

統合報告書 2026

2026

素材で未来をこえていく

Our materials, your future

経営理念

1. 社会に進歩と充実をもたらす すぐれた商品を提供する。
1. 自主独立を基本に創造と効率を両輪としてあくなき発展向上を追求する。
1. 当社と共に歩むものの幸福を増進し、より大きな働き甲斐のある場を社会に提供する。

将来見通しに関する記述についての注意事項

本統合報告書に記載されている将来に関する記述は、当社が編集時点で入手している情報による判断や仮定に基づくものであり、リスクや不確定要素を含んでいます。実際の業績等は、さまざまな要因により本報告書に記載の内容と異なる可能性があります。

Point

統合報告書2026で知っていただきたいこと

1 「中期経営計画2026-2028」が始動

当社は、ありたい姿として「新たな領域で挑戦し続け『SHINKA』を遂げる」を掲げ、中長期的な目標である「PBR1倍以上」の達成を目指しています。「中期経営計画2026-2028」は、当社が掲げる「SHINKA」を具現化するための第一歩となる3か年計画と位置づけ、新たな領域へ向けての戦略推進と経営基盤強化の方向性や、具体的な施策についてお伝えします。

P31

2 長年にわたり培ってきた模倣困難な当社の強み

当社は、研究、生産、販売、調達の各部門が密接に連携したバリューチェーンを構築しています。長年にわたり培ってきた開発技術と製造ノウハウを基盤に、他社には容易に模倣できない競争力を築いています。ここでは、その競争力を支える3つの強みをご紹介します。

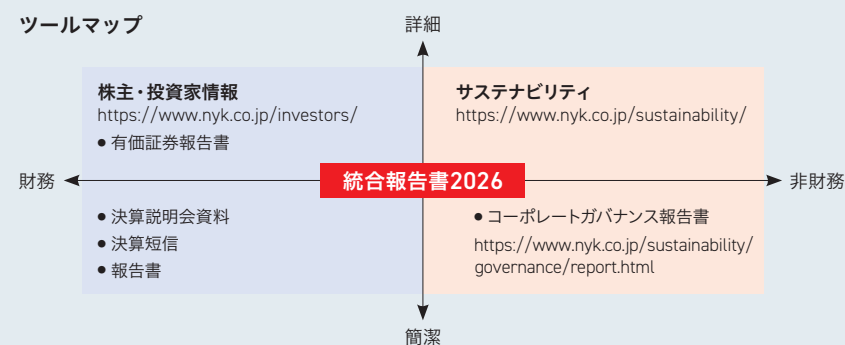
P22

3 サステナビリティの取り組みと実績

当社は、持続可能な社会の実現に向けて、CO₂排出量の削減やリサイクル原料の利用拡大による資源循環の推進、人材育成や多様な人材が活躍できる環境整備を通じた人的資本の強化、サプライチェーンを含めた人権の尊重など、さまざまな取り組みを推進しています。

P50

ツールマップ



報告対象範囲

日本冶金工業株式会社
(グループ全体の取り組みを含む)

対象期間

2025年4月から2026年3月
一部、この前後期間の活動も含みます。

発行時期

2026年9月

参考ガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク（2021年）」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
- GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード（2021年）」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」

CONTENTS

Section 1 Introduction

イントロダクション

トップメッセージ	04
日本冶金工業が支える、豊かなくらし	09
変革の軌跡	11
日本冶金工業のビジネスフィールド	13

Section 2 Value

私たちが生み出す価値

価値創造モデル	18
価値創造の源泉（経営資本）	19
バリューチェーン	21
日本冶金工業の強み	22

Section 3 Strategy

価値創造戦略

重要課題特定プロセス	26
重要課題 ― 主な目標・取り組み・実績	27
前中期経営計画振り返り	29
中期経営計画2026-2028	31
財務戦略	35
部門長メッセージ	39
特集:戦略を実現する社員それぞれの挑戦	41
社外取締役座談会	43

Section 4 Foundation

価値創造基盤

サステナビリティマネジメント	50
環境	51
人的資本	57
調達	61
安全衛生	62
品質保証	63
ステークホルダーエンゲージメント	64
コーポレートガバナンス	65

Section 5 Finance

財務・企業データ

財務10年データ	72
財務・非財務ハイライト	73
会社概要	74



Section 1 Introduction イントロダクション

- ➡ P.04 トップメッセージ
- ➡ P.09 日本冶金工業が支える、豊かなくらし
- ➡ P.11 変革の軌跡
- ➡ P.13 日本冶金工業のビジネスフィールド

トツプメツセージ



TOP MESSAGE

強靱さと回復力を備えた レジリエントカンパニーとして

代表取締役社長
浦田 成己

「前中期経営計画2023(2023年度～2025年度)」の振り返り

目標未達も次につなげる投資は着実に実行

中期経営計画2023では、「製品と原料の多様化」を追求し、ニッケル高合金・ステンレス市場におけるトップサプライヤーとして地球の未来に貢献することを目標に掲げ、成長が見込める環境・脱炭素、およびターゲット市場である中国・インドにおける高機能材拡販に取り組んでまいりました。2023年度、2024年度にはEBITDA200億円、ROE10.0%を上回る収益を計上したものの、中国景気低迷の長期化や脱炭素化機運の鈍化を背景に、当社グループの戦略分野である高機能材の需要が低迷しました。また、一般ステンレス分野においては、

トップメッセージ

海外から安価な輸入材の流入が高水準で継続し、その結果、最終年度は「高機能材部門売上高比率(単体)50%」「EBITDA200億円以上」「ROE10.0%」の目標はいずれも達成することができませんでした。経営者として、この結果は決して満足できるものではありません。一方で、事業環境が急速に変化を続ける中でも、自分たちにできることを着実に実行し、次の成長につなげるための基盤づくりは進めることができたと考えています。

まず多様な高機能材の安定増産を目指し、高精度・高性能スリッターライン、新冷間圧延機などの設備投資を着実に進めました。しかし、コストダウンなど効果の刈り取りはまだ十分とは言えません。今後は、投資した設備の稼働を高め、その効果を着実に収益へつなげていきます。また、インド・ムンバイに現地法人を開設、本格的な拡販活動を開始しました。今後、成長市場と位置づけるインド・中東地域における営業活動の拠点として、大きな役割を果たすものと期待しています。

さらに大江山製造所で取り組む「都市鉱山」由来のリサイクル原料の使用拡大も、計画通り進捗しています。多様なリサイクル原料を使いこなす技術力は、長年の実験と知見の積み重ねによって培われてきました。当社がこうしたリサイクル技術を有することは、循環型社会の構築に貢献するだけでなく、将来にわたる安定的な原料調達を支える重要な競争力になると考えています。

また大江山製造所では石炭からLNGへ、川崎製造所では重油から都市ガスへ燃料転換を進めたことで、2050年

のCO₂排出量実質ゼロに向けて大きく前進することができました。

当社のありたい姿

新たな領域へ挑戦し続け、
「SHINKA」を遂げる

2025年に創立100年という一つの節目を越え、新たな時代へ漕ぎ出すにあたり、次の100年に向け、さらなる飛躍を果たすべく、当社のありたい姿として「新たな領域で挑戦し続け『SHINKA』を遂げる」を掲げました。SHINKAにはさまざまな意味を込めていますが、私自身としては、創業以来世代を超えて受け継がれてきたDNAを次世代に伝えるとともに、これまで磨き上げてきた当社の価値を一段と高めていきたいという想いをこの言葉に託しています。

改めて当社の歴史を振り返ると、それは製品、製造設備、技術など、あらゆる面で挑戦の連続であったと感じています。当社には、世界的にも稀なニッケル製錬法の確立や、既存のステンレス製造設備で高機能材を量産化するなど、日本初・業界初を実現してきた事例も多くあります。既存の事例を参考にできない状況の中でも、「やってみよう」と試行錯誤を重ね、時には大胆な発想に思えるアイデアも取り入れて自ら進化を遂げ、当社ならではの独自性を築き上げてきました。私は、この「挑戦し続ける精



神」こそが成長の原動力であり、創業以来受け継がれてきた当社のDNAであると考えています。

こうした精神は、2000年代の大きな変革期にも発揮されました。当社高機能材の主力市場であったブラウン管向け需要が、液晶テレビの台頭により急速に縮小する中、新たな活路を求めて海外市場への挑戦を決断しました。すべてが手探り状態の中、トライアンドエラーを繰り返した結果、高機能材の輸出量を大幅に増やすことに成功しました。当時、私は高機能材の海外市場開拓の一翼を担っていましたが、これは当社のDNAを受け継ぐ全社員の熱意が結集した結果であると確信しています。



この挑戦から20年以上が経過し、当社を取り巻く事業環境はさらに厳しさを増しています。海外では競争が一段と激化し、国内市場でも安価な輸入材の流入が続いています。その中であって収益は一定の水準を維持しているものの、当社が強みとする高機能材にあっても、歩みを止めてしまえば、欧米メーカーはもちろん、新興国メーカーにも逆転される状況にあると感じています。私自身、長年海外営業に携わり、世界市場における厳しい競争を肌で感じてきました。「現状に満足しない」「競争に勝ち抜く」という意識をさらに高め、危機感とスピード感を持って常に競争に勝ち続けるという強い意志を組織全体により浸透させていく必要があります。

これから100年先の未来に向け持続的な成長を実現するために、「常に失敗を恐れず挑戦し、SHINKAし続け

る」という意識を企業文化としてさらに定着させ、次世代へ確実に受け継いでいくことが不可欠です。——それが経営トップとしての私の最大の使命だと考えています。

新中期経営計画2026-2028

強靱さと回復力を備えた レジリエントカンパニーとして

「当社のありたい姿」の実現に向け、2026年度（2027年3月期）からの3年間を対象とする「中期経営計画2026-2028」を策定しました。中期経営計画2026-2028で目指す姿として「ニッケル高合金・ステンレス市場のトップサプライヤーとして、新領域へ挑戦し進化を続けるレジリエントカンパニー」を掲げています。

トップサプライヤーとは、世界レベルのQCD（品質・コスト・納期）競争力を有する企業。レジリエントカンパニーとは、困難な状況に直面しても、しなやかに対応し、成長へつなげていく強靱さと回復力を備えた企業を意味しています。この目指す姿には、これからも変化を恐れず挑戦し続ける企業でありたいとの想いを込めました。

前中計2023を策定した当時と比べても、社会環境や世界情勢は大きく変化し、想定を超える変化も数多くありました。だからこそ、中期経営計画2026-2028では、

「変化すること」を前提に、改めてレジリエントな組織を構築し、稼ぐ力をさらに強化するとともに、未来につながる成長投資を積極的に実行していきたいと考えています。

3つの柱で成長戦略を推進し 新たな領域を切り拓く

中期経営計画2026-2028では、①新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供、②技術を追求め、あらゆるニーズに対応可能な生産体制を構築、③環境変化に対応し、持続可能な経営基盤を確立——という3つの基本戦略を設定しました。「高機能材」と「一般材」を事業の両輪と位置づけ、それぞれの発展を目指し成長戦略を展開していきます。

高機能材部門においては、今後、エネルギーや化学プラント、半導体関連の需要拡大が見込まれる一方、新規参入の増加により競争は一層激化すると予想しています。そこで本中期経営計画では、中長期的な視点に立ち、インド・中東地域といった成長市場での販売力強化に加え、新領域（当社が既存の鋼種・合金で供給できなかった分野、また従来は手掛けてこなかった鋼種・合金分野）への挑戦を成長戦略に掲げました。前中期経営計画期間中から実現性評価やマーケティング活動を進めてきましたが、本中期経営計画では実現可能性の高いテーマから順次事業化を進めていきます。

トップメッセージ

一方、一般材部門では、ニッチ材・極薄品・研磨品など、輸入材の影響を比較的受けにくい分野については、当社の強みである「小ロット多品種」対応力を活かせる領域です。こうしたニッチ材分野の拡販を進めることで輸入材との差別化を図り、国内ステンレス事業の基盤強化につなげていきます。

これらのニーズに対応可能な生産体制を構築するため、生産技術の進化によるQCD（品質・コスト・納期）競争力の強化を進めています。また、大江山製造所のカーボンレス・ニッケル製錬の活用など、原料の多様化や調達力の強化により、外部環境の変化にも柔軟に対応できる安定的供給体制の確立を図っていきます。

企業としての社会的責任を果たすとともに、自らの持続可能性を高めるため、環境配慮、人材施策、DX・AI活用などを通じ、環境変化に耐え得る経営基盤の構築を進めています。

新たな生産プロセスへの挑戦

これら3つの基本戦略を実行していくうえで、乗り越えるべき課題があります。当社はこれまで、既存のステンレス製造設備を高機能材の生産へと応用することで、製品ラインナップを拡充し、QCD（品質・コスト・納期）の競争力を高めてきました。しかし、今後さらに高度化・多様化する市場ニーズに応えていくためには、新たな生産基盤の構築が不可欠であると考えています。

具体的には、連続 casting 設備（CC）の改造、スラブ型再溶解設備（ESR）、グループ会社のナス鋼帯において、高機能材極薄対応設備の導入などを計画しています。その中でも、将来の成長を支える重要な技術開発として期待しているのがスラブ型再溶解設備（ESR）です。これまで試作開発を重ねる中で、既存の生産プロセスではどうしても越えられない壁がありました。スラブ型再溶解設備（ESR）はその壁を打ち破る有力な技術になると期待しています。本中期経営計画期間中に評価を完了し、次期中期経営計画期間中には、ESR技術によるハイグレード品の供給を実現したいと考えています。当社はこれまでも、幾度となく試行錯誤を重ねながら独自の技術を築き上げてきました。当社のDNAである挑戦の精神を持って着実に一步を進めていきます。

これら新たな生産プロセスが稼働すれば、これまで不可能とされていたことが可能になります。このチャレンジにより一つの壁を越えることができれば、次のステージに向けた新たなアイデアも生まれ、さまざまな可能性が見えてくる——当社が「SHINKA」を遂げるための大きな第一歩になると確信しています。

人的資本強化

将来を見据えた人的資本計画の遂行

持続的な成長を実現していくうえで、人材は最も重要

な経営資本であると考えています。どれだけ優れた設備や技術を備えていても、それを活かし、新たな価値を生み出していくのは「人」です。グローバル競争を勝ち抜き、成長市場で事業を拡大していくためには、多様な視点や新たな発想を持った人材が欠かせません。また、事業環境が激しく変化していく中、困難な状況を乗り越えられるレジリエントな企業であり続けるためには、物事を多角的に捉え、新しい価値やアイデアを生み出していくことが求められます。そこで当社は、多様な人材の活躍を促進する取り組みの一つとして、総合職採用の女性比率を20%以上とすることを目標に掲げ、採用・育成に取り組んでいます。

また、中期経営計画2026-2028を進めるにあたっては、市場開拓、技術開発の中核となる人材、生産力の基盤となる人材の採用と育成も重要です。とりわけ、高機能材の海外への拡販を担うグローバル人材の拡充も急務であり、キャリア採用も含めた積極的な採用活動を行っています。さまざまな研修制度や自己啓発支援制度に加え、海外機関や大学への派遣や社会人ドクター派遣などを通じて、意欲ある従業員が幅広い知識を得て経験を積んでもらえるような機会を提供しています。こうした人材が安全かつ安心して健康的に働くことができる環境を整えることも、経営として重要な責務だと考えています。

こうした人材が、仕事へのやりがいや自己成長を実感でき、能力を最大限に発揮できるよう、誰もが納得できる

評価の実現も重要です。2023年度に年功序列によらない実力本位の登用と、公平で納得感のある評価・処遇の実現を目指し、新人事制度を導入しました。今後も適正な運用と改善を重ねることで、社員一人ひとりが「フェアに評価されている」と実感できる制度にしていきたいと考えています。また当社は若手の頃から大きな仕事に携わることができる文化があります。自らの仕事が会社の成長や社会への貢献につながっていることを実感しやすく、それが高い定着率や主体的な仕事への取り組みに結び付いています。このほか、働き方改革や職場環境改善、安全活動の推進に加え、DX活用による業務効率化、教育研修や自己啓発支援、適所適材の配置を通じて、自ら挑戦し、成長を実感できる企業文化の醸成にも積極的に取り組んでいます。挑戦する人材が育ち、その挑戦が新たな価値を生み出す企業であり続けたいと考えています。

「SHINKA」を遂げ、 企業価値向上に向けた歩みを着実に進める

100年存続してきたからといって、積み上げてきた成功経験が次の100年も通用し続ける保証はありません。未来に向けては、むしろ日々厳しさを増す競争環境や社会からの要請が、絶えず当社に変化を迫ってくると考えています。だからこそ、当社は「SHINKA」という言葉に込めた通り、全方位で変化と挑戦を続けていかなければなりません。

本中期経営計画では、スラブ型再溶解設備(ESR)をはじめとする革新的な生産基盤の構築や、新領域への挑戦を行うべく、前中計比で設備投資を30%増、研究開発費を80%増とし、未来につながる成長投資を積極的に実行します。

また、中長期的な企業価値の最大化に向け、当社の将来像として「PBR1倍以上」を掲げています。前中期経営計画からの継続課題となりますが、中期経営計画2026-2028では、中長期的な目線を踏まえ、実現に向けた具体

的な施策を織り込みました。ステークホルダーの皆さまには中計の進捗状況を今後のIR活動の中で実績としてお示しし、成長戦略へのご理解を深めていただくとともに、新たな領域へ挑戦し続け、「SHINKA」を遂げることで、企業価値向上を実現してまいります。株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



日本冶金工業が支える、豊かなくらし

一般材部門



売上高 **754**億円
販売量 **139.9**千トン
売上高比率 **58%**

主な用途

食器、厨房機器、建築材料、配管、家電・精密機器、
輸送機器など

ステンレス鋼は、鉄にクロムを10.5%以上含む合金で、英語ではstainless (錆びにくい) steel (鋼) といいます。耐食性、耐熱性、強度、加工・溶接性、美しさなどの面で優れた特徴を持ち、住宅設備・家電製品、建築・土木、輸送機器、産業機器など、さまざまな分野で使用されています。

また、使用時の品質劣化がほとんどないため、リサイクル可能な素材として多く利用され、さらなる用途の拡大が検討されています。

その他

2025年度
売上高
1,292億円

※数値はすべて単体です。

高機能材部門



売上高比率 **41%**
売上高 **533**億円
販売量 **35.8**千トン

主な用途

排煙脱硫装置、プリント基板製造用部材、シーズヒーター、
海洋構造物、化学・食品工業プラント

当社の高機能材は、原則としてニッケルを20%以上含有する鋼・合金のことを指しています。

一般的なステンレス鋼に比べて、機械的性質・物理的性質ともに優れた特性を持ち、より高い耐食性、耐熱性、強度、熱膨張制御、軟磁性を発揮します。

高機能材はステンレス鋼より厳しい腐食環境または高温環境で使用され、脱炭素やライフサイクルコストの低減に貢献しています。

日本冶金工業のステンレス一般材および高機能材は、身近な生活用品から医療・製薬、エネルギー、産業、社会インフラまで幅広い分野で活用されています。社会と暮らしを支える素材として、豊かな未来の実現に貢献しています。

- ステンレス一般材
- 高機能材

人々の健康を守る

優れた耐食性と衛生性により、医療機器や製薬設備などで使用され、医療・製薬分野の安全性と信頼性を支えています。



● 注射針



● 製薬設備



産業を支える

優れた耐食性を活かし、食品工場や化学工場の製造設備、配管、床材などに使用されるほか、排煙脱硫装置などの環境対策設備にも活用され、幅広い産業を支えています。



● 食品・化学工場



● 配管



● 工場の階段・床



次世代エネルギーを支える

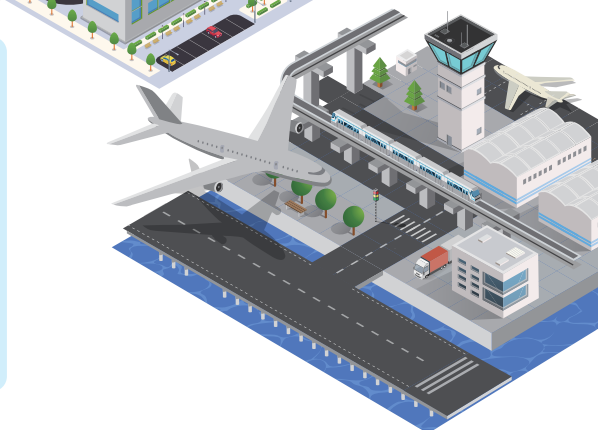
太陽光発電パネルの原料製造や水素製造装置に使用され、カーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。



● 太陽光発電(原料製造)



● 水素(製造)



身近な生活の豊かさを支える

オーブンレンジや電気ポットなどのシーズヒーターの被覆管に高耐熱合金が使用され、安全性の向上に貢献しています。また、半導体製造装置やプリント基板の製造用治具など、見えないところでデジタル社会の発展を支えています。



● カトラリー



● オープンレンジ
(ヒーター被覆管)



● パソコン
(半導体製造装置など)



● キッチン用品



● 時計



社会インフラを支える

厳しい品質基準と高い精度が求められる航空機の成形金型や、空港の滑走路橋脚、鉄道車両などに使用され、重要な社会インフラを支えています。また、優れた耐久性により、ライフサイクルコストの低減にも貢献しています。



● 飛行機(金型)



● 滑走路橋脚



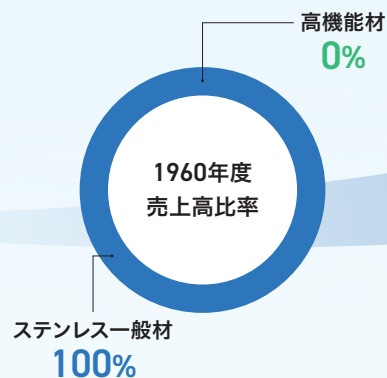
● 鉄道車両

変革の軌跡

当社は1925年の創業以来、絶え間なく変化する社会ニーズを的確に捉え社会課題に対応するために、生産体制と生み出す商品を変化させ、新たな価値創造に挑み続けてきました。

1925年～

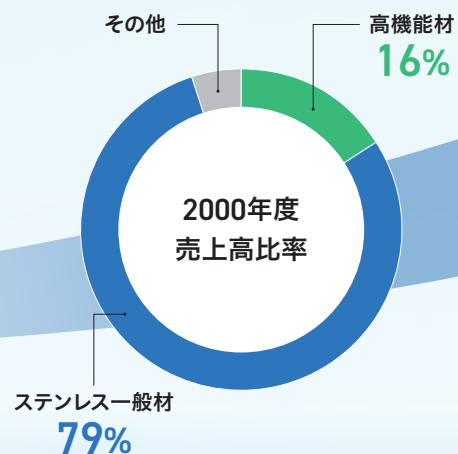
ステンレス鋼の国産化を成功させ、
需要の拡大・多様化に対応



20世紀初頭、国力の強化、先進技術の国産化が求められる中、ステンレス鋼の国産化に成功。戦後の高度経済成長を背景にステンレス鋼のニーズは量だけでなく質の面から多様化しました。当社はこのニーズに対応するための技術力を向上させました。

2000年～

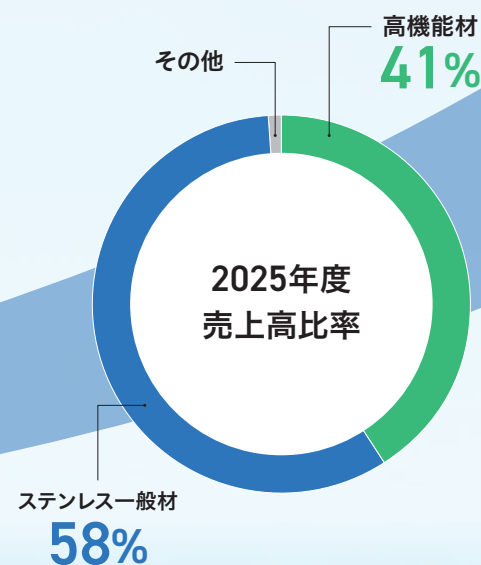
国際競争力の強化と
持続可能な社会への貢献



グローバル化の進展と中国メーカーの台頭によりステンレス鋼生産は世界的に拡大。2000年以降はサステナビリティへの関心も高まりました。当社は最先端技術を導入し国際競争力を強化しながら、新たなニーズに応える製品群を拡充しました。

2025年～現在

社会・環境のサステナビリティと
企業価値向上の両立



社会・環境価値への貢献と労働環境改善や働き方の多様化への対応がますます求められる中、今後も世の中の変化を見据え最先端技術を導入するとともに、お客さまの課題解決を通じてサステナビリティニーズに応えることで、企業価値の向上を目指していきます。

高機能材のグローバルトップを目指す

1925年 会社設立

中央理化工業(株)として設立
消火器の製造販売が主体

1935年 ステンレス鋼の初出鋼



1950年 ステンレス鋼量産化の端緒となる
酸素製鋼法に国内で初めて成功

1977年 アルゴン酸素精錬炉(AOD)操業開始
原材料多様化や電力使用量と
操業時間短縮に貢献



1996年 新熱間圧延機操業開始

コイルと厚板プレート両方の
生産を可能とし、ステンレス鋼から
高機能材まで製品群を多様化



2008年 新AOD操業開始

世界最先端の精錬技術を導入して
高機能材のラインナップを拡充



2022年 新電気炉操業開始

エネルギー効率向上と
作業環境改善を実現



2026年 水素環境での材料評価試験場を新設
予定

水素関連分野での技術強化に向け、
水素ガスや液体水素環境下での
材料評価ができる試験場を新設予定



日本冶金工業のビジネスフィールド

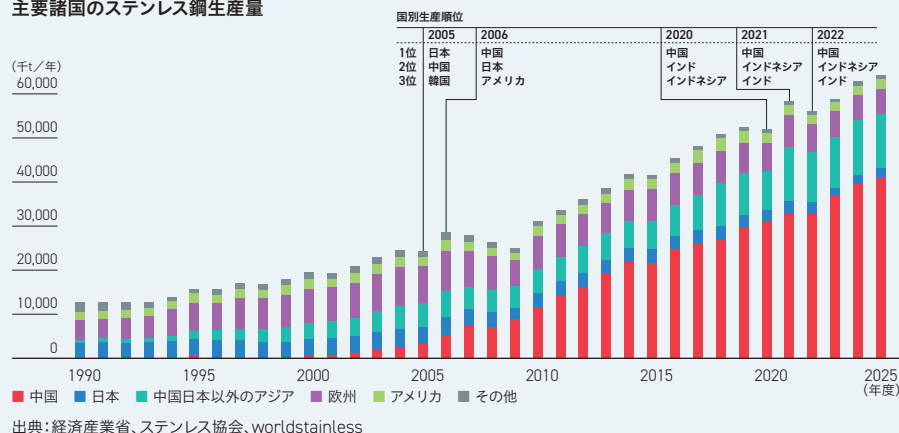
Q1 日本冶金工業が事業を展開するステンレス鋼市場の世界的な動向は？

A1 世界市場は拡大しているものの、中国がそのシェアの過半を握っている。

世界全体での需要は順調に成長

ステンレス鋼は、1910年代初頭に発明・実用化され、錆びにくいという特性を活かしさまざまな分野で使用されてきました。普通鋼に比べて高価格であることから高級鋼材に分類され、消費者の所得水準が高まるほど使用量が増えるといわれています。2000年以降、中国をはじめ、ASEAN諸国やインドなど中所得国において国民所得水準が向上し、生産量は増加を続けています。特に2010年以降は年平均5%の成長率で市場が拡大しており、今後も世界需要は伸びていくものと考えられています。一方、ステンレス発祥の地である欧州では国内需要の伸び悩みや国際競争の激化により生産量が減少傾向にあり、企業の再編や設備集約が進んでいます。

