



品川リフラ

Integrated Report 2026

品川リフラ株式会社

〒100-0005
東京都千代田区丸の内一丁目7番12号
サピアタワー12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。

企業理念

PURPOSE

グループとしての志

PURPOSE

セラミックスで「最適」を実現する

セラミックス技術でお客様に最適なソリューションを提供し
世界の産業と社会の発展に貢献します

VISION

目指す姿

VISION

私たちはグループとして目指す姿を共有し、その実現に努めます

グローバルなソリューション展開によって成長し続ける
従業員が自己の成長と心豊かな生活を楽しめる職場を作る
事業を通じてより良い環境と社会を未来世代に継承する

VALUE

私たちは大切にしたい価値観をグループで共有します

挑戦 失敗を恐れず、勇気を持って挑戦します**迅速** 素早く決断し、迅速に取り組みます**柔軟** 変化に柔軟に対応し、やり方を見直します**徹底** やりと決めたら、徹底して取り組みます**連携** 社内外の人や組織と積極的に連携します企業理念の
基本体系

2025年、創業150周年を機に再構築した企業理念は、当社グループのコアとなる事業ドメインを明確にし、今後の事業展開の指針となるものです。PURPOSEはグループとしての「志」を表しています。VISIONは、PURPOSEを追求する中で、私たちがどのような企業グループになりたいのかを表明しています。VALUEは、PURPOSEとVISIONを実現するために私たちが大切にしたい心がけです。この企業理念をもとに、グループ一丸となって革新と挑戦を続け、皆さまのご期待にお応えできるよう、持続的な成長と企業価値の最大化を目指してまいります。

Integrated Report 2026

Contents

Chapter1 価値創造ストーリー

- 01 企業理念／Contents
- 03 社長インタビュー
- 11 特集1 企業価値向上への道筋
- 15 At a Glance
- 17 事業内容
- 21 あゆみ
- 23 価値創造プロセス

Chapter2 経営戦略

- 25 財務・非財務ハイライト
- 27 長期ビジョンと中期経営計画の概要
- 29 セクター戦略 耐火物セクター
- 30 セクター戦略 断熱材セクター
- 31 セクター戦略 先端機材セクター
- 32 セクター戦略 エンジニアリングセクター
- 33 グローバル展開およびグループ連携の拡充
- 35 特集2 4セクターが連携するトータルサポート
- 39 CFOメッセージ

Chapter3 サステナビリティ

- 43 サステナビリティ経営
- 44 サステナビリティ担当執行役員メッセージ

環境

- 45 方針・体制
- 46 気候変動への対応
- 48 資源循環・環境負荷低減
- 50 生物多様性の保全

社会

- 51 人権の尊重
- 52 人的資本
- 54 安全衛生
- 55 品質向上
- 56 サプライチェーンマネジメント

コーポレート・ガバナンス

- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 指名・報酬委員会委員長メッセージ
- 61 役員紹介
- 63 取締役会のスキルマトリックス
- 64 監査等委員会議長（取締役 常勤監査等委員）メッセージ
- 65 方針・体制・取締役会の構成
- 67 取締役会の実効性評価
- 68 取締役会における議論
政策保有株式
- 69 指名・報酬委員会
役員報酬制度
- 70 内部統制委員会
コンプライアンス
- 71 リスクマネジメント
- 72 ストークホルダーエンゲージメント

Chapter4 データ

- 73 財務11ヵ年サマリー
- 75 非財務3ヵ年データと外部評価
- 77 会社概要・株式情報

報告対象

- | | |
|------|--|
| 期 間 | 2026年3月期（2025年4月1日～2026年3月31日）
※ 上記期間以外の情報も一部掲載しています。 |
| 発行年月 | 2026年9月 |
| 組 織 | 品川リフラグループ |

※ 将来見通しに関する注意事項

本統合報告書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判断した前提および仮定に基づいて算定されています。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。

編集方針

本統合報告書は、すべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについてご理解を深めていただくとともに、皆さまとのより深い対話へとつなげていくことを目指して制作しています。成長戦略とサステナビリティへの取り組みを表裏一体で推し進める経営方針に基づき、価値創造プロセスの全体像をわかりやすくお伝えするよう心がけました。

社長インタビュー



変化を先取りし、 セラミックスで 「最適」を実現する グローバル企業グループへ

代表取締役社長 藤原 弘之

President's Interview

厳しい事業環境が続く中、品川リフラグループはM&Aなどを通じて改革を先取りし、売上高とEBITDAの成長を実現してきました。2024年度から2025年度には従業員構成も大きく変化し、海外従業員比率は7割を超えています。まさに変化・変革のただ中にある品川リフラは、どのような成長ストーリーを描いているのか。藤原社長に、現在地と今後の方向性について聞きました。

Q 第6次中期経営計画の進捗をどのように評価していますか。

第6次中期経営計画が2024年度にスタートし、2年が経過しました。この間を振り返ると、当社グループを取り巻く事業環境は、計画策定時の想定を上回るスピードで変化しました。特に、国内粗鋼生産量の減少は想定以上に進み、耐火物の使用量やエンジニアリングの施工・補修案件に大きな影響を及ぼしています。当初は、国内粗鋼生産量が2030年度に8,000万吨程度まで漸減するシナリオを想定していましたが、実際には2025年度に早くもその水準まで落ち込んでおり、事業へのインパクトは非常に大きいものがあります。加えて、海外においても中国鋼材の流入によるお客様の操業水準低下や、断熱材・先端機材事業のお客様における設備投資の停滞、在庫調整の影響などにより、需要環境は総じて厳しい状況が続きました。こうした環境変化に対して、当社グループが最優先で取り組

んできたのが、新たな成長基盤の構築です。成長の柱である海外事業では、M&Aやジョイントベンチャーを通じて事業基盤を拡充し、収益機会の取り込みを進めています。国内では、半導体関連向けを中心とするファインセラミックス事業への成長投資を前倒しで実行しました。一方、既存事業においても、高付加価値製品の拡販や高度な技術サービスの提供、適正価格の設定、製品ミックスの改善、コストダウンを一体で推進し、収益構造を強化しています。また、国内市場の縮小を踏まえ、電炉、非鉄、各種工業炉向けなど、これまで十分に浸透できていない領域への展開にも取り組んでいます。

「ビジョン2030」では、2030年度の財務目標として、売上高2,400億円をはじめ、営業利益やEBITDA、ROICなどの目標を掲げています。これらはいずれも重要な指標ですが、新たな成長基盤を構築している現在の事業フェーズにおいて、特に重視しているのは売上高とEBITDAの成長です。2025年度の売上高は1,777億円となり、第6次中期経営計画の最終年度である2026年度目標1,800億円の達成が視野に入っています。また、キャッシュ創出力を示すEBITDAも221億円まで増加し、EBITDAマージンは12%を超える水準を維持しています。国内耐火物市場が想定を上回るペースで縮小する中でも、売上高とEBITDAについては一定の成果を挙げることができたと評価しています。

一方、2025年度の営業利益は136億円となり、その伸びはEBITDAの伸びを下回っています。これは、M&Aや成長分野への設備投資を前倒しで進めたことにより、のれんの償却費や減

連結売上高とEBITDAの推移

■ 売上高(百万円/左軸) ● EBITDA(百万円/右軸)



社長インタビュー

中期経営計画と「ビジョン2030」の財務目標

2025年度実績		第6次中期経営計画 2026年度目標	「ビジョン2030」 2030年度目標
売上高	1,777億円	1,800億円	2,400億円
EBITDA マージン	12.5%	14.0%	16.0%
ROS [※]	7.7%	11.0%	12.0%
ROIC	6.4%	10.0%	10.0%
海外売上高比率	42.9%	45.0%	50.0%

※ ROSは売上高営業利益率

価償却費が増加したためです。成長投資を精力的に進めている現在の事業フェーズでは、こうした乖離が生じるのは自然なことだと捉えています。償却負担は一定期間を経れば軽減していくため、先行投資によって構築した事業基盤を着実に収益化することで、将来的な利益成長につなげていけると考えています。

厳しい環境下でも成果を上げることができた背景には、従業員一人ひとりが「挑戦・迅速・柔軟・徹底・連携」というVALUEを実践し、変化に対応してきたことがあります。成長領域の強化・拡大、既存事業の収益力向上、資産ポートフォリオの見直しを通じて、持続的成長に向けた経営基盤は着実に強化されていると評価しています。2026年度は第6次中期経営計画の総仕上げの年として、これまでの取り組みをさらに進展させ、成果の最大化を図っていきます。

Q 新たな企業理念は経営や現場にどのような変化をもたらしていますか。

2025年の創業150周年を機に、当社グループは「PURPOSE」「VISION」「VALUE」からなる新たな企業理念を策定しました。VUCA[※]の時代に当社グループが持続的な成長を実現するには、伝統を大切にしつつも、これまでやや安定志向であった企業風土を、より躍動感とスピード感のあるものへ進化させていく必要があると考えました。新企業理念には、そのような変革への意思と方向性を明確に織り込んでいます。この企業理念は、当社グループのあらゆる意思決定や日々の行動の拠り所

※ VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

となるものであり、変化の激しい事業環境においてもブレることのない判断軸として、経営と現場の双方に着実に浸透しつつあります。

私たちはグローバルに複合経営を進めていますが、PURPOSEに「セラミックスで『最適』を実現する」と唱っているので、事業を多角化してもセラミックスとその周辺事業からはみ出すことなく、自らの強みを活かせる分野で事業を行います。また、先にも述べた通り、2024年度以降の事業環境が中期経営計画の前提と大きく変わる中で、当社グループの従業員は「挑戦・迅速・柔軟・徹底・連携」というVALUEを体現する活動を展開しています。全職場でワークショップを実施してきたことにより、この理念がなぜ必要なのか、何を目指しているのかについては、着実に共有が進んでいます。理解することと実践することは別ですが、VALUEに沿って挑戦し、失敗から学び、再び挑戦するサイクルを速く回すことで、組織全体が学習し、レベルアップしていく。特に「挑戦」と「迅速」については、私が社長に就任した5年前と比較して大きく進化したと感じています。「柔軟」と「徹底」は一見すると相反するように見えますが、決めたことは徹底的にやり抜き、うまくいかないと判断すれば方針ややり方を速やかに変える。この匙加減こそが、マネージャークラスの腕の見せ所だと考えています。

Q 貴社グループの差別化要素と、お客様に提供している価値について聞かせてください。

当社グループの差別化戦略は、お客様に「最適」を提供する

ことです。これは、当社グループのPURPOSEである「セラミックスで『最適』を実現する」に込めた私たちの志そのものでもあります。当社の製品やサービスは、お客様の操業プロセスにおける生産設備の一部として、あるいは製品の一部として使用されます。そのため、お客様が求める価値は、コスト削減、操業安定化、品質向上、作業負荷の軽減、安全性の確保など多岐にわたります。また、同じ用途の製品であっても、お客様ごとに設備や操業条件は異なります。そうした一件ごとの違いに丁寧に向き合い、最適なソリューションを迅速に提供できることが、当社グループの最大の差別化要素です。

グローバルな耐火物市場では、規格品を中心にポリウムゾーンを追求するコストリーダーシップ型の競争戦略を採っている企業もあります。一方、当社グループは、お客様の個別ニーズにきめ細かく対応することで価値を提供してきました。これを支えているのは、長年にわたり蓄積してきた技術力や現場の知見、そしてそれらを有効に活用する組織能力です。例えば、鉄鋼分野の連続鑄造工程で使用されるモールドフラックスや機能性耐火物は、鋼の品質や操業安定に直結する高付加価値製品です。お客様ごとの設備特性や操業条件に応じた個別最適化が不可欠であり、当社グループの技術力とカスタマイズ能力が発揮される領域です。私たちは、こうした製品開発やニーズへの対応を積み重ねることで、お客様との信頼関係を築くとともに、技術データやノウハウを蓄積してきました。こうして培った強みは、海外市場の開拓においても強力な武器になっています。

さらに、当社グループでは、新たに加わった海外会社も含め、グローバルな技術交流を進めています。日本だけが常に最先端というわけではなく、海外グループ会社から学ぶべき技術やノウハウも多くあります。販売、技術開発、調達、サプライチェーンなどの各領域でグループ内連携を深め、各拠点が持つ強みを統合して、グループ全体の競争力を高めていきます。

もう一つの差別化要素は、セラミックス技術を核とした複合経営です。当社グループは、耐火物に加え、断熱材、エンジニアリング、ファインセラミックスを中心とした先端機材まで、幅広い領域で事業を展開しています。これにより、材料供給にとどまらず、施工・運用、アフターサービス、さらには使用後耐火物の回収・再資源化まで一貫して担うことができます。資源の有効活用や廃棄物削減といった環境価値を創出しながら、お客様の事業運営に深く関わり続けることで、より強固な信頼関係を築き、長期的なパートナーシップの構築につなげています。

Q 第7次中期経営計画および「ビジョン2030」に向けて、どのような成長戦略を描いていますか。

第7次中期経営計画は、2027年度から2030年度までを対象に、現在策定に向けた準備を進めています。最大のポイント

は、これまで進めてきた成長投資の路線を堅持し、成長戦略をたゆまず継続することです。

「ビジョン2030」では2030年度に連結売上高2,400億円という目標を掲げていますが、これは現状の延長線上で自然に達成できるものではありません。既存事業の収益率向上はもちろん重要ですが、国内粗鋼生産量の減少や海外市場での競争激化を踏まえれば、海外や国内の成長分野で成長を加速する必要があります。経営資源の配分を大胆に見直し、事業ポートフォリオを積極的に組み替えていく方針です。

第7次中期経営計画においても、売上高とEBITDAの成長を重要な目標とし、海外事業の拡大や、ファインセラミックスをはじめとする国内の成長分野への投資を継続していきます。同時に、これまでの投資によって広げてきた事業基盤の収益力を高め、着実に成果へと結びつけることで、将来の利益成長につなげていくことが重要だと考えています。私は、第7次中期経営計画を、こうした戦略を具体化する実行計画とし、これまで広げてきた事業基盤を確かな成長力へ変えていく期間にしたいと考えています。

まず基盤となるのは、既存事業のオーガニックな成長です。当社グループは第6次中期経営計画の期間中、M&Aやジョイントベンチャーを通じて海外の事業基盤を拡充してきました。しかし、拠点数が増えただけでは、当社グループが目指す成長

社長インタビュー

にはつながりません。グループに加わった会社が、それぞれの強みを発揮し、販売、技術開発、調達、生産、エンジニアリングの各機能で連携することを通じて、M&A後のシナジーを収益成長へ結びつけていくことが重要です。

具体的には、グループ会社が有する販売ネットワークを他セクターの製品拡販に活用することや、各拠点が持つ技術・ノウハウの相互活用、原料調達や生産体制の最適化に向けた取り組みを進めています。第7次中期経営計画では、これらを着実にやり遂げ、グループ全体の成長につながる取り組みとして統合していくことが重要です。各拠点が自立性を保ちながら協働し、地域やセクターを超えてお客様に最適なソリューションを提供できる体制を強化していきます。

同時に、事業ポートフォリオの最適化も重要です。まず海外売上高比率をできるだけ早く60％へ引き上げ、将来的には70％、80％を目指していきます。当社が日本で生まれ育った企業であることを踏まえても、海外事業比率はまだまだ拡大の余地があります。また、耐火物セクターは海外を中心に成長を続けることを前提に、グループ売上高に占める同セクターの割合を中長期的に4割程度まで低下させたいと考えています。これは耐火物事業を縮小するという意味ではありません。耐火物をグローバルに伸ばしながら、それ以上に成長ポテンシャルの大きい断熱材、先端機材、エンジニアリングの拡大を加速し、よりバランスの取れた収益構造へ移行していくということです。

国内市場については、粗鋼生産量の漸減を前提にしつつも、さらに厳しいシナリオにも備える必要があります。この先の事業環境を正確に見通すことは困難ですが、重要なのは、想定を超える変化が起きた時に速やかに適応できる会社であることです。需要が縮小する領域では、価格戦略、製品構成、コスト競争力を見直し、限られた経営資源をより収益性や成長性の高い領域へ振り向けていきます。一方で、国内事業は当社グループの技術力や顧客対応力を支える重要な基盤でもあります。国内の収益基盤を守りながら、海外と成長分野に経営資源を機動的に配分することが、次期中計における重要な経営課題です。すべてのセクターを一様に拡大するのではなく、それぞれの市場環境と当社の強みを見極め、伸ばすべき領域に経営資源を振り向けていくことが重要です。

耐火物セクターでは、国内鉄鋼業界の粗鋼生産量が減少する中、高炉メーカーに過度に依存しない事業基盤の構築を進めます。国内では、電炉、非鉄、各種工業炉といった市場への浸透に注力します。これらは当社にとって非伝統的な市場であり、シェア拡大には一定の時間を要しますが、同分野向けの販売体制を整え、どの市場をどのように攻めるかという整理も進んできました。今後は、既存顧客との関係を維持しながら、新たな用途・顧客層の開拓を着実な成果につなげていきます。

海外では、モールドフラックスや連続鑄造用機能材といった高付加価値領域を軸に事業拡大を図ります。これらは鋼の品質や操業安定に直結する製品であり、お客様ごとの設備や操

業条件に応じた個別最適化が求められる分野です。モールドフラックスについては、既存の中国・米国拠点に加え、米国でグループ会社を追加取得し、イタリアで合併会社を設立しました。また、機能性耐火物では中国で新たな生産拠点を建設しました。これらを通じて、当社の技術力やカスタマイズ対応力が価値として認められる領域でグローバルな成長を加速していきます。

断熱材セクターでは、幅広い顧客分野を持つ強みを維持しつつ、半導体関連、建築関連、電子部品関連など、成長が見込



まれる領域への展開を強化します。これらの分野では、高温環境下での断熱性能や耐久性、省エネルギー性能が従来よりも高いレベルで求められており、当社グループの技術力と販売ネットワークを活かせる領域であると考えています。

国内の断熱材事業は、今後の需要拡大に伴い生産能力の逼迫が見込まれることから、OEMの活用や生産能力の拡張が重要な検討テーマとなります。海外では、グループ会社の販売ネットワークを活用し、欧州、中東、中南米、東南アジアなどへの拡販を進めることで、地域や業界の偏りを抑えた事業基盤の構築を目指します。今後は、必要に応じてM&Aやジョイントベンチャーも選択肢に入れながら、国内外での成長機会を取

り込んでいきます。

先端機材セクターは、現時点では事業規模は限定的ですが、当社グループの将来の成長を担う重要な事業と位置づけています。中核となるファインセラミックス事業では、半導体製造装置分野など、高度な精密加工技術や品質管理が求められる成長領域への展開を進めています。2026年2月に稼働を開始した瀬戸内工場は、こうした高度なニーズに対応するための重要な生産拠点として、国内外の需要拡大に対応できる供給体制を整えていきます。今後は、材料技術、精密加工技術、品質管理、提案力を一体で高めるとともに、M&Aやジョイントベンチャーを含むあらゆる手段を積極的に講じて、事業展開を加速させていきます。

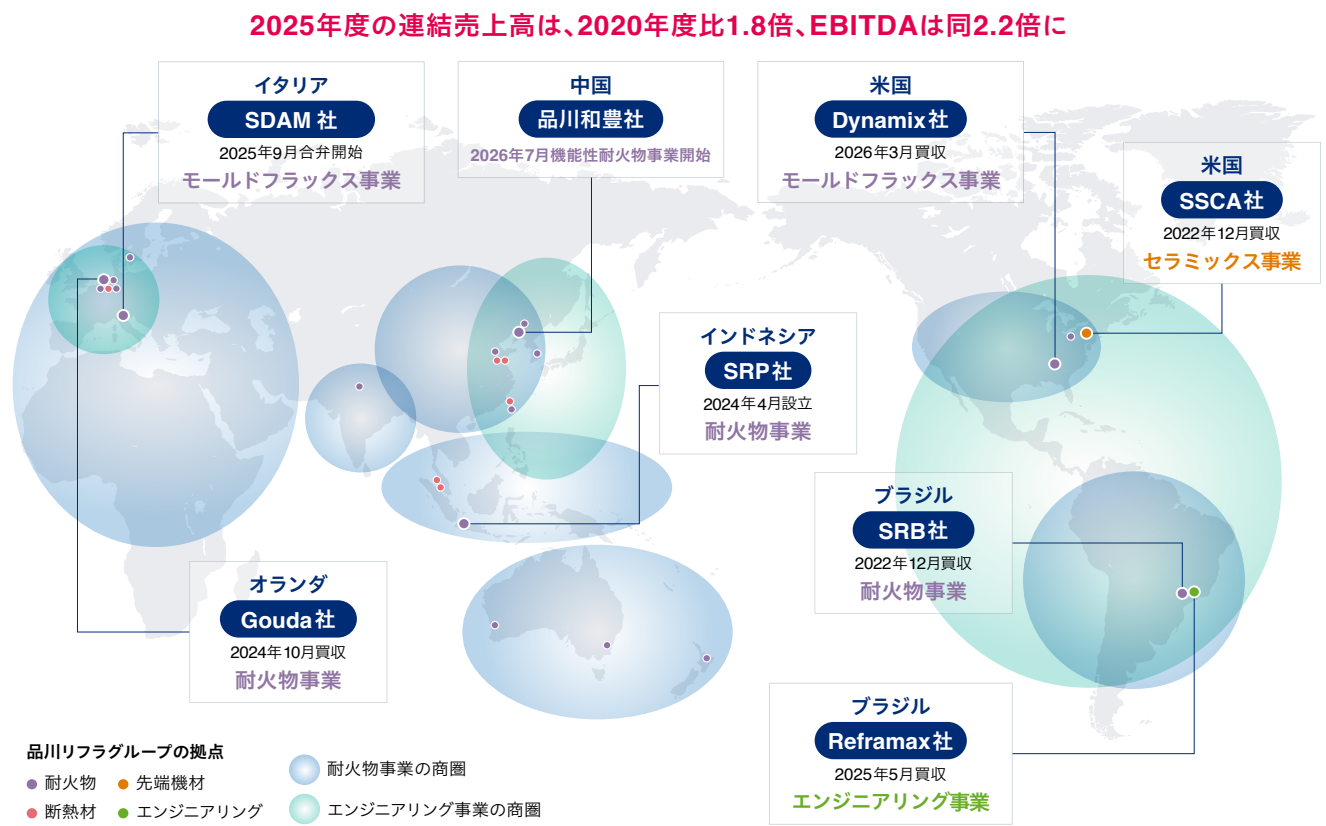
エンジニアリングセクターでは、国内の工事需要が減少傾向にある中、非鉄分野や各種工業炉分野への展開を進めます。国内で培った施工技術やプロジェクト対応力を活かし、新規市場の開拓を図るとともに、海外ではブラジルのReframax社やオランダのGouda社等のグループ会社や他セクターとの連携を強化します。耐火物、断熱材、エンジニアリングを組み合わせ、お客様の生産プロセスにおける熱損失低減やカーボンニュートラルに資するソリューションを提供できることは、当社グループならではの強みです。今後は、この強みを活かし、単体の工事受注にとどまらず、材料、施工、保守、リサイクルまで

含めた総合提案力を高めていきます。

サステナビリティについては、経営戦略と表裏一体でなければならぬと考えています。自社のCO₂排出量を削減することは当然ですが、お客様の生産プロセスやサプライチェーンにおけるCO₂削減に当社の技術や製品で貢献できれば、それはお客様にとっての付加価値となります。耐火物や断熱材、エンジニアリングの組み合わせによって熱効率を高めること、リサイクル原料の活用によって資源循環を進めること、カーボンニュートラルに向けたお客様の新プロセスに適した材料や施工技術を提供することは、当社の成長機会そのものです。気候変動に限らず、環境・社会課題への対応を、会社の成長や利益の獲得と論理的に結びつけることが重要です。

これらの取り組みが結実すれば、当社グループは国内市場に依存した企業から、真にグローバルな成長機会を取り込む企業グループへと進化することができます。海外での事業拡大、国内収益基盤の安定化、成長性の高い断熱材・先端機材の拡大、そしてセラミックス技術を核とする複合的な価値提供を掛け合わせることで、収益力と競争力を一段と高めていきます。第7次中期経営計画は、その次の成長ステージに向けた第一歩であり、当社グループの変革を加速させる期間になると考えています。

グローバル展開による成長の軌跡



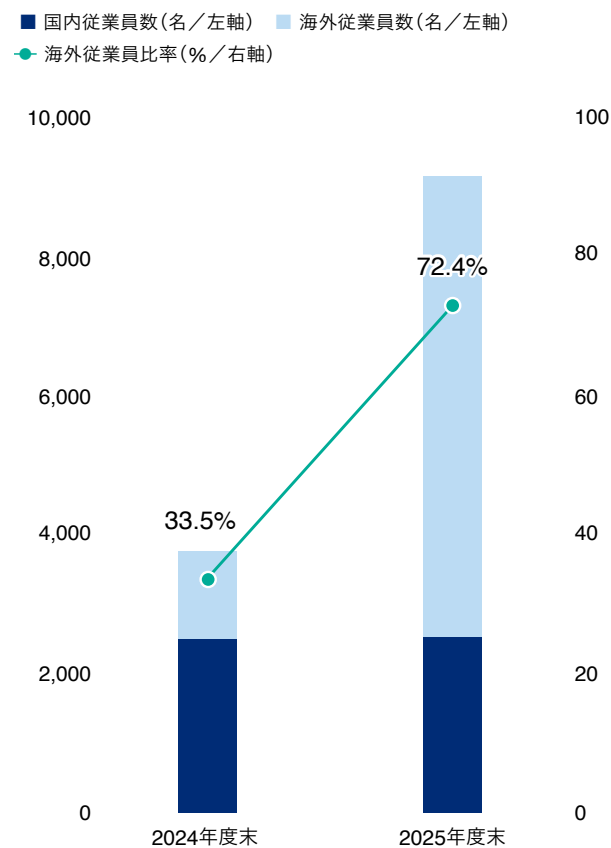
※ 本図は、2022年度以降に実施したM&A、合併・新規事業開始の海外会社を掲載。既存の海外拠点・グループ会社は記載を省略。

Q グローバル経営を進める中で、 どのような手応えや課題を感じていますか。

当社グループのグローバル展開は、2022年度以降のM&Aや合併事業を通じて大きく進展し、北米、南米、欧州、アジアに新たな事業拠点を広げてきました。これにより、地域やセクターを横断した営業・技術・生産面での連携機会も大きく広がっています。私が重要だと考えているのは、単に海外売上高や拠点数を増やすことではありません。各地域の市場、顧客、技術、人材を結び付け、グループ全体としてお客様に提供できる価値を高めていくことが、グローバル化の本質だと考えています。

グローバル経営において、当社は現地の経営者や従業員の自主性・自立性を最大限尊重しています。現地の事情に詳しくない日本人が責任者として乗り込むのではなく、優れた経営者と人材を有する会社をグループに迎え、現地の事情に合った形で自立的に事業を運営してもらうことが当社の基本方針です。M&Aの対象を検討する際にも、価値観を共有できること、そして自走できる会社であることを重視してきました。買収後に過度に統制を行うのではなく、各社の強みを活かしながらグループ全体として成長していくことが重要だと考えています。

2024年度末からの従業員構成比率の変化



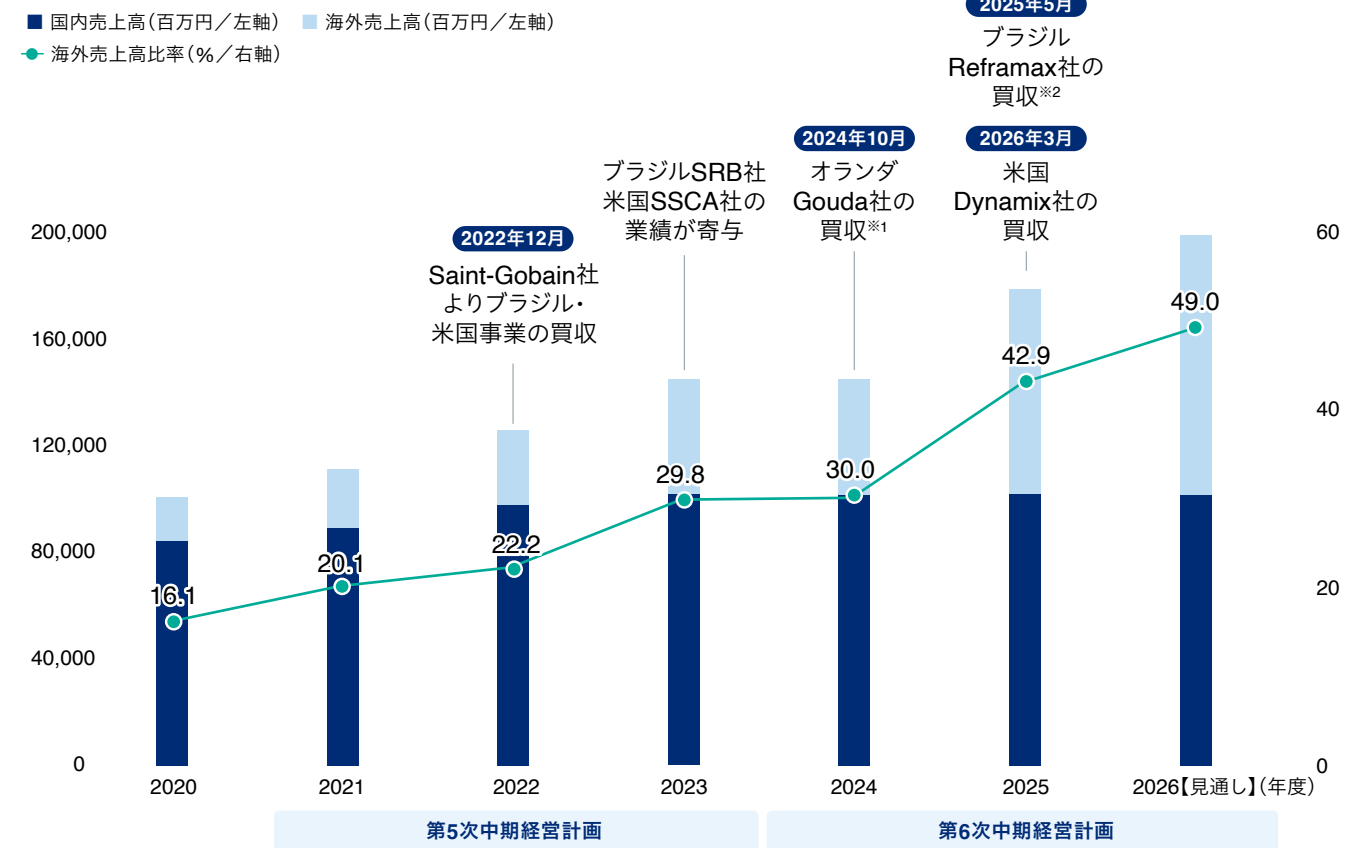
※ 2025年度の海外従業員数は、Reframax社の連結子会社化により増加。同社の従業員数はプロジェクト単位の有期雇用者を含むため、年度により変動。

各地域の経営陣や従業員と対話する中で強く感じているのは、事業の進め方や顧客との関係構築のスタイルは地域によって異なる一方で、「顧客のニーズに即応した価値を提供する」という点では共通した考え方があるということです。これは、当社グループのPURPOSEである「セラミックスで『最適』を実現する」と非常に親和性があります。お客様に寄り添い、個別の課題に応じたソリューションを提供する姿勢は、国内だけでなく海外グループ会社にも共通しています。だからこそ、「One SHINAGAWA」というスローガンのもとで、自然な形で事業拠点間のコラボレーションを進めることができているのだと思います。

