

# 統合報告書2025

 住友金属鉱山



MINING THE FUTURE

# 目次

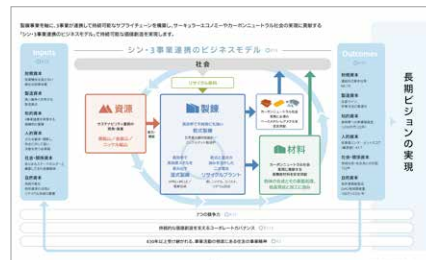
- 1 目次
- 2 編集方針

## 住友金属鉱山とは

- 3 企業理念
- 4 長期ビジョン
- 5 価値創造のあゆみ
- 9 At a Glance
- 10 3つのコア事業
- 11 マテリアルフロー

## 価値創造の仕組み

- 14 価値創造プロセス



- 15 シン・3事業連携のビジネスモデル
- 17 7つの競争力
- 19 インプット・アウトカム
- 21 財務・非財務ハイライト

## 住友金属鉱山グループのありたい姿

- 26 トップメッセージ



- 33 サステナビリティ推進体制
- 35 重要課題と「2030年のありたい姿」策定と改正
- 36 改正後の重要課題と推進組織
- 37 重要課題とその背景
- 38 重要課題とKPI

## 価値創造の中長期戦略

- 42 中期経営計画の変遷
- 46 中期経営計画2027(中計27)



- 54 財務戦略

- 55 社外取締役鼎談



- 59 資源事業
- 63 製錬事業
- 68 材料事業(電池材料)
- 71 材料事業(機能性材料)
- 75 研究開発
- 79 品質保証
- 80 デジタルトランスフォーメーション(DX)
- 85 **Close Up** 製錬に革新を—金属 DXの挑戦



## 価値創造への取り組み

- 88 | 重要課題 | 人的資本経営
- 95 労働安全衛生
- 98 | 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

- 100 | 重要課題 | カーボンニュートラル社会への貢献
- 103 | 重要課題 | 地球環境保全
- 106 | 重要課題 | 地域社会との共存共栄
- 108 | 重要課題 | サプライチェーンマネジメント
- 110 ビジネスと人権

## 価値創造を支える基盤

- 112 コーポレート・ガバナンス
- 126 リスクマネジメント
- 129 コンプライアンス
- 131 リスクと機会
- 133 役員一覧

## データセクション

- 135 世界の非鉄金属産業と住友金属鉱山グループ
- 137 長期ビジョンのターゲットと進捗
- 139 11年間の主要財務指標の推移
- 141 事業別業績
- 143 2024年度実績と2025年度計画
- 145 連結財務諸表
- 150 主要非鉄金属の価格と為替相場の推移
- 151 用語集
- 155 住友金属鉱山グループの事業展開
- 157 会社概要および株式に関する情報
- 158 真正性表明

# 編集方針

## 統合報告書2025のコンセプト

「統合報告書2025」では、当社の価値創造の仕組みや戦略を紹介し、長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」の実現に向けた道筋を解説しています。ステークホルダーの皆様にとって網羅的でありながらも、より読みやすい内容にするよう心掛けるとともに、当社株式に関する投資判断の視点に配慮した情報を充実させています。

特に、2025年度が初年度となる「中期経営計画2027」の戦略および、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」をご理解いただける冊子を目指してい

ます。また、2025年3月に社会情勢・経営環境等の変化を踏まえて重要課題を見直した「2030年のありたい姿」とこれに伴い改正した「KPI・目標」も解説しています。

本報告書が、ステークホルダーの皆様にとって、当社グループの持続的成長および持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただく一助となれば幸いです。

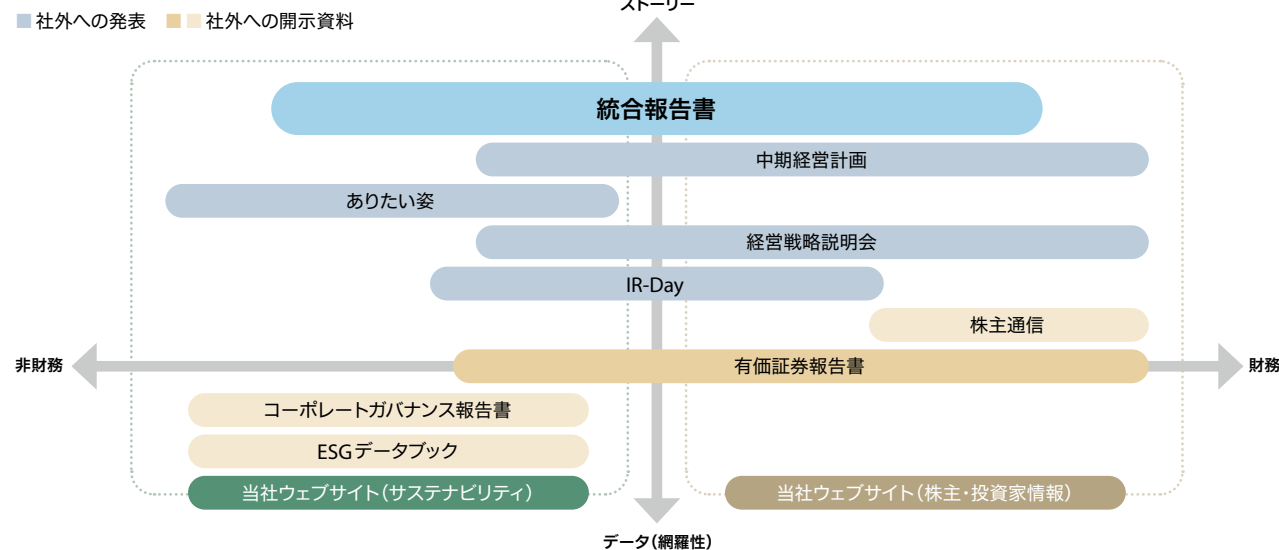
### 参照ガイドライン

- 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き
- 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)

## 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。従って、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。

## 情報開示体系



### 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パクトが大きいと判断した拠点について開示している

### 対象期間

(一部、対象期間以前、または以降の活動内容も含まれます)

国内: 2024年4月1日～2025年3月31日

海外: 2024年1月1日～2024年12月31日

### 発行年月

2025年9月

### お問い合わせ先

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

## 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とと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まいります。

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めざ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、<sup>きょうこ</sup> 確実を旨とし、もってその鞏固隆盛を期すべし

社会的な信用や相互の信頼関係を大切に、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<sup>しちょう</sup> 理財の得失<sup>はし</sup>を計り、弛張興廃することあるべしといえども、いやしくも浮利に趨り軽進すべからず

旧来の事業に安住してマンネリズムに陥ることなく、時代の移り変わりによる社会のニーズの動向を鋭敏に捕えて、新しく事業を興し、あるいは廃止する等の処置をとることを意味し、積極進取の姿勢が重要なことを表しています。

同時に、いかなる場合においても、道義に反する手段で利益を追ったり、目先の利益に惑わされて、ものごとを十分調査・検討せずに取り進めたりしてはならないことを意味します。

1928年(昭和3年)住友合資会社社則「営業の要旨」より抜粋

### SMM グループ経営理念

- 住友の事業精神に基づき、地球および社会との共存を図り、健全な企業活動を通じて社会への貢献とステークホルダーへの責任を果たし、より信頼される企業をめざします
- 人間尊重を基本とし、その尊厳と価値を認め、明るく活力ある企業をめざします

### SMM グループ経営ビジョン

- 技術力を高め、ものづくり企業としての社会的な使命と責任を果たします
- コンプライアンス、環境保全および安全確保を基本としたグローバルな企業活動により、資源を確保し、非鉄金属、機能性材料などの高品質な材料を提供し、企業価値の最大化をめざします

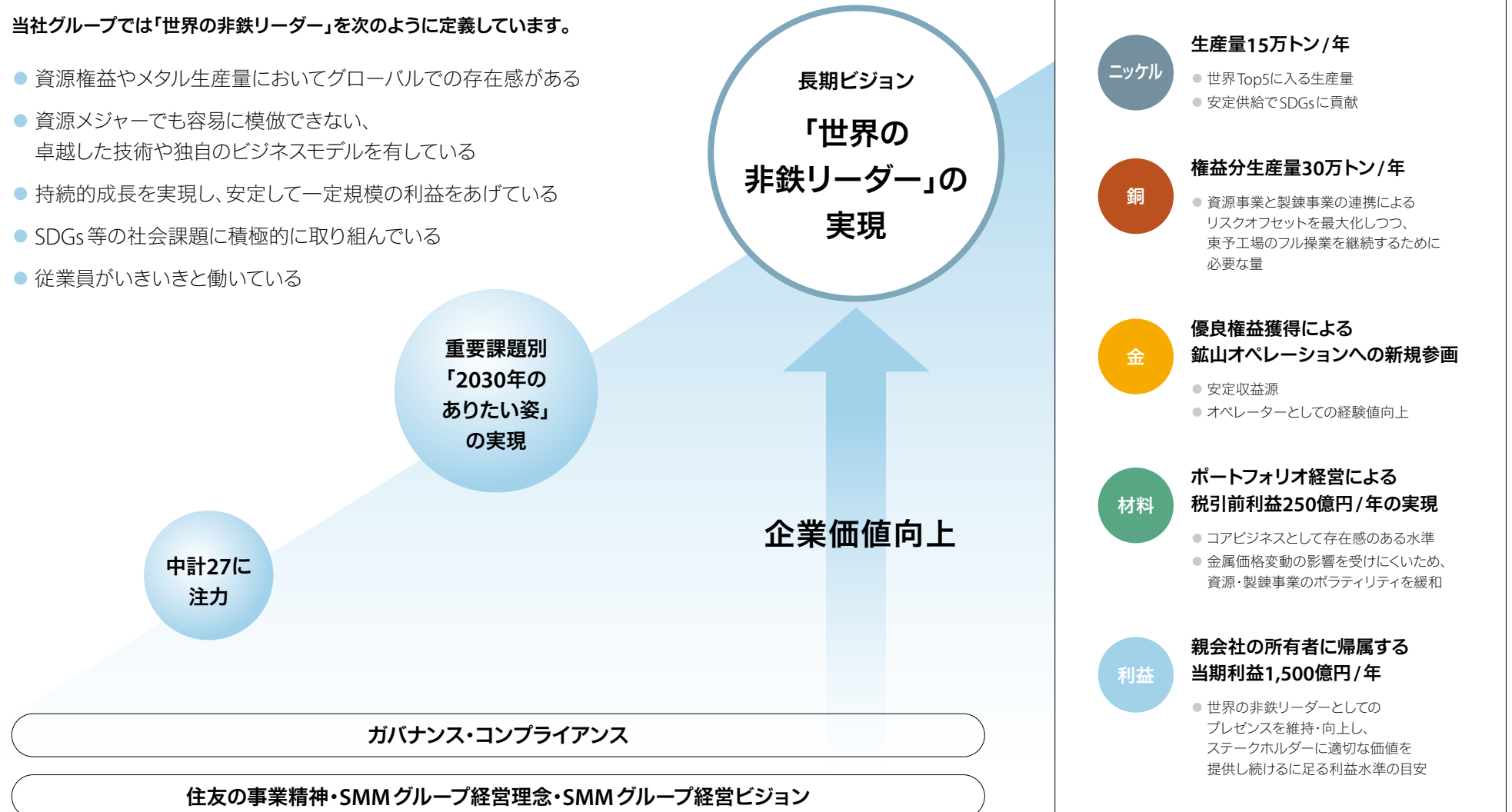


## 長期ビジョン

### 「世界の非鉄リーダー」とは

当社グループでは「世界の非鉄リーダー」を次のように定義しています。

- 資源権益やメタル生産量においてグローバルでの存在感がある
- 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



# 価値創造のあゆみ

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

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

## 南蛮吹き

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



鼓銅図録 南蛮吹き図 住友史料館所蔵

1500 1600 1700 1800 1900

## 製錬事業 ..... 銅製錬

### 1590年 銅製錬事業の始まり

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

## 資源事業

### 銅鉱山

### 1691年 別子銅山開坑

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



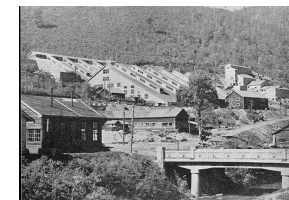
明治期の別子銅山図

## 材料事業

### 金鉱山

### 1917年 金鉱山事業を開始

資源としての金の重要性が高まる中、北海道・鴻之舞鉱山の経営権を1917年に取得しました。



鴻之舞鉱山

## 経営・サステナビリティ

### 1650年頃 文殊院旨意書(もんじゅいんしきがき)

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

### 1894年 大規模植林事業

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

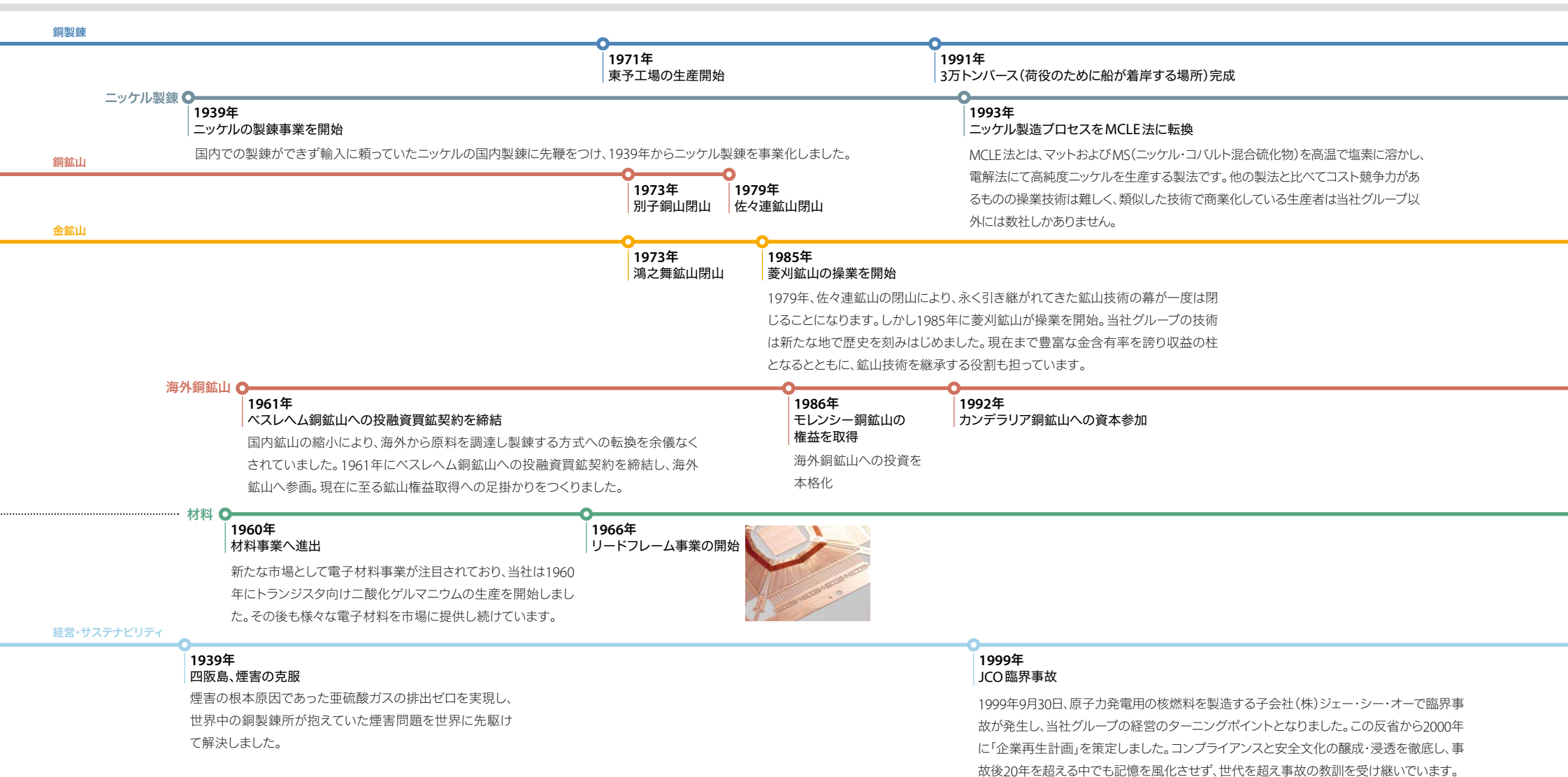


旧別子銅山  
[住友史料館所蔵]



現在  
画像提供[住友林業(株)]

## 価値創造のあゆみ



## 価値創造のあゆみ

2000

銅製錬

**2004年**  
第二電解操業開始  
新貴金属精製プラント(PMEX)操業開始

**2016年**  
電気銅生産量45万トン／年達成  
(45万1,472トン)

ニッケル製錬

**2005年**  
コーラルベイニッケル生産開始

**2013年**  
タガニートHPALニッケル生産開始

コーラルベイニッケル、タガニートHPALニッケルは、HPAL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。

金鉱山

**2006年**  
ポゴ金鉱山生産を開始

海外銅鉱山

**2006年**  
セロ・ベルデ銅鉱山生産を開始

**2015年**  
シエラゴルダ銅鉱山生産を開始

**2016年**  
モレンソー銅鉱山の権益追加取得

材料

**2001年**  
車載用電池向け正極材の生産を開始

**2014年**  
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、  
SAWフィルター向けLT/LNの増産を決定

**2016年**  
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。

経営・サステナビリティ

**2002年**  
本業回帰

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

**2004年**  
成長戦略の推進

大型プロジェクトの推進による「成長戦略」に大きく舵を切り、コアビジネスの拡充・強化に向け、成長分野に経営資源を集中しました。

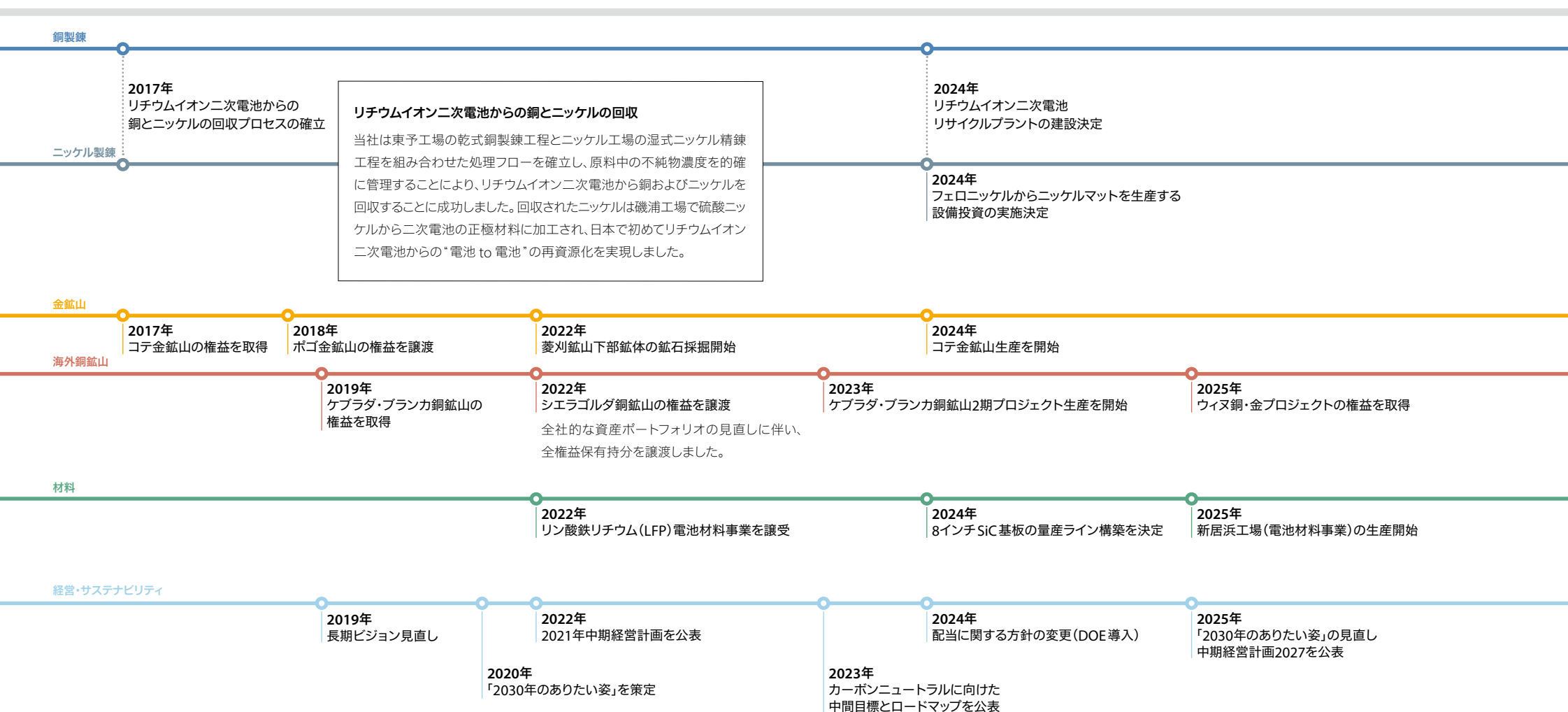
**2010年**  
資源・製錬・材料の3コア事業へ

「資源・製錬・材料」の3コア事業へビジネスモデルを転換。企業価値向上・競争力強化に向けた「成長戦略」を継続的に遂行しています。

**2008年**  
「2020年のありたい姿」を策定

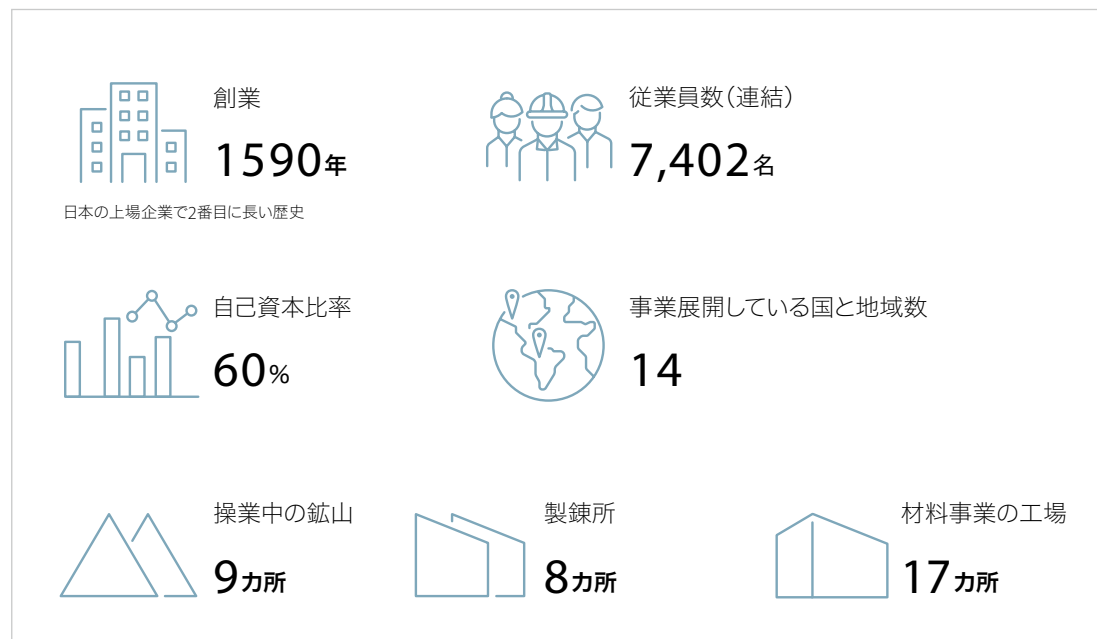
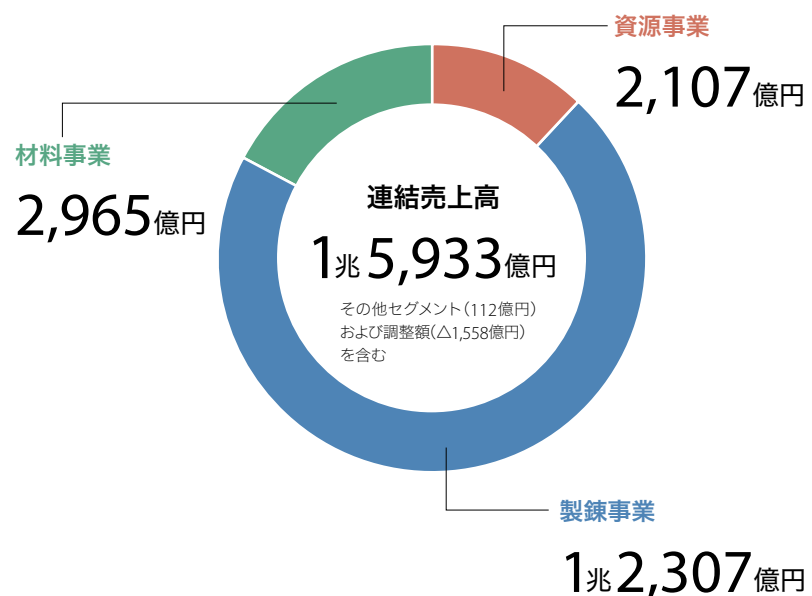
**2015年**  
「2020年のありたい姿」を見直し

## 価値創造のあゆみ



# At a Glance (2024年度実績)

## セグメント別売上高



## 主な製品

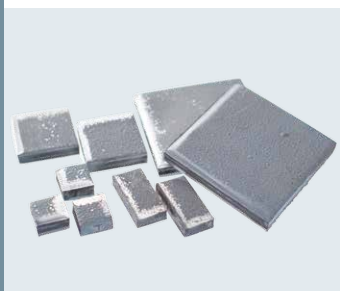
### 電気銅



### 金



### 電気ニッケル



### 電気コバルト



### 高機能材料



電池材料

機能性材料



## 3つのコア事業

### 資源事業

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

#### 主要製品

金銀鉱、銅精鉱、銅、金、モリブデン等



菱刈鉱山累計産金量

**272.6トン**で日本一（2025年3月末時点）

### 製錬事業

1590年の銅製錬事業開始から430年以上にわたって様々な金属素材を幅広い産業に安定的に供給し続けています。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。

#### 主要製品

銅、金、銀、電気ニッケル、電気コバルト、フェロニッケル、パラジウム、化成品等



単一の自熔炉における溶解量

生産能力 **45万トン/年**で世界トップクラス

### 材料事業

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性能材料の開発・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。

#### 主要製品

電池材料、粉体材料、結晶材料、パッケージ材料、石油精製触媒、自動車触媒、潤滑剤等

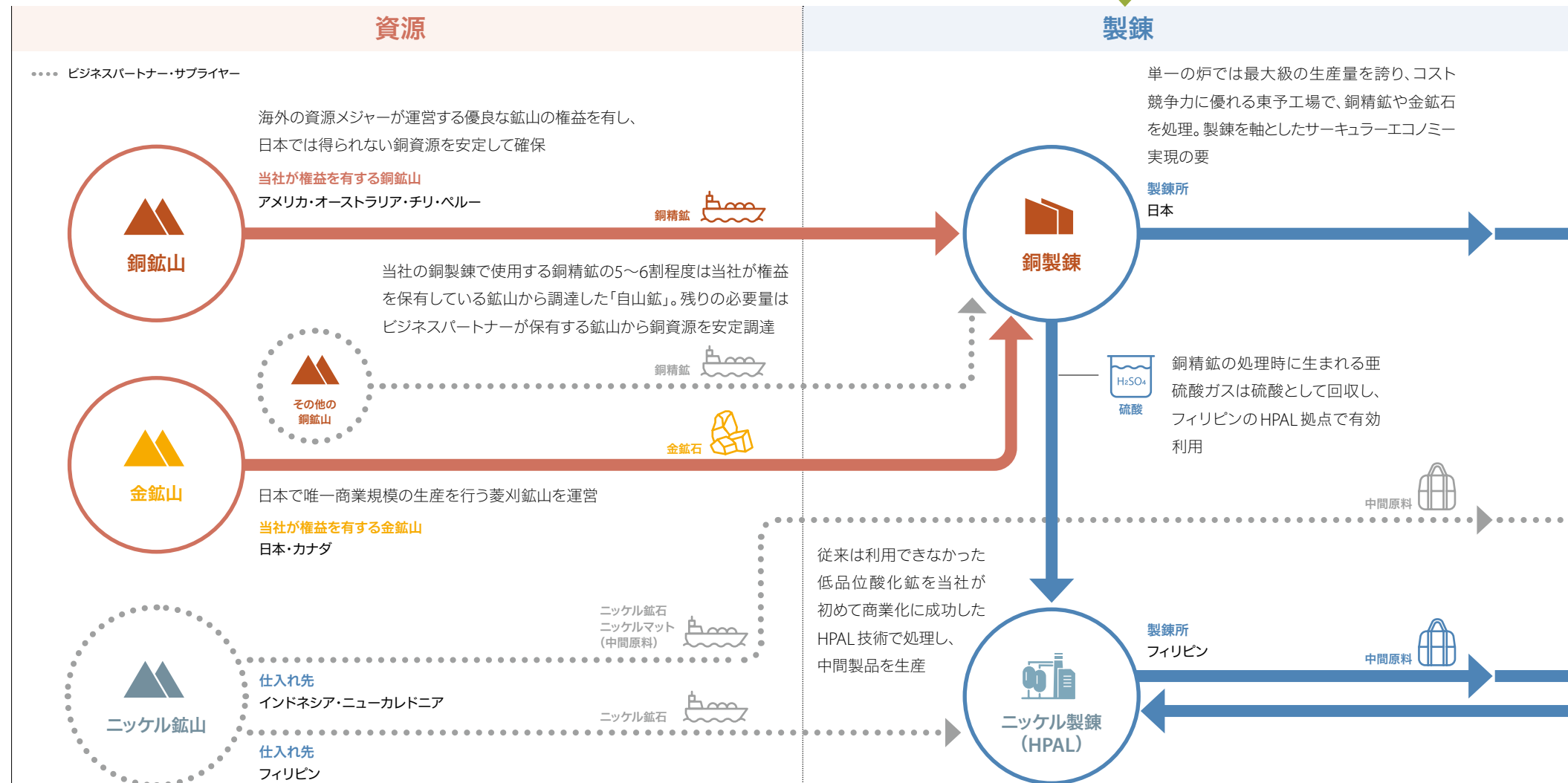


微粒ニッケル粉

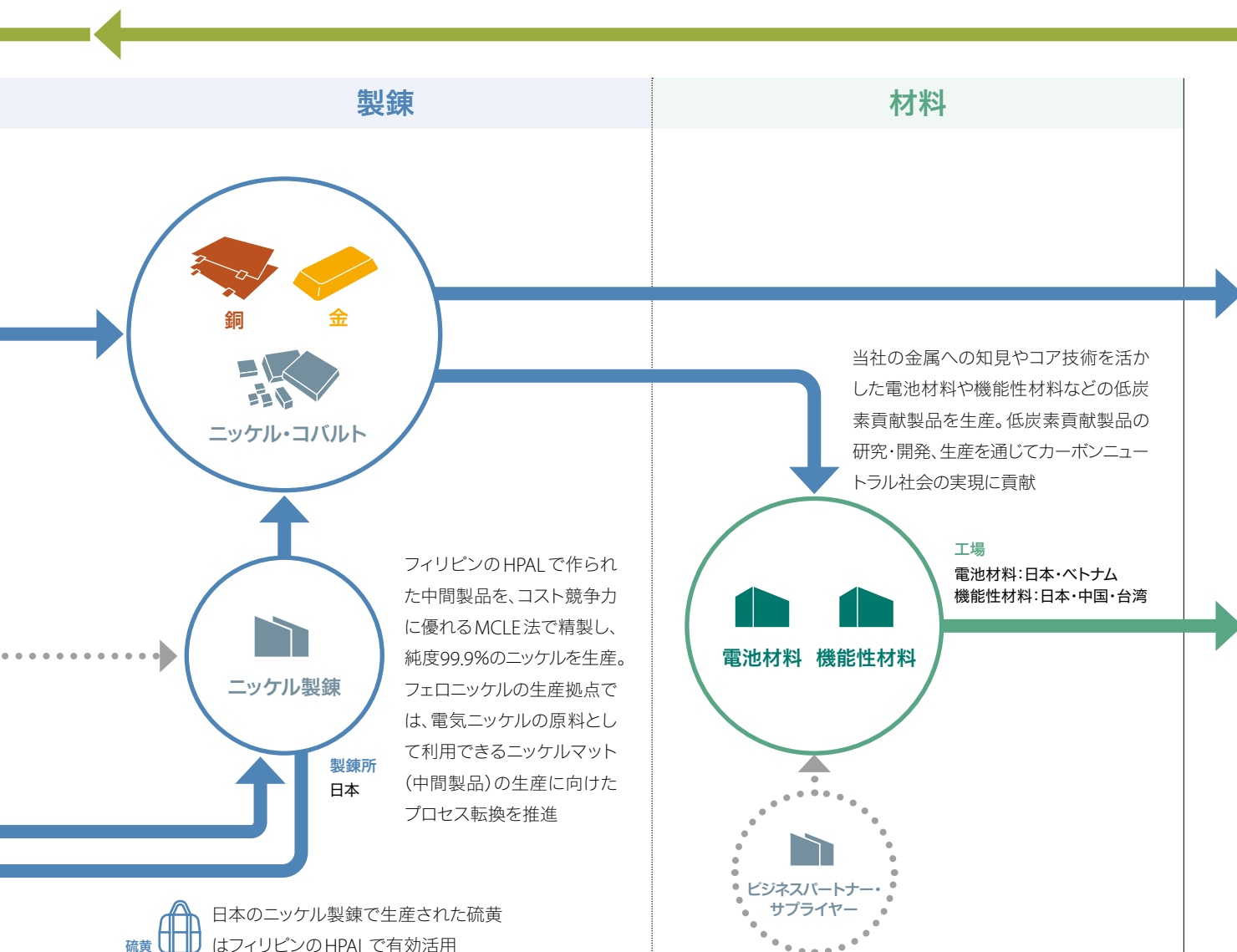
**0.2** マイクロメートルクラスの微細粉末

# 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。



## マテリアルフロー



住友金属鉱山グループが提供する  
非鉄金属、高機能材料は、  
人々の豊かな生活の実現に貢献

世界経済の成長のみならず、  
カーボンニュートラル実現にも寄与

## リサイクル原料の調達

当社グループでは様々なリサイクル活動に取り組んでおり、銅スクラップなどの二次原料を再度製錬する他、半導体部品などのスクラップから貴金属を抽出するなどリサイクルを行っています。

さらには、使用済みの車載用二次電池からメタル分を回収し、再度電池材料によみがえらせる電池リサイクルも推進。国内外で複数の企業とパートナーシップ協定を結び、自社のみならずサプライチェーン全体で持続可能な循環型社会の形成に貢献。

今後も、様々なリサイクルに取り組み、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

E-scrap

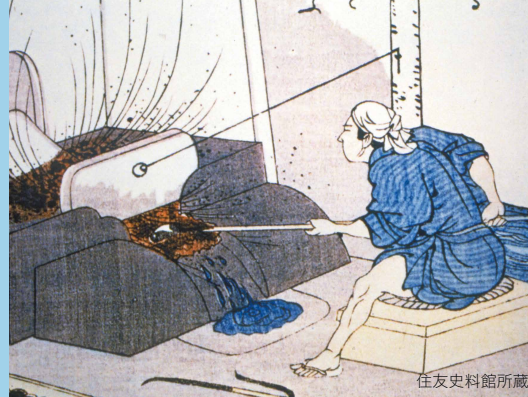
使用済み  
バッテリー



# 価値創造の仕組み

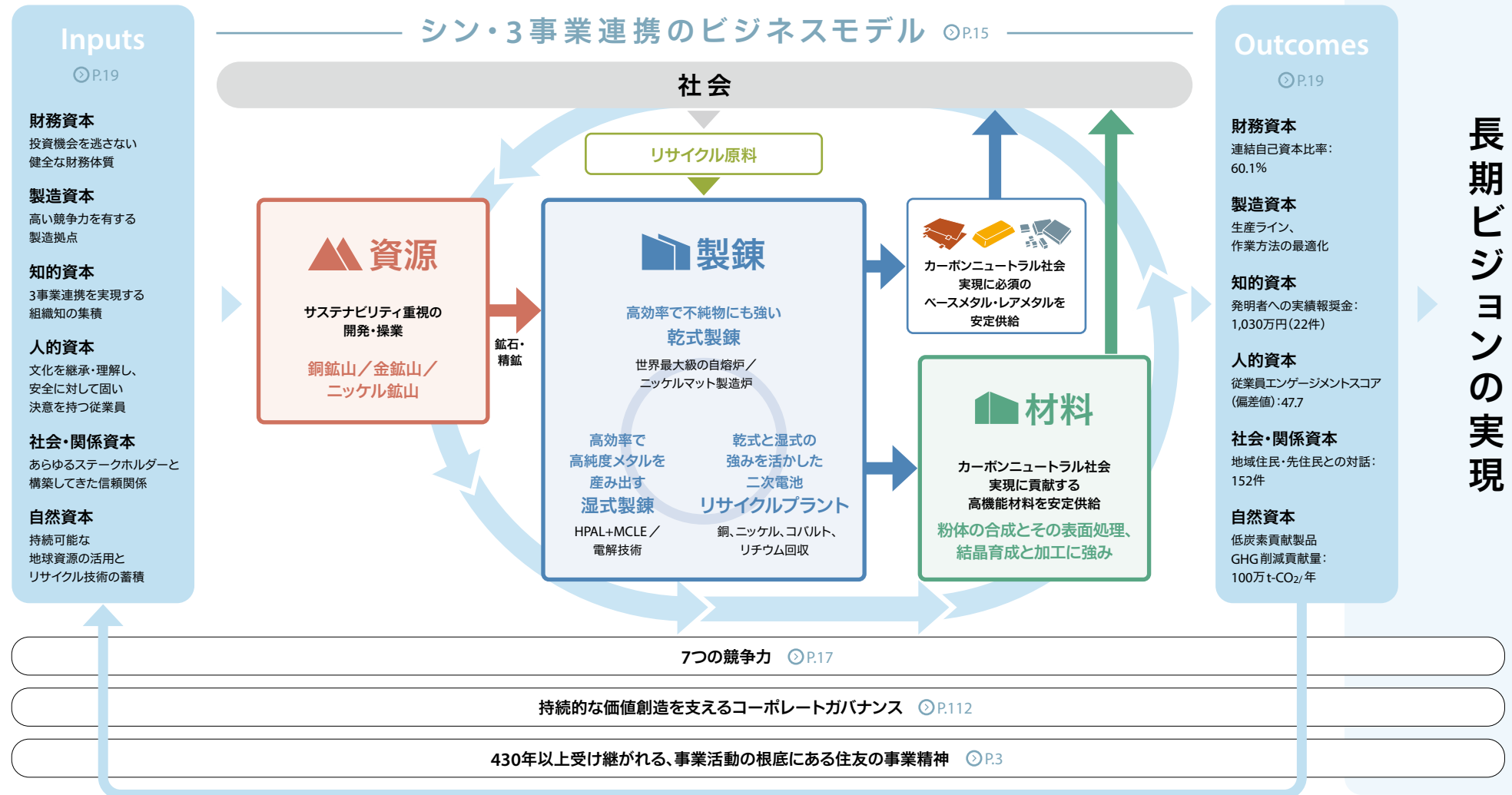
当社の価値創造プロセスは、製錬事業を軸とした「シン・3事業連携のビジネスモデル」を中心に構築されています。長い歴史の中で築き上げてきた「7つの競争力」にさらに磨きをかけ、3事業連携の強みを活かして、当社ならではの価値を創造します。

- 14 価値創造プロセス
- 15 シン・3事業連携のビジネスモデル
- 17 7つの競争力
- 19 インプット・アウトカム
- 21 財務・非財務ハイライト



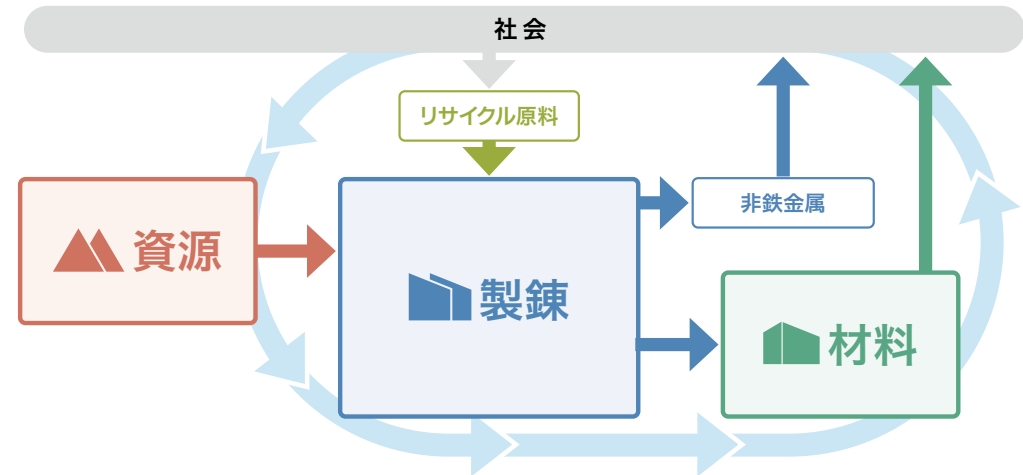
# 価値創造プロセス

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。



## シン・3事業連携のビジネスモデル

当社グループの特長は、「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ている点にあります。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」は当社グループの大きな強みです。



### ▲ 資源 × ■ 製錬

#### 技術力の高い製錬事業を有することが 優良資源権益の獲得に貢献

低品位の原料、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が行き届いた製錬事業を持っていることは、新たな優良資源権益獲得の場面などでも優位性を発揮します。

### ▲ 資源 × ■ 製錬

#### 低TC/RCによる製錬事業の減益を 資源事業でオフセット

当社の銅製錬所（東予工場）で処理している鉱石（銅精鉱）の約5～6割は、当社が権益を保有している鉱山（自山鉱）から調達したものであり、将来的には、これを7～8割程度まで高めていきます。足元のTC/RC（銅製錬事業の加工マージン）は歴史的な低水準にありますが、自山鉱であれば、TC/RCの低下による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することができます。

### ▲ 資源 × ■ 製錬

#### 菱刈鉱山の鉱石を 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には珪石が含まれており、製錬事業における金や銀の原料であると同時に、銅製錬で欠かせない操業用資材であるシリカ（SiO<sub>2</sub>）として活用し、製錬事業のコスト削減にも貢献しています。



## シン・3事業連携のビジネスモデル

### 製錬 × 材料

#### 低炭素貢献製品でGHG削減に貢献

製錬事業では大量の温室効果ガス（GHG）排出を避けられませんが、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しています。（低炭素貢献製品の供給によるGHG削減貢献目標：110万t-CO<sub>2</sub>）

### 資源 × 製錬 × 材料

#### 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の多くは、かつて資源事業や製錬事業を営んでいた地域であり、材料事業を展開することで地域社会との信頼関係を維持し、責任を果たし続けています。なお、当社が手掛けている材料事業の製品群の多くは、高い収益性を持っています。

### 製錬 × 材料

#### 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様々な非鉄金属のリサイクルにも積極的に取り組んでいます。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しました。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です。（2026年6月完成予定）

### 資源 × 製錬 × 材料

#### 損益のボラティリティを低減させる材料事業

材料事業は金属価格変動の影響を受けにくいいため、資源・製錬事業のボラティリティを緩和することができます。個々の規模は小さくなくても収益性の高い製品群の集合体として、材料事業を成長させています。

### 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

ニッケル鉱石から電池材料まで一貫した自社内でのニッケルサプライチェーンで、原料確保、安定供給、品質等のトレーサビリティを実現しています。サーキュラーエコノミーを実現するうえでも、電池材料を含めたトータルのサプライチェーンで事業を展開していけるのは大きな強みです。

### 資源 × 製錬 × 材料

#### シン・3事業連携のビジネスモデルで企業価値を持続的に拡大

「資源」「製錬」「材料」という多様なバックグラウンドを持つ人材の「知の結集」や情報共有、マーケティング面でのシナジーなども含め、3事業連携には有形・無形のメリットが数多くあります。当社グループは「シン・3事業連携のビジネスモデル」を確立・強化していくことで、企業価値の持続的な拡大の実現につなげています。

# 7つの競争力

## 源流事業を受け継ぐ信頼と誇り

住友グループの源流である銅製錬事業を受け継いだ当社グループは、430年以上の歴史の中で培った様々な資本を戦略や事業の中で掛け合わせることで「7つの競争力」を作りあげてきました。

成長の基盤を形成するこれらの競争力のよりどころとなるのが、「住友の事業精神」。事業精神の実践により、当社グループはこれまであらゆる困難を乗り越えてきました。現在は特徴ある財務・非財務資本を活用した、資源事業、製錬事業、材料事業の3事業連携を強化しており、今後も時代の変化にシなやかに対応していきます。



### 430年以上磨き続けた次代を見据える技術

…… 知的資本、製造資本、自然資本

1

- 源流は、1600年頃に京都で蘇我理右衛門が開発した粗銅と銀を分離する「南蛮吹き」の技術
- 開発困難な新鉱床や海底資源開発に挑む探鉱・採鉱・選鉱技術
- 世界に先駆けて低品位酸化鉱からニッケルを資源化したHPAL（高圧硫酸浸出）法などの高度な製錬技術
- 歴史に培われた金属に関する高度な知見と材料分野における高い技術力を融合し、資源開発から高機能材料の生産・リサイクルに至る一貫したサプライチェーンによる3事業連携のビジネスモデルで、脱炭素社会に貢献
- 学術機関とも連携し、2050年の社会を見据えた技術革新に挑む



### 長期的視点に立った ビジネスパートナーとの信頼関係

…… 社会・関係資本、自然資本

3

- 保有している海外優良鉱山権益の基盤は、業界トップクラスの信頼できるパートナーとの良好な関係の構築・維持
- 住友の事業精神に基づく事業運営の姿勢と、永い歴史に培われた金属に関する高度な知見と技術を「信頼」のベースとして、取引先との強固なパートナーシップを実現
- 長期的なパートナーとしての信頼関係が、次のビジネス機会を築く



### 事業精神を共有する従業員と 自由闊達な企業風土

…… 人的資本

2

- 430年以上にわたり脈々と受け継がれている「住友のDNA」
- 住友の事業精神、SMMグループ経営理念や経営ビジョンの全従業員への継続的な教育による浸透と実践
- 人材への積極的な投資（各種研修プログラム、学習機会の提供、健康経営推進など）
- 人を大切にし、多様性を尊重する風土（ライフステージに対応した配置と支援、人材確保の施策強化）
- 組織や職位を超えたコミュニケーション活性化のための取り組みの推進

## 7つの競争力



### 事業を通じて蓄積してきた地域社会との関わり

…… 社会・関係資本

4

- 「当社グループの成長は、住友の事業精神のもと、従業員の家族も含めて幸せになること、社会とともに発展することである」という考えに立脚し、事業を通じた地域社会との共存共栄を永きにわたり実践
- 鉱山開発は「街づくり」から。別子銅山の稼働中に住友が創立した愛媛県新居浜市の小学校は創立130年
- 国内だけでなく、海外においても奨学金制度、病院や学校の運営、道路建設などを通じて地域社会に貢献
- 対話と連携に基づいた地域社会との信頼関係の構築



### 顧客ニーズに寄り添い応え続ける協働力

…… 社会・関係資本

6

- 材料だけでなくその原料である金属の特性まで熟知している強みを活かし、これまで開発した様々な技術を、顧客が望むイノベーションに結実
- 低品位酸化鉱からニッケルを抽出する技術を保有し、安定して素材を確保できる体制を構築。大手電気自動車メーカー向けリチウムイオン二次電池に用いられるニッケル系正極材を安定供給
- 長期的視点で顧客の要求に粘り強く応え、信用獲得を旨に真摯に対応し、車載、エネルギー・環境、通信分野などに向けた新製品の創生を継続



### 安全に対する固い決意のもと、職制の各階層に応じた責任を果たす重大リスク管理

…… 人的資本、製造資本

5

- 適正な管理体制がなければ人命に関わる重大事故が起これかねない事業であることを認識し、重篤災害ゼロという目標を掲げ、労使が一体となって安全の取り組みを推進
- 重篤災害リスク（稼働設備、高所、重量物、重機）に重点を置いた設備・本質安全化をはじめとする設備対策を推進
- より効果的な教育訓練の導入・展開による危険感受性向上（VRなども活用）と作業観察などを通じた現場管理によるヒューマンエラーの撲滅



### 投資機会を逃さないための財務体質

…… 財務資本、自然資本

7

- 資金投入から回収まで長期間を要する、資源・製錬の開発プロジェクトにかかる一時的な巨額のキャッシュ・アウトフローに耐えうる、投資機会を逃さないための健全な財務体質を維持
- 国内で唯一大規模商業生産を行う金鉱山である菱刈鉱山、世界トップクラスの銅生産量を誇るモレンシー銅鉱山、セロ・ベルデ銅鉱山など、健全な財務体質を支える優良鉱山の権益を複数保持
- 収益力を維持するために果断にポートフォリオの見直しを実施

