中山製鋼所 統合報告書

NAKAYAMA STEEL REPORT 2026



鉄のチカラで未来をつくる

株式会社中山製鋼所
NAKAYAMA STEEL WORKS, LTD.

脱炭素社会が求める新しい鋼材

世界は今、脱炭素社会への大きな転換期を迎えています。鉄鋼産業は社会を支える基盤産業である一方、製造過程で多くのCO_2を排出する課題があります。建設、インフラ、自動車など多くの分野で、環境負荷の低い鋼材が求められ始めています。脱炭素社会の実現に向け、鉄鋼産業には製造プロセスそのものの変革が求められています。





資源循環型社会を実現する電気炉

脱炭素社会において重要な役割を果たすのが、スクラップを原料とする電気炉鋼です。電気炉は、高炉と比較してCO_2排出量を大幅に削減できる製鋼プロセスであり、資源循環型社会を支える技術として注目されています。使用済みの鉄を再び資源として活用することで、鉄は何度でも循環する素材となります。





Cover Story
03

電気炉鋼材で
未来の社会を支える

中山製鋼所は、電気炉技術と鋼板製造のノウハウを組み合わせることで、建設やインフラを支える高品質な鋼材を提供しています。新電気炉プロジェクトの推進により、生産体制の高度化と環境負荷のさらなる低減を進め、資源循環型社会の実現に貢献する鉄鋼メーカーとして、持続可能な成長を追求していきます。





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

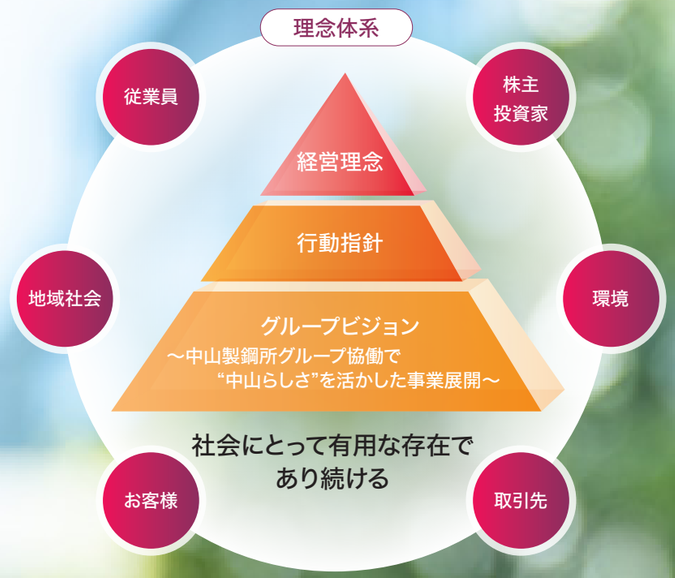
中山製鋼所グループは、公正な競争を通じて
付加価値を創出し経済社会の発展を担うとともに、
社会にとって有用な存在であり続けます。

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。

価値協創ガイダンス

対象期間
2025年度（2025年4月～2026年3月）
一部2026年4月以降の情報も掲載

発行時期
2026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もりによるものです。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
8 価値創造の変遷
10 中山製鋼所の事業
12 価値創造プロセス
14 中山製鋼所の価値創造を支える4つの資本
16 サステナブルバリューチェーン
18 社長メッセージ

Chapter 02
成長戦略
24 長期計画の概要
26 中山製鋼所の技術力
28 長期計画の進捗
30 財務・人材戦略

Chapter 03
サステナビリティ
34 マテリアリティ
38 環境への取り組み
51 社会への貢献

Chapter 04
ガバナンス
68 取締役会議長メッセージ
70 社外取締役座談会
72 コーポレート・ガバナンス
78 役員一覧
80 コンプライアンス
82 リスクマネジメント

Chapter 05
会社情報
83 ESGデータ集
84 財務・非財務ハイライト
86 10年間の連結財務ハイライト
88 会社概要
89 株式情報

Chapter 01
価値創造の基盤

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

創業から銑鋼一貫メーカーへ

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銑鋼一貫体制を確立。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

長期計画

	第1フェーズ 2025～2027年度	第2フェーズ 2028～2030年度	第3フェーズ 2031～2033年度
	収益基盤の基礎固め	成長に向けての準備	新生中山のスタートダッシュ（新電気炉のフル寄与）
生産体制刷新	既設電気炉の生産能力増強 新電気炉建設・稼働 （建設工事着工2026年～ 稼働2030年）		新電気炉稼働による成長戦略の推進
販売戦略強化	加工強化の推進による収益の拡大と安定化を確立		電気炉ニーズの取り込み戦略の推進 加工能力のさらなる増強

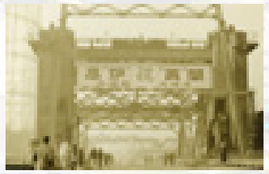
新電気炉プロジェクトを基軸とした新たな成長ステージへ

- 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、今後も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と、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を公表。

100年の感謝を胸に未来へ躍進

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。

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。

2025

日本製鉄株式会社との合弁契約締結

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および建屋の保有・賃貸を行う合弁会社設立に関する合弁契約締結。2026年、合弁会社NN製鋼合同会社を設立。

2025

株式会社ヨドコウとの業務提携に向けた基本合意書締結

素材メーカーの当社と表面処理メーカーの株式会社ヨドコウの連携による、循環型社会の実現に向けた業務提携を締結。

2026

阪和興業株式会社および株式会社ヨドコウとの資本業務提携契約締結

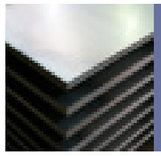
1950	1970	2000	2010	2021	2024	2027	2030
高度経済成長期	第1次オイルショック	リーマン・ショック		米中貿易摩擦	気候変動課題	大阪・関西万博開催	人口減少の影響拡大
東海道新幹線開業	バブル崩壊		カーボンニュートラル 循環型社会への対応	新型コロナウイルス感染症の拡大	デジタル技術の革新	トランプ関税	
インフラ整備・産業の発展	第2次オイルショック					建設投資の低迷	社会資本・インフラの老朽化の更新

価値創造の基盤

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
	NN製鋼合同会社	鋼片製造に必要な電気炉設備および建屋の保有・賃貸



鉄鋼事業

鋼材　鋼板：熱延鋼帯、厚板、中板、縞板、メッキ鋼帯
　　条鋼：線材、バーインコイル、棒鋼、軽量C形鋼、パイプ
鋼片、副産物等



鉄鋼事業（建材事業）

軽量形鋼、電縫鋼管、建設関連製品の製造・加工等



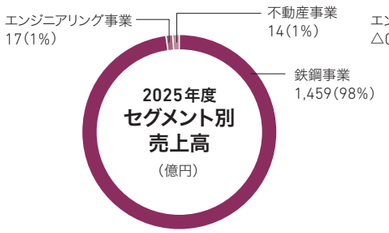
エンジニアリング事業

海洋（鋼製魚礁・増殖礁・浮魚礁回収）、ロール、
バルブ、機械加工等

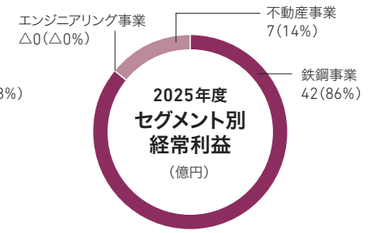


不動産事業

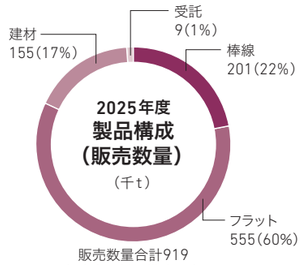
不動産の賃貸・売買



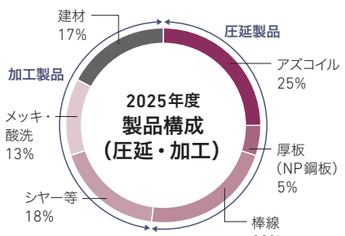
売上高合計1,483
（　）内は売上高比率
※売上高合計は調整額を含みます。

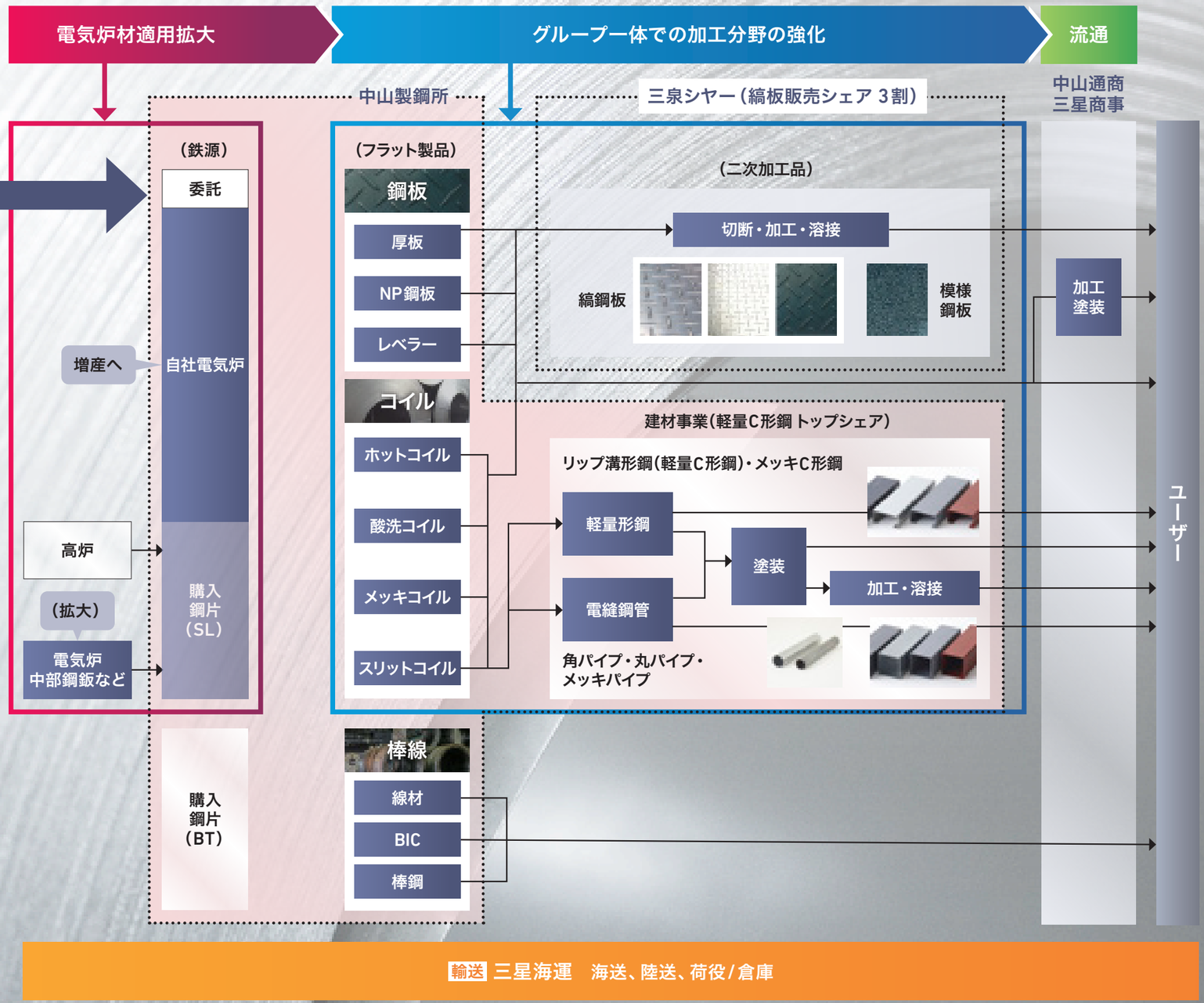


経常利益合計48
（　）内は経常利益比率
※経常利益合計は調整額を含みます。



販売数量合計919
（　）内は製品構成比率





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が直面する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。

INPUT 価値創造の源泉

（2025年度実績）

人的資本 →P.14

- **従業員数** 連結 1,285名
  単体　850名
- **福利厚生**
  従業員満足度向上への取り組み

製造資本 →P.14

- **製造拠点**
  製鉄所：1拠点
  加工拠点：全国9拠点
- **設備投資** 52億円

自然資本 →P.15

- **エネルギー消費** 118.2Mℓ（原油換算）
- **エネルギー原単位** 71.1ℓ/t（鋼材当たり）
- **工業用水の使用量** 1,170km^3
- **上水の使用量** 47km^3

社会関係資本 →P.15

- **地域密着型の営業展開**
- **グループ営業拠点：**全国48拠点
- **総資産額** 1,523億円
- **純資産額** 1,091億円
- **自己資本比率** 71.6%

ACTIVITY 成長戦略

重点方針

1. カーボンニュートラル・循環型社会の実現への貢献
2. 収益構造の改善、製品ポートフォリオの改革
3. 事業連携の強化
4. 新電気炉稼働に向けた体制づくり
5. 経営基盤の強化

5つのマテリアリティ（重要課題）

- カーボンニュートラル実現に向けて尽力する企業
- 従業員のモチベーションをアップさせ、家族の幸せを追求する企業
- 社会に貢献し地域と協調・共生する企業
- お客様に中山製鋼所グループを選んでいただき、喜んでいただける企業
- ステークホルダーに安心していただき、喜んでいただける企業

中山製鋼所グループの強み

- 国内に3社しかない電気炉鋼板メーカー
- 商社・物流機能を保有した地域密着型体制
- 縞鋼板およびC形鋼の国内トップシェア
- 高炉・転炉の技術を有する電気炉メーカー

OUTPUT 2025年度実績

経常利益
48億円

連結売上高
1,483億円

EBITDA
80億円

ROE
2.3%

配当性向
30.8%

OUTCOME 社会へもたらす価値

社会・自然

- CO_2排出量の削減
- 鉄リサイクルを通じた環境負荷低減

お客様・取引先

- お客様のニーズを反映した製品・サービスの開発
- 品質安全性の確保と提案型営業の推進
- サプライチェーンの取引先とのパートナーシップの構築

株主・投資家

- ガバナンスの徹底・強化
- 情報開示の充実と密な対話を推進
- 収益力をアップし株主還元の充実

従業員

- 安全・防災を最優先し無事故・無災害の実現
- 健康経営の推進
- 女性活躍の推進
- 多様な人材の確保と育成
- 働き方改革の推進とワークライフバランスの充実

地域社会

- SDGsへの取り組みと社会貢献活動の充実
- 全国拠点を活用し、地域との共生活動の推進

中山製鋼所グループ 2033 長期計画

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

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
- 中東情勢、地域紛争の混迷、保護主義の拡大

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
- 金利上昇と物価高への対応
- 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
- 建設需要の低迷
- 資源価格上昇に伴う原材料価格、エネルギー価格の高騰に伴う鋼材価格の適正化

価値創造の基盤

中山製鋼所の価値創造を支える4つの資本

「技術」「設備」「資源循環」「顧客基盤」という4つの資本を強みに、未来へ歩みを進める中山製鋼所は、社会課題の解決と新たな成長ステージへの変革を着実に推進します。

人的資本

技術と安全を支える人材

製造業の基盤である「安全」の徹底と、高品質なものづくりを支える「技能・技術」の維持・向上が私たちの人的資本の核心です。

当社の強み

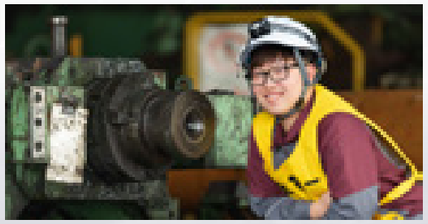
- 「安全・防災・環境問題は企業の存在の基本条件」という経営方針のもとで培われた、全社的な高い安全意識。
- 高炉設備の保有経験から蓄積された、高品質な電気炉製品の製造を支える高度な技能・技術力。

認識する課題

- 労働人口減少に伴う優秀な人材の獲得、および離職率の低減。
- 次世代への確実な技術承継に向けた、人材育成の仕組みの再構築。
- 従業員のやりがいを高めるDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進。

直近の取り組み・トピックス

- 無事故・無災害の実現と健康経営の一層の強化。
- ワークライフバランスの充実化など、モチベーションを向上させる職場環境づくり。



製造資本

電気炉を中心とした製鋼・鋼板製造設備

国内に3社しかない電気炉鋼板メーカーの1社として、一気通貫のバリューチェーンと電気炉の環境優位性を最大限に活かしています。

当社の強み

- 大阪湾岸の本社拠点を母体に、全国10工場の製販一体拠点、48カ所の物流拠点が織りなす一気通貫のバリューチェーン。
- 鉄鉱石からつくる高炉プロセスに比べ、CO_2排出量を約4分の1に抑えられる電気炉プロセスの環境優位性。

認識する課題

- 生産設備の老朽化トラブルを回避するための、計画的な維持更新投資の継続。
- 新電気炉の建設・稼働に向けた生産体制の最適化と、外部調達鋼片から自社電気炉材へのシフトによるコスト削減。

直近の取り組み・トピックス

- 操業を最優先とした350億円規模の2025年度～2029年度投資計画の推進（新電気炉の建設、既設炉による年間60万トン体制の構築など）。
- 省エネ設備や熱延直送圧延の導入によるエネルギー効率の向上、およびグループ一体での加工能力増強（三泉シヤー第2工場など）。



自然資本

資源循環を支える鉄スクラップ

国内に蓄積された鉄スクラップを主原料とし、鉄のリサイクルを通じて環境負荷低減と循環型社会の実現に寄与しています。

当社の強み

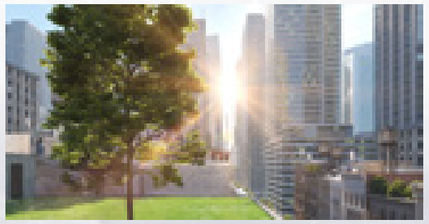
- インフラ解体等で発生する国内の豊富な鉄スクラップを製品に再生する、確立された資源循環プロセス。
- 工場設備・施設などの解体時に発生する鉄スクラップを加工・返納する独自のリサイクルスキーム。
- 製造工程での副産物（電気炉スラグ、スケール等）において、リサイクル率96.6%を誇る高い資源循環水準。

認識する課題

- 将来的な高級スクラップの確保、および中下級スクラップの安定調達と使用拡大。
- スクラップ調達ルートの集荷対策と、価格変動リスクを見据えた鉄源の多様化。

直近の取り組み・トピックス

- 2030年度の温室効果ガス（CO_2）46%削減（2013年度比）、2050年カーボンニュートラル実現に向けた脱炭素戦略の実行。
- 電気炉スラグの道路用路盤材への再利用（独自の蒸気式エージング設備による膨張安定化処理と、第三者機関審査による適切な品質管理の徹底）。



社会関係資本

建設・インフラ分野を中心とした顧客基盤

全国の製販一体拠点を活かした地場密着・きめ細かな営業スタイルにより、お客様のニーズに徹底して寄り添う信頼関係を構築しています。

当社の強み

- 建材事業におけるC形鋼のトップメーカーとしての確固たる地位と成形・加工技術。
- 自動車・建産機向けの構造用棒鋼・線材から、薄板・厚板・表面処理鋼板まで、幅広い顧客ニーズに応える製品ポートフォリオ。

認識する課題

- 国内の人口減少・高齢化に伴う、中長期的な国内鋼材需要の減少への対応。
- 大手ゼネコンや住宅メーカーを中心に急速に高まる電気炉材（グリーン鋼材）需要への的確・迅速な適応。

直近の取り組み・トピックス

- 中山三星建材の合併（建材事業本部の設置）による、グループ一体での加工分野の強化と提案型営業の推進。
- カーボンニュートラルの時流に対応した、電気炉材の適用拡大および商社との連携強化による新規販路拡大。



価値創造の基盤

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_2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。

新たな採掘を必要としない再生資源を最大限に活用





インフラの廃棄・解体

原材料　（スクラップ）

調達物流



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・施設などの解体で発生する鉄スクラップをリサイクル会社で加工処理後、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、製造工程で発生する電気炉スラグは道路用路盤材にリサイクルし、スケール、レンガ屑、ダストなどの副産物も社内外で再利用や再生処理を行い、資源の有効活用を進めています。

お客様が求める
サステナブル鋼材を
自在につくる
NAKAYAMAの製販一体
バリューチェーン

電気炉鋼の製造時CO_2排出量は、高炉鋼の約4分の1

当社では、再生資源である鉄スクラップを主原料とする電気炉製鋼法により、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_2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_2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。自社の電気炉鋼で足りない鉄源は他メーカーから調達していますが、それらの鉄源も可能な限り電気炉鋼を選択し、資源循環とCO_2排出量の削減に取り組んでいます。



鋼材の利用

電気炉

鋼材出荷

鋼材生産

よりCO₂排出を抑えた新電気炉の導入を計画

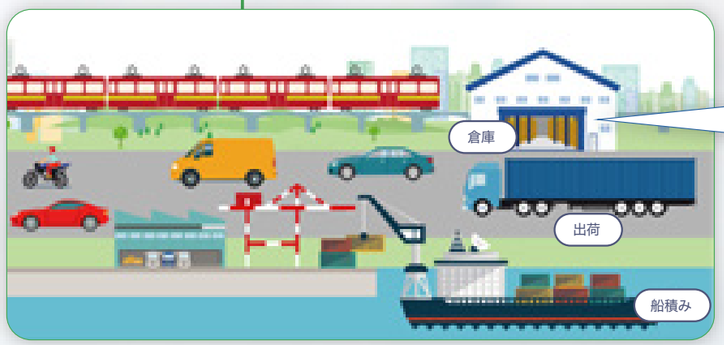
カーボンニュートラルをいち早く実現する鉄鋼メーカーへ

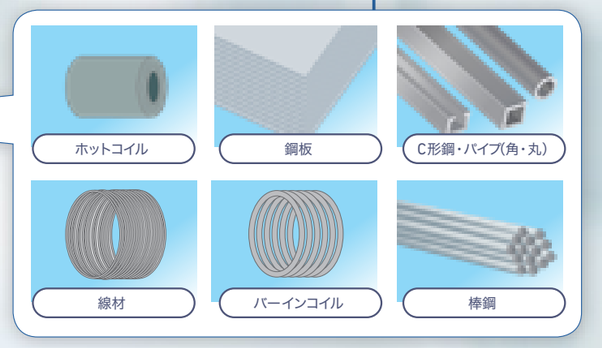
自社電気炉の生産能力を増強し、他メーカーから調達する鉄源を自社電気炉鋼にシフトすることは、資源リサイクルだけでなく、大幅なカーボンニュートラルにもつながります。
当社では、カーボンニュートラルを事業拡大のチャンスと捉え、新電気炉の導入、生産能力増強策を推し進めるとともに、省エネ設備、太陽光発電、熱延直送圧延、圧延工程AIソリューションなどの導入を進めてScope1、2排出量削減に努め、Scope3排出量も大幅に削減していきます。まず、2030年目標の2013年度比CO_2削減46%以上を必ず達成し、2050年までに業界に先駆けてカーボンニュートラルを達成するメーカーとなることを目指しています。

社会インフラ・構造物に環境にやさしい鋼材を提供



先端技術を活用し、生産工程　のCO₂と廃棄物を削減





価値創造の基盤

社長メッセージ



代表取締役社長
内藤 伸彦

新電気炉プロジェクトが新たなステージへ。パートナーとの連携を力に、2033長期計画を全社一丸となって成し遂げる。

社長就任からの1年

NN製鋼合同会社の設立と新たな2社との資本業務提携で、資金調達・事業連携の枠組みが整う

2025年6月の社長就任以来、私が最も力を注いできた最大のテーマが、新電気炉プロジェクトを確実に実行するための事業・資本面でのパートナーシップの構築です。

2025年5月には日本製鉄株式会社と合弁会社設立および業務提携に向けた基本合意書を締結し、2026年4月にはNN製鋼合同会社を設立しました。また、2025年12月には株式会社ヨドコウとの電気炉鋼材の適用拡大に向けた業務提携を発表し、2026年8月には阪和興業株式会社および株式会社ヨドコウとの資本業務提携契約を締結しました。これら一連の取り組みにより、新電気炉建設を実行するための資金調達と事業連携の枠組みが大きく前進しました。

当社グループは創業100周年を迎えた2019年、「次の100年も存続できる会社」を目指し、新電気炉建設を基軸とする中長期の成長戦略を描きました。しかし、その後、建設費やエネルギー価格の著しい高騰が続き、自己資金と営業キャッシュ・フローだけで新電気炉プロジェクトを完遂することは困難であると判断せざるを得ない状況となりました。また、国内鋼材需要の大幅な伸長が期待しにくい環境下で、新電気炉稼働後の生産能力拡大を確実に収益成長につなげるためには、当社グループ単独ではなく、原材料調達から販売、製品開発までを含む事業基盤そのものを強化する必要があると考えました。

そこで、当社のビジョンに共感し、ともに成長を目指すことのできるパートナーとの連携を進めてきました。日本製鉄株式会社、阪和興業株式会社、株式会社ヨドコウはいずれも当社と長年の取引関係と信頼関係を有し、それぞれ鉄鋼生産、原材料調達・流通、川下での製品開発・需要創出という異なる強みを持っています。3社との連携によって、新電気炉を基軸とした当社グループのサステナブルバリューチェーンを支える布陣が整いつつあると考えています。

新電気炉は、当社グループとパートナー各社の将来の成長の鍵を握る設備です。カーボンニュートラル、生産能力、品質、コストのいずれの面からも優れ、次世代に受け継がれる設備でなければなりません。一方、為替相場の変動や中東情勢を含む地政学リスクなどの外部環境の変化に加え、建設費や営業キャッシュ・フローの変動といった事業運営上のリスクもあります。資金調達面ではコンティンジェンシープランも用意し、環境変化にも対応できるよう備えながら、計画を着実に進めていきます。

2025年度の振り返りと今後の見通し

厳しい市場環境が続く中、安定供給を守りながら収益改善策を強化

2025年度の当社グループの業績は、経常利益48億円（前期81億円）となりました。主要顧客である建築土木業界の受注低迷が続き、鋼材の販売数量が減少するとともに、安価な輸入鋼材の流入もあって販売価格は厳しい環境が続きました。

加えて、9月には変電所の事故が発生し、電気炉の休止を余儀なくされました。迅速に代替鉄源を購入することでお客様への供給責任を果たし、修繕・復旧業務の大半を社内で対応した結果、3カ月後の第4四半期から通常操業に戻すことができました。事故影響額は、当初総額16億円を見込んでいましたが、そのうち8億円については恒常的な事業活動に起因するものではないと判断し、特別損失として計上しました。今後も点検周期の短縮など再発防止を徹底し、安定操業と安定供給を最優先に取り組みます。こうした外部環境に左右されにくい収益構造を構築することが、当社自身の重要な課題

であると認識しています。

2026年度の事業環境については、需要は底を打ち、さらなる悪化はないと見ていますが、急激な回復までは期待しにくい状況です。一方、大型データセンターなど一部の案件には動きが見られます。中小規模の物件に回復が広がるまでの間、当社の重要施策である電気炉材の適用拡大を早期に展開するとともに、製品開発や加工ビジネスの強化による高付加価値製品の拡販を進めます。

販売価格については、原料である鉄スクラップ価格やその他コストの上昇に応じた価格改定を業界全体で進める動きが始まっており、当社としても全品種で値上げを実施し、浸透を図っています。また、輸入鋼材に対しては政府によるアンチダンピング関税の調査等も始まっています。こうした環境変化も見極めながら、足元の収益確保と将来の収益基盤の強化を両立していきます。

阪和興業株式会社、株式会社ヨドコウとの提携

原材料調達、販売、製品開発を一体で強化し、新電気炉稼働後の成長基盤をつくる

阪和興業株式会社、株式会社ヨドコウとの資本業務提携については、事業戦略上のシナジーに加え、資本政策上の意義を重視して決断しました。

新電気炉の稼働には現在の2倍以上の鉄スクラップが必要となるため、原材料調達は生産体制増強の根幹をなす重要な要件です。西日本エリアでは大型電気炉の新設を計画している鉄鋼メーカーが複数あり、鉄スクラップの獲得競争は今後さらに激しくなると見ています。阪和興業株式会社は長年にわたり当社の鉄スクラップ調達を支えており、今回の連携強化は原材料調達の安定化に大きく寄与すると考えています。また、新電気炉完成後には、自社電気炉材の供給能力アップにより、フラット製品の鉄源に占める自社材の割合が大幅に高まります。阪和興業株式会社の強固な顧客基盤と営業力を活用し、高品質な鋼材・製品の販売ルートの拡大にもつなげていきます。

株式会社ヨドコウとの連携では、素材メーカーである当社と表面処理メーカーである同社の強みを組み合わせ、付加価値の高い製品の開発を進めています。すでに、同社が拡販する環境配慮型商品への素材供給と共同開発を進めており、新電気炉完成後は電気炉製造のホットコイルの取引量拡大も見込んでいます。

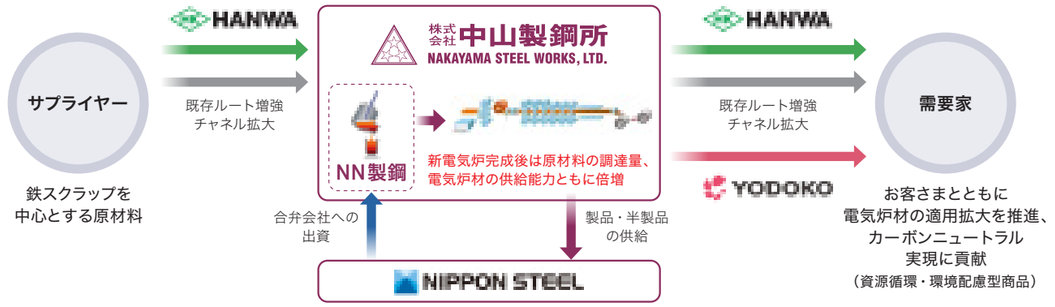
資本政策の面では、第三者割当による新株発行と自己株式の処分を同時かつ同一条件で実施することで、銀行借入に過度に依存せず資本を確保し、財務健全性を維持する枠組みとしました。両社との連携を深めながらも、当社の経営の独立性を確保するための枠組みを契約上明確にしています。

今回の資本取引によって既存株主の持分には希薄化が生じます。この点を踏まえたうえで、本取引の目的である長期計画を着実に実行し、新電気炉への投資を高付加価値の環境配慮型製品の拡販や収益力の向上につなげることが重要だと認識しています。現在は成長投資を優先しており、株主還元方針としては、配当性向30%を目安としています。将来については、事業収益やキャッシュ・フローの状況を踏まえ、適切な株主還元水準について検討していきます。





