

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。

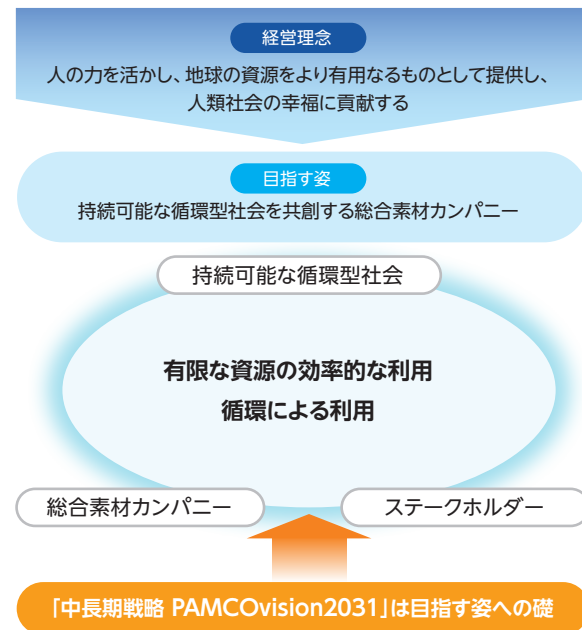
目指す姿

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。

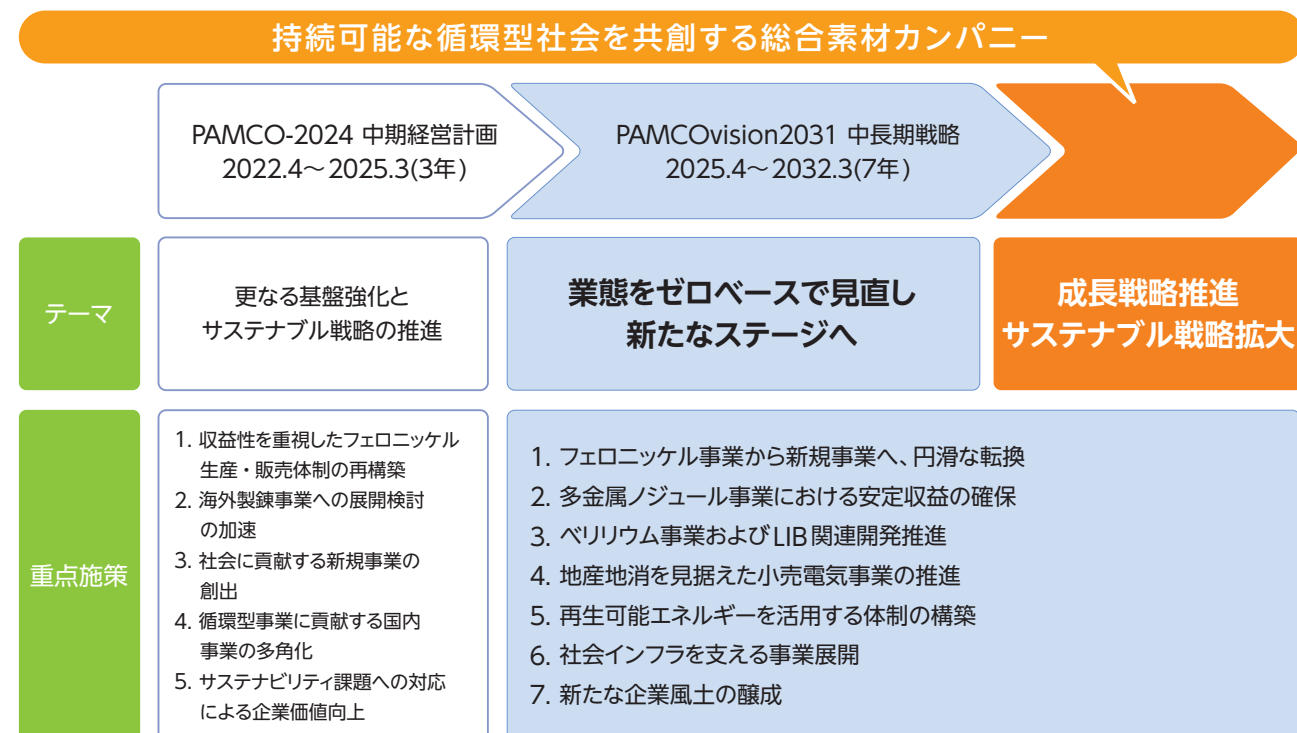
急激な外部環境の好転は望めない中、ニッケル事業が大部分を占める事業形態の弱耐性を解消し、業績低迷の状況を打開するため、ニッケル事業の縮小または撤退も視野に業態転換を進めることで、「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」となることを目指します。

