

統合報告書 2025



目次

価値創造セクション

- 03 目指す姿・ミッションステートメント
- 05 変革と伝統 ―会社の歩み―
- 07 価値創造プロセス
- 09 トップメッセージ
- 13 経営計画
- 15 海外事業紹介 海外耐火物事業
- 17 海外事業紹介 インド
- 19 海外事業紹介 欧州・その他

事業セクション

- 21 事業ポートフォリオ
- 23 事業紹介 耐火物事業
- 24 事業紹介 ファーネス事業
- 25 事業紹介 セラミックス事業
- 26 品質管理と品質保証
- 27 研究開発・知的財産
- 28 DX の推進について

財務セクション

- 29 財務担当役員メッセージ
- 31 資本収益性を意識した経営と企業価値向上

ESG 共通

- 33 ESG 経営の推進に向けてのメッセージ
- 35 サステナビリティに関する考え方および取り組み
- 39 TCFD 提言に基づく情報開示

環境 (Environment)

- 41 「熱を操る技術」による気候変動対策の推進
- 43 地域環境の保全

社会 (Social)

- 45 人的資本経営強化についての考え方
- 46 人的資本の充実についての取り組み
- 50 人権尊重
- 51 安全衛生の取り組み
- 52 地域との共生
- 53 サプライチェーンマネジメント

ガバナンス (Governance)

- 55 役員紹介
- 57 コーポレートガバナンス
- 59 内部統制システム

データセクション

- 61 11 年間の主要連結財務サマリー
- 63 主なグループ会社、事業所一覧
- 65 会社情報、株式情報



編集方針

この報告書の目的は、ステークホルダーの皆様に、当社グループの事業活動・社会活動・環境活動を通じた企業価値向上への取り組みをご理解いただくことです。当社グループの統合報告書発行は、今回が3回目です。ステークホルダーの皆様に当社グループへのご理解をより一層深めていただけるよう、当社グループは、今後も情報開示の高度化に努め、内容を充実させていきます。

報告対象

対象期間

2024年4月～2025年3月（ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及）

対象範囲

黒崎播磨株式会社およびグループ各社

発行時期（和文）

2025年10月

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業績見通し等の将来に関する記述は、当社グループが編集時点で入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により変動する可能性があります。

数値表記について

数値は四捨五入して表示しています。

重要なお知らせ 当社株式に対するTOBについて

当社は、2025年8月1日開催の取締役会で、当社の親会社である日本製鉄が開始予定の当社株式に対する公開買付け（以下、本TOB）に賛同し、当社の株主に対し、本TOBへの応募を推奨するとともに、2026年3月期の配当予想について無配とすることを決議し、公表しました。日本製鉄の公表によると、本TOBの開始予定時期は、2026年2月上旬を目指すものの、開始の前提条件として日本・インドで競争法に係る審査等を経る必要があるため、現時点では未定です。なお、本TOBおよび本TOB後のスクイズアウト手続の完了をもって、当社は日本製鉄の完全子会社となり、上場廃止となります。

黒崎播磨ロゴについて



「KROSAKI」の「K」をモチーフにデザインされた当社グループのロゴは、2つの重要なシンボル、「アクティブな赤い三角形＝KROSAKI TRIANGLE」と「大地に根を下ろすデザイン化された『K』」で構成されています。2つのシンボルのコンセプトは、以下のとおりです。



アクティブな赤い三角形＝ KROSAKI TRIANGLE

赤い三角形の赤色は火と情熱、三角形は無限の可能性を意味するシンボルです。

「火」は言うまでもなく「KROSAKI」の製品と密接な関係があります。赤はこれに注ぐ情熱を表しています。そして、「無限」は現状にとどまらず未来への発展、限らない可能性を追求する意志を表しています。



大地に根を下ろすデザイン化された「K」

シンボルの「K」は、大地にしっかりと立ち、根を下ろしたように構えています。夢の実現に向かって限りなく情熱を注ぐ企業姿勢を表現しています。また、すっきりと、軽やかでモダンなイメージは、「KROSAKI」の信頼性、技術力、現代性や成長性を表現しています。

本書は、有価証券に係る売却の申込み若しくは勧誘、購入申込の勧誘に該当する、またはその一部を構成するものではなく、本書（若しくはその一部）またはその配布の事実が本TOBに係るいかなる契約の根拠となることもなく、また契約締結に際してこれらに依拠することはできないものとします。本書は、本TOBに対する応募の意思表示を求めることを目的とするものではありません。

本TOBは、直接間接を問わず、米国内において若しくは米国に向けて行われるものではなく、また、米国の郵便その他の州際通商若しくは国際通商の方法・手段（電話、テレックス、ファクシミリ、電子メール、インターネット通信を含みますが、これらに限りません。）を使用して行われるものではなく、さらに米国内の証券取引所施設を通じて行われるものでもありません。上記方法・手段により、若しくは上記施設を通じて、または米国内から本TOBに応募することはできません。



目指す姿

黒崎播磨グループは、
「鉄と産業を支える世界第一級の総合セラミックス企業」
「サステナブルな社会の実現、
未来の人々の幸福と地球環境保全を支える企業」
として成長を続けます。

当社は1919年の創業以来、
鉄鋼業をはじめとする素材産業分野への各種耐火物の製造販売を通じて、
世界の基幹産業を支える重要な役割を担ってまいりました。
さらに耐火物や熱に関して100年を超えて培った技術・ノウハウを活かし、
高性能・省エネルギー工業炉の設計・施工に関わるファーンネス事業、
半導体製造装置や電子部品分野を主なお客様とするセラミックス事業を展開してまいりました。
これからも総力を挙げて「鉄と産業を支える世界第一級の総合セラミックス企業」として成長を続けます。
また、黒崎播磨グループは、サステナブルな社会に向けて、
人や自然との調和を追求する新たな価値の実現に取り組み、
地球の未来を支える「良きコスモポリタン企業」であり続けます。



黒崎播磨グループ ミッションステートメント

使 命 MISSION

黒崎播磨グループは、たゆまぬ革新を通じ、セラミックス分野の価値ある商品、技術を世界に提供し、産業の発展を支え、社会の繁栄に貢献します。

事業目標 GOAL

**Provide No.1
Value to
Customers Worldwide**

世界一の
顧客価値の実現

私たちの誇り PRIDE

- 誠実で自律的な社員
- 技術を実現する現場
- 個性を歓迎する風土
- 挑戦を評価する経営

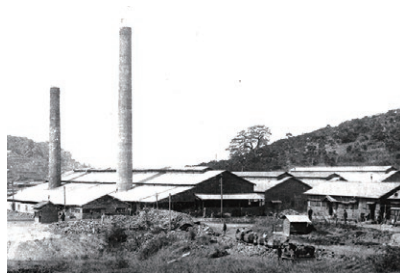
経営方針 POLICY

- お客様に最高の品質と安心をお届けし、信頼される企業集団を目指します。
- あらゆる活動を通じ事業価値向上に努め、株主の利益に貢献します。
- パートナー企業との戦略共有化を通じ、共存共栄の道を歩みます。
- 社員一人ひとりの人間性を尊重し、成長と自己実現の機会を提供します。
- 良き企業市民として法令を遵守し、地球環境問題に真摯に取り組めます。

変革と伝統 一会社の歩みー

黒崎播磨グループの沿革

(社名はその当時の社名を記載しています)



創業時の八幡工場

安川松本商店の松本健次郎と八幡製鉄所炉材技術出身の高良淳を中心に創業



基盤形成期の生産品目

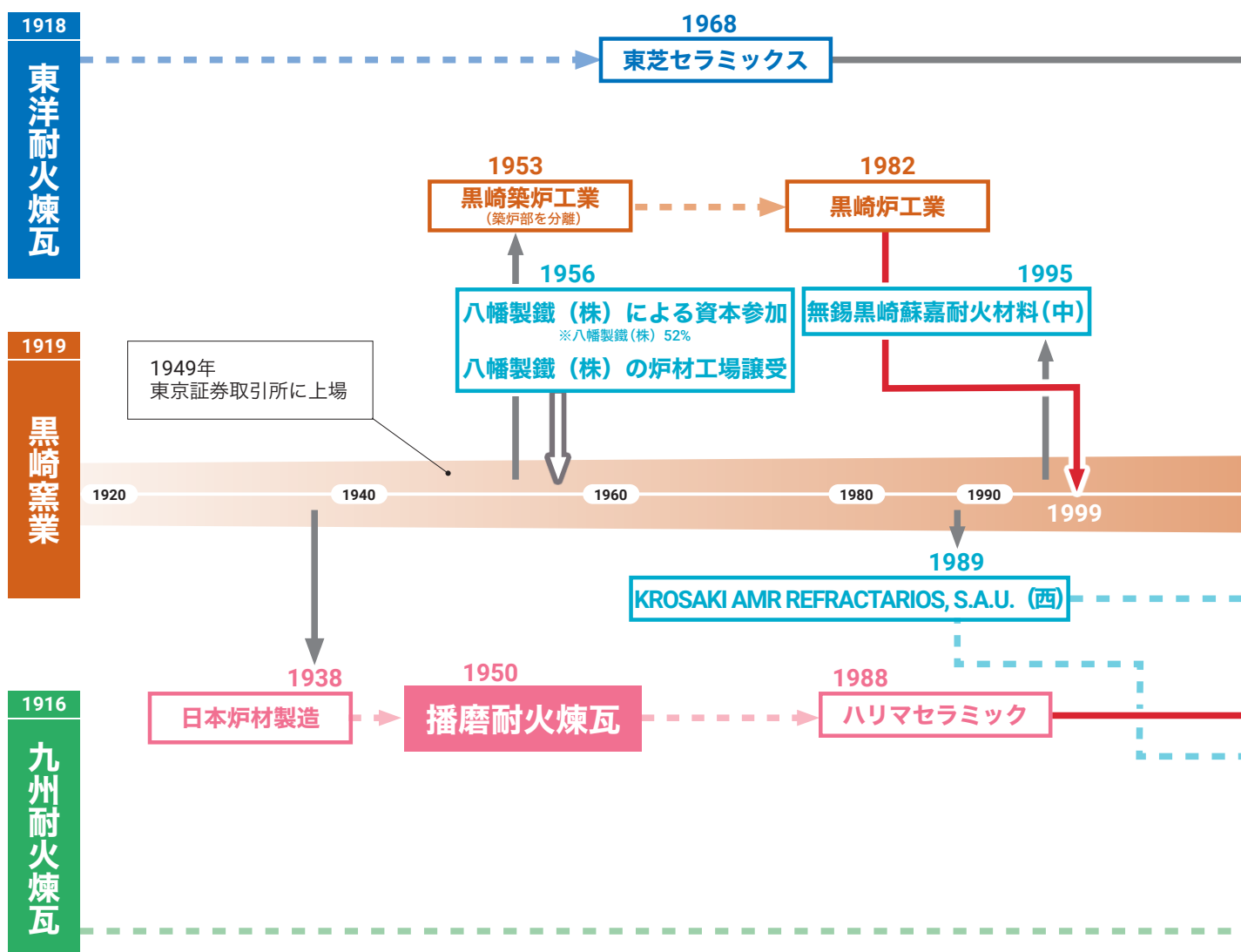
製鋼用平炉天井、コークス炉、熱風炉向け珪石れんがを生産



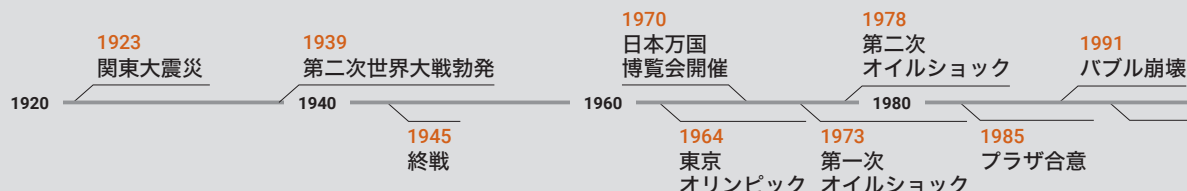
連続鑄造用機能性耐火物

連続鑄造機導入に伴う高付加価値機能性耐火物への対応

創業期 1919-1931	基盤形成期 1932-1938	発展期 1956-1969	構造転換期 1970-1990	模索期 1991-1999
------------------	--------------------	------------------	--------------------	------------------



世の中の動き



→ 統合 → 出資・設立 - - - → その他変遷



黒崎播磨本社

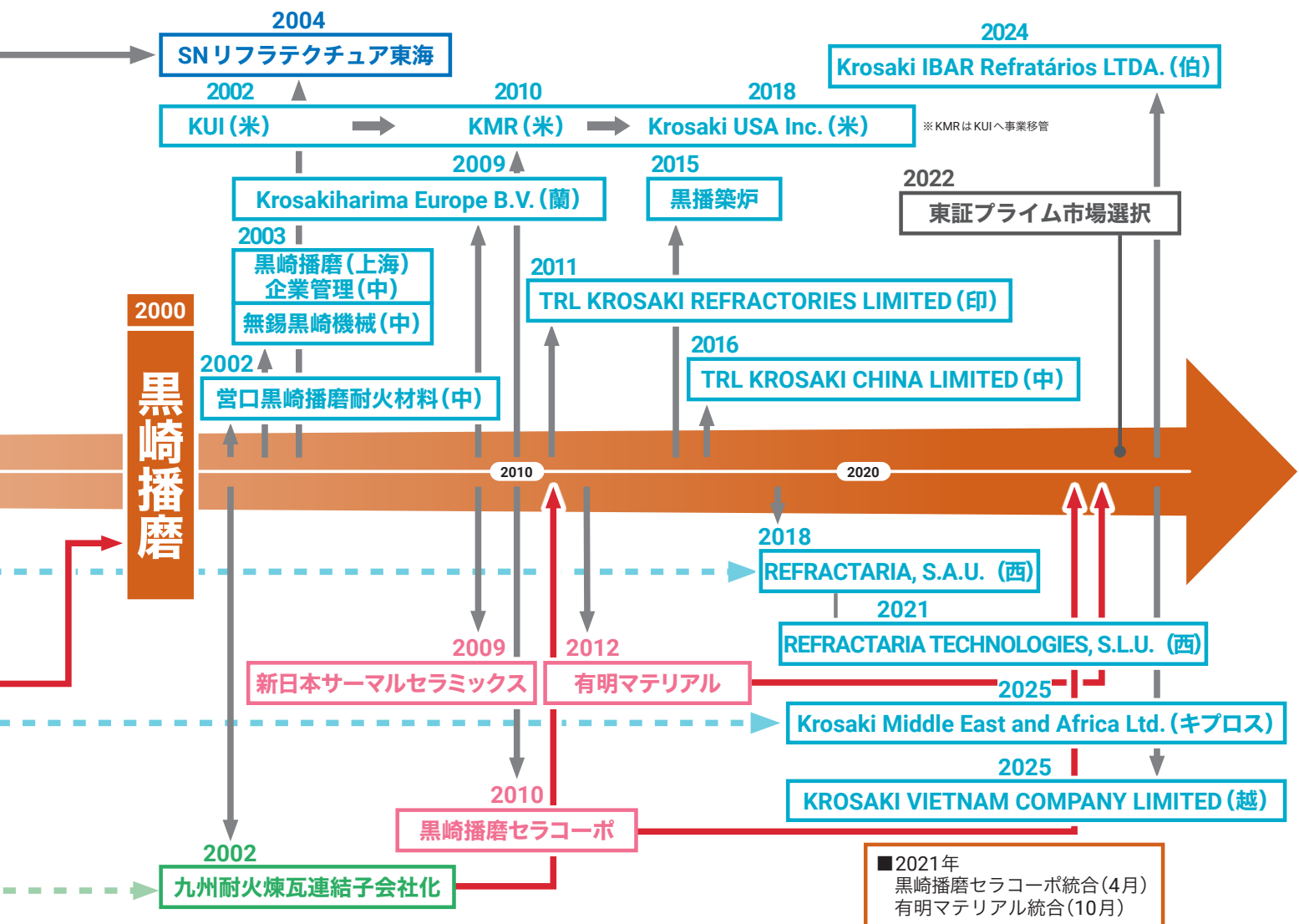


KROSAKI AMR REFRACTARIOS, S.A.U.
(スペイン)



TRL KROSAKI REFRACTORIES LIMITED
(インド)

統合拡大期
2000-



1995 阪神・淡路大震災

2008 リーマンショック

2015 パリ協定/持続可能な開発のための2030アジェンダ

2011 東日本大震災

2019 新型コロナウイルス発生

2024 35年ぶりに日経平均株価最高値更新

事業目標

Inputs

製造資本

グローバル製造拠点数
20工場
(国内13工場・海外7工場)

設備投資額
85億円 (2024年度)

財務資本

総資産
1,870億円

自己資本比率
50.8%

人的資本

連結従業員数
5,013名

多拠点に及び
グローバル人材

D&I 方針を実践する
社内環境

知的資本

特許保有件数
761件 (2024年 連結)

100年に亘って培った
技術・ノウハウの集積

自然資本

耐火物・セラミックス原料
リサイクル率
9.2% (単体)
12.5% (連結)

社会・関係資本

事業活動を通じた
地域との共生

購買先 約**5,200社** (連結)

- 高機能高付加価値製品の開発力
- 世界トップクラスの知的財産を活用した技術展開

研究
開発

創って

ファース
事業

コアとなる強み

- 総合セラミックス企業としての価値創造
- 多面的なポートフォリオによる強固な事業構造

耐火物
事業

お客様

売る

セラミックス
事業

- 高度なニーズに応えた製品・サービスの提供
- 総合セラミックス企業としての価値提供

マテリアリティ

環境 < Environment >

- 「熱を操る技術」による気候変動対策の推進
- 地域環境の保全
- リサイクルの推進・化学物質規制対応

- 人的資本経営強化
- 顧客への安定供給
- 人権保護の徹底

- 材工一体でのソリューション提案力
- 多様な産業分野をカバーするセラミックスの提供
- 耐火物と周辺機器の一体提案による高付加価値化

提案

(製品サービス)

- 積極的なグローバル展開
(鉄鋼向け耐火物のグローバルシェア3位)
- リーディングカンパニーとのタイアップによる事業展開

製造供給

- 徹底した品質管理による製造実力と品質保証
- グローバルな供給体制

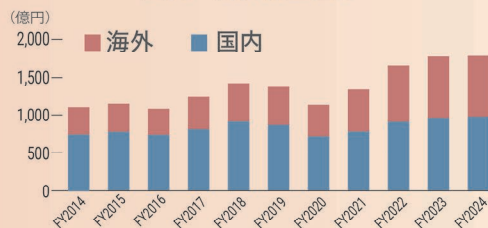
<市場環境>

- ・ 鉄鋼製造プロセスの脱炭素化ニーズを反映した高性能高付加価値耐火物の需要拡大
- ・ インド・東南アジアでの鋼材需要の持続的拡大
- ・ 欧州・北アフリカ・中東等での非鉄分野の需要拡大
- ・ 半導体製造装置・電子部品・燃料電池分野の需要拡大

2025見直し経営計画の基本方針

グローバル戦略、成長分野への積極的な投資の実施等、企業成長に向けた各種取り組みを着実に推進

国内・海外売上推移



<基本戦略>

サステナビリティ活動推進
DX推進等全社経営基盤の強化

■耐火物事業

- ・ 国内需要の構造的変化に対応した事業の体質強化
- ・ 海外パートナー企業との連携等によるグローバル成長
- ・ グローバル生産体制強化への積極投資

■ファーンレス事業

- ・ 鉄鋼分野での整備作業領域の拡大
- ・ 工業炉分野における省エネ対応強化による受注拡大

■セラミックス事業

- ・ 新規成長分野への積極的な進出
- ・ タイムリーな設備投資に基づく拡大需要の捕捉

Outcomes

経済的価値

鉄と産業を支える
世界第一級の
総合セラミックス企業

	2024年度 実績	2025見直し 経営計画
売上高	1,779 億円	1,800 億円
経常利益	153 億円	150 億円
ROS	8.6%	8.3%以上
ROIC	7.6%	9.0%以上

社会的価値

未来の人々の幸福と
地球環境保全を支える企業



ステークホルダーへの価値提供

お客様

安定した品質の製品・
サービス供給

株主・投資家

企業価値の向上

取引先

法令遵守、公平、
公正な取引推進

従業員

働きやすく成長を
促進する環境の提供

地域社会

住みやすい街づくりへの貢献、
次世代の地域人材の育成

社会< Social >

- ・ 地域との共生
- ・ 労働環境整備の推進
- ・ 品質管理の徹底
- ・ 労働安全の徹底

ガバナンス< Governance >

- ・ コンプライアンスの徹底
- ・ コーポレートガバナンスの推進

長年蓄積した高い技術力を強みに 社会の脱炭素化を好機と捉え、 世界の産業の発展を支えてまいります

代表取締役社長
江川 和宏



黒崎播磨グループは、鉄鋼業をはじめ素材産業をお客様とする耐火物事業を主力に、工業炉の設計・施工を担うファーンネス事業、半導体製造装置・燃料電池・電子部品分野を主なお客様とするセラミックス事業の3本柱からなる総合セラミックス企業であり、グローバルな事業展開を積極的に進めています。以下、当社をめぐる事業環境を俯瞰した上で、2024年度(2025年3月期)の取り組みを振り返り、今後の継続的な成長とサステナブルな社会の実現に資する当社グループの価値創造に関する総合的な取り組みをご説明いたします。

事業環境は、グローバルでの 脱炭素化の潮流が好機に

当社グループの主要顧客である鉄鋼業界では、世界の粗鋼生産量の過半数を占める中国が、2024年以降、全世界に向けて輸出を拡大する動きを見せています。その影響を受け、2024年度は欧州での低調な鉄鋼生産が継続したほか、日本の粗鋼生産量も、海外需要の低下に加え、建設業を中心とした構造的な人手不足や働き方改革の影響等があり、1970年度以降ではコロナ禍の2020年度に次いで過去2番目の低水準となりました。その一方で、当社が早くから工場を設立し事業を拡張してきたインドでは、粗鋼生産量が堅調に伸び続け、欧州や日本での需要低迷の影響を補う形で拡大しています。

◆グローバルでの脱炭素化がもたらす事業機会

今後、世界的に脱炭素化が進む中で、電気自動車のモーターに欠かせない電磁鋼板や、車の軽量化に貢献する高張力鋼板といった、いわゆる高級鋼の需要はますます

高まっていきます。それに伴って、耐火物に対しても、例えば鋼の中に一切不純物が入らないようにしたいといった品質への要求が高度化しており、より高品位な製品の需要が増えつつあります。

また、鉄鋼メーカー各社も脱炭素化に向けたプロセス改革として、高炉での炭素による鉄鉱石還元から、水素を活用した還元への転換と同時に、CO₂排出量の少ない、スクラップを使用した電炉への移行を進めています。こうした動きは、耐火物に対しても、水素還元時の吸熱反応を補填するための高温の熱風吹き込みに耐え得ること、さらには、電炉での連続操業に長期間耐え得る高耐用性があることといった、高機能・高付加価値製品の需要が拡大する好機を生み出しています。ここは正に、当社が長年蓄積してきた専門性や技術の先進性が発揮できる領域であり、当社の競争優位がさらに際立つ機会でもあります。

◆親会社によるUSスチール社の買収成立の影響

米国において、当社の親会社である日本製鉄によるUSスチール社の買収が成立し、同社は日本製鉄の完全子会

社となりました。これまでUSスチール社は汎用品を中心に事業展開していたため、当社の高機能耐火物のニーズが低く、当社グループとは限定的な取引にとどまっておりました。当社の高機能耐火物は、電磁鋼板や自動車・造船用高張力鋼板等の高級鋼を生産する他の米国鉄鋼メーカーからは高い関心を集めており、製品への引き合いに加え、米国での製造を求める声も寄せられています。さらに、当社が新たに開発した耐火物交換用ロボットについても、既に米国内での受注が確定しています。今後、日本製鉄の技術がUSスチール社に導入されることで、当社の高機能耐火物に対する需要は一層拡大すると見込まれます。

2024年度は、「2025見直し経営計画」の目標値を上回る利益を達成

2024年度は、連結経常利益は過去最高を更新した前期に比べ減少したものの、2025見直し経営計画の目標値を上回るとともに、連結売上高および連結当期利益では増収・増益と、決して悪くない1年だったと評価しています。堅調なインド市場での拡販に加え、生産性向上・歩留まり改善等の自助努力、原材料等コスト上昇分の販売価格への転嫁によるマージン確保が、利益を下支えています。

◆自助努力

生産性向上や歩留まり改善を実現して製造コストを低減するために、製造現場ではKMS活動（クロサキハリマ・モノづくり・システム）と呼ぶ現場改善活動を継続しています。常時100超のサークルが各工場での安全・品質・作業効率改善などの個別テーマに取り組んでおり、私をはじめ役員層も現場の発表会に参加して、意見交換やアドバイス、成果の確認を行うなど、現場と経営が一体となって活動を進めています。最近では、安価な原料を活用して高品質の耐火物を製造する技術も増えつつあり、KMS活動を通じた自助努力の成果を実感しています。

◆マージン確保

自助努力でコスト上昇分の吸収に努めながらも、原材料やエネルギー価格、為替等の変動や従業員処遇改善に伴うサプライチェーンコスト増については、お客様への丁寧なご説明を通じて、販売価格への転嫁にご理解をいた

だいています。耐火物がなければ鉄もセメントも製造できないという点で、当社は産業を支える縁の下の力持ちです。製品の付加価値は、当社のノウハウを凝縮した財産です。お客様からは、長年培った信頼関係の下、その付加価値を反映した価格について、ご理解をいただいています。

◆グローバル展開

海外売上は当社売上高全体の45%にまで拡大しています。また、利益貢献度は、売上高比率をさらに上回る水準に達しています。国内需要が減退する中で、海外の需要を取り込み利益へとつなげる体質を強化してきました。海外のグループ会社の統括体制については、現地の商習慣や法律に精通した現地の人材をトップに登用し、日本からのガバナンスを効かせながらも裁量と権限を与えて迅速な意思決定で事業を進めています。こうした体制は、現地人材のモチベーションを高め、さらなる収益の向上につながると考えます。

「2025見直し経営計画」に対する進捗

当社は、当初の「2025経営計画」の目標値を前倒して達成後、さらに目標を上方に引き上げた「2025見直し経営計画」に対して、2024年度で既に経常利益を前倒して達成しており、最終年度の2025年度も達成継続を目指します。さらなる成長に向けて、次期経営計画の議論もスタートしています。そして、さらにその先の10年、15年の黒崎播磨グループがどうあるべきかという方向性についても、経営理念であるミッションステートメントの刷新を視野に入れ、経営層からのトップダウンと最前線からのボトムアップの両面で、検討を進めています。

1. 国内耐火物事業

国内耐火物事業については、当社の技術力を強みとした高機能・高付加価値の耐火物の開発・供給を通じて、市場シェアを高め、日本の鉄鋼業の脱炭素化を支えつつ、利益成長を図っています。お客様や社会ニーズの変化に対応する上で不可欠な研究開発については、引き続き売上高の約2%を目安に資金投入を継続しています。研究開発は、国内だけでなくインドでも、設備の増強や産学連携の取り組みを開始しており、将来的に日本、インド、欧州でのシームレスな研究開発体制の構築を図ります。



2. 海外耐火物事業

海外耐火物事業は、成長市場での需要を確実に取り込めるよう積極的な投資を実行し、事業拡大を図ります。特に、14億超の人口を擁するインド市場は、今後さらに自動車や橋梁・道路などのインフラ需要が高まる見通しです。これにより鉄鋼市場は着実に拡大し、粗鋼生産量は2034年には今の3～4倍に達し、将来的には一人当たりの鋼材消費原単位に照らして現在の6～7倍に到達すると見込まれます。これに伴い耐火物需要も大きく拡大するポテンシャルを秘めています。インド子会社では、鉄鋼用耐火物に関してフルメニューでの生産・販売体制を整えており、この体制を最大限活用して、成長市場での事業機会を確実に捕捉していきます。欧州市場では、鉄鋼向けに加えセメント用やガラス用の耐火物にも強みを持ち、スペインの生産拠点から中東、アフリカ、米州向けに輸出しています。地政学リスクの動向も注視しながら、復興需要に向けた備えも進めます。米州市場では、ブラジルで2024年10月に高品質な高炉マッド材（出銑口充填材）を製造・販売する合弁会社を設立し、2026年8月の製造稼働に向けた準備を進めています。また前述のように、米国での需要増を踏まえ、製造拠点の新設についても鋭意検討しています。

3. ファーネス事業

ファーネス事業では、耐火物整備・施工、築炉、工業炉設計における当社の材工一体の提案力という強みを確実に収益へ結び付けるため、整備作業における多能工化や工事案件の着実な施工に向けた受注の見極めおよび施工体制の管理強化など実行力の一層の向上を図っています。国内だけでなく海外の工業炉やバイオマス発電設備でも実績を積み重ねており、当社の技術を活かしながら、国内外での設備更新・新設の機会を捉え、需要を取り込んでいきます。

