

# 未来に向けて

2050年の品川リフラは  
どんな会社だろう？



## 若手社員座談会

～藤原社長と語り合う～

### || 座談会参加メンバー ||

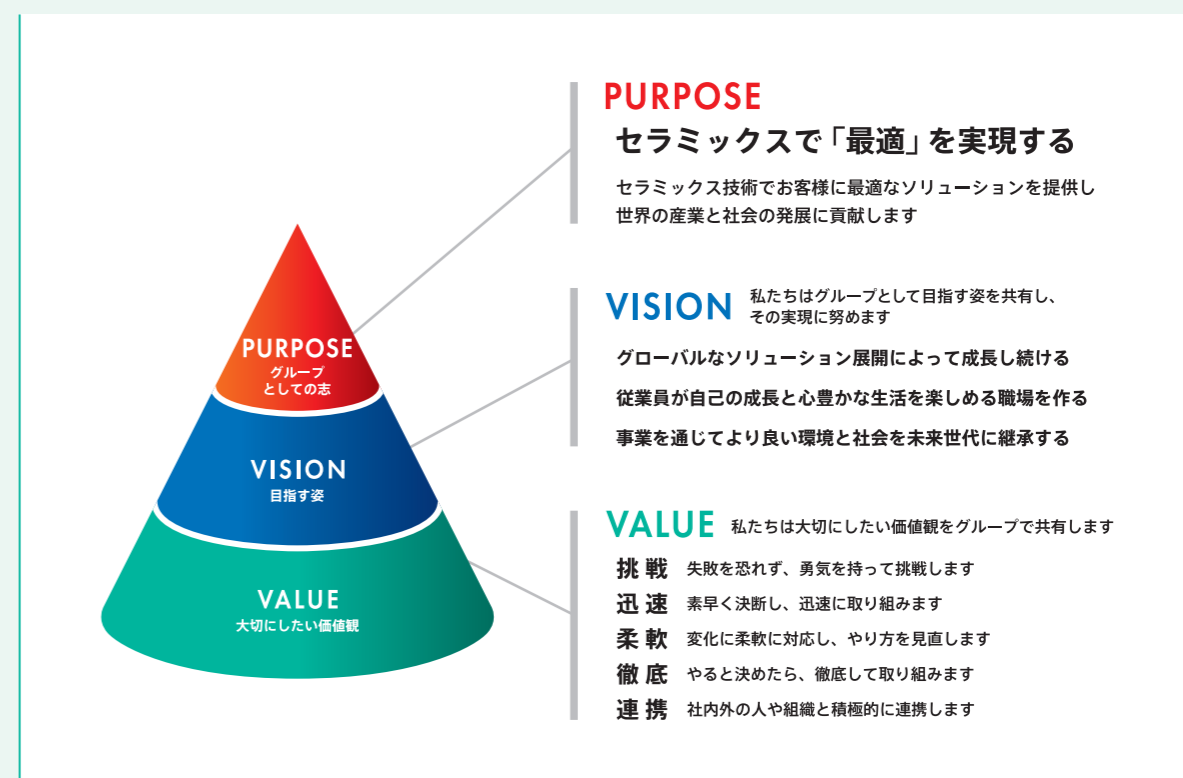
左から	
日生工場	則次 竜太郎
技術研究所	栗山 智帆
代表取締役社長	藤原 弘之
東南アジア・オセアニア部	藏本 紋也子
経理部	石川 真吾
千葉事業所	成田 昂宇

## 座談会開催にあたって

私たち品川リフラは、創立150周年を迎えるにあたって社名を変更すると共に、パーパス(Purpose)・ビジョン(Vision)・バリュー(Value)を軸とする、来るべき時代に向けた新たな企業理念を策定しました。(下図を参照)

現代はVUCA (Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性)の時代と言われています。当社グループがこれからも成長し続けていくためには、こうした予測不能で目まぐるしく変化するビジネス環境に柔軟に対応できる組織へと生まれ変わっていく必要があります。新たに策定した企業理念は、そのための羅針盤です。これから先の未来を支えていく若い社員の皆さんには、新企業理念のもとで、新たな領域にも積極的に挑戦していただければなりません。