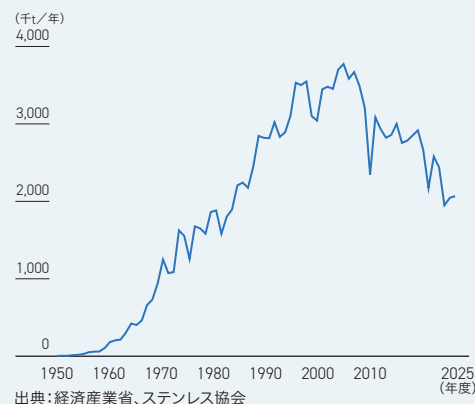
主要諸国のステンレス鋼生産量



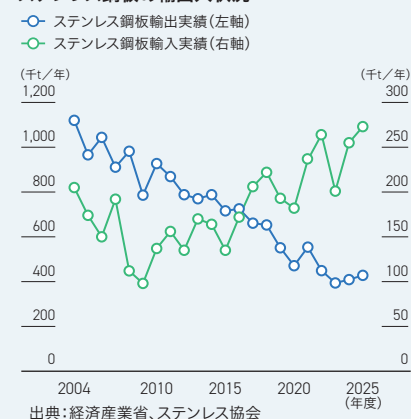
輸入材の影響で日本での生産量は減少傾向

日本においては1955年頃からの高度経済成長に伴いステンレス鋼の生産量は右肩上がりに成長を続け、2005年まで世界首位を誇っていました。しかし、2006年に中国に首位の座を明け渡して以降、漸減傾向が続いています。国内では欧州と同様に業界再編が進み、企業数の減少に伴って設備の集約が進展しています。また、国内市場では中国製を中心とした輸入材の増加が見られ、長年主な輸出先であったASEAN諸国向けの輸出量は年々減少しています。

日本のステンレス鋼生産量



ステンレス鋼板の輸出入状況



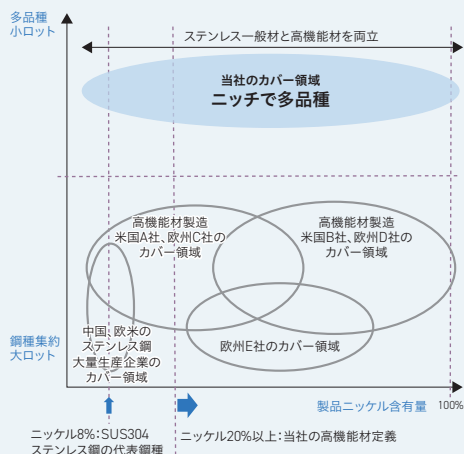
Q2 ステンレス鋼市場の世界的な動向に対する日本冶金工業の方策は？

A2 ステンレス一般材と高機能材の二つの事業領域で対応。

世界的にもユニークなポジショニングを構築

当社は、グローバル市場におけるステンレス鋼市場の厳しい競争環境において、独自の成長とレジリエンスの向上を目指し、汎用的に用いられる「ステンレス一般材」と、よりハイエンドな用途に用いられる「高機能材」の二本柱の戦略を推進してきました。この戦略のもと、当社では製品品目の多様性を重視し、少量多品種の製品展開を基本とする一方で、ユーザーニーズに合わせ、ニッケル含有量においてほぼ全領域をカバーするような高機能材の品揃えを拡充することで、幅広い用途に対応できるようにしています。この結果、当社は世界の競合他社とは重複しない、独自性の高い市場

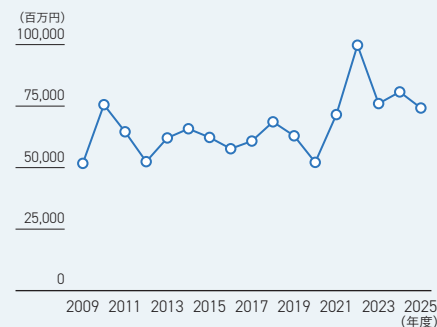
ポジションを確立しています。当社の強み② (P23) につながりますが、複数の需要分野にまたがる豊富な製品バリエーションは、景気変動の影響を受けにくい強固な製品ポートフォリオを形成しており、当社の収益基盤の安定化とレジリエンス向上に大きく寄与しています。



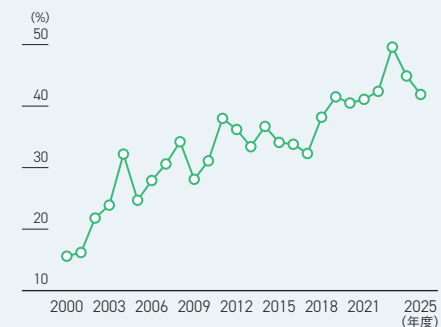
ステンレス一般材では、当社は約90年にわたるステンレス一般材の生産販売において、独自のバリューチェーンを構築してきました。川崎製造所での製鋼工程から製品出荷までの一貫生産により、小回りの利くロット対応や柔軟なデリバリー体制といった「顧客ニーズ最優先」の企業文化のもと、用途に応じた品質設計ができる豊富な経験と技術力を有しています。この点が輸入材との差別化要因となっており、経済規模の縮小が見られる国内市場においても安定した売上高を維持しています。

高機能材では2000年頃から製造技術の高度化とともに対応可能な高機能材を拡大させ、販売強化に取り組んできました。ステンレス一般材の国際競争が激化する中で、当社独自路線として高機能材の製造品種の多様化を積極的に推進してきた結果、現在では高機能材が売上高比率の約40～50%を占めるまでに成長しています。

一般材部門売上高



高機能材部門売上高比率



Q3 なぜ日本冶金の高機能材はこれからの時代に求められる材料なのか？

A3 エネルギー、半導体、環境などの成長分野を支える重要な素材だから。

政府の日本成長戦略本部では『戦略17分野』として経済安全保障の観点や海外市場の動向、技術の革新性を踏まえた戦略分野が掲げられていますが、このような成長分野においては素材に対して高い特性が必要となる場面が少なくありません。当社の高機能材が貢献できる分野の一例を挙げると以下の通りとなります。ここに挙げた貢献分野では国内のみならず海外においても当社製品が活躍しています。

日本成長戦略本部の 戦略分野（一部）	当社の貢献分野	素材への要求特性	対応する製品群					
			ステンレス 一般材	高耐食鋼・合金	耐熱鋼・合金	純ニッケル	熱膨張制御材	高強度 ステンレス鋼
資源・ エネルギー安全保障・ GX	再エネ創出	耐食性、耐熱性		●	●			
	水素社会対応	耐食性、極低温特性	●			●		
	電化社会対応	耐熱性、熱膨張特性			●		●	
	ライフサイクルコスト 低減	耐食性、耐熱性	●	●	●			
AI・半導体	半導体製造	高強度、耐摩耗性 耐食性		●			●	●
航空・宇宙	航空機製造	熱膨張対応					●	

いずれも最先端分野の科学技術が駆使される用途ですが、このような分野においては耐食性、耐熱性をはじめとする高い特性が求められます。当社の高機能材は厳しい使用環境に耐え抜く高い特性を持っており、これからの時代に求められる技術を材料の面から支えることができます。実際に採用されている具体的な用途例を以下に示します。

太陽光発電	水素	熱エネルギーの電化	半導体・情報通信	ライフサイクルコスト低減	航空機の成形金型に
耐熱鋼・合金	ステンレス一般材	耐熱鋼・合金	高強度ステンレス鋼	高耐食鋼・合金	熱膨張制御材
太陽光発電装置向けの多結晶シリコン製造装置においては、高温環境下での強度と耐酸化性が必要とされます。こうした厳しい条件下での製造に対応するため、当社の耐熱鋼「NAS800H」が採用されています。安定した製造プロセスを支え、再生可能エネルギーの創出に貢献しています。 	2015年度に当社がステンレス協会賞最優秀賞を受賞した「水素ステーション用熱交換器」は、SUS316L成分改良材を使用しています。将来的にクリーンエネルギーの中核を担うとされる水素供給インフラへの活用が期待されています。 	ホットプレートやオーブンレンジなど家庭用の調理器具に使用される加熱装置（シーズヒーター）において、当社の耐熱鋼「NASH840」が採用されています。この分野において当社の製品は世界トップクラスのシェアを誇っています。 	電子制御装置にはプリント配線基板が使用されますが、この多層板の製造過程では、高い強度と優れた耐磨耗性を備えたプレスプレートが求められます。こうした要求に応える材料として当社の「NAS630」がプレスプレートとして採用されており、社会のIT化、自動化に貢献しています。 	海水にさらされる構築物は非常に厳しい腐食環境となり、一般的なステンレス鋼では十分な耐久性を確保できずライフサイクルが短くなります。羽田空港滑走路橋脚では、重要な社会インフラとして長寿命化を実現するため、当社が独自に開発した高耐食合金が採用されています。 	安全性が何よりも優先される航空機。その機体を構成する炭素繊維複合材料と同等の低熱膨張率を持つ金属として、成形用金型に用いられているのが低熱膨張材「NAS36」です。厳しい品質と高い精度が求められる航空機体の製造を通じて、安全な空の旅の実現に寄与しています。 

江蘇中聖压力容器裝備製造有限公司 提供

当社はステンレス鋼を初出鋼して以来、約90年にわたって当社独自のバリューチェーンを構築し、お客さまに価値をお届けしてきました。幅広い分野でご活用いただけるよう、供給できる商品バラエティーを拡充させており、多様な利便性をお客さまからご評価いただくことで選ばれ続けています。この結果、当社は世界でもユニークなポジショニングを形づくっています。詳しくは該当ページをご覧ください。

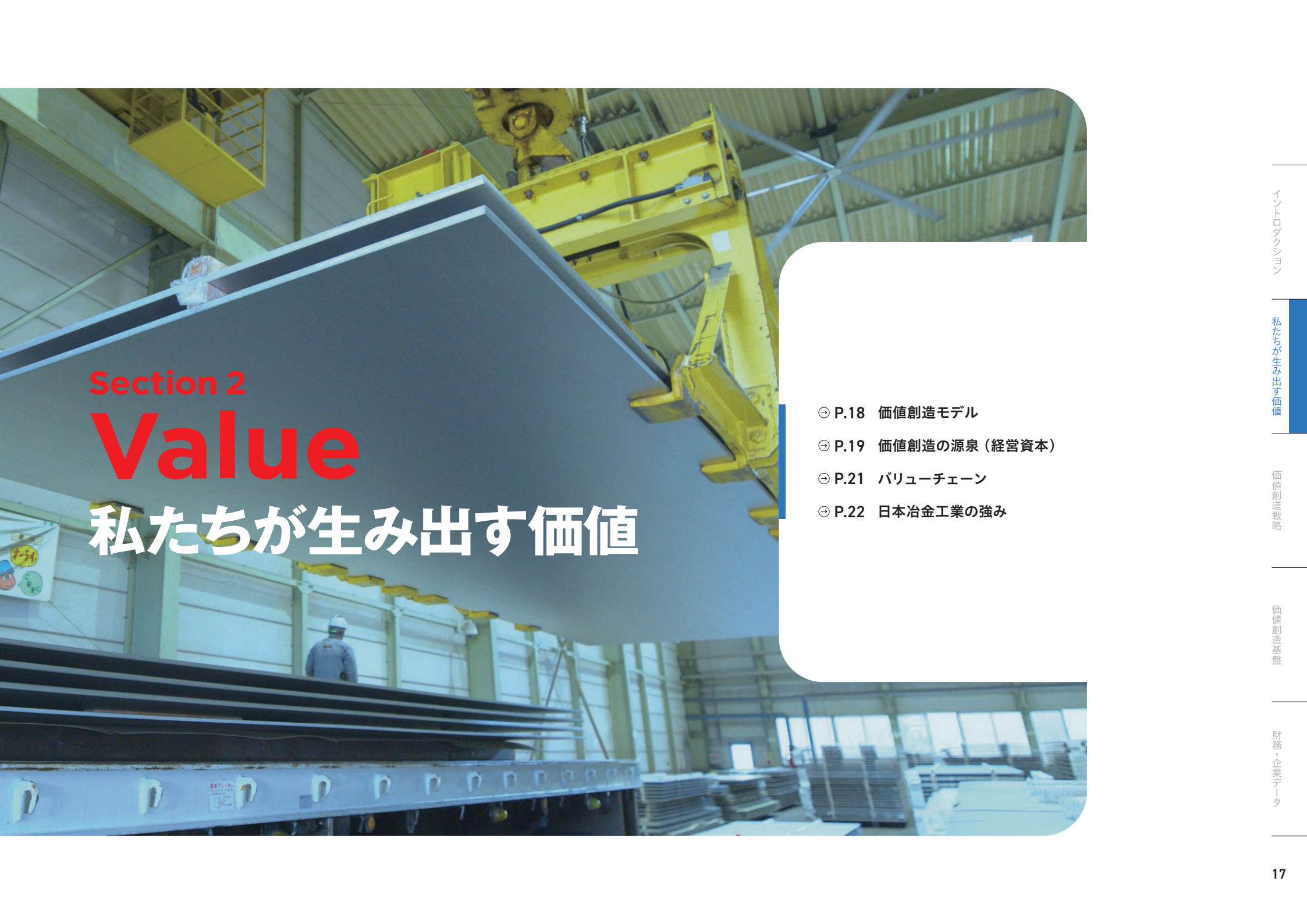
☐ P21 当社独自のバリューチェーン

☐ P22 強み①

☐ P23 強み②

☐ P24 強み③

☐ P14 当社独自のポジショニング



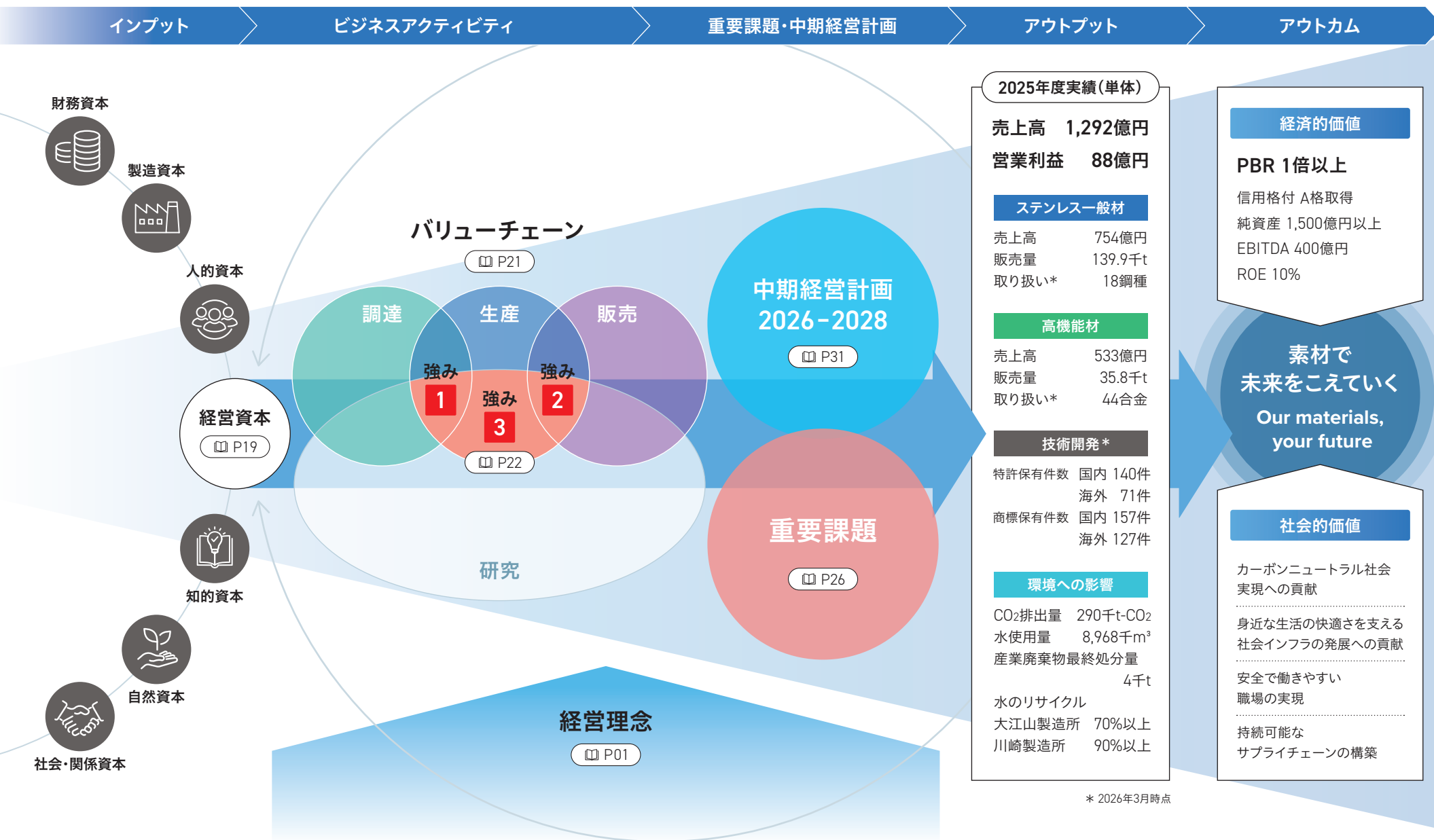
Section 2

Value

私たちが生み出す価値

- ➡ P.18 価値創造モデル
- ➡ P.19 価値創造の源泉（経営資本）
- ➡ P.21 バリューチェーン
- ➡ P.22 日本冶金工業の強み

価値創造モデル



2025年度実績 (単体)

売上高 1,292億円
営業利益 88億円

ステンレス一般材

売上高 754億円
販売量 139.9千t
取り扱い* 18鋼種

高機能材

売上高 533億円
販売量 35.8千t
取り扱い* 44合金

技術開発*

特許保有件数 国内 140件
海外 71件
商標保有件数 国内 157件
海外 127件

環境への影響

CO₂排出量 290千t-CO₂
水使用量 8,968千m³
産業廃棄物最終処分量 4千t
水のリサイクル
大江山製造所 70%以上
川崎製造所 90%以上

* 2026年3月時点

経済的価値

PBR 1倍以上
信用格付 A格取得
純資産 1,500億円以上
EBITDA 400億円
ROE 10%

**素材で
未来をこえていく**
Our materials,
your future

社会的価値

カーボンニュートラル社会
実現への貢献
身近な生活の快適さを支える
社会インフラの発展への貢献
安全で働きやすい
職場の実現
持続可能な
サプライチェーンの構築

イントロダクション
私たちが生み出す価値
価値創造戦略
価値創造基盤
財務・企業データ

価値創造の源泉（経営資本）

資本	資本の実績（2025年度実績）	目指す姿	課題	重要課題	中期経営計画 基本戦略
財務資本 （連結）	総資産 2,194億円 純資産 1,013億円	10年先の将来像として、「信用格付A格取得、純資産1,500億円以上、EBITDA400億円、ROE10%」を掲げるとともに、「PBR1倍以上」の達成を目指します。	- 収益力確保と財務基盤の強化 - 中長期的な成長に資する戦略投資の実行	  	1 2 3
製造資本 （連結）	生産拠点 8か所 2026年3月時点 設備投資額 79.6億円	ニッケル高合金・ステンレス市場のトップサプライヤーとして、生産技術をさらに進化させ、高機能材の生産体制を確立するとともに、一貫生産体制を活かしてQCD競争力の強化を目指します。	- 製品バリエーションの拡充 - 需要に対応した生産体制の強化 - 品質の維持向上と納期対応力の強化	  	1 2
人的資本 （連結）	従業員数 2,093名 【総資格者数(延べ)】(単体) 公害防止管理者 72名 エネルギー管理士 61名 エックス線作業主任者 50名 危険物取扱者 753名 2026年3月時点	当社独自のノウハウと最新鋭の設備を活かし、人材の育成と技術の継承・発展を通じて、持続的な技術力向上を目指します。また、多様な人材が能力を最大限に発揮できるよう、働く環境の継続的な改善を進めます。	- 労働安全衛生水準の維持・向上 - ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)の推進 - 人材確保・育成	 	3

 社会に貢献する商品の提供	 事業活動を通じた地球環境への負荷低減	 安全で安定したモノづくりの実現
 全ての人に平等で働きがいのある職場づくり	 持続可能なパートナーシップの構築	 社会環境に適応したコーポレート基盤の進化

中期経営計画 基本戦略

- 新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供
- 技術を追求し、あらゆるニーズに対応可能な生産体制を構築
- 環境変化に対応し、持続可能な経営基盤を確立

資本	資本の実績（2025年度実績）	目指す姿	課題	重要課題	中期経営計画 基本戦略
知的資本 （連結）	研究開発費 9.7億円 特許保有件数 140件 2026年3月時点	長年にわたり蓄積してきた開発技術と製造ノウハウを活かし、顧客や社会のニーズに応える素材開発を進めるとともに、資源循環型社会の実現に貢献する技術の創出を目指します。	- 顧客や社会のニーズに対応する素材開発 - 成長分野における技術・専門性の獲得・強化 - 高機能材生産技術の強化と、リサイクル原料使用拡大に向けた知的資本の充実	 	1 2 3
自然資本 （単体）	電力 2,634TJ 燃料 2,073TJ 水資源 8,968千m³ 鉱石 55千t リサイクル原料 213千t	当社は、2050年のカーボンニュートラル実現と資源循環型社会の構築を通じて、地球にやさしい企業を目指します。	2050年度カーボンニュートラル実現 - 副産物・廃棄物の低減・活用とリサイクル率向上による資源循環型社会への貢献 - 水資源・生物多様性への対応	 	2 3
社会・関係資本 （連結）	国際社会・地域社会との共生 ビジネスパートナーとの信頼関係 国内営業拠点 29か所 海外営業拠点 6か所 2026年3月時点	当社は、取引先や地域社会、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの信頼関係を深めるとともに、人権を尊重した持続可能なサプライチェーンを構築し、企業価値の向上を目指します。	- 調達サプライチェーンの安定確保 - 取引先との人権尊重の取り組み強化 - ステークホルダーへの適切な情報開示と対話の拡充		3

 社会に貢献する商品の提供	 事業活動を通じた地球環境への負荷低減	 安全で安定したモノづくりの実現
 全ての人に平等で働きがいのある職場づくり	 持続可能なパートナーシップの構築	 社会環境に適応したコーポレート基盤の進化

中期経営計画 基本戦略

- 新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供
- 技術を追求し、あらゆるニーズに対応可能な生産体制を構築
- 環境変化に対応し、持続可能な経営基盤を確立

バリューチェーン

約90年にわたるバリューチェーンの構築

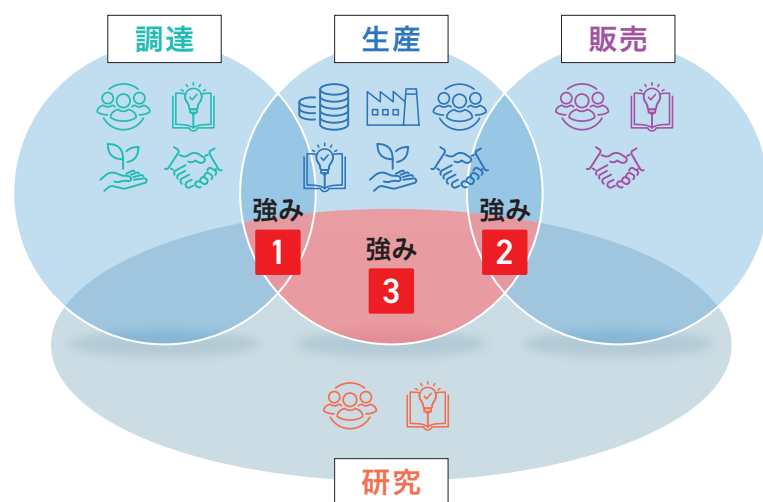
当社はステンレス鋼を初めて生産してから現在まで約90年にわたり、社内の各部署が協力・連携を積み重ねバリューチェーンを構築してきました。2000年以降は、中国ステンレス鋼メーカーの急激な成長に伴う世界市場環境の激変を受けて、国際競争力を高めるべくバリューチェーンにさらなる磨きをかけています。

当社は組織間のつながりを活かして、それぞれの部署が連携して業務を進めることでバリューチェーンを進化させています。この特徴は高機能材戦略を進める過程でより強

固なものへと成長しました。従って当社の強みは、下図に示すように組織と組織のつながりの部分から生まれています。

このような経緯から、当社の強みは海外勢には模倣されにくいユニークなものになっている、と考えています。

バリューチェーンを構成する組織はそれぞれが6つの資本を活用し、強みのもたらす競争優位と提供価値を支えています。



活用する資本

財務資本 製造資本 人的資本 知的資本 自然資本 社会・関係資本



	創出する競争優位	創出する価値
強み 1 長年にわたる 開発技術・製造ノウハウの 蓄積	当社は約90年にわたるステンレス鋼製造とそれを土台にした高機能材製造の経験から、幅広い研究分野と評価分析技術を保有しています。これをベースに世界的にもユニークな製造設備と豊かな知的資本を活用して優位性を創出します。	高機能材の持つ優れた特性によって半導体・エネルギー・環境など成長分野のイノベーションを支えます。多様なリサイクル原料を柔軟に活用する技術で循環型社会構築に貢献します。
強み 2 顧客ニーズに応える ソリューション・ マーケティング	上記と同じく長い年月にわたるお客さまとのつながりから得られた多様なニーズへの対応方法と、これを基にした高機能材が具備すべき要求品質を実現する技術力、さらにお客さまとともに並走するアフターケアによって優位性を創出します。	お客さまが社会にもたらす価値提供と新たな社会課題の解決を下支えします。再生可能エネルギー普及や水素社会におけるインフラ構築に貢献します。
強み 3 多種多様な製品づくりを 可能にする一貫生産体制	多くの工程を担う数多くの生産設備を一つの拠点に集約することで多品種・小ロット・短納期などお客さまの多様なニーズに対応します。また設備を集約している利点を活かして各工程のノウハウを連携させ、ニーズに合致した品質特性を生み出します。	お客さまのニーズに適うデリバリーを実現し、品質と納期を安定させます。ステンレス一般材と高機能材を同じ設備で一貫生産することで多様な社会価値に対応できるようにします。