4. セラミックス事業

セラミックス事業は、露光装置をはじめとした半導体製造装置、家庭用燃料電池、積層セラミックコンデンサなどの電子部品分野、さらには医療や人工衛星等の宇宙分野など、多岐に亘る市場があり、いずれも成長が期待できます。当社は世界的なリーディングカンパニーと言える半導体露光装置メーカーと長期契約を締結しているほか、積層セラミックコンデンサ向けセラミックスでは世界NO.1シェア40%を有しており、セラミックス事業を早期に、耐火物と並ぶもう一つの柱の事業にしていく考えです。当社では環境価値の高い商品の事業展開のため、環境ブランド「K-GenesisX™」を立ち上げるとともに、戦略商品を拡大しています。セラミックス事業においても、超低熱膨張材料「NEXCERA®」や高機能断熱材「KROTECT®」など、戦略商品を増やしています。

サステナブルな社会の実現に資する 価値創造：私たちのサステナビリティ経営

当社は、サステナビリティ課題を経営の重要課題と認識し、社会の脱炭素化に資する技術開発など、サステナブルな社会の実現に向けた価値を創造することで、持続的な事業成長を図ります。

◆カーボンニュートラル

脱炭素の取り組みについては、石灰事業からの撤退で2030年度までにCO₂排出量半減（2013年度比）という目標は達成しましたが、実はここからのカーボンニュートラル達成に向けたプロセスが重要です。まずは、当社の製造過程でのCO₂排出量削減に向けて、耐火物材料を粉末として出荷する不定形耐火物および製造工程で焼成工程を伴わない不焼成定形耐火物の製造拡大や、リサイクル原料を使用する比率を現状の12%程度から早期に20%に引き上げていくなどの取り組みを進めます。また、お客様のCO₂排出量削減に資する商品開発も、サステナブル社会の実現に向けては非常に重要です。乾燥工程を不要とする耐火物（Dry-Free®シリーズ）など、環境ブランド「K-GenesisX™」の戦略商品のラインアップを拡充し、社会全体の脱炭素化に貢献しながら事業成長を図っていきます。

◆人的資本経営

当社は人材を非常に大切にする会社です。採用した人材が入社後、存分にその能力を発揮していただけるよう、人材育成などの人的資本投資を積極的に行っています。私は、社員個々の年齢、性別、国籍、採用経過などに、全くこだわりはなく、能力と意欲のある人材をどんどん抜擢することが、自身の重要ミッションの一つと捉えています。同質性の高い組織は成長しないとの考えから、多様な意見・視点を持った人材が活躍できるよう、従来から属性にとらわれることなく優秀な人材を評価・採用してきました。一方で、女性の登用拡大は道半ばと認識しており、製造現場の自動化などを進めることで、女性を含む、誰もが働きやすい職場づくりを進めます。

今後、海外事業が拡大する中では、グローバル市場で活躍できる人材の育成も重要です。日本から若い人材を世界に送るだけでなく、海外の人材も日本を含むグローバル拠点で働いていただくなど、誰もが世界中、垣根なく活躍できる姿を目指します。独自の社内研修制度である「クロサキハリマカレッジ」などを通じて自己啓発・自己成長の場を提供し、育成を進めています。

◆ガバナンス

当社の取締役会は、女性の取締役の参画で多様性が拡充し、新たな視点を取り入れた、より活発な議論がなされています。事業に精通した6人の社内取締役と、実業の経験を踏まえ客観的かつ独立した視点で監督いただく3人の社外取締役とで、バランスの良い構成が保たれていると考えます。毎回の取締役会では、各議案に対し、社外取締役の皆様がそれぞれのご経験とご知見に則って、多角的な視点からご意見・ご指摘を投げかけてくださることから、議論が深まっています。取締役会の実効性が高まっていると感じます。

一方、執行側のグループガバナンスの視点では、前述のように、海外グループ会社のトップに現地出身者を積極的に登用し、一定の権限を与えながら裁量をもってスピーディな意思決定ができるよう、事業運営を任せています。その一方で毎月、全世界のトップに加え中核スタッフがオンラインで集い、情報共有や課題について議論するコミュニケーションも大切にしており、課題や方向性を共有することで、一定の内部統制レベルを確保していると認識しています。

ステークホルダーの皆様へ

―親会社日本製鉄によるTOBと当社の価値向上について

これまで、当社の価値創造に関する総合的な取り組みをご説明しましたが、今般、日本製鉄よりTOBの提案を受け、当社は、2025年8月1日開催の取締役会で、この提案に賛同すること、および、当社の株主の皆様に対し本TOBに応募することを推奨することを決議し、同日公表いたしました。本年5月末にこの提案を受け、その後約2カ月、特別委員会を設置して手続の公正性、買付価格が当社の企業価値が十分に反映された妥当な水準であること等を徹底的に確認し、主に以下三点で当社の企業価値向上に資することを判断するとともに、本TOBに関する取引条件が一般株主の皆様にとって不利益とならないことを判断したものです。

まず一点目は、世界各地の日本製鉄のリソース活用や資金調達力の向上により、当社の海外事業収益の一層の拡大に寄与します。二点目は、日本製鉄との情報共有が深化し、鉄源競争力強化に資する耐火物の開発を含めたソリューション提案力の一層の強化に繋がります。三点目は、工業炉整備の中核企業と明確に位置付けられることで、各種工業炉耐火物整備事業における人材の確保と技能伝承基盤の強化が期待されることです。

本TOBが成立した際には当社は上場廃止となりますが、当社の株式を保有してくださった一般株主の皆様には、これまでのご愛顧・ご厚情に深く感謝申し上げます。当社業態の変更の予定はなく、お取引先様や協力会社の皆様との関係も同様です。本TOBを通じて新たな成長機会を得ることで、当社の技術力とブランドをさらに発展させ、持続可能な企業価値の創出に努めてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



計画・目標

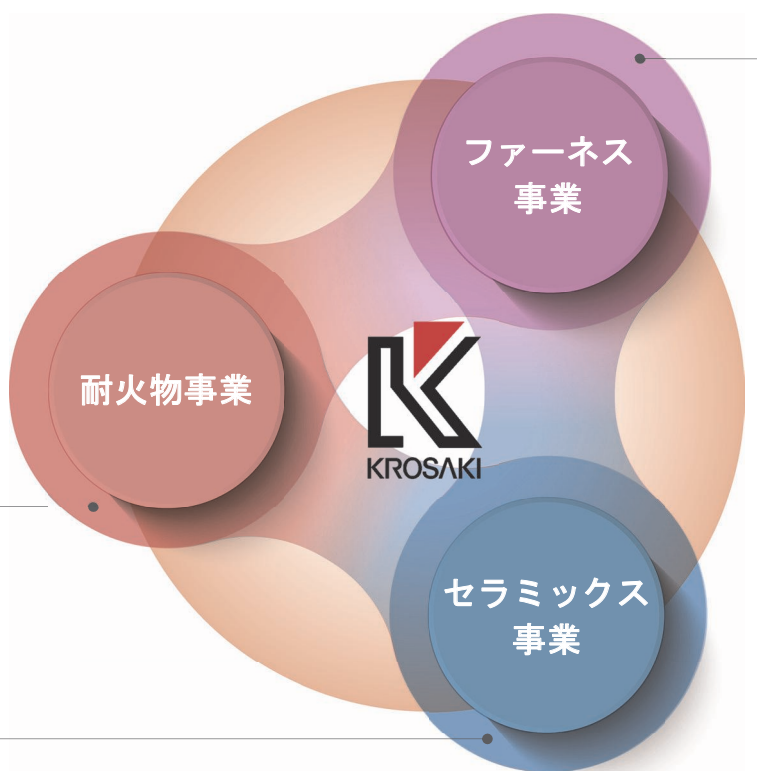
「2025 経営計画」は 2021 年に策定後、実行 2 年目にあたる 2022 年度の経営成績において、財務目標を概ね前倒しで達成しました。これに加え、当社グループを取り巻く経済社会情勢の変化を踏まえ、今後の市場環境を見据えてさらなる成長を目指すべく、2023 年 7 月に「2025 見直し経営計画」を策定、公表しました。

経営計画の財務目標

	2025 経営計画 (2021 年公表)	2025 見直し経営計画 (2023 年公表)
連結売上高	1,500 億円	1,800 億円
連結経常利益	120 億円	150 億円
ROS	8.0%	8.3%以上
ROIC	—	9.0%以上
設備投資額 (意思決定ベース)	200 億円	350 億円

「2025 見直し経営計画」を支える事業戦略

- ▶ 顧客価値最大化に資する高付加価値品の拡販による高収益体制を確立
- ▶ カーボンニュートラルを見据えた顧客動向に即応した研究開発
- ▶ 徹底した製造実力向上
- ▶ グローバル視点での研究開発体制強化
- ▶ 海外成長市場等、グループ連携強化やアライアンスパートナー企業との提携・協業深化による非鉄分野を含めた拡大



- ▶ 成長分野に向けて量産受注に対応した品質・生産技術力強化
- ▶ 能力増強投資のタイムリーな実行と投資効果の早期発揮

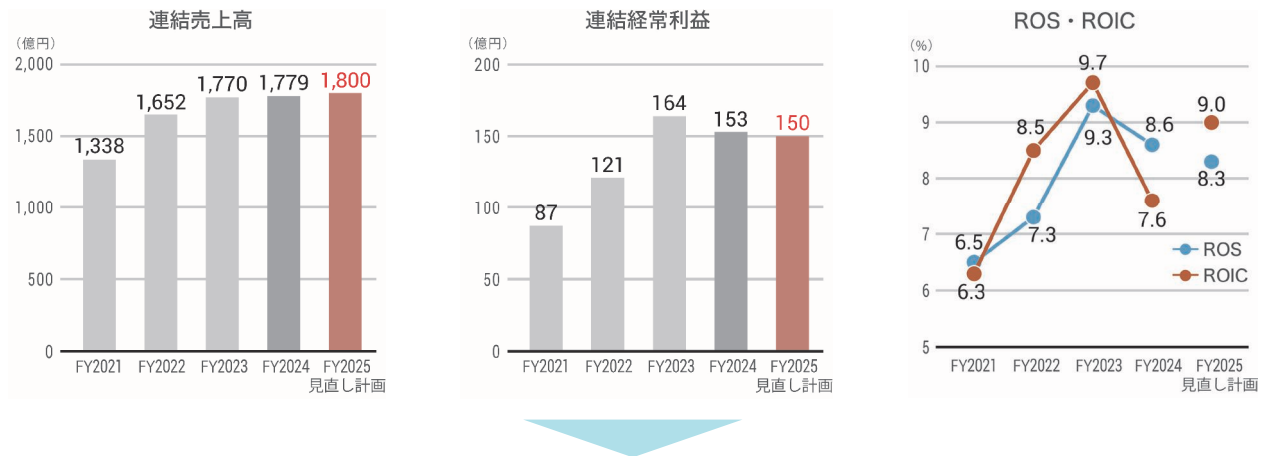
- ▶ 大型工事件の着実な受注および製鋼・コークス整備作業の基盤強化
- ▶ 材工一体の技術力を活かした非鉄を含む国内外顧客への提案力強化による拡販

全社的事業基盤の強化と持続可能な社会への貢献

- ▶ カーボンニュートラル含むサステナビリティ活動基本方針に基づく諸施策の的確な展開
- ▶ 安全・衛生・環境・防災・内部統制活動の深化
- ▶ グローバル人材の育成・採用強化および人的資本強化施策の推進
- ▶ 生産性向上に向けた DX 推進強化

■「2025 見直し経営計画」の進捗状況

2024 年度の経営成績は、インドを除き国内外で粗鋼生産量が減少する厳しい経営環境のもと、生産性向上や歩留まり改善等の自助努力、労務費上昇分を含めサプライチェーンコストの販売価格への転嫁、インド事業の拡大等により、経常利益、ROS ともに、2025 見直し経営計画の財務目標を、前年に引き続き達成しました。

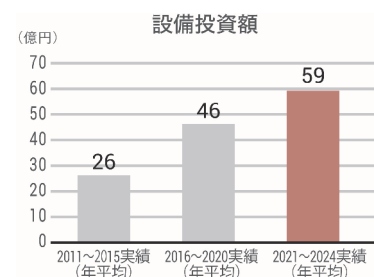


2025 年度は、世界全体に亘る不安定な政治・経済動向を受け、先行きを見通し難い状況にあると認識しています。この状況下、2025 見直し経営計画の最終年度となる 2025 年度は、同計画で掲げた諸施策の着実な実行等、売上高を含む全ての財務目標の実現に向けて鋭意取り組んでいきます。

■「2025 見直し経営計画」達成に向けた今後の取り組み

- ・環境ブランド商品を含めた耐火物・セラミックス事業におけるさらなる拡販
- ・受注量に応じた最適生産体制の追求と製造実力のさらなる向上
- ・海外成長市場、成熟市場でのグループ連携強化およびアライアンスパートナー企業との提携・協業深化による受注拡大
- ・ファーンネス事業における耐火物事業との材工一体での提案力を活かした工事および整備作業領域の拡大
- ・半導体・電子部品関連顧客、環境分野向け断熱材の受注拡大等セラミックス事業の強化
- ・間接部門効率化等、DX 推進を含めた生産性向上によるコスト削減
- ・カーボンニュートラルの動きを見据えた高機能・高付加価値商品の研究開発強化と早期拡販
- ・サステナビリティ活動等を通じた ESG 経営のさらなる強化
- ・グローバル人材の育成・採用強化および人的資本強化施策の推進
- ・海外事業・セラミックス事業を中心とした設備投資の加速による収益基盤強化

*右記設備投資額は取得ベース。

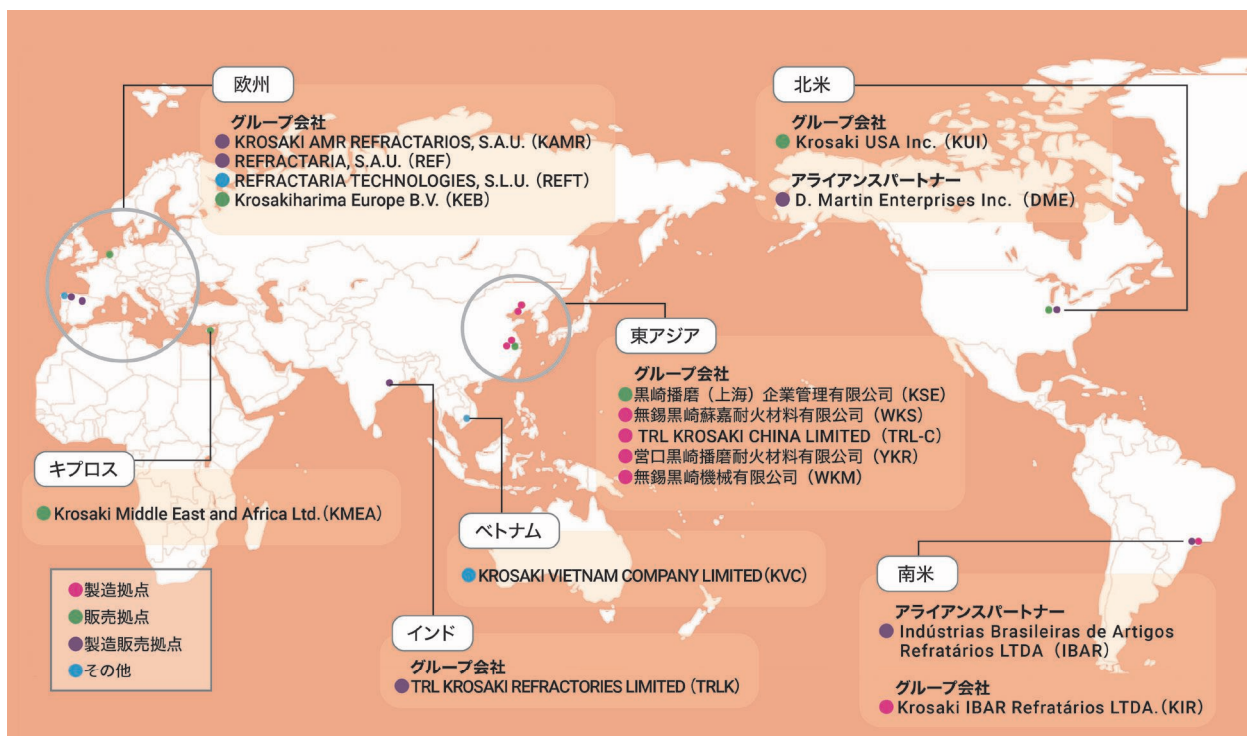


「2025 見直し経営計画」の財務目標達成に向けて、これら施策を着実に進めていきます。

また、持続的な成長を図るため中長期ビジョンならびにこれを見据えた次期経営計画を策定します。

■ グローバルネットワーク

当社の高い技術力を活かし、世界的規模での耐火物事業の拡大を図っています。



■ コアとなる強み

グローバル事業展開

- 国内外製造拠点の連携による効率的な供給網を構築
- アライアンスパートナー企業との協力による多様な顧客ニーズへの対応

カスタマイズされた製品設計・サービス

- 顧客要望に合わせたテーラーメイド製品の設計とサービスの提供
- 製品設計→顧客使用→フィードバック→製品改善
顧客要求を満たすための改善活動サイクル

高い技術開発力

- 100年に亘って培われた世界トップクラスの知的財産に裏付けられた高機能高付加価値製品の開発力
- 国内外での複数の開発拠点設立により、現地の市場動向・顧客のニーズに迅速かつ的確に対応することができるグローバル研究開発体制の構築

耐火物グローバル営業部門管掌役員からのメッセージ

海外耐火物事業は、鉄鋼向けだけでなく、セメントを含めた非鉄向けなど幅広い業種に製品を販売しています。

世界中の多様な市場特性や顧客ニーズに即応し営業戦略の企画・実行力を高めるため、2025年4月に営業本部と海外事業部を統合し、耐火物グローバル営業本部を設置しました。

地域別マーケット戦略に基づき、海外グループ会社との連携をさらに強化すると共にパートナー企業との提携・協業深化により地産地消体制のさらなる拡充を図り、事業拡大を進めています。



取締役 常務執行役員

奥村 尚丈

インド市場：製造販売子会社であるTRLKの競争力を強化するため、当社からの支援体制を強化します。また、積極的な設備投資により生産能力を増強し、品質・技術レベルを改善しています。2022年3月には、鉄鋼連続鋳造設備用アルミナグラファイト耐火物工場が完成し、鉄鋼用耐火物のフルラインアップ体制を確立しました。加えて、インド西部に位置するグジャラート州に新たな工場を建設することを決定し、拡大する需要を捕捉すべく設備能力の増強を進めています。

欧州市場：スペインの製造販売子会社であるKAMR、REFと施工会社であるREFTは、製鉄用耐火物に加えて、セメントを含めた非鉄分野への材工一体での拡販とキプロスに新設した販売子会社を通じた中東・アフリカへの営業強化を推進しています。オランダの販売子会社であるKEBでは、西欧・北欧を中心に当社グループおよびアライアンスパートナーから供給される製品で最適な組み合わせを行い、販売しています。

北米市場：米国販売子会社であるKUIでは、高機能・高付加価値製品を中心として、鉄鋼製造プロセスに用いる溶鋼流量制御装置および耐火物とのパッケージ販売、溶鋼鍋底に設置するスライディングノズル（SN）耐火物を整備場で交換する産業用ロボットを市場導入しています。また、北米市場での顧客ニーズへの迅速な対応とUSスチール社向け含めたさらなる販売拡大に向けて、現地生産拠点の設立を検討しています。

南米市場：ブラジル耐火物製造会社であるIBARとの販売連携を深化させ、高炉・溶鋼鍋用不定形耐火物に関する技術供与による高機能耐火物の現地製造を行っています。また、高炉用充填材を製造する合併会社を設立し、2026年に操業を開始します。当社技術を活用する製造拠点を南米に確保することにより、既に実施している販売・技術提携と併せて、現地需要を確実に捕捉できる体制を構築し、南米鉄鋼メーカーへの顧客対応を拡充させていきます。

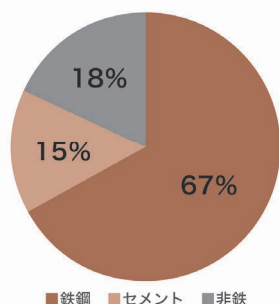
東アジア市場：鋼材品位高度化と生産性改善に関するニーズが高まりつつあるとして、拡大する需要を確実に捕捉すべく、東南アジア最大の鉄鋼生産国であるベトナムに現地法人を設立し2025年2月に活動を開始しました。ベトナムを始めとする東南アジア市場での販売・サービスの拡大を強力に推進していきます。

今後も「地産地消」を基本方針として、グループ全体の競争力強化、アライアンスパートナー企業の製造・販売拠点活用を含めた連携深化、マーケティング強化等で非鉄分野を含めた現地顧客の耐火物需要を確実に捕捉する体制の構築を推進し海外事業を拡大していきます。

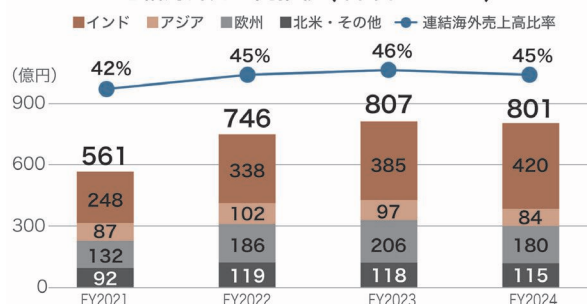
海外売上状況

2024年度の業績は、堅調なインド市場における鉄鋼向け耐火物需要の捕捉・拡販により増収も、その他地域では顧客の生産量減少や生産構造の変化等による需要減少により、海外売上高が801億円となりました。海外売上高は連結売上高の45%を占めます。

海外耐火物事業 業種別売上高比率



連結海外売上高推移（日本円ベース）

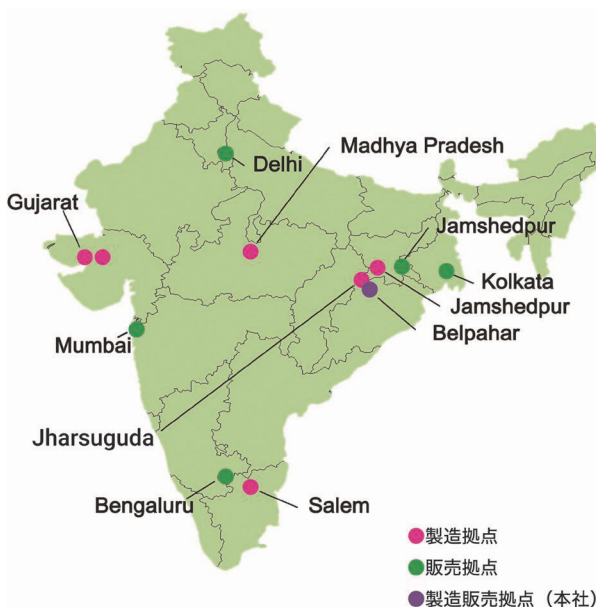


■ インドにおける当社プレゼンス

TRL KROSAKI REFRACTORIES LIMITED (TRLK) は、インドを代表する耐火物メーカーの一つであり、インド市場におけるシェアはトップクラスです。

今後も拡大が見込まれるインド市場における耐火物需要に対応するため、積極的な設備投資による生産能力の増強、品質・技術レベルの向上、当社からの支援体制のさらなる強化を進めます。

これらの施策により、当社はインド市場での競争力を一層高め、持続的な成長を実現します。

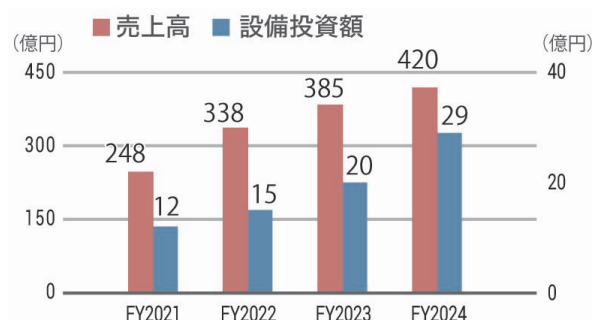


ベルパハール本社



TRLK 従業員の仕事風景

▶ TRLK 売上高と設備投資額（取得ベース）の推移



■ 強みの領域

豊富な製品種類・きめ細かな技術サービス、多業種に広がる市場展開

- 窯炉、不定形から機能性耐火物まで、幅広い品種を製造・販売
- お客様の安定操業を支える、きめ細やかな技術サービスを提供
- 鉄鋼、セメント、非鉄金属、ガラスなど多様な業界に製品を供給

安定した原料供給ソースを保有

- 自社鉱山を保有し、多くの原材料サプライヤーと長期の戦略的パートナーシップを締結

環境、健康、安全の重視

- 耐火物会社として世界で初めて労働環境評価の国際規格 SA8000 を取得



お客様の製造現場での耐火物管理の様子



グリーンタウンシップ

■ 外部環境認識

インド政府は、自国生産拡大策「Make in India」や「自立したインド（Self Reliant India）」により、自国製造業の保護や大規模なインフラ整備などの施策を推進しています。今後、インドの GDP 成長率は 2025 年にかけて 6.5%に達すると予測されています。特に、当社の主要顧客である鉄鋼メーカーは積極的な能力拡張計画を打ち出しており、今後 10 年間で年平均成長率（CAGR）6%ほどの増加が期待されています。2030 年のインド政府の目標粗鋼生産能力は、2024 年生産実績の 1.5 億 t から 2 倍の 3.0 億 t に達する見通しです。

■ 研究開発

インドにおける高付加価値製品の需要拡大に対応するため、インドでの製品開発能力の強化に注力しています。当社は 2022 年に TRLK R&D センターを設立し、次世代製品や新しい原材料の開発を行っています。これにより、TRLK はインド市場での競争優位を確立し、グローバル展開を見据えたさらなる事業拡大を目指して、当社と連携しながら研究開発に取り組んでいます。

■ ESG 活動

TRLK は、長期的な成長を目指す企業として ESG 活動に積極的に取り組んでおり、様々な認証に加えて多くの荣誉ある賞を得ています。

環境（Environment）

- 使用済み耐火物のリサイクルと廃棄物削減、水使用量の徹底管理
- CO₂ 排出量の削減、再生可能エネルギーの利用拡大、エネルギー効率向上への投資

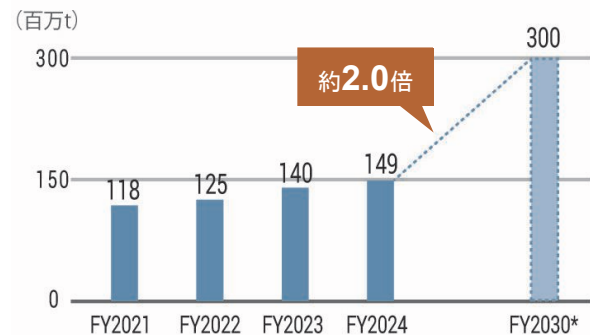
社会（Social）

- 地域社会との共生を重視し、教育や医療支援などの社会貢献活動に積極的に参加
- 安全で健康的な労働環境の提供、持続的成長を担う従業員への福利厚生の実施（社宅の整備、病院および学校の設置など）

ガバナンス（Governance）

- 行動規範や内部告発ポリシー、POSH（職場のセクシュアルハラスメント防止）などの自律的内部統制活動の強化

▶ インド市場の粗鋼生産量実績・見通し



*インド政府の 2030 年目標粗鋼生産能力



TRLK R&D センター



TRLK が運営する病院



従業員社宅

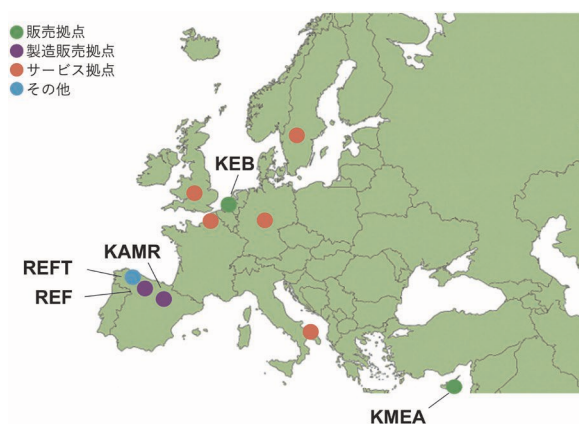
主要な認証と受賞

- ・ SA8000 認証 ・ IMS ならびに ISMS 認証 ・ BCMS 認証 ・ ISO 45001 ・ ISO 9001 ・ ISO 14001
- ・ 6th ICC National Occupational Health & Safety Awards 2024 (Indian Chamber of Commerce)
- ・ 17th CII ENCON Awards 2024 (Confederation of Indian Industry)
- ・ 7th ICC Social Impact Awards 2025 (Indian Chamber of Commerce)

■ 欧州における当社プレゼンス

スペインの製造販売子会社である KROSAKI AMR REFRACTARIOS, S.A.U. (KAMR) と REFRACTARIA, S.A.U. (REF) は、鉄鋼、セメント、非鉄金属、ガラスなど幅広い分野のお客様に高品質の耐火物を提供しています。特にセメントを含めた非鉄向け製品は高く評価されており、両社の売上の約 70% を占めています。また、欧州域内にとどまらず、キプロスに新設した販売子会社 Krosaki Middle East and Africa Ltd. (KMEA) を通じて、中東、アフリカなど欧州域外への販路拡大も続けています。さらに、施工会社である REFRACTARIA TECHNOLOGIES, S.L.U. (REFT) との連携を強化し、材料と施工を一体化した拡販も推進しています。

オランダの販売子会社である Krosakiharima Europe B.V. (KEB) は、西欧および北欧を中心に、当社グループおよびアライアンスパートナーから供給される製品（日本・中国・インド・欧州）の最適な組み合わせによる販売を行い、拡販を推進しています。

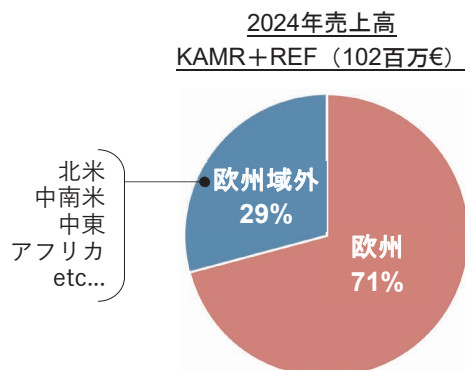


スペイン KROSAKI AMR REFRACTARIOS, S.A.U.



