

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。

セラミックスで
「最適」を実現する



統合報告書 2025

第 1 章

イントロダクション

ごあいさつ 03

新企業理念・新企業ロゴ 05

第 2 章

価値創造

150年のあゆみ 07

財務・非財務ハイライト 09

At a Glance ① 事業内容 11

At a Glance ② グローバルネットワーク 17

価値創造プロセス 19

第 3 章

経営戦略

長期ビジョンと中期経営計画の概要 21

社長インタビュー 23

海外事業総括部担当執行役員メッセージ 29

特集：海外新子会社2社 トップメッセージ 31

サステナビリティ推進室担当執行役員メッセージ… 33

財務担当執行役員(CFO)メッセージ 35

情報システム部担当執行役員メッセージ 37

第 4 章

セクター戦略

「セクター制」に基づく事業戦略 39

セクター戦略 ① 耐火物セクター 41

セクター戦略 ② 断熱材セクター 43

セクター戦略 ③ 先端機材セクター 45

セクター戦略 ④ エンジニアリングセクター 47

第 5 章

サステナビリティ

サステナビリティ経営 49

環境への取り組み 51

人権への取り組み 59

人材への取り組み 60

安全衛生への取り組み 62

サプライチェーンマネジメント 65

品質への取り組み 67

コーポレート・ガバナンス 69

社外取締役メッセージ・
取締役常勤監査等委員メッセージ 77

第 6 章

データ編

2024年度業績・財務レビュー 79

11か年サマリー 81

会社情報・株式情報 83

グループ会社一覧 84

■報告対象

期 間 2025年3月期
(2024年4月1日～
2025年3月31日)
※上記期間以外の情報も
一部掲載しています。

組 織 品川リフラグループ

※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した判断及び仮定に基づいて算定
されています。従いまして、実際の業績は、内外主要市場の
経済状況や為替相場の変動などさまざまな重要な要素に
より、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。

■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様に、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、皆様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いた、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。



代表取締役社長

藤原 弘之

創業150周年を機に、 社名変更と企業理念の再構築を実施。 ステークホルダーと共に、次の時代に 対応した企業価値共創を目指す。

当社は2025年10月に「創業150周年」を迎えました。1875年(明治8年)に創業者である西村勝三が、文明開化の象徴であったガス灯のガス発生炉に使用される耐火れんがを国産化するため、民間企業として初めて耐火れんがの製造に着手したことから当社の歴史は始まりました。以来、当社は国内の耐火物業界を牽引する企業として、産業界に貢献してまいりました。明治、大正、昭和は日本という国家にとって激動の時代でした。そして平成、令和ではグローバル社会が大きく変貌を遂げています。そうした中で当社が幾多の困難な時期を乗り越え、今日まで成長を遂げてきたのは、時代の変化に適合できるDNAが備わっていたためと思われます。弛まぬ努力を継続し、確固たる経営基盤を築いて事業を成長させてこられた諸先輩方へ深い敬意を表すとともに、長年支えてくださったお客様やステークホルダーの皆様へ心から感謝いたします。また、これほどの長い歴史を持つ企業に身を置いていることに、私自身、大きな誇りを感じています。

ビジネス環境が世界規模で大きく変化し、先々の予測が困難な現代において、企業は変化に対してより柔軟に、より迅速に対応できる組織に変わっていく必要に迫られています。私たちは先人が築いてきた歴史をこの先さらに100年、150年と成長させていかなければなりません。そこで、この150周年という節目に注目しました。グループ全社員の意識改革やベクトル合わせを行うには、これほど良い機会はありません。この大きな節目を今後の成長に向けた新たなスタート地点と捉え、持続的な成長を実現するための経営基盤の確立に向けた新たな変革の契機にしたいと考えました。そのための重要なイベントと位置付けたものが、「社名変更」と「企業理念の再構築」です。

社名変更を決断したのは、現行の社名が事業の実態と合わなくなってきたことが背景にあります。当社グループの事業は耐火物が出発点ではありますが、現在は耐火物だけではなく、断熱材、エンジニアリング、そしてファインセラミックスを中心とする先端機材の4つのセクターで事業運営を行っています。そこで、従来の「リフラクトリーズ」(「耐火物」を意味する)から「リフラ」という造語に変更することで、耐火物だけでなく4つの事業に効果的に経営資源を配分し、複合経営を進めていくという当社グループの意志をお示ししました。もう1点は、ブランド価値です。「品川リフラクトリーズ」という旧社名は、お客様の業界ではグローバルに浸透しています。したがって、社名を変更する際にも、この「品川」、グローバルには「SHINAGAWA」という名称には拘りたいと思いました。こうした様々な思いを込めて、「品川リフラクトリーズ」から「品川リフラ」へと社名を変更した次第です。

VUCA*の時代といわれる今日、当社グループが今後さらに長い歴史を築いていくためには、これまでの伝統を大切にしつつも、やや安定志向であった企業風土を、より躍動感や疾走感あふれるものへと変革していく必要があると考えています。そうした観点から、社長就任以来、様々な経営改革を進めてまいりました。そして今回、当社グループが持続的な成長を遂げていくための明確な指針として、「PURPOSE」、「VISION」、「VALUE」の3つの階層で企業理念を再構築いたしました。「PURPOSE」では、当社グループの事業ドメインと私たちの「志」を示しました。「VISION」では、「PURPOSE」を追求する中で私たちがどのような企業グループを目指すのか、すなわち「ありたい姿」を表明しています。そして、「VALUE」では、「PURPOSE」や「VISION」を実現するために私たちが大切にしている行動原則をお示ししています(新企業理念はP5-6参照)。

品川リフラグループは、新たな企業理念のもと、ステークホルダーの皆様と共に、次世代にふさわしい企業価値の共創を目指してまいります。私たちの新たな歩みに、どうぞご期待ください。

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

■ 創業150周年スローガンおよび記念ロゴ



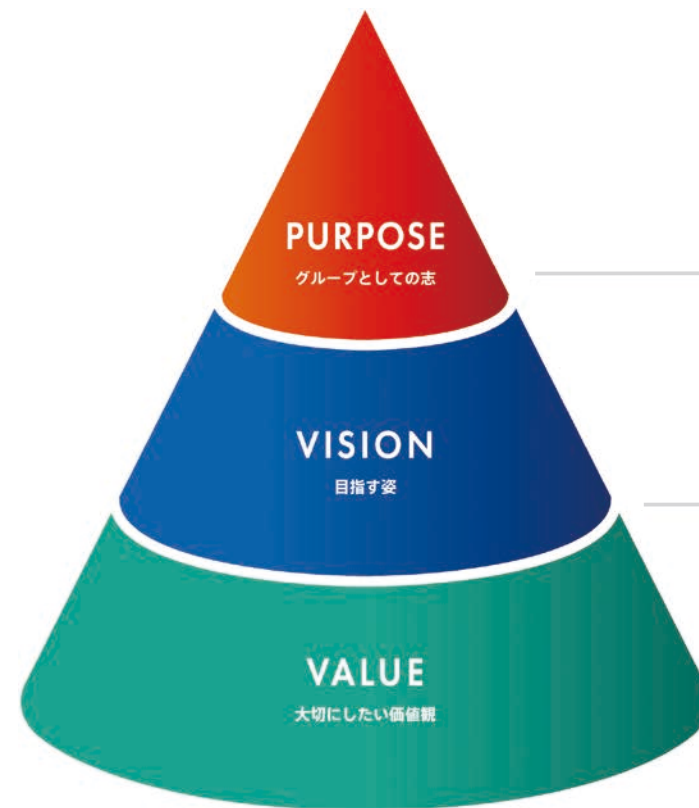
150年、熱中。
150th Anniversary

日本で初めて、民間で耐火れんがの事業を始めた品川リフラ。
それは文明開化のさなか、街や人々の心を照らすガス灯に明かりをつけるためでした。

150年経った今でも、その火は形を変えながら私たちの中で燃え続けています。
お客様の期待に応え、期待を大きく上回るための熱。
世界の産業を支え、豊かで活気ある社会をつくるための熱。
持続可能な社会を目指し、社会課題の解決に挑戦するための熱。
いつだって産業の先にある「人」のため。
この熱がある限り、私たちが止まることはありません。

時代が変わっていくとともに、耐火物も変わっていく。
未来をよりよい方向へ。
まだまだこの先も、私たちの熱中は続きます。

新企業
理念



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

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

やると決めたら、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

新企業理念の基本体系

新たな企業理念は、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、皆様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。

新企業
ロゴ



品川リフラ



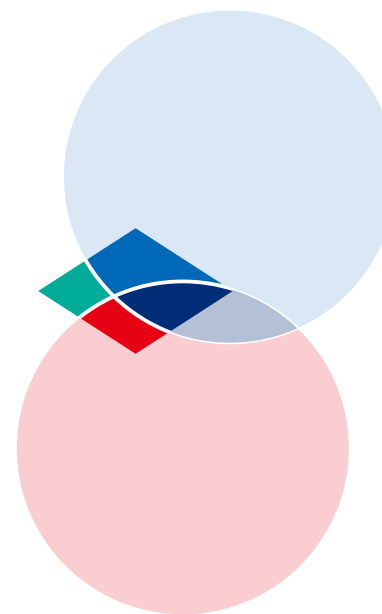
品川リフラグループ



SHINAGAWA REFRA



SHINAGAWA
REFRA GROUP



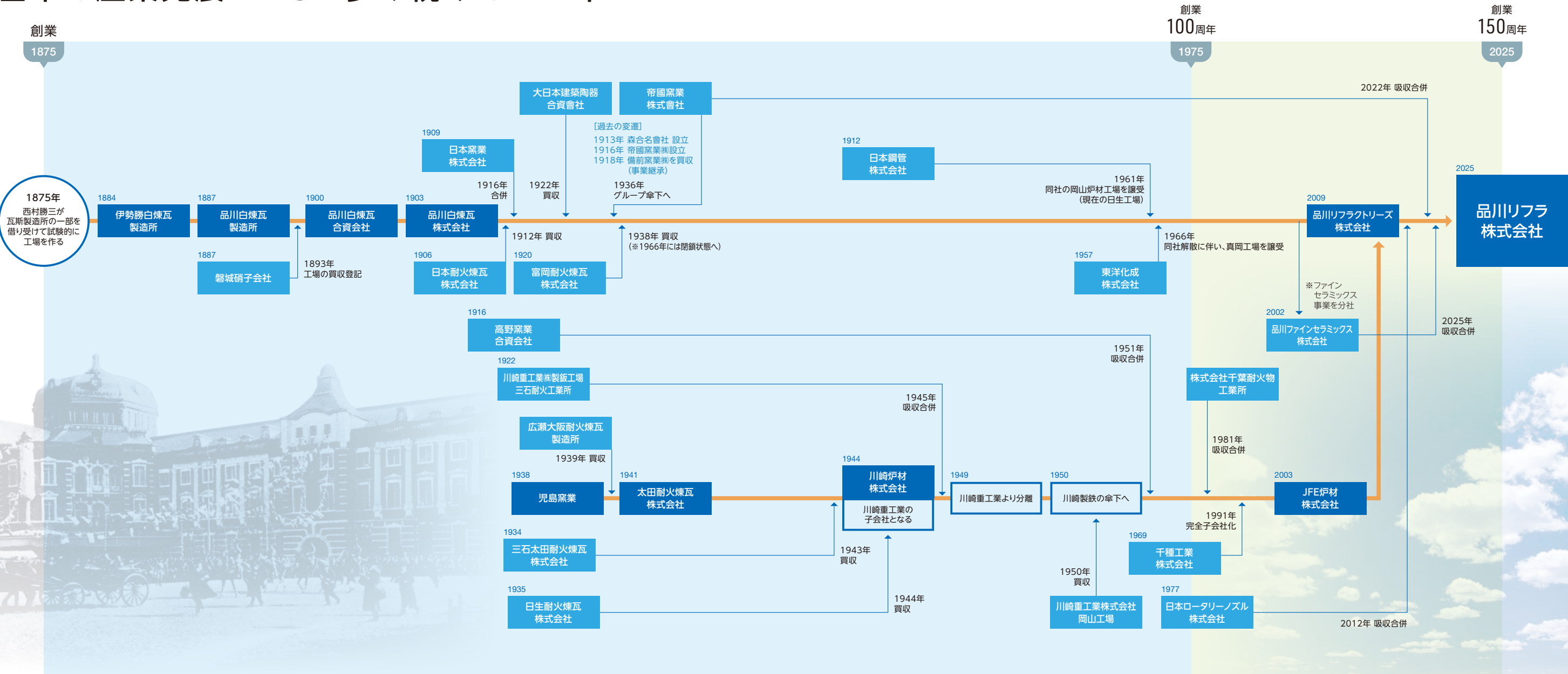
新ロゴデザインに込めた想い

当社創業以来のシンボルであるひし形を継承しつつ、デザインには自然環境を象徴する緑色を取り入れています。

150年の歴史で培われた技術力を活かしながら持続可能な事業経営を目指して当社グループが織りなす事業は、それぞれ祖業である耐火物を表す赤い円と、耐火物以外の事業を表す青い円で表現しています。

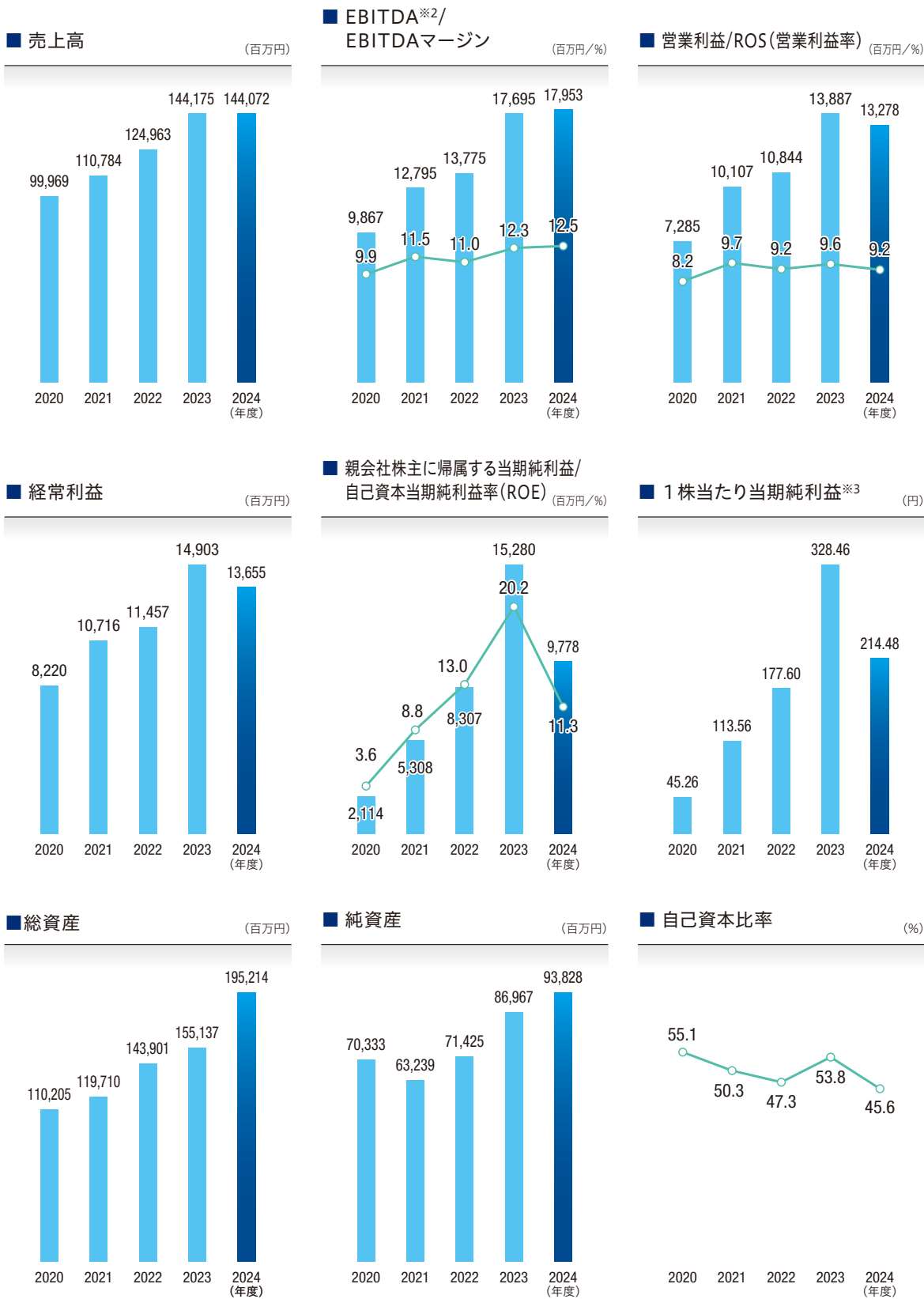
赤い円と青い円が交わり生まれるSHINAGAWA BLUEは、当社グループの人、組織、会社間の連携を通じてグローバルに成長するグループの躍動を表しており、新たなコーポレートカラーとして社名ロゴタイプにも使用しています。

日本の産業発展とともに歩み続けた150年

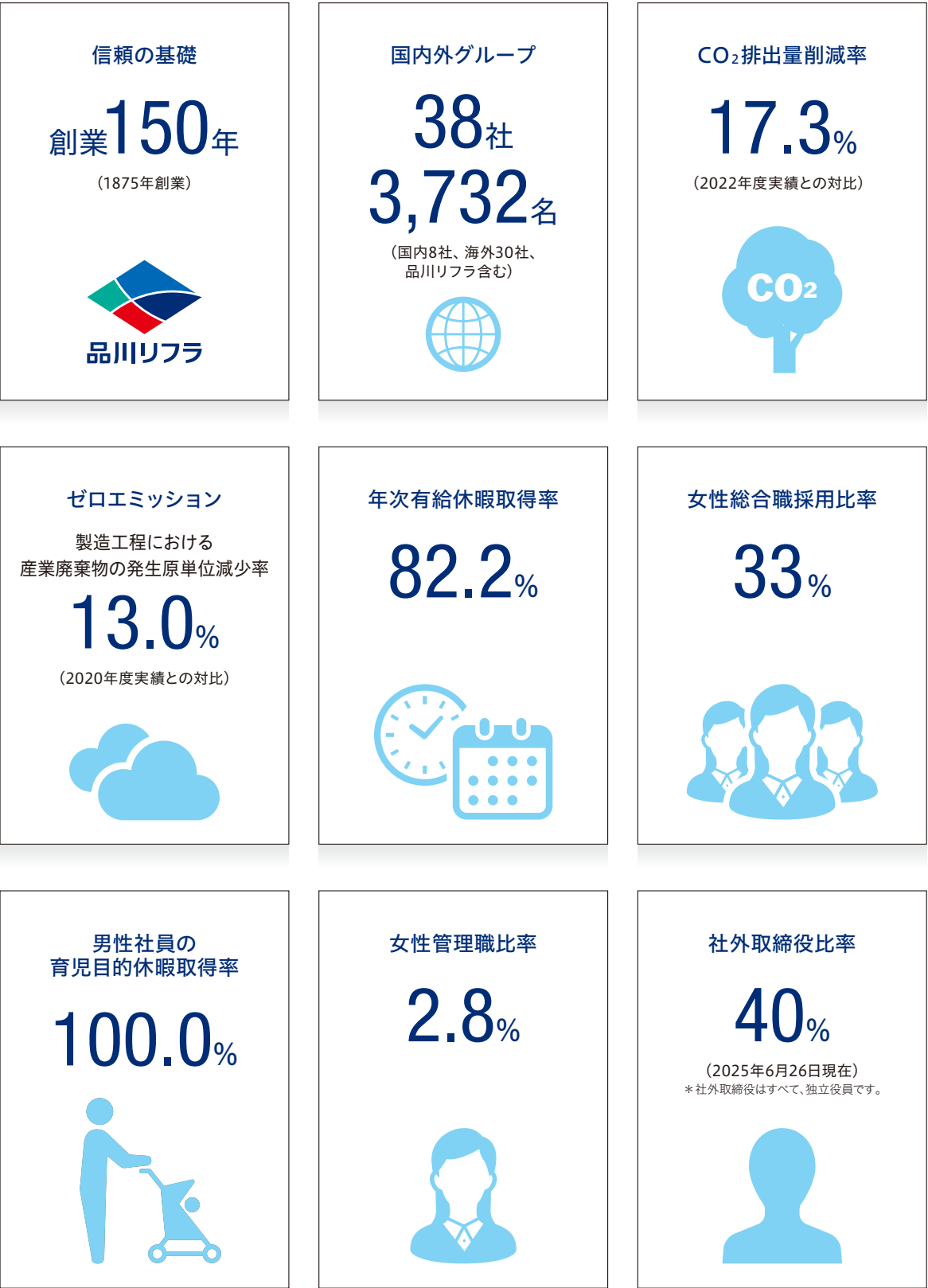


[国内関係会社]		[海外関係会社]	
品川リフラグループ編成 (2025年10月1日現在)	耐火物セクター	株式会社セラテクノ 品川ゼネラル株式会社	Shinagawa Refractories Australasia Pty Ltd Shinagawa Refractories Australasia New Zealand Limited Shinagawa Refratários do Brasil Ltda. PT. Shinagawa Refratech Perkasa Gouda Refractories Group B.V.
	断熱材セクター	イソライト工業株式会社 イソライト建材株式会社	Shinagawa Refractories India Pvt. Ltd. Shinagawa Refractories Korea Corporation Shinagawa Advanced Materials Americas Inc. 瀋陽品川冶金材料有限公司 遼寧品川和豊冶金材料有限公司 山東品川耐火材料有限公司
	先端機材セクター	コムイノベーション株式会社	蘇州伊索來特耐火纖維有限公司 Isolite Insulating Firebrick Sdn. Bhd. Isolite Eastern Union Refractories Co., Ltd. Isolite Ceramic Fibers Sdn. Bhd.
	エンジニアリングセクター	品川ロコー株式会社	Shinagawa Specialty Ceramics Americas LLC Reframax Engenharia Ltda.

財務情報^{※1}



非財務情報



※1：連結実績の推移 ※2：EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額
※3：2023年10月1日を効力発生日として普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。2020年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算出しています。

上記は2024年度単体実績

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。

祖業である耐火物に加え、断熱材やファインセラミックス(先端機材セクターのコア製品)、そして設計から施工、補修までを行うエンジニアリングサービスは、広義の「セラミックス」に関連する事業です。私たち品川リフラグループは、4つのセクターが緊密に連携し、各分野の強みを最大限活かすことでシナジーを生み出しています。

そしてグループに備わる「セラミックス技術」を駆使し、お客様に最適なソリューションを提供していきます。



4つの事業セクターが連携するトータルサポート体制

当社グループの強みは、あらゆる高温プロセスや先端産業分野において、4つの事業セクターが連携し、セラミックス製品や窯炉などに関する多様なニーズにワンストップで対応できる点にあります。開発・設計から製造、販売、施工、補修・メンテナンス、技術サービスまで、一貫したトータルソリューションを提供し、お客様の課題解決を力強くサポートします。



セクター横断的かつグローバルに知的資本を共有

当社グループは、「顧客情報」「マーケティング情報」「技術情報」など、セラミックスに関する知的資本をセクター横断的かつグローバルに共有しています。これにより、セラミックス技術が必要とする世界中のお客様の多様なニーズに応える体制を一層強化しています。

セクターごとの専門性の追求と技術連携で、新製品を開発

お客様の多様な課題やニーズに応えるため、研究部門では各種セラミックス製品の材質を日々、研究・開発しています。設計部門では、研究部門と連携して材質をも加味した、最適な製品形状を設計するとともに、複数のセラミックス製品を組み合わせた窯炉などのライニング設計も行います。

豊富な製品ラインナップを手掛ける製造部門

製造部門は、国内に耐火物事業の8拠点、断熱材事業の3拠点、先端機材事業(ファインセラミックス)の1拠点を有しています。また、海外にはグループ会社の15の製造拠点がおり、これらの拠点では多彩な製品ラインナップを効率的に生産しています。さらに、高い製造技術と厳格な品質管理体制により、お客様に信頼される製品を安定的に提供しています。

セクターを超えたコラボ販売で挑む販売部門

販売部門では、各セクターの担当営業が、耐火物、断熱材、ファインセラミックスなどを専門的に販売しています。また、セクターの枠を超えたコラボレーション販売や、設計・施工を含めたサポート提案も積極的に行っています。このように、高温プロセスを有するお客様の多様な課題やニーズに対し、幅広いソリューションを提供できる販売体制を整えています。

製品知識を活かした高度な施工・補修・メンテナンスサービス

当社グループのエンジニアリングセクターの強みは、耐火物、断熱材、ファインセラミックスといった製品の特性を把握し、それを最大限に活かしたサービスを提供できる点にあります。これにより、安心・安全な施工、補修およびメンテナンスサービスはもとより、あらゆる工業窯炉の性能向上にも寄与しています。

お客様ニーズに応える技術サービス体制の構築

お客様とも連携し、販売部門やエンジニアリング部門を中心とした技術サービス体制の確立を図っています。お客様の課題やニーズに迅速に対応するとともに、現場での製品使用状況などの情報を開発・設計部門へフィードバックし、製品や設計の改善に役立てています。

1 耐火物セクター

高温プロセスを必要とする産業に欠かせない資材を開発・供給

耐火物は、融点の高い鉱物を主原料とし、大きく定形耐火物と不定形耐火物に分類されます。定形耐火物は、各種プレス機の高圧力により成形したもので、一般的に“耐火れんが”とよばれます。不定形耐火物は、製品段階では粉末状であり、使用先で加水し施工することで耐熱性能を発揮します。耐火物ではありませんが、製鉄所の連続鑄造工程において使用されるモールドパウダーも当社グループで製造・販売しています。

製鉄所の転炉設備と主な製品

転炉設備は、銑鉄から炭素成分を除去して鋼を精錬する設備であり、その内壁に施工される耐火物は、高温の溶鋼で1,600℃以上になる転炉内の温度にも耐えることができます。

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。



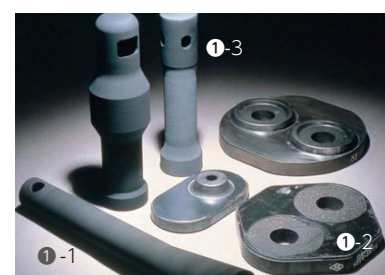
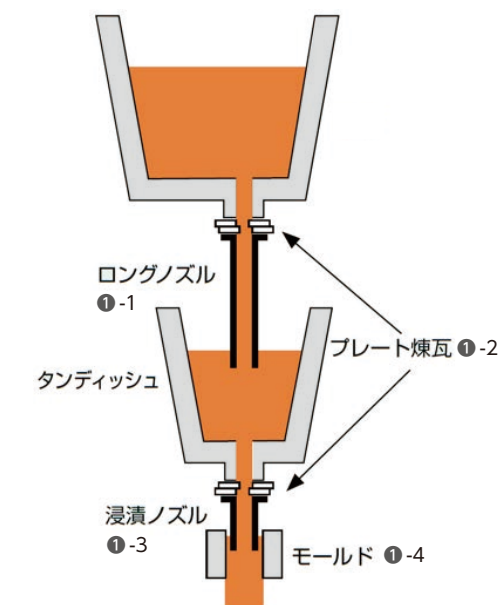
不定形耐火物

比較的簡易に施工が可能であり、施工方法の違いにより流し込み材や吹付け材などに分類されます。



製鉄所の連続鑄造設備と主な製品

連続鑄造設備は、成分調整された溶鋼を連続的に固めて半製品の鋼片を製造する製鉄プロセスの基幹設備であり、ここでは、鋼の品質に影響を与える機能性耐火物やモールドパウダーが使用されています。



機能性耐火物

プレート状やノズル状の製品があり、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重要な役割を担っています。

