

# 鉄のチカラで未来をつくる

## 中山製鋼所グループ企業理念

### 経営理念

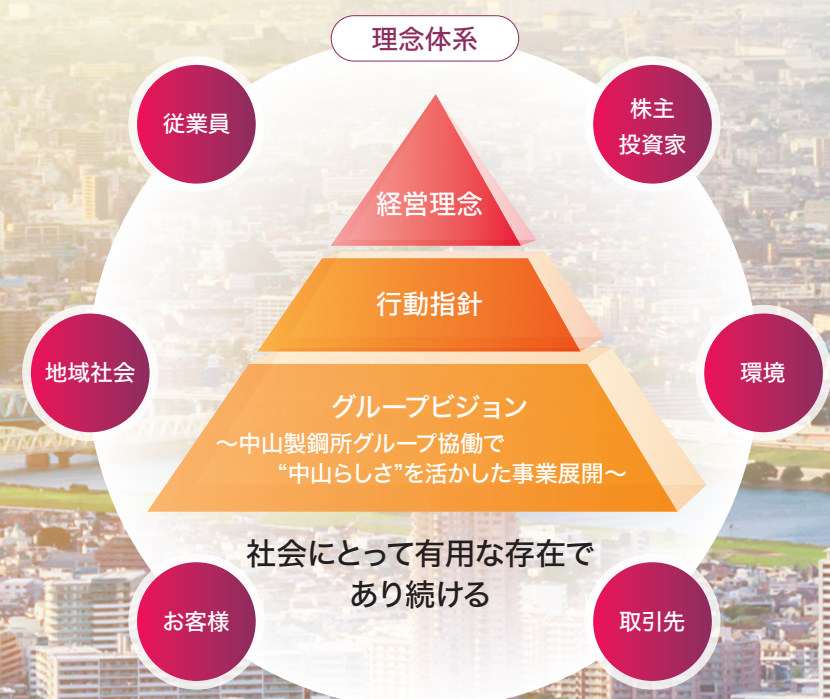
中山製鋼所グループは、公正な競争を通じて付加価値を創出し経済社会の発展を担うとともに、社会にとって有用な存在であり続けます。

### 行動指針

- 1 法令や社会的規範を守り、高い倫理観を持って行動します。
- 2 安全・防災・環境問題は企業の存在の基本条件と位置づけ、生産活動に優先して取り組みます。
- 3 社会的に有用な商品・サービスを開発、提供し、顧客の満足度と豊かさを実現します。
- 4 従業員の人格・個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現します。
- 5 社会および株主とのコミュニケーションを大切にし、企業情報を積極的かつ公正に開示します。
- 6 良き企業市民として積極的に社会貢献活動に取り組みます。

### グループビジョン

中山製鋼所グループは、鉄鋼事業を中核に発展してきた企業集団であり、今後ともお客様と将来の夢を共有し、社会にとって有用な付加価値の高い製品を開発、商品化し、お客様に安定的に提供していく努力を継続してまいります。



### 編集方針

本報告書は、株主・投資家の皆様をはじめ、全てのステークホルダーの皆様に中山製鋼所グループをより深く理解していただくことを目的に、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報と財務情報を統合的にまとめています。本報告書の編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。なお、財務情報や非財務情報などの詳細データは、当社WEBサイトの各ページをご覧ください。

### 対象期間

2024年度(2024年4月～2025年3月)  
一部2025年4月以降の情報も掲載

### 発行時期

2025年10月

### 将来の見通しに関する注意事項

本報告書に掲載されている将来の見通しは、発行時点で入手可能な情報に基づく見積りによるものです。これらの見通しについては、既知あるいは未知のリスクや不確かな要素を含んでいます。実際の業績は、様々な要因の変化により大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。また、本報告書における見通しの結果は、いかなる場合においても、当社が保証するものではありません。



## 目次

### Cover Story

#### Chapter 01

#### 価値創造の基盤

- 10 価値創造の変遷
- 12 中山製鋼所の事業
- 14 サステナブルバリューチェーン
- 16 価値創造プロセス
- 18 トップ対談
- 20 社長メッセージ

#### Chapter 02

#### 成長戦略

- 26 第3次中期経営計画 振り返り／現状認識
- 28 長期計画の概要
- 30 財務戦略
- 32 事業戦略
- 34 財務・人材戦略

#### Chapter 03

#### サステナビリティ

- 38 マテリアリティ
- 42 環境への取り組み
- 55 社会への貢献

#### Chapter 04

#### ガバナンス

- 72 社外取締役座談会
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員一覧
- 82 コンプライアンス
- 84 リスクマネジメント

#### Chapter 05

#### 会社情報

- 85 ESGデータ集
- 86 財務・非財務ハイライト
- 88 10年間の連結財務ハイライト
- 90 会社概要
- 91 株式情報



価値創造の変遷

中山製鋼所グループは1919年の創業から100年余り、いくつかのターニングポイントを乗り越えながら鉄鋼事業グループとして日本の産業と経済を支える役目を担い続けてきました。カーボンニュートラル時代に求められる企業となって次の100年も躍動を続けていくため、蓄積した強みを活かした新たな成長戦略を展開しています。

