

鉄のチカラで未来をつくる



中山製鋼所 統合報告書

NAKAYAMA STEEL REPORT 2025



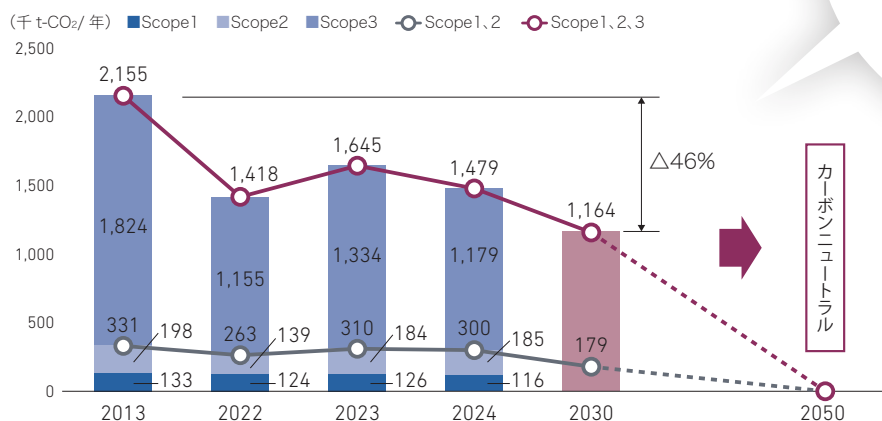
株式会社 **中山製鋼所**
NAKAYAMA STEEL WORKS, LTD.

Cover Story 01

NAKAYAMAの夢は、 真にサステナブルな鉄鋼業 を実現すること。

中山製鋼所は国内に3社しかない電気炉鋼板メーカーの1社です。
再生資源の鉄スクラップを原料に高品質な鋼材を電気炉で製造しています。
鉄鋼業の主流である、鉄鉱石を主原料とした高炉プロセスに比べ、
電気炉プロセスは約1/4のCO₂排出量で鋼材をつくることができます。
新電気炉の建設により、真にサステナブルな鉄鋼業を私たちが
いち早く実現します。

▷バリューチェーン全体におけるCO₂排出量削減実績と目標



2030年度

46%

削減

(2013年度比)



▷中山製鋼所全国拠点



全国
10工場が
製販一体

このほか、グループ5社の支店、
営業所および物流拠点が
48カ所

Cover Story 02

一気通貫の バリューチェーンで お客様のニーズに 徹底して寄り添う。

中山製鋼所グループは、大阪中心部の湾岸に位置する電気炉メーカーを母体に、高度な製鋼、圧延、成形、加工技術とノウハウに加え、鋼材生産・加工・販売・物流の一連の機能を保有しています。全国10工場が製販一体拠点で、お客様のニーズに合わせて鋼材製品、成形品、加工品をお届けする、きめ細かな営業スタイルを強みとしています。



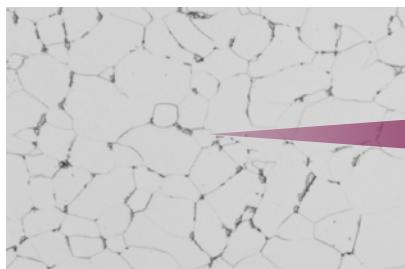
Cover Story 03

高品質の電気炉材で、 お客様の カーボンニュートラルに貢献。

中山製鋼所は、2000年代の初めまで高炉設備を保有していた経験から、高炉の品質特性をよく理解しており、その上で、高品質の電気炉製品を製造しています。カーボンニュートラルに向けて電気炉製品を新たに必要とするお客様への提案力はトップレベルです。電気炉製品の使用分野の拡大、用途拡大を高い品質で実現していきます。

▷結晶粒度の比較

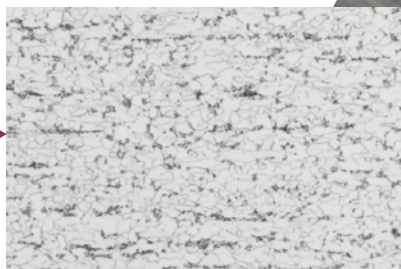
従来の熱延鋼板



10μm

NFG

(微細粒熱延鋼板)



10μm



人に支えられ、 人を支えて 成長する



会社全体の利益に直結する部署で、自分の提案が改善につながった時に大きなやりがいを感じます。信頼関係が欠かせない業務だからこそ、社内外を問わず丁寧な対応を心がけ、調達先とは長期的なパートナー関係を築けるよう努めています。私が感じる当社の魅力は、上司や先輩が困りごとなどの相談を聞いてくれて、力を発揮できるよう全力で支えてくれる温かさです。その姿勢に触れることで、自分も同じように周囲を支えられる人になりたいと思うようになりました。これからも、人と人のつながりを大切にしながら、従業員が安心して働ける誇りある会社であってほしい。そして新しい挑戦にも前向きに取り組み、一緒に成長していきたいです。

購買部 A.F.

Cover Story 04

伝承していきたい、 中山のやさしさ、温かさ。 それこそが成長の源。

事業が成長していくには
社員のコミュニケーションが最も重要と考え、
チームワークとアットホームな雰囲気を
「中山らしさ」の原点としています。
多様な人材が部門を越えて交流を深めていくことが
成長の原動力であり、人材育成においても、
会社全体の事業のつながりを理解して成長できるよう、
会社ぐるみで育てる環境をつくっています。



製鋼工場で電気炉の操業改善に取り組み、コスト改善や安定操業に向けた施策を立案・検証しています。理論と現場の結果が一致しない時には原因を徹底的に調べ、試行と解析を重ねて改善策を定着させた時に大きなやりがいを感じます。当社の強みは、積み重ねた技術を土台に、若手でも主体的に挑戦できる環境があることです。先輩の知見や仲間の協力に支えられながら、自ら考え実践することで成長の機会が広がっています。今後は次のステージに向けた挑戦の中で新たな知識やノウハウを積み重ね、品質向上や環境対応にもつなげたい。そして「技術力と人の力で信頼される企業」として、次の世代に誇れる未来をともにつくっていききたいです。

製鋼本部 K.H.



積み重ねた 技術で、 信頼に応える

新しい課題に直面した時、それを乗り越えていくプロセスに大きなやりがいを感じます。プライム上場企業の英文開示の義務化に伴い、部内だけでなく会社全体で翻訳業務を円滑に進められるよう、語学力を活かして土台づくりに取り組んできました。当社の強みは、お客様と従業員を第一に考え、100年もの間、地道に実績を積み重ねてきた歴史にあります。今後は新たな成長ステージの中でCO₂削減など社会への貢献を深め、付加価値の高い製品を提供できる会社になってほしいと思います。そして、競争力を高めながら、従業員の働く環境やモチベーションがさらに向上し、持続的に成長していけたら理想的だと考えています。

経理部 K.S.

挑戦を力に、 持続的に成長する 未来を描く



シャーラインを一人で任される大きな責任の中で、工程全体を見渡しながら仕事を進めることに大変やりがいを感じています。他部署との連携を通じて視野も広がり、多くの学びを得られる点も魅力です。「中山らしさ」は、若手の意見も尊重され、上司や先輩からの支援を受けながら積極的に挑戦できる環境にあることだと思います。今後は新電気炉プロジェクトの成功とともに目指し、鉄鋼メーカーとして社会に必要とされ続ける会社の一員として、自らも成長しながら貢献していきたいです。

工程管理部 C.I.



探究心で挑み、 技術で応える

一人じゃない。 だから思いきり 挑戦できる

棒線工場の機械保全を担当し、生産設備の安定稼働と改善に取り組んでいます。大規模で特殊な設備に関わり、原因を突き止めて的確な対策が成果につながった時に大きな達成感があります。私にとっての「中山らしさ」は、諦めない探究心です。設備の故障や品質課題に対して原因を深掘りし、根本解決を目指す姿勢が受け継がれています。改善や改良には終わりがなく挑戦の連続ですが、その粘り強さこそが当社を支えていると感じます。これから変革期の中でさらに競争力を高め、「電気炉メーカーをけん引する存在」として成長を続ける当社の一員でありたいと思います。

総合管理本部 設備部 H.U.

製造現場では、同じ製品でも材料や設備のわずかな違いで品質が変わるため、その要因を突き止め改善につなげることに面白さを感じています。過去の膨大なデータを分析したり、自らサンプルを採取して欲しい情報を集めたり、試行錯誤しながら解決できた時には大きな達成感があります。私が思う「中山らしさ」は、苦境を乗り越えてきた先人から受け継がれる底力です。その姿に学び、若手も挑戦を続けられるのが当社の強みだと感じます。これからも新電気炉プロジェクトを通じて環境負荷を減らし、「電気炉といえば中山」と言われる存在を目指していきたいです。

生産技術部 Y.U.

データに向き合い、 底力で乗り越える



鉄のチカラで未来をつくる

中山製鋼所グループ企業理念

経営理念

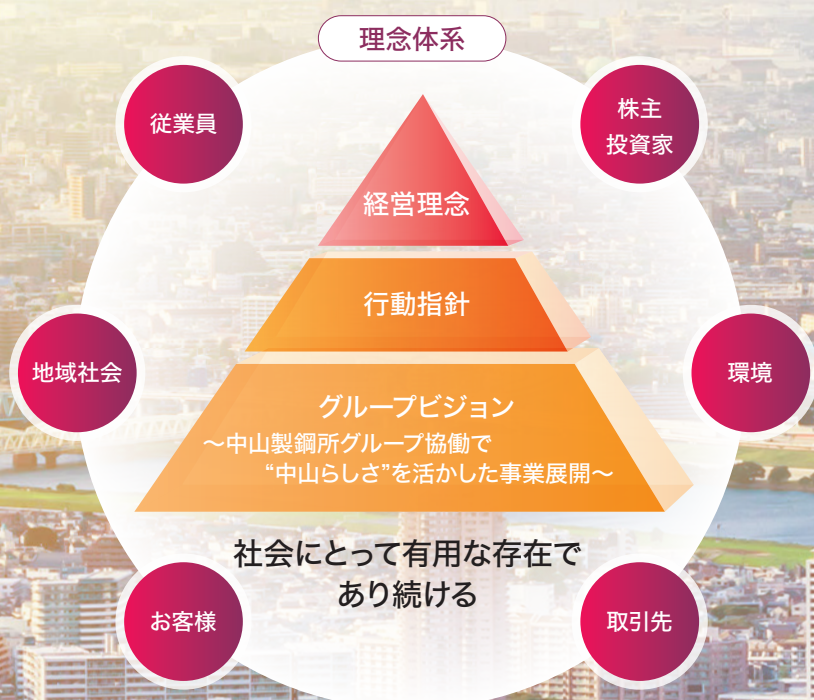
中山製鋼所グループは、公正な競争を通じて付加価値を創出し経済社会の発展を担うとともに、社会にとって有用な存在であり続けます。

行動指針

- 1 法令や社会的規範を守り、高い倫理観を持って行動します。
- 2 安全・防災・環境問題は企業の存在の基本条件と位置づけ、生産活動に優先して取り組みます。
- 3 社会的に有用な商品・サービスを開発、提供し、顧客の満足度と豊かさを実現します。
- 4 従業員の人格・個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現します。
- 5 社会および株主とのコミュニケーションを大切にし、企業情報を積極的かつ公正に開示します。
- 6 良き企業市民として積極的に社会貢献活動に取り組みます。

グループビジョン

中山製鋼所グループは、鉄鋼事業を中核に発展してきた企業集団であり、今後ともお客様と将来の夢を共有し、社会にとって有用な付加価値の高い製品を開発、商品化し、お客様に安定的に提供していく努力を継続してまいります。





編集方針

本報告書は、株主・投資家の皆様をはじめ、全てのステークホルダーの皆様に中山製鋼所グループをより深く理解していただくことを目的に、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報と財務情報を統合的にまとめています。本報告書の編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。なお、財務情報や非財務情報などの詳細データは、当社WEBサイトの各ページをご覧ください。

対象期間

2024年度(2024年4月～2025年3月)
一部2025年4月以降の情報も掲載

発行時期

2025年10月

将来の見通しに関する注意事項

本報告書に掲載されている将来の見通しは、発行時点で入手可能な情報に基づく見積もりによるものです。これらの見通しについては、既知あるいは未知のリスクや不確かな要素を含んでいます。実際の業績は、様々な要因の変化により大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。また、本報告書における見通しの結果は、いかなる場合においても、当社が保証するものではありません。



目次

Cover Story

Chapter 01

価値創造の基盤

- 10 価値創造の変遷
- 12 中山製鋼所の事業
- 14 サステナブルバリューチェーン
- 16 価値創造プロセス
- 18 トップ対談
- 20 社長メッセージ

Chapter 02

成長戦略

- 26 第3次中期経営計画 振り返り／現状認識
- 28 長期計画の概要
- 30 財務戦略
- 32 事業戦略
- 34 財務・人材戦略

Chapter 03

サステナビリティ

- 38 マテリアリティ
- 42 環境への取り組み
- 55 社会への貢献

Chapter 04

ガバナンス

- 72 社外取締役座談会
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員一覧
- 82 コンプライアンス
- 84 リスクマネジメント

Chapter 05

会社情報

- 85 ESGデータ集
- 86 財務・非財務ハイライト
- 88 10年間の連結財務ハイライト
- 90 会社概要
- 91 株式情報

価値創造の変遷

中山製鋼所グループは1919年の創業から100年余り、いくつかのターニングポイントを乗り越えながら鉄鋼事業グループとして日本の産業と経済を支える役目を担い続けてきました。カーボンニュートラル時代に求められる企業となって次の100年も躍動を続けていくため、蓄積した強みを活かした新たな成長戦略を展開しています。

1919

創業から
鉄鋼一貫メーカーへ

中山悦治が兵庫県尼崎市に平炉メーカーとして創業。1939年に高炉が完成したことにより鉄鋼一貫体制を確立。1940年代は買収や合併で事業拡大を推進。



創業者中山悦治(1884 - 1951)

2025-2033

長期計画

第1フェーズ
2025～2027年度

収益基盤の基礎固め

第2フェーズ
2028～2030年度

成長に向けての準備

生産体制
刷新

既設電気炉の生産能力増強
新電気炉建設・稼働
(建設工事着工2026年8月～稼働2030年)

販売戦略
強化

加工強化の推進による
収益の拡大と安定化を確立

1946

事業基盤の整備と
企業体質の強化

戦後の混乱の中、電気炉を稼働。1960年代の高度経済成長期は事業基盤の整備、設備の近代化を図る。その後、オイルショックによる赤字から脱却するため、販売強化、輸出比率向上を図り、事業を再び軌道に乗せる。

1953年 第2高炉再開火入れ式当日の
大船橋の看板

1990

バブル崩壊に続く不況、
業績悪化

1989年に過去最高益を計上、地球環境を守る「クリーン製鉄所の創造」を目標に掲げるが、1990年代に入るとバブルが崩壊し、長い不況に突入。鉄鋼業界の不況、建材市場の低迷、高炉の老朽化等が重なり、収益が悪化。



2000年 熱延工場新設

2001

構造改革による新たな挑戦へ

構造改革に着手する一方で微細粒熱延鋼板(NFG)を開発、世界初の工業生産開始。2002年、高炉工場、焼結工場、転炉工場を休止、電力卸供給事業からも撤退。

2013

新生中山製鋼所の始動

2013年事業再生計画を策定、地域経済活性化支援機構による再生支援決定。グループ5社を完全子会社化し、電気炉メーカーを母体に鋼材製品までの一貫体制で再スタート。2016年同機構による再生支援が完了。

高度経済成長期

東海道新幹線開業

インフラ整備・産業の発展

第1次オイルショック

バブル崩壊

第2次オイルショック

リーマン・ショック

カーボンニュートラル
循環型社会への対応

1950

1970

2000

2010

第3フェーズ 2031～2033年度

新生中山のスタートダッシュ
(新電気炉のフル寄与)

新電気炉稼働による
成長戦略の推進

電気炉ニーズの
取り込み戦略の推進
加工能力のさらなる増強

新電気炉プロジェクトを 基軸とした 新たな成長ステージへ

- ≫ 国内の電気炉薄厚板で確固たる存在感を確立する
- ≫ 循環型社会の中でユーザーニーズに応じた中山らしさを追求する
- ≫ 新生中山製鋼所のスタートに向けての三段ロケット (第1～3フェーズ) の点火

2019

創業100周年を迎える

先人の努力への感謝とともに、今後も感謝の気持ちを忘れてはならないという思いと、次の100年を次世代につなげる意志を込めたキャッチコピー「100年の感謝を胸に未来へ躍進」と、100周年を契機にグループ全体で、より大きな目標にチャレンジしていく姿を表現するロゴマーク「星(スター)」を公表。



2022

中山三星建材を合併

グループ会社の中山三星建材を合併し、新たに建材事業部としてスタート。加工ビジネスへの取り組みを一段と加速させるとともに、効率的な経営を推進し、グループのシナジー拡大、総合力強化を目指す。

2022

中山製鋼所グループ2030 長期ビジョンを策定

100年先も躍動し続けるグループを目指し、2030年のありたい姿を描いた長期ビジョンを策定。電気炉メーカーである強み、優位性を活かした成長戦略により持続可能な社会の実現に貢献することを目指す。

2025

日本製鉄との 合併会社設立と業務提携

グループの付加価値向上、カーボンニュートラル・循環型社会を実現する取り組み強化のための新電気炉プロジェクトに向け、日本製鉄株式会社と当社による電気炉設備の建設、保有を行う合併会社の設立に合意。船町工場内に電気炉設備を新設し、当社が電気炉設備を賃借して操業する計画を発表。

米中貿易摩擦

気候変動課題

大阪・関西万博開催

人口減少の影響拡大

新型コロナウイルス
感染症の拡大

デジタル技術の革新

トランプ関税

建設投資の低迷

社会資本・インフラの老朽化の更新

2021

2024

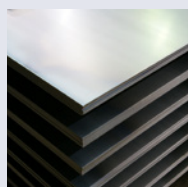
2027

2030

中山製鋼所の事業

当社グループは、鉄鋼事業を中核として、エンジニアリング事業、不動産事業を展開しています。

電気炉鋼材の製造、販売、物流を一貫して行い、高品質かつ高機能な各用途向けの鋼板製品（薄板・厚板・表面処理鋼板）や自動車、建産機向けの構造用棒鋼・線材等を社会やお客様のニーズにあわせて提供しています。今後も、グループ一体で加工分野の強化、高付加価値製品の拡販を進め、付加価値向上に取り組んでまいります。



鉄鋼事業

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



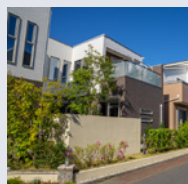
鉄鋼事業（建材事業）

軽量形鋼、電縫鋼管、建設関連製品の製造・加工等



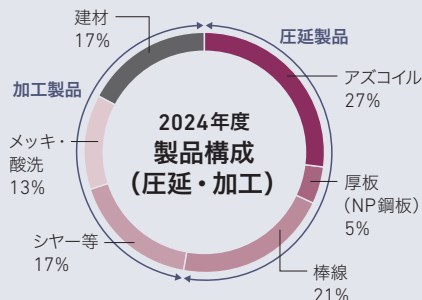
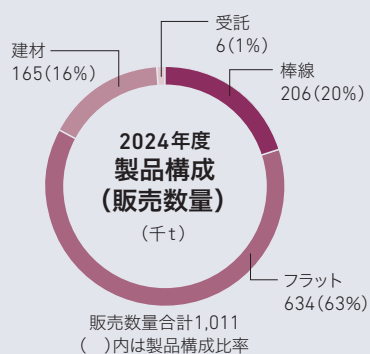
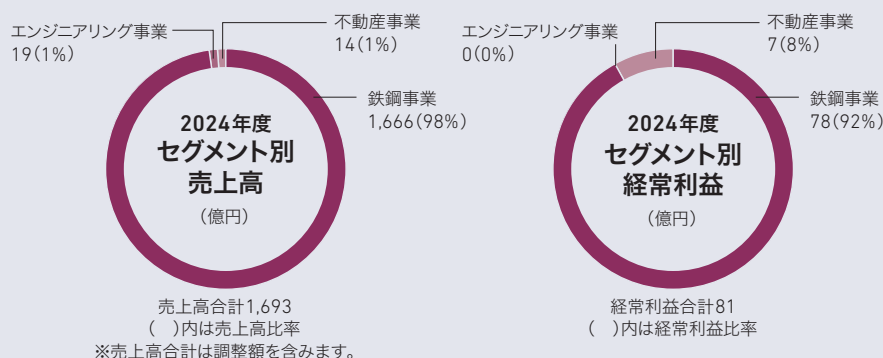
エンジニアリング事業

海洋（鋼製魚礁・増殖礁・浮魚礁回収）、ロール、バルブ、機械加工等

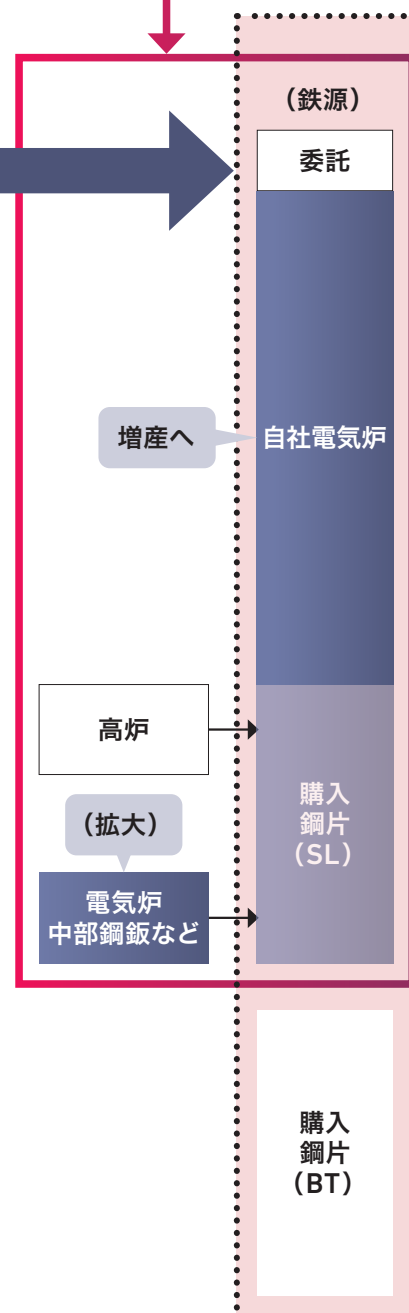


不動産事業

不動産の賃貸・売買



電気炉材適用拡大



グループ会社

三星商事株式会社

鋼材、亜鉛鉄板、線材、建材製品の販売

中山興産株式会社

不動産の売買・仲介、環境サービス、物品販売

中山通商株式会社

鉄鋼製品並びにその関連商品の販売

三星海運株式会社

一般海運業並びに海運仲立業、港湾運送業、貨物自動車運送事業

三泉シヤー株式会社

縞鋼板の剪断・加工と販売

グループ体での加工分野の強化

流通

中山製鋼所

三泉シヤー（縞板販売シェア 3割）

中山通商
三星商事

(フラット製品)

鋼板

厚板

NP鋼板

レベラー

(二次加工品)

切断・加工・溶接

縞鋼板

模様
鋼板加工
塗装

コイル

ホットコイル

酸洗コイル

メッキコイル

スリットコイル

建材事業(軽量C形鋼 トップシェア)

リップ溝形鋼(軽量C形鋼)・メッキC形鋼

軽量形鋼

塗装

加工・溶接

角パイプ・丸パイプ・
メッキパイプ

ユーザー

棒線

線材

BIC

棒鋼

輸送 三星海運 海送、陸送、荷役/倉庫

サステナブルバリューチェーン

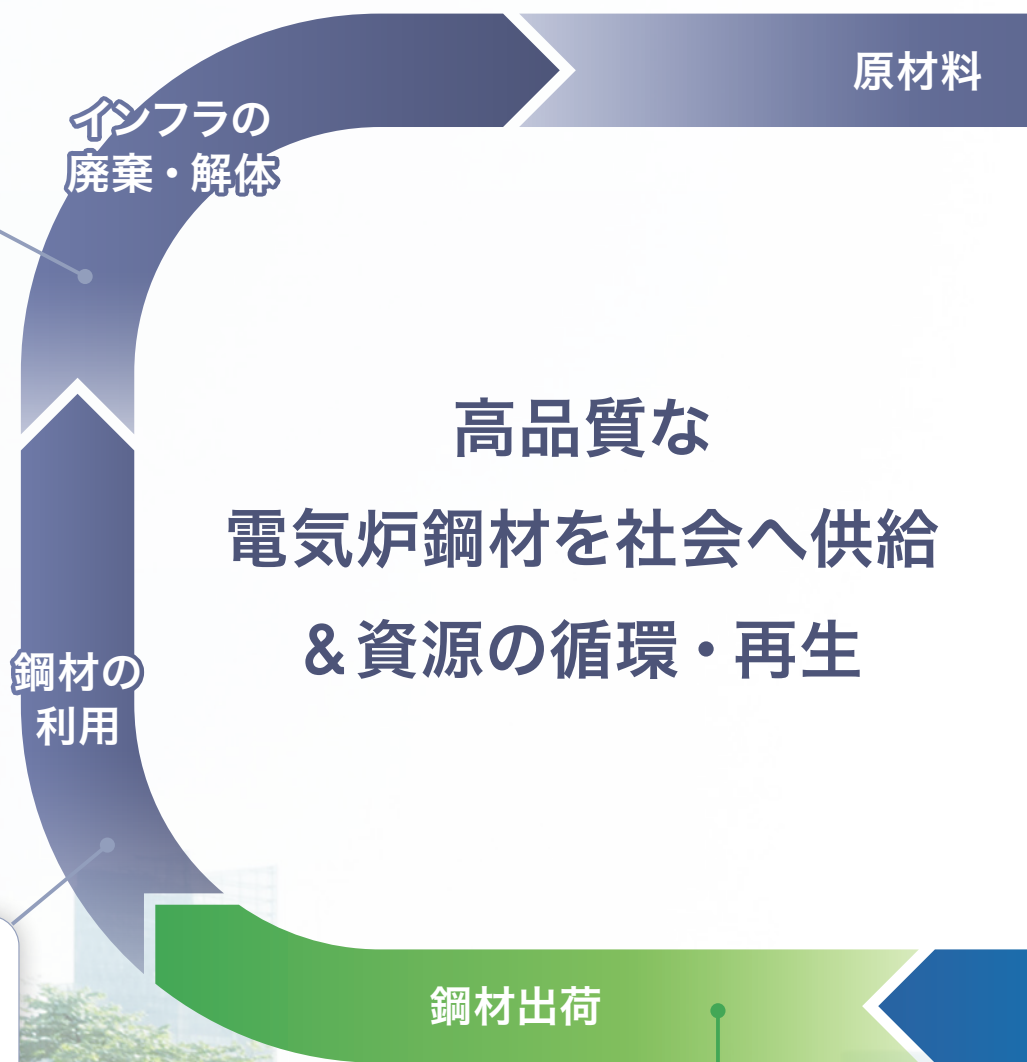
当社グループでは、国内に蓄積されてきた鉄スクラップを活用し、電気炉においてCO₂排出量の少ない鋼材を製造しています。この製造プロセスは資源のリサイクルと有効活用の両面から地球に優しく、環境保護にも貢献しています。脱炭素社会、循環型社会の実現に向けて、電気炉の環境優位性を活かしたバリューチェーンの強化を図り、長期的かつ持続的に社会へ価値を提供していきます。



鉄スクラップの調達、副産物ともにリサイクル率をアップ

当社では、自社工場設備・施設などの解体時に発生する鉄スクラップを鉄スクラップリサイクル会社に供給し、加工処理のうえ、当社へ返納するリサイクルスキームを構築しています。

また、当社の製造工程では、電気炉スラグ、スケール、レンガ屑、ダストなどの副産物が発生します。電気炉スラグは道路用路盤材にリサイクルし、その他の副産物も社内外で再利用や再生などのリサイクル処理を行っています。



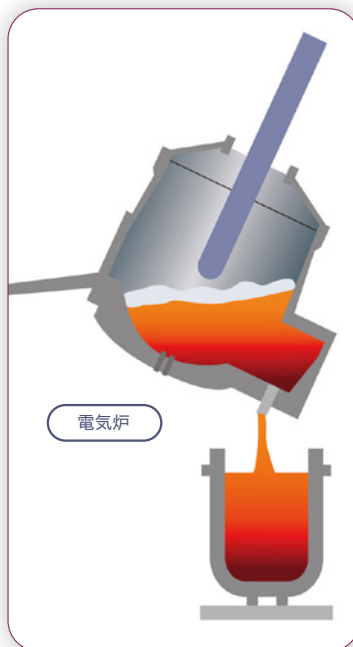


(スクラップ)

電気炉鋼の製造時CO₂排出量は、高炉鋼の約4分の1

当社では鉄スクラップを主原料として、電気炉製鋼法による電気炉鋼から鋼材を製造しています。電気炉鋼の製造時におけるCO₂排出量は高炉鋼の約4分の1にすぎません。電気炉鋼をできるだけ多く活用することで、自社の製造時のCO₂だけでなく、社会全体のカーボンニュートラルにもつながります。自社電気炉鋼で不足する鉄源は他メーカーから調達していますが、現状では電気炉鋼と高炉鋼の2種類があります。他メーカーから調達する鉄源も電気炉鋼へシフトし、CO₂排出量の削減と資源リサイクル率の向上を進めています。

