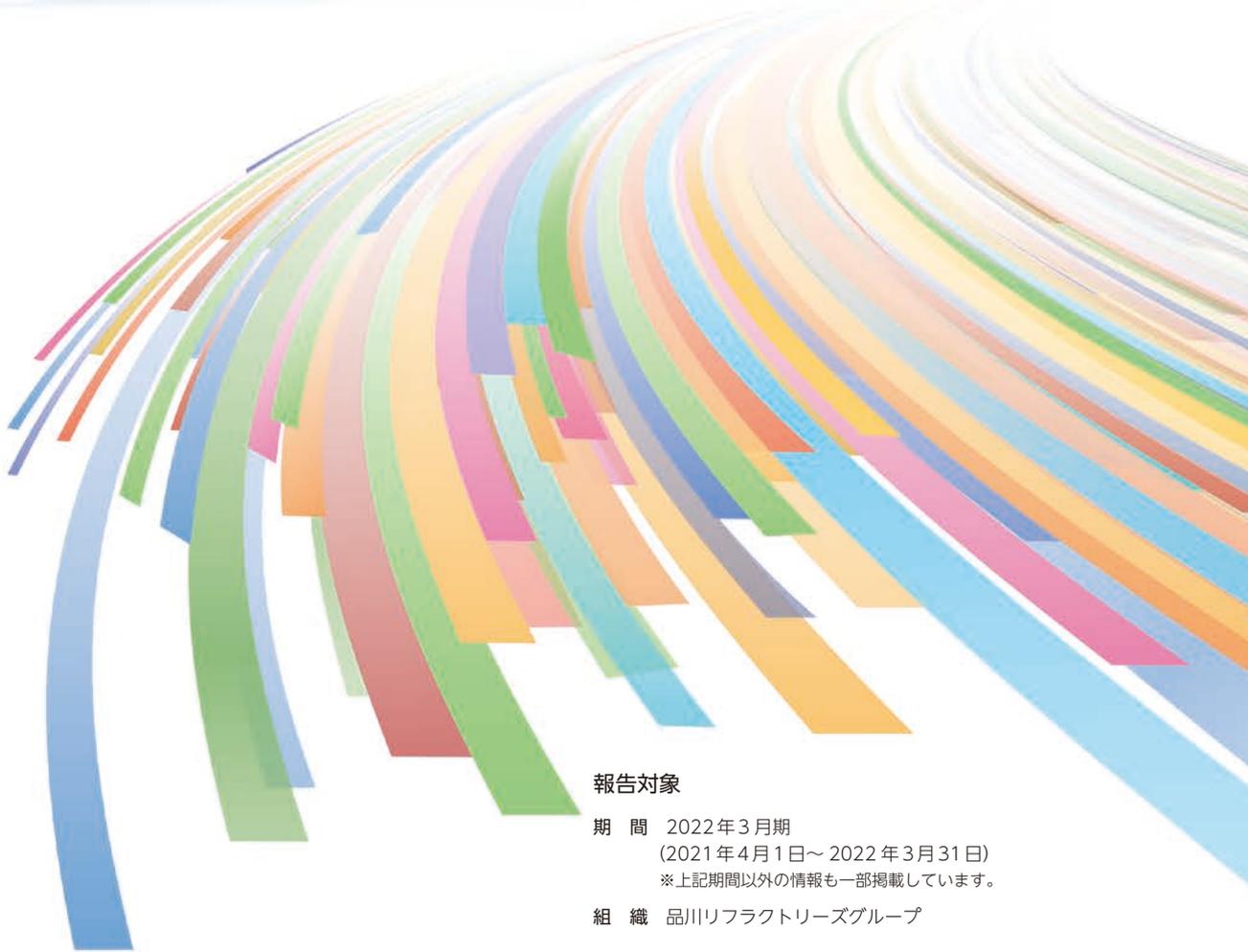




# 産業の発展と 豊かな社会の実現



## 報告対象

期 間 2022年3月期  
(2021年4月1日～2022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。

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。

## CONTENTS

経営理念	01	サステナビリティ	
価値創造		サステナビリティ経営	29
これまでの歩み	03	環境への取組み	31
財務・非財務ハイライト	05	サプライチェーンマネジメント	33
価値創造プロセス	07	人材への取組み	35
ビジネスモデル	09	安全衛生への取組み	37
成長戦略		品質への取組み	39
社長メッセージ	11	コーポレート・ガバナンス	41
中期経営計画	17	データ編	
財務担当役員メッセージ	19	業績・財務レビュー(連結)	51
【座談会】品川グループの強みとは	21	11か年サマリー	53
各事業の状況と戦略	27	会社情報・株式情報	55
		グループ会社一覧	56

# 日本の産業発展とともに歩む耐火物業界の

## 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

品川白煉瓦株式会社設立

## 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RITEX)

## 1974

モールドパウダー本格生産開始

## 1967

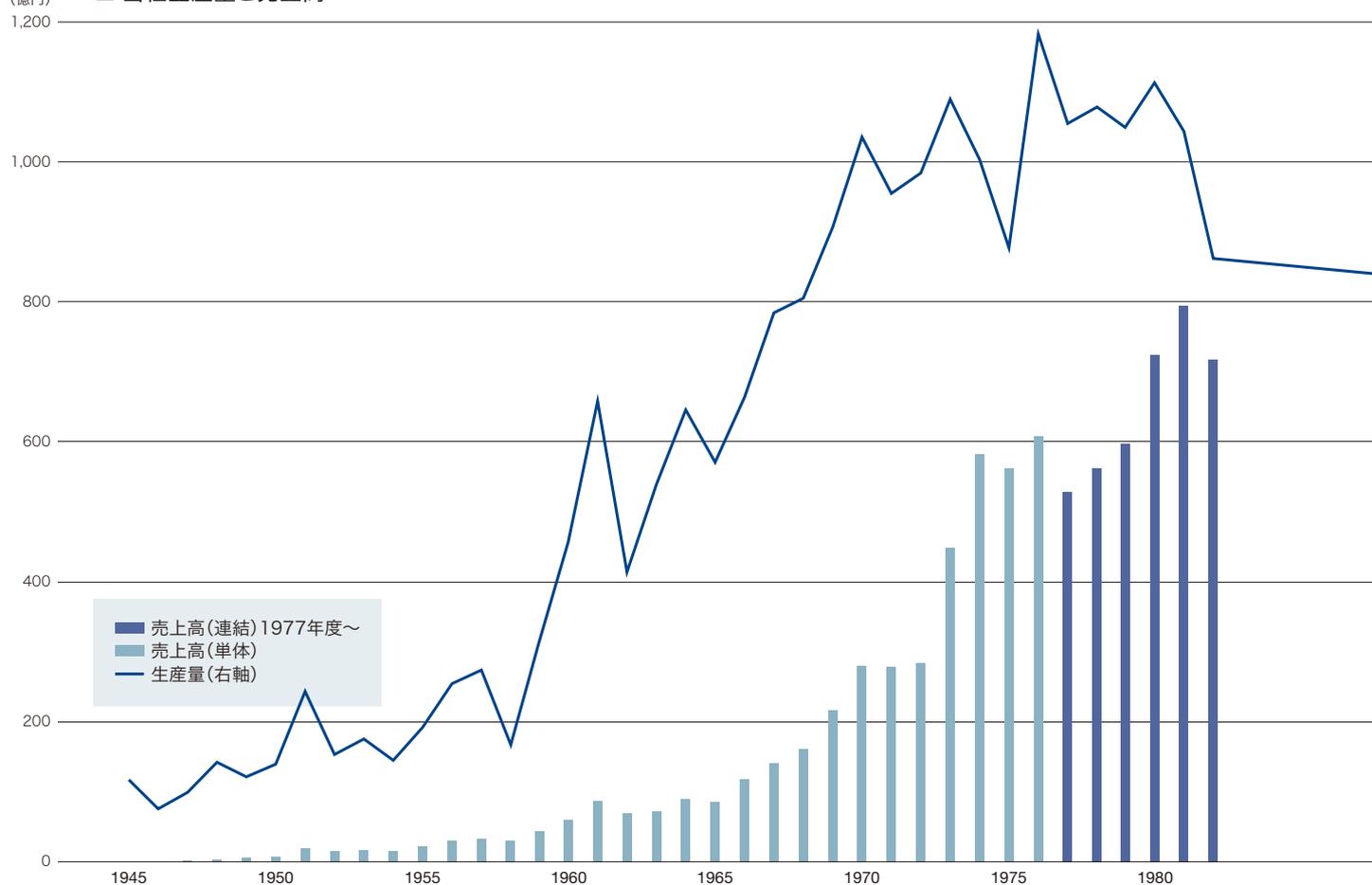
セラミックファイバー  
本格生産開始  
(イソライト工業(株))

## 1975

創立100周年



売上高 (億円) ■ 当社生産量と売上高



## 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

八幡製鉄(株)と富士製鉄(株)が合併  
新日本製鉄株式会社が発足(現日本製鉄(株))

## 1971

ニクソンショック

## 1973

第一次  
オイルショック

## 1979

第二次  
オイルショック

# リーディングカンパニー

**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、  
品川リファクトリーズ(株)に  
社名変更

**2011**

東日本大震災  
現在の湯本製造部  
(福島県)など  
大きな被害を受ける

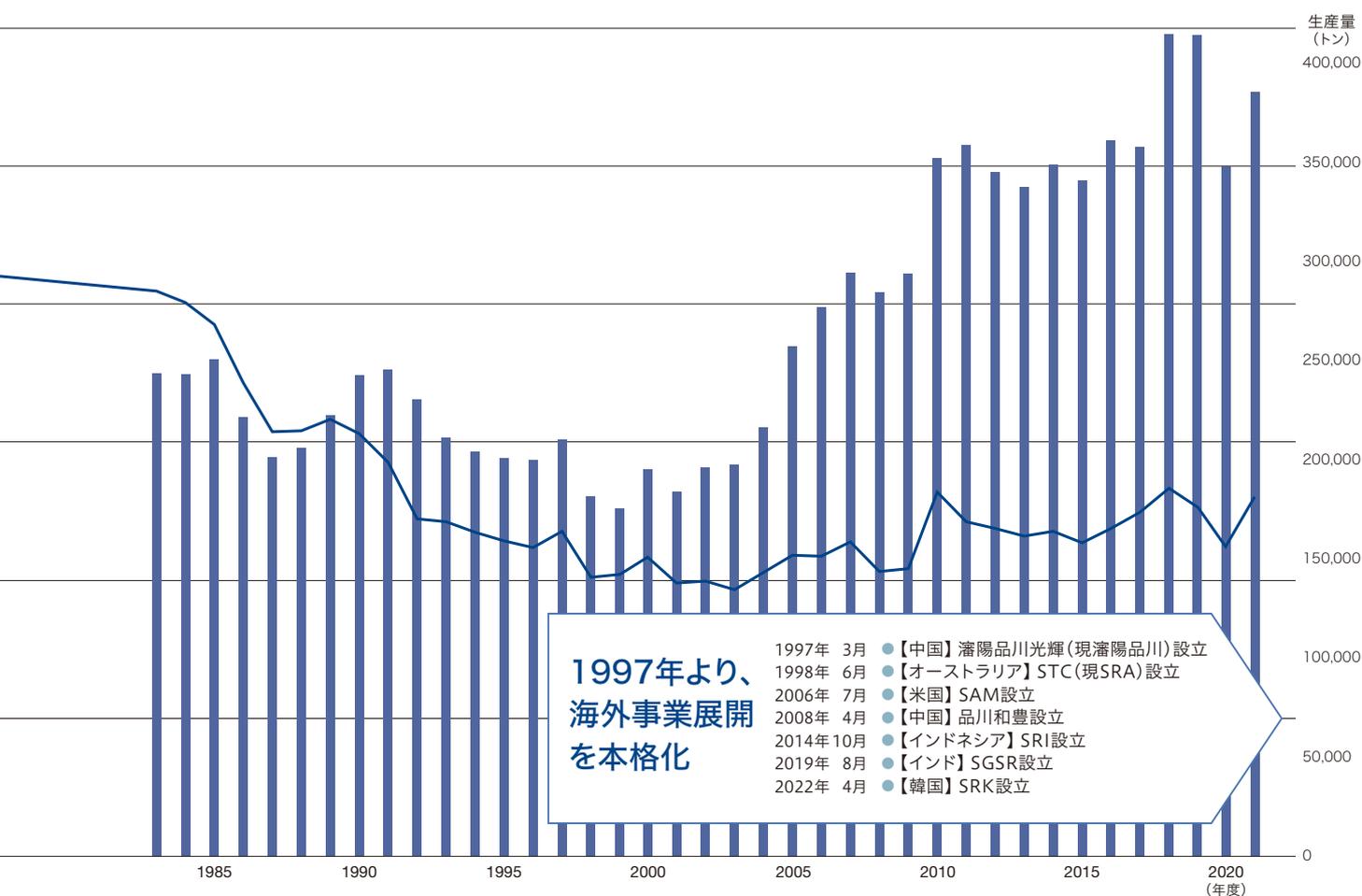


**2022**

イソライト工業(株)の株式を  
追加取得し、完全子会社化  
帝国窯業株式会社を吸収合併

**2016**

監査等委員会  
設置会社へ移行



**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)と川崎製鉄(株)が統合  
JFEスチール(株)発足

**2008**

リーマンショック

**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

## 財務情報



## 非財務情報

### 信頼の基礎

創業**147**年  
(1875年創業)



### 国内外グループ

**21**社  
**2,982**名  
(国内7社・海外14社)



### CO<sub>2</sub>排出量削減率

**3.8%**  
(2013年度実績との対比)



### ゼロエミッション

製造工程内産廃発生  
原単位減少率

**12.4%**  
(昨年度実績との対比)



### 輸送エネルギー

当社製品輸送エネルギー  
原単位減少率

**5.4%**  
(昨年度実績との対比)



### 社内通信教育受講修了数

**269**名  
延べ**539**科目修了



### 年次有給休暇消化率

**74.3%**



### 女性総合職採用比率

**33%**



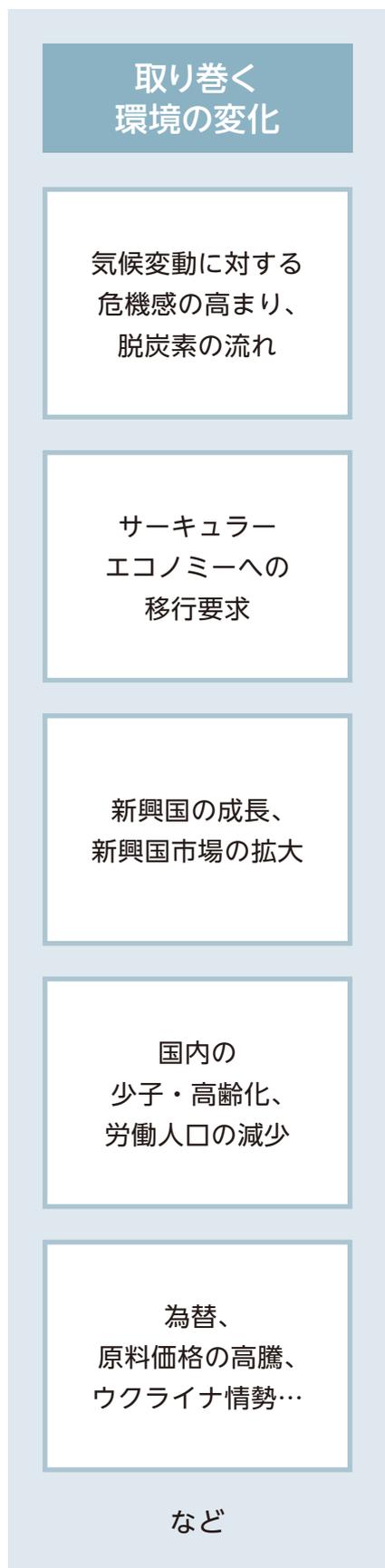
### 社外取締役比率

**40%**  
(2022年6月29日現在)  
\*社外取締役はすべて、独立役員です。



※上記は2021年度単体実績

# 持続可能な成長戦略を推し進め、ステーク



# ホルダーと共に新たな価値を創造する

## 豊かな社会の実現に貢献する

### 持続可能な成長の追求

#### 【中期経営計画】

国内鉄鋼需要の漸減下においても、お客様の様々なニーズに即した新商品の提供と、これまでの生産基盤強化で得られた競争力を更に伸長させ、過去最高業績を目指す

重点施策1 国内における拡販と競争力強化

重点施策2 海外ビジネスの強化・拡大

重点施策3 新規ビジネスの探索

重点施策4 成長投資の積極推進

#### 【サステナビリティ経営】

環境・社会・経済の持続可能性に配慮した事業活動を通じて成長を続け、企業価値の向上を図る



サステナビリティ推進体制の構築

マテリアリティの特定

ESG / SDGsへの取組み強化

コンプライアンス

リスクマネジメント

### 目指す姿

高温技術の  
リーディングカンパニー  
としての地位確立

### ステークホルダーとの 価値共創

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

#### 【お客様】

企業価値向上への貢献

#### 【株主・投資家】

株主価値の最大化

#### 【お取引先】

価値共創のパートナー

#### 【従業員】

誇りと働き甲斐の醸成

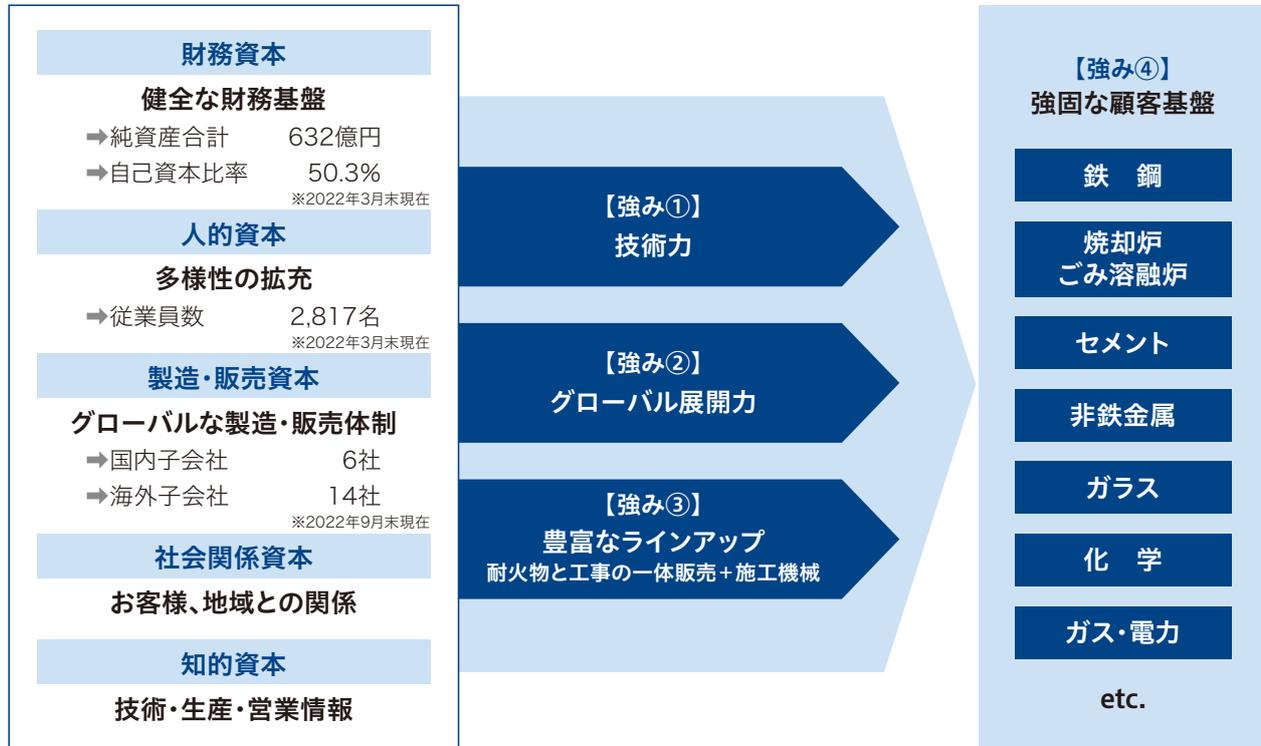
#### 【地域社会】

豊かで活気ある地域社会の実現

#### 【未来世代】

より良い社会を未来世代に継承

# 築き上げた技術力と現場力で開発から製造・



## ▼ 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で生産されます
- 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