1919

創業から  
鉄鋼一貫メーカーへ

中山悦治が兵庫県尼崎市に平炉メーカーとして創業。1939年に高炉が完成したことにより鉄鋼一貫体制を確立。1940年代は買収や合併で事業拡大を推進。



創業者中山悦治(1884 - 1951)

2025-2033



新電気炉プロジェクトを  
基軸とした  
新たな成長ステージへ

- 国内の電気炉薄厚板で確固たる存在感を確立する
- 循環型社会の中でユーザーニーズに応じた中山らしさを追求する
- 新生中山製鋼所のスタートに向けての三段ロケット(第1～3フェーズ)の点火

1946

事業基盤の整備と  
企業体質の強化

戦後の混乱の中、電気炉を稼働。1960年代の高度経済成長期は事業基盤の整備、設備の近代化を図る。その後、オイルショックによる赤字から脱却するため、販売強化、輸出比率向上を図り、事業を再び軌道に乗せる。



1953年 第2高炉再開火入れ式当日の大船橋の看板

1990

バブル崩壊に続く不況、  
業績悪化

1989年に過去最高益を計上、地球環境を守る「クリーン製鉄所の創造」を目標に掲げるが、1990年代に入るとバブルが崩壊し、長い不況に突入。鉄鋼業界の不況、建材市場の低迷、高炉の老朽化等が重なり、収益が悪化。



2000年 熱延工場新設

2001

構造改革による新たな挑戦へ

構造改革に着手する一方で微細粒熱延鋼板(NFG)を開発、世界初の工業生産開始。2002年、高炉工場、焼結工場、転炉工場を休止、電力卸供給事業からも撤退。

2013

新生中山製鋼所の始動

2013年事業再生計画を策定、地域経済活性化支援機構による再生支援決定。グループ5社を完全子会社化し、電気炉メーカーを母体に鋼材製品までの一貫体制で再スタート。2016年同機構による再生支援が完了。

2019

創業100周年を迎える

先人の努力への感謝とともに、今後感謝の気持ちを忘れてはならないという思いと、次の100年を次世代につなげる意志を込めたキャッチコピー「100年の感謝を胸に未来へ躍進」と、100周年を契機にグループ全体で、より大きな目標にチャレンジしていく姿を表現するロゴマーク「星(スター)」を公表。



2022

中山三星建材を合併

グループ会社の中山三星建材を合併し、新たに建材事業部としてスタート。加工ビジネスへの取り組みを一段と加速させるとともに、効率的な経営を推進し、グループのシナジー拡大、総合力強化を目指す。

2022

中山製鋼所グループ2030  
長期ビジョンを策定

100年先も躍動し続けるグループを目指し、2030年のありたい姿を描いた長期ビジョンを策定。電気炉メーカーである強み、優位性を活かした成長戦略により持続可能な社会の実現に貢献することを目指す。

2025

日本製鉄との  
合併会社設立と業務提携

グループの付加価値向上、カーボンニュートラル・循環型社会を実現する取り組み強化のための新電気炉プロジェクトに向け、日本製鉄株式会社と当社による電気炉設備の建設、保有を行う合併会社の設立に合意。船町工場内に電気炉設備を新設し、当社が電気炉設備を賃借して操業する計画を発表。