# インプット・アウトカム (2024年度実績)

	Inputs	Outcomes
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本合計：2兆494億円</li> <li>● 有利子負債：5,603億円</li> </ul>	<p>一時的なキャッシュ・アウトフローに耐える健全な財務体質を維持しています。(連結自己資本比率50%以上、連結配当性向35%以上)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結自己資本比率：60.1%(実績)</li> <li>● 株式会社日本格付研究所(JCR)格付け：AA-</li> <li>● 連結配当性向：173.4%</li> <li>● 配当：104円/株(前年度比+6円/株)</li> <li>● 株主総利回り(TSR)：25.4%(10年累積)</li> </ul>
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 操業中の鉱山：国内1カ所/海外8カ所</li> <li>● 製錬所：国内5カ所/海外3カ所</li> <li>● 材料事業の工場：国内13カ所/海外4カ所</li> <li>● 研究所/研究センター：国内4カ所</li> <li>● 設備投資額：1,174億円</li> </ul>	<p>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しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コテ金鉱山、ケブラダ・ブランカ銅鉱山の操業の安定化と最適化を進行中</li> <li>● 電池リサイクルプラントを建設中</li> <li>● DXによる生産性向上の取り組み(例：菱刈鉱山の重機の自律走行)</li> <li>● 生産ライン、作業方法の最適化(材料事業へのトヨタ生産方式(TPS)導入と推進)</li> <li>● 国際認証※1に適合した当社グループの製錬所の割合：57%</li> <li>● 効率的な製造プロセス開発(高効率操業、不純物対応力強化の実現)</li> </ul>
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究開発費：104億円</li> <li>● 保有知的財産権：6,281件</li> <li>● 低品位鉱石の有効活用、コスト競争力、生産性等の点で優れた生産方法・操業技術に関する技術力(HPAL、MCLE等)</li> </ul>	<p>新たな価値を共創する取り組みとして、ITを活用したタイムリーな情報発信で、業界・用途・規模にとらわれずユニークな発想に着目し、新たな価値を発掘する「X-MINING」を推進しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 発明者に対する実績報奨金：1,030万円(22件)</li> <li>● X-MININGサイトの問い合わせ・資料請求数：1,437件</li> <li>● SOLAMENT®の繊維・アパレル分野、農業分野での認知拡大</li> <li>● 低炭素製錬技術の開発</li> <li>● 低炭素貢献製品の開発と供給</li> </ul>

※1 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)

## インプット・アウトカム

	Inputs	Outcomes
人的資本	<p>従業員数: <b>連結7,402人</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>住友の事業精神や当社グループの組織文化を継承・理解している役員・従業員</li> <li>OJTによる能力開発</li> </ul>	<p>多様な人材が集い、一人ひとりが成長し活躍できる企業を目指し、各種施策を行っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントスコア(偏差値): <b>47.7</b></li> <li>重篤災害※2: <b>3件</b></li> <li>健康リスクのある作業場数※3: <b>2作業場</b></li> <li>健康経営度調査(偏差値): <b>57.8</b></li> <li>自己啓発制度活用率: <b>25.8%</b></li> <li>女性管理職比率・人数: <b>連結11.5、単体3.3%(28人)</b></li> <li>男性育児休業取得率※4: <b>100%</b></li> </ul>
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>対社会: 倫理観のある組織、リスクマネジメント体制、ソーシャルライセンス</li> <li>対取引先: 長年培ってきたビジネスパートナーとの信頼関係、適切なサプライチェーンマネジメント</li> <li>対政府: 各国政府および地域との信頼関係</li> <li>対顧客・従業員: 当社グループブランド、顧客ニーズに寄り添い応え続ける協働力</li> <li>対地域社会: 本業を通じて蓄積してきた地域社会との関わり</li> </ul>	<p>住友の事業精神に基づく事業運営を通して、地域社会、パートナーとの信頼関係の維持・強化に取り組んでいます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先住民に関する社内教育実施</li> <li>コーラルベイニッケル(CBNC)がフィリピン環境天然資源省より3つの賞を受賞</li> <li>責任ある鉱物調達、サステナビリティ調達</li> <li>支払法人税額: <b>709億円</b></li> <li>尾鉱ダム管理国際産業規格への適合</li> <li>社外ステークホルダーからの相談対応(グリーンパンスメカニズム) 苦情: <b>5件(すべて適切な対応を実施済)</b></li> <li>地域住民・先住民との対話: <b>152件</b></li> <li>地域の社会活動基盤の強化(地域貢献プログラムの協同企画と参画) 拠出金額: <b>42百万円</b> 総受益者数: <b>1,597人</b></li> <li>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) 拠出金額: <b>291百万円</b> 総受益者数: <b>5,908人</b></li> </ul>
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>操業中の鉱山: <b>国内1カ所／海外8カ所</b></li> <li>原材料鉱物資源</li> <li>銅精鉱使用量: <b>155万8,000トン</b></li> <li>ニッケル酸化鉱使用量: <b>749万6,000トン</b></li> <li>金銀鉱使用量: <b>17万5,000トン</b></li> <li>リサイクル原料: <b>22万トン</b></li> <li>水資源(淡水、海水): <b>1億9,366万5,000m<sup>3</sup></b></li> <li>エネルギー投入量(熱量換算): <b>19,872TJ</b></li> </ul>	<p>ICP制度の活用、低炭素貢献製品の開発と事業展開などを通じて、社会全体のGHG排出量の削減に取り組んでいます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>重大環境事故の件数: <b>0件</b></li> <li>設備投資における環境保全関連投資: <b>10,525百万円</b></li> <li>大気・水域への有害物質の排出量: <b>217トン減少</b></li> <li>リサイクル原料使用比率: <b>2.26%</b></li> <li>GHG排出量(スコープ1・2): <b>200kt-CO<sub>2</sub>e減少</b></li> <li>低炭素貢献製品 GHG削減貢献量: <b>100万t-CO<sub>2</sub>e/年</b></li> <li>エネルギーの使用量: <b>917TJ減少</b></li> <li>銅リサイクル処理量: <b>10.4万トン/年(銅量)</b></li> <li>製鋼煙灰リサイクル処理量: <b>8.0万トン/年</b></li> </ul>

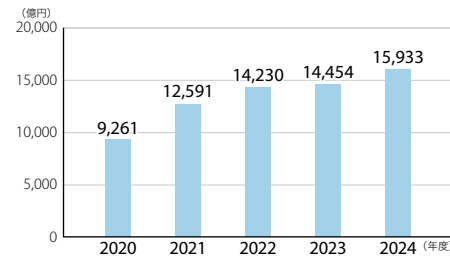
※2 休業50日以上以上の災害 ※3 労働安全衛生法による第二・第三管理区分の作業場

※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)

# 財務・非財務ハイライト

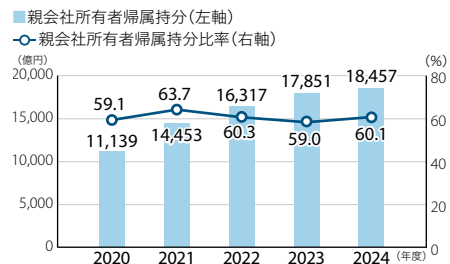
## 財務資本

### 売上高



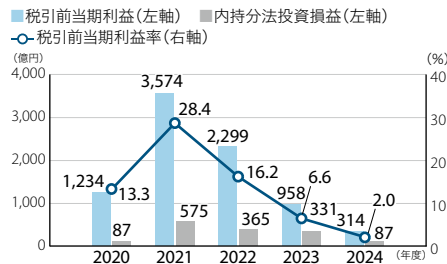
連結売上高は、銅および金の平均価格が前期を上回ったことや円安の影響などにより前期に比べ1,479億円増加し、1兆5,933億円となりました。

### 親会社所有者帰属持分／ 親会社所有者帰属持分比率



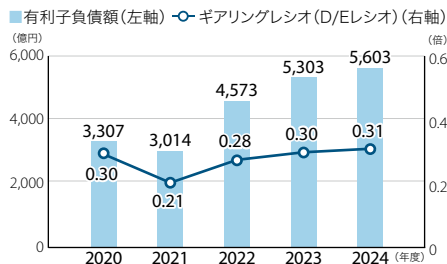
親会社の所有者に帰属する持分合計は、前期末に比べ606億円増加し、1兆8,457億円となりました。親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）は60.1%で財務健全性に関する数値目標である50%超を満たす水準を維持しています。

### 税引前当期利益／内持分法投資損益／ 税引前当期利益率



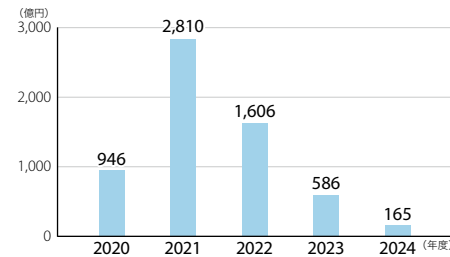
連結税引前当期利益は、新規開発鉱山の順調な立ち上げにより増加したものの、製錬事業および電池材料事業における減損損失の計上などにより、前期に比べ644億円減少し、314億円となりました。

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



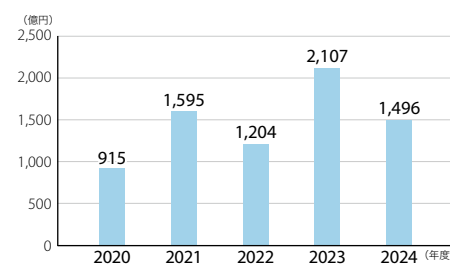
当期末有利子負債額は、前期末に比べ300億円増加し、5,603億円となりました。ギアリングレシオ(D/Eレシオ)は前期末に比べ0.01ポイント上昇し、0.31倍となりました。

### 親会社の所有者に帰属する当期利益



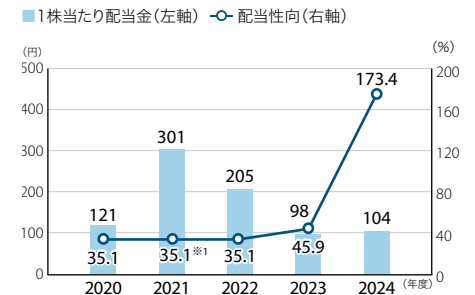
親会社の所有者に帰属する当期利益は、連結税引前当期利益が減少したことなどにより、前期に比べ421億円減少し、165億円となりました。

### 営業キャッシュ・フロー



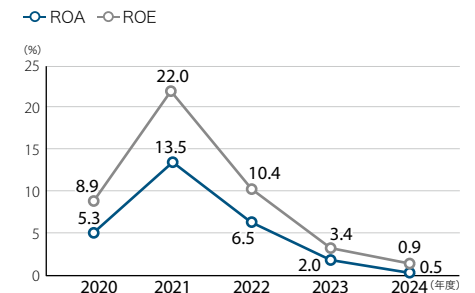
営業活動によるキャッシュ・フローは、利息や配当金の受取額などが増加したものの、棚卸資産、営業債権およびその他の債権の増加や、営業債務およびその他の債務が減少したことなどにより、前期に比べ611億円減少しました。

### 1株当たり配当金／配当性向



2023・2024年度の配当方針は、「原則連結配当性向35%以上とし、下限指標はDOE1.5%」としており、2024年度の1株当たり年間配当金はDOE1.5%が適用となり、中間配当49円と期末配当55円を合わせて104円となりました。

### ROA／ROE



ROAは0.5%となり、前期と比べ1.5ポイント低下しました。ROEは0.9%となり、前期と比べ2.5ポイント低下しました。

※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

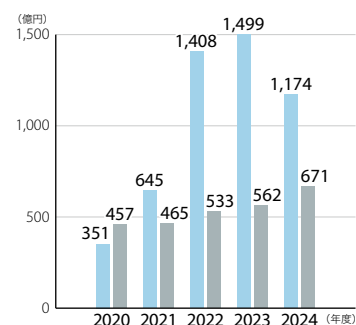


## 財務・非財務ハイライト

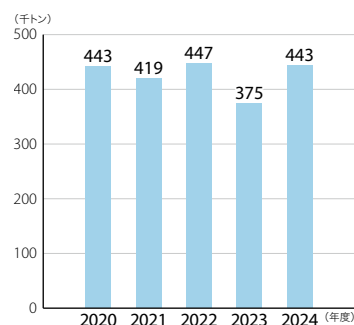
### 製造資本

#### 設備投資／減価償却費

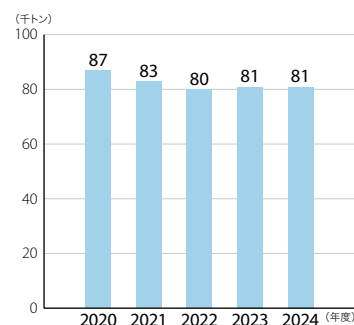
■設備投資 ■減価償却費



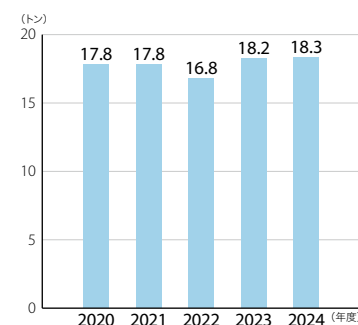
#### 電気銅生産量



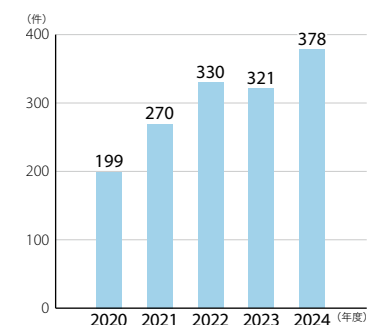
#### ニッケル生産量



#### 金生産量(製錬事業)



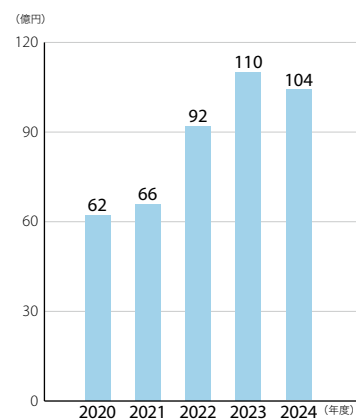
#### 「責任ある鉱物調達」に関する調査票対応件数※3



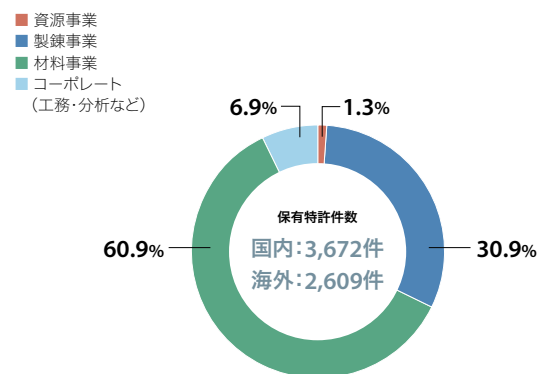
※3 RMIが運用する製錬所特定調査票を中心に、顧客からの「責任ある鉱物調達」に関する調査票のうち回答した件数

### 知的資本

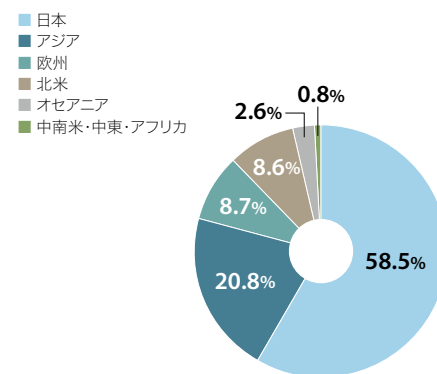
#### 研究開発費の推移



#### 事業別保有特許件数比率(2024年度)



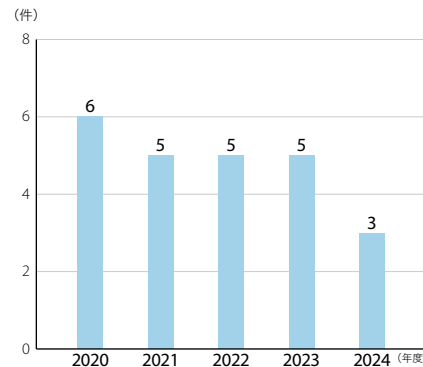
#### 地域別保有特許件数比率(2024年度)



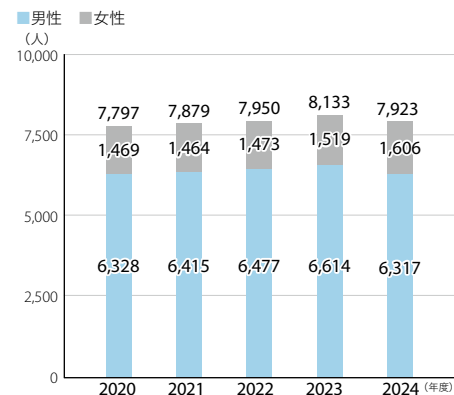
## 財務・非財務ハイライト

### 人的資本

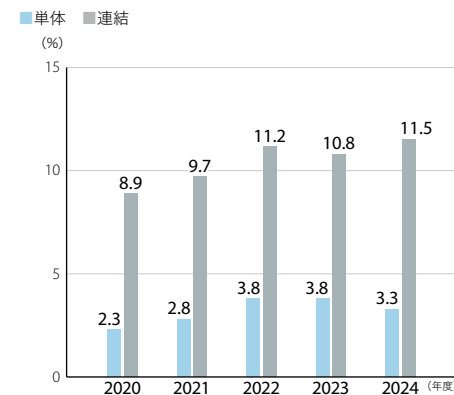
#### 安全成績(休業50日以上 の重篤災害の件数)



#### 役員・従業員の男女別推移※1、※2



#### 女性管理職比率



#### エンゲージメントスコア

# 47.7

(2024年度)

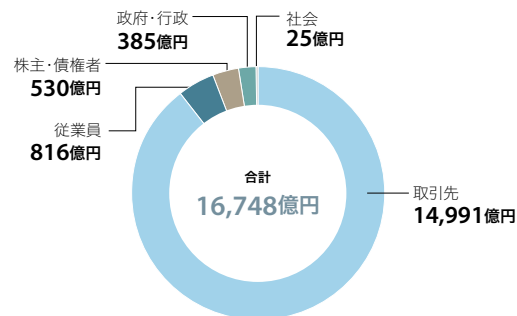
エンゲージメントスコアとは、サーベイ参加会社(約1万社)の平均を「50」とした偏差値で測られる、従業員のエンゲージメントレベルを定量的に測定した値

※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ます

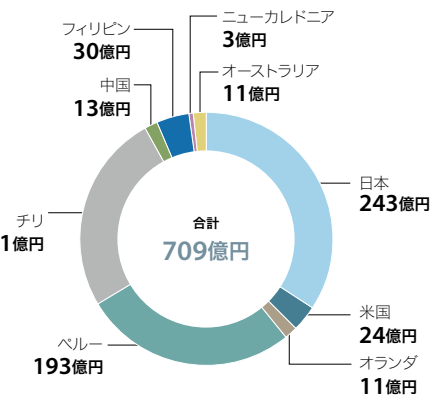
※2 役員の範囲は、住友金属鉱山(株):取締役、監査役および執行役員(社外取締役・社外監査役は除く)、国内・海外関係会社:取締役および監査役

### 社会・関係資本

#### ステークホルダーごとの価値分配※3 (2024年度)



#### 国・地域別の支払い法人税※4 (2024年度)



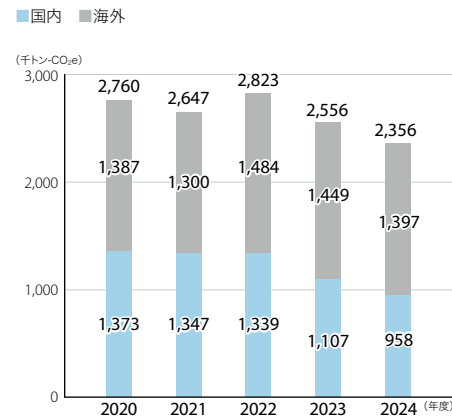
※3 単位未満を四捨五入しているため、内訳と合計は一致しません

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

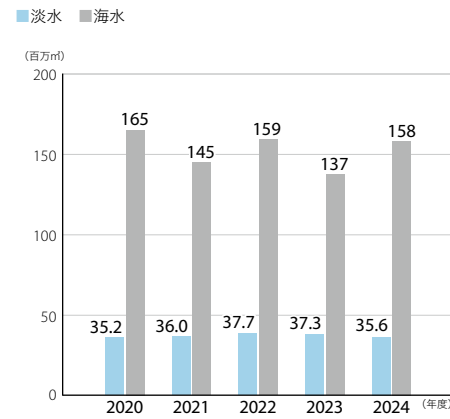
## 財務・非財務ハイライト

### 自然資本

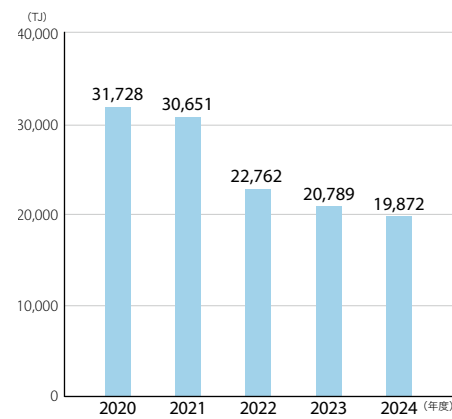
#### GHG排出量の推移(スコープ1および2)



#### 水資源(淡水、海水)

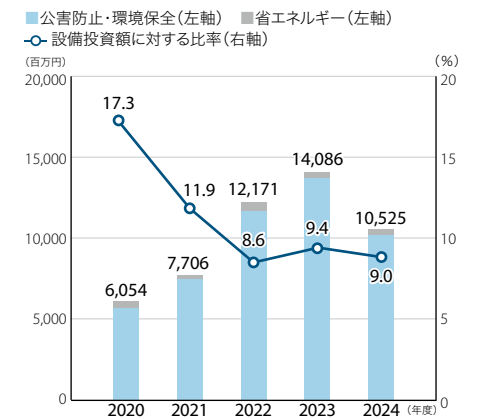


#### エネルギー投入量(熱量換算)

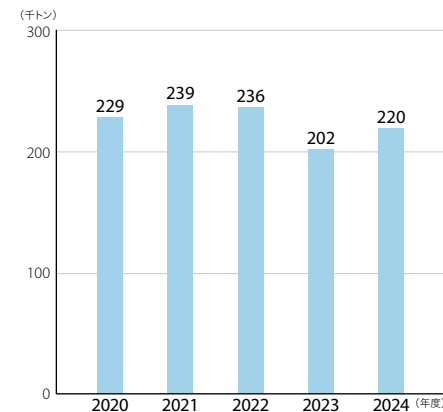


※2022年度以降は、国内外の事業活動において消費した燃料、熱、電気等を対象とし、電力使用量を熱量換算する際、1千kWh当たり3.6GJにて換算している

#### 設備投資における環境保全関連投資

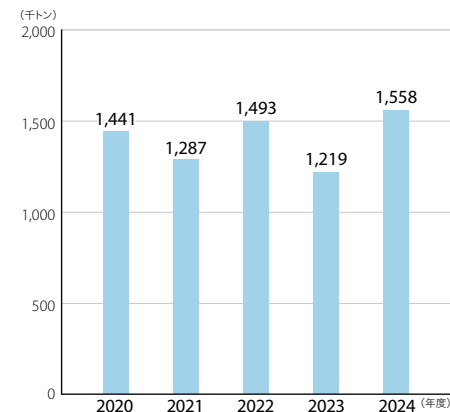


#### リサイクル原料

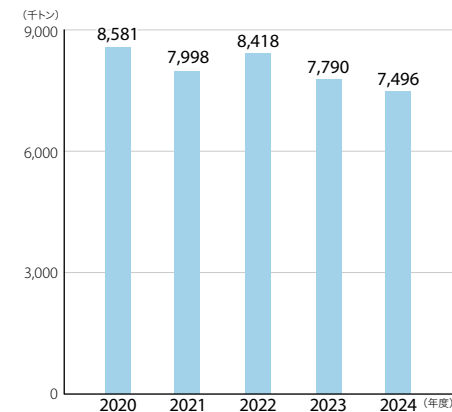


※リサイクル原料: 銅系スクラップ類、亜鉛系二次原料、貴金属系ほか二次原料、電炉ダスト、汚泥・ばいじん、ALC材

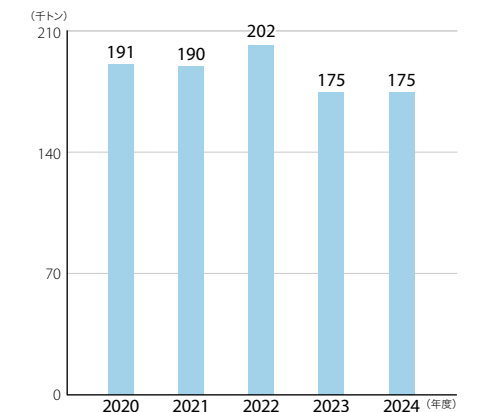
#### 銅精鉱使用量



#### ニッケル酸化鉱使用量



#### 金銀鉱(菱刈鉱)使用量



# 住友金属鉱山グループの ありたい姿

当社は、長期ビジョンで「世界の非鉄リーダー」を目指しています。  
この実現に向けて2025年度から「中期経営計画2027」を推進しています。  
また、長期ビジョンの達成に向けて取り組むべき重要課題を定め、  
それぞれの課題に対し「2030年のありたい姿」を設定。  
これらを通じて、持続可能な社会実現への貢献と企業価値の向上に  
取り組んでいます。

- 26 トップメッセージ
- 33 サステナビリティ推進体制
- 35 重要課題と「2030年のありたい姿」策定と改正
- 36 改正後の重要課題と推進組織
- 37 重要課題とその背景
- 38 重要課題とKPI





## トップメッセージ

社会の期待と信頼に応えられる  
「世界の非鉄リーダー」を目指す

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

代表取締役社長

松本伸弘

## トップメッセージ

## Q.1 「世界の非鉄リーダー」を目指す意義は何か？

## A.1 社会の要請に応え、非鉄金属の安定供給という責務を果たす

長期ビジョン：「世界の非鉄リーダー」を目指す

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

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

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

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

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

長期ビジョンの実現に向けた重要課題を見直し

**6つに集約した重要課題への  
取り組みを通じて社会的要請に応えていく**

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

それからの数年間で社会生活や社会環境は大きく変化

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

なかでも軸となるのが、資源の安定確保と有効活用による「1. 非鉄金属の安定供給とサーキュラーエコノミーへの貢献」と、世界的な課題である温暖化に対応するための「2. カーボンニュートラル社会への貢献」の2項目であり、これらは当社グループが社会に提供できる価値を示したものであるでしょう。これらに続く「3. 地球環境保全」「4. 人的資本経営」「5. 地域社会との共存共栄」「6. サプライチェーンマネジメント」の4項目は、前述2項目の実現に向けた取り組みを推進する上での基盤となるものです。特に「人的資本経営」は、すべての基盤であり、人材の確保・育成・活用の推進にこれまで以上に力を入れていきます。これらの課題にグループ一丸となって注力することで、社会からの期待と要請にお応えしていく所存です。



## トップメッセージ

# Q.2 新たにスタートする中期経営計画2027のねらいは？

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

### 「21中計」から「中計27」へ

#### 足元の課題克服と並行し、 長期的な目線で企業価値の向上に取り組む

2021年中期経営計画(21中計:2022～2024年度)では、主要戦略として「1. 企業価値拡大—大型プロジェクトの推進」「2. コアビジネスの持続可能性向上」「3. 社会環境変化への適応」「4. 経営基盤強化」という「4つの挑戦」を掲げました。

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

### 21中計「4つの挑戦」

#### 挑戦 1 企業価値拡大— 大型プロジェクトの推進

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

#### 挑戦 3 社会環境への適応

- GHG(温室効果ガス)排出量削減
- カーボンニュートラルに貢献する製品・新技術・プロセスの開発推進
- デジタルトランスフォーメーション(DX)への対応
- 人材確保・育成・活用への取り組み

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

足元の“向かい風”とも言える厳しい事業環境は、中計

#### 挑戦 2 コアビジネスの持続可能性向上

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

#### 挑戦 4 経営基盤強化

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

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

## トップメッセージ

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

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

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

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

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

### シン・3事業連携のビジネスモデル

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

当社グループのビジネスモデルの特長は、「資源」「製錬」「材料」の3事業が連携している点にありますが、これまでは、ニッケル鉱石の確保から電池材料生産まで、一貫した自社内でのニッケルサプライチェーンをモデルケースとしてご説明してきました。これはどちらかと言えば、一方向的なサプライチェーンの流れを主軸に据えており、モノを加工し、製品にしてお客様に供給するという流れを中心に、その幹を太らせようというものでした。しかし、昨今の循環型社会への要請の高まりを受け、今後はリサイクルも含めて当社グループのプロセスの中で循環させながら事業を展開する必要性が増していきます。ビジネスモデル自体は変わりませんが、従来の「幹を太らせる」だけでなく、循環型の発想を織り込むことで、3事業連携の意味合いも進化し、新しいものになっています。シン・3事業連携のビジネスモデルの「シン」には、新しいだけでなく、進化、深化、真価、信頼など様々な意味が込められているのです。限りある資源の有効活用は、資源事業の持続性に寄与するものであり、サーキュラーエコノミーへの貢献は当社グループの重要な使命だと考えています。 [P.15](#)

### 中計27 エグゼクティブ・サマリー

## 長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」実現に向けた正念場

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

### 中計27期間(2025～2027年度)の 事業環境は「強い向かい風」

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

### 中長期的な事業環境は「順風」

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

### 足元の課題克服と並行し、長期的な目線で企業価値の向上に取り組む

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

## トップメッセージ

# Q.3「ものづくり力」の強化が、どう競争優位性につながるのか？

## A.3「ものづくり力」は競争力の源泉であり、持続的な成長を支える根幹

### 「ものづくり力」の強化

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

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

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

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

### 人的資本経営

**先端デジタル技術と菱刈鉱山を活かして培った知見やノウハウを次代に受け継ぐ**

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

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

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

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

## トップメッセージ

## Q.4 ステークホルダーからの評価をどのように高めていくのか？

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

## 資本効率の現状と見通し

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

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

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

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

からの率直な評価だと重く受け止めています。中計27ではこの反省を生かし、我々が一歩踏み込んでJVパートナーと進めているプロジェクトをきちんと計画通りに立ち上げることや、これまで述べてきた戦略・施策の一つひとつを着実に遂行して成果の見える化を図ることで、企業価値を上げていきたいと考えています。特に、市況変動の影響が比較的少ない材料事業での利益を拡大することが、ボラティリティ対策としても有効だと考えています。

## キャピタルアロケーション

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

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

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

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

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

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

## トップメッセージ

## Q.5 ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

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

## 中計27の3年間に向けた抱負

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

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

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

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

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

自由闊達な組織風土のもと、得られた情報を取捨選択し、スピーディーに意思決定を行える組織をつくることが、この3年間における私の目標です。そうした組織力と、磨き上げた「ものづくり力」が融合することで、当社グループのさらなる成長を実現できると考えていますので、今後も引き続きのご支援、ご助言を賜りますよう、お願い申し上げます。





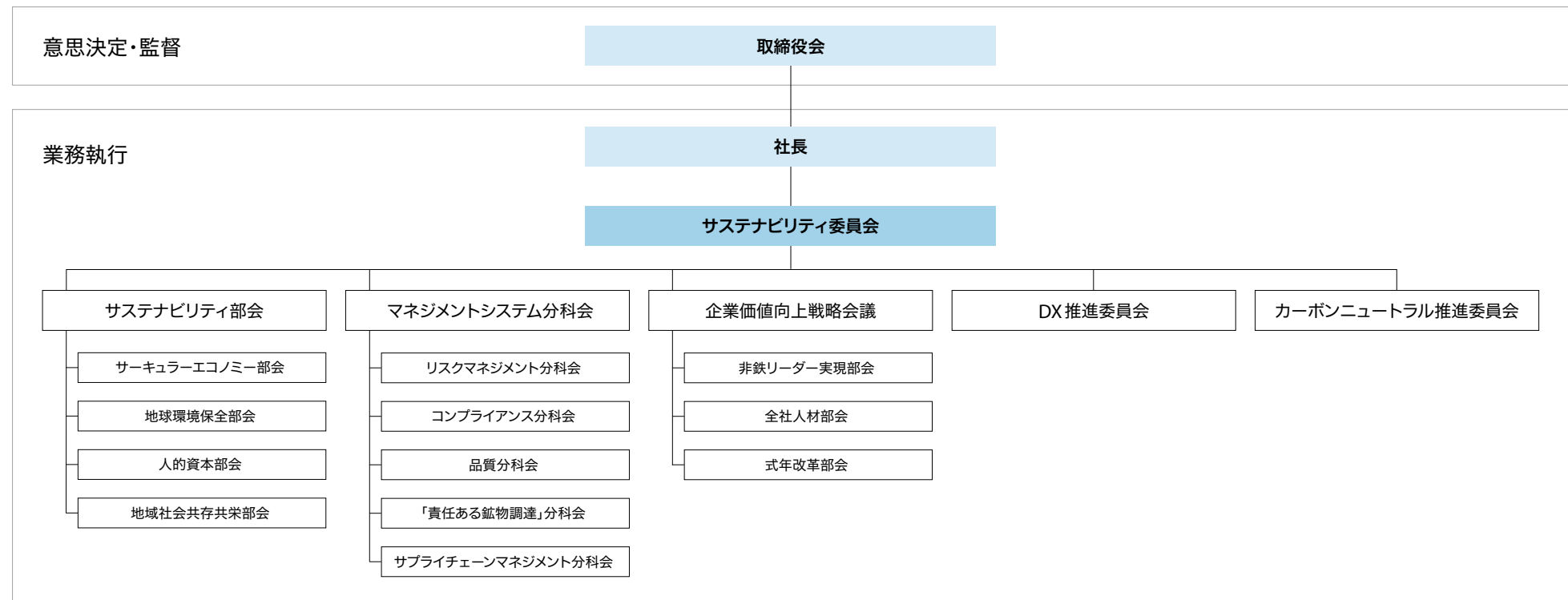
## サステナビリティ推進体制

当社グループは、従来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。2020年には「2030年のありたい姿」を策定し、2022年には経営とサステナビリティをより整合性を持って進めることを目指し、これまでのCSR推進体制からサステナビリティ推進体制へと再編しました。2025年3月には「2030年のありたい姿」の重要課題を見直すとともに、サステナビリティ部会の改組、サプライチェーンマネジメント分科会の新設など、体制を変更しました。

### 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



## サステナビリティ推進体制

### 取締役会

取締役会が担う機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ活動に関する事項(住友金属鉱山グループサステナビリティ方針、サステナビリティ重要課題およびありたい姿、サステナビリティ推進体制の構築および重要な部分の変更等)に関する決議を行う</li> <li>定期的なサステナビリティ委員会での決定事項および重要な検討事項の報告を受ける</li> </ul>
-----------	--

### サステナビリティ委員会

委員長	社長
副委員長	サステナビリティ担当役員(経営企画部所管執行役員)
委員※	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 ※ 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
事務局	サステナビリティ推進部・経営企画部
開催回数	2024年度10回(うち臨時4回)
審議内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>サステナビリティ推進活動に関する定期的な評価および是正措置の発動</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
2024年度の主な議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>住友金属鉱山グループ尾鉱ダム管理方針策定に関する審議</li> <li>重要課題と「2030年のありたい姿」改正、改正後の推進体制に関する審議</li> <li>住友金属鉱山グループ自然に関する方針策定に関する審議</li> </ul>

### 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

### 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	

### 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	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	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

# 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。

## 策定プロセス



## 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の「世界の非鉄リーダー」からバックキャストを行い、長期ビジョンを実現するための2030年時点のマイルストーンとして設定しました。

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

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

社会、事業にとって  
ともに重要な  
11の重要課題を特定

## 改正のプロセスと考え方

2020年3月に策定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方が良い」「重要課題とKPIのつながりを明確にした方が良い」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

### KPIの改正

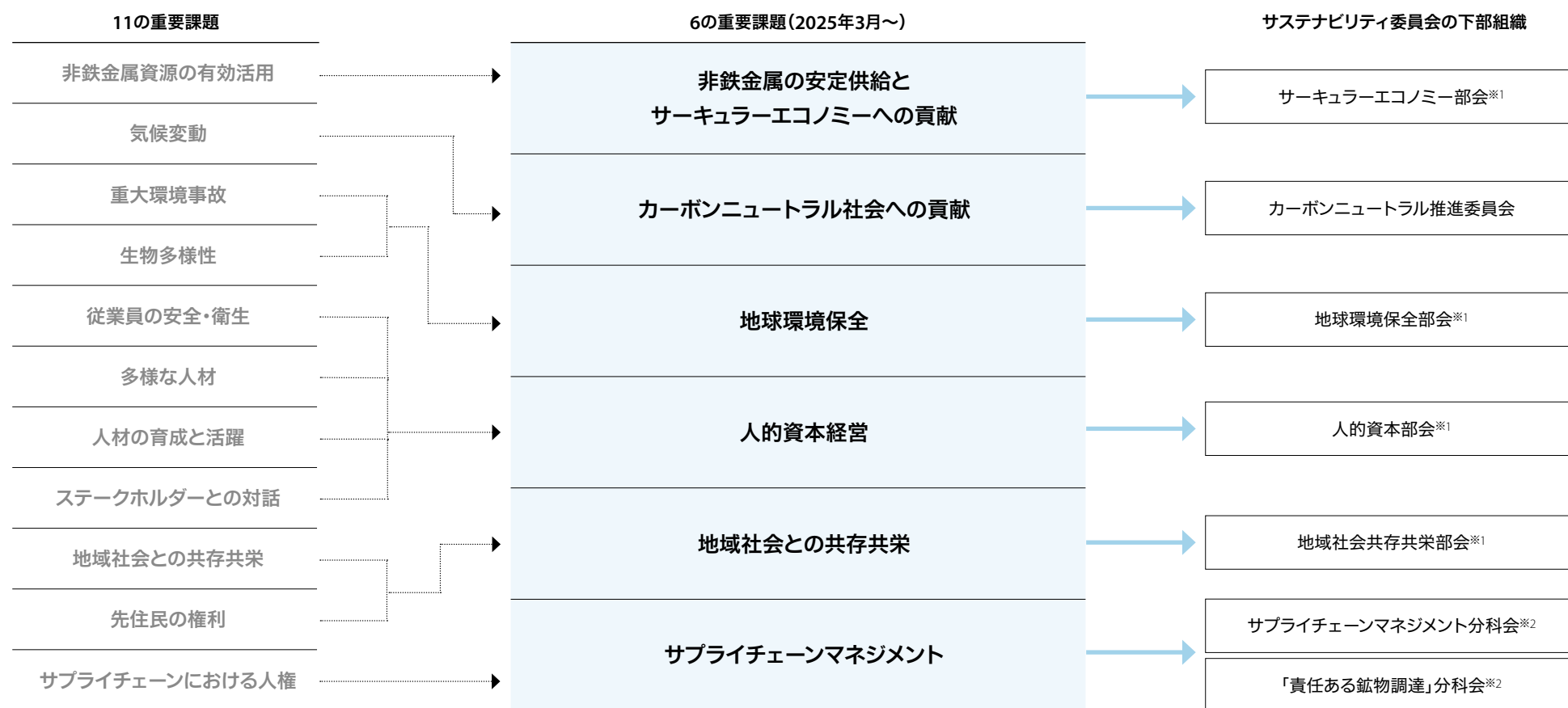
- より定量的で測定可能なKPIの設定・変更
- 「2030年のありたい姿」を実現するうえで効果的なKPIに集約

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

31から25のKPIに変更

## 改正後の重要課題と推進組織

2025年3月に改正した重要課題を推進する組織として、サステナビリティ委員会の下部組織であるサステナビリティ部会の下にサーキュラーエコノミー部会、地球環境保全部会、人的資本部会、地域社会共存共栄部会再編し、マネジメントシステム分科会の下にサプライチェーンマネジメント分科会を新設しました。📄 P.33



※1 サステナビリティ部会 ※2 マネジメントシステム分科会

## 重要課題とその背景

重要課題	重要課題選出の背景	2030年のありたい姿	戦略
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	社会の発展に欠かせない非鉄金属を始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。	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	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みます。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みます。
カーボンニュートラル社会への貢献	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。	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	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みます。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みます。
地球環境保全	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。	ネイチャーポジティブな未来へ貢献する企業	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繋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。
人的資本経営	人材を資本として捉え、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。	多様な人材が集い、成長し活躍できる企業	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生き生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。
地域社会との共存共栄	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、特に資源開発の影響を受ける先住民の権利を尊重することが求められています。	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	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パクトを回避・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。
サプライチェーンマネジメント	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。	持続可能なサプライチェーンを構築している企業	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。



重要課題とKPI

2024年度実績値は第100期有価証券報告書開示以降にデータを更新したため、一部記載が異なる

非鉄金属の安定供給とサーキュラーエコノミーへの貢献

P.98

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

KPI	対象範囲	目標(2030年度)	2024年度実績
ニッケル生産量※1	住友金属鉱山グループ	10万トン/年(ニッケル量)	9.4万トン/年(ニッケル量)
銅権益生産量	住友金属鉱山グループが 権益を保有する銅鉱山	30万トン/年(銅量)	23.2万トン/年(銅量)
リチウムイオン電池リサイクル処理量	住友金属鉱山グループ	1万トン/年※2	0トン 電池リサイクルプラントの建設中(2026年中頃完成予定)
銅リサイクル処理量	住友金属鉱山グループ	14万トン/年(銅量)※3	10.4万トン/年(銅量)
製鋼煙灰リサイクル処理量	住友金属鉱山 国内グループ	12万トン/年	8.0万トン/年

※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 46万トン/年に対してリサイクル率 30%

カーボンニュートラル社会への貢献

P.100

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

KPI	対象範囲	目標(2030年度)	2024年度実績
GHG 排出量	住友金属鉱山グループ	《スコープ1、2》2015年度比38%削減 (内訳:国内50%、海外24%) 《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27%削減 (GHG 排出量:2,356kt-CO2e) 《スコープ3》カテゴリ1の主要サプライヤーへのアンケート実施
低炭素製錬技術の開発	住友金属鉱山グループ	①ニッケル酸化鉱の水素還元製錬技術の開発 ②リチウム直接回収技術の開発	①還元挙動の理解を深めるラボスケール試験を計画通り実施 ②吸着剤の品質改善に取り組み耐久性を向上
低炭素貢献製品※1供給による GHG 削減貢献量	住友金属鉱山グループ	110万 t-CO2※2	100万 t-CO2
低炭素貢献製品の開発と供給	住友金属鉱山グループ	①水素製造触媒材料の開発 ②全固体電池用正極材の開発	①計画通りに開発に着手 ②おおむね計画通りに開発が進捗

※1 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)  
※2 2030年時点の削減貢献量(ストックベース法で算出)。ストックベース法とは、評価年の稼働製品の全量(ストック累積分)について、評価年に稼働するCO2排出量を算定し、これに相当する比較製品のCO2排出量から差し引いて削減貢献量を評価する方法

重要課題とKPI

地球環境保全 [📄P.103](#)

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			
KPI	対象範囲	目標(2030年度)	2024年度実績
自然関連リスクと機会の特定・対応・開示	住友金属鉱山グループ	2026年度末:当社グループ事業の優先地域への対応 2030年度末:重要なバリューチェーンへの対応	自然関連情報の整理 「住友金属鉱山グループ自然に関する方針」策定
重大環境事故防止	住友金属鉱山グループ	①重大環境事故件数 0件 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 0件 ②尾鉱ダム管理国際産業規格への適合を確認

人的資本経営 [📄P.88](#)

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			
KPI	対象範囲	目標目標(2030年度)	2024年度実績
エンゲージメント※1スコア	住友金属鉱山グループ 調査対象国内関係会社	スコア(偏差値):55	スコア(偏差値):47.7
重篤災害件数※2	安全統計対象事業場(協力会社含む)	0件	3件
健康リスクのある作業場数※3	安全統計対象事業場(国内のみ)	0作業場	2作業場(内訳 第三管理区分:0 第二管理区分:2)
健康経営度調査	住友金属鉱山株式会社	偏差値62	偏差値57.8
自己啓発制度活用率	住友金属鉱山株式会社	60%	25.8%
女性管理職比率・人数	住友金属鉱山グループ	連結18%、単体7%(50人)	連結11.5%、単体3.3%(28人)
男性育児休業取得率※4	住友金属鉱山株式会社	100%	100%

※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おいて、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日以上の災害

※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)

## 重要課題とKPI

### 地域社会との共存共栄 [📄 P.106](#)

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			
KPI	対象範囲	目標(2030年度)	2024年度実績
地域住民・先住民との対話	住友金属鉱山グループ	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 152件
社外ステークホルダーからの相談対応 (グリーンバスマカニズム)	住友金属鉱山グループ	適切な運用	苦情5件(すべて適切な対応を実施済)
地域の社会活動基盤の強化	住友金属鉱山グループ	地域貢献プログラムの協働企画と参画	拠出金額:42百万円 総受益者数:1,597人
地域の次世代育成への貢献	住友金属鉱山グループ	奨学金ほか支援プログラムを実施	拠出金額:291百万円 総受益者数:5,908人

### サプライチェーンマネジメント [📄 P.108](#)

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			
KPI	対象範囲	目標(2030年度)	2024年度実績
国際認証※1に適合した当社グループ製錬所の割合	住友金属鉱山グループ	100%	57%
責任ある鉱物調達における デュー・ディリジェンスによる適切な調達先※2の割合	住友金属鉱山グループ	100%	デュー・ディリジェンス実施体制の検討・整備
サプライチェーン全体における ESGデュー・ディリジェンス※3の実施	住友金属鉱山グループ	調達※4におけるデュー・ディリジェンス実施・結果開示 (2026年度末)	デュー・ディリジェンス実施体制の検討・整備

※1 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)

※2 国際認証取得済みの鉱山・製錬所等

※3 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

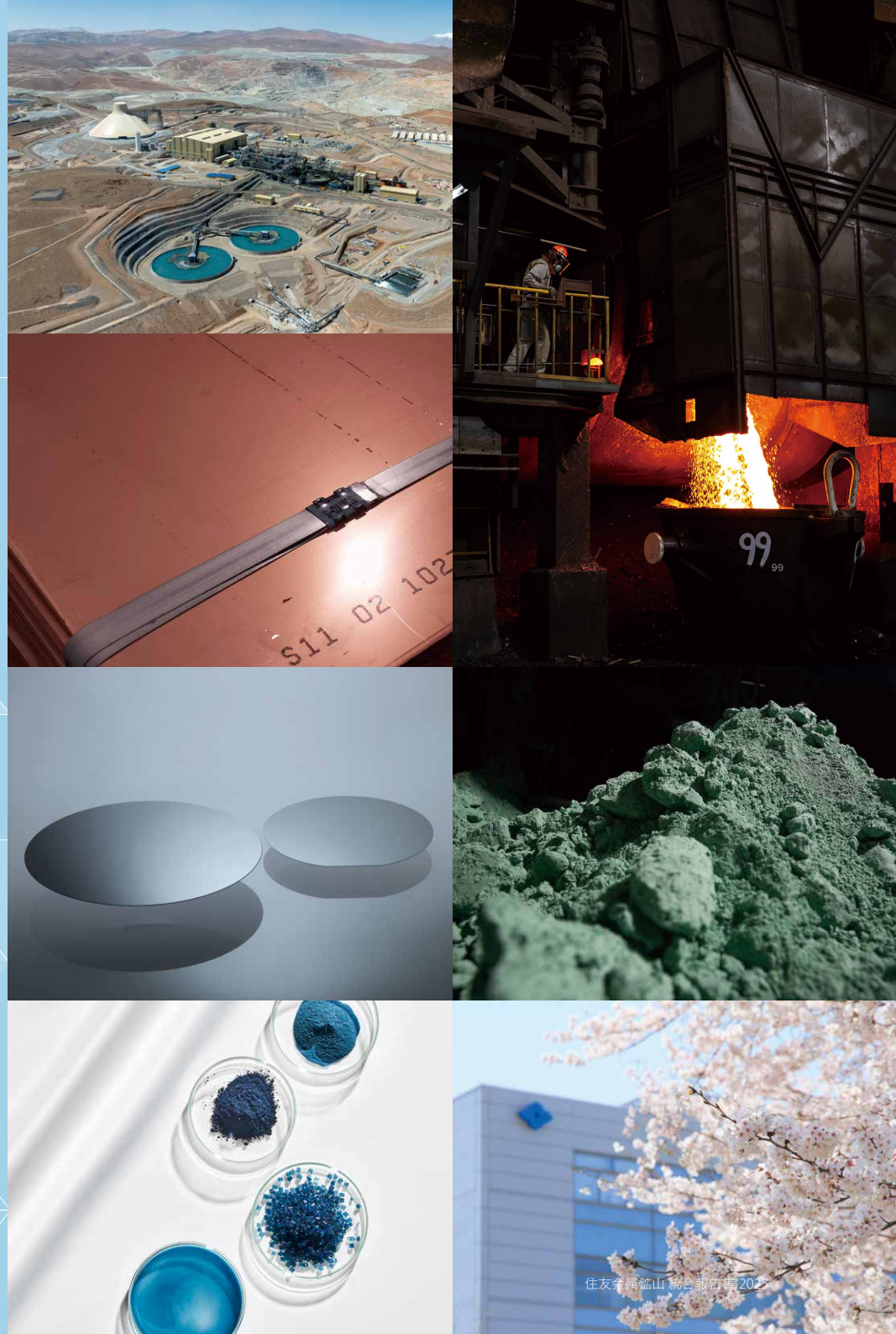
※4 モノ・サービスの調達、物流・工事発注等の契約等を含む(鉱物調達は除く)

# 価値創造の中長期戦略

当社は、2027年度を最終年度とする「中期経営計画2027(中計27)」を2025年度に開始しました。

中計27の期間は、厳しい事業環境が想定されますが、「ものづくり」にこだわり、企業価値の持続的な拡大を目指します。

- 42 中期経営計画の変遷
- 46 中期経営計画2027(中計27)
- 54 財務戦略
- 55 社外取締役鼎談
- 59 資源事業
- 63 製錬事業
- 68 材料事業(電池材料)
- 71 材料事業(機能性材料)
- 75 研究開発
- 79 品質保証
- 80 デジタルトランスフォーメーション(DX)
- 85 Close Up 製錬に革新を—金属DXの挑戦



## 中期経営計画の変遷

当社は、1999年のJCO臨界事故の翌年に策定した企業再生計画(2000～2001年度)から01中計(2002～2003年度)で、選択と集中をはじめとする企業体質の強化に取り組みました。03中計(2004～2006年度)以降は、大型プロジェクトの実施による成長戦略に舵を切り、長期ビジョンの実現に向けて、コアビジネスの競争力強化を進めています。

