

A large circular graphic composed of concentric blue rings. Inside the rings, there are silhouettes of industrial and urban scenes. On the left, there are silhouettes of a bridge, a crane, and several large storage tanks. At the bottom, there are silhouettes of various industrial structures, including a tall distillation column, a truck, and several chimneys. On the right, there are silhouettes of modern office buildings and a car.

統合報告書 2025

経営理念

人の力を活かし、地球の資源を
より有用なるものとして提供し、
人類社会の幸福に貢献する

経営方針

- 1 当社グループ全体の経営戦略を一体化して、グループ各社のシナジー効果を最大限に発揮すること。
- 2 世界に誇る製錬技術の開発と品質向上に全力を傾注し、経営の効率化と競争力で世界有数の基盤を確立すること。
- 3 コンプライアンスを推進すること。
- 4 公正・透明・自由な競争を通して、適正な利益を確保すること。
- 5 かけがえない地球を守るため、あらゆる環境問題に積極的に取り組むこと。
- 6 社員の個性を伸ばし創造性を十分に発揮させると共に、物心両面のゆとりと豊かさを追求し、生きがいのある職場を実現すること。
- 7 広く社会との交流を進め公正な企業情報を積極的に開示すること。

目次

1 アウトライン・ビジョン

- 03 トップメッセージ
- 07 沿革
- 09 事業概要
- 11 価値創造プロセス

2 価値創造のための戦略

- 13 中長期戦略PAMCOvision2031
- 19 財務戦略

3 価値創造を支える
サステナビリティ戦略

- 21 サステナビリティ基本方針
- 22 環境
- 30 人材・社会
- 35 ガバナンス

4 データセクション

- 47 財務・非財務ハイライト
- 49 11か年財務ハイライト
- 51 会社概要・株式情報

長期ビジョン

持続可能な
循環型社会を共創する
総合素材カンパニー



編集方針

本報告書は、当社の対象期間の業績や中期経営計画の取り組みを報告すると共に、サステナビリティに対する考え方、財務情報と非財務情報を関連付けてご説明することで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に、当社をご理解いただき、対話を深めるツールとなることを目指しています。

報告対象範囲

大平洋金属株式会社(国内事業所) ※活動内容には、一部グループ会社を含みます。

報告期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日) ※一部対象期間外の活動報告も含みます。

発行年月

2025年11月

参考ガイドライン

経済産業省「価値創創ガイダンス」
環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
GRI(Global Reporting Initiative)スタンダード

免責事項 本報告書に掲載した内容は、過去の事実だけでなく、記述時点の状況に基づく予定や見通しを含んでいます。そのため、将来の活動内容や結果が掲載内容と異なったものとなる可能性があります。

トップメッセージ

現場力を発揮して業態転換を実現し総合素材カンパニーとして社会に貢献します。

代表取締役社長

岩舘 一夫



「中長期戦略PAMCOvision2031」が目指すところ

私は2025年6月に代表取締役社長に就任いたしました。当社は1949年に砂鉄銑の生産会社として創業し、その5年後からは現在の主力製品であるフェロニッケルを70年以上にわたって製造しています。私自身も1985年に入社以来、主に製造本部の責任者として当社に従事し、まさにフェロニッケルとともに歩んでまいりました。しかしながら、世界的なエネルギー価格の高騰や中国資本による安価なニッケル銑鉄の登場により、フェロニッケル事業の収益構造自体が成立しない状況が続いています。2025年3月期まで3期連続での赤字決算という厳しい結果を真摯に受け止め、業態をゼロベースで見直し新たなステージへ向かうべく、2025年4月から7カ年の「中長期戦略PAMCOvision2031」（以下、中長期戦略）をスタートし、取締役を3名減員した新経営体制のもと、改革をスタートいたしました。

フェロニッケル専門という、いわば“1本足打法”では不安定な経営状態を続けざるを得ないだけに、事業の多角化

は当社に課せられた最大のテーマです。中長期戦略で掲げる4分野での事業の多角化を推進することで業態転換を確実に実行に導き、この7年間で次の中計への本格成長の礎を築く、これが私の最大の任務と認識しています。

具体的に4分野とは、①当社が培ってきた鉱石からの金属製錬、この分野では短期的にはマット用原料事業、中長期的な柱としては多金属ノジュール事業を考えています。②さらに電気分野では高圧・特高圧事業者向けの小売電気事業、③機能材料分野ではベリリウム事業、④資源リサイクル分野ではカルシウムアルミネート製造販売事業を推進してまいります。各事業の詳細については後述しますが、いずれも当社の強みを活かせるとともに、過去数年、既に種時きとなる取り組みを続けてきた新事業です。今後は環境変化に応じた臨機応変な対応と、さらに自らを変革する力を発揮することで、新事業を成功に導くことができると考えています。

また、当社は目指すべき姿として「持続可能な循環型社

会を共創する総合素材カンパニー」を掲げており、将来のビジョンからバックキャストして当社が進むべき道を計画した上で7カ年という中長期戦略といたしました。また長期的には多金属ノジュール事業とベリリウム事業を取

当社の強みを活かした事業の多角化

以下では4分野での新事業について詳しくご説明します。当社の強みは金属製錬における技術とノウハウであることはもちろんですが、加えて安定的に工場を運営する、操業を継続する力も差別化ポイントであり、新事業における提携先の皆様からもこれらの優位性を高く評価いただいています。

金属製錬：マット用原料事業

マット用原料事業はニッケルの用途拡大を目指すものです。今回の中長期戦略では主力のステンレス原料向けフェロニッケル事業については時期を見て縮小・撤退することを発表いたしました。マット原料用のニッケルは、ステンレス原料用フェロニッケルの製造ラインをそのまま利用できること、工程から脱硫工程を省略できること、ステンレス原料用と比較して不純物の制限が少ないなどの理由で、原価低減が可能となります。またマット用原料は電気自動車の電池の原料となるもので、カーボンニュートラル化を進める社会において、今後も高い需要が期待されています。



益の柱と期待しておりますが、いずれも商業化までに一定の期間が必要となることから、その他の新事業の立ち上げと収益化を先行して進めることで、2028年3月期からの営業利益の黒字化を目指しています。

金属製錬：多金属ノジュール事業

近年、地上資源の枯渇が懸念されており世界的に海底資源への期待が高まるなか、当社は2022年から海底資源である多金属ノジュール（マンガンノジュール）の試験製錬に取り組んでいます。古くは地上資源と比べて海底資源はニッケル含有率が低く商業化が難しいとされましたが、現在は資源の枯渇の影響もあり、地上資源のニッケル含有率が同程度となり、ニッケル以外にも銅、コバルト、マンガンを含む多金属ノジュールについては電池用などの原料として期待が高まっています。当社は、鉱石から金属を安定的に抽出する製錬技術を有しており、また多金属ノジュールの製錬は基本的に現在の製造ラインを活用します。2025年2月には当社工場の電気炉を使用して多金属ノジュールを14日間連続で製錬し、これは世界で初めて商業規模での多金属ノジュールの連続製錬試験の成功となりました。

1

アウトラインビジョン

2

価値創造のための戦略

3

価値創造を支えるサステナリティ戦略

4

データセクション



現在、海底資源の採掘に関する世界的ルールが検討されており、2028～2029年には商業化が可能と推測されます。当社は年間130万トンの多金属ノジュールの製錬を目指し、既にフィージビリティスタディを完了し、商業化を見据えて当社の八戸工場での製造ラインの改造の準備を始めたところです。

電気・高圧・特高圧事業者向け小売電気事業

当社はフェロニッケルの生産で非常に多くの電力を使用してきました。特に電気炉での溶解に多くの電力を使用するのですが、コスト削減努力として当社は自家発電と東北電力からの系統電力を時間帯で組み合わせて最適化してきました。エネルギー価格の高騰が続くなか、電力コストの削減は多くの企業のテーマです。当社は2024年3月に小売電気事業者に登録され、電気の需要家としてのノウハウを活かして八戸周辺地域の高圧・特高圧事業者に最適化を提案し、電力販売契約を締結して供給を開始しています。

また、当社は青森県民エナジー株式会社と協力し、2025年4月から青森県津軽地方の風力発電所の再生可能エネルギー価値を含む電力の利用をスタートしました。これは地域の再生可能エネルギーの地産地消を実現するスキームであり、今後、当社は青森県民エナジー社と青森県

内、八戸市内などへの再生可能エネルギー電力を含む販売事業の協業を拡大してまいります。

機能材料：核融合発電および既存ベリリウム合金市場向けベリリウム事業

ベリリウムは核融合発電の運転に際して中性子増倍材として必要な金属で今後の需要拡大が期待されています。株式会社MiRESSO(本社：青森県三沢市)は国立研究開発法人 量子科学技術研究開発機構の認定を受けたスタートアップ企業で新たな低温精製技術を用いて比較的安価となる核融合発電向けベリリウムの製造販売事業を進めてきました。当社はMiRESSO社と2024年10月に包括的業務提携契約を、また2025年7月に資本業務提携契約を締結し、今後の本格的なベリリウムの安定的量産に向けて当社の八戸工場内にベリリウム製造のパイロットプラントを整備しています。核融合発電が社会的に実装されるのは2036年3月期以降と言われていますが、今後は当社からMiRESSO社への事業出資を行ったうえで、2027年度中のベリリウム生産開始と2036年3月期までの投資回収を計画しています。

また、ベリリウムは銅と合金にすることで、銅の性質である電気伝導率が高いままに強度を高めることから、電気自動車向けなどエレクトロニクス用途の需要拡大が見込まれるため、当社としてベリリウム合金の販売にも力を入れてまいります。

資源リサイクル：カルシウムアルミネート製造販売事業

カルシウムアルミネートは石油精製の際に用いる触媒からリサイクルされる原料より生産されますが、近年は低炭素社会への移行を背景に高炉から電炉へのシフトが進み、電炉鋼の不純物除去に必要なカルシウムアルミネートの需要が拡大しています。当社はこれまで培った技術を活用してリサイクル原料の付加価値化を図るべく、カルシウムアルミネート製造販売事業を本格的に始動いたしました。この一環として、当社はかねてより資本業務提携を行っているアマタホールディングス株式会社と協業し、カルシウムアルミネートの原料収集および電炉鋼生産メーカーなど販売先を拡大してまいります。

人の力を活かし、時代が求める資源を提供し、社会に貢献する

ご説明しましたとおり、当社は業態転換の早期黒字化とニッケル事業の立て直しを図るべく、中長期戦略期間の7年間に於いて営業キャッシュ・フロー約420億円を原資に、成長投資約230億円、株主還元約190億円を計画しています。成長投資の内訳としては、多金属ノジュールの改造費用を含む老朽化施設の更新および新事業基盤への投資が約160億円、ベリリウム事業への出資等が約70億円を想定しています。一方で成長投資と株主還元のバランスを最適化すべく、株主還元については株主資本配当率(DOE)4%を目安とし、毎年の利益に左右されない安定的な配当を目指します。これらを通じて早期にPBR1倍以上の実現を目指してまいります。

さらに当社は持続可能な社会づくりに貢献すべく、カーボンニュートラルの実現に向けた気候変動対策、多様性を重視した人的資本投資の拡充、地域や社会との共生、ステークホルダーとの建設的な対話の推進をサステナビリティの重要課題と認識しています。一方で当社においては業態転換が何よりも優先課題であり、新たな事業ポートフォリオに照らし合わせて、より優先度の高い重要課題に注力してまいります。

これまで私は製造現場で生産改革や効率化に取り組んでまいりましたが、今後は経営トップとして会社全体を最適化する役割だと認識しています。そのためには経営陣だけが先走るのではなく、何よりも“現場力”を重視しなければなりません。過去数年、製造現場では意図的に生産量を抑制し、本来は約3万2,000トンのニッケルを生産する製造ラインを持ちながら、今も生産量は約1/10にとどまっ

ています。現状を目の当たりにする製造現場の人間が不安を感じ、苦しい時間を過ごしてきたことは、製造現場を預かってきた私自身が誰よりも知っています。今回の社長就任の打診を受けた際にも、現場を知る私が引き受けないわけにはいかないという気持ちがありました。中長期戦略で今後の方向性が示され、実際に新事業に伴う試験操業等が始まったことで、社員にとってもようやく光が見え始めたところだと思います。今後さらに現場力を発揮してもらうには役職員一同が同じベクトルを向く必要があり、そのためには社員とのコミュニケーションが不可欠と考え、社長就任後もできるだけ八戸の現場に足を運んでいます。また、現在の社員に能力を最大限に発揮してもらうべく、若手社員の活用を含む組織再編も検討しています。

冒頭で当社は長年フェロニッケル事業を主力としてきたと申し上げましたが、一方で時代の変化に対応し、創業時の砂鉄銑からフェロニッケルやマンガンなどの合金鉄の製造、さらに副産物のスラグを断熱材や研掃材、コンクリート用細骨材などに加工して世の中に提供してまいりました。当社は経営理念として「人の力を活かし、地球の資源をより有用なるものとして提供し、人類社会の幸福に貢献する」掲げていますが、今回の事業転換においても根本の精神が変わることはありません。「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」として進化し、企業価値を向上させるべく取り組んでまいります。ステークホルダーの皆様には今後の当社にぜひ期待いただきたく、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



社員とのコミュニケーション
声かけパトロール

大平洋金属の事業成長と環境活動の歩み

1970～

1980～

1990～

2000～

2010～

2020～

1970年

- 大平洋ニッケル株式会社を吸収合併し、大平洋金属株式会社に社名変更。フェロニッケルのトップメーカーとしての基盤を確立



40,000KVA密閉型ニッケル炉(ハ戸45.9)

- フィリピン事務所 開所

1972年

インドネシア・アネカタンバン社フェロニッケル製錬工場建設の技術援助契約締結(アンタム計画)

1973年

フィリピンのリオ・チュバ・ニッケル鉱山株式会社に資本参加し、ニッケル鉱山を開発

1975年

テレメータシステム
SOx監視装置設置(協定遵守)

1979年

新潟工場完成。新発田工場の電磁材料部門、活性炭部門を移設

 は環境に関する取り組み

1980年

産業廃棄物処分業許可を取得

1983年

岩瀬工場を分離し、大平洋ランダム株式会社に研削材部門を営業譲渡



No.2マンネスマン式湾曲型連続鑄造機(ハ戸56.10)

1984年

直江津工場、富山工場、習志野工場を分離し、鑄鋼部門、鍛鋼部門、機械部門をそれぞれ大平洋特殊鑄造株式会社、大平洋製鋼株式会社、大平洋機工株式会社に営業譲渡

1985年

八戸工場を八戸製造所に改称

1988年

フィリピンのタガニート鉱山株式会社に資本参加し、ニッケル鉱山を開発

1995年

八戸製造所にフェロニッケル製錬電気炉60,000KVAを設置、3炉体制確立

1996年

八戸港河原木2号埠頭完成(公共)

1997年

原料輸送コンベアライン設備完成(河原木)



1997年

株式会社大平洋エネルギーセンターを設立(2000年から2015年まで電力供給)

1998年

ISO9002取得

1999年

本社機構を八戸に移転しフェロニッケル専門メーカーになる

2000年

環境計量証明事業登録

2003年

リサイクル事業の「焼却灰・ホタテ貝殻リサイクル施設」完成

2003年

ISO9001:2000に移行

2005年

フェロニッケル100万トン生産達成

2005年

- 青森県環境影響評価条例に伴う環境アセスメントを実施
- 特別管理産業廃棄物処分業許可取得
- 第二発電所脱硝装置を設置

2006年

リサイクル事業の「熔融飛灰リサイクル施設」完成

2007年

- 排水口の一部に小規模排水処理装置を設置
- 排水モニター設置(協定遵守)

2008年

ジャカルタ事務所開所



2009年

ISO14001:2004取得

2010年

- 鉱石ヤードへのダストモニター設置
- 廃棄物処理状況のホームページ公開

2011年

排水、煙突用監視カメラ設置(排水、粉じん管理)

2012年

OHSAS18001:2007取得

2013年

排水終末処理施設設置(協定遵守)



2014年

統合マネジメントシステム運用開始

2015年

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針制定

2016年

新たに「経営理念」「長期ビジョン」を策定

2017年

一般社団法人青森県産業廃棄物協会「優良事業所」表彰

2018年

もったいない・あおり県民運動10周年記念大会「もったいない・あおり賞」受賞

2020年

(特別管理)産業廃棄物処理業者「優良」認定を取得

2021年

- ISO45001:2018に移行
- 資源循環事業及び環境リサイクル事業の強化拡充に向けて、アマタホールディングス株式会社との資本業務提携契約を締結

2022年

東京証券取引所プライム市場へ移行

2022年

- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同
- エマルションフローを活用したリチウムイオン電池材料向け原料の製造プロセスを開発

2023年

- リチウムイオン電池のレアメタルリサイクル実現に向けて、株式会社エマルションフローテクノロジーズとの共同研究開発契約を締結
- 廃棄物リサイクル事業の「焼却灰・ホタテ貝殻リサイクル事業」撤退

2024年

- 経済産業省資源エネルギー庁の小売電気事業者へ登録
- 株式会社MiRESSOとの包括的業務提携契約を締結
- 青森県エナジー株式会社との電力調達・販売に関する覚書を締結

2025年

- 小売電気事業における電力供給開始
- 株式会社MiRESSOとの資本業務提携契約を締結

1970年～

フェロニッケルのトップメーカーとしての基盤を確立

1949年に日曹製鋼株式会社として発足し、1959年の大平洋ニッケル株式会社設立を経て、1970年、大平洋ニッケル株式会社を吸収合併し大平洋金属株式会社に社名変更しました。1973年にはニッケル鉱山の開拓を開始。安定した原料供給、高品質の生産体制を確立しました。

一方で公害病の拡大などが要因となり公害対策や規制の強化が進み、当社でも公害防止協定の締結を行うなど、環境に配慮した事業活動の推進を加速化させました。

1980年～

分離独立で関連会社を設立、大平洋グループを形成

1983年に岩瀬工場が大平洋ランダム株式会社に、1984年には直江津工場、富山工場、習志野工場がそれぞれ大平洋特殊鑄造株式会社、大平洋製鋼株式会社、大平洋機工株式会社に分離独立し、大平洋グループのネットワークが形成されました。

この頃日本では消費増大と生産活動の拡大で排出量が急増していく廃棄物処理への意識が高まり、当社も産業廃棄物処分業許可を取得しました。

1990年～

3炉体制を確立フェロニッケル専門メーカーへ

1995年に八戸製造所に3基目のフェロニッケル製錬電気炉を設置し3炉体制を確立しました。1999年には本社機構を八戸へ移転して、フェロニッケル専門メーカーとなりました。また、当社で培った自家発電システムの技術を生かし、1997年には電気事業会社への電力卸供給を専門とする株式会社大平洋エネルギーセンターを設立しました。

2000年～

循環型社会の構築に貢献するべくリサイクル事業を推進

フェロニッケルのトップメーカーとして実績を積み上げ、2005年には生産100万トンを達成しました。また、循環型社会の構築のため廃棄物・リサイクル対策の重要性が増す中、当社も2003年に「焼却灰・ホタテ貝殻リサイクル施設」、2006年に「熔融飛灰リサイクル施設」を完成させるなどリサイクル事業を推進しました。

2010年～

新たな経営理念とビジョンでESG経営に取り組む

世界的にESGへの意識が高まり、当社もESG経営の実現に向けて、環境に配慮した事業活動を強化しながら社会問題への対応やコーポレート・ガバナンスの整備に取り組みました。そして中長期的な視点で持続的な成長と持続可能な社会の実現を目指すべく、2016年には新たに「経営理念」「長期ビジョン」を策定しました。

