

住友金属鉱山株式会社

# 統合報告書2026

(2025年4月1日～2026年3月31日)



# 「世界の非鉄リーダー」を目指す

住友グループの源流である銅製錬事業を受け継いだ住友金属鉱山グループは、創業から430年以上の長きにわたり、時代の変化の中にあっても、事業を通じて社会に価値を届け続けてきました。資源・製錬・材料の3つの事業が有機的に結び付く「シン・3事業連携のビジネスモデル」は、私たちが積み重ねてきた歴史と知見の結晶であり、未来を切り拓く確かな力です。私たちは、技術の研鑽と社会課題への挑戦を通じて、常に一步先を歩む存在でありたい。そして、やがてその背中を追いたくなるような企業へと成長することこそが、私たちの目指す長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」です。受け継いできた誇りと使命を胸に、これからも新たな価値を創造し、持続可能な未来の実現に貢献してまいります。

## 世界の 非鉄リーダー の定義

- 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

▶ P.006 | トップメッセージ

# 「資源」「製錬」「材料」の3つのコア事業

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する「シン・3事業連携のビジネスモデル」で持続可能な価値創造を実現。

## 資源事業

Mineral resources



菱刈鉱山  
累計産金量

276  
t

銅権益分  
生産量

21.7万  
t

## 製錬事業

Smelting & Refining



電気銅の生産能力

45万  
t/年

日本の電気ニッケル  
プロデューサー

Only 1

## 材料事業

Materials



機能性材料事業で  
取り扱う製品サイズ

0.2

マイクロメートル  
クラスの微粒子  
(微粒ニッケル粉)

電池材料事業の  
売上高

1,607

億円

# 企業理念

私たち住友金属鉱山グループのルーツは、西暦1600年頃に「南蛮吹き」と呼ばれる銅の製錬技術を開発した蘇我理右衛門にまでさかのぼります。以後住友家は、銅製錬業、鉱山業などの事業を通して発展を遂げました。

一方住友家初代住友政友は商人としての心得を説いた「文殊院旨意書(もんじゅいんしいがき)」を残しました。そして、その教えは、「住友の事業精神」へと深化を遂げ、今も、住友家の事業を継承した私たち住友金属鉱山グループの精神的なバックボーンとなっています。

私たちの諸先輩は、430年以上の長きにわたりこの事業精神の実践を積み重ねて、社業を発展させてきました。

私たちは、この先人達が築き上げてきた「住友の事業精神」の持つ価値観、倫理観の重要性を今一度十分に認識し、当社グループの事業と事業に対する社会からの信頼を確固たるものにするべく、これからも努力を重ねていきます。

そして、この「住友の事業精神」に基づきグループ経営理念を定め、さらにグループ経営ビジョンを掲げて当社の目指すべき姿を明確にしています。

## 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(きょうこりゅうせい)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(しちょう)理財の得失を計り、  
弛張興廢(しちょうきやうきふ)することあるべしといえども、  
いやしくも浮利(はし)に趨り軽進(けいしん)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

# 目次



## Introduction

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」を目指す | P.001 |
| 「資源」「製錬」「材料」の3つのコア事業  | P.002 |
| 企業理念                  | P.003 |
| 目次                    | P.004 |
| 編集方針／ポイント             | P.005 |
| トップメッセージ              | P.006 |

## SECTION

# 03

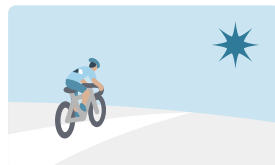


## 重要課題への取り組み P.056

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| <重要課題> 人的資本経営                        | P.057 |
| 労働安全衛生                               | P.064 |
| <重要課題> 非鉄金属の安定供給と<br>サーキュラーエコノミーへの貢献 | P.065 |
| <重要課題> カーボンニュートラル社会への貢献              | P.067 |
| <重要課題> 地球環境保全                        | P.070 |
| <重要課題> 地域社会との共存共栄                    | P.072 |
| <重要課題> サプライチェーンマネジメント                | P.073 |
| ビジネスと人権                              | P.074 |

## SECTION

# 01



## 住友金属鉱山の価値創造と目指す先 P.012

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 価値創造の歩み                     | P.013 |
| 私たちの当たり前                    | P.015 |
| At a Glance                 | P.016 |
| 3つのコア事業                     | P.017 |
| マテリアルフロー                    | P.019 |
| 価値創造プロセス                    | P.021 |
| 6つの資本と7つの競争力                | P.022 |
| シン・3事業連携のビジネスモデルが<br>創出する価値 | P.023 |

## SECTION

# 04



## 経営を支えるガバナンスと統制 P.075

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| コーポレートガバナンス                      | P.076 |
| 社外取締役メッセージ                       | P.078 |
| 役員一覧                             | P.082 |
| スキル・マトリックス                       | P.083 |
| 取締役トレーニング方針／<br>取締役の指名・選解任・後継者計画 | P.084 |
| 取締役会                             | P.085 |
| 取締役会の実効性評価                       | P.086 |
| 監査役会                             | P.087 |
| 監査役監査および監査役会の実効性評価               | P.088 |
| 役員報酬                             | P.089 |
| 政策保有株式                           | P.090 |
| リスクマネジメント                        | P.091 |
| コンプライアンス                         | P.094 |
| リスクと機会                           | P.095 |

## SECTION

# 02



## 「世界の非鉄リーダー」の実現に向けた実行戦略 P.025

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| サステナビリティ推進体制              | P.026 |
| 重要課題と「2030年のありたい姿」(策定と改正) | P.027 |
| 重要課題とKPI                  | P.028 |
| 中期経営計画(経営戦略・事業戦略の変遷)      | P.030 |
| 中期経営計画2027(中計27)          | P.031 |
| 財務戦略                      | P.033 |
| 資源事業                      | P.037 |
| 製錬事業                      | P.040 |
| 電池材料事業                    | P.043 |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 機能性材料事業               | P.045 |
| 研究開発                  | P.047 |
| 品質保証                  | P.051 |
| DX(デジタル・トランスフォーメーション) | P.052 |

## SECTION

# 05



## データセクション P.097

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 世界の非鉄金属産業と住友金属鉱山グループ | P.098 |
| 長期ビジョンのターゲットと進捗      | P.100 |
| 財務・非財務ハイライト          | P.102 |
| 11年間の主要財務指標の推移       | P.106 |
| 主要非鉄金属の価格と為替相場の推移    | P.108 |
| 用語集                  | P.109 |
| 住友金属鉱山グループの事業展開      | P.113 |
| 会社概要および株式に関する情報      | P.115 |
| 真正性表明                | P.116 |

## 将来情報に関するご注意

本統合報告書には、当社の中期経営計画などについての様々な経営目標およびその他の将来予測が開示されています。これらの経営目標およびその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定および予想ならびに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の国内外の情勢などにより変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予測の達成および将来の業績を保証するものではありません。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことについて、ご認識いただくようお願い申し上げます。

## データに関するご注意

サステナビリティ関連の数値に関しては、編集時点における合理的な算定方法による概算値となります。確定値は「ESGデータブック2026」に記載予定です。

## 報告対象範囲

- 住友金属鉱山株式会社(Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.: SMM)
  - 住友金属鉱山グループ…当社および連結子会社\*
  - 住友金属鉱山 国内グループ…当社および国内の連結子会社\*
- ※環境・安全衛生等の報告対象として、連結子会社以外にインバクトが大きいと判断した拠点について開示しています。

**報告対象期間** 発行年月  
(一部、対象期間以前、または以降の活動内容も含まれる) 2026年7月  
国内: 2025年4月1日～2026年3月31日  
海外: 2025年1月1日～2025年12月31日

## お問い合わせ

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 URL <https://www.smm.co.jp/contact/>

# 編集方針

長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」の実現に向けた経営の意思を起点に、当社独自の価値創造ストーリーを示しています。

具体的にはAI・GX需要により異次元のスーパーサイクルを迎えている銅、ハイスペックバッテリー正極材や特殊合金に不可欠なニッケル、不変の価値・輝きをもつ金という3鉱種を軸に、「シン・3事業連携」を核とするビジネスモデルの進化と、ものづくり力・人的資本経営の一体的な推進を通じて、企業価値を高めていく道筋を明確にしています。

## ポイント

1

### 経営トップの意思を起点としたストーリー設計

社長メッセージを中心に、「世界の非鉄リーダー」の実現に向けた経営の意思や課題認識、今後の方向性を明確に示しました。長期ビジョンと現在の取り組みのつながりを伝えることで、成長に向けた実行力を読み取れる構成としています。

▶ P.006 | トップメッセージ

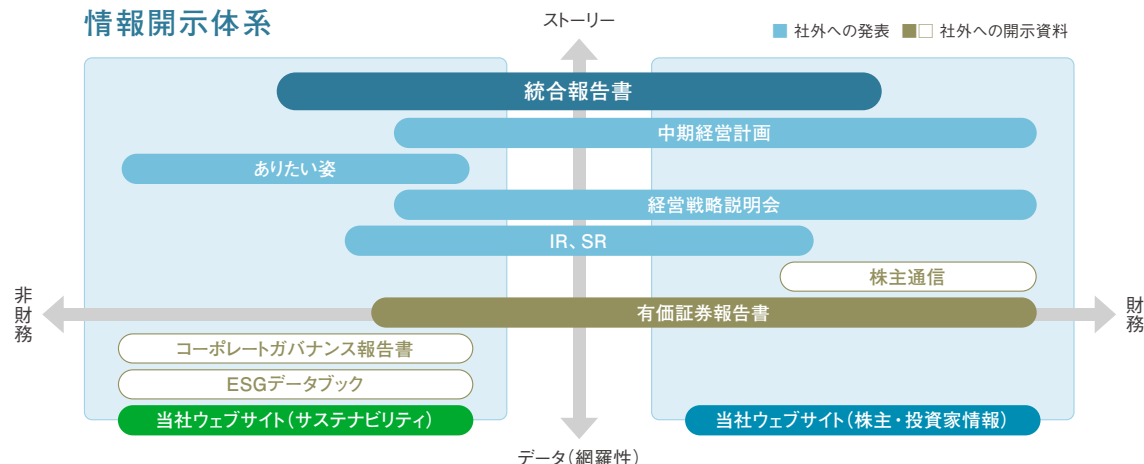
4

### 稼ぐ力の源泉である技術について言及強化

資源・製錬・材料の各事業とつなぐ独自の研究開発体制とは何か。低炭素技術の開発、AI・MIの活用、人材育成、知財戦略まで、当社グループの「ものづくり力」を支える技術戦略を説明します。

▶ P.047 | 研究開発 技術本部長メッセージ

## 情報開示体系



## 参照ガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 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)

2

### 価値創造の流れの明確化

価値創造プロセスでは、ビジネスモデルの進化を軸に、当社グループならではの企業価値向上の道すじを印象的なイラストで表現しました。また、当社グループが事業の大小や時代の変化を超えて大切にしている「当たり前」をまとめて掲載するページを新設しました。

▶ P.015 | 私たちの当たり前 ▶ P.021 | 価値創造プロセス

5

### 経営戦略と人的資本経営とのつながりの明確化

人的資本経営の実践が、持続可能な人事・組織基盤の構築と経営戦略の実現にどのようにつながるのかを示す図や内容を充実させました。人材を価値創造の原動力として位置付け、コネクティビティをより明確に表現しています。

▶ P.057 | 人的資本経営 人事部長メッセージ

3

### 財務戦略の進捗記載

中期経営計画2027を起点とする財務戦略の進捗状況について、担当役員の考え方や取り組み方針とあわせて記載しました。

▶ P.031 | 中期経営計画2027(中計27) ▶ P.033 | 財務戦略

6

### 社外取締役の視点によるガバナンスの実効性の提示

社外取締役メッセージを通じて、経営に対する外部視点からの評価や課題認識を掲載しました。取締役会の議論や監督機能の実効性を伝えることで、持続的な企業価値向上を支えるガバナンスの姿を示しています。

▶ P.078 | 社外取締役メッセージ

# ものづくり力の強化のため、 既存の組織、 文化を変えていく

トップメッセージでお伝えしたいこと

## 1. 中期経営計画2027の各施策は着実に進捗

- 金属価格などの外部環境は好転。ケブラダ・ブランカ銅鉱山(チリ)やコテ金鉱山(カナダ)といった大型プロジェクトについてもおおむね計画通りに進捗しています。

## 2. 未来の事業機会をとらえるため、既存の組織、文化を変えていく

- 研究開発を加速し、着実に事業化・収益化につなげていきます。
- DX(デジタル・トランスフォーメーション)により業務効率の30%改善に取り組みます。

## 3. 「シン・3事業連携のビジネスモデル」に磨きをかける

- 銅製錬の加工マージン低下の収益への影響は資源事業を伸ばすことでオフセットできます。高効率で安定操業を行える銅製錬所の存在が、資源権益獲得の大きな武器になります。
- ニッケルについては、鉱石の調達～製錬～電池材料の製造、リサイクルまでを一貫して行っており、安定的な原料確保、電池材料の安定供給、トレーサビリティの実現、コスト削減につなげています。

## 4. ものづくり力の強化には、自由な発想でアイデアを出せる人材が必要

- 製造部門や研究開発部門だけでなく、すべての部門がものづくりに徹底的にこだわることで、稼ぐ力の強化につなげます。
- 失敗を恐れずに、アイデアを机上に乗せることが大切。従業員が「出る杭」を志すような、自由闊達な組織風土を醸成していきます。

## 5. 「世界の非鉄リーダー」として、誰もが背中を追いたくなる存在へ

- 「じりりたこうしいちによ自利利他公私一如」の精神に基づき、自社の利益のみならず、社会にとっての利益や環境課題への対応も、揺るぐことなく実践していきます。
- 祖業である銅事業について、事業の幹を太らせ、大きく伸ばし成長につなげます。

代表取締役社長

松本 伸弘

# 強い向かい風が吹く事業環境には変化が見られています。 今の状況をどうとらえ、これから何に取り組めますか？

中期経営計画2027の各施策は着実に進捗。  
次の成長への準備を進める



中期経営計画2027(中計27:2025～2027年度)の初年度を終えました。中計27は収益面での厳しい状況に加え、事業環境の面でも“強い向かい風”を感じながらのスタートとなりましたが、2026年1月には、AI関連投資向けの需要の拡大や銅鉱石の供給不足などを背景に、ベースメタルである銅の価格が史上最高値を記録。さらに、金の価格も、地政学リスクの高まりや通貨に対する信認の低下、米国の利下げ観測などを受けて史上最高値を更新する動きが見られ、非鉄金属を手掛ける当社グループにとって、外部環境面での向かい風はやや緩んだと受け止めています。ただし、ニッケルについては、足元では改善の兆しはあるものの、インドネシアでの増産などによる供給過多が影を落とし、いまだ価格の低迷から脱け出きれていない状況です。また、中東情勢に関しては不確実性が高まっており、長期化すれば当社事業への影響も懸念されるため、動向を注視しています。

こうした中、成長戦略として進めているチリのケブラダ・ブランカ銅鉱山やカナダのコテ金鉱山といった大型プロジェクトについては、おおむね計画通り進捗しています。ケブラダ・ブランカ銅鉱山では、銅などの金属を回収した後に残る「尾鉱」を管理する堆積場の処理能力が制約となり、生産拡大の足かせとなっていました。足元ではその解消に向けためどが立ち、対応を進めているところです。コテ金鉱山では、操

業の安定化と最適化に取り組んでおり、金価格上昇の恩恵も受けています。「次の成長への準備」として推進しているオーストラリアのウィヌ銅・金プロジェクトも順調です。2025年10月にはリオ・ティント社とジョイントベンチャーを発足させ、現在は、プロジェクトの実現可能性を調査・分析するフィージビリティスタディ(事業化調査)を進めています。また、ニッケルでは、カルグーリーニッケルプロジェクトにおけるグリーンガリー・ハブ開発のフィージビリティスタディが最終段階に入っており、操業の可否を判断するために経済指標の検証を行っているところです。さらに、ニッケル鉱石に含まれるスカンジウム(Sc)の事業にも期待を寄せています。レアアースの一種であるスカンジウムは、その大半を中国に依存していますが、当社グループは数少ない「中国以外のサプライヤー」の1社です。近年、北米のデータセンターなどで固体酸化物形燃料電池(SOFC)の需要が拡大する中で、そこに使われるスカンジウムの需要も高まっており、拡大する需要に応えるべく、足元で年間7.5トンの生産能力を、約20%増強する計画です。電池材料事業ではBEVやHEV向けの車載用途のみならず、データセンター向け蓄電池用途で新規需要の獲得を目指していきます。機能性材料事業では高度通信分野向けのファラデーローテータの増産やパワー半導体向けSiC基板の事業拡大を進めていきます。

## 中長期の事業機会をとらえるために、 住友金属鉱山グループは 何を変えようとしていますか？

未来の事業機会をとらえるため、既存の組織、  
文化を変えていく

カーボンニュートラル社会への移行、自動車業界のEV化、水素社会の到来やAIの普及といった社会の変化は確実に進行し、これらを支えるために必要な素材である非鉄金属の需要は継続的に拡大すると見えています。このような需要を取り込み、ビジネスを持続的に成長させるためにも、今こそ私たちは、自らの組織や文化を変えるための努力が必要だと考えています。

それにはまず、研究開発部門と生産部門が一体となって動くことが必要です。研究開発部門と生産部門がうまくかみ合い、お客様自身が他社の製品とは替え難いと感じるほど高品質で高機能な製品を提供することができれば、価格競争に巻き込まれるリスクは抑制され、安定的な収益確保が可能となるはずです。資源事業や製錬事業は、長らく当社グループを中核で支えてきたビジネスであり、長い時間軸のビジネスであることが一つの特徴です。それゆえ、研究開発やものづくりの設計に関しても、これまで長期的な視点をもってじっくり取り組んできました。一方、電池材料や機能性材料などの材料事業については、時間軸の異なるビジネスであることを意識しておく必要があります。資源事業や製錬事業で必要とされる長い時間軸の思考だけでは、材料事業に関しては時代の流れに大きく後れを取ることになります。当社グループの材料事業の大きな課題がここにあります。研究開発から生産、マーケティングに至るまでのプロセスにスピード感を持たせることが不可欠であり、特に必要となる



のが研究開発のスピードアップです。当社では、ここに早急な対応が必要であるという課題意識を持っています。研究開発のスピードアップを図るためには、研究テーマをある程度絞り込むことが必要です。もちろん、未来の成長の芽を見つけるためには一定程度の母数を確保することは大前提になりますが、研究開発から確実に事業化を進め、マネタイズを目指すことを事業の根幹として認識すべきであり、そのためには研究テーマの絞り込みを最優先していく考えです。

また、マーケティング部門と研究開発部門の緊密な連携も不可欠です。具体的には、マーケティングの現場に研究開発部門のスタッフが深く関与すべきだと考えています。お客様は常に、自社が対面する業界が今後どのように変化するのか、自社はそれにどう対処すべきなのかなど、大きな課題を抱えています。研究開発部門や生産部門での経験やスキルを持たないマーケティング担当者がこうした課題の本質に触れ、お客様に寄り添えるようになるには相当な時間が必要になりますが、研究開発部門のスタッフであれば、お客様との会話の中から課題の本質を感じ取ることもできるでしょう。私自身が技術者出身ということもあり、こうした部分での連携が不足していることを肌で感じてきました。それが新たな事業の創出につながるかは未知数ではありますが、お客様の課題解決に向けたアイデアは、こうしたカジュアルなコミュニケーションからも生まれるはずで、アイデアの見極めには経営陣が担うべき部分もありますが、そもそものアイデアが上がってこなければ何も始まりません。このような機会ロスをつくらないことが、大切なことだと思います。

これまでの業務を見直し、改善していくためにはDX(デジタル・トランスフォーメーション)の取り組みを加速させることも重要です。デジタルには様々な活用の仕方がありますが、まずは各職場に対して、DXによって業務効率を30%改善してほしいと伝えています。具体的には現在、操業の安定化を見据え、設備の日常管理にDXを活用し始めています。例えば、これまでベテランの従業員が五感で察知していたような部分をセンサーなどに置き換えることで、個人のスキルに依存せず、誰もが一定の成果を出せる仕組みづくりを図っています。

このようにDX活用によって、安定した操業と効率的な人材活用による持続可能な事

業運営の仕組みをつくり出し、そこで生まれた“余白”を、人が本来取り組むべき「付加価値を生み出す業務」にあてることが、あるべき姿だと考えています。

物流関係に関してもDX化を検討する余地があると私自身は考えています。当社が扱う物量は非常に多く、少しの改善でコスト削減の幅が大きい分野だと認識しています。加えて、次世代に引き継ぐ経験値という点では、安定操業が大前提となっている現在、大規模な操業トラブルに対応する経験を積みにくい状況があります。別子地区に設置している危険体感施設「王子館」のような安全を主体とする体感型の研修施設はありますが、重大なトラブル発生の際の対処法や未然に防ぐ方法を次世代にどう伝承していくかは今後の大きな課題の一つです。

## 独自のビジネスモデルである

## 「シン・3事業連携」は、 不確実性の高い時代で どのようなメリットを発揮しますか？

「シン・3事業連携のビジネスモデル」に磨きをかけ、  
収益力の強化と安定化を図る

「資源」「製錬」「材料」の3事業が、単なる垂直統合にとどまらず有機的に連携し、製錬事業を軸に持続可能なサプライチェーンを構築して社会に貢献する「シン・3事業連携のビジネスモデル」は、当社グループの大きな特徴であり強みです。銅事業を例にとると、銅製錬事業の収益源である銅精鉱のTC/RC(Treatment Charge / Refining Charge、銅製錬事業の加工マージン)が異常ともいえる低水準で推移して



おり、製錬事業で大きな収益を上げるのが難しい状況にあります。しかし当社では、東予工場で使用する銅精鉱の約半分は当社が権益を有する銅鉱山から調達した鉱石(自山鉱)であり、製錬事業での収益減少は、資源事業の収益増加でオフセットできるため、グループ全体の収益安定化につながっています。今後はさら

に自山鉱を増やし、オフセットできる比率を8割程度に高めていく計画ですが、これを実現するうえで、高い生産効率で安定操業を行い環境面への配慮も行き届いた東予工場の存在が大きな武器になります。つまり、当社の資源事業を大きくしていくためには、銅製錬事業に磨きをかけ続けていく必要があるのです。

ニッケルに関しては、当社グループはニッケル鉱石の調達～製錬～電池材料の製造、さらにはリサイクルまでを一貫して行っており、安定的な原料確保や電池材料の安定供給、トレーサビリティの実現、コスト削減につなげています。前述したスカンジウムもまた、3事業連携による新たな事業展開が期待できます。スカンジウムは固体酸化物形燃料電池(SOFC)に使われる以外でも、航空宇宙関連などで用途の広がりが見込まれています。今後は使用済みの材料製品などを再び資源として活かす循環の仕組みを強化し、サステナブルなサプライチェーンの構築にもつながっていきます。

なお、機能性材料事業は、3事業連携がイメージしにくい領域かもしれませんが、材料事業のお客様の中には資源事業や製錬事業とつながりのある方も少なくありません。その意味で、3事業連携は事業展開やお客様との関係性の面で、なお大きな価値を持っていると考えています。さらに、ニッケル系製品を高機能材料の原料として供給するような場面では、事業間の連携を深めることで、無駄な動きを減らし、必要な原料

を必要な分だけ持つことができます。これはトヨタ生産方式(TPS)にも通じる考え方であり、ものづくり力を高めることは、結果としてコスト競争力の向上と稼ぐ力の強化につながるものだと考えています。

## ものづくり力をどうとらえていますか？ また、ものづくり力の強化に向け、 人的資本経営をどう進化させますか？

ものづくり力を強化するには、  
自由な発想でアイデアを出せる人材が必要

2024年の社長就任以来、従業員に向けて声を上げ続けているのが「ものづくり力」の強化です。ものづくり力というのは、製造部門や研究開発部門だけが発揮する力ではないというのが、研究・製造に深く関わってきた私自身の持論です。マーケティング部門や間接部門も含めて、すべての部門が当社グループのものづくりの価値や可能性を理解し、ものづくりの強化という共通の目標に向けて進んでいけば、それが結果的に稼ぐ力の向上につながるのだと思います。前述した材料事業における研究開発のスピードアップに関しても、重点領域に研究テーマを絞り込み、その成果を実りあるものにするには、そこに人材をはじめとする多くの経営資源を投入することが不可欠です。組織や文化を変えるには、過去にとらわれない自由な発想や、自由にアイデアを出せる人材が必要です。様々な発想から生まれるアイデアの中から受け入れるべきものは積極的に受け入れ、失敗を恐れない勇気を持って、まずはアイデアを机上に乗せることが大切です。多様な人材からは、多様な発想や新しいアイデアが生まれるはずで、そのような試みがなければ、新たな事業機会を取り込んで事業を広げることも、事業

ポートフォリオを入れ替えることもままなりません。

自由な発想のできる人材は、当社グループ内にも既に多く存在しているはずですが、残念ながら当社グループには、「出る杭」をよしとしない風土がまだまだ残っているように思います。従業員が躊躇なく「出る杭」を志すような、自由闊達な組織風土を築くことができれば、それが従業員エンゲージメントの向上にもつながるはずです。こうした風土を醸成し浸透させるにはある程度の時間を要すると思いますが、トップダウンとボトムアップの両面から、自由闊達な組織風土づくりを急ぎます。

## 長期ビジョンで掲げる

### 「世界の非鉄リーダー」とは何を指しますか？

### そこに向け、どのような

### リーダーシップを発揮しますか？

卓越した技術と独自のビジネスモデルで、  
誰もが背中を追いたくなる存在へ

当社グループは、長期ビジョンとして「『世界の非鉄リーダー』を目指す」という言葉を掲げています。「非鉄リーダー」とは、単に規模や利益で他社を凌駕することではなく、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獲得すること、誰もがその背中を追いたいと思える存在になることをイメージした言葉です。ただし、時代が変化すれば目指すリーダー像も変わるはずです。定量的な目標ではなく、ありたい姿を長期ビジョンとして掲げることで、私たちはその姿を北極星のように追い続けることになります。当社グループの祖業、さらには住友グループの祖業でもある銅事業を

例にとれば、資源事業として多くの銅鉱山権益を持つこと、製錬事業をより強くすることが、世界の非鉄リーダーを目指すうえで重要であり、銅事業の幹を太らせ、大きく伸ばしていくことについては守り抜きたいと心に決めています。もちろん銅事業に限らず、すべての事業においても「ものづくり」に徹底的にこだわるのが、必ずや世界の非鉄リーダーへの道につながると考えています。事業の持続可能性を高めるため、「自利利他公私一如」という住友の事業精神に通じる考え方を尊重して、自社の利益のみならず、株主・投資家の皆様や社会にとっての利益、環境課題への対応を重視して取り組む考え方についても、決して揺らぐことはありません。

こうした長期の持続的成長に向けた私たちの考え方について、資本市場の皆様により深くご理解いただくべく努力していきます。「シン・3事業連携のビジネスモデル」についてはある程度のご理解が得られていると思いますが、長期の成長投資や技術の価値、今後の成長性、成長の確からしさについては、まだまだアピールが足りていません。この点も踏まえ、今後は財務指標の積極的な開示を含め、持続的成長のための道筋をしっかりとご理解いただけるよう、情報開示面での工夫を凝らす考えです。

ものづくりに対する思いは、39年前の当社入社時からずっと持ち続けています。私自身が研究開発に携わり、生産工程を構築し、それを海外市場に持ち込んでお客様に販売したような経験があり、各部門が一体となったものづくりへの思いはひとしおです。それゆえに、どのような立場にある従業員でも、ものづくりにおもしろさを感じてほしいという強い思いがあります。「世界の非鉄リーダー」に向けて、卓越した技術と独自のビジネスモデルを駆使して社会から必要とされるものをつくり、変化を恐れず進化し続ける企業を目指し、私自身もリーダーシップを発揮します。当社グループの今後に、ぜひご期待をお寄せください。

00

## SECTION

## 01



## 住友金属鉱山の価値創造と目指す先

当社の価値創造プロセスは、製錬事業を軸とした「シン・3事業連携のビジネスモデル」に支えられています。長い歴史の中で培った「7つの競争力」に6つの資本を掛け合わせ、3事業連携の強みを発揮することで、当社ならではの価値を生み出していきます。

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 価値創造の歩み .....                 | P.013 |
| 私たちの当たり前 .....                | P.015 |
| At a Glance .....             | P.016 |
| 3つのコア事業 .....                 | P.017 |
| マテリアルフロー .....                | P.019 |
| 価値創造プロセス .....                | P.021 |
| 6つの資本と7つの競争力 .....            | P.022 |
| シン・3事業連携のビジネスモデルが創出する価値 ..... | P.023 |

## SECTION

## 02

## 創業から430年以上。人々の生活に欠かせない非鉄金属を社会に提供。



鼓銅図録 南蛮吹き図  
住友史料館所蔵

### 1590



**銅製錬事業の始まり  
新技術「南蛮吹き」を開発**

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。



ラロック  
「別子鉦山  
目録見書」  
住友史料館所蔵

### 1874

西洋技術・新技術の導入で別子銅山生産能力を増強



明治期の別子銅山

### 1888

煙害問題の発生により銅製錬所の移転を決定

### 1917

工場設備・技術の向上と鉦石・粗銅処理の広範化



鉦山

**鉦山事業を開始**

資源としての金の重要性が高まる中、北海道・鴻之舞鉦山の経営権を取得



鴻之舞鉦山

### 1939

ニッケル製錬



**ニッケル製錬事業を開始**

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

### 1939

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

### 1690

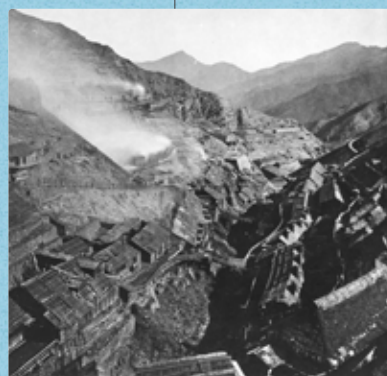
長きにわたり住友の発展を支えた「別子銅山」の発見



明治期の別子銅山

### 1860

幕末の動乱を乗り越え別子銅山の回生を図る



明治期の別子 (住友史料館所蔵)

### 1691



鉦山

**別子銅山開坑 稼業安定化へ奮闘**

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鉦山技術は、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。

### 1884

洋式製錬所の操業開始により大幅な銅の増産を達成



新居浜製錬所 (1901年ごろ、住友史料館所蔵)



第四通洞 (昭和期、住友史料館所蔵)



広瀬 幸平 (1828~1914)

別子銅山を近代化し、事業発展の基礎を築いた (住友史料館所蔵)

### 1933

原料確保、技術開発、工場建設  
ニッケル事業の萌芽期



昭和初期のニッケル工場 (別子銅山記念館所蔵)

▶ P.003 | 企業理念

# 1960

加工技術で金属に価値を付加  
電子材料事業へ進出



材料

材料事業へ進出

新たな市場として電子材料事業が注目される中、トランジスタ向け二酸化ゲルマニウムの生産を開始

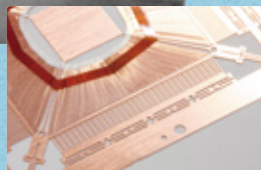


当時のゲルマニウム製造設備

高純度  
ゲルマニウム

# 1966

リードフレーム事業の開始



# 1971

日本の高度経済成長を支える銅製錬の新拠点  
東予製錬所(現:東予工場)の稼働開始

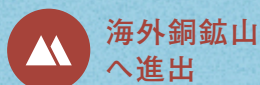


建設中の東予製錬所



現在の東予工場

# 1961



海外銅鉱山  
へ進出

ベスレーム銅鉱山への投融資買  
鉱契約を締結

# 1973

別子銅山の閉山

283年にわたる稼行の歴史を閉じるも、「別子銅山」の精神を受け継ぎ住友金属鉱山は新しい時代へ



別子銅山記念館(1985年撮影)

# 1986

海外銅鉱山への  
資本参加を推進



モレンシー銅鉱山

# 1981

豊富な金含有量をほこる菱刈鉱山の鉱床を発見

1973年に別子銅山が閉山、その後1979年に佐々連鉱山が閉山したことにより住友金属鉱山の300年に及ぶ資源事業は終焉を迎えたかに見えました。しかし1981年に鹿児島県で菱刈鉱山の鉱床を発見し、1985年から出鉱を開始、資源事業の歴史をつなぐことができました。



試錐の様子

# 1999

JCO臨界事故

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。

# 2001 & 2005 & 2013

世界で初めて  
HPAL法を商業  
ベースで実用化

コーラルベイニッケル  
(CBNC)生産開始

タガニートHPAL  
(THPAL)生産開始

CBNC、THPALは、HPAL(高圧硫酸浸出)法と呼ばれる、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を利用しています。この技術は当社グループが、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。



コーラルベイニッケル社

# 1993

ニッケル製造プロセスをMCLE法に転換

MCLE法とは、マトおよび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する製法です。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。

# 2014

住鉱エナジーマテリアル(株)を設立、  
電池材料(正極材)の増産を決定



# 2019

ケブラダ・ブランカ  
銅鉱山の権益を取得

# 2016

リードフレーム事業からの  
撤退を決定

経営資源を成長が見込まれる  
電池材料などの拡大・強化に  
振り向けました。

# 2023

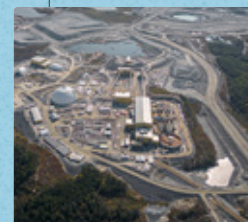
ケブラダ・ブランカ  
銅鉱山  
生産を開始



提供:リオ・ティント社

# 2024

コテ金鉱山  
生産を開始



# 2017

コテ金鉱山の  
権益を取得

# 2016

モレンシー銅鉱山の権  
益追加取得

# 2022

リン酸鉄リチウム(LFP)  
電池材料事業を譲受



# 2025

新居浜工場(電池材  
料事業)の生産開始

住友の事業精神に基づき、  
ものづくり企業としての社会的な  
使命と責任を果たす。

# 信用と確実を、 何よりも大切にする

住友の事業精神にある「信用と確実」を重んじ、私たちは事業を積み重ねてきました。

約束を守ること、誠実であること、丁寧に仕事をやり切ること。そうした一つひとつの積み重ねが、外部の方から「社員が誠実だ」と評価いただくことにもつながっています。

## 常にチャンスに備える

新しい事業の機会は、いつも予告なく訪れます。しかもそのチャンスは、ひとたび逃せば二度とめぐってこないこともあります。資源を扱う私たちにとって、資源権益の獲得や大型開発プロジェクトへの参画、M&A、新工場建設は、未来を切り拓くために欠かせない挑戦です。投資には長い時間がかかり、ときに大きな支出も伴います。私たちは、いつ訪れるかわからない大型案件にも、しなやかに、そして確実に応えられるよう、強固な財務基盤を持つことを大切にしています。

先人の利益は、  
つないできた  
時間の結晶

鉱山開発、製錬事業、材料開発。私たちの事業は、意思決定から利益を生み出すまで5年、10年以上の長い時間がかかることも少なくありません。今私たちが手にしている利益は、先人たちが積み上げてきた努力の上にあります。だからこそ私たちは、今の仕事を「今のため」だけではなく、5年後、10年後の後進のためのものと考えています。

# JCO臨界事故の教訓を忘れない

JCO臨界事故は、当社にとって決して風化させてはならない出来事です。尊い命が失われ、地域の皆様、社会、産業界の多くの方々に多大なご迷惑とご不安をおかけし、当社の社会的信用を大きく損ないました。二度と同じ過ちを繰り返さないために、私たちはこの事故から得た反省と教訓を深く心に刻み、安全と法令遵守を何よりも優先しながら、一人ひとりが考え、行動し続けます。

## 人権尊重を、 すべての事業の 前提に置く

私たちは、特に鉱業が世界的に見ても人権侵害に加担しやすい産業であることを、深く認識しています。だからこそ、児童労働、強制労働、差別などをはじめとするあらゆる人権侵害に、私たちの事業が加担しないことを確実にし、事業活動のすべての場面で実践しています。

## 自然に向き合い、 できる限りもとの姿へ戻す

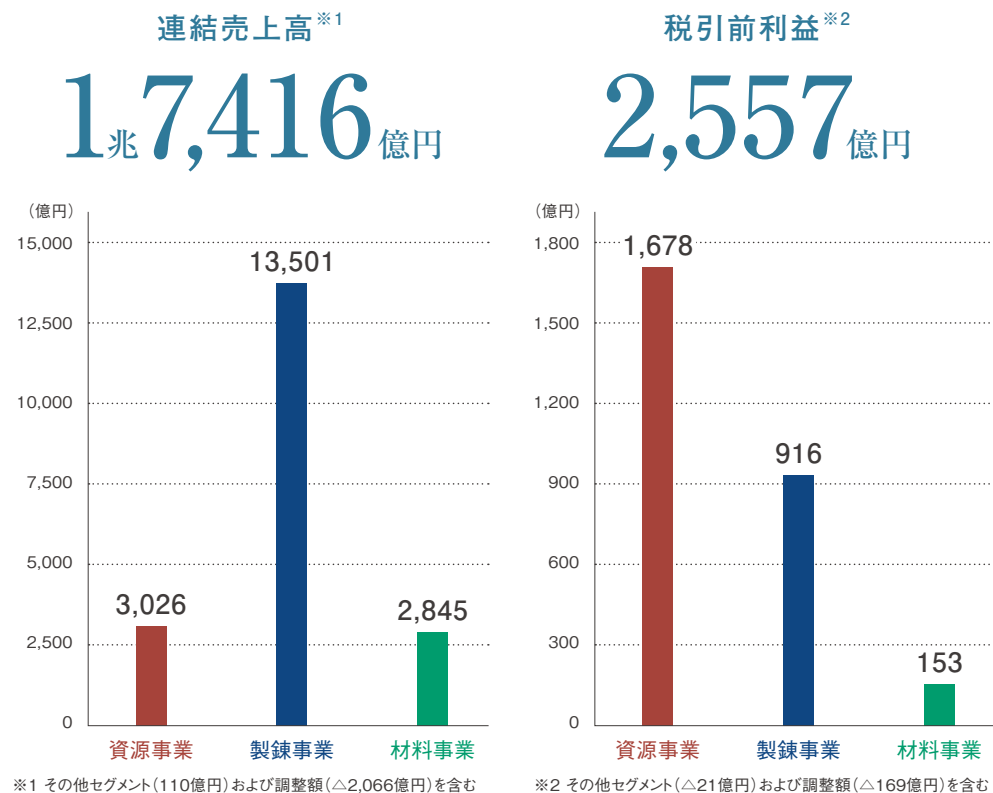
鉱山開発は、自然環境に手を入れることから始まります。だからこそ私たちは、開発の責任を最後まで引き受け、できる限りもとの自然に戻していくことを当たり前のこととしてきました。環境への配慮は、後から加えるものではなく、事業の出発点から地球との共存を図ります。

## 人々と未来と 地域と 事業と を考える 中で

どんなに大きな鉱山でも、いつか必ず閉山を迎えます。だからこそ私たちは、閉山後の従業員の雇用や、地域社会への影響をできる限り小さくすることを、私たちの責任として考えてきました。閉山した地域に材料事業の工場をつくり、長きにわたり地域社会と共存を続けていることも、その思いの延長線上にあります。

# At a Glance (2026年3月末時点)

## 財務



■ ROE (自己資本当期純利益率)

**9.0%**

■ 自己資本比率

**58.3%**

■ ROA (総資産利益率)

**5.3%**

■ 1株当たり年間配当金

**228円**

■ 総還元性向

**43.5%**

## 非財務



操業中の鉱山

**9カ所**



製錬所

**8カ所**



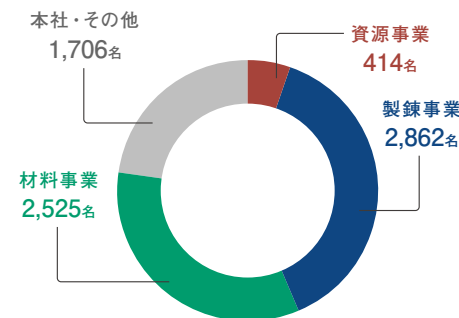
材料事業の工場

**17カ所**



連結従業員数

**7,507名**



創業 **1590**年

(日本の上場企業で2番目に長い歴史)

■ エンゲージメントスコア

**48.6** (前年度比+0.9pt)

■ 女性管理職比率

**11.2%** (連結)

■ 社外取締役比率

**50%** (4/8名)

■ GHG排出量 (スコープ1および2)

**2,401** 千t-CO<sub>2</sub>e

# 3つのコア事業



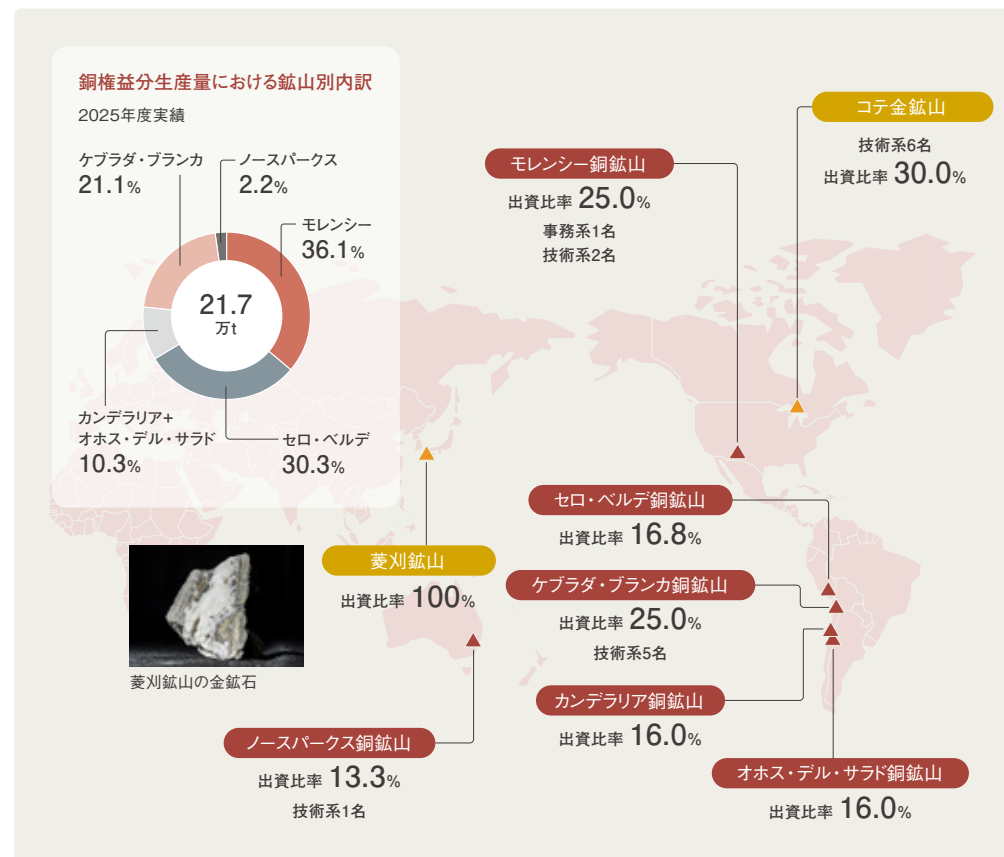
## 資源事業

Mineral resources

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。

### 海外鉱山と派出状況（2026年5月1日現在）

※その他海外探鉱拠点や研究機関への派出も行っています。

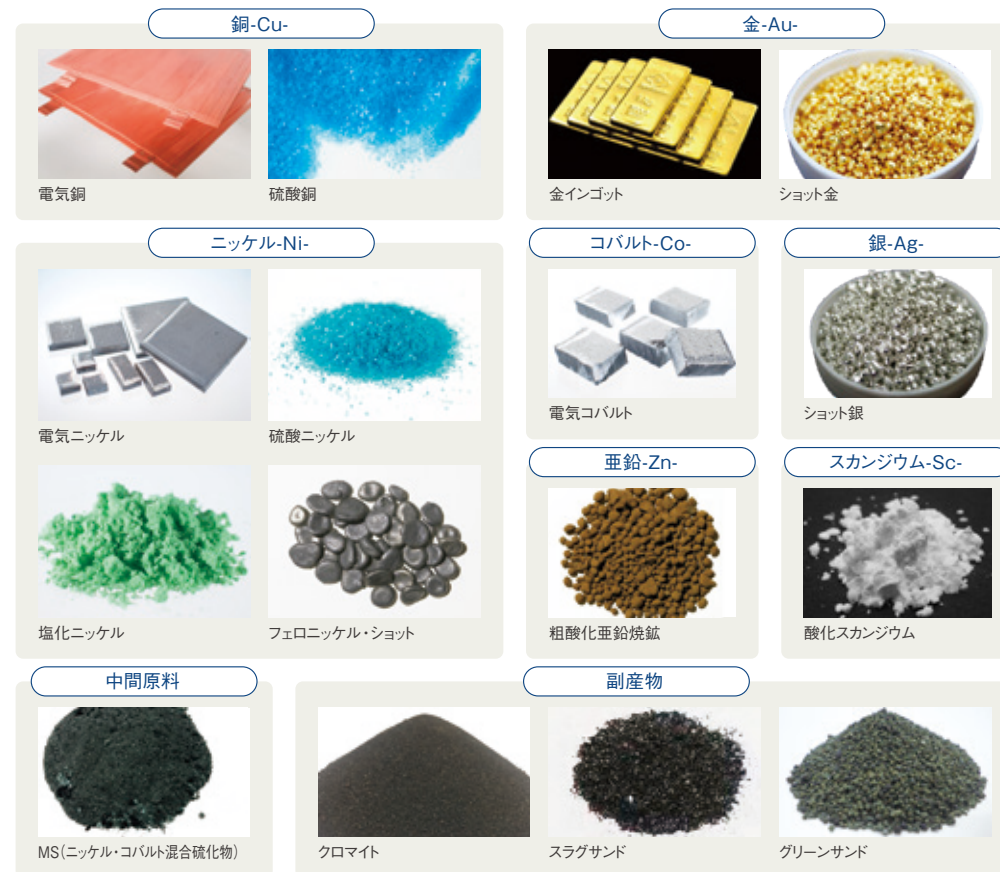


## 製錬事業

Smelting & Refining

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。銅製錬では、世界トップクラスの生産性を誇り、ニッケル製錬では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ており、このような高度な製錬技術を強みに事業を展開しています。

### 主な製品

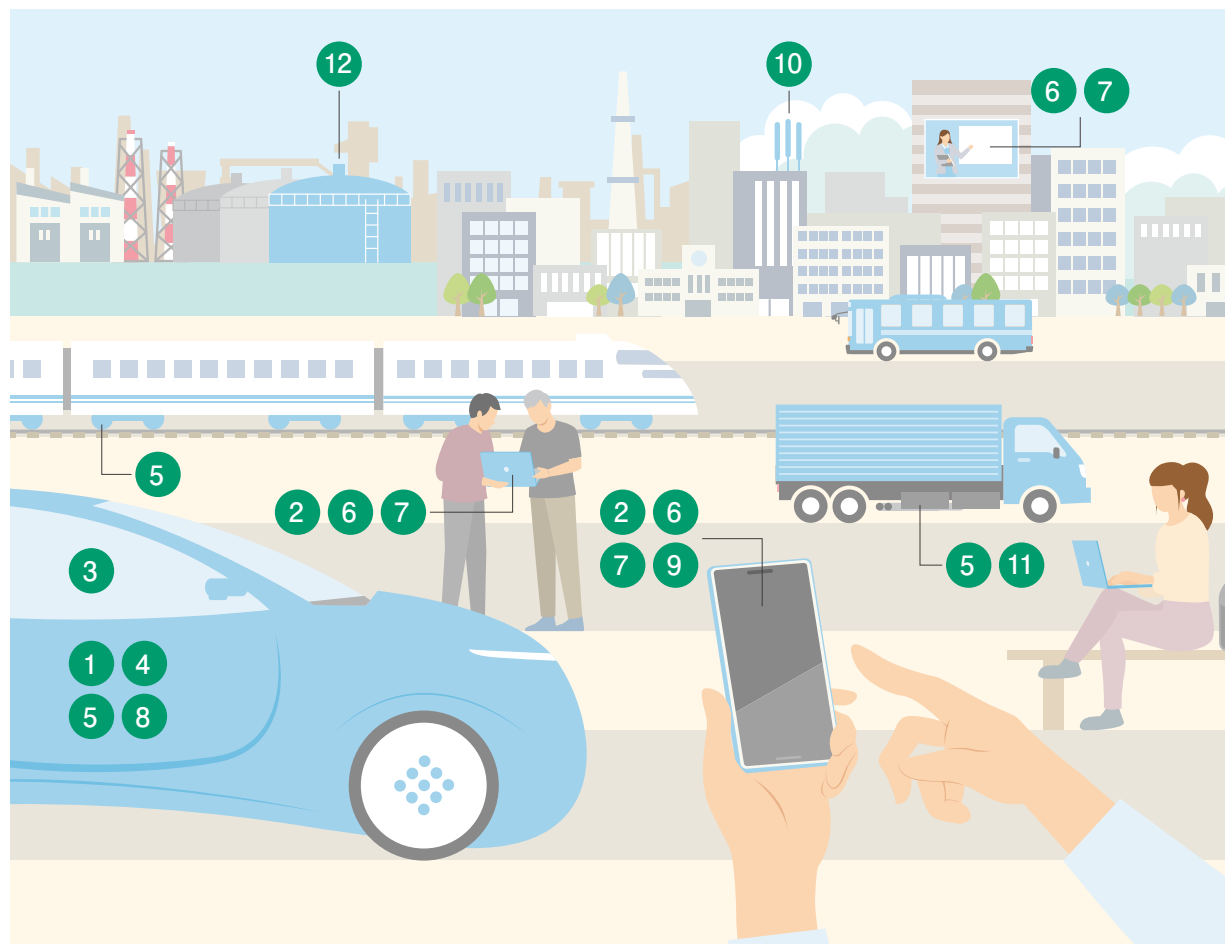




## 材料事業 Materials

電池材料や機能性材料といった自動車やエネルギー、環境、情報通信、家電など幅広い分野に利用される高機能材料の開発・提供を通じて、社会の発展やカーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。

### 暮らしの中にある当社グループの製品



### 電池材料

1



二次電池正極材ニッケル酸リチウム (NCA)

1



二次電池正極材水酸化ニッケル

1



三元系正極材 (NMC)

### 粉体材料

2



積層セラミックコンデンサ用ニッケル粉・ニッケルペースト

3



ウィンドウ用熱線遮蔽材料機能性インク

4



希土類磁石材料

5



潤滑剤

### デバイス材料

6



液晶テレビ用ドライバIC銅ポリイミド基板

7



プリント配線板

8



貼り合わせSiC基板「SiCrest® (サイクレスト®)」

9



スマートフォン用SAWフィルタ—LT/LN

10



通信デバイス用ファラデーローテータ

### その他

11



自動車触媒

12



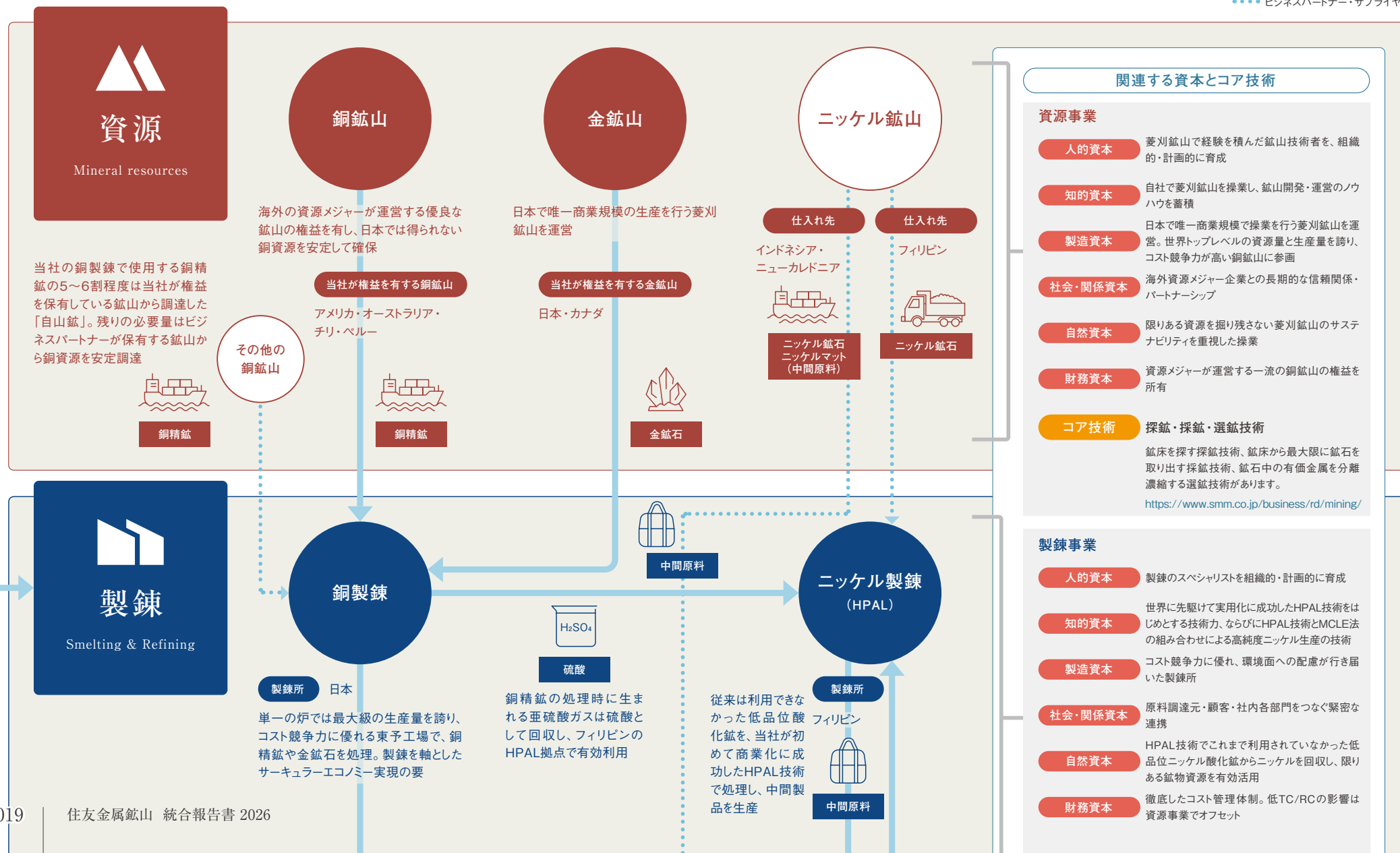
石油精製触媒

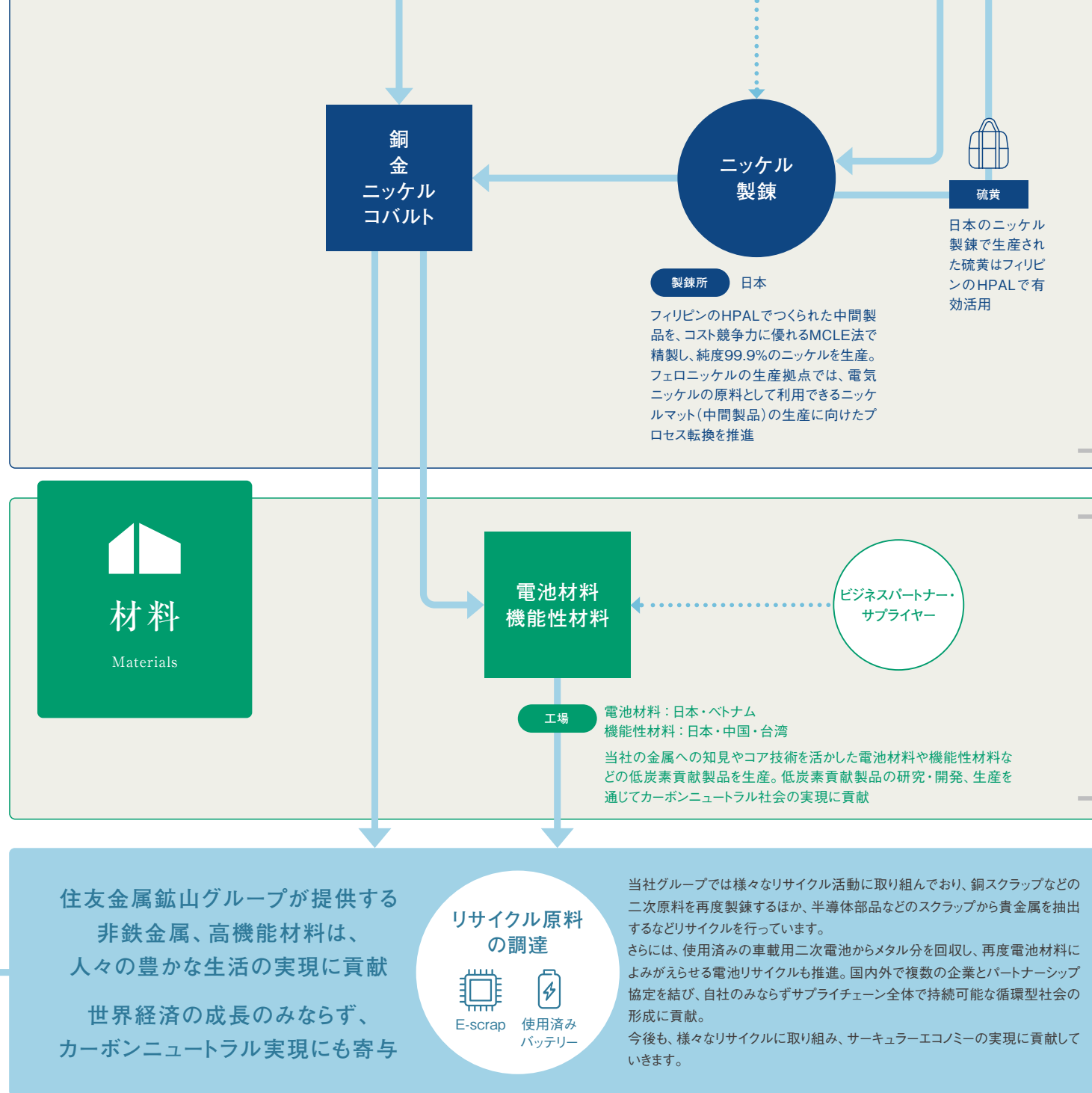
# マテリアルフロー

「資源」「製錬」「材料」の3事業が連携し、鉱石の確保から低炭素貢献製品の生産、リサイクルまでを含むモノの流れを、以下のマテリアルフローで解説しています。

歴史とともに培ってきた資本・技術を活かしながら事業を行う、当社の仕組みを紐解きました。

..... ビジネスパートナー・サプライヤー





## コア技術

## 製錬プロセス技術

鉱山から産出される鉱石やリサイクル原料から、銅・貴金属・ニッケル等の有価金属を分離・精製する技術です。炉を用いる乾式製錬技術、溶媒抽出やイオン交換等を用いる湿式製錬技術があります。