シエラゴルダ銅鉱山への参画(2022年譲渡)、ポマラプロジェクトの検討(2022年事業化検討中止)など、結果として大きな成果には結びつかなかった案件もありましたが、15中計期間(2016～2018年度)に参入を決定したコテ金開発プロジェクトおよびケブラダ・ブランカ2プロジェクトは、COVID-19の影響などを受け当初計画からは遅れたものの、

21中計(2022～2024年度)からは当社業績への貢献を始めています。

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

15中計 (2016年～2018年度)	
長期ビジョン	世界の非鉄リーダー & 日本のエクセレントカンパニーを目指す
実績	<b>資源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● シエラゴルダ銅鉱山は生産不調とコスト増で多額の減損損失計上</li> <li>● コテ金開発プロジェクトへの参入</li> <li>● ケブラダ・ブランカ2権益獲得</li> <li>● ポゴ金鉱山譲渡</li> </ul>
	<b>製錬</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● タガニートHPALニッケル36千トン体制確立</li> <li>● スカンジウム、クロマイトの回収事業化推進</li> <li>● 電気銅生産量450千トン達成</li> <li>● 硫酸ニッケル49千トン体制確立</li> <li>● ポマラプロジェクト事業化調査(DFS)開始</li> </ul>
	<b>材料</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電池材料4,550トン/月体制確立</li> <li>● LT/LN増産体制完成</li> <li>● 燃料電池電極用酸化ニッケル粉開発</li> <li>● シリコンカーバイド(SiC)事業参入</li> <li>● リードフレーム事業から撤退</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役増員、女性取締役登用</li> <li>● 国際会計基準(IFRS)導入、統合報告書発行開始</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現場管理能力(ものづくり力)、事業管理能力の強化・向上</li> <li>● 製品・新事業の創出</li> <li>● 成長を支える人材の確保・育成</li> </ul>

18中計 (2019～2021年度)	
長期ビジョン	世界の非鉄リーダーを目指す
実績	<b>コアビジネス(資源、製錬、材料)の成長基盤強化</b>
	<b>資源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社的な資産ポートフォリオの最適化・戦略的な資産入れ替えの一環として、安定フル生産を確立したシエラゴルダ銅鉱山の売却を決定(2022年2月に全権益持分譲渡完了)</li> <li>● 新型コロナウイルス感染症等の影響で、ケブラダ・ブランカ2プロジェクトでは一時建設中断、コテ金開発プロジェクトでは初期起業費の増加等があったものの、2021年度は概ね順調に進捗</li> </ul>
	<b>製錬</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年4月にポマラプロジェクトの事業化検討中止を決定</li> </ul>
	<b>材料</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年5月1日付で住友大阪セメント株式会社のLFP材料事業を譲受完了</li> </ul>
課題	<b>電池向け正極材を軸とした3事業連携の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2021年に電池新工場建設を決定(完工は21中計期間に)</li> <li>● 銅・ニッケル・コバルト・リチウムを再資源化する能力を備えた新リサイクルプロセスを確立</li> </ul>
	<b>コーポレート機能の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織再編により、事業環境変化への対応力を強化</li> <li>● 本社リニューアルによる組織風土再構築</li> <li>● 機関投資家向けSR活動を強化</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全に関する取り組みの国内社員災害は、18中計の目標未達</li> <li>● ポマラプロジェクトの事業化検討中止を受け、他のニッケル鉱源探索プロジェクト、新規プロジェクトの検討加速</li> <li>● リサイクルを含めた3事業連携(ニッケル電池)のバリューチェーン強化</li> </ul>



## 中期経営計画の変遷

21中計（2022年～2024年度）				
長期ビジョン	世界の非鉄リーダーを目指す			
4つの挑戦	<b>挑戦 1</b> <b>企業価値拡大ー大型プロジェクトの推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電池材料（正極材）生産能力増強</li> <li>● ケブラダ・ブランカ（QB）2プロジェクト</li> <li>● コテ金開発プロジェクト</li> <li>● ポマラプロジェクト[検討中止]</li> </ul>	<b>挑戦 2</b> <b>コアビジネスの持続可能性向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 3事業連携（ニッケル電池）のバリューチェーン強化</li> <li>● 菱刈鉱山のサステナビリティ重視の操業への転換</li> <li>● 銅製錬事業の競争力強化</li> <li>● 機能性材料事業の拡大戦略</li> </ul>	<b>挑戦 3</b> <b>社会環境変化への適応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● GHG（温室効果ガス）排出量削減</li> <li>● カーボンニュートラルに貢献する製品・新技術・プロセスの開発推進</li> <li>● DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応</li> <li>● 人材確保・育成・活用への取り組み</li> </ul>	<b>挑戦 4</b> <b>経営基盤強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全への取り組みの強化</li> <li>● サステナビリティ施策の推進加速</li> <li>● コーポレートガバナンス</li> </ul>
	<b>実績と課題</b> <b>評価</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電池材料の新工場は、予定通り建設を進め、一部ラインの量産立ち上げを前倒しで実施</li> <li>● QB2プロジェクト、コテ金開発プロジェクトともに、コロナ禍による行動制限や悪天候の影響により立ち上げ時期は遅れ、加えて、世界的なインフレーションの影響でコストも計画を上回った。また、収益の本格貢献も中計27期間中にずれ込んだ</li> </ul>	<b>実績と課題</b> <b>評価</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 菱刈鉱山の新たな採掘設備が完成し、下部鉱体の採掘を開始。新規鉱量獲得にむけた周辺探鉱を継続</li> <li>● 東予工場の設備増強と GHG 削減施策を計画的に実施</li> <li>● SiC8インチ量産ライン構築を決定</li> <li>● 近赤外線吸収材料の新規市場開拓（素材テクノロジープランド「SOLAMENT®」の立ち上げ）</li> </ul>	<b>実績と課題</b> <b>評価</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2050年カーボンニュートラルロードマップを公表</li> <li>● 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</li> <li>● 次代に向けた DX 基盤グランドデザイン策定と構築、生成 AI 全社展開実施</li> <li>● 新卒採用の強化、戦略的なキャリア採用の実施</li> <li>● 総合職人事制度の改正と見直し</li> <li>● 人事制度改正にあわせた人材育成体系のブラッシュアップ</li> </ul>	<b>実績と課題</b> <b>評価</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重篤災害は減少傾向も目標未達</li> <li>● 帰属意識と経営への関心を高めるため持株会会員に株式付与を開始</li> <li>● 重要課題と「2030年のありたい姿」改正（2025年3月）</li> <li>● 事業ポートフォリオ管理に ROCE（使用資本利益率）を指標として採用し、運用を開始</li> <li>● PBR1.0倍割れの状態が長期化</li> </ul>

## 中期経営計画の変遷

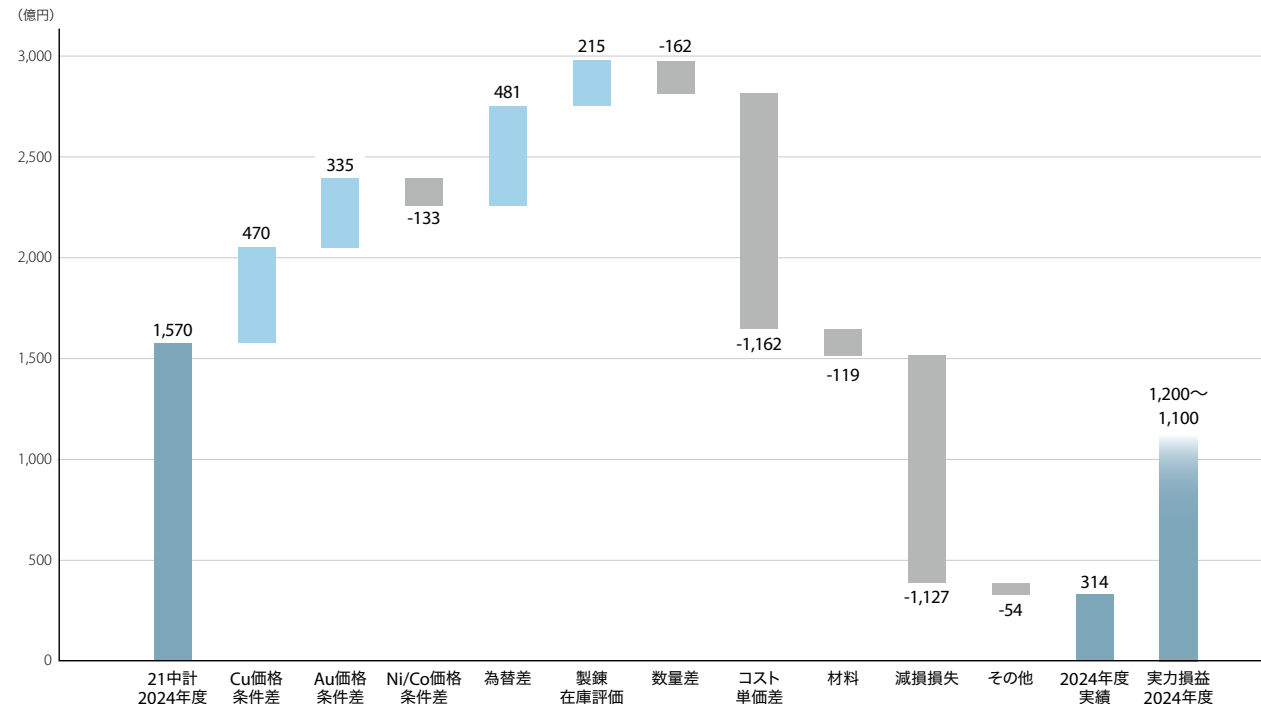
### 21中計振り返り:業績総括

21中計最終年度である2024年度の税引前利益は、金属価格と為替相場が中計の想定と比較して好転したものの、コスト上昇、および事業環境変化を受けた電池材料事業と製錬事業における減損損失計上などにより、21中計に対

して大幅な減益となりました。

ケブラダ・ブランカ銅鉱山やコテ金鉱山による収益貢献はありましたが、どちらの鉱山もCOVID-19の影響などを受けて当初スケジュールよりも立ち上げが遅れたため、生産数量は計画値に届きませんでした。加えて世界的なインフレーションによる操業用資材やエネルギーコストの高騰で、コスト単価が上昇し利益を押し下げ、実力損益の水準でも21中計策定時に想定した利益にはおよびませんでした。

#### 税引前損益比較



#### 連結業績

(億円)

	2024年度実績	21中計2024年度	増減
売上高	15,933	11,160	+4,773
税引前利益	314	1,570	-1,256
(内、持分法投資損益)	(87)	(620)	(-533)
親会社の所有者に 所属する当期利益	165	1,180	-1,015
全社ROCE(%)	0.8%	6.6%	-5.8pt

#### 金属価格・為替レート

	2024年度実績	21中計2024年度	増減
銅(\$/t)	9,370	8,000	+1,370
ニッケル(\$/lb)	7.51	7.50	+0.01
金(\$/toz)	2,585	1,600	+985
為替(¥/\$)	152.58	115.00	+37.58

#### 実力損益とは

当社グループが扱っている非鉄金属(銅やニッケル等)は、LME(London Metal Exchange:ロンドン金属取引所)に代表される取引市場で価格が決まるため、当社損益は経済動向を含めたマーケット環境に大きく左右されるという特性を持っています。加えて、非鉄金属の価格上昇局面においては、売り/買いの値決め時期の差などにより、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ります。

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

## 中期経営計画の変遷

### 21中計振り返り:セグメント別利益

#### 資源事業

金鉱山および銅鉱山における生産量の減少や、インフレーションの影響による操業用資材価格やエネルギーコストなどの上昇はありましたが、銅価格と金価格の上昇、為替の円安進行により中計値を上回りました。

#### 製錬事業

インフレーションの影響による操業用資材価格やエネルギーコストなどの上昇に加えて、ニッケルとコバルトの価格が想定よりも下落したこと、加えて子会社(コーラルペイニッケル社)で減損損失を計上したことなどにより、中計値を下回りました。

#### 材料事業

機能性材料事業の市況回復が想定よりも緩やかであったこと、電池材料事業の新工場立ち上げ費用の増加や将来の品種切り替えに伴う減損損失計上などにより、中計値を下回りました。

#### セグメント別損益

(億円)

	2024年度実績	21中計2024年度	増減
資源	1,018	990	+28
製錬	-71	480	-551
材料	-542	150	-692
その他・調整	-91	-50	-41
合計	314	1,570	-1,256

### 21中計振り返り:事業ポートフォリオ管理

21中計から、事業単位(連結ベース)ごとに、ROCE(使用資本利益率)を指標として事業ポートフォリオ管理を行っています。1中期経営計画期間において基準値を下回った場合、「継続可否を確認する事業」と位置付け、その後の2年間に於いて事業の継続性確認と改善および変革を行います。その翌年度に最終的な判断をすることを原則とし、取締役会はその状況を定期的に監督することとしています。

21中計期間のROCE基準値は5.5%と設定しており、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事業が基準値に届かず、「変革が必要な事業」として中計27に臨むことになりました。そのほかの事業についても、損益悪化や大型プロジェクトの建設費用増等による使用資本の増加があり、資本効率性で大きな課題の残る結果となりました。

## 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」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。

### 基本的な考え方

**当社を取り巻く足元の事業環境は、  
かつてないほどの大きな変化に直面。  
将来展望の不透明感が増している**

- インドネシアにおけるニッケル生産量の増加により、供給過多が長期間継続
- 銅精鉱の供給不足と銅製錬所の新規稼働による買鉱条件(TC/RC)の低迷
- 電池材料事業の環境激変
- 不確実性が高まる世界経済の見通し
- 設備投資額の増加、単位コストの上昇

**「強い向かい風」とも言える厳しい事業環境は、  
今後しばらく継続するものの、  
中長期的には「順風」に変わるものと想定**

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





## 中期経営計画2027(中計27)

### 主要施策

施策	取り組み	詳細ページ
1. 事業環境変化への対処	<b>1. ケブラダ・ブランカ銅鉱山、コテ金鉱山の戦力化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<a href="#">P.61</a>
	<b>2. 電池材料事業の立て直し</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hi-Ni系 NMC 正極材への転換</li> <li>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</li> </ul>	<a href="#">P.68-70</a>
	<b>3. 製錬事業の競争力強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>CBNC：コスト削減や生産効率の更なる向上に注力。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</li> <li>銅製錬はフル生産を継続。技術力を高め、競争力強化を実現する</li> </ul>	<a href="#">P.63-66</a>
	<b>4. 事業ポートフォリオ管理(ROCE 経営の推進)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>21中計期間における ROCE 基準値未達事業への対応  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  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</li> <li>ROCE 基準値の見直し  中計27期間の ROCE 基準値は、足元の WACC の状況を踏まえ、6.5%(21中計期間は5.5%)とする</li> </ul>	<a href="#">P.31</a>
2. 次の成長への準備	<b>1. 成長戦略の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>ウィヌ銅・金プロジェクト(オーストラリア)</li> <li>新規鉱源の確保(ニッケル、銅、金)</li> </ul>	<a href="#">P.59-62</a>
	<b>2. リチウムイオン二次電池リサイクル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクルプラント建設推進。稼働開始は2026年度</li> </ul>	<a href="#">P.67</a>
	<b>3. 機能性材料事業の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>貼り合わせ SiC 基板「SiCkrest®」</li> <li>近赤外線吸収材料「SOLAMENT®」</li> </ul>	<a href="#">P.71-73</a>

## 中期経営計画2027(中計27)

### 主要施策

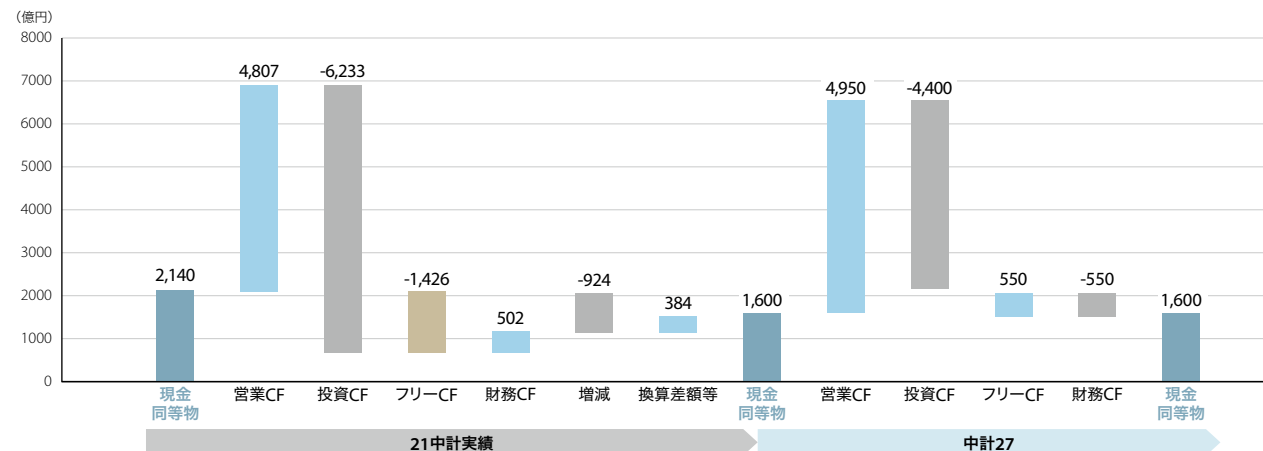
施策	取り組み	詳細ページ
3. 持続的成長を支える 資産・技術・人材	<b>1. 「ものづくり」へのこだわり</b> ● 製造現場だけでなく、事業活動全体の「ものづくり力(稼ぐ力)」を磨き上げる ビジネスモデルの進化・深化、パートナーとの信頼関係の維持・強化、調達コスト削減、効率的な製造プロセス開発、知的財産権取得、 設備・操業トラブル低下、労働災害の削減、新たな価値を共創する取り組み「X-MINING」、ブランド力向上、適切な予算管理、 リスク管理とコンプライアンスの徹底、自由闊達な組織風土の醸成・浸透 など	—
	<b>2. デジタルトランスフォーメーション(DX)</b>	<a href="#">🔗 P.80-86</a>
	<b>3. 人的資本経営</b>	<a href="#">🔗 P.88-94</a>
4. 経営基盤の維持・強化	<b>1. サステナビリティマネジメント</b>	<a href="#">🔗 P.33-40</a>
	<b>2. カーボンニュートラル</b>	<a href="#">🔗 P.100-102</a>
	<b>3. 資本コストや株価を意識した経営</b>	<a href="#">🔗 P.31、52</a>
	<b>4. 株主還元の強化・充実</b>	<a href="#">🔗 P.53</a>
	<b>5. コーポレートガバナンス</b>	<a href="#">🔗 P.112-125</a>

## 中期経営計画2027(中計27)

### 主要経営指標



### キャッシュフロー



### 連結業績

	中計27 2027年度	2024年度実績	増減
売上高	13,800	15,933	-2,133
税引前利益	1,400	314	+1,086
(内、持分法投資損益)	(460)	(87)	(+373)
親会社の所有者に所属する当期利益	980	165	+815

### セグメント別損益

	中計27 2027年度	2024年度実績	増減
資源	1,200	1,018	+182
製錬	40	-71	+111
材料	130	-542	+672
その他・調整	30	-91	+121
合計	1,400	314	+1,086

### セグメント別ROCE

	中計27 2027年度	2024年度実績	増減
資源	8.1%	5.4%	+2.7pt
製錬	0.3%	—	—
材料	2.9%	—	—
全社	4.4%	0.8%	+3.6pt

### 中計27期間の金属価格・為替レートの前提

	中計27	2024年度実績	増減
銅(\$/t)	9,400	9,370	+30
ニッケル(\$/lb)	7.50	7.51	-0.01
金(\$/toz)	2,400	2,585	-185
為替(¥/\$)	140.00	152.58	-12.58

## 中期経営計画2027(中計27)

### 将来のイメージ:2030年のありたい姿／ 長期ビジョン実現時の損益

中計27期間中は厳しい事業環境が続くと想定していますが、中長期的には需給バランスの改善とともに非鉄金属価格は回復し、TC/RCも適正水準まで改善すると見ています。「順風」に変わった事業環境のもと、「2030年のありたい姿」や「長期ビジョン」の目標に到達した時の、損益のイメージを試算しました。金属価格と為替は中計27の前提を据え置き、TC/RCは回復を織り込んでいます。

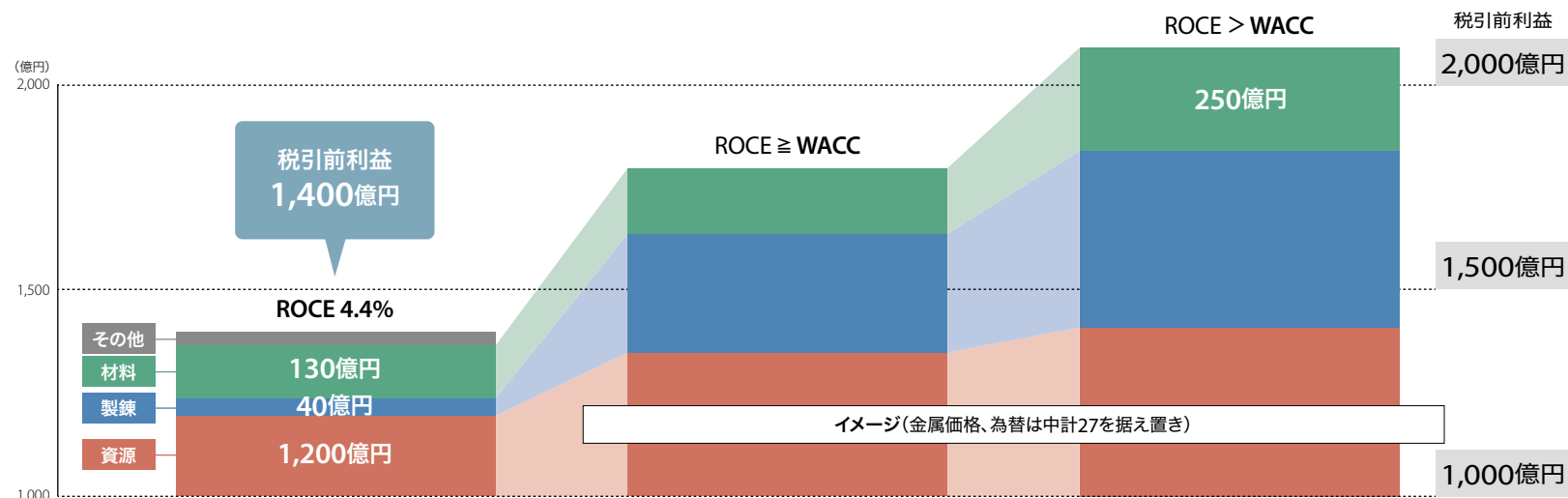
い姿」や「長期ビジョン」の目標に到達した時の、損益のイメージを試算しました。金属価格と為替は中計27の前提を据え置き、TC/RCは回復を織り込んでいます。

	中計27 2027年度	2030年のありたい姿実現	長期ビジョン実現
権益分銅生産量	25万トン/年	30万トン/年	30万トン/年
ニッケル生産量	8万トン/年	10万トン/年	15万トン/年

金	鉱山オペレーション新規参画
材料	税引前利益250億円/年

前提(中計27期間の想定値)

銅価格 (\$/t)	9,400
ニッケル価格 (\$/lb)	7.50
金価格 (\$/toz)	2,400
為替 (¥/\$)	140.0



## 中期経営計画2027(中計27)

### 資本コストや株価を意識した経営

当社のPBRが1.0倍割れの状態が続いている背景としては、21中計で推進してきた戦略投資について、成果の刈りに時間を要していたこと、非鉄金属および高機能性材

料の市況の先行き不透明感が高まっているなかで、当社のビジネスモデルの評価が下がっていることなどがあると考えています。

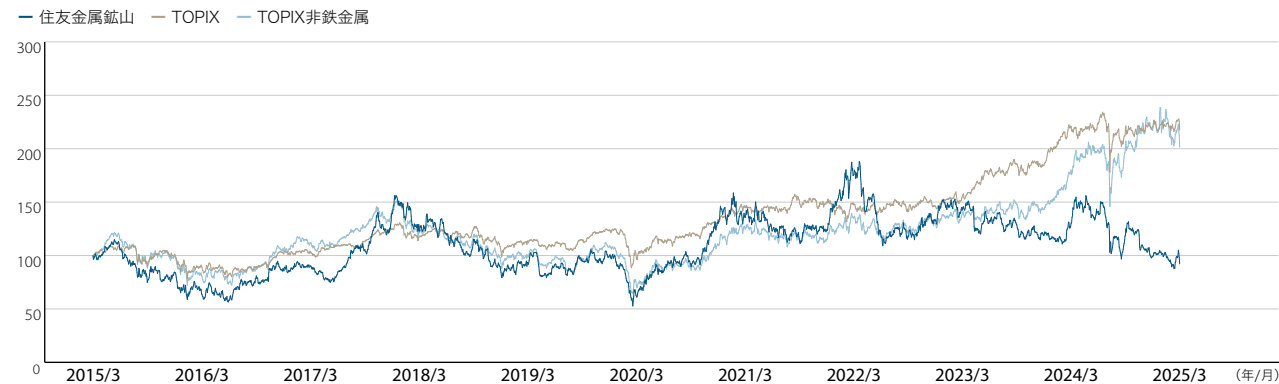
21中計では成長投資に経営資源を集中してきましたが、成長戦略は未だ道半ばであったことから、株主還元強化を求める市場からの声に十分に応えきれておらず、またその事に関する説明も不十分であったと認識しています。

足元の当社のWACCは6〜7%程度で、株主資本コストは8〜9%程度とであると認識しており、中計27期間の厳しい事業環境を踏まえると、中計27最終年度の2027年度のROCE、ROEは資本コストには届かない見通しとなっています。

当面の難局を乗り越え、長期ビジョン達成に向けた基盤づくりの3カ年と位置付けている中計27を着実に遂行していくとともに、次の成長投資を見据えて健全な財務体質を維持しながらも、資本効率向上を志向していきます。

また、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することにより、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」を確立・強化しながら、財務戦略やキャピタルアロケーションを踏まえ、株主還元を強化・充実させていく方針です。

#### 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)

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	-27.0%	-40.7%	-16.0%	83.7%	12.9%	25.4%	2.3%
TOPIX	-1.5%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%
TOPIX 非鉄金属	11.8%	49.0%	14.2%	166.1%	21.6%	101.4%	7.3%

出所: Bloomberg

※1 TSR: 「(2025/03期末株価)-(2025/03期よりX期前の期末株価)+「該当期間の1株当たり配当合計」)÷「2025/03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

#### 主な取り組み

- 財務健全性を維持したうえでの成長分野への投資
- ものづくり力を高め、ムリ・ムダ・ムラを徹底的に排除
- 棚卸資産圧縮、政策保有株式の縮減などを含む資本効率の追求
- ROCE 経営の推進による資本効率の向上
- 株主還元方針の見直し実施
- 「2030年のありたい姿」実現に向けたサステナビリティマネジメントの強化
- 成長事業に関する開示の充実など、市場との対話のさらなる充実



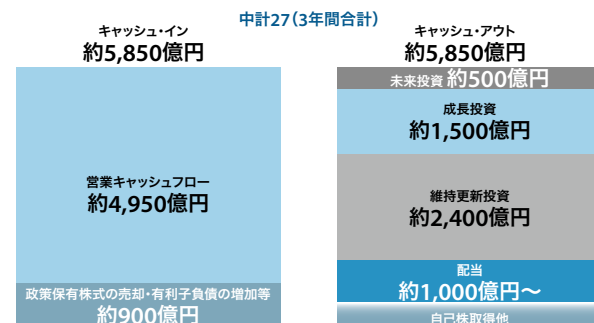
## 中期経営計画2027(中計27)

### キャピタルアロケーション

2018年度に権益を取得し2024年に操業を開始したケブラダ・プランカ2銅鉱山開発プロジェクト、2020年に建設を開始し2024年に操業を開始したコテ金鉱山など、18中計から21中計にかけては大規模な投融資が相次ぎ、キャッシュ・アウトは高水準な状況が続きました。しかし、両鉱山の操業が始まり、中計27期間は本格的に利益に貢献するタイミングとなってきました。一方で、次期の成長投資案件として現在検討中のウィヌ銅・金プロジェクト、カルグーリーニッケルプロジェクトは、ともに本格的な投資の開始を中計30期間以降と見込んでいます。

中計27期間においても将来の成長に必要な投資は確実に実施していきますが、このような状況を踏まえ、株主還元強化として配当の下限DOEを2.5%へと引き上げると

#### キャッシュ・イン／キャッシュ・アウト



もに、自己株式の取得を2025年5月～8月に実施、その後も機動的に実施することとしています。

### 政策保有株式

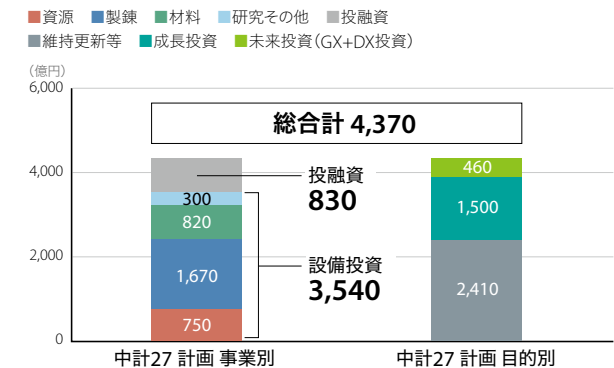
政策保有と位置付けられる株式については、引き続き売却を進めていき、2028年3月末までにはPT Vale Indonesia Tbk(PTVI)株式を除いて連結純資産比率10%以下を目指し、その後はPTVI 株式を含んだ場合においても10%以下を目指しています。有利子負債については、返済負担以上の調達・借入を計画しており、増加することを見込んでいます。🔗P.127

### 設備投資・投融資

中計27期間は総額4,370億円の設備投資・投融資を予定しています。成長投資の主要な案件は、ウィヌ銅・金プロジェクトとカルグーリーニッケルプロジェクト(ともにオーストラリア)、日向製錬所でのニッケルマット製造炉建設、電池材料事業における既存のNCAからHi-Ni 系 NMC への切り替えに関連した投資などを予定しています。これ以外にも、グリーントランスフォーメーション(GX)やデジタルトランスフォーメーション(DX)などの将来に向けた未来投資と

もに、維持更新投資も計画的に実施していく予定です。

#### 設備投資／投融資(目的別)



### 株主還元

株主還元については、従来「配当性向35%以上」を原則としてきましたが、21中計期間の2023年度より下限指標として「DOE1.5%以上」を導入しました。

中計27期間については、配当性向35%以上を維持するとともに、2026年3月期(2025年度)の配当より下限を「DOE2.5%以上」へと引き上げることに加えて、為替レート等の一時的な市況変動要因を軽減するため、[前年度末の「親会社の所有者に帰属する持分」-「その他の資本の構成要素」]の2.5%として算定することといたしました。これにより、2025年度の配当予想(5月)は一株当たり131円を予想しています。

# 財務戦略

## 基本方針

当社グループが扱う非鉄金属は減耗する資源であることから、常に新たな資源権益獲得を考えていく必要があります。常に大型開発プロジェクト参画やM&Aに備えておく必要があります。また、新たな製錬所建設も含め、資源・製錬の開発プロジェクトは、投資を実行してから回収するまでに比較的長期間を要します。さらに、新たな資源の開発は高地化・深部化等で難易度が上昇していることに加え、近年では資材や人件費等のコストも上昇、投資額は高騰しています。

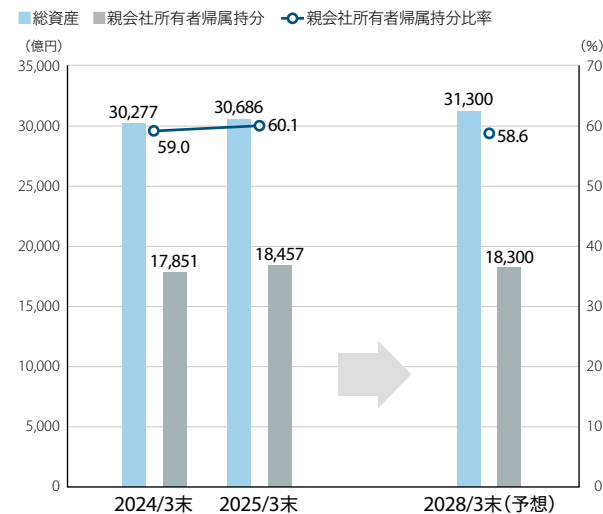
したがって、当社の事業特性上、一時的な大きなキャッシュ・アウトフローに耐えうる健全な財務体質を維持していくことが重要です。当社はこのような考え方のもと、連結自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）を50%超に保つことを財務戦略の基本としています。

## 2028年3月末の見通し

中計27の最終年度である2028年3月末においては、株主還元の強化を行うことや、為替レートを円高方向に想定していることから、連結自己資本比率は21中計最終年度である2025年3月末から1.5pt低下することを見込んでいます。

中計30以降に検討している各種プロジェクト、そして新たなプロジェクトへの備えを行うため、連結自己資本比率50%超を維持することを引き続き基本としていきます。この健全な財務体質を維持した上で、株主還元の強化にも努めていきます。

### 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



## 社外取締役鼎談

# 取締役会の「あるべき姿」を見据えながら 企業価値向上への議論を深めていく

社外取締役

**石井 妙子**(中央)

1986年、弁護士登録。第一東京弁護士会所属。特に労使関係の法律実務に精通しており、著書も多数。2018年より当社社外取締役を務め、コンプライアンスや女性活躍推進を中心に提言いただいている。

社外取締役

**木下 学**(右)

日本電気株式会社にて執行役員副社長等の職責を担う。2020年より当社社外取締役を務め、デジタル分野の知見や他業種との共創によるソリューション開発の経験を活かした提言をいただいている。

社外取締役

**竹内 光二**(左)

味の素株式会社およびグループ会社にて電子材料事業を牽引。2024年より当社社外取締役を務め、電子材料分野における豊富な知見と経験を活かし、研究開発や材料事業に関する提言をいただいている。



## 社外取締役鼎談

### 社外取締役それぞれが考える 2024年度の成果と課題

**木下** 2024年度を一言でいえば、反省の多い一年でした。2021年中期経営計画(21中計:2022～2024年度)の最終年度という、計画の成否がかかった大事な年度でしたが、残念ながらいくつかの目標は未達となり、株価も低迷が続いています。株価低迷の背景には、海外鉱山開発プロジェクトのスケジュールの遅延や、電池材料事業の減損に象徴される環境変化への対応の遅れなど、理由は色々と挙げられますが、やはり当社の成長戦略を資本市場や、投資家の皆様に理解いただけなかったことに尽きるとしており、取締役会の一員として責任を感じています。

**石井** 木下さんが言われたように、海外プロジェクトの遅延などにより、ここ数年は閉塞感が続いていましたが、昨年末くらいから一段落し、ようやく長いトンネルを抜けたという印象です。いよいよ刈り取りの時期という期待がある一方で、足元の事業環境は厳しいものがあり、気が抜けない状況が続いていると認識しています。

**竹内** 私は昨年6月から取締役会に加わりました。取締役会に対する率直な印象としては、もっと個々の事業について議論する機会を増やすべきではないかと感じています。食品会社でありながら電子材料事業という本業と異なる領域に携わってきた私の経験は、当社の材料事業と相通じ

る面もあると考えており、社外取締役として有効な提言ができると思っています。

### 新中期経営計画の策定プロセスにおいて 社外取締役が果たした役割とは

**木下** 竹内さんが指摘された議論の必要性については、実効性評価などでも伝えてきました。その甲斐あってか、中期経営計画2027(中計27:2025～2027年度)の策定プロセスでは、21中計の課題や反省も含めて幅広い観点から議論できており、その点は評価に値すると思っています。例えば、PBR1.0倍割れに関連して、資本コストと株価を意識した経営の観点については、資本コストの現状などを討議事項として何度も議論し、中計27の策定にいたりしました。

**石井** 私も非常に丁寧な策定プロセスだったという印象です。議論の準備段階から丁寧な情報提供がされ、議論の機会や時間も十分に用意されましたので、その結果がアウトプットにも表れていると思っています。

**木下** 策定にあたって特に重視したポイントが三つあります。まずは昨今、人的資本経営が重要だと言われているように、社員の成長を会社の成長につなげていくこと。次に、ROCE(使用資本利益率)経営による事業ポートフォリオの最適化。最後がデジタルトランスフォーメーション(DX)で、もっと社員に身軽になってもらうために、デジタルを駆使し



た業務改革が不可欠だと思っています。お二人はいかがでしたか？

**石井** 私も人的資本経営に注目しました。21中計でも総合職人事制度の改正に取り組んできましたが、歴史の長い会社だけに変革が難しい面もあり、新しい制度に対しても受け取り方に温度差があります。いかに納得感のある制度にしていけるか、継続的な検討が必要でしょう。

**木下** 実際に中計の施策を遂行するのは社員ですから、その内容や意義を社員一人ひとりに腹落ちさせ、自分事として捉えてもらえるよう、丁寧に説明する必要がありますね。

**竹内** 私が特に関心を持ったのは材料事業です。この事



## 社外取締役鼎談

業にあえて厳しい言い方をすれば、社員の意識が目の前の仕事に集中し過ぎではないでしょうか。特に研究開発においては、世の中の動きを先読みし、そこで求められる技術を社会に先んじて生み出していくといった姿勢が求められます。加えて、業界全体を見据えて競合他社との違いを意識し、自分たちが優位性を発揮できる分野に重点を絞っていくことも必要でしょう。

**石井** 研究開発現場を率いた経験の長い竹内さんならではの指摘ですね。今言われたような姿勢があるかどうかで、社員のモチベーションも左右されるのでは？

**竹内** 他社の先行技術に追いつこうとする研究ばかりでは、なかなかモチベーションも上がらないでしょう。ある分野で第一人者になろうとすれば、まだ世の中に顕在化していないニーズを他社に先駆けて情報を掴み、対応していくことが必要だと思います。自分たちの強みを活かして、まだ世の中にないものを生み出すという姿勢で取り組み、自ずと研究開発陣の士気も高まるはず。そうした面でサポートできるよう、前職での経験を示していければと思っています。

### 企業価値の向上に寄与するために 取締役会のあるべき姿とは

**木下** 当社が扱う非鉄金属資源は社会課題の解決に必要不可欠ですが、やはり資源というものは有限であり、グロー

バル視点で見れば、その確保が今後ますます困難になっていきます。中計27にもあるように、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルの視点を重視しながら、社会インフラ企業としての使命を果たし続けることが、当社の企業価値を高めることにつながっていくはずです。

**石井** とはいえ、昨今の株価に象徴されるように、当社の企業価値は資本市場から十分に評価されていないのが現状です。近年は株主還元の強化にも取り組んできましたが、教科書的なことをやっているという印象で、市場にはあまり響いておらず、むしろ電池材料事業などの今後の動向に対して厳しい視線が向けられています。

**木下** 株主還元の強化はもちろん重要ですが、そこが本質ではないと思います。当然のことですが、本業でいかに儲けるかが至上命題です。ものづくり力を磨き上げて常に利益を生み出す体制を作り上げることに加えて、大切なのは投資家の皆様に「当社の未来は明るい」と感じてもらうこと。その意味では、取締役会のあるべき姿が問われていると思っています。当社は取締役会が意思決定するマネジメントモデルを採用しており、取締役会で議論を重ねて全員で決定するため、責任の所在が不明瞭になりがちで、経営スピードも遅くなりかねません。もっと執行側に権限を委譲して、現場でスピーディーに意思決定してもらい、取締役会では大きな方針・戦略を担うという体制に変えていくべきではないでしょうか。

**石井** 現状のマネジメントモデルが限界にきているというのは私も同感です。当社の事業はいずれも現場での専門的な知見や経験が求められるため、正直なところ、取締役会では実践的な議論が難しい面もあります。木下さんの言われるように、マネジメントは現場に委ねて、取締役会ではモニタリングを重視するといった方向が求められるでしょう。

**木下** 実際の事業については執行側に任せるしかないわけですから、取締役会ではステークホルダーの要請にどう応えていくかを議論していく方向に進みつつあります。

現状の取締役会における一番の課題は、変化に対応するスピードが遅いことだと考えています。特に材料事業は





## 社外取締役鼎談

資源事業や製錬事業に比べて市場の変化が激しいので、現場に権限を委譲しながら経営スピードを上げていしつつ、リスクマネジメントもしっかり効かせていくといった仕組みが求められます。

**竹内** まったく同感です。資源・製錬事業では銅やニッケルなど扱う商品が決まっていて、その品質や価格などを競っているのに対し、材料事業ではまず「どんな商品が求められているか」から考えないといけない。本質的にビジネスモデルが異なるわけですから、事業ごとに権限移譲して、それぞれの現場で意思決定するような仕組みにしていくのが当然でしょう。

**木下** もっと厳しく言えば、現状の当社の営業はいわば「御用聞き」になってしまっているのではないのでしょうか。もちろん、お客様の要望を聞くことは大切ですが、特に材料事業では、自らお客様の役に立つ価値を創造し、提案する姿勢が求められます。そのためには、私が常々言っているように顧客接点、それも海外を含めた多様な顧客接点を増やすこと。経営層も含めてお客様と創造的な対話を積み重ね、提案活動を強化することで、会社同士のWin-Winの関係を築いていくべきでしょう。

**石井** 資源事業については長い目で見てほしい側面がある一方で、お二人が指摘されているように、材料事業ではスピード感が問われるという難しさがあります。そうした当社ならではの事業特性を資本市場にご理解いただくためにも、より丁寧な説明が求められていると思います。



### 今後の成長に向けて それぞれが果たすべき役割を考える

**木下** 厳しいことも言いましたが、私は住友金属鉱山という会社を非常に良い会社だと思っています。伝統ある会社だけに、従業員もまじめで実直ですが、一方で保守的な側面もあって「指示待ち」になりかねません。その点、中計27で人的資本経営の施策としてエンゲージメントの向上活動を取り入れたのは大きな進歩だと評価しています。エンゲージメントは自由闊達な組織風土と親和性が高く、自ら考え、責任を持って実行するというチャレンジを促せるよう

な組織風土づくりが期待できますので、前職での経験を活かしながら、「仕事は厳しいけれど楽しいもの」という意識改革に貢献していきたいですね。

**竹内** 私も常々「仕事は楽しめないダメ」と言っているように、やらされる仕事からはイノベーションは生まれて来ません。「自分が仕事をこう変えれば、世の中をこう変えていける」という発想で取り組みれば、仕事は自ずと楽しくなるもの。当社はもともと優秀な社員が揃っていますから、そうした姿勢で取り組む社員が増えれば、さらに伸びていくはずです。私自身、前職でも会社から「これをやれ」と言われたことはなく、本業とは異なる領域ばかりやってきました。先日、そうした経験を当社の若手に話す機会がありましたが、皆さん前向きに捉えてもらえました。私たち社外取締役に限らず、もっと社外の人間の話聞く機会を増やすことも必要ではないでしょうか。

**石井** 私も若手の女性管理職と対話する機会をつくってもらい、非常に前向きな意欲を持った方々が多いと感じました。今の時代、「持続的な成長」とは「変革」や「挑戦」と同義だと思っていますので、もっと若い社員の挑戦を、失敗も含めて許容する「懐の深さ」が必要だと思います。長い歴史があるだけに、変革しづらい側面もあるでしょうが、変えていくべきところは変えていかないといけない。特に若い世代には冒険してもらえるよう支援していきたいですね。

## 資源事業



### 社会環境変化に適応した 鉱山開発・運営を目指して

常務執行役員  
資源事業本部長

岡本 秀征



#### 資源事業の競争優位性

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

#### 2024年度の概況

2024年度を振り返ると、21中計の大型プロジェクトであるケブラダ・ブランカ2プロジェクト(チリ)、コテ金開発プロジェクト(カナダ)においてフル生産に向けたランプアップを進めつつ、銅権益の拡充に向けてウィヌ銅・金プロジェクト(オーストラリア)への参画に取り組むなど、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た1年となりました。

ケブラダ・ブランカ2プロジェクトでは、2024年3月にモリブデン精鉱の生産が始まり、5月に銅精鉱第一船が東予工場に到着、パートナーであるテック・リソーシズ社のマネジメントを東予工場に迎えて初荷受入式を執行了いました。その後、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に定められた完工条件を達成、当社債務保証が解除されるに至りました。現在はフル生産体制の確立を目指し、操業の早期安定化を進めているところです。

コテ金開発プロジェクトでは、2024年3月末に生産を開始した後、8月には選鉱処理量の連続30日間の平均値が設計値の60%を超え、商業生産に移行しました。この間5月には、パートナーのアイアムゴールド社とともにカナダ日本国大使、地元コミュニティ代表者を鉱山サイトに迎えて開山式が執り行われました。本プロジェクトもまたフル生産体制の確立を目指し、操業の早期安定化を進めています。

菱刈鉱山では、金価格高騰の追い風を受けながら、計画通り金量4.0トンを生産・販売しました。

海外主要操業鉱山では、モレンシー銅鉱山(米国)で採掘の不振が続き生産量が減少しましたが、セロ・ベルデ銅鉱山(ペルー)の生産量は好調を維持し、それをカバーしました。

事業開発の取り組みとして、資源メジャーであるリオ・ティント社が保有するウィヌ銅・金プロジェクトの権益30%を取得することで2024年12月に同社と条件概要書を締結し、独占交渉を開始しました。また、同社との間でより広範な戦略的パートナーシップを模索することを目的に、銅などベースメタルやリチウムについて、商業的・技術的・戦略的な機会を模索するための意向表明書を締結しました。

## 資源事業

### 中計27期間の事業環境認識

新たな鉱山開発については、鉱床の奥地化・高地化・低品位化による難易度の上昇、開発費・建設費の高騰、資源ナショナリズムに基づく未加工鉱物への輸出規制や高付加価値化政策の台頭、ステークホルダーの価値観の多様化による社会的操業認可の難化などによってそのハードルは高まる一方であり、資源獲得競争がますます激化しています。

また、デジタル化や脱炭素化の急激な進展により、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的資源としてその存在感を高めている中で、一部の国では輸出管理の強化や自国産業育成のための重要鉱物の囲い込みなどにより供給リスクが顕在化しています。

これらの動きを受けて、各国が重要鉱物の確保に向けた他国との連携を強化しており、米国が主導して立ち上げた重要鉱物に係る安全保障パートナーシップ(MSP)など多国間連携の枠組みや日米豪印EU各国間の鉱物安全保障に関する個別協議・合意が進んでいますが、これらの動きは今後ますます活発化していくものと思われます。

一方、米国が貿易相手国への一律関税や鉄鋼・アルミ製品・銅などの金属への輸入関税を課すと報道されたことで、一時商品市場が混乱をきたすこととなり、世界の市場に不確実性をもたらしました。不確実性の高まりは市場の需給関係を反映しない不均衡を生み出し、資源価格のボラティ

リティが高まります。

このような情勢にあって、業界を代表する資源メジャーは、エネルギーtransitionなどの変化を見据えて、従来の活動領域であった鉄鉱石やベースメタル事業全般から銅事業を強化、さらにリチウムなどバッテリーメタル事業に乗り出すなど、ポートフォリオの見直しに動き出しています。こうした状況下で資源を長期安定的に確保していくことが求められますが、そのためには、資源メジャーからビジネスパートナーとして信頼され、グローバルに協調して資源を獲得していくことが必要と考えています。

### 中計27における事業戦略

中計27事業戦略として最優先の課題はケブラダ・プランカ銅鉱山とコテ金鉱山の確実な戦力化と考えています。両鉱山とも、次の段階として安定したフル生産の操業体制確立を着実に遂行し、さらに生産最適化に向けて阻害要因

を取り除くことによって能力増強を図っていくデボトルネッキングや、その先の拡張に向けてステップを進めます。

海外主要操業鉱山においては、このところ生産量の減少が続いているモレンシー銅鉱山の操業改善をはじめとして、事業パートナーとの連携を強化しながら安定操業と安定生産を図っていきます。

菱刈鉱山では、サステナビリティ重視の操業への移行を本格化させていきます。「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の鉱量確保に取り組んでいきます。

また、現在手掛けている探鉱案件の推進、将来自社開発・操業に取り組むための準備、ケブラダ・ブランカ銅鉱山の拡張プロジェクトやウイヌ銅・金プロジェクトへの関与を強化していきます。

さらに、ニッケル鉱源の確保に向け、カナダFPXニッケル社と進めているバプティストプロジェクトのフィージビリティスタディへの移行を促進し、また、その他カナダやオーストラリアで硫化鉱探鉱案件への新規参画を目指していきます。

#### 主要プロジェクトのタイムライン

	25年度	26年度	27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	ランブアップ	最適化・デボトルネッキング		
ウイヌ銅・金PJ	参入	フィージビリティ・スタディ		
バプティストPJ	フィージビリティ・スタディ			環境許認可・意思決定



## 資源事業

### 中計27期間の主な取り組み

#### 2つの新しい鉱山の早期安定化

##### ケブラダ・ブランカ銅鉱山

2024年11月には、稼働開始後初めてミル処理量が設計値を上回り、また、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の条件をすべて達成しました。今後は、残る操業上の課題に対応しながら、早期にフル生産での安定操業体制を確立すべく取り組んでいきます。

同鉱山は、マインライフ27年と長期にわたる操業が見込まれることが特長で、今後4年間の年間銅生産量としては230～310千トンを予定しています。また、処理量を段階的に増加させていく計画で、現在はプラント操業の最適化、効率操業を阻害している要因を取り除くデボトルネックングに向けた、スタディを進めています。

##### コテ金鉱山

2025年6月に連続30日間の平均ミル処理量が設計値である36千トン／日に到達するなどランプアップが進んでいますが、さらに2025年末をターゲットに安定したフル生産体制の確立を目指します。

また、並行して、設計値を超える処理量増加を目指して、ボトルネックとなる破碎能力を增強するために破碎機を増

設する工事を進めています。これは2025年5月に詳細設計を完了し、新設する建屋の基礎工事を開始したところで、2025年10月に増設工事を完了する予定です。そのほか、ミル処理量のさらなる増加を見据えて、付帯設備の増設も検討しています。

