中長期戦略 PAMCOvision2031

「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

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。

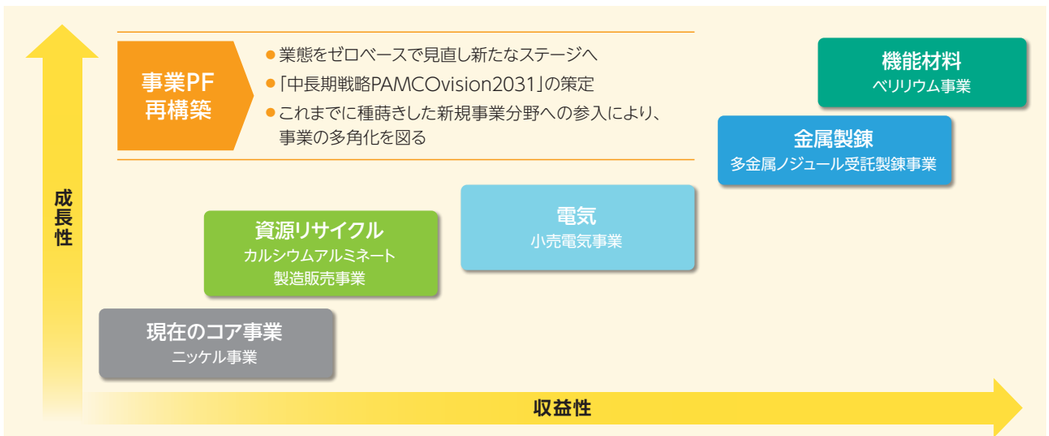
急激な外部環境の好転は望めない中、ニッケル事業が大部分を占める事業形態の弱耐性を解消し、業績低迷の状況を打開するため、ニッケル事業の縮小または撤退も視野に業態転換を進めることで、「持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー」となることを目指します。