そこで、150周年誌の特別企画として、5名の若手社員と藤原社長との座談会を開催しました。当日は藤原社長の進行で、それぞれの現場の最前線で中心的に活躍しているメンバーの皆さんに、思う存分語り合ってもらいました。



# 未来に向けて

## 仕事でやりがいを感じる時

**藤原**：本日はお忙しい中お集まりいただきありがとうございます。創立150周年という大きな節目は、これまでの私たちの歴史を振り返ると共に、これから先の未来を考えるための非常に良い機会であると思っています。ビジョン2030のターゲットとなっている5年後はもとより、25年後の2050年を見据えて、品川リフラをどんな会社にしていきたいか？どんな会社になってもらいたいか？を皆さんと一緒に考えていきたいと思っています。

まずは、皆さんの現在の仕事の内容と、どんなときにやりがいを感じるかなど、簡単にご紹介ください。

**成田**：千葉事業所で築炉工事を担当しています。工事の計画図面ができる前からお客様の要望を伺って、コストや安全面などすべての要件をマネジメントしながら仕事を進めています。難しい課題や複雑な課題に対して、自分の知恵を絞り、社内外の協力を仰ぎながら乗り越えたときの達成感は、非常に心地よいものです。

お客様からのご要望は様々ですが、高品質な工事を低価格で提供してほしいというお客様

の要請に応えていくことが一番難しい課題の一つです。コストの抑制は当然ながら大切な要件ですが、できる限り品質重視の提案をさせていただき、お客様に理解していただけるよう努めています。

**則次**：日生工場の品質保証責任者としてモールドパウダーの品質管理を担当しています。モールドパウダーはお客様が製造する鋼の品質に直結する材料で、規格も大変多いので苦労が伴いますが、その分安心してご利用いただける環境を提供できたときには大きなやりがいを感じます。日頃から製造など他のチームとも連携して、常に品質管理の仕組みの構築と改善に努めています。

**栗山**：私は技術研究所でモールドパウダーの研究に携わっています。則次さんがおっしゃっているように、モールドパウダーはお客様の製品の品質を左右する重要な材料の一つです。あるお客様から、当社のパウダーを利用したら欠陥率が減少したと伺ったときには大きな喜びを味わうことができました。他のモールドパウダーメーカーでは実現できない鋼の品質が評価され、お客様から信頼いただけていることを誇りに思っています。

一方で、思うようにいかないことも少なくありません。特にモールドからの冷却と溶鋼からの加熱を同時に受ける特殊な条件で使用されるため、実験室での評価が難しいという点には苦労しています。

**石川**：私は経理部で連結決算業務や税務関連の仕事をしています。現在は2025年5月に子会社化したブラジル・リフラマックス社の対応に追われています。経理は専門知識を必要とする仕事なので、自分のスキルを活かせる点に大

きなやりがいを感じます。その一方で、最近では海外企業のM&A案件が多くなっているため、もっと英語力を身に付ける必要があると思っています。国によって会計基準なども異なるので、スムーズなコミュニケーション能力がこれからさらに求められる仕事です。

**藏本**：私は東南アジア・オセアニア部で主にベトナムとオセアニア地域の営業を担当しています。お客様やパートナー企業との信頼関係を築いていく過程に一番やりがいを感じます。現地の文化の違いにも苦労していますが、言葉で説明することが難しいときには図やイラストを使って伝えるなど、様々な工夫を常に考えています。

相手の期待に応えるためには、日々迅速に対応することが求められますし、社内の他部署との密な連携と調整も必要で、苦労することも少なくないです。最近も社内の協力を得ることが難しい局面がありましたが、そのビジネス案件の重要性について熱意を込めて伝えた結果、最終的に協力を得られたときは本当に嬉しかったです。



千葉事業所  
成田昂宇

**藤原**：ありがとうございます。皆さん、それぞれの部門で自立して活躍されているようで大変嬉しく思います。今回新たに打ち出した企業理念の軸の一つであるパーパスでは、お客様に最適なソリューションを提供すると定義しました。お客様に常に寄り添い、お客様が気付かないところに私たちが価値を発見していくことは品川リフラグループの存在価値であり、経営戦略のバックボーンだと思っています。これからも皆さんには、長期的に見て最善と思う提案を行ってほしいと思います。

