

HISTORY

2010 → 2025

結束を強めた、 躍進の15年

統合のシナジーで新たなDNAを育む

合併による技術力向上で着実な成長を遂げた15年

創業135年目にあたる2010年(平成22年)から現在に至る15年間は、未来に向けた新たな一歩を踏み出した時代と言って良いでしょう。合併を機に品川リフラクトリーズという新たな社名を得て、統合された組織としてスタートした2009年(平成21年)以降は、私たちにとってあらゆる面で変革にチャレンジする機会が訪れました。

それまで市場で競い合ってきた組織が一つにまとまっていく過程には多くの困難もありましたが、効率化の実現と付加価値の創造を目指し、社員が一丸となって統合に向かって努力を続けてきた結果、堅調に業績を伸ばすことができました。

合併の翌々の2011年(平成23年)には東日本大震災による被災があり、これを機にBCP対策が進みました。2020年(令和2年)からの数年間は世界中がコロナ禍に見舞われ、働き方の多様性が大きく広がりました。また、ここ数年で世界的なトレンドとして定着してきたサステナビリティへの取り組みも積極的に推進されています。

2025年(令和7年)10月には新企業理念のもと社名を品川リフラに変更し、さらにグローバルにプレゼンスを示していこうとしています。

本章では、近年の15年間にスポットを当て、2社統合による環境の変化を振り返ると共に、部門や職域ごとに社員の歴史を紹介します。

品川リフラクトリーズとしての新たな船出

2009年10月、品川白煉瓦株式会社とJFE炉材株式会社は、品川リフラクトリーズ株式会社として新たな船出を迎えましたが、そこに至る背景には鉄鋼業界における大きな変化がありました。

その一つが、いわゆる「ゴーン・ショック」です。日産自動車は1999年(平成11年)に、鋼材や部品のコスト削減を図るため、調達先の絞り込みを行うと同時に、取引先との価格見直し交渉に乗り出しました。これが大きな要因となって鉄鋼業界での再編が進み、2002年(平成14年)には日本鋼管(株)と川崎製鉄(株)が経営統合を行います。

また2008年9月にリーマン・ブラザーズの経営破綻をきっかけに起こった世界的な金融危機が、あらゆる業界に影響を及ぼしました。鉄鋼業界においても粗鋼生産量が急激に減少し、その余波を受けた耐火物業界でも生産活動の停滞を余儀なくされました。

鉄鋼業の川上に位置付けられ、系列化が進んでいた耐火物業界には、長い歴史の中で多くのサプライヤーが存在していました。それまで、JFEスチールのグループ企業であるJFE炉材や、新日本製鐵(現日本製鉄)のグループ企業である黒崎播磨、そして独立系サプライヤーとしてシェアを拡大してきた品川白煉瓦などが競い合って売上を拡大してきましたが、上述したような鉄鋼業界再編の中で、系列であることによって資本関係から安定的な取引が継続されるような従来のビジネスモデルに、少しずつ変化が生じてきました。さらに、世界的不況の中で業界内の利益率は決して十分とは言えない状況でもあったことから、経営的かつ技術的にも強い企業の存在が求められていました。

そうした状況の中、品川白煉瓦とJFE炉材の合併が決定しましたが、結果的に両社の強みをさらに拡大していくという大きなシナジーを生み出すこととなります。

両社による合併の準備は前年の2008年(平成20年)に始まり、統合準備委員会にはいくつかの部会が設けられ、デューデリジェンス(企業価値評価)の実施や統合比率の検討、事業統合の方向性の検討など、

あらゆる側面から統合に向けた詳細な作業が進められました。

合併に関する対外的な発表は段階ごとに行われ、2009年3月には合併契約書の締結および統合比率と取締役・監査役の人事、6月には執行役員的人事、8月には主要人事と組織、9月にはその他のすべての人事が発表され、10月1日の合併に至ります。

この統合においては、両社としても初めてとなる執行役員制度を導入しました。目的は、取締役会の意思決定機能および監督機能を強化すると共に、業務執行の迅速化と執行責任の明確化を図ることによってガバナンス体制を強化することにあります。合併時は、代表取締役社長および代表取締役副社長をはじめとする計8名の取締役と、9名の執行役員のもとで、新組織の運営がスタートします。