●業務提携の概要（電気炉材のサプライチェーン）



長期計画 第1フェーズ（2025～2027年度）

新電気炉の稼働を「設備の完成」で終わらせず、収益成長につなげる基盤をつくる

当社グループは現在、「中山製鋼所グループ2033長期計画」の実現に全社を挙げて取り組んでいます。第1フェーズとなる2025年度から2027年度においては、2030年度の新電気炉稼働を単なる「設備の完成」で終わらせることなく、その能力を最大限に発揮し、持続的な収益成長へと結び付けるための事業運営体制や経営

基盤を整えていくことが重要です。この実現に向け、①カーボンニュートラル・循環型社会の実現への貢献、②収益構造の改善・製品ポートフォリオの改革、③事業連携の強化、④新電気炉稼働に向けた体制づくり、⑤経営基盤の強化の5つを重点方針として推進しています。

製品面では、カーボンニュートラル・循環型社会の実現に貢献する付加価値の高い電気炉材の開発と適用拡大を加速しています。当社は2030年度にCO_2排出量を2013年度比46%削減し、2050年度にカーボンニュートラルを達成する目標を掲げています。GXリーグへの参画やCDPでの評価、環境ラベルSuMPO EPDの取得に向けた取り組みなどを通じて、環境価値をお客様に選ばれる製品価値へとつなげていきます。

2026年4月に設立した日本製鉄株式会社との合弁会社であるNN製鋼合同会社では、品質、システム、デリバリーなど、新電気炉稼働後の具体的な生産・供給体制について検討を進めています。建屋や設備についても、当社がこれまで培ってきた電気炉操業の知見を活かしてプランニングを進めており、設備の全体像が明らかになりつつあります。

また、2030年度までは既存設備についても、安定操業と製品の高付加価値化を目的とした投資を着実に行います。加工分野については、他社の技術を取り込むことで早期に事業基盤を強化できる可能性があるため、事業連携やM&Aも選択肢として検討していきます。さらに、収益力の高い組織づくりに向け、新規採用、アルムナイ採用、ベースアップなど人材への投資も継続します。

新電気炉の稼働は、単に設備が新しくなることを意味するのではありません。購買、生産、販売、物流を含むグループ全体が新しい事業モデルへ移行することを意味します。従業員一人ひとりがその変革の当事者であることを共有し、全社で改革を進めていきます。

●NN製鋼合同会社の設立



「中山らしさ」をスケールアップする

電気炉生産能力の拡大を、技術力とグループ総合力のさらなる進化につなげる

昨年来、私は営業部、購買部時代からお付き合いをいただいていた方々に加え、業界の川上・川下企業のトップや金融機関の方々に積極的にお会いし、当社のビジョンをお伝えしてきました。その過程で、非常に良い刺激を受け、私自身の視野も大きく広がったと感じています。

当社は2002年に高炉・転炉を休止し、その後は現在の電気炉で鋼片を生産してきたため、高炉・転炉と電気炉の双方の技術と知見を持っています。一般には電気炉材では製造が難しいとされている高品質の部材でも、当社の技術を活かせば対応できるものは多く、幅広いお客様に電気炉材適用の技術提案を行えることが大きな強みです。

もう一つの強みが、加工メーカー、商社、運輸・物流会社までを擁するグループ総合力です。高品質な鋼材を、お客様の要望に沿った形状・サービスで迅速に提供できる。この技術力とグループ総合力の組み合わせを、私たちは「中山らしさ」と考えています。

新電気炉の完成は、当社の変革に向けた重要な通過点に過ぎません。自社電気炉鋼片の供給能力を大幅に拡充し、鉄源に占める自社材比率を高めることで、より強固な収益基盤を構築し、その成果を持続的な成長と企業価値向上につなげていくことが、当社の変革の本質だと考えています。

これまで培ってきた技術力と、加工・商社・物流まで含めたグループ総合力をさらに進化させ、より多くのお客様に新たな価値を提供していく。それが「中山らしさ」のスケールアップであり、「中山製鋼所グループ2033長期計画」で目指す姿です。

私の役割は、この大きな転換を確実に成し遂げ、次の世代へ競争力ある当社を引き継ぐことです。お客様、株主・投資家、パートナー企業、従業員をはじめとする全てのステークホルダーの期待に応えられるよう、一つひとつの課題に向き合い、計画を着実に実行していきます。



長期計画の概要

2033長期計画達成に向けたスローガン

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

重点方針1 カーボンニュートラル・循環型社会の実現への貢献

- 新電気炉稼働などにより、2030年度CO_2排出量を2013年度比46%削減、2050年度カーボンニュートラル実現を目指す

重点方針2 収益構造の改善、製品ポートフォリオの改革

- 自社鉄源比率向上・省エネ・歩留まり改善によりコスト競争力を強化
- 電気炉鋼材の適用拡大、高付加価値製品の開発・ラインアップ拡充を推進
- グリーン鋼材・加工戦略を強化し、製品ポートフォリオを改革
- 既設電気炉で月産5万トン体制を構築し、電気炉鋼比率を拡大

重点方針3 事業連携の強化

- 日本製鉄株式会社との合弁会社であるNN製鋼を通じ、新電気炉の生産・品質・供給体制を構築
- 阪和興業株式会社との連携により、鉄スクラップ調達力と販売チャネルを強化
- 株式会社ヨドコウとの連携により、電気炉材の適用拡大・製品開発・需要創出を推進
- 中部鋼鈑株式会社等との連携により、スラブ調達や生産体制を補完し、加工受委託・製品開発連携も検討

重点方針4 新電気炉稼働に向けた体制づくり

- 新電気炉は船町工場の旧高炉・コークス工場跡地に設置。物流の整流化・鋼片直送によりコスト改善を見込む
- 年産約120万トンを計画。海上輸送やスクラップヤードの活用により原材料調達を最適化

重点方針5 経営基盤の強化

- DXを活用した業務効率化により、生産性向上と経営管理の高度化を推進
- 人材マップ・人材ポートフォリオを構築し、経営戦略と連動した人材戦略を展開
- 専門人材の獲得・育成体制の強化、DE&I・エンゲージメント向上を推進

●長期計画の目標（2030年度および2033年度）

主なKPI（財務）

	2025年度実績※1	2030年度目標	2033年度目標
経常利益	48億円	100億円以上	130億円以上
EBITDA	80億円	220億円以上	260億円以上
ROE	2.3%	5%以上	6%以上
配当性向	30.8%	30%以上	30%以上※2

※1 需要低迷による販売数量の減少と販売価格の下落に加えて、変電所事故影響等により減収減益
※2 新電気炉完成後の収益、キャッシュ・フローの状況を踏まえ株主還元の強化を検討

主なKPI（非財務）

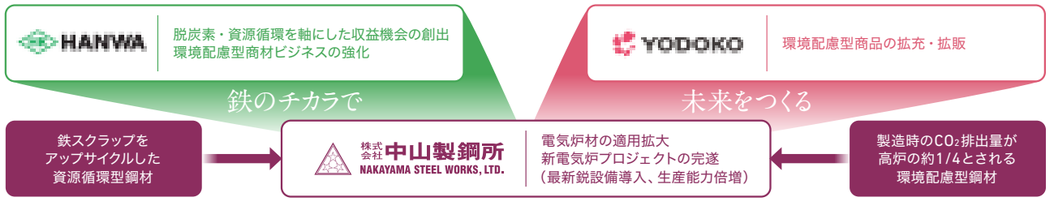
	2025年度実績	2030年度目標	2033年度目標
CO_2排出量（Scope1、2、3）	1,368千t	1,158千t	
マネージャー職に占める女性比率	21.7%	30.0%	33.0%
有給休暇取得率	82.9%	100%	100%
労働災害件数	0件	0件	0件

新電気炉プロジェクトを支えるパートナー連携

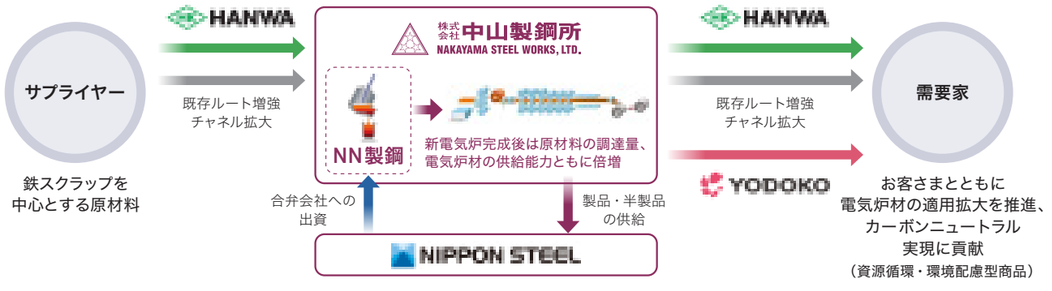
当社は、「中山製鋼所グループ2033長期計画」の中核となる新電気炉プロジェクトを着実に推進するとともに、稼働後の原材料調達、生産、製品開発、販売までを含む事業基盤を強化するため、パートナー企業との連携を拡大しています。2025年5月に日本製鉄株式会社と合弁会社設立および業務提携に向けた基本合意書を締結し、2026年4月にNN製鋼を設立しました。

さらに、2026年8月には阪和興業株式会社および株式会社ヨドコウと資本業務提携契約を締結しました。日本製鉄株式会社、阪和興業株式会社、株式会社ヨドコウそれぞれの強みを活かし、新電気炉稼働後の原材料調達、生産・品質、製品開発・需要創出、販売体制を強化し、中長期的な競争力と収益基盤の向上につなげていきます。

●阪和興業およびヨドコウとの資本業務提携



●電気炉材のサプライチェーン



中山製鋼所の技術力

100年の歴史の中で培ってきた製鉄技術と知見を礎に、新電気炉の稼働を見据え、次の100年を支える新たな技術の獲得に取り組んでいます。若手技術者への技術継承と新たな知見の融合を進め、新生中山製鋼所の競争力を支える技術基盤を構築していきます。



取締役専務執行役員
森川 昌浩

グループのバリューチェーン
高炉・転炉と電気炉、双方の知見を活かし 製造から加工・流通まで一貫した価値を提供

国内には現在、50社以上の電気炉メーカーが存在し、その大半は建築・土木の骨格材に使われる棒鋼・形鋼メーカーです。鋼板を製造する会社は当社を含めて3社しかなく、中でも薄板、すなわちホットコイルを製造するメーカーは2社です。電気炉、連続鋳造、熱間圧延の一貫した設備と技術を保有していることは、当社の大きな特徴です。

当社はさらに、製造だけでなく加工、販売、物流を担う会社をグループ内に持ち、川上から川下までつながるバリューチェーンを構築してきました。高品質な鋼板製品や構造用棒鋼・線材製品などを、お客様のニーズに応じた形で提供できることが強みです。

代表例が軽量C形鋼です。船町工場でホットコイルを切断してスリットコイルを製造し、全国9カ所の工場で成形や穴あけなどの加工を行います。お客様に近い場所で加工することで、短納期かつ細かな仕様にも対応できます。縞鋼板についても、加工会社の三泉シヤーが船町工場構内へ移転し設備を増強したことで、多様なニーズに迅速に応えられる体制を整えました。

また、川上から川下までの工程を持つことで、お客様のニーズを製鋼・圧延工程までさかのぼって製品設計に反映できることも競争優位です。現在は主力の建築分野に加え、自動車部品や家電などへの電気炉鋼材の適用拡大を目指し、製品ポートフォリオの改革を進めています。

新電気炉建設の効果
新電気炉でコスト・製品競争力・環境対応力を同時に高める 生産能力の拡大を、新たな市場への展開につなげる

当社は2002年に高炉・転炉を休止し、電気炉だけの鋼片生産へ移行しました。しかし現在の生産体制には2つの課題があります。一つは、受注量に対して自社の鋼片生産能力が不足し、外部調達に頼らざるを得ないこと。もう一つは、連続鋳造機の幅に制約があり、広幅スラブを自社で製造できないことです。

これらの課題を解決するため、圧延工場に隣接する旧高炉・コークス工場跡地に新電気炉を建設します。長期的な販売戦略を踏まえ、現在の2倍以上にあたる年間約120万トンの鋼片を生産できる200トン炉を導入する計画です。

新電気炉の効果は大きく3つあります。第1に、外部調達している鉄源を自社生産へ切り替えることによる調達コストの削減です。第2に、温室効果ガス排出量の削減です。電気炉鋼片は高炉鋼片と比べてCO_2排出量を大幅に抑えることができ、さらにスクラップを連続投入する予熱方式の採用によって消費電力の低減も見込んでいます。第3に、広幅スラブを自社生産できるようになることで、供給可能な製品・用途の幅が広がることです。狭幅から広幅まで、低不純物で加工性に優れた電気炉材を供給し、より多様な産業分野で高品質・高付加価値製品の採用を広げていきたいと考えています。

一方、生産能力の拡大に伴い、鉄スクラップの調達量も現在の月間約5万トンから倍増させる必要があります。当社には3万トン級の船舶が接岸できる岸壁があるため、各地からの調達拡大を進めるほか、清水工場のヤード拡張、名古屋工場でのスクラップヤード新設も計画しています。新電気炉ではスクラップ用の建屋を設け、雨水や土砂の混入を防ぐことでスクラップ品質を安定させます。

新電気炉は、従業員の安全や働き方も変えます。現在は、炉の近くで溶鋼を採取するサンプリングなど、高温環境下で危険を伴う作業があります。新設備では自動化を進め、高所・高温作業を大幅に減らし、オペレーターが炉から離れた管制室で遠隔操作する操業を想定しています。

計画遂行上の課題
新生中山製鋼所の始動に向けて 全社横断の業務フロー改革会議を発足

新電気炉の完成は、設備が新しくなるだけではなく、当社のものづくりそのものが新しい段階へ移ることを意味します。現在、新電気炉建設チームを専任5名、兼任約10名で組成し、建設計画、人材確保、業務改革など具体的な準備を進めています。

最大の課題の一つが、立ち上げを担う専門人材です。既設の電気炉が導入されたのは40年以上前で、当時、新入社員だった私を除けば、電気炉の導入・立ち上げを経験した社員は社内に残っていません。土木建築、機械、電機、システムなどの専門人材も十分とはいえません。一方、技術革新のスピードは当時とは比べものにならないほど速くなっています。そのため、若手社員を積極的にプロジェクトへ登用し、育成しながら最新技術や設備の調査・研究を進めています。

さらに2026年度からは「新製鋼関連課題検討会議」を立ち上げ、購買、生産、品質、システム、物流、営業、総務の7テーマについて、新電気炉稼働後を見据えた業務フローの課題抽出と検討を始めました。部門ごとの部分最適ではなく、各部門が横につながり、全体最適の視点で新しい仕事の仕組みをつくることが狙いです。

サステナブルバリューチェーン
電気炉材の適用領域を広げ、環境価値を競争力へ 品質・性能・コストでも選ばれる電気炉材を目指す

日本製鉄株式会社との合弁で設立したNN製鋼合同会社では、品質、設備、生産・供給体制について具体的な検討を進めています。

株式会社ヨドコウとは、環境配慮型商品の拡充・拡販に向け、当社の電気炉材をより難易度の高い製品へ適用するための技術課題を協議しています。こうしたパートナーとの連携を通じて、「低CO_2だから選ばれる」だけでなく、品質、性能、コストの面でも選ばれる電気炉材へと進化させていくことが重要です。

また、当社グループでは製造工程で生じる電気炉スラグ、スケール、レンガ屑などの副産物について、船町工場構内で再資源化を進め、現在では約97%をリサイクルしています。輸送面でも自社保有の岸壁や船舶を活用したモーダルシフトを進めており、製造工程だけでなくバリューチェーン全体で環境負荷の低減に取り組んでいます。

現在プロジェクトで活躍する20代、30代の社員は、新しい知見の吸収が速く、短期間で成果を出そうという意欲にもあふれています。新電気炉が本格稼働する頃には、こうした若い世代が会社の中核を担っていくことになります。40年以上前、私が新入社員として現在の電気炉の立ち上げに携わった経験のうち、次の世代に活かせるものは確実に引き継ぎたい。一方で、若い社員には新しい発想やデジタル技術を積極的に取り込み、私たちの世代にはできなかった新しいものづくりを実現してほしいと考えています。新電気炉を単なる設備更新ではなく、中山製鋼所の技術を次の100年へつなぐプロジェクトとして、成功に導いていきます。

長期計画の進捗

「中山製鋼所グループ2033長期計画」は、第1フェーズの取り組みが着実に進展しています。パートナー各社との連携体制も整い、新電気炉プロジェクトの実現に向けた道筋がより明確になりました。

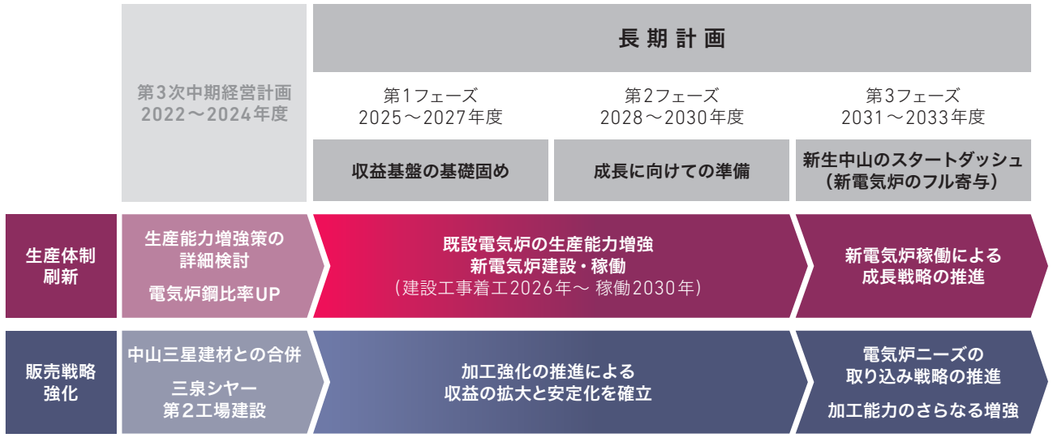


取締役常務執行役員
阪口 光昭

長期計画の全体像
カーボンニュートラル社会への貢献を計画の中心に据え 3つのフェーズで目標達成を目指す

当社グループは長期計画達成に向けて、「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」をスローガンに掲げ、3つの目標を定めました。まず、国内の電気炉鋼板市場で確固たる存在感を確立すること。次に、循環型社会の中でユーザーニーズに応じた「中山らしさ」を追求すること。さらに、新生中山製鋼所のスタートに向けた三段ロケット(第1～3フェーズ)を点火すること、これらを長期計画のミッションとしています。

電気炉の鋼材は、高炉に比べ約4分の1のCO_2排出量でつくることができます。長期計画の重点方針は、この環境優位性を活かして電気炉鋼材の適用拡大と加工戦略を一層進めることにあり、カーボンニュートラル、循環型社会実現への貢献を計画の中心に据えています。現在は、2027年度までの第1フェーズとして収益基盤の基礎固めに取り組んでいます。2028年度から2030年度までを第2フェーズとし、新電気炉の建設・立ち上げと将来の成長に向けた準備を本格化させます。2031年度から2033年度までの第3フェーズでは、新電気炉のフル稼働と新生中山製鋼所としての成長軌道の確立を目指します。



第1フェーズの進捗
将来の収益力となる種をまき、バリューチェーンの青写真を描く期間

第1フェーズの位置づけは収益基盤の基礎固めであり、将来の収益力につながる種まきを確実に行う期間です。まず、最も重要な種まきが製品ポートフォリオの改革です。将来の生産能力増強を踏まえ、お客様が求める高付加価値製品を新たに開発しています。さらに、鉄源の購入・生産から鋼材の製造、加工、流通までをグループが一貫して担い、お客様の要望にきめ細かく応える「中山らしさ」をさらに追求し、グループ一体で収益基盤を固めていきたいと考えています。2026年8月に公表した阪和興業株式会社、株式会社ヨドコウとの資本業務提携は、新電気炉完成後の製品戦略、販売戦略を確実に実現していくよう協業関係のさらなる深化を目的としています。特に電気炉材の適用拡大では、熱延製品を製造する当社と、冷延・加工を担う株式会社ヨドコウとの垂直分業により、これまで参入が難しかった家電製品や収納用品向け、さらに高い精度が求められるガス容器や自動車部品などへの参入を目指しています。新電気炉の完成を待たずに取り組みます。

適用拡大対象

事業用設備	社会基盤インフラ
• エアコンプレッサー • ベルトコンベアローラー • テント、農業資材	• 高架、橋梁（下面補強部材） • 建築用免振装置 • LPガス容器

鉄のチカラで　**社会の様々な分野で 電気炉材の適用拡大に挑戦**　未来をつくる

自動車（車載部品）	家電製品・収納用品
• エアバッグ • シートベルト • ショックアブソーバー	• 冷蔵庫、洗濯機、エアコン • ロッカー、物置

また、当社の販売体制はこれまで関西以西を中心としてきましたが、今後は商圏の拡大を図るため、2025年12月に、北関東や東北への利便性が高い茨城県常陸那珂地区に中継地を開設しました。高速道路ネットワークが充実していることや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。

そして、2026年11月の環境アセスメント完了後には、建設用地内の既存設備の解体工事を始め、新工場の建築着工となります。これまで進めてきました基本設計を終え、2026年度内に主要な設備契約を実行していく段階に入ります。外部要因による建設費、設備費などの変動が生じますが、資金計画の予測の範囲内で予算を収められるよう、慎重かつ迅速に契約・発注業務を進めていきます。

2027年度までの第1フェーズでは、新電気炉完成後のビジネス全体の青写真を描くことが大きな目標です。さらに、第2フェーズ以降は、描いた青写真をより具体化していく段階に入ります。今回のプロジェクトは、単に電気炉を新しくするだけではなく、調達・購買、生産、製品開発、販売、物流などの各体制やシステムを刷新するものです。当社グループだけでなくパートナー企業の機能も最大限に活用し、バリューチェーンに磨きをかけていきたいと考えています。

長期計画の目標
資金調達・事業連携の枠組みが整い、描いたビジョンの実現可能性が拡大 ブランド戦略を通じて成長ストーリーを伝える

長期計画では、2030年度の経常利益100億円以上、2033年度の経常利益130億円以上を軸に、各種経営目標を明示しています。計画策定時と現在のような激動する有事の状況下では、為替水準やスプレッドなどの前提条件が大きく変化しており、足元の業績と目標値には乖離があります。このため目標値の見直しも検討してきましたが、その後、パートナー各社との協議が進展し、2026年8月には阪和興業株式会社、株式会社ヨドコウとの資本業務提携契約を締結するとともに、予算変動も加味した資金調達計画を公表しました。さらに、原材料調達、製品開発、生産体制、販売・物流ネットワークなどの面でも体制強化の道筋が明確になったことから、現時点で2033年度の長期目標を見直すことは適切ではないと判断しています。

当社の新電気炉プロジェクトは、構想段階から長年にわたり社内で検討してきました。しかし、国内の鉄鋼・鋼材市場の縮小や建設費の高騰が見込まれる中、大規模投資を伴うプロジェクトを当社単独で進めるには限界があり、資金・事業の両面を支える有力なパートナーとの連携が不可欠だと認識していました。今回、複数の有力なパートナーとの連携体制が整い、原材料調達から製品開発、販売・物流まで事業基盤を強化する道筋が明確になったことで、プロジェクトの実現可能性は大きく高まったと考えています。今後は、当社のグリーン鋼材を軸にブランド戦略を展開し、株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様に成長ストーリーを具体的にお伝えしていきます。

財務・人材戦略

新電気炉建設を支える調達アロケーションを公表し、長期計画の実現に向けた資金調達の枠組みを整えました。経営戦略と連動した組織・人材戦略を展開し、財務・人材の両面から経営基盤のさらなる強化に取り組んでいます。



取締役常務執行役員
大穂 勝也

2025年度の業績と財務活動

2025年度は、主力である中小建築向け需要の低迷による販売数量の減少や、輸入鋼材の市場流入による販売価格の下落に加え、原材料をはじめとする各種コストの上昇、変電所事故による一過性の減益影響が重なり、全体として減収減益となりました。今後も厳しい外部環境が続くことが予想される中でも、原材料価格や各種コスト上昇に対しての早期の値上げや製品ポートフォリオ改革、コスト改善を着実に進め、収益力の回復を図っていきます。また、キャッシュ創出のため、資産売却も計画的に進めています。2025年度の設備投資は主に維持更新投資で計画65億円に対し実績53億円となりました。現在、新電気炉建設が当社の最重要課題であり、資金は新電気炉投資に優先的に充当していくよう考えています。

新電気炉投資を支える調達アロケーション

2026年8月に、新電気炉投資を基軸とする2026～2029年度の調達アロケーションを公表しました。投資額は、新電気炉建設950億円（最大1,055億円）、維持更新・その他成長投資300億円です。投資の原資として、まず、収益力向上に加え、在庫の適正化を進め営業キャッシュ・フローを430億円程度確保することです。手元資金はグループ全体で資金管理の高度化を進め、新電気炉投資に充当できる資金を確保していきます。パートナー企業との連携による資金調達については、日本製鉄株式会社、阪和興業株式会社、株式会社ヨドコウとそれぞれ契約を締結しており、合計333億円（最大360億円）となります。借入については、銀行とは約447億円（最大約498億円）の契約を締結しています。その他資産売却については、すでに2件を実施済みで、さらに追加の売却も検討していきます。

これらの資金調達については様々な方法を検討し、事業戦略・財務戦略の両面から総合的に判断した結果、今回のアロケーションに至りました。借入だけに依存せず、第三者割当および自己株式の処分を組み合わせることにより、新電気炉投資額が最大1,055億円となる場合でも、調達の目途が立ちました。さらなる予算の上振れは現時点では想定していませんが、建設費や営業キャッシュ・フロー計画は変動要因と捉え、追加の資産売却、運転資金のさらなる改善、その他成長投資の厳選など、コンティンジェンシープランも準備しています。

借入については、当社グループの資金やパートナー企業との連携による資金の活用に加え、必要に応じて順次実行していく方針です。計画では2029年度以降に借入が発生し、所要額に達した段階で長期借入へ切り替える予定です。

●調達アロケーション（2026～2029年度）

調達方法	資金使途および所要額
営業キャッシュ・フロー 430億円程度※	新電気炉建設投資 950億円程度（最大1,055億円） 投資は設備保有会社であるNN製鋼合同会社にて実施
現預金（2026年3月末時点） 232億円	
日本製鉄によるNN製鋼合同会社への出資分 246億円（最大273億円）	
銀行借入 約447億円（最大約498億円）	維持更新・その他成長投資 300億円程度※
資産売却（税引後手取資金） 43億円	
第三者割当による新株式発行および自己株処分 87億円	株主還元 80億円程度※
合計 1,485億円（最大1,563億円）	**合計 1,330億円（最大1,435億円）**

※2025年5月の公表から1年間経過後の金額

財務規律、投資採算、ガバナンス

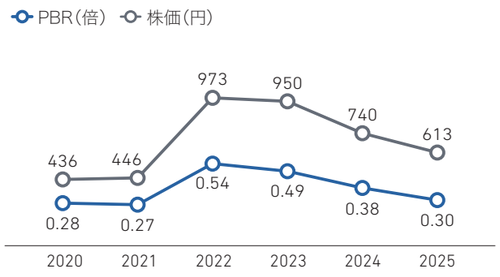
このたび公表した調達アロケーションは、財務健全性を確保するため、D/Eレシオ0.5倍未満、自己資本比率50%以上を維持する方針のもとで策定しました。借入枠にも純資産維持と利益維持に関する財務制限条項が付与されており、これらを確実に遵守していきます。また、当社の2025年度末のWACCは4.6%であり、個別投資については、投資リターンがWACCを上回ることを基本的な基準としつつ、戦略上の必要性なども総合的に判断したうえで投資を決定しています。投資の決定や投資後の成果については、毎月定例の設備予算委員会で決議・報告およびモニタリングを行っています。新電気炉投資についても、資金活用の順序、投資の進捗、投資額、リスクなどを取締役会で共有し、課題が生じた場合には迅速に対応を協議していきます。

資本効率、市場評価、株主還元

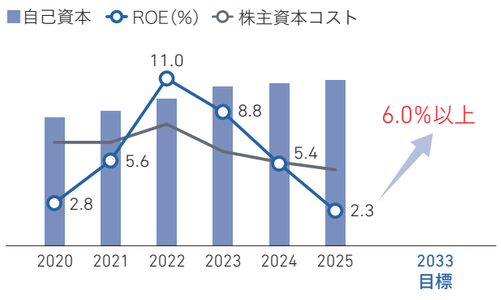
資本効率については、長期計画において2033年度にROE6.0%以上を目標としています。一方、PBRは2026年3月末時点で0.3倍にとどまり、市場評価については大きな課題があると認識しています。PBRを改善すること、すなわち企業価値を向上させるには、まず収益力と資本効率を高めて、そのうえで株式市場に当社の成長戦略を適切に理解いただくことが重要です。これまで資本・業務提携や資金調達の具体策が公表前であったことから、十分に説明できない部分もありましたが、今回、一連の枠組みを公表したことで、長期計画の実現に向けた道筋をより具体的にお伝えできるようになりました。今後はIR/SR活動を一層充実させていきます。株主還元については、新電気炉稼働後に事業収益やキャッシュ・フローの状況を踏まえながら、その後の方針を検討していきます。