調達物流



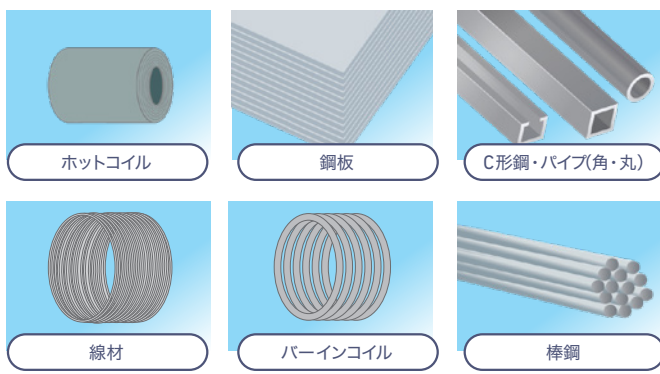
電気炉



カーボンニュートラルをいち早く実現する鉄鋼メーカーへ

自社電気炉の生産能力を増強し、他メーカーから調達する鉄源を自社電気炉鋼にシフトすることは、資源リサイクルだけでなく、大幅なカーボンニュートラルにもつながります。当社では、カーボンニュートラルを事業拡大のチャンスと捉え、電気炉新設、生産能力増強策を推し進めるとともに、省エネ設備、熱延直送圧延、太陽光発電などの導入を進めてScope1、2排出量削減に努め、Scope3排出量も大幅に削減していきます。まず、2030年目標の2013年度比CO₂削減46%以上を必ず達成し、2050年までに業界に先駆けてカーボンニュートラルを達成するメーカーとなることを目指しています。

鋼材生産



価値創造プロセス

鉄のチカラで未来をつくる ― 当社グループは社会課題をしっかりと捉え、企業としての社会的責任を果たすとともに、成長戦略を実現し、企業価値向上に努めます。

INPUT 価値創造の源泉

(2024年度実績)

① 人的資本

- ・従業員数 連結 1,248名
単体 818名
- ・福利厚生
従業員満足度向上への取り組み

② 製造資本

- ・製造拠点
製鉄所：1拠点
加工拠点：全国9拠点
- ・設備投資 41億円

③ 自然資本

- ・エネルギー消費 152.2M ℓ (原油換算)
- ・エネルギー原単位 69.7 ℓ /t (鋼材当たり)
- ・工業用水の使用量 1,410km³
- ・上水の使用量 52km³

④ 社会関係資本

- ・地域密着型の営業展開
- ・グループ営業拠点：全国48拠点
- ・総資産額 1,491億円
- ・純資産額 1,068億円
- ・自己資本比率 71.6%

ACTIVITY 成長戦略

重点方針

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

5つのマテリアリティ(重要課題)

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

中山製鋼所グループの強み

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

当社グループを 取り巻く環境

国際課題

- カーボンニュートラル・循環型社会への対応
- SDGs・サステナビリティへの対応
- 地政学リスクへの対応～米中貿易摩擦、地域紛争の増大

国内における課題

- 将来的な人口減少と鋼材需要変化への対応
- 働き方改革の推進
- 進歩するデジタル技術への対応

OUTPUT 2024年度実績

経常利益

81 億円

連結売上高

1,693 億円

ネットD/Eレシオ

△0.06 倍

ROE

5.4%

配当性向

38.0%

OUTCOME 社会へもたらす価値

▶ 社会・自然

- ・CO₂排出量の削減
- ・鉄リサイクルを通じた環境負荷低減

▶ お客様・取引先

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

▶ 株主・投資家

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

▶ 従業員

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

▶ 地域社会

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

中山製鋼所グループ 2033 長期ビジョン

新電気炉プロジェクトを
基軸とした
新たな成長ステージへ

国内の電気炉薄厚板で
確固たる存在感を確立する

循環型社会の中で
ユーザーニーズに応じた
中山らしさを追求する

新生中山製鋼所の
スタートに向けての三段ロケット
(第1～3フェーズ)の点火

鉄鋼業界の動向

- 中国における断続的な増産・輸出拡大
- 国内高炉メーカーにおける生産構造改革
- 資源価格上昇に伴う原材料価格、エネルギー価格の高騰・高まりと鋼材価格の上昇

トップ対談



代表取締役会長

箱守 一昭

代表取締役社長

内藤 伸彦

中山製鋼所の新しい100年の幕開け。
2030年の新電気炉開設により、
本格的な成長への回帰を目指します。

感慨深き鉄鋼業界と中山製鋼所の 45年ストーリー

箱守 6月26日の株主総会およびその後の取締役会の決議により、内藤伸彦が代表取締役社長に、箱守一昭が代表取締役会長に就任しました。

内藤 非常に大事な8年間で社長として舵取りいただき、誠に感謝しています。引き続き、会長として経営を支えていただけることを心強く思っています。

箱守 私は2017年に社長に就任しましたが、それまでの中山製鋼所を振り返ると非常に感慨深いものがあります。入社した1980年は、オイルショック後の景気回復期で、日本の粗鋼生産量が1億1千万トン以上ありました。当社は1975年に大型投資で転炉工場を新設して高炉・転炉での生産に切り替え、生産性もコストも大幅に改善され、非常に好調に1980年代を過ごしました。当時の中山製鋼所は日本で最初に条鋼と鋼板用全て連続铸造機で鋼片を製造する設備をつくり、その翌年には最新鋭の棒線の圧延設備を導入、技術革新に

も積極的でした。1991年には能力拡大のため、今も稼働する直流電気炉を導入し、最も多い時期で年間220万トン、現在の約2倍の生産量がありました。その後、バブル崩壊、円高不況などで国内市場が停滞し、中国の鉄鋼メーカーが急成長してきました。当社では、2000年に新しい熱延工場が稼働し、生産体制が整ったのですが、高炉・転炉設備は老朽化が進み、更新が必要な時期にきていました。また、それまで業界全体で共同調達していた鉄鉱石、石炭を各企業が個別調達する仕組みに切り替わり、大量に調達する大手メーカーはメリットが大きかったのですが、私たち中堅メーカーは、調達で競争力を示すことが難しくなりました。業界としても粗鋼生産量を減らし、量より質に転換すべきという流れがあり、当社は2002年に新たな大規模投資で高炉をつくることを断念し、高炉・転炉を閉じるという非常に厳しい決断をしました。それ以降は、現在の日本製鉄株式会社の鋼片供給や技術協力などを受け、技術を磨いてきたのですが、競争力の維持向上がかなわず、2013年に事業再生を申請しました。

当時は鉄鋼産業全体が厳しい時代で、当社だけでなく、国内のほとんどのメーカーが大規模な合理化を経験しました。

前任の森田社長が事業再生計画を3年間でほぼ完了され、私がその後を引き継ぎました。固定費を低く抑えながら、構造用棒線や電気炉鋼板、細粒鋼などの技術の強みを活用し経営基盤は改善してきましたが、やはり、鉄源を外部調達に頼っていることで安定的なコスト競争力を確保できないことが、経営上の大きな課題でした。2020年代に入ると、世の中の価値観が大きく変わりました。かつて、高炉・転炉方式は、一度大きな投資を行えば高品質の鋼材を大量に安くつくることができる最良の方法でした。しかし、近年はプロセスで発生する大量のCO₂が問題となっています。今回の新電気炉プロジェクトは、当社の収益向上を実現し、カーボンニュートラル社会にも役立つという経済性と環境価値を両立するものです。このプロジェクトを遂行することで、当社はやりたいことを自由に選択し、堂々と競争できる鉄鋼メーカーとして真の再生を果たすことができていると思っています。

厳しい時代を乗り越え、 これからは前向きな苦勞ができる

内藤 経営を黒字化にもっていき、グループ体制を立て直すことができたのは箱守会長の力であり、大きな功績です。私が経営のバトンを引き継ぐと聞いた時、これまでの大変さも、これからの大変さも理解していたので、非常に重い責任を感じました。

箱守 長い間、検討してきた新電気炉プロジェクトと長期計画をいよいよ公表する段になりましたが、新電気炉完成までの5年間にやるべきことは膨大にあります。今こそ、内藤社長にバトンタッチをするタイミングだと考えました。内藤社長とは入社以来の長い縁があり、人柄をよく知っていました。棒線事業の責任者の時代に、大変な苦勞をして事業を軌道に乗せたことをよく覚えています。内藤社長が非常に粘り強くお客様を開拓し、事業部をまとめて不採算事業を立て直したからこそ、今では棒線が当社の強みになっているのです。

内藤 私だけではなく、当社の社員は皆、この約10年、厳しい時代の中で踏ん張り続けてきました。それを踏まえると、今回のプロジェクトは前向きな大変さ、夢のための苦勞になるので、今までにないワクワク感を持っ

ています。箱守会長がつくり上げてきた中山製鋼所グループの強みを引き継ぎ、さらに大きくしていかなければなりません。

新経営体制でプロジェクトを 着実に前進させる

箱守 設備増強は私が社長になった当初から検討していたことで、新電気炉の計画では資金面が大きな課題でした。検討を進める中でも建設費や資材費は高騰し、困難な状況が続いていましたが、かつて事業再生の局面でもパートナーとして支援してくれた日本製鉄株式会社と話し合いが開始され、短期間で合併会社設立が決まりました。日本製鉄株式会社は当社熱延工場の能力や品質をよく理解されており、その信頼があったからこそ、当社の計画を実現できる形での合意に至ったものと考えています。

内藤 私もベストパートナーだと思いました。デリバリーに関しても当社を高く評価いただき、「中山なら信頼できる」と言っていました。

箱守 今後の経営に関しては内藤社長も経験が長いので心配していませんが、当社の現役職員は大規模投資や工場建設の経験が少ないことを懸念しています。私は2000年以前の合理化工事も経験していますから、費用、設計、スケジュールなどのプランをつくる部分を手助けし、工事が走り出すまで責任を持って見届けます。

内藤 ありがとうございます。私自身は、5年後、電気炉が完成した時を見据え、全社が力強くスタートダッシュできるような体制づくりに全力で取り組んでいきます。

箱守 当社は鉄からスタートした会社ですが、今では加工、商社、運輸など様々な機能が有機的に結びついて存在していますので、高品質な製品はもちろん、お客様に満足していただく新たなものを生み出す力があると思います。それを期待しています。

内藤 まさにそれが当社の「新たな成長ステージ」かもしれません。先日、「大阪企業家ミュージアム」を訪れた際に、重工業発展の基礎を築いた人物として創業者・中山悦治が紹介されていました。当社の存在感はそれだけ大きかったのです。かつての存在感を復活させる気持ちで、私もこの長期計画の実現に全力で取り組んでいきます。

社長メッセージ

未来の夢を具現化した
中山製鋼所グループの長期計画を策定。
夢に向かって全社一丸となってスタートを切る。



代表取締役社長

内藤 伸彦

社長就任に関する所感

中山製鋼所の大転換期を支えるリーダーとして 大きな使命と感謝の念を抱く

2025年6月26日付けで代表取締役社長に就任した内藤伸彦です。前社長が築いてきた経営理念と長期ビジョン達成の方針を継承していくとともに、自分らしさも発揮しながら、中山製鋼所グループの成長戦略の実践に邁進したいと思っています。

専務として3年間務めてきたこともあり、社長昇格の打診を受けた際にはある程度の覚悟はしていました。しかし実際にその時を迎えると、新たに始動した新電気炉プロジェクトを成長戦略の柱として、自ら先頭に立って推進していく責任の大きさを、改めて深く実感しました。加えて、100年に一度とも言える大転換期においてリーダーを務めることは、望んで得られるものではなく、このような機会をいただけたこと自体に、心から感謝すべきだと考えるようになりました。当社グループは2013年の事業再生という非常に苦しい時期を経ており、辞めざるを得なかった従業員、厳しい雇用条件に耐えて残った従業員がたくさんいます。長い間、合理化、固定費削減と守りの経営を続け、皆が忍耐してきました。中山製鋼所グループ2030長期ビジョンの策定は、当社の経営が攻めに転じたことを意味しており、非常に前向きな転機となりました。従業員が一丸となって向かっていく大きな目標ができたことは、非常に喜ばしいことです。

私はこれまで主に営業と購買を担当し、社外の皆様との関係を大切な財産として築いてきました。当社を支えてくださったお客様、取引先の皆様とともに、これからも成長していきたいという思いを強く持っています。私たちは、どんな時も相手目線に立ってお付き合いしていく「中山らしさ」によって関係を築いており、当社を信頼していただいているお客様、取引先の皆様が全国にたくさんおられます。国内市場は人口減少、低成長という難

しい時代に差し掛かり、いずれの企業も単独で成長を遂げることは容易ではありません。当社も中部鋼鉄株式会社との業務提携や日本製鉄株式会社との新電気炉合併会社の設立を発表していますが、お客様をはじめ取引先各社の皆様との信頼関係を最大限に活かし、ともに将来ビジョンを達成したいと思っています。

2024年度の振り返り

厳しい市場環境が継続する中でも、 グループ総合力を活かして 収益確保、維持に努める

2024年度の当社グループの業績を総括すると、経常利益は81億円(前期は122億円)となり、40億円ほど減益という結果でした。要因は非常に明確で、当社の主要顧客の建築土木業界は、人件費の高騰や時間外労働規制の影響で工事が遅れ、特に下期の受注が落ち込みました。通常1年の工期が1年半になると、当社への発注にも先送りが生じます。加えて、中国が廉価な鋼材を年間1億トンほど輸出しており、日本の市場もかなり影響を受けました。これらの事業環境はいずれも構造的な課題であり、今後しばらくは継続すると見えています。当社としては電気炉が完成するまでの5年間は、次の飛躍に向けて最も大事な期間であるため、スラブやスクラップなどの在庫の適正化、固定費削減を徹底していくとともに、高付加価値製品の販売を強化し、グループ総合力でお客様の要望に沿った製品とサービスを提供し、収益確保の努力を行っていきます。そして、私たちの強みは価格競争力だけではなく、品質・デリバリーなど非価格競争力にあると私は考えています。鉄鋼業の市場価格は需要環境に左右されますが、当社グループはお客様と良い時も悪い時も互いを支え合いながらやってきました。全国に築いてきたお客様基盤を私たちは中山ファンと呼んでおり、このような信頼関係のネットワークが当社の競争力の源泉となっています。

長期計画 第1フェーズ(2025～2027年度)

新電気炉が稼働する 2030年を見据えた 収益基盤の基礎固めを推進

当社は2030年長期ビジョンをベースに新たに「中山製鋼所グループ2033長期計画」を策定しました。「新電気炉プロジェクトを基軸とする新たな成長ステージへ」をスローガンに、2033年度までの目標を明らかにしました。

第1フェーズの2025年度から2027年度では、新電気炉の完成を見据えた収益基盤の基礎固めに取り組みます。当社グループの主たるお客様は建築土木関係で、お客様の近くで製造する地産地消の品種も多く、地域密着型営業によって事業基盤を築いています。全国10工場と販売、物流などの拠点を48カ所保有しており、全国津々浦々のお客様の現場に製品をお届けする販売流通体制が整っています。当社が材料から製品にし、二次加工では建材製造本部がC形鋼とパイプを、三泉シヤーが縞鋼板を切断するなど、さらに加工を施し、中山通商、三星商事が販売しています。海送、陸送の商品の配送は三星海運が行い、素材から最終商品まで一気通貫のバリューチェーンが当社グループの大きな強みです。このような体制があるので、お客様の様々な要望に合わせた製品をつくることができ、お客様本位の営業活動が行える、つまり、「中山らしさ」が発揮されます。これこそが当社の市場における存在感を支えています。第1フェーズでは、これらの事業基盤に対し、既設電気炉の安定操業を継続しながら販売強化を図っていくことが主な事業戦略です。

製品ポートフォリオから見た製品戦略では、高級鋼や加工度の高い、付加価値製品を順次、拡大していきます。具体的には棒線の新製品、高耐食性メッキ製品の開発、加工品では軽量C形鋼・パイプの特殊色や足場管などを開発しています。電気炉材の適用拡大については、

新電気炉ができ上がってからのスタートでは間に合いませんので、従来は電気炉では難しく、品質が満足しないとされてきた高級鋼材や高機能フラット製品を電気炉材で実現する開発を行っていきます。当社の建築土木、産業機械のお客様向けだけでなく、家電や家具・内装品、ガス容器や自動車など新規分野での製品開発に多数取り組みんでおり、一部の製品はすでに商品化し発売しています。

長期計画実現に向けた体制づくり

社会が待ち望む カーボンニュートラル鋼材の トップメーカーを目指した 事業体制を構築

2030年以降に向けた製品ポートフォリオの改革を実現するために、研究開発への投資、体制強化に取り組んでいます。高炉材でつくっていた製品を電気炉材に切り替えることで、従来の約4分の1のCO₂排出でつくることができ、カーボンニュートラル社会に貢献できるグリーン鋼材として各方面から注目を集めています。当社は官民共創の取り組みであるGXリーグにも参画しており、電気炉材適用拡大の研究開発は、大学など学術機関と共同で進めています。当社は国内に3社しかない電気炉鋼板メーカーの一つで、高炉・転炉の経験も持っているため、電気炉材適用拡大の技術力が高く評価されており、生産技術の開発をけん引していく役目を期待されています。当社では現在、フォーミング製品は温室効果ガスの排出を大幅に抑えた低CO₂電気炉鋼材として販売していますが、新電気炉が計画通り稼働すると、当社の製品はグリーン鋼材として拡販できるようになります。自社のカーボンニュートラルを目指すお客様から、電気炉材切り替えに関する問い合わせも継続的に増えていますので、社会が待ち望む製品だと認識しています。また、当社の電力調達に関しても再生可能エネルギーへの



切り替え、カーボנקレジットなどを活用し、2050年カーボンニュートラル達成を目標に掲げて活動しています。当社のこれらの取り組みが社外から評価され、CDPスコアでは、気候変動テーマに関するAランクを獲得できました。株主、投資家の皆様の目線からしても、カーボンニュートラルに貢献する企業として投資対象に加えていただけるものと期待しています。さらに、サステナブルな企業として様々なステークホルダーから注目を集めることは、採用活動にも好影響をもたらし、ひいては企業価値の向上にもつながると考えています。

製品面の強化拡大だけでなく、当社グループのバリューチェーンもスケールアップしていかなければなりません。大阪が創業の地である当社は現在、西の商圈

を中心にした事業展開となっていますが、かつては関東圏にも今より多数のお客様に販売していました。しかしながら、事業縮小をした際に遠隔地への販売が減少することになったので、今回、それを復活させようと新たに中継拠点を開設します。場所は茨城港常陸那珂港区で、高速道路ネットワークが充実していること、京浜港に代替して活用できることなどから選定しました。私は東京支店に5年半赴任していたので、営業活動に力を入れていきたいと考えています。また、新電気炉が操業すると5幅のスラブ製造が可能になるので、関東、東日本エリアで広く新規のお客様を開拓していきたいと思います。

鉄スクラップ調達も2030年に備えて、順次調達ルー

トの開拓に取り組んでいます。私は購買部門の管掌も長く、鉄スクラップの購入を担ってきました。現在は月約5万トン調達しており、5年後には倍増する必要がありますが、現在の関西圏だけでは十分に集まりません。幸い当社には3万トン級の船が入れる岸壁があり、三星海運が海上輸送を行えることから、日本各地からの仕入れを増やしていく計画で、清水工場ヤードの拡張、名古屋工場に新規のスクラップヤードを設ける準備を進めています。調達量が増えるため業務効率も向上させる必要がありますが、スクラップの納入予約システムは導入済みで、今後はAI検収など、新システムの導入を検討しています。

非財務面の体制強化

人材戦略、DX、 コーポレート・ガバナンスなど、 事業の成長に合わせて 経営のレベルアップを図る

新電気炉操業に向けた体制づくりの中で一番の課題が人材です。鉄鋼業界に限らず、近年はどこも人材不足が深刻ですから人材獲得は困難です。最新の電気炉立ち上げには技術の習熟も不可欠なので、まず、既存設備の操業をDXで省人化し、安定操業を守りながら新設備



の技術習得を行うというのが基本的な方針です。新設備は少ない人員で高い生産性を実現し、コスト面、収益面からも、これまでの2倍の生産効率向上を図っていきたいと考えています。このような現場の人材配置を実現していくため、組織全体の見直しを行っています。グループの全ての部門でDXによる業務改善を行って生産性を向上させ、人材の再配置をする考えです。さらに、社内外教育・研修を充実させ、これまで以上に育成に重点を置きます。そして、効率はもちろん大事ですが、当社には家族的な雰囲気、チーム意識が根付いていることから、人を大事に育てる当社らしい人材育成にもこだわっていきます。

また、人材獲得も積極化しており、テレビCMで知名度向上を図るとともに、社員や知人からの紹介で雇用するリファラル制度、退職した社員を再度雇用するアルムナイ制度を導入しました。すでに数名の採用が実現しており、かつての従業員が戻ってきてくれたり、かつての従業員から紹介されたという人も来てくれました。当社では事業再生時代にやむなく退職された方が多数いるので、戻ってきてくれることは非常に嬉しく、ものづくりの技術伝承という点でも経験者の復帰はとてもありがたいと思います。定年年齢も65歳まで延長し、働ける方にはできるだけ長く在籍していただきたいです。今後も当社のファミリーである人材は大事にしていきたいと思います。

ガバナンスの面でもレベルアップしていこうと、2025年6月の新体制から、従来の雇用型執行役員制度に代えて、委任型執行役員制度を導入しました。これは経営監督機能と業務執行機能の分離を行い、経営責任を明確化すること、加えて、業務執行の効率化と意思決定の迅速化を図ることが目的です。会社の大きな成長を目指すにあたり、コーポレート・ガバナンスも相応に強化していきたいという考えです。

IR活動とステークホルダーとの対話の機会も増やし、より積極的に行っていきます。投資家の方々からの様々な提案もお聞きし、長期計画では企業価値向上に主眼

を置いた財務戦略を策定しました。新電気炉プロジェクトでは大型投資を予定しており、今後は建設費の上昇も見込まれます。そのため、営業活動を通じて可能な限り収益を確保し、有利子負債の増加を抑制することで、財務の健全性を堅持していく考えです。そして、大型投資がほぼ完了する2030年度までは成長投資が中心となりますが、株主の皆様への還元は、配当性向30%以上を目安として安定的に配当を行っていく方針としています。その後、計画通りに電気炉を稼働させ、当社の収益力強化が図られた際には、さらに株主還元の強化を検討していきます。いずれにせよ、鉄鋼メーカーは目先のことだけではなく、10年、それ以上を見越して投資を計画的に行っていくので、株主様への還元は安定的に行っていきます。

私が感銘を受けた言葉の一つに原口忠次郎元神戸市長の「人生すべからく夢なくしてはかないません」があります。1957年に明石海峡大橋の建設構想を初めて語った際、ほとんどの人があの潮流の激しい海峡に橋を架けるとは大変困難な計画で莫大な費用が無駄になると反対したのですが、原口市長は信念を持って議会を説得したそうです。明石海峡大橋は実際に技術的にも難しく、震災の影響などもあって1998年にやっと完成しましたが、夢というものがなければいかなる困難も乗り越えることはできなかったらと思います。当社の長期計画に通じるものを感じて、大変印象に残りました。

2019年に創業100周年を迎えた際、「次の100年も存続できる会社」となろうと皆で誓い合いましたが、当社グループはまさに今、大きな夢を持って事業に取り組む決意をしました。社員のモチベーションはこれまでより一段と上がっていますから、私も社員たちのやる気に報いるようなリーダーシップを発揮していきたいと思います。そして、当社グループの未来に期待される全てのステークホルダーの皆様に応えるため、足元の課題にしっかりと取り組みながら、中期、長期の目標達成を、一步一步実現していきたいと思っています。

第3次中期経営計画 振り返り

当社グループは、2030長期ビジョンの実現に向けて、そのスタートとなる3年間の中期経営計画(2022年度～2024年度)を進めてきました。定性的な目標については5つの重点方針を掲げ、取り組んできました。

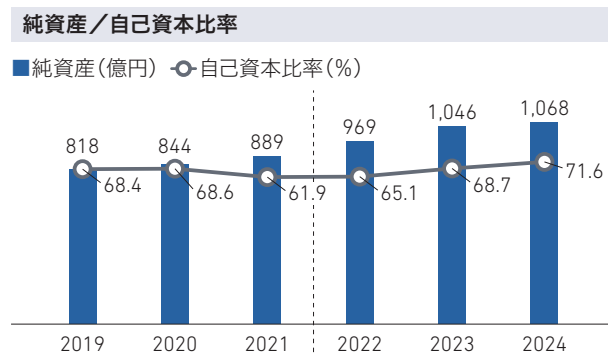
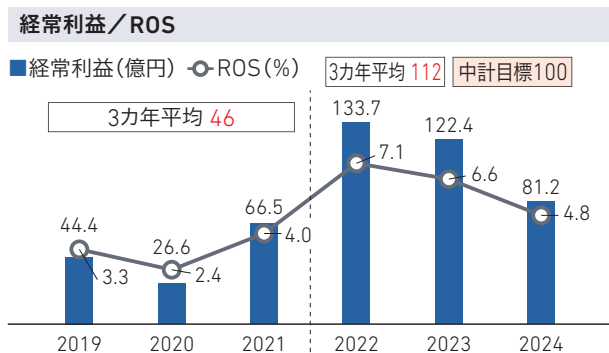
定量目標として経常利益100億円、ROE7.0%、配当性向の目安30%、ネットD/Eレシオ0.1倍程度を掲げて取り

組みました。最終年度の2024年度の経常利益は81億円となりましたが、3年平均では112億円となり、目標100億円を超えました。ROEは2024年度5.4%と前年より低下しましたが、3年平均では8.5%と目標7.0%を上回りました。ネットD/Eレシオはマイナスを維持しています。配当性向は2024年度38.0%と目安の30%を大きく上回りました。

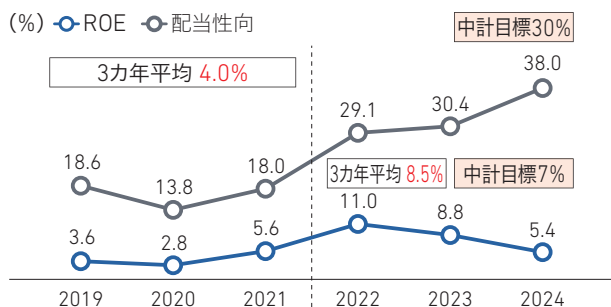
●5つの重点方針の振り返りと評価

重点方針	評価	施策	主な進捗状況
1 “中산らしさ”の追求、グループ体での付加価値向上による連結収益最大化			
	◎	グループ体での加工分野の強化	● 建材合併効果の発揮、三泉シヤーの構内移転完了
	△	高付加価値製品の拡販、サプライチェーン拡大	● 電炉材拡販(製品開発)高耐食メッキ、低CO ₂ 材など
	○	地域密着営業の強化推進	● 中山通商M&A(九州)や新設中継地着手(北関東戦略)
2 カーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けた取り組み強化			
	△	5万トン/月の電気炉生産体制の確立	● 設備事故対応、スクラップ在庫適正化で操業指標改善
	○	スクラップの集荷対策、鉄源多様化	● スクラップ予約システム開始、海納集荷体制の構築
	○	電気炉生産能力増強策の詳細検討	● 新製鋼検討グループによる詳細検討を継続
	◎	サステナビリティへの取り組み推進	● GXリーグや環境配慮型電気炉WGへの参加、CDP(気候変動)においてAリスト獲得、GHG第三者検証など
3 中部鋼鉄株式会社との業務提携の推進			
	△	中部鋼鉄からのスラブ供給、中部鋼鉄への厚板生産委託	● 新電気炉立ち上げの後倒しもあり遅れ
4 経営基盤の強化			
	◎	生産設備の新陳代謝や遊休設備の解体撤去の促進	● 跡地活用に向けて計画通り遊休設備の解体を完了
	△	DXへの取り組み	● ワークフローシステムの導入、RPA適用拡大、生産ラインでのAI活用による省エネ化へのトライなど
5 ステークホルダーに貢献する取り組み強化			
	◎	ガバナンス体制の強化～監査等委員会設置会社への移行	● 監査等委員会設置会社へ移行、女性役員登用、株式報酬制度・委任型執行役員制度の導入など
	△	業績に見合った安定的な株主還元、情報開示の充実	● 連結配当性向30%以上の継続
	○	働き方改革によるワークライフバランスの充実など	● 福利厚生施設の充実、有給休暇取得率目標達成、健康経営優良法人認定継続(5年連続)など

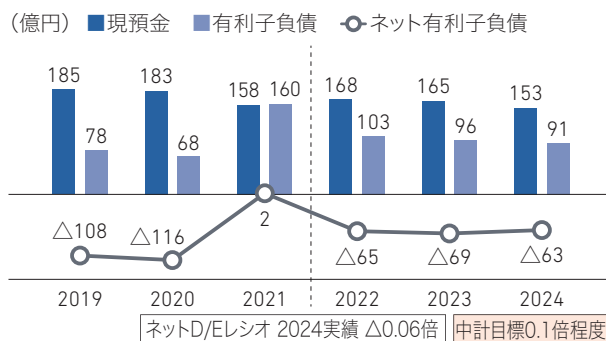
●定量目標の達成状況(連結)