高度経済成長期

東海道新幹線開業

インフラ整備・産業の発展

第1次オイルショック

バブル崩壊

第2次オイルショック

リーマン・ショック

カーボンニュートラル  
循環型社会への対応

米中貿易摩擦

新型コロナウイルス  
感染症の拡大

気候変動課題

デジタル技術の革新

大阪・関西万博開催

トランプ関税

建設投資の低迷

人口減少の影響拡大

社会資本・インフラの老朽化の更新

1950

1970

2000

2010

2021

2024

2027

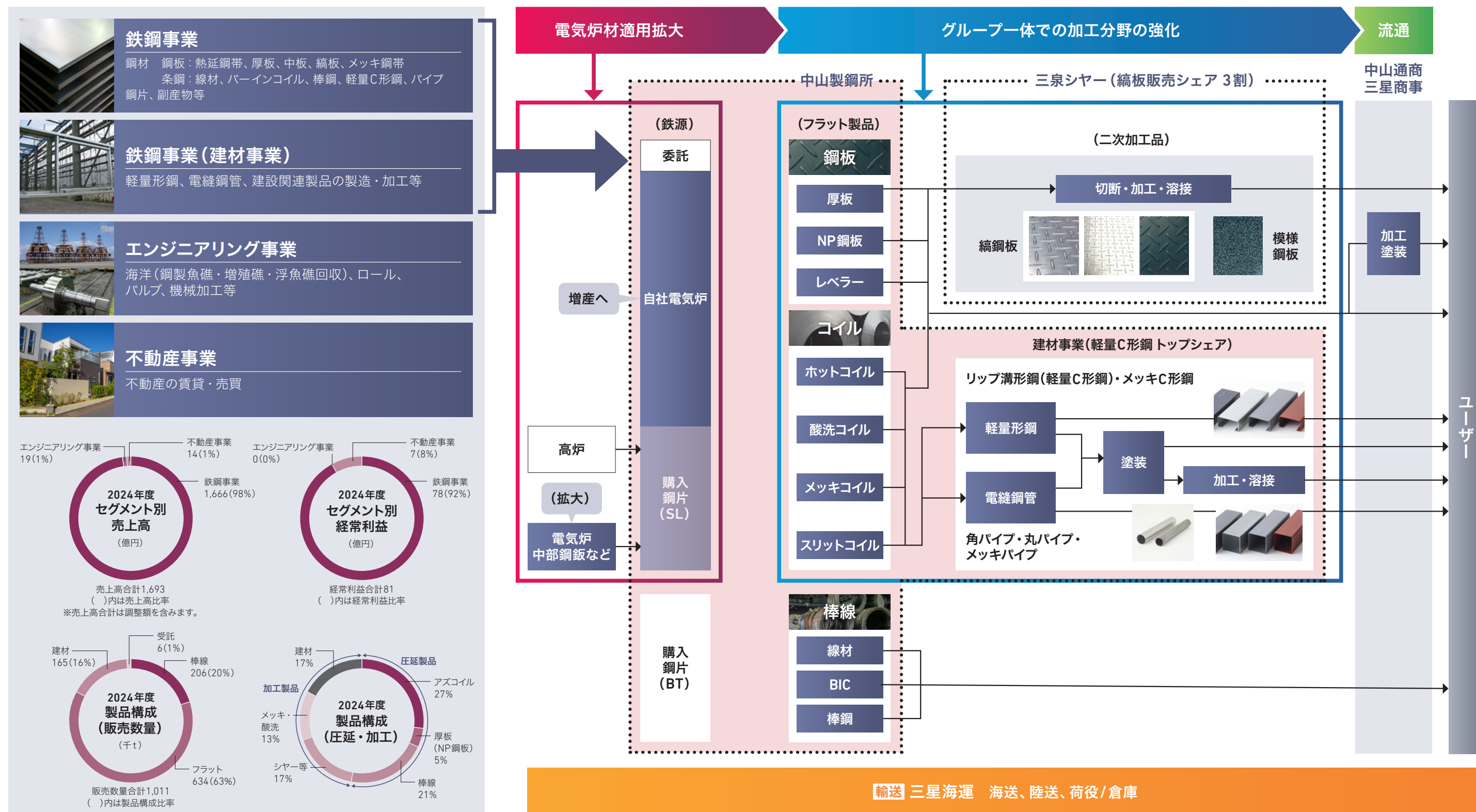
2030



# 中山製鋼所の事業

当社グループは、鉄鋼事業を中核として、エンジニアリング事業、不動産事業を展開しています。電気炉鋼材の製造、販売、物流を一貫して行い、高品質かつ高機能な各用途向けの鋼板製品（薄板・厚板・表面処理鋼板）や自動車、建産機向けの構造用棒鋼・線材等を社会やお客様のニーズにあわせて提供しています。今後も、グループ一体で加工分野の強化、高付加価値製品の拡販を進め、付加価値向上に取り組んでまいります。

グループ会社	三星商事株式会社	鋼材、亜鉛鉄板、線材、建材製品の販売
	中山興産株式会社	不動産の売買・仲介、環境サービス、物品販売
	中山通商株式会社	鉄鋼製品並びにその関連商品の販売
	三星海運株式会社	一般海運業並びに海運仲立業、港湾運送業、貨物自動車運送事業
	三泉シヤー株式会社	縞鋼板の剪断・加工と販売





## サステナブルバリューチェーン

当社グループでは、国内に蓄積されてきた鉄スクラップを活用し、電気炉においてCO<sub>2</sub>排出量の少ない鋼材を製造しています。この製造プロセスは資源のリサイクルと有効活用の両面から地球に優しく、環境保護にも貢献しています。脱炭素社会、循環型社会の実現に向けて、電気炉の環境優位性を活かしたバリューチェーンの強化を図り、長期的かつ持続的に社会へ価値を提供していきます。



### 鉄スクラップの調達、副産物ともにリサイクル率をアップ

当社では、自社工場設備・施設などの解体時に発生する鉄スクラップを鉄スクラップリサイクル会社に供給し、加工処理のうえ、当社へ返納するリサイクルスキームを構築しています。

また、当社の製造工程では、電気炉スラグ、スケール、レンガ屑、ダストなどの副産物が発生します。電気炉スラグは道路用路盤材にリサイクルし、その他の副産物も社内外で再利用や再生などのリサイクル処理を行っています。