●株価（PBR）推移・資本効率 ～低水準のPBR・ROEが課題～

PBR／株価推移（年度末）



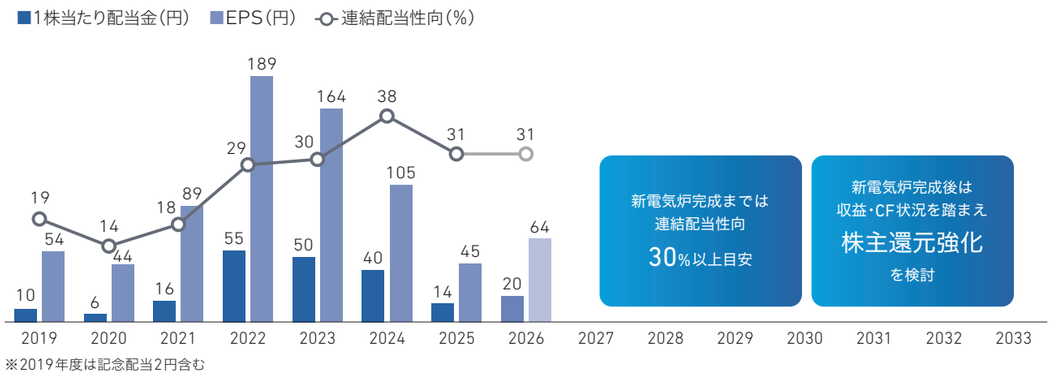
自己資本／ROE／株主資本コスト



●当社株価と日経平均株価の推移



●連結配当性向の推移



※2019年度は記念配当2円含む

第2次中期経営計画	第3次中期経営計画	2033長期計画	
		新電気炉完成まで	新電気炉完成後

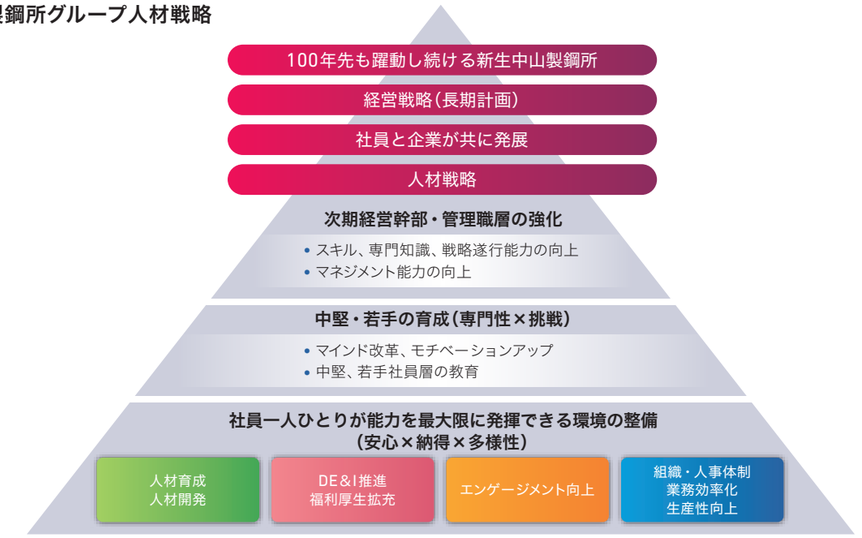
経営戦略を実現する人的資本戦略

新電気炉建設という一大プロジェクトを成し遂げるには、人材と組織の基盤をいかに構築していくかが大きな課題です。特に今回のプロジェクトは、組織全体の改革・最適化を伴うものであり、自らの担当領域だけでなく、会社全体を見渡して行動できる人材育成と、部門間で連携できる組織づくりが求められます。そのため、従業員一人ひとりが会社の変革に主体的に参画し、能力を十分に発揮できる環境を整えることが重要だと考えています。2025年度は全社でエンゲージメント調査を実施し、社員の率直な意見や組織課題を把握しました。調査結果は各部門の管掌役員にフィードバックし、スコア改善に向けたアクションにつなげる取り組みを進めています。

また、中長期的な人材戦略・人員計画を実現するため、人材ポートフォリオの構築も進めています。各管掌役員が組織・人材マップを作成し、2026年4月に、その方向性を踏まえて組織改定と人事異動を実施しました。引き続き、人事部門で人材の可視化と一元管理を進めながら人材マップを更新し、最適な人材ポートフォリオの構築に努めていきます。さらに、経営戦略と連動した人材戦略に基づき、スキルとマインドを兼ね備えた人材の育成に取り組んでいきます。

人材基盤を強化することは、プロジェクトの完遂と競争力向上に不可欠であると考え、2023年度から3年間で18%のベースアップを実施しました。今後も従業員の努力に応えるべく、成長投資の資金を確保したうえで、ベースアップや育成費用などの人的資本投資を継続的に進めていきます。

●中山製鋼所グループ人材戦略



人材確保・育成、DE&I

人材確保においては、高校OBによる学校訪問や工場見学の実施など、現場と一体となった新卒採用に加え、リファラル・アルムナイ採用の強化が一定の成果を挙げており、引き続き注力していく方針です。近年は求職者が企業を選ぶ売り手市場が続いていることから、学生に近い視点を持つ若手社員にも採用活動へ参画してもらい、学生が共感しやすい情報発信やコミュニケーションをより一層強化しています。従業員と会社がともに成長できるよう、事業戦略と連動した人材育成・人材開発を実現していきたいと考えています。

DE&Iおよび働きやすい職場づくりに関する目標として、マネージャー(係長層)以上の女性比率30%以上、全社有休取得率100%などを掲げており、2025年度の実績はそれぞれ21.7%、82.9%となりました。女性比率のさらなる向上に向けては、女性社員がキャリア形成や管理職への挑戦を具体的に描ける環境づくりが重要だと考え、女性活躍推進セミナーや管理職を交えたワークショップなどを実施しています。また、全社員を対象に「仕事と介護の両立セミナー」を開催しました。介護の基礎知識や利用可能な制度などの理解を深めることで、従業員が仕事と介護を両立しながら能力を発揮できる環境づくりを推進しています。

人権・サプライチェーンと企業基盤

2025年3月、「中山製鋼所グループ人権方針」を制定しました。人権尊重への取り組みをグループ各社に周知・啓発するため、「ビジネスと人権」をテーマに講習会を開催しました。また、国際基準と当社人権方針に基づき、人権リスク61項目を洗い出し、主要取引先と協力会社の計49社にアンケートを実施しました。アンケートの一次データをUNGP※の深刻度基準で評価したところ、顕著なリスクとして29項目を特定しました。さらに、それらを10の重点領域に整理してリスクマップを作成し、重点領域から優先的に是正・改善のアクションを進めていく考えです。社内については、推進体制を強化し、各部署における人権リスク軽減に向けた既存施策の見直しと今後の対応方針を検討していきます。サプライヤーについては、対話による改善支援を行っていきます。さらに、アンケートによる確認を継続的に実施し、サプライヤーと共同で予防・軽減措置などの改善策を検討・実施します。これらのPDCAサイクルを通じて、当社バリューチェーン全体における人権尊重の定着を目指します。

※国連ビジネスと人権指導原則

マテリアリティ

電気炉メーカーである強み、優位性を活かした成長戦略を実現すると同時に社会にとって不可欠な存在となり、100年先も躍動し続ける中山製鋼所グループを目指して取り組むべき5つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティ	主な取り組み内容	指標・目標	2025年度取り組み実績
カーボンニュートラル実現に向けて尽力する企業 **推進方針** ● 鉄リサイクルを通じて環境負荷低減に寄与していきます。 ● 使用電力の脱炭素化を指向、太陽光発電など自然エネルギーの活用を最大限に実施していきます。	カーボンニュートラル実現 (気候変動対応)	2030年：2013年度比　CO_2排出量46%削減(1,164千トン)(Scope 1、2、3) CO_2排出原単位71%削減(Scope 1、2、3) 2050年：カーボンニュートラル	2013年度比　CO_2排出量37%削減(1,368千トン) CO_2排出原単位21%削減
	循環型社会への貢献 (廃棄物の再資源化)	電気炉鋼使用比率の向上(2030年目標：83%) 副産物リサイクル率の向上	電気炉鋼使用比率：59.6% 副産物リサイクル率：96.6%
	環境汚染の防止		
	大気汚染物質の排出量削減	窒素酸化物(NOx)排出量削減 硫黄酸化物(SOx)排出量削減	窒素酸化物(NOx)排出量：95.4トン 硫黄酸化物(SOx)排出量：1.4Nm^3
	水資源の有効活用	水使用量および排水量の適切な管理	水使用量：工業用水1,170km^3、上水47km^3 排水量：下水道6km^3、河川・海域(処理水)220km^3、河川・海域(無処理)2,904km^3
	水質汚濁防止	排水に含まれる有害物質の適切な管理 化学的酸素要求量　10mg/ℓ以下 懸濁物質　40mg/ℓ以下 全窒素　60mg/ℓ以下	排水中化学的酸素要求量(COD)：2.8mg/ℓ 排水中懸濁物質(SS)：6.5mg/ℓ 排水中全窒素(T-N)：1.4mg/ℓ
	化学物質の排出抑制	化学物質の排出管理	化学物質の事業所以外への移動量：247トン 化学物質の大気への排出量：66トン 化学物質の公共用水域への排出量：15kg 揮発性有機化合物(VOC)の大気への排出量：66トン
	廃棄物の適正処理	処理状況の視察、マニフェストの適正運用	処理状況視察：8件、マニフェスト違反：0件
従業員のモチベーションをアップさせ、家族の幸せを追求する企業 **推進方針** ● 安全・防災を最優先にし、無事故・無災害実現を目指すとともに、健康経営の一層の強化を推進していきます。 ● 働き方改革を推進し、ワークライフバランスの充実を図っていきます。	労働災害・重大事故の防止	安全衛生管理方針に沿って活動を展開し、無事故・無災害を達成する 目標：死亡災害0件、休業災害0件	死亡災害：0件、休業災害：5件
	交通安全の確保	交通災害の撲滅に向けて行動目標、交通ルールを遵守する 目標：交通災害(休業事故)0件	通勤災害：1件、構内車両事故：6件
	健康経営の推進	従業員の生活習慣病関連項目有所見率の2025年度目標を達成する (2025年度目標：血圧17.9%、血糖12.1%、脂質33.3%)	血圧：52.6%、血糖：49.2%、脂質：60.6%
	離職率低下への取り組み	残業時間の削減、有休取得率の向上など働きやすい職場づくりの推進により離職率を抑える	離職率：2.1%(役員、嘱託、再雇用を除く自己都合退職者)
	非正規従業員の採用	定年再雇用は本人の意思を尊重したうえで現職での再雇用を推進	非正規従業員の割合：12.8%(派遣社員、受入出向社員を含む)
	女性活躍の推進	女性が働きやすい職場環境を整備し、女性管理職比率と有休取得率を向上させる 2030年度：有給休暇取得率100%、マネージャー職に占める女性割合30%以上	マネージャー職に占める女性割合：21.7% 有給休暇取得率：82.9%
	社員研修・教育の充実	「経営に貢献する人づくり」を目指した人材育成を推進する	階層別教育：108名、スキルアップ研修：15名(延べ人数)
社会に貢献し地域と協調・共生する企業 **推進方針** ● SDGsへの取り組みをはじめ、社会貢献活動を充実していきます。 ● 当社グループ6社の工場、支店、営業所における地場地域コミュニティとの連携を大切にし地域に貢献する活動を推進していきます。	ボランティア・寄付への取り組み	本社周辺公道清掃の実施(1回/月、夏季期間7～9月を除く9回/年) 小学生工場見学の受け入れ(3校/年) 近隣地域団体、奨学財団への寄付(6,510千円/年)	9回/年度実施(延べ225名の参加) 受け入れ：0校/年 近隣地域団体、奨学財団への寄付：16,767千円/年
	地域との交流	本社所在地、大阪市大正区主催行事への参画 近隣地域行事の運営支援と参加	「大正ものづくりフェスタ2025」への協賛 本社周辺地域行事への協賛 参加は2行事

お客様に中山製鋼所グループを選んでいただき、喜んでいただける企業

推進方針

- お客様ニーズに応えるベストワン企業を目指し、グループ一丸となって「中山らしさ」に磨きをかけていきます。
- きめ細かな情報収集とお客様対応により、お客様のニーズを先取り、提案型営業を推進していきます。
- 品質管理を徹底して品質・安全性を確保し、お客様との信頼関係を一層強固なものにしていきます。

ステークホルダーに安心していただき、喜んでいただける企業

推進方針

- ガバナンスを徹底・強化するとともに情報開示の充実とステークホルダーとの対話を密にしていきます。
- 2030年度に向けて収益力をアップし、配当性向30%を目指します。
- リスクマネジメント体制の強化を図り、持続的な成長のために経営の迅速化および透明性を追求します。

マテリアリティ	主な取り組み内容	指標・目標	2025年度取り組み実績
お客様に中山製鋼所グループを選んでいただき、喜んでいただける企業	製品品質向上への取り組み	顧客満足度調査の実施と調査結果を社内へ展開し品質向上を図る 多様化するお客様のニーズに迅速に対応する組織づくり	顧客満足度調査実施：2回/年（主要なお客様の満足度定点観測） 全国にある倉庫／中継地の品質パトロールを実施：19回/年 CO_2排出量削減を目的とした電気炉材採用のための活動（家電分野参入、自動車部材/産業機械分野への取り組み）
	IR活動の充実	ホームページへIRニュースのタイムリーな開示 各種説明資料および財務情報、株式情報などのわかりやすい開示	決算短信、業績予想、四半期報告書などのタイムリーな開示 ホームページ開示案内：68件/年
	株主還元への取り組み	安定した配当の実現（配当性向30%）	年間配当14円、配当性向30.8%
	株主総会活性化への取り組み	株主様との対話の場となるような取り組みの実施	
		株主総会招集通知の充実と早期発送	事業報告など記載内容の充実と読み手に伝わりやすいデザインへ変更 招集通知の早期発送（6月8日発送、発送法定期限日の2日前） ※2026年度実績
		電子提供措置開始(総会日の3週間前、法定期限6月3日)	自社ホームページおよび東証WEBサイトへの掲載(6月2日)、英文同時開示 ※2026年度実績
		インターネットによる議決権行使の導入	2021年6月開催より導入し継続
	決算説明会の実施	証券アナリストや機関投資家を対象とした決算説明会実施	8月、11月、2月、5月の4回開催
	社外役員の選任基準と独立性確保	選定基準に沿った者を選任する 社外役員の独立性基準に従い独立役員として届出を行う	選定基準に沿った者（4名、うち1名は女性）を選任 社外役員4名を独立役員として届出　※2026年度実績
	役員報酬	役員の報酬等の額またはその算定方法は第128回定時株主総会招集通知に記載の方針に沿う 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額は年額3億円以内（うち社外取締役分は年額5,000万円以内） 監査等委員である取締役の報酬額は年額6,000万円以内 ※いずれも株主総会決議による	2025年度は株主総会決議に沿った役員報酬となっています 取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）　1億8,200万円 監査等委員である取締役（監査等委員である社外取締役を除く）　2,200万円 社外役員　2,400万円
	取締役の職務執行	取締役会会則に沿った運営を行う 定期開催（月1回）および必要な場合に招集する 年1回取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、運営についての評価や意見を集約し、運営等の改善点を取締役会にて報告する	開催回数：取締役会19回、監査等委員会20回 分析および評価結果と実効性向上に向けた取り組みについて取締役会にて報告（2026年2月）
	コンプライアンス推進体制の強化	コンプライアンス・リスクマネジメント委員会を年2回開催 それぞれ上期、下期におけるリスク管理状況と重点課題を協議・承認	2025年4月、2025年10月の計2回開催し、リスク管理状況と取り組み重点課題を当社およびグループ各社へ周知徹底
	内部通報制度	遵守違反やその疑いのある行為を迅速に把握し、違法・不正の抑止に努める 通報件数：0件	通報件数：5件
	情報セキュリティに関する啓発と教育	1年以上社内システムパスワードの変更がない利用者へ変更案内 情報機器の利用状況実施調査（年1回） 全社共有サーバー利用推進	パスワード変更チェックシステムによる自動案内 USB、SDカード等接続機器の利用実態調査（2025年3月） 利用率の調査状況と利用推進を社内グループウェアおよび部門長へのメールにて周知
	利益確保	長期計画において重視する経営指標の数値目標 2030年度目標 / 2033年度目標※ 経常利益：100億円以上 / 130億円以上 EBITDA：220億円以上 / 260億円以上 ROE：5%以上 / 6%以上 ※新電気炉本格的稼働を2030年度期中と想定しており、新電気炉による施策効果が概ね見込まれる2033年度を長期計画の数値目標としました。	経常利益　48億円 EBITDA　80億円 ROE　2.3%
	従業員への賃金支払い	最低賃金や生活賃金に関する権利の支持・支援 労働時間・残業時間に関する方針の明文化と遵守	労働基準法違反：0件、労使協定違反および就業規則違反：0件 最低賃金および支払い5原則遵守

環境への取り組み

1 環境問題に関する認識

世界全体で気候変動対策を進めることは喫緊の課題となっており、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が提供する科学的知見も踏まえCOP21でパリ協定が採択されました。2016年に発効したパリ協定では今世紀後半に世界全体でカーボンニュートラルの達成を目指しています。日本では「地球温暖化対策計画」(2016年閣議決定)において、脱炭素社会に向けて2050年までに80%の温室効果ガス排出削減という長期的目標を掲げています。気候変動問題を守りから攻めへと転換し、日本の成長にもつなげていくため、この環境と成長の好循環をビジネス主導により実現していくような仕組みが重要とされています。

一般社団法人日本鉄鋼連盟(以下、日本鉄鋼連盟)においても、日本のカーボンニュートラルという野心的な方針に賛同し、実現に向けて果敢に挑戦する「我が国の2050年カーボンニュートラルに関する日本鉄鋼業の基本方針」を2021年2月に打ち出しました。

当社はこのような日本や日本鉄鋼連盟の取り組みの主旨に賛同します。当社は鉄スクラップを主原料として、再度新たな鉄鋼製品によみがえらせる資源循環型の事業を通じてこのような社会的課題を解決する取り組みを続けて脱炭素社会の構築に貢献していきます。

2 環境方針

当社では環境に対する基本的な姿勢を環境方針に定め、環境マネジメントシステムを用いて環境マネジメントを推進しています。

《環境方針》

当社は、地球環境の保全が人類共通の責務であることを、船町工場における鉄鋼製造事業に関わる全ての要員が自覚し、事業活動のあらゆる面で積極的・継続的に環境保全に取り組み、以下の基本方針に基づいて行動し、快適な職場環境・地域環境の創造と地球環境の保全に努めています。

【基本理念】

株式会社中山製鋼所は、鉄鋼製造を主体とした事業活動を通じて脱炭素社会や資源・エネルギーの循環型社会などの持続可能な社会システムの構築に貢献する

【基本方針】

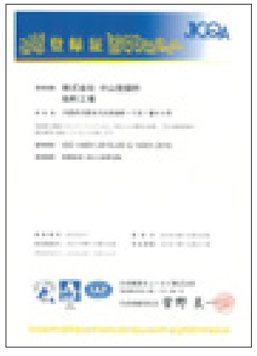
1. 鉄スクラップのリサイクルをメインとする鉄鋼製品の製造・販売を通じ、ステークホルダーや社会が求める環境負荷の低減を推進する
2. 製造プロセスの省エネルギーを進めると同時に環境に配慮した製品・サービスの提供を拡充し、温室効果ガスの削減に貢献する
3. 法令を遵守し、社会貢献を果たし、地域との共生と調和を図り、快適な地域環境の創造と保全に務める

(1)環境マネジメントシステム

当社船町工場では1999年11月にISO14001の認証を取得し、環境マネジメントシステムを運用してきました。2011年6月には生産構造の改革による環境負荷の大幅な低減と併せて、環境マネジメントシステムが社内に定着したことで外部審査方式から当社独自の自己確認方式に切り替えて、環境マネジメントシステムを継続してきました。しかし、環境問題の高まりを受けて2015年10月より再度、外部審査方式による運用を継続しています。

(2)環境マネジメント体制

当社の環境経営は、年1回開催される環境マネジメントレビューを中心に、定期的に開催する環境マネジメント委員会にて、本マネジメントシステムの運用状況の監視・把握や、環境に関連した情報の収集および伝達、環境方針・環境側面、環境影響評価などに関する協議を行っています。体制につきましては後述の「4.「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に沿った取り組み」の1項(1). 気候変動・環境関連マネジメント体制の項に詳しく述べている通りです。

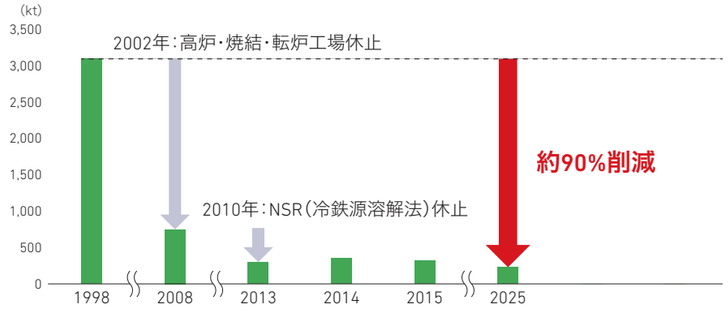


※登録範囲:船町工場における鉄鋼製造に係わる事業活動

3 カーボンニュートラル・省エネルギーへの取り組み

当社は1919年に創業し、1939年には高炉による銑鋼一貫体制を確立して鉄鋼製品の製造を続けてきました。しかし、事業環境が大きく変化したことを受けて、2002年より高炉を休止するなど生産構造の改革を繰り返し、現在の体制に至っています。その結果、CO_2の排出量は1990年代に比べ約90%削減しています。

(1)CO_2の総排出量(船町工場 Scope1、2)



当社では自社電気炉を用いた鋼材製品の製造以外に他社鉄鋼メーカーから素材を調達した鋼材製品も製造しています。自社のCO_2排出量(Scope1、Scope2)削減は重要な課題であり、加えてライフサイクル全体を考えた場合、他社鉄鋼メーカーから調達した素材の製造段階のCO_2排出量(Scope3)は大きな比重を占めており、それらを合計したCO_2排出量を削減することが重要と考えています。

現在も継続的にCO_2排出量削減に取り組んでおり、「カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」という国および日本鉄鋼連盟の方針に則って、今後2030年までにCO_2排出量を2013年度比で46%削減し、2050年にはカーボンニュートラルを目指す取り組みを推進していきます。

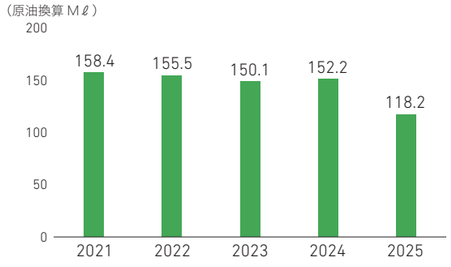
Scope3を加えたCO_2排出量の2013年度、2025年度の実績と2030年目標についてはP.46に記載しています。

また省エネルギーの取り組みとしては各製造ラインで使用するエネルギーの削減・有効利用などの操業改善や、電気炉ラインの高効率バーナー、圧延ラインへの加熱炉リジェネバーナー導入などの設備改善を進めています。

2025年度は継続して熱延工場への電気炉スラブ直送率向上による熱延加熱炉燃料原単位低減の取り組みや天井照明にLEDを導入するなどして省エネルギーおよびCO_2排出量、CO_2排出量原単位の削減を進めました。

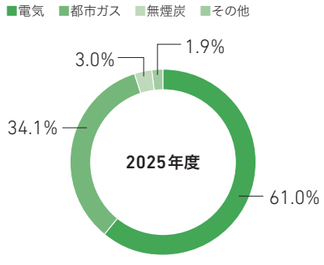
エンジニアリング事業においては、地方自治体における藻場礁の設置によるブルーカーボンの促進事業に参画のうえ、受注施工を行っています。

(2)エネルギー総消費量



※データは2022年4月合併の旧中山三星建材(株)を含む

(3)エネルギー消費内訳



4 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に沿った取り組み

当社は2022年10月にTCFDの提言に賛同しました。

TCFDの提言を踏まえた取り組みは、カーボンニュートラル実現に向けて有効であるとともに、リスクと機会の発掘・対応による収益への寄与、ステークホルダーへの情報開示と対話の充実など、多岐にわたる効果が期待できる手法と確信しており、全社挙げての展開を推進していきます。

●TCFD推奨の開示項目対照表

当社のTCFD開示推奨11アイテムの詳細は下記参照ページをご覧ください。

基礎項目		開示推奨の11アイテム	参照ページ
ガバナンス	気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンス	気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督体制についての説明	40、44、72、73
		気候関連のリスクと機会を評価・管理する上での経営者の役割についての説明	40～42
戦略	組織の事業・戦略・財務への影響	組織が特定した短期・中期・長期のリスクと機会についての説明	43～45
		気候関連のリスクと機会が組織の事業・戦略・財務計画に及ぼす影響の説明	43～45
		1.5℃～2℃未満、4℃シナリオにおける組織戦略の強靭性(レジリエンス)・対応力の説明	43～45
リスク管理	気候関連リスクの特定・評価・管理の状況	気候関連リスクを特定し評価するための組織のプロセスを説明	42
		気候関連リスクを管理するための組織のプロセスを説明	42、72、73
		気候関連リスクを評価・管理するプロセスが組織全体のリスク管理にどのように統合しているかを説明	42
指標と目標	気候関連リスクと機会の評価・管理に用いる指標と目標	組織が自らの戦略とリスク管理に則して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する指標を記載	46
		Scope1、Scope2、該当するScope3のGHG排出量を記載	46、47
		気候関連のリスクと機会を管理するために組織が使用する目標、および目標に対する実績を記載	46、47

1. ガバナンス

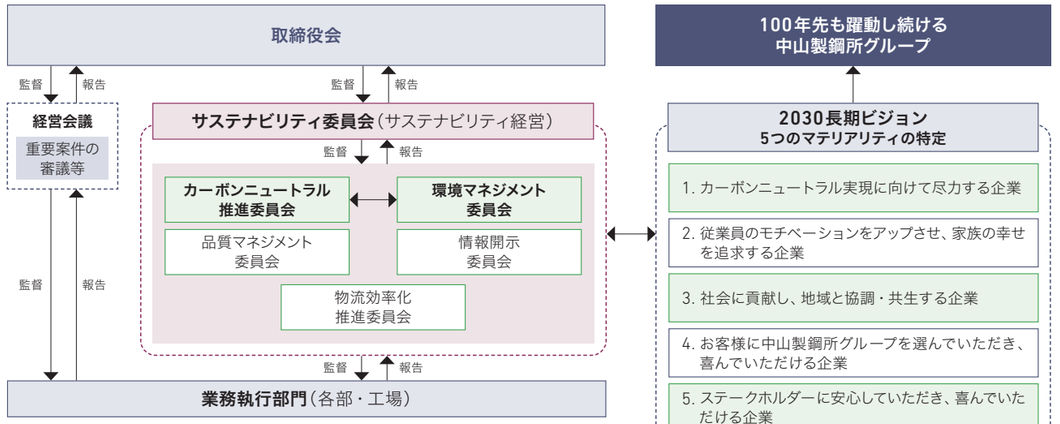
(1)気候変動・環境関連課題の管理・監督体制

当社グループは持続可能な成長と社会的課題の解決に向けたサステナビリティ経営の取り組みの推進と中長期的な企業価値向上のため、サステナビリティ委員会を設置のうえ、年4回以上開催しています。特に、気候変動問題は国際的課題として重要視しており、2030長期ビジョンの第一義として「カーボンニュートラルに向けて尽力する企業」を掲げ、その他環境関連課題とともに、当委員会において管理・監督する体制を構築しています。

また、その下部組織であるカーボンニュートラル推進委員会、環境マネジメント委員会がカーボンニュートラル実現に向けての方針設定、リスク・機会の特定を行い、その後、業務執行部門が検討、報告(年1回)するCO_2排出量削減に向けての具体的な活動、環境目的・目標の設定などに対し、環境マネジメント委員会が承認・指示を行っています。両委員会は年3～4回の定期開催に加え、外部環境やモニター状況の変化など必要となった場合は臨時開催する等、臨機応変に対応しています。

これらの内容はそれぞれの委員会より適宜、サステナビリティ委員会に報告のうえ、取締役会にて協議、最終承認・指示(年1回以上)されています。また、コーポレートガバナンス報告書、有価証券報告書に開示するとともに、本報告書、ホームページなどでも掲載することで、ステークホルダーへの情報共有にも努めています。

●サステナビリティ経営の全体像 | ガバナンス体制



※グループ会社は別途設置している、グループ会議にて情報を共有している
※緑枠は気候変動・環境関連に関する事項を表す

●気候変動・環境関連課題に関する各機関の役割

	取締役会	サステナビリティ委員会	カーボンニュートラル推進委員会	環境マネジメント委員会
役割	●経営上、重要な影響を与える気候変動・環境関連課題への監督を行う対応に関する事項	●サステナビリティ経営戦略の立案、評価、取組状況に関する事項の監督を行う	●カーボンニュートラル実現に向けた方針設定、実行サポートを行う ●TCFD提言に沿った開示サポートを行う ●GXリーグの対応を行う	●カーボンニュートラル等、リスク・機会の特定と環境目的・目標達成のための実行サポートを行う ●環境マネジメントシステム(EMS)への対応を行う
メンバー構成	議長：社長 メンバー：取締役	委員長：社長 副委員長：企画担当取締役&総合管理担当取締役 委員：役員、本部長、部長	責任者：総合管理担当取締役 委員：経営・営業・製造・総合管理各本部長・部長	経営者：総合管理担当取締役 委員：全部門 本部長・部長

(2)気候変動・環境関連課題を評価・管理する上での経営者の役割

当社グループの気候変動など環境関連問題への対応に中心的な役割を担うサステナビリティ委員会は代表取締役社長を委員長とし、カーボンニュートラル推進委員会および環境マネジメント委員会では製造、環境部門などを統括する取締役が推進責任者となり、気候関連、環境に関する課題の抽出と対策立案、モニタリングと確実な履行を評価・管理しています。

2. リスク管理

気候変動・環境関連のリスクマネジメント要領と依存・影響・リスク・機会を特定・評価するプロセス

気候変動および環境関連におけるリスクは、当社グループの事業経営、サステナビリティ経営に影響を及ぼすとの認識のもと、年3回の定期更新を行っており、そのマネジメントにあたっては以下の通り、PDCAサイクルを活用しています。

計画段階(Plan)では、カーボンニュートラル推進委員、EMS管理責任者が国際情勢、国内における社会情勢、政府・自治体の動向、鉄鋼業界・他産業界の動向など様々な情報を参照し、当社グループにおける気候変動・環境関連への依存・影響を把握のうえ、リスクと機会を抽出しています。そのリスクを財務影響度、発生可能性、ステークホルダーにとっての重要性などを加味した上でカーボンニュートラル推進委員会、環境マネジメント委員会が特定・評価しています。

実行段階(Do)では、業務執行部門が前述の特定されたリスクを踏まえ、エネルギー原単位改善の目標と施策、および省エネ・CO_2削減の設備投資計画を検討のうえ、経営計画・アクションプランに反映し、実行しています。