モールドパウダー ①-4

溶けた鋼を板状や棒状の鋼塊に変える製鉄所の連続鑄造工程において、鑄型（モールド）内の保温、鋼の酸化防止、鑄型と鋼塊の潤滑などの役割を担う添加材です。

耐火物セクターが取り扱う高付加価値製品の一つです。

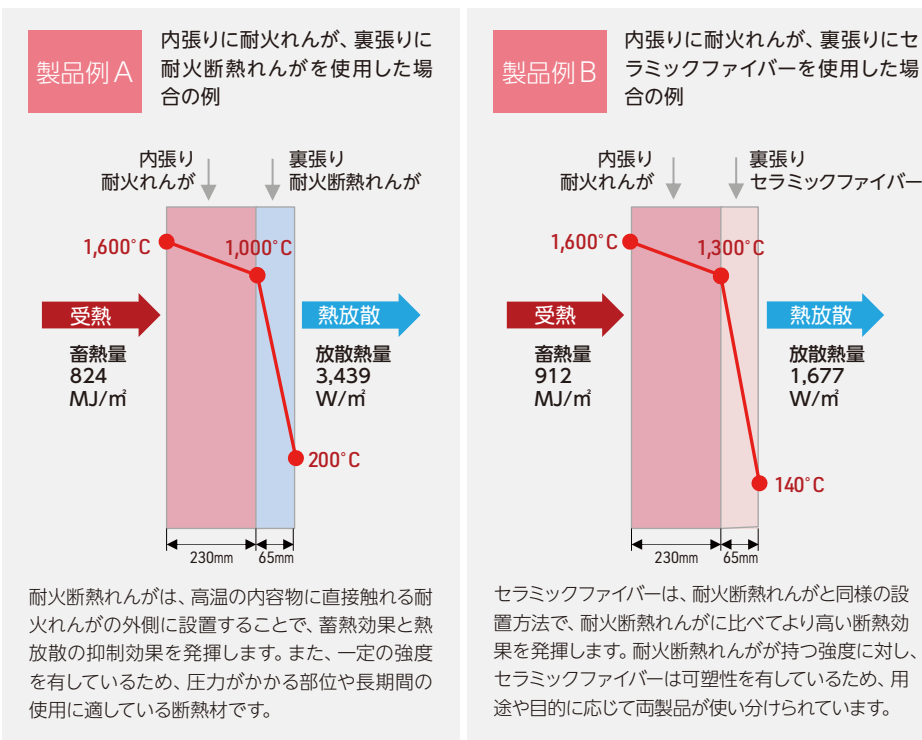
2 断熱材セクター

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

断熱材は、主に耐火断熱れんがとセラミックファイバーの2種類に分類されます。これらは耐熱性に加え、優れた断熱性能を有しており、幅広い産業分野で使用されています。その優れた性能により、熱エネルギーのロス低減が可能な素材として注目されており、近年のカーボンニュートラルに向けた各産業界の取組みとともに、需要がますます高まっています。また、木材の有効活用を実現する集成材の加工・組立・販売事業も手掛けており、各種製品の開発・販売を通じて、地球環境に優しいセクターとして発展しています。

断熱材の基本的な性能特性

耐火断熱れんがやセラミックファイバーは、内張り（熱面側）に使用される耐火物の裏張り（冷面側）として用いることで、高温の内容物の蓄熱効果と、外部への熱放散の抑制効果を発揮します。



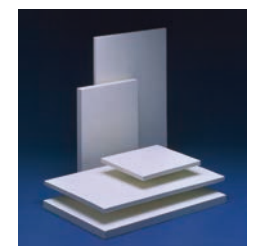
耐火断熱れんが

一定の強度を有し、鉄鋼業界のコークス炉や熱風炉、石油化学プラントなどの設備で主に使用されます。



セラミックファイバー

高い断熱性能と優れた可塑性を有する製品であり、各種形状の成形品も多様な業界で使用されています。



断熱材セクターのその他の主な製品群

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に比べて格段に耐熱性が高く、主に、污泥処理炉やバイオマス発電設備の高温環境での集塵フィルターとして使用されます。



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、防火建築用の断熱材。主に、ビルや倉庫の目地部分のジョイント材、鉄骨や木材の防火材として使用されます。



木材製品

イソライト工業子会社のイソライト建材で、公共施設や住宅用の木材製品を製造・販売しています。吸音パネル「WoodSonic」は、2023年にウッドデザイン賞を受賞しました。

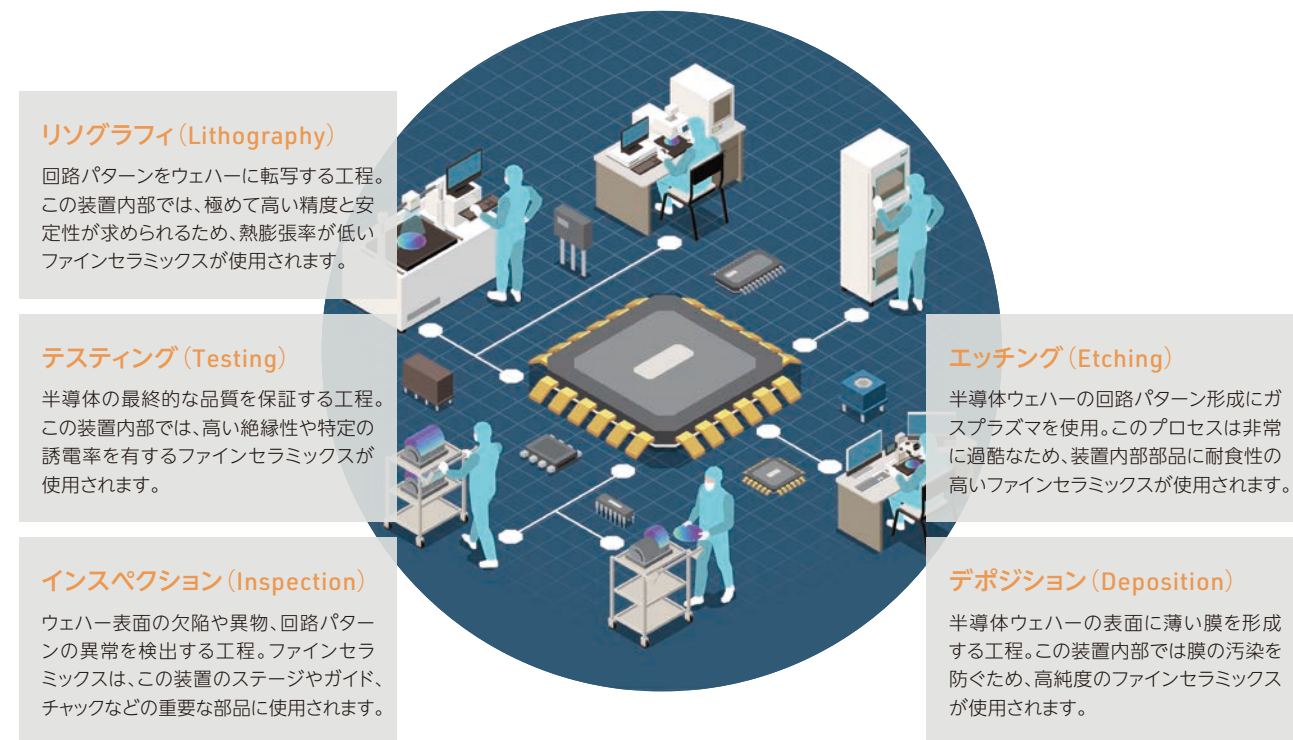


③ 先端機材セクター

幅広く金属部品の代替素材を開発・供給

先端機材とは、一般的に、高度な技術と素材を用いて製造される先進的な機器や部品を指します。当セクターのコア製品であるファインセラミックスは、耐火物に比べて組織が緻密で、高い耐熱性に加え、優れた耐摩耗性や化学侵蝕性を有しています。これらの特性から、主に金属部品の代替として半導体製造装置分野をはじめとする幅広い分野で活用されています。また、無機塗料や無機接着剤も取り扱っており、これらは当社グループが長年培ってきた耐火物技術を応用して開発された製品です。さらに、半導体製造装置の組立(アセンブリ)・検査事業を展開しており、先端技術分野における多角的な取組みを推進しています。

半導体製造装置内部の重要部品の多くでファインセラミックスを使用



先端機材セクターの主な製品群およびサービス

ファインセラミックス

半導体製造装置や溶湯設備など様々な分野で用いられる高精度なセラミックス材料です。



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材料です。



無機塗料・無機接着剤

耐熱性・電気絶縁性に優れた特性を持ち、有機材料では実現できない用途の表面コーティングや接着が可能です。



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)および検査事業を担っています。



④ エンジニアリングセクター

高度な技術力で産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、耐火物や断熱材などのセラミックス製品を用いた各種窯炉のライニング設計および施工工事(補修・メンテナンスを含む)を行っています。主に製鉄所の高炉・転炉や各種工業窯炉、焼却炉などの設備を対象に、豊富な技術と経験を活かしたサービスを提供しています。また、耐火物の施工装置の開発・製造にも取り組んでおり、施工現場の効率化と品質向上を支えています。さらに、最新技術を積極的に導入し、施工の精度向上や作業効率の改善を推進しています。

工業窯炉におけるトータルエンジニアリングサービス提供事例

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。

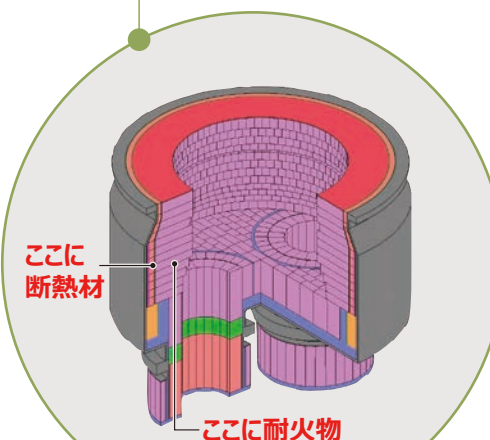
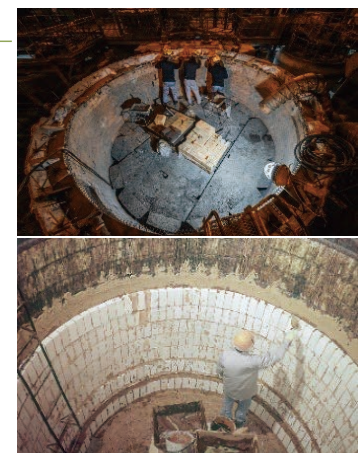
設計

セラミックス製品を使用するあらゆる工業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、セラミックス製品の材質や形状といった特性、炉体構造、耐用期間、熱伝導性など、さまざまな要因を総合的に考慮して対応しています。



施工工事

長年にわたって培われてきた高度な技術と豊富な経験を基に、各種工業窯炉や焼却炉など幅広い分野で施工工事を実施しています。近年では、最新の築炉技術の導入や自動化などによる省力化にも積極的に取り組んでいます。



補修・メンテナンス

窯炉内に施工され、直接、高温条件にさらされる耐火物は使用に伴い徐々に損耗していきます。損耗部は吹付材などの不定形耐火物で補修し、窯炉の延命を図っています。また、吹付材を施工する耐火物施工装置の開発・製造も行っています。



エンジニアリングセクターの主な装置およびサービス

新吹付技術 (SIG)

吹付材と施工装置の性能特性を組み合わせで開発した次世代の吹付技術「SIG」。高い耐用性・施工性を有し、幅広い分野に展開しています。



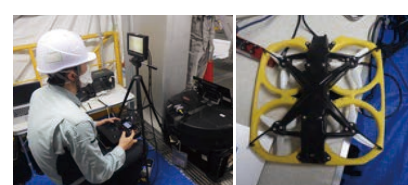
小型軽量吹付装置コアラmini

小型で軽量の吹付装置で持ち運びが可能。緊急補修や狭いスペースでの作業に最適な装置です。

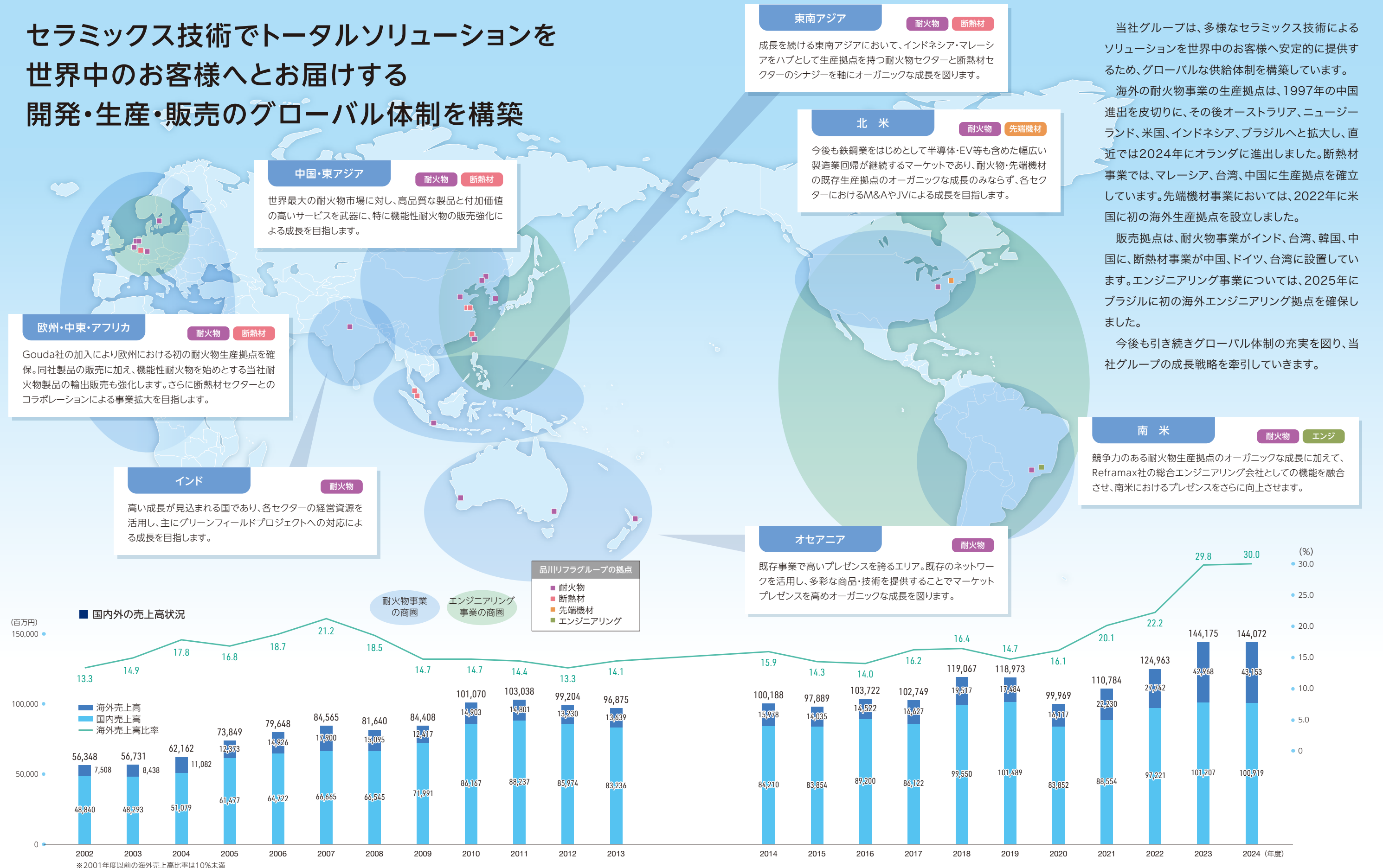


最新技術の導入を推進中

ドローンを活用した各種工業窯炉の点検作業など積極的に最新技術の導入を検討・推進中です。

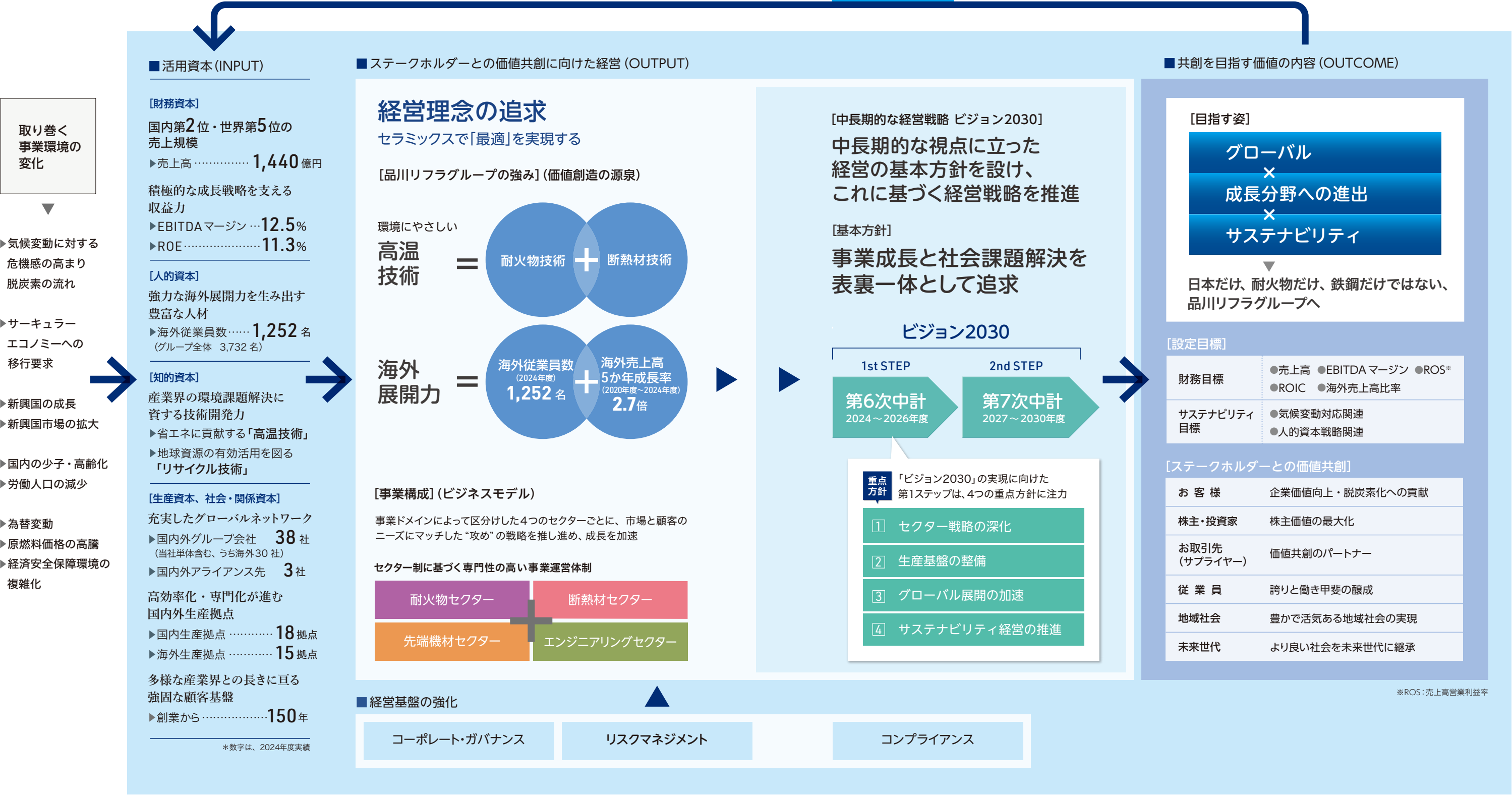


セラミックス技術でトータルソリューションを世界中のお客様へとお届けする 開発・生産・販売のグローバル体制を構築



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

価値共創の循環



「ビジョン2030」の概要

ビジョン2030 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

目指す姿 = 当社グループのあるべき姿

グローバル × 成長分野への進出 × サステナビリティ
～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～

【成長軸】 財務目標

	2024年度実績	2030年度目標
売上高	1,440億円	2,400億円
EBITDA マージン	12.5%	16%
ROS	9.2%	12%
ROIC	7.2%	10%
海外売上高 比率	30.0%	50%

【サステナビリティ軸】 サステナビリティ目標

気候変動対応関連KPI

CO₂排出量 (連結ベース、Scope1,2)
2030年度目標 2022年度比 50%減

グリーン原料^{※1}の使用比率 (単体ベース)
2023年度 10% 2030年度目標 20%へ

※1: グリーン原料は、使用後耐火物リサイクル原料、社内発生リサイクル原料、他産業の副産物等の合計でCO₂排出量が実質的にゼロとみなせる原料。

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

「第6次中期経営計画」(2024年度～2026年度)～「ビジョン2030」実現に向けた1st STEP

【成長軸】 財務目標

	2024年度実績	2026年度目標
売上高	1,440億円	1,800億円
EBITDA マージン	12.5%	14%
ROS	9.2%	11%
ROIC	7.2%	10%
海外売上高 比率	30.0%	45%

重点方針

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

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

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

サステナビリティ経営の推進

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

【2026年度の目標値について】
2024年度以降、主要取引先の高炉休止等の影響が一定の業績低下
要因となるものの、海外ビジネスをはじめとした事業拡大と、コストダ
ウン等の取組みにより、売上・利益ともに拡大を図る。

第6次中期経営計画目標の達成に向けて…

品川リフラグループの連結業績見込み

ブラジルSRB・米国SSCA、
オランダGouda社に続き、
ブラジルReframax社の買収により、
第6次中期経営計画の達成が視野に

※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

年度	売上高 (億円)	EBITDA (億円)
2020	999	98
2021	1,107	127
2022	1,249	137
2023	1,441	176
2024	1,440	179
2025 (見通し)	1,740	225
2026 (年度目標)	1,800	250

第5次中期経営計画 | 第6次中期経営計画

21 SHINAGAWA REFRA CO., LTD.

Integrated Report 2025 22

企業価値の 最大化に向けて、 更なる挑戦と 成長を続ける。

代表取締役社長

藤原 弘之

第1章	第2章	第3章	第4章	第5章	第6章
イントロダクション	価値創造	経営戦略	セクター戦略	サステナビリティ	データ編

Q1 2024年に「ビジョン2030」を策定してからまだ1年が経過したばかりですが、経営環境は大きく変わってきたように思われます。経営環境に対する貴社の認識をお聞かせください。

当社グループを取り巻く経営環境は、トレンドとしては私たちの想定通りです。ただし、最近の変化のスピードや振れ幅は私たちの想定を超えており、短期的には想定外のことも生じています。耐火物セクターとエンジニアリングセクターの最大の需要先である国内鉄鋼業界では、「ビジョン2030」の想定を遥かに上回るペースで粗鋼生産量が減少しています。海外の鉄鋼業界は将来的に市場拡大が見込まれるものの、足元では、インドの粗鋼生産量が比較的堅調な伸びを示す一方で、その他の地域では足踏み状態が続いています。また、断熱材セクターや先端機材セクターの主要市場である半導体製造装置分野では、中長期的な需要拡大が確実視される一方で、足元ではお客様の在庫調整などの影響により需要が停滞しています。さらに、最近では米国の通商政策の動向といったリスクも新たに加わっています。

とはいえ、中長期計画の前提となる経営環境が想定通りにならないことは織り込み済みです。私たちは、経営戦略は一定の経営環境を前提とした仮説だと考えています。そして、仮説の前提となる経営環境が大きく変化したり、戦略上の打ち手に効果がないと判断したら速やかに軌道修正をし計画を変更して新たな打ち手を展開する。これを「創発的戦略」といいますが、VUCA*の時代における経営戦略や計画はこうあるべきだと考えています。私は社内で、マネジメントを「管理」と訳すのは誤りだと言っています。一度立てた計画を後生大事にして、予実管理を

徹底して活動を調整することは、マネジメント・プロセスの一部に過ぎず、本質ではありません。Manageという動詞の原義は「何とかする」という意味です。状況が変われば手を変え品を変え、柔軟に次々と打ち手を繰り出して、紆余曲折はあっても目標とする企業の姿を実現していくことがマネジメントだと考えています。したがって、昨今のように事業環境が当初の想定から大きく変わったとしても、私たちは「何とかする」という覚悟を持って行動しています。“環境が変わったので計画が実現できませんでした”という考え方は、私たちの中にはありません。

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

Q2 「ビジョン2030」実現に向けたファーストステップである「第6次中期経営計画」が、初年度(2024年度)の取組みを終えました。まず、業績評価をお願いします。

2024年度の事業環境は当初の想定よりも厳しいものとなりましたが、売上高は1,440億円(前期比0.1%減)とほぼ前年並みの水準を維持しました。利益に関しては、当社グループが特に重要な経営指標と位置付けているEBITDAにおいて179億円(同1.5%増)と増益を確保しました。

部門別に見ると、耐火物セクターでは、国内粗鋼生産量が減少し、海外でも主要なお客様の活動水準が低下したことにより販売数量が減少しました。一方で、2024年10月にグループに加わったオランダのGouda社の第4四半期業績が寄与したこと、また、断熱材・先端機材・エンジニアリングセクターが増収を確保したことが、全体の売上高

■ 当社グループを取り巻く事業環境

当社セクター	主要市場	第6次中計策定時に想定した事業環境	足元の事業環境
耐火物セクター エンジニアリングセクター	鉄鋼	- 国内の粗鋼生産量は徐々に減少 - 海外のお客様の活動水準は堅調に推移	- 国内の粗鋼生産量は当初の想定を上回る速度で減少 - 米国の通商政策動向等のリスクが懸念 - 海外のお客様の活動水準は低位で推移
断熱材セクター 先端機材セクター	半導体製造装置	- 中長期にかけて需要が拡大 - 短期的には需要が徐々に増加	- 中長期にかけて需要が拡大 - 足元の需要は足踏みの状況

維持に貢献しました。営業利益以下の各段階利益では、耐火物セクターにおいて、販売構成の改善やコストダウン等を進めたものの、前述の販売数量の減少やM&Aに伴う”のれん”等の償却額の増加により、営業利益は132億円(同4.4%減)、経常利益は136億円(同8.4%減)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は97億円(同36.0%減)と大きく減少しましたが、これは昨年度に計上した不動産などの大きな固定資産売却益が今期はなかったためで、一過性のものです。

当社グループでは、将来の成長に向けた事業投資や設備投資を積極的に進めており、これに伴う”のれん”等の償却費が会計上の利益を圧迫するのはやむを得ません。但し、キャッシュ創出能力を測るEBITDAは着実に増加しており、これは成長企業としては然るべき姿だと考えています。2023年度はオーガニックな成長やM&Aを通じて過去最高業績を達成しました。事業環境が厳しさを増した2024年度においても着実に事業の強化・拡大に向けた取り組みを進め、売上高の維持とEBITDAの増益を確保した点は、評価していただけると考えています。

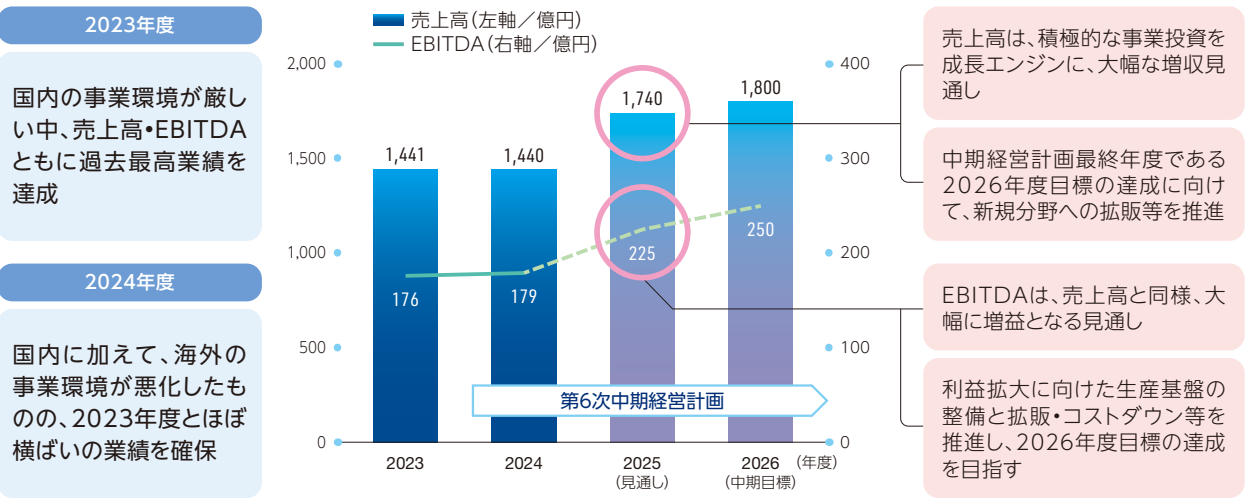
Q3 2025年度の業績見通しでは中計最終年度目標(2026年度)を確実に射程に入れるような業績が見込まれています。背景や要因をお聞かせください。

