することを目的とした共通の調査票が展開されます。サプライチェーンを遡る形で顧客企業から展開されるこの調査票に対し、回答までの承認プロセスを設定し、当社グループで統一した回答となるよう取り組んでいます。



### 先住民の権利

鉱山開発や製錬事業においては、環境や地域社会へ及ぼす影響が大きいことから、一般に弱い立場であるその土地で暮らす先住民の権利を侵害するおそれがあります。そのため先住民の理解と信頼を得ながら事業を進めることが大前提であると考えます。当社グループは、先住民の特徴的な権利の一つである「自由で事前の十分な情報に基づいた同意(Free, Prior and Informed Consent: FPIC)」の権利の配慮を謳った「先住民族の権利に関する国際連合宣言(UNDRIP)」や、国際金属・鉱業評議会(ICMM)のポジションステートメントなどの国際規範を尊重します。事業地域の行政など関係するステークホルダーとも協力しながら、先住民との相互理解・相互信頼の醸成を目指し、先住民の伝統と文化を理解したうえで対話を続けていきます。

### 専門家やNGO、NPOとの対話

事業進出地域周辺からの雇用、現地サプライヤーからの調達などの直接的な経済面での貢献度を高めるとともに、特に発展途上国においては道路や港湾などのインフラの整備、必要とする施設の建設、学校や病院、市場といった公益施設の建設・運営、学校支援として教材や運営に必要な物資の提供、地域住民への無償医療支援や自活のための生計支援活動の推進などを通じて地域住民の生活向上へ寄与しています。これらの施策については、地域コミュニティとの定期的なコミュニケーションの機会を設け、地域住民の方々からの要請を確認しながら進めています。また、国際環境NGO「FoE Japan」とフィリピンのコーラルベイニッケル、タガニートHPAL ニッケル周辺河川の水質などに関する同団体からの指摘について意見交換を年2回行い、その意見・提言も参考にして必要な改善策に取り組んでいます。

## Focus 3 人権

### 住友金属鉱山グループ人権方針

私たち住友金属鉱山グループ(以下、当社グループ)は、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、これに基づき人権尊重の取り組みを推進します。

当社グループは、SMMグループ経営理念において「地球および社会との共存」、「人間尊重を基本とする」を掲げ、ものづくり企業としての社会的使命と責任を重視し、資源を確保して非鉄金属や高機能材料などを社会に提供することにより持続可能な社会の形成に貢献するべく、日々取り組んでいます。

また当社グループは、長期ビジョンにおいて「世界の非鉄リーダー」を目指すことを掲げており、さらに住友金属鉱山グループサステナビリティ方針において「社会の持続的発展に貢献する経営課題に取り組み、事業の持続的な成長と企業価値の向上を図る」ことを掲げています。

当社グループと密接な関りのある主要な社会課題の中から、「多様な人材」「人材の育成と活躍」「地域社会との共存共栄」「先住民の権利」「サプライチェーンにおける人権」など11の重要課題を定め、さらにそれらの課題に対応する長期ビジョンのマイルストーンとして「住友金属鉱山グループ 2030年のありたい姿」とKPI(指標および目標)を定め、取り組みを進めています。

これからも当社グループの基本である「住友の事業精神」に基づき、社会から「世界の非鉄リーダー」と認められる企業をめざします。

#### 1. 当社グループにおける人権尊重の考え方

当社グループは、当社グループのすべての事業活動が直接的または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを理解しています。

当社グループは、すべての人々の人権を侵害しないよう最大限に配慮し、当社グループの事業活動を通じて人権への負の影響を引き起こすこと、あるいは助長することを回避し、そのような事態が生じた場合にはその是正および救済に向けて取り組みます。

また、ステークホルダー、特に取引先様などのビジネスパートナーが人権への負の影響に関与している場合、当社グループはステークホルダーに対し人権を侵害しないよう働きかけるとともに、是正や救済の取り組みに協力します。

実際の取り組みにおいては、「従業員」「地域住民・先住民」「サプライチェーン(その従業員を含む)」という3領域に特に重点において推進していきます。

#### 2. 基本的な人権課題に関するコミットメント

- 1) 子どもの権利の尊重および児童労働の禁止  
18歳未満の子どもの基本的な人権を尊重し、関連する事業活動および社会貢献活動に取り組みます。また、児童労働を認めず、特に紛争の際の強制的徴集による奴隷労働や、子どもの健康・安全を害する労働など、最悪の形態の児童労働を認めません。
- 2) 強制労働の禁止  
強制労働、債務労働(借金返済のために使用者の下で働かざるを得ない状況での労働)や人身取引などの形態の現代奴隷を認めません。
- 3) 差別の禁止  
雇用や就業などの場面において、人種、宗教、性別、年齢、性的指向、障害の有無、国籍などによる差別、ハラスメントやいじめを認めません。
- 4) 労働基本権の尊重  
労働基本権(結社の自由、労働者の団体交渉権など)を尊重し、労使間で建設的な対話を行います。
- 5) 労働時間と賃金  
過度な労働時間の削減など、法に従い労働時間、休日、休暇の適切な管理に努め、また法に定められた最低賃金以上の賃金を支払います。
- 6) 労働安全衛生  
安全かつ健康的な作業環境の確保に積極的に取り組み、生命身体に対する安全や健康を最優先します。

#### 3. 適用範囲

本方針は、住友金属鉱山グループ(住友金属鉱山株式会社およびその子会社)のすべての役員・従業員に適用されます。

また、当社グループの事業、製品またはサービスに直接関わるステークホルダー、特にビジネスパートナーの皆様にも、本方針を理解し支持していただくことを期待し働きかけます。

#### 4. 人権に関する国際規範の尊重

当社グループは、ステークホルダーの皆様と連携し、以下の国際的な規範や基準に基づいて、人権尊重に取り組みます。

また、当社グループは、事業地域において適用される法規制を

遵守します。

万が一、これらの法規制と人権に関する国際規範とが矛盾する場合は、法規制を遵守しつつ、国際規範を尊重する方法を追求します。

- ・国連ビジネスと人権に関する指導原則
- ・国際人権章典(「世界人権宣言」「市民的および政治的権利に関する国際規約」「経済的、社会的および文化的権利に関する国際規約」)
- ・労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関(ILO)宣言
- ・ILO多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言
- ・先住民族の権利に関する国際連合宣言(UNDRIP)
- ・持続可能な開発のための2030アジェンダ(SDGs)
- ・子どもの権利条約
- ・責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス
- ・OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス
- ・国際金属・鉱業評議会(ICMM)マイニングプリンシプル
- ・安全と人権に関する自主的原則

#### 5. ガバナンス・推進体制

本方針の遵守状況と当社グループの人権尊重の取り組みについて、社長を委員長とするサステナビリティ委員会の下部組織であるダイバーシティ部会および人権部会が、取締役会が監督するサステナビリティ委員会に定期的に報告し、当社グループの事業方針および手続への反映を行い、人権尊重の取り組みを推進します。

#### 6. 人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンスなどに従い、以下のステップで人権デュー・ディリジェンスを実施します。その際、当社グループは、人権に関する専門知識を活用し、ステークホルダーとの有意義な協議を行うように努めます。

- 1) 当社グループの事業活動が直接的または間接的に及ぼす可能性のある負の影響を特定し、評価します。
- 2) 評価の結果判明した負の影響への対応のための予算を配分

- 3) 負の影響を停止、防止および軽減するよう取り組みます。
- 4) 当社グループの取り組みについてその実施状況を調査し有効性を評価します。
- 5) 実施状況や有効性について情報を開示します。

#### 7. 苦情処理メカニズム

当社グループは、当社グループの従業員だけでなくサプライチェーン上の従業員や、地域住民・先住民などすべてのステークホルダーの皆様が利用でき、対話を通じた合意による解決をめざす苦情処理メカニズム(仕組み)を構築します。

#### 8. ステークホルダーとの対話・協議

当社グループは、本方針の制改定および当社グループの人権尊重における取り組みにおいて、人権に関する専門家、労働組合、お客様やビジネスパートナーなどステークホルダーの皆様との対話・協議を行い、専門知識や幅広い考え方を踏まえて包括的な施策を推進します。

また、本方針の理解促進および人権尊重の取り組みについて当社グループのすべての役員・従業員に対する啓発・教育を実施します。

#### 9. 報告・情報開示

当社グループは、本方針に基づく取り組みの進捗状況を定期的に開示します。

本方針は、人権に関する専門家の支援を受けつつ策定を行い、住友金属鉱山株式会社のサステナビリティ委員会にて協議され、取締役会において承認されました。

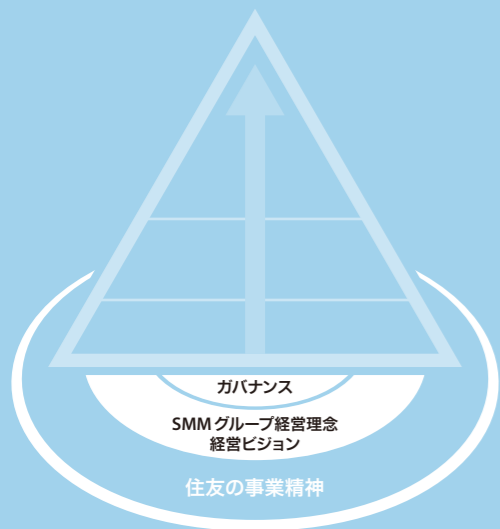
2022年6月1日改正  
代表取締役社長

野崎 明



# 価値創造を支える基盤

- 104 コーポレートガバナンス
- 118 社外取締役メッセージ
- 120 税務ガバナンス
- 122 コンプライアンス
- 124 リスクマネジメント
- 127 品質保証
- 130 安全衛生
- 132 環境マネジメント
- 134 情報セキュリティ
- 136 役員一覧



当社は、「住友の事業精神」を基本とした「SMMグループ経営理念」を定めており、コーポレートガバナンスの充実に努めることにより、経営理念の達成と社会への貢献、株主をはじめとするステークホルダーへの責任を果たしています。

## この章で伝えたいこと

当社は任意のガバナンス委員会を設置しており、2023年度は新社長、新経営体制の検討を中心に議論しています。

社外取締役メッセージでは、ガバナンス委員会の委員である石井、木下両氏に登場いただいております。新社長の選任について留意した点をお話いただいております。

監査役監査および監査役会の実効性についての分析・評価を踏まえ、監査役間で情報共有できる場の設定を検討しています。

当社はコンプライアンス、リスク、品質、安全、環境のそれぞれに関し、マネジメントシステムを構築、運用しています。

# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方・体制

当社は、コーポレートガバナンスを、当社グループの企業価値の最大化と健全性の確保を両立させるために企業活動を規律する仕組みであり、経営上最も重要な課題の一つと位置付けています。

当社は、「住友の事業精神」を基本とした「SMMグループ経営理念」を定めており、コーポレートガバナンスの充実に努めることにより、「SMMグループ経営理念」の達成に向けて効率的かつ健全な企業活動を行い、社会への貢献と株主をはじめとするステークホルダーへの責任を果たしていきます。

### コーポレートガバナンスに関する基本方針の策定

当社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え

方や、ステークホルダーとの関係、ガバナンスの体制などコーポレートガバナンスの枠組みをまとめた「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定しています。詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。

### ■ コーポレートガバナンス体制の概要(2024年6月26日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数/任期	8名/1年
取締役のうち、独立社外取締役の人数	3名
取締役会の議長	野崎 明
取締役候補者選定における社外取締役の関与	有
報酬決定における社外取締役の関与	有
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

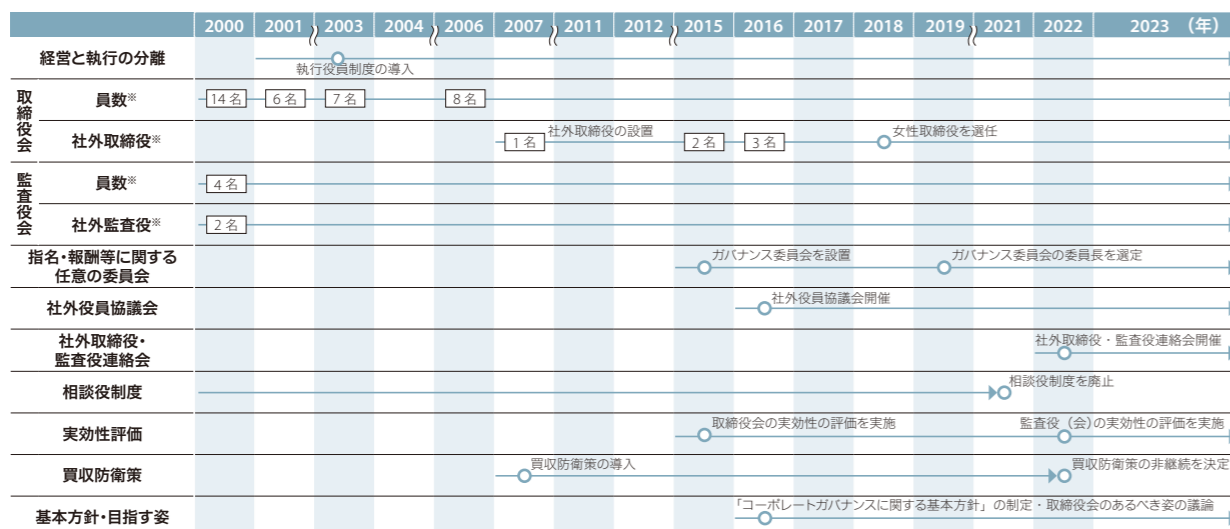

[コーポレートガバナンスに関する基本方針](https://www.smm.co.jp/ir/management/governance_policy/)  
[https://www.smm.co.jp/ir/management/governance\\_policy/](https://www.smm.co.jp/ir/management/governance_policy/)

## ガバナンス強化への取り組み

当社は、コーポレートガバナンスに関する基本方針に基づき、今後もより良いコーポレートガバナンスを実現するため、法令改正や社会情勢などを踏まえ、常に現在の状況を見直し、改善・深化を図っていきます。例えば2007年

の社外取締役の設置をはじめとして、任意の委員会であるガバナンス委員会の設置や取締役会および監査役会のそれぞれの実効性評価の実施など様々な改善を図ってきました。

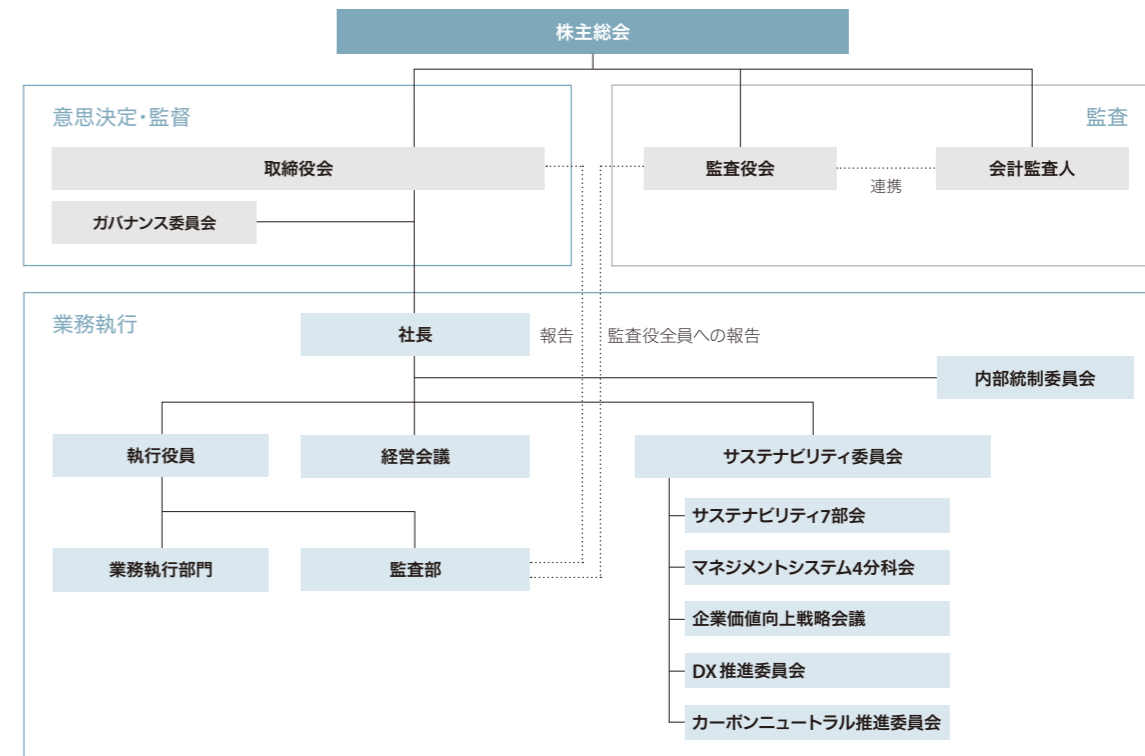
### ■ 当社のガバナンスの変遷



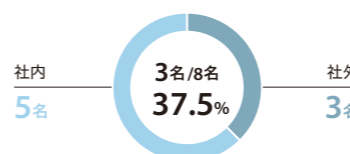
## コーポレートガバナンス体制

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や枠組みをまとめた「コーポレートガバナンスに関する基本方針」のとおり、当社のガバナンスは、経営における執行と監視・監督のそれぞれの機能が十分に発揮されるシステムとして、監査役会設置会社および執行役員制度

