

品川リフラクトリーズ株式会社

〒100-0004 東京都千代田区大手町二丁目2番1号 新大手町ビル8階  
TEL.03-6265-1600  
URL:<https://www.shinagawa.co.jp>



産業の発展と豊かな社会の実現に貢献する



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。

# 産業の発展と豊かな社会の実現

## CONTENTS

|                       |    |                     |    |
|-----------------------|----|---------------------|----|
| 経営理念                  | 02 | 第4章 サステナビリティ        |    |
| 第1章 価値創造              |    | サステナビリティ経営          | 43 |
| ごあいさつ                 | 03 | 環境への取組み             | 45 |
| これまでの歩み               | 05 | 人材への取組み             | 49 |
| 財務・非財務ハイライト           | 07 | 安全衛生への取組み           | 52 |
| 価値創造の源泉 ① 高温技術        | 09 | サプライチェーンマネジメント      | 55 |
| 価値創造の源泉 ② グローバル体制     | 11 | 品質への取組み             | 57 |
| 価値創造プロセス              | 13 | コーポレート・ガバナンス        | 59 |
| 第2章 成長戦略              |    | 取締役メッセージ            | 67 |
| 社長インタビュー              | 15 | 第5章 データ編            |    |
| 長期ビジョン                | 22 | 2023年度業績・財務レビュー(連結) | 69 |
| 新中期経営計画               | 23 | 11か年サマリー            | 71 |
| 特集 海外事業戦略             | 27 | 会社情報・株式情報           | 73 |
| コーポレート本部長メッセージ        | 29 | グループ会社一覧            | 74 |
| 第3章 事業戦略              |    |                     |    |
| 「セクター制」に基づく事業戦略       | 33 |                     |    |
| セクター戦略 1 耐火物セクター      | 35 |                     |    |
| セクター戦略 2 断熱材セクター      | 37 |                     |    |
| セクター戦略 3 先端機材セクター     | 39 |                     |    |
| セクター戦略 4 エンジニアリングセクター | 41 |                     |    |

当社グループは、耐火物の製造・販売及び窯炉の設計・築炉工事等のエンジニアリングサービスの提供を通じて、産業の発展と豊かな社会の実現に貢献します。

そのため当社は、創造性と実行力に富む人材を開発し、優れた技術力、高い収益力と強固な財務基盤の確立を追求することにより、

- 1 世界トップクラスの総合耐火物メーカーとしての地位確立
- 2 お客様のニーズに応えるための対応力の強化
- 3 株主、お取引先、地域社会など当社を支える皆様方からの高い信頼の獲得
- 4 従業員にとって魅力に富み働きがいのある職場環境の創造

を目指します。

### 報告対象

期 間 2024年3月期  
(2023年4月1日～2024年3月31日)  
※上記期間以外の情報も一部掲載しています。

組 織 品川リフラクトリーズグループ

※将来見通しに関する注意事項  
本レポートに記載されている将来の計画数値、施策など見通しに関する内容は、現在入手可能な情報から当社が現時点で合理的であるとした判断及び仮定に基づいて算定されています。従いまして、実際の業績は、内外主要市場の経済状況や為替相場の変動などさまざまな重要な要素により、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。



未来を見据えた長期ビジョンを策定。  
“創発的”戦略を推し進め、  
グループ企業価値の最大化を  
果たしてまいります。

代表取締役社長

藤原 弘之

私たちは今、経営環境が予想を超えて激しく変化するVUCA\*の時代を生きています。こうした時代における経営の舵取りでは、緻密な経営環境の分析に基づく厳格な経営計画を作り込むことは、あまり意味を成しません。長期的な観点から描かれた大きな絵がより重要となります。すなわち、経営環境を潮流として大きく捉え、その中で向かうべき大きな方向性や骨太な基本方針を設定した上で、具体的な戦略は“創発的に”展開していくことが肝要です。創発的戦略では、経営環境が予想から外れることや、戦略上の打ち手が目論見通りの効果を挙げられない事態を予め覚悟します。その上で、当初の戦略をあくまで「立案時点での合理的な仮説」と位置付け、時間の経過とともに経営環境の変化や打ち手の実効性を評価して、戦略に修正を加え、あるいは新たな打ち手を講じていくことになります。

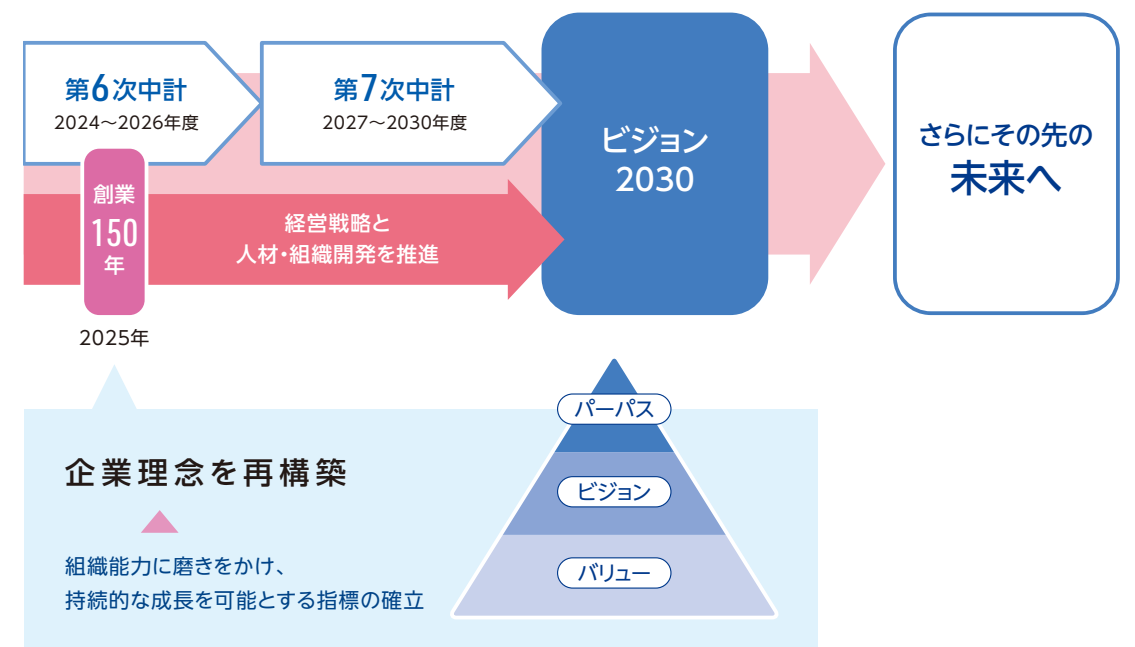
こうした考え方に基いて、この度、長期ビジョンとしての「ビジョン2030」を策定し、当社グループのあるべき姿とそれを実現するための基本方針を明確化しました（詳細はP22参照）。そして2024年度から2026年度にいたる「第6次中期経営計画」は、「ビジョン2030」の実現に向けて、この3年間に何をどこまで達成するかを導き出すバックキャストिंगにより策定しました。

加えて、戦略の創発的な展開にあたっては、適時・的確・柔軟な戦略の修正とその実行を担う人材や組織能力を備えることが不可欠となります。そのため「ビジョン2030」では、特に「人材開発・組織開発」を当社グループの重要課題として取り組むことにしています。

さらに、2025年に品川リファクトリーズは創業150周年を迎え、ここで当社グループの新たな企業理念を再構築する予定です。企業グループとしての事業領域の拡大や社会経済情勢の変化を踏まえ、グループとしての志（パーパス）や目指す姿（ビジョン）、大切にしたい価値（バリュー）を打ち出すべく、現在検討を進めているところです。

当社グループは、今後、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、さらにその先の未来を見据えて、創発的戦略を推し進め、企業価値の最大化を果たしてまいります。

\* VUCA=Volatility:変動性、Uncertainty:不確実性、Complexity:複雑性、Ambiguity:曖昧性



これまでの歩み

# 日本の産業発展とともに歩む耐火物業界のリーディングカンパニー

1875創業  
西村勝三が東京芝浦で  
民間としてはじめて耐火れんがの製造を開始



1894  
シリスれんがで  
当社第一号の特許取得

1903  
品川白煉瓦(株)設立

1914  
東京駅開業  
建物表面の化粧れんが(赤れんが)を全納



1949  
東京証券取引所に上場

1950  
米国General Refractories社と技術提携  
(塩基性れんがRITEKX)

1974  
モールドパウダー本格生産開始

1967  
セラミックファイバー  
本格生産開始  
(イソライト工業(株))

1975  
創業100周年



1983  
ファインセラミックス  
本格生産開始

1990  
マグネシアカーボンれんがプラントへ  
5,000t真空油圧プレス導入

1995  
塩基性れんが  
自動化プラント稼働

2009  
JFE炉材(株)と合併し、  
品川リフラクトリーズ(株)に  
社名変更

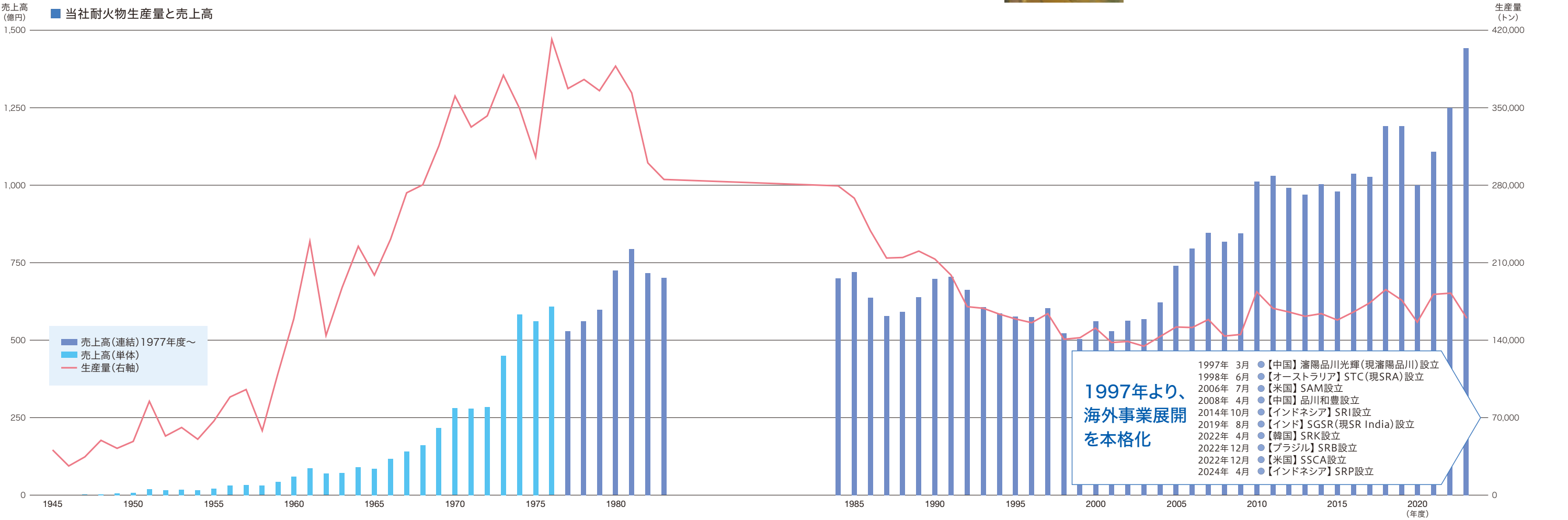
2011  
東日本大震災  
現在の湯本工場  
(福島県)など  
大きな被害を受ける

2024  
能登半島地震  
石川県七尾市に所在する  
イソライト工業(株)七尾工場、  
イソライト建材(株)が  
被害を受ける

2016  
監査等委員会  
設置会社へ移行

2022  
イソライト工業(株)の  
株式を追加取得し、  
完全子会社化  
帝国薬業(株)を吸収合併

2023  
当社グループを4事業に  
分けるセクター制を導入



社会情勢・  
需要家の状況

1950  
朝鮮戦争

1964  
東京オリンピック

1970  
八幡製鐵(株)と富士製鐵(株)が合併  
新日本製鐵(株)が発足(現日本製鐵(株))

1971  
ニクソンショック

1987  
国鉄民営化、JR発足

1990  
バブル崩壊

1995  
阪神淡路大震災

2003  
日本鋼管(株)と川崎製鐵(株)が統合  
JFEスチール(株)発足

2008  
リーマンショック

2011  
東日本大震災

2012  
新日本製鐵(株)と住友金属工業(株)が合併  
新日鐵住金(株)が発足  
(現日本製鐵(株))

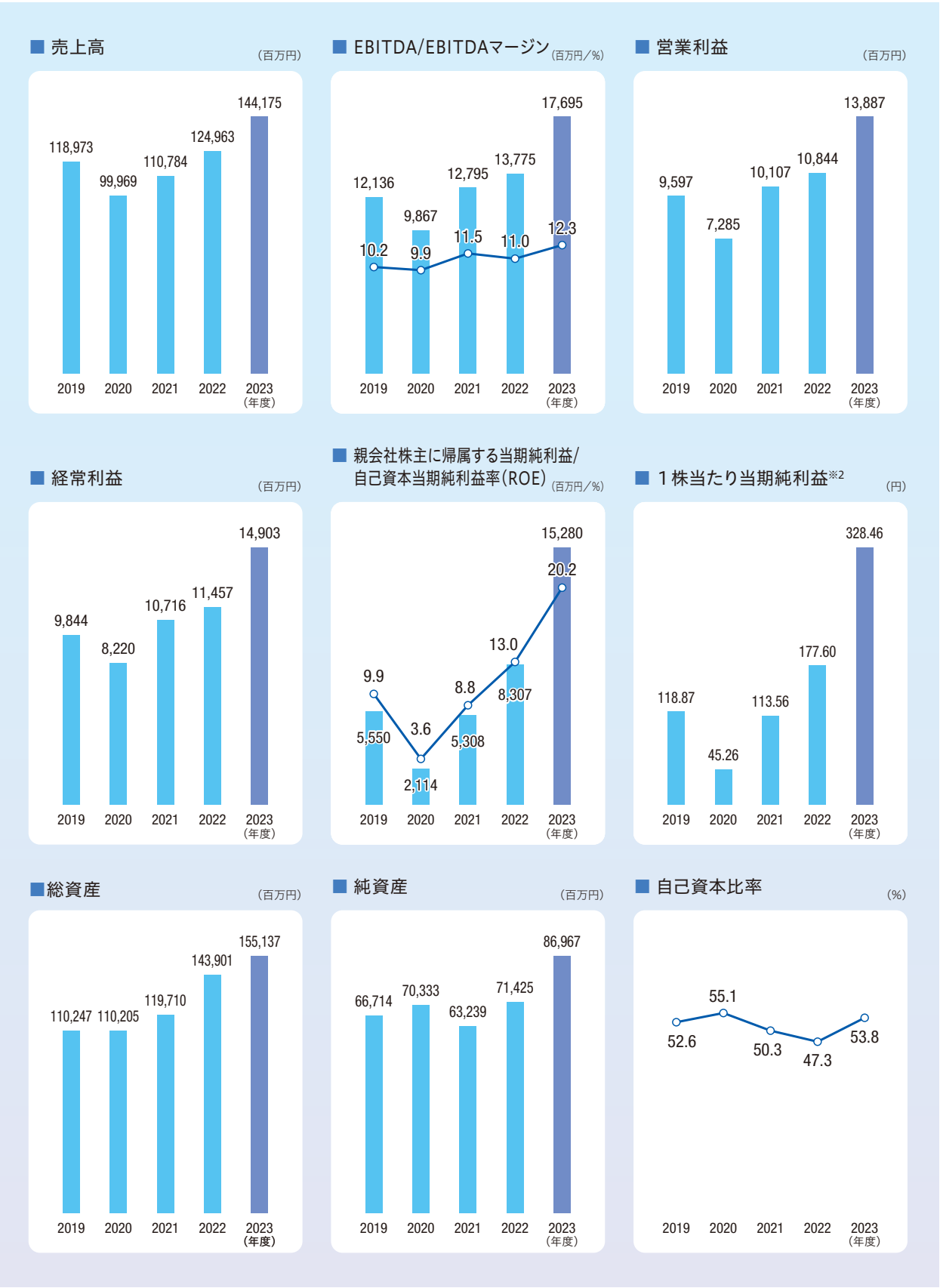
2019  
新型コロナウイルス発生

2021  
東京オリンピック・  
パラリンピック

2024  
能登半島地震



財務情報



※1：上記は連結実績の推移  
※2：2023年10月1日を効力発生日として普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。2019年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算出してあります。

非財務情報



※上記は2023年度単体実績

高温プロセスを有する製造現場に対し熱ロス低減への  
独自のソリューションを提供することで、  
お客様の省エネルギー化やCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与

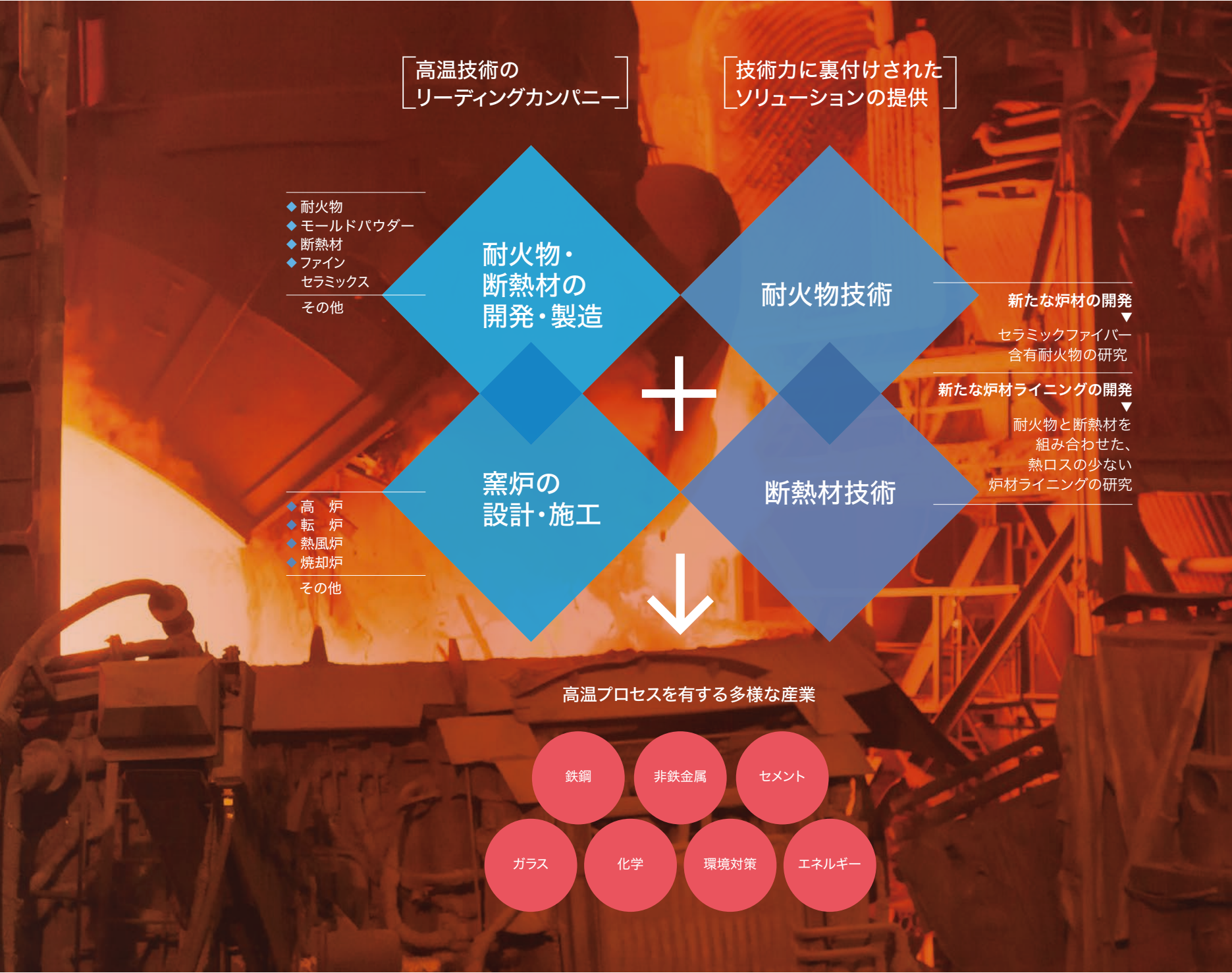
世界各国の基幹産業の多くが、製造現場に高温プロセスを有しており、将来的なカーボンニュートラル実現に向けて、この高温プロセスの脱炭素化が大きな課題となっています。当社グループは、長年にわたり積み上げてきた耐火物技術と断熱材技術、そして築炉エンジニアリング技術を融合し、高温プロセスにおける熱ロスを低減することで、お客様の省エネルギー化とCO<sub>2</sub>排出量の削減を支援することが可能です。高温技術のリーディングカンパニーとして、高温プロセスを有する多様な産業に向けて、技術力に裏付けされた独自のソリューションを提供し、お客様の脱炭素化に貢献していきます。

耐火物の役割

- 鉄鋼、非鉄金属、セメント、ガラスなど社会生活を支える多くの素材は、**耐火物を内張りした窯炉**を用いて生産されます。
- 耐火物産業は、耐火物の製造、窯炉の設計や築炉工事等のエンジニアリングを通じて基幹産業の基盤を支えています。

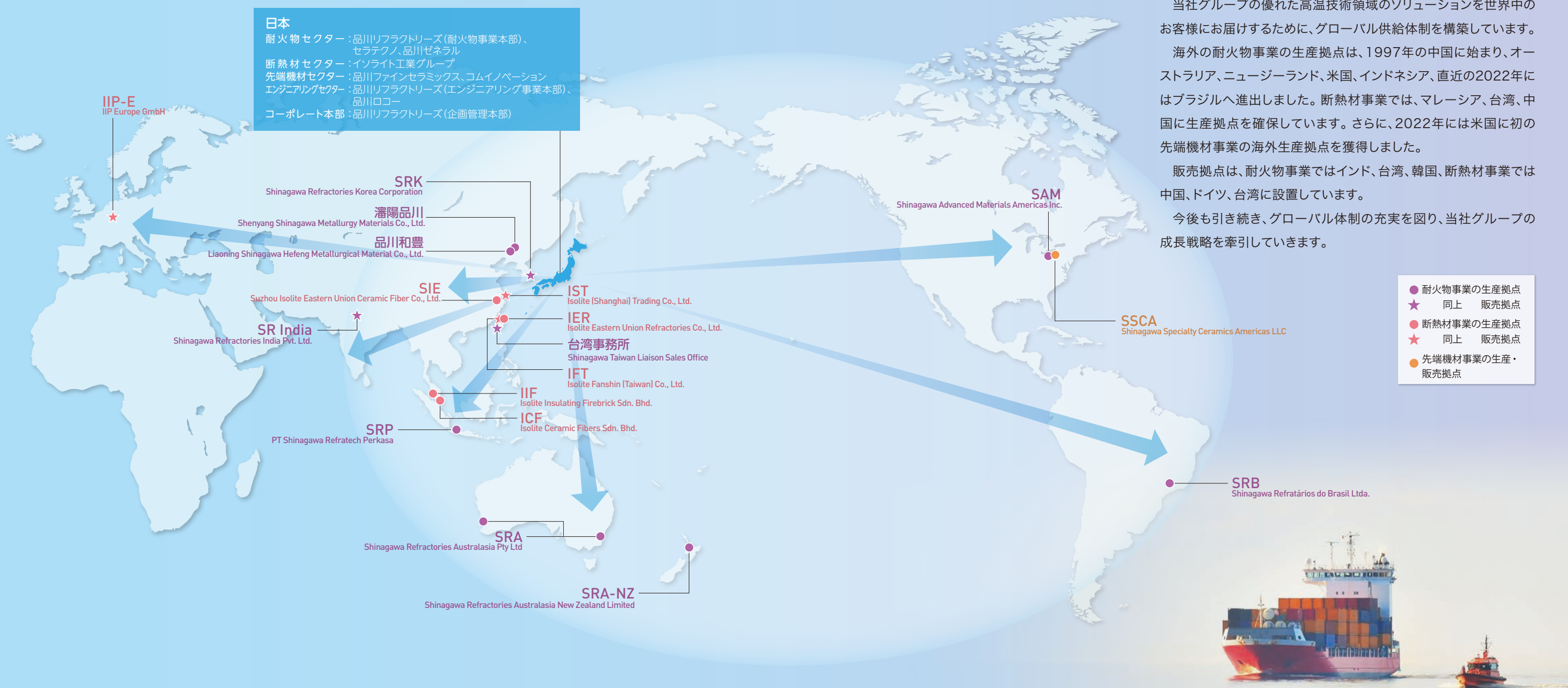


耐火物の使用例（転炉）





高温技術に関するトータルソリューションを  
世界中のお客様へとお届けする  
開発・生産・販売のグローバル体制を構築



当社グループの優れた高温技術領域のソリューションを世界中のお客様にお届けするために、グローバル供給体制を構築しています。

海外の耐火物事業の生産拠点は、1997年の中国に始まり、オーストラリア、ニュージーランド、米国、インドネシア、直近の2022年にはブラジルへ進出しました。断熱材事業では、マレーシア、台湾、中国に生産拠点を確保しています。さらに、2022年には米国に初の先端機材事業の海外生産拠点を獲得しました。

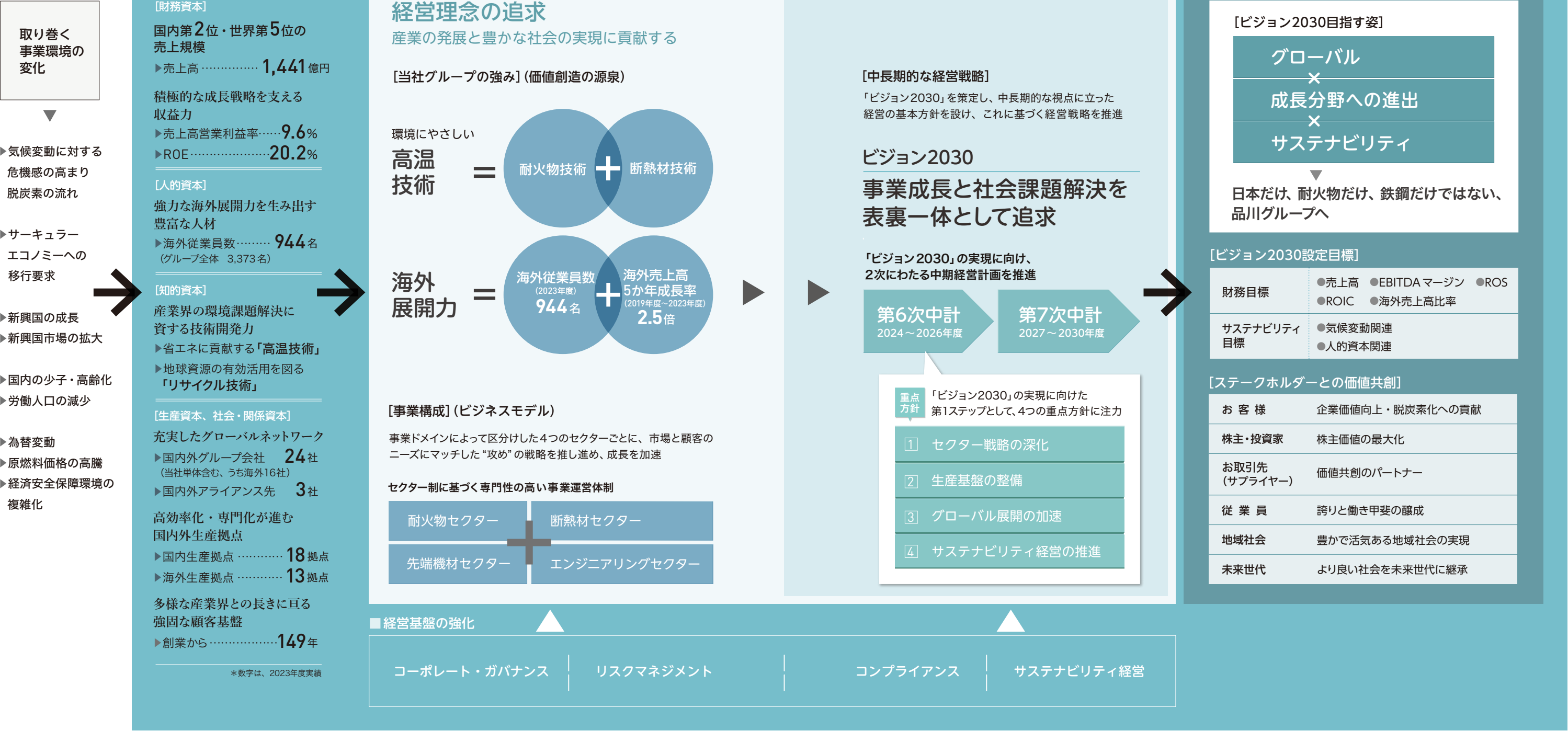
販売拠点は、耐火物事業ではインド、台湾、韓国、断熱材事業では中国、ドイツ、台湾に設置しています。

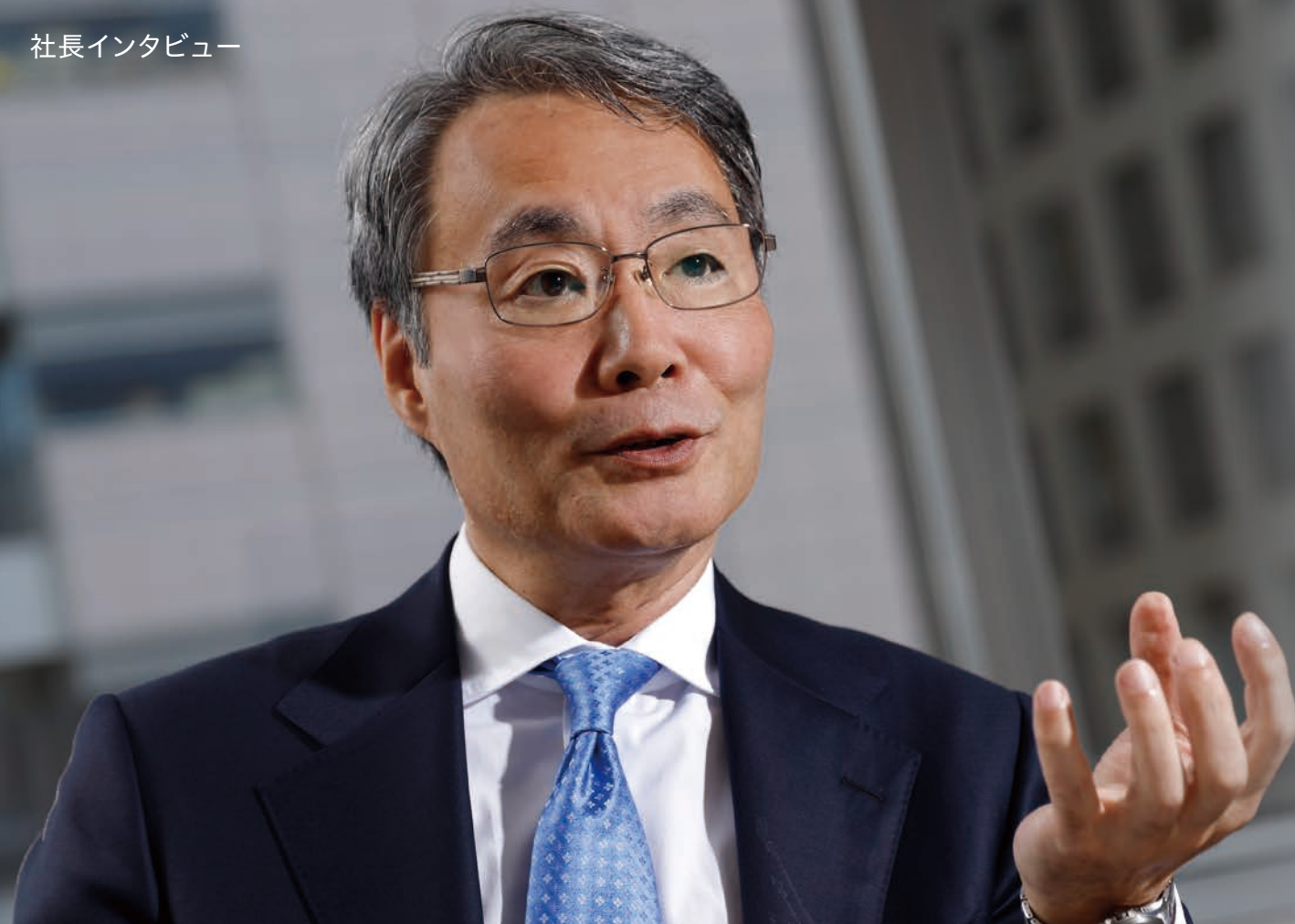
今後も引き続き、グローバル体制の充実を図り、当社グループの成長戦略を牽引していきます。



