



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

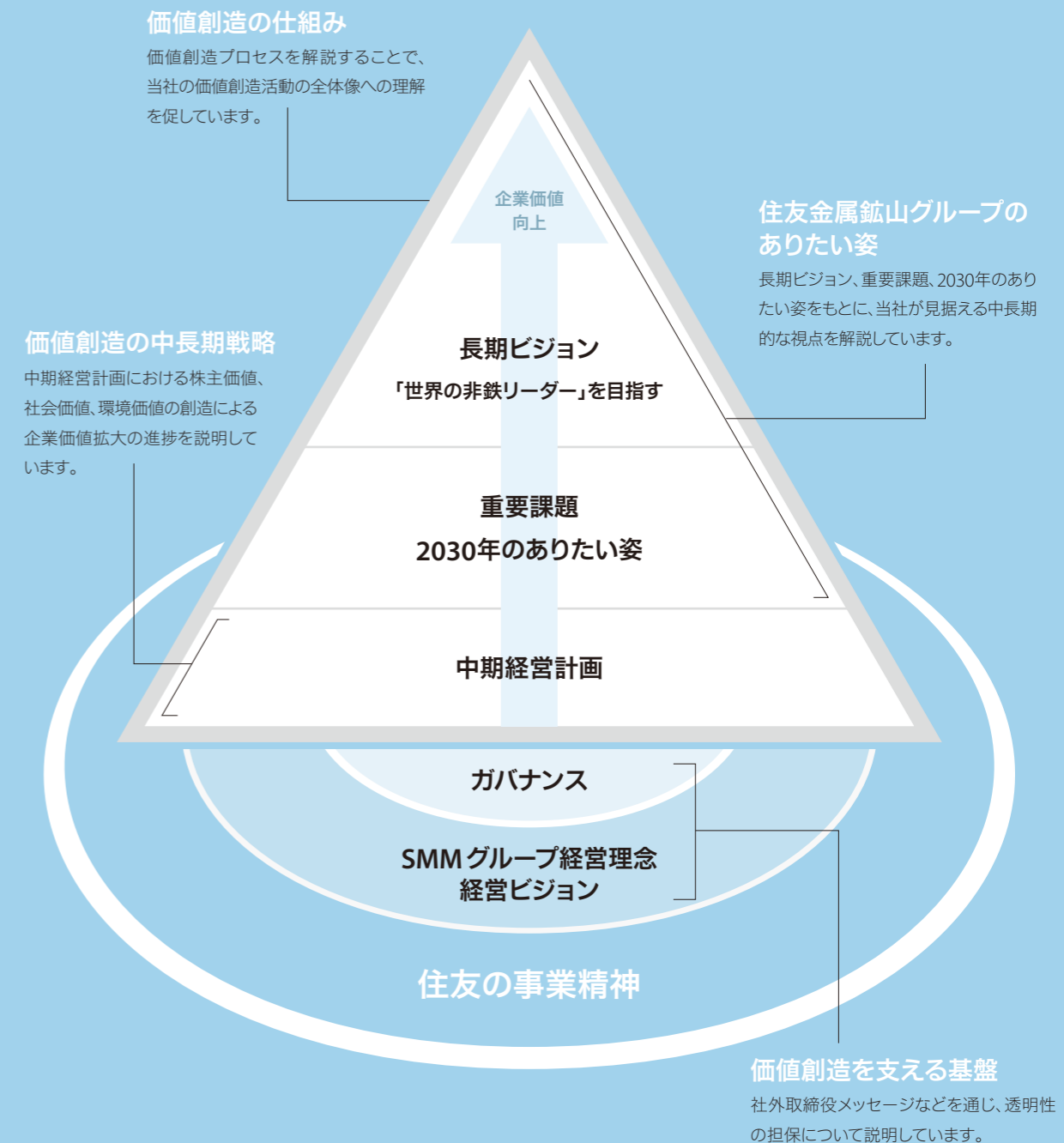
技術力を高め、ものづくり企業としての社会的な使命と責任を果たします

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[®]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。

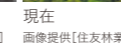
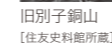