<https://www.smm.co.jp/business/rd/smelting/>

## 電池材料

## 人的資本

高水準の品質を維持・向上させる、高い意識と実行力を兼ね備えた従業員

## 知的資本

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

## 製造資本

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

## 社会・関係資本

日系車載用LIBメーカーとの強いつながり

## 自然資本

正極材の提供を通じて、自動車の電動化などカーボンニュートラル社会に貢献

## 財務資本

健全な財務体質のもと、自社ニッケルを活用した正極材製造による競争力の実現

## 機能性材料

## 人的資本

新たな価値の創出や課題の解決に向けて、共創に取り組む人材

## 知的資本

複数のコア技術(粉体合成・表面処理、結晶育成・加工)を活かした製品開発および安定した供給力

## 製造資本

高品質を実現する製造プロセス基盤、高機能生産設備

## 社会・関係資本

グローバルトップメーカーとの強い信頼関係

## 自然資本

低炭素貢献製品を供給することにより、カーボンニュートラル社会の実現に貢献

## 財務資本

個々の規模は小さくなくとも収益性の高い製品群の集合体

## コア技術

## 粉体合成・表面処理技術

組成・粒径・表面状態・内部構造等を制御し、求められる機能を備えた粉体材料を合成する技術です。  
<https://www.smm.co.jp/business/rd/powder/>

## 結晶育成・加工技術

通信分野で利用される単結晶の大口径化・長尺化・高収率化に資する結晶育成技術や、育成した結晶をウエハに加工する技術の開発を行っています。  
<https://www.smm.co.jp/business/rd/crystal/>

# 価値創造プロセス

当社グループは、住友の事業精神のもと、430年以上の歴史の中で培ってきた7つの競争力を源泉に、バリューチェーン全体における稼ぐ力、すなわち「ものづくり力」を磨き上げることで、持続可能な価値を創造し続けています。

製錬事業を軸に、資源事業・材料事業の3つの事業が有機的に連携し合う独自のビジネスモデル(シン・3事業連携)の真価を発揮し、外部環境の不確実性が高まる中にあっても、社会の持続的な発展と人々の暮らしへの貢献を果たすことで、「世界の非鉄リーダー」に向けた歩みを着実に進めていきます。

★ 長期ビジョン

「世界の非鉄リーダー」

住友の事業精神



## アウトカム

企業価値の持続的な拡大

株主価値

社会価値・環境価値

- ▶ P.023 シン・3事業連携のビジネスモデルが創出する価値
- ▶ P.028 重要課題とKPI
- ▶ P.031 中期経営計画2027(中計27)

## アウトプット

- 社会の発展に必須なベースメタル・レアメタル
- カーボンニュートラル社会や、高度情報通信社会の実現に貢献する高機能材料



## インプット(6つの資本)

▶ P.022

稼ぐ力(ものづくり力)を高めるバリューチェーン

経営戦略

原料・資材調達

事業管理

研究開発

資源

材料

ビジネスモデル(シン・3事業連携)

▶ P.023

7つの競争力

▶ P.022

製錬

リサイクル

製造

マーケティング、販売

在庫管理

設備管理

持続的な価値創造を支える  
コーポレートガバナンス

住友の事業精神



# 6つの資本と7つの競争力

長い年月をかけて培ってきた7つの競争力が、6つの資本に当社グループならではの優位性をもたらします。



# シン・3事業連携のビジネスモデルが創出する価値

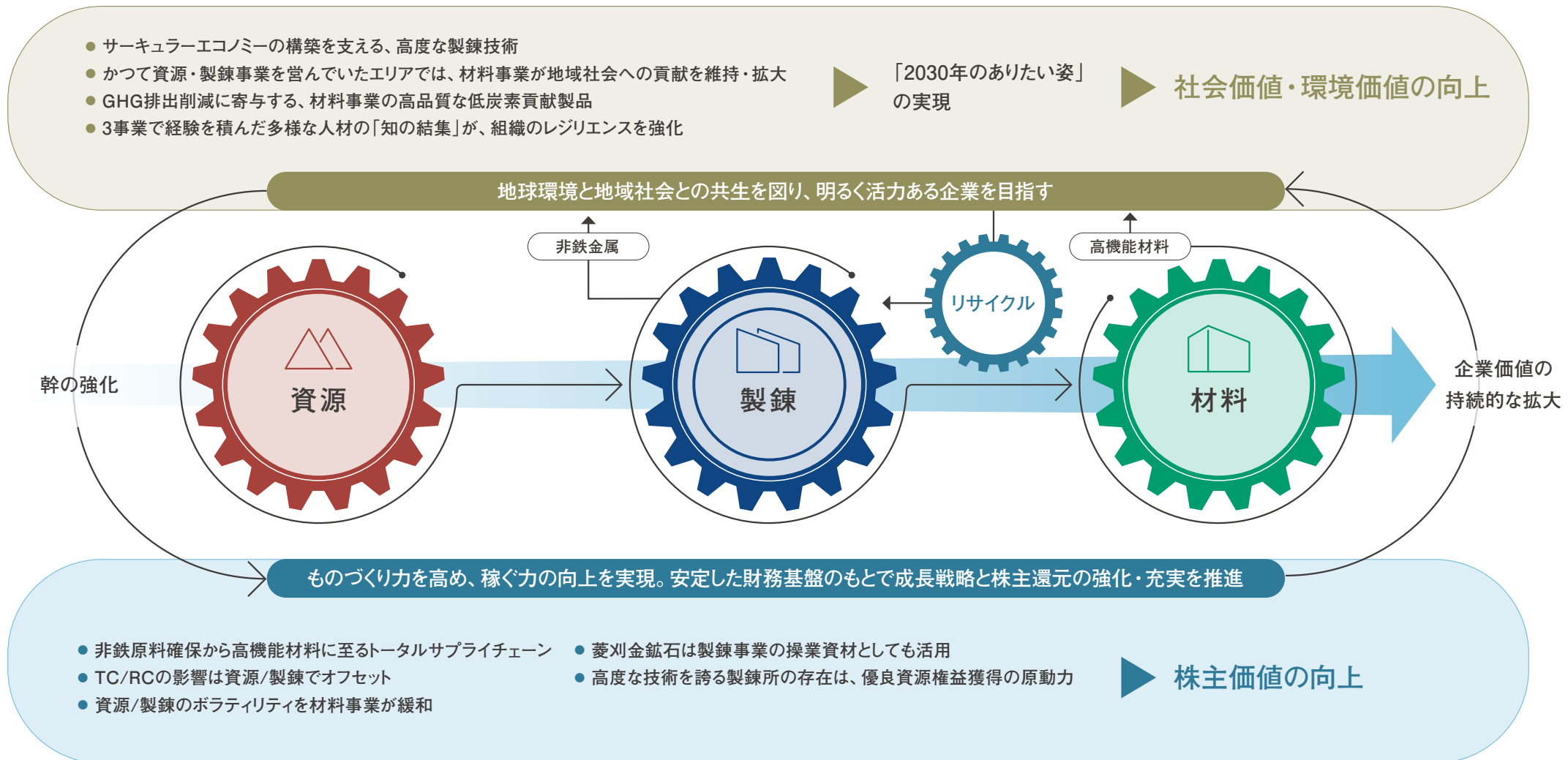
製錬事業を軸に、3事業が連携して持続可能なサプライチェーンを構築し、

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する「シン・3事業連携のビジネスモデル」で持続可能な価値創造を実現します。

サプライチェーンの幹の強化+循環型の発想  
=シン・3事業連携

不確実性が高まりサプライチェーンの分断リスクが顕在化する中、川上から川下、さらにリサイクルまで手掛ける  
当社のユニークなビジネスモデルが真価を発揮します。

(シン・3事業連携の「シン」には、新しいだけではなく、進化、深化、真価、信頼など様々な意味が込められています)



## 資源

## 製錬

## 材料

### 原料確保から電池材料までの トータルのサプライチェーン

ニッケル原料の調達から製錬、さらに電池材料の製造まで、一貫した自社内でのニッケルサプライチェーンで、安定的な原料確保、製品の安定供給、コスト削減、品質などのトレーサビリティを実現。サーキュラーエコノミーの実現に向け、トータルのサプライチェーンで事業を展開できるのは大きな強み。

### 高い収益性を持つ材料事業で 地域社会と共存共栄

当社の材料事業の国内拠点多くは、かつて資源事業や製錬事業を営んでいた地域。高い収益性を持つ材料事業を展開することで地域社会への責任を果たし、貢献を続けている。

### 損益のボラティリティを 低減させる材料事業

金属価格変動の影響を受けにくい材料事業は、資源・製錬事業のボラティリティ緩和に寄与。個々の規模は小さくなくとも収益性の高い製品群の集合体として、材料事業のプレゼンスを向上させる。

### 連携で高まる レジリエンス

多様なバックグラウンドを持つ人材の「知の結集」、情報共有やマーケティング面でのシナジーが、当社グループのレジリエンスを強化。

## 資源

## 製錬

## 材料

### 高度な技術力を誇る製錬事業は、優良資源権益獲得の原動力

低品位・不純物の多い原料からでも効率良く有価金属を取り出すことができ、生産能力が高く環境面への配慮も行き届いた製錬所（製錬事業）の存在は、新たな優良資源権益獲得に向けた当社の強み。

### TC/RC低下による銅製錬事業の収益影響を、資源事業でオフセット

銅精鉱のTC/RC（製錬所の加工マージン）が低下しても、自山鉱（当社が権益を保有している鉱山産の銅精鉱）であれば、製錬事業の収益減少は資源事業の収益増加でオフセットできる。自山鉱の割合を、現在の5～6割から将来的に8割程度に高めることで、グループ全体での収益安定化を実現。

### 菱刈鉱山の金鉱石を、製錬事業の操業資材として有効活用

菱刈鉱山（資源事業）で生産される金鉱石は、東予工場（製錬事業）で高純度の金や銀に製錬。さらに、金鉱石に含まれる珪石を、銅製錬で欠かせない操業用資材であるシリカ（SiO<sub>2</sub>）として有効活用し、製錬事業のコスト削減にも寄与。

## 資源

## 製錬

## 材料

### 低炭素貢献製品でGHG排出削減に貢献

製錬事業では大量の温室効果ガス（GHG）排出を避けられないが、材料事業において製錬事業で生産された金属などを活用した低炭素貢献製品を供給することにより、カーボンニュートラル社会の実現に貢献。

（低炭素貢献製品の供給による2030年度のGHG削減貢献目標：170万t-CO<sub>2</sub>）

### リサイクルを支える製錬技術

カーボンニュートラル社会に必須のベースメタルやレアメタル、高機能材料を安定供給するだけでなく、乾式製錬と湿式製錬の強みを活かした非鉄金属のリサイクルも積極的に推進。近年では、使用済みの二次電池からの“電池 to 電池”の水平リサイクルを日本で初めて実現。現在、使用済み二次電池などから銅、ニッケル、コバルト、リチウムを回収、資源化するリサイクルプラントを建設中。

01

## SECTION

02

「世界の非鉄リーダー」の  
実現に向けた実行戦略

当社グループは、長期ビジョンとして「世界の非鉄リーダー」を目指しています。この実現に向け、2025年度から「中期経営計画2027」を始動し、資源事業、製錬事業、材料事業の「ものづくり」を通じて、成長基盤の強化と3事業連携強化による企業の価値創造に取り組んでいます。

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| サステナビリティ推進体制              | P.026 |
| 重要課題と「2030年のありたい姿」（策定と改正） | P.027 |
| 重要課題とKPI                  | P.028 |
| 中期経営計画（経営戦略・事業戦略の変遷）      | P.030 |
| 中期経営計画2027（中計27）          | P.031 |
| 財務戦略                      | P.033 |
| 資源事業                      | P.037 |
| 製錬事業                      | P.040 |
| 電池材料事業                    | P.043 |
| 機能性材料事業                   | P.045 |
| 研究開発                      | P.047 |
| 品質保証                      | P.051 |
| DX（デジタル・トランスフォーメーション）     | P.052 |

## SECTION

03

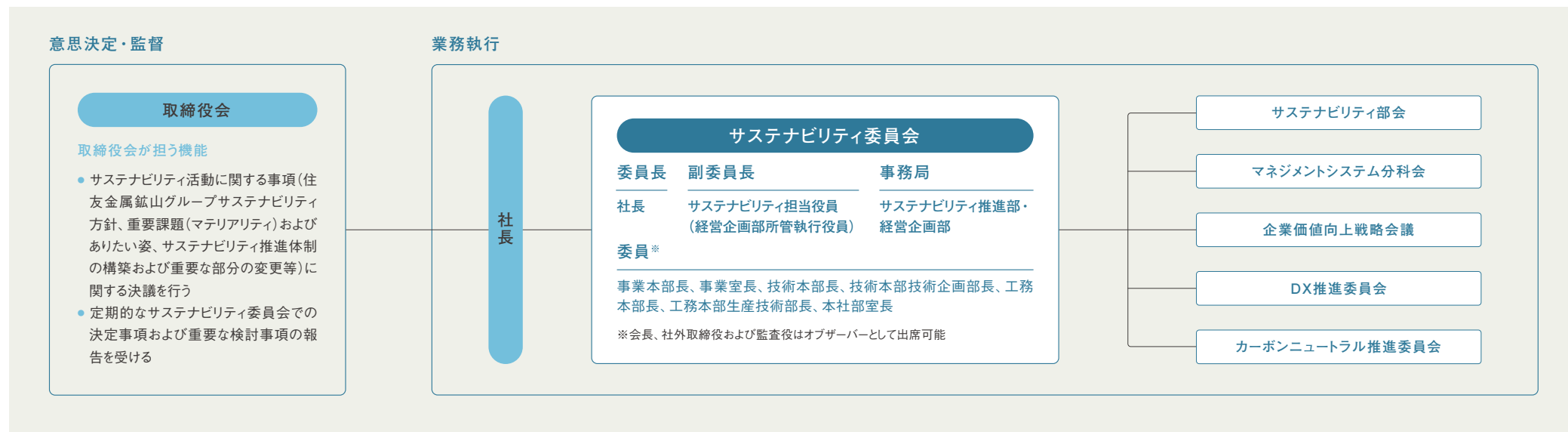
# サステナビリティ推進体制

当社グループは、従前から住友の事業精神に基づき、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。2008年には「2020年のありたい姿」を策定し、現体制の前身となるCSR委員会を設けて、将来のありたい姿の実現に必要な重要課題を特定し、KPIを定めて目標に向けた取り組みを行ってきました。その後の、2020年の「2030年のありたい姿」の策定、2022年のCSR推進体制からサステナビリティ推進体制への再編、さらには2025年3月における、近年のSDGsやESGなどの動向を踏まえた、重要課題の集約およびそれぞれの重要課題に対応する「2030年のありたい姿」やKPIの見直し、推進体制の見直しなどについて説明します。

## 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に関する組織図



## サステナビリティ委員会

### 開催回数

- 2025年度8回

### 審議内容

- サステナビリティ方針、重要課題(マテリアリティ)の改廃案の審議
- サステナビリティ推進活動のロードマップおよびKPIに関する審議・決定
- 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
- サステナビリティ推進活動に関する情報提供、情報交換、重要な施策の説明、認識の共有化
- その他サステナビリティ推進活動に関する重要事項の審議

### 2025年度の主な議題

- 2024年度に改正した重要課題と「2030年のありたい姿」の実現に向けたロードマップの策定とその進捗状況の審議
- サステナビリティ関連財務情報開示に向けた取り組みや各種方針の策定・改正などについての審議

# 重要課題と「2030年のありたい姿」(策定と改正)

2020年3月に策定した重要課題と「2030年のありたい姿」を、世界的な課題の変化および企業への要請の高度化・複雑化に対応するため2025年3月に改正しました。

## 策定の考え方

重要課題については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「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。

## 策定プロセス

STEP

### 01 「サステナビリティ課題」の抽出

2018年4月より、ICMM(国際金属・鉱業評議会)やGRIスタンダードなどの国際的なガイドラインや、OECD(経済協力開発機構)などが予想する2030年の状況などを整理し、89の「サステナビリティ課題」を抽出したうえで、各課題と関係の深いSDGsのターゲットとの紐付けを行いました。

STEP

### 02 「サステナビリティ課題」重要性評価による重要課題の特定

2018年10月より、抽出された89の課題について、「社会に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」の3つの視点に基づき社会的側面、事業側面の2軸にて評価を実施、両側面に共通して重要度が高い11の課題を重要課題案として特定しました。この評価、特定はサステナビリティ部会、事業部門、当社グループ若手従業員、サステナビリティに関する社外有識者による議論を経て行われました。

評価にあたっては、89の課題を3つの視点と社会的側面、事業側面の2軸で5段階評価

- 社会に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、事業にとってともに重要な11の重要課題を特定

STEP

### 03 「ありたい姿」「KPI」の検討

2019年4月より、サステナビリティ各部会にて11の重要課題に対応する「ありたい姿」および具体的な「KPI」の検討を開始しました。2019年7月にはサステナビリティ各部会の検討をもとにした役員討議、さらにはサステナビリティ委員会にて最終的な検討を実施しました。

STEP

### 04 「2030年のありたい姿」策定・公表

2019年12月開催のサステナビリティ委員会にて「2030年のありたい姿」「KPI」を承認、その後取締役会決議を経て、2020年3月の策定・公表に至りました。

STEP

### 05 「2030年のありたい姿」を2025年3月に改正

2020年3月に策定・公表した重要課題について、SDGsやESGに関わる世界的な課題の変化および企業への要請の高度化・複雑化に対応するため改正を行い、重要課題を11から6つに集約しました。

また、「2030年のありたい姿」実現に向けた取り組みの進捗を図るために、より定量的で測定可能なKPIを設定しました。KPIの設定については、社外有識者からの意見である「ネガティブを抑制する側面だけでなく、企業価値を高めるポジティブな内容を取り入れたほうが良い」「重要課題とKPIのつながりを明確にしたほうが良い」などの意見を踏まえ、サステナビリティ部会、カーボンニュートラル推進委員会で議論を重ねたうえで、サステナビリティ委員会での承認、取締役会決議を経て実施しました。

#### 重要課題と「2030年のありたい姿」の改正

##### 外部環境変化への対応

- 技術の進歩、社会生活や社会環境の変化
- 地球温暖化、地政学リスクの高まり

各重要課題と当社の企業価値向上の関係性を明確化



11から6へ重要課題を集約、重要課題ごとに「2030年のありたい姿」を策定

#### KPIの改正

- より定量的で測定可能なKPIの設定・変更
- 「2030年のありたい姿」を実現するうえで効果的なKPIに集約



31から25のKPIに変更

# 重要課題とKPI

2025年度実績値は、編集時点において、第101期有価証券報告書開示時点のデータから一部に更新があったため、記載が異なる部分があります。最新のデータや詳細な注釈については、当社ホームページの「ESGデータブック2026」をご覧ください。

| 重要課題                                 | 2030年のありたい姿                                                | KPI                    | 目標（2030年度）                                                         | 2025年度実績                                                                                                               | 対象範囲 |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 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<br>▶ P.065 | 高い技術力で非鉄金属資源を安定的に供給し、サーキュラーエコノミーの構築と維持に貢献する企業              | ニッケル生産量※1              | 10万t／年（ニッケル量）                                                      | 10.4万t／年（ニッケル量）                                                                                                        | Ⓐ    |
|                                      |                                                            | 銅権益分生産量                | 30万t／年（銅量）                                                         | 21.7万t／年（銅量）                                                                                                           | Ⓑ    |
|                                      |                                                            | リチウムイオン電池リサイクル処理量      | 1万t／年※2                                                            | 電池リサイクルプラント建設中（2026年中頃完成予定）                                                                                            | Ⓐ    |
|                                      |                                                            | 銅リサイクル処理量              | 14万t／年（銅量）※3                                                       | 9.0万t／年（銅量）                                                                                                            | Ⓐ    |
|                                      |                                                            | 製鋼煙灰リサイクル処理量           | 12万t／年                                                             | 7.9万t／年                                                                                                                | Ⓒ    |
| カーボンニュートラル社会への貢献<br>▶ P.067          | カーボンニュートラル実現に向けて、温室効果ガス（GHG）排出量削減とともに低炭素貢献技術の開発に積極的に取り組む企業 | GHG排出量                 | 《スコープ1、2》2015年度比38%削減（内訳：国内50%、海外24%）<br>《スコープ3》現状の把握と目標設定：2025年度末 | 《スコープ1、2》2015年度比26%削減（GHG排出量：2,401千t-CO <sub>2</sub> e）<br>《スコープ3》2030年度の目標値を設定<br>カテゴリ1（購入した財およびサービス）18%削減（2023年度比）※6 | Ⓐ    |
|                                      |                                                            | 低炭素製錬技術の開発             | ①ニッケル酸化鉱の水素還元製錬技術の開発<br>②リチウム直接回収技術の開発                             | ①ラボ試験からスケールアップした還元炉による検証を計画通り実施<br>②吸着剤の耐久性向上の取り組みを計画通り実施                                                              | Ⓐ    |
|                                      |                                                            | 低炭素貢献製品※4供給によるGHG削減貢献量 | 170万t-CO <sub>2</sub> ※5                                           | 112万t-CO <sub>2</sub>                                                                                                  | Ⓐ    |
|                                      |                                                            | 低炭素貢献製品の開発と供給          | ①水素製造触媒材料の開発<br>②全固体電池用正極材の開発                                      | ①開発体制を整え、顧客候補にサンプル提供を計画通り実施<br>②材料仕様の検討および量産を想定した製造プロセスのスケールアップ試験をおおむね計画通り実施                                           | Ⓐ    |
| 地球環境保全<br>▶ P.070                    | ネイチャーポジティブな未来へ貢献する企業                                       | 自然関連リスクと機会の特定・対応・開示    | 2026年度末：当社グループ事業の優先地域への対応<br>2030年度末：重要なバリューチェーンへの対応               | 当社グループ事業の自然への依存とインパクト、リスクと機会について整理                                                                                     | Ⓐ    |
|                                      |                                                            | 重大環境事故防止               | ①重大環境事故件数 0件<br>②尾鉱ダム管理国際産業規格への適合状態の維持                             | ①重大環境事故件数 0件<br>②尾鉱ダム管理国際産業規格への適合を確認                                                                                   | Ⓐ    |

※1 電気ニッケル・硫酸ニッケル・フェロニッケル・塩化ニッケルの生産量、車載用二次電池正極材料に含まれるニッケル（ただし、当社供給分を除く。リサイクル由来のニッケルは含む）  
※2 リチウムイオン電池換算  
※3 電気銅 46万t／年に対してリサイクル率 30%  
※4 社会のカーボンニュートラル実現に貢献し、さらに当社グループの製品戦略と整合した製品（例：車載用二次電池正極材料、近赤外線吸収材料）  
※5 今般、低炭素貢献製品のうち近赤外線吸収材料を使用した当社の顧客企業の製品の一部について、外部の専門家のアドバイスを得ながら算定方法の変更を行い、結果、2030年度の目標値を従来の110万t-CO<sub>2</sub>から170万t-CO<sub>2</sub>へ変更  
※6 詳細についてはP.68「スコープ3の取り組み」を参照

対象範囲凡例  
Ⓐ 住友金属鉱山グループ  
Ⓑ 住友金属鉱山グループが権益を保有する銅鉱山  
Ⓒ 住友金属鉱山 国内グループ

2025年度実績値は、編集時点において、第101期有価証券報告書開示時点のデータから一部に更新があったため、記載が異なる部分があります。最新のデータや詳細な注釈については、当社ホームページの「ESGデータブック2026」をご覧ください。

| 重要課題                          | 2030年のありたい姿                              | KPI                                       | 目標(2030年度)                          | 2025年度実績                                     | 対象範囲 |
|-------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|------|
| 人的資本経営<br>▶ P.057             | 多様な人材が集い、<br>成長し活躍できる<br>企業              | エンゲージメント※1スコア                             | スコア(偏差値):55                         | スコア(偏差値):48.6                                | Ⓓ    |
|                               |                                          | 重篤災害件数※2                                  | 0件                                  | 1件                                           | Ⓔ    |
|                               |                                          | 健康リスクのある作業場数※3                            | 0作業場                                | 5作業場(内訳:第三管理区分 1／第二管理区分 4)                   | Ⓕ    |
|                               |                                          | 健康経営度調査                                   | 偏差値62                               | 偏差値58.2                                      | Ⓖ    |
|                               |                                          | 自己啓発制度活用率                                 | 60%                                 | 28.1%                                        | Ⓖ    |
|                               |                                          | 女性管理職比率・人数                                | 連結18%、単体7%(50名)                     | 連結11.2%、単体3.2%(28名)                          | Ⓐ    |
|                               |                                          | 男性育児休業取得率※4                               | 100%                                | 102.2%                                       | Ⓖ    |
| 地域社会との<br>共存共栄<br>▶ P.072     | 信頼され続ける<br>パートナーとして、<br>地域とともに<br>成長する企業 | 地域住民・先住民との対話                              | 地域の課題解決につながる継続的な対話を実施               | 地域住民・先住民との対話:237件                            | Ⓐ    |
|                               |                                          | 社外ステークホルダーからの相談対応<br>(グリーンバンスメカニズム)       | 適切な運用                               | 苦情3件(すべて適切な対応を実施済み)                          | Ⓐ    |
|                               |                                          | 地域の社会活動基盤の強化                              | 地域貢献プログラムの協働企画と参画                   | 地域貢献プログラムの共同企画と参画:<br>拠出金額847百万円、総受益者数5,124人 | Ⓐ    |
|                               |                                          | 地域の次世代育成への貢献                              | 奨学金ほか支援プログラムを実施                     | 奨学金ほか支援プログラムの実施:<br>拠出金額541百万円、総受益者数6,612人   | Ⓐ    |
| サプライチェーン<br>マネジメント<br>▶ P.073 | 持続可能な<br>サプライチェーンを<br>構築している企業           | 国際認証※5に適合した<br>当社グループ製錬所の割合               | 100%                                | 57%                                          | Ⓐ    |
|                               |                                          | 責任ある鉱物調達におけるデュー・ディ<br>リジェンスによる適切な調達先※6の割合 | 100%                                | リスクの特定と取り組みの優先順位付けの実施                        | Ⓐ    |
|                               |                                          | サプライチェーン全体におけるESG<br>デュー・ディリジェンス※7の実施     | 調達※8におけるデュー・ディリジェンス実施・結果開示(2026年度末) | サプライチェーンマネジメント体制の構築と方針および実施計画の策定             | Ⓐ    |

※1 エンゲージメントとは、一般的に「会社と従業員の相互理解・相思相愛度合い」(会社への愛着や、仕事への情熱の度合い)を指す。当社グループでは、エンゲージメントが高い状態を「会社・組織と従業員の間にいて、相互の理解ができており、会社・組織は従業員を大切に、従業員は会社・組織の発展と活性化に力を注ぐという状態になっていること」と定義している

※2 休業50日以上災害

※3 労働安全衛生法による第二・第三管理区分の作業場

※4 育児・介護休業法による育児休業および育児目的休暇の取得率。当社の育児目的休暇は有給で最大9日間利用可能(配偶者出産に伴う入院時・出産時の付き添いに加えて、退院日から連続7日間または里帰り出産から自宅に戻った日から連続7日間)

※5 責任ある鉱物調達・生産に関する国際認証(例: JDDS、Copper Mark Criteriaなど)

※6 国際認証取得済みの鉱山・製錬所等

※7 ISO20400「持続可能な調達に関するガイダンス(Sustainable Procurement Guidance)」等に、従い、気候変動対策、環境保全、人権(労働安全衛生を含む)、労働慣行、地域コミュニティの発展、企業統治、倫理、腐敗防止等の領域を対象とする

※8 モノ・サービスの調達、物流・工事発注等の契約等を含む(鉱物調達は除く)

対象範囲凡例

Ⓐ 住友金属鉱山グループ

Ⓑ 住友金属鉱山グループが権益を保有する銅鉱山

Ⓒ 住友金属鉱山 国内グループ

Ⓓ 住友金属鉱山グループ 調査対象国内関係会社

Ⓔ 安全統計対象事業場(協力会社を含む)

Ⓕ 安全統計対象事業場(国内のみ)

Ⓖ 住友金属鉱山(株)

# 中期経営計画（経営戦略・事業戦略の変遷）

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）にかけて、風土改革と選択と集中による事業体質の強化に取り組みました。03中計（2004～2006年度）以降は成長戦略に舵を切り、電気銅45万トン体制構築、セロベルデ銅鉱山への参画、フィリピンHPAL拠点の建設などの大型案件を実行しました。近年は、主に21中計期間（2022～2024年度）にプロジェクトを進めたコテ金鉱山、ケブラダ・ブランカ銅鉱山などが業績に貢献し始めています。中計27（2025～2027年度）は、これらを継承して長期ビジョン達成を実現するための重要なステップと位置付けています。

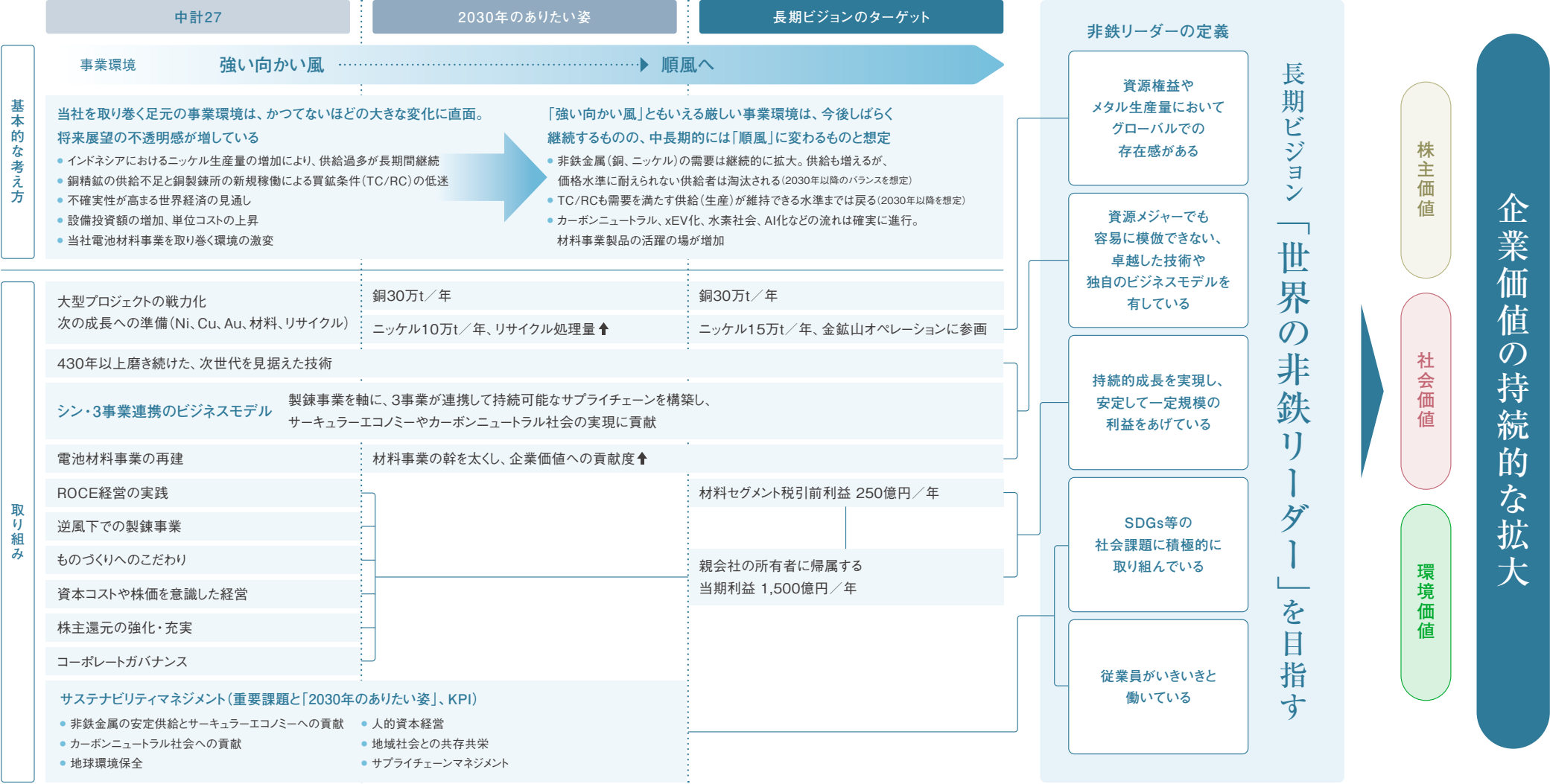
| 18中計（2019～2021年度） |                                                                                                                              | 21中計（2022～2024年度） |                                                                                                                                                              |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 長期ビジョン            | 世界の非鉄リーダーを目指す                                                                                                                | 長期ビジョン            | 世界の非鉄リーダーを目指す                                                                                                                                                |
| 実績                | コアビジネス（資源、製錬、材料）の成長基盤強化                                                                                                      | 実績                | 企業価値拡大　ー大型プロジェクトの推進<br>●電池材料の新工場建設は予定通り進捗。一部ラインの量産立ち上げを前倒しで実施<br>●ケブラダ・ブランカ銅鉱山、コテ金鉱山ともに生産を開始するも、コロナ禍および世界的なインフレーションの影響で、本格的な収益貢献には至らず                        |
|                   | 資源                                                                                                                           |                   | コアビジネスの持続可能性向上<br>●菱刈鉱山の新抜湯設備が完成し、下部鉱体の採掘を開始<br>●リチウムイオン二次電池リサイクルプラ ントの建設を決定<br>●SiC8インチ量産ライン構築を決定<br>●近赤外線吸収材料の新規市場開拓（素材テクノロジーブランド「SOLAMENT®」の立ち上げ）         |
|                   | 製錬                                                                                                                           |                   | 社会環境変化への適応<br>●2050年カーボンニュートラル実現に向けたロードマップを公表<br>●省エネ活動、LNG転換、バイオマス燃料導入、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えなどを推進<br>●次代に向けたDX基盤グランドデザインの策定と構築、生成AI全社展開実施<br>●総合職人事制度の改正と見直し |
|                   | 材料                                                                                                                           |                   | 経営基盤強化<br>●重要課題と「2030年のありたい姿」改正（2025年3月）<br>●事業ポートフォリオ管理の指標にROCEを採用し、運用を開始<br>●PBR1.0倍割れの状態が長期化                                                              |
| 課題                | 電池向け正極材を軸とした3事業連携の強化<br>●2021年に電池新工場建設を決定（完工は21中計期間に）<br>●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                         | 課題                | ●重篤災害は減少傾向も目標未達<br>●急速に厳しさを増す事業環境への適切な対処と、次の成長への準備<br>●ケブラダ・ブランカ銅鉱山、コテ金鉱山の戦力化<br>●ものづくり力の強化<br>●資本コストや株価を意識した経営の推進                                           |
|                   | コーポレート機能の強化<br>●組織再編により、事業環境変化への対応力を強化<br>●本社リニューアルによる組織風土再構築<br>●機関投資家向けSR活動を強化                                             |                   |                                                                                                                                                              |
|                   | ●安全に関する取り組みの国内社員災害は、18中計の目標未達<br>●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加速<br>●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 |                   |                                                                                                                                                              |
|                   |                                                                                                                              |                   |                                                                                                                                                              |

# 中期経営計画2027(中計27)

2025～2027年度を対象とする中計27は、長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」の実現に向けた正念場であり、「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の再構築を進める3年間となります。

中計27では、足元の課題克服と並行して次の成長に向けた種まきにも積極的に取り組み、「2030年のありたい姿」と長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」の実現を目指します。

## 中長期計画の全体像



主要施策

| 施策                              | 取り組み(計画)                  |                                                                                                                                                                                                                      | 進捗 | 詳細ページ   |
|---------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|
| 1.<br>事業環境<br>変化への対処            | 1. ケブラダ・ブランカ銅鉱山、コテ金鉱山の戦力化 | ● JVパートナーと協働して操業の安定化、さらなる生産効率向上に取り組む                                                                                                                                                                                 | △  | ▶ P.037 |
|                                 | 2. 電池材料事業の立て直し            | ● High-Ni系NMC正極材への転換                                                                                                                                                                                                 | ○  | ▶ P.043 |
|                                 |                           | ● 事業規模に見合った体制を再構築し、徹底した効率化とコスト削減に注力                                                                                                                                                                                  | ○  |         |
|                                 | 3. 製錬事業の競争力強化             | ● フェロニッケル構造改革：ニッケルマット製造炉を新設。フェロニッケルに加えてニッケルマットも製造し、既存設備の稼働率を向上                                                                                                                                                       | ○  | ▶ P.040 |
|                                 |                           | ● CBNC：コスト削減や生産効率のさらなる向上に注力。プロジェクト終盤を迎え、中計30期間中にも生産終了を見込む                                                                                                                                                            | ○  |         |
|                                 |                           | ● 銅製錬はフル生産を継続。ものづくり力、技術力を高め、競争力強化を実現する                                                                                                                                                                               | △  |         |
|                                 | 4. 事業ポートフォリオ管理(ROCE経営の推進) | ● 21中計期間におけるROCE基準値未達事業への対応<br>フェロニッケル事業(製錬)：ニッケルマット製造炉は2027年度末から操業開始予定<br>LT/LN事業(機能性材料)：製造拠点の集約や独自の製造プロセスを活かした生産効率向上、コスト削減                                                                                         | ○  | ▶ P.034 |
|                                 |                           | ● ROCE基準値の見直し<br>中計27期間のROCE基準値は、足元のWACC(加重平均資本コスト)の状況を踏まえ、6.5%(21中計期間は5.5%)とする                                                                                                                                      | ○  |         |
| 2.<br>次の成長への<br>準備              | 1. 成長戦略の推進                | ● カルグーリーニッケルプロジェクト グリーンガリー・ハブ(オーストラリア)                                                                                                                                                                               | ○  | ▶ P.042 |
|                                 |                           | ● ウィズ銅・金プロジェクト(オーストラリア)                                                                                                                                                                                              | ○  | ▶ P.038 |
|                                 |                           | ● 新規鉱源の確保(ニッケル、銅、金)                                                                                                                                                                                                  | △  |         |
|                                 | 2. リチウムイオン二次電池リサイクル       | ● リサイクルプラント建設推進。稼働開始は2026年度                                                                                                                                                                                          | ○  | ▶ P.066 |
|                                 | 3. 機能性材料事業の強化             | ● 貼り合わせSiC基板「SiCkrest <sup>®</sup> 」                                                                                                                                                                                 | △  | ▶ P.046 |
|                                 |                           | ● 近赤外線吸収材料「SOLAMENT <sup>®</sup> 」                                                                                                                                                                                   | ○  |         |
| 3.<br>持続的成長を<br>支える<br>資産・技術・人材 | 1. 「ものづくり」へのこだわり          | ● 製造現場だけでなく、事業活動全体の「ものづくり力(稼ぐ力)」を磨き上げる<br>ビジネスモデルの進化・深化、パートナーとの信頼関係の維持・強化、調達コスト削減、効率的な製造プロセス開発、知的財産権取得、設備・操業トラブル低下、労働災害の削減、新たな価値を共創する取り組みX-MINING <sup>®</sup> 、ブランド力向上、適切な予算管理、リスク管理とコンプライアンスの徹底、自由闊達な組織風土の醸成・浸透 など | ○  | —       |
|                                 | 2. DX(デジタル・トランスフォーメーション)  | ● ビジネス変革に向け、より成果を重視したDXを展開                                                                                                                                                                                           | ○  | ▶ P.052 |
|                                 | 3. 人的資本経営                 | ● 持続可能な組織基盤の構築と事業戦略への貢献                                                                                                                                                                                              | △  | ▶ P.057 |
| 4.<br>経営基盤の<br>維持・強化            | 1. サステナビリティマネジメント         | ● 「2030年のありたい姿」に沿って、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実現                                                                                                                                                      | ○  | ▶ P.026 |
|                                 | 2. カーボンニュートラル             | ● 「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」に基づき施策を遂行                                                                                                                                                                               | ○  | ▶ P.067 |
|                                 | 3. 資本コストや株価を意識した経営        | ● ROCE経営の推進による資本効率の向上。成長事業に関する開示の充実                                                                                                                                                                                  | △  | ▶ P.033 |
|                                 | 4. 株主還元強化・充実              | ● 財務戦略やキャピタルアロケーションを踏まえたうえで、株主還元を強化                                                                                                                                                                                  | ○  | ▶ P.035 |
|                                 | 5. コーポレートガバナンス            | ● 株式報酬制度の導入、取締役会をはじめとするガバナンス体制のあるべき姿の検討                                                                                                                                                                              | ○  | ▶ P.076 |

# 財務戦略

## 強固な財務基盤とROCE経営で、成長投資と積極還元を両立し企業価値を高める



### 財務戦略担当役員 メッセージ

取締役  
財務戦略担当役員  
執行役員 経理部長  
**三宅 泰弘**

### 担当役員としての役割と現状認識

私はこれまで、当社において製錬・資源を含む事業部門、税務・資金を中心とした財務部門、経営企画部門など、幅広い領域で経験を重ねてきました。資源・製錬・材料という特性の異なる事業を有する当社では経営と現場、財務と非財務、短期の収益と中長期の成長投資のバランスをとりながら経営課題に向き合うことが重要です。財務戦略担当役員として、資本市場との対話を通じて当社に対する期待や評価を的確に受け止め、それを社内にフィードバックし、経営判断に活かしていくことが私の大きな役割です。競争力の源泉である「ものづくり力」の強化で当社を牽引する社長を、財務・資本政策の視点からサポートし、最適な資本構成、ROCE(使用資本利益率)をはじめとする資本効率、株主還元のあり方を継続的に点検しています。さらに、人的資本、技術、サプライチェーン、サステナビリティ対応など、財務諸表だけでは十分に表せない当社の強みや企業価値についても、財務・資本政策の視点からつながりを整理し、わかりやすくお伝えしていきます。こうした取り組みを通じて、資本市場との建設的な対話を深め、中長期的な信頼関係の形成と企業価値向上につなげていきます。

### 2025年度業績の総括と業績予想

2025年度は、主要拠点の安定操業と新規鉱山の立ち上げに加え、銅および金価格の上昇、円安の進行、前年度に計上した減損損失の影響がなくなったことなどにより、売上高・利益ともに前年度を大

きく上回りました。税引前利益は2,557億円と過去2番目の水準となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,763億円となりました。増益要因の相当部分は市況や一過性要因によるものであり、実力損益は前年度比で約500億円改善したものの、当社が目指す収益力の強化にはなお課題があります。事業面では、電気ニッケルの高水準の生産、データセンター関連需要を背景とした電子部品向け材料の堅調な推移、コテ金鉱山の計画的なランプアップが業績に貢献しました。ただし、ケブラダ・ブランカ銅鉱山は設備トラブルなどによりフル稼働に至らず、引き続き早期安定化が重要なテーマとなっています。

2026年度の連結業績予想は、売上高1兆8,830億円、税引前利益2,290億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,390億円を見込んでいます。前年度に損益を押し上げた在庫評価の影響の剥落、中東情勢などの影響を受けたコストの上昇、海外プロジェクトの費用、電池材料事業の品種切り替えに伴う費用増を織り込む一方、実力損益は2,400億円から2,300億円を見込んでおり、稼ぐ力の底上げを着実に進めていきます。

### 2025年度業績と2026年度業績予想(5月)

| (単位: 億円)             | 2024年度実績<br>① | 2025年度実績<br>② | 増減<br>②－① | 2026年度(5月予想)<br>③ | 増減<br>③－② |
|----------------------|---------------|---------------|-----------|-------------------|-----------|
| 売上高                  | 15,933        | 17,416        | +1,483    | 18,830            | +1,414    |
| 売上総利益                | 585           | 2,745         | +2,160    | 2,370             | △375      |
| 税引前損益                | 314           | 2,557         | +2,243    | 2,290             | △267      |
| 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益 | 165           | 1,763         | +1,598    | 1,390             | △373      |
| 実力損益                 | 1,200～1,100   | 1,700～1,600   | +500      | 2,400～2,300       | +700      |

▶ P.109 | 実力損益

### 金属価格と為替レート

|             | 2024年度実績<br>① | 2025年度実績<br>② | 増減<br>②－① | 2026年度(5月予想)<br>③ | 増減<br>③－② |
|-------------|---------------|---------------|-----------|-------------------|-----------|
| 銅(\$/t)     | 9,370         | 10,816        | +1,446    | 11,000            | +184      |
| ニッケル(\$/lb) | 7.51          | 7.08          | △0.43     | 7.50              | +0.42     |
| 金(\$/toz)   | 2,585         | 3,939         | +1,354    | 4,200             | +261      |
| 為替(¥/\$)    | 152.58        | 150.78        | △1.80     | 155.00            | +4.22     |

## 事業ポートフォリオ (ROCE経営の推進)

当社では、ROCEを用いたポートフォリオ管理を推進しており、1つの中計期間において基準値を下回った事業は「継続可否を確認する事業」と位置付け、以後2年間で継続性確認と改善・変革を実行し、その翌年度に最終判断を行うことを原則としています。2025年度のROCEは、資源セグメント10.9%、製錬セグメント7.1%と中計27期間の基準値6.5%を上回る一方、材料セグメントは2.2%にとどまりました。材料セグメントでは、電池材料事業の立て直し、SiC(シリコンカーバイド)の事業化を重点課題とし将来価値と資本効率の両立を図っていきます。21中計期間におけるROCEが当該期間の基準値5.5%に届かなかった製錬セグメントのフェロニッケル事業と材料セグメントのLT/LN事業では、現在事業の改善および変革に取り組んでいます。他の事業についても、ROCE向上のためのKPIとその達成に向けた施策を設定のうえ、進捗状況の定期的なモニタリングや、ROCEツリーを活用した現状分析と改善策の検討および実行に取り組んでいます。

### ROCE実績推移

|                      |          | 資源事業  | 製錬事業  | 材料事業<br>(電池・機能性※1) |
|----------------------|----------|-------|-------|--------------------|
| 21中計期間<br>(基準値:5.5%) | 2022年度実績 | 8.6%  | 12.0% | 4.8%               |
|                      | 2023年度実績 | 4.6%  | 5.8%  | △2.9%              |
|                      | 2024年度実績 | 5.7%  | △2.1% | △32.3%             |
| 中計27期間<br>(基準値:6.5%) | 2025年度実績 | 10.9% | 7.1%  | 2.2%※2             |

※1 「電池・機能性以外」は含まない

※2 一部の事業再建中の製品群や、立ち上げ中の製品群などを除き、主力各製品群はROCE6.5%をおおむね上回っている

### ご参考:中計27 2027年度

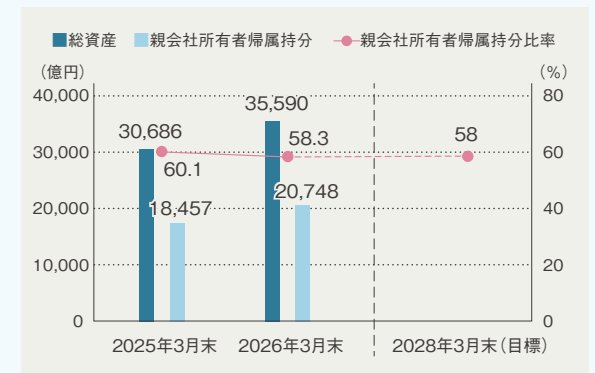
|             | 資源事業 | 製錬事業 | 材料事業 |
|-------------|------|------|------|
| 中計27 2027年度 | 8.1% | 0.3% | 2.9% |

|          | 銅         | ニッケル      | 金           | 為替(¥/\$) |
|----------|-----------|-----------|-------------|----------|
| 中計27前提価格 | \$9,400/t | \$7.50/lb | \$2,400/toz | 140.00   |

## 健全性と効率性を追求するBSマネジメント

当社の資源・製錬プロジェクトは、権益取得や開発、製錬設備の建設から投資回収まで長い時間を要し、案件規模も大型化しています。さらに、資源開発の高地化・深部化、資材・人件費の上昇により投資額も高騰しており、将来の大型プロジェクトやM&Aの機会を逃さないためには、一時的な大きなキャッシュ・アウトフローに耐えうる強固な財務基盤が不可欠です。この考えのもと、当社では連結自己資本比率(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。一方、過度な資本の積み上がりは資本効率を低下させることから、適切な水準を55%と置き、2028年3月末では58%を目指します。2026年3月末の連結自己資本比率は58.3%でした。健全性を確保しながら、配当・自己株式取得・成長投資を通じてBS(貸借対照表)の効率性を高めていきます。

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



### 財務戦略の基本方針

財務健全性の観点から、連結自己資本比率を50%超とし、また、資本コストを意識した経営を推進するため、その適正水準を55%と位置づけ、株主還元等を強化し2028年3月期までに58%とすることを目指す。

## キャピタルアロケーション

キャピタルアロケーションは、株主価値の最大化を目的に、財務健全性を確保しつつ、成長投資、維持更新投資、株主還元資本を最適に配分することです。当社では、将来の収益基盤をつくる戦略投資と、安定操業を支える維持更新投資を確実に実行することを基本とし、DX、GHG削減等の未来投資を実施します。そのうえで、DOE(連結株主資本配当率)を下限とする安定的な配当に配慮しつつ、資本水準や投資機会を踏まえて自己株式取得などの機動的な還元を検討します。中計27期間の設備投資・投融資総額は、策定時の4,370億円から現時点で5,400億円へ増加する見込みです。主な要因は、大型プロジェクトの支出増、物価上昇、為替の円安進行です。目的別には、未来投資約400

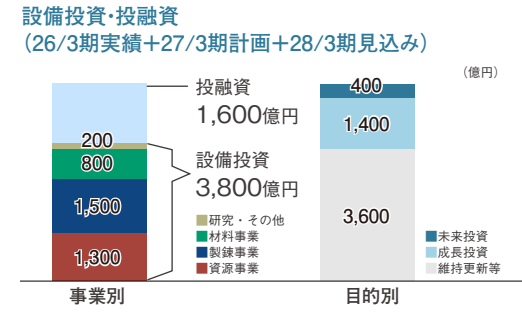
億円、成長投資約1,400億円、維持更新投資等約3,600億円を見込みます。事業別には、資源約1,300億円、製錬約1,500億円、材料約800億円、研究その他約200億円、投融資約1,600億円を計画しています。資源・製錬の長期案件と、材料事業の高付加価値領域への投資をバランスさせ、短期の利益だけでなく中長期の企業価値創造を重視します。

| (単位: 億円)            |                  | 26/3期実績+<br>27/3期計画+<br>28/3期見込み | 中期経営計画<br>2027<br>(26/3-28/3期) |                               |
|---------------------|------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 営業キャッシュ・フロー         |                  | 6,650                            | 4,950                          | 利益好転                          |
| 政策保有株式の売却・有利子負債の増加等 |                  | 1,650                            | 900                            |                               |
| キャッシュ・イン合計          |                  | 8,300                            | 5,850                          |                               |
| 投融資                 | 未来投資・成長投資・維持更新投資 | 5,400                            | 4,400                          | 大型プロジェクトでの支出増加、物価上昇、円安進行      |
|                     | 新規投資             | 1,100                            | 450                            | 次期中計期間での新規プロジェクト参画等の資金確保      |
| 株主還元                | 追加株主還元           |                                  |                                | 機動的な自己株式取得等                   |
|                     | 配当               | 1,800                            | 1,000                          | 下限指標DOE引き上げによる還元強化(2.5%→3.5%) |
| キャッシュ・アウト合計         |                  | 8,300                            | 5,850                          |                               |

