

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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



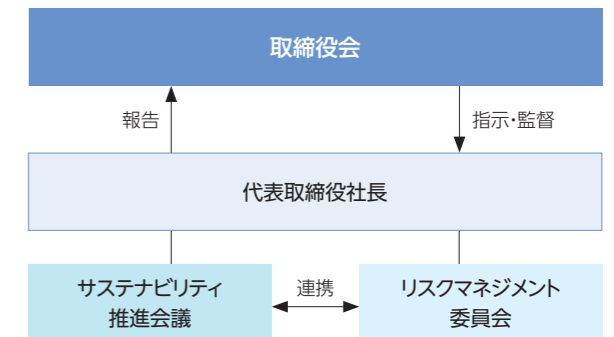
当社グループは、金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同しました。気候変動対応、サステナブルな社会の実現を経営の重要課題と位置づけ、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に関する中長期的な取り組みや方向性の議論の他、ESG課題への対応、CSRの推進及びカーボンニュートラルへの取り組み等について、全社横断的に推進しております。その一環として、ESG/SDGsやサステナビリティ・気候変動対応の課題への取り組みを推進するため推進体制を整えました。

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。

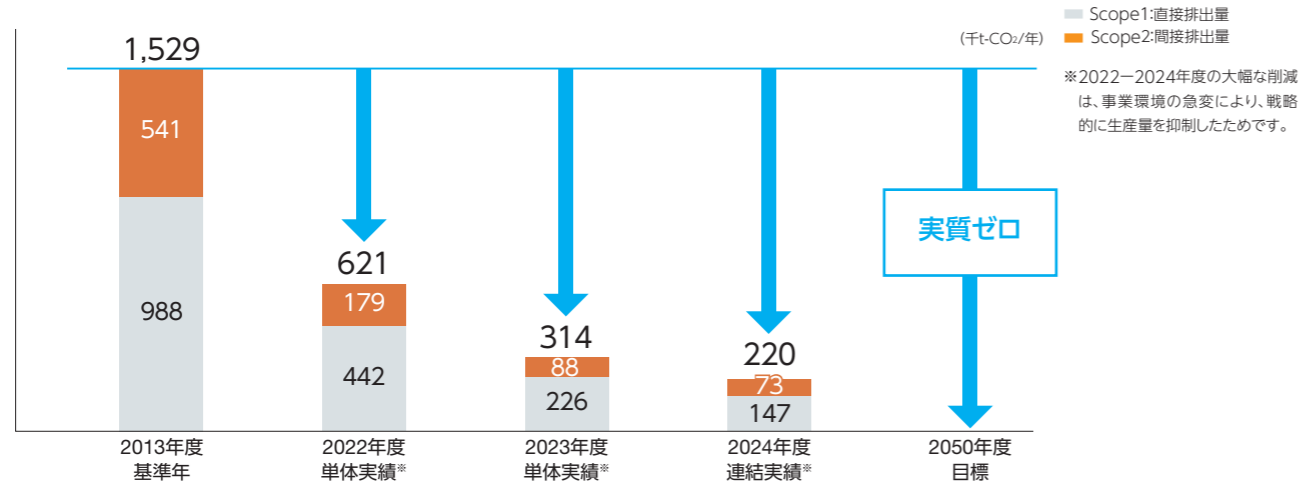
目標と目標

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ン(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	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	<ul style="list-style-type: none"> プロセス電化 再エネ利用 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、各種原材料の調達リスクやコストが上昇する	小	低	大	中		
	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	<ul style="list-style-type: none"> LCCO₂評価 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素による製造に移行し、LCCO₂評価をして顧客要求に応えていく
		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	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業の創出 	<ul style="list-style-type: none"> 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り、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	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素へのコミットメント イニシアチブへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 原料調達先の多角化によるリスク分散 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 資源循環の体制構築 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> プロセス電化 再エネ利用 再エネ買電による電力利用に段階的に移行させる 	<ul style="list-style-type: none"> 原料乾燥・煨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	<ul style="list-style-type: none"> 営業力の強化と新規顧客拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス強化 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

INPUT・OUTPUT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㎡	
	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

