

トップメッセージ

持続可能な循環型社会を共創する 総合素材カンパニーへ 進化していきます。

価値提供の歩みと経営理念に込めた想い

当社の歩みは、戦後に事業を多角展開した日本曹達株式会社の鉄鋼部門が1949年に独立し、日曹製鋼株式会社として発足したことに始まります。青森県八戸市北部の海岸から採れる砂鉄に注目し、国内資源の活用として、電気炉による砂鉄銑の生産を開始しました。

やがて国内産業の復興とともに鉄鋼関連の需要が拡がる中、1954年に新潟県新発田市の砂鉄銑設備をステンレス鋼の原料となるフェロニッケルの製錬設備に転換し、1965年には八戸製造所でも銑鉄生産設備の一部をフェロマンガンなどの合金鉄とフェロニッケルの製錬用に転換、1966年には鉱石からの一貫製造法によるステンレス鋼の自社生産も開始しました。

1970年に大平洋ニッケル株式会社を吸収合併し、現在の大平洋金属株式会社に社名変更した当社は、フェロニッケルの生産量及び販売シェアにおいて国内トップメーカーとなり、1973年には、原料鉱石の確保に向けてフィリピンでニッケル鉱山の開発に出資するなど、事業拡大への基盤を整えました。1980年代から90年代半ばまでは、国内ステンレスメーカーによる需要が多くを占めていましたが、90年代から台湾や韓国におけるステンレス需要が伸び、2000年代は中国でも需要が急増したことで、輸出が増加していきました。

当社事業は、経済情勢の変化を受けた選択と集中により、1999年までにステンレス鋼の自社生産や合金鉄などの非ニッケル部門から撤退し、フェロニッケル専業となりました。現在、八戸製造所で世界最大級の電気炉を稼働し、引き続き国内首位のフェロニッケル生産量を維持。国外へ

の販売は、韓国・台湾・中国・インドを中心に輸出しており、売上高全体に占める海外比率は約6割となっています。

事業における強みとしては、まずフェロニッケルのグローバル供給を可能とする大規模な生産体制と独自開発による製錬技術が挙げられます。製錬工程における副産物を利用し、フェロニッケルスラグを生産していることもビジネスモデル上のメリットです。

そして、原料となるニッケル鉱石の安定調達が大きな強みとなっています。前述の通り当社は、早期からフィリピンのニッケル鉱山開発に参画し、出資先の現地2社から全仕入量の3割に相当するニッケル鉱石を購入しています。更に4割はニューカレドニアのニッケル鉱山会社2社から長期契約に基づき調達しています(残り3割はフィリピン鉱山会社)。これら複数の調達ルートからのニッケル鉱石をブレンドし、品質の安定を図っていることも当社ならではの特長と言えるでしょう。

もう一つの強みは、長年にわたるビジネスを通じて築き上げてきた情報収集力です。取引先企業及び関連業界企業との間に情報網を張り巡らせ、市場や技術に関する膨大な量の情報交換を行っており、それが事業展開における優位性に繋がっています。

「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」という当社の経営理念は、八戸の海岸で採掘した砂鉄の製錬に始まる社会価値づくりへの想いを示すものです。私たちは、豊かな未来の実現に向けて、地球環境と共存し、社会課題を解決するものづくりを継続してまいります。



代表取締役社長

青山 正幸

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

事業環境の変化を踏まえ、経営課題を認識

2000年代以降、当社事業を取り巻く環境は大きく変化してきました。近年は、新型コロナウイルス感染症による社会的混乱や地政学的リスクの顕在化が資源価格に響いており、変化が一層激しさを増すとともに、先行きが不透明となり見通しが困難になっています。

少し過去をさかのぼって述べますと、フェロニッケル製品の主要販売先であるステンレス鋼業界は、2008年の北京オリンピック開催を機に中国の都市開発が加速したことで急速に需要が拡大し、これを受けてニッケル価格が大きく変動しました。やがて中国は、自国でステンレス鋼を生産するようになり、その原料も安価なNPI(低品位のニッケル鉱石から製造されるニッケル含有鉄)にシフトしていき、更にNPIは、従来のニッケル需要を取り込んで市場に広がり、価格競争の激化を招く状況となりました。

一方、原料調達面では、ニッケル鉱石の供給国において資源ナショナリズムが台頭し、禁輸措置などの動きが表れてきました。当社においても、かつてニッケル鉱石を調達していたインドネシアが2014年から禁輸政策を開始したに伴い、新たな調達先の確保が経営課題の一つとなっています。

こうした環境変化を経て、2020年以降は世界全体を覆

う新型コロナウイルス感染症が市場に多大な影響を及ぼし、そして足もとでは、2022年2月に勃発したウクライナ危機によって、資源・エネルギー価格の高騰が続くなど、当社事業は現在、予断を許さない情勢に置かれています。