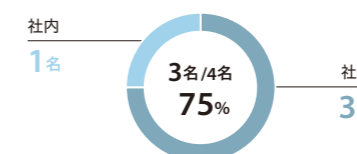
を採用し、取締役会による「意思決定・監督」、社長および執行役員による「業務執行」、そして監査役および会計監査人による「監査」という3区分の組織体制により運営されています。



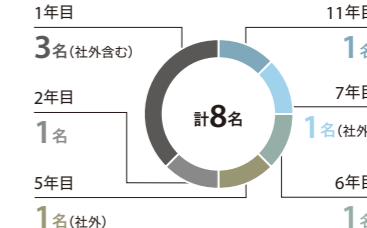
### ■ 取締役会の社外取締役比率



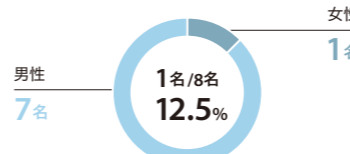
### ■ ガバナンス委員会の社外取締役比率



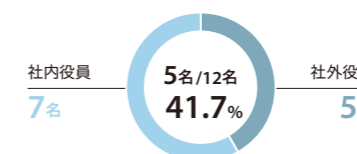
### ■ 取締役の在任年数の構成比



### ■ 女性取締役比率



### ■ 社外役員(社外取締役・社外監査役)比率



(2024年6月26日現在)

# コーポレートガバナンス

## 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。

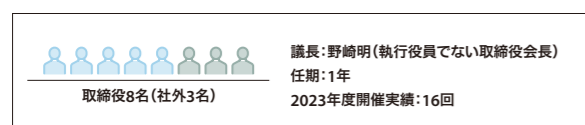
また、当社グループの事業の特性上、経営基盤(特にコンプライアンス、安全、環境)の強化が重要であり、監査役

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。

※ 独任制：監査役が単独で権限(調査権・差止請求権等)を行使できる制度

## 意思決定・監督体制

### 取締役・取締役会



※ 2024年6月26日現在

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(決議)
- 借入等の資金調達(決議)
- 水に関する方針を含む重要規程等の制定・改定等(決議)
- 政策保有株式の保有状況(報告)
- 機関投資家との対話内容(報告)
- 監査役監査や内部監査の計画・結果(報告)
- 人事制度関連等(報告)
- サステナビリティ課題(討議)
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応(討議)

取締役会では、サステナビリティ委員会審議内容について年2回報告が行われるとともに、年1回サステナビリティについて意見交換が行われています。2023年度には、進捗状況の詳細と外部環境変化をふまえた今後取り組むべき課題について意見交換を行いました。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

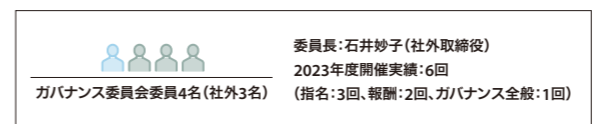
プライヤー等外部から苦情を受け付ける窓口「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)」に寄せられた苦情についても報告対象としています。

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、2023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、広報IR部より年1回報告されています。

### ガバナンス委員会



※ 2024年6月26日現在

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

## 監査体制

### 監査役・監査役会



※ 2024年6月26日現在

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知識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等に出席し、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

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。

### 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。

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の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。

### 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
- 監査役会監査報告書
- 監査役会実効性分析評価結果

## コーポレートガバナンス

### 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、

2023年度は20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。

### 社外取締役との連携

#### 社外取締役・監査役連絡会の開催

経営から独立した立場である社外取締役と監査役間で定期的に意見交換を図り問題意識を共有するため、2022年度より実施しています。2023年度は8月と3月に開催し、監査役から監査役往査結果の概要等について情報提供し、広く意見交換を実施しました。

### その他

監査役往査や部門長ヒアリング等の実施計画は社外取締役にも共有しており、2023年度は、社外取締役も一部の監査役往査、部門長ヒアリング等に同行、同席しています。

## 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、当社が持続可能な発展をするうえで現在および今後の経営が向き合うべき課題（経済、環境および人々（人権を含む）に与えるプラスまたはマイナスのインパクトなどを含む）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、候補者の知識、経験、能力、見

識等を総合的に勘案し、取締役候補者と同様の手續を経て決定します。

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、適任者を取締役に提案し取締役会において決定します。

## 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。



# コーポレートガバナンス

## 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。「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」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。

### ■ 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	在任年数 (2024年 6月26日現在)	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	野崎 明	10年	●	●	●			●		
	松本 伸弘	5年	●	●	●	●	●			
	竹林 優	1年	●	●	●	●	●			
	吉田 浩	—	●	●	●			●	●	●
	岡本 秀征	—	●	●	●	●	●			
	石井 妙子 <small>社外</small>	6年							●	●
	木下 学 <small>社外</small>	4年	●		●				●	
竹内 光二 <small>社外</small>	—			●	●					
監査役	今井 浩二	3年								●
	野沢 剛志	2年	●				●	●		
	若松 昭司 <small>社外</small>	3年					●	●		
	家田 嗣也 <small>社外</small>	—		●	●		●	●		

※ 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・ガバナンスに関する報告書」の最終ページに公表しています。

 [コーポレート・ガバナンスに関する報告書](https://www.smm.co.jp/news/release/uploaded_files/240711_CGR.pdf)  
[https://www.smm.co.jp/news/release/uploaded\\_files/240711\\_CGR.pdf](https://www.smm.co.jp/news/release/uploaded_files/240711_CGR.pdf)

### ■ 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> 出席状況(2023年度) 取締役会 15回/16回(93%)	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おります。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おります。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長として、取締役及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おります。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おります。
<b>社外取締役</b> <b>木下 学</b> 出席状況(2023年度) 取締役会 16回/16回(100%)	日本電気株式会社にて執行役員副社長等の職責を担い、会社経営及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おります。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おります。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、取締役及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おります。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おります。
<b>社外取締役</b> <b>竹内 光二</b> 出席状況(2023年度) 取締役会 —	味の素グループの半導体パッケージ基板用材料の研究開発に長年にわたって携わったほか、電子材料事業での実務経験を有し、また、その主要子会社では取締役副社長等の職責を担うなど、会社経営および機能性材料に関する豊富な知識と経験を有しております。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、ご自身の経験等を背景に、とりわけ研究開発や材料事業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おります。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>若松 昭司</b> 出席状況(2023年度) 取締役会 16回/16回(100%) 監査役会 15回/15回(100%)	監査法人における長年にわたる監査の経験及び会計に関する豊富な知識を有しております。当社グループの経営の健全性の確保及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おります。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おります。
<b>社外監査役</b> <b>家田 嗣也</b> 出席状況(2023年度) 取締役会 — 監査役会 —	金融機関における長年にわたる豊富な経験と会社経営に関する知見を有しております。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、金融分野を中心とするご自身の知見、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おり、社外監査役として選任しております。

社外取締役・社外監査役の兼職状況(2024年3月31日現在)は、第99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。

 [第99期定時株主総会報告書](https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2024/no99_houkoku.pdf)  
[https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2024/no99\\_houkoku.pdf](https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2024/no99_houkoku.pdf)

### 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、当社ウェブサイト上で公表しています。

 [独立性の基準](https://www.smm.co.jp/ir/management/governance_policy/)  
[https://www.smm.co.jp/ir/management/governance\\_policy/](https://www.smm.co.jp/ir/management/governance_policy/)

### 社外役員協議会

2016年8月より、社外役員(社外取締役および社外監査役)の情報交換・認識共有の機会を確保するため、社外役員のみが出席する懇談の場として社外役員協議会を開催しております。2023年度は8月と3月に開催し、コーポレートガバナンスの潮流や取締役会の実効性向上等に関して広く意見交換を実施しました。

# コーポレートガバナンス

## 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修は、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、基本報酬のみとし、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。

「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」の内容の概要の詳細については、第99期定時株主総会報告書に掲載しています。

 **第99期定時株主総会報告書**  
[https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2024/no99\\_houkoku.pdf](https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2024/no99_houkoku.pdf)

なお、今年度の業績連動報酬の対象となる取締役の固定報酬と業績連動報酬の比率は、およそ2:1となります。

### 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<sup>※1</sup>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。

※1 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。

各算定方法の詳細は、第99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。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。

### ■ 年間報酬総額の比率(2023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 <sup>※2</sup>	975%
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 <sup>※3</sup>	-

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

 **第99期定時株主総会報告書**  
[https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2024/no99\\_houkoku.pdf](https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2024/no99_houkoku.pdf)

## 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。

## 監査役の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

### ■ 2023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)	345百万円	252百万円	93百万円	-	6名
監査役(社外監査役を除く)	68百万円	68百万円	-	-	2名
社外取締役	41百万円	41百万円	-	-	4名
社外監査役	25百万円	25百万円	-	-	2名

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。

# コーポレートガバナンス

## 取締役会全体の実効性についての分析・評価とその結果

当社取締役会は、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。2023年度における結果の概要は以下のとおりです。

### 1. 分析・評価のプロセス

第三者機関であるボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社に分析・評価の支援を委託しました。取締役および監査役に対する質問票は、取締役会資料、議事録および第三者機関による取締役会長（取締役会議長）と取締役社長（執行の最高責任者）との事前議論を踏まえ作成されました。また、3年ぶりに第三者機関による回答者全員との個別インタビューを行うとともに、同インタビューでは新たに社内取締役、社外取締役および監査役のカテゴリーごとの相互評価も行いました。

2024年2月の定時取締役会において、第三者機関の報告内容および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、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を確認しました。

### 2. 分析・評価結果の概要

#### 1) 質問票への回答およびインタビューの結果

取締役会の役割や構成などの重要な項目について高い評価となりました。具体的には以下のとおりです。

- ①取締役会の重要な役割・機能について「意思決定を重視し、意思決定を通じた監督を行う取締役会」を目指すことが共有され、議長、社外取締役、社内取締役、監査役の役割・機能についても共通認識が醸成されている。なお、将来に向けて変化する必要があるとの考え方も示されている。
- ②経営会議等での議論を経て取締役会に上程される意思決定プロセスは適切であり、活発で本質的な議論が行われている。
- ③取締役会の規模・構成は活発な議論と意思決定の観点および知見・経験の観点から適切である。今後は、さらにジェンダーや専門性の観点での多様性の確保が必

要であるとの意見がある。

- ④昨年継続的に取り組む事項とされた点（人材確保等）は、適切な取り組みがなされている。
- ⑤取締役会では、オープンで活発な議論を通じて、重要な経営課題やサステナビリティに関する審議の拡充が図られている。議案に対する執行状況や結果のフォローアップも的確になされている。
- 一方で、中長期的な競争優位性などについては将来に向け一層の議論が必要との意見がある。
- ⑥ガバナンス委員会の構成は適正であり、役割は明確に定義されている。
- ⑦社外取締役への支援体制は適切であり、監査役との協働体制・コミュニケーションも十分である。

#### 2) 質問票への回答およびインタビューの結果から

見える課題（第三者機関からの改善提案）

- ①意思決定を通じた監督機能の強化のために、中長期的な方向性・戦略について、サステナビリティの観点も含めてさらに議論する。
- ②取締役会の運営について一層の改善（計画的な討議テーマの設定など）を進める。

#### 3) 上記課題への対応（取締役会における審議）

- ①中長期的な方向性・戦略のうち、重要なテーマについては、計画的に討議テーマとして取り扱う。いわゆるオフサイトミーティングによることも検討する。
- ②議論の質を向上させるために取締役会資料をより一層充実させる。

### 3. 今後の対応

当社取締役会は、上記事項に継続的に取り組み、取締役会の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

当社では、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おります。この監査役監査および監査役会活動の実効性を確認・向上させることを目的として、監査役会は、その実効性の分析と評価を行っています。

この分析と評価を通じて、監査役会では、前年度の監査役監査および監査役会活動を振り返り、改善すべき課題と対応策を検討し、次年度監査計画や日々の監査活動に反映しています。

### 1. 分析・評価プロセス

外部専門家（アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業）に対し、独立・客観的な立場からの分析・評価を委託し、その結果を踏まえて監査役会において自己評価、協議を行いました。

具体的には、外部専門家が2023年度における当社の監査役監査活動および監査役会に係る関連資料を確認したうえで、以下のプロセスを経ました。

- 1) 全監査役に対するアンケートの実施
- 2) 全監査役に対する個別インタビューの実施
- 3) 監査役会事務局に対するインタビューの実施
- 4) 外部専門家の評価結果および指摘事項を踏まえた監査役会での議論の実施

### 2. 分析・評価結果の概要（総評）

外部専門家からは、当社の監査役会について、「充実した監査活動が行われているものと評価できる」との報告を得ました。

監査役会は、外部専門家の評価および以下の事項を確認し、監査役会は有効に機能しており、監査役監査は実効性を有していると評価しました。

- 1) 2023年度も、監査計画に基づき、各監査役が、取締役

会をはじめとする重要会議や各種委員会への出席、代表取締役をはじめとする執行側へのヒアリング、各拠点・関係会社の往査活動を中心に監査を行い、取締役や執行役員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、必要な意見表明、指摘を行っている。

2) 当社の社外監査役は、可能な限り多くの重要会議に出席し、常勤の監査役とともに往査に赴いており、他社の社外監査役に比べても相応の負担をもって監査活動に従事している。

3) 監査活動にあたっては、重要会議へ出席し、発言するだけでなく、監査役の独任性の観点から社外監査役を含む各監査役がそれぞれ各拠点・関係会社を自らの目で見て、現地の責任者等と直接コミュニケーションをとることを重視している。日頃の監査活動で得た気づきは、各監査役が、各種会議において、また、調査に記載して送付するなどの方法で、経営層や部門長、各往査先に伝え、それが今後の経営に活かされることで監査役としての一定の役割を果たしている。

### 3. 課題および課題に対する今後の主な取組事項

外部専門家からは、上記2. の総評を前提としつつ、当社の監査役会による監査活動の一層の充実を図る観点から、課題の指摘がありました。

それを踏まえて協議した事項は多岐にわたりますが、監査役会として今後取り組んでいくことを確認した主な課題およびそれに対する取組事項は以下のとおりです。その他の諸課題についても引き続き検討していきます。

#### 1) 監査役間の情報共有・連携に関する事項

現状の定例監査役会は定時取締役会の前に開催していることから、定例監査役会での議論の時間は限られており、定例監査役会の開催時間外で、監査役間での情報共有および意見交換が適宜行われていることがあった。今後は、各監査役が探索した課題や疑問点についてより深く議論を行うことを通じてさらに有意義な監査活動を行うため、監査役全員で議論する場を新たに設け、

# コーポレートガバナンス

議論の内容を記録に残すことを検討する。

## 2) 関係会社監査役との情報共有に関する事項

一般論として子会社の不祥事リスクが高まっていることから、関係会社の監査役とのコミュニケーションが重要である。現状、常勤の監査役が定期的開催されている関係会社の監査役の会合等に出席することによりコミュニケーションを図っている。そこで得た必要な情報は社外監査役にもさらに共有していくことを検討する。

## 3) 監査活動の後のフォローアップに関する事項

監査結果や監査役会での議論の結果に関して、往査

調書や取締役会等で監査役会から執行側へフィードバックした意見または指摘事項については、その後の改善状況をフォローアップすることも重要である。そこで、監査役から執行側に対して指摘した事項のうち、特に重要性の高いものについては、執行側のその後の取組状況等を具体的に確認、記録することを検討する。

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まいります。

## 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います。

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、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。