※現時点での見通しであり、コミットするものではありません。

設備投資と投融資

前述の通り、中計27期間の設備投資・投融資は、総額5,400億円を予定しています。成長投資では、ウィヌ銅・金プロジェクト、カルグーリーニッケルプロジェクト、(株)日向製錬所でのニッケルマット製造設備、電池材料事業におけるNCA(ニッケル酸リチウム)からHigh-Ni系NMCへの品種切り替え関連投資などを進めています。将来に向けた未来投資では電池リサイクル、GHG排出削減、DX・システム開発など、社会課題への対応と事業競争力の強化を両立する投資を実行します。また、維持更新投資等は約3,600億円と大きく、安定操業と安全・環境



対応を支える重要な資金配分です。投資判断にあたっては、ROCEやハードルレートに加え、3事業連携によるシナジー、資源循環、将来の市場成長性を重視し、資本効率を確認しながら実行します。

政策保有株式の縮減

政策保有株式については、資本効率の向上とバランスシートの効率化の観点から、PTヴァーレ・インドネシア社の株式を除く連結純資産比率10%以下を目標に縮減を進めています。2025年度末の比率は株価上昇の影響もあり12.6%となりましたが、8銘柄の削減を実行しており、取り組みは計画通り進捗しています。2028年度の目標達成に向けて縮減を加速し、売却で得た資金は成長投資、自己株式取得、借入返済など、その時点の資本水準と投資機会を踏まえて機動的に活用していきます。

▶ P.090

株主還元方針

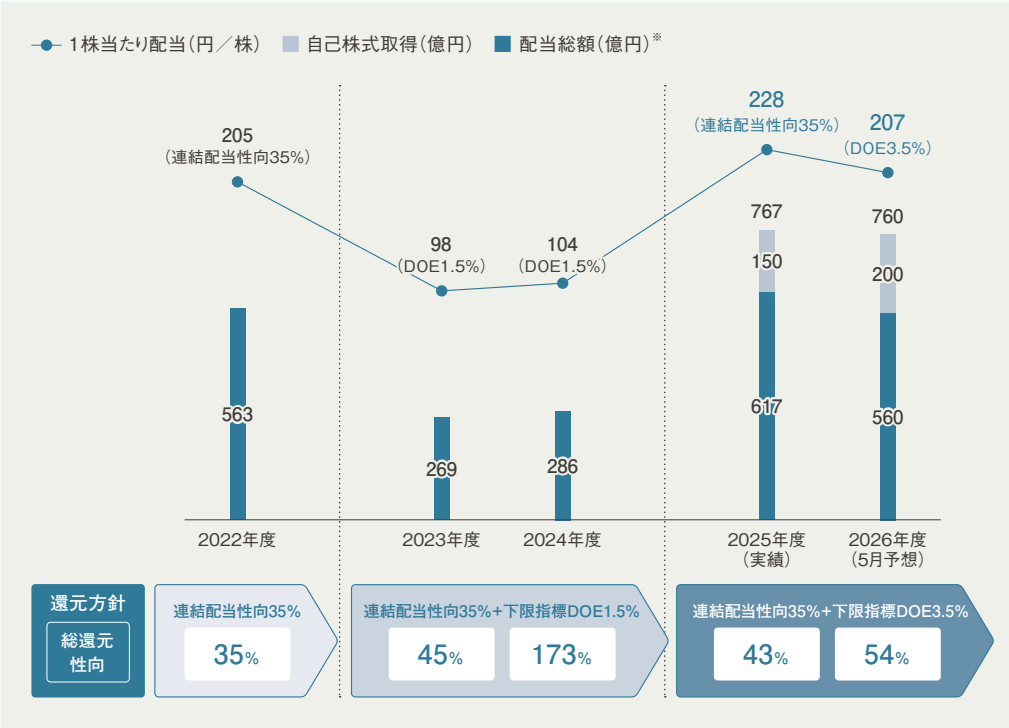
株主還元は、資本構成の最適化と資本効率の向上を進めるうえで重要な施策です。当社は2009年度以降業績に見合う配当を行うこととしており、2019年度以降は連結配当性向35%以上を原則としています。しかし、当社グループの業績は、事業の特性上、非鉄金属価格や為替相場の変動等による影響を受けることから、連結配当性向を基準とした剰余金の配当額は大きく変動します。より安定した配当を望まれる株主・投資家の皆様のご意見や、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の一環として、相場等の要因で当社グループの業績が悪化した場合の配当金への影響を緩和することを目的として、2023年度の期末配当より下限指標としてDOEを追加しました。2023年度にDOEは1.5%を下限指標とし、その後段階的に引き上げ、2025年度の配当からは、連結自己資本比率が当社の適正水準である55%を上回る間は、下限指標をDOE3.5%とする方針に見直しました。これは、収益変動の大きい資源・製錬事業を有する当社においても、バランスシートを起点に予見可能性の高い安定配当を実施し、株主の皆様には資本政策の方向性を明確に示すためです。2025年度の1株当たり配当金は228円※、2026年度5月予想は207円とし、2026年度には200億円の自己株式取得を実施しました。配当を株主還元の中核としつつ、業績、財務状況、投資機会、資本水準を総合的に勘案し、自己株式取得を含めた機動的な還元を実施していきます。引き続き将来の収益基盤を強化しながら、株主価値の最大化を目指します。

※連結配当性向35%に基づく配当

株主還元方針

1. 剰余金の配当は、原則連結配当性向35%以上とし、連結自己資本比率が当社の適正水準とする55%を上回る間は、下限指標をDOE3.5%※とする
- ※DOE＝年間配当総額÷株主資本（算定に用いる株主資本は確定値である前期末のものを採用するとともに、親会社の所有者に帰属する連結純資産からその他の資本の構成要素を除外する）
2. 株主還元は、剰余金の配当を中核としつつ、当社の業績及び財務状況を踏まえ、投資機会や資本水準を総合的に勘案したうえで、自己株式の取得などを含め機動的に実施する

|          | 2024年度(参考) | ①2025年度 | ②2026年度(5月予想) | 増減(②－①) |
|----------|------------|---------|---------------|---------|
| 1株当たり配当額 | 104円／株     | 228円／株  | 207円／株        | △21円／株  |
| うち中間配当額  | 49円／株      | 65円／株   | 103円／株        | +38円／株  |
| うち期末配当額  | 55円／株      | 163円／株  | 104円／株        | △59円／株  |

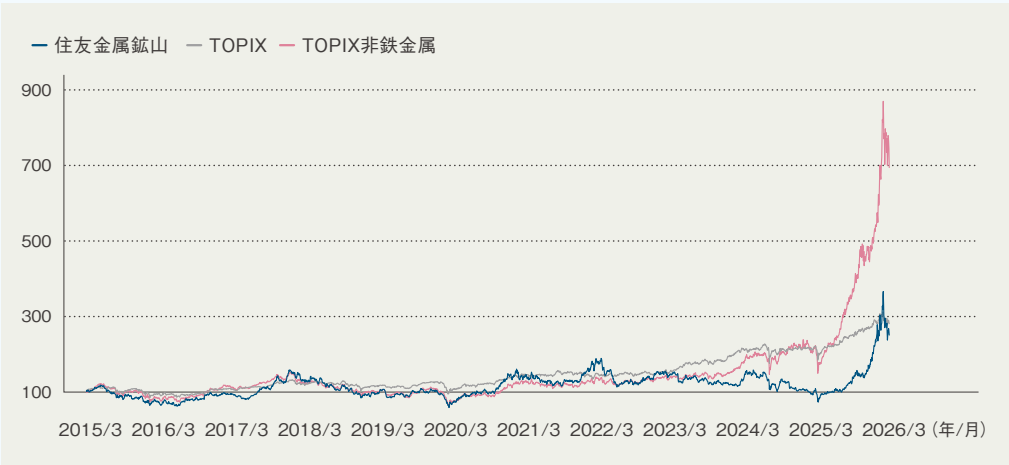


2025年度期末発行済株式数(自己株式を除く)270,549,733株  
※ 1億円未満は四捨五入

株価とPBRの推移

当社の株価とPBR(株価純資産倍率)は、2025年度に大きく改善しました。背景には、銅・金価格の上昇、為替の円安進行、コテ金鉱山の寄与、減損損失の反動による大幅増益に加え、株主還元方針の強化、自己株式取得、キャピタルアロケーションや政策保有株式縮減の方針の明確化などが考えられます。PBRは一時1.0倍を大きく下回っていましたが、2025年度の終盤には1.0倍を超える状況となりました。市況要因に依存した評価改善にとどまらず、ROCE経営の浸透、材料事業の収益力回復、見えない価値の可視化を通じて、資本市場から持続的に評価される企業価値向上を実現します。

株価の推移(2015年3月末の終値データ=100)



株価パフォーマンス(TSR<sup>※1</sup>:株主総利回り)

| 投資期間                    | 1年     | 3年     |       | 5年     |       | 10年    |       |
|-------------------------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|                         | 累積／年率  | 累積     | 年率    | 累積     | 年率    | 累積     | 年率    |
| 住友金属鉱山                  | 179.9% | 83.9%  | 22.5% | 104.9% | 15.4% | 355.7% | 16.4% |
| TOPIX <sup>※2</sup>     | 34.6%  | 87.4%  | 23.3% | 102.2% | 15.1% | 228.2% | 12.6% |
| TOPIX非鉄金属 <sup>※2</sup> | 245.8% | 398.4% | 70.8% | 453.9% | 40.8% | 764.1% | 24.1% |

出所：QUICK  
※1 TSR：(「2026年3月期末株価」-「2026年3月期よりX期前の期末株価」+「該当期間の1株当たり配当合計」)÷「2026年3月期よりX期前の期末株価」を採用  
※2 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



## 社会環境変化に適応した鉱山開発・運営を目指す

## 競争優位性

## 人的資本

菱刈鉱山で経験を積んだ鉱山技術者を、組織的・計画的に育成

## 知的資本

自社で菱刈鉱山を操業し、鉱山開発・運営のノウハウを蓄積

## 製造資本

日本で唯一商業規模で操業を行う菱刈鉱山を運営。世界トップレベルの資源量と生産量を誇り、コスト競争力が高い銅鉱山に参画

## 社会・関係資本

海外資源メジャー企業との長期的な信頼関係・パートナーシップ

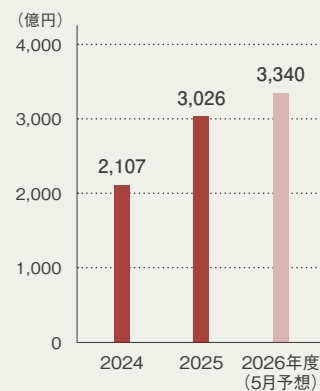
## 自然資本

限りある資源を掘り残さない菱刈鉱山のサステナビリティを重視した操業

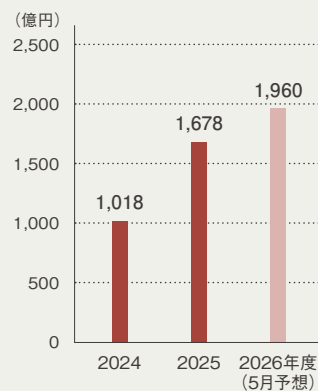
## 財務資本

資源メジャーが運営する一流の銅鉱山の権益を所有

## 売上高



## セグメント利益



## Profile

常務執行役員／資源事業本部長

狭川 義弘



## → 概要

2025年度においては、主に大型プロジェクトであるケブラダ・ブランカ銅鉱山(チリ)およびコテ金鉱山(カナダ)の戦力化に取り組みました。また、ウィヌ銅・金プロジェクト(オーストラリア)に参画することで、銅ポートフォリオの拡充と資源メジャーとのパートナーシップの強化に努めました。

ケブラダ・ブランカ銅鉱山では、尾鉱堆積場の築堤遅れにより生産量が計画未達となりましたが、コテ金鉱山では、ランプアップがおおむね順調に進捗し、計画生産量を達成しました。また、菱刈鉱山(鹿児島県)では、予定通りの生産量を達成し、金価格高騰の追い風もあり業績は好調に推移しました。海外操業鉱山では、モレンシー銅鉱山(米国)、セロ・ベルデ銅鉱山(ペルー)、カンデラリア銅鉱山(チリ)、ノースパークス銅鉱山(オーストラリア)の操業は、いずれもおおむね計画通りの生産量となりました。

2025年5月リオ・ティント社との間で権益30%取得に関して基本合意したウィヌ銅・金プロジェクトでは、同年10月に契約クロージングに至ると同時に、プロジェクト開発に向けたフィージビリティスタディ(事業化調査)を開始しました。

## → 中期経営計画2027の進捗

「中計27」において最優先すべき課題は、大型プロジェクトの確実な戦力化です。2025年度のケブラダ・ブランカ銅鉱山は、尾鉱堆積場による制限を受け、ランプアップに支障をきたしましたが、現在尾鉱堆積場をはじめ様々なところでデボトルネッキングを進めており、操業度の早期安定化に努めています。コテ金鉱山は2025年にランプアップが進み、ほぼフル生産を達成しました。今後は、一部設備を増強することにより、生産能力のさらなる増強を図ります。

菱刈鉱山では「山命100年」を目指して、長期操業に向けたインフラ基盤の整備を進めるとともに、採掘品位の低下を補いながら安定生産を維持するため、DX活動を推進して金量確保に取り組んでいきます。また、「掘った金量を見つける」をスローガンに周辺探鉱を継続していきます。海外主要操業鉱山においては、引き続き事業パートナーとの連携を強化しながら安定生産を図っていきます。

中長期的な事業成長に向けては、ウィヌ銅・金プロジェクトのフィージビリティスタディを鋭意進めていきます。また、金については、カナダ・オーストラリアを中心に手掛けている探鉱案件を推進していきます。

事業環境認識

今後、非鉄金属の需要は、世界的な脱炭素やデータセンター建設、EV化の進展などにより、さらに拡大することが見込まれます。一方で、鉱床の奥地化・高地化・低品位化、開発費・建設費の高騰、さらにはステークホルダー対応や社会的操業認可の多様化などにより、銅をはじめとした新たな鉱山開発の難易度は一層高まっており、資源獲得競争が激化し、金属価格の高止まりが続いています。また、当社が扱う非鉄金属のみならず、バッテリーメタルやレアアースなどの重要鉱物が新たな戦略資源として重要度が一層高まる中で、中国などによる輸出管理強化や自国産業育成のための重要鉱物の囲い込みによって供給リスクが顕在化しました。このような状況を受けた各国の関税政策の影響により商品市場が一時混乱するなど、世界の市場は不確実性を増しています。

さらに、中東情勢などにより不確実性が高まる中、燃料価格や運搬費の高騰に伴い、世界の鉱山における操業費が上昇しています。海外資源メジャー各社は、エネルギートランジションを見据えて銅事業を重点強化するとともに、リチウムをはじめとするバッテリーメタル事業に乗り出すなど、事業再編・ポートフォリオの見直しを加速しています。このような状況のもと、当社は、従来通り環太平洋を中心に事業を展開することで安定したサプライチェーンを維持し、鉱山権益を長期安定的に確保しながら、鉱山から製錬を通じて地金まで安定した生産を維持するため、海外資源メジャーから信頼されるビジネスパートナーとしてグローバルに協調を進め、資源を獲得・維持していきます。

主な取り組み

主要プロジェクトのタイムライン

|              | 2025年度        | 2026年度        | 2027年度 | 中計30以降     |
|--------------|---------------|---------------|--------|------------|
| ケブラダ・ブランカ銅鉱山 | 最適化・デボトルネッキング |               |        | 拡張意思決定     |
| コテ金鉱山        | ランプアップ        | 最適化・デボトルネッキング |        |            |
| ウィヌ銅・金プロジェクト | 参入            | フィージビリティスタディ  |        | 建設         |
| バプティストプロジェクト | フィージビリティスタディ  |               |        | 環境許認可・意思決定 |

事業環境変化への対処－鉱山の安定操業、設備増強

① ケブラダ・ブランカ銅鉱山の安定操業に注力

2025年には、本プロジェクトのために組成したプロジェクトファイナンス契約で定められた生産指標やコストなどの財務完工条件をすべて達成することができました。しかし、その後尾鉱（鉱石中に含まれる銅などの有価金属を回収した後の残存物）堆積場に必要な築堤材料を十分に確保できない状態が発生し、堆積場の尾鉱受け入れ能力に一時的な制約が生じました。これにより、前工程である選鉱工程の操業度が断続的に低下し、生産ランプアップに支障が生じました。現在、この処理能力の制約を取り除くため、築堤に適した材料を尾鉱から十分量確保することを目的にサイクロン分級機の高性能化を進め、さらには近隣から碎石を確保することで操業度の低下を防いでおり、2025年末以降の銅生産量は回復傾向にあります。事業パートナーであるテック・リソーシズ社との協働を強化し、早期のフル操業を目指します。同鉱山では、長寿命の操業が見込まれることが特長で、今後3年間の年間銅生産量は210～270千トンを見込んでいます。

② コテ金鉱山における設備増強を実施

2025年6月に連続30日間の平均ミル処理量が設計値36千トン／日を上回り、ほぼフル操業に到達しました。今後、設計値を超える処理量増加を企図して、ボトルネックとなる破碎能力を増強するため、2025年11月に追加破碎機の設置を完了し、12月に試運転を開始しました。また、ミル処理量のさらなる改善を目指し、付帯設備の増設を進めています。なお、事業パートナーであるアイアムゴールド社では、コテ鉱床の衛星鉱体であるゴセリン鉱床を対象に最適な開発方法の検討を進めており、処理設備の拡張も含めた経済性の予備調査を推進しています。

次の成長への準備－成長戦略の推進

① ウィヌ銅・金プロジェクトを推進

2024年12月よりリオ・ティント社が保有するウィヌ銅・金プロジェクト権益のうち当社が30%を取得することに関して、同社と独占交渉を進めていましたが、2025年5月に参画契約の合意に至りました。同年10月には、取得権益の対価として1億9,500万USDの参入費を支払い、リオ・ティント社とのジョイントベンチャーが発足しました。その後、フィージビリティスタディおよび環境許認可の申請手続きを開始しており、いずれも順調に進捗しています。



ウィヌ銅・金プロジェクトサイト遠景

② 新規鉱源の確保（銅、金、ニッケル）

当社は長期ビジョンにおいて年間銅権益分生産量30万トンを目標としており、モレンシー銅鉱山（米国）、セロ・ベルデ銅鉱山（ペルー）、ケブラダ・ブランカ銅鉱山（チリ）などにウィヌプロジェクトが加わることで、銅権益分生産量が拡大することが見込まれます。また、菱刈鉱山にコテ金鉱山のランプアップとウィヌプロジェクトからの金の副産が加わることや、カナダ・オーストラリアにおいて探鉱案件を推進していくことにより、金権益生産量の拡大を図ります。ニッケルについては、FPXニッケル社（カナダ）と進めているバプティストプロジェクトにおいて、今後の事業化スキームに関して協議を進めるとともに、アワルワ鉱の適性に関する評価試験を実施し、ニッケル工場への原料確保に向けた活動を推進していきます。

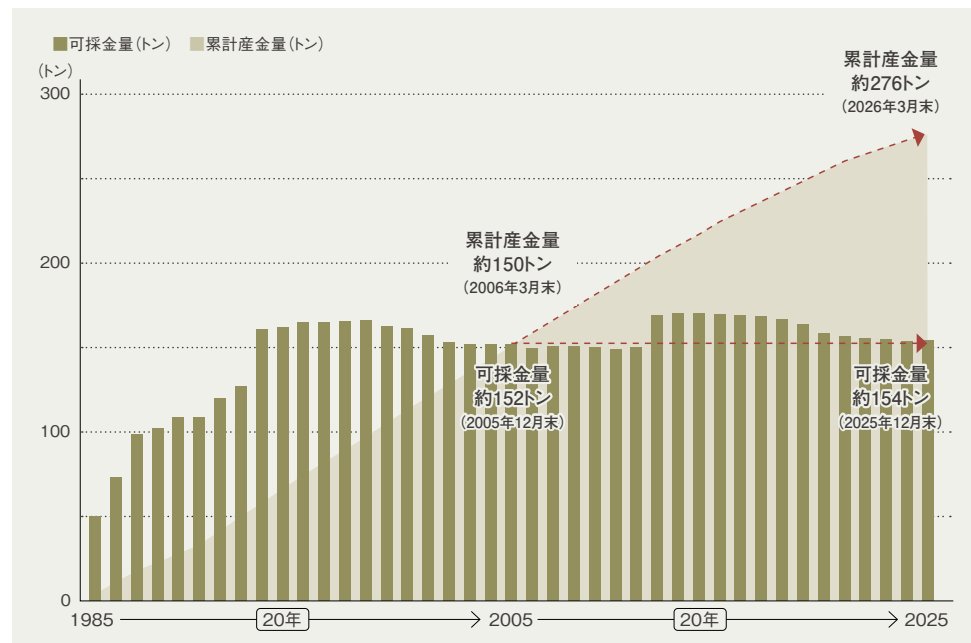
## 持続的成長を支える資産

### ① 長期安定操業を重視する菱刈鉱山

菱刈鉱山では、1985年の出鉱開始以来、累計で約276トン（2026年3月末現在）の金を産出してきました。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。2026年度の年間生産量は3.5トン进行予定しています。今後、より可採平均金品位に近い採掘を志向していくとともに、周辺の鉱脈探査により新規産金を追加していくことで、よりサステナビリティを重視した操業を継続していきます。サステナビリティ操業の結果、2005年から20年にわたり約120トン以上の採掘を行っていますが、当時と同水準の残存産金（可採産金）を維持しています。

一方、1985年の開山から約40年が経過して重要設備の老朽化が進んでいるため、設備の更新を進めながら、自律走行重機をはじめとしたDX関連設備の導入にも積極的に取り組んでいます。今後も長期にわたり安定操業を継続することで、資源技術者が鉱山操業に必要な技術を習得できる人材育成＝マイニングスクールの中であり続けることも目指しています。

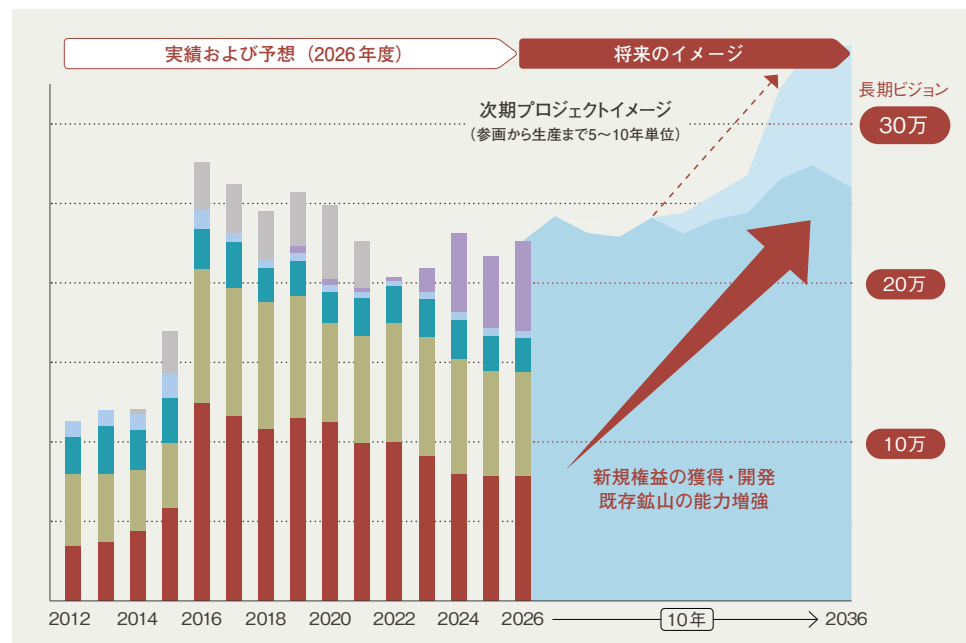
#### 菱刈鉱山 可採産金と累計産金



### ② 権益を保有する優れた鉱山

当社が権益を保有する銅鉱山は、いずれも長寿命かつ競争力の高い優良鉱山に位置付けられます。ただし、昨今これら鉱山では低品位化が進み、年間の銅権益分生産量は漸減していました。しかし、ケブラダ・ブランカ銅鉱山の戦力化、ウィヌ銅・金プロジェクトの立ち上げにより、権益分生産量が成長路線に回帰しつつあります。このような中、長期ビジョンのターゲットの一つである年間銅権益分生産量30万トンの達成に向けて、事業パートナーとの問題意識・課題解決の共有、モニタリングの強化、技術者の派出と改善提案を重ねながら、安定生産を維持し、生産計画を確実に達成できるように取り組んでいます。いずれの銅鉱山も探鉱ポテンシャルを豊富に有していることから、継続的な周辺探鉱による産金追加により、菱刈鉱山同様、サステナブルな操業を志向していきます。

#### 銅鉱山権益分生産量（トン/年）





## 社会を支える金属素材を高い技術力で安定的に供給

### 競争優位性

#### 人的資本

製錬のスペシャリストを組織的・計画的に育成

#### 知的資本

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、ならびにHPAL技術とMCLE法の組み合わせによる高純度ニッケル生産の技術

#### 製造資本

コスト競争力に優れ、環境面への配慮が行き届いた製錬所

#### 社会・関係資本

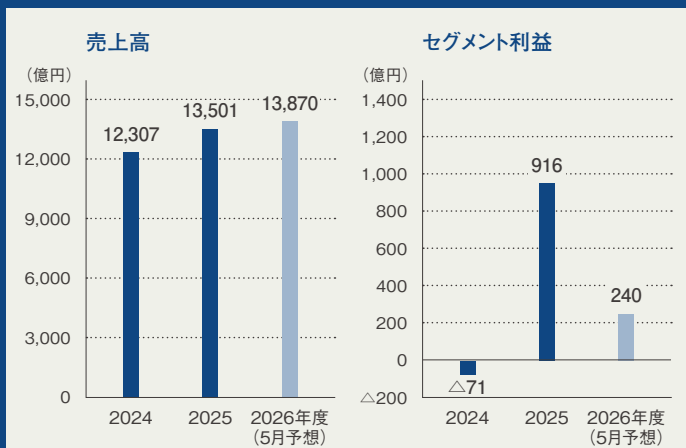
原料調達元・顧客・社内各部門をつなぐ緊密な連携

#### 自然資本

HPAL技術でこれまで利用されていなかった低品位ニッケル酸化鉱からニッケルを回収し、限りある鉱物資源を有効活用

#### 財務資本

徹底したコスト管理体制。低TC/RC\*の影響は資源事業でオフセット



### Profile

取締役 専務執行役員  
金属事業本部長

竹林 優



### → 概要

2025年度は、電気ニッケルは安定操業が継続したことで計画値を上回り、過去最高の生産量となりました。硫酸ニッケルの生産量は、電池材料事業向けの需要が継続したことにより、計画値を大きく上回りました。電気銅は、設備トラブルなどにより生産量は計画値を下回りました。ニッケル事業の成長戦略の推進に向けては、原料確保の施策として、2024年5月にオーストラリアのカルグーリーニッケルプロジェクトに参画しDFS(実行可能性調査)を実施しており、採算性の確保を確認した後、基本設計に進む予定です。

銅精鉱TC/RC\*(銅製錬所の加工マージン)のスポットマーケットは、銅鉱山の操業停止や新規鉱山開発計画が限定的であることを背景とする銅精鉱の供給懸念に対し、製錬側は旺盛な需要が続いたことで、マイナス水準(加工マージンがマイナス)という異常な状態が継続し、さらに拡大しました。製錬側にとってTC/RCは主要な収益源ですが、この条件が大きく悪化しています。当社が使用する銅精鉱の5〜6割は当社が権益を保有する鉱山由来であり、TC/RCの影響は当社資源事業の利益として相殺されますが、銅製錬事業を取り巻く環境は厳しさを増しているため引き続きコスト競争力を高めて銅の安定供給を図ります。リチウムイオン二次電池(LIB)については、国内初となる商業規模でのリサイクルプラント建設を進めました。ニッケル工場内の湿式処理プラントは2026年3月より、東予工場内の乾式処理プラントは2026年6月に試運転を開始しています。LIBプラントで処理する原料の確保が課題であり、原料集荷体制の強化を図ります。

\*TC(Treatment Charge: 焙錬費)、RC(Refining Charge: 精錬費)。製錬所が鉱山会社から受け取るマージンであり、銅精鉱などの金属原料の購入条件として使われる指標

### → 中期経営計画2027の進捗

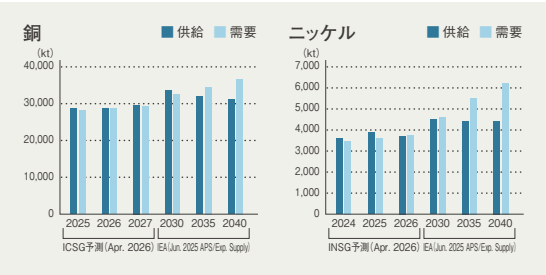
銅事業は低TC/RC下で損益が悪化する一方で、販売面では高プレミアムでの販売を推し進めました。銅精鉱の調達面においては中国製錬のベンチマークに追従せず、個別交渉でTC/RCの改善を進めてきました。操業面では46万トン／年の生産を実現するために、電解工程での改善に取り組んでいます。今後は、低コスト化や高不純物原料への対応、二次原料処理比率の拡大を進め、2030年に電気銅46万トン／年のうち3割にあたる二次原料14万トン／年を実現することを目指し、施策を実施していきます。

ニッケル事業は、コーラルベイニッケル(CBNC)が操業終盤を迎えるため、生産終了に向けたコミュニティ対応、現地社員の再就職の支援などを進めています。また、厳しいフェロニッケル事業の改善のため、(株)日向製錬所ではニッケルマット製造設備の建設を2027年度中の完工・操業開始に向けて進めており、原料確保、スラグ販売体制の構築や人員の確保・教育を進め、新たなニッケル源の確保を図っていきます。

事業環境認識

脱炭素の潮流の中、EV、風力・太陽光などの再生可能エネルギーの普及やデータセンター需要の拡大に伴い、電力インフラの増強が続く、送電ケーブルなどに使われる銅の需要は中長期的に大幅な増加が見込まれます。需要の増加にあわせ、中国や東南アジア・インドで製錬所が順次立ち上がっており、銅地金の生産能力は増強されている一方、新規鉱山開発の難易度が上がっていることから銅鉱山の開発計画の件数は限定的で、銅精鉱の供給不足は継続することが見込まれます。そのため、TC/RCの回復には、しばらく時間を要すると想定しています。

ニッケルについては、短期的には需要面では強い伸長はないものの、中長期的には、xEV向け車載電池や東南アジア・インドにおけるステンレス向けなどを中心に、需要の大幅な増加が見込まれます。供給面では、中国・インドネシアの供給が増加を続けていましたが、インドネシア政府による鉱石生産の制限などにより供給量が減少し、供給過多の状況が改善に向かうと予想されます。



事業環境変化への対処—製錬事業の競争力強化

① 銅製錬はフル生産を継続、技術力を高め競争力を強化

2025年度に引き続き、低水準なTC/RC下での事業運営となりますが、単一炉で世界最大級の生産量を持つ自熔炉や、世界最高レベルの電流密度で操業する電解プラントを誇り、生産効率の高い東予工場は高稼働率でフル生産を継続することで、その強みを最大限に発揮できます。サプライチェーンの要として、収益力をさらに高めるために、高効率・低コスト操業を追求するとともに、買鉱条件が有利な原料への対応力強化などに取り組みます。

また、リサイクル原料比率増加による電気銅のカーボンフットプリント低減と、精鉱の銅品位低下に対する銅原料確保という観点から、2030年の二次原料(リサイクル原料:故銅などの銅スクラップおよび銅などを含むスラッジ類等)の処理量の目標として、二次原料処理比率30%(電気銅生産量46万トン／年に対して14万トン／年)を掲げており、多様な二次原料に対応可能な処理技術の開発に取り組みます。

加えて、2026年5月より、自動車の廃ワイヤーハーネスのグロースド・リサイクルに関する検討を開始しました。廃ワイヤーハーネスから銅を再資源化し、電線メーカーで再びワイヤーハーネスを製造するための技術開発を進めます。廃ワイヤーハーネスは多くの不純物を含み再生処理は複雑なものとなりますが、銅製錬工程で発生する反応熱を利用してスラグを熔解し、当社が長年培ってきた技術を活用して不純物を除去することで、高品質な電気銅を供給することを目指します。

② ニッケル製錬はコスト削減、新たな原料確保に注力

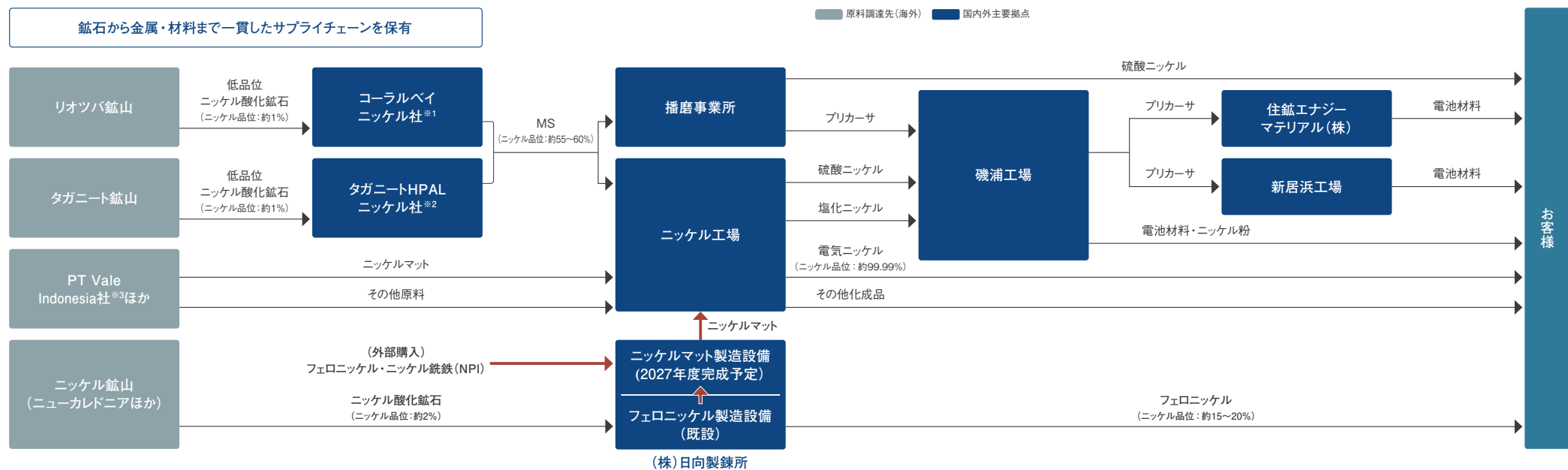
当社がニッケル製錬の原料としているニッケル・コバルト混合硫化物(MS)の生産工場であるフィリピンのCBNCは、2005年の商業生産開始以降、世界に先駆けてHPAL法により低品位ニッケル酸化鉱からニッケル・コバルト回収を商業的に成功させるなど、大きな成果をあげました。現在も、CBNCは当社ニッケル事業の主要な原料供給元として、コスト削減と生産性向上に継続して取り組んでいますが、生産開始から20年以上が経過し、プロジェクトの終盤に差し掛かることから、中期経営計画2030期間中の操業終了に向けて検討を進めています。CBNCのMSに代わり、(株)日向製錬所で生産予定のニッケルマットを当社ニッケル製錬の新たな原料とする計画です。このニッケルマットは、直近の需要減に伴い減産を強いられているフェロニッケルを原料に製造されるため、(株)日向製錬所の稼働率を向上させることで抜本的な収益改善を実現します。さらに、生産されたニッケルマットはCBNCに代わる自社ニッケル工場の新たな主力原料として供給し、強靱なサプライチェーンの構築に貢献します。また、タガニートHPALニッケル(THPAL)で処理するニッケル鉱石からレアアースの一種であるスカンジウムを回収しており、需要の増加を背景に生産能力の約20%の増強を計画するとともに、新規用途の開拓にも取り組んでいきます。

主な取り組み

主要プロジェクトのタイムライン

|                         |                      | 2025年度               | 2026年度         | 2027年度 | 中計30以降  |
|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------|--------|---------|
| 銅製錬<br>(東予工場)の<br>競争力強化 | 生産能力増強               | 46万トン／年体制構築          |                |        |         |
|                         | リサイクル体制              | 銅リサイクル処理量14万トン／年体制構築 |                |        |         |
| ニッケル事業の<br>競争力強化        | カルグーリーニッケル<br>プロジェクト | DFS・FEED(基本設計)       |                |        | 建設・稼働開始 |
|                         | フェロニッケル構造改革          | ニッケルマット製造炉建設         |                |        | 稼働開始    |
|                         | CBNC                 | 通常操業+生産終了に向けた各種検討    |                |        | 生産終了    |
| 二次電池リサイクル               |                      | プラント建設               | 稼働開始(最大1万トン／年) |        | 能力拡張    |

## ニッケルの安定供給を実現するサプライチェーン



## 次の成長への準備—成長戦略の推進

## カルグーリーニッケルプロジェクト(オーストラリア)におけるグリーンガリー・ハブの開発を推進

当社と三菱商事株式会社は、オーストラリア鉱山会社のアルデア・リソースズ社が保有しているカルグーリーニッケルプロジェクト(西オーストラリア州)におけるグリーンガリー・ハブの開発に2024年から参画しています。現在はDFSを行っており、採算性が確保されれば、FEED(基本設計)、FID(投資決定)を経て建設を開始する計画です。グリーンガリー・ハブは、世界最大規模のニッケル資源を有する開発案件であり、40年超にわたり年間ニッケル約3万トン、コバルト約2千トンが含まれるMSの生産が期待されています。MSは大部分が日本に供給され、当社の国内ニッケル製錬工場で高純度化し、ニッケルおよびコバルト製品を生産する予定です。なお、本プロジェクトは、経済産業省から「重要鉱物の供給確保計画」の認定(2023重要鉱物第2号-1)を受けています。



## 蓄積した技術を活かし、High-Ni系NMC正極材への転換準備を推進

## 競争優位性

## 人的資本

高水準の品質を維持・向上させる、高い意識と実行力を兼ね備えた従業員

## 知的資本

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

## 製造資本

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

## 社会・関係資本

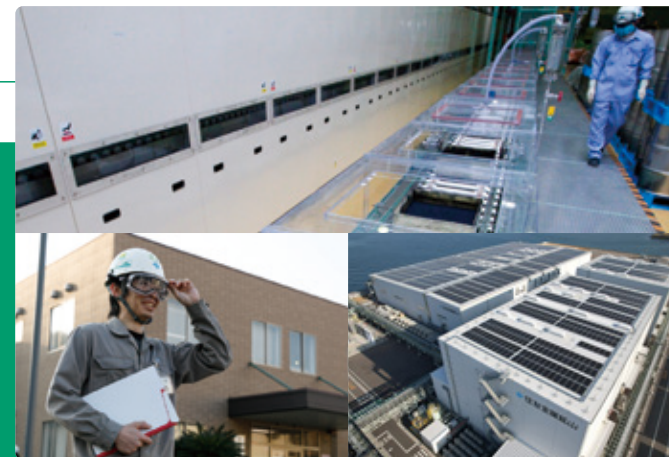
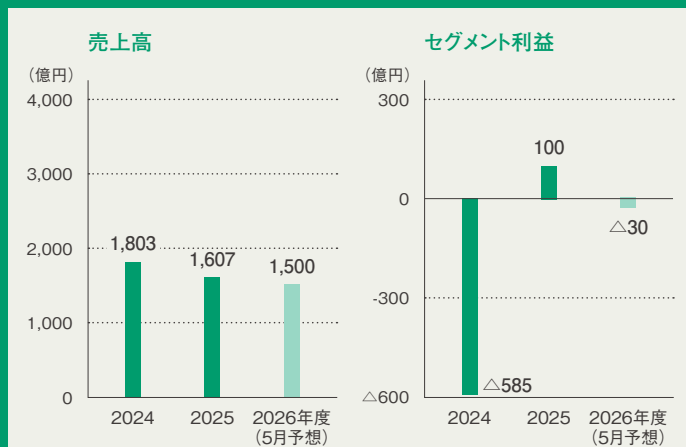
日系車載用LIBメーカーとの強いつながり

## 自然資本

正極材の提供を通じて、自動車の電動化などカーボンニュートラル社会に貢献

## 財務資本

健全な財務体質のもと、自社ニッケルを活用した正極材製造による競争力の実現



## Profile

常務執行役員  
電池材料事業本部長

川田 宗一



## → 概要

電気自動車(EV)を取り巻く環境が変化する中、米国でのインフレ抑制法に基づくBEV<sup>※1</sup>購入者税額控除制度の終了や、欧州における販売の伸び悩みなどでEV需要の伸びが鈍化し、BEV市場は一時的な踊り場を迎えました。

自動車メーカーを中心としてBEV量産計画の延期や中止が公表される状況となっている一方、HEV<sup>※2</sup>は市場で再評価され、北米を中心に伸長しました。

長期的にはEV化がさらに進むとの見方が大勢を占める一方、短期的には成長ペースの鈍化が避けられない状況にあり、EVおよび蓄電池の市場規模・将来への成長に対し不透明感が高まりました。

当社電池材料事業については、顧客需要が堅調に推移する中、着実に生産・販売を継続しました。NCA正極材は、2027年度以降に予定するHigh-Ni系NMC正極材への転換に向けて計画的に在庫水準を引き上げたこともあり、過去最高の生産量となりました。

※1 BEV (battery electric vehicle) : バッテリー式電気自動車

※2 HEV (hybrid electric vehicle) : ハイブリッド式電気自動車

## → 中期経営計画2027の進捗

2025年度上期においては、主力製品であるNCA正極材は顧客需要に応じた生産・販売を継続しました。新居浜工場1系列目ではNCA正極材を計画通り生産しており、2系列目では2025年度下期より新品種である High-Ni系NMC正極材の量産立ち上げに向けた試験を実施しました。また、NCA正極材の販売終息に備えてサプライチェーンの最適化、見直しを開始しました。新品種High-Ni系NMC正極材への対応に関しては、2027年度以降の販売開始に向けて量産化を準備しており、晶析工程能力改善に向けた技術開発を継続しています。

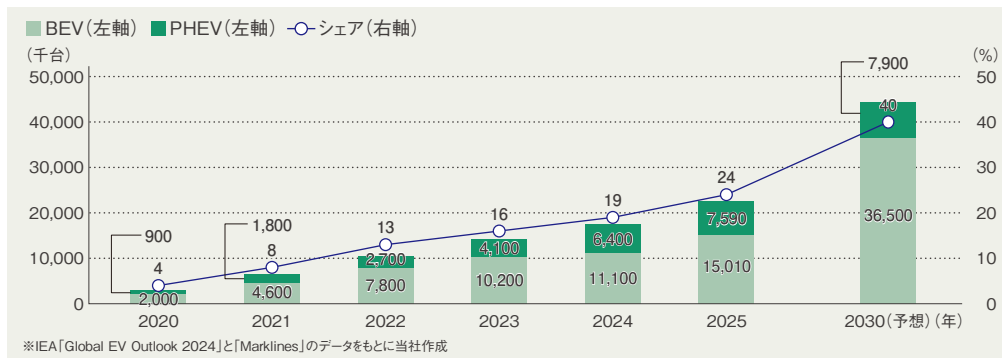
次世代技術への取り組みにおいては、次世代電池として期待される全固体電池向けの正極材(ニッケル系)の量産化に向けて、トヨタ自動車株式会社と共同開発契約を締結し、開発を進めています。LFP正極材の開発では、新量産プロセスの確立に向けて、製品開発・技術開発を継続しており、顧客候補による評価を実施中です。また、開発基盤の強化に向けて、2025年度下期より経済産業省のグリーンイノベーション基金による支援を受けた電池研究所第2開発棟を稼働し<sup>※3</sup>、次世代技術・製品開発を加速しているほか、社内での正極材・電池セル評価体制を強化しています。

※3 (参照)2025年12月4日付プレスリリース「電池研究所の第2開発棟が竣工」  
[https://www.smm.co.jp/news/release/uploaded\\_files/20251204\\_JP.pdf](https://www.smm.co.jp/news/release/uploaded_files/20251204_JP.pdf)

## 事業環境認識

足元ではEV市場は踊り場を迎え、成長の伸びは鈍化しましたが、中長期的には脱炭素社会に向けて、EVニーズはさらに高まり、成長が続くことが見込まれます。正極材においても、Ni系・LFPの総量の増加が見込まれていますが、中国・韓国の競合企業が過剰な生産能力を抱える中、コスト競争が激化しています。市場が変化する中、当社は後継品種High-Ni系NMC正極材の開発を進めるとともに、技術力の蓄積を進めながら、NCA正極材での量産経験、自社のニッケル原料を活用できる強みを活かし、巻き返しを図ります。

BEV・PHEV販売台数と全自動車販売に占めるシェア



## 主要プロジェクトのタイムライン

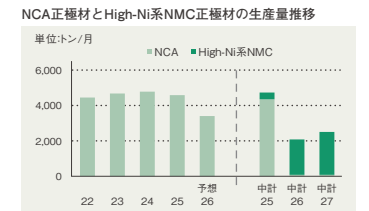
|                    | 2025年度    | 2026年度           | 2027年度 | 中計30以降 |
|--------------------|-----------|------------------|--------|--------|
| High-Ni系NMC正極材への転換 | 量産準備      | 量産開始／生産性改善・コスト削減 |        |        |
| 次世代・全固体向け正極材       | 設備投資／量産準備 |                  |        | 量産開始   |

## 主な取り組み

## 事業環境変化への対処―事業体制の見直しと技術開発による競争力強化

## ① High-Ni系NMC正極材への転換

2026年度は、顧客需要に応じてNCA正極材の生産・販売を継続しつつ、将来のHigh-Ni系NMC化を見据えた開発・生産体制の整備、人員の適正化を進めます。NCA正極材の切り替え製品となるHigh-Ni系NMC正極材はNCA正極材に匹敵する需要が見込まれるため、技術力の深化と蓄積を進めていきます。



## ② 主要テーマへの取り組み状況

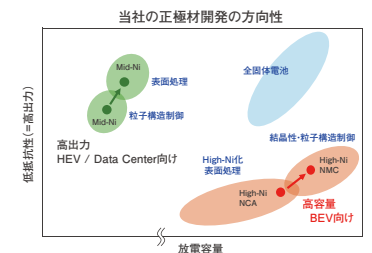
LFP正極材については、積極的に競争力ある製品・技術の開発を進め、車載向けは、既存顧客を中心に今後の市場拡大を見据え取り組みます。また、データセンターなどの民生向けLFP正極材の顧客獲得に向けて、提携先のNano One社との連携を通じ、市場獲得を模索します。

正極材全般の開発においては、市場先行型の自発的な製品開発を推進し、自社内の評価体制を確立して弱点を補強し、開発スピードを加速します。製造においては、製造マネジメントの改善活性化を目的としてトヨタ生産方式(TPS)を軸とした生産革新活動やDX推進に取り組み、ものづくり力・生産体制を強化し、棚卸資産の圧縮などコストダウンを進めます。そして、販売においては、既存顧客との関係深化を図りつつ、BEV向けでは表面処理技術、結晶制御技術を活用し、HEV向けでは粒子構造制御技術を磨き、新規顧客の獲得に取り組み、第2の柱を構築していきます。新規需要の獲得に向けては、リチウムイオン二次電池(LIB)のデータセンター向け需要が急速に伸びることが見込まれており、BBU\*用途では、業界トップクラスの既存顧客に追随します。

\*BBU (Battery Backup Unit)：データセンターを支える蓄電池・電源システム

## ③ 技術開発による競争力の強化

電池材料事業においては、2026年度を成長させるための武器を明確にする一年とします。EV市場は今後引き続き成長するものの、市場での競合他社との競争が激化しており、当社の電池材料事業は厳しい競争の渦中にありますが、NCA正極材での量産経験、自社ニッケル原料の強みを活かし、後継品種のHigh-Ni系NMC正極材の転換を進めるために生産体制を強化していきます。NCA正極材については、顧客需要に応じた生産・販売を継続します。また、市場先行型の製品開発を実現し、複数顧客との取引拡大を図ります。新製品を確保し、表面処理技術や、結晶性制御技術、粒子構造制御技術を活用して、正極材事業でさらなる“成長”を遂げることができる領域を明確化し、成長戦略を遂行していきます。





## 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

## 競争優位性

## 人的資本

新たな価値の創出や課題の解決に向けて、共創に取り組む人材

## 知的資本

複数のコア技術（粉体合成・表面処理、結晶育成・加工）を活かした製品開発および安定した供給力

## 製造資本

高品質を実現する製造プロセス基盤、高機能生産設備

## 社会・関係資本

グローバルトップメーカーとの強い信頼関係

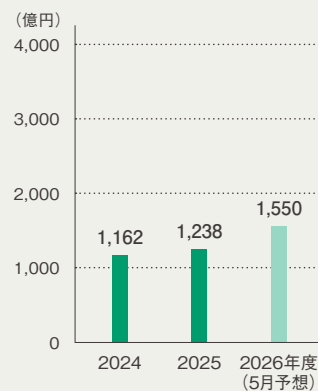
## 自然資本

低炭素貢献製品を供給することにより、カーボンニュートラル社会の実現に貢献

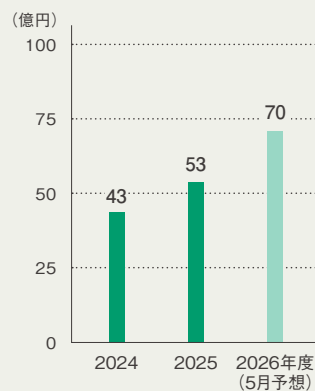
## 財務資本

個々の規模は小さくなくとも収益性の高い製品群の集合体

## 売上高



## セグメント利益



## Profile

常務執行役員  
機能性材料事業本部長

佐藤 真一



## → 概要

当社は1960年に、資源事業・金属事業で長年培ってきた技術力をベースとして材料事業へ参入しました。現在は、複数のコア技術（粉体合成、表面処理、結晶育成・加工）を活かした多種多様な製品を供給することにより、市況（金属相場や為替相場の変動）に影響されにくいビジネスを展開しています。機能性材料事業では2事業所、国内関係会社7社、海外関係会社3社で製造拠点を展開していますが、国内の複数の製造拠点は当社が過去に資源事業や製錬事業を営んでいた場所にあり、長年にわたり地域社会との共存共栄を通じて材料事業を発展させてきました。

機能性材料事業は「優れた特性を持つ機能性材料製品の供給を通じ、地球温暖化や資源循環といった社会課題と向き合うこと」「高度通信技術やAIなど社会の進化を支えること」の2つを目標としています。成長が期待できる幅広い製品群を有しており、当社の技術力と、パートナーにおける解決したい課題や実現したいアイデアの共創をさらに強化し、新たな価値（製品）を生み出していきます。

## → 中期経営計画2027の進捗

ポートフォリオ経営において“攻める事業”と位置付けている高度情報通信分野のファラデーローテータは、AI・データセンター増設に伴う需要拡大に応じた増産投資を計画通り進めています。高容量MLCC（積層セラミックコンデンサ）向けの需要が拡大している微粒ニッケル粉・ペーストは、当社が採用している湿式プロセス法での量産に適しており、拡販に取り組んでいます。“変革が必要な事業”としたLT/LN（SAWフィルター向け）は、収益向上に向けて2拠点から1拠点への集約を計画通り進めています。新規事業の拡大に向けては、パワー半導体向けの貼り合わせSiC基板「SiCkrest®」において、8インチ基板の量産ラインを立ち上げ、顧客認定取得を経て、2026年度より量産品の納入を開始しました。また、銅粉の弱点である酸化を当社技術により克服して開発した耐酸化ナノ銅粉の新製品が、価格が急騰しているパワー半導体接合材料向けAg粉の代替品として認定され、2026年度に量産ラインを立ち上げます。

既存事業の収益最大化に向けては、トヨタ生産方式（TPS）活動を複数の事業で取り組み成果が表れ始めており、2026年度はTPSに取り組む事業を拡大し、生産性のさらなる改善を図ります。

## 事業環境認識

電子部品市場は生成AIとデータセンターの増強、スマート家電の普及、高速通信5Gの本格化、そして自動車分野は、電動化が想定より進展遅れにあるものの、CASE(Connected:クルマのIoT化、Autonomous/Automated:自動化、Shared:共有、Electric:電動化)やADAS(Advanced Driver-Assistance Systems:先進運転支援システム)への対応により、高い成長が見込まれています。一方で、多くの事業者が新規参入や事業拡大を目指しており、厳しい競争環境が続く中、当社は機能性材料製品の特性を活かし他社製品との差別化を図り、社会課題であるカーボンニュートラルの実現や、高度情報通信分野のさらなる発展に貢献することで、事業拡大を図っていきます。機能性材料は、金属価格や為替相場の変動に左右されない安定した収益源であり、当社事業の柱として成長させていきます。

## 主な取り組み

## 主要プロジェクトのタイムライン

|                | 2025年度             | 2026年度      | 2027年度 | 中計30以降 |
|----------------|--------------------|-------------|--------|--------|
| SOLAMENT®      | 新たなマーケットの開拓        |             |        |        |
| SiCkrest®(SiC) | 8インチライン建設          | 顧客認証取得、量産開始 |        |        |
| LT/LN          | 1拠点集約化(設備移設、顧客認証)  |             |        |        |
|                | 新用途開拓(TFLN向けLN結晶他) |             |        |        |

## 事業環境変化への対処—事業ポートフォリオ管理の強化(ROCE経営の推進)

## ① LT/LN事業の変革を推進

大口電子(株)(鹿児島県)と住鉱国富電子(株)(北海道)の2拠点での生産を住鉱国富電子(株)に集約する計画は順調に進んでおり、2026年度末までに集約を完了し、収益力向上を図ります。集約元(大口電子(株))の人員は、大口電子(株)内の貼り合わせSiC基板(SiCkrest®)8インチの量産にあわせて配置転換を行っていきます。住鉱国富電子(株)では、TPS活動、自動化投資により生産性改善が進んでいます。LT/LNは既存のSAWフィルター向けの用途に加え、新規用途として、データ伝送量の増大に伴って、超高速・低電力で注目されている光電融合パッケージにおけるTF(薄膜)LN変調器にLN結晶が採用されており、当市場での成長を目指していきます。