並行して製造の現場では、両社の競合品種の統合、耐火物生産体制の適正化などに関する協議を進めていきました。定形耐火物の製造を岡山工場に集約すると同時に、不定形耐火物を赤穂工場に集約。さらには連続鑄造用ノズルの製造を湯本工場に集約するなど、生産効率の最適化を目的とした製造プロセスの再編が数年にわたって図られていきました。

合併直後の10月16日には、東京・九段下のホテル・グランドパレスで品川リフラクトリーズ合併披露パーティーが開催されました。500名を超えるお客様が参加していただき、大変盛大な催しとなった本イベントでは、冒頭で2社の歩みを紹介する映像なども紹介され、今後に向けた経営方針と社員の意気込みが伝えられました。

地域ごとの社員交流イベントが活発化

合併後には、両社の社員の融和を目的とした様々なイベントが各地で企画・開催されました。また、それぞれの会社で伝統的に行われてきた行事など、地域との交流を図る催しも実施されています。

赤穂工場と岡山工場では、合併後の共同企画により、備前市久々井の体育館で合同室内運動会を開催しました。西日本の拠点から大変多くの社員と家族が集結し、大きな盛り上がりを見せる大会となりました。

2010 → 2025



2012年9月に催された赤穂工場、岡山工場合同室内運動会の様子。綱引きやリレー障害物競走などの競技が行われた。運動会の後は懇親会を行い、親睦を深めた



いった催しも引き続き大々的に行われました。

この他にも西日本では、従来行われていたボウリング大会やバーベキュー大会、日帰り旅行など様々な企画が、新たなメンバーも加わってより盛大に行われるようになっていきます。

赤穂工場と岡山工場による合同ボウリング大会(2014年3月)では、折り畳み自転車など豪華な景品が用意され、会場は大いに盛り上がりました。普段は話したことがない社員ともスポーツを通じて交流を深めることができる、とても有意義なイベントとなりました。

また、当時の品川ファインセラミックスと技術部門が合同で行ったバーベキュー大会は、社員や家族が総出で参加し、100人規模の大きな催しとなりま

また、かつて品川白煉瓦では野球大会が盛んで、社内的一大イベントとなっていたことなどから、合併後も西日本では4つの工場の合同企画として4地区対抗ソフトボール大会が毎年開催されました。

同じ野球のイベントとしては、社員交流が目的ではないものの、お客様のチームが出場している都市対抗野球大会の試合に応援団として駆けつけると



赤穂義士祭へは会社として協賛。多くの社員がパレードに参加



品川延命地藏尊供養・納涼会の様子。多くの社員、地域の皆さんで賑わう

した。

合併から10年後の2019年(令和元年)には、各職場のコミュニケーション活性化のために会社が費用を一部負担する形で、全国の事業所、部署ごとに懇親イベントが開催されました。それぞれの会場では、統合10周年を記念して会社が作成したDVDの映像が流された他、各地域が企画した様々な催しを通じて交流が深められました。

さらに、古くから地元住民との交流や地域貢献を目的として関わってきた行事や、社員の親睦のために続けてきた社内行事など、多くのイベントが、合併後の現在もおこなわれ続けて行われています。以下にそのいくつかをご紹介します。

赤穂工場では、12月14日に開催される赤穂義士祭に、旧川崎炉材時代から毎年欠かさず会社として協賛し、パレードにも毎回参加しています。このイベントは、赤穂市内の学校や会社が休日扱いになるほどの大きな催しであり、多くの人々が集う賑やかな地域行事となっています。