### 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 P.86-87

## 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)

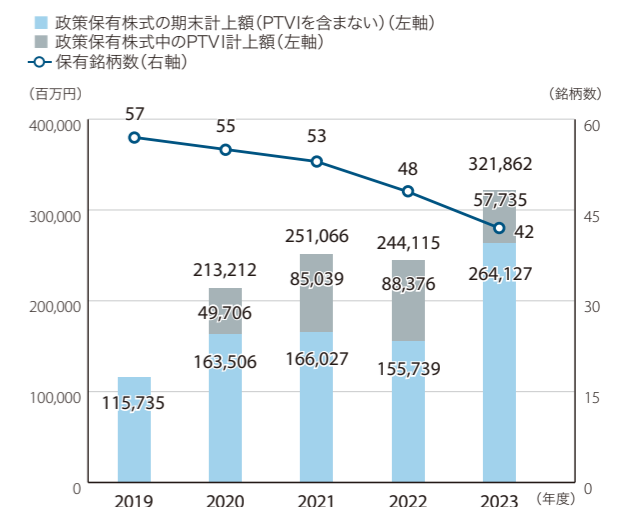
	2019	2020	2021	2022	2023	(年度)
全部銘柄	4	3	2	5	7	
部分銘柄	1	1	3	3	4	

### 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 (PTVI)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 Mineral Industri Indonesia(Persero)と締結しています。またこの3社にPTVI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、当社は、PTVI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一つとして同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、PTVI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銘柄増加しています。

※ 2023年度については、Nano One Materials Corporationの株式を取得したことにより、保有銘柄数は1銘柄増加しています。

# 社外取締役メッセージ

中長期的な企業価値向上に向けて、社外取締役2名より「新社長・新経営体制への期待」「取締役会への評価と課題」「ご自身の果たすべき役割」「今後取り組んでいきたいこと」について、専門的見識を踏まえて、お考えを語っていただきました。



**新経営体制への期待とともに  
女性活躍推進、人材確保に向けた  
議論への貢献を目指します**

社外取締役 **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。

## 新社長・新経営体制への期待

海外の鉱山開発プロジェクトや新居浜の新工場など、大型投資案件の目途が立ったタイミングでの新社長・新経営体制への移行は、新しい世代が軌道に乗せていくことを印象付ける意味でも良かったと思います。新社長には大いに期待しています。

新社長の選任プロセスについては、前社長からの提案を受けて、ガバナンス委員会で審議し、決定した候補者を取締役会でご承認いただくという進め方でした。候補者は執行役員の実験者であったことから、その方の経歴や職務経験については把握できていましたので、会社としてどのような社長像が必要なのかという情報を共有いただいたうえでアドバイスをさせていただきました。

## ダイバーシティと女性活躍推進に向けて

私に求められているのは、法的な知識や法律実務の経験を活かしつつ、株主をはじめとするステークホルダーの目線に立った提言だと思います。加えて、ダイバーシティや女性活躍推進の観点、女性が働きやすい職場・労働環境をどう作っていくのかという点も期待されていると思います。

先日は人事部からご相談いただき、女性が働きやすい職場環境の構築をテーマとした懇談会に出席しました。参加いただいた当社の管理職の女性の皆さんには大いに

意欲と活力を感じました。

就労の現場は、坑内での作業や金属の製錬で化学物質を扱うことも多く、労働基準法などによる規制もあって、そこで女性が経験を積むのも難しいため、管理職になるといっても部門に限られるという現実があります。こうした環境を見ると、私としても女性活躍推進の旗振りをどこまでできるかは非常に難しい問題ですが、これから必要な人材の多様性を考えれば、もっと知恵を絞って女性人材の育成にあたらなければならないと感じています。

## 今後の経営課題は、人材の確保

若い労働力人口が減少傾向にあり、新卒採用・キャリア採用ともに難しくなることが見込まれる中、優秀な人材の確保と活用の継続を目的に、総合職人事制度を2023年7月に刷新しましたが、この1年は定着に向けた経過観察でした。当社は年功序列が長く続いたので、時代に追いつくにはもう少し時間がかかると思います。現場の声を聞くために監査役の往査に同行しましたが、社員の腹落ちという観点でもまだこれからと感じました。

理念通りにいくかどうかは、これからの取り組み次第ですので、まずは総合職人事制度の考え方を社内に浸透させることに注力します。私としても人事労務の専門知識や経験を活かし、人材確保と育成について一層尽力していきたいと思っています。



**前職の経験・知見を活かし  
変化への対応に基づく  
DX推進・事業変革に貢献します**

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をいただいている。2020年より当社社外取締役。

## 新社長への期待は、経営のスピードアップ

新社長に就任された松本さんは、一言でいえば明るく元気でフットワークの良い方です。社員からの信頼も厚く、社長としてまさに適任だと思います。そんな松本さんに期待するのは、時には会議室を出て、世の中の変化を体感していただくことです。ちなみに私は前職で営業責任者を務め、お客様や現場の従業員との対話を心掛けていました。そうすることでスピード感を持って変化に対応できると考えています。外に向けては顧客接点を拡大し、内に向けては現場接点を大切にする。その両輪で経営のスピードアップを図っていただきたいと思います。

今後の社長選任プロセスについて一つ提言があります。求められる社長像は世の中の変化とともに変わります。それに合わせて人材の定義をどうするか。必要な能力を身に付けるために、どのようなキャリアと役員研修が必要か議論の場を設け、常に再確認していくべきだと思います。

## 真の働き方改革につながるDX推進へ

私への期待はDX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進だと思いますが、このテーマには留意すべき点があります。今、働き手不足は深刻ですが、安易に人を増やしたり、DXを拙速に進めたりする前にやるべきことがあるということです。それは業務の棚卸しと選別です。ムダな業務を廃し、必要な業務については、それが定型化できる

ものであればITで自動化する。その結果できた時間を使って顧客接点を拡大し、対話を重ねることが新製品や新規事業の開発につながるのではないのでしょうか。人間本来の能力を発揮できる仕事は、そこにあると思います。

業務の選別はマネジメントの責任であり、DXは仕事のやり方を変革する手段です。私は、そうした本当の働き方改革に向けたDX推進を支援していきたいと思っています。

## 本質的な課題解決への取り組みを

中期経営計画の最終年度は、最後まで実行にこだわり執念を燃やすとともに本質的な課題を明らかにし、次の中計につなげる重要な年です。

現在、材料事業は厳しい局面にありますが、その要因は変化への対応の遅れにあると感じます。社会の変化により顧客のニーズが変わり、競合の状況やお金の流れも変わります。常に顧客や市場と対話し、変化の兆しも自ら体感することが大切です。

また、ROCE経営の考え方も変化の本質を感じとるために有効です。一つひとつの事業を資本コストの観点から評価し、ポートフォリオの検討を進めていく。場合によっては撤退という判断につながる局面も出てくるものと思います。そうした「対話」と「判断」においては、私も前職の経験、知見を活かして助言していきたいと思っています。

# 税務ガバナンス

## 考え方・方針

当社グループは、2021年4月1日に「住友金属鉱山グループ税務に関する基本方針」を制定・公表しました。本方針において、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くこと、また、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くことを定めています。

### 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目指します」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員へ周知し、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) タックスヘ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および管理・推進体制

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。

- 当社グループは適切な経理処理・業績報告を行うため、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、その結果を社長に報告しています。
- 当社を含め各社の代表が申告・納税内容を確認し承認したうえで申告・納税しています。また、税務調査を受けた場合、経理部所管執行役員が進捗状況を社長に報告しています。調査結果によって追加納付や税額還付が生じた場合も、社長の承認を得て実務処理を行っています。
- 当社グループ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しています。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閲覧し、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閲覧し、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。

## 税務コンプライアンスと行政対応

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、

ならびに経済協力開発機構 (OECD) などの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っています。

コンプライアンス ▶ P.122

## 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 (2023年度) ▶ P.29

# コンプライアンス

## 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し、より信頼される企業を目指すという経営理念を実現するために、「SMMグループ行動基準」を制定しています。同行動基準の中で役員・従業員の具体的な行動基準を定め、コンプライアンスを企業活動の基本とすることを示しています。あわせて、「コンプライアンス基本規程」によりコンプライアンスのための基本的な枠組みを定めています。また、人権、調達など個別の重点取り組み事項に関して右記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 [P.100](#)
- 住友金属鉱山グループサステナビリティ調達方針
- [https://www.smm.co.jp/sustainability/management/csr\\_procurement/](https://www.smm.co.jp/sustainability/management/csr_procurement/)
- 住友金属鉱山グループ 税務に関する基本方針 [P.120](#)
- 住友金属鉱山グループ贈賄防止に関する基本方針
- [https://www.smm.co.jp/sustainability/management/bribery\\_prevention/](https://www.smm.co.jp/sustainability/management/bribery_prevention/)
- 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
- 競争法遵守規程
- 内部通報制度に関する規程 など

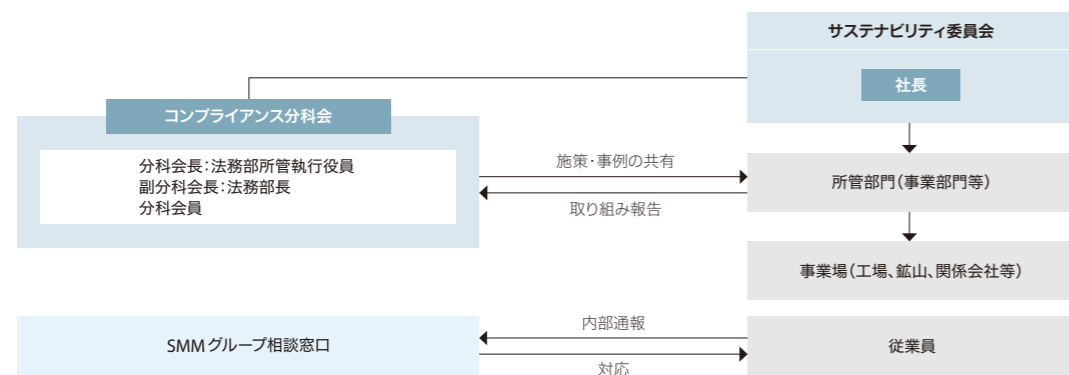
## コンプライアンスに関する推進体制

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や事例は分科会員を通じて各部門に伝達され、日々の業務遂行に活かされる体制を整えています。

2023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ました。この目標に基づき、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。

### 推進体制図



## コンプライアンス問題とその対応

2022年6月1日の改正公益通報者保護法に対応した「SMMグループ相談窓口」を設置しています。2023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12件の通報が寄せられました。すべての通報に対し、適切な対応を行いました。

## 腐敗防止への取り組み

当社グループでは、「住友金属鉱山グループ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、国内外のグループ各社も対象として、役員および社員による贈賄を禁止するとともに、事前承認制度(国内外を問わず、公務員へ贈答・接待等をする場合に、権限者による事前承認を必要とする制度)を導入しています。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。

さらに、各社員に対しては一定の役職に昇格する前に、腐敗防止法に関する研修をeラーニングで受講することを必須としています。

## 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」および「競争法遵守規程」を制定し、競合他社との接触ルールを定めるほか、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)を設け、運用して

います。さらに、競争法遵守マニュアルを作成し、基本方針や規程の内容について具体的に説明するとともに、各種研修やeラーニングの中で競争法に関する教育を実施しています。

## 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、輸出や技術取引における社内手続きの整備、社内監査、社内教育、グループ各社への指導など、

外国為替及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。

# リスクマネジメント

## 考え方・取組原則

### 考え方

当社グループでは、リスクには目的に対して「好ましいもの」と「好ましくないもの」の両方があるととらえ、事業および組織における目的の達成に影響を及ぼし、価値を保護する事象および価値の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。

### 取組原則

当社グループは、国際標準化機構(ISO)が発行するリスクマネジメント活動の指針「ISO31000」を踏まえ制定した「リスクマネジメント基本規程」の中で以下の6つの原則を定め、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、リスクマネジメントに取り組んでいます。

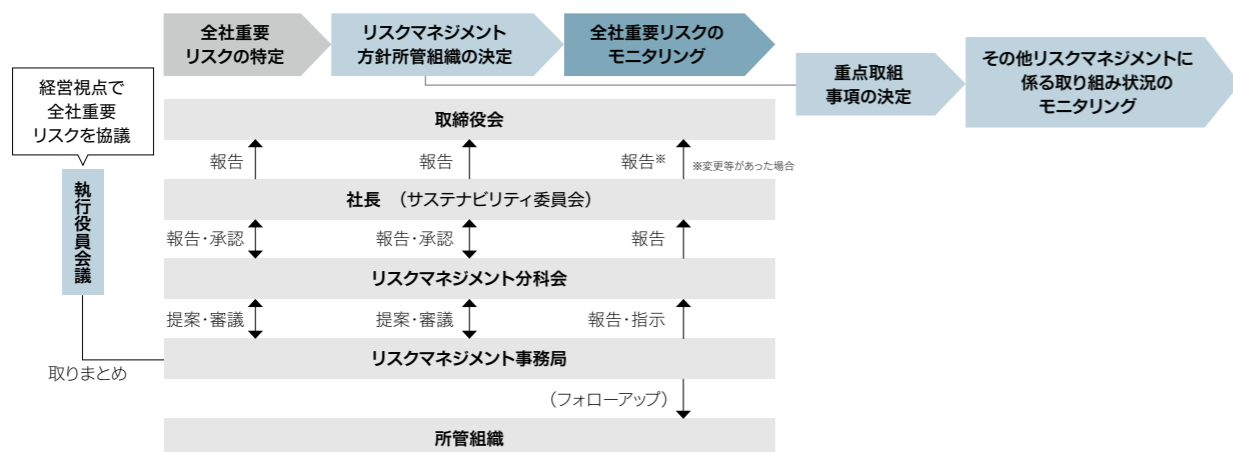
- 1 リスクに直面する組織の長が責任者
- 2 コンプライアンスを基本とする
- 3 潜在リスクは顕在化するものと認識し、必要なリスク対策を講じる
- 4 変化に伴い認識したリスクは、関係する者に共有化する
- 5 組織の階層・規模・役割・成熟度や地域的・文化的要因を考慮し、ステークホルダーの知識、見解および価値観も参考に、日常業務の一環として、リスクマネジメントを実施する
- 6 マネジメントの仕組みと取り組みを継続的に見直し改善する

## 枠組み・推進体制

1999年に(株)ジェー・シー・オーが起こした臨界事故を厳粛に受け止め、リスクマネジメント方針および重点施策の全社的取り組みなど、リスクマネジメントの推進および監視を行う機関として「リスクマネジメント分科会」を

設置しています。社長を最高責任者として、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。この体制によって運用される当社のリスクマネジメントは3つの枠組みで構成されています。

### ■ 全社リスクマネジメント推進・監視体制



## 経営リスクマネジメント

当社の成長戦略や事業戦略の遂行に伴う経営・事業リスクの中で、戦略目標(中期経営計画)達成に影響を及ぼす可能性の高いリスクを「全社重要リスク」と定義し、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が経営諸会議で議論し、取締役会で審議されます。全社重要リスクとして特定されたリスクに対しては、対応方針および責任部門を定めて取り組みを実施します。リスクマネジメント分科会では、これら全社重要リスクへの取り組み状況をモニタリングします。

また、全社重要リスク以外の経営・事業リスクについては、経営諸会議や各種委員会、中計・予算・決算・月次報告などを通じて、取り組みをモニタリング・推進しています。

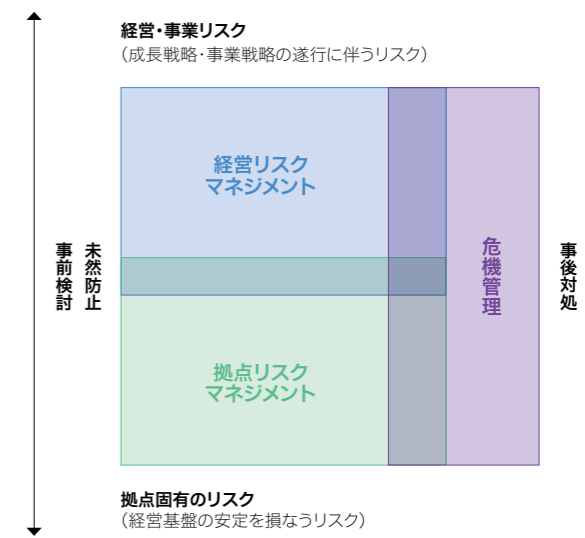
## 拠点リスクマネジメント

各拠点では、年度単位で重点的に取り組むリスク(重点取り組み事項)のほか、通常の業務に潜在するリスクを社内外の状況などに基づいて把握・評価し、「個別リスク」(「主に想定されるリスク」参照)として取り組んでいます。現在、「個別リスク」はのべ1,300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、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。また、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を実施しています。

### 主に想定されるリスク

- 爆発・火災
- 環境汚染
- 法令違反
- 品質不良
- 労働災害
- 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

## ■ 全社リスクマネジメントの枠組み



## 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る状況や、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、危機管理担当役員を委員長とする危機管理委員会を常設機関として設けています。この委員会では、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、初期対応を協議し、事態のレベルに応じて全社対策本部へ移行し、対応や支援を行います。社長は、危機管理に関する最高責任者として、全体の統括を行います。