戦略の全体像

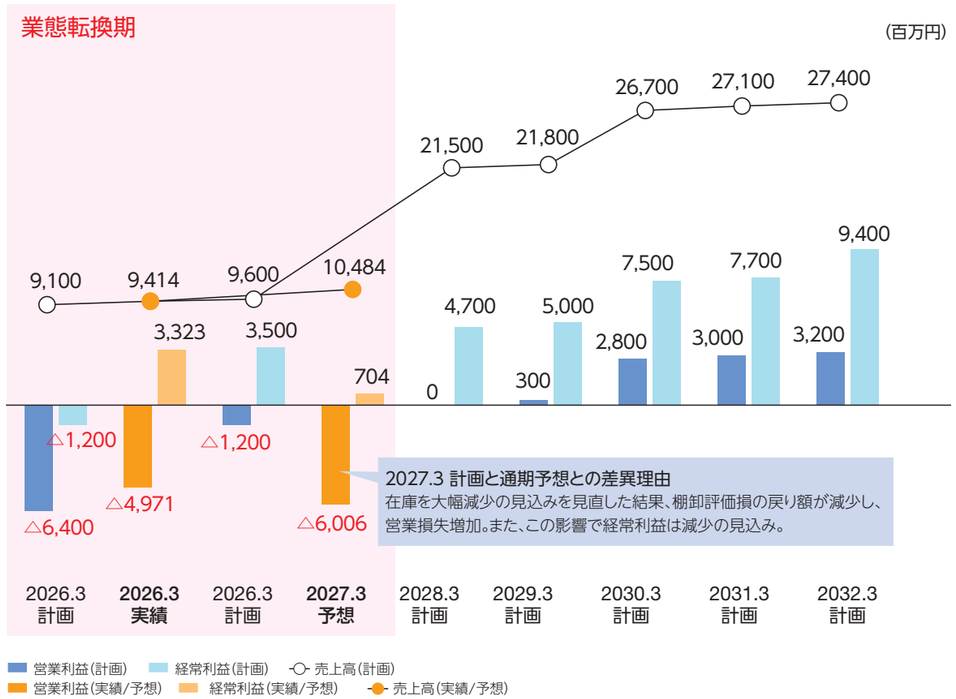
持続可能な循環型社会を共創する総合素材カンパニー

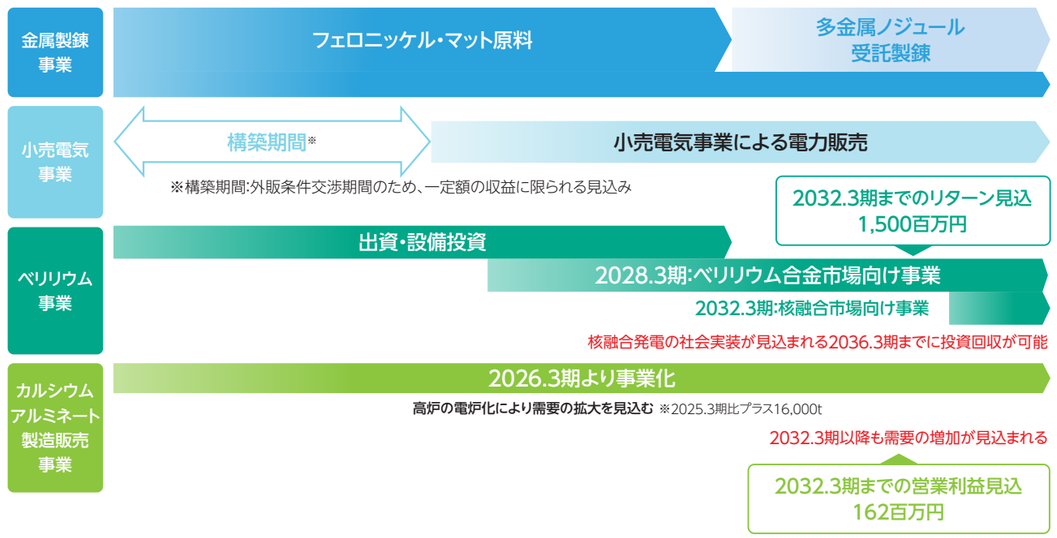
	PAMCO-2024 中期経営計画 2022.4～2025.3(3年)	PAMCOvision2031 中長期戦略 2025.4～2032.3(7年)	
テーマ	更なる基盤強化と サステナブル戦略の推進	**業態をゼロベースで見直し 新たなステージへ**	**成長戦略推進 サステナブル戦略拡大**
重点施策	1. 収益性を重視したフェロニッケル生産・販売体制の再構築 2. 海外製錬事業への展開検討の加速 3. 社会に貢献する新規事業の創出 4. 循環型事業に貢献する国内事業の多角化 5. サステナビリティ課題への対応による企業価値向上	1. フェロニッケル事業から新規事業へ、円滑な転換 2. 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	