岡山県で開催される備前市えびす駅伝競走大会には、岡山地区ならびに近隣の拠点の有志が集まり、毎年5~6チームを編成して出場しています。もち

ろん2025年2月に行われた第72回大会にも参加し、チームのメンバーがタスキをつないで駆け抜けました。

湯本工場では、毎年8月の盆明けの日曜日に、旧社宅跡地で毎年行われる恒例の夏祭り「品川延命地藏尊供養・納涼会」が開催されています。湯本工場では、1912年(明治45年)に起きたガス窯爆発事故で命を落とした幼子を悼み、また子弟の無病息災を願い、耐酸れんがで作った地藏尊を祀りました。その後1923年(大正12年)頃から品川延命地藏尊供養として納涼会が催されるようになり、現在まで続いています。地域の皆さんも参加され、お囃子同好会のじゃんがら踊りが披露されたり、屋台も出たりして、今ではすっかり地元根付いた地域行事となっています。

2024年(令和6年)8月には、福島県のいわき花火大会に湯本工場が協賛企業として参加しました。抽選で選ばれた社員とその家族たちは、協賛席でゆったりと花火を鑑賞することができ、夏の夜のひとときを楽しみました。社員からの評判も非常に良かったため、今後も継続的に協賛したいと考えています。

震災被害とBCPの推進

当社はこれまでも、自然災害による大きな被害に幾度か直面しましたが、そうした苦難も社員の強力な連携のもとで乗り越えてきました。

1976年(昭和51年)には、岡山(品川白煉瓦)と三石(川崎炉材)など数ヶ所の工場が台風17号による浸水被害を受けた他、1990年(平成2年)には台風19号で岡山第3工場(品川白煉瓦)が再び浸水被害を受け、後に第3工場には事務所棟を除いた工場全体を取り囲む水防堤と排水ポンプが建設されました。

1995年(平成7年)の阪神・淡路大震災では、当社の神戸営業所が入居していたビルが倒壊する被害を受け、しばらくは復旧に向けた作業を全力で進めました。また、大きな被害を受けたお客様の工場の復興をサポートするため、当社も全社を挙げての支援体制を整えました。

2011年3月の東日本大震災では、東京本社をはじめ複数の事業所で帰宅困難となった社員が多数出ま

2010 → 2025

した。当社関連の施設では、本社、湯本工場、鹿島工場、鹿島営業所、品川化成(現 品川ゼネラル)真岡工場が被災した他、仙台営業所は津波により水没しました。

湯本工場では煙突が折れ曲がり、それが3月23日の余震により倒壊。その煙突の直撃で2基の焼成炉が使えなくなりました。

さらに、4月11日には震度6弱の余震が起り、製品を乾燥させるドライヤが崩壊しました。他にも製品や仕掛品の転倒による影響も非常に大きく、工場として製造を続けることができない状態に陥りました。そこで、湯本工場で生産過程にあった仕掛品は、連続铸造用ノズルなどが赤穂工場へ、転炉用MgO-C質CIP製品が岡山工場へそれぞれ送られ、各工場で完成品へと加工する作業が進められました。合併によって、岡山工場の他にも赤穂工場という受け入れ設備があったことは、今思えば非常に幸運でした。

また、赤穂工場や岡山工場、さらには各地の築炉事業所など全国から、湯本工場へ支援物資が供給され、地域にも配布を行ったことで、工場近辺の住民にも大変喜んでいただきました。

こうしたいくつかの被災体験を経て、当社では事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の策定に着手し、有事の際のルールとマニュアル作りに取り組みました。

災害時に想定される障害は、建屋や装置の破損だけでなく、資材の調達や社員が参集できる環境の整備など、様々な要件が複雑に絡み合ってきます。実際に、湯本工場が被災したときには、原発問題による国内のサプライチェーンの混乱の中で、鋼材の入手が困難になった上、復旧作業を行う人材の不足、輸送のための道路状況の悪化など、予想外の条件が重なり、復興の遅れにつながりました。

そこで、まずは代替生産が利かない製品を製造している湯本工場のBCP策定を優先的に進め、災害発生時にいかに被害を最小限に食い止め、どうすれば早期に事業の復旧が可能になるかに重点を置いたマニュアルが作成されました。

そして次のステップとして、本社、湯本工場、岡

山工場の3拠点をTV会議システムでつなぎ、それぞれの拠点での地震発生を想定し、それに対する連絡・協力のシミュレーション訓練を行いました。

災害時には、事態の正確な把握と復旧に対する役員および社員の意識の向上が不可欠となります。訓練を通して、ルールの徹底とマニュアルの遵守という共通認識を社員全員が共有し、会社の対策を十分に理解することができたのは大変有意義な成果でした。