## ▼ 主要製品紹介

### 定形耐火物

それぞれの高温設備の操業条件に合わせて組成と形状を最適化させた耐火物

- 塩基性れんが
- カーボン含有れんが
- 粘土、高アルミナ質れんが
- 連続鑄造用機能材
- 炭化珪素質れんが
- 珪石れんが など



# 施工まで一貫対応

## 高温技術のリーディングカンパニー

高度な技術に裏付けられた、耐火物・断熱材のトータルサービスを提供

- 耐火物
- モールドパウダー
- 断熱材
- ファインセラミックス
- その他

耐火物・断熱材の  
開発・製造

+

窯炉の  
設計・施工

- 高炉
- 転炉
- 熱風炉
- 焼却炉
- その他

### 顧客密着型の技術対応

グループ体となった  
ソリューションの提供



### 課題解決のための提案力

### 技術融合の加速

耐火物技術

×

断熱材技術

- 新たな炉材の開発  
セラミックファイバー含有耐火物の研究
- 新たな炉材ライニングの開発  
耐火物と断熱材を組み合わせた、  
熱ロスが少ない炉材ライニングの研究

## 海外ビジネスにおける連携強化

### 不定形耐火物

粉末や練り物の状態を呈し、流し込み、吹付、塗り込み等により高温設備に施工される耐火物

- キャスタブル
- プレキャスト
- 吹付材
- プラスチック、ラミングミックス
- モルタル など



### モールドパウダー

板状や棒状の鋼塊を製造する連続鋳造工程で、鋳型内の保温、酸化防止、潤滑などのために添加される粉末状の材料

- 顆粒パウダー
- 粉末パウダー
- 発熱型パウダー など



### 断熱材

セラミックファイバー、マイクロポラス、多孔質れんがなど、熱伝導性の低い軽量耐熱材料

- 各種モジュール
- 成形品
- 断熱ボード
- シート
- ガasket など



### ファインセラミックス

熱伝導性、耐摩耗性等に優れ高温設備に限らず多様な用途に用いられる緻密質セラミックス部材

- 半導体・液晶製造装置用セラミックス部材
- ベアリング用高耐摩耗性ボール
- 耐熱・耐食部材
- ダイス・ローラー
- ポンプパーツ など





代表取締役社長  
藤原 弘之

## 経営環境の変化と 当社グループの役割

### 創業から約150年、 事業活動を通じてわが国の経済発展に貢献

明治8(1875)年に創業した当社は、日本の産業の近代化と共に歩んできました。明治期に興った諸産業の多くが高温のもとで操業を行うプロセスを持ち、そこに必要な耐火レンガの需要が生まれました。耐火レンガは金属の精錬やセメントを焼成する工業炉のみならず、高温のガスを通す煙道、ボイラーなど幅広い設備で使われ、当社は、そうした基幹産業というべき多くの需要家産業と手を携えて発展してきました。明治期から現在に至るまで、事業活動を通じて我が国の経済発展に貢献してきたと自負しており、今後もこの歩みは永続的に追求してまいります。

### 加えて今後は、 事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献

時代は今、大きな転換点を迎えています。社会・経済・産業など世の中の発展の大きな代償として、地球温暖化による気候変動が人類の未来に影を落とす中、カーボンニュートラルに代表される温室効果ガス削減への対応をはじめ、環境課題への取組みが世界中の企業にとって必要不可欠なものとなってきました。すなわち、企業は、自らの成長を持続させるだけでなく、社会の持続可能性に対しても責任と役割を果たしていかなければなりません。これは、これからの企業に求められる最も基本的な責務であると言っても過言ではありません。

鉄鋼・化学・セメント・非鉄金属など、高温プロセスを持つ基幹産業は、世の中の持続的な発展のために、これまでと同様に必要不可欠な産業であり続けます。しかし同時に、これらの産業は、我が国のCO<sub>2</sub>排出量の極めて多くを占めていることも確かです。従って、こうした産業に

# 世界の基幹産業を支える 独自の立場から、 サステナビリティ経営を推し進める。

属する企業は今後、CO<sub>2</sub>排出量を極限まで減らす取り組みを行いながら、引き続き、世の中の発展に役立つ製品を開発・供給していくことが社会的なミッションとなります。

ここに、当社グループが担っていかなければならない大きな役割があります。すなわちそれは、高温プロセスを持つ世界中の企業のために、高温技術のリーディングカンパニーとして、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する優れた製品・サービスを開発・供給していくことです。この重要な役割を担っていく上でカギを握るのが、これまで培ってきた業界トップクラスのソリューション提供力です。当社グループは、幅広い製品・サービスを有する耐火物製品だけでなく、工業炉やプラント等の築炉エンジニアリング、非耐火物製品である連続鋳造用モールドパウダー等の機能性材料など、幅広い分野にわたって総合技術力を有する、世界的にも数少ない企業集団の一つです。さらに、2022年4月に完全子会社化したイソライト工業㈱の断熱材技術と当社の耐火物技術が融合していくことで、

当社グループのソリューション技術の幅が一層広がっていくことが期待されます。

当社グループは今後、事業活動を通じて、我が国の経済発展に引き続き貢献していくとともに持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

---

## 中期経営計画の 概要と進捗

---

### 着実な取り組み成果を背景に、中期経営計画最終年度 目標を1年前倒しで達成する見込み

現在推進中の「第5次中期経営計画」(2021年度～2023年度)は、コロナ禍の影響が色濃い中での船出となりました。このような厳しい経営環境の中でも、最終年度である2023年度に売上高1,150億円、経常利益は過去最高の115億円、ROS(売上高経常利益率)10%の

実現を目指して成長戦略を展開していこうというのが中期計画の目標です。

この目標に向けた初年度(2021年度)の経営は、外部環境の好転のみならず、国内外における前中期経営計画の取組み成果が表れて、計画を大幅に上回る業績を上げることができました。そして、中間年度である2022年度については、当初計画を上方修正し、売上高、経常利益ともに最終年度の目標を1年前倒しで達成する計画としました。しかし、これはあくまでも通過点です。現在の成長トレンドを、第6次・第7次の中期経営計画における更なる飛躍へと繋げていくことが重要であると考えております。

翻って、足元の経営環境を見ると、決して順風満帆という状況ではありません。中国の電力規制やゼロコロナ政策の影響による電融原料の調達リスクの高まりや、EV需要の拡大による炭酸リチウムの需給逼迫などから、主力製品の原料価格高騰が2020年度後半より続いています。更に、ウクライナ情勢などに影響された原油価格や物流コストの上昇に、為替市場での急激な円安の進行などが追い打ちをかけ、非常に厳しい事業環境となっています。当社グループは、お客様の生産活動に深刻な影響が及ばないよう、原料の前倒し購入や調達ソースの多様化を推し進め供給責任を果たし続けております。ただ、原料価格の上昇に対しては、コストダウン等の

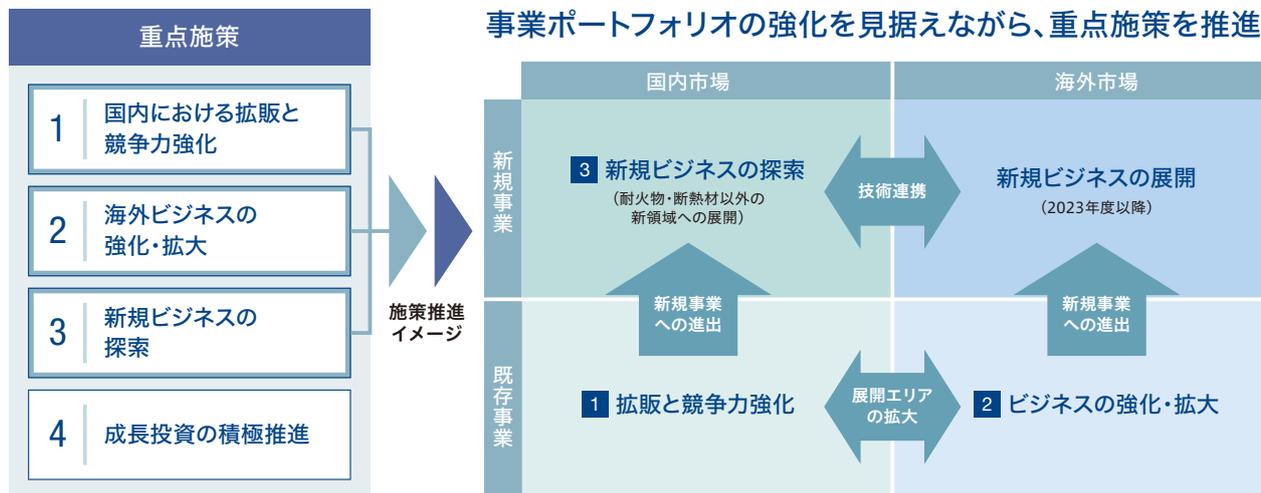
社内努力だけでは吸収するのが困難なため、お客様に販売価格への転嫁をお願いし、価格スプレッドを維持することが重要な手立てとなります。厳しい事業環境下でROS10%を実現していくためには、こうした施策の積み重ねが必要不可欠であると考えています。

### 事業環境変化に対応した構造計画を推進

「第5次中期経営計画」では、「国内鉄鋼需要の漸減下においても、お客様の様々なニーズに即した新商品の提供と、これまでの生産基盤強化で得られた競争力を更に伸長させ、過去最高業績を目指す」という基本方針を掲げています。この基本方針には、耐火物業界にとって最大のお客様である鉄鋼業界の動向に的確に対応し、生産体制の再構築や商品ポートフォリオの見直しを進めるなどの構造改革を進め、新たな成長フェーズを築き上げていこう、という強い意志が込められています。

鉄鋼業は今後、国内で縮小、海外で拡大という方向を辿ることが予想されます。国内粗鋼生産量は、リーマンショック前の約1億2,000万トン台から2割以上減少していることに加え、今後、高炉休止等の更なる生産能力削減が計画されています。一方の海外においては、インドの粗鋼生産量が年々増加を続け、2018年には我が国を抜いて世界第2位となるなど、新興国を中心に拡大し

#### ■ 第5次中期経営計画 重点施策と推進イメージ



ています。また、先進国の中でも米国が近年、鉄鋼業の再生に成功し、粗鋼生産量が増加に転じています。

「第5次中期経営計画」では、こうした市場環境の変化を捉え、基本方針を実現していくための重点施策として、「1. 国内における拡販と競争力強化」、「2. 海外ビジネスの強化・拡大」、「3. 新規ビジネスの探索」の3つの施策を推し進めています。そして、これらの施策を実行していくための投資戦略として、「4. 成長投資の積極推進」を掲げています。特に、1つめと2つめの重点施策の展開においては、当面、大きな成長投資を積極的に行っていくこととなります。

### 「国内における拡販と競争力強化」により、国内収益基盤の再構築を推進

国内では、主力の鉄鋼向けビジネスが縮小傾向にあるため、主に次の2つの取組みを推し進めています。

第一が、「耐火物・断熱材の徹底拡販」による鉄鋼向け以外のビジネスの拡大です。既存のお客様に限らず、産業界には製造工程に高温プロセスを持つ企業が多く、これらの企業はみな、CO<sub>2</sub>排出量削減など、共通の課題に直面しています。当社グループは、耐火物技術と断熱材技術を融合した総合的なソリューション提供により、既存市場におけるシェアアップと未参入市場への進出を図っていきます。そのために、お客様の環境課題に対応していくことができる新たな機能を持った製品やエンジニアリング技術の開発に向け、積極的な研究開発投資を実行しています。

第二が、「生産体制の最適化」による競争力の強化です。競争環境がますます激化する中、生産性の向上やコストダウンは、「改善」ではなく「改革・革新」といえるレベルの飛躍が必要です。そのために積極的な設備投資を継続しており、生産体制の集約化、生産ラインの最新鋭化、製造工程の自動化・省力化などを計画的に推し進めています。中でも、自動化・省力化は、少子化の進展により人材が最も希少な経営資源となっている中、極めて重要な取組みです。少数精鋭をスマートでクリーンな職場



に最適配置し、生産性を一気に高めていきます。

当社グループは、これら2つの取組みにより、国内における収益基盤の再構築を推し進めていきます。

### 「海外ビジネスの強化・拡大」により、今後の成長加速に挑む

今後、成長を加速していく上で、「海外ビジネスの強化・拡大」が重要なカギを握っています。当社グループの海外展開は、1997年の中国での子会社設立から本格化し、以降、2019年までにオーストラリア、米国、インドネシア、インドへ進出しています。そして2022年5月には、フランスのサンゴバン社から、同子会社のブラジル耐火物事業と米国耐摩耗性セラミックス事業を譲

#### ■ 耐火物事業における海外事業展開実績

1997年の中国進出を皮切りに海外へ事業展開  
⇒2022年、インド・太平洋圏の主要市場全てに生産拠点を確保

年次	月	国	事業
1997年	3月	中国	●瀋陽品川光輝(現瀋陽品川)設立
1998年	6月	オーストラリア	●STC(現SRA)設立
2006年	7月	米国	●SAM設立
2008年	4月	中国	●品川和豊設立
2014年	10月	インドネシア	●SRI設立
2019年	8月	インド	●SGSR設立
2022年	4月	韓国	●SRK設立

【新規の戦略的買収を発表】(2022年5月)

ブラジル	●サンゴバンブラジルの耐火物事業
米国	●サンゴバンセラミックス&プラスチックの耐摩耗性セラミックス事業



受けることで合意し、契約を締結しました。買収完了は、2022年内または2023年初めまでを予定しています。買収額として合計100億円近くを投じることとなり、当社グループにとって屈指の規模のM&A投資です。これにより、当社グループは南米地区に初の生産拠点を持つこととなり、インド・太平洋圏の主要市場の全てに生産拠点を確保します。また、生産拠点の拡充と並行し、海外における販売機能の強化策の一環として、2022年4月、韓国に販売子会社 Shinagawa Refractories Korea Corporation (SRK)を設立しています。

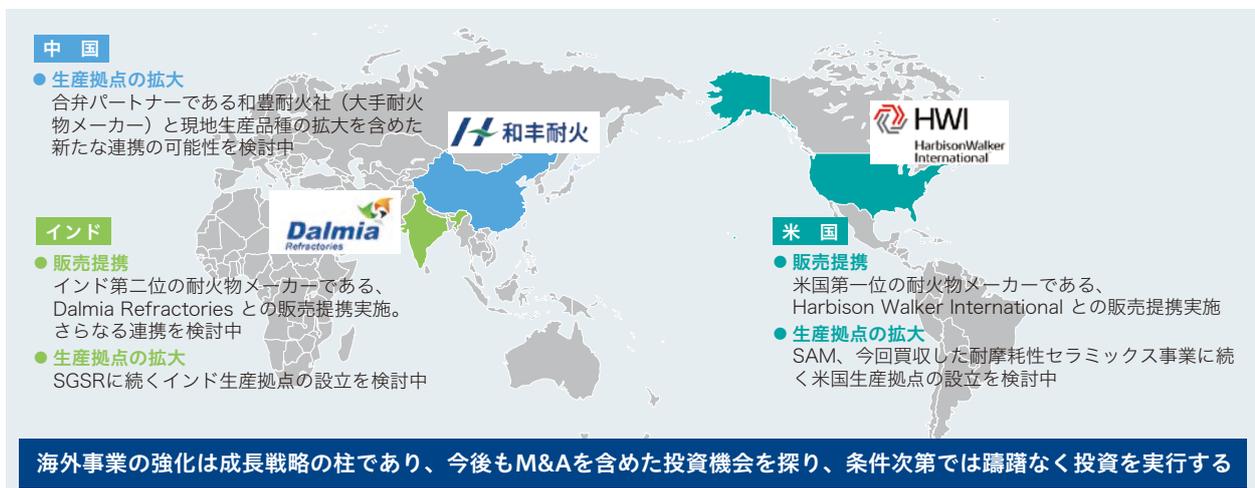
海外ビジネスにおける目標指標については、当初、第5次中期経営計画最終年度(2023年度)目標として「海外売上高220億円」「海外売上高比率20%」を掲げてお

りましたが、これは計画初年度の2021年度に2年前倒しで達成しました。さらに、今回の事業買収によってブラジル・米国拠点の売上高約120億円が加わることから、2023年度には「海外売上高340億円」「海外売上高比率27%」と大幅に増加することを見込んでおります。なお、この数字には、この事業買収がもたらすシナジー効果を含んでいませんので、今後、技術・販売面での連携を深化させていくことで、この新たな目標を超える成果達成を目指していきます。

また、環境への取組みは、国内外問わず、全世界共通の重要課題です。その意味で今後、高温プロセスを持つ全世界の企業が、当社グループの技術・サービスを必要とするはずで、当社グループは、世界的にも、高温技術領域で総合的なソリューションを提供できる数少ない企業集団として、環境課題に対応する技術・サービスを提供し、海外における顧客基盤の拡大を図っていきます。

今後の成長加速に向け、「海外ビジネスの強化・拡大」への取組みは、これからが本番です。現在も、インドや米国の耐火物のリーディングカンパニーとの販売提携や、新たな生産拠点の設立など、M&Aを含めた様々な投資機会を探っています。成長のためには一定のリスクテイクは必要不可欠ですので、今後も、条件次第では躊躇なく投資を実行する姿勢で臨んでいきます。

#### ■ 更なる海外事業強化に向け、現在検討中の海外プロジェクト



---

## サステナビリティ経営の 推進

---

### サステナビリティと正面から向き合った経営を 推し進めるべく、推進体制を整備

今や、サステナビリティと正面から向き合わない企業は生き残っていけない時代になっています。そこで、地球規模で起こっている様々な社会・環境課題に取り組み、持続可能な社会の実現を目指した経営を行っていくために、サステナビリティ推進体制の整備を推し進めています。

