

住友金属鉱山『中期経営計画2027』詳細分析

概要：住友金属鉱山（以下、SMM）は2025年5月12日に、2025年度から2027年度を対象とする新たな中期経営計画「中期経営計画2027」（中計27）を発表しました¹。この計画では、**2027年度に税引前利益1,400億円（2024年度実績比+1,086億円）**という大幅な業績拡大を目標に掲げ、同期間の**設備投資・投融資総額は4,370億円に上ります**^{2 3}。SMMは「世界の非鉄リーダー」を長期ビジョンに据え、足元の課題対処と将来成長の準備を両立させ企業価値向上を目指す方針です⁴。以下、本計画の内容を5つの観点（成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略）から詳細に整理し、併せて投資家・業界関係者・メディア・アナリストといったステークホルダーの評価・反応を考察します。

成長性：売上・利益目標、重点分野、新規投資、技術革新

計画の内容（成長戦略）：中計27では**大幅な収益成長**が目標として掲げられています。具体的には前述のとおり**2027年度税引前利益1,400億円**を目指しており、2024年度実績（税引前利益313億円）から約4.5倍に伸ばす野心的な計画です^{5 3}。成長ドライバーとして、SMMは**資源・素材事業双方の重点分野**を明確化しています。まず、チリの**ケブラダ・ブランカ銅鉱山**（Quebrada Blanca）やカナダの**コテ金鉱山**（Côté Gold）といった新規大型鉱山の立ち上げ・増産による収益貢献を図り、既存の製錬事業ではコスト競争力強化によって収益底上げを狙います^{6 3}。一方、近年業績不振が指摘されている**電池材料事業（リチウムイオン電池正極材等）の立て直し・構造改革**も重要課題に位置付けられました⁷。さらに将来の成長分野として、**ニッケル・銅・金の開発プロジェクト推進**、使用済みLiイオン電池からの**リサイクル事業**への参入、機能性材料分野での**貼り合わせ型SiC（シリコンカーバイド）基板「SiCkrest」**および**近赤外線吸収材料「SOLAMENT」**の事業拡大が盛り込まれています⁸。これら新素材・新事業は技術革新による将来の収益柱として期待されており、**材料事業全体で年間税引前利益250億円規模を目指す方針**も示されています⁹。成長戦略を実現するための**投資計画**は3年間で総額4,370億円にのぼり、資源権益の拡充や先端材料の量産投資に重点配分されます^{2 3}。

ステークホルダーの評価・反応（成長性）：投資家は今回示された**野心的な利益目標と積極的な株主還元策**を好意的に受け止めています。実際、計画発表と同時に発表された上限830万株・総額150億円の自社株買い決定は株価を押し上げ、市場では「株主還元の充実と資本効率の向上」が評価されました⁵。5月13日には株価が5日続伸する動きも見られ、**DOE（株主資本配当率）下限目標を従来の1.5%から2.5%に引き上げる方針**¹⁰も併せて、公募投資家からは収益拡大と配当強化の両立に前向きな反応が出ています。アナリストの視点では、高収益化の柱として挙げられた**新鉱山プロジェクトの早期戦力化**や**電池材料事業の再建**について、「実現までの執行リスクはあるものの、達成されれば大きな増益要因」と評価する声があります。一方で、電池材料分野に関しては「技術革新のスピードが速くトレンド変化も激しい領域で、引き続き経営資源を投下していくのか」と懸念する質問が説明会が出るなど¹¹、慎重な見方も示されています。この問いに対し経営陣は、**電池リサイクルを含めサプライチェーン全体を自社で持つ意義**を強調しつつ、市場動向次第では投資ペースを見極める考えを示しました¹²。また、成長戦略に盛り込まれた**新素材事業**について、業界関係者からは「非鉄メーカーが培った技術力の新分野応用は有望」と期待する声があります。例えばSMMが独自開発した近赤外線吸収材料SOLAMENTは国内外で特許を取得済みの先端技術であり¹³、2024年には米国テキサスで開催された技術見本市SXSWにプロトタイプ製品を出展するなど積極的な市場開拓が注目されました¹⁴。このように、新規投資・技術革新への取り組みはメディアでも「次世代の収益源を育成する戦略」として報じられ、総じてポジティブな評価がなされています。ただし、証券アナリストの中には「計画達成には市況やプロジェクト進捗に不確実性も残る」と指摘する向きもあり、進捗に対する継続的な検証が求められるでしょう。