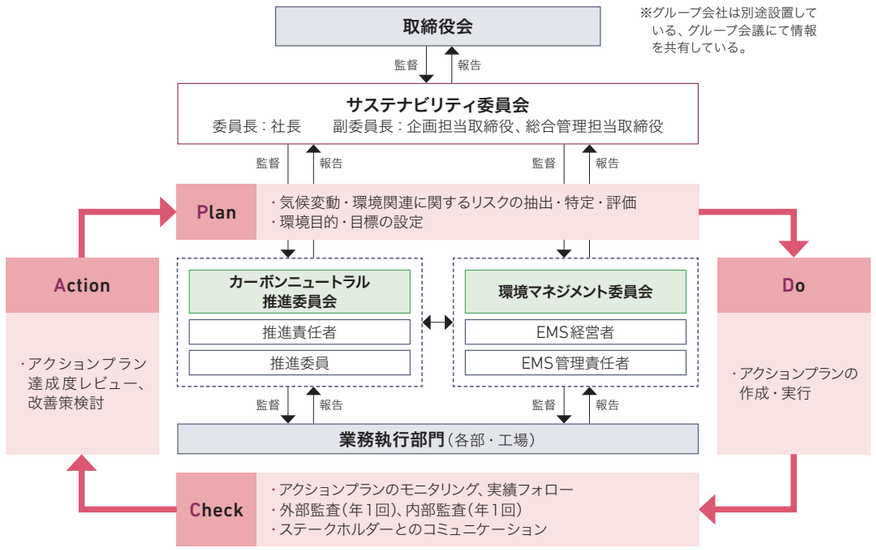
実績評価段階(Check)では、環境マネジメント委員会がアクションプラン実績のモニタリング、フォローとともにその達成度のレビュー、環境パフォーマンスの総合評価を実施しています。これらの結果については、環境マネジメントシステム(EMS)における外部機関、社内環

境監査委員からの監査を受けることで評価するとともにステークホルダーとのコミュニケーション(開示文書など含む)の中で明示しています。

歯止め(Action)として、レビューおよびパフォーマンス評価の結果を踏まえた改善策を検討のうえ次期計画に反映しています。

これら一連の業務については、環境マネジメント委員会がサステナビリティ委員会、取締役会で報告(年1回以上)し、承認・指示を受けています。

●気候変動・環境関連リスクマネジメント体制



●依存・影響・リスク・機会を特定・評価するプロセス

依存・影響・リスク・機会の抽出	依存・影響・リスク・機会の特定・評価	対応策の検討・実施	監督
国際情勢、国内社会情勢、政府・自治体の動向、鉄鋼業界・他産業の動向などの情報を参照のうえ抽出する。	財務影響度、発生可能性、ステークホルダーにとっての重要性などを加味して特定・評価する。	リスク評価の高い項目を中心とした対策をアクションプランとして立案・実行する。	環境マネジメントレビューとして計画・実績を承認・指示する。
カーボンニュートラル推進委員 EMS管理責任者	カーボンニュートラル推進委員会 環境マネジメント委員会	業務執行部門	取締役会 サステナビリティ委員会
Plan		Do・Check・Action	

3. 戦略

(1)シナリオ群の定義

シナリオの選択にあたっては、可能な限り温度帯や世界観が異なるシナリオを選択することで「想定外を無くす」ことを意識し、パリ協定で示されている「世界全体の平均気温の上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求する」ことを念頭に置きました。

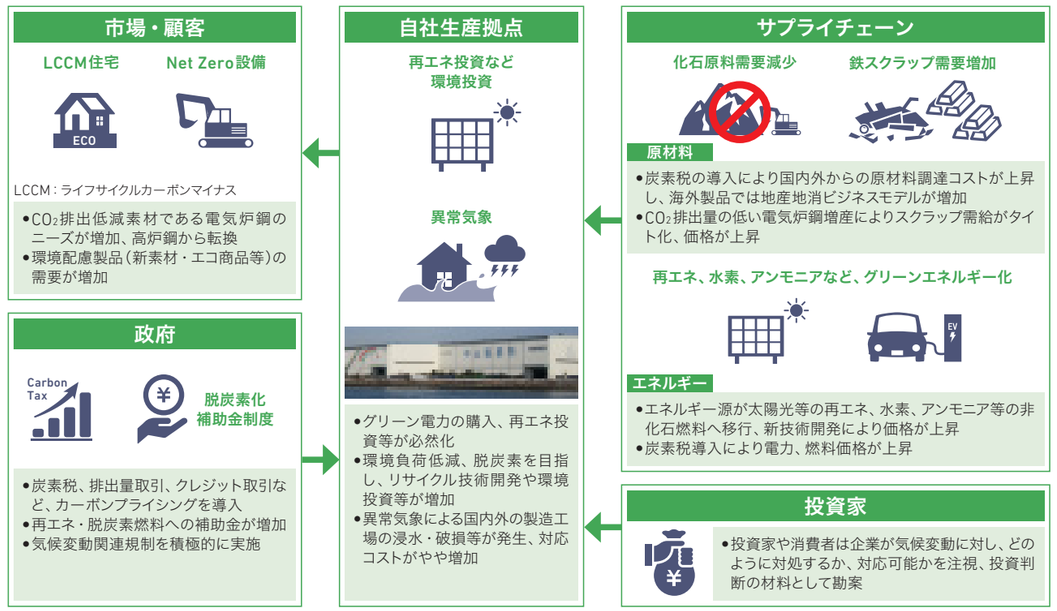
そのうえで、国際エネルギー機関(IEA)や、IPCCが公表する複数のシナリオ(1.5℃～2℃未満、および4℃)を参照のうえ、2030年、2050年時点における影響評価を行いました。

参照情報・IEA：World Energy Outlook 2022 NZE,APS,STEPS、および Energy Technology Perspectives 2020 SDS・IPCC：RCP2.6 , RCP8.5　等

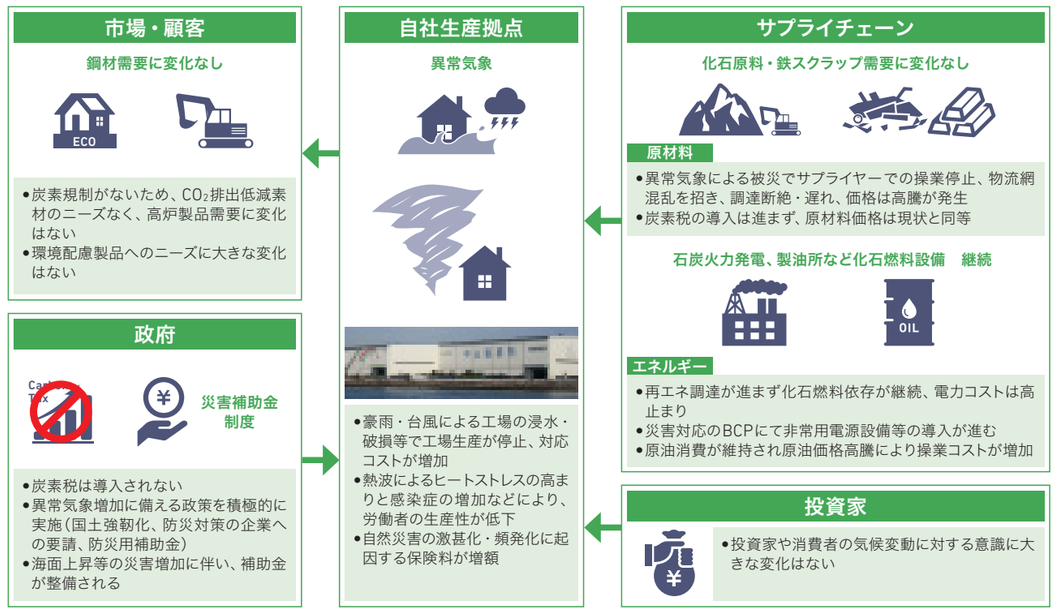
(2) 当社グループにおける事業環境の変化

シナリオで設定した気候変動が当社グループの事業環境に与える影響をマクロ的観点から描写した上でリスクと機会を細分化しました。

① 1.5℃～2℃未満シナリオ＝脱炭素化ニーズが高まり、産・官・学・金・民による抜本的な対策が講じられる



② 4℃シナリオ＝脱炭素化ニーズはなく、異常気象など物理的リスクによる激甚災害が頻発する



(3)リスク・機会の重要なアイテムとその財務影響度、発生時期、および対策

当社グループの中・長期的な気候変動への対応を全社の取り組み課題として、経営層を含む全従業員がその内容を認識・共有化のうえ取り組むべく、TCFD提言において推奨されるシナリオ分析を活用しました。

当社グループおよびバリューチェーンにおける気候関連リスクと機会を認識のうえ、シナリオとして選択した「1.5℃～2℃未満、および4℃」の2パターンにあてはめ、事業上の短期・中期・長期的な課題を検討しています。

特に重要度の高い内容について、下記の通り推進していきます。

《リスクへの対応》

①炭素税、排出量取引などのカーボンプライシング導入に伴うコスト負担増加への対応〈次ページ表(1)〉、および脱炭素社会に向けての他産業における高炉製品に代わる新素材・新技術の開発による鋼材需要の減少への対応〈同表(4)〉

【財務影響】

炭素税が2030年に$140、2050年に$250で導入され、対策を講じなかった場合、両年におけるCO_2排出量を350千トンと想定すると、そのコスト負担額はそれぞれ72億円、130億円になります(足元での地球温暖化対策税289円/t-CO_2との差額にて算定、炭素税はIEA WEO2022NZE参照、為替150円/$)。

また、他産業で高炉鋼材に代わる新素材・新技術の開発があった場合、当社の購入高炉鉄源を使用している製品(現状、全体の約5割)の販売数量が減少し、売上高、収益が減少する可能性があります。

【対策】

CO_2削減に向け、現在購入している高炉鉄源を電気炉鉄源に置き換えるべく電気炉設備の生産能力増強のため、新電気炉建設を決定しました。その実現に向けては、持続的な安定収益の確保の実現、スクラップ調達確保策の検討などを推進していきます。また、既設工場設備では省エネルギーを推進し、加えて太陽光発電設備の導入検討など再エネ化も併行して対応しています。

②サプライチェーンにおける脱炭素化への対応によるコスト増加分の原材料価格への転嫁に伴うコスト負担増加への対応〈次ページ表(2)〉

【財務影響】

①同様、炭素税導入で調達先(高炉メーカー、電気炉メーカー)で対策が講じられなかった場合、購入鉄源の価格上昇により、コスト負担額が2030年で103億円、2050年で185億円の増加になるものと想定されます(前提条件は①同様)。

【対策】

省エネなど自社によるコスト削減とサプライチェーンへの省エネの働きかけとともに、サプライヤーとのエンゲージメントを継続的に実施のうえ、原材料価格変動に臨機応変に対応すべく、連携を強化します。長期的には新燃料の利用拡大、船舶の燃料転換などを推進していきます。

③気候変動関連対応ニーズへの対応不足による企業評価低下がもたらす株価の下落への対応〈次ページ表(8)〉

【対策】

TCFDに沿った開示を進めるとともに、株主様、機関投資家様などとのコミュニケーションを充実していきます。

④平均気温の上昇や海面上昇に伴う事業環境の変化への対応〈次ページ表(14)〉

【財務影響】

4℃シナリオにおける本社・船町工場での浸水は50cm～1m、営業停止日数13.5日と想定(WRI Aqueduct、および国交省2019.4策定「治水経済調査マニュアル」参照)され、その場合の売上高減少額は最大約31.6億円となります(2025年度の鋼材・建材製品売上高855億円)。

【対策】

自社における既存操業の維持が困難となり、拠点の移転、設備対応、物流ルート変更に対するコストの増加が想定される場合、およびサプライチェーンにおいて供給体制が不安定となることを想定した場合への対応として、原材料調達先の多様化、およびBCP(事業継続計画)の実行によるスムーズな復旧を推進します。また、体制固めとして、BCM(事業継続マネジメント)体制を構築することで、鋼材販売遅延の極小化を推進すべく、設備・施設強化、鉄鋼メーカーとの業務連携による融通制度構築などを進めていきます。

《機会への対応》

⑤脱炭素意識の高まりに伴う消費者意識の変化への対応〈次ページ表(11)〉

●気候変動関連のリスクと機会、およびその対策

種別				重要なアイテム	当社において想定されるリスクと機会の内容	重要度※1(影響度)	発生時期※2	対策
1.5℃～2℃未満	リスク	移行リスク	政策・法規制リスク	(1)炭素税、排出量取引などのカーボンプライシング導入	●カーボンプライシング導入によるコスト負担の増加	高	中期	●省エネ推進、設備投資実行など自助努力によりCO_2削減を推進
				(2)サプライチェーンにおける脱炭素化への対応	●水素、アンモニア、再生可能エネルギーなどの非化石燃料転換のコスト負担増加分の原材料価格への転嫁によるコスト負担の増加	高	中期	●省エネなど自社によるコスト削減とサプライチェーンへの省エネの働きかけを推進 ●サプライヤーとのエンゲージメントを継続的に実施、原材料価格変動に臨機応変に対応すべく、連携を強化
				(3)車両、船舶の CO_2排出規制	●製品運搬、原材料納品など物流費アップによる操業コスト、調達コスト負担の増加	中	中期	●長期的には新燃料の利用拡大、船舶の燃料転換等を推進 ●ハイブリッド車、燃料電池車、電動車の導入など推進
			技術リスク	(4)脱炭素社会に向けての他産業における新素材・新技術の開発	●CO_2排出量の高い購入高炉鉄源を使用した鋼材販売量の減少	高	中期	●CO_2排出量が高炉鉄源の1/4の電気炉材への切り替えを推進～ 電気炉生産能力の向上～ 購入高炉鉄源の自社または購入電気炉鉄源への切り替え
				(5)脱炭素・省エネ技術要請の高まり	●脱炭素・省エネ技術導入に追従できず、生産活動を抑制	低	中期	●電気炉排熱回収設備などサプライヤーとの情報交流により新技術導入を推進
			市場リスク	(6)電気炉鋼ニーズの高まりに伴う鉄スクラップ需給のタイト化	●鉄スクラップの調達不足(特に上級屑)と価格アップによるコスト負担の増加	中	中期	●スクラップ、DRIなど海外を含めた調達ソースを拡大 ●電気炉生産における下級屑使用比率向上施策を推進
			評判リスク	(7)CO_2排出量の高い鉄鋼製品離れ	●鋼材需要の減少による鋼材販売量の減少	中	中期	●グリーン鋼材販売スキームの構築、製品環境認定の取得を推進
				(8)気候変動関連の情報開示への対応不足	●企業評価の低下による株価の下落	高	中期	●TCFDに沿った開示を進めるとともに、株主、機関投資家などとのコミュニケーションを充実
	機会	資源の効率性		(9)高効率生産・省エネ技術の進歩	●高効率生産設備、省エネ設備の普及による生産能力・歩留・原単位の向上とコスト負担の削減	中	中期	●加熱炉、排ガス関連設備など新技術適用設備の導入を推進
		エネルギー源		(10)再生可能エネルギー技術の発展	●脱炭素化に寄与するエネルギー設備の導入	中	中期	●建屋屋根への太陽光発電設備の設置など再エネ化を推進
		製品／サービス		(11)脱炭素意識の高まりに伴う消費者意識の変化	①CO_2排出量の低い鋼材ニーズの高まりに伴う電気 炉製品販売量の増加	高	中期	●電気炉生産能力向上対策の実施と販売戦略の構築を推進(脱炭素・循環型鋼材のPRなど)
		市場			②LCCM住宅化の進行に伴う建材製品需要の増加	中	中期	●製品環境認定を取得のうえ、建材製品販売を促進
		強靭性(レジリエンス)		(12)自然災害備えへの政府・企業・消費者の対応	●防災施設・設備・器具などの需要の増加	中	中期	●防災施設・設備向け鋼材販売、防災器具販売などグループ会社を含めた全国展開する販売網の活用を推進
				(13)自然災害備えへの対応	●サプライチェーンの分散・多様化によるレジリエンスの強化	中	中期	●原材料調達の多様化を推進
4℃	リスク	物理的リスク		(14)平均気温の上昇や海面上昇に伴う事業環境の変化	①気温上昇による高熱作業担い手不足、生産作業能率の低下	中	中期	●作業環境の改善、自動化・省人化設備の導入を推進
				過去と同等の災害	②風水害に伴う生産・在庫・販売拠点、従業員の被災による操業・出荷の停止	中	短期	●原材料調達先の多様化を推進 ●BCP(事業継続計画)の実行によるスムーズな復旧を推進 ●BCM(事業継続マネジメント)体制の構築・運用により鋼材販売遅延を極小化 ～設備・施設の強化 ～鉄鋼メーカーなどとの業務連携による融通制度構築
					③風水害に伴うサプライチェーンの寸断による生産・出荷の停止	中	短期	
				過去にない激甚災害	④自社における既存操業維持困難化(拠点の移転、設備対応、物流ルート変更に対するコストの増加等)	高	長期	
					⑤サプライチェーンにおける供給体制の不安定化	高	長期	

※1 重要度：財務影響度、発生可能性、ステークホルダーにとっての重要性などを加味して設定
(財務影響度＝売上高、コスト影響につき　高：50億円以上、中：10億円以上50億円未満、低：10億円未満)
※2 発生時期　短期：0～3年、中期：3～10年、長期：10～30年

【財務影響】

建築業界、建設業界など、当社グループ主要販売先である多彩な職種の多くの企業から引き合いが増えるものと想定した場合、約29.4億円の売上の増加が期待できます。

【対策】

CO_2排出量の低い鋼材ニーズの高まりに伴う電気炉製品販売量の増加への対応として、①の電気炉生産能力向上対策の実施に加え、販売戦略として脱炭素・循環型鋼材であることのPRなどを行っていきます。

4. 指標と目標

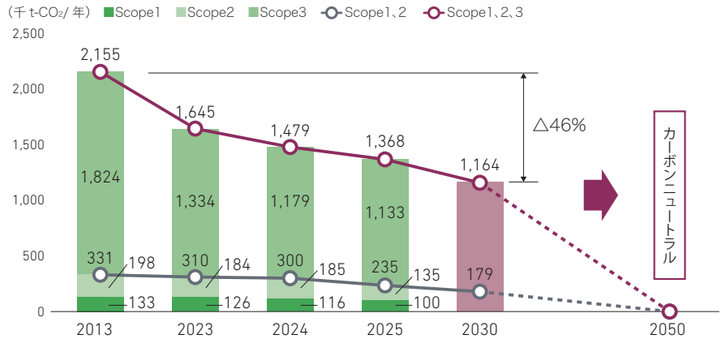
(1)バリューチェーン全体におけるCO_2排出量削減実績と目標

当社グループでは、2050年カーボンニュートラルに向けてバリューチェーン全体での排出量削減が重要であると認識しており、また、自社グループにおける直接・間接排出量(Scope1、2)よりもサプライチェーンの排出量(Scope3)が多いことから、Scope3を含めた2030年目標値※1として2013年度比46%削減、2050年カーボンニュートラルを掲げています。

当社グループにおけるScope1、2、3排出量は2025年度実績で1,368千t-CO_2となり、そのうち、自社の活動からの排出量(Scope1、2)は235千t-CO_2で全体の2割程度となっています(2023年度からグループ全社を算定)。

2024年度から排出量が減少したのは、生産量の減少が大きな要因ですが、Scope1、2で、各工場が鋭意排出量の削減に取り組んでいます。

●CO_2排出量(Scope1、2、3)の推移

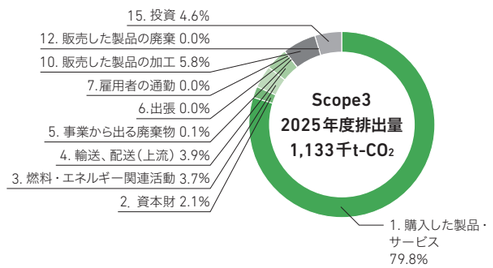


※1:当社における温室効果ガスは、CO_2がほぼ全量であり、その他のガスは極めて少量であることからCO_2に絞り算定しました。
※2:CO_2排出量は当社・全工場、エンジニアリング事業、およびグループ会社5社におけるScope1、2とScope3を示しています(2023年度からグループ会社を追加)。
※3:CO_2排出量算定にあたり電力会社からの供給電力は調整後係数を適用、排出原単位は「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースver.3.6」を適用しました。

●Scope3排出量

	カテゴリー	対象	CO_2排出量(t-CO_2) 2013年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度比率
1	購入した製品・サービス	購入鉄源・コイル、合金鉄、副原料、資材など(採掘、製造)	1,500,803	1,067,694	927,341	904,348	79.8%
2	資本財	設備投資	5,128	17,620	13,849	24,028	2.1%
3	燃料・エネルギー関連活動	購入燃料・電力(採掘、精製)	56,505	53,392	52,623	41,773	3.7%
4	輸送、配送(上流)	調達物流、出荷輸送	72,732	56,179	51,451	44,365	3.9%
5	事業から出る廃棄物	廃棄物(処理、輸送)	617	935	974	784	0.1%
6	出張	従業員の出張	207	170	167	172	0.0%
7	雇用者の通勤	従業員の通勤	357	349	345	390	0.0%
10	販売した製品の加工	客先での製品加工	74,144	70,791	71,826	65,214	5.8%
12	販売した製品の廃棄	客先での製品梱包材の廃棄物	54	53	51	4	0.0%
15	投資	株式投資先	113,724	67,830	59,981	51,690	4.6%
合計			1,823,673	1,334,371	1,178,608	1,132,768	100.0%

カテゴリー8、9、11、13、14 は該当なし



(2)独立した第三者保証

当社は、2025年度のScope1、Scope2、およびScope3・カテゴリー1の算定結果につき、日本検査キューエイ株式会社による第三者検証を実施のうえ、独立した第三者保証報告書を取得しました。



(3)2050年カーボンニュートラルに向けてのロードマップ

当社グループでは2050年カーボンニュートラルに向けての取り組みを事業拡大のチャンスと捉え、CO_2排出量が高炉製品の約4分の1である電気炉製品の生産比率を飛躍的に向上させて、Scope3の排出量を大幅に削減していきます。また、省エネ設備、熱延直送圧延、太陽光発電などの導入を進め、2030年には2013年度比46%以上のCO_2排出量削減を目指します。

さらに2050年カーボンニュートラルに向けては、さらなる燃料・電力原単位の削減のための新設備技術、新燃料などの生産設備・船舶などへの適用、再エネ設備、廃熱回収発電設備の導入などを推進していきます。

●2050年カーボンニュートラルに向けてのロードマップ

		対象	～2030年	～2040年	～2050年
CO_2排出量(Scope1、2、3)削減率			△46%		実質ゼロ
1	自社電気炉鋼製品比率の向上	Scope3	電気炉操業時間拡大(昼夜操業)		
				電気炉生産能力増強	
2	燃料原単位の改善	Scope1	鋳造～圧延間トラックタイムの短縮		
				電気炉増強時の熱延直送圧延の導入	
				電気炉生産能力増強時の石炭系原料のバイオコークスへの転換	
3	電力原単位の改善	Scope2	省エネ設備導入、操業改善		
				電気炉への新電源システムの導入	
4	新燃料(メタネーション、水素など)、アンモニアなどの活用	Scope1		加熱炉、溶融炉などへの新燃料の利用拡大	
				船舶の燃料転換(グループ会社)	
5	再エネ、排熱回収発電設備の導入	Scope2	太陽光発電設備、PPAの導入		
				省エネ設備導入、操業改善	
6	再エネ由来電力の使用拡大	Scope2	再エネ由来電力使用拡大		
7	低カーボン鉄源の調達拡大	Scope3	電気炉鉄源の調達拡大、高炉鉄源の低カーボン化		
8	カーボンオフセット	Scope1、2			クレジットなどの調達

5. その他の活動

当社は、気候変動への対応として、TCFD関連業務以外にも、以下諸団体での活動に積極的に参加しています。

(1)経済産業省「GXリーグ」へ参画

当社は経済産業省が主導する「GXリーグ」に2022年3月に賛同を表明のうえ、2023年5月に参画しました。GXリーグでは2050年カーボンニュートラルの実現に向け、GHG排出量削減目標設定、移行戦略などの開示を求めたうえでGXリーグ公式サイト上のGXダッシュボードにて開示しており、当社も対応しています。

(2)CDP2025気候変動回答で「A」スコアを取得

CDPは企業の環境活動を評価する非営利団体で、世界で20,000社以上が参加しており、「A」から「D-」の8段階で評価されます。

2025年の質問書に対して、気候変動、ウォーターについて回答した結果、気候変動で「A」スコアを取得しました。

また同回答で、サプライヤーとの協業を重点的に評価するサプライヤーエンゲージメント評価で、最高評価のサプライヤーエンゲージメントリーダーに選定されました。

CDP2026も同様に気候変動、ウォーターでの回答を進めています。

(3)SuMPO EPD(環境製品宣言)の取得

2026年度より取得に向けて、取り組みを開始しました。

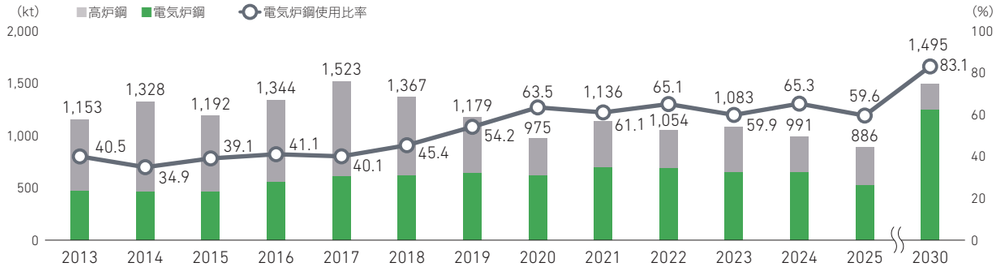
5 リサイクル(循環型社会への貢献)

(1)電気炉鋼(自社および購入)の比率アップ

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より鋼材を製造しており、鉄鋼資源のリサイクルを通じ循環型社会へ貢献しています。

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、これには電気炉鋼と高炉・転炉製鋼法による高炉鋼の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することで鉄鋼資源のリサイクルが可能となります。また、電気炉鋼の製造時におけるCO_2排出量は高炉鋼の約4分の1ということがわかっています。自社電気炉鋼を増産することに加え、他メーカーから調達する鉄源を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、カーボンニュートラルへの取り組みにもつながっています。

●電気炉鋼使用比率



(2)鉄スクラップのリサイクル

当社では工場設備・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調達先に供給、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おり、2023年度は3,496トン、2025年度は750トンを処理しました。

(3)電気炉スラグのリサイクル

当社の製造工程で発生する副産物の電気炉スラグは道路用路盤材として活用しています。当社の電気炉スラグには1993年に導入した蒸気式エージング設備を用いて膨張安定化処理を施しており、膨張特性や環境安全品質基準を満足させた製品をお客様に提供しています。

また、鉄鋼スラグ協会の「鉄鋼スラグ製品の管理に関するガイドライン」を遵守するように適切に管理すると同時に、第三者機関による審査を受けることで管理体制の信頼性向上を図っています。

(4)副産物のリサイクル

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。2025年度には11万2千トンの副産物が発生しました。発生した副産物は社内外で再利用や再生などのリサイクル処理を行った結果、埋め立て処理を行った量は3千8百トンまで削減できました。リサイクル率は96.6%という高い水準を維持しており、今後も継続するように努めます。

●副産物内訳

(kt)

年度	2021	2022	2023	2024	2025
外販	71.7	75.6	60.5	78.1	54.1
中間処理	25.8	26.5	27.1	28.2	20.3
社内使用	42.6	39.2	40.3	40.8	33.3
リサイクル量計	140.1	141.3	127.9	147.1	107.7
最終処分量*1	4.6	5.7	5.3	5.5	3.8

※データは2022年4月合併の旧中山三星建材(株)を含む
＊1 最終処分量:リサイクルされずに埋め立て処理を行った廃棄物量

●副産物のリサイクル推移



6 環境負荷物質の管理・低減

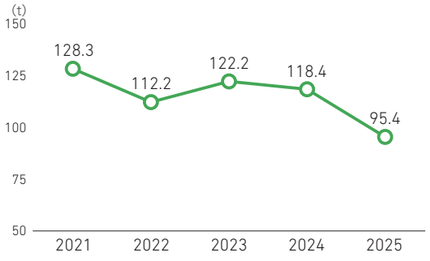
当社では「快適な地域環境の創造と保全に努める」を環境方針の一つとして掲げており、大気・水質などへの環境負荷の低減に努めています。

(1) 大気汚染物質の排出量削減

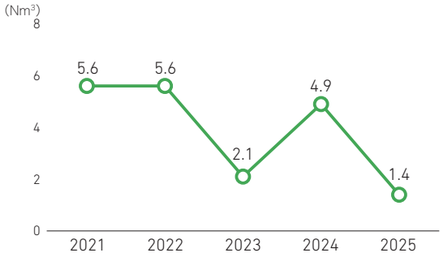
当社の主な大気汚染物質は窒素酸化物(NOx)と硫黄酸化物(SOx)でそれらの排出量削減に努めています。

NOxについては低NOxバーナーの導入を行い徹底した燃焼管理を行うことで、NOx排出量の低減を推進しています。また、SOxについては燃料ガスのLNG(都市ガス)化を実施することにより、SOx排出量の低減を推進しています。

●窒素酸化物(NOx)排出量



●硫黄酸化物(SOx)排出量



電気炉から発生するばいじんを集塵装置で捕集し、周囲への飛散を最低限に抑えています。2020年度には長期間使用した集塵装置を更新し、さらにばいじんの飛散低減に努めています。

また、電気炉排ガス中のダイオキシン類の濃度を定期的に測定し、基準値の5ng-TEQ/Nm³を大幅に下回って推移していることを確認しています。

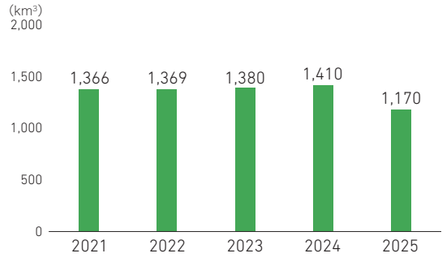
2018年の大気汚染防止法改正により製鋼用電気炉の排ガス中の水銀濃度を自主的に排出抑制すべきことが定められました。当社では日本鉄鋼連盟の自主基準に則って定期的に水銀濃度の測定を行い、自主管理基準を満足していることを確認しています。

