



2024年5月13日

各 位

会 社 名 品川リフラクトリーズ株式会社

代表者名 代表取締役社長 藤原 弘之

(コード番号 5351 東証プライム、札証)

問合せ先 IR・広報部長 矢野 孝佳

TEL (03) 6265-1614

ビジョン2030及び第6次中期経営計画に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、ビジョン2030及び第6次中期経営計画（期間：2025年3月期～2027年3月期）を策定いたしましたのでお知らせします。
詳細につきましては、別紙資料をご参照下さい。

以 上

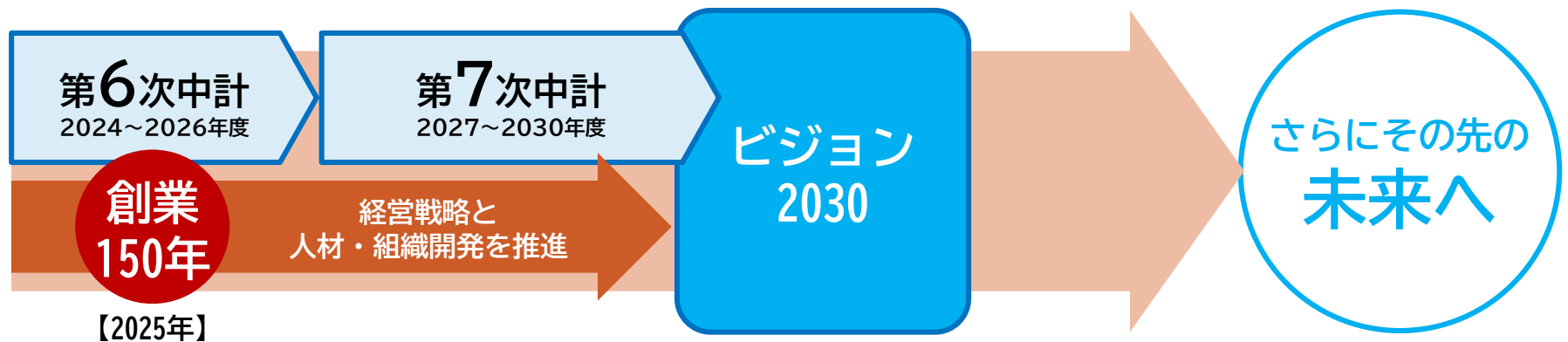
ビジョン2030^{及び} 第6次中期経営計画

SKY IS THE LIMIT:
SHAPING THE FUTURE OF REFRACTORIES

「ビジョン2030」と「第6次中期経営計画」の位置付け

- 環境変化の激しいVUCA時代の中、まず、未来を見据えた「ビジョン2030」を策定
- 次に、そこからのバックキャストによる「第6次中期経営計画」を策定
- また、創業150年(2025年)を契機に、企業理念を再構築し、さらにその先の未来へ向けた経営戦略と人材・組織開発を推進

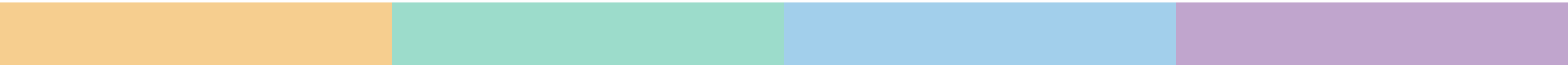
*VUCA:「Volatility:変動性」「Uncertainty:不確実性」「Complexity:複雑性」「Ambiguity:曖昧性」



企業理念を再構築

↓
組織能力に磨きをかけ、
持続的な成長を可能とする
指標の確立

パーパス
ビジョン
バリュー



ビジョン2030

「ビジョン2030」基本方針と目指す姿

【ビジョン2030 基本方針】

事業成長と社会課題解決を表裏一体として追求

【目指す姿 = 当社グループのあるべき姿】

グローバル × 成長分野への進出 × サステナビリティ

～日本だけ、耐火物だけ、鉄鋼だけではない、品川グループへ～

グローバル

グローバル展開の強化

- グローバルマーケットにおいて、トップグループの一員としてのプレゼンスを確保
⇒ 現地で製造し、現地で販売する「世界の総合耐火物メーカー」へ
- グローバル展開を支える国内拠点の整備と技術開発力の強化