2025年度の業績見通しについては、2024年10月に買収したオランダのGouda社の業績が年間を通じてフ

ルに寄与するほか、2025年5月から新たに加わったブラジルのReframax社の業績が第2四半期から反映されます。さらに、耐火物・断熱材・エンジニアリングセクターの既存事業において、確度の高い拡販計画を織り込みました。これらにより、売上高は前年度比21%増の1,740億円と大幅な増収を見込んでいます。加えて、生産プロセスの効率化や原料調達のコストダウンを進め、EBITDAは前年度比25%増の225億円を計画しています。特に、国内における生産プロセスの効率化は、EBITDAの拡大を力強く後押ししてくれる見通しです。近年は、すべての製造現場で“積極的な投資なくして成長なし”という意識の浸透を図ってきました。構内物流を含む生産部門の抜本的な改革を推し進めてきたことで、国内のモノづくりは生産性と効率性を飛躍的に高めています。

2025年4月には、グループ全体の競争力強化と成長戦略の加速を目的に、3つの大幅な組織変更を実施しました。まず、海外管理部門です。ここ数年、耐火物セクターを中心に海外事業を拡大してきましたが、今後は全セクターにおいて海外事業への投資を積極的に推進します。これに伴い、広がる海外事業をグループ横断的に管理する「海外事業総括部」を新設しました。次に、国内営業部門です。既存の第3・第4営業部を統合し、東日本・関西・西日本の3営業所体制に再編しました。さらに国内の非鉄・工業炉向けなどの新規開拓案件への対応を強化するため「開発営業部」を新設し、これまで十分に展開できていなかった分野への販路拡大に注力していきます。最後に、品

■ これまでの連結業績推移と今後の見通し



川ファインセラミックス株式会社の吸収合併です。グループの国内ファインセラミックス事業を担う同社を吸収合併することで、経営資源や技術・人材の統合による経営の効率化を図っていきます。

2025年度の事業環境は一層厳しさを増すことが予想されますが、第6次中期経営計画における「セクター戦略の深化」、「生産基盤の整備」、「グローバル展開の加速」、「サステナビリティ経営の推進」といった重点方針を着実に推し進めることで、第6次中期経営計画の最終年度となる2026年度の売上高1,800億円、EBITDA250億円の目標達成が視野に入っています。

たとえ事業環境が大きく変化しても、先に述べた創発的戦略の考え方を基にあらゆる打ち手を講じ、「ビジョン2030」のファーストステップである第6次中期経営計画の目標達成を目指します。

Q4 貴社グループの業績成長を牽引している海外のM&Aについて、基本的な姿勢や考え方をお聞かせください。

海外でのM&Aは、当社グループの成長戦略の重要な柱です。M&Aを推進するには、まず対象企業をリストアップしなければなりません。その際、私たちは、対象企業が独自の強みを持ち、スタンドアロンで成長可能性があること、そして、当社グループの既存事業との間で地理的・商品的に補完関係があることを要件としています。シナジー効果は、確実に実現可能な範囲のみに限定して評価するのがルールです。かなり保守的な投資効果計算となりますが、これで対象企業の価値を評価し、スクリーニン

グを行います。その上で、さらなるシナジー効果を私たちのグローバル戦略にフィットした形で生み出せるかどうかを十分に検討し、最終的な判断を行います。また、リスク分散の観点から、特定の地域や事業分野に偏らず、多様な市場へ展開することを基本方針としています。これにより、リスクの大きい海外事業においても安定的な成長を目指しています。このように、戦略ストーリーが明確でリスクをコントロールしたM&Aを通じて、持続的な企業価値の向上を図っていく考えです。

第6次中期経営計画期間に実行した2件のM&Aは、当社グループの今後のグローバル展開を加速する上で、非常に重要な役割を果たすと考えています。

まず、オランダのGouda社は、欧州において耐火物の製造・販売およびエンジニアリングサービスの拠点をもち、欧州・中東・アフリカ地域に幅広い販売ネットワークを構築しています。本M&Aにより、当社グループが十分に展開できていなかった同地域での地理的な補完性を確保しました。また、商品上の補完性という観点では、同社は、当社グループが比較的手薄であった非鉄金属業界や石油化学・エネルギー業界を主な事業領域としています。特に石油化学分野では、同社のエンジニアリングサービス部門が業界認証を取得し、強固なプレゼンスを構築しています。石油化学業界は断熱材の需要が非常に大きい分野であるため、同社のサービス部門を通じて断熱材セクターをはじめとした当社グループの既存製品の拡販にも注力していきます。

次に、Reframax社はブラジルを中心に南米等の7カ国21拠点でエンジニアリング事業を展開しており、ブラジルでの強固なプレゼンスを基盤として、グローバル展開を推進しています。さらに、当社グループの既存事業では手掛けていなかった電気・機械工事、土木工事、機械工作、断熱工事等の関連サービスも提供しています。本M&Aは、安定した市場である米州大陸において当社グループの事業拡大を実現するとともに、エンジニアリング事業のグローバルな強化につながります。また、同社による当社グループの耐火物や断熱材製品の積極的な活用といったシナジーの創出にも大いに期待しています。

新たに加わったこれら2社と当社グループの既存事業との多面的なシナジーを活かし、グローバル市場における事業のさらなる強化・拡大を図っていきます。

Q5 積極的なM&Aを背景に、主要な成長戦略である「グローバル展開の加速」と「セクター戦略の深化」が着実に進んでいます。これまでの成果と今後の重要課題を教えてください。

当社グループは、前中期経営計画に引き続き、第6次中期経営計画においても、積極的なM&AやJVの設立等を通じて「グローバル展開の加速」を推し進めてきました。その結果、海外売上高比率は、2020年度の16%から2023年度には30%に増加し、2025年度は43%に達する見込みです。そして、「ビジョン2030」でも“海外事業は当社グループの成長ドライブ”であり、海外売上高比率を50%に引き上げることを目標としています。この目標はチャレンジングですが、グローバル市場における当社グループの成長余地は依然として大きく、目標達成は十分に可能であると考えています。

今後の海外展開においては、新たな企業理念のPURPOSEに基づき、耐火物だけでなく、断熱材やファインセラミックス、さらにこれらの施工を行うエンジニアリングサービスを含む、幅広い「セラミックス技術」により、お客様に最適なソリューションを提供していきます。また、国内外でM&Aを含む積極的な事業拡大や多角化戦略を展開するためには、伝統的な事業分野である国内の耐火物・断熱材事業とエンジニアリング事業において、安定した利益とキャッシュフローを創出することが不可欠です。この分野は当社グループの成長を支える屋台骨であり、今後も継続的に体制の強化を進めます。そして、そこで得られたキャッシュを成長市場への投資に充てることで、グ

ローバルに事業を拡大してまいります。

現在、世界の耐火物メーカーの売上高は、トップ企業が6,000億円規模、2位の企業が4,000億円規模となっています。やはり企業間競争において規模は重要であり、当社グループがグローバル市場で競争力を維持・向上させるためには、2030年度に2,400億円程度の売上高規模にまで成長する必要があると考え、これを「ビジョン2030」の目標に掲げました。ただし、私たちは業界において具体的な順位を目標としている訳ではありません。前述の通り、耐火物をはじめ、断熱材やファインセラミックス、さらにはエンジニアリングサービスも含めた「セラミックスに関するトータル技術」により、お客様にとっての「最適」を提供できるユニークな存在であることを目指しています。これにより、常にお客様から選ばれる企業グループとなり、高い利益率を確保しつつ持続的な成長を成し遂げていきたいと考えます。そして、その成果を投資家、お客様・取引先様、従業員、地域社会、未来世代といった様々なステークホルダーの皆様へ適切にシェアしていきます。

Q6 「ビジョン2030」では、「事業成長と社会課題解決を表裏一体として追求」を基本方針としています。取り組み状況や今後の姿勢等をお聞かせください。

世界的なESG投資の拡大や、サプライチェーン全体での脱炭素化に対する要求が高まる中、企業の責任と役割は一層重要になっています。こうした社会課題の解決に向けた様々な取り組みは、経営戦略の一環として行うこと

が重要であり、そうでなければ長続きしません。すなわち、「事業成長と社会課題解決は表裏一体として追求する」ということであり、これは当社グループの持続可能な成長に不可欠な視点と捉えています。

環境面の取組みとして、当社グループでは製造プロセスの省エネルギー化、廃棄物削減、再生可能エネルギーの導入促進などを推進しています。これらは製造業として当然の取組みと言えますが、これらに加え、特に次の2つの取組みに注力しています。1つ目は、当社グループの中核技術であるセラミックス技術により、お客様の高温プロセスにおける熱ロス低減を実現し、エネルギー消費量を削減すると同時に温室効果ガス排出の抑制に貢献することです。2つ目は、使用後耐火物の回収とリサイクル化を積極的に推進することです。このリサイクル原料を一定量活用した製品を「GREEN REFRACTORY」とし、お客様への浸透を進めています。リサイクル原料の活用促進は、資源循環による地球環境の保全にも繋がり、さらに、原材料の調達リスクへの対応にも有効な手段になります。

気候変動への取組みは「サステナブル経営」の一環として位置付けられますが、企業のサステナビリティを高めるもう一つの重要な取組みとして「人的資本の充実」が挙げられます。直近では、2025年2月に実施したエンゲージメントサーベイで得られた従業員の思いを丁寧に分析することで現状の課題を明確化しました。その知見を、組織強化に向けた具体的な施策を検討する際の重要なデータとして活用しています。今後も、多様性・公平性・包括性(DE&I)の向上に注力し、従業員一人ひとりが活躍できる働きやすい職場環境の創造に積極的に取り組んでいきます。さらに、経営戦略と連動した人材・組織開発を進めるためのプロジェクト活動も展開しています。新たな企業理念に掲げる5つのVALUE(挑戦・迅速・柔軟・徹底・連携)を個人や職場グループごとに評価してフィードバックし、様々なレベルで課題解決に向けたディスカッションを行い、必要なトレーニング機会を設けるなど、多角的なアプローチで人材と組織の能力向上を図っていきます。

こうした「サステナブル経営」の深化・強化を図るため、2025年度より取締役の報酬制度を改定し、賞与の業績指標にサステナビリティ指標を加えることにしました。具体的には、気候変動対策および従業員エンゲージメントの指標です。これにより、経営陣はサステナビリティ目標

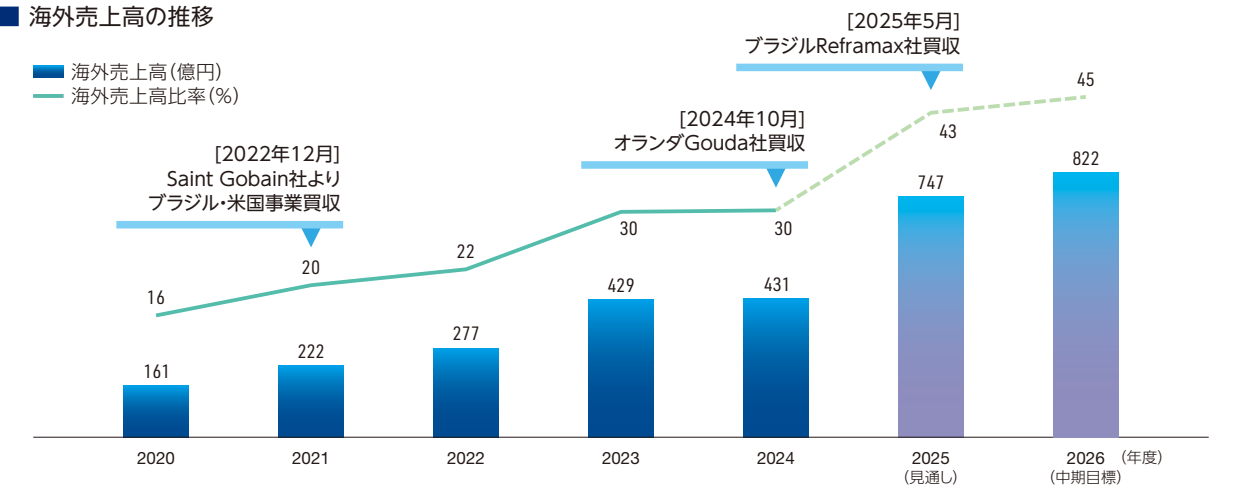
の達成に向けて一層強くコミットし、具体的な成果を追求することになります。

Q7 最後に、ステークホルダーの皆様に向けて、一言お願いします。

当社は創業150周年を迎え、この節目を、さらにその先の未来へとつないでいくための新たなスタート地点と位置付けました。この船出にあたり、企業理念を再構築し、新たなVISIONとして、「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」ことを表明しました。このVISIONの追求を通じて、当社グループの企業価値の最大化を図り、得られた成果を、さらなる成長への再投資とともに、ステークホルダーの皆様への還元充実へと繋げてまいります。また、情報の開示を積極的に行い、皆様とのコミュニケーションをより活性化させていく所存です。皆様から様々なご質問や、ご批判を含めたご意見をいただき、それに対して誠実にお応えしてまいります。

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

■ 海外売上高の推移





代表取締役
常務執行役員
海外事業総括部担当
三木 平基

Q1 2025年4月1日付の組織変更により誕生した「海外事業総括部」の立ち位置や役割について教えてください。

創業150周年を迎え、当社は社名を品川「リフラクトリーズ」から、頭の三文字を取った品川「リフラ」という造語に変更しますが、これは耐火物を意味する「リフラクトリーズ」事業で培ってきた技術・信頼・経験といったものをしっかりと継承しつつ、一方でグループとして耐火物だけでなく断熱材、先端機材、エンジニアリング事業等にも幅広く注力していくことを表現したものです。

海外事業に関しても、従来は「海外事業」=「耐火物の海外事業」でしたが、2022年にフランス・サンゴバン社から先端機材に属するセラミックスの製造販売を手掛けるSSCA社（米国・ペンシルバニア州）を買収、更に2025年にはエンジニアリング事業に属するReframax社（ブラジル・ミナスジェライス州）に出資を実施しました。2022年にはイソライト社が当社の完全子会社となったこともあり、同社断熱材事業の海外事業についても当社の海外事業と一体となった運営が図られるようになっていきます。今や、事業領域を問わず品川リフラグループ全体、「One SHINAGAWA」での海外事業の一体運用、すなわち日本も含めた事業会社間での連携・シナジーの追求が必要不可欠となっており、その活動を先導するために設立したのが全社共通部門としての海外事業総括部です。同部は海外企画管理室と海外支援室から構成されています。海外企画管理室の役割は、先ほど申し上げた海外事業会社の事業管理、そして事業会社間の連携を先導していくことに加え、品川リフラグループの事業領域のみならず、我々の

サプライヤーや需要分野も含めた世界の事業動向にアンテナを高く張り、新たなM&Aを企画立案・実行していくことにあります。一方の海外支援室は、当社が技術供与を行っている海外提携先への技術支援を主要業務としていますが、長年に渡って培ってきた当社の高度な技術に対するニーズは世界中で高まっており、今後その業務スコープは更に広がっていくものと考えています。

Q2 「ビジョン2030」を達成する上で、グローバルな成長を推し進めることが重要であると思われます。今後の戦略的海外展開の企画立案・実行を「海外事業総括部」が担っていくということですね？

当社の150年の歴史は、鉄鋼産業を中心とした日本の重工業発展を支え、第二次世界大戦後の高度経済成長を実現した歴史であると言っても過言ではありません。常に顧客に寄り添い、彼らと共に悩み、考えながら耐火物を通じて日本の産業が栄えるために最適な解決策を提供してきたのです。

創業150周年を迎える2025年においても、鉄鋼を中心とした日本国内事業が品川リフラのコア事業であり続けることに変わりはありませんが、人口減少を伴う成熟した国内市場では残念ながら今後の大きな事業拡大を望むことはできません。したがって、品川リフラグループとして成長を続けていく為には、引き続き日本国外での積極的な海外事業展開が必要不可欠となります。

一方、海外事業を成功裏に進める為に欠かせないのは異文化コミュニケーションの難しさを理解し、それを的確に実現していくマインドセットを持つことです。価値観や

当社グループにおける今後の成長戦略の要として、グローバル展開をさらに加速！

文化背景の異なる人と接する時は、歴史や文化から生じる違いを拒否するのではなく、差異があるのは当たり前と意識し「受け入れる」心構えが欠かせません。コミュニケーションの中で違和感を持ったとしても、自分にとっての「当たり前」は相手にとっての「当たり前」ではないと理解したうえで、互いの常識や価値観を尊重し、共有できるような関係を築いていくことが大切です。

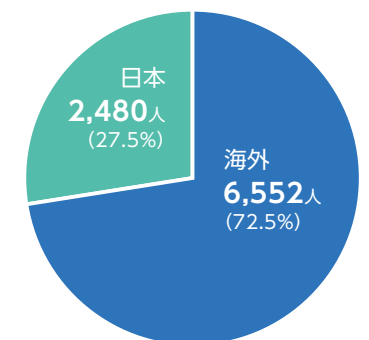
海外事業総括部においては世界中のさまざまな国・地域との異文化交流は日常茶飯事であり、海外事業の大ベテランから、新鮮な視野を提供してくれる若手社員まで、過去の因習にとらわれることなく自由な発想で世界を股にかけて仕事をしてくれています。

Q3 最後に、海外事業総括部担当執行役員としての使命や課題認識などをお聞かせください。

私自身、米国での経営大学院への留学も含め、40年以上に渡る会社人生のほとんどを海外事業に従事してきました。当社に入社してから既に11年が経ちますが、関係各部門のご協力を得ながら、海外におけるさまざまな戦略的提携関係の構築、JV設立、そしてM&Aの実行を企画立案・実行することができました。入社した当時は20%にも満たなかった海外売上高比率は、2025年度には40%以上にまで上がる見通しとなっています。一方、世界の耐火物業界における合従連衡の動きは加速しており、当社が競争上の優位性を維持・拡大していく為にも、海外事業拡大の必要性は益々高まっています。今や品川リフラグループも、従業員の半数以上が日本国外在住で日本国籍以外の社員という真のグローバル企業になりま

したが、そうなれば当然のことながら日本における従業員のマインドセットも一層の国際化を図っていく必要があります。言語（英語・ポルトガル語・インドネシア語・オランダ語等）の問題もさることながら、異文化間のリエゾンとなれるような人材が必要であり、今後とも、継続的に積極的な中途採用を実施していくことも含め、国際人材の採用・育成を図っていきます。40年のキャリアで培った異文化コミュニケーション能力、異文化間リエゾンとしての経験と業界を超えたグローバルな人的ネットワークを今まで以上にフル活用し、品川リフラグループの更なる発展に貢献していく所存です。

■ 品川リフラグループの国内外従業員の構成状況*



※ 2025年3月31日現在の品川リフラグループの従業員数に2025年5月買収当時のReframax社の従業員数を加算



Marcus Schuchmann
Managing Director
Gouda Refractories Group B. V.



Alexandre de Campos Lyra
CEO
Reframax Engenharia Ltda.



ビジョンと理念が一致する品川リフラグループの一員として、世界のお客様へのサービスの更なる向上を目指す。

ゴードラ(Gouda)は、世界的に美味しいチーズとシロップワッフルで知られる街です。

しかし、私たちの業界において「Gouda」という名前は、最高品質の耐火物をはじめ、広範な意味での優れたサービス、そしてお客様の財務的・質的な目標達成を支援するソリューションの提供を象徴しています。Gouda Refractories Groupは、石油化学、非鉄金属、廃棄物発電など、厳しい要求が求められる業界において、世界的に著名なサプライヤーです。

まさにこの理念こそが、1901年に設立されたGouda Refractories Groupが2026年5月に125周年を迎える根幹であり、また、品川リフラと戦略的かつ文化的に合致する理由でもあります。両社は長い歴史を有し、それぞれの市場をリードしながら、常にお客様に対する付加価値の創出を追求しています。

Gouda Refractories Groupの売却プロセスにおいて、両社のビジョンと理念が一致していることがすぐに明らかになりました。Goudaが品川リフラグループの傘下に入ることを決めた背景には、品川リフラの経営陣が2024年10月の買収後もブランド名を維持する方針を示したことがあります。

この新たな協力関係は、両社の耐火物事業内容が異なる

ことを踏まえ、相互に事業を補完し合うものです。両社の技術ノウハウと販売ネットワークを融合し最大限に活用することで、世界中のお客様へのサービス向上を図ることが可能になります。

Gouda Refractories Groupの全従業員を代表して、品川リフラの経営陣の皆様に対し、買収プロセスにおけるプロフェッショナルな対応と、Gouda Refractories Groupの従業員全員が最初から居心地よく働ける環境を提供してくださったことに、深い誇りと感謝の意を表します。

Goudaでは、品川リフラと共に明るい未来を築いていくことを心より楽しみにしています。

■ 会社概要

本社	オランダ ゴードラ
設立	1901年
従業員数	237人
事業内容	▶耐火物生産・販売及びエンジニアリング ▶石油化学、非鉄金属、ごみ焼却炉発電を中心に事業を展開 ▶生産拠点はオランダ国内2か所、エンジニアリング拠点はオランダの他ドイツ・ベルギー・スウェーデンに所在
業績	2024年実績 売上金額:157億円、営業利益:19億円

品川リフラとの戦略的パートナーシップのもと、国際的なエンジニアリングプラットフォームの確立を目指す。

Reframaxは1999年の創業以来、耐火物施工および断熱工事の分野において、技術力と品質を柱に業界をリードしてまいりました。優れた技術チームによる対応力に加え、継続的な人材育成と安全性への投資、そして創業当初から変わらぬ品質へのこだわりが、当社の成長の支えとなっています。

これまでReframaxは、創業メンバーであるレナート・リベイロ、ルーチ・ギマランイス、パウラ、フェルナンダの4名が、経営および日々の業務に直接携わる家族経営のスタイルを続けてきました。

その歩みは、エスピリト・サント州のツバロンおよびミナスジェライス州のジョアン・モンレヴァーデにあるアルセロール・ミッタル社との保守サービス契約から始まり、当初は約500名の従業員を擁する会社としてスタートいたしました。2015年には、足場組立、工業塗装、土木建設、電気・機械メンテナンスといった新たなサービス分野へと事業を拡大し、統合型ソリューションの提供によって競争力をさらに高めてまいりました。

現在、Reframaxはブラジル国内10州にわたる49拠点で約5,300名の従業員を擁しており、売上高構成は、耐火材事業 51%、塗装 22%、土木建設 12%、電気・機械メンテナンス 10%、足場 2%となっています。

2023年、さらなる技術革新、安全性の向上、そして国際展開を目指し、Reframaxは品川リフラとの戦略的パートナーシップに向けた協議を開始しました。そして2025年5月、両社は正式にパートナーシップを締結いたしました。この提携により、品川リフラはアメリカ大陸でのプレゼンスを大きく強化するとともに、国際的なエンジニアリングプラットフォームの確立に向けた重要な一歩を踏み出しました。さらに、耐火物に関するエンジニアリング事業にとどまらず、多様な産業分野に対応可能なサービス領域の拡大を実現したことで、両社の成長は今後一層加速していくものと確信しています。

■ 会社概要

本社	ブラジル ミナスジェライス州 ペロオリゾンテ
設立	1999年
従業員数	約5,300人
事業内容	▶耐火物工事、断熱工事を中心にエンジニアリング事業を展開 ▶2015年以降にサービス範囲を拡大し、足場工事、工業塗装、鋼構造物の総合修理、土木工事のメンテナンス、耐火被覆工事等の事業を開始
業績	2024年実績 売上金額:235億円、営業利益:26億円

成長戦略とサステナビリティへの取組みを 表裏一体で推し進める

Q1 2022年のマテリアリティ特定以降のサステナビリティへの取組みについて、進捗状況等をお聞かせください。

この3年間は会社としてこれまで組織的に取り組んでこなかったテーマと新たなテーマを組織的に取り組めるような仕組みを作ることに主眼を置いてきました。気候変動やCO₂排出量削減目標は立てたものの、日常業務への落とし込みが十分でないため所謂「自分事」化が図られないなど課題がありました。サステナビリティ委員会では、従来のKPIを年度目標であるKPIと最終的ゴールKGIに分け進捗を管理するとともに、責任部署を明確にするなど体制整備を図りました。耐火物中心から4セクターへ、M&Aによる海外子会社の増加などもあり、対象を単体から連結へ移行するよう進めています。

サステナビリティ経営の志向する分野は非常に広いため議論が散漫になりがちです。当初設定した各分野のKPIについて設定後も議論を深めました。事業プロセスでのCO₂排出量の少ない当社グループがどのように社会貢献ができるかを考える中で、耐火物セクターが環境負荷低減商品としてGREEN REFRACTORYと熱ロス低減製品を定義づけ今後のビジネスモデルとしたことは評価できると自負しています。

体制作り、議論の深化と並行して、TCFD、各種方針、CDP対応など具体的作業も進めました。いずれの作業も初めてのことでしたが、関係部署が一丸となって対応し満足のいく結果を得ています。また近々対応を迫られるTNFD・自然資本関係についても自社所有林の活用など準備を進めています。振り返ってみると当初の混乱をよく収束してきたなという印象です。ただ「自分事」化がまだまだ不十分と考えています。

Q2 重点的に取り組んでいる「気候変動・環境負荷低減」について、今後の課題や計画をお聞かせください。

当社グループでは2022年度のCO₂排出量を基準として、2030年半減、2050年カーボンニュートラルの実現

を目標として掲げています。気候変動対策・環境負荷低減へ向けて体制が整い、各種データが揃いつつある状況です。当社グループのCO₂排出量を2022年度以降収集し、第三者保証により客観的かつ信頼性の高い数値であることも示すことができました。先述した環境負荷低減商品の売上高比率40%をKGI(2030年)とし、KPIに落とし込んで進捗を管理しています。現在のところほぼ予定通り推移しています。KGIを達成しながら社会貢献を進めるビジネスモデルの定着と拡大を促進するため、2024年4月に耐火物リサイクル事業の加速を目的にリサイクル事業推進部を、2025年4月に営業組織を改組し開発営業部を設けました。各セクターでできるところからアクションプランの拡充を図りたいと考えています。

Q3 もう一つの重要なテーマである「人的資本戦略」については、いかがですか。

2024年7月重要課題推進会議の中に人材・組織開発プロジェクトを立ち上げ、あるべき姿と現状のギャップ分析を開始しました。現状を知るため2025年2月エンゲージメントサーベイを実施しました。全社及び各部署別に全産業母集団との比較がなされています。部署別にはばらつきがありますが、当社はほぼ製造業の平均に位置付けられました。エンゲージメントが低い分野、年齢層等に関しプロジェクトメンバーが改善の方向性を検討しています。具体的な活動はこれからとなりますが、かなり広範な活動となりそうです。また改善の度合いを測るためエンゲージメントサーベイは定期的に行っていく予定です。さらに3年に一度実施するコンプライアンスアンケートなども参考にしていきます。

具体的なKGIは、ほとんどの項目で順調に推移しています。人権については、人権デューデリジェンスを実施し当社の人権リスクの特定まで完了しました。とりわけサプライチェーンエンゲージメントの向上は人的資本にとどまらず気候変動にも密接に関連してくるので力を入れて取り組んでいます。非常にハードルの高いKGIもありますが