各拠点では、地震、津波、浸水、液状化、土砂崩れ、噴火など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ています。これには、建物の耐震補強、護岸整備、排水処理能力の増強、貯水タンク増設、飲食物の備蓄・非常用備品の充実などが含まれます。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に対処し、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。



# リスクマネジメント

## 今後の取り組み

2024年度は、「内部監査や自己点検によってリスクの低減取組と危機管理体制の実効性向上を図る」および「サイバーセキュリティリスクの把握と対応」の2つを重点取組事項としています。

1つ目の重点取組事項では、2023年度に実施したリスクの再把握結果と事故・災害などに対する各拠点の危機管理体制の見直し内容をもとに、リスクマネジメントの実効性を向上させるべく活動を推進します。

2つ目の重点取組事項では、サイバー攻撃によるシステム停止に伴う業務停止や情報漏洩など、企業経営に深刻な影響を及ぼす事案が日本国内の企業においても発生していることを受け、サイバーセキュリティ対策に当社グループ全体で取り組み、BCP(事業継続計画)に基づく対応を

強化していきます。

これらの取り組みと並行して、新事業・プロジェクトにおけるリスク管理のほか、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、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。また、台湾有事や中国での不当拘束など、安全保障に関するリスクが高まっている状況において、海外有事の未然防止だけではなく発生時対応も強化します。自然災害に関しては、能登半島で2024年1月に震度7、豊後水道で2024年4月に震度6弱の地震が発生するなど脅威が続いている状況に対し、震災対策の強化に取り組みます。さらに、次期中期経営計画におけるリスクの特定およびその対処方針についての議論を進めます。

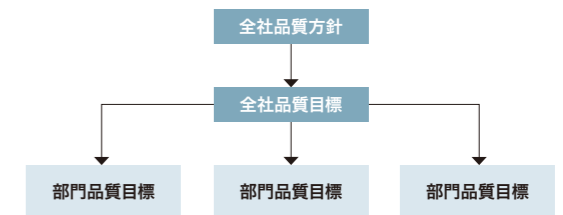
# 品質保証

## 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。

### 品質目標



## 品質に関する推進体制

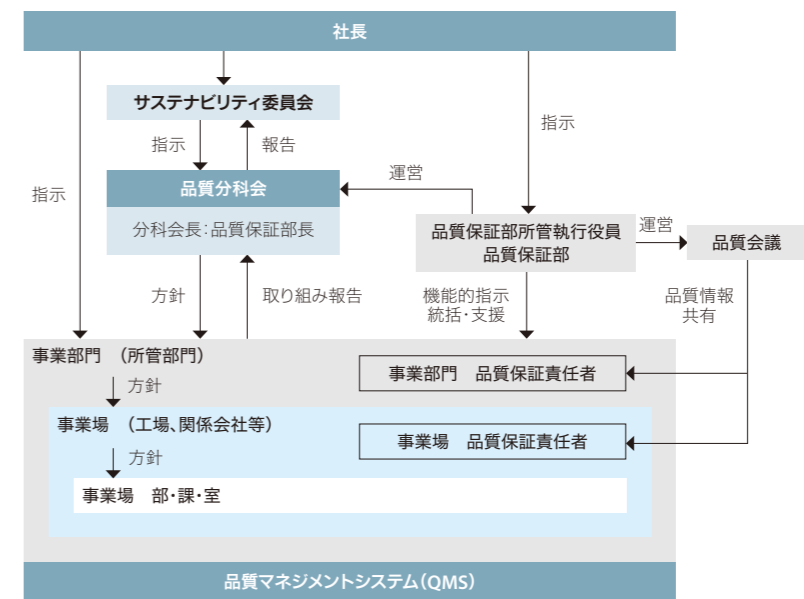
最高責任者を社長とし、品質保証部所管執行役員を定めて品質保証を推進しています。事業部門単位で品質保証体制を構築・運用し、品質保証部が全社を統括して、当社グループ全体の横断機能を果たしています。

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。

### 推進体制図



# 品質保証

## 全社品質目標と実績

### 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

### 2024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

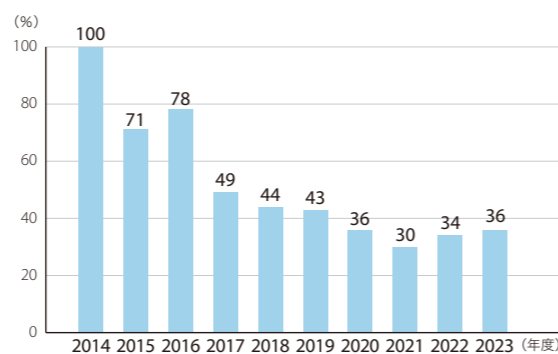
\* Quality Management System (QMS) : 品質マネジメントシステム

### 2023年度の実績

2014年度を100とした場合の当社グループ全体の品質クレームの推移について下図に示します。2014年度以降徐々に減少し、2023年度は2014年度と比べ約3分の1にまで減少しました。

2023年度の品質クレームは前年度より微増しましたが、これは一部の部門でヒューマンエラーによる不具合が発生したことが主な要因です。リスク分析を充実させ、真の原因を潰し込む対策を行うとともに、これまで同様、各事業部門・事業場での品質改善活動を継続していきます。

■ 品質クレームの推移(2014年度を100とした比率)



## 品質改善の取り組み

### 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、目標達成のための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、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。

### 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、「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。

### 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2023年度までに、約570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。

### 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\*」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。2023年度は19名が修了、2024年度は18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。

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ます。さらに、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。

# 安全衛生

## 考え方・方針

当社グループの事業活動では高所での作業や大型の設備・重機・化学物質の取り扱いを行うため、従業員が死亡災害を含む労働災害や健康被害に見舞われる可能性があります。

一方で、安全で安心して働ける環境は、従業員と会社の信頼関係や従業員のモチベーション向上につながる経営

の重要な要素の一つです。そこで、当社グループは協励会社も含めて快適で安全な職場を形成することを目指して、設備本質安全化対策をさらに進化させて、IoT<sup>※</sup>やAI(人工知能)など先端技術導入も開始しています。

<sup>※</sup>IoT:あらゆるものがインターネットにつながり、サービスが展開されること

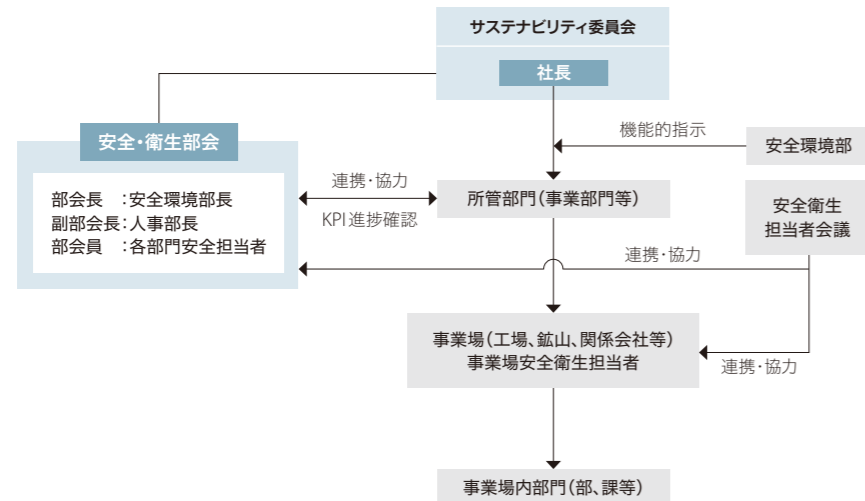
## 推進体制

労働安全衛生は社長を最高責任者とし、各部門長などが事業への指導・統括を行い、各事業場トップが総括安全衛生管理者として安全衛生管理を行うという、ラインによる管理に基づき取り組みを進めています。また、労使により構成した「安全衛生委員会」において、事業場の安全衛生向上に向けた議論を活発に行っています。さらに、安全環境部長が、安全衛生の取り組みについて、各部門と当社グループの各事業場へ助言・指導を行うとともに、部門と事業場に配置した安全衛生担当者が機能的に連携し、安全衛生の向上を促進しています。なお、当社グループでは労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)<sup>※</sup>の考え方に基づいて安全衛生の向上を図っており、ISO45001の

認証取得済みの事業場や中央労働災害防止協会(JISHA)方式適格OSHMS認定を受けている事業場もあります。また、新たに設備を導入または業務手順を変更する際には、リスクアセスメントを行い改善することでリスクの低減を図っています。海外事業場でも、現地法令をベースとする安全衛生管理体制を構築しており、国内と同レベルのリスクアセスメント、設備改善や危険予知活動などを実施しています。

<sup>※</sup>Occupational Safety and Health Management System(OSHMS):事業者が労働者の協力のもとに「計画(Plan)―実施(Do)―評価(Check)―改善(Act)」という一連の過程を定めて、事業場の安全衛生水準の向上を図ることを目的とした安全衛生管理の仕組み

### 推進体制図



## 労働安全衛生方針・目標

### 労働安全方針

- ① 重篤災害の撲滅
- ② リスクの放置とヒューマンエラーによる災害の防止
- ③ 3現主義とラインによる安全管理を基本とした重点志向の安全活動により安全な手順・設備での作業を実現

### 労働衛生方針

作業環境改善・疾病予防対策による  
快適な職場環境の確保

### 目標と実績

		2023年実績		2024年目標	
労働安全	1.労働災害	重篤災害	全災害	重篤災害	全災害
	1) 国内グループ社員		15件	ナシ	7件以下
	2) 国内協励会社	2件	18件	ナシ	2件以下
	3) 海外事業場社員		1件	ナシ	1件以下
	2.交通事故				
	加害人身事故	3件		6件以下	
労働衛生	1.粉じん・鉛・特化物				
	1) 第3管理区分作業場数	—		ゼロ(除く騒音)	
	2) 第2管理区分作業場数	削減(2022年:11→2023年:7)		削減	
	2.騒音作業場				
	第3管理区分作業場数のうち、作業負荷値1以上の作業場数	4		1以下	
	3.業務上疾病者				
	疾病者(要治療者)数	ゼロ		ゼロ	
	4.メンタルヘルスの充実				
		1カ月以上の長期欠業者数:27人 長期欠業者の総欠業日数:3004.5日		1カ月以上の長期欠業者数の減少 長期欠業者の総欠業日数の短縮	

# 環境マネジメント

## 考え方・方針

重大環境事故は、環境や社会への影響が大きく、事業継続の前提となる信頼を失うことにもなりかねません。特に当社グループの事業活動においては、鉱業廃棄物や化学物質の漏出等による環境汚染を引き起こす可能性があります。このようなリスクや激甚化する自然災害にも対応できるよう設備や管理の改善を図り、重大環境事故の

予防と万一発生した場合の影響緩和に取り組んでいます。また、水資源の持続可能な利用および管理に取り組みながら有害物質の大気・水域への排出量低減にも取り組み、生物多様性を大切にする環境保全活動を展開しています。

## 推進体制

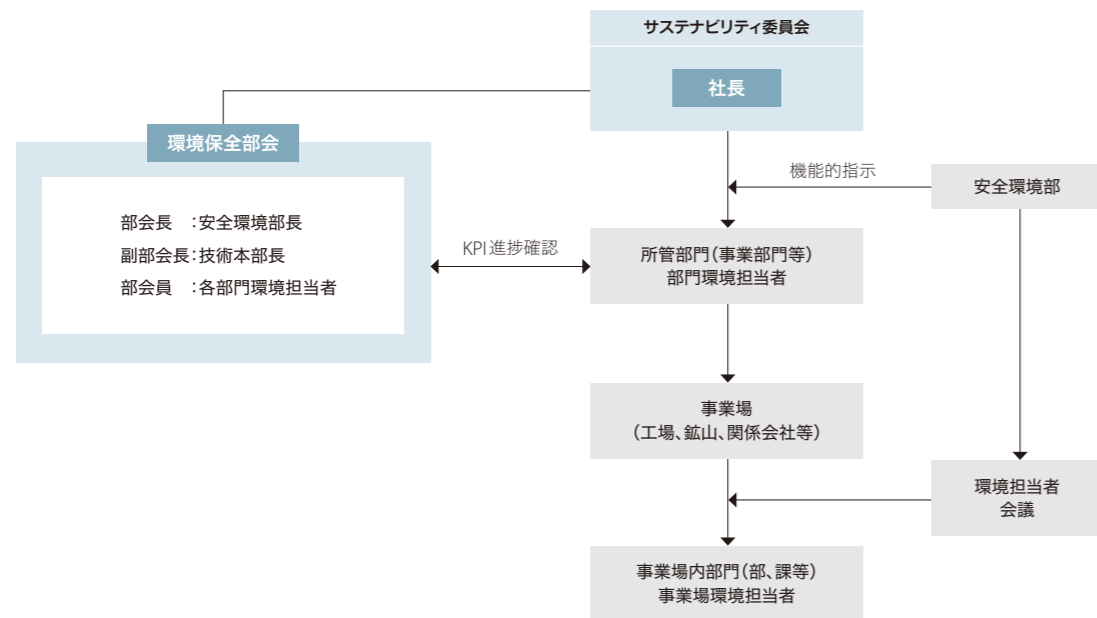
### 環境保全部会および安全環境部

安全環境部が環境保全部会の事務局として、環境保全活動全般に関しては安全環境部が機能的指示部門となっています。ここでは、ありたい姿の実現に向けた環境保全部会の運営、外部情報（法改正情報等）、各種報告・巡視に基づく事業所総括者への機能的指示、環境事故やヒヤリ事例のグループ内への展開による注意喚起や点検指示など各部門との連携、協力により活動を推進しています。

### 環境担当者会議

環境保全活動の実務者である事業場環境担当者を対象に原則年1回の頻度で、環境担当者会議を開催しています。この会議では、環境目標の進捗状況、法改正情報や遵守状況、環境パフォーマンスや優先的に取り組むべき課題の教育や議論を通じて、実務者の力量向上を図っています。

#### ■ 推進体制図



## 環境マネジメントシステム

当社グループの環境に関するありたい姿およびその進捗等に基づき、安全環境部にてグループ環境目標(方針、目標、方策)案を策定し社長が決裁します。各事業場では、このグループ環境目標に基づき各事業場特有のリスクを考慮したうえで、年間の活動目標および計画を立て、ISO14001 (JIS Q 14001)に基づく環境マネジメントシステム(EMS)により活動を推進しています。なお、2024年4月1日現在、すべての生産拠点がISO14001の第三者認証を取得済みです。

各事業所では、EMSにより、「事業活動による環境影響評価(環境リスクアセスメント)」「環境目標を達成するための取り組みの計画の策定」「予防的環境保全活動」「内部監査や第三者審査等を通じたモニタリング」「マネジメ

ントによるレビュー」「事故時を想定した緊急事態訓練を含む教育訓練」などを定期的実施しており、環境管理のPDCAを回すことによりレベルの向上を図っています。

2023年度は安全環境部長巡視、新任拠点長教育、環境コミュニケーションや社内に環境・品質・コンプライアンス情報を定期的に発信するメールマガジン「REC通信」による情報発信など、リスクマネジメントシステムやEMSを活用した管理改善を実行しました。各拠点においても環境トラブル対応力強化を目標に掲げ、マネジメントシステムを活用して各事業場の計画に沿った取り組みを進めた結果、2023年度は環境や社会に著しい影響を及ぼす重大環境事故や重大環境法令違反は発生していません。

## 2024年度環境方針・目標

### 方針

EMSを活用して環境管理レベルを向上させ、環境トラブルを防止するとともに、グローバルな環境課題に対応する

### 2024年度環境目標

- 環境事故およびコンプライアンス違反の撲滅
- 温室効果ガス(GHG)排出量の削減
- 生物多様性を育む自然の保全の推進

# 情報セキュリティ

## 考え方・方針

当社グループでは、グループ全体での情報セキュリティマネジメントを推進するため、「情報セキュリティ規程」「情報セキュリティ全社規準」からなるセキュリティポリシーを定め、実行しています。

### 2024年度情報セキュリティ方針

- 変化する情報セキュリティ脅威への対応強化
- 国内外で多数の被害が発生しているランサムウェアへの対策を強化します。
  - システムを見直しセキュリティ強化に取り組みます。