成長分野への進出

セクター戦略の深化

- 各セクターにおける事業ポートフォリオの拡大
- ROICを重要指標とした事業投資、設備投資の展開

サステナビリティ

気候変動への対応

- お客様の脱炭素化に貢献する熱ソリューションを提供

人的資本戦略の実行

- 「人材獲得」、「人材定着」、「人材・組織開発」を軸とした経営基盤の確立

事業成長

相互に強化し合う事業活動の実践

社会課題解決

「ビジョン2030」 設定目標

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

【成長軸】 財務目標

	2023年度 実績	2030年度 目標
売上高	1,441億円	2,400億円
ROS (営業利益ベース)	9.6%	12%
ROIC	9.1%	10%
海外売上高 比率	29.8%	50%

【サステナビリティ軸】 サステナビリティ目標

■ 気候変動対応関連KPI

CO₂排出量(連結ベース、Scope1,2)

2022年度
排出量139千t*

2030年度目標
50%へ

耐火物リサイクル原料の使用比率(単体ベース)

2022年度
8.0%

2030年度目標
15.0%へ

*：第三者保証は2024年度上期中に承認を得る予定

■ 人的資本戦略関連

- ① 経営戦略に即した人材・組織開発
- ② ダイバーシティ&インクルージョンの確立
- ③ 働きやすい職場環境の創造

・事業投資、設備投資を積極的に回りつつ
利益率を高めROIC10%を確保する



第6次中期経営計画

第6次中期経営計画

2024年度～2026年度

【位置付け】

150周年を迎え、その先の未来へ向けた 1st STEP

～持続可能な成長を推進する品川グループとしての新たな歩みを目指して～

【重点方針】

1

セクター戦略の深化

2

生産基盤の整備

3

グローバル展開の加速

4

サステナビリティ経営の推進

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

【成長軸】 財務目標

	2023年度 実績	2026年度 目標
売上高	1,441億円	1,800億円
ROS (営業利益ベース)	9.6%	11%
ROIC	9.1%	10%
海外売上高 比率	29.8%	45%

【2026年度の目標値について】

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

【サステナビリティ目標について】

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

・事業投資、設備投資を積極的に図りつつ
利益率を高めROIC10%を確保する

1 セクター戦略の深化 ROIC経営の推進

資本コストや株価を
意識した
経営の実現に向けた
当社グループの対応

第6次中期経営計画期間より、ROICを重要な評価指標とし、既存事業における経営資源の配分見直し、新規の事業投資や設備投資等の経営判断において資本コスト(6.5%)を上回る効果を発現できるよう注力する

“稼ぐ力”のさらなる創出・強化によって成長戦略を深化⇒企業価値を最大化

ROIC経営

資本効率を重視した経営戦略の構築

成長戦略の深化

稼ぐ力の創出・強化により、成長戦略の深化を図る

企業価値の最大化

企業価値の最大化によって得た成果を基に、さらなる成長への再投資とステークホルダーへの還元充実を行う

セクター別の売上・利益計画

		第6次中期経営計画		
(単位:億円)		2023年度 実績	2024年度 計画	2026年度 計画
セクター別 売上高※ ●2024年度は、お客様の生産体制再編の影響等で「耐火物セクター」と「エンジニアリングセクター」の売上高は減収見込み ●翌年度以降は、事業ポートフォリオの拡大等を進め、各セクター毎の売上高は増収となる計画	耐火物セクター	984	962	1,034
	断熱材セクター	185	198	220
	先端機材セクター	35	46	54
	エンジニアリングセクター	245	229	249
セクター別 営業利益 ●2024年度は、お客様の生産体制再編の影響等で「エンジニアリングセクター」の営業利益は減益も「耐火物セクター」は販売構成の改善等により増益見込み ●翌年度以降は、売上高の増収と共に各セクター毎の営業利益は増益となる計画	耐火物セクター	80	90	113
	断熱材セクター	34	35	42
	先端機材セクター	1	2	4
	エンジニアリングセクター	17	13	17
セクター別 EBITDA ●グローバル展開を強化する中、第6次中計よりEBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費)を重要な経営指標に	耐火物セクター	106	114	143
	断熱材セクター	41	43	51
	先端機材セクター	2	5	8
	エンジニアリングセクター	19	15	20

※：ビジョン2030 (P.5) 及び第6次中期経営計画設定目標 (P.8) の売上高(連結)には「不動産・連結消去等」及び「実現可能性の高いM&A等案件」が含まれており、表中のセクター別 売上高の合計値とは一致しません