まず、2022年4月に「サステナビリティ委員会」を設置し、同年6月に「サステナビリティ基本方針」を制定しました。また、同年5月には、具体的な活動の核となるサステナビリティ重要課題として、11個のマテリアリティを特定しました。今後、サステナビリティ委員会を核に活動を進めながら、内容や目標レベルの充実を継続的に行っていきます。

サステナビリティ経営において非常に重要度の高いテーマである「気候変動への取り組み」については、2021年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明、その後、「TCFD提言に基づく情報開示」を行いました。「2050年カーボンニュートラル」の実現に向け、当面の目標として「2030年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標:50%(2013年度比)」を掲げており、今後、気候関連シナリオに基づくリスクと機会の評価を行いながら具体的な対応を進めていきます。

### サステナビリティへの取り組みを、 成長戦略と表裏一体で展開

当社グループが排出しているCO<sub>2</sub>の量は、例えば当社のお客様である高温プロセスを扱う業種に比べれば微小であり、ネットゼロを実現したとしても、日本全体の排出量削減にはわずかな貢献にしかなりません。カーボンニュートラルに向けた取り組みの大きな柱は、本業を通

じてお客様のCO<sub>2</sub>排出量削減を支援することであると考えています。換言すれば、サステナビリティへの取り組みを、成長戦略から切り離し本業とは交わることのない社会貢献活動と位置づけるのではなく、事業の成長戦略と表裏一体をなす取り組みとして展開していくことが肝要であると強く認識しています。

当社グループは、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組み合わせることで、お客様の生産プロセスにおける熱効率改善や耐用性改善の実現を支援することができます。これは、多くのお客様のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献することであり、お取引するお客様の数やご支援する案件の数が増えれば増えるほど、すなわち、当社グループの事業が成長すればするほど、社会全体のカーボンニュートラル実現への貢献はより広く大きなものとなっていきます。

### 新たな時代に向け、 ステークホルダーとの価値共創を目指す

当社グループの眼前には、事業活動を通じてお客様と当社そして社会の利益を拡大することができる素晴らしい機会が広がっています。この機会を逃すことなく利益を最大化していくために、当社グループは中期経営計画に基づく重点施策を着実に推し進め、成長を加速させ、企業価値の向上を図ってまいります。

今まさに幕を開けようとしている新たな時代に向けて、当社グループは、ステークホルダーの皆様との価値共創を推し進め、世界における高温技術のリーディングカンパニーとしての地位確立を目指してまいります。今後の挑戦にご期待いただき、引き続きご支援たまわりますようお願い申し上げます。

## 第5次中期経営計画(2021年度～2023年度)

### 基本方針

国内鉄鋼需要の漸減下においても、お客様の様々なニーズに即した新商品の提供と、これまでの生産基盤強化で得られた競争力を更に伸長させ、過去最高業績を目指す

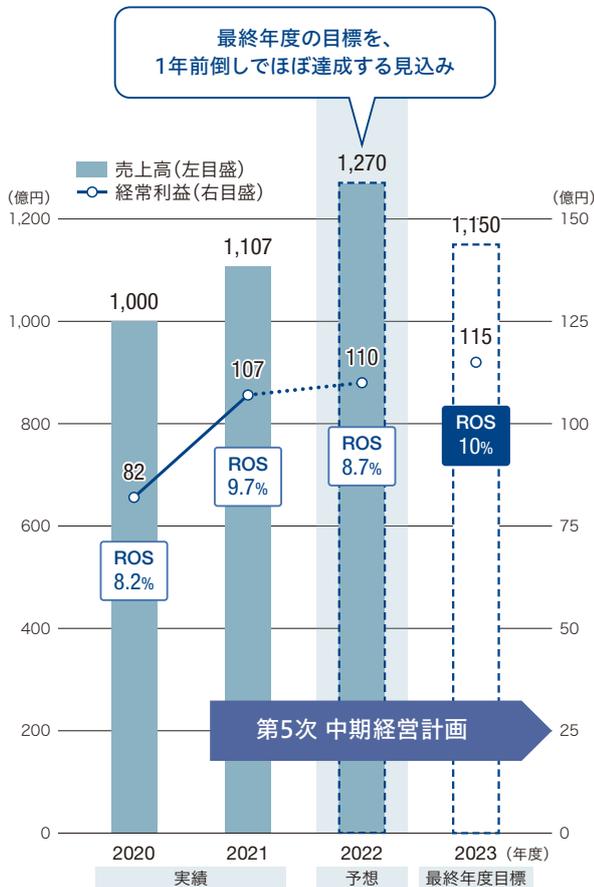
### 重点施策

1 国内における拡販と競争力強化

2 海外ビジネスの強化・拡大

3 新規ビジネスの探索

4 成長投資の積極推進



注) ROS (%) = (経常利益 ÷ 売上高) × 100

### 第5次中期経営計画 最終年度目標

	2023年度 中期経営計画目標
売上高	1,150億円
経常利益	115億円
ROS	10%

### 当初の前提条件

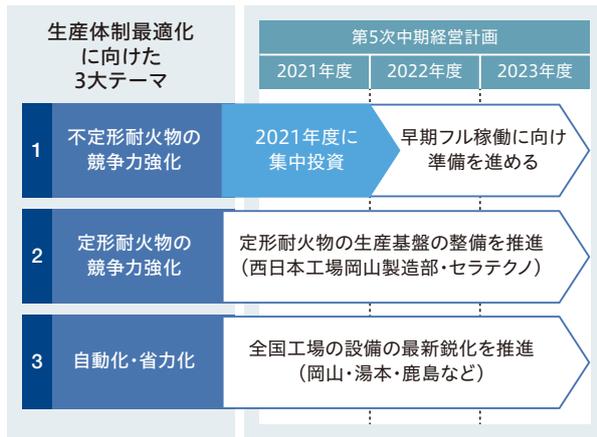
- 国内粗鋼生産量: 9,000万 t/年
- 為替レート: 105円/US\$

### 2022年度の状況 (2022年9月末現在)

- 国内粗鋼生産量: 9,500万 t/年
- 為替レート(下期): 135円/US\$

## 1 国内における拡販と競争力強化

- ▶ 耐火物・断熱材の徹底拡販
- ▶ 生産体制の最適化



## 3 新規ビジネスの探索

- ▶ ファインセラミックス事業の新規展開  
(品川ファインセラミックス株式会社)
  - 主に金属部品の代替材料として使用される  
(耐高温、低膨張、耐摩耗性、耐化学腐食性付与)
  - 半導体・液晶製造装置、ポンプ、特殊金属メーカーなどが主要なお客様



半導体・液晶製造装置用セラミックス部材

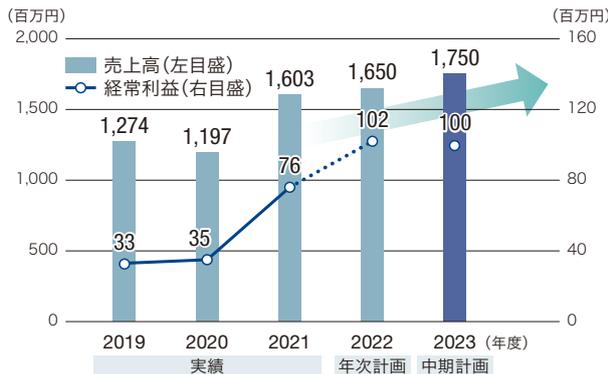


ポンプ部品用セラミックス



耐摩耗性セラミックスローラー

米国の耐摩耗性セラミックス事業(ラトロープ)との連携により、世界市場への参入を目指す。



## 2 海外ビジネスの強化・拡大

1997年の中国進出を皮切りに海外へ事業展開

- ▶ 2022年、インド・太平洋圏の主要市場全てに生産拠点を確保

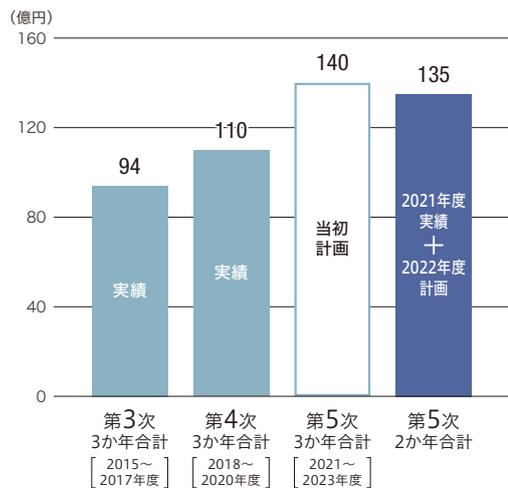


## 4 成長投資の積極推進

当初計画の140億円(3か年合計)を2年目で概ね達成

- ▶ 3年目も積極的な成長投資を持續する方針

■ 設備投資額(採択ベース)の推移(中期経営計画期間ごと)



### 投資戦略ポイント

- 生産体制の最適化  
(西日本地区不定形3拠点集約)
- 安定生産・商品競争力強化
- 最新鋭化・自動化の推進継続

# 持続的かつ戦略的な成長投資を可能とする、 財務基盤の盤石化に取り組む。

## 将来の企業価値・株主価値を高める財務戦略を目指す

当社では、「成長投資」、「内部留保」、「株主還元」の3つを的確にバランスさせることを、財務戦略の基本方針としています。経営環境の変化や経営戦略の推進状況等によって財務状態は一定の影響を受けますので、この3つをどのように強弱を付けてバランスさせていくのかは、そうした局面の変化を的確に捉えながら柔軟に行っていくことが肝要であると考えています。

このバランスのとり方は、当社グループの経営の変遷とともに変わってきています。2009年の品川リフラクトリーズ発足後、第1次から第3次までの中期経営計画期間(2009～2017年度)の経営戦略では、「基盤整備期」と位置づけ、企業としての基礎体力の強化に努めました。そのため、「内部留保」に最も力点を置き、将来の積極的な成長投資を実行可能とする財務体質づくりを推し進めました。その結果、安定的な利益の計上により自己資本比率を28.7%(2009年度末)から46.6%(2017年度末)まで高めることができました。

この後、「飛躍」を掲げた第4次および現在進行中の第5次中期経営計画期間(2018～2023年度)より、経営戦略を「将来の成長に向けた施策の実施段階」へと移行させたことを受けて、財務戦略のバランスも「成長投資」へと軸足を移しています。加えて、第5次中期経営計画からは、配当性向について、これまで目途としていた20%程度から30%程度まで引き上げることを表明し、「株主還元」にも軸足を置いていく方針を打ち出しています。

「内部留保」については、現在も当然のことながら一定の利益の積上げを継続していますが、これはあくまでも「成長投資の継続」や「将来の環境変化への対応」に備えるためのものです。こうした観点から、財務戦略は、現在の安定のためではなく、未来へ向けての成長、将来の企業価値・株主価値向上のために執り行われるべき戦略であると認識しています。

## 成長投資の更なる積極化に備える

当社グループの現在の経営ステージは、今後の中長期的な成長加速を図っていくべき「攻め時」であると考えています。そのための「成長投資」を積極的に推し進めており、第5次中期経営計画では、設備投資、M&A投資ともにかつてない規模となっています。

設備投資は3年間で総額140億円を計画しておりましたが、2年間でほぼ同額の投資を実行し、2023年度も持続する予定ですので、最終的な総額は計画を大きく超える見込みです。

また、M&A投資については、当社グループの成長に寄与すると総合的に判断できる案件に対して積極的な姿勢で臨んでいく方針としています。2021～2022年度に公表した案件では、イソライト工業(株)の完全子会社化に約100億円、ブラジルとアメリカにおけるM&Aに約100億円、合わせて約200億円を投じる決断を行いました。

従来、M&Aや巨額な設備投資の採択に対して慎重であり、リスク評価や投資効率・回収性等の検討を厳重に実施するといった当社の企業風土は、今後も変わらずDNAとして引き継がれていくものと考えていますが、今回の100億円もの投資を2件連続で行うこととしたことは非常に大きな決断であったと同時に、投資戦略の分水嶺となったのではないかと考えています。これを皮切りに、こうした成長投資は更に積極的に進める見通しです。

当社グループでは、「海外ビジネスの強化・拡大」を今後の成長戦略の柱と位置づけていますので、今後の投資先は海外が中心となっていくことが予想されます。海外進出は1997年にスタートを切りましたが、私はオーストラリア駐在やアメリカの現地法人立上げに携わるなどの経験があり、海外ビジネスの強化・拡大に生かしたいと思えます。また、内部監査や監査等委員を経験していることもあり、コンプライアンスの視点に立ったガバナンス体制の維持・向上にも注力していきたいと考えています。

## 経営指標と管理指標も活用しながら 収益性や健全性を追求する

当社グループでは、重視する経営指標として、「売上高経常利益率(ROS)」、「総資産利益率(ROA)」、「自己資本利益率(ROE)」の3つを掲げ、財務の健全性・安全性確保のための管理指標として「自己資本比率」と「ネットD/Eレシオ」を用いています。

ROS、ROA、ROEの3つの経営指標については、企業経営の評価において「収益性」と「効率性」は欠くことのできない視点である、という考え方に立脚しています。このうち、ROSは第5次中期経営計画最終年度(2023年度目標)として10%を掲げており、2021年度は前年度比1.5ポイント向上し9.7%となっています。また、ROEは8.8%と、ともに一定の水準にありますが、引き続き向上を目指します。

財務部門としての管理指標である「自己資本比率」と「ネットD/Eレシオ」については、今後、成長加速に向けた積極投資が続いていくことが想定されますので、健全性・安全性の極端な追求は行わない方針です。たとえば、「自己資本比率」についてみると、2022年3月末50.3%と高水準を確保していますが、50%確保は必達目標ではないと考えています。また、「ネットD/Eレシオ」は2022年3月末10.1%と極めて健全な状況にありますが、必要な成長投資のための資金調達によってこの比率が一定程度上昇することは許容すべきであると考えています。今後は、これまでよりももう少しレバレッジを利かせた財務運営も視野に入れて臨んでまいります。

新たな経営指標として注目し検討を進めているものに「投下資本利益率(ROIC)」があります。積極的な成長投資を行っていく中で、たとえば、工場単位でROICを計算し、採算性を見極めて、採算性の高い事業や製品への追加投資、あるいは採算性の低い場合の撤退や縮小といった選別を行うための活用を想定しています。



取締役常務執行役員  
公認内部監査人(CIA)

市川 一

## サステナビリティへの取組みも成長投資の一環と捉え、 成長戦略を財務面から支え続ける

「サステナビリティ経営」が企業市民としての基本要件となってきました。当社もCO<sub>2</sub>排出量削減目標を公表するなど、「2050年カーボンニュートラル」に向けた大きなチャレンジを開始しています。この取組みには当然、継続的な投資が必要不可欠です。当社グループが排出するCO<sub>2</sub>を削減するための設備投資、お客様のCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する技術や製品を開発するための研究開発投資などについても、今後は「成長投資」の一環と位置づけて投資計画に組み込み、必要な投資を十分に実施していきます。

サステナビリティへの取組みを含め、当社グループは、積極的な成長投資を行っていくことが重要なフェーズへと入っています。こうした状況下での財務担当役員の使命は、第一に、旺盛な資金需要に対して適時的確に資金提供することができる安定した財務基盤を備えておくこと、第二に、「投資の優先順位付け」という財務の目線から「あるべき事業ポートフォリオ」の検討を常に行うこと、この2点に尽きると考えています。これからも当社グループの成長戦略を財務面から支えてまいります。

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いたします。



## 座談会

## 品川グループの強みとは…

今回は、当社の伝統事業でありコア事業である耐火物及びその周辺事業を中心に、当社グループの強みをひも解きます。

## 当社グループの特徴・強み

## 150年の研鑽の中で「総合耐火物メーカー」として、 顧客密着型のソリューション提供力を極め、お客様との強固な信頼関係を構築。

**金重：** 売上規模で見ると、当社グループは、国内2トップの1社、世界5位以内に位置する、耐火物業界のトップランナーです。提供する製品についても、耐火物が使われるすべての用途市場に対応可能なフルラインでの生産・供給体制をとっています。いわゆる「総合耐火物メーカー」という大きな特徴を有しています。

**黒瀬：** 鉄鋼、非鉄金属、セメント、焼却炉など幅広いお客様に対して製品・サービスを提供していますが、その際、お客様が抱えている課題に対するソリューションも同時に提供しています。これは非常に大きな特徴であり強みであると思っています。

**小形：** 私たちが提供している製品は、一般的な工業製品とは異なり、当社グループのみの開発・製造では完結しません。お客様の工場において、どのプロセスでどう使われるかによって、提供する耐火物に求められる機能性は大きく変わってくるからです。実際の現場に赴いて、どのような使われ方をしているのか、これまでの使用でどのような損傷が発生しているのか、などを検証し、お客様と一緒に耐火物の開発を行っています。いわば「顧客密着型」の開発体制も、当社グループの大きな特徴・強みの一つだと思います。

**黒瀬：** 私は約30年間、鉄鋼メーカーに勤務し、鉄鋼製品

の品質を左右する部署を長く経験してきましたが、「お客様」という立場から見て「当社」は、解決すべき課題が出てくるたびに、常に二人三脚で対応してくれる頼れるパートナーであり続けた、という印象を強く持っています。私は縁あって「当社」に属して以降、内側から改めて当社を見ると、当社の頼りがいや信頼感は、長い歴史に裏打ちされた企業文化によるところが大きいのだと感じています。

**小形：** 製造業の世界には「三現主義」という言葉があるように、私たち技術者は、お客様の課題解決を図るために、研究所に閉じこもるのではなく、実際に“現場”に行き“現物”を観察し、“現実”を認識しなければなりません。当社グループは、創業以来これを実践してきたからこそ、お客様からの信頼を獲得してこれたのだと思います。

**金重：** 約150年前の明治初期のころに、渋沢栄一の勧めと援助を受けて、当社創業者である西村勝三が耐火レンガの製造を開始しました。適した原料の

選定や製造方法の開発など、すべてが暗中模索の中、多くの失敗を経験しながらも試行錯誤を続け成功へと導いていきました。あきらめない心、果敢なチャレンジ精神など、創業当時のDNAが現在に至るまで企業文化として綿々と受け継がれてきているものと自負しています。

**黒瀬：** 高度経済成長期、日本の鉄鋼メーカーは高級鋼を高効率で製造できる体制をいち早く確立し、日本経済の躍進を演出する原動力の一つとなりましたが、これを下支えしたのが、耐火物の長寿命化や高純度化といった技術革新であったと言えます。鉄鋼メーカーと耐火物メーカーがイノベーションの苦労を共にしてきたことで、技術の蓄積と同時に、強固な信頼関係の構築にもつながってきたのだと思います。こうした関係構築が、その他の業界のお客様との間でも積み上げられてきており、「高温プロセスを有する幅広い業界との信頼関係」もまた、当社グループの大切な特徴の一つであり、競争力の源泉であると考えます。