インフラの  
廃棄・解体

鋼材の  
利用

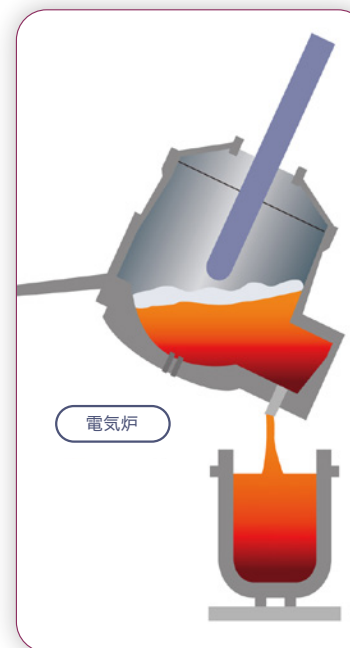
## 高品質な 電気炉鋼材を社会へ供給 & 資源の循環・再生

原材料 (スクラップ)

調達物流

### 電気炉鋼の製造時CO<sub>2</sub>排出量は、高炉鋼の約4分の1

当社では鉄スクラップを主原料として、電気炉製鋼法による電気炉鋼から鋼材を製造しています。電気炉鋼の製造時におけるCO<sub>2</sub>排出量は高炉鋼の約4分の1にすぎません。電気炉鋼をできるだけ多く活用することで、自社の製造時のCO<sub>2</sub>だけでなく、社会全体のカーボンニュートラルにもつながります。自社電気炉鋼で不足する鉄源は他メーカーから調達していますが、現状では電気炉鋼と高炉鋼の2種類があります。他メーカーから調達する鉄源も電気炉鋼へシフトし、CO<sub>2</sub>排出量の削減と資源リサイクル率の向上を進めています。



電気炉

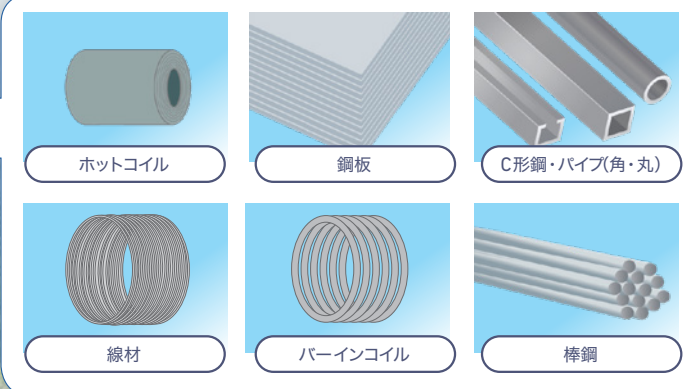


### カーボンニュートラルをいち早く実現する鉄鋼メーカーへ

自社電気炉の生産能力を増強し、他メーカーから調達する鉄源を自社電気炉鋼にシフトすることは、資源リサイクルだけでなく、大幅なカーボンニュートラルにもつながります。当社では、カーボンニュートラルを事業拡大のチャンスと捉え、電気炉新設、生産能力増強策を推し進めるとともに、省エネ設備、熱延直送圧延、太陽光発電などの導入を進めてScope1、2排出量削減に努め、Scope3排出量も大幅に削減していきます。まず、2030年目標の2013年度比CO<sub>2</sub>削減46%以上を必ず達成し、2050年までに業界に先駆けてカーボンニュートラルを達成するメーカーとなることを目指しています。

鋼材出荷

鋼材生産





# 価値創造プロセス

鉄のチカラで未来をつくる ―― 当社グループは社会課題をしっかりと捉え、企業としての社会的責任を果たすとともに、成長戦略を実現し、企業価値向上に努めます。



## 当社グループを取り巻く環境

### 国際課題

- カーボンニュートラル・循環型社会への対応
- SDGs・サステナビリティへの対応
- 地政学リスクへの対応～米中貿易摩擦、地域紛争の増大

### 国内における課題

- 将来的な人口減少と鋼材需要変化への対応
- 働き方改革の推進
- 進歩するデジタル技術への対応

### 鉄鋼業界の動向

- 中国における断続的な増産・輸出拡大
- 国内高炉メーカーにおける生産構造改革
- 資源価格上昇に伴う原材料価格、エネルギー価格の高騰・高まりと鋼材価格の上昇



代表取締役会長

箱守 一昭

代表取締役社長

内藤 伸彦

## 中山製鋼所の新しい100年の幕開け。 2030年の新電気炉開設により、 本格的な成長への回帰を目指します。

### 感慨深き鉄鋼業界と中山製鋼所の 45年ストーリー

**箱守** 6月26日の株主総会およびその後の取締役会の決議により、内藤伸彦が代表取締役社長に、箱守一昭が代表取締役会長に就任しました。

**内藤** 非常に大事な8年間で社長として舵取りいただき、誠に感謝しています。引き続き、会長として経営を支えていただけることを心強く思っています。

**箱守** 私は2017年に社長に就任しましたが、それまでの中山製鋼所を振り返ると非常に感慨深いものがあります。入社した1980年は、オイルショック後の景気回復期で、日本の粗鋼生産量が1億1千万トン以上ありました。当社は1975年に大型投資で転炉工場を新設して高炉・転炉での生産に切り替え、生産性もコストも大幅に改善され、非常に好調に1980年代を過ごしました。当時の中山製鋼所は日本で最初に条鋼と鋼板用全て連続铸造機で鋼片を製造する設備をつくり、その翌年には最新鋭の棒線の圧延設備を導入、技術革新に