## 次の成長への準備—機能性材料事業の強化

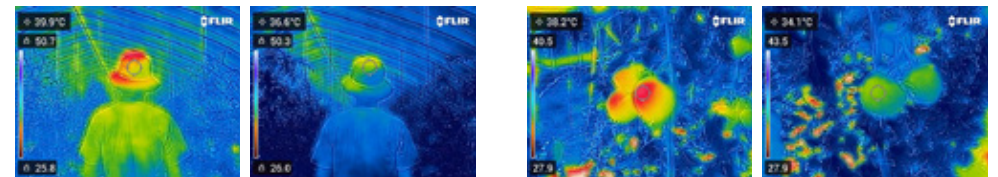
## ① 貼り合わせSiC基板「SiCkrest®」の開発・量産を推進

「SiCkrest®」はSiC単結晶の特性を維持しつつ、基板全体における低抵抗化と通電劣化抑制効果を実現した製品です。2025年度においては、6インチは「SiCkrest®」の特性を活かしたデバイスが新たに量産化され、8インチ量産化ラインは計画通り立ち上げを完了しました。そして、大手半導体製造会社から8インチ量産化ラインの認定を取得し、2026年度から8インチ量産品の納入を開始しています。パワー半導体の主要用途と期待されている電気自動車(EV)向けの需要が予想より伸びていない環境にはありますが、他顧客の8インチ認定取得、貼り合わせラインセンス(ライセンス供与と多結晶販売)の展開を進めていきます。また、大口径12インチの実用化に向けた開発を加速していきます。

## ② 近赤外線吸収材料「SOLAMENT®」の新たな用途を開拓

当社独自開発のSOLAMENT®は、遮熱用途で自動車ウィンドウフィルムに多く使用されていますが、その機能を活かし、地球沸騰化やカーボンニュートラルなどの社会課題解決につながる新たな用途の開拓を進めています。アパレル分野では、複数の大手アパレルメーカーとのコラボレーションを進めており、SOLAMENT®の機能である(1)遮熱機能による温度上昇抑制、(2)遮光機能による近赤外線での日焼け対策・透視対策、(3)発熱機能による冬服発熱、繊維が吸収した水分(汗など)の蒸散促進、などが評価され、日傘や空調服、ファッション性の高いアパレル商品、世界的なスポーツ大会のユニフォームなどに採用されています。また、農業分野では、作業者の熱中症、作物の高温障害による品質劣化・収量減の原因となる真夏のビニールハウスの過酷な環境を改善する取り組みを行っています。光合成に必要な可視光線は通す一方、温度上昇の原因となる近赤外線は通さないSOLAMENT®遮熱ネットによる実証プロジェクト「Refarm by SOLAMENT®」を実施し、ハウス内、作物表面、葉面の各温度が遮熱ネットにより低下することを確認しました。2026年3月には、在来野菜(伝統野菜)の栽培を支援する“絶滅危惧野菜を救え”プロジェクトを開始しています。

## サーモ比較



SOLAMENT®を活用した農業用ネットを、使用しなかった場合と使用した場合の比較。(ビニールハウス内の人とトマトのサーモグラフィ画像)

# 研究開発

## シン・3事業連携のビジネスモデルを支える研究開発と未来を拓く「ものづくり力」の進化



### 技術本部長メッセージ

執行役員 技術本部長  
北崎 徹

### 確固たる優位性を築く、独自の事業特性に適応した研究開発体制

当社の研究開発体制の最大の強みは、「資源」「製錬」「材料」という3つのコア事業を有機的に連携させるため、それぞれの事業特性に直結した研究所を配置し、明確な役割分担のもとで緊密に連携している点にあります。資源・製錬事業には「新居浜研究所」、材料事業には「材料研究所」および「電池研究所」を配置し、事業を直接的に下支えする実用化開発を力強く推進しています。同時に、これらの事業寄りの中核研究所とは独立した組織として「市川研究センター」を設け、中長期的な視点で将来に向けた革新的技術や基礎的な研究開発に取り組んでいます。

こうした役割分担が有効なのは、「資源」「製錬」「材料」という当社の事業領域では求められるアプローチがそれぞれ大きく異なるためです。資源・製錬事業では、生産性を高めつつ、高品質のものを安定的に量産し続けるという現場に入り込んだアプローチが求められます。一方、材料事業では顧客や市場のニーズを的確にとらえ、そこからバックキャストिंगにより技術を組み上げていく市場起点のアプローチが不可欠です。このようにサプライチェーンの上流である資源・製錬事業と、下流となる材料事業という異なるベクトルに対して、それぞれ高い技術力を有している点が当社の強みです。

### 研究開発拠点

新居浜研究所  
資源・製錬技術の  
開発

電池研究所  
電池材料の開発

材料研究所  
新材料の研究開発

市川研究センター  
粉体材料・電池材料・  
触媒材料の開発

### 未来を見据えた研究開発テーマの選択と集中

中期経営計画2027(中計27)は1年目を終え、研究開発分野の取り組みは順調に推移しています。全固体電池用正極材、水素製造触媒材料をはじめとする低炭素貢献製品の開発や低炭素製錬技術の開発については、計画通り着実に進捗しています。当社の長期ビジョンである「世界の非鉄リーダー」を目指すうえで、今後新たに創出していく価値や技術は「カーボンニュートラル」および「サーキュラーエコノミー」の実現に資するものでなければなりません。社会の持続可能性に貢献することを大前提として、研究開発に注力しています。

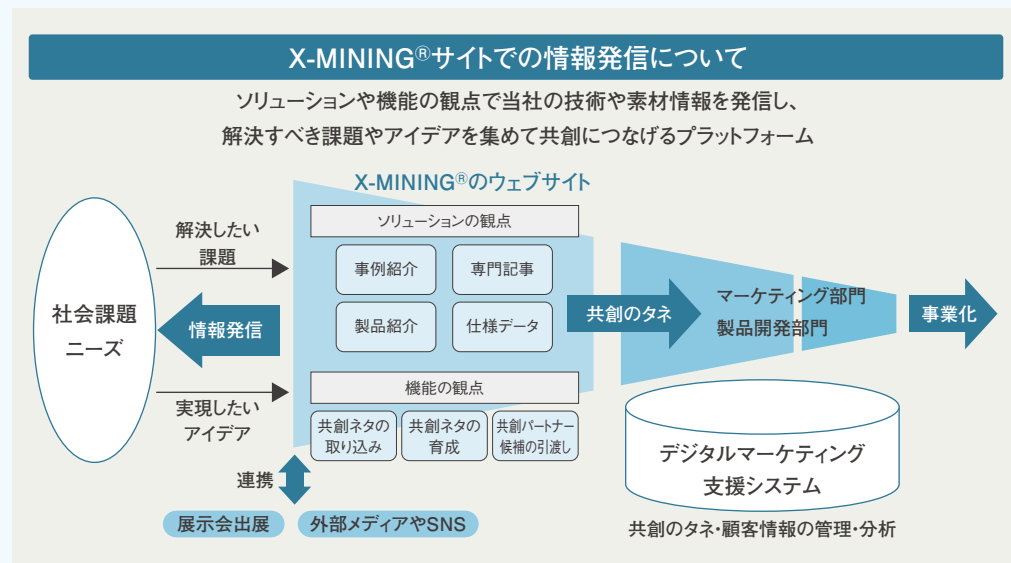
一方、現状の課題として強く認識しているのは、限られた経営資源の最適な配分です。技術本部としては将来に向けた種まきとなる新規開発と、現業を支える技術改良とのバランスを最適化することが急務だと考えています。経営トップからの強い問題意識である「研究開発スピードのアップ」を実現するため、質の高い有望な領域へと経営資源を集中させ、テーマの精査と戦略の見直しを推し進めているところです。

### 「ものづくり力」の源泉たる人材の育成と、新たな価値を共創するプロセス

当社の高度な技術力を支える源泉は、「人材」にほかなりません。各事業部と研究開発部門との間での緊密な情報共有や活発な人材交流は、研究開発を成功に導くための大前提です。「現場を知らずして研究開発は成し得ない」という信念のもと、先進的な取り組みとして、社内教育機関「製錬大学」を

2017年より運営しています。現在、大学などで製錬を専門に学ぶ機会が減少している背景を受け、金属事業本部と技術本部の担当者がともに現場の基礎を学ぶ独自の仕組みを構築しました。同業他社に先駆けたこの手厚い人材投資は、定期的に見直しを行い、カリキュラムを最適化することで、技術者の即戦力化や研究開発のリードタイム短縮に大きく貢献しています。

また、変化の激しい材料分野においては、新たな価値を創出するプロセスを整備しています。情報発信プラットフォーム「X-MINING<sup>®</sup>」を通じて当社技術を発信し、技術と顧客のアイデアをクロス(共創)させ、社会にインパクトを与える新しい価値を掘り起こすことで新たな価値の創出や課題の解決に向けた取り組みを行っています。具体的には、「X-MINING<sup>®</sup>」を通じて得た情報、顧客ニーズをもとに機能性材料事業本部が有望なテーマを選定し、材料研究所で開発を行い、その後、形となった段階で事業部門へと引き渡します。この一連のステップと組織間の緻密な連携を通じて、事業化のスピードアップを図ることが材料事業を成功へ導く鍵となります。



## 競争優位性を強固にする知財戦略と発明インセンティブの運用

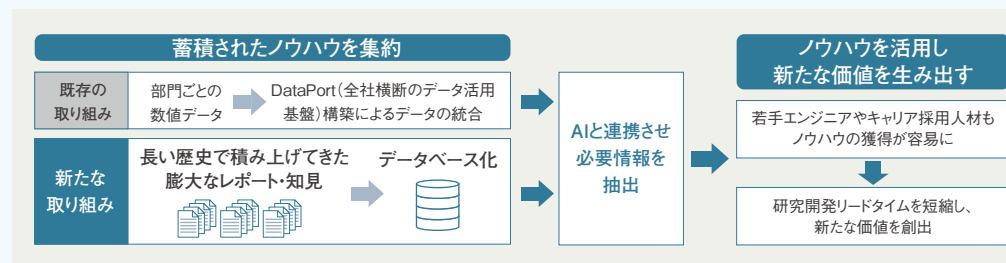
研究開発の成果を事業の確実な優位性に結び付けるため、知財戦略では質の向上を図っています。当社の注力する重点領域において周辺特許を積極的に取得して特許網を強固に構築し、競合他社

の参入障壁を高く保つ努力を徹底しています。また、特許に対する客観的な価値評価指標を導入し、見える化を進めています。

さらに、こうしたイノベーションを持続的に生み出すための土壌づくりとして、発明者に対する「発明インセンティブ(実績報奨金制度)」を継続して運用しています。優れた発明に対する対価を会社として適切に還元することは、研究開発に携わる従業員のモチベーションを高く維持し、組織全体の技術力向上へと直結する重要な施策であると認識しています。

## AI・データの活用による技術伝承とDX推進

研究開発現場においてもDXおよびAIの活用に注力しています。430年以上の歴史を持つ当社の製錬技術には、先人たちが積み上げてきた膨大なレポートや知見が存在します。ものづくりのプロセスにおけるこれらの知見の蓄積は、「ノウハウ」となり、特許化せずとも当社の競争力の源泉となっています。



これらをデータベース化し、AIと連携させることで、過去の知見を瞬時に引き出せる環境を構築しています。これにより、経験が浅い若手やキャリア採用の人材であっても、過去の成功や失敗の成果をベースにした効率的な開発が可能となり、研究開発のリードタイムの大幅な短縮につながることを期待しています。

また、無限の元素の組み合わせが存在する材料開発においては、MI(マテリアルズ・インフォマティクス)を積極的に活用しています。AIを用いて膨大な候補の中から目的の機能を発揮する物質を数百件規模に絞り込み、さらにスクリーニングをかけることで、属人的な経験則だけに頼らない飛躍的な労働生産性と付加価値の向上を目指しています。限られた時間の中で効率良く、精度の高い結果を導き出すことが、激変する事業環境の中で私たちの真価が問われる場面になると考えます。先進的な技術と歴史あるノウハウを融合させ、「世界の非鉄リーダー」に向けた挑戦を続けてまいります。

## 全固体電池向け正極材の開発



電池研究所 所長※  
戸屋 広将

※肩書はインタビュー当時

リチウムイオン二次電池をはじめとする蓄電池は、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた重要技術の一つとして位置付けられており、自動車などのモビリティの電動化や、再生可能エネルギーの主力電源化に不可欠な存在となっています。特に、運輸部門におけるCO<sub>2</sub>排出削減の必要性や、再生可能エネルギーの導入拡大、さらに製造から使用、廃棄・リサイクルまでを含めたライフサイクルアセスメント(LCA)を重視する考え方の定着により、蓄電池は単なる部材ではなく、社会インフラを支える基盤技術としてその重要性を高めています。電動車両や再生可能エネルギーのさらなる普及には、より長寿命で、短時間充電が可能で、かつ高いエネルギー密度を備え、発火リスクを抑えた電池の実現が求められています。

こうした背景のもと、従来の液系のリチウムイオン二次電池に対して、全固体電池が次世代電池として大きな期待を集めています。電

解質を液体から固体へ置き換えることで、漏液や発火といったリスクを抑制できるだけでなく、高入出力化、高エネルギー密度化、長寿命化といった性能向上も期待されています。そのため、電動車両では航続距離の延長や充電時間の短縮に寄与し、家庭用・産業用蓄電池においては安全性向上にもつながる技術として注目されています。国内外では、2030年頃の本格的な実用化を見据えて、全固体電池の開発競争が加速しています。

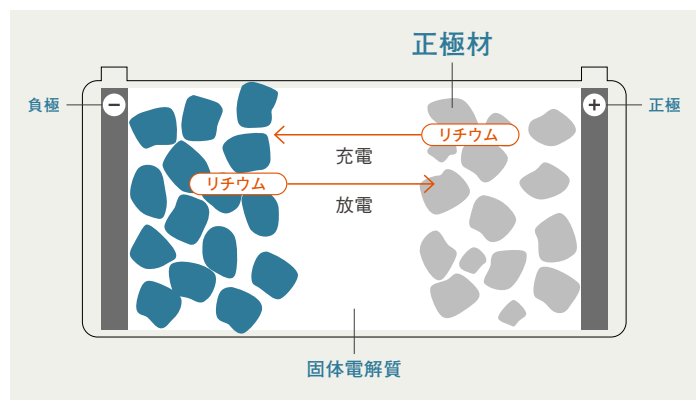
当社では、資源から電池材料までをつなぐ一貫体制を強みとし、さらにリサイクル技術を組み合わせることで、安定供給と資源循環の両立を目指した電池材料事業を展開しています。その中で、新規正極材料の開発にも継続的に取

り組んでいます。全固体電池向け正極材料については、2021年頃からトヨタ自動車株式会社様との共同研究を進めており、研究テーマの一つとして充放電を繰り返す中で生じる正極材の劣化という課題に取り組んできました。その解決策として、当社独自の粉体合成技術を活用し、全固体電池に適した耐久性に優れた正極材を開発しました。現在は、この新開発材料の供給体制構築および量産化に向けた取り組みを進めています。

また、当社独自の取り組みとして、2022年度からは経済産業省・NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)のグリーンイノベーション基金事業に参画し、次世代蓄電池用高性能正極材の開発と、温室効果ガス(GHG)を削減できるプロセス開発・実証の2つのテーマに取り組んでいます。高性能正極材の開発では、全固体電池に適した正極材の物性を見極めながら、生産性を確保したスケールアッププロセスの確立に向けて試作条件の最適化を進めました。その結果、繰り返し試作を通じて、十分な工程能力を有するプロセスであることを確認しています。さらに、正極材の耐久性を向上させるコート技術を新たに開発し、容量密度の確保と、繰り返し充放電時の劣化抑制を両立できることも確認しました。加えて、評価技術の高度化にも取り組み、全固体電池用の電極試作設備および電池評価設備を導入し、電極の作製条件と評価条件の最適化を進めています。

GHGを削減できるプロセス開発・実証では、前駆体の高生産性プロセスおよび正極材の高生産性焼成プロセスを対象に、ラボレベルでの検証を経て、各プロセスのパイロット設備を導入し、実証試験を進めています。前駆体の高生産性プロセスでは、粒子の小粒径化を図りながら、従来法を上回る生産性とGHG低減の両立が期待されており、パイロット設備での実証を進めています。高生産性焼成プロセスでは、均一焼成と粉体特性の目標達成が可能となる条件を確認しており、同様にパイロット設備での検証を進めています。さらに、量産設備へのスケールアップを見据えてシミュレーションモデルの開発も進めており、直接観察できない設備内部の状態を予測することで、適切な設備設計や条件設定につなげることを目指しています。

2025年12月には、パイロット設備を設置する電池研究所第2開発棟を竣工し、研究開発基盤を一層強化しました。導入したパイロット設備は、グリーンイノベーション基金事業の補助対象となっています。



全固体電池の構造



全固体電池用正極材



電池研究所 第2開発棟

## 知的財産

### 戦略

サプライチェーンの多様化に伴う市場競争の激化は、部品・素材に関わる材料事業における知的財産の必要性を高めています。当社は、SMMグループ行動基準のもと、競争優位性の確保と新規事業の創出を促進するため、知的財産の価値向上に取り組んでいます。

- ・知的財産の源泉となる研究開発における発明創出を促進し、参入障壁となりうる知財を確保します。
- ・将来の価値最大化のため、コア技術を秘匿または特許で独占し、自社優位性を確保します。
- ・コア技術及び周辺技術に関連する改良発明を多面的に追加した強固な特許網を形成し、市場拡大に伴う競争優位性と、競合からのリスク回避を有利に進めます。

知的財産ポートフォリオの定量実績は各事業本部や開発部門と共有し、知的財産の価値向上を伴う無形資産の構築を進めています。

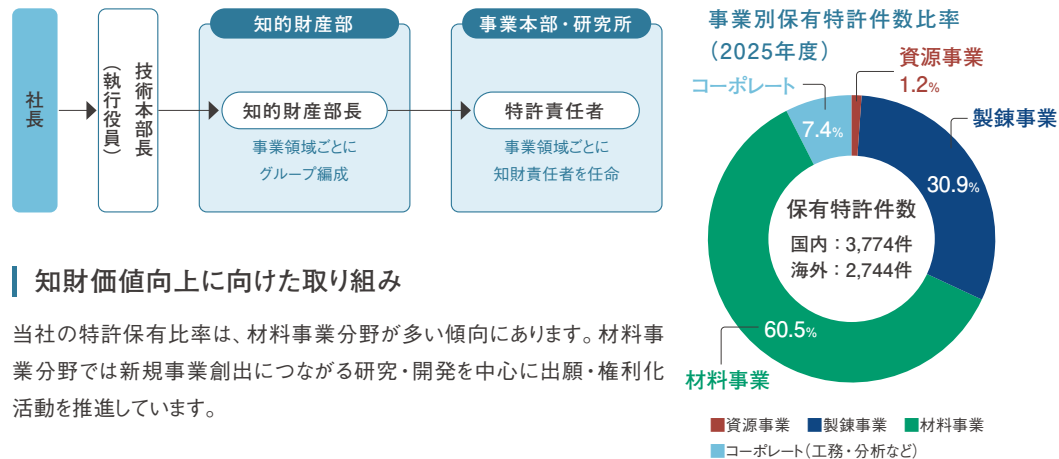
グループ行動基準 [https://www.smm.co.jp/corp\\_info/philosophy/conduct/](https://www.smm.co.jp/corp_info/philosophy/conduct/)

#### 11. 知的財産権の取扱

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

### 体制

知的財産部は、技術本部所管執行役員のもと、資源、製錬、材料の各事業領域ごとにグループを編成しています。各領域をまたぐ事業ポートフォリオと、蓄積した技術資産を適時成長分野へ振り向ける体制を整えています。また、各事業本部、研究所など（各部門）に特許責任者を配置し、事業間の連携と意思決定の質を高めています。



### 知財価値向上に向けた取り組み

当社の特許保有比率は、材料事業分野が多い傾向にあります。材料事業分野では新規事業創出につながる研究・開発を中心に出願・権利化活動を推進しています。

### 特許総資産価値

特許ファミリー（同一基礎出願に基づいて出願された各国出願の束）を基盤に、特許評価指標の一つとして、LexisNexis Intellectual Property Solutionsが提供するLexisNexis® PatentSight+による評価データを導入しています。

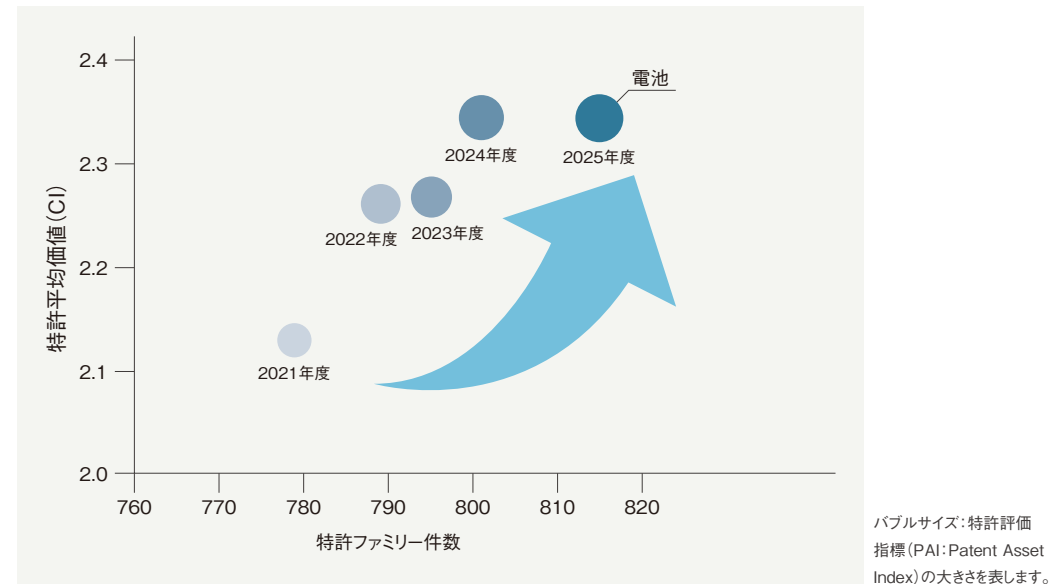
Patent Asset Index (PAI: 特許総資産価値) は、特許ポートフォリオの競合優位性および総価値を表す指標です。各特許ファミリーのCompetitive Impact (CI) \*の総和で示されます。

\* Competitive Impact: 特許平均価値。各特許の技術的な観点での特許価値指標のTechnology Relevance (TR) 値に、当該特許の各国のファミリーメンバーのGNI (Gross National Income, 「国民総所得」という) で重みづけされた市場的特許価値指標であるMarket Coverage (MC) を掛け算することで求められる当該特許の相対的な価値。

### 電池材料事業分野における特許評価指標 (PAI) の推移

図は材料事業の中の、電池材料事業の知的財産活動におけるファミリー件数と特許平均価値 (CI) の関係を示しており、バブルの大きさが特許総資産価値 (PAI) を表しています。競争の激しい電池材料事業の場合、事業戦略に沿った競争優位性確保のため、新規技術開発や改良に努めています。特許ファミリー件数を増強し、総資産価値を拡大する結果を示しています。当社グループの事業においては、培ってきた技術を継承するとともに、研究所においては技術改良に努めており、ノウハウの保護と技術・データ管理を行いながら新たな価値の創出と無形資産の構築を進めています。

### 電池材料事業における特許評価指標 (PAI) の推移



# 品質保証

## 基本的な考えと推進体制

考え方・方針・推進体制の詳細は下記ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.smm.co.jp/sustainability/management/quality/>

## 品質保証活動の成果とクレームの動向

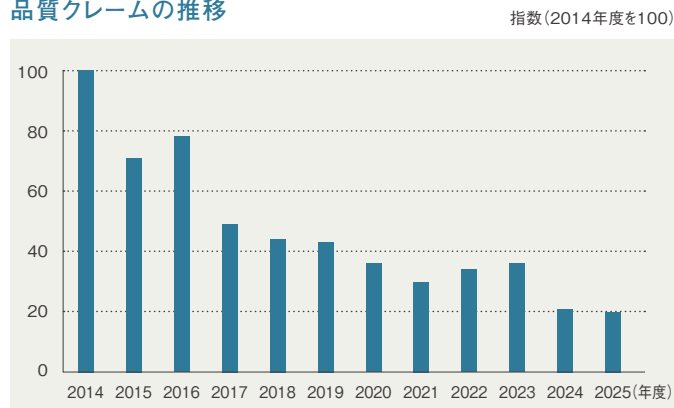
当社グループでは、「品質保証と管理の仕組みを継続的に改善し、お客様に満足いただける品質を提供する」という全社品質方針のもと、グループ全体で品質保証活動を推進しています。各事業部門は品質保証部と連携しながら、品質水準の維持・向上に取り組んでいます。

サステナビリティ委員会の下部組織である品質分科会では、各部門長および本社部長が参画し、品質保証に関する重要施策の審議や、部門ごとの品質目標の達成状況およびクレーム削減を含む品質活動を共有して、品質マネジメントシステムの継続的改善を推進しています。

クレーム件数は2014年度以降、減少傾向にあり、2025年度は過去最少となりました。材料事業におけるクレーム件数減少のための取り組みとして、デバイス材料事業では、工程内での検知力向上、出荷判定プロセスの強化、異常時対応ルールの明確化など流出防止策を徹底し、前年度から大幅に削減することができました。また、電池材料事業では、異物混入防止に向けた意識向上を目的として「異物体感ブース」を設置しています。銅粉末など微細異物は目視では認識しづらい一方、製品不具合に直結する恐れがあるため、顕微鏡観察や実物展示を通じて、異物の存在と影響を体感できる環境を整備しています。これにより、手洗いや工事時の養生など、「異物を持ち込ませない」「銅微粉を飛散させない」という基本認識の浸透を図り、現場での確実な実行につなげています。

一方、ヒューマンエラー等に起因する不具合が発生していることから、リスク分析の高度化と再発防止策の実効性向上に取り組み、各部門・事業場における品質改善活動の定着を図っていきます。

## 品質クレームの推移



コインを指先に擦り付け、顕微鏡で確認すると指先に付着した銅微粉が確認できる

## 品質保証機能の高度化に向けた取り組み

当社グループでは、品質保証体制の強化を図るため、「標準整備」「業務プロセス改善」「人材育成」を柱として、品質保証機能の高度化を推進しています。

品質マネジメントシステム(QMS)の強化に向け、「SMM品質標準」を基準とした改善活動を展開しています。本標準は、ISO9001(QMSの国際規格)をベースとした当社独自に策定した品質標準であり、QMSの目指す姿を体系的に整理したものです。共通の品質基準を明確にすることで、各事業部門における品質保証活動の方向性を示し、QMSの有効性向上と継続的な改善を図っています。品質保証部は、SMM品質標準の整備・改訂を行うとともに、各事業部門へ展開しています。また、監査等を通じて運用状況を確認し、課題を抽出したうえで是正・予防の観点から改善を支援し、全社的な品質水準の底上げにつなげています。さらに、本標準に基づいて各事業場の内部監査の結果を評価し、フィードバックを行っています。これにより、内部監査の実効性を高め、QMSの継続的な強化を図っています。

業務プロセスの改善として、検査・試験データの転送における自動化を推進しています。手入力や転記を可能な限り削減し、転送の自動化を進めることで、ヒューマンエラーや不適切なデータ操作の防止を図ります。さらに、データの電子化とシステム連携を強化し、品質情報を一元管理することによりトレーサビリティを容易にしています。

人材育成では、統計的手法、統計ソフトRの活用、MSA(測定システム解析)、なぜなぜ分析、問題解決型QCストーリー、内部品質監査員教育などを実施しています。これらの教育は品質保証部が主体となって企画・実施しており、2025年度は485名が受講しました。2026年度は600名以上の受講を見込んでいます。これらの教育では、知識習得にとどまらず、実務での活用を前提としており、受講者が自ら課題を抽出し、分析から対策立案までを行う力の強化を重視しています。教育で学んだ手法の実務への適用を促し、品質課題への対応力向上につなげています。品質課題を論理的にとらえ、データに基づく分析から有効な対策を導き出せる人材の育成を目指しています。

お客様から信頼される品質を実現するためには、従業員一人ひとりが品質目標を理解し、主体的に取り組むことが重要であると考えています。「標準整備」「業務プロセス改善」「人材育成」の取り組みを通じて、品質保証機能の高度化を図り、持続的な品質向上につなげていきます。



問題解決型QCストーリー研修の様子

# DX (デジタル・トランスフォーメーション)

当社グループは、DXの推進が会社の企業価値向上に直結するという考えのもと、DX推進方針を掲げ、ロードマップに従い計画的に取り組んでいます。

## DX推進方針「3つの目的と戦略」

### ① ビジネス改革・新たなビジネスの創出

- 一層激化す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。
- 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。

### ② 少子化時代の人的資源対応

- 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。
- 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。

### ③ 経営効率の向上

- 素早い経営判断に資するようデータを活用します。
- 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。
- 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。
- 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。

### 中計27における全社DX戦略

中計27期間は、より成果を重視したDXを推進します。DXによって経営としてどのような成果を期待するのかを、社長メッセージおよび指針として明確に示し、この指針に基づき各重点領域の取り組みやKPIの見直しを行いました。具体的な指針「中計27期間におけるDX推進指針」の要旨は以下の通りです。

- 中計27期間において経営としてDXでの取り組みを期待する最優先課題および最終的な狙いを生産性の向上とし、目標とすべき全社KPIを「生産性の30%向上」とする。
- 変革を強く意識し、既存の業務、手順にとらわれることなくプロセス自体を大胆に見直すこと。
- DX分野の技術進展は著しいことから、検討時点では明確な成果が見えない場合でも、将来的に高い成果が期待される新技術については積極的に導入を検討すること。

|                                | 21中計期間                                                                             | 中計27期間                                                                       |                                                                                | 中計30期間で想定する到達点                                  |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                |                                                                                    | 2025年度                                                                       | 2026年度・2027年度                                                                  |                                                 |
| フェーズ                           | DXの基盤整備                                                                            | DXの展開                                                                        |                                                                                | DXによるビジネス改革                                     |
| 取り組み<br>テーマと<br>主要施設の<br>進捗と計画 | データ収集・活用の促進                                                                        | 経営判断への活用                                                                     |                                                                                |                                                 |
|                                | 多様な働き方の実現                                                                          |                                                                              |                                                                                |                                                 |
|                                | ● データ活用基盤デザイン、システム構築<br>● 生成AI全社利用および業務効率化促進、ガイドライン策定<br>● RPA、Teams、BOX等の効率化ツール展開 | ● DataPort運用開始<br>● 生成AI活用促進策展開、個別職種向けAI利用セミナー開始<br>● 生成AIによる部門固有データのRAG利用促進 | ● 部門業務へのデータ活用適用<br>● AIエージェント開発環境構築、全社AI活用環境構築<br>● AIエージェント活用によるルーティン業務の自動化推進 | ● データドリブンな業務遂行および判断の定着<br>● 社内外データとAIの高度な連携の実現  |
|                                | モデル工場・事業場へのDXの運用                                                                   | DXの全社展開                                                                      |                                                                                |                                                 |
|                                | ● 重点領域ごとのKPIに沿ったDX推進                                                               | ● 全社KPIの設定と重点領域のKPI見直し<br>● DX Allianceの構築によるDXの高度化、効率化推進                    | ● バックオフィス業務のDX加速<br>● DX Coordinator Plusの機能強化                                 | ● 経営戦略を実現する効果的なDX施策を継続的に実施                      |
|                                | 情報セキュリティの強化                                                                        |                                                                              |                                                                                |                                                 |
|                                | 全社DX基盤整備                                                                           | DX基盤の拡張・機能充実                                                                 |                                                                                |                                                 |
|                                | ● DX基盤としての全社IT基盤再構築                                                                | ● DMO機能*の定義と運用開始                                                             | ● ガバナンス強化に向けたデータ権限設計とシステム実装                                                    | ● DMO機能と運用の継続的なレベルアップの実現                        |
|                                | DX人材育成                                                                             |                                                                              |                                                                                |                                                 |
|                                | 社員のデータリテラシーの向上                                                                     | 企業風土・文化改革                                                                    |                                                                                |                                                 |
|                                | ● DXに関する動画コンテンツ、社内ウェビナーの展開<br>● ChatGPT利用者コミュニティ(Teams)活動開始                        | ● DXリテラシー教育、推進人材、活用人材育成の開始<br>● DX Allianceメンバーのコミュニティ(Teams)活動開始            | ● ChatGPTおよびDX Allianceコミュニティ活動の活性化を通じた組織横断の情報共有と連携の強化推進                       | ● 従業員の多くが改革を恐れず自らの発案で業務単位または部門単位のDXを組織間連携で進めている |

※Data Management Office: デジタルデータの管理および活用を推進する組織

企業価値の向上

## AI活用の取り組み

### AI業務利用の将来像

当社は、現在の経営課題をAI導入によって解決し、「2030年のありたい姿」の実現に貢献するため、AIビジョン案を策定しました。このビジョン案は、AIを個人の効率化ツールとしてではなく、経営変革の基盤として位置付けるものです。

2025年度は、ビジョン案の策定と中長期ロードマップの検討を進めるとともに、AIエージェントの概念を広く従業員に理解してもらうことを目的に、業務適用を想定した簡易AIエージェントのPoC(概念実証)を実施しました。このPoCを題材とした社内ウェビナーを開催し、多くの従業員に対してAIエージェントの可能性を具体的にイメージできる機会を提供しました。あわせて、ウェビナー参加者へのアンケートを通じ、「自分たちの業務をAIエージェント化できるか」という視点から現場の声を収集し、今後のユースケース候補の発掘と優先度付けの素材としました。2026年度は、こうした現場ニーズの把握と試験導入の知見を踏まえ、一般従業員が実際に利用できるAIエージェント基盤の構築・運用開始を目指します。定型・反復業務の自動化から着手し、段階的に適用範囲を拡大することで、AIを日常業務に根づかせる環境を整備していきます。

### AI活用の定着に向けた取り組み

社員が生成AIを広く業務で利用できるよう様々な取り組みを行っています。これらの取り組みの結果、日常的に生成AIを業務利用している社員数は継続的に増加しており、業務の効率化、業務品質の向上につながっています。



生成AI社内講習会  
(2025年度 10回開催)



隔週でのメルマガ発信

現在の各経営課題をAI導入によって解決し、「2030年のありたい姿」の実現に貢献していきます。

|        | 現在                                                                                                                                              | 中期経営計画最終年度(2027年度)                                                                                               | 重要課題解決達成年度(2030年度)                                                                                             |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 財務     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 定量評価を基盤としつつ、経験知に依拠する事業評価</li> </ul> <p>定量的な投資採算評価を行っている一方、最終判断では事業環境や将来性などの定性的要素も踏まえ、経験知の比重が残っている。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ データに基づく投資判断の精度向上</li> </ul> <p>AIの活用により、客観的データに基づいた事業評価・投資判断を実現する。</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務優位性の確立</li> </ul> <p>人とAIの共創により、圧倒的なコスト競争力と新規事業による収益拡大を実現する。</p>    |
| 顧客     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各事業部に閉じた市場対応</li> </ul> <p>市場のニーズや変化への対応が、各事業部の知見に依存している。</p>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新規価値創出による顧客貢献</li> </ul> <p>AIとのアイデア創出を通じ、顧客のニーズに応える新製品・サービスを提案。</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客の価値共創パートナー</li> </ul> <p>AIを駆使して顧客のニーズを予測し、唯一無二のパートナーとしての地位を確立。</p> |
| 業務プロセス | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業務の属人化と組織のサイロ化</li> </ul> <p>業務が属人化・サイロ化し、組織としての知見活用や全体最適化が困難な状態。</p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ AI活用による業務効率化</li> </ul> <p>AIにより各部門の知見を全社で活用できる状態を整備し、業務の効率化を実現。</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「現場力」の革新</li> </ul> <p>AI業務の相棒と視点の多様性を高め、時代を見据えた「ものづくり力」を実現。</p>      |
| 学習と成長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 挑戦を阻む「守り」の文化</li> </ul> <p>リスクを回避する「守り」の文化が強く、新たな挑戦が生まれにくい風土。</p>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 変革マインドを生み出す土壌の構築</li> </ul> <p>AIとの対話やイベントを通じて、新たな価値創出に挑戦する文化を醸成する。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 変革創出文化の定着</li> </ul> <p>AI活用により、組織全体で持続的に変革を生み出し続ける文化が定着する。</p>       |

## データ活用

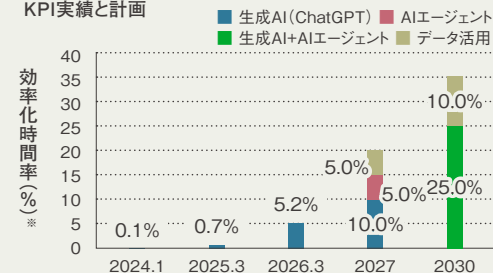
当社は、データに基づく高度かつ客観的な意思決定の実現を目指し、全社的なデータ活用の高度化を推進しています。2025年9月に初期基盤の構築・運用を開始したデータ活用基盤「DataPort」は、複数部門での試験展開を通じて実業務への効果を検証するとともに、権限設計・データ品質・セキュリティ対応など本格展開に向けた課題を整理し、改善計画へと落とし込みました。2025年度には、月次実績報告資料の作成効率化を本番業務へ適用し、作業時間の短縮と情報の一元化を実現したほか、人口・気象・経済指標等のオープンデータを社内横断で利用できる形で公開し、分析素材を拡充しました。社内勉強会や外部講師によるセミナーの継続開催を通じ、データを起点に業務を見直す文化の醸成にも取り組んでいます。

2026年度以降は、優先度の高い業務領域からユースケースを段階的に拡大し、データカタログ整備やマスター管理を進めることで、利用部門が自律的に探索・分析できる環境を整備します。さらに、生成AIを活用した自然言語検索・可視化・レポート自動生成の検証を進め、意思決定の迅速化と生産性向上につなげます。データオーナー／スチュワードの役割を明確化し、共通指標の定義と継続的な品質改善を通じて、部門間で「同じ数字」を参照できる基盤を確立していきます。

## AIおよびデータ活用と全社KPIとの関係

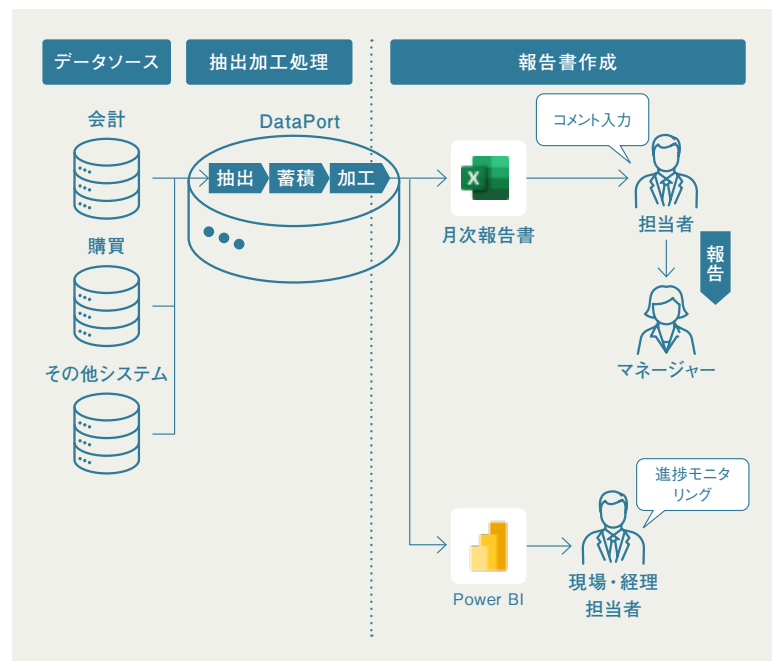
当社は、AIおよびデータ活用の業務適用による当面の成果をルーティン業務の自動化を含む効率化と位置付け、中計30の期間内に、日常的にPCを業務利用する社員の業務効率化35%を全社KPIとして掲げています。既に社内ChatGPTの活用においては大きな成果が出ており、生成AIの全社普及が生産性向上の重要な牽引役となっています。今後はさらに、AIエージェントによる業務プロセスの自動化と、DataPortと連携した高度な業務遂行を組み合わせることで、効率化の範囲と深度を段階的に拡大し、KPI達成の確実性を高めていきます。

AI利用およびデータ活用による業務効率化のKPI実績と計画



※効率化時間率(%) 業務で日常的にPCを利用している従業員(3,500名)の月当たりの所定労働時間を160時間として、560,000時間/月を母数とした業務効率化時間率

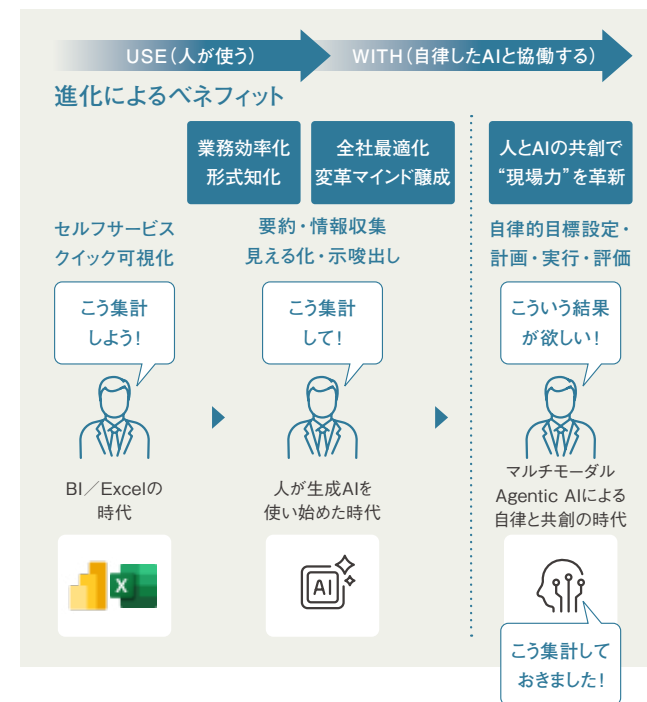
## 月次業務効率化



## オープンデータの活用

|        |                   |
|--------|-------------------|
| 人口・世帯  | 全国の人口・世帯／将来人口推移   |
| 労働     | 就業者数や失業者数／1人当たり賃金 |
| 経済     | 景気動向指数／事業所数       |
| 気象・地形  | 過去の気温・降水量／天気予報    |
| インバウンド | 観光客数／訪問外国人消費動向    |
| 農業     | 品目別農業出荷額／農業就業人数   |
| 不動産    | 不動産取引価格／地価        |
| 医療・介護  | 医療介護施設情報／国民医療費    |
| 教育     | 学校数／高校進学人数        |

## AI×DataPortにて目指す未来



## DX人材の育成とDX Alliance

### DX人材の育成

当社グループにおけるDX人材の育成は、知識習得およびマインドセットの醸成を中心としたリテラシー教育と、DXにおける役割を担う推進人材の育成という2つのアプローチで推進しています。

リテラシー教育のうちBasicコースは、PCを日常的に利用している社員を対象としています。推進人材については、DX推進リーダー、DXエンジニア、DXコーディネーター、IT・DX技術者の4属性で構成し、DXを効率的に推進するために構築した人的ネットワーク(以下「DX Alliance」)において、それぞれの期待役割を定義したうえで、カリキュラムを設計し、ワークショップを中心に育成を進めています。いずれのコースも、修了者には社内資格認定を行い、デジタルバッジを付与しています。

### DX Allianceの機能

DX Allianceは、人材ネットワークを通じた支援・情報共有などを通じてDXを効率的かつ効果的に推進することを目的として、2025年5月から運用を開始しました。

従前から、各部門へのITシステム導入、データ解析、設備の自動化などについては、情報システム部、技術本部、工務本部が支援を行ってきましたが、部門間連携を一層強化するため、DX推進部をハブとして、各部門からのDXに関する相談や支援受付窓口の一本化を進めています。

また、推進人材を中心にTeams上でコミュニティを形成し、他事業所におけるDX導入事例の紹介、ソリューション情報の共有、個別相談への対応、支援の実施などを日常的に行っています。2025年度は、各部門からの相談45件について支援を行いました。

### DX Coordinator Plus+

複数の支援部門の関与が必要な案件や、過去の開発知見の共有など、支援部門間の連携が重要な案件については、DXコーディネーターに関係部門長を加えた協議体(以下「DX Coordinator Plus+」)により、支援内容に関する担当整理および進捗共有などを行っています。

| 分類      | 名称         | 認定者数<br>(2026年4月時点) | 計画     |
|---------|------------|---------------------|--------|
| リテラシー教育 | Basic      | 1,868名              | 3,500名 |
|         | Advanced   | 40名                 | 350名   |
| 推進人材育成  | DX推進リーダー   | 59名                 | 118名   |
|         | DXエンジニア    | 121名                | 270名   |
|         | DXコーディネーター | 14名                 | 14名    |
|         | IT・DX技術者   | 67名                 | 67名    |



### DXソリューション ショーケース

社内のイントラネット上では個々に表示されている画像のリンクから、ソリューション紹介ページを表示することができるようにしています。



名刺管理  
(Sansan)



議事録作成サービス  
(Rimo Voice)



SMM電子契約  
システム



機械学習自動化プラ  
ットフォーム(H2O.ai)



安全見守りサービス  
(Work Mate)



工務本部  
見守りアプリ



行動予定表アプリ  
(KIMIDOKO)



トラック簿  
(ハコベル)



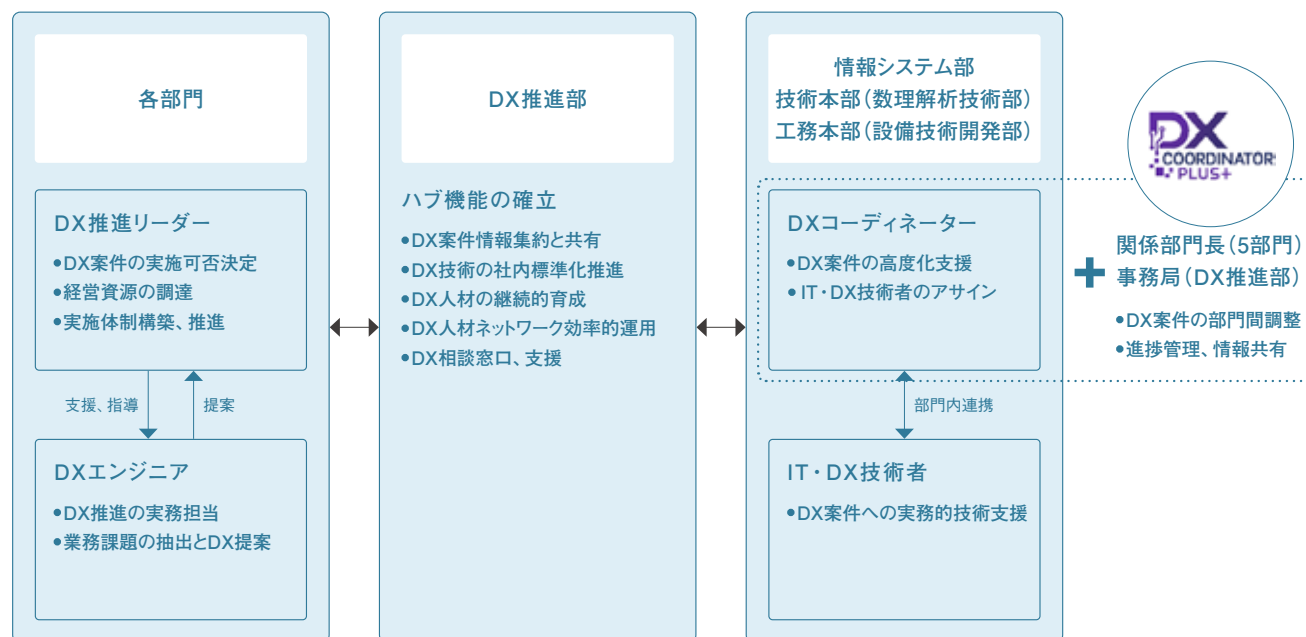
遠隔自動点検AI  
(LiLz Gauge)



安全管理・体調管理  
ソリューション(ウェア  
ラブルコネク)

他事業所導入事例や  
ソリューションを  
ポータルにて共有

## DX DX Alliance



02

SECTION

03



## 重要課題への取り組み

当社グループは、2020年3月に策定した重要課題と「2030年のありたい姿」を、世界的な課題の変化および企業への要請の高度化・複雑化に対応するため2025年3月に改正しました。これらの重要課題に真摯に向き合い、その解決に取り組み、社会的責任を果たすことで、持続可能な未来の実現に貢献していきます。

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| ＜重要課題＞ 人的資本経営                    | P.057 |
| 労働安全衛生                           | P.064 |
| ＜重要課題＞ 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 | P.065 |
| ＜重要課題＞ カーボンニュートラル社会への貢献          | P.067 |
| ＜重要課題＞ 地球環境保全                    | P.070 |
| ＜重要課題＞ 地域社会との共存共栄                | P.072 |
| ＜重要課題＞ サプライチェーンマネジメント            | P.073 |
| ビジネスと人権                          | P.074 |

SECTION

04

## <重要課題> 人的資本経営

### 重要課題選出の背景

人材を資本としてとらえ、その価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値の向上を目指す人的資本経営が求められています。組織全体の生産性向上や付加価値の創造につながるよう人的資本の価値を最大化することが重要です。

### 2030年のありたい姿

多様な人材が集い、  
成長し活躍できる企業

### 戦略

当社グループは、自由闊達な風土のもと安全で安心な職場環境を提供します。また、従業員の自律的な成長を促すことで一人ひとりがいきいきとその能力を発揮して活躍する企業の実現に向け取り組みます。

## 自由闊達な企業風土の中で、失敗を恐れず新たな価値を協創し、持続的な成長を担う人材を育成する



### 人事部長メッセージ

執行役員 人事部長  
矢野 三保子

### 「ものづくり」を支える人材育成

当社グループの競争力の源泉である「ものづくり力」は、現場を支える「人づくり」によって支えられていると考えています。非常に息の長い資源、製錬事業に対して、材料事業は変化のスピードが速く、新しい技術や製品に次々と対応することが求められます。こうした個々の事業特性を踏まえた「人づくり」では、丁寧で長期的な育成を基本方針としつつも、各事業の特性に応じて必要な専門性を身に付けることにより、成長のスピードを実感でき、従業員が長きにわたり第一線で活躍することができる人材育成が重要と考えています。

当社の組織の根底には、従業員が過度な不安を抱くことなく働ける堅実な企業文化が深く根づいており、これが安定した事業運営を支える基盤となっています。

また、当社の人的資本経営における特徴として、KPIに安全関連の項目を明確に位置付けている点があげられます。安全は従業員の命に関わる最重要テーマであり、人的資本経営の中に位置付けるべきであるという強い想いから、KPIとして設定しました。どれほど高度な技術を有していようと、働く人々の安全が担保されなければ、企業としての真価が問われることになります。さらに、当社の事業における働く環境は多岐にわたり、使用する設備や働き方も多様です。そのため、全社一律の対策にとどまらず、

労働組合と会社(安全環境部、人事部)が定期的に対話を重ね、事業ごとの実態に応じた安全文化を継続的に磨きあげています。

## 日々の判断基軸となる「住友の事業精神」のさらなる浸透

当社は、長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」の実現に向けた6つの重要課題の一つとして「人的資本経営」を掲げており、また、2030年のありたい姿を「多様な人材が集い、成長し活躍できる企業」と定めています。組織をより強くしていく過程における第一歩として、人事部が担うべき重要な役割の一つは、会社が目指すビジョンを、社内外の誰にとっても直感的に伝わる短い言葉に翻訳し、共通認識を創りあげることだと考えています。まずは、従業員に対してエンゲージメントの重要性を丁寧に説明し、全社的な理解の促進と意識の醸成に注力しています。

さらに、430年を超える長い歴史の中で育まれてきた「住友の事業精神」は、私たちが日々のビジネスにおいて拠り所とする判断基軸であり、確かな道しるべです。しかし、長きにわたり当然のものとして社内浸透してきたがゆえに、現代のビジネス環境において従業員がそれを自らの言葉で語り、実践できているかという点については、改めて検証する必要性がありました。そこで、この精神を的確に言語化し、従業員一人ひとりがその本質を深く理解して日々の業務に活かせるよう、階層別の「経営理念浸透プログラム」を新たに展開しています。過去のレガシーを単なる歴史として終わらせるのではなく、現代の行動規範へと昇華させていきたいと考えています。

## 当事者意識の醸成と若手の早期育成に向けて

組織の現状を客観的に俯瞰し、次なる一手を見出すための手法として、2024年度よりエンゲージメントサーベイを実施しています。2025年度のスコア(偏差値)48.6という結果からは、当社が真摯に向き合うべき課題が浮き彫りとなりました。それは、従業員が抱く安心感の裏返しとして、「誰かがやってくれるだろう」という当事者意識の希薄さが一部に生じている点です。2030年度の目標スコア55の達成に向けては、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進を含め、従業員一人ひとりが自ら組織を変革していく主体性を持てるよう、強気に働きかけていきます。当社はその事業特性から同質性が高い組織文化を有していますが、今後さらなるイノベーションを創出していくためには、これまでとは異なる考えや異質な意見を柔軟に受け入れる企業風土を醸成し、周囲を巻き込んでいく力を養うことが不可欠です。多様性の推進においては、マイノリティが声をあげるだけでなく、マジョリティをも巻き込んで

組織を根本から変えていく視点が極めて重要です。女性活躍やキャリア採用といったテーマも、単なる個別の施策としてとらえるのではなく、組織全体が自分事として引き受け、一人ひとりが主体的に進める必要があります。異なる価値観とのコンフリクトを恐れず、対話を重ねることこそが、組織の真価が問われる場面であると考えています。

また、ライフステージの変化を見据えたキャリア支援も急務です。特に、若手層に対しては、より早い段階から実務の現場で鍛え、海外赴任などの挑戦の機会を提供し、成長を力強く支援していく仕組みの強化を図りたいと考えています。若手のうちから専門性を高め、多様な人材がそれぞれの持ち場で最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整備することが、今後の人的資本経営の要となります。

## 「ものづくり力」を高める協働と発信の強化

当社の「ものづくり力」をさらに高めるため、人事部がマインドの醸成を担い、各事業部が専門スキルを育成するという連携体制を構築しています。例えば、社会全体で金属分野の専門教育機関が減少する中、社内教育機関である「製錬大学」などを通じて、実践的な専門性がある人材を育成する独自の仕組みを整備しています。周囲と緊密に協働して持続的な成果を創出しながら、培われた高度な技術や文化といったレガシーを次世代へと着実に継承できる人材を持続的に育成していきます。