スペイン REFRACTARIA, S.A.U.

▶ KAMR・REF の地域別売上構成



■ 強みの領域

非鉄向けシナジー効果による拡販

- KAMR と REF、両社製品のパッケージ販売
- REFT も含めた材料と施工一体でのサービス展開

カスタマイズされたサービス提供

- お客様ニーズに合わせた、最適当社グループおよびアライアンスパートナー製品の選定、供給による安定操業への貢献

広域に亘る販売網

- 欧州他、北米・中南米・中東・アフリカ・日本など欧州の製造拠点から広域に亘る販売網
- 鉄鋼、セメント、非鉄金属、ガラスなど多様な業界に製品を供給

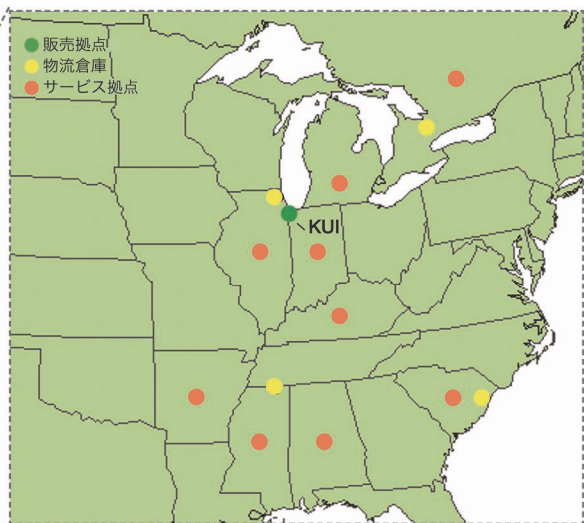
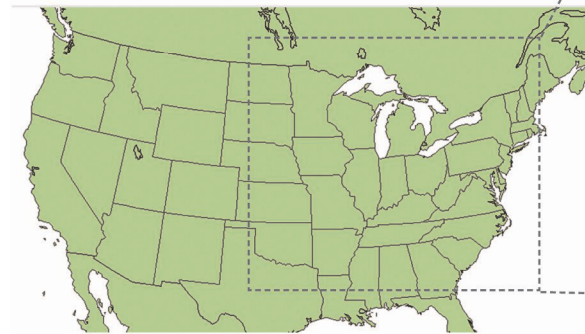
■ 米州における当社プレゼンス

米国の販売子会社である Krosaki USA Inc. (KUI) は、主にアメリカ、カナダ、メキシコ向けに当社グループから供給される製品を販売しています。特に、高機能・高付加価値製品を中心とした溶鋼流量制御用耐火物や、溶鋼流量制御用耐火物交換作業ロボット (REX-ROBO®) などのパッケージ販売に強みを持っています。また、北米市場は販売拡大に向けて重要であると考えており、現地生産拠点の設立なども検討しています。

南米では、ブラジル耐火物製造会社である IBAR 社とのさらなる連携深化のため、2024 年 10 月に同社と高炉マッド材製造・販売の合併会社を設立しました。これらによる KROSAKI ブランドのプレゼンス拡大を図ります。



アメリカ Krosaki USA Inc.



■ アジアにおける当社プレゼンス

当社は、中国に 4 つの製造拠点と 1 つの販売拠点をもち、全世界へ耐火物を提供しています。中国市場では、高機能の鉄鋼連続鑄造設備用耐火物を中心に拡販戦略を展開しています。また、サプライチェーンの一環として、日本を含む海外向け物流業務を一元管理しています。

今後、中国市場でのコスト競争が激化する中、製造拠点では設備の自動化やデジタル技術を活用し、生産性向上を図ります。

その他、アジア地域における既存顧客へのサービス拡充、新規顧客獲得などを目的として、2025 年 2 月にベトナム現地法人 KROSAKI VIETNAM COMPANY LIMITED (KVC) を設立し活動を開始しました。これにより、同地域におけるプレゼンスの向上とともに、持続的な成長に向けた事業基盤の強化を推し進めます。

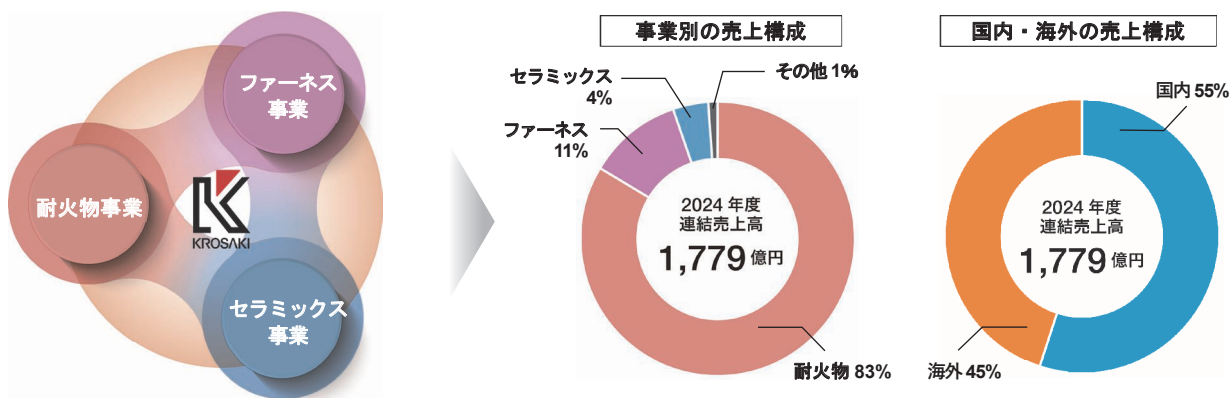


YKR 新自動化工場

■当社は国内外の環境変化への即応性を高め、安定的に成長を続ける事業構造の強化に努めています

▶「総合セラミックス企業」としての多面的な事業構成

当社は1919年の創業以来、100年を超えて培った技術・ノウハウを強みとして、耐火物事業、ファーンネス事業、セラミックス事業の3事業を展開している総合セラミックス企業です。現在、これらの事業はそれぞれが独立しつつ、耐火物事業を軸として、施工・メンテナンスなどを担うファーンネス事業との材工一体、耐火物事業で培った技術を活かしたセラミックス事業など、相互に補完し合って強固な事業構造を創出しています。



▶成長市場を中心としたグローバル展開

インド等成長市場を中心にグローバル市場でのプレゼンスを高め、日本国内の経営環境に左右されにくい事業構造の確立に努めています。

事業領域

■耐火物事業（各種工業炉に使用する耐火物全般の製造・販売）

▷耐火物の製造販売

日本、インド、欧州、中国の製造・販売拠点および北米の販売拠点に加え、アライアンスパートナーへの技術ライセンス供与と販売連携により、地産地消を基本にグローバルな耐火物製造・販売体制を構築。

窯炉用耐火物…いわゆる「耐火レンガ」。主に設備の内張りとして使用。

不定形耐火物…主に原料を混練した粉末として出荷される耐火物。

機能性耐火物…主に溶鋼の流量制御や整流、ガスによる攪拌など製鉄の連続 casting プロセスにおいて活躍する耐火物。

▷エンジニアリング装置

耐火物を「つくる」ための設備・金型設計と金型製造、耐火物を「使う」ための装置、ロボットなど幅広いエンジニアリングを担っている。耐火物とエンジニアリングに制御とITを融合させ、先進的な開発・自動化技術の提供に注力。

各領域におけるポートフォリオ

・お客様は鉄鋼だけではなくセメントを含む非鉄分野にも及ぶ

・鉄鋼分野は高炉法・電気炉法など全てが販売対象

■ファーンネス事業（各種工業炉の設計・施工および築造・修理）

▷整備：主に製鉄所の施工後の実稼働を支えている耐火物の補修およびメンテナンス

▷工事：主にプラントメーカーのもとで設備（高炉・コークス炉など）の耐火物を施工

▷設計：工業炉（加熱炉、焼却炉など）を顧客ニーズに応じて設計・施工

・製鉄所だけではなくセメントを含む非鉄工場・省エネ工業炉などお客様は多岐に亘る

■セラミックス事業（各種産業用セラミックスの製造・販売および景観材の販売）

▷ファインセラミックス：半導体・宇宙・医療分野等幅広い産業向け部材の製造・販売

▷サーマルセラミックス：断熱材・ヒーターの製造・販売および景観材販売

高機能断熱材は家庭用燃料電池（エネファーム）向けでも活躍

▷電子部品焼成用部材：通信機器・家電・車などを支える電子部品製造工程用部材の製造・販売

・半導体製造装置分野を中心に、電子部品、環境エネルギー分野、さらには、宇宙・医療分野など多岐に亘る成長領域

・お客様は国内に限らず海外も対象

■ 分野別事業戦略

▶ 環境認識

- ・ インド・東南アジアでの鋼材需要の持続的拡大
- ・ 欧州・北アフリカ・中東等でのセメント含む非鉄分野の需要拡大
- ・ 鉄鋼製造プロセスの脱炭素化ニーズを反映した高機能高付加価値耐火物の需要拡大
- ・ 国内鋼材需要の低迷下、再生可能エネルギー等環境関連設備の新設需要
- ・ 半導体製造装置・電子部品・燃料電池分野の需要拡大

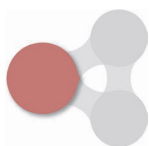


耐火物業界で世界トップクラスの特許保有数が示す高機能高付加価値製品の開発力、耐火物と周辺機器・材工一体でのソリューション提案力、グローバルな供給体制、お客様のニーズに応じたテーラーメイド対応力など当社の強みを活かし、今後も「総合セラミックス企業」として創造した価値をお客様へ提供していきます。

▶ 分野別事業戦略

粗鋼生産成長国での着実な需要捕捉に向けた設備投資の実行	▶	耐火物	
カーボンニュートラル等を背景に変化するお客様ニーズに合致した高機能高付加価値製品ならびに環境配慮型のブランド商品の提供	▶	耐火物	セラミックス
海外でのセメントを含む非鉄分野での拡販	▶	耐火物	
地産地消を基本方針とした最適生産体制の構築	▶	耐火物	
テーラーメイド対応力および装置・自動化ロボット等周辺機器一体での提案	▶	耐火物	セラミックス
材工一体でのソリューション提案力を活かした整備テリトリーの拡大	▶	耐火物	ファーンネス
海外での耐火物施工の「材工一体」体制の構築	▶	耐火物	ファーンネス
環境関連設備・省エネ工業炉の工事受注拡大および整備作業領域の拡大	▶		ファーンネス
旺盛な需要捕捉に向けたタイムリーな設備投資の実行	▶		セラミックス

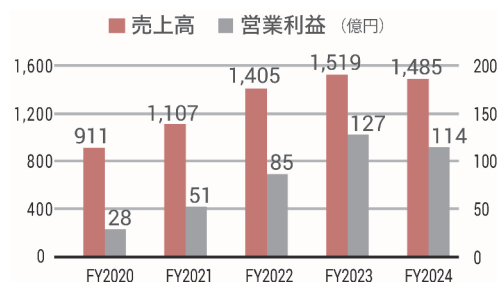
現行の3つの事業を軸に今後もシナジーを追求するとともに成長市場を取り込むことで、全ての事業においてさらなる収益拡大を目指します。



耐火物事業

■ 2024 年度実績と推移

インドを除く国内外の粗鋼生産量減少や円安による輸入原材料価格の上昇に伴う一時的なコスト負担増の影響を受ける中、堅調なインド市場での拡販、生産性向上・歩留まり改善等の自助努力、原材料等コスト上昇分の販売価格への着実な転嫁を推進したものの、売上高は、前連結会計年度に比べ 2.2%減収の 1,485 億円、営業利益は、同 9.8%減益の 114 億円となりました。



■ 足元の事業環境認識

国内においては、製鉄所の再編が進み、粗鋼生産量が年間 8,000 万 t レベルにとどまる中、今後の大幅な耐火物需要の増加は見込みにくい状況です。しかし、鉄鋼業のカーボンニュートラルに向けた鉄鋼製造プロセスの変革に伴い、高機能高付加価値耐火物に関しては、需要が高まっていくものと認識しています。

海外においては、インド、東南アジアを中心とした人口増加・経済発展に伴う鋼材需要の持続的な拡大により、さらなる耐火物需要が見込まれます。

これらの事業環境を踏まえ、当社は、耐火物事業の国内外での競争力強化に向けて、新技術・商品の開発・実用化に注力するとともに、グローバル展開を強化していきます。

■ 耐火物事業の強み

当社は、耐火物業界で世界トップクラスの特許保有数に裏付けられた高い技術開発力を有しています。具体的には、高機能高付加価値の耐火物の開発はもとより、耐火物を「使う」ための装置、ロボットなど幅広いエンジニアリングも含めた開発活動を行っており、設備の長寿命化に貢献する耐火物設計とお客様の作業環境をより安全かつ省力化する改善に貢献しています。

さらに、当社は、お客様の視点での開発・改善を行い、耐火物とその周辺機器の一体提案およびサービスも含めたソリューション提案をワンストップで行うことで、顧客価値最大化を図っています。

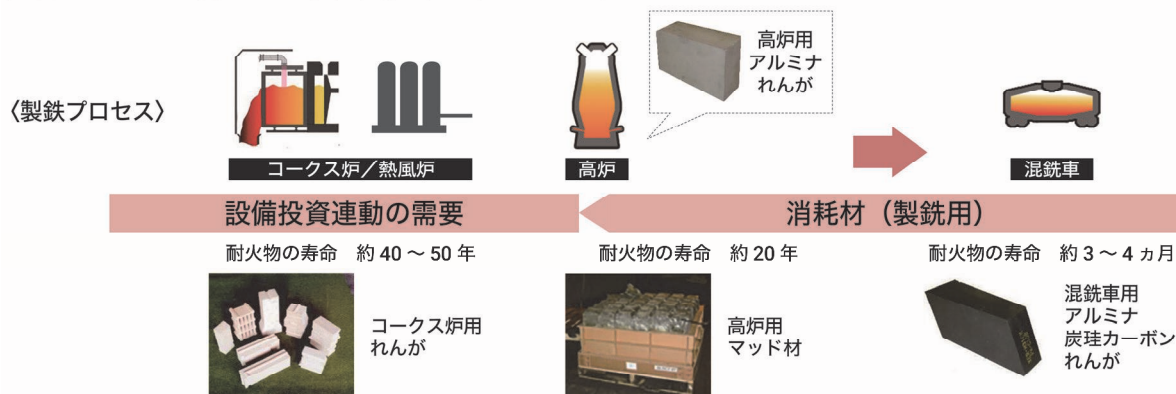
事業基盤強化に向けた今後の取り組み

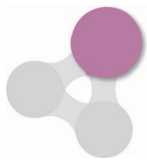
- ・ 製造実力・生産性向上、間接部門効率化・合理化の徹底推進および人材配置の選択と集中（さらなる製造基盤体制強化）
- ・ 高付加価値耐火物およびエンジニアリング技術を活かした付属装置・ロボットの拡販
- ・ 海外成長市場、成熟市場でのグループ連携強化およびパートナー企業との連携・協業深化による受注拡大
- ・ 水素還元高炉・電気炉への転換等の顧客動向に対応した耐火物開発の推進



溶鋼流量制御用耐火物交換ロボット

▶ 製鉄プロセスで使用される多種多様な耐火物とその寿命

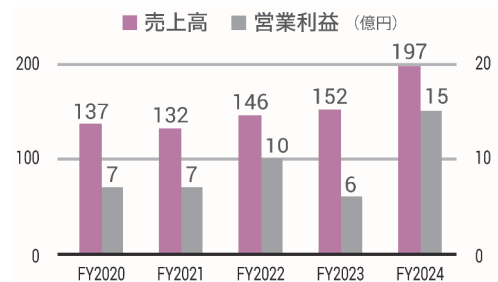




ファーンネス事業

■ 2024 年度実績と推移

整備単価上方改定および大型工事案件の受注により、売上高は、前連結会計年度に比べ 29.6%増収の 197 億円、営業利益は、同 175.0%増益の 15 億円となりました。



■ 足元の事業環境認識

当社のファーンネス事業は、定常的に炉のメンテナンスを行う整備作業と、スポット的に炉の設計から据付の新設を行う工事に分かれます。

前者の整備作業では、耐火物事業同様に、受注量は、粗鋼生産量変動の影響を受けます。国内粗鋼生産量増加が見込めない状況や、将来に向け人手不足が懸念されることを考慮すると、デジタル技術を活用した生産性向上、省人化や機械化施策がより重要となります。

後者の工事では、鉄鋼向け大型工業炉の改修時期であるため、繁忙期として相当量の受注が期待できます。また、環境・エネルギーの領域では、再生可能エネルギーとしてバイオマス発電の継続的な工事が見込まれます。

これらの事業環境を踏まえ、安全を第一とし、下記の基盤強化に向けた取り組みを加速させます。

■ ファーンネス事業の強み

まずは、これまでに培った耐火物施工のノウハウや工業炉設計技術が当社の強みです。鉄鋼向け大型工業炉の新設や整備について、積み上げた実績があります。加えて、バイオマス発電等の環境関連設備および省エネ工業炉の施工も行っています。これらを通じ、当社は、幅広い技術知見と技能を蓄積しています。

さらに、多種多様な総合耐火物提供体制を構築していることにより、耐火物材料と工業炉の設計、工事を一体とした、最適な耐火物設計および施工提案が可能であることです。この強みは、材工一体のソリューション提案力として、表れています。

以上により、当社のファーンネス事業は、安定的な事業継続に努め、顧客価値の実現に寄与します。

事業基盤強化に向けた今後の取り組み

- ・人材の採用強化に向けた活動や定着率向上に向けた教育、処遇、職場環境の実現
- ・重機の省人化・機械化による作業効率改善と安全度アップ
- ・新材料、新工法等による軽労化／誰でも働ける作業環境づくり
- ・デジタル技術活用による耐火物整備・設計・施工技術の継承と生産性向上



築炉試験練習による技能伝承



中野寮（千葉県君津市）
2023 年 3 月竣工

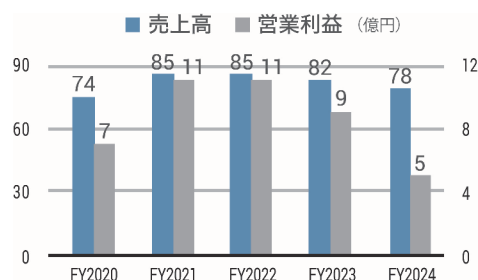




セラミックス事業

■ 2024 年度実績と推移

半導体製造装置向けセラミックス材料と家庭用燃料電池向け断熱材の顧客在庫調整等の影響もあり、原料価格等コスト上昇分の販売価格転嫁や歩留まり改善等のコストダウンを図りましたが、売上高は前連結会計年度に比べ 5.1%減収の 78 億円、営業利益は、同 43.3%減益の 5 億円となりました。



■ 足元の事業環境認識

当社のファインセラミックス、サーマルセラミックス（ヒーター分野）に関係する半導体製造装置の 2024 年の世界販売額は、前年比 10%増となり、2023 年度の落ち込みから回復しました。2025 年度も引き続き、生成 AI の急速な普及に伴うデータセンター向け半導体需要の増加やメモリー市況の回復が、市場全体を牽引し、これにより、ファインセラミックス、サーマルセラミックス分野は、再成長へと向かう見込みです。

電子部品分野では、主力の積層セラミックコンデンサ焼成用部材の市況が、緩やかに回復しています。今後、当社顧客にて生産能力拡大が見込まれることから、当社は需要増に着実に対応します。

■ セラミックス事業の強み

当社は、価値ある技術・製品を創造し、国内外の大手半導体製造装置メーカーや電子部品メーカーに提供しています。

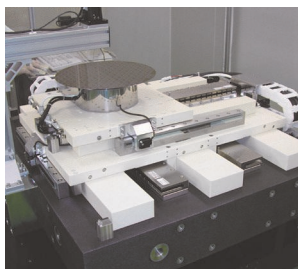
具体的には、セラミックス電子部品の焼成工程に不可欠な電子部品焼成用部材（セッター）の分野にて、世界シェア No.1（40%）を誇ります（本頁右下参照）。また、ファインセラミックス分野では、当社は、大型形状や精密加工への対応も可能で、高いアッセンブリ技術を有しています（本頁左下参照）。また、サーマルセラミックス分野では、当社の材料技術・製造ノウハウを盛り込んだ高機能断熱材「KROTECT®」を開発し、2025 年度上期から生産を開始しています。「KROTECT®」の低熱伝導率(高断熱)・高強度化により、家庭用燃料電池、鉄鋼、工業炉分野などでの省エネ、省スペース、コスト削減に貢献します。

事業基盤強化に向けた今後の取り組み

- ・半導体製造装置・電子部品・環境エネルギー分野等将来的に需要増加が見込まれる分野における一層の事業拡大に向けたタイムリーな投資の実行
- ・今後のさらなる事業拡大を見据えた研究開発体制の充実と新製品開発の強化
- ・AI や RPA 等のデジタル技術活用による業務改革推進と生産性向上の実現
- ・将来の成長に必要な人材確保と人材育成の強化

●精密部品用セラミックス【ファインセラミックス】

半導体製造装置、測定機器、光学機器分野



大型形状、精密加工、アッセンブリ技術という当社の強みを活かしたファインセラミックスです。

●高機能ヒーター【サーマルセラミックス】

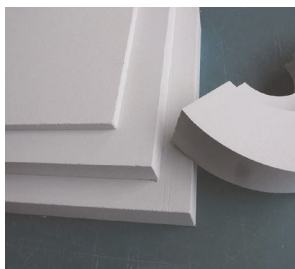
半導体製造装置分野



主に配管保温用で使われる不燃性のフレキシブルヒーターで断熱層を兼ね備えています。高い安全性と均熱性を持ち、複雑な形状にも対応可能です。

●高機能断熱材【サーマルセラミックス】

製鉄・非鉄、各種工業炉、航空機、自動車分野、家庭用燃料電池分野



静止空気をしのぐ低熱伝導率を実現する断熱材で、省エネや薄肉化・小型化・軽量化による生産性向上に寄与します。

●電子部品焼成用部材【電子部品焼成用道具材】

電子部品製造分野



当社が世界で初めて開発したプラズマ溶射による非常に安定した被膜が特徴で、耐摩耗性・接着強度に優れています。

品質方針

1. 鉄と産業を支える企業として、安全・品質最優先の下「世界一の顧客価値の実現」に努めます。その為に、黒崎播磨グループの一人ひとりが、コンプライアンスを徹底し、お客様に最高の品質と安心をお届けする事で、お客様に信頼され共に成長するベストパートナーとなる事を目指します。
2. 品質マネジメントシステムに基づく業務運営を通じて、個人と組織の仕事の高度化と標準化を進め、新たな付加価値を創出します。
3. 上記方針に従い、自部門の品質目標を定め、目標の達成に向けてPDCAを確実に実行し、継続的な改善活動の推進と変革を進めます。

品質管理体制

当社は、JIS Q 9001 / ISO9001:2015 に準拠し、お客様の要求を満たす耐火物およびセラミックスの開発・製造・販売・ファーストサービスのサービス提供と、システムの継続的改善と効果的運用による顧客満足（顧客価値）の向上を全員で達成するため、品質マネジメントシステムを構築し、維持しています。

お客様の声を元に

当社製品の性能・付帯サービス・開発などへの満足度について、お客様へお伺いするため、年1回アンケートを実施しています。その結果を分析し、営業・開発・製造部門でお客様のニーズや課題を共有し、継続的な改善を連携して進めています。またお客様のニーズを元に新たな開発テーマを審議し、独創的差別化商品の開発に努め、お客様の操業・品質改善に貢献できるソリューションを継続的に提案します。

現場改善活動～KMS 活動～

安全・品質・効率を追求する製造実力を高めていくため、現場を主体とした小集団カイゼン活動＝KMS活動（クロサキハリマ・モノヅクリ・システム、通称：ケイエムエス活動）を行っています。この活動では、研修会などの教育や工場の相互交流などを積極的に行うことで、一人ひとりの「あたりまえ」のレベルを引き上げる人材育成と同時に、製品の高品質化と安全対策につなげています。また、トップダウンとボトムアップを直接共有する場のひとつとして、定期的に管理者による診断活動を行い、社長や役員も参加することで、全社一体として取り組んでいます。

KMS 活動で発表されたテーマが、第45回九州IE年次大会で第一位となり、当社では初めて全国IE年次大会（第65回大会）に出場しました。



2024年7月に全国IE（Industrial Engineering）年次大会で九州代表として発表しました。

品質保証の推進

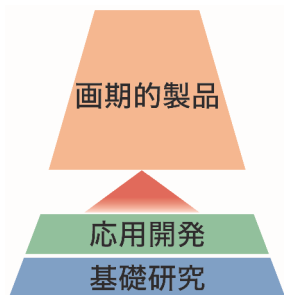
当社は、品質を最重要事項と認識し、2022年に「品質保証部」の上位組織として「品質保証本部」を設立しています。全社横断的に活動を企画・牽引し、より安心し信頼できる製品提供に努めています。定期的に全社品質保証委員会を開催し、活動結果のレビューとともにシステムの有効性の評価を行い、次年度の方針を立案しています。これにより、品質保証向上に向けて全社一体となり改善活動を実施しています。

また、「リスクおよび機会への取り組み」活動の一環として、当社は、品質パトロールの実施、客観性・公平性を保った内部監査を定期的に実施しています。さらに、国内および海外の調達先に対し、品質リスク低減および品質意識向上につなげる対話と支援活動も進めています。

■ 未来へ挑戦する研究開発

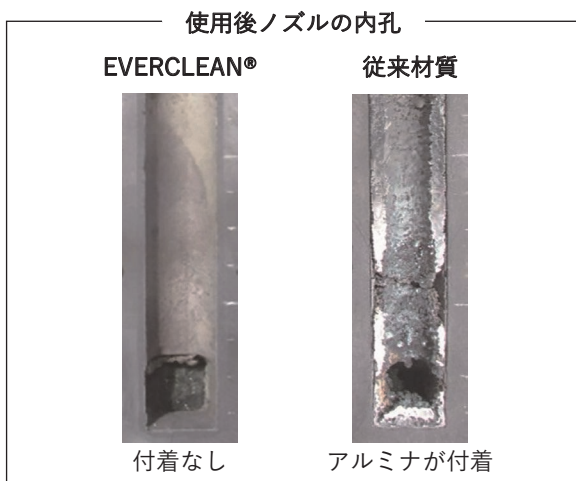
急速に変化する世界において、当社は、お客様のニーズに応える革新的な製品と技術を創造することで、持続可能な社会への貢献を目指しています。変化をチャンスと捉え、お客様が求める新たな価値を創造するため、基礎研究から応用開発まで、幅広い研究開発に取り組んでいます。研究開発関連費用として、開示している研究開発費に加えて、海外グループ会社における関連活動に関する費用等を合わせ、年間売上高の2%程度を投入しています。

なお研究開発成果の一端は当社ホームページ (<https://www.krosaki.co.jp/development>) で公開しています。



◆ 高品質鉄鋼製品への貢献

鉄鋼製造においては、溶けた鋼を冷却して固める連続鋳造という工程が製品の品質に大きな影響を与えます。当社は、この工程における品質向上に貢献するため、鋳型に溶鋼を流し込む浸漬ノズルの材質に革新をもたらしました。開発した EVERCLEAN®は、長時間の鋳造においてもノズル内孔へのアルミナ付着を防ぎ、溶鋼の良好な流れを維持することに成功しました。これにより、高品質な鉄鋼製品の安定生産に貢献しています。



◆ 高耐用で精錬炉操作を安定化

溶銑を精錬して溶鋼にする転炉は、酸素を吹き込む際に 1600℃を超える高温となる過酷な環境です。当社は、この環境下で使用する転炉の内張耐火物として、緻密で耐食性の高い MgO-C れんが CARDIX を開発しました。CARDIX は、高温でも劣化しにくく、長期に亘る厳しい操業に耐えることができます。さらに、温度変動による割れのリスクを低減し、操業の安定化に貢献しています。