日本冶金工業の強み

強み

1

研究 × 生産 × 調達

長年にわたる開発技術・製造ノウハウの蓄積

当社は、市場のニーズに合わせた最適な製品の提供に向け、長年にわたりさまざまな技術開発を推進し、製造ノウハウを蓄積してきました。当社の技術研究所では、サステナブルな時代に求められる、付加価値の高いステンレス鋼・高機能材の素材開発はもとより、その生産を支える製造技術や加工技術、解析・評価技術の開発に取り組んでいます。また、最新鋭の分析機器や試験装置も活用したデータの蓄積により、信頼性の高い技術基盤構築に努めています。さらに原料面では、レアメタルの1つであるニッケルのリサイクル技術開発に注力しています。研究、生産、調達が連携してノウハウを蓄積し、循環型社会の構築を牽引していきます。

P56 循環型社会の構築

日本冶金工業のモノづくりを支える技術例

ステンレスの品質を左右する精錬技術

ステンレス鋼生産において、合金中の介在物を調整する「精錬」は極めて重要です。この分野において、最終的に求められる特性に応じて合金中に分散する非金属介在物を無害化する制御技術が認められ、2002年にジョン・チップマン賞を米国鉄鋼協会より受賞しました。この技術は、特に合金量が多くなり、厳密な品質管理が要求される高機能材の製造においても活かされています。



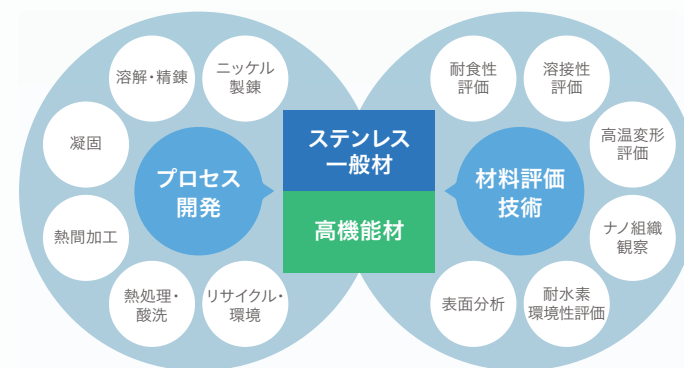
データに裏打ちされた高耐食化技術

ステンレス鋼の「耐食性」は、海洋構造物をはじめとする過酷な使用環境において、構造物の安全性と寿命を左右する重要な特性です。このような用途には、クロム、ニッケル、モリブデン、窒素を多量に含有させたスーパーステンレス鋼（高耐食鋼）が使われます。当社では、この耐食性について、実験室での評価だけでなく、大気暴露試験や海中暴露試験など、実環境での試験を長期的に実施しています。



求められる形を造る溶接技術

構造物や鋼管などには、二つ以上の部材を接合させる「溶接」が不可欠であり、特に溶接部は母材と同等の強度や耐食性が求められます。当社は、実際の製造設備と同等の溶接が可能な実験設備を活用し溶接技術の開発に取り組んでおり、お客さまへ、溶接方法に関するアドバイスも行っています。



日本冶金工業の強み

強み

2

研究 × 生産 × 販売

顧客ニーズに応えるソリューション・マーケティング

汎用ステンレス鋼からニッケル合金まで
幅広い製品群でお客様のニーズにお応えする

当社では、主にニッケルを20%以上含む製品を高機能材と位置づけています。高機能材は、ニッケルやクロムなどの成分を適切に調整することでSUS304に代表される汎用ステンレス鋼に比べてより高い耐食性や耐熱性、使用環境に適した機械的性質や物理的性質を持つ優れた特性を実現しています。この高機能材を含め汎用ステンレス鋼にいたるまで幅広い製品を取り揃えていることが当社の強みです。また、長年にわたり培ってきたステンレス鋼と高機能材の知見に加え、材料開発、加工、

標準型	高耐食鋼・合金
耐粒界腐食	耐熱鋼・合金
成形用	高強度ステンレス鋼
	熱膨張制御材
一般材 18鋼種	高機能材 44合金
快削性	軟磁性材料
高強度	非磁性材料
耐熱性	純ニッケル
	中性子吸収材

溶接などの技術力を活かし、お客さまの使用環境や課題に応じた最適な材料を提案しています。近年は使用環境の多様化に伴い、材料に求められる性能も高度化しています。当社では、継続的な材料・プロセス開発を通じて製品ラインナップを拡充し、多様なニーズに対応する最適なソリューションを提供しています。

マーケティングでレベルアップする
ソリューション活動

最適なソリューションにはマーケティングも重要になります。お客さまとの対話を通じて市場動向や業界での課題、潜在的なニーズを把握し、それをもとに最適なソリューション活動へつなげていきます。また、海外展示会や業界紙への広告を通じて当社ブランドをPRし、マーケティング活動も行うことで、顧客ニーズだけでなく新たな材料開発な

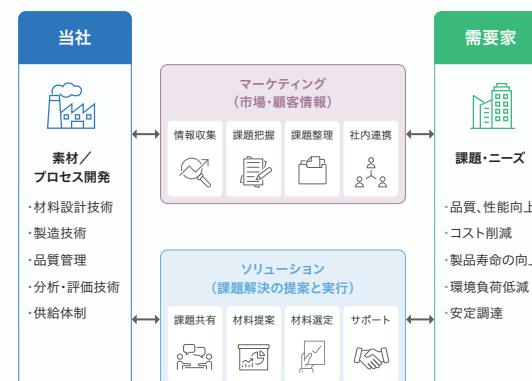
どにつなげていきます。

当社は、ソリューションとマーケティングを両輪に、お客さまのパートナーとしてともに成長することを目指しています。

拡販ツールの整備で顧客対応のスピードアップ

お客さまからの腐食や加工、溶接等に関する問い合わせには、当社で蓄積された技術データをもとにご提案する場合がありますが、場合によっては実際の使用環境で暴露試験を行い性能評価する場合があります。

当社では試験サンプルの提供や材料選定のアドバイスをを行いお客さまの課題に対して迅速に対応することが可能です。



多種多様な製品づくりを可能にする一貫生産体制

原材料の製錬から製造、加工までの一貫した生産体制を確立

当社では大江山製造所と川崎製造所を生産拠点として、原材料の製錬から最終製品の製造・加工まで、一貫した生産体制を確立しています。ユニークな数多くの設備と優れた生産技術を活用し、世界的にも例を見ない多種多様な製品群を製造しています。

フェロニッケル製造プロセス：大江山製造所

大江山製造所ではニッケル鉱石および都市鉱山と呼ばれるリサイクル原料を活用し、ステンレス鋼の原料となるフェロニッケルを製造しています。多

様なリサイクル原料を活用できることから、循環型社会の構築に貢献しています。

ステンレス鋼・高機能材、板帯製造プロセス：川崎製造所

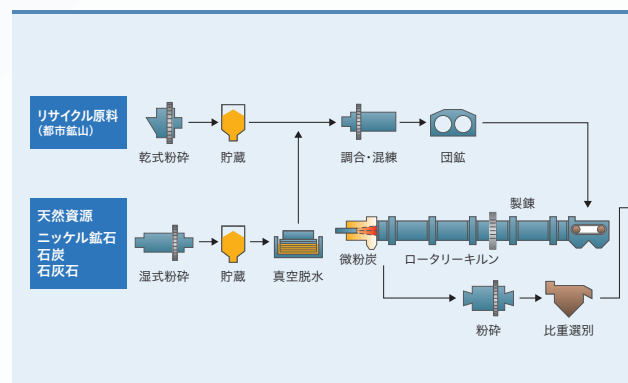
川崎製造所ではステンレススクラップや鉄スクラップなどのリサイクル原料と、大江山製造所で製造されたフェロニッケルおよび中間原料のその他合金鉄を用いて、ステンレス鋼と高機能材を製造しています。ステンレス板帯製造工程をすべて同じ敷地内に配置している、世界的にもユニークな製造所です。この特徴を活かし、各工程間で連携を取る

ことで最適な効率を実現し、競争力のあるコストと高い品質を実現しています。

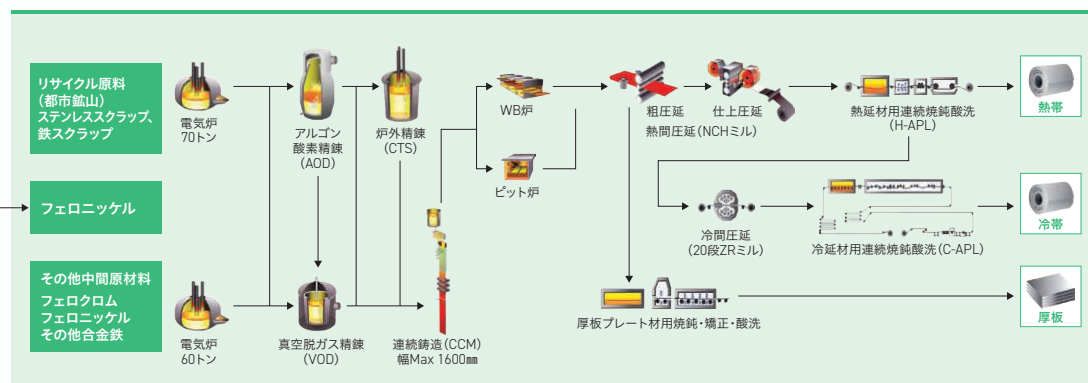
一貫生産体制によるメリット

- 多品種・小ロット・短納期等、多様な顧客ニーズへの対応を可能にする小回りの利く生産を実現
- リサイクル原料を両製造所で連携して活用することによる原料サイドでのレジリエンスの構築
- 工程間連携による、全体最適な品質・コスト・生産効率の実現

フェロニッケル製造プロセス：大江山製造所



ステンレス鋼・高機能材、板帯製造プロセス：川崎製造所





Section 3

Strategy

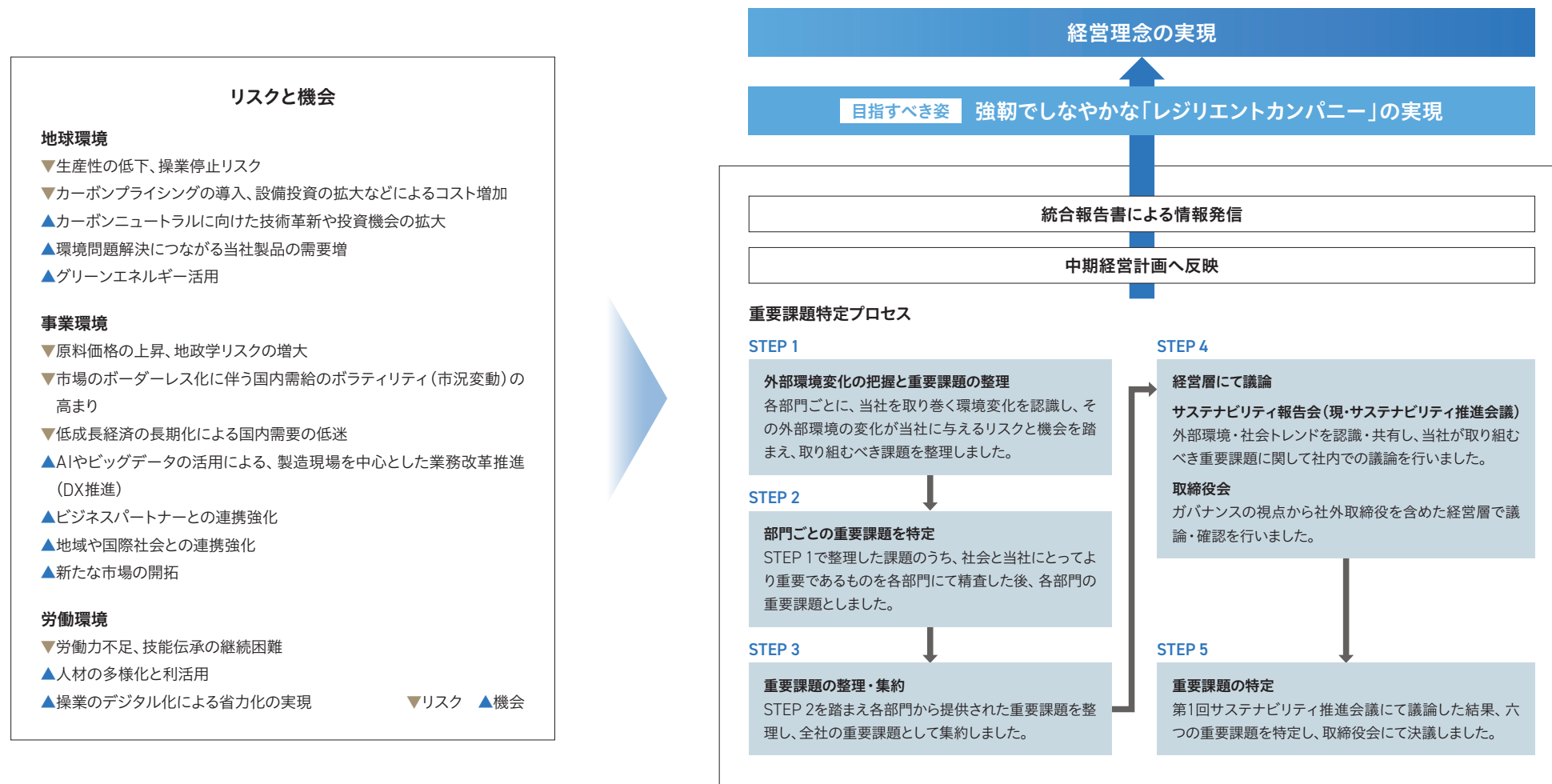
価値創造戦略

- ③ P.26 重要課題特定プロセス
- ③ P.27 重要課題 — 主な目標・取り組み・実績
- ③ P.29 前中期経営計画振り返り
- ③ P.31 中期経営計画2026-2028
- ③ P.35 財務戦略
- ③ P.39 部門長メッセージ
- ③ P.41 特集：戦略を実現する社員 それぞれの挑戦
- ③ P.43 社外取締役座談会

重要課題特定プロセス

カーボンニュートラルに向けて高まる要請や不確実性が増した社会情勢など、外部環境は大きく変化しています。当社は、目指すべき姿として強靱でしなやかな「レジリエントカンパニー」の実現を掲げ、持続可能な社会の構築を目指すとともに、当社グループ自らの持続可能性を高める取り組みを進めています。

当社では、目指すべき姿の実現に向けて、取り組むべき課題を抽出し「重要課題」として特定しました。特定した重要課題を反映して中期経営計画を策定し、外部環境の変化に対応した、実効性のある活動を実践していきます。これらの活動の成果や進捗については適宜情報を発信していきます。



重要課題 — 主な目標・取り組み・実績

●現在実行中 ■2030年度を目処に実現 ◆2050年度を目処に実現

重要課題	目指す姿	KPI (目標/2025年度実績)	主な取り組みと課題	進捗	2025年度の取り組み実績	中計基本戦略との関連
重要課題 1 社会に貢献する商品の提供	当社グループのステンレス鋼と高機能材は、耐食性、耐熱性、加工性、意匠性等に優れ、さまざまな環境で高い性能を発揮します。業界トップレベルの品質、納期、コスト競争力に加え、技術やソリューションの提供を通じて、お客さまから信頼され続けることを目指しています。	高機能材部門売上高比率(単体) 目標 実績 2025年度 50% 2025年度 41%	需要構造の変化に柔軟に対応できる弾力的な生産体制の構築	●■	●南鋼JVの活用	1 2
			新しく誕生する環境エネルギー分野への拡販(カーボンニュートラル、再エネなど)	●■	●高機能材部門売上高比率 41%	
			顧客ニーズへのきめ細かな対応	●	●製造プロセス開発:3件	
重要課題 2 事業活動を通じた地球環境への負荷低減	気候変動による災害の激甚化や資源の枯渇、生物多様性の損失など、地球環境問題が深刻化しています。事業活動で多くのエネルギーを消費し、多量のCO ₂ を排出する当社グループには、こうした課題に対処する責任があります。資源のリサイクルや操業技術の改善などに努め、CO ₂ 排出量の最小化を図ることで、持続可能な地球環境の実現を目指します。	CO₂排出量削減率(2013年度対比・単体) 目標 実績 2025年度 46%削減 2025年度 62%削減 2050年度 カーボンニュートラル	リサイクル原料の使用増によるカーボンレス製錬技術の確立	●■	●「カーボンレス・ニッケル製錬」プロジェクトを推進 ●都市鉱山(リサイクル原料)比率 61%	2 3
			操業技術の改善とさらなるエネルギー原単位の向上	●	●新電気炉(E炉)投資効果刈り取りに向けた取り組みを実施 ●高効率設備への更新	
			カーボンニュートラルに向けた燃料転換の促進		●大江山製造所 ロータリーキルンのエネルギーを石炭からLNGに転換(2025年7月) ●川崎製造所 重油から都市ガスへの転換を順次進め、2026年3月までに完了	
			●重油、石炭からLNGに転換	●■		
			●LNGから水素、アンモニア、合成メタンに転換	◆		
			グリーン電力活用	■	●非化石電力を利用したグリーンスチールの製造を検討中	
重要課題 3 安全で安定したモノづくりの実現	安全な事業活動と高品質な素材の安定供給を行うことは、当社グループの責務です。当社では、労働災害の撲滅や品質の維持・向上に向けた取り組み、設備トラブルの未然防止に向けた老朽化設備の更新など、ソフト・ハードの両面から改善活動を進めています。	重大な労働災害の発生件数(単体)* 目標 実績 0件/年度 2025年度 0件	中長期的な戦略投資の継続的取り組み	●	川崎製造所 ●冷延精整設備駆動モーター更新	2 3
			労働安全衛生水準の維持・向上	●	●労働災害発生頻度を表す指標 度数率:0.64 ●労働災害の重さの程度を表す指標 強度率:0.03	
			安定稼働維持のための投資施策	●	川崎製造所 ●設備管理業務へのAI監視ツール試験導入 大江山製造所 ●70kV変電所受電設備更新完工(特別高圧機器)	

* 重大な労働災害とは、死亡災害ならびに障害等級第1級から第7級までの障害の負傷または疾病を指す。

●現在実行中 ■2030年度を目処に実現 ◆2050年度を目処に実現

重要課題	目指す姿	KPI (目標/2025年度実績)	主な取り組みと課題	進捗	2025年度の取り組み実績	中計基本戦略との関連
重要課題 4 全てのの人に平等で働きがいのある職場づくり	当社グループの製品は、従業員が長年にわたり培ってきた経験と技術によって支えられています。当社がさらなる成長を遂げるためには、従業員が働き続けたいと感じる魅力的な職場づくりが必要です。多様な人材が活躍できる環境整備や、人材の採用・育成を進めています。	新卒総合職に占める女性の割合(単体) 目標 実績 20%以上/年度 ➡ 2025年度 8% 年次有給休暇取得率(単体) 目標 実績 70%以上/年度 ➡ 2025年度 82%	ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)の推進	●■	2026年4月入社総合職採用:12名のうち、女性総合職採用1名 - 障がい者雇用率:3.2% - 女性技能職の職場改善の実施	3
			自動化・省力化による職場環境の改善	●	川崎製造所 ・冷延コイル置場管理の省力化推進中	
			福利厚生施設の充実	●	- 独身寮・社員クラブ設備更新 - 川崎製造所構内の食堂関連設備更新	
			先端技術も活用した人材育成、技能伝承の推進	●■	- 自主改善活動(JK活動)の実施 - 総合職向け研修の実施	
重要課題 5 持続可能なパートナーシップの構築	企業が持続可能であるためには、ステークホルダーの期待や要望、関心事を把握することが重要です。当社グループは、地域社会をはじめとしたさまざまなステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを図っています。当社グループへの理解を深めていただくとともに、ご意見をいただくことを通じて、皆さまとの共存・共栄を目指しています。		サプライチェーンにおける人権の尊重	●	「サステナブル調達ガイドライン」公表と確認書の受領および人権DD浸透度調査(購入金額ベース80%) - サプライチェーンの人権DD実施率16.2%(目標:2027年度末購入金額ベース80%)	3
			ビジネスパートナーとの連携強化	●	「パートナーシップ構築宣言」「ホワイト物流自主行動宣言」に基づく活動を推進中 - 取適法改正などの動向を踏まえた取引慣行見直し	
			地域社会との信頼関係維持	●	川崎製造所 ・製造所周辺の清掃活動への参画 ・多目的施設「双輪荘」の開放による地域交流の促進 大江山製造所 ・製造所周辺の清掃活動実施 ・学生向け工場見学を実施 ・宮津市、与謝野町と連携し、使用済み使い捨てカイロをフェロニッケルの原料として活用	
			ステークホルダーへの情報開示と対話の拡充	●	- IR説明会の実施:2回/年 - 機関投資家・アナリストとの対話機会の充実 「統合報告書2025」の発行	
重要課題 6 社会環境に適応したコーポレート基盤の進化	企業の持続的成長には、社会環境の変化にも揺らぐことのない強靱な経営基盤の確立が必要です。当社は、より良いガバナンス体制の下、社会環境の変化に伴う企業への要請や期待に応えながら、安定的な事業継続を通じて企業価値の向上に努めています。	EBITDA(連結) 目標 実績 2025年度 200億円以上 ➡ 2025年度 172億円 ROE(連結) 目標 実績 2025年度 10.0% ➡ 2025年度 7.3%	事業継続と発展のための財務基盤の強化	●	ネットD/Eレシオ(連結):0.7(中計2023最終年度到達目標:0.5~1.0)	3
			法令遵守に向けた継続的取り組み	●	グループを含む役員・従業員を対象に人権およびハラスメント防止に関する教育を実施	
			サステナビリティに関する取り組みへの意識付け強化	●	社内報にサステナビリティにまつわるコラムを連載	
			コーポレートガバナンス強化	●	- コーポレートガバナンス・コードへの対応 - 監査等委員会設置会社への移行	

前中期経営計画振り返り

目指す姿

「製品と原料の多様化」を追求し、ニッケル高合金・ステンレス市場におけるトップサプライヤーとして地球の未来に貢献

総括

前中期経営計画では、「EBITDA200億円以上」「ROE10.0%」を主要目標に掲げました。2023年度、2024年度は目標を上回る収益を計上したものの、最終年度の2025年度は高機能材需要の伸び悩みなどの影響により、EBITDA、ROEともに目標未達となりました。一方で、インド市場開拓に向けた現地法人設立や、ニッチ材・高付加価値製品による安定収益基盤の維持、カーボンレス・ニッケル製錬プロジェクトの推進、原料調達施策の進展など、将来成長に向けた取り組みは着実に前進しました。また、戦略設備投資を概ね計画通り実施したほか、純資産1,000億円超を達成し、財務基盤の強化も進みました。これらの成果と課題を踏まえ、中期経営計画2026-2028では、さらなる高機能材の拡販と経営基盤の強化に取り組めます。

目標達成状況

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2025年度目標
高機能材部門売上高比率(単体)	49%	44%	41%	50%
EBITDA	254億円	227億円	172億円	200億円以上
ROE	16.0%	12.5%	7.3%	10.0%
総還元性向	35%	35%	42%	35%
CO ₂ 削減率(2013年度比単体)	60%	54%	62%	46%以上
戦略投資*	17億円	35億円	61億円(3か年累計 113億円)	3か年累計 115億円
コーポレート基盤強化投資*	13億円	10億円	18億円(3か年累計 41億円)	3か年累計 55億円
更新投資*	29億円	28億円	37億円(3か年累計 94億円)	3か年累計 90億円
グループ会社の投資*	9億円	23億円	14億円(3か年累計 46億円)	3か年累計 50億円

* 意思決定ベース

3つの基本戦略のレビュー

基本戦略	取り組み状況	評価
1 高度化する市場ニーズを追求し 新たな価値を生み出す 産業素材の開発・提供	- 高機能材の成長分野への拡販は、環境変化や市況の影響を受け低迷。インド市場での拡販に向けて現地法人の設立が完了。 - 中国合併会社の活用については新規受注が積み上がらず。既存アイテムの製造可能範囲拡大は引き続き課題。 - ニッチ材や付加価値の高い一般ステンレス製品は安定的な収益基盤として維持。	△
2 技術の優位性を高め 市場環境の変化に対応する 効率的な生産体制の構築	- 高機能材4,000ton/月 生産体制の確立について、受注環境は低迷するも、安定生産に向けた操業改善は計画通りに進捗。 - 戦略設備投資は概ね計画通り行われたが、投資効果の刈り取りが不十分。 - カーボンレス・ニッケル製錬プロジェクト、原料調達関連の施策は順調に進捗。 - リサイクル原料は、大江山製造所、川崎製造所ともに都市鉱山由来原料の活用拡大が進展。	△
3 環境変化にも揺らぐことのない 持続可能な経営基盤の確立	- 新人事制度を活用したモチベーションアップと能力開発に際して、運用後の活用高度化とPDCAサイクルのフォローが必要。 - DXの推進は、ロードマップを作成。組織横断での業務プロセス改革が進捗中。 - 財務基盤強化については、純資産1,000億円超を達成。 - 経理共通システムの導入は、7社中5社で導入完了。全社への導入を推進中。	△

積み残した課題

課題1	課題2	課題3	課題4
高機能材拡販を加速するための 重点分野・施策の再構築 - 成長市場、製品領域の選定や展開方法の再検討 - 中国合併会社製品アイテムの拡充 - 中長期的な展開を見据えた新合金開発 - グループ会社とのさらなる連携強化 - 事業基盤としての一般材の数量確保と ロールマージン維持	高機能材拡販を見据えた、 安定的な生産体制の確立 - 高機能材4,000ton/月 生産体制実現に 向けた設備投資案件の実行 - 投資後の効果取得の最大化 (E炉、HSL、4HZR) E炉：高効率電気炉 HSL：高性能スリッター 4HZR：新設冷間圧延機	経営戦略と連動した 人的資本の価値最大化 成長戦略を実現するための人材施策推進と 実行プロセスの明確化	成長を下支えする DX・AI活用基盤の整備 業務プロセスの属人化や非効率の解消、 戦略展開に資するDXやAIの活用推進

中期経営計画2026-2028

当社の将来像と「中期経営計画2026-2028」の位置づけ

当社は、ありたい姿として「新たな領域で挑戦し続け『SHINKA』を遂げる」を掲げました。上記の「ありたい姿」への到達を通じて、中長期的な目標である「PBR1倍以上」の達成を目指します。「中期経営計画2026-2028」は、当社が掲げる「SHINKA」を具現化するための第一歩となる3か年計画です。成長戦略の推進と経営基盤の強化を通じて、持続的な企業価値向上を図りながら、ありたい姿の実現に向けた歩みを着実に進めていきます。

当社のありたい姿

新たな領域で挑戦し続け「SHINKA」を遂げる

	成長戦略	レジリエンス	リスク対応	サステナビリティ		
当社の SHINKA	Society	History	Innovation & Increase	Newness	Knowledge	Advance!
メッセージ	環境調和 人材育成	次の100年へ (1925年設立)	技術革新 新たな市場	戦略設備 新たな組織	データ整備 生成AI活用	企業価値向上