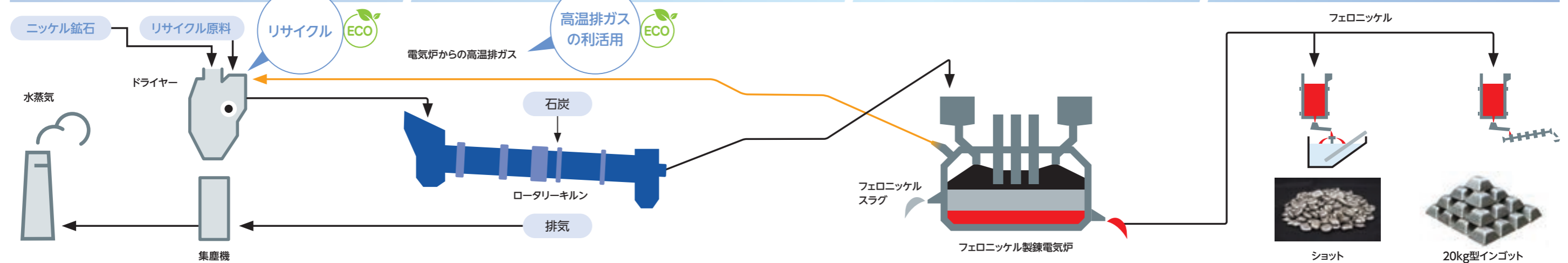
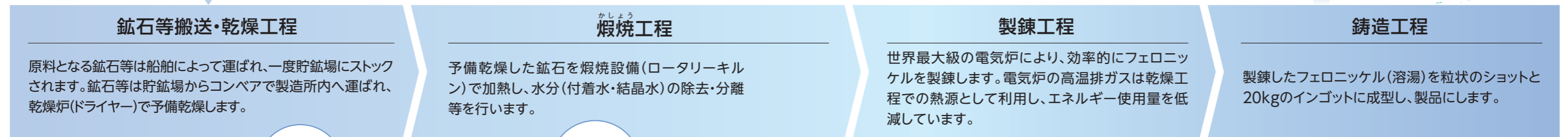
ニッケル鉱石製錬時におけるCO₂排出の主要因である煅焼プロセスを、従来技術で使用している石炭燃焼のエネルギーから電気で発生するマイクロ波に置き換えることについて研究開発を進めています。