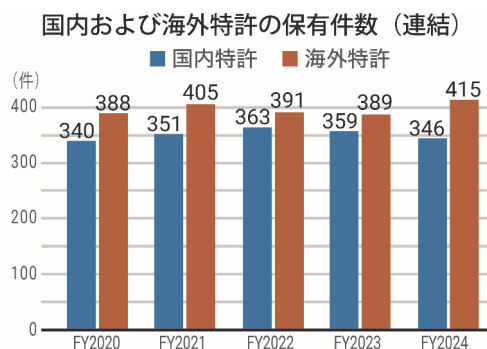
◆ 環境に配慮し、使い易い不定形材料（進化する Dry-Free®）

不定形耐火物は、施工後に乾燥工程が必要で、長時間の加熱と厳格な管理が求められ、現場の負担となっていました。Dry-Free®シリーズはこの乾燥工程が不要であり、工事や補修期間の短縮による生産性向上と CO₂排出量の削減に貢献しています。なお、従来の Dry-Free®材料は、特殊溶液バインダーを使用していたため、施工の煩雑さが課題でした。そこで溶液バインダーを使用せず、水を加えるだけで施工可能な Dry-Free®材料を新たに開発し、現場の作業負担の軽減を実現しました。

■ 知的財産

当社は、知的財産に関する取り組みを、経営・事業戦略、研究開発戦略と一体となって推進しており、知的財産の戦略的な形成および適正な保護を図り、これらを当社の事業活動に有効に活用しています。

研究開発の成果は積極的に特許出願を行っており、海外事業の拡大に伴い、海外へも多数の出願を行い、多くの特許を保有しています。前述した EVERCLEAN®、CARDIX や Dry-Free®シリーズも国内外で特許を取得し、事業活動に活用しています。

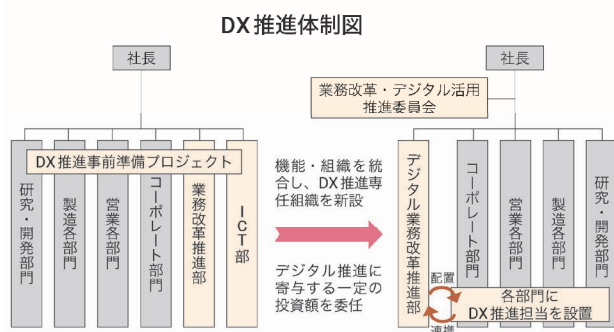


■ DX の目的

当社は、デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進しています。その目的は、ビジネスモデルの変革や業務プロセスの革新による効率性・生産性の向上と、デジタルデータの活用による迅速な意思決定と機動的な行動を可能にすることです。これにより、持続可能な成長と競争力の強化を目指します。

■ DX 推進体制

前述の目的に向け、当社は 2021 年に全社横断の「DX 推進事前準備プロジェクト」を設け、「10 年先の当社グループを見据えた変革」を主テーマに議論を開始しました。そして、2022 年には DX を推進するための社内体制・組織面の整備を実施しています。具体的には、下図に記載のとおりです。



◆DX 推進に係る会議体の新設と全社委員会への移行

- ・全社 DX 推進に係る重要方針の審議・決定、進捗状況共有と評価を定期的実施
- ・より強力に課題解決を推進することを目的として、2025 年より「業務改革・デジタル活用推進委員会」へ再編し、全社委員会体制へ移行

◆デジタル技術を活用した業務改革を牽引する組織

「デジタル業務改革推進部」を構築

- ・情報通信システムの企画、維持・運用管理を担う ICT 部とソフト施策を含めた業務改革を担う業務改革推進部を統合し、全社 DX 推進と情報通信システムに係る業務機能全般を一体的に担う組織を構築
- ・一定金額以下のデジタル投資案件の審査・実行承認機能も内包

◆全事業部門の各組織に DX 推進担当を配置

- ・「デジタル業務改革推進部」と連携しながら、各組織の DX 戦略を策定し業務プロセスの改革を実行する「DX 推進担当」を明確にアサインし、各組織に配置

■ 取り組み状況

◆Digital DIY（Do Digital Innovation Yourself）

DX 推進にあたり、当社は社員一人ひとりが業務プロセスの変革に主体的に関わる姿勢を持つことを目指しました。この姿勢を当社では Digital DIY と表現し、全社的な行動様式として定着を図っています。

◆市民開発者による業務プロセス改善

当社では、IT 部門に限らず、業務部門の社員が、市民開発者として、ローコードツールを活用して、自ら業務プロセス改善ができる体制を整え、積極的に推進しています。

例えば、ワークフローツールを用いた業務の標準化や、RPA を利用した業務の自動化（省力化）が進んでおり、市民開発者による業務プロセス改善が定着しています。

◆DX 人材育成活動

全社員の IT スキル向上を目的に、以下の人材育成・教育活動を推進しています。

IT パスポート講座受講

執務系社員全員に IT パスポートの講座受講と模擬試験受験を奨励し、約 750 名が受講し、約 9 割が模擬試験に合格しています。また、オンライン動画による研修プラットフォームを活用して社員のデジタルリテラシー向上に取り組んでいます。

セキュリティ教育

標的型攻撃メールや生成 AI 利用に伴うリスクへの対応を含む、全社員向けセキュリティ教育を実施し、定期的な注意喚起を行っています。

◆デジタル技術活用の推進基盤となる環境構築

各部門が利用可能な基盤ツールの導入に加え、以下のとおり、環境整備も進めています。

インフラ整備

ネットワークの高速化や現場無線 LAN エリアの拡充など、インフラ整備を行っています。

社内相談・支援体制

各部門が迅速にデジタル技術を活用できるように、ヘルプデスク設置等の社内相談や支援体制を構築しています。

セキュリティ対策

NSG-CSIRT（日本製鉄グループ IT セキュリティ対策チーム）に加盟し、セキュリティ情報およびノウハウの迅速な共有、インシデント発生時の適切な対応を行っています。また、海外を含めたグループ会社全体のセキュリティレベルの維持向上にも努めています。

未来を見据えたグローバル
事業戦略と財務戦略の下、
持続的な企業価値の向上に
挑み続けます

取締役 常務執行役員
吉田 猛



2025 見直し経営計画の進捗

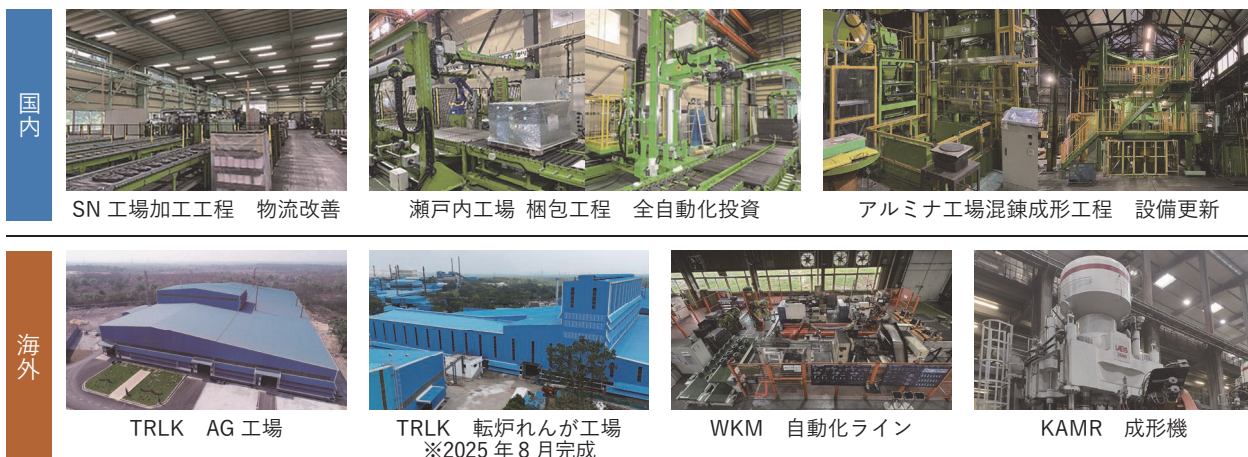
2024 年度（2025 年 3 月期）は、主要顧客である鉄鋼業界において、インドを除き国内外の粗鋼生産量が対前年比マイナスとなったほか、円安進行による原材料等コスト上昇等、厳しい経営環境となりました。こうした中、堅調なインド鉄鋼市場での拡販、生産性向上・歩留まり改善等の自助努力を徹底するとともに、原材料等コスト上昇分の販売価格への着実な転嫁を推進した結果、営業外為替差益等一過性利益の差異もあり過去最高の経常利益を記録した 2023 年度には及ばなかったものの、売上高および ROIC を除き、2025 見直し経営計画の財務目標を達成することができまし

た。

設備投資については、当初の 2025 経営計画では 5 年間で 200 億円の投資を計画していましたが、インド事業をはじめとした今後の事業成長を着実に実現すべく、さらに 150 億円を上乗せし、総額 350 億円の投資を行っていくこととしており、順調に進捗しています。

最終年度となる 2025 年度では、経営計画で掲げた諸施策の着実な実行等、財務目標の実現に向けて鋭意取り組むとともに、持続的な成長を図るため中長期ビジョン並びにこれを見据えた次期経営計画を策定いたします。

FY2021～FY2024 の主要設備投資



■ 資本効率の向上と企業価値の増大に向けて

当社グループでは、2025 見直し経営計画の中で ROIC を KPI として導入し、全社的に資本コストを意識した経営の強化を図っています。これまで、設備投資の意思決定にあたり、投資規模の妥当性、投資に対するリターンの蓋然性、実行タイミングの適正性等を慎重に見極めた上で、実行に移すことを徹底しています。また、投資後の実行フォローも定期的を実施し、期待効果が発現していない案件については、その対策を関係部門で協議しながら投資効果の最大化を目指しています。こうした取り組みの結果として、それぞれの投資に対するリターンが着実に実現できており、資本コストを上回る成果につながっていると評価しています。

2024 年度は ROIC を経営の重要指標として全社に浸透させる取り組みを進めました。各事業部門において ROIC の重要性の理解が深まり、資本コストを意識した意思決定が定着しつつあります。

こうした基盤の上に、今後は各部門が自律的に ROIC 目標を設定し、具体的な改善アクションへと落とし込むフェーズに移行する予定です。具体的には各部門の取り組み施策を ROIC ツリーとして体系化し、運用していく考えです。事業別の投下資本に対する生産性を共有し、生産性の低い事業での改善を促進することでより大きなリターンの獲得を目指します。一方で、老朽化した設備や建屋の更新も進める必要があり、これらについては事業基盤強化の観点から、優先順位を付けながら計画的にリフレッシュを進めています。また、気候変動問題に端を発して、お客様の製造プロセス改革も今後加速していくことが想定され、この点も含め



てお客様のニーズに耳を傾けながら、より付加価値の高い製品を提供するため、研究開発力を強化していくことも極めて重要です。これまでは、研究開発関連費用として、開示している研究開発費に加えて、海外グループ会社における関連活動に関する費用等を合わせ、年間売上高の2%程度を投入してきましたが、今後はさらに拡大していくことも必要です。そのためには、黒崎播磨単独での研究開発のみならず、事業のグローバル化の進展に合わせて、インドや欧州を含めたグローバル研究開発体制の構築を目指します。これにより、グローバルでのお客様ニーズにタイムリーに 대응してまいります。

■ ステークホルダーの皆様へ

当社グループの魅力は、グローバルでの成長可能性にあります。成長著しいインド市場では、当社グループの技術力をもって事業拡大を進めます。欧州や米国においても、強力なパートナーと共にさらに事業を拡大させることが可能と考えております。また、ファーンエス事業についても、省エネ工業炉やバイオマス発電分野、耐火物事業と一体となった海外含めた事業拡大を図ります。さらに、セラミックス事業についても半導体製造装置、電子部品、燃料電池、医療・宇宙等今後の成長が期待できる領域での事業拡大のポテンシャルがあります。当社はこうした成長ポテンシャルを着実に顕在化させるべく、積極的な投資をタイムリーに行うことに加え、成長を推進するための要となる人材の確保・育成と営業力の強化に真摯に向き合い、実行していきます。また、当社はステークホルダーの皆様への還元を重要な経営方針の一つと位置付けており、事業成長により獲得した果実を柔軟かつ着実に還元する策を通じて、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。グローバルな事業成長が可能な当社グループの今後にご期待いただきたいと思います。

企業価値の向上に向けた取り組み

■ 企業価値向上に向けて

黒崎播磨グループの企業価値の源泉は、創業以来100年を超える年月で培ってきた技術・製品・サービスとこれらを支える人材、さらにはステークホルダーの皆様との信頼関係だと考えています。

当社グループは、資本収益性を重視した経営のために経営指標として ROIC を導入するとともに、その向上を図ることでエクイティスプレッドを拡大し、さらなる企業価値向上に努めています。

■ 資本収益性と資本コスト

資本収益性：ROIC（投下資本利益率）

2025 見直し経営計画では、2025 年度に ROIC 9% 以上を目指しています。

ROIC を KPI として資本収益性を測定することで、環境変化に迅速に対応しつつ、キャッシュ創出に資するベストなアクションがとれると考えています。

資本コスト：WACC（加重平均資本コスト）

ROIC の目標設定において、WACC（加重平均資本コスト）を 6～7% 程度と想定しています。株主資本コストは CAPM（資本資産価格モデル）に基づき計算しています。

エクイティスプレッド

資本収益性を重視した経営により、WACC を超える ROIC を確保します。これにより、持続的な企業価値向上に努めていきます。

■ 投資管理について

当社グループでは、投資実行にあたり、投資額と実施タイミングの妥当性、潜在リスク、資本コストと投資収益性との比較、投資対象の事業の将来性を総合的に評価した上、経営会議および取締役会にて意思決定しています。投資結果のフォローについてはこれまで培った知見・ノウハウをベースとして、多角的な議論を行った上で経営会議に答申しています。

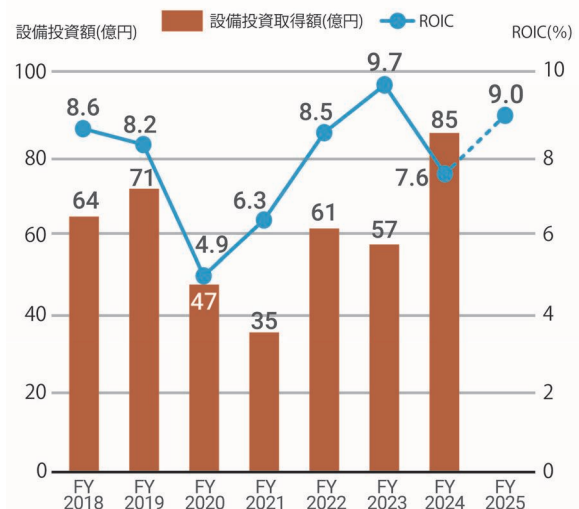
今後も上記の PDCA サイクルにより資本収益性を改善します。

■ ROIC の推移について

2024 年度は 2025 見直し経営計画の目標経常利益 150 億円を達成したものの、ROIC については計画目標 9.0% に対して 7.6% となりました。これは、販売から入金までの期間が長いスポット案件の売掛債権増加および、積極的な設備投資の進捗の結果、投下資本が増加したためです。

2025 年度は、先述した 2024 年度までのスポット案件の売掛債権の回収によるキャッシュインが見込まれます。獲得したキャッシュについては、ROIC 向上のため、設備・人材への投資、M&A など、中長期の企業価値向上に資する案件に積極的に投資していきます。

設備投資額と ROIC の実績



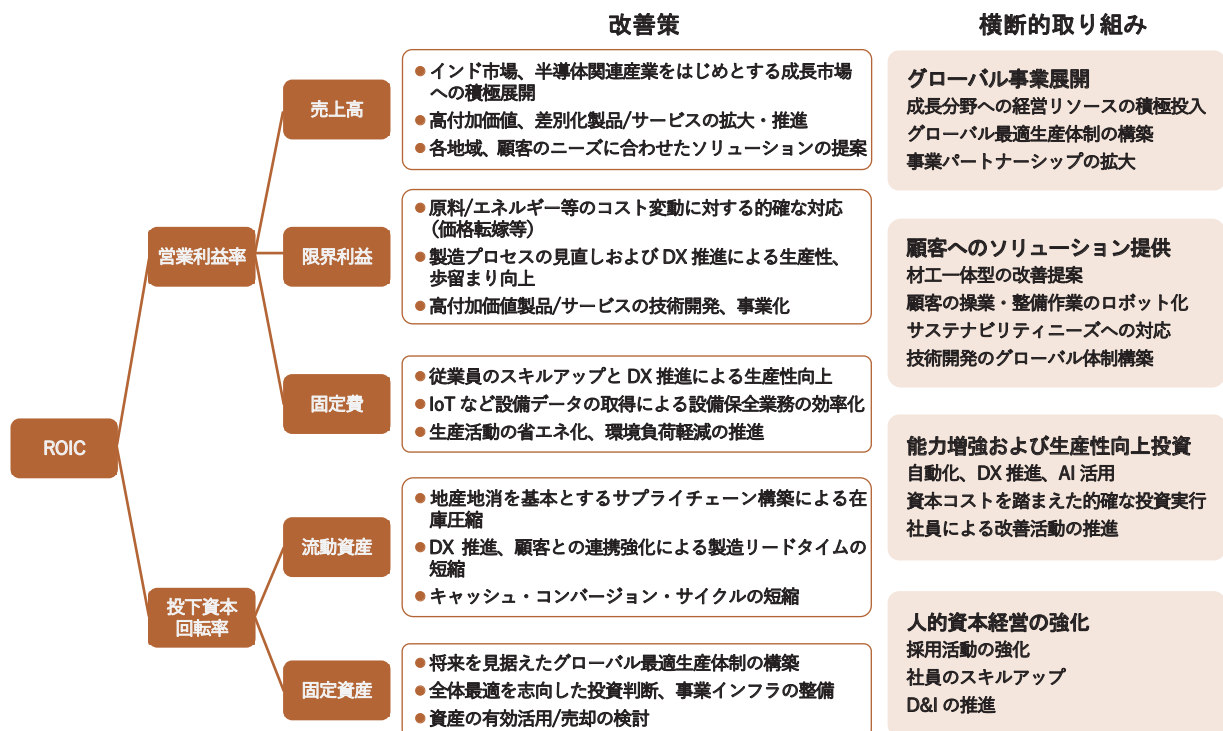
*上記設備投資額は取得ベース

*2025 年度 ROIC は 2025 見直し経営計画目標値

■ ROIC ツリーとキャッシュフロー経営の強化

当社グループ全体でのキャッシュフローの最大化に向けて、さらなる事業の成長やコスト削減による収益性向上とともに、与受信の改善や棚卸資産規模の適正化など、運転資本のモニタリングを強化し、キャッシュマネジメントを徹底します。

上記の考え方にに基づき、ROIC ツリーの活用により事業ごとの課題を明確にし、設備投資も含めた事業戦略の策定・見直しを進めます。これによりグループを横断した取り組みと現場レベルでの具体的なアクションを結び付け、ROIC 経営のさらなる深化を図ります。

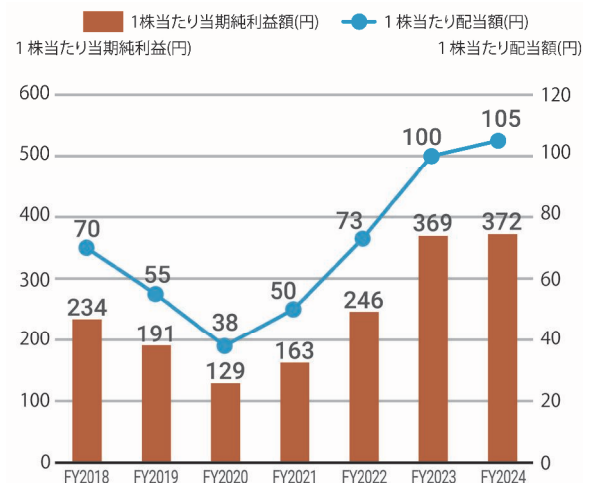


■ 株主還元、配当政策

当社の1株当たりの純利益と配当額は右記のとおりで、株主資本コストを上回るリターンを実現できるよう経営・財務戦略を深化させることで株主価値の向上に努めてまいりました。

※当社は、2025年8月1日開催の取締役会で、日本製鉄による当社株式の公開買付け（以下、本 TOB）が開始される予定であることを踏まえ、2026年3月期の中間配当および期末配当を行わないことを決議、公表しています。本決議、公表は、本 TOB における当社株式1株当たりの公開買付け価格が、2025年9月30日を基準日とした中間配当および2026年3月31日を基準日とした期末配当が行われないことを前提に総合的に判断・決定されていることによるものです。当社は、公開買付け価格を含む本 TOB に係る取引条件は妥当なものであり、本 TOB が当社の企業価値向上に資すると判断しています。詳細は、2025年8月1日付の当社の意見表明プレスリリースをご参照ください。

1株当たりの当期純利益と配当額



※2024年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。前事業年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益額」「1株当たり配当額」を算定しています。



取締役 常務執行役員

小西 淳平

カーボンニュートラル推進担当・研究開発部門
および本社部門（技術管理・品質保証）管掌

取締役 常務執行役員

吉田 猛

サステナビリティ推進担当・本社
部門（購買・財務・経営企画）管掌

取締役 常務執行役員

竹下 正史

安全衛生環境防災部門および本社部門（総務・デジ
タル業務改革推進・人事・リスクマネジメント）管掌

サステナビリティの優先課題に対応し、産業の発展、社会の繁栄に貢献する

経営トップの3名の取締役常務執行役員が、サステナビリティ推進担当・本社部門（購買・財務・経営企画）管掌、カーボンニュートラル推進担当・研究開発部門および本社部門（技術管理・品質保証）管掌、安全衛生環境防災部門および本社部門（総務・デジタル業務改革推進・人事・リスクマネジメント）管掌の各立場で、黒崎播磨グループのESG経営を語ります。

サステナビリティに対する考え方と推進体制

吉田 当社グループは、グローバルに事業を展開する企業として、社会の変化を的確に捉え、地球の未来を支える「良きコスモポリタン企業」であり、かつ、持続的に発展し続ける企業でありたいと考えています。当社の経営理念を記したミッションステートメントには、2000年代から、「産業の発展を支え、社会の繁栄に貢献」することを謳っており、サステナビリティの価値観は早くから経営理念に組み込まれてきました。2021年に「サステナビリティ活動基本方針」を定め、サステナビリティ推進委員会を組織し、重点的に取り組むべき優先課題を設定しており、2024年4月には、この優先課題を時代の変化に合わせて更新し、新たに人権保護の徹底を加えました。

竹下 これを受け、2024年10月には「黒崎播磨グループ人権方針」を制定し、その後、労働安全衛生、ハラスメント、サプライチェーンを重要な人権課題として特定しました。

吉田 今後の重点取り組み分野は、海外での原料調達など、主にサプライチェーンであると認識しています。状況把握のためのサプライチェーン向けアンケート調査システムを導入し、人権保護、およびScope3のCO₂排出量の算定について情報を取得する準備を進めています。

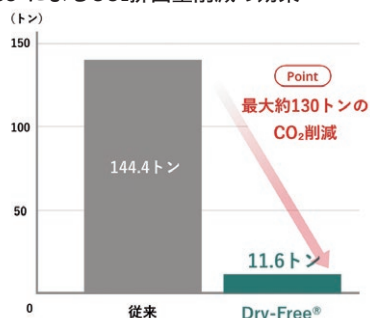
順調に進展する環境課題の取り組み

吉田 環境課題に関しては、2050年度の実質的カーボンニュートラルに向けた自社でのCO₂排出量削減と、お客様の環境課題の解決に資する商品開発の両面で取り組んでいます。自社での削減は、2025年3月末に、排出量全体の6割を占めていた石灰事業から撤退し、2030年度の目標としていた排出量の半減（2013年度比）を既に達成しました。また、2024年度には、お客様の環境課題の解決に向けて、CO₂排出量削減に貢献し、省エネを含めた環境価値の高い商品の拡販・普及のため、環境ブランド「K-GenesisX™」を立ち上げました。

小西 脱炭素社会へ向けは、鉄鋼メーカーなどお客様のCO₂排出量削減に資する商品開発の意義・効果が非常に大きく、当社の社会的使命と捉えています。2024年度には、主に焼却炉などで使われる、施工後の乾燥工程が不要な不定形耐火物Dry-Free®の販売も拡大し、CO₂排出量の大幅な削減効果も実績として出てきました（次頁グラフ参照）。また、自社でのCO₂排出量削減について、今後、電力消費のさらなる抑制に加え、焼成耐火物の不焼成耐火物への切り替えを一層推進すべく、技術開発に注力します。

竹下 2024年度には「環境方針」を改定し、新たに水の

■ Dry-Free®によるCO₂排出量削減の効果



豊かさの視点を加えました。2024年度の水使用量について、過去6年間の平均値に対し1%減を目標に掲げ、節水および水の再利用を進めた結果、実績で7.4%減を達成しました。また、廃棄物についても、製造工程での削減や減容化、リサイクル等を進め、1%減の目標に対して11.2%減と大幅な削減を実現しています。さらに現在廃棄対象である汚泥に関しても、耐火物材料以外の原料用途として再利用の検討を進めています。

経営戦略と紐付いた人的資本経営の強化

吉田 2024年5月には、「人材育成・採用活動強化」と、以前から優先課題として取り組んできた「D&I」を統合して「人的資本経営強化」とし、重点的に取り組んでいます。

竹下 国内労働人口が減少する中、人材の確保・育成は特に重要です。広報と連携した情報発信で採用活動を強化するとともに、処遇改善や福利厚生面の充実を含め働く環境の整備を進めています。また従業員の意識調査アンケートを毎年行い、その結果をしっかりと各職場へフィードバックしながら課題の改善を図り、社員のエンゲージメント向上につなげています。人的資本経営は、工場での自動化・省力化に向けた設備投資などと合わせて、生産性の向上につながると捉えています。

吉田 今後、事業における海外比率がさらに高まる中では、グローバル人材の確保・育成も重要です。

竹下 はい。当社の専門的知見を学ぶ研修プラットフォーム「クロサキハリマカレッジ」やオンラインでの語学研修など、従業員のキャリア形成に役立つ教育体系の充実を図っています。グローバル人材の育成に向けて、海外グループ会社との人的交流のほか、日本から海外への育成派遣も進めています。

小西 研究開発部門でも、インドとスペインに日本から若い研究員を派遣し、現地のお客様により近いところで

顧客ニーズを汲んで開発できるグローバル研究開発体制の構築を図っています。

竹下 一方、課題は、時間外労働を含めた年間労働時間の削減です。お客様の操業事情等、外的要因の影響を受けざるを得ない職場もありますが、適正要員を確保しながら、お客様にもご理解を求めながら対応しています。

吉田 年間の総労働時間に加え、男性の育休取得率や年休取得率なども目標を定め進めており、今は次なる目標設定を検討しているところです。人材を確保・育成し、ロイヤリティを高める上では、風通しの良い職場風土も重要です。

風通しの良い職場風土は 強固な内部統制の土壌

吉田 職場風土は、人材の定着だけでなく、ガバナンスの維持・強化の点でも基盤となります。毎年、社長・役員が国内全拠点を回る「経営者パトロール」や、従業員と社長の直接対話、さらにはハラスメント撲滅などの「コンプライアンス講話」を継続実施しています。

小西 国内だけでなく海外グループ会社とも月例会議の開催や、現地の定期訪問を通じて対話を密にすることでガバナンスを効かせています。

竹下 また、自部門が自ら点検し、目標を立て、改善に取り組む「自律的内部統制」も進んでいます。

小西 小集団活動として100超のサークルが生産現場の改善を図っています。メンバー同士が市民開発者として協力し合い、ITツールを用いて製造工程の物流管理システムを独自に開発するなどしてDXの実践の場となっていることに加え、品質や安全に関するルールを自ら点検し、改善をする「自律的内部統制」の実践の場にもなっています。

竹下 この取り組みが職場任せにならないよう、リスクマネジメント部が全部署および関係会社を3年で一巡するペースで訪れ、ルールの管理・徹底を確認しています。

吉田 海外も含めたグループの総合力を結集し、お客様の信頼を勝ち得て、総合セラミックス企業として持続的成長を図るには、サステナビリティ課題を経営の重要課題と位置付け、対処していくことが重要です。お客様や地域社会との間で確立した信頼関係は、従業員のモチベーション向上にもつながり、それが当社の企業価値向上を牽引する力になるため、今後ともしっかり取り組み、産業の発展、社会の繁栄に貢献します。