コテ金鉱山の周辺エリアであるゴセリン地区の鉱床を対象に最適な開発手法や経済性を検討するために予備調査をした結果、一定の経済性が確認できたことから、引き続き調査を進めています。

#### 新規プロジェクトの推進

2024年12月よりリオ・ティント社が保有するウイヌ銅・金プロジェクト権益のうち30%を取得することについ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。

ウイヌ銅・金プロジェクトでは、2024年末時点で鉱量7億4,100万トン、銅量約300万トン（銅品位0.40%）、金量約250トン（金品位0.33g/t）の資源量が確認されています。鉱石処理量年間1,000万トン規模の開発に向け、予備調査と並行して環境許可の申請手続きを開始しています。

当社は長期ビジョンにおいて年間銅権益生産量30万トンを目標としており、ケブラダ・ブランカ銅鉱山、モレンシー銅鉱山やセロ・ベルデ銅鉱山などにウイヌ銅・金プロジェクトが加わることで、銅権益生産量が増加することを期待しています。

また、操業中の菱刈鉱山とコテ金鉱山にウイヌ銅・金プ

ロジェクトからの金加わることで、金権益生産量も増加すると考えています。



ウイヌ銅・金プロジェクト（提供：リオ・ティント社）

## 資源事業

### 持続的成長を支える資産

#### サステナビリティを重視する菱刈鉱山

菱刈鉱山(鹿児島県)では、1985年の出鉱開始以来約273トン(2025年3月末現在)の金を産出しています。金鉱石中の金含有量(品位)は、世界的に鉱石1トン当たり3～5グラムといわれる中、菱刈鉱山は1トン当たり約20グラムと世界平均の5倍近い高品位が特長です。

2025年度の年間生産金量は3.5トンの計画であり、中計27では21中計よりも生産・販売金量が減少する見込

みとなっていますが、これは可採平均金品位での採掘を基本とするサステナビリティ重視の操業を行っているため、これにより貴重な資源を取り残すことなく有効活用することができます。

一方、1985年の開山から約40年が経過し、重要設備の老朽化が進んでいることから、設備の更新を精力的に推進するとともに、自律走行重機をはじめとしたDX関連設備の導入などのコスト削減策にも積極的に取り組んでいます。

菱刈鉱山では、長く操業を続け、世界に誇れる鉱山にすることに加え、資源技術者が鉱山操業に必要な技術について研鑽を積む人材育成＝マイニングスクールの場であり続けることも目指しています。

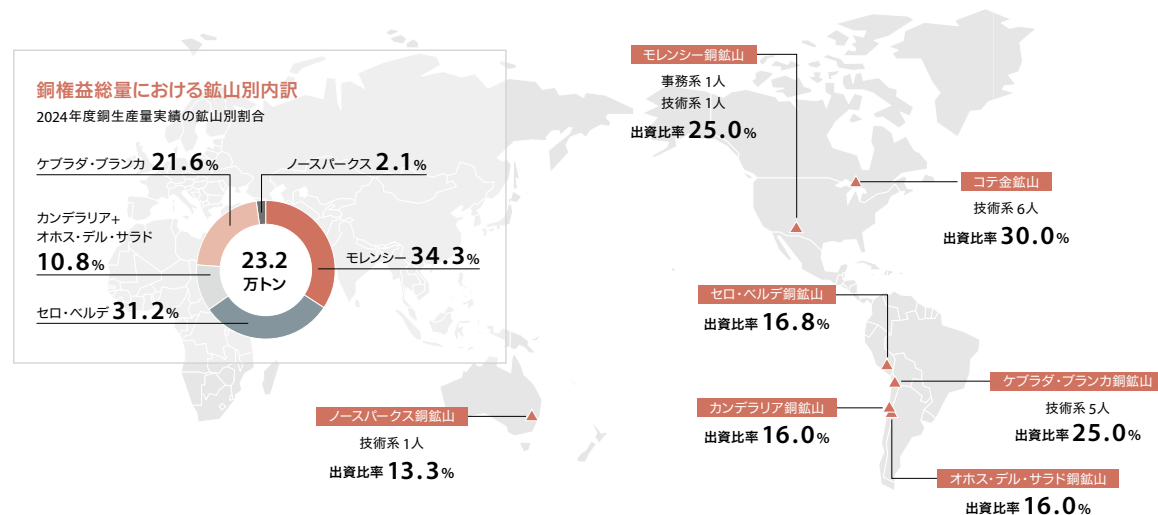
#### 権益を保有する優れた鉱山

当社長期ビジョンのターゲットの一つである銅権益分年間生産量30万トンの達成に向けて、従来から権益を保有する銅鉱山においては課題の洗い出しと対応を強化することで安定生産を維持すべく注力していきます。モレンシー銅鉱山(米国)などの生産量低迷などが課題となっていますが、事業パートナーとの問題意識・解決策の共有、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これらの課題に対応していきます。

引き続き、安定操業を維持しながら、確実に計画通りの生産を達成すべく努めていきます。

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のが特長で、マインライフの延長に向けた追加鉱量の確保も進めています。

#### 海外鉱山と派出状況(2025年8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



### 社会を支える金属素材を 高い技術力で安定的に供給

取締役 常務執行役員  
金属事業本部長

竹林 優



#### 製錬事業の競争優位性

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

#### 2024年度の概況

2024年度は2023年度に引き続きフル操業を継続しましたが、設備トラブルや原料不足などにより主要製品の生産量は計画値を下回る結果となりました。生産量の計画値未達を受け、販売量も計画値を下回る結果となりました。2024年度のトピックスは以下の3点です。

- ① 将来のニッケル事業150千t-Ni体制構築に向けた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リーニッケルプロジェクトにおいてDFS(実行可能性調査)を開始しました。
- ② 銅精鉱の買鉱条件であるTreatment ChargeおよびRefining Charge(TC/RC)のスポットマーケットは、銅鉱山の操業停止や操業見通しの下方修正などによる銅精鉱の供給懸念に対し製錬側は旺盛な銅精鉱の需要が継続したことで、2024年4月20日に史上初めてのネガティブTC/RC( $\Delta 4.3/\Delta 0.43$ )を記録しました。

TC/RCは製錬会社が受け取る加工賃を意味しており、

製錬会社の主要な収益源です。これがネガティブ(マイナス)であるということは、製錬会社がお金を払って製錬しているという異常な事態と言えます。しかしながら、ネガティブTC/RCの状況下においても、銅精鉱の需給環境は緩むことなく、2024年度末には $\Delta 40.2/\Delta 4.02$ まで低下しました。

TC/RCは鉱山会社と製錬会社の収益配分の状況を示しますが、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の影響の5～6割は、当社グループ全体では相殺されます。また、当社の銅精鉱の調達は長期契約が基本であり、スポットマーケットにおけるTC/RCの状況がそのまま影響することはありませんが、銅製錬事業を取り巻く環境は厳しさを増しています。

- ③ 2025年1月に当社はコーラルベイニッケル社(以下、「CBNC」)の株式をニッケル・アジア・コーポレーションから取得し、100%子会社化しました。また、CBNCはニッケル・コバルト価格の低迷、生産コストの上昇、鉱石品質の低下などの事業環境の悪化を踏まえ、将来の経済性を総合的に評価した結果、512億円の減損損失を計上しました。

## 製錬事業

### 中計27期間の事業環境認識

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への投資増加が予想され、送電ケーブルなどそれらの技術普及に欠かせない銅の需要は中長期的には大幅な増加が見込まれます。需要の増加に合わせ、中国や東南アジア・インドでの製錬所が順次立ち上がることから、銅地金の生産能力の増強が見込まれます。反面、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、足元の銅精鉱の供給不足は継続すると見込まれています。そのためTC/RCの回復には、まだしばらく時間を要すると想定しています。

ニッケルも、ステンレスやEV需要を中心に中長期的には需要の大幅な増加が見込まれます。しかしながら、短期的には中国・インドネシアでの供給増に加えて、需要面ではEV普及速度の鈍化から当面は供給過多の状況が継続する見込みです。そのためニッケル価格の上値は重く、回復には時間がかかると考えられます。

### 中計27における事業戦略

厳しい事業環境下において、生き残りをかけた収益構造改善を図ります。

ニッケル事業は、当面は市況の悪化が見込まれますが、原料確保とプロセス改善および増産計画の具体化を進めます。既存のフィリピンのHPAL (High Pressure Acid Leach: 高圧硫酸浸出法) で生産する中間原料のMS (Mixed Sulfide)に加えて、新たな原料として、オーストラリアにおける新規ニッケル鉱源の開発(カルグーリーニッケルプロジェクト)、や日向製錬所におけるフェロニッケルなどを原料としたニッケルマットの製造に取り組みます。

銅事業は電気銅増産(45万トン/年→46万トン/年)体制構築に向けた設備改善を継続し、ものづくり力を高め、生産性を向上させることで競争力を強化します。

また、GHG 排出量の削減のため、一部工場での低GHG 排出量の燃料への転換や、電力の非化石証書取得、低カーボンフットプリント(CFP)原料の増処理などに取り組みます。さらに、2024年に着工した使用済みリチウムイオン二次電池(LIB)を原料とする電池リサイクルプラントの建設を進めるとともに、サプライチェーン構築を進め国内外のパー

トナー企業との"電池to 電池"の水平リサイクル実現による持続可能な循環型社会の形成に貢献します。

### 中計27期間の主な取り組み

#### 競争力強化に向けて

#### ニッケル製錬:原料確保に向けた取り組み

当社がニッケル製錬の原料としているMSの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法による低品位ニッケル酸化鉱からのニッケル・コバルト回収を商業的に成功させるなど、大きな成果を上げました。現在に至るまでコスト削減や生産性の向上に取り組み、当社のニッケル事業の主要な原料供給元と位置付けてきました。しかしながら、CBNCはプロジェクト

#### 主要プロジェクトのタイムライン



## 製錬事業

開始から20数年が経過し、プロジェクトの終盤に差し掛かることから、中計30期間中の操業終了に向けた検討を進めます。

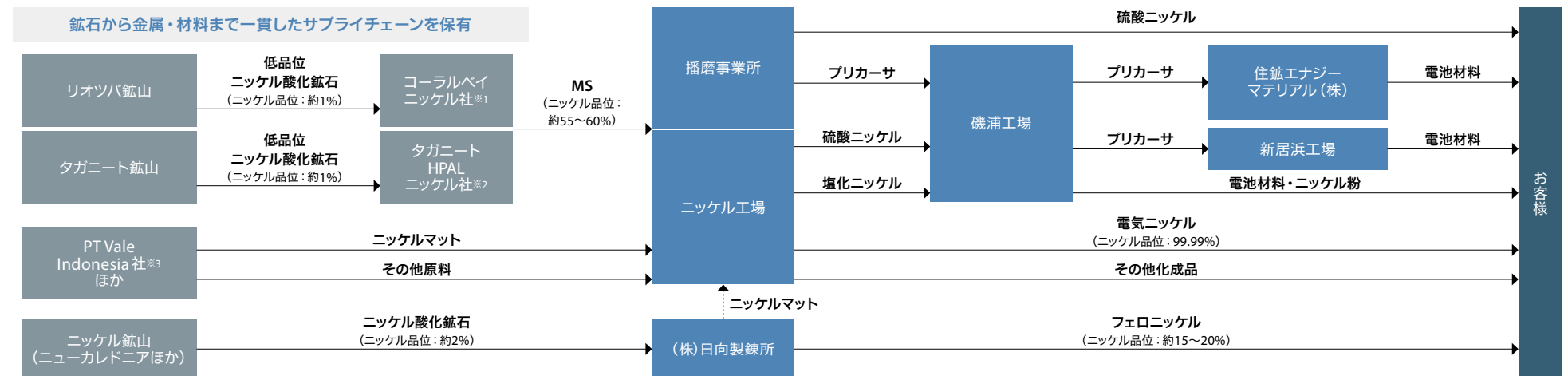
新たな原料として計画をしているのが、日向製錬所で生産予定のニッケルマットです。生産設備は2025年に着工し、2027年度中に完工の予定です。日向製錬所は、現在フェロニッケルを生産し、主にステンレス鋼メーカーに販売していますが、本設備投資の完了により、フェロニッケルの生産・販売を継続しながら、同社生産のフェロニッケルを主原料とするニッケルマットを新たに生産することが可能となります。

また、当社と三菱商事株式会社は、2024年にオーストラリア鉱山会社のアルデア・リソーシズ社が100%保有する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に新規参画しました。順調に進めば2025年度のDFS(実行可能性調査)、2026年度のFEED(基本設計)を経て、2027年にFID(投資決定)に進む計画です。西オーストラリア州に位置するグリーンガリーハブは、世界最大規模のニッケル資源量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2千トンの生産が期待されます。



カルグーリーニッケルプロジェクト(提供:カルグーリーニッケル社)

### ニッケルの安定供給を実現するサプライチェーン



※1 コーラルベイニッケル社:株主および出資比率は、住友金属鉱山(株)100%。本社はフィリピン共和国パラワン州バタラサ郡リオツバ

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

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



## 製錬事業

### 銅製錬：低TC/RC下における取り組み

歴史的に低水準なTC/RC下での事業運営を余儀なくされますが、当社の銅事業全体では、低TC/RCの製錬事業への影響は資源事業との連携で一定程度相殺されます。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る、生産効率の高い東予工場はフル生産を続けており、銅事業サプライチェーンの要であることは変わりません。さらに収益力を高めるために、高効率・低コスト操業を追求するとともに、

買鉱条件が有利な高不純物原料への対応力強化などに取り組みます。

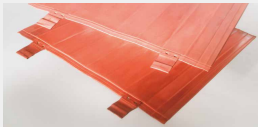

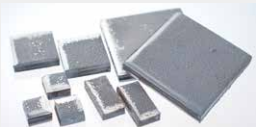










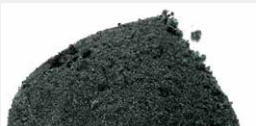
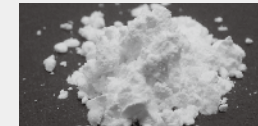

また、リサイクル原料比率増加による電気銅のカーボンフットプリント低減と、精鉱の銅品位低下に対する銅源確保という観点から、2030年の銅二次原料(リサイクル原料：故銅などの銅スクラップおよび銅などを含むスラッジ類等)の処理量の目標として、電気銅生産量46万トン/年に対して、二次原料処理比率30%の14万トン/年を掲げています。

\*電気銅を生産する電解工程における電流の負荷を表すパラメーター



利用されるリサイクル原料(銅二次原料)

### 当社グループの製錬所と主な製品

東予工場		ニッケル工場・播磨事業所		(株)日向製錬所	(株)四阪製錬所
					
電気銅	硫酸銅	電気ニッケル	電気コバルト	フェロニッケル・ショット	粗酸化亜鉛焼鉱
					
金インゴット	スラグサンド	硫酸ニッケル	塩化ニッケル	グリーンサンド	
		コーラルペイニッケル社、タガニートHPALニッケル社			
ショット金	ショット銀				
		MS (ニッケル・コバルト混合硫化物)	酸化スカンジウム	クロマイト	

## 製錬事業

### サーキュラーエコノミーへの取り組み

#### 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電動化と電池の高容量化に伴い、電動車に搭載されるリチウムイオン二次電池（LIB）に用いられる銅、ニッケル、コバルト、リチウムの需要は拡大し、リサイクルによる資源循環が求められています。

当社は、2017年からLIBに含有される銅およびニッケルについて、東予工場の乾式銅製錬工程とニッケル工場の湿式ニッケル精錬工程を組み合わせたプロセスによる再資源化を実施しています。回収されたニッケルは磯浦工場で二次電池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。当社のLIBリサイクルプロセスは、乾式製錬と湿式精錬を組み合わせた独自の技術により、不純物含有量の多い使用済みLIBを効率的に処理することができます。

2022年には関東電化工業株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を確認し、銅、ニッケル、コバルト、リチウムを水平リサイクルする新プロセス開発に成功しました。

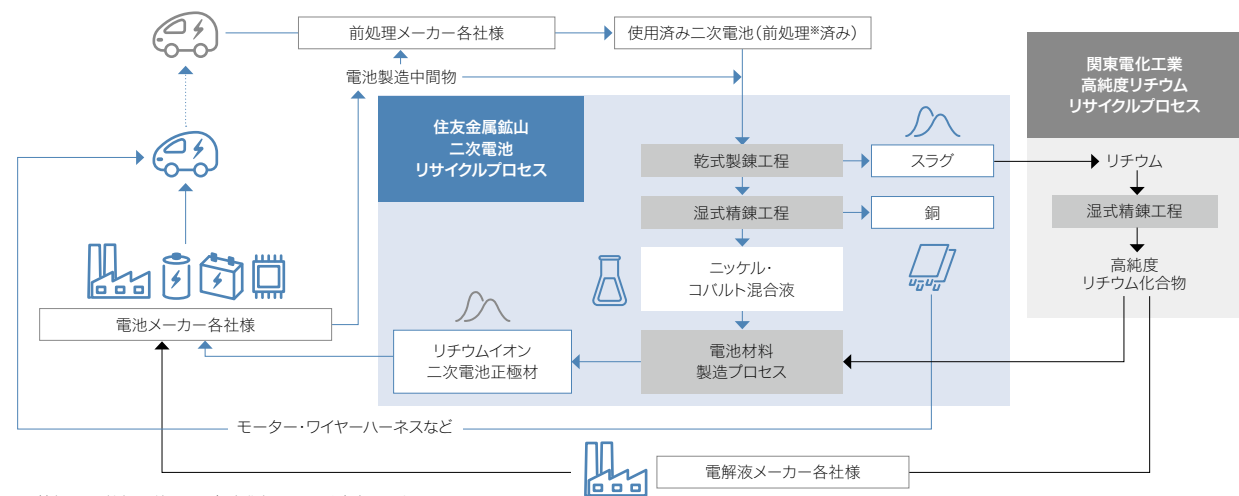
また、2024年3月には東予工場とニッケル工場の敷地

内に、使用済みLIBなどから銅、ニッケル、コバルト、リチウムを回収するリサイクルプラントを建設することを決定しました。プラントの建設は2024年度より開始し、2026年6月の完成を予定しており、設備能力（原料処理量）はLIBセル換算で年間約1万トン进行計画しています。

今後予想される使用済みLIBの発生量増加への対応や、2023年8月に発効された欧州電池規則で定められたメタル回収率・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、プラントの建設に併せて、使用済みLIBリサイクルのサプライチェーン構築に向けたパートナーシップ協定を、主要リサイクル事業者各社と締結しました。これを契機に、各社と協力しながら使用済みLIB集荷体制に関する検討を加速していきます。今後も当社はLIBリサイクルシステム確立に向けた取り組みを推進し、持続可能な循環型社会の実現に貢献していきます。





## 材料事業(電池材料)



### これまでの技術蓄積を活かし、 事業立て直しを図る

執行役員  
電池材料事業本部長

川田 宗一



#### 電池材料事業の競争優位性

- 鉱石・製錬から電池材料まで一貫した自社ニッケルサプライチェーン
- 日系車載用LIBメーカーとの強いつながり
- 材料事業の技術蓄積を活かした新製品や新プロセスの開発力

### 2024年度の概況

車載用リチウムイオン電池(LIB)の世界市場は、これまで各国政府の補助金などの政策によって電気自動車(EV)の普及が進み、急速に成長してきました。世界全体の自動車販売に占めるEV比率は、過去数年間増加傾向で推移し、2024年第4四半期には15%に達しました。しかし、最近ではEVの需要がある程度満たされたことで、市場の成長ペースが徐々に鈍くなっています。

特に、欧州や北米ではEVの普及ペースが鈍化しており、各国で関連政策の見直しが進んでいます。たとえば、米国では2025年1月からEV義務化を廃止する大統領令が署名され、欧州ではドイツがEV補助金を停止し、フランスも補助金の対象を縮小しました。これらの影響で、EVの成長率が鈍化しています。一方、中国では2024年半ばに自動車の買い替えを促進する新たな政策が導入された効果もあり、EVの販売は引き続き増加傾向を示しました。

しかし、各国の貿易政策の影響もあり、xEV向けLIB市場

の先行きは不透明です。すでに中国では数年先の需要予測を上回る生産能力が整っているとの報道があるなど、市場は供給過剰の状態が顕著になっており、国内外でLIB関連の投資計画を見直す動きが見られます。

このような市場環境ですが、当社の電池材料(正極材)の販売数量は、2024年度もほぼ21中計の計画通りに推移しました。将来の需要増加期待に対応するため、当社は新居浜工場の立ち上げを進め、2024年夏には認定用サンプルを出荷し、2025年初めには顧客の工場認定を取得、同年春には月間1千トンの量産を達成しました。

今後は、従来の主力製品であるNCAから、Hi-Ni系NMC系製品への品種転換を見込んでおり、これに向けて、製品開発や量産プロセスの確立、転換工事の準備を進めています。

また、近年、LFP正極材は原料コストが安価であることに加えて、車両への搭載方法、急速充電技術が進展したことにより、市場でのシェア拡大が進んでいます。当社では、LFPについても製品開発や量産プロセスの検討を進めており、複数の顧客候補と協議を重ねています。

## 材料事業(電池材料)

### 中計27期間の事業環境認識

2024年における世界のEV新車販売台数は1,096万台となり、完成車メーカー別シェアでは中国系55%、米国系21%、欧州系16%、日系3%。EVの販売先では中国向けが66%(710万台)を占めており、米国11%(127万台)、欧州10%(110万台)が後に続く状況です。

これまでEV市場の成長期待に合わせて中国や韓国を中心とした企業が、電池材料事業に新規参入し、各社積極的な生産能力増強投資を推進してきました。しかしながら、EV普及の初期段階の需要が一定程度満たされた結果、EV市場の成長率は鈍化し、一時的に市場全体が生産余剰の状態となっています。正極材市場も一時的な停滞期にあるとの見方がありますが、中長期的にはカーボンニュートラル社会の実現に向けた車両の電動化が進み、車載向けLIB市場は今後も拡大傾向にあると予想しています。

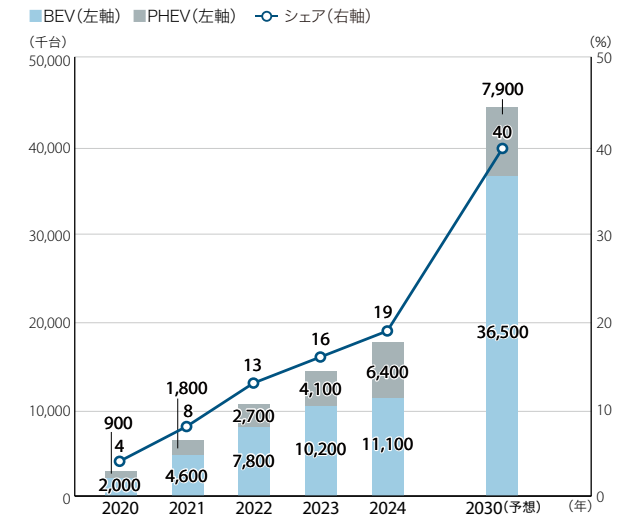
21中計期間において、当社は旺盛な需要に対応するため、社外リソースも活用して生産能力を拡大し、NCA正極材換算で年間6万トンの体制を確立しました。さらに、デジタルトランスフォーメーション(DX)による省人化などを積極的に導入してコスト競争力を高めた新居浜工場の新設により、NCA換算でさらに年間2万4千トンの生産能力を確保し、2025年初めから稼働を開始しています。

しかしながら、今後、従来の主力製品であるNCAから、Hi-Ni系NMC系正極材への品種転換が見込まれ、これに

伴い生産能力の低下が見込まれることから、2024年度末に電池材料事業で大規模な減損損失を計上しました。

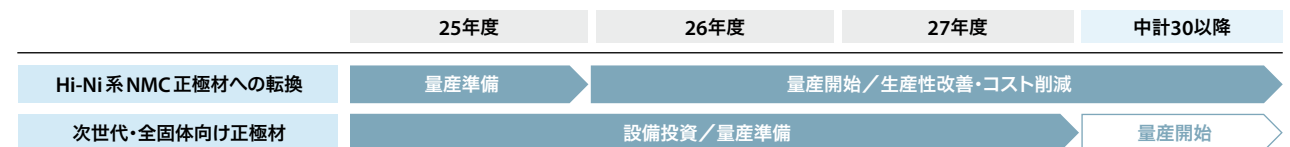
正極材事業は、顧客ごとの開発や量産技術、専門的な生産設備など多くの参入障壁があるため、市場への新規参入は限られています。当社は、電池正極材事業の再構築に向けて、Hi-Ni系NMC正極材といったNi系の次世代製品への転換を着実に進め、これに合わせて設備改造を計画しています。次世代品への切り替えで一時的に生産能力が低下する見込みですが、量産技術の改善や生産体制の見直しにより、コスト競争力と生産能力の向上を目指します。さらに、Ni系正極材の開発だけでなく、全固体電池向け正極材や、LFP正極材の研究開発も進めており、幅広いニーズに対応することで将来の事業拡大につなげていきます。

### BEV・PHEV販売台数と全自動車販売に占めるシェア



※ IEA Global EV outlook 2024とMarklinesのデータを元に当社で作成

### 主要プロジェクトのタイムライン



## 材料事業(電池材料)

### 中計27期間の主な取り組み

#### 電池材料事業の立て直し

- 品種転換への対応
- 事業規模に合った体制再構築
- コア技術の向上と技術蓄積の活用で競争力強化、活路を開く
- 次世代技術・全固体電池に向けた取り組みとLFP正極材の開発継続

#### 品種転換への対応

次世代製品として位置付けているHi-Ni系NMC正極材では、これまでの連続式の生産方法から、バッチ式生産方法に切り替える予定です。バッチ式では、反応時間を細かく調整することで、より均一な粒の大きさの製品を作ることができます。しかし、反応速度を抑える必要があるため、1回の生産量が減り、全体の生産能力が一時的に低下すると見込んでいます。今後はこのバッチ式の技術開発を進め、生産性の向上を目指します。

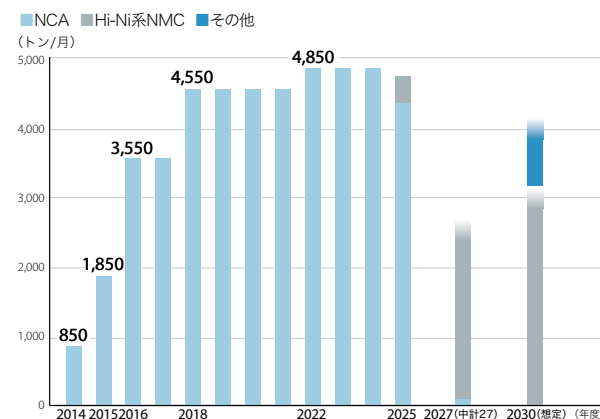
Hi-Ni系NMC正極材や次世代製品への切り替えに伴い、生産量が減少する見込みですが、生産体制を効率的に見直し、リードタイム(納期)の短縮やコスト削減に取り組めます。また、顧客の多様なニーズに応えた正極材の開発を進めるべく、社内の試作・評価体制を強化し、試作セルの

対応種類拡大や評価水準引き上げにより、開発評価サイクルを加速させ、顧客提案力を強化していきます。

また、ものづくり力の強化として、これまでトヨタ式生産システム(TPS)を導入し、在庫の削減やリードタイム短縮に取り組む生産革新活動を進めてきました。今後は、これまでの活動を足掛かりに全拠点へと展開し、より効率的なブル型生産方式を見据えた、自律的な在庫管理体制の構築を進めていきます。

また、当社は製錬事業で培った技術を活かして日本で初めて使用済み二次電池から"電池to電池"の水平リサイクルを実現するなど、3事業の技術やノウハウを有機的に連携させ、持続可能なサプライチェーンの構築とサーキュラーエコノミーの実現に向けた研究開発活動に取り組んでいます。これらの当社ならではの強みを活かし、顧客の課題解決に貢献していきたいと考えています。

#### NCA、Hi-Ni系NMC生産能力(協力会社等含む)

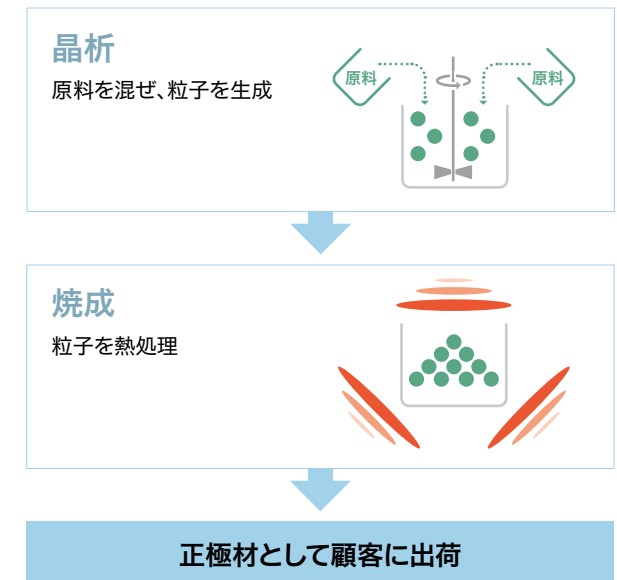


#### 次世代技術への取り組み

正極材の開発や量産に必要な技術力の強化を進めています。具体的には、晶析・焼成・表面処理などの技術を磨き上げ、要素技術と組み合わせることで正極材の性能を最大限に引き出すことを目指しています。

また、コスト競争力を高めるため、量産技術の改善や研究開発にも継続して取り組んでいます。さらに、2023年に出資したナノ・ワン社(カナダ)など外部の革新的技術を持つ企業とも積極的に協業し、技術開発のスピードアップを図っていきます。

#### 電池材料の生産フローのイメージ



## 材料事業(機能性材料)



### 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

常務執行役員  
機能性材料事業本部長

佐藤 真一



#### 機能性材料事業の競争優位性

- 複数のコア技術(粉体合成・表面处理、結晶育成・加工)を活かした製品供給
- 高性能材料の開発・拡販によるカーボンニュートラル・高度情報通信分野への貢献
- 今後も成長が期待できる幅広い製品群を保有

### 2024年度の概況

当社を取り巻く2024年度の電子部品業界では、コロナ禍での対応で積み増されたスマートフォンの在庫調整が終了、出荷台数は増加し堅調な需要環境となりました。また、生成AIサーバーを中心とするデータセンター向け需要も増加しました。車載向けの需要は、EVの伸び率は鈍化したものの、完成車全体では半導体不足の解消により生産台数が回復し、堅調な需要となりました。このような事業環境のもと、短期間で大きく変動する需要動向に合わせて適宜生産計画を見直し、機会損失や在庫の積み上がりによる資産効率の悪化など、収益低下につながる事態を極力回避するよう対応しました。

21中計で掲げた施策の一部には計画よりも進捗が遅れているものもありますが、新しい製品、高い成長が期待される製品に関する施策を着実に推進しました。

主要施策であるSiC(シリコンカーバイド)については、

2025年度目標である8インチ換算で約6千枚/月の量産体制作りを計画通り進めました。また、CWO®(近赤外線吸収微粒子)のウィンドフィルム以外の用途としてSOLAMENT®ブランドを展開し、アパレル、農業向けなどの新たな市場開拓を行っています。通信デバイス事業のフラーローテータ(FR)については、データセンター向けの需要増への対応に取り組みしました。

2023年度から取り組みを開始した厚膜ペースト事業(青梅事業所)および結晶材料事業(住友国富電子株式会社)におけるトヨタ式生産システム(TPS)による生産改善活動において、生産工程の最適化や設備改良・自動化を進めており、2025年度には顧客認証を経て本格的な生産改善効果が実現する見込みです。今後はこの活動を他工程、他製品、他事業にも展開していきます。

機能性材料事業は“ニーズに応える技術力を磨き続け、サステナブルな社会に貢献する製品の創出と高い収益性を継続的に達成する”姿を目指しており、特にカーボンニュートラルや高度情報通信に貢献する製品の開発・拡販に注力して取り組んでいきます。



## 材料事業(機能性材料)

### 中計27期間の事業環境認識と事業戦略

電子部品市場は、自動車分野における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、スマート家電の普及、高速通信5Gの本格化、生成AI対応によるデータセンター増などにより、高い成長が見込まれていますが、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ことが見込まれています。

当社グループの機能性材料事業は、かつて当社が資源事業や製錬事業を営んでいた土地で長期間にわたりビジネスを続けており、地域社会との共存共栄・発展に寄与し、サステナブルな社会の実現に貢献しています。

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向けて、今後ますます需要が拡大することが見込まれる機能性材料は、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ることから、資源事業・製錬事業と共に、当社事業の柱として成長させていきます。

#### 機能性材料事業の役割と事業戦略

1. 既存事業の収益最大化	TPSをはじめとする生産性改善、自動化投資等のコストダウン実施とコア技術の強化により競争力と収益向上を行います。
2. ポートフォリオ経営の徹底	<p>最適なポートフォリオを目指し各製品の事業状況に応じ「攻める」「守る」を明確にし事業方針と事業計画を実行します。</p> <p><b>攻める事業</b> ファラデーローテータ(高度情報通信分野) データセンター向け需要増加への対応を進めます。 光機能材料(近赤外線吸収微粒子)(カーボンニュートラル分野) 遮熱ウィンドフィルム向けは現在のアッパー領域からミドル領域市場の開拓を行います。 他用途はブランディング(SOLAMENT®)による衣料・農業分野の開拓を行います。</p> <p><b>守る事業</b> LT/LN(SAWフィルター向け)(高度情報通信分野) 二拠点から一拠点集約により収益力を向上させます。 次世代製品の開発も進めていきます。</p>
3. 新規事業の拡大戦略による収益最大化(カーボンニュートラル分野)	貼り合わせで差別化されたSiC(シリコンカーバイド)の8インチ基板の量産化を行います。
4. 新製品の開発スピードアップと早期上市	情報発信サイト「X-MINING(クロスマイニング)」の対象を全製品に拡大し、新規分野・新規顧客の発掘を行います。自前主義にとらわれず競合・異業種との共創で早期上市を行います。
5. 経営人材、生産・技術マネージャーの育成	若手技術者向け研修の継続・深化(技術継承とキャリアプラン拡充を実現)や、営業担当者向けのマーケティング研修の継続などを通じて、機能材事業に必要な社員の育成に努めています。

#### 主要プロジェクトのタイムライン

	25年度	26年度	27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	ユーザー認証取得、量産開始		
LT/LN	1拠点集約化(設備移設、顧客認証)			



## 材料事業(機能性材料)

### 中計27期間の主な取り組み

#### ファラデーローテータ

当社グループの株式会社グラノプトで製造しているファラデーローテータ(FR)は、光を一方向にのみ透過させる光アイソレータに使用される光学素子です。光アイソレータはその特性から反射光によるレーザー損傷やノイズ影響を防ぐ機能を有しており、現在の光通信には必要不可欠な存在です。近年のモバイル通信および生成AIの発展による世界的なデータトラフィック量の増加に伴って、各国でデータセンターの新設が進められており、光通信における光源保護やノイズ低減の役割を担う光アイソレータの需要が急拡大しています。こういった需要に対応し、高品質なFRを確実に市場に供給し、世界的な光通信網の構築および光通信品質の安定化に貢献していきます。

#### 太陽光をコントロールする素材 「SOLAMENT®」

SOLAMENT®は国内外に特許を持つ近赤外線吸収ナノ微粒子を使った素材テクノロジーです。可視光を透過しながら、温度上昇の原因となる近赤外線を吸収する機能を持っているため、明るさを保ちつつ快適な内部環境を実現するための素材として、自動車や建築物の窓ガラスなどで

利用されてきました。

近年は、その特徴を生かして、アパレルや農業分野などでの活用も広がっています。例えば、農業用グリーンハウスの被覆用カーテンにSOLAMENT®を用いた繊維を使用すると、光合成に必要な光を透過しながらハウス内部の温度上昇を抑制するため、作物の生育が進み収量の向上や作業環境の改善が期待できます。新たな取り組みとして農業を豊かなものにするための方法を探るプロジェクト「Re Farm by SOLAMENT®」を始動し、北海道から九州まで複数の農家協力のもと、太陽光をコントロールする素材テクノロジーSOLAMENT®による遮熱効果の実証実験を行います。

中計27期間では、繊維・衣料と農業の2分野で認知拡大の施策を展開するほか、具体的な案件獲得にも力を入れ市場浸透を図っていきます。

#### 貼り合わせ基板事業の推進

シリコンカーバイド(SiC)は、電力の制御を行うパワー半導体に使用される半導体材料です。エネルギーの損失を低減できる優れた材料として、電気自動車向けを主として需要が拡大しています。10年後のSiCパワーデバイスの市場規模は年間4兆円超、SiCウエハの市場規模は年間6千億円超となる見通しです。

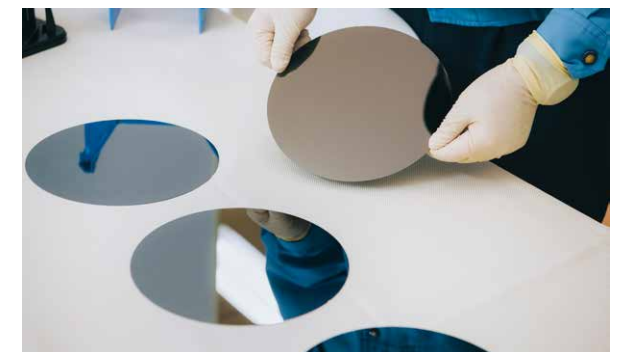
当社が製造する独自の貼り合わせ技術を利用した、貼り合わせSiC基板「SiCkrest®(サイクレスト®)」は、低抵抗多結晶SiCの支持基板の上に高品質な単結晶を薄く貼り合

わせることによって、SiC単結晶の特性を維持しつつ、基板全体の低抵抗化と高強度化を実現しています。また、SiC単結晶は製造に多くのエネルギーを必要としますが、この技術は単結晶SiC基板1枚から50枚以上の貼り合わせSiC基板が製造可能なため、製造にかかるエネルギー消費を低減しつつ、供給量の増大が可能です。

中計27においては、2024年度に導入した8インチラインの拡張を進め、6インチラインと8インチラインの合計で月産約6千枚/月※の体制とし、拡販を進めます。また、貼り合わせ基板の市場への浸透を加速するため、貼り合わせ技術のライセンスと多結晶支持基板の販売も拡大していきます。

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

※8インチ換算



SiC(シリコンカーバイド)基板

## 材料事業（機能性材料）

### 暮らしの中にある当社グループの製品

金属に新たな機能を持たせた高機能材料は、世の中の様々な製品で使われており、社会の発展や人々の暮らしを支えています。



#### 電池材料



二次電池正極材  
ニッケル酸リチウム



二次電池正極材  
水酸化ニッケル

#### 粉体材料



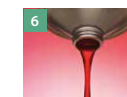
積層セラミック  
コンデンサ用  
ニッケル粉・ニッケル  
ペースト



ウィンドウ用  
熱線遮蔽材料  
機能性インク



車載モーター用  
磁石材料  
希土類ボンド磁石



潤滑剤

#### パッケージ材料



液晶TV用ドライバーIC  
銅ポリイミド基板



プリント配線板

#### 結晶材料



貼り合わせSiC基盤  
「SiCkrest®」(サイクレスト®)



スマートフォン用  
SAWフィルターLT/LN



通信デバイス用  
フェラデーローテータ

#### その他



自動車触媒



石油精製触媒

# 研究開発

## 住友金属鉱山の技術の系譜

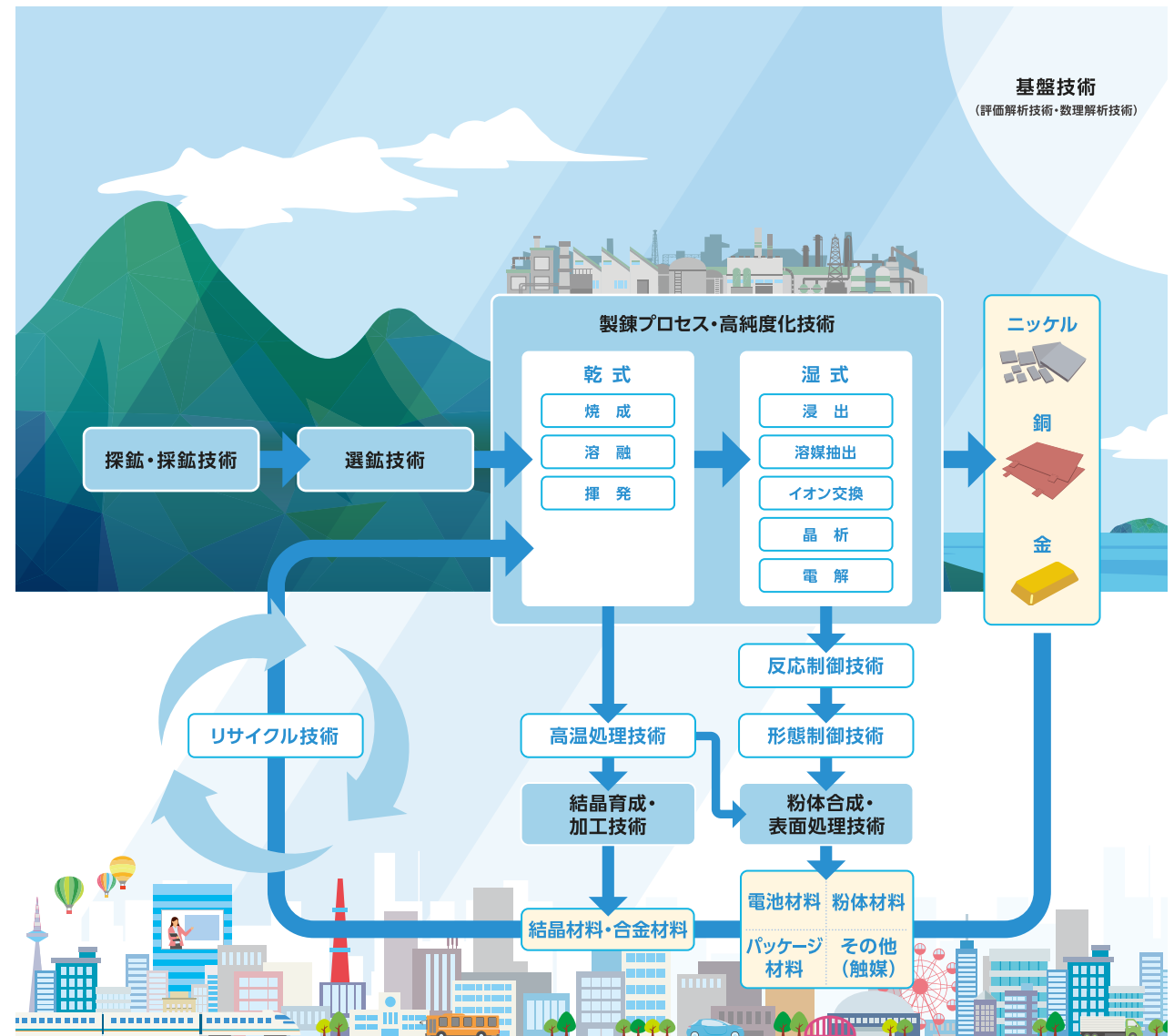
当社グループの技術力は、西暦1600年頃に蘇我理右衛門が日本で初めて開発した「南蛮吹き」と呼ばれる製錬技術から始まりました。歴史の中で磨き上げられた技術力は、現在では「資源」「製錬」「材料」の3つの事業を有機的に連携させています。

当社では、コア技術として「探鉱・採鉱技術」「選鉱技術」「製錬プロセス技術」「結晶育成・加工技術」「粉体合成・表面処理技術」を、これらを支える基盤技術として「評価解析技術」「数理解析技術」を有しています。

探鉱・採鉱・選鉱技術を用いて鉱床の探索から有価金属を分離・濃縮。製錬プロセスにおいては、獲得した鉱石とリサイクル原料を高温で処理する乾式製錬と、反応を制御する湿式製錬を組み合わせることで、高純度なニッケル、銅、金などを回収しています。

この乾式の技術を応用して結晶育成・加工技術が発展し、現在の結晶材料・合金材料の製造に活かされています。また、湿式の技術で培った反応制御技術を応用し粉体合成・表面処理技術が発展し、粉体材料や電池材料が製造されています。

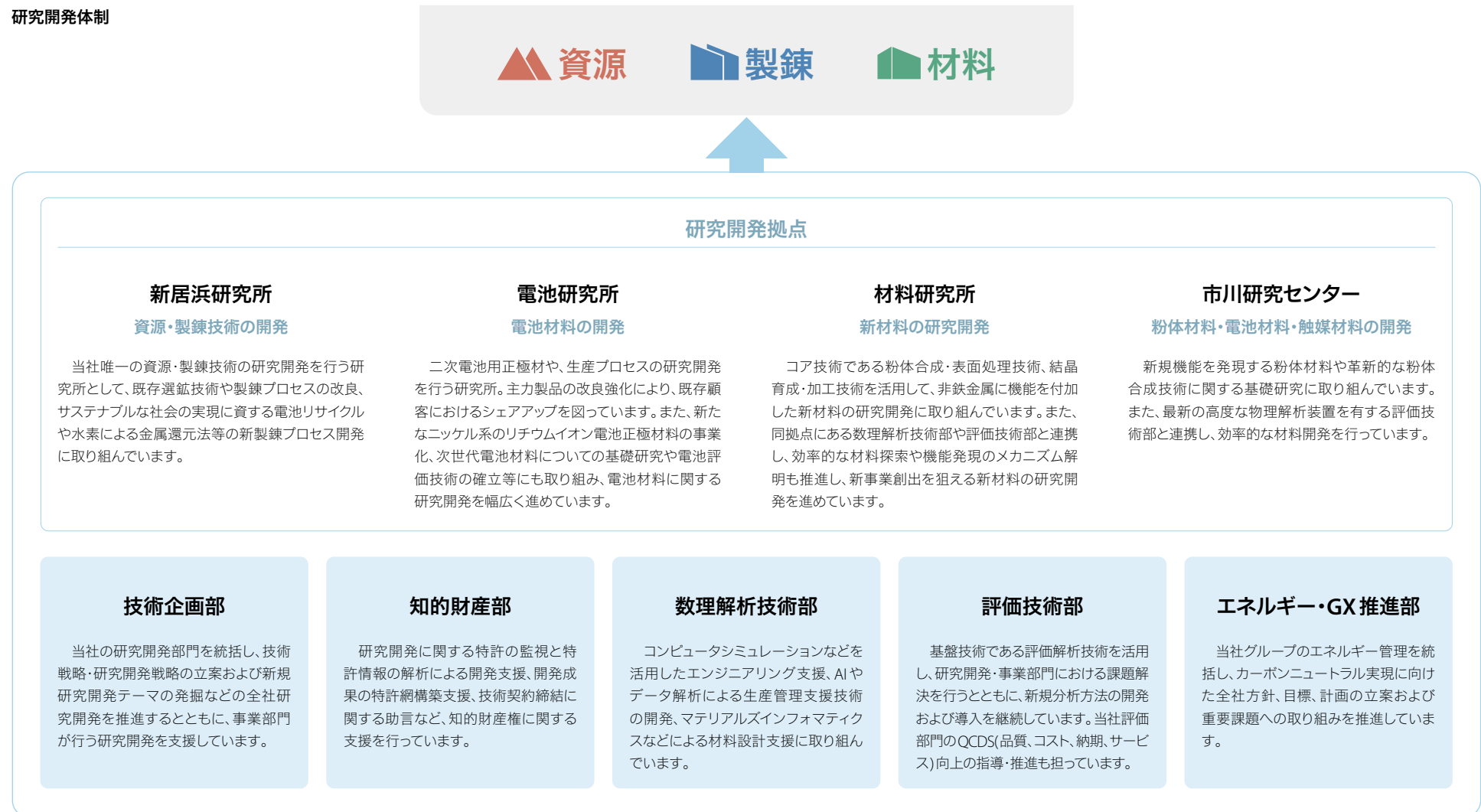
さらに近年では、2つの製錬プロセスの強みを活かし、使用済み二次電池が“電池 to 電池”の水平リサイクルを日本で初めて実現。持続可能なサプライチェーンの構築とサーキュラーエコノミーの実現に向けた研究開発活動に取り組んでいます。



## 研究開発

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

### 研究開発体制



## 研究開発



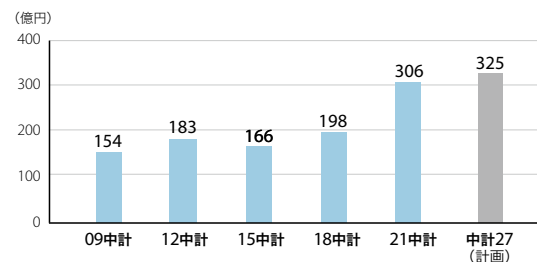
### 21中計における研究開発の総括

21中計では、研究開発の3大テーマとして、①カーボンニュートラル実現に向けた開発、②DX活用、③人材育成を掲げました。

21中計を振り返ると、①カーボンニュートラル実現に向けた開発については、電池リサイクルプロセス、塩湖からのリチウム選択回収やニッケル酸化鉱の水素還元技術などのプロセス開発に取り組むとともに、リチウムイオン電池正極材や振動発電用磁歪材料FeGa合金単結晶、超微粉ニッケルスラリー、人工光合成光触媒の材料開発などに取り組みました。また、②DX活用に関しては、品質予測から操業条件を最適化するための操業支援システムの開発、マテリアルズインフォマティ

クスや機械学習による研究開発および操業支援など、業務の効率化を進めました。さらに、③人材育成においては技術系社員研修プログラムを見直し、自らシミュレーションし改善・開発に貢献するDX人材の育成を進めました。引き続き、中長期的な視野を持ちながらもスピード感を高めつつ開発に取り組んでいきます。

#### 研究開発費の推移



### 環境認識と 中計27の注力テーマについて

新興国の台頭やサステナビリティ課題への対応といった社会的要請の拡大、さらにはAIの急速な進化といった外部環境の変化を踏まえ、研究開発の側面から当社のものづくり力を一層強化していきます。