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



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。



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。



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。



溶湯を水槽内の水で急冷し、小さな粒状に仕上げます。



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。

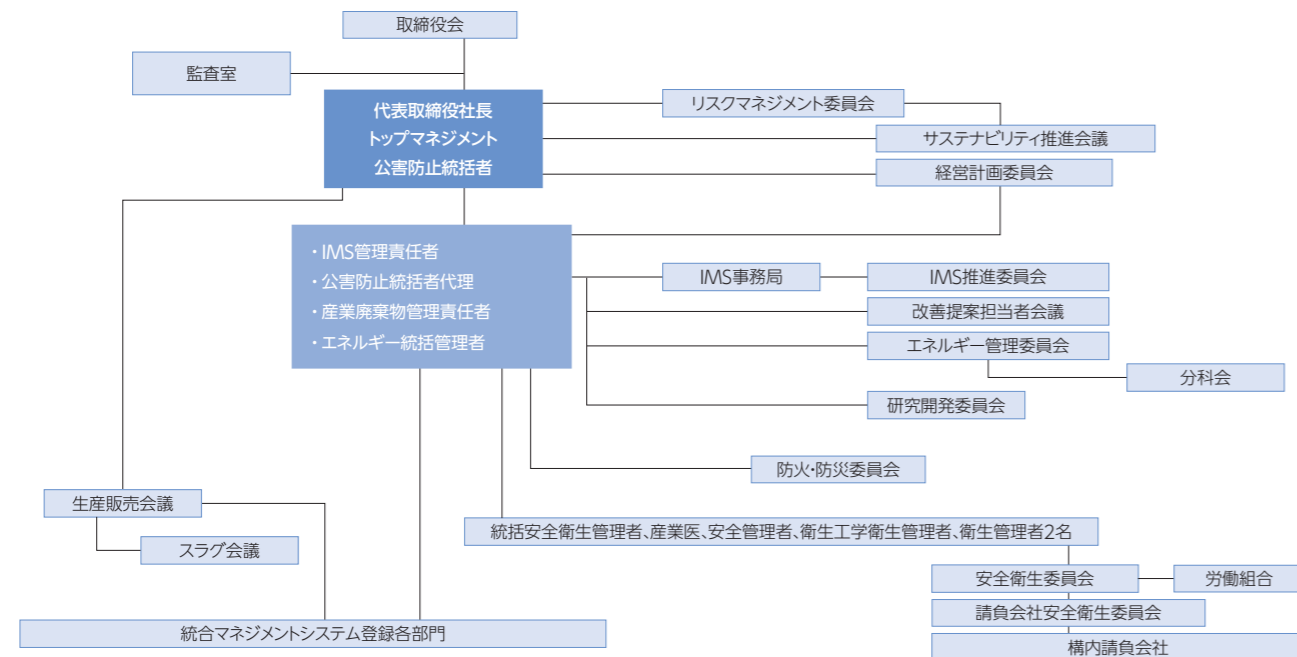
(5) 環境マネジメントシステムの確実な運用と継続的改善

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:パムコラストン

フェロニッケルスラグは冷却後、破砕設備で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。



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

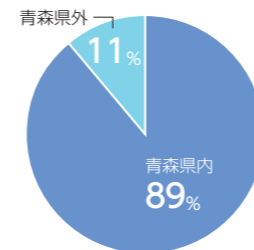
商品名:パムコグリーン

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。

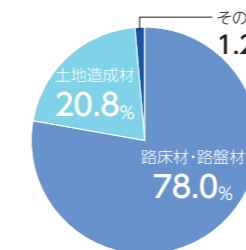


パムコグリーンをにんにく栽培に使用。最も多く使用(120t/1,000㎡)したものの(写真右・重量148g)は、使用なしのもの(写真左・重量79g)と比べて倍近い重量まで大きく生育

スラグ加工品の地域別販売割合 (高炉用造洋材、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}。

フェロニッケルスラグ製品の用途	CO ₂ 排出量(t-CO ₂ /年)		CO ₂ 削減率
	採石品	当社フェロニッケルスラグ製品	
土地造成材	2,360	44	98%
路床材・路盤材	115	32	72%
覆土材料・土工用資材	2,059	571	72%
高炉用造洋材	5,518	1,477	73%
合計	10,052	2,124	79%

※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、報告に対する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

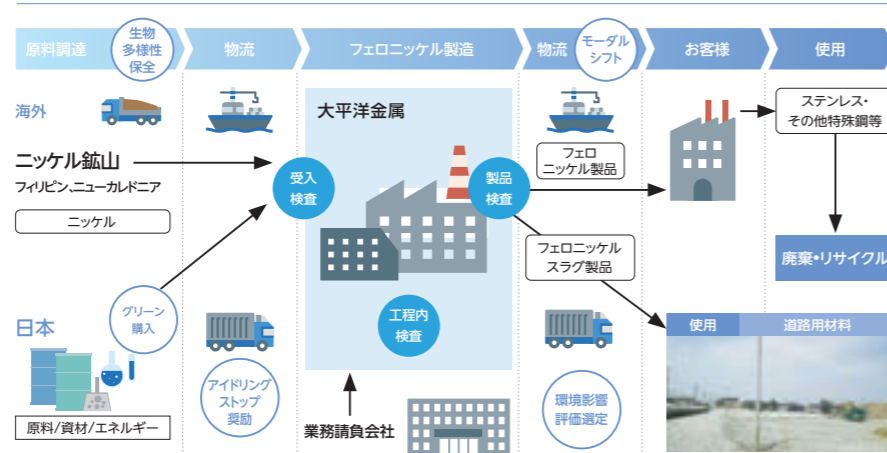
主な取り組み・具体的な活動実績

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

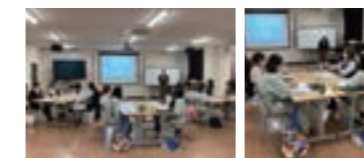
女性活躍の推進

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めます。

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
女性従業員雇用率(単体)	4.6%	4.3%	4.7%	4.8%	4.8%

なお、2024年10月から女性社員へのスキル向上のための海外語学留学を実施しました。さらに同月、女性技術員を採用しました。



女性活躍推進セミナー

●女性活躍推進セミナー

女性の活躍が期待される社会環境において、個性と能力を十分に発揮できる社会の実現を目指して、自分の価値を活かし、どのような働き方をして組織に貢献し続けるか、自分らしく幸せに生きるか、主体的に考える研修を継続的に行うことにしております。

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、取り組んでおります。

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。

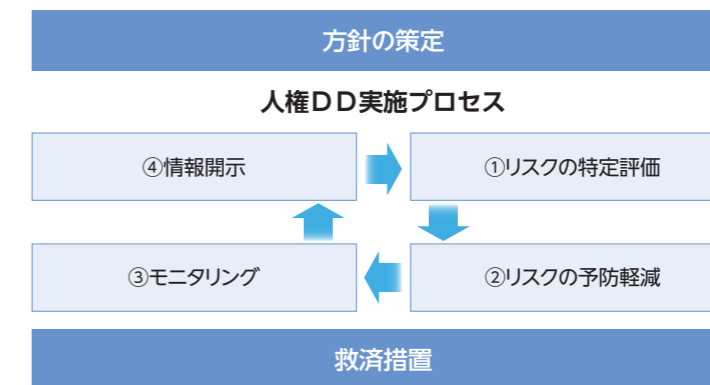
6 ガバナンス体制

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

当社は株主から委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施するため、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) 従業員の不正・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、内部統制に係る、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。