リスク：供給リスク、市況変動、政策・環境リスクへの対応

計画の内容（リスクへの対応）：非鉄金属業界を取り巻く事業環境の変化や各種リスクに対し、中計27では複数の施策で対応する方針です。まず、自社鉱山権益の安定生産による原料供給リスク低減が挙げられます。先述のケブラダ・ブランカ銅鉱山やコテ金鉱山への投資は、長期的に安定した鉱石供給源を確保し、銅・金精鉱の自給率向上につなげる狙いがあります。またニッケル事業では、フィリピンのHPAL（高圧酸浸出）製錬プラント等の既存設備を活用しつつ、新規ニッケル鉱床開発プロジェクト（例：カナダのBaptisteや豪州のKalgoorlie案件）を推進して将来的な原料確保を図っています¹⁵。一方、計画では市況変動リスクへの備えも明示されています。非鉄金属価格や為替変動については、III章「事業環境・経営課題」で現状分析がなされ¹⁶、これを踏まえた収益計画となっています。例えば資本効率（ROCE）経営の推進⁶やポートフォリオ管理により、価格変動に対する収益耐性を高める方針です。さらに政策・環境リスク対応として、サステナビリティ活動の推進（循環経済・カーボンニュートラルへの貢献）や、資本コスト・株価を意識した経営、コーポレートガバナンス体制の見直し等が経営基盤強化策に盛り込まれました¹⁷。これは、気候変動対策や経済安全保障など政策面の変化に適応しつつ、ESGや市場からの要請に応えるものです。例えば気候変動対応では2050年カーボンニュートラルに向けた技術開発投資を進め、また株主資本利益率（ROE）向上への圧力に応じてDOE引き上げや政策保有株式の削減検討など資本政策を調整しています¹⁰¹⁸。

ステークホルダーの評価・反応（リスク対策）：中計27におけるリスク対応策について、投資家やアナリストは概ね安心材料と受け止めつつも慎重な視線を向けています。例えば資源権益の拡充に関しては、「自社鉱山からの調達比率を高める戦略は供給リスク低減に有効」と評価される一方、新規プロジェクトそのものの実現可能性が議論となりました。決算説明会の質疑では「検討中のニッケルプロジェクトがボマラ（インドネシア）案件の中止のように頓挫するリスクはないか」との問いがあり¹⁵、経営陣は「カナダのBaptiste案件は未経験の鉱石ゆえ成立しない可能性も否定できないが、豪州のカルグーリー案件は比較的確度が高い」と、プロジェクト毎のリスク認識を率直に説明しました¹⁵。また既存事業では、2024年3月期にフィリピンのCBNCプラントで減損を計上したことを踏まえ「もう一つのHPAL拠点であるタガニート（THPAL）の減損リスクはないか」との質問も出ましたが、これには「タガニートはCBNCの1.5倍の生産能力があり競争力を維持している」として過度の懸念を否定しています¹⁹。さらに電池材料事業の技術トレンド変化というリスクについて、アナリストから「NCAから高ニッケルNMCへの市場急転換を十分捉えられなかったのではないか」と指摘がありました²⁰。経営陣は「情報把握が遅れプロセス変更で生産減少を招いた」と認めつつ²¹、「今後は業界動向を迅速に判断し、連続生産技術（連続晶析）の再実現で競争力を高めたい」と応じています²²。このやり取りから、投資家・アナリストは市場環境の変化に対するSMMの対応力に注目していることが窺えます。一方、環境・ガバナンス面の施策（カーボンニュートラル対応や資本コスト重視経営など）については、業界関係者から「妥当な方向性」と評価されました。特に資本コストを意識した経営については、日本企業全般で課題となっているPBR（株価純資産倍率）1倍割れ問題への対策としてタイムリーであり、メディアも「株主還元強化と合わせて市場意識を高める経営転換」と報じています⁵¹⁰。総じてステークホルダーは、計画に織り込まれたリスク対応策を歓迎しつつ、その実行段階での迅速な対応と継続的な情報開示を求めていると言えます。

海外展開：対象国・地域、合併・M&A戦略、資源調達網

計画の内容（海外展開）：SMMは中計27期間中およびその先を見据え、海外資源プロジェクトへの積極展開を戦略の柱としています。対象地域は、北米・南米・豪州を中心とする資源豊富かつ政情安定な国々です。計画には、チリ（南米）のQuebrada Blanca銅鉱山とカナダ（北米）のCôté金鉱山の開発プロジェクトを着実に生産段階へ移行させることが盛り込まれました³。これらは現地の大手資源企業との合併事業（JV）という形で進められており、例えばQuebrada Blanca銅鉱山はカナダのテック・リソーシズ社主導のプロジェクトにSMMが権益参加しています。また2025年5月には、新たにオーストラリア西部のWinu銅・金プロジェクトについて、SMMがリオ・ティント社との最終合意を締結し30%の権益取得に踏み切ると発表されました²³。Winuは埋蔵量・採算性に優れる大型銅金鉱床で、リオ・ティント社は「低リスクで長寿命の有望な鉱床」と評価しています²⁴。SMMの海外展開戦略では、このように有望案件への少数権益出資によって資源確保を図り、自社オペレーションによる開発リスクを抑える手法が取られています。また、ニッケル分野