2020年～

サステナブルな社会の実現を目指す

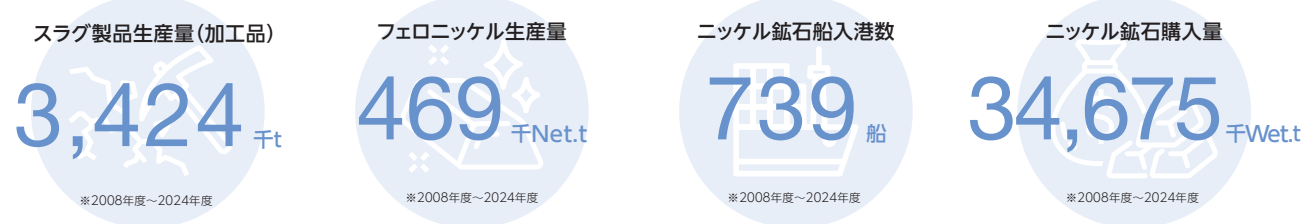
現在、世界全体が気候変動対策に取り組む中、当社もカーボンフリーエネルギーの活用など、環境に配慮した製造技術・手法や製品の販売拡大を進めています。今後もあらゆる環境リスクへの対応、また2050年度のカーボンニュートラル達成に向け取り組みを推進し、サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

当社は世界有数のフェロニッケルメーカーとして、日本のみならず世界にフェロニッケルを販売し、ニッケル事業を中核として成長してきました。そして近年では新規事業分野へも進出し、「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」を目指して新たな挑戦を始めています。

ニッケル事業

フェロニッケルはステンレス鋼の主原料となる鉄とニッケルの合金です。当社は世界最大級の電気炉による生産力、その生産を支える鉱山会社とのコネクション、そして海外への展開を支える販売網に強みを持ち、これらの強みをかけ合わせることで、世界で評価される高品質で安定的な製品の生産と供給を実現しました。当社はフェロニッケル製造量において国内1位を獲得しており、さまざまな生活機器の中に当社のフェロニッケルが活かされ、私たちの目に見えないところで、豊かな暮らしに役立っています。

フェロニッケルの原料仕入れから製品販売まで



フェロニッケル製造工程で発生するスラグは再資源化

フェロニッケルの製錬工程において副産物として得られるフェロニッケルスラグは、熔融状態のスラグを冷却ピットに流し込み、大気冷却と適度な散水により冷却させます。冷却により固化した岩石状のスラグは、破碎や粒度調整後再資源化され、環境にやさしいリサイクル材となります。



強み1 世界トップレベルの製錬技術

当社独自開発の製錬技術により、世界から評価される高品質なフェロニッケル製造を実現しました。長年培われてきた実績により、環境影響に配慮した技術やノウハウも保有しています。

強み2 高効率生産を実現する八戸製造所

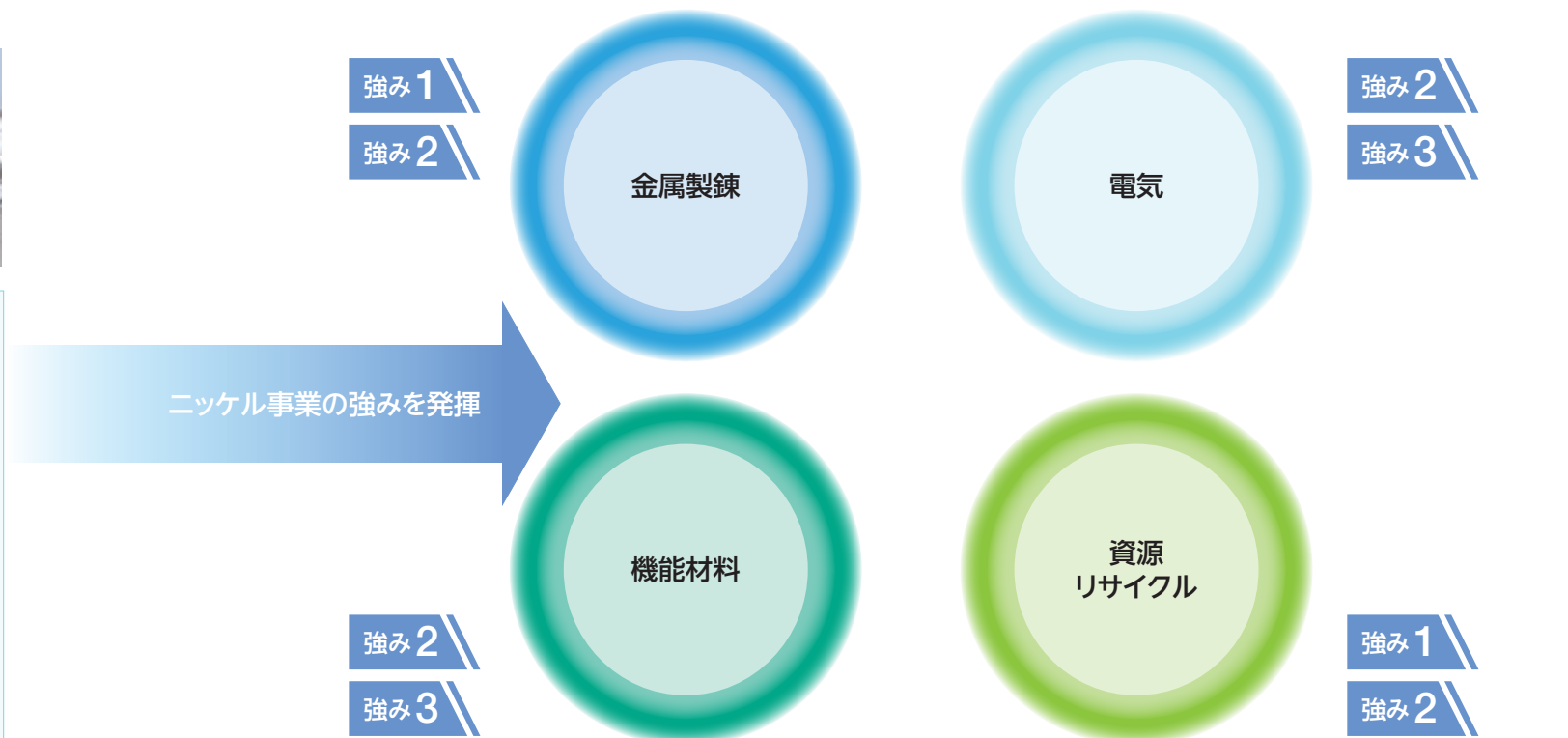
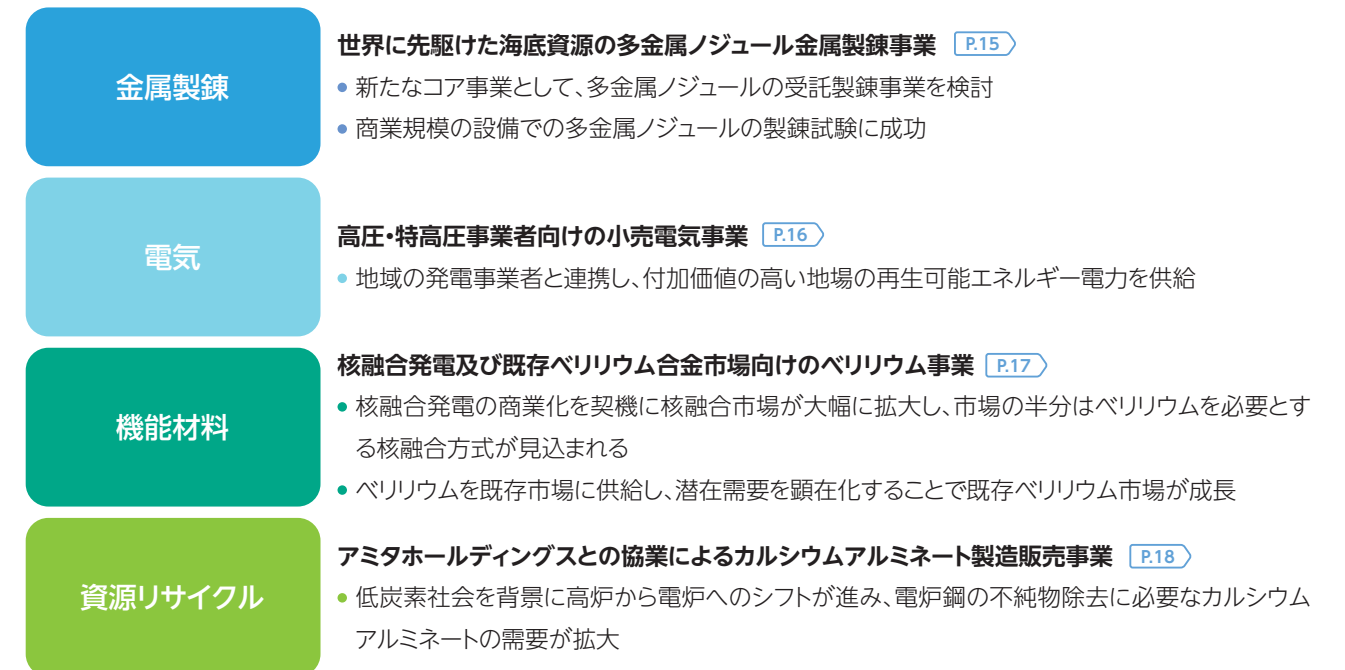
当社の八戸製造所は世界最大級の電気炉3基を備え、効率的な生産を実現しています。また、太平洋に面した臨海工業地帯の要である八戸港に位置し、原料や製品を省エネ・小コストで輸送可能です。

強み3 鉱山会社と地元企業の強固なコネクション

当社は海外企業と協力した資源の開発を進めてきました。また、本社のある青森県においても地場の繋がりを活かして、地元の企業と協働で社会貢献や事業開発に取り組んでいます。

事業多角化の挑戦

ニッケル事業で培った強みを活かし、これまでに種蒔きした新規事業分野に参入することで、事業の多角化を図り、事業ポートフォリオの再構築を進めています。



価値創造プロセス

人の力を活かし、地球の資源をより有用なるものとして
提供し、人類社会の幸福に貢献する

目指す姿
持続可能な
循環型社会を共創する
総合素材カンパニー

中長期戦略 PAMCOvision2031

業態をゼロベースで見直し新たなステージへ

事業に影響を与える
環境変化

- 気候変動問題
- 資源・エネルギー価格の高騰
- ニッケル鉱石供給国における
資源ナショナリズムの具現化
- 主力製品の市場構造の変化

INPUTS

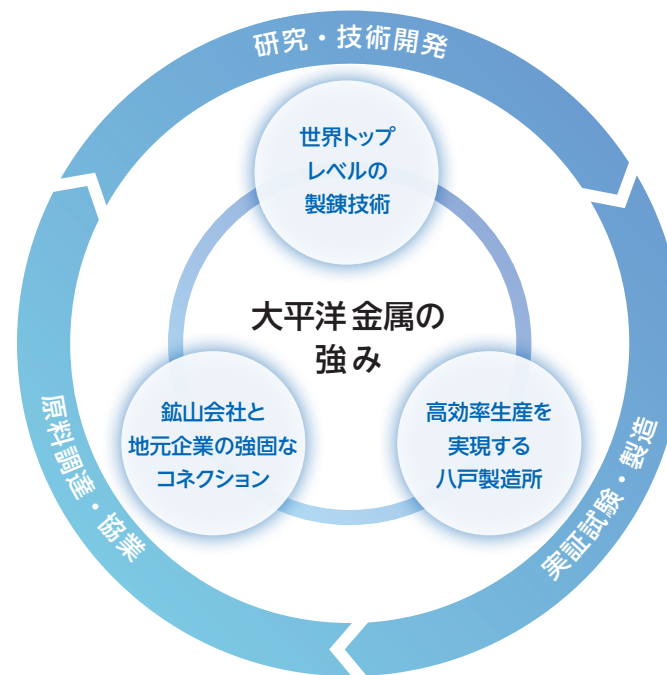
大平洋金属の主な資本

2024年度実績

財務資本	
• 純資産額	676億円
製造資本	
• 製錬設備	3基
(容量:6万~8万KVA)	
• 設備投資額	3.8億円
自然資本	
• ニッケル鉱石長期購買契約	6件
• ニッケル鉱石購入量	32万t
人的資本	
• 従業員数(連結)	441人
社会関係資本	
お客様(納入先)	
• フェロニッケル販売先	7社
• スラグ販売先	44社
知的資本	
• 研究開発投資費	4.4億円
①湿式精錬/製錬技術の確立	
②LIBリサイクル技術の確立	
③多金属ノジュールの製錬技術の確立	
④リサイクル事業の再構築	

社会課題や環境の
変化を捉え価値を創出

ビジネスモデル



サステナビリティ基本方針

コーポレート・ガバナンス

マテリアリティ

OUTPUTS

市場への展開

ニッケル

フェロニッケル
高品質なステンレス鋼や合金鋼の素材として日本のみならず世界にも供給

ニッケルマット原料
従来のステンレス原料向けの事業からマット原料向けに用途を拡大して供給

金属製錬

多金属ノジュール
金属製錬技術と既存インフラ・製錬設備を利活用することで重要金属を供給

電気

小売電気
地場の再生可能エネルギー発電による電力を近隣地域に供給

機能材料

ベリリウム製品
ベリリウム合金市場向けと、将来的に核融合市場向けに供給

資源リサイクル

カルシウムアルミネート
高炉から電炉へのシフトによる製鋼用脱硫材用途向けに供給

OUTCOMES

社会へ提供する価値

- 有限な資源の効率的な利用
- 持続可能な循環型社会を創る
- GHG排出量の低減
- 地域及び資源国の発展への貢献

マテリアリティの実現へ

- 1 フェロニッケル事業から新規事業へ、円滑な転換
- 2 多金属ノジュール事業における安定収益の確保
- 3 ベリリウム事業およびLIB関連開発推進
- 4 地産地消を見据えた小売電気事業の推進
- 5 再生可能エネルギーを活用する体制の構築
- 6 社会インフラを支える事業展開
- 7 新たな企業風土の醸成

企業価値向上と各資本の強化

中長期戦略 PAMCOvision2031

当社グループは、2025年度から2031年度までの7カ年の「中長期戦略 PAMCOvision2031」を実行中です。
この戦略に基づき、業態をゼロベースで見直し、新たな軸となる新規事業分野への参入を目指した事業ポートフォリオの再構築及びサステナビリティ重要課題への対応の取り組みを進めています。

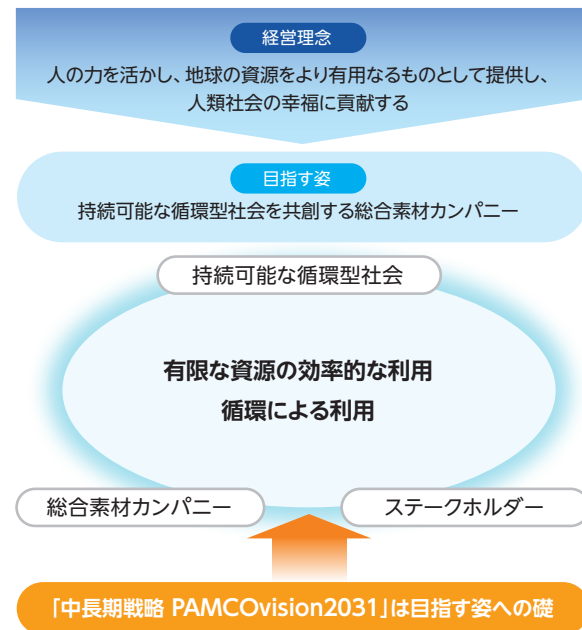
目指す姿

当社グループを取り巻く環境は、海外生産者におけるニッケル銑鉄の過剰生産によって、これまでの市場相場等が崩れ過当競争の様相となり、また、高水準にある諸原燃料価格に伴いエネルギーコスト等が大幅に上昇し、販売面、調達面ともに、中期経営計画(PAMCO-2024)で想定した前提から大きく乖離しました。

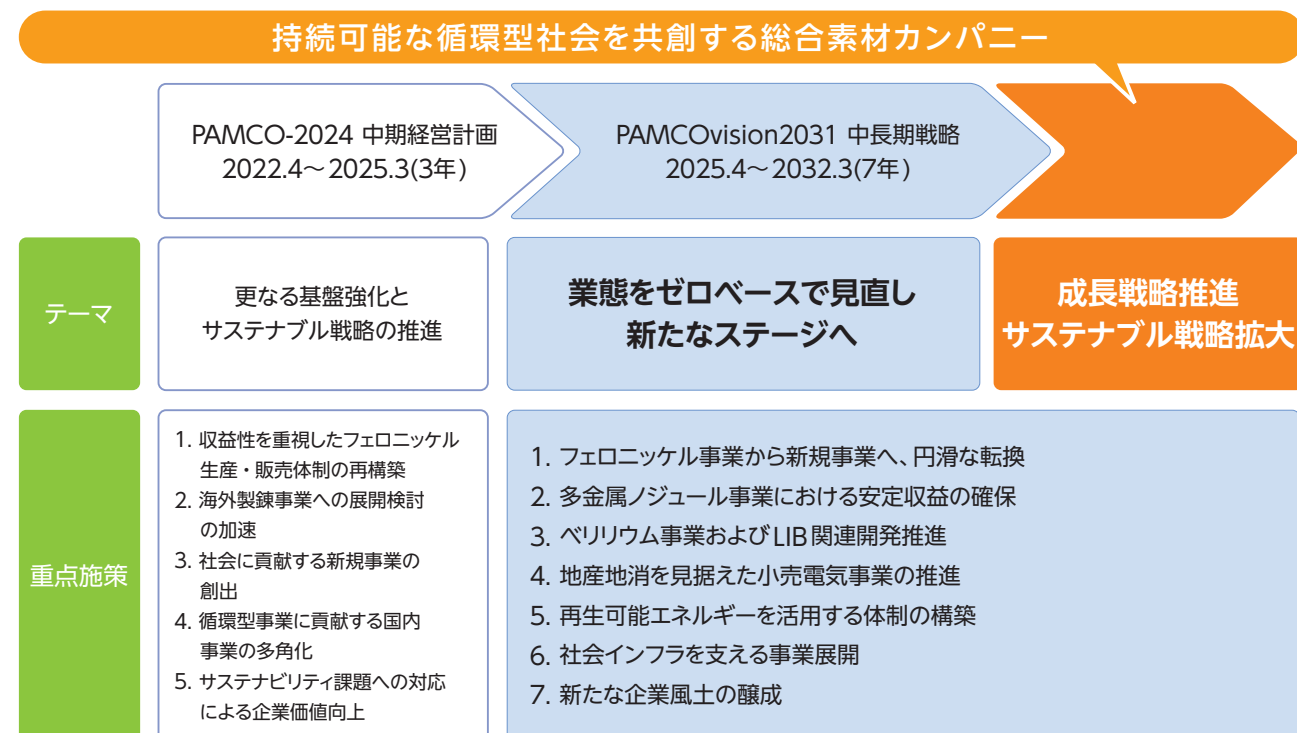
急激な外部環境の好転は望めない中、ニッケル事業が大部分を占める事業形態の弱耐性を解消し、業績低迷の状況を打開するため、ニッケル事業の縮小または撤退も視野に業態転換を進めることで、「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」となることを目指します。

(単位:百万円)

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
売上高	57,129	34,852	15,521	13,175
営業利益	4,806	△12,588	△9,114	△7,368
経常利益	12,999	△4,960	△2,119	△1,622