また、海外グループ会社には、機械、電気、制御、ITなど、当社単体では必ずしも十分に対応できていなかった技術分野で高い専門性を持つ人材がいます。これは、グローバル化を進める中で得られた大きな成果の一つであり、嬉しい発見でした。材料技術に強みを持つ当社に、海外グループ会社の多様な専門性が加わることで、開発、生産、エンジニアリング、販売、調達においてデジタル技術活用の可能性も大きく広がります。今後は、こうした人材が地域や会社を越えて活躍できる機会を増やし、グループ全体の価値創出力を高めていきたいと考えています。

もう一つの手応えは、当社の意思決定と実行のスピードで

連結売上高と海外売上高比率の推移



※1 Gouda社の売上高3か月分が寄与。 ※2 Reframax社の売上高9か月分が寄与。

す。M&Aやジョイントベンチャーの交渉では、相手先から「日本企業は意思決定が遅いと聞けど、大丈夫か」と懸念されることもありましたが、しかし当社は、先方が驚くほど迅速に必要な判断を行い、実行に移してきました。日常業務においても、迅速に決め、必要に応じて軌道修正しながら前進する姿勢は、グローバルな競争環境における重要な組織能力です。このスピード感は、当社のVALUEに掲げる「挑戦・迅速・柔軟・徹底・連携」の実践そのものであり、今後もグループ全体に浸透させていきたいと考えています。

一方で、グローバル連携の拡大には、地域ごとの市場特性や商習慣の違い、情報共有、人材育成などの課題もあります。本社が各社を細かく管理するのではなく、各社の強みや人材、技術を可視化し、必要な時にグループ内の最適な人材や技術を活用できる仕組みを整えることで、グループ全体の総合力を高めていきます。

グローバル経営の先に目指す姿は、単に海外売上高比率が高い会社ではありません。多様な人材や価値観を統合し、それぞれの強みを掛け合わせることで、新たな価値を生み出し続ける企業グループです。その変化を前向きに取り込みながら、セラミックスを核としてお客様に「最適」を提供し続ける。そして、多様な人材がそれぞれの強みを発揮しながら、同じ方向を向

いて進んでいく。そのような企業グループにしていきたいと考えています。

Q 最後に、ステークホルダーの皆さまへ メッセージをお願いします。

当社グループは、事業環境の大きな変化を新たな成長の機会と捉え、グローバル展開と事業ポートフォリオの強化を通じて、持続的に成長する企業グループへの進化を目指しています。その過程では、情報開示の充実による透明性の向上と、ステークホルダーの皆さまとの対話を一層重視し、いただいたご意見を今後の成長と企業価値向上につなげてまいります。また、2026年度より配当方針を「DOE4%以上かつ累進配当」に変更し、株主・投資家の皆さまへの還元を持続的に高めていきます。お客様、お取引先様、地域社会の皆さまとの共存共栄を図るとともに、未来世代により良い地球環境と社会を継承することも当社グループの使命です。ステークホルダーの皆さまには、当社グループのこれからの挑戦と成長にぜひご期待いただき、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

PURPOSE | セラミックスで「最適」を実現する

企業価値向上の主なドライバー

売上成長／利益率の向上／ROICの向上

P.39

サステナビリティ
目標の実現

P.43

脱炭素・資源循環
ニーズに応える
高付加価値製品の拡大

P.13

GREEN
REFRACTORY新たな地域・市場・
用途における
受注機会の拡大グループ
シナジーによる
事業機会の拡大事業ポートフォリオの
強化と
事業リスクの抑制技術をはじめとする
競争優位の
維持・強化グローバル展開と
グループ連携の深化

P.33

4セクター間の連携を
通じた提案力の強化

P.35

人的資本など
その他のサステナ
ビリティへの取り組み

P.43

企業価値向上

経済価値の拡大 × 社会価値の創出

財務・非財務成果
= 事業成果が生み出すアウトカム

事業成果

差別化要素を活かし、
競争優位を強化する取り組み

差別化要素

お客様に
「最適」を提供する蓄積された技術・データを
生かした1. 高付加価値製品・
技術の創出

- ・長年にわたり蓄積してきた技術・ノウハウ・技術データ
- ・材料技術、精密加工技術、品質管理力の組み合わせ
- ・高品質・高機能製品化と脱炭素・資源循環への対応

操業現場への
深い理解に基づく2. 個別最適化・
カスタマイズ力

- ・お客様ごとに異なる設備・操業条件、課題の把握
- ・設備・操業条件に応じた製品・技術・サービスの個別設計
- ・技術データや現場知見を生かした性能・仕様の最適化

製品・材料から施工・保守・
再資源化までをカバーする

3. 総合提案力

- ・製品・材料の供給から施工・保守、回収・再資源化までの一貫した提案
- ・製品・技術・サービスを組み合わせた課題解決型の提案
- ・操業安定、品質向上、コスト削減、安全性向上、環境負荷低減に向けた総合的な提案

国内外における
高品質な製品・サービスの

4. 安定提供力

- ・国内外の生産・販売・サービスネットワーク
- ・高品質な製品の安定的・継続的な供給
- ・国内外における技術サービスの安定的・継続的な提供

長期的な
信頼関係に基づく5. 継続的な
顧客支援力

- ・長年の取引を通じて築いたお客様との信頼関係
- ・お客様の操業安定化に向けた継続的な支援
- ・お客様の課題解決に向けた長期的な支援

顧客の課題

- ・CO₂削減
- ・省エネルギー
- ・資源循環
- ・原料調達リスク
- ・設備の効率化

脱炭素・資源循環ニーズに応

脱炭素・資源循環を支える
製品・ソリューション

える高付加価値製品の拡大

高付加価値な連続 casting 用機能材分野に
おけるグローバル展開の加速

企業価値の向上

GREEN REFRACTORY

SOLUTION 1
グリーン原料を20%以上活用した耐火物製品
(狭義の) GREEN REFRACTORY

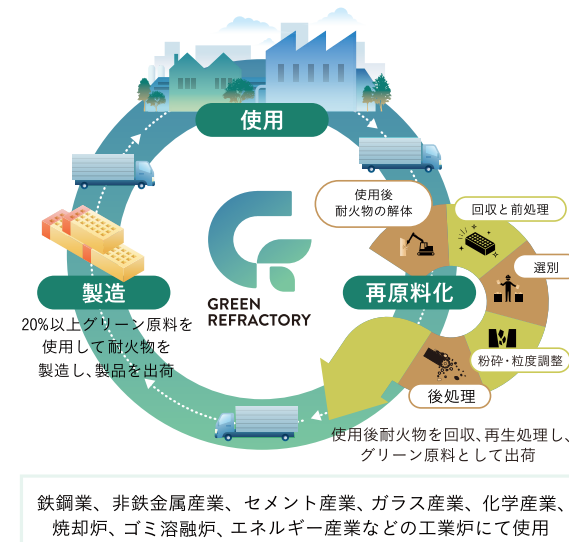
耐火物製品のライフサイクルにおけるCO₂排出量の約7割は、原料製造時に発生しています。当社はその削減に向け、使用後耐火物の再生原料や他産業で発生した副産物など、CO₂排出量を実質的にゼロと見なせるグリーン原料を活用した「GREEN REFRACTORY」を開発しました。

「GREEN REFRACTORY」は、グリーン原料を増量材として数%加える従来のリサイクル製品とは異なり、材料設計から新たに開発し、グリーン原料を20%以上使用した製品と定義しています。

普及に向けた鍵となるのが、グリーン原料の安定調達です。当社では、お客様から使用後耐火物を分別・回収し、リサイクル協力会社で不純物を除去するなどの再生処理を行ったうえで、その原料を使用して耐火物を製造・出荷する資源循環スキームの構築を進めています。また、広義の「GREEN REFRACTORY」として、お客様の高温プロセスにおけるCO₂排出量削減に貢献する熱ロス低減耐火物も提供しています。優れた断熱性能や低い熱伝導率によって炉からの放熱を抑制し、エネルギー消費量とCO₂排出量の削減に貢献します。

SOLUTION 2
高温プロセスにおける熱損失(熱ロス)を低減させる耐火物製品
熱ロス低減耐火物

使用後耐火物のリサイクル事業のスキーム



築炉工事における環境への取り組み

大型建設案件・カーボンニュートラル開発案件への積極的参画

- スタンプチャージコークス炉新設
- お客様のカーボンニュートラル開発案件
 - ・カーボンリサイクル小型試験高炉建設、高品質鋼材製造小型試験電気炉建設

成長分野(カーボン焼成炉等工業炉分野)への人材投入と受注拡大

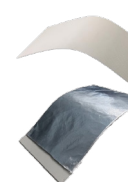
■ 高性能で環境負荷を低減したカーボン焼成炉の開発・拡販の実施

- ・「炉内温度・酸素濃度制御」をハイレベルで達成できる自動制御システム構築
 - ・「排ガスの低環境負荷化」の達成
- 排ガス処理技術の更なる進化により、環境負荷低減型・排ガス処理炉を受注。長年培った工業炉運転技術を基に、カーボンニュートラルに向けた燃料の高効率化(燃料転換)を各所にて計画・導入中

地球温暖化対策に貢献する断熱材の提供

超断熱ボードLTCシリーズにFLが新規ラインアップ

- マイクロポーラス系断熱材LTCシリーズは、超断熱性能を有し熱エネルギーのロス防止に極めて有効な製品
- LTCシリーズの使用により、お客様の省エネルギー化とCO₂排出量削減に貢献
- 鉄鋼・非鉄・工業炉分野のみならず、半導体製造処理炉やバッテリー関連部材として着実に使用用途が拡大
- 今回、フレキシブルな特性を有する新商品LTC-FLを開発し、多様な用途への使用拡大を推進

LTC-FL
(ALGC被覆)LTC-FL
使用例

中長期的に拡大を目指す連続 casting 用機能材事業

当社は、長年培った材料技術と現場知見を生かし、モールドフラックスと機能性耐火物を鋼種や操業条件に応じて最適化。きめ細かな製品設計により、鋼の高品質化と安定操業を実現しています。

モールドフラックス事業



機能性耐火物事業

重点施策

重点施策 1

製品・技術を組み合わせた
提案力の強化

- ・モールドフラックスと機能性耐火物の一体提案
- ・顧客の鋼種・設備・操業条件に応じた製品の最適化
- ・技術・操業データを活用した製品開発・改良

重点施策 2

連続 casting 用機能材の
製品ラインアップ拡充

- ・国内で培った機能性耐火物の技術・製造ノウハウを海外市場へ展開
- ・中国で機能性耐火物事業を展開
- ・高付加価値鋼の生産と高度な品質要求への対応

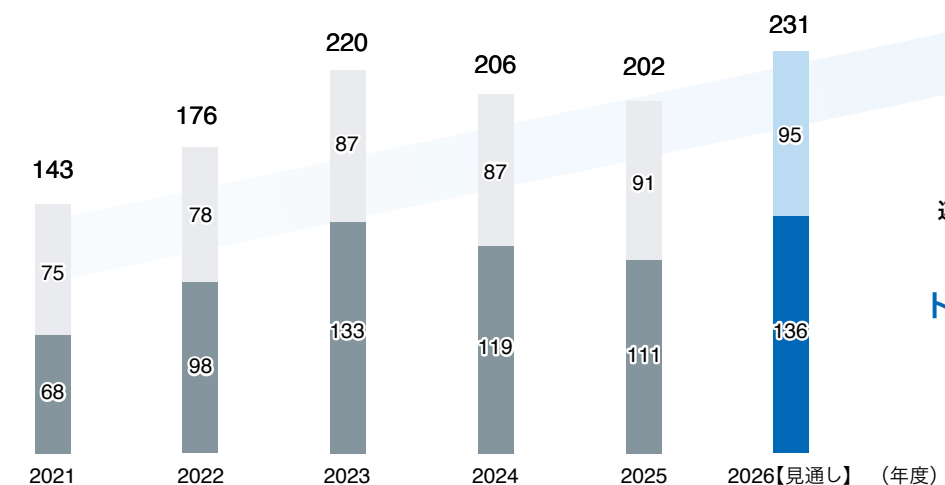
重点施策 3

生産・販売基盤と
顧客対応力の強化

- ・米国での事業基盤強化と欧州での現地生産・供給体制の構築
- ・顧客に近い地域からの安定供給と迅速な技術・サービス対応
- ・各市場のニーズや知見を製品開発・改善に反映

連続 casting 用機能材事業の売上高の推移

■ モールドフラックス事業 ■ 機能性耐火物事業
(億円)



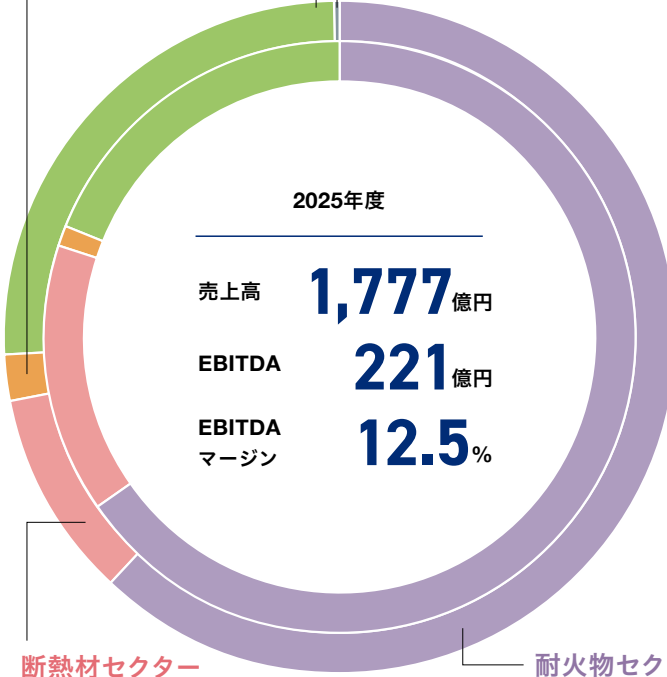
連続 casting 用機能材事業で
世界の
トッププレーヤーへ

At a Glance

連結業績

外円:売上高 内円:EBITDA

先端機材セクター

エンジニアリングセクター
その他(不動産)

2025年度

耐火物セクター

売上高	1,109 億円
EBITDA	144 億円
EBITDA マージン	13.0 %

断熱材セクター

売上高	177 億円
EBITDA	32 億円
EBITDA マージン	18.6 %

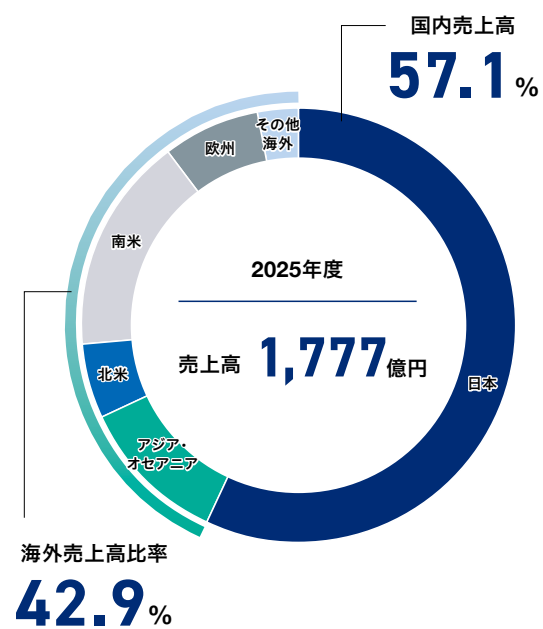
先端機材セクター

売上高	41 億円
EBITDA	1 億円
EBITDA マージン	2.6 %

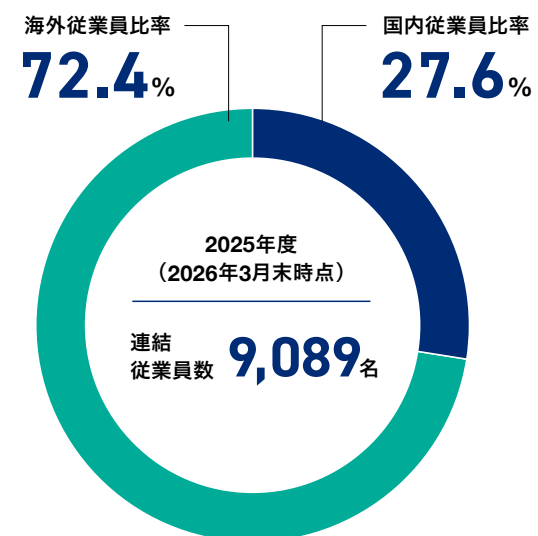
エンジニアリングセクター

売上高	458 億円
EBITDA	41 億円
EBITDA マージン	9.1 %

地域別売上高構成比



従業員数※



※ 2025年度の海外従業員数は、Reframax社の連結子会社化により増加。同社の従業員数はプロジェクト単位の有期雇用者を含むため、年度により変動。

創業 151 年

耐火物を主たる事業とする
メーカーの中で世界
トップクラスの
売上高

強み

伝統の中で蓄積された
高温技術4つの事業セクターが
連携する
トータル
サポート体制充実した
グローバル
ネットワーク幅広い
基幹産業がお客様セラミックス技術が支える
主な産業界

当社グループは、素材産業からエネルギー生産、先端産業に至るまで、セラミックス技術により、幅広い基幹産業の発展を支えています。

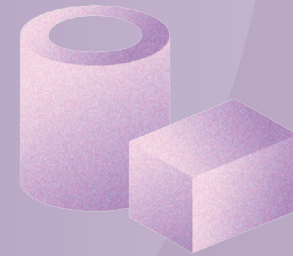


事業内容

耐火物セクター

耐火物であらゆる産業の高温プロセスを支える

耐火物は、融点の高い鉱物を主原料とした製品であり、高温プロセスを必要とするさまざまな産業を支えています。耐火物は大きく2種類に分類されます。1つは、プレス機を用いて所定の形状に成形した定形耐火物で、耐火れんがとも呼ばれます。もう1つは、粉末状や粘土状で供給され、使用現場で成形・施工することで優れた耐熱性能を発揮する不定形耐火物です。また、当セクターでは耐火物に加え、製鉄所の連続 casting 工程における安定操業や鋼の品質向上に寄与するモールドフラックスも提供しています。



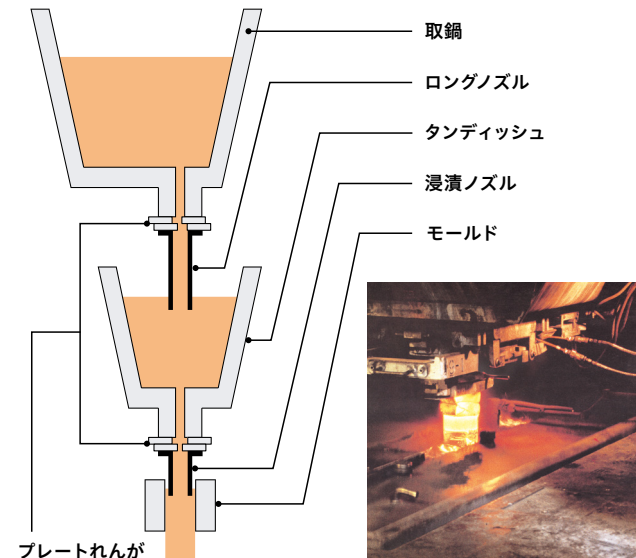
製鉄所で活躍する耐火物

製鉄所には、耐火物が使用される高温プロセスが数多く存在します。その中でも転炉による精錬や連続 casting は、耐火物が重要な役割を果たす代表的な製鉄プロセスです。転炉は、高炉から供給される溶銑の不純物を除去し、鋼へと作り変える設備であり、その内壁に施工された耐火物は1,600℃を超える高温環境に耐えながら安定操業を支えています。連続 casting は、成分調整された溶鋼を連続的に凝固させて鋼片を製造する工程であり、機能性耐火物やモールドフラックスが安定した操業の実現に貢献しています。

■ 転炉設備



■ 連続 casting 設備



主な製品

■ 定形耐火物

あらゆる工業窯炉と高温処理プロセスを支える製品であり、高強度かつ緻密な品質を有します。



■ 不定形耐火物

粉末や粘土の状態出荷され、施工現場で水などを加えて使用するタイプの耐火物です。比較的簡易に施工できる点が特徴です。



■ 機能性耐火物

プレートやノズルなどの形状の製品があり、製造には高度な技術が求められます。これらの製品は、溶鋼の流量制御や酸化防止などの機能を担う重要な耐火物です。



■ モールドフラックス

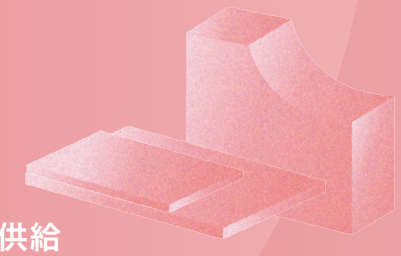
連続 casting 工程のモールド(鋳型)内で使用される添加材であり、溶鋼表面の保温や酸化防止、モールドと鋳片との間の潤滑などを担う重要な材料です。



断熱材セクター

カーボンニュートラルの実現に向けたキーテクノロジー素材を開発・供給

断熱材セクターはイソライト工業グループが担っています。断熱材は、主に耐火断熱れんがとセラミックファイバーに分類されます。これらは優れた耐熱性と断熱性を有し、さまざまな産業分野の高温設備で使用されています。断熱材は、熱エネルギーの損失低減を通じて省エネルギーに貢献することから、カーボンニュートラルの実現を支える素材として、その重要性が高まっています。また、当セクターは断熱材に加え、木材の集成材の加工・組立・販売事業も手掛けており、各種製品の提供を通じて、資源の有効利用に貢献しています。



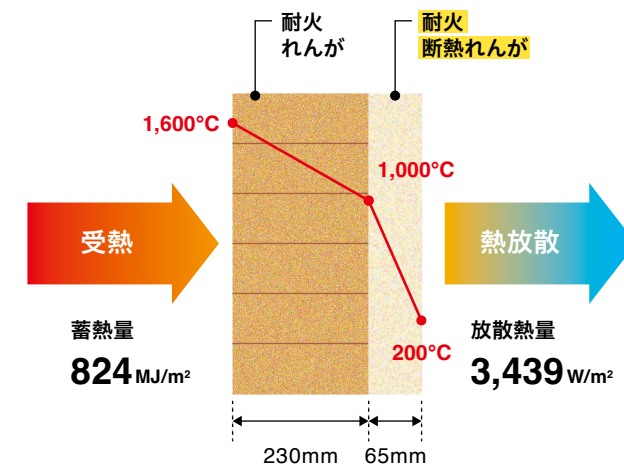
断熱材の基本的な性能特性

■ 耐火断熱れんが

高温の内容物に接する耐火れんがの外側に設置することで、蓄熱効果や熱放散の抑制に貢献します。また、一定の強度を有することから、荷重がかかる部位や長期間の使用に適した断熱材です。

製品例A

内張りに耐火れんが、裏張りに耐火断熱れんがを使用した場合の例

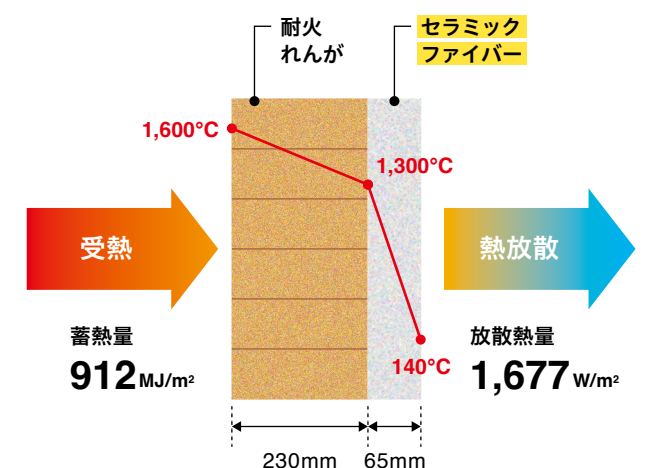


■ セラミックファイバー

耐火断熱れんがと比較して高い断熱性能を発揮します。また、柔軟性に優れ、複雑な部位への施工にも適していることから、用途や目的に応じて耐火断熱れんがと使い分けられています。

製品例B

内張りに耐火れんが、裏張りにセラミックファイバーを使用した場合の例



その他の主な製品

■ 高温集塵フィルター

セラミックファイバーを成形した製品であり、一般的な集塵フィルターと比べて高い耐熱性を有しています。主に汚泥処理炉やバイオマス発電設備等の高温環境で使用され、排ガス中のばいじん除去に貢献しています。



■ 防火建材(耐火帯など)

クッション性と耐火性能を兼ね備えた建築分野向けの断熱材です。主にビルや倉庫の目地部に用いるジョイント材や、鉄骨・木材用の防火材として使用されています。



■ 木材製品

イソライト工業グループのイソライト建材では、公共施設や住宅向けの木材製品の開発・製造・販売を行っています。吸音パネル「WoodsoniC」は、そのデザインや機能性が評価され、2023年にウッドデザイン賞を受賞しました。



事業内容

先端機材セクター

高度な技術と素材で先端技術産業を支える

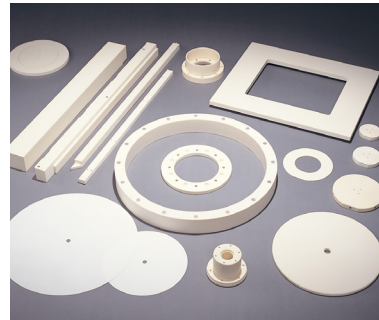
先端機材セクターでは、ファインセラミックスをはじめとする高機能製品の開発・製造・販売に加え、半導体製造装置の組立(アセンブリ)・検査事業を展開しています。ファインセラミックスは、耐火物と比較して組織が緻密であり、耐熱性に加え、優れた耐摩耗性及耐化学侵蝕性を有しています。これらの特性から、幅広い産業分野において、主に金属部品の代替として使用されています。また、当社グループが長年培ってきた耐火物技術を応用した無機塗料や無機接着剤も提供しています。



半導体製造装置内部の重要部品の多くで使用されるファインセラミックス

■ ファインセラミックス

半導体製造装置や溶湯設備など、幅広い産業分野で使用される高機能セラミックス製品です。



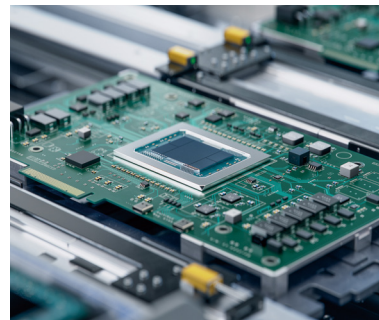
半導体製造工程別
ファイン
セラミックスの
使用先

デポジション
(成膜)

半導体ウェハの表面に薄い膜を形成する工程。この装置内部では膜の汚染を防ぐため、高純度のファインセラミックスが使用されます。

リソグラフィ
(露光)

回路パターンをウェハに転写する工程。この装置内部では、極めて高い精度と安定性が求められるため、熱膨張率が低いファインセラミックスが使用されます。

テストング
(電気的特性試験)

半導体の最終的な品質を保証する工程。この装置内部では、高い絶縁性や特定の誘電率を有するファインセラミックスが使用されます。

インスペクション
(外観・欠陥検査)

ウェハ表面の欠陥や異物、回路パターンの異常を検出する工程。ファインセラミックスは、この装置のステージやガイド、チャックなどの重要な部品に使用されます。

エッチング
(回路形成)

半導体ウェハの回路パターン形成にガスプラズマを使用。このプロセスは非常に過酷なため、装置内部部品に耐食性の高いファインセラミックスが使用されます。

主な製品およびサービス

■ 耐摩耗セラミックス

産業機械の機器寿命延長に貢献する耐摩耗性に優れたセラミックス製品です。



■ 無機塗料・無機接着剤

耐熱性・電気絶縁性に優れ、有機材料では対応が難しい高温環境での表面コーティングや接着に使用されます。



■ 半導体製造装置関連事業

先端産業分野である半導体製造装置の組立(アセンブリ)および検査事業を行っています。



エンジニアリングセクター

技術と現場力でお客様の操業を支えるエンジニアリングサービス

エンジニアリングセクターでは、耐火物や断熱材等を用いた各種窯炉のライニング設計・施工工事・補修・メンテナンスを行っています。製鉄所の高炉・転炉や各種工業炉、焼却炉等の設備を対象に、長年培った技術とノウハウを活かしたエンジニアリングサービスを提供し、顧客設備の安定操業を支えています。また、耐火物施工装置の開発・製造に加え、最新技術の導入にも積極的に取り組んでおり、施工品質の向上や作業効率化を推進しています。

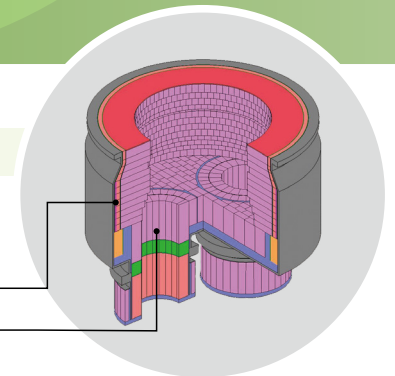


工業窯炉におけるトータルエンジニアリングサービス

各種工業窯炉の設計から施工、補修・メンテナンスに至るまで、一貫したトータルエンジニアリングサービスを提供しています。

ここに断熱材

ここに耐火物



設計



耐火物や断熱材等のセラミックス製品を使用する各種窯炉のライニング設計を行っています。設計にあたっては、製品の材質や形状、炉体構造、耐用期間、熱伝導性等を総合的に考慮しています。

施工工事



長年培った技術と豊富な経験を活かし、各種工業炉や焼却炉等の施工を行っています。また、最新の築炉技術の導入や自動化による作業効率の向上にも取り組んでいます。

補修・メンテナンス



窯炉に施工された耐火物は、高温環境下で繰り返し使用されるため、徐々に損耗していきます。こうした損耗部を吹付材などの不定形耐火物で補修し、窯炉の安定操業と長寿命化に貢献しています。

主な製品およびサービス

■ 新吹付技術(SIG)

吹付材と施工装置の特性を組み合わせ開発した独自の吹付技術「SIG」。高い施工性と耐用性を実現し、幅広い分野で活用されています。



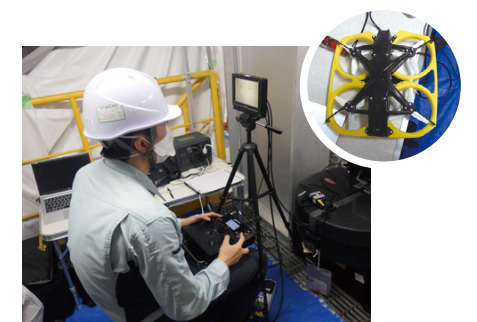
■ 小型軽量吹付装置コアラmini

小型・軽量で持ち運びが容易な吹付装置です。緊急補修や狭小スペースでの施工に適しています。



■ ドローンを活用した点検作業

各種窯炉の点検作業等、施工品質の向上や作業効率化を推進しています。



あゆみ

挑戦と進化

1875年
創業

1903年 品川白煉瓦株式会社設立

1875年～

耐火れんがの国産化

ガス発生炉用耐火れんがの国産化に挑戦。輸入品に劣らない品質を実現し、日本の近代産業を支える耐火物技術の礎を築きました。

1894年

鉄鋼用耐火物への進出

シリカ耐火れんがの特許取得を契機に、鉄鋼用耐火物へ事業領域を拡大。成長する鉄鋼産業を材料技術で支える基盤を形成しました。

1954年～製造開始、1963年～本格展開

不定形耐火物への展開

施工性や補修性に優れる不定形耐火物の製造を開始。窯炉の多様な条件に応じた材料提案を通じ、製品と施工を組み合わせる基盤を築きました。

1960年～1970年代

連続鑄造用耐火物の発展

連続鑄造用ノズルなど、耐火性に流体制御機能を加えた製品を開発。高品質な鋼材の安定生産を支える機能性耐火物の技術基盤を築きました。

1971年～開発開始、1974年～本格供給

モールドフラックスの国産化と高度化

日本鋼管（現JFEスチール）との共同研究によりモールドフラックスを国産化。その後、高速鑄造用や中炭素鋼用、顆粒製品へと進化させ、高品質な鋼材の安定生産に貢献しました。