ROE／配当性向



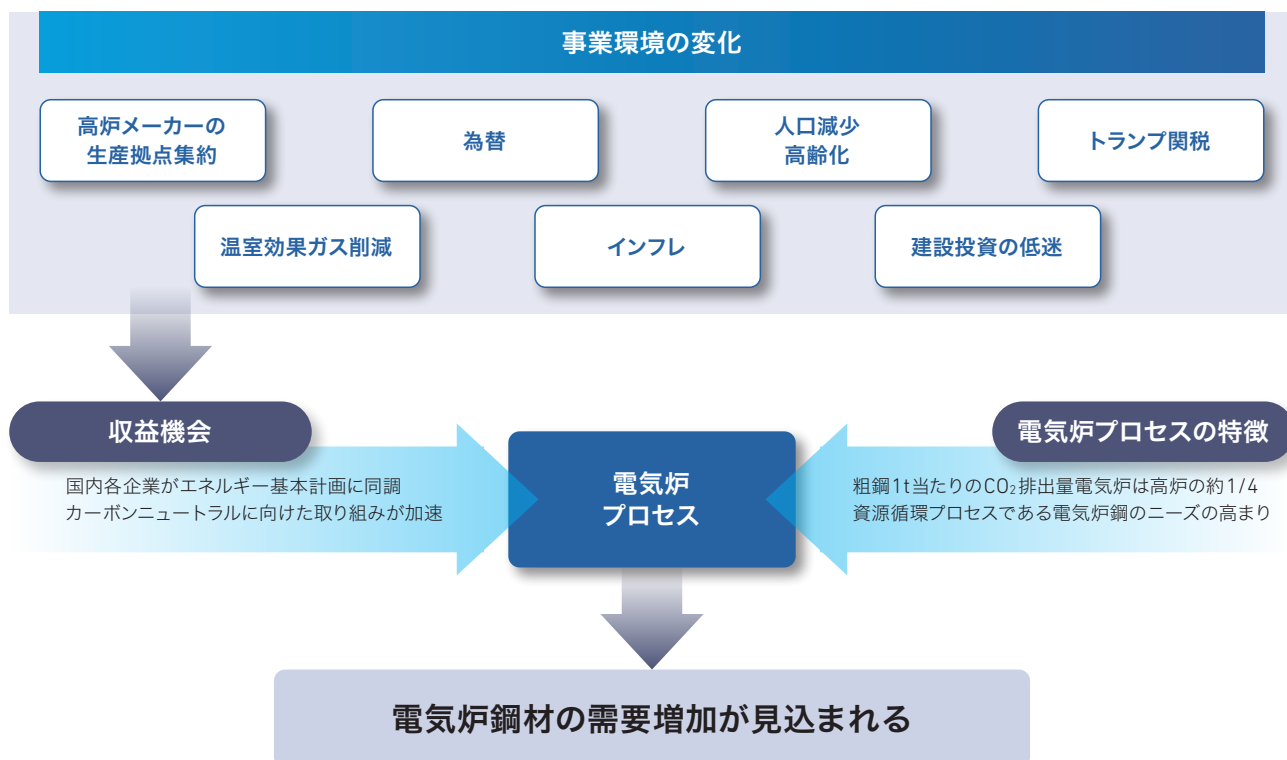
現預金／有利子負債／ネット有利子負債



現状認識

当社グループは、高炉・転炉の技術も持ち合わせた電気炉鋼材を生産できる限られたメーカーの一つです。2002年に高炉・転炉を休止し、現在は電気炉で生産した鉄源と外部から調達した鉄源により鋼材やその加工品を生産・販売してきましたが、老朽化が進む既設電気炉を休止し、新電気炉を建設して生産能力を大幅に増強

することで、今後の電気炉鋼材の需要増に応えたいと考えています。さらに、外部調達の鉄源から自社鉄源に置き換えることにより、CO₂排出量を大幅に削減するだけでなく、当社グループの課題である収益性も大幅に改善できると見込んでいます。



長期計画の概要

2033長期計画達成に向けたスローガン

新電気炉プロジェクトを基軸とした 新たな成長ステージへ

- ≫ 国内の電気炉薄厚板で確固たる存在感を確立する
- ≫ 循環型社会の中でユーザーニーズに応じた中山らしさを追求する
- ≫ 新生中山製鋼所のスタートに向けての三段ロケット(第1～3フェーズ)の点火

当社は2019年に創業100周年を迎えましたが、さらに100年先も躍動し続けるグループを目指し、2022年5月に2030年のありたい姿・目指す企業像として「中山製鋼所グループ2030長期ビジョン」を策定しました。その中で、グループ一体での付加価値向上やカーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けた取り組み強化を図っていくため、電気炉鋼材の適用拡大、加工戦略の推進に加え、抜本的な生産能力の増強策として、新電気

炉投資を検討してきました。

そして、2025年5月、日本製鉄株式会社との合併会社設立および業務提携に向けた基本合意書締結に至り、新電気炉の投資を決定しました。両社が出資する合併会社は、船町工場内に電気炉設備を新設し、当社が設備を賃借して電気炉操業を行っていくこととし、これを中核とする「中山製鋼所グループ2033長期計画(2025～2033年度)」を策定しました。



●長期計画の目標（2030年度および2033年度）

主なKPI（財務）

	2024年度実績	2030年度目標	2033年度目標
経常利益	81億円	100億円以上	130億円以上
EBITDA	113億円	220億円以上	260億円以上
ROE	5.4%	5%以上	6%以上
配当性向	38%	30%以上	30%以上※

※ 新電気炉完成後の収益、キャッシュ・フローの状況を踏まえ株主還元強化を検討

主なKPI（非財務）

	2024年度実績	2030年度目標	2033年度目標
CO ₂ 排出量（Scope1、2、3）	1,479千t	1,158千t	
マネージャー職に占める女性比率	14.3%	30.0%	33.0%
有給休暇取得率	82.8%	100%	100%
労働災害件数	1件	0件	0件

重点方針 1 カーボンニュートラル・ 循環型社会の実現への貢献

- 新電気炉稼働により、2030年度CO₂排出量を2013年度比46%削減、2050年度にカーボンニュートラルを目指す。

重点方針 2 収益構造の改善、 製品ポートフォリオの改革

- 自社鉄源比率の向上、省エネルギーや歩留り改善などコスト競争力を強化し、日本製鉄との業務提携に基づく電気炉鋼片や電気炉熱延製品の供給による収益性の向上、安定化を図る。
- 電気炉鋼材の適用拡大を推進し、製品開発などにより製品ラインアップを拡充するなど、新たな顧客価値を創出。グリーン鋼材への取り組みも検討。加工戦略を一層強化し、付加価値を向上させた製品ポートフォリオを改革。
- 新電気炉稼働までは、既設電気炉で月間5万トンの生産体制を構築。電気炉鋼比率を高め、電気炉鋼の拡販に注力。

重点方針 3 事業連携の強化

- 日本製鉄株式会社との協議により両社の業務提携の実現に取り組む。
- 中部鋼鈑との業務提携契約に基づき、同社からのスラブ供給や同社への厚板生産委託などを推進
- 加工戦略推進のため、取引先との加工受委託や製品開発に関する連携も検討。

重点方針 4 新電気炉稼働に向けた 体制づくり

- 新電気炉は船町工場構内の高炉・コークス跡地に設置。下工程の熱延工場加熱炉に近接でき、構内物流の整流化や電気炉鋼片の熱延工場加熱炉への直送によるコスト改善も見込まれる。安全かつ効率的な業務運営にも取り組む。
- 新電気炉生産量は120万トン/年、既設電気炉の2倍以上を想定。課題となる鉄スクラップの調達、当社主要拠点の岸壁を活用した海上輸送や新電気炉による加工スクラップ使用比率低減などの対策を講じる。

重点方針 5 経営基盤の強化

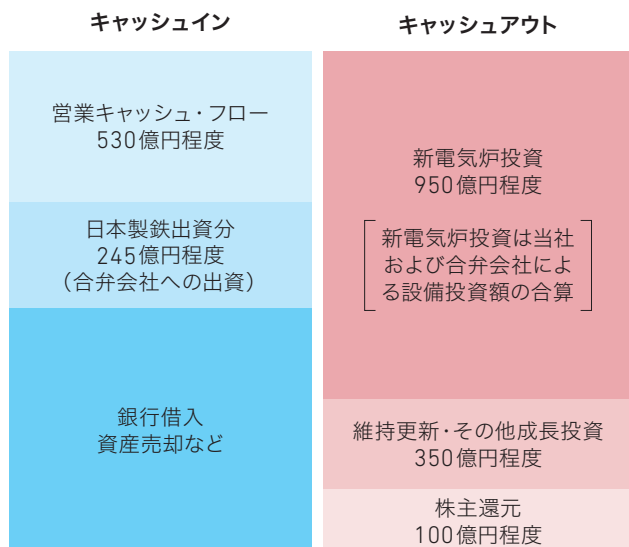
- 労働生産性向上のため、DXによる業務効率化を推進。生産情報の可視化・リアルタイム共有、サプライチェーン情報の可視化や経営管理の高度化など付加価値の高い業務へのシフトを進める。
- 人的資本経営への取り組みとして、将来人事戦略を具現化し、優秀な人材獲得や離職率の低減、人材育成の仕組みを再構築。DE&Iを推進し、従業員のモチベーションややりがいを高める職場環境づくりを目指す。

財務戦略

キャピタル・アロケーション

新電気炉への投資は、当社グループの成長戦略の中核をなすものであり、日本製鉄株式会社からの出資分、銀行借入、資産売却などにより、950億円を新電気炉建設費として計画しています。一方、期間中の維持更新およびその他の成長投資については、安定かつ安全な

操業を最優先として、350億円程度を計画しています。新電気炉の稼働までは、既設の電気炉による年間60万トン体制の構築や、加工戦略の強化など収益力向上のための投資も進め、短期的な収益確保と中長期的な成長の両立を図る方針です。



新電気炉投資（成長投資）

- ▷ 電気炉鋼材の適用拡大によりカーボンニュートラル・循環型社会の実現に貢献（CO₂排出量を2013年度比46%削減）
- ▷ 既設電気炉の2倍以上の生産能力となる新電気炉導入（120万t/年）
- ▷ 外部鉄源から自社鉄源への振替、省エネ化、生産性の向上、工場レイアウトの最適化などによるコスト競争力強化
- ▷ 日本製鉄との業務提携に基づく電気炉鋼片や電気炉熱延製品の供給による効果（収益性向上、安定化）

維持更新・その他の成長投資

- ▷ 安定・安全操業に関わる投資を最優先
- ▷ 新電気炉投資以外の収益投資（新電気炉稼働までの間の既設電気炉による60万t/年体制構築や加工戦略の強化 [M&A検討含む] など）

株主還元

- ▷ 連結配当性向30%以上を目安とし、安定配当の維持を基本とする
- ▷ 新電気炉完成後の収益、キャッシュ・フローの状況を踏まえ、株主還元の強化を検討

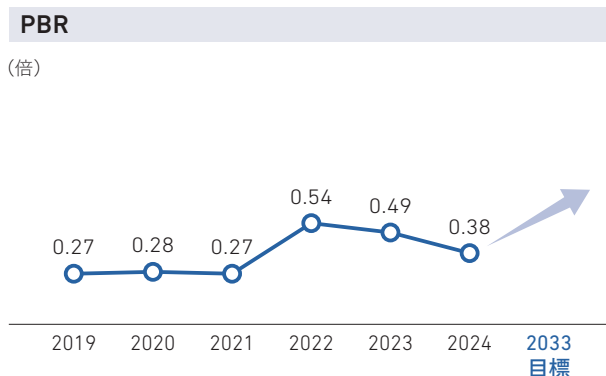
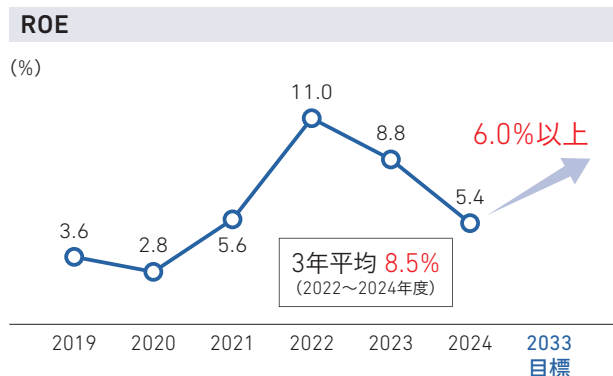
資本コストや株価を意識した経営の実践

PBRについては、2025年3月末で0.38倍と1倍を大きく下回っており、改善が大きな課題であると認識しています。PBR改善のためには、企業価値を向上させるとともに、株式市場で適正な評価を受けることが重要と考えています。

企業価値向上のためには、利益水準の向上と適切な株主還元により、株主資本コストを上回るROEの持続

的な向上に努めていきます。株主資本コストは6%から8%の間で推移しており、ROEは2024年度5.4%と前年より低下しましたが、3年平均では8.5%と株主資本コストを上回っています。今後もROEの水準を維持向上させるため、「中山製鋼所グループ2033長期計画」の実行、資産の有効活用、成長戦略の推進などに力を注いでいきます。

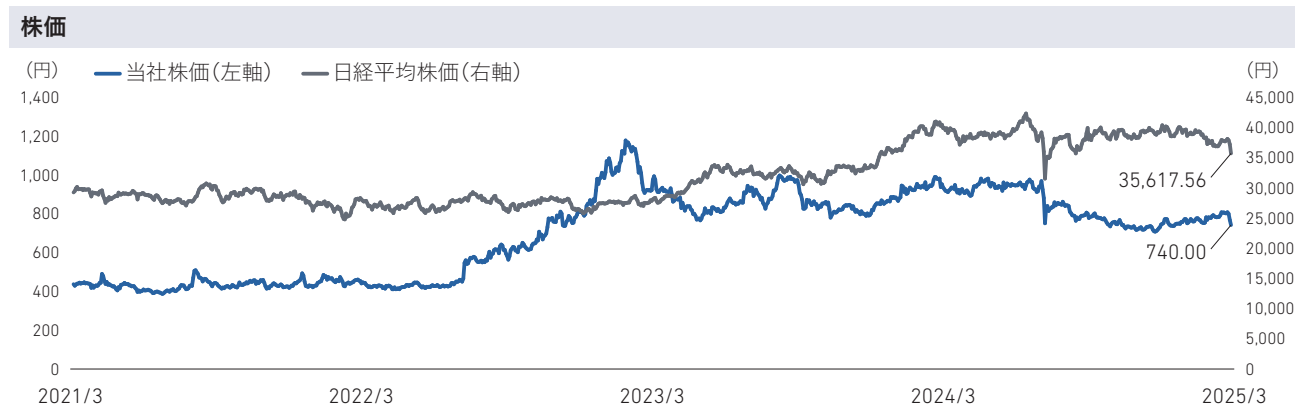
●資本効率



株式市場での適正な評価という観点では、2025年3月末のPERは7.0倍と、低い水準となっています。今後はESG経営の推進、IR活動の強化、配当政策、株主・

投資家の皆様への情報発信をより強化し、よりわかりやすく示していくことで、株式市場での適正な評価につなげていきます。

●当社株価と日経平均株価の推移



配当方針

利益配分については、経営基盤と財務体質の強化、ならびに今後の事業展開に備えるために必要な内部留保を確保しつつ、安定した配当を維持していくことを基本方針としています。配当水準は、新電気炉完成まで

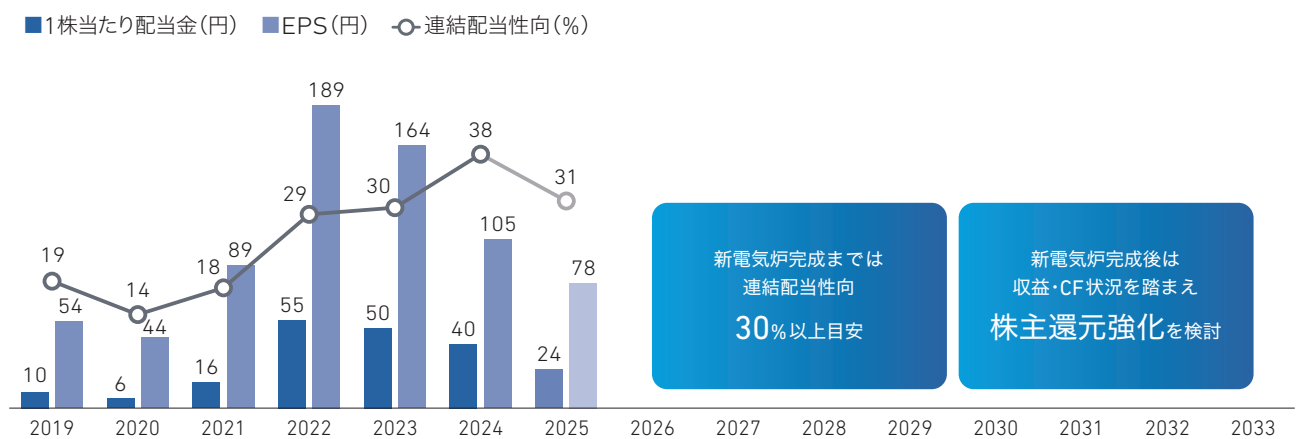
は連結配当性向30%以上を目安としています。新電気炉の完成後は収益、キャッシュ・フローの状況を踏まえ、株主還元のさらなる強化を検討していきます。

株主還元方針

▷連結配当性向30%以上を目安とし、安定配当の維持を基本とする

▷新電気炉完成後の収益、キャッシュ・フローの状況を踏まえ、株主還元の強化を検討

●連結配当性向の推移



※2019年度は記念配当2円含む

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

事業戦略

「次の100年も存続できる会社」を目指し、事業成長とカーボンニュートラルの両立に取り組む中山製鋼所。新電気炉の操業開始に備え、事業基盤強化を進めています。

取締役専務執行役員

森川 昌浩

2033長期計画における成長戦略

生産体制の重要課題に着目し、
新電気炉建設を決行、
2031年から収益への貢献を目指す

「中山製鋼所グループ2033長期計画」では、「新電気炉プロジェクトを基軸とした新たな成長ステージへ」をスローガンに掲げ、国内の電気炉薄厚板で確固たる存在感を確立すること、そして、循環型社会の中でユーザーニーズに応じた中山らしさを追求することを具体的な目標としています。言い換えれば、これらの目標を達成するための大きな柱が新電気炉プロジェクトとなります。当社は2002年に高炉・転炉を休止し、その後は電気炉で鋼片を生産してきましたが、この生産体制には二つの大きな課題がありました。受注量に対して鋼片の生産量が足りず、不足分の鋼片は外部調達に頼らざるを得ないことと、連続鑄造機の幅に制約があり、広幅スラブが製造できないことです。これらを解決するため、設備の更新、拡張を考えてきましたが、1991年に増強した電気炉は、その建屋は築60年で老朽化が著しく、基礎も弱いため、炉容積を増やすことができません。また、生産を続けながら拡張工事はできないので、別の場所に新電気炉をつくるしかありません。長らく検討を行った末、かつて高炉・コークス工場のあった場所が遊休地になっており、圧延工場にも隣接しているため、そこに新たな電気炉を建設することを決定しました。新電気炉の生産

●本社船町工場



能力は長期的な販売戦略を考慮し、年間約120万トンの生産ができる200トン炉としました。

新電気炉建設の効果は主に3つあります。まず、コスト面で、外部調達から自社生産の鉄源に切り替えることで調達コストが大幅に下がります。次に、Scope3を含めた温室効果ガスの削減効果です。電気炉鋼片は高炉鋼片の約4分の1のCO₂排出でつくることができます。また、新電気炉の設備は、スクラップを連続的に投入し予熱する方式を採用することで、消費電力が大幅に低減され、新電気炉で生産した鋼片は、製品を購入するお客様のCO₂削減にも寄与し、カーボンニュートラルの実現に大きく貢献します。3つ目は、広幅スラブが自社生産できるので、より多様な産業のお客様に当社グループの高品質、高付加価値の製品を供給できるようになります。

●建設スケジュール

	2025年	2026年	2027年～2029年	2030年
マイルストーン	★投資決定(5/9)	★着工		★完工 ★操業確立
環境アセスメント	環境アセスメント			
工事		工事		
操業				試運転 フル操業

建設スケジュールとしては、環境アセスメントが2026年8月に終了する見込みで、その後、建設予定地に残った建屋の解体などの準備工事を行います。そして、2026年のできるだけ早い段階に着工し、2030年の完工を目指します。早期の安定操業を目指し、2031年から収益貢献が始まるとの見通しを立てています。

新生中山製鋼所への道のり

カーボンニュートラル実現と製品ポートフォリオ改革、次の100年も続く新しい中山へ

新電気炉プロジェクトを基軸に、当社ではカーボンニュートラル戦略と製品戦略を描いています。長期ビジョンとして「2030年までにCO₂排出量46%削減（2013年度比）、2050年カーボンニュートラル」という目標を発表していますが、この目標も新電気炉工場が達成の要となっています。当社は売上、収益を大きく伸ばしながら、CO₂排出量を大幅に削減していきます。新電気炉工場は、太陽光発電装置を導入したPPAやグリーン電力の調達、燃料転換なども計画に加えており、カーボンニュートラルを確実に加速させたいと考えています。

製品戦略では、電気炉材の適用拡大と、グループ一体での加工分野の強化に取り組んでいきます。現在の製品構成は、建材を含めたフラット製品が約8割、棒線製品が約2割の構成で、そのうち約半分は当社グループで加工まで施した製品を出荷しています。利益率が高い自社加工製品を、さらに伸ばしていくことが第一の戦略です。特に、市場トップシェアのC形鋼などの建材製品は、新製品を市場に投入し、収益力を高めていこうと考えています。また、2024年に船町の当社構内に本社事務所を移転した三泉シヤーは、新工場を建設しており、主に縞板、厚板製品の加工を強化していきます。

2030年までの基盤強化

営業力強化と電気炉材の適用拡大、北関東圏への進出成長の基盤づくりを加速

長期計画では、2033年度までの9カ年を3つのフェーズに分けて計画を策定しました。2025年度から2027年度までの3年間は第1フェーズにあたり、将来の成長を確実にするための基盤固めと位置づけ、まず、営

業力強化と電気炉材の適用拡大に取り組んでいきます。当社は2020年に、各部に分散していた技術者を集め、鋼板製品開発室を発足しました。そこで新製品、売れる製品を検討していく中で、営業メンバーも合流させ、2022年に製品開発本部を設置しました。同年に中山三星建材を合併し、建材事業本部を立ち上げ、建材向けも含めた新しい鋼板製品の開発を本格化してきました。並行して、お客様に対してはカーボンニュートラルを切り口に電気炉鋼材を提案する営業を強化しています。また、家電メーカーのお客様もCO₂削減に積極的なため、従来、高炉材でつくっていたものを電気炉材に置き換える提案を行っており、一部の製品は評価段階まで進んでいます。

次に北関東への商圏拡大です。当社は関西圏を中心としてきましたが、2030年に向けて販売を増やしていくため、関東や東北にも利便性が高い茨城県常陸那珂地区に、2025年12月、中継地を開設する予定です。競合の多い京浜地区に比べて、常陸那珂港付近は鋼材を取り扱う倉庫も少なく、当社が優位に立てるチャンスがあると見ています。また、BCP（事業継続計画）の観点でも中継地は有効に機能するはずです。

そして、生産能力が2倍近くなると、鉄スクラップも現状の2倍近く必要になることから、調達の準備を進めています。かつては大量のスクラップを調達していたので、地元を中心に増やそうとしていますが、長期的視点から関西圏以外からの調達が必要と考え、サテライトヤードとして清水工場のヤード拡張、名古屋工場への新規開設を計画しています。すでに地場のスクラップメーカーと協力し、集荷テストが順調に進んでいますが、複数の大手高炉メーカーが2030年前後の電気炉開設を発表していることから、国内のスクラップ需要は高まると見ており、当社も準備を万全にしたいと思います。

自社生産の鉄源だけで製品づくりを行うことは、私たちにとって長年の夢でした。そして、夢を実現させる決心をしたのは、もっとサステナブルな鉄鋼業を実現しなければ、若い人たちがこの業界に明るい未来の姿を感じてもらえないと懸念したからです。当社の技術者たちは、循環型社会に役立つ鋼材の研究開発に大きなやりがいを感じて取り組んでいます。これからもそういう人を増やしていかなければなりません。私たちの示した方向性は社会の大きな方向性とも合致していますので、必ず実現していきたいと思っています。

財務・人材戦略

新電気炉への大規模投資を決行し、収益構造を改革。グループを確実に次の成長ステージへ導く事業基盤づくりを進め、事業戦略と連動した人材戦略に取り組んでいます。



取締役常務執行役員

大穂 勝也

2024年度の業績と財務活動

市況が厳しい中、グループ一体で付加価値向上による収益向上に努める

中山製鋼所グループの2024年度の売上高は1,693億円(前期比151億円減)、経常利益は81億円(同41億円減)と、減収減益になりました。主な要因は3点あり、1つ目は主力である建設向け鋼材の需要低迷です。建設業では人手不足や資材高騰などで建築案件に着工の遅れが多数生じたこと、さらに、中国産の廉価な鋼材の大量流入の影響です。2つ目は、契約数量の減少や電気炉改修工事に伴う鋼片備蓄の影響で、鋼片が在庫過剰となったこと、3つ目はコスト要因で、賃上げに伴う労務費の増加や、2024年問題に伴う輸送単価の上昇などです。当社グループはスクラップ管理の強化、電気炉の稼働率向上、より収益性の高い製品へのシフトなどを行い、これらの課題に対応してきました。棒線製品については長期契約品を中心に収益確保に努め、市況が厳しい中でも安定した販売ができたため、減益幅を抑える効果が

あったと思います。2025年度も厳しい市況が続くので、引き続き、稼働率向上、高付加価値製品の販売強化などを行い収益確保に努めていきます。

2024年度の戦略投資としては、中山通商でM&Aを実施し、すでに足元から収益に寄与しています。そのほかの投資については、資材の高騰などにより2025年度以降に持ち越した結果、中期経営計画(2022年度～2024年度)の設備投資額は、計画値190億円に対して実績は134億円となりました。

財務戦略と資本配分

新電気炉建設の成長投資を軸に、中長期的な成長と企業価値向上を目指した資本配分を実施

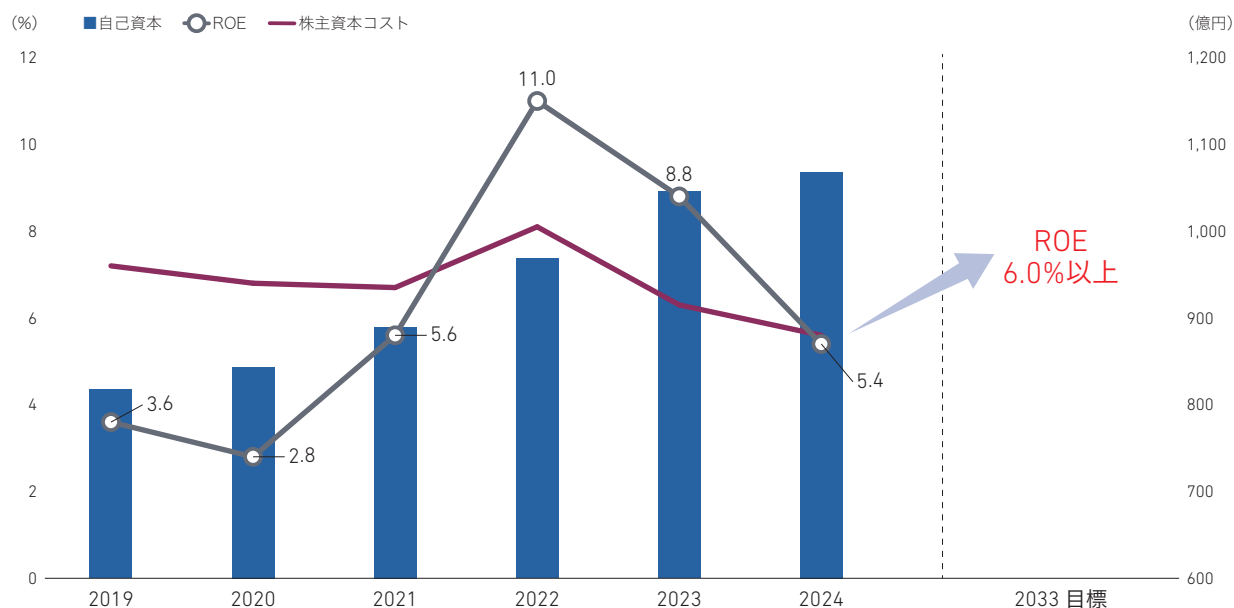
当社グループは2025年度から新電気炉立ち上げ予定の2029年度までの期間において、成長投資を中心に据えた財務戦略を実行していきます。

● 2023・2024年度実績と2025年度の業績・配当予想

(億円)

	2023年度	2024年度	前年度比	2025年度予想
売上高	1,844	1,693	△151	1,575
営業利益	123	84	△39	73
経常利益	122	81	△41	70
経常ROS	6.6%	4.8%	△1.8pt.	4.4%
当期純利益	89	57	△32	42
1株当たり配当額	50円	40円	△10円	24円

●ROE、株主資本コスト、自己資本



当社グループの現在のビジネスモデルでは、外部調達
の鉄源は自社鉄源よりもコストがかさむことに課題があり
ます。例えば、今の市況のように鋼材販売価格が低下
していく局面では、過去に調達した高い材料で製造する
ので、より収益性が悪化します。また、既設電気炉の老
朽化により、設備の維持更新コストが増加しており、当
社製品のコスト競争力を阻害しています。新電気炉建設
は、収益面での課題解決、そして製品の温室効果ガス排
出量の低減による非価格競争力強化を実現することを
目的としています。

建設費は、建設コストの変動も踏まえながら約950億
円と見積もっています。非常に大きな設備投資になりま
すので、完成後は減価償却費が増加し、経常利益は倍増
とはいきませんが、キャッシュ・フローは大幅に改善し
ます。2030年度の財務目標は、経常利益100億円以上
(2024年度81億円)、減価償却費を差し引いた事業の
収益力、キャッシュ創出力を表すEBITDA220億円以上
(2024年度113億円)としています。さらに操業が安定
する2033年度以降は、より高い収益が得られると考
えています。そして、捻出された資金は次なる成長向け
た投資と、株主の皆様への還元強化に回していくこと
を検討したいと考えています。一方、建設期間中の投資は、
既設電気炉の安定かつ安全な操業の維持を最優先とし、
加工事業の強化などの成長投資と合わせて350億円程
度を計画しています。

資金については、当社の営業キャッシュ・フローと銀
行借入、資産売却等に加え、日本製鉄株式会社との合
弁会社設立のスキームで進めています。同社は合弁会
社を通じて約245億円の出資を行い、当社は資金提供を
受けて新電気炉の建設および操業を行い、新電気炉で
生産したホットコイル等を同社へ供給します。同社は独
自に電気炉建設を計画していますが、電磁鋼板などの高
級鋼材向けの設備とする予定であり、汎用鋼材向けは
当社から提供することになります。同社とは過去から取
引実績もあり信頼関係ができており、今回の合弁会社
設立は双方にメリットがあるスキームとなります。

また、当社は従来、財務健全性の目安としてネット
D/Eレシオ0.1倍程度とし、資金管理を徹底しながら有
利子負債の増加を抑えてきましたが、大規模投資の実
行により、今後の負債は増加します。しかしながら、自
己資本比率は50%以上を維持し、財務健全性を確保し
ていく考えです。