地球温暖化に影響するフロン類の大気中への排出を抑制するため「フロン排出抑制法」に従って適正に管理しています。業務用空調機器などの対象機器の定期点検、漏洩量の算定などを行っています。

(2) 水使用の削減と水質汚濁対策

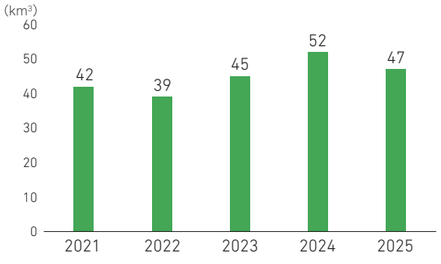
2025年度の水資源については、117万m³の工業用水と5万m³の上水を使用し、22万m³を浄化処理後に公共用水域へ排出しています。当社は製造プロセスに多量の水を必要としており、水不足をリスクとして認識しています。WRI Aqueductによる水ストレス評価でHighRisk以上に分類される事業所はなく、水ストレスに晒されていませんが、水処理設備による再利用の促進や生産性向上による使用量低減に継続して努めています。

●工業用水の使用量



※データは2022年4月合併の旧中山三星建材(株)を含む

●上水の使用量



●取水源および排出先別水量

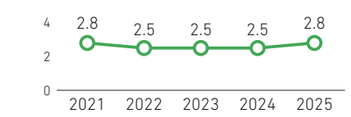
(km³)

年度		2021	2022	2023	2024	2025
水源別取水量	工水	1,366	1,369	1,380	1,410	1,170
	上水	42	39	45	52	47
	冷却用海水	2,899	2,899	2,899	2,891	2,891
	地下水	8	13	11	5	13
計		4,315	4,320	4,335	4,358	4,121
放流先別排水量	下水道	5	5	6	5	6
	河川・海域(処理水)	251	317	290	254	220
	河川・海域(無処理)※1	2,907	2,912	2,910	2,896	2,904
計		3,163	3,234	3,206	3,155	3,129

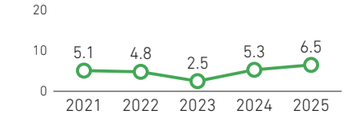
※1：汚濁負荷量が増加しない間接冷却用途に供された水

生産工程で使用する水の90%以上を再利用しており、水資源の有効活用および排水量の抑制を図っています。公共用水域への排水は適時、化学的酸素要求量(COD)、懸濁物質(SS)、全窒素(T-N)や有害物質等を測定しており、水質汚染の予防に努めています。2025年度は水質に関する基準超過等の違反や罰金が適用されるような事例はありませんでした。

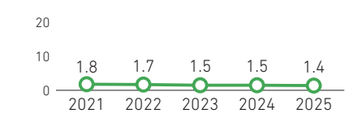
●排水中化学的酸素要求量(COD)



●排水中懸濁物質(SS)



●排水中全窒素(T-N)



(3) 化学物質の排出管理

当社ではPRTR法※1に従って化学物質の排出量および移動量を把握し、毎年、経済産業省へ報告しています。2025年度は、特定化学物質の事業所以外への移動量247トン、大気への排出量66トン、公共用水域への排出量15kgであり、そのうち、揮発性有機化合物(VOC)※2の大気への排出量は66トンとなっています。

※1：PRTR法(Pollutant Release and Transfer Register)。特定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律
※2：VOC(Volatile Organic Compounds)。揮発性を有し、大気中で気体状となる有機化合物

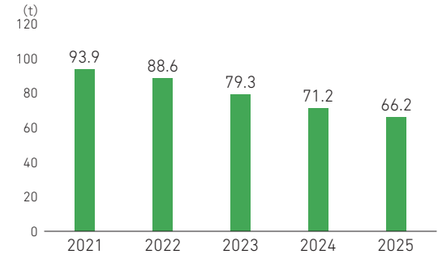
また、PCB廃棄物については、PCB特別措置法に基づき適正に保管管理するとともに、定められた処理期限内に完了するように計画的に取り替え、処分を実施しています。

●PRTR届出対象物質の移動量、排出量

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
事業所以外への移動量	t	331.7	320.7	331.7	375.1	247.4
大気への排出量	t	93.9	88.7	79.4	71.3	66.3
公共用水域への排出量	kg	17.0	22.0	20.0	17.0	15.0
対象物質数	-	8	8	11	12	12

※データは2022年4月合併の旧中山三星建材(株)を含む

●揮発性有機化合物(VOC)の大気への排出量



(4) 廃棄物の適正処理

当社では事業活動に伴って発生する産業廃棄物について、産業廃棄物処理業者の許可証を確認し、適正に処理できる業者に処理を委託しています。また、定期的な処理実施の視察やマニフェストの適正な運用によって、当社の廃棄物が適正に処理されていることを確認しています。

マニフェストについては電子マニフェストを導入しています。

社会への貢献

中山製鋼所グループはステークホルダーの皆様との関わりに重点を置き、ステークホルダーの皆様への情報開示と対話を通じてより良い信頼関係の構築に努めています。また、ステークホルダーの皆様からのご意見・ご要望を経営に反映し、経営理念にある「社会にとって有用な存在であり続けます」を実現すべく、当社事業を通じて継続的に社会の発展に貢献し、社会から信頼される企業を目指して企業価値の向上を図っていきます。

●ステークホルダー・エンゲージメント



●人的資本に関する情報開示のガイドライン(ISO30414)に準拠した施策の推進

(1)ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ISO30414 ダイバーシティ	•成長戦略をけん引する強みや個性を持つ人材の採用 •性や価値観によらず多様な人材が活躍できる環境の整備 •ジェンダー・経験者採用を問わず、管理者への登用を行う方針 (2023年6月28日開催の第129回定時株主総会において女性取締役を選任) •育児・介護休業、在宅勤務、時短勤務、半日有休等の制度の整備 •リモート環境や福利厚生施設の整備 •男性育児休業の取得推進 •シニア人材の活用拡大
(2)従業員エンゲージメントの向上戦略 ISO30414 組織風土、健康・安全・幸福	•健康経営の推進(健康経営優良法人の認定、健康意識調査および特定保健指導の実施など) •働きやすい職場環境の整備(空調設備の更新、更衣室およびトイレの改修、レストスペースの整備など)
(3)人材育成の強化 ISO30414 スキルと能力	•「経営に貢献する人づくり」の観点から、OJT・Off-JT両面での教育を基本とする方針 •階層別研修やスキルアップを目的とした研修などの人材育成プログラムによる支援 •自主管理活動(JK活動)や通信教育・資格取得奨励制度を通じての能力開発支援

当社グループの
人権方針の詳細はこちら

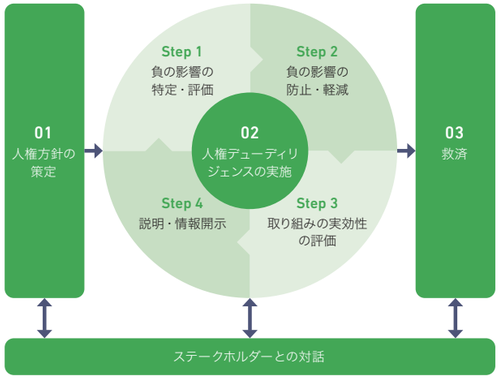
当社グループの
人権尊重への取り組みの詳細はこちら

1 人権尊重への取り組み

(1)人権方針に基づく取り組み

当社グループは、近年の人権尊重意識の高まりを受け、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を踏まえ、「中山製鋼所グループ人権方針」を取締役会で決議し、制定しました。また、2025年3月には、「ビジネスと人権」をテーマとした講習会を開催し、当社グループにおける人権尊重の取り組みに関する周知・啓発を行いました。

当社グループにとって人権尊重は重要な社会的責務であると認識し、本方針に基づき、グループ全体で人権尊重の取り組みを推進していきます。



(2)人権および職場環境

当社グループは「企業理念」に基づき「中山製鋼所役職員行動規範」を定めて、人格・個性を尊重し、さらに多様な人材が各々の価値観を認め合い、安全で働きやすい環境を確保し、企業活力の維持・向上に努めています。

(3)労働者の権利の尊重

当社は法令や労働協約に則り、労働組合を結成する権利、団体交渉を行う権利を尊重します。社長以下の経営幹部と労働組合の代表者が、経営課題やワークライフバランス・職場環境・労働条件等について定期的に話し合いの場を設け活力のある職場づくりに取り組むとともに、真摯な労使協議の実施を通じて、健全で良好な労使関係の構築に努めています。

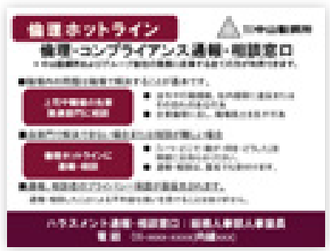
(4)適正な労働時間および賃金水準

従業員の労働時間については、役職員は労働関係法令、労働協約および就業規則等を誠実に遵守する旨を役職員行動規範で定めていることに加え、勤怠管理システムの活用により従業員の労働時間を日々管理することで、違法な時間外労働が発生しないように努めています。また、当社グループでは業務の効率化を進めることで労働時間の適正化に取り組み、過重労働を抑制しています。さらに、法律で定められている最低賃金以上の賃金を支払うことを遵守し、社員が安心して生活できる賃金水準の維持、処遇提供に努めています。また最低賃金に関しては、最低賃金審議会による審議を経て毎年改定される最低賃金額を踏まえ、「地域別最低賃金」と「特定(産業別)最低賃金」の双方を超える額を従業員の賃金の最低保障額(企業内最低賃金)として、当社労働組合と労使協定を毎年締結しています。

(5)ハラスメント防止への取り組み

ハラスメントの防止については「ハラスメントの防止に関する規程」を定めるとともに、ポスターの掲示や階層別(役職員を含む)の研修を実施しています。階層別研修の一つである「コンプライアンス講習会」では外部弁護士や有識者を招き、近年の法改正や判例といった具体的な事案を元に教育を行っています。2024年度は「人権とハラスメントの防止」(222名参加)の研修を実施しました。今後も継続的に実施し、ハラスメント・差別の禁止を徹底していきます。

また、当社ではハラスメントや人権侵害が発生した場合に通報・相談者のプライバシー保護を優先した従業員相談窓口を設置しています。相談・通報を受けた場合、必要に応じて社内調査や是正指導を徹底し、快適な職場環境で働けるように努めています。



※上記カードをグループ会社の全役職員に配付し携帯することで周知徹底しています。

2 安全・衛生

当社は「安全は全てに優先する」という基本理念のもと、安全・衛生・防災を最優先に全ての活動に取り組んでいます。安全で安心して働ける職場づくりを進めるため、年度ごとに統合防災管理計画を立て、防災審議会や安全衛生委員会等を通じて活動を推進しています。

なお、安全衛生管理方針は当社だけでなく関係協力会社に対しても適用されます。

■2026年度安全衛生管理方針

基本理念 | 『安全は全てに優先する』

基本方針 | 今年度のスローガンは昨年と同様の"「基本ルールの遵守」と「指差呼称の安全確認」を実践し築いていこう安全・安心職場"とした。

昨年の災害内容から、やはり一人ひとりの安全知識・意識・感性を高める安全活動を積極的に推進していく必要がある。その取り組みがリスク低減活動(安全の先取り)に繋がり、安全・安心職場の実現となる。衛生についても安全と同様に重要であり、特に持病がある方、健康有所見者の方へは産業医面談等を今年度も継続し実施していく。また健診結果で要注意者の方や数値が高い方への健康に対する意識付けを健康経営施策を通じて高めていきたい。交通安全においては、通勤災害、車両事故防止のため、交通安全運動期間等を利用し安全運転・マナー向上に努める。全ての安全衛生活動は、必ず自分と仲間を守ってくれることを社員一人ひとりが認識し意識を持って実践することで、安全・安心職場を構築していく。

スローガン |「基本ルールの遵守」と「指差呼称の安全確認」を実践し築いていこう安全・安心職場

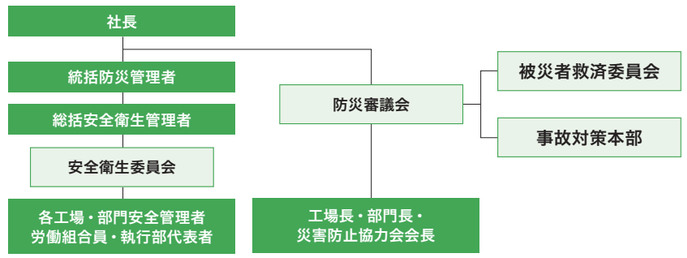
目　　標 | (1)安全　休業災害　ゼロ
(2)衛生　職業性疾病　ゼロ
(3)交通　交通災害(休業事故)　ゼロ

重点項目 |

安全管理	(1)安全知識・意識・感性の高い人・職場づくり
	(2)職場のリスク低減活動の強化(安全の先取り)
衛生管理	(3)健康経営施策で心身の課題解決と職場環境改善
交通安全	(4)交通安全の確保

■安全衛生のリスク管理

当社は右記の「統合防災管理組織」を構成し、リスク管理の強化に努めています。



(1)安全への取り組み

当社では安全衛生に係る事項の諮問・審議決定機関として次の機関を設けています。

	組織概要	内容	開催頻度・実績
防災審議会	安全衛生管理基本事項に関する最高決定機関	●安全衛生管理に関する年間実行計画の審議決定 ●年間予算の審議決定 ●年間実行計画の進捗状況の審議 ●その他基本事項の審議決定	●原則として年2回の開催で、2025年度は9月2日と2月3日に開催した ●必要に応じて臨時での開催も可能
安全衛生委員会(法定委員会)	安全衛生管理事項に関する諮問機関	●労働安全衛生規則第21条および第22条の付議事項 ●その他安全衛生防災に関する事項	●月1回(原則、第2週火曜)の開催で、年12回開催した ●必要に応じて臨時での開催も可能

(2)社内安全防災大会を開催

「安全・防災は企業の存在の基本条件」「安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現」を全社員が認識し考動することをグループ行動指針としています。労働災害ゼロを目標に各種取り組みを実施し、その一環として、2026年7月に安全防災大会を開催しました。今年は、従業員・協力会社等合わせて110名ほどが参加し、当社と協力会社が一体となり、安全活動の積極的な取り組みと安全最優先の認識を共有しました。

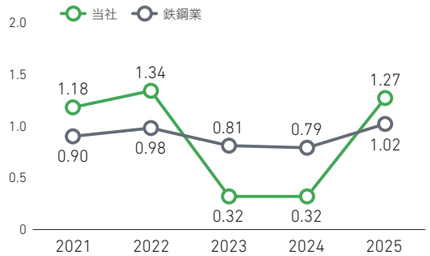
(3)過去5年間における災害発生の推移

2025年は5件の休業災害が発生しましたが、死亡災害、重大災害の発生は0件でした。ただ災害件数は多い年でした。2026年は安全衛生管理方針に沿ってゼロ災害の達成を目指します。

●**発生件数** ※発生件数は暦年集計 (件)

	2021	2022	2023	2024	2025
死亡	0	0	0	0	0
休業	4	4	5	3	5
不休	12	12	10	12	9

●**度数率**



※度数率：労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、災害発生の頻度を表したもの

●**強度率**



※強度率：労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の重篤度を表したもの

(4)衛生への取り組み

当社では健康診断結果を契約医療機関の産業医および内科医に確認していただき、要注意者については健康管理票を発行し、病院の確認印をもらい職場の上司が確認しています。また家族宛の通知も行い、社員の健康を家族と会社で守っています。また作業環境測定を実施し、職場作業環境の改善に努めています。

健康経営への取り組みとして、2019年から社員の健康意識調査も実施しています。社員が業務パフォーマンスを発揮できるように今後も健康管理、職場環境改善に取り組んでいきます。

ウイルス感染防止対策として、毎年インフルエンザ予防接種を契約医療機関の協力のもと社内で実施するとともに、健康保険組合の補助金により接種しやすい環境を整えています。一方、全国労働衛生週間では「心とからだの健康づくりや職場の美化等、快適職場の推進を啓蒙するもの」の標語を募集し、健康への意識付けも図っています。

特に近年の夏の暑さは厳しさを増しており、新たな熱中症対策の実施と健康管理の徹底を図っています。

●**健康意識調査結果**

	2023年	2024年	2025年	備考
パフォーマンススコア(点)	71.0	72.2	72.7	業務パフォーマンスに関する自己評価(100点満点)の平均点
パフォーマンス発揮者(%)	66.7	71.2	70.4	業務パフォーマンスに関する自己評価で100点満点中70点以上の割合
職場の一体感スコア(点)	58.0	58.6	61.0	職場の一体感に関する個々人の評価(1点～4点の範囲)を100点満点に換算
職場の一体感高評価者(%)	54.1	56.1	57.7	100点満点に換算する前の評価点が3点以上(100点満点換算では約67点以上)
仕事への熱意や活力スコア(点)	46.7	46.9	49.0	自己の仕事への熱意・活力に関する個々人の評価(1点～4点の範囲)を100点満点に換算
高エンゲージメント者(%)	36.8	36.6	40.0	100点満点に換算する前の評価点が3点以上(100点満点換算では約67点以上)
健康意識スコア(点)	40.3	40.1	40.7	健康行動に関する個々人の行動変容ステージの進行度を独自の計算により100点満点に換算
健康行動実行者(%)	61.5	61.7	62.8	行動変容ステージが「実行期」「維持期」「確立期」に進行している

(5)交通安全の確保への取り組み

当社では交通災害(休業・事故)ゼロの目標達成に向けて行動目標を設定し取り組んでいます。

■行動目標

構内、構外での交通ルールの徹底遵守で事故違反ゼロ
車輌積荷の落下防止対策の徹底
構内、構外を問わず車両、自転車運転の交通マナー向上

●**通勤災害・構内車両事故推移** (件)

	2021	2022	2023	2024	2025
通勤災害	3	1	1	1	0
構内車両事故	1	0	1	3	6

■主な取り組み内容

春、秋の全国交通安全運動時の啓蒙活動
安全衛生ニュース、安全衛生委員会、社内掲示板での情報共有
毎年9月は「車両関係の事故防止」を重点活動と定め交通安全意識の高揚を図る
交通安全規程の遵守徹底(シートベルト・スピード・携帯電話等の取り締まり実施)
大阪市大正区無事故無違反チャレンジコンテストへの参加

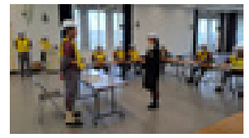
(6)防災への取り組み

火災・爆発事故が発生すれば、企業活動が大きく阻害され多大な損害を被るのみならず、ステークホルダーの皆様からの信頼も失うこととなります。そのため、防災意識をより一層強く持ち、防火・防災管理活動の強化推進を図っています。また近い将来起こるといわれる、東南海・南海地震に備えた防災マニュアルや規程類を整備するとともに、安否確認システムを導入し、全社員を対象に安否確認の訓練を行っています。さらに、耐震補強工事や防災用具等の整備を進めるとともに、当社では毎年12月に避難訓練と防災に関わる勉強会を実施しています。今後もリスクマネジメントを充実させて防災体制の強化を図っていきます。

●**消火訓練**



●**避難訓練**



(7)AEDの設置

当社では安全衛生管理体制を整える観点から、万が一事故等が発生した場合、すぐに傷病者の救命措置ができるよう、AEDを設置しています。



■本社・船町工場

構内にバランスよく5台設置しています。

■建材製造本部

建材製造本部は全国9拠点全てに設置しています。

(8)社内安全教育

当社では入構時の安全衛生教育をはじめ、職長教育、危険体感教育を実施し、社員の安全意識の高揚に努め、無災害達成を目標に取り組んでいます。今後も社内・外での教育を実施し「安全に強い人・職場づくり」を構築していきます。

●**社内安全教育受講状況** (人)

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	備考
入構者安全衛生教育	1,070	1,206	1,560	1,455	1,098	作業工事等の新規入構者・派遣・経験者採用
新入社員安全衛生教育	16	9	13	10	13	
RST教育(班長候補者)	10	5	18	12	15	RST資格者(社員)による社内での教育
危険体感教育	51	49	63	91	13	
ガス技能講習	10	6	10	8	11	
玉掛技能講習	20	9	17	10	14	
墜落制止用器具特別教育	61	70	67	22	27	トレーナー研修修了者による社内での特別教育
普通救命講習	0	0	54	32	17	応急手当普及員による指導(コロナ感染予防にて2021年～2022年は中止)
安全基礎教育	-	-	-	-	37	2025年度より実施
安全基礎講座	-	-	-	-	12	2025年度より実施

3 健康経営

当社では社員一人ひとりが心身ともに活力がみなぎり、いきいきと働ける状態をつくり、生産性の向上や企業価値向上につなげるように健康経営に取り組んでいます。

■健康経営優良法人2026(大規模法人部門)認定

当社は経済産業省と日本健康会議が主催する「健康経営優良法人制度」の大規模法人部門において、2020年以降継続して、健康経営優良法人として認定されています。

2026年は3月に「健康経営優良法人2026」として認定されました。





中山製鋼所健康経営宣言

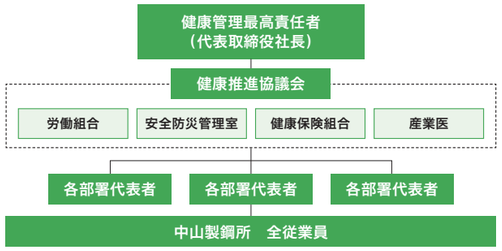
中山製鋼所グループは創業以来、鉄を中心とした商品やサービスの提供を通じて社会に貢献してまいりました。製造業100年以上の歴史において、従業員は財産であり、従業員の健康は事業の礎でした。

中山製鋼所グループでは、経営理念にあります『社会にとって有用な存在であり続けること』を実現し、社会に貢献するため従業員の健康課題解決を重要な経営課題と捉え、健康経営を推進し、従業員の健康保持・増進に全力で取り組むことを宣言致します。

2025年6月
代表取締役社長　内藤伸彦

(1)健康経営の推進体制

健康管理最高責任者(代表取締役社長)のもと、労働組合・安全防災管理室・健康保険組合・産業医で構成する健康推進協議会により決定した健康保持・増進方針に則り、全従業員一丸となって健康保持・増進施策を実施しています。



(2)従業員生活習慣病関連項目有所見率改善の取り組み

従業員の平均年齢上昇にともない、血圧・血糖・脂質の有所見者率が全国平均と比べて2～3倍にあり、非常に高い水準にあります。健康活動や健康意識の向上を会社が支援することで疾病の重症化を防ぎ、ノウハウや技能を持つ従業員に長く働いてもらうことが、事業活動を推進する上で大きな課題であると認識しています。

■有所見率を改善するための施策・目標

従業員が自らの健康を意識し、健康行動を始めるきっかけとして健康意識調査、リラックスヨガ、肩こり改善セミナーなどの健康管理サービスを導入しています。具体的な数値目標は、健康経営開始前の健康行動非実行者の割合は38%でしたが、これをほぼ半減の20%まで改善することを目指します。

また、特定保健指導の実施率を健康経営開始前の22.1%から「高齢者の医療確保に関する法律」に定められた2026年度目標である55.0%以上を目指します。

●従業員生活習慣病関連項目有所見率の推移

(%)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標
血圧	53.0	57.4	53.8	52.6	17.9
血糖	46.3	47.3	48.0	49.2	12.1
脂質	66.5	63.2	60.0	60.6	33.3

●健康行動非実行者の割合

(%)

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標
36.9	38.5	38.3	37.2	20.0

●特定保健指導の実施率

(%)

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標
35.9	46.5	37.5	12.2※	55.0

※2026年7月30日時点での数値

4 ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人材育成

当社は、急激に変化する外部環境を適切に捉え次の時代を見据えた抜本的な変革を実現するために、企業理念の浸透、戦略人事の展開を図り、加えて人材育成の強化、人材のダイバーシティ&インクルージョン推進、多様性の確保、従業員エンゲージメントの向上戦略という4つの観点からの取り組みを実施しました。

人材育成に向けては、自律的キャリア開発を土台に一人ひとりのポテンシャルを最大化させる「多様なキャリア形成」の実現と次世代経営層、リーダーの早期育成を図っていきます。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進としては、成長戦略をけん引する強みや個性を持つ人材採用に加え、性や価値観等によらず多様な人材が活躍できる環境を整備していきます。

具体的には、当社はジェンダー・経験者採用を問わず、管理職への登用を行う方針としています。2026年3月末時点で女性の管理職が全管理職に占める割合は9.5%にとどまっていますが、今後は初級管理職である係長(マネージャー)候補者が育っていきます。2031年3月末におけるマネージャー職に占める女性の割合を30%以上とする計画としています。

また、当社はワークライフバランスの充実を図るべく、働き方の多様化にも対応しています。在宅勤務、時短勤務、半日有休、時間単位有休等の制度の整備、リモート環境や更衣室およびトイレ等の設備の整備を行っています。2025年度より、治療と仕事の両立をサポートする保険も導入しています。今後も引き続き、男性育児休業の取得推進やシニア人材の活用など、多様な人材が活躍できる制度の充実や環境の整備を進めていきます。

(1)雇用への取り組み

当社では、長期的かつ安定的な人材の確保を目的として、正規従業員の雇用を基本としています。また、多様な人材の確保に向け、新卒採用やキャリア採用に加え、リファラル・アルムナイ採用制度など、多様な採用手法を活用しながら採用活動を推進しています。

2026年6月には採用サイトをリニューアルし、事業紹介や働く環境、先輩社員インタビューなどのコンテンツを充実させることで、当社の魅力をよりわかりやすく発信できるよう情報発信を強化しました。

今後も多様な採用手法や情報発信の充実を通じて、幅広い人材の確保に努めていきます。

(2)女性活躍の推進

当社では女性活躍推進法に基づき「一般事業主行動計画」を策定し、公開しています。

性別にとらわれない経営人材育成の観点より女性の管理職比率の向上、全社のワークライフバランスの観点より有給休暇取得向上を進めていきます。

●非正規従業員の雇用状況

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
非正規従業員(人)	51	84	116	125	114
非正規従業員の割合(%)	10.7	9.8	13.4	14.3	12.8

※非正規従業員には派遣社員、受入出向を含む

●女性従業員の割合

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
女性従業員(人)	44	75	81	84	85
女性従業員比率(%)	7.6	9.0	9.6	9.8	9.7
女性管理職(人)	7	9	9	9	15
女性管理職比率(%)	7.7	5.9	6.4	6.3	9.5

※管理職は当社基準の係長・マネージャー以上で算出
※労働者の男女の賃金の格差　80.9%(2025年度)

●従業員の自己退職率

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
自己都合退職者(人)	15	25	20	20	16
自己都合退職率(%)	2.8	3.3	2.7	2.7	2.1

※正規社員対象(契約社員除く)

●有給休暇取得率

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
有給休暇取得率(%)	74.7	75.3	86.1	82.8	82.9

■一般事業主行動計画

女性がより働きやすい職場環境を整備するため、行動計画を策定しています。

1. 計画期間　2026年4月1日～2031年3月31日までの5年間
2. 目標　①マネージャー職に占める女性割合を30%以上とする
　②女性の平均勤続年数を15年とする
3. 取り組み内容　ワークライフバランスやダイバーシティに関する意識啓発を行う
　時間単位有給休暇の導入
4. 実施済みの内容　女性社員向けワークショップの実施
　エンゲージメントサーベイを実施し、職場環境の改善をはかる

(3)子育てとの両立支援

当社では出産や育児と両立しながら活躍できる職場環境を目指して、両立をサポートする制度の拡充と利用促進に努めています。今後も制度を周知し理解と利用を促進することで、働きやすい環境づくりにつなげていきます。

●育児休業取得状況

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
男性取得人数(人)	1	5	6	9	19
女性取得人数(人)	1	1	3	3	2

※男性育児休業取得率は90.4%(2025年度)

(4)障がい者の雇用促進

当社では障がい者雇用の継続的な促進に取り組んでいます。社内ではそれぞれの障がい内容に応じた業務配慮をしているほか、2025年には屋内農園「わーくはぴねす農園」を開設し、障がいがある人も安定して働ける職場環境を提供しています。今後も、障がい者を雇用する上で障がいの程度にかかわらず、働きやすい職場づくりや障がい者の方が自身の能力を最大限に発揮し、満足して働き続けられる環境を目指していきます。

●障がい者の雇用率

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
障がい者雇用率(%)	1.53	2.31	2.06	2.22	2.14

(5)従業員エンゲージメントの向上

当社では、従業員一人ひとりの成長が組織力の向上を支え、企業の持続的な発展につながると考えています。そのため、従業員が安心して力を発揮できる環境づくりを大切にしています。2025年度より従業員エンゲージメントサーベイを実施し、従業員の意識や組織の現状、強みや課題について分析を行いました。今後は分析結果を踏まえ、職場ごとの課題に応じた改善施策を推進するとともに、その取り組みの効果を継続的に確認しながら、従業員エンゲージメントのさらなる向上に取り組んでいきます。

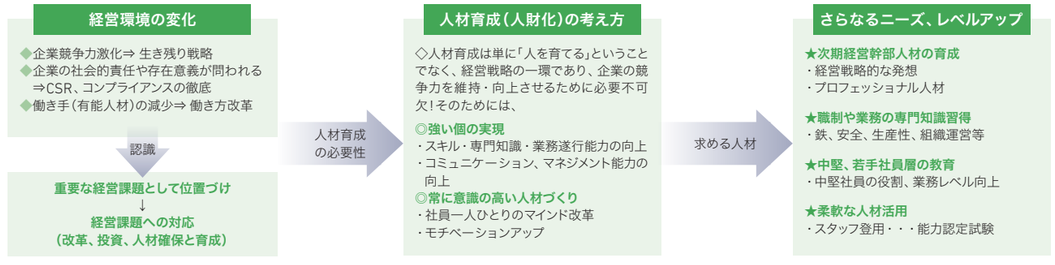
(6)人材育成

当社では、「経営に貢献する人づくり」の考えのもと、OJTとOff-JTの両面から従業員の成長を支援し、会社と職場が一体となって人材を育成する風土づくりを進めています。Off-JTでは、新入社員から管理職までを対象とした階層別研修や、専門知識・技能の習得を目的としたスキルアップ研修を実施し、それぞれの役割や職務に応じた知識・能力の向上を支援しています。