当社の将来像（10年後）

「PBR: 株価純資産倍率1倍以上」へ

信用格付 **A格取得** | 純資産 **1,500億円以上** | EBITDA **400億円** | ROE **10%**

中期経営計画 2026-2028 で目指す姿

ニッケル高合金・ステンレス市場のトップサプライヤー*として、
新領域へ挑戦し進化を続けるレジリエントカンパニー

*トップサプライヤー：世界レベルのQCD（品質・コスト・納期）競争力を有す

基本戦略 ① 新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

基本戦略 ② 技術を追求し、あらゆるニーズに対応可能な生産体制を構築

基本戦略 ③ 環境変化に対応し、持続可能な経営基盤を確立

	目標（2028年度）	参考 中計2023目標
高機能材部門 売上高比率（単体）	60%	50%
EBITDA	300億円	200億円
ROE	10.0%	10.0%
配当性向	35%以上	35%
DOE	2.8%以上	—
参考 ネットD/E レシオ	0.5～0.7	0.5～1.0

基本戦略 ①

新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

高機能材部門

成長市場・分野への戦略的な取り組みによる拡販と開発推進

将来的に需要拡大が見込まれる分野・エリアにおいて、ニーズに合わせた高機能材の素材開発と提供を推進するとともに、新たな市場領域の開拓を見据えた研究開発を強化し、中長期的な成長機会の創出を図る。

ターゲット分野

注力品

- 石油・ガス
- 化学プラント
- 半導体関連

- エネルギー
(原子力、カーボンニュートラル)

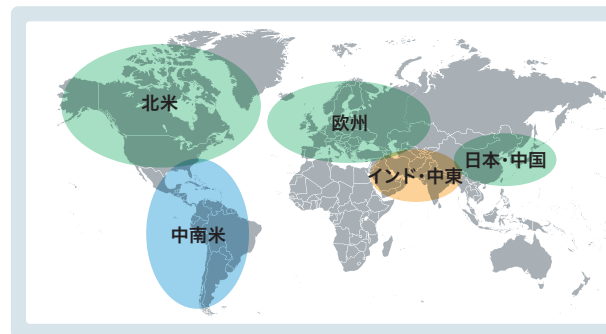
高機能材ハイグレード品

※中長期的なターゲット

- 航空宇宙関連
- 医療
- 次世代エネルギー (水素、超電導関連など)



ターゲットエリア



■ 競争力強化

既存の強固な市場での存在感拡大
北米、中国、欧州、日本 (安定市場)

■ 攻めの拡販

急成長する市場でのシェア獲得
インド、中東 (成長市場)

■ 中長期的な調査・開拓

新たな機会の探求と市場基盤の構築
中南米 (フロンティア市場)

主要施策 1

高機能材拡販に向けた組織力の強化

中計2023

中計2026-2028

中計2029以降

マーケティング機能の強化

競合他社分析、ソリューション機能強化、市場調査・開拓、タスクチーム編成

営業拠点の体制整備・強化

各拠点の再強化

インド拠点開設

インド拠点の陣容拡充 (営業要員増)

設備投資効果の最大化

設備投資
(E炉、HSL、4HZR^{*1})

前中計 戦略設備投資効果最大化

開発アイテムQCD^{*2}強化

*1 E炉: 高効率電気炉 HSL: 高性能スリッター 4HZR: 新設冷間圧延機

*2 QCD: 品質・コスト・納期

主要施策 2

既存製品の対応領域、供給力拡大

中計2023

中計2026-2028

中計2029以降

水素用途における評価・開発機能の確立とソリューション提供

水素環境材料
評価設備導入

● 評価・開発による材料開発・ソリューション提案

製造プロセス開発によるラインナップ拡大 (極厚材/極薄材の提供力)

連続鋳造
設備改造

◆ 極厚 (製品厚100mm超) 製品供給

グループ会社との連携

極薄製造設備増強
(ナス鋼帯)

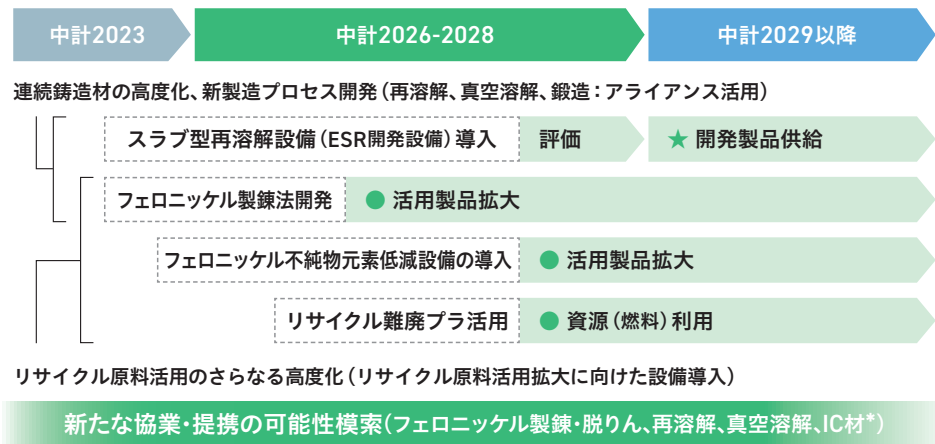
★ 供給増

◆ 製品供給サイズ拡大 ● 競争力強化 ★ 製品ラインナップ拡充・増強 (ハイグレード品供給)

中期経営計画2026-2028

主要施策 3

新たな市場領域開拓に向けた新合金
(高機能材ハイグレード品)と製造プロセスの開発



● 競争力強化 ★ 製品ラインナップ拡充・増強(ハイグレード品供給)

* IC: インゴット・キャストイング

一般材部門

ニッチ材への注力および小ロット・多品種材の供給により、お客さまの求める価値を提供することで、輸入材とは一線を画す国内ステンレスメーカーとしての事業基盤を強化する。

輸入材にはない価値の提供による国内ステンレス事業の強化

ニッチ材、極薄品、研磨品、冷延・熱帯広幅品など、国内優位品へのシフト

グループ会社との連携による営業基盤確保

● 国内グループ加工会社との高機能材拡販に向けての協業

● 薄板、パイプ事業の高機能材分野の強化

ナス鋼帯極薄対応設備建設推進、BA*周辺技術の共同開発／ナストーアBA*製品の拡充 *BA: 光輝焼鈍

● 中国合併会社の活用：南京鋼鉄の販売力を活用した製品開発、同社との連携強化

主要施策 4

一般材部門から新たに高機能材部門に
シフトした商品の拡充展開

「一般材」の市場環境

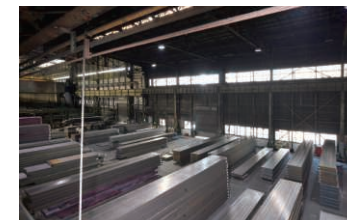
国内需要は将来的に緩やかに減少、
輸入材の定着と国内シェア争いの激化

「一般材」の競争力優位な商品を
高機能材部門へ区分・拡販展開へ

(機能性付与：独自成分材、表面加工材、
特殊用途向け、グリーンスチール)

拡販施策

- 流通との協働による
紐付先開拓、流通在庫品の
採用拡大、海外への拡販
- 非化石電力を活用した
環境配慮型電気炉鋼材
(グリーンスチール)の商品化



基本戦略 ②

技術を追求し、あらゆるニーズに対応可能な生産体制を構築

QCD*競争力強化

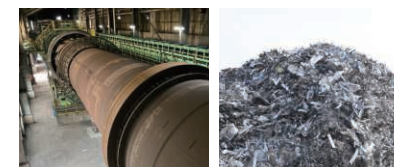
*QCD:品質・コスト・納期

生産技術の進化による競争力トップの高機能材生産体制の確立

新たな製造プロセスの導入や生産対応力の向上により、安定的かつ継続的な高機能材生産体制の確立を実現する。

- **高機能材製造プロセス革新**
高合金 連続鋳造技術の追求／酸洗新技術による表面品質改善／高強度材の品質向上、製造工期短縮
- **納期競争力の向上、顧客ニーズの実現**
ボトルネック工程の能力、瞬発力向上／顧客ニーズに応えるフレキシブルな納期管理
- **コスト競争力の強化**
製造技術向上による省工程、歩留改善／オーダー仕様に合致した最適製造設計

調達力強化

原料の多様化と
原料・資材の安定調達外部環境変化によるリスク最小化と
コスト競争力の維持・確保を図る。

- 外部環境変化に対応したフレキシブルな原料運営と安定調達
- カーボンレス・ニッケル製錬によるフェロニッケルの活用拡大

基本戦略 ③

環境変化に対応し、持続可能な経営基盤を確立

環境配慮

- 1. 製造拠点の構内・構外含めた環境対策**
 - 環境対策の確実な実行
 - 副産物（スラグ、ナスサンド、ナスファインサンド）の管理と拡販
- 2. カーボンニュートラル実現に向けた取り組み**
 - 大江山製造所 カーボンレス・ニッケル製錬の深化
リサイクル原料比率拡大
 - 川崎製造所 CO₂排出量削減
省エネ投資推進（製鋼工程の都市ガスへの燃料転換、ボイラー高効率化）

人材施策

将来を見据えた人的資本計画の遂行

- **人への投資 中長期的な視点での人材基盤確立**
経営戦略と人材戦略の連動／社員のエンゲージメント向上
- **実践と見直し**
採用戦略（採用・配置・異動）と連動した教育の充実（育成・後継者計画）／働き方の多様性に関する施策・制度の拡充／海外戦略に合致するグローバル人材の採用・育成／生産体制シフトの最適化

DX・AI活用

DX推進・AI活用による業務改革の推進と基盤整備

- **DX戦略推進**
DX推進ロードマップの遂行／サプライチェーンの見える化による一気通貫での管理実現

- AI活用による業務改善
- オフィス改革と職場環境整備
- 基盤整備 システムインフラの更新・維持／サイバーインシデント等に備えた防御策の強化

財務基盤強化

2030年度までの「信用格付A格」を目指し、
財務基盤の強化を図る

- グループ全体の資本効率向上
- コーポレートコミュニケーションの一環としてIR強化
- リスクマネジメント力強化
NASグループ一体のリスク管理体制強化

財務戦略

成長投資による「稼ぐ力」の強化で、持続的な企業価値向上を実現する

代表取締役執行役員副社長

小林 伸互



中期経営計画2023の振り返り

【収益状況】

高機能材部門では、環境・脱炭素分野および中国・インド市場を重点領域として拡販を推進してまいりました。しかし、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化、米国の関税政策、中国の景気低迷といった外部環境の悪化を受け、海外市場での需要低迷や脱炭素投資の減速といった逆風に晒されました。特に、中国の太陽光パネル向け需要の減退や、欧州における水電解向け需要の具体化遅れが大きく響き、販売数量の伸び悩みから売上利益は減少傾向で推移しました。

一方、一般材部門では、在庫調整からの回復過程において、東アジアからの安価な輸入材の流入・定着により販売数量は低調に推移しました。しかし、アロイサーチャージの適切な運用やベース価格の引き上げ効果により、適正なロールマージンを維持し、中計期間を通じて堅調な

利益水準を確保いたしました。

以上の結果、前中計期間におけるEBITDA（目標200億円）およびROE（目標10%）は、2023年度・2024年度には目標を達成したものの、最終年度である2025年度は目標未達となりました。今後は、高機能材の拡販加速に向けた体制の再構築に加え、事業基盤である一般材の数量確保とロールマージン維持を両輪として、収益力の強化に取り組んでまいります。

【財務状況】

3か年累計の設備投資額は、意思決定ベースで294億円となり、計画の310億円とほぼ同水準でした。この間、大江山製造所におけるロータリーキルンのLNG燃料化や、川崎製造所の水素環境材料試験設備、スラブ型再溶解設備（ESR）の導入など、サステナビリティおよび将来の高機能材拡販に資する戦略的投資を決定いたしま

した。また、2022年度以前に意思決定した高性能スリッター（HSL）や新設冷間圧延機（4HZR）についても、概ね計画通りに竣工・稼働を開始しております。今後は、これらの設備投資効果を早期に最大化させることが重要な課題です。

株主還元については、総還元性向35%を目標に掲げ、安定的な配当と機動的な自己株式取得を組み合わせることで、目標を達成いたしました。

こうした将来成長に向けた投資と株主還元を両立しつつ、堅調な収益を背景に財務体質の強化も進みました。2025年度末には連結純資産が1,000億円を超え、自己資本比率は46.1%に達し、いずれも過去最高値を更新しております。また、ネットD/Eレシオは0.7となり、中計で設定した目安（0.5～1.0）の範囲内で健全な水準を維持いたしました。

中期経営計画2026-2028の達成に向けて

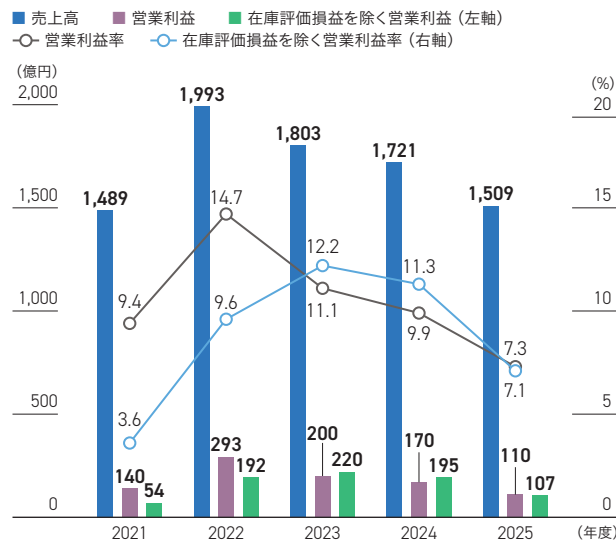
当社は、持続可能な成長を実現するため「10年後の将来像」を掲げております。具体的には、「信用格付A格取得」「EBITDA 400億円」「純資産 1,500億円以上」「ROE 10%」の達成をマイルストーンとし、これらを足掛かりに中長期的な目標である「PBR 1倍以上」の実現を目指します。

今般策定した「中期経営計画2026-2028」は、この将来像へ到達するための重要な3年間と位置づけています。中には短期的には成果が見えにくい施策も含まれますが、将来の成長に向けた「種まき」として、着実に取り組んでまいります。

足元の事業環境は、中東やウクライナ情勢の緊迫化、米国の政策動向などに起因する原燃料の供給不安や価格高騰が続ぎ、先行き不透明な状況にあります。高機能材部門では海外メーカーとの競争が激化し、一般材部門では輸入材の流入が継続するなど、極めて厳しい局面が続いています。しかし、こうした環境下においても、当社の強みである「小ロット・多品種」への対応力を最大限に活かし、レジリエント（いかなる変化にも適応できる強靱）な経営体質を構築しなければなりません。激変する事業環境を勝ち抜き、キャッシュ・フロー創出と収益力向上を確実に実現するため、本計画では以下の3つの基本戦略を策定いたしました。

基本戦略の1つ目は営業戦略に関するものであり、高機能材部門では、成長市場・分野への戦略的な拡販と開発を推進し、国内一般材部門では、輸入材にはない価値の提

売上高・営業利益・営業利益率（連結）

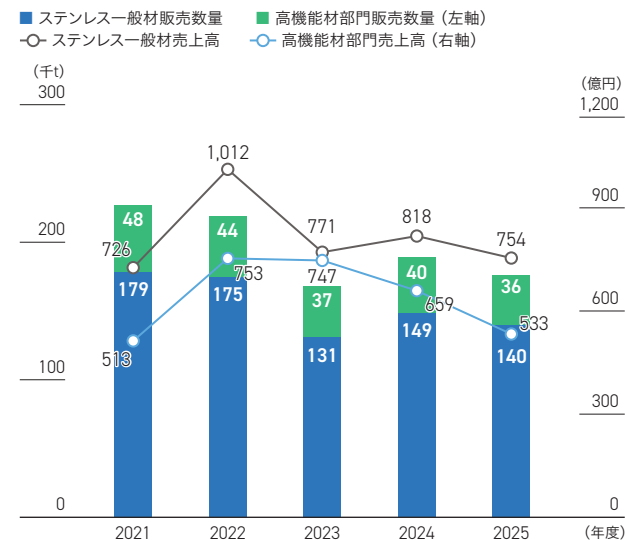


供により事業基盤を強化することで、営業キャッシュ・フローの底上げを図ります。

基本戦略の2つ目は生産・原料コストに関するものであり、設備投資や技術開発による生産性向上、省エネ施策によるエネルギー原単位の改善、リサイクル原料の活用によるQCD（品質・コスト・納期）競争力の強化を推進します。なお、自助努力で吸収しきれないコスト上昇分については、お客さまへの丁寧な説明を通じて販売価格への転嫁を進めてまいります。

基本戦略の3つ目は基盤強化に関するものであり、環境

ステンレス一般材・高機能材 販売数量・売上高（単体）



対応、人材投資、DX・IT活用、財務基盤の強化を継続し、いかなる環境変化にも適応できる持続可能な経営基盤を確立します。

収益目標として、2028年度に「EBITDA 300億円」を掲げました。2025年度実績（172億円）との比較では挑戦的な水準ですが、個々の施策のロードマップに基づいた進捗管理とPDCAサイクルを徹底し、中期経営計画の着実な遂行を通じて、収益目標の達成に全力を尽くしてまいります。

財務戦略

キャッシュ・アロケーションと設備投資について

「中期経営計画2026-2028」では、3か年で817億円の収入を見込んでおります。

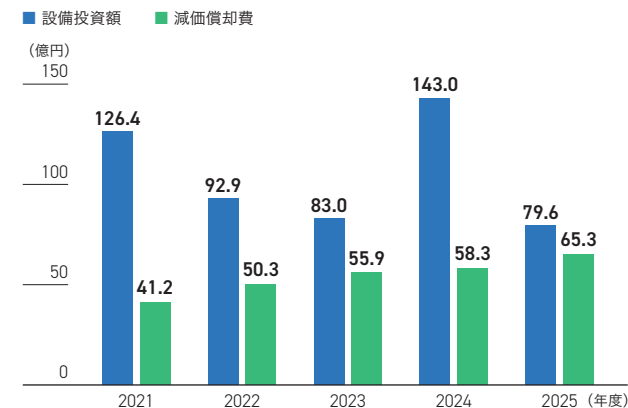
このうち約55%に当たる451億円を、将来の成長に向けた設備投資および研究開発費に配分する計画です。これは前中計対比で設備投資額を30%、研究開発費を80%増額する水準です。設備投資においては、スラブ型再溶解設備(ESR)付帯装置の導入や厚板精整設備の強化などを通じ、高機能材部門の「稼ぐ力」をブラッシュアップいたします。あわせて、サステナビリティ関連投資、情報システム、人材投資、および既存設備の更新投資を推進し、収益基盤の強

靱化を図ります。研究開発についても注力領域を拡大し、新領域におけるニーズの探求や製品開発を強力に推進してまいります。

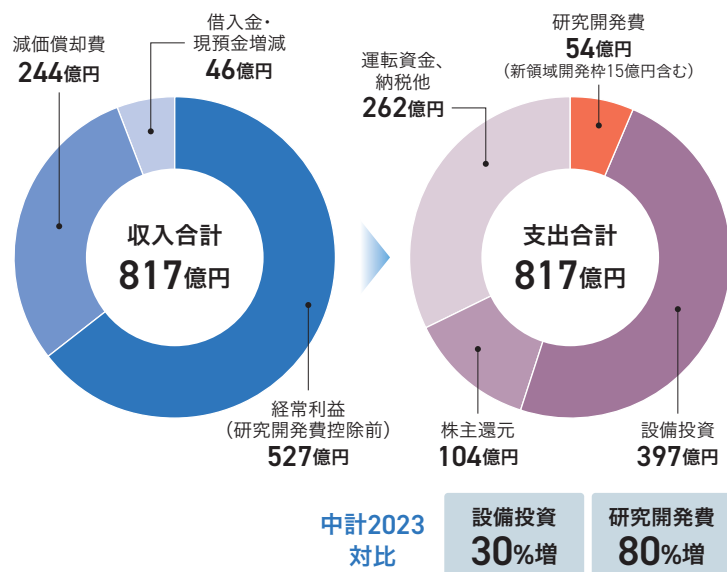
株主還元は、配当性向35%を基本方針とし、104億円の支出を計画しております。また、売上高の増加に伴う運転資金の増加分および納税資金として、262億円の支出を見込んでおります。

なお、上記は現時点の基本方針ですが、営業キャッシュ・フローが想定と大きく乖離した場合には、設備投資や株主還元の見直しも含め、機動的かつ柔軟に対応してまいります。

設備投資額および減価償却費の推移(連結)



キャッシュ・アロケーション



中期経営計画2026 - 2028 意思決定ベース: 3か年累計382億円

戦略投資	新技術開発 拡販・競争力強化 CN*・資源リサイクル	スラブ型再溶解設備(ESR)付帯装置 [新プロセス・新合金] 厚板精整設備強化 還元炉移設・更新 [環境配慮・コストダウン]	158億円
	研究設備 情報システム 人材確保	冷延鋼帯用焼鈍酸洗ライン燃焼炉改造 研究用実験・解析設備 [新技術・プロセス開発] システムインフラ [DX基盤・セキュリティ] 設備遠隔監視システム [省力・省人化]	31億円
	更新・刷新・強化	大江山キルン付帯設備 熱間圧延機付帯設備 熱延鋼帯用焼鈍酸洗ライン付帯設備	117億円
	高機能材事業 シナジー強化	ナス鋼帯 高機能材極薄化 (圧延・BA) BA: 光輝焼鈍 ナストーア 設備機能強化	76億円
合 計			382億円

* CN: カーボンニュートラル

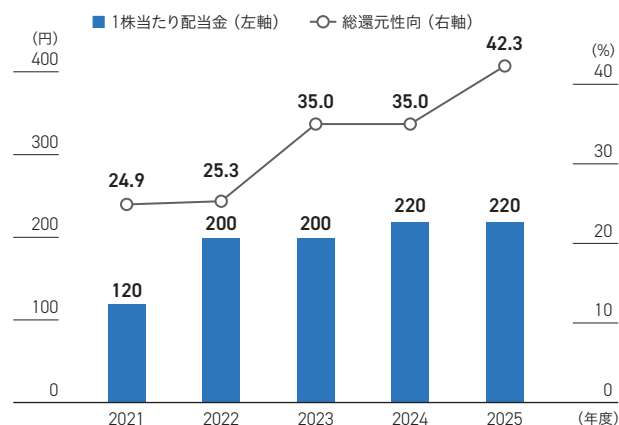
株主還元について

2025年度は、2024年度と同額となる年間配当220円（中間配当110円、期末配当110円）を実施し、配当性向は42.3%となりました。

前中計では総還元性向35%を目標としておりましたが、株主の皆さまへの還元をより明確かつ安定的なものとするため、今中計より配当性向を指標とする方針へ変更いたしました。あわせて、安定的かつ継続的な配当を実施する観点から、DOE（株主資本配当率）2.8%を配当金額の下限として設定しております。このDOE目標の設定により、新中計期間中も概ね直近と同水準以上の配当額が維持される見通しです。なお、自己株式取得については目標値を定めませんが、財務状況等を勘案したうえで機動的に検討してまいります。

以上の株主還元方針に基づき、2026年度も年間220円の配当を予定しております。

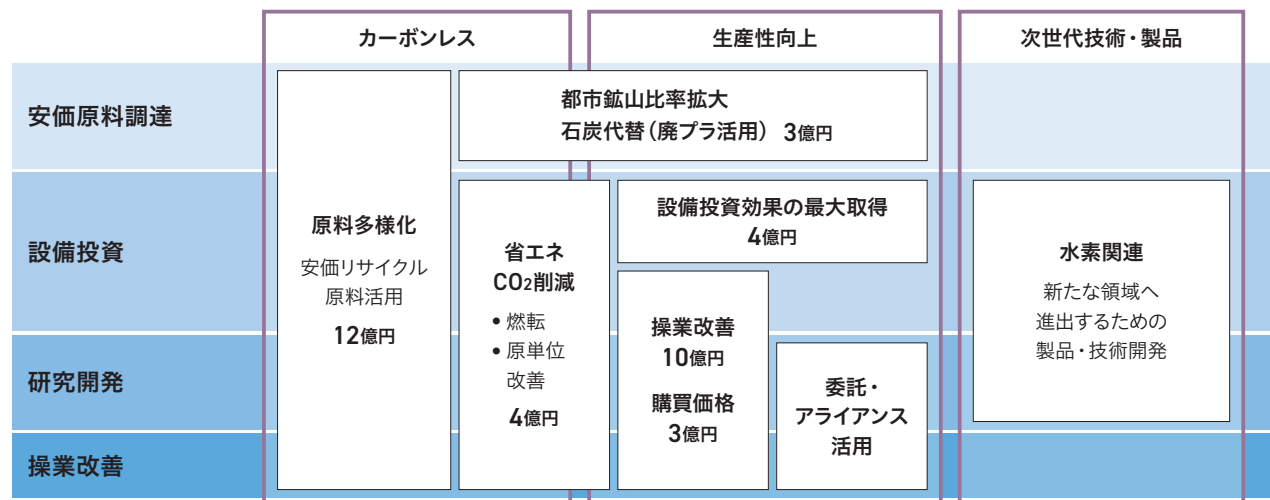
株主還元（連結）



コストダウン計画

原料関連では、全社スルーでの最適原料運営を徹底し、コスト競争力の最大化を目指します。また、大江山で生産するフェロニッケルについては、製錬法の高度化や不純物除去設備の導入、さらには外部アライアンスの活用も視野に入れ、活用範囲の拡大に取り組んでまいります。

操業コストの低減については、前中計では生産量の減少等の影響により計画通りに進まない側面もありました。新中計では、これまでの教訓を踏まえ、設備投資効果の早期最大化を最優先課題として、引き続き徹底したコストダウンを推進してまいります。



持続的な価値創造へ向けて

当社は、「中期経営計画2026-2028」に掲げた諸施策の着実な実行を通じ、資本コストを上回るROEの維持と安定的な株主還元を両立させてまいります。あわせて、コーポレートコミュニケーションの一環としてIR活動を強化し、投資家の皆さまとの双方向の対話を深めることで、当社の

成長戦略に対する理解と期待を高め、PERの向上、ひいては「PBR 1倍以上」の実現を目指します。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

部門長メッセージ

当社では、研究、生産、販売、調達の各部門が密接に連携し、企業価値向上を支えるバリューチェーンを形成しています。 📄 P21
「中期経営計画2026-2028」の達成に向け、各部門が重点的に取り組む施策や目指す方向性についてのメッセージをご紹介します。

研究部門

執行役員
技術研究所長

平田 茂



素材・プロセス開発を通じ、 高機能材の進化と新市場創出を目指す

研究部門は、中長期的な成長機会を創出する「既存製造プロセスの強化」と「新製造プロセスの開発」を二つの柱として、今中計における高機能材の競争力強化と新領域の開拓を担います。具体的には、次世代エネルギーなど需要拡大が見込まれる分野に向けた素材開発を推進し、高機能材事業の「SHINKA」を技術面から支えます。