2 生産基盤の整備

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

西日本地区

兵庫県
岡山県

岡山

玉島 帝窯 赤穂 日生

3拠点の不定形耐火物を赤穂工場に集約

赤穂 → 赤穂

日生 → パウダー専門工場へ

帝窯 → 閉鎖

集約対象外

玉島
製鉄用耐火物専門工場

不定形耐火物の競争力強化のため、西日本地区の生産拠点を集約（4拠点→2拠点）

- 西日本地区の不定形耐火物生産集約拠点として、赤穂工場に建設した最新鋭プラントを2024年6月に稼働開始予定 → 帝窯工場は閉鎖、日生工場はモールドパウダー専門工場へ
- 岡山工場のさらなる最適生産体制の再構築へ

東日本地区

福島県 湯本

茨城県 鹿島

湯本工場の不定形耐火物を他工場に集約

湯本 → 湯本 定形耐火物生産工場 (PBを含む)

鹿島 東日本地区の不定形耐火物生産拠点

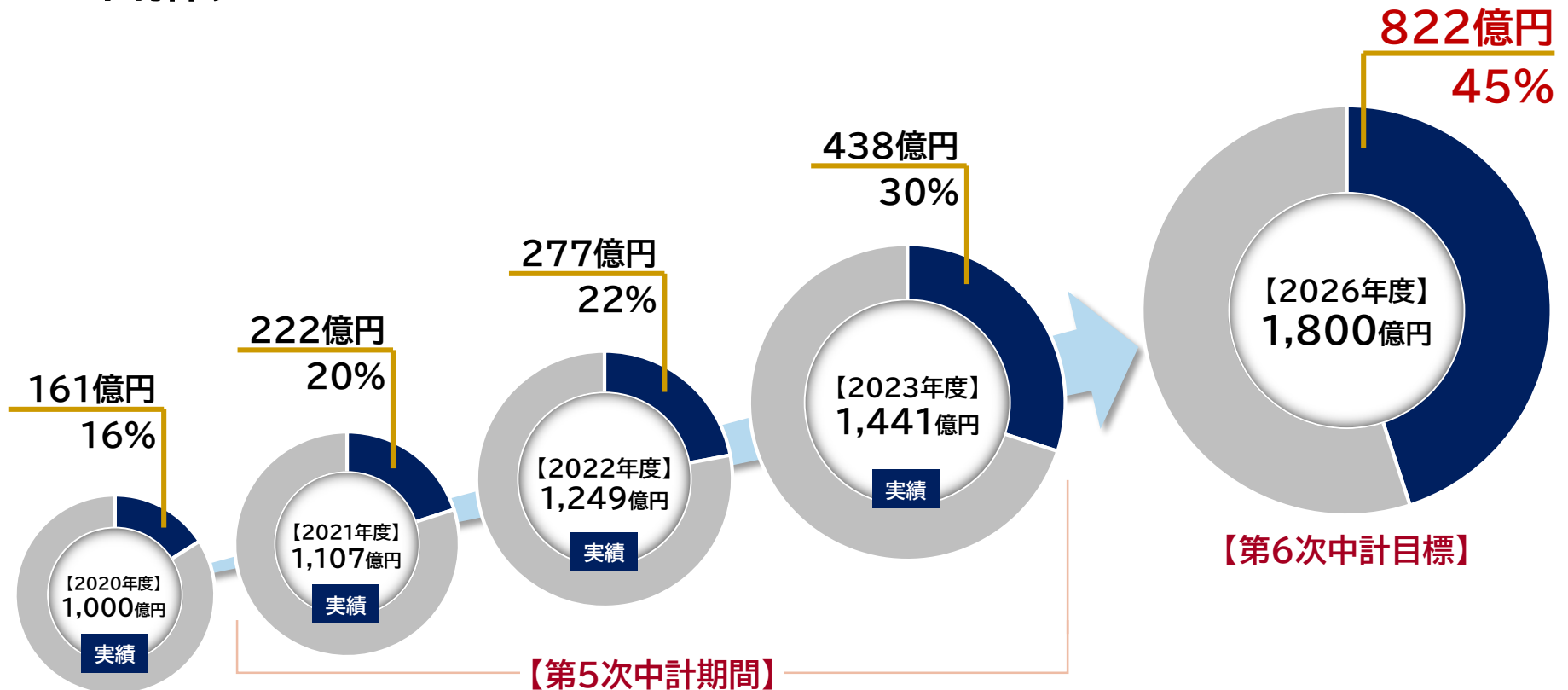
(西日本地区) 赤穂

第6次中計期間では東日本地区の生産拠点の集約をスタート

- 「高炉各社の生産体制再編への対応として、湯本工場のPBを除く不定形耐火物を鹿島工場と西日本地区の赤穂工場に集約（2024年3月完了）
- 海外ビジネスのマザー工場化も視野に入れた湯本工場の機能性耐火物の生産ライン最新鋭化へ