企業価値向上策とともに、 株式市場からの適正な 評価獲得を目指す

足元では株価も下落傾向にあり、PBRについては
2025年3月末で0.38倍と1倍を大きく下回っており、こ
れらの改善が大きな課題であると認識しています。利益

水準の向上と適正な株主還元、そして、株主資本コストを上回るROE水準の維持によって企業価値向上を図る必要があります。併せて、株式市場で適正な評価を受けるための情報開示の拡充が重要と考えています。長期計画の戦略に基づくESG活動の強化、さらには株主、投資家の皆様との対話の機会を増やすIR活動もより積極化しています。2025年4月にはIR広報室を設置し、四半期ごとの決算説明会を開始しました。さらに投資家との個別面談なども増やし、打ち出した戦略が当社グループを成長路線に乗せるための最善策であることをご理解いただけるよう努めていきます。

製造業は、戦略的かつ計画的に投資を行っていくことが事業の成長には欠かせません。超高齢化社会、人口減少などの影響で日本の製造業全体が伸長しにくい時代ですが、カーボンニュートラルに貢献する電気炉鋼材市場には追い風が吹いており、しかも当社グループは電気炉で幅広い鋼材を提供できる確固たる技術を持っています。新電気炉プロジェクトを基軸とした新たな成長ステージの実現に向けて着実に準備を進めていきたいと思っています。

人材に対する考え方

「中山らしさ」を支えるコミュニケーションとチームワークが意欲の高い社員を育成

企業にとって人は財産であり、最も重要な資本であると考えています。短期的な目標達成を実現するだけでなく、会社が持続的に成長していくには人材の力が大きく関わってきます。私は金融分野から中山製鋼所に入社しましたが、まさにものづくりは人であると強く感じます。いかに良い設備を持っていても、その価値を活かすことができる人がいなければ事業は成り立ちません。当社にはモチベーションが高く、実直で責任感のある人が多く、社員こそが会社の原動力であることは間違いありません。

このような人材が育ってきた背景には、当社がコミュニケーションとチームワークを重視した企業風土づくりを行ってきたことにあります。会長、社長ともに役員、管理職との意思疎通を大切にし、しっかりと議論を行いながら組織の目標や方向性を定め、共有しています。私たちはトップの考えをしっかりと理解していますし、それを

管理部門のメンバーと共有することにより、組織と社員のベクトルが同じ方向を向いているのだと思います。また、期末と中間期にはトップのメッセージを全国配信するなど、社員にも直接語りかけています。社員のモチベーションが高いのは、これらによってチームワークが良い組織になっているからだと思います。

私が考える「中山らしさ」とはチームワークであり、グループ力です。当社グループには、本社工場を含めて全国に10の工場、48の営業拠点があり、海運、物流、商社機能を備えています。製造、加工、販売、出荷に関わる全ての社員が地域密着でお客様に丁寧に対応し、全国で信頼を獲得してきたことが当社グループの強みです。そして、この強みを支えているのがチームワークなのです。これはメンバーシップ型の安定・同質性重視ではなく、変化に即応できる柔軟性や多様性を活かしたエンゲージメントの高い常に挑戦する集合体ということです。

人材育成においても「中山らしさ」が基点となっています。社員説明会、育成研修、社内報、工場パトロール、他社交流など独自の育成ツールを整備し、コミュニケーションを重視した丁寧な人材育成を継続的に行っていきます。人事戦略は経営戦略そのものであり、今後の人材育成、人材強化は経営戦略の実現を最大目的としたものにしていきたいと考えています。

人的資本経営の推進

長期計画の実現を目指した組織体制づくりと人材力の最大化を実施

当社グループでは新電気炉プロジェクトが立ち上がり、長期計画第1フェーズでは、皆が一丸となって新電気炉工場建設の準備を進めているところです。2025年度はまず、組織・制度の最適化、業務改善、多様な人材の確保と育成に重点的に取り組みます。各部では、部門のドメインとビジョンを定め、それに基づいた人材配置、人材育成のプランを立案してもらいました。総務人事部が全部門の計画を取りまとめ、さらに取締役は全社的な視点を盛り込んで、組織体制の最適化計画と中長期的な人材キャリアマップの策定に入ります。この人材配置と組織の刷新は、当社グループの重要課題の一つです。全体最適の視点や個人のキャリアプランも重視する観点から、今後は、タレントマネジメントの考えも取り込み、総務

人事部が社員一人ひとりの能力、スキル、経験と合わせて現状のモチベーションや潜在的適性などの人材データを可視化し、社員のキャリア開発と最適配置によるパフォーマンス向上につながる体制にしていく方針です。その中には女性活躍の視点も入れており、女性管理職、女性役員のロールモデルができるよう粘り強く取り組んでいきます。

次にグループの能力開発専門部署の設置も検討します。今後の生産能力増強、電気炉材の適用拡大により当社グループが目標を達成するためには、技術力強化と蓄積したスキルの継承や会社との心理的なつながり、仕事への熱意・意欲、全員が一枚岩になることが不可欠です。しかしながら、現場の技術者は常に多忙なため、現場任せでは十分な育成ができないという課題があります。さらに、加工、営業のプロセスも規模拡大を図っていくので、独自の知見、ノウハウの継承と育成を強化していくべきであり、全職種の能力開発専門部署としていく構想です。

また、新電気炉は容量が大きく、生産性も格段に上がることから、基幹システムの刷新も検討します。並行して業務効率化を進めるべくDX推進事務局を立ち上げました。システムの更新、導入などは早期に検討したいとこ

ろですが、それにはDXや先端テクノロジーに強い人材の強化が必要であり、人材育成も同時進行で行う必要があります。事務局の主要メンバーでDX推進ロードマップを策定し、2030年までに計画的に実行していくことを考えています。

人権尊重については、2024年度に「中山製鋼所グループ人権方針」を制定しました。これに基づいて、サプライチェーンの人権リスクの抽出とリスクマップの作成に現在取り組んでおり、今後、人権デューデリジェンスのPDCAを通じて、事業に伴う人権リスクの低減を図り、社会的責任を果たしていきます。

また、マテリアリティの一つに「従業員のモチベーションをアップさせ、家族の幸せを追求する企業」を掲げており、KPIを設けて「労災・重大事故の防止」と「健康経営の推進」に取り組んでいます。中でも、鉄鋼業である当社は、従業員の安全確保は最も重要であると認識しており、「安全は全てに優先する」を基本理念に労災事故リスクの低減に取り組みました。併せて、従来からの健康意識調査、ストレスチェックなどに加え、女性の健康に関するセミナーを新たに実施するなど健康経営優良法人の継続に努めています。

●人的資本経営

1

組織・制度の最適化、業務改善

- 組織の最適化（統廃合、新設）
- 能力開発専門部署設置
- DX人材育成、生産性向上

2

多様な人材の確保と育成

- 長期を見据えた人材キャリアマップ作成
- タレントマネジメント検討
- 人材育成、研修制度再構築
- 女性、外国人採用数拡大

3

ウェルビーイング、エンゲージメント向上

- エンゲージメントサーベイの検討
- 人権デューデリジェンスの実施
- 健康経営の継続推進

マテリアリティ

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

マテリアリティ	主な取り組み内容				
カーボンニュートラル実現に向けて尽力する企業 推進方針 ● 鉄リサイクルを通じて環境負荷低減に寄与していきます。 ● 使用電力の脱炭素化を指向、太陽光発電など自然エネルギーの活用を最大限に実施していきます。	カーボンニュートラル実現 (気候変動対応) 循環型社会への貢献 (廃棄物の再資源化) 環境汚染の防止 <table><tr><td>大気汚染物質の排出量削減</td></tr><tr><td>水資源の有効活用</td></tr><tr><td>水質汚濁防止</td></tr><tr><td>化学物質の排出抑制</td></tr></table> 廃棄物の適正処理 労働災害・重大事故の防止 交通安全の確保 健康経営の推進 離職率低下への取り組み 非正規従業員の採用 女性活躍の推進 社員研修・教育の充実 ボランティア・寄付への取り組み 地域との交流	大気汚染物質の排出量削減	水資源の有効活用	水質汚濁防止	化学物質の排出抑制
大気汚染物質の排出量削減					
水資源の有効活用					
水質汚濁防止					
化学物質の排出抑制					
従業員のモチベーションをアップさせ、 家族の幸せを追求する企業 推進方針 ● 安全・防災を最優先にし、無事故・無災害実現を目指すとともに、健康経営の一層の強化を推進していきます。 ● 働き方改革を推進し、ワークライフバランスの充実を図っていきます。					
社会に貢献し地域と協調・共生する企業 推進方針 ● SDGs への取り組みをはじめ、社会貢献活動を充実していきます。 ● 当社グループ6社の工場、支店、営業所における地場地域コミュニティとの連携を大切にし地域に貢献する活動を推進していきます。					



	指標・目標	2024年度取り組み実績
	2030年：2013年度比　CO ₂ 排出量46％削減(1,164千トン)(Scope 1、2、3) CO ₂ 排出原単位71％削減(Scope 1、2、3) 2050年：カーボンニュートラル	2013年度比　CO ₂ 排出量31％削減(1,479千トン) CO ₂ 排出原単位35％削減
	電気炉鋼使用比率の向上(2030年目標：83％) 電気炉スラグリサイクル率の向上	電気炉鋼使用比率：65.3％ 電気炉スラグリサイクル率：96.4％
	窒素酸化物(NO _x)排出量削減 硫酸酸化物(SO _x)排出量削減	窒素酸化物(NO _x)排出量：118.4トン 硫酸酸化物(SO _x)排出量：4.9Nm ³
	水使用量および排水量の適切な管理	水使用量：工業用水1,410km ³ 、上水52km ³ 排水量：下水道5km ³ 、河川・海域(処理水)254km ³ 、河川・海域(無処理)2,896km ³
	排水に含まれる有害物質の適切な管理 化学的酸素要求量　10mg/ℓ以下 懸濁物質　40mg/ℓ以下 全窒素　60mg/ℓ以下	排水中化学的酸素要求量(COD)：2.5mg/ℓ 排水中懸濁物質(SS)：5.3mg/ℓ 排水中全窒素(T-N)：1.5mg/ℓ
	化学物質の排出管理	化学物質の事業所以外への移動量：375トン 化学物質の大気への排出量：71トン 化学物質の公共用水域への排出量：17kg 揮発性有機化合物(VOC)の大気への排出量：71トン
	処理状況の視察、マニフェストの適正運用	処理状況視察：4件、マニフェスト違反：0件
	安全衛生管理方針に沿って活動を展開し、無事故・無災害を達成する 目標：死亡災害0件、休業災害0件	死亡災害：0件、休業災害：3件
	交通災害の撲滅に向けて行動目標、交通ルールを遵守する 目標：交通災害(休業事故)0件	通勤災害：1件、構内車両事故：3件
	従業員の生活習慣病関連項目有所見率の2025年度目標を達成する (2025年度目標：血圧17.9％、血糖12.1％、脂質33.3％)	血圧：53.8％、血糖：48.0％、脂質：60.0％
	残業時間の削減、有休取得率の向上など働きやすい職場づくりの推進により離職率を抑える	離職率：2.7％(役員、嘱託、再雇用を除く自己都合退職者)
	定年再雇用は本人の意思を尊重したうえで現職での再雇用を推進	非正規従業員の割合：14.3％(派遣社員、受入出向社員を含む)
	女性が働きやすい職場環境を整備し、女性管理職比率と有休取得率を向上させる 2026年3月末目標：マネージャー職に占める女性割合25％以上、有給休暇取得率80％以上	マネージャー職に占める女性割合：14.3％ 有給休暇取得率：82.8％(2025年3月末)
	「経営に貢献する人づくり」を目指した人材育成を推進する	階層別教育：303名、スキルアップ研修：24名(延べ人数)
	本社周辺公道清掃の実施(1回/月、夏季期間7～9月を除く9回/年) 小学生工場見学の受け入れ(3校/年) 近隣地域団体、奨学財団への寄付(6,510千円/年)	8回/年度実施(延べ206名の参加) 受け入れ：2校/年 近隣地域団体、奨学財団への寄付：21,284千円/年
	本社所在地、大阪市大正区主催行事への参画 近隣地域行事の運営支援と参加	「大正ものづくりフェスタ2024」への協賛 本社周辺地域行事への協賛 参加は3行事

マテリアリティ	主な取り組み内容
お客様に中山製鋼所グループを選んでいただき、喜んでいただける企業 推進方針 ● お客様ニーズに応えるベストワン企業を目指し、グループ一丸となって「中山らしさ」に磨きをかけていきます。 ● きめ細かな情報収集とお客様対応により、お客様のニーズを先取り、提案型営業を推進していきます。 ● 品質管理を徹底して品質・安全性を確保し、お客様との信頼関係を一層強固なものにしています。	製品品質向上への取り組み IR活動の充実 株主還元への取り組み 株主総会活性化への取り組み 決算説明会の実施
ステークホルダーに安心していただき、喜んでいただける企業 推進方針 ● ガバナンスを徹底・強化するとともに情報開示の充実とステークホルダーとの対話を密にしていきます。 ● 2030年度に向けて収益力をアップし、配当性向30%を目指します。 ● リスクマネジメント体制の強化を図り、持続的な成長のために経営の迅速化および透明性を追求します。	社外役員の選任基準と独立性確保 役員報酬 取締役の職務執行 コンプライアンス推進体制の強化 内部通報制度 情報セキュリティに関する啓発と教育 利益確保 従業員への賃金支払い



Chapter 01	Chapter 02	Chapter 03	Chapter 04	Chapter 05
価値創造の基盤	成長戦略	サステナビリティ	ガバナンス	会社情報

指標・目標	2024年度取り組み実績
顧客満足度調査の実施と調査結果を社内へ展開し品質向上を図る 多様化するお客様のニーズに迅速に対応する組織づくり	顧客満足度調査実施：2回/年（主要なおお客様の満足度定点観測） 全国にある倉庫／中継地の品質パトロールを実施：24回/年 CO ₂ 排出量削減を目的とした電気炉材採用のための活動（家電分野参入、 自動車部材/産業機械分野への取り組み）
ホームページへIRニュースのタイムリーな開示 各種説明資料および財務情報、株式情報などのわかりやすい開示	決算短信、業績予想、四半期報告書などのタイムリーな開示 ホームページ開示案内：26件/年
安定した配当の実現（配当性向30%）	年間配当40円、配当性向38.0%
株主様との対話の場となるような取り組みの実施	事業報告など記載内容の充実と読み手に伝わりやすいデザインへ変更 招集通知の早期発送（6月9日発送、発送法定期限日の2日前） ※2025年度実績
株主総会招集通知の充実と早期発送	自社ホームページおよび東証WEBサイトへの掲載（6月4日）、英文開示は 6月10日 ※2025年度実績
電子提供措置開始（総会日の3週間前、法定期限6月7日）	2021年6月開催より導入し継続
インターネットによる議決権行使の導入	5月、11月の2回開催
証券アナリストや機関投資家を対象とした決算説明会実施	選定基準に沿った者（4名、うち1名は女性）を選任 社外役員4名を独立役員として届出 ※2025年度実績
選定基準に沿った者を選任する 社外役員の独立性基準に従い独立役員として届出を行う	2024年度は株主総会決議に沿った役員報酬となっています 取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く） 1億9,000万円 監査等委員である取締役（監査等委員である社外取締役を除く） 2,200万円 社外役員 2,500万円
役員の報酬等の額またはその算定方法は第128回定時株主総会招集通知に記載 の方針に沿う 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額は年額3億円以内（うち社外取 締役分は年額5,000万円以内） 監査等委員である取締役の報酬額は年額6,000万円以内 ※いずれも株主総会決議による	開催回数：取締役会17回、監査等委員会22回 分析および評価結果と実効性向上に向けた取り組みについて取締役会にて 報告（2025年2月）
取締役会会則に沿った運営を行う 定期開催（月1回）および必要な場合に招集する 年1回取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、運営についての評価や 意見を集約し、運営等の改善点を取締役会にて報告する	2024年4月、2024年10月の計2回開催し、リスク管理状況と取り組み重 点課題を当社およびグループ各社へ周知徹底
コンプライアンス・リスクマネジメント委員会を年2回開催 それぞれ上期、下期におけるリスク管理状況と重点課題を協議・承認	通報件数：4件
遵守違反やその疑いのある行為を迅速に把握し、違法・不正の抑止に努める 通報件数：0件	パスワード変更チェックシステムによる自動案内 USB、SDカード等接続機器の利用実態調査（2025年3月） 利用率の調査状況と利用推進を社内グループウェアおよび部門長へのメー ルにて周知
1年以上社内システムパスワードの変更がない利用者へ変更案内 情報機器の利用状況実施調査（年1回） 全社共有サーバー利用推進	経常利益 81億円 設備投資額 41億円 ネットD/E レシオ △0.06倍 ROE 5.4% 配当性向 38.0%
中期経営計画（2022年度～2024年度）の最終年度である2024年度の定量目標 およびKPI 経常利益 100億円 設備投資額 190億円/3年間 ネットD/E レシオ 0.1倍程度 ROE 7.0% 配当性向 30%	労働基準法違反：0件、労使協定違反および就業規則違反：0件 最低賃金および支払い5原則遵守
最低賃金や生活賃金に関する権利の支持・支援 労働時間・残業時間に関する方針の明文化と遵守	

NAKAYAMA STEEL REPORT 2025

41

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

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

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

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

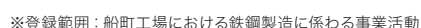
当社は、地球環境の保全が人類共通の責務であることを、船町工場における鉄鋼製造事業に関わる全ての要員が自覚し、事業活動のあらゆる面で積極的・継続的に環境保全に取り組み、以下の基本方針に基づいて行動し、快適な職場環境・地域環境の創造と地球環境の保全に努めています。

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

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

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

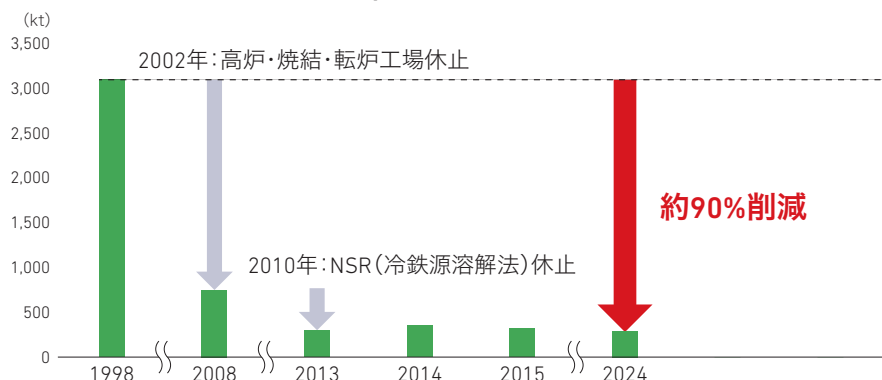
当社の環境経営は、年1回開催される環境マネジメントレビューを中心に、定期的に開催する環境マネジメント委員会にて、本マネジメントシステムの運用状況の監視・把握や、環境に関連した情報の収集および伝達、環境方針・環境側面、環境影響評価などに関する協議を行っています。体制につきましては後述の「4.「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に沿った取り組み」の1項(1)．気候変動・環境関連マネジメント体制の項に詳しく述べている通りです。



3 カーボンニュートラル・省エネルギーへの取り組み

当社は1919年に創業し、1939年には高炉による鉄鋼一貫体制を確立して鉄鋼製品の製造を続けてきました。しかし、事業環境が大きく変化したことを受けて、2002年より高炉を休止するなど生産構造の改革を繰り返し、現在の体制に至っています。その結果、CO₂の排出量は1990年代に比べ約90%削減しています。

(1) CO₂の総排出量(船町工場 Scope1、2)



当社では自社電気炉を用いた鋼材製品の製造以外に他社鉄鋼メーカーから素材を調達した鋼材製品も製造しています。自社のCO₂排出量(Scope1、Scope2)削減は重要な課題であり、加えてライフサイクル全体を考えた場合、他社メーカーから調達した素材の製造段階のCO₂排出量(Scope3)は大きな比重を占めており、それらを合計したCO₂排出量を削減することが重要と考えています。

現在も継続的にCO₂排出量削減に取り組んでおり、「カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」という国および日本鉄鋼連盟の方針に則って、今後2030年までにCO₂排出量を2013年度比で46%削減し、2050年にはカーボンニュートラルを目指す取り組みを推進していきます。

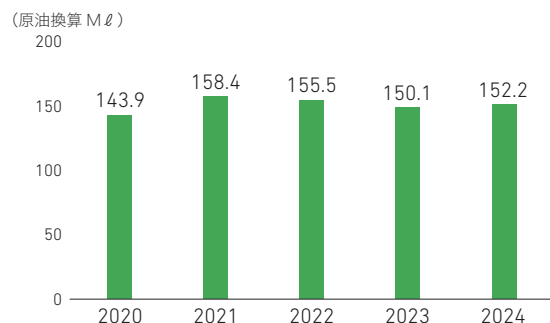
Scope3を加えたCO₂排出量の2013年度、2024年度の実績と2030年目標についてはP.50に記載しています。

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

2024年度は継続して熱延工場への電気炉スラブ直送率向上による熱延加熱炉燃料原単位低減の取り組みや天井照明にLEDを導入するなどして省エネルギーおよびCO₂排出量、CO₂排出量原単位の削減を進めました。

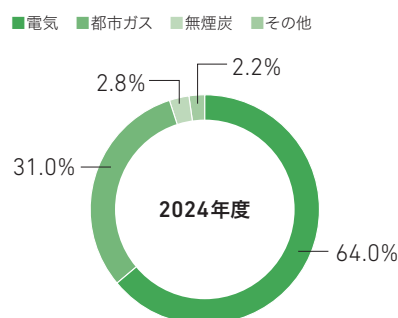
エンジニアリング事業においては、地方自治体における藻場礁の設置によるブルーカーボンの促進事業に参画のうえ、受注施工を行っています。

(2) エネルギー総消費量



※データは2022年4月合併の旧中山三星建材(株)を含む

(3) エネルギー消費内訳



4 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に沿った取り組み

当社は2022年10月にTCFDの提言に賛同しました。
TCFDの提言を踏まえた取り組みは、カーボンニュートラル実現に向けて有効であるとともに、リスクと機会の発掘・対応による収益への寄与、ステークホルダーへの情報開示と対話の充実など、多岐にわたる効果が期待

できる手法と確信しており、全社挙げての展開を推進していきます。



●TCFD推奨の開示項目対照表 当社のTCFD開示推奨11アイテムの詳細は下記参照ページをご覧ください。

基礎項目	開示推奨の11アイテム	参照ページ
ガバナンス	気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督体制についての説明	44、48、74、75
	気候関連のリスクと機会を評価・管理する上での経営者の役割についての説明	44～46
戦略	組織が特定した短期・中期・長期のリスクと機会についての説明	47～49
	気候関連のリスクと機会が組織の事業・戦略・財務計画に及ぼす影響の説明	47～49
	1.5℃～2℃未満、4℃シナリオにおける組織戦略の強靱性(レジリエンス)・対応力の説明	47～49
リスク管理	気候関連リスクを特定し評価するための組織のプロセスを説明	46
	気候関連リスクを管理するための組織のプロセスを説明	46、74、75
	気候関連リスクを評価・管理するプロセスが組織全体のリスク管理にどのように統合しているかを説明	46
指標と目標	組織が自らの戦略とリスク管理に則して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する指標を記載	50
	Scope1、Scope2、該当するScope3のGHG排出量を記載	50、51
	気候関連のリスクと機会を管理するために組織が使用する目標、および目標に対する実績を記載	50、51

1. ガバナンス

(1)気候変動・環境関連課題の管理・監督体制

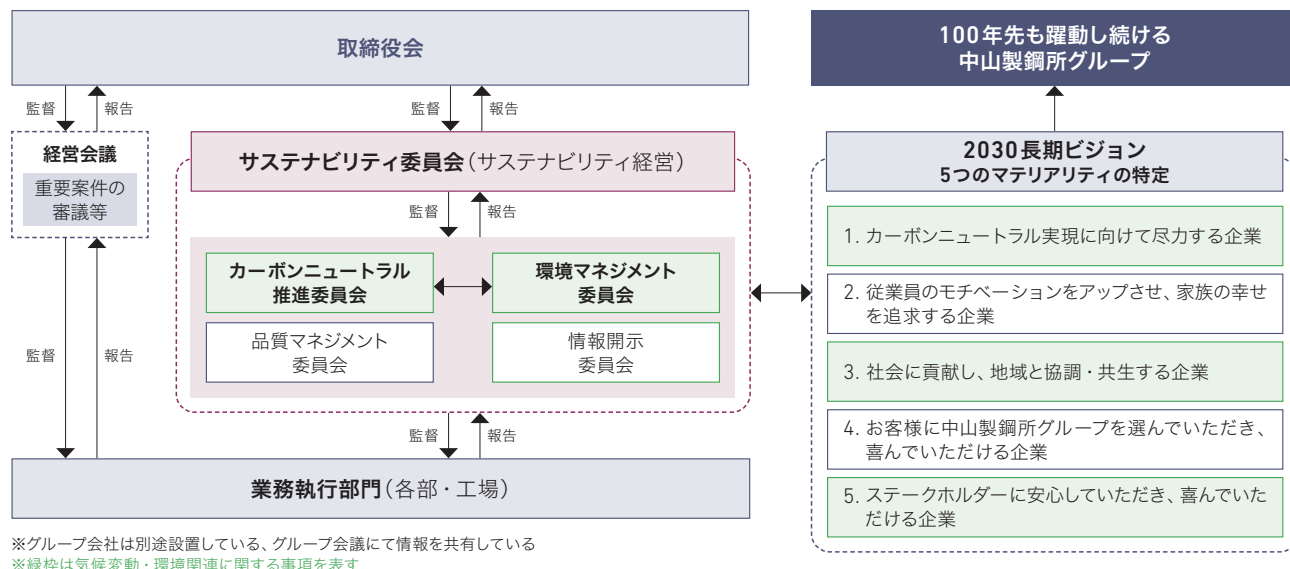
当社は持続可能な成長と社会的課題の解決に向けたサステナビリティ経営の取り組みの推進と中長期的な企業価値向上のため、サステナビリティ委員会を設置のうえ、年4回以上開催しています。特に、気候変動問題は国際的課題として重要視しており、2030長期ビジョンの第一義として「カーボンニュートラルに向けて尽力する企業」を掲げ、その他環境関連課題とともに、当委員会において管理・監督する体制を構築しています。

また、その下部組織であるカーボンニュートラル推進委員会、環境マネジメント委員会がカーボンニュートラル実現に向けての方針設定、依存・影響・リスク・機会

の特定を行い、その後、業務執行部門が検討、報告(年1回)するCO₂排出量削減に向けての具体的な活動、環境目的・目標の設定などに対し、環境マネジメント委員会が承認・指示を行っています。両委員会は年3～4回の定期開催に加え、外部環境やモニター状況の変化など必要となった場合は臨時開催する等、臨機応変に対応しています。

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

●サステナビリティ経営の全体像 | 気候変動に関するガバナンス体制



●気候変動・環境関連課題に関する各機関の役割

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

(2)気候変動・環境関連課題を評価・管理する上での経営者の役割

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

2. リスク管理

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

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

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

実行段階(Do)では、業務執行部門が前述の特定されたリスクを踏まえ、エネルギー原単位改善の目標と施策、および省エネ・CO₂削減の設備投資計画を検討のうえ、経営計画・アクションプランに反映し、実行しています。

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

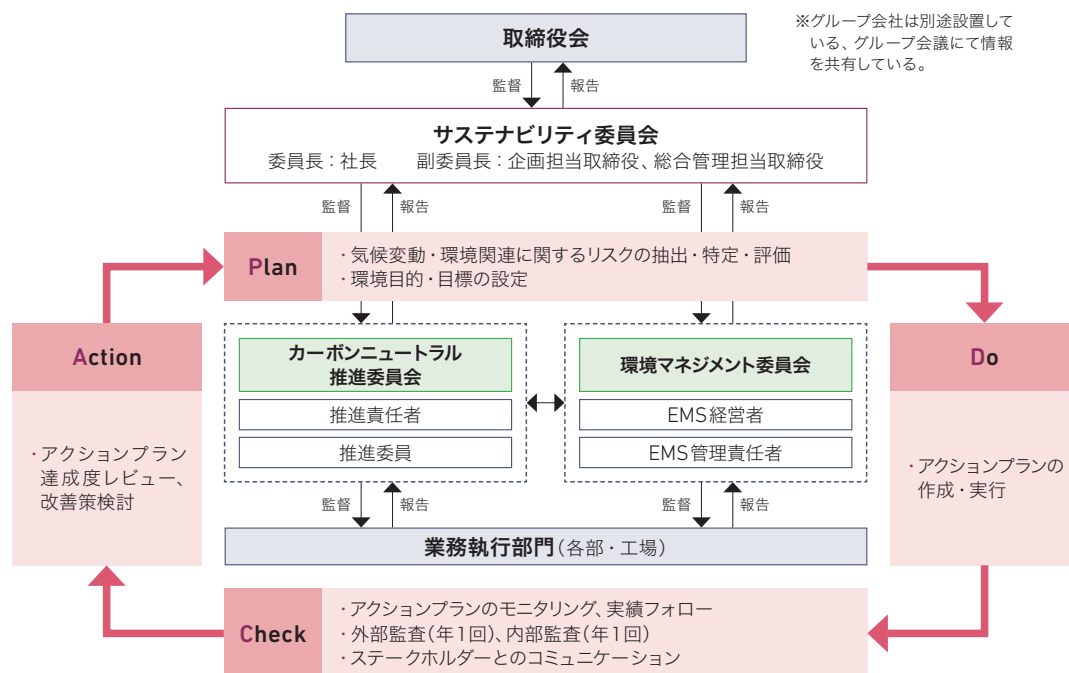
境監査委員からの監査を受けることで評価するとともにステークホルダーとのコミュニケーション(開示文書など含む)の中で明示しています。