## 推進体制

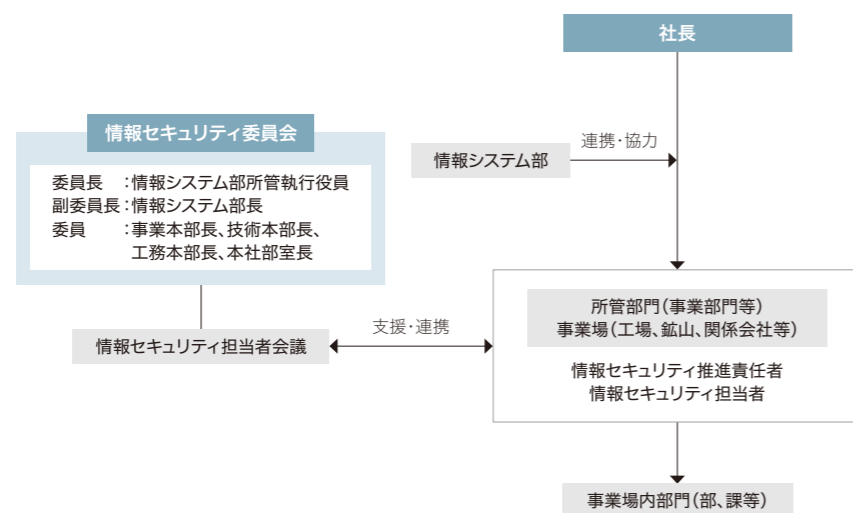
情報セキュリティに関する全社の戦略、基本方針の審議ならびに情報セキュリティに関する全社的施策は情報セキュリティ委員会で定期的に審議されます。情報セキュリティ委員会の構成は、委員長を情報システム部所管執行役員、副委員長を情報システム部長、委員として事業本部長、技術本部長、工務本部長、本社部長、事務局長を情報システム部としています。

情報セキュリティレベルの向上に向けた施策は情報シ

ステム部が主体となり、機構単位（工場、事業所、支店等）の長が担う情報セキュリティ推進責任者、各拠点の情報セキュリティ担当者の協力のもと、具体的に推進されます。また、施策を円滑に推進、フォローしていくため、情報システム部が事務局となった情報セキュリティ担当者会議を定期的開催しています。

施策の実施状況は、情報セキュリティ委員会にフィードバックされ、必要に応じてアクションが取られます。

### ■ 推進体制図



## 情報セキュリティリスクへの対応

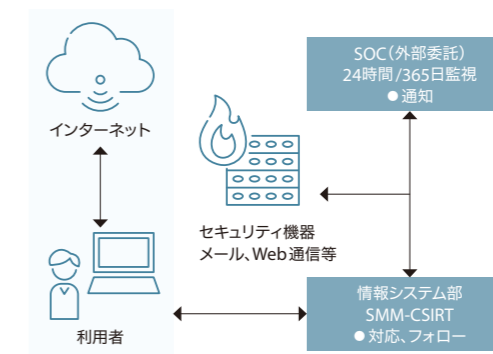
高度化するサイバーセキュリティ攻撃から社内の情報資産の安全を確保するため、システムと人的対策の両面から対策を講じています。

外部からのサイバー攻撃等の脅威に対しては、外部委託したSOC※1を中心として、新たに検出されたマルウェアや標的型攻撃メールなどを24時間/365日監視しています。異常を検知した場合は速やかに情報システム部が連絡を受けSMM-CSIRT※2とともに適切な対応を迅速に実

施できる体制としています。

また、eラーニングや標的型攻撃メール訓練等による従業員の教育や訓練を行うことで、サイバー攻撃被害の未然防止を図っています。

※1 Security Operation Center (SOC) : セキュリティ機器からの情報を監視・分析し、その対策を講じることなどを専門とする組織  
 ※2 Computer Security Incident Response Team (CSIRT) : コンピュータセキュリティに関する問題が発生した場合に、その原因解析や影響範囲の調査、対応等を実施する組織の総称



## セキュリティインシデントへの対応

セキュリティ対策を講じたにもかかわらず、万が一重大なセキュリティインシデントが発生した場合、迅速に対応し被害拡大を防ぐことを目的として、情報システム部と利用部門代表者からなるSMM-CSIRTを設けています。

インシデント発生時の主要な対応プロセスを文書化しており、情報システム部と利用部門が連携して対応するこ

とで、インシデントを早期に終息させるとともに外部対応を並行して実施できる体制としています。

SMM-CSIRTは、(一社)日本シーサート協議会(NCA)に加盟し外部との連携を図るとともにNCA主催のインシデント対応訓練に毎年参加し対応能力を高めています。

# 役員一覧 (2024年6月26日現在)

※当社株式所有数は、2024年5月31日時点の情報です。

## 取締役



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(現職)  
当社取締役社長  
当社社長(執行役員)  
2024年 6月 当社取締役会長(現職)

**野崎 明**  
代表取締役  
取締役会長  
当社株式所有数 23,700株<sup>※</sup>



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  
2013年 7月 金属事業本部事業室勤務  
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  
2020年 6月 当社常務執行役員  
2022年 6月 当社専務執行役員  
2024年 6月 当社代表取締役(現職)  
当社取締役社長(現職)  
当社社長(執行役員)(現職)

**松本 伸弘**  
代表取締役  
取締役社長  
社長  
当社株式所有数 7,900株<sup>※</sup>



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(現職)  
当社常務執行役員(現職)  
金属事業本部長(現職)

**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 3,800株<sup>※</sup>



1964年生まれ  
1987年 4月 当社入社  
2016年 6月 経営企画部長  
2018年 6月 当社執行役員  
金属事業本部副本部長  
2021年 6月 機能性材料事業本部副本部長  
2022年 6月 当社常務執行役員(現職)  
機能性材料事業本部長  
2023年 6月 経営企画部長(現職)  
2024年 6月 当社取締役(現職)

**吉田 浩**  
取締役  
常務執行役員 経営企画部長  
当社株式所有数 4,200株<sup>※</sup>



1964年生まれ  
1989年 4月 当社入社  
2018年 3月 技術本部技術企画部勤務  
2019年 6月 技術本部新居浜研究所長  
2021年 6月 当社執行役員  
技術本部副本部長  
2023年 6月 技術本部長  
2024年 6月 当社取締役(現職)  
当社常務執行役員(現職)  
資源事業本部長(現職)

**岡本 秀征**  
取締役  
常務執行役員 資源事業本部長  
当社株式所有数 2,600株<sup>※</sup>



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(現職)

**石井 妙子**  
社外取締役  
当社株式所有数 0株<sup>※</sup>



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(現職)  
2021年 6月 日本電気株式会社  
シニアオフィサー退任

**木下 学**  
社外取締役  
当社株式所有数 0株<sup>※</sup>



1946年生まれ  
1970年 4月 味の素株式会社入社  
1988年 7月 同社中央研究所部長  
1993年 7月 同社開発企画室部長  
1993年 10月 味の素ファインテクノ株式会社  
取締役電子材料事業部長  
2002年 6月 同社専務取締役電子材料  
事業部長  
2004年 6月 同社取締役副社長  
2008年 7月 味の素株式会社首席理事  
2009年 6月 同社首席理事退任  
2012年 6月 味の素ファインテクノ株式会社  
顧問  
2014年 6月 同社顧問退任  
2024年 6月 当社取締役(現職)

**竹内 光二**  
社外取締役  
当社株式所有数 0株<sup>※</sup>

## 監査役



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)(現職)

**今井 浩二**  
常任監査役(常勤)  
当社株式所有数 1,500株<sup>※</sup>



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)(現職)

**野沢 剛志**  
監査役(常勤)  
当社株式所有数 800株<sup>※</sup>



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(現職)

**若松 昭司**  
社外監査役  
当社株式所有数 0株<sup>※</sup>



1958年生まれ  
1982年 4月 日本輸出入銀行入行  
2008年 10月 株式会社日本政策金融公庫  
国際協力銀行審査部長  
2011年 1月 同行経営管理室長  
2012年 4月 株式会社国際協力銀行  
西日本総代表  
2013年 12月 同行執行役員西日本総代表  
2015年 6月 同行執行役員退任  
2015年 7月 同行退職  
2015年 8月 野村證券株式会社顧問  
2017年 6月 同社顧問退任  
株式会社JBIC IG Partners  
代表取締役 CEO  
2023年 6月 同社代表取締役 CEO退任  
2024年 6月 当社監査役(現職)

**家田 嗣也**  
社外監査役  
当社株式所有数 0株<sup>※</sup>

## 執行役員

\* 取締役を兼務

**社長**

**松本 伸弘\***

**常務執行役員**

**吉田 浩\***  
経営企画部長  
人事部・法務部・DX推進部・安全環境部・  
品質保証部・監査部担当

**田中 勝也**  
電池材料事業本部長

**竹林 優\***  
金属事業本部長

**岡本 秀征\***  
資源事業本部長

**帆谷 和彦**  
経理部長  
秘書室・資材部・情報システム部担当

**元木 徹**  
技術本部長

**執行役員**

**佐藤 眞一**  
機能性材料事業本部長

**川田 宗一**  
電池材料事業本部副本部長

**丹羽 祐輔**  
金属事業本部副本部長

**坂本 和昭**  
工務本部長

**松下 博彦**  
別子事業所長

**服部 靖匡**  
技術本部副本部長

**狭川 義弘**  
資源事業本部副本部長

**矢野 三保子**  
サステナビリティ推進部長  
総務部・広報IR部・大阪支社担当

**河合 直樹**  
金属事業本部副本部長

**萩原 崇弘**  
資源事業本部副本部長

**北崎 徹**  
金属事業本部副本部長

**原 健二**  
工務本部副本部長

**岡野 幸紀**  
電池材料事業本部副本部長

## 用語集

用語	説明	掲載ページ
乾式製錬	高温の炉で原料鉱を溶かし、溶けた状態で金属を分離する製錬方法。一度に大量の処理が可能である一方、定期的に耐熱設備の補修が必要となる。	▶ P.5,49,65,72
コーラルベインッケル (CBNC)	当社グループ初のHPALプラント。フィリピンのパラワン州にて、HPAL技術でニッケル・コバルト混合硫化物(MS)を製造し、当社グループのニッケル工場および播磨事業所へ輸出している。	▶ P.4,9,56,62,64,96,99
サステナビリティ調達	部品・サービスなどの調達において、人権侵害・環境破壊・汚職などの負の影響に加担しないようにすること。サプライチェーンにおける自社の取引先に対し、負の影響を引き起こしていないか確認し、必要に応じて是正を求め、サプライチェーンの透明性を高めていくこと。	▶ P.23,37,89,98,122
湿式製錬	金属や不純物が薬液に溶け、化学反応を起こすことなどを利用した製錬方法。安定して継続処理が可能な製錬方法である一方、薬液のコストがかかる。	▶ P.5,49,65,72
ICP (社内カーボンプライシング)	社内で独自に炭素排出量に価格を付け、温室効果ガス(GHG)排出削減に金銭的価値を付与して投資効果に織り込むことにより、低炭素化につながる投資を促進していく仕組みのこと。	▶ P.23,50,91,93
人権デュー・ディリジェンス	2011年に国連人権理事会で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権保護に対するアプローチ方法で、組織が及ぼす人権へのマイナスの影響を回避・緩和するために予防的に調査し、その結果に基づき適切に是正処置をとる一連のプロセス。当社グループでは、2014年度から人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、運用を行っている。	▶ P.47,101
製錬	鉱石その他の原料から有用金属を抽出することをいい、主に乾式製錬・湿式製錬に分けられる。当社では、東予工場(愛媛県西条市)の上工程(熔錬工程)は乾式製錬、ニッケル工場(愛媛県新居浜市)は全面的に湿式製錬の方法をとっている。	▶ P.2-10,14,20-25,28,39,40-42,44-45,47,49,51-52,54-57,62-66,72-74,79,84-85,88-92,98-99,106,113,118,127,148-149
タガニートHPALニッケル (THPAL)	当社グループ第2のHPALプラント。フィリピンのスリガオデルノルテ州にて、HPAL技術でニッケル・コバルト混合硫化物(MS)を製造し、当社グループのニッケル工場および播磨事業所へ輸出している。	▶ P.4,9,44,56,62-64,96,99
電気銅 (電気ニッケル・電気コバルト)	薬液中で電解精製(電気分解)を行うことによって製造される高純度の銅素材。当社グループの東予工場では、銅精鉱を自熔炉で熔解し、転炉、精製炉を経て、アノードを板状に製造したのち、電解精製によって電気銅を製造している。電気ニッケル、電気コバルトも電解精製によって製造される。	▶ P.4,22,44,49,56,64

用語	説明	掲載ページ
銅精鉱	銅製錬に用いられる原料。銅が30%程度含まれており、残りはほとんどが硫黄と鉄。主に硫化鉱から生産される。現在、海外鉱山で採掘される「鉱石(Ore)」の品位はおおよそ1%前後であり、鉱山で選鉱を行って品位を高めた「精鉱(Concentrate)」の状態にしている。国内の銅製錬所が輸入している主な原料はこの銅精鉱となる。	▶ P.5,7,22,24,30,48,59
ドーレ	金品位約90%の金と銀の合金。採掘した金鉱石を鉱石処理施設において選鉱・製錬した中間製品でコテ金鉱山の生産品。ドーレは外部の専門業者により、高品位の金に製錬される。	▶ P.58
南蛮吹き	粗銅に含まれる銀や不純物を、鉛を使って取り除く製錬法。1600年頃蘇我理右衛門が開発。銀を含んだ粗銅と鉛を熔融し急冷して作った合金を加熱し、銅の融点以下で溶け出した含銀鉛を灰の上で加熱すると、鉛は灰に吸収され、銀だけが残る。これによって純度の高い精銅を得ると共に、銀を採集することができる。	▶ P.2,21
二次電池正極材	充電して再利用できる電池(二次電池)の正極に使用される材料。二次電池の構成部品は、大きく分けて正極材、負極材、セパレーター、電解液であり、当社グループは、電気自動車やハイブリッド自動車等に使用される車載用二次電池正極材を生産している。	▶ P.5,65,67,69,95
ニッケル酸化鉱 (ラテライト鉱)	ニッケル製錬には品位の比較的高い硫化鉱が主に利用されていたが、鉱石としては酸化鉱のほうが硫化鉱と比べて多く分布している。これまでは、製錬する際のコストや技術面での課題からあまり利用されていなかったが、低品位の酸化鉱から当社グループのHPAL技術によりニッケルの量産に成功した。	▶ P.4,7,22,30,64,92
燃料電池用NiO (酸化ニッケル)	燃料電池は水素と酸素を化学反応させて電気と熱を作り出すクリーンで高効率な発電システムであり、各国で住宅から工場用まで幅広い用途での普及計画が策定されている。燃料電池用酸化ニッケル粉はその中で最も発電効率の高い固体酸化燃料電池(SOFC)の電極に使用される。	▶ P.88
マット	金属の硫化物のことを意味する。ニッケル工場では、PT Vale Indonesia社からニッケルマット(品位75~80%程度)を原料として購入し、電気ニッケルを生産している。	▶ P.4,64
GRI	Global Reporting Initiativeの略。サステナビリティ報告書の国際的なガイドラインおよび規格の作成・普及を目的とした団体。ガイドラインの第1版を2000年に発行、2016年からはスタンダード(規格)へ移行した。	▶ P.11,38

# 用語集

用語	説明	掲載ページ
<b>GX/GXリーグ</b>	GXはグリーントランスフォーメーションの略。化石燃料をできるだけ使わず、クリーンなエネルギーを活用していくための変革やその実現に向けた活動。GXリーグは2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GXへの挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が、同様の取り組みを行う企業群や官・学と共に協働する場。	<a href="#">▶ P.41,73</a>
<b>HPAL</b>	High Pressure Acid Leach (高圧硫酸浸出)の略。これまで回収が難しいとされていた、低品位ニッケル酸化鉱からニッケルを回収する技術。当社グループが世界に先駆け商業ベースでの実用化を行った。低品位ニッケル酸化鉱を高温高圧状態の硫酸と安定的に反応させることにより、高品位のニッケル原料を生産している。	<a href="#">▶ P.4,7,21-22,44,49,62</a>
<b>ICMM</b>	International Council on Mining and Metals (国際金属・鉱業評議会)の略。世界の金属、鉱業企業や関連業界団体で構成される組織。「会員企業と外部の利害関係者との協働により、採掘、鉱物、金属業界の社会的および環境パフォーマンスを強化し、地域社会と社会全般への貢献を認められることを目指しています。」をミッションとして掲げている。	<a href="#">▶ P.38,50,96,99,101</a>
<b>IoT</b>	Internet of Thingsの略であり、モノがインターネット経由で通信することを意味する。現在はスマートフォンやPCといった通信機器だけではなく家電などもインターネットに接続されつつあるが、あらゆるものがネットワークに接続される社会が予想されている。	<a href="#">▶ P.39,80,85,88,130</a>
<b>LFP(リン酸鉄リチウム)</b>	LFPは電池材料のニッケル系正極材(NCA、NMC)と同じく、リチウムイオン電池の正極材。ニッケル系正極材がニッケル、マンガン、コバルトといった金属を原料とするのに対し、LFPは、比較的安価なリチウム・鉄・リンを原料とする。主に中国で生産されている。	<a href="#">▶ P.5,15,41,44,48,66-67,94</a>
<b>LT/LN</b>	LT: Lithium Tantalate (タンタル酸リチウム基板)、LN: Lithium Niobate (ニオブ酸リチウム基板)。情報通信端末用SAWフィルターのチップに用いられる。	<a href="#">▶ P.4,44,69</a>
<b>MCLE</b>	Matte Chlorine Leach Electrowinning (マット塩素浸出電解採取)の略。当社グループのニッケル工場で採用されている製造プロセス。マットおよびニッケル・コバルト混合硫化物(MS)を高温で塩素に溶かし、電解法にて高純度ニッケルを生産する。他の製法と比べてコスト競争力があるが、操業技術は難しく、類似した技術で商業化している生産者は当社グループ以外には数社しかない。	<a href="#">▶ P.4,22,62</a>