長期ビジョンに基づく中長期的な成長戦略により、  
ステークホルダーとの価値共創を目指す

価値共創の循環





前中計では過去最高業績を2年連続更新。  
当社グループのあるべき姿の実現に向け、  
第6次中期経営計画を積極果敢に  
推し進めてまいります。

代表取締役社長

藤原 弘之

#### 第5次中期経営計画 振り返り

**Q1** 「第5次中期経営計画」(2021～2023年度)が終了しました。まず、財務目標達成に対する評価をお願いします。

当初想定よりもはるかに厳しく不安定な経営環境の中、2年連続で最高業績を更新するなど、財務目標を超過達成することができました。

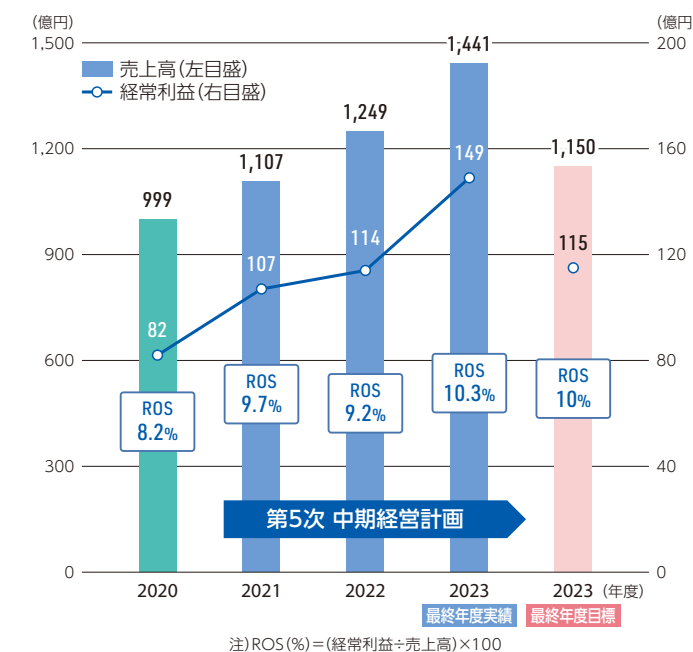
第5次中期経営計画期間は、一言でいえば、当初の前提よりもはるかに厳しく不安定な経営環境に直面した3年間でした。中計初年度(2021年度)は新型コロナウイルス感染症の影響が残り、次年度以降も地政学リスクの顕在化、米国等でのインフレ抑制に向けた金融引締め、中国経済の停滞など、不安定な情勢が続きました。減少トレンドを続ける国内粗鋼生産量は、2021年度の一時的回復はあったものの、2022年度・2023年度と2年続けて減少。また、原材料は、耐火物原料やモールドパウダーに使用する炭酸リチウム原料などの価格が高騰する中、為替レートが当初想定105円/US\$に対し大幅な円安基調の推移となり、海外からの輸入原材料価格をさらに押

し上げる要因となりました。

こうした厳しい事業環境下ではありましたが、私たちは“国内鉄鋼需要の漸減下においても過去最高業績を目指す”という基本方針の貫徹に、グループを挙げて取り組みました。その結果、中計初年度(2021年度)は対前年度比で増収増益を達成し、2年目の2022年度には売上高は中計最終年度(2023年度)の目標1,150億円を1年前倒しで更新して1,249億円となり、経常利益も最終年度目標の115億円をほぼ達成し、114億円となりました。さらに、最終年度の2023年度には売上高1,441億円、経常利益149億円と、売上高・経常利益共に当初の目標を超過達成し、2年連続で最高業績を更新するに至りました。これは、国内粗鋼生産量や為替水準が中期計画の当初前提よりも悪化する中であっても、計画した諸施策を確実に実行したこと、そして計画策定時には想定しなかった経営環境の変化に即応して追加対策を迅速に打てたことが大きな要因と考えています。特に、海外では既存の海外子会社のオーガニックな成長とブラジル・北米でのM&Aが寄与しました。そして国内では販売構成の改善、すなわち価格競争に苛まれてマージンが低い分野から、当社の

独自技術が評価され高いマージンが獲得できる分野へのシフトを進め、加えて個別商品の価格是正、コストダウンなどの追加的な打ち手が成果を挙げました。

#### 第5次中期経営計画における財務目標と達成状況



#### 第5次中期経営計画 最終年度目標

|      | 2023年度   |
|------|----------|
| 売上高  | 1,150 億円 |
| 経常利益 | 115 億円   |
| ROS  | 10 %     |

中期経営計画の前提条件

- 国内粗鋼生産量: 9,000万t/年
- 為替レート: 105円/US\$

#### 2023年度 実績

|      | 2023年度   |
|------|----------|
| 売上高  | 1,441 億円 |
| 経常利益 | 149 億円   |
| ROS  | 10.3 %   |

2023年度実績の前提条件

- 国内粗鋼生産量: 8,683万t/年
- 為替レート(年平均): 145円/US\$



Q 2 第5次中期経営計画で掲げた4つの重点施策について、取組みの成果等について総括をお願いします。

4つの重点施策すべてにおいて、次期中計における更なる成長に繋がる成果を上げることができました。

第5次中期経営計画では、「国内における拡販と競争力強化」、「海外ビジネスの強化・拡大」、「新規ビジネスの探索」、「成長投資の積極推進」の4つを重点施策に掲げ、諸課題に取り組みました。この3年間の主な取組みと成果は下表の通りです。

重要なポイントを中心にご説明すると、「国内における拡販と競争力強化」では、鉄鋼業界をはじめとした既存市場の縮小を背景に、新たな用途市場の開拓が喫緊の課題です。そうした中、米国AMP (Allied Mineral Products) 社との独占販売契約の締結により「国内アルミ業界」への拡販の第一歩を記すことが出来た点が大きいと思っています。国内には、当社グループが未だ開拓出来ずにいる市場も多く残されており、これを“国内事業の伸び代”と認識し、引き続き積極的な開拓を推し進めます。次に、メーカーとして高い競争力を維持・強化していくためには、やはり経営環境に対応した生産体制の持続的整備が必要不可欠です。この中計の3年間は、主要なお客様の生産体制の変化も見極めながら西日本地区の不定形耐火物生産体制の変革(赤穂工場への生産集約)

を迅速かつ的確に推し進めました。まだ取組みの途上ではあるものの、関係各部署の尽力によって順調な進捗となっております。また、一足先に湯本工場の不定形耐火物を鹿島と赤穂の両工場に集約しました。これは、お客様である高炉メーカーの上工程の生産集約に即応したもので、設備稼働率の低下によるダメージを最小限に食い止めることが出来たと大いに評価しています。

「海外ビジネスの強化・拡大」では、2022年に2件のM&Aを実施し、同2事業は2023年度より当社グループの連結業績に寄与しています。また、既存の海外子会社も、国内各社と同様に拡販や価格は正、コストダウン等によって利益の上乗せを着実に進めており、これが海外事業の大きな躍進に繋がったものと非常に心強く感じています。

「新規ビジネスの探索」では、2024年3月に行ったM&Aにより、半導体製造装置業界向けの新たな事業を取り込むことが出来ました。このM&Aは我々のファイナセラムックス事業やセラミックファイバー事業にとって、“マーケティング投資”という意味合いもあります。半導体製造装置業界に深く入り込んだ会社をグループ内に持つことで、潜在的な需要をいち早く掴み、新たな商品開発に着手することが可能となります。これらにより、同業界向けにおけるソリューション提案型のビジネスを加速していきたいと考えています。

「成長投資の積極推進」では、この中計3か年で、M&A



に加えて、赤穂工場への最新鋭プラント建設など161億円(計画比+15%)の設備投資を行いました。

Q 3 第5次中期経営計画の最終年度(2023年度)には、次期中計以降に繋げるための「重点課題」を2つ設定し、取り組んでいます。背景や考え、成果等をお聞かせください。

2つの重点課題への取組みを通して、次期中計において次のフェーズの成長戦略を推し進めるための準備が整いました。

一つ目の重点課題として「グループ経営体制の改革」に取り組みました。具体的には、当社グループの事業ドメインを改めて整理し、グループの事業を4つのセクターに分けました(前頁表の通り)。その上で、それぞれにセクター長を置いて、各事業の成長と利益率の向上に向けて、責任を持って施策を展開してもらうことにしました。さらに各セクターの活動をバックアップする「コーポレート本部」と「グループ経営戦略会議」を設けて、セクター間の協業や経営資源の有効活用を図り、中長期的な視点に立って、持続的な成長を推進するグループ経営体制を構築しました。2023年4月から、この新たな経営体制で事業活動を展開しています。

もう一つの重点課題として最終年度の1年間をかけて「長期ビジョンの策定」を進めました。これまで当社グループは、一貫性のあるグループ経営の軸として、3年間の中期経営計画を据えてきました。しかし、中長期的な成長を実現しようと思うと、もう少し長期的な観点から大きな絵を描いておく必要があります。そこで今回は、2030年度をターゲットに品川リフラクトリーズグループがどの

ような企業グループに成長したいのかを示す長期ビジョンの策定に取り組んだわけです。そして、2024年度からはじまる第6次中期経営計画は、この長期ビジョンのマイルストーンという位置付けで、2030年度目標からのバックキャストिंगにより策定しています。

長期ビジョンについて

Q 4 「ビジョン2030」で明示された基本方針と目指す姿について、お考えをお聞かせください。

長期的な視点から、社会課題解決への取組みを事業成長のドライビングフォースとする経営を目指します。

「ビジョン2030」では、「事業成長と社会課題解決を表裏一体として追求」することを基本方針とし、大きなテーマとして「グローバル展開」、「成長分野への進出」、「サステナビリティへの対応」の3つを設定しました。当社グループを取り巻く事業環境は、鉄鋼業界をはじめとする耐火物の国内既存マーケットの中長期的な拡大が見込めず、また、気候変動対策などの社会課題解決への企業としての取組みが益々、重要になってきています。そうした中、当社グループは、「グローバル展開」、「成長分野への進出」を柱として事業成長を推し進めると共に、「サステナビリティ」すなわち社会課題解決への取組みにおいて、高温技術を有する当社グループならではの活動を展開し、これをドライビングフォースとした事業成長も図ってまいります。

この“社会課題解決への取組みを事業成長のドライビングフォースとする”という視点は、今後の成長戦略のコア・エレメントと言っても過言ではありません。例えば、当社グループが、原料サプライヤーからお客様までを含むサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献できる製品やサービスを開発するとします。これは社会的に評価されるでしょうし、お客様にとってもこうした商品の活用は自社にて発生するCO<sub>2</sub>排出量を削減することに繋がります。すると、当社グループの製品・サービスに対する社会的評価が徐々に高まり、認知・理解も進み、導入するお客様が増加します。その結果、当社グループの当該事業は成長・発展し、それに呼応してサプライチェーン全体で発生するCO<sub>2</sub>排出量削減の規模もどんどん大きくなっていきます。我々は、こうした正のスパイラルを生み出す

■ 第5次中期経営計画の重点施策・重点課題における主な取組み・成果

| 重点施策(中計3か年)       | 主な取組み・成果                                                                                                            |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 国内における拡販と競争力強化 | ● Allied Mineral Products社と国内アルミ業界向け不定形耐火物の独占販売契約締結(2023年3月)<br>● 西日本地区・不定形耐火物生産集約拠点として、赤穂工場に最新鋭プラントの建設開始(2021年4月～) |
| 2. 海外ビジネスの強化・拡大   | ● サンゴバン社より、ブラジル耐火物事業及び米国セラミックス事業を買収(2022年12月)<br>● 中国和豊耐火材料への連続鑄造用機能性耐火物の技術供与契約締結(2022年7月)                          |
| 3. 新規ビジネスの探索      | ● 半導体製造装置の組立・検査を事業とするコムイノベーション有限公司を買収(2024年3月)                                                                      |
| 4. 成長投資の積極推進      | ● M&Aや設備投資を積極的に実施。第5次中計期間における設備投資額161億円(計画比+15%)                                                                    |

| 重点課題(2023年度)   | 主な取組み・成果                                                                          |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. グループ経営体制の改革 | ● 事業ドメインを「耐火物」、「断熱材」、「セラミックス」※、「エンジニアリング」の4セクターとし、グループ全体の事業運営を強化した経営体制へ(2023年4月～) |
| 2. 長期ビジョンの策定   | ● 長期ビジョンとしての「ビジョン2030」及び「第6次中期経営計画」を公表(2024年5月13日)                                |

※「セラミックス」セクターは、2024年4月より「先端機材」セクターに組織改編





シンボリックな製品として開発を強化している「Green Refractory」の市場浸透を推進していく所存です（詳細はP48「事業活動を通じた環境への取組み」参照）。

5 「ビジョン2030」で設定された定量目標について、ポイント等を教えてください。

グローバルトッププレイヤー集団の一角として  
実現しなければならない姿を見据えて設定しました。

ターゲットである2030年度の「財務目標」は、2023年度実績【売上高1,441億円、EBITDAマージン 12.3%、ROS(営業利益ベース) 9.6%、ROIC 9.1%、海外売上高比率29.8%】を大幅に更新する、「売上高2,400億円」、「EBITDAマージン 16%」、「ROS 12%」、「ROIC 10%」、「海外売上高比率50%」としました。足下の資本コストは6.5%ですので、ROIC目標はこれを大きく上回るものとなります。これらの目標は、積み上げベースで作ったものではなく、「当社グループが将来もこの業界のグローバルトッププレイヤー集団の一角を占め、業界に大きなプレゼンスを維持するために、是が非でも実現しなければならない姿」を、世界のライバル企業グループの動向を睨んで設定したものです。これらの目標を実現するには、国内外における既存事業のオーガニックな成長に加え、グローバル市場や新規市場において、M&AやJV等による事業拡大が必要です。また、こうした事業拡大に向けた投資を積極に行うためには、まずは国内の既存事業で十分なキャッシュフローを生み出す必要があり、セクター戦略の推進により“稼ぐ力の最大化”を図ります。

「サステナビリティ目標」については、気候変動対策と

人的資本戦略の実行を2つの柱としています。気候変動対策では、CO<sub>2</sub>排出量(連結ベース)と、使用後耐火物などのグリーン原料使用比率(単体ベース)をKPIに掲げ目標達成に向けた取組みを進めると共に、当社グループの耐火物技術、断熱材技術、エンジニアリング技術を融合させて、お客様の高温プロセスにおける熱ロス低減へのソリューション提供も強化していきます。人的資本戦略では、経営戦略に即した人材開発・組織開発、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、働きやすい職場環境の創造に取り組めます。

第6次中期経営計画について

6 2024年度よりスタートした「第6次中期経営計画」について、「財務目標」のポイントをお聞かせください。

新たにROICや海外売上高比率、EBITDAを指標に加え、「ビジョン2030」実現に向けた  
マイルストーンとして目標達成を目指します。

「第6次中期経営計画」(2024～2026年度)は、「ビジョン2030」実現に向けたマイルストーンであり、最終年度(2026年度)の財務目標として、「売上高1,800億円」(2023年度比25%増)、「EBITDAマージン 14%」、「ROS 11%」、「ROIC 10%」、「海外売上高比率45%」、という5つの指標を設定しています。目標である以上、少々ストレッチは利かせていますが、合理的で達成可能なものだと考えています。

本中計では、資本効率のより一層の向上を目指して、新たに「ROIC」を“重要な経営指標”として財務目標の一角に加えました。また、今後も成長に向けた先行投資を積極に行うこと、およびその原資を事業活動から生み出していくことが必要不可欠であるとの観点から、事業活動によるキャッシュ創出能力を測る指標である「EBITDA」および「EBITDAマージン」を“重要な評価指標”とし、事業活動を適切にコントロールしていきます。

7 「第6次中期経営計画」で設定した「重点方針」について、重要なポイントをご説明ください。

4つの重点方針は、持続的な成長を  
成し遂げていくために必要不可欠であり、  
新たな未来に向けた第一歩を築く取組みです。

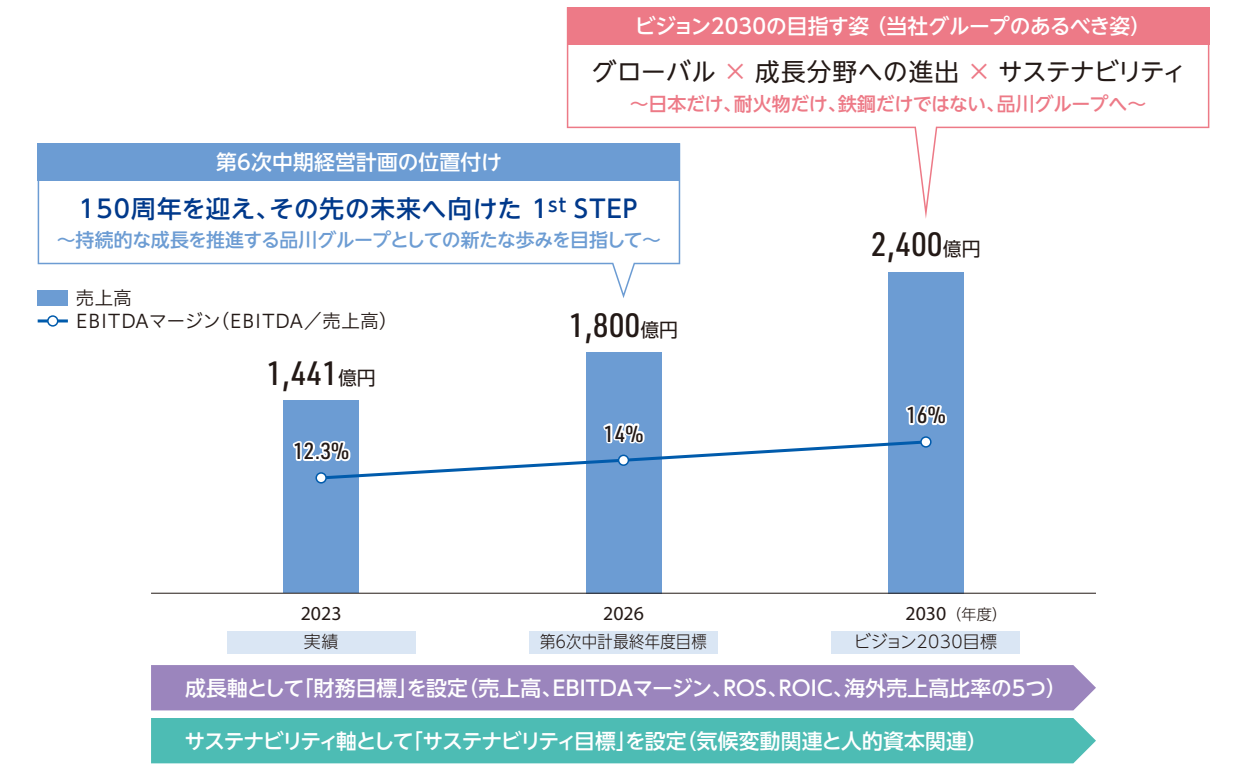
第1の重点方針「セクター戦略の深化」は、中長期的な成長戦略の要となります。前中計最終年度に「セクター制」を導入し1年間の試運転期間を経て、本中計から本格的にセクター戦略を核とした事業運営を図っていく考えです。各セクターのROICを評価し、既存事業での経営資源の見直しや新規の事業投資および設備投資などにおいて、資本コストを上回る効果の発現に注力します。また、EBITDAに注目し各事業の成長と利益率をモニタリングして必要な打ち手を講じていきます。こうして、資本効率と成長率の観点からセクター戦略の深化を図っていきます。「耐火物」、「断熱材」、「先端機材」、「エンジニアリング」の4セクターは、新たに策定したセクタービジョンに基づき、各セクターおよびセクター間の協業による事業成長に向けた活動を展開します(各セクターの具体的な戦略はP33-42「事業戦略」参照)。

第2の重点方針「生産基盤の整備」は、継続的な競争力強化の要となり、特に本中計からグローバル視点を加えたことで、今後の生産体制づくりが新たなフェーズに入っていくものと考えています。すなわち、前中計期間で取り組んだ国内拠点の再編・統合は、本中計からは“国内市場

における利益拡大”と“グローバルマーケットにおける成長”を両にらみしたものになる、ということです。具体的には、“国内市場における利益拡大”に向けて、不定形耐火物の生産集約(鹿島・赤穂2工場)と設備の最新鋭化および、定形耐火物の生産拠点(岡山工場)の最適生産体制の再構築を推し進めます。また、“グローバルマーケットにおける成長”に向けては、機能性耐火物の生産拠点(湯本工場)において海外ビジネスのマザー工場化も視野に入れた生産ラインの最新鋭化を進める計画です(詳細はP25参照)。また、今後の成長が期待される半導体製造装置向けなどの製品を有する「断熱材セクター」と「先端機材セクター」においては、利益の拡大に向けて積極的な能力投資増強を行う方針です。

第3の重点方針「グローバル展開の加速」は、引き続き持続的な成長を成し遂げていくために必要不可欠な取り組みです。前中計期間には、ブラジル耐火物事業、米国セラミックス事業の事業拠点を確保し、当社グループは世界の主要市場をターゲットにしたグローバル供給体制を確立しつつあります。本中計期間に入ってから、インドネシアでは2024年4月に新たな合併会社を設立し、中国では

「ビジョン2030」と「第6次中期経営計画」の概要 (▶詳細はP22-26参照)





子会社である品川和豊による連続鑄造用機能性耐火物の事業化を決定し、2025年度末までに事業を開始する予定です。しかし、まだまだこれで十分ではありません。今後も引き続き、耐火物セクターに留まらず全セクターにおいてM&AやJV等によるグローバル展開を積極的に推し進めてまいります。

第4の重点方針「サステナビリティ経営の推進」は、事業成長と社会課題解決を表裏一体として追求する当社グループの経営の基礎を成す取組みです。具体的には、「気候変動対策」と「人的資本戦略」の二つのテーマを柱としています。「気候変動対策」については、使用後耐火物などのリサイクル原料を活用した「Green Refractory」の市場浸透や、不焼成製品の開発・販売強化などの省エネの促進を進めます。特にリサイクル原料は、CO<sub>2</sub>排出量削減に寄与するだけでなく、地政学リスクの顕在化によって原料輸入が困難となった場合でも調達が可能であり、BCPの切り札ともなります。こうした「Green Refractory」が有する高い価値を、お客様に積極的に提供していきたいと思っています。加えて、高温技術を有する当社グループならではの取組みとして、熱ロスの低減などお客様のカーボンニュートラルへの貢献を幅広く行っていきます。さらに、生産プロセスにおける燃料転換やグリーン電力の活用、物流に関してもモーダルシフトや輸送方法の効率化を推進し、これらによってコストダウンも同時に追求していきます。次に「人的資本戦略」については、人材獲得、人材定着、人材・組織開発を軸とした経営基盤の確立を目指します。持続的な成長のためには、グローバル展開の強化や成長市場への進出に向けたビジネスモデルの確立などが必要となります。また、VUCAの時代にはグローバルな創発的戦略の展開に適した「人材ポートフォリオ」を描き、それに対応した人材と組織の開発が不可欠です。そのうち、人材開発に関しては、個々の社員が「職務経験を通じて学習し成長していくプロセス」、すなわち「経験学習」を後押しすることが本丸です。そのためには、目標とする「人材ポートフォリオ」に沿って、実効性のあるOJT、それを補完するOff-JTとしての教育研修などの計画的・体系的な人材開発プログラムの設計と実行が肝要です。また、組織開発を通じたチームワーキングのレベルアップも欠かせません。現在、人的資本戦略の「アクションプラン」を鋭意策定中です。早期に策定を完了させ実行していきたいと思います。

むすび

最後に、ステークホルダーの皆様に向けて、メッセージをお願いします。

「創立150周年」の節目を次の50年・100年の歩みへと繋げていくために、獲得した利益を成長投資と利益配当へと還流する企業価値最大化のスパイラルを目指します。

品川リフラクトリーズは2025年度に創立150周年を迎えます。これまで培ってきた「事業活動を通じてお客様や社会に貢献していく精神」を未来に継承しつつ、さらに、大きな変化にも適応出来る組織能力を備えた、強靱で魅力に富んだ企業への成長を目指してまいります。

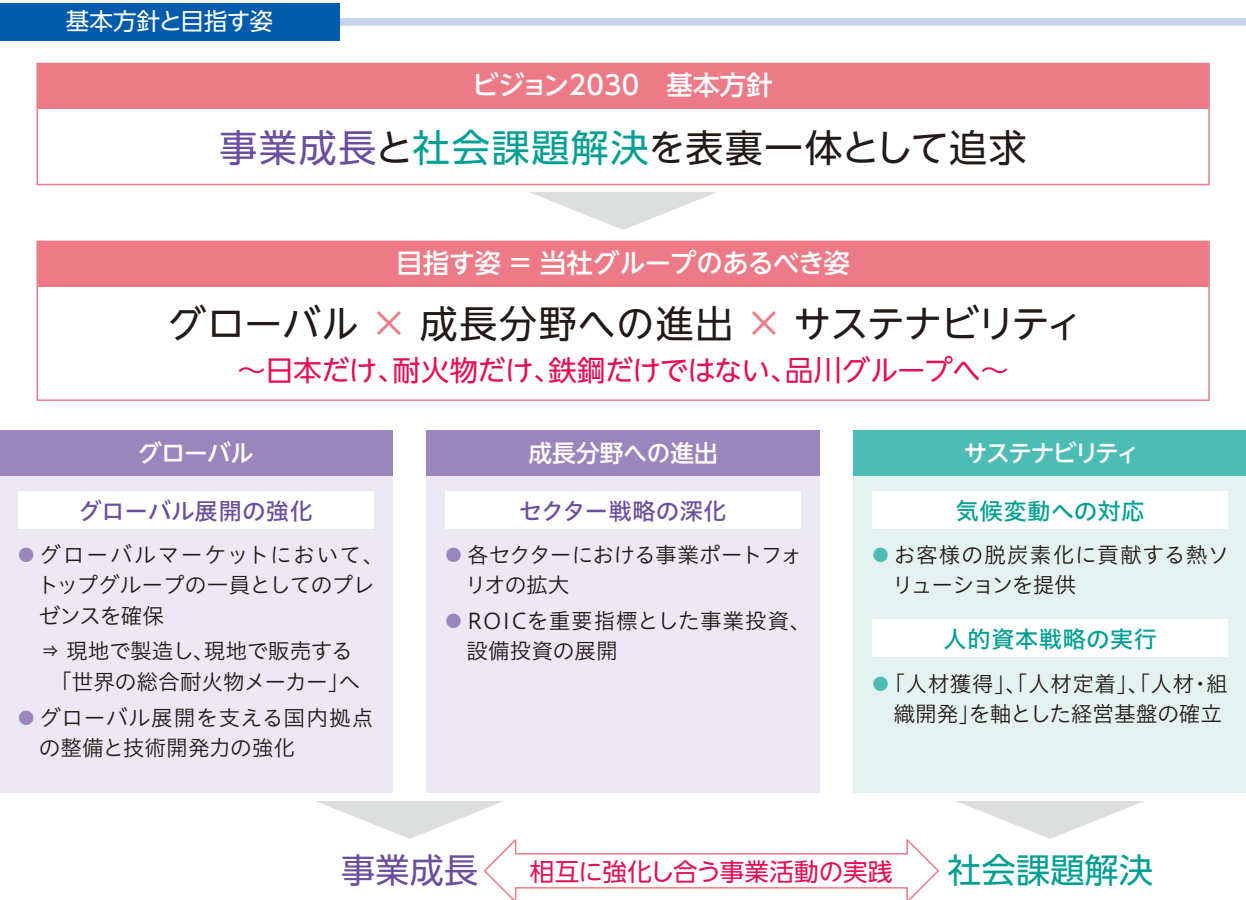
第6次中期経営計画よりROICとEBITDAを重要な経営指標とし、資本効率とキャッシュ創出能力を重視した経営戦略を徹底し、獲得した利益を成長戦略に投下することで、企業価値の最大化を図ります。そして、これにより得られた成果は、さらなる成長への再投資と併せ、ステークホルダーの皆様への還元充実へと繋げてまいります（財務・資本戦略の詳細はP24参照）。また、皆様とのコミュニケーションも、様々な手段や施策を検討し、充実させてまいります。

ステークホルダーの皆様には、当社グループの今後の挑戦と成長にご期待頂き、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



| 第1章  | 第2章  | 第3章  | 第4章      | 第5章  |
|------|------|------|----------|------|
| 価値創造 | 成長戦略 | 事業戦略 | サステナビリティ | データ編 |

「ビジョン2030」の概要



設定目標

持続的な成長を推進する企業グループとして、  
長期目標（2030年度目標）に「財務目標」と「サステナビリティ目標」の両方を設定

| 【成長軸】 財務目標                            |          |          | 【サステナビリティ軸】 サステナビリティ目標                                       |  |
|---------------------------------------|----------|----------|--------------------------------------------------------------|--|
|                                       | 2023年度実績 | 2030年度目標 | ■ 気候変動対応関連KPI                                                |  |
| 売上高                                   | 1,441 億円 | 2,400 億円 | CO <sub>2</sub> 排出量（連結ベース、Scope1,2）                          |  |
| EBITDA マージン                           | 12.3%    | 16%      | 2022年度 排出量138千t※1 → 2030年度目標 2022年度比50%へ                     |  |
| ROS（営業利益ベース）                          | 9.6%     | 12%      | グリーン原料※2の使用比率（単体ベース）                                         |  |
| ROIC                                  | 9.1%     | 10%      | 2023年度 10% → 2030年度目標 20%へ                                   |  |
| 海外売上高比率                               | 29.8%    | 50%      | ■ 人的資本戦略関連                                                   |  |
| ・事業投資、設備投資を積極的に図りつつ利益率を高めROIC10%を確保する |          |          | ① 経営戦略に即した人材・組織開発<br>② ダイバーシティ&インクルージョンの確立<br>③ 働きやすい職場環境の創造 |  |

※1：第三者保証は2024年9月に認証済  
※2：グリーン原料は、使用後耐火物リサイクル原料、社内発生リサイクル原料、他産業の副産物等の合計

「第6次中期経営計画」(2024年度～2026年度)の概要

①全体フレーム

位置付けと重点方針

位置付け

150周年を迎え、その先の未来へ向けた 1<sup>st</sup> STEP  
～持続的な成長を推進する品川グループとしての新たな歩みを目指して～

重点方針

1  
セクター戦略の深化

2  
生産基盤の整備

3  
グローバル展開の加速

4  
サステナビリティ経営の推進

▶ 4つの重点方針の概要は、P25-26参照

設定目標

「ビジョン2030」実現に向けたマイルストーンとして、  
持続的な成長に必要な組織能力の強化を図り、  
財務目標達成とサステナブルな企業に向けたステップを踏む

【成長軸】財務目標

|                  | 2023年度実績 | 2026年度目標 |
|------------------|----------|----------|
| 売上高              | 1,441億円  | 1,800億円  |
| EBITDA<br>マージン   | 12.3%    | 14%      |
| ROS<br>(営業利益ベース) | 9.6%     | 11%      |
| ROIC             | 9.1%     | 10%      |
| 海外売上高比率          | 29.8%    | 45%      |

・事業投資、設備投資を積極的に図りつつ利益率を高めROIC10%を確保する

2026年度の目標値について

- 2024年度以降、主要取引先の高炉休止等の影響が一定の業績低下要因となるものの、海外ビジネスをはじめとした事業拡大と、コストダウン等の取組みにより、売上・利益ともに拡大していく計画です。
- 2026年度の売上高には、現時点で検討中のM&A・JVの内、本中期経営計画期間中に実現する可能性の高い案件を含んでいます。