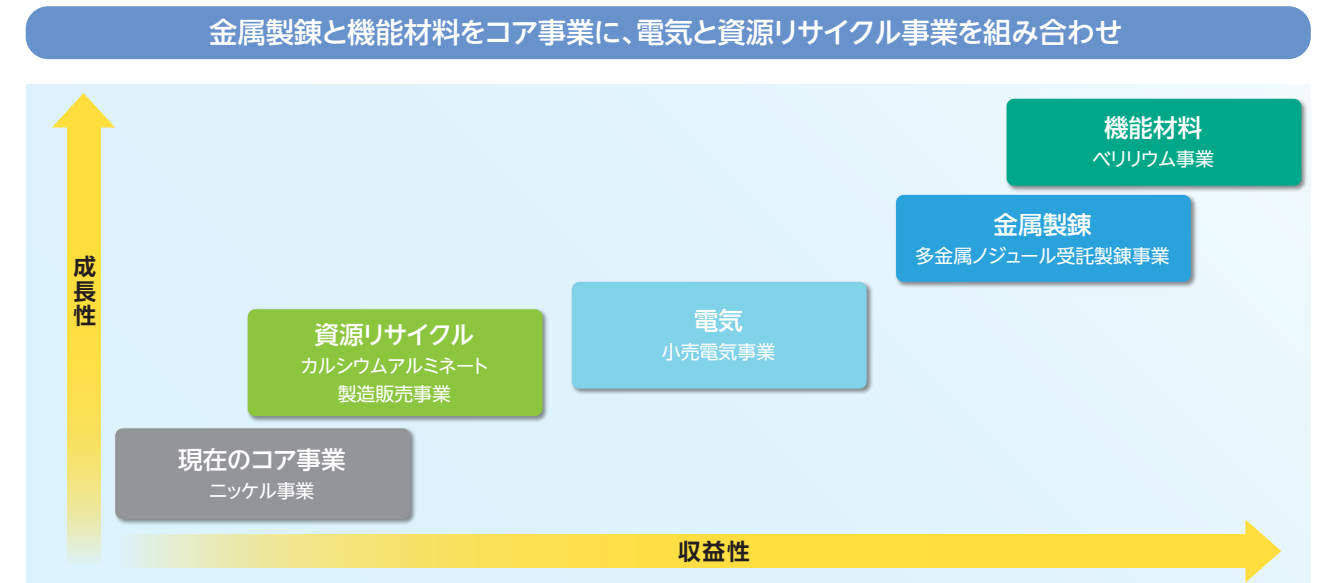
戦略の全体像



事業ポートフォリオ再構築

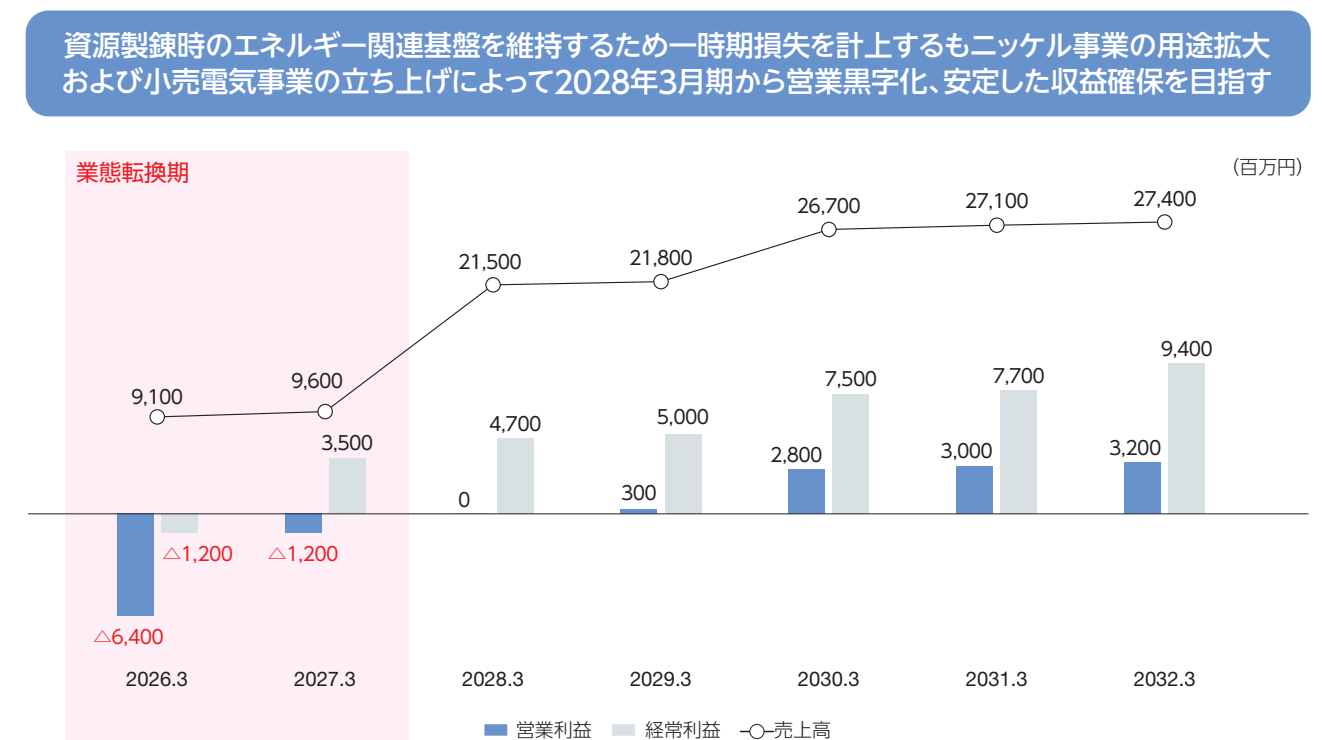
事業性分析

コア事業をニッケル事業から成長性と収益性の高い金属製錬事業と機能材料事業に転換し、電気と資源リサイクル事業を組み合わせた業態へと事業ポートフォリオを再構築します。(→P.15)



事業損益サマリー

資源製錬時のエネルギー関連基盤を維持するため、2026年3月期・2027年3月期は業態転換期として一時期損失を計上する見込みですが、ニッケル事業の用途拡大および小売電気事業の立ち上げによって2028年3月期からの営業黒字化と、安定した収益確保を計画しています。



事業の概要

①金属製錬事業

→ニッケル事業から多金属ノジュール受託製錬事業へ、円滑な転換を目指す

事業戦略

- ニッケル事業は、ステンレス原料向けの事業からマット原料向けに用途を拡大、転換も視野に、事業損益の大幅改善を目指す
- また、資源製錬時に大量消費するエネルギー関連基盤は、新規事業においても活用することから、速やかな利用とともに途切れない体制を維持する
- 多金属ノジュール事業は2030年3月期から本格稼働、そのため、2026年3月期～2027年3月期の一定期間は業態転換のため業績の改善はスロー

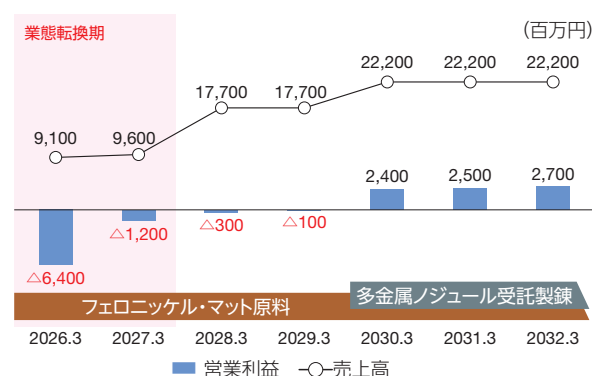
▶ 事業の強み

現有設備、製錬技術を最大限に活用し、最小限の設備投資で事業をスタートできる

- 北東北最大の物流拠点に位置する当社工場の優位性がある

▶ 事業の将来性

- EVの普及により、LIB向けのニッケル需要が大幅に拡大
- レアメタルは今後も成長が期待されるEV向けのLIB原料として活用
- スラグは堅調な成長が見込まれるフェロアロイの原料として供給



ニッケルマットとは

精製ニッケルやLIBの中間原料となるニッケル硫化物で、粗フェロニッケル（硫黄除去前のフェロニッケル）を転炉で硫化・脱鉄することにより製造されます。

ステンレス原料向けからニッケルマット原料向けに転換するメリット

脱硫工程（ステンレス原料向けで忌避される硫黄を除去する工程）が不要になることと、主原料にニッケルのリサイクル原料を大幅に利用することによりコストを削減。製造コスト中の変動費が下がり、損益分岐点が改善されます。

多金属ノジュールとは

海底4,000～6,000mの海底に半没状態で分布するMn、Ni、Cu、Coを多く含む鉱物です。脱炭素化、サプライチェーンの分断、地政学的リスクの高まりにより、本邦では重要金属に位置付けられています。ハワイ沖クラリオン・グリップarton海域（CCZ）のみの埋蔵量で、陸上全ての鉱床資源より多いと見積もられています。

当社が取り組む意義

長年にわたる金属製錬事業で培った環境影響を配慮した技術とノウハウを活用し、既存のインフラ・製錬設備を利活用することで初期投資が圧縮でき、他国での製錬に対しても競争力を持ちながら重要金属を国内へ供給可能です。

実機試験を通じた生産方法の確立

多金属ノジュール2,000tを用いて、当社設備（キルン・電気炉）での実機試験を通じ、製錬方法を確立しました。本試験結果を踏まえ、年間130万tもの多金属ノジュールの製錬に向けた一部設備の改造を予定しています。

②小売電気事業

→小売電気事業を立上げ、電気事業分野へ進出

事業戦略

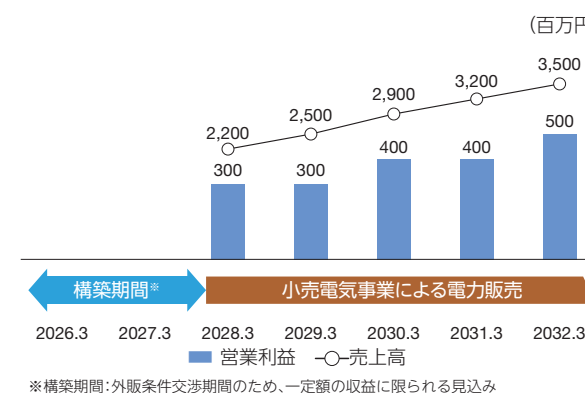
- 小売電気事業者として、高圧・特高圧事業者向けの小売電気事業を立上げ、電気事業分野への進出を目指す
- 地域の発電事業者と連携し、付加価値の高い地場の再生可能エネルギー発電による電力を供給する

▶ 事業の強み

- 買電も含めた消費電力バランスの最適化等の知見を活かした提案
- 電力多消費産業サイドに立った提案

▶ 事業の将来性

- 近隣地域を主体とした電気事業を展開し、環境負荷の低い再生可能エネルギー電力を積極的にミックスすることで、安定した事業展開が見込める



小売電気事業とは

電気事業者は“発電”、“送配電”、“小売”の3部門に分かれており、当社は工場などに電気を販売する「小売」を担当。市場から優位性のある価格の電力を当社拠点へ供給する需要家PPS(Power Producer and Supplier)を開始します。

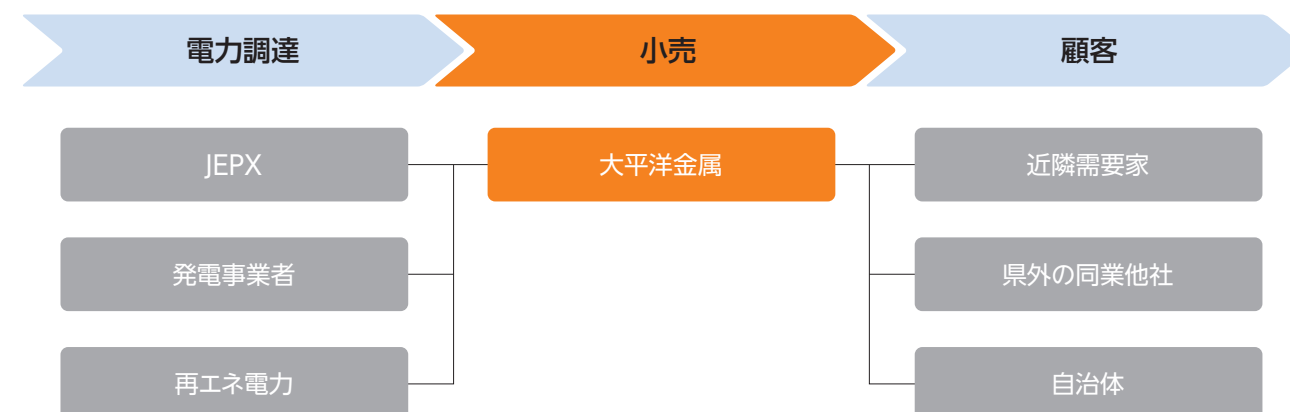
当社が取り組む意義

当社は金属製錬事業において多くの電力を必要とし、買電電力と自家発電電力を効率よく組合せ、製造コストの低減を追求してきた実績があるため、いかに安く電力調達し効率よく消費するかの長年の知見が豊富であり、電力多消費産業サイドに立った提案が可能です。また、地域の発電事業者と連携して付加価値の高い地場の再生可能エネルギー電力を使用することで、需要家PPSを開始します。

今後、装置産業特有の電力調整力を最大限に活用し、VPP(Virtual Power Plant:仮想発電所*)市場へも参入予定です。

※分散している複数のエネルギーリソースをICTを活用してひとつの発電所のように統合・制御し電力の需給バランス調整を行う仕組み

▶ 事業の構図



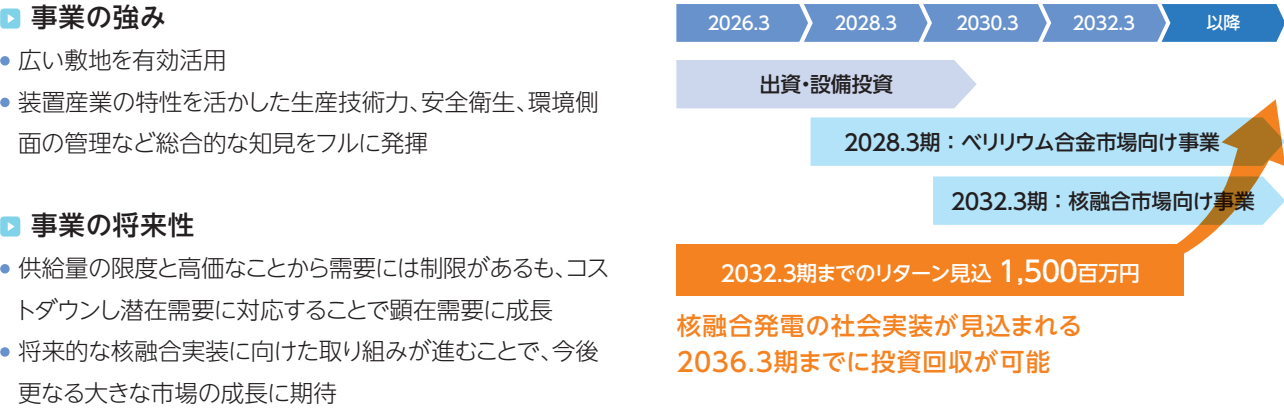
事業の概要

3 ベリリウム事業

→核融合発電の実証・商業化により大幅な利益拡大を見込む

事業戦略

- MiRESSO社の革新的な製錬技術による製造コストダウン及びEV拡大を背景に、エレクトロニクス用途の需要拡大が見込まれる
- MiRESSO社との包括的業務提携を締結、当社リソースを活用するとともに当面出資参画
- ベリリウム合金市場向け事業に参入し、将来的に核融合市場向け事業への事業参画・参入を目指す



ベリリウム事業とは

ベリリウム鉱石からベリリウム製品を製造し、将来的に核融合発電市場*及び既存のベリリウム合金市場に販売します。

*ベリリウムは核融合反応の燃料となるトリチウムの生成過程で中性子増倍材として必須金属

当社が取り組む意義

MiRESSO社は、国立研究開発法人 量子科学技術研究開発機構(QST)からスピンアウトした認定ベンチャーで、青森県に拠点を置き、「ベリリウム事業」の事業化により、核融合発電の社会実装に貢献することを目標としています。一方、当社は古くから青森県八戸市に拠点を置き、各種鉱石から金属を製造した設備、インフラ、知識、経験及び実績を持ち、「ベリリウム事業」の事業化に多くの点でシナジーの創出が可能です。経営資源やノウハウを持ち寄ることでシナジー創出し、核融合発電の実証向け量産から社会実装後の大量生産時の当社参画を目指します。

ベリリウム合金市場の成長背景

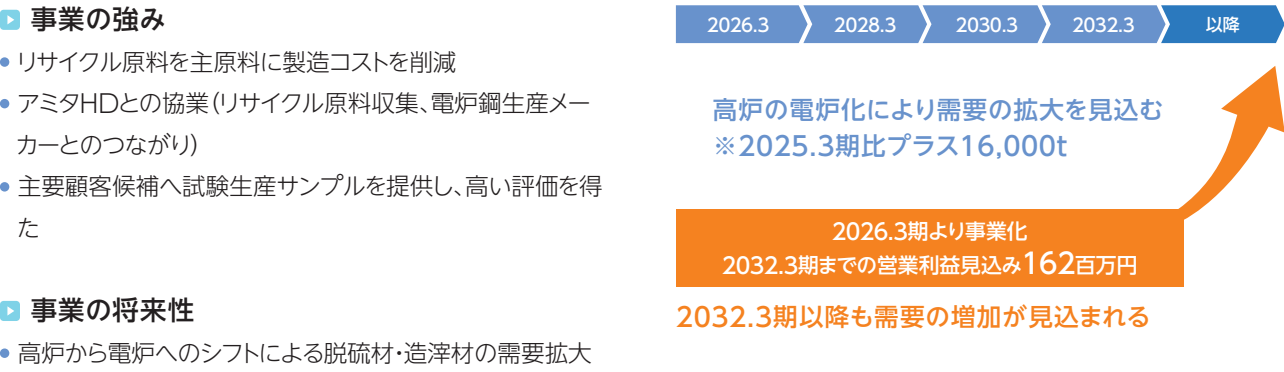
航空・軍事	軽量化・高強度化ニーズの高まり、民間航空機等の構造部材や精密部品への採用が増加
自動車	EV普及と自動車部品の高機能化、CO ₂ 排出削減のための車重軽量化
エレクトロニクス	デジタル化の加速により高速伝送・低損失性質を持つ素材及び高機能接点・コネクタの需要拡大
ヘルスケア	X線装置向け窓材の利用の増加及び先進医療技術の加速

4 カルシウムアルミネート製造販売事業

→高炉の電炉化を背景に、アマタホールディングス社との協業による環境リサイクル事業を目指す

事業戦略

- 高炉の電炉化により、脱硫材・造滓材としてのカルシウムアルミネートの需要拡大が見込まれる
- アマタホールディングス社との協業によるカルシウムアルミネート製造販売事業を立上げ、環境リサイクル事業を目指す
- これまでの事業で培った技術を活用し、リサイクル原料の付加価値化を図る
- 低炭素社会を背景に高炉から電炉へシフトする中、電炉鋼の不純物除去に必要なカルシウムアルミネートの需要拡大に対応する



カルシウムアルミネートとは

主に製鋼用脱硫材用途として使用されており、製鋼分野の脱炭素を背景とした高炉法から電炉法へシフトが進む中で、より高機能な脱硫材が望まれ、需要が拡大すると見込まれている素材です。

実機試験を通じた製造方法の確立

当社設備(旧ホタテ・焼却灰リサイクル設備)を用いた実機試験を通じ、カルシウムアルミネート製造方法を確立しています。試験に使用した主原料の高アルミナ/リサイクル材は長年取引関係のある国内企業より供給され、事業化の際にも十分な量を安定して調達可能です。

アマタホールディングス社との協業

アマタホールディングス社との協業により、原材料以外にもリサイクル材を用いた資源循環を目指します。また、同社の幅広い商流を活用し、製鋼用脱硫材以外の用途も見込んでいます。



財務戦略

3ヵ年計画対実績比較と投資計画達成状況

2022年4月から3ヵ年の前中期経営計画「PAMCO-2024」に取り組みましたが、ニッケル事業の環境が急激に悪化したことで、計画と大きく乖離する結果となりました。投資計画においては、環境の悪化を受けてニッケル事業への投資を抑制しましたが、新規事業への投資に至りませんでした。

3ヵ年計画対実績比較 (連結)

(単位:百万円)