社内ではその後も、全社員への防災カードやヘルメットの配布、備蓄品、災害救助用具の設置を進めている他、定期的な訓練も継続的に行っており、経営陣を含む社員の有事に備える日常的なマインド維持にも取り組んでいます。

こうしたBCPへの積極的な取り組みが功を奏し、2024年1月の能登半島地震の際には、被災したインソライト工業社の復旧に、地震発生の翌日からグループ内が連携し迅速に取り掛かることができました。

海外進出と業容の拡大

当社における海外展開は、1997年(平成9年)の中国市場への進出以降、売上高比率で概ね15%前後を推移していましたが、国内鉄鋼市場の縮小が顕在化してきた中、2020年代からはグローバル化に大きく舵を切りました。

品川白煉瓦では、1997年に中国企業との合弁で瀋陽品川冶金材料有限公司(現 瀋陽品川)を設立したのをはじめ、1998年(平成10年)にはオーストラリアでの合弁会社Shinagawa Thermal Ceramics Pty. Ltd.(2003年に100%子会社SRAとなる)を設立、2006年(平成18年)にはアメリカでの企業買収によりShinagawa Advanced Materials Americas Inc.(SAM)を子会社化。さらに2008年には同様に中国企業との合弁によって遼寧品川和豊冶金材料有限公司を設立するなど、海外ビジネスを順調に伸ばしてきました。

合併後の2014年(平成26年)には、SRAとインドネシアの現地企業による合弁会社、PT. Shinagawa Refractories Indonesia (SRI)を設立し、不定形耐火物の生産・販売を行ってきました。

また2019年には、インドに合弁会社SG Shinagawa Refractories India Pvt. Ltd.(現 Shinagawa Refratarios India Pvt. Ltd.)を設立しました。仏サンゴバン社傘下の耐火物・研磨材メーカーであるインドのGrindwell Norton Ltd.との協業でしたが、現在は当社の子会社となり、現地の事業インフラを最大限に活用してビジネスを拡大しています。

2022年(令和4年)には、仏サンゴバン社からブラジルの耐火物事業を買収し、Shinagawa Refratários do Brasil Ltda.(SRB)を設立。同時に米国における耐摩耗性セラミックス事業を買収し、米国ペンシルバニア州に、Shinagawa Specialty Ceramics Americas LLC (SSCA)を設立しました。同年には、韓国にShinagawa Refractories Korea Corporation(SRK)も設立されています。

2024年に入ると、グローバル展開はさらに加速します。7月には、インドネシアのボゴールに、品川リフラクトリーズと現地の耐火物メーカーとの合弁により、セメント用キルンを含む一般工業炉をターゲットとした新会社PT. Shinagawa Refratech Perkasa(SRP)を設立。製品ラインナップ拡充によって、インドネシアやASEAN市場でのプレゼンスを高めました。

同年10月には、オランダの耐火物メーカーで、非鉄・工業炉・石油化学の事業分野に強く、ヨーロッパから中東・アフリカ・米州において事業を展開しているGouda Refractories Group B.V.を買収し、さらに広範囲な海外事業展開を図りました。今後、従来のGouda社の事業が上乘せされるだけでなく、グループ内の断熱材事業等における大きなシナジー効果が見込まれています。

そして操業150周年を迎えた2025年には、ブラジルおよび南米を中心にエンジニアリング事業を展開するReframax Engenharia Ltda.を買収しました。同社はブラジル国内外の鉄鋼業界に加え、当社グループが未開拓であった非鉄金属、化学・石油化学、製紙等の多様な分野のお客様に耐火物施工のエンジニアリングサービスを提供しており、将来の成長に向けた新たな道筋をもたらしものと考えています。

そして、同社の買収により、当社グループの海外

社員数は、国内の社員数を超えます。海外の関係会社の数は、2016年には既に国内関係会社の数を上回っていましたが、遂に社員数の比率にも大きな変化が現れる出来事となりました。

