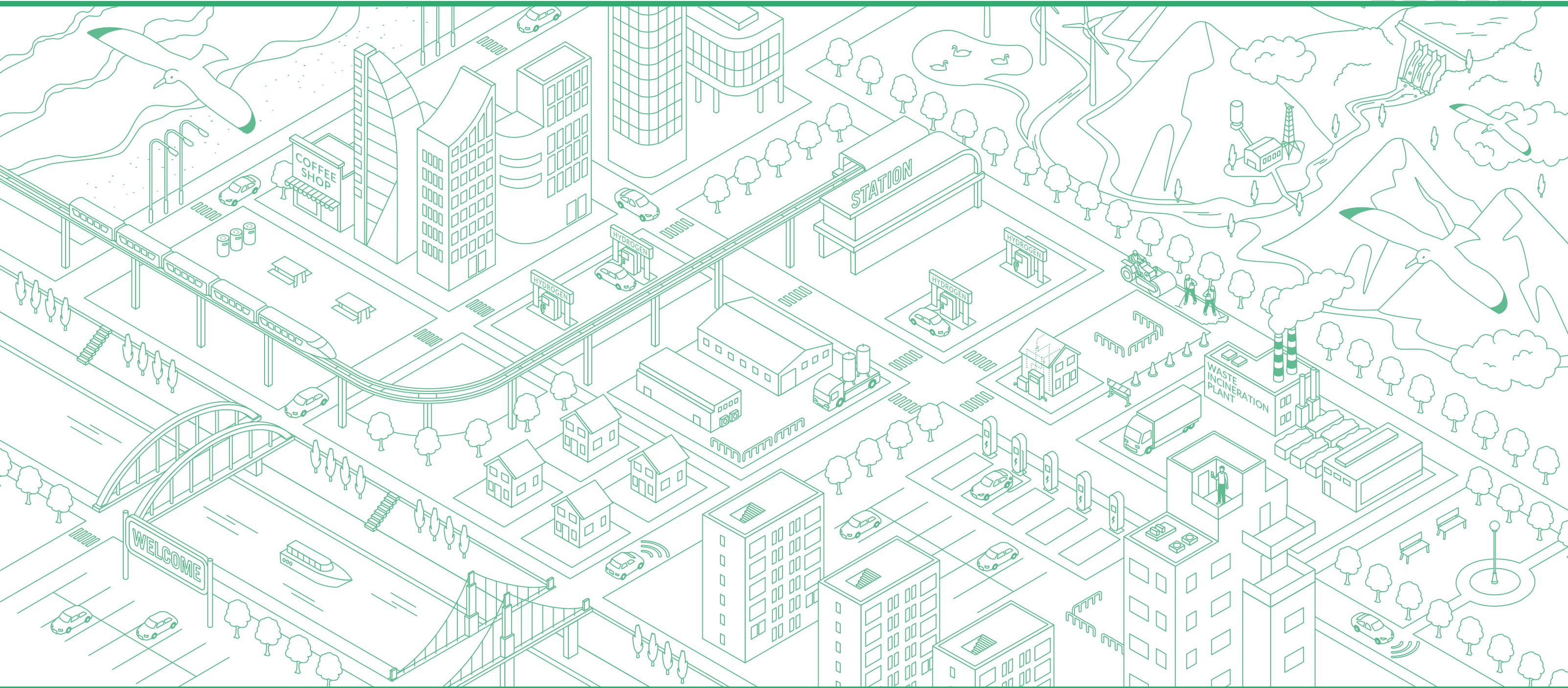


統合報告書
2026





素材と環境で、



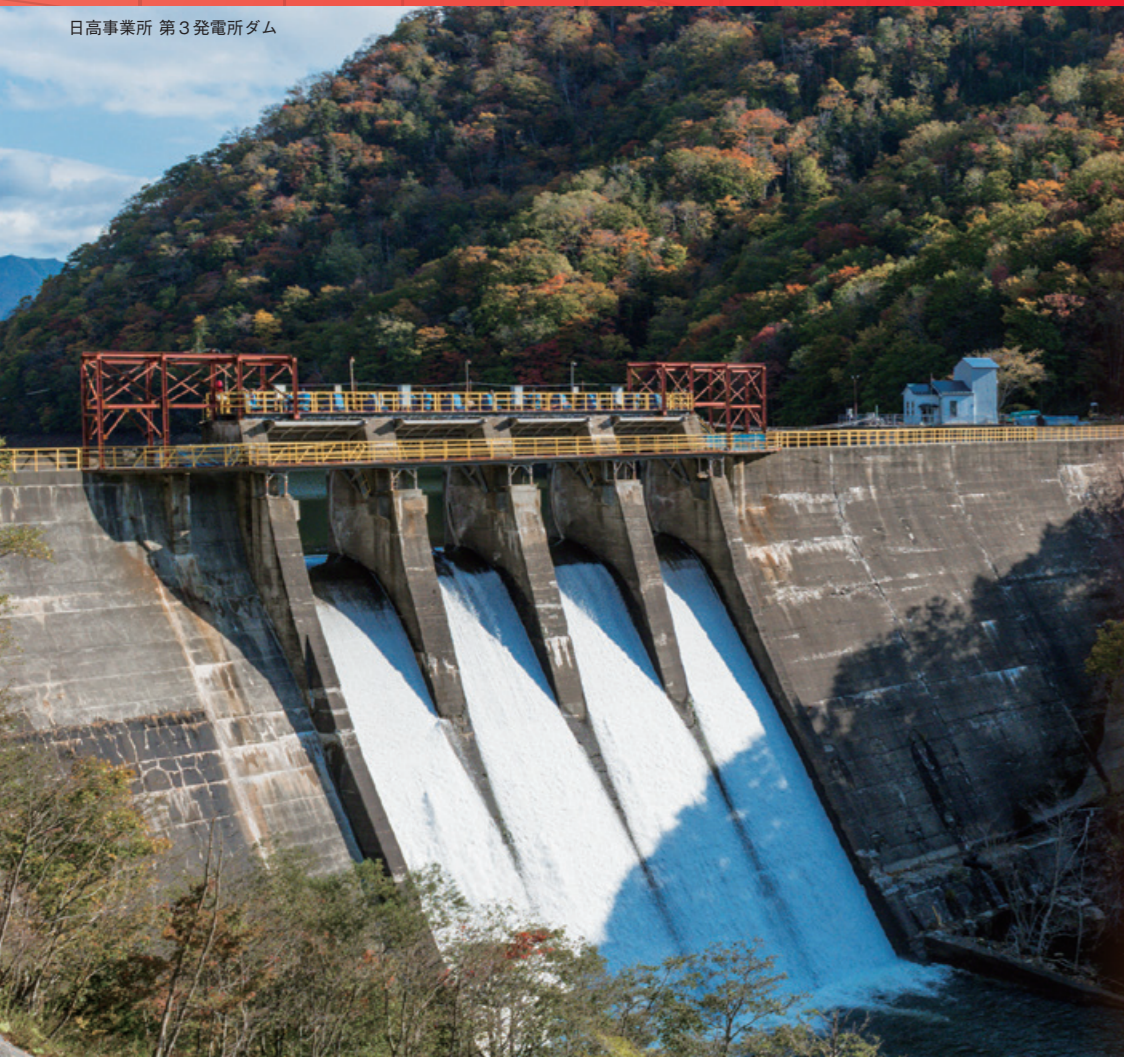
ワクワクする未来を。

Build the Future

2030年「あるべき姿」

“素材”と“環境”で人々の暮らしを支え
より良い未来に向かって
挑戦し続ける会社

日高事業所 第3発電所ダム



「経営理念」

特徴ある製品・技術・サービスを
開発・提供し、持続的な成長を通じて、
豊かな未来の創造に貢献する。

徳島工場 合金鉄出湯

100年の歩み

当社グループは、創業以来、様々な「特徴ある製品・技術・サービスを開発・提供し、持続電力)を軸に事業を展開して社会課題の解決に取り組んでいます。

的な成長を通じて、豊かな未来の創造に貢献してきました。現在は、素材(合金鉄・機能材料)と環境(焼却灰資源化・アクアソリューション・



1925 合金鉄事業

1925 合金鉄の生産を開始

大垣電気冶金工業所設立、創業以来一貫してマンガン系合金鉄の製造販売を行い、現在では国内トップサプライヤーとして信頼される高品質な製品を供給



高炭素フェロマンガン

1927 国産初のフェロモリブデンと金属珪素の製造開始

1932 大門分工場(現 富山工場)でフェロクロムの製造開始



大門分工場

1933 大垣電気冶金工業所から電気冶金工業所に改称

1934 幌満川水力電気(株)設立

1935 水力発電所の稼働から電力事業へ

幌満川水力電気(株)の第1発電所(出力850kW)が完成、幌満川流域で水力発電事業を開始

1935 国産初のフェロバナジウムの製造開始

1936 栗山工場(現 栗山興産(株))にて高炭素フェロクロムの製造開始

(株)電気冶金工業所から日本電気冶金(株)に改称

1938 幌満川水力電気(株)から北海電気興業(株)に改称

1940 幌満川第2発電所(出力4000kW)および日高工場(現 日高事業所)完成、翌年にフェロシリコンの製造開始

1951 日和田工場(現 郡山工場)建設、フェロシリコンおよび金属珪素の製造開始

北海電気興業(株)から東邦電化(株)に改称

1960 電気炉の操業技術から機能材料事業へ

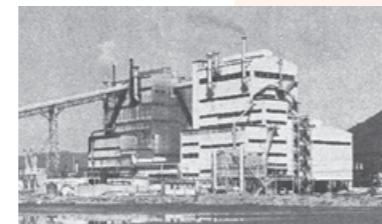
金沢工場(1973年に閉鎖)でテルミット法によるフェロボロンの製造開始

1963 日本電工(株)発足
日本電気冶金(株)と東邦電化(株)が合併



社章が決定した際の社内報の記事

1970 合金鉄の本格操業体制が整う



徳島工場

1973 工場排水の処理からアクアソリューション事業へ

工場排水から有害な成分を取り除いて処理するノウハウを商業化し、水資源の再利用と環境保全に貢献



排水処理装置

1984 世界初の電気炉によるフェロボロン商業生産開始

1986 国内初の酸化ほう素製造開始

1989 酸化ジルコニウムの製造開始

1992 水素吸蔵合金の本格出荷開始

1995 電気炉での廃棄物処理から焼却灰資源化事業へ

合金鉄を製造する電気炉の余剰能力を活用して焼却灰の再資源化を開始



溶融メタル

エコロック®

2012 海外合金鉄事業の拡大
マレーシアにおける合金鉄生産プロジェクトに参画、9月にパータマフェロアロイズ社に出資



パータマフェロアロイズ社

2013 南アフリカ共和国のマンガン鉱山の権益を取得



クドマネマンガン鉱山

2021 酸化ジルコニウムの生産能力を50%増強、酸化ほう素の生産能力を40%増強

2022 焼却灰溶融炉の4号炉が完成



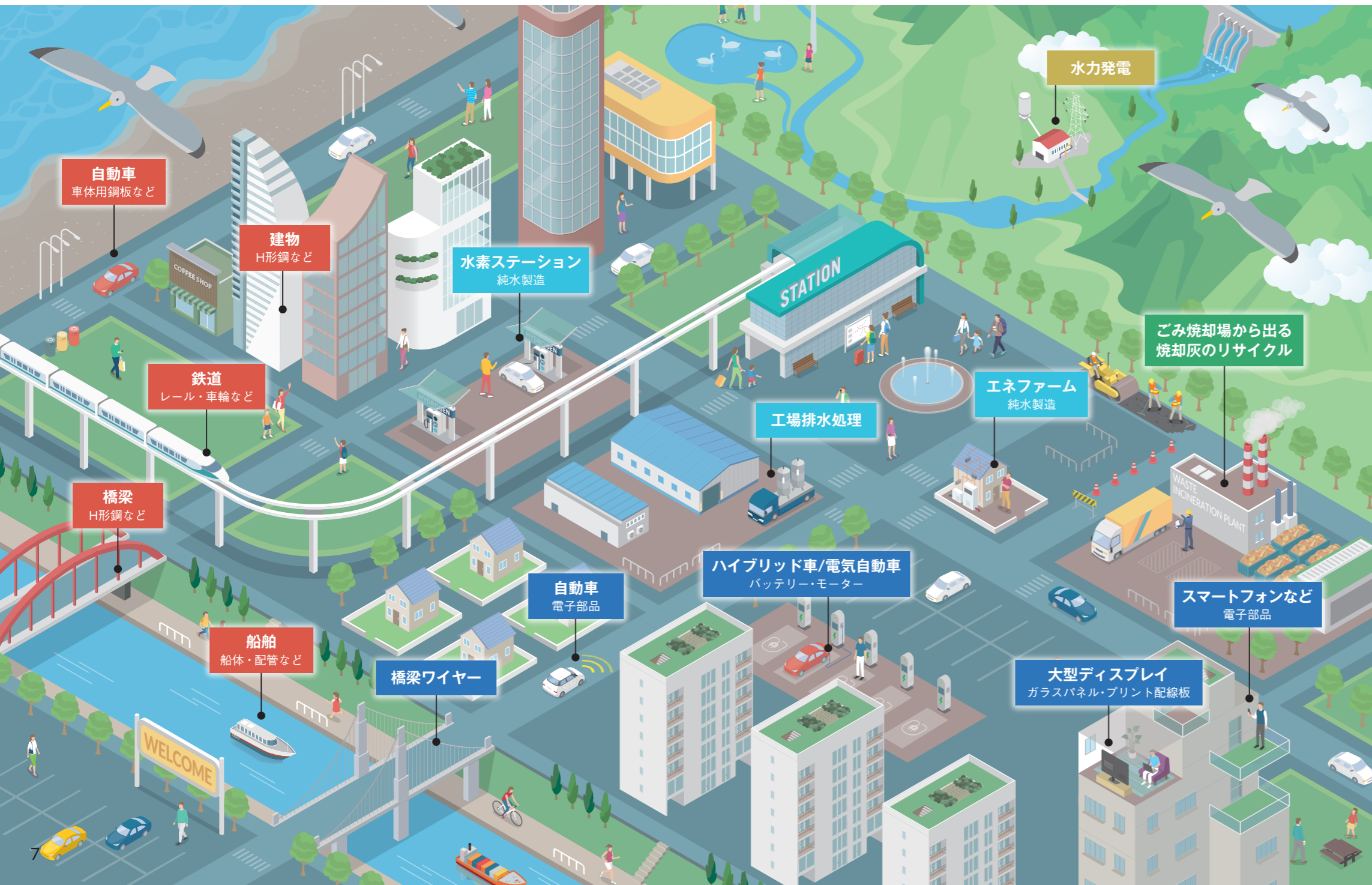
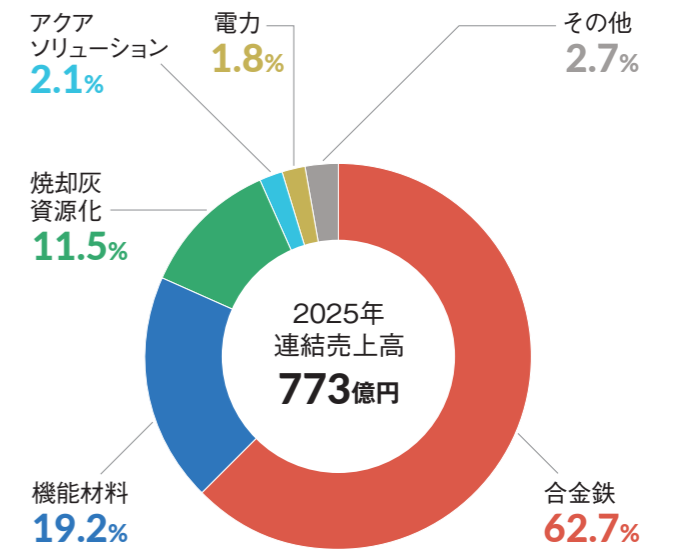
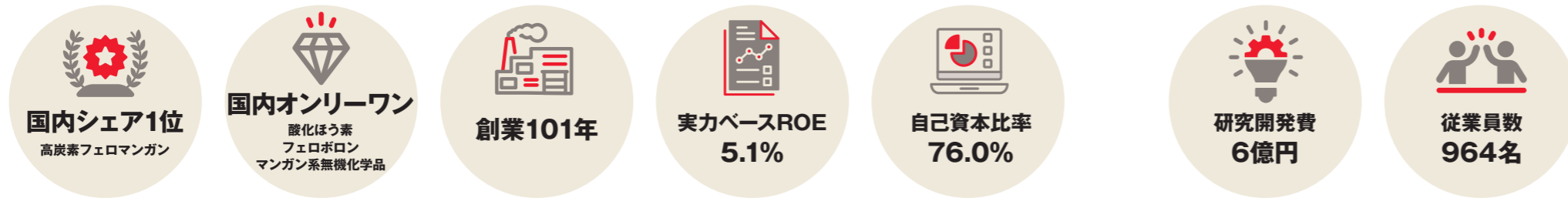
2024 焼却灰資源化事業の取り組み強化のため中央電気工業を吸収合併

2025 創業100周年



新日本電工の今

鉄に添加することで様々な特性をもたらす“合金鉄”の製造を祖業とし、その根幹である電気炉・冶金の技術を幅広い分野に応用しています。



合金鉄事業



マンガン系合金鉄の国内トップサプライヤー。国際的競争力に優れ、高品質の合金鉄を安定供給

機能材料事業



国内オンリーワン商品を複数有し、特徴ある材料をラインナップ

焼却灰資源化事業



パーフェクトリサイクル 焼却灰を資源化し、循環型社会に貢献

アクアソリューション事業



イオン交換樹脂による排水処理装置と純水製造装置

電力事業



再生可能エネルギー固定価格買取制度 (FIT) を利用した安定的な売電。民間最大規模のダム

統合報告書2026のポイント

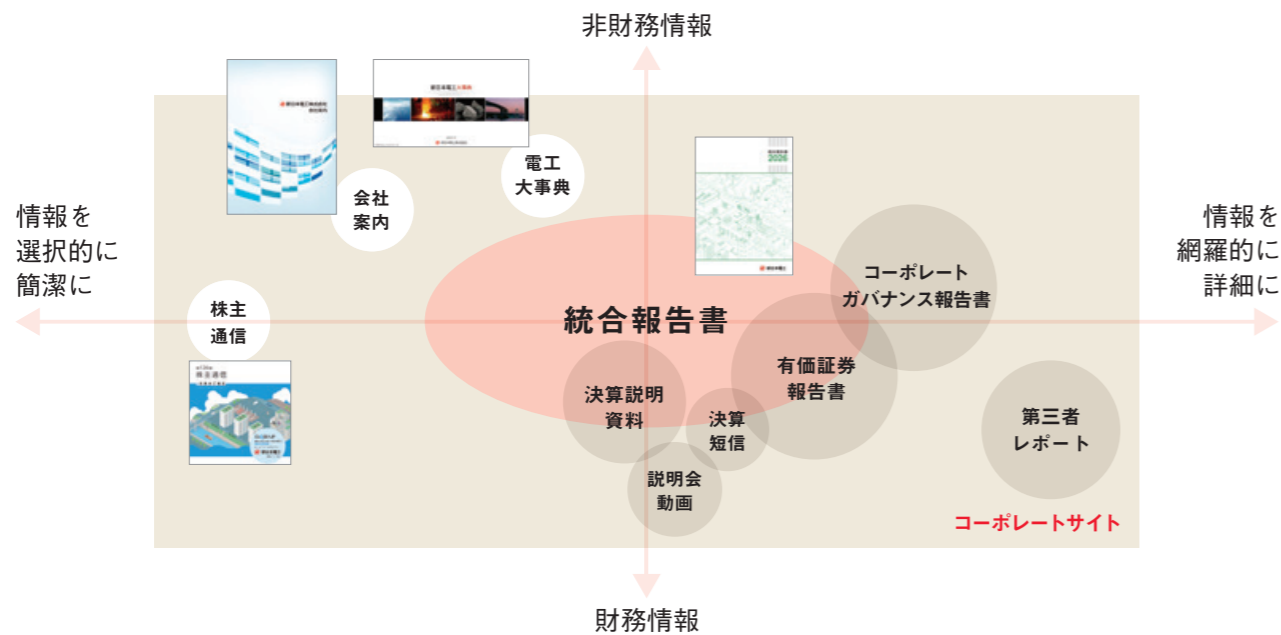
当社グループは、株主・投資家をはじめとした様々なステークホルダーの皆さまに、当社グループの社会課題解決と企業価値向上に向けた取り組みについてご理解いただくことを目的に、財務情報と非財務情報を統合した本報告書を発行しています。統合報告書をステークホルダーの皆さまとの対話ツールと位置づけ、今後も内容のさらなる充実に努めます。