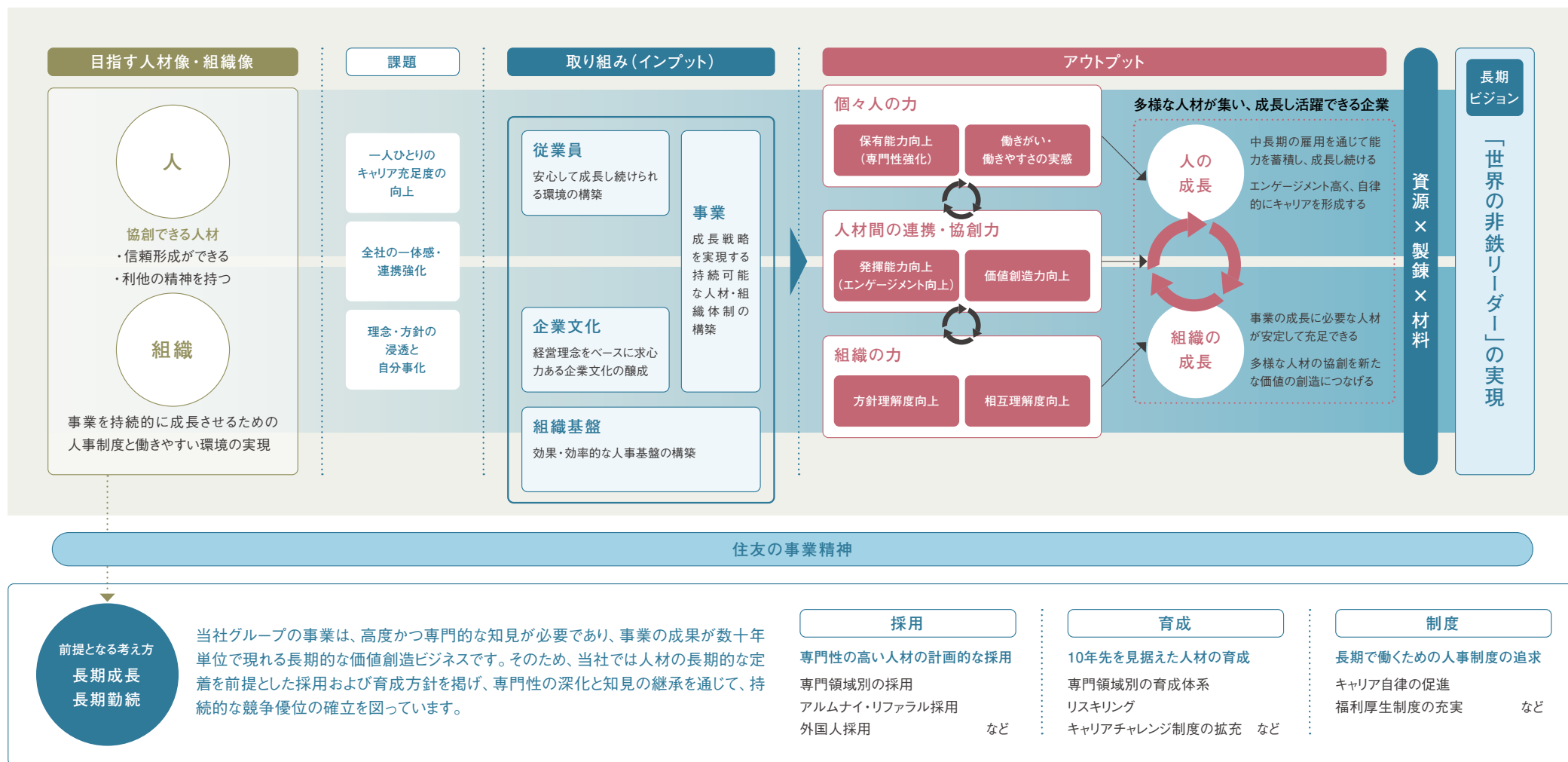
また、当社にはかつて工場の丸テーブルで新入社員と拠点トップが議論を交わすような、職位に関係なくフラットに意見を言い合える自由闊達な風土がありました。この良き伝統を再確認し、継承することで、失敗を恐れずに未知の領域へチャレンジするマインドと、変化の激しい外部環境に後れをとらないスピード感を組織全体で高めていくことが、今後の成長の鍵を握ると考えています。

当社の事業は、テクノロジーの発展や人々のより良い生活に不可欠な存在です。従業員一人ひとりがこの根源的な意義を深く理解し、誇りを持って業務に邁進し、多様な人材から選ばれる魅力ある「世界の非鉄リーダー」を目指していきます。

## 人的資本経営の全体像

長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」の実現に向けて、人的資本に関する「2030年のありたい姿」として「多様な人材が集い、成長し活躍できる企業」を掲げています。この目標に向かって、人的資本経営を実践することで、従業員については「中長期の雇用を通じて能力を蓄積し、成長し続ける」「エンゲージメ

ント高く、自律的にキャリアを形成する」、事業・組織については「事業の持続的な成長に必要な人材が安定して充足できる」「多様な人材の協創を新たな価値の創造につなげる」企業を実現していきます。足元の中計27期間においては、人的資本経営の実践にあたり、「企業文化」「事業」「従業員」「組織基盤」の4領域ごとに特定した人材マテリアリティに取り組み、持続可能な人事・組織の基盤を構築し、事業戦略の実現へ貢献します。



## 企業文化

### 従業員エンゲージメント向上

当社では、従業員エンゲージメントが高い状態を「会社・組織と従業員の間に相互の理解ができており、会社・組織は従業員を大切にす、従業員は会社・組織の発展と活性化に力を注ぐという状態」と定義し、エンゲージメント強化を人材戦略の根幹に据えています。2024年度よりエンゲージメントサーベイを導入し、従業員のエンゲージメントレベルや組織としての強みや課題を定量的に測定したうえで、PDCAサイクルでの向上活動をグループ横断で展開しています。

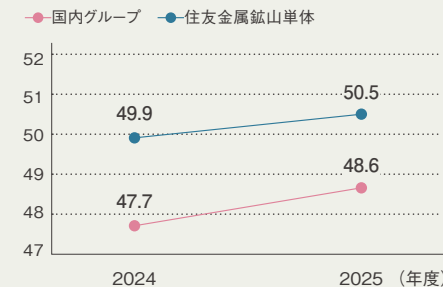
2025年度サーベイによるスコア(サーベイ参加企業(約1万社)の平均を「50」とした偏差値)は、国内グループ(17社)が「48.6」(回答率:97.4%)、住友金属鉱山単体が「50.5」(回答率:97.0%)となり、前年より微増(国内グループ:+0.9/住友金属鉱山単体:+0.6)の結果となりました。

#### KPIと実績

エンゲージメントスコア(偏差値)  
(当社+調査対象国内関係会社)

|         |          |      |
|---------|----------|------|
| 2030年目標 | グループスコア  | 55   |
| 2025年実績 | 国内グループ   | 48.6 |
|         | 住友金属鉱山単体 | 50.5 |

#### エンゲージメントスコア



当社では、「2030年のありたい姿」KPIとして、2030年グループスコアを「55」に引き上げることを掲げています。サーベイを通じて、従業員がどのような点に期待・満足し、何に不満を感じているのかを把握し、向上の取り組みを進めることで、組織の進化を目指しています。

#### 2024年度課題

2024年度スコアは、製造業企業の平均的な水準にあると認識しています。当社グループの全体的な特徴として、直属上司との関係性に強みがあるものの、「外向き志向」や「自己成長実感」などに課題があること、社内組織ごとのスコアのばらつきが大きいことが把握できました。また、サーベイ結果データの詳細分析からは、上司によるマネジメントの巧拙がエンゲージメントに強い影響を与えていることを確認しました。

#### 2025年度取り組み

2024年度結果を踏まえ、グループ全体のスコアを持続的に向上させていくために、「全社的な課題に取り組み、スコアを向上する取り組み」と「それぞれの組織でスコアの底上げを図る取り組み」を並行して進めてきました。前者では「高エンゲージメント組織の好事例の共有」や「経営理念・戦略・ブランドの浸透」「管理職のマネジメント基礎の徹底」などの取り組みを展開、後者では、各職場にて「弱み」を改善するアクションプランを策定し、自律的なエンゲージメント向上活動を進めてきました。

#### 2025年度結果分析

2025年度スコアは微増の結果となり、2025年度の取り組みが一定の効果を発揮したと認識しています。全体的な強みや弱みの傾向は2024年度と同様でしたが、改めて、「経営理念・戦略への当事者意識の役職間ギャップ」や「仕事のやりがいや新たな能力の獲得を通じた自己成長実感の不足」などに課題があることを確認しました。また、経年比較を行ったことで、特定の属性のスコアが変化しづらく、多様なアプローチが求められていることを確認しました。

#### 今後の方向性

重要課題KPI(グループスコア:55)の実現に向け、「全社的な課題に取り組み、スコアの絶対値を向上する取り組み」と「それぞれの組織でスコアの底上げを図る取り組み」を継続して進めていきます。前者については、組織内での階層に応じたアプローチを行っていきます。例えば、経営層は、多様なチャネルで経営と現場をつなぐコミュニケーション基盤を整備し、経営方針を丁寧に従業員に届ける、管理職層は、組織の結節点として、理念や戦略を自組織にあわせて翻訳し、言葉にして伝える。従業員層には、自分自身のキャリアややりがいを自分で築いていくマインドを持ち、身近な挑戦に一步踏み出すことを求めています。後者については、「今日からできる小さな改善」を大切にしており、各職場に応じた取り組みを積み重ねていきます。

## 経営理念浸透

中期経営計画2027に掲げる「経営理念をベースに求心力ある企業文化の醸成」を達成するために、「住友金属鉱山グループ経営理念浸透プログラム」を2024年度から実施しています。このプログラムは住友の歴史・事業精神、経営理念を自分事として、日々の意思決定・業務に活かす力を養うことを目的とし、2024年度には新任部長・拠点長クラスを対象に実施しました。2025年度は総合職2年目社員、総合職キャリア採用社員、役員・部門長クラスへ展開。さらに、2026年度には、総合職ミドルマネジメント層の選抜者を対象とした研修でも実施する予定です。幅広い社員に対して、それぞれの置かれた立場や職務・職責に応じて、事業の変遷や様々な意思決定の背景にある経営理念・事業精神を深く理解・解釈し、それを体現するリーダー・社員としての行動変容を促します。

## 研修受講者のコメント



(株)仲光製作所 社長 下地 匠

住友グループ創業の地である京都を訪問し、また住友グループ発展の礎となった旧別子に登山する機会を通じて、住友金属鉱山グループが幾多の時代の変化に向き合いながら事業を継承してきた背景には、その時々における的確な判断と不断の努力があったことを深く実感しました。そして、その歴史の上に現在の私たちの責任が確かに引き継がれていることを、改めて強く認識しました。さらに、JCO資料館研修では、責任ある立場にある者として、事故の原因や組織の課題を自らの職場に照らして考えることの重要性を学ぶ機会となりました。

企業理念浸透研修においては、「資源」「製錬」「材料」の3事業それぞれが共通の危機感を抱き、相互に補完し合いながら価値を高めていく

必要性について、認識を深めることができました。資源から製錬、さらに材料へと付加価値を高めていく過程における課題や、現状の問題点を整理し、共有できたことは大変意義深いものでした。

現在は、機能性材料における事業部間のコミュニケーション改善に重点を置いておりますが、今後は資源・製錬と材料の事業本部間においても、より一層の連携強化と相互理解の促進に努めていきます。グループ全体で課題を共有し、事業間の理解を深めることが、住友金属鉱山グループとしてのさらなる価値創出に結び付くものと考えております。

## 安全文化の深化

「ものづくり」の会社である当社グループにとって、安全は経営基盤を支える最優先のテーマです。重篤災害ゼロという目標に向け、労使が一体となって安全の取り組みを推進していきます。

## DE&I

多様な従業員が、当社グループに誇り・愛着を持ち、エンゲージメント高く働ける企業文化を醸成するには、多様なメンバーがお互いを認め、信じ、自身の強みを活かしながら、公平な機会のもとで協創すること(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I))が不可欠です。DE&Iを経営戦略として浸透・実践するためには、経営トップがその目的や意義を明確に発信することが重要であり、管理職は自らの言葉でDE&Iの意図を職場に伝え、具体的な施策を実行することが必要です。そして、全従業員が意図を理解し、積極的に参加することで、一人ひとりの態度や行動が変わり、企業文化の変革につながります。

こうした考えのもと、2024年に「住友金属鉱山グループDE&I宣言」を行い、経営トップのメッセージとして目的や意義を公表しました。2025年4月には、人事部に「DE&I協創室」を設置しています。

DE&Iの協創にあたり、ジェンダーバランス(女性活躍)、外国人従業員の活躍推進、性的マイノリティ(LGBTQ+)が働きやすい環境づくりと理解浸透、障害者雇用の推進と定着支援、ライフステージに応じた仕事との両立支援など、様々な取り組みを行っています。ジェンダーバランスの推進に向けては、管理職への登用や生産現場での勤務、国外拠点への駐在など、女性の活躍の場を着実に広げてきました。「2030年のありたい姿」では、女性管理職比率・人数の目標(女性管理職比率・人数:連結18%、単体7%(50名))を設定し、さらに女性役員比率30%を目指しています。

今後は、女性管理職の個別育成計画やメンター制度の導入を検討していきます。

また、非鉄各社および日本鉱業協会と共催で「非鉄DE&Iフォーラム」を2023年度から開催し、今後も継続していきます。

具体的な取り組みはウェブサイトをご覧ください。

人的資本経営>ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

[https://www.smm.co.jp/sustainability/management/humanrights/humanrights\\_5.html](https://www.smm.co.jp/sustainability/management/humanrights/humanrights_5.html)

## 人材組織体制

### 経営人材(後継者)の育成

将来の経営を担う人材を計画的に育成するため、対象層ごとに育成プログラムを実施しています。管理職層を対象に、「マネジメント研修」を実施しています。この研修は、自らの職場の課題解決に取り組みながら組織マネジメント力を向上させる実践型研修であり、組織マネジメントの原理・原則を体系的に学ぶことを目的としています。

さらに、将来の組織を牽引していくことが期待される各層に対しては、選抜型のプログラムを展開しています。「ミドルマネジメントプログラム」では、当社経営陣が講師を務め、企業価値向上に向けたサステナビリティ課題や財務戦略を取り上げ、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、次期リーダー人材を選抜し、経営を担う覚悟や意欲の醸成、必要な知識の習得、思考力の訓練を目的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、若手から中堅社員で構成される塾生が重要テーマを設定し、参加者同士がともに学び、職場での実践につなげていきます。また、社外プログラムへの派遣も継続的にを行い、社外の次世代経営人材との交流を通じて、社内では得られない視座の獲得を図っています。



マネジメント研修の様子

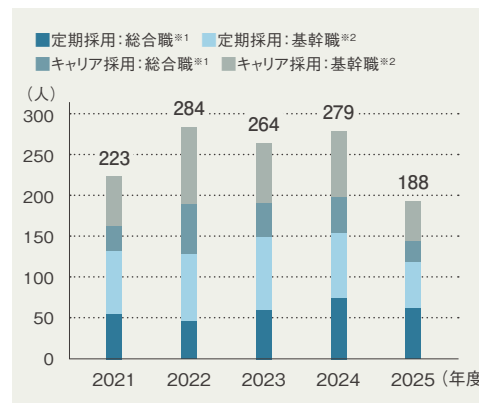
### 採用 多様な人材から「選ばれる」企業へ

事業戦略実現の鍵は人材であるとの考えのもと、戦略実行に必要となる多様な人材から「選ばれる」企業となるべく、ブランディング施策や採用チャネルを拡充し、積極的な採用活動を展開しています。2025年度には採用広報サイトのリニューアルを行い、情報を取得しやすいサイト構成へブラッシュアップしたほか、学生や求職者にとってイメージがつかみづらい「資源(鉱山開発)事業」に特化した特設サイトを制作・公開しています。

新卒定期採用においては、技術系インターンシップの拡充や高専生を対象とした採用イベントへの出展、当社の様々な部署で活躍する女性社員と学生の交流イベント「女性技術者交流会」などを継続的に開催し、幅広いターゲットに向けた企業認知度・理解度の醸成を図っているほか、理系学生に対する奨学金制度でのサポートなどを実施しています。

また、キャリア採用においては、2024年度からアルムナイ採用を開始しており、退職した従業員と新卒定期採用の内定辞退者が、当社への入社を再び希望する際の活動をサポートする仕組みを構築し、多様な人材の採用につなげています。

### 従業員の新規雇用



※1 総合職:中核的な職務・職責を担い、将来会社経営を担うことを期待される職種区分

※2 基幹職:特定の業務または地域において、培った知識・経験・ノウハウを継続して活かすことを期待される職種区分

### 採用サイト



採用情報 [https://www.smm.co.jp/r\\_info/](https://www.smm.co.jp/r_info/)

## 従業員

### 健康経営

人材マーケットの競争激化や従業員のキャリア観の多様化を踏まえると、従業員が安心して働き、成長し続けられる企業であることが重要です。

当社グループでは、労働安全衛生の観点から役員・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。2025年度には、健康経営を全社横断的に展開するための統括部署として人事部内に健康経営推進室を設置し、「健康経営ロードマップ」の見直しや経営課題と健康経営の施策を一連の流れで図式化した「健康経営戦略マップ」の作成を行いました。

健康経営の運営は、社長を最高責任者、人事部所管執行役員を健康経営担当役員として人事部と安全環境部が中心となり、各拠点、労働組合および健康保険組合と連携を図っています。具体的な施策取り組みとして、定期健康診断後の再検査または精密検査の受診徹底、オンライン卒煙プログラム、メンタルヘルス研修、ウォーキングイベント等を行い、従業員が健康に働き続けられる仕組みを整備していきます。

人的資本経営>ウェルビーイング

[https://www.smm.co.jp/sustainability/management/humanrights/humanrights\\_6.html](https://www.smm.co.jp/sustainability/management/humanrights/humanrights_6.html)

### キャリア自律の促進

従業員が自律的にキャリアを形成できるよう、期初・中間・期末に上司と部下で行う業務目標面談に加えて、1on1の取り組みを展開しています。これらの対話の機会を通じて、業務の進捗報告や相談にとどまらず、従業員一人ひとりの興味・関心やキャリア志向を把握することで、成長を後押ししています。さらに、ワークライフ支援デスクやキャリアプラン研修を通じて、従業員が必要な情報を得て相談することで、キャリア目標や行動計画を明確にする機会を設けています。

自律的な学びの機会として、オンライン動画学習、通信講座、外国語講座、社外講座への派遣、大学・大学院派遣など、多様な自己啓発のプログラムを整備し、重要課題におけるKPIである自己啓発制度活用率60%の達成を目指しています。

また、2023年には総合職人事制度改正とあわせて、キャリアチャレンジ制度(社内公募制度)を整備しました。自ら新たな業務へ挑戦する従業員を後押ししています。

## 組織基盤

当社グループの事業は高度かつ専門的な知見に基づく長期的な価値創造ビジネスであり、その源泉は人材にあると捉えています。当社グループでは、事業特性を踏まえ、人材の長期的な定着・成長を前提とした採用および育成方針を掲げ、従業員の専門性の深化と知見の継承を図っています。また、多様な人材の活躍と自由闊達な組織風土の構築に取り組むことで、それぞれの従業員が持つ可能性を引き出し、持続的な競争優位の確立につなげていきます。

人事戦略の実現には、人事制度などの仕組みの効果発現と人事機能などの基盤の強化が求められていると考えています。

人事制度については、従業員一人ひとりが継続的に「挑戦」「変革」「成長」できる企業文化の構築を目的に、2023年7月に総合職人事制度を職務等級制度に改定しました。この改定により、従業員の可能性を最大限に引き出し、年齢や性別などによらず、適切な人材に必要なポストに配置し、職務・職責に見合った報酬を提供することが可能となりました。また、あわせて上位等級の役職・ポスト名称および「ジョブディスクリプション」(職務記述書)を社内公開し、「計画的な後継者育成体制」(サクセッションプラン)の構築に着手したことに加え、「キャリアチャレンジ制度」などを通じ、従業員一人ひとりが職務・職責をベースに自身のキャリアを自律的にとらえ、学び成長し続ける企業文化を創出することを目指します。

人材育成については、長期勤続と継続的成長を前提に、若手から管理職層まで各フェーズに必要な能力・専門性を段階的に高めるため、分野ごとに体系的な育成の道筋を整備し、3事業の持続的成長を支える人材基盤を強化しています。

また、人事戦略の実現には、それを支える人事機能の基盤が効果・効率的であることが求められます。そのため、人事システム基盤の再構築を決定しました。人事関連業務の生産性の向上に加え、人事領域におけるDXを実現するために必要な人事システム基盤の導入に向けた取り組みを開始しています。

# 労働安全衛生

## 労働安全

### KPIと実績

重篤災害件数(休業50日以上)  
2030年目標 **0**件 2025年実績 **1**件

※安全統計対象事業場(協力会社を含む)

### ■ 労働安全方針

重篤災害の撲滅に向けて  
1. 設備の本質安全化を意識した改善の推進  
2. 安全管理力のレベルアップ  
3. 安全行動がとれる人づくり

### 2025年の取り組み結果

2025年の国内グループ社員の災害は、目標を上回る結果となりました。重篤災害(休業50日以上)が1件、全災害が17件発生しました。そのうち8件は勤続年数3年未満の短勤者によるものでした。国内の協力会社では重篤災害は0件でしたが、全災害は3件発生しました。一方、海外事業場では2年連続で無災害を達成しました。

2025年の施策として、設備の本質安全化に向けた取り組みを進め、自動運転機械の安全対策は約8割が既に完了し、2026年度にはすべての対策が完了する予定です。重機災害の安全対策はグループ内で対策を共有するとともに、新型AIカメラでのテストを実施しました。安全管理力のレベルアップに向けては短勤者の災害が多発したことを受け、各事業場で実施している短勤者教育の内容を調査し、対策を検討しています。また、安全行動を身に付ける人材づくりの一環として、VR一体型体感機を導入し、効果的な危険体感研修を行っています。

これらの施策により、重篤災害の未然防止を図ってきましたが、2026年1月に国内の関係会社でコイル状に巻かれた銅材をクレーンで運搬中に頭部を挟まれる死亡災害が発生しました。二度と同様の災害が発生しないよう設備面・管理面の両面から対策を進めています。

### 2026年のアクションプラン

- |                          |                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|
| 1. 設備の本質安全化と改善および職場環境の整備 | 1) 自動運転機械総点検の残件対策と設備の本質安全化        |
|                          | 2) 重機災害の安全対策                      |
|                          | 3) 多様性に配慮した職場環境の改善                |
|                          | 4) 「停止の原則」の100%実施に向けた現状調査と改善計画作成  |
| 2. 安全管理力のレベルアップ          | 1) 作業観察・実践的リスクアセスメントによる重篤災害リスクの低減 |
|                          | 2) 勤続3年未満の短勤者教育システムの充実            |
|                          | 3) 管理(監視)支援機器の活用                  |
| 3. 安全行動がとれる人づくり          | 1) 危険体感および安全道場の教育展開による不安全行動の撲滅    |
|                          | 2) 安全体力機能の維持改善                    |
|                          | 3) 社内外の交通事故事例をもとにした運転時のリスク共有      |

## 労働衛生

### KPIと実績

健康リスクのある作業場数  
2030年目標 **0**作業場 2025年実績 **5**作業場

※安全統計対象事業場(国内のみ)

### ■ 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

### 2025年の取り組み結果

2025年は、粉じん・鉛・特化物等の法規制対象物質を中心に、労働安全衛生法に基づく健康リスクのある作業場数が、目標を上回る5作業場(第3管理区分:1作業場。第2管理区分:4作業場)となりました。

計画に沿って局所排気・集じん設備等の改善を進めるとともに、作業環境測定結果に基づき追加対策の検討や再測定を実施しました。該当作業場が集中している別子地区では本社部門による巡視を行い、事業場の作業環境の改善および維持管理についての検討や進捗のフォローを行いました。さらに、過去2年間に日常管理の不備で作業環境の悪化が見られた作業場を対象に、改善効果と維持管理(点検・清掃・フィルター目詰まり、配管劣化、稼働ルール運用)の実態を調査し、不足がある箇所には追加改善を実施しました。あわせて日常管理チェックリストを作成し社内展開することで、変化点の早期検知と再発防止を進めました。

また、化学物質の自律的管理を踏まえた法改正への対応についてセルフチェック表を用いて各所の状況を確認し、加えて2026年度中に厚生労働省が推奨しているリスクアセスメントツールへの移行作業を開始しました。

### 2026年のアクションプラン

- 2026年も、改善が必要な作業場が集中している別子地区の安全環境センターおよび事業部門の安全担当者とより強く連携し、巡視や改善技術の共有化を通じて作業環境の改善および維持管理を強化し快適な作業環境を実現していきます。
- |                                                      |                                    |
|------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1. 作業環境の計画通りの改善とその後の維持                               | 1) 事業場要員のレベルアップ                    |
|                                                      | 2) 事業場一部門ー安全環境部ー関係部門の連携による管理の強化・指導 |
|                                                      | 3) 騒音個人暴露時間の短縮                     |
| 2. 新しい化学物質の法規制への対応状況の確認と簡便なリスクアセスメント手法適用による確実な法規制の遵守 | 1) 厚生労働省推奨の化学物質リスクアセスメントツールへの移行    |

## <重要課題> 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

### 重要課題選出の背景

社会の発展に欠かせない非鉄金属をはじめとする資源は有限であり、枯渇することが予想されています。また、資源の大量消費と廃棄を前提とした経済活動は地球環境へ多大な負荷をかけています。このため社会全体でのサーキュラーエコノミーへの転換が求められています。

### 2030年のありたい姿

高い技術力で非鉄金属資源を  
安定的に供給し、  
サーキュラーエコノミーの構築と  
維持に貢献する企業

### 戦略

当社グループは、生活に欠かせない銅・ニッケルを安定的に供給するため、鉱山権益の獲得や製錬技術の向上に取り組めます。また、サーキュラーエコノミーへの転換に向け特に資源利用に伴う環境影響の低減のため、リサイクル技術の活用に取り組めます。

## 非鉄金属の安定供給

当社は、銅、ニッケル、金などの非鉄金属を生産しています。銅には、「電気をよく通す、熱をよく伝える」という特徴があり、電線や伸銅品、生活家電等に使われる熱交換器など多様な用途で広く使われており、ニッケルは、「さびにくい」という特徴からステンレス製品に多く使われているほか、リチウムイオン二次電池の正極材向けなどでも使用されています。金は宝飾品に使われるほか、耐食性が高く、電気をよく通す特徴を活かし電子部品などに使われています。

非鉄金属は、世界経済の発展や現代社会にとって「なくてはならない素材」であり、需要は今後も引き続き拡大していくことが見込まれています。

資源は有限であり、優良な非鉄金属資源の獲得競争は近年さらに激しさを増しています。当社グループは、資源の調達においては、海外非鉄メジャー企業との信頼関係による鉱石の安定調達や、リサイクル資源の活用を進めています。製造においては、長年にわたって培ってきた製錬技術をベースに、高品質な非鉄金属を安定生産しています。これら調達や製造での取り組みにより安定供給能力を高めることで「ものづくり」の会社としての責務を果たすとともに、大量生産・大量廃棄を前提としない循環型経済（サーキュラーエコノミー）にも貢献していきます。

## リサイクルの取り組み

限りある資源を有効活用するため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、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、銅に関しては東予工場にて市中から調達した電線などの銅スクラップを自熔炉または転炉で余剰となっている熱を利用して熔解することで、回収しています。当社は2030年までに14万トン／年（銅量）の銅リサイクル処理量達成を目指してプロセス改善および新規設備の導入検討に取り組んでおり、2025年度実績は9.0万トン／年でした。▶ P.041

このほか、当社は金、銀、白金、パラジウムなどの貴金属、使用済み車載用二次電池についてもリサイクルを行うなど、様々なリサイクルに取り組んでおり、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。



利用されるリサイクル原料（プレス加工後の銅スクラップ）

## リチウムイオン二次電池リサイクルによる再資源化

長期的な進展が見込まれている自動車のハイブリッド車(HEV)や電気自動車(BEV、PHEV)などの電池の高容量化や、家庭用、産業用などの蓄電池の利用拡大に伴い、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、リチウムの需要拡大が見込まれます。そのような状況のもと、使用済みとなったLIBのリサイクルによる資源循環が強く求められています。

当社では、2017年からLIBに含有す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精錬工程を組み合わせた既存のプロセスによる高純度な再資源化を実施しており、回収されたニッケルは磯浦工場で再びLIB用の正極活物質に加工され、日本で初めて使用済みLIBからの“電池 to 電池”の水平リサイクルを実現しました。

さらなる有価金属回収のため、当社は乾式プロセスと湿式プロセスからなる独自のリサイクルプロセスを開発し、2022年にはLIBに試用される電解質で国内生産のトップシェアを持つ関東電化工業株式会社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確立しました。これにより、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。当社のプロセスは乾式プロセスを有するため、不純物含有量の多い使用済みLIBを効率的、かつ多量に処理することができます。

2024年3月にはNEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)のグリーンイノベーション基金による支援を受け、東予工場とニッケル工場の敷地内に使用済みLIBなどを原料とした

リサイクル専用のプラント建設が完了し、現在は試運転を実施しています。設備能力(原料処理量)はLIBセル換算で年間約1万トンの規模となり、国内では初の商業規模のリサイクルプラントとなります。このリサイクルプラントは、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たメタル回収率・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。

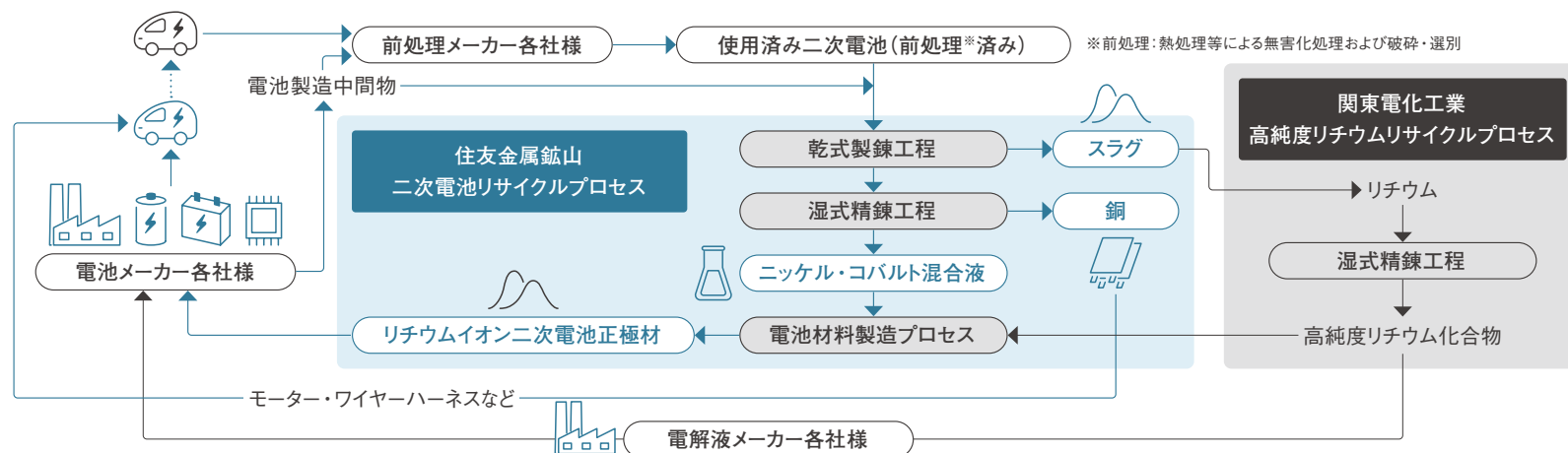
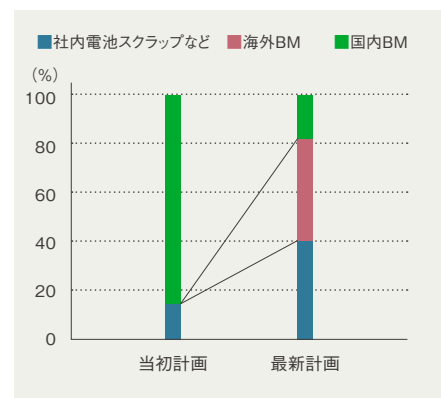
加えて、プラントの建設にあわせて、使用済みLIBリサイクルのサプライチェーン構築に向けたパートナーシップ協定を、国内商社やリサイクル事業者各社と締結しました\*。

また、昨今リサイクル原料(主にブラックマス:BM)の集荷環境が変化し、国内BMの発生量が低迷していることを受けて、海外BM増処理・社内外電池スクラップの優先処理へと計画を見直しました。2026年5月には、住友商事株式会社とオセアニア(オーストラリアおよびニュージーランド)における電気自動車(EV)などの電池リサイクルの事業化調査に関する覚書(MOU)を締結しました。本調査では、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構(JOGMEC)が本取り組みに対し、現場ニーズ等に対する技術支援事業の制度による支援を行います。

当社は引き続き、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し、LIBリサイクルシステム確立に向けた取り組みを推進することで持続可能な循環型社会の実現に貢献していきます。

\* (2026年4月1日時点、五十音順) エムエム建材株式会社、オオノ開発株式会社、株式会社山陽レック、東邦亜鉛株式会社、DOWAエコシステム株式会社、豊通マテリアル株式会社、日本磁力選鉱株式会社、日本リサイクルセンター株式会社、松田産業株式会社

### リサイクル原料集荷環境の変化



## <重要課題> カーボンニュートラル社会への貢献

### 重要課題選出の背景

カーボンニュートラル社会の実現に向けて社会全体での取り組みが必要であり、脱炭素社会に向けた関連リスクの緩和ならびに機会の利用が求められています。

### 2030年のありたい姿

カーボンニュートラル実現に向けて、  
温室効果ガス(GHG)排出量削減とともに  
低炭素貢献技術の開発に  
積極的に取り組む企業

### 戦略

当社グループは、2023年にカーボンニュートラルに向けたロードマップを見直し公表しています。気候変動の緩和策であるGHG排出量の削減に向け、省エネルギー化や再生可能エネルギー由来の電力利用の拡大、革新的製錬プロセスのための技術開発に取り組めます。また、社会全体のGHG排出削減に貢献する製品(低炭素貢献製品)・技術の開発による事業機会の創出、競争力強化に取り組めます。

## 2050年カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル実現に向けたロードマップとその達成に向けた2030年度の間目標を策定し、2023年12月に公表しました。

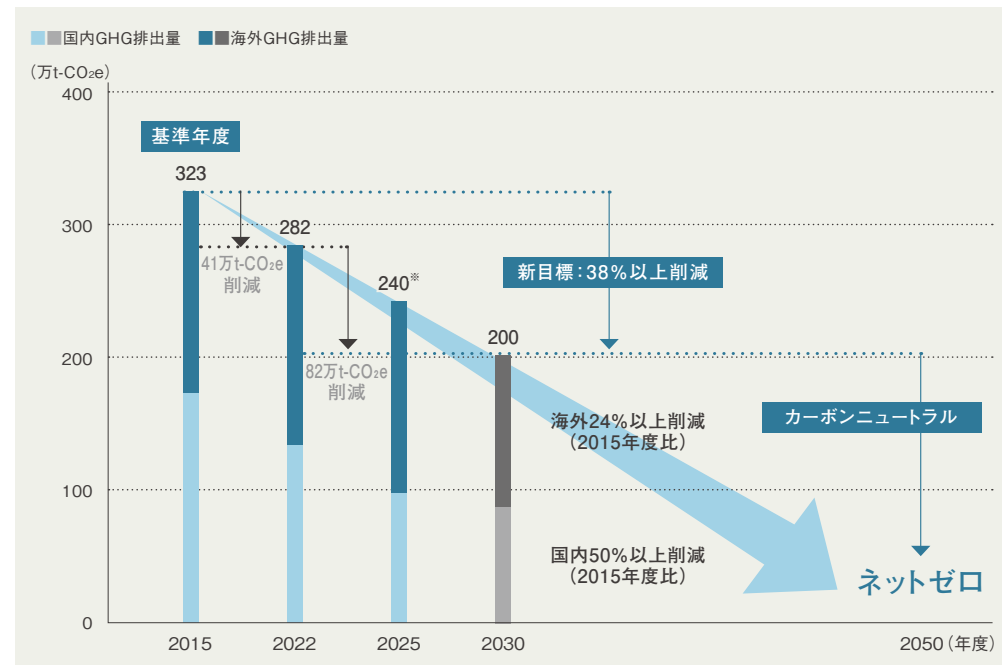
2030年度の間目標は、2015年度を基準年度として、38%以上の削減(国内50%以上、海外24%以上削減)、GHG排出量を200万トン以下に抑えることとしています。

### 気候変動による財務関連情報開示(TCFDに基づく開示)

[https://www.smm.co.jp/sustainability/management/climate/climate\\_2.html](https://www.smm.co.jp/sustainability/management/climate/climate_2.html)

気候変動シナリオ分析結果

## 2050年カーボンニュートラル実現に向けたロードマップと実績(スコープ1および2)



※2025年度の実績は2026年3月末時点に収集可能な数値に基づいた合理的な算定方法による概算値です。

2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

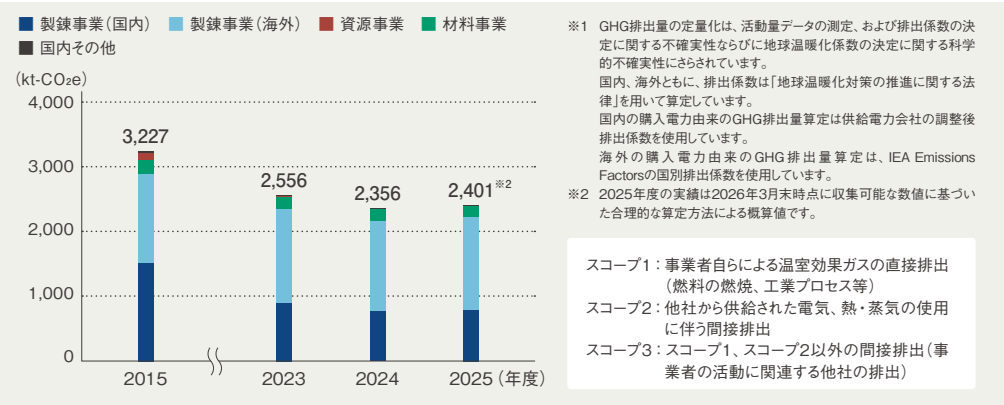
2030年度の中間目標の達成に向けては、省エネルギー・設備の高効率化の徹底に加え、化石燃料からの燃料転換や再生可能エネルギーの導入拡大など、既存技術を最大限に活用した取り組みを推進します。

また、2050年のカーボンニュートラル実現に向けては、現時点では削減が難しい製錬プロセスにおける革新的な技術開発に挑戦します。あわせて、脱炭素技術の革新と社会実装を前提に、次世代エネルギーの活用やCO<sub>2</sub>の回収・固定をはじめとする新技術の導入にも取り組みます。

GHG排出量の推移(スコープ1および2)

2025年度の当社グループのGHG排出量は、省エネルギー活動や重油からLNGへの燃料転換等の削減施策を継続的に実施した一方で、生産量の増加および電力のCO<sub>2</sub>排出係数の上昇の影響を受け、2,401千t-CO<sub>2</sub>eとなり、前年度比45千t-CO<sub>2</sub>e増加しました。また、当社グループは2016年より国の「再生可能エネルギーの固定価格買取制度(FIT制度)」を活用した発電事業として、鹿島太陽光発電所を建設し、順調に運転を継続しています。この発電所の運転によって、社会全体のGHG排出削減にも取り組んでおり、2025年度は約1.5千t-CO<sub>2</sub>eの削減に貢献しました。当社グループは、2030年度の中間目標の達成に向けて、排出量削減に引き続き取り組みます。

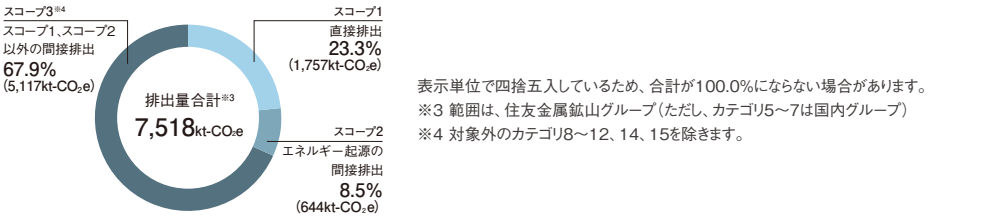
GHG排出量<sup>※1</sup>の推移(スコープ1および2)



スコープ3の取り組み

当社グループは、スコープ3排出量がGHG排出量全体の約7割を占め、そのうち約半数をカテゴリ1（購入した財およびサービス）からの排出が占めていることから、GHG排出量全体の削減にはスコープ3の削減に向けた取り組みが必要であり、そのなかでも特にカテゴリ1が重要であると認識しています。

当社グループの2025年度のGHG排出量内訳



そこで、2025年度にスコープ3の現状把握のために、カテゴリ1のなかでも最も多くの排出量を占める銅精鉱を優先的に削減すべき箇所（ホットスポット）として特定し、銅精鉱購入量の約8割に相当するサプライヤーにアンケートを実施して一次データを収集し、カテゴリ1の算定精度の向上を図りました。当社グループは、現時点のホットスポットである銅精鉱を中心とした削減の取り組みを加速するために、2023年度をあらたな基準年としたカテゴリ1の削減目標を以下のとおり設定しました。

|                |                                                                                                                                                    |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目標<br>(2030年度) | 《スコープ3》カテゴリ1（購入した財およびサービス）                                                                                                                         |
|                | 18%削減(2023年度比)<br>ただし、現在計画中的日向製錬所のニッケルマット生産による排出は含まない。この理由は2027年度から日向製錬所において新たにニッケルマットの生産を計画しているが、現時点ではニッケルマット原料のサプライヤーが確定しておらず、一次データが把握できないためである。 |
| 算定方法           | 主要原材料重量×排出原単位（銅精鉱では一次データ <sup>※5</sup> 、それ以外の原材料は二次データ <sup>※6</sup> を使用）                                                                          |

スコープ3の排出量の推移

| カテゴリ                                              | 2023年度           | 2024年度           | 2025年度 | 算定方法                                                                         |
|---------------------------------------------------|------------------|------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| スコープ3排出量合計                                        | 3,722            | 3,821            | 5,117  |                                                                              |
| 1. 購入した財およびサービス<br>( )内は従来の算定方法による値 <sup>※7</sup> | 2,916<br>(3,603) | 3,133<br>(4,262) | 4,360  | Σ(主要原材料重量×排出原単位(銅精鉱では一次データ <sup>※5</sup> 、それ以外の原材料は二次データ <sup>※6</sup> を使用)) |
| 2. 資本財                                            | 551              | 431              | 505    | Σ(設備投資額×排出原単位×1.05) <sup>※8</sup>                                            |
| 3. スコープ1、2に含まれない<br>燃料およびエネルギー関連活動                | 221              | 226              | 216    | Σ(購入電力・燃料の使用量×排出原単位(電力 <sup>※8</sup> 、燃料 <sup>※6</sup> ))                    |
| 4. 輸送、配送(上流)                                      | 23               | 20               | 26     | 国内の輸送に係る排出量を「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づいて算定     |
| その他                                               | 11               | 11               | 10     | —                                                                            |

※5 銅精鉱購入量の約8割に相当するサプライヤーに対してアンケートを実施し、収集した排出原単位を一次データとして使用しています

※6 国立研究開発法人産業技術総合研究所が提供する当該年度で取得可能な最新バージョンのInventory Database for Environmental Analysis (IDEA)を使用しています

※7 従来の算定方法は、排出原単位の算定において二次データのみを使用しています

※8 排出原単位は環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」を使用しています

## 低炭素貢献製品の開発

2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向け、当社は低炭素貢献製品の開発に取り組んでいます。電気自動車(EV)に搭載されGHG排出削減に貢献する次世代リチウムイオン電池の全固体電池正極材や、水素の製造や利活用に資する電極・触媒材料などの開発に取り組んでいます。

### 水素製造触媒材料の開発

水素社会の実現は地球温暖化対策やエネルギー自給率の向上に寄与します。当社は、粉体合成・表面処理などのコア技術を基盤に、SOEC(固体酸化物形電解セル)やSOFC(固体酸化物形燃料電池)の電極用の酸化ニッケル粉や、天然ガスの成分で水素キャリアでもあるメタンを二酸化炭素と水素から合成するメタネーション反応のニッケル触媒など、水素社会に資する高効率で低コストな触媒材料の開発を進めています。

### 全固体電池用正極材の開発

EV市場の拡大に伴い、全固体電池を含む高性能リチウムイオン二次電池(LIB)の需要が高まっています。当社は、これまで培ってきた車載電池用高容量正極材料の開発・量産実績と非鉄金属製錬技術を活かし、全固体電池用正極材料の安定供給を目指しています。現在は、高性能かつ低コストな全固体電池用正極材料をはじめとする次世代正極材料の開発および製造プロセスの実証試験に取り組んでいます。さらに、研究開発基盤の強化を目的として、パイロット設備の導入およびその設備を収容する電池研究所第2開発棟の建設を進め、2025年12月に竣工しました。本設備は、経済産業省のグリーンイノベーション(GI)基金事業の助成対象となっています。

## 低炭素貢献製品の供給

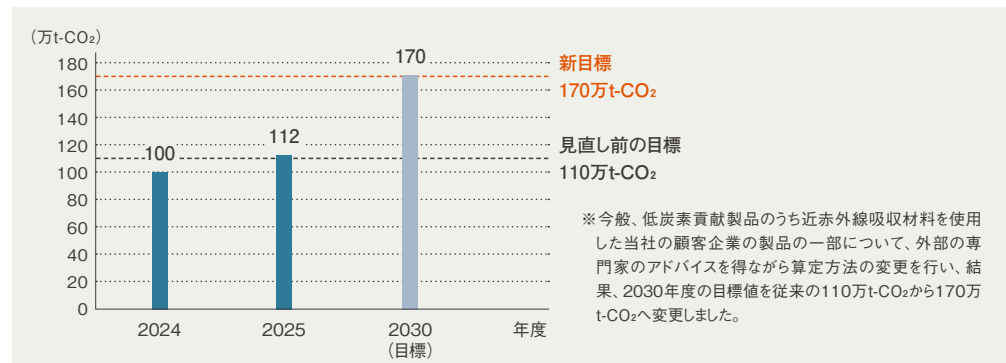
当社グループでは、自社製品のうち、GHG排出削減に貢献する製品を「低炭素貢献製品」と位置付けています。これらの製品の開発および事業拡大を通じて、社会全体のGHG排出削減に貢献することを最重要課題の一つとして取り組んでいます。

現在、2030年度までに低炭素貢献製品によるGHG削減貢献量を170万トン以上とすることを目標と

しており、2025年度のGHG削減貢献量は112万トンとなりました。

今後も、水素製造触媒材料や、水素製造関連材料の技術開発を推進するとともに、全固体電池用正極材について、新規プロセスの開発に取り組めます。あわせて、既存の低炭素貢献製品についても事業拡大を積極的に進めていきます。

### 低炭素貢献製品によるGHG削減貢献量と目標



## ICPの活用

当社グループでは、脱炭素化に向けた技術開発や設備投資を一層推進するため、ICP(インターナルカーボンプライシング:社内炭素価格)を設定し、GHG削減効果を投資判断に反映させるICP制度を導入しています。2020年9月の導入以降、各事業所において本制度を活用し、脱炭素化に資する投資を積極的に進めています。

具体的には、照明設備のLED化や高効率空調設備への更新などの省エネルギー投資に加え再生可能エネルギー電力への切り替えを推進しています。また、従来の投資基準では実施が難しかった太陽光発電の導入や、重油からLNGへの燃料転換についても、積極的に取り組んでいます。

今後も、社会情勢や制度環境の変化などを踏まえ、脱炭素化の取り組みを継続・強化していきます。

| ICP価格                     | ICP適用件数案件 <sup>※1</sup> | 予想CO <sub>2</sub> 削減量 <sup>※2</sup> |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| 20,000円/t-CO <sub>2</sub> | 78件                     | 157kt-CO <sub>2</sub> /年            |

※1 2021年度から2025年度の期間にICP制度の適用が決定した件数

※2 通常の運転条件に基づいて予想CO<sub>2</sub>削減量を算定している

2024年度以降の実施案件も含まれるため、効果の発現時期は適用決定期間とは一致しない

#### 「具体的な取り組み例」

- ・重油からCO<sub>2</sub>排出量の少ないLNGへの燃料転換
- ・化石燃料代替としてのバイオマス利用
- ・調達電力の再生可能エネルギー電力への切り替え

## <重要課題> 地球環境保全

### 重要課題選出の背景

生物の絶滅速度が急激に上昇するなど、経済活動によって自然資本・生物多様性が損失しています。自然の損失を抑え、回復させ、地球全体で豊かにすることを目指すことが求められています。

### 2030年のありたい姿

ネイチャーポジティブな  
未来へ貢献する企業

### 戦略

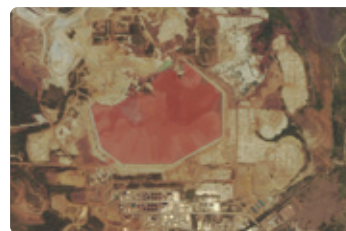
当社グループは、資源開発・製錬などの事業活動が自然に依存することを認識したうえで、自然関連リスクと機会の特定・対応を進めます。これにより、事業活動が自然に与えるマイナスインパクトを回避・最小化します。特に、尾鉱ダムや鉱山開発に関する事故など自然の損失につながる重大環境事故を未然に防止することに取り組みます。

## 自然関連リスクと機会の特定・対応

2025年4月1日付で「住友金属鉱山グループ自然に関する方針」を策定し、ガバナンスと推進体制、原則およびレビューとレポートに関する指針を明示しました。この中で、自然に関する依存・インパクト・リスク・機会の評価および特定、優先地域における実質的な自然損失ゼロ（ノーネットロス）への取り組み、バリューチェーンや関連する地域の生態系（ランドスケープ）におけるステークホルダーとの協働など自然に関する原則を定め、当社グループの事業活動が自然に与えるマイナスインパクトを回避・最小化し、回復・保全に取り組むことで、社会の持続的発展へ貢献することを約束しています。また、2030年のありたい姿に「ネイチャーポジティブな未来へ貢献する企業」を掲げ、2026年度末までに、当社グループ事業の優先地域での自然関連リスクと機会の特定とその対応などを、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）の開示提言やLEAPアプローチ（自然関連情報開示に向けた評価アプローチ）なども参考に開示を行います。また、当社が会員となるICMM（国際金属・鉱業評議会：International Council on Mining and Metals）から2024年1月17日に「Nature Position Statement」が発表されており、そのコミットメント（遵守事項）として、2026年度末までに優先地域での事業に関する自然への依存と影響の診断およびリスクと機会の評価を、2030年度末までに重要なバリューチェーンのカテゴリおよび課題の特定ならびに重要側面のパフォーマンス目標および目的の策定を行います。

## ネイチャーポジティブな未来へ貢献する取り組み（フィリピン）

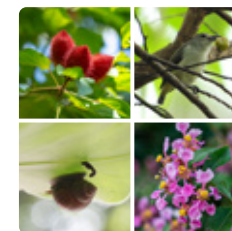
当社グループは、フィリピンに2つの製錬所（コーラルベイニッケル（CBNC）、タガニートHPALニッケル（THPAL））を持ち、電気ニッケルや硫酸ニッケルの中間原料を生産しています。製錬所が立地するパラワン島、ミンダナオ島の熱帯雨林には多様な樹木が生育し、豊かな生態系を支えていることから、プラント計画段階からステークホルダーとの話し合いを持ち、サンゴ礁の保護に配慮するなど環境負荷の低減に努めてきました。操業段階においては、プラント周辺の生態系のモニタリングを実施して操業が周辺環境に与える影響を継続的に評価するとともに、CBNCでは役目を終えた尾鉱ダムについて、持続可能な生態系の確立を目的として、土壌改良や苗木の育成も含め植林を行うなどリハビリテーションに努めています。さらに、マングローブの植樹にも取り組むなど、2030年のありたい姿である「ネイチャーポジティブな未来へ貢献する企業」としての責任を果たす取り組みを継続しています。こうした取り組みがフィリピン政府から認められ、栄誉ある賞を多く受賞しています。



尾鉱ダムの緑化前



尾鉱ダムの緑化後



緑化後の尾鉱ダムで確認される  
多様な動植物

## 尾鉱ダムの管理

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。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きました。当社グループが管理する国内休廃止鉱山、フィリピンのCBNCおよびTHPALで管理している尾鉱ダム(計17施設)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。また、2023年度はGISTMの規定に基づきリスクの高い尾鉱ダムについて、2025年度にはすべての尾鉱ダムについての情報を開示しました。あわせて、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、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、および当社が出資する鉱山など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。



大口第1鉱さい堆積場の安定工事



工事後の緑化状況

## 水リスクへの対応

水は地域の共有資源であり、周辺住民の生活や地域社会と密接に関わっていると同時に、周囲の生態系にも影響を及ぼします。当社グループは、「住友金属鉱山グループ水に関する方針」のもと、WWF Water Risk FilterやWRI Aqueductなどのツールに加え、各事業場の水利用や周辺環境への影響も考慮して水リスクを特定し、その低減に努めるとともに、利用する水域の地域社会や環境に配慮し、

限りある水資源の有効利用に責任を持って取り組んでいます。例えば、フィリピン・パラワン島にあるCBNCでは、乾季に水不足になりやすい地域にあることから、尾鉱ダムに貯まった上澄み水を生産プロセスで再利用するほか、工業用水としてサプライヤーである石灰スラリー製造会社へ供給するなど、水資源の有効利用に取り組んでいます。また、水に関する地域社会への貢献活動として、上水道設備の提供とその維持管理、必要に応じた飲料水のタンクローリーによる給水活動も継続しています。さらに、同社の環境管理活動部門であるEMO (Environmental Management Office)は、地元行政、NGOなどとともにチームを構成して、定期的に周辺の水域の水質検査を実施し、モニタリングを継続しています。なお、当社グループは、CDP水セキュリティ質問書に毎年回答するとともに、「水に関する方針」に基づいた取り組みを社内外へ発信しています。

## 化学物質の管理と削減

当社グループでは、化学品を取り扱う機会が多いため、部門管轄のもと、すべての事業場において環境マネジメントシステムの中で化学物質管理体制を整備しています。例えば、事業場で新たな化学品を取り扱おうとする場合には、危険有害性情報、法令等の適用情報などを事前に調査し、事業場の会議体での審議を経て採用を決めるようにしており、事業場からの事前の相談や確認には事業本部と安全環境部で応じています。