前中計比80%増となる研究開発費が重点的に配分されています。当社を支えるコア技術は、一般材・高機能材を製造する精錬、鍛造、熱間圧延、酸洗とNi製錬であると考えますので、これら分野に重点的に投資します。これまでの素材開発にとどまらず、スラブ型再溶解設備(ESR)の導入やカーボンレス・ニッケル製錬の深化など、生産技術の進化と一体となったプロセスの革新を推進します。また、マーケティング部門と連携し、顧客ニーズを的確に捉えた開発を行うとともに、DX・AI活用による研究開発の高度化を図ります。

これらを通じて、ニッケル高合金・ステンレス市場のトップサプライヤーとしての地位を確固たるものにします。レジリエントカンパニーへの進化に貢献し、技術の力で新たな価値を創造し、持続的な成長を牽引していきます。

生産部門

取締役常務執行役員
川崎製造所長

早川 尚



納期競争力の強化と生産性の向上により、 高機能材部門の成長を支える

新中期経営計画において、川崎製造所はあらゆるニーズに対応可能な生産体制を強化していきます。その中でも最優先課題は、高機能材のリードタイム短縮です。海外競合メーカーに負けない納期競争力の実現に向け、生産部門だけでなく、試験・梱包を含む全工程で納期短縮施策を展開します。また、連続鍛造機(CC)による極厚材の製造可能範囲拡大に向けた施策を今夏より開始し、受注拡大へとつなげます。

さらに、新たな市場領域の開拓に向けた製造プロセスの開発も推進します。これまで当社はコストメリットの大きいCC製造化に注力してきましたが、同プロセスでは対応困難な領域もありました。そこで、高機能材のさらなる品質向上と新領域の開拓に向け、スラブ型再溶解設備(ESR)の導入を決定しました。研究開発設備としての導入となりますが、研究部門と生産部門が一体となり、最適な製造条件を追求していきます。

生産部門の基盤となるのは「安全・安定」です。本質安全化と一人ひとりの意識改革を進めるとともに、デジタル技術を活用した設備故障の予兆管理や計画的な設備更新に取り組み、安定操業の維持・向上に努めます。

販売部門

取締役常務執行役員
営業本部長

秋本 朗



国内基盤の強化と成長市場の開拓により、 持続的な事業成長を実現する

新しい中期経営計画を見据え、販売部門の主要な役割として大きく2点あると考えております。

1点目は、一般材の国内基盤強化です。国内マーケットは今後も拡大が困難であり、むしろ縮小が懸念されます。このような環境の中で、顧客に当社材を継続して選んでいただける関係づくりが必要です。当社では、顧客への訪問を徹底し、マーケティング活動を強化することで信頼関係を構築し、輸入材等との差別化を図ります。さらに、競争力のある製品を高機能材として追加し、ターゲットを明確にすることで、受注の安定化を目指してまいります。

2点目は、高機能材の拡販戦略です。地域別では、成長市場であるインドに新たな拠点を設置し、認知度向上および拡販活動を進めます。マーケット別には、エネルギー・環境・半導体分野を主なターゲットとして、当社の強みである多様な製品群を武器に、特にニッケル・クロム含有率が高く競合の少ないハイエンド品を中心に拡販を強化していく所存です。

また、将来に向けて、新たなアイテムやハイグレード製品への展開にも取り組んでまいります。

調達部門

常務執行役員
(原料・購買・大江山製造所担当)

永田 顕二



原料多様化と戦略的調達を進め、 強靱なサプライチェーンを構築する

国際情勢の不確実性や地政学リスクの高まり、人件費・物流費の上昇に加え、脱炭素やサーキュラーエコノミーへの移行など、調達環境は大きく変化しています。当部門はこうした変化を重要な経営課題と捉え、生産部門と一体となった戦略的調達を推進し、安定供給とコスト競争力の両立を目指します。

具体的には、調達部門においては、関東立地の優位性と都市型コンパクト製造所の強みを活かし、都市鉱山・リサイクル原料の活用拡大や原料多様化を推進します。また、アライアンス強化や戦略在庫の活用、BCP調達体制の強化により供給変動への対応力を高めるとともに、DX活用による管理精度向上と労働生産性向上を進め、レジリエントなサプライチェーンを構築します。

ニッケル源の生産拠点である大江山製造所では、リサイクル原料活用の拡大と高度化により、カーボンレス・ニッケル製錬の早期実現と鉱石依存度低減を推進し、CO₂排出削減と事業価値向上に貢献します。また、製品であるフェロニッケルの活用拡大やDX・AIによる操業高度化を通じて競争力ある操業モデルを再構築するとともに、世界唯一のニッケル製錬技術を活かしたサーキュラーエコノミー機能の強化により、循環型社会の実現に挑戦していきます。

特集 戦略を実現する社員それぞれの挑戦

当社の最前線で活躍する6人の社員が、どのような想いで今の仕事に向き合っているのか。
日々の業務内容と抱負をご紹介します。

私は現在海外営業部の一員として、中国地域向け当社高機能材販売を担当しています。業務内容として、中国の顧客開拓・維持、市場動向分析、生産計画や物流手配の調整、さらには代金回収等、貿易に関する全般業務に携わっています。同時に、原料事情、中国の経済動向、為替変動を常にモニタリングしながら、効率的な業務遂行に努めています。この仕事を通じ、製造知識や営業経験を積みつつ、顧客からいろんな業界知識も学べました。さらに何より「専門性が顧客から信頼を勝ち取る」ということを痛感しました。中国では現在国産化が進んでいる中、今後ハイエンド製造分野を深く開拓し、新エネルギーやAI等の新興需要を確実に捕捉するとともに、個々の顧客ニーズに合わせ、柔軟な対応、仕組みづくりを推進していきたいと考えています。

海外営業部

W.Y



大江山製造所 製造部

Y.Y



ご安全に。製造部製錬課で熔鋼工程の班長として、勤続20年の経験を活かし、現場の安定操業と若手社員の育成を担っています。ロータリーキルンの安定した操業を継続することに加え、若手が主体的に考え行動できる人材へ成長するよう支援することにやりがいを感じています。会社の将来を支えるのは若手の力であり、その土台づくりに貢献することを常に意識しています。今後は自身の技能、マネジメント力のさらなる向上を図り、安全最優先のもと、労働災害・物損事故ゼロの継続達成と、「安心・安全な製造所」と胸を張って言える職場づくりに貢献してまいります。ご安全に。

原料鉱石部

S.M



購買業務に携わって5年。冶金の「顔」として取引先と交渉し、クロムやモリブデン、スクラップなどの主原料調達を担っています。コスト削減による直接的な収益貢献や、グローバルな取引規模が魅力である一方、地政学リスクや政策転換など、原料調達に影響を及ぼすリスクが常に存在します。ひとつの決断が会社の業績や安定操業の根幹に直結するプレッシャーと隣り合わせの毎日ですが、社内外の多くの皆さまに支えられ乗り越えてきた幾多の経験を糧に、単なる安定供給にとどまらず、当社の競争力を生み出す「攻めの調達」を体現していきます。



川	崎	製	造	所
製	造	技	術	部

F.M

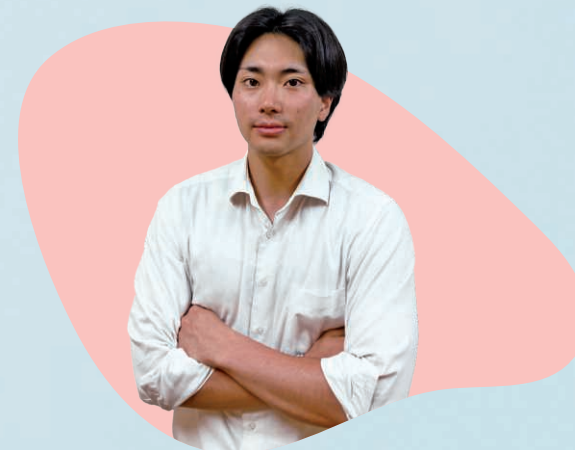
川崎製造所、薄板工場の技術スタッフとして、高い品質の製品を安定して製造するために、製造条件の変更や操業能力改善、日々の品質管理を行っています。若手でも挑戦しやすい環境があり、新規設備である新冷間圧延機の立ち上げの際には製造条件作成や操業方法の立案などに携わることができました。現場オペレーターの方々と協力しながら安定操業を実現できた時にとてもやりがいを感じました。お客さまにより良い品質の製品を提供できるよう、スピード感とチャレンジ精神を持って、さまざまな課題を解決できるように尽力していきます。



技	術	研	究	所
---	---	---	---	---

K.F

私は技術研究所に所属し、新規合金の開発や製造プロセスの改善など、さまざまな業務に取り組んでいます。特に当社の強みである高機能材の研究開発に関わる機会が多く、携わった製品が社会で活用されていると実感できたときに、大きなやりがいを感じます。高機能材は、太陽光発電や水素製造など幅広い分野で活用されており、持続可能な社会の実現に貢献できると考えています。今後も会社の一員として、自身の成長にもつなげながら、日々の業務を通じて社会に役立つ価値を提供していきたいと思っています。



大	阪	支	店
---	---	---	---

T.Y

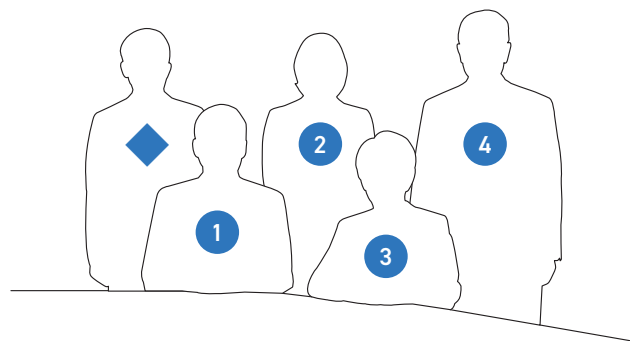
大阪支店にて国内関西地区を中心とした営業担当をしております。営業としてお客さまと接するうえでは、何よりも信頼関係を大切にすることを心掛けています。今あるお取引は、諸先輩方が築き上げてこられた信頼関係の上に成り立っているものだと感じております。厳しい状況にあるステンレス市場だからこそ、お客さまとの対話を重視し信頼関係をつくることが重要であると認識しています。新規顧客の開拓やシェアアップに日々注力し、後輩へバトンを渡せるよう活動しております。知識や経験を積み重ね、お客さまから安心・信頼いただける営業担当を目指していきます。

社外取締役座談会

新中期経営計画

「ありたい姿」の実現に向けて 『SHINKA』を支えるガバナンス— 社外取締役が果たす役割

当社では、多様な知見と経験を持つ社外取締役を迎え、ガバナンスの強化に取り組んでいます。今回は、前中期経営計画の振り返りや新中期経営計画への期待、持続的な成長に向けた課題と社外取締役の役割について語っていただきました。



① 独立社外取締役
谷 謙二

② 独立社外取締役
小川 麻理子

③ 独立社外取締役
江藤 尚美

④ 独立社外取締役
菅 泰三

◆ ファシリテーター
取締役専務執行役員
豊田 浩

前中期経営計画の振り返り

「守り」の成果を土台に、次は「成長」の実現へ—— 投資の刈り取りとボリュームの拡大が継続課題

豊田 それでは前中期経営計画の振り返りについて、皆さまの観点からお話いただきたいと思います。

谷 前中期経営計画で、定量面ではEBITDAが3年平均で目標の200億円を上回りました。また、株主還元についても目標通りの数字を実行しており、一定の評価ができと思います。ただし3年連続で減収減益となっており、今後これにどう対処していくかが重要な課題として



残りました。

また過去数年で実行した戦略投資の具体的成果が思ったように出ていません。従って、操業面についても引き続き課題が残っていると感じています。

菅 何よりもボリュームが不足していました。一般材、高機能材ともに販売数量が伸び悩みましたが、特に高機能材が期待通りの結果を残せませんでした。期待していた太陽光関連案件が想定を下回ったことも一因です。一方で、国内市場では採算を重視し、一定の利益を確保する姿勢を貫きました。今後は、販売数量の確保と利益水準の維持をいかに両立させるかが課題になると考えています。

江藤 前中期経営計画は、「守り」はできていたと思います。一般材についてもスプレッドを確保し、利益を維持するとともに、財務体質も改善しました。一方で、「成長」については十分な成果を上げることができませんでした。市場環境は厳しかったものの、それを理由にすることはできません。新中期経営計画は「成長」を意識した内容となっており、その実現に期待しています。

小川 私は、前中期経営計画ではインド現地法人の開設、戦略的設備投資の実施、財務基盤の強化など、着実にステップを進められたことを高く評価しています。他方、受注環境の悪化が大きな要因となり、業績は低迷が

続きました。変化を予見するのは難しいですが、不確実性が高まる中、いかにスピード感と柔軟性を持って急速な環境変化に対応できる体制としていくか——これまで長年蓄積してきた対応力がありますが、捕捉する市場の拡大や社内連携・体質の強化などを含め、さらなる改善の余地はあるはずです。レジリエンスの強化が求められているということかと思います。

豊田 やるべきことを着実に積み重ねてきた結果、黒字が定着し、純資産1,000億円を達成できたことは、前中期経営計画の大きな成果だと考えています。今後はこの財務基盤を活かし、次なる成長投資へとつなげてPER、さらにはPBRの向上に取り組み、時価総額1,000億円以上を目指します。一方で、皆さまからご指摘いただいた課題については、執行側も十分に認識しており、新中期経営計画の策定にあたっては、社外取締役の皆さまからいただいたご意見を適宜反映いたしました。監査等委員会設置会社へ移行するなど、企業価値の向上に向けたガバナンス改革にも取り組んできました。新中期経営計画では、積み残した課題を解決するだけでなく、成長を明確に打ち出していくことが特に重要であると考えています。さらに、今後の受注回復局面に迅速に対応できるよう、生産体制の整備も着実に進めています。

社外取締役座談会

ガバナンス体制の評価

「報告の場」から「議論の場」へ—— 実効性あるガバナンスを目指して

豊田 次にガバナンス体制について伺います。当社は監査等委員会設置会社へ移行しましたが、取締役会の運営についてご意見ををお願いします。

谷 監査等委員会設置会社への移行に関しては、率直に申し上げて、移行して間もないため、真価が問われるのはこれからだと感じています。ガバナンスへの取り組み自体は非常に真面目ですが、取締役会が形式的になってしまっている部分が否めません。本音で語り合える場はどう変えていくか、工夫が必要です。

江藤 私も同感です。どんな組織機構であっても、それをどう運営するかという「ソフト」の部分が重要です。移行によるメリットを刈り取るには、まだ時間がかかるでしょう。ただ、取締役会でも中長期的な展望を話し合おうという問題意識は確実に共有され始めています。また事務局でもいろいろ工夫していただいているようなので、今年は大きな進展を期待しています。

菅 本質は機構の形式ではなく、深い議論ができるかどうかだと思います。当社は以前から、トップが取締役会メンバー等に対し積極的に意見を求める姿勢を持っていました

が、最近には特に「君はどう思う?」と執行サイドに対しても問いかける場面が増え、より自由闊達なコミュニケーションが生まれていると感じます。また、監査等委員は議決権を持つことで、監査という立場に加え、経営に参画しているという意識がより一層高まっているのではないのでしょうか。

小川 私も移行は一つの前進だと捉えています。今後は、さらに取締役会の時間を効果的に使えるよう、議題の整理が必要です。本当に議論したいテーマについて、事前の深掘りや共通認識の醸成を行うなど、さらなる一工夫が求められていると感じます。例えば重要なトピックについては、取締役会の外で議論する場を設けてもよいと思います。

豊田 執行サイドとしては、これまでどうしても社外取締役からの質問に対して受け身になりがちでした。取締役会を「報告の場」から「議論の場」に変えていくためには、今後は議案を精査し、どれを執行側に委ねるか、何を取締役会で議論すべきかの切り分けを行って、より重要な意思決定にフォーカスできるような体制を整えたいと思います。

新中期経営計画の評価

鉄鋼の枠を超え、新たな成長へ—— 3年間で設備投資・研究開発に451億円を投入

豊田 このたび策定した「中期経営計画2026-2028」についてご意見をお聞かせください。



谷 当社では、中期経営計画の策定プロセスが、フィードバックを含めて非常に丁寧に行われています。新中期経営計画には、前中期経営計画から持ち越した課題もありますが、今後の成長戦略等取締役会で申し上げてきた内容がしっかりと反映されており、その点は高く評価しています。

菅 スラブ型再溶解設備 (ESR) など新しい技術への挑戦や、それに伴う航空宇宙分野など新しい市場の開拓に期待しています。当社の歴史を振り返ると、2000年頃には厳しい経営状況の真っ只中にありましたが、思い切って戦略を汎用ステンレスから高機能材へとシフトすること

で大きな変革を遂げています。当時と異なり現在は財務基盤も安定しています。今こそ次の成長に向けた新たな転換期を迎えているのではないのでしょうか。

江藤 私は、新中期経営計画では「成長」を意識すると同時に、「種まき」にもしっかり取り組んでほしいと申し上げました。中期経営計画は3年間ですが、その期間だけでは成果を刈り取りきれない中長期的な施策もあります。だからこそ、将来を見据えた投資や取り組みを着実に進めてほしいと考えています。一方で、成長が期待できる領域や、それぞれの市場規模を具体的に示すことができれば、なお良かったのではないかと思います。

小川 新たな領域への布石が盛り込まれており、発展性を期待できる計画だと感じています。当社は、世界初・国内初といった挑戦を数多く重ね、常に新しいことにチャレンジしてきた会社です。その歴史を踏まえると、中長期的な視点で新たな種まきと成果の刈り取りを両立していくことが重要であり、今回の計画はその方向性を明確に示していると思います。

豊田 ご意見にもありましたように、新中期経営計画では将来の成長に向けた投資を計画しています。キャッシュ・アロケーションで開示している通り、今後は成長投資を積極的に推進し、3年間累計で設備投資（キャッシュフロー）は397億円（前中期経営計画対比30%増）、

研究開発費（新領域開発枠15億円含む）は54億円（同80%増）を見込んでいます。

菅 この投資には期待しています。一方で、EBITDA、ROEなどの数値目標については、当社の成長に向けての意欲や想いを伝えるべく、もっとチャレンジングな数値を出してもよかったと思います。

谷 基本的に保守的な企業文化ですからね。そこが当社の良いところでもあります。とはいえ海外の高機能材市場に参入を果たした時は挑戦者として「攻める」側でしたが、今は「攻められる」立場です。そういう環境下で今後成長していくためには、まず外（競合先／市場）を知ること、常に外の状況を注視／分析し、外に対して適切な手を打っていくことが欠かせません。

菅 中国、ヨーロッパ、アメリカの競合の動きを常時ウォッチしつつ、追いつかれないよう対策しながらも逆に彼らの弱みを攻めていく——競合を知るということですね。

豊田 ご指摘の通り高機能材をグローバルに展開していくうえで、市場調査は重要です。そのため、2026年4月に「ソリューション・マーケティング部」を設置しました。これまでは顧客との対話を中心に活動してきましたが、今後は市場動向や競合の状況を的確に把握するとともに、お客さまが求める製品やニーズを先取りし、製品開

発や提案活動につなげていきたいと考えています。

谷 新中期経営計画で掲げた「ありたい姿」を実現するには、これまでの延長線上にあるリニアな成長だけで本当に到達できるのか、という視点が重要だと思います。社会や市場環境がドラスティックに変化する今は、アライアンスやM&A、さらには新たな事業領域への挑戦など、非連続な成長も視野に入れる必要があります。実行は容易ではありませんが、日頃からリニアな成長と非連続な成長の両面で成長戦略を考え続けることが、中長期的な企業価値向上につながる重要なポイントだと考えています。



社外取締役座談会



豊田 前中期経営計画から持ち越した課題への対応に加え、新中期経営計画で掲げた開発投資を着実に進め、2030年、さらにはその先を見据えて、まずはPBR1倍以上を達成したいと考えています。そのためには、従来の鉄鋼セクターという枠組みを超えていくくらいの発想や挑戦が必要だと思います。国内ではステンレス専業メーカーとしての強みをしっかりと基盤にしながら、海外では高機能材分野で、トップサプライヤーを目指していきたいと考えています。

江藤 確かに、PBR1倍は鉄鋼業界としては遠いですがね。だからこそ、先ほどのお話にもあったように、鉄鋼

業界という枠組みを超えていく発想は非常に重要なアプローチだと感じています。一定の利益を確保できればよいという考え方では、もはや投資家の期待には応えられません。当社には、もう一歩踏み込んだ挑戦をぜひ進めてほしいと思っています。

豊田 当社は過去に財務体質が厳しい時代を経験していることもあり、大きなリスクを伴う挑戦には慎重になりがちな側面があります。だからこそ、そうした場面では社外取締役の皆さんに背中を押していただきたいと思っています。

谷 私も、社外取締役にはそのような挑戦を後押しすることが重要な役割の一つだと考えています。市場規模や投資効果などを十分に見極めながら、必要なリスクは取るべきだという視点で議論を深め、執行側を後押ししていきたいと思います。

今後重視すべきモニタリングポイント

持続的な成長を支える経営課題——

人的資本・DX・AI・カーボンニュートラルを注視

豊田 中期経営計画2026-2028の推進にあたり、今後重視すべきモニタリングポイントについてお聞かせください。

谷 今後より重視していくべきという観点からは、人的資本の強化、DX・AIの活用、カーボンニュートラルの3点

が挙げられます。人的資本については、取締役会の中で議論がまだ少ないと感じています。人材は持続的な成長を支える重要な経営資本であり、より積極的に議論・検討を進めていきたいと考えています。またDX・AIについては、その活用によって工場の操業のあり方が変わると言われていますが、当社はやや対応が遅れている印象があります。鉄鋼業だけでなく他業種も含めてモニタリングし、対応を急ぐべきだと考えています。またカーボンニュートラルは、鉄鋼業にとって重要な経営課題であり、今後も継続的にモニタリングしていきたいと考えています。

菅 先程「競争を見る」という話をしましたが、特にDX・AIの活用については最新の技術や世界の動向を常にウォッチしておくことが必要だと思います。例えば、欧州の自動車メーカーでは人型ロボットが導入されたりしています。この結果一年で生産性がガラリと変わります。私が考える最大のリスクは、DX・AIの進展がもたらすゲームチェンジです。スマートファクトリーやフィジカルAIへの対応で遅れをとると、もう取り返しがつかない——そんな危機感があります。今後は、DX・AIをどのように活用して生産性を向上させるかについて、海外を含めた情報収集を強化し、一歩先を見据えた取り組みを進めていく必要があります。

小川 新中期経営計画の主要施策の推進には、生産・営業をはじめ各部門が連携して取り組む必要があるため、取

締役会としても、それらを適切にフォローしていくことが重要です。また、これから海外展開を強化していく中で、グローバルガバナンスの強化・整備が必要で、この点についても注視していきたいと考えています。

日本冶金工業に対する評価と期待

素材で未来をこえていく——

技術・人材・挑戦を力に、未来を切り拓く

江藤 当社については、技術力はもちろん一貫生産体制、多品種少量生産など独自の強みがあり、専業ならではの機動力を発揮できるにもかかわらず、最近は減収減益が続いています。何とかこの流れを変えたいと考えており、今年はまさに正念場です。そのためには、市場や顧客の変化に対する感度を高め、それに機動的に対応していくことが不可欠です。高機能材の拡大や納期短縮を実現するためには、工場と営業が知恵を結集し、一体となって取り組むことが重要です。そうした力をさらに磨いていかなければトップランナーにはなれませんが、当社にはまだ大きな伸びしろがあると思っています。私は、規模は決して大きくありませんが、小粒でもきらりと光る会社であってほしいと期待しています。

小川 江藤さんと同じく、当社のポテンシャルは高い技術力に加え、多様な高機能材を取り揃えていることにあると考えています。また、今はトーンダウンしているも

のの、環境エネルギー関連は高機能材の貢献が期待できる分野であり、そこを軸として持ち続けていくことが、中長期的な成果につながるものと考えています。

それともう一つ、現場の若手の皆さんと意見交換をする機会があり、その時に、各分野に真剣に向き合って新しい挑戦をされている社員の方が大勢いらっしゃることを実感して、とても頼もしく感じました。社員一人ひとりの行動のベースには、当社の挑戦のDNAがあると思います。優れた現場力とチャレンジ精神を持っているので、経営トップがその目線をさらに先へと向け、社員一人ひとりの自発的・自律的な動きを支援していくことで、当社のポテンシャルはさらに大きく広がっていくと思っています。

菅 当社の人材のレベルの高さは日頃感じる所ですが、同時に定着率が高く保たれていることは好ましいですね。評価・待遇はもちろんですが、職場での一体感の醸成、居場所づくりなども含めて工夫されてきた成果であり、ぜひ今後も維持していったほしいと思います。

谷 やはり名実ともに高機能材分野のトッププレイヤーとして成長してもらいたいと思います。また同時に素材産業の重要な担い手として存在感を発揮していくことを期待したいと思います。

従来、グローバル経済の中で資源や素材は自由に買えるもので、高い・安いはあっても調達の懸念はありませんでした。ところが最近では、地政学リスクの高まりにより

資源ナショナリズムが強まり、各国の産業や経済を支える素材産業の重要性が改めて認識されています。投資家の皆さまには、トレンドであるAI・半導体ばかりに目を向けるのではなく、素材産業を育てるという目線で投資を考えていただきたいと思っています。また、当社としても、投資家との対話を通じて、そのようなメッセージを積極的に発信していくことが重要だと考えています。

豊田 今回ご指摘いただいた内容が、まさに当社の強みであり、経営課題でもあると考えています。このような議論を取締役会の場でも行っていきたいと思いますので、今後ともよろしくお願い申し上げます。ありがとうございました。





Section 4

Foundation

価値創造基盤

- ③ P.50 サステナビリティマネジメント
- ③ P.51 環境
- ③ P.57 人的資本
- ③ P.61 調達
- ③ P.62 安全衛生
- ③ P.63 品質保証
- ③ P.64 ステークホルダーエンゲージメント
- ③ P.65 コーポレートガバナンス

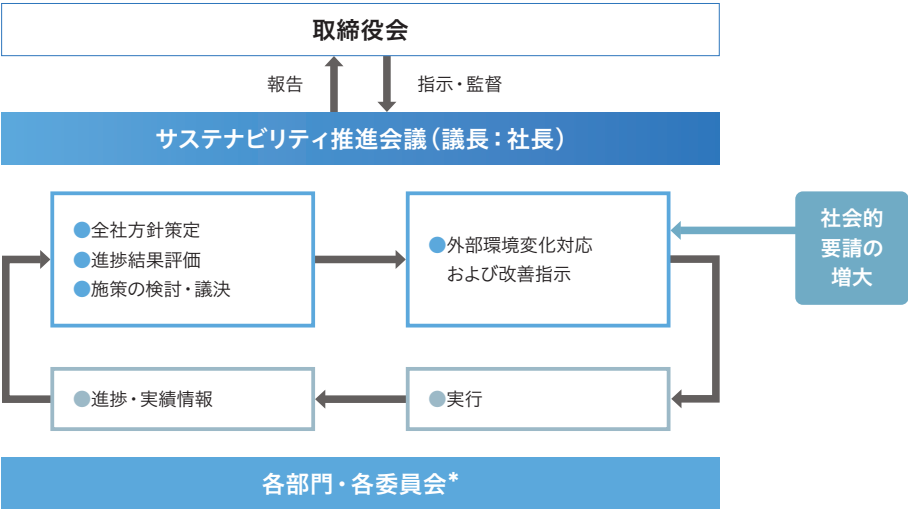
サステナビリティマネジメント

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティに関わる重要課題を全社的な取り組みとして推進するため、社長を議長とする「サステナビリティ推進会議」を2021年8月1日付で設置しました。

