

トップメッセージ

社会の期待と信頼に応えられる
「世界の非鉄リーダー」を目指す

「ものづくり力」を軸に収益力を高め、
中長期的な成長に向けた基盤づくりを進めます

代表取締役社長

松本伸弘

トップメッセージ

Q.1 「世界の非鉄リーダー」を目指す意義は何か？

A.1 社会の要請に応え、非鉄金属の安定供給という責務を果たす

長期ビジョン:「世界の非鉄リーダー」を目指す

**海外非鉄メジャーと協調関係を築き、
社会に欠かせない
非鉄金属の安定供給を実現**

当社グループが掲げる「世界の非鉄リーダー」という長期ビジョンは、単に生産量や収益を大きくするだけでは実現できません。グローバルに存在感を発揮し、卓越した技術や独自のビジネスモデルを磨き、安定した利益をあげること、さらには社会課題にも真摯に向き合う姿勢が求められ、いきいきと働く従業員によって、これらが実現されます。この長期ビジョンは、時代や環境が変化しても、変わることなく私たちが目指し続ける姿です。

私たちには銅やニッケルといった社会に不可欠な非鉄金属を安定的に供給する使命があります。しかし、世界では鉱山開発の難易度は高まる一方で、資源獲得競争は激化しています。こうした状況下で安定供給を維持するには、海外の非鉄メジャーからビジネスパートナーとして信頼され、グローバルに協調して資源を獲得していくことが必要です。

当社グループが長年彼らから信頼されてきた背景には、住友の事業精神に基づく事業運営の姿勢と、永い歴史で培われた金属に関する高度な知見と技術があります。こうした信頼の積み重ねが、当社グループの大きな強みです。

このビジョンの根底には、ものづくり企業としての使命と社会的責任があります。「世界の非鉄リーダー」を目指すことは、当社グループの成長だけでなく、社会の発展や人々の暮らしに貢献するための確かな道筋であると考えています。

長期ビジョンの実現に向けた重要課題を見直し

**6つに集約した重要課題への
取り組みを通じて社会的要請に応えていく**

当社グループでは、2020年3月、長期ビジョンの達成に向けて取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を定め、それぞれの課題について「2030年のありたい姿」と、その実現度合いを測定するKPIを設定・公表しました。

それからの数年間で社会生活や社会環境は大きく変化

し、企業に持続可能な社会づくりへの貢献を求める声が世界規模で高まり続けています。こうした社会からの期待や要請を踏まえ、重要課題を11項目から6項目に集約するとともに、「2030年のありたい姿」やKPIを見直し、2025年3月に公表しました。📍P.35

なかでも軸となるのが、資源の安定確保と有効活用による「非鉄金属の安定供給とサーキュラーエコノミーへの貢献」と、世界的な課題である温暖化に対応するための「カーボンニュートラル社会への貢献」の2項目であり、これらは当社グループが社会に提供できる価値を示したものであるでしょう。これらに続く「地球環境保全」「人的資本経営」「地域社会との共存共栄」「サプライチェーンマネジメント」の4項目は、前述2項目の実現に向けた取り組みを推進するうえでの基盤となるものです。特に「人的資本経営」は、すべての基盤であり、人材の確保・育成・活用の推進にこれまで以上に力を入れていきます。これらの課題にグループ丸となって注力することで、社会からの期待と要請にお応えしていく所存です。

トップメッセージ

Q.2 新たにスタートする中期経営計画2027のねらいは？

A.2 厳しい環境下で収益力を高め、持続的な成長と企業価値向上を実現していく

「21中計」から「中計27」へ

足元の課題克服と並行し、 長期的な目線で企業価値の向上に取り組む

2021年中期経営計画(21中計:2022~2024年度)では、主要戦略として「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」という「4つの挑戦」を掲げました。

私は計画の最終年度にあたる2024年6月に代表取締役社長に就任し、まさに総仕上げのつもりで取り組んできました。やるべきことはやりきったという手応えはあるものの、結果としては決して満足のものではありませんでした。特に経営基盤である安全成績が目標未達に終わり、業績面では電池材料事業やフィリピン製の製錬子会社コーラルベイニッケル(CBNC)の減損が響いて前期比で大幅減益となりました。世界経済・当社事業環境ともにかつてないほど大きな変化が起きており、足元の当社グループの稼ぐ力は低下し収益基盤が大きく揺らいでいると認識しています。

21中計「4つの挑戦」

挑戦 1 企業価値拡大— 大型プロジェクトの推進

- 電池材料(正極材)生産能力増強
- ケブラダ・ブランカ2プロジェクト
- コテ金開発プロジェクト
- ポマラプロジェクト[検討中止]