常務執行役員
総務部・サステナビリティ推進室担当
土屋 好典

掲げ続けることで一歩でもKGIに近づきたいと思います。

Q4 今後のグループ企業価値向上に向けた課題をどのようにお考えですか。

日本の人口が減り産業構造が変化し先行きが不透明でも、我々は将来を見据えて行動しなければなりません。企業の社会的責任とビジネスの持続可能性を両立させるサステナビリティ経営はそうした不確かな状況の中で事業の成長を志向するものです。当社には成長戦略とサステナビリティへの取組みが表裏一体をなす経営計画としてビジョン2030があり、さらに2050年カーボンニュートラルという壮大なKGIがあります。また創業150周年を迎えるにあたり新たに企業理念を策定しました。道筋や考え方は示されており、これら計画や指針に則り一歩一歩進むことが求められます。またCO₂排出量削減と環境負荷低減製品販売比率を役員の報酬評価指標とするなど、経営陣の意識を変える仕組みも導入しています。長期的目標に対し一人の役員が担当する時間はわずかです。後継につなぎながらサステナビリティ経営を進める必要があります。

■ サステナビリティ関連の主な取組み

	E:環境	S:社会	G:ガバナンス
2021	●TCFD賛同		
2022	●<CO ₂ 排出量削減の目標設定> ●2030年度 Scope1,2 2013年度比50%削減 ●2050年度カーボンニュートラルの実現		●サステナビリティ委員会設置 ●サステナビリティ推進室新設 ●サステナビリティ基本方針制定 ●マテリアリティ特定 ●指名・報酬委員会設置
	統合報告書 初版発行		
2023	●GHG排出量の集計・把握(GHGプロトコル)	●人権DD取組み開始 ●人権基本方針制定 ●取引先から人権賛同書取得	●マテリアリティのKPI設定 ●セクター制導入
2024	●CO ₂ 排出量削減の基準年を2022年度比に変更 ●CDP回答(気候変動:B、ウォーター:B、サプライヤーエンゲージメント評価:A) ●生物多様性保全取組み着手	●人権DD:リスクの特定 ●人材・組織開発プロジェクト発足 ●従業員エンゲージメントサーベイ ●取引先サステナブル調達アンケート実施	
2025	●環境省30by30アライアンス参加 ●<CO ₂ 排出量削減の目標設定> ●2030年度 Scope3 2022年度比25%削減		●全セクターのKPI設定 ●役員報酬/賞与算定にサステナビリティ指標設定 ●新企業理念・新企業ロゴの制定



執行役員
経理部、IR・広報部、経営企画部担当
経営企画部長
下山 隆行

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

Q1 | まず、中長期的な成長戦略の中でのこの1年の振り返りをお願いします。

2024年度から始まった第6次中期経営計画(第6次中計)期間は、当社グループの長期ビジョンとして設定したビジョン2030の達成へ向けたファーストステップとしての位置付けであり、M&Aの活用と既存事業のオーガニックな成長により、第6次中計の目標である「売上高1,800億円、ROS11%」の達成を目指しています。2024年度においては、特に積極的なM&Aに取り組み、インドネシアにおける合併会社SRP社の設立、オランダGouda社の買収を行いました。これらは、2025年度第1四半期に行ったブラジルReframax社の買収と合せて、2025年度以降のグループ業績に大きく寄与することになります。

Q2 | 「成長投資」の中長期的な考え方について、変更点があれば教えてください。

ビジョン2030において当初計画していた成長投資は、M&Aに関わる事業投資と、既存事業に関わる設備投資によって構成されます。この内、第6次中計では、410億円を計画しておりましたが、当初計画していたReframax社に加え、Gouda社の買収を前倒して行ったことから、第6次中計における成長投資は、当初計画を上回る600億円となる見込みです。

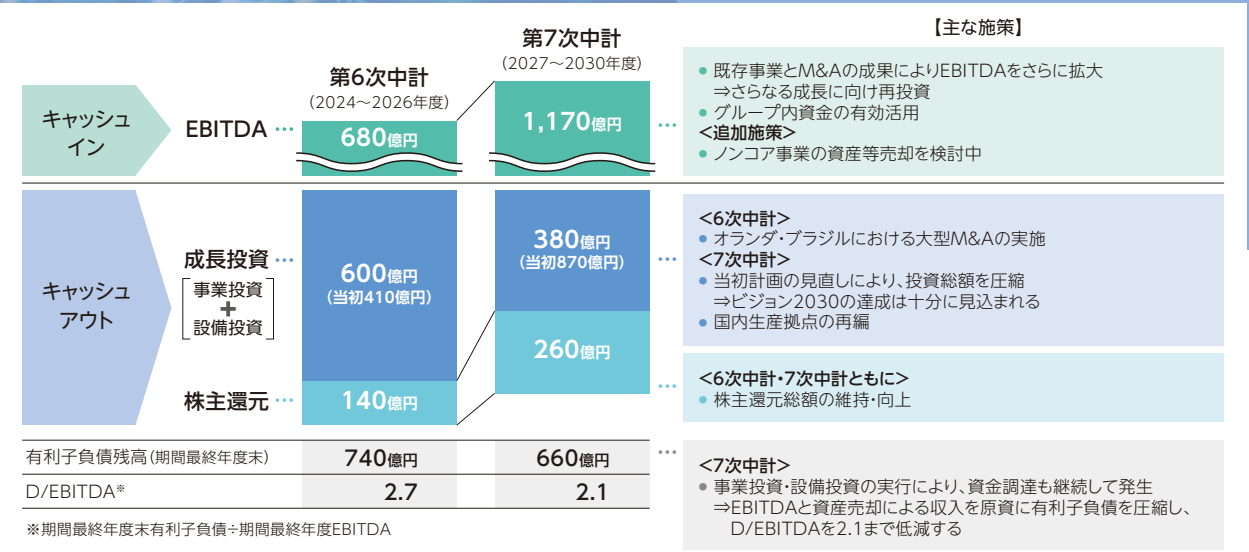
一方で次期第7次中計においては、成長投資を870億円から380億円に縮小しています。これには先ほど述べた買収の前倒しの他に二つの理由があります。まず一つはGouda社及びReframax社とのセクター協業によるシナジー効果が、買収時に想定していたものよりも、早期にかつ大きく発現することが見込まれ、当初計画していた業容拡大のためのM&Aを、計画し縮小してもビジョン2030の達成に支障が無いと判断できたことです。もう一つは、国内粗鋼生産の減少が当初の想定を大きく上回るスピードで進んでいることから、既存事業に関する能力拡大投資の一部に見直しを行ったことによります。

このように計画し成長投資を縮小したことになりましたが、ビジョン2030で目標にしている売上高2,400億円は踏み越えてはいけない枠ではありませんので、例えば2030年までに、将来の成長に資するような投資案件が出てきた場合には、売上高2,400億円という目標額にとられず、積極的に投資を進めていく考えです。

Q3 | 一方、積極的な成長投資を支える「財務基盤」の健全性確保について、基本的な考え方をお聞かせください。

2024年度から2025年度にかけて実施した2件のM&Aによって、当社グループの有利子負債残高は、過去

■ 想定キャッシュフロー(2025年度予想をベースとした想定値)



最高額まで増加しています。そのため自己資本比率・D/Eレシオ・D/EBITDA倍率等の健全性指標が、従前に比べて低下していることは事実ですが、現在は2022年発行の統合報告書において前任者が述べていたように、2009年の会社統合から第5次中計までの期間で財務体質の強化に努めてきたものを、ここで満を持して成長投資に振り向けている状態であり、指標が低下したとはいえ財務体質が著しく健全性を欠いているとか、著しく脆弱であるといった水準ではないことも確かです。

ただ、今後も積極的な成長投資を継続する考えであることから、財務健全性の維持と資金調達の余力確保も必要です。そのため、各セクターの事業に直接関係の無い資産を資金化し、有利子負債の圧縮や投資資金への充当によって財務健全性の維持や資金調達余力の確保を図ることを考えており、一部検討を進めています。

Q4 | 成長投資と株主還元のバランスについては、どのように考えていますか。

第6次中計及び第7次中計の財務政策においては、成長投資を優先することが基本的な方針です。しかしながらこれは株主の皆様への利益還元を軽視しているということではありません。現状、M&Aの積極的な実行により、買収先で発生したのれんの償却額が増加していることから会計上の利益が圧縮されることは避けられず、配当性向40%をことさら厳格に適用した場合には、還元総額に影響することが考えられます。

ただし、のれんの償却により会計上の利益が圧縮されたとしても、EBITDAで表現されるキャッシュインは着実

に増加していく見込みであるので、配当性向40%はあくまでも還元の目安として、成長投資の実行や有利子負債の返済とバランスをとりながら、還元総額を現状維持または現状から向上させていく考えです。

Q5 | 財務担当執行役員として、また、経営企画部担当執行役員として、今後の抱負や課題認識をお聞かせください。

ビジョン2030の目標達成は、当社グループがグローバル市場で存在感を示していくための一つの到達点であります。そのファーストステップとしての第6次中計の目標達成にはある程度の目途が立ちましたので、経営企画部担当としては、次の第7次中計における成長施策をどのように組み上げていくかを考えていくことが今後必要になってきます。

片や財務担当としては、成長のために必要となる投資に対して、万全のバックアップ体制を敷き、成長のための施策が存在するときには着実に実行できるよう備えておくことが必要になります。間違っても足を引っ張るようなことは避けなければなりません。

したがってどちらの担当としても、グループの成長に向けた施策を考えたり、行動したりするときには、テンションを高く保つことが必要です。しかしながらその一方でリスクを洗い出して分析し、冷静な判断と対応を心掛けることも必須となります。そのため、当事者と俯瞰の両方の視線を常に使い分けながら、右足でスロットルを調整しつつ、左足はいつでもブレーキを踏めるような準備を心掛けておくことが大切であると考えています。

成長戦略に必要不可欠なDX推進を加速させ、 新たな価値創造に向けた革新へ！

Q1 情報システム部の主な業務について、 教えてください。

情報システム部は、会社全体のIT環境を支える重要な役割を担っています。具体的には、パソコンやスマートフォン、プリンター、ネットワーク機器、複合機などの情報通信機器の購入・導入から、日々の管理・保守までを行っています。また、業務の根幹を支える基幹系システムや、情報共有を促進するコミュニケーション系システムの企画・開発・運用も担当しています。さらに、社員へのIT教育やサポートを通じて、効率的かつ安全なシステム運用を支援しています。既存システムの改善や新技術の導入にも積極的に取り組み、IT統制の観点から社内ルールや仕組みづくりを推進しています。関係会社への支援も行っており、グループ全体のIT力向上に貢献しています。

Q2 これまでのDX推進の取組みと、 今後の基本方針をお聞かせください。

これまで、経済産業省が産業界のために示している「デジタルガバナンス・コード」に沿った形で、DX推進に取り組んできました。まず「業務改善小委員会」を立ち上げ、全社的なデジタル戦略の策定と実行を進めています。ガバナンスの強化にも注力し、DX施策の透明性と一貫性を確保するよう努めています。業務プロセスの効率化については、これまで紙ベースで行っていた業務を見直し、クラウドサービスやRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を導入することで、業務のスピードアップとヒューマンエラーの削減を図っています。これらの取組みは2025年度から本格的に展開しています。

今後は、これまでの取組みをさらに発展させながら、業務の効率化と生産性の向上を一層加速させていきます。また、新しい技術やサービスの導入・検証にも積極的に取り組み、持続的なイノベーションを通じて、競争力の強化と事業の成長を継続的に追求していく方針です。

Q3 「守りのDX」と「攻めのDX」の推進状況と、 今後の計画について教えてください。

DXの「守り」と「攻め」については、両輪としてバランスよく進めることが重要だと考えています。まず「守りのDX」では、業務の無駄を省くために業務フローの可視化を徹底し、現状と理想のギャップを段階的に解消することで新たな標準化を進め、DXの基盤を整備しています。「守りのDX」は、既存業務の改善やコスト削減を目的とし、業務プロセスの自動化や情報共有の円滑化を通じて、組織の安定性と生産性向上を支える役割を果たします。一方「攻めのDX」は、データドリブン経営の実現を軸に据えています。社内外の情報を統合・分析できるデータプラットフォームを構築し、意思決定の高度化と迅速化を図ることで、競争力の強化と新たな価値創出を目指しています。データに基づく予測や顧客理解の深化により、商品・サービスの差別化や新規事業の創出が可能となり、企業の成長戦略に直結します。「攻めのDX」は、単なる業務改善に留まらず、ビジネスモデルの変革や市場への新たなアプローチを可能にするものであり、企業の競争優位性を高める原動力となります。今後は、社員のデジタルリテラシー向上を支援する研修やワークショップを定期的開催し、論理的思考力や数値分析力の強化を図ります。さらに、市民開発チームと各部門が連携し、現場主導の業務改善を支援することで、実効性のあるDXを推進していきます。啓発イベントや支援体制の整備を通じて、組織全体のITリテラシー向上にも取り組み、「守り」と「攻め」のDXを両立させながら、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

Q4 情報システム部担当執行役員としての 使命や抱負をお聞かせください。

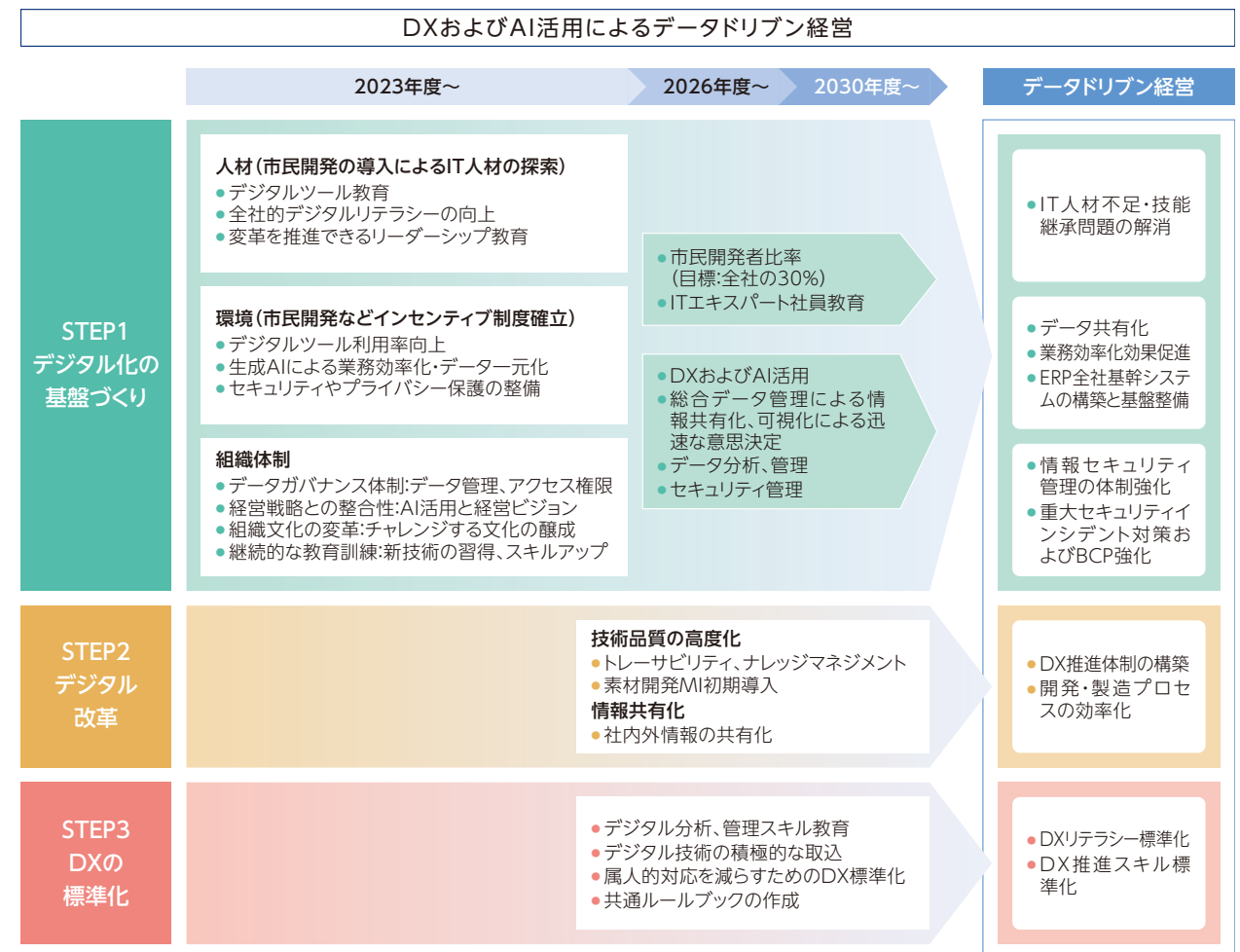
急速に進化するデジタル社会の中で、情報の安全かつ効果的な活用こそが企業競争力の源泉であると考えています。そのためには社員一人ひとりの意識とスキル向上を図りながら、変化する技術環境に柔軟に対応していくこと



常務執行役員
情報システム部担当
難波 誠

が私の使命です。DXや生成AIの活用、サイバーセキュリティ対策を通じて、企業価値の向上とお客様の信頼確保に努めてまいります。

DXおよびAI活用によるデータドリブン経営の概要



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

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



■ 2025年度 各セクターの売上・利益見通し

セクター別 売上高	耐火物セクター	第6次中期経営計画		
		2024年度 (実績)	2025年度 (見通し)	2026年度※ (当初目標)
国内粗鋼生産量の見通しは困難であり「耐火物セクター」と「エンジニアリングセクター」は変動リスクを伴う状況であるが、買収2社の業績が寄与することにより、大幅な増収見込み。「断熱材セクター」と「先端機材セクター」も新規分野への拡販等により、増収見込み	耐火物セクター	958	1,071	1,034
	断熱材セクター	187	201	220
	先端機材セクター	43	44	54
	エンジニアリングセクター	257	433	449
セクター別 EBITDA	耐火物セクター	断熱材セクター	先端機材セクター	エンジニアリングセクター
上述の増収要因に加えて、グローバルネットワークを活用した拡販や業容拡大、コストダウン、安価原料の調達等により、全セクターにおいて、増益見込み	耐火物セクター	110	127	143
	断熱材セクター	40	47	51
	先端機材セクター	3	5	8
	エンジニアリングセクター	17	35	42
セクター別 営業利益	耐火物セクター	断熱材セクター	先端機材セクター	エンジニアリングセクター
「耐火物セクター」において、のれん他償却額の増加があり、減益見込み。「断熱材セクター」、「先端機材セクター」、「エンジニアリングセクター」は増益見込み	耐火物セクター	76	73	113
	断熱材セクター	32	38	42
	先端機材セクター	1	2	4
	エンジニアリングセクター	16	18	37

※第6次中期経営計画を公表した2024年5月時点のセクター別の各数値は、計画段階のM&A案件の影響額を反映していませんでしたが、2024年5月～2025年9月に実現済みのM&A案件の影響額については、2026年度(当初目標)に加算しています。

■ 2025年度 各セクターの方針





耐火物セクター

REFRATORIES

代表取締役専務執行役員
耐火物セクター長

小形 昌徳

耐火物技術で世界の産業と社会の発展に貢献し、 「顧客から第一に選ばれる耐火物事業者」を目指す

■ 事業環境の変化

耐火物は高温プロセスを有する様々な基幹産業の基盤を支える製品であり、耐火物なしには産業社会は成り立ちません。耐火物の最大の需要先は鉄鋼業界であり、世界の鉄鋼需要は増加傾向が続いている点では堅調な耐火物市場があります。

しかし、中国における粗鋼の過剰生産の影響や脱炭素化への対応等により、鉄鋼業界は変換点にあります。特に国内の粗鋼生産量は、第6次中期経営計画（2024～2026年度）で想定した漸減予想を超えて減少しています。そのため当セクターは、これまででも取り組んできた「海外ビジネスの強化・拡大」と「国内の非鉄・工業炉分野における拡販」を、より強力に進める必要があります。

またカーボンニュートラルな社会の実現にむけて、鉄鋼業界においては大型電炉の導入計画が具体化し、当社事業においても温室効果ガス排出量削減への取組みの強化が求められています。サステナビリティへの取組みは多岐に渡りますが、特に当セクターにおいては「GREEN REFRACTORYの拡大」が重点テーマとなります。

■ 海外ビジネスの強化・拡大

2024年10月より、オランダのGouda社が当社グループに加われました。Gouda社は石油化学、非鉄金属、ごみ焼却炉発電など当社グループの未浸透であった分野の耐火物に強みをもち、新たなマーケットへ事業が拡大しました。

また地理的にも、同社は欧州、中東、アフリカ市場に強く、当社グループ事業のグローバル体制が強化されました。

さらに、2025年5月に買収が完了したブラジルのエンジニアリング会社であるReframax社とは、南米における耐火物事業においてシナジーが発現されつつあります。

■ 国内の非鉄・工業炉分野における拡販

国内における新たな市場開拓として、米国 Allied Mineral Products社との独占販売契約の締結により、アルミニウム業界への耐火物販売を進めています。さらに2025年4月より、国内営業部門に開発営業部を設け、未参入の非鉄・工業炉分野への拡販活動を強化しました。

当社が150年前に創業した契機は、欧州での産業革命によって発明された工業炉の耐火れんがを国産化するためでした。以来、長年の経験によって当社には多様な製品群と豊富な経験があります。これらを活用し、製品の供給のみならず、ライニング設計から施工・使用後リサイクルまで製品のライフサイクル全般を一元化して対応できるワンストップサービスを提供することで拡販活動を推進します。

■ 売上高とEBITDA

第6次中期経営計画（2024～2026年度）の最終年となる2026年度において、当セクターは連結売上高1,034億円を目標としていましたが、Gouda社の買収により2025年度に前倒しで達成できる見通しです。しかし、当社グ

ループが耐火物業界のグローバルトッププレーヤー集団の一角を占め、業界に大きなプレゼンスを維持するためには、さらなる規模の拡大が必要です。当セクターを構成する国内外の各社が、それぞれの強みを活かしてオーガニックに成長することに加え、M&AやJV等による事業規模の拡大も引き続き推進します。

一方、M&Aに伴うのれんの償却の影響により、営業利益は一時的に低下します。そのため当セクターの収益性としてはキャッシュ・フローの創出力を表すEBITDAを重視します。EBITDAの向上のために、国内事業においては販売構成の改善やコスト競争力の強化によるスプレッドの拡大が重要です。また、西日本地区の不定形耐火物の生産集約が予定通りに完了しましたので、次は定形耐火物の生産工場である岡山工場、CIP (Cold Isostatic Press) 製品の生産拠点である湯本工場において、競争力強化に向けた生産ラインの再構築に着手します。海外事業においては、エンジニアリングセクターや断熱材セクターとも連携し、グループ会社がOne SHINAGAWAとしてシナジーの発現に取り組みます。

■ GREEN REFRACTORYの拡大

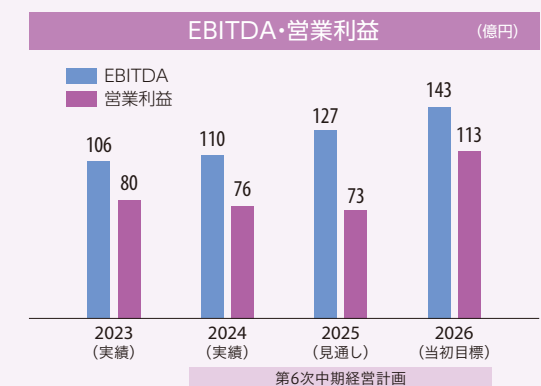
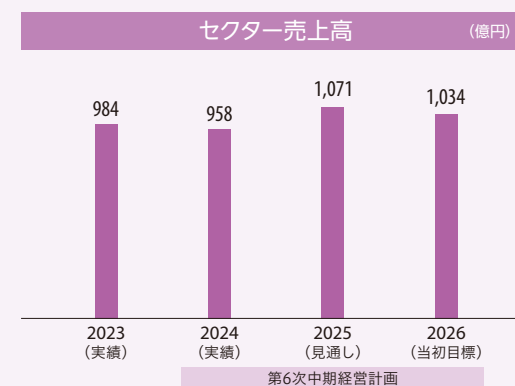
耐火物製品のライフサイクルにおけるCO₂排出量のうち、約7割は原料の製造時に発生しています。そのため当セクターにおいては、使用後耐火物の再生原料や他産業で発

生した副産物など、CO₂排出量が実質的にゼロとみなせるグリーン原料を20%以上活用したGREEN REFRACTORYの開発・拡販を進めています。使用後耐火物をリサイクルすることはCO₂排出量の削減に加え、地産地消型のスキームにより原料調達の地政学的リスクの低減にも繋がります。

また、お客様が耐火物を使用する現場において、耐火物施工時における乾燥工程を短縮することや、耐火物による蓄熱・放熱を改善して熱ロスを抑制することは、お客様のCO₂排出量の削減に大きく貢献します。こうした熱ロス低減耐火物もGREEN REFRACTORYと位置付け、その適用拡大を推し進めています。

■ 企業価値の向上にむけて

国内外を問わず、当セクターが目指す姿はPROXIMITY（近接性：物理的な、時間的な、関係性の近さ）によるお客様との信頼関係の構築です。すなわち、お客様に密接した対応によってそれぞれの使用条件に適した耐火物あるいは新しい高温プロセスを可能にする耐火物を提供することで、「顧客から第一に選ばれる耐火物事業者」を目指します。これは“セラミックスで「最適」を実現する”という当社グループのPURPOSEそのものであり、耐火物技術で世界の産業と社会の発展に貢献するべく誇りを持って取り組んでまいります。





断熱材セクター

INSULATION

取締役
断熱材セクター長

金重 利彦

事業環境と主な課題

断熱材セクターで取り扱う耐火断熱製品は、大きく耐火断熱れんがとセラミックファイバーの2つに分類されます。

耐火断熱れんがの主な用途は、鉄鋼業界のコークス炉や熱風炉、石油化学プラントなどの設備であり、これらに耐火断熱れんがが施工されたのち長期間にわたり、設備が稼働することになります。そのため、耐火断熱れんがの需要はメンテナンスサイクルや産業の設備投資などに大きく影響され、需要の変動を著しく受ける市場に向けての製品と言えます。

一方、セラミックファイバーは、鉄鋼・非鉄業界や窯業などの各種工業炉、半導体・電子部品製造用熱処理炉、発電・蓄電を含むエネルギー関連設備、自動車関連など多様な分野で使用されています。そのため、グローバル市場においてもセラミックファイバーの需要は今後ますます増加していくと予想しています。セラミックファイバーを活用した成形品も各種形状や厚みに調整することが可能で、耐熱性能に加えて安定的に熱ロスを抑制する製品として、その市場が拡大しています。セラミックファイバーの需要が拡大する中、ニーズの変動や技術革新のスピードが著しく速い半導体およびリチウムバッテリー市場向けの製品では、グループ内の製造設備の共用化の検討など、変動する市場に対し柔軟な対応が可能となるラインの構築に着手しています。

さらに、品川リフラグループの一員としてグローバルに

シナジーを発揮するためには、耐火断熱製品のマーケットが比較的大きい非鉄業界および石油化学プラント向けにおいて、プラントメーカーごとに要求される全てのスペックを満たす商品群の充実化が必要です。当社グループのオランダGouda社、ブラジルReframax社、ならびにSRB社は非鉄業界や石油化学プラント向けに耐火物およびエンジニアリング事業を展開しています。これらのグループ会社の事業活動を通じた耐火断熱製品の拡販は、断熱材セクターにとっては重要かつ必要不可欠な取り組みです。これらの市場に対し要求される製品スペックを十分に満たす品質改善や新商品開発に着手しており、グローバル市場においてセクターの枠を超えた連携強化による事業拡大を推進してまいります。

今後のセクターにおける成長戦略(基本方針)と重視するポイント

気候変動対策としての省エネルギー化やカーボンニュートラルに向けた国内外の各産業界の取組みは、各種断熱製品を扱う断熱材セクターとして追い風となります。その追い風に乗り遅れることなく、以下のようなコアビジネス市場での拡販と成長市場へのグローバルな展開を図ります。