当社のフェロニッケル製品の販売価格は、LME(ロンドン金属取引所)のニッケル相場に連動しています。金融資本市場の変動やウクライナ情勢に関連する複合的要因、インフレ加速の影響などが懸念される中、LMEニッケル価格は当面、比較的高水準ながらも不安定に推移していくと見られ、これを前提とした販売価格の形成を想定する必要があります。

ニッケル鉱石の調達については、フィリピンの出資先鉱山会社及びニューカレドニアの長期契約先鉱山会社より、当面の生産計画に見合う数量を確保できる見通しです。しかしながら、ニッケル鉱石価格のみならずエネルギー価格も高止まりが続いているため、生産コストが大幅に上昇しており、今後の損益水準に大きな影響を受けるものと見込んでいます。

この後にご説明させていただく新3カ年中期経営計画「PAMCO-2024」では、こうした環境変化を克服すべく生産・販売体制を再構築し、収益性の向上を図ります。

長期ビジョンを見直し、新中期経営計画を始動

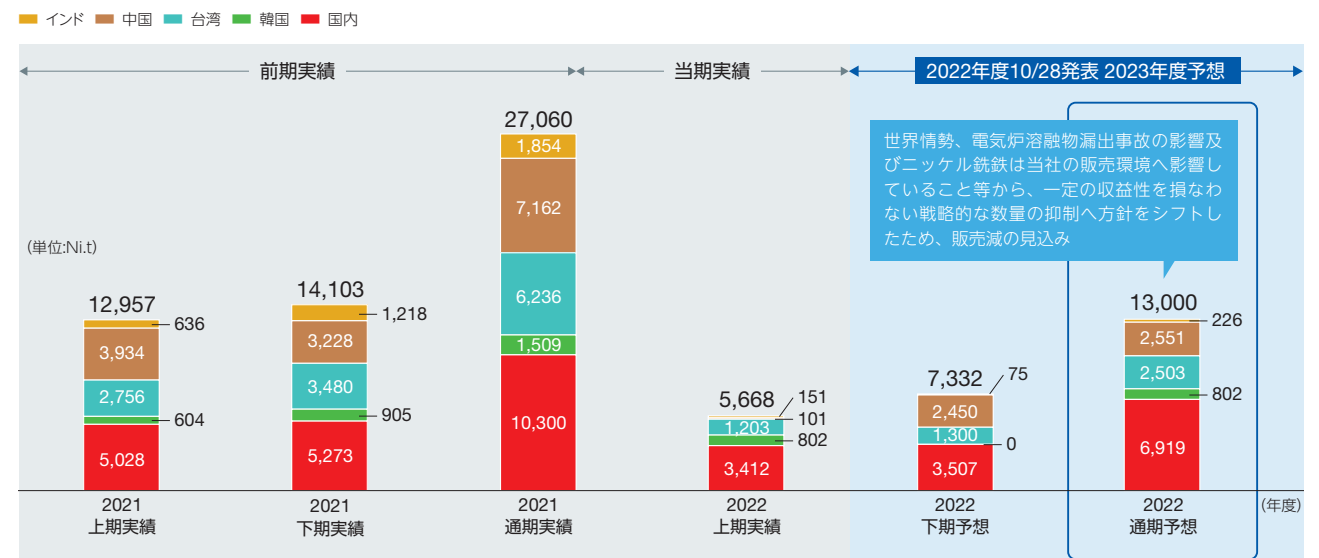
これまで当社は、2030年に向けた長期ビジョンとして「総合力世界トップクラスのフェロニッケルメーカー」を掲げ、その実現に向けて2019年度より3カ年中期経営計画「PAMCO-2021」を推進してきました。そして今回この長期ビジョンを見直し、「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」を新たに掲げるとともに、新3カ年中期経営計画「PAMCO-2024」を策定し、2022年度からスタートさせました。

2021年度で終了した「PAMCO-2021」の3年間を振り返ると、生産量及び販売量については、ステンレス市況の変化に加え、計画策定時に想定していなかった新型コロナウイルス感染症による影響で需要の減少を受け、3カ年合計の目標数値を大きく下回りました。これに伴い売上高及び営業利益も計画未達となりましたが、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は、持分法による投資利益の増加により計画以上の収益を確保しました。

2022年度 通期見通し

生産・販売数量面 戦略的な数量の抑制へ方針をシフト <ul style="list-style-type: none"> 電気炉溶融物漏出事故の影響 ニッケル鉄鉄(NPI)の影響 前回(2022年7月)公表計画を下回る厳しい環境を見込む 	生産面(電気炉溶融物漏出事故について) 事業環境を注視 <ul style="list-style-type: none"> 数量抑制方針を解除した段階で立上げ予定 2024年3月期中には、生産設備自体の復旧は可能な状態まで整備する見込み
販売価格面 ニッケル鉄鉄(NPI) 価格の影響 <ul style="list-style-type: none"> 当社適用LMEニッケル価格と当社適用為替レートに加えてニッケル鉄鉄の価格も一部参考とした価格水準としており、売上高への影響が見込まれる 	調達面 生産コストの上昇 <ul style="list-style-type: none"> ニッケル鉱石価格は高水準で推移 エネルギーコストの高騰等によって生産コストの上昇幅が拡大 損益へ大きな影響が見込まれる