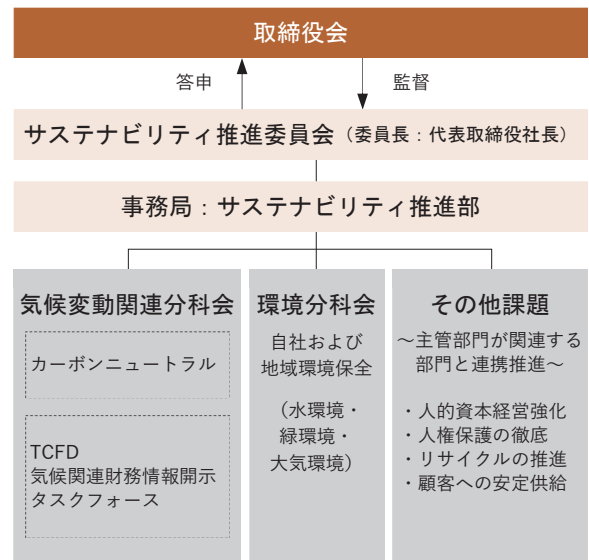
■ サステナビリティについての考え方

当社グループは、企業理念を宣言したミッションステートメントの考え方に則り、サステナビリティ課題を重要な経営課題であると認識しています。

具体的には、ミッションステートメントにおいて「たゆまぬ革新を通じ、セラミックス分野の価値ある商品、技術を世界に提供し、産業の発展を支え、社会の繁栄に貢献」することを「使命」として定めています。また、お客様、従業員、パートナー企業、地域、地球環境、株主などの様々なステークホルダーに対する姿勢を「経営方針」として定めています。

上記の使命と経営方針のもと、当社グループにおいて、気候変動等の地球環境問題や人権の尊重等からなるサステナビリティ課題は、積極的に取り組むべき重要な経営課題であり、これからも当社の技術と事業活動を通じ、持続可能な社会の実現に積極的に取り組んでまいります。

サステナビリティ推進体制図



■ サステナビリティについての取り組み方針

当社グループは、2021年12月に、以下の内容からなる「サステナビリティ活動基本方針」を策定しました。

（１）ガバナンス

当社グループは、サステナビリティ課題に関する基本方針の審議と着実な推進を行うことを目的に、取締役会の諮問機関として、「サステナビリティ推進委員会」（委員長は代表取締役社長）を設置しています。本委員会において、当社のサステナビリティをめぐる課題や取り組みに関する方針および実行計画の策定、進捗状況の管理ならびにローリング等について審議・報告を行い、取締役会に答申します。本委員会は原則として年に2回、必要があるときは随時開催します。また、本委員会内に「気候変動関連分科会」「環境分科会」を設置し、優先課題

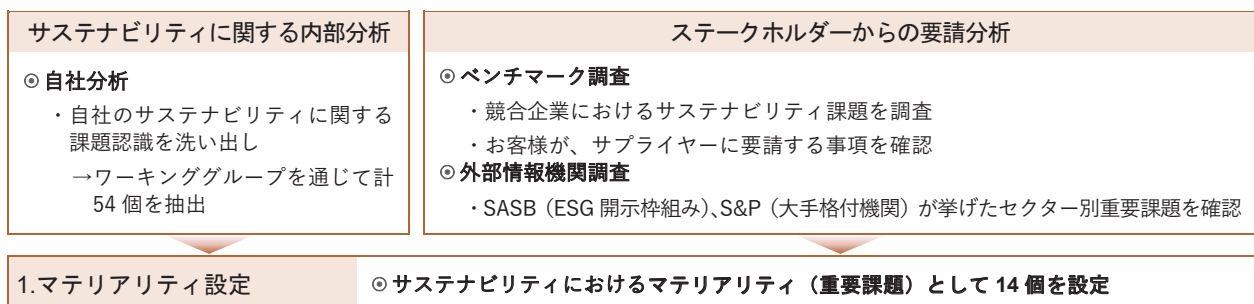
の調査・検討、審議・報告にあたります。

当社グループでは、サステナブルな社会の実現に向けて、環境問題をはじめとする社会的課題を、事業活動の継続性と一体不可分のものと位置付け、取り組みを加速させています。そのため、今後のさらなる活動推進に向けた機能強化を図るべく、2024年4月1日付で、経営企画部のもとにサステナビリティ推進部を新設しました。

（２）戦略

持続可能な社会の実現に向け、「環境」「社会」「ガバナンス」の視点から、下記のとおり、対処すべきマテリアリティ（重要課題）を設定しました。また、その中から、重点的に取り組むべき5つのサステナビリティ優先課題を特定しました。

サステナビリティ課題整理の検討プロセス

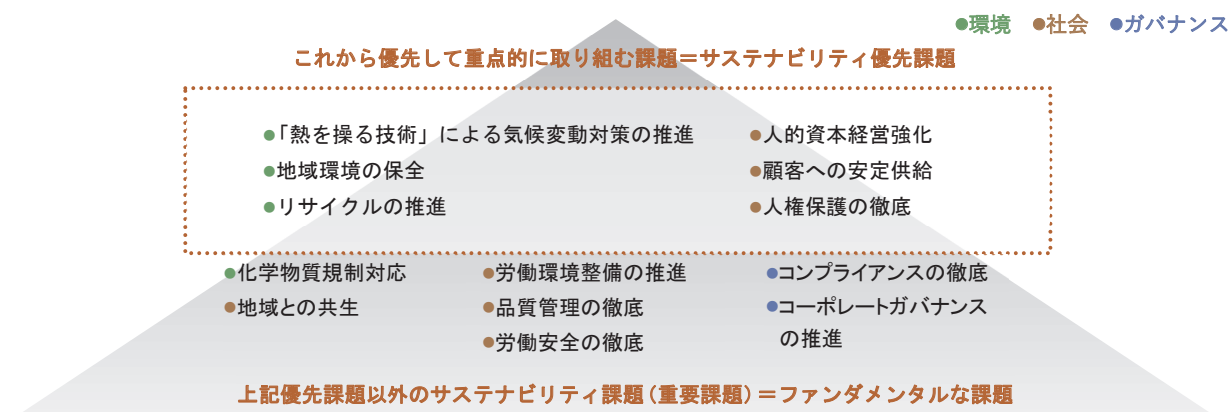


2.マテリアリティマップ作成 (優先課題の特定)	◎ 14 個のサステナビリティ課題（重要課題）について、「ステークホルダーにとっての重要度」と、「自社の事業にとっての重要度」の両面から検討 ◎ 14 個のサステナビリティ課題（重要課題）の中でも、「これから優先して重点的に取り組む課題」として 5 つを優先課題として特定（サステナビリティ優先課題）
3.サステナビリティ優先課題に関する取り組み方針の策定	◎ サステナビリティ優先課題について、「項目」「定量・定性目標（KPI）」「これからの取り組み」を整理

	2024 年 5 月より前の位置付け	2024 年 5 月以降の位置付け	見直し理由/課題等
人権保護の徹底 D&I 推進	ファンダメンタルな課題	サステナビリティ優先課題に移行	当社グループとしての人権方針ならびに今後の活動計画を策定
人材育成	サステナビリティ優先課題	「D&I」と「人材育成」を「人的資本経営強化」に統合し、サステナビリティ優先課題の位置付けを明確化	D&I の取り組みに加えて人材育成・採用活動強化を推進するため、両者統合の上、優先課題に移行
顧客への安定供給	ファンダメンタルな課題	サステナビリティ優先課題に移行	・地政学リスクの高まり、少子高齢化、物流分野での働き方改革等を背景とした諸課題に対応すべく、優先課題に移行 ・また、これを担保する上で「サプライチェーンマネジメント」の最適化を推進
地域との共生	サステナビリティ優先課題	ファンダメンタルな課題に移行	「地域との共生」は、日常的活動として定着しているため、サステナビリティ優先課題からファンダメンタルな課題に移行
「熱を操る技術」による気候変動対策の推進、地域環境の保全、リサイクルの推進については、従来同様、サステナビリティ優先課題の位置付け			

サステナビリティ優先課題については、その計画ならびに進捗に関し、特に重点的にサステナビリティ推進委員会にて審議・報告を行っています。2024 年 5 月には、当社グループを取り巻く環境変化を踏まえ、優先課題について、上記の見直しを行うべきことを同委員会にて審議、決定し、取締役会に答申しました。見直し後は、サステナビリティ課題（重要課題）は 13 個となり、サステナビリティ優先課題は 6 つとなっています。

サステナビリティ課題（重要課題）一覧と優先課題の位置付け



※2024 年 5 月のサステナビリティ推進委員会にて、サステナビリティ課題（重要課題）を本頁上の表のとおりに見直ししており、上記はこれを反映しています。

（3）リスク管理

当社グループでは、経営会議および内部統制委員会（委員長は代表取締役社長）が、全社的なリスクの把握および評価を行った上で、必要な対策を検討・実行しています。

これに加え、マテリアリティ（重要課題）をはじめとするサステナビリティ課題に関しては、サステナビリティ推進委員会において、取り組み方針および実行計画の策定、グループ展開ならびに進捗モニタリング等について審議・報告を行っています。そして、同推進委員会がこれらを取締役会へ報告することで、リスク管理の強化を図っています。

なお、当社グループにおけるリスクマネジメントの取り組みについては、本書 P59-60 における内部統制システムの項でも記載しています。

■ サステナビリティについての取り組みの内容

2024 年度における当社グループの6つのサステナビリティ優先課題について、取り組みの内容は以下のとおりです。今後もサステナビリティ優先課題について適切に管理するとともにマテリアリティ（重要課題）に対する取り組みを進め、「サステナビリティ経営」をさらに深化させます。

優先課題の取り組み内容

「熱を操る技術」による気候変動対策の推進

項目	定量・定性目標【KPI】	2024 年度の進捗	これからの取り組み
①自社でのカーボンニュートラルの取り組み			
●CO ₂ 排出量の削減目標設定と対応策の検討	【単体 Scope1,2】 ●2013 年度：178 千 t ●2030 年度：89 千 t （2013 年度比 50%削減） ●2050 年度：実質的カーボンニュートラル ※CO ₂ 排出量を従来の温対法から ISO14064 に準拠した表示に変更	2024 年度 CO ₂ 排出実績 【単体 Scope1,2】：161 千 t ●2013 年度比で排出量は 9.4%削減 ●コア事業（耐火物/ファーンネス/セラミックス事業）の集計では、CO ₂ 排出量は 14.8%削減、CO ₂ 排出量原単位は 1.6%削減を達成 なお、石灰事業については 2025 年 3 月末で撤退完了 ●省エネ型設備導入による電力使用量削減と各種施策による燃料削減での排出量削減 ●高機能 CO ₂ 排出量算定ツール導入 ●CO ₂ 排出量開示における独立認証機関による第三者保証取得	●Scope1,2 排出量削減の推進 ●Scope3 排出量算定精度向上と削減推進 ●国内外グループ会社と連携した CO ₂ 排出量削減目標設定と削減推進 ●サプライチェーン全体の GHG 排出量の把握・削減目標設定
②お客様での CO ₂ 排出量削減への貢献			
●各事業において以下の項目の取り組みを推進	—	●エコプロダクトの開発推進、適用拡大 ●環境価値の高い差別化商品の事業展開のため、当該製品・ソリューションを総称するブランド K-GenesisX™を立ち上げるとともに、戦略商品の個別ブランド化を強化して推進。現時点で戦略商品は 7 つ（TOUGHMAX™、Dry-Free®、EVERCLEAN®、REX-ROBO®、NEXCERA®、KROTECT®、PLATECT®）あり、今後拡張予定	●当社製品の使用でお客様の CO ₂ 排出量削減へ貢献 ●環境価値の高い差別化商品の開発の継続と、その環境価値を訴求するブランド化を通じた拡販・普及による脱炭素社会へのさらなる貢献
耐火物	●高耐用、高機能耐火物の開発	●乾燥不要耐火物、無予熱耐火物の適用拡大 ●高耐用不焼成れんがの適用拡大 熱衝撃と物理的衝撃の両方に対する耐久性が強化された高耐用 転炉装入壁用高靱性 MgO-C れんが開発品に、“TOUGHMAX™”と命名の上、戦略商品の個別ブランドとして展開 ●焼成れんがの不焼成化推進	●乾燥不要耐火物、無予熱耐火物の適用拡大継続 ●高耐用不焼成れんがの適用拡大継続 ●焼成れんがの不焼成化推進継続
ファーンネス	●省エネルギー工業炉設計、バイオマス発電等環境分野での受注 ●加熱炉の省エネ化として KSB 工法の適用拡大	—	●省エネルギー工業炉設計・低熱伝導耐火物の施工 ●バイオマス発電等再生可能エネルギー分野の継続的な貢献
セラミックス	●省エネルギー性能の高い装置へのセラミックス製品の提供 ●断熱性を持つセラミックスを省エネ環境、エレクトロニクス、宇宙等へ提供	●省エネ半導体製造装置の量産段階での実機採用（時期未定） ●当社製品採用による顧客における CO ₂ 排出量削減への貢献 ●省エネ型半導体製造装置への量産機搭載に向け、セラミックス部材を客先にて評価中 ●エネファーム（家庭用燃料電池）向け高機能断熱材の販売により、約 3 万トン/年の CO ₂ 削減に貢献	●燃料電池・発電・鉄鋼・工業炉関連への断熱材およびファインセラミックスの適用拡大 ●高機能断熱材「KROTECT®」のさらなる断熱性能向上による顧客における CO ₂ 削減に貢献 ●コンデンサ高速焼成用軽量セッター開発・適用により客先製造工程での CO ₂ 削減に貢献
③鉄鋼新プロセスへの対応			
●使用量自体の削減（高耐用化、リサイクル化）	—	●水素還元製鉄対応のための H ₂ 雰囲気下での各種材質の損傷量、損傷様式の調査把握	●COURSE50 プロセスを支える高性能断熱材、高機能ファインセラミックス等の実現と耐火物技術評価と開発 ●COURSE50 実用化段階の実機搭載（2025 年～30 年） ●普及段階での実機搭載（～2050 年）
④CO ₂ 削減投資推進			
●設備投資経済性評価に CO ₂ 削減インセンティブ評価導入	—	●全社での燃料転換推進、高効率設備導入 ●海外グループ会社での燃料転換推進支援 ●再生可能エネルギーの導入検討	●CO ₂ 削減インセンティブ評価を継続実施

地域環境の保全（水環境・緑環境・大気汚染）

項目	定量・定性目標【KPI】	2024 年度の進捗	これからの取り組み
①産業廃棄物排出による生物への影響の低減			
●廃棄物基準に則った排出の実施 ●汚泥の一部を、景観材用れんが等に利用し、廃棄物のリサイクル化を推進	過去 3 年間の産廃排出 原単位の加重平均の 1% 削減（単体）	削減目標 1.0%に対し、11.2%削減	リサイクル推進と歩留まり向上による 廃棄物の減量継続
②生産工程における排水処理の徹底管理			
●工場排水を水処理施設で清浄化し、環境に 優しい排水を実施	水使用量に関し、過去 6 年平均の 1%削減 （単体）	削減目標 1.0%に対し、7.4%削減	節水器具、装置の適用、地下水、雨水の 利用拡大による水使用量削減施策
③有害物質の構外流出防止			
●管理強化、監視、漏えい時の訓練実施	—	化学物質、危険物貯蔵タンクの漏えいリスク アセスメントを実施し、防油堤、防液堤を整備	人に優しい化学物質への置換推進
④異常燃焼によるばい煙基準値超え防止			
●基準値よりも厳しい自主管理値を設定し監 視を実施	—	自主管理値設定、傾向管理の継続と、省エネ 含めた最適燃焼条件の探索を実施中	●自主管理値を基準とした監視の継続 ●燃料変更による無害化促進

リサイクルの推進

項目	定量・定性目標【KPI】	2024 年度の進捗	これからの取り組み
各種耐火物、景観材れんが等におけるリサイクル原料活用、製品再生使用技術利用の推進			
●使用後耐火物のリサイクル 原料適用拡大	●使用原料の 20%以上をリサ イクル原料とする	●加工粉等の自社発生の産業廃棄物につ いて、リサイクル原料として活用すべ く、工程化ならびに製品への添加を推進 ●2024 年度は、使用原料の 12%を上記の リサイクル原料とすることを達成	●お客様との現在の共同取り組み以外でのリサイ クル原料の活用推進 ●輸入も含めて外部から購入可能なリサイクル原料 の情報収集と活用推進 ●リサイクル原料適用製品拡大とリサイクル原料配 合比率増の検討 ●リサイクル用途拡大のための分別回収強化と分別 回収方法検討
●ファーンズ事業：「粉碎・磁 選・分級・秤量」の請負作業 による産廃削減、耐火物リ サイクルの推進・実行	—	●従来ルートを活用したりリサイクル方法 を確立し、産廃削減、耐火物リサイクル を推進	●請負作業のさらなる受注拡大
●セラミックス事業：景観資 材用途のれんが・タイル等 におけるリサイクル原料の 適用拡大	●使用原料の 60%以上をリサ イクル原料（都市廃材や産業 廃棄物）が占める商品群の拡 大と、さらなる拡販・普及	●使用原料の 60%以上をリサイクル原料 （都市廃材や産業廃棄物）が占める商品 群の確立と拡販・普及、エコマーク等の 環境認証の維持継続	循環型社会の実現と住みやすいまちづくりに貢献 する新たな商品の開発

人的資本経営強化

項目	定量・定性目標【KPI】	2024 年度の進捗	これからの取り組み
●人材採用・定着の取り組み	●新卒採用：年度採用計画	●人材確保のための広報活動の実施 （学生・学校への PR 強化、コーポ レート動画の公開） ●処遇改善の実施（初任給 UP）	●2026 年度卒新卒採用およびキャリ ア採用活動の実施
●人材育成の取り組み	—	●2024 年度人材育成・能力開発計画に 基づく施策の実施 ●免許・資格取得報奨金制度導入	●2025 年度人材育成・能力開発計画に 基づく施策の実施
●ダイバーシティ＆インクルー ジョン（D&I）を推進（女性、 外国人等の活躍等を推進）	●次の項目について目標設定し、別途開示 ・総合職女性採用比率 ・管理職女性比率 ・年間総実労働時間 ・年次休暇取得日数 ・社員健康管理に関する目標等	本書 P46-48「ダイバーシティ＆イン クルージョン（D&I）への取り組み」 において詳細記載	世界各国の従業員が活躍するグロー バル企業としてダイバーシティ＆イ ンクルージョンを推進

人権保護の徹底

項目	定量・定性目標【KPI】	2024 年度の進捗	これからの取り組み
●人権尊重の 取り組み	—	●黒崎播磨グループ人権方針の制定および人権に関する啓発教育の実施 ●人権デューデリジェンスの取り組みとして、負の影響の特定、防止または 軽減に関するアセスメントを、当社単体で実施	人権デューデリジェンスの取り組みとし て、負の影響の特定、防止または軽減に 関するアセスメントを、サプライチェーン の取引先に対して実施

顧客への安定供給

項目	定量・定性目標【KPI】	2024 年度の進捗	これからの取り組み
サプライチェーンマネジメントの最適化推進			
●購買ソースの多様化	—	●新規の取引先の調査、品質評価継続による 調達先グローバル化の促進	複数の国からの原料調達によるリスク分散
●サプライチェーン全体 の共存共栄と連携	—	●良好な関係を強化するためのパートナ ーシップ構築宣言の見直し	パートナーシップ強化によるサプライチェーン全体の付 加価値向上

黒崎播磨グループは、気候変動がもたらす「リスク」と「機会」を明確にし、「リスク」の低減と「機会」の獲得に向けて対応しています。TCFD の提言に基づき、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について、積極的に情報開示をしていきます。



2023 年度より、Scope1,2 および Scope3 排出量の迅速な算定とマネジメント体制の構築の検討を開始し、2024 年度には、CO₂ 排出量開示値について独立認証機関による第三者保証を取得しました。また、脱炭素社会の実現に一層貢献すべく、環境配慮型製品の開発への注力に加え、環境価値を訴求するブランド化の取り組みを強化し、当該製品・ソリューションを総称するブランド K-GenesisX™を立ち上げるとともに、戦略商品の個別ブランド化も強力に推進しています（詳細は本書 P42 参照）。

■ ガバナンス

- ・当社はサステナビリティ課題を重要な経営課題と認識し、「サステナビリティ活動基本方針」の審議と着実な推進を目的に、取締役会の諮問機関として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、その中の「気候変動関連分科会」にて気候変動に関する調査、検討等を行っています。
- ・本委員会では、気候変動をめぐる課題について、取り組み方針、実行計画の策定、進捗状況の管理およびローリング等の審議・報告を行い、活動内容を取締役に答申します。
- ・本委員会は原則として年に2回、必要があれば随時追加開催します（サステナビリティ推進委員会の詳細と体制図は P35）。

■ 戦略

シナリオ分析として、下記シナリオに基づいて、移行リスク、物理リスクそれぞれにつき、定性・定量の両面で影響度を評価し、対応策を検討しました。

- ・1.5℃・2℃未満シナリオ：IEA「WEO2022 NZE」
IPCC「第5次報告書 RCP2.6」
- ・4℃シナリオ：IEA「WEO2022 STEPS」
IPCC「第5次報告書 RCP8.5」参照

1.5℃・2℃未満シナリオ

- ・特に炭素税導入による影響が大きいことから、当社グループ内で Scope1,2 排出量削減によるリスク最小化が重要と考えます。
- ・サプライチェーン全体（Scope3）の CO₂ 排出量算定精度の向上と削減対策の強化も今後の課題です。
- ・脱炭素社会に貢献できる当社製品の売上増加が見込まれます。

4℃シナリオ

- ・異常気象の激甚化による影響が大きく、今後も災害

に備えた基盤整備を継続することでリスク低減につなげます。

■ リスク管理

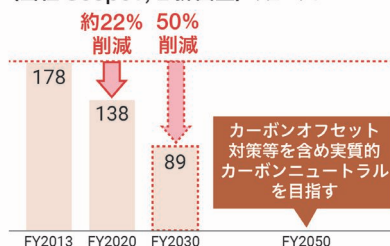
- ・シナリオ分析の結果を踏まえ、気候変動リスクの優先順位付けを行いました。リスク・機会の発生可能性と影響度を考慮し、右表記載のうち影響度の高い項目に注力して取り組みます。
- ・気候変動リスクの管理プロセスとして、「気候変動関連分科会」および「サステナビリティ推進委員会」を通じて、リスク分析、対策の立案と推進、進捗管理等を実践します。

■ 指標と目標

- ・CO₂ の総排出量を指標として削減目標を設定

2030 年度	2050 年度
Scope1,2 排出量を 50%削減 (2013 年度比)	Scope1,2 での カーボンオフセット対策を含めた 実質的カーボンニュートラルの達成

〈当社 Scope1, 2 排出量〉単位：千 t



※ CO₂ 排出量を従来の温対法から ISO14064 に準拠した表示に変更

〈主な削減の取り組み〉

- ・製造工程での生産性向上、リサイクル、省エネルギー化、品種転換等
- ・社会全体の CO₂ 排出量削減に寄与する製品・ソリューションの提供
- ・Scope3 排出の算定と削減推進

気候変動に関する主なリスクと機会および対応

影響度： > >

シナリオ	要因	変化	リスク／機会	影響度	当社への影響	当社の対策	現状の取り組み
1.5℃・2℃未満	CO ₂ 削減に対する社会的要請の高まり（耐火物分野）	環境配慮型耐火物需要の拡大	機会		製造時に CO ₂ 排出の少ない不焼成耐火物・不定形耐火物需要の増加が見込まれる	お客様の環境に合わせた不焼成品、不定形品の性能アップ・用途拡大を図り、環境配慮型耐火物を積極展開する 環境価値の高い差別化商品（Dry-Free®、TOUGHMAX™等）のブランド化促進のため、個別戦略商品に加え、当該製品・ソリューションを総称するブランド K-GenesisX™を立ち上げて事業展開を実施	一部焼成れんがの不焼成化、実炉適用を推進中 乾燥不要 不定形材の開発、拡販を推進中 予熱を省略可能な機能性材料の開発、実炉適用化を推進中 高耐用不焼成れんがのさらなる特性改善と適用拡大を推進中 環境価値の高い差別化商品の開発の継続と、その環境価値を訴求するブランド化を通じた拡販・普及による脱炭素社会へのさらなる貢献
		新製鉄法に対応した耐火物需要の拡大	機会		水素還元製鉄法に代表される新製鉄法の普及に伴い、新設備における耐火物需要の増加が見込まれる	新製鉄法に応じた評価技術確立と耐火物の適正材質の開発を行い、新製鉄法の実用化を支える	水素ガス等が熱処理炉内に送入された状況で焼成された耐火物の特性、組織変化について調査中 ユーザー、第三者機関との共同研究を推進
		電炉用耐火物の需要拡大	機会		電炉での高級鋼製造に対応した耐火物需要の増加が見込まれる	電炉での高級鋼製造に対応したトータルソリューション提供およびその前提となる耐火物の適正材質の開発に取り組む	電気炉、直接還元製鉄プラントにおける当社提案の耐火物の材質評価とその継続 ユーザーへの技術者派遣、電気炉用耐火物の設計、操業技術、材料適用技術の知見蓄積
		製造工程の脱炭素化要請の高まり	リスク		設備の省エネ化に伴う投資コストが必要となる	製品仕様の見直し、省エネおよび高生産性炉・設備の導入により、操業時の CO ₂ 排出量削減に努める	以下の諸施策による省エネならびに CO ₂ 排出量削減の推進 ●製造工程の短縮・省略化 ●乾燥・焼成条件の適正化 ●生産設備の更新・集約 ●高効率装置への更新 ●照明の LED 化
	CO ₂ 削減に対する社会的要請の高まり（ファーンネス/セラミックス分野）	省エネルギー型発電設備需要の拡大	機会		省エネルギー型発電設備向け受注増加が見込まれる	材料と施工方法一体での開発、営業活動強化によりファーンネス事業の拡大を推進する	バイオマスを含む発電用ボイラの受注、拡販活動を継続
		環境配慮型セラミックス製品需要の拡大	機会		家庭用燃料電池用断熱材・大型蓄電池用高機能断熱材の需要増が見込まれる	生産体制の整備と製品開発に努める 環境価値の高い差別化商品（KROTECT®等）のブランド化促進のため、個別戦略商品に加え、当該製品・ソリューションを総称するブランド K-GenesisX™を立ち上げて事業展開を実施	2025 年上期に高機能断熱材 KROTECT®の生産開始 家庭用燃料電池向け断熱材の製造、納入を継続。小型化・高効率化のニーズに対応した高性能断熱材の開発と、同断熱材の用途拡大、拡販を推進 環境価値の高い差別化商品の開発の継続と、その環境価値を訴求するブランド化を通じた拡販・普及による脱炭素社会へのさらなる貢献
		xEV 関連のセラミックスの需要拡大	機会		xEV 需要の拡大によりセラミックス製品需要が増加する	生産体制の整備と製品開発に努める	LIB（リチウムイオンバッテリー）用ナノ断熱材の開発、生産体制整備を推進 自動車の電動化による電子部品焼成用道具材の需要増に対応する生産体制の構築
	カーボンプライシング導入の影響	操業・調達コストの増加	リスク		耐火物原料は、製造時に CO ₂ を排出するものも多い。そのため、調達先が価格転嫁すれば影響は大きい 自社操業においても負担が想定される	コストダウンに加え、状況を見据えて、価格転嫁を検討していく 各種削減施策を確実に実行していく	Scope3 カテゴリー1（購入した製品・サービス）の CO ₂ 排出量の算出精度向上と排出量削減の推進 CO ₂ 排出量を考慮した購買方針策定 高機能 CO ₂ 排出量算定ツール導入とサプライチェーンマネジメントを計画 2030 年度 50%CO ₂ 排出量削減へ向け、施策の推進、目標達成 黒崎播磨グループ全体での 2030 年度、2050 年度へ向けた CO ₂ 排出量削減計画策定
							海外関係会社を含めた拠点工場、拠点営業所ごとの水セキリティに関連する情報収集と、災害リスクの見積り、対策の立案ならびに実行 BCP 対策として、対象原料の代替入手先を確保 入手が困難な原料に関し、代替する技術の確立を推進
4℃	自然災害（急性）	自社・サプライチェーンの被災リスク	リスク		災害の頻度や規模によっては、原料の調達や自社の設備に影響がでる可能性がある	自社に関しては、立地条件ごとに想定される被災の程度の予測と、災害に備えた基盤整備の継続 調達先の分散を行う	
		自然災害観測頻度増加に伴う、人工衛星関連商品の需要増加	機会		地球観測衛星や気象衛星に用いられるセラミックス製品の需要増加が見込まれる	顧客ニーズに応じた製品開発や設備投資の検討を行う	将来的に量産が見込まれる小型衛星市場の開拓、大型衛星市場への部材供給に向けた技術開発を推進

カーボンニュートラルへの取り組み

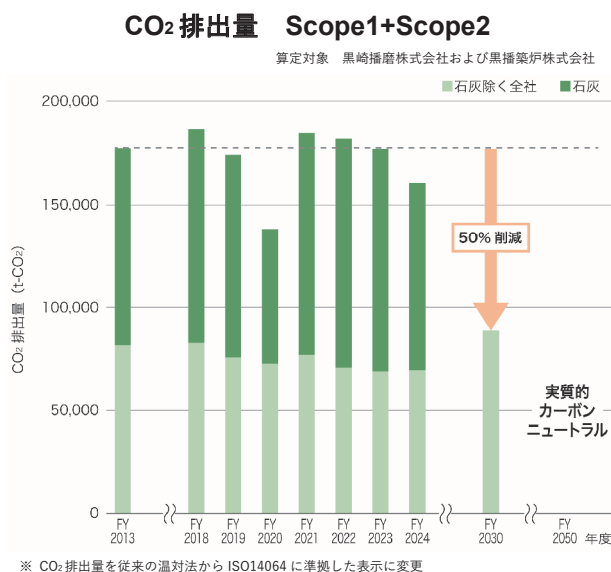
当社は 2021 年 10 月、事業活動による Scope1、Scope2 の CO₂ 排出量削減に関して、2030 年度までに 50%削減、2050 年度までに実質的カーボンニュートラルを達成する目標を公表しました。