地球環境に配慮したモノづくりと、セクターの枠を超えたグローバル連携で、事業拡大を推進

「省エネで熱効率を向上する地球環境に優しい耐火断熱材」

- ① 溶湯容器の耐火物と断熱材を組み合わせた最適ライニングと構造ソリューションの提供
- ② アンモニア、メタンガス、バイオ燃焼や水素にも適応した加熱炉や熱処理炉の省エネルギー化への対応
- ③ 生体溶解性ファイバー（AES:Alkaline Earth Silicate)の多用途化と高耐熱化
- 「成長市場への耐火断熱材のグローバル展開」
- ④ 半導体および電子部品製造用熱処理炉
- ⑤ 燃料電池のCell間セパレーター
- ⑥ 蓄電池の安全性を担保した高性能化用部材
- ⑦ 高温集塵用セラミックフィルター
- ⑧ 住宅・ビル・マンション向け防火建材

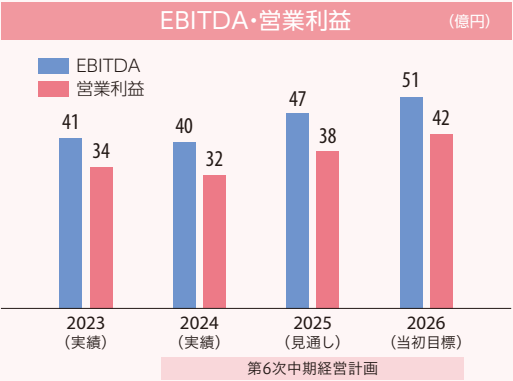
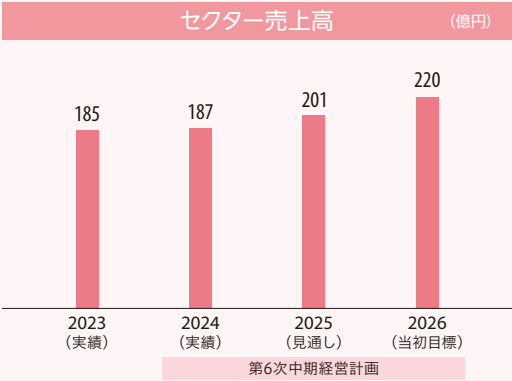
国内における断熱材事業のパイオニアとして長年培ってきた基礎技術を大切にしつつ、新たな視点による応用技術も活用して新規用途の拡大を図り、当社グループの断熱材事業の持続的成長を推進します。

セクター長としての使命や抱負、意気込み、今後の企業価値向上に資するための視点

断熱材セクターの中核は、地球環境に配慮した耐火断熱製品の製造・販売を手掛けるインソライト工業株式会社です。また、関連会社として、石川県七尾市に拠点を置き、木

材の加工販売や能登産珪藻土を使用したコンロなどの民生品の製造・販売を生業とするインソライト建材株式会社があります。同社は居住環境に適した木材製品も扱っており、遮熱性・保温性・遮音性に優れた素材を活かした「断熱材」の一種として、脱炭素社会の実現にも貢献する製品の販売強化に取り組んでいます。また、同社は、令和6年の能登半島地震で被災しました。グループ総力を挙げて震災を乗り越え、能登産のヒバ材や珪藻土を利用したモノづくりを通じて、能登半島の復興のため、地域の皆様とともに歩み続けています。

我々、断熱材セクターは、社会との「共存共栄」の精神のもと、地球環境に配慮したモノづくりをおこなうグループとして、地球と人類の明るい未来に向けて、グローバルな事業展開を通じた社会への貢献を進めてまいります。





先端機材セクター

ADVANCED MATERIAL & DEVICE

代表取締役常務執行役員
先端機材セクター長
福崎 良雄

半導体製造装置市場を主要ターゲットに事業領域を拡大し、成長加速と市場プレゼンス最大化を目指す

■ 事業環境と主な課題

当セクターは、ビジョン2030で掲げている「事業の拡大」を確実なものとするべく、2025年4月に品川ファインセラミックス社をファインセラミックス事業部門へ吸収合併しました。これにより、経営資源の投入による成長を加速してまいります。

当セクターは、半導体製造装置産業や航空産業などの先端産業分野に関わっており、また、グループ企業として半導体製造装置用セラミックファイバーを取り扱うインソライト工業社とも連携を図り、事業活動を展開しています。これら先端産業に関わる品川リフラグループが連携し、技術を高度化させてその浸透を図ることで事業を拡大させていくことが課題です。

当セクターを取り巻く事業環境は、今後確実に発展する精細映像・超高速データ通信・人工知能・自動車先進運転技術等の普及など第6次中期経営計画で設定した環境と大きく変わることがなく拡大し続けています。

特に、世界的な成長分野となっている半導体製造装置市場を主なターゲットとして高品質な半導体製造装置向け素材・部品の開発・製造・販売を促進し、またグループ会社のコムイノベーション社では半導体製造装置関連事業における事業領域の拡大を図ります。これらは、スピード感を重視して需要の確実な捕捉を行い新市場・新分野・新顧客の開拓をグローバルに推し進めてまいります。

■ 今後のセクターにおける成長戦略(基本方針)と重視するポイント

当セクターでは、次の成長戦略を推し進めていきます。

- ① ファインセラミックスでは、素材から精密な仕上げ加工までを一貫生産する生産体制の強みを生かして生産基盤の再構築・生産能力の拡大を目的とした新工場の建設を推進中です。新工場は2026年2月立上げを計画しており、製品メニューの拡充と高度な検査保証ラインを構築して高い生産管理のもと競争力の強化を図ります。また、これまでに取り組んできた高成長が期待される新規分野(航空産業分野・エネルギー分野)で使用されるファインセラミックス関連の技術開発を完成させ、生産に向けた製造技術の確立と供給体制の整備も実施してまいります。一方で、長年培ってきたファインセラミックスの独自技術が必要とする特殊産業分野との共同開発により、新市場への参入を目指し、これらの分野のお客様との関係性の強化による事業の拡大を図ります。
- ② 半導体製造装置関連事業では、半導体製造装置メーカーと連携して設計やアセンブリ(組立)、品質検査技術の向上を図るとともに、事業領域の拡大を図り、他の先端産業関連事業への参入も進めてまいります。
- ③ さらに、事業規模の拡大を加速させるためにM&Aなどによる外部技術の導入・連携を推進し、当社グループ

とパートナー企業が保有する各々の技術力・人脈・営業力などのシナジー効果により製品開発・拡販活動を加速させてまいります。

■ セクター長としての使命や抱負、意気込み、今後の企業価値向上に資するための視点など

先端機材セクターは、他セクターと比べて事業規模が小さく今後の成長を期待されているセクターになります。

成長を加速させるためには、前述の成長戦略を推し進め、今後想定される市場の拡大による需要の増加に対して供給体制を確立することが不可欠です。第6次中期経営計画(2024~2026年度)のもと設備の劣化更新・自動化および増強を目的とした新工場の建設立上げを計画通りに実施し生産体制を構築してまいります。そして、今後ますます高まっていくことが予測される素材に対する複合特性、複雑な形状や高い寸法精度に対する要求に対し、製品の付加価値を高める精密加工技術の導入を積極的に進め、製品メニューの拡大を行うことで関連する産業分野を広げてまいります。

また、人材の積極的な採用と活用・育成を行い、市場の変化に即応できる生産能力に加えて、人的能力を確保しビジネスチャンスを的確に捉えて売上規模の拡大を図ってまいります。

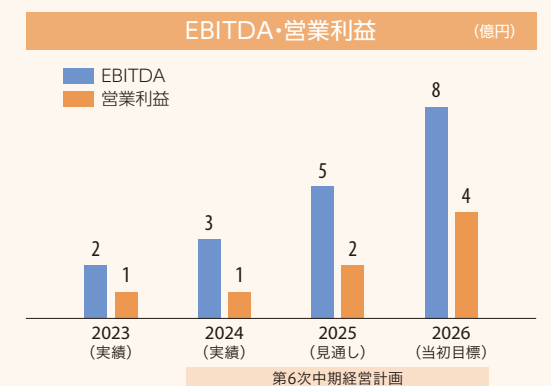
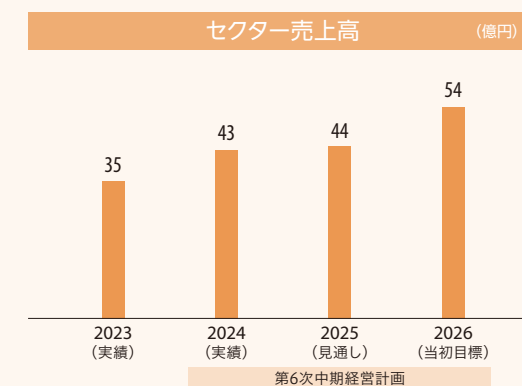
次期の第7次中期経営計画(2027~2030年度)では、市場の成長を見込んでいる新規分野へ向けた新たな設備投資を計画しています。

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



【新工場イメージ図】…敷地面積:16,870㎡

- 2026年2月に新工場稼働予定(岡山県瀬戸内市)
⇒ 既存工場(岡山県備前市)との2拠点体制により生産基盤を強化
- 新工場ではファインセラミックス製品の原料工程と後工程を担う計画





エンジニアリングセクター

ENGINEERING

常務執行役員
エンジニアリングセクター長
後藤 滋明

当社とReframax社のシナジー最大化により、 グローバル市場を舞台に持続的な成長を推進

■ エンジニアリングセクターの事業環境と主な課題

エンジニアリングセクターは耐火物や断熱材を使用する各種窯炉のライニング設計や施工工事（メンテナンスを含む）をメインに行っており、これまでお客様から評価を頂き安定した業績を上げてきました。一方、鉄鋼需要の状況は第6次中期経営計画で見込んでいた状況より低下ペースが速く、加えて国内のゴミ焼却炉も総人口減少予想に伴い全体としては減少傾向にあり、エンジンニアリング事業の事業環境としては厳しい状況にあります。また、労働時間規制、少子化による建設業労働人口の減少など、労働力確保が重要な課題であると認識しております。

このような厳しい状況の中、当セクターでは2025年5月にブラジルのエンジニアリング会社であるReframax社を子会社とし、グローバル展開を図ることが可能となりました。当社とReframax社が持つ技術およびノウハウを早期に融合させ、シナジー効果を最大限に図ると同時に、耐火物セクターや断熱材セクターと連携し、グローバルに持続的に成長することも大きな課題です。これらの課題を解決し、ビジョン2030の達成に向けて活動を展開していきます。

■ 今後のセクターにおける成長戦略（基本方針）と重視するポイント

① 各セクターとの連携とグローバル化による持続的成長

当セクターはこれまで耐火物セクターや断熱材セクターと連携し、各セクターが持つ製品ラインナップ、技術やノウハウを最大限活かし日本国内市場での相乗効果を追求してきました。一方、当社として初めての海外のエンジニアリング子会社となったReframax社を活用し、南米および北米において同様な取り組みが実行可能となりました。両社が蓄積した耐火物施工技術、ノウハウを共有し、当社の海外の耐火物製造会社とも連携した、材料・施工一体となった活動を推進することで、事業規模の拡大および業容拡大を追求し、持続的成長を推進していきます。

② サステナビリティ対応への貢献と成長分野への進出

鉄鋼業界を始めとした高温プロセスを保有する各産業界のカーボンニュートラルに向けた取り組みは、ますます加速化しています。当セクターはお客様の新プロセスの開発など新たなチャレンジに対して、ライニング設計や施工技術において迅速にベストソリューションを提案し、ともに歩みを進めて行きます。また、従来からカーボン焼成炉の設計・製作・施工のワンストップ化を行っていますが、当社が保有する長年培ってきた独自技術を活用して成長分野（非鉄、各種窯炉）への貢献と同時に、当社の事業成長へと繋げていきます。

耐火物リサイクル事業は、耐火物原料製造時のCO₂削減および鉱物資源の保全等、サステナビリティ経営において非常に重要な取り組みであり、GREEN REFRACTORYの拡大が重要な経営課題と考えております。当セクターでは、製鉄所内での耐火物施工のみならず、使用後耐火物の回収と再利用するための処理を事業として行っており、今後更に事業規模を拡大し、リサイクル原料の高品質、低コスト処理を継続して発揮し、GREEN REFRACTORY拡大に貢献していきます。

③ 労働力不足への取り組み

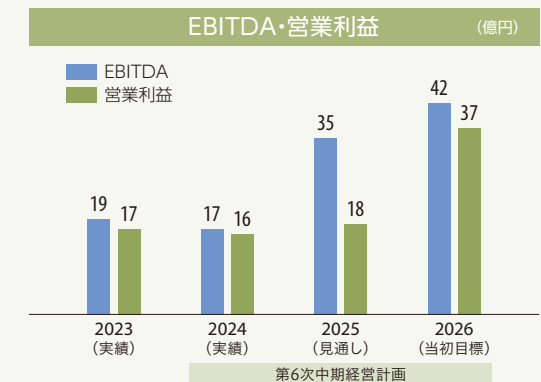
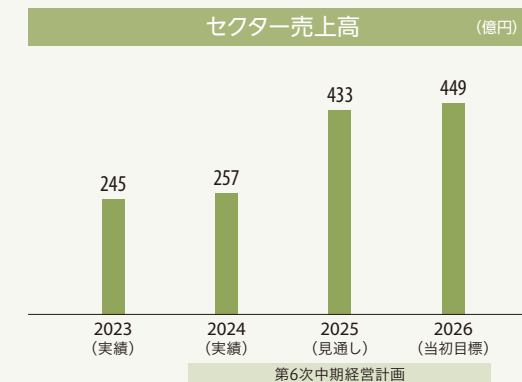
労働時間規制・少子化等による労働力不足は、当セクターとして大きな課題の一つです。築炉作業では現在も機械化されていない部分が多く、また近年の地球温暖化影響もあって作業環境はさらに厳しくなっており、築炉作業者の確保が年々困難になってきています。

労働力確保のために基本的には各施工会社とのコミュニケーションを密にして連携を図っていきますが、技術による対応も重要です。自動化・機械化、DXによる業務効率向上、点検・診断技術の効率化、高耐用・高信頼性の不定形耐火物施工技術の開発など新しい技術の開発・取り組みで課題に対応してまいります。また多能化、人材の流動配置など、組織内での機動力強化も労働力不足対応に

対して有効であると考え、取組みを強化していきます。一方、監督者および施工者の多様化も必要と考えております。特に、施工者としてグループ会社となったReframax社の社員を日本国内で活用することを積極的に検討し、将来的な労働力不足の解決手段の一つとして実行していきます。

■ セクター長としての使命、抱負

2025年度よりセクター長としての任を拝命し、大きな責任に身が引き締まる思いでございます。これまで、当セクターは、“技術力”が最も重要な要素と考え、蓄積してきた技術に加え、常に新しい施工・メンテナンス技術を最適・迅速に提供することで、お客様に評価いただけてきました。2025年度は、更にM&Aで当セクターに加わったReframax社によりグローバルに事業規模を拡大することが可能となりました。両社が持つ技術的な強みやノウハウを有機的に迅速に融合させ、新たな価値を共創させ、いかに継続的な成長を推進していくかが私に課せられた使命であると考えております。



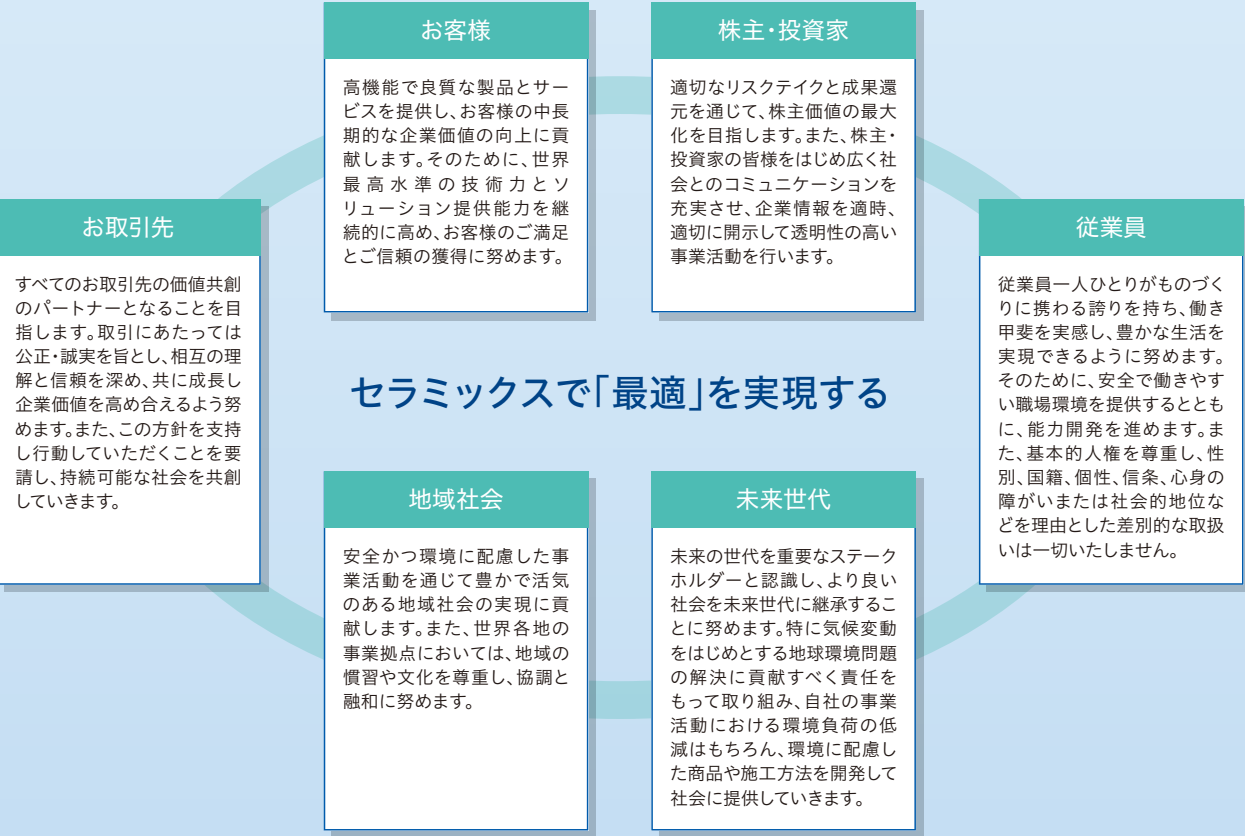
短期的な利益追求だけではなく、 長期的な視点に立ち、 環境・社会・ガバナンス (ESG) の側面を統合した サステナビリティ経営を推進しています。

当社グループは、サステナビリティ経営の重要テーマとして気候変動への対応、人権の尊重、多様な働き方の推進、強固なガバナンス体制の構築などを設定し、それぞれの課題(マテリアリティ)に対して具体的な目標を掲げ、事業戦略と連動した取組みを進めています。

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めます。

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・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SDGs及びESG投資への対応等サステナビリティ経営に関する取組みを議論し、取締役会に報告し、監督を受けています。また、事業分野ごとのセクターの導入によりサステナビリティに関する取組みも強化しています。

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

これらを実現するために人的資本の充実には欠かせません。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。

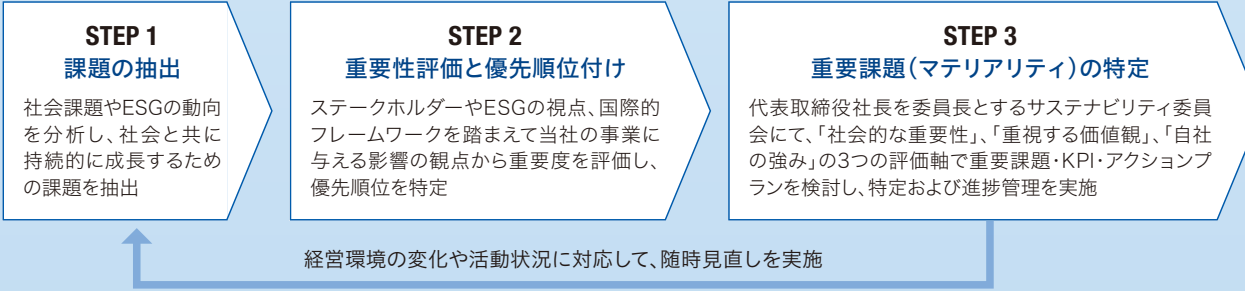
当社グループは進むべき方向性として7つのテーマと11のマテリアリティを特定(2022年5月)しています。これらに基づき持続的な事業成長を実現すると共に社会課題の解決にも貢献していきます。

■ マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)

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。

▲ 色分けについて □ :E(環境)、□ :S(社会)、□ :G(ガバナンス)

■ マテリアリティの特定と見直しのプロセス



リスク・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開催さ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、当社の取締役会及び経営会議に報告されています。取締役会及び経営会議は、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、サステナビリティ経営の方向性を明確にしました。サステナビリティ委員会での確かな進捗管理を行うことで、サステナビリティ経営を着実に進めていきます。また取締役会はサステナビリティ委員会の報告により各指標の進捗状況をモニタリングしています。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きます。

7つのテーマと11のマテリアリティの内、「気候変動・環境負荷低減」と「人材戦略」が特に重要と考え、取組みを進めています。具体的には、P.51「環境への取組み」、P.60「人材への取組み」をご覧ください。

環境への取組み

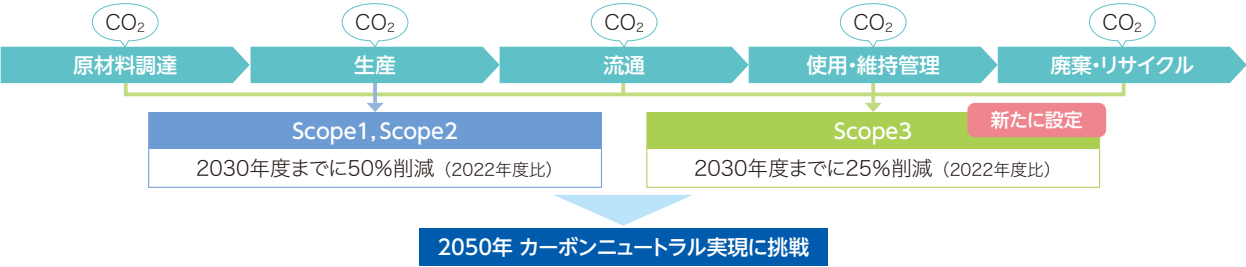
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同と取組み

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、当社は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、そして指標と目標という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。

詳細はHPの「TCFD提言に基づく情報開示」をご参照ください。▶ <https://www.shinagawa.co.jp/sustainability/tcf.html>

気候変動に対する戦略と目標

特定したマテリアリティのうち、気候変動を最重要課題の一つと位置付け、経営に統合した戦略を進めています。当社の長期的な気候変動対策目標と、その達成に向けた具体的な取組みは以下の通りです。



これらの目標は、パリ協定の掲げる「1.5℃目標」と整合した、科学的根拠に基づくものです。

CDPへの回答

これらの取組みの成果は、国際的な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。CDP2024の気候変動および水セキュリティの質問書では、それぞれB評価を獲得しました。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。



リスク・機会の分類ごとの時間軸と影響度評価

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

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

分類	想定される事象	リスク・機会	時間軸	事業におけるリスク・機会	対応
政策・規制	カーボンプライスの新設や上昇／温室効果ガス排出削減強化による対応コスト増加	リスク	中～長期	・ 自社の温室効果ガス排出量に応じたカーボンプライスの負担	・ 省エネ設備導入、燃料転換、太陽光発電導入・グリーン電力調達、蓄電池導入による温室効果ガス排出量の削減 ・ 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	
	顧客のエコやグリーンへの嗜好変化	リスク	短～中期	・ グリーン製品需要の高まりに伴うリサイクル原料の供給逼迫、価格上昇	・ リサイクル原料の安定回収に向けた顧客との連携強化
		機会	短～中期	・ 顧客におけるグリーン調達の加速	・ リサイクル原料を用いた環境負荷低減商品(GREEN REFRACTORY等)の拡販 ・ 低溫焼成品・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
	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
技術	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 … 脱炭素化への取組みが奏功せず、酷暑と激甚な天候が発生

分類	想定される事象	リスク・機会	時間軸	事業におけるリスク・機会	対応
気候・環境	水害の頻発化・激甚化	リスク	短～長期	・ 自然災害の増加に伴う設備被害、事業活動の中断	・ BCP対策の強化、事業拠点の洪水・湯水対策強化 ・ 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
	酷暑による労働環境変化	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
		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

環境方針

<基本方針>

品川リフラグループは「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。

<行動方針>

1. 環境マネジメントシステムの整備

環境に関する法令、自治体や地域と合意した約束を順守するとともに、自ら環境改善の目標を設定して、その達成に努め、そのレビューに基づき継続的改善をはかるマネジメントシステムの整備に取り組みます。

2. 環境負荷低減と環境パフォーマンス向上への取り組み

購買・生産・販売・物流・技術開発など全ての企業活動においてライフサイクルを考慮し以下の取り組みを実施し、環境負荷低減と環境パフォーマンスの向上に努めます。

○ 省エネルギーの推進及び再生可能エネルギーへの転換

○ 省資源・リサイクルの推進及び廃棄物の削減

○ 環境配慮型製品の開発・提供

○ 水・大気・土壌の汚染防止、軽減

3. 環境教育

当社グループの業務を行うすべての者が自覚と認識を持って積極的に環境保全活動に取り組むようグループを挙げて啓発活動を展開し、環境意識向上をはかります。

4. 環境コミュニケーション

企業活動の対象となるすべての地域・分野における社会的責任を果たすべく、積極的な情報開示、収集に努め、社会と一体となって地域及び地球環境保全に貢献します。そのため、あらゆるステークホルダーの皆様とのコミュニケーションをはかります。

環境マネジメントシステム (EMS)

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

また代表取締役社長が委員長を務める環境マネジメント本社委員会でマネジメントレビューを毎年実施し改善事項などが決議されています。

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

環境負荷低減活動

EMS活動の持続的な運用のため事業プロセスとの統合を進めます。

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

ゼロエミッション活動

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

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

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

■ 製造工程における産業廃棄物の発生原単位 (2013年度=指数100)
(指数)

年度	発生原単位 (指数)
2013	100
2014	95
2015	98
2016	97
2017	82
2018	105
2019	93
2020	85
2021	75
2022	70
2023	75
2024	73

輸送エネルギー削減活動

温室効果ガスの排出量削減によりカーボンニュートラルを推進するため、トラック輸送からCO₂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(=CO₂排出削減)にも取り組んでいます。

■ 輸送エネルギー原単位 (2013年度=指数100)
(指数)

年度	輸送エネルギー原単位 (指数)
2013	100
2014	95
2015	98
2016	97
2017	93
2018	88
2019	87
2020	85
2021	80
2022	79
2023	77
2024	75

品川リフラグループのCO₂排出量

(単位:千t-CO₂)

年度	Scope 1 (千t-CO ₂)	Scope 2 (千t-CO ₂)	合計 (千t-CO ₂)
2022	71	78	150
2023	63	73	136
2024	56	69	125
2030 (年度) 目標	Scope 1,2		2022年度比 50%削減

2050年
カーボン
ニュートラル
の実現

■ バリューチェーンにおけるCO₂排出量の推移(2022～2024年度) (単位：千t-CO₂)