サステナビリティ目標について

- 「ビジョン2030」で設定したサステナビリティ目標(気候変動対応関連および人的資本戦略関連)については、「第6次中期経営計画」期間中にも諸施策の検討を行う予定としており、マイルストーンとしての2026年度目標は、現時点では非公表といたします。

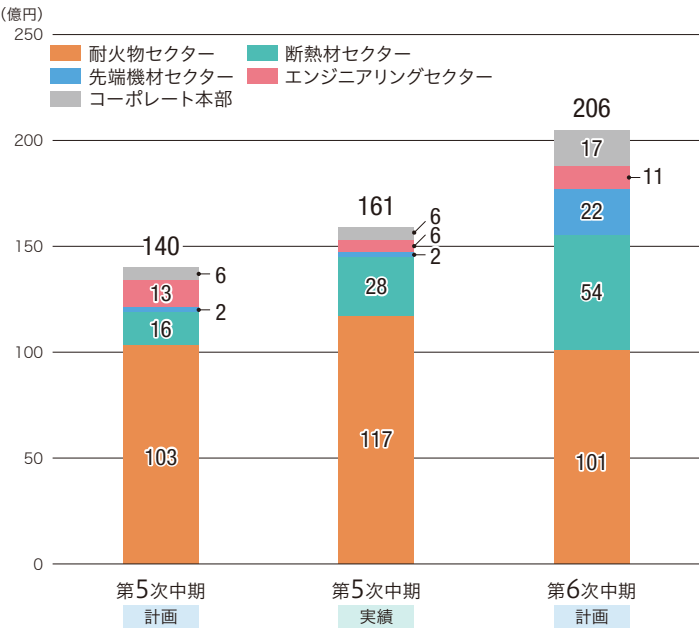
財務・資本戦略 ①成長投資

未来に向けた重要な経営体制の強化策として、M&Aを含めた成長投資を加速

投資方針

- 成長市場(分野・地域)に対する投資を積極化
- グローバルマーケットでの成長に向けて、国内製造拠点のマザー工場化も視野に入れた投資を推進
- セクター戦略の深化を目指し、成長市場への新規開拓領域である「断熱材セクター」と「先端機材セクター」への投資を大幅拡大
- 成長加速に向け、M&A・JV投資を積極的に推進
- サステナブルな事業運営体制を目指した環境投資(脱炭素化)を推進
- 業務効率の向上と働き方改革に資するDX投資を推進

設備投資額の推移



財務・資本戦略 ②利益還元

持続的な利益還元の充実を目指す

配当方針

株主の皆様への利益還元を充実させるべく、基本的な配当方針として**配当性向40%**を目標とする  
(前中計までは30%)

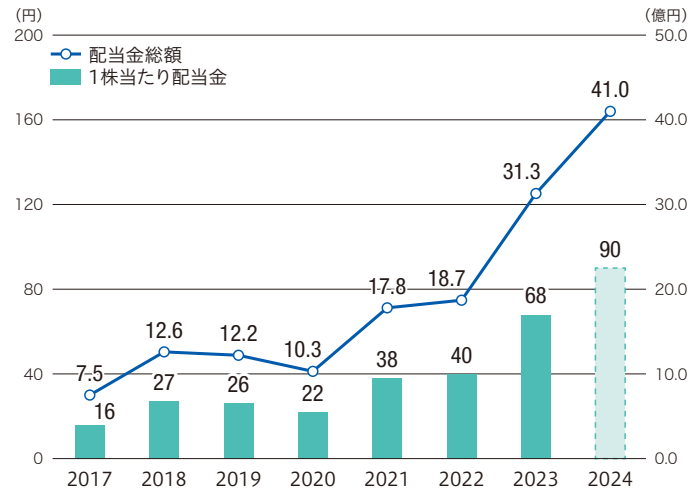
成長投資とのバランス

第6次中期経営計画期間においては、M&Aを含めた成長投資を加速します。したがって、当該期間におけるキャッシュフローは、成長投資に対して優先的に振り向ける考えであります。

また、M&Aの実施によって、のれんの償却が増加し、利益が圧縮されることで、配当性向を40%としても配当金の総額が変動することが考えられます。

そのため、還元額の総額については基本的に維持するべく、キャッシュフローの状況を踏まえながら、自己株式の取得を機動的に行うことといたします。

1株当たり配当金、配当金総額の推移



注：年間配当金は、株式分割(2023年10月1日効力発生。1株を5株に分割)を考慮した場合の金額

参考  
情報

自己株式の取得(2023年11月6日～2024年3月22日に実施)  
● 取得株式:1,220,800株 ● 取得価額:22.4億円

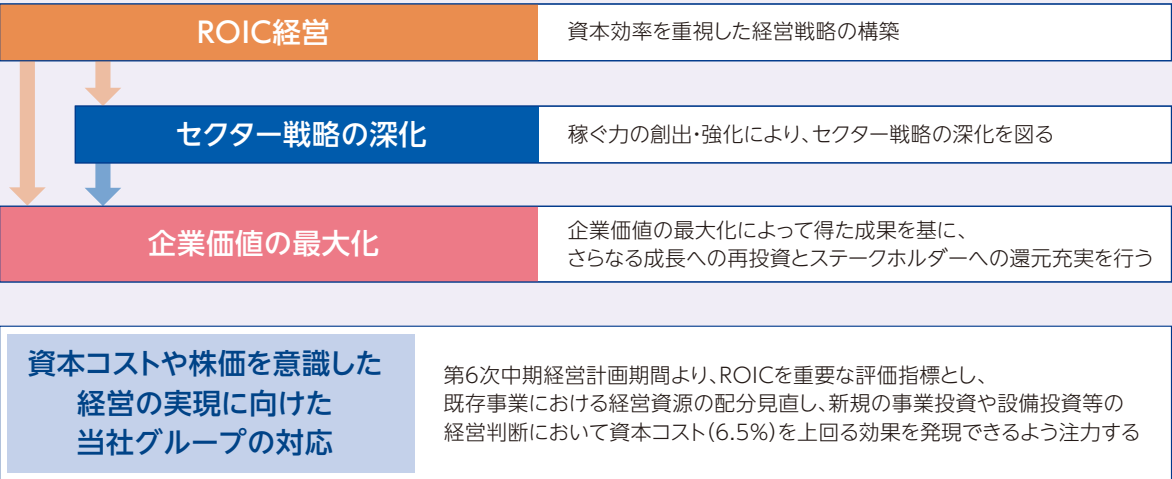


「第6次中期経営計画」(2024年度～2026年度)の概要

②4つの重点方針の概要

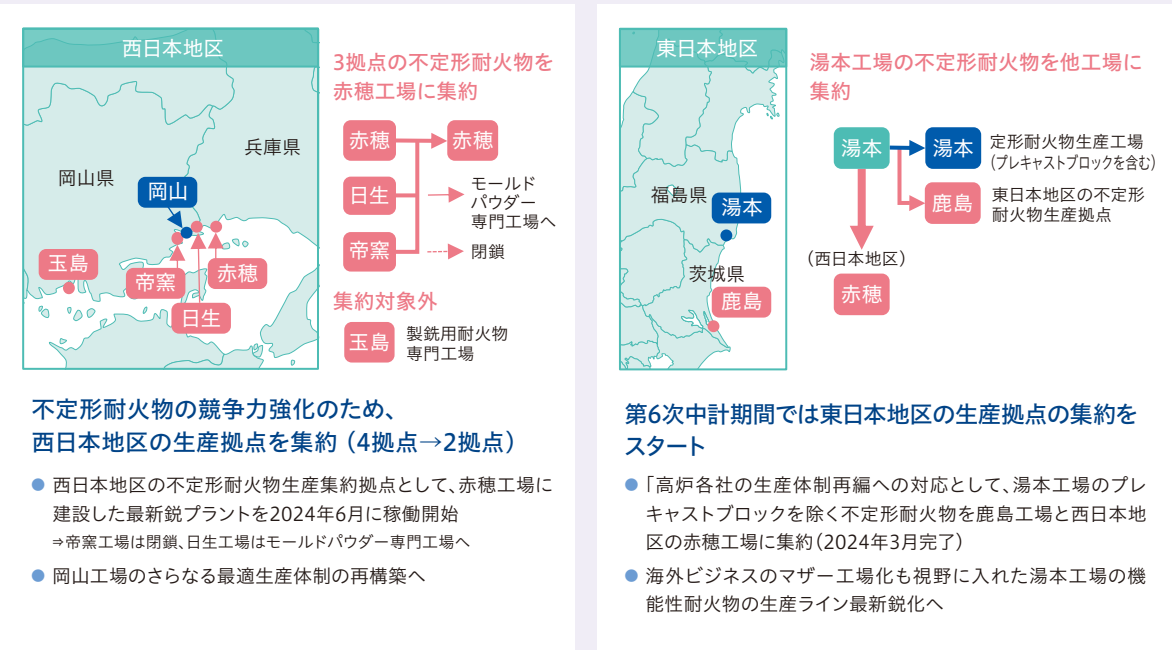
1 セクター戦略の深化

“稼ぐ力”のさらなる創出・強化によって成長戦略を深化⇒企業価値を最大化



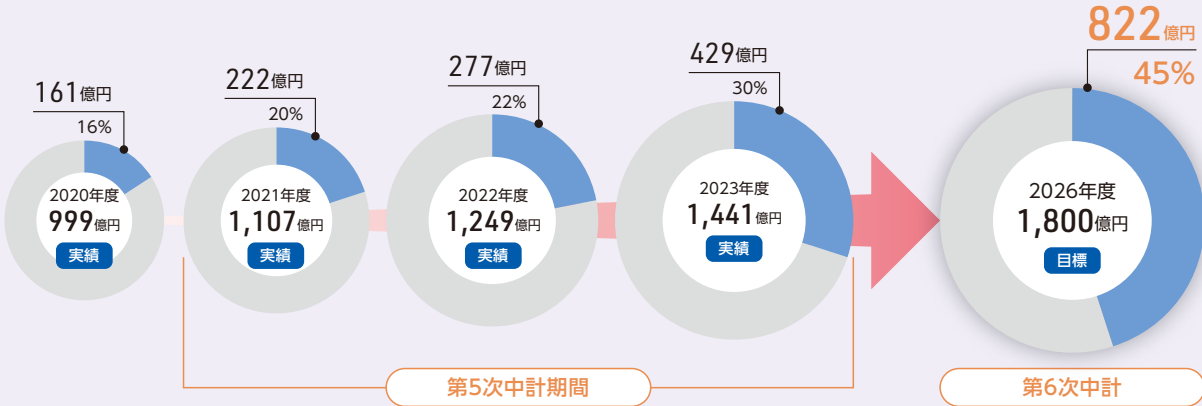
2 生産基盤の整備

東西の国内拠点を再編・統合し、国内拡販とグローバルマーケットにおける成長への生産基盤を整備



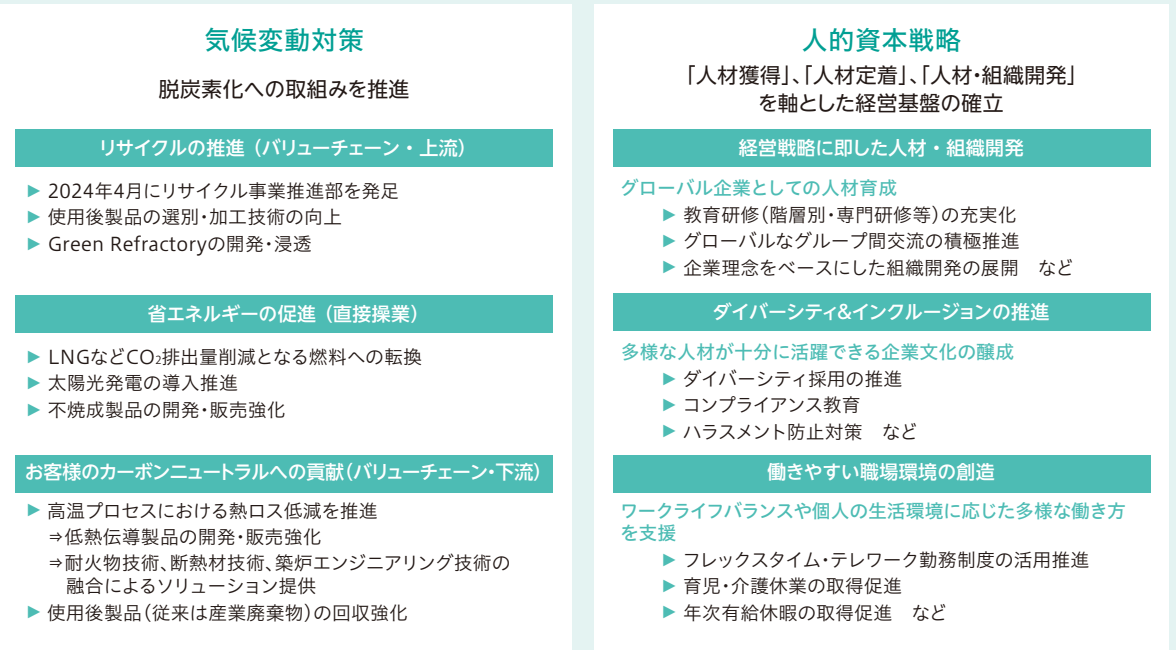
3 グローバル展開の加速

海外売上高は、第5次中計で急速に拡大。  
第6次中計期間は、「現地製造・現地販売」の体制強化を推し進め、2026年度には海外売上高**822億円**、海外売上高比率**45%**を目指す



4 サステナビリティ経営の推進

事業活動を通じた「気候変動」への取組みと、持続的な成長のための根底となる「人材」への取組みを2本柱として推進



# 海外売上高比率50%の早期達成に向け オーガニックな成長に加え、耐火物セクターを中心に 新規M&A/JVによるグローバル展開を加速

グローバルな競争環境が激化するなか、世界では今、新たなサプライチェーンが構築されようとしています。そうした不透明な市場環境において、当社グループでは、4つのセクターで培った力を有機的に使いながらグローバル戦略を加速させ、成長分野、成長マーケットの開拓に果敢に挑戦していきます。

セクター別・地域別の拠点数

|          |        | 中国・東アジア | 東南アジア | オセアニア | インド | 欧州・中東 | 北米 | 南米 |
|----------|--------|---------|-------|-------|-----|-------|----|----|
| 耐火物セクター  | ● 生産拠点 | 2       | 1     | 3     | —   | —     | 1  | 1  |
|          | ★ 販売拠点 | 2       | —     | —     | 1   | —     | —  | —  |
| 断熱材セクター  | ● 生産拠点 | 2       | 2     | —     | —   | —     | —  | —  |
|          | ★ 販売拠点 | 2       | —     | —     | —   | 1     | —  | —  |
| 先端機材セクター | ● 生産拠点 | —       | —     | —     | —   | —     | 1  | —  |

充実した国内拠点を核に、世界7地域(上記表参照)において、市場環境に対応したグループビジネスネットワークの構築を押し進め、グローバルマーケットにおいて技術力・人材力・販売力の更なる強化を図っていきます。

地域別の成長戦略





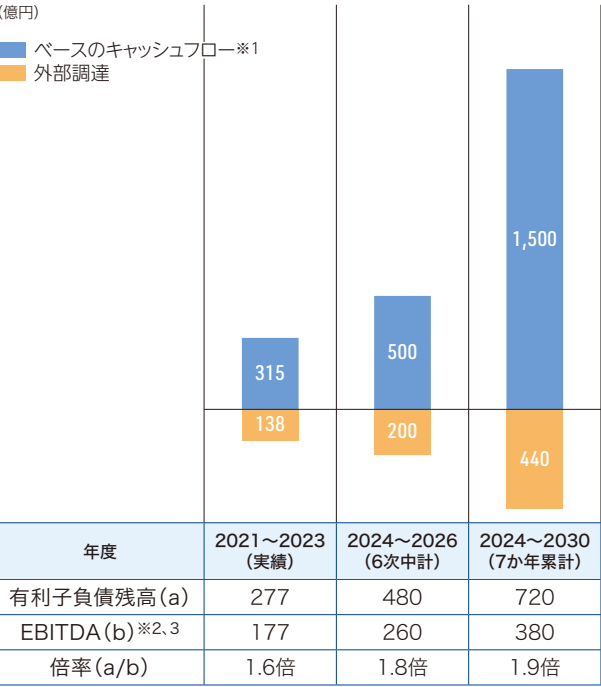
# 財務の健全性を維持しながら、積極的な成長投資と充実した株主還元を両立し、企業価値の向上を図る

## この一年の振り返り

### 健全財務基盤のもと、資本コストを意識した経営への対応を実施

2023年度はグループ全体を4つのセクター（耐火物セクター、断熱材セクター、セラミックスセクター、エンジニアリングセクター）とこれら各セクターをバックアップするコーポレート本部を設置するセクター制に組織の改編を行いました。コーポレート本部は、バックオフィスとして各セクターのフロントオフィスの営業部門や生産部門がスムーズに活動でき、企業価値の向上に繋がる成長投資が可能となるよう、必要な人材・資金・情報を円滑に供給することを第一に心掛けて行動しました。その結果、売上高1,441億円、経常利益149億円と過去最高業績を達成することが出来ました。

### 「ビジョン2030」における財務・資本戦略



成長投資の中で事業投資については、耐火物セクターでは、中国での連続鑄造用機能性耐火物、インドネシアでの不定形耐火物の2つの製造拠点の拡充を決定しました。また、半導体製造装置の設計・組立を行うコムイノベーション社を買収し、セラミックスセクターを先端機材セクターと改称して更に事業を強化・拡大する方針を打ち出しました。但し、2022年度のブラジル(SRB)の買収のような大型投資案件は無かった年でした。一方、設備投資については、赤穂工場不定形新プラント等の大型案件をはじめ、3年間で第5次中期経営計画140億円を上回る161億円を実施しました。その結果、2023年度末の財務面の指標は自己資本比率(53.8%)やEBITDA倍率(1.6倍)など健全なレベルを維持しています。

また、2023年度には、東京証券取引所から資本コスト

|                                                                                    | 2024～2026<br>(第6次中計) | 2024～2030<br>(7か年累計) |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>&lt;設備投資&gt;</b><br>①国内外における生産基盤整備<br>②断熱材セクター、先端機材セクターを主とした成長分野における生産能力拡大      | 410                  | 1,280                |
| <b>&lt;事業投資&gt;</b><br>国内外における積極的なM&Aの推進<br>・既存分野における能力拡大、新市場への進出<br>・成長分野における市場開発 |                      |                      |
| <b>&lt;株主還元&gt;</b><br>配当性向40%を目標とした株主還元の充実                                        | 140                  | 400                  |
| <b>&lt;企業規模の拡大&gt;</b><br>業容拡大に伴う増加運転資金への対応                                        | 50                   | 160                  |
| 前年度までの借入金に関する約定弁済                                                                  | 100                  | 100                  |

※1：ベースのキャッシュフロー＝EBITDA－支払利息－法人税等支払額  
※2：EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却額  
※3：左記のEBITDA(b)は各期間の最終年度の値



代表取締役常務執行役員  
コーポレート本部長  
公認内部監査人(CIA)  
市川 一

を意識した経営や株式取引単位当たりの金額の引き下げの要請がありました。当社は株式分割(1株→5株)と増配(2022年度の40円から68円へ:分割後ベース)を行い、合わせて自己株式の取得も実施しました。この結果、2023年度末にはPBRが1倍を超える水準まで株価は上昇しました。なお、コーポレートガバナンス報告書への資本コストを意識した経営についての開示は第6次中期経営計画の公表と合わせて2024年5月に実施しています。

### 長期ビジョンの実現に向けたコーポレート本部の役割・ミッション

### 事業成長と社会課題解決の表裏一体での追求を、ヒト・モノ・カネの基礎的側面から強力にサポート

ビジョン2030と第6次中期経営計画についての詳細内容は前掲(P22-26参照)の通りで、事業成長と社会課題解決を表裏一体として追求することを基本方針としています。その中で、グローバル展開と成長分野への進出、サステナビリティを最重要な領域と認識しています。このうちのグローバル展開と成長分野への進出には海外事業部門及び経営企画部が主管しているM&Aの実行や経理部が主管している資金調達面の裏付けが不可欠であり、サステナビリティについてもコーポレート本部の役

割は大きく、以下、これらに関連するコーポレート本部の役割・ミッションについて説明します。

### 今後の中長期的な財務・資本戦略について

### EBITDAやROICを重要な財務指標としながら、企業価値の最大化を図る

図【「ビジョン2030」における財務・資本戦略】に示した通り、持続的な成長を推進するため、2030年度までに1,280億円の事業投資・設備投資を計画しており、このうち410億円(内、設備投資206億円)を第6次中期経営計画の期間の2026年度までに実施する計画です。事業投資・設備投資のターゲットは、グローバル展開と成長分野への進出を目指す戦略を念頭に置っていますが、設備投資の中にはコーポレート本部の案件も17億円含まれており、システムの刷新やAIを含むDX関係にも積極的に取り組みます。

当社は株主還元についても重要な課題と認識しており、今回の経営計画では従来の配当方針である配当性向30%を40%に上方修正しました。その結果、2024年度通期の配当の予想(2024年5月公表時点)を1株につき90円(前期は68円)としました。株主還元の総額はP29の図の通り、2030年度までが400億円、このうち2026

年度までは140億円の計画です。以上から資金需要は2030年度までに1,680億円、このうち2026年度までに550億円が見込まれ、対するキャッシュフローは各々1,500億円、500億円と想定されますので、不足分の資金調達が必要となります。

資金調達を全て借入金で賄った場合、有利子負債残高は2023年度末の277億円から480億円、720億円と増加しますが、EBITDA倍率は現在の1.6倍から若干上昇するものの2倍未満と引き続き健全な状況を維持できていると考えています。



ここでEBITDAを重要な指標として採用している理由について触れたいと思います。キャッシュフロー経営が注目され始めた頃から「損益は意見、キャッシュは真実」と言われており、キャッシュ創出能力を示すEBITDAはM&A等での企業価値評価の際にも利用される指標で、当社は2023年度の期末決算発表からEBITDAを決算短信のサマリー情報(表紙)にも開示し、中長期的な財務の主要目標値としています。EBITDAの売上高に対する比率(EBITDAマージン)についても推移を注視いたします。EBITDAを増大させることは資金の調達可能額を増加させることであり、最終的に企業価値を高めることができます。株価は市場が決めるものですが、IR活動に注力すると共に、EBITDAの増大を裏付けに、当社の時価総額が1,000億円を超えるレベルに到達することを目指してまいります。

もう一つの重要な財務指標ROICについては、昨年の統合報告書でも言及しておりましたが、第6次中期経営計画から具体的に目標値を定めて活動しています。また、個別の設備投資案件を採択する際の判断基準としても、IRRが資本コストのWACC(6.5%)を超えているか確認して社内承認を得ることとし、今後はグループ全体のROICだけでなく、各社別や工場・製造部別の管理指標として浸透を図ってまいります。

サステナビリティへの取り組みについて

11のマテリアリティに24のKPIを設け、進捗状況を確認

事業成長と社会課題解決を表裏一体として追求する中長期的なビジョンの中で、サステナビリティは根幹的テーマであり継続して取り組んでいます。2022年5月に特定した7つのテーマと11のマテリアリティについて24のKPIを設定して進捗状況を確認しました。特に重要と考えている2つのテーマ「気候変動・環境負荷低減」「ダイバーシティ&インクルージョン・人権尊重」のうちの後者、なかでも今後、コーポレート本部として一層注力する必要がある人的資本戦略についての考え方を以下に示します。

今後の中長期的な人的資本戦略について

人材や組織の「あるべき姿」(To be)を明確化し、その実現に向けた取組みを推進

当社グループは、マテリアリティの1つとして「多様な人材が十分に活躍できる職場環境を整備する」ことを謳っています。人的資本戦略を検討するに際して、「人材獲得」「人材定着」「人材・組織開発」の3つのカテゴリーに区分した上で、それぞれの現状(As is)とあるべき姿(To be)を整理してギャップ(リスクと機会)を抽出します。その後、あるべき姿に向けた取組みを決定して実行してゆく流れとなります。

図【人的資本戦略における今後の施策の方向性(人材定着)】を示していますが、「人材獲得」と「人材・組織開発」についても同様となります。あるべき姿への取組みとして、既に設定済みのKPI(女性管理職比率、外国籍社員数、障がい者雇用率、男性社員の育児目的休暇取得率、

年次有給休暇取得率、教育研修時間)がありますが、更にきめ細かい目標値を増やすことで実効性が上がり、あるべき姿に早期に近づくことが出来ると考えています。

当社には重要課題推進会議という組織を超えたプロジェクト・チームがあり、2024年7月に「人材・組織開発」をテーマに新たなチームが発足しました。コーポレート本部から委員長と事務局が任命された総勢20名のチームで、若手を中心に人選し女性4名が含まれていることも特色です。ここではメンバー自身の人材教育になる面と当社グループの人的資本戦略に大きな提言(効果)を生むことの両面を期待しています。

創業150周年へ向けて

従業員エンゲージメントの向上に向け、「企業理念」の再構築へ

当社グループは前身の品川白煉瓦株式会社が1875年に創業してから来年2025年が150周年となります。この節目の年を迎えるにあたって、現在さまざまな準備を行っている最中です。その中の1つとして、3月に実施した従業員意識調査について紹介します。対象とした当社従業員の内、約8割が回答しました。調査内容は当社の

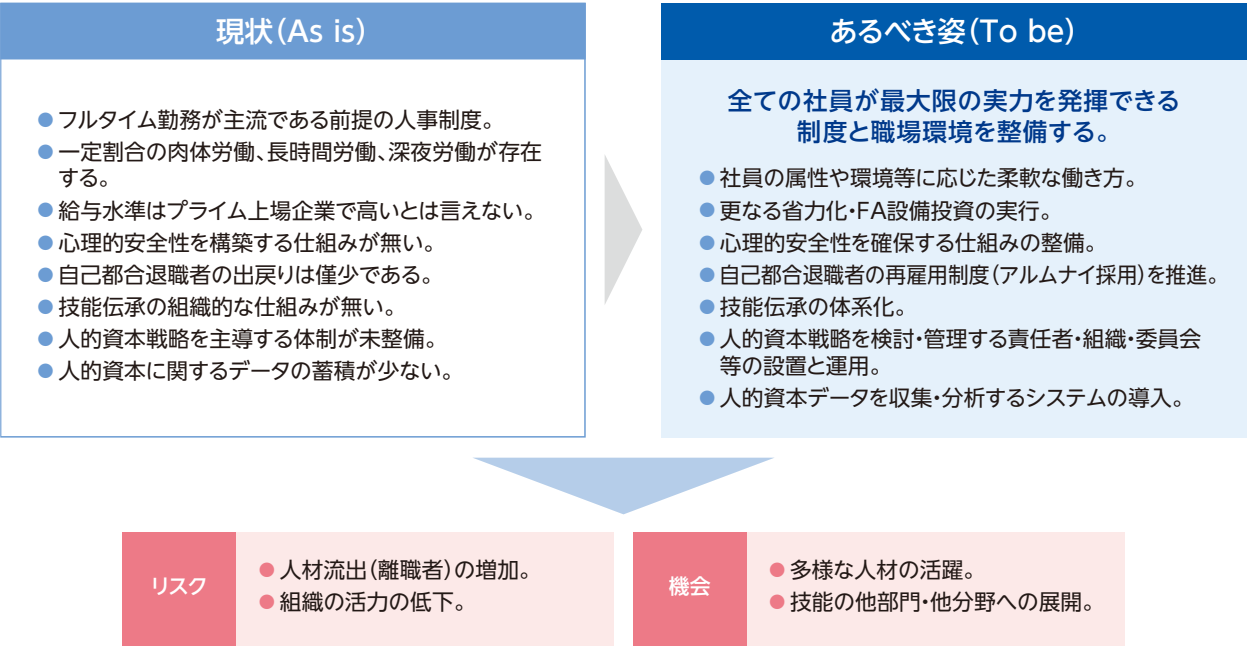
イメージ、強み・弱み、姿勢・価値観、企業理念の認知、従業員としての誇り、会社に対する好感、勤続意向などでした。このうち、従業員としての誇り、会社に対する好感、勤続意向については前向きな回答が多く見られましたが、企業理念の認知については浸透状況が不足していることが判明しました。

創業者である西村勝三(渋沢栄一も取締役として創業に参画)も中興の祖と言われた青木均一(当社社長の後に東京電力社長など歴任)も特段の社是等は定めておらず、当社の現在の企業理念は2009年に品川白煉瓦株式会社とJFE炉材株式会社が経営統合した際に定められたものです。今般、創業150周年に合わせて新しい企業理念を策定することを推進しております。

新しい企業理念は、パーパス・ビジョン・バリューのあるべき姿を検討して策定される予定ですが、役員や管理職だけでなく前述の従業員意識調査の結果なども出来るだけ反映した内容にしたいと考えており、従業員エンゲージメントの強化も期待しています。

ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援ご鞭撻のほどよろしくお願い致します。

人的資本戦略における今後の施策の方向性(人材定着)





事業ドメインによって区分けした  
4つのセクターごとに、  
市場と顧客のニーズにマッチした“攻め”の戦略を  
推し進め、成長を加速してまいります。

当社グループは、各事業がより専門性を追求していくことができる最適な括りとして、「耐火物」、「断熱材」、「先端機材」、「エンジニアリング」の4つのセクター(事業ドメイン)からなるグループ経営体制をとっています。各セクターは自律的な事業運営による“個別最適”を追求しながら、セクター間の緊密な連携によるグループとしての“全体最適”の実現に向けて、セクター間シナジーの最大化を図ります。

|                |              | 第6次中期経営計画      |                |                |
|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|
| セクター別 売上・利益計画※ |              | 2023年度<br>(実績) | 2024年度<br>(計画) | 2026年度<br>(計画) |
| (単位:億円)        |              |                |                |                |
| セクター別 売上高      | 耐火物セクター      | 984            | 962            | 1,034          |
|                | 断熱材セクター      | 185            | 198            | 220            |
|                | 先端機材セクター     | 35             | 46             | 54             |
|                | エンジニアリングセクター | 245            | 229            | 249            |
|                |              |                |                |                |
| セクター別 EBITDA   | 耐火物セクター      | 106            | 114            | 143            |
|                | 断熱材セクター      | 41             | 43             | 51             |
|                | 先端機材セクター     | 2              | 5              | 8              |
|                | エンジニアリングセクター | 19             | 15             | 20             |
|                |              |                |                |                |
| セクター別 営業利益     | 耐火物セクター      | 80             | 90             | 113            |
|                | 断熱材セクター      | 34             | 35             | 42             |
|                | 先端機材セクター     | 1              | 2              | 4              |
|                | エンジニアリングセクター | 17             | 13             | 17             |
|                |              |                |                |                |

※表中の第6次中期経営計画のセクター別の各数値は、今後、積極的に推進していく予定であるM&A案件の影響額を反映していません



各セクターの事業概要

各セクターのビジョン

耐火物セクター

主に定形耐火物と不定形耐火物と言われる耐熱性を備えた製品を製造・販売しています。定形耐火物は各種プレス機の高圧力により、形にしたもので“れんが”と呼ばれます。不定形耐火物は、製品段階では粉末状のもので、お客様のもとで加水して施工されることで耐熱性能を発揮します。耐火物は高温となる各種窯炉の内張材として、主に使用されます。

● サステナビリティ課題への技術対応力の強化(新製鉄法への対応他)  
● 非鉄鋼業界(非鉄・工業炉等)に向けた販売拡大による国内事業規模の維持  
● 海外向け拡販とM&Aの推進

P35-36

断熱材セクター

セラミックファイバーや耐火断熱れんが等の各種製品を製造・販売しています。製品特性としては、耐熱性に加え、優れた断熱効果を発揮するもので、各種工業炉や化学プラントの反応炉の内張材あるいは半導体および電子部品の熱処理炉などに使用されています。近年では、熱ロス対策という観点から、カーボンニュートラルを実現するための必要な素材・製品としてのニーズが高まっています。