事業ポートフォリオ再構築について



7か年損益サマリー





事業の概要

❶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

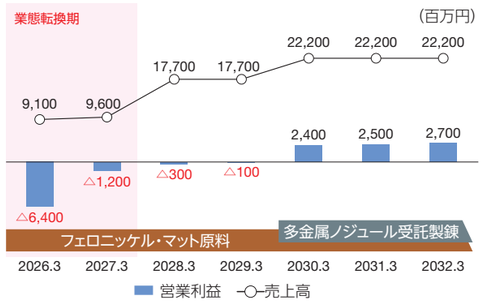
› 事業の強み

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



ニッケル事業（マット原料向け事業）

フェロニッケル事業の損失抑制へ

- 大規模な設備投資を伴わない事業の多角化にて現行のフェロニッケル事業の損失は抑制傾向へ

ニッケルリサイクル資源の活用へ

- マット原料向け事業に必要となるニッケルリサイクル資源の活用を検討

販売先との協議状況

- 当社の強みである「安定した高品質の生産体制」を背景に、販売候補先と条件合意（品質・数量・時期・価格等）に向け協議中

生産・販売開始見通し

- 2027年度中の生産販売開始を目指す

多金属ノジュール受託製錬事業

投資意思決定の判断時期

- 採掘規則が整備され次第、製錬設備改造投資の意思決定の判断を行う

資源ソースの多角化へ

- 資源ソースの多角化のため、ハワイ沖CCZ日本鉱区を対象とした製錬の検討を開始
- 東京大学との連携にて南鳥島沖多金属ノジュールの基礎研究に参画

関連団体とのつながり

- 国内外で海底資源の関心が高まっており、関連学会（資源・素材学会）やJMEC（国際資源開発研修センター）主催の資源講座にて講演



関連団体での講演・視察の様子

❷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

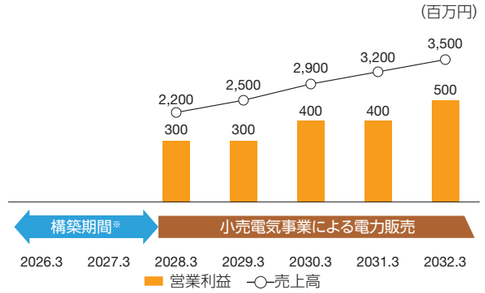
- 小売電気事業者として、高圧・特高圧事業者向けの小売電気事業を立上げ、電気事業分野への進出を目指す
- 地域の発電事業者と連携し、付加価値の高い地場の再生可能エネルギー発電による電力を供給する

› 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



※構築期間：外販条件交渉期間のため、一定額の収益に限られる見込み

小売電力の販売状況

高圧・特別高圧需要家向けの電力提供

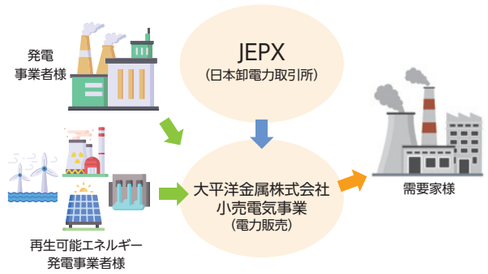
- 高圧・特別高圧需要家を対象とした供給体制を構築、各社の脱炭素方針に即した再エネ電力の提供を開始

契約件数の積み上げ

- 需要家毎の電力需要（時間帯、負荷変動）に則した複数メニューを提案、需要家との契約件数を着実に積み上げ中。

課題と今後の取り組み

- 一方で大口需要家である特別高圧需要家との契約成立に課題があり、営業エリアの拡大並びに再エネ電力、VPP等を組み合わせた統合型提案による差別化の基盤を整備し、更なる顧客獲得を目指す。



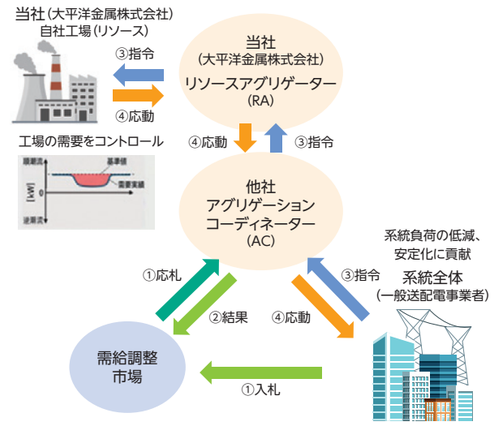
小売電気事業のイメージ

VPP市場への参入

VPP市場参入に向けた取り組み

- 特定卸供給事業者としてのVPP（Virtual Power Plant：仮想発電所）市場参入に向け、当社需要設備による調整力供出を先行実施、今後、同ナレッジを用い、他社設備を含む統合・制御※に発展させ電力系統安定化ならびに事業の深化、安定化に資する取組を進める。

※複数の電力の需要家や発電リソースを取りまとめて需給バランスをコントロールするつなぎ役、いわゆるアグリゲートの役割



VPP市場参入のイメージ

事業の概要

❸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

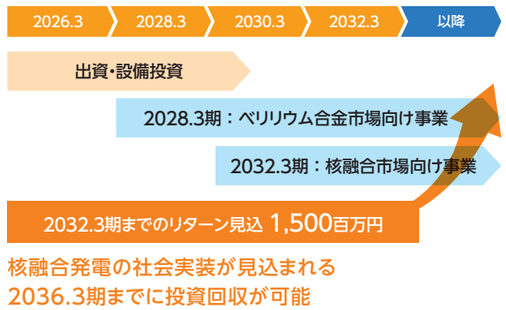
- MiRESSO社の革新的な製錬技術による製造コストダウン及びEV拡大を背景に、エレクトロニクス用途の需要拡大が見込まれる
- MiRESSO社との包括的業務提携を締結、当社リソースを活用するとともに当面出資参画
- ベリリウム合金市場向け事業に参入し、将来的に核融合市場向け事業への事業参画・参入を目指す