サステナビリティ推進会議では、サステナビリティに関わる重要課題を特定するとともに、特定した重要課題をもとに、全社横断的に活動内容を評価します。またトップマネジメントとして各部門および各常設委員会と連携することで、当社のサステナビリティの取り組みを推進しています。

サステナビリティ推進会議の検討事項は、取締役会に報告され、社外取締役からの意見を受けたうえで、投資や戦略などの方針決定となる仕組みとなっています。



* 環境委員会、開発委員会、NASグループリスク・コンプライアンス委員会、コーポレートコミュニケーション委員会、NASグループ品質保証委員会、規制輸出等管理委員会

サステナビリティ推進会議での主な議論

サステナビリティ推進会議では、主に以下のテーマについて議論しました。

- 2025年度 会議開催数：計6回開催

日付	主な議題
2025年 4月 7日	● 調達先の人権リスク影響評価について
2025年 5月26日	● 「日本冶金工業サステナブル調達ガイドライン」について
2025年 7月10日	● TCFDの見直し (定量評価の開示について)
2025年 9月 2日	● 「統合報告書2025」の発行について
2025年11月 4日	● GX-ETS (排出量取引制度)の概要について
2026年 1月10日	● サステナビリティ推進ロードマップ2026について

環境

当社グループは事業活動で多くのエネルギーを消費し多量のCO₂を排出することから、深刻化する地球環境問題に対処する責任があるものと考えています。グループ全体で資源のリサイクルや操業技術の改善などに努め、CO₂排出量を最小化することで、持続可能な地球環境の実現を目指しています。

環境マネジメント

考え方

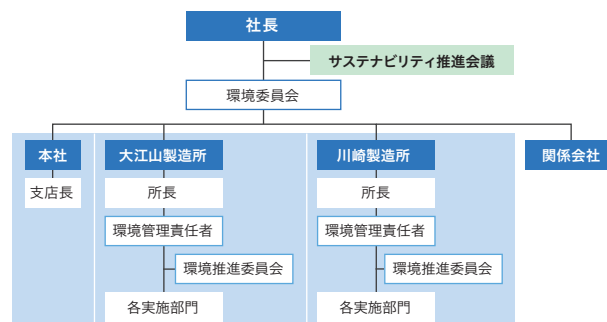
当社は、環境保護の重要性を十分に認識し、環境に関する条約・法令等を遵守したうえで、常に環境に配慮した事業活動を行っています。また、資源の有効利用、省エネ、グリーン調達の推進により、環境問題に積極的に取り組んでいます。

環境マネジメント体制

当社および当社グループ各社の環境管理を円滑に推進するため、社長が任命する役員を委員長とする環境委員会を設置しています。環境委員会では、各製造所における環境管理の計画と実施状況および省エネに関することなどについて審議および報告を行っています。

なお、製造拠点である川崎製造所および大江山製造所では、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001/JIS Q 14001の認証を取得しています。

環境マネジメント体制



環境方針

各製造所では、環境推進委員会を設置して、自製造所で策定した環境方針・環境管理計画を達成するための施策に取り組んでいます。

WEB 各製造所の環境方針はこちらに掲載しています。
<https://www.nyk.co.jp/sustainability/environment.html>

環境負荷低減

大気汚染防止

ばい煙発生施設の排ガスは、法に基づいた定期的な測定および常時監視を実施し適切に管理しています。大江山製造所では、湿式集じん機と電気集じん機を組み合わせたばい煙処理施設を設置し、適切に管理しています。川崎製造所は、加熱炉に低NO_xバーナーを採用し、窒素酸化物の削減などに取り組んでいます。

水質汚濁防止

当社では、生産工程で使用した水を、排水処理施設で処理した後、規制値を十分クリアしていることを確認し、放流しています。川崎製造所では、水質汚濁物質等（窒素、リン、COD）の常時監視を実施しています。

廃棄物排出量の推移

当社では資源循環の促進のため、産業廃棄物の発生量の抑制とリサイクルの推進を行い、産業廃棄物の最終処分量の低減に努めています。

WEB 環境負荷低減に関するデータはこちらに掲載しています。
<https://www.nyk.co.jp/sustainability/environment.html#environmentLoadReduction>

気候変動・生物多様性への対応

考え方

鉄鋼業はエネルギー多消費型かつ、原材料の調達段階を中心に自然への依存や影響も大きい産業です。当社では気候変動問題や生物多様性への対応は経営課題の一つと捉えており、鉄鋼業の一員として、カーボンニュートラルおよび生物多様性保全に積極的に取り組み、社会に対しての責任を果たします。

ガバナンス(TCFD^{*1}/TNFD^{*2}共通)

当社は、代表取締役社長を議長とする「サステナビリティ推進会議」において気候変動および自然資本・生物多様性に関するリスクと機会やその他対応について協議し、その内容を適宜取締役会へ報告しています。取締役会は報告を受けた課題への取り組みを監督しています。

戦略(TCFD)

気候変動に伴うリスクと機会は、当社が持続可能であるためにも重要な課題であると認識しています。そこで当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に沿ったシナリオ分析を行いました。

4℃シナリオ(気候変動対策が行われず成り行き)と、1.5℃シナリオ(今世紀の平均気温上昇を1.5℃に抑える)を用いてシナリオ分析を実施しました。それぞれのシナリオで2030年における世界観を想定し、リスクと機会を抽出しました。さらにリスクと機会を「移行リスク」と「物理的リスク」に整理しました。移行リスクでは、シナリオごとのエネ

ルギー需給や炭素税の見通しなどは国際エネルギー機関(IEA)「World Energy Outlook」、物理的リスクでは自治体発行のハザードマップなどを参考にしました。これらの資料をもとに事業へのインパクトの影響評価を行いました。

その結果、環境・エネルギー分野など新たな需要の機会が増える一方、カーボンプライシングの追加負担発生によ

る製造コストの増加や、電力や燃料価格の上昇は、当社にとって大きなリスクと評価されました。影響評価が大きいとされた項目については、財務への影響について検討を行っています。なお当社は、2022年9月にTCFD提言への賛同を表明しています。

シナリオ分析結果

シナリオ	インパクト評価項目 (社会の変化)	影響評価*		リスクと機会 (時間軸)	対応策
		4℃	1.5℃		
移行リスク	カーボンプライシングの導入 政策・法規制 市場	—	▼ 大きい	カーボンプライシングの追加負担発生による製造コストの増加(短期～長期)	- 省エネ、カーボンニュートラルへの設備投資と操業改善の推進 - 水素、アンモニア、合成メタン、バイオ燃料などへの燃料転換 - カーボンレス・ニッケル製錬技術の開発
	カーボンニュートラルを目指した社会への移行 技術 市場 評判	—	▼ 大きい	- 電力や燃料価格の上昇 - 原料価格・輸送費などの調達コストの上昇(短期～長期)	- 操業における省エネ施策の推進(エネルギー原単位向上) - コストを勘案した適正な製品価格形成
		—	▼	CO ₂ 排出量削減のための設備投資額増加(短期～長期)	- 環境負荷低減効果も織り込んだ投資判断の実施 - 投資コストを勘案した適正な製品価格形成
		—	▼	CO ₂ 排出量の多い需要分野の縮小または消滅(低効率石炭火力用FGD、ボイラー、EGRなど)(中期～長期)	- 顧客のニーズに合わせた環境適合型商品の開発 - 水素、再エネ、EV(電気自動車)、FCV(燃料電池車)、二次電池、CCUSなど新規需要捕捉に向けたソリューション営業
		—	▲ 大きい	環境・エネルギー分野など新たな需要の取り込み(短期～長期)	
		—	▼	リサイクル原料の需給タイト化(中期～長期)	- 新電気炉(E炉)によるリサイクル原料利用の多角化 - 安価な調達ソースの確保(大江山製造所)
物理的リスク	異常気象による事業への影響 急性	▼ 大きい	▼	自然災害(豪雨・強風・高潮など)の多発かつ激甚化による生産停止、サプライチェーンの分断、物流停止(短期～長期)	- 自然災害対策(設備点検強化、BCP対応など)の検討、実行 - 生産受委託など他社との設備の相互有効利用 - 国内資源の活用、物流(販売・調査)ソースの安定確保などサプライチェーン整備、多様化
	気温上昇に伴う職場環境の悪化 慢性	▼	—	感染症・熱中症など健康被害の発生リスクの増大(短期～長期)	- 作業環境改善、省力化投資の実行 - 感染症、熱中症対策BCPの強化

* ▼: リスク ▲: 機会 大きい: 50億円以上 —: 影響がないまたは小さい

*1 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

*2 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)

環境

リスクと影響の管理(TCFD/TNFD共通)

気候変動や自然資本・生物多様性に伴うリスクと機会
は、TCFDおよびTNFDの枠組みに沿った分析(依存・影響
の評価を含む)を踏まえ、サステナビリティ推進会議で特
定されています。特定されたリスクと機会は、各部門でブ
レイクダウンを行い、対応策を検討しています。また、公
的機関等が開示する最新の情報を入手したうえで年1回を
目処にサステナビリティ推進会議にて議論し、必要に応じ
て見直しを行い、その内容を適宜取締役会へ報告していま
す。新たなリスクについては、適宜関連する各部門・各委
員会へ報告され、なかでもNASグループリスク・コンプラ
イアンス委員会へ報告されたリスクは、必要に応じてほか
のリスクと同様、NASグループリスク管理規程により適切
なリスク管理が行われています。

指標と目標(TCFD)

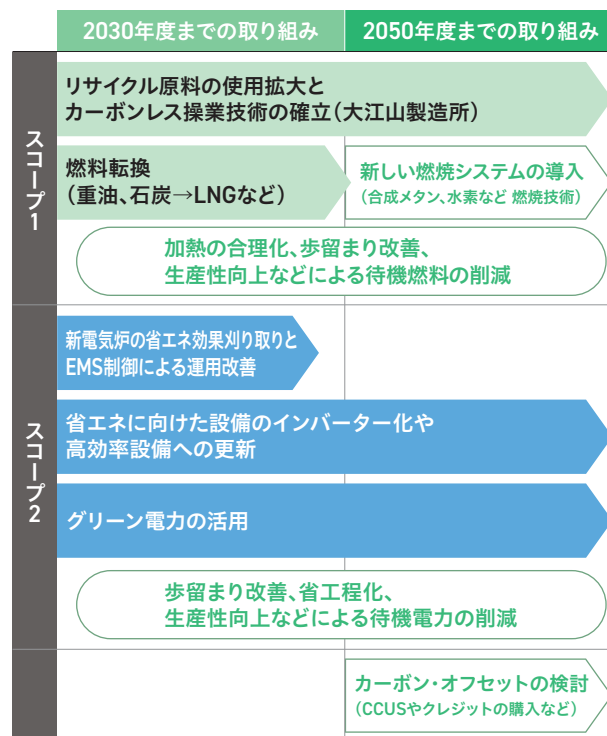
当社は、2021年12月、CO₂排出量削減目標(スコープ
1+2)を2030年度に46%(2013年度対比)、2050年度実質
ゼロとすることを目標として設定しました。2023年5月に
開示した「中期経営計画2023」では、2030年度の削減目標
46%を2025年度に前倒し達成する計画としました。また
NASグループ全体としても、カーボンニュートラルを実現
できるよう取り組みを推進していきます。

取り組み状況

当社は、2050年度を見据えたカーボンニュートラルへ
のロードマップを策定し、事業活動のあらゆる面で徹底し
た省エネを推進しています。川崎製造所では、設備のイン

ター化、照明のLED化などに加え、2022年1月には省
エネ性能に優れた高効率新電気炉(E炉)を稼働しました。
2021年度からは、電力需給変動に対応してフレキシブル
に操業パターンを変更する、いわゆるデマンドレスポンス
の運用を行っています。また2022年度から、CO₂排出量を
仮想的に費用換算するインターナルカーボンプライシン
グ(ICP)制度の運用を行っています。炭素価格を10,000
円/t-CO₂と設定し、排出量の増減を伴う設備投資につい
て、投資判断の参考としています。

カーボンニュートラルへのロードマップ



エネルギー転換

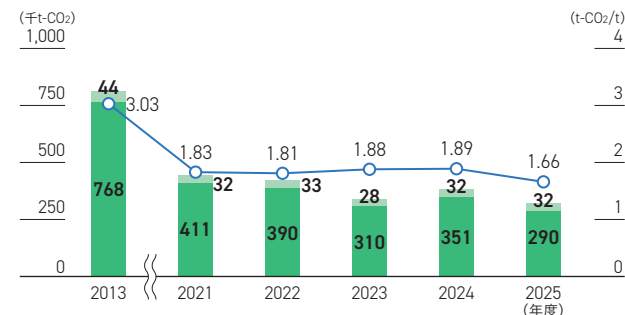
大江山製造所では、ニッケル製錬用ロータリーキルン
(回転式窯)のエネルギー源を、現行の石炭からLNGに転
換し、2025年夏から運用を始めました。CO₂排出量は従来
比で約16%削減されます。また川崎製造所では、所内の一
部で使用していた重油に
ついて、都市ガスへの転
換を順次進めてきました
が、2026年3月までにす
べて完了しました。

CO₂排実績(スコープ1+2)

2025年度のCO₂排出量は、川崎製造所と大江山製造所
を合わせた当社(単体)で290千t-CO₂、NASグループ全体
では322千t-CO₂となりました。CO₂排出量削減率(2013
年度対比・単体)は、生産量減少の影響もありましたが
62%となり、目標の46%を達成しました。

CO₂排出量(スコープ1+2)

(左軸) CO₂排出量 ■ 当社 ■ NASグループ(当社を除く)
(右軸) ○ 販売量1t当たりの原単位(t-CO₂/t)(当社単体)





明しました。また2026年度からは、新たに発足したGXフューチャー・コンソーシアムおよびGXフューチャー・リーグに引き続き参画しています。

■ サプライチェーン全体のCO₂排出量(スコープ3)

事業者自らの排出量だけでなく、事業活動に関係するサプライチェーン全体のCO₂排出量を把握するため、環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン (ver.2.8)」に基づいて、スコープ3の算定を行っています。

サプライチェーンCO₂排出量 (千t-CO₂)

制度	当社 (単体)	連結
スコープ1	163*	178*
スコープ2	127*	144*
スコープ3	594*	706
内訳		
①購入した製品・サービス	484	579
②資本財	20	27
③スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	53	59
④輸送、配送(上流)	36	40
⑤事業から出る廃棄物	0.2	0.5
⑥出張	0.2	0.3
⑦雇用者の通勤	0.4	0.7

* 第三者保証項目

スコープ1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

スコープ2: 他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出

スコープ3: スコープ1、スコープ2以外の間接排出 (事業者の活動に関連する他社の排出)

算定範囲: カテゴリー1から7まで (カテゴリー8から15までは非該当)

使用している排出原単位: IDEAV2 (サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用)、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 Ver3.6

WEB 独立第三者の保証報告書

<https://www.nyk.co.jp/sustainability/environment.html#thirdParty>

■ GXリーグ/GXフューチャー・コンソーシアム

経済産業省が推進するGXリーグは、日本の「2050年カーボンニュートラル」という目標に向け、持続的な成長を目指す企業が、官学と協働する場として設立されたものです。当社は2024年3月、GXリーグに参画することを表

TOPIX NASグループ各社のCO₂削減の取り組み

自家消費型太陽光発電設備の導入 (NAS TOA (Thailand) Co.,Ltd.)

NAS TOA (Thailand) Co.,Ltd.は、自社のバンパー工場 (タイ国 サムットプラカーン県) に工場屋根を活用した自家消費型太陽光発電設備を2024年5月に導入し、2025年7月付で首都圏配電公社から正式承認されました。

本件は、熱帯の恵まれた気候と自社事業所内の工場屋根を利用し、効率的な再生可能エネルギー導入を目指したものです。タイ国は環境保全やエネルギー安全保障の必要性により再生可能エネルギーの活用を推進しており、本設備の導入にあたっては、タイ投資委員会 (BOI) の当該投資に対する税制優遇も活用しています。

- 年間発電量 119万kWh (初年度)
- 年間CO₂排出削減量 711トン (初年度)



省エネルギー型大気熱処理炉への更新 (ナストア株式会社)

ナストア株式会社では、茅ヶ崎製造所の大気熱処理炉を省エネルギー型設備へ更新しました。既存の2炉を1炉に集約するとともに、熱交換器による廃熱回収機能や冷却水を必要としない無水ロールの採用、また断熱性を向上させることで、エネルギー効率を高めています。本設備は2026年8月に稼働を開始し、高機能材を含めた溶接管 (オーステナイト系ステンレス鋼、ニッケル合金、スーパーオーステナイト系ステンレス鋼、二相ステンレス鋼など) の品質安定化に加え、年間約300t-CO₂の排出量削減が見込まれています。



環境

自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)

当社は、自然関連の依存・影響・リスク・機会を把握するため、自然資本・生物多様性に関する分析を行いました。分析にあたっては、TNFDが推奨するLEAPアプローチに沿った評価を実施しました。「ガバナンス」と「リスクと影響の管理」はTCFDと共通）。

■ 戦略 (TNFD)

Locate (自然との接点の特定)

当社グループの製造・加工拠点について、TNFDが定める基準に基づき調査を行いました。IBATなど各ツールから得られた調査結果（デスクトップ調査）や当社が把握している実際の状況、事業における拠点の重要性（売上高・生産高など）を考慮した結果、日本冶金工業の川崎製造所、大江山製造所を優先地域*として特定しました。

〈水リスクの評価〉

当社は、企業活動における水リスクが経営課題の一つであると認識しています。そこでAqueductを用い、当社（単体）の生産拠点の水リスクを評価しました。その結果、大江山製造所はLow-medium（低～中）、川崎製造所はMedium-high（中～高）判定となりました。水リスクが高いとされるExtremely-high（極めて高い）やhigh（高）の拠点はありませんでした。水の使用量削減のため、全拠点において生産工程で使用した水の循環利用を進めており、大江山製造所では70%以上、川崎製造所では90%以上を再利用しています。

Evaluate (依存・影響の評価)

当社事業と自然との依存・影響の関係について調べるため、ENCOREを用いて評価を行いました。その結果、直接

* 自然と依存・インパクトの関係が強く、優先的に評価すべき地域

操業においては、特に有害汚染物質の排出や騒音などによる自然への影響が大きいことが明らかとなりました。またサプライチェーン上流においては、特に非鉄金属鉱石の採掘において水資源への依存が確認されたほか、土地利用（採掘）、有害汚染物質の排出、騒音などの影響が大きいことも分かりました。

Assess・Prepare (リスク・機会の評価と対応)

Locate・Evaluateの分析結果を踏まえて、当社事業における自然関連のリスク・機会および対応策について以下のように整理しました。

これらの評価を踏まえ、当社では関連法令の遵守を徹底するとともに、各種対策を一層強化することで、自然資本

への影響の最小化に努めていきます。また水資源については循環利用および効率的な活用を推進していきます。さらに、自然への依存・影響の小さいリサイクル原料の活用を推進していきます。

■ 指標と目標 (TNFD)

当社は、原材料におけるリサイクル原料（都市鉱山）比率の向上や水資源の効率的活用などを推進し、自然資本・生物多様性の保全に努めています。具体的な取り組み状況については、「環境負荷低減」(□ P51)「水リスクの評価」(□ P55)「循環型社会の構築」(□ P56)に記載しています。

サプライチェーン	分類		リスク／機会	対応策
上流	物理リスク	急性	自然災害の激甚化に伴うサプライチェーンの寸断	- カーボンレス・ニッケル製錬への転換によるリサイクル原料の積極的な利用 - サプライチェーンの多様化 「日本冶金工業サステナブル調達ガイドライン」に基づいた調達活動の実施
		慢性	水供給の減少や土壌の劣化、生態系の劣化等に伴う、原材料調達の不安定化および調達コスト増加	
	移行リスク	政策・法規制	調達先における規制対応の強化による調達コスト増加	
		評判	調達先が適切な環境対応を行わなかった場合に、当社のレピュテーションが低下するリスク	
直接操業	物理リスク	急性	自然災害の激甚化に伴う、製造拠点における水害（洪水・高潮）	- 自然災害対策（BCP対応や設備点検強化など）の検討、実行 - 生産受委託など他社との設備の相互利用
		慢性	渇水・水不足により、工場での生産に影響が生じるリスク	
	移行リスク	政策・法規制	水利用や汚染の防止を目的とした対応コストの増加	水資源の循環利用、効率的な活用
		評判	製造拠点の汚染防止の取り組みが不十分だった場合に、当社のレピュテーションが低下するリスク	
	機会	製品	副産品の有効利用による廃棄物削減	- 法令の適正遵守 - ISO 14001/JIS Q 14001に準拠した環境マネジメントシステムによる管理（川崎製造所、大江山製造所） - 副産品のリサイクル化推進と用途の拡大
		評判	原材料のリサイクル比率を高め、環境負荷を低減することによる企業イメージ向上	

循環型社会の構築

考え方

当社は大量生産・大量消費・大量廃棄型の社会から脱却し、物質の効率的な利用やリサイクルを推進することにより、環境への負荷が低減される循環型社会への貢献を目指しています。ステンレス鋼は100%リサイクルが可能な素材であり、使用済みステンレス鋼をスクラップとして回収し、再利用することができます。また社会から排出されるリサイクル原料(都市鉱山)を使用することで、天然資源の消費を抑制し、資源の有効活用を促進します。



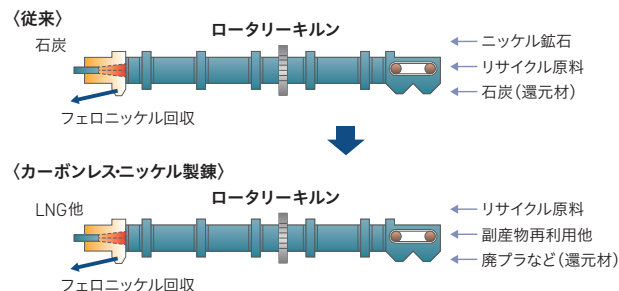
カーボンレス・ニッケル製錬への挑戦(大江山製造所)

当社は、従来の輸入ニッケル鉱石および石炭を主体としたニッケル製錬から脱却し、リサイクル原料を主体とした「カーボンレス・ニッケル製錬」の確立に挑戦しています。

WEB

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/5480/tdnet/2099171/00.pdf>

カーボンレス・ニッケル製錬のイメージ



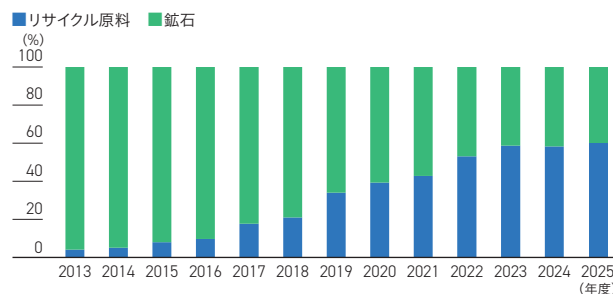
① カーボン代替(ケミカルリサイクル)

石炭(無煙炭)から廃プラ(RPFなど)へ、ニッケル還元材の置き換えを進めています。廃プラを効率よくロータリーキルン内に投入するため、投入設備を増設するとともに、廃プラ置き場の整備を進めています。

② リサイクル原料の多様化と使用拡大

大江山製造所では、ステンレスの主原料となるフェロニッケルを生産しています。ニッケルは経済産業省が重要鉱物(クリティカルミネラル)に指定する貴重な鉱物資源です。従来は海外から輸入したニッケル鉱石のみを原料としていましたが、将来的にはニッケル鉱石に依存しないニッケル製錬を目指しています。フェロニッケル製造におけるリサイクル原料の使用比率は、2025年度に61%となりました。

リサイクル原料と鉱石の比率



③ 副産物・廃棄物低減、活用

微粒フェロニッケルスラグ(製品名: ナスファインサンド)は、2024年6月、日本産業規格に制定されました(JIS A 5016)。これまでも埋め戻し材料等として利用されてきましたが、今後さらなる用途拡大を見込んでいます。

リサイクル原料比率(川崎製造所)

川崎製造所では、大江山製造所で製造する都市鉱山由来のフェロニッケルのほか、ステンレススクラップ、フェロクロム等を原料として製造しており、ステンレス一般材のリサイクル原料比率は現状約80%です。今後、大江山製造所とも連携して原料の多様化に取り組み、リサイクル原料比率のさらなる向上を目指します。

ダスト、スラッジのリサイクル(川崎製造所)

電気炉からのダストや、排水処理工程からの酸洗スラッジなど、ステンレス鋼の製造に伴い発生する副生物には鉄、クロム、ニッケル、モリブデンなどの有価金属が含まれています。そこで川崎製造所内にある関係会社のナステック(株)では、副生物を水分とともに混錬してブリケットを成形し、電気炉にて溶融還元し、メタルとスラグに分離しています。このメタル分は有価金属として回収し、ステンレス鋼の原料としてリサイクルされています。



製団機で製作したブリケット

人的資本

人材育成

考え方

当社グループの技術力は、長年にわたり培われてきた従業員の経験やノウハウを基盤としており、次世代へその蓄積を継承していくことが高品質なステンレス鋼を供給するうえで必要不可欠であると認識しています。加えて、当社グループのさらなる価値の向上と発展のためには未知の領域に挑戦していく意欲と既存の枠組みにとらわれない柔軟かつ広い視点を持った人材が必要であると考えています。

従業員が安全かつ安心に意欲的に働ける環境を整備すること、様々な課題に積極性と柔軟性を持ってチャレンジする人材を育成すること、これらを重要な課題と認識し、当社グループでは「人材育成方針」「当社の行動指針」および「社内環境整備方針」を掲げ、人材基盤の確立に取り組んでいます。

人材育成方針

直面する様々な経営課題に取り組み、さらなる企業価値の向上を実現するため、当社の行動指針を体現できる人材の獲得と育成に取り組めます。

当社の行動指針

- I 法令を遵守し、社会ルールを尊重し、社会的良識を以って行動をする。
- II 変化には、知力を凝らし、進取の精神を以って挑戦する。
- III 目標は、万難を排し、勇気を以って遂行する。
- IV 多様と異質を尊重し、協和の心を以って総合力を発揮する。