## 強みの源泉としての人材

### 部門間ローテーションやお客様との人事交流などを積極的に行い、総合的な知識と経験を持った人材の育成に注力。

**金重：** 当社の営業部員には、技術畑出身者が多くおり、その技術的なノウハウや知見を活かし、お客様の技術的な課題をその場で同じ目線で捉え、ソリューションを提案できます。若年の営業部員も製品の特性や開発・製造方法・現場での使用状況など一連の知識を身に着けるため、研修を行い、また現場に足繫く通い、お客様と同じ目線に立ち、あらゆるご要望を実現できるよう努めています。

**小形：** 実は、三現主義に、原理・原則という2つの“原”を加えた「5ゲン主義」という考え方があります。お客様先の3つの“現”で見つけ出したことと、自らの研究所で探求した2つの“原”をうまくかみ合わ

せることによって新しいものを創出する。この「5ゲン主義」を実践するためには、専門領域しか分からないスペシャリストではなく、領域横断的な知識や経験を持ったスペシャリストの存在が必要不可欠です。当社グループの技術者は皆、研究所で実験をし、試作品を作り、それをお客様の現場に持ち込んで実際に使用して結果を分析する、というPDCAサイクルを一人で回すことができるような人材です。

**金重：** 総合耐火物メーカーとして、お客様の課題解決に向けたトータルソリューションを提供していくためには、製品開発から築炉設計・施工まで、部門を横

断した総合的な知識と経験が必要不可欠となります。そのため、重視する人材育成策として「部門間ローテーション」を積極的に展開しています。

**黒瀬:** グループ内にとどまらず、お客様との間でも人材交流を積極的に行っています。耐火物のパフォーマンスを向上させるにはお客様の工場における操業の知識が必要不可欠となります。お客様の技術者もまた、耐火物や築炉の知識を持つことでプロセス改善や技術開発のスピードアップに繋がります。そこで、それぞれの技術者を一定期間派遣し合って教育・研修を行うことで幅広い知識と経験を有した総合的な人材育成を行っています。

**小形:** 大学生のころに耐火物を専攻した社員は、ほぼ皆無です。ほぼすべての社員が、当社グループに入社してから初めて学んでいきます。当社グループでは、社員を対象にした独自の通信教育システムを立ち上げており、耐火物に関連する知識を身に着けるための実践的なカリキュラムが豊富に用意されています。すなわち、やる気のある社員が短期間で実践的な知識を身に着けることができる場があるのです。ここで得た知識をお客様へのソリューション提案に活かし、お客様に喜んでいただくことを通じてモチベーションを高める。そうしたプラスの循環が人材の活性化を生み出しています。



**黒瀬:** 社員教育において、「技術伝承」と同じくらい重視しているのが「安全意識の向上」です。安全の確保はすべての業務の前提であり、また安全意識の向上は品質や生産管理の向上にも繋がると考えています。そこで、さらなる安全意識の向上に向け、2022年4月、当社グループは西日本工場岡山製造部内に「危険体感訓練所」を設けました。高所からの転落や吊荷に手を挟まれる等を体験するVR（仮想現実）を活用した訓練、そしてロールに挟まれる、感電する、粉塵爆発が発生するといった実機を活用した体感訓練設備があります。五感を用いて体感することで机上だけの教育に比べ格段に効果が高いと思っています。今後、他工場やグループ会社への展開も検討していきます。

### 当社グループの競争優位性

**品揃え・技術・人材の3つの「総合力」すべてを持ち合わせた、世界でも稀有な存在。加えて、モールドパウダーの開発・製造は、「信頼」の象徴。**

**金重:** 当社グループの競争優位性は、あらゆる業界の高温プロセス（窯炉）を築き上げることができる「総合力」を有していることと考えています。これは、世界的に見ても“唯一無二”と言っていいほどの徹底ぶりであると自負しています。大きくは、3つの視点で語ることができます。第一に、

「品揃えの総合力」です。様々なグレードの耐火物や断熱材など窯炉建設に必要な資材はすべて当社グループで開発・製造しています。第二に、「技術の総合力」です。耐火物製造から、築炉設計、仕様決定、施工、さらにはその後の補修や解体まで、窯炉建設に必要なすべての技術・ノウハウ

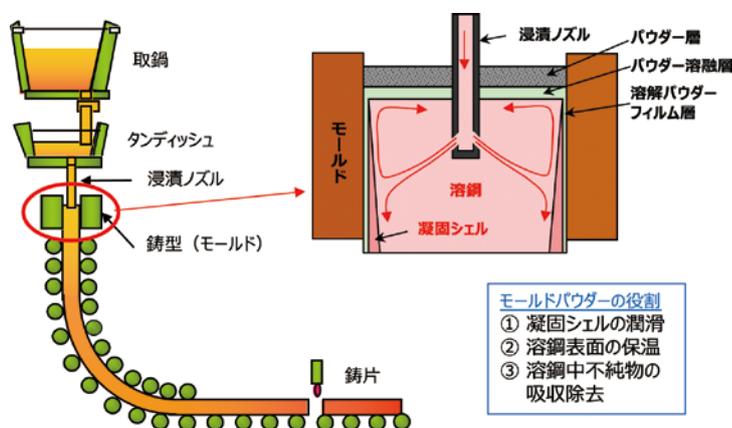
をグループ内に有しています。第三が、「人材の総合力」です。営業を担う者、築炉設計を担う者、耐火物製造を担う者、施工を担う者、すべてのスタッフがお客様の要求を正確に把握し、一体となってソリューションを生み出していく力が当社グループには備わっています。これは、前述の通り、部門を越えた人材ローテーションやお客様との人材交流をはじめとした独自の人材育成政策の成果でもあります。これら3つの「総合力」をすべて持ちあわせている企業は、おそらく国内外を見渡しても当社グループだけではないでしょうか。

**黒瀬:** 「品揃えの総合力」と「技術の総合力」の両方に関連したものに、「モールドパウダー」という製品があります。これは、鉄鋼の連続鋳造工程においてモールド（鋳型）内に添加される機能材であり、連続鋳造工程において“最も重要な副資材”と言われるほど、高品質な鋼材を安定的に製造する上で必要不可欠なものです。当社グループは、約50年前に鉄鋼メーカーから依頼を受け、一体となってモールドパウダーを開発し、その後も研究を重ねて高品質化・高機能化を図ってきました。モールドパウダーを開発・製造している耐火物メーカーは、世界的にも稀有な存在であり、国内では唯一の存在です。私は、当社の「耐火物」と「モールドパウダー」は日本の鉄鋼業を支えてきたといっても過言ではないと思っています。

**小形:** 耐火物における開発目標は従来、“長寿化”に最大の力点が置かれていたのに対して、モールドパウダーは、鋼材の品質をいかに高めていくかというお客様の製品の“高品質化”に開発目標が設定されたものでした。当社グループは、モールドパウダーの開発を通して、耐火物についても“お客様の製品品質を高めることに寄与するモノづくり”という視点を持つようになり、お客様に寄り添ったソリューション提供が、さらに強化されていったのだと考えています。

**黒瀬:** 今や鉄鋼業界における製造プロセスは、「連続鋳造」が基本となっていますので、必ずモールドパウダーが使用されています。日本の鉄鋼メーカーの高品質性は世界的にも折り紙付きです。つまり、当社グループがモールドパウダーの開発・供給者であるという事実が、国内外問わず、当社グループに対する“絶大な信頼”の根源ともなっています。

■ モールドパウダーの概要



## 国内で確立した競争優位性により、今後本格化する海外事業拡大に弾みを付け、中長期的に「世界No.1」を目指す。

**金重:** 海外では、鉄鋼業界は成長事業の一つと位置づけることができますので、モールドパウダーを含め、事業拡大策の本格化を図っていきます。粗鋼生産量第1位と第2位の中国・インド、回復目覚ましい北米等の市場では、鉄鋼業界を中心とした拡販を推し進めています。また、ブラジルやオー

ストラリアでは、国内と同様に「総合耐火物メーカー」として、鉄鋼以外の業界も対象に総合的な対応を行っていきます。2022年5月に実施したM&Aによって南米地区が加わり、当社グループはインド・太平洋圏の主要市場のすべてに生産拠点を確保し、海外事業展開の本格化に向けた体

制も万全となってきました。

**小形:** 海外展開では、国内で磨いてきた「顧客密着型のソリューション提供」も非常に大きな武器になってきます。同一材質、同一形状の大量販売を行う多くの海外企業に比べ、当社グループであれば、材質や形状をきめ細かく変更する高い生産技術を有していますので、お客様それぞれの操業に最適なカスタマイズ品を供給することができる、すなわち、お客様の製品の品質向上に大きく寄与することができます。当社グループが選ばれる客観的な理由がここにあります。

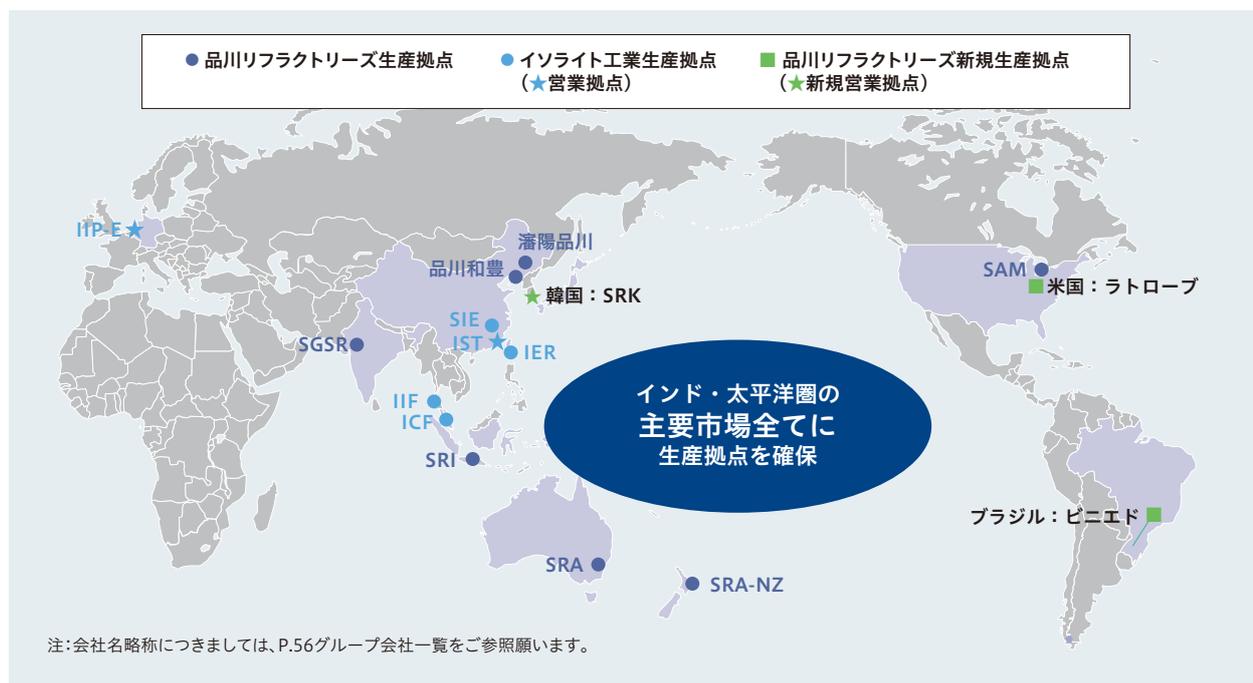


**黒瀬:** 海外でも今後、耐火物の製造・販売と築炉エンジニアリングサービスの提供をセットで展開することで、当社グループの競争優位性をさらに高めていきたいと考えています。

**金重:** いずれにしても、国内の成功モデルを海外でも展開していくためには、開発、営業、設計、施工などすべての部門で人材を確保していくことが必要不可欠となります。ICT技術を活用した遠隔監視システムの導入なども並行して行いながら、地場の人材採用・育成、地場企業との業務提携など、さまざまな方法を検討していきたいと思っています。そして、グローバル市場でも品揃え・技術・人材の3つの総合力を極め、中長期的には、売上高「世界No.1」を目指していきます。

**小形:** 2022年5月に実施したM&Aでは、米国の耐摩耗性セラミックス事業も新たに当社グループに加われました。この事業は、当社グループのファインセラミックス事業との技術的共通性も多く、今後、積極的な連携を推し進め、国内はもとより、世界市場への進出を視野に入れた事業展開を目指します。

■ グループ拠点の拡大と連携の状況



常に時代を先取りした研究開発を推し進め、  
将来必要な技術をあらかじめ開発する姿勢で、  
お客様のカーボンニュートラル実現に寄与する。

**小形:** 今起こっている大きな変化として、地球環境改善への取組みが喫緊の課題となってきていることがあります。当社グループの特徴である超高温に対応する技術は、エネルギー多消費産業で使われています。これらの産業は、昔も今もこれからも、社会にとって必要不可欠であり、基幹産業であり続けるでしょう。だとすれば、私たちは、エネルギー多消費産業の効率化のために精一杯のお手伝いをする、すなわち、「事業を通じたサステナビリティへの貢献」こそが、今後の最大のミッションではないかと考えています。私たちには、それを実現するための十分な技術力やノウハウがあります。また、お客様との共同研究活動を今後も継続していくことで、必要な技術・製品を生み出していきたいと思えます。

**金重:** 高温プロセスにおいて“CO<sub>2</sub>排出量削減”という視点を重視した効率化を図っていくための方法として、たとえば、熱ロスを少なくする取組みがありますが、当社グループには、耐火物技術(当社)と断熱材技術(イソライト工業㈱)があり、この2つの技術を一体的に活用した窯炉建設によって、更なる高効率化の実現が可能です。また、高炉よりもCO<sub>2</sub>排出量が少ない電気炉への転換、電気炉の大型化等も含めた効率化も進められる可能性があります。その際には、当社グループのきめ細かな耐火物製造技術や築炉エンジニアリング技術が力を発揮するでしょう。今後の電気炉の革新に向け、既に、電気炉の設計、それに適した耐火物の形状や材質の検討などを行っています。

**黒瀬:** センサー技術や可視化技術など最先端の技術を導入して稼働中の炉の状況を解析し、それを開発部門や製造部門にフィードバックすることで、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献することができる材質の



開発や高効率な築炉方法、補修方法の開発につなげていく、といった取組みも始めています。センサー技術等に長けた優れたパートナー企業との共同開発など、異業種とのアライアンスも広く視野に入れながら、活動していきたいと考えています。

**小形:** カーボンニュートラルの実現は、非常に野心的な目標ですので、一つの企業集団だけでも、一つの業界だけでも決してなし得ません。全産業が力を合わせて取り組んで初めて実現できる目標だと思っています。だからこそ、私たちは、お客様を含めた社会全体に対して耐火物技術や断熱材技術を通してどのようなことが実現可能なのかを的確に発信し、一社でも多くの企業様に当社グループの技術を活用していただく努力をしていかなければなりません。また、私たちは、異業種が有する最先端の技術を積極的に導入することで、更なるイノベーションを起こしていかなければなりません。すなわち、カーボンニュートラル実現に向けて、「総合力」を次のフェーズへと押し上げていくことが重要となってくるものと考えています。

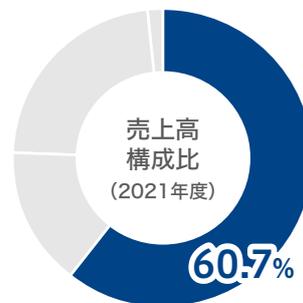
**金重:** 私たちは、「事業を通じたサステナビリティへの貢献」に向け、常に時代を先取りした研究開発を推し進め、将来必要となるであろう技術をあらかじめ開発しておく、という姿勢で臨んでいきたいと思えます。そのためにも、営業・生産・エンジニアリング・研究開発の各部門がこれからも一体となって「総合力」の一層の強化を推し進めてまいります。

# 既存事業における拡大・深耕に加え、新規事業

## 耐火物事業

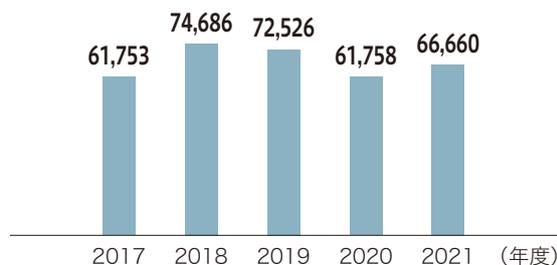
### 成長戦略

- お客様のニーズに即した開発力、製造力、販売力の結集
- 国内高炉漸減に影響されない耐火物市場への展開拡大（電炉・セメント・工業炉）
- 海外耐火物市場へ展開強化（インド含む環太平洋地域）
- 地域別・窯炉別に即応した最適な製造供給拠点の確立
- エコ・グリーン製品の提供を中核としたカーボンニュートラルへの貢献



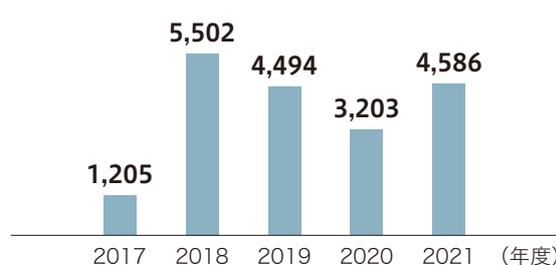
### 売上高

(百万円)



### 営業利益

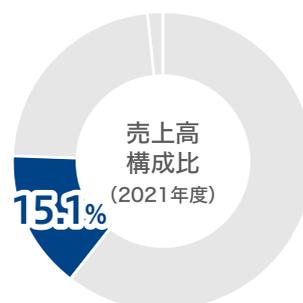
(百万円)



## 断熱材事業

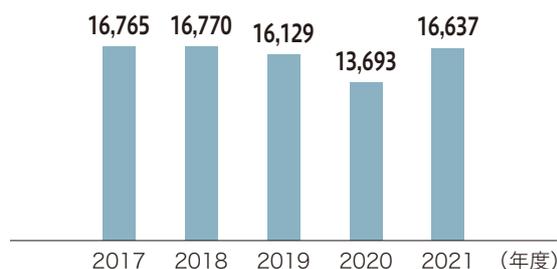
### 成長戦略

- マイクロポーラス超断熱材、高温集塵フィルターなどの新商品拡販による断熱材事業の基盤強化
- 半導体、リチウムイオンバッテリー、電子部品関連材料などの成長分野の育成と拡販
- 海外製造拠点をベースとし、アジア、オセアニア地域を中心に海外断熱材事業を拡大



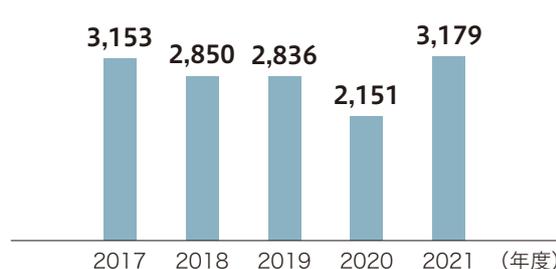
### 売上高

(百万円)