## 私たちにとって企業理念とは？

**藤原**：では、その新たな企業理念ですが、皆さんはどのように捉えているのでしょうか？共感できたところ、あるいはまだ十分に理解しきれないところなどはありますか？

**藏本**：ビジョンに関連することですが、以前、社長が「前例踏襲を恥と思え」と話されていて、強く共感しました。人間は現状を維持していれば楽なので、ついついそちらに流されがちですが、自分の明確なビジョンを持って前に進むことが大切だと思います。実際、年齢な

どに左右されることなく柔軟に変化を受け入れ、自ら変化しようという姿勢を続けている人に接すると、いつも大きな刺激を受けると同時に、深い尊敬の念を抱きます。

**藤原**：企業は去年と同じことをしていても成長することができません。企業というのは、ある意味、自転車に似ています。自転車操業という言葉にはあまり良いイメージがありませんが、企業は自転車と同じで足を止めればその場で止まって倒れてしまいます。会社がペダ



代表取締役社長  
藤原弘之

# 未来に向けて

ルを踏むというのは変化していくことです。企業理念の中で最も大事なことのひとつと言えるでしょう。

**藏本**：変化を続けていくための秘訣とは何でしょうか？

**藤原**：個人の成長という観点で考えると、色々な要素がありますが、成長しようというモチベーションがとても重要です。若い頃は良い仕事をして褒められたいと思うでしょう。あるいは、「こんなことができるようになった」と自分の成長を実感して嬉しくなることもあるでしょう。こういう感覚は大事にしてほしいと思います。皆さんは管理職になったら、ぜひそうした部下の思いに応えてください。部下の成果や成長を積極的に評価し、自分のこととして喜び、それを本人にフィードバックすることはとても大切です。また、管理職として部下たちに無駄な仕事をさせないことも重要です。変わっていく状況に常に適切に対応し、自分自身が成長していくことを意識して行ってください。変わらなければそこで終わってしまうという危機感を持ってほしいと思います。

**栗山**：パーパスにおける「最適」の実現という点に



技術研究所  
栗山智帆

共感しました。私自身も日々の仕事で営業の皆さんと協力しながら、お客様に寄り添い、そのご要望に真摯に耳を傾けて、モールドパウダーの開発課題を掘り下げていく努力を続けています。そうしたプロセスを大事にして、より使いやすい製品を生み出していきたいと思っています。

**藤原**：まさに、そこが品川リフラのグループとしての強みです。国内外においてライバルと差をつけるには、この生き様で勝負するしかないと思います。組織としてのパワーをこれからも伸ばしていくことを通じて、私たちの企業としての生き様を見せていきましょう。

**成田**：お客様と一緒に仕事を進め、安全かつ低価格なサービスを提供していくというエンジニアリング業務の視点からは、バリューの中の「挑戦」という言葉に強く納得しました。一方で、グループ内で価値観を共有するのは非常に難しい課題だと感じています。

**藤原**：組織など共同体におけるベクトル合わせは確かに難しい課題です。全体での価値観共有が難しいと感じる場合は、まずは1on1(ワンオンワン)ミーティングなどで意識合わせをしていくことも必要です。その中で最重要視していただきたいのが、お客様に徹底して寄り添って、最適なサービスをお届けすることができているか？という点です。それが当社の経営戦略における最大の差別化要因になります。

**石川**：一番じっくり来たのは、パーパスにおける「最適」という部分です。経理の仕事でも効率と適正を追求していますので、最適の必要性は日々認識しています。ですが、バリューの中にある「柔軟」という点については、実際に業務を進める上ではなかなか切り替えが難しいのかなと感じています。

**藤原**：確かに「柔軟」という言葉は、もう一つの「徹底」とは相反するように映るかもしれませんが。どの仕事でも成否の見極めがつくまで徹底して取り組むことは大事であり、中途半端に放り出してしまうのが一番良くないことは誰でも分かると思います。一方で、仕事における多くの取り組みは経営環境や相手側の反応に関する「仮説」の上に成り立っているので、常に正解であるとは限りません。易しいことではありませんが、徹底と柔軟をバランスよく両立させていくことはとても大切だと思っています。