国別販売見通し



定性面では、基本方針の筆頭に挙げた最適生産体制の構築について、設備投資を着実に実行しつつ、ニッケル鉱石の安定調達を維持しましたが、フィリピンとニューカレドニア以外の新たな調達先の開拓は果たせませんでした。また、海外事業展開を視野に入れた取り組みや、国内事業の多角化も具体的な成果には至らなかったものの、合理化施策により3カ年で合計22億円のコスト削減効果を創出、市況変動の影響を低減するヘッジ活用により安定収益を確保しました。この他、キャッシュ・フロー重視経営の実践や組織・人材の強化は、概ね順調な成果が表れ、持続可能な社

会の実現に向けた取り組みでは、省エネ活動の推進により8,116 tのCO₂排出量の削減を果たしました。

今回の総括としては前述の通り、基本方針にもとづく一定の成果を得たものの、「PAMCO-2021」の要である基盤強化及び継続的成長のための戦略絞り込みについては、課題を残したと捉えています。

当社は、長期ビジョンの前提となる考え方について、大量生産・大量消費を是とする社会構造の延長線上にある未来像から転換し、有限な資源を効率的に利用することで、社会・環境の持続可能性を高め、ステークホルダーととも

に豊かさを分かち合う企業を目指すべきと改めました。新たな長期ビジョン「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」は、そうした想いを反映したものです。ニッケルだけでなく、その他の金属やリサイクル材料を含む事業領域拡大への意思を「総合素材カンパニー」という言葉に込めています。

新3か年中期経営計画「PAMCO-2024」は、「PAMCO-2021」の成果と課題を引き継ぎ、事業環境の変化を乗り越えて長期ビジョン実現の礎を築くべく、更なる基盤強化とサステナブル戦略を推進します。重要課題は、①収益性を重視した生産・販売体制の再構築、②海外製錬事業への展開検討の加速、③社会に貢献する新規事業の創出、④循環型社会に貢献する国内事業の多角化、⑤サステナビリティ課題への対応による企業価値向上の5項目としました。

具体的な取り組みとして、収益性を重視した生産・販売体制の再構築については、電気炉稼働の効率化を含む最適生産体制の構築と、燃料・諸原料の調達見直しによるコスト競争力強化に注力します。

大太平洋金属が進めるサステナビリティ対応

「PAMCO-2024」の重要課題に挙げている通り、当社は今後サステナビリティ課題への対応を強化します。2021年6月、経営企画部の中に「サステナビリティ推進課」を置き、また同年11月には、社長を議長、常勤取締役を委員とする「サステナビリティ推進会議」を設置、中長期的な取り組みや方向性の議論など、全社横断的にサステナビリティ施策を遂行するための体制を整え、具体的に動き出しています。

気候変動への対応では、2050年度のカーボンニュートラル達成を目指し、中間目標として2030年度にGHG（温室効果ガス）排出量を2013年度比で46%以上削減する方針です。2022年5月には、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同しました。2022年11月には気候関連リスクの特定・評価やシナリオ分析を進

め、当社ホームページに公表しました。

地域及び資源国の発展に貢献し、共生を促進する取り組みでは、先ほどリサイクル事業の再構築について述べましたように、八戸製造所周辺の地元企業・自治体との連携を図る一方、資源国であるフィリピンやニューカレドニアでは、鉱山開発地の植樹をサポートする活動を行っており、これらを積極展開していきます。

そして今後は、ステークホルダーとの建設的な対話を推進すべく、経営及び財務の状況を適時・適切かつ公平に開示するとともに、市場環境や当社固有の強みについて、これまで以上に積極的に発信してまいります。

なお当社は、人的資本に関する取り組みも重要なサステナビリティ課題と位置付けており、安全操業、人材育成、ハラスメント防止、人権尊重、ダイバーシティといっ

海外製錬事業への展開については、コロナ禍の影響で遅滞していた海外製錬プロジェクトを再加速していきたいと考えています。

社会に貢献する新規事業の創出については、当社が持つ湿式製錬技術を活用し、リチウムイオンバッテリーの材料向け原料となる硫酸ニッケルや硫酸コバルトの製造・販売を事業化していく考えです。

循環型社会に貢献する国内事業の多角化については、他社との協業や八戸製造所周辺の地元企業・自治体との連携を通じて、カーボンニュートラルに関する情報交換を行うなど、取り組みの活性化を図ります。