旧別子銅山
【住友史料館所蔵】



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。



【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】



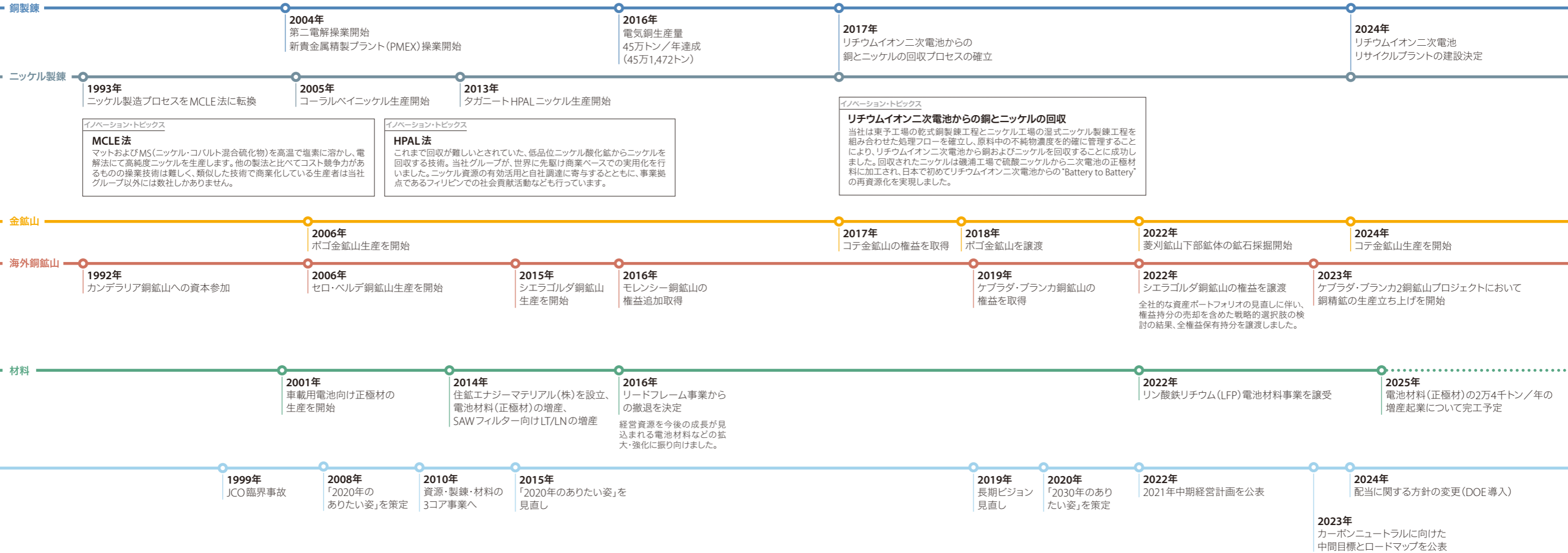
1900年頃 | 産業の近代化