	2022年4月～2025年3月(3ヵ年合計)			増減理由
	計画	実績	比較	
売上高	171,969	63,549	△108,420	・NPI生産拡大による過当競争によって多くのステンレス生産者は価格優位性のあるNPIへ調達をシフト ・収益性の観点から、戦略的な生産販売数量の抑制方針を継続
営業利益	2,959	△29,071	△32,030	・NPI価格の影響と原材料・エネルギーコスト高が継続し、原価上昇
経常利益	11,215	△8,703	△19,918	・堅調な需要に支えられたフィリピンの持分法適用関連会社からの持分法による投資利益が増加も、損失計上
親会社株主に帰属する当期純利益	9,986	△7,768	△17,754	—

投資計画達成状況

(単位:百万円)

	「PAMCO-2024」計画	「PAMCO-2024」実績	差異
設備投資	3,850	1,696	△2,154
国内事業	8,025	70	△7,955
海外事業・資源	5,532	31	△5,501
研究開発投資	1,035	152	△883
合計	18,442	1,949	△16,493

設備投資

・ニッケル事業の現有設備の維持、安全・環境対策に留め投資を抑制

国内事業

・硫酸コバルト製造販売事業のデューデリジェンスを実施するも、コバルト市況の悪化が影響し、採算見通しはつかず、事業投資は当面断念

海外事業・資源

・インドネシアパートナーの株主再編も影響し、海外製錬事業への出資は優先順位を下げる

研究開発投資

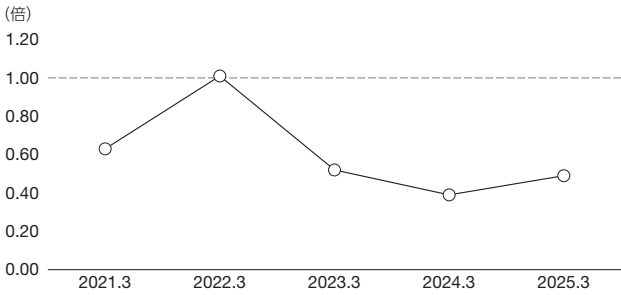
・小規模実証機で十分な実証データが得られる見通しが立った

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

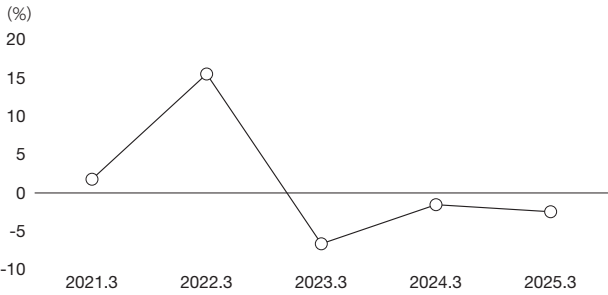
現状分析

2023年3月期以降、低PBR・低ROE体制が常態化しています。PBRは恒常的に1倍を下回り、ボラティリティの高いフェロニッケル事業の一本足打法により業績が安定化せず、無配が継続したこともあり、株式市場からの評価は恒常的に低位となっています。また、業績の低迷が継続しているため、ROEも低水準が継続しています。このため、資本を効率的に活用できていない状態が続いています。

PBRの推移

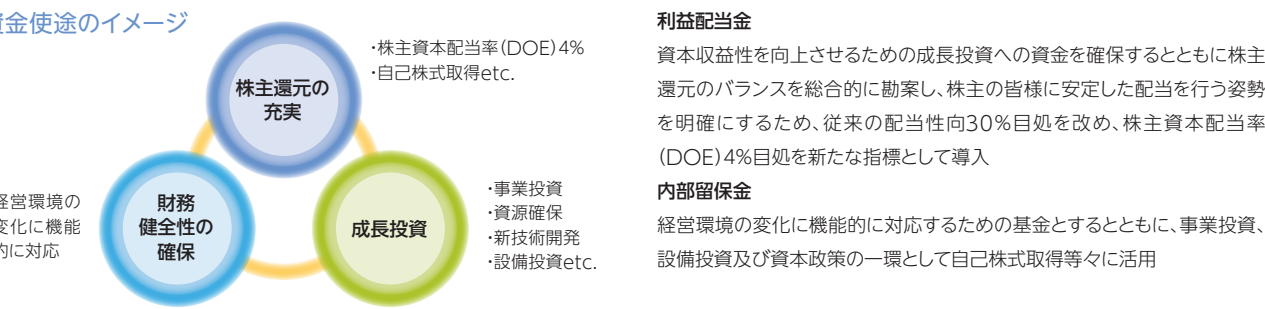


ROEの推移



企業価値向上に向けて

中長期戦略 PAMCOvision2031の遂行で、資本コストや株価を意識した経営の実現を目指します。そして、ROEの向上と資本コストの抑制により、企業価値の最大化を図ります。



資本コスト・株価を意識した経営

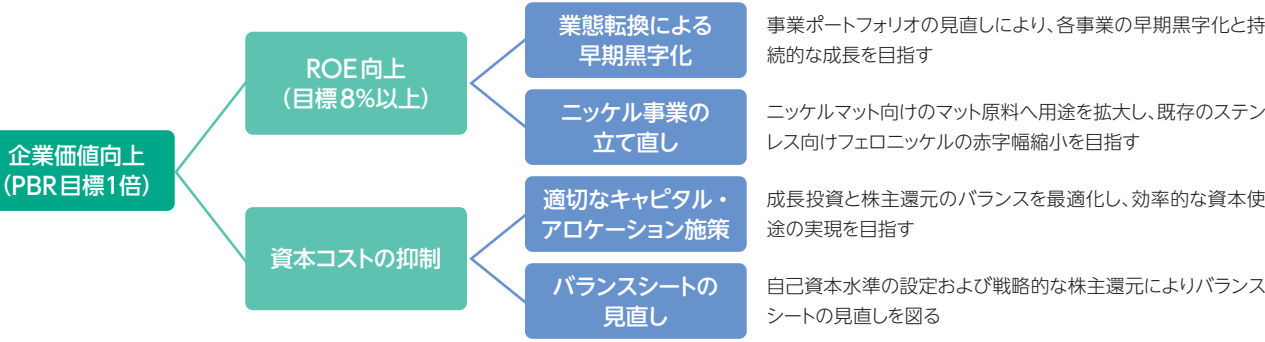
- ・中長期戦略の着実な遂行により、ROE目標8%の達成を目指す
- ・資本コストを意識した経営の尺度として、PBR1倍を目指す

インセンティブ報酬

- ・当社経営陣の中長期戦略達成に向けたコミットメントの一つとして、インセンティブ報酬の導入を検討

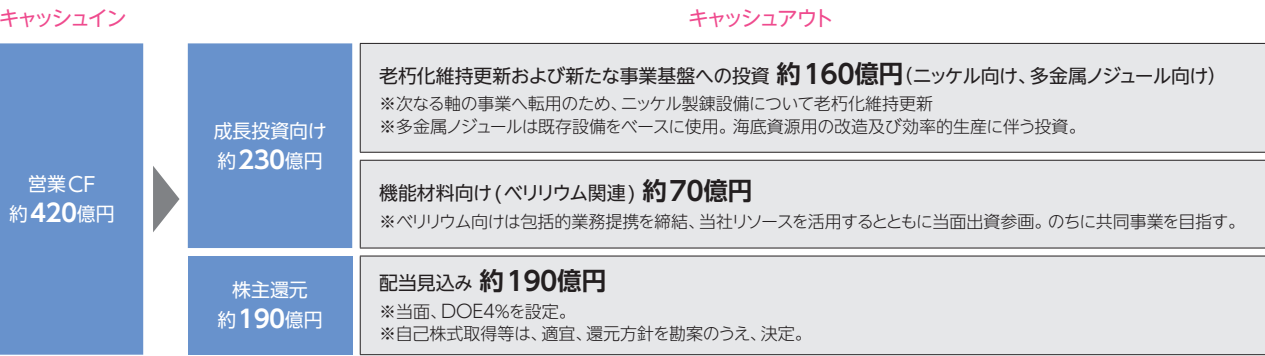
株主・投資家との対談

- ・株主様・投資家様へ当社の真の企業価値をご理解いただけるよう、IR担当取締役を筆頭に建設的な対話に取り組む
- ・IR決算説明会の実施(年2回) ・IR個別面談の実施(毎四半期) ・個人投資家様向けIR活動の拡充も検討



キャピタル・アロケーション

2026年3月期から2032年3月期の間、営業キャッシュ・フローを原資として、成長投資及び株主還元へ配分します。



サステナビリティ基本方針

当社グループは、『人の力を活かし、地球の資源をより有用なものとして提供し、人類社会の幸福に貢献する』という経営理念の下、長期ビジョン「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」を掲げ、事業環境の変化に対応可能な経営基盤の確立及びSDGsへの貢献及びカーボンニュートラル実現等を当社における重要課題と位置づけ、持続可能な企業への成長と企業価値の向上を図り、サステナブルな社会・環境の実現に向けて全力で取り組んでまいります。

重要課題(マテリアリティ)

フェロニッケル事業から新規事業へ、円滑な転換	ニッケル事業は、ステンレス原料向けの事業からマット原料向けに用途を拡大、転換も視野に、事業損益の大幅改善を目指す
多金属ノジュール事業における安定収益の確保	長年にわたる金属製錬事業で培った環境影響を配慮した技術とノウハウと共に、既存のインフラ・製錬設備を利活用することで競争力を有した多金属ノジュール事業を目指す
ベリリウム事業およびLIB関連開発推進	- MiRESSO社との資本業務提携を締結、当社リソースを活用するとともに当面出資参画 - ベリリウム合金市場向け事業に参入し、将来的に核融合市場向け事業への事業参画・参入を目指す - 湿式精錬技術を活用し、LIB材料向け原料の製造販売事業を創出する
地産地消を見据えた小売電気事業の推進	- 小売電気事業者として、高圧・特高圧事業者向けの小売電気事業を立上げ、電気事業分野への進出を目指す - 地域の発電事業者と連携し、付加価値の高い地場の再生可能エネルギー発電による電力を供給する
再生可能エネルギーを活用する体制の構築	地域の発電事業者と連携し、付加価値の高い地場の再生可能エネルギー発電による電力を供給する
社会インフラを支える事業展開	核融合発電向けベリリウム製造、リチウムイオンバッテリー向け金属製造、再エネを活用した電力供給、リサイクル材を原料とした鉄鋼の低炭素化に寄与する製鋼用材料製造など、社会インフラを支える事業ポートフォリオの構築を目指す
新たな企業風土の醸成	- 新たな事業ポートフォリオに照らし合わせ、SDGs、ESG、ステークホルダーの意見及び社会課題から重要課題を整理する - 優先度の高い重要課題に関連する活動は、社内体制の点検も含め対応を強化することで、企業価値を高め持続可能な社会づくりに貢献する

環境

TCFD提言への対応



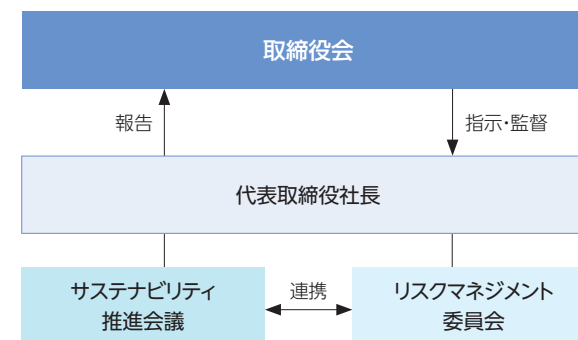
当社グループは、金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同しました。気候変動対応、サステナブルな社会の実現を経営の重要課題と位置づけ、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に関する中長期的な取り組みや方向性の議論の他、ESG課題への対応、CSRの推進及びカーボンニュートラルへの取り組み等について、全社横断的に推進しております。その一環として、ESG/SDGsやサステナビリティ・気候変動対応の課題への取り組みを推進するため推進体制を整えました。

今後、TCFD提言に沿った気候変動の緩和・適応に資する取り組みと情報開示を積極的に進め、ステークホルダーの皆様との深い信頼関係を築き、事業活動を通じた気候変動問題の解決と持続可能な社会の実現に寄与します。

▶ ガバナンス

当社グループでは気候変動対応、サステナブルな社会の実現を重要な経営課題と位置づけております。そこでサステナビリティ推進会議を設け、マテリアリティに関する中長期的な取り組みや方向性の議論の他、ESG課題への対応、CSRの推進及びカーボンニュートラルへの取り組み等について、全社横断的に具体的施策をもって推進することを目的に四半期に一度開催しております。

サステナビリティ推進会議は、社長を議長、経営の執行責任者を委員とし、実施内容は取締役会に報告し、適切な指示・監督を受ける体制としています。



▶ 戦略:気候変動関連のリスクと機会

「気候変動による移行的変化・物理的变化に関するリスク」と「気候変動緩和策・適応策による経営改革の機会」について、TCFDの分類に沿って検討しました。

シナリオ分析は、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)を参照し、1.5℃シナリオと4℃シナリオを検討しました。次ページの通り、シナリオ分析を行った結果、各リスクと機会への対応について、当社戦略はレジリエンスを有していることが確認できました。

リスク分析手順



▶ 気候変動関連のリスク管理

当社グループでは、気候変動に係るリスクも含む全社的リスク管理に関し、リスクマネジメント委員会を設けています。リスクマネジメント委員会は、社長指名の取締役が委員長となり、執行役員及び部・室長を委員とし四半期に一度開催し、定期的なリスク管理(リスクの把握、評価、監視等)を行います。リスクに対する対応策は、リスクの発生頻度や影響度から優先順位付けをした上で、優先対応リスク低減活動に取り組み、その進捗管理を行っています。

「気候変動関連のリスクと機会」は、年1回リスクマネジメント委員会で見直し、活動状況を年1回以上取締役会に報告し、適切な指示・監督を受けます。また、サステナビリティ重要課題に影響する事項は、サステナビリティ推進会議に報告します。

指標と目標

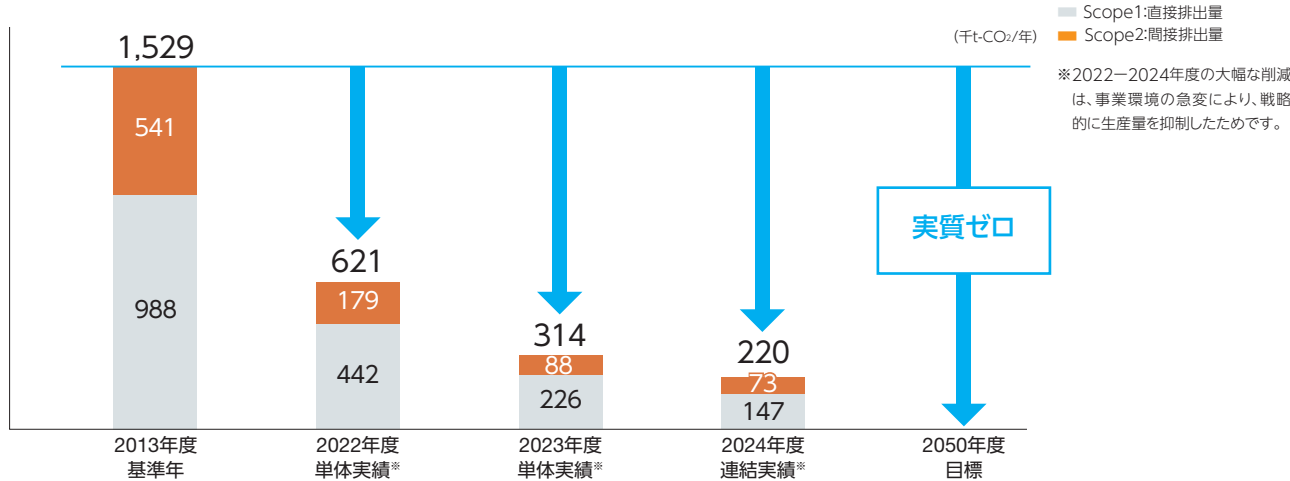
当社グループは、GHG排出量の削減目標を2030年46%以上削減(2013年比)、2050年実質ゼロとしております。

目標に向けての取り組み方針

- ・ GHG排出量の低減

2050年度のカーボンニュートラル達成に向け、明確な目標とカーボンフリーエネルギーの活用、新技術の導入等の方策を以って取り組みます。

Scope1・2排出量 ※2024年度から連結子会社の排出量を含みます。



Scope3排出量 ※2024年度から連結子会社の排出量を含みます。

環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライ(ver.2.7)」に基づき、Scope3排出量の算定を行いました。

2024年度Scope3連結排出量の合計は74千t-CO₂となり、カテゴリー別では、カテゴリー1:購入した製品・サービス(10%)、カテゴリー3:Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動(33%)カテゴリー4:輸送、配送(上流)(41%)、カテゴリー13:リース資産(下流)(12%)で全体の約96%を占めました。

サプライチェーン排出量【千t-CO ₂ 】		
カテゴリー	2023年度(単体排出量比)※1	2024年度(連結排出量比)※1
■ C1 購入した製品・サービス	4(4%)	7(10%)
■ C3 Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	36(37%)	25(33%)
■ C4 輸送、配送(上流)	44(46%)	30(41%)
■ C13 リース資産(下流)	9(10%)	9(12%)
■ 上記カテゴリー以外(C2,C5～C9,C12の計)	3(3%)	3(4%)
Scope3合計※2	96(100%)	74(100%)

※1 四捨五入表示 ※2 C10,C11,C14,C15は対象外

排出原単位の出典:

- ① サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.5)
- ② IDEAv2(サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用)

非化石電気比率目標

電力由来のGHG排出量を削減するため、非化石電気比率の目標を下記のように設定しています。

	2030年度	2050年度
非化石電気比率目標(%)	50	100

シナリオ分析(GHG排出量はCO₂換算)

前提条件: ● 2030年断面でのリスクと機会としています。 ● 気候変動影響による財務影響金額を想定しています。

リスク・機会の種類			リスク・機会の概要	1.5℃シナリオ		4℃シナリオ		大太平洋金属としての対応	
				財務 影響度	可能性	財務 影響度	可能性		
リスク	移行	政策及び 規制	炭素税の導入により事業活動（製造、輸送）におけるエネルギーコストが上昇する	大	高	小	高	● プロセス電化 ● 再エネ利用 移行	● 原料乾燥・煅焼工程にマイクロ波装置を装填することにより、熱源としての石炭や化石燃料を削減 ● 再エネ買電による電力利用に段階的に移行させる
			気候変動に伴う需給バランスの変化による化石燃料価格の上昇や、天候不順などによる不安定な供給、再生可能エネルギー賦課金の増加により、各種原材料の調達のリスクやコストが上昇する	小	低	大	中		
		市場と 技術の 移行	顧客から脱炭素要求が高まるが、自社の脱炭素の対応が不十分であれば、製品力が低下する（市場シェアの低下など）	大	中	中	低	● LCCO ₂ 評価	● 脱炭素による製造に移行し、LCCO ₂ 評価をして顧客要求に応じていく
			EVシフトを背景としたNi需要拡大に伴う価格上昇により、ステンレス原料が他の安価な金属に切り替わる	大	低	大	低	● 新規事業の創出	● 長期的には新規事業の創出も視野に、事業ポートフォリオの再構築を進める
	市場から の評判	サプライチェーンにおいて、ESG対応が進んだ企業への選好が起これ、企業価値の乗損や、追加対応のコストが発生する	大	中	小	中	● 脱炭素への コミットメント ● イニシアチブへの 対応	● サステナビリティ課題への取り組みにコミットし、推進状況を積極的に情報開示していく（TCFD開示、CDP対応等）	
		気候変動情報の開示要求に対して対応を怠ることにより、資本市場における価値の低下（株価下落など）が発生する	大	中	小	低			
	物理	急性	生産拠点やサプライチェーンが物理的な被害を受け、操業や物流機能の停止等により、利益の損失や追加コストが発生する	小	低	小	中	● 原料調達先の 多角化による リスク分散	● リサイクル資源を含めた原料調達先の多角化により、調達リスクを分散化させていく
		慢性	資源調達先での雨季の長期化による原料の含水率上昇など、性状変化により、製造時の追加コストが発生する	小	中	小	高		
	機会	資源の 効率性	天然資源に比べGHG排出負荷が少なく製造効率が良いリサイクル金属資源（金属資源の代替）の利用が拡大する	大	中	大	中	● 資源循環の体制構築	● リサイクル資源の回収・受入を拡大させていくことで、新たな資源循環の体制を構築していく
		エネルギー源	製造プロセスの技術革新により化石燃料使用量を大幅に削減でき、エネルギーコストを削減できる。それに伴いGHG排出量が削減され、カーボンプライシングによる影響を改善できる	大	中	中	中	● プロセス電化 ● 再エネ利用 移行	● 原料乾燥・煅焼工程にマイクロ波装置を装填することにより、熱源としての石炭や化石燃料を削減 ● 再エネ買電による電力利用に段階的に移行させる
製品とサービス		製造プロセスの技術革新により、顧客に対しGHGのサプライチェーン排出量削減に貢献でき、製品力が向上する	中	中	小	低	● 営業力の強化と新規顧客拡大	● 低炭素化製品の提供による顧客関係性の向上 ● 海外メーカーなど新規取引先の開拓	
レジリエンス		ESG課題への積極的な取り組みを全社的ガバナンス強化へと移行させることで、対応の柔軟性とスピードが高まる。投資家を始めとするステークホルダーからの支持、協力の獲得、企業価値の向上や事業基盤の強化、更なる事業拡大に繋がる	中	中	小	中	● ガバナンス強化	● ESG課題対応の計画と実行と管理	