中計27期間においては、サステナブルな社会に必要とされる新たな低炭素製錬技術や低炭素貢献製品の開発に挑戦するとともに、事業部門と連携しながら既存製品やプロセスの改善にも貢献していきます。さらに、先進的な分析評価技術や数理解析手法の導入を通じて、当社の技術力向上を先導します。また、DXをさらに力強く推進していきます。

#### 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。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用正極材や、水素社会において水素を製造する際に欠かせない水素製造触媒材料などの開発を推進しています。



## 研究開発

### 全固体電池用正極材の開発

EV市場の中長期的な成長に伴い、全固体電池を含む高性能リチウムイオン電池(LIB)の需要が着実に高まりつつあります。当社は、これまで培ってきた車載電池用高容量正極材の開発・量産実績と非鉄金属の製錬技術を活かし、全固体電池用正極材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をはじめとする次世代正極材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設置する電池研究所第2開発棟の建設を進めており、2025年12月の完成を予定しています。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。

### 水素製造触媒材料の開発

水素はクリーンなエネルギー源として期待されており、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貢献します。その実現には、効率的かつ低コストで水素を生成・供給できる高性能触媒が不可欠です。当社はニッケル系触媒材料の開発を進めており、粉体合成・表面处理などのコア技術を活かして、高性能かつ低コストの水素製造用触媒材料の供給を目指しています。

### 低炭素製錬技術の開発

カーボンニュートラルを達成するには、GHG排出量の多い製錬事業において、画期的な排出量の削減を可能とする革新的製錬プロセスへの転換が必要です。そこで、ニッケル製錬において水素を活用した新しい低炭素ニッケル製錬技術や、塩湖からリチウムを選択的に回収する技術などの開発に取り組んでいます。

### ニッケル酸化鉱の水素製錬

ニッケル酸化鉱を水素で還元し、ニッケルを回収する方法を開発中です。基礎試験で実現の可能性を検討し、ニッケルの回収目標を達成しました。現在は、これを実現する装置の検討やスケールアップした還元炉による検証を含めたプロセス全体の開発に取り組んでいます。

### リチウムの選択回収

従来のリチウム回収プロセスでは、消石灰などその製造過程においてCO<sub>2</sub>が発生する薬剤を多量に使用していました。そこで、吸着剤を用いて選択的にリチウムを回収する、薬剤の使用量が少ない技術(Direct Lithium Extraction : DLE)を新たに開発し、GHG排出量の削減に努めます。現在、南米チリに設置したパイロットプラントにおけるプロセスの検証、吸着剤の改良を進めており、2030年度までの完了を目指しています。

### 知的財産への考え方

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

また、当社では職務発明に対するインセンティブとして、報奨金を支払う制度を設けています。この支給対象は特許権のみならず特許などに相当するノウハウに対しても支給することとしています。職務発明等の出願時の報奨に加えて、対象となる特許権等によって生み出された利益相当分に対しても実績報奨金という形で支給することで、活発な研究開発活動を後押ししています。

# 品質保証

## 基本的な考え方と推進体制

当社グループは、資源・製錬・材料の3事業連携によるビジネスモデルを確立・展開しており、これらの製品を継続的に改善することで、変化するお客様のニーズに応え、お客様に満足いただける品質の提供に努めています。

お客様に満足いただける品質を提供するために、社長が「全社品質方針」を決定し、方針に従い毎年「全社品質目標」を定めています。これに基づき、事業部門は「部門ごとの年間品質目標」を定めて展開し、グループ全体が同じ方針に沿って品質保証活動を行っています。

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

また、サステナビリティ委員会の下部組織である品質分科会において、品質保証活動を推進する重要な施策の審

### 全社品質方針

『品質保証と管理の仕組みを継続的に改善し、お客様に満足いただける品質を提供する』

- 時代を先取りした品質を追求する
- 法とルールを守り、安全と環境に配慮した物づくりをめざす

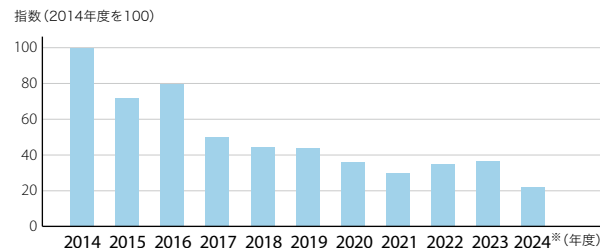
議のほか、部門ごとの目標達成状況およびクレーム削減を含む品質管理状況を共有して、品質マネジメントシステム(QMS)の改善につなげています。

## 2024年度の実績

2014年度を100とした場合の当社グループ全体の品質クレームの推移について下図に示します。2014年度以降徐々に減少し、2024年度は2014年度と比べ約5分の1程度にまで減少しました。

2024年度の品質クレームは関係会社の事業譲渡の関係から前年度より大きく減少しておりますが、一部の部門ではヒューマンエラーによる不具合が発生していることから、リスク分析を充実させ、真の原因を潰し込む対策を行うとともに、これまで同様、各事業部門・事業場での品質改善活動を継続していきます。

### 品質クレームの推移



## 品質改善の取り組み

お客様から信頼される品質は、従業員全員が目的および目指す方向を一致させ、目標達成のための活動に自ら積極的に参加してこそ実現できるものです。そのために外部、内部のコミュニケーションによって得られた事実に基づく課題を明確にして目標を設定し、QMSのあるべき姿をまとめた「SMM 品質標準」を基準にした改善活動に、従業員全員が積極的に参加して目標達成を目指しています。

具体的な取り組みについてはウェブサイトをご参照ください。

### 重要課題・ガバナンス 品質保証

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

### 2025年度全社品質目標

『QMSの改善を進め、顧客の信頼を得られる体質をつくる』

- 事業基盤を揺るがす品質クレームを発生させない  
重大品質クレーム ゼロ
- 品質不祥事の発生 ゼロ
- 事業部門におけるクレーム目標の達成

# デジタルトランスフォーメーション(DX)

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推進方針として

「ビジネス改革・新たなビジネスの創出」、「少子化時代の人的資源対応」、「経営効率の向上」を掲げ、ロードマップに従い計画的に取り組んでいます。

2025年度は重点領域ごとのKPIに沿った活動を深化させるとともに、データ活用やDX人材育成、AIの活用など、DX推進の基盤強化をさらに加速するフェーズにあたります。

この基盤の強化と個別施策の推進によりDXの高度化を進め、さらなる競争力の強化と持続可能な成長の実現を目指します。

## DX推進方針「3つの目的と戦略」と進捗状況

<p><b>ビジネス改革・新たなビジネスの創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 一層激しくなる社会環境の変化に柔軟に対応するため、DXをビジネス改革や新製品・プロセス開発に活用し、そのスピードを加速させます。</li> <li>● 当社グループの競争優位性をより一層強固にするため、デジタル技術を駆使し、新たな価値を見出すことにより、新しいビジネスの創出を図ります。</li> </ul>	<p>2024年度の進捗</p> <p><b>グループ広域ネットワーク刷新完了</b></p>	<p>2025年度の計画</p> <p><b>DMO※稼働開始</b></p> <p>※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</p>
<p><b>少子化時代の人的資源対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 少子化時代の事業継続・発展を可能にするため、製造現場における自動化・無人化、間接業務の大幅効率化を進めます。</li> <li>● 安全な職場づくりや、ワーク・ライフ・バランスに配慮した多様な働き方の実現を通して、働く人にとって魅力ある会社になります。</li> </ul>	<p>2024年度の進捗</p> <p><b>データ活用全社展開基盤の要求事項決定</b></p>	<p>2025年度の計画</p> <p><b>データ活用の業務展開開始</b></p>
<p><b>経営効率の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 迅速な経営判断に寄与できるようデータ活用によるDX化を進めます。</li> <li>● あらゆる事業領域での競争力向上のため、操業効率化と労働生産性向上を実現します。</li> <li>● DX基盤に不可欠な高速ネットワーク、クラウド利用、IoT化などの基盤を構築します。</li> <li>● 日々変化する情報セキュリティに対する脅威に対応します。</li> </ul>	<p>2024年度の進捗</p> <p><b>DX人材育成の教育カリキュラム決定、教育開始</b></p> <p><b>AI利用促進と業務効率化</b></p>	<p>2025年度の計画</p> <p><b>AI利用促進と業務効率化</b></p>

## デジタルトランスフォーメーション(DX)

### 中計27における全社DX戦略

21中計期間は当社内におけるDX推進の黎明期であったことから、トランスフォーメーションに至る施策は一部にとどまっていた。これは、まずはデジタル化に着手するといった方針でスタートしたことによります。

中計27期間では、次のステップとして、より成果を重視した戦略へと移行します。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の見直しを進めています。DXで目指すべき共通の成果と、その定量的な目標を示すことで、取り組みの方向性を明確にし、経営資源を効率的に配分するとともにDXの取り組みを加速します。

具体的な指針「中計27期間におけるDX推進指針」の要旨は以下のとおりです。

1. 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。

2. 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。見直しに当たっては、標準化、自動化、省力化、エラーの削減、属人性の排除、付加価値の創出を考慮すること。

3. 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。導入に際しては、アジャイル方式を用い、取捨選択の判断をスピーディに行うこと。

### ロードマップ



## デジタルトランスフォーメーション(DX)

### 各領域における主要施策およびKPIの設定

2023年度下期に設定し、運用を開始した各重点領域における主要施策のKPIは年2回開催のDX推進委員会で進捗のレビューを行っています。これによりPDCA（計画・実行・評価・改善）のサイクルがより効果的に回っています。

各重点領域の活動における主要な施策とその目的、設定したKPI例は以下に示したとおりです。

	主要施策例		目的	KPI例
事業部門	資源 DX	<ul style="list-style-type: none"><li>● 菱刈鉱山内重機の自動化、遠隔操作</li><li>● 穿孔精度向上(画像処理等)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 粉塵、騒音暴露低減</li><li>● 生産性向上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人が介在するロードホールダンプ運転時間</li><li>● 余掘り量削減率</li></ul>
	金属 DX 製錬に革新を一金属 DX の挑戦 🔗 P.85-86	<ul style="list-style-type: none"><li>● 予知保全による稼働率向上</li><li>● データ解析による未来予測</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 機会損失削減</li><li>● 生産性向上、技能伝承</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 突発故障による設備停止時間</li><li>● 該当作業工数削減率</li></ul>
	電池 DX	<ul style="list-style-type: none"><li>● 新居浜工場デジタル化推進</li><li>● 新在庫管理システムの導入と最適化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 生産性向上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 管理工数削減量</li></ul>
	機能性材料 DX	<ul style="list-style-type: none"><li>● カスタマイズ版 IPA*指標に基づく定期評価とレベル向上</li><li>● 工場のスマート化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● DXリテラシー向上</li><li>● 生産性向上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● カスタマイズ版 IPA*評価表による評価値</li><li>● スマート化推進 活動拠点数</li></ul>
組織横断的、 基盤的	研究開発 DX	<ul style="list-style-type: none"><li>● 分析データ(SEM画像等)の有効活用(数値化等)と材料情報学(Materials Informatics)との融合</li><li>● 研究開発データベースの AI 連携</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 開発スピードアップ、効率化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 定量化技術実施件数</li><li>● 一人当たりの AI 検索数</li></ul>
	設備 DX	<ul style="list-style-type: none"><li>● 協業ロボット開発と実装</li><li>● 保全業務高度化</li><li>● 操業データ解析</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 省人化</li><li>● 機会損失の低減</li><li>● 操業最適化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 実装実績数</li><li>● 設備管理システム導入拠点率</li><li>● 収率向上率</li></ul>
	物流 DX	<ul style="list-style-type: none"><li>● 基幹システム更新に併せた DX 化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 業務効率化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 該当作業工数削減量</li></ul>
	DX 人材と業務効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>● 社内 DX 人材の育成</li><li>● デジタルワーク推進</li><li>● デジタルデータ活用促進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● DX 活動の促進と高度化</li><li>● 業務効率化、高度化</li><li>● データ活用、経営の高度化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 育成人数</li><li>● 削減総時間</li><li>● 実業務展開数、DMO 整備</li></ul>

※IPA：独立行政法人情報処理推進機構



## デジタルトランスフォーメーション(DX)

### デジタル基盤強化

#### 1. DX人材の育成

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

#### リテラシー領域

習得レベル	対象者	必要要件概要
<b>Advanced</b>	PCやモバイル機器の日常的な利用者 (約3,500名)	どのような業務でも共通で活用できるデジタルツールスキル、ネットワークやデータ活用などの知識習得
<b>Basic</b>		
<b>Beginner</b>	全従業員	リスクヘッジを中心にマインドセットと基礎知識習得

#### リテラシー領域の人材育成

従業員のデジタルスキルの習熟度をBeginner、Basic、Advancedの3段階で設定しています。Beginnerは、全従業員がこの基本レベルに達する必要があります。Basic、Advancedは、業務で日常的にPCやモバイル機器を使用する約3,500名を対象としています。

#### プロジェクト領域の人材育成

プロジェクト形式で取り組む活動におけるDX視点での役割を4つの象限で整理しています。この育成に関しては、それぞれの役割を達成するために必要なスキルに加え、ワークショップやグループ討議を通じた要件定義手法の習得な

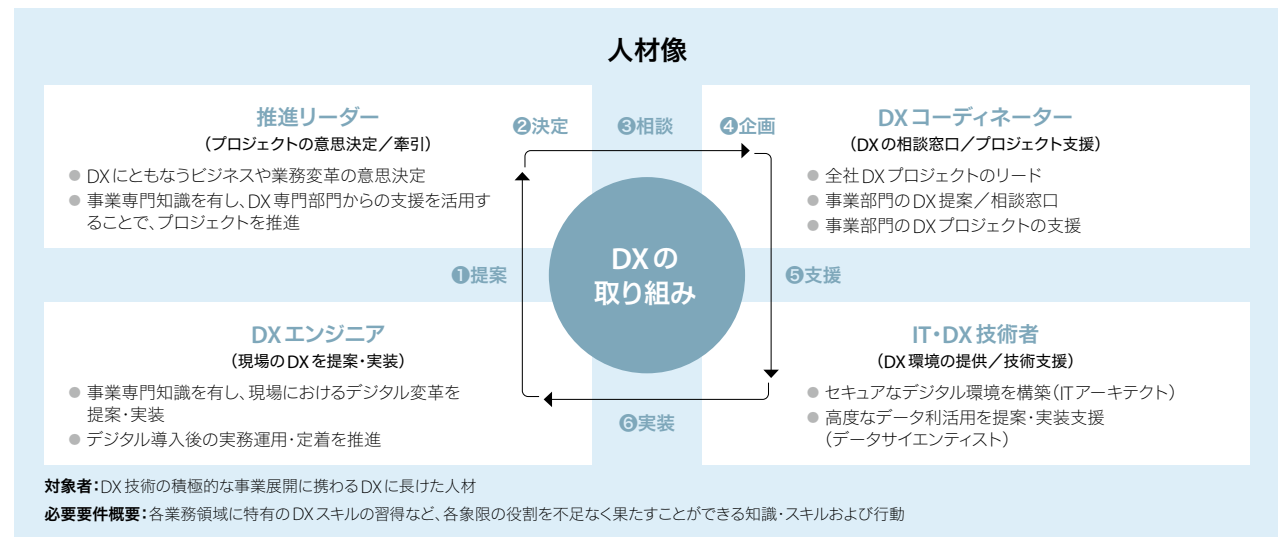
ど実践的な教育を中心としています。

リテラシー領域、プロジェクト領域とも資格認定制度としており、有資格者には電子証明として当社グループ独自デザインのデジタルバッジを付与しています。

#### デジタルバッジ例



#### プロジェクト領域



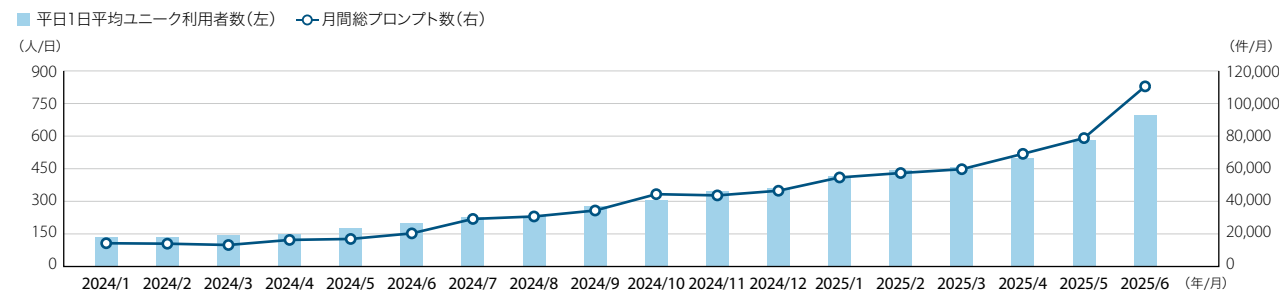
## デジタルトランスフォーメーション(DX)

### 2. AI活用

社内ネットワーク内で安全に利用できる環境を構築したうえで、2023年11月より当社グループ全従業員向けに生成AI(ChatGPT)の利用を開始しています。最新機能や有用なプラグインの速やかな実装、社内向けの機能紹介に加え、セミナー開催やコミュニティ運営を通じた活用事例の共有などにより、積極的に利用を促進しています。月間総プロンプト数、平日1日平均ユニーク利用者数などのモニタリング指標、また、定期的なアンケート結果からも、日常の業務での活用が定着しつつあることが確認できています。さらに、情報収集や言語翻訳、プログラミング、文書作成、データ分析などにおいて生成AIの利用を通じて効率化された時間の合計は、2024年1月に対し2025年6月には約24倍となっており、この指標も継続的に増加しています。

生成AIの有用性はますます高まっていくことから、当社グループが生成AIによって創出を期待するビジネスバリューについて、生成AIビジョンおよびその実現に向けたロードマップの策定を進めています。

#### ChatGPT利用状況推移



### 3. データ活用

全社的なデータ活用の高度化を目指し、これまで各部門に分散していたデータを横断的かつ多角的に活用できる「データ活用基盤」の構築を進めています。金属価格や為替の急激な変動、国際情勢の不確実性が高まる中、複雑化する経営環境に対応するため、データに基づく客観的な議論や判断を推進し、従来の経験や個人の判断に頼るリスクの低減を目指します。また、従業員誰もがあらゆる業務でAIや高度なデータ解析を活用し、新たな気づきの発見や業務効率化を実現できるようにします。

2025年8月には初期基盤の運用を開始し、2027年度末には主要な基幹システムとのデータ統合を完了する計画です。さらに、データマネジメントと利活用支援を専門とするチーム(DMO: Data Management Office)を設置し、全社的なデータガバナンス体制を強化しています。これにより、システムごとに重複して登録されていたデータや、矛盾のあるデータを整理し、正確で信頼性の高いデータ運用を実現します。

2024年度に実施した効果検証のためのトライアルでは、リアルタイムに近いタイミングでの生産状況の把握ができるようになり、また、従来半日かかっていた月次の実績報告資料作成も数分で完了するなど、業務の大幅な効率化と高度化が確認できました。今後は市場データや経済指標などの外部データやAIとの連携も進め、さらなる業務の高度化を目指します。

さらに、このデータ活用基盤の整備は、単なるITシステムの導入にとどまらず、若手社員のデータ活用スキルの向上や、情報をオープンに共有する企業風土の醸成、デジタル技術を活用した新しいビジネスモデルへの進化にもつながっています。今後も継続的な改善や社員への教育を通じて、従業員一人ひとりがデータを活用できる環境を広げ、会社全体でデータを活かした経営(データドリブン経営)の実現を目指していきます。

#### DataPort データ活用基盤 × データ活用支援



## デジタルトランスフォーメーション(DX)

# 製錬に革新を — Close Up 金属DXの挑戦

当社グループでは、DX推進方針に則り、企業価値の向上を目指したDXの推進に取り組んでいます。

今回のClose Upは、金属事業本部が取り組むDX施策をご紹介します。金属事業本部では現場が抱える課題をDXで解決することで業務改革を行い、人が本来取り組むべき「付加価値を生み出す業務」に集中できる環境作りに挑んでいます。



### 製錬事業の直面する課題

当社、金属事業本部を取り巻く課題として、「金属価格低下時の収益悪化」と「少子化等による人材確保の厳しさ」という大きな2つの問題があります。

ニッケルや銅などの金属は、外部環境や需給バランスの影響を受けて価格が大きく変動します。このような状況下で利益を安定的に確保するためには、低コストで安定した生産を継続することが不可欠です。しかし、設備トラブルなどによって工場の操業が停止すると、生産量が減少し、大きな減益につながる可能性があります。

また「人材の確保」については、少子高齢化や製錬に関する専門知識を学べる学科が全国的に減少していることなどをうけ、製錬所で働くための専門的な知識を持ったエンジニアの確保が難しくなっています。このような状況下においては、限られた人材で効率的に生産を行える職場環

境の整備、個々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が急務となっています。

こうした状況を踏まえ、住友金属鉱山では2021年にDX推進委員会を発足し、全社的にDXに取り組む体制を整えました。製錬事業においても、「予知保全による稼働率向上」と「未来予測による操業支援」という二つの戦略を掲げ、DXを積極的に推進し、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を目指しています。

### 現場でのデジタル技術活用を推進

当社の製錬事業の要である東予工場では、高温環境下で製錬を行っているため、デジタル機器の導入が難しく、十分なデータ取得が困難です。そのため、オペレーターは限られたデータに加え、現場で得られる視覚情報などをもとに総合的な判断を下す必要があり、作業によって判断

に個人差が生じるという課題があります。こうした課題を抱える一方、これまでデジタル機器を活用した改善が進まなかった要因は、現場のリソースとノウハウの不足です。

そこで、2023年度から現場のニーズを具現化するための外部専門会社の活用や、工務本部からの人的支援などのサポートを開始するなど、現場で不足する「ヒト・モノ・カネ」をサポートする体制を構築し、DX化を推進しました。

また、ニッケル工場と播磨事業所では「予知保全による稼働率向上」として熟練の従業員が培ってきた経験や、各設備の音・振動などの測定データ、設備で発生した異常事象をもとに、故障の初期兆候の可視化や故障タイミングを予測するシステムを構築しました。この結果、設備の半数以上で成果が出ており、突発的な故障による稼働率低下の防止や、部品交換頻度の適正化などが期待できます。

## デジタルトランスフォーメーション(DX)

### 試験導入を開始 (東予工場のDX)

東予工場では、海外の鉱山から運ばれてきた銅精鉱を組み合わせることで、電気銅を製造しています。当社のビジネスモデルの中核をなす東予工場におけるDXの事例を具体的にご紹介します。

### 銅製錬のプロセス

#### 1 銅精鉱の荷揚げ・サンプリング

海外から運ばれてきた銅精鉱を荷揚げし、サンプリングして成分を確かめた後、貯鉱庫に運びます。



#### 2 銅精鉱の調合

貯鉱庫にある銅鉱石を7種類程度組み合わせ、各種成分の品位が操業管理値内に収まるよう調合します。



#### 3 銅精鉱を乾燥

調合した銅精鉱に二次原料などを混ぜ、適切な水分量になるまで乾燥させて、乾鉱庫に送ります。



#### 4 銅精鉱を溶解・酸化

乾燥した銅精鉱を自熔炉で溶解・酸化し、銅が濃縮されたマットと、鉄や珪酸を主成分とするスラグに分けます。



#### 5 転炉で粗銅を生成

自熔炉で生成したマットを、転炉でさらに精製し、銅品位98%の粗銅を作ります。



#### 6 アノードを鋳造

生成された粗銅を精製炉に移し、プロパンガスを吹き込んで還元し、銅品位99%のアノードを鋳造します。



#### 7 電解処理で電気銅を精製

鋳造されたアノードを電解処理し、銅品位99.99%以上の電気銅を生産します。



### 長期調合計画の半自動化

銅製錬プロセスにおいて、精鉱の調合は自熔炉での反応性や後工程での品質を左右する非常に大切な工程です。これまでは調合計画を表計算ソフトによる手作業で作成しており、変更や修正の頻度も高いことから、担当者の負担となっていました。

こうした課題の解決に向けて、調合計画案を自動で作成するシステムを開発し、30時間/月の短縮を実現しました。さらには担当者による個人差も解消され、調合計画の精度が向上し、安定操業に繋がっています。



銅精鉱を組み合わせ調合

### 在庫の自動測量

貯鉱庫で保管される入荷した銅精鉱の在庫量をこれまでは目測で確認していましたが、誤差が生じやすく、計画していた精鉱が不足し、急な調合変更が発生するリスクがありました。

より正確に在庫を把握するため、ディストリビューター（精鉱を積み上げるための機械）にセンサーを設置。精鉱の山の体積を自動で測定できるようにした結果、正確な在庫量を把握できるようになりました。これにより、調合計画の精度が向上し、突発的な変更にも柔軟に対応できるようになります。



貯鉱庫で保管される銅精鉱

### アノード鋳造の品質向上

アノードの表面に発生する「膨れ」は、生産性や品質の低下を引き起こす要因となります。これまでは一部を抜き取って目視で確認していたため、膨れが発生していた場合の対応が遅れるという課題がありました。

そこですべてのアノードをカメラで撮影し、リアルタイムでの画像解析を開始。膨れを自動で検出し、鋳型の温度などの鋳造条件が変化する場合でも対策を講じることができるため、不良品の発生率が大幅に低減し、品質管理の精度が向上しています。



アノード鋳造



# 価値創造への取り組み

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、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。

88 | 重要課題 | 人的資本経営

95 | 労働安全衛生

98 | 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

100 | 重要課題 | カーボンニュートラル社会への貢献

103 | 重要課題 | 地球環境保全

106 | 重要課題 | 地域社会との共存共栄

108 | 重要課題 | サプライチェーンマネジメント

110 | ビジネスと人権



画像提供[住友林業(株)]



## 重要課題 | 人的資本経営



# 経営理念に基づく「人的資本経営」で 成長戦略を推進

執行役員 人事部長  
矢野 三保子

### 当社の事業を支える人材を育成

住友金属鉱山グループは、6項目のマテリアリティの中でも「人的資本経営」を全ての基盤と位置付けています。当社の中核事業である鉱山開発と製錬は、人類の発展に不可欠な資源を安定的に供給してきました。今後もカーボンニュートラルの実現など、持続可能な社会の構築に貢献し、企業価値を向上し続けるためには、「人」を資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことが、鍵であると考えています。

当社の資源事業は、探鉱から鉱山開発・操業、そして閉山まで、非常に長期にわたるプロジェクトを展開しています。別子銅山の開坑以来、国内の保有鉱山である菱刈鉱山や海外鉱山での豊富な経験を活かし、300年以上にわたり鉱山開発のノウハウを蓄積してきました。菱刈鉱山を技術者

育成の拠点とし、海外鉱山に技術者を派遣することで、探鉱、鉱山開発・操業のプロセスを担う人材を計画的に育成しています。これは、当社が長期的視点で人材投資を行い、持続的成長を実現してきた結果です。製錬事業においては、これまでの歴史の中で自然環境に与える影響が大きな課題でしたが、環境負荷を低減するための革新的な製錬技術の開発を担う人材の強化に取り組んでいます。また、材料事業では、低炭素社会に貢献する製品開発や生産を担う多様な人材の確保と育成が不可欠です。

資源、製錬、材料のいずれの事業においても、安定的な人材の確保・育成が成長の前提です。特に日本国内では少子高齢化が進む中、従来の同質的な組織から脱却し、自由闊達な組織風土のもとで多様な人材が協働、挑戦し、イノベーションを生み出す企業文化が求められています。

### 多様な人材が活躍する組織で 企業価値向上を目指す

2030年に向けて、当社は「多様な人材が集い、成長し、活躍できる企業」を目指します。その実現のため、持続可能な人事・組織基盤の構築と、事業戦略に直結した人材育成を推進しています。事業環境の変化が加速する中、当社は長期ビジョン「世界の非鉄リーダー」の実現に向けて、重要課題である人的資本経営のKPIを設定し、企業文化や組織・人事機能の進化を定量的に管理しています。各KPIは測定可能な数値目標とし、PDCAサイクルで継続的な改善を図っています。特に新たに導入した「エンゲージメントスコア」は、従業員と会社の相互理解や信頼関係を数値化したものであり、このスコアの向上・維持に注力し、持続的な企業価値向上を目指していきます。

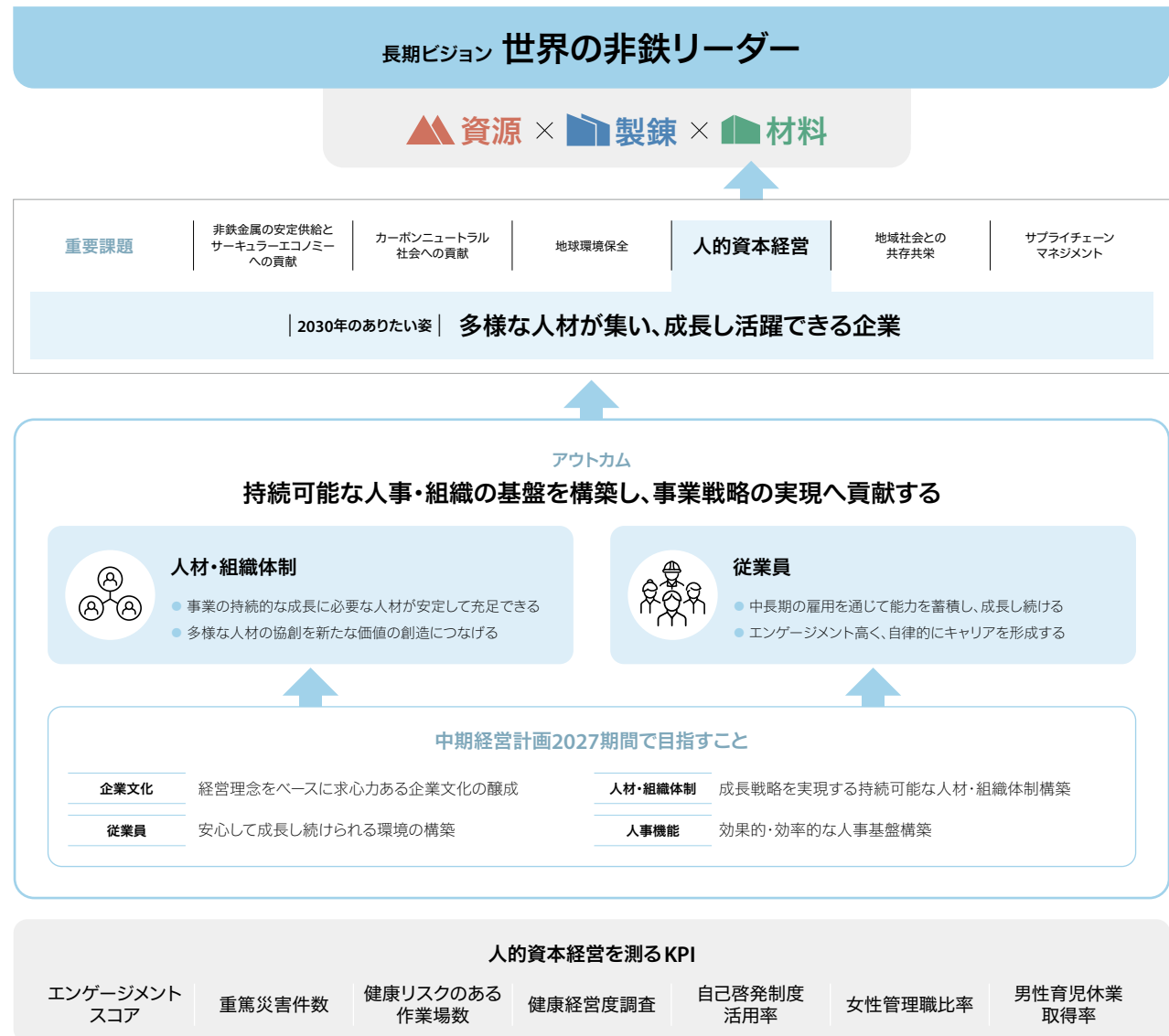
## 重要課題 | 人的資本経営

### 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」「人材・組織体制」「従業員」「人事機能」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。



## 重要課題 | 人的資本経営

### 企業文化

#### 経営理念の浸透

「企業文化」領域の人材マテリアリティとして、従業員の属性・価値観の多様化により、求心力や従業員エンゲージメントが低下する懸念があると認識しています。自由闊達な組織風土のもとで、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の醸成に向けた取り組みを進めていきます。

これまで、多くの従業員を対象に、創業の地である京都訪問や旧別子登山といった研修を実施し、住友の歴史・事業精神、経営理念の理解・浸透を図ってきました。

2024年度には、事業精神や経営理念を自分事に昇華し、日々の意思決定・業務に活かす力を養うことを目的に、



「SMM経営理念浸透プログラム」の研修の様子

「SMM経営理念浸透プログラム」を新任部長・拠点長クラスの研修に追加しました。2025年度は中期経営計画2027の人材マテリアリティの一つである「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、総合職2年次研修、キャリア二次研修、部長・拠点長クラス研修を展開することとしています。本プログラムは、創業から近代までの事業変遷と社会背景を纏めた「ラーニングマット®」を用いて、相互対話を実施。これまでの事業変遷や様々な意思決定の背景にある経営理念・事業精神を深く解釈・理解し、それを体現するリーダー・社員としての行動変容を促すことを目的としています。

#### 従業員エンゲージメントの向上

KPIと実績

#### エンゲージメントスコア (当社+調査対象国内関係会社)

2030年度目標

**55**  
スコア(偏差値)

2024年度実績

**47.7**  
スコア(偏差値)

2023年度まで従業員意識調査を実施してきましたが、求心力ある企業文化の醸成に向けて、2024年度から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を定量的に測定するとともに、組織としての強みや課題を明確にしています。当社では、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おいて、相互の理解ができており、会社・組織は従業員を大切にする、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、この実現に向けた取り組みを進めています。2024年度サーベイによるエンゲージメントスコア(サーベイ参加企業(約1万社)の平均を「50」とした偏差値)は、グループ(当社+調査対象国内関係会社9社)が「47.7」(回答率:98.2%)、住友金属鉱山単体が「49.9」(回答率:96.3%)でした。サーベイを通して、直属上司との関係性は強みであるものの、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。これらの結果を踏まえ、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」を並行して進めていきます。

「2030年のありたい姿」のKPIとして、2030年にグループのスコアを「55」に引き上げることを掲げています。サーベイ結果を通じて、従業員がどのような点に期待・満足し、何が充足していないのかを把握し、エンゲージメント向上の取り組みを進めることで、組織のパフォーマンスを高めていきます。

#### 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

## 重要課題 | 人的資本経営

### DE&Iの協創

#### KPIと実績

#### 女性管理職比率(人数)

2030年度目標	2024年度実績
連結 <b>18%</b> 単体 <b>7%</b> (50人)	連結 <b>11.5%</b> 単体 <b>3.3%</b> (28人)

#### 男性育児休業取得率(単体)

2030年度目標	2024年度実績
<b>100%</b>	<b>100%</b>

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

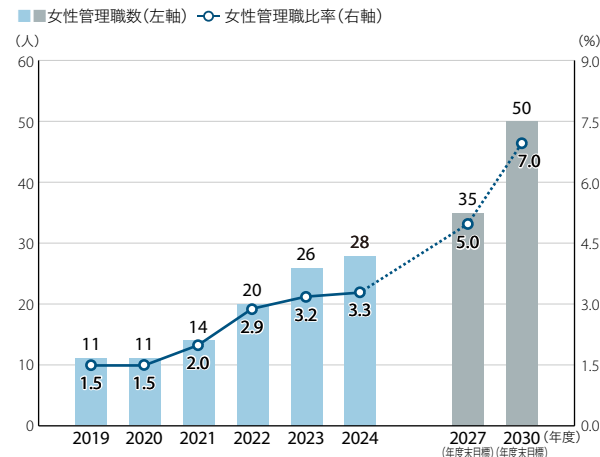
トップのメッセージとして目的や意義を公表しました。2025年4月には、全従業員がDE&Iに取り組み、全社で協創を進めることを目的に、人事部に「DE&I協創室」を設置しています。

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、障がい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、2012年から具体的な取り組みを開始し、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、女性管理職比率の目標(女性管理職比率・人数:連結18%、単体7%(50人))を設定し、さらに女

性役員比率30%を目指しています。これらの達成に向け、定期・キャリア採用における女性採用比率の目標設定、次世代リーダー育成のための女性社員の外部研修派遣、役員と女性総合職との懇談会の開催などを実施しています。また、女性のキャリア継続や活躍には男性の育児参加が不可欠であり、制度説明会や個別面談などを通じて男性が育児休業を取得しやすい職場づくりを進め、2023・2024年度の男性育休取得率は2年連続で100%(育児目的休暇を含む)に達しました。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、社内でのDE&I協創にとどまらず、非鉄業界全体でのDE&I実現を目指し、2023年度から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」を開催しています。外部専門家の講演や各社従業員によるトークセッションなどを実施しており、今後も継続していきます。

#### 女性管理職数と比率の推移(単体)



## 人材・組織体制

### 計画的な後継者育成体制の構築

「人材・組織体制」領域の人材マテリアリティとして、歪な人員構成や人口動態の影響による採用難などによる事業の継続性リスクを特定しており、事業戦略の実現に求められる人材を持続的に安定供給できる体制を構築することが求められています。

これまで、次世代経営層の人材プールを拡充することが

## 重要課題 | 人的資本経営

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

ており、社外の次世代経営人材との他流試合を通じ、社内では得られない視座の獲得を図っています。

また、2023年7月に、総合職人事制度を職務等級制度に改定していますが、歪な人員構成による中長期的な影響を踏まえると、事業戦略の実現に必要な職務・職責を担える人材を計画的に育成していくことが求められています。今後は、求められる職務・職責ごとに後継候補者を計画的に育成する体制を構築していきます。

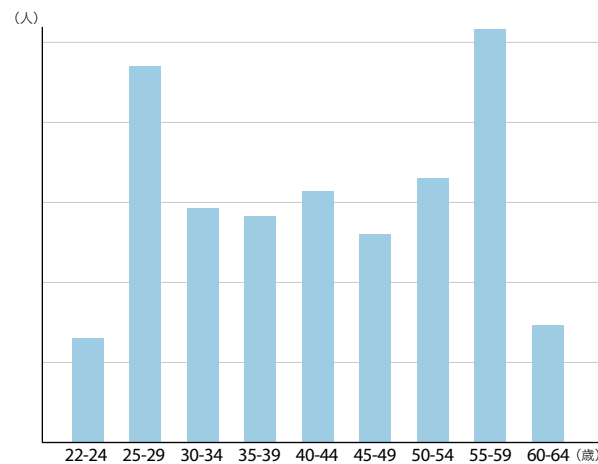
### 多様な人材から「選ばれる」企業へ

当社では、事業戦略実現の鍵は「人」であるとの考えのもと、戦略実行に必要な多様な人材から「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。

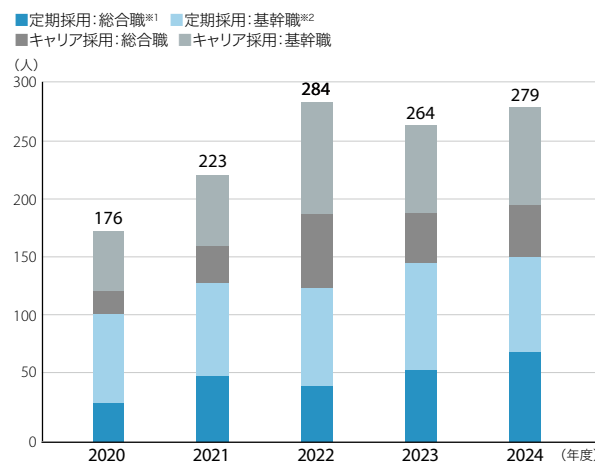
2024年に導入したアルムナイ採用では、退職した社員や内定辞退者が、当社への入社を再び希望する際の活動をサポートする仕組みを構築し、当社との親和性と社外で得たスキルの両面を強みとする人材の採用を図っています。

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留学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」などの開催により、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、奨学金制度による理系学生のサポートも継続的に実施することで、事業戦略を実現するための多様な人材の確保を目指しています。

総合職の人員構成(2024年度)



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



## 重要課題 | 人的資本経営

### 従業員

#### 安心して働き続けられる環境の構築:健康経営の推進

KPIと実績

##### 健康経営度調査(単体)

2030年度目標

偏差値 62

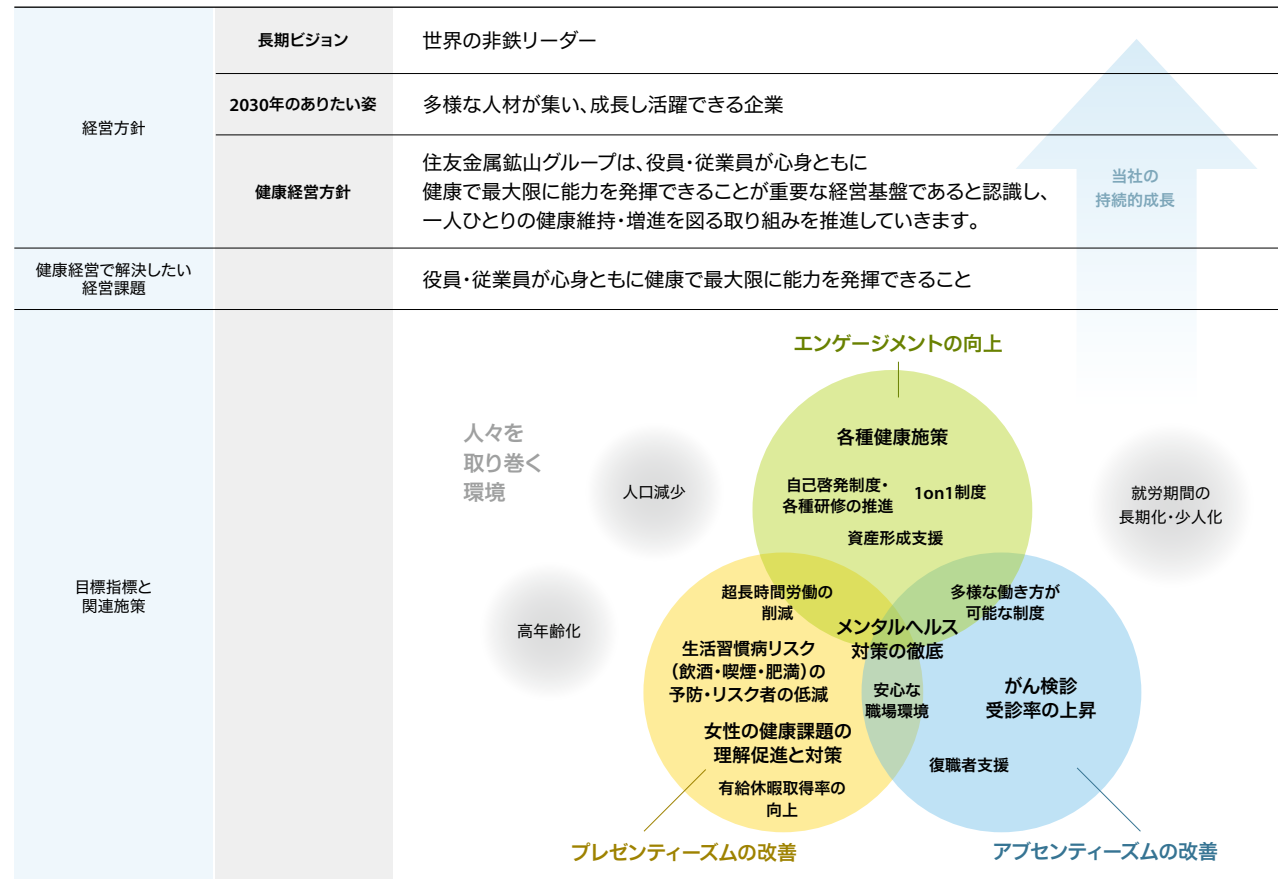
2024年度実績

偏差値 57.8

「従業員」領域の人材マテリアリティとして、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、従業員が中長期に安心して働き、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、早い段階より役員・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。2022年には、当社グループで働くすべての人がより健康で生き活きと働けるよう、健康経営の展開に本格着手すべく「住友金属鉱山グループ健康経営方針」を策定し、一人ひとりの健康維持・増進を図る取り組みを開始しました。併せて、中長期的な取り組みと目標を定めた「従業員の健康づくり推進ロードマップ」と単年度ベースでの「健康経営推進計画」を策定し、効果的な心身の健康維持・増進施策を展開しています。2025年度には、健康経営を全

#### 健康経営戦略マップ



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、「従業員の健康づくりロードマップ」と「健康経営推進計画」を統合した「健康経営ロードマップおよび2025年度推進計画」と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」を策定し、公表しました。

健康経営の運営は、社長を最高責任者とし、健康経営担当役員である人事部所管執行役員のもと、人事部と安全環

## 重要課題 | 人的資本経営

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。各年度の取り組み結果および次年度の取り組みについては、取締役会に報告、承認のうえ、運営しています。具体的な施策・取り組みとして、生活習慣病・糖尿病腎症リスク者への受診勧奨、オンライン卒煙プログラムの提供、メンタルヘルス研修、過剰飲酒習慣者の削減の取り組み、肥満者（予備群を含む）の低減、健康管理支援システム（スマートフォンアプリ）を利用したウォーキングイベント、女性の健康課題への啓発活動、などを行い、従業員が中長期に安心して働き続けられる「健康」を構築していきます。

### キャリア自律の促進

#### KPIと実績

#### 自己啓発制度活用率(単体)

2030年度目標	2024年度実績
60%	25.8%

「従業員」領域の人材マテリアリティ「安心して成長し続けられる環境の構築」の実現にあたっては、中長期的な人材育成を前提に、従業員が安心して働き続けられる環境を整え、自律的に成長できる機会を提供することが重要です。この考えにもとづき、従業員一人ひとりの自律的な成長やキャリア形成の促進に取り組んでいます。

従業員の成長の基本は、人材育成を意識した配置に加

え、日常業務を通じて行われる実践的OJTと自己啓発にあります。従業員の学びを積極的に支援するため、オンライン動画学習、通信講座、外国語講座、社会人向けスクール派遣、大学・大学院派遣など様々なプログラムを提供し、自律的に学べる体制を整えています。「2030年のありたい姿」のKPIでは、自己啓発制度活用率を60%とすることを掲げています。

また、従業員が自律的にキャリアを描き、働き続けるために、入社2年次を起点に35歳、43歳、50歳、58歳時点でキャリアプラン研修を実施し、今後のキャリア目標や行動計画を明確化する機会を設けています。そのほかに、自律的なキャリア形成支援として、入社、結婚、出産、育児、介護、そして定年といった様々なライフステージの変化に応じた支援策や制度、研修などによる情報提供の機会・相談の場を設けています。

2023年には総合職人事制度改革と合わせてキャリアチャレンジ制度（社内公募制度）を整備しており、制度を利用した自律的なチャレンジが継続的に発生しています。

## 人事機能

### 効果・効率的な人事基盤の構築

「人事機能」領域の人材マテリアリティとしては、人事戦略の実現に向け、人事制度などの既存の仕組みの効果発現と人事システム等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、職務・職責に見合った報酬を提供し、個々の可能性を最大限に引き出していくことで、社員一人ひとりが継続的に「挑戦」「変革」「成長」できる企業風土の構築を目的に、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。この改定以降、制度改正の目的の実現に向け、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」を社内公開しました。これにより、職務・職責を明確化し、社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捉え、学び成長し続ける企業文化を創出することを目指しています。

今後は、人事戦略の実現に向け、人事制度を継続的にブラッシュアップするとともに、「計画的な後継者育成体制」「ジョブディスクリプション」を連動させ、持続可能な人材・組織体制の構築に貢献します。

また、人事戦略の実践にあたっては、それを支える人事基盤が効果・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に向けた検討を開始しています。システム老朽化による業務効率の低下への対応に加え、人事領域におけるDX推進を実現するために必要な人事システム基盤のあり方を検討しています。

# 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)  
(安全統計対象事業場(協力会社含む))

2030年目標

0 件

2024年実績

3 件

### 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

### 2024年の取り組み結果

2024年の国内グループ社員災害は目標を超えて、全災害22件、うち重篤災害(休業50日以上)が3件発生しました。全災害のうち9件が休業災害であり、かつ内7件の罹災者は作業経験年数が浅い社員でした。国内の協力会社の全災害件数も目標を超えて7件発生しました。一方、海外事業場では無災害を達成し、全災害件数目標を達成しました。

災害発生の背景要因としては「リスクの高い設備の本質安全化など設備改善の遅れ」「管理監督者の作業実態の認知不足による危険な作業の放置」「作業者のヒューマンエラー」による基本安全行動・ルールの不徹底が見られました。

2024年の施策として、重篤災害に繋がる自動運転設備への応急安全対策の徹底と恒久対策促進など本質安全化設備投資・改善を促進しました。また、管理監督者の現場管理力の向上を目的として2023年に実施した管理職位者への安全管理者選任時研修のフォローアップを実施すると共に、従業員の危険感受性をさらに高めるためのVR機器を用いた体感訓練を実施しました。また、安全巡視などを通じて各職場に手順の充実や教育などルール順守をはじめ、安全確保につながる行動の実施を指導しました。

### 2025年アクションプラン(重点方策)

1. 設備の本質安全化と協業型設備の導入などの設備改善の進展と職場環境の整備
  - 1) 自動運転機械総点検の残件対策と設備の本質安全化推進
  - 2) 重機災害の安全対策
  - 3) 協業型設備導入によるリスク低減・解消
  - 4) エイジフレンドリーな職場への転換(35含む)
2. 安全管理力(体制・能力・設備)のレベルアップ
  - 1) 管理監督者・安全衛生スタッフの力量の向上・実践
  - 2) 作業観察や実践的RAなど3現主義にもとづくによる類似災害の防止

- 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) 危険体感教育の効果的な活用
  - 2) 安全道場教育内容展開による不安全行動の撲滅
  - 3) 安全体力機能の維持改善