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

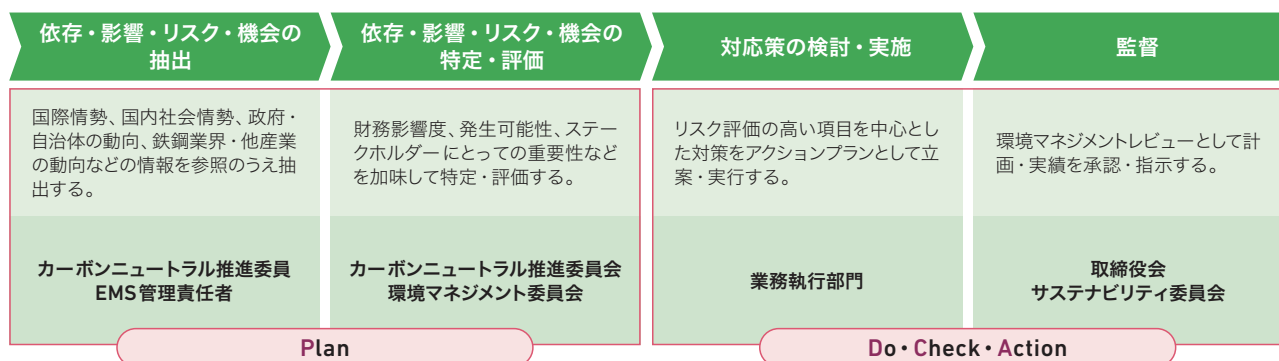
に反映しています。

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

●気候変動・環境関連リスクマネジメント体制



●依存・影響・リスク・機会を特定・評価するプロセス



3. 戦略

(1)シナリオ群の定義

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

を念頭に置きました。

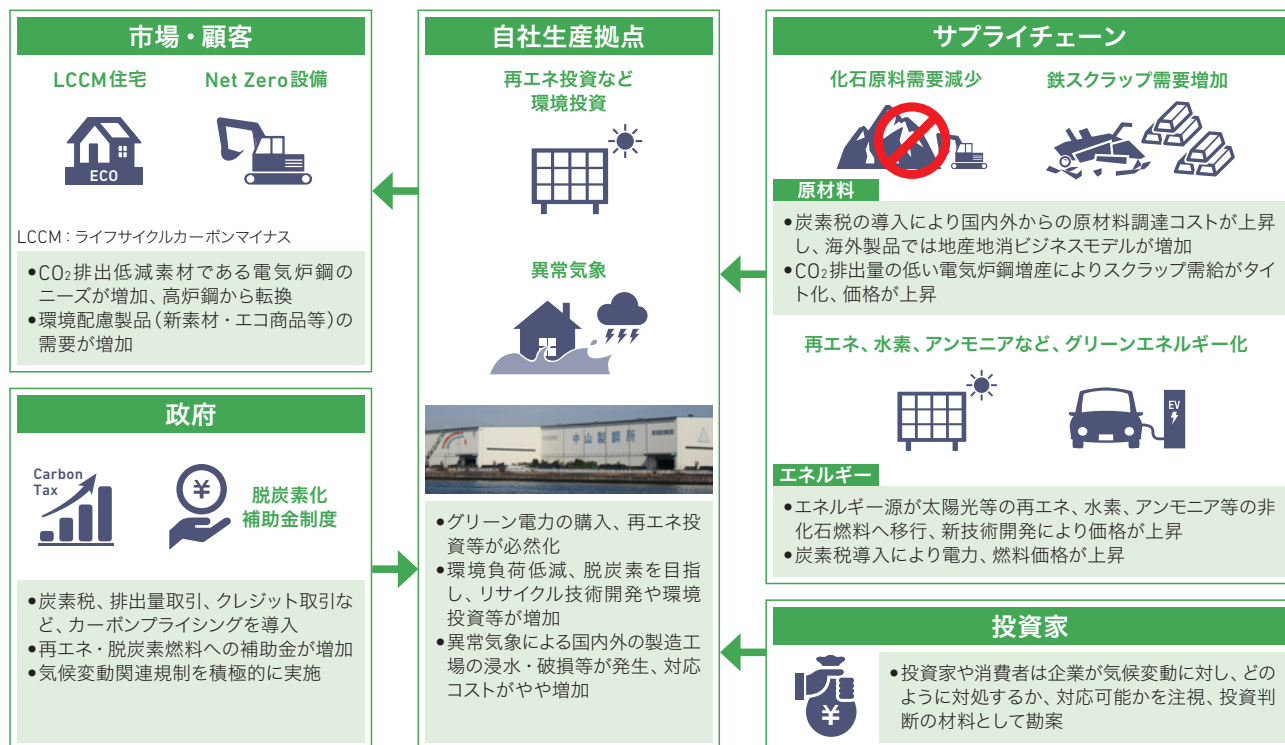
そのうえで、国際エネルギー機関(IEA)や、IPCCが公表する複数のシナリオ(1.5℃~2℃未満、および4℃)を参照のうえ、2030年、2050年時点における影響評価を行いました。

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

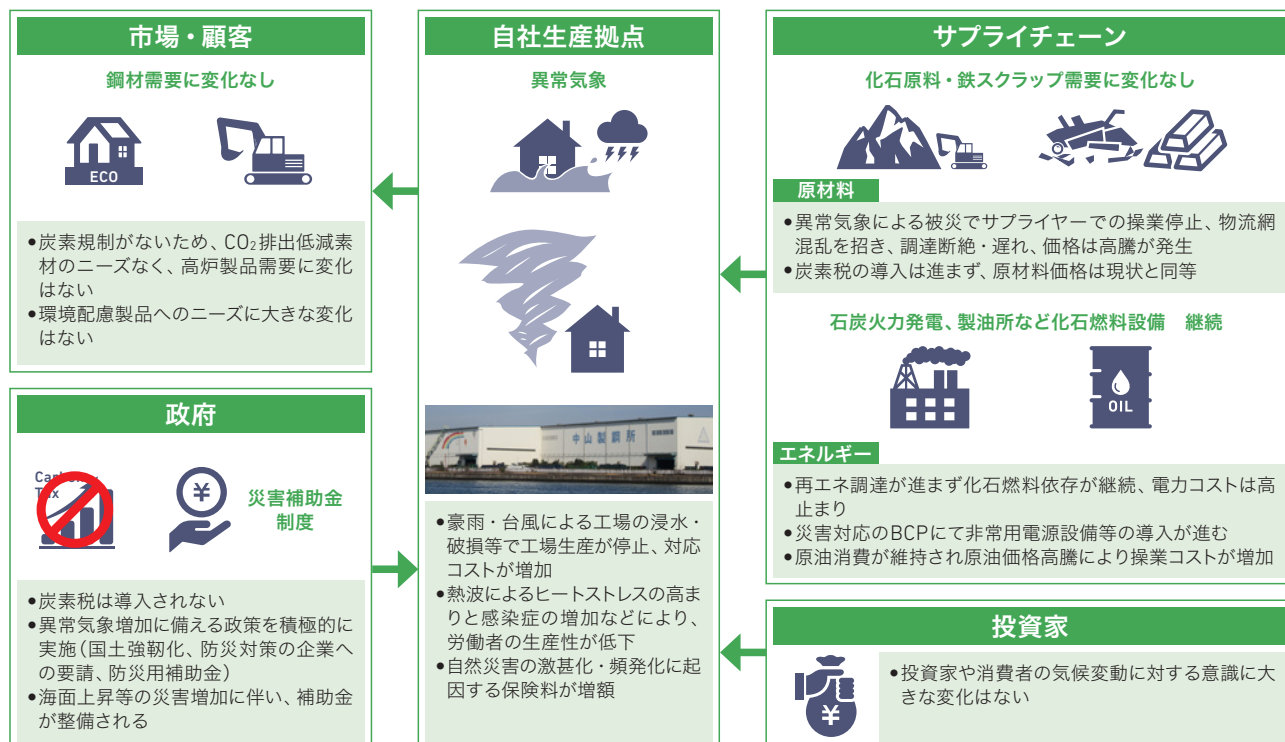
(2) 当社グループにおける事業環境の変化

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

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



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



(3) リスク・機会の重要なアイテムとその財務影響度、発生時期、および対策

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

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

特に重要度の高い内容について、下記の通り推進していきます。

《リスクへの対応》

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

【財務影響】

炭素税が2030年に\$140、2050年に\$250で導入され、対策を講じなかった場合、両年におけるCO₂排出量を350千tと想定すると、そのコスト負担額はそれぞれ73億円、132億円になります(足元での地球温暖化対策税289円/t-CO₂との差額にて算定、炭素税はIEA WEO2022NZE参照、為替152円/\$)。

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

【対策】

CO₂削減に向け、現在購入している高炉鉄源を電気炉鉄源に置き換えるべく電気炉設備の生産能力増強のため、新電気炉建設を含めた検討を推進しています。その実現に向けては、持続的な安定収益の確保の実現、スクラップ調達確保策の検討などを推進していきます。また、既設工場設備では省エネルギーを推進し、加えて太陽光発電設備の導入検討など再エネ化も併行して対応しています。

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

【財務影響】

①同様、炭素税導入で調達先(高炉メーカー、電気炉メーカー)で対策が講じられなかった場合、購入鉄源の価格上昇により、コスト負担額が2030年で105億円、2050年で188億円の増加になるものと想定されます(前提条件は①同様)。

【対策】

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

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

【対策】

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

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

【財務影響】

4℃シナリオにおける本社・船町工場での浸水は50cm～1m、営業停止日数13.5日と想定(WRI Aqueduct、および国交省2019.4策定「治水経済調査マニュアル」参照)され、その場合の売上高減少額は最大約38億円となります(2024年度の鋼材・建材製品売上高1,017億円)。

【対策】

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

《機会への対応》

⑤脱炭素意識の高まりに伴う消費者意識の変化への対応〈次ページ表(11)〉

●気候変動関連のリスクと機会、およびその対策

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

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

【財務影響】

建築業界、建設業界など、当社主要販売先である多彩な職種の多くの企業から引き合いが増えるものと想定した場合、約34億円の売上の増加が期待できます。

【対策】

CO₂排出量の低い鋼材ニーズの高まりに伴う電気炉製品販売量の増加への対応として、①の電気炉生産能力向上対策の実施に加え、販売戦略として脱炭素・循環型鋼材であることのPRなどを行っていきます。

4. 指標と目標

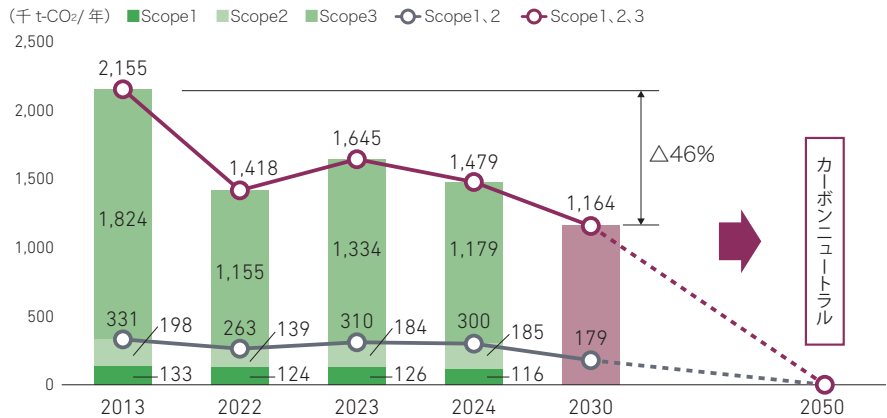
(1)バリューチェーン全体におけるCO₂排出量削減実績と目標

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

当社グループにおけるScope1、2、3排出量は2024年度実績で1,479千t-CO₂となり、そのうち、自社の活動からの排出量（Scope1、2）は300千t-CO₂で全体の2割程度となっています（2023年度からグループ全社を算定）。

2024年度が前年度から減少したのは、生産量が減少したことによるもので、Scope3のカテゴリー1において排出量が減少しています。また、Scope1、2でも、各工場で鋭意排出量の削減に取り組んでいます。

●CO₂排出量（Scope1、2、3）の推移

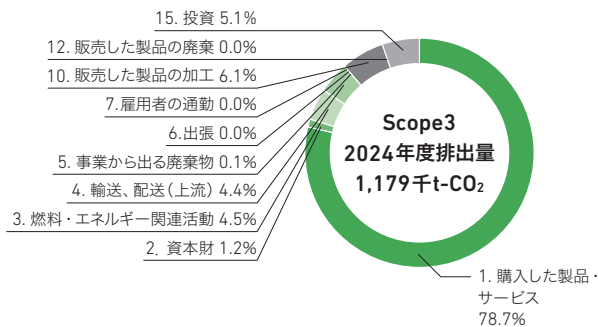


※1：当社における温室効果ガスは、CO₂がほぼ全量であり、その他のガスは極めて少量であることからCO₂に絞って算定しました。
※2：CO₂排出量は当社・全工場、エンジニアリング事業、およびグループ会社5社におけるScope1、2とScope3を示しています（2023年度からグループ全社を追加）。
※3：CO₂排出量算定にあたり電力会社からの供給電力は調整係数を適用、排出原単位は「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースver.3.5」を適用しました。

●Scope3排出量

カテゴリー	対象	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)				2024年度比率
		2013年度	2022年度	2023年度	2024年度	
1	購入した製品・サービス	1,500,803	868,034	1,067,694	927,341	78.7%
2	資本財	5,128	11,237	17,620	13,849	1.2%
3	燃料・エネルギー関連活動	56,505	55,923	53,381	52,623	4.5%
4	輸送、配送（上流）	72,732	63,678	56,179	51,451	4.4%
5	事業から出る廃棄物	617	945	935	974	0.1%
6	出張	207	217	170	167	0.0%
7	雇用者の通勤	357	380	349	345	0.0%
10	販売した製品の加工	74,144	86,998	70,791	71,826	6.1%
12	販売した製品の廃棄	54	56	53	51	0.0%
15	投資	113,724	67,817	67,830	59,981	5.1%
合計		1,823,673	1,154,723	1,334,371	1,178,608	100.0%

カテゴリー8、9、11、13、14は該当なし



(2)独立した第三者保証

当社は、2024年度のScope1、Scope2、およびScope3・カテゴリー1の算定結果につき、日本検査キューエイ株式会社による第三者検証を実施のうえ、独立した第三者保証報告書を取得しました。



(3) 2050年カーボンニュートラルに向けてのロードマップ

当社では2050年カーボンニュートラルに向けての取り組みを事業拡大のチャンスと捉え、CO₂排出量が高炉製品の約4分の1である電気炉製品の生産比率を飛躍的に向上させて、Scope3の排出量を大幅に削減していきます。また、省エネ設備、熱延直送圧延、太陽光発電

などの導入を進め、2030年には2013年度比46%以上のCO₂排出量削減を目指します。

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

● 2050年カーボンニュートラルに向けてのロードマップ

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

5. その他の活動

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

(1) 経済産業省「GXリーグ」へ参画

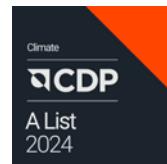
当社は経済産業省が主導する「GXリーグ」に2022年3月に賛同を表明のうえ、2023年5月に参画しました。GXリーグでは2050年カーボンニュートラルの実現に向け、GHG排出量削減目標設定、移行戦略などの開示を求めたうえでGXリーグ公式サイト上のGXダッシュボードにて開示しており、当社も対応しています。



2024年の質問書に対して、関係性の高い気候変動について回答した結果、「A」スコアを取得しました。

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

CDP2025では気候変動に加えてウォーターでも回答を進めています。



(2) CDP2024気候変動回答で「A」スコアを取得

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

(3) SuMPO EPD (環境ラベル)の取得

2025年度下期より取得に向けて、取り組みを開始予定です。

5 リサイクル(循環型社会への貢献)

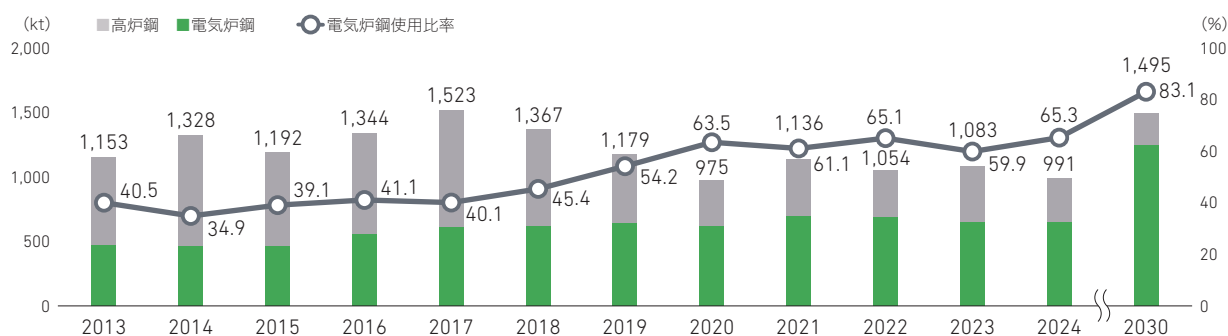
(1) 電気炉鋼(自社および購入)の比率アップ

当社では鉄スクラップを主原料として電気炉製鋼法による電気炉鋼より鋼材を製造しており、鉄鋼資源のリサイクルを通じ循環型社会へ貢献しています。

自社電気炉鋼で不足する鉄源は他メーカーから調達していますが、これには電気炉鋼と高炉・転炉製鋼法による高炉鋼の2種類があります。他メーカーから調達す

る鉄源も電気炉鋼へシフトすることで鉄鋼資源のリサイクルが可能となります。また、電気炉鋼の製造時におけるCO₂排出量は高炉鋼の約4分の1ということがわかっています。自社電気炉鋼を増産することに加え、他メーカーから調達する鉄源を電気炉鋼にシフトすることは資源リサイクルだけでなく、カーボンニュートラルへの取り組みにもつながっています。

●電気炉鋼使用比率



(2) 鉄スクラップのリサイクル

当社では工場設備・施設などの解体時に発生する鉄スクラップを鉄スクラップ調達先に供給、加工処理のうえ当社へ返納するリサイクルスキームを構築しており、2023年度は3,496トン、2024年度は783トン进行处理しました。

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

(3) 電気炉スラグのリサイクル

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

(4) 副産物のリサイクル

当社の製造工程では電気炉スラグ、スケール、レンガ屑、ダストなどの副産物が発生します。2024年度には15万3千トンの副産物が発生しました。発生した副産物は社内外で再利用や再生などのリサイクル処理を行った結果、埋め立て処理を行った量は5千5百トンまで削減できました。リサイクル率は96.4%という高い水準を維持しており、今後も継続するように努めます。

●副産物内訳

年度	2020	2021	2022	2023	2024
外販	70.0	71.7	75.6	60.5	78.1
中間処理	22.9	25.8	26.5	27.1	28.2
社内使用	37.8	42.6	39.2	40.3	40.8
リサイクル量計	130.7	140.1	141.3	127.9	147.1
最終処分量*1	3.9	4.6	5.7	5.3	5.5

※データは2022年4月合併の旧中山三星建材(株)を含む

*1 最終処分量：リサイクルされずに埋め立て処理を行った廃棄物量

●副産物のリサイクル推移



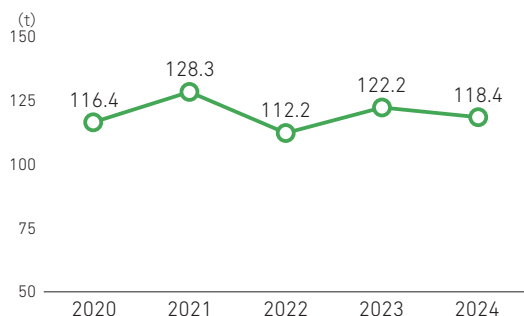
6 環境負荷物質の管理・低減

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

(1) 大気汚染物質の排出量削減

当社の主な大気汚染物質は窒素酸化物(NOx)と硫黄

● 窒素酸化物(NOx)排出量



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

また、電気炉排ガス中のダイオキシン類の濃度を定期的に測定し、基準値の $5\text{ng-TEQ}/\text{Nm}^3$ を大幅に下回って推移していることを確認しています。

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

地球温暖化に影響するフロン類の大気中への排出を

酸化物(SOx)でそれらの排出量削減に努めています。

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

● 硫黄酸化物(SOx)排出量

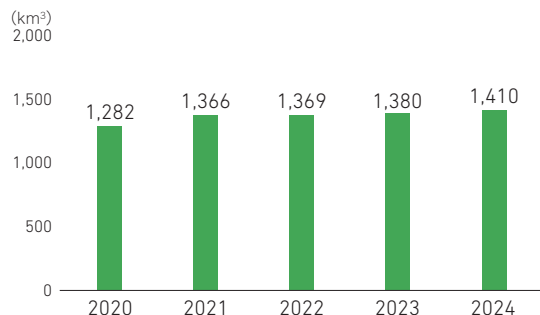


抑制するため「フロン排出抑制法」に従って適正に管理しています。業務用空調機器などの対象機器の定期点検、漏洩量の算定などを行っています。

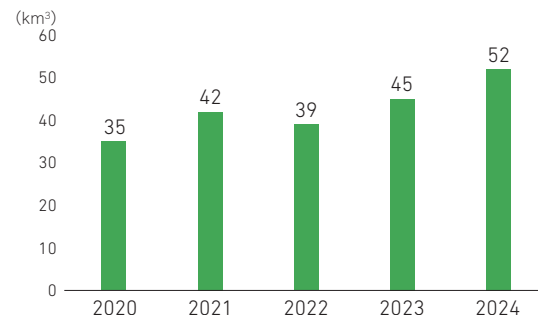
(2) 水使用の削減と水質汚濁対策

2024年度の水資源については、 141万m^3 の工業用水と 5万m^3 の上水を使用し、 25万m^3 を浄化処理後に公共用水域へ排出しています。当社は製造プロセスに多量の水を必要としており、水不足をリスクとして認識しています。WRI Aqueductによる水ストレス評価でHighRisk以上に分類される事業所はなく、水ストレスに晒されていませんが、水処理設備による再利用の促進や生産性向上による使用量低減に継続して努めています。

● 工業用水の使用量



● 上水の使用量



※データは2022年4月合併の旧中山三星建材(株)を含む

●取水源および排出先別水量

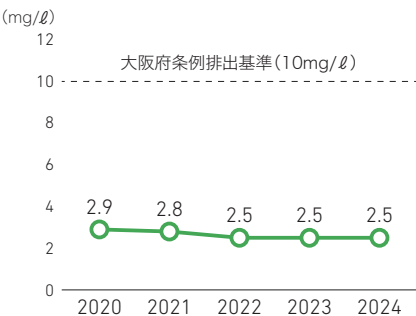
		(km ³)				
年度		2020	2021	2022	2023	2024
水源別取水量	工水	1,282	1,366	1,369	1,380	1,410
	上水	35	42	39	45	52
	冷却用海水	2,899	2,899	2,899	2,899	2,891
	地下水	6	8	13	11	5
計		4,222	4,315	4,320	4,335	4,358
放流先別排水量	下水道	5	5	5	6	5
	河川・海域(処理水)	280	251	317	290	254
	河川・海域(無処理) ^{※1}	2,905	2,907	2,912	2,910	2,896
	計	3,189	3,163	3,234	3,206	3,155

※1：汚濁負荷量が増加しない間接冷却用途に供された水

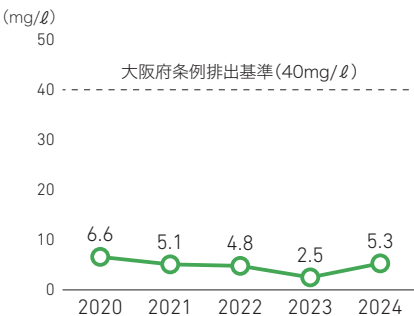
生産工程で使用する水の90%以上を再利用しており、水資源の有効活用および排水量の抑制を図っています。公共用水域への排水は適時、化学的酸素要求量(COD)、懸濁物質(SS)、全窒素(T-N)や有害物質等を

測定しており、水質汚染の予防に努めています。2024年度は水質に関する基準超過等の違反や罰金が適用されるような事例はありませんでした。

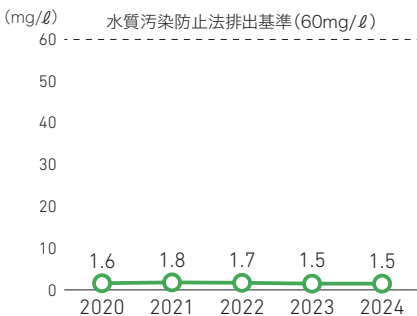
●排水中化学的酸素要求量(COD)



●排水中懸濁物質(SS)



●排水中全窒素(T-N)



(3) 化学物質の排出管理

当社ではPRTR法^{※1}に従って化学物質の排出量および移動量を把握し、毎年、経済産業省へ報告しています。2024年度は、特定化学物質の事業所以外への移動量375t、大気への排出量71t、公共用水域への排出量17kgであり、そのうち、揮発性有機化合物(VOC)^{※2}の大気への排出量は71tとなっています。

※1：PRTR法(Pollutant Release and Transfer Register)。特定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律

※2：VOC(Volatile Organic Compounds)。揮発性を有し、大気中で気体状となる有機化合物

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

(4) 廃棄物の適正処理

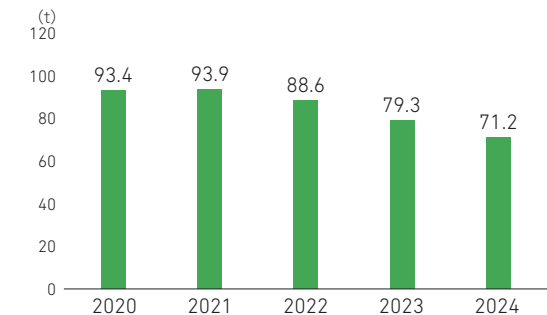
当社では事業活動に伴って発生する産業廃棄物について、産業廃棄物処理業者の許可証を確認し、適正に処理できる業者に処理を委託しています。また、定期的な処理実施の視察やマニフェストの適正な運用によって、

●PRTR届出対象物質の移動量、排出量

	単位	2020	2021	2022	2023	2024
事業所以外への移動量	t	289.6	331.7	320.7	331.7	375.1
大気への排出量	t	93.5	93.9	88.7	79.4	71.3
公共用水域への排出量	kg	19.0	17.0	22.0	20.0	17.0
対象物質数	-	8	8	8	11	12

※データは2022年4月合併の旧中山三星建材(株)を含む

●揮発性有機化合物(VOC)の大気への排出量



当社の廃棄物が適正に処理されていることを確認しています。

マニフェストについては電子マニフェストを導入しています。

社会への貢献

中山製鋼所グループはステークホルダーの皆様との関わりに重点を置き、ステークホルダーの皆様への情報開示と対話を通じてより良い信頼関係の構築に努めています。また、ステークホルダーの皆様からのご意見・ご

要望を経営に反映し、経営理念にある「社会にとって有用な存在であり続けます」を実現すべく、当社事業を通じて継続的に社会の発展に貢献し、社会から信頼される企業を目指して企業価値の向上を図っていきます。

●ステークホルダー・エンゲージメント



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

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



1 人権

(1) 人権および職場環境

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

当社グループは、近年の人権尊重意識の高まりを受け、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を踏まえ、「中山製鋼所グループ人権方針」を取締役会で決議し、制定しました。

当社グループにとって人権尊重は重要な社会的責務であると認識し、本方針に基づき、グループ全体で人権尊重の取り組みを推進していきます。さらに、2025年3月には、「ビジネスと人権」をテーマに講習会を開催し、当社グループにおける人権尊重の取り組みの推進を図りました。

■人権と多様性の尊重

- あらゆる人権を尊重し、人種・肌の色・信条・宗教・性別・国籍・年齢・性的指向・障がいなどによる差別を行いません
- 多様な価値観を受容し、いかなるハラスメントも行いません
- 強制・意思に反しての労働および法令で定める雇用最低年齢に満たない児童の就労は一切行いません
- 労働関連法令はもちろん、その精神を遵守し、安全で守られた就労環境の維持・向上に努めていきます

(2) 労働者の権利の尊重

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

(3) 適正な労働時間および賃金水準

従業員の労働時間については、役職員は労働関係法令、労働協約および就業規則等を誠実に遵守する旨を役職員行動規範で定めていることに加え、勤怠管理シス

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

(4) ハラスメント防止への取り組み

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

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

倫理ホットライン

倫理・コンプライアンス通報・相談窓口

* 中山製鋼所およびグループ会社の業務に従事する全ての方が利用できます。

■ 職場内の問題は職場で解決することが基本です。

上司や職場の先輩
関連部門に相談

- 法令や行動規範、社内規程に違反またはその恐れのある行為
- 企業倫理に反し、職場風土を乱す行為

■ 自部門で解決できない場合または相談が難しい場合

倫理ホットラインに
通報・相談

- 「いつ・どこで・誰が・何を・どうした」を明確にお知らせください。
- 通報・相談は、匿名でも受け付けます。

■ 通報、相談者のプライバシー保護が最優先されます。
通報・相談したことによる不利益な扱いを受けることはありません。

ハラスメント通報・相談窓口：総務人事部人事室長

電話 06-xxxx-xxxx(内線xxx)

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

2 安全・衛生

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

なお、安全衛生管理方針は当社だけでなく関係協力会社に対しても適用されます。

■2025年度安全衛生管理方針

基本理念 | 『安全は全てに優先する』

基本方針 | 2024年の直協総合の安全成績は13件の災害が発生し、4年連続10件以上の災害件数となった。大きな災害内容からリスクに対する「対応不備」と「感性不足」によるもので、行動前の確認不足が災害に繋がったと考える。また衛生面では、健診内容を充実させ、異常を早期発見し改善に繋げることの意識付けを図った。

2025年度は昨年の反省から再度安全の基本に立ち返り、一人ひとりがルール遵守と指差呼称を徹底的に実践する。今年度も社長パトロールを継続し「安全意識の醸成」を図っていく。