2024 年度の CO₂ 排出量は、基準年の 2013 年度比で 9.4%削減され、石灰事業を除いた製造部門の集計で排出原単位は 1.6%低減されました。なお、石灰事業は 2024 年度末に撤退を完了しています。

右表の Scope1、Scope2 排出量は当社単体と国内外関係会社 7 社を合わせた黒崎播磨グループの合計を示しています。各拠点工場での排出量削減活動により、2024 年度は 2021 年度比で 12.0%削減されました。今後は黒崎播磨グループ全体での目標を策定し、グループ会社間の連携を強化して、より一層グローバルに CO₂ 排出量削減の取り組みを推進していきます。

サプライチェーン全体の CO₂ 排出量を把握するため、2021 年度から Scope3 排出を算定しています（右表）。いずれの年度もカテゴリ 1（購入した製品・サービス）の排出量が全体の約 60%を占めており、ここを主ターゲットとして排出量削減に取り組む必要があります。

このカテゴリの排出量削減へ向け、サプライヤーと連携した情報収集と支援を進めます。



Scope/カテゴリ	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)			
	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
Scope1	289,064	269,035	267,882	252,487
Scope2 (マーケット基準)	98,852	97,670	96,901	88,765
Scope3 (カテゴリ 1-15 合計)	785,688	719,066	709,541	703,466
カテゴリ 1 購入した製品・サービス	717,567	655,996	637,196	628,167
カテゴリ 2 資本財	16,907	13,267	21,202	18,373
カテゴリ 3 Scope1、2 に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	23,561	25,296	23,859	22,273
カテゴリ 4 輸送、配送（上流）	5,561	5,698	6,280	12,816
カテゴリ 5 事業から出る廃棄物	3,794	1,040	538	1,584
カテゴリ 6 出張	1,058	2,305	3,064	3,060
カテゴリ 7 雇用者の通勤	2,821	2,996	3,349	3,624
カテゴリ 8 リース資産（上流）	算定対象外	算定対象外	算定対象外	425
カテゴリ 9 輸送、配送（下流）	算定対象外	算定対象外	算定対象外	算定対象外
カテゴリ 10 販売した製品の加工	算定対象外	算定対象外	算定対象外	算定対象外
カテゴリ 11 販売した製品の使用	12,442	10,591	10,880	10,282
カテゴリ 12 販売した製品の廃棄	1,979	1,876	3,173	2,862
カテゴリ 13 リース資産（下流）	算定対象外	算定対象外	算定対象外	算定対象外
カテゴリ 14 フランチャイズ	算定対象外	算定対象外	算定対象外	算定対象外
カテゴリ 15 投資	算定対象外	算定対象外	算定対象外	算定対象外
合計	1,173,604	1,085,771	1,074,324	1,044,718

※Scope3 は、IDEA v3.1（2021 年度、2022 年度）、IDEA v3.4（2023 年度、2024 年度）および環境省データベースの排出原単位を用いて算定
Scope1、Scope2 の算定対象 当社単体と国内外関係会社 7 社（下記）を合わせた黒崎播磨グループ
黒崎炭炉株式会社 株式会社 SN リフラテック東海（日本）
TRL KROSAKI REFRACTORIES LIMITED（インド）
無錫黒崎蘇嘉耐火材料有限公司 営口黒崎鉄端耐火材料有限公司（中国）
KROSAKI AMR REFRACTARIOS, S.A.U. REFRACTARIA, S.A.（スペイン）

2023 年度に続き、2024 年度 黒崎播磨株式会社単体での Scope1、Scope2 および Scope3 排出算定値の第三者保証を取得すべく、検証を受けています（検証の結果、算定値が若干修正される可能性があります）。これからも算定の精度向上とタイムリーな情報開示に努めていきます。

環境価値の高い商品の開発・提供

黒崎播磨グループは、革新的な技術と持続可能な社会の実現を目指す強い意志を結集し、お客様に未来志向のソリューションを提供することを目的とした環境ブランド「K-GenesisX™（ケージェネシックス）」を定め、2025年4月に公式ウェブサイトリリースしました。同ブランドのもと、カーボンニュートラルと持続可能な社会の実現を両立させる取り組みを行います。

K-GenesisX™ウェブサイトでは、以下のコンテンツを提供しています。

1. K-GenesisX™が提供する価値

- ・お客様の製造プロセスにおける生産性向上を支援し、生産単位当たりのCO₂排出量を削減
- ・耐火物性能を維持したまま、環境負荷の少ない耐火物製品を提供
- ・過酷な環境下の作業を自動化し、お客様に安全・安心をお届け
- ・宇宙空間や水素製鉄など、未来技術の実現を支援

2. 戦略商品の紹介

掲載される戦略商品は、順次拡大を行います。

3. K-GenesisX™活動に関するニュース

4. 戦略商品カタログのダウンロード

K-GenesisX

戦略商品例



鉄鋼	鉄鋼 非鉄 焼却
TOUGHMAX™ 特徴 従来のマグネシアカーボン質レンガに比べて、内部の亀裂が拡大しにくく、破壊されにくい耐火物レンガです。	Dry-Free™ 特徴 乾燥工程が不要なため、使用する前の加熱時間を大幅に短縮でき、炉の立ち上げが容易になる画期的な不定形耐火物です。
耐久性が高いから 設備の寿命が延び、お客様の耐火物使用量を減らせる スクラップを増やせる（鉄鉄を減らせる）ことで、高炉での二酸化炭素排出量が減少	乾燥工程が不要だから 工事や補修の期間を短縮でき、炉の稼働率が高まって、生産性が向上 燃料消費がなくなり、CO ₂ 排出量を削減

鉄鋼	ロボット 鉄鋼	半導体 宇宙	燃料電池 鉄鋼 工業炉	電子部品
EVERCLEAN™ 機能性 特徴 浸漬ノズルなどとして使用され、溶鋼内の不要な物質（介在物）がノズルに付きにくく、目詰まりしにくいという特徴があります。	REX-ROBO™ 自動化装置 特徴 暑熱環境下での重筋作業をロボットにより自動化し、作業の安全・安定・省力・改革を実現した製品です。	NEXCERA® ファインセラミックス 特徴 低熱膨張ガラスと同レベルの極めて低い熱膨張係数を持ち、より高い強度があるため、大型化しやすいという特徴があります。	KROTECT® 高機能断熱材 特徴 非常に低い熱伝導率を持ち、優れた断熱性能を発揮する断熱材です。従来に比べて強度が高いという特徴があります。	PLATECT® 電子部品焼成用道具材 特徴 MLCC（積層セラミックコンデンサ）焼成用で世界シェア約40%を誇る、熱伝導率が高く長寿命な、電子部品の焼成用容器です。
ノズルの詰まりを防ぐから 鋳型内の溶鋼流動が安定化することから、飛躍的な品質向上につながる ノズル交換回数の低減により、生産性向上と省エネ	ロボットによる自動化で 高温や粉塵など過酷な環境での重作業からの解放される 省人化することで、作業員が確保できないリスクを低減し、事業の持続可能性を高める	低熱膨張係数×強度で 極めて高い精度が求められる半導体製造装置に使用可能 強度を保った軽量化構造に加工できるため、人工衛星の光学望遠鏡の大型ミラーへ活用が可能	断熱性能が高いから 炉内の温度が下がらないため、エネルギーロスが減少 燃料電池製品（エネファーム）を小型化、軽量化できるため、設置場所の選択肢が増える	高熱伝導率×長寿命で 焼成工程でのエネルギー効率が改善された結果、CO ₂ の削減につながる 交換作業が減少し、焼成工程での生産性向上・コスト削減に

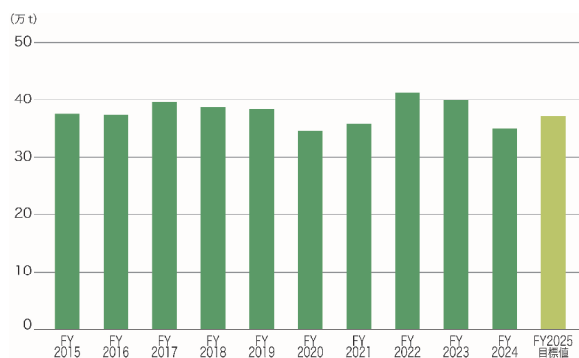
産業廃棄物排出による生物への影響の低減

■ 水セキュリティ強化

水の豊かさを維持するための活動の推進

当社は、下記の「2025 年度環境方針」に則り、社会に信頼され、信頼に応える企業として、地球環境保全に積極的に取り組んでいます。昨年度から、「水の豊かさの維持」に関する方針を新たに加え、排水管理だけでなく、持続可能な水利用の促進の一環として、生産工程の水の使用量削減目標値を設定しました（過去6年間平均値の1%削減）。目標達成のため、私たちは、節水治具の適用拡大、排水再利用拡大を強化していきます。

全社水使用量の推移



2025 年度環境方針

- 耐火物とセラミックスの総合ソリューション事業を行うにあたり、商品の研究開発、設計、原料調達、製造、サービス、お客様での使用・廃棄のすべての段階において、地球温暖化防止、省資源、リサイクル、廃棄物削減、汚染の予防等、環境負荷の低減に取り組む。
- 環境管理体制を定め、全社員が環境負荷の継続的な改善と汚染の予防に努める。
- 環境法規制および利害関係者との同意事項を遵守する。
- 地球環境と人間社会との共生を目指し、より豊かな環境づくりに貢献する。
- カーボンニュートラルに貢献すべく、CO₂排出量削減に取り組む。
- 水の豊かさを維持するための活動を推進する。

公共水域への汚染防止訓練

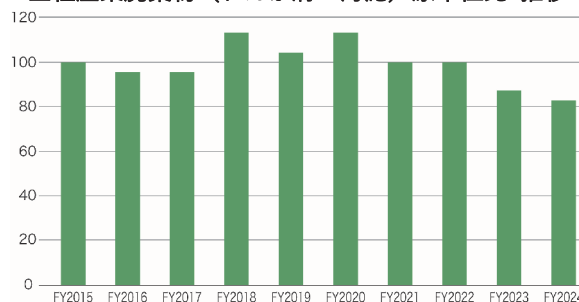
当社は、雨水側溝等から敷地外に油が流出する事故を想定し、土嚢を使った遮水やオイルフェンス展開等の訓練を毎年実施しています。当社は、地区ごとに発生し得る事故への対策を具体的に想定し、訓練しています。例えば、八幡地区では地区に沿って流れる久喜川への流出防止、備前地区では隣接する瀬戸内海への流出防止などです。現実に関わり得る事故を想定した訓練を行っているため、万が一、環境事故が起きても、河川や海を汚染から守ることができます。



オイルフェンス展開訓練の様子（八幡地区）

■ 産業廃棄物の削減

全社産業廃棄物（れんが屑+汚泥）原単位比 推移



*1 2015 年度廃棄物原単位を 100 とした時の指数表示

*2 原単位は廃棄物排出量を耐火物・セラミック製品の製造量で割った数値

当社は、お客様からの品質向上ニーズにお応えしつつ、製造技術革新と次頁に示す派生品の使用量拡大を継続的に進めています。また、2023 年度から、汚泥の再資源化をスタートしました。再資源化された汚泥を景観れんがやアスファルト合材に使うことができるよう、開発を進めています。

リサイクルの推進

■ 自社発生産業廃棄物のリサイクル

耐火物製造段階で様々な派生品（原料屑・配合屑・加工片・加工粉・集塵粉）が発生します。当社は、この派生品の一部を既に再利用していますが、再利用が難しい派生品は、産業廃棄物として廃棄しています。

廃棄量をさらに減らせるよう、当社は新たな取り組みを積極的に推進していきます。例えば、再利用量を増やすため、分別回収の強化と新たな分別回収方法の検討に取り組みます。

また、当社は派生品の削減だけでなく、原料購入時や製品移送の際に使用したフレコンバックの廃棄量削減（廃プラスチックリサイクル*）にも取り組みます。

このように、産業廃棄物削減と資源の有効活用に継続的に取り組むことで、当社は、循環型社会構築、CO₂排出量削減に貢献していきます。

さらに、焼却処分していた年間 200 トン強の廃プラスチック（廃フレコンバック）を再生プラスチック原料（再生ペレット）として利用する取り組みを始めました。

2024 年度から、このマテリアルリサイクルを本格稼働させています。最終的には、年間 700 トンの CO₂ 排出量削減につながります。



*廃プラスチックリサイクルにおいて使用される再生プラスチック原料（再生ペレット）

■ 製鉄所との協業による耐火物リサイクル

当社は、創業以来リサイクル品の活用を行ってきました。約 20 年以上に亘って製鉄所と協業し、品質を担保しつつ、リサイクル材料の製品添加を進め、リサイクル量拡大に取り組んでいます。

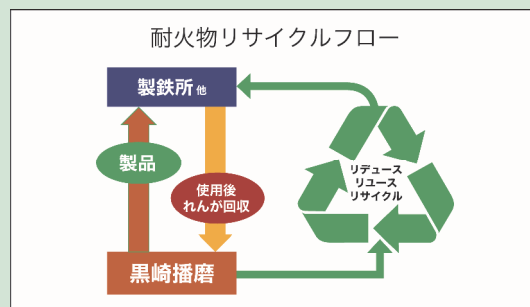
また、私たちは、溶鋼流量制御に使う耐火物をお客様の使用後に回収し、耐火物の損傷部分を除去、補修することで、耐火物製品としての再利用を実現しています。

さらに、製鉄所構内で使用済み耐火物をリサイクル原料に生まれ変わらせる取り組みにも私たちは積極的に参画しています。私たちが使用済み耐火物を回収・選別し、リサイクル原料に加工することで、製鉄所の産業廃棄物削減に貢献しています。

当社は、今後もリサイクルへの取り組みを積極的に継続し、有限な資源である耐火物原料の使用量低減、産業廃棄物削減による循環型社会構築、CO₂ 排出量削減に貢献していきます。



破碎・分級後の使用済耐火物





取締役 常務執行役員
竹下 正史

当社は2024年10月にグループ人権方針を定め、改めて当社活動の基盤に人権尊重の考えがあることを示しましたが、このことは人材の採用、育成、従業員一人ひとりの働き方等についても同様です。

働くべき時はしっかり働いて、休息すべき時はよく休息する。キャリアの段階に応じて自身の知識・スキルを伸ばすことが必要な際には従業員の求めに応じた学習の機会を提供・支援する。育児・介護など一時的に制約が生じる際にもそうした状況にできる限り寄り添う。従業員同士が互いを思いやり協働して仕事に取り組むことができるよう様々な啓発を行う。このように働く環境を社会環境の変化に合わせて絶えず整えていくことが、従業員の皆さんの活力にも当社の活力にもつながると考えます。

当社では「ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）推進」「人材育成」を含めた「人的資本経営強化」をサステナビリティ課題の優先課題に設定しています。このことを受け、当社の人材戦略は以下のように設定しています。

■ 人材戦略 … 当社グループの持続的成長に資する人的資本強化を図る

1. 多様な人材の採用
2. グローバル人材の育成（成長市場で活躍できる人材の育成）
3. 生産性向上・業務改革実行に資するデジタル人材の育成
4. 能力を発揮して活躍するための成長機会の提供
5. 充実して働くための環境整備（ワークライフバランス/ウェルビーイング）
6. ワークエンゲージメントの向上

■ 重点取り組み項目

■ 人材採用・定着

- 1) 人材確保のための広報活動の実施
（学生・学校へのPR強化、コーポレート動画の公開、当社拠点地区公共の場所での広報掲示）
- 2) 処遇改善の実施（初任給UP、有給休暇付与日数の増加）

■ 人材育成

- 1) 海外対応人材の育成（語学教育、海外派遣制度、グループ会社人材交流）
- 2) デジタル対応人材育成のための教育メニュー充実
- 3) 知識習得機会の充実・リスクリングの実施
（クロサキハリマカレッジ【後述参照】、各種社内・社外研修の受講）
- 4) 業務上必要な免許や資格を取得した際の報奨金制度制定

■ ダイバーシティ＆インクルージョン

- 1) 女性活躍の推進（採用と登用）
- 2) 働き方・休み方の改善（効率的な働き方の追求、長時間労働の撲滅）
- 3) 健康づくりの推進
- 4) 従業員が働きやすい職場の構築（ハラスメント防止啓発、ワークエンゲージメント調査）

ダイバーシティ & インクルージョン（D&I）への取り組み



当社では従業員が生産性を高く維持・発揮し、誇りとやりがいをもって長期間働ける環境を整えることを目的に、D&I 方針ならびに管理目標を設定しています。

D&I 方針

D&I 方針について、ミッションステートメント等を基に以下のように定めています。

- 当社は、社員一人ひとりの人間性を尊重し、日頃の業務における従業員間の協働や職場における対話活動を通じて個性を歓迎する風土を創り、豊かな価値を創造・提供していきたいと考えています。
- あらゆる人権の尊重は企業活動の基本であり、当社は、国籍、人種、宗教、思想信条、性別、年齢、性的指向、障がいの有無等に基づく不当な差別を排除しています。
- 当社を取り巻く環境が変化する中、将来に亘って産業の発展を支え、社会の繁栄に貢献し「鉄と産業を支える世界第一級の総合セラムックス企業」を目指して成長し続けるためには、当社で働く従業員が相互に多様な価値観を受入れ、生産性高く持てる力を最大限に発揮し、誇りとやりがいを持って活躍できることが重要であるとの認識に立ち D&I に取り組みます。

D&I 方針に基づく重点取り組み施策

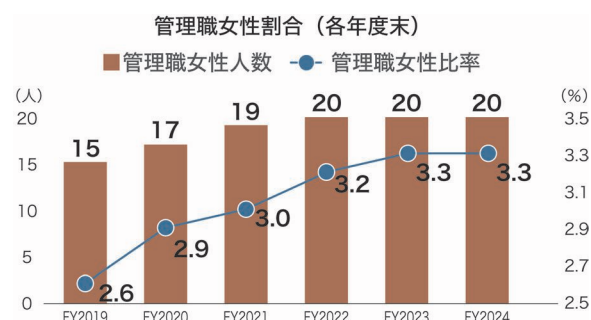
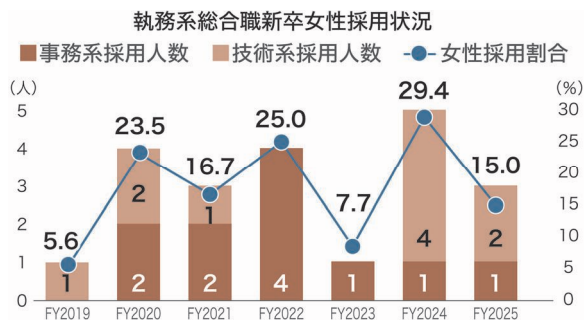
D&I の重点取り組み項目と管理目標を以下のとおり設定しています（当社単体）。

- | | |
|---|---|
| 1) 女性活躍の推進 … 従業員の多様性を活かす
(ダイバーシティ関連) | 3) 健康づくりの推進 … 従業員の生産性向上を図る
(働き方改革関連) |
| 2) 働き方・休み方 … 従業員の生産性向上を図る
(働き方改革関連) | 4) 従業員が働きやすい職場・職制関係の構築 …
ハラスメント防止・就業モラルの向上 |

女性活躍の推進

目指す姿	・現状制度をベースに女性が定年までライフステージに応じ持てる能力を遺憾なく発揮できるようにする ・幹部役職登用や業務範囲の拡大等、全職場・階層で女性が活躍する場面を拡大する
目標	・2025 年までに、女性の新卒執務系総合職における採用割合を 20%以上とし、2030 年までには 30%以上とする ・2030 年には、管理職に占める女性の割合を目標設定時点（2021 年 3 月【D&I 目標設定の前年度末】）の 1.5 倍（4.35%）以上とし、その後早期に 2～3 倍とすることを目指す
具体的施策	・人物能力本位での採用選考を前提に総合職執務系の女性採用を拡大。技能職での女性採用も実施 ・結婚・妊娠・出産・育児等ライフイベントに対応した制度の見直しの一環として単身赴任要件の緩和、単身赴任時負担の軽減施策を実施（単身赴任手当・単身赴任者食事補助の増額、単身赴任者帰宅旅費の増額） ・子ども同伴転勤時の「転園・転校支援金」制度導入 ・ライフイベント対応を容易にすることも視野に入れた時間単位年次有給休暇制度導入、積立年次有給の半日単位取得可能化
実績	・2024 年度 管理職女性比率 3.3%（前年度 3.3%） ・2025 年度 新卒執務系総合職女性比率 15.0%（前年度 29.4%）

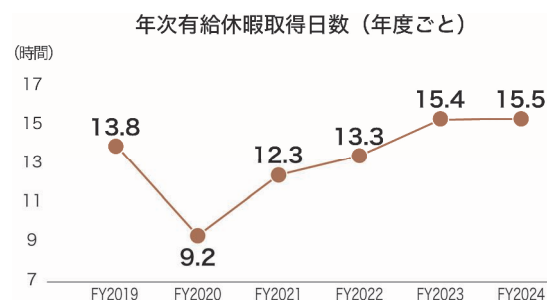
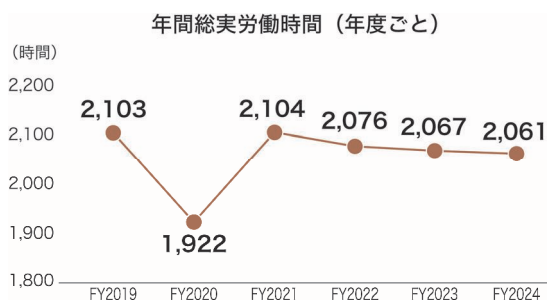
社会 人的資本の充実についての取り組み



年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
総合職新卒採用数(人)	18	17	18	16	13	17	20

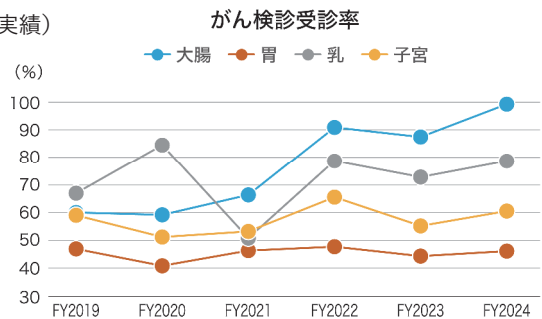
働き方・休み方

目指す姿	多様な従業員が持てる能力を長期かつ効率的に最大限発揮できるよう、個々の従業員の事情を斟酌しながら、労働時間の長さ、働く場所にとらわれず、最も成果を上げることのできる働き方を目指す
目標	2030年までに全社平均年間総実労働時間を2,000時間/年を下回る水準とする - 長時間労働は2025年までに2020年度比で半減、2030年までにゼロとする 2025年までに全従業員が年次有給休暇を15日/年取得する 2025年までに新たに子が生まれる男性従業員が育児休業・育児に関する休暇を取得しやすくするための制度改定を実施し、休業・休暇の取得を促す
具体的施策	- 年次休暇について休暇取得努力義務日数を設定。併せて年次休暇取得奨励日を設定 - 労働時間/休暇取得状況を人事部門から社内各部門へ四半期ごとに情報公開を実施 - 年次有給休暇の付与日数の増加（入社時の年次有給休暇付与日数を15日→20日/年に増加） - 所定時間外労働または休日労働をした場合における管理職の代休取得要件を緩和
実績	2024年度総実労働時間 2,061時間（前年度 2,067時間） 2024年度年次有給休暇取得日数 15.5日/人（前年度 15.4日/人） 2024年度男性の育児休業ならびに育児目的等休暇取得状況 育児休業取得率 43.1%（前年度 34.7%）、 育児休業取得率と育児目的等休暇取得率を合算すると 131.4%（前年度 104.2%）



健康づくりの推進

目指す姿	多様な従業員が、持てる能力を長期かつ効率的に最大限発揮するためには、従業員が健康であり続けることが必要。そのために従業員と会社が共に健康づくりに取り組む風土を構築する
目標	2025 年までに、がん検診受診率について以下の値を目指す（管理職は率先垂範し可能な限り受診） ①大腸がん検診（35 歳以上）：90% ②胃がん検診（35 歳以上）：70%（2 年に 1 回） ③乳がん検診（女性）：80% ④子宮がん検診（女性）：70% - 黒崎播磨健康保険組合が実施する特定保健指導の実施率を、2025 年までに、2021 年実績の倍以上とする
具体的施策	- がんの早期発見・早期治療に資するための各種健診の受診率を高める取り組みを行い、併せて健康診断結果に基づく特定保健指導の実施を強化、従業員が自身の健康につき積極的に改善を図ることを促す - 健康意識向上を図る取り組みとして、2024 年 4 月より毎月、健康保険組合ホームページに産業医衛生講話を掲載
2024 年度実績	2024 年度 がん検診受診率（カッコ内は前年度実績） ①大腸がん検診：99%（87%） ②胃がん検診：46%（44%） ③乳がん検診：79%（73%） ④子宮がん検診：61%（55%） 2024 年度特定保健指導実施率 87.4%（前年度実績：80.0%）



従業員が働きやすい職場・職制関係の構築

目指す姿	多様な従業員が誇り・やりがいを持って上司・同僚・部下と共に職務に精励できる職場を作る。そのために従業員全員が規律を遵守し、思いやりを持った言動を自然に行えるようにする
具体的施策	- 従業員一人ひとりが働きやすい職場風土を構築すべく、職場内対話活動を継続推進している - 従業員のエンゲージメント向上を目指した取り組みの一環として、2023 年度より生産性向上および社員勤務満足度向上を目的にエンゲージメント調査を実施 ※最大 4 点、最小 1 点の評点の中で 2024 年度の当社エンゲージメント関連項目全体の評点の平均は 2.81（2023 年は 2.77、全国平均は 2.59） - 職場におけるハラスメント防止への取り組みとして以下を実施 ① 半期に一度、全社員向けに、パワーハラスメントを中心に、セクハラなどハラスメント全般を網羅した啓発教育を実施。2024 年度下期からは、人権教育も同時実施 ② さらに啓発として、管理職に対するハラスメント E-ラーニング、管理職・監督職に対するアンガーマネジメント教育を実施 ③ その他、「ハラスメント防止規程」にて、各種ハラスメントの禁止徹底を明記するとともに、会社としての相談・通報窓口を設置。問題が発生した案件については通報者保護に十分に留意しながら調査を行い、その結果に基づいて就業規則等に則り厳正に対処 - 当社では障がい者雇用も進めており、2025 年 3 月時点では法定雇用率を満たしています

人材育成への取り組み

人材育成・能力開発については、「人材育成・能力開発計画」を毎年策定し、それに基づいた施策を実施しています。具体的には以下の 2 本柱で、個々の従業員の職種・階層に応じたスキルとマインドの向上を図っています。

- ①業務実践を通じた育成（日々の上司部下間の対話や指導を基本とするもの）
- ②外部機関研修による OFF-JT（一般的技能や専門的な能力開発を目的）

社会 人的資本の充実についての取り組み

当社の人材育成体系は以下をご参照ください。

大分類	小分類	概要
階層別教育	—	各職掌・各階層に必要な知識・技能・態度を習得するための教育・訓練
部門別教育	部門専門教育	所属部門に必要な専門的な知識・技能・態度を習得するための教育・訓練
	OJT	目標管理制度を軸に業務上必要な知識・技能・態度を上司が業務の実作業を通して指導
	自主教育	社員が行う自主的な能力開発活動の内、当社業務を行う上で有益と事業部長が認める資格・技術・能力を取得する活動を会社が支援
	語学教育	所属部門で業務上語学力を必要とする場合の語学教育
全社対象教育	共通教育	業務上一般的・専門的に必要とされる知識・技能・態度を習得するための教育・訓練
	国内留学	業務上の必要も踏まえ、学士・短期大学士修得の意欲を持つ社員に進学の道を開く
	研修留学	業務上の必要から、社員を日本国内外の大学の研究機関に派遣/高度な技術の習得向上に努め、広く専門知識を吸収し、技術的視野を広げる
	海外育成派遣	海外で活躍できる人材、当社と海外グループ会社との連携を図ることのできる人材育成目的での海外グループ会社への海外育成派遣
	語学教育	自己の語学能力向上のため会社が斡旋する教育に応募、教育を受講