統合報告書2026のポイント

Point 1 成長戦略	2030年「あるべき姿」として掲げる「社会課題の解決」と「企業価値向上」の両立。先行きの不透明感が高まる環境の中でも、レジリエントなポートフォリオの構築により新たな成長ステージへ向かう当社の戦略について説明しています。
Point 2 コーポレート・ガバナンスの充実	当社は2024年に監査等委員会設置会社に移行しました。重要な業務執行の決定権限を取締役会から取締役へ委任することによる意思決定・業務執行を迅速化、取締役会の監督機能の強化などによりコーポレート・ガバナンスを充実。監査等委員座談会ではこの取り組みによる変化について、4人の社外取締役がそれぞれの視点からお話しています。
Point 3 財務戦略	2024年に積極的な株主還元を掲げて還元方針を大きく転換。ROEの改善のため「棚卸資産の効率性向上」「固定資産の増強」「財務レバレッジの適正化」「積極的な株主還元」の4つを財務戦略の基本方針として資本効率の向上に取り組んでいます。当社の成長ストーリーを支える財務の目標および現状を説明しています。

コミュニケーションツール

当社グループは、ステークホルダーの皆さまの関心にお応えすべく、様々な情報開示ツールを活用して財務・非財務の両面から企業情報の提供に努めています。下図の通り、「統合報告書」は、これらの開示ツールの中核に位置し、当社グループの中長期的な成長ストーリーを皆さまにお伝えしています。



目次

- イントロダクション
 - 1 イントロダクション
 - 3 経営理念、2030年あるべき姿
 - 5 100年の歩み
 - 7 新日本電工の今
 - 9 統合報告書2026のポイント
 - 10 目次・編集方針
- 新日本電工の価値創造
 - 11 トップメッセージ
 - 15 監査等委員座談会
 - 21 価値創造プロセス
 - 23 経営資本
- 事業概況と戦略
 - 25 中期経営計画の進捗
 - 27 財務戦略
 - 29 研究開発・知的財産
 - 31 事業別概況：合金鉄事業
 - 33 機能材料事業
 - 35 焼却灰資源化事業
 - 37 アクアソリューション事業
 - 39 電力事業
- 価値創造の基盤
 - 41 サステナビリティ
 - 43 マテリアリティ
 - 45 人的資本経営
 - 51 DX戦略
 - 53 気候変動への対応
 - 55 安全・環境・防災・品質
 - 57 ステークホルダーエンゲージメント
 - 59 コーポレート・ガバナンス
- データ
 - 65 財務・非財務ハイライト(11ヵ年推移)
 - 67 企業概要

イントロダクション



トップメッセージ



監査等委員座談会



人的資本経営



対象組織 新日本電工株式会社
およびグループ会社各社

対象期間 2025年1月1日～2025年12月31日
(一部、上記期間外の情報を含みます。)

発行年月 2026年7月

将来の見通しに関する免責事項

本報告書は情報提供を目的としており、当社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。また、本報告書に記載された業績見通しなどに関する記述は、現時点で得られた情報に基づき作成されたものであり、その情報の正確性を保証するものではなく、様々な不確定要素を含んでおり、実際の業績は予想と異なる可能性があります。本報告書利用の結果生じたいかなる損害につきましても、当社グループは一切責任を負うものではありません。

Top Message

トップメッセージ



実力ベースの経営で新たな成長ステージへ。 素材と環境で次の100年を切り拓く

代表取締役社長 青木 泰

メッセージのポイント

1

レジリエントな
ポートフォリオで
経営が安定

2

収益の
ボトムライン底上げを
実施

3

戦略的投資で
利益を生む
固定資産を増強

4

持株会の活性化を
通して従業員の
期待感が醸成

不透明な環境下でも、実力ベースで前年並みの収益を堅持

2025年12月期の決算は、在庫影響で会計ベースでの経常利益が減益となったものの、在庫影響等の一過性の要因を除く実力ベース経常利益では前年並みの水準を維持しました。2021年以降、5年連続で50億円以上の利益水準を継続しており、安定した収益基盤を堅持しています。

事業環境としては、米国の通商政策の影響を受け、先行き不透明感が高まった一年でした。鉄鋼業および合金鉄業界では需給の緩和状態が続き、主力製品である高炭素フェロマンガンを含む合金鉄市況は低迷しました。とりわけ、パータマフェロアロイズ社で手がけるフェロシリコンの市況が大きく下落しました。また、一昨年頃からのEVに対するネガティブな動きが継続し、EV関連市場は弱含みとなりました。

こうした厳しい環境の中で全社業績を下支えしたのが、焼却灰資源化事業と機能材料事業です。焼却灰資源化事業では、コスト上昇分に対する価格転嫁と資源化ニーズの高まりを背景とした収集量の増加、および副産物として回収される熔融メタル、すなわち貴金属の市況上昇が追い風となり、約7億円の増益となりました。機能材料事業でも、EV向け需要が弱含む中で価格適正化の取り組みにより約2億円の増益を確保しています。