また、法的義務の有無にかかわらず、お客様や当社グループ内の他の事業場へ譲渡提供するすべての化学品を対象に、安全に取り扱うための情報を、化学品の分類および表示に関する世界調和システム(GHS)<sup>※1</sup>に準拠した安全データシート(SDS)<sup>※2</sup>の交付にて伝達することとしています。新規材料の開発においては、最終製品に適用される国内外の規制や、製造工程における環境影響など、含有物質の有害性を考慮のうえ、開発テーマの審査を行い、お客様に安心して使っていただける材料の開発に努めています。

そして、大気・水域への排出については大気汚染・水質汚濁に係る法規制を遵守し、さらに化学物質の排出量を削減していくために、事業場により個別に目標を立てて取り組んでいます。2025年度も各事業場に有害物質排出量低減目標に応じた対応を実施しました。

※1 The Globally Harmonized System of Classification and Labeling of Chemicals (GHS): 世界的に統一されたルールに従って、化学品を危険有害性の種類と程度により分類し、ラベルで表示したり、SDSを提供したりするシステム

※2 Safety Data Sheet (SDS): 化学品について、化学物質・製品名・供給者・危険有害性・安全上の予防措置・緊急時対応などに関する情報を記載する文書

## <重要課題> 地域社会との共存共栄

### 重要課題選出の背景

企業だけが発展するのではなく、地域コミュニティとともに発展することが重要です。また、特に資源開発・製錬の影響を受ける先住民族の権利を尊重することが求められています。

### 2030年のありたい姿

信頼され続けるパートナーとして、  
地域とともに成長する企業

### 戦略

当社グループは、資源開発・製錬の経験から事業地域のコミュニティへのマイナスインプクトを回避・最小化し、持続的に発展することへ貢献することが重要だと認識しています。そのためすべての事業地域において先住民を含む地域コミュニティとの対話を進め、地域の課題を把握し、その解決に貢献することに取り組みます。

## 先住民族への対応

資源開発・製錬は環境や地域社会へ及ぼす影響が大きく、その土地で暮らす先住民族の権利を侵害する恐れがあります。そのため、当社グループは「先住民族の権利に関する国際連合宣言」や「国際金属・鉱業評議会(ICMM)マイニングプリンシプル」等の国際的な規範や基準に基づき、先住民族との対話を実施し、先住民族からの理解と信頼の獲得に努めてきました。また、2026年4月1日付で「住友金属鉱山グループ先住民族の人権尊重のための指針」を制定しました。当社グループは本指針に基づき、先住民族との質の高い対話を継続し、強固な信頼関係を基礎として当社グループと地域との共存共栄を図っていきます。

また、フィリピンでは現地法令に則った社会開発マネジメントプログラム(Social Development and Management Program)に継続的に取り組み、健康・教育・福祉・生計の分野で予算を編成し、健康診断や学校建設などの地域支援活動を行っています。

なお、2025年度の地域住民・先住民族との対話件数は232件でした。当社が50%を超える権益を持つすべての鉱山・製錬所周辺において、土地使用および先住民の慣習上の権利に関する重大な紛争として報告された事案はありません。また、JaCER(苦情処理プラットフォーム)等の相談窓口寄せられた苦情もありません。



フィリピンの拠点近隣の町に建設した教室

## コミュニティ投資方針

当社グループは、経営理念に「地球および社会との共存」を掲げ、事業立地地域との共存共栄に資する活動に取り組んできました。2026年4月1日付で制定した「住友金属鉱山グループ コミュニティ投資方針」では、当社グループは、事業立地地域の地域住民・先住民族との対話を基礎として、事業活動に伴うマイナスインプクトの回避・最小化に努めるとともに、地域の持続的発展を支援する活動方針を明文化しました。本方針では、地域との共存共栄に資する活動の重点分野を、次世代育成支援、地域社会の活性化支援および外部環境の変化への適用力の向上支援としました。

次世代育成支援の取り組みとして、2025年度は「JEES・住友金属鉱山地域貢献奨学金」の第3期生20名を対象に、地域貢献に必要な視点獲得を目指すプログラム「発見する」を実施しました。本プログラムは当社発展の基盤となった別子銅山の所在地である愛媛県新居浜市にて当社事業の関連施設や遺構の見学を行い、地域との共存共栄の事例を学ぶ機会としました。

地域社会の活性化支援の取り組みでは、当社子会社の住友国富電子(株)が国富大山祇神社の神事開催を支援するなど、地域の文化・つながりを尊重し、ともに担い手となることを通じて、共存共栄に努めています。



国富大山祇神社の祭りにて神輿を担ぐ当社グループ社員

## <重要課題> サプライチェーンマネジメント

### 重要課題選出の背景

企業グループ内の活動だけでなくサプライチェーンの上流および下流における社会への影響を把握し、そのリスクおよび機会に対応することが求められています。

### 2030年のありたい姿

持続可能なサプライチェーンを  
構築している企業

### 戦略

当社グループは、製造拠点における責任ある調達および生産に関する国際認証の取得に取り組み、サプライチェーンにおける人権侵害や環境汚染、腐敗等を回避・是正することに取り組みます。また、国際規範に則った苦情処理システム(グリーバンスメカニズム)を通じ、ステークホルダーの救済に取り組みます。

## サステナビリティ調達への取り組み

責任ある鉱物調達に加え、当社グループ全体での持続可能なサプライチェーン構築を目指し、「人権・労働」「コンプライアンス」「品質保証」「環境・地域社会」に配慮した調達活動をステークホルダーと連携して推進する旨を掲げた「住友金属鉱山グループサステナビリティ調達方針」を定めています。本方針について主要な取引先(サプライヤー)に同意をお願いし、99%の取引先から同意をいただきました。また、同意をいただいた取引先を対象に、持続可能な調達に関する自己評価アンケート(SAQ)への回答を依頼し、98%の取引先から回答をいただきました。

SAQ回答集計の結果、総合評価において5段階のうち上位のS、A、B評価となった取引先の割合は約85%であり、多くの取引先においてサステナビリティに関する取り組みを進めていただいていることを確認しました。またC、D評価となった取引先の中から、事業部門および資材部から1社ずつ計5社を選定し、取引先での改善につながることを目指してサステナビリティ(特にビジネスと人権)に関する意見交換を実施しました。

## 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。当社製錬所における第三者監査受審状況は下表の通りです。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。2025年度は815件の調査票に回答しました。

### 当社製錬所における第三者監査受審状況

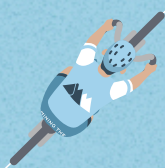
|            | 対象鉱物          |               |                                  |                                  |                                  |                                               |
|------------|---------------|---------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|
|            | 金             | 銀             | コバルト                             | ニッケル                             | 銅                                |                                               |
| 監査基準(発行団体) | RGG<br>(LBMA) | RSG<br>(LBMA) | All Mineral<br>Standard<br>(RMI) | All Mineral<br>Standard<br>(RMI) | All Mineral<br>Standard<br>(RMI) | The Copper Mark Criteria<br>(The Copper Mark) |
| 認証機関       | LBMA          | LBMA          | RMI                              | RMI                              | RMI                              | The Copper Mark                               |
| 監査受審開始時期   | 2012年度        | 2018年度        | 2020年度                           | 2022年度                           | 2023年度                           | 2025年度                                        |



03

SECTION

04



## 経営を支えるガバナンスと統制

当社グループは、「住友の事業精神」に基づく「SMMグループ経営理念」のもと、コーポレートガバナンスの充実に継続して取り組んでいます。透明性と実効性の高い経営を通じて、経営理念の実現を目指し、株主をはじめとするステークホルダーの皆様への責任を果たしていきます。

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| コーポレートガバナンス                  | P.076 |
| 社外取締役メッセージ                   | P.078 |
| 役員一覧                         | P.082 |
| スキル・マトリックス                   | P.083 |
| 取締役トレーニング方針／取締役の指名・選解任・後継者計画 | P.084 |
| 取締役会                         | P.085 |
| 取締役会の実効性評価                   | P.086 |
| 監査役会                         | P.087 |
| 監査役監査および監査役会の実効性評価           | P.088 |
| 役員報酬                         | P.089 |
| 政策保有株式                       | P.090 |
| リスクマネジメント                    | P.091 |
| コンプライアンス                     | P.094 |
| リスクと機会                       | P.095 |

SECTION

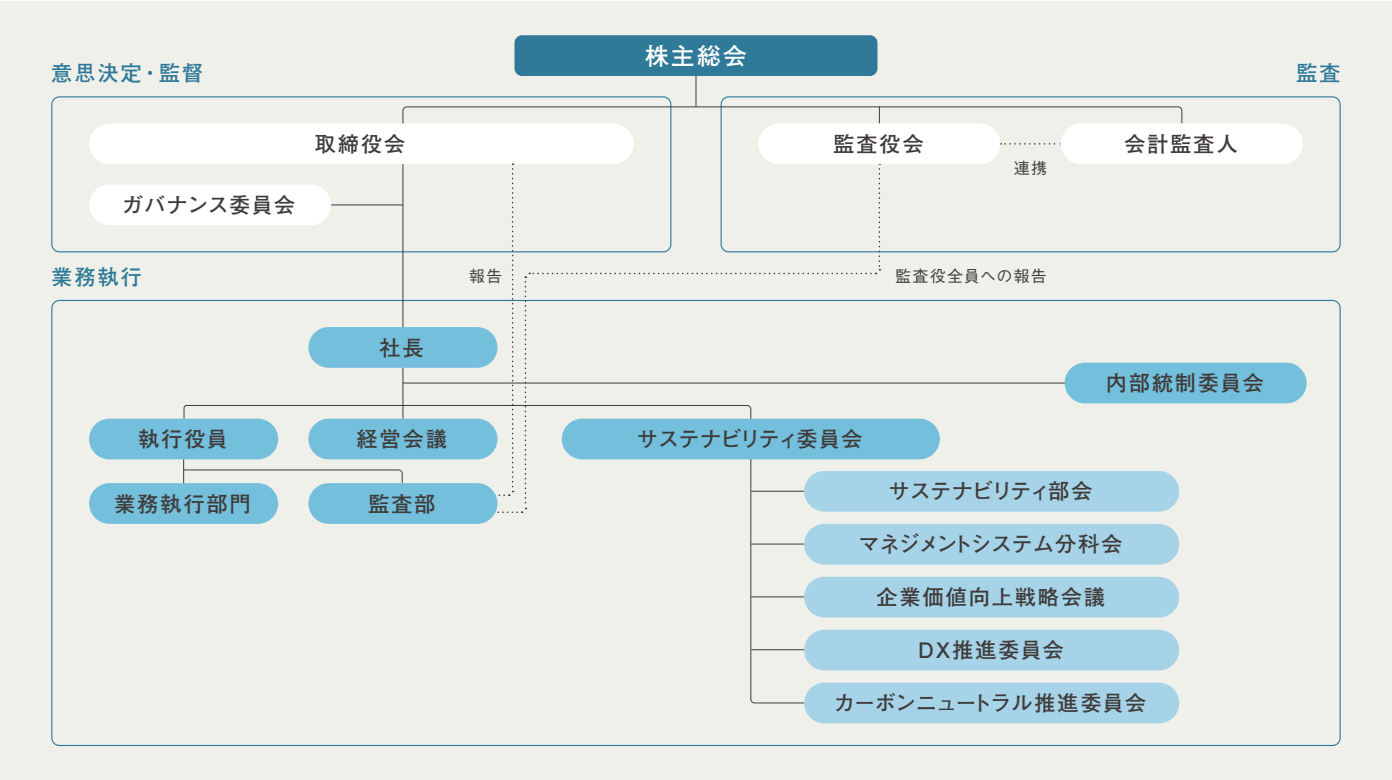
05

基本的な考え

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 | [https://www.smm.co.jp/ir/management/governance\\_policy/](https://www.smm.co.jp/ir/management/governance_policy/)

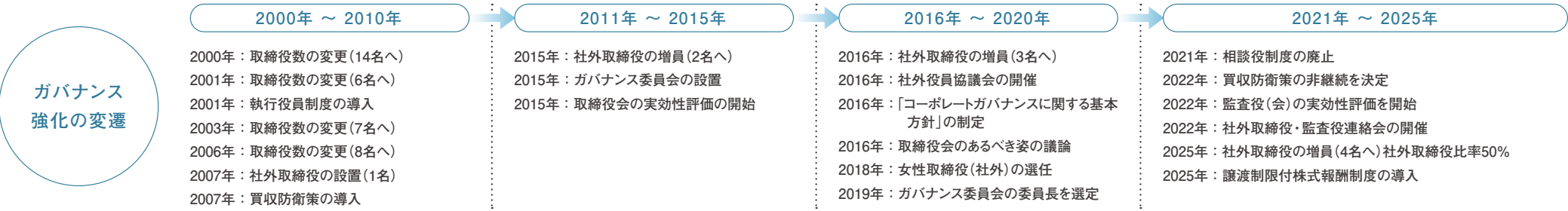
コーポレートガバナンス体制図



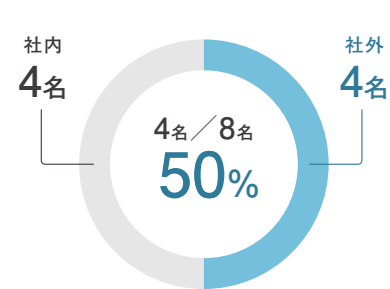
体制の概要 (2026年6月25日現在)

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」の通り、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。また、経営の透明性を高め、コーポレートガバナンス強化を図るため、ガバナンス委員会を設置しているほか、業務執行上重要な事項のうち慎重な審議が必要な事項について審議する経営会議を設置しています。

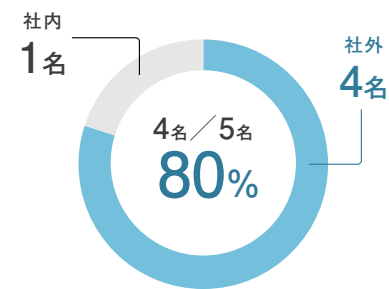
| 機関設計      | 監査役会設置会社        |
|-----------|-----------------|
| 取締役の人数    | 8名(うち独立社外取締役4名) |
| 取締役の任期    | 1年              |
| 取締役会の開催回数 | 16回(2025年度実績)   |
| 取締役会の議長   | 野崎 明            |
| 会計監査人     | 有限責任あずさ監査法人     |



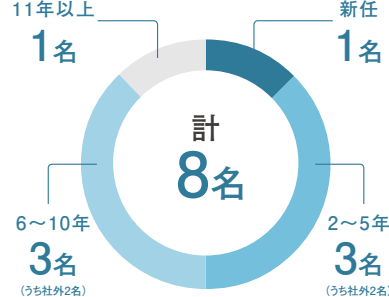
取締役会の社外取締役比率



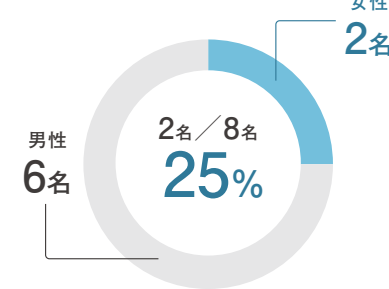
ガバナンス委員会の社外取締役比率



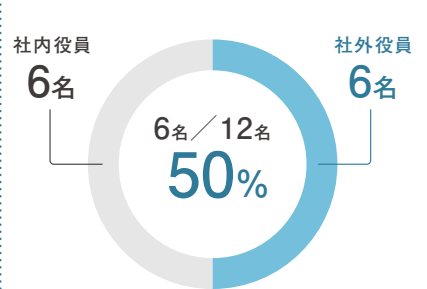
取締役の在任年数の構成比



女性取締役比率



社外役員（社外取締役・社外監査役）比率



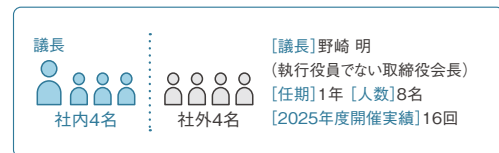
※2026年6月25日現在

機関設計

※2026年6月25日現在

取締役・取締役会

▶ P.085

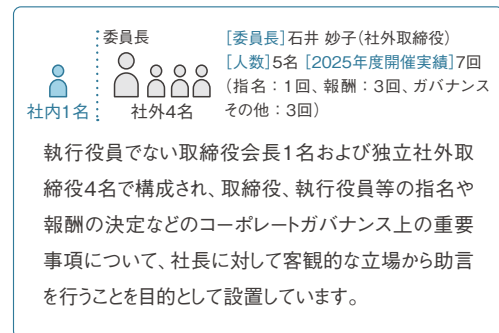


監査役・監査役会

▶ P.087



ガバナンス委員会



サステナビリティ委員会

| 委員長 | 副委員長                      | 委員※                                                                                 | 事務局               |
|-----|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 社長  | サステナビリティ担当役員(経営企画部所管執行役員) | 事業本部長、事業室長、技術本部長、技術本部技術企画部長、工務本部長、工務本部生産技術部長、本社部室長<br>※会長、社外取締役および監査役はオブザーバーとして出席可能 | サステナビリティ推進部・経営企画部 |

マネジメントシステム分科会

当社グループの主要なマネジメントシステムを組織横断的に推進し、経営基盤を強化する役割として各分科会を設置し、活動計画の進捗を確認しています。

| 分科会名              | 分科会長        | 副分科会長        | 重要課題・テーマ       |
|-------------------|-------------|--------------|----------------|
| リスクマネジメント分科会      | 経営企画部所管執行役員 | 安全環境部所管執行役員  | リスクマネジメント      |
| コンプライアンス分科会       | 法務部所管執行役員   | 法務部長         | コンプライアンス       |
| 品質分科会             | 品質保証部長      | —            | 品質保証           |
| 「責任ある鉱物調達」分科会     | 金属事業本部長     | サステナビリティ推進部長 | サプライチェーンマネジメント |
| サプライチェーンマネジメント分科会 | 電池材料事業本部長   | サステナビリティ推進部長 |                |

サステナビリティ部会

各部会にて重要課題ごとに2030年までのロードマップを描き、KPIの進捗を管理しています。

| 部会名           | 部会長    | 副部会長          | 重要課題                      |
|---------------|--------|---------------|---------------------------|
| サーキュラーエコノミー部会 | 技術本部長  | 金属事業本部長       | 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 |
| 地球環境保全部会      | 安全環境部長 | —             | 地球環境保全                    |
| 人的資本部会        | 人事部長   | 安全環境部長／広報IR部長 | 人的資本経営                    |
| 地域社会共存共栄部会    | 総務部長   | —             | 地域社会との共存共栄                |

企業価値向上戦略会議／DX推進委員会／  
カーボンニュートラル推進委員会

| 会議・委員会名         | 議長、委員長                       | 副議長、副委員長    | 目的                                                    |
|-----------------|------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------|
| 企業価値向上戦略会議      | 経営企画部所管執行役員                  | 経営企画部長      | 当社グループ事業の持続的成長を実現し企業価値を向上させるため                        |
| DX推進委員会         | DX推進担当役員(技術本部所管執行役員)         | DX推進部長      | 当社グループが目指すべきDXの将来像を明確にして、DXの全社的な推進による経営への寄与を最大化するため   |
| カーボンニュートラル推進委員会 | 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) | 安全環境部所管執行役員 | 当社グループが目指すべきカーボンニュートラル実現に向けた方針、道筋を明確にして、迅速かつ強力に推進するため |

# 社外取締役メッセージ

## 適切な機関設計と監査役との連携を通じて、堅牢なガバナンス体制を構築します



社外取締役 | 石井 妙子

### 適切な機関設計と監査役との連携を通じて、 より堅牢なガバナンス体制を構築

東京証券取引所からの要請である「資本コストや株価を意識した経営」を踏まえ、当社の取締役会では、投資家の皆様の視線を意識した議論が確かな形で定着できていると評価しています。多様な視点を積極的に取り入れながら、当社の成長を牽引する大型プロジェクトに関しても、単なる投資決議にとどまることなく、操業後の進捗状況を丁寧に監督し、的確にフォローアップする体制が整いつつあります。一方、さらなる企業価値向上に向けては、執行と監督の役割をより明確に分離し、意思決定のスピードをより高めるような機関設計のあり方について、現在深い議論を進めていると

ころです。リスクマネジメントの観点では、監査役との連携をこれまで以上に深めなければなりません。また、当社の事業特性を顧みれば極めて重要となる安全や人権、そして健康経営については適切な情報収集と監督に努め、より堅牢なガバナンス体制の構築を図っていく所存です。

### チャレンジを許容し、出る杭を伸ばす 自由闊達な組織風土の醸成が急務

人的資本経営の推進にあたり、人事制度の改定が行われたことは大きな前進です。しかし、これが真価を発揮するためには、年功的な制度運用を排し、真に多様な人材が活躍できる制度として現場の隅々にまで浸透・定着させなければなりません。それを実現するには、さらなる粘り強さと経営陣の継続的なサポートが強く求められています。特に、次代を担う若手社員の意欲とエンゲージメントを引き出すことは急務といえます。当社には誠実で真面目な文化がありますが、こうしたややおとなしい社風から脱却し、失敗に対する包容力を持ち、出る杭としての新たな挑戦を真っ向から受け止める自由闊達な組織風土の醸成が不可欠です。加えて、社内の同質性にとどまることなく、社外ネットワークや外部との接点を積極的に活用していく視点も欠かせません。組織に新たな刺激と多様な知見を絶えず取り入れていくことが、激変する事業環境を生き抜くうえで重要な課題となるはずです。

### 人事や健康経営の支援を通じ、 多様な人材が躍動し革新を生む企業へ

当社における労使関係は非常に安定していると考えていますが、その中で私自身は弁護士としてこれまで培ってきた人事労務の専

門知見を最大限に活かし、人事制度のさらなるブラッシュアップや現場への浸透・定着、ならびに健康経営の推進を社外取締役として力強く支援していく考えです。事業面では、当社が保有する高度な技術力や専門性を活かし、レアアースや機能性材料などの新素材分野でさらなる成長を遂げることに大きな期待を寄せています。そして、生み出した新しい価値を社会や市場に提案し、ビジネスとして昇華させるためには、顧客の潜在的なニーズを発掘し、新たな市場を切り拓いていく確かな営業力とマーケティング力の強化が鍵となります。整備されつつある制度のもとで多様な人材がその能力を最大限に発揮し、次々とイノベーションを生み出していく企業へと飛躍することを強く期待しています。

### ■ 私の考える「ものづくり力」

#### 強い矜持を胸に、 自らを変革し困難を乗り越え続ける持続力

当社の「ものづくり力」の根底には、長きにわたり培われてきた高度な技術力、充実した設備と優れた人材、そして何よりも「社会の基盤を力強く支えている」という強い矜持が存在します。そして、変化の激しい現代において重要となるのは、外部環境や顧客ニーズの変化をいち早く察知し、自らを変革しながら多くの困難を乗り越えていく力であり、現状に満足することなく、目の前に現れる新たな課題に対して柔軟かつ迅速に対応する力です。自らを変革し続けるその持続力こそが、次代のものづくりを牽引し、当社の確固たる優位性と競争力を高める最大の源泉になると信じています。

## 実行支援型のモニタリングで現場での着実な実行を後押しする



社外取締役 | 木下 学

### 討議の拡充と機関設計の見直しを見据え、 実行支援型のモニタリングへ

当社の取締役会は、議長の適切な進行により、自由で活発な議論が行われています。近年では運営面の改善が進み、年々実効性が高まっていると評価しています。一方、さらなる進化に向けては決議事項をさらに絞り込み、中長期的な戦略や方向性を討議する時間を拡充しなければなりません。そのためには意思決定のスピードを上げ、機関設計の見直しを含めた権限委譲の議論を積極的に推進していく考えです。また、私は前職の事業会社で全社営業責任者を務めた経験から、戦略は立案するだけでなく、実行されて初めて真価が問われると実感してきました。そのため、取締役会

の役割は単なる責任追及ではなく、執行側との強固な信頼関係に基づき、現場の実行を力強く後押しする実行支援型のモニタリングであるべきだと認識しており、今後もこれを実践していきます。

### 挑戦を促す組織風土への変革とDX推進

現在、外部環境の追い風により業績は好調に推移しているものの、電池材料事業の構造改革や事業ポートフォリオの最適化には依然として課題が残ると認識しています。加えて、当社が直面する最大の課題は、人的資本経営の推進です。当社には誠実で人を大切にしてきた歴史がありますが、今後は前例踏襲の保守的な姿勢を打破し、従業員一人ひとりが自ら考え、失敗を恐れずに挑戦できる自由闊達な組織風土への改革が急務といえます。この風土改革と表裏一体となるのがDXの推進です。DXを単なるツールの導入で終わらせてはなりません。トップの決断によって無駄な業務を削減するプロセス改革を断行し、そこから捻出した時間で社員のリスキリングや新たな挑戦の機会を創出していくことが、今まさに求められています。

### 経営基盤の強化と持続的な企業価値向上を後押し

当社はこれまで、市場からの厳しいご意見を真摯に受け止め、対話を重ねることで、資本コストや株価を意識した経営を深めてきました。今後もこの姿勢をさらに深化させるとともに、将来の成長の源泉となる技術研究開発への投資を惜まず、未来への確固たる布石を打ち続けていくことを期待しています。私自身は、事業の現場や顧客接点で磨かれる直感力や感性を何よりも重視してきました。戦略の立案にとどまらず、プロジェクトを確実な成功へと導くため、現場に寄り添い実行面のサポートに尽力する所存です。市場から

の声に耳を傾けながら、当社の持つ高いポテンシャルを最大限に引き出し、経営基盤の強化と持続的な企業価値向上を社外取締役として後押ししていきたいと思っています。

### ■ 私の考える「ものづくり力」

#### 確かな技術力を社会価値へ転換し マネタイズする「ことづくり力」への進化

日本の製造業が誇る高品質かつ低コストな「ものづくり力」は当社にとって確固たる競争優位性となりますが、激変する今の市場環境を俯瞰すれば、それだけで勝ち抜くことはできません。今、製造業に求められているのは、社会のニーズや変化を的確に察知し、自社の強みである技術確かな価値へと転換してマネタイズする「ことづくり力」、すなわちビジネスモデルの進化だと考えています。そのためには、マーケティング力をさらに強化し、10年後を見据えた明確な技術ロードマップを描きながら、社会価値を創出する構造改革に挑む必要があります。当社の既存の強みである「ものづくり力」に「ことづくり力」を掛け合わせることこそが、次代の競争力を決定づける根幹となるはずです。

## 技術の有望性を市場へ発信し、適切な評価へつなげる



社外取締役 | 竹内 光二

### 技術の有望性を市場へ継続的に発信し、対話による深い理解と強固な信頼を築く

社外取締役に就任して2年が経過した今、取締役会ですべての案件を画一的に決議するのではなく、執行側への権限委譲は着実に一步步進んでいると実感しています。これにより、個別の業務執行の確認にとどまらず、当社が中長期的に進むべき方向性や、より重要で本質的な戦略議論に以前より時間を割けるようになった点を、実効性向上の成果として評価しています。一方、ガバナンスの重要な要素である資本市場との対話という観点においては、新たな課題も見えてきました。昨今、財務における株主還元のアプローチに注目が集まりがちですが、当社の真の価値はそれだけにとどま

りません。当社が手掛ける最先端の技術や事業の有望性、さらには研究開発プロセスにおける知的な興味・関心を、タイムリーかつ継続的に市場へ発信し続ける姿勢が極めて重要といえます。自社の技術の魅力や将来の成長ストーリーを積極的にアピールしていくことこそが、ステークホルダーの皆様からの深い理解と強固な信頼を築き、最終的に適切な企業評価へとつながると思っています。

### 次世代の顧客ニーズを予見した迅速な製品開発が急務

直近の業績を顧みると、外部環境の追い風により総じて好業績を収めることができたものの、同時に当社の事業構造が本質的に内在させているボラティリティの高さ、すなわち外部要因への依存度を改めて浮き彫りにしたとも認識しています。この中長期的な変動リスクを低減し、より強靱な経営基盤を構築するためには、当社の事業ポートフォリオの一角を担う「材料事業」が、一定の事業規模と安定した利益を生み出す真に自立した柱へと成長することが急務です。とりわけ、今後の成長エンジンとなる分野においては、顕在化している課題解決にとどまっていたはグローバル競争を勝ち抜けません。まだ見ぬ次世代の顧客ニーズを的確に予見し、競合他社に先駆けて圧倒的なスピード感をもって新製品を開発・提供するアグレッシブな姿勢が問われています。現在の好業績に甘んじることなく、危機感を抱きながら技術開発の先手を打ち続けることこそが、当社の持続的な成長に向けた最大の経営課題だととらえています。

### 独自の視点を持つ、 多様な人材が真に活躍できる環境づくりを

私は前職において、世界的シェアを誇る先端材料をゼロから開発し、グローバル市場での事業化へと導いた経験があります。社外

取締役としては、この実体験から得た成功や失敗の教訓を当社の若手研究者や技術者に惜しみなく還元し、材料分野におけるブレークスルーやイノベーションの創出を力強く支援していく考えです。これからの時代に新たな価値を継続的に生み出していくためには、同質的な集団の論理や既存の枠組みにとらわれない、いわば“尖った人材”の存在を組織内で許容し、彼らの突出した能力を最大限に引き出すための新しい土壌づくりが不可欠です。独自の視点を持つ人材が存分に輝ける環境が求められます。そのためには、現場での挑戦を大いに促し、失敗を恐れることなく斬新なアイデアを果敢に試すことができる自由闊達な風土を全社に浸透・定着させなければなりません。多様な個性がぶつかり合い、当社独自の高度な技術を掛け合わせることで、社会に対して新しい価値を提供し続けるイノベーション企業へと飛躍することを期待しています。

### ■ 私の考える「ものづくり力」

#### 的確な情報と他社を凌駕する開発スピードで稼ぐ力を強化

当社の基幹である資源事業や製錬事業と、これからの成長を担う材料事業では価値創造のアプローチが根本的に異なります。つくるべきものが定まっていない材料事業においては、まず世の中の潜在的な顧客ニーズを予見し、原料メーカーから最終顧客に至るサプライチェーン全体と強固な信頼関係を築き上げ、的確な一次情報を引き出すことが何よりも求められます。そして、その最前線で獲得した確かな情報をもとに、他社を凌駕するスピードで製品化を実現することこそが、材料分野における真の稼ぐ力に直結するでしょう。この進化こそが、これからの当社のものづくり力を支える中核となっていくと確信しています。

## 真の多様性を促す組織へ。活発な議論からの新たな価値創出を後押しする



社外取締役 | サワキ ニコラ ミシェール

### 忖度なき質問で議論を深め、 オープンな取締役会に

当社の取締役会は、質問に対して常に丁寧な回答がなされ、自由闊達に議論のできる場になっています。私自身、「質問からディスカッションが始まる」という信念を持っていますから、忖度することなく質問を重ねることで明確な説明を引き出し、実質的な議論につなげるように努めてきました。事前資料の共有やブリーフィングも議論の質を高めることに役立ちました。今後は、現場がさらに力を発揮できるように権限委譲を進めるとともに、取締役会はそれをモニタリングしながら、明確な経営指針を示していきたいと思います。国内外の投資家からは開示の透明性が強く求められています。当社が独

自に持つ、価値ある「マイストーリー」をわかりやすく皆様に伝えていきたいと思っています。

### 新しいアイデアが生まれやすい組織が 企業価値を高めていく

不確実性が高まり競争のスピードが一段と激化する世界では、限られた経営資源の最適配分が強く求められています。事業やプロジェクトの選択と集中を進め、撤退の基準を明確にして機動的に判断を下すことが、当社にとっての課題だと認識しています。組織が持続的な成長を遂げるためには、従業員一人ひとりが自信を持って自らの考えを発信し、活発に議論できる文化を醸成していくことが必要です。一人ひとりがそれぞれの考えを述べ、企業として新しいアイデアにつなげていくことが真の多様性を持った企業だと思っています。単に目の前の業務に追われる状況から脱却しなければなりません。アイデアを積極的に試し、社外のネットワークから多様な刺激を受けるための時間的・精神的な余裕を組織全体で創出していきたいと思っています。

### 新しいアイデアは真の多様性から

監査法人で長年培ってきたグローバルな経験や、財務開示などに関する専門的な知見を最大限に活かし、透明性の高い情報開示と、明確なターゲットに基づく実効性のあるPDCAサイクルの構築に寄与していきたいと思っています。現場視察を通じて、当社にはルールを厳格に守る安全への高い意識が根づいていることを肌で感じました。この強みを継続して追求しつつ、女性や外国人を含む多様な人材が真に活躍できる環境づくりを社外取締役として力強く支援していきます。現場で働く従業員がこれまで以上にやりがいを持っ

て仕事に取り組めるようにしていきたいと思っています。

### ■ 私の考える「ものづくり力」

#### 不断の改善を通じた、持続的な稼ぐ力の創出

400年以上にわたって培われてきた真面目さ、誠実さ、そして現場の持つ高度な専門性と技術力が当社の強固な基盤となっています。既存のプロセスを常に見直し、「なぜこれをやっているのか」と根本から問い直すことをしていきたいと思っています。DXやAIといった新しい技術を積極的に取り入れ、無駄を省きながら新たな価値の創造に挑戦していきたいと思っています。これが当社の持続的な稼ぐ力につながっていくことになると思います。

# 役員一覧

2026年6月25日現在

執行役員はこちら >> 役員 | [https://www.smm.co.jp/corp\\_info/about/executive/](https://www.smm.co.jp/corp_info/about/executive/)

## 取締役 ※ 当社株式所有数は、2026年5月31日時点の情報です



野崎 明

代表取締役／取締役会長

当社株式所有数 | 28,200株\*

1960年生まれ

1984.4 当社入社

2013.6 当社執行役員  
金属事業本部副本長

2014.6 当社取締役 経営企画部長

2015.6 金属事業本部長

2016.6 当社常務執行役員

2018.6 当社代表取締役(現職)

2020.6 当社取締役社長  
当社社長(執行役員)

2024.6 当社取締役会長(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 | 12,100株\*

1963年生まれ

1987.4 当社入社

2008.4 金属事業本部ニッケル工場長

2013.7 金属事業本部事業室勤務

2014.6 金属事業本部事業室長

2016.6 当社執行役員  
金属事業本部副本長

2018.6 金属事業本部長

2019.6 当社取締役

2020.6 当社常務執行役員

2022.6 当社専務執行役員

2024.6 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)



竹内 優

取締役／専務執行役員／金属事業本部長

当社株式所有数 | 7,000株\*

1966年生まれ

1990.4 当社入社

2016.4 金属事業本部播磨事業所長

2017.7 金属事業本部東予工場長

2020.6 当社執行役員

2021.1 金属事業本部副本長

2023.6 当社取締役(現職)

2018.6 当社常務執行役員  
金属事業本部長(現職)

2026.6 当社専務執行役員(現職)



三宅 泰弘

取締役／財務戦略担当役員／執行役員／経理部長

当社株式所有数 | 7,500株\*

1968年生まれ

1992.4 当社入社

2018.6 経理部勤務

2023.7 経営企画部勤務

2025.6 当社執行役員(現職)  
経理部長(現職)

2026.6 当社取締役(現職)

当社財務戦略担当役員(現職)



石井 妙子

社外取締役

当社株式所有数 | 1,000株\*

1956年生まれ

1986.4 弁護士登録  
和田良一法律事務所入所

1992.3 太田・石井法律事務所開設

2018.6 当社取締役(現職)



木下 学

社外取締役

当社株式所有数 | 400株\*

1954年生まれ

1978.4 日本電気株式会社入社

2006.4 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

2008.4 当社執行役員

2010.4 当社執行役員常務

2010.6 同社取締役

2016.4 同社執行役員副社長

2018.4 同社シニアオフィサー

2020.6 当社取締役(現職)

2021.6 日本電気株式会社シニアオフィサー  
退任



竹内 光二

社外取締役

当社株式所有数 | 500株\*

1946年生まれ

1970.4 味の素株式会社入社

1988.7 同社中央研究所部長

1993.7 同社開発企画室部長

1993.10 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

2002.6 同社専務取締役電子材料事業部長

2004.6 同社取締役副社長

2008.7 味の素株式会社首席理事

2009.6 同社首席理事退任

2012.6 味の素ファインテクノ株式会社顧問

2014.6 同社顧問退任

2024.6 当社取締役(現職)



サワキ ニコラ  
ミシェール

社外取締役

当社株式所有数 | 0株\*

1962年生まれ

1987.4 Orr Shottliff 会計事務所入所

1991.2 Ernst & Young ロンドン事務所入所

1991.5 英国勤許会計士登録

2002.7 新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所

2003.7 同監査法人パートナー

2017.3 Ernst & Young Global Limited IFRS Policy Committee日本代表

2025.6 EY新日本有限責任監査法人退職  
Ernst & Young Global Limited IFRS Policy Committee日本代表退任  
当社取締役(現職)



松下 博彦

常任監査役(常勤)

当社株式所有数 | 4,100株\*

1964年生まれ

1988.4 当社入社

2019.7 法務部長

2023.6 当社執行役員  
別子事業所長

2025.6 当社監査役(常勤)

2026.6 当社常任監査役(常勤)(現職)



佐々木 和仁

監査役(常勤)

当社株式所有数 | 6,300株\*

1968年生まれ

1991.4 当社入社

2011.6 経営企画部勤務

2015.7 経理部勤務

2017.6 日本鉱業協会出向

2019.6 経理部勤務

2026.6 当社監査役(常勤)(現職)



若松 昭司

社外監査役

当社株式所有数 | 0株\*

1953年生まれ

1983.9 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

1987.3 公認会計士登録

2003.7 新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)代表社員

2006.5 同監査法人理事

2008.8 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

2010.8 同監査法人シニアパートナー

2016.6 同監査法人退職  
若松公認会計士事務所開設

2019.9 税理士登録

2021.6 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\*

1958年生まれ

1982.4 日本輸出入銀行入行

2008.10 株式会社日本政策金融公庫  
国際協力銀行審査部長

2011.1 同行経営管理室長

2012.4 株式会社国際協力銀行西日本総代表

2013.12 同行執行役員西日本総代表

2015.6 同行執行役員退任

2015.7 同行退職

2015.8 野村證券株式会社顧問

2017.6 同社顧問退任  
株式会社JBIC IG Partners代表取締役CEO

2023.6 同社代表取締役CEO退任

2024.6 当社監査役(現職)

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

取締役会は、当社事業の各分野に精通した当社出身者に加え、社内出身者とは異なる知識、経験、能力、見識等を有する社外有識者を招聘することにより、多様性を持った構成とします。「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

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うるため、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ており、第100期定時株主総会（2025年6月26日開催）前に、項目や充足の目安を改正しています。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。

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/260710\\_CGR.pdf](https://www.smm.co.jp/news/release/uploaded_files/260710_CGR.pdf)

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<br>2026年6月25日<br>現在 | 企業経営 | 国際性 | 事業戦略・<br>マーケティング | エンジニア<br>リング・<br>IT/DX | 研究開発・<br>生産 | 財務・<br>会計 | 人事・<br>人材開発 | サステナ<br>ビリティ・<br>ESG | 法務・コンプ<br>ライアンス・<br>内部統制 |
| 取締役                                     | 野崎 明                  | 13年目                     | ●    | ●   | ●                |                        |             | ●         |             |                      |                          |
|                                         | 松本 伸弘                 | 8年目                      | ●    | ●   | ●                | ●                      | ●           |           |             | ●                    |                          |
|                                         | 竹林 優                  | 4年目                      | ●    | ●   | ●                | ●                      | ●           |           |             | ●                    |                          |
|                                         | 三宅 泰弘                 | 新任                       | ●    | ●   | ●                |                        |             | ●         |             |                      |                          |
|                                         | 石井 妙子 (社外)            | 9年目                      |      |     |                  |                        |             |           | ●           |                      | ●                        |
|                                         | 木下 学 (社外)             | 7年目                      | ●    |     | ●                | ●                      |             |           | ●           |                      |                          |
|                                         | 竹内 光二 (社外)            | 3年目                      |      |     | ●                |                        | ●           |           |             |                      |                          |
|                                         | サワキ ニコラ<br>ミシェール (社外) | 2年目                      |      | ●   |                  |                        |             | ●         | ●           |                      |                          |
| 監査役                                     | 松下 博彦                 | 2年目                      |      |     |                  |                        |             |           | ●           | ●                    | ●                        |
|                                         | 佐々木 和仁                | 新任                       |      |     |                  |                        |             | ●         |             |                      |                          |
|                                         | 若松 昭司 (社外)            | 6年目                      |      |     |                  |                        |             | ●         |             |                      | ●                        |
|                                         | 家田 嗣也 (社外)            | 3年目                      |      | ●   | ●                |                        |             | ●         | ●           |                      |                          |

| 2025年度出席状況                  |                            |                           |
|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 取締役会                        | 監査役会                       | ガバナンス<br>委員会              |
| 16回/16回(100%)               | —                          | 7回/7回(100%)               |
| 16回/16回(100%)               | —                          | —                         |
| 16回/16回(100%)               | —                          | —                         |
| —                           | —                          | —                         |
| 16回/16回(100%)               | —                          | 7回/7回(100%)               |
| 16回/16回(100%)               | —                          | 7回/7回(100%)               |
| 16回/16回(100%)               | —                          | 7回/7回(100%)               |
| 11回/11回(100%) <sup>※2</sup> | —                          | 5回/5回(100%) <sup>※2</sup> |
| 11回/11回(100%) <sup>※2</sup> | 12回/13回(92%) <sup>※2</sup> | —                         |
| —                           | —                          | —                         |
| 16回/16回(100%)               | 19回/19回(100%)              | —                         |
| 16回/16回(100%)               | 19回/19回(100%)              | —                         |

※1 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●を付けています。 ※2 2025年6月26日就任以降を記載

# 取締役トレーニング方針／取締役の指名・選解任・後継者計画

## 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する方針とします。

取締役（執行役員である取締役を含みます。）候補者または監査役候補者の指名の理由は、株主総会参考書類に記載します。

## 最高経営責任者等の後継者計画への取締役会の関与

当社では、最高経営責任者（取締役社長）の後継者計画は、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4名で構成するガバナンス委員会（委員長：取締役 石井 妙子）において、次期社長を育成する環境や方法、候補者等について審議する機会を設けています。具体的な社長の後継者の選定にあたっては、社長の推薦する候補者をガバナンス委員会に諮り、候補者が取締役社長にふさわしい資質、知識、経験、能力、見識等を有するか助言を得たうえで、社長が最終案を取締役に提案し、取締役会において審議のうえ最終決定しています。また、将来的な社長候補者のプールとなる執行役員候補者の選定にあたっては、社長が、各執行役員からの推薦を踏まえ、経営が向き合う課題解決のための最善の布陣について、ガバナンス委員会に諮り、その助言を参考に最終案を作成し取締役会に提案しています。これを受け、取締役会において審議のうえ最終決定しています。

# 取締役会

## 取締役会のあるべき姿

### ポイント

#### マネジメント・モデルを採用

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用

- 事業は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
- 現在強化を図っている3事業間の連携という面でも、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促進につながると思料

#### 監査役会設置会社を採用

- 事業特性上、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重視
- 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

#### ガバナンス委員会の設置

- 複数（3分の1以上）の社外取締役を配置し、社外取締役を主体とする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監査役会設置会社の課題を乗り越えるべく取り組む

\*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

当事業の各分野に精通した当社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。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4名を独立した社外取締役として選任しています。

## 取締役会での議論

### 取締役会における主な議題（2025年度実績）

#### 決議

①中期経営計画・経営方針、②財務戦略の基本方針・株主還元方針、③コーポレートガバナンス関連（基本方針改正、スキル・マトリックス改正）、④各方針（配当方針、取締役報酬関連、コミュニティ投資等）を含む重要規程等の制定・改定、⑤予算・決算関連、⑥借入等の資金調達、⑦自己株式取得、⑧政策保有株式の売却、⑨役員関連（取締役・監査役候補者の選任や代表取締役の選定等）、⑩譲渡制限付株式報酬制度導入、⑪重要な使用人等の人事関連、⑫各事業の既存・新規プロジェクト関連、⑬設備投資関連、⑭寄付等

#### 報告

①各事業の概況、②プロジェクトの進捗状況、③政策保有株式の保有状況、④機関投資家との対話内容、⑤統合報告書関連、⑥サステナビリティ委員会関連、⑦従業員エンゲージメントサーベイ結果、⑧健康経営関連、⑨人事異動関連、⑩内部統制システムの運用状況、⑪リスクマネジメント関連（モニタリング等）、⑫利益相反取引、⑬監査役監査や内部監査の計画・結果、⑭監査役会実効性評価等

#### 討議

①資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応、②取締役会実効性評価、③取締役会の実効性向上に向けた施策、④プロジェクト総括、⑤サステナビリティ関連（サプライチェーンマネジメント）

取締役会では、サステナビリティ委員会における審議内容について定期的に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。2025年度は10月に当社グループのサステナビリティとサプライチェーンマネジメントの現状と課題について討議を行いました。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、2025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。

### 取締役会議長メッセージ



代表取締役会長  
野崎 明

当社のコーポレートガバナンスは、取締役会が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、取締役会自らが総合的に意思決定を行うマネジメント・モデルを原則としていますが、環境変化に迅速に対応し実効性の高い監督を果たしていくための“あるべき姿”、“我々は何にもっと時間を割きたいか”などについても、継続して検討を進めております。

私は、取締役会の議長として適度な緊張感のもとで議事を適切に運営し、社外取締役を含む多様な見地からの意見を十分に引き出しながら、「本気・本音」の議論により審議の深度と実効性を一層高めていく責務を担っていると認識しております。

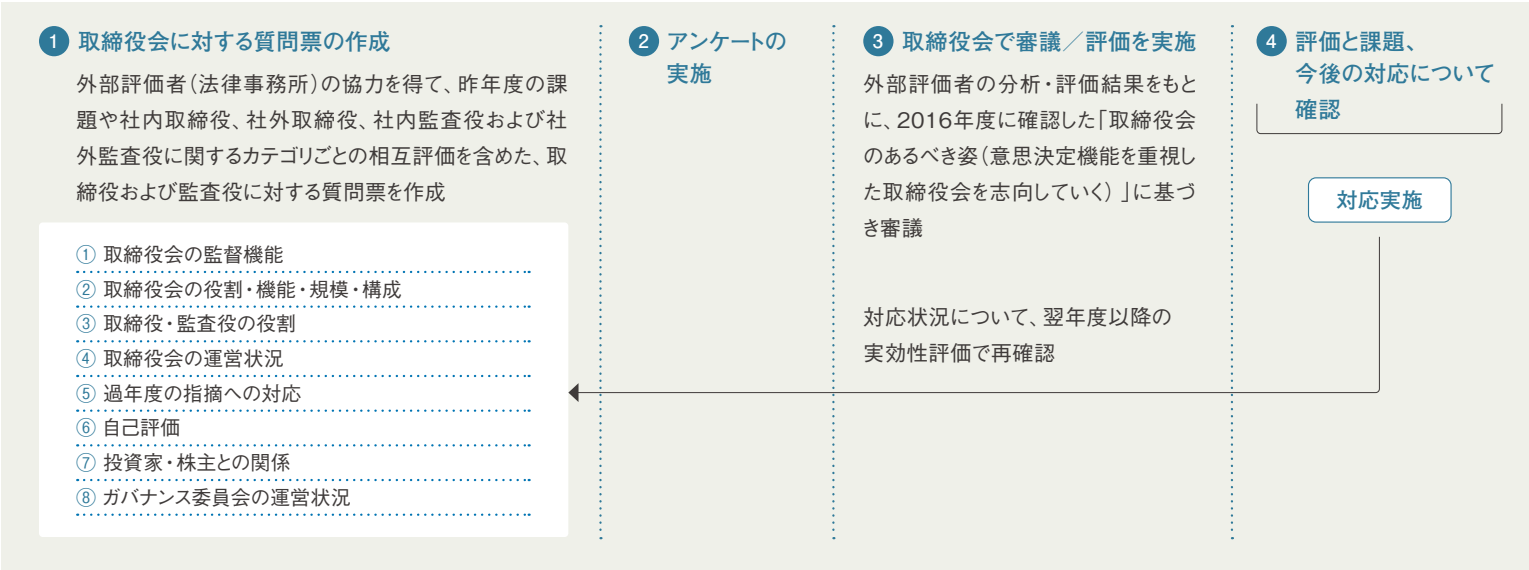
事業の選別と新陳代謝については、「弛張興廃することあるべし」の精神のもとROCEを軸に検証を行い、財務健全性を確保しつつ資本効率の向上を図ることで、持続的な成長と企業価値の向上、ならびに株主還元の安定・強化へとつなげてまいります。

さらに、市場からの声に真摯に耳を傾け、その示唆を取締役会の議論に的確に反映させながら、環境変化に耐え、新たな成長へのチャレンジを絶やさない強靱な企業基盤の構築に、今後も不断の努力を重ねてまいります。

# 取締役会の実効性評価

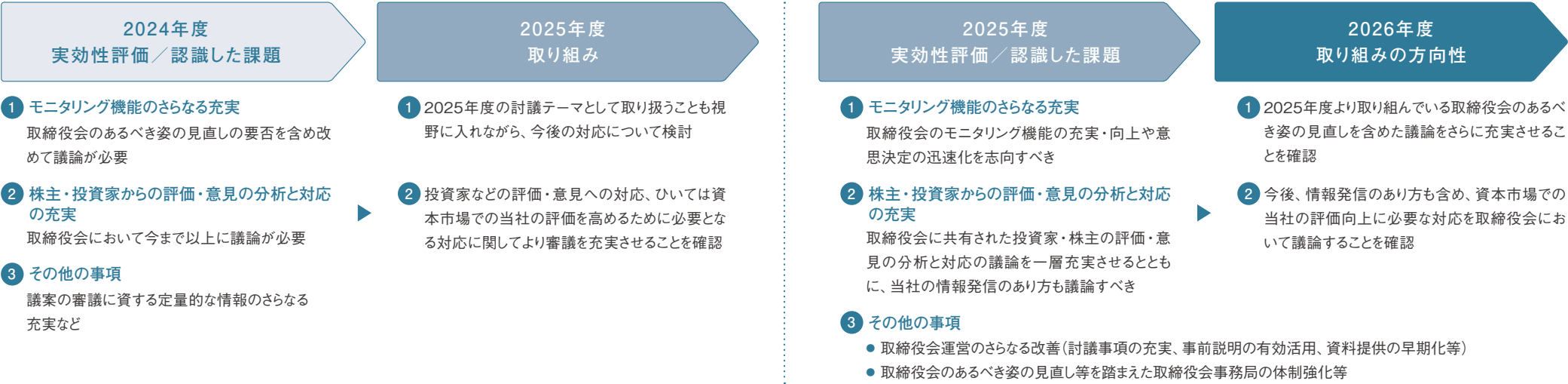
当社取締役会は、適切な業務執行の決定および監督機能の向上の観点から取締役会の実効性を分析・評価しています。  
2025年度における結果の概要は以下の通りです。なお、アンケートの配布および回答内容の集計・その分析も外部評価者に委託しています。

## 実効性評価の実施方法



## 分析・評価結果の概要（2025年度）

- 取締役会の実効性に関わる大半の項目において高評価の回答が示されており、おおむね取締役会は実効的に機能していると評価できます。
- アンケートにおいては、個々の役員が高評価としなかった項目についてその理由を記載できるようにしていますが、現在の体制・運営や従前の取り組みについて一定の評価をしたうえで、現状をより良くするための意見という側面が強いものが多く、その内容も、毎年の実効性評価を経てより具体的なものとなりました。



# 監査役会

## 基本方針・監査体制

監査役数は定款で5名以内と定めています。現在、監査役は4名（常勤の監査役2名および非常勤の監査役（社外監査役）2名）で構成されています。当社においては、この監査役の構成は、監査役会の適切な運営を行ううえで適切な人数であると判断しています。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、独立社外監査役は、様々な専門知識や多角的な視点を活かした監査を実施することとしています。監査役は、監査役会で決定した監査計画に従い、取締役の職務の執行等を監査しています。常勤の監査役は、監査方針および計画の案を策定し、取締役会等の重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、代表取締役等へのヒアリング、事務所、工場、関係会社等への往査を行っています。当社の社外監査役は、常勤の監査役と同様、取締役会等重要な会議等に出席するほか、常勤の監査役とともに往査を行っています。また、監査役が往査した事業所や関係会社についての監査報告書は、代表取締役等にも供覧されています。

## 監査役会の活動状況

監査役会規程および監査役監査基準に基づき、監査の方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について、また、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について、報告を受け、検討しています。

2025年度は、下記を個別重点監査事象と定め、計画的かつ効率的な監査の実施に努めました。

- 事業の立て直し・収益力回復のための取り組み
- 中期経営計画2027への取り組み
- 「資本コストや株価を意識した経営の実現」（東京証券取引所）への具体的な取り組み
- グループの内部統制

その他の活動に関しては有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書

<https://www.smm.co.jp/ir/library/quarterly/>

### 往査

2025年度は、当社7拠点、国内関係会社11拠点、海外関係会社3拠点（海外鉱山を含む）を往査し、各拠点の戦略目標の全般的達成度、リスクマネジメントの実践状況、コンプライアンス徹底に向けた取り組み等についてヒアリングし議論を行いました。往査は、常勤の監査役1名および社外監査役1名の2名1組で実施しています。

## 内部監査部門、会計監査人と監査役の連携

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、2025年度は18回常勤監査役が出席しました。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、2021年度より実施しています。2025年度は2回開催し、監査役が重要と考える事業の概要等について情報提供を受け、広く意見交換を実施しました。

### その他

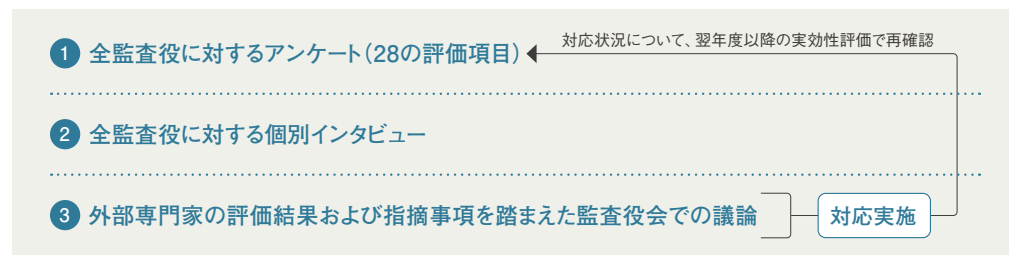
部門長ヒアリング等の実施計画は社外取締役にも共有しており、2025年度は、社外取締役も一部の部門長ヒアリング等に同席しています。

# 監査役監査および監査役会の実効性評価

当社の監査役会は、監査役監査および監査役会の実効性を確認し、向上させることを目的として、その実効性の分析と評価を行っています。  
2025年度における結果の概要は以下の通りです。なお、アンケートの配布および回答内容の集計・その分析も外部評価者に委託しています。