2025年度からは、入社2～4年目の若手社員を対象とした研修を新たに導入し、実践的な演習や受講者同士の対話を通じて、主体的に考え、行動する力を養うとともに、部署を越えた交流を促進し、社内ネットワークの形成を図っています。

また、QC手法を用いた自主管理活動(JK活動)、通信教育、資格取得奨励制度を通じて、従業員一人ひとりの自律的な能力開発を継続的に支援しています。

①社員研修について



②当社の研修概要

スタッフ職				エキスパート職				共通		
役職	階層別研修 名称	階層別研修 目的	スキルアップ研修	役職	階層別研修 名称	階層別研修 目的	スキルアップ研修	安全・衛生	法務	自己啓発
本部長部長層	次期経営幹部研修☆	自社の継続的な存続と発展に向けて、経営のかじ取りを担う優秀な経営人材の育成を目的とする。	—	作業長層	作業長研修☆	作業長としての役割、立場を正しく理解させる。監督者として必要なリーダーシップ、問題解決、部下育成能力の向上を図る。	コーチング研修	防災訓練 危険体感研修、クレーン運転士安全教育 健康経営施策	コンプライアンス講習会	通信教育 免許資格取得 各種セミナー・講演会
課長層	室課長研修☆	管理職(室課長)としての役割を認識し、「業績・組織・部下」に関するマネジメント、実践方法の理解、自己課題の明確化、視野拡大・多角的視点の獲得を図る。	管理職環境ISO教育 評価者研修	班長層	班長研修☆	班長としての役割、立場を正しく理解させる。第一線監督者としての安全意識を向上させる。	コーチング研修 評価者研修			
マネージャー(係長)層	係長研修☆	経営環境の変化を踏まえ、職場課題の解決、活力ある職場づくりに向けて求められる実践能力のステップアップを図る。自己課題の明確化と視野拡大・多角的視点の獲得を図り、「プレーヤー」から「リーダー」へ意識と行動の革新を図る。	新任管理職 環境教育	一般	中堅社員研修	技能向上・安全管理等の専門知識の習得、および中堅社員としての意識改革を行う。	RST教育 職場安全活動 JK活動・職場JK教育 保全技能 資格取得教育			
一般	マネージャー選抜課題研究	職場ぐるみで当該部門の課題研究に取り組み、その成果を発表する。(マネージャー選抜条件)	鉄鋼商品研修 鉄鋼材料技術講習 工場見学 安全教育 ISO教育 JK基礎教育 玉掛け技能講習 コンプライアンス基礎教育 鉄鋼概論(銑鋼・圧延)							
	若手社員研修(入社2～4年目)	若手社員が求められるマインドやスキルを習得し、職場で実践できるようになる。同世代の受講者同士の対話や演習を通して、相互理解や他職場の理解を深めながら社内ネットワークを強化、および関係性を構築する。			新入社員研修	当社で働く上での必要な心構えや知識・スキルおよび社会人としての自覚・責任を身につける。	工場見学 安全教育 ISO教育 JK基礎教育 玉掛け技能講習 ガス溶接技能講習 コンプライアンス基礎教育			
	新入社員研修	当社で働く上での必要な心構えや知識・スキルおよび社会人としての自覚・責任を身につける。								

☆他社交流付研修

③大学等との連携強化による「商品開発」の推進と「教育・人材育成」への貢献(国立大学法人 九州大学※ 他)

- 共同研究等を通じて得られた科学的根拠に基づく知見や技術を取り入れた、機能的で環境にやさしい「環境配慮型電気炉鋼材」の開発に取り組んでいます。
- 当社は、2024年度より、鉄鋼・製造業を担う優秀な人材の育成と大学をはじめとする教育機関への貢献を目的に、「モノづくり」を体験できるインターンシップや工場見学など、独自のプログラムを展開しています。これらの取り組みを通じて、次世代を担う若手人材が実践的な経験を積み、産業界への理解を深める機会を提供しています。

今後も、当社は大学や教育・研究機関との連携を一層強化し、これらの成果や技術を経済活動へとつなげていきます。さらに、企業のニーズと大学の教育・研究活動を融合させることで、互いの成長を促進し、社会全体の発展に貢献することを目指していきます。

※産学連携協議会オブザーバー

●研修受講実績

（人）

	名称	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
階層別研修	次期経営幹部研修	2	2	2	2	2
	室課長研修	1	1	4	5	2
	係長研修	3	3	2	5	4
	マネージャー選抜課題研究	3	3	2	14	8
	作業長研修	開催延期	5	4	3	6
	班長研修	開催延期	8	11	8	15
	中堅社員研修	4	6	5	7	9
	若手社員研修	–	–	–	–	28
	新入社員研修	16	14	16	10	14
スキルアップ研修	評価者研修	–	–	–	249	20
	管理職環境ISO教育	15	対象者なし	対象者なし	対象者なし	対象者なし
	環境教育	開催延期	7	対象者なし	対象者なし	対象者なし
	鉄鋼商品研修	対象者なし	2	3	5	0
	鉄鋼材料技術講習	2	対象者なし	3	1	0
	コーチング研修	2	対象者なし	対象者なし	4	5
	鉄鋼概論	8	14	11	14	10

●従業員の研修・教育費用実績

（千円）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員の研修・教育費用実績	2,890	12,042	29,760	24,547	16,312

※2022年度より社外講習参加費用、資格取得受験費用および建材事業本部従業員教育・研修費用含む

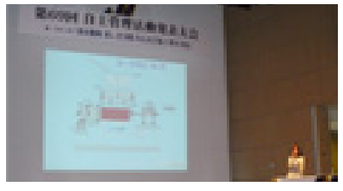
(7)自主管理活動（JK活動）の推進・実施について

当社の自主管理活動（ＪＫ活動）は、1973年1月にスタートした歴史のある伝統的活動です。第1回社内自主管理活動発表大会を同年3月に開催以降、年2回のペースで開催し、2026年度で149回を数えます。さらに日本鉄鋼連盟主催の自主管理活動発表大会では、2006年9月に開催した第68回大会で感動賞を初受賞して以降、現在に至るまで最優秀賞2件、感動大賞（現最優秀賞）4件、感動賞19件、優秀賞1件を受賞するなど、「SQC（安全/品質/コスト）をJK活動で！」というスローガンのもと、組織力の強化を図り、各職場で改善活動に取り組み、収益改善につなげています。また、若年層や中途採用者向けのJK教育を実施するなど、JK活動推進に努めています。

●第1回社内自主管理活動発表大会(1973年)



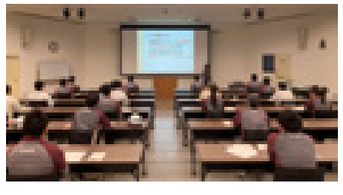
●日本鉄鋼連盟自主管理活動発表大会
感動大賞初受賞(2007年)



●日本鉄鋼連盟自主管理活動発表大会
最優秀賞受賞(2025年)



●新人教育



5 地域との共生

当社では「良き企業市民」としての責任を果たすために、地域住民との交流や地域社会への貢献、地域の自然保護などに継続的に取り組んでいます。

(1)小学生向け工場見学の受け入れ

当社は、子どもの権利を尊重し、地域に根ざしたものづくり教育活動を積極的に受け入れています。小学生およびその教員を対象に工場見学受け入れを積極的に行っており、工場見学前にスライドや教材を用いた説明を行ったうえで、熱延工場を中心に圧延の過程を間近でご覧いただいています。工場見学後は質疑応答を行い、小学生からの様々な疑問にお答えしています。

2025年度は高校生向け工場見学として6校・170名を受け入れました。工場見学を通じて、鉄鋼製品の製造工程やものづくりの現場への理解を深めていただきました。



●受け入れ状況

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
受け入れ学校数（小学校）	3	4	2	2	0

(2)地域美化ボランティア活動

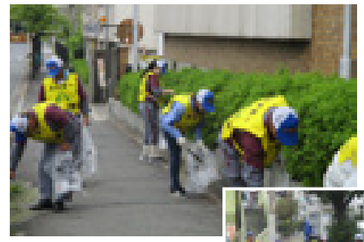
毎月第3水曜日に、大阪市大正区平尾から東船町までの大正通り東西歩道のごみの回収および清掃活動を行っています。この活動は、美化活動の一環として1992年から実施しており、2013年には大阪市から感謝状を授与されました。

2020年3月から2021年9月までは新型コロナウイルス感染防止のため自粛していましたが、2021年10月から再開し、2025年度は年9回実施しています。

毎回有志約25名が参加し、地域住民から喜ばれています。



●活動風景





(3)寄付

当社は次世代を担う人材の育成に取り組む奨学財団および教育機関、地域等へ幅広く寄付を行っています。2026年9月には、令和8年熊本地震により被災された方々への支援および被災地の復旧・復興に役立てていただくため、日本赤十字社を通じて300万円を寄付しました。

政治献金については過去実績がありません。

●寄付金および政治献金の実績

（千円）

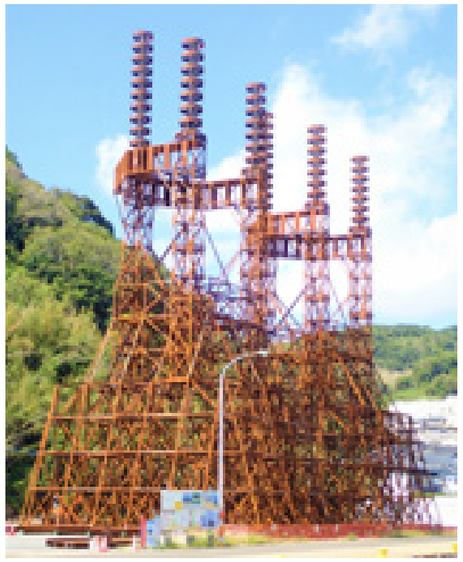
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
寄付金	5,674	7,630	11,707	21,284	16,767
政治献金	0	0	0	0	0

(4)海洋エンジニアリング事業を通じた地域貢献

遠洋漁業、沖合漁業を取り巻く環境は非常に厳しいものがあります。このため、水産資源の管理が必要となり、『獲る漁業』から『つくり育てる漁業』へと開発が急がれています。この海洋牧場の開発に、いち早く取り組んだのが中山製鋼所です。

今後は気候変動問題を意識しながら、次の焦点である生物多様性の自然再興に貢献できるように取り組んでいきます。また、企業版ふるさと納税の制度を活用することで、その自治体の地域振興を支援する社会貢献活動も行っていきます。

海洋エンジニアリングの詳しい取り組みについてはホームページをご参照ください。
https://www.nakayama-steel.co.jp/menu/engineering/ocean/index.html

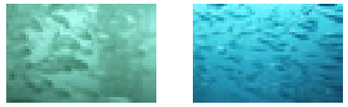


超高層魚礁 SR-35-2型

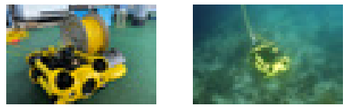
地元漁業者からの要望に応じて開発した日本最大級の高さの魚礁です。今回、長崎県では初めての採用となり、壱岐郷ノ浦沖合に設置しました。

九州営業所の水中ドローンで類似機種の追跡調査を実施し、約1000～2000匹のイサキの群れや、マアジ、イシダイの群れ、ブリ等が確認されており、豊かな海の保全に貢献しています。

水中ドローンは自社の魚礁、増殖礁、藻場礁の調査だけでなく、他社からの調査案件を受託した際にも活躍しています。



魚礁に集まるイサキの群れとアジの群れ

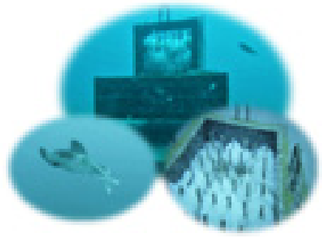


水中ドローン

アオリイカ産卵礁の開発

アオリイカは寿命は1年ほどの、最大2～4kgに成長する南方起源のイカです。近年気候変動により海水温が上昇している中で生息域が北上していることから、地元の漁師や大学研究機関と協力しアオリイカの生態についての研究や産卵礁の開発を行い、全国各地でアオリイカの資源量を増やすために産卵礁設置に取り組んでいます。気候変動は水産業に大きな影響を及ぼす問題であり、今後も設置した産卵礁の追跡調査を通してさらなる開発、改良を進めていきます。

※写真：アオリイカ産卵礁と産卵に来たアオリイカ、卵

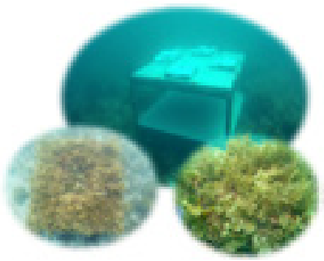


藻場礁開発による藻場造成、ブルーカーボン生態系保全

ブルーカーボンとは海藻類等に取り込まれた炭素のことです。陸の植物よりも海の植物（海藻等）の方が大気中のCO_2を取り込む割合が高いことから、藻場（海藻が生えている沿岸地帯）を増やすことで、大気から海洋に循環したCO_2を吸収させる新たな取り組みの一つとして注目されています。

また、藻場は魚類の産卵場や餌場、隠れ家にもなるため、全国各地での藻場礁（海藻を増やすための礁）の開発試験を実施しCO_2削減や、将来に豊かな海を残すための取り組みを行っています。

※写真：当社開発藻場礁、海藻生育状況



(5)その他

当社は地域社会の発展と地域との信頼関係が当社の持続的発展の基盤であるとの認識のもと、行政、警察、消防の諸団体、地域企業との連携による共生活動に取り組んでいます。

また、「大正ものづくりフェスタ」や地域行事への協賛、参画を通じて、地域社会の活性化に貢献するとともに、当社のカーボンニュートラル、循環型社会の実現に向けてのサステナビリティへの取り組みを紹介しています。

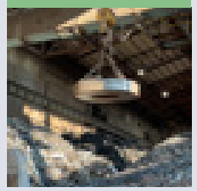
今後も明るく住みやすい地域の形成のため、積極的に活動を実施していきます。

6 お客様と共創する価値創造

中山製鋼所は、お客様の課題を起点に、営業・製造・技術・物流が一体となり新たな価値を創造します。

また、電気炉による一貫生産体制と全国ネットワークを強みに、高品質な鋼材を安定的にお届けするとともに、環境負荷の低い製造プロセスでお客様の持続的な成長と社会の発展に貢献しています。

■中山製鋼所の価値創造プロセス（バリューチェーン）

01 スクラップ	02 電気炉製鋼	03 鋼板製造	04 加工	05 最終製品・納入
				
資源の有効活用（スクラップリサイクル）	高品質な鋼づくり	徹底した品質管理	多様な加工ニーズに対応	全国ネットワークで確実にお届け
CO_2排出の低減	エネルギー効率の最適化	安定供給の実現	納期短縮・柔軟対応	顧客の生産性向上に貢献

顧客価値の創出

高品質で信頼される製品	環境負荷の低減	安定供給・BCP対応	技術提案・共創
品質トラブルの低減や長期使用によるお客様の価値向上	電気炉鋼の活用によるCO_2排出量の低減に貢献	災害・緊急時にも供給を維持する体制	お客様の課題解決に向けた最適なソリューションをご提案

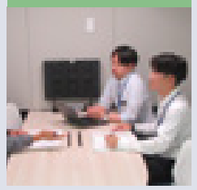
2025年度実績ハイライト

品質パトロール実施回数	全国中継地	ISO9001	一貫生産体制
19回（2025年度実績）	**10**カ所（2026年3月末時点）	認証維持	電気炉から加工・物流まで一気通貫で対応

中山製鋼所の強み	電気炉による環境配慮型生産	多品種・小ロット対応力	全国ネットワークと安定供給力	品質・納期・コストの最適バランス

■製品開発部が生み出す新たな付加価値

お客様の声を起点に、技術力と一貫生産体制を融合し、最適な製品・サービスを提供します。

営業・お客様	要望・課題の共有	製品開発・技術検討	製造・品質保証	納入・アフターサポート
				
お客様の課題やニーズを丁寧に把握	品質・コスト・納期・環境などの課題を共有	材料設計・プロセス検討・試作により最適解を追求	一貫生産体制で高品質・安定供給	全国ネットワークで納入し、継続的にフォローアップ

CASE STUDY

環境配慮型電気炉鋼材の開発・提供

お客様の脱炭素ニーズに応える、電気炉ならではのソリューション

課題

お客様からの脱炭素要求の高まり

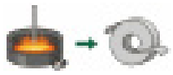
Scope3削減やグリーン調達への対応が求められる



解決

電気炉材の活用とプロセス最適化

スクラップを主原料とした電気炉製鋼と省エネ・高効率プロセスで対応



提供価値

- ☑ CO_2排出量の大幅な低減（高炉材比で大幅な削減）
- ☑ 高品質・高機能製品の安定供給
- ☑ 納期の安定・短納期化
- ☑ お客様の競争力・ブランド価値向上



※電気炉材のCO_2排出量は、高炉材に比べて大幅に低減します（当社試算）。

お客様と未来をつくる ― 共創を支える仕組み

品質マネジメントの徹底

ISO9001に基づく品質マネジメントシステムで品質を継続的に向上



品質パトロールの実施

定期的な現場パトロールで品質・安全・納期をしっかりチェック



全国ネットワーク

全国10カ所の中継地で最適在庫・最適配送を実現



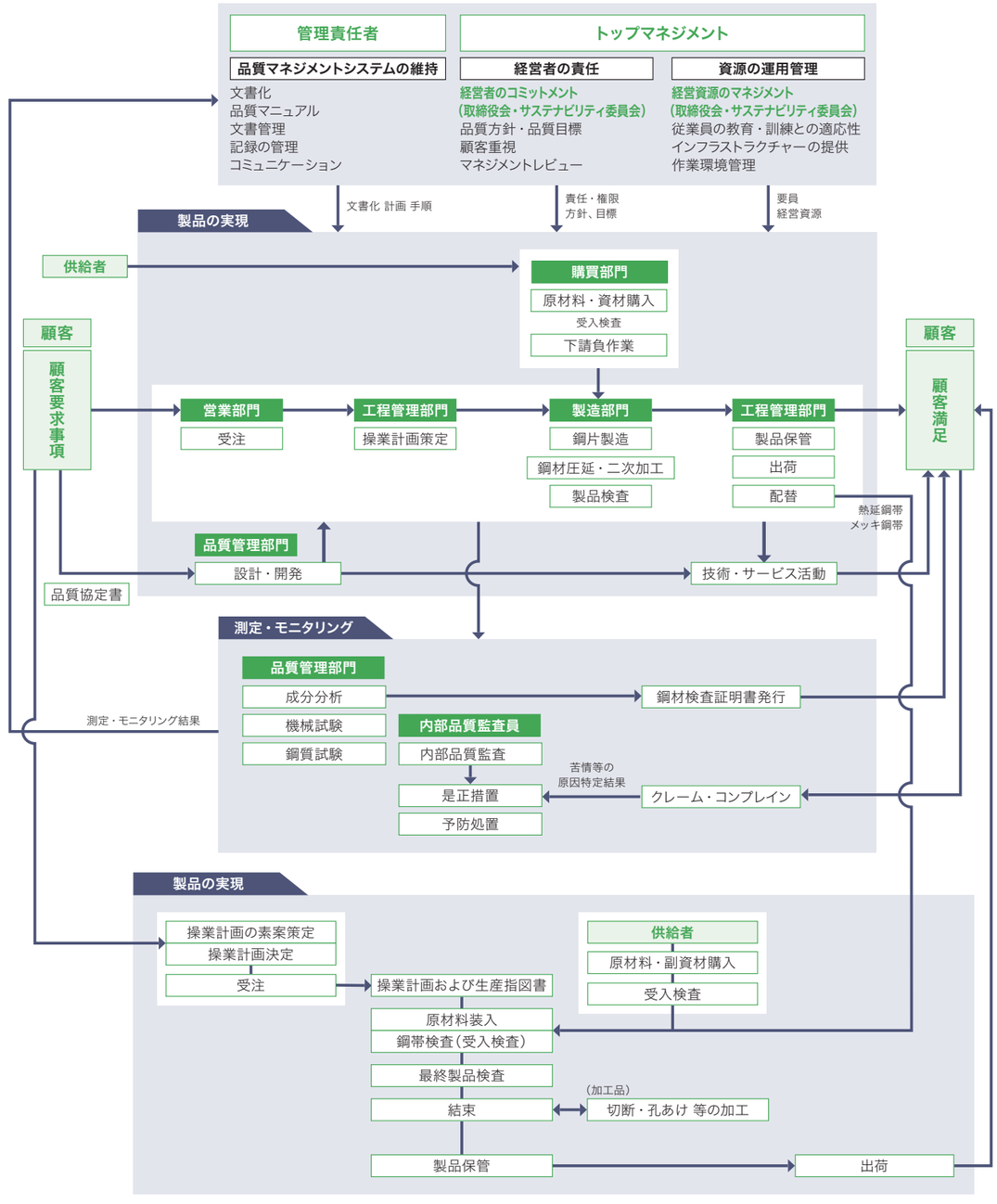
技術・開発力の強化

市場ニーズを先取りした新製品・新プロセスの開発を推進



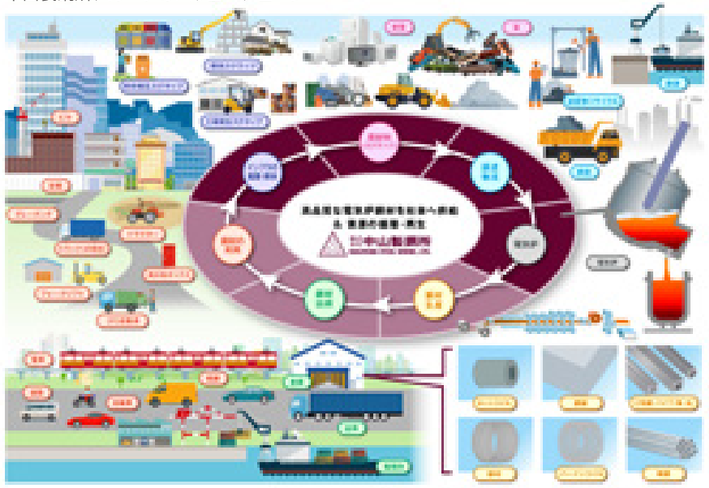
これからも、鉄の力で社会の未来を支え、
お客様とともに持続可能な価値を創造していきます。

●品質マネジメントシステムのプロセスとその相互関係



●環境に配慮した循環型社会の形成に向けた中山製鋼所の取り組み（環境配慮型電気炉鋼材の開発）

中山製鋼所グループのバリューチェーン





☆電気炉を最大限に活用

【技術課題へのチャレンジ】
・高級化に対応した製造技術
・スクラップ利用技術
・etc.

＋

☆お客様のニーズに対応した高付加価値化

・安定した品質
・高耐食
・高強度、高加工性、高靭性
・etc.

→ **お客様が考える“モノづくり”に貢献**

●電気炉のメリットを活かした環境配慮型電気炉鋼材開発の取組事例

主原料はスクラップ、CO_2排出量も少ないなど、SDGsやカーボンニュートラルに貢献。
⇒「トランプエレメント」が「鋼材の特性」に及ぼす影響を把握し「品質をコントロール」（製造技術開発）
⇒高品質化による適用範囲の拡大。（建築・建機・家電・容器など）

＋

高耐食・長寿命化等機能性付与による高付加価値化

(3)取引先の皆様との連携・共存共栄

当社は、一般社団法人日本経済団体連合会会長、日本商工会議所会頭、日本労働組合総連合会会長および関係大臣（内閣府、経済産業省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省）をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において創設された「パートナーシップ構築宣言」に賛同し、当社の「パートナーシップ構築宣言」を2022年3月30日に公表しました。

「パートナーシップ構築宣言」は、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表者の名前で宣言するものです。

パートナーシップ構築宣言

7 株主・投資家の皆様へ

当社は企業価値向上に向けた改善を進めるとともに、英文開示の義務化にも対応し、公正で適時適切な情報開示に努めています。また、健全な経営基盤の維持にも注力しています。

(1)株主・投資家との対話について

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、常日頃から株主の皆様と積極的な対話を行い、株主の皆様のご意見やご要望を経営に反映させ、株主の皆様とともに当社を成長させていくことが重要であると認識しています。

今後も株主の皆様との対話を積極的に行うための手段をさらに検討していきたいと考えています。

なお、株主および投資家の皆様との対話に関する実務は、2025年4月にIR広報室を新設し、対応しています。その対話を通じて得られた株主および投資家の皆様からのご意見については、管理部門担当取締役が適宜取締役会に報告しています。

(2)株主総会活性化への取り組み

当社では株主の皆様との対話の場となるような株主総会を目指し、株主総会招集通知の充実と早期発送に取り組んでいます。2021年度からインターネットによる議決権行使を導入しています。また、海外投資家のニーズに応えられるよう、2022年6月開催の第128回定時株主総会招集通知の英文開示を行い、以降の定時株主総会の招集通知についても継続して英文開示を実施しています。今後もさらなる活性化に向けて取り組んでいきます。

(3)決算説明会

2025年度以降の決算においては、株主の皆様との対話をさらに活性化させるため、四半期決算ごとに（年4回）説明会を実施しています。具体的には、2026年度は2026年8月、2026年11月、2027年2月および2027年5月にWEB説明会を実施する予定です。2025年度第3四半期（2026年2月開催）からは、決算説明会時の質疑応答の主な内容をホームページに掲載しています。

(4)ホームページ等での情報掲載

当社ホームページでは、株主・投資家の皆様へ新しい情報を伝え、重要な情報を公平かつ適時適切に掲載しています。その他、CSR情報等、法令や規則で定められた情報以外の掲載にも努めています。2023年6月に、ESGの取り組みについて、株主・投資家の皆様により詳しく知っていただくため、サステナビリティサイトを開設しました。

また、第2四半期決算後に「中間報告書」を株主の皆様へ送付しています。業績推移、セグメント別状況、トピックス等をグラフや写真を用いて掲載することで、株主の皆様にわかりやすく紹介し、当社グループに対する理解を深めていただけるよう努めています。

(5)株主還元の基本方針

当社は利益配分については、経営基盤・財務体質の強化ならびに今後の事業展開に備えるために必要な内部留保を確保しつつ、安定した配当を実現していくことを基本方針としています。

●配当金推移

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1株当たりの年間配当額（円）	16	55	50	40	14
配当性向（%）	18.0	29.1	30.4	38.0	30.8

●利益確保

		2025年度実績	2030年度目標	2033年度目標※
(1)グループ連結収益最大化	経常利益	48億円	100億円以上	130億円以上
(2)成長戦略投資の実行	EBITDA	80億円	220億円以上	260億円以上
(3)資本コストに見合った資本効率の確保	ROE	2.3%	5%以上	6%以上

詳しいIR 情報についてはホームページをご参照ください。https://www.nakayama-steel.co.jp/menu/investment/
※新電気炉本格的稼働を2030年度期中と想定しており、新電気炉による施策効果が概ね見込まれる2033年度を長期計画の数値目標としました。

取締役会議長メッセージ



100年に一度の大転換期を支える、実効性の高い取締役会を目指す。

代表取締役社長 取締役会議長
内藤 伸彦

2026年6月25日の定時株主総会終結の時をもって、箱守一昭代表取締役会長が任期満了により退任し、相談役に就任しました。これに伴い、会長が務めていた取締役会議長を、私、内藤伸彦が引き継ぐことになりました。

当社の取締役会では、企業法務、マスメディア、金融、企業経営など、多様な専門性とスキルを備えた社外取締役が、それぞれの高い見識に基づき忌憚なく意見を述べ、社内取締役と活発に議論しています。経営執行とは異なる視点から問題提起や助言をいただくことは、取締役会の監督機能を高めるうえで非常に重要だと認識しています。

特に2025年度は、事業提携や資本取引など重要な議題が多く、取締役会を19回、監査等委員会を20回開催しました。各議案について十分な議論ができるよう、業績や案件の進捗等について事前の情報共有を迅速に行い、社外取締役を含む全取締役が必要な情報を共有したうえで議論できる環境づくりに努めてきました。

一方、審議すべき事項が増えたことで会議が長時間に及ぶこともあり、より効率的な運営が課題となっています。今後は、重要議案の審議の質を維持しながら、中長期的な企業価値向上や将来の経営課題について、大局的な議論に時間を割ける取締役会へと進化させていきたいと考えています。

2026年8月7日に発表した、阪和興業株式会社を割当予定先とする第三者割当による出資に関しては、特別委員会を招集し、意見書を提出していただきました。独立社外取締役による意見確認の手続きを行った背景には、希薄化率が大きく、既存の筆頭株主である同社が割当予定先であったことに加え、私自身が社長と取締役会議長を兼務していることがあります。株主の権利や利益に大きな影響を及ぼす案件だからこそ、執行側の判断だけでなく、独立した立場から十分な検証を行うことが重要だと考えました。

今後、新電気炉建設に伴う大型投資をはじめ、重要な経営判断が相次ぐことが想定されます。取締役会として、経営執行の機動性を確保する一方、特に少数株主の利益に影響を及ぼす案件については、独立社外取締役の意見を十分に反映し、透明性・公正性の高い意思決定プロセスを確保していきます。

新電気炉建設をはじめ、当社は今後、これまでにない規模の成長投資を実行していきます。取締役会では、こうした投資について、長期的な企業価値向上への寄与、投資採算、財務健全性への影響、資金調達、リスクなど、様々な観点から議論しています。

新電気炉建設については資金調達の枠組みが整いましたが、建設費や為替、市況などによって最終的な投資額が変動する可能性があります。2026年度から主要設備の発注等が本格化することから、予算の変動を早期に把握できるよう、毎月、時価ベースで建設費を見積もり、取締役会でもプロジェクトの進捗や投資額を継続的に確認しています。また、予算の変動については、パートナー企業や金融機関とも適時に情報を共有しています。

大型投資は将来の成長に不可欠である一方、計画の遅延や投資額の増加は株主価値にも大きな影響を及ぼします。取締役会として、経営執行側に適切なリスク管理と説明を求めながら、投資が計画どおり企業価値向上につながっているかを継続的に監督していきます。

当社は2013年の事業再生以降、事業構造の改革と経営基盤の強化を進めてきました。そして現在、新電気炉建設を中心とする次の成長ステージに入ろうとしています。日本製鉄株式会社、阪和興業株式会社、株式会社ヨドコウ、金融機関など、多くのパートナーから当社の将来計画に対する理解と支援をいただいたことは、当社に対する期待の表れであると同時に、計画を着実に遂行する責任が一段と大きくなったことを意味しています。