も積極的でした。1991年には能力拡大のため、今も稼働する直流電気炉を導入し、最も多い時期で年間220万トン、現在の約2倍の生産量がありました。その後、バブル崩壊、円高不況などで国内市場が停滞し、中国の鉄鋼メーカーが急成長してきました。当社では、2000年に新しい熱延工場が稼働し、生産体制が整ったのですが、高炉・転炉設備は老朽化が進み、更新が必要な時期にきていました。また、それまで業界全体で共同調達していた鉄鉱石、石炭を各企業が個別調達する仕組みに切り替わり、大量に調達する大手メーカーはメリットが大きかったのですが、私たち中堅メーカーは、調達で競争力を示すことが難しくなりました。業界としても粗鋼生産量を減らし、量より質に転換すべきという流れがあり、当社は2002年に新たな大規模投資で高炉をつくることを断念し、高炉・転炉を閉じるという非常に厳しい決断をしました。それ以降は、現在の日本製鉄株式会社の鋼片供給や技術協力などを受け、技術を磨いてきたのですが、競争力の維持向上がかなわず、2013年に事業再生を申請しました。

当時は鉄鋼産業全体が厳しい時代で、当社だけでなく、国内のほとんどのメーカーが大規模な合理化を経験しました。

前任の森田社長が事業再生計画を3年間でほぼ完了され、私が出社後を引き継ぎました。固定費を低く抑えながら、構造用棒線や電気炉鋼板、細粒鋼などの技術の強みを活用し経営基盤は改善してきましたが、やはり、鉄源を外部調達に頼っていることで安定的なコスト競争力を確保できないことが、経営上の大きな課題でした。2020年代に入ると、世の中の価値観が大きく変わりました。かつて、高炉・転炉方式は、一度大きな投資を行えば高品質の鋼材を大量に安くつくることができた最良の方法でした。しかし、近年はプロセスで発生する大量のCO<sub>2</sub>が問題となっています。今回の新電気炉プロジェクトは、当社の収益向上を実現し、カーボンニュートラル社会にも役立つという経済性と環境価値を両立するものです。このプロジェクトを遂行することで、当社はやりたいことを自由に選択し、堂々と競争できる鉄鋼メーカーとして真の再生を果たすことができると考えています。

### 厳しい時代を乗り越え、 これからは前向きな苦勞ができる

**内藤** 経営を黒字化にもっていき、グループ体制を立て直すことができたのは箱守会長の力であり、大きな功績です。私が経営のバトンを引き継ぐと聞いた時、これまで大変さも、これから大変さも理解していたので、非常に重い責任を感じました。

**箱守** 長い間、検討してきた新電気炉プロジェクトと長期計画をいよいよ公表する段になりましたが、新電気炉完成までの5年間にやるべきことは膨大にあります。今こそ、内藤社長にバトンタッチをするタイミングだと考えました。内藤社長とは入社以来の長い縁があり、人柄をよく知っていました。棒線事業の責任者の時代に、大変な苦勞をして事業を軌道に乗せたことをよく覚えています。内藤社長が非常に粘り強くお客様を開拓し、事業部をまとめて不採算事業を立て直したからこそ、今では棒線が当社の強みになっているのです。

**内藤** 私だけではなく、当社の社員は皆、この約10年、厳しい時代の中で踏ん張り続けてきました。それを踏まえると、今回のプロジェクトは前向きな大変さ、夢のための苦勞になるので、今までにないワクワク感を持っ

ています。箱守会長がつくり上げてきた中山製鋼所グループの強みを引き継ぎ、さらに大きくしていかなければなりません。

### 新経営体制でプロジェクトを 着実に前進させる

**箱守** 設備増強は私が社長になった当初から検討していたことで、新電気炉の計画では資金面が大きな課題でした。検討を進める中でも建設費や資材費は高騰し、困難な状況が続いていましたが、かつて事業再生の局面でもパートナーとして支援してくれた日本製鉄株式会社と話し合いが開始され、短期間で合併会社設立が決まりました。日本製鉄株式会社は当社熱延工場の能力や品質をよく理解されており、その信頼があったからこそ、当社の計画を実現できる形での合意に至ったものと考えています。