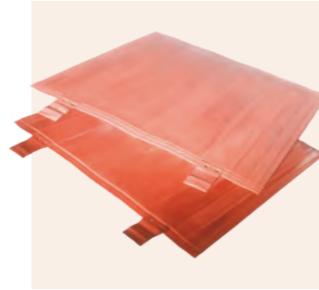
用語	説明	掲載ページ
<b>MS</b>	Mixed Sulfideの略で、ニッケル・コバルト混合硫化物を指す。コーラルペイニッケル、タガニートHPALニッケルで生産するニッケル品位約55～60%の中間原料であり、電気ニッケルや硫酸ニッケル等の原料となる。	<a href="#">▶ P.4,64</a>
<b>NCA</b>	Li (リチウム)、Ni(ニッケル)、Co(コバルト)、Al(アルミニウム)を主成分とする二次電池正極材の一種。	<a href="#">▶ P.66-67,135</a>
<b>NMC</b>	Li (リチウム)、Ni (ニッケル)、Mn(マンガン)、Co(コバルト)を主成分とする二次電池正極材の一種。	<a href="#">▶ P.66-67</a>
<b>Off-JT</b>	実務を行う職場や通常の業務から離れて行う学習方法。体系的な知識や、理論を踏まえたより高度な業務遂行能力、その他通常業務とは直接関わりのない知識・スキルの習得を目的として行われる。	<a href="#">▶ P.23</a>
<b>OJT</b>	On-the-Job Trainingの略で、業務の現場で上司や先輩の指導のもと、実務を行うことを通じて知識やスキルを習得する学習方法。業務の遂行能力の迅速な習得を目的として行われる。	<a href="#">▶ P.22-23,61,76,78</a>
<b>SiC(シリコンカーバイド)</b>	SiCは主に電力を制御する用途で使用されるパワー半導体の材料。特にハイブリッド車や電気自動車などの駆動制御装置で要求される大容量領域(大電流・高耐電圧)において、エネルギー損失を低減できる優れた材料として、利用が拡大している。	<a href="#">▶ P.13,41,44-45,49,68-70,94</a>
<b>TCFD</b>	金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関の対応を検討するために設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」を指す。気候変動関連リスクおよび機会について、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を開示することを推奨している。	<a href="#">▶ P.11,39,69,95</a>
<b>xEV</b>	電動車。電気の供給方法によって「電動化」の種類は多様であり、バッテリー(蓄電池)を搭載するBEVのほか、プラグインハイブリッド自動車(PHEV)・ハイブリッド電気自動車(HEV・MHV)、水素燃料電池自動車(FCEV・FCV)を含む。	<a href="#">▶ P.66-67</a>



# 世界の非鉄金属産業と住友金属鉱山グループ

## 銅を取り巻く事業環境

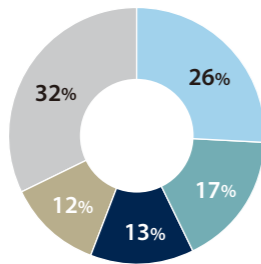
銅は人類の歴史上、最初に利用された金属であるといわれています。高い導電性と熱伝導性があり加工性に優れることから、電線や伸銅品として様々な産業分野で欠かすことのできないベースメタルとして利用されています。



### 銅に関する統計データ

#### 銅の用途(2022年実績)

- 建築物 (水・ガス配管、屋根、室内装飾、配電線等)
- インフラ(送電線、通信線)
- 輸送(自動車、鉄道、船舶等)
- 産業 (変圧器、モーター、プラント機器等)
- その他機器

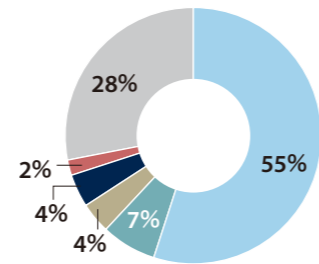


出典: The International Wrought Copper Council (IWCC) and the International Copper Association (ICA)

#### 国別銅地金消費量(2021年実績)

- 中国
- 米国
- ドイツ
- 日本
- イタリア
- その他

合計 25,068千トン

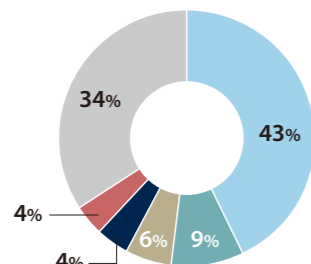


出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー 2022

#### 国別銅地金生産量(2021年実績)

- 中国
- チリ
- 日本
- ロシア
- 米国
- その他

合計 24,589千トン



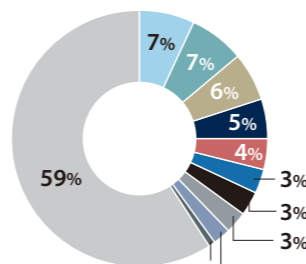
出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー 2022

#### 世界の銅権益分生産量(2022年実績)

- CODELCO
- Freeport-McMoRan Inc.
- BHP Group Limited
- Glencore plc
- Southern Copper Corp.
- Zijin Mining Group Co., Ltd.
- First Quantum Minerals Ltd.
- Rio Tinto Group
- KGHM Polska Miedz S.A.
- 当社グループ
- その他

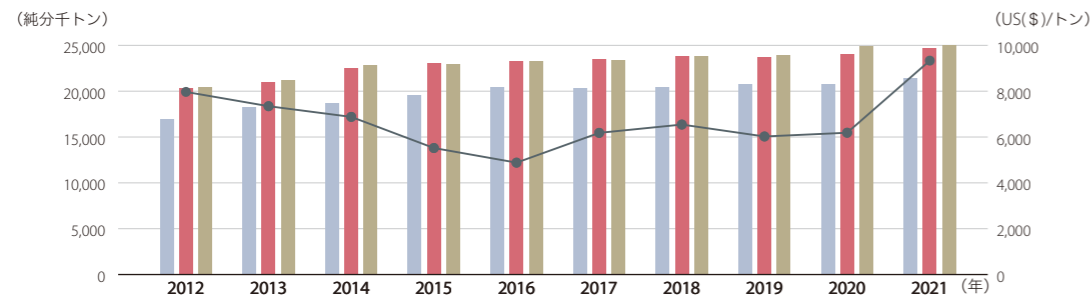
出典: S&P Global Market Intelligence

世界の銅市場規模は約2,208万トン  
当社グループの銅権益分生産量(2022年度:20万トン)は世界第23位



#### 世界の銅需給動向

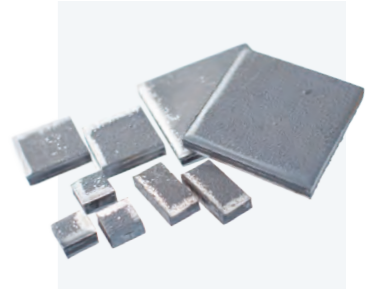
■ 鉱石生産(左軸) ■ 地金生産(左軸) ■ 地金消費(左軸) ◆ LME価格の推移(右軸)



出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー 2022

## ニッケルを取り巻く事業環境

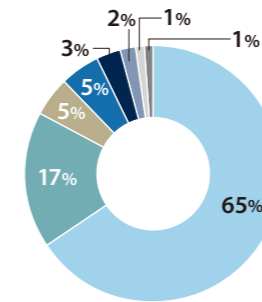
ニッケルの主な用途はステンレス鋼向けであり、今後も一定の需要増加が見込まれていますが、これに加え、近年世界的な自動車の電動化の流れが加速するにつれ、リチウムイオン二次電池の正極材向けの需要増加が見込まれています。



### ニッケルに関する統計データ

#### ニッケルの用途(2022年実績)

- ステンレス鋼
- バッテリー
- ニッケル基金金
- メッキ
- 合金銅
- その他
- ステンレス鋼製造場
- ニッケル合金製造場

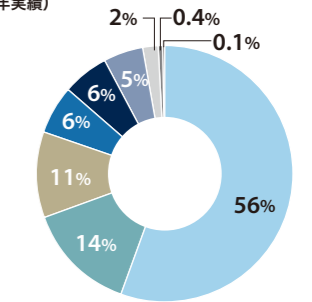


出典: ニッケル協会 (Nickel Institute)/SMR – Steel & Metals Market Research GmbH (2024年6月10日)

#### 国地域別ニッケル消費量(2021年実績)

- 中国
- インドネシア
- 欧州
- 日本
- その他アジア
- 北南米
- インド
- アフリカ
- オセアニア

合計 2,773千トン

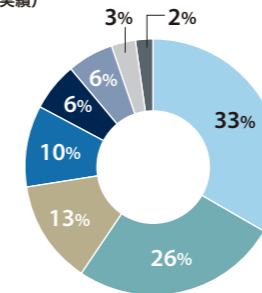


出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー 2022

#### 国地域別ニッケル生産量(2021年実績)

- インドネシア
- 中国
- 欧州
- 北南米
- 日本
- オセアニア
- アフリカ
- その他アジア

合計 2,632千トン

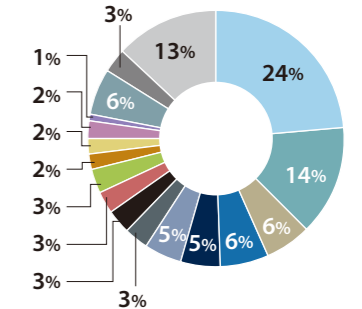


出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー 2022

#### 世界のニッケル供給量(2023年実績)

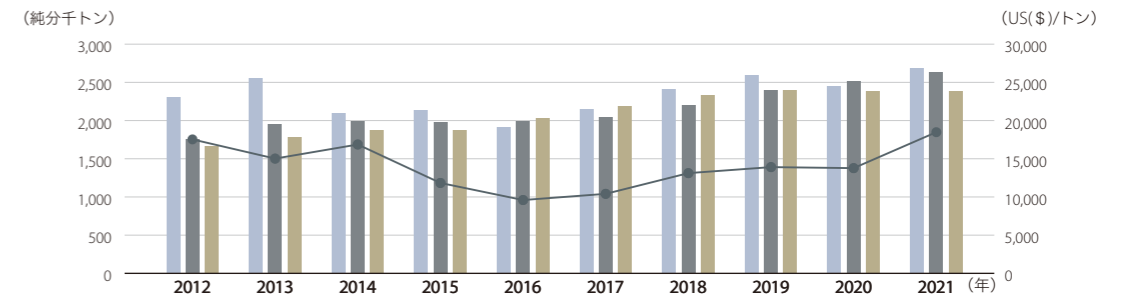
- Tsingshan
- Delong
- Jinchuan
- Norilsk
- Glencore
- Vale
- Huayou
- Shandong Xinhai
- CNGR
- 当社グループ
- Anglo American
- BHP
- GEM
- Eramet
- China NPI(上記記載企業除く)
- Indonesia NPI(上記記載企業除く)
- その他

出典: 当社調べ



#### 世界のニッケル需給動向

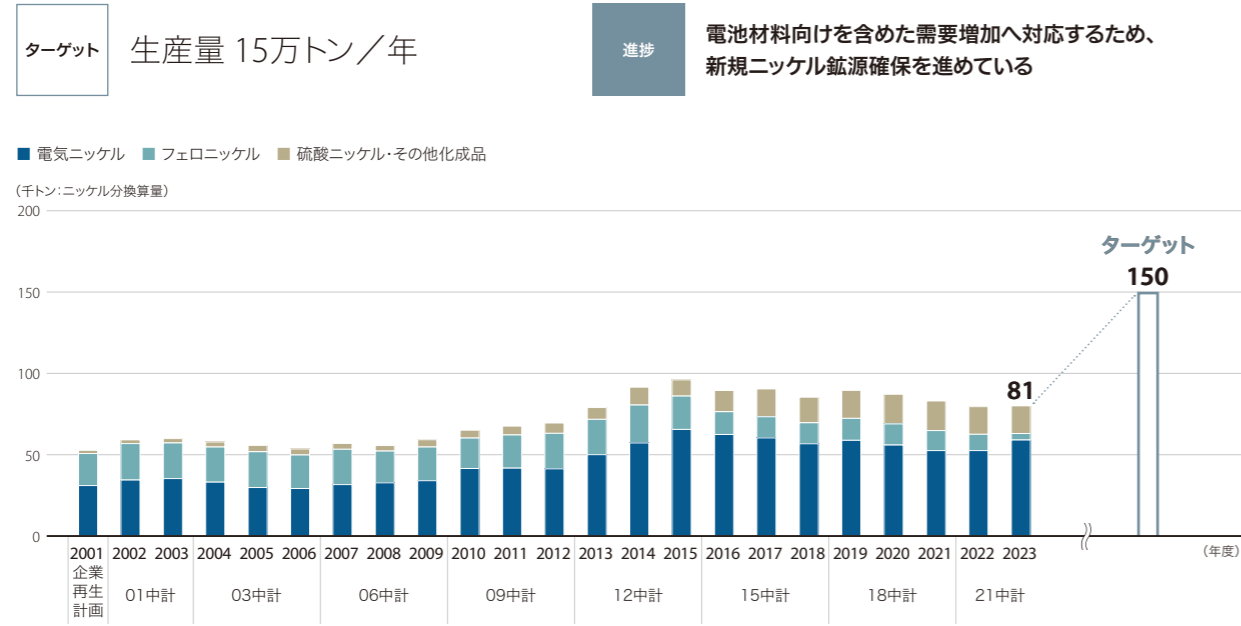
■ 鉱石生産(左軸) ■ 一次ニッケル生産(左軸) ■ 一次ニッケル消費(左軸) ◆ LME価格の推移(右軸)



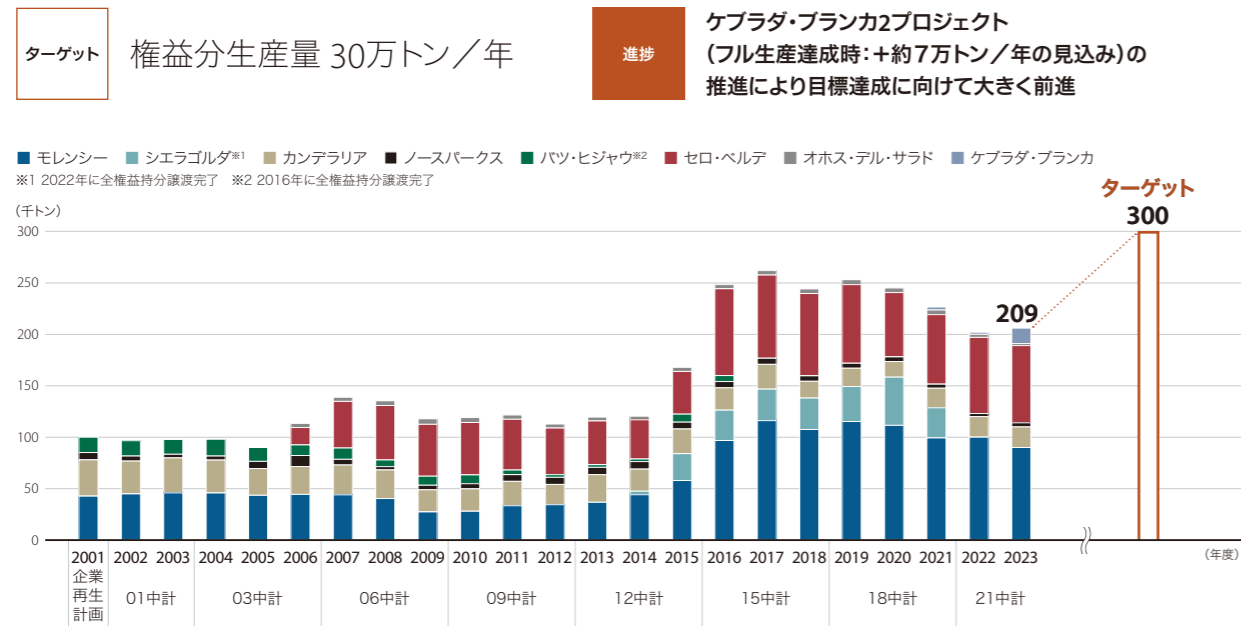
出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー 2022