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。



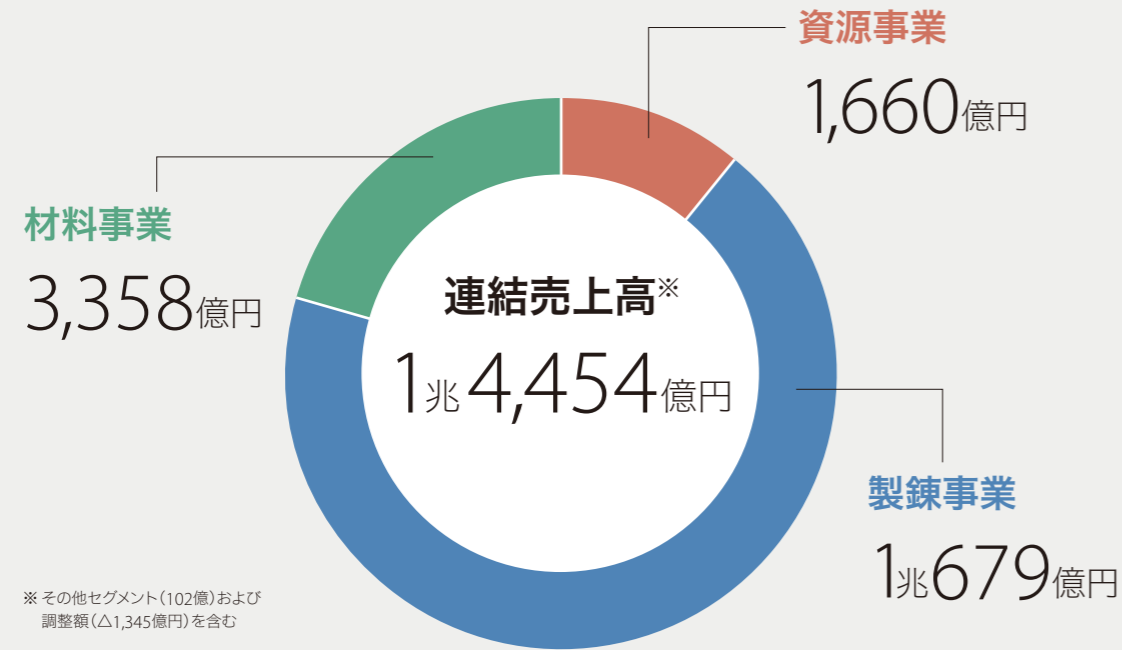
2000年頃 | 車載用電池向け正極材の需要急増

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。

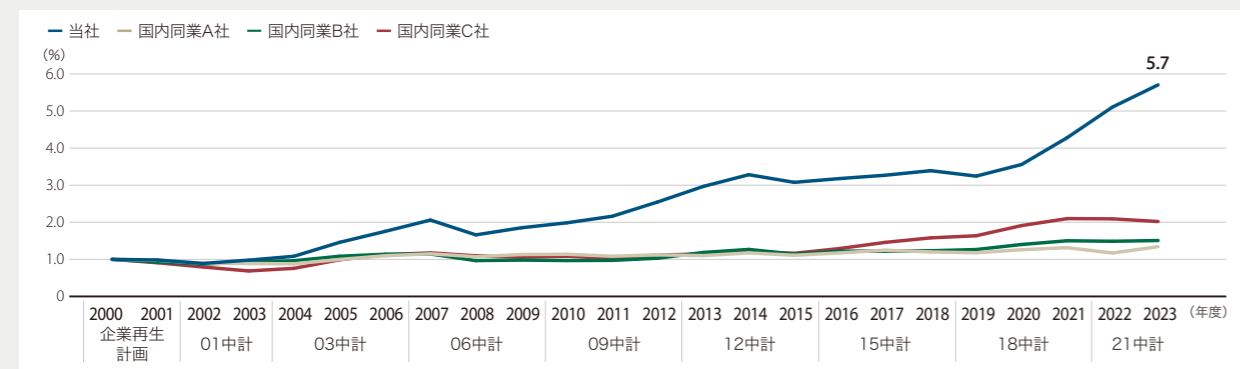
At a Glance (2023年度)