**内藤** 私もベストパートナーだと思いました。デリバリーに関しても当社を高く評価いただき、「中山なら信頼できる」と言っていました。

**箱守** 今後の経営に関しては内藤社長も経験が長いので心配していませんが、当社の現役職員は大規模投資や工場建設の経験が少ないことを懸念しています。私は2000年以前の合理化工事も経験していますから、費用、設計、スケジュールなどのプランをつくる部分を手助けし、工事が走り出すまで責任を持って見届けます。

**内藤** ありがとうございます。私自身は、5年後、電気炉が完成した時を見据え、全社が力強くスタートダッシュできるような体制づくりに全力で取り組んでいきます。

**箱守** 当社は鉄からスタートした会社ですが、今では加工、商社、運輸など様々な機能が有機的に結びついて存在していますので、高品質な製品はもちろん、お客様に満足していただく新たなものを生み出す力があると思います。それを期待しています。

**内藤** まさにそれが当社の「新たな成長ステージ」かもしれません。先日、「大阪企業家ミュージアム」を訪れた際に、重工業発展の基礎を築いた人物として創業者・中山悦治が紹介されていました。当社の存在感はそれだけ大きかったのです。かつての存在感を復活させる気持ちで、私もこの長期計画の実現に全力で取り組んでいきます。



# 未来の夢を具現化した 中山製鋼所グループの長期計画を策定。 夢に向かって全社一丸となってスタートを切る。



代表取締役社長

**内藤 伸彦**

## 社長就任に関する所感

### 中山製鋼所の大転換期を 支えるリーダーとして 大きな使命と感謝の念を抱く

2025年6月26日付けで代表取締役社長に就任した内藤伸彦です。前社長が築いてきた経営理念と長期ビジョン達成の方針を継承していくとともに、自分らしさも発揮しながら、中山製鋼所グループの成長戦略の実践に邁進したいと思っています。

専務として3年間務めてきたこともあり、社長昇格の打診を受けた際にはある程度の覚悟はしていました。しかし実際にその時を迎えると、新たに始動した新電気炉プロジェクトを成長戦略の柱として、自ら先頭に立って推進していく責任の大きさを、改めて深く実感しました。加えて、100年に一度とも言える大転換期においてリーダーを務めることは、望んで得られるものではなく、このような機会をいただけたこと自体に、心から感謝すべきだと考えるようになりました。当社グループは2013年の事業再生という非常に苦しい時期を経ており、辞めざるを得なかった従業員、厳しい雇用条件に耐えて残った従業員がたくさんいます。長い間、合理化、固定費削減と守りの経営を続け、皆が忍耐してきました。中山製鋼所グループ2030長期ビジョンの策定は、当社の経営が攻めに転じたことを意味しており、非常に前向きな転機となりました。従業員が一丸となって向かっていく大きな目標ができたことは、非常に喜ばしいことです。

私はこれまで主に営業と購買を担当し、社外の皆様との関係を大切な財産として築いてきました。当社を支えてくださったお客様、取引先の皆様とともに、これからも成長していきたいという思いを強く持っています。私たちは、どんな時も相手目線に立ってお付き合いしていく「中山らしさ」によって関係を築いており、当社を信頼していただいているお客様、取引先の皆様が全国にたくさんおられます。国内市場は人口減少、低成長という難

しい時代に差し掛かり、いずれの企業も単独で成長を遂げることは容易ではありません。当社も中部鋼鉄株式会社との業務提携や日本製鉄株式会社との新電気炉合併会社の設立を発表していますが、お客様をはじめ取引先各社の皆様との信頼関係を最大限に活かし、ともに将来ビジョンを達成したいと思っています。

## 2024年度の振り返り

### 厳しい市場環境が継続する中でも、 グループ総合力を活かして 収益確保、維持に努める

2024年度の当社グループの業績を総括すると、経常利益は81億円(前期は122億円)となり、40億円ほど減益という結果でした。要因は非常に明確で、当社の主要顧客の建築土木業界は、人件費の高騰や時間外労働規制の影響で工事が遅れ、特に下期の受注が落ち込みました。通常1年の工期が1年半になると、当社への発注にも先送りが生じます。加えて、中国が廉価な鋼材を年間1億トンほど輸出しており、日本の市場もかなり影響を受けました。これらの事業環境はいずれも構造的な課題であり、今後しばらくは継続すると見えています。当社としては電気炉が完成するまでの5年間で、次の飛躍に向けて最も大事な期間であるため、スラブやスクラップなどの在庫の適正化、固定費削減を徹底していくとともに、高付加価値製品の販売を強化し、グループ総合力でお客様の要望に沿った製品とサービスを提供し、収益確保の努力を行っていきます。そして、私たちの強みは価格競争力だけではなく、品質・デリバリーなど非価格競争力にあると私は考えています。鉄鋼業の市場価格は需要環境に左右されますが、当社グループはお客様と良い時も悪い時も互いを支え合いながらやってきました。全国に築いてきたお客様基盤を私たちは中山ファンと呼んでおり、このような信頼関係のネットワークが当社の競争力の源泉となっています。



## 長期計画 第1フェーズ(2025～2027年度)

.....