## 労働安全衛生

### 労働衛生

#### KPIと実績

#### 健康リスクのある作業場数 (安全統計対象事業場(国内のみ))

2030年目標

0 作業場

2024年実績

2 作業場

#### 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

### 2024年の取り組み結果

2024年は第3管理区分作業場数と業務上疾病者の発生はゼロを達成するとともに、第2管理区分作業場数も前年から削減し目標を達成しました。

2024年の施策として第3管理区分作業場数ゼロを目標とした設備改善と、第2管理区分作業場数ゼロを目指した計画的な作業環境の改善を進めました。当該作業場の集中している別子地区を中心に事業部門の安全衛生担当者と安全環境部員が巡視を実施し、事業場の作業環境改善および維持管理について指導や進捗のフォローを行いました。

した。引き続き設備の改善と管理面の強化に取り組み、最終的には第3、第2管理区分作業場数ともゼロを目標として業務上疾病リスクのない快適な職場を目指します。

また、2022年5月の労働安全衛生法の一部改正により、化学物質の管理が個別規制から自律的管理へと大きく転換されたことから、当社グループ事業場においても、自らリスクアセスメントを行い、ばく露の防止や低減などの自主的な取り組みを進めました。

### 2025年の労働衛生計画

2025年は、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衛生担当者により強く連携し、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. 作業環境の計画どおりの改善とその後の維持
  - 1) 改善投資計画の進捗確認
  - 2) 作業場要員のレベルアップ
  - 3) 関係部門連携による管理強化・指導
  - 4) 騒音個人暴露時間の短縮
2. 新しい化学物質規制への対応状況の確認とリスクアセスメント手法適用による確実な法規制の順守
  - 1) セルフチェックリストによる再確認と部門・安全環境部による現地でのチェック内容の確認
  - 2) リスクアセスメント手法の改善

### リスクアセスメント

当社グループでは、化学物質、作業またはその組み合わせによって災害や健康被害が生じる恐れがある危険源に対してリスクアセスメント(危険性または有害性の調査)を積極的に活用して危険性を評価し、適切な対策を行っています。またリスクアセスメントや作業環境改善の状況について、安全衛生委員会にて報告を行い、評価し、従業員へ周知するなど、安全衛生レベルの向上に努めています。



## 労働安全衛生

### 労働安全衛生教育の実施

当社グループでは、2010年から愛媛県新居浜市に体験型研修施設(王子館)を設け運用を行っています。王子館は、「危険体感ゾーン」と「設備技能養成ゾーン」で構成されています。「危険体感ゾーン」では、作業者が日常作業に潜む危険の疑似体験を通じて、労働安全や労働衛生に対する感受性を高めること、一方の「設備技能養成ゾーン」では、現場の実機やカットモデル等に作業者が実際に触れ操作することによって、設備や装置に強いオペレーターを育てることを目的としています。2つのゾーンでは館長および専任講師陣に加え、現場の管理・監督者、ベテラン社員から成る任命講師陣により教育が行われています。2013年からは王子館員が事業場に出張して行う出張危険体感講習も実施しており、受講者の拡大を図っています。また、事業場単位で王子館の施設を利用し、自職場のリスク評価に基づいた独自のプログラムによる安全教育を展開しています。

また、2023年9月からフィリピンのコーラルベイニッケル(CBNC)で王子館を参考にしたSafety Skills and Training Center (SSTC)で危険体感訓練を開講し、フィリピン人従業員および協力会社社員を中心に2024年末までに延べ590名の受講を完了しています。



王子館「危険体感ゾーン」

### 労働安全衛生に関する教育研修

#### 法定教育

雇入れ時、特別教育、危険・有害業務従事時等の教育を実施しています。

#### 法定を上回る教育

法定の教育に加え、次のような教育を実施しています。

- 有資格者育成教育
- 管理監督者教育  
(新任拠点長教育、管理監督者交流会等)
- 危険体感、安全道場、小グループ活動
- JCO 資料館研修・外部講師による  
リスクアセスメント教育



労働安全衛生教育の様子



## 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

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

### 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始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の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。

KPI	対象範囲	目標(2030年度)	2024年度実績
ニッケル生産量※1	住友金属鉱山グループ	10万トン/年(ニッケル量)	9.4万トン/年(ニッケル量)
銅権益生産量	住友金属鉱山グループが 権益を保有する銅鉱山	30万トン/年(銅量)	23.2万トン/年(銅量)
リチウムイオン電池リサイクル処理量	住友金属鉱山グループ	1万トン/年※2	0トン 電池リサイクルプラントの建設中(2026年中頃完成予定)
銅リサイクル処理量	住友金属鉱山グループ	14万トン/年(銅量)※3	10.4万トン/年(銅量)
製銅煙灰リサイクル処理量	住友金属鉱山 国内グループ	12万トン/年	8.0万トン/年

※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 46万トン/年に対してリサイクル率 30%

### 非鉄金属の安定供給

当社は、銅やニッケルといった非鉄金属を生産しています。銅には、「電気をよく通す」という特徴があり、電線や伸銅品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。

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、海外非鉄メジャー企業との信頼関係や、長年にわたって培ってきた製錬技術をベースに、高品質な非鉄金属の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。

## 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

### 銅のリサイクル

当社グループでは、銅系、貴金属系のスクラップ類や使用済みプリント基板などを市中から調達し、有価金属や貴金属を回収しています。これらの調達物の内、銅を含むものを総称して銅系二次原料と呼んでいます。これらの原料を、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銅を回収します。回収した銅の合計量を銅リサイクル処理量と呼び、2030年には電気銅生産量46万トンに対するリサイクル率30%に相当する14万トン/年(銅量)の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います。2024年度の銅系二次原料からの電気銅の生産量は約10.4万トンで、生産量に占める比率が23.4%となり、前年度(20.2%)より増加となりました。



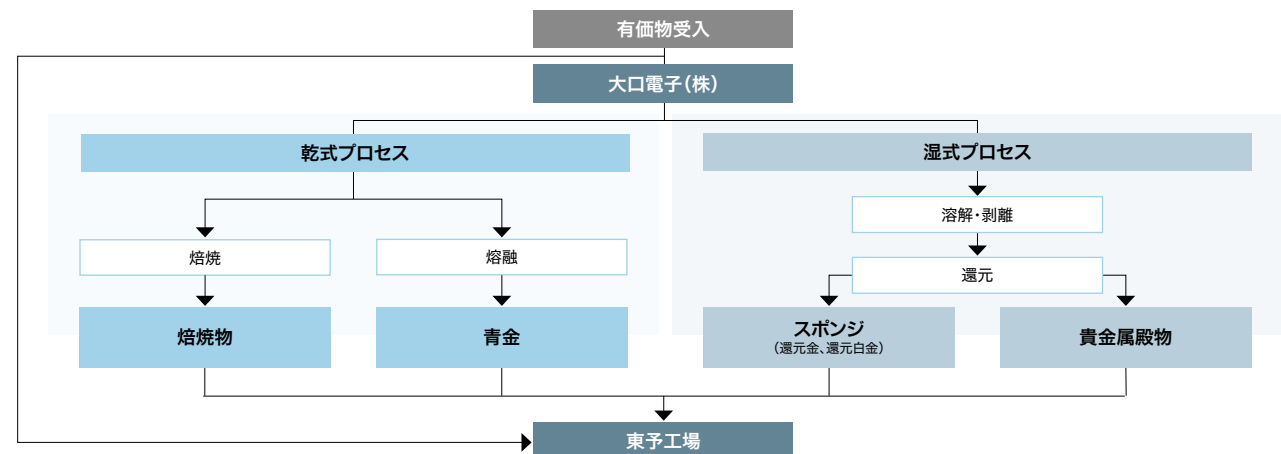
利用されるリサイクル原料(銅二次原料)

### 貴金属の回収

全国各地から集荷した廃家電、廃電子部品、およびそれらの製造工程で発生した金・銀・銅・パラジウムなどの有価金属を高濃度に含有する廃電子基板などのE-スクラップを原料として、貴金属(金、銀、白金など)の回収・再生を行っています。

集荷された原料は、関係会社(大口電子株式会社)で貴金属を含む部分と含まない部分に分別のうえ、組成などに応じて乾式または湿式プロセスで濃縮を行い、東予工場に輸送します。東予工場ではこの濃縮原料を他の銅・貴金属原料と同時に製錬・精製し、高品位の貴金属に再生しています。

#### 貴金属の回収フロー



重要課題

カーボンニュートラル社会への貢献

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

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。

KPI	対象範囲	目標(2030年度)	2024年度実績
GHG 排出量	住友金属鉱山グループ	《スコープ1、2》2015年度比38%削減 (内訳:国内50%、海外24%) 《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27%削減 (GHG 排出量:2,356kt-CO <sub>2</sub> e) 《スコープ3》カテゴリ1の主要サプライヤーへのアンケート実施
低炭素製錬技術の開発	住友金属鉱山グループ	①ニッケル酸化鉱の水素還元製錬技術の開発 ②リチウム直接回収技術の開発	①還元挙動の理解を深めるラボスケール試験を計画通り実施 ②吸着剤の品質改善に取り組み耐久性を向上
低炭素貢献製品※1供給によるGHG削減貢献量	住友金属鉱山グループ	110万 t-CO <sub>2</sub> ※2	100万 t-CO <sub>2</sub>
低炭素貢献製品の開発と供給	住友金属鉱山グループ	①水素製造触媒材料の開発 ②全固体電池用正極材の開発	①計画通りに開発に着手 ②おおむね計画通りに開発が進捗

※1 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)

※2 2030年時点の削減貢献量(ストックベース法で算出)。ストックベース法とは、評価年の稼働製品の全量(ストック累積分)について、評価年に稼働するCO<sub>2</sub>排出量を算定し、これに相当する比較製品のCO<sub>2</sub>排出量から差し引いて削減貢献量を評価する方法



## 重要課題 | カーボンニュートラル社会への貢献

### スコープ3の取り組み

2024年度のスコープ3のGHG排出量は4,950kt-CO<sub>2</sub>eでした。算定には、国立研究開発法人産業技術総合研究所のデータベース(AIST-IDEA)や環境省の公開する排出原単位(二次データ)を使用していますが、汎用的な二次データよりも実態に即した排出量の算定が可能な取引先の実績の排出原単位(一次データ)への置き換え(算定精度向上)を進めています。具体的には、取引先とのコミュニケーションを通じて、スコープ3の80%以上を占めるカテゴリ1から一次データへの移行を進めるとともに取引先のGHG削減目標や取り組み状況を聞き取り、当社のスコー

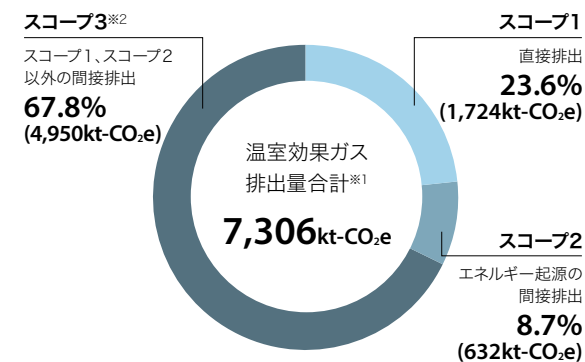
プ3の削減目標設定を進めています。これらの取り組みの進捗状況として、2024年度はカテゴリ1の主要サプライヤーにアンケートを実施し、各社の製品ごとのGHG排出量や削減目標などの情報を収集しました。

や全固体電池用正極材の技術開発と既存の低炭素貢献製品の事業拡大に、積極的に取り組みます。

### 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の推進を目的として、インターナルカーボンプライシング(ICP: 社内炭素価格)を設定し、GHG削減効果を投資効果に反映させるICP制度を導入しています。2020年9月の導入より、各事業所においてICP制度を活用した脱炭素化に向けた投資を積極的に進めています。具体的には、照明設備のLED化や高効率空調設備への更新などの省エネ投資、非化石電力への切り替え、さらには従来の投資基準では実施が難しい太陽光発電や重油からLNGへの燃料転換などにも積極的にチャレンジしています。今後も引き続き、社会情勢の変化などを踏まえICP価格を適宜見直し、脱炭素化を推進します。

#### 温室効果ガス排出量(2024年度)



小数点以下の数値を四捨五入しているため、合計が合わない場合がある

※1 範囲は、住友金属鉱山グループ(ただし、カテゴリ5～7は国内グループ)

※2 対象外のカテゴリ8～12、14、15を除きます

### 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。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、水素社会において水素を製造する際に欠かせない水素製造触媒材料などの開発に取り組んでいます。

### 低炭素貢献製品の供給

当社グループの製品のうち、GHG排出削減に貢献する製品を低炭素貢献製品と位置付け、当社グループは、これらの開発や事業拡大による社会全体のGHG排出削減への貢献を最重要視しています。現在、2030年までの低炭素貢献製品のGHG削減貢献量を110万t-CO<sub>2</sub>以上とすることを目標としており、2024年度のGHG削減貢献量は100万t-CO<sub>2</sub>となりました。引き続き、水素製造触媒材料



## 重要課題 | 地球環境保全

### 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

#### 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。

KPI	対象範囲	目標(2030年度)	2024年度実績
自然関連リスクと機会の特定・対応・開示	住友金属鉱山グループ	2026年末:当社グループ事業の優先地域への対応 2030年末:重要なバリューチェーンへの対応	自然関連情報の整理 「住友金属鉱山グループ自然に関する方針」策定
重大環境事故防止	住友金属鉱山グループ	①重大環境事故件数 0件 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 0件 ②尾鉱ダム管理国際産業規格への適合を確認

### 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年度には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開示します。

2024年1月17日、ICMMから「Nature Position Statement」が発表されました。ICMMの会員企業である当社は、コミットメント（遵守事項）として、2026年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。

2023年度は、事業拠点において従来から実施している植林、生物多様性保護活動を継続しつつ、自然への取り組みや関連情報開示への対応を検討するためのワーキンググループを環境保全部会の下に設置しました。2024年度には、当社グループ事業の自然への依存と影響について、自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: TNFD）でも推奨されているツールである ENCORE、Integrated Biodiversity Assessment Tool（IBAT）、Global Forest Watch（GFW）および WRI Aqueduct - Water Risk Atlas を用いて分析を進めています。

## 重要課題 | 地球環境保全

### 操業している尾鉱ダムの管理

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。国際金属・鉱業評議会 (International Council on Mining and Metals: ICMM)はGISTMの遵守をコミットしており、当社はICMMのメンバーとして、規格への対応を進めています。

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

2023年度は、GISTMの規定に基づきリスクの高い尾鉱ダムの情報を開示するとともに、環境保全部会の下にワーキンググループを設置し、GISTMの遵守に向けた活動を行っています。

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等の尾鉱ダムの安全管理について支

援することを約束しています。

2025年8月、これまでに開示しているリスクの高い尾鉱ダムに加えて、開示対象となる当社グループが管理する全ての尾鉱ダム(17施設)がGISTMに適合していることを確認し、その情報開示を行いました。

#### 尾鉱ダム管理に関する方針

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

### リハビリテーション

CBNCとTHPALは電気ニッケルや硫酸ニッケルの中間原料を生産しています。尾鉱ダムでは、生産プロセスで出

る残渣(鉄分を多く含んだスラリー状のもの)を無害化処理した後に、一旦貯留させ水分と固形分に分離し、その固形分を堆積させています。

CBNCには3つ、THPALには1つの尾鉱ダムがあり、CBNCの1つ目の尾鉱ダムは満杯となり、役目を終えたため、自律した持続可能な生態系の確立を目的として、リハビリテーションを行っています。これらの作業には多くの地域住民・先住民が携わっており、リハビリテーションは地域の雇用の創出においても重要な役割を果たしています。なお、定期的にモニタリングを行い、尾鉱ダムのライフサイクル全体を通して安全にかつ有効に管理されていることを独立した機関および関係者の間で確認しています。



緑化前



緑化後

## 重要課題 | 地球環境保全

### 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、法的義務の有無に関わらず、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。2024年度も各事業場にて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

### 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の水に関する方針」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リサイクル施設で処理し、製錬工程で再利用するほか、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 Environmental Management Office (EMO) は、地元行政、NGO などと

もにチームを構成するなど、工場の操業が周辺の水域に重大な影響を与えていないか定期的に水質検査を実施し、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。

## 重要課題 | 地域社会との共存共栄

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

### 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、特に資源開発の影響を受ける先住民の権利を尊重することが求められています。

KPI	対象範囲	目標(2030年度)	2024年度実績
地域住民・先住民との対話	住友金属鉱山グループ	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 152件
社外ステークホルダーからの相談対応 (グリーンバンスメカニズム)	住友金属鉱山グループ	適切な運用	苦情5件(すべて適切な対応を実施済)
地域の社会活動基盤の強化	住友金属鉱山グループ	地域貢献プログラムの協働企画と参画	拠出金額:42百万円 総受益者数:1,597人
地域の次世代育成への貢献	住友金属鉱山グループ	奨学金ほか支援プログラムを実施	拠出金額:291百万円 総受益者数:5,908人

### 先住民との対話

鉱山開発や製錬事業においては、環境や地域社会へ及ぼす影響が大きいことから、一般に弱い立場であるその土地で暮らす先住民の権利を侵害するおそれがあります。そのため先住民の理解と信頼を得ながら事業を進めることが大前提であると考えます。当社グループは、先住民の特徴的な権利の1つである「自由で事前の十分な情報に基づ

いた同意(Free, prior and informed consent: FPIC)」の権利の配慮を謳った「先住民族の権利に関する国際連合宣言(UNDRIP)」や国際金属・鉱業評議会(ICMM)のポジションスタートメントなどの国際規範を尊重します。事業地域の行政など関係するステークホルダーとも協力しながら、先住民との相互理解・相互信頼の醸成を目指し先住民の伝統と文化を理解したうえで対話を続けていきます。

操業開始後も、現地法令に則り地域の社会開発(Social Development)を執行する組織を設置し、社会開発マネジメントプログラム(Social Development and Management

Program: SDMP)に取り組み、情報交換を行っています。この情報交換に基づき、健康・教育・福祉・生計などのカテゴリごとに予算を編成し、行政の承認を得たうえで無料の健康診断や治療、農業支援などを実施しています。また、SDMPに含まれない活動についても別途予算を編成し、先住民の文化や独自言語を教育する先住民のための学校や集会所の建設なども実施しています。

なお、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。



## 重要課題 | 地域社会との共存共栄

また、これに関して JaCER(苦情処理プラットフォーム)等の窓口に寄せられた苦情はありません。

### 地域の次世代育成の支援

当社グループは、事業立地地域において次世代育成プログラムを展開し、当社の経営理念の1つである地域社会との共存共栄の実現を目指します。2024年度は35件実施しました。

次世代育成への支援策の1つとして、当社の事業立地地域の持続的発展に貢献する意思があり、かつ経済的援助が必要な学生の支援のために、当社の寄付をもとに、公益財団法人日本国際教育支援協会(JEES)内に「JEES・住友金属鉱山地域貢献奨学金」を2023年度に設立しました。



奨学生の別子銅山記念館での研修

奨学金制度の内容は月額10万円を卒業まで返済不要で支給するとともに、地域支援を学ぶプログラムを提供するものです。2024年度は39名(男性21名、女性18名)の奨学生に支給しています。

当社はこれまでに奨学生支援プログラムとして、2023年12月に採用された奨学金制度の第一期生に対し、2024年3月に第1ステップ「発見する」を別子銅山がある愛媛県新居浜市にて開催しました。これは、地域の歴史・背景や特性を体感し、地域で活躍する人達に共感することを通じて地域貢献に必要な視点の獲得を目指す対面方式の研修です。第一期生は、続けて2024年6月と10月の2回に分けて「発見する」で獲得した地域貢献に必要な視点から自身の地域貢献の軸(パーパス)を設定する第2ステップ「深掘る」プログラムを経て、2024年11月から2025年7月にかけて実際に地域貢献を実践する最終ステップ「かかわる」プログラムに取り組みました。これらの活動を経て、2025年8月、当社本社で「奨学金第一期生成果報告会」を開催しました(第一期生18名中9名参加)。当社はこれからも本奨学金制度を継続して地域貢献に取り組む学生を支援していく予定です。

### 地域の社会活動基盤の強化

当社グループは、事業立地地域での社会活動基盤の強化に資する取り組み(地域経済の活性化、伝統の継承、次世代育成、生物多様性・水・森林保全等の当社事業と関連

して付加価値を生む取り組みなど)を資金や人材の提供により支援し、当社の経営理念の1つである地域社会との共存共栄の実現を目指します。

当社グループは、事業を展開する地域に対し、地域コミュニティのリーダーシップ開発および資金や人材の提供を通じた研修プログラムの提供により地域社会のさらなる発展を支援しています。2024年度は12件実施しました。青梅事業所が地域の社会福祉協議会、地元企業および多摩大学総合研究所と地域との対話に基づき社会課題の認識をすり合わせ各組織が連携して解決に向けて行動する「OHSC(青梅羽村企業連携社会貢献プロジェクト)」を立ち上げました。

プロジェクトにおいては、多摩大学教員がコーディネートしながら地域の社会福祉協議会担当者、行政担当者や地元企業と勉強会を開催(計6回延べ約60名が参加)し、地域への価値創造につながる取り組みの可能性について、官民間での相互理解を深めました。結果として、まずは地域の障がい者就労作業所で製造するパンやお菓子などの企業共同購入から、通所者の働きがいや労賃の向上に資する取り組みを始めることにつながりました。今後は、地域におけるさらなる価値創造を推進するネットワークの拡大などを支援していきます。

また、当社は多摩地区の高校における探求学習支援活動にも取り組みを始めました。2024年11月、都立秋留台高校における1年生対象の企業研究授業に登壇し、2025年2月には同校における発表会に参加しました。さらに、多摩地区教員の連携支援のため、2025年2月、多摩大学が主催した「多摩地区探求学習研究会」に協賛参加しました。



## 重要課題 | サプライチェーンマネジメント

### 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

#### 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。

KPI	対象範囲	目標(2030年度)	2024年度実績
国際認証※1に適合した当社グループ製錬所の割合	住友金属鉱山グループ	100%	57%
責任ある鉱物調達における デュー・ディリジェンスによる適切な調達先※2の割合	住友金属鉱山グループ	100%	デュー・ディリジェンス実施体制の検討・整備
サプライチェーン全体における ESG デュー・ディリジェンス※3の実施	住友金属鉱山グループ	調達※4におけるデュー・ディリジェンス実施・結果開示 (2026年度末)	デュー・ディリジェンス実施体制の検討・整備

※1 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) ※2 国際認証取得済みの鉱山・製錬所等

※3 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

※4 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)

### 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。

## 重要課題 | サプライチェーンマネジメント

### 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（下図参照）に則り、取り組みを推進して

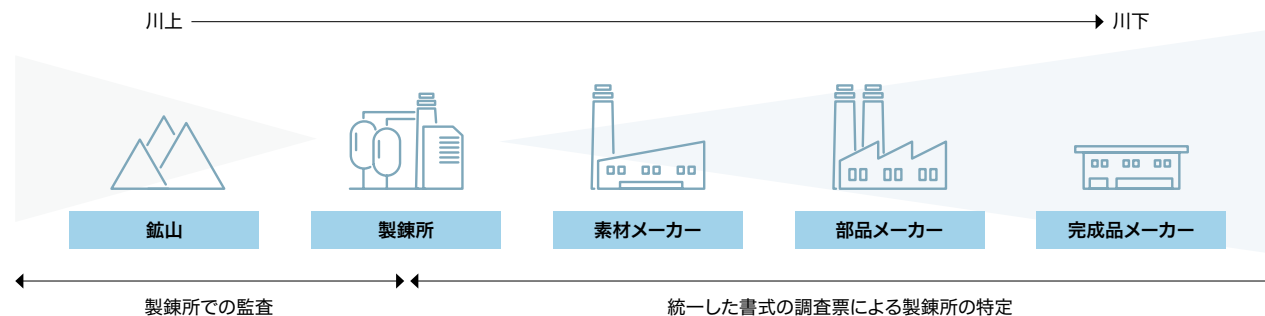
います。この仕組みは、サプライチェーンにおいて比較的に少ない製錬所を起点として取り組むことで、より効率的に透明性確保を目指すものです。

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

受審状況は下表のとおりです。

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。2024年度は378件の調査票に回答しました。

#### RMIが推進する責任ある鉱物調達に関する仕組み



#### 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(LBMA)	RSG(LBMA)	All Mineral Standard (RMI)	All Mineral Standard (RMI)	All Mineral Standard (RMI)
認証機関	LBMA	LBMA	RMI	RMI	RMI
監査受審開始時期	2012年度	2018年度	2020年度	2022年度	2023年度

# ビジネスと人権

## 基本的な考え方

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

当社グループは国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、また経営理念において「人間尊重を基本とする」ことを掲げています。当社グループの「人権方針」に基づきデュー・デリジェンスの実施や苦情処理(救済)メカニズムの運用など人権尊重の取り組みを推進します。

### ビジネスと人権に関する取り組みプロセス

当社は人権方針に基づきデュー・デリジェンスや苦情処理メカニズムの運用に取り組み、その内容についてサステナビリティレポートなどで開示をしています。当社は人権方針に基づきデュー・デリジェンスや苦情処理メカニズムの運用に取り組み、その内容についてサステナビリティレポートなどで開示をしています。

## 住友金属鉱山グループ人権方針

当社は2022年に当社グループの人権方針を改正しました。この方針では、子どもの権利の尊重および児童労働の禁止、人種や宗教、性別、年齢、性的指向、障害の有無、国籍等による差別、ハラスメントやいじめを認めないなど、基本的な人権課題に対するコミットメントを定めています。また、国際人権章典やILO中核的労働基準(5分野10条約：結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認、あらゆる形態の強制労働の廃止、児童労働の実効的な撤廃、雇用及び職業における差別の撤廃、安全で健康的な労働環境)などの国際規範に基づいて人権尊重に取り組みます。万が一、当社グループの事業地域において適用される法規制と人権に関する国際規範とが矛盾する場合は、法規制を遵守しつつ国際規範を尊重する方法を追求します。

## 苦情処理メカニズム

当社グループは苦情処理(救済)メカニズムに関し、当社グループ従業員のための内部通報制度を整備しています。また社外ステークホルダーも利用できるメカニズムとして、第三者が運用するプラットフォームを活用しています。このプラットフォームは、2022年に設立された一般社団法人ビ

ジネスと人権対話救済機構(JaCER)が提供するもので、当社はJaCERに発足メンバー(正会員)として加盟しています。JaCERは、国連の指導原則に準拠した非司法的な苦情処理プラットフォームである「対話救済プラットフォーム」を提供し、かつ外部有識者からなるアドバイザリーボードや独立した専門人材からなる助言仲介委員会や調査委員会を設置したうえで、専門的な立場から会員企業の苦情処理の支援・推進を目指す組織です。

JaCERに寄せられた当社グループに関する苦情(2024年度)

0件

# 価値創造を支える基盤

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

- 112 コーポレート・ガバナンス
- 126 リスクマネジメント
- 129 コンプライアンス
- 131 リスクと機会
- 133 役員一覧



# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方・体制

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

当社は、「住友の事業精神」を基本とした「SMMグループ経営理念」を定めており、コーポレートガバナンスの充実に努めることにより、「SMMグループ経営理念」の達成に向けて効率的かつ健全な企業活動を行い、社会への貢献

と株主をはじめとするステークホルダーへの責任を果たしていきます。

### コーポレートガバナンスに関する基本方針の策定

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

#### コーポレートガバナンスに関する基本方針

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

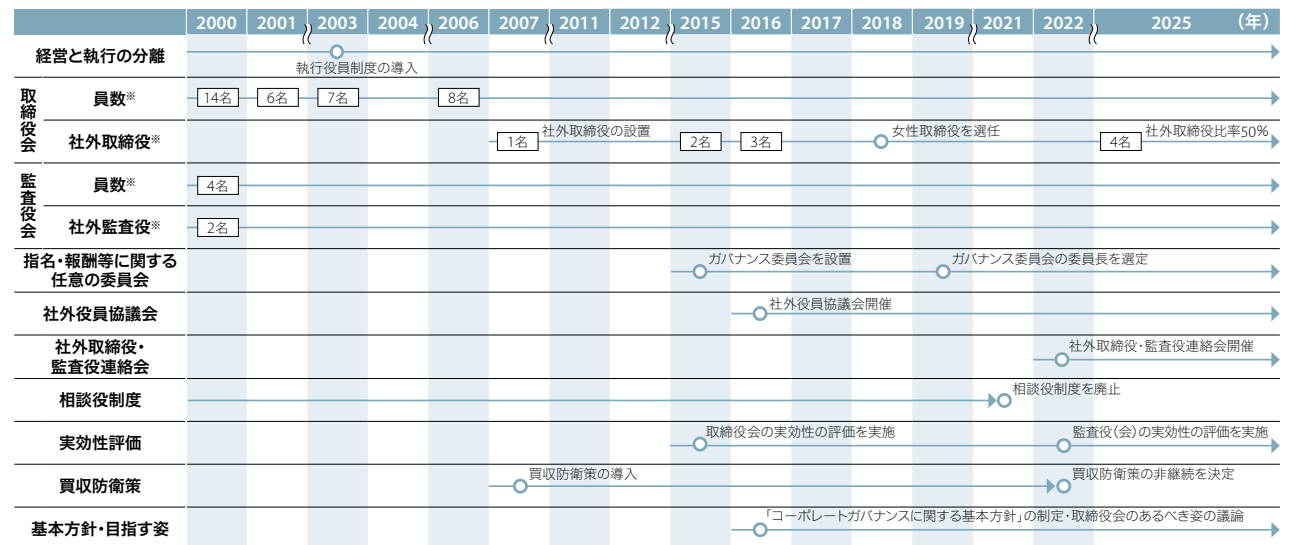
## ガバナンス強化への取り組み

当社は、コーポレートガバナンスに関する基本方針に基づき、今後もより良いコーポレートガバナンスを実現するため、法令改正や社会情勢などを踏まえ、常に現在の状況を見直し、改善・深化を図っていきます。例えば2007年の社外取締役の設置をはじめとして、任意の委員会であるガバナンス委員会の設置や取締役会および監査役会のそれぞれの実効性評価の実施、2025年には社外取締役が取締役会の半数を構成する等、様々な改善を図ってきました。

### コーポレートガバナンス体制の概要(2025年6月26日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数/任期	8名/1年
取締役のうち、独立社外取締役の人数	4名
取締役会の議長	野崎 明
取締役候補者選定における社外取締役の関与	有
報酬決定における社外取締役の関与	有
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

### 当社のガバナンスの変遷



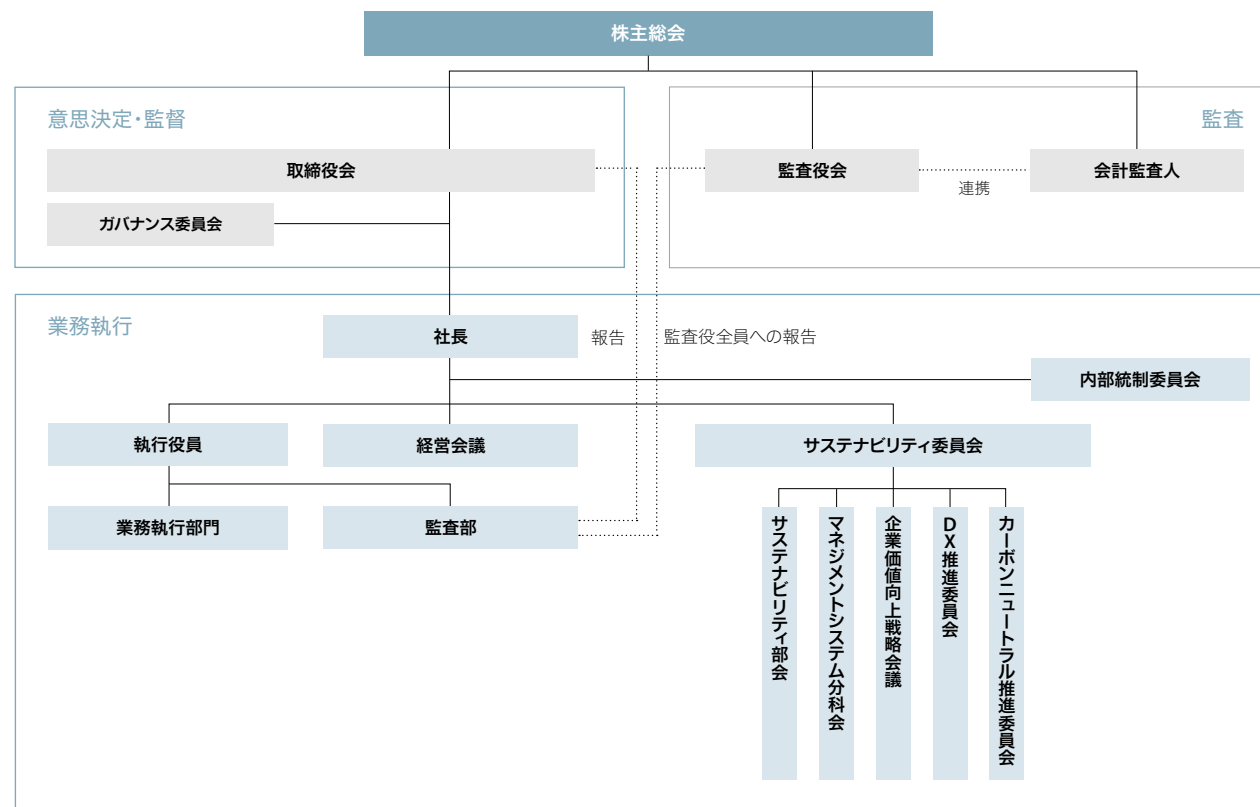
※株主総会後の人数



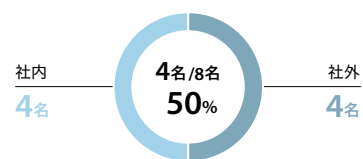
## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンス体制

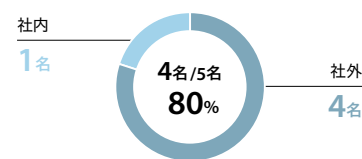
当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や枠組みをまとめた「コーポレートガバナンスに関する基本方針」のとおり、当社のガバナンスは、経営における執行と監視・監督のそれぞれの機能が十分に発揮されるシステムとして、監査役会設置会社および執行役員制度を採用し、取締役会による「意思決定・監督」、社長および執行役員による「業務執行」、そして監査役および会計監査人による「監査」という3区分の組織体制により運営されています。また、経営の透明性を高め、コーポレートガバナンス強化を図るため、ガバナンス委員会を設置しているほか、業務執行上重要な事項のうち慎重な審議が必要な事項について審議する経営会議を設置しています。



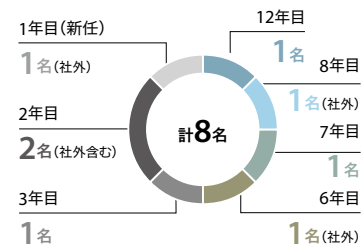
取締役会の社外取締役比率



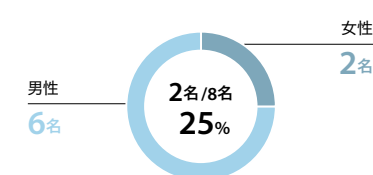
ガバナンス委員会の社外取締役比率



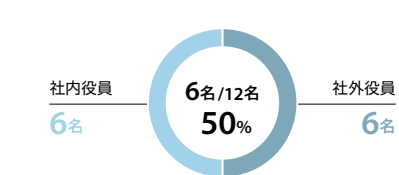
取締役の在任年数の構成比



女性取締役比率



社外役員(社外取締役・社外監査役)比率



(2025年6月26日現在)

## コーポレートガバナンス

### 取締役会のあるべき姿

当社は、資源・製錬・材料の3事業をコアビジネスと位置付け、長期ビジョン「『世界の非鉄リーダー』を目指す」を掲げています。これらの事業はいずれも非鉄金属に関わる事業であり相互に有機的な関連を持ち、多様な経営課題に対して取締役会が自ら意思決定を行える事業内容と規模であると考えています。また、現在強化を図っている3事業間の連携という面でも、各事業に強い独立性を与えて独自の意思決定を認めるよりも、取締役会自らが総合的に意思決定を行うことが会社の成長をより促すことにつながると考えています。そのため、執行全体を事後的に監督するモニタリング・モデルではなく、マネジメント・モデルを原則として採ることが当社のガバナンスとして適していると考えています。

また、当社グループの事業の特性上、経営基盤（特にコンプライアンス、安全、環境）の強化が重要であり、監査役が取締役や執行役員などに対して忌憚なく課題を指摘できる体制を整えておく必要があると考えます。この点から、独任制\*という権限を保障された監査役が、4年間にわたり安定して監査機能を発揮することが期待できる監査役会設置会社の機関設計を採用しています。なお、監査役には取締役会の決定事項に関する招集権および取締役会の議決権がなく、その結果として取締役の解任提案を取締役会に対してすることができないことが監査役会設置会社の

課題であると認識しています。この課題に対しては、複数（3分の1以上）の社外取締役を設置し、ガバナンス委員会委員に就任いただき、ガバナンス委員会において取締役および執行役員等の選解任を取り扱うことにより課題を乗り越えるべく取り組んでいます。

※独任制：監査役が単独で権限（調査権・差止請求権等）を行使できる制度

### 意思決定・監督体制

#### 取締役・取締役会



※2025年6月26日現在

取締役会は、当社事業の各分野に精通した当社出身者に加え、社内出身者とは異なる知識、経験、能力、見識等を有し、株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督することのできる社外有識者を招聘することにより、多様性を持った構成としています。

さらに、より透明性の高い経営を目指し、取締役のうち3分の1以上を独立した社外取締役とする方針としており、取締役8名のうち、経営者としての経験を持つ者を含む4名を独立した社外取締役として選任しています。

当社の取締役のうち、執行役員を兼ねる取締役は3名となっております。利益相反については日本法に基づいて対

応しています。支配株主は存在していません。

取締役会では、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。2024年度には、外部環境を踏まえた当社サステナビリティ活動のリスク・機会とその対応について意見交換を行いました。また、内部通報制度の利用状況や対応状況についても定期的に報告されています。なお、苦情処理（救済）メカニズムとして、サプライヤー等外部から苦情を受け付ける窓口「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に寄せられた苦情についても報告対象としています。

重大な懸念事項が発生した場合は取締役会に報告することとしていますが、2024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。

## コーポレートガバナンス

### 取締役会における主な議題

#### 決議事項

- 2030年のありたい姿改正
- 各事業の既存・新規プロジェクト関連
- 各方針を含む重要規定等の制定・改定等

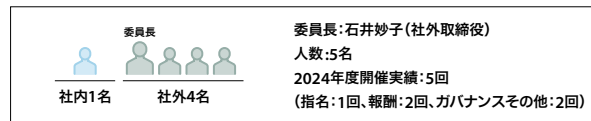
#### 報告事項

- 政策保有株式の保有状況
- 機関投資家との対話内容
- 従業員エンゲージメントサーベイ結果
- 健康経営関連等

#### 討議事項

- 中期経営計画関連
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- サステナビリティの取り組み状況
- スキル・マトリックスの見直し
- 総合職人事制度改正関連
- 取締役会実効性評価

### ガバナンス委員会



※2025年6月26日現在

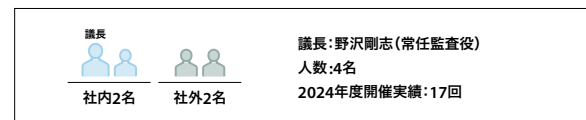
執行役員でない取締役会長1名および独立社外取締役4名で構成され、取締役、執行役員等の指名や報酬の決定などのコーポレートガバナンス上の重要事項について、社長に対して客観的な立場から助言を行うことを目的として設置しています。

### 社外取締役の役割・機能

社外取締役には、アドバイザー機能とモニタリング機能の2つを期待しています。アドバイザー機能に関しては、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、自らの経験等を背景に当社の従来の考え方や枠組みにとらわれることなく助言および判断いただき、取締役会の意思決定の質が高まることを期待しています。モニタリング機能に関しては、独立した客観的な立場から、取締役会を通じて経営に対するチェック機能を発揮していただくとともに、ガバナンス委員会の委員として、取締役の指名や報酬等の意思決定に際し助言を行うことを通じて株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督していただきたいと考えています。

### 監査体制

#### 監査役・監査役会



※2025年6月26日現在

監査役数は定款で5名以内と定めております。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生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、常勤の監査役と共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。

#### 監査役会における主な議題

- 監査役監査計画（月次、年度）
- 監査役監査実績（月次、年度）
- 取締役会各議題内容確認
- 事業環境情報
- 監査役会監査報告書
- 監査役会実効性分析評価結果

## コーポレートガバナンス

### 社外監査役の役割・機能

社外監査役には、経営の健全性の確保および中長期的な企業価値の向上を図るため、常勤の監査役と十分な連携を行いながら、自らの財務・会計・法務をはじめとする専門分野の知見、経験等に基づき、実効的な監査を行っていただくことを期待しています。

また、監査の一環として取締役会をはじめとする重要な会議に参加し、意思決定の過程において、独立した客観的な立場から、提案内容の適法性のみならず、妥当性を含め、積極的に忌憚のない意見を述べていただくことを期待しています。

### 内部監査部門、会計監査人と監査役の連携

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、2024年度は20回出席しました。会計監査人は現在、有限責任あずさ監査法人が務めており、独立監査人として会計監査および内部統制監査を実施しています。会計監査人と監査役の間でも、監査役が監査計画を会計監査人に提供し、会計監査人から監査計画の説明、四半期レビュー報告および監査結果の報告を受けるなど連携を図っています。

### 社外取締役との連携

#### 社外取締役・監査役連絡会の開催

経営から独立した立場である社外取締役と監査役間で定期的に意見交換を図り問題意識を共有するため、2022年度より実施しています。2024年度は8月と2月に開催し、監査役が重要と考える関係会社の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、2024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。

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・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

## コーポレートガバナンス

### 取締役候補者の指名および 経営陣幹部の選解任の手続、 監査役候補者の指名の手続

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続を経て決定します。

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相応しい資質、知識、経験、能力、見識等を有するか助言を得たうえで、社長が最終案を取締役に提案し、取締役会において審議のうえ最終決定しています。また、将来的な社長候補者のプールとなる執行

役員候補者の選定にあたっては、社長が、各執行役員からの推薦を踏まえ、経営が向き合う課題解決のための最善の布陣について、ガバナンス委員会に諮り、その助言を参考に最終案を作成し取締役会に提案しています。これを受け、取締役会において審議のうえ最終決定しています。



## コーポレートガバナンス

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

取締役会は、当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・マトリックスを下記のとおり作成しています。各スキル項目は、長期ビジョンや「2030年のありたい姿」の実現のために必要なものを中心に取締役会での議論を経て選定しています。当社取締役会に求められる知識、経験、能力、見識等は、経営戦略や外部環境の変化に応じて変わり得るため、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/ir/management/pdf/250709\\_CGR.pdf](https://www.smm.co.jp/ir/management/pdf/250709_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 (2025年6月26日現在)	企業経営	国際性	事業戦略・ マーケティング	エンジニアリング・ IT/DX	研究開発・生産	財務・会計	人事・人材開発	サステナビリティ・ ESG	法務・ コンプライアンス・ 内部統制
取締役	野崎 明	12年目	●	●	●			●			
	松本 伸弘	7年目	●	●	●	●	●			●	
	竹林 優	3年目	●	●	●	●	●			●	
	吉田 浩	2年目	●	●	●			●	●		●
	石井 妙子	社外 8年目							●		●
	木下 学	社外 6年目	●		●	●			●		
	竹内 光二	社外 2年目			●		●				
	サワキ ニコラ ミシェール	社外 新任		●				●	●		
監査役	野沢 剛志	4年目						●		●	
	松下 博彦	新任							●	●	●
	若松 昭司	社外 5年目						●			●
	家田 嗣也	社外 2年目		●	●			●	●		

※取締役および監査役がそれぞれ取締役会に特に貢献できると考える項目に●をつけています。

# コーポレートガバナンス

## 独立性の基準

当社は、社外取締役および社外監査役全員を株主と利益相反の生じるおそれのない独立役員として届け出ています。なお、当社が定める独立性基準については、当社ウェブサイトで公表しています。

### 独立性の基準

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

## 社外役員協議会

2016年8月より、社外役員（社外取締役および社外監査役）の情報交換・認識共有の機会を確保するため、社外役員のみが出席する懇談の場として社外役員協議会を開催しております。2024年度は8月および2月に開催し、当社のコーポレートガバナンス体制や議決権行使基準の最新動向等を踏まえた意見交換を実施しました。

社外取締役・社外監査役の兼職状況(2025年3月31日現在)は、  
第100期定時株主総会報告書(電子提供措置事項記載書面)に掲載しています。

### 第100期定時株主総会報告書

[https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2025/no100\\_houkoku.pdf](https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2025/no100_houkoku.pdf)

## 社外取締役・社外監査役

企業統治において果たす機能および役割		
社外取締役 石井 妙子 出席状況(2024年度) 取締役会: 19回/20回(95%)	弁護士として特に労働分野をはじめとする豊富な専門知識と経験を有しております。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、自身の経験等を背景に特にコンプライアンスや人事・労務関連分野に関して助言をいただき、取締役会の意思決定に参加していただいています。また、独立した客観的な立場から、取締役会を通じて経営に対するチェック機能を発揮しており、ガバナンス委員会の委員	長として、取締役および執行役員の指名や報酬等の意思決定に際し助言を行うことを通じて株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督していただいています。これらにより、取締役会の意思決定の質のさらなる向上を実現し、あわせて監督機能を充実していただいております。
社外取締役 木下 学 出席状況(2024年度) 取締役会: 18回/20回(90%)	日本電気株式会社にて執行役員副社長等の職責を担い、会社経営およびデジタルビジネスに関する豊富な知識と経験を有しております。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、自身の経験等を背景に特に事業環境の変化が著しい材料事業やデジタル分野に関して助言をいただき、取締役会の意思決定に参加していただいています。また、独立した客観的な立場から、取締役会を通じて経営に	対するチェック機能を発揮しており、ガバナンス委員会の委員として、取締役および執行役員の指名や報酬等の意思決定に際し助言を行うことを通じて株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督していただいています。これらにより、取締役会の意思決定の質のさらなる向上を実現し、あわせて監督機能を充実していただいております。
社外取締役 竹内 光二 出席状況(2024年度) 取締役会: 14回/14回(100%)	味の素グループの半導体パッケージ基板用材料の研究開発に長年にわたって携わったほか、電子材料事業での実務経験を有し、また、その主要子会社では取締役副社長等の職責を担うなど、会社経営および機能性材料に関わる事業に関する豊富な知識と経験を有しております。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、自身の経験等を背景に、とりわけ研究開発や材料事業に関して助言をいただき、取締役会の意思決定に参加していただいています。また、独立	した客観的な立場から、取締役会を通じて経営に対するチェック機能を発揮しており、ガバナンス委員会の委員として、取締役および執行役員の指名や報酬等の意思決定に際し助言を行うことを通じて株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督していただいています。これらにより、取締役会の意思決定の質のさらなる向上を実現し、あわせて監督機能を充実していただいております。
社外取締役 サワキ ニコラ ミシェール 出席状況(2024年度) 取締役会: ー	国内外の監査法人における長年にわたる監査の経験および会計に関する豊富な知識を有しております。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、自身の経験等を背景に、特に財務・会計関連分野に関して助言をいただき、取締役会の意思決定に参加していただくことを期待しております。また、独立した客観的な立場から、取締役会を通じて経営に対するチェック機能を発揮していただくとともに、	ガバナンス委員会の委員として、取締役および執行役員の指名や報酬等の意思決定に際し助言を行うことを通じて株主をはじめとするステークホルダーに代わって経営陣を監督していただきます。これらにより、取締役会の意思決定の質のさらなる向上を実現し、あわせて監督機能を充実させていただくことが期待できるため、社外取締役に選任いたしました。
社外監査役 若松 昭司 出席状況(2024年度) 取締役会: 20回/20回(100%) 監査役会: 17回/17回(100%)	監査法人における長年にわたる監査の経験および会計に関する豊富な知識を有しております。当社グループの経営の健全性の確保および中長期的な企業価値の向上を図るため、常勤の監査役と十分な連携を行いながら、自身の知見、経験等に基づき、特に会計分野で実効的な監査を	行っていただいています。また、監査の一環として取締役会をはじめとする重要な会議に参加し、意思決定の過程において、独立した客観的な立場から、提案内容の適法性のみならず、妥当性を含め、積極的に忌憚のない意見を述べていただいております。
社外監査役 家田 剛也 出席状況(2024年度) 取締役会: 14回/14回(100%) 監査役会: 10回/10回(100%)	金融機関における長年にわたる豊富な経験と会社経営に関する知見を有しております。当社グループの経営の健全性の確保および中長期的な企業価値の向上を図るため、常勤の監査役と十分な連携を行いながら、金融分野を中心とするご自身の知見、経験等に基づき、実効的な監査を	行っていただいています。また、監査の一環として取締役会をはじめとする重要な会議に参加し、意思決定の過程において、独立した客観的な立場から、提案内容の適法性のみならず、妥当性を含め、積極的に忌憚のない意見を述べていただいております。

## コーポレートガバナンス

### 取締役の報酬の基本方針と手続

#### 基本方針

当社の取締役の報酬は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上ならびに経営基盤の強化、維持に資するインセンティブとして十分機能するよう、当社の事業構造を踏まえ、中長期の目標達成のためにモチベーションが上がるよう設計した、業績と連動した報酬制度とします。個々の取締役の報酬の決定に際しては、公平性を期すために、あらかじめ決められた計算式に則って報酬額を導き出すこととしており、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。

具体的には、取締役（代表権のない取締役会長および社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬、賞与および株式報酬とします。基本報酬は、固定報酬（業績連動報酬等および非金銭報酬等のいずれでもないもの）および業績連動報酬等により構成し、賞与および株式報酬は業績連動報酬等とします。代表権のない取締役会長および社外取締役の報酬は、基本報酬のみとし、賞与および株式報酬は支給しません。