1.5℃シナリオ:平均気温上昇を1.5℃に抑える努力を継続した状況。 4℃シナリオ:対策は取らず、成り行きに任せた状況。

八戸地域カーボンニュートラル実現に向けて「八戸地域新ゼロエミッション連絡協議会」に参加

八戸地域カーボンニュートラル実現に向けた「八戸地域新ゼロエミッション連絡協議会」に参加しております。本協議会は、八戸地域の産業界が現在の生産を維持しながら2050年のカーボンニュートラルを実現するため、課題の共有、解決策の検討、新技術の習得等を行うことが主な目的です。

2024年度は、2度開催された協議会に参加し、水素事業に取り組む企業の紹介や、八戸市における次世代エネルギーとしての水素利用の展望について情報を得ました。また、カーボンニュートラルに向けた先行地域の視察会にも参加し、先進技術の現状把握も行っております。



環境に配慮したフェロニッケル製造プロセス

当社は、ステンレス鋼の主原料となるフェロニッケルを主力製品として製造しており、フェロニッケル製造において、国内生産量第1位を獲得しています。世界トップレベルの製錬技術を活かし、世界最大級の電気炉による効率的な製造を行っています。電気炉から出る高温排ガスを鉱石の乾燥工程に利用することによるエネルギー使用量の削減や、ニッケル鉱石をニッケルを含むリサイクル原料へ一部代替するなど、環境負荷低減のための工夫を行っています。

■ インプット・アウトプットの流れ

INPUT 2024年度実績		
主な原料	ニッケル鉱石	37万t
	副原料	5万t
工業用水		367万㎡

■ 総エネルギーについては、P47を参照

OUTPUT 2024年度実績		
製品	フェロニッケル	2.6万t
資源リサイクル	フェロニッケルスラグ	22万t
排水	放流水	360万㎡
大気放出	CO ₂	21万t
	SO _x	125t
	NO _x	615t
	ばいじん	7t

■ プロセス電化の取り組み

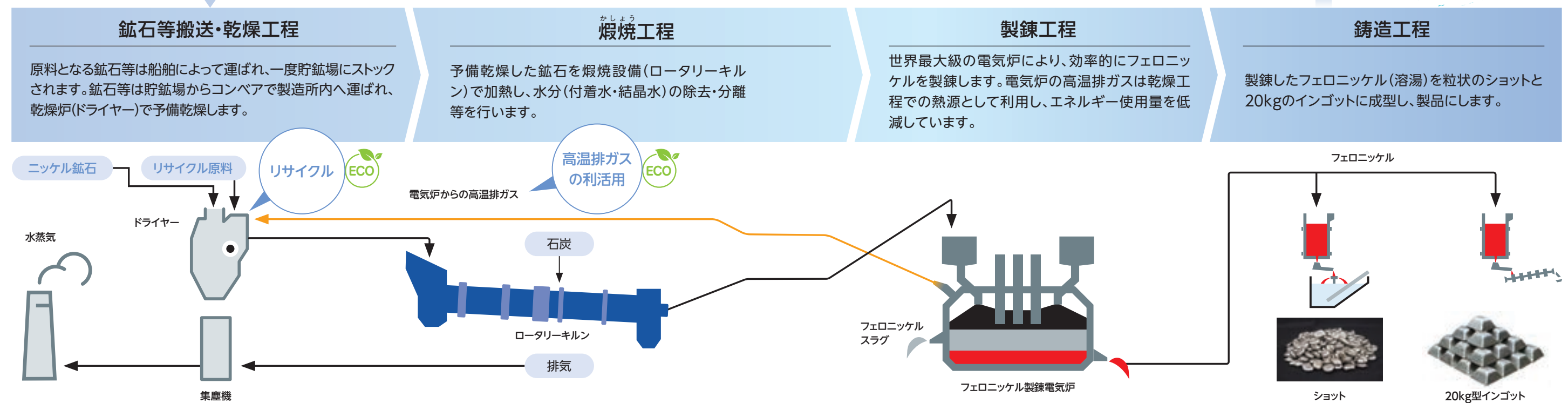
ニッケル鉱石製錬時におけるCO₂排出の主要因である煅焼プロセスを、従来技術で使用している石炭燃焼のエネルギーから電気で発生するマイクロ波に置き換えることについて研究開発を進めています。

マイクロ波標準ベンチ装置を用いた試験において、現在のロータリーキルンと同等の還元反応を確認し、化石燃料由来のCO₂排出量の大幅な削減、及び熱効率改善による省エネルギー化の見通しを得ました。

2030年の実機導入に向けたスケールアップ検証を継続してまいります。

再資源化率 100%
廃棄物最終処分率 0%

■ フェロニッケル製造工程



鉱石運搬コンベア
荷下ろしが終わった鉱石等を、総延長2.4kmに及ぶコンベアで工場まで運びます。



ロータリーキルン
全長100mを超える煅焼設備であり、乾燥した鉱石等を約1,000度まで熱し、熱処理します。



フェロニッケル製錬電気炉
世界最大級の電気炉であり、鉱石等を電気抵抗熱で溶かし、フェロニッケルを製錬します。



ショット casting
溶湯を水槽内の水で急冷し、小さな粒状に仕上げます。



インゴット casting
溶湯を鋳型に流し込んで20kgのインゴットに仕上げます。

環境マネジメント

当社は、環境マネジメントシステムを構築し、PDCAを確実に実施することで、環境負荷低減活動の継続的改善に努めています。環境マネジメントシステムに基づいて環境方針、環境目的・目標を定め、各現場で様々な環境対策を展開、実施しています。

環境方針

基本理念

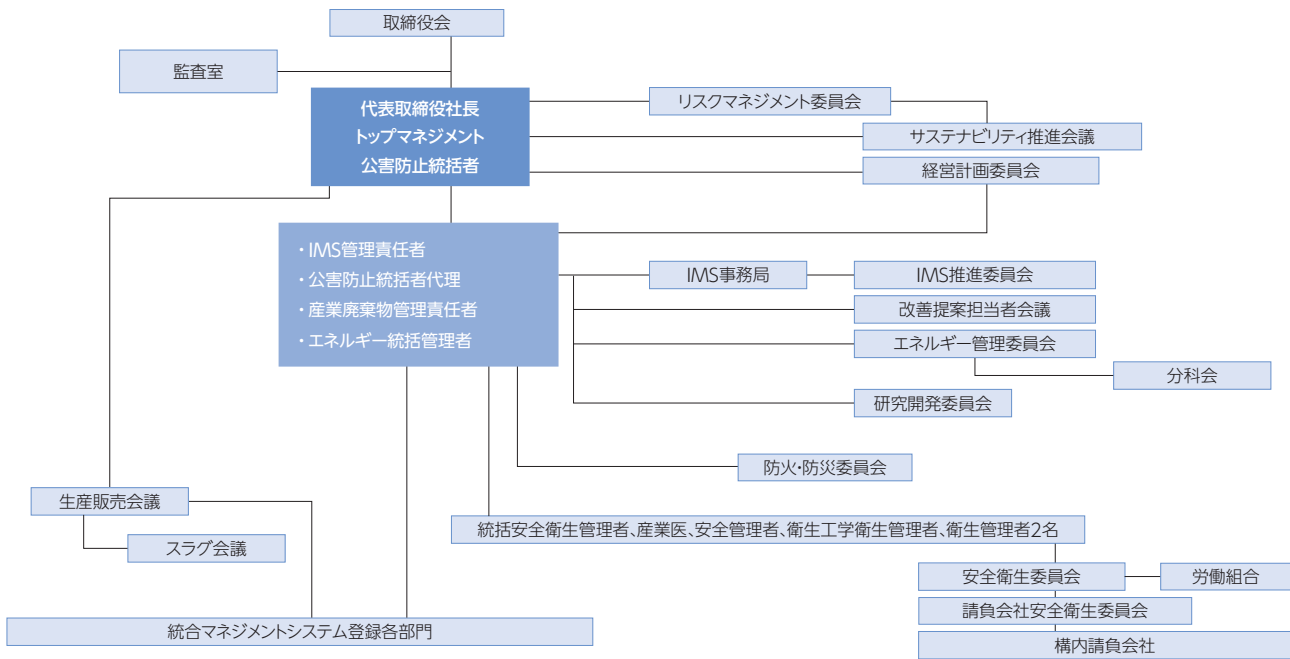
当社は、環境問題が人類共通の重要課題であることを認識し「環境との調和」を念頭に、地球環境の保全と社会への貢献を目指して活動します。

基本方針

当社は、ニッケルを生産する上で鉱石及びエネルギーを多量に使用しています。これら鉱石、エネルギーの使用に伴い、ばい煙、温室効果ガスを排出していることから、環境問題は当社の重要課題と考え、全社一丸となって環境負荷の継続的低減を推進いたします。

- (1)環境負荷の低減
粉じん及びばい煙発生による大気汚染の防止、排水による水質汚濁の防止に努めると共に、それら排出物の再利用を検討し、環境に与える影響を最小限にするよう努めます。
- (2)温室効果ガスの低減
省エネルギー型、環境配慮型の技術開発を追求すると共に、生産性、歩留向上等の操業努力を推進し、温室効果ガスの排出抑制に努めます。
- (3)ゼロエミッションへの貢献
操業に伴い発生する廃棄物の削減、資源化を推進します。また、受託廃棄物の適正処理を推進しゼロエミッションへの貢献を行います。
- (4)関係法規等の遵守
環境関連の法律、条例、三者協定及び業界基準を遵守すると共に、自主基準を設定し積極的な環境保全に努めます。
- (5)環境マネジメントシステムの確実な運用と継続的改善
この環境方針を達成するため、部門毎に環境目的・目標を設定し、全従業員をあげて環境管理を推進します。また、環境目的・目標を定期的にレビューし、より効果的な環境マネジメントシステムの推進に努めます。
- (6)環境方針の周知
この環境方針は、関連会社を含む全従業員に周知します。また、協力会社へも周知し、理解と協力を要請します。

環境マネジメント体制



環境負荷低減に寄与するエコ製品

副産物の有効活用

フェロニッケル製造工程から副産物として得られるフェロニッケルスラグは、徐冷法により冷却後、使用用途に応じた製品の造り込みを行うことで全量再資源化し、幅広い用途に利用できる魅力ある製品として販売しています。構成成分は安定しており、環境に優しく、天然資源と同様の品質があり、天然資源の節減による省エネルギーの貢献と共に、循環型社会の形成にも寄与しています。

商品名:パムコクラストン

フェロニッケルスラグは冷却後、破碎設備で5mm以下・5-20mm・20-40mmの粒度となり、お客様のご要望に応じてそれらを組み合わせることで幅広く粒度調整が可能な製品となります。環境に優しく有害物質を含まない高い安全性を有し、締固め後の路床支持力が高く施工が容易で凍上抑制に優れていることから、パムコクラストンは土木資材（道路用・盛土用・土地造成用）として山砂や砕石の代替品として主に東北地区で使用されています。

商品名:パムコグリーン

フェロニッケルスラグは主成分の約95%が二酸化ケイ素・酸化マグネシウム・三酸化二鉄で構成されており、パムコグリーンは肥料(特殊肥料届出品)として、にんにくや大根栽培等にご使用を頂いております。農業用土壌に混合する事でマグネシウム等の供給がされ土壌中の有効態リン酸が上昇し、野菜の生育に必要な養分の吸収が総合的に良い方向に向かう事が確認されており、循環型社会への取り組みを進めております。



フェロニッケルスラグ0-40mm

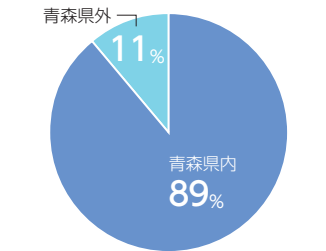


フェロニッケルスラグ5mm以下

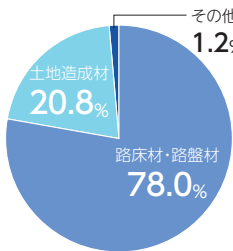


パムコグリーンをにんにく栽培に使用。最も多く使用(120t/1,000㎡)したもの(写真右・重量148g)は、使用なしのもの(写真左・重量79g)と比べて倍近い重量まで大きく生育

スラグ加工品の地域別販売割合
(高炉用造滓材、肥料、コンクリート用細骨材)



フェロニッケルスラグ製品の用途別割合(2025年3月期)



用途	主な特徴と効果
路床材・路盤材	軟弱地盤改良覆土に適している
土地造成材	路盤材强度高、凍結融解抵抗性が優れている

フェロニッケルスラグ製品のLCA

当社のフェロニッケルスラグ製品は、環境省告示の溶出量・含有量の基準を全て満たしており、環境に優しく高い安全性を誇り、環境負荷低減に貢献しています。右の表はフェロニッケルスラグ製品と採石品※1を比較したLCA※2評価結果です。評価の結果、CO₂排出量の削減が確認されています※3。

※1: 天然の石を採取・採掘して製造した製品。
※2: Life Cycle Assessmentの略。製品の生涯（資源の採取、製造、使用、廃棄）における環境負荷を定量化する手法。
※3: 2018年度に製造したフェロニッケルスラグ製品を対象にした評価結果。

● 製品情報についてはこちら

[WEB https://www.pacific-metals.co.jp/products/kras.html](https://www.pacific-metals.co.jp/products/kras.html)



品質管理体制

当社は、ステークホルダーの皆様から信頼される製品を確実に提供するため、品質マネジメントシステム(QMS)及び工業標準化法に基づき、全社一丸となって、品質管理活動を推進しています。

ISO認証登録

当社はISO9001、ISO14001、及びISO45001を認証登録しています。

品質・環境・安全に関する不適合を未然に防ぐため、事務局及び各部署が処置計画を立て、是正・改善に取り組んでいます。また、トップマネジメントレビューを実施し、審査結果及び今年度取り組んだ結果について報告し、報告に対しての指示事項についても次年度の課題として取り上げ、問題解決に向け取り組んでいます。

認証登録情報

認証規格	登録範囲	登録番号	有効期限	初回登録
ISO9001:2015	八戸本社 (製造所)	0314	2027年 2月15日	1998年 4月9日
ISO14001:2015		E1998		2009年 3月19日
ISO45001:2018	東京本店	H063		2012年 2月16日

主な取り組み・具体的な活動実績

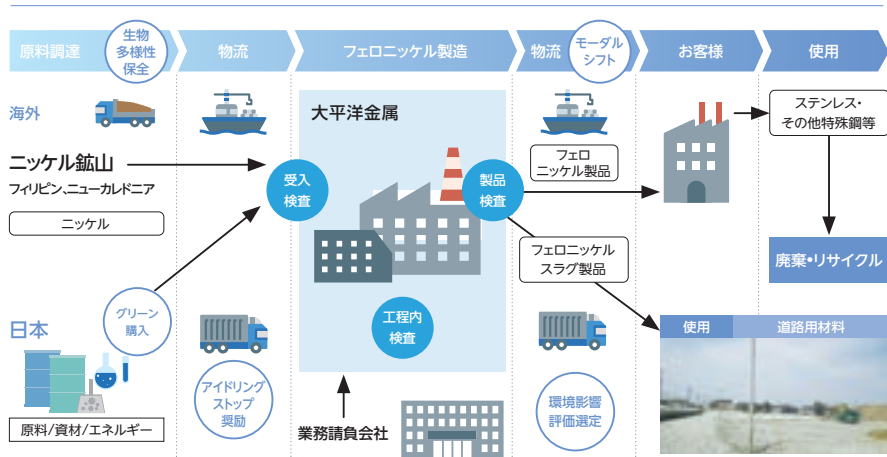
主な取り組み	具体的な活動実績
顧客満足度向上に向けた方策	フェロニッケル製品は、安定した品質と供給体制を基に、お客様のご要望に対する納期対応を行っており、高い評価を頂いております。 また、お客様満足度調査の結果を基に、ニーズに応じた製品づくり、サービスの向上に製造・販売部門が一体となって取り組み、満足度向上に邁進しております。 フェロニッケルスラグ製品は環境安全品質が高く、主に青森県及び近隣地区の土木工事(道路・土地造成)や肥料(肥料材料含む)としてご使用を頂いております。製品の粒度及び成分は、お客様のご要望に応じられるよう日々努力しており、使用し易い等の評価を頂いております。 また、管理体制は「非鉄スラグ製品の製造・販売管理ガイドライン(日本鉱業協会)」に則し関連法令を遵守し、地域の皆様に環境影響等の問題が生じることがないように活動しており、定期的に八戸市内の運搬道路の清掃を行うなど、地域社会への貢献として評価を頂いております。
製品品質の信頼性向上のための分析技術のブラッシュアップ	若年社員への分析技術の技術伝承に力を入れています。ベテラン社員の感覚的な技術やノウハウなどの暗黙知を聞き出し、図や写真などを交え文書化したスキル表をもとにOJTを行うことで、確かな技術伝承を推進しています。また、個々の業務範囲の拡大・力量向上に取り組んでおり、分析技術のベースアップに努めています。
試験所・校正機関の認定規格 ISO/IEC 17025の試験所認定	フェロニッケル製品やニッケル鉱石は、そのニッケル含有量が価格に反映されるため、ニッケル分析値の信頼性確保が重要となります。当社では「フェロニッケル中の成分の化学分析方法」、「フェロニッケル中の成分の蛍光X線分析方法」、「ニッケル鉱石中のニッケルの化学分析方法」について、ISO/IEC 17025の認定を受けており、製品検査・原料受入検査結果の国際的・客観的な信頼性を確保しています。 作業資格の力量向上、拡大を行い2024年度は更新審査を受け認定を維持しています。

サプライチェーンマネジメント

貨物の海上輸送については、国際的に統一された安全規制に準拠し、安全対策、環境配慮を行っています。

品質に関しては、出荷前の製品検査以外に、原料の受入検査等の製造工程の品質管理を徹底しています。また、フェロニッケル製品の化学成分分析において、製品品質の信頼性に寄与、スラグ製品については、定期的に土壌汚染対策法に基づく試験を実施しており、環境安全品質基準を満たすことを確認しています。

大平洋金属のサプライチェーン概要図



人材

「人の力を活かし、地球の資源をより有用なるものとして提供し、人類社会の幸福に貢献する」という経営理念を実現するため、多様な人材が活躍できる職場環境や教育体制の整備を進めています。