### 営業利益

(百万円)

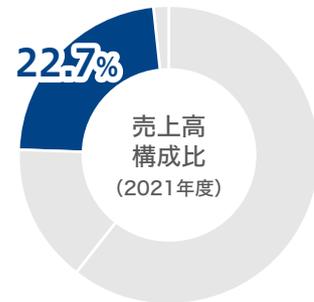


# の拡大を積極化し、多面的な成長戦略を推進

## エンジニアリング事業

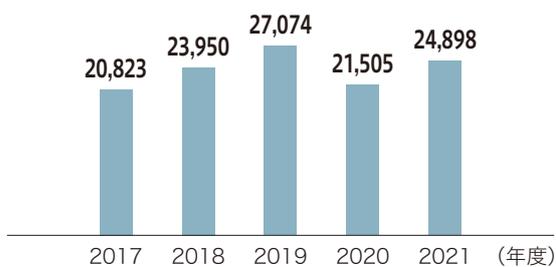
### 成長戦略

- 各部門および施工関係会社との連携強化による短納期・高品質のサービス提供
- 鉄鋼／非鉄金属／環境などの実績経験をベースとした新たなお客様、新たな分野への展開
- カーボンニュートラルの視点からお客様の課題に対して部門間の連携強化によるソリューション提供の推進
- これまでの窯炉設計技術や耐火物設計技術を活かした工業炉分野の拡販



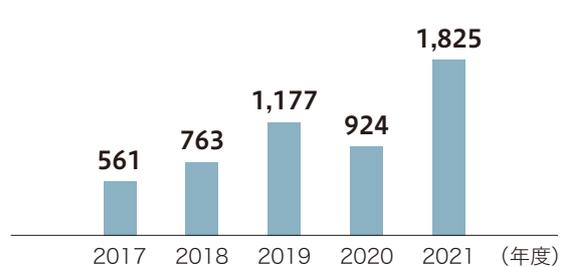
### 売上高

(百万円)



### 営業利益

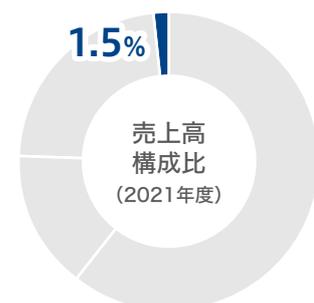
(百万円)



## ファインセラミックス事業

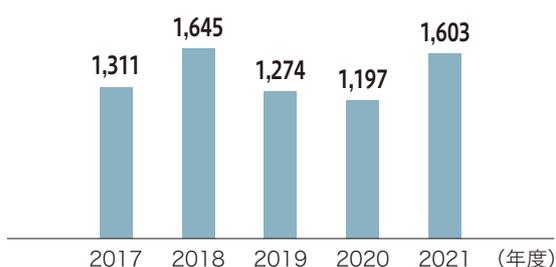
### 成長戦略

- 半導体・液晶製造装置分野における生産能力増強
- 耐摩耗性セラミックス製品のラインナップ拡充による拡販
- 特殊蒸着材等の新規市場への参入
- セラミックス塗料の新規用途の開拓



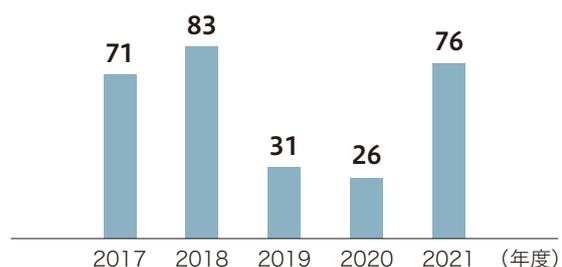
### 売上高

(百万円)



### 営業利益

(百万円)

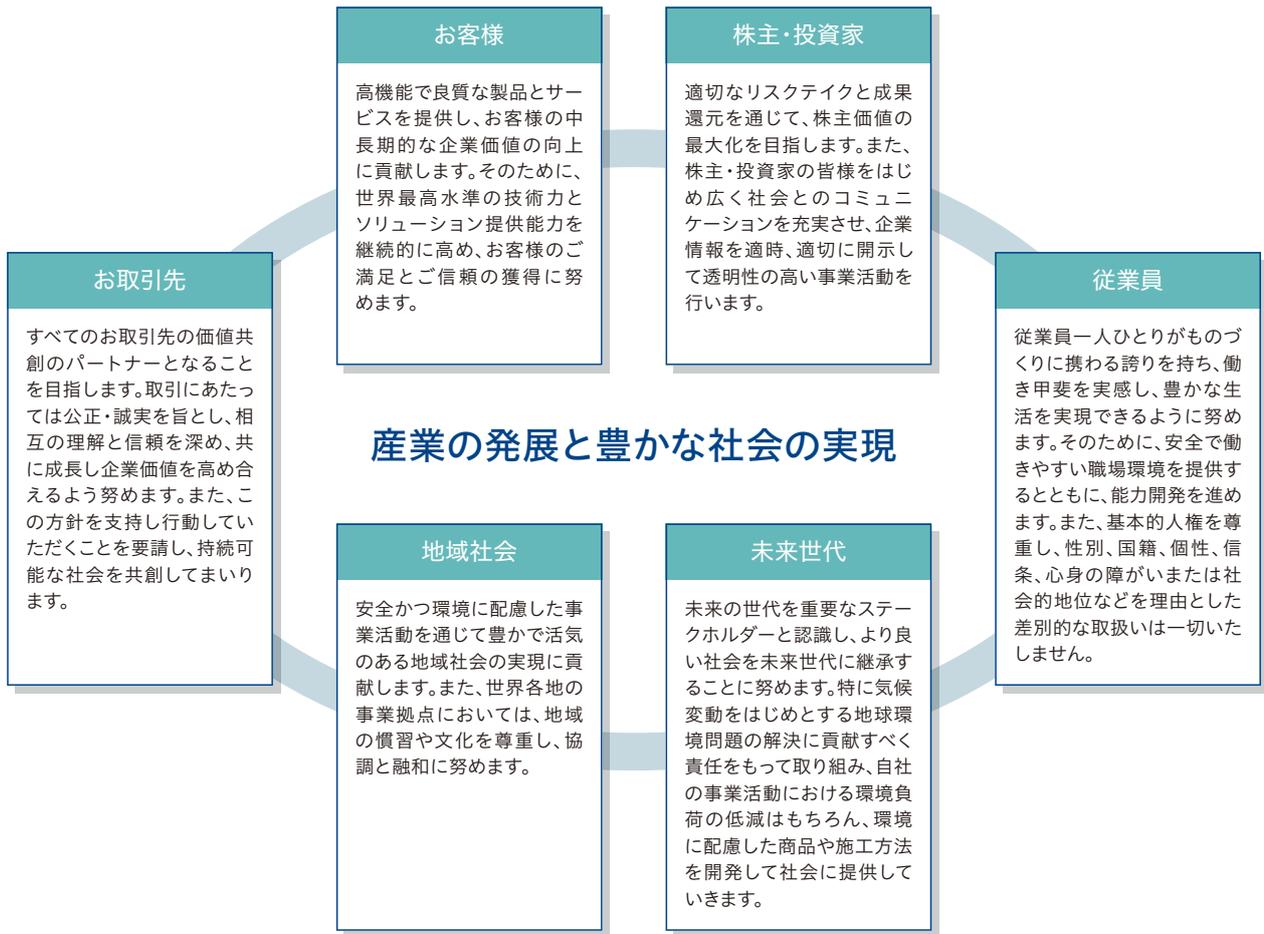


※不動産セグメントを除く連結売上高

■ 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めます。

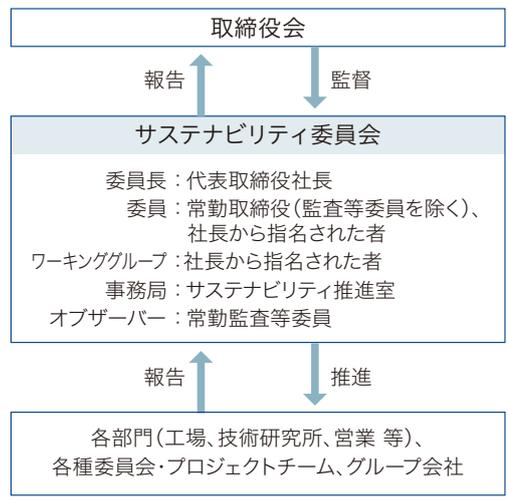
サステナブルな事業活動を通じて、当社は持続的に成長を続け、企業価値を高めていきます。また、企業行動憲章の下、公正な競争を通じて産業社会の発展に貢献するとともに、国内外を問わず人権尊重と法令順守を徹底し、地球社会の一員として良識をもって行動します。



■ 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



## ■ マテリアリティ(サステナビリティ重要事項)の特定

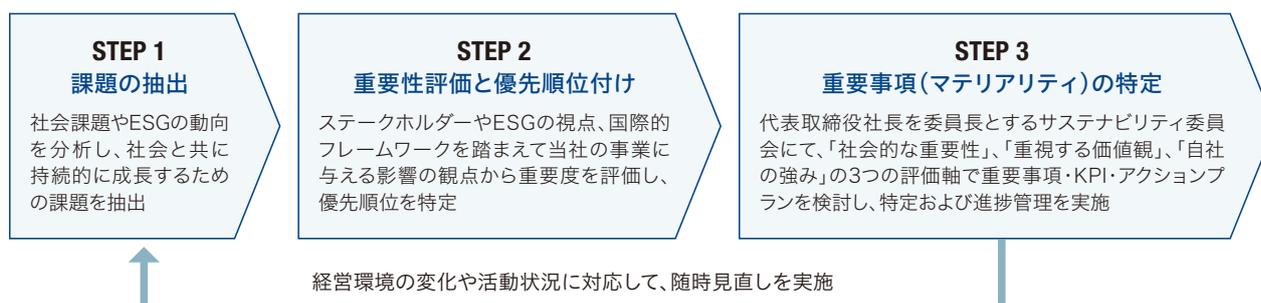
SDGsの目標	テーマ	No.	マテリアリティ
	気候変動・環境負荷低減	1	環境配慮型商品・ソリューションを開発・提供し、社会のCO <sub>2</sub> 排出削減と省エネルギーに貢献する。
		2	事業プロセスにおけるCO <sub>2</sub> 排出削減と省エネルギーを推進する。
		3	耐火物リサイクルの推進と廃棄物削減によって環境に与える影響の最小化を図る。
	品質向上と安定供給	4	高品質で安全な商品とサービスを安定的に提供することでお客様の操業に貢献する。
		5	積極的な設備投資と人材投資によって技術を革新し、生産性向上、コスト競争力強化を図る。
	安全衛生	6	工場内・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)

ワーキンググループを中心に、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の視点に基づき、SDGs、GRIスタンダード、ISO26000等と照らし合わせながら、当社にとっての重要な事項を幅広く洗い出し、マテリアリティ候補をリストアップしました。このリストに対し、「社会的な重要性」、「重視する価値観」、「自社の強み」の3つの評価軸に基づいて優先順位付けを実施しました。重要性の高い評価を得た事項をベースに議論を重ね、2022年5月のサステナビリティ委員会にて、当社の存在意義や当社が提供すべき価値について議論した結果、11項目を特定しました。

	実施内容	候補項目
洗い出し	●マテリアリティ候補と関連する取組みの洗い出し	マテリアリティ候補の抽出① (原案)235項目
整理・分類	●整理・分類 ●表現の調整 ●国際的フレームワークとの対応チェック ●追加候補提示	マテリアリティ候補の抽出② (ロングリスト)84項目
評価	●評価軸に基づくマテリアリティ候補の評価	
評価結果の集計・分析	●評価結果の集計・分析	<マテリアリティ案1> 25項目に絞り込み
ディスカッション	●高評価の項目をベースとし議論 ●ステークホルダー、ESG、国際的フレームワークからの検討 ●低評価の項目の再検討 ●追加項目の検討 ●表現の統一	
	●自社の存在意義、提供すべき価値等を議論し25項目を再検討、さらに絞り込み	<マテリアリティ案2> 11項目に特定

## ■ マテリアリティの特定と見直しのプロセス



環境方針

<基本方針>

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。

<行動方針>

1. 環境マネジメントシステムの整備

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。

2. 環境負荷低減と環境パフォーマンス向上への取組み

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。

3. 環境教育

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。

4. 環境コミュニケーション

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。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)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予想されています。

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。

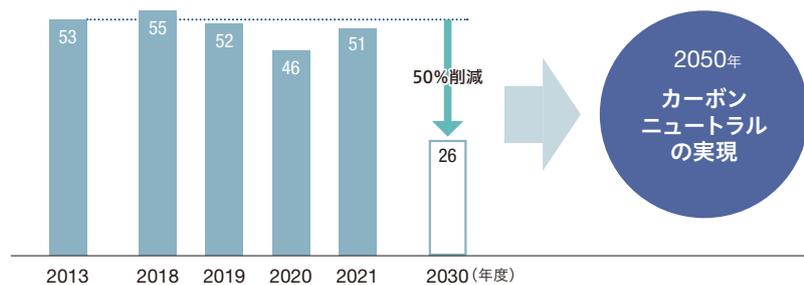
当社グループでは気候変動への対応を重要な経営事項と捉え、真摯に向き合い、事業に影響する機会・リスクへの理解を深化させ、その取組みを開示し、事業活動を通じて気候変動の緩和に寄与すると共に、収益機会を積極的に活用してまいります。

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す。

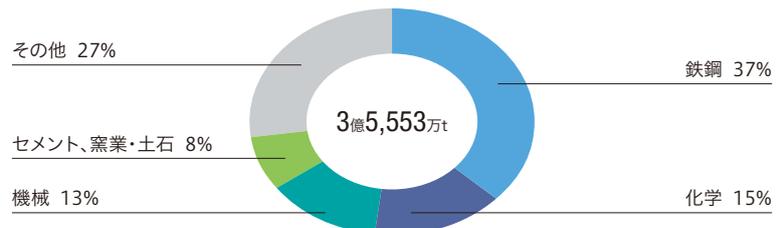
具体的な取組みの成果指標の一つとして、自社におけるCO<sub>2</sub>排出量を「2030年度までに2013年度比50%削減」「2050年度にはカーボンニュートラルの実現」を目標としました。

上流			自社		下流			
Scope3			Scope1	Scope2	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

CO<sub>2</sub>排出削減目標(千t/年)



■(参考)産業別CO<sub>2</sub>排出量(2020年度)



出所: 国立環境研究所温室効果ガスインベントリオフィスのデータ  
(日本の温室効果ガス排出量データ(1990~2020年度)確報値)



## 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㈱



## 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。

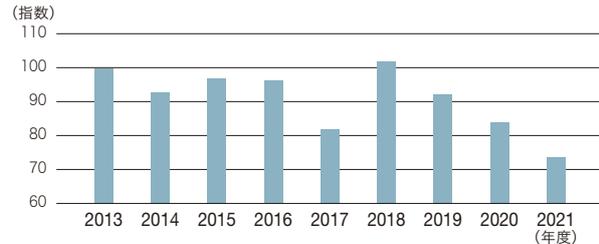
環境方針に則った製造工程におけるゼロエミッション活動、製品輸送に関わるモーダルシフトの推進、各種の合理化を進めて、持続可能な資源の活用や省エネルギーなどの環境パフォーマンスの向上を進めています。

### 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部署の新設・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。

■ 製造工程内産廃発生原単位(2013年度=指数100)



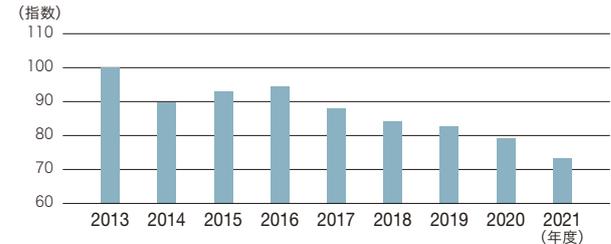
### 製品輸送に関わるモーダルシフトの推進

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。

更に定期的に製造・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。

■ 輸送エネルギー原単位(2013年度=指数100)



## 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	EMSの仕組みについて 廃棄物の適正保管について
11月	内部環境監査員養成研修兼 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 EMS法務担当者向け教育



内部環境監査員教育



産廃処分場現地確認

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. パートナーシップ
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

CSR調達の推進

当社では、ビジネスパートナーであるお取引先の皆様と社会的責任意識を共有し、CSRに関する取組みをサプライチェーン全体で推進していくことを目指して、「CSR調達ガイドライン」を策定し、お取引先の皆様のご理解とご協力のもと、積極的な取組みを展開しています。

■ CSR調達の基本フロー



詳細はHPの「購買基本方針とCSR調達ガイドラインの各項目の内容」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)

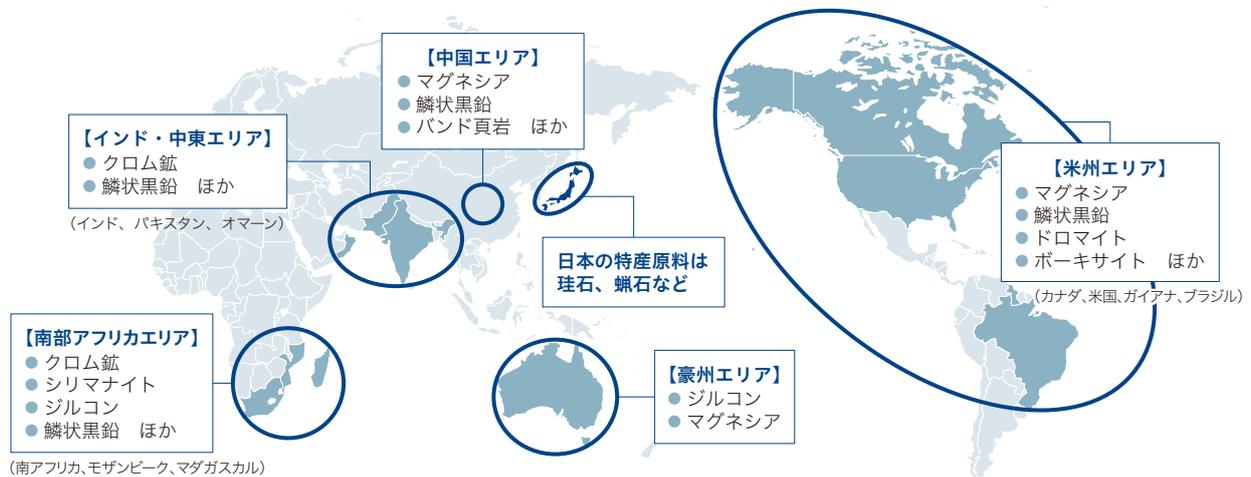
サプライチェーンにおけるリスクマネジメント

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

■ 中国以外からの安定調達体制の整備状況



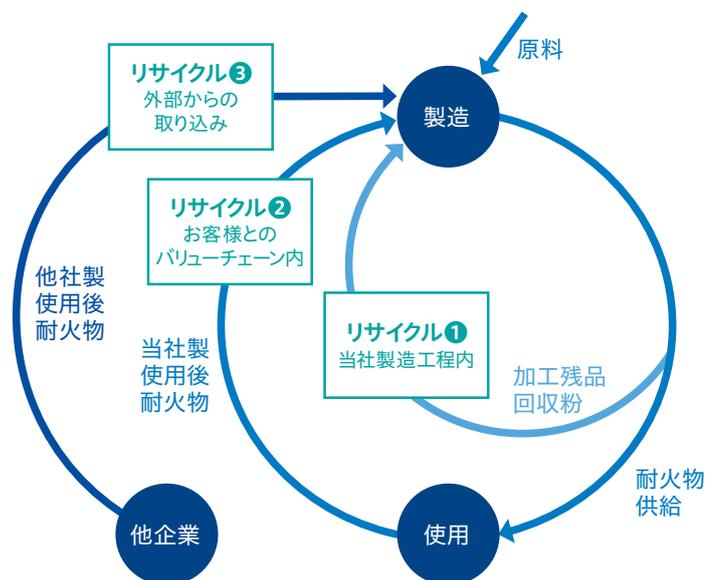
## 耐火物リサイクルの推進

使用後耐火物のリサイクルにより、原料製造時のCO<sub>2</sub>削減・鉱物資源の保全に加え、お客様のゼロエミッションへの貢献により、環境負荷軽減を進めております。

