

世界経済の停滞と

鉄鋼業界の再編

ITバブル崩壊と リーマン・ショック

2000年(平成12年)の春、米国の株式市場では、IT関連銘柄に人気が集出し、ITバブルと呼ばれる株価高騰の状況が生まれていました。しかし金融引き締め策をきっかけにIT関連株は一気に下落に転じます。このITバブル崩壊の影響は日本にも波及し、翌年には日経平均株価が1万円近くまで急落。景気は再び後退局面に入り、製造業における生産量が減少すると共に、失業率は5%を超え、フリーターや派遣社員などの非正規労働者として働かざるを得ない人が増えるなど、就職氷河期とも呼ばれました。

その状況に追い打ちをかけるように発生したのが、2001年(平成13年)9月の米国同時多発テロでした。米国内での経済活動の停滞や株式市場の閉鎖は、デフレで低迷する日本経済にも瞬く間に影響を及ぼします。物流遅延が製造業の生産活動に支障を来した他、景気の先行きに対する不透明感から日経平均株価は1万円を割り込み、企業の景況感の不振から在庫調整や雇用調整が進められていきました。

その後、日本経済は緩やかに回復の兆しを見せ始めていましたが、2008年(平成20年)9月に、米国でのサブプライムローンの問題発覚をきっかけとして、大手投資銀行リーマン・ブラザーズが史上最大の規模で経営破綻。世に言うリーマン・ショックが世界を駆け巡ります。

日経平均株価はさらに7,000円近くまで下落した他、円高・ドル安が急速に進み、輸出関連企業に大きな打撃を与えました。

さらに、日産自動車鋼材調達を5社から3社に絞り込むという、いわゆるゴーン・ショックにより、鋼材価格は世界的に競争が激化していきました。業界各社では、規模拡大あるいはコスト削減や生産性向上などにより競争力の維持を図る必要に迫られました。世界有数の鉄鋼メーカーであるオランダのミタルスチール社が世界各国でM&Aを繰り返して急成長を遂げる一方、買収防衛策として新日鉄住金が誕生するなど、鉄鋼業界の再編の動きは様々な形で加速していきます。

2000 → 2009

合併によるシナジーと合理化への動き

日本鋼管と川崎製鉄との経営統合により、2003年4月にJFEスチール株式会社が誕生しましたが、それぞれにおける耐火物のメインサプライヤーであった品川白煉瓦とJFE炉材(2003年に川崎炉材から社名変更)の競争は、さらに熾烈なものとなります。JFE炉材が、日本鋼管の拠点であった京浜地区や福山地区へ進出するなど、それまでになかった営業範囲の拡大を始め、最前線での案件争奪戦は激しさを増していきました。

そうした状況は数年間続きますが、JFEスチール誕生から6年後の2009年(平成21年)10月、両社は合併に至り、品川リフラクトリーズ株式会社として新たなスタートを切ります。

それまでライバルとして市場で競ってきた関係であり、企業文化の異なる環境で仕事を行ってきた両社の社員が、共に力を合わせながら事業を統合していく過程は、決して容易なものではありませんでした。各々の会社が築いてきた歴史と慣習の違いから、ときには論争を生むことも少なからずあり、現場では混乱もありました。しかし、両社が一体化することによるシナジーは、そうした苦労をはるかに凌ぐほどの絶大なメリットを生み出しました。事業規模が拡大することで、設備の合理化、生産効率の向上、そして何よりも競争力の向上による営業活動の活性化など、業績改善に向けた様々な課題をクリアして

いくことが可能な企業体質へと、私たちの組織をアップグレードする原動力となりました。

生産設備については、重複する拠点の整理・統合が進められました。広島県福山市にあった千田工場(品川白煉瓦)は、不定形耐火物の製造を行っていましたが、統合によって岡山県倉敷市の玉島工場(JFE炉材)と重複することになったため、合併と同時に閉鎖されました。また、日生工場で生産されていた粘土質不定形耐火物についても赤穂工場へと生産移管されました。

さらに、岡山工場の粘土質不定形耐火物の製造を徐々に赤穂工場にシフトすると共に、赤穂工場の定形耐火物製造を岡山工場に移管していくなど、コストを重視した全社規模での生産集約が着実に進められました。

また、こうした合併の動きと前後しますが、2004年(平成16年)には品川白煉瓦が高性能な断熱材を製造販売するイソライト工業株式会社を子会社化しました。同社は、耐火性を有した断熱材のパイオニアとして業界内で高い評価を得ており、現在では当社グループの断熱材事業の中心となっています。