1978年～着手、1984年～量産化

ファインセラミックス事業への進出

耐火物で培ったセラミックス技術を応用し、ファインセラミックス事業へ進出。高機能な産業用部材の開発・量産を通じて、鉄鋼以外の産業分野へ事業領域を広げました。

1997年

製造技術の海外展開

1997年に中国で合弁会社を設立し、連続鑄造用モールドフラックスの現地生産体制の構築に着手しました。

連結売上高の推移

2025年 ブラジルReframax社買収

2026年 米国Dynamix社買収

2025年

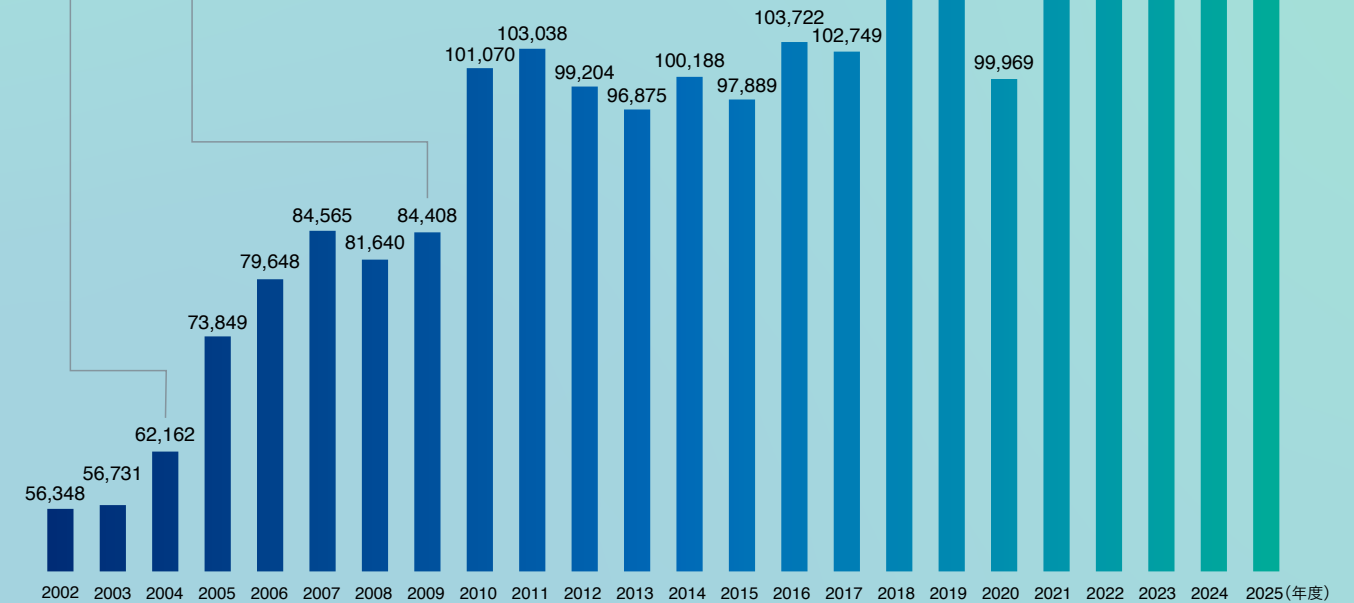
177,738
百万円

2022年 ブラジル耐火物事業買収（SRB社）

2024年 オランダGouda社買収

2004年 イソライト工業の子会社化

2009年 品川白煉瓦とJFE炉材の経営統合



耐火れんがの国産化と鉄鋼用耐火物への進出

鉄鋼生産の高度化を支える技術領域の拡大

強固な国内基盤の確立

グローバル化とM&Aの加速

1875年～1900年代

事業基盤確立

1875年、日本の民間企業として初めて耐火れんがの製造を開始しました。ガス発生炉用耐火れんがの国産化で培った技術をもとに、1894年にシリカ耐火れんがの特許を取得。鉄鋼用耐火物へと事業領域を広げ、現在につながる基盤を築きました。

1950年～1990年代

総合技術力の確立

塩基性耐火れんが、不定形耐火物、断熱耐火物などへ技術領域を拡大。さらに、鉄鋼生産の高度化に対応して、連続鑄造用機能性耐火物やモールドフラックスを開発し、材料技術を通じて高品質な鋼材の安定生産に貢献する総合力を培いました。

2009年～2010年代

経営統合による技術・事業基盤の強化

2009年、品川白煉瓦とJFE炉材が合併し、品川リフラクトリーズが発足しました。両社が培ってきた技術、人材、顧客基盤を結集し、耐火物の安定供給と顧客の安定操業を支える事業体制を強化しました。

2020年代～

次の成長ステージへ

海外事業の拡大とM&Aを加速し、グローバル市場で持続的な成長を目指す事業基盤を構築しています。
2025年10月、創業150周年を機に「品川リフラ」に社名を変更しました。

価値創造プロセス

INPUT 活用資本

OUTPUT ステークホルダーとの価値共創に向けた経営

OUTCOME 共創を目指す価値の内容

取り巻く 事業環境の変化

- ・ 気候変動に対する危機感の高まり
- ・ 脱炭素の流れ

- ・ サークュラーエコノミーへの移行要求

- ・ 新興国の成長
- ・ 新興国市場の拡大

- ・ 国内の少子・高齢化
- ・ 労働人口の減少

- ・ 為替変動
- ・ 原燃料価格の高騰
- ・ 経済安全保障環境の複雑化

財務資本

耐火物メーカーとして
世界トップクラスの売上規模

売上高	1,777億円
-----	---------

積極的な成長戦略を支える収益力

EBITDAマージン	12.5%
ROIC	6.4%

人的資本

海外展開力の源泉となる豊富な人材

海外従業員数*	6,582名
グループ全体	9,089名

※ 海外従業員数のうち、Reframax社の従業員数はプロジェクト単位の有期雇用者を含むため、年度により変動。

知的資本

産業界の環境課題解決に資する
技術開発力

- ・ 省エネに貢献する「セラミックス技術」
- ・ 地球資源の有効活用を図る「リサイクル技術」

生産資本、社会・関係資本

充実したグローバルネットワーク

国内外グループ会社*	43社
国内外アライアンス先	3社
国内外生産拠点	国内18拠点
	海外16拠点

※ 当社単体含む、うち海外36社。

多様な産業分野の顧客と共に
培ってきた歴史と伝統

創業から	151年
------	------

※ 特に記載のない数値は、2025年度実績または2026年3月末時点。

企業理念の追求

セラミックスで「最適」を実現する

品川リフラグループの強み

価値創造の源泉



ビジネスモデル

事業構成

セクター制に基づく専門性の高い事業運営体制

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



経営基盤の強化



目指す姿

日本だけ、耐火物だけ、 鉄鋼だけではない、 品川リフラグループへ

ビジョン2030

中長期的な経営戦略

中長期的な視点に立った経営の基本方針を設け、
これに基づく経営戦略を推進

基本 方針

事業成長と社会課題解決を
表裏一体として追求

1st STEP

第6次中計

2024
|
2026年度

重点方針

「ビジョン2030」の実現に向けた
第1ステップは、4つの重点方針に注力

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

2nd STEP

第7次中計

2027
|
2030年度

グローバル

成長分野への 進出

サステナ ビリティ

設定目標

財務目標	売上高／EBITDAマージン／ROS*／ ROIC／海外売上高比率
サステナビリティ目標	気候変動対応関連／人的資本戦略関連

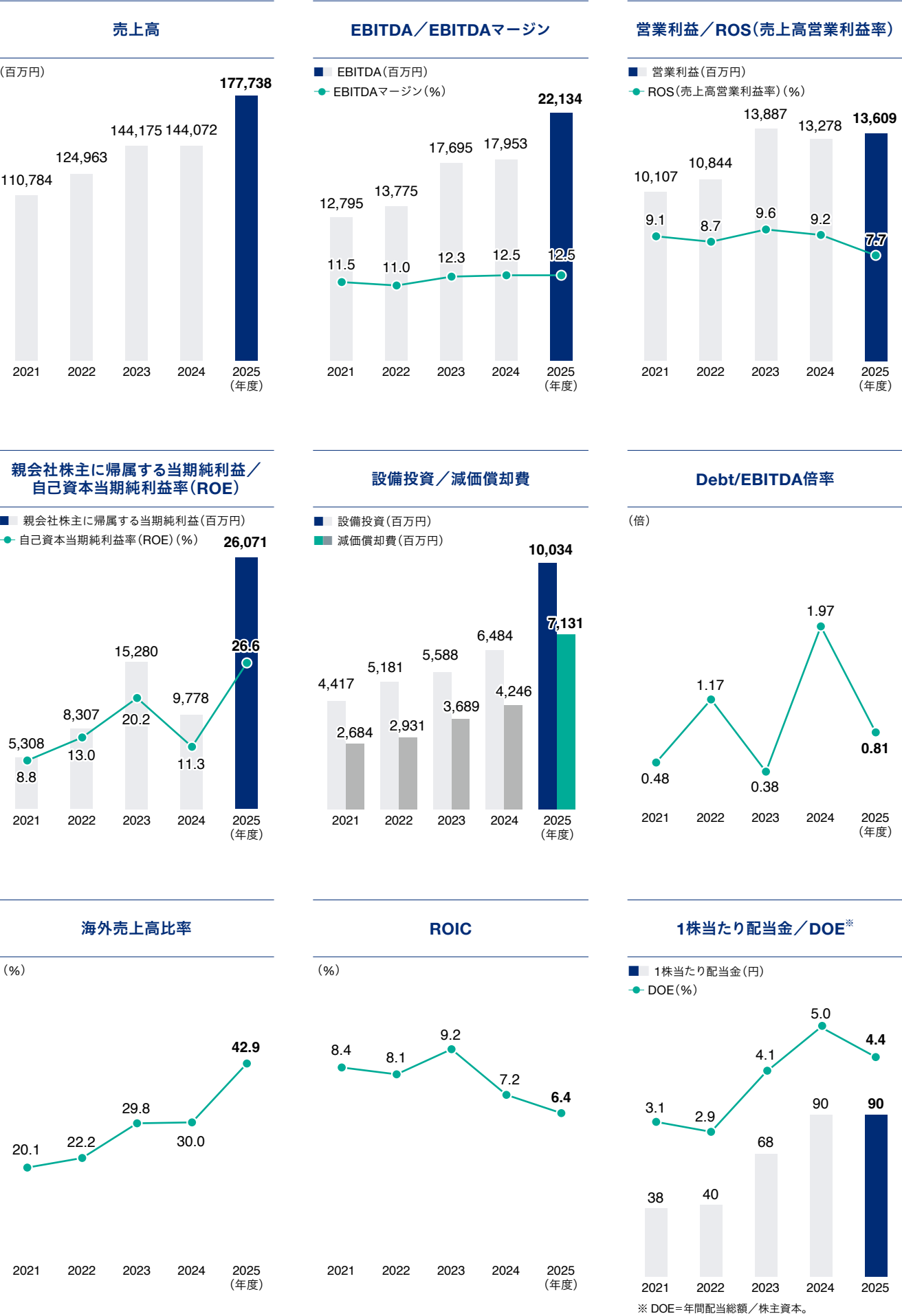
※ ROS:売上高営業利益率。

ステークホルダーとの価値共創

お客様	企業価値向上・脱炭素化への貢献
株主・投資家	株主価値の最大化
お取引先(サプライヤー)	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

価値共創の循環

財務ハイライト 2025年度(連結)



海外売上高比率

(%)

2021
20.1

2022
22.2

2023
29.8

2024
30.0

2025 (年度)
42.9

ROIC

(%)

2021
8.4

2022
8.1

2023
9.2

2024
7.2

2025 (年度)
6.4

1株当たり配当金／DOE※

1株当たり配当金(円)

DOE(%)

2021
38
3.1

2022
40
2.9

2023
68
4.1

2024
90
5.0

2025
90
4.4

※ DOE＝年間配当総額／株主資本。

非財務ハイライト 2025年度(単体)※1



国内外グループ

会社数
43
社

従業員数
9,089
名※2

(国内7社、海外36社、品川リフラ含む)



CO₂排出量削減率

24.5%

(Scope1、2の2022年度実績との対比)



ゼロエミッション

製造工程における産業廃棄物の発生原単位減少率

6.3%

(2020年度実績との対比)



輸送エネルギー原単位減少率

12.2%

(2020年度実績との対比)



女性管理職比率

3.0%



外国籍社員数

24
名

(2020年度比1.7倍)



男性社員の育児休業取得率

71.8%



社外取締役比率

40%



※1 国内外グループおよびCO₂排出量削減率は連結。
 ※2 連結従業員数のうち、Reframax社の従業員数はプロジェクト単位の有期雇用者を含むため、年度により変動。

長期ビジョンと中期経営計画の概要

「ビジョン2030」の概要



【事業成長】財務目標			
2025年度実績		2030年度目標	
売上高	1,777 億円	2,400 億円	
EBITDA マージン	12.5 %	16.0 %	
ROS ^{※1}	7.7 %	12.0 %	
ROIC	6.4 %	10.0 %	
海外 売上高比率	42.9 %	50.0 %	

【社会課題解決】サステナビリティ目標			
2030年度目標			
気候変動 対応関連 KPI	CO ₂ 排出量 (連結ベース、Scope1,2)	2022年度比	50 % 減
	グリーン原料 ^{※2} の 使用比率(単体ベース)		20 % 以上(2023年度 10 %)
人的資本 戦略関連	① 経営戦略に即した人材・組織開発		
	② ダイバーシティ&インクルージョンの確立		
	③ 働きやすい職場環境の創造		

1st STEP 第6次中期経営計画 2024 - 2026年度

- 重点方針
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させ、企業価値の最大化を図る
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の整備を推し進める
3. グローバル展開の加速

「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」への取り組みと、持続的な成長のための根底となる「人材」への取り組みを2本柱として推進する

【事業成長】財務目標				
	2024年度実績	2025年度実績	2026年度 見通し ^{※3}	2026年度 目標
売上高	1,440 億円	1,777 億円	1,980 億円	1,800 億円
EBITDA マージン	12.5 %	12.5 %	11.6 %	14.0 %
ROS ^{※1}	9.2 %	7.7 %	6.9 %	11.0 %
ROIC	7.2 %	6.4 %	5.8 %	10.0 %
海外 売上高比率	30.0 %	42.9 %	49.0 %	45.0 %

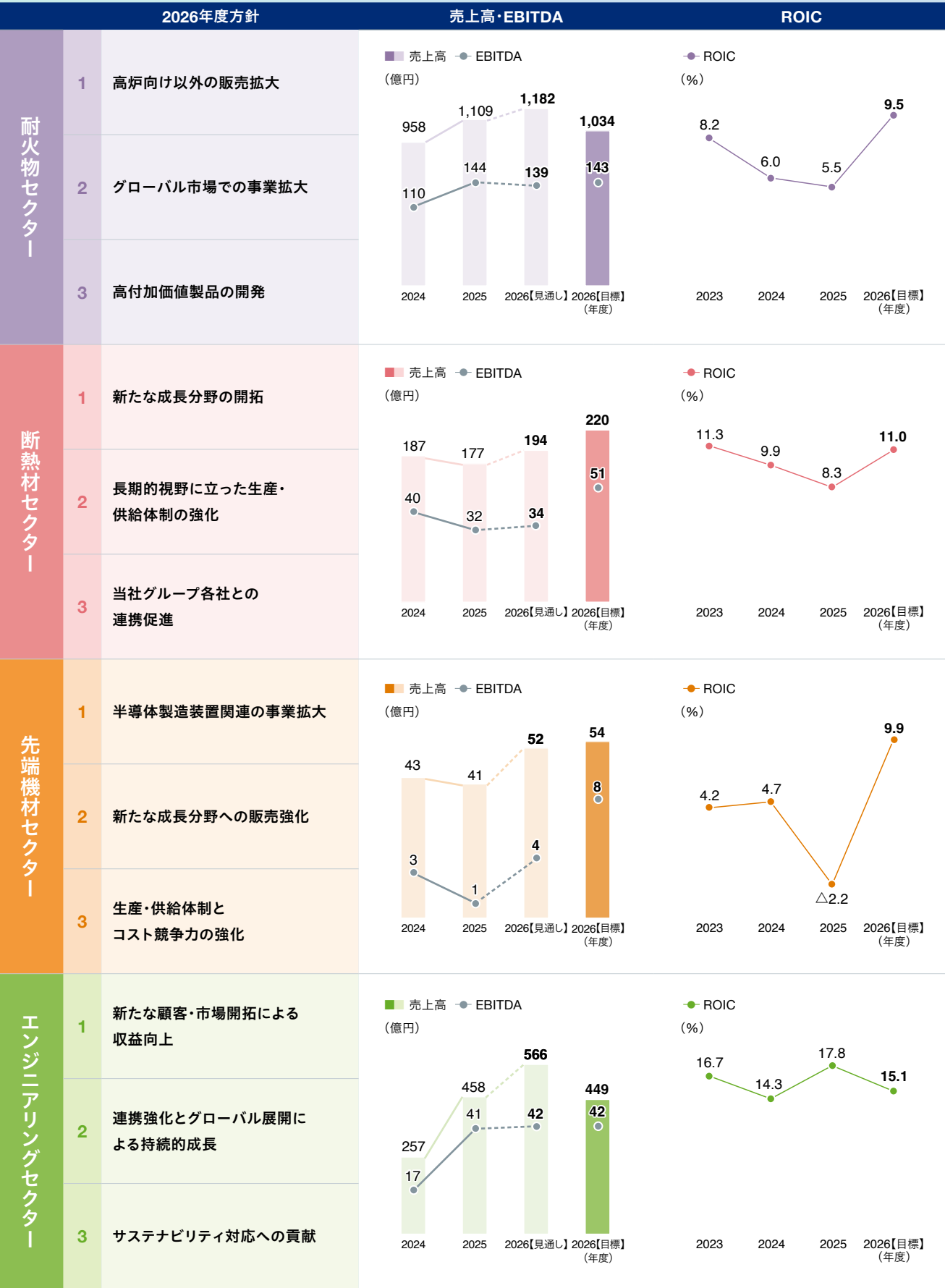
2026年度の目標値について

2026年度の目標は、2024年度以降、主要なお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り組みにより、売上・利益ともに拡大を図る計画のもと、策定。

※1 ROSは売上高営業利益率。
※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、CO₂排出量が実質的にゼロとみなせる原料。
※3 2026年度見通しの売上高、EBITDAマージンおよびROSは、2026年8月10日公表の業績予想に基づく数値(ROICおよび海外売上高比率を除く)。

【セクターごとの事業成長】財務目標

各セクターのオーガニック成長とグループシナジーの拡大を重視



セクター戦略

耐火物セクター

2025年度売上高

1,109億円

EBITDA

144億円

主な製品

- ・ 定形耐火物
- ・ 不定形耐火物
- ・ 連続鑄造用機能性耐火物
- ・ モールドフラックス

代表取締役専務執行役員
耐火物セクター長

小形 昌徳

顧客産業



2026年度のセクター方針

1 高炉向け以外の販売拡大

- ・ 電炉、非鉄・工業炉分野における拡販推進

2 グローバル市場での事業拡大

- ・ 南米市場の開拓強化
- ・ 中国市場での販売拡大
- ・ 連続鑄造用機能材事業のグローバル展開の加速

3 高付加価値製品の開発

- ・ 大型電炉による高級鋼製造プロセスへの対応
- ・ グリーン原料を活用した製品群の拡充

2026年度のセクター戦略

「鉄鋼中心・国内中心」から脱却し「多分野・グローバル型」事業へ

現在耐火物セクターを取り巻く事業環境は、中長期的な構造変化の中にあります。国内の鉄鋼メーカーによる生産能力の最適化・集約が進展する中、粗鋼生産量が想定を上回るスピードで減少しており、耐火物需要が縮小しています。こうした動きは一時的な景気変動によるものではなく、構造的な変化に起因するものとして捉えています。今後も持続的な成長を遂げるためには「鉄鋼中心・国内中心」のビジネスモデルから脱却し、「多分野・グローバル型」の事業転換を進めていく必要があります。

まず、「国内中心」からの脱却に向け、グローバル市場での事業拡大を加速させます。中国や欧州では需要の減速や競争が激化している反面、インドをはじめとする新興国では中長期的な需要拡大が見込まれており、こうした地域ごとの需要動向の違いを的確に見極めながら、事業展開を進めてまいります。今後は特に、南米市場の開拓強化と中国市場での販売拡大を進めるとともに、高付加価値な領域である連続鑄造用機能材事業のグローバル展開を加速します。これは、当社が長年培ってきた、モールドフラックスと機能性耐火物の技術シナジーをグローバルな規模で発揮する取り組みであり、この分野でトッププレーヤーとなることを見据えています。すでに2026年3月に米国・Dynamix社を買収したほか、2026年度中にはイタリア・

SDAM社での新工場設立、2026年7月に中国・品川和豊社での連続鑄造用ノズル工場を稼働するなど、海外拠点における製造・販売体制の整備は、まさに加速フェーズにあります。

同時に、「鉄鋼中心」からの転換と高付加価値化を進め、単一市場に業績が左右されにくい安定的な事業構造を築いてまいります。基幹である鉄鋼分野においては、今後の成長が見込まれる大型電炉による高級鋼製造プロセスへの需要捕捉をはじめ、従来の高炉向けにとどまらない電炉向けの拡販に注力します。これに加えて、非鉄や工業炉といった鉄鋼以外の分野の展開を積極的に進めてまいります。

また、高付加価値製品の開発にあたっては、サステナビリティへの対応も欠かせません。脱炭素・環境対応の要請が強まる中で、リサイクル事業の高度化や、地球環境に配慮したソリューション「GREEN REFRACTORY」の拡販を進め、環境変化に迅速かつ柔軟に応えられる体制を整えます。

これらの取り組みを通じて、高付加価値製品や「GREEN REFRACTORY」を中心とした事業へと進化し、鉄鋼に依存しない安定的な収益構造を実現すること。そしてグローバル市場において「不可欠なサプライヤー」としての地位を確立することこそが、当セクターの果たすべき役割だと考えています。

断熱材セクター

2025年度売上高

177億円

EBITDA

32億円

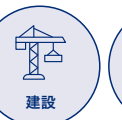
主な製品

- ・ 耐火断熱れんが
- ・ セラミックファイバー
- ・ 高温集塵フィルター
- ・ 防火建材
- ・ 木材製品

イソライト工業㈱代表取締役社長
断熱材セクター長

谷口 重生

顧客産業



2026年度のセクター方針

1 新たな成長分野の開拓

- ・ 建築関連防火材、ジョイント材
- ・ 成長分野(定置式蓄電池、電子部品焼成用治具)への対応

2 長期的視野に立った生産・供給体制の強化

- ・ 半導体拡散炉、航空エンジン鑄造治具、マイクロボラス製品
- ・ 自動化・DX化、グローバルな技術交流・人材育成

3 当社グループ各社との連携促進

- ・ 海外グループ会社とのネットワーク強化
- ・ 石油化学・非鉄分野へのグローバル供給体制の確立

2026年度のセクター戦略

ポートフォリオ再構築と環境ソリューションで持続的成長を実現

断熱材セクターを取り巻く市場は、需要の構造と顧客ニーズの両面で、変化の局面にあります。2025年度は、蓄電池関連需要の減少や設備投資の停滞により調整局面となりましたが、足元では欧州・米国・ASEANを中心に引き合いが増加し、自動車・工業炉向けのセラミックファイバー製品が復調、半導体分野も回復の基調に入り、国内外で需要の広がりが見え始めています。加えて、市場の中身も以前とは変わりつつあります。

その一つは、需要構造の転換です。これまで成長を牽引してきた蓄電池関連分野で中国への生産拠点のシフトが加速する一方で、建築防火分野や半導体関連用途が、新たな成長領域として存在感を高めています。当セクターはこれら成長分野へ軸足を移す事業ポートフォリオの再構築を進めています。具体的には住宅メーカーやゼネコンとの共同研究を活かした建築用防火材料の拡販、半導体拡散炉向け製品のアジアを中心とした販売強化に加え、発電設備の高効率化用断熱材、リチウムイオン電池や電子部品焼成用治具など、複数の成長分野の開拓を加速し、売上基盤の底上げを図ります。

さらに顧客ニーズにも変化が起きています。エネルギー価格の高騰を背景に熱ロス削減への関心が集まる中、高性能な断熱材はもちろん、一つの製品だけでなく、環境負荷の低減に資する包

括的な省エネソリューションへの期待が高まりつつあります。これに対しては、マイクロボラス製品をはじめとする高性能断熱材の拡販や、ソリューション提案を加速し、収益力を高めてまいります。

このような一連の成長戦略を支える基盤として、長期的な視野に立った生産・供給体制を整え、生産の自動化やDX化、グローバルな技術交流と人材育成、エネルギーや物流の最適化によるコスト削減を進めます。海外への拡販にあたっては、当社グループのネットワークを活用し、欧州・ASEAN・南米・インドなど各地域での需要の取り込みと海外案件の増加により、売上規模の拡大を図ります。あわせて、石油化学・非鉄分野へのグローバルな供給体制の確立も進めてまいります。

これら構造改革の推進を通じて、半導体・建材・エネルギー・省エネの各分野を柱とする成長型の事業への転換を目指します。複数の柱を育てることで、安定的かつ持続的な成長を実現するとともに、グローバル市場での販売拡大によって収益力の強化を図ってまいります。

セクター戦略

先端機材セクター

2025年度売上高

41億円

EBITDA

1億円

主な製品・サービス

- ・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（無機耐熱塗料など）
- ・半導体製造装置のアセンブリ・検査

代表取締役常務執行役員
先端機材セクター長 福崎 良雄

顧客産業



2026年度のセクター方針

1 半導体製造装置関連の事業拡大

- ・半導体製造装置関連ファインセラミックス製品のシェア拡大
- ・コムイノベーション社の事業領域拡大

2 新たな成長分野への販売強化

- ・次世代エネルギーなどへの参入

3 生産・供給体制とコスト競争力の強化

- ・精密加工・精密検査工程を担う新工場のフル稼働
- ・成長分野向けの供給体制を確立

2026年度のセクター戦略

半導体製造装置分野を核に、新たな成長分野へ進出

先端機材セクターが従来より注力してきたファインセラミックス事業は、足元の調整局面を経て、これから成長のステージに入ります。2025年度は、ロジック半導体・ファウンドリー関連の投資時期の変更や、顧客の在庫調整が重なり、需要の拡大時期が後ろ倒しとなったことで、販売数量は伸び悩みました。しかし半導体製造装置分野の成長基調は変わらず、今後ここに輸送動力やエネルギーなどに関連する新たな成長分野が収益源として加わります。当セクターは、この「半導体製造装置分野」と「新成長分野」の2分野を重要な成長領域と位置づけ、培ってきたセラミックス技術を高付加価値事業へと結びつけていきます。

まず注力するのが、半導体製造装置分野でのシェア拡大です。この分野では、精密加工や検査の工程で当社のファインセラミックス製品が欠かせない役割を果たしており、今後拡大する需要を確実に取り込んでいきます。さらに、2024年3月に買収したコムイノベーション社についても、従来より手がけている半導体製造装置のアセンブリ・検査に加え、事業領域そのものを広げていくことでグループの事業基盤を厚くしていきます。

新たな成長分野への参入については、モビリティやインフラの次世代化を見据え、特殊蒸着材や特殊耐熱セラミックス、リチウムイオン電池などの電池製造関連部品を投入していきま

す。長年培ってきたセラミックス技術を土台に製品ラインナップを拡充し、販売領域を広げていきます。

こうした事業拡大を支えるのが、技術と生産の両面の強化です。技術面では、コムイノベーション社との連携に、M&A等による外部技術の導入を組み合わせ、開発力と提案力を高めます。顧客ニーズを早期に把握して受注機会を広げるとともに、そこから生まれる新技術・新製品の市場浸透を加速させていきます。生産面では、当セクターの事業拡大に向けて岡山県瀬戸内市に建設した瀬戸内工場が2026年2月に稼働をスタートしており、既存の備前工場と合わせた2拠点体制のもとで供給能力を強化し、拡大する需要を受注の増加へとつなげます。

今後に見据えるのは、半導体製造装置関連を中核としながら、先端技術の領域で成長を続けるセクターの姿です。事業の裾野を広げつつ、グループ内連携やM&Aを通じた技術の獲得を推進力に、先端機材セクターの飛躍を実現してまいります。

エンジニアリングセクター

2025年度売上高

458億円

EBITDA

41億円

主な製品・サービス

- ・窯炉のエンジニアリングサービス
- ・耐火物施工装置
- ・新吹付技術(SIG)

常務執行役員
エンジニアリングセクター長 後藤 滋明

顧客産業



2026年度のセクター方針

1 新たな顧客・市場開拓による収益向上

- ・各セクターとの連携により非鉄・工業炉分野への進出
- ・高品質・高効率施工など総合力で、新規顧客の獲得

2 連携強化とグローバル展開による持続的成長

- ・各セクターとの相乗効果およびReframax社とのシナジー発現

3 サステナビリティ対応への貢献

- ・新プロセス開発に向けて、最適なソリューションの提供
- ・耐火物リサイクル事業の拡充と循環型モデルの強化

2026年度のセクター戦略

鉄鋼分野で培った技術力を土台に、事業領域拡大とグローバル市場参入を推進

エンジニアリングセクターは、鉄鋼分野を中心とした耐火物の施工・補修を基盤に収益を積み重ねてきました。しかし、国内の粗鋼生産量が減少する中で案件数は緩やかな減少傾向にあります。その一方で、2025年度はブラジル・Reframax社のグループインにより事業規模が大きく広がりました。従業員約5,300人[※]を擁する同社は、ブラジルをはじめ南米で耐火物施工等のエンジニアリング事業を手がけ、鉄鋼業界に加え、非鉄金属や化学・石油化学など、当社グループがこれまで手薄だった分野にも幅広い顧客基盤を持っています。今後も国内基盤の地力を保ちながら、その外側へと成長の軸を広げていくことが不可欠です。

成長機会を確実に掴むため、まずは国内での事業領域の拡大に注力します。鉄鋼分野への依存を和らげるため、非鉄や工業炉といった分野へ進出します。ここでは、耐火物や断熱材など各セクターとの連携を活かし、高品質で効率の高い施工という総合力を武器に、新たな顧客を開拓します。加えて、脱炭素の流れを背景に、鉄鋼業界では高炉から電炉への転換が進みつつあります。こうした新設設備の施工や高付加価値設備への対応を通じて、着実に受注を積み上げることで、鉄鋼依存から脱却し、売上構造の多様化を進めます。

次に、中長期的な市場の要請であるカーボンニュートラルへ

の対応を進めます。新たな製造プロセスへの対応が求められる中、技術力の確立が重要な課題となっています。大型電炉やカーボンリサイクル設備といった案件に検討段階から参画し、実績と技術を積み上げることで、技術力の強化と案件の受注を同時に進め、顧客に最適なソリューションを提供します。あわせて、耐火物のリサイクル事業を拡充し、循環型のモデルを強化してまいります。

そして、これらをさらに加速させる鍵となるのがグローバル展開です。各セクターとの相乗効果に加え、Reframax社との協働を軸に、グループの内外で施工技術・人材・情報を相互に活用し、海外での対応力と受注力を高めます。グローバルな施工体制を築き、海外案件の獲得を売上の拡大へとつなげてまいります。

今後は、鉄鋼分野で培った確かな技術、ノウハウを基盤とした施工力という土台の上に、事業領域と市場の両面で広がりをつくり出し、安定と成長を両立させながら、セクターの持続的な発展を確かなものにしていきます。