● 環境負荷を低減する断熱製品のグローバル供給  
● 成長市場(半導体製造装置関連等)向け拡販に対応する技術開発力の強化  
● グローバルなM&AやJVの推進

P37-38

先端機材セクター

ファインセラミックスや無機塗料・無機接着剤などの各種製品を製造・販売しています。ファインセラミックスは耐火物と比較し、組織が緻密であり、耐熱性や耐摩耗性、さらに化学浸食性に優れるといった特性があり、主に金属部品の代替として使用されています。無機塗料・無機接着剤は当社グループの耐火物技術を応用して生まれた製品です。2024年3月には半導体製造装置の組立・検査事業を新たに組み入れています。

● 金属代替品としての構造材料から、先端産業における機能性材料への軸足移行  
● 技術開発力と生産能力の拡充  
● M&AやJVによる事業拡大

P39-40

エンジニアリングセクター

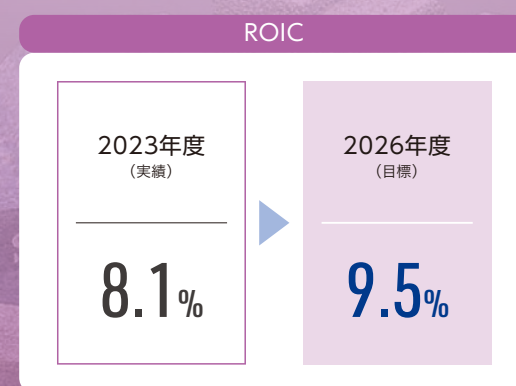
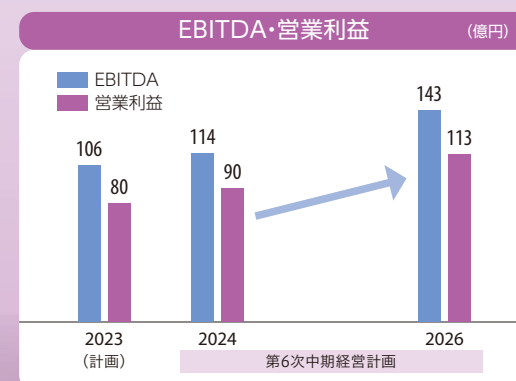
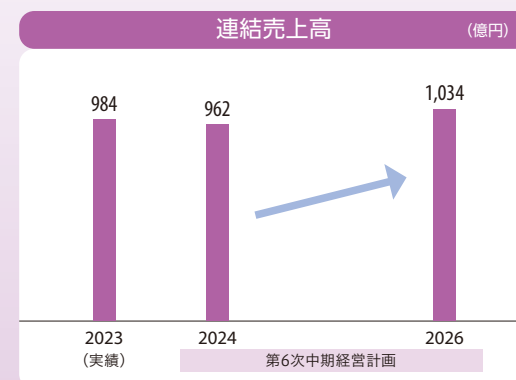
耐火物や断熱材を使用する各種窯炉のライニング設計や施工工事(メンテナンスを含む)をメインに行っています。耐火物や断熱材の製品知識を生かしたエンジニアリングサービスが強みであり、築炉現場では“蓄積した技術”を提供し続けています。また、各種耐火物の施工装置も取り扱っています。

● カーボンニュートラル案件の確実な受注  
● 成長が見込まれる工業炉分野(非鉄、半導体関連)への積極参入  
● 工事対応力の強化(新技術の開発、工事体制の見直し、M&Aの推進)

P41-42



## 国内における収益基盤と生産基盤を足掛かりに、 海外ビジネスの強化・拡大を積極化



注) 売上高・営業利益・ROICの目標数値には、未公表のM&A・JVIは含んでおりません。

### 耐火物セクターのビジョン

当セクターは、耐火物メーカーとしてグローバルに存在感を示す規模をもち、「顧客から第一に選ばれる耐火物事業者」を目指します。そして、“Sky is the limit(可能性は無限大)”の精神で耐火物技術の未来を切り開き、サステナブルな社会の実現に貢献します。

また、国内外に多くの関係をもつ当セクターでは、多様な企業文化を尊重しつつ、“3つのPROXIMITY(近接性: 物理的な、時間的な、関係性の近さ)によるお客様との信頼関係”という価値観を共有することで、One SHINAGAWAとしてセクターを運営します。

### 第6次中期経営計画(2024～2026年度)の目標

耐火物セクターは2023年度、過去最高の売上高(984億円)と営業利益(80億円)を達成しました。しかし、その中核を占める国内市場では、粗鋼生産量が漸減する影響によって耐火物需要も徐々に減少します。一方、海外では耐火物市場が拡大を続けていますので、国内では拡販によって販売規模と収益の基盤を維持しつつ、海外ビジネスの強化・拡大を積極的に進め、セクター全体の業績を更に高めることが第6次中期経営計画の考え方です。

連結売上高は、2024年度は国内鉄鋼業界の高炉集約の影響等により前年度よりも減少する計画ですが、第6次中計・最終年度である2026年度には海外における売上増により1,034億円を目指します。

収益面では、生産基盤の整備等によるコスト競争力の強化と品種構成の改善等により、2026年度で営業利益113億円を計画しています。ただし、成長戦略として大規模設備投資やM&Aを実施すると、固定資産やのれんの償却費によって営業利益が一時的に低下します。そのためキャッシュ・フローの創出力を表すEBITDAがより重要な指標となります。

今年度から重要な経営指標として取り上げるEBITDA(2023年度実績106億円)とROIC(同8.1%)については、上記の増益の効果等により2026年度のEBITDA 143億円、ROIC 9.5%の達成を目指します。

### 国内市場における重点活動

国内市場において拡販に取り組む上では、①生産体制の再構築によるコスト競争力の強化、②サステナビリティ課題への取組み強化、③非鉄・工業炉分野での拡販、が



小形 昌徳

品川リフラクトリーズ株式会社  
代表取締役常務執行役員  
耐火物セクター長

重要です。

①生産体制の再構築として、生産性を飛躍的に高めた新しい自動化プラントが2024年度から赤穂工場で稼働開始しました。これにより赤穂、帝窯、日生の3工場で行っていた西日本地区の不定形耐火物の生産が赤穂工場に集約されます。第6次中期経営計画では定形耐火物の生産拠点である岡山工場、CIP(Cold Isostatic Press)製品の生産拠点である湯本工場において、生産ラインの再構築に着手する予定です。

②サステナビリティ課題への取組みでは特にGreen Refractoryの拡販に注力します。Green Refractoryとは、使用後耐火物のリサイクル原料など実質的にCO<sub>2</sub>排出量をゼロと見做せるGreen原料を20%以上活用した製品です。耐火物製品のライフサイクルにおいては、製品の生産工程よりも原料の生産工程の方がCO<sub>2</sub>排出量の大きな比率を占めます。そのためGreen原料の活用によって製品のカーボンフットプリントが大きく低減されます。また貴重な地球資源である耐火物原料の省資源化の点でも、耐火物のリサイクル事業は重要です。

また、お客様のカーボンニュートラル化への貢献という視点では、省エネ型耐火物や大型電気炉向け製品の開発が重要です。こうした要望に的確に対応していきます。

③非鉄・工業炉分野への拡販については、昨年度からAllied Mineral Products社と提携し、国内のアルミニウム業界向けに不定形耐火物の拡販に取り組んでいます。

### 海外ビジネスの強化・拡大

海外市場における業容拡大の一つとして、今年3月にインドネシアにおける合併会社の新規設立を発表しました。同国では従来から販売会社を合併で立ち上げていましたが、その製造委託先からの事業譲渡を受け、不定形耐火物を主とした現地での生産・販売活動を強化しました。

また4月には、モールドパウダーの製造・販売の合併会社である遼寧品川和豊社において、新たに連続鑄造用機能性耐火物(ノズル)の製造ラインを新設することを発表しました。この機能性耐火物はモールドパウダーと同じ連続鑄造工程で使用され、かつ鋼の最終製品の品質にも大きく影響することから、販売面・技術面でのシナジー効果が期待できます。

こうした海外ビジネスの強化・拡大を今後も積極的に進めていきます。

### Focus!

#### 技術・製品・サービス



赤穂工場 新不定形製造ラインの建屋外観(上)と秤量設備(下)



インドネシアの新合併会社設立の調印式



品川和豊社のモールドパウダー製造ラインの建屋外観

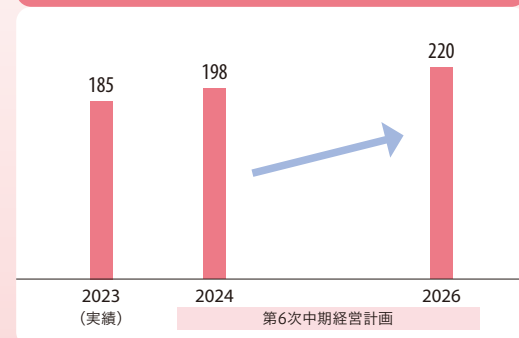


## 環境負荷低減耐火断熱製品のグローバル供給

—「基礎と応用技術を活用した新規用途の共創」による持続的成長—

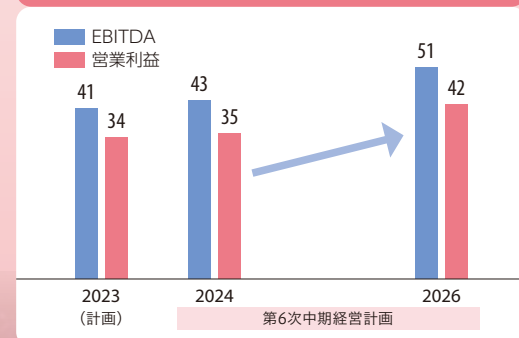
連結売上高

(億円)



EBITDA・営業利益

(億円)



ROIC



※ 第6次中計期間は、持続的成長のための投資拡大を計画。そのためROIC数値は横ばい見込み

注) 売上高・営業利益・ROICの目標数値には、未公表のM&A・JVは含んでおりません。

### 断熱材セクターの特長・強み

断熱材セクターは、国内における断熱材事業のパイオニアであるイソライト工業グループ(以下IIP)により構成されたセクターで、主に耐火断熱れんがおよびセラミックファイバーの製造販売を行っています。同グループの強みである耐火性と断熱性の両特性を活かした製品開発を更に強化することにより、今後の発展が有望な市場への展開・浸透を図ります。

また、IIPグループは断熱材事業を通じて、工業炉の省エネ化への貢献のみならず、カーボンニュートラルを目指した新規エネルギーへの転換にも対応可能となる、高温および各種雰囲気下に耐える商品群の充実化を図っています。そして、これら商品群を市場展開することにより地球環境に優しい環境対応型企業として発展していくことを理念としています。

近年では、気候変動対策が喫緊の課題であり、化石燃料からの脱却によるカーボンニュートラルの実現には、代替燃料活用や輸送のモーダルシフトのみならず、燃料を使用する全ての産業に亘り、省エネや熱効率の向上を図っていく必要があります。その為には、軽量で断熱性能に優れ、耐火性をも有した断熱製品が必要不可欠であり、断熱材メーカーとして、IIPグループを挙げたソリューションを各産業界に展開していきます。

また、主力の断熱製品であるセラミックファイバーの新用途として、今後の成長が期待できる自動車バッテリーや燃料電池用のパーツ、半導体や電子部品製造用のツール、蓄電池などへの適用を進めています。さらに、断熱性と耐火性を兼ね備えた住宅用防火建材の製品開発を強化するなど、建築向けのサステナブルな分野にも注力しています。

### 断熱材セクターの成長戦略

断熱材セクターにとって、省エネおよびカーボンニュートラルに向けた国内外への取組みは追い風となります。以下のコアビジネス市場への拡販を図りつつ、成長市場へのグローバルな展開を図っていきます。

#### 「省エネ、熱効率向上」、「地球に優しい断熱材」

① 溶湯容器における耐火物と断熱材を組み合わせた最適ライニング構造設計

② 加熱炉および熱処理炉の省エネ化対応

③ 生体溶解性ファイバーの多用途化と高耐熱化

#### 「耐火断熱材の成長市場へのグローバル展開」

④ 半導体および電子部品熱処理用ツール

⑤ 燃料電池のCell間セパレーター用断熱部材

⑥ 蓄電池の高性能化用組み込み材料



金重 利彦

品川リフラクトリーズ株式会社  
取締役  
断熱材セクター長  
イソライト工業株式会社  
代表取締役社長

⑦ 高温集塵用セラミックフィルター

⑧ 住宅・ビル・マンション用の断熱性を併せ持つ防火建材

### 断熱材セクターの課題と解決手法

#### ● 代替燃料に対応した材質とライニング設計

代替燃料としてのアンモニアやメタンガス、バイオ燃料あるいは水素への切り替えを検討中の工業炉においては、既存のライニング構成に代わり、様々な操業温度や燃焼雰囲気および発生するガスや水蒸気などの影響を考慮した、新たなライニング構成が求められます。対応可能な、複数種の断熱製品の活用や耐火物との組み合わせなど、品川リフラクトリーズグループとして、耐火物セクターやエンジニアリングセクターと協働した対応で問題解決を図り、お客様のカーボンニュートラル対応の一助となることを通じて環境保護に努めてまいります。

さらには、耐火性と共に、より高い断熱性能が求められる高温プロセスには、超断熱材の適用により最大限のエネルギー有効活用化に貢献しつつ、高い断熱特性を有する商品の更なるバリエーション化と高品質化に取り組んでいく所存です。

#### ● 成長分野向け商品の充実と納期への対応

成長分野と位置付けている半導体・電子部品・リチウムバッテリー・蓄電池などの生産あるいはツールとして使用される断熱製品は、厳格な品質管理は勿論のこと、生産コストの削減による競争力の強化および必要数量の納期対応が重要となります。今後、市場からのご要望を先取りした生産技術の開発と新たな生産設備や生産ラインの導入を積極果敢に実行していくことが、持続的成長には肝要です。また、これらの成長分野は、世界的にも益々ニーズが高まっており、同分野向け断熱製品の地産地消への対応にも考慮したグローバルな生産拠点と販売網の拡充が事業の拡大には有効となります。その為、海外におけるM&AやファブリケーターとのJVも積極的に推進し、成長分野での確固たる地位を確立していくと共に海外売上高比率の向上を図っていきます。

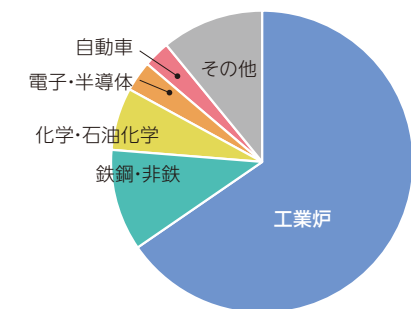
### ROIC経営推進に向けたポイント

持続的な成長を図るべく、成長分野向け製品の生産ラインの拡充は基より、ラインの自動化によるスマート工場化への設備投資、品質保証システムのDX化と見える化によるお客様への安心と安全の提供にも資本を投資します。これらにより、2026年度のROIC目標(11.0%)は2023年度(10.9%)比でほぼ横ばいですが、ビジョン2030の最終年度である2030年度に向け、ROICを更に高めてまいります。

Focus!

技術・製品・サービス

### 2023年度 断熱製品の業種別販売構成



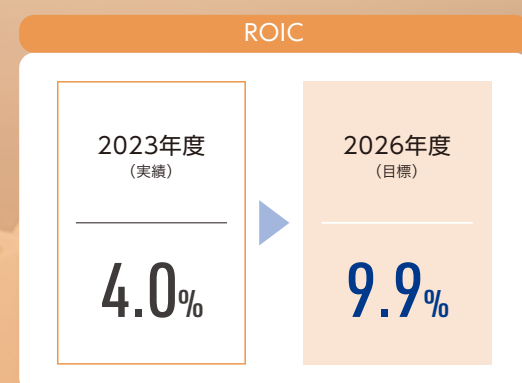
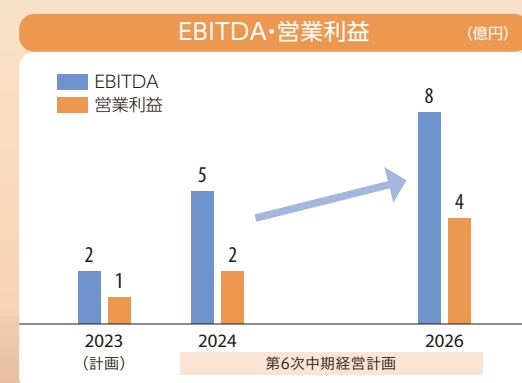
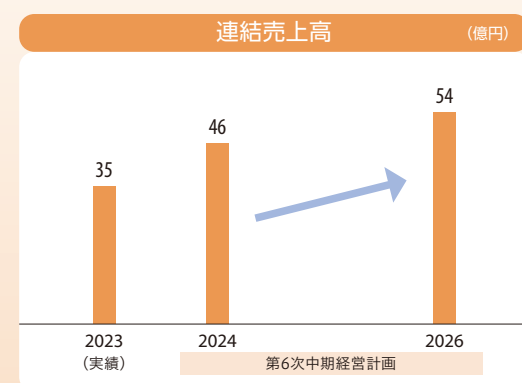
断熱製品



半導体製造用処理炉向け製品



## 事業をグローバルに展開する「存在感あるセクター」として、 半導体や航空宇宙等の先端産業の発展に貢献する



注) 売上高・営業利益・ROICの目標数値には、未公表のM&A・JVは含んでおりません。

### 事業環境と主な課題

先端機材セクターは、2024年3月に半導体製造装置の製造ノウハウを持ち、装置のアセンブリと検査を行うコムイノベーション社が加わり、これまでのセラミックスセクターから先端機材セクターに組織を改編いたしました。

当セクターは、高付加価値ファインセラミックスや無機塗料・無機接着剤を一貫製造販売する品川ファインセラミックス社、耐摩耗性セラミックスを一貫製造販売する米国SSCA社 (Shinagawa Specialty Ceramics Americas LLC)、前述しましたコムイノベーション社の3社から構成されています。これらの企業は、鉄鋼業や非鉄業のような基幹産業とは異なる、半導体や航空宇宙などのいわゆる先端産業と言われる分野に関わっています。また、グループ企業として半導体製造装置用断熱材を取り扱うイソライト工業社とも連携を図り、事業活動を展開しています。これら先端産業に関わる品川グループが連携し、各グループ会社の技術を高度化させ、その浸透を図ることで先端産業の発展と豊かな社会の実現を目指しています。

中長期的な先端機材セクターの市場環境は、精細映像・超高速データ通信、人工知能・自動車先進運転技術等の普及や世界各国での経済安全保障上の観点から半導体の生産基盤強化が活発化している中で、世界的な成長分野となっている半導体製造装置市場を主なターゲットとし、高品質な素材・部品の販売を促進することで産業の発展に貢献してまいります。そして、中長期的な市場拡大を見据え、独自の「先端セラミックス技術」「先端断熱材技術」の更なる高度化により新市場・新分野・新顧客の開拓をグローバルに推し進め、「存在感のあるセクター」へ成長していきたいと考えています。

### 先端機材セクターの成長戦略

先端機材セクターでは、次の成長戦略を推し進めていきます。



福崎 良雄

品川リフラクトリーズ株式会社  
常務執行役員  
先端機材セクター長  
品川ファインセラミックス株式会社  
代表取締役社長

- ① ファインセラミックスでは、強みである素材から精密な仕上げ加工までを一貫生産する体制を更に強化し、製品ラインナップの拡充と高度な検査保証ラインを構築し、高い品質管理のもと競争力の強化を図ります。また、高成長が期待される新規分野 (特殊蒸着・中長尺圧延用ロール・リチウムイオン電池分野) への技術開発を完成させ、生産に向けた製造技術の確立と供給体制の整備を実施してまいります。
- ② 当社グループの保有している独自技術が必要とする特殊産業分野との共同開発により新市場への参入と関係の強化を図ります。
- ③ 当セクター内の各社が持つ経験・知識・技術を集結させ、市場のニーズに応えていきます。
- ④ M&AやJVによる外部技術の導入・組織強化を推進します。これにより、当社グループとパートナー企業が保有する各々の技術力・人脈・営業力などのシナジー効果により製品開発・拡販活動の一層の加速化を図り事業規模の拡大を推し進めます。

### 先端機材セクターの売上規模の拡大

上記成長戦略のもと、市場の拡大により急増する需要に対しては、供給体制を確立すべく積極的な設備投資を行う予定です。これにより、市場の急速な変化にも即応できる生産能力を確保しビジネスチャンスを的確に捉えて売上規模の拡大を図ってまいります。

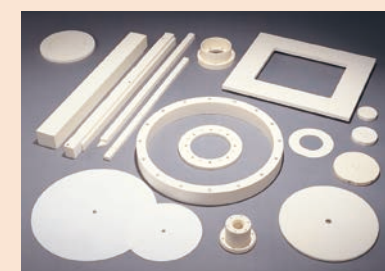
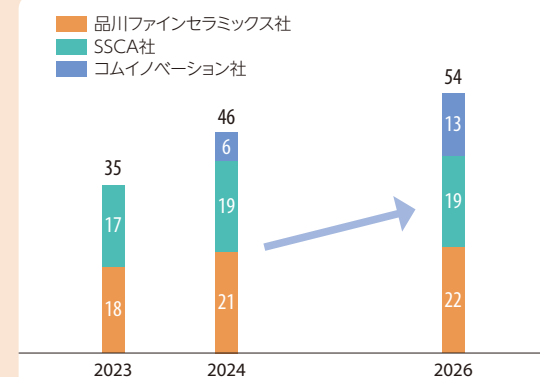
そのため、第6次中期経営計画 (2024～2026年度) では設備の劣化更新、自動化および増強を進めて生産体制の再構築を図り、第7次中期経営計画 (2027～2030年度) では市場の成長が見込まれる新規分野への設備投資を行うこととしています。

当社グループのビジョン2030を達成するため、生産基盤の強化を始めとした上記成長戦略を確実に実行し、「存在感のある先端機材セクター」として持続的な成長を図ってまいります。

### Focus!

#### 技術・製品・サービス

#### 先端機材セクター (売上目標額の推移) (億円)



半導体・液晶製造装置向け  
ファインセラミックス



産業用機械向け  
ファインセラミックス



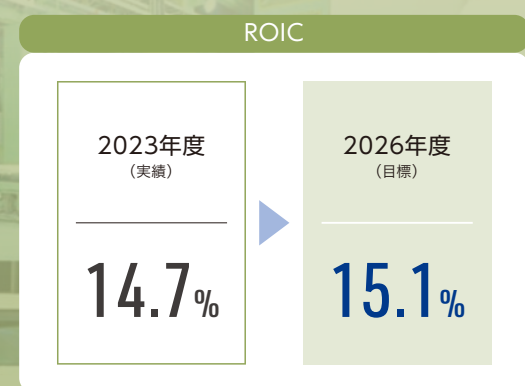
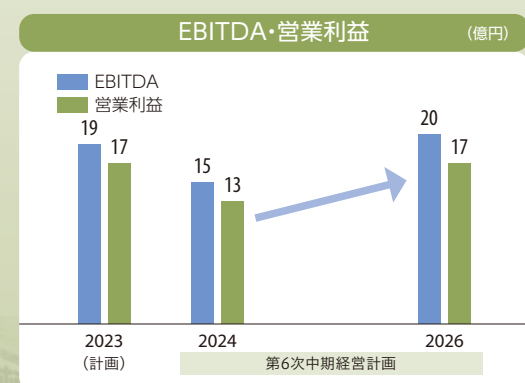
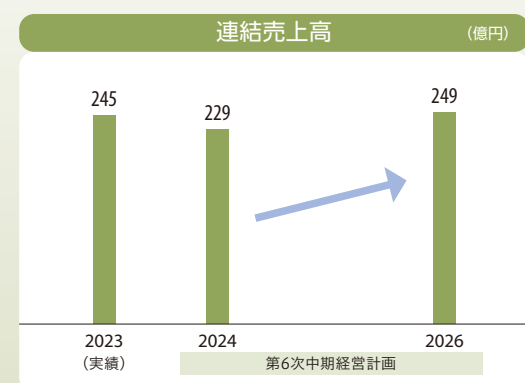
耐摩耗セラミックス



無機塗料・無機接着剤



## 卓越した技術の開発と展開を基礎に、各セクターと連携を図り、 グループの持続的成長をエンジニアリングの側面から支援



注) 売上高・営業利益・ROICの目標数値には、未公表のM&A・JVは含んでおりません。

### エンジニアリングセクターの事業環境と主な課題

エンジニアリングセクターは最適なライニング設計や施工技術でお客様から高い評価を得て、安定した業績を上げてきました。これからも各セクターと連携を図りながら更なる成長を推進してまいります。当セクターの売上の多くを占める鉄鋼部門および環境炉部門では、近年の国内粗鋼生産の減少に加え、国内のゴミ焼却炉も新設やリプレース案件はあるものの、全体としては漸減傾向にあり規模拡大が難しい状況にあります。また建設業労働時間規制、少子化等による労働力不足など建設業を取り巻く環境は大きく変わろうとしています。当社グループのビジョン2030を達成するためには鉄鋼業界をはじめとする既存分野への対応に加え、今後の成長分野を見据えた新規分野への挑戦、労働力確保が重要な課題であると認識しています。エンジニアリングセクターは“卓越した技術の開発と展開による持続的な事業の成長”をスローガンに、各課題に対して「技術」を基軸に解決していきます。第6次中期経営計画(2024～2026年度)では以下の項目に重点を置き活動を展開します。

### セクタービジョン実現のための戦略

#### ① 各産業界のカーボンニュートラルの取り組みへの貢献や耐火物リサイクル事業の拡大など今後の成長分野への対応を強化

鉄鋼業界を始めとした高温プロセスを保有する各産業界のカーボンニュートラルに向けた取り組みは、ますます加速化しています。エンジニアリングセクターはお客様のニーズに応えられるよう耐火物セクター等と連携しながら、ライニング設計や施工技術においてスピーディーにベストソリューションを提案していきます。また耐火物リサイクル事業は、耐火物原料製造時のCO<sub>2</sub>排出量削減および鉱物資源の保全等、サステナビリティ経営において非常に重要な取り組みであると考えています。エンジニアリングセクターは使用後耐火物の回収およびリサイクル原料等が配合された耐火物であるGreen Refractoryの施工で当社のリサイクル事業を支えていきます。

当社は従来よりカーボン焼成炉の設計・製作・施工の



### 黒瀬 芳和

品川リフラクトリーズ株式会社  
代表取締役常務執行役員  
エンジニアリングセクター長  
品川ロコ株式会社  
代表取締役社長

ワンストップ化を行っていますが、当社が保有する独自技術を工業炉分野等新たな分野へも活用することで受注拡大と技術浸透を図ってまいります。さらに当セクターはこれまで耐火物セクターや断熱材セクターと連携し、各セクターが持つ技術やノウハウを最大限活かし相乗効果を発揮してきましたが、新たな分野での事業の探索・創出を積極的に推進するため、業務提携やM&Aによる事業規模の拡大および業容拡大も追求していきます。

#### ② 労働時間規制・少子化による労働力不足への取り組み

労働時間規制・少子化等による労働力不足は、エンジニアリングセクターとして大きな課題の一つです。労働力確保のために基本的には各施工会社とのコミュニケーションを密にして連携を図ってまいります。技術革新による対応も重要です。従来から働き方改革を推進してきましたが、以下の項目を中心に自動化・機械化を含めさらに幅広く取り組み、課題に対処します。

- DX化の推進による、より創造的価値の高い業務への転換
- 効率的で高精度な点検・診断技術の確立
- 耐用性と信頼性を具備した不定形耐火物の開発と施工技術の確立

#### ③ 高ROIC経営の推進

エンジニアリングセクターは、高ROIC部門として当社を支えてまいりました。今後も技術の革新を推し進めると同時にその技術を最大限活用することで利益率の向上に努め、更なるROICの改善を図ります。

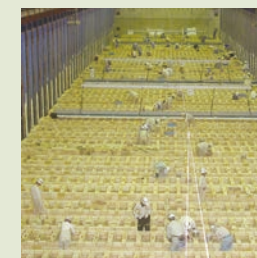
エンジニアリングセクターがこれからも成長を続けるためには、やはり“技術力”が最も重要な要素と考えています。これまで蓄積してきた技術に加え、常に新しいライニング設計技術、施工技術、メンテナンス技術を開発し、お客様に迅速に提供し続けることで、未来に向けた確固たる成長の道を歩み、当社グループの持続的成長と更なる飛躍をエンジニアリングの側面から支えてまいります。

### Focus!

### 技術・製品・サービス



耐火物施工事例  
①高炉



耐火物施工事例  
②コークス炉



工業炉の製作事例  
①焼却炉



工業炉の製作事例  
②トンネル式焼成炉



不定形耐火物  
施工装置



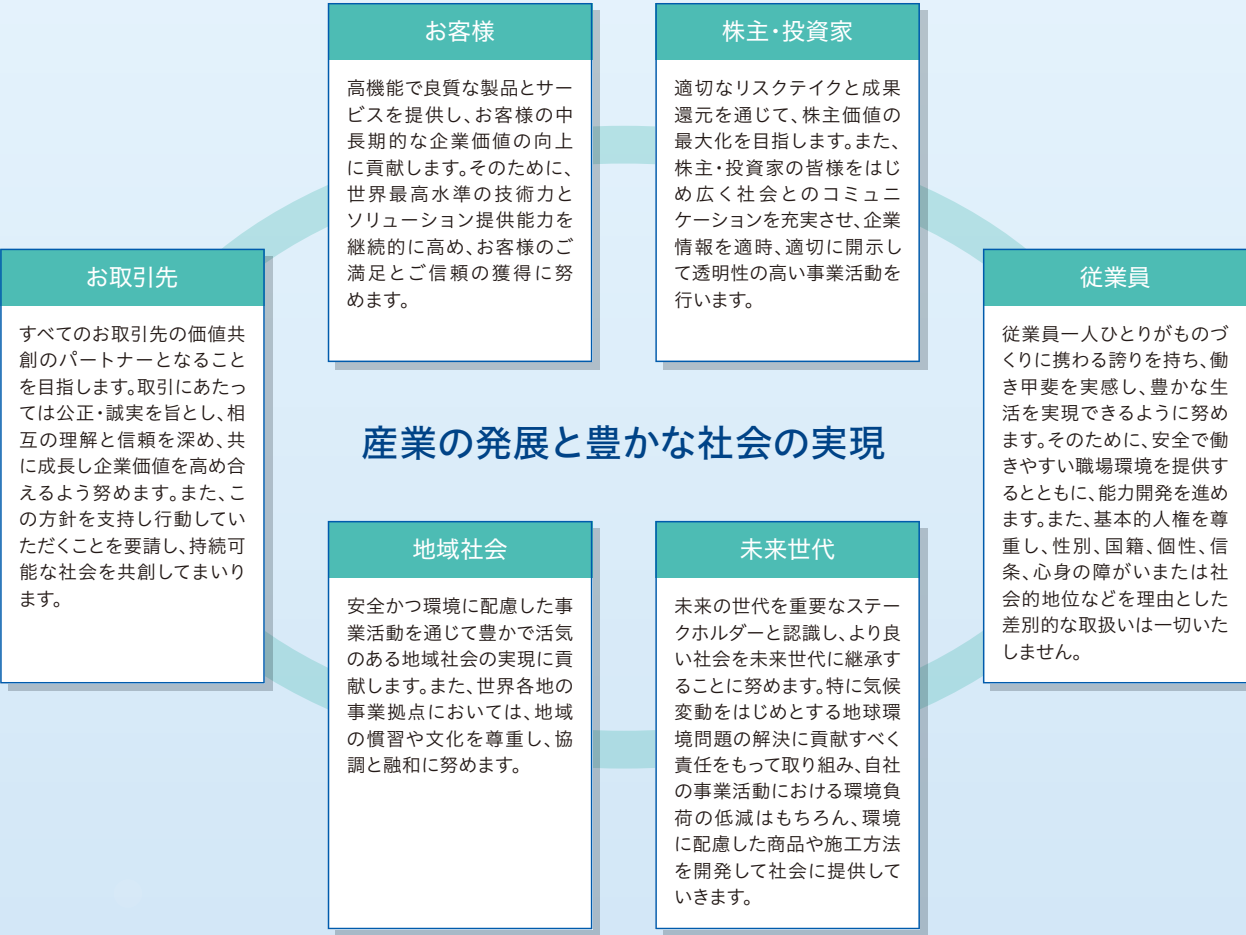
耐火物  
ライニング設計



サステナビリティ基本方針

当社は「産業の発展と豊かな社会の実現」という経営理念の下、「環境」「社会」「ガバナンス」の観点から常に自らのあり方を見つめ直し、ステークホルダーと共に持続可能な社会の実現に取り組みます。