衛生についても、健康有所見者の割合を下げるべく、産業医面談の強化と健康経営の取り組みで、健康への意識付けと健康リスク低減を図る。

自分で考え実施している安全衛生活動は、必ず自分と仲間を守ってくれることを社員一人ひとりが認識し、責任を持った考動の実践で、安全・安心職場を構築する。

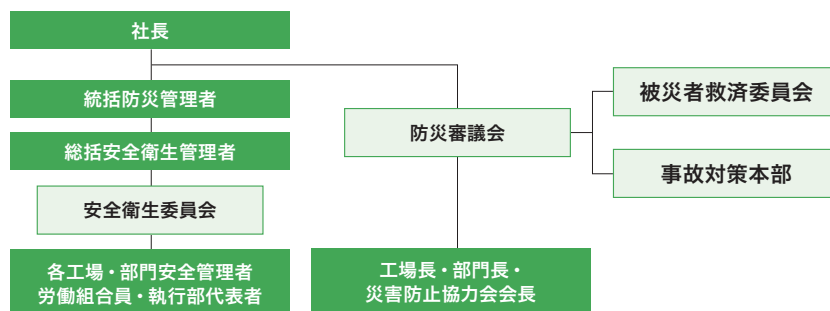
スローガン | 「基本ルールの遵守」と「指差呼称の安全確認」を実践し築いていこう安全・安心職場

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

重点項目	安全管理	(1)「安全考動」で安全・安心職場の構築 (2)職場のリスク低減活動の強化(安全の先取り)
	衛生管理	(3)健康経営施策で心身の課題解決と職場環境改善
	交通安全	(4)交通安全の確保

■安全衛生のリスク管理

当社は右記の「統合防災管理組織」を構成し、リスク管理の強化に努めています。



(1)安全への取り組み

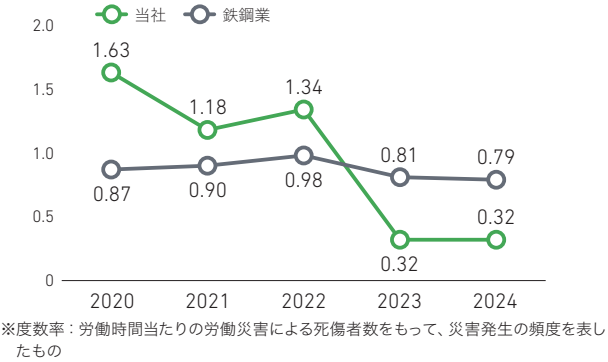
当社では安全衛生に係る事項の諮問・審議決定機関として次の機関を設けています。

	組織概要	内容	開催頻度・実績
防災審議会	安全衛生管理基本事項に関する最高決定機関	- 安全衛生管理に関する年間実行計画の審議決定 - 年間予算の審議決定 - 年間実行計画の進捗状況の審議 - その他基本事項の審議決定	- 原則として年2回の開催で、2024年度は9月3日と2月5日に開催した - 必要に応じて臨時での開催も可能
安全衛生委員会 (法定委員会)	安全衛生管理事項に関する諮問機関	- 労働安全衛生規則第21条および第22条の付議事項 - その他安全衛生防災に関する事項	- 月1回(原則、第二週火曜)の開催で、年12回開催した - 必要に応じて臨時での開催も可能

(2) 社内安全防災大会を開催

「安全・防災は企業の存在の基本条件」「安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現」を全社員が認識し考動することをグループ行動指針としています。労働災害ゼロを目標に各種取り組みを実施し、その一環として、2025年7月に安全防災大会を開催しました。今年は、従業員・協力会社等合わせて110名ほどが参加し、当社と協力会社が一体となり、安全活動の積極的な取り組みと安全最優先の認識を共有しました。

● 度数率



(4) 衛生への取り組み

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

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

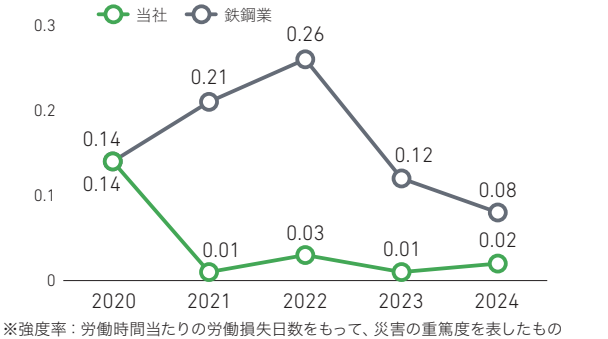
(3) 過去5年間ににおける災害発生の推移

2024年は3件の休業災害が発生しましたが、死亡災害、重大災害の発生は0件でした。ただ災害件数は多い年でした。2025年は安全衛生管理方針に沿ってゼロ災害の達成を目指します。

● 発生件数 ※発生件数は暦年集計 (件)

	2020	2021	2022	2023	2024
死亡	0	0	0	0	0
休業	5	4	4	5	3
不休	6	12	12	10	12

● 強度率



取り組んでいきます。

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

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

● 健康意識調査結果

	2022年	2023年	2024年	備考
パフォーマンススコア(点)	72.0	71.0	72.2	業務パフォーマンスに関する自己評価(100点満点)の平均点
パフォーマンス発揮者(%)	70.2	66.7	71.2	業務パフォーマンスに関する自己評価で100点満点中70点以上の割合
職場の一体感スコア(点)	58.7	58.0	58.6	職場の一体感に関する個々人の評価(1点～4点の範囲)を100点満点に換算
職場の一体感高評価者(%)	56.1	54.1	56.1	100点満点に換算する前の評価点が3点以上(100点満点換算では約67点以上)
仕事への熱意や活力スコア(点)	48.3	46.7	46.9	自己の仕事への熱意・活力に関する個々人の評価(1点～4点の範囲)を100点満点に換算
高エンゲージメント者(%)	39.8	36.8	36.6	100点満点に換算する前の評価点が3点以上(100点満点換算では約67点以上)
健康意識スコア(点)	41.0	40.3	40.1	健康行動に関する個々人の行動変容ステージの進行度を独自の計算により100点満点に換算
健康行動実行者(%)	63.1	61.5	61.7	行動変容ステージが「実行期」「維持期」「確立期」に進行している

(5) 交通安全の確保への取り組み

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

■行動目標

構内、構外での交通ルールの徹底遵守で事故違反ゼロ
車輛積荷の落下防止対策の徹底

構内、構外を問わず車両、自転車運転の交通マナー向上

●通勤災害・構内車両事故推移

(件)

	2020	2021	2022	2023	2024
通勤災害	1	3	1	1	1
構内車両事故	3	1	0	1	3

■主な取り組み内容

春、秋の全国交通安全運動時の啓蒙活動

安全衛生ニュース、安全衛生委員会、社内掲示板での情報共有

毎年9月は「車両関係の事故防止」を重点活動と定め交通安全意識の高揚を図る

交通安全規程の遵守徹底(シートベルト・スピード・携帯電話等の取り締まり実施)

大阪市大正区無事故無違反チャレンジコンテストへの参加

(6) 防災への取り組み

火災・爆発事故が発生すれば、企業活動が大きく阻害され多大な損害を被るのみならず、ステークホルダーの皆様からの信頼も失うこととなります。そのため、防災意識をより一層強く持ち、防火・防災管理活動の強化推進を図っています。また近い将来起こるといわれる、東南海・南海地震に備えた防災マニュアルや規程類を整備するとともに、安否確認システムを導入し、全社員を対象に安否確認の訓練を行っています。さらに、耐震

補強工事や防災用具等の整備を進めるとともに、当社では毎年12月に避難訓練と防災に関わる勉強会を実施しています。今後もリスクマネジメントを充実させて防災体制の強化を図っていきます。

●消火訓練



●避難訓練



(7) AEDの設置

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

■本社・船町工場

構内にバランスよく5台設置しています。

■建材製造本部

建材製造本部は全国9拠点全てに設置しています。



- ★1. 第三保安門通用口
- ★2. 第四保安門通用口
- ★3. 熱延工場入口
- ★4. No2スリッター南側入口
- ★5. 第一製品倉庫南側

(8) 社内安全教育

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

●社内安全教育受講状況

(人)

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	備考
入構者安全衛生教育	1,105	1,070	1,206	1,560	1,455	作業工事等の新規入構者・派遣・経験者採用
新入社員安全衛生教育	16	16	9	13	10	
RST教育(班長候補者)	0	10	5	18	12	RST資格者(社員)による社内での教育
危険体感教育	82	51	49	63	91	
ガス技能講習	5	10	6	10	8	2020年度より登録講習機関として再開
玉掛技能講習	9	20	9	17	10	2020年度より登録講習機関として再開
墜落制止用器具特別教育	30	61	70	67	22	トレーナー研修修了者による社内での特別教育
普通救命講習	0	0	0	54	32	応急手当普及員による指導(コロナ感染予防にて2020年～2022年は中止)

3 健康経営

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

■健康経営優良法人2025(大規模法人部門)認定

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

2025年は3月に「健康経営優良法人2025」として認定されました。



中山製鋼所健康経営宣言

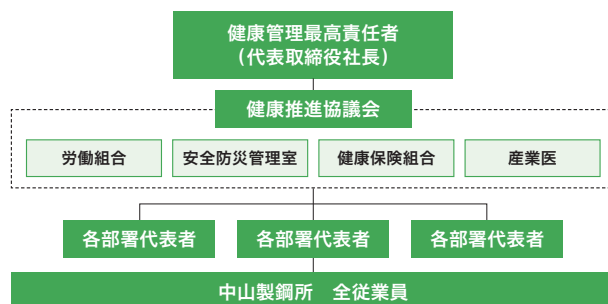
中山製鋼所グループは創業以来、鉄を中心とした商品やサービスの提供を通じて社会に貢献してまいりました。製造業100年以上の歴史において、従業員は財産であり、従業員の健康は事業の礎でした。

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

2025年6月
代表取締役社長 内藤伸彦

(1)健康経営の推進体制

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



(2)従業員生活習慣病関連項目有所見率改善の取り組み

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

●従業員生活習慣病関連項目有所見率の推移 (%)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
血圧	59.1	53.0	57.4	53.8	17.9
血糖	48.2	46.3	47.3	48.0	12.1
脂質	68.6	66.5	63.2	60.0	33.3

■有所見率を改善するための施策・目標

従業員が自らの健康を意識し、健康行動を始めるきっかけとして健康意識調査、リラックスヨガ、肩こり改善セ

ミナーなどの健康管理サービスを導入しています。具体的な数値目標は、健康経営開始前の健康行動非実行者の割合は38%でしたが、これをほぼ半減の20%まで改善することを目指します。

また、特定保健指導の実施率を健康経営開始前の22.1%から「高齢者の医療確保に関する法律」に定められた2025年度目標である55.0%以上を目指します。

●健康行動非実行者の割合 (%)

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
32.4	36.9	38.5	38.3	20.0

●特定保健指導の実施率 (%)

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
36.4	35.9	46.5	37.5	55.0

4 ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人材育成

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

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

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

具体的には、当社はジェンダー・経験者採用を問わず、管理職への登用を行う方針としています。2025年3月末時点での女性の管理職が全管理職に占める割合は6%にとどまっていますが、今後は初級管理職である係長（マネージャー）候補者が育っていきますので、2026年3月末におけるマネージャー職に占める女性の割合を25%以上とする計画としています。

また、当社はワークライフバランスの充実を図るべく、働き方の多様化にも対応しています。在宅勤務、時短勤務、半日有休等の制度の整備、リモート環境や更衣室およびトイレ等の設備の整備を行っています。

2025年度より、治療と仕事の両立をサポートする保険も導入しています。今後も引き続き、男性育児休業の取得推進やシニア人材の活用など、多様な人材が活躍できる制度の充実や環境の整備を進めていきます。

(1)雇用への取り組み

当社では長期的かつ安定的な人材が必要であり、従業員が安心して充実した生活を送るために正規従業員雇用を基本としています。

2024年4月から定年年齢を65歳に延長しましたので、今後は正規従業員比率が増加する予定です。

人材獲得が厳しい状況の中でダイバーシティを推進し多様な人材を確保するため、新しい採用母集団の形成も必要となっています。その一環として2024年12月より、「リファラル・アルムナイ採用制度」を導入しました。多様な人材の活躍を通じて、人的資本の強化と持続的な企業価値の向上を図っていきます。

(2)女性活躍の推進

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

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

●非正規従業員の雇用状況

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
非正規従業員(人)	61	51	84	116	125
非正規従業員の割合(%)	11.4	10.7	9.8	13.4	14.3

※非正規従業員には派遣社員、受入出向を含む

●女性従業員の割合

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
女性従業員(人)	46	44	75	81	84
女性従業員比率(%)	8.0	7.6	9.0	9.6	9.8
女性管理職(人)	6	7	9	9	9
女性管理職比率(%)	5.9	7.7	5.9	6.4	6.3

※管理職は当社基準の係長・マネージャー以上で算出
※労働者の男女の賃金の格差 80.4% (2024年度)

●従業員の自己退職率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
自己都合退職者(人)	11	15	25	20	20
自己都合退職率(%)	2.1	2.8	3.3	2.7	2.7

※正規社員対象(契約社員除く)

●有給休暇取得率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
有給休暇取得率(%)	48.0	74.7	75.3	86.1	82.8

※2020年度新型コロナウイルス感染拡大…一時帰休実施

■一般事業主行動計画

女性がより働きやすい職場環境を整備するため、行動計画を策定しています。

1. 計画期間 2021年4月1日～2026年3月31日までの5年間
2. 目標
 - ①マネージャー職に占める女性割合を25%以上とする
 - ②有給休暇取得率を80%以上にする
3. 取り組み内容 積極的な女性従業員採用の継続、女性が働きやすい職場環境への改善
有給休暇取得の啓発
4. 実施済みの内容 シャワールーム、パウダールームを備えた更衣室への改修
半日単位の有給休暇制度の導入

(3)子育てとの両立支援

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

●育児休業取得状況

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
男性取得人数(人)	0	1	5	6	9
女性取得人数(人)	2	1	1	3	3

※男性育児休業取得率は54.5% (2024年度)

(4)障がい者の雇用促進

当社では障がいのある社員も安心して働けるように配慮しており、2025年10月からは共同農園を借用して障がい者を直接雇用しています。今後も、障がい者を雇用する上で障害の程度にかかわらず、働きやすい職場づくりや障がい者の方が自身の能力を最大限に発揮し、満足して働き続けられる環境を目指していきます。

●障がい者の雇用率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
障がい者雇用率(%)	1.31	1.53	2.31	2.06	2.22

(5)従業員エンゲージメントの向上

当社では従業員一人ひとりが、何ができて何が課題かを振り返り今後の成長につなげることができるような人

事評価制度を構築し、公平な評価のために評価者研修を実施しています。

目標設定時と評価時には面談を必須としコミュニケーションの活性化を図り、モチベーションの向上に努めています。

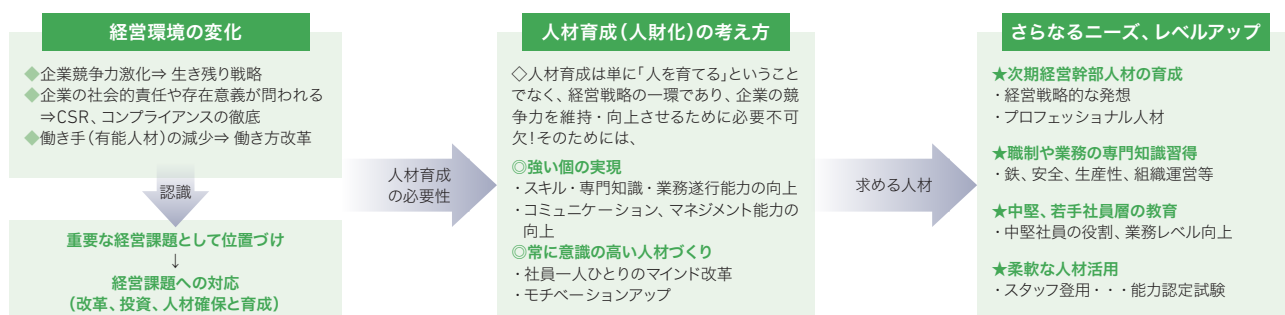
(6)人材育成

当社は「経営に貢献する人づくり」の観点から、OJT・Off-JT両面から従業員の成長を支援し、会社と職場が一体となって個人に寄り添い教育する企業風土づくりを目指しています。Off-JTとして新入社員、中堅社員や役職員を対象とした階層別研修、スキルアップを目的とした研修など、従業員の能力を最大限に引き出すための人材育成プログラムにより、各階層に求められる知識やスキル習得を支援しています。

2024年度からは係長クラスの登用を目指す従業員を対象とした研修プログラムを新たに取り入れ、単なる役割認識やマインドセットにとどまらず、業務課題に対する主体的な取り組みと、その成果について発表する場を設け、将来的な組織の中核を担う管理職の育成に注力しています。

また、QC手法を用いた自主管理活動(JK活動)、各種通信教育、資格取得奨励制度を通じて、従業員の自律的な能力開発を支援しています。

①社員研修について



②当社の研修概要

スタッフ職				エキスパート職				共通			
役職	階層別研修		スキルアップ 研修	役職	階層別研修		スキルアップ 研修	安全・ 衛生	法務	自己 啓発	
	名称	目的			名称	目的					
本部長 部長層	次期 経営幹部 研修☆	自社の継続的な存続と発展に向けて、経営のかじ取りを担う優秀な経営人材の育成を目的とする。	—	作業 長層	作業長 研修☆	作業長としての役割、立場を正しく理解させる。監督者として必要なリーダーシップ、問題解決、部下育成能力の向上を図る。	コーチング研修				
課長層	室課長 研修☆	管理職（室課長）としての役割を認識し、「業績・組織・部下」に関するマネジメント、実践方法の理解、自己課題の明確化、視野拡大・多角的視点の獲得を図る。	管理職環境ISO教育	班長層	班長 研修☆	班長としての役割、立場を正しく理解させる。第一線監督者としての安全意識を向上させる。	コーチング研修				
マネー ジャー （係長） 層	係長研修☆	経営環境の変化を踏まえ、職場課題の解決、活力ある職場の創造に向けて求められる実践能力のステップアップを図る。自己課題の明確化と視野拡大・多角的視点の獲得を図り、「プレーヤー」から「リーダー」へ意識と行動の革新を図る。	新任管理職 環境教育	一般	中堅社員 研修	技能向上・安全管理等の専門知識の習得、および中堅社員としての意識改革を行う。	RST教育 職場安全活動 JK活動・職場JK教育 保全技能 資格取得教育	危険体感研修、 防災訓練 健康経営施策 コンプライアンス講習会	通信教育 免許資格取得	各種セミナー・講演会	
一般	マネージャー 選抜課題研究	職場ぐるみで当該部門の課題研究に取り組み、その成果を発表する。（マネージャー選抜条件）	鉄鋼商品研修 鉄鋼材料技術講習 工場見学 安全教育 ISO教育 JK基礎教育 玉掛け技能講習 コンプライアンス基礎教育 鉄鋼概論（鉄鋼・圧延）		新入社員 研修	当社で働く上での必要な心構えや知識・スキルおよび社会人としての自覚・責任を身につける。	工場見学 安全教育 ISO教育 JK基礎教育 玉掛け技能講習 ガス溶接技能講習 コンプライアンス基礎教育				
	中堅社員 研修☆	後輩の良き手本として、職場をリードし、責任を持って自立行動するために、自らが職場の中核であることを自覚させる。さらなるスキルとして次期管理職に必要な理論思考やコミュニケーション力を身につける。									
	新入社員 研修	当社で働く上での必要な心構えや知識・スキルおよび社会人としての自覚・責任を身につける。									

☆他社交流付研修

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

- 共同研究等を通じて得られた科学的根拠に裏付けられた知見や技術を取り入れた機能的で環境にやさしい「環境配慮型電気炉鋼材」の開発に取り組んでいます。
- 当社は、2024年度より、鉄鋼・製造業を担う優秀な人材の育成と大学をはじめとする教育機関への貢献を目的に、「モノづくり」を体験できるインターンシップや工場見学など、独自のプログラムを展開しています。

これらの取り組みを通じて、次世代を担う若手人材が実践的な経験を積み、産業界への理解を深める機会を提供しています。

2025年度は、8月18日から29日の期間中に九州大学の学生を当社船町工場に招へいし、プログラムを実施しました。最終日には、参加学生が取り組んだ成果について当社の技術者と議論を交わし、交流を深める場を設け、大変有意義な時間となりました。

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

※産学連携協議会オブザーバー

●研修受講実績

(人)

	名称	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
階層別研修	次期経営幹部研修	開催延期	2	2	2	2
	室課長研修	3	1	1	4	5
	係長研修	対象者なし	3	3	2	5
	マネージャー選抜課題研究	対象者なし	3	3	2	14
	作業長研修	4	開催延期	5	4	3
	班長研修	14	開催延期	8	11	8
	評価者研修	—	—	—	—	249
	中堅社員研修	4	4	6	5	7
	新入社員研修	16	16	14	16	10
スキルアップ研修	管理職環境ISO教育	—	15	対象者なし	対象者なし	対象者なし
	環境教育	開催延期	開催延期	7	対象者なし	対象者なし
	鉄鋼商品研修	4	対象者なし	2	3	5
	鉄鋼材料技術講習	4	2	対象者なし	3	1
	コーチング研修	—	2	対象者なし	対象者なし	4
	鉄鋼概論	40	8	14	11	14

●従業員の研修・教育費用実績

(千円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員の研修・教育費用実績	2,230	2,890	12,042	29,760	24,547

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

(7)自主管理活動（JK活動）の推進・実施について

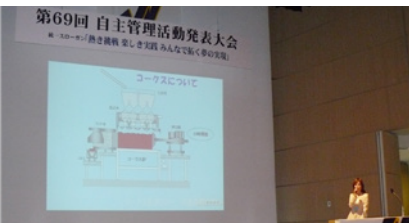
当社の自主管理活動（JK活動）は、1973年1月にスタートした歴史のある伝統的活動です。第1回社内自主管理活動発表大会を同年3月に開催以降、年2回のペースで開催し、2025年度で147回を数えます。さらに日本鉄鋼連盟主催の自主管理活動発表大会では、2006年9月に開催した第68回大会で感動賞を初受賞して以降、

現在に至るまで最優秀賞1件、感動大賞（現最優秀賞）4件、感動賞19件、優秀賞1件を受賞するなど、「SQC（安全/品質/コスト）をJK活動で！」というスローガンのもと、組織力の強化を図り、各職場で改善活動に取り組み、収益改善につなげています。また、若年層や中途採用者向けのJK教育を実施するなど、JK活動推進に努めています。

●第1回社内自主管理活動発表大会(1973年)



●日本鉄鋼連盟自主管理活動発表大会
感動大賞初受賞(2007年)



●日本鉄鋼連盟自主管理活動発表大会
最優秀賞初受賞(2023年)



●新人教育(2025年)



5 地域との共生

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

(1) 小学生向け工場見学の受け入れ

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

●受け入れ状況

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
受け入れ学校数	1	3	4	2	2



●活動風景



(2) 地域美化ボランティア活動

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

2020年3月から2021年9月までは新型コロナウイルス感染防止のため自粛していましたが、2021年10月から再開し、2024年度は年8回実施しています。

毎回有志約25名が参加し、地域住民から喜ばれています。



(3) 寄付

当社は次世代を担う人材の育成に取り組む奨学財団および教育機関、地域等へ幅広く寄付を行っています。2024年2月には、令和6年能登半島地震による被害に対し、被災地での救援活動・復興支援などに役立ていただくため、日本赤十字社を通じて300万円を寄付しました。

政治献金については過去実績がありません。

●寄付金および政治献金の実績

(千円)

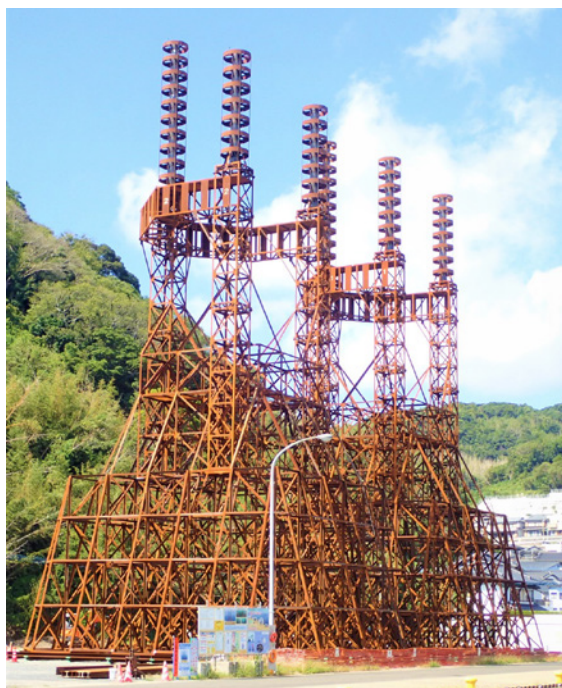
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
寄付金	6,945	5,674	7,630	11,707	21,284
政治献金	0	0	0	0	0

(4) 海洋エンジニアリング事業を通じた地域貢献

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

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

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



超高層魚礁 SR-35-2型

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

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

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



魚礁に集まるイサキの群れとアジの群れ



水中ドローン

アオリイカ産卵礁の開発

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

※写真：アオリイカ産卵礁と産卵に来たアオリイカ、卵

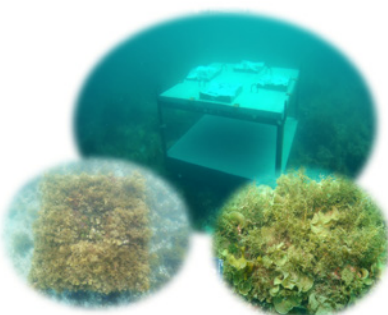


藻場礁開発による藻場造成、ブルーカーボン生態系保全

ブルーカーボンとは海藻類等に取り込まれた炭素のことです。陸の植物よりも海の植物(海藻等)の方が大気中のCO₂を取り込む割合が高いことから、藻場(海藻が生えている沿岸地帯)を増やすことで、大気から海洋に循環したCO₂を吸収させる新たな取り組みの一つとして注目されています。

また、藻場は魚類の産卵場や餌場、隠れ家にもなるため、全国各地での藻場礁(海藻を増やすための礁)の開発試験を実施しCO₂削減や、将来に豊かな海を残すための取り組みを行っています。

※写真：当社開発藻場礁、海藻生育状況



(5)その他

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

また、「大正ものづくりフェスタ」や地域行事への協

賛、参画を通じて、地域社会の活性化に貢献するとともに、当社のカーボンニュートラル、循環型社会の実現に向けてのサステナビリティへの取り組みを紹介しています。

今後も明るく住みやすい地域の形成のため、積極的に活動を実施していきます。

6 お客様・お取引先様へ

当社グループは2019年の創業100周年を契機に“鉄のチカラで未来をつくる”をスローガンに掲げており、お客様とともに価値を共創し、持続可能な社会の実現を目指します。そのためには、社会やマーケット環境の変化を見つめ、お客様の声を聞き、お客様が納得・満足する製品・サービスを提供することが重要だと考えます。

(1)品質向上と品質保証体制強化

お客様の要求する品質に応えるため、「品質方針」や「品質目標」を掲げ、製品品質の向上に努めています。

■品質方針

持続可能な社会の実現に向けて中山らしい価値を創出する

■品質目標

①循環型社会の実現を意識して、お客様が満足する製品・サービスを提供する

●あらゆる企業にSDGsやESGの取り組みが求められつつあり、それらを念頭に置いて全ての企業活動を進める。

②顧客ニーズや社会の変化を迅速に捉え、衆知を集め素早く対応する

●顧客や社会の変化に当社グループの製品を迅速に呼応させる。そのためにグループの衆知を結集し、全体として対応することで、即応力を発揮する。

当社は品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001の認証を取得しており、この認証の維持や一層の品質向上に努めています。

顧客要求事項および適用される法令・規制を満足した製品を一貫して製造・販売し、顧客満足度の向上を図るとともに社会へ貢献し継続的に発展することを目的として、品質マネジメントシステムを確立しています。

社内では監査計画に基づき内部監査を実施し、また、

2024年度下期より船町工場と建材製造本部堺工場のマネジメントシステムの統合を進め、上流から下流までの製造プロセスについて、より一貫した品質管理体制の構築を行いました。その結果、2025年9月には日本検査キューエイ株式会社よりこの体制に対して認証を得ています。

(2)顧客満足度の向上

■お客様との良好な信頼関係の構築

お客様とのコミュニケーションを大切にし、お客様からのご意見・ご要望には営業部員が丁寧に誠実に対応するよう心掛けています。また営業・品質管理・製造部門の定期的な訪問に加え、工場見学・取引先様懇親会の開催などにより、お客様との対話の場を広げています。

多様なご意見・ご要望は品質・製造・工程など社内の関係部門へフィードバックし、ニーズに即した製品・サービスの開発・改善に努めています。

品質マネジメントシステムにより安全な製品を提供していますが、品質不具合が発生した場合は営業部門がお客様の状況を確認し、品質管理部門が中心となって、社内横断的に迅速・的確な原因究明と対策を立案し、再発の防止を図っています。

■顧客満足度調査

営業部門ではお客様の当社に対する評価を把握するために、顧客満足度の把握を随時実施しています。お客様の評価を社内へ発信し、提供する製品・サービスの改善につなげることで、顧客満足度の向上を目指しています。

■品質パトロールの実施

物流部門ではお客様により良い製品をお届けできるように、グループ会社である三星海運とも連携し、1回/月以上の頻度で、全国にある倉庫や中継地における製品の保管や取り扱い状況を確認するための品質パトロール

を実施しています。

2024年度は全国の倉庫、中継地を9カ所、計24回のパトロールを実施しました。

■製品に関する環境・安全情報の開示

安心、安全に製品を使用していただけるよう、環境負荷物質の含有情報や証明書類を当社ホームページよりどこでもダウンロードいただけます。

①製品含有化学物質情報

安全データシート(SDS)、鋼材中の特定化学物質含有情報シート(SSDS)、RoHS指令対象物質、chemSHERPA-CI成分表

②証明書

JIS認定書、ISO登録書(ISO9001)