### 新電気炉が稼働する 2030年を見据えた 収益基盤の基礎固めを推進

当社は2030年長期ビジョンをベースに新たに「中山製鋼所グループ2033長期計画」を策定しました。「新電気炉プロジェクトを基軸とする新たな成長ステージへ」をスローガンに、2033年度までの目標を明らかにしました。

第1フェーズの2025年度から2027年度では、新電気炉の完成を見据えた収益基盤の基礎固めに取り組みます。当社グループの主たるお客様は建築土木関係で、お客様の近くで製造する地産地消の品種も多く、地域密着型営業によって事業基盤を築いています。全国10工場と販売、物流などの拠点を48カ所保有しており、全国津々浦々のお客様の現場に製品をお届けする販売流通体制が整っています。当社が材料から製品にし、二次加工では建材製造本部がC形鋼とパイプを、三泉シヤーが縞鋼板を切断するなど、さらに加工を施し、中山通商、三星商事が販売しています。海送、陸送の商品の配送は三星海運が行い、素材から最終商品まで一気通貫のバリューチェーンが当社グループの大きな強みです。このような体制があるので、お客様の様々な要望に合わせた製品をつくることができ、お客様本位の営業活動が行える、つまり、「中山らしさ」が発揮されます。これこそが当社の市場における存在感を支えています。第1フェーズでは、これらの事業基盤に対し、既設電気炉の安定操業を継続しながら販売強化を図っていくことが主な事業戦略です。

製品ポートフォリオから見た製品戦略では、高級鋼や加工度の高い、付加価値製品を順次、拡大していきます。具体的には棒線の新製品、高耐食性メッキ製品の開発、加工品では軽量C形鋼・パイプの特殊色や足場管などを開発しています。電気炉材の適用拡大については、

新電気炉ができ上がったからのスタートでは間に合いませんので、従来は電気炉では難しく、品質が満足しないとされてきた高級鋼材や高機能フラット製品を電気炉材で実現する開発を行っていきます。当社の建築土木、産業機械のお客様向けだけでなく、家電や家具・内装品、ガス容器や自動車など新規分野での製品開発に多数取り組んでおり、一部の製品はすでに商品化し発売しています。

## 長期計画実現に向けた体制づくり

.....

### 社会が待ち望む カーボンニュートラル鋼材の トップメーカーを目指した 事業体制を構築

2030年以降に向けた製品ポートフォリオの改革を実現するために、研究開発への投資、体制強化に取り組んでいます。高炉材でつくっていた製品を電気炉材に切り替えることで、従来の約4分の1のCO<sub>2</sub>排出でつくることができ、カーボンニュートラル社会に貢献できるグリーン鋼材として各方面から注目を集めています。当社は官民共創の取り組みであるGXリーグにも参画しており、電気炉材適用拡大の研究開発は、大学など学術機関と共同で進めています。当社は国内に3社しかない電気炉鋼板メーカーの一つで、高炉・転炉の経験も持っているため、電気炉材適用拡大の技術力が高く評価されており、生産技術の開発をけん引していく役目を期待されています。当社では現在、フォーミング製品は温室効果ガスの排出を大幅に抑えた低CO<sub>2</sub>電気炉鋼材として販売していますが、新電気炉が計画通り稼働すると、当社の製品はグリーン鋼材として拡販できるようになります。自社のカーボンニュートラルを目指すお客様から、電気炉材切り替えに関する問い合わせも継続的に増えていますので、社会が待ち望む製品だと認識しています。また、当社の電力調達に関しても再生可能エネルギーへの

切り替え、カーボנקレジットなどを活用し、2050年カーボンニュートラル達成を目標に掲げて活動しています。当社のこれらの取り組みが社外から評価され、CDPスコアでは、気候変動テーマに関するAランクを獲得できました。株主、投資家の皆様の目線からしても、カーボンニュートラルに貢献する企業として投資対象に加えていただけるものと期待しています。さらに、サステナブルな企業として様々なステークホルダーから注目を集めることは、採用活動にも好影響をもたらし、ひいては企業価値の向上にもつながると考えています。

製品面の強化拡大だけでなく、当社グループのバリューチェーンもスケールアップしていかなければなりません。大阪が創業の地である当社は現在、西の商圏

を中心にした事業展開となっていますが、かつては関東圏にも今より多数のお客様に販売していました。しかしながら、事業縮小をした際に遠隔地への販売が減少することになったので、今回、それを復活させようと新たに中継拠点を開設します。場所は茨城港常陸那珂港区で、高速道路ネットワークが充実していること、京浜港に代替して活用できることなどから選定しました。私は東京支店に5年半赴任していたので、営業活動に力を入れていきたいと考えています。また、新電気炉が操業すると5幅のスラブ製造が可能になるので、関東、東日本エリアで広く新規のお客様を開拓していきたいと思います。

鉄スクラップ調達も2030年に備えて、順次調達ルー





トの開拓に取り組んでいます。私は購買部門の管掌も長く、鉄スクラップの購入を担ってきました。現在は月約5万トン調達しており、5年後には倍増する必要がありますが、現在の関西圏だけでは十分に集まりません。幸い当社には3万トン級の船が入れる岸壁があり、三星海運が海上輸送を行えることから、日本各地からの仕入れを増やしていく計画で、清水工場ヤードの拡張、名古屋工場に新規のスクラップヤードを設ける準備を進めています。調達量が増えるため業務効率も向上させる必要がありますが、スクラップの納入予約システムは導入済みで、今後はAI検収など、新システムの導入を検討しています。

## 非財務面の体制強化

.....