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



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

MiRESSO社のシリーズA資金調達ラウンド完了

当社による第三者割当増資の引き受け

- 2025年7月29日、株式会社MiRESSOとの資本業務提携契約の締結および第三者割当増資（シリーズA）15億円の引き受けの実施

シリーズA資金調達ラウンドの完了

- MiRESSO社が複数投資家を引受先として実施するシリーズA資金調達ラウンドに参画し、総額42.3億円のシリーズA資金調達ラウンドを完了

パイロットプラント「BETA」※

2026年度中の完成へ



- 2026年度中の完成予定に向け、進行状況は順調
- パイロット実証に向けた体制を整備中

※ MiRESSO社のベリリウム製造パイロットプラント（Beryllium Testing plant in Aomori）当社製造所内に建設

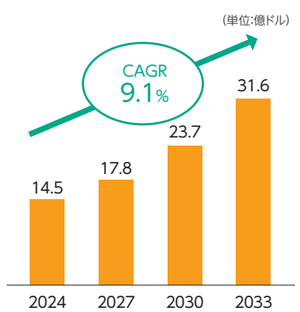
ベリリウムの生産へ

ベリリウム銅母合金の生産へ

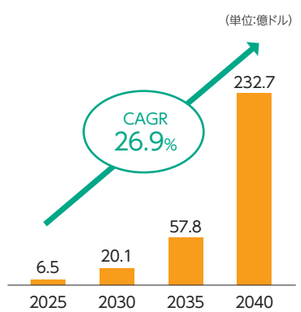
- ベリリウム生産は核融合発電向けを主とするが、幅広い用途で活用可能
- 自動車、エレクトロニクス等に向けたベリリウム銅母合金の生産に向けた試験製錬を進行中

ベリリウム市場拡大のイメージ

ベリリウム製品市場規模推移予測



核融合炉市場規模の推移予測



※核融合発電の社会実装には期間を要するため、その間、核融合発電実証向け及び既存のベリリウム製品市場へベリリウム製品を供給する

Bosson Research「Global Fusion industry Research Report 2025」公開情報をもとに当社作成

❹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、アミ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
- アミ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利活用し、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
- アミタ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



2032.3期以降も需要の増加が見込まれる

事業開始

本格的な事業開始

- 当社の長年培ったリサイクル原料の電気炉製錬技術を活用し、2025年度下期より、本格的に製造販売事業を開始
- アミタHD社との協業にて、アミタ社の持つ国内販売網を活用し、日本全国の脱硫材・造滓材用途の顧客に対し販売を展開中

製造の状況

- 電気炉で原料を完全溶融することで、顧客の使用しやすい、品質を重視したカルシウムアルミネートを製造
- 販売状況見合いの製造を実施し、低炭素社会を背景とした高炉から電炉へのシフトによる需要を注視しフル生産とする計画

販売の状況

- 国内外から供給されるカルシウムアルミネートとの品質面での差別化による販売を展開中



電気炉での製造（スラグタップ）

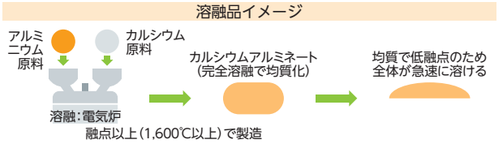
カルシウムアルミネートの特徴

- カルシウムアルミネートには、溶融品と焼成品があり、溶融品が比較的精錬でのスラグ化に優れているといわれます。
- 当社で製造販売するカルシウムアルミネートは、溶融品であり、原料を電気炉で完全溶解することで、低融点の化合物を生成しています。そのため、脱硫材・造滓材用途に使用しやすい特徴を持ちます。