このように安定操業の継続と適正価格の追求という基本方針を一貫して実行した結果、外部環境の激変を他事業が補完する形で、実力ベースでのレジリエンスを発揮できたと考えています。

市況の不確実性を前提に、着実な成長を目指す

2026年12月期についても、引き続き厳しい事業環境を想定しています。とりわけ合金鉄市場では鋼材需給の緩和が継続しており、欧州でのセーフガード発動といった需給バランスの調整はあるものの、足元での市況回復は限定的です。また、EV関連では電池材料に関する受託事業の契約終了により、収益構造に一部変化が生じます。

このような状況下だからこそ、当社の真価が改めて問われると考えています。地政学リスクを背景にサプライチェーンの安定化が重視される中、国内オンリーワン製品を複数有する当社の役割は、一層重要性を増しています。

合金鉄事業では、需給が緩和する局面では、需要に応じた生産水準を維持しつつ、現場力による徹底したコスト削減を追求します。収益のボトムラインを一段ずつ底上げしていくことが、私たちの基本姿勢となります。

成長の柱である焼却灰資源化事業では、循環型社会の構築という社会的要請に応え、その役割を一段と強化し

てまいります。鹿島工場では総額120億円(うち約30億円は補助金活用)を投じ、5号炉および6号炉との共有設備への投資を決定しました。現在、収集エリアは首都圏中心から少しずつ広がり、契約数は約100件程度となりました。直近5年間で契約自治体数は約20%増加しています。今後は今年4月に設置した九州営業所を拠点に、九州・中国・四国地方へのエリア拡大を加速させます。

機能材料事業では、付加価値に見合った価格設定を徹底し、持続可能な収益構造の構築を進めます。アクアソリューション事業では、新製品のPFASの除去と、ベンチャー企業との協業を進めている有価金属の回収という新領域への展開を強化しながら、持続可能な成長基盤を着実に築いてまいります。これらの取り組みを通じ、2026年は全社で実力ベース経常利益60億円規模の利益水準を見込んでいます。

トップメッセージ

2030年のあるべき姿に向け、収益基盤の強化と成長投資を加速

当社は2030年のあるべき姿として、「素材と環境で人々の暮らしを支え、より良い未来に向かって挑戦し続ける会社」を掲げています。この実現に向けて、社会課題の解決と企業価値向上の両立を図りながら、売上高1,100億円以上、経常利益130億円以上を目指しています。その中間目標として、第9次中期経営計画では2027年に経常利益100億円程度を設定しています。足元では非合金鉄事業は着実に成長しており、計画は概ね順調に進んでいます。合金鉄事業については、先に述べた外部環境の影響で収益的には厳しい中で、高い生産性に磨きをかけてコストの最小化や在庫の圧縮など資本効率の向上を着実に進めています。

あるべき姿の実現に向けては、「成長戦略」「収益性の向上と安定化」「財務戦略」「サステナビリティ関連施策」の4つをターゲットに掲げています。成長戦略では、

2030年までに450～500億円の戦略投資を計画しており、焼却灰溶融炉の増設を中心に約半分の投資の意思決定を終えています。収益性の向上と安定化では、「ROE10%以上」を目標に、自己資本を効率化しながら利益を生む固定資産を戦略的に増やすことで資本効率の抜本的改善を図ります。財務戦略では、財務レバレッジの活用と株主還元の充実を並行して進め、株価の改善につなげていきます。サステナビリティ関連施策については、事業の持続可能性を高めるための不可欠な基盤として位置づけています。

合金鉄の製造で培った技術を基盤にして、社会ニーズの高い新規事業を育てる。この二段構えの戦略こそが、100億円、そして130億円という目標に到達するための道筋であると考えています。

GX・DX・人的資本を三本柱に、中長期の成長基盤を強化

中長期の成長を支える取り組みとして、GX、DX、人的資本の三つを柱に据えています。GXでは、2030年までに2015年比でCO₂排出量を45%以上削減し、2050年のカーボンニュートラル実現を目指します。足元では省エネ施策を中心としつつ、マンガン鉱石の還元剤としての木質コークスの使用拡大とガスエンジン設備の導入という抜本的な取り組みを並行して進めています。ガスエンジン設備導入により発電効率の向上が見込まれており、まずは1基の導入から段階的な拡大を図っていきます。

DXでは、2023年に策定したロードマップに基づき、「生産DX」「業務DX」「事業DX」の3分野で施策を展開しています。基幹システムの刷新やインフラ整備が一段落し、現場から改善案が自然と生まれるボトムアップの機運も醸成されています。今後はトップダウンと融合させながら、全社的な変革を加速させていきます。

人的資本は、GX・DXと並ぶ経営基盤の根幹と位置づ

けています。「企業は人なり」の考えのもと、社会課題の解決に貢献する人材の育成と確保に取り組んでいます。その一環として奨学金返還支援制度を導入し、安心して長く働ける環境の整備を進めています。また、徳島大学や茨城工業高等専門学校でのネーミングライツ契約や、ラジオ・テレビCMの展開により、知名度の向上と採用力の強化に取り組んでいます。

同時に、従業員一人ひとりが高い意欲を持って能力を発揮できるよう、従業員エンゲージメントの向上にも注力しています。補助金を活用した賃上げの実施に加え、創業100周年を機に従業員持株会の活性化を図り、譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。現在では約75%の従業員が持株会に加入しており、会社の将来性への期待が社内に浸透しています。株価や配当の向上が従業員の資産にも反映され、会社の成長への貢献が自分たちに還ってくる。そうした意識が広がり、組織全

体の活力は以前にも増して高まっています。働き方の観点でも「プラチナくるみん」を取得しました。今後も人事

制度の充実などを通じて、誰もが誇りを持って働ける会社づくりを進めてまいります。

次の100年に向け、対話と成長を通じて企業価値の向上を図る

ステークホルダーとの対話は、企業価値向上の重要な要素です。個人株主が全体の40%超を占めるという当社の特徴を踏まえ、決算説明会の書き起こしや第三者レポートの発信に加え、個人株主様向けの説明会や個人投資家向けイベントなどを通じて理解促進を図ってきました。説明会後のアンケートでは、参加者の約半数から買い増しの意向をいただくなど、当社の成長ストーリーへの理解は着実に広がっています。

資本政策の観点では、2025年に発行済株式の約1割に相当する自己株式を取得しました。合金鉄およびマンガン鉱石の在庫効率化を通じて、約40億円のキャッシュを創出しており、これを原資とした自己株取得によって自己資本の効率化を図っています。取得した自己

株式は将来的に消却する予定です。あわせて、配当対象株式数の減少を踏まえ、年間配当下限を10円から11円へ引き上げました。株主還元の強化に対する当社の意思表示であり、今後も資本コストを意識した経営を徹底してまいります。

昨年10月、新日本電工は創業100周年を迎えました。周年をきっかけに制作したテレビCMで発信している「素材と環境で、ワクワクする未来を。」というメッセージには、次の100年も「挑戦し続ける会社」という決意を込めています。これからも素材と環境を軸に、産業社会への貢献と企業価値の向上を両立しながら、ステークホルダーの皆さまとともに、より良い未来を切り拓いてまいります。

当社の成長戦略の

理解浸透に手応え。

投資家と従業員がともに

ワクワクできる企業へ。



Special Dialogue

監査等委員座談会



社外取締役
中野 北斗

社外取締役監査等委員
小野 健太郎

社外取締役監査等委員
谷 昌浩

社外取締役監査等委員
末村 あおぎ

当社は2024年に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。

移行から2年、コーポレート・ガバナンスの実効性はどのように変化したのか――。

その実態と、現在のガバナンスの課題、そして今後のあるべき姿について、

昨年まで監査等委員を務めていた中野社外取締役と、

現在の監査等委員の3名がそれぞれの視点で語ります。

中野 銀行出身である私の役割の1つは、「金融市場や投資家から、当社がどう見られているか」という視点を議論に持ち込むことです。当初はPBR(株価純資産倍率)の低さに対して、まだ危機感が薄い空気もありましたが、現在は株価を意識する企業風土へと全社的に変わってきていると思います。この変革を監査等委員の立場から支えることが、私の重要な責務だと考えていました。

小野 現在は常勤の監査等委員および委員長を務めています。私が重視しているのは、独立性を担保しつつ、執行側と質の高いコミュニケーションを図ることです。そのためには「現場・現物」の理解が不可欠であり、重要会議への出席や現場視察を通じて実態を把握し、非常勤の委員とも共有しています。また、各意思決定が企業価値の向上に資するものとなっているかを、第三者の視点から確認することが重要だと考えています。

谷 私が意識しているのは、現場マネジメントや組織運営、調達、リスクなどの観点から、議論に不足している視点を補うことです。意思決定の精度を高めるためにフレームワークの提案を行うこともありますが、執行側の自律性を尊重し、選択肢を広げる助言にとどめています。移行後は資本配分や中長期戦略の妥当性を外部の視点から検証することにも注力しており、必要に応じて背中

を後押しするアクセルの役割も果たしながら企業価値向上に寄与していきたいと考えています。

末村 公認会計士として30年以上、主に企業の会計監査業務に従事してきました。監査等委員は「経営の監督」と「意思決定への参加」という2つの側面を持ちますが、当社においては独立した第三者としてガバナンスを担保する責任の重さを強く感じています。多様なステークホルダーの利益に資するような客観性と透明性を維持した判断を行うことが監査等委員の重要な役割であると認識しています。

監査等委員会設置会社への移行と 2年間での変化について――

中野 執行と監督の分離について、劇的な変化を感じているわけではありませんが、取締役会に付議される議題が減少するなど、執行側の意思決定や業務運営は着実に進歩していると思います。また、監査役と監査等委員の両方を経験され今回退任された伊丹さんも仰っていましたが、監査等委員として取締役の立場で参加するようになってから、発言のしやすさが向上した点も前向きな変化です。個人として大きな変化は、会社との接点が増

会議体への出席機会が増え、 現場への理解が一層深まった。



監査等委員座談会

えたことです。会議体への出席機会が増えたことで、往査を含めて現場への理解が深まりました。社外取締役にとって限られがちな実態把握の不足を補えたことは有意義であったと感じています。

小野 取締役会の議題が重点化され、執行側への権限委譲が進んだことで、意思決定のスピードが向上したと感じます。監査等委員にとっては、取締役という肩書きを持つことで、執行側の意思決定プロセスにより深く、かつ早い段階で関与しやすくなりました。成長を追求する「攻め」と、ガバナンスを効かせる「守り」のバランスをどう取るか。この両輪に関する本質的な対話が、以前よりもスムーズに行えるようになったのは大きな前進であると受け止めています。

谷 移行の狙いは、権限委譲によって意思決定のスピードを高め、その分の時間をより重要な議論に充てることにあると理解しています。実際、取締役会での報告件数は減少し、議論の質は向上しています。特に、役員懇話会で方針を議論したうえで、取締役会で決定する流れが定着し、資本コストや中長期戦略についても、社外の視点も取り入れた深度のある議論が進んでいます。このサイクルが確立されたことで、質の高い意思決定が可能になりました。



「攻め」と「守り」の
両輪の対話が
以前よりスムーズに。

末村 監査役会時代を知る立場として、今回の移行による変化の大きさを実感しています。社外取締役の参画が進み、委員間での情報共有やリスク認識の共通化が図られました。その結果、取締役会や役員懇話会において、より踏み込んだ意見が出るようになり、議論の質は明らかに向上しています。社外取締役が十分な情報をもとに議論できる環境が整ったことは、ガバナンスの実効性を引き上げる重要な変化であったと認識しています。また、役員報酬の決定プロセスについても透明性が深化し、短時間で大きく改善しました。

取締役会の実効性と 企業価値向上への課題について——

中野 取締役会の実効性という点では、発言の多様性に課題を感じています。これは多くの日本企業に共通しますが、依然として社長と社外取締役の発言が中心であり、社内取締役が担当領域以外について意見を述べる機会が少ないのが現状です。会社の実態を深く理解している社内取締役から、部門を越えた幅広い観点での発言が活発に出るよう、引き続き働きかけていきます。また、現在当社の企業価値の向上を牽引している

リスクに関する 3つのディフェンスラインを 自律的に機能させる。



のは焼却灰資源化事業だと考えています。余剰資金の有効活用とリスクテイクの重要性について議論を重ねる中で、着実に成果が見え始め、株価の上昇という形でも一定の手応えが表れてきました。現在では当該事業への投資が本格化し、資本配分の議論の中核を担う存在となっています。

ただし、当社の資金・人材・技術といった強みを、十分に活かしきれていない側面もあります。当該事業のような成功体験を積み重ねることで、組織全体にリスクテイクの意識を浸透させていくことが重要です。そうした意識改革が進めば、企業価値はさらに高い水準へと引き上げられると考えています。