基本報酬は、個人ごとの年額を算出し月割りで毎月支給し、賞与は、定時株主総会で承認を得た後に、年1回支給し、株式報酬は譲渡制限付株式とし、賞与支給が決定した後に年1回株式を付与します。

「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」の内容の概要の詳細については、第100期有価

証券報告書、当社ウェブサイトのコーポレートガバナンスに関する基本方針に掲載しています。

#### 第100期定時株主総会報告書

[https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2025/no100\\_houkoku.pdf](https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2025/no100_houkoku.pdf)

#### 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/)

#### 業績連動報酬等に関する事項

業績指標は、「連結業績（親会社の所有者に帰属する当期利益および税引前当期利益）」、「部門業績（ROCE（使用資本利益率）、フリーキャッシュ・フローおよびセグメント利益）」、「中長期的な経営戦略に沿って設定される個人目標の到達度」および「安全成績（労働災害の件数）」等を採用しています。

##### 指標の選定理由

##### 連結業績

（親会社の所有者に帰属する当期利益および税引前当期利益）  
企業経営の評価指標としており長期ビジョンにおいて会社が到達すべき利益目標としているためです。

##### 部門業績

効率性、キャッシュ・フローおよび利益の絶対額という3つの基準でバランスよく評価するためです。

##### 中長期的な経営戦略※1に沿って設定される

##### 個人目標の到達度

持続的な企業価値向上の実現のためには、中長期的な視点で着実に計画を遂行していく必要があるためです。

##### 安全成績

従業員の安全確保を経営の基本としているためです。

※1 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

#### 業績連動報酬等の金額の決定方法

業績連動報酬等の額は、職位別業績連動報酬等の額に個人別業績反映額を加えて算定します。

各算定方法の詳細は、第100期定時株主総会報告書（電子提供措置事項記載書面）「業績連動報酬等に関する事項」に掲載しています。なお、契約金または採用時インセンティブ、契約終了手当、業績連動型報酬返還（クローバック）制度、退職慰労金はありません。

#### 第100期定時株主総会報告書

[https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2025/no100\\_houkoku.pdf](https://www.smm.co.jp/ir/stock/meeting/pdf/2025/no100_houkoku.pdf)

## コーポレートガバナンス

### 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26日開催の第100期定時株主総会において対象取締役にに対し、新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

本制度に基づく対象取締役に對する譲渡制限付株式付与のための報酬等の総額は、本制度の目的を踏まえ相当と考えられる金額として年額30百万円以内とし、また、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1.5万株以内としています。

### 監査役の報酬の手続等の額の具体的な決定手続

監査役の基本報酬の額は、株主総会で承認を受けた報酬総額の範囲内において、監査役会における監査役の協議により、個別の監査役の報酬額を決定します。

### 役員の報酬等の総額

#### 2024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	非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	269百万円	235百万円	34百万円	—	7名
監査役 (社外監査役を除く)	68百万円	68百万円	—	—	2名
社外取締役	40百万円	40百万円	—	—	3名
社外監査役	25百万円	25百万円	—	—	3名

報酬等の総額が1億円以上の者が存在するときは、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(2024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※2	741%
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※3	-

※2 組織の高額報酬受給者の年間報酬総額は、社内取締役の年間報酬総額(使用人給与を含む)÷員数で算出

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

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

## コーポレートガバナンス

### 取締役会の実効性についての 分析・評価とその結果

当社取締役会は、適切な業務執行の決定および監督機能の向上の観点から取締役会の実効性を分析・評価しております。2024年度における結果の概要は以下のとおりです。

#### 1. 分析・評価のプロセス

取締役会は、外部評価者（法律事務所）の協力を得て、昨年度の課題や社内取締役、社外取締役、社内監査役および社外監査役に関するカテゴリーごとの相互評価も含めた、取締役および監査役に対する質問票を作成しアンケートを実施しております。回答内容の集計およびその分析も外部評価者に委託しております。取締役会は、回答内容の集計結果、外部評価者による評価および2016年度に確認した「取締役会のあるべき姿（意思決定機能を重視した取締役会を志向していく）」に基づき、2025年2月の定時取締役会において取締役会の実効性について審議し、その評価と今後の対応について確認しました。

#### 2. 分析・評価結果の概要

##### 1) 質問票への回答および外部評価者の分析・評価結果

①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、概ね取締役会は実効的に機能し

ていると評価できます。

②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上で、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ありました。

##### 2) 取締役会における審議

質問票への回答および外部評価者の分析・評価結果を踏まえ、以下の各事項について取締役会において審議を行いました。

①モニタリング機能をさらに充実させるためには取締役会のあるべき姿の見直しの可否を含め改めて議論すべきであるとの意見があり、2025年度の討議テーマとして取り扱うことも視野に入れながら、今後対応について検討することを確認しました。

②投資家・株主からの評価・意見の分析と対応について取締役会において今まで以上に議論すべきであるとの意見があり、投資家等の評価・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しました。

③その他の事項として、議案の審議に資する定量的な情報の更なる充実等について確認しました。

#### 3. 今後の対応

当社取締役会は、上記事項について今後継続的に取り組むことにより取締役会の実効性をさらに高めていくことを確認しました。



## コーポレートガバナンス

### 監査役監査および監査役会の 実効性についての分析・評価とその結果

当社の監査役会は、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。2024年度における結果の概要は以下のとおりです。

#### 1. 評価プロセス

外部専門家（アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業）に独立・客観的な立場からの分析・評価を委託し、a.全監査役に対するアンケート、b.全監査役に対する個別インタビュー、c.外部専門家の評価結果および指摘事項を踏まえた監査役会での議論を実施しました。

#### 2. 分析・評価結果の概要（総評）

外部専門家からは、以下の点を含む監査活動に鑑み、「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、指摘を行っている。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している。

・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している。

・2023年度監査役会実効性評価の結果を踏まえ、監査役会とは別に監査役ミーティングを開催するなど、監査役会の実効性向上に向けて可能な改善にも取り組んでいる。

#### 3. 課題および課題に対する今後の主な取組事項

外部専門家からは、上記総評を前提としつつ、監査活動の一層の充実を図る観点から、課題の指摘がありました。それを踏まえ、監査役会として今後取り組んでいくことを確認した主な課題および、その取組事項は以下のとおりです。その他の諸課題についても引き続き検討していきます。

##### 1) 監査役間の情報共有・連携に関する事項

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。今後は、社内意思決定資料等のより積極的かつ早期の提供を行うとともに、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ことを検討する。

##### 2) 関係会社監査役との情報共有に関する事項

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である。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する。また、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する。

##### 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する。

監査役および監査役会は、今後とも監査活動の実効性の向上を図り、当社グループの経営基盤の強化および企業価値の向上に貢献すべく努めてまいります。

## コーポレートガバナンス

### 業務執行体制

当社は、定款の規定に基づき、執行役員制度を採用しています。取締役会は、法令および定款に従い、社長や執行役員に対して業務執行の決定を委ねるとともに、社長や執行役員の職務執行の状況を監督しています。

#### 執行役員制度

執行役員に対しては、権限と責任の明確化と大幅な権限委譲を行い、執行機能を強化しています。

現在、執行役員は、20名（うち取締役兼務者3名）で構成され、事業部門長、本社部室長等、重要な職位の委嘱を受け、固有の権限を付与されて、その業務を執行しています。

また、執行役員は、業務執行の状況について、毎月1回執行役員会議において報告することとしています。

執行役員の報酬についても、取締役と同様に、業績連動報酬制度を導入しています。なお、具体的報酬額の決定にあたっては、ガバナンス委員会において助言を得ることとしています。

#### 経営会議

経営会議は、社長および専務執行役員その他関係執行役員等を構成メンバーとしており、取締役会長、社外取締役および監査役も出席することができます。

経営会議は、取締役会決議事項および社長決裁に該当

する重要事項のうち慎重な審議が必要な事項について、広い観点から審議を行い、取締役会への上程の可否を決定するとともに、社長による決裁を支援する機能を果たしています。

投資や出資の際には、差別、強制労働、児童労働といった人権問題や、政治制度、経済、治安、地域特有の疾病、労務問題、宗教上の制限、地元社会への影響等のリスクに関して、プロジェクトリスクチェック表を用いて経営会議をはじめとする各種会議体で審議を実施しています。

#### サステナビリティ委員会および内部統制委員会

当社は、社会および環境に関する活動をサステナビリティ推進活動として体系化し、当社グループに展開しています。本活動を推進するために、サステナビリティ委員会（委員長：社長）を設置しています。

サステナビリティ委員会の下にサステナビリティ部会、マネジメントシステム分科会、企業価値向上戦略会議、DX推進委員会およびカーボンニュートラル推進委員会を設置しています。

また、当社グループにおける内部統制システムの構築とその維持、改善を図るために、内部統制委員会（委員長：社長）を設置しています。

サステナビリティ委員会 [🔗 P.33-34](#)

## コーポレートガバナンス

### 政策保有株式

当社は、事業戦略を進めるうえで、中長期的に事業基盤の強化につながると判断される場合、株式を政策的に保有することがあります。現状保有している政策保有株式については、毎年取締役会において、その保有目的や保有に伴う便益が資本コストに見合うものであるか等について検

証を行っています。検証の結果、資本コストに見合わなくなった銘柄や、最近の事業の変化等によって事業関連性が希薄になってきたと判断される銘柄等、保有意義に乏しいと判断された銘柄については縮減を前提とした具体的検討を進めることとしています。また、当社の株式を政策保有株式として保有している会社から当社株式の売却等の意向が示された場合に、取引の縮減を示唆することなどにより、当該売却等を妨げることはありません。

政策保有株式の議決権行使については、発行会社の業

績等の経営状況を踏まえたうえで、各議案が発行会社の中長期的な企業価値・株主利益の向上につながるか、当社の企業価値・株主利益にどのような影響を与えるか等を総合的に勘案し、各議案への賛否を判断します。当社は、各議案への賛否を判断するため、必要に応じて各議案の内容等について発行会社と対話を行います。また、発行会社に重大な不祥事があった場合や一定期間連続で赤字である場合などには慎重な判断を行います。

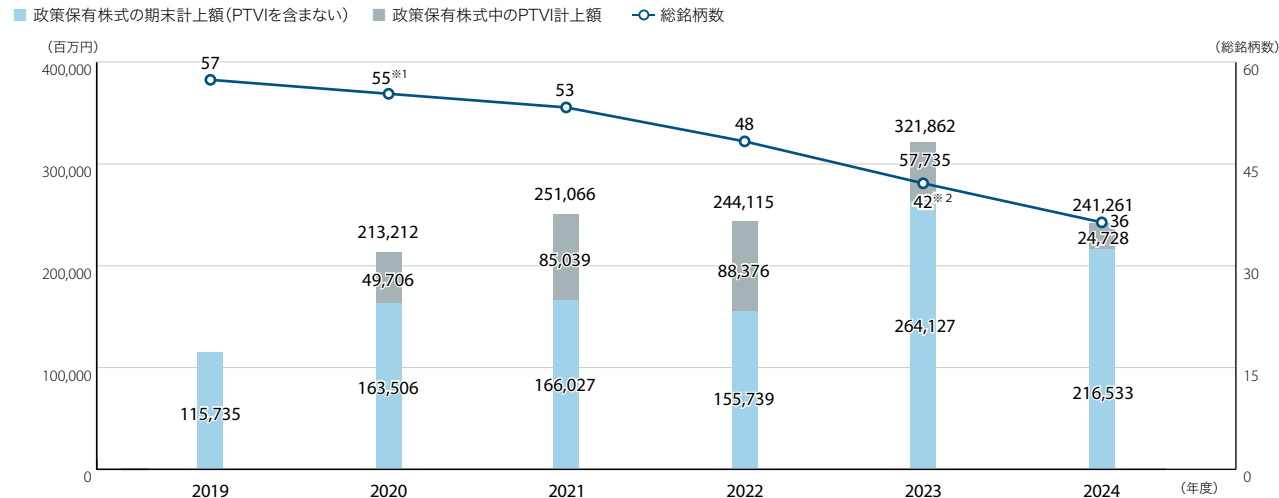
なお、中期経営計画2027において、政策保有株式について、2028年3月末までにPT Vale Indonesia Tbk (PTVI) 株式を除き連結純資産比率10%以下を目指して縮減を進めていくこととしており、2028年度以降はPTVI 株式を含み連結純資産比率10%以下を目指すこととしています。

#### PT Vale Indonesia Tbk との関係

当社は、インドネシア共和国のPT Vale Indonesia Tbk (PTVI) の株式の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1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す。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。

#### 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」)



全売却銘柄	3	2	5	7	6
部分売却銘柄	1	3	3	4	1

※1 2020年度については、PTVIが持分法適用会社から除外になったことにより、保有銘柄数は1銘柄増加しています

※2 2023年度については、Nano One Materials Corporationの株式を取得したことにより、保有銘柄数は1銘柄増加しています

# 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」の両方があるとらえ、事業および組織における目的の達成に影響を及ぼし、価値を保護する事象および価値の創造を不確かにする事象をリスクと定義しています。リスクマネジメントによって「好ましいもの」を最大化するよう目標および施策などを見直し、「好ましくないもの」を最小化するようプロセスを点検し改善して「中

期経営計画」の達成、さらに「2030年のありたい姿」や「長期ビジョン」の実現をより確実にしています。

### 取組原則

当社グループは、国際標準化機構 (ISO) が発行するリスクマネジメント活動の指針「ISO31000」を踏まえ制定した「リスクマネジメント基本規程」の中で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。

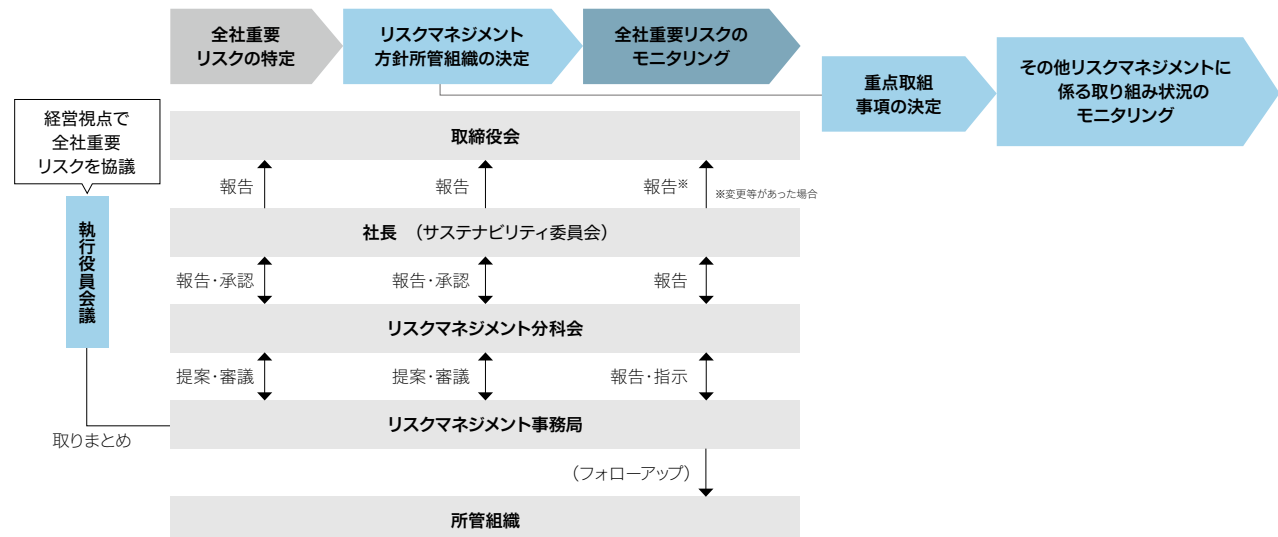
## 枠組み・推進体制

1999年に(株)ジェー・シー・オーが起こした臨界事故を厳粛に受け止め、リスクマネジメント方針および重点施策の全社的取り組みなど、リスクマネジメントの推進および監視を行う機関として「リスクマネジメント分科会」を設置しています。社長を最高責任者として、当社グループを取り巻くリスクおよびその変化に対応する体制を整えています。この体制によって運用される当社のリスクマネジメントは3つの枠組みで構成されています。

### リスクマネジメント基本規程における6つの原則

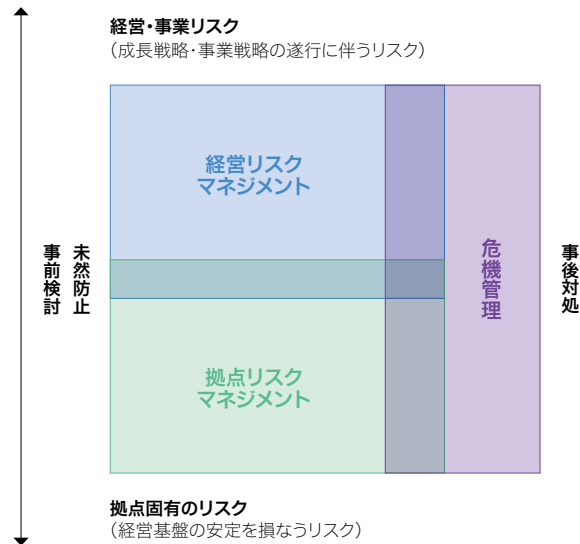
1. リスクに直面する組織の長が責任者
2. コンプライアンスを基本とする
3. 潜在リスクは顕在化するものと認識し、必要なリスク対策を講じる
4. 変化に伴い認識したリスクは、関係する者に共有化する
5. 組織の階層・規模・役割・成熟度や地域的・文化的要因を考慮し、ステークホルダーの知識、見解および価値観も参考に、日常業務の一環として、リスクマネジメントを実施する
6. マネジメントの仕組みと取り組みを継続的に見直し改善する

### 全社リスクマネジメント推進・監視体制



## リスクマネジメント

### 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、取り組む仕組みがあります。全社重要リスクは、社長を含む執行役員が経営諸会議で議論し、取締役会で審議されます。全社重要リスクとして特定されたリスクに対しては、対応方針および責任部門を定めて取り組みを実施します。リスクマネジメント分科会では、これら全社重要リスクへの取り組み状況をモニタリングします。

また、全社重要リスク以外の経営・事業リスクについては、

経営諸会議や各種委員会、中計・予算・決算・月次報告などを通じて、取り組みをモニタリング・推進しています。

### 拠点リスクマネジメント

各拠点では、年度単位で重点的に取り組むリスク(重点取組事項)のほか、通常の業務に潜在するリスクを社内外の状況などに基づいて把握・評価し、「個別リスク」(「主に想定されるリスク」参照)として取り組んでいます。現在、「個別リスク」はのべ1,300件余あり、これらの前提となる環境や条件(事業環境、操業環境、人、装置、作業手順、品質基準等)に変化や変更があったときは取り組み内容を見直し、新たなリスクとして対策を講じることで、日常的にリスクの低減活動を実行しています。また、毎年9月には「リスク認識強化月間」として、全社一斉にリスクの定期的な見直しを実施しています。

#### 主に想定されるリスク

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

### 危機管理

経営リスクマネジメントおよび拠点リスクマネジメントの想定を超える状況や、拠点単独での対応が困難と考えられる危機に備えるために、危機管理担当役員を委員長とする危機管理委員会を常設機関として設けています。この委員会では、危機に関する情報共有、事前対策の策定と改善、訓練による危機管理機能の維持および強化に取り組んでいます。また、緊急事態が発生した場合は、初期対応を協議し、事態のレベルに応じて全社対策本部へ移行し、対応や支援を行います。社長は、危機管理に関する最高責任者として、全体の統括を行います。

各拠点では、地震、津波、浸水、液状化、土砂崩れ、噴火などの自然災害に対して、拠点ごとにハザードレベルに応じた対策を推進しています。これには、建物の耐震補強、護岸整備、排水処理能力の増強、貯水タンク増設、飲食物の備蓄・非常用備品の充実などが含まれます。また、震災、火災、環境事故や海外におけるテロ・暴動・誘拐などを想定した訓練を実施し、資機材の操作不慣れ、ルールや手順の理解不足、またはマニュアルの不備などの課題に対処し、現地対策本部メンバーの判断力向上にも取り組んでいます。



## リスクマネジメント

### 今後の取り組み

2025年度は、「被害想定を見直した震災対策」および「サイバーセキュリティリスクの把握と対応の継続」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、各拠点が取り組んできた震災BCP(事業継続計画)が、近年の勤務形態の多様化、社会通念や価値観の変化、通信手段・技術の進歩、さらに年末年始の連休中に通信手段が使えなくなった能登半島地震のような状況への対応が十分ではない可能性があり、これまでの被害想定を見直した震災対策に取り組み、有効性の向上を図ります。また、自拠点の対応だけでなく、本社や近隣店所との連携体制についても必要な見直しを実施し、事業継続力を強化します。

2つ目の重点取組事項では、2024年度から継続してサイバーセキュリティ対策に取り組み、BCPの有効性向上とシステムの脆弱性改善を推進します。

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、社員への教育・訓練の充実にも取り組みます。

### 情報セキュリティ

#### 考え方・推進体制

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、委員長を情報システム部所管執行役員、副委員長を情報システム部長、委員として事業本部長、技術本部長、工務本部長、本社部室長、事務局を情報システム部とする情報セキュリティ委員会を有しており、「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。

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

#### 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、新たに検出されたマルウェアや標的型メールなどを24時間/365日監視しています。異常を検知した場合適切な対応を迅速に実施できる体制としています。

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

#### 取り組み状況

##### 2024年度の施策

- メール情報漏洩対策の強化
- 疑似攻撃によりシステム脆弱性を洗い出し改善

##### 2025年度のセキュリティ運用を強化に向けた計画

- なりすましメール対策の強化(DMARCへの準拠)
- 社内接続デバイス見える化による未管理デバイスの撲滅
- 情報セキュリティ監査を通じた課題洗い出しと対策の実施

### セキュリティインシデントへの対応

セキュリティ対策を講じたにもかかわらず、万が一重大なセキュリティインシデントが発生した場合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できる体制としています。

#### 重要課題・ガバナンス 情報セキュリティ

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

# コンプライアンス

## 考え方・方針

当社グループは、健全な企業活動を通じて社会への貢献とステークホルダーへの責任を果たし、より信頼される企業を目指すという経営理念を実現するために、「SMMグループ行動基準」を制定しています。同行動基準の中で役員・従業員の具体的な行動基準を定め、コンプライアンスを企業活動の基本とすることを示しています。あわせて、「コンプライアンス基本規程」によりコンプライアンスのための基本的な枠組みを定めています。また、人権、調達など個別の重点取り組み事項に関して右記の方針や規程を策定し、グループ内に周知徹底しています。

住友金属鉱山グループ人権方針

住友金属鉱山グループサステナビリティ調達方針

[https://www.smm.co.jp/sustainability/management/csr\\_procurement/](https://www.smm.co.jp/sustainability/management/csr_procurement/)

住友金属鉱山グループ 税務に関する基本方針

住友金属鉱山グループ贈賄防止に関する基本方針

[https://www.smm.co.jp/sustainability/management/bribery\\_prevention/](https://www.smm.co.jp/sustainability/management/bribery_prevention/)

競争法遵守に関する基本方針

インサイダー取引防止および情報管理に関する規程

個人情報の保護に関する規程

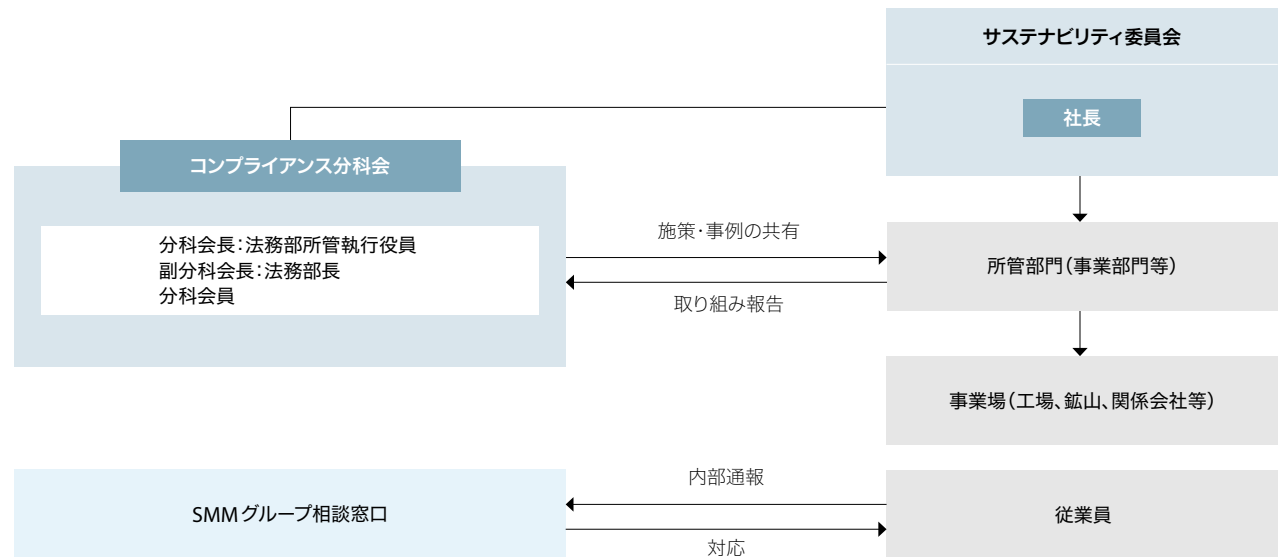
輸出管理規程

内部通報制度に関する規程 など

## コンプライアンスに関する推進体制

コンプライアンスの最高責任者を社長とし、職制を通じてコンプライアンス推進に努めています。サステナビリティ委員会の下部組織であるコンプライアンス分科会では、法務部を事務局とし、定期的にコンプライアンスに関する重要課題の審議、情報交換等を行っています。分科会におい

### 推進体制図



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。

2024年度は、「分析・測定結果等に係るデータ改ざんの防止」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、不正を起こさないための業務フローの構築(既存の業務フローの分析と不正を起こしうる業務フローの発見・是正)を重点取り組み事項とし、各部門および各部門が所管する子会社(海外子会社を含む)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

### 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。2024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23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。

### 腐敗防止への取り組み

当社グループでは、「住友金属鉱山グループ贈賄防止に関する基本方針」および「贈賄防止規程」に基づき、国内外のグループ各社も対象として、役員および社員による贈賄を禁止するとともに、事前承認制度（国内外を問わず、公務員へ贈答・接待等をする場合に、権限者による事前承認を必要とする制度）を導入しています。また、各事業や国・地域の特性や法規制状況を前提とした贈賄防止マニュアルを策定し、コンプライアンス担当役員の統括のもと、各事

業本部と法務部が連携して腐敗防止に取り組んでいます。

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

### 競争法遵守への取り組み

当社グループは「競争法遵守に関する基本方針」および「競争法遵守規程」を制定し、競合他社との接触ルールなどを定め、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。

### 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、外国為替および外国貿易法その他輸出関連法令遵守のための取り組みを行っています。

### 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。

# 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
1	政治・政策 - 法規制の変化 (資源ナショナリズムの高揚・環境に関する意識の高まり等) - 国家間の紛争・摩擦	リスク	- 事業のグローバル展開に伴い、カントリーリスクを十分に検討し、投資の意思決定を行う - 進出後も海外現地パートナーと協力し、進出状況をモニタリングし、変化に応じて適宜対策を講じる	- 資源ナショナリズムリスクを考慮した契約の締結 - 大使館、政府、JV パートナー、顧客を通じた情報収集 - 地域住民や先住民への対応 - 材料調達先・製品販売先の分散 - BCP の策定、危機管理体制の構築
		機会		
2	経済環境 - 金属価格や為替の変動 - エネルギー価格高騰	リスク	- 資源事業および製錬事業のコスト低減を図るとともに、非鉄金属価格の変動の影響を比較的受けにくい材料事業の収益安定化を目指す - 3事業連携を基軸に、着実に成長戦略を推進 - 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 - 金属価格や為替の変動による経営影響への事前分析 - 代替素材・技術への事業参入(例:LFP)、機能性材料事業の拡大 - 省エネの推進 (高効率設備への切り替え、製造プロセス改善) - 新規プロジェクトの推進
		機会		
3	社会環境 - 気候変動への社会的責任の高まり - カーボンニュートラルの動きの加速 - 「ビジネスと人権」に関する重要性の高まり	リスク	- シン・3事業連携のビジネスモデルの確立・強化 - 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 - GHG 排出量の削減を進めるとともに、カーボンニュートラル社会の実現に資する製品の研究開発などの取り組みを推進 - 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、当社グループの「人権方針」に基づきデュー・ディリジェンスの実施や苦情処理(救済)メカニズムを運用 - 適切かつ正確なステークホルダーへの情報発信を行う	- GHG 排出量削減活動 - 地域住民との対話と共存、先住民文化理解の向上 - 鉱物調達に関するデュー・ディリジェンスの実施 - 低炭素貢献製品の事業拡大 - ESG 情報開示の充実
		機会		
4	労働環境 - 国内労働市場の縮小・流動化の進展 - 人材の確保と働き方の多様化	リスク	- 働き方改革、職場環境の改善や自由闊達な組織風土の再構築などに取り組み、従業員に安全かつ健全な労働機会を提供 - 人材育成、長期的課題への取り組みを奨励・評価し、継続的に「挑戦」「変革」「成長」ができる企業風土を築き、多様な人材の確保・育成・活用を推進 - キャリア支援、人材開発に対応した制度の改善と場の提供	- インナーブランディングによるエンゲージメント強化 - 労働時間低減に向け、DX などの導入による合理化・省力化 - 健康経営の推進 - 総合職人事制度の改正 - 企業ブランディング強化による認知向上と積極的な採用活動
		機会		
5	技術 - 情報通信技術分野におけるテクノロジーの進化 - 海外競合による技術のキャッチアップ、新技術・製品の開発 - サイバーセキュリティリスクの増加・増大 - グローバル化による知的財産の重要性の高まり	リスク	- 少子化時代の人的資源対応、経営効率の向上、ビジネス改革・新たなビジネスの創出に向け、DXの基盤整備を進める - 顧客ニーズに基づく新製品の開発、既存製品の改良をスピードアップする - 従業員に対する情報セキュリティ教育のほか、利用環境を問わず高度なセキュリティ機能を持つクラウドサービスへの移行 - 知的財産管理の専門部署を設け、確実な取得および保全に努める - GHG 排出量削減に資する新技術の開発推進	- デジタル人材の育成 - データ解析による操業改善 - 情報セキュリティ強化 - 知的財産管理の徹底および対応 - モデル工場・事業場へのDXの適用 - 水素製造触媒や人工光合成触媒、燃料電池材料の開発・新事業拡大 - 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)
		機会		

## 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
6	<b>資源開発、製錬操業、 高機能材料の製造開発</b>  <b>資源開発</b> - 優良鉱山の減少および 鉱山投資の不確実性増大	<div>リスク</div> <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></ul> <div>機会</div> <ul style="list-style-type: none"><li>● 鉱山の開発や参入への投資、操業コストの上昇</li><li>◆ 自動車の電動化等に不可欠な銅・ニッケルを中心とする   非鉄金属需要の拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 地域社会との共存を中心としたソーシャルライセンスの獲得を重視</li><li>- 自社の探鉱活動とともに、新規プロジェクトの獲得に向けて   海外各地のビジネスパートナーと連携</li><li>- 長年にわたる探鉱経験および鉱山評価ノウハウの蓄積に基づく   慎重な採算性判断により厳選した投資を実行、開発の準備段階より   不確実性リスクの軽減・回避に努める</li><li>- 資源開発や操業ノウハウの確立に向けた取り組み推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 操業改善   (安定操業と効率化に向けた技術者の派遣、   既存操業設備の改良、工程の能力向上)</li><li>- 自社で操業する菱刈鉱山における鉱山技術者教育</li><li>- 健全な財務基盤の確保</li><li>- 優良な海外鉱山等への投資および開発への参画</li></ul>
	<b>製錬操業</b> - 非鉄金属原料および 資機材調達の不安定化	<div>リスク</div> <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> <div>機会</div> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 金属需要・使用済み製品回収増加などに伴う   リサイクル需要の高まり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 優良な海外鉱山等への投資を進め、その経営に関与することを   通して 安定した原料ソース(自山鉱)とコンフリクトフリーな原料の   確保を進める</li><li>- 資機材の供給困難や価格高騰に対し、使用原単位の向上を図りつつ、   資材調達部門において複数購買や代替材の検討などを行い、   変化に応じて適宜対策を講じる</li><li>- 使用済みリチウムイオン二次電池からの“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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ニッケル鉱量確保対策の継続的検討</li><li>- 次期ニッケル新プロジェクト探索の強化</li><li>- 電池リサイクルの事業化推進</li></ul>
	<b>高機能材料の製造開発</b> - 市場要求の急速な変化および 新製品開発の長期化 - 車載製品の欠陥に対する 巨額の財務負担の可能性	<div>リスク</div> <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> <div>機会</div> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 電気自動車の需要増加に伴う正極材需要の高まり</li><li>◆ デジタル社会の実現に向けた電子機器に使用される   機能性材料の需要の高まり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 顧客との関係を深め、顧客および市場ニーズを的確に把握し、   それに基づく新製品開発を進めるために十分な営業および   開発体制を敷き、影響の軽減を図る</li><li>- 当社グループの品質マネジメントシステム(QMS)を有効に   機能させ、さらなる品質の向上やトレーサビリティを強化</li><li>- 国の支援制度の活用や社外との共同開発、産学連携等を通じて、   開発を加速させる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- LFP 電池材料の開発継続</li><li>- オープンプラットフォームによるイノベーションの創出   (X-MINING®)</li><li>- QMSの順守とさらなる品質向上と管理強化への   取り組み</li><li>- Hi-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</li><li>- SiC(シリコンカーバイド)基板の事業化推進</li></ul>
7	<b>その他： 拠点における事故、災害</b> - 自然災害の発生頻度の増加、 災害激甚化 - 感染症の流行	<div>リスク</div> <ul style="list-style-type: none"><li>● 洪水、暴風雨などの激甚化による設備・施設などへの被害、   流出事故の発生</li><li>● グローバルサプライチェーンの寸断</li><li>● 感染症による、需給およびサプライチェーンを含む   生産に与える悪影響</li></ul>	—	<ul style="list-style-type: none"><li>- 大規模災害への対応</li><li>- BCPの策定、危機管理体制の構築</li><li>- 一貫したサプライチェーンによる安定供給</li></ul>



# 役員一覧 (2025年6月26日現在)

## 取締役 ※1 当社株式所有数は、2025年5月31日時点の情報です

<p><b>野崎 明</b></p> <p>代表取締役 取締役会長</p> <p>当社株式所有数 26,500株※1</p> <p>1960年生まれ 1984年 4月 当社入社 2013年 6月 当社執行役員 金属事業本部副本部長 2014年 6月 当社取締役 経営企画部長 2015年 6月 金属事業本部長 2016年 6月 当社常務執行役員 2018年 6月 当社代表取締役(現職) 当社取締役社長 当社社長(執行役員) 2024年 6月 当社取締役会長(現職)</p>		<p><b>松本 伸弘</b></p> <p>代表取締役 取締役社長 社長</p> <p>当社株式所有数 10,000株※1</p> <p>1963年生まれ 1987年 4月 当社入社 2008年 4月 金属事業本部ニッケル工場長 2013年 7月 金属事業本部事業室勤務 2014年 6月 金属事業本部事業室長 2016年 6月 当社執行役員 金属事業本部副本部長 2018年 6月 金属事業本部長 2019年 6月 当社取締役 2020年 6月 当社常務執行役員 2022年 6月 当社専務執行役員 2024年 6月 当社代表取締役(現職) 当社取締役社長(現職) 当社社長(執行役員)(現職)</p>		<p><b>竹林 優</b></p> <p>取締役 常務執行役員 金属事業本部長</p> <p>当社株式所有数 5,600株※1</p> <p>1966年生まれ 1990年 4月 当社入社 2016年 6月 金属事業本部播磨事業所長 2017年 7月 金属事業本部東予工場長 2020年 6月 当社執行役員 2021年 1月 金属事業本部副本部長 2023年 6月 当社取締役(現職) 当社常務執行役員(現職) 金属事業本部長(現職)</p>		<p><b>吉田 浩</b></p> <p>取締役 常務執行役員 経営企画部長</p> <p>当社株式所有数 4,700株※1</p> <p>1964年生まれ 1987年 4月 当社入社 2016年 6月 経営企画部長 2018年 6月 当社執行役員 金属事業本部副本部長 2021年 6月 機能性材料事業本部副本部長 2022年 6月 当社常務執行役員(現職) 機能性材料事業本部長 2023年 6月 経営企画部長(現職) 2024年 6月 当社取締役(現職)</p>	
<p><b>石井 妙子</b></p> <p>社外取締役</p> <p>当社株式所有数 500株※1</p> <p>1956年生まれ 1986年 4月 弁護士登録 和田良一法律事務所入所 1992年 3月 太田・石井法律事務所開設 2018年 6月 当社取締役(現職)</p>		<p><b>木下 学</b></p> <p>社外取締役</p> <p>当社株式所有数 200株※1</p> <p>1954年生まれ 1978年 4月 日本電気株式会社入社 2006年 4月 同社企業ソリューション ビジネスユニット 流通・サービスソリューション事業本部長 2008年 4月 同社執行役員 2010年 4月 同社執行役員常務 2010年 6月 同社取締役 2016年 4月 同社執行役員副社長 2018年 4月 同社シニアオフィサー 2020年 6月 当社取締役(現職) 2021年 6月 日本電気株式会社シニアオフィサー退任</p>		<p><b>竹内 光二</b></p> <p>社外取締役</p> <p>当社株式所有数 0株※1</p> <p>1946年生まれ 1970年 4月 味の素株式会社入社 1988年 7月 同社中央研究所部長 1993年 7月 同社開発企画室部長 1993年10月 味の素ファインテクノ株式会社 取締役電子材料事業部長 2002年 6月 同社専務取締役電子材料事業部長 2004年 6月 同社取締役副社長 2008年 7月 味の素株式会社首席理事 2009年 6月 同社首席理事退任 2012年 6月 味の素ファインテクノ株式会社 顧問 2014年 6月 同社顧問退任 2024年 6月 当社取締役(現職)</p>		<p><b>サワキ ニコラミシェル</b></p> <p>社外取締役</p> <p>当社株式所有数 0株※1</p> <p>1962年生まれ 1987年 4月 Orr Shottliff 会計事務所入所 1991年 2月 Ernst &amp; Young ロンドン事務所入所 1991年 5月 英国勅許会計士登録 2002年 7月 新日本監査法人 (現EY新日本有限責任監査法人)入所 2003年 7月 同監査法人パートナー(現職) 2017年 3月 Ernst &amp; Young Global Limited IFRS Policy Committee 日本代表(現職) 2025年 6月 当社取締役(現職)</p>	

## 役員一覧

### 監査役 ※1 当社株式所有数は、2025年5月31時点の情報です

#### 野沢 剛志

常任監査役(常勤)

当社株式所有数 1,000株※1



1964年生まれ  
1988年 4月 当社入社  
2015年 7月 広報IR部勤務  
2018年 4月 経理部勤務  
2022年 6月 当社常任監査役(常勤)(現職)

#### 松下 博彦

監査役(常勤)

当社株式所有数 3,000株※1



1964年生まれ  
1988年 4月 当社入社  
2019年 7月 法務部長  
2023年 6月 当社執行役員  
別子事業所長  
2025年 6月 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※1



1953年生まれ  
1983年 9月 監査法人太田哲三事務所  
(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
1987年 3月 公認会計士登録  
2003年 7月 新日本監査法人  
(現EY新日本有限責任監査法人)代表社員  
2006年 5月 同監査法人理事  
2008年 8月 新日本有限責任監査法人  
(現EY新日本有限責任監査法人)経営専務理事  
2010年 8月 同監査法人シニアパートナー  
2016年 6月 同監査法人退職  
若松公認会計士事務所開設  
2019年 9月 税理士登録  
2021年 6月 当社監査役(現職)

#### 家田 嗣也

社外監査役

当社株式所有数 0株※1



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

### 執行役員 ※2 取締役を兼務

社長

#### 松本 伸弘※2

常務執行役員

#### 吉田 浩※2

経営企画部長・法務部・DX推進部・監査部担当

#### 竹林 優※2

金属事業本部長

#### 岡本 秀征

資源事業本部長

#### 元木 徹

技術本部長

#### 佐藤 真一

機能性材料事業本部長

執行役員 2025年9月1日現在

#### 川田 宗一

電池材料事業本部長

#### 丹羽 祐輔

電池材料事業本部副本部長

#### 坂本 和昭

工務本部長

#### 服部 靖匡

金属事業本部副本部長

#### 狭川 義弘

資源事業本部副本部長

#### 矢野 三保子

人事部長・秘書室・資材部・情報システム部担当

#### 萩原 崇弘

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

#### 北崎 徹

技術本部副本部長

#### 原 健二

工務本部副本部長

#### 岡野 幸紀

電池材料事業本部副本部長

#### 西原 覚

別子事業所長

#### 川中 一哲

安全環境部長・品質保証部担当

#### 三宅 泰弘

経理部長

#### 津田 研一

資源事業本部副本部長

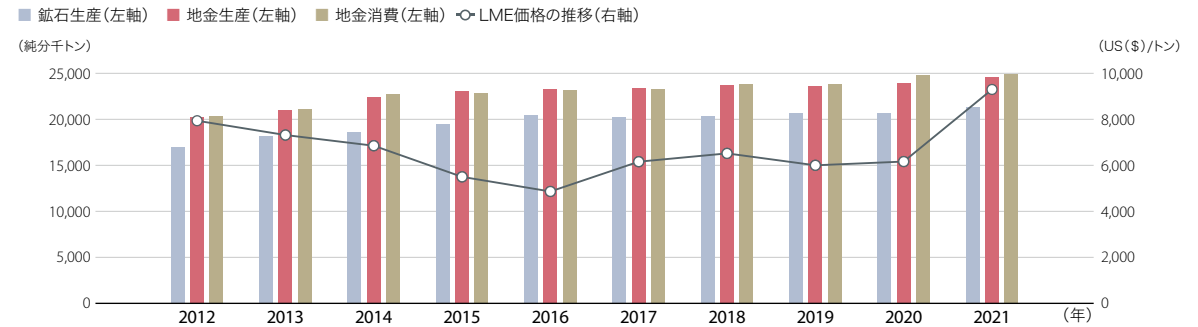
# 世界の非鉄金属産業と住友金属鉱山グループ

## 銅を取り巻く事業環境

銅は人類の歴史上、最初に利用された金属であるといわれています。

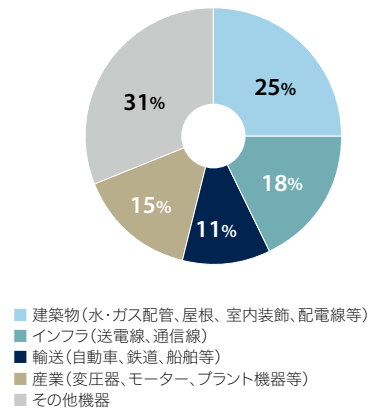
高い導電性と熱伝導性があり加工性に優れることから、  
電線や伸銅品として様々な産業分野で欠かすことのできない  
ベースメタルとして利用されています。

### 世界の銅需給動向



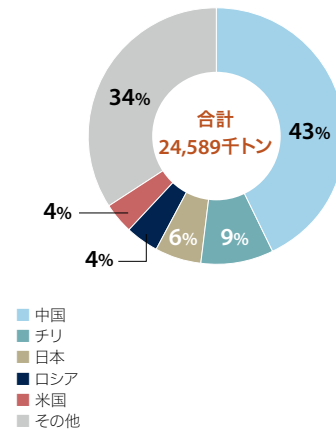
出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー2022 銅(2024年3月4日発行)

### 銅の用途(2024年実績)



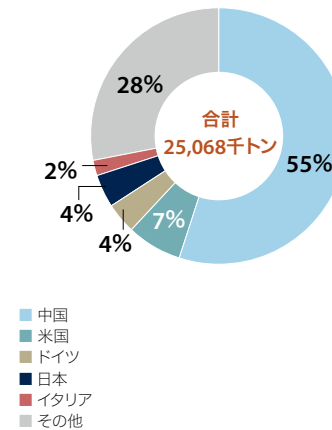
出典: The International Wrought Copper Council (IWCC) and the International Copper Association (ICA)

### 国別銅地金生産量(2021年実績)



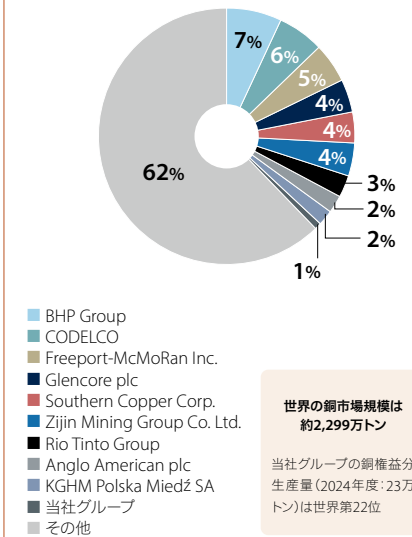
出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー2022 銅(2024年3月4日発行)

### 国別銅地金消費量(2021年実績)



出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー2022 銅(2024年3月4日発行)

### 世界の銅権益生産量(2024年実績)



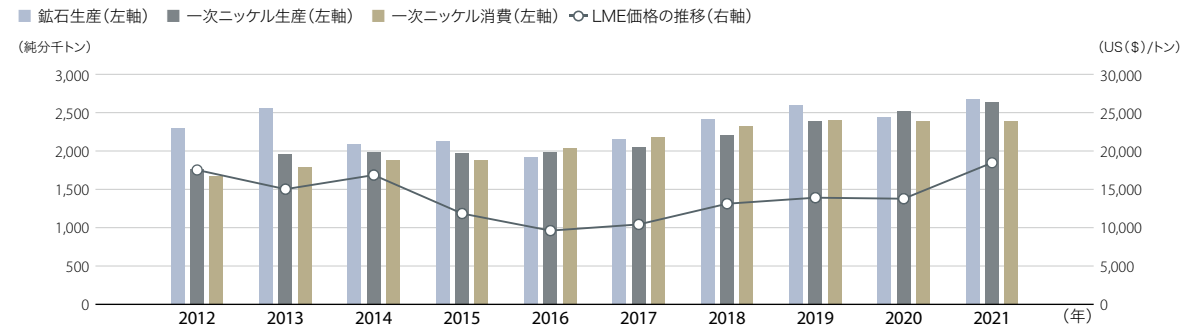
出典: S&P Global Market Intelligence

## 世界の非鉄金属産業と住友金属鉱山グループ

### ニッケルを取り巻く事業環境

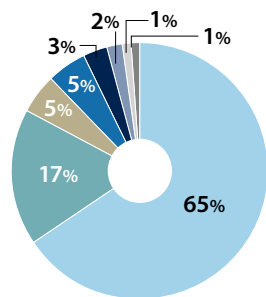
ニッケルの主な用途はステンレス鋼向けであり、経済成長に伴い今後も一定の需要増加が見込まれています。これに加え、自動車のxEV化の潮流に合わせて、車載用リチウムイオン二次電池の正極材向けの需要増加も見込まれています。

#### 世界のニッケル需給動向



出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー2022 ニッケル(2024年1月25日発行)

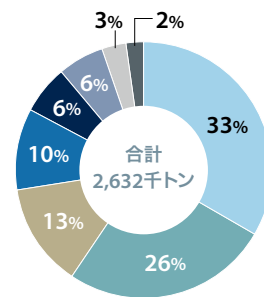
#### 一般的なニッケルの用途



■ ステンレス鋼  
■ バッテリー  
■ ニッケル基金金  
■ メッキ  
■ 合金鋼  
■ その他  
■ ステンレス鋼精造場  
■ ニッケル合金精工場

出典: ニッケル協会 (Nickel Institute)/SMR – Steel & Metals Market Research GmbH (2025年7月16日)

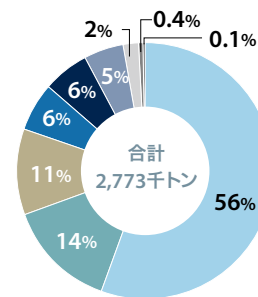
#### 国地域別ニッケル生産量(2021年実績)



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

出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー2022 ニッケル(2024年1月25日発行)

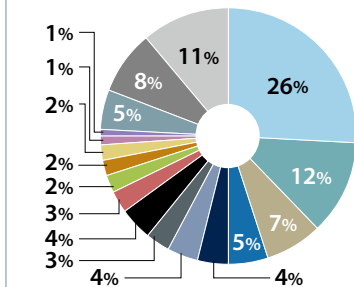
#### 国地域別ニッケル消費量(2021年実績)



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

出典: JOGMEC 鉱物資源マテリアルフロー2022 ニッケル(2024年1月25日発行)

#### 世界のニッケル供給量(2024年実績)



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

出典: 当社調べ

# 長期ビジョンのターゲットと進捗

## ニッケル

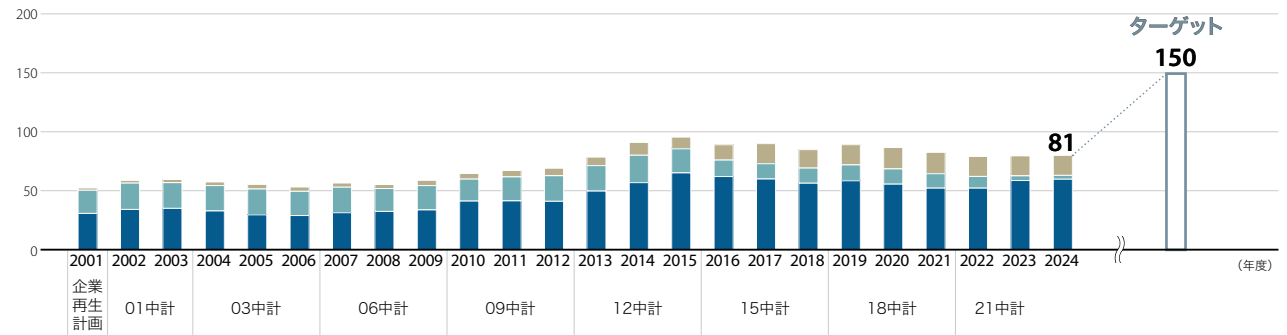
### ターゲット

生産量15万トン/年

### 進捗

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

■ 電気ニッケル ■ フェロニッケル ■ 硫酸ニッケル・その他化成品  
(千トン:ニッケル分換算量)