**則次**：業務を遂行する上で、PDCA(Plan：計画、Do：実行、Check：評価、Act：改善)が重要と考えていますが、自分の日々の業務の中ではアイデアがなかなか出ず、具体的な改善サイクルに結び付けることに難しさを感じています。

**藤原**：日本の会社の多くは、P(計画)とC(評価)には膨大なエネルギーを掛けるけれど、D(実



日生工場  
則次竜太郎

行)とA(改善)が疎かになりがちです。特に最初の計画を精緻に積み上げ、評価では計画と実績の差異の分析にエネルギーを費やすことが多いように見受けられますが、これはあまり生産的ではないと思います。VUCAの時代には先ほどの「徹底」と「柔軟」が不可欠であり、PDCAに即して言えば、ぜひ実行と改善の部分に強く意識して取り組んでみてください。

## ビジョン2030達成に向けて

**藤原**：次に、ビジョン2030について考えていきましょう。グローバル事業の強化、成長分野への進出、サステナビリティ対応という3つのテーマを掲げていますが、皆さんはご自身の仕事に当てはめてみて、率直にどのように感じていますか？

**栗山**：サステナビリティの面において、モールドパウダーは再利用が困難な製品と考えています。すべての使用後品が成分変化することが主な理由ですが、技術研究所ではモールドパウダーへのリサイクル原料の適用について研究を進めてきました。今後はお客様に説明し

て理解を得ながら、その信頼の中で徐々にリサイクル原料やパイプロダクトの利用を進めていきたいと考えています。

**藤原**：品質重視という点で、お客様も慎重に考えている材料だと思います。今後はデータサイエンスとデジタル技術を融合することで、品川リフラの良さがさらに際立つような製品をテンポよく開発し市場に投入してほしいと思います。競合他社は製品を真似できても、新技術を絶え間なく生み出せる組織的能力を真似することはできません。

# 未来に向けて



経理部  
石川真吾

**則次**：グリーン原料の使用というのは、製造業にとって今後不可避の課題になっていきますが、私もモールドパウダーにおいては現段階ではまだ難しいと考えています。将来的に徐々に使っていくことは可能だと思いますが、今の品質を維持・向上しつつバランスを取りながら検討を進めていきたいです。また、データの収集・分析の高度化は大変重要であり、すぐにでも必要だと思っています。

**藤原**：モールドパウダーの製造工程におけるグリーン原料化は、ご指摘のように品質に直結する部分であり、研究を重ねながら慎重に進めていく必要があります。データの収集・分析については、言われたように非常に重要な課題です。当社のこれまでの業務の進め方は、どちらかというと個人の力量やノウハウに頼っていた部分が大きかったと言えるでしょう。しかし、益々グローバル化する社会で生き残っていくためには、グローバルに通用するような仕組みそのものを作っていくことが必要です。業務プロセスを標準化、透明化して、地域や職歴に関係なく業務を遂行できるようにスキルとナレッジを共有し、みんなでレベルアップしていく。それが、バリューにある「連携」の核となるメッセージです。

**藏本**：今、グローバル化というお話が出ましたが、当社がグローバル化を進めていく上で、私は人材面と情報面において課題があると思っています。人材面では、新しいことを提案しようとしても、現地とのやりとりやビジネス慣習の違いに柔軟に対応できる人材に限られ、思うように壁を乗り越えられないことも少なくありません。もちろんこれは自分自身の課題でもあります。

情報面においては、以前に比べて社内での共有手段は増えたと感じます。しかし、情報を共有、蓄積するには手間も労力もかかるので、まだ個人で抱えている人も多いのではないかと思います。今後は、より自発的に共有してもらうために、共有の意義やメリットを理解しやすい仕組み作りが大切になると考えています。

**藤原**：人材に余裕がないのは社会的な問題でもあり、一朝一夕に解決できるものではないかもしれませんが、新しいことに挑戦しようという取り組みを後押しする環境は今後もしっかりと整えていきたいと思っています。失敗を恐れるのではなく、失敗からすべての社員が学んでいけるような会社になってほしいと思います。そのためにも、業務の属人化、ブラックボックス化を極力排除する必要があります。情報の共有化と業務の標準化、そして「見える化」が喫緊の課題ですね。

**成田**：2020年頃から各地で高炉の停止が相次ぎ、国内における鉄鋼製造の縮小を肌で感じています。そうした中、今後グローバル化の拡大が必要になることはよく理解できますが、例えば私がいる千葉事業所などでは、それぞれの社員が自分の役割をどう意識していけば良いのでしょうか？