## 実効性評価の実施方法

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)に独立・客観的な立場からの分析・評価を委託し、実効性評価を実施



### 2024年度 実効性評価／認識した課題

- 1 監査役間の情報共有・連携に関する事項
  - 社外監査役が、社内会議に参加する前に、背景事情等を十分に把握しないまま大量の社内資料を読み込み、理解する負担や、議題のポイントの共有を事前に受け、把握することへのサポートについては、改善の余地がある
- 2 関係会社監査役との情報共有に関する事項
  - グループ・ガバナンスの観点から、子会社のリスクを把握および監督することが重要
  - 常勤の監査役が隔月開催の関係会社監査役の連絡会等に出席することで得た情報は、引き続き社外監査役にも共有
  - 詳細な個別業務や書類の監査を担っている監査部から、関係会社の実務的な問題点についてより積極的に情報提供を受けることを検討
- 3 新任監査役のサポートに関する事項
  - 新任の監査役(特に社外監査役)就任時に、当社事業の理解向上策の実施を検討

### 2025年度 取り組み

- 1
  - 社内意思決定資料等のより積極かつ早期の提供
  - 取締役会等の重要会議の事前・事後の適切なタイミングにおいて、質疑応答・補足説明の場を設ける
- 2 投資家などの評価・意見への対応、ひいては資本市場での当社の評価を高めるために必要となる対応に関してより審議を充実させることを確認

## 分析・評価結果の概要(2025年度)

外部専門家からは、評価結果概要に記載の監査活動に鑑み、「充実した監査活動が行われている」との総評を受けました。これも踏まえ、監査役会としても、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。

- 各監査役が、取締役会等の重要会議への出席、代表取締役を含む執行側へのヒアリング、各拠点・関係会社への往査を中心に監査を行うとともに、経営層・部門長・各往査先等に対し、必要な意見表明、指摘を実施。特に、社外監査役も、これらの往査等に常勤の監査役と同様に参加しており、他社の社外監査役に比べても相応の負担のもとで監査活動に従事
- 監査にあたり、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
- 2024年度に引き続き、監査役会とは別に監査役ミーティングを開催し、2025年度からはその日程や主要議題を事前に案内するようにしつつ、自由な意見交換を実施するなど、監査役会の実効性向上に向けて可能な改善に取り組む

### 2025年度 実効性評価／認識した課題

- 1 監査活動および監査役間の情報共有・連携に関する事項
  - 往査に当たり、社外監査役の往査拠点への理解を促す
- 2 不正・不祥事が発生した場合の対応体制に関する事項
  - 現状においても、不正・不祥事が発生した場合に監査役会として執行側に要求すべき事項を議論のうえ、執行側に必要に応じて意見を述べている
  - 今後の想定について準備の強化
- 3 監査計画・個別重点監査事象の設定に関する事項
  - 往査のさらなる充実

### 2026年度 取り組みの方向性

- 1 参考にすべき過去の往査資料等を選定のうえ共有し、事前閲覧を促す時期・方法を揃えるなど、往査前の情報共有に係る対応の徹底を検討
- 2 今後想定される不正・不祥事や対応の優先度についても、監査役間で議論のうえ準備しておくことを検討
- 3
  - 1拠点当たりの往査時間を増加
  - 拠点の事業上の重要性やリスクについて監査役間で意見交換をしたうえで、リスクの度合いに応じた重点的な往査計画の策定および期中における状況変化に応じた往査先の変更などを検討

# 役員報酬

## 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。2025年6月開催の取締役会および2026年5月開催の取締役会において一部改定を決議し、株式報酬に係る定めを追加するとともに、ESGに関する指標を導入する旨の改定を行っています。

### 取締役の報酬

| 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）                                                                    |                             |                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 報酬                                                                                             |                             | 頻度                                                                          |
| 基本報酬等                                                                                          | 固定報酬                        | 毎月（個人ごとの年額を算出し月割り）                                                          |
|                                                                                                | 金銭報酬（基本報酬・賞与）               | 年1回（定時株主総会で承認後）                                                             |
|                                                                                                | 業績連動報酬<br>非金銭報酬等（譲渡制限付株式報酬） | 年1回／譲渡制限付株式（賞与支給の決定後）<br>※年額300万円以内<br>※これにより発行または処分される当社の普通株式の総数は、年1.5万株以内 |
| 代表権のない取締役会長および社外取締役                                                                            |                             |                                                                             |
| 基本報酬のうち固定報酬のみ                                                                                  |                             |                                                                             |
| 監査役                                                                                            |                             |                                                                             |
| 基本報酬のみとし、賞与および株式報酬は支給なし<br>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 |                             |                                                                             |

## 業績連動報酬等に関する事項

業績指標は次に記載の指標等を採用しています。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。

### 業績指標の内容と選定理由

#### 連結業績

親会社の所有者に帰属する当期利益および税引前当期利益を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

#### 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  
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  
※中計で掲げる成長戦略、競争力強化策、サステナビリティ向上策など

#### 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良く評価するため

#### 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

#### ESG指標

「環境（GHG排出量（スコープ1、2）削減率等）」  
「社会（エンゲージメントスコア等）」  
「オペレーショナル・ガバナンス（重大なコンプライアンス違反の件数）」  
「ESG第三者機関からの評価（業界水準との比較）」  
企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上のためには、環境・社会・ガバナンス（ESG）を重視した経営の推進が必要不可欠と考えるため

## 経営陣の報酬のインセンティブ付け

当社は、当社の取締役（代表権のない取締役会長および社外取締役を除く）に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に、2025年6月開催の第100期定時株主総会において対象取締役に対し、新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

## 役員の報酬等の総額

### 2025年度取締役および監査役の報酬

| 役員区分          | 報酬等の総額 | 基本報酬等  |                          |                   | 役員の員数 |
|---------------|--------|--------|--------------------------|-------------------|-------|
|               |        | 固定報酬   | 業績連動報酬等<br>金銭報酬（基本報酬・賞与） | 非金銭報酬等（譲渡制限付株式報酬） |       |
| 取締役（社外取締役を除く） | 411百万円 | 207百万円 | 184百万円                   | 20百万円             | 5名    |
| 監査役（社外監査役を除く） | 70百万円  | 70百万円  | —                        | —                 | 3名    |
| 社外取締役         | 56百万円  | 56百万円  | —                        | —                 | 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。

### 年間報酬総額の比率（2025年度）

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| 組織の高額報酬受給者と全従業員の年間報酬総額の比率※1    | 1,305% |
| 組織の高額報酬受給者と全従業員の年間報酬総額増加率の比率※2 | 10.8%  |

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

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

## 報酬の減額・返還請求等（マルス・クローバック制度）

当社は、役員に重大な非違行為等があった場合について、2026年6月開催の定時取締役会において、当該役員の報酬を支給前に減額し、または支給済報酬の返還を請求することができることと決議しました。

# 政策保有株式

## 方針と取り組み

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

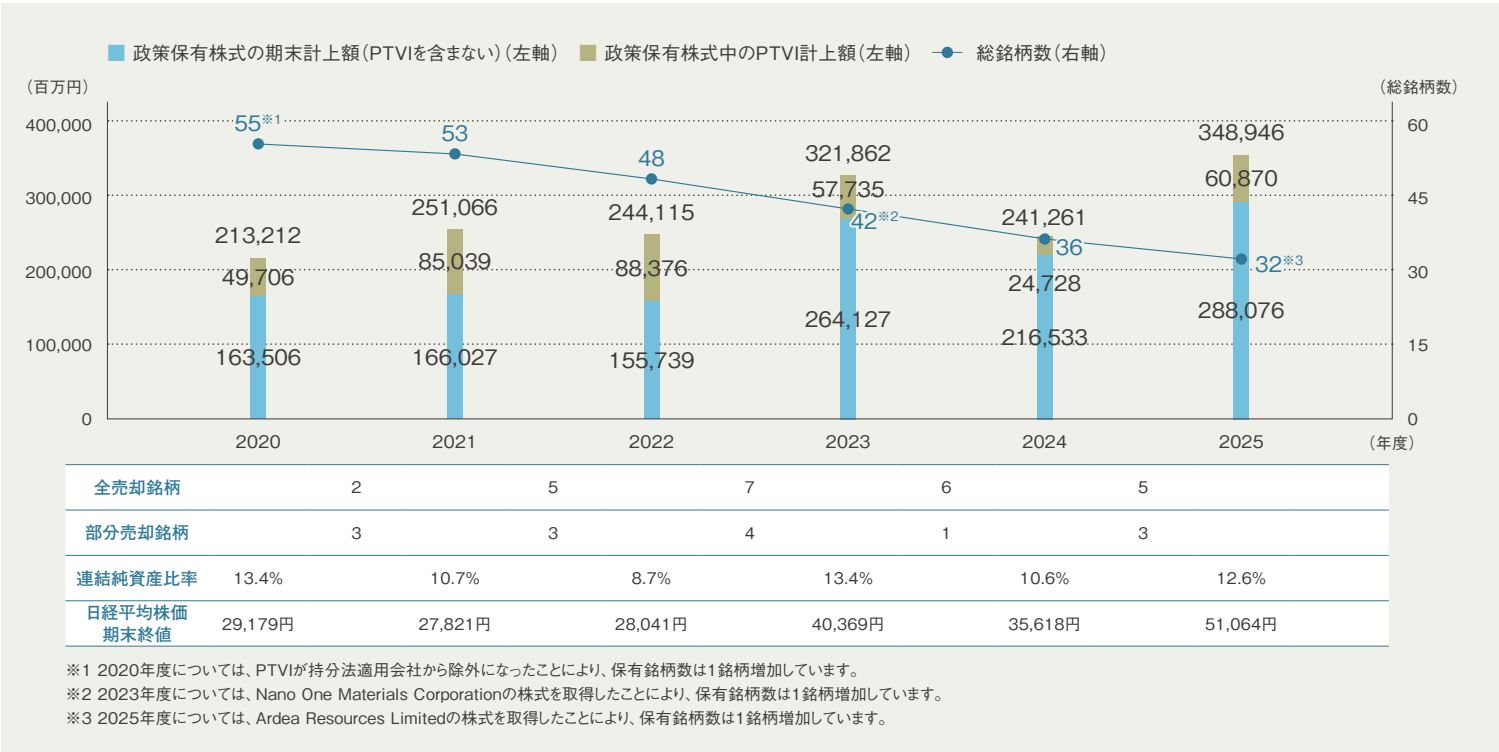
を進めることとしています。また、当社の株式を政策保有株式として保有している会社から当社株式の売却等の意向が示された場合に、取引の縮減を示唆することなどにより、当該売却等を妨げることはありません。

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。

なお、中期経営計画2027において、政策保有株式について、2028年3月末までにPT Vale Indonesia Tbk (PTVI) 株式を除き連結純資産比率10%以下を目指して縮減を進めていくこととしており、2028年度以降はPTVI株式を含み連結純資産比率10%以下を目指すこととしています。

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」）



### PT Vale Indonesia Tbkとの関係

当社は、インドネシアのPT Vale Indonesia Tbk (PTVI)の株式の11%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2026年以降も操業を継続するために必要な鉱業事業許可をインドネシア政府から取得するため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51%以上に引き上げる必要がありました。そのため、当社は、2020年度において同社株式の一部を売却（持分法適用会社から除外）、2024年度にも同社株式の一部をインドネシア資本のPT Mineral Industri Indonesia (Persero)へ売却しました。

# 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、さらに重要課題と「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。

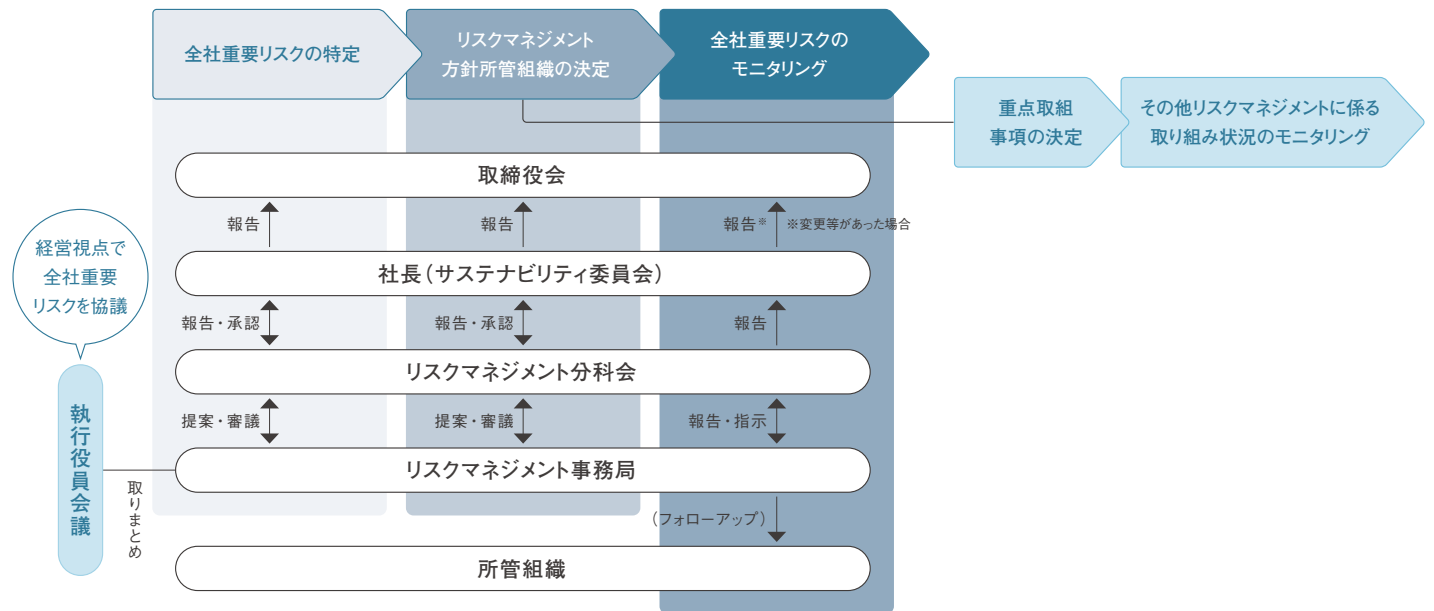
### 取組原則

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。

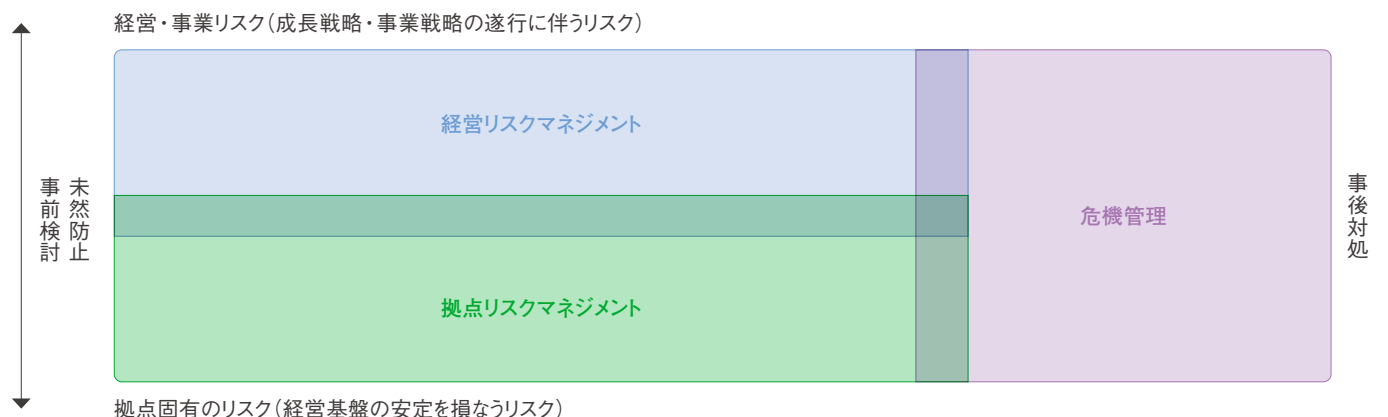
## 推進体制・枠組み

1999年に当社子会社の(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な取り組みなど、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の推進・監視体制



### 全社リスクマネジメントの枠組み



## 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」と定義しています。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、リスクマネジメント分科会で審議されます。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のモニタリングもします。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(重点取組事項)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件余りあり、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、品質基準など)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「リスク認識強化月間」として、全社で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

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

## 危機管理

経営リスクマネジメントおよび拠点リスクマネジメントの想定を超える状況や、拠点単独での対応が困難と考えられる危機に備え、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。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。

## 今後の取り組み

2026年度は、「サイバーセキュリティリスクの把握と対応」および「被害想定を見直した震災対策の継続と有効性確認」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、ランサムウェアなどによりネットワークの停止・遮断を余儀なくされる事態を想定し、人命安全・環境保全に直結するシステムの分離状況を確認・整備するとともに、事業継続に必要なデータのバックアップ体制を整備します。あわせて、社内ネットワークが制限される状況下での代替手段、関係者への連絡・情報開示、復旧後の業務再開手順を整備します。

2つ目の重点取組事項では、2025年度の取り組みで被害想定を見直した震災BCP(事業継続計画)を継続的に改善し、現地と本社、近隣拠点の連携体制を訓練などで検証します。

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ます。また、政治・社会情勢の変化や地政学リスク、経済情勢の変化が事業継続や経営成績に及ぼす影響についても引き続き注視し、リスクの早期把握と迅速な対応に努めます。さらに、安全保障リスクや自然災害への備えとして、危機発生時の初動対応力の強化や、従業員への教育・訓練の充実にも取り組めます。

## 情報セキュリティ

### 考え方・方針

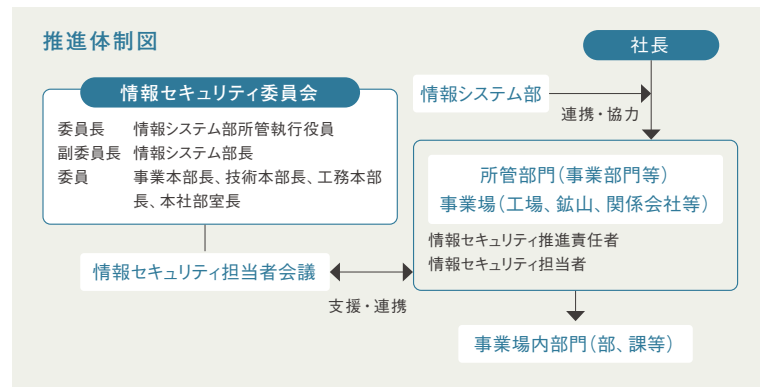
当社グループでは、グループ全体での情報セキュリティマネジメントを推進するため、「情報セキュリティ規程」「情報セキュリティ全社規準」からなるセキュリティポリシーを定め、実行しています。

### 推進体制

情報セキュリティに関する全社戦略・基本方針および主要施策について、情報セキュリティ委員会で定期的に審議しています。

情報セキュリティレベルの向上に向けた施策は、情報システム部を主体に、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および各拠点の情報セキュリティ担当者と連携して推進しています。また、円滑な推進・フォローのため、情報システム部を事務局とする情報セキュリティ担当者会議を定期開催しています。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し、必要に応じて対応を行っています。

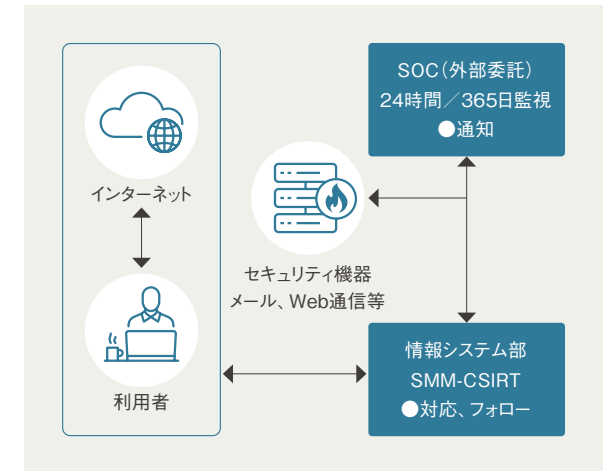
近年、より高度化するサイバー攻撃に備え、情報セキュリティを情報システム部の最優先事項とし体制強化にも努めています。



### 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、怪しい外部サイトとの通信などを24時間／365日監視しています。また、最新の攻撃事例を取り入れたeラーニングの実施や標的型攻撃メール訓練による従業員の教育を行うことで、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) : セキュリティ危機からの情報を監視・分析し、その対策を講じることなどを専門とする組織



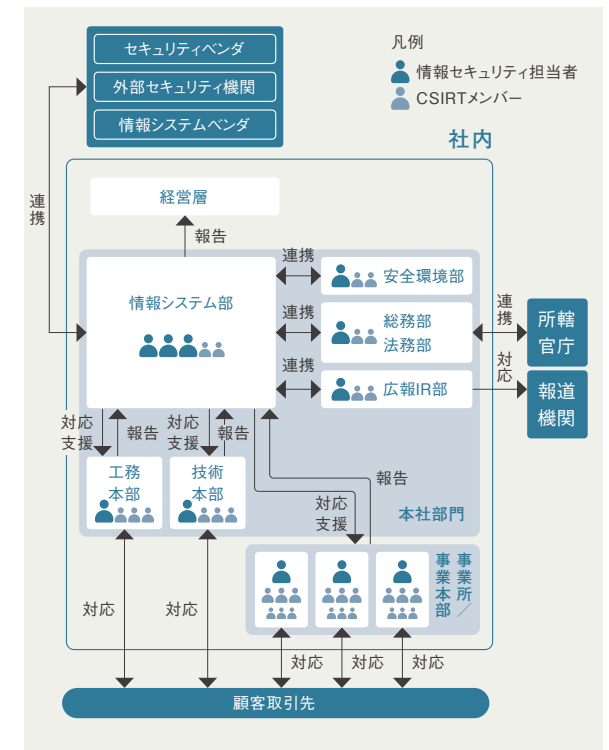
### セキュリティインシデントへの対応

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が重要です。最新のセキュリティ対策を実施していても「インシデントは発生する」との前提に立ち、インシデント被害の最小化を目的として、当社では情報システム部と利用部門代表者からなるSMM-CSIRT※2を設置しています。

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収束させるとともに外部対応を並行して実施する体制としています。

SMM-CSIRTは、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。また、リスクマネジメントの取り組みにおいても、インシデント発生を想定し一定期間情報システムが使えない前提での事業継続方法の検討も行っています。

※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、対応などを実施する組織の総称

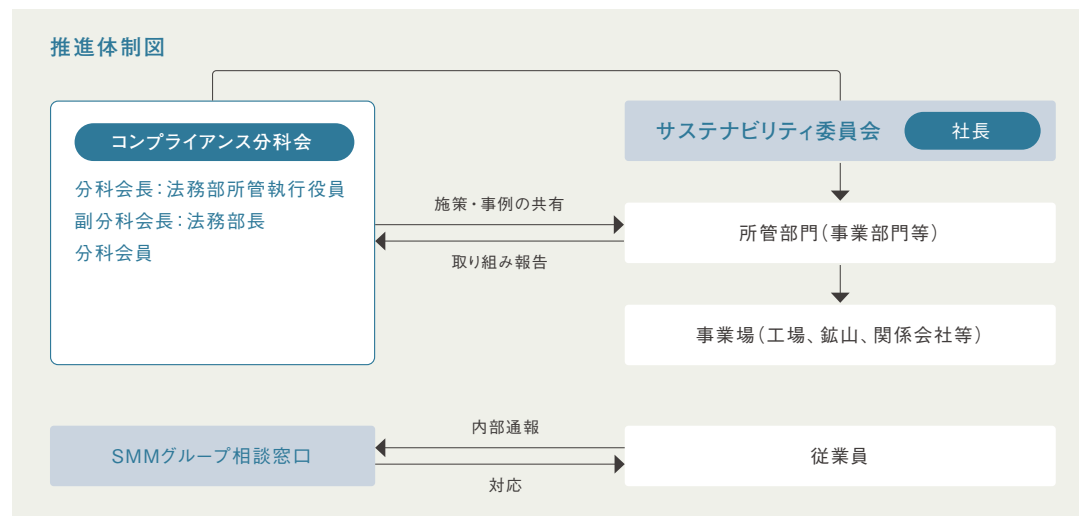


## 考え方・方針

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各種方針や規定を策定し、グループ内に周知徹底しています。

## 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、情報交換などを行っています。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。2025年度は、「違反を起こさない輸出管理体制の構築」をコンプライアンス目標に掲げました。この目標に基づき、輸出管理体制の見直し(現状把握と違反を起こしうるプロセスの是正)を重点取組事項とし、各部門および各部門が所管する子会社においてこれらを受けた取り組みを推進しました。



### コンプライアンス問題とその対応

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、内部通報制度を運用しています。2025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25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。このような内部通報制度が浸透しているかを把握するため、「従業員エンゲージメントサーベイ」において内部通報やコンプライアンスに関する質問を設定して内容を分析するとともに、各種研修の機会にコンプライアンスや内部通報制度について教育を行っています。

### 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などを定め、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。

### 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。

### 税務ガバナンス

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、製品や顧客、地域との関係等を総合的に調査・検討し、持続可能な形で事業展開を図り、健全な企業活動を行うことを定めています。こうした活動を通じて、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としています。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。

### 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や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・施策                                                                                                                                                                                                                                                                         | 具体的な対応                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 政治・政策</b><br>- 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）<br>- 国家間の紛争・摩擦<br>- 中国の輸出規制や中東情勢の影響                                                 | <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> <li>● レアアースや石油製品の供給途絶や価格高騰による生産活動への悪影響</li> <li>● 関税制度の変更</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> <li>◆ 関税制度の変更</li> </ul>                                                   | - 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<br>- 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<br>- 社内外と連携し、政治・社会情勢・サプライチェーンをモニタリング、分析のうえ、対策を講じる                                                                                                                               | - 資源ナショナリズムリスクを考慮した契約の締結<br>- 大使館、政府、JVパートナー、顧客を通じた情報収集<br>- 地域住民や先住民への対応<br>- 材料調達先・製品販売先の分散<br>- BCPの策定、危機管理体制の構築<br>- スカンジウムの増産                                                   |
| <b>2 経済環境</b><br>- 金属価格や為替の変動<br>- エネルギー価格高騰                                                                                               | <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> <li>● TC/RCの変動による業績へのマイナス影響</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 自動車の電動化等に必要な銅・ニッケルを中心とする非鉄金属需要の拡大</li> </ul>                                                                                   | - 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<br>- 3事業連携を基軸に、着実に成長戦略を推進<br>- シン・3事業連携のビジネスモデルの確立・強化                                                                                                                                                          | - 相場変動リスクを踏まえた事業計画の策定<br>- 金属価格や為替の変動による経営影響への事前分析<br>- 代替素材・技術への事業参入（例：LFP）、機能性材料事業の拡大<br>- 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）<br>- 新規プロジェクトの推進                                           |
| <b>3 社会環境</b><br>- 気候変動への社会的責任の高まり<br>- カーボンニュートラルの動きの加速<br>- 「ビジネスと人権」に関する重要性の高まり                                                         | <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>● カーボンニュートラル社会の実現に向けた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、機能性材料などGHG削減に貢献する低炭素貢献製品の需要の高まり</li> </ul>                                                              | - シン・3事業連携のビジネスモデルの確立・強化<br>- 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への転換や活用、省エネ設備を導入<br>- 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<br>- 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・ディリジェンスの実施や苦情処理（救済）メカニズムを運用<br>- 適切かつ正確なステークホルダーへの情報発信を行う | - GHG排出量削減活動<br>- 地域住民との対話と共存、先住民文化理解の向上<br>- 鉱物調達に関するデュー・ディリジェンスの実施<br>- 低炭素貢献製品の事業拡大<br>- ESG情報開示の充実<br>- 機関投資家とのESGエンゲージメントなどステークホルダーとの対話の実施                                      |
| <b>4 労働環境</b><br>- 国内労働市場の縮小・流動化の進展<br>- 人材の確保と働き方の多様化                                                                                     | <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>● 人的資本経営への取り組み遅れに起因す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>                                                                                                             | - 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<br>- 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<br>- 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                                                                                                            | - エンゲージメントサーベイの実施とその結果を受けた対策の実施<br>- 労働時間低減に向け、DXなどの導入による合理化・省力化<br>- 健康経営の推進<br>- 総合職人事制度の改正<br>- 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                                                       |
| <b>5 技術</b><br>- 情報通信技術分野におけるテクノロジーの進化<br>- 海外競合による技術のキャッチアップ、新技術・製品の開発<br>- ランサムウェア攻撃に代表されるサイバーセキュリティリスクの増加・増大<br>- グローバル化による知的財産の重要性の高まり | <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>● 競合他社が生み出した新規技術・製品による当社技術・製品の競争力低下</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> | - 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<br>- 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<br>- 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<br>- 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<br>- GHG排出量削減に資する新技術の開発推進                                                      | - デジタル人材の育成<br>- データ解析による操業改善<br>- 情報セキュリティ強化<br>- 知的財産管理の徹底および対応<br>- モデル工場・事業場へのDXの適用<br>- 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<br>- 新たなイノベーションを生み出すマーケティングの推進（例：X-MINING <sup>®</sup> ） |

|   | リスク要因（外部要因／内部要因）                                                          | リスク（脅威）／機会                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 戦略・施策                                                                                                                                                                                                                                        | 具体的な対応                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | <b>資源開発、製錬操業、高機能材料の製造開発</b><br><br><b>資源開発</b><br>- 優良鉱山の減少および鉱山投資の不確実性増大 | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉱山資源の獲得競争激化による権益獲得難度の上昇</li> <li>● 新たに発見される鉱山の高地化や低品位化に伴う開発難易度の上昇</li> <li>● 鉱山の開発や参入への投資、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>                                              | - 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<br>- 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<br>- 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き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<br>- 資源開発や操業ノウハウの確立に向けた取り組み推進                                            | - 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）<br>- 自社で操業する菱刈鉱山における鉱山技術者教育<br>- 健全な財務基盤の確保<br>- 優良な海外鉱山等への投資および開発への参画                                                                                                                     |
|   | <b>製錬操業</b><br>- 非鉄金属原料および資機材調達不安定化                                       | <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>                                                                                                      | - 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（自山鉱）とコンフリクトフリーな原料の確保を進める<br>- 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<br>- 使用済みリチウムイオン二次電池からの“電池 to 電池”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 | - ニッケル鉱量確保対策の継続的検討<br>- 次期ニッケル新プロジェクト探索の強化<br>- 電池リサイクルの事業化推進                                                                                                                                                                           |
|   | <b>高機能材料の製造開発</b><br>- 市場要求の急速な変化および新製品開発の長期化<br>- 車載製品の欠陥に対する巨額の財務負担の可能性 | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術革新や顧客ニーズ、市場環境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> | - 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<br>- 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<br>- 国の支援制度の活用や社外との共同開発、産学連携などを通じて、開発を加速させる                                                             | - 全固体電池向け正極材の開発を推進<br>- LFP電池材料の開発継続<br>- 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（例：X-MINING®）<br>- QMSの遵守、さらなる品質向上と管理強化への取り組み<br>- High-Ni系NMC正極材といったNi系の次世代製品への着実な転換<br>- SiC基板の事業化推進<br>- AI・データの活用による研究開発のスピードアップ<br>- データセンター向け蓄電池用途で新規需要の獲得を目指す |
| 7 | <b>その他：拠点における事故、災害</b><br>- 自然災害の発生頻度の増加、災害激甚化<br>- 感染症の流行<br>- 誘拐やテロ     | <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> <li>● 政情不安や治安悪化による誘拐やテロの発生</li> <li>● 国家間の紛争等により社員の身体生命の安全に関わる事態の発生</li> </ul>                                                              | - 緊急時対応マニュアルの整備により、海外出張者・駐在員のリスクを管理                                                                                                                                                                                                          | - 大規模災害への対応<br>- BCPの策定、危機管理体制の構築<br>- 一貫したサプライチェーンによる安定供給                                                                                                                                                                              |

# 04

SECTION

# 05



## データセクション

ここでは、長期ビジョンの達成を目指す当社グループの持続的な成長と価値創造の全体像を、より深くご理解いただくための参考情報をまとめています。

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 世界の非鉄金属産業と住友金属鉱山グループ ..... | P.098 |
| 長期ビジョンのターゲットと進捗 .....      | P.100 |
| 財務・非財務ハイライト .....          | P.102 |
| 11年間の主要財務指標の推移 .....       | P.106 |
| 主要非鉄金属の価格と為替相場の推移 .....    | P.108 |
| 用語集 .....                  | P.109 |
| 住友金属鉱山グループの事業展開 .....      | P.113 |
| 会社概要および株式に関する情報 .....      | P.115 |
| 真正性表明 .....                | P.116 |

SECTION

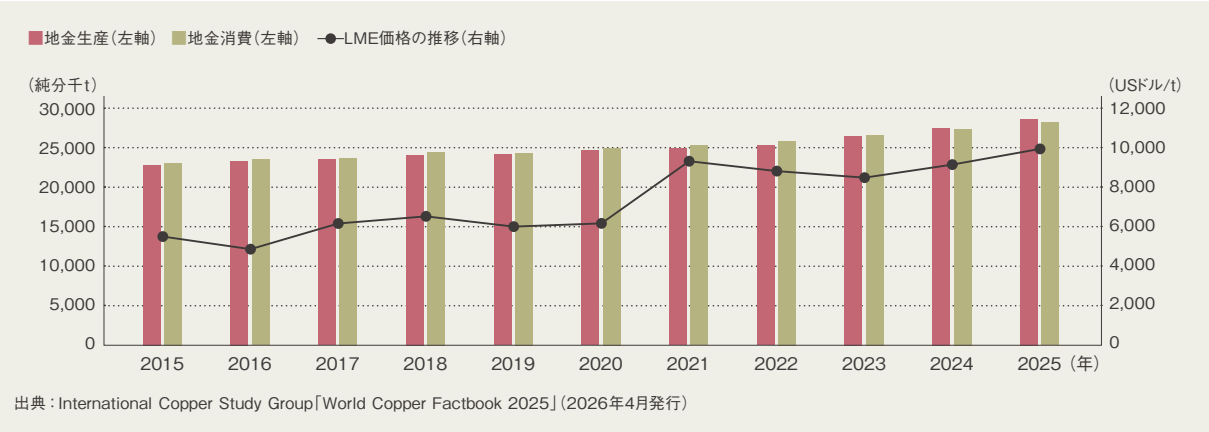
# 00

# 世界の非鉄金属産業と住友金属鉱山グループ

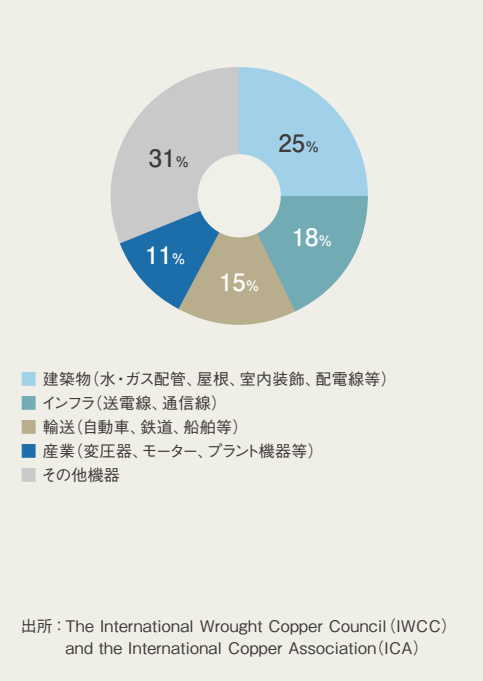
## 銅を取り巻く事業環境

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、高い導電性と熱伝導性があり加工性に優れることから、人口増加に伴って需要が増加してきたベースメタルです。近年では従来用途での電線や伸銅品としての需要に加え、カーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギー設備、電動化、さらにはAI、データセンター需要など様々な産業分野での需要拡大が見込まれています。

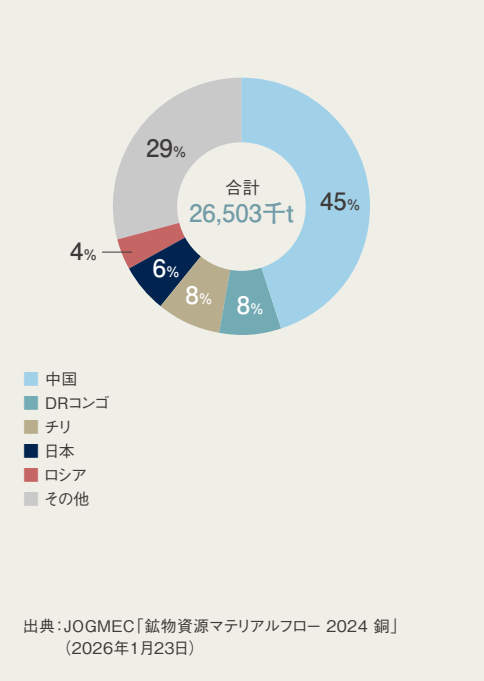
世界の銅需給動向



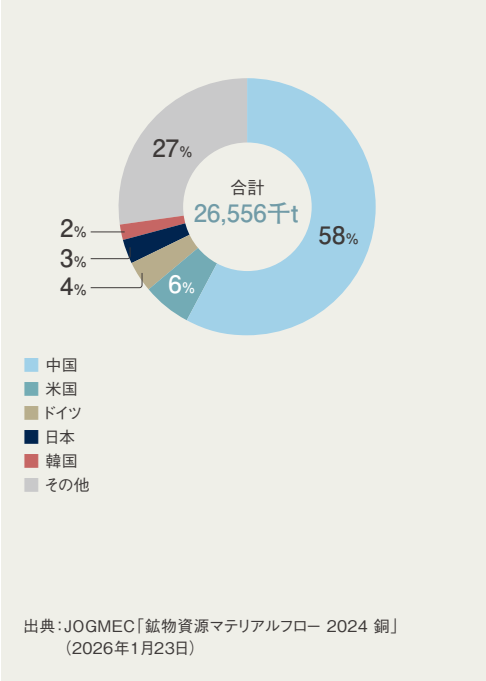
銅の用途 (2024年実績)



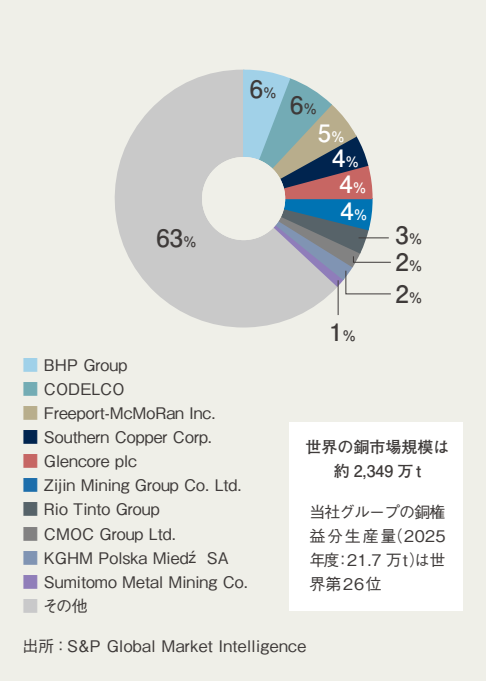
国別銅地金生産量 (2023年実績)



国別銅地金消費量 (2023年実績)



世界の銅権益分生産量 (2025年実績)

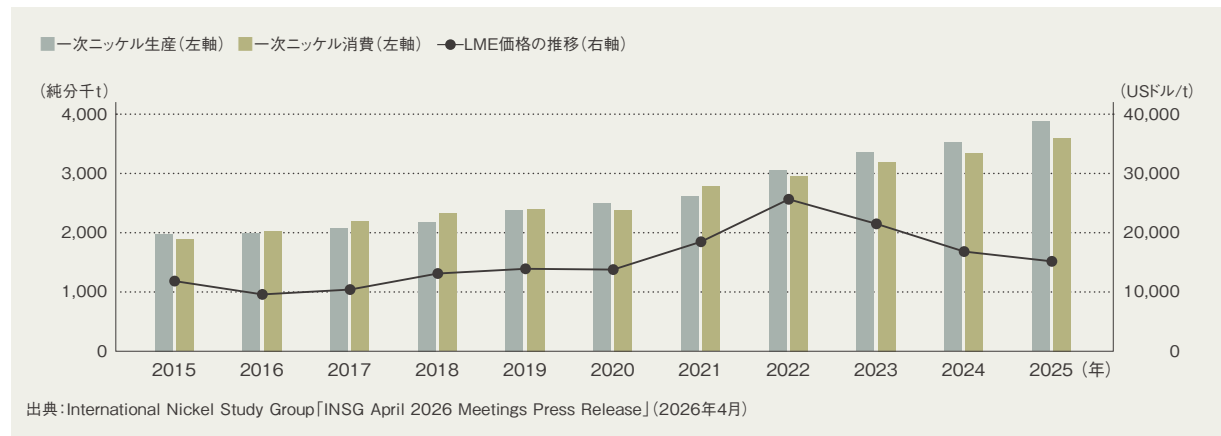


## ニッケルを取り巻く事業環境

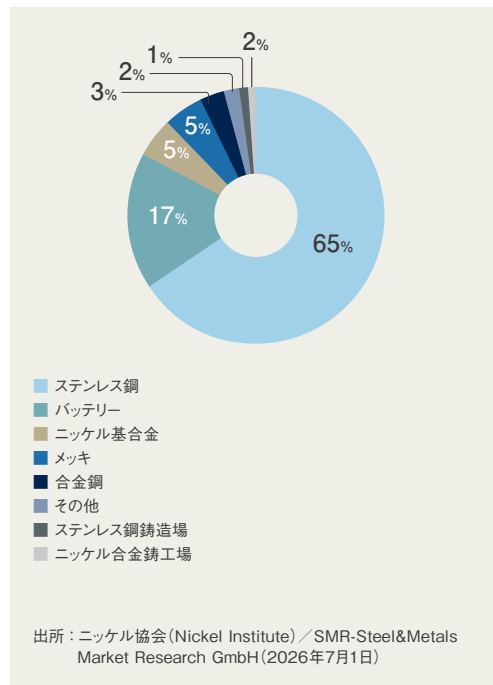
ニッケルの主な用途はステンレス鋼向けであり、経済成長に伴い今後も一定の需要増加が見込まれています。

これに加え、宇宙航空分野、発電用タービンなどのニッケル系特殊鋼や、自動車のxEV化の潮流にあわせた車載用さらにはデータセンター向けなどの民生用二次電池向けの需要増加も見込まれています。

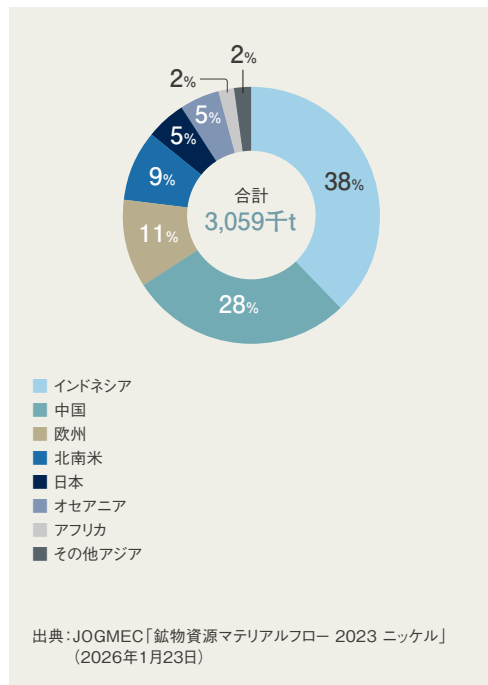
## 世界のニッケル需給動向



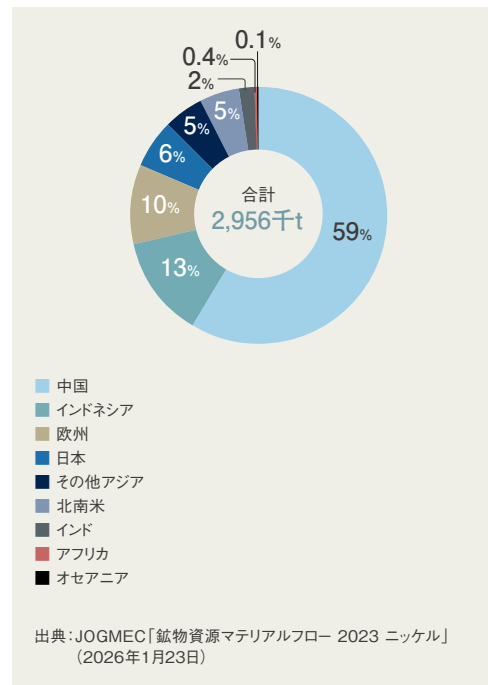
## 一般的なニッケルの用途



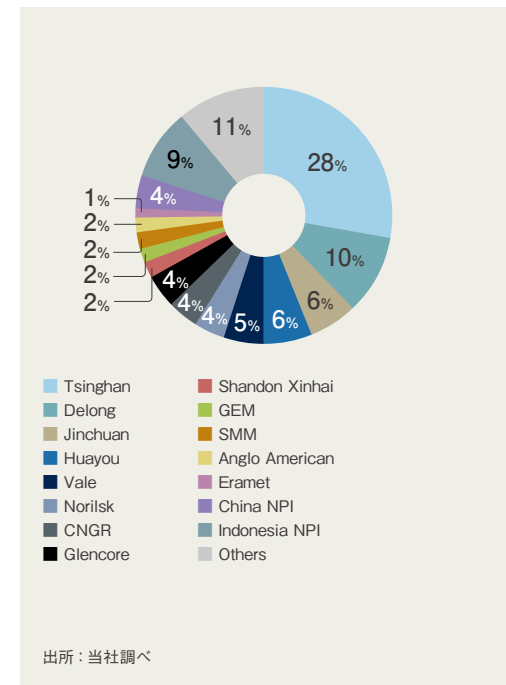
## 国・地域別ニッケル生産量 (2022年実績)



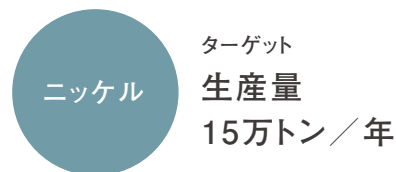
## 国・地域別ニッケル消費量 (2022年実績)



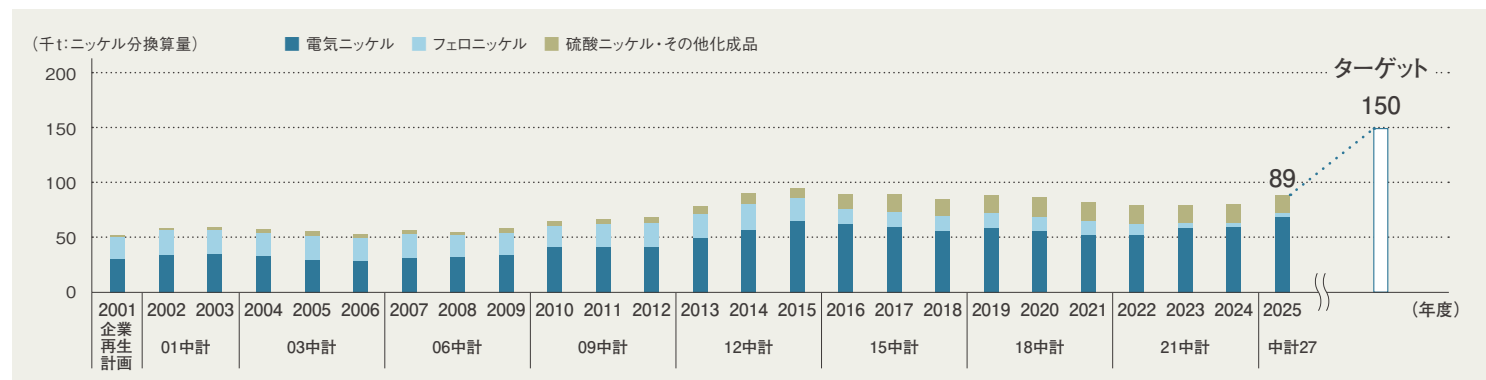
## 世界のニッケル供給量 (2025年実績)



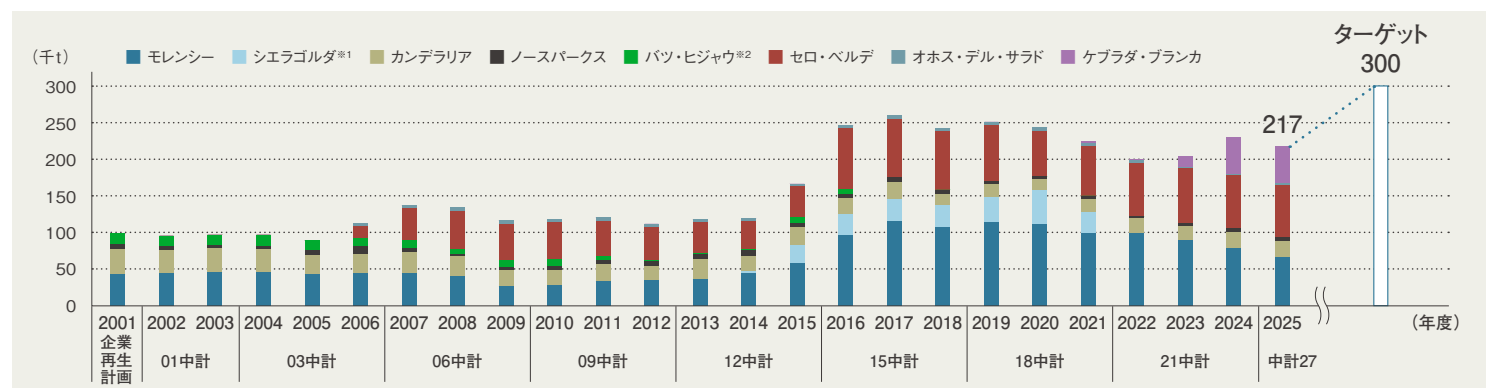
# 長期ビジョンのターゲットと進捗



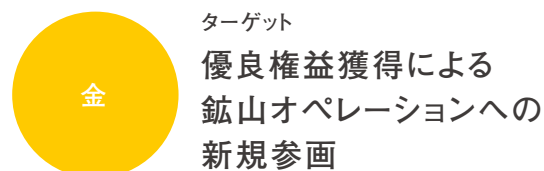
進捗  
ニッケル系特殊鋼や電池材料向けを含めた需要増加に対応するため、新規ニッケル鉱源確保を進めている



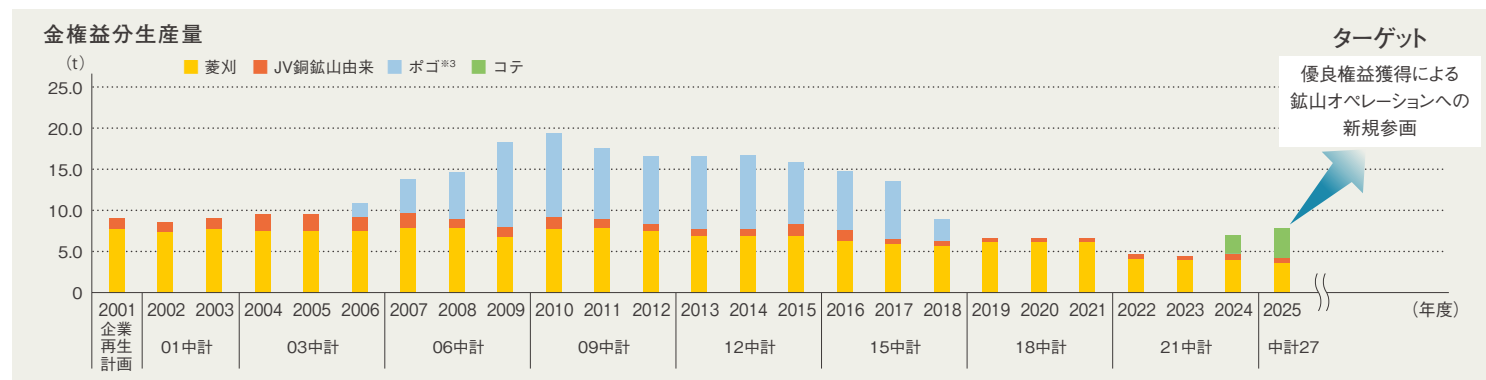
進捗  
ケブラダ・ブランカ銅鉱山の稼働により、目標達成に向けて大きく前進



※1 2022年に全権益持分譲渡完了 ※2 2016年に全権益持分譲渡完了



進捗  
コテ金鉱山では、JVパートナーと当社技術者が一丸となりオペレーションの安定化と最適化に取り組む。また、処理量増加に向けたデボトルネッキングを推進。



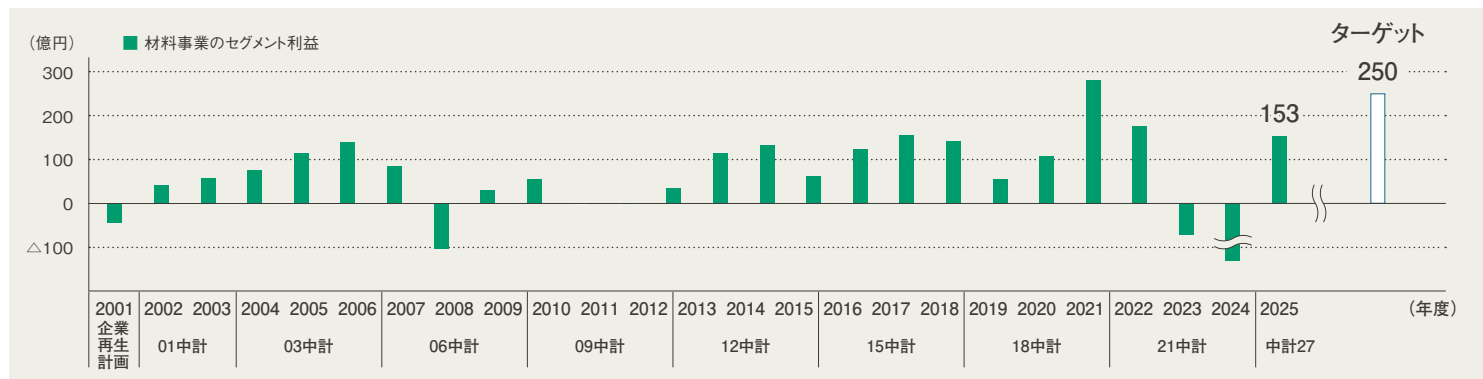
※3 2018年度に全権益持分譲渡完了



ターゲット  
ポートフォリオ経営による  
税引前利益  
250億円/年の実現

#### 進捗

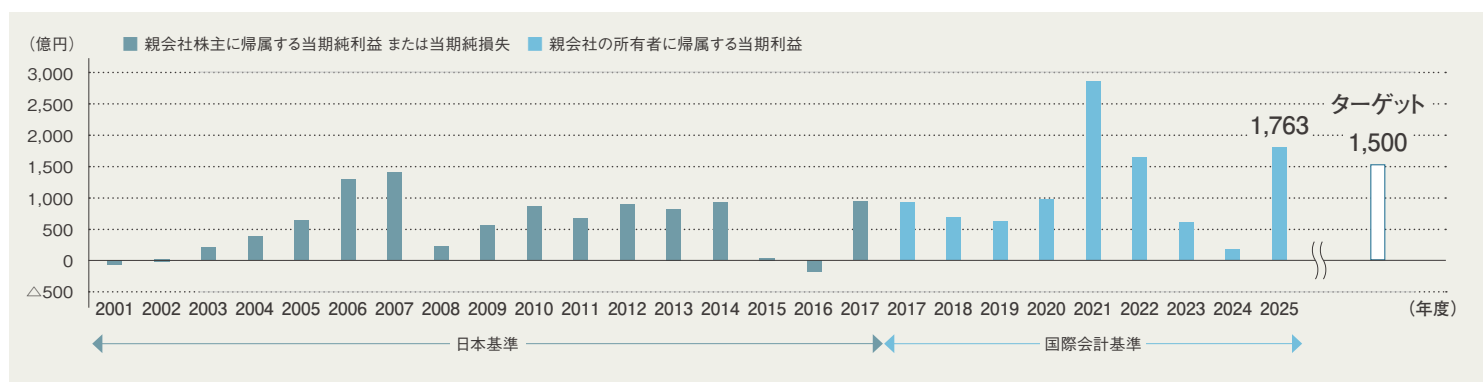
電池材料事業の立て直しと、カーボンニュートラル社会や高度情報通信社会に貢献する高機能材料の開発・供給を推進している