計画目標は、引き続き3か年合計の生産量・販売量を伸ばす想定で、「PAMCO-2021」を上回る売上高・利益の確保を目指します。前述の重要課題のうち、海外製錬プロジェクトやリチウムイオンバッテリー関連の新規事業、リサイクル事業などは、もちろん先行投資段階となりますので、生産・販売体制の再構築をしっかりと実行し、業績の拡大に繋げてまいります。

たテーマに注力しています。これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりが働きやすく、活躍できる職場環境を

実現することで、社員エンゲージメントを高め、企業価値の向上に繋げていく考えです。

ステークホルダーの皆様にお伝えしたいこと

当社を取り巻く事業環境はここにきて大きく急速に変化し、過去とは全く様変わりしました。これからは、環境・社会の持続可能性への配慮が企業の存続条件となり、また事業環境の変化を克服していくためのカギになると考えています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」を目指す当社のチャレンジにご注目いただき、新たな成長機会を拓きながら、より大きな社会価値を創造していく取り組みに対し、引き続き長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。



▲大太平洋金属 八戸本社（製造所）

取り巻く事業環境、 社会的ニーズを踏まえた 基盤強化とサステナブルな 企業戦略を実行します。

経営企画担当役員

猪股 吉晴



変動要因を見極めた中期経営計画の実施

当社は、2022年5月に中期経営計画(以下、PAMCO-2024)を策定しました。経営状況について財務面から捉えると、業績がニッケル相場の影響を大きく受けるという特性があり、成長性や収益性の検討ではこの変動をどのように把握・判断・対応していくかが重要になります。

ニッケル事業では、ある程度LMEニッケル価格と連動した価格でのフェロニッケル販売構造であり、現下のLMEニッケル価格及びエコノミスト等の将来的な価格予想を参考に、中・長期的な計画も含め、実行年度の生産・販売計画を定期的に見直してまいりました。実行計画では、成長性、収益性も勘案し、設備更新時期や資源の安定調達などの戦略も含まれます。しかし、昨今のLMEニッケル価格は激しく変動しており、またLMEニッケル価格と連動した価格でのフェロニッケル販売構造が崩れ始めております。更に、電力料金の値上げ、石炭・石油価格の高騰があり、業績はLMEニッケル価格のみならず、これらの価格の影響を

大きく受けますので、価格予想も重要な判断要素となります。ほかにも事業特有の因子として、電気炉を使用しているため、多量の電力を消費します。そのため、買電料金及び自家発電に使用する石油価格は財務面に大きく影響します。また、石炭の使用量も多いため、石炭価格も財務面に大きく影響します。

不透明な要素が絡み合い判断の困難度が高くなりましたが、業績への影響やリスクヘッジ、適正在庫水準の維持、調達の確実性など、動向を見極めながらフェロニッケル事業のPAMCO-2024を実施してまいります。

PAMCO-2024の重点施策としては、「収益性を重視したフェロニッケル生産・販売体制の再構築」に対しては、4つの指標(①生産体制の見直しによる最適生産体制の再構築、②最適販売体制の継続的な追求、③調達戦略の見直しによるコスト競争力の強化、④新技術導入によるコスト競争力の強化)を設定し、追求、課題解決に向けて推進しております。

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画(以下、PAMCO-2021)を振り返りますと、特に計画上振れ要因では、LMEニッケル価格の上昇、為替の円安があります。持分法投資利益については、LME価格の上昇によりフィリピン鉱山2社の業績が好調となり大幅に増えました。どちらも外部環境の要因が強いものですが、ヘッジなどによって、市況変動による影響を最小化するための施策導入を通じ、安定収入の確保が達成できました。中期合理化計画によるコスト削減は金額的な目標はある程度達成しましたが、競争力のある低コスト生産体制の構築は未達でありました。積み残しは、PAMCO-2024の重点施策の「収益性を重視したフェロニッケル生産・販売体制の再構築」として取り組みを継続いたします。

重視する戦略ポイント

PAMCO-2024における財務戦略について、重視すべきポイントとしては、顧客の需要、LMEニッケル価格、外国為替相場、電力料金、石炭価格、石油価格などが挙げられます。現在、インドネシアを除き、各国はステンレスを減産しており、ニッケルの需要が落ち込み、フェロニッケル価格がLME価格と連動しておらず、販売量の減少及び販売価格の下落が損益に大きく影響を与えています。更に、電力料金、石炭及び石油などの価格高騰で損益水準は下がっており、2023年度以降、これらがどうなるか不透明な状況です。については、2023年度以降の生産量・販売量計画及び業績指標も、最適な体制となるよう検討を進めます。

生産戦略については、フェロニッケルの需要、LMEニッケル価格、電力価格及び原材料価格等の動向を見極め、最適生産体制(収益性のある生産量・販売量)の見直しを進め収益改善に努めます。調達戦略については、ニッケル鉱石及び石炭の調達において、より低価格で必要な調達量を確保できるように短中期調達計画を立て、市場環境の変化に応じて適時見直し対応します。また、輸送費低減対策などを講じて収益改善に努めます。