こうした100年に一度ともいえる大きな転換期だからこそ、ガバナンスの重要性はこれまで以上に高まります。2025年6月には委任型執行役員制度を導入し、執行への権限委譲と意思決定の迅速化を進めています。今後、執行側にはこれまで以上のスピードが求められる一方、取締役会には、経営の方向性や重要なリスクを俯瞰し、必要な場合には執行側に問いを投げかける役割が求められます。当社がこの大きな変革を着実に成し遂げ、持続的に企業価値を高めていけるよう、取締役会の実効性をさらに高めていきます。

ガバナンス

社外取締役座談会

社外取締役4名が集まり、中山製鋼所グループ長期計画と新電気炉プロジェクトの進捗、実行段階における監督、ガバナンス、企業価値向上に向けた課題について意見交換を行いました。



社外取締役
村上 早百合



社外取締役
中務 正裕



社外取締役（監査等委員）
角田 昌也



社外取締役（監査等委員）
津田 和義

新電気炉プロジェクトは実行フェーズへ 投資規律と前提変化を継続的に検証

村上　2025年度は、新電気炉プロジェクトの資金調達に加え、建設費の上昇や市場環境の変化を踏まえ、投資計画の前提やリスクを繰り返し検証してきました。2026年度に入り実行計画が具体化し、プロジェクトの道筋を描けたことは大きな前進です。今後は前提条件の変化を捉え、必要に応じて機動的に見直すことが重要です。

角田　大きな決断を行った1年でした。新電気炉は企業価値向上に不可欠であるという認識のもと、建設費の上振れや資金調達、既存設備の安定操業、新電気炉稼働までの収益確保など、多面的に議論を重ねてきました。

津田　フィジビリティ検証には特に力を入れました。資金調達の構成、投資回収、生産能力などの定量面と、各アライアンス先とのシナジーや事業性などの定性面を併せて評価してきました。今後は投資額や工期だけでなく、投資後にどのような収益やキャッシュ・フローを生み出すかまで継続的に見ていく必要があります。

中務　プロジェクトはいよいよ実行フェーズです。パートナー各社との協業が深まるほど、当社の経営の独立性や利益相反の管理、少数株主の利益にも十分に目配りする必要があります。現場での意思決定は迅速に行う一方、当初計画との重要な乖離や新たなリスクは取締役会に速やかに共有し、十分に議論していきます。

村上　本格稼働までには4年程度ありますので、その間にも想定外の事態は起こり得ます。予断を許しません。

中務　プロジェクトを実行に移すと、現場は計画を前に進めることに集中しやすくなります。だからこそ社外取締役は、外部環境や競争条件、計画前提の変化にも目を向け、客観的にモニタリングする必要があります。

津田　同感です。正常性バイアスに陥り、周囲の変化を過小評価しないよう注意が必要です。

角田　長期計画がすべて当初のプランどおりに進む会社はむしろ少ないでしょう。計画と足元とのギャップを高い解像度で把握し、必要であれば前提そのものを見直すことも取締役会の役割です。

執行と監督の健全な緊張関係を保ち、ガバナンスの実効性を高める

村上　内藤社長は営業・調達の経験を背景に、社内外との対話を重ねながら物事を前に進める推進力があります。大型投資を実行するトップとして期待しています。一方、取締役会ではリスクや代替案も十分に議論する必要がありますので、社外取締役として異なる視点から問いを投げかけていきたいと思います。

津田　内藤社長は鉄鋼業界だけでなく金融や異業種にも幅広いネットワークを持ち、外部との連携を進めるうえで強みがあります。監査にも鋭い視点を持ち、監査部門は手続きの確認にとどまらず、リスク要因に自ら働きかけるべきだと指摘されました。監査の本質を捉えた取り組みが進んでいると感じています。

角田　営業だけでなく調達も管掌されていたため、お客様や取引先の状況、考えなどを深く理解されています。こうした現場感覚を経営判断に活かしている点も強みだと思います。

中務　箱守会長が退任され、2026年度から取締役会議長も内藤社長に変わりました。執行トップである社長が議長を務めるからこそ、社外取締役には異なる見方を提示し、執行側の説明を受けるだけでなく、その前提や代替案まで確認する役割が一層求められると考えています。

　また、委任型執行役員制度の導入から1年が経ちました。今後は権限委譲による意思決定の迅速化と、取締役会による監督の実効性を両立させていくことが重要です。

津田　私は社員の活性化にもつながっていると感じます。執行役員制度によってキャリアパスが見えやすくなり、若手社員が早い段階から経営的な視点を持つ機会が増えれば、組織力の強化にもつながります。

角田　経営会議の議事録を見ても、執行のリーダーが自らの考えや会社の現状を率直かつ詳細に共有しており、経営と執行のコミュニケーションは良好だと感じています。

　監査等委員会では内部統制システムの整備・運用を継続的に確認しています。監査部が社長と監査等委員会の双方に報告するデュアルレポートラインも機能しており、内部統制の実効性が高まっていると認識しています。

津田　私も監査役の時代から、監査の形骸化防止とグループ監査の均質化に取り組んできました。この1年でその効果が見え、経営品質を高める取り組みがグループ全体に広がりつつあります。当社の社内コミュニケーションや風通しの良さは、ガバナンスの実効性を支える強みだと感じています。

新電気炉稼働を 企業価値向上につなげる

村上　今後、重要なのは、新電気炉稼働後の事業基盤づくりです。カーボンニュートラル鋼材のブランド化と用途拡大に加え、事故や自然災害も想定し、BCPを含めた危機管理にも万全を期する必要があります。

中務　新電気炉の完成はゴールではなく、投資を収益成長につなげることが重要です。パートナーとの連携が深まるほど、ガバナンスや内部統制も重要になります。適切にリスクを取りながら前進できるよう、社外取締役として挑戦を後押ししたいと思います。

津田　投資家の皆様からの期待も高まりますから、コミュニケーションギャップが生じないよう、引き続き、適時適切な情報開示を心がけたいです。

角田　企業の生産性と収益性を高めるには人の力が不可欠です。新電気炉に必要な人材の確保、技術継承、育成を、経営戦略とのつながりを意識して取締役会でも見ていきたいと思います。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、中山製鋼所グループ企業理念である「経営理念」「行動指針」および「グループビジョン」に基づき、経営の透明性・公正性を高め、監督機能の強化と意思決定の迅速化を図り、コンプライアンスを確保することをコーポレート・ガバナンス上の最重要課題と位置づけており、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実を推進することにより、企業価値の向上を目指しています。当社グループはこの基本的な考え方に基づき、またコーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組んでいきます。

●コーポレート・ガバナンスの体制の概要

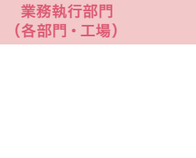
（2026年6月25日現在）

組織形態	監査等委員会設置会社
取締役（監査等委員である取締役を除く）の人数／任期	7名／1年
監査等委員である取締役の人数／任期	3名／2年
社外取締役の人数	4名
独立役員に指定されている社外取締役の人数	4名

●コーポレート・ガバナンスの変遷

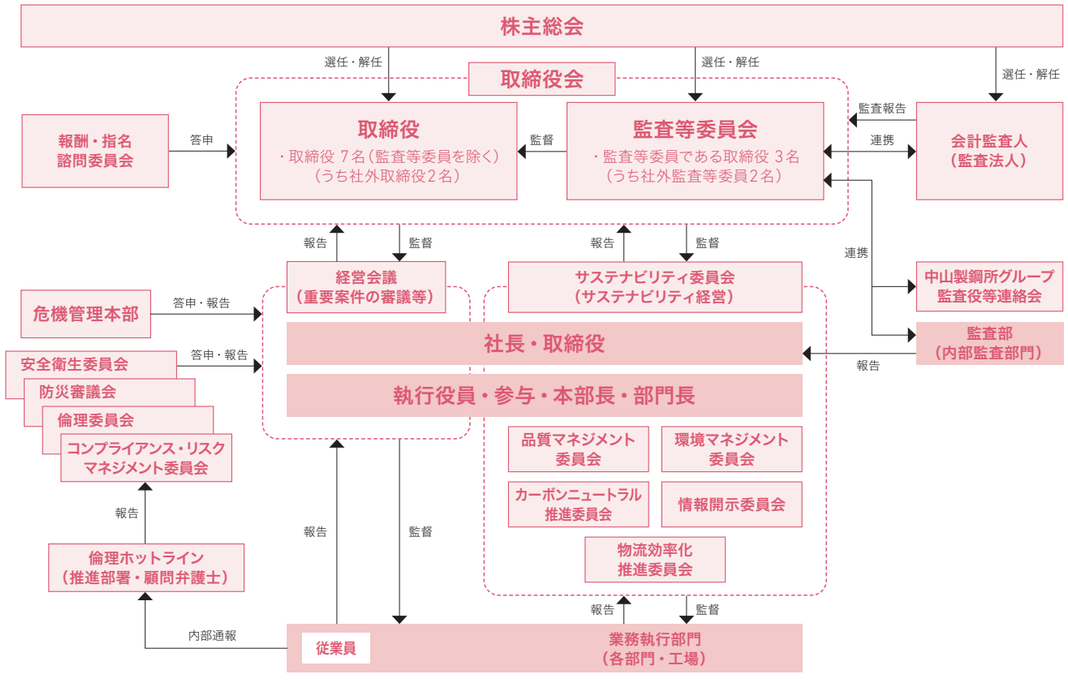
2006年5月	内部統制システムに関する基本方針策定
2016年6月	社外取締役1名選任 ※2026年6月現在4名
2017年4月	報酬・指名諮問委員会設置
2022年5月	サステナビリティ委員会設置
2022年6月	監査等委員会設置会社に移行
2023年6月	社外取締役女性1名選任
2025年6月	委任型執行役員制度の導入

社外取締役比率



女性取締役比率

●コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月25日現在）



取締役会

取締役会は社外取締役4名を含む10名の取締役で構成され、権限を集約し経営目標・経営戦略など迅速かつ合理的な意思決定と、コーポレート・ガバナンスやリスク管理の観点より、取締役の業務執行を監視しています。当社は、経営監督機能と業務執行機能の分離によるコーポレート・ガバナンスの強化を図る観点ならびに業務執行の効率化および意思決定の迅速化を図る観点から、委任型執行役員制度を導入するとともに、担当組織の業務執行に責任を持って専念できる体制を構築するため本部長制を導入しています。また、当社では、経営会議を開催しており、事前に重要な経営課題について、報告・審議することにより、取締役会における経営判断の高度化を図っています。さらに、連結グループ全体の戦略の共有と事業部門・財務部門にわたる連結経営の強化を目的に、定期的に「グループ社長協議会」および「グループ会社連絡会」を開催し、グループ企業価値の最大化に努めています。

2025年度の開催回数	19回
審議内容	•長期計画の策定と新電気炉投資 •日本製鉄株式会社との合弁会社設立および業務提携に向けた基本合意書締結 •日本製鉄株式会社との合弁契約書の締結 •株式会社ヨドコウとの業務提携に向けた基本合意書締結 •経営課題に関する方針の決定 •財務報告に係る内部統制基本方針の継続の承認 •コーポレート・ガバナンス体制の見直し •取締役候補者および執行役員の選任 •サステナビリティ課題への対応方針の決定 •設備投資案件のレビューと予算実行の承認
2025年度の開催回数	20回
活動内容	•内部統制システムの整備と運用状況の確認（当社、グループ連結5社） •グループ内部統制強化策の有効性と実効性の検証 •人的資本経営の実現に向けた取り組みの進捗確認 •取締役会の意思決定の執行状況の確認 •サステナビリティに関する取り組みと開示状況の確認

監査等委員会

監査等委員会は、社外監査等委員である取締役2名を含む3名で構成され、その監査の方針・分担に従い厳正な監査を実施しています。取締役会においては、社外監査等委員である取締役（2名）から独立かつ客観的見地に立っての質問や忌憚のない意見を受けており、監査等委員である取締役による経営の監査機能が有効に働いているものと考えています。加えて、当社の監査等委員である取締役が中心となって、当社グループの連結子会社5社の全監査役が参加する「中山製鋼所グループ監査役等連絡会」を設け、当社および当社グループ会社全体の監査役等監査の品質向上・均質化・効率化を図ることで、監査の実効性を高めることに努めています。

委任型執行役員

当社は、経営監督機能と業務執行機能を分離し、コーポレート・ガバナンスの強化を図るとともに、業務執行の効率化と意思決定の迅速化を目的として、2025年6月に委任型執行役員制度を導入しています。この制度では、取締役と同様に、選任・解任、評価、報酬の決定が全て報酬・指名諮問委員会の審議を経て取締役会で決議されます。また、報酬においては、譲渡制限付株式報酬制度の対象としています。

報酬・指名諮問委員会

取締役（監査等委員である取締役を除く）および監査等委員である取締役の指名や取締役の役員報酬等については、客観性と透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）と代表取締役社長で構成する報酬・指名諮問委員会を設け、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の適切な助言を得ながら審議し、取締役会にその結果を答申しています。

2025年度の開催回数	5回
活動内容	•役員報酬（監査等委員を除く）および執行役員報酬に関する審議ならびに取締役会への答申 •取締役（監査等委員を除く）および執行役員の報酬目標設定、実績評価 •取締役候補および執行役員候補の指名ならびに経営陣幹部の選解任についての審議 •組織の改定と人事異動の審議

社外取締役

当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨である会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するため、4名の社外取締役（うち、監査等委員である社外取締役2名）を選任しており、取締役総数の40%を占めています。

●各会議体の構成と取締役の専門性と経験

役　職	氏　名	監査等委員会	報酬・指名諮問委員会	サステナビリティ委員会	コンプライアンス・リスクマネジメント委員会	経営会議	2025年度 取締役会 出席状況	2025年度 監査等委員会 出席状況		専門的知識、能力および経験等												
										ガバナンス・マネジメント				営業・SCM			生産・技術		未来や社会に対する責任・新たな課題			
										企業経営	法務リスク管理	財務会計	人事労務	販売戦略マーケティング	購買調達	グローバルビジネス	製造品質管理	技術開発知的財産	IT・DX	環境サステナビリティ	人権多様性	他業種の知見
代表取締役社長	内藤 伸彦		◎	◎	◎	◎	19回／19回	—		○				○	○	○		○				
取締役専務執行役員	森川 昌浩			○	○	○	19回／19回	—		○							○	○		○		
取締役常務執行役員	柴原 善信			○	○	○	19回／19回	—		○				○		○		○				
取締役常務執行役員	大穂 勝也			○	○	○	13回／13回	—		○	○	○	○						○		○	○
取締役常務執行役員	阪口 光昭			○	○	○	19回／19回	—		○	○	○			○			○	○			
取締役（社外）	中務 正裕		○				19回／19回	—		○	○										○	○
取締役（社外）	村上 早百合		○				18回／19回	—		○											○	○
取締役（監査等委員）	岸田 良平	◎		○	○	○	19回／19回	20回／20回		○	○		○				○					
取締役（監査等委員・社外）	角田 昌也	○					19回／19回	20回／20回		○	○	○										○
取締役（監査等委員・社外）	津田 和義	○					19回／19回	20回／20回		○		○										○

※「◎」は議長もしくは委員長
※大穂勝也氏は、2025年6月26日開催の第131回定時株主総会において新たに取締役に選任されました。

なお、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の中務正裕氏、村上早百合氏および監査等委員である社外取締役の角田昌也氏、津田和義氏は、当社の一般株主と利益相反の生じる恐れはないと判断し、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ています。

当社は、東京証券取引所の独立役員の独立性に関する判断基準等を参考に、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）または監査等委員である社外取締役を選任するための独立性に関する基準または方針を2021年6月に定めています。

社外取締役の選任理由

中務正裕氏は、企業法務等を専門とする弁護士としての幅広い経験と見識を有しており、所属する弁護士法人の代表を務めるとともに、複数の企業の社外役員を務めています。同氏は、社外役員以外の方法で企業経営に関与したことはありませんが、これまで当社の社外取締役として10年間、その経験と高い見識を活かして、全社的なリスクマネジメントの在り方について発言していただきました。

また、当社の任意の報酬・指名諮問委員会の一員として、積極的に意見を述べられるなど、独立した立場から当社の経営に対する助言・提言をいただいており、取締役会の監督機能強化に適切な役割を果たしています。これらの実績を踏まえて、社外取締役として職務を遂行できるだけでなく、法令および社会規範等を遵守した公正な経営ならびに当社のガバナンスの一層の強化につなげていただけると判断しました。

村上早百合氏は、株式会社神戸新聞社で培われた報道に関する豊富な経験と見識を有するとともに、同社の執行役員として培った企業経営における経験と見識を併せて有しています。2023年6月より当社初の女性社外取締役を務めていただいており、女性としての視点と報道機関出身者としての鋭敏な感性を活かして、取締役会において、積極的に発言をされています。

また、当社の任意の報酬・指名諮問委員会の一員として、企業経営の経験を基に、独立した立場から助言・提言をいただいています。これらの実績を踏まえて、社外取締役として独立した立場から、当社の経営およびガバナンスに対する適切な助言・提言をいただけるものと判断しました。

角田昌也氏は、金融機関において長年培われた幅広い経験と専門的な知識を有するとともに、企業経営者として経営全般に関する豊富な識見を有しており、社外取締役（監査等委員）として、当社の経営を監査いただいています。今後も当社の経営に対して客観的、専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただけると期待しており、社外取締役（監査等委員）として、持続的な企業価値向上を目指す当社の業務執行を監査する適切な人材と判断しました。

津田和義氏は、長年にわたり多くの企業経営に携わるだけでなく、経営コンサルタント等を専門とした公認会計士、税理士として活躍され、豊富な経験と専門的な知識を有しており、社外取締役（監査等委員）として、当社の経営を監査いただいています。今後も引き続き、当社の経営に対して客観的、専門的な視点から有益なご意見やご指導をいただけると期待しており、社外取締役（監査等委員）として、持続的な企業価値向上を目指す当社の業務執行を監査する適切な人材と判断しました。

役員報酬

①役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針（報酬全般）

▶基本方針等

当社の役員報酬の決定にあたっては、以下の3項目を基本方針として、2017年3月31日開催の取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針を決議しています。

1. 中長期的な視点でそれぞれの役員が持つ役割と責任を明確化し、その役割と責任に対する行動にふさわしい水準とすること。
2. 連結経営における当社グループ全体としての収益の最大化の実現を図ること。
3. 社外取締役が過半数を占める報酬・指名諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保すること。

▶取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を決定する機関と手続きの概要等

役員報酬（監査等委員である取締役を除く）にかかる決定機関および手続きは、公正かつ合理的な制度運用が担保されるよう、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）が過半数を占める報酬・指名諮問委員会において審議し、取締役会に答申しています。

具体的には、評価者である代表取締役社長が、代表取締役社長自身は自己評価のうえ、各取締役とは面談を行い、評価および報酬額の原案を取りまとめて、報酬・指名諮問委員会へ諮問し、同委員会で審議を行い、各取締役の評価が確定後、同委員会からの答申を受け、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会にて最終決定しています。

各取締役の個別報酬額の決定は、取締役会から委任を受けた代表取締役社長が報酬・指名諮問委員会の答申を踏まえて行っています。当社全体の業績を俯瞰したうえで各取締役の管掌部門を評価することは、代表取締役社長が行うことが最も適していると考えることが、委任の理由です。

2025年度に係る取締役の個別報酬額については、上記の手続きにより決定されており、取締役会は決定方針に沿うものと判断しています。

2025年度において、報酬・指名諮問委員会は5回開催され、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬に関わる目標設定および実績とそれに伴う個人別の固定報酬および業績連動報酬の額等を決議しています。

なお、取締役を兼務しない執行役員の報酬についても、同様の制度を適用しています。

監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員会の協議により決定しています。

②役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項（金銭報酬）

▶取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬限度額は、2022年6月28日開催の第128回定時株主総会において年額3億円以内（うち社外取締役分は年額5千万円以内）と決議しています。なお、当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は7名（うち社外取締役は2名）です。

監査等委員である取締役の報酬の額は、2022年6月28日開催の第128回定時株主総会において年額6千万円以内と決議しています。なお、当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名（うち社外監査等委員は2名）です。

▶取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の業績連動報酬に関する事項

業績連動型の変動報酬（30%）は、「目標管理シートによる個別役員評価に基づく役員評価連動報酬（15%）」と、「連結経営計画の達成度に基づくグループ業績連動報酬（15%）」で構成しています。

〈役員評価連動報酬〉

役員評価連動報酬の評価項目は全取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）共通の役員共通項目と、各取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の職責に応じた個別項目（特命事項＋管掌事項）で構成されています。

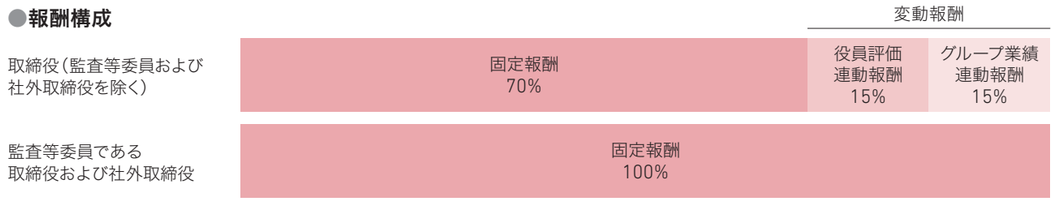
役員共通項目は連結経常利益額の年度計画に対する達成度、中期経営計画の業績目標（連結経常利益額・連結設備投資額・連結ネットD/Eレシオ・連結ROE・配当性向）に対する達成度や株価の水準（TOPIX対比）を評価します。特命事項と管掌項目は毎期初に各取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）が社長と協議のうえ決定します。特命事項は中期経営計画や中長期視点からの重要施策を選定します。管掌事項は担当部門のPDCAの重要施策の中から選定しています。なお、業績指標の選定は、中期経営計画、短期経営計画の達成度や重要施策に基づいており、いずれの事項も選定理由は業績との連動性を図ることを目的としています。

〈グループ業績連動報酬〉

グループ業績連動報酬は、経営計画における経常利益額の達成度に応じて報酬額を決定しており、その算定式は「グループ業績連動型報酬基準額×連結経営計画の達成率（連結経常利益実績値／連結経常利益経営計画値）」としています。

なお、2025年度の役員評価連動報酬およびグループ業績連動報酬にかかる指標の実績値（2024年度実績）は下記の通りです。

●報酬構成



●役員評価連動報酬にかかる指標と実績

経常利益額	設備投資	ネットD/Eレシオ	ROE	配当性向	株価/TOPIX
8,119百万円	4,167百万円	△0.06倍	5.4%	38.0%	0.2783

※株価/TOPIXのみ2025年3月31日時点

●グループ業績連動報酬にかかる指標と実績

経常利益経営計画値	経常利益実績値	計画達成率
8,260百万円	8,119百万円	98%

③役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項（株式報酬）

▶譲渡制限付株式報酬制度

当社は、当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。以下、対象取締役）を対象に、当社の中長期的な企業価値の向上を図るためのインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度（以下、本制度）を導入しています。

本制度の構成は、当社が、対象取締役に対して譲渡制限付株式の付与のために金銭債権を報酬として支給し、対象取締役は、当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行または処分を受けるものです。

対象取締役への具体的な支給時期および配分については、報酬・指名諮問委員会において審議し、取締役会へ答申したうえで、取締役会の決議により決定しています。なお、その1株当たりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定することとしています。また、これによる当社の普通株式の発行または処分およびその現物出資財産としての金銭債権の支給にあたっては、当社と対象取締役との間で譲渡制限付株式割当契約を締結することを条件としています。

▶本制度についての株主総会の決議に関する事項

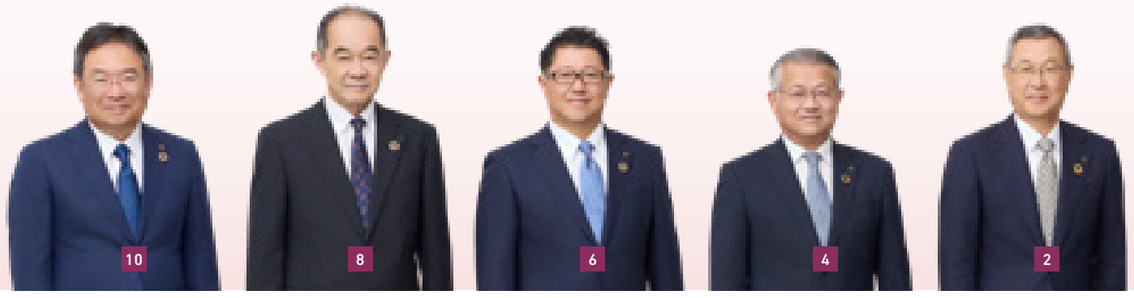
2023年6月28日開催の第129回定時株主総会において、金銭報酬の報酬枠とは別枠にて、対象取締役に対し「譲渡制限付株式報酬」の付与のために支給する金銭報酬の総額を、年額4千5百万円以内（使用人兼務役員の使用人部分を除く）、かつ、当社が新たに発行または処分する普通株式の総数は年150,000株以内（ただし、普通株式の株式分割（無償割当てを含む）もしくは株式併合が行われた場合、またはその他譲渡制限付株式として発行もしくは処分をされる当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整する）と決議しています。なお、第129回定時株主総会終結時点の対象取締役の員数は7名です。

●役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（人）
		固定報酬	役員評価連動報酬	グループ業績連動報酬	株式報酬	
取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）	182	125	19	20	17	8
監査等委員である取締役（監査等委員である社外取締役を除く）	22	22	—	—	—	1
社外役員	24	24	—	—	—	4

※株式報酬は、2025年度に費用計上した金額を記載しています。
詳細については当社ホームページ「2026年3月期　第132期　有価証券報告書」、45ページの「役員の報酬等」に記載しています。
https://www.nakayama-steel.co.jp/menu/investment/07sec/132.pdf

役員一覧（2026年6月25日現在）





1

代表取締役社長
内藤 伸彦

1982年 4月 当社入社
2007年 12月 当社棒線営業部長
2013年 6月 当社執行役員購買本部長兼鉄源調達部長
2014年 6月 当社執行役員購買本部長
2015年 5月 当社執行役員営業本部長
2017年 6月 当社取締役営業、購買本部、東京支店統括兼営業本部長
2018年 5月 当社取締役営業、購買本部、東京支店統括
2020年 4月 当社取締役営業本部、購買部、東京支店統括
2020年 6月 当社常務取締役営業本部、購買部、東京支店統括
2022年 4月 当社常務取締役営業、製品開発本部、購買部、東京支店統括
2022年 6月 当社専務取締役営業、製品開発本部、購買部、東京支店統括
2023年 10月 当社専務取締役営業、製品開発本部、購買部、東京営業部統括
2024年 4月 当社専務取締役営業、建材営業、製品開発本部、購買部統括
2025年 6月 当社代表取締役社長（現）

2

取締役専務執行役員
森川 昌浩

1983年 4月 当社入社
2007年 4月 当社製鋼工場長
2013年 6月 当社生産技術部長
2015年 5月 当社総合管理本部長兼生産技術部長
2016年 6月 当社執行役員総合管理本部長
2018年 5月 当社執行役員総合管理、製造、エンジニアリング本部統括
2018年 6月 当社取締役総合管理、製造、エンジニアリング本部統括
2021年 6月 当社常務取締役総合管理、製造、エンジニアリング本部統括
2022年 2月 当社常務取締役総合管理、製造、エンジニアリング本部、製鋼プロセス改革検討グループ統括
2023年 4月 当社常務取締役総合管理、製鋼、圧延本部統括
2024年 4月 当社常務取締役総合管理、製鋼本部統括
2025年 6月 当社取締役専務執行役員総合管理、製鋼、圧延、建材製造本部統括
2026年 1月 当社取締役専務執行役員総合管理、製鋼、圧延、建材製造本部、安全防災管理室統括（現）

3

取締役常務執行役員
柴原 善信

1989年 4月 当社入社
2015年 5月 当社営業部長
2018年 5月 当社営業本部長兼営業部長
2020年 4月 当社執行役員営業本部長兼営業部長
2022年 4月 当社執行役員営業本部長兼営業企画部長兼製品開発本部副本部長
2023年 6月 当社取締役営業本部長兼東京営業部長兼製品開発本部副本部長
2024年 4月 当社取締役営業本部長兼東京営業部長兼製品開発本部長
2025年 4月 当社取締役営業本部長兼製品開発本部長
2025年 6月 当社取締役常務執行役員営業、建材営業本部、製品開発部統括
2026年 4月 当社取締役常務執行役員営業、建材営業、エンジニアリング本部、製品開発営業部統括（現）

4

取締役常務執行役員
大穂 勝也

1989年 4月 株式会社三和銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）入行
2011年 4月 株式会社三菱東京UFJ銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）新横浜支社支社長
2013年 3月 同行法人業務部（大阪）副部長
2014年 10月 同行福岡支社支社長
2017年 5月 同行融資部（大阪）部長
2018年 11月 エムエスティ保険サービス株式会社常務執行役員大阪営業本部副本部長
2019年 4月 同社専務執行役員西日本営業部門部門長
2019年 6月 同社専務取締役西日本営業部門部門長
2021年 6月 同社取締役専務執行役員西日本部門部門長
2024年 7月 当社常務執行役員経営本部副本部長兼総務人事部担当部長
2025年 6月 当社取締役常務執行役員総務人事部、システム部、経理部、企画部統括
2026年 4月 当社取締役常務執行役員総務人事部、システム部、経理部統括（現）

5

取締役常務執行役員
阪口 光昭

1991年 4月 当社入社
2012年 11月 当社経理部長
2013年 6月 当社経営本部長
2016年 6月 当社経理本部長
2018年 6月 当社執行役員経理本部長
2020年 4月 当社執行役員経営本部長
2022年 4月 当社常務執行役員経営本部長
2023年 6月 当社取締役経営本部長
2025年 6月 当社取締役常務執行役員エンジニアリング本部、経営戦略部、購買部統括
2026年 4月 当社取締役常務執行役員企画部、購買部統括、購買部長兼製鋼本部新製鋼建設グループ購買担当（現）