(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



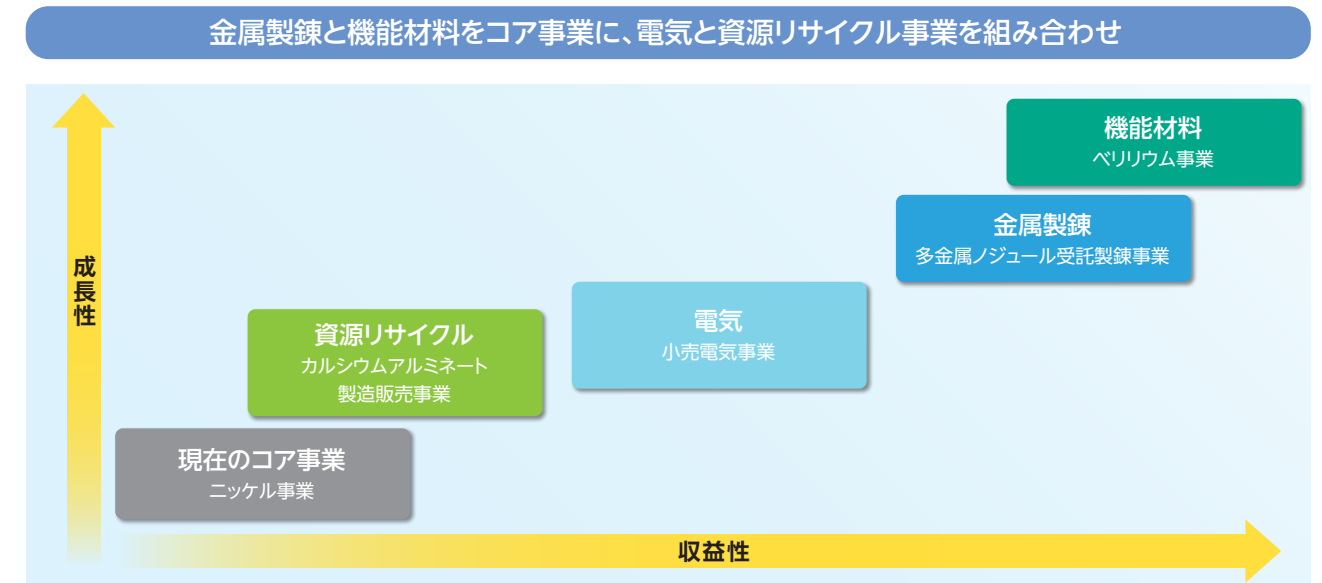
戦略の全体像



事業ポートフォリオ再構築

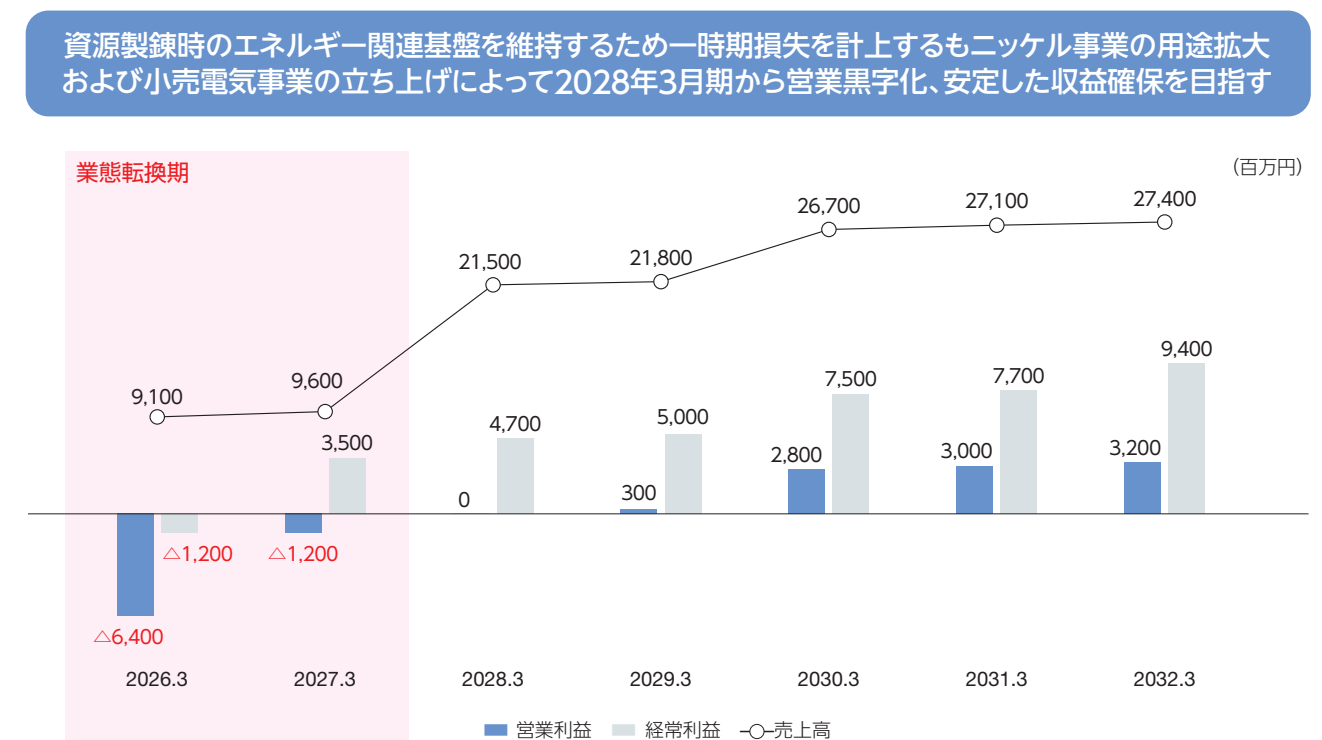
事業性分析

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