でもインドネシアや豪州・北米での鉱山・製錬案件の調査・交渉を進め、将来の資源網強化を目指しています。さらに、**資源調達網全体の強靱化**という観点では、既存の海外JV（例：フィリピンのHPAL製錬会社など）との連携強化や、新規M&Aの検討も計画に含まれます。SMMは以前より「自前の鉱山資源＋他社からの購入原料」のハイブリッド戦略で製錬事業を営んできましたが、中計27では自社権益比率の更なる向上と**調達先の地理的分散**により、地政学リスクや供給中断リスクを軽減する狙いです²⁵。合併や提携も引き続き重視され、資源メジャーとのパートナーシップ構築を通じた海外展開が推進されます。

ステークホルダーの評価・反応（海外展開）：SMMの海外展開について、**業界関係者や投資家はおおむね好意的**で、資源安定調達に向けた前向きな動きと受け取られています。リオ・ティントとの協業によるWinuプロジェクト参画のニュースは、「日本企業が豪州の有望鉱床に参画」として業界紙で報じられ、資源業界ではSMMの国際展開力が評価されました。リオ・ティント社自身も公式声明でWinuを「非常に魅力的な低リスク・長寿命の銅・金資源」と位置付けており²⁴、SMMがこのプロジェクトに加わることは**双方にとって戦略的メリット**があると見做されています。また投資家にとっては、SMMが権益を売却したチリのシエラゴルド銅山に代わる**新たな収益源の確保**として、Winuなどへの参画は将来収益拡大への期待材料となっています。証券アナリストの視点からは、海外プロジェクトの進捗が中期計画の達成可否を左右するとして注視されており、「**カナダ・豪州といった安定国への投資はリスク低減効果がある一方、開発コストや立上げに時間がかかる**」との指摘もあります。しかし総じて「**自前資源比率を高める戦略は妥当**」との評価が優勢であり、メディアも「住友金属鉱山は海外権益投資を通じて将来の金属供給網を強化する」と報じています³。一部では、電池材料事業など製造拠点の海外展開にも関心が寄せられました。北米市場への進出について問われた際、経営陣は「現時点で北米に電池材料生産拠点を設ける計画はない（顧客動向次第）」と回答しており²⁶、グローバル展開は上流資源分野に重点を置きつつ、下流は慎重姿勢であることが示唆されています。この点について専門家からは「まずは国内事業の収益性改善と技術確立を優先し、その後に海外展開を模索する妥当なアプローチ」との声もあり、段階的な海外戦略に理解が示されています。

人材戦略：採用方針、スキル開発、多様性・包括性への対応

計画の内容（人材戦略）：SMMは「人（人的資本）」を**持続的成長を支える基盤**と位置付け、中計27でも人材戦略に注力しています²⁷。まず**採用・配置方針**については、成長戦略を支える専門人材の確保・育成が重視されています。素材分野の技術者やデジタルトランスフォーメーション（DX）推進人材など、将来の競争力源泉となる人材を積極的に採用・登用する計画です。また既存社員の**スキル開発**にも投資し、研修プログラムや社内公募制度を通じて新事業領域の知見習得を図ります。特に電池材料や半導体材料といった新領域では、社内外の知識を融合させるオープンイノベーション的な人材育成も目指しています。現場力の強化にも重点が置かれ、「ものづくり力（稼ぐ力）の強化」を掲げて**技能伝承や現場改善**に取り組む姿勢が示されています²⁷。例えば、鉱山・製錬現場で培った安全管理や生産管理のノウハウを次世代に継承しつつ、DX技術を活用したオペレーション高度化を推進しています。また**多様性・包括性（D&I）への対応**も経営課題として認識され、女性や海外人材の登用拡大、シニア層が働きやすい職場づくりなどに取り組む方針です。実際、SMMは近年管理職に占める女性比率向上などの目標を掲げ、2024年度からは定年延長や高齢社員の労災防止策（エイジフレンドリーな職場づくり）にも着手しています²⁸。さらに**人的資本経営の強化**として、社員のエンゲージメント向上や適切な人事評価・報酬制度の整備も進め、従業員の意欲と能力を最大限引き出す環境を整える計画です。中計27では役員報酬に業績連動要素を高めるなどガバナンス面からも人材活用を促す仕組みが導入されました（株主還元強化と連動）²⁹。