小野 ガバナンスの実効性を高めるための体制整備は、さらなる改善を目指していきたいと考えています。特に内部統制においては、第1線の現場による自律的な統制、第2線のコーポレート部門による管理、そして第3線の内部監査部門がそれぞれ適切に機能することが不可欠です。この半年間は、監査等委員会と内部統制の執行側の役割が重複しないよう、実務担当者との議論を重ねながら役割分担の整理と連携の在り方を議論しています。企業価値の向上に向けては、ガバナンスと成長戦略の双方を適切に機能させることが重要です。不十分なガバナ

スは企業価値を毀損する一方で、過度なリスク回避も成長機会の逸失につながります。監査等委員以外の社外取締役とも連携し、適切なリスク管理とリスクテイクのもとで意思決定が行われる環境を整備することは私の責務です。加えて、製造業においては成果が顕在化するまでに時間を要するため、中長期的な視点で人材育成を進めることも重要です。将来を担う人材が主体的に挑戦できる環境の整備を通じて、持続的な企業価値向上につなげていきたいと考えています。

谷 機動力と規律の両立が可能な基盤は整いつつあり、慎重になりすぎて機会を逸するリスクや、一度始めた施策を惰性で続けてしまう状況は一定程度回避しやすくなりました。今後はリスク管理の高度化が重要な課題です。3つのディフェンスライン（現場・コーポレート・監査）の役割分担を再定義し、各ラインがより自律的に機能する体制へと高度化していく必要があります。あわせて、内部統制の対象をコンプライアンスリスク全体へと拡張し、監査等委員はより上位の視点から全体を俯瞰する役割を果たしていくことが重要です。

また、ROICを用いた事業評価など、資本効率を意識した議論も進みつつあります。今後は、執行側と監督側が議論の質を高め合い、より建設的な対話を重ねていく必

監査等委員座談会



ステークホルダーの代理人として 取締役をモニタリングしていく。

要があります。投資家との対話については、IR活動を通じて四半期ごとに寄せられるフィードバックを重視しています。市場が何を評価し、どの点に課題認識を持っているのかを的確に把握し、取締役会の議論に反映させていきます。

末村 ガバナンスは、時代の変化とともに継続的に高度化させていくべきものと考えています。東京証券取引所のルール変更に伴う社外取締役の増員や、会社の意思決定の透明性・公正性の確保など、上場企業に共通する課題への対応も重要です。また、内部統制委員会やサステナビリティ委員会といった会議体が、有効に機能しているかを継続的に検証していくことも欠かせません。

社外取締役の役割の1つは取締役のモニタリング機能にあります。これはリスク管理だけでなく、中期経営計画や各種施策が実現可能性を伴って遂行されているかを、第三者の視点から確認することを含みます。私たちはステークホルダーの代理人として、執行側の背後にある規律として作用しなければなりません。現在、各委員の間でリスク認識の共有が進み、不祥事の芽を早期に察知する体制が整いつつあります。重大な問題が起きる前に対応し、健全な緊張感を維持し続けることが、長期的な企業価値の基盤になると期待しています。

次の2年間で進化させたい点と 今後の展望について――

中野 最も注力すべきは、不採算事業の抜本的な見直しと成長事業へのリソース集中です。その中で、当社の将来を支える柱として、成長著しい焼却灰資源化事業をどこまで拡大できるかが1つの大きなテーマとなります。加えて、潤沢な資金と優秀な人材という強みを活かし、次なる収益の柱を創出していくことにも軸足を置きたいと考えています。

ガバナンスの実効性という観点では、制度や仕組みの整備は着実に進んできました。今後はこうした基盤を踏まえ、「攻め」の領域に軸足を移し、成長戦略の実行力を高めていくことが重要です。収益を生み出す力についてはなお変革の余地があり、保有する資源を活かしながら、新たな事業機会への投資を進めていく必要があります。こうした取り組みを通じて意識改革を進め、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

小野 当社は約1,000人規模という比較的小回りの利く組織だからこそ、経営トップのメッセージを中堅・実務層へ浸透させ、スピード感を持って組織を動かすことが可能です。今後2年間でさらなる成長を目指すには、こ

の機動力と実行力を一層強化していくことが重要であると考えています。

特にDXをはじめとする技術革新への対応は急務です。十分に対応しきれていない部分もあるため、迅速なキャッチアップが求められます。リソースをどこに集中させ、何を捨てるのか。この判断を明確に打ち出すことで、現場の効率化はさらに進み、新規分野への展開も容易になります。ステークホルダーに対するメッセージ発信は執行側の役割ですが、監査等委員は、その変革が透明性高く、かつ合理的に進められているかを支える役割を果たします。規模の利を活かし、その実現を後押ししていきたいと考えています。

谷 今後さらに進化させていくべき点として、大きく3つあると考えています。第1に、価値創造ストーリーの可視化と理論構築です。社会課題の解決と経済価値の創出を両立させるため社会的インパクトやROICといった指標を統合的に整理し、当社としての価値創造の道筋を明確に示していく必要があります。

第2に、リスクテイクに関する考え方の整理です。どの程度までリスクを許容するのかという判断軸を組織として共有し、慎重さという強みを維持しながら、挑戦

を後押しする企業文化へと発展させていくことが重要です。

第3に、現場との接点を活かした関与の深化です。現場での経験を踏まえた実態に即した議論と、執行側との建設的な対話を通じて、監督機能とパートナーとしての関与を両立させ、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

末村 当社の持続的な成長を実現するためには、事業ポートフォリオの最適化が避けて通れない課題となります。限られた経営資源をどの事業に、どのようなバランスで組み合わせるべきか。執行側とともに、この最適解を導き出すことが今後2年間の重要な任務です。また、ガバナンスの高度化については継続的に取り組む必要があります。より強固な統治体制の構築が求められます。

あわせて、外部環境の変化に対する感度も高めなければなりません。日本の上場企業数は今後、再編によって減少していく可能性があると考えています。今後も政府や東証による制度改革が加速することが予測されますが、外部環境に過度に左右されることなく、自分の立ち位置をしっかりと見据えて進んでいきたいと思えます。

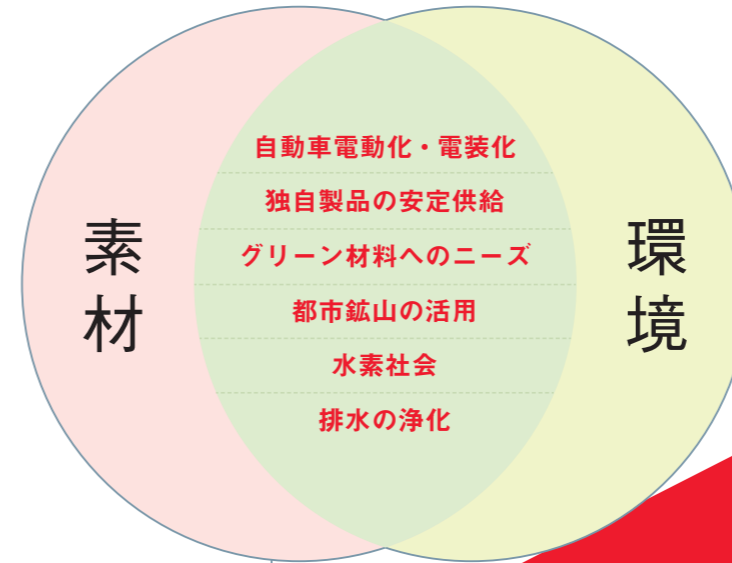


価値創造プロセス

当社グループは創業以来外部環境の変化にあわせて事業を進化・発展させて、社会に価値を提供してきました。現在も素材と環境をキーワードに社会の課題解決に貢献し、企業価値を向上させ、ステークホルダーの皆さまに価値を提供し続けています。

外部環境

- AIなどデジタルの進化による産業・技術の進展
- 低炭素・脱炭素社会への移行
- 地政学リスクの高まり
- 国内の人口減少・高齢化



OUTPUT

OUTCOME

2030年「あるべき姿」

“素材”と“環境”で人々の暮らしを支えより良い未来に向かって挑戦し続ける会社

社会問題解決

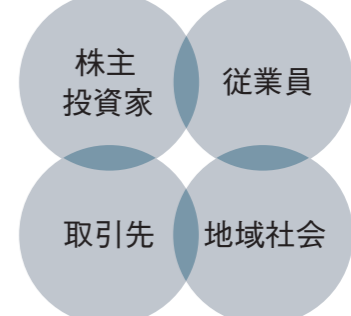
- カーボンニュートラル
- モビリティ分野の発展
- 強固なサプライチェーン
- サーキュラーエコノミー
- 豊かな水環境

企業価値向上

- 資本コストや株価を意識した経営
- 社会課題解決による事業成長



ステークホルダーへの価値提供



中長期経営計画 経営指標

	2025年実績	2027年目標	2030年目標
売上高	773 億円	950 億円程度	1,100 億円以上
実力ベース経常利益	53 億円	100 億円程度	130 億円以上
実力ベースROE	5.1%	10%	10%以上

経営資本

価値を創造するため、6つの資本を強化しています。価値創造プロセスのインプットにあたるこれらの資本を強化することで社会へより多くの価値を提供し続けます。



製造資本

強み、特長

- 祖業である合金鉄の製造設備は世界的にも高い競争力を有しています。その設備で製造する高炭素フェロマンガンは国内トップシェアです。
- 機能材料には国内で当社しか製造していないオンリーワン製品を複数有しています。
- 近年急成長している焼却灰資源化事業では民間企業として国内最大級の処理能力を有しています。

2025年度実績

設備投資額	41億円
拠点数(国内)	6拠点
(海外)	2拠点

さらなる強化に向けた取り組み

- 焼却灰資源化事業は5号電気炉の増設を決定しました。2030年にかけて7基まで能力増強する計画です。



知的資本

- 創業以来100年間培ってきた冶金の知見に基づく電気炉操業技術。
- 金属精錬技術や化学品製造技術を発展させ、独自性の高い新製品・新技術の開発を行っています。

研究開発費	6億円
-------	-----

- 第9次中期経営計画(2024年～2027年)では前中計比で1.5倍となる32億円の研究開発費を計画しています。
- 生産DXを推進することで生産から出荷までのデータを可視化・分析できる体制を整え、操業効率化・品質管理強化を図ります。



人的資本

- 多様な働き方を可能にする制度を整え、DE&Iとウェルビーイングを推進しています。
- 教育研修については、OJTによる育成を主体として、教育研修、成長機会の提供により付加価値の創出に取り組んでいます。

連結従業員数	964人
教育研修費	6,448万円

- DE&I、人権尊重、多様な働き方、ウェルビーイングを重視した労働環境を整備して従業員エンゲージメントを向上させます。
- PR強化による認知度向上、各種人事制度の導入によって採用力を強化します。
- エンゲージメント向上を目的に従業員の福利厚生の増進策として、従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。



社会関係資本

- 高品質な製品を供給することで取引先との信頼関係を築いてきました。輸入が必要な原料は産地ごとにリスクを評価し、強固なサプライチェーンを築いています。
- 研究開発領域では大学・外部機関との連携強化により、高付加価値製品の開発を加速させています。
- 情報開示を充実させることで、ステークホルダーとの信頼関係を強化しています。

外部機関との共同研究	9件
決算説明会	3回
個人株主向け説明会	1回

- 大学・外部機関との連携をさらに強化するとともに、VCへの出資を通じてベンチャー企業との連携を模索します。
- 株主・投資家からの声を情報開示に反映させて、より深いコミュニケーションができるよう取り組んでいきます。



自然資本

- マンガン鉱石をはじめ、自然界に存在する物質を原料として製品を製造しています。それらはすぐに枯渇するものではありません。
- 焼却灰の再資源化、排水処理、水力発電の事業は自然環境への負荷を軽減できるプラネットポジティブな事業です。

焼却灰処理量	10.1万トン
水力発電による売電量	58,560MWh

- 2050年のカーボンニュートラル達成に向けて木質コークスの活用やガスエンジン設備の導入などCO₂排出量の削減に取り組んでいます。
- 焼却灰資源化事業は、2030年までに年間処理能力22万トンへの増強を計画しています。



財務資本

- 第8次中期経営計画期間の取り組みにより合金鉄事業の損益が安定しました。第9次中期経営計画で掲げた新たな財務戦略のもと、積極的な投資活動による高水準の成長と、株主還元の両立を追求しています。

ネットDEレシオ	0.11
棚卸資産回転期間	5.6カ月
固定比率	69%
総資産	934億円

- 中長期経営計画の財務戦略で掲げている「利益の源泉となる固定資産の増強」「適正な範囲での財務レバレッジ」「積極的な株主還元」「棚卸資産の効率性向上」に取り組んでいます。

中期経営計画の進捗



取締役 専務執行役員
小林 二郎

- 2030年「あるべき姿」の実現に向けた成長戦略
- 合金鉄市況の影響を受けにくい事業ポートフォリオ
- 新規ビジネスへの挑戦

第9次中期経営計画の2年目である2025年においては、合金鉄市況が低迷中でも、機能材料・焼却灰資源化事業が収益を伸ばし、実力ベース連結経常利益53億円と前年と同レベルの利益を確保することができました。市況影響が大きい合金鉄事業以外の利益を伸ばし、経営基盤の強化・安定化を図っていく中期経営計画の戦略を着実に実践してきています。