2002年には、岡山工場のファインセラミックス部門を分社化し、独立して製造・販売を行う品川ファインセラミックス株式会社を設立しましたが、同社

は2025年4月に、技術・人材の統合による経営資源の効率化のため再び当社と合併し、現在は先端機材セクターの中核組織として重要な役割を担っています。今後は、半導体製造装置や、航空宇宙・エネルギーなどの新たな成長分野に向けた拡販に注力していく計画で、当社グループの中長期的な成長戦略の柱の一つとして大きな期待を集めています。

一方で、鉄鋼業界をはじめとする耐火物市場の環境変化が激しくなる中、安定した収益を確保することも重要となったため、先述した全社規模の合理化プロジェクト「DP21」の一環として行われたのが、遊休資産の有効活用を積極的に図っていく事業化方針です。

一例をあげると、愛知県名古屋市の社有地に大型ショッピングセンターを開設(1999年)した他、か

つて社宅向けに使用していた渋谷区神宮前の社有地に高級マンション・表参道コート(2000年)を建設、さらに座間物流センター(2002年)やエスリード千歳台(2003年)を建設するなど、都市部の優良物件を中心とした不動産賃貸借事業を手掛けました。



品川リフラクトリーズ合併披露パーティー
(2009年10月16日、東京都千代田区)

時代のニーズに沿った技術開発

転炉用マグネシア・カーボンれんがは、1980年代に技術的に確立したものと見られていましたが、2000年頃から新しいコンセプトで当社独自の戦略商品が開発されました。それが高充填マグネシア・カーボンれんがです。充填密度を高めて高温加熱後の気孔率を低く抑えたこの商品は製造技術の確立に大きな労力が伴いましたが、使用条件が厳しい部位ほど従来品と比べて明らかに耐用性が高いことから、その後も主力製品のひとつとなりました。

また高炉用のマッド材は、その良好な耐用性と操業条件に応じてカスタマイズする対応が評価され、1990年代後半から2000年代にかけて拡販が進みました。

一方、耐火物の開発においては、耐用を伸ばすことだけでなく環境に配慮することの重要性が増してきました。その一つがセメントキルン用れんがのクロムフリー化です。マグネシア・クロムれんがに代わるマグネシア・スピネルれんがは、1980年代半ばに実用化し、遷移帯と呼ばれるゾーンで使用され

ていました。しかし、より高温となる焼成帯ではマグネシア・クロムれんがが使用され、使用後れんがには有害な六価クロムが生成する問題がありました。そこで焼成帯向けのクロムフリーれんがELKシリーズが開発され、短期間で従来品に置き換わりました。

また、取鍋の流し込み材で使用されるアルミナ・マグネシア質キャストブルのコンセプトを高アルミナ質れんがに応用したALTIMAは、カーボン含有れんがに比べて熱伝導率が低い特徴があります。1990年代に開発されたECONOSシリーズと併せて、お客様の温室効果ガスの排出削減につながる“熱ロス低減用耐火れんが”のラインナップが広がりました。

連続铸造用モールドパウダーにおいても、排水の水質を改善する目的でフッ素を含まない製品PRIOSが開発されました。この製品は熔融状態で非常に高い粘度を示しながら安定した連続铸造を実現するユニークな商品で、ブルームやビレットの铸造用に広く採用されました。



品川リフラクトリーズ株式会社の初代経営陣。
左から西尾英昭会長、仲田裕一副社長、清水芳彦社長



賃貸用マンション竣工を紹介する社内報記事
(エスリード千歳台:東京都世田谷区。2003年7月)

2000 → 2009

この他、お客様の耐火物整備作業の省力化も重要です。取鍋用のスライドゲートプレート駆動装置として、作業者の重筋作業を解消したSST装置は、

省力化に加え、スライドゲートプレートの耐用回数の向上やメンテナンス部品の少なさといった利点を持ち、国内外で採用が広がりました。

| 拡大するグローバルな事業展開

1990年代に活発化した海外企業との協業や合弁企業設立の動きは、2000年代に入ってからさらに拡大していきました。

まず、2006年(平成18年)に米国オハイオ州に企業買収によって設立された Shinagawa Advanced Materials Americas(SAM)を通じて、米国市場をターゲットとしたモールドパウダーの現地製造と販売に着手します。さらに同社では2010年代半ばから、当社が日本国内で製造した転炉用れんがや連続铸造用機能性耐火物の販売を米国内で始めています。