挑戦 3 社会環境変化への適応

- GHG(温室効果ガス)排出量削減
- 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
- デジタル・トランスフォーメーション(DX)への対応
- 人材確保・育成・活用への取り組み

21中計の3カ年における成果と課題を踏まえて新たにスタートした中期経営計画2027(中計27:2025~2027年度)のテーマは「事業環境変化への対処」と「次の成長への準備」です。

足元の“向かい風”ともいえる厳しい事業環境は、中計

挑戦 2 コアビジネスの持続可能性向上

- 3事業連携(ニッケルー電池)のバリューチェーン強化
- 菱刈鉱山のサステナビリティ重視の操業への転換
- 銅製錬事業の競争力強化
- 機能性材料事業の拡大戦略

挑戦 4 経営基盤強化

- 安全への取り組みの強化
- サステナビリティ施策の推進加速
- コーポレートガバナンス

27期間を通して続くものと想定しています。そういった中で、まずは21中計で手掛けた資源事業の大型プロジェクトを早期に戦力化して、しっかりと地盤固めを行います。供給過多で価格の上値が重いニッケルの製錬については、日向製錬所でのニッケルマット生産や硫黄の自社内リサイクル

トップメッセージ

体制構築など、必要な技術開発とともに構造改革を推進し総合力を向上させます。銅製錬では、歴史的な低水準にある足元のTC/RC下でも、生産効率に優れ高いコスト競争力を持つ東予工場でのフル生産を継続することがベストな選択であり、安定供給を続けます。材料事業で特に重視しているのは電池材料事業の再構築です。顧客ニーズの変化により正極材の品種転換が進む中、当社グループの強みが活きる分野で高品質な正極材づくりを行ってまいります。

足元の当社グループは強い“向かい風”の中にありますが、供給過多の状態はやがて調整が進み、TC/RCも正常な水準まで回復すると見えています。カーボンニュートラルや

xEV化、水素社会、AI化といった社会の変化を背景に、当社グループが手掛ける非鉄金属や高機能材料の活躍の場は今後ますます広がっていくでしょう。こうした将来を見越し、中計27では次の成長の準備にも積極的に取り組んでいきます。

例えば、JVパートナーとオーストラリアで進めているウィア銅・金プロジェクトやカルグリーニッケルプロジェクト、当社が国内に建設中(2026年完成予定)のリチウムイオン二次電池リサイクルプラント、パワー半導体向けで高性能・低コストを両立できる貼り合わせSiC基板「SiCrest®」、遮熱や光熱変換など多様な用途での使用、特に気候変動

への対応に期待される近赤外線吸収材料「SOLAMENT®」など、長期ビジョン実現に向けた挑戦を続けていきます。

シン・3事業連携のビジネスモデル

製錬事業を軸に3事業が連携して 持続可能なサプライチェーンを構築し、 サーキュラーエコノミーや カーボンニュートラル社会の実現に貢献

当社グループのビジネスモデルの特長は、「資源」「製錬」「材料」の3事業が連携している点にあります。これまで、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モデルケースとしてご説明してきました。これはどちらかといえば、一方向的なサプライチェーンの流れを主軸に据えており、モノを加工し、製品にしてお客様に供給するという流れを中心に、その幹を太らせようというものでした。しかし、昨今の循環型社会への要請の高まりを受け、今後はリサイクルも含めて当社グループのプロセスの中で循環させながら事業を展開する必要性が増してまいります。ビジネスモデル自体は変わりませんが、従来の「幹を太らせる」だけでなく、循環型の発想を織り込むことで、3事業連携の意味合いも進化し、新しいものになっています。シン・3事業連携のビジネスモデルの「シン」には、新しいだけでなく、進化、深化、真価、信頼など様々な意味が込められているのです。限りある資源の有効活用は、資源事業の持続性に寄与するものであり、サーキュラーエコノミーへの貢献は当社グループの重要な使命だと考えています。 [P.15](#)

中計27 エグゼクティブ・サマリー

長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」実現に向けた正念場

「ものづくり力」を高めて収益力を取り戻し、企業価値を持続的に向上していく基盤を再構築

中計27期間(2025~2027年度)の 事業環境は「強い向かい風」

- インドネシアにおけるニッケル生産量の増加により、供給過多が長期間継続
- 銅精鉱の供給不足と銅製錬所の新規稼働による買鉱条件(TC/RC)の低迷
- 電池材料事業の環境激変