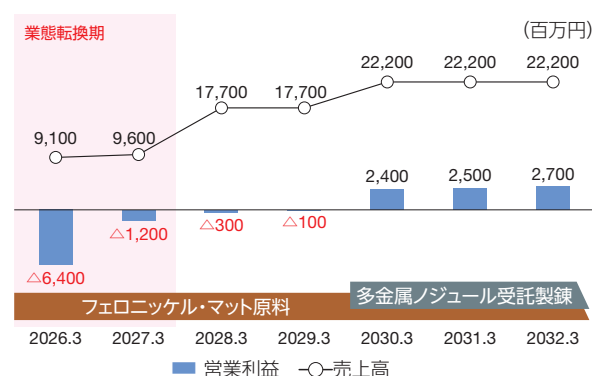
▶ 事業の強み

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

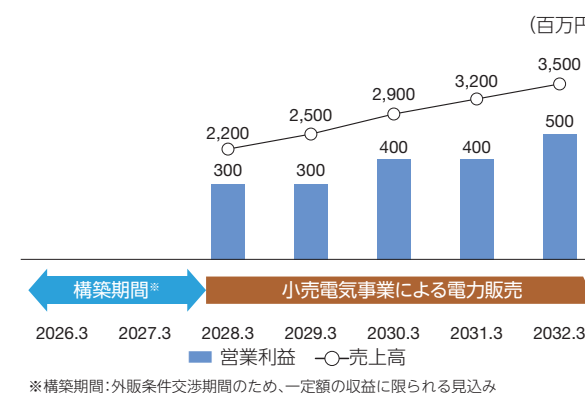
- 小売電気事業者として、高圧・特高圧事業者向けの小売電気事業を立上げ、電気事業分野への進出を目指す
- 地域の発電事業者と連携し、付加価値の高い地場の再生可能エネルギー発電による電力を供給する