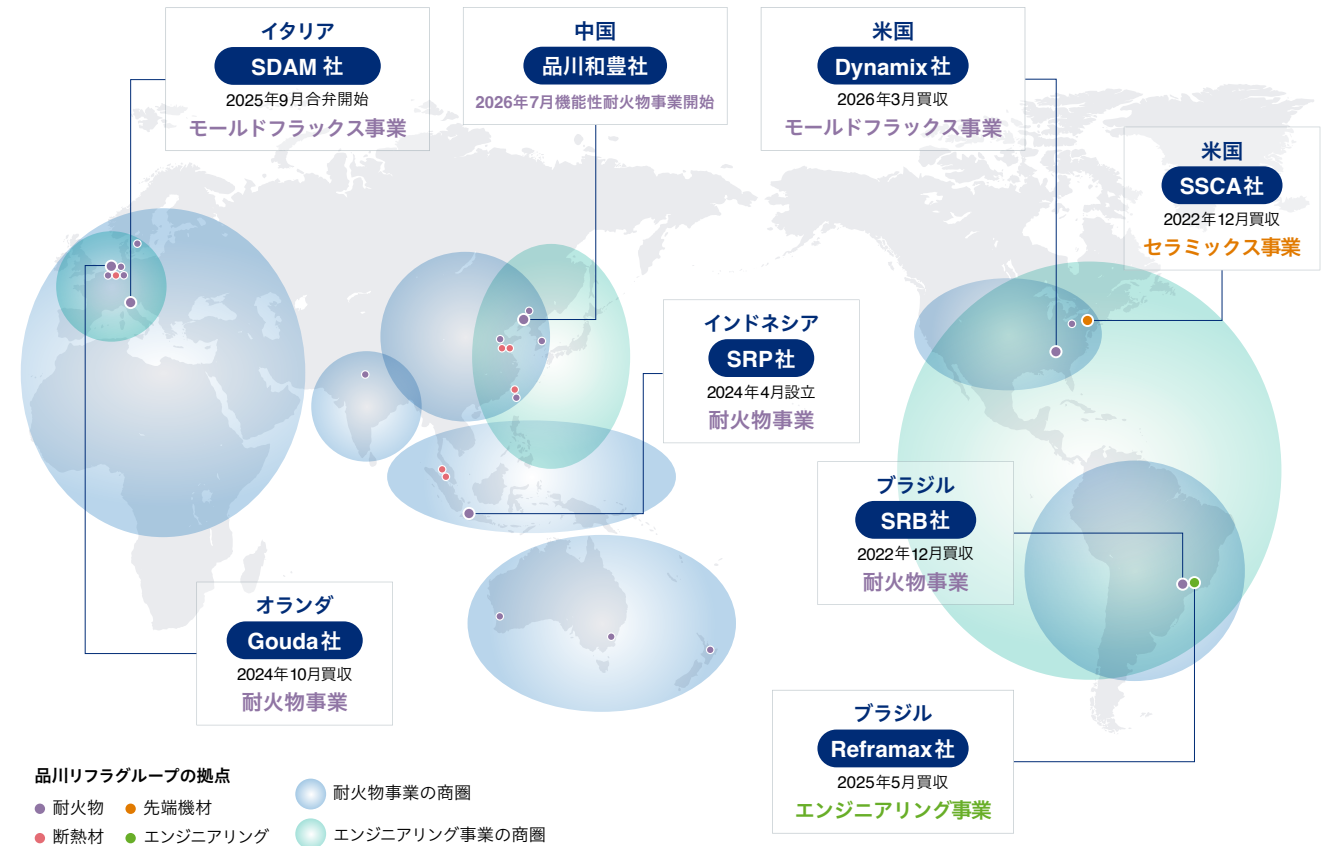
※ Reframax社の従業員数は、プロジェクト単位の有期雇用者を含むため、年度により変動。

グローバル展開およびグループ連携の拡充

グローバルネットワークとグループ連携による成長機会の拡大

当社グループは、国内で培ってきた耐火物に関する技術・ノウハウを基盤に、M&Aや海外拠点の拡充を通じて、グローバルな事業基盤を強化してきました。今後は、各地域・各社が有する顧客基盤、製品、技術、販売・施工・サービス機能を相互に活用し、地域や産業分野を越えた事業機会の拡大と、グループ全体の収益力向上を目指します。

グローバル展開の現在地



※ 本図には、2022年度以降のM&A、合併・新規事業開始の海外会社を掲載しており、既存の海外拠点・グループ会社は省略しています。

欧州	米州	豪州・アジア
- Gouda社を通じた欧州市場における事業基盤の獲得 - 鉄鋼以外の工業炉分野における顧客基盤・製品・技術の拡充 - 欧州の顧客に対する提案・供給体制の強化	- Dynamix社の買収によるモールドフラックス事業の基盤強化 - ブラジルを中心とした耐火物事業基盤の強化 - Reframax社が有するエンジニアリング・施工・メンテナンス機能の獲得 - 鉄鋼業界以外の産業分野や、ブラジル国外への展開	- 既存の生産・販売・サービス拠点を活用した顧客対応 - インドネシア、中国などにおける事業拡大 - アジア・オセアニア地域の顧客に対する安定供給と技術サービス

グローバル展開の狙い

01 地域ポートフォリオの拡充	02 顧客産業の多様化	03 提供機能の拡張	04 顧客への提供価値の高度化
国内鉄鋼市場への依存度を相対的に低減し、欧州、米州、アジア・オセアニアなどに収益機会を広げます。	鉄鋼向けで培ったセラミックス技術を、非鉄金属、セメント、ガラス、化学、石油化学、エネルギーなど、幅広い高温産業へ展開します。	セラミックス製品の製造・販売にとどまらず、炉の設計、施工、メンテナンスなどを組み合わせ、顧客の操業課題に対する総合的なソリューションを提供します。	グループ各社の技術・製品・サービスを組み合わせることで、設備の安定操業、長寿命化、省エネルギー、環境負荷低減などへの貢献を目指します。

グループ連携の拡充

各社が有する製品・技術・顧客基盤を生かし、耐火物・断熱材事業とエンジニアリング事業との協業を推進します。海外グループ会社間の連携を深め、新たな地域・産業分野への展開と、グループ横断での付加価値創出につなげます。

グループ連携のアプローチ

顧客基盤・販売チャネル	製品・技術	エンジニアリング・施工	地域・市場の知見
各社が有する顧客基盤や販売網を相互に活用	耐火物・断熱材などの製品と技術を組み合わせ	設計・施工・メンテナンス機能を組み合わせた提案	各地域の市場情報や顧客ニーズを共有

グループ連携による展開の方向性(主な取り組み)

施策1 新規ビジネス創出	施策2 新規マーケット(顧客)開拓	施策3 ネットワーク活用による収益機会の拡大	施策4 コスト削減
ネットワークの活用による新規ビジネス立ち上げ	グループ企業活用による新規マーケットへの進出	製品供給や技術の横展開を通じた新たな収益機会の創出	グループ知見の活用による操業の最適化
取り組み件数 12件	取り組み件数 8件	取り組み件数 8件	取り組み件数 5件

※ 上記は当社グループが進める連携事例および取り組みの一部です。今後も連携を拡大していきます。

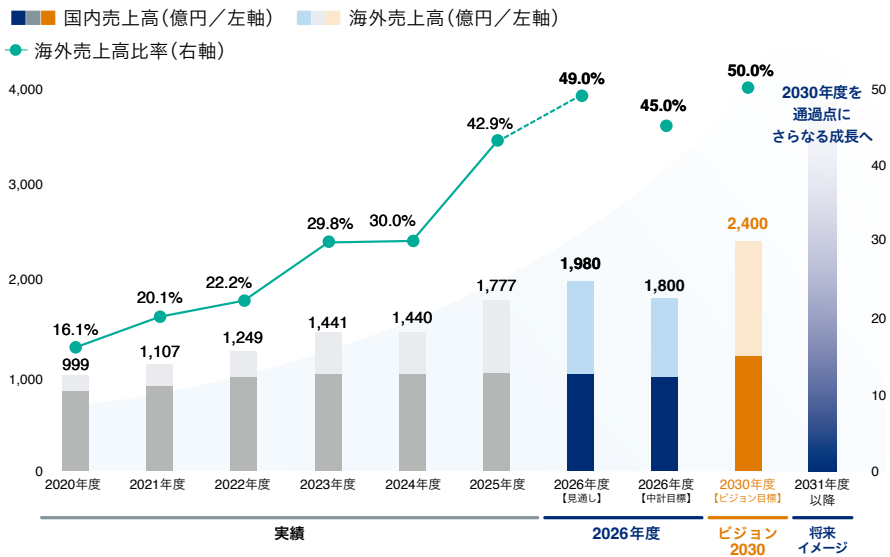
グループ横断での付加価値創出と収益力の向上

具体事例

01 Gouda社 × イソライト工業	02 SSCA社 × Reframax社	03 SAM社 × Dynamix社
耐火物と断熱材を組み合わせた提案	ファインセラミックスとエンジニアリング・施工機能の連携	モールドフラックス分野における連携
耐火物 顧客基盤 断熱材 製品・技術	先端機材 製品・技術 エンジニアリング 施工機能	顧客基盤・販売 顧客対応 モールドフラックス 製品・技術
Gouda社の顧客基盤とイソライト工業の断熱材製品・技術を生かし、両社の強みを組み合わせた提案を進めています。	SSCA社が有する耐摩耗性セラミックスの製品・技術と、Reframax社のエンジニアリング・施工機能を組み合わせ、新規案件の開拓を図っています。	SAM社とDynamix社がモールドフラックス分野で連携し、米州市場における顧客対応力の強化に取り組んでいます。

海外売上高比率の見通し

海外事業基盤の拡充を背景に、2020年度以降、連結売上高に占める海外売上高の割合は大きく上昇しています。第6次中期経営計画の最終年度である本年度は、グループ連携を通じた事業機会の拡大と収益力の向上に取り組み、「ビジョン2030」で掲げる連結売上高2,400億円、海外売上高比率50%の実現を目指します。さらに、その先もグローバル市場の成長機会を取り込み、持続的な成長につなげていきます。



4 セクターが連携するトータルサポート

当社グループの強みは、単に材料を提供するだけに留まりません。お客様の高温プロセスや生産設備に対して、開発・設計から製造、販売、施工、補修・メンテナンス、さらには技術サービスまでを含めた、総合的なソリューションを提供できる点に大きな特徴があります。

耐火物、断熱材、先端機材、エンジニアリングという4つの事業セクターが密に連携することで、領域にとらわれずにお客様の課題に合わせた最適なお提案が可能となります。これこそが、当社グループの提供する「トータルサポート」です。

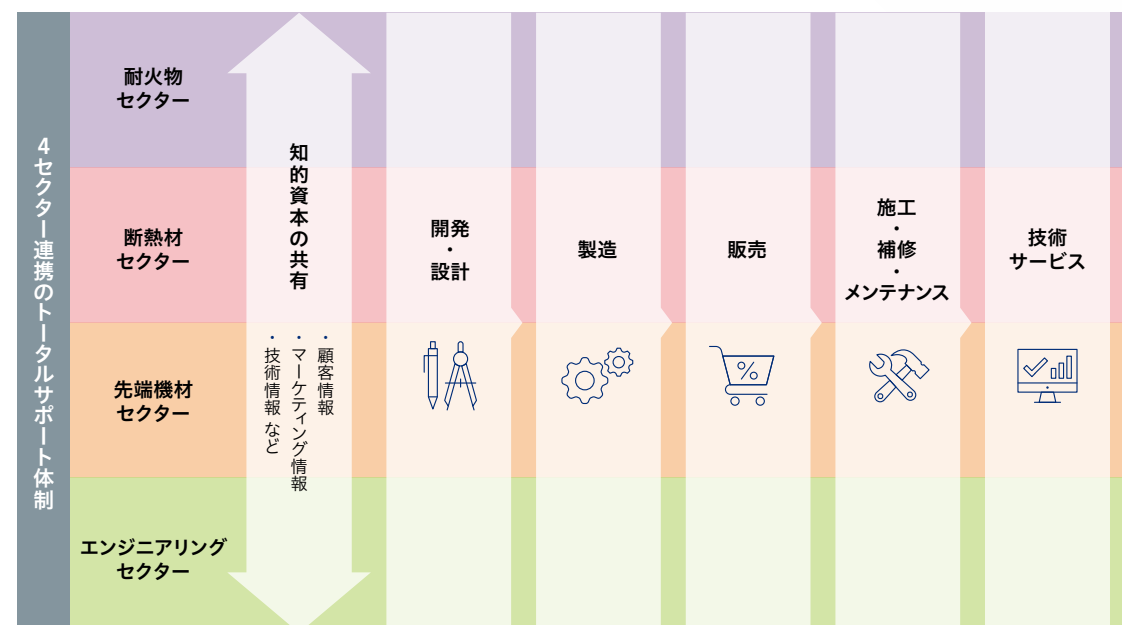
複雑化する顧客課題に応える、セクター横断のシナジー

セクター間の連携が強く求められる背景には、お客様を取り巻く事業環境の大きな変化があります。

近年、製造業のお客様においては、省エネルギー化や環境負荷の低減、深刻な人手不足への対応に加え、設備の高度化が進んでおり、単一の製品だけでは解決できない複合的な課題が増えています。そのため、材料・設備・施工を一体で検討できる総合的な提案力へ、大きな期待が寄せられているのです。これに対し当社グループでは、各セクターが持つ技術情報や現場の知見を常に共有しながら、研究開発や設計、製品供給、施工・メンテナンス、さらには使用済み耐火物のリサイクルまでを見据えたご提案を行っています。例えば、工業炉のお客様に対して耐火物セクターが営業活動を行う中で、熱ロス低減による省エネルギー化という課題が見つければ、耐火物の背面に断熱材セクターのファイバー製品を配置したライニング構造を提案することができます。

また、設備の耐久性向上が求められる場合には、炉体の鉄皮を保護するために先端機材セクターの製品である耐熱塗料を組み合わせることもあります。さらに、エンジニアリングセクターが施工や補修計画まで提案することで、材料と工事を一体化したソリューションとして提供することが可能になります。

多くのお取引は、まず耐火物や断熱材の製品提案、あるいは補修工事といった、一つの接点から始まります。そこから設備全体の改善ニーズや操業上の課題へと提案の幅を広げることで、他セクターを巻き込んだ連携へと発展していきます。起点となるセクターは案件ごとに異なり、進展に応じて主導するセクターも柔軟に変化します。このようなセクター横断の連携により、お客様にとって最適な解決策をグループ全体で提供しています。さらに、現場で得られた貴重な知見は、製品開発や設計へフィードバックすることで継続的な改善と提供価値の向上へとつなげています。



ワンストップの課題解決力が生む競争優位性

製品のライフサイクルに一貫して携わる

一般的には、耐火物メーカー、設備メーカー、施工会社はそれぞれ異なる企業が担います。これに対して当社グループは、製品開発から設計、施工、メンテナンス、さらにはリサイクルに至るまでを一貫してご提案することができます。ご相談の窓口が一本化されるだけでなく、設備全体を見据えた最適なお提案が可能であることが独自の競争優位性につながっています。

強みの源泉 01

現場の知見を 開発・提案へ 還元する ナレッジの循環

当社グループの優位性を力強く支えているのが、長年にわたり鉄鋼、非鉄、セメント、工業炉など幅広い産業分野で培ってきた「現場経験」と「高い技術力」です。その土台となるのが、顧客情報、マーケティング情報、技術情報といった貴重な知的資本を共有する基盤です。これらを活用し、現場で得られた知見を研究開発や製品改良に即座に反映し、それを再びお客様への新たなご提案として還元していくサイクルを継続的に回しています。さらに、単一のセクターに留まらず、グループ内でもセクターを横断しながら現場からのフィードバックを共有しています。このような知見の循環システムこそが、高い提案力と課題解決力の源泉となっています。

強みの源泉 02

世界中の現場へ 確かな 品質を届ける グローバル供給網

国内外に広がるグループネットワークも、セクター連携を支える重要な基盤です。技術・人材・情報をグループ内で密に共有することで、地域や業界を問わず、常に最適な製品とサービスをお届けできる体制を構築しています。製造面においては、国内に耐火物事業の10拠点、断熱材事業の4拠点、先端機材事業の3拠点を展開しているほか、海外にもグループ会社の16の製造拠点を有しています。こうした国内外の拠点が多彩な製品ラインナップを効率的に供給し、高度な製造技術と徹底した品質管理体制のもと、お客様から信頼される製品を安定してお届けしています。

強みの源泉 03

連携の土壌となる オープンな 企業文化と デジタル変革

連携がスムーズに機能している背景には、各セクターが長年にわたり共通のお客様や市場と真摯に向き合ってきた歴史があります。その歩みの中で築かれたお客様との強い信頼関係に加え、情報をオープンに共有する企業文化が根付いているからこそ、グループ一丸となって課題解決に取り組める環境が整っています。さらに経営陣としても、セクターを横断した提案活動や技術交流を重視し、その連携を力強く後押ししています。一方で、各セクターで扱う製品や技術、事業特性がそれぞれ異なるため、案件が大型化・複雑化するほど、セクター間の密な情報共有やプロジェクト管理の重要性は一段と高まります。これに対して当社グループでは、DXを活用した情報共有の高度化やプロジェクト管理体制の強化をすでに進めており、スムーズな連携を実現させています。あわせて、積極的な技術交流や人材育成を通じてセクター間の相互理解を深めているほか、M&Aや合併会社、事業提携についても、既存事業とのシナジーや補完性を重視しながら着実に進めることで、さらなる成長も見据えています。

4セクター長が語る、連携の現場

耐火物セクター

当セクターは、お客様との接点が最も広く、さまざまな案件の「起点」となる役割を担っています。たとえば、お客様との日々の営業活動の中で「設備の耐久性を伸ばしたい」あるいは「省エネを図りたい」といった潜在的な課題をいち早く察知し、耐火物だけでなく、他セクターの技術を組み合わせで解決策を提示します。

具体例として、使用済の耐火物を再利用して「GREEN REFRACTORY」製品を提供する上では、エンジニアリングセクターの協力により設備の解体時に耐火物を材質ごとに効率よく分別回収する仕組みを構築することが重要です。このように、一つの接点からグループ全体の技術を束ねて最適なソリューションへと昇華させることが、起点を担う私たちの重要な役割です。

代表取締役専務執行役員 耐火物セクター長 **小形 昌徳**



断熱材セクター

当セクターでは、耐火物セクターがお客様との対話から吸い上げた「熱ロス低減」という課題に対して、耐火物の背面に当セクターのファイバー製品を配置するライニング構造をご提案するといった連携事例があります。材料単体ではなく、耐火物と断熱材を最適に組み合わせることで、「省エネルギー化」と「設備寿命の延長」を同時に実現できる点こそが、連携ならではの価値です。

こうした提案の裏側では、研究部門による材料開発や、材質の特性を加味した製品形状の設計が大きな支えとなっています。複数のセラミックス製品を組み合わせた窯炉のライニング設計をセクター横断で行うほか、エンジニアリングセクターによる設備診断の結果を受けて、当セクターから断熱材の更新をご提案するケースも増えています。

イソライト工業㈱代表取締役社長 断熱材セクター長 **谷口 重生**



先端機材セクター

当セクターでは、主に高性能部材の提供を通じて連携案件の付加価値を高めています。とりわけ耐火物セクターとの技術連携によって、独自のソリューションを実現しています。

たとえば、溶融金属の鑄造に用いるノズルのように、穴径が数ミリ単位のファインセラミックス製品から数十ミリ単位の耐火物製品まで、幅広く繊細なサイズ展開が求められる領域があります。ここでは両セクターが連携することで、穴径の全域をカバーし、最適な製品をご提供できます。さらに、耐火物セクターが保有する大型プレス(CIP)を活用することで、他社では製造が困難な長尺一体物のファインセラミックス製品の安定供給も実現しています。

代表取締役常務執行役員 先端機材セクター長 **福崎 良雄**

エンジニアリングセクター

当セクターの役割は、「材料」と「工事」を融合させ、一体となったソリューションとしてご提供することにあります。施工や補修計画までを含めてご提案することで、最初は材料のご提案から始まった案件を、設備全体の改善提案へと大きく広げていくことができます。

また、設備の診断・保守の分野においても、連携による相乗効果を遺憾なく発揮しています。ドローンやレーザースキャナーなどを活用した先進的な設備診断を行い、そのデータを耐火物や断熱材の更新提案へとつなげています。また、「SIG補修技術」などを活用することで、設備を止める期間の短縮や補修コストの削減にも貢献しています。診断から補修までを一貫してケアする姿勢は、お客様の安定操業を支える大切な取り組みの一つです。

常務執行役員 エンジニアリングセクター長 **後藤 滋明**

信頼が紡ぐパートナーシップと、進化するトータルサポートの未来

パートナーとして寄せられる信頼

当社のトータルサポートは、お客様から主に以下の3つの点で高く評価していただいています。

第一に、材料選定、設備設計、施工、補修を個別の会社へ手配・依頼する必要がなくなるため、煩雑な調整業務の負担が大幅に軽減され、意思決定の迅速化につながる点です。第二に、単一の製品ではなく設備全体を見据えたご提案ができるため、「部分最適」に留まらない「全体最適」を実現できる点です。省エネルギー化や設備寿命の延長、メンテナンス負担の軽減など、操業上の課題に対して総合的な改善アプローチが可能となります。第三に、設備診断から製品供給、施工、補修に至るまで一貫して対応できるため、設備の安定稼働や安全性の向上に大きく貢献できる点です。近年、人手不足や技術者不足への対応が切実な経営課題となる中で、「設備に関する悩みを包括的に相談できる信頼のパートナー」として期待をお寄せいただいています。

さらに、こうした連携案件では、材料供給に加えて施工や保守まで含めた大規模なご提案が可能となるため、自ずと案件規模が大きくなる傾向にあります。一度限りの取引で終わるのではなく、設備の更新や操業改善といった継続的なご提案の機会へつながるため、連携案件は、お客様にとっては長期的なパートナーシップを、当社グループにとっては安定的な成長基盤をもたらしています。

進化するトータルサポートが切り拓く、3つの重点領域

今後は、これまで培ってきたトータルサポート体制をさらに進化させ、お客様の設備や製造プロセス全体の最適化に貢献できる領域を広げてまいります。特に以下の3つの重点領域においては、お客様の課題がより一層高度化・複雑化していくと予想されるため、4セクターの連携によってさらなる付加価値をご提供していきます。

重点領域
01カーボン
ニュートラル対応

高耐久・高効率な材料や省エネルギー技術、さらには使用済み耐火物のリサイクルまでを最適に組み合わせ、設備の長寿命化とCO₂排出量削減を総合的に支援いたします。4つのセクターがそれぞれの技術を持ち寄ることで、材料の選定から設備の運用に至るまで、一貫して「脱炭素」の視点から見直し、サポートしていきます。

重点領域
02DX活用による
操業支援

ドローンやレーザースキャナーによる精度の高い設備診断をはじめ、デジタル技術を活用した操業支援を強力に推進していきます。あわせて、セクター間の情報共有の高度化やプロジェクト管理体制の強化を進め、大型化・複雑化する連携案件に柔軟に対応できる体制を整えてまいります。

重点領域
03グローバル
展開

国内外のグループネットワークを最大限に活用し、技術・人材・情報をリアルタイムで共有することで、地域や業界を問わず最適な製品・サービスを提供いたします。海外のお客様に対しても、当社のトータルサポートならではの強みを積極的に広げてまいります。

こうした取り組みを通じて、単なる製品供給にとどまらない包括的な提案力を強化し、お客様との接点を一層拡大します。また、さまざまな案件を通じて得られた知見をグループ全体で共有し、次のご提案や新たなソリューション開発へと活かすことで、提供価値を持続的に高めます。最終的には、お客様の課題解決を総合的に支援する最良のパートナーとして、製造プロセス全体の価値向上に貢献し、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

CFOメッセージ

グループ企業価値の 向上に資する財務・資本戦略を 引き続き推し進める。

常務執行役員

下山 隆行

CFO MESSAGE

01 財務・資本政策の基本的な考え方

当社はROICの持続的な向上を企業価値向上の中核指標と位置付け、資本コストを上回るリターンを創出を通じて株主価値の最大化を目指しています。2024年度を初年度とする第6次中期経営計画では、M&Aを主とした海外展開によるグループの事業規模拡大とROIC10%を目標に掲げ、事業成長と資本効率の両面を重視した経営を志向しています。

今中計の最終年度となる2026年度においては、グループのオーガニックな成長を最優先の経営課題としており、グループ内シナジーの早期発現によるキャッシュ創出能力のさらなる向上と利益拡大を図る方針です。一方で、主に海外において積極的に進めてきた事業投資については、一旦抑制する方向としています。しかしながらグループの成長に資する案件について

は、引き続き積極的に検討・推進していく考えです。

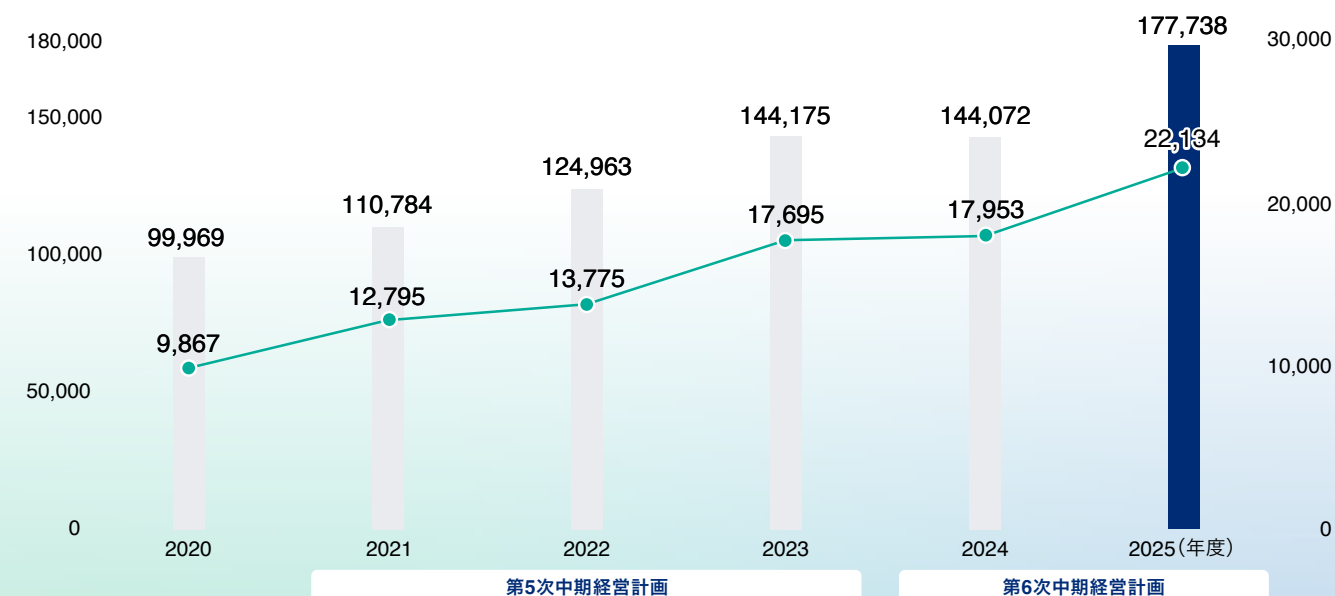
02 現状認識と企業価値向上への道筋

現状認識

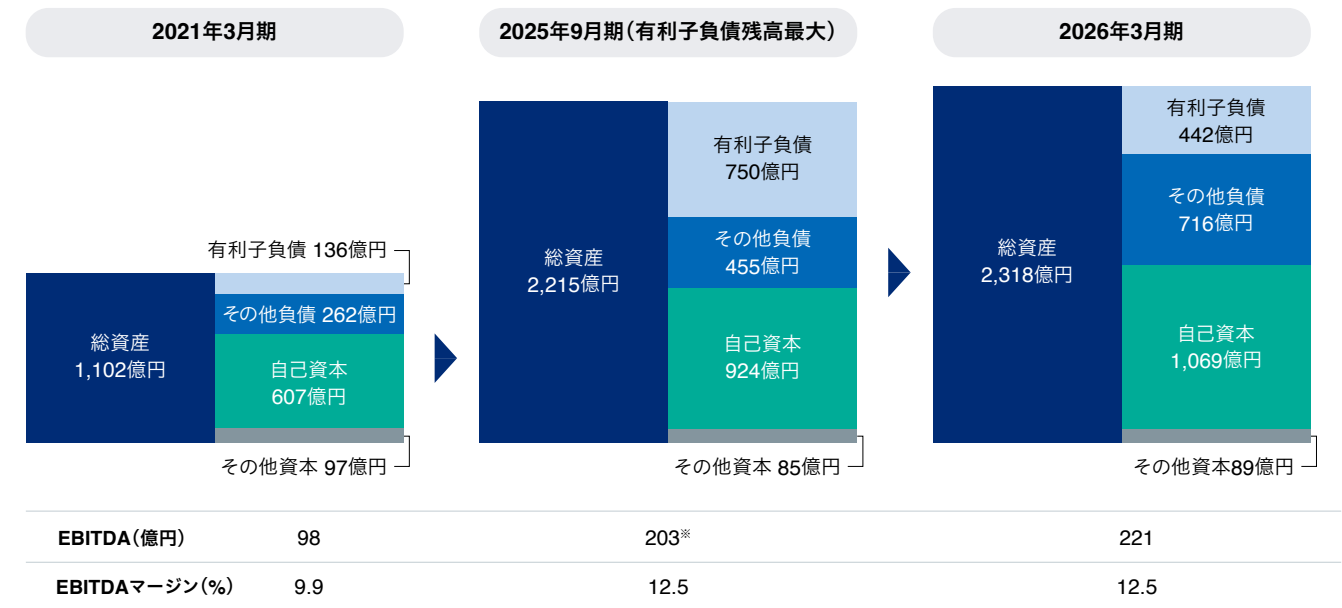
当社は近年海外を中心とした、積極的なM&Aの実施による成長戦略を推進しています。これは前中計期間(2021~2023年度・第5次)からの取り組みです。その結果、2020年度の売上高999億円に対し、2026年度の売上高見込みは1,980億円と約2倍になりました。またキャッシュの創出能力を示すEBITDAも98億円から221億円と2.2倍に拡大しました。一方、海外でのM&Aを主とした積極的な投資を前倒しで実施していることから、のれんの償却額と投下資本残高が計画前提よりも増加して

連結売上高とEBITDAの推移

■ 売上高(百万円／左軸) ● EBITDA(百万円／右軸)



B/S・EBITDA・EBITDAマージンの推移



※ 年額に換算して算出。

おり、会計上の利益に対しての圧迫要因となっています。

それにより、残念ながら今中計で設定したROICの目標達成は厳しい状況ではありますが、財務的な対応策として、ノン・コアの事業である不動産賃貸物件について、2025年度までに売却を行い、有利子負債の圧縮を図りました。これにより最低収益率として設定した6.5%(WACC)に対して、2025年度実績はほぼ同水準のROIC6.4%をキープするとともに、将来の成長投資にむけた資金調達余力を確保しています。

こうした状況をベースとして、今中計の最終年度である2026年度、および次期中計では、2025年度までに確保した資産をベースとして企業価値向上を図っていかなければならないことから、収益性と投下資本効率の向上によるROICの改善をポイントに今後の施策について述べていきます。