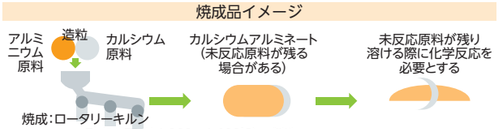


カルシウムアルミネート
5-30mm

溶融品イメージ



焼成品イメージ



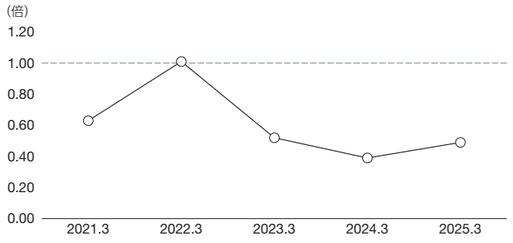
財務戦略

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

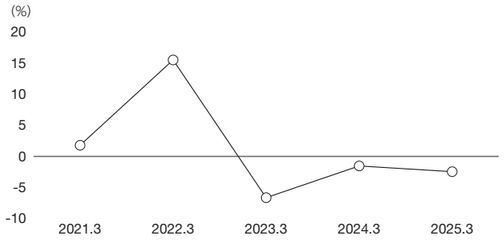
現状分析

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



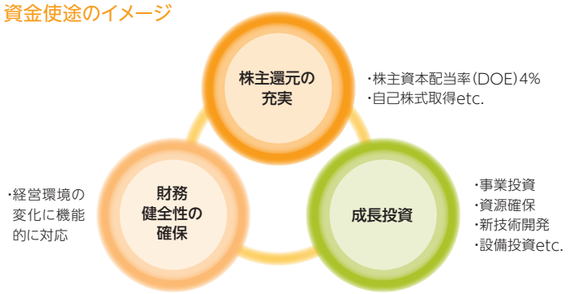
ROEの推移



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。

資金使途のイメージ



利益配当金
資本収益性を向上させるための成長投資への資金を確保するとともに株主還元のバランスを総合的に勘案し、株主の皆様に安定した配当を行う姿勢を明確にするため、従来の配当性向30%目処を改め、株主資本配当率(DOE)4%目処を新たな指標として導入

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、事業投資、設備投資及び資本政策の一環として自己株式取得等々に活用

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

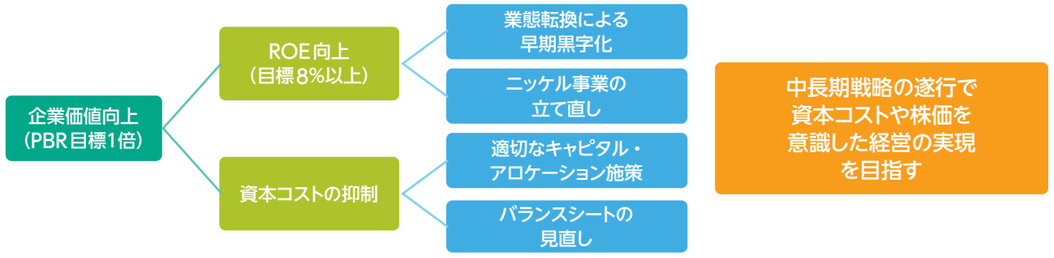
インセンティブ報酬

・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

企業価値向上ストーリー



主な取り組み

自社株買いの実施	• 2025年6月実施(約36億円)
株式報酬制度導入	• 2025年5月導入
株主・投資家様との対話の実施 (2026.3期)	• **決算説明会**:2回実施(2025年5月、11月) • **個別面談**:5-6月5回、8-9月11回、11-12月11回、2-3月14回実施 • **個別面談での主な議論テーマ**:既存事業の収益改善策、中長期戦略の進捗 ⇒対話内容は定期的に取締役会へ報告 ⇒IR活動全般にフィードバック

キャピタル・アロケーション

キャッシュイン	キャッシュアウト	
営業CF 約420億円	成長投資向け 約230億円	老朽化維持更新および新たな事業基盤への投資 (ニッケル向け、多金属ノジュール向け) **約160億円**
		機能材料向け(ベリリウム関連) **約70億円**
	株主還元 約190億円	配当見込み **約190億円** ※当面、DOE4%目処を設定。

進捗状況

老朽化維持更新・新規事業投資	• 2026.3実績4億円 • 2027.3予想2億円
機能材料向け投資	• 2026.3実績15億円 • 2027.3以降の投資は検討中
株主還元(配当)	• 2026.3 中間配当10億円、期末配当13億円 • 2027.3 22億円(予想)