**藤原**：日本では今後さらに国内人口が減少し、鉄鋼の総需要も減っていくことが予想されてお

り、高炉の停止をはじめとするお客様の生産体制の縮小はこれからも避けられないでしょう。そうした意味で海外マーケットや国内未浸透市場で当社の事業を成長させていくことは必須の課題です。しかしそんな中でも、当社の伝統的な事業である国内の耐火物やエンジニアリング事業は、品川リフラグループの屋台骨として、その重要性が薄れることはありません。海外市場や国内の未浸透市場で成長を遂げるには、国内の既存事業で開発された強力な基盤技術が非常に有用です。技術者の皆さんが海外へと拠点を移して活躍する場も生まれるでしょうし、トレーニングなどを含めて技術を移植していくこともあるでしょう。国内未浸透市場に切り込んでいく役割をお願いするかもしれません。雇用の不安を感じる必要は全くありません。大切なのは、会社の業容の変化に対し、一人一人が柔軟に対応していけることだと思っています。

**石川**：以前は社内にも「それはうちの仕事じゃない」と非協力的な人もいました。ですが、最近はそうした社内の風通しの悪さは確実に薄れてきていると感じます。バリューの「連携」という点では、コミュニケーションの垣根が取り払われた良好な協力関係が築けるようになってきたと思っています。

**藤原**：それは素晴らしいことです。本社移転にあたって完全フリーアドレス化したことの意図の一つはその点にあります。私も、当社はここ数年で、連携強化の他にもスピード感が改善し、柔軟性も高まってきたと感じています。徹底という点でまだ少し足りないかなという印象です。いずれにしろ、これからも各人が意識して一歩一歩、着実に職場環境を改善していくことが重要です。

## 2050年にはこんな会社であってほしい

**藤原**：最後に、25年後の2050年に品川リフラはどのような会社になってほしいか？そして、そのためには何をどう改善していけば良いか？といった点についてぜひ皆さんのご意見を聞かせてください。

**石川**：とにかく企業として成長を続けていってほしいと思います。成長している会社というのは閉塞感がなく、明るい雰囲気に溢れています。そうすると必然的に社員も定着し、プライベートも含めて充実した人生が送れるのではないかと考えています。

**藤原**：ビジョンの2つ目にある、自己の成長と心豊かな生活を楽しめる職場ということですね。人生において会社で過ごす時間は長いですが

ら、誰もが生き生きと楽しんで働ける職場環境作りが大切です。そのためには先に述べたように、失敗をしても組織として学び、リカ



東南アジア・オセアニア部  
藏本紋也子

バリー対策を図っていくなど、改善のサイクルを回せるような会社にしていきましょう。

**則次**：私は当社が必ず耐火物のリーディングカンパニーになっていると信じています。品川リフラで働いていることを人に誇れるようになると良いですね。それと、デジタル化を進めていくことが急務ですが、自分もその中心の一人になればと思っています。

**藤原**：デジタル化の推進やデータサイエンスの活用には、それによって何を実現するのか考えることが重要です。ただ、パソコンが普及した1980年代もそうでしたが、まずは形から入ることも必要かもしれません。とにかくデジタル技術やデータサイエンスの導入を進め、その基盤の上で何ができるかを色々試しながら決定していくという方法もあるかもしれません。あまり難しく考えず、どんどん挑戦していきましょう。

**藏本**：私は、品川リフラが鉄鋼関連産業にとどまらず、幅広い事業領域を展開する企業になる未来を想像、期待しています。耐火物だけでなく、衣類や生活用品向けの耐熱繊維、あるいは食器や食品業界向けの素材など、あらゆる耐火・耐熱ニーズに対応できる“総合耐火素材メーカー”として世界的に認知される存在となるのが究極の姿なのではないかと思っています。

**藤原**：藏本さんが言われるように、耐熱・断熱・耐食・耐摩耗といった製品はこれからどんどん対象領域を広げていく可能性があります。50年、100年先を考えると、耐火物だけでは大きな成長が望めなくなる時代が来ると思います。そうした変化の中で私たちが留意しなければいけないのは、その事業が、当社がこれまで長年にわたって築いてきた技術領域の知識やノウハウを活かして差別化を図れる事