当社を取り巻く事業環境は、国内粗鋼減産、EV化の減速、トランプ関税の影響、中東情勢の不安定化等、不透明感を増してきていますが、当社はレジリエンスのある事業ポートフォリオを有しており、厳しい経営環境下でも安定した収益基盤を堅持しています。特に焼却灰の資源化ニーズ

は、最終処分場やセメント工場での受け入れが制限されていく中、着実に増加していく見通しであり、当社は総額約120億円を投じ、鹿島工場での焼却灰溶融炉の増強投資を決定しました。焼却灰から抽出される溶融メタルの価値が上がってきていることも事業拡大の追い風となっております。アクアソリューション事業においても、PFASが社会問題化する中、PFAS除去事業を新たに推進しています。

事業環境変化に柔軟に対応しつつ、当社がこれまで培ってきた技術、事業基盤を活かして、2030年「あるべき姿」の実現に向けて、全社一丸となって取り組んでまいります。

2030年「あるべき姿」

“素材”と“環境”で人々の暮らしを支え、より良い未来に向かって挑戦し続ける会社

多様なステークホルダーへ価値を提供

「社会課題の解決」「企業価値向上」の両立

成長戦略

- 製品・技術・サービスの提供による社会課題の解決
- 事業活動の過程における社会課題への対応
- 持続的な成長に向けた企業基盤の強化

2030年数値目標

売上高	経常利益	ROE
1,100 億円以上	130 億円以上	10% 以上

成長戦略



成長戦略の取り組みの進捗

合金鉄事業体質強化

国内事業においてサプライチェーンの地政学リスクが高まる中、資材・原料調達分散化を進めて事業のレジリエンスを高めると同時に、高位安定生産を継続することで国際的にも高いコスト競争力の維持・向上を実現しています。また海外事業においては、水力発電を活用したグリーン合金鉄を生産するパータマフェロアロイズ社(持分法適用会社)に当社技術者の現地派遣や、現地の従業員を徳島工場に招いて研修を行うなどの取り組みを継続しています。

国内オンリーワン製品の拡販

世界経済の不透明感が増し、電気自動車向け需要の弱含みが電子部品・電池材料の需要に影響を与えています。その一方でAI関連部材の市場は急拡大を見せております。また、米中貿易摩擦などによる地政学リスクが増す中でサプライチェーンの再構築機運が高まり、脱中国需要の取り込みに向けて国内で当社のみが製造しているオンリーワン製品の拡販を進めています。

焼却灰溶融炉の増強

焼却灰の埋立処理から資源化へのニーズや政府が推進する循環型社会実現に貢献すべく、5号炉および6号炉共通設備の投資を決定しました。2027年12月の稼働を目指して、焼却灰の収集量拡大へ向けた自治体への営業強化や自治体の長期契約ニーズへの積極的対応、要員確保等の準備を進めています。収集量増加の取り組みとして焼却灰資源化のニーズが高まっている九州地区に、2026年4月に九州営業所を新設して営業を強化しています。

新製品の上市とスタートアップとの協業

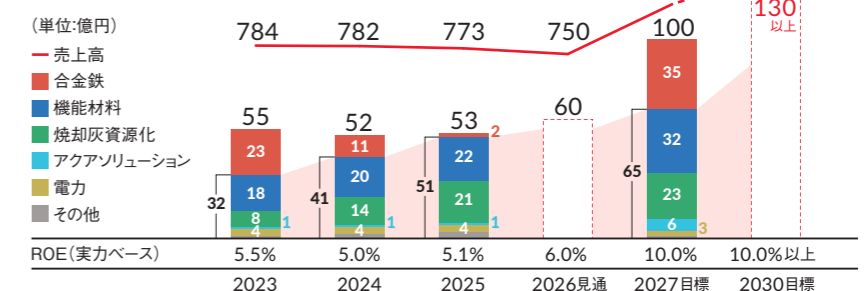
2025年2月に出資したスタートアップ企業(株)ガルデアと協業し、めっき業などの工場排水から低濃度の貴金属回収の事業化を目指しています。当社が持つ水処理技術や金属回収ノウハウと、(株)ガルデアの開発した吸着材を組み合わせ、既存の技術では回収が困難な低濃度排水からのパラジウム吸着・回収に取り組み、将来的にはパラジウム以外の貴金属回収も視野に入れて開発を進めています。

また、当社の水処理技術を活かし、PFAS除去に特化した可搬式吸着塔を開発しました。2025年12月にはお客様に採用されて運転を開始しています。

業績

右図の通り、合金鉄以外の事業の実力ベース経常利益は2027年の目標に向かって順調に拡大しています。機能材料事業は電池材料の事業環境が急変する中で拡大ペースは鈍化する一方で、焼却灰資源化事業は計画を上回るペースで拡大するなど、個別の事業ごとには当初の想定とは異なる点もありますが、結果として合金鉄市況の影響を受けにくい事業ポートフォリオへの変化が進んでいます。主力事業の合金鉄は市況低迷による厳しい環境の中、国内は価格フォーマーの効果により収益を確保し、海外もコスト削減を進めています。

売上高・実力ベース経常利益・ROE



財務戦略



財務戦略は、2030年「あるべき姿」の実現に向けて、企業の成長にとって不可欠な戦略投資を拡大しつつ、株主の皆さまへの還元についてもより積極的に行っていくための具体的な施策となっています。

この2つを両立させるため、戦略投資の実施に伴い拡大する固定資産に対し、棚卸資産や手元現預金などの流動資産の効率化を図っていくとともに、第8次中期経営計画(2021～2023年)での合金鉄事業の構造改革(価格決定方式変更、製造拠点集約)によりもたらされた収益の安定化を踏まえ、財務レバレッジの変更が可能になったことから、外部負債を積極的に活用してまいります。

2025年度については、棚卸資産の効率化に本格的に取り組んだ結果、棚卸資産を前年度末より約80億円圧縮いた

しました。また、この棚卸資産の圧縮により生み出したキャッシュの一部を自己株式の取得に充当し、発行済株式の約1割を実質的に削減することにより、1株当たり利益の改善につなげるとともに、従来1株当たり10円の下限値を11円に引き上げることで、株主の皆さまへの還元を充実いたしました。

これら施策に加え、2025年の11月には成長戦略の一環として焼却灰資源化事業において新溶融炉への投資約120億円の実施をリリースいたしました。これら戦略投資の実施により、今後の利益成長をより確実なものとしていくとともに、外部負債の積極的活用による財務レバレッジの改善を進め、利益の拡大との両輪で、企業価値の向上、PBR 1倍以上を目指してまいります。

利益の源泉となる固定資産の増強 積極的な戦略投資による固定資産の増強	適正な範囲での財務レバレッジ ネットDEレシオ 目安 0.30～0.45	積極的な株主還元 安定的な高収益による高水準の株主還元	棚卸資産の効率性向上 DX推進による棚卸資産の効率化と在庫影響の軽減
--	--	---------------------------------------	--

2025年12月末 貸借対照表 総資産額 934 億円 ネットDEレシオ 0.11	流動資産 48% 固定資産 52%	負債 24% 純資産 76%	2030年末 貸借対照表 イメージ 総資産額 1,500 億円程度 ネットDEレシオ 0.30～0.45 積極的な戦略投資で 1.5倍に拡大
---	------------------------------------	---------------------------------	--

株主還元

当社では積極的かつ在庫影響等に左右されない安定した配当を基本とする右記の株主還元方針を定めています。2024年8月に策定した当方針では、配当性向をそれまでより10%引き上げて40%とすることで利益還元を拡大しました。加えて、配当性向の基準に短期的な収益変動要素である在庫影響・特別損益を除いた実力ベース純利益を用いるとともに、配当額に下限値を設けて株主の皆さまへの安定的な配当を実現しています。

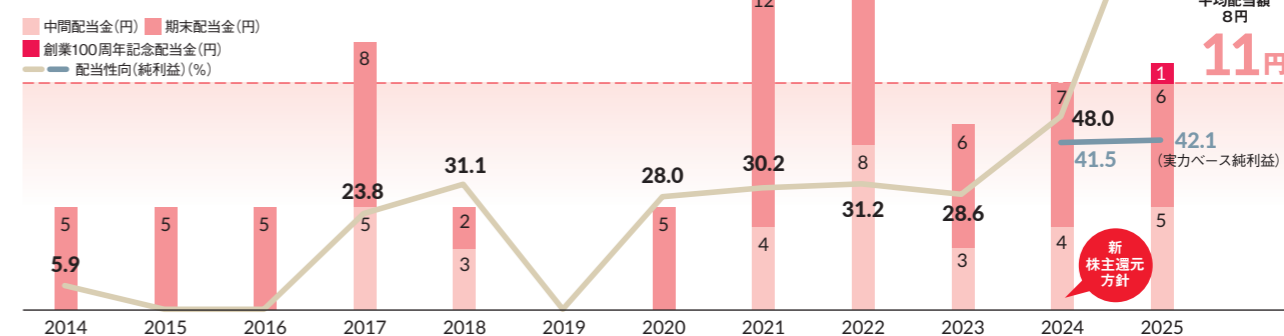
また、2025年には在庫圧縮などにより創出したキャッシュを使い、発行済株式の約1割となる40億円の自己株式の取得を実施し、実質的な発行済株式数の削減ならびに1株当

り利益の拡大に努めました。また、これに伴い配当の下限についても2026年12月期から11円に引き上げを行いました。今後も成長に資する戦略投資の実施、安定的に収益を稼ぎ出す事業ポートフォリオの見直しなどによりさらなる還元額の拡大を目指します。

- 実力ベース純利益を基準とし、配当性向40%程度
- 1株当たり年間配当下限11円
- 自己株式の取得は、配当を補完する位置づけ

配当の推移

2025年12月期は創業100周年記念配当を1円実施しました。



中期経営計画(2024～2027)の進捗

利益の源泉となる固定資産の増強

在庫の圧縮・適正化によって棚卸資産の削減を進めると同時に、積極的な戦略投資によって製造業の利益の源泉となる固定資産の増強を進めています。昨年11月には大型の戦略投資として焼却灰溶融炉の増設計画として120億円の設備投資計画を発表しました。設備が稼働する2027年12月時点では当KPIは90%まで高まる見通しです。今後も事業への影響を見極めつつ、収益の拡大が見込める分野への投資を進めていきます。

ネットDEレシオの適正化

2030年のネットDEレシオの目標を0.30～0.45と定め、財務バレッジを変更することで積極的な設備投資と株主還元の両立を目指しています。2025年は、潤沢なフリーキャッシュフロー(戦略投資の本格化前であることに加え、棚卸資産の圧縮等による)の分配を株主還元に加え、金融費用の削減を目的に一時的な有利子負債の返済に充当したことから、当KPIは0.11と低い水準となっていますが、今後、焼却灰溶融炉への投資が本格化することから、2027年12月時点では目標下限の0.30まで高まる見通しです。

棚卸資産回転期間の短期化

棚卸資産の管理強化による資本効率向上を目指しています。2025年には在庫圧縮に取り組んだことで棚卸資産回転期間を5.6ヵ月に短期化することができました。今後もデジタル技術の活用などによる在庫の圧縮・適正化に努め、2027年12月時点では5.0ヵ月まで短期化する見通しです。

固定比率

2024年 **65.5%**

2025年 **69.0%**

ネットDEレシオ

2025年 **0.11**

目標 **0.30～0.45**

棚卸資産回転期間

2024年 **6.1ヵ月**

2025年 **5.6ヵ月**

研究開発・知的財産



当社グループは、2030年のあるべき姿として「素材と環境で人々の暮らしを支え、より良い未来に向かって挑戦し続ける会社」を掲げています。その実現に向けた推進力として、研究開発および知的財産戦略を経営の最重要課題の1つと位置づけています。特に、カーボンニュートラルをはじめとする環境負荷の低減や、人々の暮らしを豊かにする新技術の開発に注力し、それらを支える知的財産の創出と管理を通じて、社会課題の解決に貢献します。

研究開発においては、当社のコア技術である合金鉄製造で培った金属精錬技術や多彩な化学品製造技術を発展させ、

独自性の高い新製品・新技術の開発へ積極的にリソースを投入しています。また、自社で保有しない要素技術や基礎研究が必要な分野については、オープンイノベーションを推進し、大学・研究機関との連携を強化しています。さらに、特許やノウハウなどの知的財産は、事業活動において最大限に活用し、現在から将来にわたる収益を獲得するための重要な経営資源と位置づけています。

これからも、最先端の研究開発と知的財産戦略を両輪として技術革新を加速させ、持続可能な未来を切り拓いていきます。そして、社会とともに成長し、新しい価値を創造し続けます。