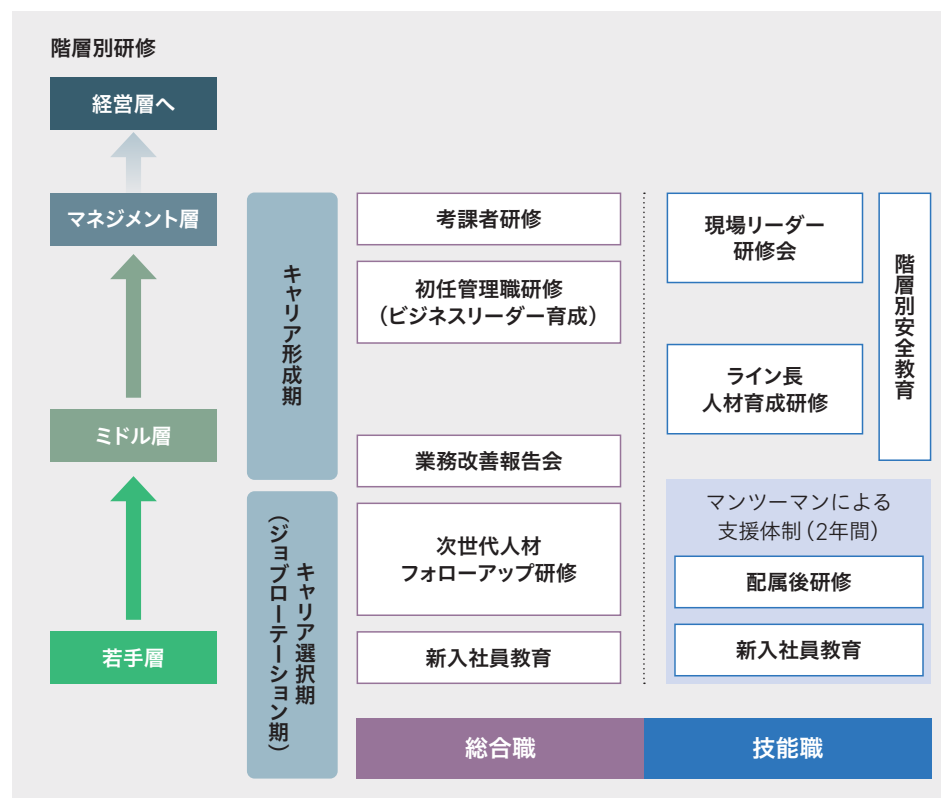
社内環境整備方針

従業員一人一人が自己の能力を十分に発揮し、やりがいをもって伸び伸びと業務に取り組むため、安全にかつ安心して働ける社内環境を整備いたします。

中長期キャリアアップ支援

従業員の中長期的なキャリアアップをサポートするための階層別研修を実施しています。総合職においては将来の経営を担う管理職・経営者候補の育成に、技能職においては製造の現場においてリーダーシップ・フォローシップを発揮しうる現場リーダー候補者の育成に取り組んでいます。

中長期キャリアアップ支援



高度人材育成プログラム

- グローバル人材育成研修
- 社内公募短期大学派遣
- 国内研修派遣
- 社会人ドクター派遣

キャリア開発支援

- 能力開発補助制度
- オンライン研修制度
- 通信教育支援 等

目的別研修

- 各種資格取得教育
- 1on1 ミーティング教育
- ハラスメント防止教育
- 技術基礎講座 等

職能別研修

- 技能検定
- 自主保全士教育
- 設備保全教育 等

Ⅰ 人材育成の取り組み

次世代人材フォローアップ研修

将来を担う中核人材を育成するにあたって、新卒入社の1年目から5年目を対象に研修を実施しています。

仕事の基本的な進め方からスタートし、論理的思考力、チームワーク、状況判断能力、後輩指導など、年次とともに必要となる能力をテーマとして段階的に受講することで、新人・若手社員のうちから責任と能力のある組織にとって重要な戦力となるための成長をサポートしています。合わせてこの期間は本人のキャリア選択の重要な時期であるため、ジョブローテーションを実施し、本人の希望を配慮しながら必ず2部署を経験させることで、主体的なキャリア形成を支援しています。

研修受講者数	67名
研修受講率	100%
総研修時間	469時間

グローバル人材研修(worldstainless派遣)

worldstainlessとはベルギーに本部を置くステンレス鋼の世界的な業界団体です。本団体への派遣を通じて、海外で業務に従事する機会を提供しています。異文化環境に身を置くことで、国際的な視野とコミュニケーション能力の向上を図っています。

社会人ドクター派遣

開発分野で将来を担う中核人材の育成に向け、社会人ドクター派遣制度を導入しています。最先端の研究を通じてその専門性を高める機会を提供しています。



次世代人材フォローアップ研修

キャリア開発支援

総合職のキャリア開発を目的に「能力開発補助制度」を導入しています。業務上で必要な分野に関わらず、マネジメントやリーダーシップ、経営・語学・IT・経理分野等専門知識に関する学習・資格取得・受験に関する費用について会社のサポートを受けることができます。

また、当社はeラーニングを導入しており、自身の課題意識に基づいて、多様なテーマから動画研修を受講することができます。

1on1ミーティング

各職場におけるコミュニケーションの活性化、および総合職一人ひとりの特性や意欲を踏まえた人材育成を進めるため、1on1ミーティング制度を導入しています。本制度は従業員の成長を推進する仕組みと位置づけており、上司との定期的な対話を通じて、業務上の小さな課題の解消にとどまらず、目指すべき方向性や会社からの期待を共有することで、自主的かつ継続的な成長を促進しています。

また、管理職向けには部下とのコミュニケーションを充実させるため、1on1ミーティングに関する集合研修を定期的に行っています。

新入社員研修・技能伝承

技能職の新入社員については、基礎的な知識や資格を取得するため入社後に3か月間の集合研修を実施しています。また、配属先において2年目終了時まで、先輩社員がマンツーマンフォローし、高度技能人材の育成を図っています。

また、従業員の技術向上を目的として技能検定の受験推奨や、安全意識の向上を図るためVR技術を用いた安全学習も実施しています。

社内公募による短期大学派遣制度

高等学校卒業またはこれと同様の能力を有する技能職のうち、より専門的な技術を学修したいと希望する従業員を短期大学へ派遣する制度があります。派遣者は2年間専門的知識を学修し学位を取得、卒業後は総合職として新たなキャリアへ踏み出します。

技能職の派遣者累計実績 (1986年度～)	20名
--------------------------	-----

人的資本

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)

考え方

「多様と異質を尊重し、協和の心を以って総合力を発揮する」ことを行動指針の一つとして掲げています。異なるバックグラウンドを持つ一人ひとりの考えを尊重することが当社の健全な発展に資すると考え、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)を推進します。

女性活躍推進

「積極的な女性採用」および「女性が安心して仕事ができる職場環境の整備の推進」を課題と捉え、下記目標を掲げています。

- ①幹部候補社員採用のうち、女性の割合を20%以上にする。
- ②年次有給休暇の取得率を継続的に70%以上にする。

2024年～2026年4月に新卒入社した総合職38名のうち女性は8名(21%)となっています。また、2025年度の年次有給休暇の取得率は82%となっています。

障がい者活躍推進

川崎製造所内に専用の執務スペースの設置や専任の支援員を配置し、各社員の特性やニーズに応じた柔軟な業務体制を整備しています。また、本人の適性や意欲を踏まえて無期雇用への転換・正社員への登用を行うなど、より広い活躍の場へとつなげる制度も整えています。こうした取り組みを通じて中長期的なキャリア形成を支援しています。2025年度までに1名を正社員化、4名を無期雇用へ転換しました。

また、2024年度からは川崎製造所以外でも障がい者の活躍の場を創出するため、「冶金大宮ロースタリーチーム」を設立いたしました。同チームが丁寧に製造したドリップコーヒーは、福利厚生の一環として社内に配布され、休憩時間等で広く社員に愛飲されています。こうした取り組みは、障がい者の方々と一体感の醸成にもつながっています。



川崎製造所内の専用執務スペース



冶金大宮ロースタリーチーム

ワークライフバランスの取り組み

子育て・介護の時間や家庭、地域、自己啓発などに充てる時間を確保し、従業員一人ひとりが健康で豊かな生活が実現できるよう、ワークライフバランスの充実に取り組んでいます。

制度	2025年度の実績
育児休業制度利用者数	12名
育児短時間勤務制度利用者数	10名
介護休業制度利用者数	0名
介護短時間勤務制度利用者数	0名
子の看護休暇制度利用者数/取得日数	74名/合計345.4日
有給休暇の取得率	82%
保存休暇制度利用者数/取得日数	37名/合計499.0日

従業員の健康に関する取り組み

従業員の健康維持・増進のため、健康保険組合と協力しながら予防接種や人間ドックのサポートを行っています。

主な取り組み・制度	
インフルエンザ予防接種の費用補助	ウォーキング・イベント
人間ドックの費用補助	脳ドックの費用補助
婦人健康診断	特定保健診断・指導
大腸がん郵送検診	スポーツクラブ法人会員

人権

考え方

企業活動は、直接的・間接的に人権に影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、事業活動を通じて社会に貢献する存在としてその責任を自覚し、他者の人権を侵害しないよう組織全体で当事者意識を持って取り組んでまいります。

当社では2024年4月に「NASグループ人権方針」を定め、グループとして果たすべき責務を明確にしました。本方針に基づき、人権侵害や差別のない包摂的社会の実現を推進します。

WEB NASグループ人権方針
<https://www.nyk.co.jp/pdf/sustainability/human-rights-policy2024.pdf>

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループでは、国連人権理事会の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、2023年度より人権デュー・ディリジェンス（以下、人権DD）の取り組みを開始しました。

WEB 国内グループ事業の人権DD
<https://www.nyk.co.jp/sustainability/society.html#humanrights>

マネジメント体制

人権DDの取り組み内容は、社長を議長とするサステナビリティ推進会議で議論されています。また、サステナビリティ推進会議での検討事項は適宜、取締役会に報告され、監督を受けています。

2025年度の取り組み

サプライヤーチェーンの人権リスクを調査するため、主要な調達先へのアンケート調査を開始しました。

従業員への教育

当社では、人権方針に基づく人権尊重の取り組みを実施するため、グループ従業員に対する人権教育を実施しています。2025年度は、グループを含む役員・従業員を対象に人権およびハラスメント防止に関する教育を行いました。

当社グループが取り組むべき人権課題と対応

2023年度に国内グループ事業の人権リスク影響を調査し設定した、当社グループが優先的に対応すべき人権課題は下の表の通りです。設定された3つの課題については、今後も引き続き活動を継続・強化していきます。

人権重要課題		対策
安全で健康的な職場環境の整備	安全と健康に配慮した、働きやすい職場環境を整備します。	- OSHMS(労働安全衛生マネジメントシステム)や社内ルールに基づいた、安全衛生レベルの向上 - 製造所を中心とした継続的な安全教育 - 中長期的な戦略投資を通じた自動化・省力化による職場環境の改善
差別、ハラスメントの排除	従業員および関係者による人種、民族、性別、宗教、意見、障がい、その他の状態を含む、遂行すべき業務と関係のない属性や雇用形態によるあらゆる差別を禁止します。また、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、その他あらゆる形態の個人の尊厳を傷つける言動を許容しません。	- ハラスメント防止に向けた規程の整備および教育 - 内部通報制度やハラスメント相談窓口の周知徹底
地域社会への責任	事業活動が地域社会における人権に直接的、間接的に影響を及ぼす可能性があることを認識し、人権侵害を伴う紛争鉱物を使用しないようにする他、事業活動に関係する周辺地域の地域住民の環境に対する権利や土地に対する権利を尊重します。	ISO14001や社内ルールに基づいた環境管理の徹底

調達

考え方

原料・資材の調達をめぐるのは、紛争や人権侵害、環境破壊などのリスクへの対応が国際的に重要視されています。当社は、各国の政策や業界動向を踏まえ、サプライチェーン全体を通じた人権・環境リスクに配慮した責任ある調達活動を推進しています。

責任ある調達に向けた管理プロセス



大江山製造所 鉱石ヤード

日本冶金工業サステナブル調達ガイドライン

「日本冶金工業サステナブル調達ガイドライン」を制定し、調達先と共有することで、サプライチェーン全体で持続可能な調達活動を推進しています。

WEB 日本冶金工業サステナブル調達ガイドライン

https://www.nyk.co.jp/pdf/sustainability/society/sustainable_procurement_guidelines_202509.pdf



川崎製造所 屋内合金鉄倉庫

紛争鉱物管理

当社は、紛争地域および高リスク地域からの鉱物調達を行わない方針を定め、取引先を通じた情報収集や社内管理体制のもと、適切な管理を実施しています。

WEB 紛争鉱物管理

<https://www.nyk.co.jp/sustainability/society.html#procurement>

サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンス

「NASグループ人権方針」に基づき、主要鉱物に関する人権リスク調査に着手し、主要調達先への人権DDを順次進めています。

「目標：2027年度末 購入金額ベース80%以上」

WEB サプライチェーンにおける人権DD等への対応

<https://www.nyk.co.jp/sustainability/society.html#procurement>

環境問題等への対応

当社は、近隣住民の生活に支障を及ぼす恐れのある「不適正ヤード」から出荷される金属スクラップの受け入れを行わない方針を表明しています。

法令遵守の観点からの管理徹底を要請し、地域社会や環境への責任ある対応にも取り組んでいます。

WEB 環境問題等への対応

<https://www.nyk.co.jp/sustainability/society.html#procurement>



川崎製造所 スクラップヤード

持続可能なパートナーシップ構築

「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に基づき、取引先との共存共栄を通じた持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。

あわせて、適正な価格協議や支払条件の適正化など、公正・適切な取引慣行の推進にも取り組んでいます。



製品積込作業

WEB パートナーシップ構築宣言

<https://www.nyk.co.jp/pdf/sustainability/partnership2024.pdf>

WEB ホワイト物流推進運動 自主行動宣言

<https://www.nyk.co.jp/pdf/sustainability/white-logistics.pdf>

近年の取り組み

2022年 6月	「パートナーシップ構築宣言」を公表
2023年10月	「不適正ヤード」からの金属スクラップを受け入れない方針を表明
2024年 4月	「NASグループ人権方針」を公表 主要鉱物等の人権リスク調査を開始
2024年 6月	ホワイト物流推進運動の趣旨に賛同し、「自主行動宣言」を提出
2025年 7月	「日本冶金工業サステナブル調達ガイドライン」を公表 確認書の受領および人権DD浸透度調査（購入金額ベース80%）
2026年 2月	主要調達先に対する人権DDを開始

安全衛生

考え方

当社ではOSHMS(労働安全衛生マネジメントシステム)を導入し、安全衛生レベルの向上に積極的に取り組んでいます。OSHMSの中心であるPDCAサイクルを用いて、事業場の安全衛生水準の向上に継続的に取り組むことによって、労働災害の防止のみならず、働く人すべてが健康で、安全に働ける職場の形成を目指します。

体制

製造所長が総括安全衛生管理者を務め、安全衛生管理者(部長)、産業医を選任し、それぞれの職務は安全衛生管理規則に定められています。また、各製造所において総括安全衛生管理者、安全衛生管理者、産業医、労働組合の代表から構成される安全衛生委員会を月に1回開催しており、法に定められた事項に関し調査審議するとともに、年間計画や各月の取り組みに対する浸透を行っています。



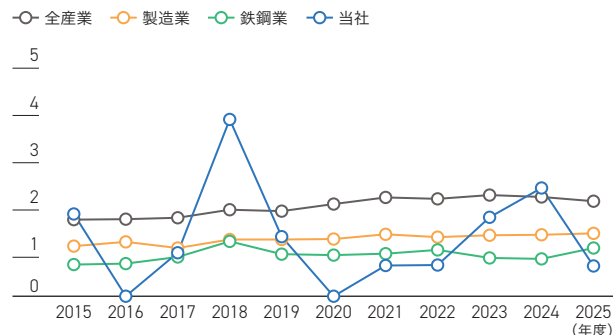
安全衛生教育の様子

安全成績

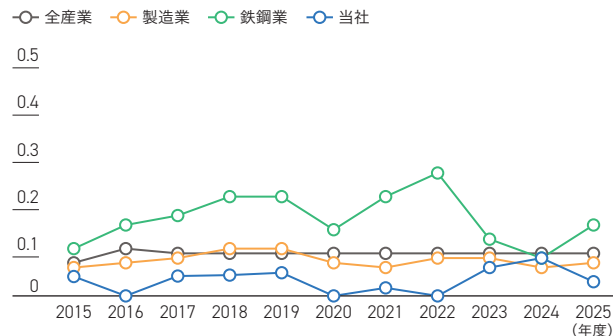
当社の安全成績はグラフの通りです。重大な労働災害*については昨年度に引き続きゼロを達成しました。度数率(労働災害発生の頻度を表す指標)は高い年度もありますが、強度率(労働災害の重さの程度を表す指標)については低い水準を維持しています。引き続き安全活動を徹底し、災害件数全体の低減を目指します。

*重大な労働災害とは、死亡災害ならびに障害等級第1級から第7級までの障害の負傷または疾病を指す

度数率



強度率



安全・衛生への取り組み

当社は、安全・衛生の確保を最優先とし、安全で衛生的な職場環境の整備に努め、快適な職場の形成に努めております。

安全衛生教育

川崎製造所では、経験若年者、職長、総合職スタッフなど、各階層別の安全衛生教育を計画的に実施しています。教育は各現場より選抜し、外部の専門教育を受けた講師9名が豊富な知識や経験を基に講義と討議を交えながら進めています。繰り返し教育を重ねることにより、管理者や作業者の安全衛生に対する知識、感性の向上に大きく寄与しています。

特殊健康診断

当社は定期健康診断の際に胸部X線検査を実施し、結核を含む呼吸器や循環器の病気の早期発見に努めています。また法令で定められた有害とされる業務に従事する従業員に対しては、特殊健康診断を行っています。

さらに当社は海外拠点を有する企業として、世界三大感染症(結核、マラリア、HIV/AIDS)等のグローバルな健康課題の重要性を認識し、主に海外勤務者および帯同家族に対し、出国前・帰国後ならびに年1回の定期健康診断を実施するとともに、予防接種等の適切な感染予防対策を行うことで対応しています。

品質保証

当社は、関連法令や基準を遵守し、お客さまのニーズや仕様を満たす製品を、当社の品質マネジメントシステムに準拠し製造しています。

製造・サービスに関わるすべての社員が、品質向上のために、品質管理および品質保証活動に取り組んでいます。

品質方針

当社製品の最終製造工程を担う川崎製造所の品質方針は、ウェブサイトに掲載しています。

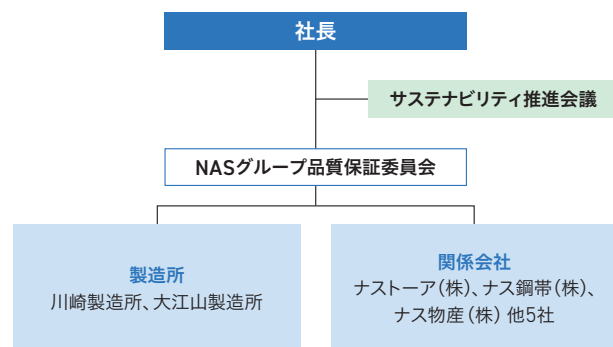
WEB

<https://www.nyk.co.jp/sustainability/society.html#quality>

NASグループ品質保証体制

当社では、グループの品質保証体制を継続的に改善することを目的とし、社長が任命する役員を委員長とする「NASグループ品質保証委員会」を設置しています。

品質保証体制



本委員会では、主に以下の任務を遂行しています。

- (1) 品質保証体制改善の方針を策定
- (2) グループ各社の主要な製造拠点に対する監査の実施（原則として年1回）
- (3) グループ各社の品質保証担当者による協議会の開催（年1回）
- (4) グループ各社に社内外で発生した品質不適切事例や、グループ内の改善活動内容等の情報を共有し、法令を遵守することの重要性について理解を深めることにより、品質コンプライアンス違反の防止と意識の向上を図る。

これまでに、グループ各社において、試験機器の自動化、データ自動取り込み、識別管理システム等の導入を進め、人の介入によるリスク低減対策を進めています。



自動ロックウェル硬さ試験機



蛍光X線分析装置

標準化活動

当社は、日本鉄鋼連盟、ステンレス協会の標準化活動へ参画し、鉄鋼に関連する国内規格・国際規格について改正や鉄鋼製品の標準化を推進しております。また、JIS等に当社製品を登録する標準化活動を積極的に行っており、NAS64、NAS254N、NAS354N等の主力製品がJIS化されています。

品質マネジメントシステム

製品品質の管理と品質向上を実行する方法として、JIS Q 9001/ISO 9001およびJIS Q 9100の要求事項に準拠した品質マネジメントシステムを確立・運用・維持し、継続的な改善に努めています。

ステークホルダーエンゲージメント

地域社会とのコミュニケーション

当社は、川崎製造所・大江山製造所を中心に関連するグループ会社と協力し合いながら、ともに暮らす地域社会の皆さまとのコミュニケーションを図り、当社をより深く知っていただくとともに、地域の安心で快適な暮らしづくりと活性化に力を尽くしています。

川崎製造所

「殿町夜光線」一斉清掃活動への参画

当社製造所沿いの市道「殿町夜光線」において、近隣企業と合同で実施される一斉清掃活動に参画しています。地域企業が連携して環境美化に取り組むことで、通行される皆さまにとって快適な環境づくりを推進するとともに、地域との協働による持続的なまちづくりに貢献しています。

多目的施設「双輪荘」の開放による地域交流の促進

当社が保有する多目的施設「双輪荘」について、近隣住民の皆さまより町内会の会合等で利用したいとのご要望を受け、地域貢献の一環として施設の貸し出しを行っています。

地域の交流拠点として活用いただくことで、住民同士のつながりを深めるとともに、地域コミュニティの活性化に寄与する取り組みを推進しています。

大江山製造所

宮津市、与謝野町とのコラボレーション

当社は大江山製造所のある地域と連携し、使用済み使い捨てカイロの資源化に取り組んでいます。2024年度からは宮津市と、2025年度からは与謝野町とも協力し、市民の皆さまから回収した使用済み使い捨てカイロは、フェロニッケルの鉄源として資源化され、宮津市および与謝野町のゴミ減量にも貢献しています。



工場見学

お取引先さまや従業員家族だけでなく、近隣の小中高生、支援学校生の工場見学を受け入れています。地域の皆さまに当製造所の事業への理解を深めて、より身近に感じていただく取り組みです。

株主・投資家とのコミュニケーション

当社はさらなる企業価値向上を目指し、株主・投資家の皆さまに向けた適時適切な情報開示、ならびに開示内容の充実に努めています。また、年2回の決算説明会で決算や経営計画に関して意見交換を行うほか、機関投資家の皆さまとの個別面談(実施回数:25年度36回延べ50名)では双方向の対話を深め、頂戴したご意見は経営陣・社内関係部と共有し、IR・広報部担当役員が統括するコーポレートコミュニケーション委員会を通じて取締役会にフィードバックしています。また、個人株主の皆さまを対象とした川崎製造所見学会を従来通り開催したことに加え、2025年度は機関投資家の皆さまを対象とした大江山製造所見学会を初めて開催し、ロータリーキルンをはじめとした当社設備やカーボンレス・ニッケル製錬への取り組みを紹介しました。



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

考え方

当社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上には、実効性のあるコーポレートガバナンスのあり方を追求していくことが不可欠であり、経営の健全性、信頼性向上の観点から、適時適切な経営情報の開示およびコンプライアンスの徹底などを通じた、コーポレートガバナンスの充実が重要課題の一つであると認識し、取り組んでいます。

体制^{*1}

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役会の議長	代表取締役社長
取締役会の人数	14名
うち社外取締役の人数	7名
うち監査等委員である取締役の人数	4名
監査等委員会の人数	4名
うち社外取締役の人数	3名
任意の委員会	指名・報酬委員会
指名・報酬委員会の委員長	代表取締役社長
指名・報酬委員会の人数	6名
うち社外取締役の人数	5名
取締役の任期	1年 (監査等委員である取締役は2年)
執行役員の人数	16名

*1 2026年6月25日時点

取締役会の主な議題（2025年度）

取締役会は計15回開催いたしました。主な議題は次の通りです。

- 取締役会規程等の改定
- 新中期経営計画策定に関する報告
- インド現地法人に関する報告等

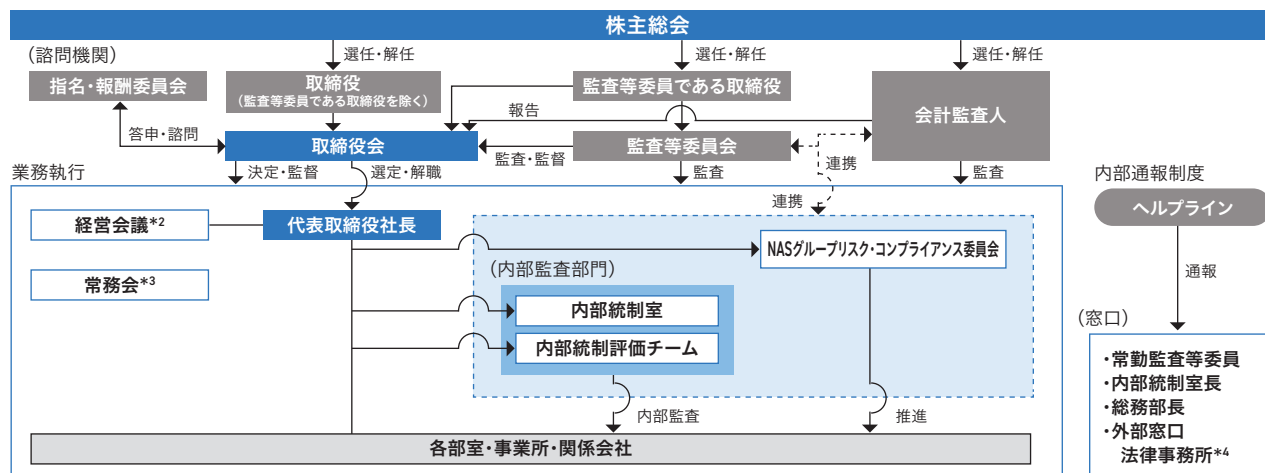
指名・報酬委員会の主な議題（2025年度）

指名・報酬委員会は計2回開催しました。次の議題等について審議し、取締役会に答申しました。

- 取締役および執行役員の選解任について
- 役員の後継者の計画について
- スキル・マトリックスの見直しについて
- 役員報酬等について

コーポレートガバナンス充実化に向けた取り組み

年月	取り組み
2012年 6月	執行役員制度の導入
2013年 6月	独立社外取締役の選任
2016年 1月	指名・報酬委員会の設置
2016年 4月	取締役会実効性評価の導入
2025年 6月	監査等委員会設置会社への移行