企業価値向上への道筋

まず初めに、収益性の向上施策ですが、大きく分けて「グループ連携による成長」と「事業セグメント内のポートフォリオ改革」に分けられます。

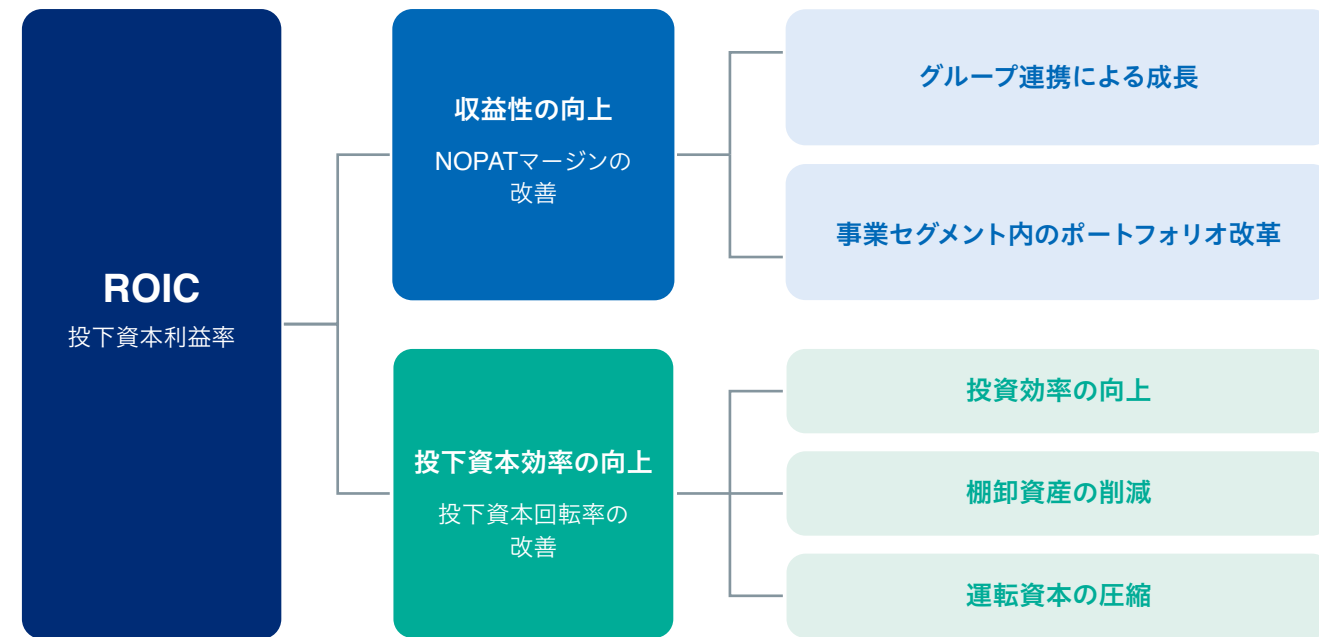
グループ内連携による成長は、M&Aによりグループに加わった各社を中心とした連携を強化することで達成を目指しています。現在取り組んでいる施策としては、グループネットワークの活用による①新規ビジネスの立ち上げ、②新規マーケットへの進出、③既存マーケットにおける販売機会の拡大、④生産・販売・開発面でのグループ知見の活用によるコストダウンになります。現在33件の施策の取り組みが進んでおり、2035年度までに売上高約210億円、営業利益約40億円の上積みを見込んでいます。この他にもまだ具体化していない施策も準備しており、条件を整えた上で順次取り組んでいく考えで

す。ここで重視していることは、当社が主導してグループ内の連携を図っていくのではなく、一定のガバナンスの下でグループ内各社が自発的な連携を作り上げていくことです。

事業セグメント内のポートフォリオ改革は、市場環境が想定を超える速度で変化している中で、各事業セグメント内の製品・サービス群について、最適な事業戦略の選択によって利益拡大を目指すものです。事業セグメント単位で市場環境を見ると、耐火物とエンジニアリングは「国内市場が加速度的に縮小し、海外市場は概ね維持」、断熱材は「国内外市場共に維持からゆるやかに拡大」、そして先端機材は「国内外市場共に拡大見込」という状況にあります。これを製品・サービス群に分解するとそれぞれの色合いが異なることから、事業成長ポテン

CFOメッセージ

ROIC分解図



シャルと利益拡大ポテンシャルを基準としたマトリクスを作成することによって個々の製品・サービス群の役割を明確化し、施策を割り振ることで全体の利益最大化を図ります。これに関しては、2027年度を初年度とする第7次中期経営計画期間からの実施を目指し、現在構築を進めています。

次に投下資本効率の向上についてですが、一つ目は事業投資・設備投資の投資効率向上になります。これは前述のポートフォリオ改革と密接に結びついており、そこで判断された役割（一般的に「花形」や「キャッシュカウ」等）に従って投資に

濃淡が生じることになります。ここで利益拡大ポテンシャルは中央値を6.5%（WACC）に設定したROICで判断することとし、ROICスプレッドを常に確保した事業投資・設備投資を行います。

二つ目は棚卸資産の圧縮による在庫回転率の向上になります。これは耐火物セグメントが施策の中心になります。耐火物の市場環境は特に国内市場において想定を上回る速度での縮小が進んでいます。これを踏まえた生産体制の再編は今後必要になりますが、保有する棚卸資産に関しても、従来の受注

から製造指示・工程管理に係る考え方を整理し、現状に合わせた保有在庫の基準を設定する必要があります。これに関しては2026年度よりプロジェクトを立ち上げて検討を進めています。

三つ目は運転資本の圧縮になります。二つ目に挙げた棚卸資産の圧縮も運転資本の圧縮につながる施策であります。グループ内の資金を効率的に活用することにより、全体の運転資本を圧縮することも必要です。当社グループでは2025年度からグループ内に簡易的なキャッシュマネジメントシステムを導入し、グループ内の資金活用の効率化を図っています。その結果、2026年3月末において約50億円の資金の効率化を達成しています。またこれに加えて保有する賃貸不動産や遊休資産等の売却による有利子負債の圧縮を進めました。主要物件は2025年度においてほぼ売却を完了しましたが、今後も売却の方針を継続していきます。

03 株主還元方針

当社は、2024年度を初年度とする第6次中期経営計画期間より、配当性向をそれまでの30%程度から、40%を目途とする株主還元方針を掲げていました。その後、今中計期間においては前述のとおり海外を中心としたM&A等に注力し、キャッシュの創出能力を示すEBITDAは順調に伸びてきました。一方、営業利益はのれんの償却負担が増加したことによりほぼ横ばいで推移したため、両者の乖離が拡大しました。また、近年実施した資産売却による売却益や減損損失の計上により純利益も大きく変動しています。こうした状況を踏まえ、配当性向に基づく株主還元は現状に必ずしも適していないとの判断に至りました。今回のDOE（株主資本配当率）4%以上および累進配

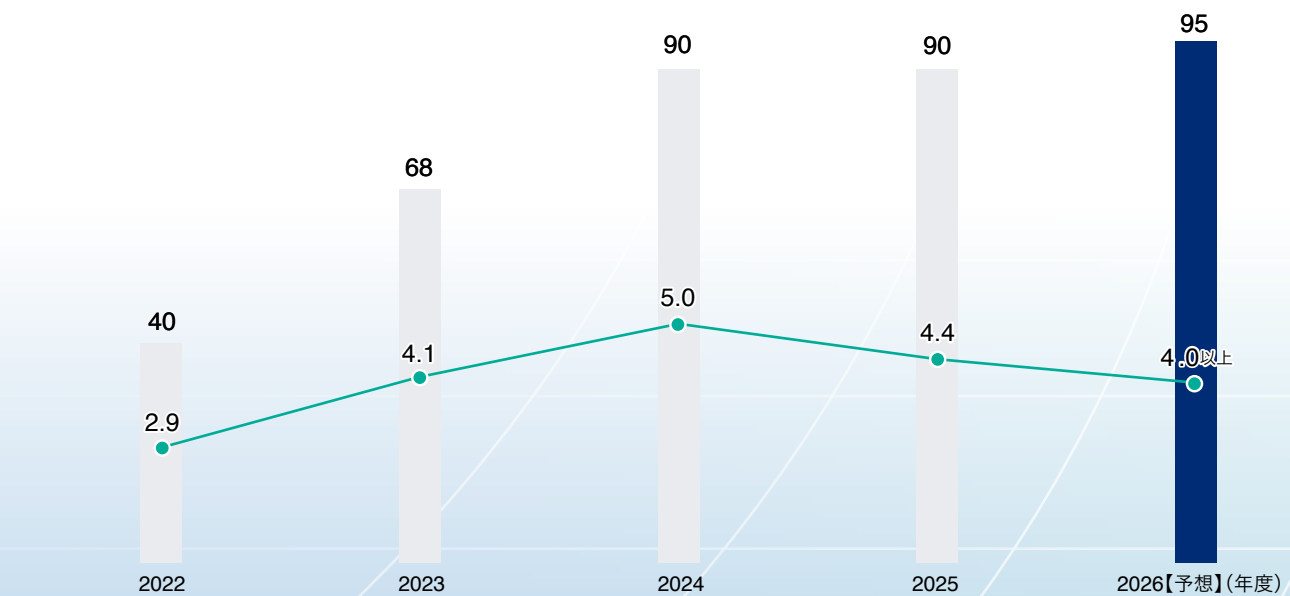
当への方針変更は、株主還元の安定性と予見可能性を高めることを目的としています。前述のとおり、これまでは配当性向をベースとした株主還元方針としながらも、一株当たり配当額は基本的に維持・拡大を続けており、実質的には累進配当に近い運用を行ってきました。しかしながら、これは明文化された方針ではなかったため、株主・投資家の皆さまや株式市場に対してのメッセージとしては十分なものではなかったと考えています。今回の方針変更により、従来の配当性向中心の考え方と比べ、DOEは利益変動の影響を受けにくく、継続的な株主還元姿勢をより明確に示すことができます。また、累進配当を採用することで、中長期保有株主に対するコミットメントを明確化し、資本市場との信頼関係の強化にもつなげていきます。

前述のとおり、当社グループを取り巻く市場環境は大きく変化しており、また変化の度合いも一定ではありません。そのため、グループの事業戦略についても、その時々最善を目指して変化していく必要があり、状況に応じたさまざまな打ち手が求められることになります。したがって、財務・資本戦略においても、投資と株主還元の基本的なバランスを維持しながら、財務健全性と成長に向けた積極的な投資の両立を図るよう努力していきます。



1株当たり配当金およびDOE*の推移

■ 1株当たり配当金(円) ● DOE(%)



※ DOE=年間配当総額/株主資本。

サステナビリティ経営

サステナビリティ基本方針

当社グループは“セラミックスで「最適」を実現する”というPURPOSEのもと、「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、当社グループは持続的に成長を続け、企業価値を高めていきます。また、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。

サステナビリティ基本方針 | <https://www.shinagawa.co.jp/sustainability/> 

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、内部統制委員会と協調し、当社グループのサステナビリティに関する重要事項および取り組みの進捗について報告・審議しています。なおサステナビリティ委員会の審議事項は、取締役会に報告し、監督を受けています。

サステナビリティ委員会の下部組織として、各担当部門のメンバーで構成するサステナビリティワーキンググループを設置しています。ワーキンググループは、サステナビリティ課題に関する情報収集や施策立案、活動計画の策定および推進を担っています。グループ全体と活動状況の共有を通じて連携強化を図っています。

戦略

これまで当社グループは、耐火物・断熱材・ファインセラミックス等の材料技術、工業窯炉の設計・施工を行うエンジニアリング技術を総合したセラミックス技術を基に、お客様の安全で効率的な操業を支えてきました。今後も当社グループの熱ロス低減や原料リサイクル技術等を通じて、脱炭素や省エネルギー等の社会課題の解決に貢献していきます。

また、当社グループの国内外におけるビジネスの強化・拡大を実現するためには、人的資本の充実は欠かせません。ダイバーシティがイノベーションの原動力であると考え、人材戦略と経営戦略を密接に連携させることで多様な人材を活かし、持続的な成長と競争力強化を実現します。

当社グループの進むべき方向性として、2022年度にステークホルダーと当社グループにとって重要度が高い7つのテーマと11のマテリアリティを特定しています。その中には「ビジョン2030」の「サステナビリティ目標」で掲げる気候変動および人的資本戦略に関する目標も含まれており、「ビジョン2030」を見据えた取り組みを進めています。

マテリアリティ(サステナビリティ重要課題) ■ E(環境) ■ S(社会) ■ G(ガバナンス)

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 ₂ 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 ₂ 排出削減と省エネルギーを推進する。
		3	製品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	職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就労環境を整備する。
		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。

マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)の特定と見直しのプロセス

	1. 洗い出し	2. 整理／分類	3. 評価	4. 評価結果の集計／分析	5. ディスカッション
実施内容	・マテリアリティ候補と関連する取り組みの洗い出し	・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	・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	・高評価項目をベースとし議論 ・ステークホルダー、E／S／G、国際的フレームワークから検討 ・低評価項目の再検討 ・追加項目の検討 ・表現の統一
候補項目	・マテリアリティ候補の抽出①(原案)87項目	・マテリアリティ候補の抽出②(原案)84項目			・マテリアリティ案①25項目に絞り込み ・マテリアリティ案②11項目に特定

リスク・機会の特定およびその対応

当社グループでは、サステナビリティに関する重要事項を定期的に行われるサステナビリティ委員会において審議しており、その内容は、当社の取締役会および経営会議に報告されています。取締役会および経営会議は、事業計画や年度予算などの検討にあたり、サステナビリティ課題が経営に及ぼすリスク、機会を十分に考慮し、判断を行っています。サステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティへの取り組み状況や想定される事象を踏まえ、短期・中期・長期の時間軸でリスク・機会を検討し、その対応を総合的に評価しています。その結果、ステークホルダーと当社グループにとって重要度が高い課題をマテリアリティとして特定しています。現在、特定したマテリアリティについては、中長期的な目標とそれを実現するための年度目標を設定し、リスク・機会への対応を着実に推進しています。

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、サステナビリティ委員会で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ます。なお、活動状況や結果、経営環境の変化にフレキシブルに対応し、必要に応じて指標や目標の見直しも実施しています。7つのテーマのうち、「気候変動・環境負荷低減」と「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)・人権尊重」を重点テーマとして位置づけ、リソースを重点的に投入しながら取り組みをすすめています。気候変動・環境負荷低減については「2030年度までにScope1,2のCO₂排出量を2022年度比50%削減(連結ベース)」、「2030年度グリーン原料使用比率20%以上(単体)[※]」などを目標としています。「D&I・人権尊重」については、「人材獲得」「人材定着」「人材・組織開発」を軸とした人的資本戦略を推進し、「2030年度までに女性管理職比率25%以上」、「外国籍社員の社員数を2030年度までに3倍以上(2020年度比)」、「教育研修時間20時間以上／年(一人当たり)」などを掲げ人的資本の更なる充実に取り組んでいます。

※ 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でCO₂排出量が実質的にゼロとみなせる原料。

サステナビリティ担当執行役員メッセージ

将来にわたり市場から選ばれ続ける企業を目指して

サステナビリティ推進室担当執行役員 石川 英樹



当社グループにとってサステナビリティは、社会貢献活動ではなく、企業価値向上と持続的成長を実現するための経営戦略そのものです。気候変動や人権問題などの社会課題は、もはや企業経営に直接影響を与える重要な経営課題であり、その対応力が企業の競争力を左右する時代になりました。また、人口減少や人材獲得競争が進む中、人材の確保・育成・活躍促進も重要な経営課題となっています。当社は「利益を追求する過程で社会課題の解決にも貢献する」ことを目指しており、サステナビリティとは、社会課題の変化を先読みし、将来も稼ぎ続けられる企業構造をつくることだと考えています。

当社では、サステナビリティ委員会を中心とした推進体制の整備や、役員賞与へのサステナビリティ指標の反映を進めるとともに、脱炭素経営や人的資本経営にも取り組んできました。また、2030年度にScope1・Scope2のCO₂排出量を2022年度比で50%削減し、2050年カーボンニュートラル達成に向けた取り組みを推進するとともに、従業員エンゲージメント向上や人材育成にも力を入れています。こうした取り組みを通じて、サステナビリティへの取り組みは個別施策の段階から経営課題として推進する段階へと発展してきたと認識しています。

一方で、グループ全体やバリューチェーン全体での取り組み深化は今後の重要課題です。国内外のグループ会社が共通の方向性を持ち、第7次中期経営計画と共にマテリアリティの見直しを進め、社会課題を成長機会として捉えながら、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねていきます。

CSO Message

環境 方針・体制

環境方針

基本方針

当社グループは「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、グループを挙げて取り組みます。

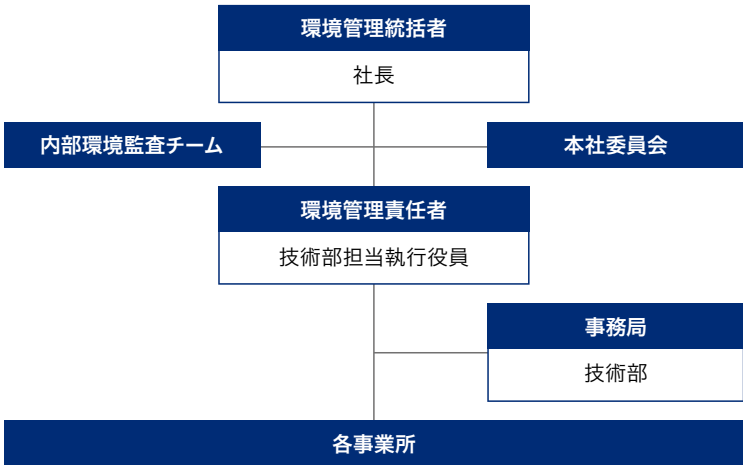
- 環境マネジメントシステムの整備
- 環境負荷低減と環境パフォーマンス向上への取り組み
- 環境教育
- 環境コミュニケーション

環境方針 | <https://www.shinagawa.co.jp/sustainability/>

環境マネジメント体制

当社では、社長が委員長を務める環境マネジメント本社委員会を中心とした環境マネジメント体制を運営しています。また、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。環境マネジメント本社委員会では、マネジメントレビューを毎年実施し、環境マネジメントシステムの各要素について適切性、有効性および妥当性を評価し、継続的改善に向けた見直しを行っています。

2002年7月にISO14001認証を取得して以来、毎年、認証機関による審査を受け、ISO14001規格への適合性の維持と環境マネジメントシステムの有効な運用を確認しています。



環境監査

国内グループ会社を含め、環境関連法令の遵守状況および環境活動の実施状況の確認を行っています。環境監査においては、指摘にとどまらず、他部署の取り組み事例を踏まえた改善提案も行い、環境活動の向上を図っています。

2025年度は2か所の事業場で32件の指摘および改善提案事項がありました。

また、指摘および改善提案事項についてはフォローアップを実施し、改善結果を記録として管理しています。

さらに、蓄積した改善事例の横展開を推進し、グループ全体の環境意識および対応力の底上げに取り組んでいます。

環境監査実績

	2023年度	2024年度	2025年度
実施事業場数	6	2	2
指摘・改善提案件数	88	38	32

環境教育・環境コミュニケーション

当社の業務を行うすべての従業員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、毎年カリキュラムを作成し全社を挙げて啓発活動を展開し、環境意識向上を図っています。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、あらゆるステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを図り、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。

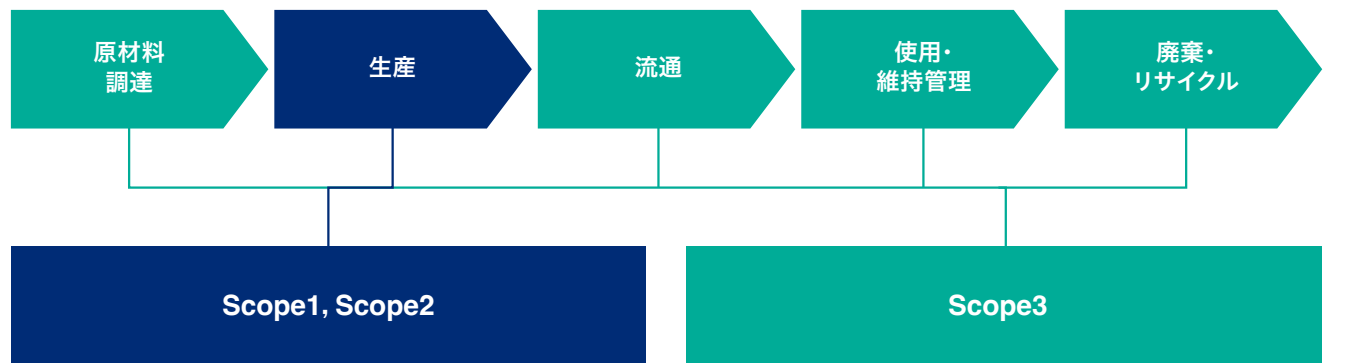
環境 気候変動への対応

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同と取り組み

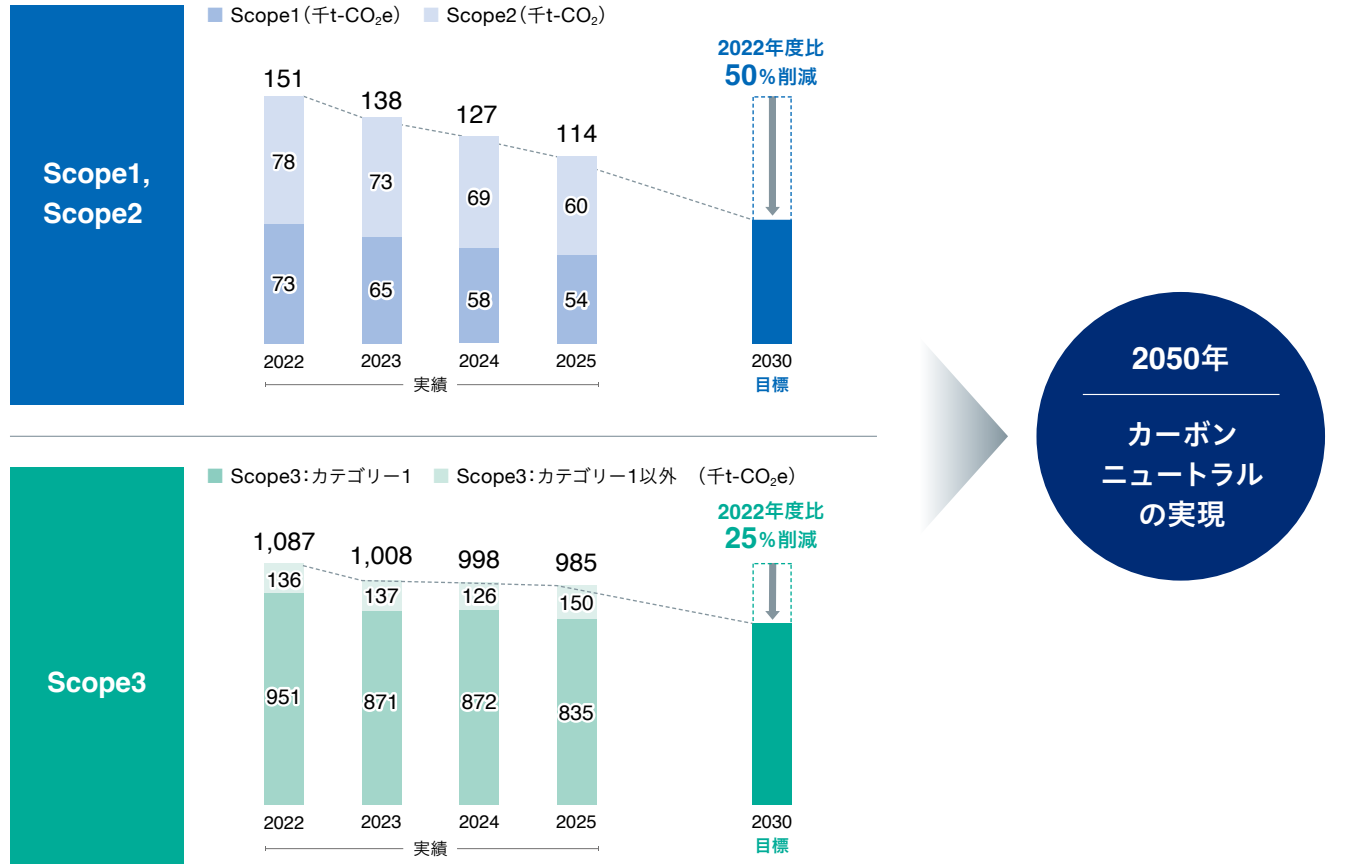
当社グループは、気候変動が事業に与えるリスクと機会を適切に評価し、経営戦略に反映させるため、TCFD提言への賛同を表明しています。ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4つの柱に沿って、気候変動関連情報の開示を進めています。

気候変動に対する戦略と目標

当社グループは、2030年度までに2022年度比でScope1,2を50%、Scope3を25%削減する目標を設定しています。温室効果ガス排出量（Scope1,2,3）に関する削減目標について、2025年10月にSBTi(Science Based Targets initiative)より、「科学的根拠に基づく短期目標(Near-Term Target)」として認定を取得しました。



当社グループの温室効果ガス排出量



※ 直近年度のグループ連結会社数の変動に伴い、基準年含む過年度の実績を遡及修正しています。
 ※ 当社はグループ全体を範囲とする「温室効果ガス排出量」につきまして、第三者機関から第三者保証を取得しています（各年度の保証審査時点のデータ）。なお2025年度の温室効果ガス排出量については、2026年9月30日現在審査中です。

算定方法
 算定範囲：当社グループ全体
 Scope1,2：GHGプロトコルに沿って算出
 Scope3：換算排出係数は下記を用いています。
 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

リスク・機会の認識

当社グループでは、IPCCやIEA等の気候変動シナリオを参照し、気候関連リスクおよび機会の特定・評価を実施しています。あわせて、短期(3年以内)、中期(2030年まで)、長期(2050年まで)の時間軸を設定し、2050年までの事業への影響を分析しています。

1.5℃シナリオ

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 ・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 ・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 ・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 ・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 ・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	
	顧客のエコやク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 ・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 ・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	EV需要の拡大	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
	脱炭素社会に向けた技術開発競争の激化	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 ・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 ・外部研究機関との積極的な協働 ・革新的な技術開発を実現するため顧客との連携を強化
		機会	短～中期	・顧客におけるライフサイクルを考慮した耐火物ライニングのニーズの高まり	・センシング技術および耐火物損耗の予測精度向上による最適な耐火物ライニングおよび補修方法の提案推進
			短～中期	・低炭素社会を支えるためのセンシング装置や精密機器の開発導入増加	・半導体製造装置用および精密機械用ファインセラミックスの開発加速 ・半導体熱処理炉用断熱製品の需要増大への生産対応
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

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・濁水対策強化 ・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 ・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 ・自動吹付施工機など、省力化施工技術の適用拡大

※ カーボンプライシング…炭素に価格を付け、排出者の行動を変容させる政策手法。

脱炭素化への主な取り組み

当社グループは、温室効果ガス排出量の削減目標の達成に向け、さまざまな活動に取り組んでいきます。

・GREEN REFRACTORYの拡販 P.13 	・輸送エネルギー削減活動 P.49 
・熱ロス低減製品の拡販 P.13 	・太陽光発電設備の導入
・地球温暖化対策に貢献する断熱材の提供 P.13 	・ICPの導入
・築炉工事における環境への取り組み P.13 	

環境資源循環・環境負荷低減

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CO₂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います。また、安定確保ができる代替原料として、原料の安定調達の強化にもつな갑니다。

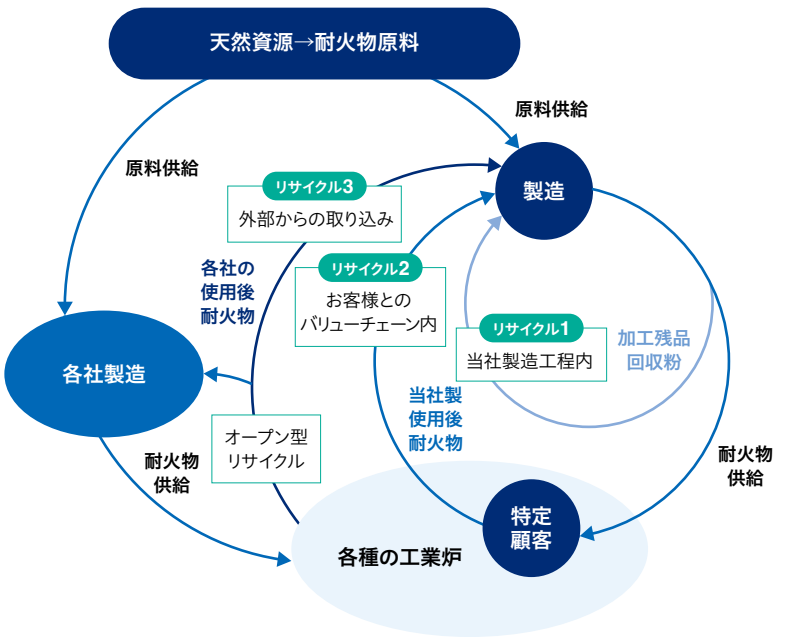
リサイクル目標の設定・公表

グリーン原料[※]の使用比率(単体ベース)

2023年度	2030年度目標
10%	20%以上

※ 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でCO₂排出量が実質的にゼロとみなせる原料。

当社グループの耐火物における資源循環の概念図



環境 生物多様性の保全

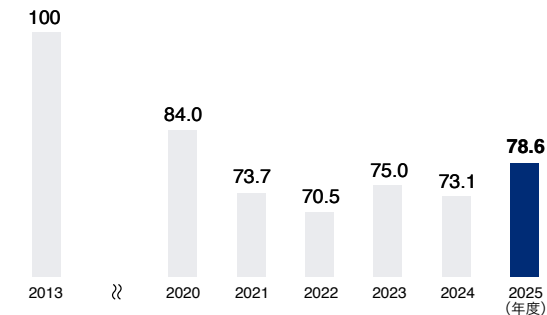
廃棄物削減に向けた取り組み

当社では、製造工程におけるゼロエミッション活動を通じて、産業廃棄物の継続的な低減に取り組んでいます。

ゼロエミッションは、国連大学が1994年に提唱した、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す。当社はゼロエミッションを重要な目標と捉えています。

耐火物の製造工程では、集塵粉をはじめとする粉粒状物などが発生します。当社では工程内での再利用により廃棄物の発生量を低減するとともに、廃棄物の再資源化を積極的に進めることで環境負荷の低減に取り組んでいます。

製造工程内産廃発生原単位指数（2013年=100）



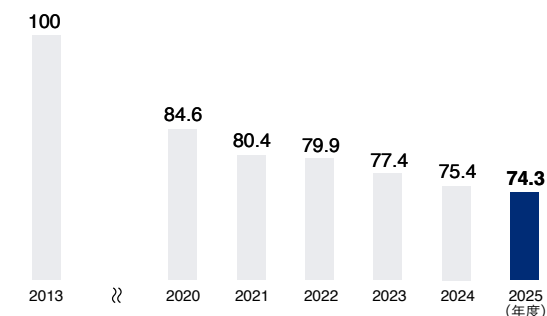
輸送エネルギー削減活動

カーボンニュートラルの達成に向け、トラック輸送から温室効果ガス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（＝温室効果ガス排出量削減）にも取り組んでいます。

輸送エネルギー原単位指数（2013年=100）



化学物質の適正管理

管理体制

当社では、EMSの運用を通じて化学物質管理を実施しています。

化学物質規制に関する最新情報を継続的に収集・評価し、事業への影響を確認したうえで必要な対応方針を策定しています。さらに、対応状況や有効性を定期的に確認し、抽出された課題について改善活動を実施することで、適正な管理を維持しています。

また、関連部門が連携し、製品含有化学物質や使用化学物質に関する管理を推進しています。

規制への対応

当社は、国内外の化学物質関連法規制および顧客要求事項への適合に努めています。製品含有化学物質に関しては、各国の法規制や業界基準の動向を把握し、必要に応じて製品設計や調達活動に反映することで、規制遵守の確実性向上に取り組んでいます。