■お客様のニーズを反映した製品・サービスの開発

2022年4月、新たに製品開発本部(現在の「製品開発部」)を立ち上げました。お客様のご要望をきめ細かく

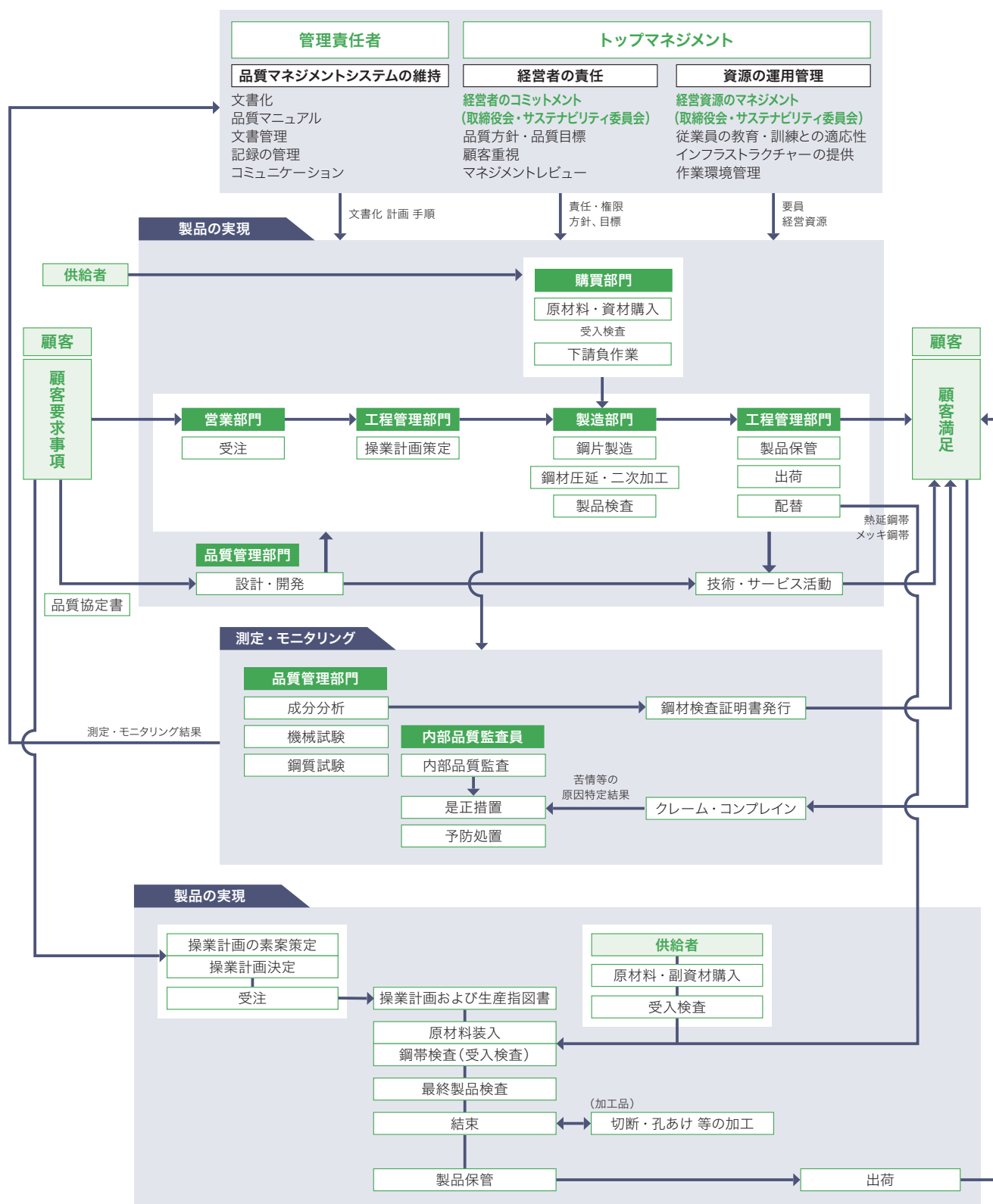
探索し、従来の鋼板商品はもちろん建材製品、加工製品に至るまで、その実現に向けたソリューションを提案しています。

当社が推奨する電気炉材を活用することは、CO₂排出量の少ない鋼材の使用のみならず、川上(スクラップ)から川下(最終製品)まで一貫生産でお客様に製品・サービスを提供できる、他社では対応できないグループ総合力で、輸送などの余分な工程の省略が可能となり、省エネ、省資源、その他品質面、納期面での新たな付加価値を提供することが可能となります。環境に配慮した循環型社会の形成に寄与するとともに、これまで以上にお客様が考える「モノづくり」をもっと広く、もっと深くお手伝いします。

●当社電気炉材での一貫生産体制

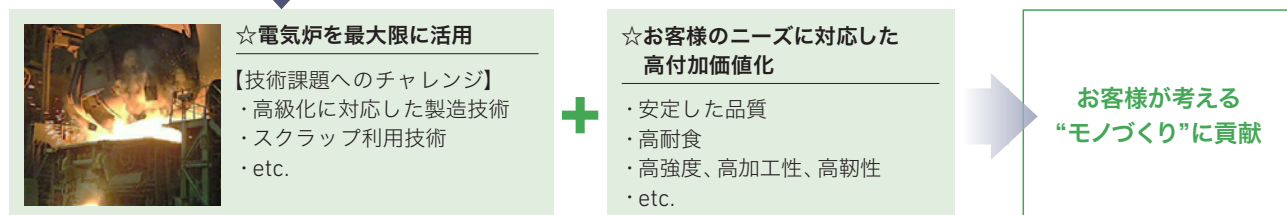
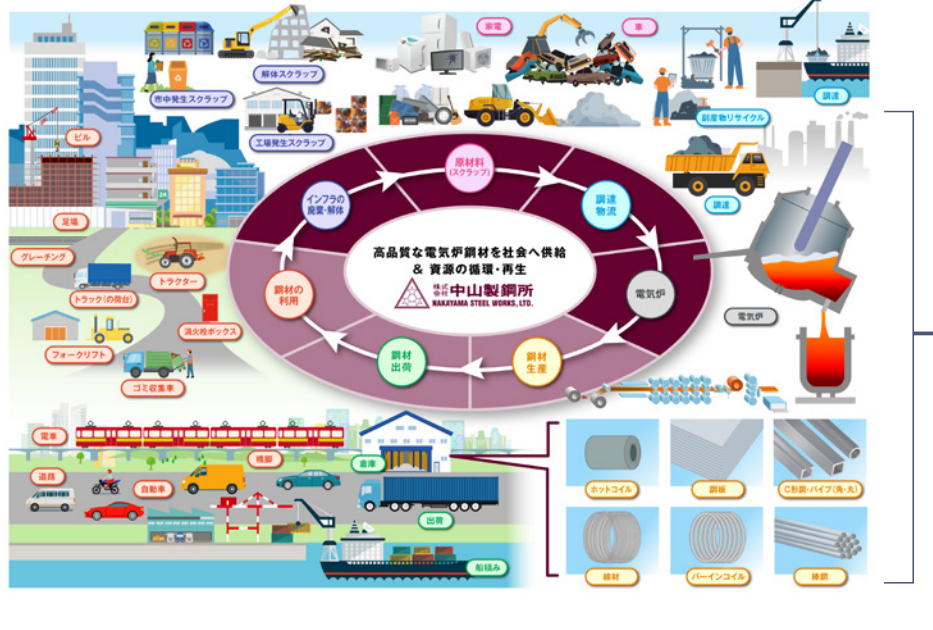


●品質マネジメントシステムのプロセスとその相互関係

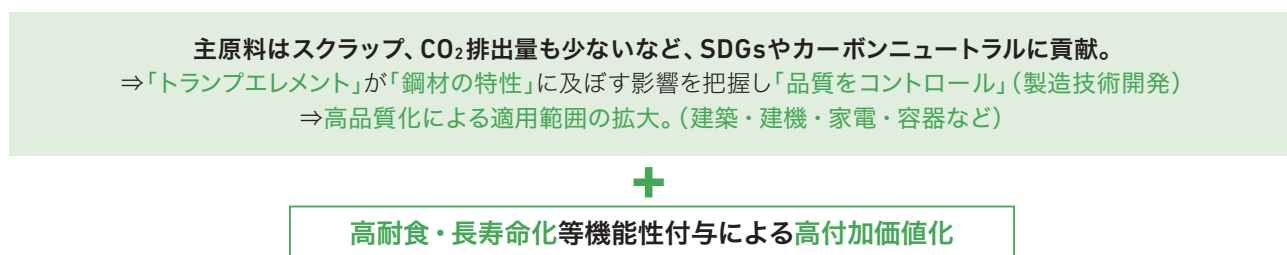


●環境に配慮した循環型社会の形成に向けた中山製鋼所の取り組み(環境配慮型電気炉鋼材の開発)

中山製鋼所グループのバリューチェーン



●電気炉のメリットを活かした環境配慮型電気炉鋼材開発の取組事例



(3)取引先の皆様との連携・共存共栄

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

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



7 株主・投資家の皆様へ

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

(1)株主・投資家との対話について

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

新型コロナウイルス感染症の影響を考慮して、2021年6月以降は半期ごとにテレフォンカンファレンスで実施していましたが、2022年6月からは対面でのIR活動を再開しています。今後も株主の皆様との対話を積極的に行うための手段をさらに検討していきたいと考えています。

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

(2)株主総会活性化への取り組み

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

(3)決算説明会

当社では証券アナリストや機関投資家を対象とした決算説明会を開催しています。2023年度第2四半期決算では、

情報発信の早期化を目指し、2023年11月にWEB説明会を開催しました。また、2023年度決算においては、2024年5月に会場での開催に加え、WEB参加も可能な形で説明会を実施しました。2024年度決算においても、早期の情報発信を継続し、2025年5月に会場開催とWEB参加を併用した説明会を実施しています。2025年度決算においては、株主の皆様との対話をさらに活性化させるため、四半期決算ごとに(年4回)説明会の実施を予定しています。具体的には、2025年8月および2026年2月にWEB説明会、2025年11月および2026年5月に会場開催とWEB参加を併用した説明会の実施を予定しています。

(4)ホームページ等での情報掲載

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

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

(5)株主還元の基本方針

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

●配当金推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1株当たりの年間配当額(円)	6	16	55	50	40
配当性向(%)	13.8	18.0	29.1	30.4	38.0

●利益確保

		2024年度(第3次中期経営計画最終年度) 連結財務目標	2024年度 連結財務実績
(1)グループ連結収益最大化	経常利益	100億円	81億円
(2)成長戦略投資の実行	設備投資額	190億円/3年間	41億円/1年間
(3)財務体質の健全性確保(実質無借金の継続)	ネットD/Eレシオ	0.1倍程度	△0.06倍
(4)資本コストに見合った資本効率の確保	ROE	7%	5.4%
(5)株主還元の改善	配当性向	30%	38%

詳しいIR情報についてはホームページをご参照ください。
<https://www.nakayama-steel.co.jp/menu/investment/>

社外取締役座談会

社外取締役
村上 早百合社外取締役
中務 正裕社外取締役(監査等委員)
角田 昌也社外取締役(監査等委員)
津田 和義

社外取締役4名が集まり、中山製鋼所グループのコーポレート・ガバナンスや経営体制、成長戦略などについて、経営の監督、モニタリングの観点から意見交換を行いました。

2024年度は新電気炉への投資を徹底的に議論

津田 新電気炉の建設は、当社の規模からしても非常に大きな投資を伴うプロジェクトです。あえてリスクを取ってチャレンジする姿勢は良いと思いますが、姿勢だけでは成果が出せませんから、ほかの選択肢は本当になのかということも含めて、議論に相当の時間を費やしました。

角田 今ある電気炉の生産量では販売する鋼材全てを賄うことができず、外部からの仕入れが必要です。新電気炉を自らつくることによって事業上の課題を解決し、収益力も上がり、カーボンニュートラルにも貢献できるのですから、議論の末、やるべきだとなりました。

中務 最終的に950億円程度と試算しましたが、相当大きな金額であり、財務の健全性についての議論も重要でした。借り入れも増えますし、日本製鉄株式会社との合併企業の設立も決まりました。鉄鋼業は市況によって価格変動のリスクが大きいため、それだけの大型投資を行って将来の収益が見込めるのか、どの程度のリスクがあるのかを指摘し、社外役員として懸念事項を漏れなく見ていきました。また、合併会社のパートナーは日本製鉄株式会社という日本最大の鉄鋼企業ですので、当社がいかに独立性を発揮し、意思決定力を発揮していくかという議論も行いました。

村上 財務面、リスク面などあらゆる観点から議論をしていく中で、今回の投資がやはり必要だという共通認識がしっかりと持てました。私は、カーボンニュートラルに先進的に取り組んでいくのですから、外部にもっと積極的にアピールし、投資家の皆様の理解を得ていくべきだと意見を述べました。

役員指名のプロセスを経て社長交代、新経営体制へ移行

中務 報酬・指名諮問委員会では、当該年度の担当取締役の業績貢献に関する自己分析と、それに対する社長の評価を含めて点数化し、当初の目標を達成したかを評価するというプロセスを設けています。また、役員指名に関しては経営陣から提案が出されることを基本としています。このたびの社長交代については、箱守社長からそろそろ交代の時期だというお話がありました。

村上 新電気炉プロジェクトは始まったばかりですので、中心になって計画を進めてきた箱守社長が、まったく引いてしまわれるのはどうか、という議論がありました。その結果、経営執行は内藤新社長、プロジェクトは引き続き、会長、社長2人体制で推進していくことで同意しました。

津田 報酬・指名諮問委員のお二人から説明を受けて、指名のプロセス、手順をしっかりと踏んでいることを確

認しました。また、当社は再生の期間を経て徐々に健康体になり、いよいよ本格的に打って出るというタイミングなので、箱守会長がプロジェクトの立案をやり切り、実行の段階でトップを交代するという考えは良いと思いました。

角田 内藤社長は、営業だけでなく、仕入れ、調達にも人脈を持っている方なので、事業拡大の旗振りとしては最適なトップだと判断しています。

中務 内藤社長は非常に明るくて、フットワークが軽いので、その持ち味を活かしてほしいです。せっかくの社長交代なので、何か目に見える形で会社の改革をしてはどうかという話をしました。例えば、女性社員の制服を廃止してはどうかと。

村上 とてもいい案です。ちょうど2024年度から、女性活躍の推進に向けた社員アンケートや社員の交流会などをスタートし、取り組みがより具体的になってきたところですよ。同調圧力や補助的業務のイメージが強い制服も見直し、女性にも管理職を目指してもらえ風土をつくっていききたいですね。

委任型執行役員制度による ガバナンスの強化

中務 2025年6月より委任型執行役員制度を導入しました。主たる目的は執行と経営の分離で、取締役会は経営の基本方針と業務執行の監督の役目をしっかり果たし、執行役員はよりスピード感を持って業務を執行していけるようにとの考えです。取締役の人数が多くなり過ぎれば意思決定が遅くなるので、事業の専門性を持った方には執行役員になってもらい、執行役員と取締役の待遇面は大きく変わらない仕組みにしています。

角田 新電気炉が完成するまでの5年間は、外部の事業環境が厳しい中で収益をしっかりと確保していかなければならない大事な時期ですから、執行の皆さんにより業務に専念してもらい、実績で応えていただくことを重要視した制度改革です。

村上 最近是人的資本経営の流れにおいても、委任型執行役員制度の導入が増えていると聞きます。

津田 社員の皆さんのキャリアパスが変化し、高い目標設定やモチベーション向上にもつながりますから、人的資本の力をより高めることにつながっていけばよいと思います。

引き続きグループガバナンスを強化し、 成長と拡大を目指す

津田 ガバナンスは品質管理と同様に絶対値が高いことも大事ですが、それ以上に、グループで一定の水準が保たれていることが重要です。グループガバナンスのレベル統一に、現在課題として取り組んでいます。また、その一方で、業種業態が異なる会社がグループになっていきますから、制度運用まで全て統一してしまうと食い違いが生じる点もあります。各社の風土や文化を尊重しながらコミュニケーションを取ってガバナンスを強化しており、今のところ順調に進捗しています。

角田 監査等委員には、内部監査の在り方に善管注意義務がありますので、ガバナンスの強化は継続的なテーマです。2024年に監査室を内部監査部として人員も補充するなど、より独立した監査を行う、いわゆる3ラインモデルを目指し、体制を充実させてきました。また、サステナビリティ委員会をはじめ、コンプライアンス・リスクマネジメント、品質マネジメント、環境マネジメントなど各委員会の活動が活発に行われ、取締役会にも報告が上がるため、議論がより闊達に行われるようになりました。

中務 監査のチェックリストには、コンプライアンスなどあらゆる分野で100項目以上あります。それぞれの項目にとても丁寧に監査対応をしていただいており、グループ全社の緊張感を持った事業運営につながっていると感じます。

津田 鉄は社会経済にとって不可欠なもので、世界の市場を見ても重要性は変わりませんが、産業構造がかなり変化しており、鉄の新しい需要も生まれています。そのような環境の中で、当社は独自の市場を築いており、グループの経営をレベルアップしながら目標を達成し、株主、投資家の皆様にも評価していただきたいと思います。

中務 株主の皆様の観点からすれば、まず脱炭素社会におけるグリーン調達ニーズに応えることで事業が拡大できる、そして日本製鉄株式会社との協業による安定的な需要確保が見込める点が大事です。中長期的に見て、資本市場での当社の評価は上がっていくと思います。

村上 非常に真面目で規律を守る会社で技術力も高いのですが、アピールする部分が弱いように感じます。今後の成長には男性、女性、外国人など多様で優秀な人材が必要ですから、ぜひ、会社の魅力を伝える広報やステークホルダーとのコミュニケーションを充実させてもらいたいですね。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

●コーポレート・ガバナンスの体制の概要

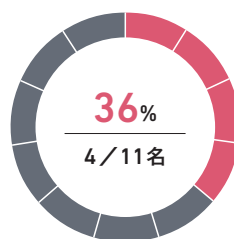
(2025年6月26日現在)

組織形態	監査等委員会設置会社
取締役（監査等委員である取締役を除く）の人数／任期	8名／1年
監査等委員である取締役の人数／任期	3名／2年
社外取締役の人数	4名
独立役員に指定されている社外取締役の人数	4名

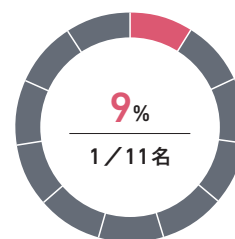
●コーポレート・ガバナンスの変遷

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

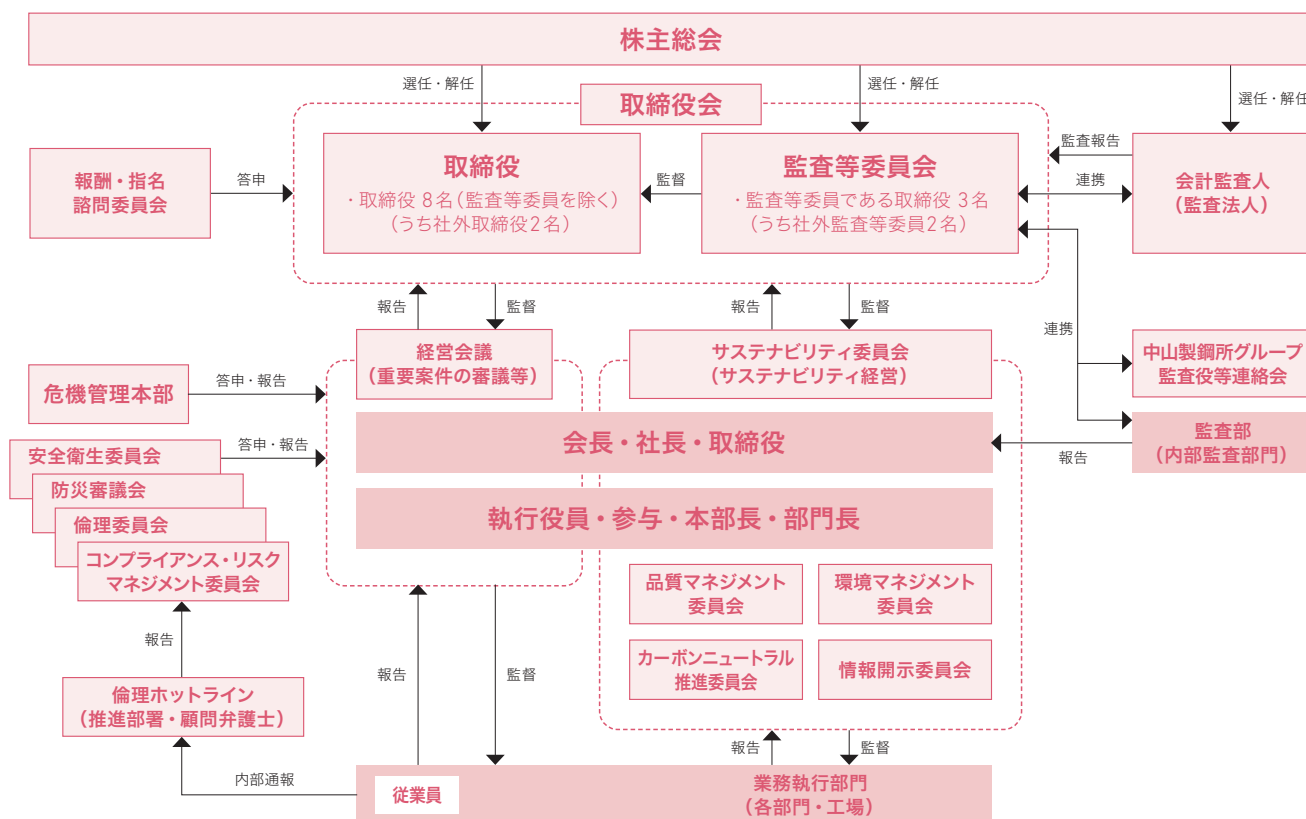
社外取締役比率



女性取締役比率



●コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年6月26日現在)



取締役会

取締役会は社外取締役4名を含む11名の取締役で構成され、権限を集約し経営目標・経営戦略など迅速かつ合理的な意思決定と、コーポレート・ガバナンスやリスク管理の観点より、取締役の業務執行を監視しています。当社は、取締役の監督・意思決定機能と業務執行機能を分離し、業務執行責任の明確化および経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため委任型執行役員制度を導入するとともに、担当組織の業務執行に責任を持って専念できる体制を構築するため本部長制を導入しています。また、当社では、経営会議を開催しており、事前に重要な経営課題について、報告・審議することにより、取締役会における経営判断の高度化を図っています。さらに、連結グループ全体の戦略の共有と事業部門・財務部門にわたる連結経営の強化を目的に、定期的に「グループ社長協議会」および「グループ会社連絡会」を開催し、グループ企業価値の最大化に努めています。

2024年度の開催回数	17回
審議内容	- 経営課題に関する方針の決定 - 財務報告に係る内部統制基本方針の継続の承認 - コーポレート・ガバナンス体制の見直し - 取締役候補者および執行役員の選任 - サステナビリティ課題への対応方針の決定 - 中山製鋼所グループ人権方針の制定 - 設備投資案件のレビューと予算実行の承認

監査等委員会

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

2024年度の開催回数	22回
活動内容	- グループ連結子会社5社を含む「内部統制システムの整備と運用状況」の確認 - グループ内部統制強化策の有効性および実効性の検証 - 人的資本経営の実現に向けた取り組みの進捗状況の確認 - 法令、定款およびその他規程事項の遵守状況の確認 - 取締役会等の意思決定

委任型執行役員

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

報酬・指名諮問委員会

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

2024年度の開催回数	5回
活動内容	- 役員報酬(監査等委員を除く)の審議および取締役会への答申 - 取締役(監査等委員を除く)の報酬目標設定、実績評価 - 取締役候補の指名と経営陣幹部の選解任についての審議 - 委任型執行役員制度導入の審議 - 組織の改定と人事異動の審議

社外取締役

当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨である会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するため、4名の社外取締役(うち、監査等委員である社外取締役2名)を選任しており、取締役総数の3分の1を占めています。

●各会議体の構成と取締役の専門性と経験

役 職	氏 名	監査等 委員会	報酬・ 指名諮問 委員会	サステナ ビリティ 委員会	コンプライアンス・ リスク マネジメント 委員会	経営会議	2024年度 取締役会 出席状況	2024年度 監査等委員会 出席状況
代表取締役会長	箱守 一昭			○		○	17回／17回	—
代表取締役社長	内藤 伸彦		◎	◎	◎	◎	17回／17回	—
取締役専務執行役員	森川 昌浩			○	○	○	17回／17回	—
取締役常務執行役員	柴原 善信			○	○	○	17回／17回	—
取締役常務執行役員	大穂 勝也			○	○	○	—	—
取締役常務執行役員	阪口 光昭			○	○	○	17回／17回	—
取締役(社外)	中務 正裕		○				17回／17回	—
取締役(社外)	村上 早百合		○				17回／17回	—
取締役(監査等委員)	岸田 良平	◎		○	○	○	17回／17回	22回／22回
取締役(監査等委員・社外)	角田 昌也	○					17回／17回	22回／22回
取締役(監査等委員・社外)	津田 和義	○					17回／17回	21回／22回

※「◎」は議長もしくは委員長

※大穂勝也氏は、2025年6月26日開催の第131回定時株主総会において新たに取締役に選任されました。

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

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

社外取締役の選任理由

中務正裕氏は、企業法務等を専門とする弁護士としての幅広い経験と見識を有しており、所属する弁護士法人の代表を務めるとともに、複数の企業の社外役員を務めています。同氏は、社外役員以外の方法で企業経営に関与したことはありませんが、これまで当社の社外取締役として9年間、その経験と高い見識を活かして、全社的なリスクマネジメントの在り方について発言していただきました。

また、当社の任意の報酬・指名諮問委員会の一員とし

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

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

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

角田昌也氏は、金融機関において長年培われた幅広

専門的知識、能力および経験等												
ガバナンス・マネジメント				営業・SCM			生産・技術		未来や社会に対する責任・新たな課題			
企業経営	法務 リスク管理	財務 会計	人事 労務	販売戦略 マーケティング	購買 調達	グローバル ビジネス	製造 品質管理	技術開発 知的財産	IT・DX	ESG サステナビ リティ	人権 多様性	他業種の 知見
○				○	○	○	○	○		○	○	
○				○	○	○		○		○	○	
○							○	○		○	○	
○				○		○		○		○	○	
○	○	○	○						○	○	○	○
○	○	○						○	○	○	○	
○	○									○	○	○
○										○	○	○
○	○		○				○			○	○	
○	○	○								○	○	○
○		○								○	○	○

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

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

役員報酬

① 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針（報酬全般）

▶ 基本方針等

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

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

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

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

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

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

2024年度に係る取締役の個別報酬額については、上記の手続きにより決定されており、取締役会は決定方針に沿うものと判断しています。

2024年度において、報酬・指名諮問委員会は5回開催され、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬に関わる目標設定および実績とそれに伴う個人別の固定報酬および業績連動報酬の額等を決議しています。

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

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

▶ 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

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

委員である取締役の員数は3名（うち社外監査等委員は2名）です。

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

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

〈役員評価連動報酬〉

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

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

〈グループ業績連動報酬〉

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

なお、2024年度の役員評価連動報酬およびグループ業績連動報酬にかかる指標の実績値（2023年度実績）は下記の通りです。

● 報酬構成

取締役（監査等委員および社外取締役を除く）

固定報酬
70%

変動報酬

役員評価
連動報酬
15%

グループ業績
連動報酬
15%

監査等委員である
取締役および社外取締役

固定報酬
100%

●役員評価連動報酬にかかる指標と実績

経常利益額	設備投資	ネットD/Eレシオ	ROE	配当性向	株価/TOPIX
12,244百万円	5,223百万円	△0.07倍	8.8%	30.4%	0.3431

※株価/TOPIXのみ2024年3月29日時点

●グループ業績連動報酬にかかる指標と実績

経常利益経営計画値	経常利益実績値	計画達成率
11,970百万円	12,244百万円	102%

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

▶譲渡制限付株式報酬制度

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

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

対象取締役への具体的な支給時期および配分については、報酬・指名諮問委員会において審議し、取締役会へ答申したうえで、取締役会の決議により決定しています。なお、その1株当たりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として、当該

普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額としない範囲において、取締役会において決定することとしています。また、これによる当社の普通株式の発行または処分およびその現物出資財産としての金銭債権の支給にあたっては、当社と対象取締役との間で譲渡制限付株式割当契約を締結することを条件としています。

▶本制度についての株主総会の決議に関する事項

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

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬	役員評価連動報酬	グループ業績連動報酬	株式報酬	
取締役 (監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	190	125	23	24	17	7
監査等委員である取締役 (監査等委員である社外取締役を除く)	22	22	—	—	—	1
社外役員	25	25	—	—	—	5

※株式報酬は、2024年度に費用計上した金額を記載しています。

詳細については当社ホームページ「2025年3月期 第131期 有価証券報告書」、53ページの「役員の報酬等」に記載しています。

<https://www.nakayama-steel.co.jp/menu/investment/07sec/131.pdf>

役員一覧 (2025年6月26日現在)



1

代表取締役会長

箱守 一昭

1980年 4月 当社入社
 1999年 9月 当社第二任延部長
 2003年 8月 当社生産技術部長
 2005年 6月 当社取締役生産技術部長兼事業戦略担当
 2009年 4月 当社取締役事業戦略、品質管理、商品開発、棒線担当
 2010年 6月 当社取締役圧延部門、品質管理、商品開発担当
 2011年 2月 当社取締役営業本部長兼商品開発担当
 2012年 11月 当社取締役営業、アモルファス担当
 2013年 4月 当社取締役営業担当
 2013年 6月 当社専務取締役営業、購買、製造、安全防災環境部門、エンジニアリング事業統括兼経営支援室長
 2014年 6月 当社専務取締役営業、購買、製造、エンジニアリング、安全防災、環境管理部門統括
 2016年 6月 当社専務取締役営業、購買、製造、エンジニアリング本部統括
 2017年 6月 当社代表取締役社長
 2025年 6月 当社代表取締役会長(現)

2

代表取締役社長

内藤 伸彦

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

3

取締役専務執行役員

森川 昌浩

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

4

取締役常務執行役員

柴原 善信

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

5

取締役常務執行役員

大穂 勝也

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

6

取締役常務執行役員

阪口 光昭

1991年 4月 当社入社
 2012年 11月 当社経理部長
 2013年 6月 当社経営本部長
 2016年 6月 当社経理本部長
 2018年 6月 当社執行役員経理本部長
 2020年 4月 当社執行役員経営本部長
 2022年 4月 当社常務執行役員経営本部長
 2023年 6月 当社取締役経営本部長
 2025年 6月 当社取締役常務執行役員エンジニアリング本部、経営戦略部、購買部統括(現)