また、ここで国内事業の動きの一部を記しておく、2022年4月に子会社の帝国窯業株式会社を合併した他、2025年4月には当社のファインセラミックス事業の拡大を目指して品川ファインセラミックス株式会社を合併しました。2026年(令和8年)2月には生産基盤整備と生産能力拡大に向け、岡山県瀬戸内市にファインセラミックスの新工場(瀬戸内工場)が開設されました。

サステナビリティ経営への積極的な取り組み

当社では、環境、社会、経済といった側面から持続可能な発展を目指す「サステナビリティ」に対する取り組みも、ここ15年ほどで大きく進展しました。

日本国内では、1979年(昭和54年)の第2次オイルショックを機に“省エネルギー”が大きな政治課題となり、同年10月には省エネ法(エネルギーの使用の合理化等に関する法律)が施行されました。その後、国民の省エネへの関心は徐々に拡大していき、2010年の改正省エネ法では、事業者単位でのエネルギー管理義務が強化され、エネルギー使用量の報告義務が課せられると共に、企業全体でのエネルギー使用状況を把握するための基準も設けられました。

さらに、2013年(平成25年)の改正省エネ法では、従来の化石燃料(石油、石炭、天然ガスなど)に加え、太陽光や水素などの非化石エネルギーも報告対象に含まれるようになり、省エネ目標達成に向けたさらに詳細な定義が設けられています。

一方で耐火物に関わる技術者の関心は、技術の成熟につれて寿命が急速に伸びた1980年代後半以降、高寿命化の指標である「(耐火物)原単位」から「環境」に配慮した製品開発および製造プロセスの構築へと徐々に広がっていきました。

そして1992年(平成4年)のリオサミットを契機に、地球環境、とりわけ気候変動(地球温暖化)の抑制に配慮する努力が企業にとっての不可避の責務として

2010 → 2025

求められるようになっていきます。

そうしたことを背景に、品川白煉瓦では早期から環境に配慮した製品として“熱ロス低減耐火物”の開発に注力し、1995年には低熱伝導性アルミナ・マグネシア・カーボンレンガ「ECONOS」を発売します。

ECONOSのラインナップは1999年に一通り揃いましたが、その真価が広く認められるようになるのは2010年代です。省エネ法の改正に加え、国連で採択されたSDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)が社会に広く認知されるようになったことから、ECONOSが提供する価値に対する市場評価は急速に高まってきました。

また近年は、以前から取り組まれていた耐火物のリサイクルもより拡大の傾向にあります。

例えば、耐火物原料の一部をリサイクル品に置き換えることでバージン原料の使用量を低下させることができます。バージン原料の多くは原料メーカーで多量のエネルギーを消費しながら製造されるので、リサイクルは鉱物資源の保全のみならず温室効果ガスの排出低減につながります。

リサイクル原料は作製にあたって排出される温室効果ガスを実質的にゼロとみなすことができます。そこで当社は、リサイクル原料や副産物を20%以上含有する製品に対してグリーンリフラクトリーというカテゴリーを与え、商品開発を推進しています。

サステナビリティ経営には、上記のような気候変動のみならず、人的資本、自然資本などを統合的に最適化し、持続可能性を高めていくことが求められます。今後、グリーン化への取り組みを重要なKPIの一つとして捉えていく一方で、新たなビジネスモデルの確立に邁進し、企業としての健全性を確保できる柔軟な経営を目指してまいります。

本社移転と着実な業績拡大

2020年からの数年間は、新型コロナウイルスの蔓延が人や物の動きに急ブレーキを掛け、あらゆる産業のサプライチェーンが途絶し、生産活動は世界的に停滞します。これにより各国の経済は悪化の一途をたどりました。

国内の企業でも出社制限を掛けたり、オンライン会議やリモートワークを取り入れたりするなど、働く環境にも大きな影響が及ぼされました。そのように社会全体の働き方が大きく変わる中、当社もインフラを整え、フリーアドレスへと移行することになり、より適した環境を備えたオフィスを探し始めます。