水資源および水リスクの管理

工場の水管理体制

水資源の適正利用と水質保全のため、各拠点で水使用量および排水の管理を実施しています。また、水道法改正に伴うPFAS規制に対応し、水質基準の遵守を徹底しています。

水リスク分析結果

長期的な水ストレス、洪水・高潮リスクの調査のため、WRI AqueductおよびWWF Water Risk Filter、ハザードマップや過去の事例を参照し、拠点ごとに評価を行いました。その結果、当社5拠点について洪水・高潮リスクがあることを認識しています。各拠点において洪水・高潮リスクの対策マニュアルを策定し、定期的な訓練を行っています。また、当社が所有する休止鉱山は坑廃水による周囲への影響が想定されるため、適切な水質管理およびそのための設備投資を行っております。グループ会社やバリューチェーン上流、下流については水ストレスや増水の潜在的なリスクを認識しておりますが、その程度については評価を進めています。

基本的な考え方

当社グループは、生物多様性が持続可能な社会にとって必要不可欠であると考え、事業活動における生物多様性への影響を最低限に抑えるとともに、自社が所有する自然資本を有効活用することで生物多様性の保全に貢献することを目指しています。

自社所有森林の保全活動

当社は国内に複数の森林を保有しており、この森林の適正な管理と森林環境保護活動を通じて、生物多様性の保全に貢献していくことを目指しています。こうした取り組みの一環として、2025年3月に環境省が推進する「生物多様性のための30by30アライアンス」※へ参加しました。

2025年度より、高知県や北海道にある所有森林の保全を通じた生物多様性の保全や水源涵養などの取り組みに着手しています。

※ 30by30アライアンス:2030年までに陸域と海域の30%以上を保全・保護することを目指す国際的な目標「30by30」（2022年12月に生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）で採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」における国際的な行動目標の1つ）の達成に向けて、オールジャパンでの取り組みを進めるための有志連合です。

社有林の整備による森づくり

高知県高知市土佐山地区に所有する森林（面積約50ha）は、高知市の水源である鏡川の源流エリアに位置しており、持続可能な水源の保全において重要な役割を果たしています。当社は高知市森林組合と森づくり契約を締結し、2025年度より現地の路網整備などの森林整備活動を開始しました。適切な森林管理を通じて、森林機能の回復・維持を図り、生態系の保全や水源涵養に貢献していきます。

希少な動植物の保護

北海道松前郡福島町に所有する森林（面積約21ha）は、その大部分が自然度の高い森林※1であり、生物多様性を保全する上で貴重な存在です。専門家による現地調査を実施した結果、複数の希少な動植物の生息が確認されました。今後も継続的なモニタリングを実施し、生息状況の記録を継続していくほか、地元自治体や地域とも連携し、適切な保全活動に取り組んでいきます。

また、この森林は「リフラの森 北海道福島町」として、2026年7月に地域生物多様性増進法に基づく自然共生サイト※2の認定を受けています。



リフラの森 北海道福島町



域内のミズナラ林

※1 植生自然度 8。

※2 環境省・国土交通省・農林水産省が企業の森や里地里山、都市の緑地などを「民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域」として認定する制度。

休止鉱山の管理・緑化

当社が所有する三石鉱山（岡山県備前市）は、2010年に耐火物原料（ろう石、珪石など）の採掘を終了し、現在は休止鉱山となっています。当鉱山では、主に雨水が鉱山内部に浸透することにより酸性の坑廃水が発生するため、周辺環境に影響を及ぼさないよう、厳格な水質管理を継続して行う責任があります。鉱山の管理業務は当社100%出資の品川ゼネラル株式会社が担当しており、坑廃水の水質を常時モニタリングし、水処理施設で排水基準を満たすまで中和処理を行った後、安全に河川に放流しています。また水路整備による漏出防止や非常用発電機の導入による停電時の継続的な処理体制の確保など、万全の対策を講じています。

さらに、2025年度からは鉱山の緑化活動を推進しています。土壌環境の専門家と連携し、適切な植生の選定や効果的な工法・技術などを検討しながら、長期的な視点で自然環境の回復を目指しています。鉱山の緑化により、坑廃水の発生量の抑制や水質の改善、水処理コストの低減なども期待されています。

人権基本方針

当社グループは、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、右記の人権基本方針のもと、グループ一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

人権基本方針 | https://www.shinagawa.co.jp/profile/humanrights_policy.html ↗

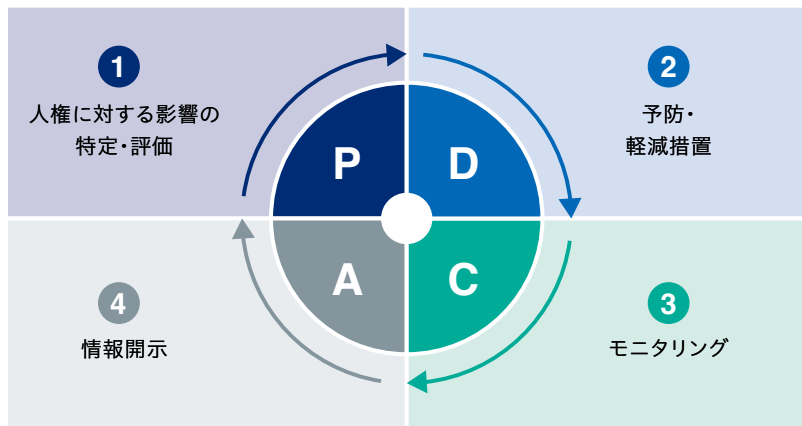
人権尊重の推進体制

人権尊重への取り組みを着実に進めるため、代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会においてグループ全体の方針を作成するとともに、内部統制委員会と連携して当社グループの人権尊重への取り組み等の方向性を議論し、定期的に取締役会に報告を行い、監督を受けています。

人権の尊重に関する取り組み

人権デューデリジェンスの実施

当社グループは、事業活動における人権への負の影響の特定と評価を行い、その防止や軽減を目的に、2023年度より人権デューデリジェンスプロセスの構築に取り組んでいます。リスクの特定・評価の結果をもとに、対応優先度が高いと判明したリスクに対し、関係部署において人権への悪影響を予防・軽減するための適切な措置を取るべく、その推進体制の構築を行っています。



人権に関する教育

人権に関する研修は2023年度から実施しています。2025年度は国内関係会社を含む全社員向けに「人権とは」「ビジネスと人権」、事業所長向けに「人権デューデリジェンス」といったテーマで各種研修を行っています。また、新入社員研修や階層別研修にて「コンプライアンス」「パワハラ防止」の研修も実施しています。

内部通報窓口

当社グループは、当社グループおよび協力会社社員が安心・安全に幅広いコンプライアンス問題について通報できる内部通報相談窓口を設置しており、人権侵害に関する相談・通報も対象にしています。2025年度の人権関連の相談件数は12件でした。

お取引先（サプライヤー）への対応（アンケート）

当社は2024年度にお取引先（サプライヤー）向けのサステナブル調達アンケートを実施しました。アンケートはESG全般を対象とし、人権尊重に関する取り組み状況も確認しています。2025年度は、調達額の大きいお取引先を対象に対話の機会を設け、各社のサステナビリティ活動の状況をヒアリングしました。

今後の課題と対応

2023年度に特定した人権リスクの予防・軽減措置の検討、実効性の評価やステークホルダーの皆さまへの情報開示等を通じ、当社グループ全体において人権デューデリジェンスプロセスを定期的に繰り返す仕組みの確立を目指し、PDCAサイクルを回していきます。

基本的な考え方

当社グループでは、人的資本の充実が持続的な成長を支える原動力であり、企業価値向上の源泉であるとの認識のもと、人材育成や働きがいの向上に取り組んでいます。また、多様な人材が活躍できる職場環境の整備を進めるとともに、取り組みの進捗を評価する指標および目標を設定し、その達成を目指しています。

こうした考えのもと、多様な価値観や経験を持つ人材の活躍がイノベーション創出の原動力になると捉え、「人材開発方針」をベースに第6次中期経営計画における人的資本戦略を策定しました。「人材獲得」「人材定着」「人材・組織開発」を軸として、持続的な成長を支える経営基盤の強化を推進しています。

人材開発方針

当社の持続的な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

人材開発方針 | https://www.shinagawa.co.jp/profile/labour_training.html ↗

人的資本戦略に関する主な取り組み

経営戦略に即した人材・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
グローバル企業としての人材育成	多様な人材が十分に活躍できる企業文化の醸成	ワークライフバランスや個人の生活環境に応じた多様な働き方を支援
・教育研修（階層別・専門研修など）の充実化 ・グローバルなグループ間交流の積極推進 ・企業理念をベースにした組織開発の展開など	・ダイバーシティ採用の推進 ・コンプライアンス教育 ・ハラスメント防止対策 など	・職場における心理的安全性の確保 ・従業員エンゲージメントの向上 ・フレックスタイム・リモートワークの推進

人的資本に関する指標と目標

女性管理職比率	外国籍社員数	障がい者雇用率
 25%以上 （2030年度までに）	 2020年比3倍以上 （2030年度までに）	 3.0%以上 （2030年度までに）
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
 100%	 80%以上	 20時間以上／年 （一人当たり）

※ 目標値は単体を対象として設定しています。 **P.75** ↗

人材・組織開発

人材・組織開発

■ 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。

社会

安全衛生

■ 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、昇格要件の一部として四半世紀以上続けています。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。

■ 資格取得と語学学習の支援制度

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・民間資格の取得を励行支援し、自己啓発を促進しています。

また、グローバル対応力強化の一環として、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する外国語検定試験受験制度を導入しています。また、法人向け英語学習サービスを社員に提供しています。

■ 目標管理・自己申告制度

目標管理制度により、毎年社員一人ひとりの業務目標を設定することで、各人が達成すべき課題を明確化しています。課題達成のために必要なスキルや取り組みを具体化し、人材育成へとつなげています。また、進捗状況や成果については、本人と上司が評価を行うことで、客観的で公正な評価を実現しています。

自身の業務目標の設定や希望キャリア等については本人が申告し、上司との面談を通じて決定しています。このサイクルを毎年継続することで、社員の能力向上やモチベーションの向上、そして上司とのコミュニケーションの促進を図っています。

ダイバーシティ&インクルージョン

多様な人材がそれぞれの能力を発揮し、活躍することは、当社の持続的な成長に欠かせないとの考えのもと、女性や外国籍人材、障がいのある方など、多様なバックグラウンドを持つ人材の採用を積極的に進めています。

2021年に策定した女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画では、総合職の新卒採用において、毎年度、採用者数の10%を女性とする目標を掲げ、継続的に取り組んでいます。障がい者雇用については、法定雇用率の確実な達成・維持を前提に、さらに高い水準の雇用創出を目指した独自の目標を設定し、その実現に向けた取り組みを進めています。2025年7月にはアルムナイ採用(カムバック採用制度)を導入し、一度退職した社員が再び活躍できる環境を整えることで、多様な経験や知見を持つ人材の再登用を促進しています。こうした取り組みを通じて、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場づくりを目指しています。

ワークライフバランスの実現

当社では、多様な人材がそれぞれのライフステージや価値観に応じて能力を最大限発揮できる環境づくりを目指しています。その一環として、従業員一人ひとりの状況に応じた柔軟な働き方を推進しています。

具体的にはフレックスタイム制度を導入し、業務内容や個人の事情に応じて始業・終業時間を柔軟に選択できる環境を整備しています。また、テレワーク制度により、在宅勤務やモバイルワークを可能とすることで通勤時間の削減や働く場所の柔軟化を実現しています。

所定外労働時間の削減

当社は、従業員の健康保持・増進とワークライフバランスの実現を重要な経営課題と位置付け、長時間労働の抑止に取り組んでいます。労働時間の管理を徹底するとともに、業務効率化や生産性向上を推進し、時間外労働の削減を図っています。

また、フレックスタイム制やテレワーク制度を活用し、多様な人材が働きやすい環境の整備を行っています。さらに、心身のリフレッシュや健康維持、生産性向上を目的として、計画的な休暇取得を促進し、年次有給休暇取得率80%以上を目標に掲げ計画的な有給休暇の取得に努めています。今後も従業員が健康でいきいきと働き続けられる環境を整備し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

従業員エンゲージメントの向上

全社員を対象としたエンゲージメントサーベイを実施しています。その結果をもとに会社全体や各職場の強みや課題を明らかにし、職場環境や働き方に関する改善施策を展開しています。これらの取り組みを通じて、社員の定着とエンゲージメントの向上を図っています。

社内通信教育の科目一覧(2025年度)

分類	科目	受講人数
耐火物概論	無機材料の基礎	34
	窯炉と耐火物	28
	耐火物各論	36
	製鉄法	39
各分野	ファインセラミックス	31
	ファーンレスエンジニアリング	18
	品質管理	36
	生産管理	32
	特許	25
	経理	31
必須科目	労務	26
	コンプライアンス	35
	安全衛生	32
	品川リフラを知らう	58
延べ人数		461

2026年安全衛生活動方針	
当社グループは「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“心とからだの健康づくり”に積極的に取り組みます。	
基本方針	
・従業員の安全と健康を何よりも優先する	・職場のリスクを低減し、安全で快適な職場環境の継続的改善を推進する
・労働安全衛生関連法令および社内ルールを遵守し、従業員の安全と健康を確保する	・全員参加で良好なコミュニケーションを深め、規律ある風通しの良い職場環境を目指す

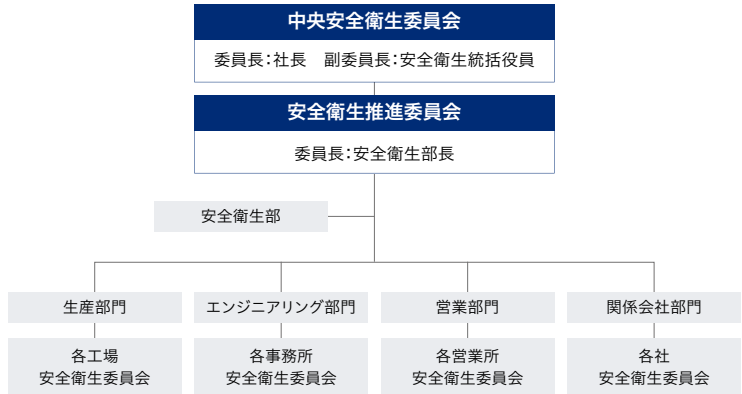
安全衛生活動

スローガン 『安全はすべてに優先する』

安全活動	衛生活動	防災活動
重点実施項目		
1. ルールを守り・守らせ安全意識を高めて行動する「安全に強い人・職場づくり」	1. 心とからだの健康づくり 2. 熱中症予防の強化 3. 作業環境改善による健康障害防止対策の推進	防災基盤の強化
2. 設備と作業の本質安全化による災害の撲滅		
3. 安全情報の迅速な共有と水平展開の積極的な実施		
4. 5S活動の推進による安全で快適な職場環境の構築		

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。



安全衛生教育

当社グループは、労働災害ゼロを目指し、安全文化の醸成に取り組んでいます。その基盤となる安全衛生教育については、従業員の安全意識向上と危険予知能力の向上を図るため、職種や役割に応じた教育・訓練を継続的に実施しています。

安全衛生教育の施策

危険予知教育(KYT)	普通救急救命講習
管理職安全研修	転倒・腰痛予防セミナー
新入社員教育(雇入時教育)	危険体感訓練

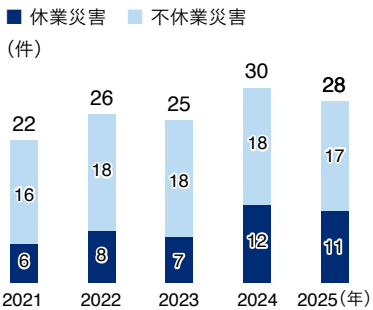
安全成績

2020年以降の労働災害発生件数(不休業災害以上)は、高止まりの状況となっています。また、毎年休業災害も発生し、2025年の休業度数率[※](休業1日以上、海外関係会社除く)は0.65となっており、一層の安全活動の強化が必要であると認識しています。2025年は、「挟まれ・巻き込まれ」、「墜落・転落」による災害が多発しました。災害の要因としては「危険予知(KY)不足」と「ルール違反」が8割を占めており、憂慮すべき状況となりました。そのため、社員一人ひとりが“安全はすべてに優先する”の意識を再認識し、災害ゼロの達成に向けた活動を展開しています。

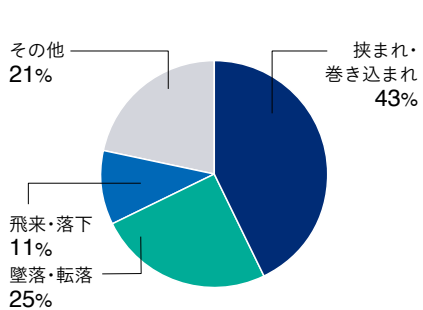
休業度数率の実績 (休業1日以上、 海外関係会社除く)		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
	休業度数率	0.41	0.71	0.42	0.58	0.65

※ 休業度数率 = (休業1日以上の件数÷総労働時間)×100万(2025年目標:0.2以下)。

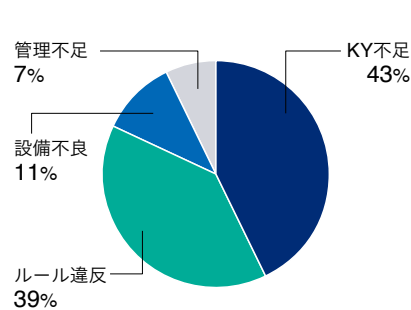
労働災害発生件数(不休業災害以上)



2025年災害の型別内訳(不休業災害以上)



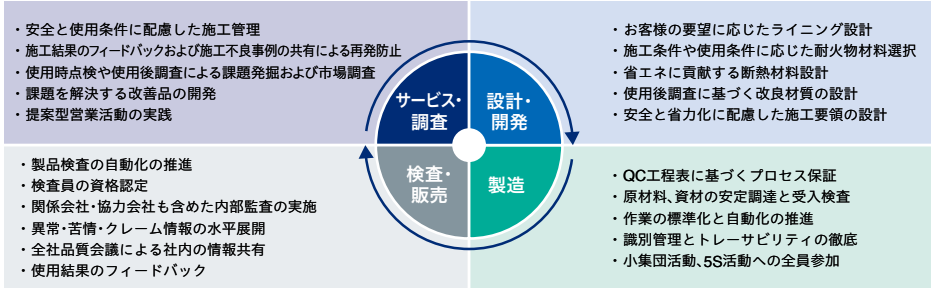
2025年災害の主要因(不休業災害以上)



品質活動

当社グループは、品質方針に基づいた品質管理活動のフレームワークを構築しています。このフレームワークは4つのプロセスにて構成され、各プロセスが互いに連携してサイクルを回すことで、製品とサービスの品質向上に積極的に取り組みます。

品質管理活動のフレームワーク



健康経営

1. 健康診断の実施	2. 感染症予防	3. 長時間労働削減に関する取り組み	4. 海外勤務者の健康管理の対応
健康診断受診率は100%です。さらに若年層社員に対しても定期健康診断時に血液検査を含む詳細な検査を実施し、早期の健康リスク発見と予防に努めています。	品川リフラ健康保険組合加入者に対してインフルエンザ予防接種料の半額を健康保険組合が負担しています。また、感染症の発生状況を継続的にモニタリングし、罹患者数の把握と月次報告を通じて感染拡大防止に努めています。	毎月の状況をモニタリングし、経営会議にて管理職と非管理職の最長労働時間とその理由、長時間労働が続く推定期間等を報告し、部署長に長時間労働削減を促すことで、長時間労働の抑制を図っています。	海外赴任前に必要な予防接種や赴任前健康診断を実施しています(同伴家族含む)。赴任中についても、一時帰国時や日本への出張時に定期健康診断や追加の予防接種を実施、帰任後には、帰任後健康診断を行っています。

メンタルヘルス対策

当社グループでは、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境の実現に向け、メンタルヘルス対策を推進しています。従業員の健康保持・増進と働きがいの向上を図るため、「セルフケア」「ラインによるケア」「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」「事業場外資源によるケア」の4つのケアを継続的かつ計画的に実施しています。ストレスチェックやメンタルヘルス研修によるセルフケアの促進に加え、管理職による相談対応や職場環境改善、産業医等による支援を行っています。また、外部EAPサービスとの連携により、相談支援から休職・復職支援まで包括的なサポート体制を整えています。

社会

品質向上

品質方針	
基本方針 品川リフラ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。	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。

品質マネジメントシステム

当社グループの主要な生産部門は、ISO9001:2015/JIS Q 9001:2015 規格認証を取得し、ISOに基づく品質管理活動を行っています。2025年度は2024年6月に稼働を開始した赤穂工場第2製造室および2025年4月に合併したファインセラミックス事業部門備前工場、久々井製造所の認証を取得しました。2026年度は2月に竣工したファインセラミックス事業部門瀬戸内工場の認証取得を計画しています。今後も認証取得範囲の拡大を推進し、総合的なサービス向上に努めます。

社会

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

当社はすべてのお取引先と良きビジネスパートナーとして持続可能な社会を作っていくため「購買基本方針」を定め、この方針に則って調達活動を行っています。CSR調達ガイドラインとして、①CSR推進体制の整備、②コンプライアンスおよび情報管理、③人権・労働安全衛生への配慮、④グリーン調達による地球環境への配慮に関する社会的責任をお取引先と共有し、推進しています。CSRに関する取り組みをサプライチェーン全体で推進していくことで、相互理解と信頼関係を高めていきます。

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、右記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 |
|---|--|--|

購買基本方針 | https://www.shinagawa.co.jp/profile/purchase_policy.html [➤](#)

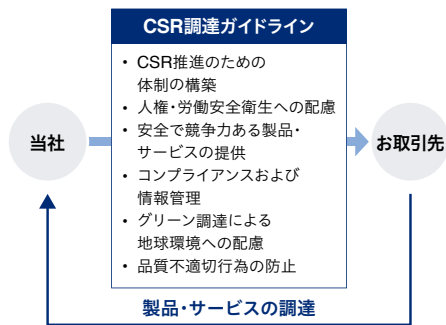
責任あるサプライチェーン構築に向けて

当社では、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さまと共に責任あるサプライチェーン構築に向けて、「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、人権尊重や気候変動対策などへの取り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おり、お取引先からご賛同をいただいています。

人権基本方針 | https://www.shinagawa.co.jp/profile/humanrights_policy.html [➤](#)

CSR調達ガイドライン | https://www.shinagawa.co.jp/profile/purchase_policy.html [➤](#)

CSR調達の基本フロー

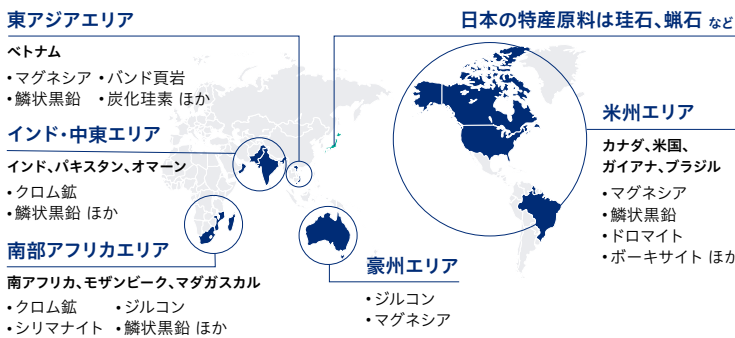


サプライチェーンにおけるリスクマネジメント

耐火物原料および仕入品の多くが、中国からの調達に依存しています。下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	5. 各種リサイクル原料の採用拡大
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	6. 国内外グループ会社との連携強化
4. リスクに応じた適正在庫保有	

中国以外からの安定調達体制の整備状況



サプライチェーンにおけるカーボンニュートラルの推進

当社グループの温室効果ガス排出量の多くがサプライチェーンを通じたScope3（特にカテゴリー1：購入した製品・サービス）に起因するため、今後の排出削減には、お取引先の皆さまとの協働が不可欠です。このため、2024年度より「カーボンニュートラル説明会」を複数回にわたり開催し、サプライチェーン全体での理解促進と行動喚起を進めています。まず当社調達部門を対象に、外部コンサルタントを招いた意識啓発セミナーを実施しました。続いて、岡山工場において全サプライヤーを対象に、対面とオンラインを組み合わせたハイブリッド形式の説明会を開催しました。その後、さらに主要なお取引先を対象に全3回の集中研修を実施しました。これらの開催により、お取引先の皆さまに対してカーボンニュートラルへの取り組みに関する当社方針の共有と協働の働きかけを行いました。

調達パートナーとのエンゲージメント強化

お取引先へのアンケートの実施

2024年度は原料・資材および耐火物商品のお取引先全社を対象に、サステナビリティへの取り組み状況を把握するためのアンケートを実施し、回答率は80%に達しました。2025年度は重要なお取引先とのエンゲージメントを開始し、6社と実施しました。2026年度は、重要なお取引先24社とのエンゲージメントを行います。その後、それらの重要なお取引先（計30社）と2回目のエンゲージメントを実施するとともに、社内研修でお取引先とのエンゲージメント内容の共有を進めていきます。

アンケート結果は、今後のお取引先とのエンゲージメント強化や、当社グループ全体のサステナビリティ推進に向けた基盤データとして活用していきます。

アンケートは以下の9項目で構成され、各お取引先の現状と課題を可視化することができました。

サステナビリティに関わるコーポレート・ガバナンス	人権	労働
環境	公正な企業活動	品質・安全性
情報セキュリティ	サプライチェーン	地域社会との共生

お取引先との対話

サステナブルな社会の実現を目指すという方針の下、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2022年度に内閣府や中小企業庁が推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。



マルチステークホルダー方針 | https://www.shinagawa.co.jp/profile/multi_stakeholder_policy.html

公正な取引への取り組み

中小受託取引適正化法(旧：下請代金支払遅延等防止法)講座の受講

各部署に中小受託取引適正化法(取適法)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います。また取適法所管の原料資材部より、法令の変更・中小企業庁からの通知について、都度、事業所長に配信をしています。取適法の趣旨・目的や適用範囲、義務・禁止行為を理解し、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います。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・誠実に活動していきます。

企業価値向上を支える

「戦略的対話の場」として

代表取締役社長 藤原 弘之

Board Chair's Message

01 成長を支える攻めと守りのガバナンス

中長期的な企業価値向上を実現するうえで、取締役会が果たすべき役割は、単に業務執行を監督し、議案を審議することにとどまりません。私は、取締役会には大きく三つの使命があると考えています。

第一に、適切なリスクテイクを後押しすることです。事業環境が大きく変化するなかで、過度にリスクを恐れ、従来の延長線上にとどまっていたら、企業は持続的に成長することができません。執行側は日々の事業運営に精通している一方で、既存の枠組みや過去の成功体験に基づいて判断しがちです。だからこそ取締役会は、社内の常識に健全な揺さぶりをかけ、新たな視点を提示し、必要なチャレンジを促す役割を担う必要があります。

第二に、リスクを適切にコントロールすることです。これはリスクを回避するという意味ではありません。リスクテイクにあたって、その前提となるデータやエビデンスは十分か、評価プロセスは合理的か、リスクが顕在化した場合の影響は会社として許容可能かを確認し、意思決定の質を高めることが重要です。挑戦を後押ししながらも、経営全体への影響を冷静に見極めることが、取締役会に求められる監督機能であると認識しています。

第三に、企業の持続可能性を高めることです。短期的な利益の確保は重要ですが、それだけでは中長期的な企業価値向上にはつながりません。設備投資や人的資本への投資、コンプライアンスの徹底、環境・人権をはじめとする社会的要請への対応が適切に行われているかを確認し、持続的な成長を支える仕組みの構築を促すことも、取締役会の重要な責務です。

02 「戦略的対話の場」としての取締役会

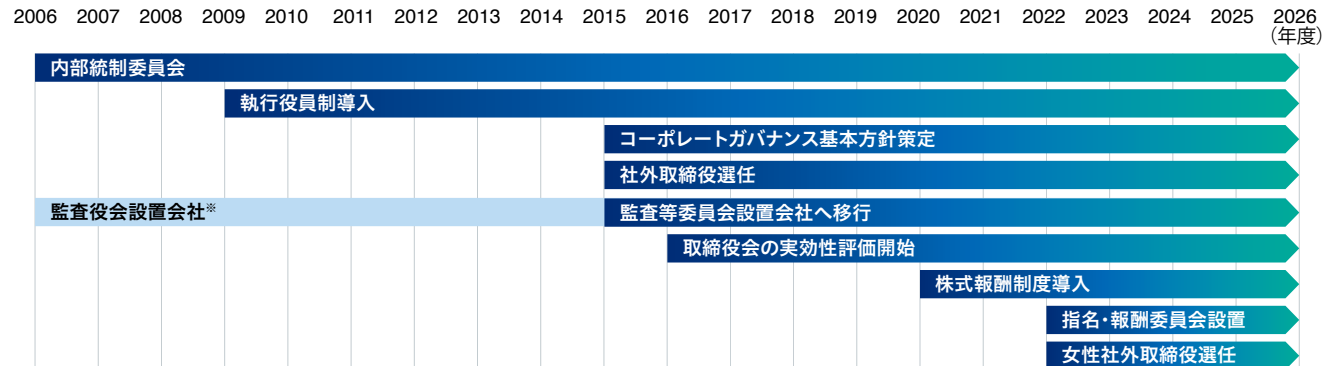
こうした役割を果たすため、取締役会は単なる承認機関やチェック機関ではなく、経営戦略やリスクテイクのあり方について、社内外の多様な視点から実質的かつ建設的な議論を行う「戦略的対話の場」であるべきだと考えています。特に独立社外取締役は、社内の慣習や過去の経緯にとらわれない問いを投げかけ、それぞれの経験や専門性に基づく知見を提供することで、意思決定の質を高める存在です。こうした独立社外取締役の特性を十分に生かしつつ、執行側との健全な緊張関係のもとで意思決定の質を高め、またガバナンスの充実を図ることが取締役会に求められる本質的な役割であると認識しています。

03 持続的な成長に向けたガバナンスの高度化

当社グループでは、コーポレートガバナンス・コードの導入以降、法令遵守や内部統制の整備をはじめ、独立社外取締役の拡充、各種委員会の設置など、ガバナンス強化に継続的に取り組んできました。その結果、当社の取締役会は、単なる報告・承認の場ではなく、前提条件の妥当性や戦略ロジックを徹底的に検証し、リスク評価を踏まえて複数シナリオを検討するなど、より実質的で深みのある議論の場となっています。

今後も、執行側との健全な緊張関係を保ちながら、挑戦を促す視点とリスクを見極める視点の双方を重視し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する取締役会運営を追求してまいります。

ガバナンス強化の取り組み



※ 社外監査役の選任は、昭和20年代から行っています。

持続的な企業価値向上を支える 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会委員長（社外取締役 監査等委員） 中島 茂

Chair's Message

当委員会は、業務執行側から代表取締役社長と取締役、そして3名以上の独立社外取締役に構成され、委員長は独立社外取締役の中から選定されています。独立社外取締役が過半数を占めることにより、執行部からの独立性を確保する一方、執行側の委員が加わることで、執行現場の具体的な情報を踏まえ、実務に即した議論ができる体制としています。各委員の多様な経験と専門性を生かし、執行部から一定の距離を保ちながら、客観的な視点と現場の知見に基づき、当社が直面する課題について本質的な議論を行っています。

01 当委員会の役割とあるべき姿

当委員会が役員人事や報酬について検討するうえでは、当社固有の株主構成と取引構造に留意する必要があります。2026年3月末時点で、JFEスチール株式会社は当社株式の34.9%、株式会社神戸製鋼所は3.9%を保有しており、両社を合わせた持株比率は38.7%となっています。両社は日本の鉄鋼業を代表する企業であり、当社の大株主であると同時に、合わせて当社の連結売上高の4割近くを占める主要なお取引先でもあります。

当社の主要顧客が属する日本の鉄鋼業界では、国内市場の縮小や中国企業の旺盛な生産、カーボンニュートラルへの対応などを背景に、構造的な課題への対応が求められています。大株主である鉄鋼会社がそれぞれの成長戦略と企業価値向上策を進める一方、当社にも、業界や大株主の動向を十分に把握し、必要に応じて協調しながら、当社独自の観点から成長戦略を立案し、実行することが求められています。