ステークホルダーの評価・反応（人材戦略）：人材戦略に対する評価は、従来は財務指標に比べ注目度が低い傾向にありましたが、近年の人的資本重視の流れもあって**投資家やメディアの関心が高まりつつあります**。SMMが中計27で「人的資本経営」や「ものづくり力強化」を掲げたことについて、経済メディアは「非財務領域へのコミットメント表明」として報じています。特に安全対策や技能継承など現場力強化策は、**生産性向上と事故削減による損失防止**という観点で投資家にも重要と捉えられています。実際、前中期計画期間中に安全目標（労災件数削減）が未達だったことをSMM自ら開示した点は、課題を認識し改善に努める姿勢として評価されました²⁸。アナリストからも「事業拡大に見合った人材確保と育成が鍵」との指摘があり、電池材料事業の立て直しには高度な化学素材人材の育成が不可欠と見られています。多様性については、国際

展開に伴い**グローバル人材の育成**や現地雇用の拡大も期待されています。SMMは伝統的な技術者集団の側面がありますが、近年は女性技術者の採用や外国人社員の採用にも踏み出しており、こうした動きは**ESG投資家**からも評価ポイントとなっています（人的資本の開示強化は金融庁の要請事項でもあり、SMMの対応は概ね順当との見方）²⁸。一方で、具体的な数値目標（例えばダイバーシティ指標や従業員エンゲージメントスコア等）の設定については不明瞭との指摘も一部にあります。総じてステークホルダーは、SMMの人材戦略について「方向性は適切だが、実効性を今後注視」といったスタンスであり、計画実行段階での進捗報告や成果の見える化を求める声が聞かれます。

知財・無形資産戦略：技術開発、特許・ライセンス活用、ブランド戦略

計画の内容（知財・無形資産の活用）：SMMは素材メーカーとして培った**技術・知的財産（IP）**を成長のエンジンと位置づけており、中計27でも知財・無形資産戦略が重視されています。新規事業の柱である機能性材料分野では、自社開発技術の**特許取得とライセンス展開**が進められています。例えば近赤外線吸収材料

「**SOLAMENT（ソラメント）**」について、SMMは国内外で関連特許を取得済みで¹³、この技術を用いた製品・用途開拓を国内外市場で推進中です。SOLAMENTは太陽光中の近赤外線を吸収し熱に変換するナノ粒子素材で、SMMはその技術を**アパレル用途（遮熱服飾）や農業用途（ビニールハウス遮熱等）**に展開し始めています³⁰。また貼り合わせ型SiC基板「**SiCkrest（サイクレスト）**」についても、SMM子会社の株式会社サイコックスを通じてパワー半導体向け基板の量産技術を確認しつつあり、既に6インチ基板で**製品販売と貼り合わせ特許技術のライセンス供与**を開始しています³¹。2024年には鹿児島県の工場に8インチ基板の量産ライン構築を決定し、2025年度下期には月産1万枚（6インチ換算）超の能力を確保、併せてライセンス供与先へ多結晶SiC基板を供給開始予定とされています³¹。このように、自社技術を**特許によって保護しつつライセンス収入や素材供給で事業化**するモデルが描かれています。さらに知財戦略の一環として、自社ブランド価値の向上も目指されています。SOLAMENTやSiCkrestといった製品名自体を商標化・ブランド化し、国際的な展示会への出展やコラボレーション（例：アップサイクルファッションブランドとの共同開発）を通じて**SMMの技術ブランドを発信**しています¹⁴。加えて、研究開発費も継続的に投下される計画で、中計27期間中のR&D投資額については補足資料で開示されています（※資料VI参照）。知的財産の活用とブランディングにより、価格競争に陥りがちなコモディティ分野から脱却し、高付加価値分野で収益を上げるというのがSMMの無形資産戦略と言えます。