社会に貢献する素材製品事業の創出

PAMCO-2024における3年間の取り組みでは、フェロニッケル事業を主軸とするポートフォリオは変わりませんが、リサイクル事業の見直しによる循環資源からの素材製品事業や、これまでの研究開発成果を生かした素材製品事業の創出を目指します。

投資計画では、生産設備の維持更新のための設備投資、国内新規事業関係への投資、海外事業展開への投資、カーボンニュートラルなどサステナビリティ推進のための研究開発の投資を優先します。資金は内部留保や持続的に創出する営業キャッシュフローを基本とし、必要に応じて適切な資金調達手段を講じて充当します。

長期視点の資本政策

資本政策について、当社は、装置産業であり設備の定期更新には巨額な設備投資が必要であるため、この費用を一定程度内部留保しておく必要があります。PAMCO-2024に予算化している投資は加速させ、事業化へ繋げることにより、株主還元については、企業価値の向上へ資する中長期視点での必要な投資を優先した上で、配当性向30%程度を基準とし、安定的、継続的な株主還元を努めます。

新たなビジョンに向かって邁進

PAMCO-2024で掲げました、新たなビジョン「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」実現に向け、フェロニッケル製品は、リサイクル資源の活用、カーボンニュートラルに向けた製造工程の改善を行い、事業価値を高め、またフェロニッケル以外の素材製品は、ニッケル鉱石、他の鉱物資源、及びリサイクル資源からの新たな素材製品の生産を目標にしており、これまでの乾式製錬及び湿式製錬技術の活用と新たな製錬技術の開発を進めていきます。

新中期経営計画「PAMCO-2024」

更なる基盤強化、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、課題解決を軸とした事業構造を構築し、展開することにより、持続可能な企業への成長を目指す新たな長期ビジョン「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、その実現に向けた新中期経営計画(期間:2022年度~2024年度。以下、PAMCO-2024)を策定いたしました。

前中期経営計画「PAMCO-2021」の振り返り

「PAMCO-2021」は、長期ビジョン達成のためのSecond Stage「基盤強化及び継続的成長のための戦略絞り込み」を軸に推進



基本方針に対する達成状況

基本方針	達成状況(○:成果 △:課題)
最適生産体制構築のための「設備」の強化と「鉱石」の安定調達	○ 最適生産体制に資する「設備」投資を計画的に実行 ○ 期間中において、生産に必要な「鉱石」を安定し調達 △ フィリピン、ニューカレドニア以外の第三国からの新規「鉱石」調達には至らず
海外事業展開を視野に入れた取り組み	△ 資源国との連携による現地製錬プロジェクトの絞り込み
国内事業の多角化	△ リサイクル事業の再構築を念頭に国内事業候補の種まきと絞り込み
収益力の強化	○ 各種合理化によるコスト削減(3カ年計22億円の改善) △ 原燃料価格等の高騰を受け、コスト競争優位には至らず ○ ヘッジ活用により、市況変動による影響をミニマイズし、安定収入を確保
事業環境の変化を見据えた「組織」と「人材」の強化	○ 新組織体制により、組織の対応力を強化 ○ 将来を見据えた人材育成と採用計画に基づいた必要人員の確保
キャッシュ・フロー重視の経営	○ キャッシュ・フローの適切な管理により、資金ショートリスクを低減 ○ 省エネ活動の推進によりCO ₂ 排出量を削減
持続可能な社会の実現への貢献	△ 無災害は達成できなかったが、重大な労働災害の発生無し ○ コンプライアンスの強化及びコーポレートガバナンス・コード各原則への対応

3カ年計画対実績比較(連結)

(単位:金額 百万円)	2019年度~2021年度(3カ年合計)			増減理由
	計画	実績	比較	
生産量(Ni,t)	94,500	75,548	△18,952	ステンレス市況の変化及び感染症等による需要の変化により、数量調整
販売量(Ni,t)	95,500	76,386	△19,114	
適用LME(US\$/lb.)	6.48	7.23	0.75	感染症等で一時低迷を見せるも、各国経済活動再開の動き等で堅調な推移
適用為替(¥/US\$)	109.72	108.72	△1.00	感染症からの経済活動再開及び金融資本市場の影響等で円高ドル安が進行
売上高	157,785	133,480	△24,305	販売数量減が影響
営業利益	2,770	2,434	△336	//
経常利益	10,853	17,316	6,463	持分法による投資利益増
親会社株主に帰属する当期純利益	9,768	13,156	3,388	//
投資額	10,707	2,466	△8,241	感染症等の影響で海外投資等の先送り
減価償却額	1,253	965	△288	設備投資の先送りと減損処理

ESGへの取り組み

環境

環境に配慮した製造プロセス

- 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実施
- 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
- ニッケルを含むリサイクル原料をニッケル鉱石と一緒に製錬することによるリサイクル等、環境負荷低減のための工夫を実施