2008年4月に中国企業との合弁により設立した遼寧品川和豊冶金材料有限公司は、モールドパウダーの開発・製造を専門に行い、中国国内の鉄鋼メーカーはもとより、韓国、タイ、オーストラリアにも輸出するなど販売を拡大していきました。その後も同社は順調に事業を伸ばし、2024年(令和6年)には連続铸造用機能性耐火物の製造販売を行うことを決定。2026年の稼働を目指して機能拡張工事を進めています。

こうした2000年代までの海外市場への進出は、



Shinagawa Advanced Materials Americas

日本国内の粗鋼生産量の増加を背景として、当時は事業拡大のための「選択肢の一つ」として捉えられていました。ところが、2007年に粗鋼生産量が1億2,000万トンに達してピークを迎えた翌年、この状況は大きく変わります。きっかけは2008年9月に世界の金融市場を混乱に陥れたリーマン・ブラザーズの経営破綻でした。

リーマン・ショックによって広がった世界的な株価下落、金融危機、経済不況は、鉄鋼業界にも大きな影響を与え、世界的な需要減退に伴う減産と、過剰設備の再編などを余儀なくされます。さらに、中国での粗鋼生産量の急拡大もこうした動きに拍車をかけました。

その結果として、当社にとっての「海外市場」は、もはや選択肢ではなく、開拓すべき必要不可欠なマーケットへと変化していきました。

次章では、2009年の合併で誕生した品川リフラクトリーの歩みを紹介していきますが、合併以降における海外ビジネスの強化・拡大は、上記のような産業界の状況を背景として、当社の経営戦略における重要な政策へと転換していきます。

| column 06 | コラム |

品川運動部ヒストリー ①
軟式野球部数々の大会で栄光の
戦績を誇るチーム

軟式野球部は1946年(昭和21年)、岡山工場に創部され、2026年(令和8年)に創部80周年を迎えます。部員たちは、軟式野球大会の最高峰である天皇杯、そして国体(現 国民スポーツ大会)や西日本大会の制覇を目指し、日々野球に情熱を注いでいます。品川リフラ野球部は、野球というスポーツを通じて会社や社会の中心となる人材を育成することを目標に、真摯に活動を続けています。

歴代の監督の皆様より当時を振り返ったコメントをいただきましたので、以下にご紹介します。



試合での一場面

じめ本社・営業所の社員がバックネット裏を埋め尽くしました。1999～2001年には3年連続で岡山県代表として天皇賜杯に出場。選手たちは野球だけでなく仕事や昇格試験にも全力投球する姿勢が印象的でした。(M監督、G監督)

地元開催となった2005年(平成17年)の晴れの国おかやま国体では、品川野球部から4名の指定強化選手を輩出。主力選手が岡山選抜に抜擢される中、最終代表決定戦で善戦するも1勝2敗で敗退。品川選手同士の対戦もあり、複雑な心境を抱えながらの戦いでした。同年から2007年まで3年連続で天皇賜杯に出場を果たしました。(K監督)

2009年には品川白煉瓦として最後の大会となる西日本大会に岡山県代表として出場。試合用シューズに「品川白煉瓦」の刺繍を施して臨みましたが初戦敗退。全国への挑戦を掲げてチーム育成に取り組んできましたが、不運な判定も重なり、悔しさの残る大会となりました。(N監督)



1973年:全日本実業団野球大会 3冠達成(3大会制覇)
白龍旗(春)、紅龍旗(夏)、蒼龍旗(秋)

歴代監督の回顧録

1983年の第38回天皇賜杯(茨城)に湯本工場と岡山工場がアベック出場しましたが、どちらも初戦敗退により品川対決はかないませんでした。1997年のなみはや国体では28年ぶりに中国ブロック予選を突破し、準優勝の快挙。岡山工場からは連日応援バスが出動し、決勝戦には社長をは

同年、会社合併により「品川リフラクトリーズ野球部」として新たな時代が始まりました。再び全国大会への出場権を得るため日々選手と奮闘した監督就任3年目には、天皇賜杯全国大会出場を果たし初戦突破。2回戦で惜しくも逆転負けを喫しましたが、今後の飛躍を予感させる試合内容でした。(O監督)

2014～2016年には3大会連続で岡山県大会を制覇、2年連続で国体出場を果たしました。紀の国わかやま国体では8位に入賞し、黄金期が到来します。伝統ある品川野球部の監督に就任した当初は不安もありましたが、2年目以降は理想の野球が形になり、結果も出始めました。5年間の監督経験を通じて、選手や環境に恵まれ、品川リフラクトリーズに入社して本当に良かったと実感しています。(T監督)