また、安定確保ができる代替原料として、原料の安定調達強化にも繋がります。



### ■ 当社グループの耐火物における資源循環の概念図



## 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

当社では、各部署に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

当社では、お取引先との対話によるコミュニケーションを重視しており、新型コロナウイルス対策を行った上での個別面談を継続しております。お取引先よりご希望の場合はWeb面談も実施しております。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、より実現性を高めています。



### 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

当社では、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組みを続け、公正・誠実に活動してまいります。

詳細はHPの「お問い合わせ」をご参照ください ▶ <https://www.shinagawa.co.jp/contacts/index.html>

人権尊重と良好な職場環境の確保に対する基本的な考え方

当社は「品川リフラクトリーズ企業行動憲章」において人権、人格、個性を尊重し、性、国籍、信条、心身の障がいまたは社会的身分などを理由として差別的取り扱いをしないこと、従業員が安全で働きやすい環境を確保すること、従業員一人ひとりの能力開発に努めることを宣言しています。

人権尊重の取組み

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。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年に全社へ周知しています。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。



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。新型コロナウイルスの影響により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社内通信教育制度

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けています。

■ 社内通信教育制度の科目別テキスト、年間カリキュラム

科目	テキスト	I期 (10~12月)	II期 (1~3月)	III期 (4~6月)	IV期 (7~9月)
無機材料の基礎	無機材料の基礎	概論、耐火物原料 (P1~P46)	耐火物原料 (P46~P73)	耐火物の物理化学 (P79~P117)	耐火物の物理化学 (P117~P155)
窯炉と耐火物	耐火物手帳 改訂12版	鉄鋼製造設備と耐火物 (I) (~溶鉄輸送、予備処理) (p373~p402)	鉄鋼製造設備と耐火物 (II) (溶鉄鍋~連続铸造) (p403~p433)	鉄鋼製造設備と耐火物 (III) (加熱炉・均熱炉~) 非鉄金属製造設備と耐火物、窯業炉と耐火物 (~ガラス溶解炉) (p434~p460)	窯業炉と耐火物 (セメント・石灰用キルン~) 焼却炉と耐火物 (p461~p488)
耐火物各論		耐火物の種類と特性 1 序文、2 化学組成による耐火物の分類と材質の特徴 2.1~2.5 (P127~P156)	2 化学組成による耐火物の分類と材質の特徴 2.6~2.7 3 不定形耐火物 3.1 (P157~P194)	3 不定形耐火物 3.2~3.10 (P195~P244)	4 機能性耐火物 (P245~P269)
製鉄法	製鉄法	製鉄	製鋼	二次精錬	連続铸造
ファイナセラミックス	セラミックスの基礎科学 第6版	第1章 元素と化学結合 / 第2章 結晶化学 (p1~42)	第3章 構造及び欠陥 (p43~77)	第4章 相平衡と反応 (p79~110)	第5章 セラミックスの合成 / 第7章 機械的性質 (p113~144, p179~196)
ファーマスエンジニアリング	燃焼管理ハンドブック	燃焼管理 (P158~P176)	窯炉の基本知識 (P13~P77)	窯炉図面と窯炉管理 (P78~P101)	P66~P70, P127~129, 配布資料
品質管理	品質管理入門テキスト 改訂2版	第1章~第2章	第3章~第4章	第5章~第6章	第7章~第9章
生産管理	最新版 図解 生産管理のすべてがわかる本	第1章~第2章	第3章~第6章	第7章~第8章	第9章~第10章
特許	できる技術者・研究者のための特許入門	第1章~第3章	第4章~第5章	第6章~第8章	第9章
経理	決算書入門の入門 改訂4版 第189期有価証券報告書	P1~P50 P1~P25	P51~P99 P26~P45	P100~P147 P46~P81	P148~P205 P82~最終ページ
労務	人事・労務のしごと いちばん最初に読む本	第1章~第2章	第3章~第5章	第6章~第8章	第9章~第11章
コンプライアンス	図解 コンプライアンス経営 第4版	第1章 (P10~P104)	第3章 (P105~P156)	第4章 (P157~P206)	第5章~第6章 (P207~P295)
安全衛生	安全衛生推進者必修 第2版	第1章 (P9~P60)	第2章 (P61~P84)	第3章、第4章 (P85~P144)	第5章、第6章 (P145~P221)
品川リフラクトリーズを知る	品川リフラクトリーズを知る	品川リフラクトリーズを知る 第1回~第5回	品川リフラクトリーズを知る 第6回~第11回	会社の仕組みI	会社の仕組みII

### 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資格はもちろん、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

管理職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

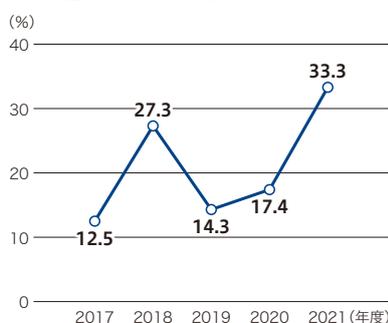
担当業務に関し社員一人ひとりの力量を人事面談を通し上司が評価し、次の1年のOJT計画・目標を社員本人と話し合い、社員本人が目標を自己申告し、決定しています。毎年このサイクルを回すことで、社員の力量やモチベーションのアップ、コミュニケーションの促進を図っています。

## 2)ダイバーシティ採用

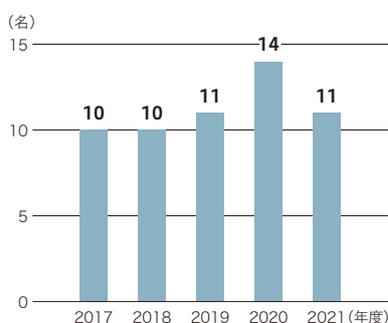
近年は積極的な採用活動を展開しており、その成果は徐々に女性や外国籍、障がいを持つ方々の入社に繋がっており、今後も様々な人材の登用を積極的に行ってまいります。

2021年に策定した女性活躍推進法に基づく一般行動計画では総合職新卒採用において毎年度採用者数に占める女性の割合を10%以上の継続を目標に掲げています。

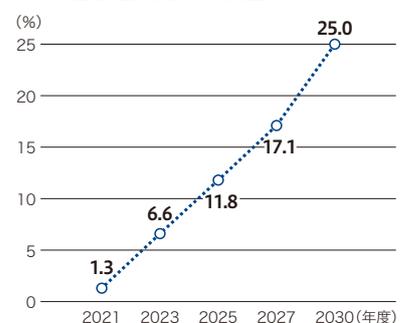
■ 女性総合職採用比率



■ 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、在宅勤務制度を活用し、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。

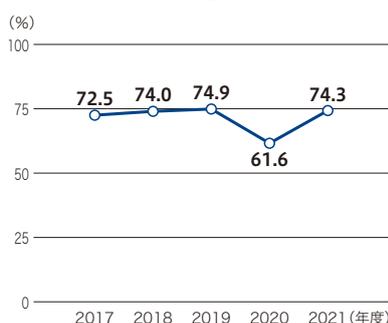
### 3)育児・介護休業を取得しやすい職場環境の維持・促進

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。

### 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

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

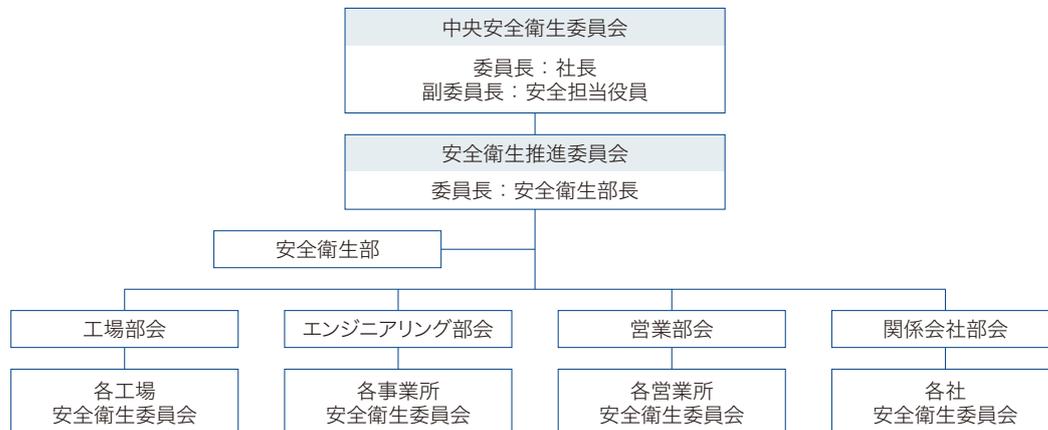
- ・安全と健康の確保を最優先させる
- ・労働安全衛生関連法令および社内基準を遵守し、従業員の安全と健康を確保する
- ・職場のリスクを低減し安全で快適な作業環境を確保するため継続的な活動を展開する
- ・コミュニケーションを大切にし、全員参加で規律ある風通しの良い職場を目指す

### 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
- ・メンタルヘルスケ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工場部会、エンジニアリング部会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) ルール違反・不安全行動の撲滅、2) 設備と作業の本質安全化（人の注意力に頼らない安全確保）、3) 安全情報の共有化や好事例の水平展開、4) 5S活動（整理、整頓、清掃、清潔、躰）

#### 【衛生活動】

- 1) 熱中症の予防、2) 作業環境の改善、3) メンタル不調の未然防止、4) 感染症の予防

#### 【防災活動】

- 1) 実践的な防災訓練の継続、2) 事故対策の水平展開状況を確認

## 安全成績

2017年以降労働災害件数はほぼ横ばいとなっています。また毎年休業災害が発生しており休業度数率（休業1日以上）は5年平均で0.5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。

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」と「ルール違反」が大半を占めており、今年は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）

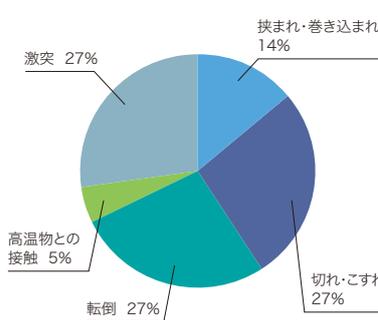
	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
休業度数率	0.70	0.13	0.50	0.84	0.41

※休業度数率=(休業1日以上の件数÷総労働時間)×100万時間(2022年目標:0.4以下)

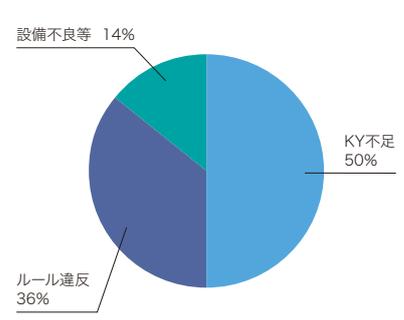
### ■ 労働災害発生件数(不休業以上)



### ■ 2021年災害の型別内訳(不休業以上)



### ■ 2021年災害の主要因(不休業以上)



## 活動トピックス

### 危険体感訓練所の新設

「安全に強い人づくり」の活動の柱として、2021年10月にVR（バーチャルリアリティー）危険体感装置を導入し、これまでに約1000人の従業員がVRによる危険体感訓練を受講しました。

VR危険体感装置は3機導入し、西日本工場に1機、東日本工場に1機常設し、もう1機は関係会社を含む各事業所貸出用として運用しています。また2022年4月には西日本工場岡山製造部に広さ270㎡の危険体感訓練所を開設しました。訓練所内には、回転体への巻き込まれ、感電、エアースリッパの挟まれ等11種類の実体感機を設置しています。訓練所内の研修室にはVR危険体感装置も常設しており、実体感機とVR訓練を同時に受講することが可能となっています。



危険体感訓練所の全景



VR訓練実施状況



回転体巻き込まれ体感

### 職場5S活動の推進

職場の5S活動を活性化させるため5Sコンペを実施しています。工場部会において2021年度優秀賞を受賞した職場は、置き場を明確化すると共に人とフォークリフトとの歩車分離を確実に行うことにより、安全で快適な職場の定着を図っています。また間接部門の5Sコンペでは書類の削減や机周辺の動線確保に効果をあげています。



### 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。

品質方針

<基本方針>

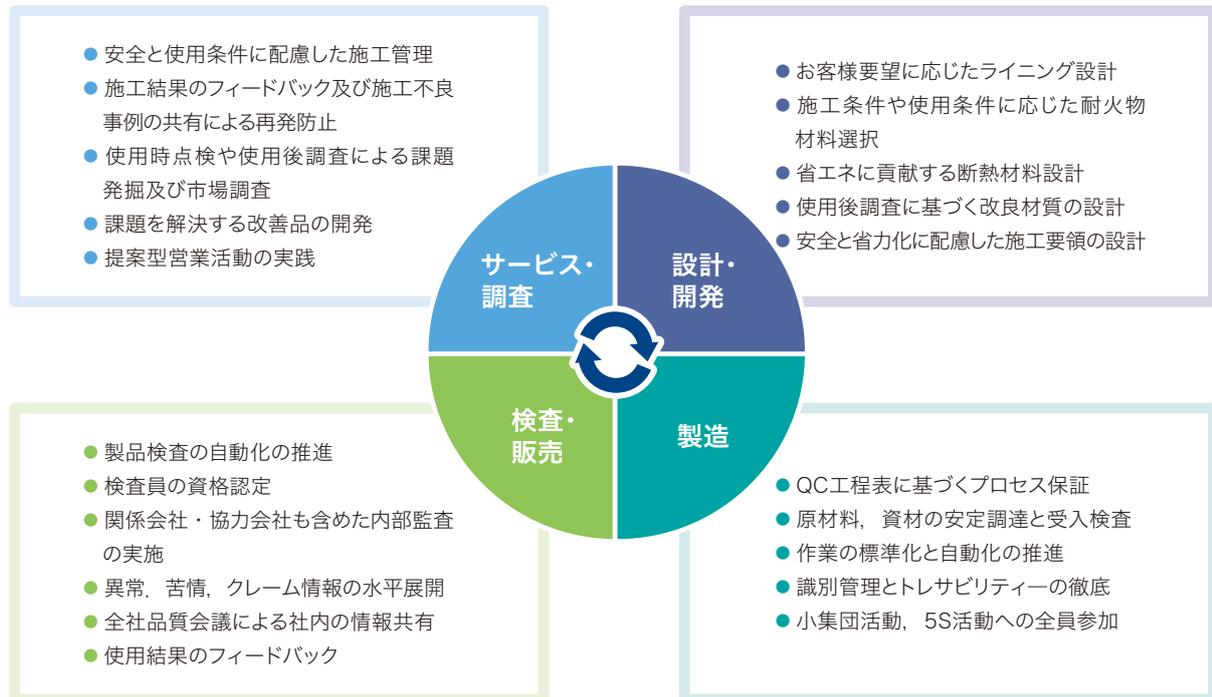
品川リフラクトリーズはすべてのお客様に満足頂ける品質の製品やサービスを提供し、豊かな未来とサステナブルな社会の実現に貢献します

1. 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。
2. 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。
3. 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>

1. 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。
2. 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。
3. 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。
4. 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。

当社の主な品質管理活動のフレームワーク

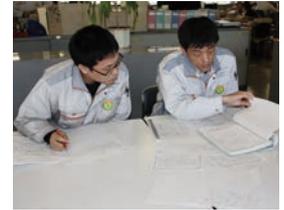


## 品質活動

### 営業

耐火物のパフォーマンスは製品の品質だけでなく、施工方法や使用条件に大きく依存します。そのため工業炉の使用条件に応じたライニング設計と耐火物材料・施工方法の選定は、耐火物製品がお客様に満足いただける品質を発揮する上で大切な要素です。

当社の営業活動においてはお客様に密着して現場の要望を把握し、設計・開発部門と連携して最適なライニング設計、材料・施工方法の選択を行います。また、熱ロス低減によるお客様のCO<sub>2</sub>排出量削減、使用後れんがのリサイクル活用といった取組みをE&G (ECO-GREEN) 活動と名付け、提案型営業を推進しています。



### エンジニアリング

エンジニアリング部門は、あらゆる工業窯炉での耐火物の施工、管理、補修、診断を通して、高温世界を支える総合エンジニアリングを提供しています。

安全で正確に、かつ経済的で納期通りの耐火物施工を目指し、現場・現物・現実に基づいて、施工技術と施工品質のレベルアップを進めています。

その実現のために、リスクアセスメントの実施、問題の早期発見と是正、施工結果や使用結果を営業、設計開発、製造、品質保証で共有化し、全社一体での総合品質管理活動を進め、お客様からの高い評価と信頼の実現に役立てています。



### 製造・調達・品質管理

生産部門、調達部門は「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規格の認証を取得しています。この規格要求事項に従い品質保証部を事務局として品質マネジメントシステム(QMS)を運用しています。

各製造現場ではQC工程表に基づいたプロセス保証の徹底に加え、小集団活動や職場品質会議、5S活動を通して、製造プロセスの信頼性向上、生産性向上、安全・環境対策強化等に全員参加で継続的に取り組んでいます。

また、生産設備の自動化に加え、記録ミスや判定ミスといったヒューマンエラーの防止と検査データの改竄・捏造の防止を目的に、製品検査の自動化を進めています。

さらに、製品とサービスの異常・苦情・クレームと是正処置に関する情報を全社で共有し、全社品質会議による活動レビューと品質監査を通じて、品質管理活動を経営活動に反映させています。



### 研究開発

耐火物の材料設計は、工業炉の構造、炉容量、温度変動、雰囲気ガスや熔融物・加熱物の化学的・物理的性状、炉体の回転・振動等の様々な条件を考慮して行います。加えて、近年の耐火物は、環境に配慮した省エネルギー、省力化、無害化なども要求され、部門の垣根を超えた情報交換を行い材料設計に迅速に反映させています。