▶ 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。

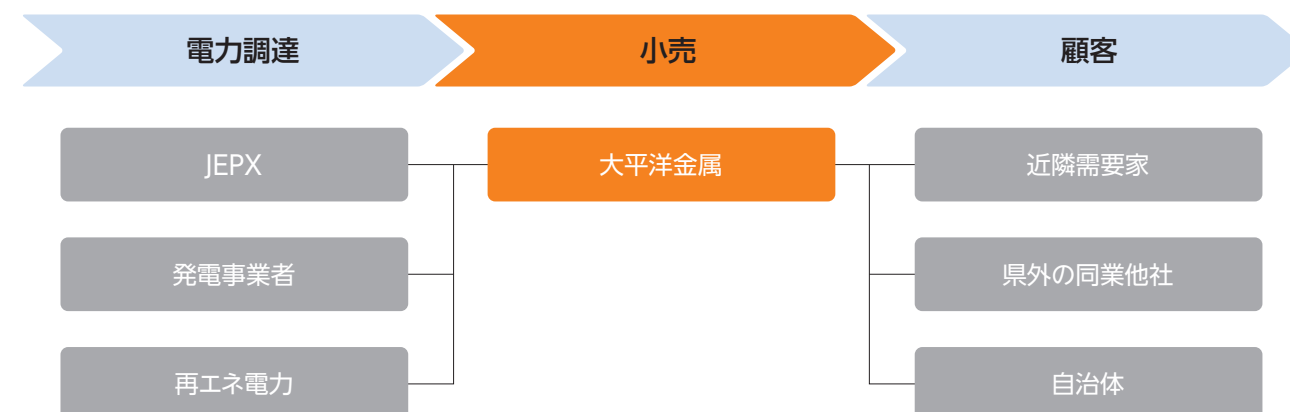
当社が取り組む意義

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

事業の強み

- 広い敷地を有効活用
- 装置産業の特性を活かした生産技術力、安全衛生、環境側面の管理など総合的な知見をフルに発揮

事業の将来性

- 供給量の限度と高価なことから需要には制限があるも、コストダウンし潜在需要に対応することで顕在需要に成長
- 将来的な核融合実装に向けた取り組みが進むことで、今後更なる大きな市場の成長に期待

2026.3

2028.3

2030.3

2032.3

以降

出資・設備投資

2028.3期：ベリリウム合金市場向け事業

2032.3期：核融合市場向け事業

2032.3期までのリターン見込 1,500百万円

核融合発電の社会実装が見込まれる
2036.3期までに投資回収が可能

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

事業の強み

- リサイクル原料を主原料に製造コストを削減
- アマタHDとの協業(リサイクル原料収集、電炉鋼生産メーカーとのつながり)
- 主要顧客候補へ試験生産サンプルを提供し、高い評価を得た