社会ニーズに応え、持続的発展・成長を支える研究開発活動

研究開発方針

当社グループは、金属精錬技術・化学品製造技術を基盤として新製品の開発に取り組むとともに、地球環境保全・資源リサイクルに通じる環境関連技術の研究にも取り組んでいます。

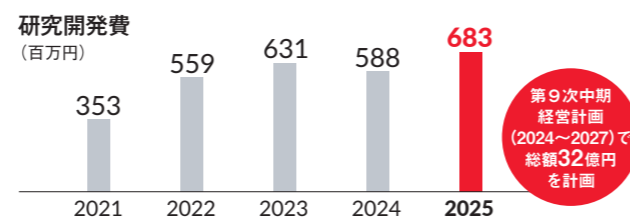
研究開発体制

当社グループは、研究・開発を実行する「製品・技術開発部」と「合金・CN開発部」、顧客のニーズを先取りし研究テーマの探索を行う「研究企画部」、開発成果を実現する各事業部門が連携することで、効果的かつ迅速に新技術・新製品を創出できる体制を構築しています。加えて、需要家、大学・研究機関、ベンチャー企業と外部連携して新規ビジネス創出に取り組んでいます。

研究開発戦略

独自技術を活かした新製品開発へ継続的なリソース投入をしています。

- 高機能酸化ジルコニウム (MLCCの小型化ニーズへ対応)
- 次世代二次電池用材料
- 新吸着剤 (無機結晶)
- カーボンニュートラルプロセス開発



中長期事業戦略での取り組み

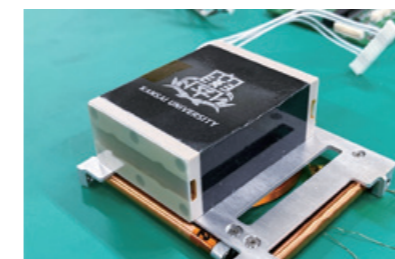
2030年までの中長期事業戦略では「新製品の開発強化」と「事業機会の探索」をテーマとして掲げています。独自技術を活かした新製品開発へ継続的にリソースを投入することで、社会課題の解決に貢献する新たな製品・事業の創出を目指しています。第9次中期経営計画期間(2024年~2027年)では32億円規模の研究開発費を計画しており、重点分野としてMLCCの小型化ニーズへ対応した高機能酸化ジルコニウム、次世代二次電池用材料、アクアソリューション事業の新規吸着剤などの研究開発に取り組んでいます。加えてM&A、他社との協業も検討しています。

高付加価値製品の開発

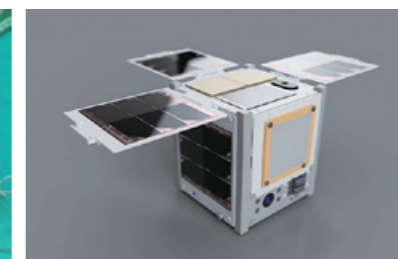
二酸化バナジウム系蓄熱材料

関西大学の山縣准教授と共同開発した二酸化バナジウム系固-固相転移型潜熱蓄熱材を活用した人工衛星用電源温度安定化デバイスを超小型人工衛星「DENDEEN-01」に搭載し、宇宙空間にてその温度安定化効果を確認しました。具体的には、寒冷環境下においてもバッテリー温度が設計した下限温度を下回らず、適正温度範囲に維持されることを確認しています。二酸化バナジウム系蓄熱材による機器温度安定化の効果を宇宙で実証した世界初の事例です。

超小型人工衛星市場は急速に成長しており、特に、衛星通信、地球観測、宇宙技術実証などの多岐にわたる分野で商業利用が拡大しています。実証実験の成功により、当社は二酸化バナジウム系潜熱蓄熱材料の宇宙利用における新たな可能性を切り拓くことを目指しています。



電源温度安定化デバイス



実証人工衛星

企業価値向上につながる知的財産活動

知的財産方針

当社グループでは、特許・商標・著作権・ノウハウなどの知的財産を重要な経営資源の1つと位置づけています。競争優位性確保を中心に、他社との協業やライセンスなどにこれらの知的財産を有効活用することで、事業収益や企業価値の向上に直結させる取り組みを強化しています。また、当社グループの知的財産権を侵害する行為に対しては看過せず適切な対応を取ることとしています。さらに、他者の知的財産権を尊重し、有効な他者知的財産権を侵害しないよう対応しています。

知的財産管理体制

当社グループでは、事業部門と研究開発部門が協力して、経営戦略・研究開発戦略・知的財産戦略を三位一体させううえで、具体的な知的財産活動を実施しています。また、事業部門にまたがる知的財産活動等に関しては、生産技術部が横断的な視点で積極的にマネジメントに関与しています。さらに、継続的な情報管理および知的財産についての研修を通じて、知的財産に関する全社員の意識とスキルの向上を図っています。

知的財産戦略

合金鉄から機能材料等の多様な製品・サービスを有する当社グループでは、製品ごとに置かれた環境が全く異なることを踏まえ、製品ごとに固有の知的財産を練り上げることを戦略の大きな特徴としています。具体的には、事業部門と研究開発部門が一体となって、その事業目標を明確化したうえで、市場・技術・知財の環境を正確に認識し、それらをもとに知財面の施策を決定し、知財戦略として明文化、実行しています。

合金鉄事業

高品位鉄鋼製品に欠かせない 合金鉄の安定供給のために

合金鉄事業は、電気炉による製造を100年にわたり継続し、現在もマンガン系合金鉄の国内トップサプライヤーとしての地位を確立しています。その基盤となっているのが、充実した設備インフラと、長年の操業で培ってきた高度な技術力です。一般的に、高炭素フェロマンガンのコストの中で最も大きな割合を占めるのはマンガン鉱石コストです。徳島工場は外航船が着棧できるプライベートバースを有しており、マンガン鉱石を競争力のある価格で直接輸入できる体制を整えています。

加えて、高位安定操業の継続が、当社のコスト競争力の源泉となっています。近年、マンガン鉱石の品質劣化が進む中においても、それを使いこなし技術の高度化や設備稼働率の向上に取り組んでいます。

また、当社は脱炭素社会への移行を成長機会と捉え、CO₂排出量削減に向けた技術開発を推進しています。国内では、還元材として使用する石炭コークスを木質コークスへ転換する試験を進めています。海外では、マレーシアで水力発電によるグリーン合金鉄の製造を行うパータマフェロアロイズ社に当社技術者を派遣し、国内外の両面からカーボンニュートラルに向けた技術開発を進めています。



執行役員
宮内 義浩

国内強み

- マンガン系合金鉄の国内トップサプライヤー
- 高稼働・高効率で世界的にも生産性の高い徳島工場の競争力
- 価格フォーミュラに基づく安定した収益力

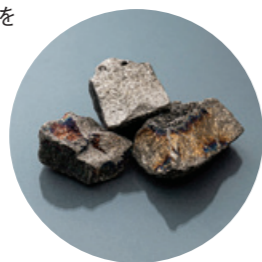
海外強み

- 地球環境に配慮したグリーン合金鉄（水力発電による電力を活用）

ビジネスモデルと特徴

各種合金鉄の製造販売

主力製品である高炭素フェロマンガンは、鋼の特性(強度・靱性・耐熱性・耐食性など)を高めるために使用される添加剤です。原料であるマンガン鉱石を主に南アフリカから輸入し、電気炉で還元し製造しています。日本製鉄(株)を中心に鉄鋼メーカー向けに販売しています。



高炭素フェロマンガン

生産品種

徳島工場

- 高炭素フェロマンガン(生産数量18万トン/年)
- 低炭素フェロマンガン

パータマフェロアロイズ社

- シリコマンガン、フェロシリコン

クドマネマンガン鉱山

- マンガン鉱石



徳島工場

事業機会

- グリーン合金鉄への需要

リスク

- 原料・製品市況の変動リスク
 - ➡国内は価格フォーミュラによってリスクを軽減
- 炭素税の導入の可能性
 - ➡カーボンニュートラルへの対応

市場環境

国内

国内市場は、今後日本の人口減少と高齢化により、製造業や土木建築向けの鉄鋼需要が減少することが想定されています。しかし、高級鋼に不可欠なマンガン系合金鉄の需要は底堅く推移すると想定されています。

海外

海外市場は、今後インドを含むアジアでの成長が見込まれます。パータマフェロアロイズ社はマレーシアに工場があり、成長市場に隣接しています。

近年の取り組み

国内

▶ サステナブル調達

当社グループの合金鉄製造に適したマンガン鉱石は、南アフリカやオーストラリアに偏在している鉱物です。サプライチェーンの地政学リスクが高まる状況においても、安定調達ができる体制の維持に努めております。具体的には資材・原料調達の分散化を進めることに加えて、カントリーリスクを定期的に整理して、産地/銘柄単位で適正在庫数量を定めて管理しています。適正在庫を維持することは、管理面でのコスト削減にも寄与しています。

また、徳島工場は外航船が着棧可能なプライベートバースを所有しており、このインフラを有効活用することで、国際的に競争力のある価格での調達が可能となっています。

▶ コスト競争力の維持・向上

調達可能な原料が限られる中でも、高位安定操業ができる技術の開発を進めて、安定生産に努めてまいります。高位安定生産の継続が、当社の高炭素フェロマンガンのコスト競争力維持・向上につながるだけでなく、顧客に対する安定供給の信頼度アップにもつながります。

▶ カーボンフリー合金鉄製造プロセスの開発

高炭素フェロマンガンは、マンガン鉱石から酸素を除去する還元反応により製造しています。還元反応には石炭コークスの使用が最適ですが、この反応によりCO₂が不可避免的に発生します。当社は2050年のカーボンニュートラルを目標に掲げ、石炭コークスの代替として実質的にCO₂を排出しない木質コークスに着目し、最適銘柄の選定と実機でのテストを行うなど、CO₂排出量削減のため研究開発に注力しています。

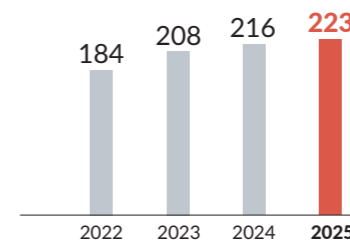
本研究は国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「脱炭素社会実現に向けた省エネルギー技術の研究開発・社会実装促進プログラム」にも採択されており、2026年4月からは実用化開発フェーズ(～2030年度)に移行しました。

海外

▶ 生産体制の強化

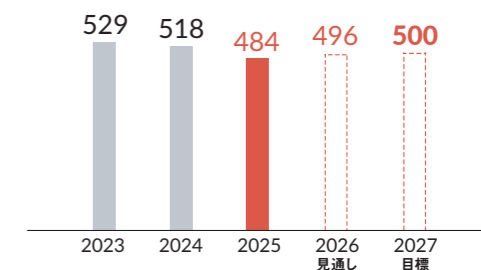
パータマフェロアロイズ社では安定生産のため当社の技術者を現地に派遣し、コスト削減を進めてきました。また、2023年からは定期的にマレーシアの従業員を徳島工場へ招いて世界最高水準の合金鉄工場での研修を行っています。

▶ パータマフェロアロイズ社生産量 (シリコマンガン・フェロシリコン・千t)

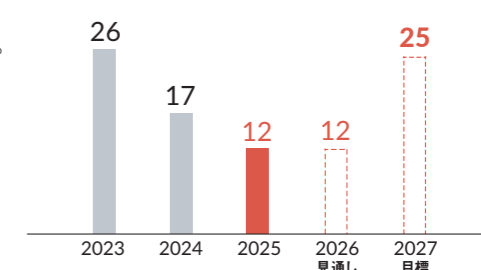


パータマフェロアロイズ社従業員の徳島工場での研修

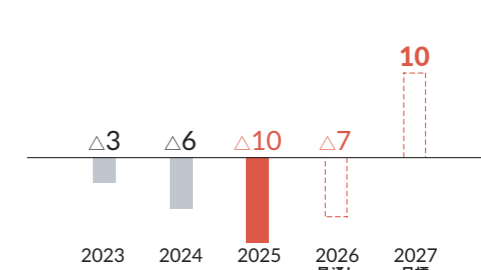
売上高 (億円)



国内 実力ベース経常利益* (億円)



海外 実力ベース経常利益* (億円)



*在庫影響や一過性要因を除いた経常利益

機能材料事業



常務執行役員
中里 圭一

モビリティ分野の発展 オンリーワン製品の安定供給

機能材料事業では、蓄積された冶金・粉体技術による高機能・高品位かつ特長ある独自製品(酸化ジルコニウム・酸化ほう素・マンガン系無機化学品・自動車用電池材料・フェロポロンなど)をラインナップしており、これらはサステナブルな社会構築に欠かせないモビリティ分野の発展(自動車電動化・電装化)やデジタル社会の発展に寄与しております。

足元は米国の通商政策や中東情勢等の不透明な部分も多いものの、AIデータセンターの拡大や自動車電動化・電装化による半導体・磁石等の需要は増加しており、これらに伴い当社機能材料製品の需要も着実に増加しております。加えて、当社の強みである国内オンリーワン製品の安定供給により、地政学リスク低減などのサプライチェーンの問題解決に貢献していきたいと考えております。