サステナブルな事業活動を通じて、当社は持続的に成長を続け、企業価値を高めていきます。また、企業行動憲章の下、公正な競争を通じて産業社会の発展に貢献するとともに、国内外を問わず人権尊重と法令順守を徹底し、地球社会の一員として良識をもって行動します。



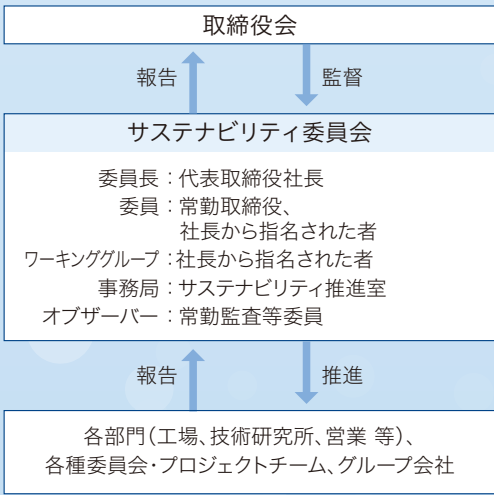
サステナビリティ・ガバナンス

当社グループはサステナビリティをめぐる課題を解決すべく、代表取締役社長を委員長としたサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は年2回以上開催され、内部統制委員会（コンプライアンス・リスクマネジメント小委員会）と協調し、当社グループのSDGs及びESG投資等サステナビリティ経営に関する方向性を議論し、取締役会に報告します。また、事業分野ごとのセクターの導入によりサステナビリティに関する取組みが強化されています。

サステナビリティ委員会の役割

- |   |                                                                |
|---|----------------------------------------------------------------|
| 1 | サステナビリティ基本方針の策定、改定                                             |
| 2 | 環境(気候変動、資源循環等)、社会(人権、社会貢献活動、ダイバーシティ&インクルージョン等)及びこれらに係わる行動方針の提案 |
| 3 | 前項に関する具体的な実行計画の立案と進捗状況の管理                                      |
| 4 | その他サステナビリティに関する重要事項への対応                                        |

サステナビリティ経営の推進体制



戦略

これまで当社グループは、高温域における総合技術を基に、お客様の安全で効率的な操業を支え豊かな社会の実現に貢献してきました。

今後もこのような取組みを通じて社会に貢献すると共に、脱炭素や省エネルギー等の社会課題に対しても、当社グループの持つ熱ロス低減や原料リサイクル技術により優れたソリューションを提供していくことで、サステナブルな社会の構築に寄与していきます。また、これらの取組みが当社グループの国内外におけるビジネスの強化・拡大につながると考えています。

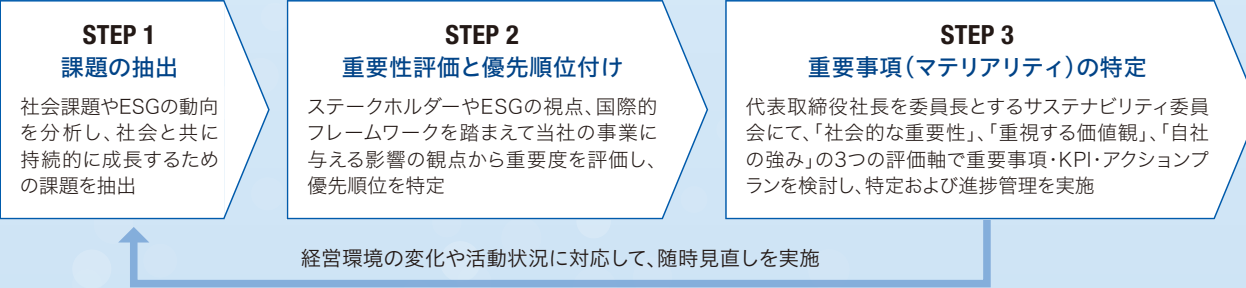
当社グループは進むべき方向性として7つのテーマと11のマテリアリティを特定(2022年5月)しています。これらに基づき持続的な事業成長を実現すると共に社会課題の解決にも貢献し、産業の発展と豊かな社会の実現を目指します。

マテリアリティ(サステナビリティ重要事項)

| SDGsの目標 | テーマ                   | No. | マテリアリティ                                                     |
|---------|-----------------------|-----|-------------------------------------------------------------|
|         | 気候変動・環境負荷低減           | 1   | 環境配慮型商品・ソリューションを開発・提供し、社会のCO <sub>2</sub> 排出削減と省エネルギーに貢献する。 |
|         |                       | 2   | 事業プロセスにおけるCO <sub>2</sub> 排出削減と省エネルギーを推進する。                 |
|         |                       | 3   | 耐火物リサイクルの推進と廃棄物削減によって環境に与える影響の最小化を図る。                       |
|         | 品質向上と安定供給             | 4   | 高品質で安全な商品とサービスを安定的に提供することでお客様の操業に貢献する。                      |
|         | イノベーション               | 5   | 積極的な設備投資と人材投資によって技術を革新し、生産性向上、コスト競争力強化を図る。                  |
|         | 安全衛生                  | 6   | 工場内・築炉作業現場の安全環境の継続的な改善や安全教育によって、災害の発生を抑止する。                 |
|         | ダイバーシティ&インクルージョン・人権尊重 | 7   | 多様な人材が十分に活躍できる職場環境を整備する。                                    |
|         |                       | 8   | 人権を尊重した健全な職場と責任あるサプライチェーンを確立する。                             |
|         | 法令順守・コンプライアンス         | 9   | 法令を順守し、公正かつ健全な従業員・パートナー企業との関係を構築する。                         |
|         | ステークホルダーとの関わり         | 10  | 地域のコミュニティとの交流を深め、地域社会の持続的発展に貢献する。                           |
|         |                       | 11  | 事業活動を通して健全な利益を獲得し、ステークホルダーに還元する。                            |

▲色分けについて □:E(環境)、□:S(社会)、□:G(ガバナンス)

マテリアリティの特定と見直しのプロセス



リスク管理

当社グループが事業活動を通じた持続的成長や企業価値創造を行う中で、活動を阻害する様々なリスクへの対応については、P65-66の「内部統制委員会」、P67-68の「リスクマネジメント」をご覧ください。

指標と目標

当社グループは、11のマテリアリティに野心的な指標と目標を設定し、サステナビリティ経営の方向性を明確にし、サステナビリティ委員会による的確な進捗管理を行うことで、サステナビリティ経営を着実に進めていきます。

7つのテーマと11のマテリアリティのうち、気候変動・環境負荷低減と人材戦略が特に重要と考えており、それぞれ明確な指標と目標を掲げています。具体的には、P45-50「環境への取組み」、P51-53「人材への取組み」をご覧ください。



| 環境方針                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>＜基本方針＞</div> <div>当社は「環境保全先進企業」を目指し、地域、及び地球環境保全を企業活動の重要な柱の一つと捉え、全社を挙げて取り組みます。</div> <div>＜行動方針＞</div> <div><div>1. 環境マネジメントシステムの整備</div><div>環境に関する法令、自治体や地域と合意した約束を順守するとともに、自ら環境改善の目標を設定して、その達成に努め、そのレビューに基づき継続的改善をはかるマネジメントシステムの整備に取り組みます。</div><div>2. 環境負荷低減と環境パフォーマンス向上への取組み</div><div>購買・生産・販売・物流・技術開発など全ての企業活動においてライフサイクルを考慮し、持続可能な資源の活用や省エネルギー・リサイクル・再使用・汚染の予防・廃棄物の削減等、環境負荷低減と環境パフォーマンスの向上に努めます。</div><div>3. 環境教育</div><div>当社の業務を行うすべての者が自覚と認識を持って積極的に環境保全活動に取り組むよう、全社を挙げて啓発活動を展開し、環境意識向上をはかります。</div><div>4. 環境コミュニケーション</div><div>企業活動の対象となるすべての地域・分野における社会的責任を果たすべく、積極的な情報開示、収集に努め、社会と一体となって環境保護や地球環境保全に貢献します。</div></div> |

| 気候変動・環境負荷低減に関する指標と目標                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div><div>● 2030年までにScope1・2のCO<sub>2</sub>排出量を2022年度比50%削減</div><div>● 2050年にカーボンニュートラル実現</div></div> |

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同と取組み

近年の地球規模での気候変動は、様々な形で社会に大きな影響を与えており、近い将来、地球環境や市民生活に深刻な打撃を与えると考えられています。当社は2021年12月にTCFD提言への賛同を表明し、国内賛同企業による組織であるTCFDコンソーシアムに参画しました。

当社グループでは気候変動への対応を重要な経営事項と捉え、真摯に向き合い、事業に影響する機会・リスクへの理解を深化させ、その取組みを開示し、事業活動を通じて気候変動の緩和に寄与すると共に、収益機会を積極的に活用してまいります。また、当社グループのお客様の多くは、製造プロセスにおける温室効果ガスの排出量が多く、各社において製造方法の根本的な変更や熱源の転換等に向けた検討を精力的に進められています。当社グループは、耐火・断熱・工事施工の幅広い分野における商品や技術を提供することにより、そうしたお客様の取組みに貢献することができま。これらの取組みを通じて、上掲の指標の目標達成を目指します。

| 上流             | 自社           | 下流           |
|----------------|--------------|--------------|
| Scope3         | Scope1Scope2 | Scope3       |
| 原料鉱山原料処理業者運送業者 | 燃料の燃焼電気の使用   | 鉄鋼化学セメント非鉄金属 |

リスク・機会の分類毎の時間軸と影響度評価

今後の温暖化防止策の実施結果により、気候変動は様々なシナリオが考えられます。当社ではIPCCやIEAによる気候変動シナリオ(1.5℃シナリオ、4℃シナリオなど)を参照し、2050年までの中長期の時間軸(短期 3年内、中期 2030年まで、長期 2050年まで)で検討しました。これらの気候変動シナリオを踏まえ、当社の気候関連リスク・機会を洗い出し、評価を行いました。

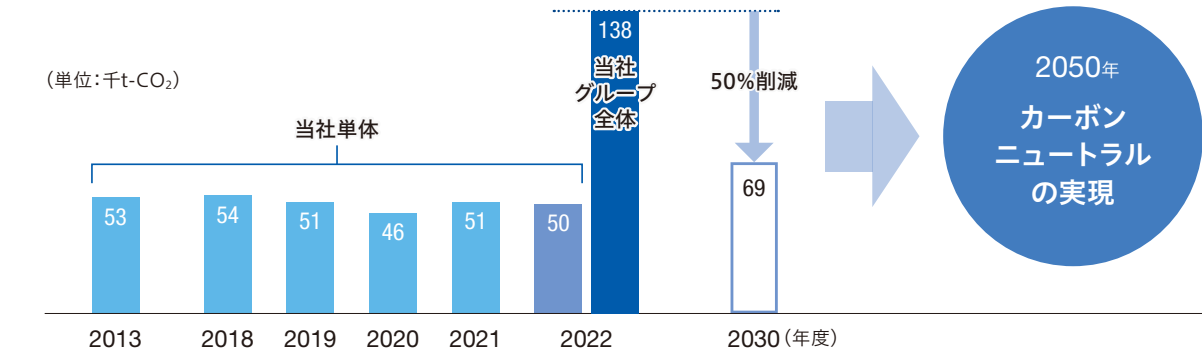
1.5℃シナリオ … 脱炭素化と温暖化抑止に向けた様々な技術革新や法規制などにより社会が変化

| 分類    | 想定される事象                               | リスク・機会 | 時間軸  | 事業におけるリスク・機会                                                             | 対応                                                                                                        |
|-------|---------------------------------------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 政策・規制 | カーボンプライスの新設や上昇／温室効果ガス排出削減強化による対応コスト増加 | リスク    | 中～長期 | ・自社の温室効果ガス排出量に応じたカーボンプライスの負担                                             | ・省エネ設備導入、燃料転換、太陽光発電導入・グリーン電力調達、蓄電池導入による温室効果ガス排出量の削減<br>・インターナルカーボンプライシング（ICP）導入による更なる省エネ設備の投資促進           |
|       |                                       |        | 中～長期 | ・サプライヤーでのカーボンプライシングや環境対応コスト増による原材料調達コスト増加<br>・原料調達先の環境規制強化による供給不安、原料価格高騰 | ・リサイクル原料の積極的な活用<br>・環境対策優良サプライヤーからの優先調達によるCFP削減<br>・各国の炭素価格制度や規制動向のモニタリング                                 |
|       |                                       |        | 短～長期 | ・環境規制強化によるエネルギーコスト増加（省エネ設備導入、燃料転換の対応、再生可能エネルギー需要増等によるコスト増）               | ・エネルギー使用量・原単位の一層の低減<br>・輸送ルート集約、モーダルシフト、トラック積載率改善等による物流効率化                                                |
| 市場    | 顧客の製造プロセスに対する脱炭素要求の高まり                | リスク    | 中～長期 | ・鉄鋼業の製造プロセス変更に伴う従来製品の需要減少                                                | ・電炉の大規模化と電炉法による高級鋼製造に対応した耐火物製品の拡販                                                                         |
|       |                                       | 機会     | 中期   | ・鉄鋼業における高炉法から電炉法へのシフト                                                    |                                                                                                           |
|       |                                       | リスク    | 中～長期 | ・工業炉の燃料変更に伴う従来製品の需要減少                                                    | ・新規工業炉の燃焼条件に適した耐火物および断熱製品の開発と市場投入                                                                         |
|       |                                       | 機会     | 中～長期 | ・水素、アンモニア、バイオマス燃料など、クリーンエネルギーを使った新しい工業炉の実用化                              |                                                                                                           |
|       | 顧客のエコやグリーンへの嗜好変化                      | リスク    | 短～中期 | ・グリーン製品需要の高まりに伴うリサイクル原料の供給逼迫、価格上昇                                        | ・リサイクル原料の安定回収に向けた顧客との連携強化                                                                                 |
|       |                                       | 機会     | 短～中期 | ・顧客におけるグリーン調達の加速                                                         | ・リサイクル原料を用いた環境負荷低減商品（Green Refractory等）の拡販<br>・低温焼成品・不焼成品など製造エネルギーの少ない商品の拡販<br>・省エネと温度ロス抑制を目的とした断熱製品の用途拡大 |
| 技術    | 脱炭素社会に向けた技術開発競争の激化                    | 機会     | 短～長期 | ・EV関連需要の拡大によるセラミックス製品・断熱材の需要増加                                           | ・需要増加に対応するための設備増強                                                                                         |
|       |                                       | リスク    | 短～長期 | ・工業炉のエネルギー効率向上ニーズの高まりによる従来製品の需要減少                                        | ・耐熱技術と断熱技術を併せ持つ総合耐火物メーカーとして、顧客の新規プロセス開発に対応した製品開発と工業炉設計の高度化の加速                                             |
|       |                                       | 機会     | 短～長期 | ・カーボンニュートラルに向け工業炉のエネルギー効率向上に寄与する新製品の開発加速                                 |                                                                                                           |
|       |                                       | リスク    | 中～長期 | ・脱炭素化生産プロセスを実現した革新的な新素材の開発による鉄鋼製品の需要減少                                   | ・新規の工業炉・生産プロセスに適した新規断熱材・セラミックス製品の拡充                                                                       |
|       |                                       | 機会     | 中～長期 | ・カーボンリサイクル、水素還元製鉄法等の超革新製鉄法の実用化<br>・保有する未使用特許を新しい市場で活用できる可能性              | ・新しい操業プロセスに適した耐火物および断熱製品の開発                                                                               |
|       |                                       | リスク    | 中～長期 | ・環境配慮型商品の競合他社との競争激化により自社技術の優位性低下                                         | ・技術革新動向のモニタリングと新技術開発の推進<br>・外部研究機関との積極的な協働<br>・革新的な技術開発を実現するため顧客との連携を強化                                   |
| 評判    | 気候変動対応・開示遅れによる評価・評判の下落                | リスク    | 短～長期 | ・気候変動への対応遅れによるステークホルダーからの評判低下                                            | ・顧客や投資家からの要請に応える気候変動への積極的な対応、適切な情報開示推進                                                                    |
|       |                                       | 機会     | 短～長期 | ・積極的な気候変動対策と気候関連情報の開示促進による企業イメージ・評価向上。資金調達や人材確保面の優位性向上期待                 |                                                                                                           |
|       |                                       |        |      |                                                                          |                                                                                                           |

4℃シナリオ … 脱炭素化への取組みが奏功せず、酷暑と激甚な天候が発生

| 分類    | 想定される事象     | リスク・機会 | 時間軸  | 事業におけるリスク・機会                                      | 対応                                                    |
|-------|-------------|--------|------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 気候・環境 | 水害の頻発化・激甚化  | リスク    | 短～長期 | ・自然災害の増加に伴う設備被害、事業活動の中断                           | ・BCP対策の強化、事業拠点の洪水・漏水対策強化<br>・原料基準在庫量の見直し              |
|       |             |        | 短～長期 | ・サプライチェーン寸断による原料調達の不安定化と対応コスト増加                   | ・サプライチェーン寸断に備え、代替の調達方法を検討<br>・主要サプライヤーにおける水リスク評価の検討   |
|       |             | 機会     | 中～長期 | ・国土強靱化・自然災害対応のインフラ整備に伴う鋼材やセメントの需要増加               | ・需要増加に対応するための設備増強                                     |
|       | 酷暑による労働環境変化 | リスク    | 短～長期 | ・猛暑環境での労働生産性の悪化、現業職の不足                            | ・現業職採用の多様化                                            |
|       |             | 機会     | 短～長期 | ・快適な作業環境の整備促進による安全衛生レベル・職場環境の改善。社員の満足度・労働生産性の高まり。 | ・製造設備の自動化、作業現場を中心とした環境改善促進<br>・自動吹付施工機など、省力化施工技術の適用拡大 |

CO<sub>2</sub>排出量を指標にグループ全体の削減目標(Scope1,2)を新たに設定



【Scope1,2の算定方法】

- ・2013～2021年度 当社単体のCO<sub>2</sub>排出量  
地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）に基づき算定。
- ・2022年度 当社グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量  
GHGプロトコルに基づいて算定を見直し。

■ バリューチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量(2022年度)

| Scope (カテゴリ) |                                | CO <sub>2</sub> 排出量 (千t-CO <sub>2</sub> ) | 算定方法                                                   |
|--------------|--------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Scope1       | 自社の燃料使用等に伴う直接排出                | ※62                                       | GHGプロトコルに沿って算出                                         |
| Scope2       | 他者から共有された電気等に伴う間接排出 (マーケットベース) | ※76                                       |                                                        |
| Scope1 + 2合計 |                                | 138                                       |                                                        |
| Scope3       | Scope3合計                       | ※1,024                                    |                                                        |
|              | 1. 購入した 物品・サービス                | 901                                       | 原材料の購入量からCO <sub>2</sub> 排出原単位を乗じて算出                   |
|              | 2. 資本財                         | 17                                        | 設備投資額にCO <sub>2</sub> 排出原単位を乗じて算出                      |
|              | 3. 燃料・エネルギー 関連                 | 22                                        | 購入電力量、燃料の使用量にCO <sub>2</sub> 排出原単位を乗じて算出               |
|              | 4. 輸送、配送（上流）                   | 18                                        | 省エネ法報告の燃料使用量及び配送額にCO <sub>2</sub> 排出原単位を乗じて算出          |
|              | 5. 事業から出る廃棄物                   | 4                                         | 廃棄物量にCO <sub>2</sub> 排出原単位を乗じて算出                       |
|              | 6. 出張                          | 1                                         | 従業員数にCO <sub>2</sub> 排出原単位を乗じて算出                       |
|              | 7. 従業員の通勤                      | 2                                         | 従業員数にCO <sub>2</sub> 排出原単位を乗じて算出                       |
|              | 8. リース資産（上流）                   | －                                         | 算定対象外                                                  |
|              | 9. 輸送・配送（下流）                   | －                                         | 算定対象外                                                  |
|              | 10. 販売した製品の加工                  | －                                         | 算定対象外                                                  |
|              | 11. 販売した製品の使用                  | 54                                        | 販売量にCO <sub>2</sub> 排出原単位を乗じて算出 (製品群のカーボン含有率と平均溶損率を算出) |
|              | 12. 販売した製品の廃棄                  | 4                                         | 廃棄物量にCO <sub>2</sub> 排出原単位を乗じて算出 (製品群情報をもとに平均廃棄率を算出)   |
|              | 13. リース資産（下流）                  | 2                                         | 所有不動産の総延床面積にCO <sub>2</sub> 排出原単位を乗じて算出                |
|              | 14. フランチャイズ                    | －                                         | 算定対象外                                                  |
|              | 15. 投資                         | －                                         | 算定対象外                                                  |

※第三者保証取得済み

【Scope3の算定方法】

<集計範囲>

当社グループ全体

<換算排出係数>

- ・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.3.3)
- ・IDEA (Ver.2.3) など

カーボンニュートラルへの取組み

CO<sub>2</sub>排出量(連結ベース、Scope1,2)

2022年度  
排出量138千t-CO<sub>2</sub>



2030年度目標  
2022年度比50%へ

グリーン原料※1の使用比率(単体ベース)

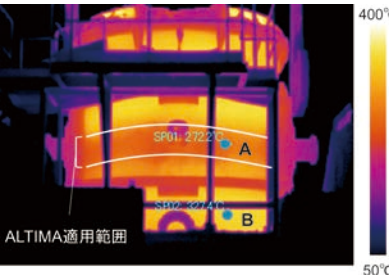
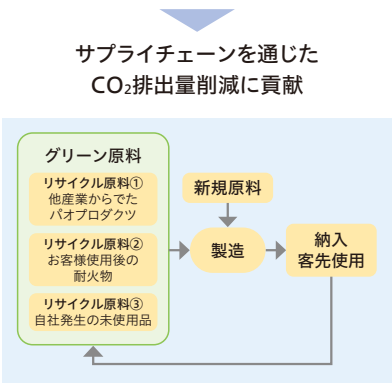
2023年度  
10%



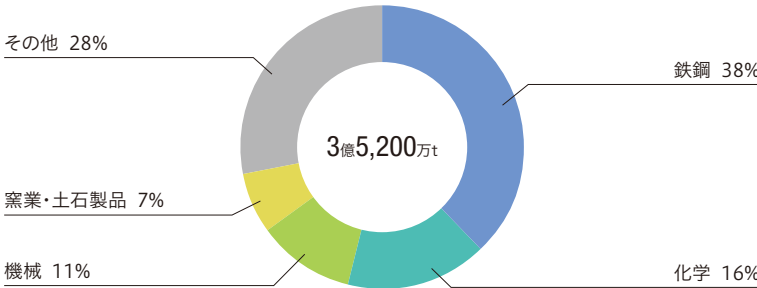
2030年度目標  
20%へ

※1 グリーン原料は、使用後耐火物リサイクル原料、社内発生 リサイクル原料、他産業の副産物等の合計

- |                                                                                                                                     |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>リサイクルの推進</b><br>(バリューチェーン・上流)                                                                                                    | <b>省エネルギーの促進</b><br>(直接操業)                                                                                                       | <b>お客様のカーボンニュートラルへの貢献</b><br>(バリューチェーン・下流)                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 2024年4月にリサイクル事業推進部を発足</li><li>▶ 使用後製品の選別・加工技術の向上</li><li>▶ Green Refractoryの開発・浸透</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ LNGなどCO<sub>2</sub>排出量削減となる燃料への転換</li><li>▶ 太陽光発電の導入推進</li><li>▶ 不焼成製品の開発・販売強化</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 高温プロセスにおける熱ロス低減を推進<br/>⇒低熱伝導製品の開発・販売強化</li><li>⇒耐火物技術、断熱材技術、築炉エンジニアリング技術の融合によるソリューション提供</li><li>▶ 使用後製品（従来は産業廃棄物）の回収強化</li></ul> |



産業部門からのエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量の産業別内訳(2022年度)



出所:2022年度(令和4年度)の温室効果ガス排出・吸収量(確報値)について【環境省】

第三者保証の取得

当社はグループ全体を範囲とする2022年度の「温室効果ガス排出量」および「エネルギー消費量」について、第三者保証を受けています。

▶ [https://www.shinagawa.co.jp/sustainability/pdf/daisanshahoshou\\_20240911.pdf](https://www.shinagawa.co.jp/sustainability/pdf/daisanshahoshou_20240911.pdf)





環境マネジメントシステム (EMS)

環境方針を推進するために環境管理責任者に担当執行役員を任命し、環境関係全般の管理、責任、権限を担わせています。

また2002年の認証取得以来、毎年認証機関による環境マネジメントシステム運用状況のISO14001規格への適合性に関する審査を受け、継続的な適合、効果的な実行を確認しています。

審査登録機関：日本検査キューエイ㈱

コピー

コピー

コピー

環境負荷低減活動

EMS活動の持続的な運用のため事業プロセスとの統合を進めます。

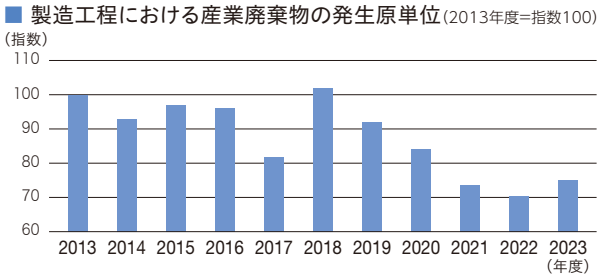
環境方針に則った製造工程におけるゼロエミッション活動、製品輸送に関わるモーダルシフトの推進、各種の合理化を進めて、持続可能な資源の活用や省エネルギーなどの環境パフォーマンスの向上を進めています。

ゼロエミッション活動

ゼロエミッションとは、あらゆる廃棄物を原材料などとして有効活用することにより、廃棄物を出さない資源循環型社会の考え方で、国連大学が1994年に提唱したものです。当社でも2つの大きな意味を持つ取組みとして進めています。

①SDGsの言葉が社会に浸透した中でゼロエミッションは非常に大事な目標です。当社はより環境負荷軽減に力を入れるための人員増を図りました。

②廃棄物の削減は収益改善の機会と捉えています。「ロス(生産過程で損失した原料など)はこぼれた利益」と考えて活動を展開しています。

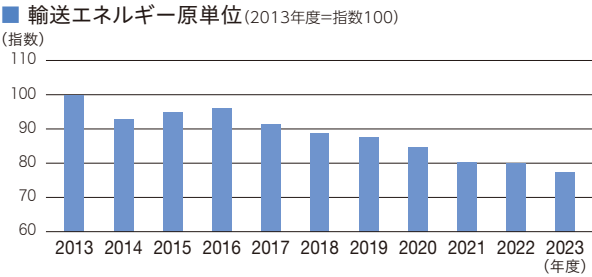


製品輸送に関わるモーダルシフトの推進

温室効果ガスの排出量削減によりカーボンニュートラルを推進するため、トラック輸送からCO<sub>2</sub>排出量のより少ない鉄道輸送、船舶輸送への転換を推進すると共に、積荷の集約化や梱包方法の見直しによる物流効率化を推進しています。

さらに定期的に製造・営業部門の運送担当者が集まり、モーダルシフトの推進や物流効率化の活動状況を報告・議論することで、効果の最大化と環境人材の育成に努めています。

また、現在進めている海外生産拠点の拡充により、輸出時の積荷や梱包方法の見直しなどにとどまらず、輸送ルート的大幅な短縮(=CO<sub>2</sub>排出削減)にも取り組んでいます。



環境教育、環境コミュニケーション

各種環境教育カリキュラムの実行、内部環境監査員による環境監査等により環境意識向上を図っています。

また企業活動の対象となるすべての地域・分野における社会的責任を果たすべく、産業廃棄物の削減および適正な管理をはじめ、地域社会と一体となって環境保護や地球環境保全に貢献します。

■ 主な環境教育カリキュラム

| 実施時期 | 教育内容                                                   |
|------|--------------------------------------------------------|
| 6月   | 環境月間教育<br>(環境法令およびEMS再確認教育)<br>廃棄物の適正保管<br>処分委託業者の適正管理 |
| 11月  | 内部環境監査員養成研修兼<br>リフレッシュ研修                               |
| 12月  | 環境関連法令等動向調査報告                                          |
| 1～2月 | EMS組織責任者向け教育<br>EMS法務担当者向け教育                           |



環境月間教育



産廃処分場現地確認

品川グループにおける地球環境に配慮した製品紹介とお客様のカーボンニュートラルに向けた次世代高温プロセスへの対応

製品紹介 1 Green Refractory

①CO<sub>2</sub>排出量の削減

耐火物製品のライフサイクルにおける総CO<sub>2</sub>排出量の約7割が、耐火物原料を製造する際に発生しています。Green Refractoryとは、使用後耐火物をリサイクル化して原料としたものや他産業の副産物など、実質的にCO<sub>2</sub>排出量がゼロと見做せる原料を20%以上活用した耐火物製品のことで、Green Refractoryを使用することで、耐火物のライフサイクル (Scope1,2,3) におけるCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減することができます。



Green Refractory (セメントキルン用)

②省資源化

耐火物製品の原料は、主にアルミナ、マグネシア、黒鉛などの地球資源を活用しているため、使用後耐火物をリサイクル化して再利用することは、貴重な地球資源の採掘を抑制することに繋がります。



Green Refractoryの循環イメージ

③BCP対応

使用後耐火物をリサイクルする地産地消型サイクルの構築は、特定の地域でしか産出されない耐火物原料の地政学リスクへのBCP対応としても有効です。

当社グループは、このような地球環境に配慮した製品「Green Refractory」の市場への浸透を強化していきます。

製品紹介 2 省エネルギー化(熱ロス低減)製品

①断熱材

耐熱性に加え、優れた断熱性を発揮する、高温プロセスにおける熱ロス低減には欠かせない素材・製品



①断熱製品のラインナップ



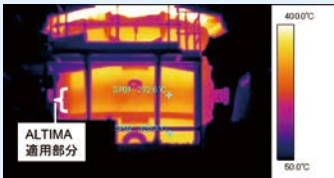
②高強度・断熱性 不定形耐火物の使用事例

②高強度・断熱性 不定形耐火物

製品の軽量化を図ることで断熱性能を高め、高い強度特性も併せ持った不定形耐火物

③低熱伝導性れんが

高温の金属熔融物に触れる製錬炉の内張りにも適用が可能で、高温熔融物の温度低下を抑えるため低熱伝導化を図ったれんが



③製錬炉適用の低熱伝導性れんが (サーモグラフィ)



④乾燥・予熱不要の不定形耐火物

④省エネルギー不定形耐火物

お客様の使用現場で施工された不定形耐火物は、使用前に乾燥・予熱が必要となる。こうした乾燥・予熱工程を要しない省エネルギー不定形耐火物を開発

＜お客様のカーボンニュートラルを実現するためのソリューションを提供＞

鉄鋼、非鉄、セメント、ガラスなど高温プロセスを有する各産業において、カーボンニュートラル社会を実現するための次世代高温プロセスの開発が進められています。当社グループは、次世代高温プロセスに適用する耐火物技術と断熱材技術、そして築炉エンジニアリング技術の開発に取り組んでいます。

人権基本方針

品川リフラクトリーズグループは、人権の尊重が企業の重要な社会的責任であるとともに経営基盤の一つであると考え、以下の通り「人権基本方針」を定め、グループ丸となって人権尊重の取り組みを推進し、人権が尊重される社会の実現を目指します。