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



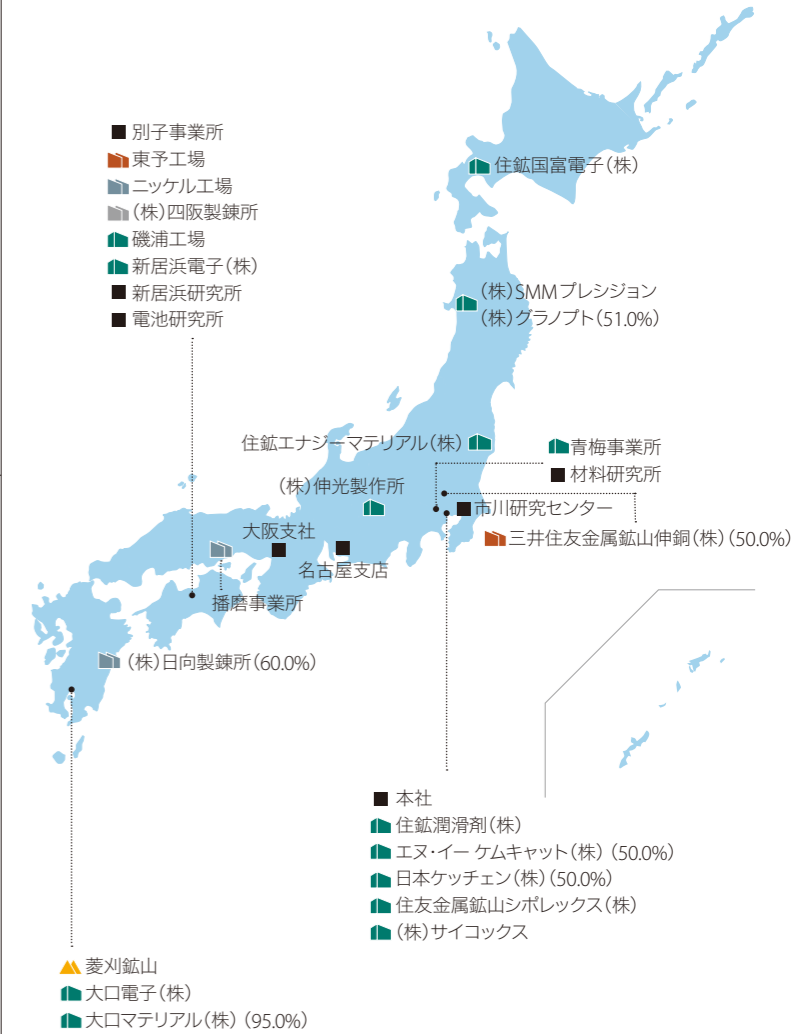
二次電池向けニッケル系正極材生産能力増強

+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

- 住友金属鉱山シボレックス(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 プレシジョン
- 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
- 住友エナジーマテリアル(株)
- 住友国富電子(株)

- 住友潤滑剤(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

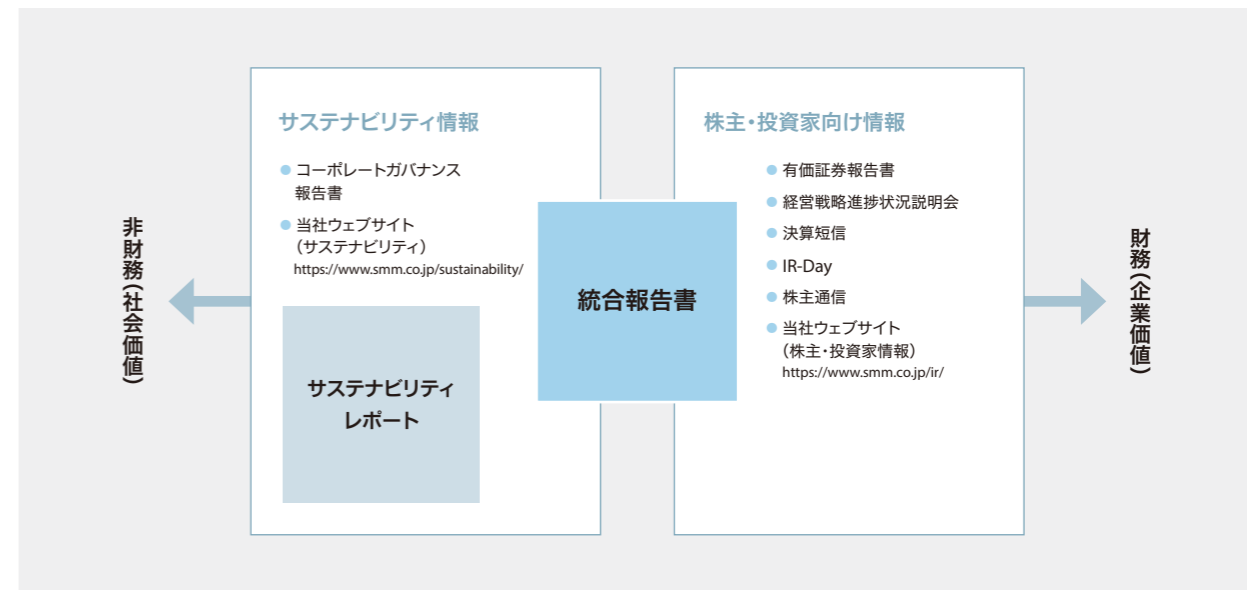
対象範囲
住友金属鉱山株式会社 (SMM: Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.)
住友金属鉱山グループ 当社および連結子会社
経済性および環境報告 当社、連結子会社、持分法適用会社
社会性報告 当社、連結子会社

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。

● **価値協創ガイドランス**
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い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*(テールングダム)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)