階層別教育体系

		総合職		技能職	築炉技能職	職種共通
		技術系	事務系			
新入社員 (1年目)	4月	新入社員導入研修			各職場へ配属 (OJT)	各職場へ配属 (OJT)
	4～5月	工場実習・プロフェッショナルマインド研修				
	6月	営業研修				
		セラミックス 評価分析研修	工程・原価研修			
	7月	各職場へ配属 (OJT)				
	8月	プロセス設計研修 (3D-CAD/ 材料力学・熱伝導/ 構造解析／流体解析)	簿記研修			
	9月	プレゼンテーションスキル UP 研修				
	11月	日商簿記試験				
2年目	4月	業務進捗状況報告会				
中堅社員					B3 研修 (入社3年前後の若手層)	
		コーチャー研修				
		4年目研修 (問題解決研修)			B2 研修 (入社6年前後の若手層)	
		7年目研修 (中堅社員教育)			B1 研修 (入社12年前後の次世代リーダー層)	
					工長候補者研修	
管理監督層		管理の基本研修			工長研修	
		管理職各階層別研修			作業長候補者研修・ 作業長能力向上研修	

部門専門教育

各部門で必要とされる専門的な知識・技能・マナーについての教育・訓練

クロサキハリマカレッジ※

海外語学研修

※ クロサキハリマカレッジ……当社において必須の技術的専門基礎知識（製鉄プロセス、耐火物、セラミックス等）の継承と、安全衛生、財務・法務・労務管理をはじめとするビジネス知識の早期取得を主目的としつつ、リスキリング・自己啓発や自己成長に資することも目的とした社内研修プラットフォームで全従業員が受講可能です。2024年度は38講座を開講し、延べ1,834名の社員が受講。社員が講師となることで、教える側の社員が指導すべき内容を継承し、講師の再生産を担う研修システムです。

■ 人権尊重の基本的な考え方

当社は、企業の社会的責任を踏まえた「ミッションステートメント」の経営理念の下、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）への取り組みを示した「D&I方針」に則り、人権尊重を企業活動の基本と認識しています。こうした企業姿勢を内外に示すため、「黒崎播磨グループ人権方針」を制定しています。

黒崎播磨グループ人権方針

黒崎播磨グループ人権方針は、以下をご覧ください。

<https://www.krosaki.co.jp/wp-content/uploads/2024/10/f446728478d990d89f2a7a6767a5fe6f.pdf>



■ 人権尊重に関する取り組み

当社は、「人権保護の徹底」をサステナビリティ優先課題と位置付け、以下のとおり、人権尊重に向けた取り組みを行っています。

人権に関する教育

当社は、D&I方針（P46 参照）に則り、人権に関する教育として、不当な差別を排除し、従業員間の協働や職場における対話活動の大切さについて理解を深める研修を行っています。具体的には、管理監督職・一般社員を対象とした階層別教育や全社員を受講対象とするクロサキハリマカレッジの講座の中において、上記の研修を行うとともに、全社員を対象とした人権教育も実施しており、社員一人ひとりの人間性を尊重し、共に職務に精励できる職場づくりに注力しています。また、当社は、就業モラルの向上を図るべく、全社員を対象にハラスメント防止教育を行い、これにより、社員の人権尊重意識の啓発を行っています。

是正・救済措置

当社は、幅広くコンプライアンス上の問題について、関係者が安心・安全に通報できる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救済を図っています。

国際規範による強制労働・児童労働の禁止については、当社自ら遵守することはもとより、サプライヤーにも遵守を強く要請しています。

ステークホルダーとの対話

当社は、原則毎月、労働組合との間で話し合いの場を持ち、経営状況、安全・衛生や給与・賞与等の労働条件、ワークライフバランスについて意思疎通を図っています。話し合いの結果は記録に残し、経営幹部と職場組合員の間で共有しています。こうしたプロセスを通じ、当社は、労働法規を遵守して、労働者の権利および労働組合の「団結権」と「団体交渉権」を尊重し、健全な労使関係の維持に努めています。

当社は、地域社会を担う人材育成を支援する活動を行う過程で（詳細は P52）、当社の事業の理解促進に努め、地域住民からの意見・要望を伺うことで、コミュニケーションを図っています。

人権デューデリジェンス（人権 DD）の取り組み

当社は、人権に対する負の影響の特定、防止または軽減に取り組み、人権 DD のプロセス構築に努めています。2024 年度は当社単体でアセスメントを実施し、労働安全衛生、ハラスメント、サプライチェーンを人権課題として特定しました。今後は、サプライチェーンの取引先を対象としてアセスメントを実施します。

企業の持続的な発展のためには、安全な現場環境の確保と、健全な社員の育成が必須です。そのため、当社では「労働安全衛生」を重要課題として認識し、様々な安全教育を積極的に実施しています。

安全衛生基本方針

【理念】

1. 黒崎播磨グループにとって従業員の安全と健康はすべてに優先する最も大切な価値であり、事業発展を支える基盤である。
2. 当社はひとりひとりの人間性を尊重して成長と自己実現の機会を提供するとともに、法令を遵守するという経営理念のもと黒崎播磨グループで働く人々の安全と健康を確保するための努力を継続的に行う。
3. これらの努力と活動を通して、事故・災害の撲滅を図り、社会に貢献し続ける。

【具体的指針】

1. 関係法令を遵守するとともに、すべての業務の遂行において従業員の安全と健康を確保し事故・災害の撲滅を目指す。
2. 対話を通じ現場実態を把握し、安全と健康の確保に必要な措置を行うとともに、事故・災害に結びつく要因の排除に全員で取り組む。
3. より安全で健康的な作業環境実現のため、設備面からの対策を計画的に実行する。
4. 災害事例横展開、風化防止施策を実施し、危険予知（KY）活動に積極的に取り組む。
5. 当社グループで働く人々がルールを遵守し、安全水準が向上し続けるために必要な教育を実施する。
6. これらの取組を通して、安全衛生防災活動を持続的に充実、向上させる。

■ 職場の安全活動

改善や演練、教育など安全に関して様々な活動に取り組んでいます。



リフトの死角の体感



フォークリフト演練

■ 安全への積極的な投資

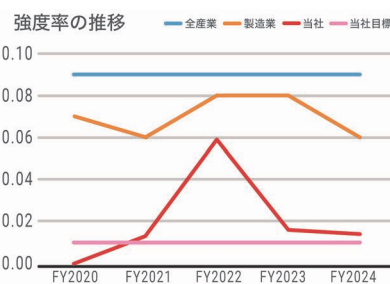
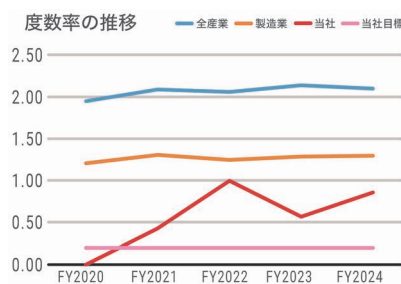


熱中症対策 作業エリアにエアコン設置
作業環境の整備にも力をいれており、働きやすい職場を実現しています。



ミキサーの開口部にはリミッタースイッチを設け、稼働中はアプローチできない設定となっています。

■ 安全成績



度数率：100 万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で災害発生の頻度を表しています。

強度率：1,000 延べ実労働時間当たりの延べ労働損失日数で災害の重さの程度を表しています。

【安全第一は私たちの行動原則】

当社は、安全第一の取り組みとして、日々、安全衛生担当部門によるパトロールを行い、現場への声かけ、改善提案を行っています。さらに、社長・経営層が毎年国内全工場を対象に現地に赴き「経営者パトロール」を実施しています。経営者パトロールでは、各工場の安全活動について討議し、経営層自ら現場確認を行うことで、現場の課題を当社全体の課題として、従業員と共に問題解決に取り組んでいます。ここで得られた課題と対策は安全衛生担当部門により全社展開が図られます。安全衛生担当部門および各工場は、その後のパトロールで改善状況を確認するとともに、さらなる変化点を把握することで新たな課題を見つけ、次の対策に取り組むスパイラルアップによって、常に改善を行い、安全実力の向上に努めています。



現場作業者との対話を重視したパトロール



パトロール総括では各工場長と課題を共有

当社は、地域社会の一員として、「地域との共生」を持続可能な社会を実現するための重要なテーマと位置づけ、地域に貢献する活動を行っています。

地域の未来を担う次世代人材育成への貢献

当社は、今後の事業活動を担う次世代人材の育成として、主に行政と連携した人材育成支援に加え、スポーツイベント・教育機関・文化施設・地域行事の運営支援に取り組んでいます。

主な取り組み

- | | |
|--|--|
| 1 北九州市立本城陸上競技場 施設命名権獲得を通じた運営協力
(黒崎播磨陸上競技場 in HONJO) | 8 ギラヴァンツ北九州による小学生への
サッカーボール寄贈事業への協賛 |
| 2 北九州市花咲く街かどづくり事業花壇スポンサー | 9 大学等の教育機関への寄附 |
| 3 北九州市道路サポーター会員活動 | 10 北九州市立美術館、紀尾井ホール(東京都)等、
文化施設の運営支援 |
| 4 北九州商工会議所主催 企業特別体験会
(学生向け工場見学イベント)への参画 | 11 黒崎祇園山笠・黒崎 96 の日の運営支援 |
| 5 赤穂市主催 新発見! 赤穂の工場見学バスツアー(学生向け)への協力 | 12 わっしょい百万夏まつり協賛・百万踊りへの
参加 |
| 6 福岡国際マラソン 2024 協賛 | 13 備前市えびす駅伝(岡山県)への協賛・参加 |
| 7 北九州マラソン 2025 協賛 | 14 相生ペーロン祭(兵庫県)への参加 |



黒崎播磨陸上競技場 in HONJO の当社展示



新発見! 赤穂の工場見学バスツアー(写真は当社赤穂工場)

陸上競技部を通じたコミュニティとの連携・人材育成

当社は、1961年に陸上競技部を創部し、以来、競技活動に加え、マラソンイベントへのゲスト派遣や、合宿地等における子供たち向けの走り方教室参加などを通じ、地域の皆様の健康づくりを支援しています。今後も、競技・地域共生の両面で第一線の活動に取り組んでいきます。

主な取り組み

- | | |
|--|---|
| 1 全日本実業団対抗駅伝(ニューイヤー駅伝) 2025
総合 14 位 | 3 大阪マラソン 2025 細谷選手が日本歴代 7 位を記録
(総合 4 位 / 2 時間 05 分 58 秒) |
| 2 九州実業団毎日駅伝 2024 準優勝 | 4 小学生等を対象とした走り方教室への講師派遣 |



毎日駅伝 2024 ゴール目前での優勝争い



ニューイヤー駅伝 2025 2 区 細谷 恭平 選手



小学生を対象とした走り方教室の様子

黒崎播磨グループは、環境問題など、社会的課題に対する取り組みを積極的に進め、人や自然との調和を追求することを新たな価値として捉え、信頼あるサプライチェーンの構築を推進しています。購買活動においては、厳格な品質管理のもと、価格の妥当性、長期的な供給安定性、透明性、環境や人権の保護といった多角的な視点から原材料やサービスを選定し、持続可能な購買の実現に取り組むことが、お客様への安定供給につながると捉えています。

また自社による取り組みにとどまらず、サプライチェーンの取引先の皆様とのパートナーシップを強化し、信頼関係や協力関係を基盤にサプライチェーン全体での付加価値向上に努め、サステナブルな価値提供を図っていくことで、持続可能なビジネスモデルを構築し、社会的な課題に対する解決策を提供していくことを目指しています。

購買基本方針

1. 法令の遵守

法令、倫理および会社の諸規程を遵守した購買活動を行います。

2. 公平、公正な取引

購買活動は、オープンな取引機会の中で、公平・公正に実施します。

お取引先様の選定は、品質、技術、納期、価格、CSR（企業の社会的責任）への取り組み等、公明正大に合理性に基づいて総合的に判断します。

3. 品質管理の徹底

厳格な品質管理を行い、お取引先様の技術向上に資する購買活動を行います。

4. パートナーシップの構築

お取引先様をパートナー企業として協力体制を強化し、より良い製品やサービスの向上に役立てます。

5. 環境、人権、安全への配慮

地球環境、地域共生、人権、労働環境などに十分配慮した購買活動を行います。

購買活動におけるリスク管理

現在、耐火物・セラミックス製品の製造に必要な原料は、世界中から調達しています。

今後も以下の施策を通じて、持続可能なサプライチェーンを構築し、お客様への安定供給につなげます。



●購買ソースの多様化：複数の国から原料を調達することでリスクを分散していきます。

●定期的なリスク評価と適正在庫の確保：リスクを評価し適切な在庫を保持、安定的な調達を実現していきます。

●代替品の探索と地域分散：代替品の開発や地域ごとの調達を検討していきます。

●パートナー企業との長期契約：取引先様との信頼関係を強化し、安定した供給を確保していきます。

●リサイクル原料の使用推進：環境への配慮を重視し、リサイクル原料の活用を進めていきます。

●紛争、児童労働、強制労働などの人権リスクを排除した購買活動を推進し、持続可能なサプライチェーンを構築していきます。

■ パートナースhip構築宣言



当社は、サプライチェーンの取引先との連携・共存共栄を重視しており、新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に注力しています。

1. サプライチェーン全体の共存共栄と連携

直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかけることで、サプライチェーン全体での付加価値向上を図ります。
既存の取引関係や企業規模を超えた連携により、取引先との共存共栄を目指します。
災害対応や働き方改革の観点から、取引先のテレワーク導入や BCP（事業継続計画）策定支援も行います。

2. 取引慣行の遵守

親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行（振興基準）を遵守し、良好なパートナーシップを構築します。
不合理な原価低減要請は行いません。

3. 取引対価の適正評価

下請事業者との協議を重視し、適正な利益を含めた取引対価を決定します。
原材料費やエネルギーコストの高騰があれば、適切なコスト増加分を転嫁します。

4. 型取引の適正化

型取引において、不要な型の廃棄を促進し、下請事業者に対して型の無償保管要請を行いません。

5. 支払条件と知的財産

下請代金は現金で支払い、手形による支払いは行いません。
また、取引において、片務的な秘密保持契約や知的財産権の無償譲渡は求めません。

6. 働き方改革への配慮

下請事業者に対して、適正なコスト負担を伴わない短納期発注や急な仕様変更を行いません。
災害時には、取引上の負担を押し付けず、事業再開時には取引関係の継続に配慮します。

7. 公明正大な選択

調達に関する法令を遵守し、品質、技術、納期、価格、CSR（企業の社会的責任）への取り組みを総合的に判断して取引先を選定します。



当社は、取引先様との緊密な連携・協調のもと、共通する諸課題の改善や解決を図ることで共に発展を期することを目的に、協力を組織しています。

ガバナンス 役員紹介

2025 年 10 月 1 日（本書発行日）現在の当社の役員（取締役、監査役）の状況は、以下の通りです。

取締役



江川 和宏
代表取締役社長

1981年4月新日本製鐵株式会社（現日本製鐵株式会社）入社
2005年4月同社鋼管事業部鋼管営業部長
2007年4月同社名古屋支店長
2009年4月同社海外営業部長
2012年4月同社参与海外営業部長
2012年10月新日鐵住金株式会社（現日本製鐵株式会社）参与輸出総括部長、薄板事業部薄板輸出営業部長
2013年4月同社執行役員
2016年4月同社常務執行役員
2017年4月同社常務執行役員グローバル事業推進本部ウジミナスプロジェクトリーダー、北中南米地域統括
2019年4月日本製鐵株式会社執行役員、当社顧問
2019年6月当社代表取締役社長（現任）



吉田 猛
取締役常務執行役員

1985年4月新日本製鐵株式会社（現日本製鐵株式会社）入社
2000年7月同社八幡製鐵所労働・購買部労政・人事グループリーダー
2004年8月同社機材部資材契約グループリーダー
2010年4月当社企画部長
2017年4月当社執行役員
2021年4月当社常務執行役員
2021年6月当社取締役常務執行役員
2023年4月当社取締役常務執行役員サステナビリティ推進担当、セラミックス事業部門管掌、本社部門（購買、財務、経営企画）管掌（現任）



小西 淳平
取締役常務執行役員

1988年4月新日本製鐵株式会社（現日本製鐵株式会社）入社
2011年11月同社技術総括部部長
2012年4月ウジミナス社出向（戦略エンジニアリング部長）
2015年4月新日鐵住金株式会社（現日本製鐵株式会社）製鋼技術部長
2015年6月当社社外取締役
2019年3月当社取締役
2020年4月当社取締役執行役員
2020年6月当社執行役員
2021年4月当社常務執行役員
2021年6月当社取締役常務執行役員
2025年4月当社取締役常務執行役員カーボンニュートラル推進担当、耐火物製造事業部門管掌、コークス炉事業全般に関し管掌、研究開発部門管掌、本社部門（技術管理、品質保証）管掌（現任）



竹下 正史
取締役常務執行役員

1986年4月黒崎窯業株式会社（現当社）入社
2015年4月当社執行役員総務人事部長
2017年4月当社執行役員営業企画部長
2019年4月当社常務執行役員営業本部第一営業部長
2020年4月当社常務執行役員耐火物国内営業部門管掌、営業本部長
2022年6月当社取締役常務執行役員
2025年4月当社取締役常務執行役員安全衛生環境防災部門に関し管掌、安全衛生環境防災推進本部長委嘱、本社部門（総務、デジタル業務改革推進、人事、リスクマネジメント）管掌、耐火物グローバル営業に関して奥村常務執行役員に協力（現任）



奥村 尚丈
取締役常務執行役員

2004年10月当社入社
2016年4月当社機能性製造事業部長
2017年4月当社不定形製造事業部長
2018年4月当社執行役員耐火物製造事業部生産企画部長
2020年4月当社執行役員海外事業部海外企画部長
2021年1月当社執行役員海外事業部長
2021年4月当社常務執行役員海外事業部長
2022年6月当社取締役常務執行役員
2025年4月当社取締役常務執行役員耐火物グローバル営業部門管掌、耐火物海外事業に関して吉田常務執行役員に協力（現任）



三浦 龍介
取締役常務執行役員（新任）

1986年4月新日本製鐵株式会社（現日本製鐵株式会社）入社
2004年11月同社八幡製鐵所製鋼部製鋼工場長
2009年2月同社八幡製鐵所生産技術部設備計画グループリーダー
2015年4月新日鐵住金株式会社（現日本製鐵株式会社）八幡製鐵所製鋼部部長
2017年4月当社第一営業部九州支店副支店長、ファースネス事業部八幡事業所副事業所長
2020年4月当社執行役員
2024年4月黒播炭炉株式会社（代表取締役社長）（現任）
2025年4月当社常務執行役員
2025年6月当社取締役常務執行役員ファースネス事業部門管掌、ファースネス事業本部長委嘱、コークス炉事業全般に関して小西常務執行役員に協力（現任）



加藤 卓二
取締役

1985年4月西部瓦斯株式会社（現西部ガスホールディングス株式会社）入社
2010年7月同社エネルギー統括本部エネルギー企画部部長
2018年4月同社執行役員営業本部副本部長
2020年4月同社常務執行役員営業計画部長
2021年4月同社常務執行役員
2021年6月同社取締役常務執行役員
2024年4月同社代表取締役社長社長執行役員（現任）
西部瓦斯株式会社代表取締役社長社長執行役員（現任）
2024年6月当社取締役（現任）
株式会社九電工（2025年10月1日をもって株式会社クラフティアに商号変更）社外取締役監査等委員（現任）



赤木 由美
取締役

1991年4月九州旅客鉄道株式会社入社
2012年6月株式会社ジェイアール九州ファーストフーズ代表取締役社長
2018年6月九州旅客鉄道株式会社執行役員鉄道事業本部サービス部長兼鉄道事業本部営業部長
2019年6月同社執行役員熊本支社長
2022年4月同社上席執行役員総合企画本部副本部長兼経営企画部長
2023年6月同社取締役常務執行役員総合企画本部副本部長兼経営企画部長
2024年6月当社取締役（現任）
2025年6月九州旅客鉄道株式会社取締役常務執行役員総合企画本部副本部長兼経営企画部長（現任）



石橋 和幸
取締役（新任）

1982年4月九州電気工事株式会社
（現株式会社クラフティア（2025年10月1日をもって株式会社九電工より商号変更））入社
2012年5月同社執行役員北九州支店長
2013年4月同社上席執行役員
2013年6月同社取締役上席執行役員
2015年4月同社取締役常務執行役員
2017年4月同社取締役専務執行役員
2020年6月同社取締役副社長執行役員
2023年4月同社代表取締役社長執行役員（現任）
2025年6月同社取締役（現任）

監査役



本田 雅也
常勤監査役

1982年4月黒崎窯業株式会社（現当社）入社
2011年5月当社財務部長
2014年4月当社執行役員
2017年4月当社常務執行役員
2017年6月当社取締役常務執行役員
2021年1月当社取締役常務執行役員本社部門（ICT、総務、リスクマネジメント、業務改革推進）掌管、総務人事部長
2022年4月当社取締役 社長付
2022年6月当社常勤監査役（現任）



後藤 貴紀
監査役

1992年4月新日本製鐵株式会社（現日本製鐵株式会社）入社
2008年5月同社室蘭製鐵所経理グループリーダー
2011年4月同社財務部マネージャー
2016年4月同社財務部予算室長
2019年4月同社経営企画部部長
2021年4月同社関係会社部部長
2022年4月同社関係会社部長
2022年6月当社監査役（現任）
大阪製鐵株式会社監査役（現任）
2024年4月日本製鐵株式会社参与関係会社部長（現任）



松永 守央
監査役

1977年8月米国テネシー大学博士研究員
1978年10月九州工業大学工学部講師
1980年11月九州工業大学工学部助教授
1996年9月九州工業大学工学部教授
2002年4月九州工業大学副学長
2004年4月国立大学法人九州工業大学理事
2010年4月国立大学法人九州工業大学学長
2016年6月公益財団法人北九州産業学術推進機構理事長（現任）
2016年6月三井金属鉱業株式会社社外取締役
2018年6月当社監査役（現任）



大格 淳
監査役

1985年4月西日本鉄道株式会社入社
2006年7月同社経営企画本部CV経営室長
2009年6月同社経営管理部長
2012年6月同社経理部長
2015年6月同社取締役執行役員経理部長
2016年6月同社上席執行役員経理部長
2018年4月同社上席執行役員
2018年6月同社取締役常任監査等委員
2020年6月同社取締役専務執行役員
2021年6月同社専務執行役員
2023年6月当社監査役（現任）
2025年6月西日本鉄道株式会社取締役専務執行役員（現任）

【ご参考】取締役会の構成

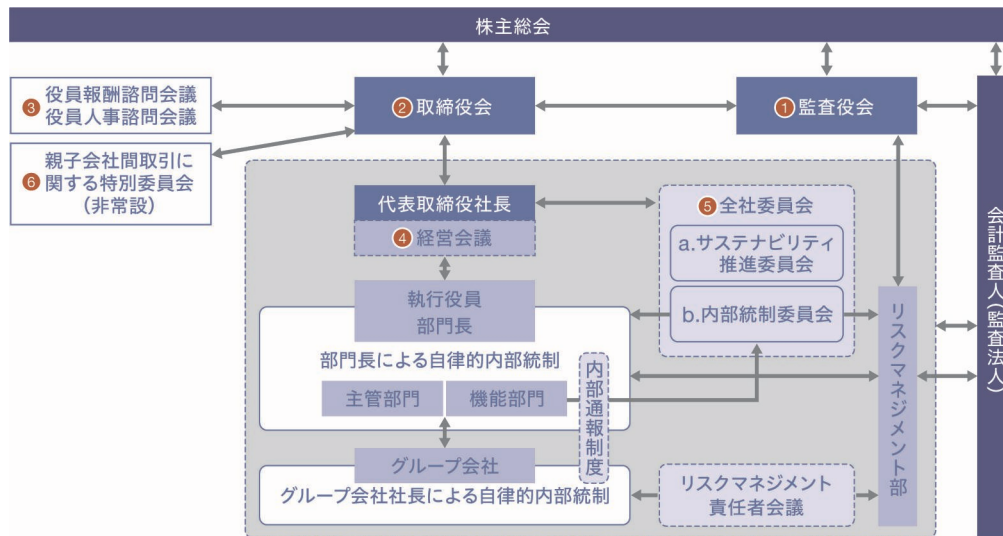
経営環境の変化に応じた機動的な意思決定と実効性のあるコーポレートガバナンスの仕組みを整えるため、取締役会は、当社グループの事業内容や経営課題に適した規模とし、取締役会全体としての経験・識見・専門性のバランスや多様性にも考慮したメンバー構成にします。

そのうち、会社経営において特に重要な分野を次のとおり定義し、各取締役に對して、その能力を十分に発揮することを期待しています。

	マネジメン トに関する 知見・経験	顧客業界 に関する 知見・経験	国際性	営業・ マーケティング	製造・ 技術・ 研究開発	財務・ 会計	法務・ リスク マネジメント	人事・ 人材開発	サステナ ビリティ	D X
江川 和宏	●	●	●	●			●	●	●	●
吉田 猛	●	●				●	●	●	●	
小西 淳平	●	●	●		●				●	
竹下 正史	●	●		●			●	●	●	●
奥村 尚丈	●	●	●	●	●				●	
三浦 龍介	●	●			●				●	
加藤 卓二	●			●		●	●		●	
赤木 由美	●			●				●	●	●
石橋 和幸	●			●				●	●	●

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、経営理念であるミッションステートメントの「使命」「事業目標」「経営方針」の考え方に従い、当社株主をはじめとする利害関係者の方々に対して、経営の透明性ならびに効率性を確保することをコーポレートガバナンスの基本に、企業価値の向上に努めています。



企業統治体制の概要

① 監査役会

当社は、監査役制度、監査役会制度を採用しています。当社の監査役会は、常勤監査役1名、非常勤監査役3名（うち社外監査役2名）の計4名で構成されており、これら非常勤監査役は取締役会および監査役会に出席の上、当社グループの重要な意思決定に関して客観的な視点から意見・指摘を行っています。

② 取締役会

当社の取締役会は、社内取締役6名、独立社外取締役3名（うち女性取締役1名）の計9名で構成され、会社の業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督しています。

社外取締役は、取締役会に出席の上、当社グループの重要な意思決定に関して客観的な視点から意見・指摘を行っています。

また、当社は、業務執行機能と、経営の意思決定および監督機能の分離を可能にし、取締役会の意思決定機能、監督機能を高めるとともに、業務執行の迅速化かつ効率化を図ることを目的として、執行役員制度を導入しています。

当社としては、これらの体制により、社外からのチェック機能が十分に働き、また、取締役会の監督機能が十分に担保されていると判断しています。

③ 役員報酬諮問会議・役員人事諮問会議

役員の報酬・指名等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、任意の諮問会議（役員報酬諮問会議、役員人事諮問会議）を設置しています。諮問会議は原則年1回、

また必要の都度開催しており、代表取締役社長を議長として、独立社外取締役3名をもって構成されています。

役員報酬諮問会議では、役員報酬に関する事項、また、役員人事諮問会議では、取締役・監査役候補者の指名ならびに、代表取締役社長および取締役の後継者候補の育成について、審議の上、取締役会へ答申しています。

④ 経営会議

代表取締役社長の諮問機関として、経営基本方針、重要な業務執行事項等の審議・報告を目的とした経営会議を設置しています。経営会議は、定期的に（原則月2回）、また、必要の都度、開催しています。経営会議は、代表取締役社長を議長として、常勤取締役および代表取締役社長が指名する者をもって構成されています。また、常勤監査役は、経営会議へ出席し意見を述べるができるものとしています。経営会議に付議された事項のうち決定を要する事項は、その審議を経て代表取締役社長が決定しますが、取締役会決議事項に該当するものは、別途、取締役会の決議を要することとしています。

取締役会決議事項に該当しないものについては、裁決手続き規程に従って手続きを行うこととしています。経営会議審議事項・報告事項のうち、取締役会報告事項に該当するものは、別途取締役会への報告を要することとしています。

⑤ 全社委員会

当社は、定常組織を補完し、組織間にまたがる全社的、定例的

な特定重要事項について、専門的に調査、検討、審議し、取締役会または代表取締役社長に答申するために設置する機関として、全社委員会を設けています。全社委員会のうち、代表取締役社長が議長を務める委員会として以下の二つを設置しています。

a.サステナビリティ推進委員会

中長期的な企業価値の向上の観点から、当社のサステナビリティをめぐる課題や取り組みに関する方針と実行計画の策定、進捗状況の管理およびローリング等について審議・報告を行います。

b.内部統制委員会

当社グループの内部統制システムの基本方針・活動計画の審議、

内部統制システムの整備・運用状況の報告を行います。また、危機発生時には、委員会内に緊急対策本部を設置し、機動的かつ部門横断的に問題解決を図ります。

⑥親子会社間取引に関する特別委員会

少数株主の利益保護を目的として、親会社との重要な取引・行為が発生する都度、代表取締役社長ならびに独立社外取締役全員で構成される「親子会社間取引に関する特別委員会」を設置し、取引内容について審議・検討を行い、取締役会に答申を行うこととしています。

コーポレートガバナンス強化の取り組み

①取締役会の実効性の分析・評価

当社は、定期的に、各取締役および各監査役に対し、取締役会の運営も含め、取締役会全体の実効性に関するアンケートを実施することとしています。毎年、取締役会に、前記アンケートの集計結果を報告し、当該取締役会において、取締役会の実効性について分析・評価を行うこととしています。