業かどうかを、しっかり検証することです。土地勘のない事業での成功は難しいですから、品川リフラとしての強みが発揮できる領域を明確に定めた上で、事業ドメインを絞り込んでいくことが必要でしょう。

**栗山**：私はお客様が新しいビジネスのアイデアを思いついたときに、そのパートナーとして真っ先に思い浮かべてもらえるようなリーディングカンパニーになれば良いと思います。

**成田**：私も品川リフラが世界で頼られる、存在感のある会社になってほしいと願っています。グローバルな事業展開に成功し、世界のリーディングカンパニーとして認められている姿が理想です！

**藤原**：ありがとうございます！将来的に海外市場はさらなる成長が期待できますし、まだまだ国内事業を維持、拡大していくことも大変重要です。皆さんには個性を活かして、色々な働き方を模索してほしいと思っています。ライフサイクルの充実という点でも、柔軟性がとても大切な時代になっていきます。職業選択とキャリア開発を専門とする米国の研究者が、計画的偶発性理論という学説を提唱しています。簡単に言えば、キャリアというのは必ずしもすべてを自分でコントロールできないが、偶然訪れた出来事をチャンスと捉えて積極的に動けば、より良いキャリア形成ができるという考え方です。つまり、突然現れるチャンスを味方に付けられるよう、いつも自分の能力を磨いて準備しておけることです。皆さんも、自分の能力を伸ばしていくための勉強を続け、大きな変化が訪れたときにも、スピーディに判断し、柔軟に動けるような能力を身に付けていきましょう。本日は、貴重なご意見を聞かせていただきありがとうございました。

column 02 | コラム |



## 菱形SSロゴ ストーリー



### 126年間親しまれた 我が社のシンボル

菱形の中にSSが配置されているロゴは1899年(明治32年)6月に商標権を得て(当時は品川白煉瓦製造所)以来、更新を繰り返し2025年まで126年にわたり使用されてきました。



商標登録当時のデザイン(社史)



100年前(大正14年)の  
カatalog記載のロゴマーク

SSはSHINAGAWA SHIRORENGAの頭文字ですが、菱形になっている理由は創業者の西村勝三の「家紋」が「五つ松皮菱」だったことに由来していると創業100年史に記されています。



五つ松皮菱



松皮菱

「五つ松皮菱」を構成する「松皮菱」は、菱の上下に小さな菱を加えたように描き、松の樹皮を菱形にデザイン化した日本独特の模様です。常緑である「松」は永遠の若さの象徴として日本では縁起の良い模様とされてきました。この菱形に注目したのが当社のロゴのルーツなのです。

2009(平成21年)年に品川白煉瓦とJFE炉材が統合し、品川リフラクトリーズが発足しました。英語の頭文字はSHINAGAWA REFRACTORIESなのでSRとなるはずが、SSのままだったのは何故でしょう？

統合前には、「100年以上続く伝統のあるロゴを守るべきだ」、「いや、新しいロゴを作るべきだ」と激しい議論が交わされましたが、最終的には「世間に定着した商標を残す」とSSマークが継承されました。その後、これはSHINAGAWAの頭文字とREFRACTORIESの末尾文字だとする解釈も出ました。

2015年(平成27年)2月より海外向けにグローバルロゴ(頁右上)を制定します。これは海外の展示会などでもっと社名を目立たせることを狙い、赤・青の菱形が重なる鮮烈な印象のロゴが登場することになりました。

一方で海外では「エスエス」という響きがナチスドイツの親衛隊(Schutzstaffel: シュツツシュタッフエル)を連想させるため、海外ではグローバルロゴを通じてSSではなくSHINAGAWAの響きを重視したとも言えます。因みにナチスドイツの結成は1920年ですから、当社の商標登録(1899年)の方が先だったことが分かります。



ナチスドイツ親衛隊のロゴ

2025年10月の社名変更に伴う企業ロゴの変更により、10年間使用したグローバルロゴは各海外子会社のロゴとして生まれ変わりますが、126年間使用した菱形SSマークはその使命を終えることになりました。

ですが、これからも社員の皆さんの記憶の中で生き続けていくことを願って止みません。