1. 法令、規範の順守

2. 適用範囲

3. 人権の尊重

4. 人権デューデリジェンスの実施

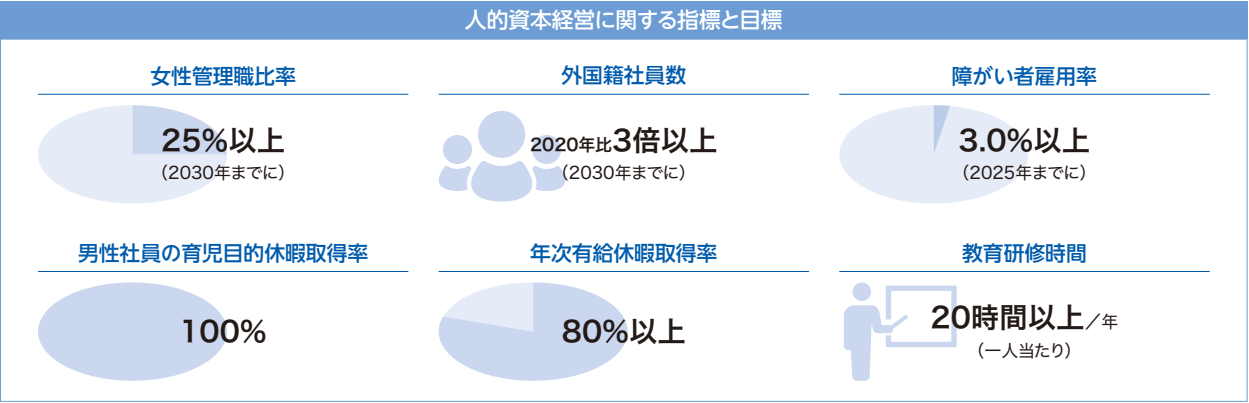
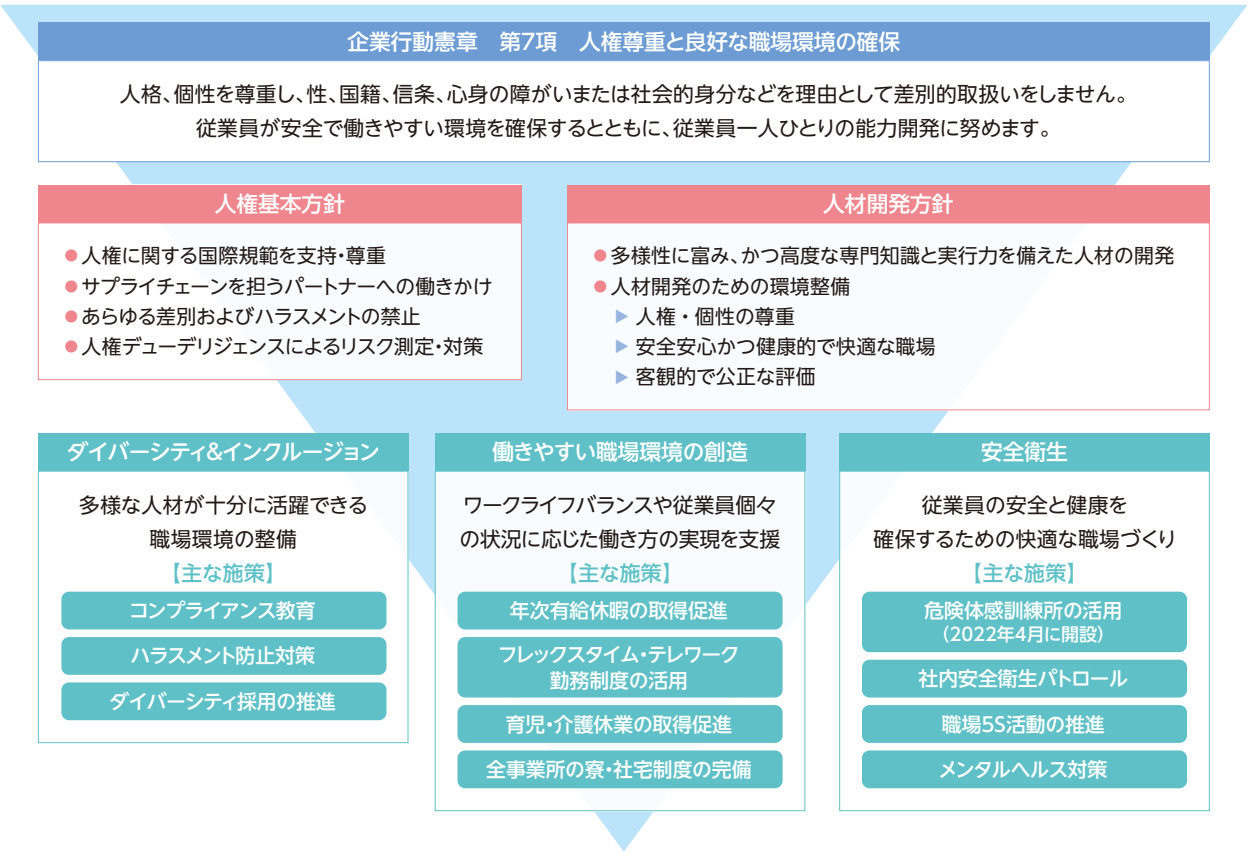
5. 教育

6. 情報開示

詳細はHPの「人権基本方針」をご参照ください ▶ [https://www.shinagawa.co.jp/profile/humanrights\\_policy.html](https://www.shinagawa.co.jp/profile/humanrights_policy.html)

人的資本経営の基本体系

当社グループでは、サステナビリティへの取組みを推し進めていく上で、人的資本の充実が必要不可欠であると考えています。「人的資本経営」において原点となるのが「人権尊重」であり、このもとで、多様な人材が活躍できる職場環境の整備を図っています(以下に示す体系の通り)。また、そうした取組みの進捗を推し量る指標と目標を設定し、その達成を目指しています。



人権尊重・人権デューデリジェンスの取組み

最も身近な人権侵害と言えるハラスメント防止に積極的に取り組んでいます。ハラスメント防止対策として社長名で「セクシャルハラスメントは許しません!!」を2013年に制定しました。さらにこれを発展させパワハラを加えた「ハラスメントは許しません!!」を2019年に全社へ周知し、ハラスメントに対する会社トップの取組み姿勢を明示しております。また毎年研修を実施しハラスメントによる人権侵害防止に努めています。

当社では2023年度より人権デューデリジェンスに取り組んでおり、人権研修や人権リスクの特定を実施しています。2024年度は予防、軽減、モニタリング、情報開示等を実施する予定です。

人材開発

人材開発基本方針の下、人材開発を進めています。eラーニングの活用など工夫しながら教育研修を進めています。

- (1)人材開発基本方針
- 当社の持続的成長を実現するために、多様性に富み、かつ高度な専門知識と実行力を備えた人材の開発を目指す。
- 人材開発の目標
- 創造性、チャレンジ精神に富み、自ら取り組むべき課題を設定できる人材
  - 広い視野と高度な専門知識を有し、迅速かつ粘り強く業務を遂行する人材
  - 異文化とのコミュニケーションやデジタル技術の進歩等の環境変化に柔軟かつ前向き、誠実に対応する人材
  - 経営目標を達成するためのマネジメント能力を備えた管理職人材

- 人材開発のための環境整備
- 人権・個性の尊重
  - 安全安心かつ健康的で快適な職場
  - 客観的で公正な評価
- (2)人材開発への取組み
- 1)教育研修
- ①階層別研修と専門研修

各階層に求められるマネジメント能力やスキルの補完を目的とした階層別研修、業務遂行に必要な知識の獲得を目的とした専門研修を通年で実施しています。

②社内通信教育・eラーニング

先輩社員が講師となって、耐火物に関する専門知識や安全、品質、コンプライアンスなど幅広い分野で社内通信講座を開講しております。昇格要件の一部として四半世紀以上続いています。

また経営・労務・法務・安全・語学等、多彩なメニューを持つeラーニングを導入し、必要知識が習得できる環境を整えています。

■ eラーニングによる受講コース例

| カテゴリー      | 分野           | コース名(抜粋)～全290講座                    |
|------------|--------------|------------------------------------|
| マネジメント     | 組織           | チームマネジメント基本コース                     |
|            |              | ケースで学ぶ組織・人材マネジメントコース               |
|            | 目標管理・人事評価    | 目標によるマネジメント基本コース                   |
|            |              | 人事評価の基本コース 職能資格制度編                 |
|            | CSR・コンプライアンス | 職場のコンプライアンスステップアップコース              |
|            |              | 企業倫理・コンプライアンス基本コース                 |
|            | 労務・メンタルヘルス   | 職場ハラスメント対応コース                      |
|            |              | パワー・ハラスメント防止コース                    |
|            |              | セクシュアル・ハラスメント防止コース                 |
|            |              | マネジャーのための職場のメンタルヘルスケア基本コース         |
| IT/テラシー・DX | CS(顧客満足)・営業  | 職場ハラスメント対応コース                      |
|            |              | パワー・ハラスメント防止コース                    |
|            | ビジネススキル      | 仕事心がまえコース                          |
|            |              | ビジネスマナー基本コース                       |
|            | PCスキル        | ＜新訂版＞ビジネス・コーチング基本コース               |
|            |              | ＜新訂版＞企業会計ベーシックコース                  |
|            | DX           | よくわかるWord2019基礎                    |
|            |              | DX基礎シリーズ DXがわかるコース                 |
|            | 語学           | DX基礎シリーズ データリテラシーがわかるコース           |
|            |              | ＜新訂版＞梁先生と学ぼう 初級ビジネス中国語コース          |
| 技術・技能      | 生産管理         | 「グローバルビジュアル」上級編 ビジネスシーンで使える実践英会話1  |
|            |              | TOEIC® ミニ模試30分スコア測定                |
|            | 電気・制御        | ～生産マイスター検定 公式認定～生産現場の基礎 QCD、安全・環境編 |
|            |              | 電気の基礎コース                           |
|            |              | 電気設備の基礎コース                         |
|            |              | 新・シーケンス制御の基礎コース(新JIS対応)            |
|            | 安全           | 電気の保全コース                           |
|            |              | 電気災害の安全知識コース                       |
|            | 必須科目         | はさまれ・巻き込まれ災害の安全知識コース               |
|            |              |                                    |

株式会社日本能率協会マネジメントセンター「eラーニングライブラリ®」より



## 人材への取組み

### ③資格取得促進制度

会社運営に必要な公的資格保有者の確保のみならず、社員の業務能力のレベルアップを図ることを目的に、公的・民間資格の取得を奨励支援し、自己啓発を促進しております。

### ④目標管理制度

主要職以上の社員を対象として目標管理制度を導入し、毎年各人の業務目標を設定、達成すべき課題を明確にすることで、課題に対処するための必要なスキルや取組みを顕在化し、人材育成につなげています。また、進捗状況・結果を本人・上司で評価することで客観的で公正な評価を実現しております。

### ⑤業務力量マップ・自己申告制度

担当業務に関し社員一人ひとりの力量を人事面談を通し上司が評価し、次の1年のOJT計画・目標を社員本人と話し合い、社員本人が目標を自己申告し、決定しています。毎年このサイクルを回すことで、社員の力量やモチベーションのアップ、コミュニケーションの促進を図っています。

### ⑥語学

主要職以上の社員を対象に外国語検定試験受験制度を導入しています。英語・中国語・日本語（外国籍社員に限る）から選択した言語の検定試験を毎年受験し、到達スコア難易度に応じた奨励金を支給しています。

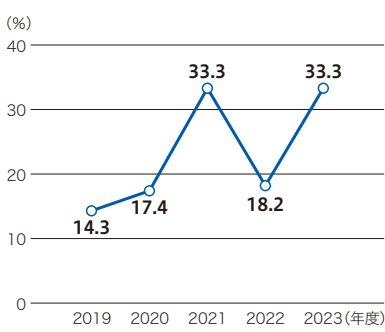
さらに主要職以上の社員を対象として希望者には外部講師による英語レッスンを実施しています。入門・初級・中級・上級の4つのクラスから各人の力量に応じたクラスを選択し、グループ及び個人でオンラインレッスンが受講できます。

### 2)ダイバーシティ採用

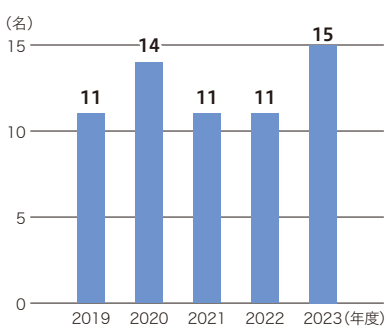
近年は積極的な採用活動を展開し、その成果は徐々に女性や外国籍、障がいを持つ方々の入社に繋がっており、今後も様々な人材の登用を積極的に行ってまいります。

2021年に当社が策定した「女性活躍推進法に基づく一般行動計画」では、毎年継続的に総合職新卒採用者に占める女性の割合を10%以上とすることを目標に掲げています。

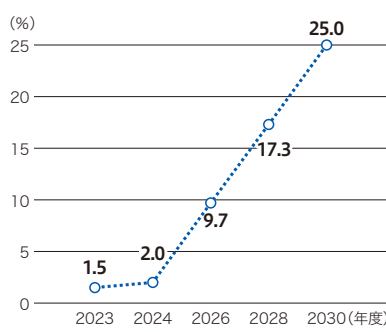
#### ■ 女性総合職採用比率



#### ■ 外国籍社員数



#### ■ 女性管理職比率の展望



## 働きやすい職場環境の創造

### 1)ワークライフバランスの取組み

年次有給休暇の積極的取得を促進しています。また年次有給休暇の半日使用制度や不測の事態等に備えて失効有給休暇の積立制度を設けています。

### 2)従業員個々の状況に応じた働き方の実現と所定労働時間の削減

フレックスタイム制、テレワーク勤務制度（在宅勤務・モバイル勤務）を活用し、従業員個々の状況に応じた働き方の実現と時間外労働の削減を図っております。

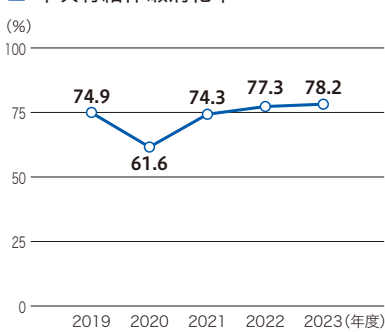
### 3)育児・介護休業を取得しやすい職場環境の維持・促進

社内報や社内ポータルサイトなどを活用し制度に関する知識の定着を図り、該当者が気軽に相談できる職場や個人を尊重する職場環境を維持しております。男性の育児休業取得率は着実に高まっており、2022年度20%、2023年度34.4%となっています。

### 4)福利厚生

全事業所において寮・社宅制度を完備しており、特に岡山地区では2022年にダイバーシティ採用に対応した独身寮を建設し、従業員が安心して生活できる基盤の整備に努めております。

#### ■ 年次有給休暇消化率



2022年3月竣工の独身寮

## 安全衛生への取組み

品川グループはすべての従業員の安全と健康の確保は経営の基盤であり、社会的責任であるとの認識のもと安全で快適な職場づくりと心身の健康づくりに積極的に取り組みます

### スローガン

－安全最優先－我が身のために 家族のために

## 安全衛生基本方針

- ・安全と健康の確保を最優先させる
- ・労働安全衛生関連法令および社内基準を遵守し、従業員の安全と健康を確保する
- ・職場のリスクを低減し安全で快適な作業環境を確保するため継続的な活動を展開する
- ・コミュニケーションを大切にし、全員参加で規律ある風通しの良い職場を目指す

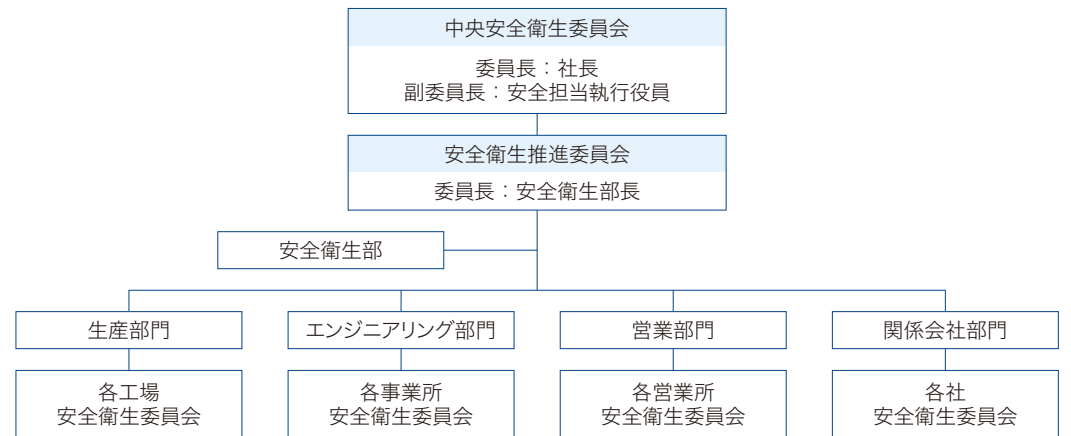
## 重点実施項目

- ・ルールを守り危険感受性を高めて行動する「安全に強い人づくり」の推進
- ・設備と作業の本質安全化の推進
- ・安全情報の共有化と水平展開の推進
- ・5S活動の推進による安全な職場環境の構築
- ・メンタルヘルスキアの充実によるストレス疾病の予防強化



## 安全衛生管理体制

社長を委員長とする「中央安全衛生委員会」を設置し、全社の安全衛生活動を統括しています。また安全衛生部長を委員長とする「安全衛生推進委員会」により全社の水平展開や諸活動の企画・推進を図っています。さらに業務・機能が類似する複数の事業所で共通する安全衛生管理上の課題を効率的に解決するため生産部門、エンジニアリング部門等を設置して活動の深化を図っています。



## 安全衛生活動

安全衛生活動は【安全】、【衛生】、【防災】の3つの柱で活動しています。

### 【安全活動】

1)ルールを守り危険感受性を高めて行動する「安全に強い人づくり」の推進、2)設備と作業の本質安全化の推進（人の注意力に頼らない安全確保）、3)安全情報の共有化と水平展開の推進、4)5S活動の推進（整理、整頓、清掃、清潔、躰）

### 【衛生活動】

1)メンタルヘルスキアの充実によるストレス疾病の予防強化、2)熱中症の予防、3)化学物質等による健康障害防止対策の推進

### 【防災活動】

1)防災基盤の強化、2)重大事故防止活動

安全衛生教育

安全衛生教育は、企業や組織における従業員の安全と健康を守るための重要な要素です。2024年は、管理職安全研修や普通救命講習など、安全衛生防災教育の充実を図っています。

①新入社員教育（雇い入れ教育）

当社では、労働安全衛生規則に定められた教育のほか、実機&VRを用いた危険体感訓練を実施しています。また、耐火物を取扱う私達の最大の課題であるじん肺に対しての知識を深めるため、入社時に粉じん作業特別教育を実施しています。2024年からは化学物質の安全衛生に関する教育内容を追加しました。

②管理職安全研修

2024年度より管理職課長格を対象に、労働安全衛生法や消防法等に特化した研修を実施しています。これまでの管理職研修にも安全衛生関係の内容は含まれていましたが、本研修は役職に就き部下などの指導や管理を行う上で必要な安全衛生防災に関する知識を習得することを目的としています。

③危険予知教育（KYT）

KY（危険予知）不足による災害は当社グループ発生災害全体の40%以上を占めています。これまで不定期に実施していたKYTを2024年度からは定期的に実施し、従業員一人ひとりが職場に潜む危険を事前に予測し、適切に対応できるよう、危険感受性の向上を図っています。

④普通救急救命講習

有事の際、救急隊が到着するまでの間に速やかな応急手当が行われることを目的とした講習会を2024年度より社内にて開催しています。より多くの従業員が救急救命の知識等を習得することにより、地域社会にも貢献できると考えます。

⑤メンタルヘルス研修

管理・監督者向けに、部下や後輩の手本となる考え方や姿勢を身に付け、人を育てる環境をつくるためのメンター教育を毎年実施しています。

安全成績

2019年以降の労働災害件数は高止まりの状況となっています。また毎年休業災害が発生し、休業度数率（休業1日以上）は5年平均で0.58となっており、一層の活動の強化が必要であると認識しています。

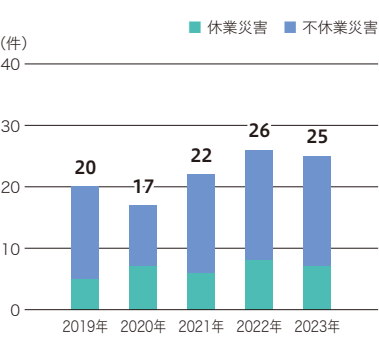
2023年に発生した災害の型では、「挟まれ・巻き込まれ」「切れ・こすれ」「転倒」「激突」と多岐にわたっていますが、災害の主要因としては「KY（危険予知）不足」「ルール違反」と「設備不良」が大半を占めております。特にKY不足の割合が多く、今年は危険予知教育を充実させます。また、ルールを守り危険感受性を高めて行動する「安全に強い人づくり」と「設備と作業の本質安全化」の推進を重点実施項目にあげ、全社で取り組んでいます。

■ 休業度数率の実績(休業1日以上、海外関係会社除く)

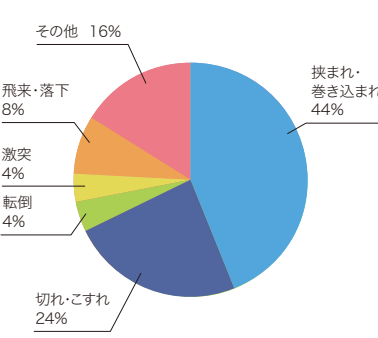
|       | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 休業度数率 | 0.50  | 0.84  | 0.41  | 0.71  | 0.42  |

※休業度数率＝(休業1日以上の件数÷総労働時間)×100万時間(2024年目標:0.2以下)

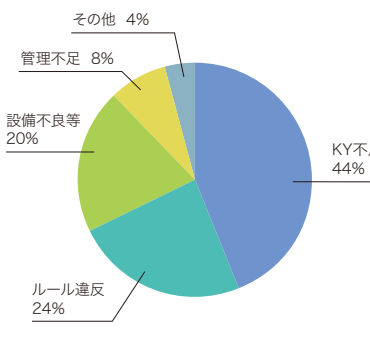
■ 労働災害発生件数(不休業災害以上)



■ 2023年災害の型別内訳(不休業災害以上)



■ 2023年災害の主要因(不休業災害以上)

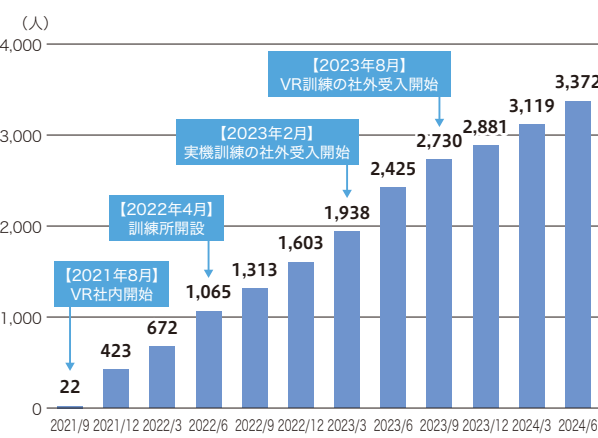


活動トピックス

危険体感訓練所の運用状況

2022年4月、「安全に強い人づくり」の活動の柱として、岡山工場内に危険体感訓練所を開設しました。訓練所には、様々な労働災害の危険を実機で体感する「実体感機」14機（うち、3機を2023年度新規導入）と、バーチャルリアリティ（VR）上で危険を体感する「VR危険体感装置」14シナリオ（うち、5シナリオを2023年度新規導入）まで拡大し、実体感訓練とVR訓練を同時に受講することが可能となっています。訓練所開設以来、2024年6月までに3,372名の方が受講されました。2023年度はマスコミ各社の取材を受けた反響もあり他社からの受講依頼が今も続いています。また、社内的には2巡目の受講に入れた方もおり、繰り返しの訓練による作業者の危険感受性の維持・向上に加え、危険回避への力量を養っていけるよう、今後も施設の有効活用を図っていきます。

■ 四半期末ごとの危険体感訓練の累計受講者数の推移(人)



危険体感訓練 実機体感スペース



手動式ローラー挟まれ 実機による危険体感訓練の様子 感電 粉じん爆発



VRによる危険体感訓練の様子

メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策は、働く人の健康を確保する上で、非常に重要な課題になっています。当社では事業所の規模にかかわらず、全ての社員にストレスチェックを実施しています。新入社員や管理監督者のメンタルヘルスの知識を深めるために、外部から講師を招きメンタルヘルス研修を行っています。メンタル失調者に対しては職場復帰が円滑に進められるよう「職場復帰支援マニュアル」に基づき対応・支援しています。



購買基本方針

当社は、購買活動の推進にあたっては、すべてのお取引先と良きビジネスパートナーとして、相互理解と信頼関係に基づき、以下の購買基本方針のもと、公正・誠実に活動してまいります。

1. コンプライアンスの徹底

2. 公平な競争機会の提供

3. パートナースhip

4. お取引先の選定

5. グリーン調達による地球環境への調和

6. CSR調達の推進

責任あるサプライチェーン構築に向けて

当社は、ビジネスパートナーであるお取引先を始め、ステークホルダーの皆様と共に責任あるサプライチェーン構築に向けて、当社グループの人権尊重の考え方である「人権基本方針」「購買基本方針」「CSR調達ガイドライン」をお伝えし、人権尊重への取組みを積極的に行い、ご理解とご協力をいただけるよう努めています。現在、お取引先を中心に取り組む中、多くのご賛同をいただいています。

■ CSR調達の基本フロー

【CSR調達ガイドライン】

CSR推進のための体制の構築

コンプライアンスおよび情報管理

人権・労働安全衛生への配慮

グリーン調達による地球環境への配慮

安全で競争力ある製品・サービスの提供

品質不適切行為の防止

当社

お取引先

製品・サービスの調達

詳細はHPの「購買基本方針とCSR調達ガイドライン」をご参照ください ▶ [https://www.shinagawa.co.jp/profile/purchase\\_policy.html](https://www.shinagawa.co.jp/profile/purchase_policy.html)

サプライチェーンにおけるリスクマネジメント

耐火物原料及び仕入品の多くが、中国からの調達に依存しています。

右記の対策により中国依存度の低減を含め安定調達体制の強化を推進しています。

1. 中国国内ルートの複数化

2. 中国以外からの調達拡大

3. 国内メーカーとの関係強化

4. リスクに応じた適正在庫保有

5. 各種リサイクル原料の採用拡大

6. 国内外グループ会社との連携強化

■ 中国以外からの安定調達体制の整備状況

【東アジアエリア】

● マグネシア

● 鱗状黒鉛

● バンド頁岩

● 炭化珪素 ほか

(中国、ベトナム)

【インド・中東エリア】

● クロム鉱

● 鱗状黒鉛 ほか

(インド、パキスタン、オマーン)

【南部アフリカエリア】

● クロム鉱

● シリマナイト

● ジルコン

● 鱗状黒鉛 ほか

(南アフリカ、モザンビーク、マダガスカル)

【豪州エリア】

● ジルコン

● マグネシア

【米州エリア】

● マグネシア

● 鱗状黒鉛

● ドロマイト

● ポーキサイト ほか

(カナダ、米国、ガイアナ、ブラジル)

日本の特産原料は珪石、蛸石など

耐火物リサイクルの推進

■ 当社グループの耐火物における資源循環の概念図

天然資源→耐火物原料

原料供給

製造

加工残品回収粉

耐火物供給

特定顧客

各種の工業炉

耐火物供給

各社製造

耐火物供給

オープン型リサイクル

当社製使用後耐火物

各社の使用後耐火物

リサイクル② お客様とのバリューチェーン内

リサイクル③ 外部からの取り込み

リサイクル① 当社製造工程内

● JFEスチール西日本製鉄所倉敷地区での使用後耐火物処理作業の外注元請化（2023年4月）

従来の耐火物の施工・解体に加え、使用済み耐火物処理作業についても当社が受け持ち、作業管理することでリサイクルの拡大・効率向上等の改善を進める体制になりました。

● リサイクル事業推進部の発足（2024年4月）

2022年からリサイクルプロジェクトとして活動してきましたが、下記の目標達成に向けた活動をマネジメントするために、リサイクル事業推進部が発足しました。開発・製造・販売・調達の各部門の活動サポートと、企画・調査・投資を担当します。

● リサイクル目標の設定・公表

グリーン原料<sup>※1</sup>の使用比率（単体ベース）

2023年度

10%

2030年度目標

20%へ

※1：グリーン原料は、使用後耐火物リサイクル原料、社内発生リサイクル原料、他産業の副産物等の合計

回収済の使用後耐火物

一部は、使用後耐火物が原料粉砕会社を通じて耐火物メーカー原料として還元され、リサイクル利用されてきました（オープン型リサイクル）。当社では、これに加えて、当社製品の使用済み品から使用可能な部分を取り出し、お客様とのバリューチェーン内で循環させるクローズド型リサイクルを進めています。

公正な取引への取組み

下請代金支払遅延等防止法（下請法）講座の受講

各部署に公益財団法人公正取引協会が主催する下請法講座の受講実績者を1名以上必ず配置することを義務付けております。受講により、下請法の趣旨・目的や適用範囲、義務・禁止行為などの概要や運用実態を幅広く学習し、法違反を起こさないことはもちろん、お取引先との公正な取引を常に心掛けています。

お取引先との対話

サステナブルな社会の実現を目指す方針の下、お取引先との対話により相互理解を深めつつ、お取引先のご助言・ご提案を購買施策に反映しています。対面のみならずWeb方式も積極的に活用しお取引先との対話の充実に努めています。

またお取引先と共存共栄関係を構築するため、当社は「パートナーシップ構築宣言」を表明しております。（(公財) 全国中小企業振興機関協会が運営するポータルサイトで宣言掲載）

お取引先に対するコンプライアンス通報・相談窓口の設置

お取引先との事業活動において、コンプライアンス違反を未然に防ぐため、お取引先がご相談・通報いただける窓口をホームページ内に設置しております。今後もコンプライアンス強化と、お取引先との対話を通じて信頼関係を強固にする取り組みを続け、公正・誠実に活動してまいります。

お問い合わせはこちら(各ページの下部にございます) ▶ <https://www.shinagawa.co.jp>

57 Shinagawa Refractories Co., Ltd.

Integrated Report 2024 58



品質方針

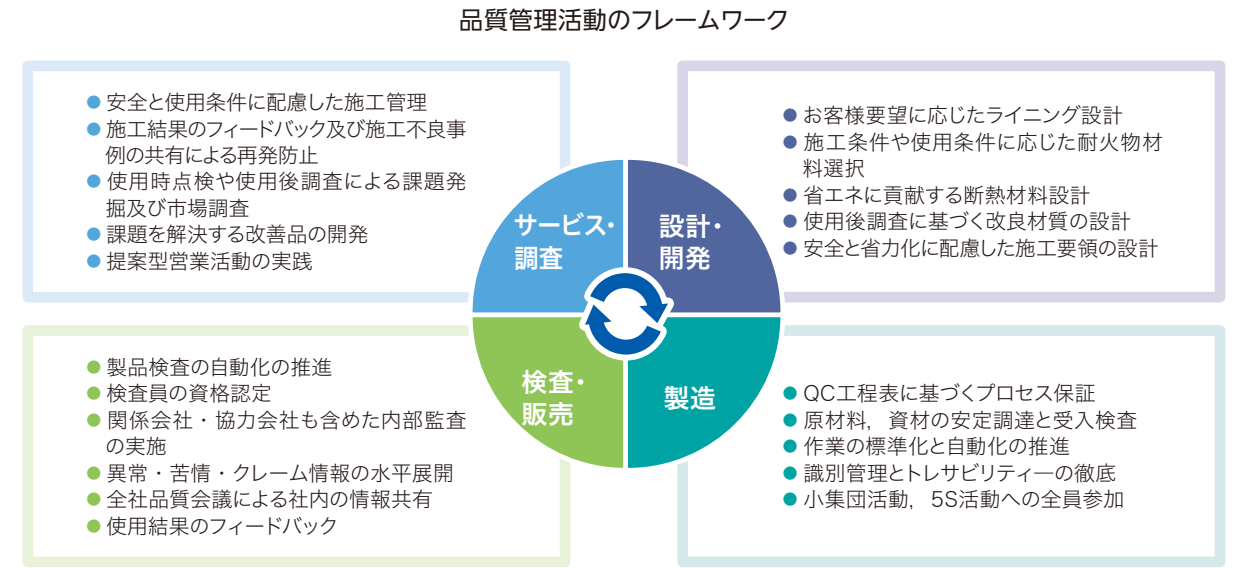
<基本方針>

品川リファクトリーズはすべてのお客様に満足頂ける品質の製品やサービスを提供し、豊かな未来とサステナブルな社会の実現に貢献します

- 信頼される品質保証体制の構築を通して、全社一体となった品質管理活動により継続的な改善に取り組みます。
- お客様との積極的なコミュニケーションにより、製品やサービスの品質向上と新たな価値の創出に積極的に取り組みます。
- 法令・規則を遵守すると共に、サステナブルな社会の実現に貢献します。