副産物の有効活用と廃棄物ゼロエミッション

- 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、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
- フェロニッケル製造工程等から発生する廃棄物のうち、廃油は社内ですべてリサイクル。社内で処理できない廃棄物については、委託先の廃棄物処理業者で全量リサイクルを行っているため、当社は廃棄物のゼロエミッションを達成

社会

地域社会とともに

- 八戸市へのアルコール消毒液の寄贈
- 地元サッカークラブチーム(ヴァンラーレ八戸)への協賛
- 2021年8月風間浦村・むつ市豪雨被害に伴う復旧等対策のため寄付

鉱石資源国とともに

- 2021年台風22号で被害を受けたフィリピンへの寄付
- 2022年11月インドネシアジャワ島西部地震被害に対しての寄付

ガバナンス

政策保有株式について

- 2022年3月末現在 7,939百万円
※うち、7,047百万円(88.8%)はフィリピンのNAC社(Nickel Asia Corporation)(当社持分法適用関連会社のホールディングカンパニー)
- 純資産額 80,153百万円
- 純資産額に占める政策保有株式の割合 9.9%
- 2022年3月期に1銘柄縮減
- 残りの政策保有株式についても、順次縮減検討

取締役会の構成について

- 独立社外取締役:3名(取締役9名中、独立社外比率33.3%)(女性取締役:1名)

指名・報酬委員会(任意)について

- 2021年5月設置、2022年3月末までに5回開催
- 独立社外取締役である委員長のもと、指名方針や今後の役員報酬のあり方について議論

取締役会の実効性評価について

- 2022年3月、第三者機関によるアンケート調査実施
- 今後も、取締役会の議論の質の更なる向上(ESG・SDGs課題含む)や、取締役報酬制度の透明性確保等の取り組みを更に深める

今後の取り組みについて

- TCFDに即した開示に向けた検討
- 多用性の確保に関する取り組み

中期経営計画の位置づけ

「PAMCO-2021」は、長期ビジョン達成のためのSecond Stage「基盤強化及び継続的成長のための戦略的取り組み」を軸に推進

長期ビジョンの見直し

「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」

当社は、有限な資源の効率的な利用及び循環による利用を推進し、ステークホルダーと共に持続可能な循環型社会を創り続ける総合素材(ニッケル、その他金属及びリサイクル材料等)カンパニーを目指します

新中期経営計画「PAMCO-2024」のテーマ

「更なる基盤強化とサステナブル戦略の推進」

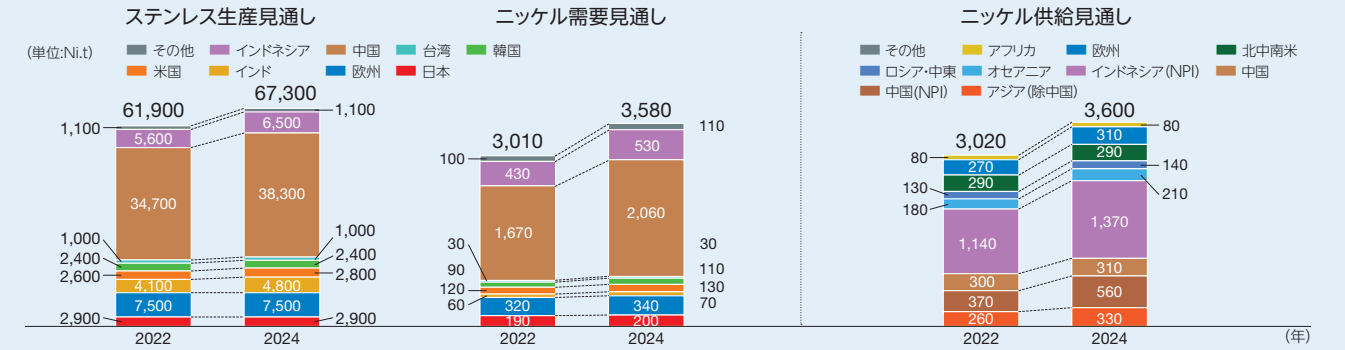
事業環境の変化への柔軟且つ迅速な対応を可能とするため、PAMCO-2021で築いた基盤の更なる強化社会における解決すべき様々な課題と当社の重要課題の解決を目指し、サステナブル戦略を推進