3 グローバル展開の加速

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



4 サステナビリティ経営の推進 ①気候変動対策

事業活動を通じた気候変動への取組みを重要な成長戦略エレメントとして根付かせていく

【具体的事例】 当社グループにおける脱炭素化への取組みを推進

リサイクルの推進 (Scope3・上流)

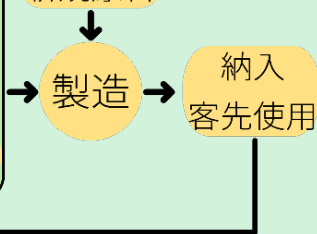
- ▶2024年4月にリサイクル推進部を発足
- ▶使用後製品の選別・加工技術の向上
- ▶Green Refractoryの開発・浸透

サプライチェーンを通じた
CO2排出量削減に貢献

グリーン原料

- リサイクル原料①
他産業からでた
パイプロダクト
- リサイクル原料②
お客様使用後の
耐火物
- リサイクル原料③
自社発生 of 未使用品

新規原料



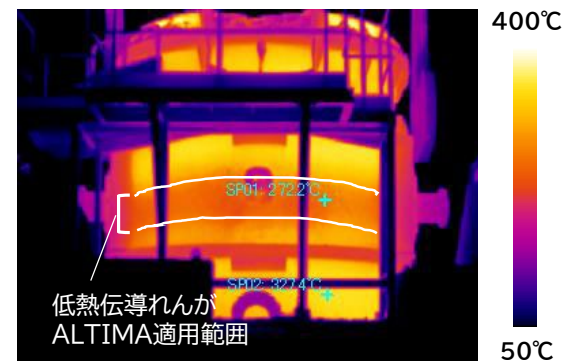
省エネルギーの促進 (Scope1,2)

- ▶LNGなどCO2排出量削減となる燃料への転換
- ▶太陽光発電の導入推進
- ▶不焼成製品の開発・販売強化



お客様のカーボンニュートラル への貢献(Scope3・下流)

- ▶高温プロセスにおける熱ロス低減を推進
⇒低熱伝導製品の開発・販売強化
⇒耐火物技術、断熱材技術、築炉エンジニアリング技術の融合によるソリューション提供
- ▶使用後製品(従来は産業廃棄物)の回収強化