# 長期ビジョンのターゲットと進捗

## ニッケル(Ni)



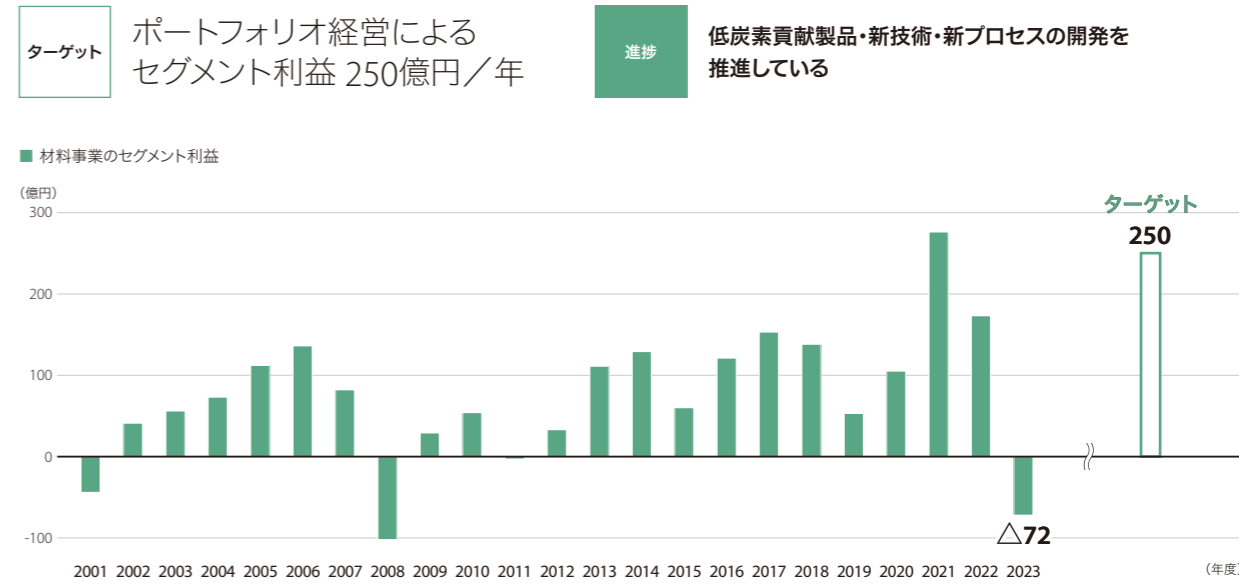
## 銅(Cu)



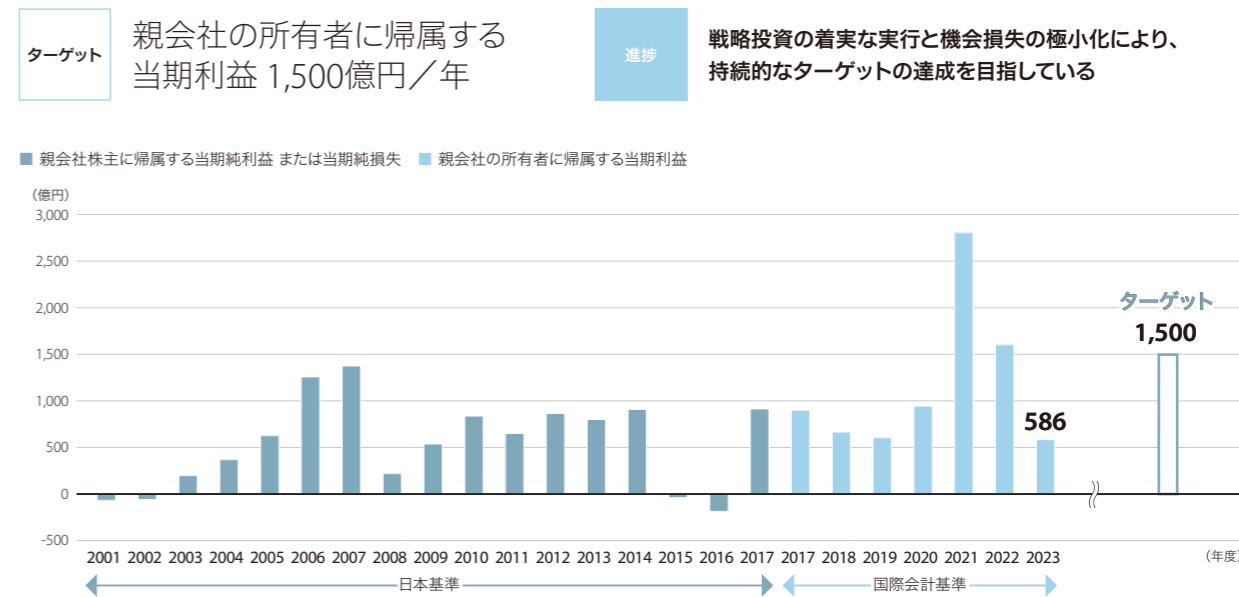
## 金(Au)



## 材料事業



## 利益



## 11年間の主要財務指標の推移

## 国際会計基準(IFRS)

3月31日に終了した各連結会計年度	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>経営状況</b>							
売上高 <sup>※3</sup>	1,445,388	1,422,989	1,259,091	926,122	851,946	912,208	929,746
売上総利益	166,133	250,106	257,794	150,876	109,471	126,637	149,015
税引前当期利益	95,795	229,910	357,434	123,379	79,035	89,371	108,286
親会社の所有者に帰属する当期利益	58,601	160,585	281,037	94,604	60,600	66,790	90,227
設備投資額	149,923	140,845	64,539	35,059	50,689	47,445	74,675
減価償却費及び償却費	56,224	53,310	46,455	45,729	45,355	43,541	46,762
営業活動によるキャッシュ・フロー	210,675	120,382	159,489	91,522	136,545	114,744	78,552
投資活動によるキャッシュ・フロー	△298,887	△185,503	9,796	△32,393	△70,334	△142,354	△22,787
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,090	49,336	△129,618	△55,758	9,149	△29,047	△89,797
フリーキャッシュ・フロー	△88,212	△65,121	169,285	59,129	66,211	△27,610	55,765
<b>財政状態</b>							
総資産	3,027,714	2,707,899	2,268,756	1,885,999	1,719,690	1,797,701	1,732,333
資本	1,973,380	1,789,296	1,557,418	1,222,983	1,110,860	1,151,280	1,113,349
非流動負債	590,724	447,340	326,547	337,694	402,520	388,943	378,438
有利子負債	530,289	457,257	301,355	330,678	367,882	349,798	361,775
<b>1株当たり情報(円)<sup>※2</sup></b>							
1株当たり親会社所有者帰属持分	6,497	5,938	5,260	4,054	3,646	3,812	3,746
基本的1株当たり当期利益	213	584	1,023	344	221	243	327
希薄化後1株当たり当期利益	213	584	1,023	344	221	243	295
配当金	98	205	301	121	78	73	100
<b>主要財務指標</b>							
ROA(%)	2.0	6.5	13.5	5.3	3.5	3.8	5.2
ROE(%)	3.4	10.4	22.0	8.9	5.9	6.4	9.1
親会社所有者帰属持分比率(%)	59.0	60.3	63.7	59.1	58.3	58.3	59.4
ギアリングレシオ(D/Eレシオ)(倍)	0.30	0.28	0.21	0.30	0.37	0.33	0.35
流動比率(倍)	2.0	2.2	2.4	2.1	2.7	2.1	2.6

※1 株主持分の算出にあたっては、右記の計算により算出しています。株主持分＝株主資本合計＋その他の包括利益累計額

※2 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。

「1株当たり情報」は2018年3月期連結会計年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。

※3 2021年3月31日に終了した連結会計年度より、顧客から受領した有償支給品に係る会計処理について会計方針の変更を行っています。

2020年3月31日に終了した連結会計年度は本会計方針変更の遡及適用後の数値を記載しています。

## 日本基準

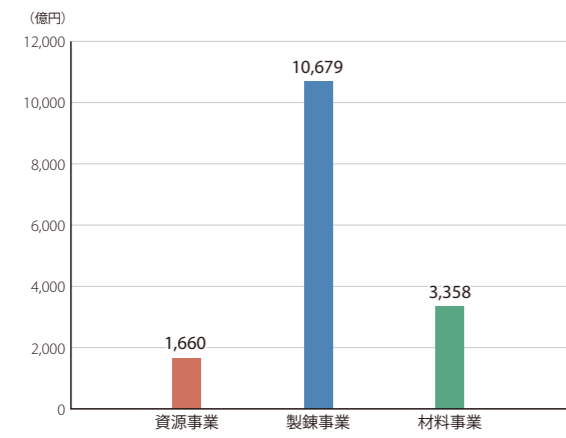
百万円(1株当たり情報および主要財務指標を除く)

3月31日に終了した各連結会計年度	2018	2017	2016	2015	2014
<b>経営状況</b>					
売上高	933,517	786,146	855,407	921,334	830,546
売上総利益	157,089	122,296	113,862	174,257	124,822
営業利益	110,203	76,390	59,720	125,779	75,418
経常利益	124,853	△1,565	△12,764	174,226	114,352
税金等調整前当期純利益 または税金等調整前当期純損失	105,795	△5,999	559	123,261	111,006
親会社株主に帰属する当期純利益 または親会社株主に帰属する当期純損失	91,648	△18,540	△309	91,113	80,258
設備投資額	74,589	125,950	51,013	55,232	66,441
減価償却費	46,865	44,232	46,141	38,125	32,426
金融収支	10,804	10,546	8,927	6,250	3,530
営業活動によるキャッシュ・フロー	79,405	43,796	119,704	120,003	80,014
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,994	△143,219	△92,876	△105,024	△126,937
財務活動によるキャッシュ・フロー	△90,095	70,392	△4,003	△39,047	81
フリーキャッシュ・フロー	56,411	△99,423	26,828	14,979	△46,923
<b>財政状態</b>					
総資産	1,699,037	1,685,018	1,630,800	1,740,246	1,572,367
純資産	1,120,008	1,024,121	1,075,995	1,158,945	1,019,053
1年超返済予定長期借入金	257,409	358,564	248,036	245,000	243,130
有利子負債	362,297	495,504	400,559	394,094	383,580
運転資本	369,668	382,810	313,812	307,436	314,198
<b>1株当たり情報(円)<sup>※2</sup></b>					
当期純利益(純損失)					
一希薄化前	332.42	△33.61	△0.56	165.11	145.35
一希薄化後	299.94	—	—	149.44	129.71
自己資本 <sup>※1</sup>	3,771.69	1,743.46	1,781.91	1,905.50	1,653.83
配当金	100.0	11.0	31.0	48.0	37.0
<b>主要財務指標</b>					
ROA(%)	5.42	△1.12	△0.02	5.50	5.49
ROE(%) <sup>※1</sup>	9.17	△1.93	△0.03	9.28	9.54
自己資本比率(%) <sup>※1</sup>	61.0	57.1	60.3	60.4	58.1
ギアリングレシオ(D/Eレシオ)(倍) <sup>※1</sup>	0.35	0.52	0.41	0.37	0.42
流動比率(倍)	2.70	2.82	2.39	2.29	2.40

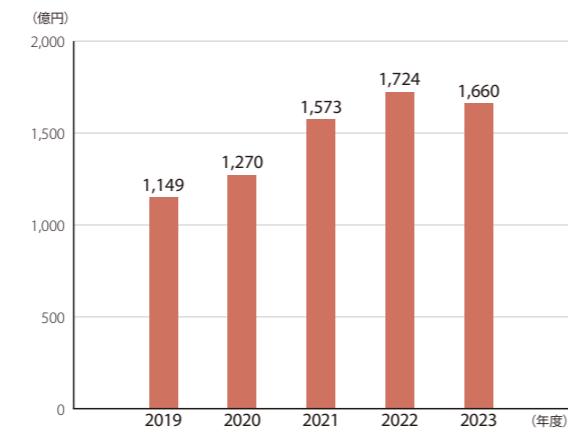
# 事業別業績

## 3事業合計 (2023年度)

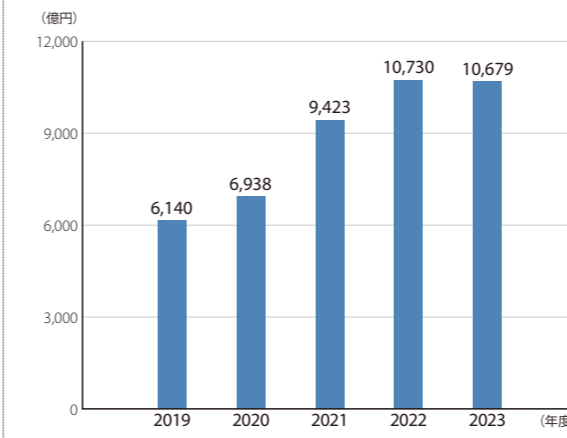
### 売上高



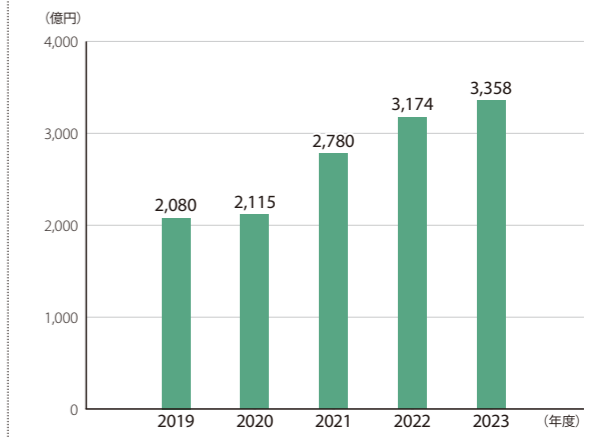
## 資源事業



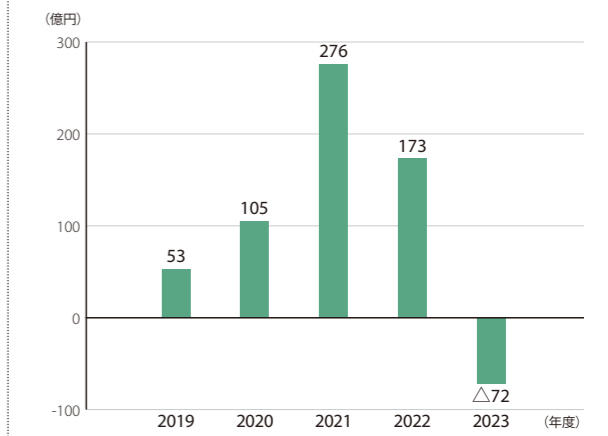
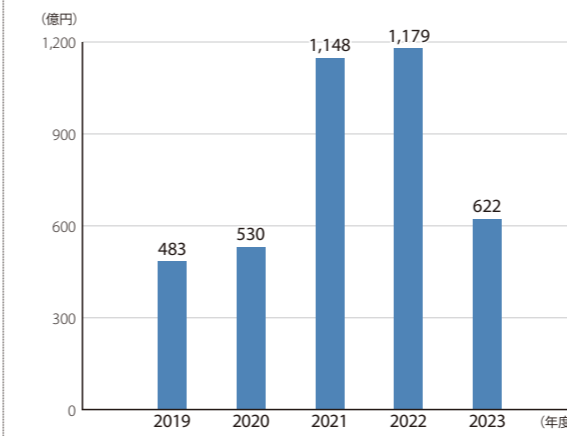
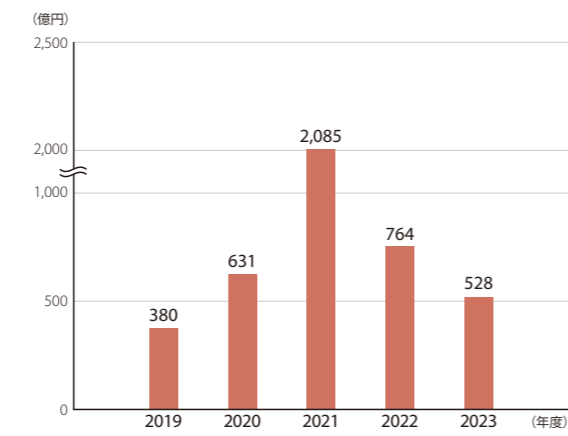
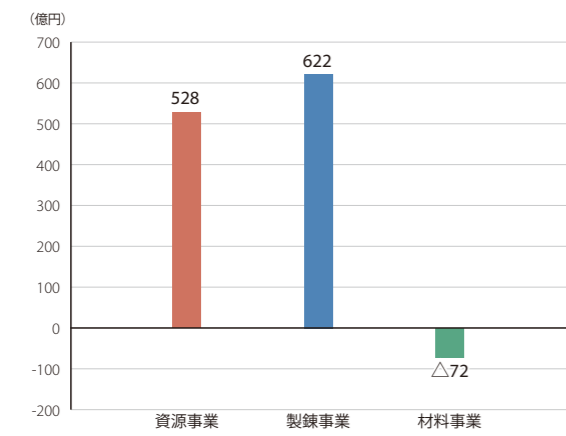
## 製錬事業