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

#### 進捗

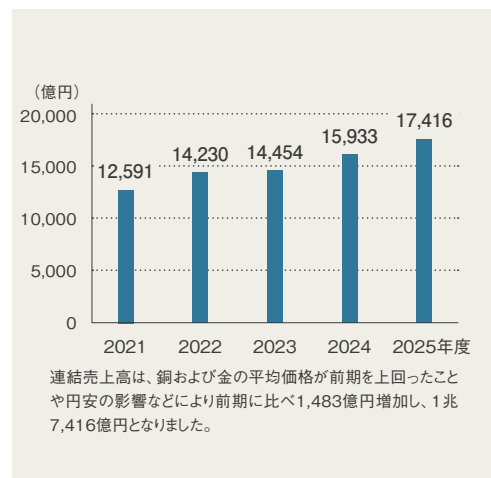
新しい鉱山の本格的な利益貢献に加えて、今後の戦略投資の着実な実行と機会損失の最小化により、持続的なターゲットの達成を目指している



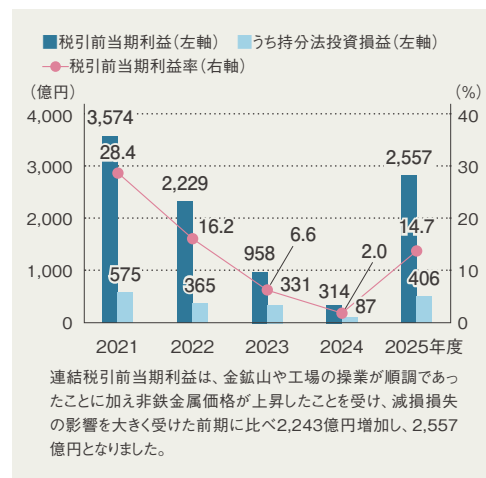
# 財務・非財務ハイライト

## 財務資本

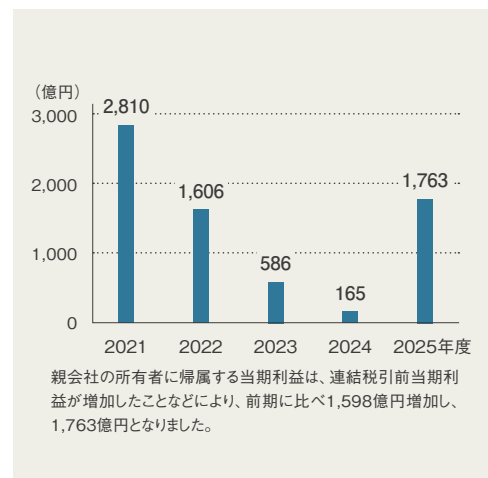
### 売上高



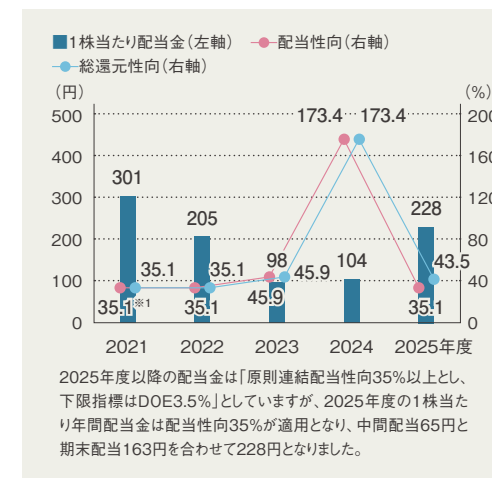
### 税引前当期利益／うち持分法投資損益／ 税引前当期利益率



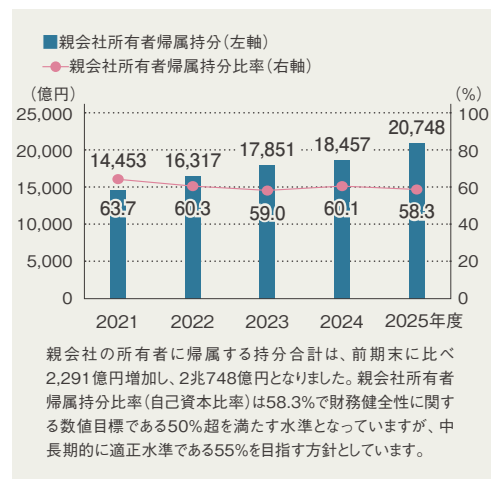
### 親会社の所有者に帰属する当期利益



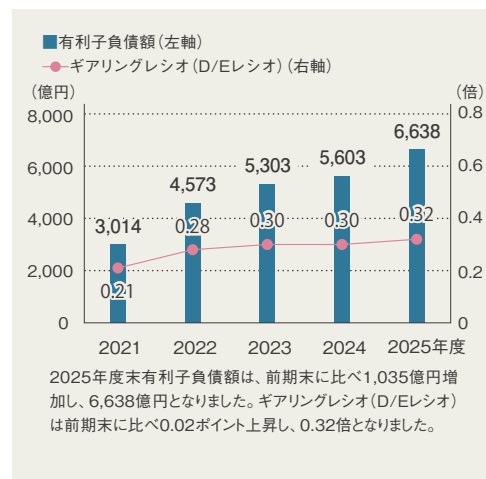
### 1株当たり配当金／配当性向



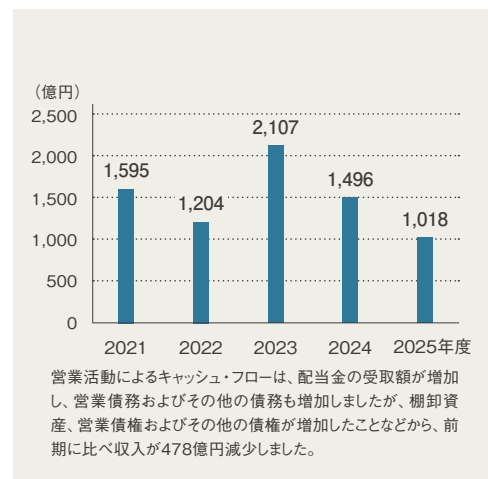
### 親会社所有者帰属持分／ 親会社所有者帰属持分比率



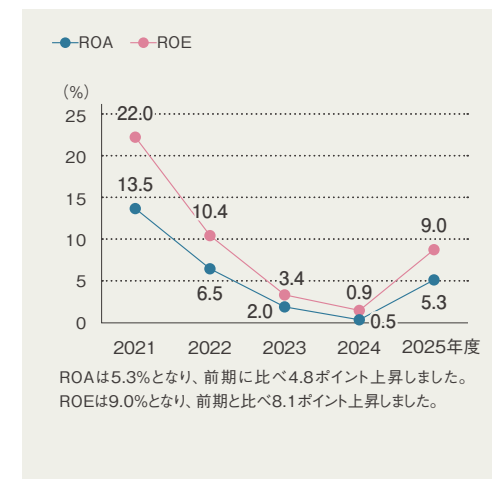
### 有利子負債額／ ギアリングレシオ(D/Eレシオ)※2



### 営業キャッシュ・フロー



### ROA／ROE

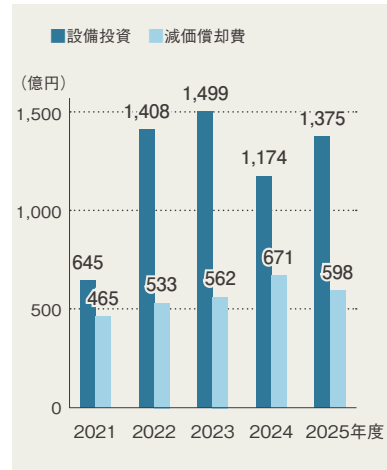


※1 2021年度に計上したシエラゴルド銅鉱山に係る権益の全持分譲渡に伴う売却益には、2019年度の利益剰余金期首残高で調整したSierra Gorda S.C.M.への貸付金等に対する貸倒引当金の累積的影響額(改訂 IAS 第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」)の戻入れに相当する金額が含まれています。そのため、この会計基準の適用に起因し、本持分の譲渡に伴い発現した2021年度の業績への影響額については、配当額の算定において除いています。この会計処理の適用に起因する影響額を除いた基本的1株当たり当期利益は857.47円となります

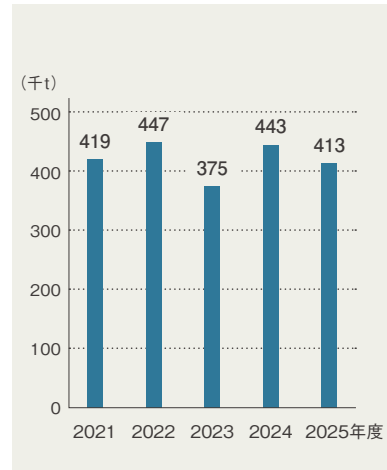
※2 有利子負債額およびギアリングレシオ(D/Eレシオ)については、リース負債を含まない金額・数値になります

## 製造資本

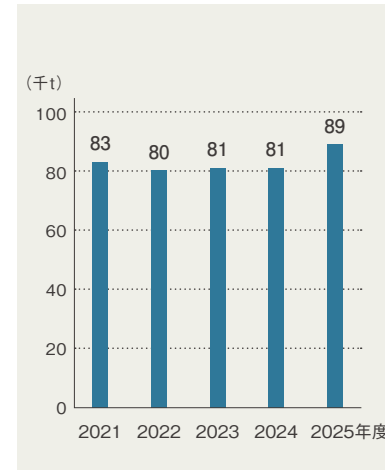
## 設備投資／減価償却費



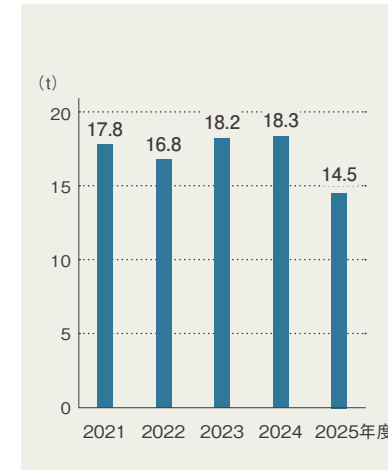
## 電気銅生産量



## ニッケル生産量



## 金生産量（製錬事業）



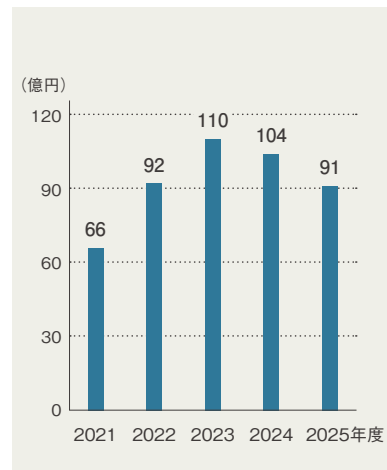
## 「責任ある鉱物調達」に関する調査票対応件数※



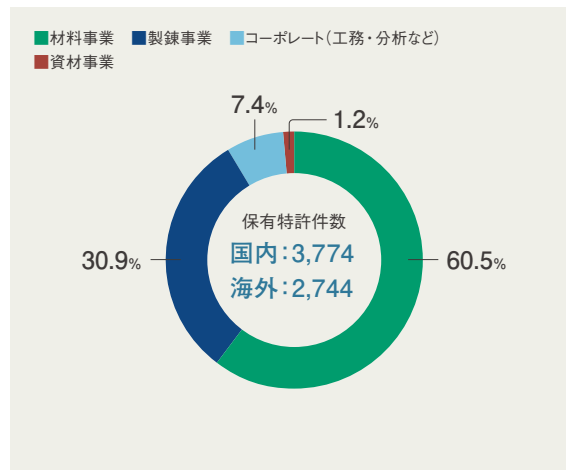
※RMIが運用する製錬所特定調査票を中心に、顧客からの「責任ある鉱物調達」に関する調査票のうち回答した件数。2025年から調査対象の鉱物が拡大したため、件数が急増している

## 知的資本

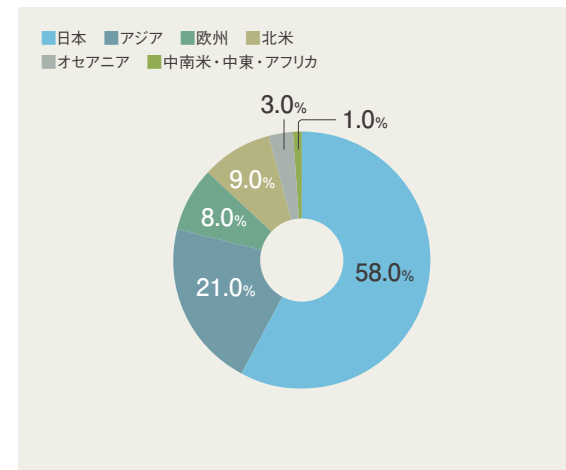
## 研究開発費の推移



## 事業別保有特許件数比率（2025年度）

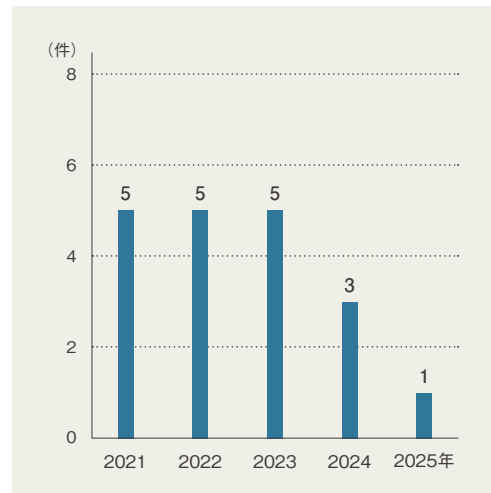


## 地域別保有特許件数比率（2025年度）



## 人的資本

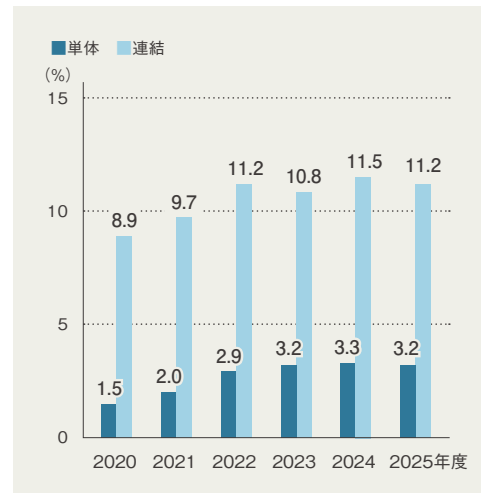
### 安全成績(休業50日以上の重篤災害の件数)



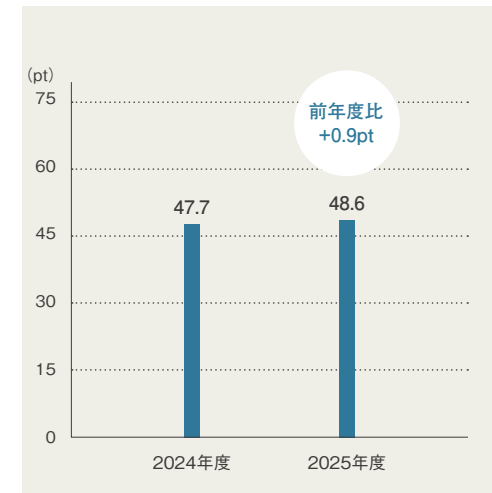
### 役員・従業員の男女別推移※1、※2



### 女性管理職比率※3



### エンゲージメントスコア※4



※1 データは、各年度3月末時点(休職者を含む)とし、出向者は出向先の役員・従業員数として計上している

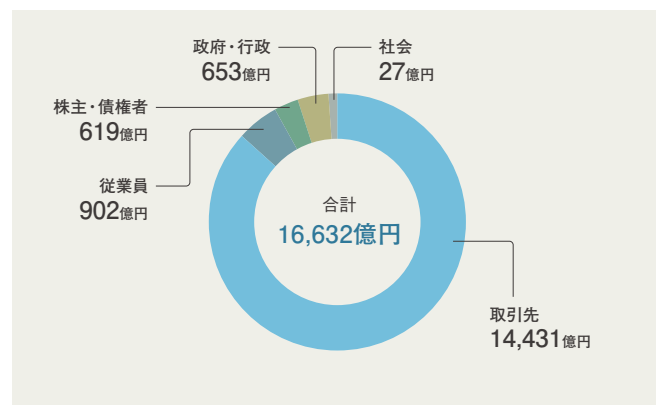
※2 役員の範囲は、住友金属鉱山(株):取締役、監査役および執行役員(社外取締役・社外監査役は除く)、国内・海外関係会社:取締役および監査役

※3 各年度3月末時点の数値。単体は出向者を出向元の従業員として集計。連結は出向者を出向先の従業員として集計

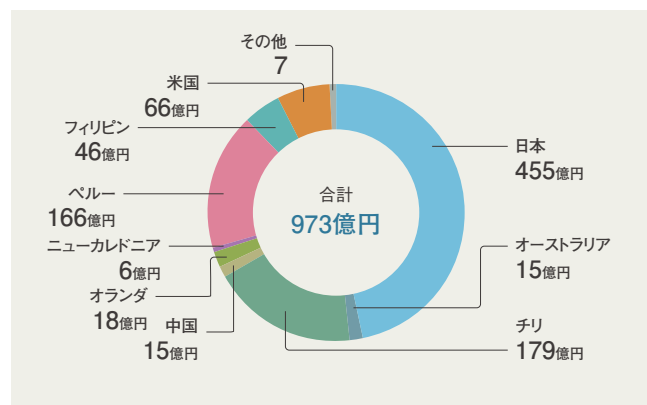
※4 エンゲージメントスコアとは、サーベイ参加会社(約1万社)の平均を「50」とした偏差値で測られる、従業員のエンゲージメントレベルを定量的に測定した値

## 社会・関係資本

### ステークホルダーごとの価値分配(2025年度)



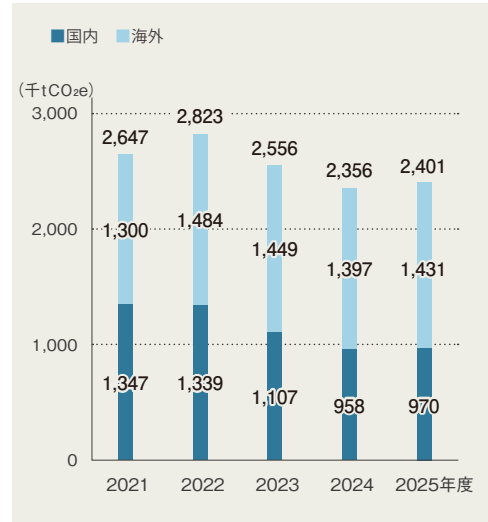
### 国・地域別の支払法人税※5(2025年度)



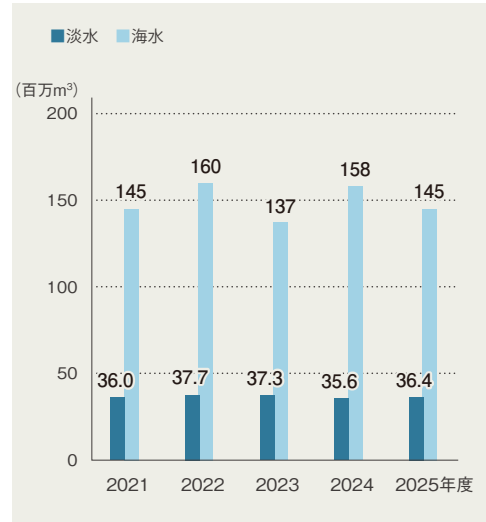
※5 持分法適用会社について、法人税等の金額のうち当社持分比率見合いを上記に含めています

## 自然資本

GHG排出量の推移(スコープ1および2)



水資源(淡水、海水)



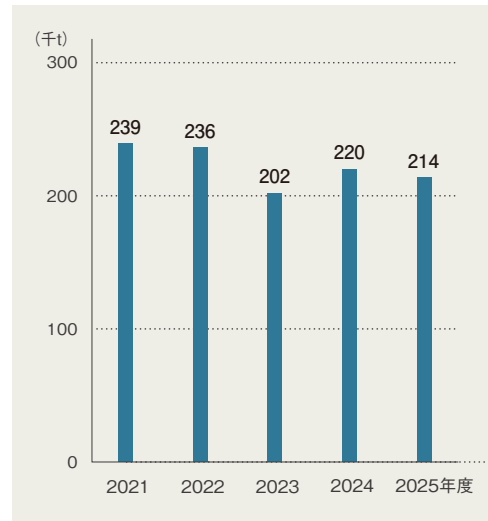
エネルギー投入量(熱量換算※1)



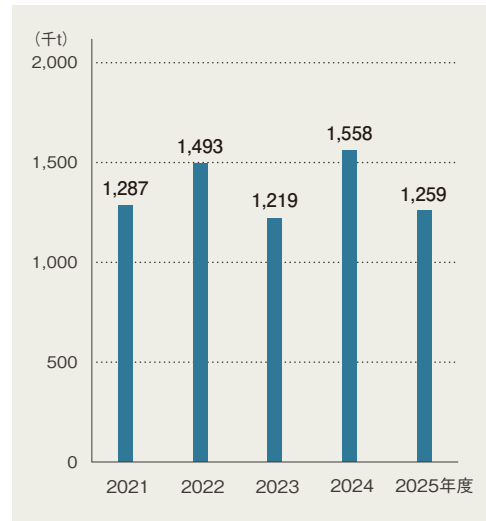
設備投資における環境保全関連投資



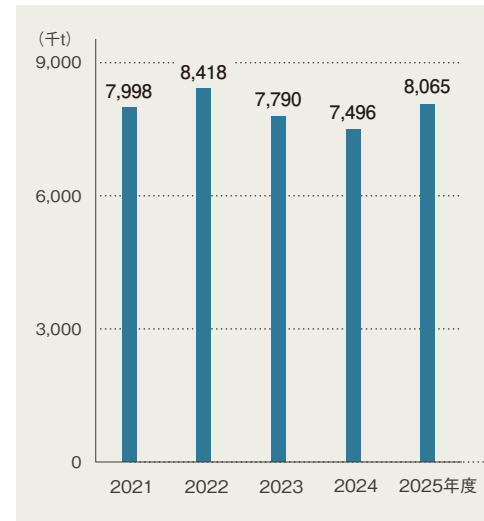
リサイクル原料※2



銅精鉱使用量



ニッケル酸化鉱使用量



金銀鉱使用量



※1 2022年度以降は、国内外の事業活動において消費した燃料、熱、電気等を対象とし、電力使用量を熱量換算する際、1kWh当たり3.6GJにて換算している

※2 リサイクル原料:銅系スクラップ類、亜鉛系二次原料、貴金属系ほか二次原料、電炉ダスト、汚泥・ばいじん、ALC材

# 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    | 2026      | 2025      | 2024      | 2023      | 2022      | 2021    | 2020    | 2019     | 2018    |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|----------|---------|
| 経営状況                 |           |           |           |           |           |         |         |          |         |
| 売上高*                 | 1,741,586 | 1,593,348 | 1,445,388 | 1,422,989 | 1,259,091 | 926,122 | 851,946 | 912,208  | 929,746 |
| 売上総利益                | 274,503   | 58,505    | 166,133   | 250,106   | 257,794   | 150,876 | 109,471 | 126,637  | 149,015 |
|                      |           |           |           |           |           |         |         |          |         |
| 税引前当期利益              | 255,680   | 31,383    | 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<br>当期利益 | 176,290   | 16,487    | 58,601    | 160,585   | 281,037   | 94,604  | 60,600  | 66,790   | 90,227  |
| 設備投資額                | 137,490   | 117,378   | 149,923   | 140,845   | 64,539    | 35,059  | 50,689  | 47,445   | 74,675  |
| 減価償却費及び償却費           | 59,842    | 67,074    | 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     | 101,810   | 149,644   | 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     | △185,248  | △138,884  | △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     | 36,736    | △6,180    | 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         | △83,438   | 10,760    | △88,212   | △65,121   | 169,285   | 59,129  | 66,211  | △27,610  | 55,765  |

※ 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

| 3月31日に終了した各連結会計年度                         | 2018    | 2017     | 2016    |
|-------------------------------------------|---------|----------|---------|
| 経営状況                                      |         |          |         |
| 売上高                                       | 933,517 | 786,146  | 855,407 |
| 売上総利益                                     | 157,089 | 122,296  | 113,862 |
| 営業利益                                      | 110,203 | 76,390   | 59,720  |
| 経常利益                                      | 124,853 | △1,565   | △12,764 |
| 税金等調整前当期純利益<br>または<br>税金等調整前当期純損失         | 105,795 | △5,999   | 559     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益<br>または<br>親会社株主に帰属する当期純損失 | 91,648  | △18,540  | △309    |
| 設備投資額                                     | 74,589  | 125,950  | 51,013  |
| 減価償却費                                     | 46,865  | 44,232   | 46,141  |
| 金融収支                                      | 10,804  | 10,546   | 8,927   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                          | 79,405  | 43,796   | 119,704 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                          | △22,994 | △143,219 | △92,876 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                          | △90,095 | 70,392   | △4,003  |
| フリー・キャッシュ・フロー                             | 56,411  | △99,423  | 26,828  |

国際会計基準(IFRS)

| 3月31日に終了した各連結会計年度   | 2026      | 2025      | 2024      | 2023      | 2022      | 2021      | 2020      | 2019      | 2018      |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 財政状態                |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 総資産                 | 3,559,006 | 3,068,622 | 3,027,714 | 2,707,899 | 2,268,756 | 1,885,999 | 1,719,690 | 1,797,701 | 1,732,333 |
| 資本                  | 2,291,998 | 2,049,386 | 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               | 519,631   | 515,601   | 590,724   | 447,340   | 326,547   | 337,694   | 402,520   | 388,943   | 378,438   |
| 有利子負債               | 663,816   | 560,303   | 530,289   | 457,257   | 301,355   | 330,678   | 367,882   | 349,798   | 361,775   |
|                     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 1株当たり情報(円)※1        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分     | 7,669     | 6,711     | 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        | 650       | 60        | 213       | 584       | 1,023     | 344       | 221       | 243       | 327       |
| 希薄化後1株当たり当期利益       | 650       | 60        | 213       | 584       | 1,023     | 344       | 221       | 243       | 295       |
|                     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 配当金                 | 228       | 104       | 98        | 205       | 301       | 121       | 78        | 73        | 100       |
| 主要財務指標              |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| ROA(%)              | 5.3       | 0.5       | 2.0       | 6.5       | 13.5      | 5.3       | 3.5       | 3.8       | 5.2       |
| ROE(%)              | 9.0       | 0.9       | 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(%)     | 58.3      | 60.1      | 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) | 0.32      | 0.31      | 0.30      | 0.28      | 0.21      | 0.30      | 0.37      | 0.33      | 0.35      |
| 流動比率(倍)             | 1.6       | 1.9       | 2.0       | 2.2       | 2.4       | 2.1       | 2.7       | 2.1       | 2.6       |

※1 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。

※2 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

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)

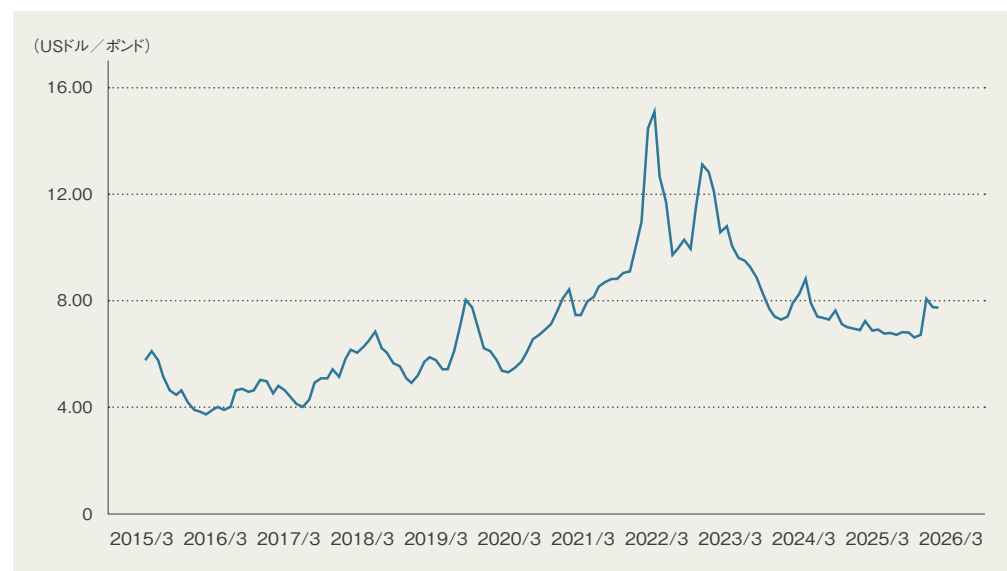
| 3月31日に終了した各連結会計年度     | 2018      | 2017      | 2016      |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|
| 財政状態                  |           |           |           |
| 総資産                   | 1,699,037 | 1,685,018 | 1,630,800 |
| 純資産                   | 1,120,008 | 1,024,121 | 1,075,995 |
| 1年超返済予定長期借入金          | 257,409   | 358,564   | 248,036   |
| 有利子負債                 | 362,297   | 495,504   | 400,559   |
| 運転資本                  | 369,668   | 382,810   | 313,812   |
| 1株当たり情報(円)※1          |           |           |           |
| 自己資本※2                | 3,771.69  | 1,743.46  | 1,781.91  |
| 当期純利益(純損失)            |           |           |           |
| 一希薄化前                 | 332.42    | △33.61    | △0.56     |
| 一希薄化後                 | 299.94    | －         | －         |
|                       |           |           |           |
| 配当金                   | 100.0     | 11.0      | 31.0      |
| 主要財務指標                |           |           |           |
| ROA(%)                | 5.4       | △1.1      | 0.0       |
| ROE(%)※2              | 9.1       | △1.9      | 0.0       |
| 自己資本比率(%)※2           | 61.0      | 57.1      | 60.3      |
| ギアリングレシオ(D/Eレシオ)(倍)※2 | 0.35      | 0.52      | 0.41      |
| 流動比率(倍)               | 2.7       | 2.8       | 2.4       |

# 主要非鉄金属の価格と為替相場の推移

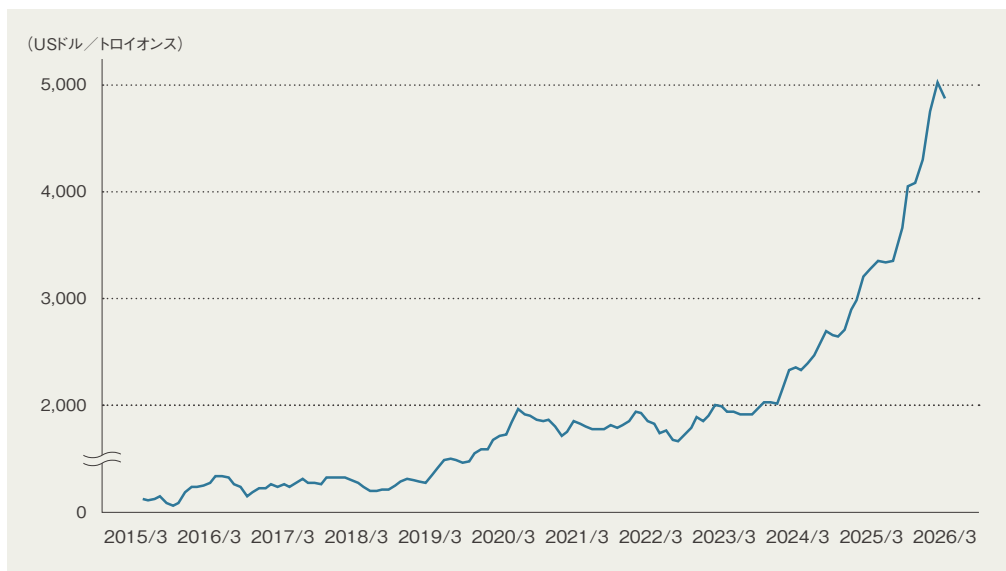
## 銅の価格推移



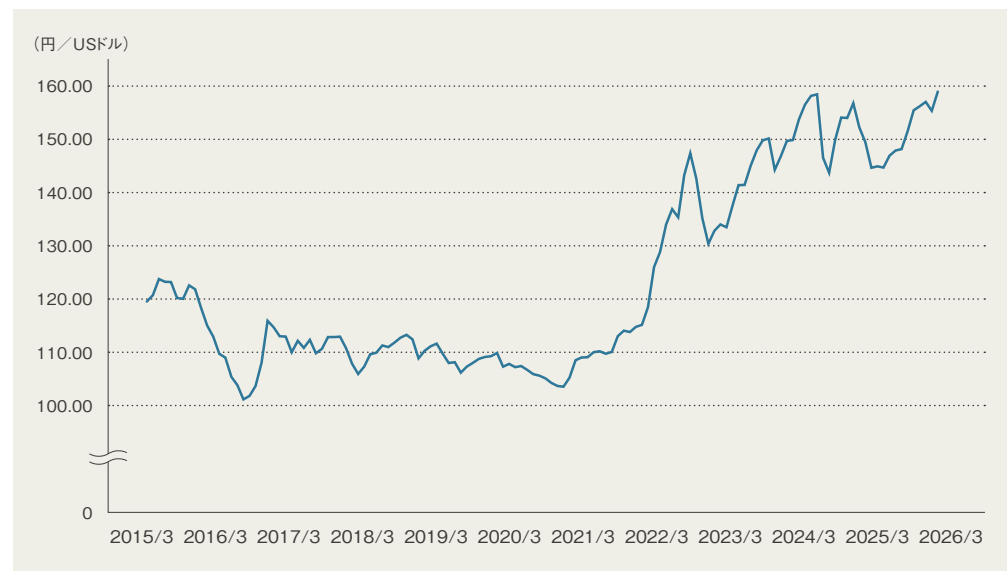
## ニッケルの価格推移



## 金の価格推移



## 為替相場の推移



# 用語集

| 用語               | 説明                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 関連ページ                             |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------|----|-------|--|----|-------|--|----|-------|--|----|-------|--|----|-------|--|----|-------|--|----|------|------|----|------|--|----|------|--|-----|------|--|-----|------|--|-----|--|-------|---------|
| 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.019-020、024、040-042、066       |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| コーラルベイニッケル(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.013-014、019-020、040-042、70-71 |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 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.073                           |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 3現主義             | 改善活動などによく使われる考え方で、問題解決や品質管理などの場面で重要視され、「現地・現物・現実」の3つの「現」に基づく行動原則。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ▶ P.051、064                       |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 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.019-020、024、040、066           |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 実力損益             | <p>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る。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、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、本来の水準以上に損益が下振れる特徴がある。</p> <p>そのため、「非鉄金属価格および為替の変動局面において発生する損益」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」として開示している。</p> <div> <div> <p>売り／買いの“値決め時期”の影響のイメージ</p> <table border="1"> <caption>価格変動のイメージ (単位: \$/lb)</caption> <thead> <tr> <th>月</th> <th>原料の購入</th> <th>製品の販売</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1月</td><td>11.00</td><td></td></tr> <tr><td>2月</td><td>12.00</td><td></td></tr> <tr><td>3月</td><td>13.00</td><td></td></tr> <tr><td>4月</td><td>12.00</td><td></td></tr> <tr><td>5月</td><td>11.00</td><td></td></tr> <tr><td>6月</td><td>10.00</td><td></td></tr> <tr><td>7月</td><td>9.00</td><td>8.00</td></tr> <tr><td>8月</td><td>9.00</td><td></td></tr> <tr><td>9月</td><td>8.00</td><td></td></tr> <tr><td>10月</td><td>9.00</td><td></td></tr> <tr><td>11月</td><td>8.00</td><td></td></tr> <tr><td>12月</td><td></td><td>10.00</td></tr> </tbody> </table> </div> <div> <p> <b>実力損益</b> = <b>税引前利益</b> ± <b>非鉄金属価格および為替の変動局面で発生する損益</b> ± <b>当該期間の特殊要因の影響</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外銅鉱山売上高の精算影響 (仮計上額と確定額の差)〔資源事業〕</li> <li>売り／買いの“値決め時期”の影響〔金属事業、材料事業〕</li> <li>その他為替差損益(金融収益・費用、その他の収益・費用)</li> </ul> </div> </div> | 月                                 | 原料の購入 | 製品の販売 | 1月 | 11.00 |  | 2月 | 12.00 |  | 3月 | 13.00 |  | 4月 | 12.00 |  | 5月 | 11.00 |  | 6月 | 10.00 |  | 7月 | 9.00 | 8.00 | 8月 | 9.00 |  | 9月 | 8.00 |  | 10月 | 9.00 |  | 11月 | 8.00 |  | 12月 |  | 10.00 | ▶ P.033 |
| 月                | 原料の購入                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 製品の販売                             |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 1月               | 11.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 2月               | 12.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 3月               | 13.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 4月               | 12.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 5月               | 11.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 6月               | 10.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 7月               | 9.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8.00                              |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 8月               | 9.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                   |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 9月               | 8.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                   |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 10月              | 9.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                   |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 11月              | 8.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                   |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |
| 12月              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 10.00                             |       |       |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |       |  |    |      |      |    |      |  |    |      |  |     |      |  |     |      |  |     |  |       |         |

| 用語                   | 説明                                                                                                                                                                      | 関連ページ                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 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.072-074                                     |
| 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.013-014、019-020、023-024、040-042、066         |
| 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.013-014、019-020、040-042、070-071             |
| 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 casting 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.017、019-020、024、040-042、065、098-099、100-101 |
| 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.017、019-020、023-024、040-042、067-069、105     |
| 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.017、037-039                                 |
| 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つくった合金を加熱し、銅の融点以下で溶け出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ともに、銀を採集することができる。                     | ▶ P.003、013-014                                 |
| 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.013-014、017-018、019-020、043-044、049、066-069 |

| 用語                | 説明                                                                                                                                                                                     | 関連ページ                           |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| ニッケル酸化亜（ラテライト亜）   | ニッケル製錬には品位の比較的高い硫化亜が主に利用されていたが、亜としては酸化亜のほうが硫化亜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、低品位の酸化亜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.013-014、019-020、040-042     |
| 燃料電池電極用酸化ニッケル粉    | 燃料電池は水素と酸素を化学反応させて電気と熱をつく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。燃料電池電極用酸化ニッケル粉は其中最も発電効率の高い固体酸化物形燃料電池（SOFC）の電極に使用される。                                                    | ▶ P.008、010                     |
| ニッケルマット（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.013-014、019-020、040-042     |
| 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.026-027                     |
| GX/GXリーグ          | 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・学とともに協働する場。             | ▶ P.067-069                     |
| HPAL              | 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亜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亜を高温高压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。                         | ▶ P.014、019-020、040-042、070-071 |
| ICMM              | 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、亜物、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。 | ▶ P.027、070-072                 |
| 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.067-069                     |
| LFP（リン酸鉄リチウム）     | 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。                                                          | ▶ P.013-014、043-044、067-069     |

| 用語             | 説明                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 関連ページ                       |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| LT/LN          | 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。                                                                                                                                                                                              | ▶ P.045-046                 |
| LME            | London Metal Exchange(ロンドン金属取引所)の略。銅、ニッケル、アルミ、鉛、亜鉛など非鉄金属専門の取引所。LMEで決定された金属取引価格は、金属地金の販売価格や原料購入価格の国際的指標として使われる。                                                                                                                                                                           | ▶ P.040-042、098-099         |
| MCLE           | 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。                                                                                      | ▶ P.013-014、019-020、040-042 |
| MS             | Mixed Sulfideの略で、ニッケル・コバルト混合硫化物を指す。コーラルベイニッケル、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。                                                                                                                                                                              | ▶ P.013-014、019-020、040-042 |
| NCA            | 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。                                                                                                                                                                                                                                  | ▶ P.013-014、043-044、067-069 |
| NMC            | 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。                                                                                                                                                                                                                                    | ▶ P.013-014、043-044、067-069 |
| SiC(シリコンカーバイド) | SiCは主に電力を制御する用途で使用す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。                                                                                                                                                                        | ▶ P.045-046                 |
| TCFD           | 米国金融安定理事会(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。                                                                                                | ▶ P.067-069                 |
| TC/RC          | TC:Treatment Charge(熔錬費)、RC:Refining Charge(精錬費)。製錬所が鉱山会社から受け取るマージンであり、銅精鉱などの金属原料の購入条件として使われる指標。例えば、銅精鉱の購入価格は「一定時点のLME価格 - その取引に用いられるTC/RC」(プラス諸条件)という条件が用いられる。                                                                                                                          | ▶ P.040-042                 |
| TNFD           | 自然資本・生物多様性を含む自然関連の情報開示および企業・金融機関の対応を検討するために設立された「自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)」を指す。自然関連リスクおよび機会について、「ガバナンス」「戦略」「リスクとインパクトの管理」「指標と目標」の開示を推奨している。あわせて、自然との接点を特定し評価・分析し開示につなげるための手順として、LEAPアプローチ(Locate:特定、Evaluate:評価、Assess:分析、Prepare:準備)を提示している。 | ▶ P.070-071                 |
| xEV            | 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。                                                                                                                                                                    | ▶ P.031-032、098-099         |

# 住友金属鉱山グループの事業展開

## 日本

### 住友金属鉱山株式会社

#### 資源事業

- 住鉱資源開発株式会社

#### 製錬事業

- 株式会社アシックス
- エム・エスジンク株式会社
- 株式会社四阪製錬所
- 住鉱物流株式会社
- 株式会社日向製錬所
- 三井住友金属鉱山伸銅株式会社

#### 材料事業

- 株式会社SMMプレジジョン
- エヌ・イー ケムキャット株式会社
- 大口電子株式会社
- 株式会社グラノプト
- 株式会社伸光製作所
- 住鉱エナジーマテリアル株式会社
- 住鉱国富電子株式会社
- 住鉱潤滑剤株式会社
- 新居浜電子株式会社
- 日本ケッチェン株式会社

#### その他

- ミゲタハイム株式会社
- 株式会社ジェー・シー・オー
- 住鉱技術サービス株式会社
- 住鉱テクノリサーチ株式会社
- 住友金属鉱山エンジニアリング株式会社
- 日本照射サービス株式会社

#### 凡例

- 資源事業 ▲ 銅 ▲ 金
- 製錬事業 ■ 銅 ■ ニッケル ■ その他
- 材料事業 ■ 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

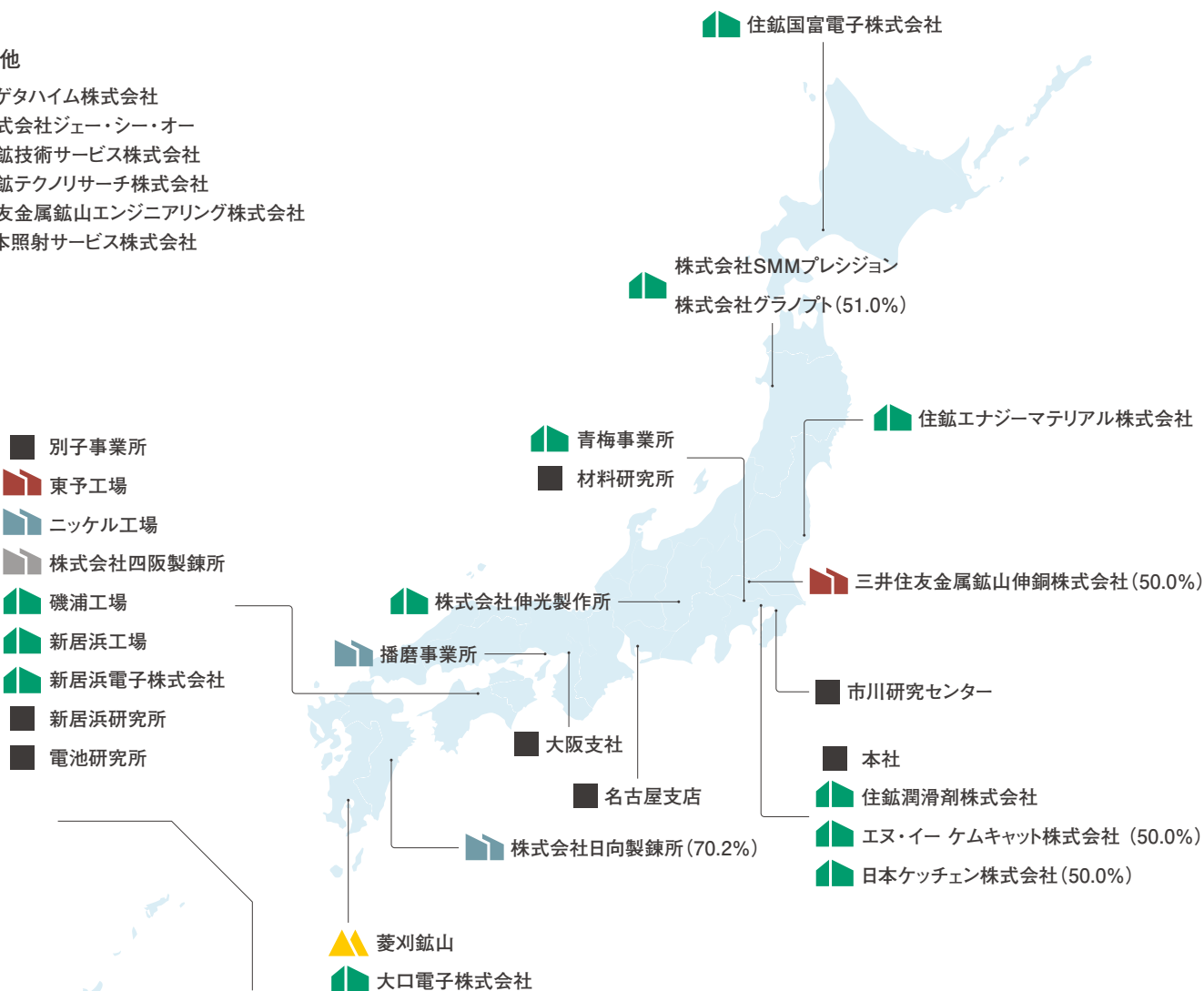
※ ( ) は出資比率。記載のないものは100%

操業中の鉱山 9カ所 (国内1、海外8)

製錬所 8カ所 (国内5、海外3)

材料事業の工場 17カ所 (国内13、海外4)

連結子会社 50社 持分法適用会社 13社



(2026年3月31日現在)

## 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

- 東莞住鉱電子漿料有限公司 (中国)
- 上海住鉱電子漿料有限公司 (中国)
- 住鉱潤滑剤貿易(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)
- 韓国住鉱株式会社 (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)

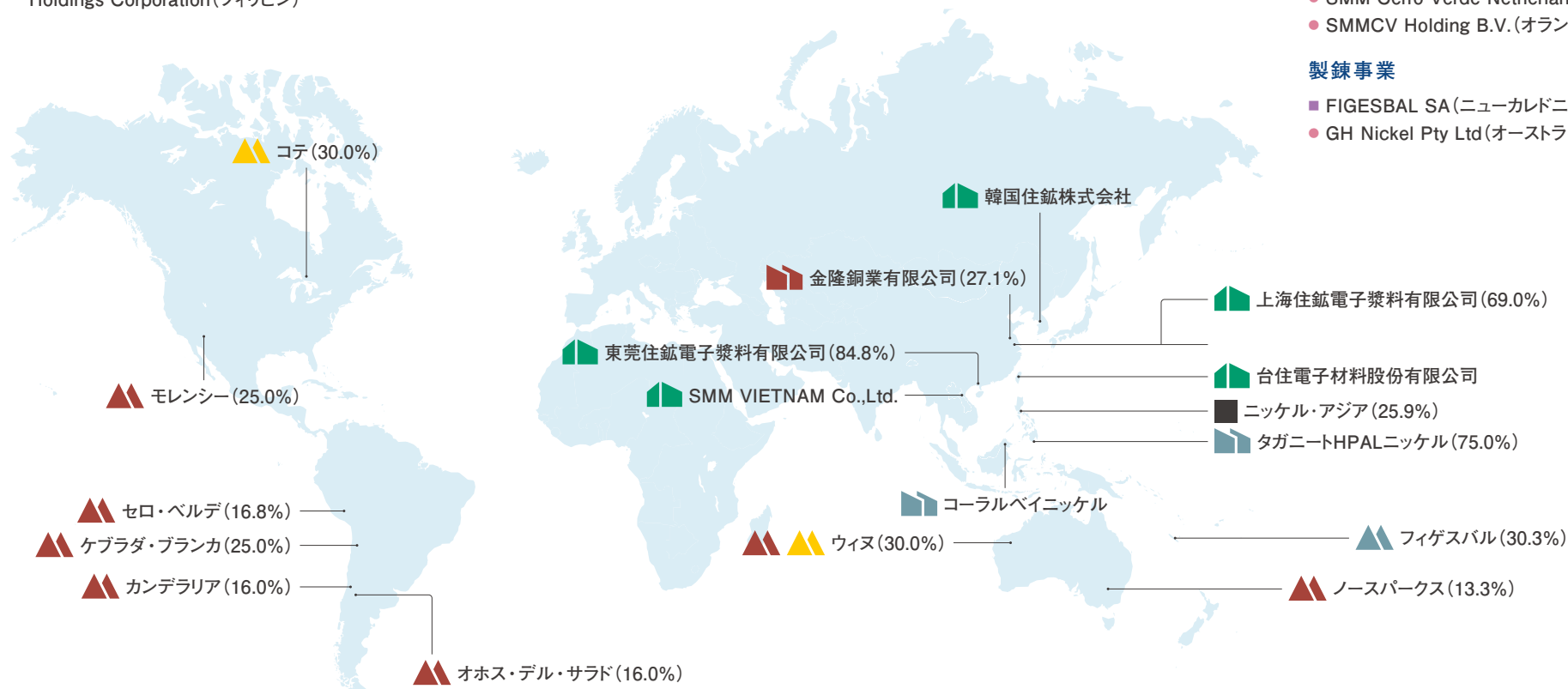
## その他地域

## 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 Oceania Pty Ltd (オーストラリア)
- SMM PERTH 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)
- GH Nickel Pty Ltd (オーストラリア)



(2026年3月31日現在)

# 会社概要および株式に関する情報

(2026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               |
| 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     | 東京証券取引所プライム市場               |
| 連結子会社数   | 50社(金銭の信託を含む)(2026年3月31日現在) |
| 持分法適用会社数 | 13社                         |
| 売上高      | 連結1兆7,416億円(2026年3月期)       |
| 税引前利益    | 連結2,557億円(2026年3月期)         |
| 従業員数     | 連結7,507名                    |
| 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 116,743名          |
|        | 上場証券取引所 東京            |
|        | 株式売買単位 100株           |

※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。

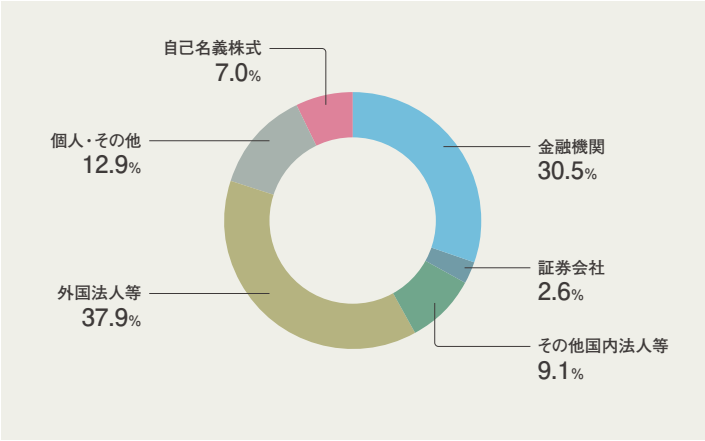
|                            |                      |                |
|----------------------------|----------------------|----------------|
| 株主名簿管理人                    | 公告掲載方法               | 会計監査人          |
| 三井住友信託銀行株式会社               | 電子公告とする。ただし、やむを得ない事由 | 有限責任 あずさ監査法人   |
| 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号(同事務取扱場所) | により電子公告による公告をすることができ | 東京都新宿区津久戸町1番2号 |
| 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部         | ない場合は、日本経済新聞に掲載する。   |                |
| 東京都千代田区丸の内一丁目4番1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)                                           | 46,584,000 | 17.22   |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                                | 16,768,450 | 6.20    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001                        | 11,547,827 | 4.27    |
| トヨタ自動車株式会社                                                        | 11,058,000 | 4.09    |
| BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC                                | 8,433,586  | 3.12    |
| 住友生命保険相互会社                                                        | 3,737,000  | 1.38    |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781                                       | 3,574,696  | 1.32    |
| 日本生命保険相互会社                                                        | 3,109,932  | 1.15    |
| RBC IST 15 PCT LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT                   | 2,606,304  | 0.96    |
| THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT | 2,518,035  | 0.93    |

※1 当社は、自己株式20,264,282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2026」の 発行にあたって

当社グループでは、社内外の様々なステークホルダーの皆様に、  
当社グループが目指す  
“持続的な成長と企業価値の最大化”に向けた取り組みについて、  
ご理解を深めていただくとともに、  
皆様との対話のツールとして活用いただくことを目的として、  
2016年から統合報告書の発行を続けており、今年で11回目の発行となります。

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・真正であることを、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な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。



常務執行役員  
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

萩原 崇弘

