

# 長期ビジョン達成に向けた取り組み

近年の当社を取り巻く事業環境の変化に対応可能な経営基盤の確立および継続的な成長のため、長期ビジョン「総合力世界トップクラスフェロニッケルメーカーを目指す」を掲げました。2016年5月に長期ビジョン達成のためのFirst Stageとして、PAMCO-30を策定し、いかなる

事業環境下においても利益の出せる強靱な企業体質の構築とSecond Stageへの種まきを主軸に邁進してきました。2018年度におけるPAMCO-30の取り組みは概ね達成となりました。引き続き、未達成となった取り組みも含め、長期ビジョン達成に向け邁進していきます。

## PAMCO-30の2018年度活動実績

◎：達成 ○：概ね達成 △：未達成

PAMCO-30 重点施策	具体的施策	達成状況	2018年度の活動実績
フェロニッケルの生産・販売施策の強化	八戸製造所を最大稼働し生産することを基本施策とし、将来の鉱石調達リスクおよび生産拡大を踏まえた海外製錬の展開も視野に入れた生産戦略の推進	○	市況低迷時における機動的な生産・販売基盤を構築し、高効率操業を継続しました。また、海外事業の具体的な絞込みに着手しました。
	当社製品の優位性を生かした差別化およびCS活動向上	◎	高品質の製品提供および顧客要望への対応等により、顧客満足度調査において高い評価をいただきました。
ニッケル資源調達の安定化	既存取引先との長期契約および拡販の道筋追求	◎	市場状況を踏まえた取引先との対話により、最良な契約および販売に努め、安定顧客向けの販売量・販売比率ともにアップしました。
	ニッケル鉱石の長期安定調達と最適な調達コストの追求	○	資源サプライヤーとの対話により、資源調達の安定化に向けた取り組みが前進しました。
収益性の強化	将来の湿式製錬事業への方向性追求	○	将来の湿式製錬事業の方向性を定め、湿式製錬技術の追究体制を強化しました。
	高効率の製錬技術の開発などを含む低コスト生産体制の追求	○	あらゆる角度からの合理化の追求により、収益性が改善しました。
技術力・現場力の強化	将来の収益基盤の強化のため新規事業の創出	△	新規事業アイデアの抽出と事業性の検討を進めました。
	人材の育成のための階層別教育プログラムおよび人事施策を構築	◎	乾式製錬における石炭原単位低減等の技術力が向上しました。また、新たに導入した人事制度の運用に努めました。
環境対策および労働安全衛生対策の強化	社内自主管理の徹底による大気・水質汚濁防止および省エネ推進による地球温暖化防止などの環境保護対策のさらなる強化	○	社内自主管理の徹底による大気・水質汚濁防止に努めてきましたが、省エネ推進についてはCO <sub>2</sub> 排出量の削減に課題が残りました。
	心身両面での健康管理の強化および安全風土の醸成による安全意識の高揚を図り、無災害の樹立	△	現場の主體的・自主的安全活動強化を図りましたが、無災害の達成はできませんでした。
コンプライアンス、ガバナンス体制の強化	内部統制システムの充実およびコンプライアンスの強化	○	法令等の改正に伴う社内体制を見直し、また、内部統制に関する社内教育および内部監査結果の共有化を実施しました。

## PAMCO-30 (2016 ~ 2018年度) の総括

### ①生産・販売・購買

- CS活動と機動的な対応により、事業環境急変の中において安定した生産・販売基盤を構築。
- 事業環境急変への対応を優先したことにより、一部の生産基盤設備の更新を先送り。
- ニッケル鉱石の低品位化・鉱量減少への対応は残るものの、資源サプライヤーとの対話により、資源調達安定化に向けた取り組みが前進。

### ②収益性

- あらゆる角度からの合理化の追求および一部不採算製品の生産販売終了により、収益性が改善。(3カ年計26億円の改善)
- 海外事業の検討体制を構築し、具体的な検討に着手。

### ③技術力・現場力

- 乾式製錬は石炭原単位の低減等、技術力が向上。また、湿式製錬は技術追究体制を強化。
- 社員の意識向上を目指した新人事制度の導入により、人材強化基盤を構築。

### ④コンプライアンス・ガバナンス

- 環境および労働安全衛生の諸対策に取り組んだものの、CO<sub>2</sub>排出量の削減、ゼロ達成の課題が残る。
- コンプライアンス・ガバナンス体制の見直しにより基盤は強化できたが、さらなる強化を継続し取り組む。

一部の対応継続の課題は残るものの、一定の基盤固めはできました。次のステージに確実に繋ぎ、長期ビジョンの達成に向けた取り組みを推し進めています。



**PAMCO-2021の策定**

当社は長期ビジョン達成のためのSecond Stageとして、PAMCO-30で築いた基盤のさらなる強化、継続的成長のための戦略の絞り込み、さらには社会の持続可能性に