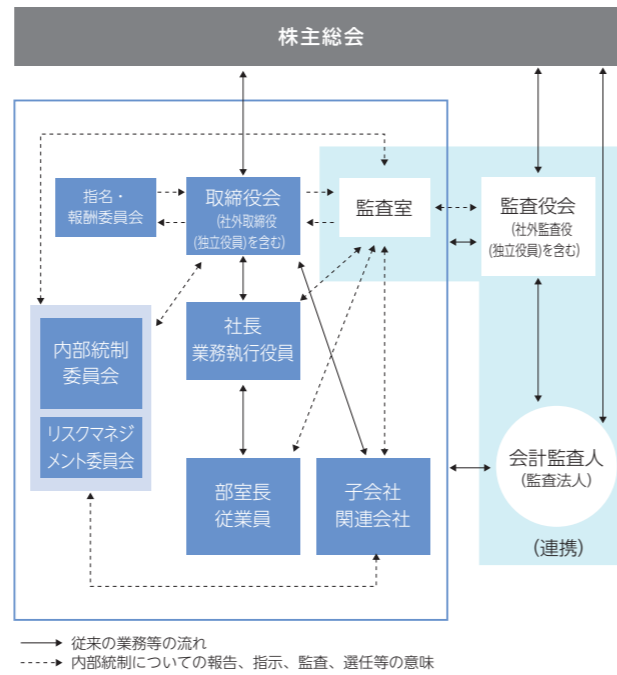
コーポレート・ガバナンス

当社は、企業価値の向上を目指し、迅速な意思決定と経営の効率化を図ると共に、監督機能の強化によって経営の透明性や健全性を確保することで、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を図っています。

基本的な考え方

- 当社は、当社グループが定めている経営理念・経営方針のもと、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、以下の通りコーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。
- 当社は、全ての株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 当社は、株主、需要家、取引先、従業員、地域社会を始めとする全てのステークホルダーの利益を考慮した上で、誠実・適切に協働する。
- 当社は、関係法令等に基づく適切な情報開示はもとより、それ以外の投資判断の材料となり得る情報についても、主体的に開示を行う。
- 当社の取締役会は、株主からの受託者責任を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負う。そのため、執行役員制度を導入して意思決定と業務執行機能を分離すると共に、社外役員（社外取締役及び社外監査役）の選任によって業務執行監督機能を強化することで、公正で透明性のある経営機構を構築する。
- 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を図るため、株主との間で建設的な対話を行う。

ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、経営環境の変化に迅速かつ適切に対応するため、取締役6名（うち社外取締役2名）で構成しており、毎月の取締役会開催に加え、取締役間で随時打合せを行い、迅速な対応、効率的な業務の執行及び取締役間の業務の執行監視を行っております。

監査役会

当社は監査役制度を採用しており、監査役会を構成する監査役4名のうち3名が社外監査役であります。取締役の公正な業務執行を期するために非常勤を含めた監査役全員が全ての取締役会に出席できる体制にしております。

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、当社の取締役及び執行役員の指名及び報酬等に関する手続きの公正性、透明性及び客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図ることを目的として設置しており、取締役会からの諮問に応じて、主に取締役等の選任及び解任に関する事項、取締役の報酬等に関する事項、その他委員会が取締役の指名・報酬に関して認めた事項について審議し、助言・提言を行うものとしております。

内部統制委員会

内部統制委員会は、当社グループの「企業行動における法令等の遵守」「財務報告の信頼性確保」及び「業務の効率性確保」を図るため、取締役会の諮問機関として設置しており、取締役会に活動内容を年2回以上報告しております。

リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、発生し得る全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、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、リスクマネジメントシステムを整備し、継続的に実践することを目的として設置しております。

社外取締役の選任理由・活動状況

氏名	選任理由	取締役会出席状況
さか い ゆかり 酒井 由香里	幅広い分野での企業経営者としての豊富な経験により、社外取締役としてその職務を適切に遂行できると判断したためであります。同氏には、上記の経験を活かし、当社において、ダイバーシティの観点から多様な視点により、コーポレート・ガバナンスの充実強化を推進していただくことを期待しております。	22回/22回(100.0%)
あま の まさひと 天野 正人	弁護士としての専門的見地及び企業経営者としての豊富な経験により、社外取締役としてその職務を適切に遂行できると判断したためであります。同氏には、上記の見地・見識を活かし、当社において、コンプライアンスの強化及びコーポレート・ガバナンスの充実を推進していただくことを期待しております。	—