## 人材戦略、DX、コーポレート・ガバナンスなど、事業の成長に合わせて経営のレベルアップを図る

新電気炉操業に向けた体制づくりの中で一番の課題が人材です。鉄鋼業界に限らず、近年はどれも人材不足が深刻ですから人材獲得は困難です。最新の電気炉立ち上げには技術の習熟も不可欠なので、まず、既存設備の操業をDXで省人化し、安定操業を守りながら新設備



の技術習得を行うというのが基本的な方針です。新設備は少ない人員で高い生産性を実現し、コスト面、収益面からも、これまでの2倍の生産効率向上を図っていきたいと考えています。このような現場の人材配置を実現していくため、組織全体の見直しを行っています。グループの全ての部門でDXによる業務改善を行って生産性を向上させ、人材の再配置をする考えです。さらに、社内外教育・研修を充実させ、これまで以上に育成に重点を置きます。そして、効率はもちろん大事ですが、当社には家族的な雰囲気、チーム意識が根付いていることから、人を大事に育てる当社らしい人材育成にもこだわっていきます。

また、人材獲得も積極化しており、テレビCMで知名度向上を図るとともに、社員や知人からの紹介で雇用するリファラル制度、退職した社員を再度雇用するアルムナイ制度を導入しました。すでに数名の採用が実現しており、かつての従業員が戻ってきてくれたり、かつての従業員から紹介されたという人も来てくれました。当社では事業再生時代にやむなく退職された方が多数いるので、戻ってきてくれることは非常に嬉しく、ものづくりの技術伝承という点でも経験者の復帰はとてもありがたいと思います。定年年齢も65歳まで延長し、働ける方にはできるだけ長く在籍していただきたいです。今後も当社のファミリーである人材は大事にしていきたいと思います。

ガバナンスの面でもレベルアップしていこうと、2025年6月の新体制から、従来の雇用型執行役員制度に代えて、委任型執行役員制度を導入しました。これは経営監督機能と業務執行機能の分離を行い、経営責任を明確化すること、加えて、業務執行の効率化と意思決定の迅速化を図ることが目的です。会社の大きな成長を目指すにあたり、コーポレート・ガバナンスも相応に強化していきたいという考えです。

IR活動とステークホルダーとの対話の機会も増やし、より積極的に行っていきます。投資家の方々からの様々な提案もお聞きし、長期計画では企業価値向上に主眼

を置いた財務戦略を策定しました。新電気炉プロジェクトでは大型投資を予定しており、今後は建設費の上昇も見込まれます。そのため、営業活動を通じて可能な限り収益を確保し、有利子負債の増加を抑制することで、財務の健全性を堅持していく考えです。そして、大型投資がほぼ完了する2030年度までは成長投資が中心となりますが、株主の皆様への還元は、配当性向30%以上を目安として安定的に配当を行っていく方針としています。その後、計画通りに電気炉を稼働させ、当社の収益力強化が図られた際には、さらに株主還元の強化を検討していきます。いずれにせよ、鉄鋼メーカーは目先のことだけではなく、10年、それ以上を見越して投資を計画的に行っていくので、株主様への還元は安定的に行っていきます。

私が感銘を受けた言葉の一つに原口忠次郎元神戸市長の「人生すべからく夢なくしてはかないません」があります。1957年に明石海峡大橋の建設構想を初めて語った際、ほとんどの人があの潮流の激しい海峡に橋を架けるとは大変困難な計画で莫大な費用が無駄になると反対したのですが、原口市長は信念を持って議会を説得したそうです。明石海峡大橋は実際に技術的にも難しく、震災の影響などもあって1998年にやっと完成しましたが、夢というものがなければいかなる困難も乗り越えることはできなかっただろうと思います。当社の長期計画に通じるものを感じて、大変印象に残りました。

2019年に創業100周年を迎えた際、「次の100年も存続できる会社」となろうと皆で誓い合いましたが、当社グループはまさに今、大きな夢を持って事業に取り組む決意をしました。社員のモチベーションはこれまでより一段と上がっていますから、私も社員たちのやる気に報いるようなリーダーシップを発揮していきたいと思います。そして、当社グループの未来に期待される全てのステークホルダーの皆様に応えるため、足元の課題にしっかりと取り組みながら、中期、長期の目標達成を、一步一步実現していきたいと思っています。