Scope (カテゴリ)		2022年度	2023年度	2024年度	算定方法
Scope1	自社の燃料使用等に伴う直接排出 ※	71	63	56	GHGプロトコルに沿って算出
Scope2	他者から共有された電気等に伴う間接排出 (マーケットベース) ※	78	73	69	
Scope1+2 計		150	136	125	
Scope3	1. 購入した 物品・サービス	944	862	862	原材料の購入量からCO ₂ 排出原単位を乗じて算出
	2. 資本財	18	21	23	設備投資額にCO ₂ 排出原単位を乗じて算出
	3. 燃料・エネルギー 関連	24	23	19	購入電力量、燃料の使用量にCO ₂ 排出原単位を乗じて算出
	4. 輸送、配送 (上流)	24	25	19	省エネ法報告の燃料使用量及び配送額にCO ₂ 排出原単位を乗じて算出
	5. 事業から出る廃棄物	4	4	3	廃棄物重量にCO ₂ 排出原単位を乗じて算出
	6. 出張	1	2	2	従業員数にCO ₂ 排出原単位を乗じて算出
	7. 従業員の通勤	2	2	2	勤務地、人・勤務形態にあったCO ₂ 排出原単位を乗じて算出
	8. リース資産 (上流)	－	－	－	算定対象外
	9. 輸送・配送 (下流)	－	－	－	算定対象外
	10. 販売した製品の加工	－	－	－	算定対象外
	11. 販売した製品の使用	54	50	48	販売量にCO ₂ 排出原単位を乗じて算出 (製品群のカーボン含有率と平均溶損率を算出)
	12. 販売した製品の廃棄	6	5	4	廃棄物量にCO ₂ 排出原単位を乗じて算出 (製品群情報をもとに平均廃棄率を算出)
	13. リース資産 (下流)	2	2	2	所有不動産の総延床面積にCO ₂ 排出原単位を乗じて算出
	14. フランチャイズ	－	－	－	算定対象外
	15. 投資	－	－	－	算定対象外
Scope3 計 ※		1,078	997	985	

(過年度のCO₂排出量については、直近年度のグループ連結会社数の変更に伴い調整済みの数値を記載)

※保証審査時点のデータに対して第三者機関から第三者保証を取得しています。なお2024年度のCO₂排出量については、2025年10月1日現在審査中です。

【Scope3の算定方法】

<集計範囲>

当社グループ全体

<換算排出係数>

・ サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース (Ver.3.3)

・ IDEA (Ver.2.3) など

第三者保証の取得

当社は2022年度より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、第三者保証を取得しています。(2024年度は審査中)

53 SHINAGAWA REFRA CO., LTD.

Integrated Report 2025 54

GREEN REFRACTORY

GREEN REFRACTORYは、当社が提供する地球環境に配慮した耐火物製品や技術など複数のソリューションを総称するブランドです。私たちは、高温技術のリーディングカンパニーとして未来のために新技術の開発に取り組んでいます。

SOLUTION①

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

SOLUTION②

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】

GREEN REFRACTORYとは

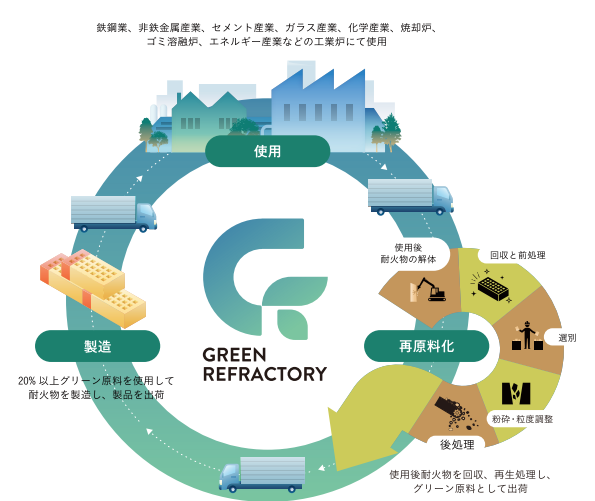
耐火物製品のライフサイクルにおけるCO₂排出量のうち、約7割が原料の製造時に発生しています。そこで当社ではCO₂排出量を削減するため、使用後の耐火物をリサイクルした再生原料や他産業で発生した副産物など、CO₂排出量が実質的にゼロと見なせるグリーン原料を活用したGREEN REFRACTORYを開発しました。

その基準として重要なポイントとなるのが、グリーン原料の使用比率です。既存のリサイクル商品のように増量材として数%だけ加えるのではなく、材料設計から新たに開発し、20%以上グリーン原料で構成したものをGREEN REFRACTORYと定義付けています。

GREEN REFRACTORY普及の大きな力となるのは、グリーン原料の安定した調達です。その体制づくりとして、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にて不純物成分を取り除くなどの再生処理を行い、そのグリーン原料を使用して耐火物を製造・出荷するというスキーム^{*1}の構築に取り組んでいます。

その一方、広義の「GREEN REFRACTORY」として、お客様が耐火物を使用するプロセスにおいてCO₂排出量の削減に貢献する熱ロス低減耐火物^{*2}も提供しています。断熱性能に優れた熱ロス低減耐火物を炉の背面に配置することで放熱を抑制したり、熱伝導率が低い熱ロス低減耐火物を内張り材に用いることで、次の操業時における蓄熱量を抑制するなど、お客様の高温プロセスにおいてエネルギー消費量を低減すると同時にCO₂排出量の削減を実現します。

*1 使用後耐火物のリサイクル事業のスキーム



*2 熱ロス低減耐火物

用途に応じて製品を組み合わせ、高温プロセスにおける熱損失(熱ロス)を低減することで、お客様の省エネルギー化とCO₂排出量の削減に貢献します。

熱ロス低減によるエネルギー消費量の低減

炉の背面において断熱性能に優れた熱ロス低減耐火物を配置することで放熱を抑制できます。

また、内張り材に熱伝導率が低い熱ロス低減耐火物を用いることで、間欠操業時における蓄熱量を抑制し、エネルギー消費量が低減されます。

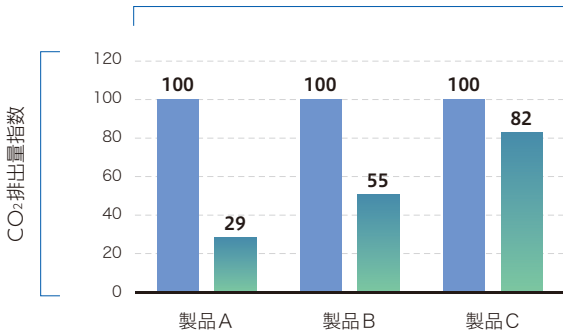
熱ロス低減によるCO₂排出量削減

放熱や蓄熱の抑制(熱ロス低減)は、お客様の高温プロセスにおいてエネルギー消費量を低減すると同時にCO₂排出量の削減を実現します。

加熱工程の短縮によるプロセスの効率化

お客様の高温プロセスにおける熱ロス低減は、再加熱による温度補償の工程の短縮・削減につながります。また、耐火物の施工時における乾燥工程や使用前の予熱工程を短縮することで、プロセスの効率化にもなります。

れんが1t製造当たりのCO₂排出量(燃料、原料由来)



CO₂排出量の削減

GREEN REFRACTORYは、使用後の耐火物のリサイクル原料や他産業の副産物など、CO₂排出量が実質的にゼロと見なせるグリーン原料を20%以上活用しています。

GREEN REFRACTORY創設の舞台裏

以前から使用後耐火物のリサイクルは行っていましたが、自社の取組みとしてさらに積極的に行うためのプロジェクトが2021年に発足し、2024年からリサイクル事業推進部という部署が設けられました。プロジェクトには生産部門、調達部門、技術部門に加え、営業部門やエンジニアリング事業本部など複数の部門が別々の役割で関わるため、綿密な連携が欠かせません。そこで、各部門の代表が参加してそれぞれの進捗状況をまとめる会議を2カ月に1回のペースで開催し、連携が円滑になるよう図りました。

プロジェクトの推進に当たって最初に取り組んだのは、お客様と協力会社を含めたリサイクルスキームの構築です。お客様にとって使用後耐火物を解体・分別するプロセスは複雑だったため、その流れを整理し、スムーズに回収できるようなスキームを組み立てました。こうしたスキームの構築にはお客様の協力が不可欠で、営業担当者がGREEN REFRACTORYの意義を根気強く説明することによって理解を得ることができました。

GREEN REFRACTORYが金属やプラスチック製品と違って難しいのは、リサイクル原料を使った耐火物は元の製品と同じような耐用性を得ることは可能でも、製品としてまったく同じではないということです。しかし、最近はお客様から環境に配慮した製品を選ぼうとする動きが見られるようになってきました。お客様の期待に応えるため、更に取り組みを加速させていきます。

導入事例紹介

GREEN REFRACTORYを導入しているお客様に共通するのは、サステナブルな事業活動の重要性を理解してくださっていることです。

耐火物を使用している業界のうち、鉄鋼業やセメント産業でGREEN REFRACTORYの導入が進んでいます。鉄鋼業では、製鉄所からの使用後耐火物の回収、再生処理、GREEN REFRACTORYの導入というサイクルが軌道に乗ってきました。また、セメント産業でもGREEN REFRACTORYの重要性への理解を得ることができ、実際に採用していただいています。

GREEN REFRACTORYのブランドサイト

使用後耐火物をリサイクルできると知っているお客様は、まだほんの一部です。そうした方たちにもGREEN REFRACTORYの概要や意義を知っていただく入り口としてWebサイトを開設しました。

Webサイトではグリーン製品という聞き慣れない概念を分かりやすく表現するよう努めるとともに私たちが本気で取り組んでいることが伝わるようデザインには特にこだわりました。深みのある緑色を基調とすることによって地球全体の環境への意識を感じさせるデザインに仕上がっています。



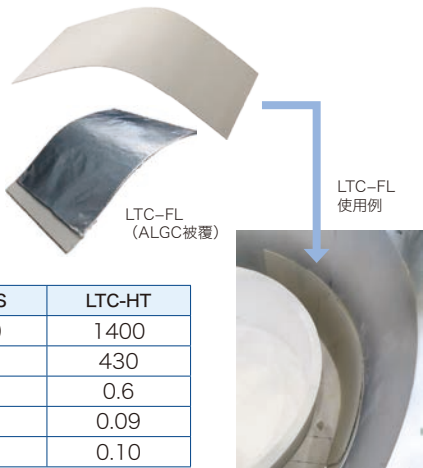
<https://shinagawa-green.jp>



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、フレキシビリティ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



代表的な品質特性			LTC-FL	LTC-A	LTC-ES	LTC-HT
	最高使用温度（℃）		900	900	1000	1400
	かさ比重（kg/m3）		300	410	250	430
	曲げ強さ（MPa）		0.3	1.1	0.3	0.6
	熱伝導率（W/m・K）	at 600℃	0.03	0.04	0.03	0.09
		at 800℃	0.04	0.05	0.04	0.10

築炉工事における環境への取組み

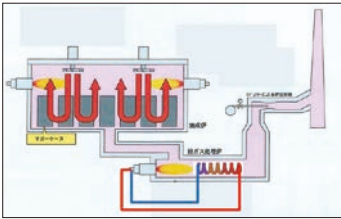
当社グループでは、お客様の環境負荷低減へのニーズにさまざまな技術で対応しています。

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

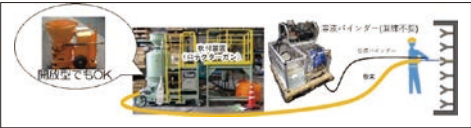
- 高性能で環境負荷を低減したカーボン焼成炉の開発・拡販の実施
 - ▶“炉内温度・酸素濃度制御”をハイレベルで達成できる自動制御システム構築
 - ▶“排ガスの低環境負荷化”の達成
- 排ガス処理技術の更なる進化により、環境負荷低減型・排ガス処理炉を受注
長年培った工業炉運転技術を基に、カーボンニュートラルを意識した燃料の高効率化（燃料転換）を各所にて計画・導入中



カーボン焼成炉イメージ

新たな施工技術・点検技術の導入・開発による働き方改革と作業効率化の推進

- 次世代セメントレス吹付技術（SIG）の開発
 - ▶吹付材製品の開発が完了 ⇒ 現地施工テストにて耐用性確認中
 - ▶従来の吹付材製品と比較し、高い耐用性・施工性を有しているため環境分野、鉄鋼・非鉄分野など幅広い用途に適用拡大中
 - ▶従来のセメントレス吹付技術（SNG）では特殊装置と高い施工技能が必要 ⇒ SIGは施工が簡易・施工効率アップ
 - ▶海外市場への展開も視野に、更なる拡販を推進



太陽光発電設備の導入

当社グループでは、事業活動におけるエネルギー効率の向上と、再生可能エネルギーの導入を通じて、気候変動への対応とCO₂排出量削減を推進しています。

定形耐火物の生産拠点・岡山工場への電力供給を行う太陽光発電設備が稼働開始

- 岡山県備前市の当社所有地に太陽光発電設備を設置
 - ⇒ 2025年4月より稼働開始
- 定形耐火物の生産拠点である岡山工場で使用される一部の電力を供給
- LNGなどCO₂排出量削減となる燃料への転換と合わせ、省エネルギー化への取組みを促進



当社 岡山工場



太陽光発電設備の航空写真（宅宅跡地）

生物多様性のための取組み

当社は、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」※1へ参加しました。



※1 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組みを進めるための有志連合です。2022年に環境省を含む産民官17団体を発起人として設立され、2025年3月末現在で1,000以上の企業、自治体・団体が参加しています。

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組みに着手しています。

1. 社有林の整備による森づくり（高知県）

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、生物多様性の保全や水源涵養に貢献していきます。さらに森林整備活動を社員の環境意識向上やエンゲージメント強化を目的とした研修プログラムとしても活用していく計画です。



高知市土佐山地区の森林

2. 天然林の保護（北海道）

北海道松前郡福島町に所有する森林（面積約21ha）は、その大部分が天然林であり、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、環境省第5次レッドリストや北海道レッドデータブック2001などで絶滅危惧種として指定されている種を含む、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予定です。また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。



確認された希少種 サルメンエビネ



福島町のミズナラ林

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年度には鉱山の緑化活動推進を決定しました。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きます。

人権尊重・人権デューデリジェンスの取り組み

人権基本方針

品川リフラグループは、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

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

基本的な考え方
当社グループは、人権尊重が企業の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て活動しています。取り組み姿勢をより明確に示すため、2023年5月にグループ各社およびその役員ならびに従業員が遵守すべき規範として人権基本方針を制定し、以下に示す様々な取り組みを行っています。

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、定期的に取り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

当社グループの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、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。2023年度は当社および国内関係会社を対象に、人権に対する影響の特定・評価を実施しました。

リスクの特定・評価作業を行った結果、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。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」といった研修も実施しています。

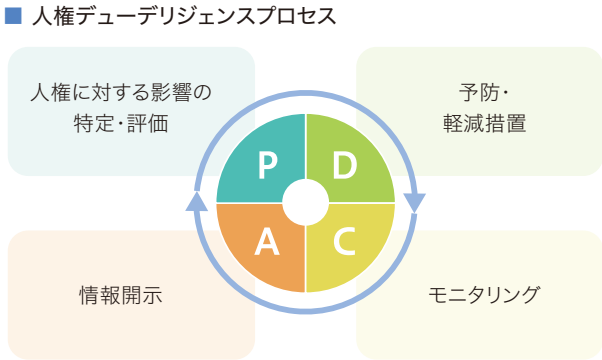
● 内部通報窓口

当社は、幅広くコンプライアンス上の問題について、当社グループ並びに協力会社社員が安心・安全に通報できる内部通報相談窓口を設置していますが、この窓口は、人権侵害に関する相談・通報も対象にしています。これにより、人権侵害の未然防止と、迅速な人権侵害からの救済を図っています。

● 調達先への対応（アンケート）

当社のサプライヤー向けにサステナブル調達アンケートを2025年1月～2月に実施しました。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。今後はその結果を踏まえ、取引先との対話を通じて人権尊重と配慮の推進に取り組んでいきます。

人権デューデリジェンスプロセス



- 人権に対する影響の特定・評価
- 予防・軽減措置
- モニタリング
- 情報開示

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様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。

人材への取り組み

人的資本戦略

当社グループでは、サステナビリティへの取り組みを推し進めていく上で、人的資本の充実が必要不可欠であると考えています。多様な人材が活躍できる職場環境の整備を図り、取り組みの進捗を指標と目標を設定し、その達成を目指しています。

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

グローバル企業としての人材育成

企業理念の社内浸透（ワークショップの開催）

従業員エンゲージメントの向上

教育研修（階層別・専門研修など）の充実化

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な人材が十分に活躍できる企業文化の醸成

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

働きやすい職場環境の創造

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

職場における心理的安全性の確保

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 25%以上 (2030年までに)	外国籍社員数 2020年比3倍以上 (2030年までに)	障がい者雇用率 3.0%以上
男性社員の育児目的休暇取得率 100%	年次有給休暇取得率 80%以上	教育研修時間 20時間以上／年 (一人当たり)

人材開発基本方針

当社の持続的成長を実現するために、多様性に富み、かつ高度な専門知識と実行力を備えた人材の開発を目指す。

人材開発の目標

● 創造性、チャレンジ精神に富み、自ら取り組むべき課題を設定できる人材

● 広い視野と高度な専門知識を有し、迅速かつ粘り強く業務を遂行する人材

● 異文化とのコミュニケーションやデジタル技術の進歩等の環境変化に柔軟かつ前向き、誠実に対応する人材

● 経営目標を達成するためのマネジメント能力を備えた管理職人材

人材開発のための環境整備

● 人権・個性の尊重

● 安全安心かつ健康的で快適な職場

● 客観的で公正な評価

59 SHINAGAWA REFRA CO., LTD.

Integrated Report 2025 60

取組みの内容

- 全社プロジェクトの推進
当社では、社員一人ひとりの成長（人材開発）が持続的な企業価値の向上のための最も重要な事項の一つと位置づけています。人材開発の根幹をなす考え方が、新たな企業理念においてValueとして掲げる「挑戦・迅速・柔軟・徹底・連携」の5つの行動原則です。
この考え方にに基づき、人材開発について全社横断型のプロジェクトを推進しています。本プロジェクトにおいて、将来あるべき姿と現状とのギャップを課題として明確化し、その課題を解決するための人材育成やエンゲージメントの向上に向けた施策を検討し実行に移すことで、部門の垣根を越えて社員の成長を支援する仕組みづくり、より強い人材基盤の構築を目指しています。
- 採用
多様な人材が活躍することが当社の成長のためには欠かせないことから、女性や外国籍、障がいを持つ方々を採用する取組みを積極的に行っています。2021年に策定した女性活躍推進法に基づく一般行動計画では、総合職新卒採用者に占める女性の割合を毎年10%以上とする目標を掲げ、継続的な取組みを行っています。
さらに、当社では2025年7月にアルムナイ採用（カムバック採用制度）も導入し、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、多様な経験や価値観を持つ人材の再登用を促進しています。こうした取組みを通じて、誰もが力を発揮できる職場づくりを目指しています。
- 定着
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。これらの取組みを通じて、PDCAサイクルを継続的に回し、社員の定着とエンゲージメントの向上を図っています。
- 教育
【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。
【資格取得促進制度】
会社運営に必要な公的資格保有者の確保のみならず、社員の業務能力のレベルアップを図ることを目的に、公的・民間資格の取得を励行支援し、自己啓発を促進しています。
【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。
【語学】
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。

社内通信教育の科目一覧

分類	科目	2024年度 受講人数
耐火物概論	無機材料の基礎	67
	窯炉と耐火物	29
	耐火物各論	40
	製鉄法	43
各分野	ファインセラミックス	47
	ファーンズエンジニアリング	22
	品質管理	40
	生産管理	37
	特許	30
	経理	26
	労務	24
必須科目	コンプライアンス	42
	安全衛生	47
	品川リフラクトリーズを知ろう	61
延べ人数		555



多国籍の社員が参加する会議の様子

第 1 章	第 2 章	第 3 章	第 4 章	第 5 章	第 6 章
イントロダクション	価値創造	経営戦略	セクター戦略	サステナビリティ	データ編

スローガン

－安全最優先－我が身のために 家族のために

安全衛生基本方針

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

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“心身の健康づくり”に積極的に取り組みます。

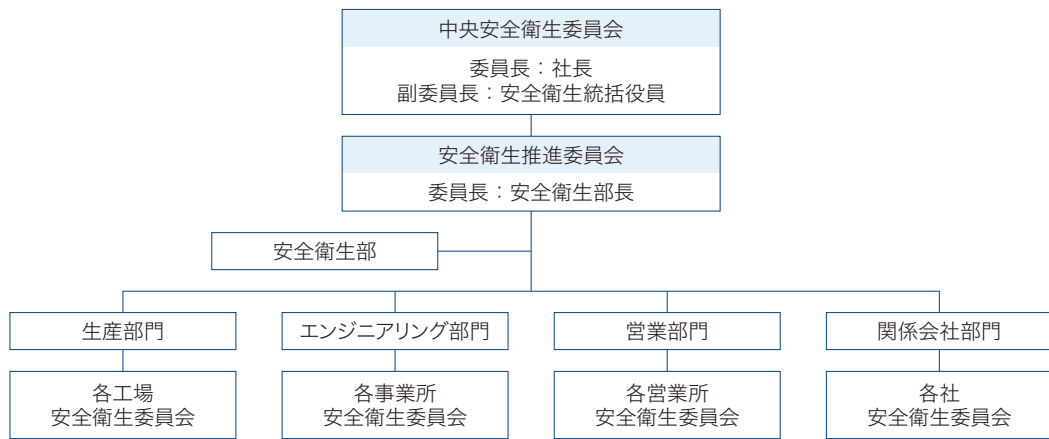
重点実施項目

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



安全衛生管理体制

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



安全衛生活動

安全衛生活動は【安全】、【衛生】、【防災】の3つの柱で活動しています。

【安全活動】

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

【衛生活動】

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

【防災活動】

1)防災基盤の強化、2)重大事故防止活動

安全衛生教育

安全衛生教育は、企業や組織における従業員の安全かつ健康を守るための重要な教育、訓練です。2025年は、危険予知教育、普通救命講習、転倒・腰痛予防教育など、安全意識向上を目的とした安全衛生教育の充実を図っています。

①新入社員教育（雇入れ教育）

労働安全衛生規則に定められた教育のほか、実機とVRを用いた危険体感訓練を実施しています。また、耐火物を取扱う従業員の安全衛生管理強化としてじん肺に対しての知識を深めるため、粉じん作業特別教育も実施しています。2024年からは化学物質の危険有害性などの教育内容を追加しています。

②管理職安全研修

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

③危険予知教育（KYT）

危険予知（KY）不足による災害は当社グループ発生災害全体の40%を占めています。作業時のKYが十分ではないため被災するケースが増加傾向にあり、2024年度からは定期的に教育を実施し、従業員一人ひとりが職場に潜む危険を事前に予測し、適切に対応できるよう危険感受性の向上を図っています。

④普通救急救命講習

怪我や急病人が発生した場合、救急隊が到着するまでに速やかな応急手当が行われることを目的とした講習を2024年度より開催しています。より多くの従業員が救急救命の知識などを習得することにより、社内および地域社会にも貢献できると考えています。

⑤メンタルヘルス研修

毎年開催している研修では、セルフケア法として、自身の不調への気づき方やポジティブな考え方・セルフトークチェンジ等を学びます。また、管理・監督者には部下や後輩の手本となる取組み姿勢を身に付け、人材を育てる環境をつくるためのメンター教育を実施しています。

⑥転倒・腰痛予防セミナー

近年増加傾向にある転倒・転落災害の撲滅および高齢従業員などに配慮した安全な職場づくり（エイジフレンドリー職場）の一環として、管理・監督者を対象とした転倒・腰痛予防セミナーを2025年度より開始しています。

安全成績

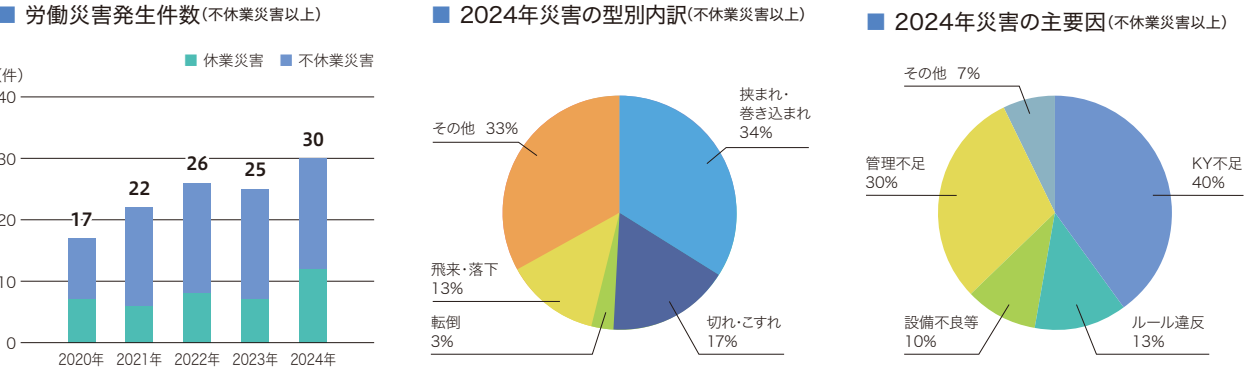
2020年以降の労働災害発生件数（不休業災害以上）は、高止まりの状況となっています。また、毎年休業災害も発生し、休業度数率（休業1日以上、海外関係会社除く）の実績は、5年平均で0.59となっており、一層の安全活動の強化が必要であると認識しています。

2024年に発生した災害の型は、「挟まれ・巻き込まれ」、「切れ・こすれ」、「飛来・落下」、「転倒」と多岐にわたっていますが、災害の要因としては、「KY不足」と「ルール違反」が半数を占めており、次いで「管理不足」、「設備不良」となっています。特にKY不足による災害割合が高く、KYTの定期開催で、KY実施の推進活動を展開しています。また、ルールを守り危険感受性を高めて行動する「安全に強い人づくり」および「設備と作業の本質安全化」の推進も重点実施項目に挙げ、全社で取り組んでいます。

■ 休業度数率の実績（休業1日以上、海外関係会社除く）

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
休業度数率	0.84	0.41	0.71	0.42	0.58

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



危険体感訓練所の運用状況

2022年4月、「安全に強い人づくり」の活動の柱として、岡山工場内に危険体感訓練所を開設しました。訓練所には、様々な労働災害の危険を疑似体験できる「実体感機（実機）」16機（うち、2機を2025年度新規導入）とバーチャルリアリティー上で災害を体験する「VR危険体感装置（VR）」17シナリオ（うち、3シナリオを2024年度新規導入）があります。また、VRには、2024年12月、シナリオにリンクして床が揺れる低床動揺装置を増設したことで、よりリアルな体感が可能となりました。受講者数は、実機、VR合わせて2025年6月には4,517名となっています。社外からの受講・体験依頼も増加傾向にあり、学生を対象とした「危険体感訓練」体験会も計画中です。社内に留まらず、社外も含めたすべての受講者の方の危険感受性の維持、向上に加え、危険回避への力量を養っていけるように今後も施設の有効活用を図っていきます。

■ 危険体感訓練の累計受講者数の推移（人）

年	累計受講者数（人）
2021/9	22
2021/12	423
2022/3	672
2022/6	1,065
2022/9	1,313
2022/12	1,603
2023/3	1,938
2023/6	2,425
2023/9	2,730
2023/12	2,881
2024/3	3,119
2024/6	3,372
2024/9	3,598
2024/12	3,678
2025/3	4,103
2025/6	4,517

実機体験室

VR体験室

安全研修室

歩行転倒体感訓練

低床動揺装置

海外関係会社社員による回転体 巻き込まれ体感

メンタルヘルスキアの充実

メンタルヘルスキアは、「セルフケア」、「ラインにおけるケア」、「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」および「事業場外資源によるケア」の「4つのケア」が継続的かつ計画的に行われることが重要です。全従業員へのストレスチェックの実施と集団分析による職場環境改善の取組みに加え、2025年4月より従業員支援プログラムサービスを導入しました。メンタル不調に関する相談やキャリア形成に関する相談はもとより、管理職社員には部下や社員への対応相談、指導を実施し（マネジメントコンサルティング）、積極的な連携で従業員をサポートします。また、退職者に対しては「職場復帰支援マニュアル」に基づき円滑な職場復帰が進められるよう支援しています。

購買基本方針

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

1. コンプライアンスの徹底
2. 公平な競争機会の提供
3. パートナースhip
4. お取引先の選定
5. グリーン調達による地球環境への調和
6. CSR調達の推進