当社を取り巻く事業環境 ～顕在化するリスクと機会

セグメント	「PAMCO-2024」 期間に想定されるリスク	セグメント	「PAMCO-2024」 期間に想定される機会
LME Ni 価格	● 米中対立軸の行方、ウクライナ侵攻、感染症における社会的・経済的構造の変化等、VUCAに代表される諸要因の影響拡大	フェロニッケル事業	● 引き続き堅調な伸びが見込まれるステンレスの世界需要 ● 低炭素社会を目指すグローバルな動きを背景に低カーボンプロダクトの商機拡大
資源	● 主要資源国インドネシアの禁輸定着、フィリピンの鉱石品位低下と資源政策転換の動き ● EV需要拡大を背景としたNon-FeNi・NPI需要の漸増	新たな商品市場の成長・拡大 (EV)	● 自動車産業が大きくEV化に舵を切る中、バッテリー向けのニッケル需要が拡大 ● リチウムイオン電池市場の成長に伴う硫酸ニッケル・硫酸コバルト需要増への取組機会拡大
市場	● インドネシアのNPI生産能力の継続的拡大に伴う市場競争の激化 ● 低カーボン・プロダクトへの期待増	リサイクル事業	● 循環型社会・経済に対する期待が拡大 ● 他社との協業を通じ、新規事業を立ち上げる機会が拡大 ● 防災・減災、国土強靱化のための諸施策加速に伴う、特殊建設資材の需要拡大
エネルギー環境	● 低炭素社会を目指す潮流 ● ウクライナ侵攻に端を発した電力価格等への影響		
労働	● コロナを契機とした働き方改革、多様性等を背景に、労働市場変化		

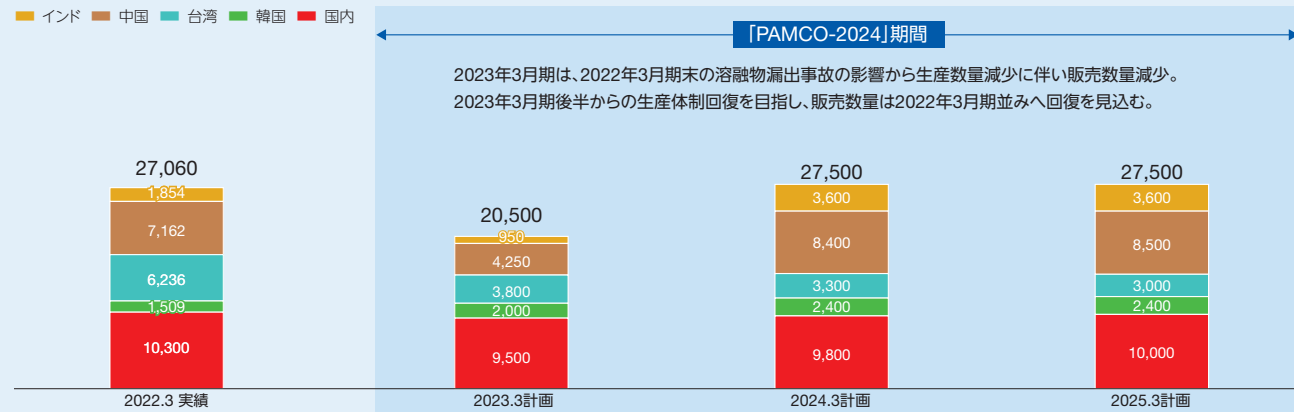
LMEニッケル価格・ニッケル在庫数量の推移



重点課題(マテリアリティ)と施策

収益性を重視したフェロニッケル生産・販売体制の再構築 	生産戦略の見直しによる最適生産体制の構築 ● 最適生産体制を構築し、更なる基盤強化を目指す。 調達戦略の見直しによるコスト競争力の強化 ● コスト競争力を最重要視した燃料、諸原料の調達戦略の見直し・強化を図る。
海外製錬事業への展開検討の加速 	海外製錬プロジェクトの推進と生産立上げ ● 国内製錬事業と海外製錬事業の組み合わせによる、フェロニッケル最適生産・販売体制を構築する。
社会に貢献する新規事業の創出 	LIB材料向け原料の製造販売事業の推進 ● 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。
循環型社会に貢献する国内事業の多角化 	リサイクル事業の再構築 ● 他社との協業等を通じ、当社リサイクル事業の再構築を推進する。
サステナビリティ課題への対応による企業価値の向上 	サステナビリティ推進会議 ● 気候変動対応、サステナブルな社会の実現を経営最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等、全社横断的に具体的施策をもって推進する。 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て取り組む。
	地域及び資源国の発展への貢献による共生促進 ● 地域及び資源国の発展への貢献活動を通じ、共生の促進を図る。
	ステークホルダーとの建設的な対話の推進 ● 経営、財務状況を適時・適切かつ公平に開示するとともに、市場環境や当社固有の強みについて積極的に発信し、建設的な対話を推進する。

国別販売見通し



2023年3月期は、2022年3月期末の溶融物漏事故の影響から生産数量減少に伴い販売数量減少。2023年3月期後半からの生産体制回復を目指し、販売数量は2022年3月期並みへ回復を見込む。