こうした環境の下、当社の執行を担う役員には、第一に、鉄鋼業界をはじめとする事業環境の変化を分析する力、第二に、大株主2社、特にJFEスチールと適切に情報交換・協議する力、第三に、当社独自の成長戦略を立案し実行する力、第四に、その戦略について大株主を含む関係者に説明し、理解を得る力が必要です。当委員会は、これらの資質を備えた人材が適切に選任・配置されているかを、役員人事を検討する際

の重要な視点としています。

また、大株主と主要なお取引先が重なることによる利益相反の可能性にも、十分に留意する必要があります。大株主から「株主権」を背景に不公正な取引条件を求められていないか、また、そのような状況に適切に対応できる人材が執行を担っているかを見極めることも、当委員会の重要な役割です。当社の事業環境、株主構成および取引構造を踏まえ、経営の独立性と取引の公正性を保ちながら、成長戦略を推進できる経営体制の構築に寄与することが、当委員会のあるべき姿であると考えています。

02 活動の状況

当委員会は年間平均7回程度開催しており、人事異動や役員報酬に関する調査報告を定期的に受けるほか、必要に応じて機動的に開催しています。

審議に当たっては、執行部門から藤原代表取締役社長と小形代表取締役専務が参加し、現場の意見や要望、施策の意図などを具体的に報告・説明しています。藤原社長は、計画性と決断力を持つ一方、きめ細かな配慮も忘れず、小形専務は、技術者としての堅実さと、経験に裏付けられた現場感覚に基づく意見を表明しています。

これに対し、独立社外取締役は、それぞれの経験と専門性に基づき、多角的な観点から議論に参加しています。山平委員は、自らの企業経営の経験を踏まえ、検討する事案が業績やレピュテーションにどのような影響を及ぼすかという経営的な視点を議論に加えています。長野委員は、企業で人事を担当してきた経験や中央労働委員会委員としての知見を生かし、人事異動や役員選任などについて、実務的な観点から指摘・助言を行っています。浦部委員は、公認会計士として財務・会計の観点から検討を加えるとともに、危機管理の経験に基づき、情報管理やアクセス管理の具体的な対策についても意見を表明しています。私も、企業弁護士として多くの企業に関わってきた経験を踏まえ、コーポレート・ガバナンスやリスク

主な審議テーマ

- 01 事業部制からセクター制への移行に伴う
役員人事および複数代表取締役体制
- 02 CEO後継者および代表取締役に
不測の事態が生じた場合の経営体制
- 03 業績連動報酬の構成比・評価指標および
サステナビリティ指標の導入
- 04 品質保証部門の独立性確保および
役員人事
- 05 女性管理職の育成

管理のあり方について論点を提示しています。

検討の対象は役員の選任・解任や報酬にとどまらず、将来を見据えた経営体制や後継者、組織・人材、重大事案への対応などについても、役員人事の観点から協議し、必要な意見を具申しています。具体的な審議テーマは別表に記載のとおりです。執行側から提供される情報と各委員の多様な知見を組み合わせ、経営への影響やリスクを多面的に検討することで、取締役会の判断に資する議論となるよう努めています。

03 活動の振り返り

鉄鋼業界が大きな課題に直面する中、当社には、業界全体の動向を的確に捉え、独自の成長戦略を描き、実行することが求められています。当委員会は、こうした経営を担う資質と能力を備えた人材が適切に選任・配置されているかという観点から、役員人事を審議してきました。

現在、当社は、長年培ってきた「高温技術」を基盤に、先端機材やエンジニアリング、半導体関連分野への展開、グローバルな事業展開やM&Aなど、経営革新とイノベーションを推進しています。海外M&Aについても、技術やノウハウ、海外マーケティングの経験を生かし、実効的なデューデリジェンスを行っています。当委員会は、こうした取り組みと現経営陣の基本姿勢を理解したうえで、役員人事等について責任を持って審議し、経営革新を着実に推進できる経営体制の構築を支えています。

一方、経営革新やイノベーションにはリスクも伴います。当委員会は「経営判断原則」を踏まえ、必要な情報収集と活発な議論を経て判断が行われているか、また、課題に適した人材が

選任・配置され、役割を果たしているかを確認しています。変革を支えると同時に、判断の過程と経営体制の適切性を確認することが、当委員会の重要な役割です。

利益相反の可能性について述べますと、営業の現場において、品質と価格に基づく合理的な競争が行われていると言えます。例えば、納入製品については、競合他社の同種製品と比較した価格と寿命を指数化し、お取引先に客観的なデータとして提供することで、製品の価値について公平な評価を受けています。

大株主である取引先自身も、業界全体が変革を求められる中で成長戦略に取り組んでいます。特別な関係に基づく取引を求める経営環境にはありません。こうした客観的な状況からも、指数化されたデータなどに基づく公正な競争が行われていると認識しています。

04 今後の課題

今後も、世界経済の変化や地政学上のリスクなどを踏まえ、経営環境を不断に分析する必要があります。当社には、鉄鋼業界およびその他の基幹産業を支える企業として、関係各社と情報や問題意識を共有しながら課題に向き合う一方、自らの技術と知見を生かした独自の成長戦略を推進することが求められます。当委員会は、こうした積極的な経営革新と事業展開が業界全体の活性化につながり、大株主の理解も得られるものと考えています。ただし、そのためには、当社の成長戦略の意義や妥当性を十分に説明し、理解を得る努力が欠かせません。

当委員会は、環境変化を的確に捉える力、当社独自の成長戦略を描く戦略立案力、多様な関係者との協議力を備えた人材が役員として選任・配置されるよう、役員人事を慎重に審議するとともに、報酬体系のあり方についても検討していきます。

もう一つの重要な課題は、大株主以外の株主への配慮です。当社には約1万人の個人株主がおり、持株比率では23.6%、人数比率では96.5%を占めています。当社が進めるイノベーションや変革の方向性について個人株主の「信頼と支持」を得ることは、幅広い株主からの信頼にもつながると考えています。そのため、当社の事業や成長戦略について、業界外の方にも理解できる分かりやすい説明を加え、十分な情報を提供することが望まれます。

当委員会は今後も、独立社外取締役の客観的な視点と執行側から提供される情報を生かし、当社固有の株主構成と取引構造を踏まえ、経営体制と役員人事・報酬のあり方について、責任を持って本質的な議論を重ねていきます。

コーポレート・ガバナンス

役員紹介

(2026年6月25日現在)

■所有株式数

■取締役会／監査等委員会／指名・報酬委員会への出席率(2025年度)

代表取締役社長

藤原 弘之

■42,634株

■100%／ - ／100%

1983.04 川崎製鉄株式会社入社

2010.04 JFEスチール株式会社労政人事部長

2012.04 同社総務部長

2014.04 同社東日本製鉄所副所長

2016.04 同社常務執行役員

2018.04 JFEホールディングス株式会社常務執行役員

2019.04 同社専務執行役員

2021.04 当社顧問

2021.06 代表取締役社長(現)



代表取締役 専務執行役員

情報システム部、設備技術部、技術部統括／耐火物事業本部長／当社グループ耐火物セクター長

小形 昌徳

■28,348株

■100%／ - ／100%

1990.04 当社入社

2013.06 技術研究所長兼技術部長

2016.04 執行役員東日本工場長兼湯本製造部長

2018.04 常務執行役員技術研究所、技術部担当、品川ファインセラミックス株式会社代表取締役社長(2023年3月まで)

2018.06 取締役常務執行役員技術研究所、技術部担当

2019.04 取締役常務執行役員技術研究所担当

2020.06 常務執行役員技術研究所担当

2021.04 常務執行役員技術研究所、技術部担当

2021.06 取締役常務執行役員生産部門、技術研究所、技術部担当

2022.04 取締役常務執行役員生産部門、技術研究所統括、品質保証部、設備管理部、技術部担当

2023.04 代表取締役常務執行役員耐火物事業本部長、耐火物セクター長

2024.04 代表取締役常務執行役員耐火物事業本部長、リサイクル事業推進部担当、耐火物セクター長

2025.04 代表取締役専務執行役員情報システム部、設備管理部、技術部統括、耐火物事業本部長、リサイクル事業推進部担当、耐火物セクター長

2026.01 代表取締役専務執行役員情報システム部、設備管理部、技術部統括、耐火物事業本部長、同本部国内営業部門長、リサイクル事業推進部担当、耐火物セクター長

2026.04 代表取締役専務執行役員情報システム部、設備技術部、技術部統括、耐火物事業本部長、耐火物セクター長(現)



代表取締役 常務執行役員

品質保証部、安全衛生部統括／先端機材事業本部長／第2営業部を支援／当社グループ先端機材セクター長

福崎 良雄

■6,000株

■100%／ - ／ -

1988.04 株式会社神戸製鋼所入社

2010.04 同社鉄鋼事業部門神戸製鉄所製鋼部長

2014.04 同社鉄鋼事業部門加古川製鉄所製鋼部長

2018.10 当社第2営業部長兼神戸営業所長

2019.04 執行役員第2営業部長兼神戸営業所長

2021.04 常務執行役員第2営業部長

2023.04 常務執行役員耐火物事業本部技術部門長、セラミックスセクター長、品川ファインセラミックス株式会社代表取締役社長

2024.04 常務執行役員耐火物事業本部技術部門長、先端機材セクター室担当、第2営業部を支援、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

2025.04 常務執行役員品質保証部、安全衛生部統括、先端機材事業本部長、第2営業部を支援、先端機材セクター長

2025.06 代表取締役常務執行役員品質保証部、安全衛生部統括、先端機材事業本部長、第2営業部を支援、先端機材セクター長(現)



代表取締役 常務執行役員

海外事業総括部統括／耐火物事業本部副本部長／当社グループ耐火物セクター副セクター長

三木 平基

■4,500株

■100%／ - ／ -

1984.04 日本鋼管株式会社入社

2010.04 JFEスチール株式会社ヒューストン事務所長

2013.04 同社薄板輸出部長

2014.04 当社海外営業部長

2015.04 執行役員欧米・豪州事業部長

2017.04 常務執行役員欧米・豪州事業部長

2020.04 常務執行役員海外事業本部長

2023.04 常務執行役員耐火物事業本部海外事業部門長、耐火物セクター副セクター長

2025.04 常務執行役員海外事業総括部担当、耐火物事業本部副本部長、耐火物セクター副セクター長

2025.06 代表取締役常務執行役員海外事業総括部担当、耐火物事業本部副本部長、耐火物セクター副セクター長

2026.04 代表取締役常務執行役員海外事業総括部統括、耐火物事業本部副本部長、耐火物セクター副セクター長(現)



取締役 常務執行役員

情報システム部担当、耐火物事業本部国内営業部門長
同本部リサイクル事業推進部支援

難波 誠

■2,500株

■ - ／ - ／ -

1989.04 当社入社

2014.04 技術研究所第2研究部長

2015.04 西日本工場日生製造部長

2018.04 西日本工場岡山製造部長

2021.04 執行役員社長付特命事項担当

2021.06 執行役員新FA建設班長

2024.04 執行役員耐火物事業本部生産部門企画調整室長、リサイクル事業推進部を支援

2025.04 常務執行役員情報システム部、技術部、品質保証部担当、耐火物事業本部技術部門長、リサイクル事業推進部を支援

2026.04 常務執行役員情報システム部担当、耐火物事業本部国内営業部門長、リサイクル事業推進部を支援

2026.06 取締役常務執行役員情報システム部担当、耐火物事業本部国内営業部門長、リサイクル事業推進部を支援(現)



社外取締役

山平 恵子

■100%／ - ／100%

1983.04 クボタハウス株式会社(現 サンヨーホームズ株式会社)入社

2010.04 サンヨーホームズ株式会社執行役員

2011.06 同社取締役常務執行役員

2012.06 サンヨーリフォーム株式会社取締役(兼任)

2013.06 サンヨーホームズ株式会社取締役専務執行役員
サンアドバンス株式会社取締役(兼任)
サンヨーホームズコミュニティ株式会社社外取締役(兼任)

2015.06 サンヨーホームズ株式会社取締役社長執行役員

2017.04 サンヨーホームズコミュニティ株式会社代表取締役会長

2019.06 上新電機株式会社(現 株式会社Joshin)社外取締役
フジテック株式会社社外取締役

2021.06 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

2022.06 当社社外取締役(現)

2024.06 丸一鋼管株式会社社外取締役(現)

2026.06 株式会社ルネサンス社外取締役(現)
【重要な兼職の状況】

2024.06 丸一鋼管株式会社社外取締役(現)

2026.06 株式会社ルネサンス社外取締役(現)



取締役常勤監査等委員

土屋 好典

■3,000株

■ - ／ - ／ -

1991.04 当社入社

2016.04 総務部長

2018.04 執行役員総務部長

2022.04 常務執行役員サステナビリティ推進室、総務部担当、サステナビリティ推進室長

2024.04 常務執行役員企画管理本部サステナビリティ推進室、総務部担当

2025.04 常務執行役員総務部、サステナビリティ推進室担当

2026.04 顧問

2026.06 取締役(常勤監査等委員)(現)



社外取締役監査等委員

中島 茂

■100%／100%／100%

1979.04 弁護士登録

1983.04 中島経営法律事務所設立

2000.12 日精エー・エス・ビー機械株式会社社外監査役(現)

2003.06 株式会社リクルート社外監査役

2004.06 三菱商事株式会社社外監査役

2015.06 当社社外取締役

2016.06 社外取締役(監査等委員)(現)
【重要な兼職の状況】

2000.12 日精エー・エス・ビー機械株式会社社外監査役(現)



社外取締役監査等委員

長野 正史

■100%／100%／100%

1982.04 石川島播磨重工業株式会社(現 株式会社IH)入社

2012.04 同社人事部長

2014.04 同社執行役員人事部長

2016.04 同社執行役員経営企画部長

2018.04 同社常務執行役員産業システム・汎用機械事業領域長

2018.06 同社取締役常務執行役員産業システム・汎用機械事業領域長

2020.04 同社取締役常務執行役員経営企画部・人事部担当

2021.06 同社顧問

2023.02 中央労働委員会使用者側委員(現)

2024.06 当社社外取締役(監査等委員)(現)
【重要な兼職の状況】

2023.02 中央労働委員会使用者側委員(現)



社外取締役監査等委員

浦部 智壽子

■95%／92%／100%

1986.04 山一證券株式会社入社

1998.04 警視庁入庁

2016.02 同庁管理官

2017.04 同庁警視

2022.04 同庁理事官心得

2023.10 株式会社荏原製作所入社

2024.06 株式会社IACEトラベル社外取締役(現)
当社社外取締役(監査等委員)(現)
【重要な兼職の状況】

2024.06 株式会社IACEトラベル社外取締役(現)



取締役会の構成と取締役会等への出席状況

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

		在任 年数	性別	取締役会	監査等 委員会	経営 会議 ^{※1}	内部統制 委員会 ^{※1}	指名・報酬 委員会	サステナ ビリティ 委員会 ^{※1}	出席状況(2025年度)		
										取締役会	監査等委員会	指名報酬委員会
代表取締役社長	藤原 弘之	5年	男性	◎		◎	◎	○	◎	19／19回	-	5／5回
代表取締役専務執行役員	小形 昌徳	5年	男性	○		○	○	○	○	19／19回	-	4／4回
代表取締役常務執行役員	三木 平基	1年	男性	○		○	○		○	15／15回	-	-
代表取締役常務執行役員	福崎 良雄	1年	男性	○		○	○		○	15／15回	-	-
取締役常務執行役員	難波 誠	0年	男性	○		○	○		○	-	-	-
社外取締役	山平 恵子 ^{※2}	4年	女性	○				○		19／19回	-	5／5回
取締役常勤監査等委員	土屋 好典	0年	男性	○	◎	△	○		△	-	-	-
社外取締役監査等委員	中島 茂 ^{※2}	10年	男性	○	○			◎		19／19回	12／12回	5／5回
社外取締役監査等委員	長野 正史 ^{※2}	2年	男性	○	○			○		19／19回	12／12回	5／5回
社外取締役監査等委員	浦部 智壽子 ^{※2}	2年	女性	○	○			○		18／19回	11／12回	4／4回

※1 上記のほか、社長から指名された構成員があります。 ※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。

取締役会の構成

2022年度より取締役のスキルマトリックスを導入しております。スキル項目は取締役会における多様性を確保するうえで不可欠と判断されるものを選定しています。

		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
取締役 (監査等委員を除く)	藤原 弘之	●	●				●	●	●	●
	小形 昌徳	●			●				●	●
	三木 平基	●		●					●	
	福崎 良雄	●		●	●					●
	難波 誠	●		●	●					●
	山平 恵子	●		●	●		●			
監査等委員である取締役	土屋 好典	●					●	●		●
	中島 茂							●		
	長野 正史	●		●			●			
	浦部 智壽子					●		●		

スキル項目	選定の理由
企業経営・経営戦略	企業経営の総合的な判断や適切な意思決定のほか、業務執行を実効的に監督するため
調達	原料・諸資材の調達活動に対する適切な助言のほか、業務執行を実効的に監督するため
販売・マーケティング	事業収益拡大、販路拡大を目指す販売戦略やマーケティング活動などに対する適切な助言のほか、業務執行を実効的に監督するため
製造・工事・研究開発	新たな価値創出や事業基盤の安定化、企業競争力の優位性を目指す製造・研究活動などに対する適切な助言のほか、業務執行を実効的に監督するため
会計・ファイナンス	経営の安定性や財務健全性維持、資本効率向上を目指す取り組みに対する適切な助言のほか、業務執行を実効的に監督するため
組織・人材マネジメント	人的資本の取り組み等に対する適切な助言のほか、業務執行を実効的に監督するため
法務・リスクマネジメント	法律や国際ルールなどに対する順守状況のモニタリングやリスクマネジメントのため
グローバルビジネス	海外事業展開に対する適切な助言のほか、業務執行を実効的に監督するため
環境マネジメント	カーボンニュートラルへの挑戦等の活動に対する適切な助言のほか、業務執行を実効的に監督するため

「ビジョン2030」の実現に向け、
挑戦と成長を支える
使命を果たす

監査等委員会議長(取締役 常勤監査等委員)

土屋 好典

社外取締役が過半数を占める監査等委員会は、株主の負託の下、会社法に基づき取締役の業務執行に違法性がないか、経営判断手続きは妥当であるか、内部統制は有効に働いているかなどを会計監査人、内部監査室と連携しながら進めることを任務としています。

経営・法務・会計等の専門的知見を持つ3名の社外取締役と常勤取締役1名で構成される当社監査等委員会は、毎月1回以上開催され、年間約40カ所程度の事業所・子会社を往査し、上記観点から問題がないかを検討しています。こうした活動を通じて、当社および当社グループのガバナンスの適正性保持に努めています。

公正な競争を確保し、より健全な市場を実現すべく、昨年のスチュワードシップ・コード改訂、本年のコーポレートガバナンス・コード改訂、今後展開される各種サステナビリティ経営指標の開示等の動きがあります。一方、当社は、4つのセクターを設け、グローバル展開を推進しつつ、2024

年「ビジョン2030」で2030年のありたい姿を設定し、昨年10月には創業150周年を迎えるにあたり、「ビジョン2030」実現のため新たにPURPOSE・VISION・VALUEを策定しました。また、海外会社のM&Aで当社グループの陣容も大きく変わりました。会社内外の動きが今まで以上に速くなっています。

監査等委員会もこうした流れに積極的に対応し、単体のみならず当社グループガバナンスの適正性の確保を強く意識し、効率的で適確な監査活動を目指します。

また監査等委員は取締役会のメンバーであり、監査等委員でない取締役と共に当社および当社グループの持続的成長に責任を負います。「ビジョン2030」実現に向け、取締役会が経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを促しつつ、会社法に定めるアンカーとしての役割もしっかり果たしていきたいと考えます。

Chair's Message

コーポレート・ガバナンス

方針・体制・取締役会の構成

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、すべ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いきます。

コーポレートガバナンス基本方針 | https://www.shinagawa.co.jp/profile/governance_guideline.html

コーポレート・ガバナンス体制

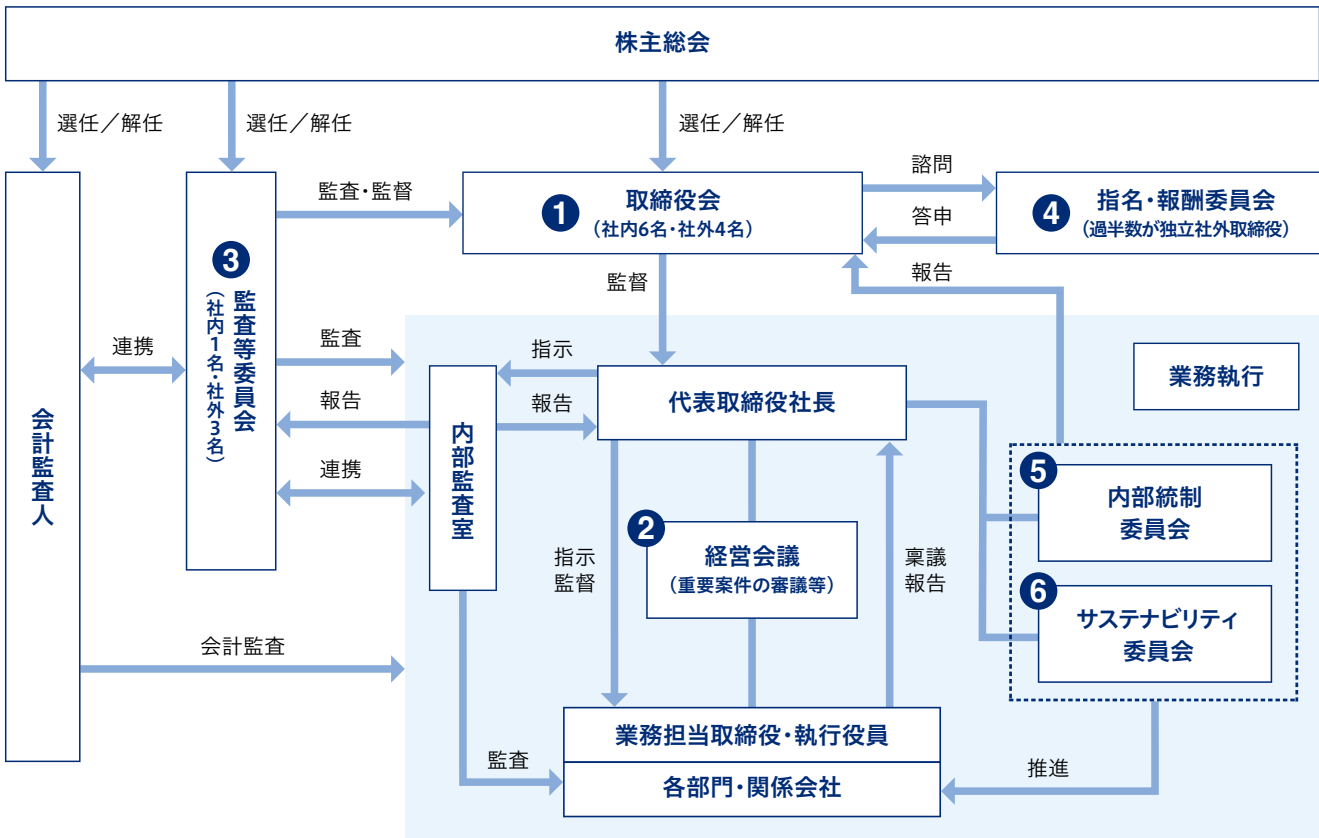
取締役会・監査等委員会のほか、取締役と一部の執行役員を構成メンバーとする経営会議、および執行役員を構成メンバーとする執行役員会議を設置しています。

取締役会では法令、定款なら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います。すべての会議に常勤の監査等委員である取締役1名が出席しています。執行役員は取締役会によって選任され、取締役会、およ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います。

体制の概要

組織形態	監査等委員会設置会社
独立役員の人数	4人
取締役会の開催回数(2025年度)	19回
監査等委員会の開催回数(2025年度)	12回
指名・報酬委員会の開催回数(2025年度)	5回
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

コーポレート・ガバナンス体制図



① 取締役会

当社は、中枢的な意思決定機関として取締役会を毎月1回以上開催し、当社グループの経営に係る基本方針と最重要案件の審議・決議を行っています。また、当社グループのコンプライアンスやサステナビリティに係る取り組み状況について定期的に報告を受け、監督を行っています。

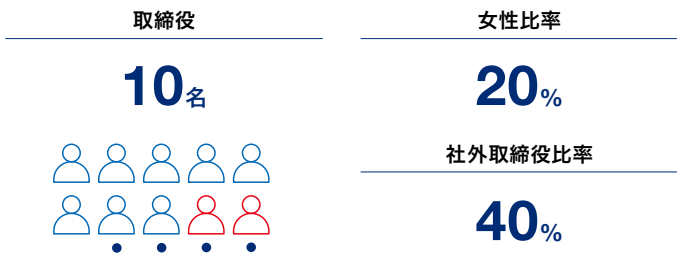
取締役会は、取締役6名(うち1名は社外取締役)と監査等委員である取締役4名(うち3名は社外取締役)で構成されています。社外取締役は、独立した立場で各々の経験と知見から経営判断の妥当性および業務執行の状況についてチェックを行うと同時に、経営全般にわたって有益な意見を表すことで、大きな役割を果たしています。社外取締役に対しては、取締役会議案を事前に説明するとともに、国内外拠点の視察機会提供や重要な業務執行について都度報告を行うなどサポート体制を整えています。

取締役会の構成 (2026年6月25日現在)

男性

女性

社外取締役



② 経営会議

経営会議は、代表取締役社長が議長となり、取締役と一部の執行役員を構成メンバーとして月1回以上開催し、取締役会に上程する議案や設備投資案件、主要人事や規程等を審議し、その具体的施策や課題の対策を協議しています。

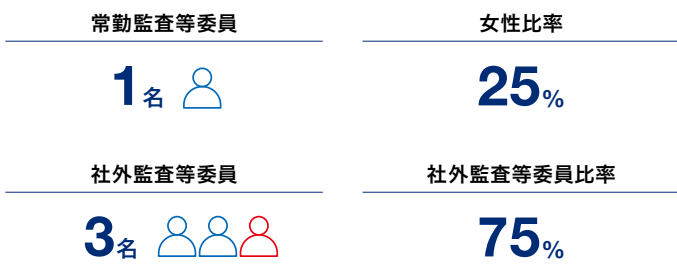
③ 監査等委員会

現在、3名の社外取締役を含む監査等委員4名およびその活動を補助する専任の監査等委員会事務局2名による監査・監督体制を敷いています。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・監督しています。さらに監査の充実を図るため工場・営業所および子会社等に赴き当社および当社グループの業務執行状況について調査しています。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、協議しています。また監査等委員会事務局は、監査等委員会およ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。

監査等委員会の構成 (2026年6月25日現在)

男性

女性



④ 指名・報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。詳細はP.69「指名・報酬委員会」をご参照ください。

⑤ 内部統制委員会

内部統制委員会を設置し、当社および子会社各社のコンプライアンス、リスクマネジメントおよび情報セキュリティの取り組みを横断的に統括しています。詳細は、P.70「内部統制委員会」をご参照ください。

⑥ サステナビリティ委員会

社長を委員長として、当社グループのサステナビリティ経営を推進し、その状況を取締役に定期的に報告しています。詳細は、P.43「サステナビリティ経営」をご参照ください。

当社は、「コーポレートガバナンス基本方針」第3条第8項において、「取締役会は、職務の執行が法令、定款およ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」と定めています。この方針に基づき、当社では毎年、取締役会の実効性に関するアンケートを実施し、取締役会の構成・運営、責務・役割、取締役会を支える体制、ステークホルダーとの関係等について分析・評価を行っています。

評価結果を踏まえ、取締役会運営の改善に継続的に取り組むことで、実効性のさらなる向上を図っています。

2025年度の改善対応

2024年度の実効性評価を踏まえ、2025年度は取締役会および経営会議における審議の充実を目的として、会議資料の改善に取り組みました。具体的には、各案件の要点や論点を簡潔に整理した「エグゼクティブサマリー資料」を導入し、重要事項に関する理解促進と議論の効率化を図りました。これにより、取締役会において各議案の背景や重要論点をより把握しやすくし、限られた時間の中でも本質的な議論に注力できる環境整備を進めました。

2025年度の評価方法とプロセス、アンケート項目等

2025年度は、4段階選択式30問に加え、各質問に対する自由記述および全体記述を含むアンケートを実施しました。アンケートの結果、2025年度の全項目平均は3.45点となり、前年の3.55点を若干下回ったものの、いずれの評価項目においても「満足である」に相当する3点を上回りました。この結果から、当社取締役会の実効性は概ね確保されているものと評価しています。

一方で、取締役、監査等委員それぞれの役割に応じた研修機会の充実と、社外取締役間の情報交換を活性化させる仕組みの策定が必要との意見が寄せられており、取締役会の議論をさらに充実させるためにも、早期に導入することが重要であると認識しています。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1. 取締役会の構成・運営	3.47	3.24	3.47	3.47	3.42
2. 取締役会の責務・役割	3.66	3.38	3.51	3.62	3.50
3. 取締役会を支える体制	3.66	3.38	3.40	3.58	3.40
4. ステークホルダーとの関係	3.29	3.19	3.44	3.48	3.41
全項目平均	3.55	3.31	3.47	3.55	3.45

※ 4段階選択式30問、各質問に対する自由記述および全体記述。

2026年度に向けた改善対応

2025年度において認識した課題である研修機会の充実に関しては、2026年度の取り組みとして以下の研修を実施もしくは実施予定です。

(1) 外部講師による「企業競争力・利益創出を持続させるためのサステナビリティ経営とは」

(2) 社外取締役による「コーポレート・ガバナンスの意義と実務対応」

(3) 外部講師による「中国輸出規制に関する最新動向について」

なお、(3)の研修については、中国への原料依存度が高い状況において、中国が行っている原料輸出規制は当社グループにおける重大な経営リスクとなっているため、その動向について専門家の意見を確認し、今後の調達方針を検討するための基本認識を共有することを目的としています。

また、社外取締役と現場作業者との懇談会を実施し、現場の実態や課題に対する理解を深める機会を設けます。これらの取り組みを通じて、取締役会の監督機能および意思決定機能のさらなる強化を図っていきます。また、社外取締役間の情報交換についても、取締役会開催前の説明会の場等を活用した機会の創出を行います。

こうした取締役会の機能と運営を充実化させるため、総務部を中心に、経営企画部、経理部および内部監査室等の関係部門が連携した支援体制を構築します。

当社は、これらの取り組みを通じて、取締役会における建設的かつ活発な議論を促進するとともに、取締役会全体の実効性およびコーポレート・ガバナンスのさらなる向上に努めていきます。

2025年度の主な審議・報告事項

中長期課題、当社およびグループ経営関連	新会社の設立	サステナビリティ	CDPへの回答
	M&A案件		SBT認定の取得
	重要な設備投資		サプライチェーンエンゲージメントの実施
決算、予算、財務関連	年度決算、四半期決算		ICPの導入
	年度予算、下期見直し予算		CFPの算定
	重要な設備投資		人権デューデリジェンスの構築
人事、人材関連	組織変更		生物多様性への取り組み
	役員人事		自然共生サイト認定の取得
その他	企業ロゴの刷新		人的資本経営の推進

基本方針

当社は、取引関係の維持および強化ならびに業務提携・技術提携の円滑化等の観点から、当社グループにおける将来的な企業価値向上に資すると判断できる場合に当該取引先の株式を取得又は保有できることとしています。