責任あるサプライチェーン構築に向けて

当社は、ビジネスパートナーであるお取引先を始め、ステークホルダーの皆様と共に責任あるサプライチェーン構築に向けて、「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組みを積極的に行い、ご理解とご協力をいただけるよう努めています。現在、お取引先を中心に取り組む中、多くのご賛同をいただいています。

■ CSR調達の基本フロー

【CSR調達ガイドライン】

- CSR推進のための体制の構築
- コンプライアンスおよび情報管理
- 人権・労働安全衛生への配慮
- グリーン調達による地球環境への配慮
- 安全で競争力ある製品・サービスの提供
- 品質不適切行為の防止

製品・サービスの調達

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

サプライチェーンにおけるリスクマネジメント

耐火物原料及び仕入品の多くが、中国からの調達に依存しています。

右記の対策により中国依存度の低減を含め安定調達体制の強化を推進しています。

1. 中国国内ルートの複数化
2. 中国以外からの調達拡大
3. 国内メーカーとの関係強化
4. リスクに応じた適正在庫保有
5. 各種リサイクル原料の採用拡大
6. 国内外グループ会社との連携強化

■ 中国以外からの安定調達体制の整備状況

【東アジアエリア】

- マグネシア
- 鱗状黒鉛
- バンド頁岩
- 炭化珪素 ほか

(ベトナム)

【インド・中東エリア】

- クロム鉱
- 鱗状黒鉛 ほか

(インド、パキスタン、オマーン)

【南部アフリカエリア】

- クロム鉱
- シリマナイト
- ジルコン
- 鱗状黒鉛 ほか

(南アフリカ、モザンビーク、マダガスカル)

【豪州エリア】

- ジルコン
- マグネシア

日本の特産原料は珪石、蛸石など

【米州エリア】

- マグネシア
- 鱗状黒鉛
- ドロマイト
- ポーキサイト ほか

(カナダ、米国、ガイアナ、ブラジル)

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。

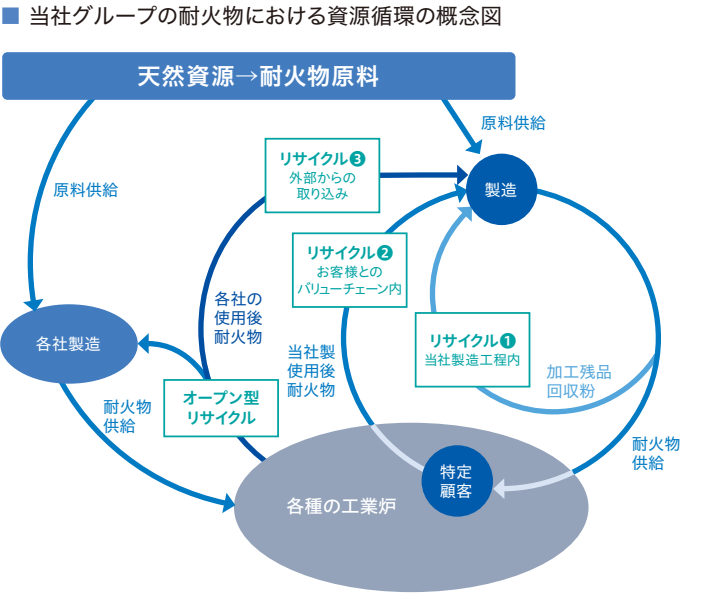
また、安定確保ができる代替原料として、原料の安定調達の強化にも繋がります。

● リサイクル目標の設定・公表

グリーン原料^(※1)の使用比率（単体ベース）

2023年度 10%	2030年度目標 20%へ
---------------	------------------

※1：グリーン原料は、使用後耐火物リサイクル原料、社内発生リサイクル原料、他産業の副産物等の合計でCO₂排出量が実質的にゼロとみなせる原料。



サステナブル調達のための取組み

■ 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CO₂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、取引先の皆様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、取引先の皆様に対してカーボンニュートラルへの取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。



■ サプライヤー向けサステナブル調達アンケートの実施

原料・資材および耐火物商品の取引先全社を対象に、サステナビリティへの取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。

アンケートは以下の9項目で構成され、各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
- アンケート結果は、今後の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。

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

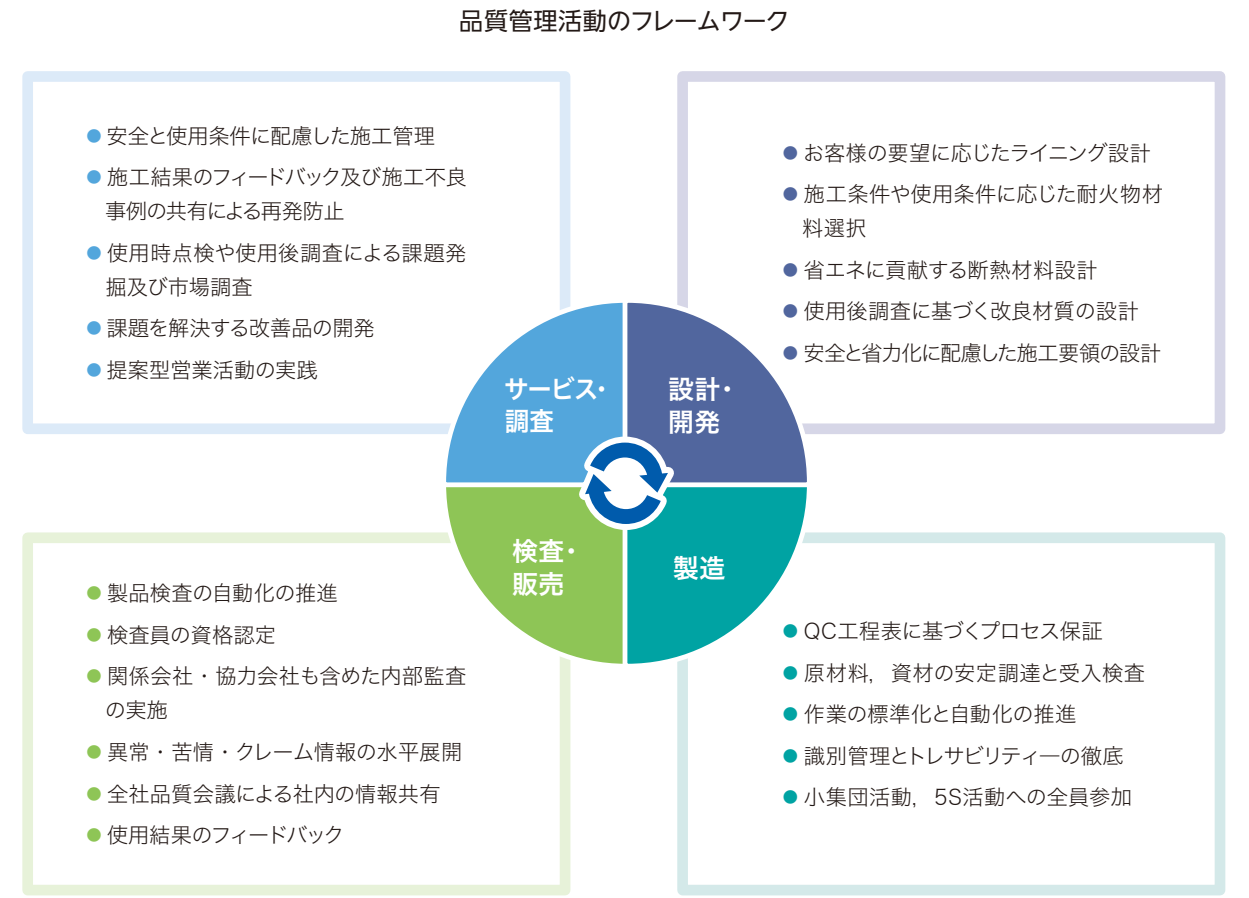
- 信頼される品質保証体制の構築を通して、全社一体となった品質管理活動により継続的な改善に取り組みます。
- お客様との積極的なコミュニケーションにより、製品やサービスの品質向上と新たな価値の創出に積極的に取り組みます。
- 法令・規則を遵守すると共に、サステナブルな社会の実現に貢献します。

<行動方針>

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

品質活動

当社グループは品質方針に則り、高品質で安全な製品とサービスを安定的に提供し、お客様の操業に貢献することを目的として品質管理活動を行っています。品質管理活動のフレームワークは品質に関する責任感の大切さを表し、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。



品質活動における取り組み

①
ISO9001
認証取得

品川リフラグループの主要な生産部門は、ISO9001:2015/JIS Q 9001:2015 規格認証を取得しています。2025年度は2024年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（旧品川ファインセラミックス株式会社）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。



②
お客様
満足度

製品やサービスの満足度についてお客様に生の声をお伺いするため、アンケート調査の方法をブラッシュアップし、戴いた結果を分析して抽出した課題やお客様のニーズを関連部門へ共有しています。お客様のニーズはもちろん、潜在的なニーズをも満足する製品やサービスをご提供できるよう目指しています。

製品やサービスの異常情報については、全社で共有して対策の水平展開を行い、内部品質監査や品質パトロールにて是正処置の有効性を評価することで再発防止を強化しています。

③
品質検査の
信頼性向上

製品検査データ等の記録ミスや判定ミスといったヒューマンエラーの防止や検査データの改竄・捏造の防止を目的に、検査結果のデジタル化、測定の自動化、検査成績書発行の自動化を推進しています。PCへの自動伝送可能なデジタルツールや三次元測定機の使用を拡大し、グループ全社で検査結果の自動保存～検査成績表発行まで、人手を介さない検査システムの構築を目指しています。



④
品質監査

お客様の信頼を高めるために、自社だけでなく、関係会社や仕入先の品質監査を定期的に行い、品質コンプライアンスの徹底、品質規格や仕様書への適合性等を確認し、ウィークポイントを把握して品質管理の継続的な改善を進めています。

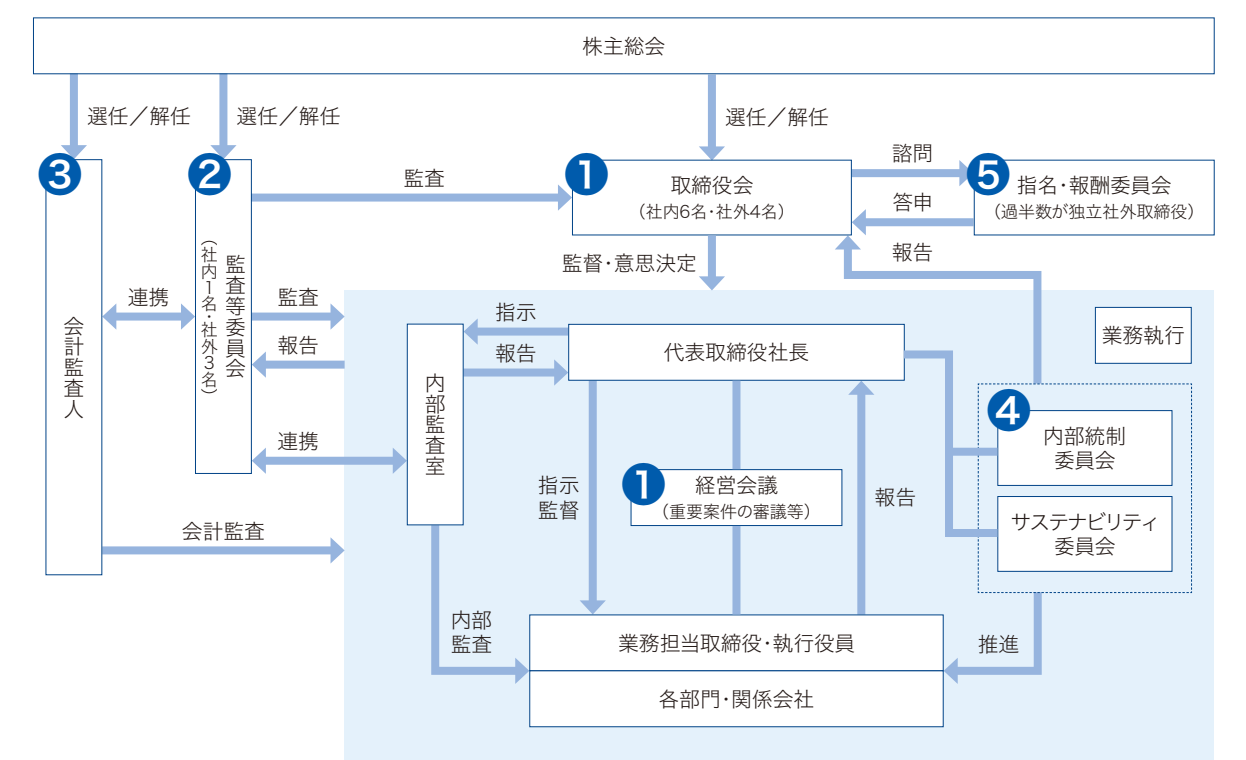


コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

コーポレート・ガバナンス体制図



<コーポレート・ガバナンス体制の概要>

① 取締役会、経営会議

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

取締役会において法令、定款並びに取締役会規則に基づき業務執行に関する重要な意思決定を行い、その他の重要事項については経営会議で決定しています。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、取締役会及び代表取締役の統括の下に業務を執行し、各所管部門における社員等の業務執行を監督しています。

② 監査等委員会

現在、3名の社外取締役を含む監査等委員4名及びその活動を補助する専任の監査等委員会事務局員2名による監査・監督体制を敷いています。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・営業所及び子会社等に赴き当社及び当社グループの業務執行状況について調査しています。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、監査等委員会及び監査等委員と一体となり、その活動を補助し、監査等委員会の指示に基づき職務を遂行します。

③ 会計監査人

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

④ 内部統制委員会

内部統制委員会を設置し、当社及び子会社各社のコンプライアンス、リスクマネジメント及び情報セキュリティの取組みを横断的に統括しています。

⑤ 指名・報酬委員会

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

役員報酬

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。

2025年6月10日開催の取締役会において、2025年度より賞与の業績指標にサステナビリティ指標を新たに加えることを決議いたしました。具体的には、賞与算定の基準となる業績指標を以下のとおりとします。

- 業績反映部分：連結経常利益目標額
- サステナビリティ成果反映部分：ー従業員エンゲージメント
ー気候変動対策（以下2項目で構成）
 - CO₂削減
 - 環境負荷低減製品販売比率

役員報酬の詳細については、2025年3月期 有価証券報告書をご参照ください ▶ https://www.shinagawa.co.jp/finance/annual_report.html

取締役会の実効性の分析・評価

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

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

の4項目に分け取締役会アンケート（4段階選択式30問、各質問に対する自由記述及び全体記述）を実施しています。2024年度に実施したアンケートの平均評価点は各項目とも「満足である」の3点を上回り、質問項目全体を通じての評価点も3.55点と3点を上回っており、当社取締役会は概ねコーポレートガバナンス・コードの要請する取締役会の実効性について満足していると評価しました。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1. 取締役会の構成・運営	3.20	3.39	3.47	3.24	3.47	3.47
2. 取締役会の責務・役割	3.40	3.57	3.66	3.38	3.51	3.62
3. 取締役会を支える体制	3.30	3.56	3.66	3.38	3.40	3.58
4. ステークホルダーとの関係	3.23	3.29	3.29	3.19	3.44	3.48
全項目平均	3.30	3.47	3.55	3.31	3.47	3.55

役員紹介（2025年6月26日現在）

取締役（監査等委員である取締役を除く）



代表取締役社長
藤原 弘之



代表取締役 専務執行役員
小形 昌徳



代表取締役 常務執行役員
三木 平基



代表取締役 常務執行役員
福崎 良雄



取締役
金重 利彦



社外取締役
山平 恵子

重要な兼職状況

- イソライト工業株式会社
代表取締役社長

重要な兼職状況

- 上新電機株式会社社外取締役
- 丸一銅管株式会社社外取締役

監査等委員である取締役



取締役 常勤監査等委員
山下 寛文



社外取締役 監査等委員
中島 茂

重要な兼職状況

- 日精エー・エス・ビー機械株式会社
社外監査役



社外取締役 監査等委員
長野 正史

重要な兼職状況

- 中央労働委員会使用者側委員



社外取締役 監査等委員
浦部 智壽子

重要な兼職状況

- 株式会社IACEトラベル
社外取締役

取締役会の構成（2025年6月26日以降）と取締役会等への出席状況（2024年度）

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

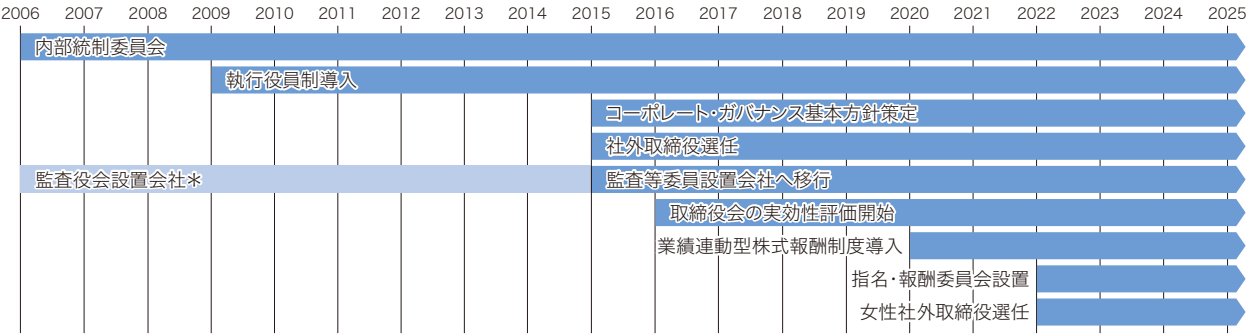
		取締役会	監査等委員会	経営会議 (注1)	執行役員会議 (注1)	内部統制委員会 (注1)	指名・報酬 委員会	サステナビリティ 委員会 (注1)	出席状況 (2024年度)	
									取締役会	監査等委員会
代表取締役社長	藤原 弘之	◎		◎	◎	◎	○	◎	21/21回	—
代表取締役専務執行役員	小形 昌徳	○		○	○	○		○	21/21回	—
代表取締役常務執行役員	三木 平基	○		○	○	○		○	—	—
代表取締役常務執行役員	福崎 良雄	○		○	○	○		○	—	—
取締役	金重 利彦	○		○	○	○		○	21/21回	—
社外取締役	山平 恵子 (注2)	○					○		21/21回	—
取締役常勤監査等委員	山下 寛文	○	◎	△	△	○		△	21/21回	12/12回
取締役監査等委員	中島 茂 (注2)	○	○				◎		21/21回	12/12回
取締役監査等委員	長野 正史 (注2)	○	○				○		17/17回	10/10回
取締役監査等委員	浦部智壽子 (注2)	○	○						17/17回	10/10回

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

取締役のスキルマトリックス（2025年6月26日以降）

	企業経営・ 経営戦略	調達	販売・ マーケティング	製造・工事・ 研究開発	会計・ ファイナンス	組織・人材 マネジメント	法務・リスク マネジメント	グローバル ビジネス	環境 マネジメント
代表取締役社長	藤原 弘之	○	○			○	○	○	○
代表取締役専務執行役員	小形 昌徳	○			○			○	○
代表取締役常務執行役員	三木 平基	○		○				○	
代表取締役常務執行役員	福崎 良雄	○		○	○				○
取締役	金重 利彦	○	○	○	○			○	○
社外取締役	山平 恵子	○		○	○	○			
取締役常勤監査等委員	山下 寛文	○				○	○	○	
取締役監査等委員	中島 茂						○		
取締役監査等委員	長野 正史	○		○		○			
取締役監査等委員	浦部智壽子				○		○		

ガバナンス強化の取組み

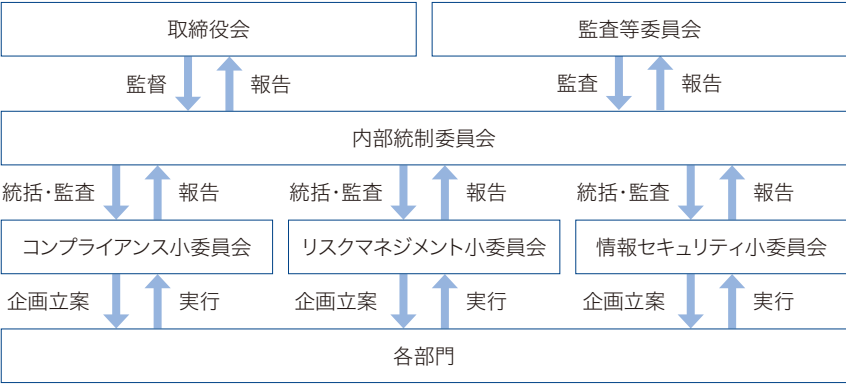


*社外監査役の選任は、昭和20年代から行っています。

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に関する取組みを横断的に統括するため、内部統制委員会を設置しています。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り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。



■ コンプライアンス年間活動計画

項目		4月	5月	6月	7月	8月	
コンプライアンス小委員会の運営							
		【都度】コンプライアンス事案発生→コンプライアンス小委員会→内部統制委員会に報告→ 全員（コンプライアンス教育対象者）へ水平展開（周知・教育）					
体制等	法令変更等周知	【都度】法令主管部署による法令の変更確認、関係会社を含めた通知					
	1) コンプライアンス・マニュアル	▶「コンプライアンス・マニュアル」配信					
	2) 内部通報						
	3) アンケート（2024年度実施）	▶結果報告					
	4) コンプライアンス事例集		▶「コンプライアンス事例集」の作成開始				
研修等	全員	コンプライアンス強化月間					
		社内報			▶心理的安全性		
	労働時間管理	▶労働時間の正しい申告について					
	新入社員および中途入社社員研修	【新卒】4～5月内部研修 【中途】入社時研修					
	階層別	社内通信教育	◀ 図解コンプライアンス経営（4～9月） ▶				
		外部研修	▶パワハラ防止研修（対象：2024年度不参加者および新規管理職・監督職者） ／ 【都度】人事労務室主導で実施				
		eラーニング	【都度】人事労務室主導で実施				
	関係・協力会社のみ		▶【国内関係会社、協力会社】 総務担当連絡会、2024年度アンケート結果共有				

コンプライアンス

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

（主な取組み）

●コンプライアンス・アンケート

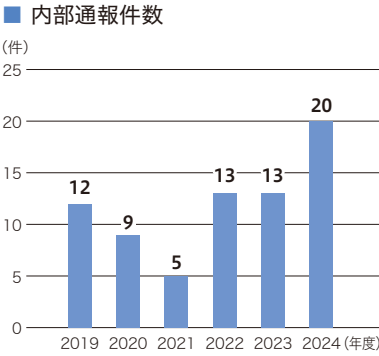
定期的にコンプライアンス・アンケートを実施し、結果を取り締役に報告するとともに、社内報に掲載しています。

●コンプライアンス・ホットライン内部通報窓口

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

●教育

- コンプライアンス強化月間：毎年テーマを設定し、関連資料を配布したうえで各事業所でコンプライアンス研修を実施しています。2024年度のテーマは「個人情報管理」とし、eラーニングを活用して研修を行いました。
- 社内報：毎月異なるテーマのコンプライアンス関係記事（弁護士コメント付き）を掲載しています。これまでにインサイダー取引、独占禁止法、労働時間管理、個人情報管理、パワーハラスメントなどのテーマを取り上げてきました。掲載した記事は研修資料としても活用しています。
- 社内通信教育：主に若手社員を対象としており、昇格のために受講を必須としています。教育科目に応じた教材を用いて自主学習を行い、社内講師が用意した課題に取り組みます。
- コンプライアンス事案の水平展開：グループ内で発生したコンプライアンス事案を各事業所に共有し、周知徹底と類似事案の再発防止を図っています。



9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
	上期活動報告 10月コンプライアンス小委員会				2025年度コンプライアンス報告 および2026年度計画 コンプライアンス小委員会 内部統制委員会	
【都度】コンプライアンス事案発生→コンプライアンス小委員会→内部統制委員会に報告→ 全員（コンプライアンス教育対象者）へ水平展開（周知・教育）						
						▶法令変更確認・通知
						▶法令変更確認・通知
		▶コンプライアンス強化月間（テーマ：企業倫理） eラーニング使用				
	▶内部通報制度			▶ハラスメント		
図解コンプライアンス経営（10～3月）						
	▶【国内関係会社、協力会社】 総務担当連絡会					

リスクマネジメント

1. 概要

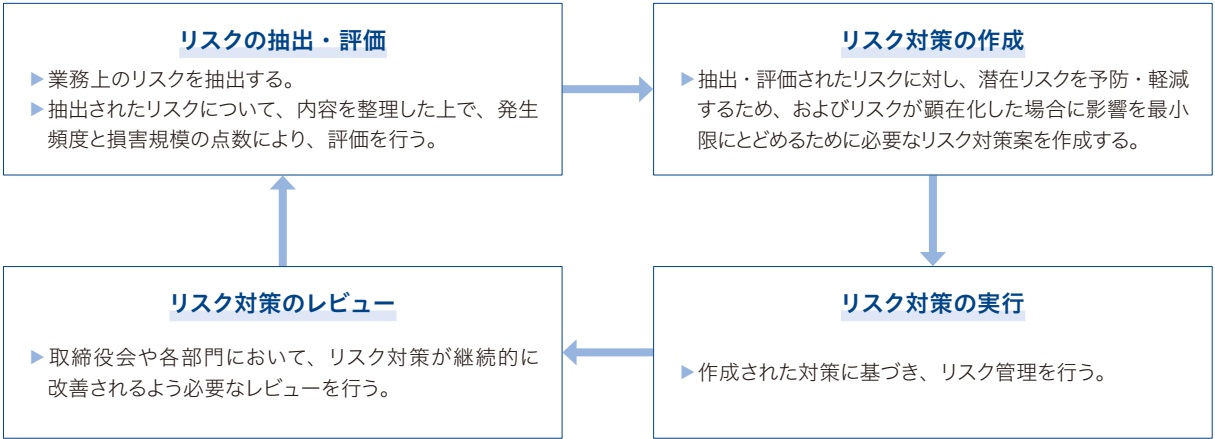
当社グループが事業活動を通じた持続的な成長や企業価値創造を行う中で、事業活動を阻害する様々なリスクが存在します。それらに対し、「リスクマネジメント基本方針」に基づき、潜在リスクを予防・軽減する活動、およびリスクが顕在化した場合に影響を最小限にとどめる活動（リスクマネジメント）に取り組んでいます。

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

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

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

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



2. 2024年度におけるリスクマネジメント活動状況

1) リスクの抽出と評価

2024年度において68項目のリスクを抽出し、対策案の状況に応じて以下のとおりレベル別に評価をしました。

評価レベル1	対応策があり規程化済み	：58項目
評価レベル2	対応策はあるが十分ではない	：10項目
評価レベル3	対応策が無い	： 0項目

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

2) 有事対応訓練の実施（BCPへの取組み）

有事対応訓練は毎年行っており、2024年度は12月に南海トラフ巨大地震を想定した訓練を実施しました。訓練概要は以下の通りです。

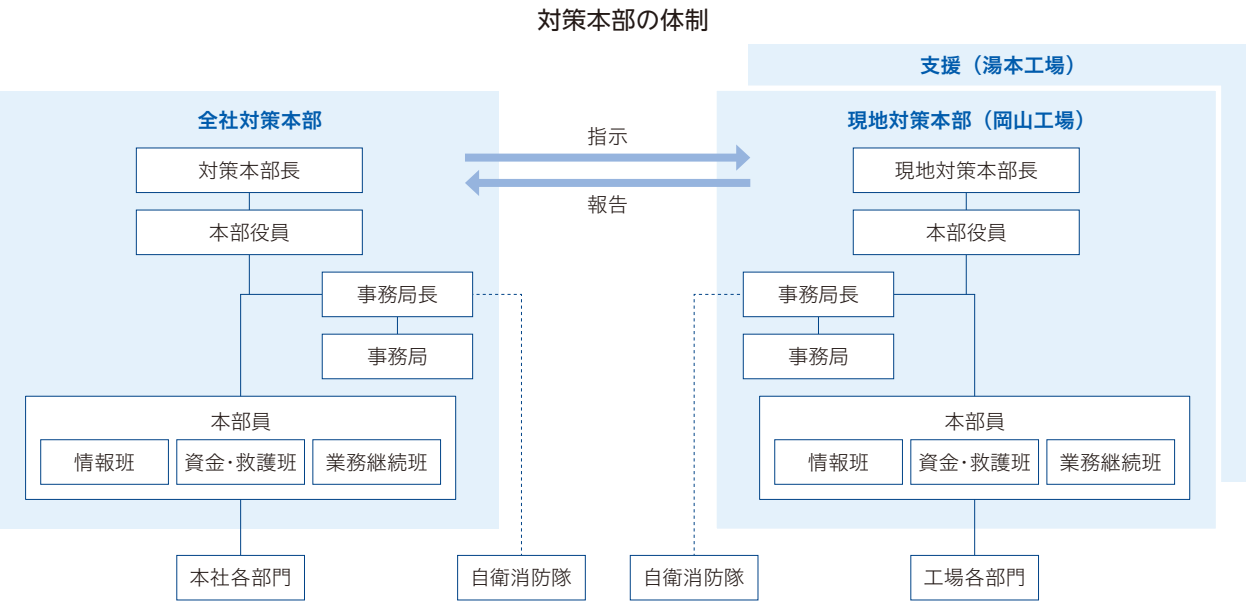
【訓練目的】

- ①危機管理体制の検証を通じて、対応力向上に向けた改善策を検討する。
- ②危機発生時の情報収集・整理・集約の情報整理様式の実効性を検証する。
- ③継続して実施してきた訓練をより高度化して、グループ会社との連携について検証する。