取締役会実効性評価

当社では、取締役会の機能の向上、ひいては企業価値の向上を目的として、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っております。2024年度の実効性評価は、2025年3月に実施いたしました。評価の方法は、アンケートによる調査とし、すべての取締役および監査役（社外役員含む）を対象に実施いたしました。

2024年度は、株主との対話について、建設的な対話を行うための体制について十分検討されている等の肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性は一定程度確保されているとの認識を共有いたしました。一方で、経営計画の進捗状況のフォローアップや持続的な成長のためのKPIの設定等に関する課題点を共有いたしました。今後も、当社の取締役会では本実効性評価の結果を踏まえ、課題についての今後の取り組み方針を十分に検討し、さらなる取締役会の機能の向上を目指してまいります。

抽出された課題

課題	対応
① 経営計画の進捗状況のフォローアップ	・中長期戦略の進捗状況や問題点等について、随時報告し議論を継続。
② 持続的な成長のためのKPIの設定	・中長期戦略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、企業価値の最大化を図るべく、目標数値を設定。

役員の報酬等

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を、当社指名・報酬委員会により定めており、この決定方針を当社の取締役会により「役員報酬規程」として決定しております。また、当社の監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針についても、当社の取締役会により「役員報酬規程」として決定しており、株主総会において総枠を決議し、監査役間の協議により決定しております。

当社の役員の報酬等に関する株主総会の決議年月日は2006年6月29日であり、決議の内容は、取締役の金銭報酬の額は年額3億5千万円以内と決議されております。監査役の金銭報酬の額は、年額6千万円以内と決議されております。

また、当社は、2025年5月14日開催の取締役会において、当社の取締役（社外取締役を除く。以下「対象取締役」といいます。）に対する当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に、対象取締役を対象とする新たな報酬制度として、譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）を導入することを決議し、2025年6月25日開催の第99回定時株主総会において、本制度に基づき、譲渡制限付株式取得の出資財産とするための報酬として、対象取締役に対して、年額7千万円以内の金銭債権を支給し、年45,000株以内の当社の普通株式を発行又は処分すること及び譲渡制限

付株式の譲渡制限期間を50年間とすること等につき、決議されております。

当社の取締役の個人別の報酬額については、株主総会において総枠を決議し、取締役会の委任を受けた指名・報酬委員会が別途定める取締役報酬方針を基準に対象期間の支給総額案を審議し、その審議結果を取締役社長が取締役会へ上程し決定しております。

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。具体的には、取締役の報酬は、固定報酬としての「役員基本報酬（金銭・株式）」と、業績連動報酬である「役員賞与（金銭）」により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、「役員基本報酬（金銭）」のみを支払うこととしております。

当社の取締役の基本報酬は、月額金銭及び年間の株式報酬とし、その額並びにその株式数については、指名・報酬委員会が審議し、決定しております。

役員基本報酬（金銭）は、職責の大きさに応じた役位ごとの金銭による固定月額の基本報酬としております。

役員基本報酬（株式）は、取締役（社外取締役を除く）の役位

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を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回定時株主総会最終の議案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 トーヨーカネット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ラー
 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 けいち

1963年 4月 当社入社
1995年 12月 当社八戸製造所事務部長兼
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 株式会社リソーナ銀行執行役東
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
岩館 一夫	○	●			○	●		○			○
猪股 吉晴	○	●				○		●	○		●
原 賢一	○	○		●				○		●	○
松山 輝信	○	○	●		○		●	●	●		○
酒井 由香里 <small>社外 独立</small>	○		●	○				○	○		
天野 正人 <small>社外 独立</small>	○		●	○			●	●		●	
達中 輝一			○				○				
安田 健 <small>社外 独立</small>			○				○				
飯村 豊 <small>社外 独立</small>			○				○				
宮崎 恭介 <small>社外 独立</small>			○				○				

(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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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カ年の「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が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っています。

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います。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、米系投資銀行の役員職員として、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年は大変な苦しい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のないのですが、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。最近で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ね、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、ようやく先が光が見えた、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おりますので、今後の改善に努めていきたいと思っております。

天野 一方で現在、社外取締役を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が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べきと思っています。

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が、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もありません。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。