多様性の確保に向けた人材教育

多様性への取り組み

ダイバーシティ実現に向け、自己啓発を目的として研修等を行い、浮かび上がる課題の解消に向けて積極的に取り組むことにより意識改革と風土の醸成に努め、生産性とワークライフバランスの向上のための取り組みを継続していきます。

また、2022年度に60歳を迎える従業員より65歳に定年年齢を引き上げており、健康に配慮しつつ、変わらぬパフォーマンスを発揮できる体制づくりに取り組んでまいります。

●多様性の確保に向けた環境整備と人的資本投資の拡充

経営戦略・人材戦略に生かすため、管理職への人的資本経営に関する研修、ESG研修を2024年8月に実施しました。また、語学力向上及び異文化交流に伴うダイバーシティ、人的資本投資の一環として、女性社員の海外語学留学を2024年10月に実施しました。

●ダイバーシティマネジメント研修

管理職に必要とされる女性を含んだ多様な人材の育成と活躍推進を実践できる力を身につけることを目的にダイバーシティの考え方、ダイバーシティマネジメントについて学び、ストレスの少ない職場づくりや従業員のモチベーション向上に向けた研修を行っており、適宜、テーマを選定し、継続して行ってまいります。

●ハラスメント防止研修

2024年度は7月、9月の計2回外部講師を招いて実施し、受講者は計29名でした。作業長、直班長・班長を対象にハラスメントに関する現状を点検し、策定したハラスメントに関する行動指針をもとに各職場で行動をとることで健全な職場風土づくりのきっかけを掴むための研修を行いました。

女性活躍推進を含む多様性の確保に向けた人材教育、環境整備等

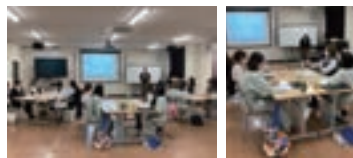
女性活躍の推進

当社は、出産・育児及び介護等を支援するなど、仕事と家庭を両立させるための働きやすい環境づくりに常に努めていくと共に、女性社員を対象としたキャリア形成を支援するための研修を実施し意識改革を図り、女性の活躍を推進するための作業環境と施設環境の両面から環境改善に取り組みます。

女性従業員雇用率(単体)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
4.6%	4.3%	4.7%	4.8%	4.8%

女性活躍推進セミナー



女性活躍推進セミナー

男性育休制度

育児・介護休業法に定められた両立支援制度における措置を講じており、社内へ、各種制度の周知や育児休業取得の促進に関する取り組みを行っております。制度や仕組みの浸透については、対象者となる従業員へ、個別に改めて説明の場を設けており、積極的な取得を促しております。取得しやすい環境については納得のいく体制が講じられているか、社内情報を収集し、望ましい体制を講じるため、取り組んでいます。

2024年度の対象者育休取得率は、16.7%でした。

人的資本投資

●エンゲージメント診断

全社エンゲージメント調査を実施、指標を通して、その診断結果から会社全体や各組織のエンゲージメント状態を可視化し、今後は、施策等を計画して実行していきます。

●英語教育及び海外語学留学

英会話教育を希望する従業員には、アプリを使ってPCやスマホで6か月間受講を実施。また、海外に語学留学を希望する従業員には、2か月間フィリピンで業務につながる英語力を向上させることを目的に実施しています。

人事戦略

当社グループにとって最大の財産は人材であり、多様な人材の育成および獲得は、新たな価値の創出や組織の活性化に繋がると考えております。また、経営理念を実現するため、安全で働きがいのある職場環境や教育体制の整備を進め、組織能力の底上げや人材開発へ引き続き取り組んでおります。

●中期経営戦略PAMCOvision2031における人材の確保・活用

事業環境の大きな変化に伴う業績低迷から脱却するため、抜本的な事業転換を目指す中、安定した企業活動を行い、人的投資を進めるとともに従業員エンゲージメントを高め、また、Uターンなどの中途採用も積極的に進めます。

●経営理念へ通じる人的資本への投資

急速に変化する環境へ対応力が求められる時代において、人材の可能性を引き出し、自律を促し、個や組織において有効に活用するために、人的資本投資は不可欠です。人的資本投資は価値創造へ繋がり、個の成長によって組織力は底上げされ、同時に、企業価値の向上へ寄与するものです。これらは、経営理念である「人の力を活かし、地球の資源をより有用なるものとして提供し、人類社会の幸福に貢献する」へ通じるものであり、引き続き取り組みを継続します。

人権

当社は人権尊重の考え方に基づいて、事業活動に関わる全ての人々の人権を尊重し人権の侵害が起こることのないよう努め、人権啓発活動に取り組んでまいります。

基本的な考え方

① 人権尊重における基本方針

当社は、人権尊重の取り組みを推進し、その責務を果たす指針として国際的な規範や基準に基づいて、人権尊重に取り組めます。また、当社は、経営理念及び経営方針により掲げた企業倫理規範に定めた「従業員の連帯と自己発現ができる職場環境づくり」のもと、国籍・性別・年齢を含む多様な人材が互いの価値観や個性及び事情を理解し、一人ひとりが持てる力を十分に発揮でき、活力ある職場をつくるのが、生産性の向上に繋がっていくと考えています。

② 人権尊重の考え方

当社は、事業活動において影響を受ける人権に影響を及ぼす全ての人々の人権を侵害しないよう最善を尽くします。人権への負の影響が引き起こされている事態が生じた場合には、その是正及び救済に向けて取り組み、また、ステークホルダーにおいて人権への負の影響が引き起こされている場合には、人権を侵害しないよう働きかけます。

③ 適用範囲

適用範囲は、当社グループの全従業員、役員とし、当社との関係の深いビジネスパートナーへは協働して人権尊重を推進してまいります。

④ 教育

適切な教育を進めます。

⑤ 人権デューデリジェンス

当社は、ビジネスと人権に関する指導原則、人権尊重のためのガイドライン等を参考とし、人権に対する負の影響を特定し、防止又は軽減を図るため、当社にとって必要な人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、継続的に実施してまいります。

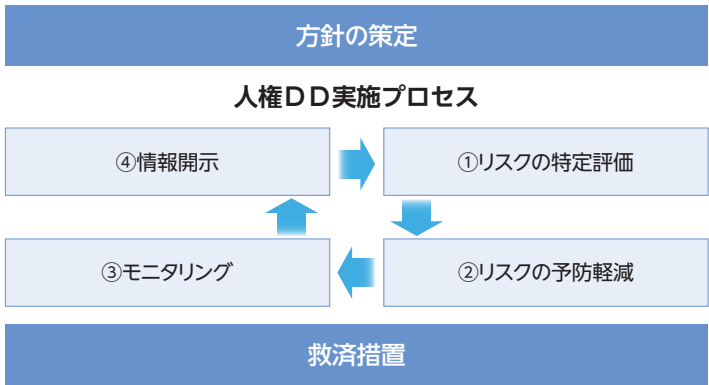
⑥ ガバナンス体制

人権尊重の取り組みについて、サステナビリティ推進会議において協議してまいります。

人権デューデリジェンス

私たちは、当社及び当社グループの事業活動に関係する人権への負の影響の特定と評価をし、予防・軽減するため、人権デューデリジェンスの仕組みづくりに取り組んでおり、継続的に実施してまいります。

なお、既存のサプライチェーンを「自社及びグループ会社」、原材料の仕入れ等として「上流」、製品の販売・廃棄等を「下流」に区分し、国内外における自社及びグループ会社を優先的に実施することとし、CSRの一環として「人権、労働及び安全衛生等」に関する取り組み状況確認とリスク評価をするため、書面による調査もしくはデスクトップ調査を実施しております。



●CSR調査の実施

人権のリスクを特定するため、次のビジネスパートナーに対しCSR調査を実施しております。

実施対象	2023年度	2024年度	累計
自社及びグループ会社	10社	—	10社
サプライチェーン上流・下流	—	16社	16社

主原料の調達先でもあるフィリピン国所在の鉱山会社2社はグループ会社を含めております。

●リスクの特定評価

実施した調査結果を各社ごとに評価し、一部懸念される事項については追加の調査を実施しました。結果、各調査項目は制度化等により適切な運用管理がなされており、人権侵害の実態はありませんでした。なお、潜在的なリスクについては、必要に応じてモニタリングを継続し、リスクの予防・軽減に努めてまいります。

●通報窓口

当社では、当社の事業活動により直接・間接的に影響を受けた社外のお取引先様及びその関係者の方が利用可能な通報窓口(人権通報窓口)を設置しております。

労働安全衛生

当社は、「ご安全に！」を合言葉に自主的な労働災害防止活動を展開し、安全意識向上により労働災害の防止に努めています。また、従業員が安全で健康に過ごせる職場環境を維持できるよう健康管理活動を推進しています。

基本的な考え方

安全衛生方針:無災害の樹立と業務上疾病ゼロの継続

安全管理

重点目標 :完全無災害の達成

具体的な活動項目

- (1) 小集団活動による各種安全活動の推進
- (2) リスク低減活動の強化
 - ・リスクアセスメント(リスクレベルⅢ)の再評価(確認)の実施
- (3) 各種教育による安全意識向上
 - ・危険体感教育等の体験学習の実施(経験年数5年以上)
 - ・フォークリフト運転技能の再講習(経験年数10年以上)
 - ・体力測定等による転倒予防の自覚教育の実施(40歳以上)
- (4) 安全重点強化期間の取り組み継続による安全意識向上
 - ・4月～7月「高温物との接触」、8月～11月「墜落・転落」、12月～3月「転倒」

衛生管理

重点目標 :業務上疾病ゼロの継続

具体的な活動項目

- (1) 個人別、自主健康管理活動による健康有所見率の低減
 - ・健康な身体づくりに向けた個人目標の設定と取り組み
 - ・「健康企業宣言」への継続取り組み
 - ・健康診断有所見者への指導強化
- (2) 高年齢者(60歳以上)の産業医面談の実施
- (3) メンタルヘルス疾病の予防
- (4) 作業環境測定の継続による職場環境の改善

安全活動

●2025年第66回:鉄鋼安全表彰にて【優秀賞】を受賞

2025年2月25日(火)、鉄鋼会館にて第66回 鉄鋼安全表彰式が行われ、当社はその中で、直近3年間に請負協力会社を含め、「休業災害」の発生が無く、安全成績が優秀な事業場であると認められ、一般社団法人 日本鉄鋼連盟より安全成績表彰部門で【優秀賞】を受賞しました。

本表彰は、安全意識を高揚し、労働災害の減少を図るため、他の模範と認められる優れた総合安全成績を記録した事業場等に送られる賞であります。

今後も大太平洋金属と請負協力会社は、災害ゼロを目指し、安全最優先の取り組みを継続してまいります。



表彰状授与時



【優秀賞】表彰状・受賞盾



衛生活動

●運動指導教室の開催

今回の運動指導教室では、初心者を対象として当社の厚生施設トレーニングルームに設置しているバーベル等を使用した筋力トレーニング、及び転倒防止対策としても有効な体幹を鍛える自重トレーニングを外部インストラクターより指導していただきました。

参加者全員、積極的に参加され、トレーニングの効果を実感しており、継続的な運動習慣の意識づけとして非常に有効でした。



バーベルスクワット



バランス感覚トレーニング

防災活動

●総合防災訓練の実施

毎年実施している総合防災訓練では、震度5強の大地震を想定して避難、被害状況・安否確認、及び二次災害防止訓練を実施しています。また、消防署の協力の下、実際に119番通報訓練を実施することで有事の際に落ち着いて連絡できるようにしており、可搬ポンプ車を使用した放水訓練についても継続して実施することで当社従業員へ初期消火の重要性を理解させています。

津波避難訓練での課題として挙げられていた10m超の大津波警報が発令された際に避難する屋外の津波避難場所における防寒対策について、冬期間に避難する場合は低体温症になるリスクが高いことから、津波避難場所へ物置を設置し、毛布や風除け対策としてブルーシートやロープ等を保管して整備しています。



消火活動訓練の様子



津波二次避難場所 備品保管用物置の設置

地域社会とのコミュニケーション

地域社会との繋がりを大切にし、清掃活動を実施すると共に、地域の諸団体への協賛や地域イベントへの参加など地域活性化に努めています。地域に密着した取り組みを通じて、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図っています。

工場周辺や地域の清掃活動

当社は「日本財団と環境省の共同海ごみゼロウィーク」にて八戸市河原木2号埠頭緑地公園遊歩道の清掃活動を実施しており、2024年9月に30名の当社及び太平洋興産従業員が参加しました。また、東京本店では大手・丸の内町会主催の東京駅周辺地区合同パトロール・清掃活動に参加しており、2024年12月に6名の当社従業員が参加しました。



地元サッカークラブチームへの協賛

当社は、以前フェロニッケルスラグを埋設していた最終処分場の跡地を整備し、人工芝のサッカー場「PAMCOフィールド」として、2019年7月から地元のサッカークラブ「ヴァンラーレ八戸」に貸与を開始しました。2024年度においてもヴァンラーレ八戸とオフィシャルパートナー契約(ホームゲーム時におけるピッチボード広告掲出、クラブホームページへの社名掲載)を締結しています。

諸団体を通じての地域貢献

- 2024年11月、こども未来応援基金への寄付を実施しました。
- 2024年11月、日本ユニセフへの支援を実施しました。
- NPO法人 地域活性化教育支援ネットワークを通じて、八戸市内の中学生を対象に当社工場見学を実施しています。2024年10月に約30名、2025年1月に約15名の参加がありました。



リスクマネジメント

当社では取り巻く各種のリスクに適時・適切に対処するため、リスクマネジメント体制を構築し運用しています。

基本的な考え方

基本方針

当社は株主から寄託された経営資源や財産を使って収益を上げ、企業価値を最大化することを目的としているが、取締役会が経営判断をするに当たっては、事業活動や投資活動に伴うリスクを十分に精査分析し、その活動がもたらす収益と照らし合わせた上で適正な手順に基づき決断する。その際に想定しうる経営リスクについては、相当する事業収益、投資収益にかんがみて適正な水準の範囲を許容する。しかしながら、経営環境及び自然環境の変化に伴い、永続的な事業の継続に影響を与えるリスクが多様化並びに増大しており、対処次第では事業計画の達成が著しく困難になり、事業存続そのものが危うくなる。当社は適正な経営判断ができる状態を維持するために、発生しうるリスクを正しく把握し、その発生の可能性を低減させ、発生した場合の損失を軽減させる対策を事前に定める。そのために、リスクマネジメント規程で各リスクに対応するための組織及び規程等を明確にし、発生した場合の危機管理を徹底し、被害を最小限に留め、早期回復への責任ある対応を実行するため、以下の理念、基本目的及び行動指針の下、リスクマネジメントシステムを整備し、継続的に実践する。なお、危機的事態のリスクの発生、又は発生の可能性が高まった場合は、「危機管理マニュアル」に従い対応する。

理念

- (1)企業の社会的責任を果たす
- (2)企業の社会的信用を確保する

基本目的

- (1)永続的な事業の継続
- (2)気候変動リスクへの対応
- (3)利害関係者の信頼性確保、利益確保
- (4)社員及びその家族の安全確保
- (5)会社資産の保全
- (6)企業価値の向上

行動指針

- (1)継続的なリスクマネジメント活動を通じて、リスク対応力の向上を図る
- (2)潜在するリスク情報を共有化する
- (3)利害関係者の安全、健康及び利益を損なわないように活動する
- (4)経営危機発生による被害を最小限に留め、早期回復に責任ある行動をとる

マネジメント体制

管理対象とするリスク、そのリスクに対応する責任部署、組織、及び規程類等を「リスクマネジメントの体制一覧」にして、体制を整備します。

リスクの特定・評価プロセス

リスクマネジメント委員会により、以下、所管事項を実施します。

- (1)リスクの把握、分析、評価
- (2)評価したリスクの対応策の検討
- (3)危機管理に関する事項
- (4)取締役会への報告
- (5)サステナビリティ推進会議への報告
- (6)その他リスクに関連し必要な事項

●危機管理マニュアル

平常時の対応「平常時の危機管理の方針」及び「緊急時対応方針」(重大な危機が発生し、又は発生する可能性が生じた場合の具体的な対応策)を示したものです。

主要なリスクの分類

当社における主要なリスクは、リスクマネジメント規程の基本目的に基づき分類・特定しています。

1. 経営リスク

- (1) 財務 ① 株価変動(敵対的買収) ② 資金不足 ③ 不正会計
- (2) マーケット ① LME変動 ② 為替変動 ③ 需要減退(価格競争)
- (3) 調達 ① 電力(価格変動、調達量確保) ② 鉱石(価格変動、調達量確保) ③ 石炭・石油(価格変動、調達量確保) ④ その他資材
- (4) 投資 ① 新規事業 ② 設備投資 ③ 研究開発 ④ 企業買収・合併吸収 ⑤ 海外投資

2. 労務リスク

- (1) 役員の不正・不正行為 (2) 社員等の不正・不正行為
- (3) 労働争議・ストライキ (4) ハラスメント (5) 個人情報漏洩

3. 社会リスク

- (1) 暴力団・総会屋・脅迫 (2) マスコミ攻撃・批判・中傷
- (3) コンプライアンス違反

4. 気候変動リスク

- (1) GHG排出による地球温暖化

5. 災害・事故等のリスク

- (1) 自然災害 ① 台風・高潮 ② 地震・津波 ③ 水災・洪水 ④ 竜巻・風災
- (2) 事故 ① 火災・爆発・高熱物漏出(湯漏れ等) ② 化学物質漏洩 ③ 電気・機械事故 ④ 設備事故 ⑤ 交通事故 ⑥ 労災事故 ⑦ 輸送・運送中の事故 ⑧ 盗難 ⑨ 不法侵入
- (3) 衛生 ① 感染症・伝染病

6. 生産・販売プロセスにおけるリスク

- (1) 製品 ① 製品の瑕疵保証 ② 製造物責任(PL法) ③ 欠陥商品 ④ システム障害(生産・販売管理業務等)
- (2) 環境 ① 油濁事故 ② 環境汚染責任 ③ 環境規制違反 ④ 環境規制強化

7. ネットワークリスク

- (1) サイバー攻撃等 (2) ネットワーク障害

コンプライアンス

当社ではコンプライアンスは企業活動の基盤を支え、様々なリスクを回避する上で不可欠であると考え、強化を行っています。

基本的な考え方

当社は、「経営方針」、「企業倫理規範」、「企業行動基準」などを取締役会にて制定し、法規制等の遵守を掲げています。これらの方針や規範などに基づいた業務の執行を確保するための内部統制委員会を設置し、コンプライアンスの強化を図っております。当社は、コンプライアンス並びに社会的規範の遵守に関して以下を掲げ、取締役を始めとする役員及び従業員全員が認識し、業務を遂行しています。

- ① コンプライアンス及び社会的規範並びに社会的良識に基づいた企業活動を行う。
- ② 社会の秩序・安全を脅かす反社会的勢力と絶縁し、健全な企業活動を行う。
- ③ 国際的事業活動において、国際ルールや現地の法令を遵守し、また現地の文化や習慣を尊重し、その国の発展に貢献する企業活動を行う。

内部統制にかかる教育の実施

当社では社員へコンプライアンスの浸透、遵守の達成を目的に、内部統制に関係する、以下の研修や教育活動を実施しております。

- コンプライアンス意識アンケートの実施
- コンプライアンス研修
 - (1)新入社員向け コンプライアンス教育
 - (2)当社「公益通報に関する規程」、「公益通報制度処理体制」の周知 対象:従業員、関係会社、取引先
 - (3)コンプライアンス啓発活動 対象:役員、管理職、全社
 - (4)コンプライアンスマガジン定期配信 対象:全社
 - (5)内部統制委員会事務局向け 外部セミナー(通信講座)

内部通報

- 「公益通報に関する規程」により内部通報制度(社内窓口・外部窓口)を設けており、内部通報に関する報告書を監査役会に提出し、具体的事案があれば、取締役会に報告しております。内部通報したことによる不利益な扱いは禁止しております。