【訓練内容】

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

本訓練では、西日本地区の工場が甚大な被害を受け機能不全となることを想定し、本社が被害状況を集約し顧客に説明できるような状況を整理・把握する対応力を検証しました。訓練の結果、参加者が緊急時の情報通信・共有ツールを有効的に活用し適切な情報共有が一定程度行われた一方で、災害時の顧客への製品供給体制面で課題が発見されました。ERP、CMP、BCPの各計画の見直しや次回訓練への展開を図り、これら課題への改善を重点的に取り組んでいきます。



訓練の様子



全社対策本部(本社)



現地対策本部(岡山工場)

品川リフラグループの新たな船出を より確かな未来へとつないでいくために…

当社は、社外取締役が過半数を占める「監査等委員会」が監査・監督を行うことにより、取締役会の監督機能をより強化し、コーポレート・ガバナンス体制の更なる充実を図っています。2025年6月26日現在、当社の取締役は10名であり、内訳としては、取締役（監査等委員である取締役を除く）が6名（うち1名が社外取締役）、取締役監査等委員が4名（うち3名が社外取締役）となっています。

当社は、2025年10月に「創業150周年」を迎え、この大きな節目に、企業理念を再構築し、社名変更や企業ロゴ刷新を行いました。そこで、今回は、「品川リフラグループの新たな船出を、より確かな未来へとつないでいくために…」というテーマについて、4名の社外取締役と、1名の取締役常勤監査等委員より、それぞれの立場からメッセージをお届けします。

社外取締役の立場から



社外取締役
山平 恵子

今後も社外の視点を活かし、 次の150年に向けた持続的発展に貢献する

創業150周年を迎える当社は、長い歴史を基盤にしつつ、社名や企業理念、ロゴを新たにして、耐火物の枠を超え新たな価値を創出する方向を示しました。また近年は成長事業やグローバル事業への投資を進め、収益基盤を拡充し次世代への布石としています。取締役会においてもこれらの重要案件について多角的に協議を重ね、ガバナンスの実効性を高めています。不確実性の高い経営環境において、こうした施策をさらに強化し、取締役会がその遂行を監督・モニタリングすることは、持続的成長を実現するうえで重要な役割であると考えます。社外取締役として私は、経営判断の公正と透明性を保ちながら、成長機会とリスクの均衡を見極める視点で取り組んでまいりました。今後も社外の視点を活かし、建設的な議論を通じて次の150年に向けた当社の持続的発展に貢献できるよう努めてまいります。



社外取締役監査等委員
中島 茂

当社のスピード感あふれる事業活動の安定的な継続に 寄与していきたい

当社ほど「社会の期待」に応えられるように、社長をはじめ全役職員が真剣に取り組んでいる会社はそう多くありません。「社会の期待」はどんどん変化しています。これまでは「事業の成長」が主な期待でしたが、いまでは「気候変動対策」「人を大切にする職場環境」「先端技術の開発」などが期待されるようになっていきます。こうした課題に対して当社は取引先への協力を通して気候変動対策に貢献しています。また、従業員アンケートの実施や対話を通じて職場環境の向上にも努めています。創業以来の150年間で培われた技術をもとに先端技術の開発にも意欲的に取り組んでいます。真に目的を達成するための「グローバル化」も着々と進めています。他方、事業領域が拡大すればするほどリスク領域も拡大していきます。私は監査等委員の職務を担う取締役として、当社のスピード感あふれる事業活動が、安定的に継続していくよう見守っていきたくと思っています。



社外取締役監査等委員
長野 正史

変革の時、 3つの眼を通して更なる企業価値向上を目指す

当社は本年10月、創業150周年を迎え、社名変更・新企業ロゴ策定・企業理念の刷新など、新たな変革に向けスタートを切りました。それには次の3つの眼を通して、更なる企業価値向上を目指すことが大切です。1つ目は「鳥の眼」。高いところから経営全般を俯瞰し、新企業理念に基づき中長期的なビジョン2030の達成に向け、企業の成長と社会課題の解決を支援します。2つ目は「虫の眼」。現場をじっくり観察し、安心・安全な商品・サービスを提供するとともに、コンプライアンスとリスクマネジメントを徹底します。3つ目は「魚の眼」。時代の流れを読み、時代に合った適切な判断を進めるべく、サステナビリティ経営を推進し、気候変動対策と人的資本戦略の実行を進めます。私は取締役監査等委員として、この3つの眼を通して、品川リフラグループの新たな船出に貢献したいと思います。



社外取締役監査等委員
浦部 智壽子

次の100年・150年に向けた成長を見据えた活発な議論と 意思決定を支える、ガバナンスの向上に貢献する

当社は今年10月に創業150周年を迎えました。これは当社の技術力とそれに培われた信頼を軸として安住することなく時代に適応してきた証であります。

社外取締役に就任し1年が経ちますが、当社の取締役会及び監査等委員会では、海外企業のM&Aを中心とした次の100年、150年に向けて成長していくための施策、コーポレートガバナンスの向上、サステナビリティを意識した経営について、自由闊達な雰囲気の中、真摯に議論を尽くした意思決定・運営が行われていると感じています。

今後は新しい経営理念「セラミックスで「最適」を実現する」のもと、新しい企業ロゴでも示されている「One SHINAGAWA」として一体感を持ったグローバルな事業拡大が期待されるとともに、グループガバナンスもこれまで以上に重要となってきます。これらを踏まえ、今後も当社グループの更なる企業価値及びコーポレートガバナンスの向上に貢献してまいります。

取締役常勤監査等委員の立場から



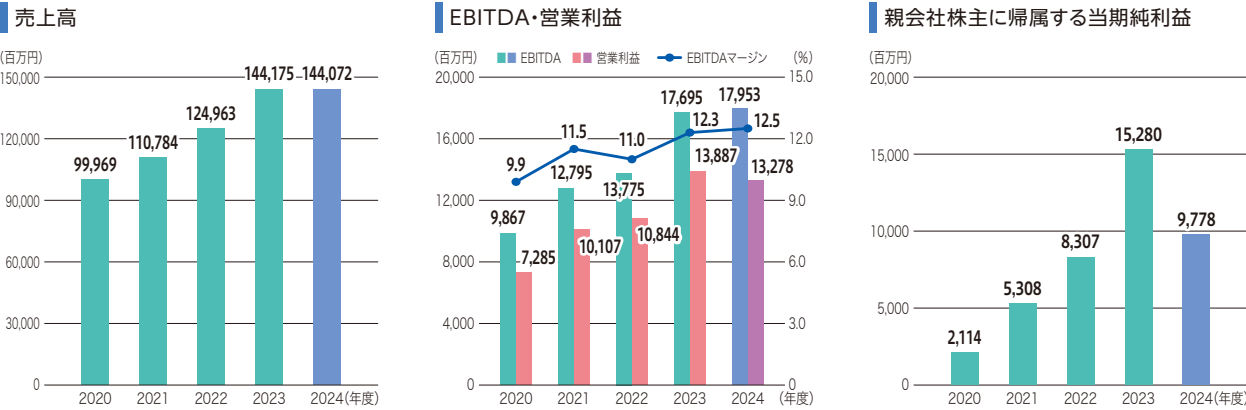
取締役常勤監査等委員
山下 寛文

今後の持続的成長の実現に向け、 的確な監査活動に努める

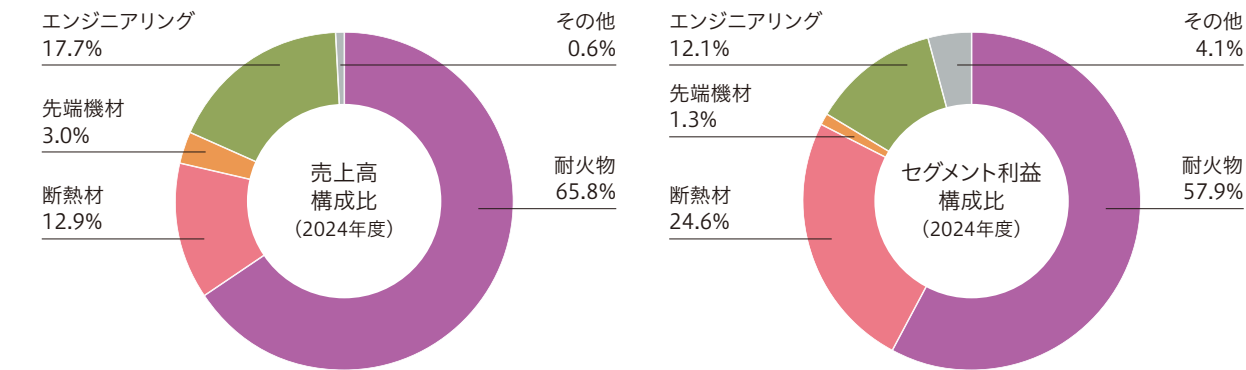
当社は、昨年策定した「ビジョン2030」を基に将来への成長を大きくスピードアップさせるとともに、企業体質強化のために、業務改革や内部統制・コンプライアンスへの取組みも強化しています。それらについては、各種委員会や取締役会ならびに監査等委員会において、専門的知見を持たれている社外取締役からの意見も踏まえて活発な議論がなされていると評価しています。また、150年を節目に新たにスタートする新生品川リフラが、先の取組みを着実に推進し持続的成長を実現するためには、合わせて制定されたPURPOSE・VISION・VALUEが社員一人ひとりに浸透し、日々の業務活動のなかで活かされていくことが大切です。常勤監査等委員として、そのような視点も含めて執行部門の監査活動を行っていきたくと考えております。

経営成績

- 国内粗鋼生産量が減少し、海外においてもお客様の活動水準が低下したことなどにより、耐火物セクターにおける販売数量は減少しましたが、一方でオランダのGouda社の第4四半期業績が寄与したこと、また断熱材・先端機材・エンジニアリングセクターの増収により、全体の売上高は横ばいとなりました。
- 耐火物セクターにおいて、販売構成の改善によるスプレッドの拡大、コストダウン等を進めたものの、国内外の需要環境の悪化による耐火物販売数量の減少や、のれん他償却額の増加もあり、営業利益以下の各段階利益は減益となりました。但し、EBITDAは増益を確保しました。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に対し当期には大きな固定資産売却益がなかったことが減益要因となりました。



<事業セグメント別>



<耐火物>

2024年10月より当社グループに加わったオランダのGouda社の第4四半期業績(2024年10月度～12月度)の寄与がありましたが、国内粗鋼生産量の減少による耐火物販売数量の減少や海外においてもお客様の活動水準が低下した影響等により、当期の売上高は958億64百万円(前年同期比2.6%減)となりました。セグメント利益は、販売構成の改善によるスプレッドの拡大、コストダウン等を進めたことにより、主力の国内耐火物事業では増益を確保したものの、国内外の需要環境の悪化による耐火物販売数量の減少を主因に、のれん他償却額の増加もあり、全体では76億94百万円(同4.6%減)となりました。

<断熱材>

第3四半期より欧州及び中国市場の需要が減速し海外向け自動車関連製品の販売が減少しましたが、国内向け耐火断熱れんがの販売が増加したこと等により、当期の売上高は187億79百万円(同1.1%増)となりました。一方、セグメント利益はこれらの販売構成の変化を主因として、32億67百万円(同5.1%減)となりました。

<先端機材>

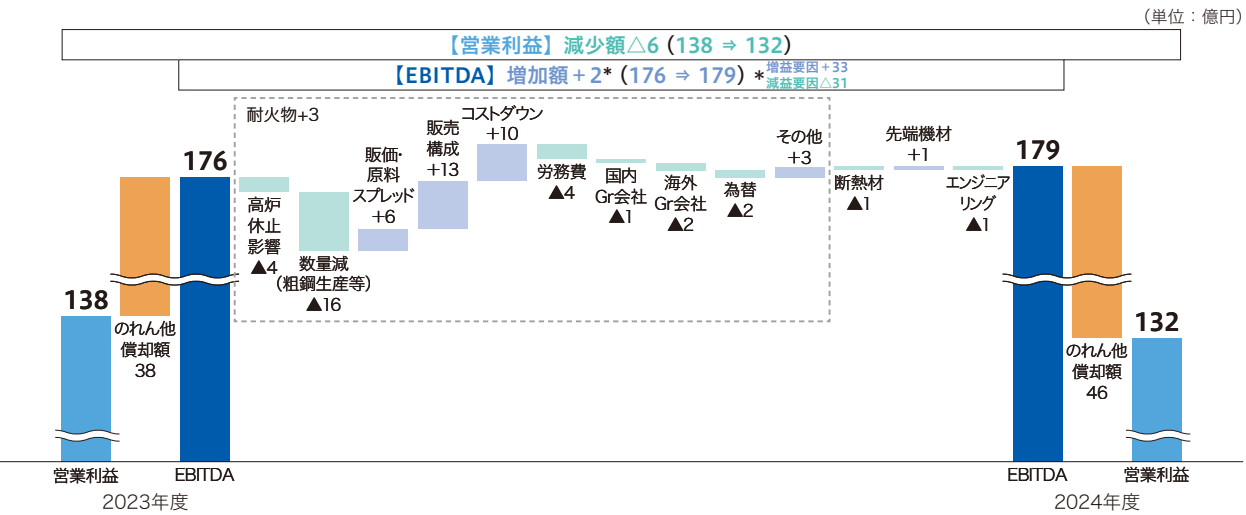
ファインセラミックス製品の拡販を進め、新たに加わったコムイノベーション社の業績も寄与したことから、当期の売上高は43億40百万円(同22.2%増)、セグメント利益は1億70百万円(同23.3%増)となりました。

<エンジニアリング>

人件費の上昇に伴う工事契約単価の改定及び各所工事案件の増加により、当期の売上高は257億30百万円(同4.8%増)、セグメント利益は後述のブラジルのReframax社の買収に伴う関連費用の計上等により、16億14百万円(同6.4%減)となりました。

<EBITDA・営業利益の増減要因(前期との比較)>

販売構成の改善によるスプレッドの拡大、コストダウン等を進めたものの、国内外の需要環境の悪化による耐火物販売数量の減少を主因に、のれん他償却額の増加もあり、2024年度の営業利益は2023年度の138億円から6億円減益の132億円となりました。但し、2024年度のEBITDAは2023年度の176億円から2億円の増益を確保し、179億円となりました。



財政状態

<総資産>

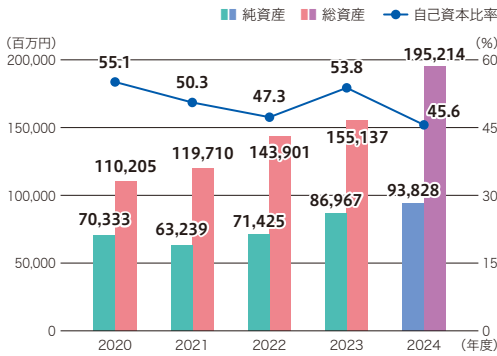
「現金及び預金」、「機械装置及び運搬具(純額)」、「リース資産(純額)」、「のれん」及び「無形固定資産のその他」の増加を主たる要因として前期末に比べ400億77百万円増加し、1,952億14百万円となりました。

<負債>

「短期借入金」及び「長期借入金」の増加を主たる要因として前期末に比べ332億16百万円増加し、1,013億86百万円となりました。

<純資産>

「利益剰余金」及び「非支配株主持分」の増加を主たる要因として前期末に比べ68億61百万円増加し、938億28百万円となりました。



キャッシュ・フロー

当期末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。))は、前期末に比べ53億23百万円増加し、266億29百万円となりました。当期における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

<営業活動によるキャッシュ・フロー>

営業活動の結果得られた資金は131億4百万円(前年同期比11.5%増)となりました。これは主に「税金等調整前当期純利益」148億40百万円、「減価償却費」42億46百万円、「売上債権の減少額」37億56百万円等による増加と、「法人税等の支払額」78億60百万円等による減少の結果です。

<投資活動によるキャッシュ・フロー>

投資活動の結果使用した資金は298億34百万円(前年同期は25億77百万円の獲得)となりました。これは主に「連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出」243億31百万円、「有形固定資産の取得による支出」57億93百万円等による減少の結果です。

<財務活動によるキャッシュ・フロー>

財務活動の結果得られた資金は219億95百万円(前年同期は114億89百万円の使用)となりました。これは主に「長期借入れによる収入」273億21百万円等による増加、「長期借入金の返済による支出」37億50百万円、「配当金の支払額」36億92百万円等による減少の結果です。

	(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
財務情報												
連結経営成績												
売上高	(百万円)	100,188	97,889	103,722	102,749	119,067	118,973	99,969	110,784	124,963	144,175	144,072
EBITDA	(百万円)	7,495	7,473	8,745	8,380	12,577	12,136	9,867	12,795	13,775	17,695	17,953
営業利益	(百万円)	4,895	5,019	6,344	6,049	10,233	9,597	7,285	10,107	10,844	13,887	13,278
経常利益	(百万円)	5,215	4,951	6,365	6,322	10,659	9,844	8,220	10,716	11,457	14,903	13,655
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,098	2,796	3,602	3,419	6,225	5,550	2,114	5,308	8,307	15,280	9,778
設備投資額	(百万円)	1,918	1,703	3,006	2,003	2,849	4,968	3,426	4,417	5,181	5,588	6,484
減価償却費	(百万円)	2,493	2,453	2,400	2,330	2,344	2,538	2,581	2,684	2,931	3,689	4,246
研究開発費	(百万円)	870	980	992	1,007	1,022	1,153	1,151	1,244	1,382	1,548	1,589
連結財政状態												
総資産	(百万円)	109,841	103,697	106,507	106,479	111,227	110,247	110,205	119,710	143,901	155,137	195,214
純資産	(百万円)	51,042	50,132	54,186	57,470	62,385	66,714	70,333	63,239	71,425	86,967	93,828
有利子負債残高	(百万円)	22,108	20,399	18,526	16,700	15,688	14,745	13,682	22,854	34,304	28,079	61,917
1株当たり情報(連結)※												
1株当たり当期純利益	(円/株)	32.87	29.67	38.21	364.90	666.68	594.37	226.29	567.82	177.60	328.46	214.48
1株当たり純資産	(円/株)	478.95	468.80	505.68	5,354.09	5,825.89	6,211.92	6,492.30	6,434.59	1,455.94	1,830.98	1,951.55
連結キャッシュ・フローの状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	4,448	4,390	5,459	1,578	4,288	7,769	9,327	9,494	10,281	11,753	13,104
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	129	△1,173	△1,825	△1,623	△1,179	△3,840	△4,006	△5,166	△15,950	2,577	△29,834
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△3,730	△2,343	△2,526	△3,011	△2,286	△2,549	△2,411	△3,348	6,836	△11,489	21,995
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	11,908	12,659	13,627	10,620	11,347	12,669	15,564	16,763	18,197	21,305	26,629
配当金												
配当性向(連結)	(%)	18.3	20.2	18.3	21.9	20.2	21.9	48.6	33.5	22.5	20.7	42.0
年間配当金※	(円/株)	6.0	6.0	7.0	80.0	135.0	130.0	110.0	190.0	40.0	69.0	90.0
主な経営指標												
EBITDAマージン	(%)	7.5	7.6	8.4	8.2	10.6	10.2	9.9	11.5	11.0	12.3	12.5
売上高経常利益率(ROS)	(%)	5.2	5.1	6.1	6.2	9.0	8.3	8.2	9.7	9.2	10.3	9.5
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	7.3	6.3	7.8	7.0	11.9	9.9	3.6	8.8	13.0	20.2	11.3
EBITDA有利子負債倍率	(%)	1.7	1.6	1.0	0.8	0.3	0.1	0.0	0.5	1.2	0.5	2.0
負債資本倍率(D/Eレシオ)	(倍)	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3	0.3	0.2	0.4	0.5	0.4	0.8
自己資本比率	(%)	41.1	42.6	44.8	47.0	48.9	52.6	55.1	50.3	47.3	53.8	45.6
その他												
期末株価	(円)	292	201	303	2,794	3,135	2,215	2,884	3,795	4,570	1,927	1,694
連結従業員数	(名)	2,751	2,839	2,786	2,805	2,847	2,876	2,836	2,817	3,340	3,373	3,732
連結子会社数	(社)	27	26	25	23	22	22	20	21	23	23	37

※ 2017年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。
2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、および年間配当金を算定しています。
また、2023年10月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。
2022年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、2022年度の1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、および年間配当金を算定しています。

■ 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 3,732名 単体 1,224名 （2025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

■ 役員構成（2025年6月26日現在）

代表取締役社長	藤 原 弘 之
代表取締役専務執行役員	小 形 昌 徳
代表取締役常務執行役員	三 木 平 基 福 崎 良 雄
取締役	金 重 利 彦
社外取締役	山 平 恵 子
取締役常勤監査等委員	山 下 寛 文
社外取締役監査等委員	中 島 茂 長 野 正 史 浦 部 智壽子
常務執行役員	土 屋 好 典 天 野 洋 一 後 藤 滋 明 難 波 誠 上 原 博 英
執行役員	下 山 隆 行 藤 田 卓 也 山 口 忠 昭 吉 川 正 博 大 上 幸 好 尾 本 智 昭 山 田 周 平 石 井 健 司

■ 株式の状況（2025年3月31日現在）

発行可能株式総数	188,500千株
発行済株式の総数	47,146千株
株主数	13,162名

■ 大株主の状況（2025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）	3,150	6.9
株式会社神戸製鋼所	1,762	3.9
三井住友信託銀行株式会社	1,225	2.7
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,033	2.3
富国生命保険相互会社	1,000	2.2
岡山エスエス会	950	2.1
株式会社みずほ銀行	852	1.9
品川リフラクトリーズ社員持株会	759	1.7
日本生命保険相互会社	706	1.6

(注)持株比率は自己株式(1,543千株)を控除して計算しています。

■ 株主メモ（2025年3月31日現在）

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

■ 連結子会社

<国内>

株式会社セラテクノ

〒673-0037 兵庫県明石市貴崎5-11-70
TEL. (078)923-8678

品川ロコー株式会社

〒721-0931 広島県福山市鋼管町1 JFEスチール(株)構内
TEL. (084)941-1504

品川ゼネラル株式会社

〒705-8615 岡山県備前市東片上88
TEL. (0869)64-3701

イソライト工業株式会社

〒530-6108 大阪市北区中之島3-3-23 中之島ダイビル8F
TEL. (06)7711-5801

イソライト建材株式会社

〒926-0174 石川県七尾市奥原町下570
TEL. (0767)62-2336

コムイノベーション株式会社

〒612-8443 京都府京都市伏見区竹田藁屋町101
TEL. (075)603-0707

<海外>

Shinagawa Refractories Australasia Pty Ltd
(オーストラリア) [\[SRA\]](#)

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

Shinagawa Refractories Australasia New Zealand Limited
(ニュージーランド) [\[SRA-NZ\]](#)

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

PT. Shinagawa Refratech Perkasa (インドネシア) [\[SRP\]](#)

Jl. Mayor Oking Citeureup No.7, Puspanegara, Kec.
Citeureup, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16811, Indonesia
TEL. +62-21-8794-1455

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

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

Shinagawa Refractories India Pvt. Ltd. (インド) [\[SR India\]](#)

#1003 Level 10, Plot 18-20, Hindustan Times House,
K G Marg, New Delhi 110001, India

瀋陽品川冶金材料有限公司 (中国)

Santai, Laobianxiang, Yuhong, Shenyang, Liaoning
110146, China
TEL. +86-24-8926-0601

遼寧品川和豊冶金材料有限公司 (中国)

Baoancun, Tengao, Anshan, Liaoning 114225, China
TEL. +86-412-838-8055

Shinagawa Refractories Korea Corporation (韓国) [\[SRK\]](#)

205 Jungheung-ro, Buk-gu, Pohang-si, Gyeongsangbuk-
do, the Republic of Korea
TEL. +82-54-727-1875

Shinagawa Refratários do Brasil Ltda. (ブラジル) [\[SRB\]](#)

Av. Independência 7031 - Santa Claudina 13284
- 400, Vinhedo, São Paulo, Brazil
TEL. +55-19-2127-8605

山東品川耐火材料有限公司 (中国)

Hanyu Financial Business Center Building A4-3,
No. 922, 7000, Jingshi Road, Gaoxin District,
Jinan City, Shandong Province, 250000, China
TEL. +86-151-6910-5950

Gouda Refractories Group B.V. (オランダ)

Goudkade 21, 2802 AA Gouda, The Netherlands
TEL. +31-182-59-14-00

蘇州伊索来特耐火纖維有限公司 (中国) [\[SIE\]](#)

52 Zijin Road, Suzhou New District, Suzhou, Jiangsu
Province, 215129, China
TEL. +86-512-6807-8501

Isolite Insulating Firebrick Sdn. Bhd. (マレーシア) [\[IIF\]](#)

Lot 1, 2&3, Batu 10, Jalan Jelapang-Chemor, Perak
Ceramic Industrial Park, 31200 Chemor, Perak, Malaysia
TEL. +60-5-201-2187

Isolite Eastern Union Refractories Co., Ltd. (台湾) [\[IER\]](#)

No.93, Ruifang Industrial Park, Dingping Road, Ruifang
Dist., New Taipei City 224, Taiwan
TEL. +886-2-2496-0115

Isolite Ceramic Fibers Sdn. Bhd. (マレーシア) [\[ICF\]](#)

Plo 345 Jalan Emas Dua, 81700, Pasir Gudang, Johor, Malaysia
TEL. +60-7-251-6231

伊索来特 (上海) 貿易有限公司 (中国) [\[IST\]](#)

Room 436, 4th Floor, No. 473, Fute West 1st Road,
China (Shanghai) Pilot Free Trade Zone
TEL. +86-512-6825-8051

IIP Europe GmbH (ドイツ) [\[IIP-E\]](#)

Fritz-Vomfelde-Str. 34, 40547 Düsseldorf, Germany
TEL. +49-211-53883-269

Shinagawa Specialty Ceramics Americas LLC (米国) [\[SSCA\]](#)

4702 Route 982, Latrobe, PA 15650 USA
TEL. +1-724-539-6040

Reframax Engenharia Ltda. (ブラジル)

Rua Bernardo Figueiredo, 33 Bairro Serra, Belo
Horizonte, Minas Geras 30.220-140, Brazil
TEL. +55-31-3029-8002

■ 持分法適用関連会社

<国内>

ITM－UNIFRAX株式会社

〒289-0212 千葉県香取郡神崎町武田20-8
TEL. (0478)70-1123

<海外>

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

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

(2025年9月30日現在)

グループ会社一覧の最新情報は
Webサイトをご覧ください。



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