事業の将来性

- 高炉から電炉へのシフトによる脱硫材・造滓材の需要拡大

2026.3

2028.3

2030.3

2032.3

以降

高炉の電炉化により需要の拡大を見込む
※2025.3期比プラス16,000t

2026.3期より事業化
2032.3期までの営業利益見込み162百万円

2032.3期以降も需要の増加が見込まれる

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

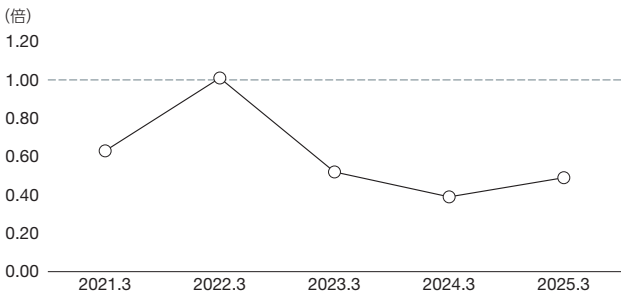
研究開発投資・・・小規模実証機で十分な実証データが得られる見通しが立った

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

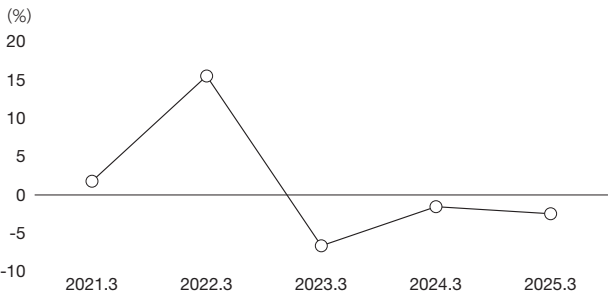
現状分析

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

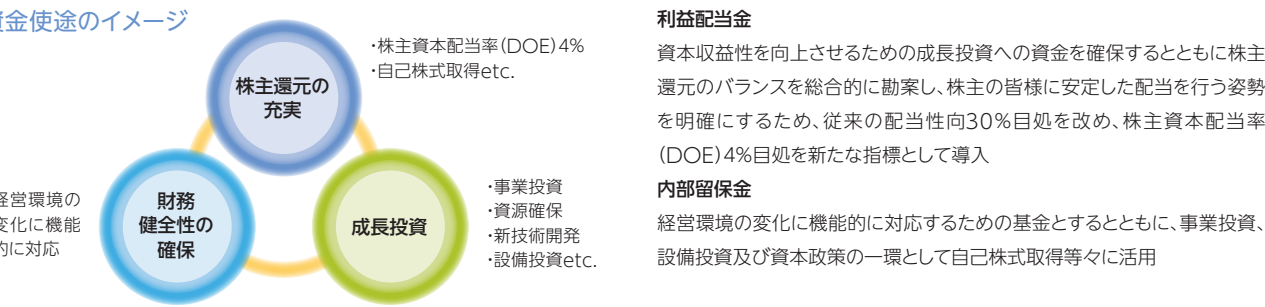


ROEの推移



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

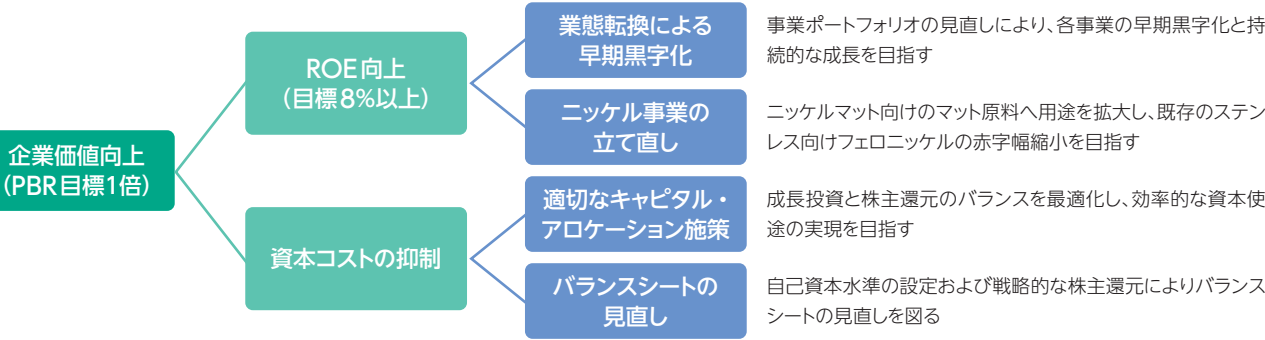
- ・中長期戦略の着実な遂行により、ROE目標8%の達成を目指す
- ・資本コストを意識した経営の尺度として、PBR1倍を目指す

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。