配慮した企業への成長を目指し、新中期経営計画であるPAMCO-2021を策定しました。

**当社を取り巻く環境**

PAMCO-2021の策定にあたり、PAMCO-2021の対象期間である2019年度から2021年度に想定される、当

社の事業環境等のリスクおよび機会（チャンス）を洗い出しました。

想定されるRisk	想定されるOpportunity
<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルリスクのコモディティー市場への影響拡大</li> <li>・資源ナショナリズムの拡大</li> <li>・電力環境の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・堅調な伸びが見込まれるステンレス需要</li> <li>・EV 市場拡大に伴うバッテリー由来のニッケル需要増</li> <li>・足下のLME ニッケル在庫減少</li> <li>・ニッケル供給不足の継続見込み</li> </ul>

**PAMCO-2021の基本方針と重点施策**

基本方針	重点施策
◇経営基盤の強化・再整備並びに成長に向けた戦略の絞り込み	
①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 ②海外事業展開を視野に入れた取り組み	◇フェロニッケルの最適生産・販売体制の構築 ・生産体制 海外製錬の展開を含めた全体最適生産体制の構築および経営基盤のさらなる強化 ・販売体制 既存取引先への安定的販売強化、さらには新規の顧客獲得 ◇ニッケル資源調達の長期安定化 ・既存契約更新をベースにソース拡大も視野に長期安定調達 ・資源権益取得、海外製錬等への取り組み
③国内事業の多角化	・収益変動の低減と将来の収益基盤強化に資する事業の多角化を目指す
④収益力の強化	・コストダウンを推し進め、収益性の高い最適生産体制を追求する
⑤事業環境の変化を見据えた「組織」と「人材」の強化	・目標達成に向けた柔軟かつ最適な組織づくり ・スキル底上げによる人材の強化
⑥キャッシュ・フロー重視の経営	・適正な資産状態を維持し、効率的なキャッシュ・フローを把握することにより、経営の安定化を高める
◇社会的・経済的価値の創出	
⑦持続可能な社会の実現への貢献	・地球温暖化防止対策の追求、地域並びに資源国発展への寄与 ・従業員一丸となったゼロ災達成 ・コンプライアンス、ガバナンス体制の強化

**新中期経営計画PAMCO-2021の策定**

当社は、2019年度からの3か年目標として新中期経営計画PAMCO-2021を策定しました。前中期経営計画であるPAMCO-30は、長期ビジョンにおける「環境急変対応の基盤固め」として設定され、PAMCO-2021は「基盤強化および継続的成長のための戦略絞り込み」と位置づけています。

PAMCO-30では、計画初年度から非常に厳しい事業環境にありましたが、社員全員で危機感を共有し、知恵を絞ってアイデアを出し合い、一丸となって乗り越えることができました。そのような風土・体制ができたことが、私としては一番大きな成果であったと感じています。

PAMCO-2021は、PAMCO-30で築いた基盤を一層強化、加速したいと考えています。特にニッケル鉱石の安定調達に加え、ニッケルだけに頼らない第二の事業、つまり事業の多角化の検討が重要であると考えています。また、全社員のスキル向上の施策として人事制度の再構築と人事ローテーションを行い、人材の強化を図ることも検討していきます。

長期ビジョン達成に向け、確固たる経営基盤を構築し企業価値の増大を図るため、全社総力を挙げて取り組んでいきます。



取締役 専務執行役員  
社長補佐、内部統制・総務担当、  
人事部長  
**藤山 環**

**ESGへの取り組み**

PAMCO-2021の基本方針の1つである「持続可能な社会の実現への貢献」を達成するため、ESGに関する以下の取り組みを推進・強化していきます。

環境 Environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フェロニッケルスラグの全量リサイクルによる循環型社会への貢献</li> <li>・地球温暖化ガス（CO<sub>2</sub>）の排出量削減による地球温暖化防止への寄与</li> <li>・事業活動における大気汚染、水質汚濁の防止</li> </ul>
社会 Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域および資源国の発展の寄与による共生促進</li> <li>・工場周辺や地域の清掃活動の実施</li> <li>・ゼロ災の達成と従業員の心身両面での健康管理の強化</li> </ul>
ガバナンス Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスの強化</li> <li>・コーポレートガバナンスコードに準拠した体制の強化</li> </ul>

SDGs（持続可能な開発目標）とは、2015年に国連総会で採択された「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のための2030年に向けた17の目標です。当社の中期経営計画そのものが、世界の目標であるSDGsの理念と関連していることから、日頃の事業活動を通じてSDGsを積極的に推進し、社会の持続的発展に貢献していきます。