<行動方針>

- 品質保証の意義と仕組みを理解し、誠意と責任感をもってそれぞれの立場での品質保証に取り組みます。
- 小集団活動、5S活動等を通じて全員参加で品質管理活動に取り組み、品質意識の高い職場環境の構築と人材の育成に取り組みます。
- 製品とサービスの異常・苦情・クレームに関する情報は全社で共有し、是正処置を徹底して再発を防止すると共に、品質監査等の社内体制を構築し有効性を確認します。
- 製品やサービスが提供されている現場を直視し、製造・販売・開発・施工が一体となって品質改善の提案や新たな価値の創出に積極的に取り組みます。



品質活動

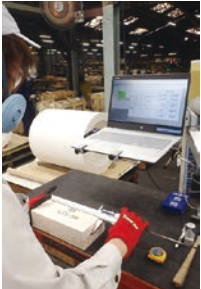
耐火物セクター

生産部門と調達部門において「耐火物製品の設計・開発および製造」を登録範囲としてISO9001:2015/JIS Q 9001:2015規格認証を取得しています。全社品質マネジメントシステムでの品質管理活動フレームワークを基本に製品やサービスの質を高め、持続可能な製造プロセスの構築を目指しています。特に生産部門では、記録ミスや判定ミスといったヒューマンエラーの防止や検査データの改竄・捏造の防止を目的に製品検査の自動化を進め、データの信頼性を向上させています。



**【主な進捗・今後の計画①】ISO9001認証の東西工場統合**

品質マネジメントシステムを有効的に機能させ品質管理、品質保証の効率化とスピードアップを図る目的から、東西工場別々で認証取得し維持・運用している体制を、東日本工場の認証範囲を西日本工場の認証範囲に取り込み統合しました。



断熱材セクター

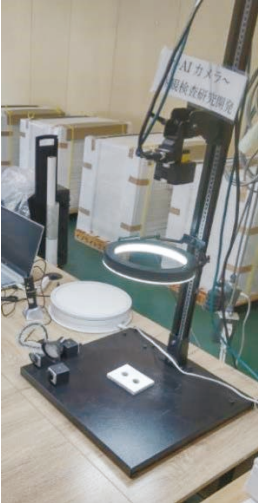
**【主な進捗・今後の計画②】原料受入検査結果のトレンド管理と閲覧システムの導入**  
(湯本工場、岡山工場、日生工場で2024年度下期から稼働予定)

原料検査データを解析し各種グラフ・管理図を自動で作成できるソフトを導入することで、原料品位を予測して異常を未然に察知するとともに、検査結果の迅速な配信と情報提供が可能になり、関係部署で原料品質情報の共有化を図ります。

**【主な進捗・今後の計画③】岡山工場のDX化によるプロセス保証の強化**

データ化されていない紙ベースでの記録や、マンパワー不足でデータ収集/分析ができない製造管理項目について、製造プロセス管理でデジタル化を推進し、リアルタイムのデータ収集/分析、管理項目の傾向管理の容易化、トレーサビリティの機能向上などに役立てます。

素材産業用耐火断熱材の製造と販売及び施工事業に加えて、自動車関連やリチウムイオン電池などのバッテリーに組み込まれる断熱素材や、耐火（遮炎）性能と断熱性能の特長を併せ持つ住宅関連製品など「B to C」市場に向けた製品を取り扱っているため、従来からの工業製品とは違った別視点からのお客様満足度や信頼性を創出する品質活動が重要となります。性能を満足するための品質確保はもちろんのこと、取り扱いやすさや地球環境および人体に優しい製品を断熱材セクターのお客様にお届けします。そのため、開発設計段階での多角的な検討から、生産ラインより生み出される最終製品の管理およびお届けする納期と出荷管理、さらにはお客様サービスに至るまで、グループ全部署、全従業員が一丸となった品質活動を推進しています。



**【主な進捗・今後の計画】品質管理、品質保証のDX化・見える化を積極的に推進**

3次元測定器や自動検査機器の導入を図り、半導体製造装置向けや蓄電池向け断熱ボードの製品検査にて実用化。今後、AI機能を持たせた設備へと機能を進化させていきます。

先端機材セクター

先端産業を支える素材であるファインセラミックス等の部品を提供し産業の発展に寄与しています。そのために、ISO9001:2015/JIS Q 9001:2015規格に基づいた品質マネジメントシステム（QMS）の運用により品質の持続的改善を図っています。また、トップマネジメントによる運用はQMS推進委員会によってレビュー・伝達され、全員が付加価値の高い品質づくりに取り組んでいます。製品やサービス提供に係るプログラムとして、教育・訓練・設備・環境を整え、定期的な内部品質監査を通じてQC工程表に基づく品質管理体制を整備、新規開発品の工程化も含めサステナブルな工場の構築を推進しています。製品の異常・苦情・クレームとは是正を全員で共有化し、お客様の声に誠心誠意こたえています。併せてメーカーイメージや自社ブランドを守り発展させる品質管理活動を経営活動に反映させていきます。



**【主な進捗・今後の計画】ミクロンからサブミクロンの評価技術へ躍進**

半導体関連の装置組立・検査部門を担う関連会社を新たにグループに加え、今後さらなる需要拡大が見込まれる半導体製造装置業界への事業拡大を狙います。特に半導体関連の知識や設計・検査ノウハウをグループ内に幅広く展開していきます。

エンジニアリングセクター

あらゆる工業窯炉での耐火物の施工、点検・診断、補修を通して、高温産業を最高水準のエンジニアリングで支えています。我々は安全を最優先に、正確で経済的かつ納期通りの耐火物施工を常に心がけ、現場での実地調査から現実の条件に合わせた最適なソリューションを提供しています。このミッションを実現するために、リスクアセスメントを徹底的に実施し、問題の早期発見・解決する体制を築くとともに施工結果や使用結果を営業、開発、製造、品質保証の各部門と共有・連携し、全社一体での総合品質管理活動を推進しています。これからもこれらの活動によりお客様のニーズに対して常に満足していただける品質を提供していきます。

**【主な進捗・今後の計画】**

- 関係部門と連携して施工技術や施工品質を向上させるための積極的な取り組みを進めており、実際に施工新技術を開発・導入し、今後お客様の要望に応えるべく導入拡大を計画しています。
- 点検・診断技術の開発にも取り組み、最新技術の採用により精度アップを推進していきます。

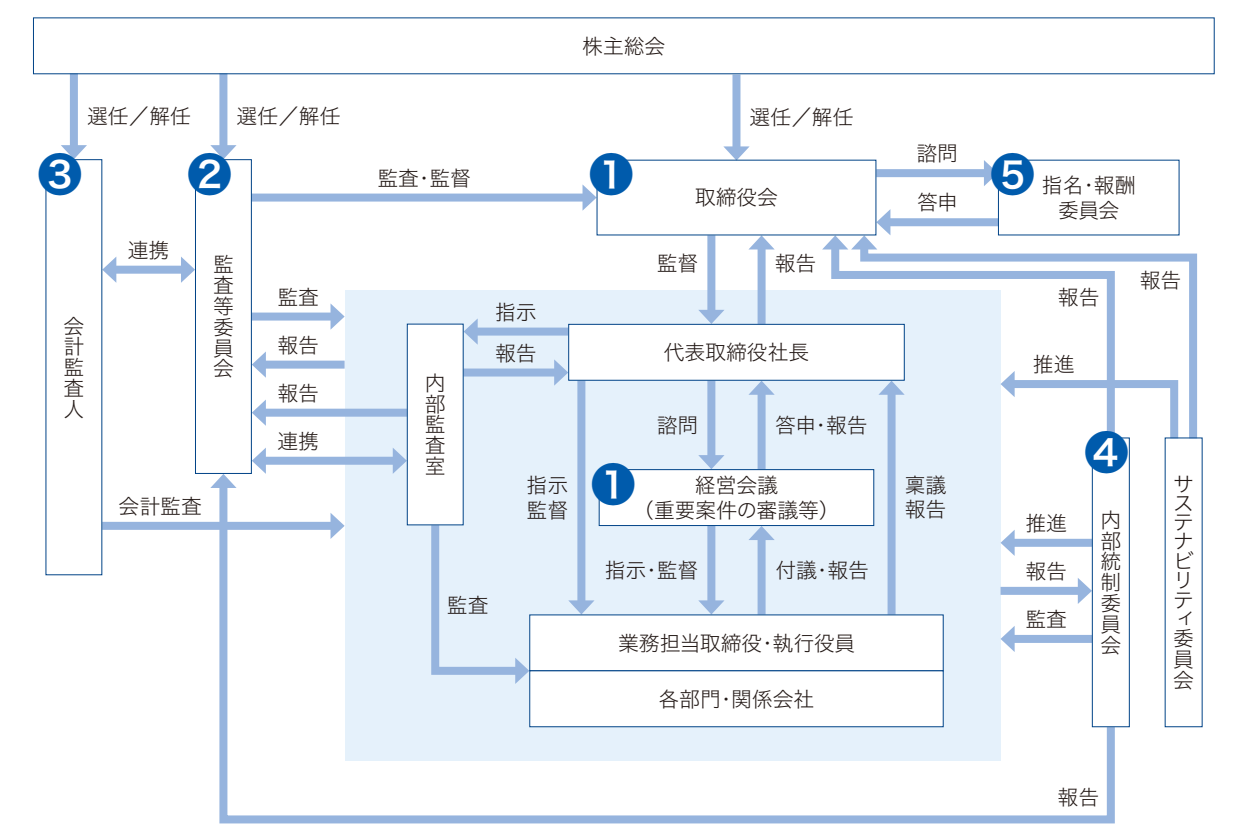


コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、経営理念に基づき適切な企業運営を行い、全てのステークホルダーの信頼をより確かなものとするため、高いコンプライアンス意識のもと、経営の透明性を確保し、公明正大かつ効率的で健全な経営の実践に向け、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実と効率的運用に努めてまいります。

詳細はHPの「コーポレートガバナンス基本方針」をご参照ください ▶ [https://www.shinagawa.co.jp/profile/governance\\_guideline.html](https://www.shinagawa.co.jp/profile/governance_guideline.html)

コーポレート・ガバナンス体制図



<コーポレート・ガバナンス体制の概要>

① 取締役会、経営会議

業務執行及び業務執行を監査・監督する組織として取締役会・監査等委員会のほか、取締役と一部の執行役員を構成メンバーとする経営会議及び執行役員を構成メンバーとする執行役員会議を設置し、取締役会を毎月1～2回、経営会議を毎月1～2回、執行役員会議を年4回開催しております。監査等委員である取締役4名（社外取締役3名を含む）は経営全般に対する監査・監督を行い、経営の監視機能の面で十分に機能する体制を整えております。

取締役会において法令、定款並びに取締役会規則に基づき業務執行に関する重要な意思決定を行い、その他の重要事項については経営会議で決定しております。すべての会議に常勤の監査等委員である取締役1名が出席しております。執行役員は取締役会によって選任され、取締役会及び代表取締役の統括の下に業務を執行し、各所管部門における社員等の業務執行を監督しております。

② 監査等委員会

現在、3名の社外取締役を含む監査等委員4名及びその活動を補助する専任の監査等委員会事務局員2名による監査・監督体制を敷いております。監査等委員は、監査等委員会の定める監査方針に従い、取締役会その他の重要会議への出席、取締役からの報告聴取、重要書類の閲覧等により取締役の業務執行を監査・監督しております。さらに監査の充実を図るため工場・営業所及び子会社等に赴き当社及び当社グループの業務執行状況について調査しております。監査等委員会は毎月1回開催され、各監査等委員から監査業務の結果について報告を受け、協議しております。

また監査等委員会事務局は、監査等委員会及び監査等委員と一体となり、その活動を補助し、監査等委員会の指示に基づき職務を遂行します。

③ 会計監査人

会社法に基づく会計監査人及び金融商品取引法に基づく会計監査に有限責任 あずさ監査法人を選任し、監査を受けております。

④ 内部統制委員会

内部統制委員会を設置し、当社及び子会社各社のコンプライアンス及びリスクマネジメントの取組みを横断的に統括しております。

⑤ 指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関として、取締役会が選定した取締役からなる委員で構成、その過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会を設置しております。これにより、取締役候補の指名、取締役の報酬等に関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化しております。

取締役会の実効性の分析・評価

「コーポレートガバナンス基本方針」第3条8項「取締役会は、職務の執行が法令、定款及び本基本方針に沿って運用されているかについて、定期的にレビューを行い、コーポレートガバナンスの実効性を高める。」に基づき、

1. 取締役会の構成・運営、2. 取締役会の責務・役割、3. 取締役会を支える体制、4. ステークホルダーとの関係

の4項目に分け取締役会アンケート（4段階選択式30問、各質問に対する自由記述及び全体記述）を実施しております。2023年度に実施したアンケートの平均評価点は**各項目とも「満足である」の3点を上回り、質問項目全体を通じての評価点も3.47点と3点を上回っており、当社取締役会は概ねコーポレートガバナンス・コードの要請する取締役会の実効性について満足している**と評価しました。

|                 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. 取締役会の構成・運営   | 3.20   | 3.39   | 3.47   | 3.24   | 3.47   |
| 2. 取締役会の責務・役割   | 3.40   | 3.57   | 3.66   | 3.38   | 3.51   |
| 3. 取締役会を支える体制   | 3.30   | 3.56   | 3.66   | 3.38   | 3.40   |
| 4. ステークホルダーとの関係 | 3.23   | 3.29   | 3.29   | 3.19   | 3.44   |
| 全項目平均           | 3.30   | 3.47   | 3.55   | 3.31   | 3.47   |

役員紹介（2024年6月27日現在）

取締役（監査等委員である取締役を除く）



代表取締役社長  
**藤原 弘之**



代表取締役 常務執行役員  
**黒瀬 芳和**

重要な兼職状況

- 品川ロコエー株式会社代表取締役社長



代表取締役 常務執行役員  
**市川 一**



代表取締役 常務執行役員  
**小形 昌徳**



取締役  
**金重 利彦**

重要な兼職状況

- イソライト工業株式会社  
代表取締役社長



社外取締役  
**山平 恵子**

重要な兼職状況

- 上新電機株式会社社外取締役
- MIRARTHホールディングス株式会社  
社外取締役
- 丸一鋼管株式会社社外取締役

監査等委員である取締役



取締役 常勤監査等委員  
**山下 寛文**



社外取締役 監査等委員  
**中島 茂**

重要な兼職状況

- 日精エー・エスビー機械株式会社  
社外監査役



社外取締役 監査等委員  
**長野 正史**



社外取締役 監査等委員  
**浦部 智壽子**

重要な兼職状況

- 株式会社IACENラベル  
社外取締役

取締役会の構成（2024年6月27日以降）と取締役会等への出席状況（2023年度）

当社の機関ごとの構成員は下記のとおりであります。（議長または委員長：◎、構成員：○、オブザーバー：△）

|             |               | 取締役会 | 監査等委員会 | 経営会議<br>（注1） | 執行役員会議<br>（注1） | 内部統制委員会<br>（注1） | 指名・報酬<br>委員会 | サステナビリティ<br>委員会（注1） | 出席状況（2023年度） |        |
|-------------|---------------|------|--------|--------------|----------------|-----------------|--------------|---------------------|--------------|--------|
|             |               |      |        |              |                |                 |              |                     | 取締役会         | 監査等委員会 |
| 代表取締役社長     | 藤原 弘之         | ◎    |        | ◎            | ◎              | ◎               | ○            | ◎                   | 15/15回       | —      |
| 代表取締役常務執行役員 | 黒瀬 芳和         | ○    |        | ○            | ○              | ○               |              | ○                   | 15/15回       | —      |
| 代表取締役常務執行役員 | 市川 一          | ○    |        | ○            | ○              | ○               | ○            | ○                   | 15/15回       | —      |
| 代表取締役常務執行役員 | 小形 昌徳         | ○    |        | ○            | ○              | ○               |              | ○                   | 15/15回       | —      |
| 取締役         | 金重 利彦         | ○    |        | ○            | ○              | ○               |              | ○                   | 15/15回       | —      |
| 社外取締役       | 山平 恵子<br>（注2） | ○    |        |              |                |                 | ○            |                     | 15/15回       | —      |
| 取締役常勤監査等委員  | 山下 寛文         | ○    | ◎      | △            | △              | ○               |              | △                   | 15/15回       | 14/14回 |
| 取締役監査等委員    | 中島 茂<br>（注2）  | ○    | ○      |              |                |                 | ◎            |                     | 15/15回       | 14/14回 |
| 取締役監査等委員    | 長野 正史<br>（注2） | ○    | ○      |              |                |                 | ○            |                     | —            | —      |
| 取締役監査等委員    | 浦部智壽子<br>（注2） | ○    | ○      |              |                |                 |              |                     | —            | —      |

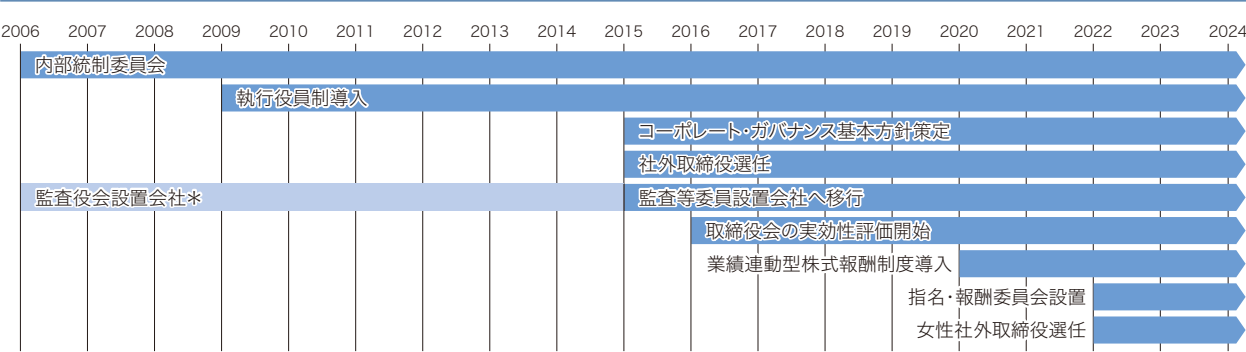
（注1）上記のほか、社長から指名された構成員がおります。  
（注2）金融商品取引所の定めに基づき届け出た独立役員であります。

取締役のスキルマトリックス（2024年6月27日以降）

|             |       | 企業経営・<br>経営戦略 | 調達 | 販売・<br>マーケティング | 製造・工事・<br>研究開発 | 会計・<br>ファイナンス | 組織・人材<br>マネジメント | 法務・リスク<br>マネジメント | グローバル<br>ビジネス | 環境<br>マネジメント |
|-------------|-------|---------------|----|----------------|----------------|---------------|-----------------|------------------|---------------|--------------|
| 代表取締役社長     | 藤原 弘之 | ○             | ○  |                |                |               | ○               | ○                | ○             | ○            |
| 代表取締役常務執行役員 | 黒瀬 芳和 | ○             |    | ○              | ○              |               |                 |                  |               | ○            |
| 代表取締役常務執行役員 | 市川 一  | ○             |    |                |                | ○             |                 |                  | ○             |              |
| 代表取締役常務執行役員 | 小形 昌徳 | ○             |    |                | ○              |               |                 |                  | ○             | ○            |
| 取締役         | 金重 利彦 | ○             | ○  | ○              | ○              |               |                 |                  | ○             | ○            |
| 社外取締役       | 山平 恵子 | ○             |    | ○              | ○              |               | ○               |                  |               |              |
| 取締役常勤監査等委員  | 山下 寛文 | ○             |    |                |                | ○             | ○               |                  | ○             |              |
| 取締役監査等委員    | 中島 茂  |               |    |                |                |               |                 | ○                |               |              |
| 取締役監査等委員    | 長野 正史 | ○             |    | ○              |                |               | ○               |                  |               |              |
| 取締役監査等委員    | 浦部智壽子 |               |    |                |                | ○             |                 | ○                |               |              |



ガバナンス強化の取組み

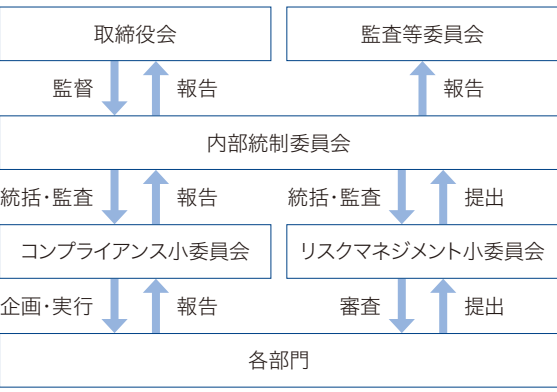


\*社外監査役の選任は、昭和20年代から行っております。

内部統制委員会

当社グループのコンプライアンスおよびリスクマネジメントへの取組みを横断的に統括するため、内部統制委員会を設置しております。内部統制委員会は取締役、執行役員、常勤監査等委員、内部監査室長の内から構成、コンプライアンスおよびリスクマネジメントの推進状況等について統括、必要に応じて推進状況を監査し、定期的にその結果を取締役会及び監査等委員会に報告しております。

また、下部組織としてコンプライアンス小委員会・リスクマネジメント小委員会を設置して、当社グループ全体にかかるコンプライアンス・リスクマネジメント活動の企画立案・実行の推進等を行っております。



コンプライアンス

取締役と一部の執行役員をメンバーとするコンプライアンス小委員会では、当社グループ全体におけるコンプライアンスに関する諸活動の企画立案及びその実行を推進しております。コンプライアンス小委員会の主な取り組みは以下の通りです。



社内報 コンプライアンス記事

■ コンプライアンス年間活動計画

| 項目              |     |        | 4月                                                      | 5月             | 6月      | 7月 | 8月    |
|-----------------|-----|--------|---------------------------------------------------------|----------------|---------|----|-------|
| コンプライアンス小委員会の運営 |     |        | ●2023年度活動及び2024年度計画取締役会報告<br>●コンプライアンス小委員会<br>●内部統制委員会  |                |         |    |       |
|                 |     |        | 【都度】コンプライアンス事案発生→コンプライアンス小委員会→内部統制委員会に報告→全員へ水平展開（周知・教育） |                |         |    |       |
| アンケート           |     |        |                                                         |                |         |    |       |
| 教育              | 全員  | 強化月間   |                                                         |                |         |    |       |
|                 |     | 社内報    | ●2023年度内部通報実績報告                                         |                | ●個人情報管理 |    | ●パワハラ |
|                 | 階層別 | 新入社員研修 | 【全員】4～5月内部研修                                            |                |         |    |       |
|                 |     | 社内通信教育 | ← 図解コンプライアンス経営(10～9月) →                                 |                |         |    |       |
|                 |     | 外部研修   | ●全社会議（メンタルヘルス）                                          | 【都度】人事労務室主導で実施 |         |    |       |

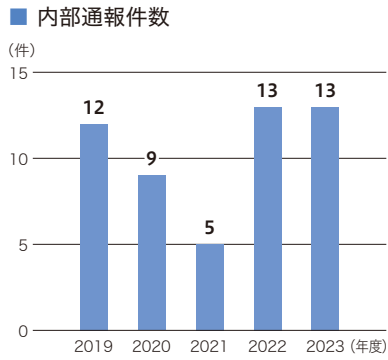
(主な取組み)

●コンプライアンス・アンケート

定期的にコンプライアンス・アンケートを実施し、結果を取締役会に報告するとともに、社内報に掲載しています。

●コンプライアンス・ホットライン内部通報窓口

当社、関係会社、協力会社のすべての労働者を対象に、内部窓口、外部窓口を設置、匿名での通報も受け付けております。社内報での案内や内部通報先を記載したポスターの掲示等により、通報窓口について周知を行い、定期的に実績を社内報に掲載しております。



各事業所等に掲示しているコンプライアンスポスター

●ハラスメント防止対策

2019年に社長名での文書「ハラスメントは許しません!!」を発行、ハラスメントに対する会社の取組み姿勢を明示しております。また、定期的に社長からのメッセージを社内報に掲載しております。

●教育

- ・コンプライアンス強化月間：毎年テーマを設定、関連資料を配布のうえ、各事業所で研修を実施しています。2023年度は「ハラスメント」をテーマに実施しました。
- ・eラーニング：2021年度より関係会社を含めて導入開始しました。2023年度は「ハラスメント」をテーマに実施しました。
- ・社内報（隔月発行）：毎月テーマを変えたコンプライアンス関係記事（弁護士コメント付き）を掲載しております。これまで改正公益通報者保護法、自動車安全運転管理規定、インサイダー取引、独占禁止法、労働時間管理等のテーマを取り上げております。研修資料にも活用しております。
- ・社内通信教育：主に若手社員が受講、昇格のため受講必須としています。資料を用いて自学を行い、社内講師の用意した課題に取り組みます。
- ・コンプライアンス事案の水平展開：グループ内で発生したコンプライアンス事案について、各事業所において水平展開を行い、事案の周知と類似案件の再発防止を図っております。

| 9月                                                      | 10月                                      | 11月                                                       | 12月   | 1月 | 2月  | 3月 |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------|----|-----|----|
|                                                         | ●上期活動取締役会報告<br>●コンプライアンス小委員会<br>●内部統制委員会 |                                                           |       |    |     |    |
| 【都度】コンプライアンス事案発生→コンプライアンス小委員会→内部統制委員会に報告→全員へ水平展開（周知・教育） |                                          |                                                           |       |    |     |    |
|                                                         |                                          | ●2024年度アンケート実施、結果を取締役会に報告<br>●11月強化月間(テーマ:個人情報管理)eラーニング使用 |       |    |     |    |
|                                                         | ●個人情報管理                                  |                                                           | ●パワハラ |    | ●総括 |    |
|                                                         |                                          |                                                           |       |    |     |    |
|                                                         |                                          |                                                           |       |    |     |    |
|                                                         | ●パワハラに関する実践的な研修（対象：管理職・監督者）              |                                                           |       |    |     |    |

リスクマネジメント

1. 概要

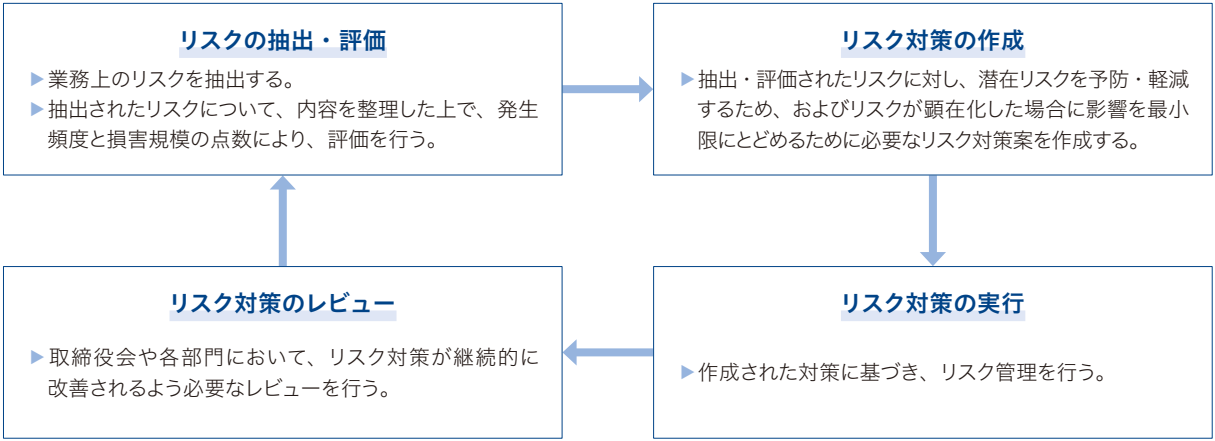
当社グループが事業活動を通じた持続的な成長や企業価値創造を行う中で、事業活動を阻害する様々なリスクが存在します。それらに対し、「リスクマネジメント基本方針」に基づき、潜在リスクを予防・軽減する活動、およびリスクが顕在化した場合に影響を最小限にとどめる活動（リスクマネジメント）に取り組んでいます。

各部門にて抽出・評価されたリスクの内容やそのリスクへの対策案についてはリスクマネジメント小委員会において審査された後、代表取締役社長を委員長とする内部統制委員会においてリスクマネジメントのこれまでの取組みに対する監査及び今後の対処方針について審議・決定を行っています。取締役会は、内部統制委員会よりリスクマネジメントに関する報告を受け、マネジメントレビューを行うことで、適正にリスクマネジメントがなされるよう監督を行っています。

リスクの中でも、自然災害や火災、テロ、感染症流行等に伴い当社が経営危機が発生した場合に備え、その対応手順について、以下のとおり定めています。

- ①災害時初動対応計画（Emergency Response Plan, ERP）  
…大地震、風水害などの自然災害や火災などの緊急時に、初動対応を実施するための手順を定め、①人命保護 ②損失の低減 ③信用力の向上を基本方針としています。
- ②危機管理計画（Crisis Management Plan, CMP）  
…自然災害や火災、テロ、感染症流行といった経営危機に直面した際に、その収束まで取るべき具体的な対応手段を定めています。
- ③事業継続計画（Business Continuity Plan, BCP）  
…事業継続が必要な事態に当社が直面した際の具体的な対応手順を定めています。

上記計画に加え、複数の事業所間で行う有事対応訓練や事業所単位で行う防災訓練等を定期的に行うことで、有事リスクへの対応の定着化を図っています。



2. 2023年度におけるリスクマネジメント活動状況

1) リスクの抽出と評価

2023年度において65項目のリスクを抽出し、対策案の状況に応じて以下のとおりレベル別に評価をしました。

|        |               |       |
|--------|---------------|-------|
| 評価レベル1 | 対応策があり規程化済み   | ：55項目 |
| 評価レベル2 | 対応策はあるが十分ではない | ：10項目 |
| 評価レベル3 | 対応策が無い        | ： 0項目 |

レベル2と評価されている主な項目は、安全、品質、労務管理、省エネ等といった事項となります。これらの項目については、レベル1への引き上げを目指し、対応策の整備・規程化を重点的に取り組んでいます。

2) 有事対応訓練の実施（BCPへの取組み）

有事対応訓練は毎年行っており、2023年度は12月に首都直下地震を想定した有事対応訓練を実施しました。2024年1月に発生した「令和6年能登半島地震」では、石川県七尾市に所在する当社グループ会社のイソライト工業(株)七尾工場とイソライト建材(株)が被災しました。早期の立上げに向け、グループ内での支援を含め、速やかな有事対応が行えました。訓練概要は以下の通りです。