強み

- 長年業界をリードしてきた冶金・粉体技術
- 高機能・高品位製品の供給を続けてきた信頼性
- 唯一無二の独自製品を複数ラインナップ

ビジネスモデルと特徴

各種原料から顧客のニーズにあわせた製品を製造しています。複数の製品が国内オンリーワンのため安定供給に努めています。

酸化ジルコニウム

酸化ジルコニウムは、超微粒子・高純度で高い評価をいただいております。主にスマートフォンなどの通信機器や車載用の積層セラミックコンデンサ(MLCC)の材料として使用されています。

フェロポロン



フェロポロンは、ハイブリッド車・電気自動車のモーターに使用されるネオジム磁石の材料、橋梁ワイヤーやボルト・ナットなどの鉄鋼製品向けに使用されています。



酸化ジルコニウム

酸化ほう素

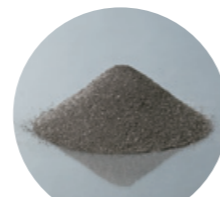


酸化ほう素は、不純物のきわめて少ない高品質・高純度を特長としており、液晶および有機ELなどの大型ディスプレイ用ガラス基板や5G通信用電子部品基板のガラスファイバーの材料として使用されています。

マンガン系無機化学品



多品種のマンガン系無機化学品を製造しており、マンガン鉱石を出発原料とする高純度なマンガン系無機化学品への精製技術を保有しています。リチウムイオン電池正極材やMLCC用の添加剤として使用されています。



水素吸蔵合金

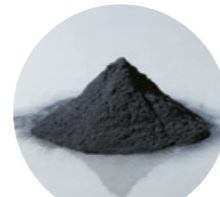
水素吸蔵合金



水素吸蔵合金は、ハイブリッド車用ニッケル水素電池の負極材として、トヨタ自動車(株)などの車に使用されています。

リチウムイオン電池正極材

住友金属鉱山(株)の製造の一部を受託加工しています。



リチウムイオン電池正極材

事業機会

- 自動車の電装化の進展
- AIを含めた半導体電子部品市場の拡大

リスク

- 原料の価格変動や調達

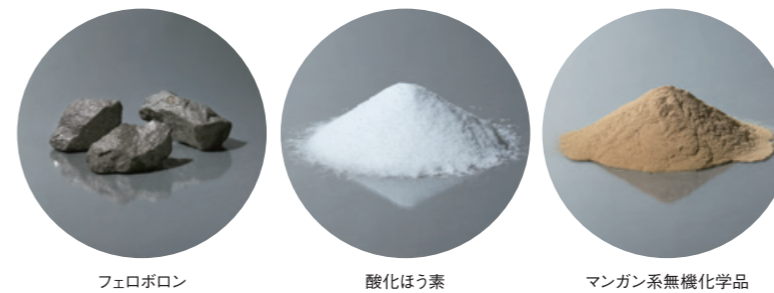
市場環境

用途	製品	市場
半導体電子部品 自動車電装化	酸化ジルコニウム	AI関連部材の増加(データセンターなど)
	マンガン系無機化学品	自動車の電動化・電装化の進展
	フェロポロン	車載モーター用途のネオジム磁石需要の増加
ガラスパネル グラスファイバー	酸化ほう素	AI関連部材の増加(データセンターなど) ディスプレイ向け需要は横ばい
車載バッテリー	水素吸蔵合金	ニッケル水素電池からリチウムイオン電池への代替が進行
	リチウムイオン電池正極材	EV向け需要は弱含みで市場の拡大ペースは鈍化するが、自動車の電装化の流れで今後も拡大する見通し

近年の取り組み

国内オンリーワン製品の拡販

米中貿易摩擦などによる地政学リスクが高まる中、リスク回避を目的とした調達先の国内回帰の動きが広がっています。また、AI関連部材など近年急速に成長している市場が顕在化しています。そのような環境の中、脱中国需要の取り込みと成長市場の需要獲得を目的に、国内で当社のみが製造しているオンリーワン製品の拡販を進めています。また、人件費などコスト上昇圧力が高まる中、各製品の付加価値に合った価格改定も同時に進めています。



フェロポロン

酸化ほう素

マンガン系無機化学品

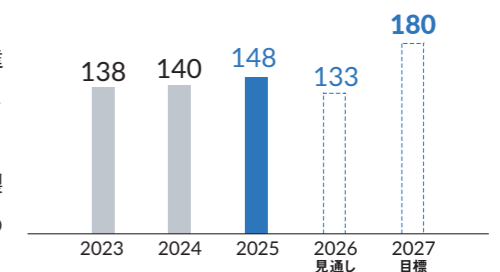
新製品の開発

酸化ジルコニウムは、高度通信技術の発展に伴い、電子部品の高機能化・小型化に寄与する高性能かつ高品質な製品が求められます。また、自動車電動化に加えて、多岐にわたる二次電池需要の拡大において電池材料の特性向上は欠かせません。電子部品のさらなる進化や二次電池の高容量化・長寿命化などに寄与する新たな製品の研究開発を行っています。

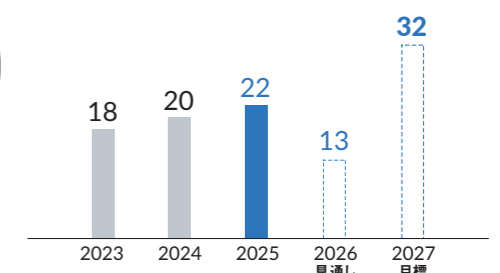
地政学リスクに備えた原料調達先の多角化

地政学リスクの高まりによってサプライチェーンの再構築・強靱化の重要度が増しています。当社の機能材料事業でも供給先が限定される原料を使用する製品については、それぞれリスクを洗い出し、その調達先の多角化と在庫の適正化を進めています。

売上高 (億円)



実力ベース経常利益* (億円)



*在庫影響や一過性要因を除いた経常利益

焼却灰資源化事業

循環型社会への貢献

焼却灰資源化事業は、民間企業のトップランナーとして30年を超える歴史を有し、昨今新設が困難な自治体の埋立処分場延命化に貢献するとともに、土木資材などとして天然砕石並みの品質を持つエコラロック®やベースメタル(金・銀・銅など)の原料となる溶融メタルを社会に供給し、我が国の環境保全と資源循環に貢献してきました。

現在、環境省は、「第五次循環型社会形成推進基本計画～循環経済を国家戦略に～」において環境保全を前提とした循環型社会の形成とこれを通じた持続可能な社会実現に向け、循環経済の拡大＝循環経済関連市場規模を現状の50兆円から2030年までに80兆円とすることを目指しています。

当社はこのような国家政策や各自治体における将来的な埋立処分場の逼迫に対応すべく、昨年11月末に①焼却灰5号溶融炉および6号溶融炉共通設備、ならびに②焼却灰5号溶融炉の増設を決定し、2027年末営業運転開始を目指して建設工事は順調に進んでいます。加えて、焼却灰収集量拡大施策の一環として本年4月に九州営業所を開設し、同地域での営業力強化を図る等、本事業拡大へ向けた準備を着実に進めています。

当社は、本事業拡大を実現することで、我が国の循環型社会



執行役員
松田 隼人

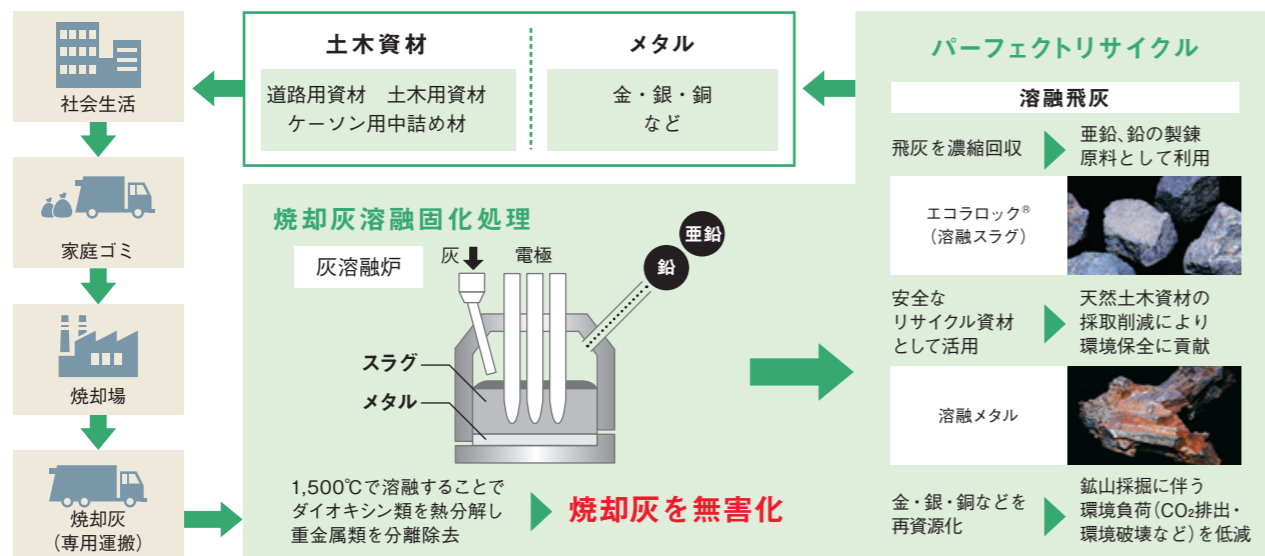
形成によるサステナブルな社会の実現と我が国の未来世代が安心して住める環境づくりへの一翼を担っていきたくと考えています。

強み

- 国内最大の溶融固化処理能力(13万トン/年)
- 合金鉄で培った電気炉の操業技術を活かし、民間企業として国内で初めて事業化
- 焼却灰をパーフェクトリサイクル

ビジネスモデルと特徴

埋立処分されることが多い焼却灰を自治体から有償で引き取り溶融固化処理することで、無害化・資源化しています。溶融により生成する溶融スラグはエコラロック®として製品化し、土木資材などに再利用されています。また、金・銀・銅などの有価金属が含まれる溶融メタルは回収して資源循環させています。これらを通じて天然土木資材の採取削減による環境保全、鉱山採掘に伴う環境負荷低減、焼却灰の都市鉱山化に貢献するとともに、処理工程で発生する溶融飛灰(産業廃棄物)も全量資源化処理することでパーフェクトリサイクルを実現しています。



事業機会

- 環境意識の高まり
- 廃棄物の関連法規制の変更

リスク

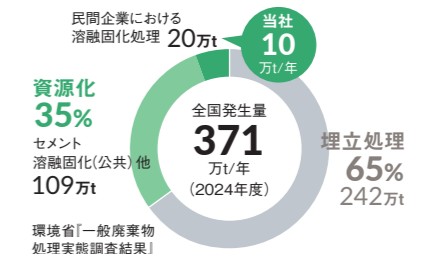
- 自治体の財政状況の悪化
- 廃棄物の関連法規制の変更

市場環境

環境省の調査によると全国で年間約371万トンの焼却灰が発生していますが、そのうち65%が埋立処理されています。また、同調査では2024年度末の全国の埋立処分場の残余年数は24.9年と推定されています。

一方、各自治体においては新たな埋立処分場の確保が困難となりつつあり、残余容量が年々減少し、焼却灰資源化処理のニーズが高まっています。かかる状況下、焼却灰資源化事業は今後の成長が期待できる事業環境にあります。

全国一般廃棄物焼却灰発生量と処理状況



近年の取り組み

能力増強(5号炉の増設を意思決定)

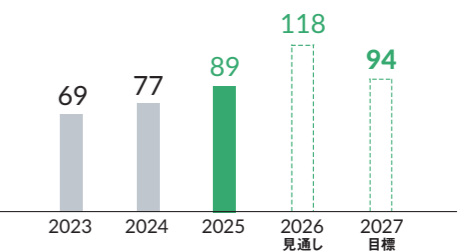
焼却灰に係る埋立処分場の残余容量減少や国内セメント生産量減に伴うセメント会社の焼却灰受入余力減・受入制限などを溶融固化処理への需要増加機会ととらえ、現在の4号炉体制から7号炉(2030年稼働予定)まで段階的に設備を増設していく計画です。2025年11月には5・6号炉用共通設備および5号炉本体の増設を決定し、運転開始は2027年12月、処理能力は16万トンへ拡大する予定です。これに続く6号炉本体の増設については適切な時期に決定します。

なお、今回の事業成長に向けた設備投資は経済産業省が実施する「中堅・中小企業の質上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金」にも採択されています。

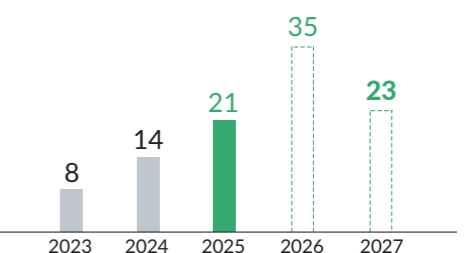


焼却灰溶融炉 建屋

売上高 (億円)