## 銅

### ターゲット

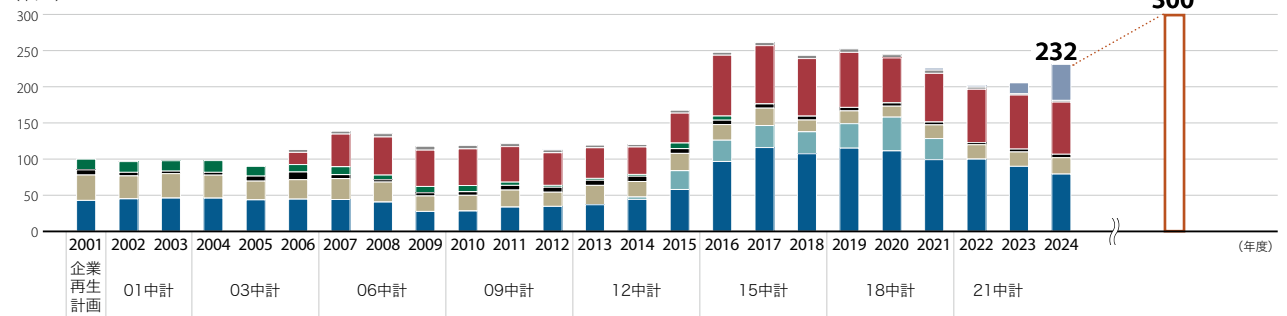
権益分生産量30万トン/年

### 進捗

ケブラダ・ブランカ銅鉱山の立ち上がりにより、目標達成に向けて大きく前進

■ モレンシー ■ シエラゴルダ※1 ■ カンデラリア ■ ノースパークス ■ バツ・ヒジャウ※2 ■ セロ・ベルデ ■ オホス・デル・サラド ■ ケブラダ・ブランカ

※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  
(千トン)



## 金

### ターゲット

優良権益獲得による  
鉱山オペレーションへの新規参画

### 進捗

JVパートナーと共に当社技術者もオペレーションの安定化、最適化に取り組んでいる



## 長期ビジョンのターゲットと進捗

### 材料

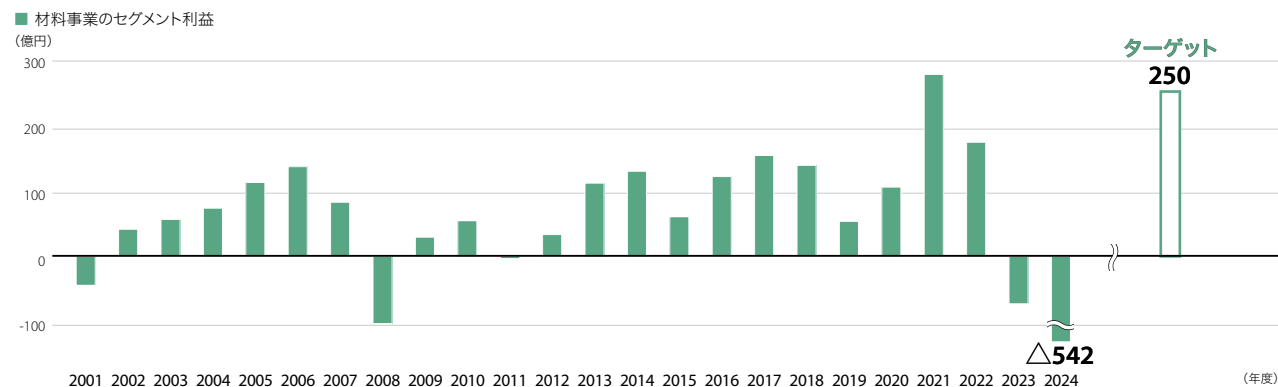
#### ターゲット

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



### 利益

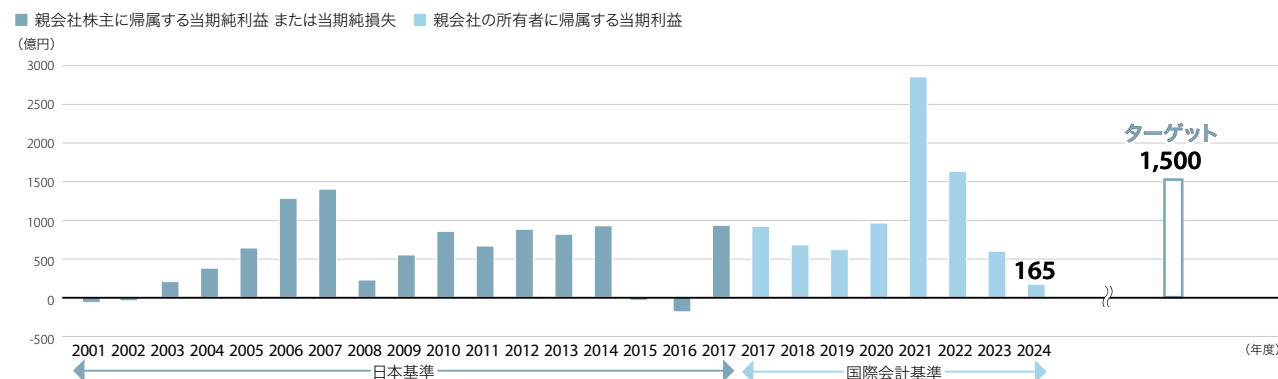
#### ターゲット

親会社の所有者に帰属する  
当期利益1,500億円/年



#### 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



# 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	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>経営状況</b>								
売上高※1	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	58,505	166,133	250,106	257,794	150,876	109,471	126,637	149,015
税引前当期利益	31,383	95,795	229,910	357,434	123,379	79,035	89,371	108,286
親会社の所有者に 帰属する当期利益	16,487	58,601	160,585	281,037	94,604	60,600	66,790	90,227
設備投資額	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	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	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	△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	△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	10,760	△88,212	△65,121	169,285	59,129	66,211	△27,610	55,765

## 日本基準

百万円(1株当たり情報および主要財務指標を除く)

3月31日に終了した各連結会計年度	2018	2017	2016	2015
<b>経営状況</b>				
売上高	933,517	786,146	855,407	921,334
売上総利益	157,089	122,296	113,862	174,257
営業利益	110,203	76,390	59,720	125,779
経常利益	124,853	△1,565	△12,764	174,226
税金等調整前当期純利益 または 税金等調整前当期純損失	105,795	△5,999	559	123,261
親会社株主に帰属する 当期純利益 または 親会社株主に帰属する 当期純損失	91,648	△18,540	△309	91,113
設備投資額	74,589	125,950	51,013	55,232
減価償却費	46,865	44,232	46,141	38,125
金融収支	10,804	10,546	8,927	6,250
営業活動による キャッシュ・フロー	79,405	43,796	119,704	120,003
投資活動による キャッシュ・フロー	△22,994	△143,219	△92,876	△105,024
財務活動による キャッシュ・フロー	△90,095	70,392	△4,003	△39,047
フリーキャッシュ・フロー	56,411	△99,423	26,828	14,979

※1 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。

## 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	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>財政状態</b>								
総資産	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	2,049,386	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	515,601	590,724	447,340	326,547	337,694	402,520	388,943	378,438
有利子負債	560,303	530,289	457,257	301,355	330,678	367,882	349,798	361,775
<b>1株当たり情報(円)※2</b>								
1株当たり親会社所有者帰属持分	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	60	213	584	1,023	344	221	243	327
希薄化後1株当たり当期利益	60	213	584	1,023	344	221	243	295
配当金	104	98	205	301	121	78	73	100
<b>主要財務指標</b>								
ROA(%)	0.5	2.0	6.5	13.5	5.3	3.5	3.8	5.2
ROE(%)	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(%)	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)	0.31	0.30	0.28	0.21	0.30	0.37	0.33	0.35
流動比率(倍)	1.9	2.0	2.2	2.4	2.1	2.7	2.1	2.6

### 日本基準

百万円(1株当たり情報および主要財務指標を除く)

3月31日に終了した各連結会計年度	2018	2017	2016	2015
<b>財政状態</b>				
総資産	1,699,037	1,685,018	1,630,800	1,740,246
純資産	1,120,008	1,024,121	1,075,995	1,158,945
1年超返済予定長期借入金	257,409	358,564	248,036	245,000
有利子負債	362,297	495,504	400,559	394,094
運転資本	369,668	382,810	313,812	307,436
<b>1株当たり情報(円)※2</b>				
当期純利益(純損失)				
一希薄化前	332.42	△33.61	△0.56	165.11
一希薄化後	299.94	—	—	149.44
自己資本※1	3,771.69	1,743.46	1,781.91	1,905.50
配当金	100.0	11.0	31.0	48.0
<b>主要財務指標</b>				
ROA(%)	5.42	△1.12	△0.02	5.50
ROE(%)※1	9.17	△1.93	△0.03	9.28
自己資本比率(%)※1	61.0	57.1	60.3	60.4
ギアリングレシオ(D/Eレシオ)(倍)※1	0.35	0.52	0.41	0.37
流動比率(倍)	2.70	2.82	2.39	2.29

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

※2 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しています。「1株当たり情報」は2018年3月期連結会計年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。

# 事業別業績

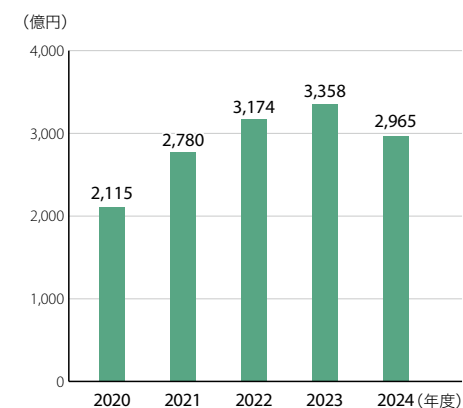
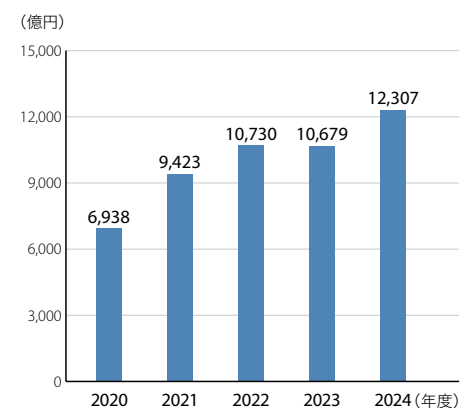
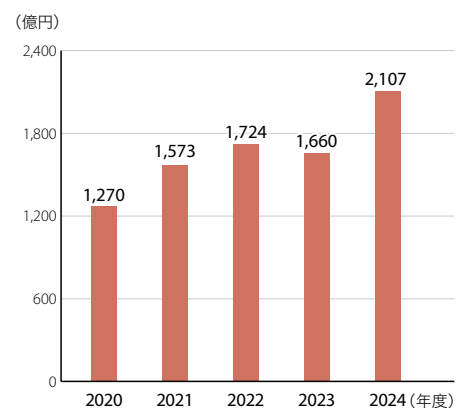
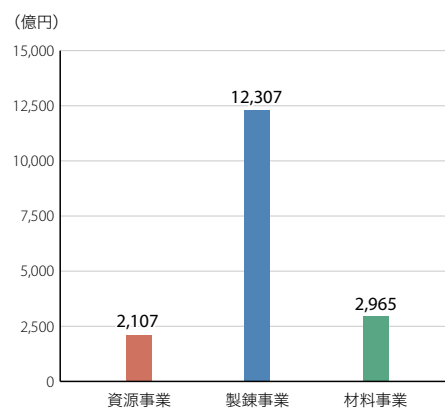
## 2024年度

## 資源事業

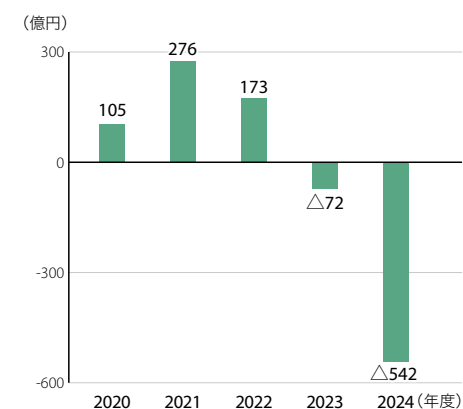
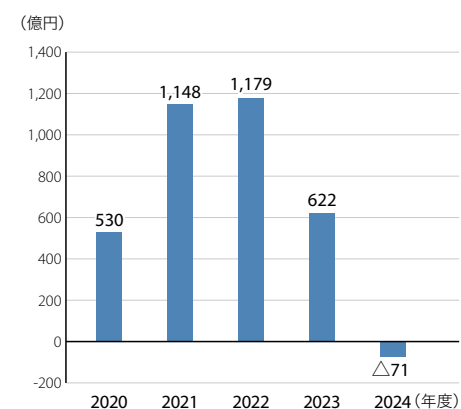
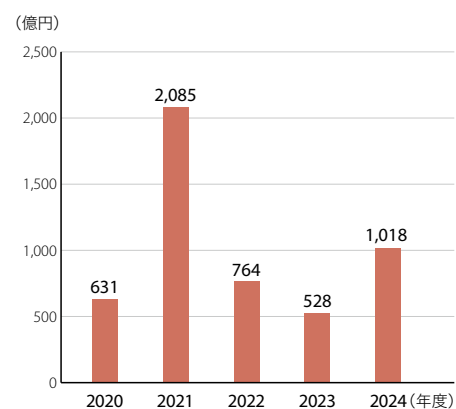
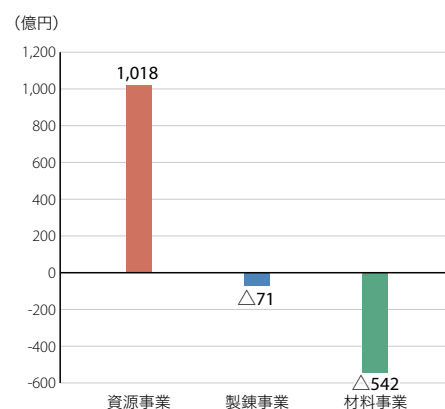
## 製錬事業

## 材料事業

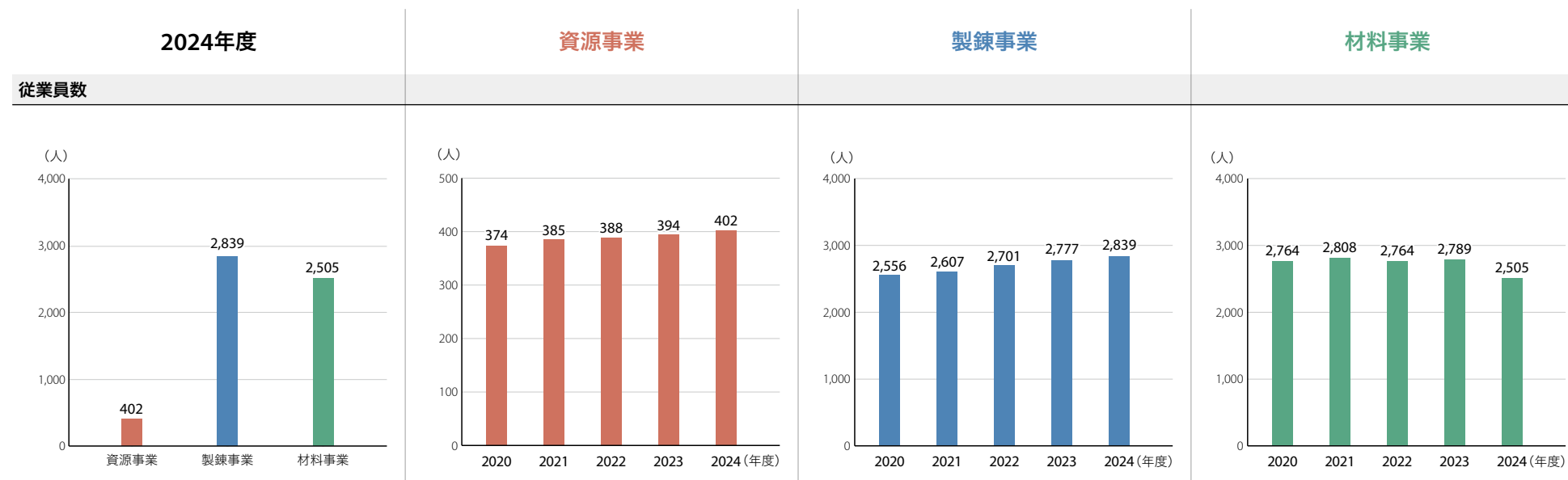
### 売上高



### セグメント利益



## 事業別業績



※セグメント間の取引が発生しており、当社の売上高として公表している数値はこれを消去した外部売上高の合計です。各事業の売上高、セグメント利益はセグメント間取引を消去する前の金額を表記しております



# 2024年度実績と2025年度計画

## 2024年度の実績

### 連結

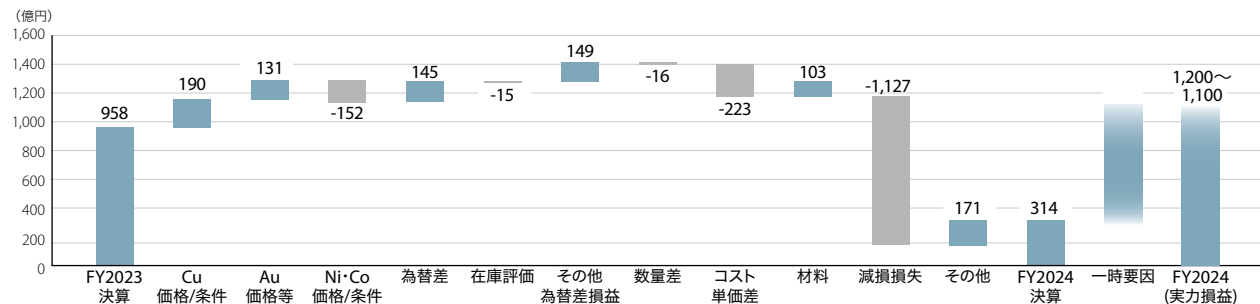
2024年度の当社グループの業績は、銅および金の平均価格が前期を上回ったことや、為替が前期よりも円安水準で推移した影響などにより、連結売上高は前年度に比べて増加しました。税引前利益は、新規開発鉱山の順調な立ち上げによる増加はありましたが、海外ニッケル製錬子会社のコーラルバイニッケル社（フィリピン）および電池材料事業における減損損失の計上などにより、前年度に比べ減少しました。

### 2024年度実績

(億円)

	2024年度実績	2023年度実績	増減
売上高	15,933	14,454	+1,479
税前利益	314	958	-644
内、持分法投資損益	87	331	-244
親会社の所有者に所属する当期利益	165	586	-421

### 税引前損益比較(2024年度実績 vs 2023年度実績)



### 資源

セグメント損益は、一部の海外鉱山において生産コストが増加傾向にあるものの、銅および金価格の上昇や新規開発鉱山であるコテ金鉱山(カナダ)とケブラダ・ブランカ銅鉱山(チリ)の順調な立ち上げなどにより、前年度を上回りました。

### 製錬

セグメント損益は、銅・ニッケルの増販はあったものの、ニッケル価格の下落に加え、コーラルバイニッケル社(フィリピン)において減損損失を計上したことなどにより、セグメント利益は損失に転じ、前期を下回りました。

### 材料

セグメント損益は、電子部品材料の需要は回復基調で推移したことで機能性材料事業は増益となりました。電池材料事業は、車載用電池材料の販売量は前期並みとなりましたが、将来予定されている製品の品種切り替えに伴い当社の生産能力の低下が見込まれたことから減損損失を計上したため、前年度を下回りました。

### 2024年度の実力損益

2024年度の実績値(税引前利益)から、「非鉄金属価格および為替の変動局面において発生する損益」および「当該期間の特殊要因の影響」を除いたものを、実力損益としています。

### 2024年度税引前利益 実績値

**314億円**

### 2024年度税引前利益 実力損益

**1,200億円~1,100億円**

### 2024年度セグメント別損益

(億円)

	2024年度実績	2023年度実績	増減
資源	1,018	528	+490
製錬	-71	622	-693
材料	-542	-72	-470
その他・調整	-91	-120	+29
合計	314	958	-644

### 金属価格・為替レート

	2024年度実績	2023年度実績	増減
銅(\$/t)	9,370	8,362	+1,008
ニッケル(\$/lb)	7.51	8.68	-1.17
金(\$/toz)	2,858	1,989	+869
為替(¥/\$)	152.58	144.63	+7.95

## 2024年度業績と2025年度計画

### 2025年度の業績予想

世界経済は、不動産不況による中国経済の低迷や地政学的リスクの長期化、米国の関税政策をはじめとする国際的な貿易摩擦や金融市場の調整に伴う各国・地域におけるインフレ再燃リスクなど、様々な要因によって悪影響を受けることが懸念されています。

足元の非鉄金属の需給は、銅の需要は再生可能エネルギーやAI向けを中心とする新用途により増加するものの、中国を中心とする生産能力の拡大により若干の供給過多となる見込みです。ニッケルの需給については、引き続きインドネシアでの増産により供給過多が継続すると予想されています。

材料事業の関連業界におきましては、車載用電池材料の需要は、足元では一部の国や地域で成長が鈍化していますが、中国・欧州・インドが市場を牽引し、引き続き拡大していくものと予想されています。電子部品市場は、AI向けや家電・産業機械の回復により、成長が見込まれています。

こうした状況のなか、2025年度の連結業績予想(5月作成)については、主要な非鉄金属価格は計画作成時の水準を考慮したうえで将来の需給バランスを予測して設定し、主要製品の生産量および販売量は計画作成時の実績などを踏まえて計画しました。その結果、連結売上高は1兆5,380億円、連結税引前当期利益は1,000億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は580億円となる見込みです。

#### 2025年度業績予想(5月)

(億円)

	2025年度 5月予想	2024年度実績	増減
売上高	15,380	15,933	-553
税前利益	1,000	314	+686
内、持分法投資損益	260	87	+173
親会社の所有者に所属する 当期利益	580	165	+415

#### 2025年度セグメント別損益(予想)

(億円)

	2025年度 5月予想	2024年度実績	増減
資源	970	1,018	-48
製錬	-50	-71	+21
材料	20	-542	+562
その他・調整	60	-91	+151
合計	1,000	314	+686

#### 金属価格・為替レート

	2025年度 5月予想	2024年度実績	増減
銅(\$/t)	9,400	9,370	+30
ニッケル(\$/lb)	7.25	7.51	-0.26
金(\$/toz)	2,800	2,858	-58
為替(¥/\$)	150.00	152.58	-2.58

#### 2025年度の実力損益(5月予想)

2025年度の5月予想値(税引前利益)から、「金属価格および為替の変動局面において発生する損益(在庫評価影響・海外銅鉱山精算影響)」および「当該期間の特殊要因の影響」を除いたものを、実力損益としています。

2024年度の実力損益と比較すると、金価格の上昇やケブラダ・ブランカ銅鉱山やコテ金鉱山の損益貢献はあるものの、ニッケル価格やコバルト価格の下落、為替の円高、銅製錬事業のTC/RCの低下などの影響を受け100億円程度下落となる見込みです。

#### 2025年度税引前利益 予想値(5月)

1,000億円

#### 2025年度税引前利益 実力損益

1,100億円~1,000億円

# 連結財政状態計算書

百万円

2025年および2024年3月31日に終了した連結会計年度	2025	2024
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	159,712	151,022
営業債権及びその他の債権	196,035	185,238
その他の金融資産	4,305	9,054
棚卸資産	567,800	516,014
その他の流動資産	48,442	43,611
小計	976,294	904,939
売却目的で保有する資産	—	19,482
<b>流動資産合計</b>	<b>976,294</b>	<b>924,421</b>
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	675,459	759,484
無形資産及びのれん	70,434	72,468
投資不動産	3,477	3,477
持分法で会計処理されている投資	538,197	499,097
その他の金融資産	760,057	722,250
繰延税金資産	288	1,828
その他の非流動資産	44,416	44,689
<b>非流動資産合計</b>	<b>2,092,328</b>	<b>2,103,293</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,068,622</b>	<b>3,027,714</b>

百万円

2025年および2024年3月31日に終了した連結会計年度	2025	2024
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	246,428	263,054
社債及び借入金	193,045	133,610
その他の金融負債	15,232	16,961
未払法人所得税等	18,942	11,168
引当金	10,312	8,387
その他の流動負債	19,676	26,015
小計	503,635	459,195
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	4,415
<b>流動負債合計</b>	<b>503,635</b>	<b>463,610</b>
<b>非流動負債</b>		
社債及び借入金	367,258	396,679
その他の金融負債	12,694	14,354
引当金	41,001	42,997
退職給付に係る負債	3,546	3,223
繰延税金負債	90,004	128,808
その他の非流動負債	1,098	4,663
<b>非流動負債合計</b>	<b>515,601</b>	<b>590,724</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,019,236</b>	<b>1,054,334</b>
<b>資本</b>		
資本金	93,242	93,242
資本剰余金	87,518	89,800
自己株式	△37,489	△38,099
その他の資本の構成要素	413,613	344,241
利益剰余金	1,288,853	1,295,920
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,845,737	1,785,104
非支配持分	203,649	188,276
<b>資本合計</b>	<b>2,049,386</b>	<b>1,973,380</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>3,068,622</b>	<b>3,027,714</b>

## 連結損益計算書

百万円

2025年および2024年3月31日に終了した連結会計年度	2025	2024
売上高	1,593,348	1,445,388
売上原価	△1,534,843	△1,279,255
売上総利益	58,505	166,133
販売費及び一般管理費	△74,394	△67,647
金融収益	56,088	18,819
金融費用	△18,046	△18,295
持分法による投資損益	8,705	33,117
その他の収益	13,653	3,575
その他の費用	△13,128	△39,907
税引前当期利益	31,383	95,795
法人所得税費用	△19,606	△34,992
当期利益	11,777	60,803
当期利益の帰属		
親会社の所有者	16,487	58,601
非支配持分	△4,710	2,202
当期利益	11,777	60,803
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	59.99	213.28
希薄化後1株当たり当期利益(円)	59.99	213.28

## 連結包括利益計算書

百万円

2025年および2024年3月31日に終了した連結会計年度	2025	2024
当期利益	11,777	60,803
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△49,148	63,162
確定給付制度の再測定	△267	7,948
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	403	471
純損益に振り替えられることのない項目合計	△49,012	71,581
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△2,754	△837
在外営業活動体の換算差額	96,976	50,185
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	48,653	27,603
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	142,875	76,951
税引後その他の包括利益	93,863	148,532
当期包括利益	105,640	209,335
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	93,078	194,671
非支配持分	12,562	14,664
当期包括利益	105,640	209,335

## 連結持分変動計算書

百万円

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

百万円

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



## 連結持分変動計算書

百万円

2025年3月31日に終了した連結会計年度	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				在外営業活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産
2024年4月1日時点の残高	93,242	89,800	△38,099	170,900	△107	173,448
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	128,294	△2,686	△49,123
当期包括利益合計	—	—	—	128,294	△2,686	△49,123
自己株式の取得	—	—	△20	—	—	—
自己株式の処分	—	792	630	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
非支配持分を伴う子会社の設立	—	—	—	—	—	—
子会社の支配喪失に伴う変動	—	—	—	—	—	△1
支配継続子会社に対する持分変動	—	△3,074	—	—	—	—
利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△7,112
所有者との取引額合計	—	△2,282	610	—	—	△7,113
2025年3月31日時点の残高	93,242	87,518	△37,489	299,194	△2,793	117,212

百万円

2025年3月31日に終了した連結会計年度	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	合計
	その他の資本の構成要素		利益剰余金	合計		
	確定給付制度の再測定	合計				
2024年4月1日時点の残高	—	344,241	1,295,920	1,785,104	188,276	1,973,380
当期利益	—	—	16,487	16,487	△4,710	11,777
その他の包括利益	106	76,591	—	76,591	17,272	93,863
当期包括利益合計	106	76,591	16,487	93,078	12,562	105,640
自己株式の取得	—	—	—	△20	—	△20
自己株式の処分	—	—	—	1,422	—	1,422
配当金	—	—	△30,773	△30,773	△8,410	△39,183
非支配持分を伴う子会社の設立	—	—	—	—	579	579
子会社の支配喪失に伴う変動	—	△1	1	—	△180	△180
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	△3,074	10,822	7,748
利益剰余金への振替	△106	△7,218	7,218	—	—	—
所有者との取引額合計	△106	△7,219	△23,554	△32,445	2,811	△29,634
2025年3月31日時点の残高	—	413,613	1,288,853	1,845,737	203,649	2,049,386

# 連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

2025年および2024年3月31日に終了した連結会計年度	2025	2024
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前当期利益	31,383	95,795
減価償却費及び償却費	67,074	56,224
固定資産売却損益(△は益)	△227	△1,162
減損損失	112,671	761
売却目的で保有する資産の減損	—	6,417
持分法による投資損益(△は益)	△8,705	△33,117
権益譲渡損益(△は益)	△6,693	—
退職給付に係る資産及び負債の増減額	558	△11,861
引当金の増減額(△は減少)	1,904	1,877
金融収益	△56,088	△18,819
金融費用	18,046	18,295
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△8,767	△3,698
棚卸資産の増減額(△は増加)	△51,997	43,851
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△2,749	1,538
前渡金の増減額(△は増加)	488	2,433
未払消費税等の増減額(△は減少)	△14,115	14,197
その他	22,148	27,062
<b>小計</b>	<b>104,931</b>	<b>199,793</b>
利息の受取額	44,367	31,927
配当金の受取額	52,899	36,447
利息の支払額	△17,630	△18,601
法人所得税の支払額	△35,479	△39,541
法人所得税の還付額	556	650
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>149,644</b>	<b>210,675</b>

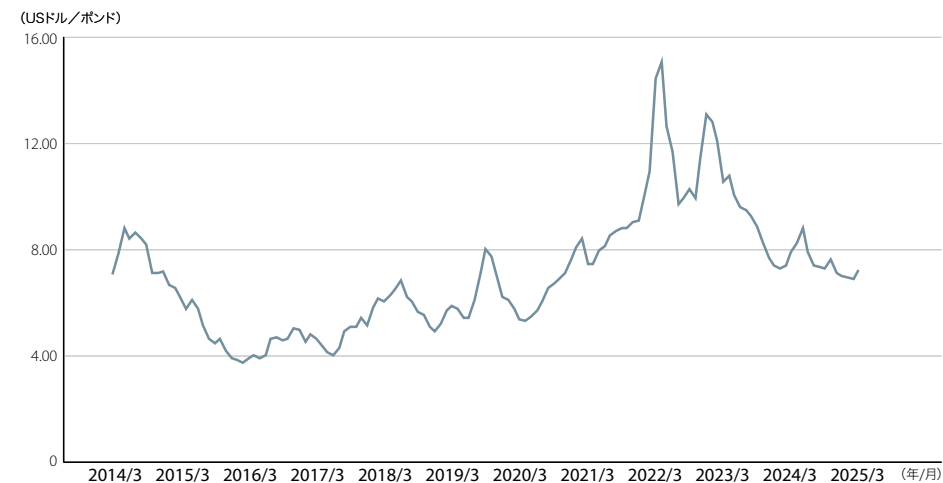
2025年および2024年3月31日に終了した連結会計年度	2025	2024
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△117,141	△125,275
有形固定資産の売却による収入	467	3,097
無形資産の取得による支出	△5,015	△2,803
投資有価証券の取得による支出	△1,785	△1,860
投資有価証券の売却による収入	18,629	8,689
関係会社株式の取得による支出	△23,994	△45,396
短期貸付金の回収による収入	4,001	395
長期貸付けによる支出	△72,161	△136,317
連結の範囲の変更を伴う子会社持分等の売却による支出	△465	—
権益譲渡による収入	56,390	—
その他	2,190	583
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△138,884</b>	<b>△298,887</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入れによる収入	385,965	415,905
短期借入金の返済による支出	△366,796	△485,070
長期借入れによる収入	29,935	130,668
長期借入金の返済による支出	△57,453	△52,065
社債の発行による収入	242,739	99,938
社債の償還による支出	△207,810	△74,999
非支配株主からの払込みによる収入	13,157	22,235
配当金の支払額	△30,773	△41,215
非支配株主への配当金の支払額	△8,410	△6,248
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による支出	△4,830	—
その他	△1,904	△2,059
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△6,180</b>	<b>7,090</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,580	△81,122
現金及び現金同等物の期首残高	151,022	215,007
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,110	17,137
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>159,712</b>	<b>151,022</b>

## 主要非鉄金属の価格と為替相場の推移

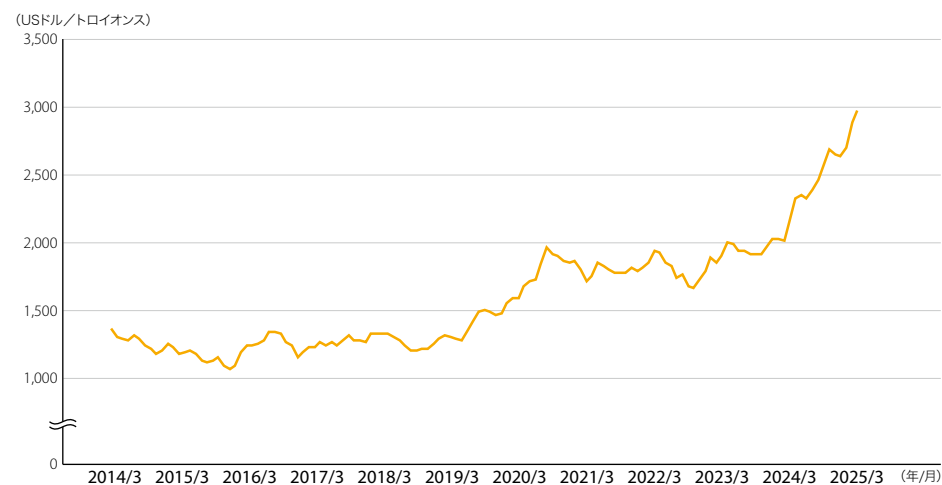
### 銅の価格推移



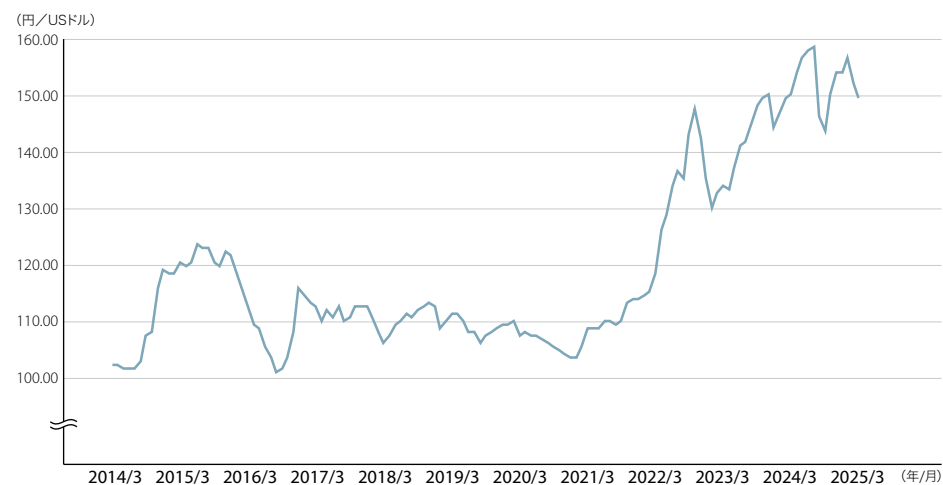
### ニッケルの価格推移



### 金の価格推移



### 為替相場の推移



# 用語集

用語	説明	掲載ページ
乾式製錬	高温の炉で原料鉱を溶かし、溶けた状態で金属を分離する製錬方法。一度に大量の処理が可能である一方、定期的に耐熱設備の補修が必要となる。	🔗 P.14,67,75
コーラルペイニッケル(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.7,63,66,97,154
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.20,111
3現主義	改善活動などで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.95
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.14,67,75
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。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> <div>実力損益</div> <div>=</div> <div>税引前利益</div> <div>±</div> <div> <div>非鉄金属価格および為替の変動局面で発生する損益</div> <div>当該期間の特殊要因の影響</div> </div> </div> <div> <p>売り／買いの“値決め時期”の影響のイメージ</p> <p>● 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)</p> <p>● 売り／買いの“値決め時期”の影響(金属事業、材料事業)</p> <p>● その他為替差損益(金融収益・費用、その他の収益・費用)</p> </div> </div>	🔗 P.44、143、144

## 用語集

用語	説明	掲載ページ
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。	<a href="#">▶ P.39,108,131</a>
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。	<a href="#">▶ P.3,5-8,10-12,15-19,28,29,63-68,75-79,85,86,88,99,109</a>
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。	<a href="#">▶ P.7,66,104</a>
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、アノードを板状に鑄造したのち、電解精製によって電気銅を製造している。電気ニッケル、電気コバルトも電解精製によって製造される。	<a href="#">▶ P.7,42,66,68,86,102</a>
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。	<a href="#">▶ P.11,46,59,65,66,86</a>
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。	<a href="#">▶ P.59</a>
南蛮吹き	粗銅に含まれる銀や不純物を、鉛を使って取り除く製錬法。1600年頃蘇我理右衛門が開発。銀を含んだ粗銅と鉛を熔融し急冷して作った合金を加熱し、銅の融点以下で溶け出た含銀鉛を灰の上で加熱すると、鉛は灰に吸収され、銀だけが残る。これによって純度の高い精銅を得ると共に、銀を採集することができる。	<a href="#">▶ P.5,17,75</a>
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。	<a href="#">▶ P.38,67,74,98,103</a>



## 用語集

用語	説明	掲載ページ
<b>ニッケル酸化鉱(ラテライト鉱)</b>	ニッケル製錬には品位の比較的高い硫化鉱が主に利用されていたが、鉱石としては酸化鉱のほうが硫化鉱と比べて多く分布している。これまでは、製錬する際のコストや技術面での課題からあまり利用されていなかったが、低品位の酸化鉱から当社グループのHPAL技術によりニッケルの量産に成功した。	<a href="#">▶ P.7,10,19,37,66,67,79,80,103</a>
<b>燃料電池電極用酸化ニッケル粉</b>	燃料電池は水素と酸素を化学反応させて電気と熱を作り出すクリーンで高効率な発電システムであり、各国で住宅から工場用まで幅広い用途での普及計画が策定されている。燃料電池電極用酸化ニッケル粉は其中で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。	<a href="#">▶ P.42</a>
<b>ニッケルマット(マット)</b>	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。	<a href="#">▶ P.8,11,12,14,28,48,53,64,65,86</a>
<b>GRI</b>	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。	<a href="#">▶ P.2,35</a>
<b>GX/GXリーグ</b>	GXはグリーントランスフォーメーションの略。化石燃料をできるだけ使わず、クリーンなエネルギーを活用していくための変革やその実現に向けた活動。GXリーグは2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GXへの挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が、同様の取り組みを行う企業群や官・学と共に協働する場。	<a href="#">▶ P.53,76,131</a>
<b>HPAL</b>	High Pressure Acid Leach(高圧硫酸浸出)の略。これまで回収が難しいとされていた、低品位ニッケル酸化鉱からニッケルを回収する技術。当社グループが世界に先駆け商業ベースでの実用化を行った。低品位ニッケル酸化鉱を高温高圧状態の硫酸と安定的に反応させることにより、高品位のニッケル原料を生産している。	<a href="#">▶ P.7,10,11,12,14,17,19,63,64</a>
<b>ICMM</b>	International Council on Mining and Metals(国際金属・鉱業評議会)の略。世界の金属、鉱業企業や関連業界団体で構成される組織。「会員企業と外部の利害関係者との協働により、採掘、鉱物、金属業界の社会的および環境パフォーマンスを強化し、地域社会と社会全般への貢献を認められることを目指しています。」をミッションとして掲げている。	<a href="#">▶ P.103,104,106</a>
<b>ICP(社内カーボンプライシング)</b>	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。	<a href="#">▶ P.20</a>
<b>LFP(リン酸鉄リチウム)</b>	LFPは電池材料のニッケル系正極材(NCA、NMC)と同じく、リチウムイオン電池の正極材。ニッケル系正極材がニッケル、マンガン、コバルトといった金属を原料とするのに対し、LFPは、比較的安価なリチウム・鉄・リンを原料とする。主に中国で生産されている。	<a href="#">▶ P.8,42,68,69,70,72,132</a>

## 用語集

用語	説明	掲載ページ
<b>LT/LN</b>	LT: Lithium Tantalate (タンタル酸リチウム基板)、LN: Lithium Niobate (ニオブ酸リチウム基板)。情報通信端末用 SAW フィルターのチップに用いられる。	<a href="#">▶ P.7,42,45,48,72,74</a>
<b>LME</b>	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。	<a href="#">▶ P.44,137-138</a>
<b>MCLE</b>	Matte Chlorine Leach Electrowinning (マット塩素浸出電解採取) の略。当社グループのニッケル工場で採用されている製造プロセス。マットおよびニッケル・コバルト混合硫化物 (MS) を高温で塩素に溶かし、電解法にて高純度ニッケルを生産する。他の製法と比べてコスト競争力があるが、操業技術は難しく、類似した技術で商業化している生産者は当社グループ以外には数社しかない。	<a href="#">▶ P.6,12,14,19,65</a>
<b>MS</b>	Mixed Sulfide の略で、ニッケル・コバルト混合硫化物を指す。コーラルベイニッケル、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。	<a href="#">▶ P.6,64-66,</a>
<b>NCA</b>	Li (リチウム)、Ni (ニッケル)、Co (コバルト)、Al (アルミニウム) を主成分とする二次電池正極材の一種。	<a href="#">▶ P.53,68,69</a>
<b>NMC</b>	Li (リチウム)、Ni (ニッケル)、Mn (マンガン)、Co (コバルト) を主成分とする二次電池正極材の一種。	<a href="#">▶ P.48,53,68-70</a>
<b>SiC (シリコンカーバイド)</b>	SiC は主に電力を制御する用途で使用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。	<a href="#">▶ P.8,29,42,49,71,72-76,134</a>
<b>TCFD</b>	金融安定理事会 (FSB) により、気候関連の情報開示および金融機関の対応を検討するために設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」を指す。気候変動関連リスクおよび機会について、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を開示することを推奨している。	<a href="#">▶ P.2</a>
<b>TC/RC</b>	TC: Treatment Charge (溶錬費)、RC: Refining Charge (精錬費)。金属原料 (銅精鉱、ニッケル鉱など) の購入条件の一部として使われる費用。たとえば、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。	<a href="#">▶ P.15,29,46,51,63,66</a>
<b>xEV</b>	電動車。電気の供給方法によって「電動化」の種類は多様であり、バッテリー (蓄電池) を搭載する BEV のほか、プラグインハイブリッド自動車 (PHEV) ・ハイブリッド電気自動車 (HEV・MHV)、水素燃料電池自動車 (FCEV・FCV) を含む。	<a href="#">▶ P.29,46, 68,138</a>

# 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

- ㊦グタハイム株式会社
- 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



(2025年8月1日現在)

## 住友金属鉱山グループの事業展開

### 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

- SMM Candelaria Inc.(米国)
- SMM Exploration Corporation(米国)
- Sumitomo Metal Mining America Inc.(米国)
- Sumitomo Metal Mining Arizona Inc.(米国)
- SMM Morenci Inc.(米国)
- SMM GOLD COTE Inc.(カナダ)
- Sumitomo Metal Mining Canada Ltd.(カナダ)
- SMM Resources Inc.(カナダ)

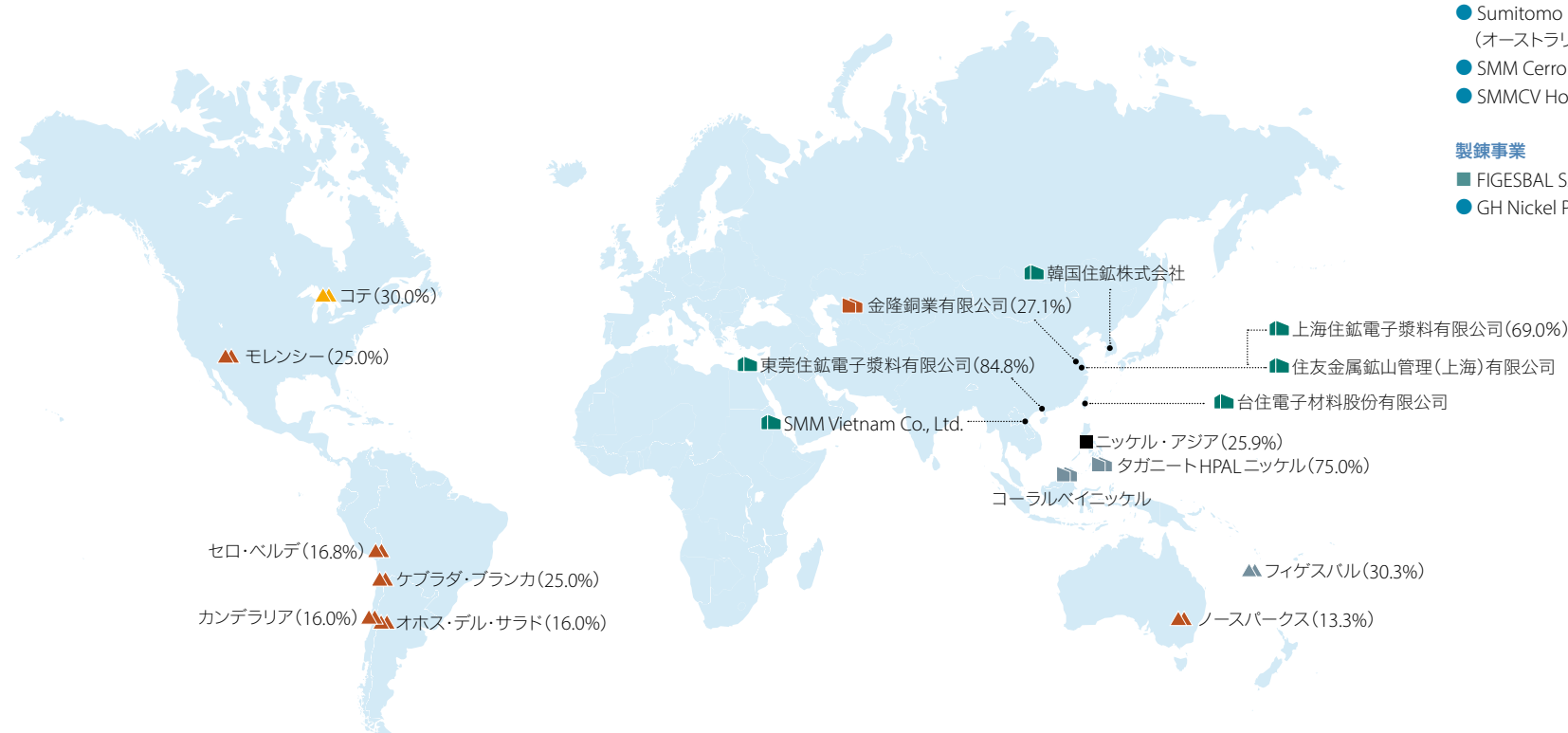
### その他地域

#### 資源事業

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

#### 製錬事業

- FIGESBAL SA(ニューカレドニア)
- GH Nickel Pty Ltd(オーストラリア)



(2025年8月1日現在)

# 会社概要および株式に関する情報

(2025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)(2025年8月1日現在)
持分法適用会社数	13社
売上高	連結1兆5,933億円(2025年3月期)
税引前利益	連結314億円(2025年3月期)
従業員数	7,402名(連結)
本社	東京都港区新橋5丁目11番3号
支社	大阪支社
支店	名古屋支店
研究所	新居浜研究所(愛媛県新居浜市) 電池研究所(愛媛県新居浜市) 材料研究所(東京都青梅市) 市川研究センター(千葉県市川市)

## 株式に関する情報

決算日	3月31日
定時株主総会	6月
株式の状況	発行可能株式総数 500,000,000株 発行済株式総数 290,814,015株 株主数 68,803名 上場証券取引所 東京 株式売買単位 100株

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

### 株主名簿管理人

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

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部  
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

### 公告掲載方法

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

### 会計監査人

有限責任 あずさ監査法人 東京都新宿区津久戸町1番2号

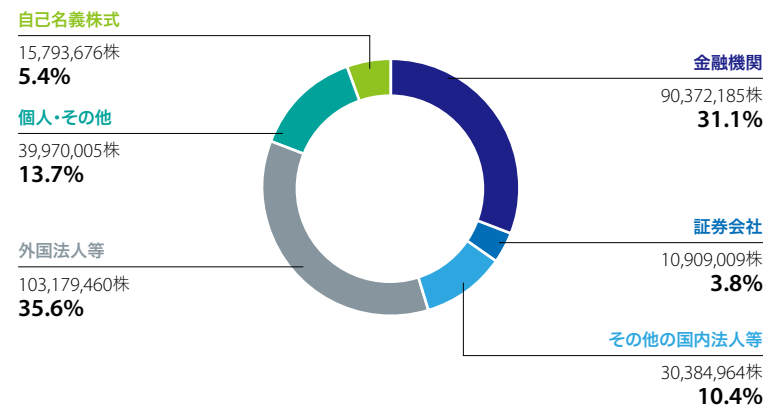
## 大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	45,582,900	16.57
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	19,302,950	7.02
トヨタ自動車株式会社	11,058,000	4.02
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505325	10,023,568	3.64
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,145,539	2.60
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,632,615	2.05
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	5,196,201	1.89
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	4,684,937	1.70
住友不動産株式会社	3,745,055	1.36
住友生命保険相互会社	3,737,000	1.36

(注) 1. 当社は、自己株式15,793,676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2025」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へ、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10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へ、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。

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**





non-VOCインキを使用しています。