保有の合理性の検証

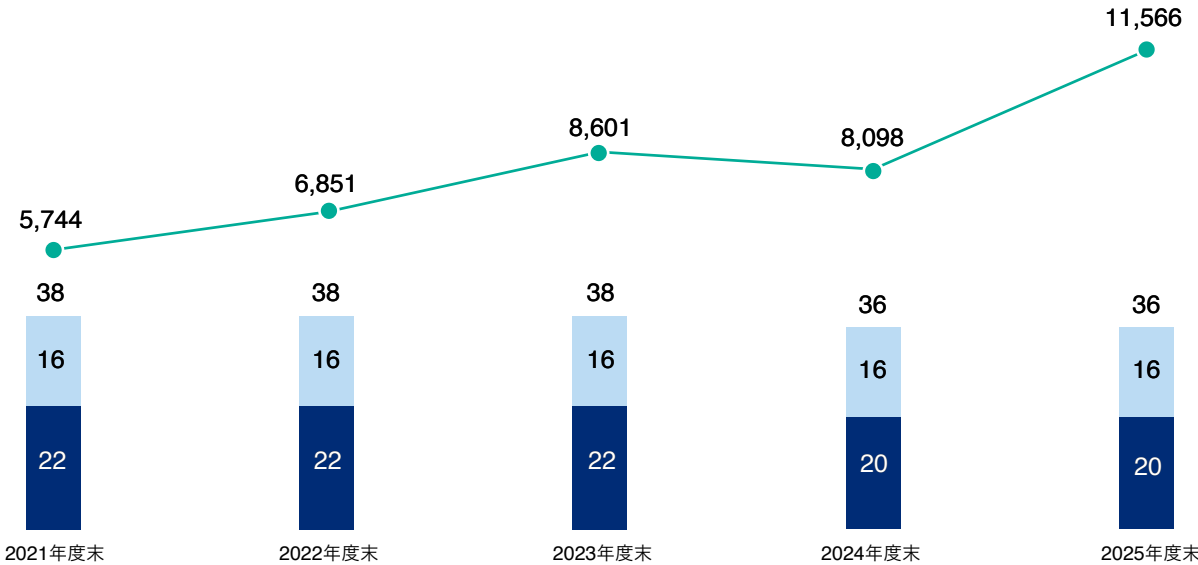
当社は個別の政策保有株式について「投資先企業と当社との取引に関する定量評価と定性評価」「投資先企業の配当状況」「投資先企業の株価の状況」および「株式保有コストとの比較による経済合理性評価」を評価基準として、毎年5月に開催される取締役会においてその適否を検証しております。当社が2024年度末において保有している政策保有株式について、2025年5月15日開催の取締役会において検証を行った結果、評価基準に照らしてすべての株式について保有を継続することとしました。

議決権行使の基準

当社は、保有する株式に係る議決権行使について、議案の主旨および内容、また配当性向やROEなどの業績指標等を総合的に勘案した上で、当社の中長期的な企業価値の向上および当該株式の中長期的な価値向上に資するか否かの視点に立って、賛否の判断を行います。

政策保有株式の銘柄数の推移

■ 銘柄数【上場会社】 ■ 銘柄数【非上場会社】 ● 貸借対照表計上額(百万円)



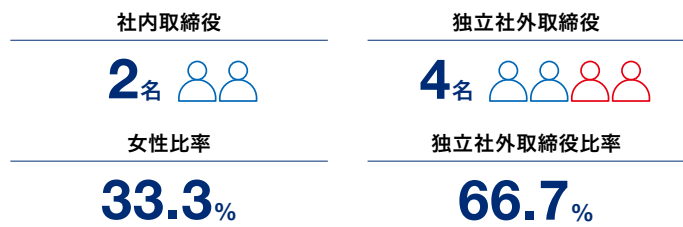
コーポレート・ガバナンス 指名・報酬委員会

取締役会が選定した取締役からなる委員で構成され、その過半数を独立社外取締役、また委員長を独立社外取締役としています。指名・報酬委員会は、取締役候補の指名・各人の報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するため、取締役会の諮問に応じて関連事項を審議し、取締役会に対して答申を行っています。

主な審議事項

- 取締役の選任・解任（株主総会決議事項）に関する事項
- 代表取締役の選定・解職に関する事項
- 役付取締役の選定・解職に関する事項
- 取締役（監査等委員を除く）の報酬等に関する事項
- 取締役（監査等委員）の報酬等に関する事項
- 後継者計画（取締役の育成を含む）に関する事項
- その他経営上の重要事項で、取締役会が必要と認めた事項

指名・報酬委員会の構成（2026年6月25日現在）



コーポレート・ガバナンス 役員報酬制度

基本方針

当社は役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針につき、コーポレートガバナンス基本方針において、「取締役・執行役員の報酬等については、別に定める『取締役・執行役員報酬規定』により、報酬と当社の業績及び株主利益との連動性を高めることにより、報酬の透明性、公正性、客観性に加え、業績向上に向けたインセンティブを勘案し、適切に設定する。」と定めています。

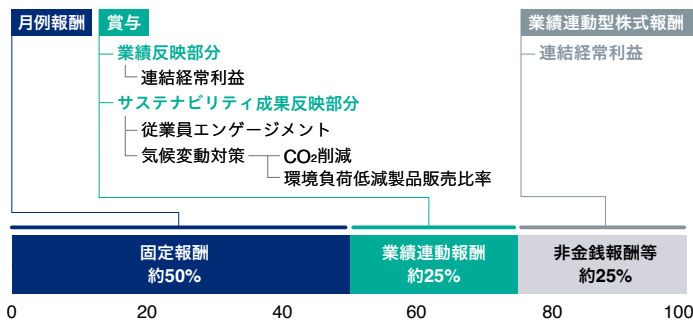
報酬の決定プロセス

取締役の報酬等は、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内において、「取締役・執行役員報酬規定」に定める基準に基づき算定された額の適切性、妥当性に関し客観性と透明性を確保のうえ、任意の諮問機関である指名・報酬委員会の答申により、取締役会で決定します。監査等委員会は取締役の報酬につき、意見を決定します。

報酬制度の概要

取締役（監査等委員を除く）の総報酬は、固定報酬である月額報酬、短期業績反映報酬である賞与、中長期業績反映報酬である株式報酬から構成されています。なお、2025年度からは、当社グループの持続的な発展と企業価値向上を促すため、賞与の評価指標にサステナビリティ指標を導入しています。賞与は、連結経常利益に基づく業績反映部分と、サステナビリティ指標の達成度に基づくサステナビリティ成果反映部分により構成されます。

取締役（監査等委員を除く）の役員報酬の割合



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

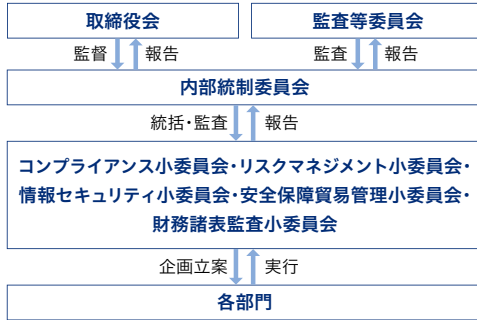
役員区分	員数(名)	固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	報酬等の総額
取締役（監査等委員を除く）【うち社外取締役】	8【1】	140【10】	71【-】	67【-】	279【10】
取締役（監査等委員）【うち社外取締役】	4【3】	68【36】	-【-】	-【-】	68【36】
合計【うち社外役員】	12【4】	208【46】	71【-】	67【-】	347【46】

（百万円）

役員報酬の詳細はこちら（2026年3月期 有価証券報告書） | https://www.shinagawa.co.jp/finance/annual_report.html

コーポレート・ガバナンス 内部統制委員会

当社グループでは、コンプライアンス、リスクマネジメントおよび情報セキュリティ等に関する取り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います。内部統制委員会は、取締役、執行役員、常勤監査等委員、内部監査室長で構成されており、各分野の推進状況等を統括・監査します。その結果は定期的に取締役会および監査等委員会に報告しています。また、当委員会の下部組織として、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、情報セキュリティ小委員会、安全保障貿易管理小委員会、財務諸表監査小委員会を設置し、グループ全体の関連活動の企画立案および実行を推進しています。



コーポレート・ガバナンス コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するためには、お客様、お取引先、株主・投資家、地域社会、従業員など、すべてのステークホルダーとの信頼関係が不可欠であり、その基盤となるのがコンプライアンスであると考えています。事業活動を取り巻く社会的要請やリスクはますます多様化・高度化しており、一度の不正や不祥事が、長年にわたり築き上げてきた信用やブランド価値を大きく損なう可能性があります。そのため、法令遵守はもとより、高い倫理観に基づいた公正かつ誠実な事業活動を実践することが、企業の重要な責務であると考えています。当社グループでは、すべての役員・従業員がコンプライアンスを自らの課題として捉え、日々の業務の中で実践できるよう、テーマ別研修やハラスメント防止教育などの継続的な啓発活動を実施しています。また、風通しの良い組織風土の醸成に努めることで、コンプライアンス意識の向上と問題の未然防止に取り組んでいます。

体制

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およびその実行を推進しています。また、コンプライアンス事案が発生した際、コンプライアンス小委員会から内部統制委員会に報告し、すべてのコンプライアンス教育対象者へ周知・教育される運営方式となります。

主な取り組み

コンプライアンスホットライン内部通報窓口の設置	コンプライアンス・アンケート	教育・違反再発の防止
-------------------------	----------------	------------

法令への対応

贈収賄の防止	競争法の遵守
当社グループは、「企業行動憲章」において国内外の法令およびその精神を遵守し、公明正大な企業活動を行うことを定めるとともに、「購買基本方針」においてコンプライアンスを購買活動の基本に据え、公正かつ誠実な取引を実践することを掲げています。これらの考え方に基づき、公務員や取引先等に対する不適切な利益供与や便宜供与をはじめとするあらゆる贈収賄行為を禁止しています。贈収賄リスクの低減に向けては、「公務員等贈賄防止規定」を制定し、公務員等に対する接待、贈答、無償の役務提供、招聘、寄付等に関する手続を定めるとともに、外国公務員等との接点を有する可能性のある代理店やコンサルタント等の起用時には、事前の適格性確認および贈賄防止確認を実施しています。また、取引先の選定においては、品質、技術、価格に加え、コンプライアンスやCSRへの取り組み状況も踏まえて総合的に評価しています。さらに、内部監査や内部通報制度を通じて贈賄リスクの把握と未然防止に努めるとともに、役員・従業員を対象にeラーニングや階層別研修を実施し、贈収賄防止に関する意識向上と法令遵守の徹底を図っています。	当社グループは、公正かつ自由な競争を事業活動の基本原則と位置付け、独占禁止法をはじめとする国内外の競争法を遵守するとともに、カルテル、談合その他の公正な競争を阻害する行為を禁止しています。また、「企業行動憲章」および「購買基本方針」の考え方に基づき、同業他社や取引先との関係においても高い倫理観をもって行動し、健全な市場競争の維持に努めています。競争法違反の防止に向けては、「独占禁止法等遵守に関する基本規程」を制定し、定期的なリスク評価や内部監査を実施するとともに、違反またはその疑いのある事案を早期に把握・対応するための報告・相談体制を整備しています。また、同業他社や業界団体との接触については、事前届出・承認および事後報告を義務付けており、価格、販売数量、市場分割等に関する不適切な情報交換を防止するためのルールを運用しています。さらに、役員・従業員に対しては、独占禁止法および海外競争法に関する定期的な研修を実施するとともに、関連規程や行動基準の周知徹底を図っています。今後も継続的な教育・啓発活動を通じて、公正で自由な競争を尊重する企業文化の醸成とコンプライアンス意識の向上に努めてまいります。

基本的な考え方

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さまざま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。

体制

当社では、社長を委員長とする内部統制委員会を設置し、リスクマネジメントの取り組みを横断的に統括しています。内部統制委員会は、リスクマネジメントの進捗状況および監査の結果を定期的に取り締役に報告するとともに、下位に位置するリスクマネジメント小委員会や各部門に対してリスクマネジメント活動の推進を指示します。内部統制委員会との関係や体制図は、P.70「内部統制委員会」をご参照ください。

主なリスクへの対応

当社では、持続的な発展を実現するため、企業活動を阻害する潜在的なリスクに対し適切に対応していくとともに、万が一リスクが顕在化した際には関係者の被害最小化および迅速な復旧を図ることを目的にリスクマネジメント活動を行っています。具体的には、リスクの抽出から評価、リスク対策の立案、対策のレビューを年度単位で繰り返すことで、活動を推進しています。

抽出した業務上のリスクについて、「損害規模」と「発生頻度」の2つの軸でレベル評価を行います。それらの評価を掛け合わせた点数が高いリスクから「重要なリスク」を認識します。

認識している「重要なリスク」は以下の通りです。

重要なリスク	リスクに対する取り組み
特定の業界（鉄鋼業界）への依存	鉄鋼業界以外の国内の非鉄・工業炉等への拡販を図るとともに、輸出の拡大と海外での事業展開に注力
原材料の入手難	供給ソースの多様化によるリスク低減を図るとともに、使用後耐火物からの原料リサイクルを推進
M&A・JV	M&AやJV実行前に対象会社に対するデューデリジェンスを慎重に行い、将来の事業計画を入念に検討。各拠点や外部専門家を通じた情報収集や相談の実施
労働災害・自然災害・事故	労働災害や事故を未然に防ぐために必要な教育や投資を継続して実施。 自然災害に対しては被害拡大を防ぐための対策を実行するほか、事業継続計画（BCP）を策定し、その実効性を高めるための訓練を実施
情報セキュリティ	情報セキュリティを高めるための環境構築、従業員に対する情報セキュリティ教育を実施
資金調達	金利スワップ等のヘッジ手段の実行

2025年度におけるリスクマネジメント活動状況

有事対応訓練の実施(BCPへの取り組み)

有事対応訓練は毎年度行っており、2025年度は12月に東北地方太平洋巨大地震を想定した訓練を実施しました。

当社グループは、“セラミックスで「最適」を実現する”というPURPOSEのもと、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、共に持続可能な社会の実現に取り組みます。

ステークホルダー	当社グループが果たすべき責任	対話方法
 お客様	- 継続的な技術力・提案力の向上による、お客様のニーズに応じた最適なソリューションの提供 - お客様の生産活動を支える、高品質かつ安定したデリバリーの実現	- Webサイト・技報等を通じた最新の製品・技術情報の提供 - お客様への個別訪問によるニーズ把握および情報交換 - お客様満足度アンケートによるフィードバック収集 - CSRアンケートへの回答を通じた当社の取り組み状況の説明
 株主・投資家	- 資本効率を意識した成長投資と適切な成果還元の両立による株主価値の向上 - 企業情報の適時・適切な開示による透明性の高い事業活動の推進	- 株主総会、機関投資家向けおよび個人投資家向け説明会の開催 - 投資家との個別面談・対話 - 適時開示、株主通信や統合報告書の発行ならびにWebサイトへの掲載などを通じた当社の状況のタイムリーな公表
 お取引先	- CSR調達の推進、コンプライアンスの徹底 - お取引先の人権・労働安全衛生への配慮 - 地球環境への配慮 - ビジネスパートナーとしての相互発展	- CSR調達ガイドライン制定・周知 - 人権賛同書への賛同要請 - サステナブル調達アンケート実施 - 個別の企業との打ち合わせや訪問を通じた環境や人権への対応状況の確認
 従業員	- 一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境の整備 - 多様な価値観の尊重、挑戦と成長の支援 - 安全で健康的かつ働きがいのある職場づくりの推進	- 社内報やeラーニング、部署ごとでの研修を通じた人権の尊重や不適切事案の防止 - 従業員エンゲージメント調査の実施(年1回) 1on1ミーティングの開始(全社展開予定)
 地域社会	- 安全かつ環境に配慮した事業活動を通じた地域社会の持続的な発展への貢献 - 地域社会との共生および地域の慣習・文化の尊重と地域活性化への貢献 - 地域との対話を通じた良き企業市民としての信頼関係の継続	- 当社拠点近隣での各種イベントへの協賛 - 地域施設のネーミングライツの獲得 - 地域スポーツ協賛および協働
 未来世代	- 将来世代が豊かで安心して暮らせる社会の実現への貢献 - 環境・社会への影響を長期的な視点で捉え、環境負荷の低減と資源循環の推進に貢献する製品を開発 - 次世代に価値ある技術・知見・社会基盤の継承	- 環境に配慮した製品の開発と提供 - Webサイトなどによるサステナビリティ情報開示 - 児童・生徒の工場見学の受け入れ - 小学生向け書籍・配布物の制作・寄贈

財務11カ年サマリー

	(年度)	2015	2016	2017	2018		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
連結経営成績													
売上高	(百万円)	97,889	103,722	102,749	119,067		118,973	99,969	110,784	124,963	144,175	144,072	177,738
海外売上高比率	(%)	14.3	14.0	16.2	16.4		14.7	16.1	20.1	22.2	29.8	30.0	42.9
EBITDA	(百万円)	7,473	8,745	8,380	12,577		12,136	9,867	12,795	13,775	17,695	17,953	22,134
営業利益	(百万円)	5,019	6,344	6,049	10,233		9,597	7,285	10,107	10,844	13,887	13,278	13,609
経常利益	(百万円)	4,951	6,365	6,322	10,659		9,844	8,220	10,716	11,457	14,903	13,655	15,986
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,796	3,602	3,419	6,225		5,550	2,114	5,308	8,307	15,280	9,778	26,071
設備投資額	(百万円)	1,703	3,006	2,003	2,849		4,968	3,426	4,417	5,181	5,588	6,484	10,034
減価償却費	(百万円)	2,453	2,400	2,330	2,344		2,538	2,581	2,684	2,931	3,689	4,246	7,131
研究開発費	(百万円)	980	992	1,007	1,022		1,153	1,151	1,244	1,382	1,548	1,589	1,700
連結財政状態													
総資産	(百万円)	103,697	106,507	106,479	111,227		110,247	110,205	119,710	143,901	155,137	195,214	231,818
純資産	(百万円)	50,132	54,186	57,470	62,385		66,714	70,333	63,239	71,425	86,967	93,828	115,925
有利子負債残高	(百万円)	20,399	18,526	16,700	15,688		14,745	13,682	22,854	34,304	28,079	61,917	44,201
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 (a)	(百万円)	4,390	5,459	1,578	4,288		7,769	9,327	9,494	10,281	11,753	13,104	13,861
投資活動によるキャッシュ・フロー (b)	(百万円)	△1,173	△1,825	△1,623	△1,179		△3,840	△4,006	△5,166	△15,950	2,577	△29,834	10,785
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△2,343	△2,526	△3,011	△2,286		△2,549	△2,411	△3,348	6,836	△11,489	21,995	△26,050
フリーキャッシュ・フロー (a) + (b)	(百万円)	3,217	3,634	△ 45	3,109		3,929	5,321	4,328	△ 5,669	14,330	△ 16,730	24,646
現金および現金同等物の期末残高	(百万円)	12,659	13,627	10,620	11,347		12,669	15,564	16,763	18,197	21,305	26,629	26,213
1株当たり情報(連結) ^{※1}													
1株当たり当期純利益	(円／株)	59	76	73	133		119	45	114	178	328	214	571
1株当たり純資産	(円／株)	938	1,011	1,071	1,165		1,242	1,298	1,287	1,456	1,831	1,952	2,343
1株当たり配当金	(円／株)	12	14	16	27		26	22	38	40	68	90	90
主な経営指標													
EBITDAマージン	(%)	7.6	8.4	8.2	10.6		10.2	9.9	11.5	11.0	12.3	12.5	12.5
売上高経常利益率(ROS)	(%)	5.1	6.1	6.2	9.0		8.3	8.2	9.7	9.2	10.3	9.5	9.0
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	6.3	7.8	7.0	11.9		9.9	3.6	8.8	13.0	20.2	11.3	26.6
Debt/EBITDA倍率	(倍)	1.04	0.56	0.73	0.35		0.17	-	0.48	1.17	0.38	1.97	0.81
ROIC	(%)	5.0	6.2	5.8	9.5		8.4	6.2	8.4	8.1	9.2	7.2	6.4
その他													
期末株価 ^{※1}	(円)	402	606	559	627		443	577	759	914	1,927	1,694	2,036
連結従業員数 ^{※2}	(名)	2,839	2,786	2,805	2,847		2,876	2,836	2,817	3,340	3,373	3,732	9,089
連結子会社数	(社)	26	25	23	22		22	20	21	23	23	37	42

※1 1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、1株当たり配当金および期末株価は、2017年10月1日付の株式併合(10株につき1株)および2023年10月1日付の株式分割(1株につき5株)を考慮し、遡及修正して表示しています。また、1株当たり情報については、表示単位未満を四捨五入しています。

※2 2025年度の連結従業員数の増加は、主としてReframax社の連結子会社化によるものです。同社の従業員数はプロジェクト単位の有期雇用者を含むため、年度により変動します。

非財務3カ年データと外部評価

非財務3カ年データ

環境	2023年度		2024年度	2025年度
----	--------	--	--------	--------

気候変動への取り組み					
Scope1	(千t-CO ₂ e)	連結	65	58	54
Scope2(マーケット基準)	(千t-CO ₂)	連結	73	69	60
Scope3	(千t-CO ₂ e)	連結	1,008	998	985

※ 直近年度のグループ連結会社数の変動に伴い、基準年含む過年度の実績を遡及修正しています。
※ 当社はグループ全体を範囲とする「温室効果ガス排出量」および「エネルギー消費量」につきまして、第三者機関から第三者保証を取得しています(各年度の保証審査時点のデータ)。
なお2025年度の温室効果ガス排出量については、2026年9月30日現在審査中です。

算定方法

算定範囲:当社グループ全体
Scope1,2:GHGプロトコルに沿って算出
Scope3:換算排出係数は下記を用いています。
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

資源循環・環境負荷低減					
産業廃棄物排出量	(t)	単体※	2,504	2,215	2,216
リサイクル率	(%)	単体	11.1	11.1	10.4
取水量	(m ³)	単体	159,980	168,002	143,843

※ 耐火物製造に伴う品川リフラ単体の発生量。

環境マネジメント					
ISO14001を取得した拠点数	(拠点数)	単体	32	31	33
環境教育の受講人数	(人)	単体	－	90	152

社会	2023年度		2024年度	2025年度
----	--------	--	--------	--------

人的資本					
従業員数※1	(人)	連結	3,373	3,732	9,089
従業員数	(人)	単体	1,201	1,224	1,301
男性	(人)	単体	1,075	1,091	1,141
女性	(人)	単体	126	133	160
女性管理職比率	(%)	単体	1.5	2.8	3.0
男性育休取得率	(%)	単体	34.4	31.0	71.8
年次有給休暇取得率	(%)	単体	78.2	82.2	80.8
新卒採用者数(総合職)に占める女性の割合	(%)	単体	33.3	20.0	25.0
外国籍社員数	(人)	単体	15	18	24
障がい者雇用率	(%)	単体	2.32	2.46	3.17
教育研修時間(一人当たり)	(時間)	単体	12.1	15.2	14.7
エンゲージメントレーティング※2	(－)	単体	－	CCC	CCC
ハラスメント相談件数	(件)	単体	1	0	1

※1 2025年度の連結従業員数の増加は、主としてReframax社の連結子会社化によるものです。同社の従業員数はプロジェクト単位の有期雇用者を含むため、年度により変動します。
※2 従業員エンゲージメントのスコアを「組織への期待度」「組織への満足度」などから総合的に算出したもので、AAAからDDの11段階で判定されます。

社会	2023年度		2024年度	2025年度
----	--------	--	--------	--------

安全衛生 ^{※1}					
労働災害発生件数	(件)	連結	25	30	28
死亡災害件数	(件)	連結	0	0	0
休業度数率	(一)	連結 ^{※2}	0.42	0.58	0.65
強度率	(一)	連結 ^{※2}	0.01	0.01	0.02
危険体感訓練累計受講者数	(人)	単体	1,181	984	1,044
定期健康診断受診率	(%)	単体	100	100	100
ストレスチェック受検率	(%)	単体	92.0	96.3	97.0

※1 安全関連の実績は暦年で管理しています。 ※2 海外関係会社を除いています。

品質マネジメント					
ISO9001を取得した拠点数	(拠点数)	単体	8	8	11

ガバナンス	2023年度		2024年度	2025年度
-------	--------	--	--------	--------

コンプライアンス					
コンプライアンス研修受講率	(%)	単体	100	100	100
内部通報窓口の相談件数	(件)	単体	13	20	14
重大な法令違反件数	(件)	単体	0	0	0

外部評価

CDPへの回答を通じた情報開示の充実

当社グループの環境関係の取り組みの成果は、国際的なサステナビリティ情報開示プラットフォームであるCDPを通じて、投資家やステークホルダーに透明性高く開示しています。その結果、CDP2025の「気候変動」においては最高評価の「A」に、「水セキュリティ」については最高評価に次ぐ「A-」に選定されました。今後も開示情報の質を高め、環境パフォーマンスのさらなる向上を目指していきます。

また、「サプライヤー・エンゲージメント評価(Supplier Engagement Assessment : SEA)」において、最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー(Aリスト)」に選出されました。

ClimateCDPA List 2025

Supplier Engagement LeaderCDP2025

SBT(Science Based Targets)認定取得

当社グループは、2030年度を目標年とする温室効果ガス排出量削減目標について、2025年10月にSBTi[※](Science Based Targets initiative)より、「科学的根拠に基づく短期目標(Near-Term Target)」として認定を取得しました。

認定取得目標(連結ベース)

Scope1・2 :2030年度までに2022年度比50.0%削減
Scope3 :2030年度までに2022年度比25.0%削減

※ SBTiは、企業が設定する温室効果ガス排出量削減目標が、パリ協定の目標である「世界の平均気温上昇を産業革命前比1.5℃以内に抑える水準」と整合しているかを審査・認定する国際的なイニシアチブです。



会社概要・株式情報

会社概要

社名	品川リフラ株式会社 SHINAGAWA REFRA 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製造販売、他
従業員数	連結 9,089名※ 単体 1,301名 (2026年3月31日現在)
本社	〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目7番12号 サピアタワー12階 TEL. 03-6265-1600 FAX. 03-6265-1616
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

※ 連結従業員数には、Reframax社のプロジェクト単位の有期雇用者を含んでいます。

大株主の状況 (2026年3月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
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)	2,980	6.5
株式会社神戸製鋼所	1,762	3.9
富国生命保険相互会社	1,000	2.2
三井住友信託銀行株式会社	980	2.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	938	2.1
株式会社みずほ銀行	852	1.9
品川リフラ社員持株会	798	1.7
日本生命保険相互会社	706	1.5
三菱地所株式会社	690	1.5

※ 持株比率は自己株式(1,513千株)を控除して計算しています。

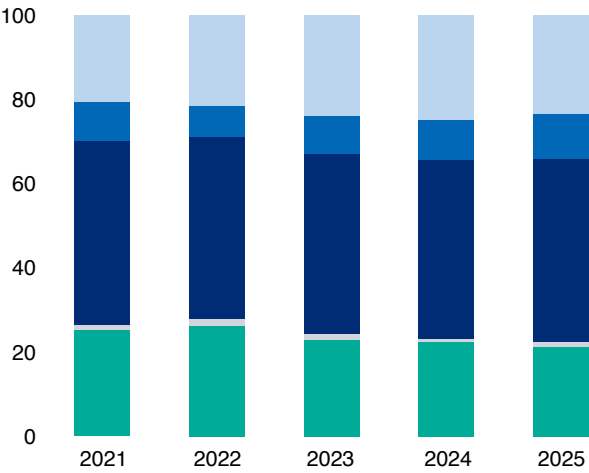
株主メモ

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 および特別口座の 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
株主名簿管理人 WebサイトURL	https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/
公告方法	当社Webサイトに掲載する https://www.shinagawa.co.jp

所有者別株式分布状況の推移

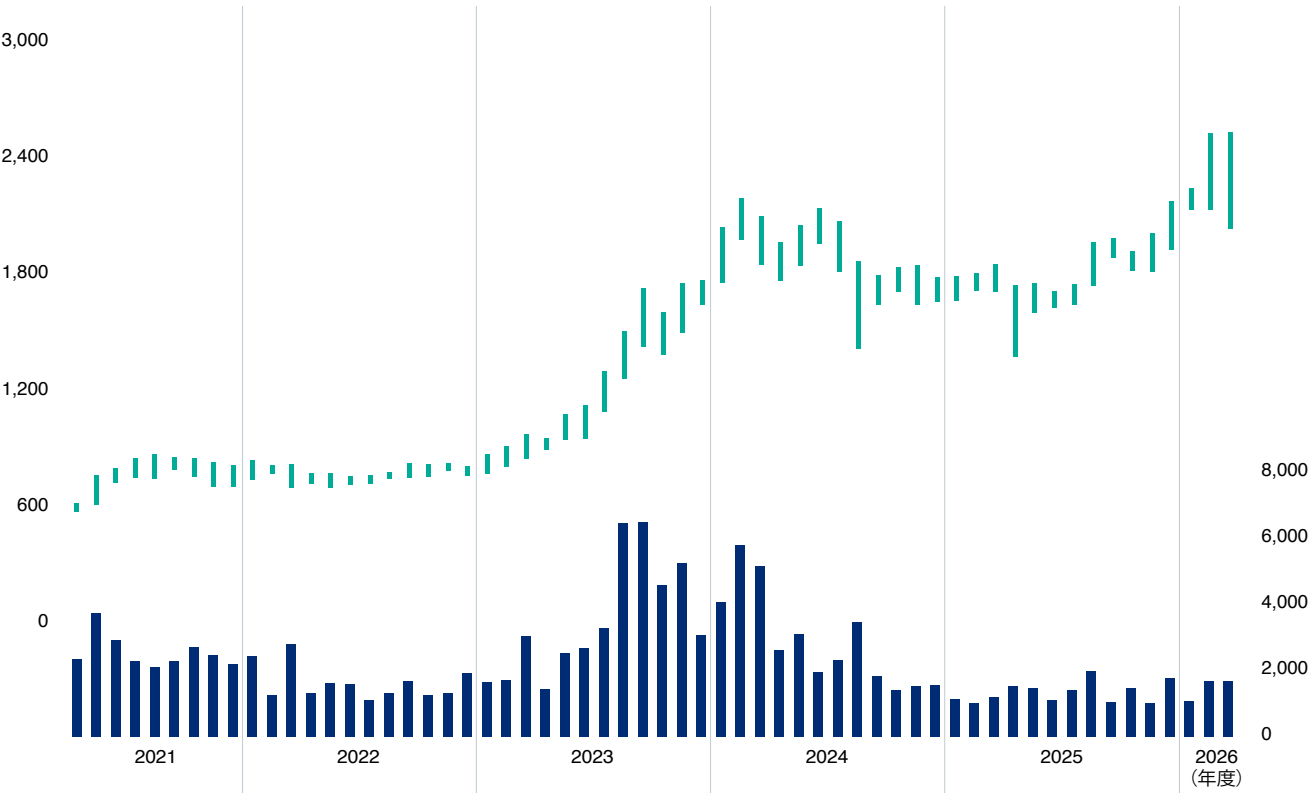
個人その他 外国法人等(個人) 外国法人等(個人以外)
その他の法人 金融商品取引業者 金融機関

(%)



株価と出来高の推移

株価(円／左軸) 出来高(千株／右軸)



株式関連データ

		2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
期末株価	(円)	759	914	1,927	1,694	2,036
高値		860	959	2,167	2,117	2,507
安値		564	684	879	1,396	1,355
年間出来高	(千株)	29,609	19,502	50,836	23,100	17,203
期末株価収益率(PER)	(倍)	6.68	5.15	5.87	7.90	3.56
期末株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.59	0.63	1.05	0.87	0.87
期末発行済株式総数	(千株)	47,147	47,147	47,147	47,147	47,147
期末時価総額	(億円)	358	431	909	799	960

※ 株価と出来高の推移および株式関連データは、2023年10月1日付の株式分割(1株につき5株)を考慮し、遡及修正して表示しております。