当社では、1875年の創業以来、様々な工業炉の立ち上げや補修で得られた豊富な経験と培われた技術、最新の予測技術等の技術開発力を活かして、安全、環境、品質、納期、コストの視点でお客様に満足いただける設計・開発活動を行っています。

また、エンジニア自身が使用現場に積極的に赴き、自身による観察とお客様とのコミュニケーションを通じて潜在的なニーズを発掘し、新たな価値の創出に取り組んでいます。



### 関係会社協力会社

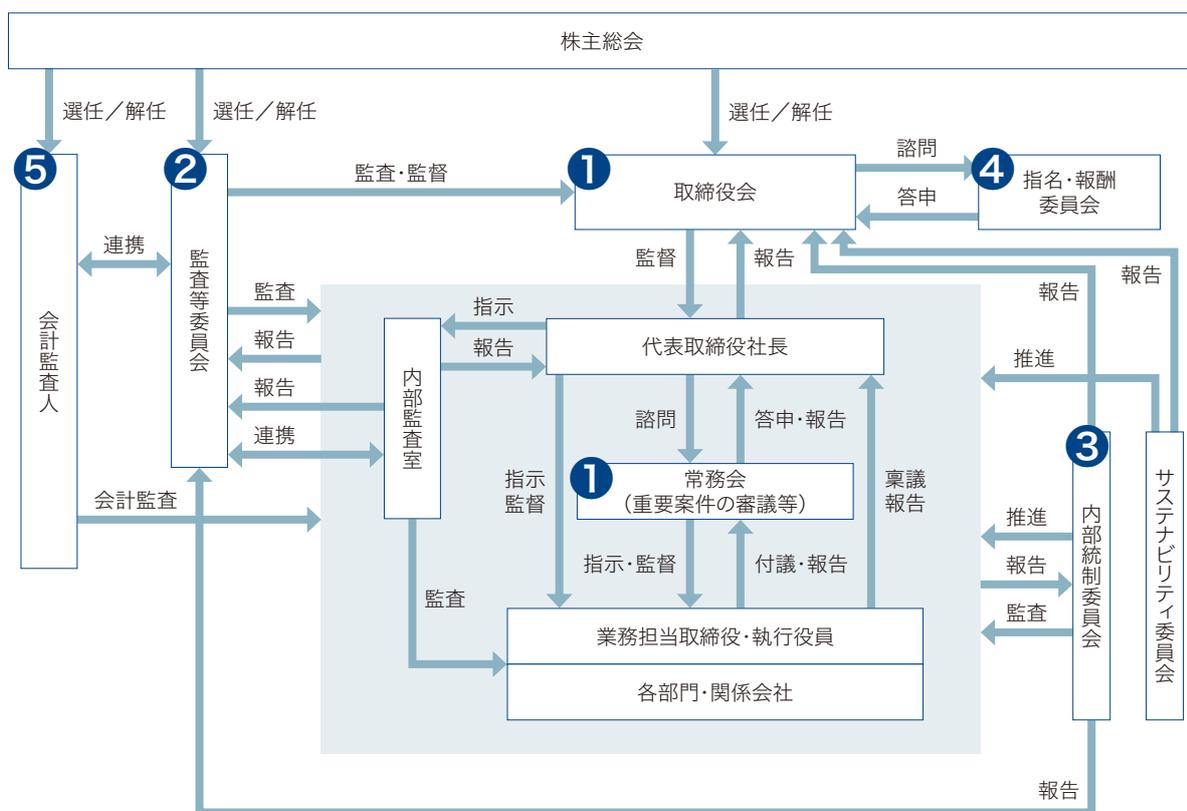
QMSの継続的改善と信頼される品質保証体制の構築を目的として定期的に品質監査を行っています。近年では、2017年に2社、2018年に4社、2019年と2020年に各1社の品質監査を実施し、指摘事項の処置内容と実施状況の確認をしています。

## 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



## &lt;コーポレート・ガバナンス体制の概要&gt;

当社は、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、経営会議として取締役と一部の執行役員を構成メンバーとする常務会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回、常務会を毎月1～2回、執行役員会議を年4回開催しております。社外取締役3名を含む監査等委員である取締役4名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が整っていると考えております。

## ① 取締役会、常務会、執行役員会議

当社は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常務会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使用人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 内部統制委員会

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。

## ④ 指名・報酬委員会

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、客観性を強化する環境を整備することを目的に、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2022年4月に設置しました。

## ⑤ 会計監査人

当社は、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。

## 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「取締役会は、職務の執行が法令、定款及び本ガイドライン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29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。2021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3.55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。

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
1. 取締役会の構成・運営	3.28	3.12	3.20	3.39	3.47
2. 取締役会の責務・役割	3.43	3.32	3.40	3.57	3.66
3. 取締役会を支える体制	3.34	3.15	3.30	3.56	3.66
4. ステークホルダーとの関係	3.19	3.13	3.23	3.29	3.29
全項目平均	3.34	3.20	3.30	3.47	3.55

## 役員紹介 (2022年6月29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



取締役 専務執行役員  
金重 利彦



取締役 常務執行役員  
黒瀬 芳和



取締役 常務執行役員  
市川 一



取締役 常務執行役員  
小形 昌徳



社外取締役(独立)  
山平 恵子

## 重要な兼職状況

- 上新電機株式会社社外取締役
- 株式会社タカラレーベン  
(現 MIRARTHホールディングス株式会社)  
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(独立)  
豊泉 貫太郎

## 重要な兼職状況

- 日本生命保険相互会社社外監査役  
(現 社外取締役監査等委員)
- 三愛アプリ株式会社社外監査役



社外取締役 監査等委員(独立)  
佐藤 正典

## 重要な兼職状況

- 丸善雄松堂株式会社社外監査役



社外取締役 監査等委員(独立)  
中島 茂

## 重要な兼職状況

- 日精イー・エス・ピー機械株式会社  
社外監査役

## 取締役会の構成（2022年6月29日以降）と取締役会等への出席状況（2021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：△）

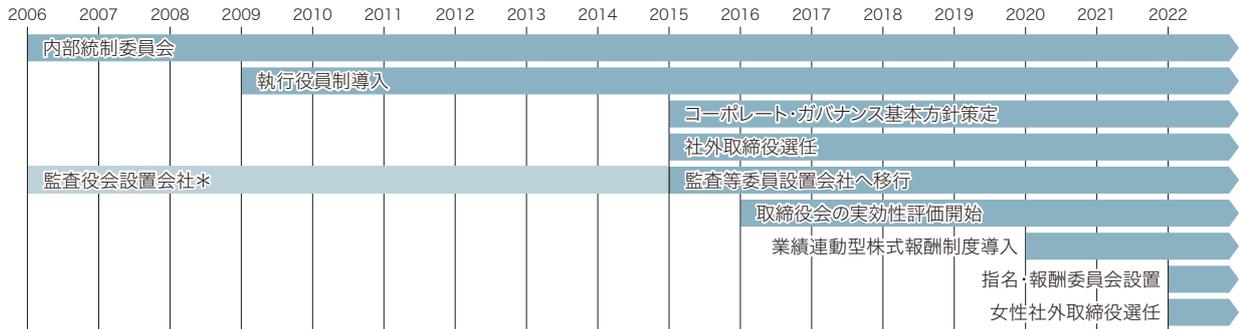
		取締役会	監査等委員会	常務会（注）	執行役員会議（注）	内部統制委員会（注）	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会（注）	出席状況（2021年度）	
									取締役会	監査等委員会
代表取締役社長	藤原 弘之	◎		◎	◎	◎	○	◎	12/12回	
取締役専務執行役員	金重 利彦	○		○	○	○		○	12/12回	
取締役常務執行役員	黒瀬 芳和	○		○	○	○		○	12/12回	
取締役常務執行役員	市川 一	○		○	○	○	○	○	12/12回	
取締役常務執行役員	小形 昌徳	○		○	○	○		○	12/12回	
社外取締役	山平 恵子	○							-/-回	
取締役常勤監査等委員	山下 寛文	○	◎	△	△	○		△	12/12回	
取締役監査等委員	豊泉貴太郎	○	○				◎		10/12回	12/13回
取締役監査等委員	佐藤 正典	○	○				○		12/12回	13/13回
取締役監査等委員	中島 茂	○	○				○		12/12回	13/13回

（注）上記のほか、社長から指名された構成員がおります。

## 取締役のスキルマトリックス（2022年6月29日以降）

		企業経営・経営戦略	調達	販売・マーケティング	製造・工事・研究開発	会計・ファイナンス	組織・人材マネジメント	法務・リスクマネジメント	グローバルビジネス	環境マネジメント
		代表取締役社長	藤原 弘之	○	○				○	○
取締役専務執行役員	金重 利彦	○	○	○	○				○	○
取締役常務執行役員	黒瀬 芳和	○		○	○					○
取締役常務執行役員	市川 一	○				○			○	
取締役常務執行役員	小形 昌徳	○			○				○	○
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	豊泉貴太郎							○		
取締役監査等委員	佐藤 正典					○				
取締役監査等委員	中島 茂							○		

## ガバナンス強化の取組み

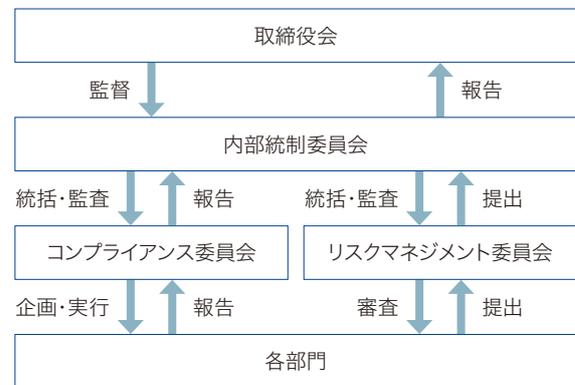


\*社外監査役の選任は、昭和20年代から行っております。

## 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、執行役員及び常勤監査等委員の内から構成、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委員会・リスクマネジメント委員会を設置して、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。コンプライアンス委員会の主な活動内容は以下の通りです。

### (主な活動内容)

#### ●社内報への記事の掲載

社内報（隔月発行）に、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



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
コンプライアンス委員会の運用					●コンプライアンス委員会 上期活動報告
	【都度】コンプライアンス事案発生→コンプライアンス委員会→内部統制委員会に報告→全社へ水平展開（周知・教育）				
1) コンプライアンス強化月間					
2) 社内報		●前年度内部通報報告		●高リスク事案の撲滅・啓蒙①	●高リスク事案の撲滅・啓蒙②
3) 各階層別研修等					
教育 新入社員研修		●パワハラ、労働時間			
社内通信教育					
管理者研修（関係会社・協力会社含む）					

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、内部通報、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。またQ&A方式等で読みやすく、研修資料にもなる工夫をしております。

●各種研修の実施

- ・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。
- ・コンプライアンス強化月間：毎年12月に実施、都度テーマを設定、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。2022年度のテーマは労働時間管理を予定しています。
- ・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。
- ・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。2022年度は内部通報、労働時間管理をテーマに実施予定です。

●コンプライアンスアンケート実施

コンプライアンス関係の意識調査のため、2018、2020、2021年に関係会社、協力会社社員も含めて実施しました。その結果を取締役に報告するとともに、社内報にも掲載しております。

●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。

●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（法律事務所）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っております。2022年7月には改正公益通報者保護法対応のため内部通報規定を改定しております。



各事業所等に掲示しているコンプライアンスポスター

9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
〔内部統制委員会 上期活動内容報告〕				●次年度計画作成	●コンプライアンス委員会 下期・年度活動報告、次年度計画確認	〔内部統制委員会 下期・年度活動内容、次年度計画報告〕
【都度】コンプライアンス事案発生→コンプライアンス委員会→内部統制委員会に報告→全社へ水平展開（周知・教育）						
			●コンプライアンス強化月間			
	●高リスク事案の撲滅・啓蒙③		●高リスク事案の撲滅・啓蒙④		●高リスク事案の撲滅・啓蒙⑤	
●eラーニング又は事業所研修①			●eラーニング又は事業所研修②			

## 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、潜在リスクの予防・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。

「リスク管理規定」により各部門にて抽出・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委員会において審査された後、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、その対応手順を予め定めた計画を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。

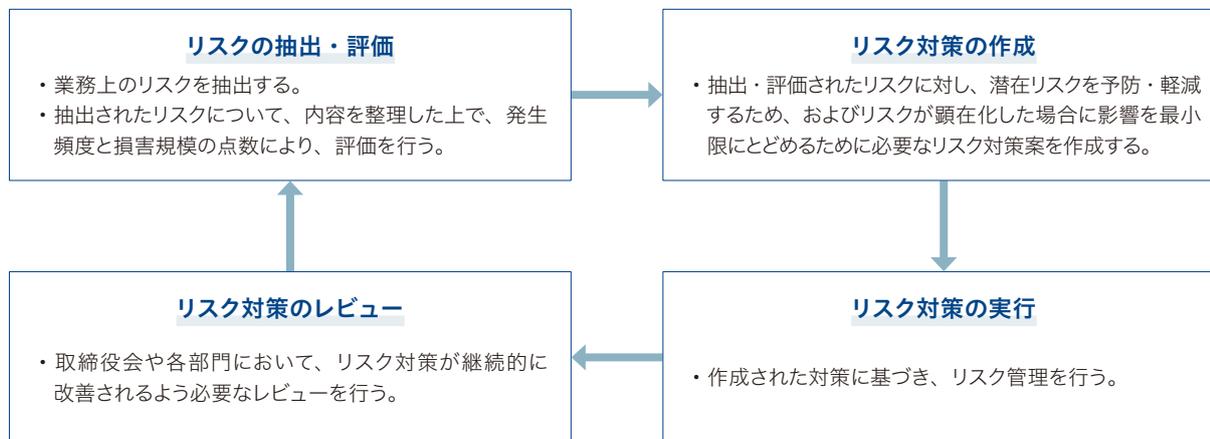
#### ②危機管理計画（Crisis Management Plan, CMP）

…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. 2021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

「リスク管理規定」に基づき、2021年度において67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）：59項目

**評価レベル2**（対応策はあるが十分ではない）：8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）

2021年11月、三陸沖の震源とする大規模地震による被害を想定した有事対応訓練を2021年11月に実施しました。訓練概要は以下の通りです。

### 【訓練目的】

- ①初動対応と事業継続対応初期における危機管理体制の検証。
- ②危機時に起こり得る問題・事項に関しての課題の抽出と対応力向上に向けた改善策の検討。
- ③危機時の情報収集・共有ツールの試行・機能検証。

### 【訓練内容】

#### ①初動対応訓練

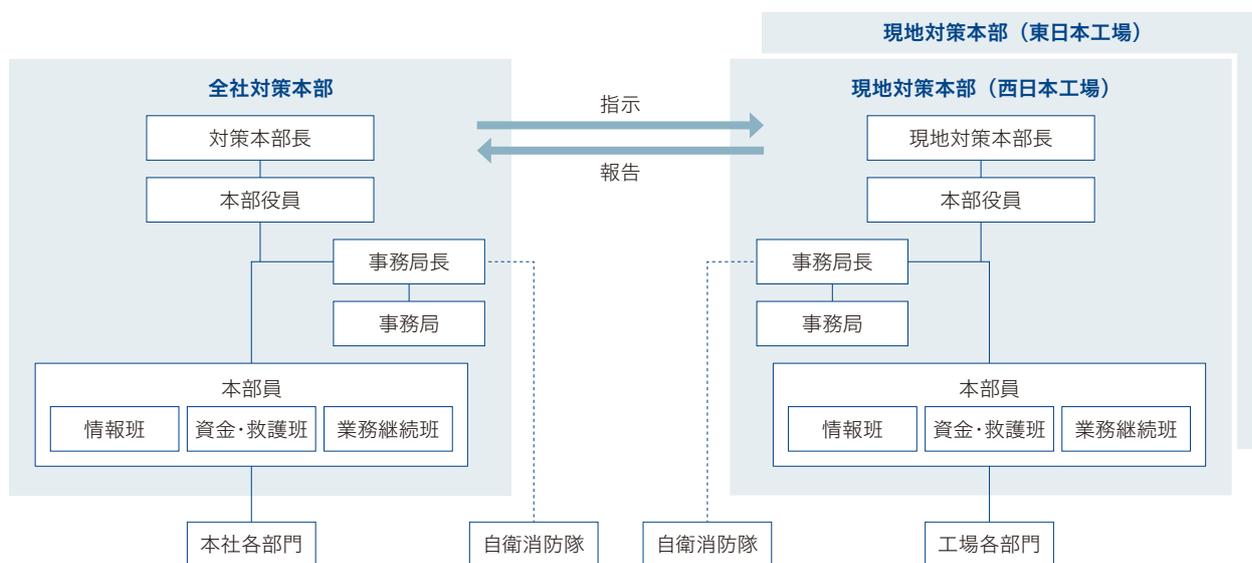
…大規模地震発災に伴う対策本部の立ち上げを起点とし、発災当日および翌日における災害状況や社内被害状況の情報を次々と対策本部に付与することで、対策本部の対応プロセスを模擬的に経験する訓練。

#### 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。

本訓練を通じ、被害状況の情報収集・報告や各所への指示といった対策本部の活動は優先順を付けて行われ、被災地支援・復旧手順・ステークホルダーへの情報発信等適切に進めることができました。一方で、対策本部内における特定のグループへの作業負担の偏りや情報収集・共有ツールが有効に活用されていないといった検討すべき課題も発見されました。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。

### 対策本部の体制



### 訓練の様子



全社災害対策本部(本社)



現地災害対策本部(東日本工場)

## 取締役メッセージ

## 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。

2022年6月29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）、監査等委員である取締役が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、監査等委員である取締役である山下寛文氏、豊泉貴太郎氏、佐藤正典氏、中島茂氏の4名全員、計5名により、それぞれのお立場からメッセージをお届けします。



社外取締役(独立)  
山平 恵子

2022年6月に品川リフラクトリーズの社外取締役に就任いたしました。私は建設・不動産事業の経営経験を持ちますが、企業経営において現状からの脱皮、新たな挑戦は企業の存続・成長には欠かせない課題で、特に産業が成熟し、少子高齢化の進む日本においては重要です。当社は150年近い歴史を持ち、社会インフラを下支えしている企業ですが、その長い歴史に甘んじることなく時代の変化を読み、製品の技術、生産工程、製品の領域、事業活動地域の拡大などあらゆる分野で挑戦し、進化し続ける姿勢を感じています。

また昨今では企業活動でのESGへの取組みが注目され、今後もさらに拡大が予測されています。これから取締役会の皆さまと共に、当社の企業価値の向上、地球・社会の持続性、ステークホルダーの皆さまへの影響等、包括的かつ客観的視点で社外取締役の責務を果たし、品川リフラクトリーズの更なる成長の一翼を担いたいと思います。