中長期的な事業環境は「順風」

- 非鉄金属(銅/ニッケル)の需要は継続的に拡大。供給も増えるが、価格水準に耐えられない供給者は淘汰される(2030年以降にバランス)
- TC/RCも需要を満たす供給(生産)が維持できる水準までは戻る(2030年以降)
- カーボンニュートラル、xEV化、水素社会、AI化などの流れは確実視。材料事業製品の活躍の場が増加する

足元の課題克服と並行し、長期的な目線で企業価値の向上に取り組む

- 電池材料事業の再建
- 逆風下での製錬事業運営(ニッケル、銅)
- 事業ポートフォリオ管理(ROCE経営の実践)
- 次の成長への準備
- 「ものづくり」へのこだわり
- 資本コストや株価を意識した経営
- 株主還元強化・充実
- コーポレートガバナンス
- サステナビリティマネジメント
(重要課題と2030年のありたい姿、KPI)

トップメッセージ

Q.3 「ものづくり力」の強化が、どう競争優位性につながるのか？

A.3 「ものづくり力」は競争力の源泉であり、持続的な成長を支える根幹

「ものづくり力」の強化

一貫して重視してきた「ものづくり力」を製造現場だけでなく、事業活動全体で磨き上げる

当社グループでは、SMMグループ経営ビジョンにも掲げるように、一貫して「ものづくり企業」であることを重視してきました。私自身、製造現場が長かったこともあって「ものづくり」へのこだわりが強く、社長に就任してからも、競争力の源泉として「ものづくり力」を強化していくと訴え続けてきました。

私の考える「ものづくり力」とは、言い換えると「稼ぐ力」のことであり、中計27では、その強化によって収益力を高めていく考えです。ここで大切なのは、「ものづくり力」とは、決して製造部門だけで発揮されるものではないということ。研究開発部門やマーケティング部門、人事や経理といった管理間接部門、さらには経営層も含め、あらゆる部門の活動が「ものづくり」であり、事業活動全体で「ものづくり力(稼ぐ力)」を磨き上げることが、競争力の強化につながります。従業員一人ひとりが、それぞれの持ち場で改善意識を持つ

て、創意工夫によって生産性を高めていく。その積み重ねが当社グループの持続的な成長を支えていくと考えています。

人的資本経営

先端デジタル技術と菱刈鉱山を活かして培った知見やノウハウを次代に受け継ぐ

「ものづくり力」を高めていくうえで、私が最も重視するのが「人的資本」で、重要課題の1つにも「人的資本経営」を掲げています。

当社グループが求めるのは、従来の枠にとらわれない発想や、突拍子もないことを考えられる、ある意味“尖った”人材です。キャリア採用やキャリアチャレンジ制度を活用し、異なる分野から多様なバックグラウンドを持つ人材を積極的に受け入れることで、これまでの当社グループになかった発想を生み出し、新たなシステムや技術の創造につなげていきたいと考えています。一方で、大きな課題とらえているのが「伝承」です。当社グループは、永きにわたる歴史を通じて、安全管理・環境管理・品質管理・操業管理などものづくりに

関する様々なノウハウを培ってきました。しかしながら、同じような災害が繰り返し起きているのが現状です。この要因の1つとして、積み上げてきた知見やノウハウが個々の従業員にとどまってしまう、世代を超えた伝承が進んでいないことが挙げられます。つまり、人材の育成が進んでいないということと同じ意味であり、強い危機感を持っています。

この問題を解決するために、OJTなど実際に経験を積んでもらう機会づくりだけでなく、DXやAIなどデジタルを活用して、効率的なノウハウの可視化・共有も推進していきます。そこで大きな意味を持つのが菱刈鉱山の存在です。1985年に操業を開始した菱刈鉱山は、世界的にも高い金含有率を誇る、日本最大の金鉱山ですが、当社グループにとって単なる収益源にとどまらず、多面的な価値をもたらす重要な存在です。鉱山の開発から運営まで一連の実践を通じて鉱山技術者を育てる場であると同時に、重機の自動化や遠隔操作などDXの先端技術を積極的に導入し、アンダーグラウンド鉱山の厳しい作業環境下で安全性と効率性の向上を進めている現場です。こうした場を持つことが、海外非鉄メジャーからの評価にもつながっています。