持続的な成長のための根底となる「人材」への 取組みとして、人的資本戦略を着実に実行する

人的資本戦略方針

「人材獲得」、「人材定着」、「人材・組織開発」を軸とした経営基盤の確立

1

経営戦略に即した 人材・組織開発

グローバル企業としての人材育成

- ▶ 教育研修(階層別・専門研修等)の充実化
- ▶ グローバルなグループ間交流の積極推進
- ▶ 企業理念をベースにした組織開発の展開 など

2

ダイバーシティ& インクルージョン の推進

多様な人材が十分に活躍できる企業文化の醸成

- ▶ ダイバーシティ採用の推進
- ▶ コンプライアンス教育
- ▶ ハラスメント防止対策 など

3

働きやすい職場 環境の創造

ワークライフバランスや個人の生活環境に応じた多様な働き方を支援

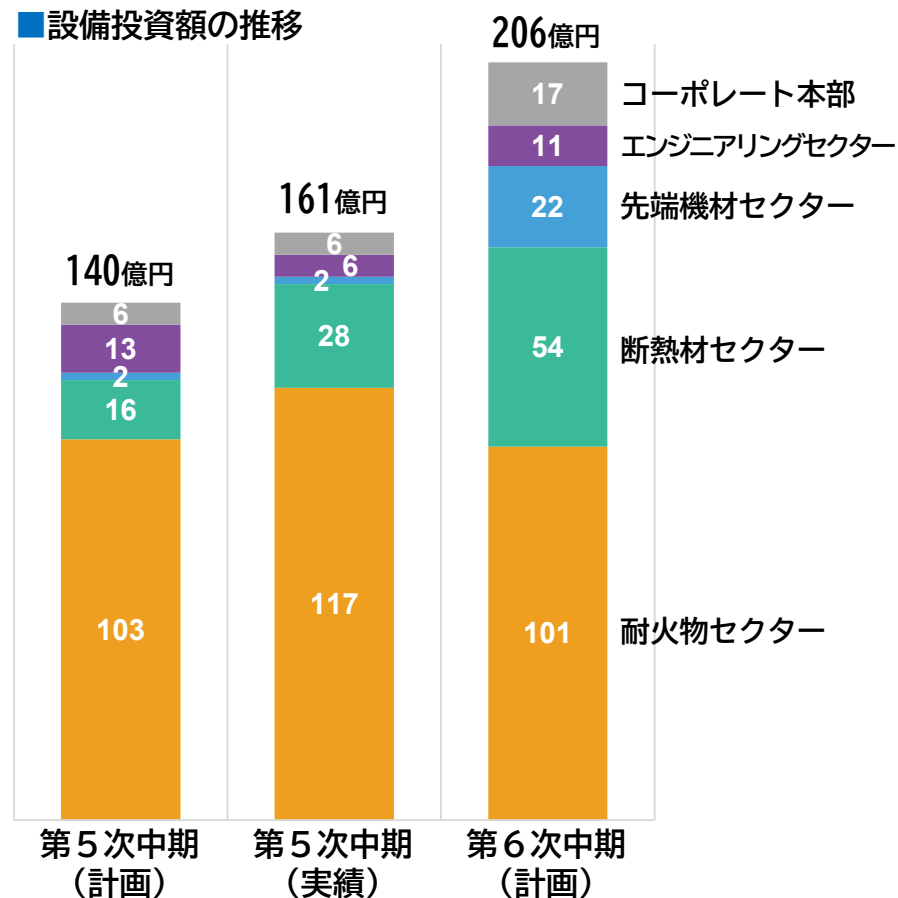
- ▶ フレックスタイム・テレワーク勤務制度の活用推進
- ▶ 育児・介護休業の取得促進
- ▶ 年次有給休暇の取得促進 など

未来に向けた重要な経営体制の強化策として M&Aを含めた成長投資を加速

【投資方針】

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

■ 設備投資額の推移



持続的な利益還元の充実を目指す

【配当方針】

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

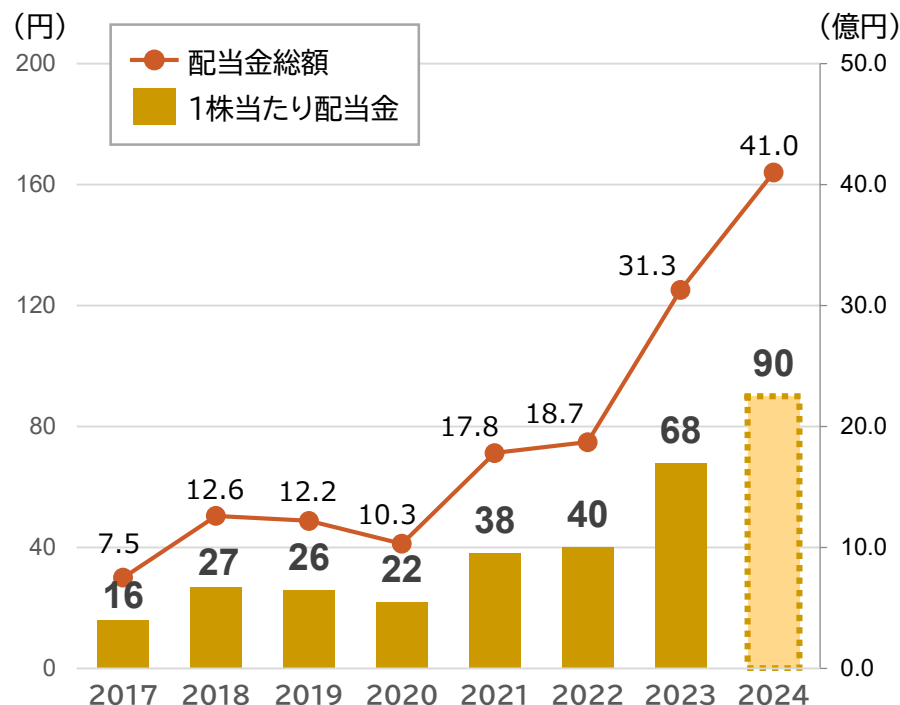
【成長投資とのバランス】

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

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

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

■ 1株当たり配当金、配当金総額の推移



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

<参考情報>

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