*2 経営会議（原則として毎週1回）は執行役員をもって構成し、常勤監査等委員は経営会議に出席して意見を述べるができる。

*3 常務会には執行役員が出席し、常勤監査等委員は資料を閲覧するほか、必要に応じて出席あるいは関係部門から説明を受けることができる。

*4 弁護士法人星川法律事務所

常設委員会については50ページ「サステナビリティ推進体制」をご覧ください。

取締役会実効性評価

当社は、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上には、実効性あるコーポレートガバナンスのあり方を追求していくことが不可欠であると認識しています。そのため、取り組みの成果や進捗を確認し今後の課題を明確化することを目的に、取締役会の実効性評価を2016年度から実施しています。

2024年度の評価結果を踏まえた 2025年度の取り組み

取締役会の実効性向上に向け、次期中期経営計画の策定プロセスにおいて、取締役会における中長期の成長戦略および重要な経営課題に関する議論を一層深化させました。あわせて、情報交換および認識共有のため、各種意見交換会を継続して実施いたしました。

2025年度の評価

1. 評価の方法

客観性を担保するために外部機関のサポートを受け、取締役会を構成する取締役（全14名）を対象にアンケート形式での調査を実施いたしました。また、調査結果を踏まえ、取締役会議長と社外取締役が意見交換を行い、取締役会に報告し議論いたしました。

2. 評価結果の概要

今回の評価結果を通じ、当社の取締役会の実効性については、おおむね確保されていると判断いたしました。なお、調査結果で評価が高かった項目は次のとおりです。

- ①次期中期経営計画の策定過程において、中長期的な経営戦略の方向性について、取締役会において建設的かつ活発に議論が行われたこと。
- ②サステナビリティについて全社的な課題認識を浸透させ、社会の動向を踏まえた適切な情報開示が行われていること。
- ③前年度の取締役会実効性評価の結果を受け、課題に対する改善に継続的に取り組んでいること。

3. 今後の取り組み

本評価および各取締役からの提言を踏まえ、2026年度は以下の課題に重点的に取り組みます。

- ・取締役に対する情報提供の充実
- ・中長期的戦略等の重要事項に関する取締役による実質的議論の充実
- ・指名・報酬委員会のさらなる議論の充実

当社は、今後も継続的な改善を通じて、取締役会の実効性向上を図り、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでまいります。

役員報酬制度

当社の役員の報酬等は、①基準報酬、②株式報酬、および③役員賞与から構成されます。ただし、経営に対する独立性、および客観性を重視する観点から、社外取締役の報酬等は、①基準報酬のみとしています。

① 基準報酬

役位ごとに金額を定め、原則として月額で固定とし、現金で支給する。

② 中長期インセンティブ（株式報酬）

基準報酬の20%相当額の譲渡制限付株式を、毎年一定の時期に付与する。

③ 短期インセンティブ（役員賞与）

個別業績を反映した役員賞与を支給する。

決定プロセス

基準報酬の総額、および役員賞与の総額：取締役会の決議により決定いたします。取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬の内容については、取締役会の決議による委任を受けた代表取締役社長が、過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会の審議・答申を受けて決定いたします。

株式報酬の総額：取締役会で決定し、個人別の報酬の内容は基準報酬の一定割合を目安とし代表取締役社長が決定いたします。

2025年度に係る報酬額の総額

区分	対象となる 役員の員数 (人)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）		
			基準報酬	業績連動報酬等 (役員賞与)	非金銭報酬等 (譲渡制限付株式)
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	10 (4)	316 (31)	199 (31)	83 (-)	34 (-)
監査役 （うち社外監査役）	4 (2)	11 (3)	11 (3)	- (-)	- (-)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	4 (3)	35 (23)	35 (23)	- (-)	- (-)

- 注1. 当社は、2025年6月26日開催の第143期定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。監査等委員である取締役に対する報酬等は当該移行後の期間に係るものであり、監査役に対する報酬等は、当該移行前の期間に係るものであります。なお、上記の対象となる役員の員数には、当事業年度中に監査役を退任し、その後、監査等委員である取締役に就任した者3名を含んでおります。また、上記報酬等の総額には、当事業年度中に退任した監査役1名分が含まれております。
- 注2. 業績連動報酬等として、社外取締役および監査等委員である取締役を除く取締役に対し、役員賞与を支給しております。上記業績連動報酬等（役員賞与）の総額は、当事業年度を対象期間とした支給予定の額であり、当期において費用計上した額です。業績連動報酬等の額の算定の基礎として選定した業績指標は当事業年度の連結営業利益であり、実績は109億73百万円となりました。当該業績指標を選定した理由は、当社の経営成績を評価するうえで重要な指標であるためです。業績連動報酬等の額は、当事業年度の連結営業利益のほか、配当総額およびその他の事項を総合的に考慮し、支給の可否および総額を決定しております。なお、業績連動報酬等の額は、連結営業利益の絶対額を基礎として算定していることから、目標値は定めておりません。
- 注3. 非金銭報酬等として、社外取締役および監査等委員である取締役を除く取締役に対し、譲渡制限付株式を付与しております。

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

考え方

当社は、「NASグループリスク・コンプライアンス委員会」を設置して、企業倫理および法令遵守意識がすべての役職員に浸透するよう取り組んでいます。本委員会は、コンプライアンスに関わる重要方針を 審議・立案し、各部門と協働してその徹底を図っています。また「コンプライアンス宣言」をウェブサイト上に掲載して、当社が今後ともコンプライアンス精神の涵養に努めることを社外に約束しています。

WEB コンプライアンス宣言

<https://www.nyk.co.jp/sustainability/governance/compliance.html>

内部統制

当社グループは、すべての役員および社員が遵守すべき事項として「NASグループ行動指針・行動規範」を制定し、業務遂行にあたり、国内外の法令を遵守することはもとより、社会ルールを尊重し、良識ある企業活動を行っています。また、常勤取締役を長とするNASグループリスク・コンプライアンス委員会により、法令に違反する、またはその恐れのある行為を防止する体制を確立しています。

WEB NASグループ行動指針・行動規範

<https://www.nyk.co.jp/sustainability/governance/guidelines.html>

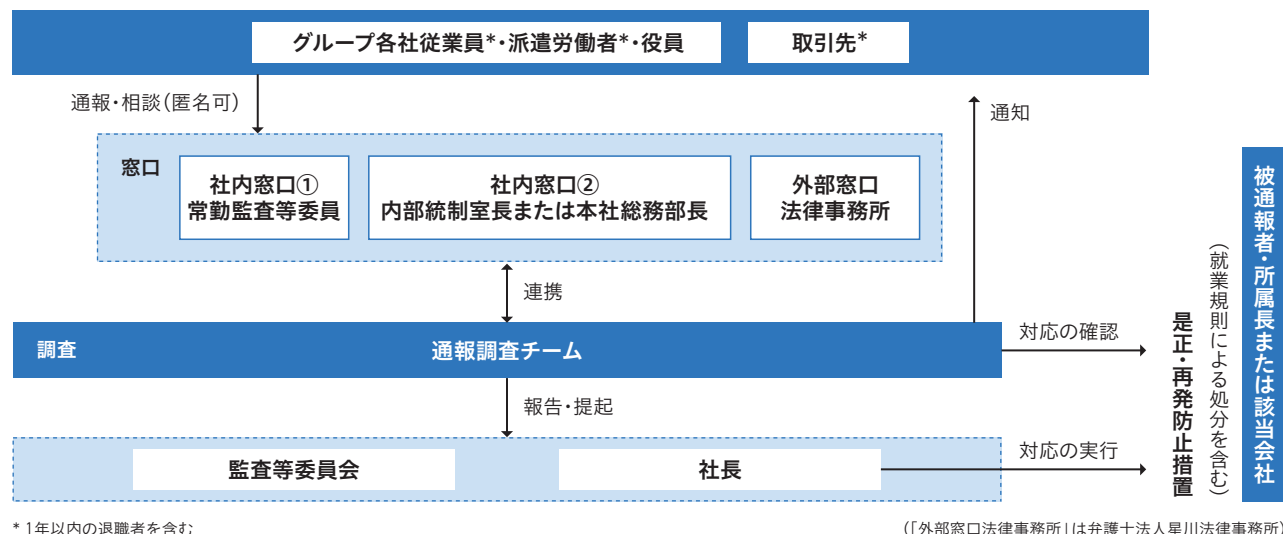
コンプライアンス活動

当社のNASグループリスク・コンプライアンス委員会では、年度を通じたコンプライアンス教育の計画・実施状況のほか、コンプライアンスに関わる事例や取り組みをグループ全体で共有しています。委員会事務局も、イントラネットなどを通じた社員向けの情報提供、注意喚起・啓発サービスによりこれらの活動をサポートしています。

内部通報制度（ヘルプライン）

当社グループでは、グループ内の公益通報制度として「NASグループヘルプライン規程」を制定しています。当社グループ各社の業務に関連して、法令や「NASグループ行動規範」に違反、または違反する恐れのある行為が生じていると思われたときは、当社が設けた各窓口へ、相談・通報することができます。また、本制度を有効に機能させるため、通報の重要性や公益通報者の保護について、社内報などを使いながら、継続的に周知を行っています。

公益通報対応体制：NASグループヘルプライン



リスクマネジメント

考え方

当社グループでは、リスクとは、グループ各社の経営基本方針（「経営理念」「NASグループ行動指針・行動規範」）や経営計画（事業方針、中期経営計画、予算）などの達成を阻害する要因であると考えています。事業経営に伴って生じるリスクの状況を正確に把握し、適切な管理を行うための体制の整備と、その効果的な運用を実現することで、企業の健全性の確保、ひいては企業の存続可能性の維持に努めています。

マネジメント体制

当社グループでは、「NASグループリスク管理規程」を制定しています。当社代表取締役社長をリスク管理に関わる統括責任者に、管理責任者としてリスクの分類により各部門担当役員、常設委員会委員長および各業務所管部門長を定めています。リスク管理プロセスとして、1.リスクの特定、2.リスクの分析・評価、対応方針決定、3.対応計画立案・実行までを組織的に行います。具体的なリスクマネジメントは、経営会議やサステナビリティ推進会議など各種会議体での議論を通じて定常的な事業活動として行われることはもちろんのこと、特定のリスクに応じてコンプライアンス・環境・品質保証・規制輸出といった常設委員会を通じて活動を行っています。

コーポレートリスク

当社グループは、外部環境・事業運営に関して、① 製品需給における市場環境の変動リスク、② 原材料・為替の変動リスク、③ 設備事故・労働災害リスク、④ 設備投資リスク、⑤ 自然災害・感染症リスク、⑥ 金融市場・資金調達リスク、⑦ 気候変動リスクを認識しています。

また経営基盤・ガバナンスに関して、① 環境規制リスク、② 品質保証リスク、③ 情報セキュリティリスク、④ 人材確保リスク、⑤ 法令違反リスク、⑥ 人権リスクを認識しています。

以上の分類で抽出した約9,000件のリスク情報を総合的に評価し、優先順位をつけて対応を進めています。このリスク情報は、半年ごとの定期更新と事象発生時の随時更新を行い共有しています。

緊急対応体制

当社グループはリスクマネジメントを通じてリスクの最小化に努めていますが、保有または残留したリスクや想定し得なかったリスクが顕現化した場合、これを緊急時として「緊急対応体制」の運用をあらかじめ決めています。緊急事態に至った場合の、情報収集と伝達、緊急対応組織の立ち上げ、緊急対応計画の策定などを定め、適切な危機管理を図ることとしています。

情報セキュリティ

当社は、お客さまからいただく情報を含め、保有するさまざまな営業情報、技術情報を用いて他社との差別化を図り競争力を維持しています。こうした情報は、その活用とともに厳格な管理が求められており、個人情報保護やインサイダー取引防止の観点からも 関連法令に基づく適切な管理が必要と認識しています。

当社は、このような背景を踏まえ、情報漏洩やサイバー攻撃等を未然に防ぎ、情報セキュリティを確保するための制度、仕組みを以下の3点をポイントに構築しています。

- ① 情報の保護や適切な管理を社内ルールとして定め、実効的に運用できる体制の整備
- ② サイバー攻撃、不正アクセス等の脅威を常時監視、分析するオペレーションセンタの構築 (IT-SOC)
- ③ サイバー事故等の有事対応体制の整備 (CSIRT)

知的財産管理

当社は高機能材における技術的優位性を強固なものとするため、国内で約140件の特許権を保有しています。また、成長市場であるインドや中国を含むグローバルな事業展開を支えるべく、海外においても積極的な特許出願および権利化を推進しています。当社のブランド価値を象徴する商標「NAS」および双輪マークは、当社グループのシンボルマークとして、世界各国で商標登録されています。

コーポレートガバナンス

取締役会の構成について (2026年9月発行時点)

	氏名	役職	重要な兼職の状況	在任期間	取締役会への出席状況	スキル項目								
						企業経営	営業・マーケティング	製造・設備・研究開発	財務・会計	コンプライアンス・リスク管理	人材開発	グローバル	IT・DX	サステナビリティ
	浦田 成己	代表取締役社長 執行役員社長	—	4年	100% 15回/15回	●	●			●		●		●
	小林 伸互	代表取締役 執行役員副社長	—	7年	100% 15回/15回	●			●	●	●			●
	豊田 浩	取締役 専務執行役員	—	4年	100% 15回/15回	●			●	●		●	●	●
	山田 恒	取締役 専務執行役員	—	4年	93% 14回/15回	●		●					●	●
	秋本 朗	取締役 常務執行役員	—	2年	100% 15回/15回	●	●							●
	早川 尚 新任	取締役 常務執行役員	—	—	—	●		●						●
	谷 謙二 社外 独立	社外取締役	株式会社大紀アルミニウム工業所 社外取締役	5年	100% 15回/15回	●	●			●		●		

	氏名	役職	重要な兼職の状況	在任期間	取締役会への 出席状況	スキル項目								
						企業経営	営業・ マーケティング	製造・設備・ 研究開発	財務・会計	コンプライアンス・ リスク管理	人材開発	グローバル	IT・DX	サステナ ビリティ
	菅 泰三 社外 独立	社外取締役	—	5年	93% 14回/15回	●			●	●		●	●	
	江藤 尚美 社外 独立	社外取締役	日清オイリオグループ株式会社 社外取締役	4年	100% 15回/15回	●				●	●			●
	小川 麻理子 社外 独立	社外取締役	—	2年	100% 15回/15回	●			●			●		
	小野寺 俊博	監査等委員である 取締役	—	1年	100% 15回/15回	●		●		●	●			
	岡田 啓芳 社外 独立	監査等委員である 社外取締役	—	1年	100% 12回/12回	●			●				●	
	星谷 哲男 社外 独立	監査等委員である 社外取締役	株式会社焼肉坂井ホールディングス 社外取締役 ホソカワミクロン株式会社 社外取締役	1年	100% 15回/15回	●			●	●		●		●
	若松 壮一 社外 独立	監査等委員である 社外取締役	—	1年	100% 15回/15回	●		●	●					

※1 当社は2025年6月26日開催の当社第143期定時株主総会における定款一部変更の決議に基づき、監査等委員会設置会社に移行しております。

※2 小野寺俊博氏、星谷哲男氏および若松壮一氏は取締役（監査等委員）就任前の監査役としての出席状況も含んでおります。

※3 取締役（監査等委員）岡田啓芳氏が就任以降に開催された取締役会には12回となっております。

Section 5

Finance

財務・企業データ

- ➡ P.72 財務10年データ
- ➡ P.73 財務・非財務ハイライト
- ➡ P.74 会社概要

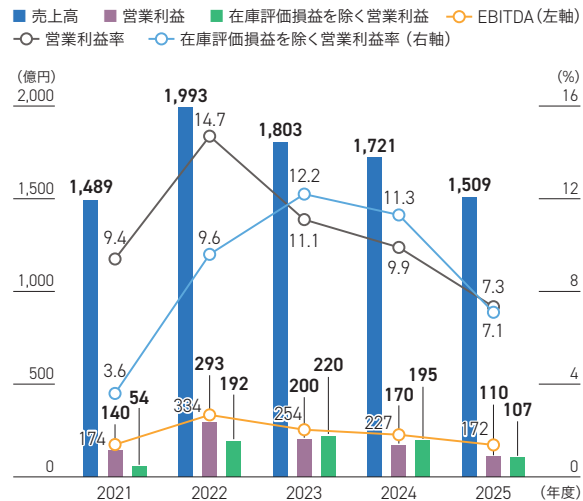
財務10年データ

	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
損益計算書・貸借対照表(連結)										
売上高(百万円)	112,962	119,091	143,740	136,373	112,482	148,925	199,324	180,341	172,097	150,866
営業利益(百万円)	4,352	4,168	9,443	7,838	6,145	13,966	29,256	20,010	16,967	10,973
営業利益率(%)	3.85	3.50	6.57	5.75	5.46	9.38	14.68	11.10	9.86	7.27
経常利益(百万円)	2,849	3,386	8,178	6,342	4,990	12,807	27,738	19,128	16,200	9,657
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	2,349	4,575	7,686	5,325	3,764	8,471	19,703	13,565	11,579	7,215
純資産(百万円)	36,889	41,829	47,940	51,131	55,127	62,169	79,619	89,785	96,606	101,308
総資産(百万円)	135,666	147,624	150,115	158,568	161,230	187,494	222,294	219,988	217,461	219,411
その他の財務データ(連結)										
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	8,361	5,031	9,172	7,979	11,182	△ 697	3,649	26,824	11,041	13,545
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 3,048	△ 2,852	△ 6,207	△ 5,511	△ 6,776	△ 15,656	△ 13,035	△ 7,919	△ 11,389	△ 9,383
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 4,228	△ 2,475	△ 2,417	8,692	△ 7,995	15,049	8,530	△ 14,318	△ 7,394	△ 2,733
設備投資額(百万円)	2,339	5,812	4,854	5,028	12,083	12,636	9,289	8,301	14,302	7,961
ROE(%)	6.6	11.6	17.1	10.8	7.1	14.4	27.8	16.0	12.5	7.3
1株当たり純利益(EPS)(円)	151.90	295.85	497.02	350.09	247.85	561.25	1,316.79	933.64	819.46	519.86
1株当たり配当金(DPS)(円)	2.5	4.0	6.0	33.0	45.0	120.0	200.0	200.0	220.0	220.0
1株当たり純資産(BPS)(円)	2,384.99	2,704.48	3,099.68	3,368.36	3,629.02	4,121.13	5,324.80	6,188.05	6,845.74	7,298.24

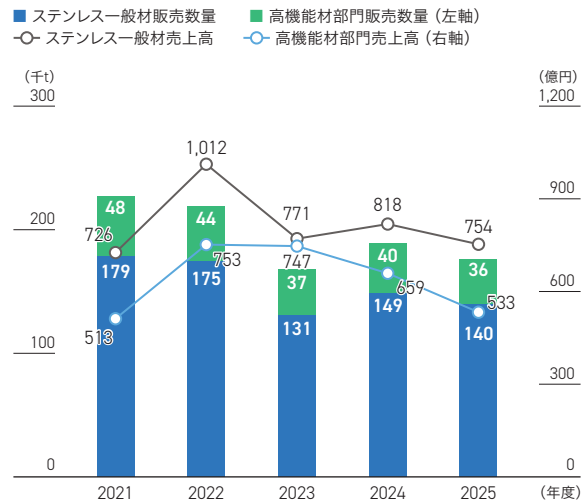
* 2019年10月1日付で普通株式10株につき普通株式1株の割合で株式併合を行っております。EPS・BPSは2016年度期首に当該株式併合が行われたと仮定した値です。

財務・非財務ハイライト

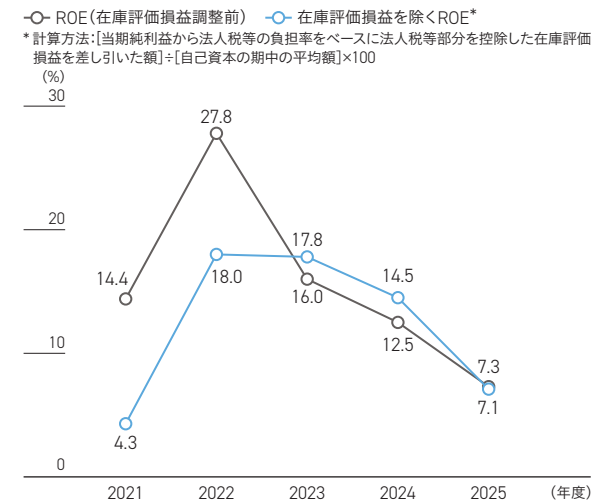
売上高・営業利益・営業利益率(連結)



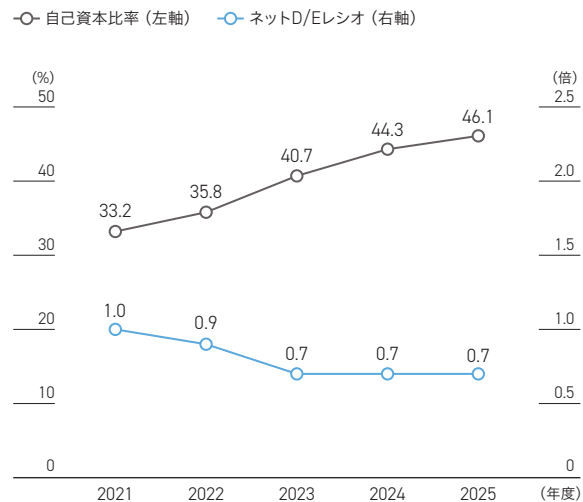
ステンレス一般材・高機能材 販売数量・売上高(単体)



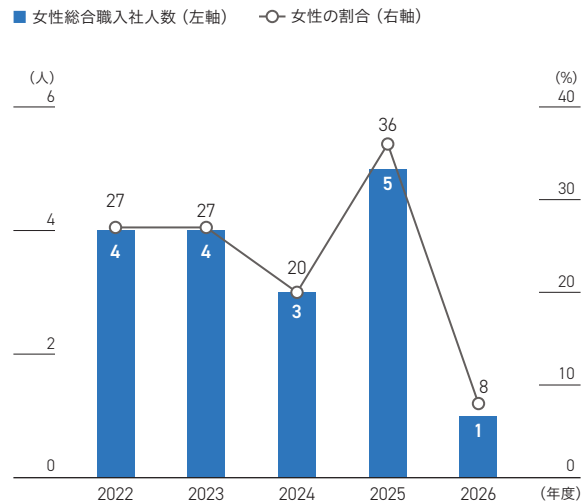
ROE(連結)



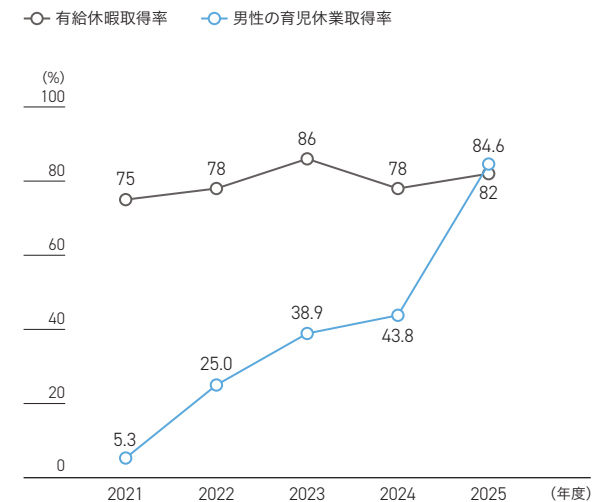
自己資本比率・ネットD/Eレシオ(連結)



女性総合職入社実績(単体) * 中途社員含む



有給休暇取得率/男性の育児休業取得率(単体)

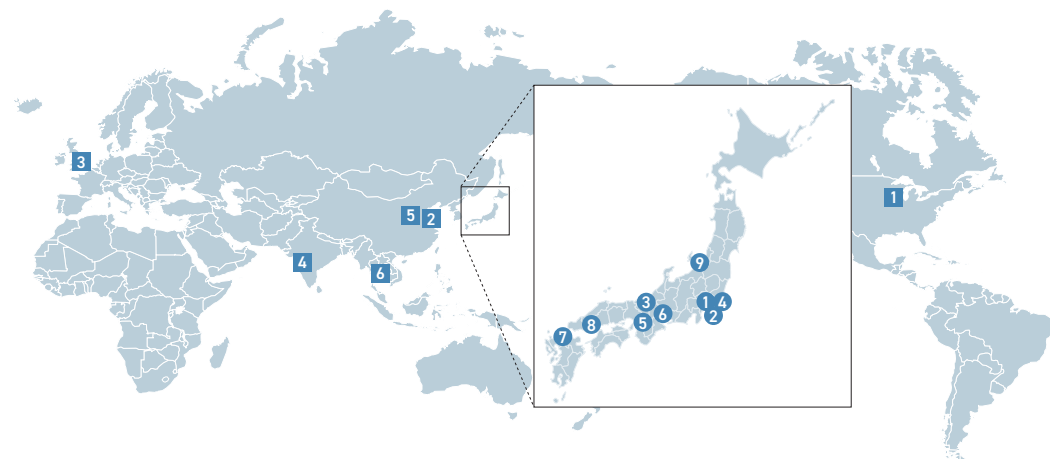


会社概要

会社概要

会社名	日本冶金工業株式会社 (Nippon Yakin Kogyo Co., Ltd.)
設立日	1925年 (大正14年)8月22日
本社所在地	〒104-8365 東京都中央区京橋1丁目5番8号
事業内容	ステンレス鋼、耐熱鋼および高ニッケル合金の板 (薄板、中厚板)・ 帯 (コイル)、鍛造品ならびに加工品の製造・販売、フェロニッケルの製造
資本金	24,300,910,790円 (2026年3月31日現在)
代表者	浦田 成己
従業員数	1,166名 (単体) 2,093名 (連結) (2026年3月31日現在)
売上高	129,165百万円 (単体) 150,866百万円 (連結) (2025年度)

グローバルネットワーク



外部評価・指数への採用

(2026年9月現在)



国内

- ① 本社
(東京都中央区京橋1丁目5番8号)
- ② 川崎製造所
(神奈川県川崎市川崎区小島町4番2号)
- ③ 大江山製造所
(京都府宮津市字須津413番地)
- ④ 東京支店
- ⑤ 大阪支店
- ⑥ 名古屋支店
- ⑦ 九州支店
- ⑧ 広島支店
- ⑨ 新潟支店

海外

- ① Nippon Yakin America, Inc. (シカゴ現地法人)
- ② 日邦冶金商貿 (上海) 有限公司 (上海現地法人)
- ③ Nippon Yakin Europe Limited (ロンドン現地法人)
- ④ Nippon Yakin India Private Limited (インド現地法人)

主な関係会社

- ナストア株式会社
 ナス鋼帯株式会社
 ナス物産株式会社
 クリーンメタル株式会社
 ナスエンジニアリング株式会社
 ナステック株式会社
 宮津海陸運輸株式会社
 ⑤ 南鋼日邦冶金商貿 (南京) 有限公司 (南京合併会社)
 ⑥ NAS TOA (THAILAND) CO., LTD.



お問い合わせ先

日本冶金工業株式会社 IR・広報部

〒104-8365 東京都中央区京橋1丁目5番8号

TEL : 03-3273-4632 FAX : 03-3273-3618

<https://www.nyk.co.jp/>