トップメッセージ

Q.4 ステークホルダーからの評価をどのように高めていくのか？

A.4 資本効率の向上に努めるとともに、ステークホルダーとのコミュニケーションを強化

資本効率の現状と見通し

ROCE 経営の徹底により 資本効率の向上を図りつつ、 これまでの施策による収益の刈り取りに注力

当社グループでは、ステークホルダーから求められる「資本コストや株価を意識した経営」の実践が、経営基盤を維持・強化するための重要な要素と認識しています。

これまででも、連結自己資本比率50%超を目安に健全な財務体質を維持しつつ、ROCE(使用資本利益率)を重視した経営を推進することで、資本効率の向上を図ってきました。中計27もこうした財務戦略やROCE 経営を徹底していきますが、厳しい事業環境が見込まれる中、計画最終年度のROCEは足元のWACC(加重平均資本コスト)6~7%には届かない見通しです。

残念ながらPBR(株価純資産倍率)が1.0倍割れの状態が続いているのは、こうした現状に対する懸念に加え、21中計であれだけの戦略投資を行い、大型プロジェクトを進めてきたなかで、刈り取りが遅れていることに対する市場

からの率直な評価だと重く受け止めています。中計27ではこの反省を活かし、我々が一步踏み込んでJVパートナーと進めているプロジェクトをきちんと計画通りに立ち上げることや、これまで述べてきた戦略・施策の一つひとつを着実に遂行して成果の見える化を図ることで、企業価値をあげていきたいと考えています。特に、市況変動の影響が比較的少ない材料事業での利益を拡大することが、ボラティリティ対策としても有効だと考えています。

キャピタルアロケーション

環境変化に応じて 適切な資本配分を実施するとともに、 ステークホルダーにしっかりと発信していく

資本を効率的に活用してリターンを増やし、株主価値を最大化するためにはキャピタルアロケーションが重要であり、社内外の環境変化を見据えて、常に見直す必要があります。

中計27期間は、21中計期間とは異なり、高水準が続いてきた成長投資が一旦ピークを迎えることから、株主還元

強化を図ります。これまでではDOE(株主資本配当率)1.5%を下限としていましたが、2.5%まで引き上げるとともに、機動的な自己株式の取得も検討します。

こういった株主還元の原資には、政策保有株式の縮減によるキャッシュインなどを充当したいと考えています。これまでも必要に応じて柔軟に縮減に向けた対応をしてきましたが、中計27では、資本効率追求の一環として、明確な方針のもとで計画的に縮減を進め、2028年度以降に連結純資産比率10%以下を目標に売却を進めていきます。

こうしたキャピタルアロケーションの方針・戦略をしっかりと開示し、ステークホルダーとの対話の起点にしたいと考えています。あわせて、「シン・3事業連携のビジネスモデル」の独自性や強みについても、しっかりと説明していくことが、当社グループの将来性に対する理解を促し、ステークホルダーからの評価向上につながっていくはずだと考えています。

トップメッセージ

Q.5 ステークホルダーへのメッセージをお願いします

A.5 ステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、持続的な成長を目指します

中計27の3年間にに向けた抱負

**コミュニケーション強化を牽引しながら、
自由闊達な企業風土を育むことで、
時代の変化にタイムリーに対応していく**

2024年6月の社長就任から1年が過ぎました。振り返ってみれば目まぐるしい1年でしたが、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話の機会に恵まれたことで、当社グループがいかにステークホルダーの皆様を支えられているかを実感できました。誌面を借りて、改めて感謝を申し上げたいと思います。

とはいえ、コミュニケーションが十分だったかといえば、最低限にとどまったという印象であり、今後はより積極的に取り組んでいく所存です。

厳しい事業環境が続く中計27の3年間は、長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」の実現にむけた正念場ととらえています。中計の方針に定めたように、収益力の強化と将来への種蒔きを両立していくためには、私だけでなく、従業員一人ひとりが社内外で対話の機会を増やすとともに、そ

こから時代の潮流や有益な情報をつかむ「感性」を磨くことが求められます。大事なことは、潮流が起こる前に気配を察知して準備し、風向きが変わる瞬間を逃さないことです。情報があふれる時代だからこそ、何が大切な情報かを見極める力、つまり感性を磨くことが、会社の成長や新しい価値を生み出すためには必要です。そして、得られた気付きや情報は自分一人にとどめず、組織全体で共有し、会社の知恵として活かしていくことです。そのために、自由闊達で、失敗を恐れずに挑戦できる組織風土の醸成に取り組んでまいります。

自由闊達な組織風土のもと、得られた情報を取捨選択し、スピーディーに意思決定を行える組織をつくるのが、この3年間における私の目標です。そうした組織力と、磨き上げた「ものづくり力」が融合することで、当社グループのさらなる成長を実現できると考えていますので、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。