に応じて譲渡制限付株式を付与し、譲渡制限解除日は取締役退任時としております。

当社の取締役の業績連動報酬に係る指標は、配当金の支払いがある場合に支給できるものとし、親会社株主に帰属する当期純利益を原資に別に定める当期純利益毎の分配基準で算定しております。また、当該業績指標を選定した理由は、各事業年度の業績向上に対する意識を高め、企業価値向上に資するとともに、あらゆる利害関係者との利益を共有できる報酬とするためです。

支給時期は、各事業年度の業績に応じて算出された額を賞与として、毎年一定の時期に支給しております。

役員賞与(金銭)は、短期のインセンティブ報酬として、1事業年度の業績等に基づき変動する金銭の業績連動報酬とし、報酬額の上限については、個人別月額の基本報酬の5ヶ月分としております。報酬の支給については、毎事業年度における会社業績等の確定後としております。なお、報酬等の種類ごとの割合は、固定報酬:業績連動報酬=10:0～7:3としております。

個別基本報酬の月額の金銭報酬及び年間の株式報酬原案決定に際しては、取締役社長が、会社で各取締役への期待する役割について慎重に評価し、指名・報酬委員会へ上程し、同委員会にて審議の上、個人別を確定し、取締役社長が取締役会へ支給総額案を上程し、決定しております。

取締役会は、当該権限が指名・報酬委員会によって適切に行使されるよう、指名・報酬委員会で審議の上、その答申に基づき取締役社長が取締役会へ上程し決定する措置を講じて

おり、当該手続きを経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

指名・報酬委員会に権限を委任した理由は、指名・報酬委員会は社外取締役が委員の過半数を占める当社取締役会の任意の諮問機関であり、報酬等の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を確保するためであります。

当事業年度に係る内容については、指名・報酬委員会(委員長:社外取締役 松本伸也氏、委員:社外取締役今井 光氏、社外取締役 酒井 由香里氏、取締役社長 青山正幸氏)が取締役の個人別の報酬等の内容を決定しております。その権限の内容は、委員会規程により、報酬制度に関する基本方針・報酬枠案(算定方法を含む)・個人別の具体的報酬額(算定方法を含む)と定められております。なお、当事業年度における当社の役員報酬等の額の決定過程における取締役会及び指名・報酬委員会の活動については、取締役の現行報酬の評価等を行って考え方を整理し、月額報酬、業績連動報酬の構成について総点検を行い、報酬総額及び個別報酬の在り方について討議を行いました。その結果、職位、職責、在任年数のほか、個々の客観的な評価を行いました。

当事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標は当期純利益の額を基準としており、実績は親会社株主に帰属する当期純損失(△)1,667百万円であることから取締役6名(社外取締役を除く)に対し取締役報酬方針に基づき役員賞与を支給しないことといたしました。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬等	退職慰労金	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	166	166	-	-	-	6
監査役 (社外監査役を除く)	21	21	-	-	-	1
社外役員	37	37	-	-	-	7

注) 1 上記支給人員及び支給額には2024年6月21日開催の第98回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました監査役1名を含めております。
2 2006年5月22日開催の取締役会で役員退職慰労金制度の廃止の決議を行い、2006年6月29日開催の第80回定時株主総会において退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給を決議しており、当事業年度末現在における今後の打ち切り支給の予定総額は、次の通りであります。
監査役1名に対し総額6百万円。
3 社外役員は、子会社からの役員報酬等は受けておりません。

株式の保有状況

保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社の政策保有株式の保有については、事業に係る取引関係の維持・強化や投資先企業及び当社の中長期的な企業価値向上を図ることを目的としております。また、当社の政策保有株式に係る議決権行使にあたっては、提案議題が投資先企業及び当社の企業価値向上に資するか否か、及び事業に係る取引関係と株式保有によるリターン等を考慮しております。

当社の保有する政策保有株式については、株価・時価総額の推移、受取配当額・配当利回りの推移、過去5年間のROEの推移等の定量的な検証の他、中長期的な経済合理性や将来の見通し等の定性的な検証を行い、総合的に保有継続の適否を判断した上で、取締役会において定期的に保有のねらいや合理性等についての説明を行っております。また、当社は、この検証の結果等を踏まえて、順次保有の縮減の検討を行っております。

銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	10	187
非上場株式以外の株式	3	1,055

役員一覧

取締役



代表取締役社長
岩館 一夫
／ いわだて かずお

1985年	4月	当社入社
2012年	12月	当社製造本部製造部長
2015年	11月	当社製造本部製造部長兼環境事業部長
2017年	6月	当社執行役員
2017年	6月	当社製造副本部長兼工務部長兼環境事業部長
2019年	7月	当社業務プロセス改革推進部長
2020年	5月	株式会社大太平洋ガスセンター代表取締役社長
2020年	6月	当社取締役
2020年	6月	当社上席執行役員
2020年	6月	当社製造・工務担当
2021年	6月	当社安全衛生管理担当
2025年	6月	当社代表取締役社長(現職)
2025年	6月	当社指名・報酬委員会委員(現職)



取締役専務執行役員
猪股 吉晴
／ いのまた よしはる

1975年	4月	当社入社
2014年	6月	当社上席執行役員
2014年	6月	当社品質管理室長兼環境管理室長
2016年	7月	当社品質・環境管理室長
2016年	9月	当社品質・環境管理室長兼技術開発室長兼乾式製錬開発課長
2017年	6月	当社取締役(現職)
2017年	6月	当社安全衛生管理・品質・環境管理担当
2017年	6月	当社技術開発室長
2019年	7月	当社安全衛生管理・資源・技術開発プロジェクト担当
2019年	7月	当社品質・環境管理部長
2020年	6月	当社常務執行役員
2020年	6月	当社経営企画担当
2021年	6月	当社専務執行役員(現職)
2021年	6月	当社社長補佐(現職)
2021年	6月	当社リサイクル事業担当
2023年	4月	当社リサイクル事業開発部担当
2024年	7月	当社リサイクル事業開発部長
2025年	6月	当社特命事項担当(現職)



取締役常務執行役員
原 賢一
／ はら けんいち

1988年	4月	当社入社
2014年	6月	当社執行役員
2014年	6月	当社営業一部長
2017年	6月	当社上席執行役員
2018年	3月	株式会社パシフィックソーワ取締役(現職)
2018年	6月	当社取締役(現職)
2018年	6月	当社営業担当
2019年	7月	当社営業部長(現職)
2020年	6月	当社調達担当(現職)
2021年	6月	当社常務執行役員(現職)



取締役常務執行役員
松山 輝信
／ まつやま てるのぶ

1988年	4月	当社入社
2014年	5月	株式会社大太平洋ガスセンター監査役
2014年	6月	当社経理部長
2017年	6月	当社執行役員
2018年	6月	当社取締役(現職)
2018年	6月	当社上席執行役員
2020年	6月	当社IR担当(現職)
2021年	5月	太平洋興産株式会社取締役(現職)
2021年	6月	当社常務執行役員(現職)
2021年	6月	当社内部統制担当(現職)
2021年	6月	当社総務担当(現職)
2021年	6月	当社経理担当(現職)
2021年	6月	当社人事部長
2025年	6月	当社人事担当(現職)



社外取締役
酒井 由香里
／ さかい ゆかり

1991年	4月	野村證券株式会社入社
2005年	1月	株式会社コーポレートチューン取締役
2005年	6月	株式会社ユナイテッドアローズ常勤社外監査役
2008年	6月	株式会社リプロセル社外監査役
2013年	9月	株式会社ビューティ花壇社外監査役
2016年	6月	株式会社ユナイテッドアローズ社外取締役(常勤監査等委員)
2017年	10月	ティーライフ株式会社社外取締役(監査等委員)
2019年	3月	株式会社ユーザベース社外取締役(監査等委員)
2021年	6月	当社社外取締役(現職)
2022年	6月	当社指名・報酬委員会委員
2022年	6月	トーヨーカネツ株式会社社外取締役(現職)
2025年	6月	当社指名・報酬委員会委員長(現職)



社外取締役
天野 正人
／ あまの まさひと

1984年	4月	弁護士登録 西村眞田(現西村・あさひ)法律事務所勤務
1989年	9月	ヒューズ・ハバード&リード法律事務所勤務
1990年	2月	ニューヨーク州弁護士登録
1996年	1月	メリルリンチ日本証券(現BOFA証券)ジェネラルカウンセル
2001年	12月	同社取締役
2019年	6月	増田パートナーズ法律事務所シニアアドバイザー
2025年	3月	天野正人国際法律事務所代表(現職)
2025年	3月	株式会社スターク・アドバイザリー代表取締役(現職)
2025年	6月	当社社外取締役(現職)
2025年	6月	当社指名・報酬委員会委員(現職)

監査役



常勤監査役
達中 輝一
／ たつなか きいち

1963年 4月 当社入社
1995年 12月 当社八戸製造所事務部次長兼
経理課長
1999年 7月 当社経理部次長兼財務・企画
課長
2003年 4月 当社経理部専任部長
2003年 6月 当社監査役
2005年 6月 当社常任監査役(現職)



社外監査役
安田 健
／ やすだ けん

1976年 4月 株式会社協和銀行入行
1995年 4月 株式会社あさひ銀行河内千代
田支店長
1997年 4月 同行小阪支店長
1999年 6月 同行九段支店長
2001年 4月 同行東京中央支店長兼支店営
業第一部長
2001年 7月 同行東京中央地域営業部長兼
地域営業第一部長
2003年 1月 同行東京中央支店長
2003年 6月 株式会社りそな銀行執行役東
京営業総括部長兼
東京不動産部担当
2003年 10月 同行執行役東京営業部長
2006年 6月 株式会社ジェーシービー総務部
部長
2007年 6月 日比谷総合設備株式会社常勤
監査役
2016年 6月 日本プラスト株式会社社外監査役
2018年 6月 当社社外監査役(現職)



社外監査役
飯村 豊
／ いいむら ゆたか

1985年 4月 北海道東北開発公庫入庫
2009年 6月 株式会社日本政策投資銀行審査部
与信決定担当部長
2010年 6月 新むつ小川原株式会社代表
取締役専務
2012年 6月 株式会社日本政策投資銀行
審査部担当部長信用評価担当
2014年 6月 苫小牧港開発株式会社企画
調査部長
2015年 6月 同社取締役ターミナル事業部
長兼企画調査部長
2019年 6月 同社常務取締役ターミナル事
業部長兼企画調査部長
2021年 6月 一般財団法人北海道東北地域
経済総合研究所
専務理事
2023年 4月 株式会社日本経済研究所
公共デザイン本部
上席研究主幹(現職)
2023年 6月 当社社外監査役(現職)



社外監査役
宮崎 恭介
／ みやざき きょうすけ

1983年 4月 株式会社富士銀行入行
2005年 10月 株式会社みずほ銀行審査第一
部審査役
2008年 1月 同行企業審査第一部副部長
2011年 5月 みずほ不動産調査サービ
ス株式会社執行役員部門長
2018年 4月 株式会社荘内銀行執行役員
2020年 4月 同行取締役執行役員
2021年 4月 同行取締役執行役員経営管理
部長
2023年 6月 株式会社J-WAVE社外監査役
(現職)
2024年 6月 当社社外監査役(現職)

スキルマトリックス

氏名		① 企業経営	② 事業ポート フォリオ構築	③ 財務/会計	④ マーケティ ング	⑤ IT	⑥ 研究/開発	⑦ 法律	⑧ リスク管理	⑨ 人事・労務	⑩ グローバル 経営	⑪ ESG・ サステナ ビリティ
取締役	岩館 一夫	○	●			○	●		○			○
	猪股 吉晴	○	●				○		●	○		●
	原 賢一	○	○		●				○		●	○
	松山 輝信	○	○	●		○		●	●	●		○
	酒井 由香里	○		●	○				○	○		
	天野 正人	○		●	○			●	●		●	
監査役	達中 輝一			○				○				
	安田 健			○				○				
	飯村 豊			○				○				
	宮崎 恭介			○				○				

(注) 本スキルマトリックスは、当社にとって重要と考えられる知識・経験を分類し、各分野において「適切な知見を有する分野=○」に加えて、当社として「特に期待する分野=●」を
定めたものであります。

スキルマトリックス各項目充足の目安

① 企業経営	●企業等での社長、取締役としての経験 ●当社の中長期的な事業計画を策定し、実行するための企業経営全般の知識、経験、実績がある
② 事業ポートフォリオ構築	●当社のPAMCOvision2031方針 新たなコア事業となる金属製錬事業に移行、事業分野の拡大から第2のコア事 業の成長に向け、執行状況を監督し得る知見・経験
③ 財務/会計	●経理、会計に関する部門の担当取締役、部長としての経験 ●財務管理、資金調達に関する部門の担当取締役、部長としての経験 ●金融機関等の経験
④ マーケティング	●経営企画担当取締役、部長としての経験 ●営業、販売に関する部門の担当取締役、部長としての経験 ●関係会社の社長、取締役としての経験 ●事業投資等に関する担当取締役、部長としての経験
⑤ IT	●IT、情報システムに関する部門の担当取締役、部長としての経験
⑥ 研究/開発	●研究開発に関する部門の担当取締役、部長としての経験 ●製造技術、生産設備に関する部門の担当取締役、部長としての経験
⑦ 法律	●法務またはコンプライアンス推進に関する担当取締役、部長としての経験 ●弁護士としての経験
⑧ リスク管理	●リスクマネジメントに関する担当取締役、部長としての経験
⑨ 人事・労務	●人事(ダイバーシティ推進)、労務に関する部門の担当取締役、部長としての経験 ●他社における指名または報酬委員会等のメンバーの経験
⑩ グローバル経営	●海外駐在の経験 ●海外現地法人における役員経験、業務経験
⑪ ESG・サステナビリティ	●ESG/CSRに関する部門の担当取締役、部長としての経験 ●サステナビリティに関する部門の担当取締役、部長としての経験

社外取締役・社長座談会



社外取締役
天野 正人

代表取締役社長
岩館 一夫

社外取締役
酒井 由香里

社内外取締役と社員が一体となり、
事業転換を実現すべく挑戦を続けます。

当社は、持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニーを目指すために、新たなステージに向かうべく、2025年4月から7ヵ年の「中長期戦略PAMCOvision2031」を推進しています。今後の当社への期待と経営戦略における課題について、社外取締役と岩館社長が率直に語り合いました。

新経営体制と中長期戦略のスタートについて

酒井 私は2021年6月に当社社外取締役に就任し、5年目となります。過去数年を振り返りますと、ニッケル事業を取り巻く外部環境が急激に悪化し、会社の自助努力が間に合わない状況でした。特に2025年3月期における1年間は、いかに赤字企業から脱却し、抜本的に収益の柱を立て直すかに取締役会の大半の時間を使って議論してきました。まず主力のステンレス向けフェロニッケル事業から縮小・撤退する一方で、新規事業に参入し事業の多角化を図る、事業転換に一定の時間がかかるため、すでに種蒔きしていた事業のフィージビリティスタディをモニタリング

しながら7年間のフェーズを構築する、これらについての議論を重ねた結果、業態をゼロベースで見直し新たなステージに向かう今回の「中長期戦略PAMCOvision2031」（以下、中長期戦略）骨子が構築されました。

また中長期戦略のスタートに伴って経営体制が刷新され、50代の岩館社長のもとに社内外取締役に9名から6名に減員されるなど、経営の意思決定をスピードアップする体制が整いました。今後は岩館社長に大いにリーダーシップを発揮いただき、もちろん私たちも参画しながら、新しいビジョンの達成に邁進していただきたいと思います。

天野 私は2025年6月に社外取締役に就任しました。新経営陣には2つのお願いをしたいと思ってまして、一つ目はとにかく溢れるほどの情熱をもって改革プロジェクトに取り組んでいただきたいということです。米国ではアニマルスピリットという言葉があり、圧倒的な情熱と期待感こそが目指す事業の達成に向けた最大のドライバーになると言われています。岩館社長を含む経営陣には、内に秘めたる情熱を言葉に出して表現し、事業転換という大いなる挑戦に臨んでいただきたい。皆様の情熱が伝わることで、社員や取引先など実際の事業に取り組む人たちの心に火をつけて良いインパクトを与えていくと思います。

二つ目として、これまで私は、米系投資銀行の役職員として、国内外の様々なプロジェクトを経験してきましたが、相手方がある提携ビジネスではさまざまな想定外の出来事も起こります。技術を評価されて国内外の優良企業から提携を求められること自体が素晴らしいのですが、提携先を見極めると同時に、最悪のシナリオを想定しながらプロジェクトを遂行すること、実際にプロジェクトが始まれば交渉次第で条件等は変化することを忘れてはなりません。一つ目とは真逆に聞こえるかもしれませんが、実際のプロジェクト進行においては慎重さが非常に重要となります。その2点を僭越ながらお願いしたいと思います。

岩館 私は1985年に当社に入社してちょうど40年です。当社がフェロニッケル事業を始めたのは私が生まれる2カ月前の1966年11月ですので、私自身はまさにフェロニッ

中長期戦略PAMCOvision2031について

酒井 中長期戦略策定においては、事業環境の変化という外圧もありつつ、事業構造の改革に大きく舵を切ったことがこれまでとの大きな違いだと思います。自ら変革を選択されたという点で2024年は大変な苦しみの1年でしたが、結果として良い1年だったと感じます。

一方で中長期戦略がスタートしてからが重要であり、最初の1年は大きな勝負の年になると思います。製造業である当社の事業転換には一定の時間が必要で中長期戦略においても2028年3月期から営業黒字化を計画値として発表しています。しかしながら、途中経過を示す必要はある。



ケル漬けで製造現場のオペレーターとして、そして責任者として大太平洋金属に従事してきました。

酒井取締役が話されたように過去数年、フェロニッケル事業を取り巻く世界の環境が混乱する状況を目の当たりにしてきましたので、今はとにかく新しい大太平洋金属を創っていかねばならないと強く感じています。

また、私自身も天野取締役が言われるように、アクセルを踏みながらブレーキを踏む、その重要性を感じているところです。確かに自分の言葉で思いを表現する事はなかなか難しいですが、私自身が過去数年間における製造現場の不安も十分理解していますので、現場とのコミュニケーションをとり、彼らからもフィードバックや刺激をもらいながら進めていきたいと思っています。

それは外部に対してだけでなく、社員の不安を払拭するためにも必要だと思います。

天野 中長期戦略では多角化の方向性として4事業を提示していますが、やはり市場の成長性と高い収益性が期待できる海底資源の多金属ノジュール製錬事業と、核融合発電および既存ベリリウム合金市場向けのベリリウム事業に注目しています。現状はこれらの取り組みに関するロードマップ、モニタリングのやり方、必要資金の調達など、さまざまな不確定要素があるのは事実です。私自身は技術系のことは専門ではないので、プロジェクト管理や財務・ファ



イナンス面でアドバイスするなどサポートできたらと思います。

岩館 当社が目指す二大事業が多金属ノジュールとベリリウムであることは間違いないのですが、この2つの収益化には一定の時間がかかる、その間の当社を支える事業として期待しているのが高圧・特高圧事業者向けの小売電気事業とアマタホールディングス株式会社との協業によるカルシウムアルミネート製造販売事業です。これらの事業は今年度からスタートしており、社員たちも4つの事業が補完しあうことで事業転換の移行期間から本格的再成長へとつながっていく、自分たちの事業の重要性を十分に理解して収益化していこうと頑張ってくれています。

天野 先ほど、酒井取締役から事業転換の途中経過を開示すべきというお話がありました。最近は資本の効率化が企業に求められ、当社もROE8%を目指していますが、効率性ばかりを意識すると縮小均衡に陥りやすい点もあります。まずは成長戦略を着実に進めてマイルストーンとなる成果を逐次ステークホルダーに開示してアピールすることが大事だと思います。途中成果を知ることで、投資家の皆様の理解が促進され、新たな提携やファイナンスなど次につながる可能性もあります。