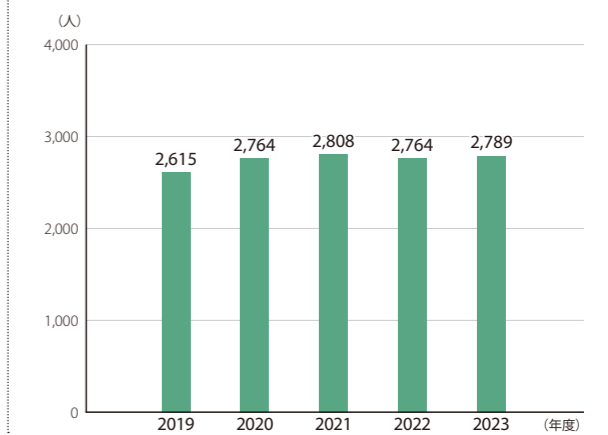
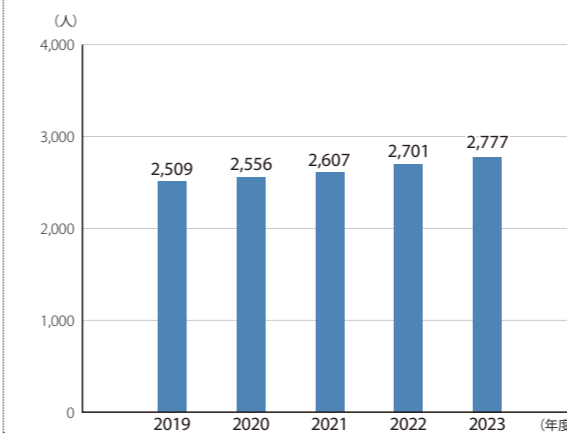
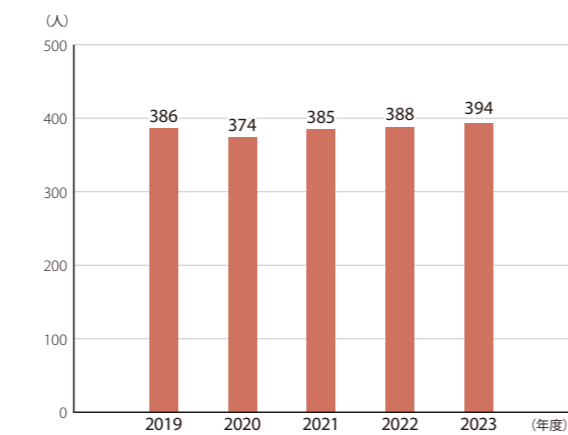
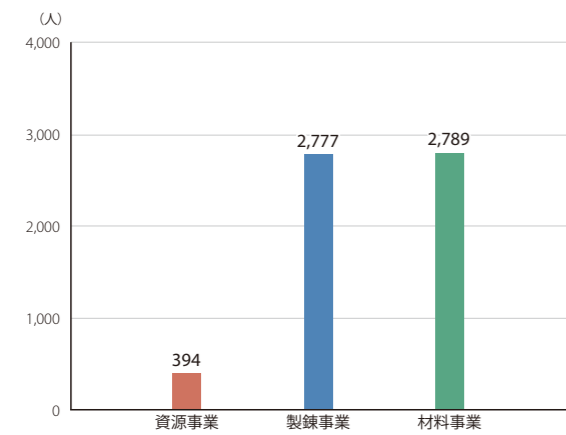
## 材料事業



### セグメント利益



### 従業員数



住友金属鉱山グループのありたい姿

住友金属鉱山グループのありたい姿

住友金属鉱山グループのありたい姿

住友金属鉱山グループのありたい姿

住友金属鉱山グループのありたい姿

# 連結財政状態計算書

百万円

2024年および2023年3月31日に終了した連結会計年度	2024	2023
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	151,022	215,007
営業債権及びその他の債権	185,238	189,199
その他の金融資産	9,054	6,273
棚卸資産	516,014	555,941
その他の流動資産	43,611	56,423
小計	904,939	1,022,843
売却目的で保有する資産	19,482	—
<b>流動資産合計</b>	<b>924,421</b>	<b>1,022,843</b>
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	759,484	629,451
無形資産及びのれん	72,468	68,217
投資不動産	3,477	3,477
持分法で会計処理されている投資	499,097	450,512
その他の金融資産	722,250	497,496
繰延税金資産	1,828	1,822
その他の非流動資産	44,689	34,081
<b>非流動資産合計</b>	<b>2,103,293</b>	<b>1,685,056</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,027,714</b>	<b>2,707,899</b>
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	263,054	251,696
社債及び借入金	133,610	158,409
その他の金融負債	16,961	10,337
未払法人所得税等	11,168	24,968
引当金	8,387	8,663
その他の流動負債	26,015	17,190
小計	459,195	471,263
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	4,415	—
<b>流動負債合計</b>	<b>463,610</b>	<b>471,263</b>
<b>非流動負債</b>		
社債及び借入金	396,679	298,848
その他の金融負債	14,354	8,816
引当金	42,997	40,361
退職給付に係る負債	3,223	4,396
繰延税金負債	128,808	94,041
その他の非流動負債	4,663	878
<b>非流動負債合計</b>	<b>590,724</b>	<b>447,340</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,054,334</b>	<b>918,603</b>
<b>資本</b>		
資本金	93,242	93,242
資本剰余金	89,800	89,800
自己株式	△38,099	△38,076
その他の資本の構成要素	344,241	220,383
利益剰余金	1,295,920	1,266,322
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,785,104	1,631,671
非支配持分	188,276	157,625
<b>資本合計</b>	<b>1,973,380</b>	<b>1,789,296</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>3,027,714</b>	<b>2,707,899</b>

# 連結損益計算書

百万円

2024年および2023年3月31日に終了した連結会計年度	2024	2023
<b>売上高</b>	<b>1,445,388</b>	1,422,989
売上原価	△1,279,255	△1,172,883
<b>売上総利益</b>	<b>166,133</b>	250,106
販売費及び一般管理費	△67,647	△63,997
金融収益	18,819	29,389
金融費用	△18,295	△8,596
持分法による投資損益	33,117	36,536
その他の収益	3,575	4,672
その他の費用	△39,907	△18,200
<b>税引前当期利益</b>	<b>95,795</b>	229,910
法人所得税費用	△34,992	△59,469
<b>当期利益</b>	<b>60,803</b>	170,441
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	58,601	160,585
非支配持分	2,202	9,856
<b>当期利益</b>	<b>60,803</b>	170,441
<b>1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益(円)	213.28	584.44
希薄化後1株当たり当期利益(円)	213.28	584.44

# 連結包括利益計算書

百万円

2024年および2023年3月31日に終了した連結会計年度	2024	2023
<b>当期利益</b>	<b>60,803</b>	170,441
<b>その他の包括利益</b>		
<b>純損益に振り替えられることのない項目</b>		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	63,162	8,810
確定給付制度の再測定	7,948	2,852
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	471	75
純損益に振り替えられることのない項目合計	71,581	11,737
<b>純損益に振り替えられる可能性のある項目</b>		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△837	1,662
在外営業活動体の換算差額	50,185	58,729
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	27,603	44,579
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	76,951	104,970
<b>税引後その他の包括利益</b>	<b>148,532</b>	116,707
<b>当期包括利益</b>	<b>209,335</b>	287,148
<b>当期包括利益の帰属</b>		
親会社の所有者	194,671	263,161
非支配持分	14,664	23,987
<b>当期包括利益</b>	<b>209,335</b>	287,148

# 連結持分変動計算書

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産
2023年3月31日に終了した連結会計年度						
<b>2022年4月1日時点の残高</b>	93,242	90,213	△38,056	16,406	△944	108,842
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	89,196	1,669	8,812
当期包括利益合計	—	—	—	89,196	1,669	8,812
自己株式の取得	—	—	△21	—	—	—
自己株式の処分	—	0	1	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△413	—	—	—	—
利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△3,598
所有者との取引額合計	—	△413	△20	—	—	△3,598
<b>2023年3月31日時点の残高</b>	93,242	89,800	△38,076	105,602	725	114,056

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	合計
	その他の資本の構成要素		利益剰余金	合計		
	確定給付制度の再測定	合計				
2023年3月31日に終了した連結会計年度						
<b>2022年4月1日時点の残高</b>	—	124,304	1,175,626	1,445,329	112,089	1,557,418
当期利益	—	—	160,585	160,585	9,856	170,441
その他の包括利益	2,899	102,576	—	102,576	14,131	116,707
当期包括利益合計	2,899	102,576	160,585	263,161	23,987	287,148
自己株式の取得	—	—	—	△21	—	△21
自己株式の処分	—	—	—	1	—	1
配当金	—	—	△76,386	△76,386	△7,155	△83,541
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	△413	28,704	28,291
利益剰余金への振替	△2,899	△6,497	6,497	—	—	—
所有者との取引額合計	△2,899	△6,497	△69,889	△76,819	21,549	△55,270
<b>2023年3月31日時点の残高</b>	—	220,383	1,266,322	1,631,671	157,625	1,789,296

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産
2024年3月31日に終了した連結会計年度						
<b>2023年4月1日時点の残高</b>	93,242	89,800	△38,076	105,602	725	114,056
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	65,298	△832	63,187
当期包括利益合計	—	—	—	65,298	△832	63,187
自己株式の取得	—	—	△23	—	—	—
自己株式の処分	—	0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—	—
利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△3,795
所有者との取引額合計	—	0	△23	—	—	△3,795
<b>2024年3月31日時点の残高</b>	93,242	89,800	△38,099	170,900	△107	173,448

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	合計
	その他の資本の構成要素		利益剰余金	合計		
	確定給付制度の再測定	合計				
2024年3月31日に終了した連結会計年度						
<b>2023年4月1日時点の残高</b>	—	220,383	1,266,322	1,631,671	157,625	1,789,296
当期利益	—	—	58,601	58,601	2,202	60,803
その他の包括利益	8,417	136,070	—	136,070	12,462	148,532
当期包括利益合計	8,417	136,070	58,601	194,671	14,664	209,335
自己株式の取得	—	—	—	△23	—	△23
自己株式の処分	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△41,215	△41,215	△6,248	△47,463
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	22,235	22,235
利益剰余金への振替	△8,417	△12,212	12,212	—	—	—
所有者との取引額合計	△8,417	△12,212	△29,003	△41,238	15,987	△25,251
<b>2024年3月31日時点の残高</b>	—	344,241	1,295,920	1,785,104	188,276	1,973,380

# 連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

2024年および2023年3月31日に終了した連結会計年度	2024	2023
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前当期利益	95,795	229,910
減価償却費及び償却費	56,224	53,310
固定資産売却損益(△は益)	△1,162	△1,428
減損損失	761	3,444
売却目的で保有する資産の減損	6,417	2,249
持分法による投資損益(△は益)	△33,117	△36,536
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△11,861	△4,642
引当金の増減額(△は減少)	1,877	4,257
金融収益	△18,819	△29,389
金融費用	18,295	8,596
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△3,698	113
棚卸資産の増減額(△は増加)	43,851	△133,712
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	1,538	38,689
前渡金の増減額(△は増加)	2,433	1,861
未払消費税等の増減額(△は減少)	14,197	△11,154
その他	27,062	11,546
<b>小計</b>	<b>199,793</b>	<b>137,114</b>
利息の受取額	31,927	11,056
配当金の受取額	36,447	28,657
利息の支払額	△18,601	△5,927
法人所得税の支払額	△39,541	△50,662
法人所得税の還付額	650	144
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>210,675</b>	<b>120,382</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△281	△387
定期預金の払戻による収入	313	50,848
有価証券の取得による支出	—	△6,279
有価証券の償還による収入	—	6,911
有形固定資産の取得による支出	△125,275	△123,823
有形固定資産の売却による収入	3,097	565
無形資産の取得による支出	△2,803	△7,087
投資有価証券の取得による支出	△1,860	△81
投資有価証券の売却による収入	8,689	10,053
関係会社株式の取得による支出	△45,396	△30,403
短期貸付金の回収による収入	395	3,033
長期貸付けによる支出	△136,317	△90,983
連結の範囲の変更を伴う子会社持分等の売却による収入	—	1,592
その他	551	538
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△298,887</b>	<b>△185,503</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入れによる収入	415,905	406,013
短期借入金の返済による支出	△485,070	△351,158
長期借入れによる収入	130,668	110,061
長期借入金の返済による支出	△52,065	△42,928
社債の発行による収入	99,938	89,925
社債の償還による支出	△74,999	△105,000
非支配株主からの払込みによる収入	22,235	24,073
配当金の支払額	△41,215	△76,386
非支配株主への配当金の支払額	△6,248	△7,155
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	3,746
その他	△2,059	△1,855
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>7,090</b>	<b>49,336</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△81,122	△15,785
現金及び現金同等物の期首残高	215,007	213,977
現金及び現金同等物に係る換算差額	17,137	16,815
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>151,022</b>	<b>215,007</b>

# 会社概要および株式に関する情報 (2024年3月31日現在)

## ■ 会社概要

社名	住友金属鉱山株式会社
代表者	代表取締役社長 松本 伸弘 (2024年6月26日現在)
創業	1590年(天正18年)
設立	1950年(昭和25年)
資本金	932億円
上場市場	プライム市場
連結子会社数	52社(金銭の信託を含む)
持分法適用会社数	13社
売上高	連結1兆4,454億円(2024年3月期)
税引前利益	連結958億円(2024年3月期)

従業員数	7,496名(連結)
本社	東京都港区新橋5丁目11番3号
支社	大阪支社
支店	名古屋支店
研究所	新居浜研究所(愛媛県新居浜市) 電池研究所(愛媛県新居浜市) 材料研究所(東京都青梅市) 市川研究センター(千葉県市川市)

## ■ 株式に関する情報

決算日	3月31日
定時株主総会	6月
株式の状況	発行可能株式総数 500,000,000株 発行済株式総数 290,814,015株 株主数 57,422名 上場証券取引所 東京 株式売買単位 100株

(注) 2017年10月1日付で、当社普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。

## 株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号  
(同事務取扱場所)  
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部  
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

## 公告掲載方法

電子公告とする。ただし、やむを得ない事由により電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する。

## 会計監査人

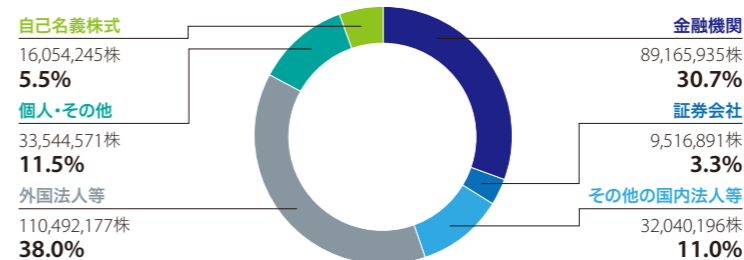
有限責任 あずさ監査法人 東京都新宿区津久戸町1番2号

## ■ 大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	43,895,900	15.98
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,682,600	6.80
トヨタ自動車株式会社	11,058,000	4.02
STATE STREET BANK WEST CLIENT -- TREATY 505234	5,406,815	1.97
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,543,393	1.65
住友不動産株式会社	3,745,055	1.36
住友生命保険相互会社	3,737,000	1.36
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	3,402,989	1.24
GOVERNMENT OF NORWAY	3,319,482	1.21
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,246,596	1.18

(注) 1. 当社は、自己株式16,054,245株を保有しています。  
2. 持株比率は、自己株式を控除した発行済株式総数により算出しています。

## ■ 株式分布状況(所有者別)



# 真正性表明

## 「住友金属鉱山 統合報告書2024」の発行にあたって



当社グループでは、2016年から統合報告書を制作しており、「住友金属鉱山 統合報告書2024」は、9回目の発行となります。本報告書では、当社グループの事業とサステナビリティの融合による価値創造について説明するとともに、「2021年中期経営計画」の4つの挑戦の進捗を詳述しています。

私は、本報告書の制作に関する統括責任を担う役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明します。

本報告書が、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に、当社グループの持続的成長および持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただく一助となれば幸いです。これからも、適正な情報開示に一層努めていきます。

執行役員 サステナビリティ推進部長  
総務部・広報IR部・大阪支社担当

**矢野 三保子**