7

社外取締役 [社外]
中務 正裕 [独立]

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

8

社外取締役 [社外]
村上 早百合 [独立]

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

9

取締役（常勤監査等委員）
岸田 良平

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

10

社外取締役（監査等委員） [社外]
角田 昌也 [独立]

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

11

社外取締役（監査等委員） [社外]
津田 和義 [独立]

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

執行役員（取締役を兼務しない執行役員）

執行役員 執行役員
岡村 洋孝 **畑田 佳則**

執行役員 執行役員
窪田 一彦 **吉村 卓郎**

※2025年6月より、従来導入していた雇用型執行役員制度に代えて、委任型執行役員制度を導入しています。

コンプライアンス

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

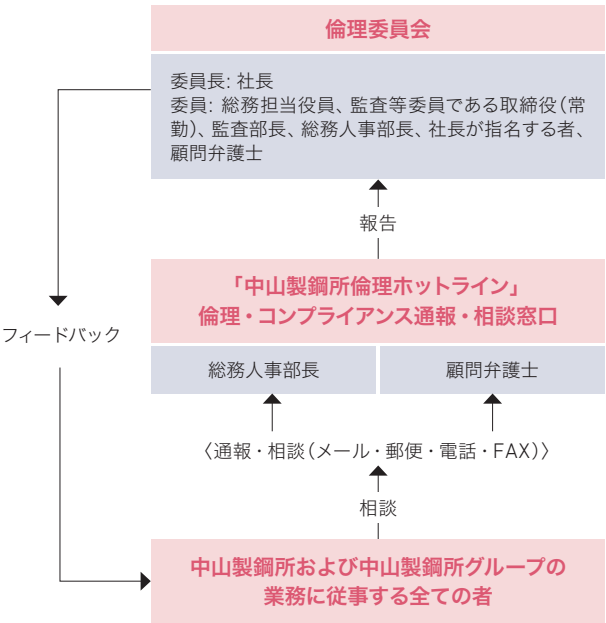
(1) コンプライアンス体制

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

(2) 内部通報制度

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

●中山製鋼所倫理ホットライン(内部通報制度)組織体制 (2025年6月26日現在)



●内部通報制度の利用件数 (件)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
0	0	4	3	8

(3) コーポレートサイトからの 問合せ

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

過去5年でコンプライアンス違反に関する報告は1件でした。

●コーポレートサイトからの問合せ件数

(件)

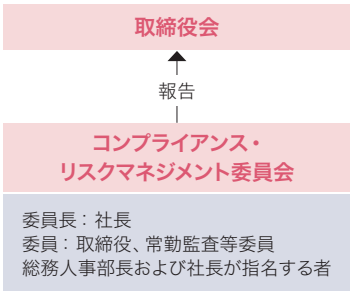
問合せ内容	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
鋼材製品	73	60	49	76	65
エンジニアリング製品	16	13	10	17	11
決算情報	4	3	13	10	9
採用	21	16	13	12	33
コンプライアンス違反	0	0	0	1	0
その他	134	136	136	151	398
合計	248	228	221	267	516

(4) コンプライアンス・リスクマネジメント委員会

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

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

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



(5) 法令違反等の件数

(件)

内 訳	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
訴訟件数	0	1	0	1	1
通報件数	0	0	4	3	8
コンプライアンス違反件数	1	2	3	1	5
財務報告に係る内部統制報告制度上の開示すべき重要な不備件数	0	0	0	0	0
合計	1	3	7	5	14

(6) コンプライアンス教育

当社の役職員だけでなく、協力会社・グループ会社の役職員も対象に含め、コンプライアンスの意識向上を図るために、年1回コンプライアンス教育を実施しています。コンプライアンス関連の規程説明や役職員行動規範に基づいて身近なコンプライアンス違反への気づきなどを紹介し、当事者意識を高めていくことを目的としています。2024年度については、2025年3月に、弁護士法人中央総合法律事務所のパートナー弁護士による講習会(テーマ:人権とハラスメントの防止)が、会場およびWEB配信を併用して開催され、222名(会場80名、リモート142名)が受講しました。

また、新入社員研修期間にコンプライアンス研修を実施しています。

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



**中山製鋼所グループ
企業理念**

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

行動指針
1 法令や社会的規範を守り、高い倫理観を持って行動します。
2 安全・防災・環境問題は企業の存在の基本条件と位置づけ、生産活動に優先して取り組みます。
3 社会的に有用な商品・サービスを開発、提供し、顧客の満足度と豊かさを実現します。

4 従業員の人格・個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現します。

5 社会および株主とのコミュニケーションを大切にし、企業情報を積極的かつ公正に開示します。

6 良き企業市民として積極的に社会貢献活動に取り組みます。

グループビジョン
中山製鋼所グループは、鉄鋼事業を中核に発展してきた企業集団であり、今後ともお客様と将来の夢を共有し、社会にとって有用な付加価値の高い製品を開発、商品化し、お客様に安定的に提供していく努力を継続してまいります。

氏名 _____

中山製鋼所グループ企業理念カード

(7) 腐敗防止についての考え方

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

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

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

※2024年度は当社グループにおいて、贈賄、腐敗行為に関わる重大な問題は発生していません。

(8) 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

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

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

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

リスクマネジメント

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

(1) リスクマネジメント体制

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

■コンプライアンス・リスクマネジメント委員会

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

■危機管理本部

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

■BCP(事業継続計画)の策定

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

■新型コロナウイルス感染症への対応

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

(2) 情報セキュリティ推進体制

情報漏えい等の事故や事件が発生した場合の経済的、社会的損失は計り知れません。情報セキュリティ管理にあたり「情報管理規程」を定めています。情報セキュリティ管理を徹底するため、階層別に管理責任者を置き

管理体制を整えています。機密情報や個人情報の漏えいを防止するため、文書・データの管理手順、パソコンおよびその周辺機器の管理基準・手順等について定めています。

■情報セキュリティガイドライン

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

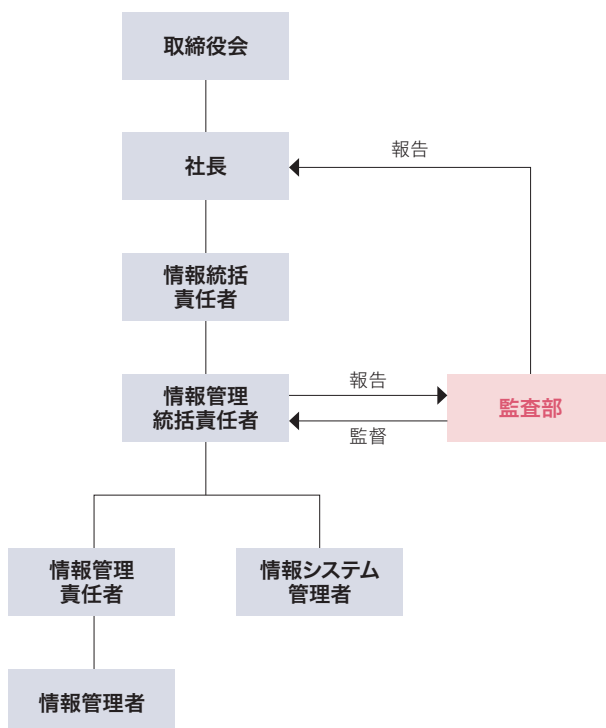
(該当規程)

- ・役職員行動規範
- ・情報管理規程
- ・個人情報保護規程 など

■情報セキュリティの啓発と教育

当社では管理職、新入社員などを対象に研修を実施し、セキュリティ意識の向上を図っています。入社時に情報管理統括責任者が情報セキュリティに関する誓約内容を中心とした教育を実施し、また、管理職(室長・課長)昇格者に対しても情報管理統括責任者が情報セキュリティ教育を実施しています。

●情報セキュリティ体制



ESGデータ集

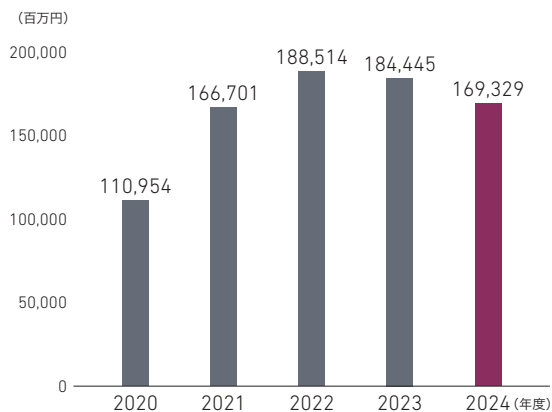
	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
Environment 環境への取り組み						
CO ₂ 排出量(単体: Scope1、2+Scope3の一部)*	kt	1,050	1,295	1,139	1,341	1,382
CO ₂ 排出量原単位(単体: Scope1、2+Scope3の一部)	t-CO ₂ /t	0.50	0.55	0.50	0.61	0.52
エネルギー使用量(原油換算)	Mℓ	143.9	158.4	155.5	150.1	152.2
エネルギー原単位(粗鋼・鋼材生産量当たり)	ℓ/t	69.0	67.4	68.0	68.2	69.7
廃棄物(高濃度 PCB)の累計処理比率(大阪地区)	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
副産物のリサイクル量	kt	130.7	140.1	141.3	127.9	147.1
副産物のリサイクル率	%	97.1	96.8	96.1	96.0	96.4
窒素酸化物(NO _x)の排出量	t	116.4	128.3	112.2	122.2	118.4
硫黄酸化物(SO _x)の排出量	Nm ³	6.3	5.6	5.6	2.1	4.9
工業用水の使用量	km ³	1,282	1,366	1,369	1,380	1,410
上水の使用量	km ³	35	42	39	45	52
公共用水域への排水量(処理水)	km ³	280	251	317	290	254
排水中化学的酸素要求量(COD)	mg/ℓ	2.9	2.8	2.5	2.5	2.5
排水中懸濁物質(SS)	mg/ℓ	6.6	5.1	4.8	2.5	5.3
排水中全窒素(T-N)	mg/ℓ	1.6	1.8	1.7	1.5	1.5
化学物質の事業所以外への移動量	t	290	332	321	332	375
化学物質の大気への排出量	t	94	94	89	79	71
化学物質の公共用水域への排出量	kg	19	17	22	20	17
揮発性有機化合物(VOC)の大気への排出量	t	93	94	89	79	71
有害物質を含む廃棄物の発生量	t	6,360	6,890	7,424	6,890	8,480
水質/水量に関する違反件数	件	0	0	0	0	0
環境関連の罰金・処罰の額	円	0	0	0	0	0
Social 社会への貢献						
全従業員(派遣・受入出向含む)	人	595	599	857	869	874
非正規従業員	人	61	64	84	116	125
全従業員に占める契約社員または派遣社員といった非正規従業員の割合	%	11.4	10.7	9.8	13.4	14.3
自己都合退職者数*	人	11	15	25	20	20
フルタイム従業員の自発的離職率*	%	2.1	2.8	3.3	2.7	2.7
全従業員に占める障がい者の割合*	%	1.31	1.53	2.31	2.06	2.22
女性社員数*	人	46	44	75	81	84
全従業員に占める女性の割合*	%	8.0	7.6	9.0	9.6	9.8
労働者の男女の賃金の格差	%	—	—	79.1	78.2	80.4
女性管理職数*(当社基準の係長・マネージャー以上で算出)	人	6	7	9	9	9
管理職に占める女性の割合*(当社基準の係長・マネージャー以上で算出)	%	5.9	7.7	5.9	6.4	6.3
育児休業取得人数(男性)	人	0	1	5	6	9
育児休業等取得率(男性)	%	—	—	31.3	33.3	54.5
育児休業取得人数(女性)	人	2	1	1	3	3
慈善パートナーとの連携を促進するための特定の基金	円	0	0	0	0	0
寄付金	千円	6,945	5,674	7,630	11,707	21,284
負傷または死亡にいたる事故や事件の件数	件	10	14	16	15	15
健康と安全に関する研修を受けた従業員数	人	135	148	109	104	163
休業災害発生件数	件	5	4	4	5	3
正規従業員の労働災害(死亡災害)の件数	件	0	0	0	0	0
非正規従業員の労働災害(死亡災害)の件数	件	0	0	0	0	0
労働災害度数率	—	1.63	1.18	1.34	0.32	0.32
平均年齢(単体)	歳	43.3	44.0	43.8	43.8	43.7
平均勤続年数(単体)	年	20.5	21.2	19.6	19.5	19.4
人材育成研修受講者数	人	89	53	62	61	327
従業員の研修・教育費用実績	千円	2,230	2,890	12,042	29,760	24,547
Governance 企業統治						
コンプライアンス研修受講者数	人	152	150	159	197	222
内部通報制度の利用件数	件	0	0	4	3	8
コーポレートサイトからの問合せ件数	件	248	228	221	267	516
法令違反等の件数	件	1	2	3	1	5
社外取締役の人数	人	2	2	4	5	4
独立役員の人数	人	3	4	4	5	4
取締役の人数	人	6	6	10	13	12
政治献金	円	0	0	0	0	0
腐敗防止方針の違反に起因する解雇件数	件	0	0	0	0	0
腐敗防止方針の違反に起因する従業員の処分件数	件	0	0	0	0	0

*は直接雇用者数

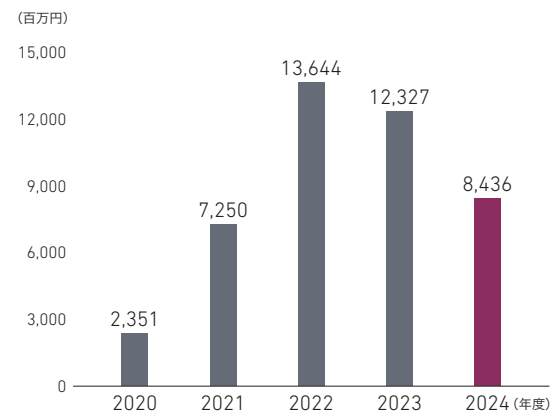
※当社では圧延素材となる鉄源に自社電気炉材に加え、購入材を適用しているため、その排出量(Scope3の購入素材)を加算しています。

財務・非財務ハイライト

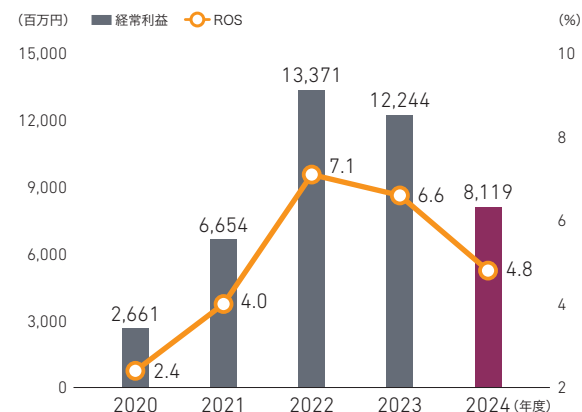
●売上高



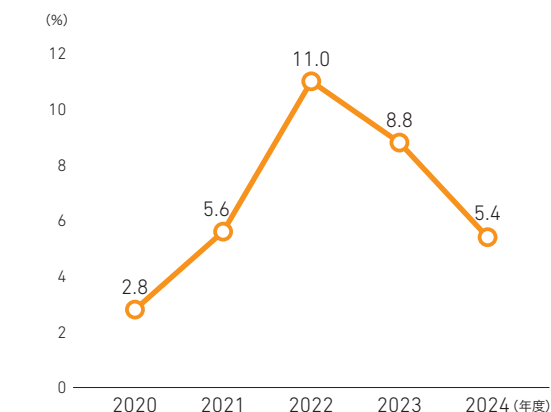
●営業利益



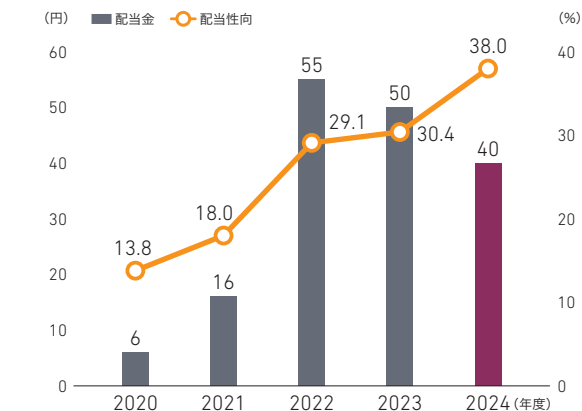
●経常利益／ROS



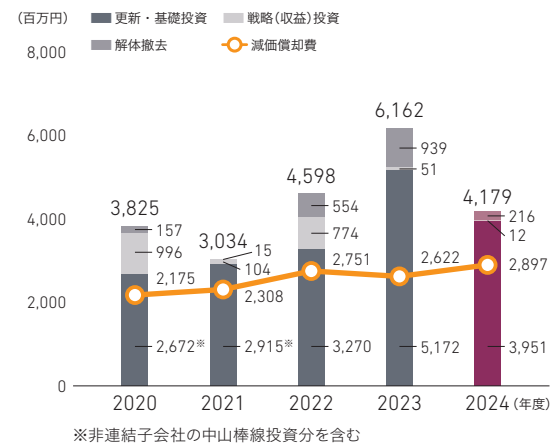
●ROE



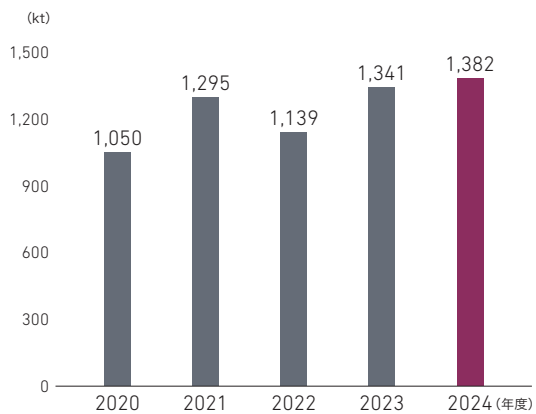
●配当金／配当性向



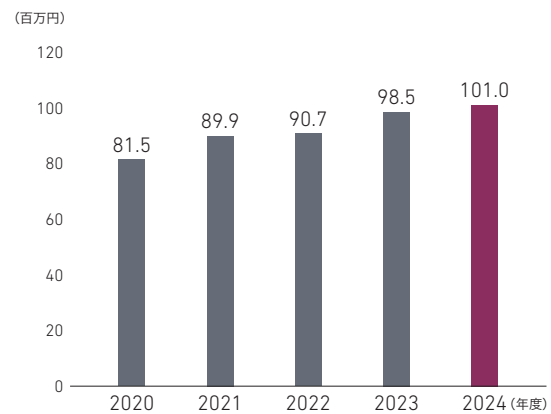
●設備投資、解体撤去、減価償却費



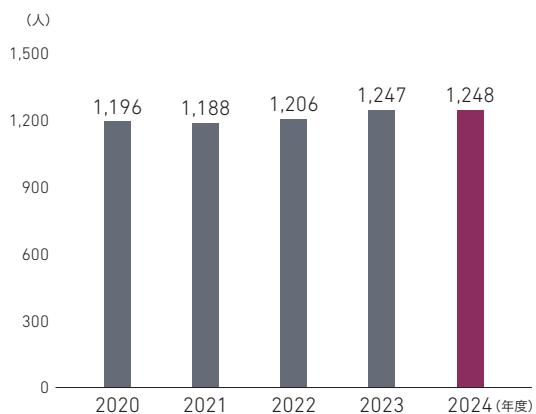
●CO₂排出量(単体: Scope1+2+3の一部)



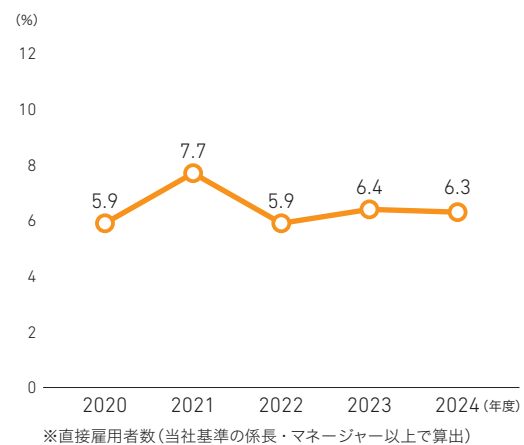
●水使用量



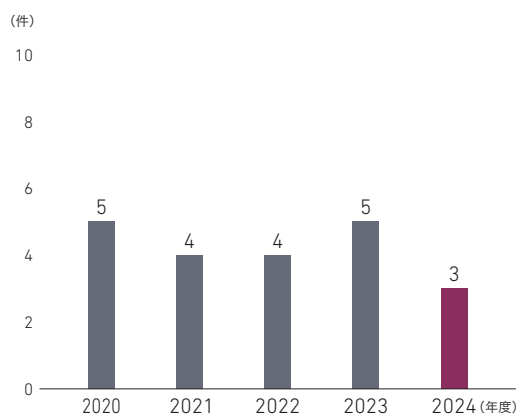
●従業員数



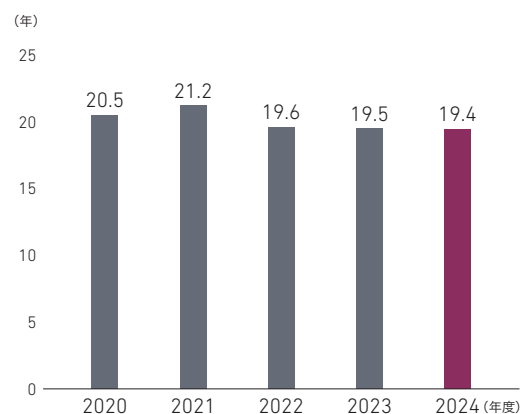
●女性管理職※比率



●休業災害発生件数



●平均勤続年数(単体)



10年間の連結財務ハイライト

	2015年度	2016年度	2017年度
経営成績			
売上高	132,224	123,992	148,719
経常利益	4,985	6,024	6,329
親会社株主に帰属する当期純利益	4,137	5,808	5,443
EBITDA ^{※1}	7,107	7,749	8,132
設備投資額	2,537	2,662	2,719
減価償却費	1,515	1,552	1,638
研究開発費	9	8	6
財務状況			
総資産	113,529	115,900	124,622
有形固定資産	35,556	36,406	37,382
自己資本	66,138	72,492	77,309
純資産	66,138	72,492	77,309
有利子負債	19,899	9,710	9,537
キャッシュ・フローの状況			
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,879	4,348	4,426
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,778	△ 2,574	△ 1,636
フリー・キャッシュ・フロー	7,101	1,774	2,790
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,978	△ 10,497	△ 833
1株当たり情報			
当期純利益(円)	76.42	107.28	100.53
純資産(円)	1,221.56	1,338.95	1,427.95
配当金(円)	-	5.00	8.00
配当性向(%)	-	4.7	8.0
財務指標			
Debt/EBITDA倍率(倍)	2.8	1.3	1.2
ROE ^{※2} (%)	6.4	8.4	7.3
ROA ^{※3} (%)	4.1	5.3	5.3
自己資本比率(%)	58.3	62.5	62.4
ネットDEレシオ(倍)	△ 0.15	△ 0.16	△ 0.18
年度末株価(円/株)	70	727	725
セグメント情報			
売上高			
鉄鋼	129,712	121,830	146,403
エンジニアリング	1,972	1,808	1,966
不動産	951	885	874
経常利益			
鉄鋼	4,943	5,787	6,036
エンジニアリング	116	33	73
不動産	393	462	439
その他			
粗鋼生産量(単独)(千トン)	384.6	456.1	493.9
鋼材出荷量 ^{※4} (単独)(千トン)	1,219.0	1,322.9	1,502.3
うち輸出量(単独)(千トン)	187.9	318.1	416.1
鋼材平均販価 ^{※4} (単独)(千円/トン)	69.7	62.3	69.7
従業員数(連結)(人)	1,110	1,110	1,137

※1 EBITDA＝経常利益＋支払利息＋減価償却費

※2 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本

※3 ROA＝経常利益/総資産

※4 2022年度～2024年度は建材事業を含む

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	(百万円) 2024年度
153,725	136,245	110,954	166,701	188,514	184,445	169,329
5,191	4,439	2,661	6,654	13,371	12,244	8,119
3,464	2,913	2,355	4,815	10,227	8,904	5,695
7,169	6,658	4,924	9,076	16,330	15,007	11,185
5,832	2,926	3,251	2,952	4,044	5,223	4,167
1,814	2,067	2,175	2,308	2,751	2,622	2,897
8	5	10	10	21	24	30
124,605	119,445	122,982	143,618	148,787	152,087	149,148
41,229	41,578	41,773	44,097	44,903	47,132	48,288
79,863	81,750	84,356	88,931	96,859	104,553	106,810
79,863	81,750	84,356	88,931	96,859	104,553	106,810
8,780	7,763	6,751	15,993	10,276	9,628	9,062
2,090	5,082	4,127	△ 8,756	13,012	5,153	7,346
△ 5,286	△ 3,098	△ 2,652	△ 2,308	△ 3,460	△ 2,300	△ 4,683
△ 3,195	1,984	1,475	△ 11,064	9,552	2,852	2,663
△ 1,742	△ 1,676	△ 1,682	8,388	△ 8,541	△ 3,141	△ 3,804
63.99	53.83	43.52	88.96	188.92	164.43	105.14
1,475.20	1,510.06	1,558.22	1,642.72	1,789.18	1,930.54	1,971.57
8.00	10.00	6.00	16.00	55.00	50.00	40.00
12.5	18.6	13.8	18.0	29.1	30.4	38.0
1.2	1.2	1.4	1.8	0.6	0.6	0.8
4.4	3.6	2.8	5.6	11.0	8.8	5.4
4.2	3.6	2.2	5.0	9.1	8.1	5.4
64.1	68.4	68.6	61.9	65.1	68.7	71.6
△ 0.12	△ 0.13	△ 0.14	0.00	△ 0.07	△ 0.07	△ 0.06
504	402	436	446	973	950	740
151,506	133,892	108,662	164,348	185,927	181,644	166,647
1,940	1,870	1,606	1,873	1,925	2,058	1,886
950	1,107	1,187	1,166	1,367	1,438	1,392
5,168	4,410	2,224	6,849	12,979	11,752	7,824
29	28	△ 29	58	2	74	36
502	495	560	500	697	706	696
515.4	542.3	497.2	538.0	548.2	489.4	541.6
1,390.9	1,209.2	1,013.3	1,186.0	1,091.4	1,107.7	1,011.0
196.9	123.7	88.7	85.9	70.0	71.9	42.5
77.3	76.2	71.2	102.5	133.7	129.3	127.3
1,142	1,181	1,196	1,188	1,206	1,247	1,248

会社概要 (2025年3月31日現在)

商号	株式会社 中山製鋼所 (NAKAYAMA STEEL WORKS, LTD.)
創業	1919年9月
設立	1923年12月22日
資本金	20,044,777,066円
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
従業員数(連結)	1,248名

●グループ拠点

鉄のチカラで未来をつくる

●株式会社中山製鋼所

事業内容

圧延鋼板、厚板、中板、縞板、
鍍金鋼帯、線材、パーインコイル、
棒鋼、軽量形鋼、電縫鋼管、
建設関連製品等の製造・加工と販売

かぎりない鉄の
未来を追い続ける

●中山通商株式会社

事業内容

鉄鋼製品並びにその関連商品の販売

地域に密着した
全国ネットで営業展開

●三星商事株式会社

事業内容

鋼材、亜鉛鉄板、線材、建材製品の販売

技術と信頼を誇る
縞鋼板のスペシャリスト

●三泉シヤー株式会社

事業内容

縞鋼板の剪断・加工と販売

信頼と安心の業務パートナー

●中山興産株式会社

事業内容

不動産の売買・仲介、
環境サービス、物品販売

中山製鋼所グループの
全物流を担う総合物流企業

●三星海運株式会社

事業内容

一般海運業並びに海運仲立業、
港湾運送業、貨物自動車運送事業

株式情報 (2025年3月31日現在)

●株式の情報

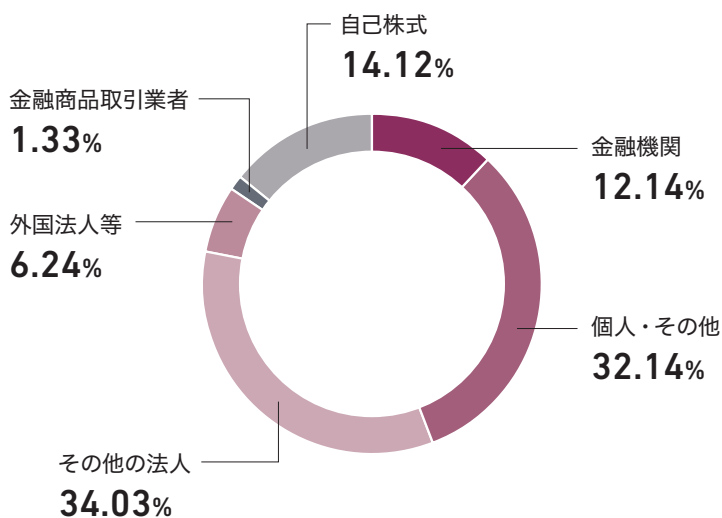
発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	63,079,256株
株主数	29,025名

●大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
阪和興業株式会社	8,058	14.87
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,431	10.02
エア・ウォーター株式会社	4,729	8.73
丸一鋼管株式会社	2,659	4.90
大阪瓦斯株式会社	1,923	3.54
尼崎製罐株式会社	1,274	2.35
BANK JULIUS BAER AND CO. LTD. SG FAO KAZUTAKA HOSAKA	1,094	2.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	993	1.83
中山持株共栄会	879	1.62
日鉄物産株式会社	815	1.50

(注) 持株比率は自己株式(8,903,954株)を控除して計算しており、小数点第3位を切り捨てて表示しています。

●所有者別株式分布状況





株式
会社

中山製鋼所
NAKAYAMA STEEL WORKS, LTD.

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