酒井 投資家は当社を事業単位でも見ており、今年に入ってからでも世界初で商業規模的多金属ノジュールの連続製錬試験に成功したことをリリースした際に市場の評価が高まりました。IR活動としては中長期的に企業価値を高められるものは積極的に発信する姿勢も大事だと感じます。

岩館 最近は適宜、情報発信を行うよう心掛けていますが、長丁場となる多金属ノジュール事業についても引き続き

成果が出た段階で情報発信をすることが重要だと改めて感じました。多金属ノジュールに関してはフィージビリティスタディが完了し、いよいよ実際の操業に向けた製造設備の改造の準備を始めたところです。

天野 多金属ノジュール事業については、海底資源の発掘に関する世界ルールの行方も注目されますが、当社が何らかの形で動くことはできるのですか？

岩館 当社が直接的に世界ルールの決定に関わることはできませんが、産学連携で多金属ノジュールを研究する組織に当社も参画しておりまして、さまざまな方面から国に働きかけることが必要ですし、継続的に取り組んでいきたいと考えています。

酒井 先ほどの社長からのご説明で、4つの事業が各々に重要であると良く分かりました。とはいえ、社長には中長期的に収益の柱と期待される多金属ノジュール事業やベリリウム事業に時間をかけていただき、小売電気事業やカルシウムアルミネート製造販売事業については権限移譲を進めることが理想だと思うのですが、いかがですか。

岩館 実は私自身もそのことは考えておりまして、若い世代に権限移譲すべく下期に向けて組織変更を検討しているところです。業態転換のカギは人だと思しますので、今いる人材を適材適所に配置して、事業の多角化を推進したいと思っています。

酒井 とても良いことです、タイトルが人を育てると言いますが、若手への権限移譲によってさらに現場が活性化すると期待しています。

天野 伺いたいのですが、当社はトップダウン、ボトムアップ、いずれのタイプの会社ですか。一般論としては強いリーダーシップに基づくトップダウンと、若手からの突き上げもあるボトムアップの双方あるのが理想ですが、戦略を推進する過程で何らかのボトルネックが生じたときには若手を中心とするボトムアップが解決につながるケースが多いようです。

岩館 過去数年、生産を抑制するなど製造現場は暗闇を歩いているような先が見えない状況が続いていたと思います。今回、中長期戦略を打ち出したことで、ようやく先に光が見えた、その光をさらに明るく照らすには自分たちが前進しなければと社員自身が感じてくれているように思います。ご指摘のように、トップのリーダーシップはもちろ

ん、ボトムアップで社員に意見・提案してもらうことが重要で、そのために先ほどお話しした権限移譲や私たち経営陣

実効性の高い取締役会とは？

酒井 新経営体制のスタートにあたり、一つ反省点を申し上げますと、当社はコーポレート・ガバナンスを強化する一環として指名・報酬委員会を設置し、岩館社長を次期社長候補に承認しトレーニングを開始していました。ただ、実際の社長就任がかなり急でした。

岩館 中長期戦略と同時に新社長が就任することがベストとの前社長の意向もあり、私自身にとっても急転直下で社長に就任したのは事実です。

酒井 結果的に良い経営判断だったと感じていますが、説明責任や透明性の観点からはもう少し指名・報酬委員会でのプロセスに時間を掛けたかったところでもあり、今後についてはさらに議論を重ねていきたいと思います。また、総論として取締役会の実効性は担保されていると思うのですが、取締役会の効率化についてはもう少し工夫の余地があるかもしれません。

天野 私は就任後に中長期戦略資料を拝見して多くの質問をメールで取締役に送らせていただき回答いただきました。取締役会の議題についても、オンラインのやりとりで十分なので、事前に疑問等を解消させていただければ、さらに取締役会が効率的に進むと思います。

酒井 例えば取締役会の事前資料でプロジェクトに関するリスクやリスクテイクの方法の有無なども記載されていれば、取締役会での短い時間で議論が進むと思います。

岩館 私自身も過去5年間は取締役として取締役会に参加していましたので、お二人からの指摘はそのとおりかと思っていますので、今後の改善に努めていきたいと思っています。

天野 一方で現在、社外取締役に過半数に増やすべきとの議論もあります。当社の場合、社内取締役4名に対して社外取締役に2名と数的には少ないですが、酒井取締役も私も現在の当社の状況下、単なるご意見番ではなく各人の知見を活かして当社の変革に貢献していきたいですし、現状の体制でまずはベストを尽くすと思っています。

酒井 私も同意見です。以前に機関投資家からの「取締役会

も現場の意見を吸い上げるコミュニケーションをとるべく心がけています。

はモニタリングボードであるべきでは」という質問に対して、当社は事業の専門性が高いこと、メイン工場が八戸と離れていることから本社機能を発揮するうえでも取締役会がマネジメントボードとする形態が運営しやすいと回答しています。もちろん、今後の当社の発展状況によって再考する可能性があります。現状において事業転換を進めるには社内の皆様の事業への深い知見が不可欠ですし、事業を知らない社外取締役ばかりが増えることが良いとは限りません。

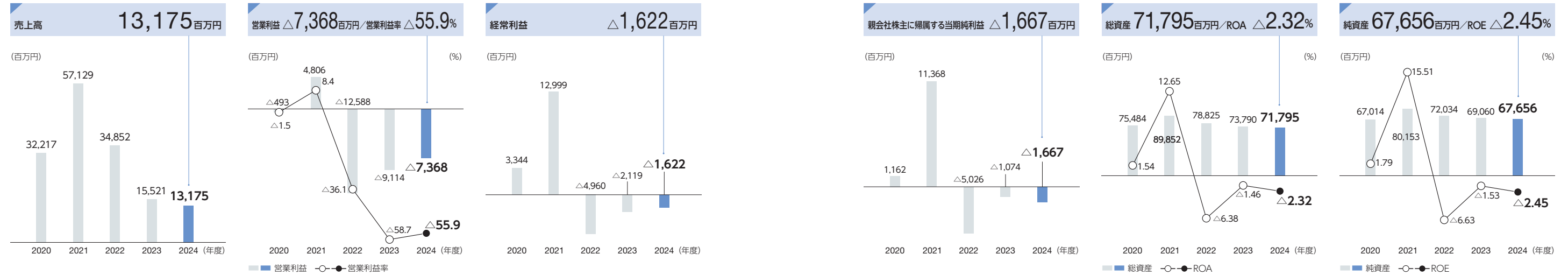
岩館 私も現状の当社には今の取締役構成が良いと感じています。製造業では現場を把握していないと物事の進め方を間違ってしまう。モニタリングばかりで先に進めないということでは元も子ありません。ただ、当社の事業転換に向けた変革はスタートしたばかりで、これから先も非常に長い道のりです。常に現状を正確に見極めながら、同時に先を見てバックキャストの考え方で、今何をすべきかと判断していかなければなりません。そのためには、ぜひ社外の皆様からの視点やお力をお借りしてまいりたいですし、ステークホルダーの皆様にはぜひ、これからの大平洋金属にご期待くださいと申し上げたいです。

酒井、天野、岩館 これからも尽力しますので、ぜひ、ご期待ください。

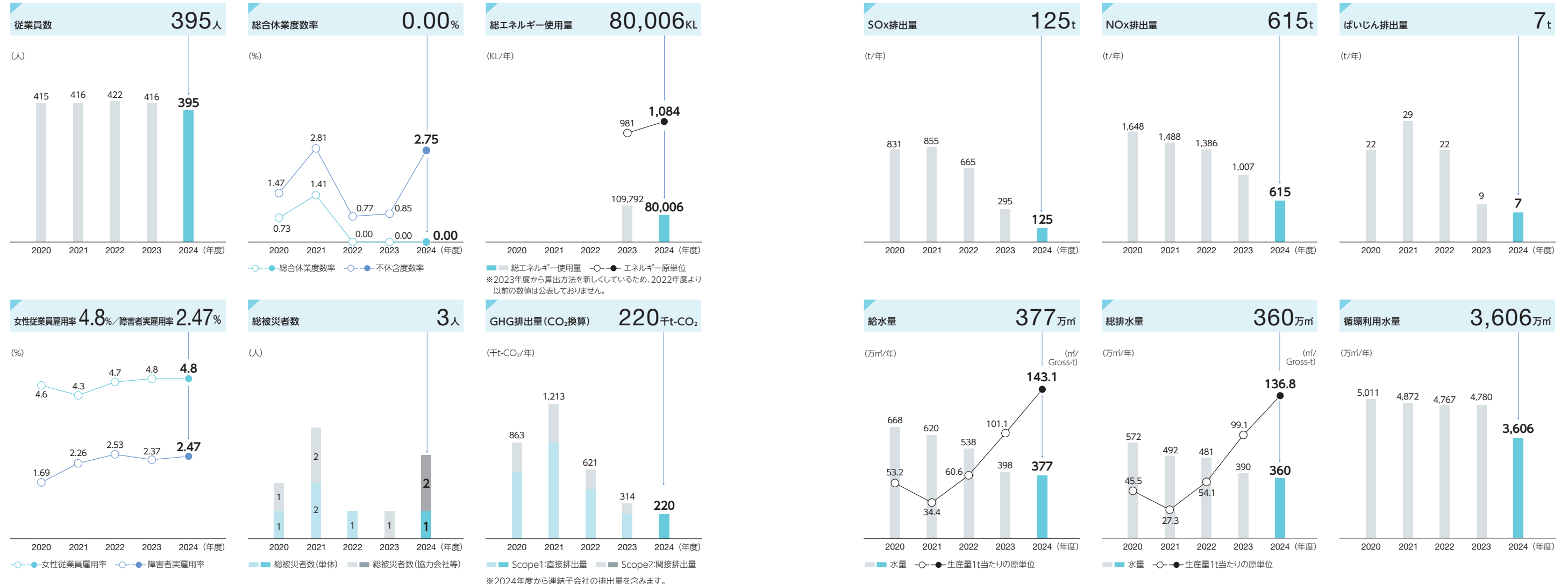


財務・非財務ハイライト

財務データ(連結)



非財務データ(個別)



11か年財務ハイライト〔日本基準〕(連結)

	(百万円)										
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営状況											
製品販売量《Ni.t》	32,274	34,525	33,100	31,600	32,000	28,533	20,793	27,060	12,393	6,025	5,430
製品生産量《Ni.t》	29,651	36,692	33,101	29,902	33,506	30,885	18,414	26,249	13,380	6,035	3,888
売上高	61,225	47,649	38,697	41,210	49,062	44,133	32,217	57,129	34,852	15,521	13,175
営業利益又は営業損失	△7,787	△15,357	△3,070	△3,239	176	△1,879	△493	4,806	△12,588	△9,114	△7,368
経常利益又は経常損失	△91	△12,283	△515	△203	3,451	972	3,344	12,999	△4,960	△2,119	△1,622
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	△952	△38,462	△3,321	△445	4,054	937	1,399	12,795	△4,287	△611	△1,245
EBITDA	△1,627	△9,819	△2,695	△2,928	483	△1,549	△115	5,062	12,299	△8,764	△7,013
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	△1,611	△38,369	△3,561	△810	3,693	625	1,162	11,368	△5,026	△1,074	△1,667
設備投資額	4,247	1,091	269	259	276	530	1,249	686	1,201	331	386
減価償却費	6,160	5,538	375	311	307	330	378	256	289	350	355
研究開発費	999	171	128	144	142	190	234	276	360	511	449
財務状況											
総資産	120,105	73,840	71,760	70,351	71,933	69,960	75,484	89,852	78,825	73,790	71,795
有形固定資産	39,801	10,191	9,542	9,292	9,146	8,596	7,606	7,734	8,383	7,388	7,273
純資産	109,807	67,733	63,771	62,616	64,439	63,506	67,014	80,153	72,034	69,060	67,656
1株当たり情報											
1株当たり純資産額(円/銭) ^{※1}	562.00	346.33	325.95	3,199.09	3,291.66	3,242.70	3,421.84	4,095.12	3,678.90	3,527.21	3,455.68
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(円/銭)	△8.26	△196.62	△18.25	△41.56	189.37	32.06	59.61	582.93	△257.75	△55.10	△85.52
配当金(円/銭)	—	—	—	—	55.00	25.00	20.00	175.00	—	—	135.00
配当性向(%)	—	—	—	—	29.0	78.0	33.6	30.0	—	—	—
財務指標											
自己資本比率(%)	91.32	91.52	88.62	88.70	89.26	90.40	88.41	88.89	91.02	93.22	93.86
ROA(%)	△1.34	△51.96	△4.96	△1.15	5.14	0.89	1.54	12.65	△6.38	△1.46	△2.32
ROE(%)	△1.48	△43.29	△5.43	△1.29	5.84	0.98	1.79	15.51	△6.63	△1.53	△2.45
D/Eレシオ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
キャッシュ・フローの状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,646	△3,618	△3,360	△1,067	399	△4,720	5,829	7,857	△7,516	2,793	3,011
投資活動によるキャッシュ・フロー	△272	△4,859	7,907	△2,333	3,026	△394	△1,781	△2,909	974	2,000	△153
財務活動によるキャッシュ・フロー	△272	△100	△21	△18	△398	△1,072	△102	△785	△3,006	△5	△7
フリーキャッシュ・フロー	9,374	△8,477	4,547	△3,400	3,425	△5,114	4,048	4,948	△6,542	4,793	2,858
セグメント別情報											
売上高											
ニッケル事業	59,065	45,239	37,357	39,855	48,142	43,489	30,419	56,338	34,135	14,727	12,367
ガス事業(発電事業) ^{※2}	1,361	661	620	760	135	624	617	576	774	811	774
その他(セグメント外)	997	1,952	868	748	917	148	1,283	324	38	61	109
営業利益											
ニッケル事業	△7,987	△16,208	△3,129	△3,412	382	△1,559	△567	4,950	△12,441	△9,082	△7,282
ガス事業(発電事業) ^{※2}	119	22	87	269	△111	3	21	△10	4	△14	△1
その他(セグメント外)	29	796	△51	△125	△123	△342	43	△142	△160	△26	△93
その他											
従業員数(人)	498	482	468	464	456	459	458	460	468	459	441

※1 2017年10月1日付けで1:10の割合で株式併合しております。

※2 2021年3月期第2四半期連結会計期間より、当社グループの報告セグメントとして記載する事業セグメントを変更しており、「ニッケル事業」「ガス事業(発電事業)」を報告セグメントとしております。

1

アウトラインビジョン

2

価値創造のための戦略

3

価値創造を支えるサステナビリティー戦略

4

データセクション

会社概要・株式情報

会社概要 (2025年3月31日現在)

社名	大平洋金属株式会社 (PACIFIC METALS CO., LTD.)
代表者名	代表取締役社長 岩館 一夫 (2025年6月就任)
創立	1949年12月1日
年商	12,444百万円 (単体：2024年度)
従業員数	395名 (単体：2024年度)
資本金	139億円

役員情報 (2025年6月25日現在)

岩館 一夫	代表取締役社長	達中 輝一	監査役(常勤)
猪股 吉晴	取締役	安田 健	監査役(社外)
原 賢一	取締役	飯村 豊	監査役(社外)
松山 輝信	取締役	宮崎 恭介	監査役(社外)
酒井 由香里	取締役(社外)		
天野 正人	取締役(社外)		

事業所

東京本店	〒100-0004 東京都千代田区大手町1-6-1 (大手町ビル) TEL.03-3201-6681 FAX.03-3212-7876
八戸本社(製造所)	〒031-8617 青森県八戸市大字河原木字遠山新田5-2 TEL.0178-47-7121 FAX.0178-45-8118
フィリピン事務所	Unit-2, 22/F, NAC Tower, 32nd St., Bonifacio Global City, Taguig City, Philippines
ジャカルタ事務所	Sentral Senayan II, 15th Floor Jl. Asia Afrika No.8, Jakarta 10270, Indonesia

営業品目

フェロニッケル	ショット、20kg型インゴット (主としてステンレス鋼の原料として使用)
スラグ加工品	パムコクラストン (土木用資材等に使用) パムコグリーン (農業用肥料として使用)

コーポレートサイトのご案内

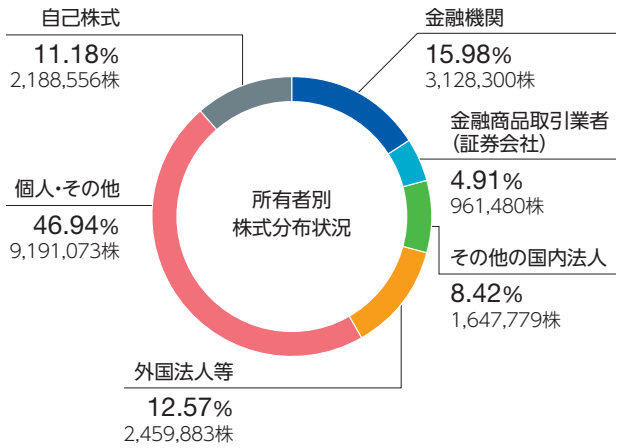
コーポレートサイトでは最新のお知らせやIR情報等をお届けしています。
皆様方からのアクセスをお待ちしております。

[WEB https://www.pacific-metals.co.jp/index.php](https://www.pacific-metals.co.jp/index.php)



株式情報 (2025年9月30日現在)

株式の状況	
発行可能株式総数	50,000,000 株
発行済株式の総数	19,577,071 株
株主数	21,404 名

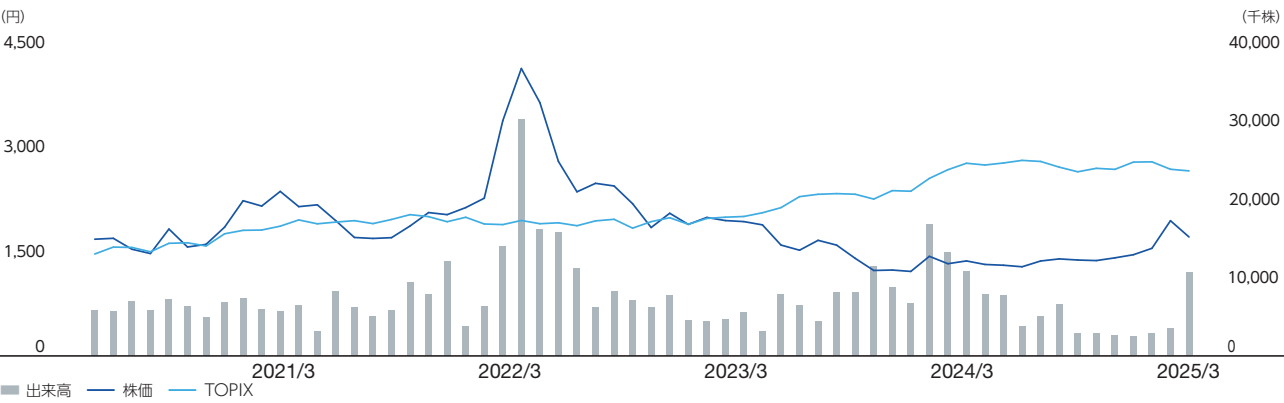


大株主 (上位10名の株主)

株主名	持株数(千株)	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)	2,436	14.01
日本機設株式会社	583	3.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	548	3.15
立花証券株式会社	440	2.53
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	361	2.08
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	290	1.67
東京短資株式会社	290	1.67
大平洋金属取引先持株会	265	1.53
ECM MF	235	1.35
J.P.MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SETT ACCT	209	1.20

※1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
※2. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数2,188,556株を減じた株式数17,388,515株を基準に算出しております。

株価の推移



1株当たり配当金(年間)の推移

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
20.00	175.00	00.00	00.00	135.00

大平洋金属株式会社

東京本店 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-6-1 (大手町ビル)

八戸本社 (製造所) 〒031-8617 青森県八戸市大字河原木字遠山新田5-2

<https://www.pacific-metals.co.jp/index.php>

お問い合わせ先:総務部

TEL: 0178-47-7121 FAX: 0178-45-8118