そして2025年3月31日、当社は本社を東京都千代田区丸の内サピアタワーに移転しました。2009年の品川リフラクトリーズ設立当初は、九段センタービルに本社が置かれていましたが、間もなく以前品川白煉瓦の本社があった新大手町ビルに移転。そこでおよそ15年を過ごしました。さらに、創立150周年を迎えるにあたって新企業理念と社名の変更を発表すると共に、それに先駆けて本社を東京駅に直結したタワービルへと移しました。

これまでの15年間の当社の業績に目を向けると、合併直後の2010年3月期に844億円だった連結売上高は、直近の2025年3月期には1,440億円へと着実な成長を遂げてきました。

国内外の需要の低迷、粗鋼生産量の減少といった市場環境の中で耐火物事業は厳しい状況が続いているものの、ファインセラミックス事業の市場拡大による成長と半導体関連企業のM&A、およびエンジニアリングビジネスの堅調な受注増大によって、健全な経営を維持することができています。

合併以降の15年間は、品川白煉瓦とJFE炉材という2つの文化の融合によって企業としての総合力が強化されると共に、未来へのさらなる飛翔に向けて、全く新しい組織とカルチャーを構築していくための地盤固めを行ってきた年月でもありました。

そこには、様々な困難や葛藤もありました。避け難い苦境にも耐えてきました。しかし、新しい仲間との出会いによって、将来への光明を見出しながら、一步一步確実に歩を進めてきた15年だったと言えるでしょう。

次ページ以降では、様々な部門における合併後の動きを追うと共に、外国籍社員や女性社員、製造現場のスタッフにもスポットを当て、品川リフラクトリーズとしての15年間の歴史を振り返っていきます。

営業部門×15年 利益率の改善と サステナビリティへの対応

営業部門では、合併による組織統合もスムーズに進み、原材料の高騰という難題を乗り越えながら、順調に売上、利益を伸ばしてきました。特に、海外事業の伸長が大きく、世界の様々な地域で今後のさらなるビジネス規模の拡大が期待されています。

スムーズに進んだ営業部門の統合

2社の統合にあたって、営業組織は大きく5つの部門に再編されました。

その内訳としては、JFEスチールを担当する第1営業部、神戸製鋼所を担当する第2営業部、住友金属(現 日本製鉄)を担当する第3営業部、その他電炉・非鉄関連企業の新規開拓にあたる第4営業部、そして海外営業部です。

主なお客様別に営業部門を編成したことで、JFE炉材と品川白煉瓦の各お客様を担当する営業組織を統一した効率的な人員配置が行われました。当然ながら各部署においては、両社の営業部員による混成チームができ上がりましたが、合併前の準備段階から複数回にわたって情報交換の機会を作っていたため、現場では大きな混乱もなくスムーズな統合を図ることができたと言えます。

当時、東京の営業部に異動となった旧JFE炉材のある社員は、「合併の半年ほど前から交流を重ねる中で、品川白煉瓦の営業部員の皆さんが様々な面で丁寧にサポートしてくれたおかげで、不安を感じるようなことも一切なく、自然に合流することができた」と話します。

とは言え、赤穂から東京へと突然異動となり、毎日浦和の社宅から満員電車に乗って通勤するという生活スタイルが変わったのは180度の劇的転換であり、慣れるまでにはある程度の時間が掛かったとも言います。また、昼食を食べる店探しの大変さや、

夜の飲み会の誘惑も増えたようです。

このように営業部門の統合は滞りなく進みましたが、業務を処理するシステム統合の面では一部社員への負担が大きかったようです。

2社の統合は同業同士の合併だったことから基本的な業務プロセスは変わらなかったものの、合併によって業務システムが旧品川白煉瓦の仕組みに統一されたため、旧JFE炉材の営業担当が新たなシステムの使い方を覚えるまでには相当な時間が費やされました。特に第1営業部では、JFEスチールとのシステム連携も行われていたため、データの移行作業を人の手でなければいけません。当時、JFEとの価格交渉の窓口担当者だったある社員は、「旧品川白煉瓦の社員の方に教えてもらいながら、大量のデータを意識朦朧となりつつも処理したことを今も鮮明に覚えています。2〜3ヶ月はシステムと格闘する毎日でした」と話します。



米国技術展示会(AISTech)に出展(写真は2019年出展時)