2024年度においては、取締役会の構成・運営等に関し23項目の質問を設けてアンケートを実施しました。当社取締役会が、その集計結果を分析・評価したところ、取締役会全体の実効性は、概ね認められるとの結論に至りました。

なお、前記のアンケート項目で、「課題あり」と認識された項目や、意見・指摘があった項目については、当社は、一層の改善に向けた対応策を取りまとめています。これらの対応策を実行することで、取締役会のさらなる機能向上を図ります。

②取締役および監査役の対話の場の充実

取締役会ならびに監査役会以外に、半期に一度、経営や業務執行への意見を広く求める対話の場として、取締役および監査役（いずれも社内、社外、双方含む）との意見交換会を実施しています。ここでは、当社の業務執行に関する課題について、社外取締役および社外監査役より、その知見を踏まえた提言を受けています。

③役員報酬の方針設定ならびに設計

取締役の個人別の報酬等に係る決定方針の内容の概要は次のとおりです。

1) 基本方針

当社の取締役の報酬等は、現金による月例報酬のみで構成され、当社グループの持続的な成長と企業価値向上のためのインセンティブを内包すべく、その月例報酬は固定報酬としての基本報酬と業績連動報酬から構成されます。

具体的には、役位別に指数を定め、基本報酬の額を算出しています。これに当社の連結経常損益に応じた業績連動報酬の加算を行った上で、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で各取締役に係る報酬等の額を決定しています。ただし、監督機能を担う非常勤取締役ならびに監査役についてはその職務に鑑み、基本報酬のみとなります。

2) 業績連動報酬の内容および額ならびに算定方法の決定

業績連動報酬は、その役位に応じて短期業績連動報酬あるいは経営基盤強化評価報酬から構成しています。

①短期業績連動報酬は、取締役（代表取締役社長および社外取

締役を除く）を対象とし、連結経常利益に連動し役員報酬へのタイムリーな反映を実施します。

《業績加算率＝連結経常利益額÷業績加算目標連結経常利益額×一定の指数》

②経営基盤強化評価報酬は代表取締役社長を対象とし、短期業績に加え、ステークホルダーからの期待に応えるべく、サステナビリティ経営の基盤強化・取り組み等を含む総合的な評価をもって報酬へ反映します。なお、総合評価における加減算は基本報酬±15%相当の範囲内としています。

3) 取締役の個人別の報酬等についての決定

株主総会の決議により、取締役の報酬等の総額の上限を定めた上で、取締役会の決議により、その具体的配分について、代表取締役社長に一任しています。代表取締役社長は当社の取締役年収内規に従い、各人の業績の評価および査定を含めて決定しています。

④支配株主と取引等を行う際の少数株主保護の指針

当社グループは親会社との取引条件については市場価格、総原価を勘案して当社グループの希望価格を提示し、個別に価格交渉の上、一般的取引条件と同様に決定することにより、少数株主に不利益を与えることのないよう、適切に対応しております。また親会社との重要な取引・行為が発生する都度、独立社外取締役全員で構成される「親子会社間取引に関する特別委員会」を開催し、審議・検討を行い、取締役会に答申を行うこととしています。

⑤政策保有株式保有の方針・検証

当社は、取引先との安定的・長期的な取引関係の構築、業務提携、協働ビジネス展開の円滑化または強化等の観点から、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合に、当該取引先等の株式等を取得し、保有することができるものとし、これに適合しない政策保有株式は、縮減を図ることを方針としています。

個別の政策保有株式（有価証券報告書での記載が求められている特定投資株式およびみなし保有株式）について、上記方針を基に評価基準を設定し、原則として毎年5月に開催される取締役会において、その保有の適否を検証しています。

2024年度末において保有している政策保有株式については取締役会において検証の結果、保有目的が希薄化している一部の株式については、「保有否」と判断し、保有を取り止め、売却することとしました。

コンプライアンスおよびリスク管理体制

当社グループは、取締役会で決議した「内部統制システムの基本方針」（以下、基本方針）に則り、内部統制システムの整備・運用を行い、この活動を通じて、コンプライアンスおよびリスク管理体制の継続的な改善・強化に取り組んでいます。具体的な内容は、以下に記すとおりです。

自律的内部統制活動

当社グループは、基本方針において、「各組織・グループ会社が自組織・会社の業務実態に即した内部統制システムを自ら構築し、自ら点検を行うことを通じて業務の評価・改善に取り組むことを基本とする」との考え方を明確にし、これを「自律的内部統制」と称しています。監査部門等の第三者的立場からの指摘のみに頼らず、一人ひとりが管理者と共に自らの本来業務の一つとして業務の有効性確認と効率性改善に取り組むことで、全員参加型の内部統制活動を目指しています。

自律的内部統制活動下、何らかの事故・事件、法令や規程違反、または違反の恐れのある事案を検出した場合は、直ちに社内関係部門に報告し、連携して諸対応を図ることとしています。

内部統制活動体制

当社は、代表取締役社長を委員長とする全社委員会である「内部統制委員会」を設置しています。同委員会を筆頭に、当社グループは以下の体制で自律的内部統制活動を推進しています。

- 内部統制委員会
当社グループの内部統制システムの整備・運用・評価・改善全般を統括
当社グループの経営に重大な影響を与える、またはその恐れのある事象が生じた場合の緊急対策本部の機能を内包
- リスクマネジメント部
当社グループの内部統制システムの整備・運用・評価・改善に関する企画全般および内部監査を担当
- 機能部門
グループ横断でのリスク管理を要する業務分野に関する専門性を備え、自主点検活動の企画・運営等を通じて各部門・グループ会社の自律的内部統制活動の支援を担当
- 各組織・グループ会社
自組織の自律的内部統制活動を企画するリスクマ

ネジメント責任者を配置

内部統制委員会の方針の下、リスクマネジメント部・機能部門の支援も得ながら自律的内部統制活動を展開

内部統制活動計画

当社は、毎年2月に法令改正や経営環境の変化等を踏まえた当社グループ全体に係る次年度の内部統制活動計画を策定しています。この計画には、活動方針、安全・品質等の機能別活動計画、点検・監査計画、教育・啓発計画が含まれます。各組織・グループ会社はこれに則り、各々の業務特性や内在するリスクを織り込んだ自部門の自律的内部統制活動計画を策定します。

点検・内部監査

各組織・グループ会社は、内部統制チェックリストや自主点検シート等を用いた自組織の業務点検を毎年実施します。点検を通じて課題が抽出された場合は、自律的内部統制の考え方に則り、自ら速やかに改善計画を立案し、実行を進めます。また、この点検は書面による内部監査の位置付けでもあります。リスクマネジメント部および各機能部門は、前述の書面による方法に加えて実査を行い、各組織・グループ会社をモニタリングしています。

評価・改善

年度の内部統制活動計画に基づく自律的内部統制活動の実施状況や内部監査等の結果を踏まえ、リスクマネジメント部が中心となり、当社グループの内部統制システムの有効性評価結果を取りまとめ、内部統制委員会、経営会議および取締役会へ報告します。

この評価結果を踏まえ、当社グループ内部統制システムの有効性向上に資する改善策を策定し、次年度の内部統制活動計画に反映します。

監査役・会計監査人との連携等

当社は、常勤監査役が内部統制委員会に常時臨席する体制としています。また、常勤監査役とリスクマネジメント部の連絡会、全監査役・社外取締役とリスクマネジメント部の連絡会、会計監査人とリスクマネジメント部の連絡会をそれぞれ定期的に開催し、当社グループの内部統制の状況や財務報告に係る内部統制の評価結果等の報告および意見交換を行っています。

これらの運用を通じ、当社はデュアルレポーティングラインを確立しています。

教育・啓発

自律的内部統制活動がより有効に機能するためには、その意義や目的について、当社グループ全般に浸透・定着させることが不可欠です。そこで、当社では、階層別教育に内部統制やコンプライアンスの講座を設けるとともに、機能部門が各専門分野の講座を開催し、全役員・全社員への教育を実施しています。

また、経営層が自らの言葉で社員に直接語り掛ける形式のコンプライアンス講座、モニタリング時の各組

織・グループ会社との対話、事故・事件情報の共有、コンプライアンスに関するメールマガジンの発信等、当社は、様々な機会・仕組みを用いて啓発活動に取り組んでいます。

風通しの良い職場づくり

自律的内部統制活動がより有効に機能するための基盤として、当社は、風通しの良い職場風土も重要な要素と考えています。そこで、上司・部下の間の日常的なコミュニケーションはもとより、社長と各階層の社員の間で直接対話をする機会を広く設定するなどの取り組みを行い、社内全般に亘って風通しの良い風土を維持・強化しています。

この取り組みの一環として、自律的内部統制活動やその基盤となる職場風土について社員がどのように捉えているかを測定するために、社員意識調査アンケートを定期的実施しています。アンケートの結果は、経営会議・取締役会へ報告するとともに、社内報で社員に公開しています。さらに、職制を通じて社員へのフィードバックを行い、職場内で対話を重ね、各職場の職場環境改善や組織活性化を図っています。

【内部通報制度の整備・運用】

当社は、当社グループにおける法令違反行為や不正行為、またはその疑いのある行為の存在を知った従業員等が安心・安全に通報することができる内部通報制度（2022年6月施行の改正公益通報者保護法に準拠）を整備し、運用しています。制度の運用に際し、その目的から制度の存在および具体的な窓口を広く従業員等に認知してもらうために、掲示板・

イントラネットへの制度・窓口情報の掲載、社内報を用いた定期的な窓口情報の紹介を行っています。また、当社グループで毎年実施している社員意識調査アンケート内に制度運用等に関する問いを設けて、当社グループ内における認知度や易利用性・信用度を計測しています。得られた結果は、制度運用面の継続的な改善に活かしています。

【風通しの良い職場づくり～経営層と社員の交流】

当社は、自律的内部統制の実効性を高めるために「風通しの良い職場づくり」を重視しています。そのため、社長をはじめとする当社の経営層は、国内外の拠点を積極的に訪問し、現地社員と直接対話しています（2024年度実施回数：33回）。

現地では、安全パトロールやコンプライアンスに関する講話、功績表彰式の開催による表彰状の直接授与など、経営層と現地社員の交流機会を充実させています。これらの活動により、社員の会社や仕事

に対する誇りと参画意識を高めることで、前向きで風通しの良い職場づくりを進め、ワークエンゲージメントの向上を図っています。



11 年間の主要連結財務サマリー

	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度
経営業績				
売上高	1,104.3	1,151.2	1,083.7	1,239.8
営業利益	38.4	58.4	76.7	84.9
経常利益	37.5	57.7	78.4	89.9
当期純利益	16.0	36.8	44.3	56.6
財務状況				
資産合計	1,030.5	1,020.1	1,167.0	1,310.3
純資産合計	459.8	449.7	507.8	577.6
有利子負債残高	260.3	259.9	332.2	352.3
財務指標				
ROS（売上高経常利益率）	3.4%	5.0%	7.2%	7.3%
ROIC（投下資本利益率）	5.0%	6.3%	7.6%	7.7%
ROE（自己資本利益率）	4.0%	8.9%	10.1%	11.3%
D/E レシオ（負債資本倍率）	0.62	0.63	0.72	0.66
自己資本比率	40.4%	40.2%	39.8%	40.4%
1 株当たり情報*				
1 株当たり当期純利益（円）	19	44	52	671
1 株当たり純資産（円）	494	486	551	6,322
1 株当たり配当金（円）	5.0	10.0	13.0	125.0
設備投資				
設備投資	12.6	25.0	18.0	30.4
減価償却費	33.6	28.3	27.6	26.8
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	38.2	23.0	△ 27.9	26.9
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 17.9	△ 23.0	△ 21.8	△ 23.7
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 26.1	△ 1.9	49.6	7.4
海外売上高				
インド	149.4	151.1	151.8	194.7
欧州	63.4	79.5	68.6	83.2
その他海外	153.8	147.4	129.5	155.1
海外売上高合計	366.6	378.0	349.9	433.0
海外売上高比率	33.2%	32.8%	32.3%	34.9%

※当社は 2017 年 10 月 1 日付で普通株式 10 株につき、普通株式 1 株の割合で株式併合を行っています。また、2024 年 4 月 1 日付で普通株式 1 株につき 4 株の割合で株式分割を行っています。

単位：億円

2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
1,423.5	1,374.0	1,136.6	1,337.8	1,652.0	1,770.3	1,779.2
105.4	93.9	49.5	75.7	111.7	146.9	140.8
112.9	97.6	63.6	86.8	120.8	163.9	153.2
78.7	64.4	43.3	54.9	82.8	124.2	125.4
1,354.2	1,269.4	1,303.5	1,426.9	1,633.4	1,790.2	1,870.6
562.4	572.3	632.9	690.8	778.6	927.0	1,016.4
359.5	347.2	327.8	342.0	393.8	368.8	417.4
7.9%	7.1%	5.6%	6.5%	7.3%	9.3%	8.6%
8.6%	8.2%	4.9%	6.3%	8.5%	9.7%	7.6%
14.8%	12.0%	7.6%	8.8%	11.9%	15.5%	13.8%
0.68	0.64	0.55	0.52	0.54	0.42	0.44
39.2%	42.7%	46.1%	45.8%	45.0%	48.7%	50.8%
934	765	515	652	983	369	372
6,298	6,437	7,134	7,759	8,732	2,588	2,821
280.0	220.0	150.0	200.0	290.0	400	105
63.8	71.4	47.2	34.7	60.7	56.9	85.3
27.3	31.6	28.1	32.5	34.9	38.7	42.3
102.7	90.7	100.8	41.2	10.0	137.2	31.4
△ 22.7	△ 70.4	△ 49.5	△ 36.1	△ 45.1	△ 35.9	△ 43.3
△ 67.2	△ 34.8	△ 36.1	△ 10.2	28.6	△ 62.4	9.9
230.3	228.7	179.4	248.4	338.9	385.5	420.6
102.2	119.7	93.1	133.0	186.0	206.9	180.8
183.3	161.7	151.6	179.7	221.8	215.2	200.4
515.8	510.1	424.1	561.1	746.7	807.6	801.8
36.2%	37.1%	37.3%	41.9%	45.2%	45.6%	45.1%

主なグループ会社、事業所一覧

国内事業所所在地

事業所名	〒	住 所
【本社】		
本社	806-8586	福岡県北九州市八幡西区東浜町1番1号
【耐火物事業】		
東日本支店	299-1141	千葉県君津市君津1番地 日本製鉄（株）東日本製鉄所（君津地区）構内
鹿島営業所	314-0014	茨城県鹿嶋市大字光3番地 日本製鉄（株）東日本製鉄所（鹿島地区）構内
君津営業所	299-1141	千葉県君津市君津1番地 日本製鉄（株）東日本製鉄所（君津地区）構内
東京支店	103-0026	東京都中央区日本橋兜町15番6号 製粉会館8階
室蘭営業所	050-0084	北海道室蘭市みゆき町2丁目13番1号 日本製鉄（株）室蘭製鉄所 輪西多目的センター1階
千葉営業所	260-0826	千葉県千葉市中央区新浜町1番地
名古屋支店	476-0015	愛知県東海市東海町5丁目3番地 日本製鉄（株）名古屋製鉄所構内
名古屋支店（分室）	476-0015	愛知県東海市東海町2丁目13-13
関西・瀬戸内支店	640-8404	和歌山県和歌山市湊1850番地 日本製鉄（株）関西製鉄所（和歌山地区）構内
和歌山営業所	640-8404	和歌山県和歌山市湊1850番地 日本製鉄（株）関西製鉄所（和歌山地区） 構内
瀬戸内営業所	671-1180	兵庫県姫路市広畑区正門通4丁目9-6 NBヒロハタビル4階
大阪営業所	550-0004	大阪府大阪市西区靱本町1丁目11番7号 信濃橋三井ビル11階
倉敷・福山営業所（倉敷）	712-8074	岡山県倉敷市水島川崎通1丁目1番 JFE 物流ビル111号
倉敷・福山営業所（福山）	721-0931	広島県福山市鋼管町1番地 JFE スチール（株）西日本製鉄所構内 管理センター別館4階
九州支店	804-0001	福岡県北九州市戸畑区飛幡町1番1号 日本製鉄（株）九州製鉄所 （八幡地区）構内
八幡営業所	804-0001	福岡県北九州市戸畑区飛幡町1番1号 日本製鉄（株）九州製鉄所 （八幡地区）構内
大分営業所	870-0992	大分県大分市大字西ノ洲1番地 日本製鉄（株）九州製鉄所（大分地区）構内
山口営業所	744-0015	山口県下松市大手町2丁目5番18号 ティティ商事ビル2階
【工場】		
本社工場	806-8586	福岡県北九州市八幡西区東浜町1番1号
千葉工場	260-0826	千葉県千葉市中央区新浜町1番地
瀬戸内工場（赤穂）	678-0256	兵庫県赤穂市鷗和1061番地
瀬戸内工場（備前）	705-0002	岡山県備前市浦伊部1175番地
木更津不定形工場	292-0835	千葉県木更津市築地7番地の1
瀬戸内不定形工場（高砂）	676-8513	兵庫県高砂市荒井町新浜1丁目3番1号
名古屋マッド工場	476-0015	愛知県東海市東海町5丁目3番地 日本製鉄（株）名古屋製鉄所構内
大分マッド工場	870-0992	大分県大分市大字西ノ洲1番地 日本製鉄（株）九州製鉄所（大分地区）構内
鹿島工場	314-0051	茨城県神栖市光1-1 日本製鉄（株）東日本製鉄所（鹿島地区）構内
【ファース事業】		
ファース事業本部（FR企画・営業部）	806-8586	福岡県北九州市八幡西区東浜町1番1号
西部工業炉部	806-8586	福岡県北九州市八幡西区東浜町1番1号
東部工業炉部	103-0026	東京都中央区日本橋兜町15番6号 製粉会館8階
東日本事業所	299-1141	千葉県君津市君津1番地 日本製鉄（株）東日本製鉄所（君津地区）構内
名古屋事業所	476-0015	愛知県東海市東海町5丁目3番地 日本製鉄（株）名古屋製鉄所構内
九州・山口事業所	804-0001	福岡県北九州市戸畑区飛幡町1番1号 日本製鉄（株）九州製鉄所 （八幡地区）構内
山陽事業所	743-0063	山口県光市大字島田3434番地 日本製鉄（株）山口製鉄所構内



事業所名		〒	住 所
苅田事業所		800-0301	福岡県京都郡苅田町松原町 12
【セラミックス事業】			
セラミックス事業部	ファインセラミックス部 サーマルセラミックス部	806-8586	福岡県北九州市八幡西区東浜町 1 番 1 号
サーマルセラミックス部（高砂）		676-8513	兵庫県高砂市荒井町新浜 1 丁目 3 番 1 号
ファインセラミックス部大牟田製造グループ サーマルセラミックス部大牟田製造グループ		836-0062	福岡県大牟田市西港町 1-21-1
電材部		705-0002	岡山県備前市浦伊部 1175 番地
セラミックス営業部	東日本グループ	103-0026	東京都中央区日本橋兜町 15 番 6 号製粉会館 8 階
	西日本グループ（大阪）	550-0004	大阪府大阪市西区靱本町 1 丁目 11 番 7 号 信濃橋三井ビル 11 階
	西日本グループ（備前）	705-0002	岡山県備前市浦伊部 1175 番地
	西日本グループ（九州）	806-8586	福岡県北九州市八幡西区東浜町 1 番 1 号
	国際グループ	806-8586	福岡県北九州市八幡西区東浜町 1 番 1 号
【関係会社】			
株式会社 SN リフラテクチュア東海		448-0813	愛知県刈谷市小垣江町南藤 1 番地
黒崎炭炉株式会社		806-8586	福岡県北九州市八幡西区東浜町 1 番 1 号 黒崎播磨（株）管理センター内
新日本サーマルセラミックス株式会社		590-0985	大阪府堺市堺区戎島町 4-45-1 ポルタス・センタービル 12 階

2025 年 10 月 1 日現在

海外事業所所在地

国名	事業所／会社名	住 所
台湾	Krosaki Harima Corporation Taiwan Office (日商黒崎播磨股份有限公司臺灣辦事處)	10F-6, No.206, Guanghua 1st Rd, Lingya District, Kaohsiung,Taiwan Republic of China
スペイン	KROSAKI AMR REFRACTARIOS, S.A.U.	Poligono Ibaiondo 31, 20120 Hernani Guipuzkoa Spain
スペイン	REFRACTARIA, S.A.U.	Buenavista, 13, 33187 Siero Asturias , Spain
スペイン	REFRACTARIA TECHNOLOGIES, S.L.U	
オランダ	Krosakiharima Europe B.V.	Rooswijkweg 84, 1951 MJ Velsen-noord The Netherlands
キプロス	Krosaki Middle East and Africa Ltd.	24 Stasikratous Street, 1065 Nicosia, Cyprus
アメリカ	Krosaki USA Inc.	519W. 84th Drive Merrillville, IN 46410, USA
ブラジル	Krosaki IBAR Refratários LTDA.	Avenida Ibar, No. 250, Warehouse 1, Calmon Viana, CEP 08.559-470, Municipality of Poa, State of Sao Paulo, Brazil
インド	TRL KROSAKI REFRACTORIES LIMITED	【Registered Office】 Belpahar, Dist - Jharsuguda, Odisha, India, Pin - 768218 【Sales & Marketing Head Office】 Rudramani Building, 12th & 13th Floor 1720 Eastern Metropolitan Bypass,Kolkata - 700 039, India
中国	Krosaki Harima (Shanghai) Enterprise Management Co.,Ltd. (黒崎播磨（上海）企業管理有限公司)	Room3204,New Town Center,No.83 Lou Shan Guan Road, Changning District, Shanghai, China
中国	Wuxi Krosaki Sujia Refractories Co., Ltd. (無錫黒崎蘇嘉耐火材料有限公司)	Qianqiao Town , Wuxi City , Jiangsu Province, China
中国	Wuxi Krosaki Machinery Co., Ltd (無錫黒崎機械有限公司)	Qianqiao Town, Hushan Dist., Wuxi City Jiangsu Province, China
中国	TRL KROSAKI CHINA LIMITED (営口黒崎鉄端耐火材料有限公司)	Metallurgical and Chemical industrial Park Bayuquan, Yingkou,Liaoning Province, China
中国	YINGKOU KROSAKIHARIMA REFRACTORIES CO.,LTD. (営口黒崎播磨耐火材料有限公司)	Jinlong Industrial Park Dashiqiao City, Liaoning P.R. China
ベトナム	KROSAKI VIETNAM COMPANY LIMITED	Room807, 8th Floor, Sunwah Tower 115 Nguyen Hue Blvd, Ben Nghe Ward, Dist.1, Hochiminh City, Vietnam

2025 年 10 月 1 日現在

会社情報

■ 会社の概要（2025 年 3 月 31 日現在）

商号	黒崎播磨株式会社 (英文名称：KROSAKI HARIMA CORPORATION)	従業員数	単体 2,514 名、連結 5,013 名
資本金	5,537,960,000 円	設立	1918 年 10 月 14 日
		創業	1919 年 6 月 1 日

■ 主要得意先

日本製鉄株式会社	トビー工業株式会社	ArcelorMittal
JFE スチール株式会社	東京製鐵株式会社	JSW Steel Limited
株式会社神戸製鋼所	大同特殊鋼株式会社	Steel Authority of India Limited
大阪製鐵株式会社	日鉄エンジニアリング株式会社	Nucor Corporation
合同製鐵株式会社	日鉄ケミカル&マテリアル株式会社	中国宝武鋼鉄集团有限公司
愛知製鋼株式会社	UBE 三菱セメント株式会社	China Steel Corporation
日本冶金工業株式会社	Tata Steel Limited	ほか

■ 取締役・監査役、執行役員（2025 年 10 月 1 日現在）

代表取締役社長 江川 和宏			
取締役	吉田 猛 小西 淳平 竹下 正史 奥村 尚丈 三浦 龍介	社外 取締役	加藤 卓二 赤木 由美 石橋 和幸
監査役	本田 雅也 後藤 貴紀	社外 監査役	松永 守央 大格 淳
常務執行役員	竹下 正史	安全衛生環境防災部門に関し管掌／安全衛生環境防災推進本部長委嘱／本社部門（総務、デジタル業務改革推進、人事、リスクマネジメント）管掌／耐火物グローバル営業に関して奥村常務執行役員に協力	
	吉田 猛	サステナビリティ推進担当／セラミックス事業部門管掌／本社部門（購買、財務、経営企画）管掌	
	小西 淳平	カーボンニュートラル推進担当／耐火物製造事業部門管掌／コークス炉事業全般に関し管掌／研究開発部門管掌／本社部門（技術管理、品質保証）管掌	
	奥村 尚丈	耐火物グローバル営業部門管掌／耐火物海外事業に関して吉田常務執行役員に協力	
	守屋 昭夫	技術管理部長委嘱／品質保証本部長委嘱	
	三浦 龍介	ファーンレス事業部門管掌／ファーンレス事業本部長委嘱／コークス炉事業全般に関して小西常務執行役員に協力／黒播炭炉株式会社（代表取締役社長）	
	仲村 誠	耐火物グローバル営業本部長委嘱	
執行役員	太田 晃三	耐火物グローバル営業本部名古屋支店長委嘱／ファーンレス事業本部名古屋事業所長委嘱	
	薮 武	耐火物グローバル営業本部関西・瀬戸内支店長委嘱	
	山中 英博	セラミックス事業部長委嘱	
	富田 健司	耐火物グローバル営業本部東日本支店長委嘱／ファーンレス事業本部東日本事業所長委嘱	
	松永 隆志	耐火物グローバル営業本部副本部長委嘱／耐火物海外事業に関して吉田常務執行役員を補佐	
	川津 雄三	KMS 活動推進担当／耐火物製造事業本部長委嘱／耐火物製造事業本部工程・物流部長委嘱	
	浅谷 幸彦	経営企画部長委嘱／経営企画部サステナビリティ推進部長事務取扱／財務に関して吉田常務執行役員を補佐／海外事業に関して各管掌役員を補佐	
	西山 肇	総務部長委嘱／リスクマネジメント部長委嘱	
	赤木 一志	耐火物製造事業本部製鉄・建設用耐火物事業部長委嘱／耐火物製造事業本部製鉄・建設用耐火物事業部製鉄・コークス炉技術部長事務取扱	
	山本 健三	購買部長委嘱	
	酒井 博文	技術管理部部長委嘱／経営企画部部長委嘱／耐火物グローバル営業に関して奥村常務執行役員を補佐	
	光本 泰造	セラミックス事業部副事業部長委嘱	

株式情報

■ 株式等の状況 (2025 年 3 月 31 日現在)

発行可能株式 総数	140,000,000 株
発行済株式の 総数	36,458,112 株 (自己株式 2,781,434 株を含みます。) (注) 自己株式 2,781,434 株のうち、株主名簿上は当社名義 となっていますが、実質的に所有していない株式が 400 株あります。
株主数	10,402 名

1 単元の 株式数	100 株
決算期	毎年 3 月 31 日
上場証券 取引所	東京証券取引所プライム市場 福岡証券取引所
証券コード	5352

■ 大株主 (上位 10 名) (2025 年 3 月 31 日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本製鉄株式会社	15,632	46.42
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,616	7.77
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,519	7.48
株式会社日本カストディ銀行 (年金信託口)	975	2.89
株式会社福岡銀行	744	2.21
HSBC BANK PLC A/C TTF AIFMD GENERAL OMNIBUS	361	1.07
株式会社日本カストディ銀行 (信託口 4)	321	0.95
株式会社安川電機	280	0.83
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	276	0.82
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/FIM/ LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	273	0.81

(注) 1. 当社は自己株式 2,781 千株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

■ 株主の分布状況 (2025 年 3 月 31 日現在)



(注) 上記株式数から単元未満株式 127,412 株を除いています。

■ 株価・出来高・配当の推移

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
株価 最終取引日の終値 (12 月末) (円)	767.5	1,183.8	1,657.5	1,605.0	986.3	1,103.8	1,265.0	2,935.0	2,555.0
累積売買高 (株)	17,568,800	37,484,800	55,351,200	40,744,400	30,735,600	23,196,000	14,660,400	34,843,600	29,329,500
1 株当たり 年間配当金 (円)	2.25	31.25	70	55	37.5	50	72.5	100	105

※当社は 2024 年 4 月 1 日付で普通株式 1 株につき 4 株の割合で株式分割を行っています。2016 年の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、表記しています。
また、当社は 2017 年 10 月に普通株式 10 株につき 1 株の割合で株式併合を行っています。同期以前の株価ならびに年間配当金は便宜上各期において当該株式併合が行われたと仮定して、表記しております。

黒崎播磨株式会社

〒806-8586

福岡県北九州市八幡西区東浜町1番1号

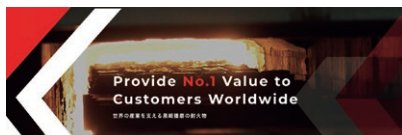
<https://www.krosaki.co.jp/>

お問い合わせ先

総務部

TEL:093-622-7224

黒崎播磨株式会社 X公式アカウント



世界の産業を支える黒崎播磨株式会社の公式アカウントです。
“素材のための素材”である耐火物や当社の取り組み、陸上競技部の活動などを紹介しています。

