



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



SMMグループ経営理念・SMMグループ経営ビジョン

住友の事業精神

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"> ● 高い技術力で資源を生み出す企業 <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"> ● 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 <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"> ● 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 <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"> ● 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 <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"> ● すべての従業員が生き活きと働く企業 <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"> ● 「世界の非鉄リーダー」であると理解され、共感される企業
⑨ 地域社会との共存共栄	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会の一員として地域の発展に貢献し信頼を得る企業
⑩ 先住民の権利	<ul style="list-style-type: none"> ● 先住民の伝統と文化を理解し尊重する企業 <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"> ● 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 <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性能材料は、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、金属素材や高性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
1 政治・政策 <ul style="list-style-type: none"> 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) 国家間の紛争・摩擦 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 鉱山の国有化、課税強化 鉱石・中間原料の輸出禁止 開発と操業許認可の厳格化 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 機会 <ul style="list-style-type: none"> 自動車市場における優遇税制導入 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 資源ナショナリズムリスクを考慮した契約の締結 大使館、政府、JVパートナーを通じた情報収集 地域住民や先住民への対応 材料調達先・製品販売先の分散 BCPの策定、危機管理体制の構築 電池材料の増産に向けた次期工場の設置に関する検討
2 経済環境 <ul style="list-style-type: none"> 金属価格や為替の変動 エネルギー価格高騰 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 金属価格の急激な高騰による代替素材への切り替わり 操業コストの上昇による競争力の低下 機会 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 3事業連携を基軸に、着実に成長戦略を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 相場変動リスクを踏まえた事業計画の策定 金属価格や為替の変動による経営影響への事前分析 代替素材・技術への事業参入(例、LFP)、機能性材料事業の拡大 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) 大型プロジェクトの推進
3 社会環境 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動への社会的責任の高まり カーボンニュートラルの動きの加速 「ビジネスと人権」に関する重要性の高まり 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 機会 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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・デリジエンスの実施や苦情処理(救済)メカニズムを運用 適切かつ正確なステークホルダーへの情報発信を行う 	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減活動 地域住民との対話と共存、先住民文化理解の向上 鉱物調達に関するデュー・デリジエンスの実施 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®) ESG情報開示の充実
4 労働環境 <ul style="list-style-type: none"> 国内労働市場の縮小・流動化の進展 人材の確保と働き方の多様化 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 機会 <ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の獲得やイノベーションの創出 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> インナーブランディングによるエンゲージメント強化 労働時間低減に向け、DXなどの導入による合理化・省力化 健康経営の推進 総合職人事制度の改正 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
5 技術 <ul style="list-style-type: none"> 情報通信技術分野におけるテクノロジーの進化 海外競合による技術のキャッチアップ サイバーセキュリティリスクの増加・増大 グローバル化による知的財産の重要性の高まり 	リスク <ul style="list-style-type: none"> DX対応への遅れによる競争力低下 材料事業における新製品開発、既存製品改良の遅れ 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 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) 機会 <ul style="list-style-type: none"> DX導入や新技術の活用による生産性向上 GHG排出量削減に資する新技術需要の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 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 GHG排出量削減に資する新技術の開発推進 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル人材の育成 データ解析による操業改善 情報セキュリティ強化 知的財産管理の徹底および対応 モデル工場・事業場へのDXの適用 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
資源開発、製錬操業、高機能材料の製造開発 資源開発 <ul style="list-style-type: none"> 優良鉱山の減少および鉱山投資の不確実性増大 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 鉱山の投資、操業コストの上昇 機会 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 健全な財務基盤の確保 優良な海外鉱山等への投資および開発への参画
6 製錬操業 <ul style="list-style-type: none"> 非鉄金属原料および資機材調達の不安定化 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 原料購入条件の悪化、工場の操業停止 資機材の調達困難および価格の高騰 機会 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> CBNCとTHPALの鉱量確保対策の継続的検討 次期ニッケル新プロジェクト探索の強化 電池リサイクルの事業化推進
高機能材料の製造開発 <ul style="list-style-type: none"> 市場要求の急速な変化および新製品開発の長期化 車載製品の欠陥に対する巨額の財務負担の可能性 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 技術革新や市場変化による既存製品・技術の陳腐化 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) 機会 <ul style="list-style-type: none"> 電気自動車の需要増加に伴う正極材需要の高まり 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> LFP電池材料の開発をスピードアップ 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®) QMSの順守とさらなる品質向上と管理強化への取り組み 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) SiC(シリコンカーバイド)基板の事業化推進
7 その他:拠点における事故、災害 <ul style="list-style-type: none"> 自然災害の発生頻度の増加、災害激甚化 感染症の流行 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 グローバルサプライチェーンの寸断 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 	<p style="text-align: center;">—</p>	<ul style="list-style-type: none"> 大規模災害への対応 BCPの策定、危機管理体制の構築 一貫したサプライチェーンによる安定供給