取締役常務監査等委員  
山下 寛文

2022年度株主総会で常勤監査等委員に就任いたしました。それまで執行部門の取締役として主に経営企画部、情報システム部、海外事業部門を担当して参りました。立場は異なりますが、当社が健全かつ持続的に成長するために果たすべき職責は同じであると考えています。常勤監査等委員として社内各取締役、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、3名の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積極的に貢献していきたいと考えております。

当社はすでに147年の歴史がありますが、時代は大きく変化しており、現在SDGs等ESG経営への取組みを加速しています。これらを定着させるためには、それを推進する仕組みの健全性と、社員への意識浸透が重要であると思います。そうした視点でこれからの監査活動を行い、株主の皆様をはじめ広く社会に貢献する品川リフラクトリーズの一翼を担っていききたいと思います。



社外取締役監査等委員(独立)  
**豊泉 貫太郎**

私は以前社外監査役であり、2016年以降は社外取締役・監査等委員として職務を遂行している。監査役時は、専ら適法性から質問、意見陳述をしたが、監査等委員・取締役に移行した後は適法性に止まらず、経営事項につき合理性、妥当性の質問、意見、付議議題に関し議決権を行使している。元々経営の経験はないが、他社の社外役員や法律顧問をして得た企業の社会的役割、期待等を踏まえ判断している。

当社は長い歴史、堅実、真面目な企業文化を有しており、それは今後も尊重すべきだが、他方地球環境、多様性の確保など国際的要請への対応等も求められており、その視点からの行動、例えば当社の製造段階でのCO<sub>2</sub>削減に止まらず納品先でのCO<sub>2</sub>削減の為の協力等を確認していくこととなる。併せて人口減が続く中、如何に優秀な人材を確保するかという課題から、当社の認知を高める為に何が可能かも考えていきたい。



社外取締役監査等委員(独立)  
**佐藤 正典**

当社は、創業以来150年近い歴史を有している長寿企業です。主な営業品目が耐火レンガですので、鉄鋼業界とともに成長の歴史を辿ってきました。

しかし昨今、地球規模での極端な気候変動や人種・人権問題などが世界的課題となり、企業はESG投資やSDGs推進の視点から、存在意義や価値が評価され、持続性が問われています。すなわち、投資家や取引関係先はもちろん地域社会や働く人など、幅広いステークホルダーから「選ばれる会社」となることです。そのため「統合報告書」によって、経営方針や戦略、技術開発、人材育成、環境などへの取組みや強みなどを、広く社会に情報提供するものであります。

あわせて新たな展開を迎える当社にとって、この「統合報告書」がグループ各社及び構成員全体に共有され、行動規範として継続的に実践され、組織文化の醸成へと繋がるのが期待されます。



社外取締役監査等委員(独立)  
**中島 茂**

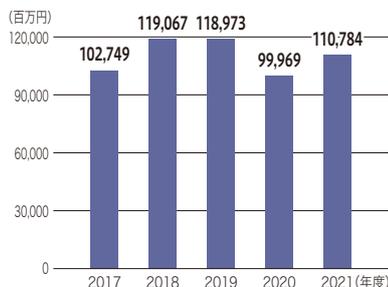
取締役監査等委員の中島茂です。当社の現状を観察し、対処すべき課題や進むべき方向性について、取締役会でできるだけ発言をしています。当社を拝見していて、技術開発への強い情熱、製品の質の高さ、働く方々の誠実さをいつも感じます。工場での作業ぶりや研究所での取組みの様子には感動を覚えます。

世の中は「ESG」(環境・社会・ガバナンス)の時代へと大きく転換していますが、当社はそうした新しい課題にも意欲的に取り組んでいます。いま、当社に期待したいのは、そうした取組みを世間の人たちに「知ってもらうこと」です。「耐火物」と言っただけでも、実は世間はよく分かっていません。「溶鉱炉に使う、高温に耐えるレンガ」など、分かりやすく社会に説明する努力をしていただきたいと思います。時代の転換期だからこそ、企業以外の一般市民に知ってもらう必要があるのです。

## 経営成績

- 国内粗鋼生産量の増加に伴う耐火物販売数量の増加を主要因として、売上高は10.8%の増収
- 損益面では、営業利益、経常利益ともに大幅な増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は151.1%増(前期は減損損失33億円を計上)

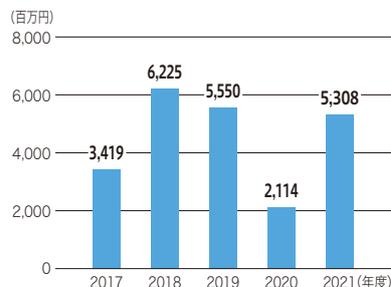
### 売上高



### 営業・経営利益



### 親会社株主に帰属する当期純利益

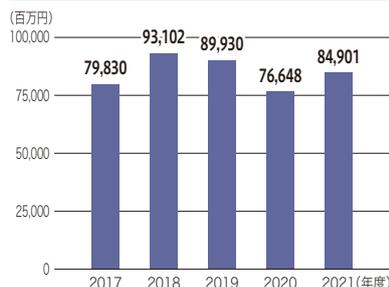


## <事業セグメント別>

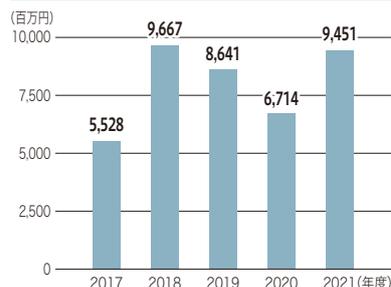
### 耐火物及び関連製品

粗鋼生産量増加に伴う耐火物販売数量の増加等により、当期の売上高は849億1百万円と82億52百万円(10.8%)の増収、セグメント利益は94億51百万円と27億37百万円(40.8%)の増益となりました。

#### 売上高



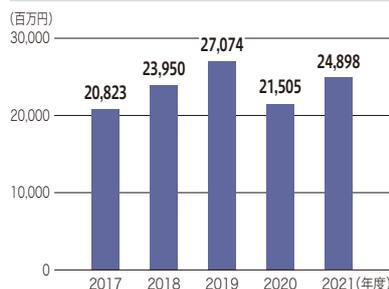
#### セグメント利益



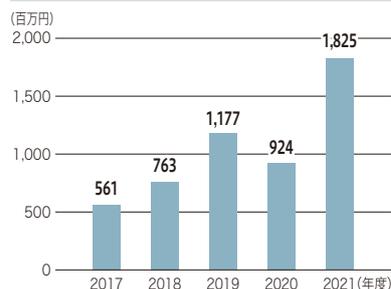
### エンジニアリング

製鉄所構内工事の増加等により、当期の売上高は248億98百万円と33億92百万円(15.8%)の増収、セグメント利益は18億25百万円と9億円(97.4%)の増益となりました。

#### 売上高



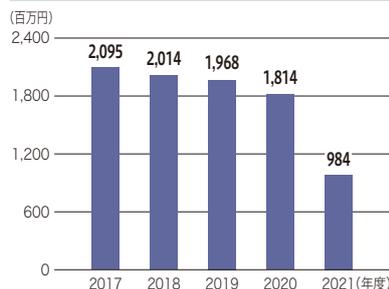
#### セグメント利益



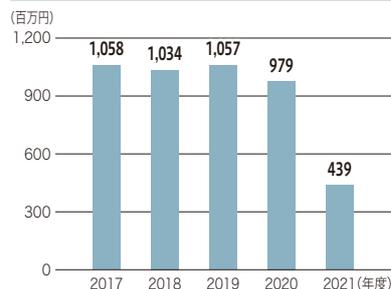
### 不動産

一部物件の賃貸契約が終了したこと等により、当期の売上高は9億84百万円と8億30百万円(45.8%)の減収、セグメント利益は4億39百万円と5億39百万円(55.1%)の減益となりました。

#### 売上高

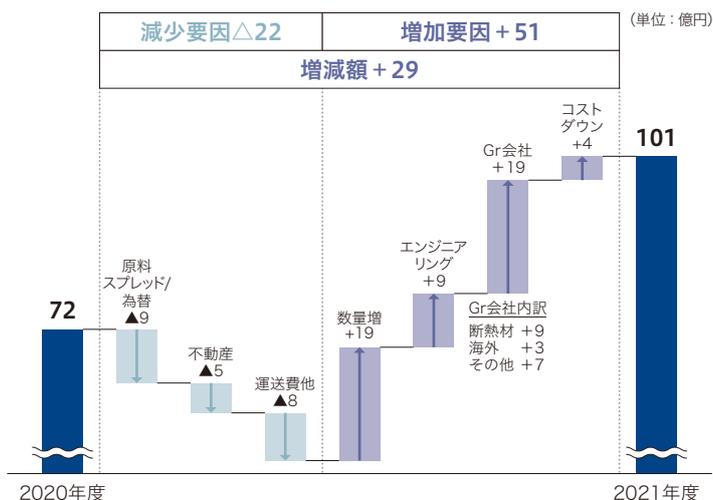


#### セグメント利益



## <営業利益の増減要因（前期との比較）>

2020年度の営業利益72億円に対して、2021年度は101億円となり、29億円増加しました。2020年度後半からの耐火物原料の価格高騰や、期末にかけての為替相場の大幅な円安が影響したほか、不動産の減収などによって合計22億円の減益影響が生じました。一方で、耐火物の販売数量増加やエンジニアリング売上の増加に加えて、グループ会社の断熱材事業なども好調に推移したことにより合計51億円の増収影響が生じました。



## 財政状態

### <資産>

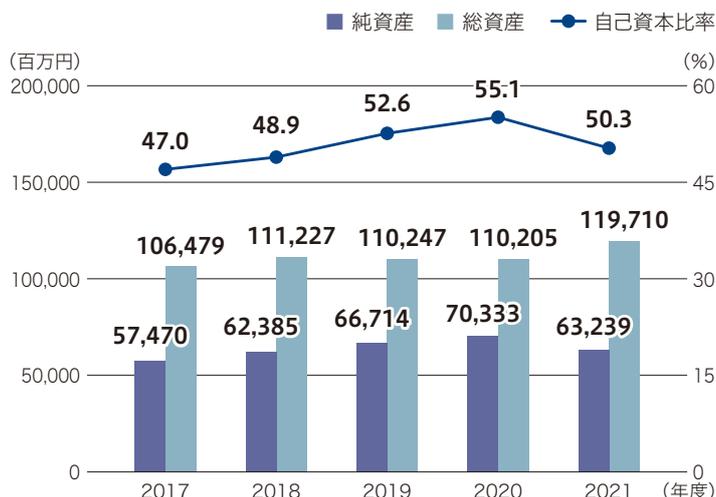
「現金及び預金」と「受取手形、売掛金及び契約資産」の増加を主たる要因として前期末に比べ95億4千万円増加し、1,197億10百万円となりました。

### <負債>

「長期借入金」の増加を主たる要因として、前期末に比べ165億98百万円増加し、564億70百万円となりました。

### <純資産>

「資本剰余金」と「非支配株主持分」の減少を主たる要因として前期末に比べ70億94百万円減少し、632億39百万円となりました。



## 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11億98百万円増加し、167億63百万円となりました。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94億94百万円（前年同期比1.8%増）となりました。これは主に「税金等調整前当期純利益」94億13百万円等によるものであります。

### <投資活動によるキャッシュ・フロー>

投資活動の結果使用した資金は51億66百万円（前年同期比28.9%増）となりました。これは主に「有形固定資産の取得による支出」△32億8百万円、「預り保証金の返還による支出」△15億9百万円等によるものであります。

### <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33億48百万円（前年同期比38.8%増）となりました。これは主に「長期借入れによる収入」124億円、「連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出」△104億8百万円、「長期借入金の返済による支出」△27億99百万円、「配当金の支払額」△14億95百万円等によるものであります。

	(年度)	2011	2012	2013	2014
<b>財務情報</b>					
<b>連結経営成績</b>					
売上高	(百万円)	103,038	99,204	96,875	100,188
営業利益	(百万円)	6,000	4,770	3,934	4,895
経常利益	(百万円)	5,864	5,154	4,160	5,215
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,998	2,576	2,224	3,098
設備投資額	(百万円)	1,902	2,278	2,057	1,918
減価償却費	(百万円)	3,073	2,520	2,464	2,493
研究開発費	(百万円)	1,006	967	933	870
<b>連結財政状態</b>					
総資産	(百万円)	106,489	106,681	106,869	109,841
純資産	(百万円)	38,608	42,847	45,257	51,042
有利子負債残高	(百万円)	31,382	29,552	25,189	22,108
<b>1株当たり情報 (連結)</b>					
1株当たり当期純利益	(円/株)	21.20	27.33	23.59	32.87
1株当たり純資産	(円/株)	362.24	402.73	422.49	478.95
<b>連結キャッシュ・フローの状況</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,954	6,064	6,873	4,448
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,967	△2,808	△1,180	129
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△5,085	△2,707	△5,121	△3,730
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	9,480	10,153	10,942	11,908
<b>配当金</b>					
配当性向 (連結)	(%)	23.6	18.3	21.2	18.3
年間配当金	(円/株)	5.0	5.0	5.0	6.0
<b>主な経営指標</b>					
ROS (売上高経常利益率)	(%)	5.7	5.2	4.3	5.2
ROE (自己資本当期純利益率)	(%)	5.9	7.1	5.7	7.3
D/Eレシオ (負債資本倍率)	(倍)	0.9	0.8	0.6	0.5
自己資本比率	(%)	32.1	35.6	37.3	41.1
<b>その他</b>					
期末株価	(円)	225	200	209	292
連結従業員数	(名)	2,845	2,821	2,768	2,751
連結子会社数	(社)	28	27	27	27

※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。

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
97,889	103,722	102,749	119,067	118,973	99,969	110,784
5,019	6,344	6,049	10,233	9,597	7,285	10,107
4,951	6,365	6,322	10,659	9,844	8,220	10,716
2,796	3,602	3,419	6,225	5,550	2,114	5,308
1,703	3,006	2,003	2,849	4,968	3,426	4,417
2,453	2,400	2,330	2,344	2,538	2,581	2,684
980	992	1,007	1,022	1,153	1,151	1,244
103,697	106,507	106,479	111,227	110,247	110,205	119,710
50,132	54,186	57,470	62,385	66,714	70,333	63,239
20,399	18,526	16,700	15,688	14,745	13,682	22,854
29.67	38.21	364.90	666.68	594.37	226.29	567.82
468.80	505.68	5,354.09	5,825.89	6,211.92	6,492.30	6,434.59
4,390	5,459	1,578	4,288	7,769	9,327	9,494
△1,173	△1,825	△1,623	△1,179	△3,840	△4,006	△5,166
△2,343	△2,526	△3,011	△2,286	△2,549	△2,411	△3,348
12,659	13,627	10,620	11,347	12,669	15,564	16,763
20.2	18.3	21.9	20.2	21.9	48.6	33.5
6.0	7.0	80.0	135.0	130.0	110.0	190.0
5.1	6.1	6.2	9.0	8.3	8.2	9.7
6.3	7.8	7.0	11.9	9.9	3.6	8.8
0.5	0.4	0.3	0.3	0.3	0.2	0.4
42.6	44.8	47.0	48.9	52.6	55.1	50.3
201	303	2,794	3,135	2,215	2,884	3,795
2,839	2,786	2,805	2,847	2,876	2,836	2,817
26	25	23	22	22	20	21

## ■ 会社概要 (2022年9月30日現在)

社名	品川リフラクトリーズ株式会社 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、 ファインセラミックスの販売、他
従業員数	連結 2,982名 単体 1,242名
本社	〒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 FAX. 03-6265-1616

## ■ 株式の状況 (2022年9月30日現在)

発行可能株式総数	37,700千株
発行済株式の総数	9,429千株
株主数	5,443名

## ■ 大株主の状況 (2022年9月30日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
JFEスチール株式会社	3,181	34.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	687	7.3
株式会社神戸製鋼所	352	3.8
三井住友信託銀行株式会社	326	3.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	225	2.4
富国生命保険相互会社	200	2.1
岡山エスエス会	190	2.0
株式会社みずほ銀行	170	1.8
株式会社三井住友銀行	150	1.6
品川リフラクトリーズ社員持株会	146	1.6

(注) 持株比率は自己株式(72千株)を控除して計算しております。

## ■ 役員構成 (2022年10月31日現在)

代表取締役社長	藤原 弘之
取締役専務執行役員	金重 利彦
取締役常務執行役員	黒瀬 芳和 市川 一 小形 昌徳
社外取締役	山平 恵子
取締役監査等委員	山下 寛文
社外取締役監査等委員	豊泉 貫太郎 佐藤 正典 中島 茂
常務執行役員	桑山 道弘 三木 平基 福崎 良雄 土屋 好典 多田 秀徳 木下 人好
執行役員	根岸 雅幸 谷口 重生 天野 洋一 高橋 陽一 難波 誠 上原 博英 飯田 正和 下山 隆行 藤田 卓也

## ■ 株主メモ (2022年9月30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 期末配当金 毎年3月31日 中間配当金 毎年9月30日 そのほか必要があるときは、あらかじめ 公告して定めた日
株主名簿管理人及び 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 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	0120-782-031
インターネット ホームページURL	<a href="https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/">https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/</a>
公告方法	当社ホームページに掲載する。 <a href="https://www.shinagawa.co.jp/">https://www.shinagawa.co.jp/</a>

## ■ 国内 (2022年10月31日現在)

## 【連結子会社】

## 株式会社セラテクノ

〒673-0037 兵庫県明石市真崎5-11-70  
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  
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  
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  
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  
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  
TEL. (0767)62-2336

## ■ 海外 (2022年10月31日現在)

## 【連結子会社】

## Shinagawa Refractories Australasia Pty.Ltd.

(オーストラリア) [SRA]

23 Glastonbury Av., Unanderra, NSW 2526 Australia  
TEL. +61-2-4221-1700

## Shinagawa Refractories Australasia New Zealand Ltd.

(ニュージーランド) [SRA-NZ]

24 Rayner Road, Huntly 3740, New Zealand  
TEL. +64-7-828-7019

## PT Shinagawa Refractories Indonesia (インドネシア) [SRI]

Jl.Tiang Bendera 3 no52/10RT 007/RW003, Roa Malaka, kec Tambaro, West Jakarta 11230, Indonesia  
TEL. +62-21-2269-3011

## Shinagawa Advanced Materials Americas Inc. (米国) [SAM]

3555 Gilchrist Rd., Mogadore, OH 44260 U.S.A.  
TEL. +1-330-628-1118

## SG Shinagawa Refractories India Pvt. Ltd. (インド) [SGSR]

389350 Taluka, Halol District, Panchmahal, Gujarat, India  
TEL. +91-79-4003-9901

## 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

## 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】

## &lt;国内&gt;

## ITM-UNIFRAX株式会社

千葉県香取郡神埼町武田20-8  
TEL. (0478)72-3850

## &lt;海外&gt;

## Isolite Fanshin (Taiwan) Co., Ltd. (台湾)

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

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>

## 品川リファ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/>



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。