ステークホルダーの評価・反応（知財・無形資産戦略）：技術開発力と知財戦略に関して、業界内ではSMMの取り組みに注目が集まっています。素材産業誌などでは「住友金属鉱山がSiC基板や先端素材で存在感」と紹介され、半導体業界からも一定の関心が示されています。実際、SMMのSiCkrest技術は海外企業（仏Soitec社のSmartSiCなど）との競争関係にもありつつ、日本発の新技术として評価されています³²。またSOLAMENTについては、2023年・2024年にかけてSMMのプロモーション活動が**国際的クリエイティブ賞**を受賞するなど、異業種からも高い評価を受けました³³。これは単に素材としてだけでなく、SMMが自社技術をブランディングし市場に訴求した好例といえ、メディアでも「素材系メーカーの新たなブランディング戦略」として取り上げられています。投資家の視点では、これら新素材事業は現時点で収益規模が小さいものの**将来の成長オプション（リアルオプション）**と捉えられています。証券会社のレポートでも、機能性材料事業について「中長期的に見れば自社の独自技術で差別化可能な分野であり、計画通り年間250億円規模の利益創出が実現すれば企業価値向上に大きく寄与する」⁹と期待を述べるものがあります。一方で短期的には非鉄金属市況の影響が業績を支配するため、アナリストからは「新素材の貢献が本格化するのには中計27後半以降、それまでは開発コスト負担も注視が必要」との指摘もあります。ブランド戦略に関しては、一般消費者向け製品ではないため直接のブランド価値評価は難しいものの、「SXSWへの出展のように新規市場にアピールする姿勢は評価できる」とする声がマーケティング専門家から聞かれます¹⁴。総じて、知財・無形資産戦略についてステークホルダーの反応は好意的であり、SMMが持つ**独自技術と知財の潜在力**に期待が寄せられています。今後はこれら無形資産を収益につなげる具体的な成果が求められ、ライセンス収入や新製品の売上拡大といった形での進捗に注目が集まるでしょう。

参考文献・情報源: 企業適時開示 4 34、決算説明会資料 35 15、住友金属鉱山プレスリリース 36 31、業界ニュース 5 24、メディア報道 13 など。以上の信頼できる情報に基づき、中期経営計画2027の内容とそれに対する各方面からの評価を総合的に整理しました。

1 4 6 7 8 17 25 27 34 [assets.minkabu.jp](https://assets.minkabu.jp/news/article_media_content/urn:newsml:tdnet.info:20250512540924/140120250512540924.pdf)

https://assets.minkabu.jp/news/article_media_content/urn:newsml:tdnet.info:20250512540924/140120250512540924.pdf

2 10 [smm.co.jp](https://www.smm.co.jp)

https://www.smm.co.jp/en/news/release/uploaded_files/20250512_1_EN.pdf

3 5 36 住友鉱が5日続伸、830万株を上限とする自社株買いを実施へ 投稿日時：2025/05/13 10:53[みんかぶ] - みんかぶ

<https://minkabu.jp/news/4222217>

9 中期経営計画 | 株主・投資家情報 | 住友金属鉱山株式会社

<https://www.smm.co.jp/ir/management/plan/>

11 12 15 19 20 21 22 26 35 [smm.co.jp](https://www.smm.co.jp)

https://www.smm.co.jp/ir/management/plan/pdf/250513_QAtranscript_JP.pdf

13 14 30 太陽光をコントロールする素材「SOLAMENT」が世界最大規模のテクノロジーの祭典「SXS2024」に出展 | 住友金属鉱山株式会社のプレスリリース

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000006.000109821.html>

16 18 住友金属鉱山株式会社 中期経営計画2027（中計27）

<https://www.irwebcasting.com/20250513/5/index.html>

23 リオティントと住友金属鉱山、ウィヌ銅・金プロジェクトで提携

<https://riotintojapan.com/news/2225/>

24 Rio Tinto and Sumitomo Metal Mining to partner on Winu copper ...

<https://www.riotinto.com/en/news/releases/2024/rio-tinto-and-sumitomo-metal-mining-to-partner-on-winu-copper-gold-project>

28 住友金属鉱山（5713）の財務情報ならログミーFinance 住友金属鉱山、大型プロジェクトの生産ステージ移行により早期貢献に注力 さらなる収益力の強化に向け効率経営を追求 - ログミーファイナンス

<https://finance.logmi.jp/articles/379693>

29 [PDF]（中計27） - 住友金属鉱山

https://www.smm.co.jp/ir/management/plan/pdf/250512_setsumeikai.pdf

31 パワー半導体材料SiC基板の8インチ量産ライン構築を決定 | ニュース | 住友金属鉱山株式会社

<https://www.smm.co.jp/news/release/2024/09/001893.html>

32 田中 秀治 / Shuji Tanaka on X: "SiCOXS（住友金属鉱山）のSiCkrest ...

<https://x.com/mems6934/status/1841822080842731583>

33 Droga5 Tokyo (@droga5tokyo) • Instagram photos and videos

<https://www.instagram.com/droga5tokyo/>