6

社外取締役 ［社外］［独立］
中務 正裕

1994年 4月 弁護士登録大阪弁護士会所属中央総合法律事務所（現弁護士法人中央総合法律事務所）入所
2005年 8月 米国Kirkland & Ellis LLP勤務（～2006年7月）
2006年 4月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2006年 6月 浅香工業株式会社社外監査役
2012年 7月 弁護士法人中央総合法律事務所代表社員（現）
2015年 4月 大阪弁護士会副会長
2015年 6月 荒川化学工業株式会社社外監査役
2015年 6月 日本電通株式会社社外監査役
2016年 6月 浅香工業株式会社社外取締役監査等委員（現）
2016年 6月 荒川化学工業株式会社社外取締役監査等委員（現）
2016年 6月 日本電通株式会社社外取締役監査等委員
2016年 6月 当社社外取締役（現）
2018年 6月 株式会社JSH社外監査役（現）
2020年 6月 日本電通株式会社社外監査役
2022年 6月 大阪マツダ販売株式会社社外取締役（現）
2022年 12月 弁護士法人中央総合法律事務所 マネージングパートナー（現）

7

社外取締役 ［社外］［独立］
村上 早百合

1984年 4月 株式会社神戸新聞社入社
2009年 3月 同社編集局経済部長
2013年 3月 同社地域総研副所長
2015年 3月 同社論説副委員長
2017年 3月 同社東京支社長
2019年 2月 キャリアコンサルタント登録
2019年 3月 同社執行役員姫路本社代表
2022年 3月 同社編集局顧問
2022年 6月 神戸大学戦略企画室広報・基金部門コーディネーター兼地域連携推進本部地域連携アドバイザリーフェロー（教員）
2023年 4月 兵庫県立大学経営審議会委員（現）
2023年 6月 当社社外取締役（現）
2025年 6月 社会福祉法人きらくえん理事（現）

8

取締役（常勤監査等委員）
岸田 良平

1983年 4月 当社入社
2003年 3月 当社コークス工場長
2007年 7月 当社棒線工場担当部長
2008年 4月 当社棒線工場長
2016年 6月 当社総務本部長
2019年 6月 当社執行役員総務本部長
2020年 4月 当社執行役員社長付
2020年 6月 当社監査役（常勤）
2022年 6月 当社取締役監査等委員（常勤）（現）

9

社外取締役（監査等委員） ［社外］［独立］
角田 昌也

1980年 4月 株式会社三和銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）入行
2009年 6月 株式会社大正銀行（現株式会社徳島大正銀行）入行本店営業部長
2009年 6月 同行執行役員本店営業部長
2010年 6月 同行取締役本店営業部長
2014年 6月 同行常務取締役
2016年 4月 トモニホールディングス株式会社リスク・コンプライアンス部長
2016年 6月 同社常務取締役リスク・コンプライアンス部長
2020年 6月 同社取締役兼トモニシステムサービス株式会社監査役
2021年 6月 当社社外監査役
2021年 7月 日本リゾート株式会社社外取締役
2022年 6月 当社社外取締役監査等委員（現）

10

社外取締役（監査等委員） ［社外］［独立］
津田 和義

1990年 10月 太田昭和監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）入社
1995年 8月 公認会計士登録
1998年 10月 株式会社稲田商会取締役
2000年 10月 監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）入社
2003年 8月 株式会社エム・エム・ティー取締役
2008年 3月 株式会社プレイントラスト代表取締役（現）
2008年 3月 津田和義公認会計士・税理士事務所代表（現）
2008年 8月 税理士登録
2008年 8月 ヒロセ通商株式会社社外監査役
2015年 3月 シルバーエッグ・テクノロジー株式会社社外監査役
2016年 4月 株式会社JSH社外取締役（現）
2016年 6月 ヒロセ通商株式会社社外取締役監査等委員（現）
2021年 6月 当社社外監査役
2022年 6月 当社社外取締役監査等委員（現）
2022年 6月 大阪マツダ販売株式会社社外取締役（現）

執行役員（取締役を兼務しない執行役員）

執行役員 **岡村 洋孝**
執行役員 **窪田 一彦**
執行役員 **畑田 佳則**
執行役員 **吉村 卓郎**

コンプライアンス

当社グループは「中山製鋼所グループ企業理念」「中山製鋼所役職員行動規範」に示す通り、法令や社会的規範を遵守し、高い倫理観を持って企業活動を行っています。

(1)コンプライアンス体制

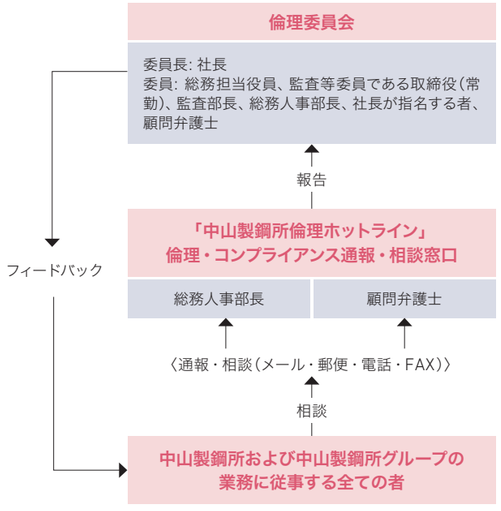
当社グループはコンプライアンス推進部署のもとで、役職員行動規範、情報管理規程、内部通報規程および倫理ホットライン等のコンプライアンス全般についての教育を行い、法令違反の未然防止に努めています。

(2)内部通報制度

当社グループは、不祥事の未然防止と再発防止のために、内部通報制度「倫理ホットライン」を設置しています。この倫理ホットラインは、コンプライアンス違反に関する調査・監督、真相究明の調査を行い、その処理と再発を防止するものです。また、公益のための通報を保護する「内部通報規程」を定め、事態の迅速な把握と是正、および違法・不正の抑止に努めています。本規程に基づき、当社グループの業務に従事する全ての者は、贈収賄等の腐敗行為を含む法令違反行為等について、匿名で通報することができます。また、その他のステークホルダーからの通報についても、総務人事部長が必要と認めるときは、業務従事者からの通報と同様に適切な対応を行うこととしています。なお、窓口担当者には守秘義務が課せられ、通報内容の機密性が担保されています。

●中山製鋼所倫理ホットライン(内部通報制度)組織体制

(2026年6月25日現在)



●内部通報制度の利用件数 (件)

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
0	4	3	8	5

(3) コーポレートサイトからの問合せ

当社コーポレートサイトでは外部からの問合せを随時受付けており、問合せ内容については右に記載の通りです。

過去5年でコンプライアンス違反に関する報告は1件でした。

●コーポレートサイトからの問合せ件数 (件)

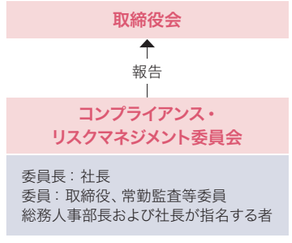
問合せ内容	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
鋼材製品	60	49	76	65	37
エンジニアリング製品	13	10	17	11	9
決算情報	3	13	10	9	30
採用	16	13	12	33	55
コンプライアンス違反	0	0	1	0	0
その他	136	136	151	398	796
合計	228	221	267	516	927

(4) コンプライアンス・リスクマネジメント委員会

当社グループのコンプライアンスおよびリスクマネジメントに関する課題・対応策を協議・承認する組織として、取締役会の下にコンプライアンス・リスクマネジメント委員会を設置しています。

当社グループにおいて、通報内容を基にコンプライアンス違反等の問題があると認識した場合、速やかに上司・関連部署に報告・連絡・相談のうえ、同委員会に報告し、同委員会は取締役会へ報告しています。

コンプライアンス・リスクマネジメント委員会は定期的(毎年4月・10月)に開催され、コンプライアンスプログラムの有効性について見直しを行い、リスクマネジメントおよびコンプライアンス体制の強化を図っています。



(5)法令違反等の件数

(件)

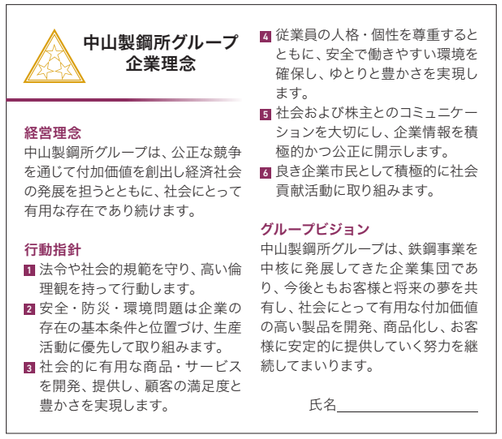
内 訳	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
訴訟件数	1	0	1	1	0
通報件数	0	4	3	8	5
コンプライアンス違反件数	2	3	1	5	1
財務報告に係る内部統制報告制度上の開示すべき重要な不備件数	0	0	0	0	0
合計	3	7	5	14	6

(6)コンプライアンス教育

当社の役職員だけでなく、協力会社・グループ会社の役職員も対象に含め、コンプライアンスの意識向上を図るために、年1回コンプライアンス教育を実施しています。コンプライアンス関連の規程説明や役職員行動規範に基づいて身近なコンプライアンス違反への気づきなどを紹介し、当事者意識を高めていくことを目的としています。2026年4月に、弁護士法人中央総合法律事務所のパートナー弁護士による講習会(テーマ:個人情報保護法と改定プライバシーポリシー)が、会場およびWEB配信を併用して開催され、246名(会場59名、リモート187名)が受講しました。

また、新入社員研修期間にコンプライアンス研修を実施しています。

なお、中山製鋼所グループ全役職員に、『中山製鋼所グループ企業理念』カードを配付しています。



中山製鋼所グループ企業理念カード

(7)腐敗防止についての考え方

「中山製鋼所役職員行動規範」では汚職や贈収賄等法令に違反することなく、かつ贈答・接待を社会通念上妥当な範囲内で行うよう努めるため、以下の内容を定めています。

- ●国内外を問わず、公務員またはこれに準ずる立場の者への不正な接待、贈与および便益の供与その他経済的な利益の供与は行わない。
- ●取引先またはその役職員等への贈答および接待は過剰とならないよう、社会通念上妥当な範囲内で行う。
- ●取引先またはその役職員等から、過剰な接待および社会的儀礼の範囲を超える贈答を受けてはならない。
- ●政治献金または各種団体等への寄付等を行う場合は、政治資金規正法等の関係法令を遵守し、正しい方法で行う。

なお、本行動規範については、必要に応じて取締役会の承認に基づき改定を行っています。

※ 2025年度は当社グループにおいて、贈賄、腐敗行為に関わる重大な問題は発生していません。

(8)反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

当社グループは反社会的勢力とは一切の関係を持たず、不当な要求に対してはこれを断固として拒否します。反社会的勢力による不当要求に対しては、所轄警察署、顧問弁護士等の外部専門機関と緊密に連携して、組織的に対応することを基本としています。

具体的な整備状況については、「中山製鋼所役職員行動規範」をはじめ、その他の社内規程において反社会的勢力とは取引を一切行わない旨を規定しています。また、企業防衛協議会に加盟しており、反社会的勢力の排除のため、地域企業と連携して情報収集・交換を密にし、反社会的勢力に係る各種リスクの予防、低減を図っています。

※過去に「中山製鋼所役職員行動規範」に抵触し、解雇となった役職員はいません。

リスクマネジメント

当社グループは損失の最小化と利益の最大化を図るため、リスクの適切な把握および管理を行っています。

(1)リスクマネジメント体制

当社は「リスクマネジメント基本規程」に基づきリスクマネジメントに関する基本的事項を定め、当社グループの事業を取り巻く様々なリスクに対して、その発生を未然に防止するとともに万一リスクが現実化した場合に適切な対応を行う体制を構築しています。当社は財務的損失、ブランドイメージの失墜、事業継続の中断・停止等、その経営に悪影響を与える内部・外部要因の全てをリスクとして認識したうえで、それらを統括的に管理しています。

■コンプライアンス・リスクマネジメント委員会

全社的なコンプライアンスおよびリスクマネジメント推進に係る課題・対応策を協議・承認する組織として、取締役会の下に設置され、年2回開催しています。

■危機管理本部

当社グループにおいて危機および緊急事態が発生した場合、またはそのおそれがある場合に社長が直ちに招集し、迅速かつ適正に対処できる体制の構築を図っています。

■BCP(事業継続計画)の策定

緊急事態(大地震、自然災害の発生等)においても、当社従業員およびその家族の安全を確保しながら当社事業を適切に継続・運営することを目的とし、平時より設備・システムの復旧、調達先および取引先との出荷調整等に関して事業継続計画を策定しています。

■新型コロナウイルス感染症への対応

当社はお客様や従業員、その家族の皆様の安全と健康を第一に考えています。感染予防対策に万全を図りながら事業を継続し、社会インフラ等の維持に必要な製品・サービスの供給を止めないことが当社の社会的責任および使命だと考え、業務に取り組んでいます。2023年5月に5類感染症へ移行した後は、政府の方針に沿った対応を基本として、感染防止対策を通常時の対応に戻しています。

(2)情報セキュリティ推進体制

情報漏えい等の事故や事件が発生した場合の経済的、社会的損失は計り知れません。情報セキュリティ管理にあたり「情報管理規程」を定めています。情報セキュリティ管理を徹底するため、階層別に管理責任者を置き管理体制を整えています。機密情報や個人情報の漏えいを防止するため、文書・データの管理手順、パソコンおよびその周辺機器の管理基準・手順等について定めています。

■情報セキュリティガイドライン

ネットワークに接続したコンピュータからの機密情報の漏えいを防止するため、アクセス制御・パスワード管理の基準等に関する規程を定めています。

(該当規程)

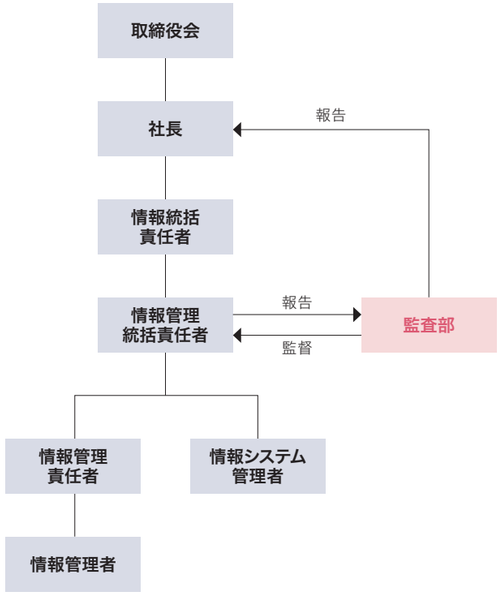
・役職員行動規範
・情報管理規程
・個人情報保護規程　など

■情報管理制度の見直しと教育

当社は情報資産の保護と適切な利活用を重要な経営課題の一つと位置づけています。現行の情報管理制度について、実効性と利便性の向上を目的とした見直しを進めるとともに、情報セキュリティおよび情報管理に関する教育・啓発活動を強化していきます。

今後も制度と教育の両面から情報管理体制の高度化を図り、ステークホルダーからの信頼向上に努めていきます。

●情報セキュリティ体制



ESGデータ集

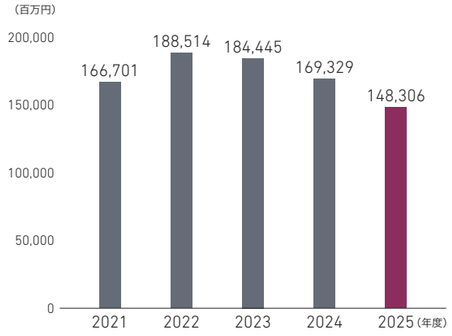
	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Environment 環境への取り組み						
CO_2排出量(単体:Scope1、2+Scope3の一部)※	kt	1,295	1,139	1,341	1,131	1,106
CO_2排出量原単位(単体:Scope1、2+Scope3の一部)	t-CO_2/t	0.55	0.50	0.61	0.52	0.67
エネルギー使用量(原油換算)	Mℓ	158.4	155.5	150.1	152.2	118.2
エネルギー原単位(粗鋼+鋼材生産量当たり)	ℓ/t	67.4	68.0	68.2	69.7	71.1
副産物のリサイクル量	kt	140.1	141.3	127.9	147.1	107.7
副産物のリサイクル率	%	96.8	96.1	96.0	96.4	96.6
窒素酸化物(NOx)の排出量	t	128.3	112.2	122.2	118.4	95.4
硫黄酸化物(SOx)の排出量	Nm^3	5.6	5.6	2.1	4.9	1.4
工業用水の使用量	km^3	1,366	1,369	1,380	1,410	1,170
上水の使用量	km^3	42	39	45	52	47
公共用水域への排水量(処理水)	km^3	251	317	290	254	220
排水中化学的酸素要求量(COD)	mg/ℓ	2.8	2.5	2.5	2.5	2.8
排水中懸濁物質(SS)	mg/ℓ	5.1	4.8	2.5	5.3	6.5
排水中全窒素(T-N)	mg/ℓ	1.8	1.7	1.5	1.5	1.4
化学物質の事業所以外への移動量	t	332	321	332	375	247
化学物質の大気への排出量	t	94	89	79	71	66
化学物質の公共用水域への排出量	kg	17	22	20	17	15
揮発性有機化合物(VOC)の大気への排出量	t	94	89	79	71	66
有害物質を含む廃棄物の発生量	t	6,890	7,424	6,890	8,480	5,300
水質/水量に関する違反件数	件	0	0	0	0	0
環境関連の罰金・処罰の額	円	0	0	0	0	0
Social 社会への貢献						
全従業員(派遣・受入出向含む)	人	599	857	869	874	895
非正規従業員	人	64	84	116	125	114
全従業員に占める契約社員または派遣社員といった非正規従業員の割合	%	10.7	9.8	13.4	14.3	12.8
自己都合退職者数*	人	15	25	20	20	16
フルタイム従業員の自発的離職率*	%	2.8	3.3	2.7	2.7	2.1
全従業員に占める障がい者の割合*	%	1.53	2.31	2.06	2.22	2.14
女性社員数*	人	44	75	81	84	85
全従業員に占める女性の割合*	%	7.6	9.0	9.6	9.8	9.7
労働者の男女の賃金の格差	%	−	79.1	78.2	80.4	80.9
女性管理職数*(当社基準の係長・マネージャー以上で算出)	人	7	9	9	9	15
管理職に占める女性の割合*(当社基準の係長・マネージャー以上で算出)	%	7.7	5.9	6.4	6.3	9.5
育児休業取得人数(男性)	人	1	5	6	9	19
育児休業等取得率(男性)	%	−	31.3	33.3	54.5	90.4
育児休業取得人数(女性)	人	1	1	3	3	2
慈善パートナーとの連携を促進するための特定の基金	円	0	0	0	0	0
寄付金	千円	5,674	7,630	11,707	21,284	16,767
負傷または死亡にいたる事故や事件の件数	件	14	16	15	15	14
健康と安全に関する研修を受けた従業員数	人	148	109	104	163	152
休業災害発生件数	件	4	4	5	3	5
正規従業員の労働災害(死亡災害)の件数	件	0	0	0	0	0
非正規従業員の労働災害(死亡災害)の件数	件	0	0	0	0	0
労働災害度数率	−	1.18	1.34	0.32	0.32	1.27
平均年齢(単体)	歳	44.0	43.8	43.8	43.7	43.9
平均勤続年数(単体)	年	21.2	19.6	19.5	19.4	18.8
人材育成研修受講者数	人	53	62	61	327	123
従業員の研修・教育費用実績	千円	2,890	12,042	29,760	24,547	16,312
Governance 企業統治						
コンプライアンス研修受講者数	人	150	159	197	222	246
内部通報制度の利用件数	件	0	4	3	8	5
コーポレートサイトからの問合せ件数	件	228	221	267	516	927
コンプライアンス違反件数	件	2	3	1	5	1
社外取締役の人数	人	2	4	5	4	4
独立役員の人数	人	4	4	5	4	4
取締役の人数	人	6	10	13	12	11
政治献金	円	0	0	0	0	0
腐敗防止方針の違反に起因する解雇件数	件	0	0	0	0	0
腐敗防止方針の違反に起因する従業員の処分件数	件	0	0	0	0	0

*は直接雇用者数
※当社では圧延素材となる鉄源に自社電気炉材に加え、購入材を適用しているため、その排出量(Scope3の購入素材)を加算しています。

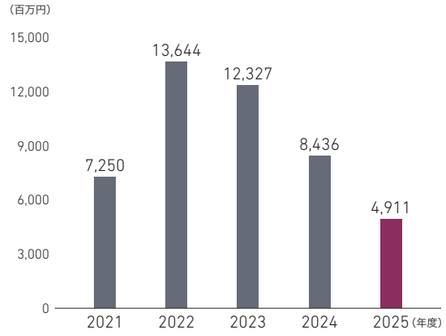
会社情報

財務・非財務ハイライト

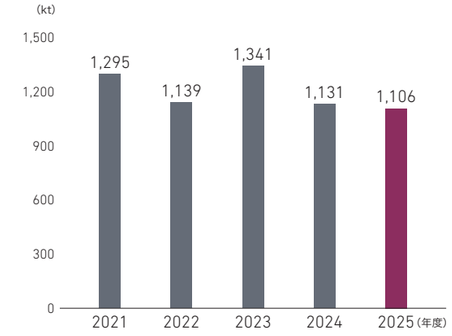
●売上高



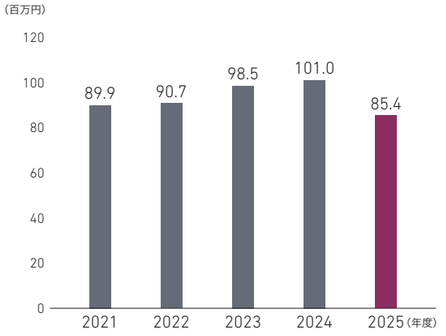
●営業利益



●CO_2排出量(単体:Scope1+2+3の一部)



●水使用量



●経常利益/ROS

●ROE

●従業員数

●女性管理職※比率

※直接雇用者数(当社基準の係長・マネージャー以上で算出)

●配当金/配当性向

●設備投資、解体撤去、減価償却費

※非連結子会社の中山棒線投資分を含む

●休業災害発生件数

●平均勤続年数(単体)

会社情報

10年間の連結財務ハイライト

（百万円）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営成績										
売上高	123,992	148,719	153,725	136,245	110,954	166,701	188,514	184,445	169,329	**148,306**
経常利益	6,024	6,329	5,191	4,439	2,661	6,654	13,371	12,244	8,119	**4,806**
親会社株主に帰属する当期純利益	5,808	5,443	3,464	2,913	2,355	4,815	10,227	8,904	5,695	**2,462**
EBITDA※1	7,749	8,132	7,169	6,658	4,924	9,076	16,330	15,007	11,185	**8,051**
設備投資額	2,662	2,719	5,832	2,926	3,251	2,952	4,044	5,223	4,167	**5,265**
減価償却費	1,552	1,638	1,814	2,067	2,175	2,308	2,751	2,622	2,897	**3,055**
研究開発費	8	6	8	5	10	10	21	24	30	**20**
財務状況										
総資産	115,900	124,622	124,605	119,445	122,982	143,618	148,787	152,087	149,148	**152,371**
有形固定資産	36,406	37,382	41,229	41,578	41,773	44,097	44,903	47,132	48,288	**50,321**
自己資本	72,492	77,309	79,863	81,750	84,356	88,931	96,859	104,553	106,810	**109,149**
純資産	72,492	77,309	79,863	81,750	84,356	88,931	96,859	104,553	106,810	**109,149**
有利子負債	9,710	9,537	8,780	7,763	6,751	15,993	10,276	9,628	9,062	**8,515**
キャッシュ・フローの状況										
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,348	4,426	2,090	5,082	4,127	△ 8,756	13,012	5,153	7,346	**15,274**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,574	△ 1,636	△ 5,286	△ 3,098	△ 2,652	△ 2,308	△ 3,460	△ 2,300	△4,683	**△4,850**
フリー・キャッシュ・フロー	1,774	2,790	△ 3,195	1,984	1,475	△ 11,064	9,552	2,852	2,663	**10,424**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,497	△ 833	△ 1,742	△ 1,676	△ 1,682	8,388	△ 8,541	△ 3,141	△3,804	**△2,524**
1株当たり情報										
当期純利益（円）	107.28	100.53	63.99	53.83	43.52	88.96	188.92	164.43	105.14	**45.44**
純資産（円）	1,338.95	1,427.95	1,475.20	1,510.06	1,558.22	1,642.72	1,789.18	1,930.54	1,971.57	**2,013.26**
配当金（円）	5.00	8.00	8.00	10.00	6.00	16.00	55.00	50.00	40.00	**14.00**
配当性向（%）	4.7	8.0	12.5	18.6	13.8	18.0	29.1	30.4	38.0	**30.8**
財務指標										
Debt/EBITDA倍率（倍）	1.3	1.2	1.2	1.2	1.4	1.8	0.6	0.6	0.8	**1.1**
ROE※2（%）	8.4	7.3	4.4	3.6	2.8	5.6	11.0	8.8	5.4	**2.3**
ROA※3（%）	5.3	5.3	4.2	3.6	2.2	5.0	9.1	8.1	5.4	**3.2**
自己資本比率（%）	62.5	62.4	64.1	68.4	68.6	61.9	65.1	68.7	71.6	**71.6**
ネットDEレシオ（倍）	△ 0.16	△ 0.18	△ 0.12	△ 0.13	△ 0.14	0.00	△ 0.07	△ 0.07	△0.06	**△0.13**
年度末株価（円/株）	727	725	504	402	436	446	973	950	740	**613**
セグメント情報										
売上高										
鉄鋼	121,830	146,403	151,506	133,892	108,662	164,348	185,927	181,644	166,647	**145,860**
エンジニアリング	1,808	1,966	1,940	1,870	1,606	1,873	1,925	2,058	1,886	**1,687**
不動産	885	874	950	1,107	1,187	1,166	1,367	1,438	1,392	**1,395**
経常利益										
鉄鋼	5,787	6,036	5,168	4,410	2,224	6,849	12,979	11,752	7,824	**4,215**
エンジニアリング	33	73	29	28	△ 29	58	2	74	36	**△20**
不動産	462	439	502	495	560	500	697	706	696	**685**
その他										
粗鋼生産量（単独）（千トン）	456.1	493.9	515.4	542.3	497.2	538.0	548.2	489.4	541.6	**336.5**
鋼材出荷量※4（単独）（千トン）	1,322.9	1,502.3	1,390.9	1,209.2	1,013.3	1,186.0	1,091.4	1,107.7	1,011.0	**918.6**
うち輸出量（単独）（千トン）	318.1	416.1	196.9	123.7	88.7	85.9	70.0	71.9	42.5	**20.0**
鋼材平均販価※4（単独）（千円/トン）	62.3	69.7	77.3	76.2	71.2	102.5	133.7	129.3	127.3	**118.8**
従業員数（連結）（人）	1,110	1,137	1,142	1,181	1,196	1,188	1,206	1,247	1,248	**1,285**

※1 EBITDA＝経常利益＋支払利息＋減価償却費
※2 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本
※3 ROA＝経常利益/総資産
※4 2022年度～2025年度は建材事業を含む

会社概要（2026年3月31日現在）

商号	株式会社 中山製鋼所 (NAKAYAMA STEEL WORKS, LTD.)
創業	1919年9月
設立	1923年12月22日
資本金	20,044,777,066円
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
従業員数（連結）	1,285名

●グループ拠点



鉄のチカラで未来をつくる
● 株式会社中山製鋼所
事業内容
圧延鋼板、厚板、中板、縞板、
鍍金鋼帯、線材、バーインコイル、
棒鋼、軽量形鋼、電縫鋼管、
建設関連製品等の製造・加工と販売

かぎりない鉄の
未来を追い続ける
● 中山通商株式会社
事業内容
鉄鋼製品並びにその関連商品の販売

地域に密着した
全国ネットで営業展開
● 三星商事株式会社
事業内容
鋼材、亜鉛鉄板、線材、建材製品の販売

技術と信頼を誇る
縞鋼板のスペシャリスト
● 三泉シヤー株式会社
事業内容
縞鋼板の剪断・加工と販売

電気炉設備が支える安定供給、
環境と社会に貢献し未来をつくる
● NN製鋼合同会社（2026年4月1日設立）
事業内容
鋼片製造に必要な電気炉設備および
建屋の保有・賃貸

信頼と安心の業務パートナー
● 中山興産株式会社
事業内容
不動産の売買・仲介、
環境サービス、物品販売

中山製鋼所グループの
全物流を担う総合物流企業
● 三星海運株式会社
事業内容
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

株式情報（2026年3月31日現在）

●株式の情報

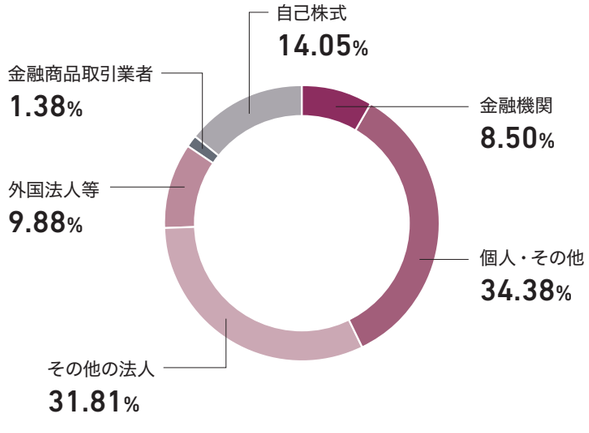
発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	63,079,256株
株主数	27,209名

●大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
阪和興業株式会社	8,058	14.86
エア・ウォーター株式会社	4,729	8.72
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,836	7.07
大阪瓦斯株式会社	1,923	3.54
丸一鋼管株式会社	1,300	2.39
尼崎製罐株式会社	1,274	2.35
BNYMSANV RE BNYMIL RE WS ZENNOR JAPAN EQUITY INCOME FUND	1,058	1.95
中山持株共栄会	859	1.58
日鉄物産株式会社	815	1.50
DIMENSIONAL ETF TRUST-DIMENSIONAL INTERNATIONAL SMALL CAP VALUE ETF	598	1.10

（注）持株比率は自己株式（8,863,805株）を控除して計算しており、小数点第3位を切り捨てて表示しています。

●所有者別株式分布状況



株式会社中山製鋼所
NAKAYAMA STEEL WORKS, LTD.

〒551-8551 大阪市大正区船町一丁目1番66号
TEL 06-6555-3111（総合案内）