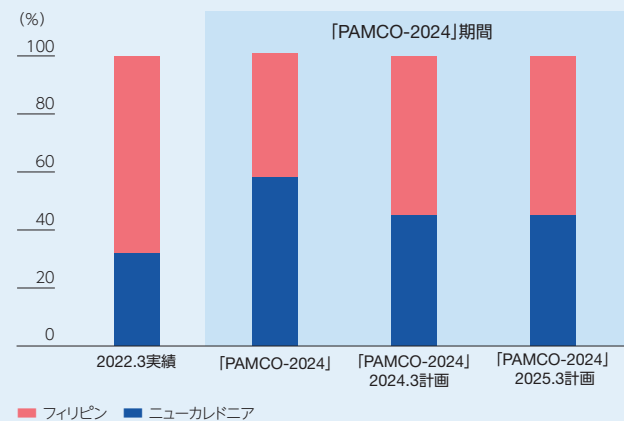
鉱石調達計画

長期契約締結状況

長期契約先	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
■ リオ・チュバ・ニッケル社 (36%出資)	前契約期間	更新	契約期間:2022.1~2026.12(5年間)		
■ タガニート社 (33.5%出資)	前契約期間		契約期間:2022.1~2026.12(5年間)		
■ カグジャナオ社	前契約期間		契約期間:2022.1~2026.12(5年間)		
■ MKM社 (1)	契約期間:2014.1~2023.12(10年間)				
■ MKM社 (2)	契約期間:2016.1~2025.12(10年間)				
■ モンタニア社	契約期間:2016.4~2026.3(10年間)				

■ フィリピン ■ ニューカレドニア

調達割合



調達状況について

ニッケル鉱石調達を取り巻く環境

- インドネシア鉱石は2014年1月に禁輸実施
- 2017年1月~2019年12月まで一時禁輸緩和
- その後、2020年1月より禁輸再開
- 鉱石需給は引き続きタイトな状況が継続

当社の鉱石調達方針

- 継続した鉱石調達方針として、ニューカレドニア鉱石の調達拡大を推進

投資計画

投資種別	内容
設備投資	● 設備の維持、効率化、長寿命化に資する設備投資
戦略投資	● 国内事業 PAMCO-2021で検討した国内事業候補の事業採算性評価に基づく事業投資
	● 海外事業・資源 海外製錬プロジェクトへの参画意思決定に基づく事業投資 資源確保に向けた新規鉱区開発調査等
	● 研究開発投資 サステナブルなニッケル事業を目的とした研究開発投資

(単位: 百万円)	[PAMCO-2021] 期間	[PAMCO-2024] 期間			
		2022年度	2023年度	2024年度	計
設備投資	2,466	1,495	1,351	1,004	3,850
国内事業	-	53	500	7,472	8,025
海外事業・資源	-	5,506	18	8	5,532
研究開発投資	-	35	0	1,000	1,035
合計	2,466	7,089	1,869	9,484	18,442

資本政策

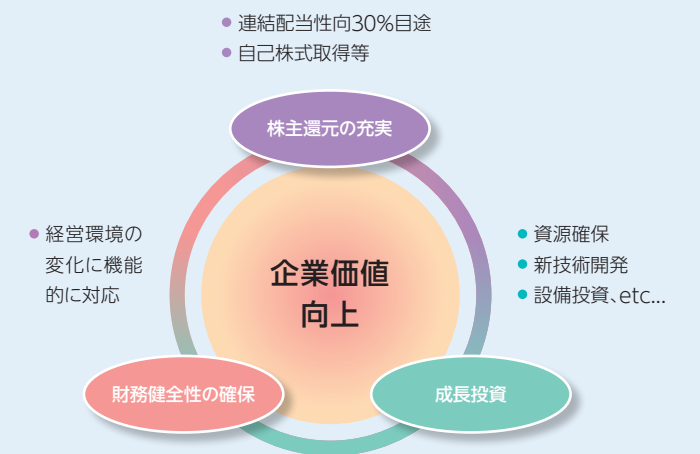
利益配当金

当社の株主の皆様への利益還元を重要な経営課題の一つとして位置付け、企業体質の充実・強化を図りつつ、連結配当性向30%を目処に実施

内部留保金

経営環境の変化に機能的に対応するための基金とするとともに、資源確保、新技術の開発、設備投資、資本政策の一環として自己株式取得、等々に活用

資金使途のイメージ



定量目標

[PAMCO-2024] 期間 計画値	(単位: 金額 百万円)			
	2023.3 計画	2024.3 計画	2025.3 計画	
生産数量 (Ni,t)	20,810	29,037	28,454	
販売数量 (Ni,t)	20,500	27,500	27,500	
適用LME (US\$/t) [US\$/lb.]	21,451[9.73]	19,379[8.79]	19,290[8.75]	
適用為替 (¥/US\$)	111.05	111.06	111.07	
売上高	50,210	60,958	60,801	
営業利益	925	225	1,809	
経常利益	3,844	2,822	4,549	
親会社株主に帰属する当期純利益	3,513	2,415	4,058	
総資産	89,594	91,934	97,914	
純資産	81,026	82,416	85,797	
投資額	7,089	1,869	9,484	
減価償却費	314	402	536	