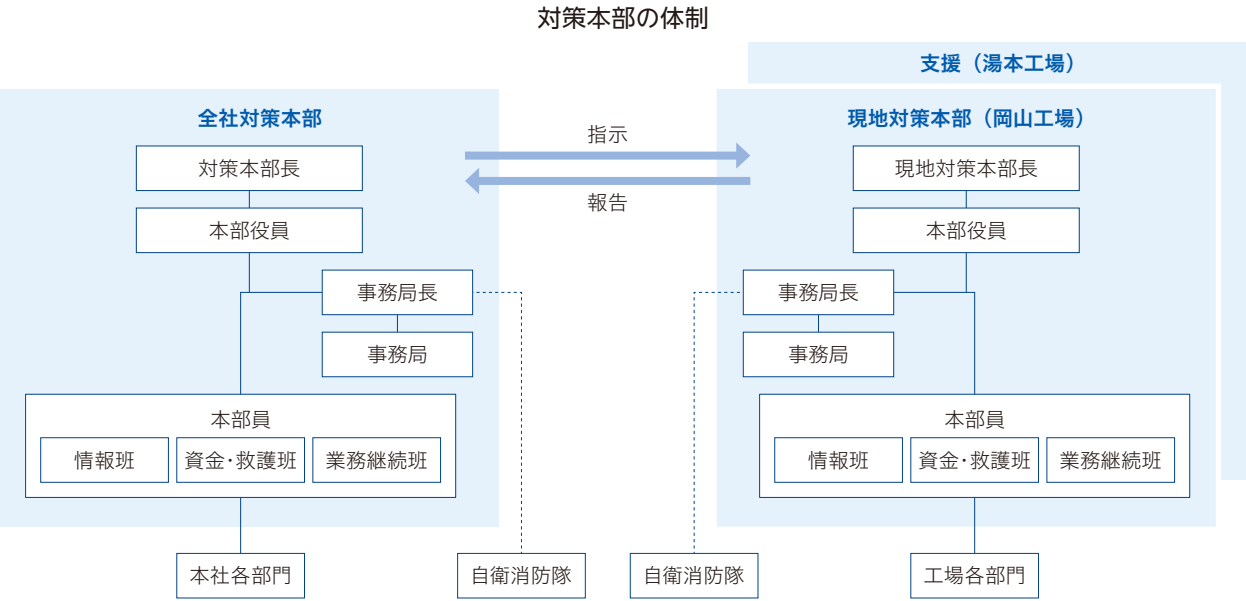
【訓練目的】

- ①危機管理体制の検証を通じて、対応力向上に向けた改善策を検討する。
- ②危機時の情報収集・整理・集約の情報整理様式の実効性を検証する。
- ③危機時の情報収集・共有ツールを試行し、機能を検証する。

【訓練内容】

- ①初動対応訓練  
…大規模地震発災に伴う対策本部の立ち上げを起点とし、発災当日および翌日における災害状況や社内被害状況の情報を次々と対策本部に付与することで、対策本部の対応プロセスを模擬的に経験する訓練。
- ②BCP連携訓練  
…大規模地震発災翌日以降における事業所間の相互連携・補完の観点から、重要業務の事業継続について意思決定・判断・対応を問う設問が提示され、グループ別に分かれて短時間でディスカッションを行い、検討結果を発表する訓練。

本訓練では、本社が被災し情報収集が困難な想定の下、岡山工場に当該機能を移管・バックアップするという難易度の高い訓練でしたが、緊急時の情報通信・共有ツールを有効的に活用し、工場によるバックアップ機能の確立を確認することができました。一方で、特定のグループにおける作業の偏りや、従業員に対する情報共有といった面で課題が発見されました。ERP、CMP、BCPの各計画の見直しや次回訓練への展開を図り、これら課題への改善を重点的に取り組んでいきます。



訓練の様子



全社対策本部(本社)



現地対策本部(岡山工場)



これからも、品川リフラクトリーズが  
成長を続け、世界の産業界や社会に対して  
新たな価値を創造していくために…

当社は、社外取締役が過半数を占める「監査等委員会」が監査・監督を行うことにより、取締役会の監督機能をより強化し、コーポレート・ガバナンス体制の更なる充実を図っています。

2024年6月27日現在、当社の取締役は10名であり、内訳としては、取締役（監査等委員である取締役を除く）が6名（うち1名が社外取締役）、取締役監査等委員が4名（うち3名が社外取締役）となっています。

ここでは、取締役（監査等委員である取締役を除く）のうち唯一の社外取締役である山平恵子氏と、取締役監査等委員である山下寛文氏、中島茂氏、長野正史氏、浦部智壽子氏からのメッセージをお届けします。



社外取締役  
山平 恵子

持続可能な未来を築くために全力で支援する

今期スタートした第6次中期経営計画は、持続可能な成長と社会課題の解決を目指す当社の長期ビジョン「ビジョン2030」を実現するため、重要な役割を果たします。売上高1,800億円、ROIC10%、海外売上高比率45%を目指し、セクター戦略の深化、生産基盤の整備、グローバル展開、サステナビリティ経営を重点項目として掲げる本計画を着実に推進することで、当社はグローバル市場での競争力を高め、持続可能な成長を確保する基盤を築くことができると考えます。また、M&AやJVを通じた事業拡大も視野に入れています。成長のためのリスクテイクや課題への対応策を取締役会としてしっかりと講じることが不可欠です。創業150周年を迎える2025年に向け、環境変化に柔軟に対応することで、鉄鋼や耐火物の枠を超えた成長が期待されます。社外取締役として、これらの目標達成に向け、そして持続可能な未来を築くために全力で支援してまいります。



取締役常勤監査等委員  
山下 寛文

飛躍に向け大きくスピードアップしている当社の取組みに、  
常勤監査等委員として、より積極的に貢献する

当社は、今年「ビジョン2030」を取り纏め将来の飛躍に向けてその成長を大きくスピードアップさせています。国内競争基盤の更なる強化、海外ビジネスの拡大などの基本戦略を明確にし、かつその推進体制も刷新されました。また、コンプライアンスの取組み、カーボンニュートラルへの貢献などサステナビリティ経営も強化しています。いずれも重要テーマですが、社員の立場に立ってみるとやる事がたくさんあります。こうした成長戦略の推進のためには、社員一人ひとりへの意識浸透がしっかりと図られていること、人材の確保・育成が強化され、従来業務の運営が適正かつ効率的に改善されていくことも大切です。監査等委員に就任して3年目となりますが、本年は常勤監査等委員として、そのような視点も含めて監査活動を行って行きたいと考えます。そのために、社内各取締役、各部署とのコミュニケーションの機会を増やすとともに、社外監査等委員の専門家としてのご意見を踏まえ、監査等委員会としてより積極的な貢献が出来ればと思います。



社外取締役監査等委員  
中島 茂

「ビジョン2030」について

いま、世の中はひたすら成長だけを追い求めてきた時代から「人を大切にする時代」へと大きく変わろうとしています。そうした時、当社は2025年、創業150周年と言う節目の時を迎えます。

当社は「ビジョン2030」で事業の成長と社会課題の解決を「一体のもの」として掲げています。

人を大切にする環境が充実してこそ、成長には意味があります。

当社のビジョンは素晴らしいものだと思います。実際に当社は役員から従業員に至るまで誠実にこの基本方針を達成すべく取り組んでいます。私は社外の役員として、そうした価値ある取組みのお役に立っていきたいと考えています。



社外取締役監査等委員  
長野 正史

グローバル企業にむけて、  
「不易流行」の考え方で企業価値向上を目指す

当社は150年の歴史と伝統のある、物づくりで日本の素材産業を支えてきた会社です。

今日、地球規模の気候変動や環境問題、人権問題への対応など、企業変革は待ったなしですが、この時こそ「不易流行」の考え方が大切です。

当社の時代を超えて持ち続けねばならないもの（不易）は、品質・安全をベースとした物づくりの高い技術とそれを支える人材です。また、時代の変化とともに変えていく必要のあるもの（流行）は、サステナビリティへの対応や、中計にも掲げているグローバル企業に向けての発展です。これは特に、単体からグループへ、日本からグローバルへ、画一性からダイバーシティへの考え方が基本となります。

これらの施策を着実に進める中で、企業価値向上が図れるよう、社外取締役として貢献できればと思っています。



社外取締役監査等委員  
浦部 智壽子

当社の更なる企業価値向上とガバナンス強化に貢献する

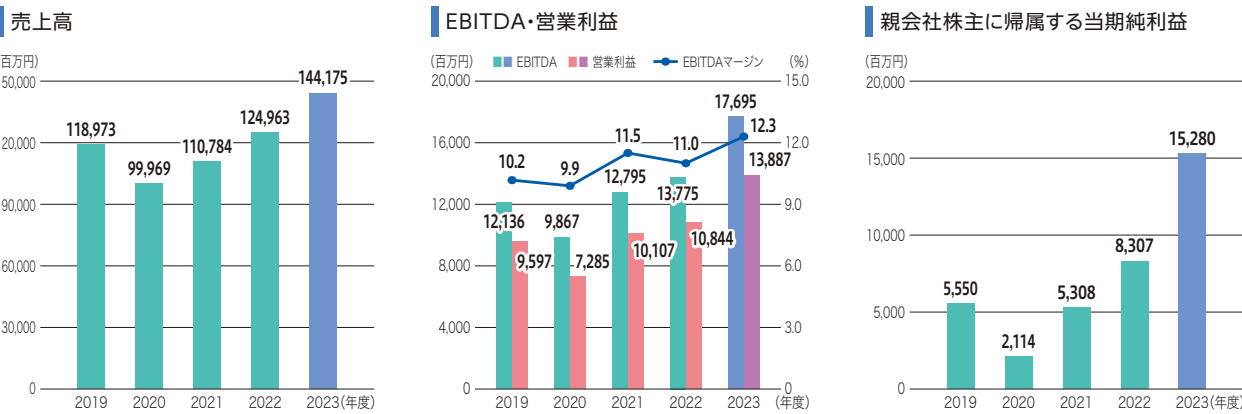
当社は150年の歴史を誇り、基幹産業の基盤を支え、社会の発展に貢献してきた会社です。

伝統に安住することなく、更なる未来に向け策定された「ビジョン2030基本方針」は、事業成長（グローバル、成長分野への進出）と社会課題解決（サステナビリティ）を表裏一体として追及し、持続可能な社会実現への貢献が当社グループの持続的成長にそのまま直結するものとなっており、ROIC経営を重視した第6次中期経営計画も本年4月よりスタートしています。

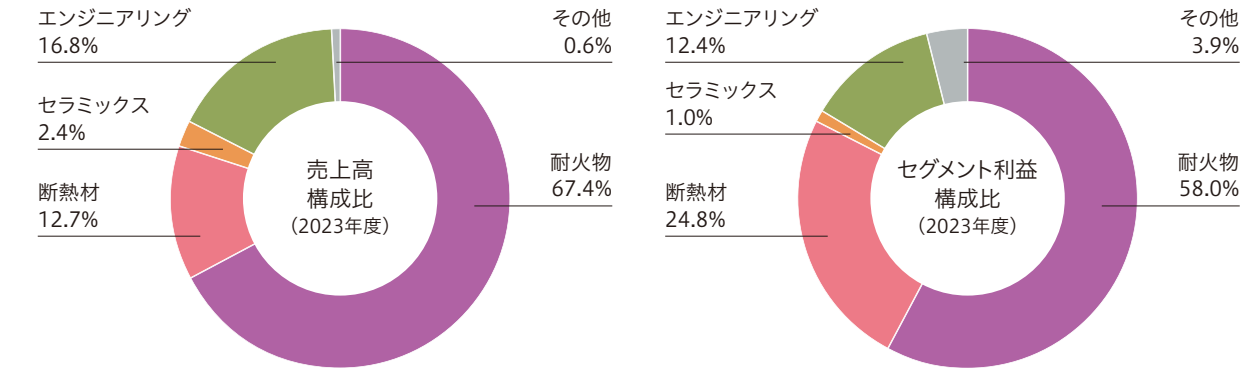
今後はこれら施策の確実な実行が重要となります。具体的な施策が合理的に検討・実施されているか、ステークホルダーの利益を損なうことはないか、コンプライアンス欠如がないか等について、公認会計士としての知識、前職の民間企業・公職での経験を活かしながら確認し、当社の更なる企業価値とガバナンス体制の向上に貢献してまいります。

経営成績

- 原材料の高止まりや燃料・電力費の高騰を踏まえた販売価格の改定、販売構成の改善によるスプレッドの拡大、国内外への拡販活動の進展、新たに加わった海外事業の業績寄与等により、2年連続で過去最高業績を更新
- 遊休資産(名古屋市港区)の売却益等により、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比83.9%増



<事業セグメント別>



<耐火物>

原料費の高止まりや燃料費・電力費の高騰を踏まえた販売価格の改定、販売構成の改善によるスプレッドの拡大、国内外への拡販活動の進展及び新たに加わったブラジル耐火物事業の業績寄与等により当期の売上高は984億69百万円と177億60百万円(22.0%)の増収、セグメント利益は80億62百万円と27億6百万円(50.5%)の増益となりました。

<断熱材>

国内の半導体関連製品の販売は減少したものの、国内外のプラント向け耐火断熱れんがの販売増加等により当期の売上高は185億83百万円と6億38百万円(3.6%)の増収、セグメント利益は34億43百万円と2億37百万円(7.4%)の増益となりました。

<セラミックス>

新たに加わった米国耐摩耗性セラミックス事業の業績寄与等により当期の売上高は35億51百万円と13億88百万円(64.2%)の増収、セグメント利益は前連結会計年度の事業譲受に伴うシステム整備費用などの一時的な支出等により1億38百万円と0百万円(0.5%)の減益となりました。

<エンジニアリング>

大型工事案件の減少等により当期の売上高は245億51百万円と51百万円(0.2%)の減収、セグメント利益は工事案件の構成差等により17億25百万円と61百万円(3.7%)の増益となりました。

<その他>

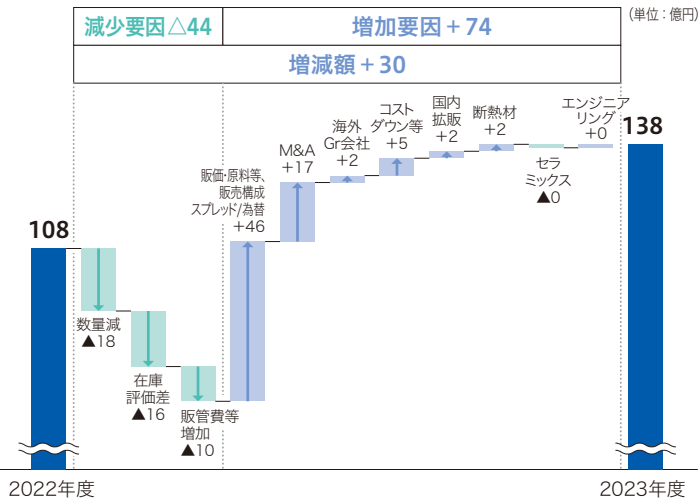
当期の売上高は9億円と11百万円(1.3%)の増収、セグメント利益は5億38百万円と55百万円(11.4%)の増益となりました。

<営業利益の増減要因（前期との比較）>

2023年度の営業利益は、2022年度の108億円に対して30億円増加し、138億円となりました。

主に、国内粗鋼の減産による耐火物販売数量の減少があり、その他と併せて、合計44億円の減益影響が生じました。

一方で、主に、販売価格の改定や販売構成の改善によるスプレッドの拡大により、合計74億円の増益を得ました。



財政状態

<総資産>

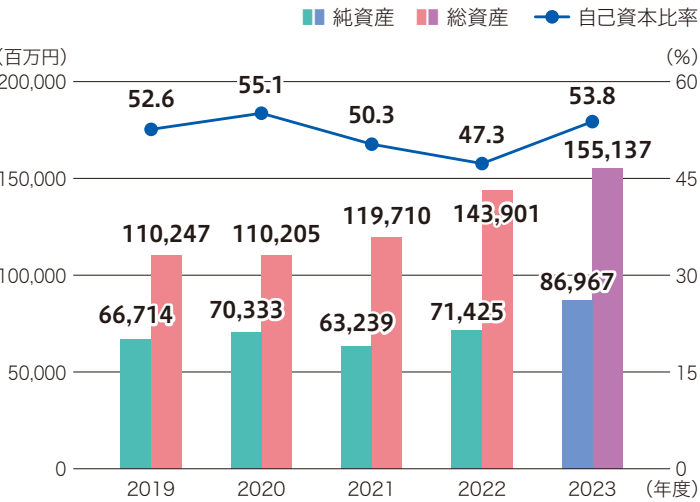
「受取手形、売掛金及び契約資産」、「有価証券」、「建設仮勘定」及び「投資有価証券」の増加を主たる要因として前期末に比べ112億35百万円増加し、1,551億37百万円となりました。

<負債>

「短期借入金」及び「長期借入金」の減少を主たる要因として前期末に比べ43億5百万円減少し、681億70百万円となりました。

<純資産>

「利益剰余金」及び「為替換算調整勘定」の増加を主たる要因として前期末に比べ155億41百万円増加し、869億67百万円となりました。



キャッシュ・フロー

当期末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前期末に比べ31億7百万円増加し、213億5百万円となりました。当期における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

<営業活動によるキャッシュ・フロー>

営業活動の結果得られた資金は117億53百万円(前年同期比14.3%増)となりました。これは主に「税金等調整前当期純利益」226億11百万円、「棚卸資産の減少額」45億69百万円等による増加と、「売上債権の増加額」61億5百万円等による減少の結果であります。

<投資活動によるキャッシュ・フロー>

投資活動の結果得られた資金は25億77百万円(前年同期は159億50百万円の使用)となりました。これは主に「有形固定資産の売却による収入」62億97百万円、「投資有価証券の売却による収入」31億2百万円等による増加と、「有形固定資産の取得による支出」54億56百万円等による減少の結果であります。

<財務活動によるキャッシュ・フロー>

財務活動の結果使用した資金は114億89百万円(前年同期は68億36百万円の獲得)となりました。これは主に「短期借入金の純減少額」56億97百万円、「配当金の支払額」24億32百万円、「自己株式の取得による支出」22億51百万円等による減少の結果であります。



|                  | (年度)  | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     |
|------------------|-------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 財務情報             |       |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| 連結経営成績           |       |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| 売上高              | (百万円) | 96,875  | 100,188 | 97,889  | 103,722 | 102,749  | 119,067  | 118,973  | 99,969   | 110,784  | 124,963  | 144,175  |
| EBITDA           | (百万円) | 6,505   | 7,495   | 7,473   | 8,745   | 8,380    | 12,577   | 12,136   | 9,867    | 12,795   | 13,775   | 17,695   |
| 営業利益             | (百万円) | 3,934   | 4,895   | 5,019   | 6,344   | 6,049    | 10,233   | 9,597    | 7,285    | 10,107   | 10,844   | 13,887   |
| 経常利益             | (百万円) | 4,160   | 5,215   | 4,951   | 6,365   | 6,322    | 10,659   | 9,844    | 8,220    | 10,716   | 11,457   | 14,903   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益  | (百万円) | 2,224   | 3,098   | 2,796   | 3,602   | 3,419    | 6,225    | 5,550    | 2,114    | 5,308    | 8,307    | 15,280   |
| 設備投資額            | (百万円) | 2,057   | 1,918   | 1,703   | 3,006   | 2,003    | 2,849    | 4,968    | 3,426    | 4,417    | 5,181    | 5,588    |
| 減価償却費            | (百万円) | 2,464   | 2,493   | 2,453   | 2,400   | 2,330    | 2,344    | 2,538    | 2,581    | 2,684    | 2,931    | 3,689    |
| 研究開発費            | (百万円) | 933     | 870     | 980     | 992     | 1,007    | 1,022    | 1,153    | 1,151    | 1,244    | 1,382    | 1,548    |
| 連結財政状態           |       |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| 総資産              | (百万円) | 106,869 | 109,841 | 103,697 | 106,507 | 106,479  | 111,227  | 110,247  | 110,205  | 119,710  | 143,901  | 155,137  |
| 純資産              | (百万円) | 45,257  | 51,042  | 50,132  | 54,186  | 57,470   | 62,385   | 66,714   | 70,333   | 63,239   | 71,425   | 86,967   |
| 有利子負債残高          | (百万円) | 25,189  | 22,108  | 20,399  | 18,526  | 16,700   | 15,688   | 14,745   | 13,682   | 22,854   | 34,304   | 28,079   |
| 1株当たり情報(連結)※     |       |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| 1株当たり当期純利益       | (円/株) | 23.59   | 32.87   | 29.67   | 38.21   | 364.90   | 666.68   | 594.37   | 226.29   | 567.82   | 177.60   | 328.46   |
| 1株当たり純資産         | (円/株) | 422.49  | 478.95  | 468.80  | 505.68  | 5,354.09 | 5,825.89 | 6,211.92 | 6,492.30 | 6,434.59 | 1,455.94 | 1,830.98 |
| 連結キャッシュ・フローの状況   |       |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | 6,873   | 4,448   | 4,390   | 5,459   | 1,578    | 4,288    | 7,769    | 9,327    | 9,494    | 10,281   | 11,753   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | △1,180  | 129     | △1,173  | △1,825  | △1,623   | △1,179   | △3,840   | △4,006   | △5,166   | △15,950  | 2,577    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | △5,121  | △3,730  | △2,343  | △2,526  | △3,011   | △2,286   | △2,549   | △2,411   | △3,348   | 6,836    | △11,489  |
| 現金及び現金同等物の期末残高   | (百万円) | 10,942  | 11,908  | 12,659  | 13,627  | 10,620   | 11,347   | 12,669   | 15,564   | 16,763   | 18,197   | 21,305   |
| 配当金              |       |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| 配当性向(連結)         | (%)   | 21.2    | 18.3    | 20.2    | 18.3    | 21.9     | 20.2     | 21.9     | 48.6     | 33.5     | 22.5     | 20.7     |
| 年間配当金※           | (円/株) | 5.0     | 6.0     | 6.0     | 7.0     | 80.0     | 135.0    | 130.0    | 110.0    | 190.0    | 40.0     | 69.0     |
| 主な経営指標           |       |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| EBITDAマージン       | (%)   | 6.7     | 7.5     | 7.6     | 8.4     | 8.2      | 10.6     | 10.2     | 9.9      | 11.5     | 11.0     | 12.3     |
| 売上高経常利益率(ROS)    | (%)   | 4.3     | 5.2     | 5.1     | 6.1     | 6.2      | 9.0      | 8.3      | 8.2      | 9.7      | 9.2      | 10.3     |
| 自己資本当期純利益率(ROE)  | (%)   | 5.7     | 7.3     | 6.3     | 7.8     | 7.0      | 11.9     | 9.9      | 3.6      | 8.8      | 13.0     | 20.2     |
| EBITDA有利子負債倍率    | (%)   | 2.3     | 1.7     | 1.6     | 1.0     | 0.8      | 0.3      | 0.1      | 0.0      | 0.5      | 1.2      | 0.5      |
| 負債資本倍率(D/Eレシオ)   | (倍)   | 0.6     | 0.5     | 0.5     | 0.4     | 0.3      | 0.3      | 0.3      | 0.2      | 0.4      | 0.5      | 0.4      |
| 自己資本比率           | (%)   | 37.3    | 41.1    | 42.6    | 44.8    | 47.0     | 48.9     | 52.6     | 55.1     | 50.3     | 47.3     | 53.8     |
| その他              |       |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| 期末株価             | (円)   | 209     | 292     | 201     | 303     | 2,794    | 3,135    | 2,215    | 2,884    | 3,795    | 4,570    | 1,927    |
| 連結従業員数           | (名)   | 2,768   | 2,751   | 2,839   | 2,786   | 2,805    | 2,847    | 2,876    | 2,836    | 2,817    | 3,340    | 3,373    |
| 連結子会社数           | (社)   | 27      | 27      | 26      | 25      | 23       | 22       | 22       | 20       | 21       | 23       | 23       |

※ 2017年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。  
2018/3の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、および年間配当金を算定しております。  
また、2023年10月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。  
2023/3の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、2023/3の1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、および年間配当金を算定しております。

■ 会社概要（2024年3月31日現在）

|      |                                                                                      |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 社名   | 品川リフラクトリーズ株式会社<br>SHINAGAWA REFRACTORIES CO., LTD.                                   |
| 代表者  | 代表取締役社長 藤原 弘之                                                                        |
| 創業   | 1875年（明治8年）                                                                          |
| 設立   | 1903年（明治36年）6月25日                                                                    |
| 資本金  | 33億円                                                                                 |
| 業務内容 | 耐火物の製造販売、工業窯炉の設計施工、<br>ファインセラミックスの販売、他                                               |
| 従業員数 | 連結 3,373名 単体 1,201名                                                                  |
| 本社   | 〒100-0004<br>東京都千代田区大手町二丁目2番1号<br>新大手町ビル8階<br>TEL. 03-6265-1600<br>FAX. 03-6265-1616 |

■ 役員構成（2024年6月27日現在）

|             |                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 代表取締役社長     | 藤 原 弘 之                                                                   |
| 代表取締役常務執行役員 | 黒 瀬 芳 和<br>市 川 一<br>小 形 昌 徳                                               |
| 取締役         | 金 重 利 彦                                                                   |
| 社外取締役       | 山 平 恵 子                                                                   |
| 取締役常勤監査等委員  | 山 下 寛 文                                                                   |
| 社外取締役監査等委員  | 中 島 茂<br>長 野 正 史<br>浦 部 智壽子                                               |
| 常務執行役員      | 三 木 平 基<br>福 崎 良 雄<br>土 屋 好 典<br>木 下 人 好<br>谷 口 重 生<br>天 野 洋 一<br>後 藤 滋 明 |
| 執行役員        | 難 波 誠<br>上 原 博 英<br>下 山 隆 行<br>藤 田 卓 也<br>山 口 忠 昭<br>吉 川 正 博<br>大 上 幸 好   |

■ 株式の状況（2024年3月31日現在）

|          |           |
|----------|-----------|
| 発行可能株式総数 | 188,500千株 |
| 発行済株式の総数 | 47,146千株  |
| 株主数      | 9,074名    |

■ 大株主の状況（2024年3月31日現在）

| 株主名                     | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|-------------------------|-------------|-------------|
| JFEスチール株式会社             | 15,905      | 34.9        |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 2,941       | 6.5         |
| 株式会社神戸製鋼所               | 1,762       | 3.9         |
| 三井住友信託銀行株式会社            | 1,225       | 2.7         |
| 富国生命保険相互会社              | 1,000       | 2.2         |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口）      | 949         | 2.1         |
| 岡山エスエス会                 | 919         | 2.0         |
| 株式会社みずほ銀行               | 852         | 1.9         |
| 品川リフラクトリーズ社員持株会         | 746         | 1.6         |
| 日本生命保険相互会社              | 706         | 1.6         |

(注)持株比率は自己株式(1,583千株)を控除して計算しております。

■ 株主メモ（2024年3月31日現在）

|                          |                                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業年度                     | 毎年4月1日から翌年3月31日まで                                                                  |
| 定時株主総会                   | 毎年6月開催                                                                             |
| 基準日                      | 定時株主総会 毎年3月31日<br>期末配当金 毎年3月31日<br>中間配当金 毎年9月30日<br>そのほか必要があるときは、あらかじめ<br>公告して定めた日 |
| 株主名簿管理人及び<br>特別口座の口座管理機関 | 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号<br>三井住友信託銀行株式会社                                                  |
| 株主名簿管理人<br>事務取扱場所        | 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号<br>三井住友信託銀行株式会社<br>証券代行部                                         |
| 郵便物送付先                   | 〒168-0063<br>東京都杉並区和泉二丁目8番4号<br>三井住友信託銀行株式会社<br>証券代行部                              |
| 電話照会先                    | 0120-782-031                                                                       |
| インターネット<br>ホームページURL     | https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/                                     |
| 公告方法                     | 当社ホームページに掲載する<br>https://www.shinagawa.co.jp                                       |

■ 連結子会社

|                                                          |
|----------------------------------------------------------|
| <国内>                                                     |
| 株式会社セラテクノ                                                |
| 〒673-0037 兵庫県明石市貴崎5-11-70<br>TEL. (078)923-8678          |
| 品川ロコー株式会社                                                |
| 〒721-0931 広島県福山市鋼管町1 JFEスチール(株)構内<br>TEL. (084)941-1504  |
| 品川ゼネラル株式会社                                               |
| 〒705-8615 岡山県備前市東片上88<br>TEL. (0869)64-3701              |
| 品川ファインセラミックス株式会社                                         |
| 〒705-0001 岡山県備前市伊部707<br>TEL. (0869)64-2221              |
| イソライト工業株式会社                                              |
| 〒530-6108 大阪市北区中之島3-3-23 中之島ダイビル8F<br>TEL. (06)7711-5801 |
| イソライト建材株式会社                                              |
| 〒926-0174 石川県七尾市奥原町下570<br>TEL. (0767)62-2336            |
| コムイノベーション株式会社                                            |
| 〒612-8443 京都府京都市伏見区竹田藁屋町101<br>TEL. (075)603-0707        |

<海外>

Shinagawa Refractories Australasia Pty Ltd  
(オーストラリア) [\[SRA\]](#)  
23 Glastonbury Ave., Unanderra, NSW 2526 Australia  
TEL. +61-2-4221-1700

Shinagawa Refractories Australasia New Zealand Limited  
(ニュージーランド) [\[SRA-NZ\]](#)  
24 Rayner Road,Huntly 3740, New Zealand  
TEL. +64-7-828-7019

PT Shinagawa Refratech Perkasa (インドネシア) [\[SRP\]](#)  
Jl. Mayor Oking Citeureup No7, Puspanegara, Kec.  
Citeureup, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16811, Indonesia  
TEL. +62-21-8794-1455

Shinagawa Advanced Materials Americas Inc. (米国) [\[SAM\]](#)  
3555 Gilchrist Rd., Mogadore, OH 44260 U.S.A.  
TEL. +1-330-628-1118

Shinagawa Refractories India Pvt. Ltd. (インド) [\[SR India\]](#)  
#1003 Level 10, Plot 18-20, Hindustan Times House,  
K G Marg, New Delhi 110001, India

瀋陽品川冶金材料有限公司 (中国)  
Santai, Laobianxiang, Yuhong, Shenyang, Liaoning  
110146, China  
TEL. +86-24-8926-0601

遼寧品川和豊冶金材料有限公司 (中国)  
Baoancun, Tengao, Anshan, Liaoning 114225, China  
TEL. +86-412-838-8055

Shinagawa Refractories Korea Corporation (韓国) [\[SRK\]](#)  
205 Jungheung-ro, Buk-gu, Pohang-si, Gyeongsangbuk-  
do, the Republic of Korea  
TEL. +82-54-727-1875

Shinagawa Refratários do Brasil Ltda. (ブラジル) [\[SRB\]](#)  
Av. Independência 7031 - Santa Claudina 13284  
- 400, Vinhedo, São Paulo, Brazil  
TEL. +55-19-2127-8605

Shinagawa Specialty Ceramics Americas LLC (米国) [\[SSCA\]](#)  
4702 Route 982, Latrobe, PA 15650 USA  
TEL. +1-724-539-6040

蘇州伊索来特耐火纖維有限公司 (中国) [\[SIE\]](#)  
52 Zijin Road, Suzhou New District, Suzhou, Jiangsu  
Province, 215129, China  
TEL. +86-512-6807-8501

Isolite Insulating Firebrick Sdn. Bhd. (マレーシア) [\[IIF\]](#)  
Lot 1, Batu 10, Jalan Jelapang-Chemor, Perak Ceramic  
Industrial Park, 31200 Chemor, Perak, Malaysia  
TEL. +60-5-201-2187

Isolite Eastern Union Refractories Co., Ltd. (台湾) [\[IER\]](#)  
No.93, Ruifang Industrial Park, Dingping Road, Ruifang  
Dist., New Taipei City 224, Taiwan  
TEL. +886-2-2496-0115

Isolite Ceramic Fibers Sdn. Bhd. (マレーシア) [\[ICF\]](#)  
Plo 345 Jalan Emas Dua, 81700, Pasir Gudang, Johor,  
Malaysia  
TEL. +60-7-251-6231

伊索来特 (上海) 貿易有限公司 (中国) [\[IST\]](#)  
Room 574, Building 1, NO.188, Aona Road, Pilot Free  
Trade Zone Shanghai China  
TEL. +86-512-6825-8051

IIP Europe GmbH (ドイツ) [\[IIP-E\]](#)  
Fritz-Vomfelde-Str. 34, 40547 Düsseldorf, Germany  
TEL. +49-211-53883-269

■ 持分法適用関連会社

<国内>

ITM—UNIFRAX株式会社  
〒289-0212 千葉県香取郡神埼町武田20-8  
TEL. (0478)70-1123

<海外>

Isolite Fanshin (Taiwan) Co., Ltd. (台湾)  
8F, EU Bldg., 18, Lane 321, Yang-Kuang Street,  
Taipei, Taiwan (11468)  
TEL. +886-2-2799-3030

(2024年9月30日現在)

グループ会社一覧の最新情報は  
Webサイトをご覧ください。



https://www.shinagawa.co.jp/profile/office.html