第21回 西日本軟式野球選手権大会 入場行進

2018年には平成最後の天皇賜杯で21度目の出場、全国ベスト16入り。2020年にはコロナ禍の中、国体岡山県予選を制し、天皇賜杯では地元岡山開催で22度目の出場を果たしました。社長やOBなど総勢120名以上の応援団が駆けつけ、地元開催の舞台でプレーできたことは大きな喜びでした。勝利には届きませんでしたが、これからも一層応援される強いチームになると誓った1年でした。(H監督)

創部以来、時代の変化と共に紆余曲折を経ながら現在も岡山県内企業トップチームとして活動を

続けられているのは、会社関係者や先輩方の支えがあってこそです。その感謝を胸に、全国大会出場・制覇を目指し、会社の広告塔として強いチームを維持しながら、部員一同が人としても成長できるように邁進してまいります。今後とも変わらぬご支援、ご声援を心よりお願い申し上げます。

1970年代以前の競技歴

- ・1955年(昭和30年) 国体 初出場
- ・1960年(昭和35年) 天皇賜杯 初出場
- ・1964年(昭和39年) 天皇賜杯 初のベスト8
- ・1972年(昭和47年) 全日本実業団野球大会の蒼龍旗(秋)で優勝
- ・1973年(昭和48年) 全日本実業団野球大会の白龍旗(春)、紅龍旗(夏)、蒼龍旗(秋)で優勝し3大会制覇
- ・1974年(昭和49年) 全日本実業団野球大会の白龍旗(春)で優勝し、5連覇達成

大会出場実績

全国大会

国体出場：5回、天皇賜杯出場：22回、西日本大会(旧高松宮杯)出場：11回

全日本実業団野球大会

白龍旗(春) 55回出場、紅龍旗(夏) 55回出場、蒼龍旗(秋) 51回出場と、いずれも第1回大会からの出場で、優勝10回、準優勝11回(1998年大会が最後の出場)



1972年：蒼龍旗(秋)、1973年：白龍旗(春)、紅龍旗(夏)、蒼龍旗(秋)の4大会連続制覇

| column 07 | コラム |

品川運動部ヒストリー ② 弓道部

岡山県の弓道の発展に大きく貢献



自社所有弓道場

岡山工場弓道部は三石鉱山弓道部の活躍と、当時、弓道教士(武道における第2位の称号)であった岡山工場長の尽力により、1955年(昭和30年)4月に創部しました。当時は岡山第3工場内に弓道場があり、昼休みや終業後に練習を行っていました。

創部当初の活動記録としては、三石鉱山弓道部との対抗戦や、1957年の西日本勤労者弓道大会での4位入賞があり、以降も各種大会での入賞記録が残されています。

岡山県内では、実業団スポーツの発展を目的として1963年(昭和38年)に岡山県実業団弓道連盟が結成され、当部も創部当初から加盟し、春・秋の年2回開催される大会に継続して参加してきました。また、国体(現・国民スポーツ大会)には

1957年に代表選手を送り出して以来、1960年代から1980年代にかけて毎年のように代表選手を輩出し、岡山県における弓道の発展と競技力向上に大きく貢献してきました。

弓道部の活動の中でも特筆すべき成果として、1963年の全日本実業団弓道大会での優勝、翌年の全日本勤労者弓道選手権および全日本実業団弓道大会での準優勝が挙げられます。これにより、当部は実業団弓道のトップレベルとして全国にその名を知られるようになりました。

その後も全日本実業団弓道大会で幾度となく入賞を果たし、1983年には遠的の部で優勝し、二度目の全国制覇を達成しています。直近では、2024年の全日本実業団弓道大会において久々の入賞を果たしました。



赤穂義士祭奉賛弓道大会(品川リフラ赤穂市民総合体育館にて開催)

弓道は生涯スポーツの代表的な競技であるため、OBの中には退職後も競技団体の役員や指導者として活動を続け、2005年の岡山国体で、成年男子の監督として総合優勝に貢献された方、また岡山県弓道連盟会長に就任し、弓道界最高峰の称号である「弓道範士」を授与された方もいます。

今後もさらなる研鑽に励み、部員一同、弓道の発展に尽力していきたいと思っております。

column 08 | コラム |

品川運動部ヒストリー ③

端艇部

ボート界に名を馳せた
数々の戦歴

端艇部は1958年(昭和33年)に岡山工場にて、当時の工場長のもと東京商科大学(現一橋大学)出身の社員を中心に創部されました。ボートのクルー(乗員)のシンボルであるオールブレードカラーは、東京商科大学ゆかりの「赤」を地色に、品川白煉瓦の「白」のラインを横に太く描いたデザインが採用され、現在は約8mの細長い船体を1人で漕ぐ「シングルスカル」と約11mの船体を2人で漕ぐ「ダブルスカル」という競技種目に取り組んでいます。



2人で息を合わせて疾走するダブルスカル

部のスローガンは「強く、一流たれ」です。あらゆるものを犠牲にしても、まず強くなることを求め、常に一流の道を歩むことを目指しています。

現在は部員3名とマネージャー1名で活動しており、練習水域は岡山県備前市の片上湾で、創部当時と変わらぬ環境のもと、日々練習に励んでいます。艇庫は工場敷地内に設置され、ローイングエルゴメーター(ボート漕ぎの動作を室内で再現できるトレーニング機器)やウエイトトレーニン

グなどの器具も揃っており、水上はもちろん、陸上でも充実した環境で練習しています。

創部から60余年を迎えた端艇部は、各大会で数多くの成績を収めてきました。創部翌年には国体(現国民スポーツ大会)などの主要大会で入賞し、女子クルーも誕生するなど着実に力をつけてきました。初の快挙は1960年の関西選手権で、女子ナックルフォア(漕手4人と舵手1人の計5人によるボート競技)で優勝したことです。翌年には男子も同大会でナックルフォアでの優勝を果たしました。

1962年(昭和37年)には朝日レガッタ優勝、全日本実業団選手権優勝、そして念願の岡山国体優勝を達成し、「岡山に白煉瓦あり」と強く印象付けました。翌1963年の山口国体でもナックルフォアで優勝し、2連覇を達成。その後も国体や全日本級大会で上位入賞を重ね、2005年の岡山国体ではダブルスカルで3位入賞を果たすなど、長年にわたりボート界に存在を示してきました。



オールのデザインは赤と白

近年では部員の減少に悩まされていますが、それでも部の存続を願い、次なる創部70周年、さらにその先の100周年を目指して、部員たちは今日も力強くオールを漕ぎ続けています。

column 09 | コラム |

品川運動部ヒストリー ④

剣道部

全員で汗を流し、
技術と精神を磨く

剣道部の歴史は、1961年(昭和36年)に当時の岡山第2工場の課長が創部したことに始まります。道場ができるまでは、備前警察署の道場を借りるなどして、活動の場を工夫しながら多くの部員が活発に稽古に励んでいました。特に、大淵グラウンド内に柔道場と剣道場が併設されていた1970年代は、両部活で切磋琢磨し合い、技術向上に努めた活気ある時代でした。その成果は試合にも表れ、地域内外の大会で輝かしい成績を収めています。また1974年、創部者が日生工場長に着任したことをきっかけに、その尽力により工場内に社員向けの剣道場が設立されました。これを契機として、剣道は社員の間にも広く浸透していき

赤穂義士祭
奉賛剣道大会

現在、剣道部の部員数は12名と少数ながら、「全員で汗を流す」ことを大切に稽古に取り組んでいます。勤務形態の多様化にも対応し、土曜・日曜に練習日を設けるなど柔軟な運営を心掛けています。

具体的な活動としては、岡山県内の試合はもとより、近畿実業団大会(大阪府)、西日本勤労者大

会(高知県)など県外の大会にも毎年参加し、剣道の技術と精神を磨いています。また兵庫県赤穂義士祭など地域行事にも参加し、剣道を通じて交流を深めています。

部員たちは出身団体で指導者として活躍する一方で、備前和気剣道連盟にも所属し、剣道の普及に努めながら、子供たちの指導と健全な育成にも積極的に携わるなど、地域社会の活性化に貢献しています。

近年は競技人口の減少により、新入社員の剣道経験者が少ないという課題も抱えています。その対策として、今後はリクルート活動を一層活発化し、新たな人材の確保によって部の活性化を図っていく計画です。

当社剣道部は、創部以来60年以上にわたり、伝統と誇りを持って活動を続けてきました。今後も剣道の精神を大切にしながら、社員の健康増進と技術向上を目指し、地域社会と共に歩んでいきます。創業150周年という節目にあたり、これまで支えてくださった関係者の皆様に深く感謝申し上げます。さらなる飛躍を誓います。



練習の風景