実力ベース経常利益* (億円)

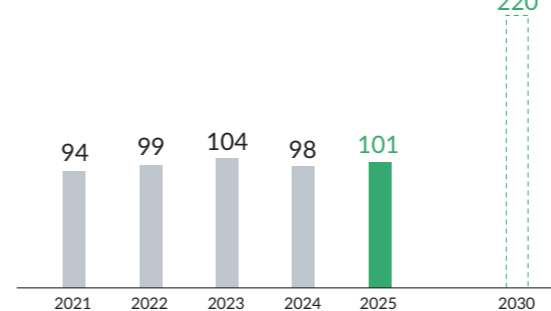


*在庫影響や一過性要因を除いた経常利益

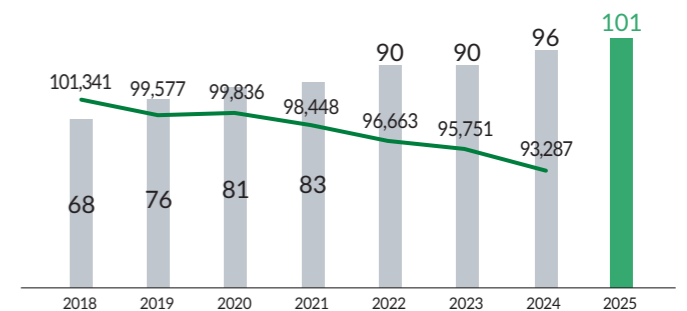
収集量増加の取り組み(九州営業所の新設)

増加する焼却灰の溶融固化処理ニーズに対して、国内最大の焼却灰処理能力と能力増強計画がある強みを活かして、既存顧客の長期安定処理の継続に努める一方で、これまでメインだった関東以外の自治体への営業も強化して収集量増加に取り組んでいます。2026年4月、収集量の拡大に向け九州営業所を新設して九州エリアでの営業を強化しました。また、自治体と長期契約となるDBO案件も積極的に対応しています。

処理量の推移と2030年の処理能力(計画)



埋立処分場の残余容量と当社の契約数推移



アクアソリューション事業



執行役員
岡 猛敏

循環型社会・水素社会の進展に貢献

当事業は、排水処理装置と純水製造装置を通じて、循環型社会および水素社会の実現に貢献するビジネスを推進しております。

1973年クロム排水処理事業開始以来、ほう素、ニッケル、ふっ素の吸着回収など商品ラインナップを拡充し、幅広いお客様ニーズに応えてまいりました。また、純水製造装置は水素製造・バイオマス発電・一般産業用など幅広い分野で活用されています。

昨年より、事業領域の拡大を目指し、新たに2つの取り組みを開始いたしました。

1つめは出資先である(株)ガルデリアと連携した排水からの貴金属回収、2つめは環境規制の強化が進むPFAS(有機ふっ素化合物)除去への対応です。

いずれも、資源リサイクル需要の拡大と有害物除去という社会課題解決に貢献するビジネスです。

長年培った技術・ノウハウを活かし、社会ニーズへの対応と事業領域の拡大、お客様へのさらなる高付加価値サービス提供に積極的に取り組んでまいります。

強み

- モバイル型装置により顧客側でメンテナンス作業・各種薬品が不要
- 50年間培った高度なイオン交換樹脂の再生技術による安定した高品質
- 初期費用が安価で導入がしやすいレンタル(サブスクモデル)
- 吸着回収した物質を当社製品の原料などに再資源化

ビジネスモデルと特徴

排水処理・純水製造とも装置をレンタル(サブスクモデル)または販売するビジネスモデルです。

使用済みのイオン交換樹脂は当社のメンテナンス工場で再生して再利用しています。また、その際に吸着した重金属などは富山工場および鹿島工場で再資源化しています。

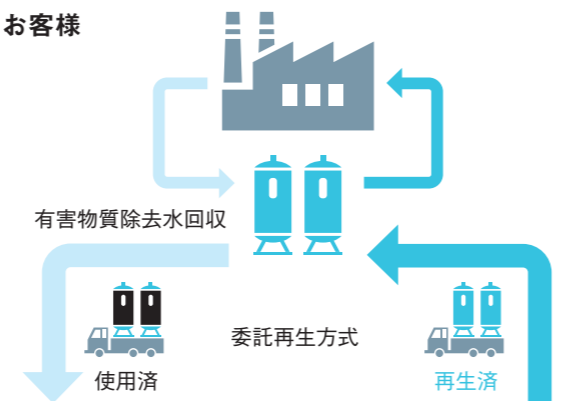
排水処理装置

めっき・塗装業界、自動車業界を中心とした製造業などの工業排水に含まれる金属や不純物などを当社装置で回収し、脱イオン水・純水として再利用できる水に再生します。また回収したほう素はほう素製品(フェロボロン)、同じくニッケルはニッケル合金原料として再資源化しています。

純水製造装置

水素製造用として活用され、国内のオンサイト型水素ステーションの約60%に当社の装置が採用されています。また、表面処理洗浄用、バイオマス発電所のボイラー・空調用などに使用する高純水を水道水から手軽に製造できます。高純水の需要(洗浄・調合・検査など)は工業製品などの高性能化に伴って拡大しており、バイオマス発電のメンテナンスやその他工業用途にも使用されています。

お客様



メンテナンス工場

各種イオン交換樹脂・吸着剤の再生と有価物の回収



郡山工場

再資源化



富山工場
フェロボロン原料

鹿島工場
路盤材

事業機会

- サークュラーエコノミー、SDGsの進展による環境意識の高まり
- 排水基準値強化
- 水素社会の進展

リスク

- めっき市場の縮小
- 資機材価格・物流費の高止まり

市場環境

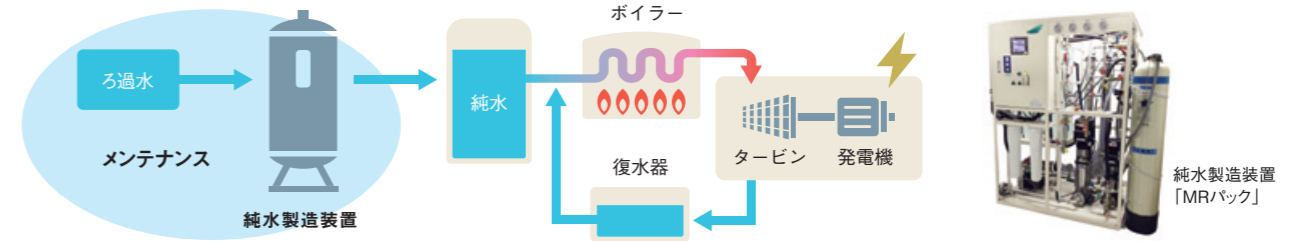
排水処理装置

自動車電動化の進展により部品点数が減少し、めっき需要が縮小している一方、排水からのほう素除去の需要が拡大しています。また、環境意識の高まりや排水基準値強化から排水処理需要増が見込まれます。

純水製造装置

水素関連市場では、水素ステーション、産業用の利活用拡大により、純水の需要増加が見込まれます。水素関連以外の市場では、ボイラー発電の試運転・メンテナンス向けの純水需要が拡大しています。

バイオマス発電(メンテナンス)



近年の取り組み

排水からのパラジウム吸着・回収

2025年2月に微細藻類による資源循環を目指すスタートアップ企業である(株)ガルデリアに2億円出資し、協業を開始しています。当社が持つ水処理技術と金属回収ノウハウと、(株)ガルデリアが開発した吸着材を組み合わせ、既存の技術では回収が困難な低濃度排水からのパラジウム吸着・回収に取り組み、将来的にはパラジウム以外の貴金属回収も視野に入れて開発を進めていきます。

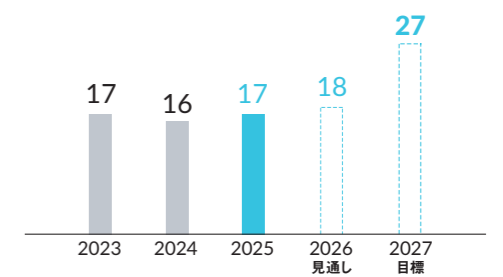
新製品「PFAS吸着塔」を上市

排水処理装置の技術を活かし、PFAS除去に特化した可搬式吸着塔を開発しました。2025年12月にはお客様に採用され運転を開始しています。PFASは難分解性・蓄積性の高さから健康への影響が懸念されており、世界各国で規制が検討・強化されている物質です。今後は、国内においても各種施設や工業用での排水処理対策の必要性が高まることが想定されています。現在は吸着したPFASは外部で委託処理していますが、今後は自社での処理を可能にする新技術の開発も進めます。

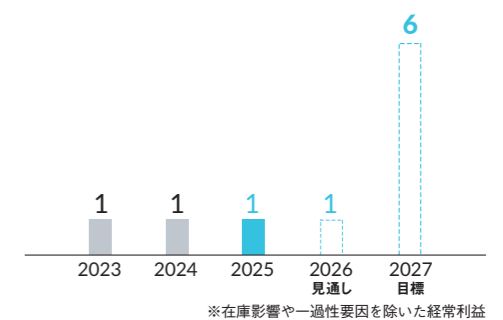


PFAS吸着塔

売上高 (億円)



実力ベース経常利益* (億円)



電力事業

カーボンニュートラルの推進

電力事業は、再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)による安定した収益基盤であるとともに、当社のサステナビリティ経営を牽引する重要な柱です。クリーンなグリーン電力を安定的に創出することで、社会に対して確かな環境価値を提供し続けています。

同じ再生可能エネルギーであっても、天候や時間帯によって発電量が大きく変動する太陽光発電に対し、水力発電は昼夜を問わず長期的に一定の電力を供給できるベースロード電源としての確固たる優位性を持っています。

さらに本事業は、気候変動対策としての温室効果ガス削減に直接貢献するのみならず、施設周辺の適切な維持管理を通じて、地域の豊かな水資源の保全と有効活用にも寄与するものです。今後も自然の恵みと共生し、気候変動への適応と水資源の持続可能性を高度に両立させながら、地域社会の発展と未来に向けた企業価値の向上に尽力してまいります。

取締役
常務執行役員
岸川 勉



強み

- 再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)による安定した収益基盤
- CO₂を出さない水力発電によるグリーン電力(年間売電量約56,000MWh)

ビジネスモデルと特徴

北海道日高地方の幌満川水系に2か所の水力発電所を有し、FITの認定を取得し運用しています。



第3発電所ダム



第2発電所堰堤

リスク

- 気象条件による発電量の変動(過去5年、業績に影響を与えるほどの変動は無し)

市場環境

2037年までFITによる安定的な収益を確保しています。

近年の取り組み

安定操業のためのDX推進

全国的に労働人口が減少する中で、特に地方において人材確保は安定操業を継続するうえで重要です。加えて熟練者の暗黙知となっていたノウハウを可視化、マニュアル化して特定の人の技術に依存しないで操業できることも必要です。これらの課題を解決するDXを推進しています。

保守支援装置の導入

当社の発電設備は遠隔からの運転システムを導入していますが、さらなる省力化・業務効率化を目的に保守支援装置を導入することを決めました。2027年5月に運用を開始する予定です。この装置は発電設備の複数ある計器の情報をデジタル化することにより、数値に異常があった際にエラーを検知して知らせるなどの機能を持ちます。

装置の導入によって、経験の浅い従業員でも即座にエラーに気づいて対応することができるようになります。また、計器データの取得が自動化され、保守点検時の記録作業が効率化できます。そこで確保できた時間は人にしかできない作業に充てることで、小さな異常に早く気づくことができるようになります。早く異常に気づいて事前に補修を行えることで、操業に支障をきたすような重大な事態を未然に防ぐこともできるようになります。

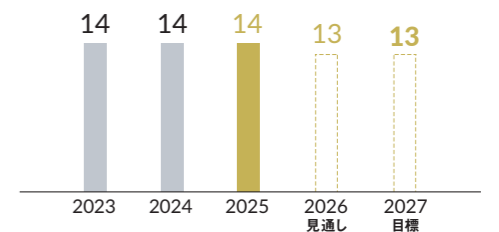


保守支援装置モニター画面

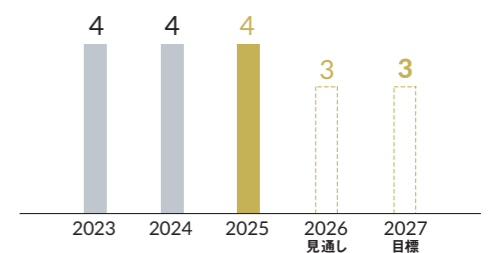
水中ドローンの活用

水中ドローンは、目視では確認できない水中のダム湖面側の損傷状態、コンクリート剥離の状態および修理箇所の状態を確認するため2025年に導入しました。深い位置を確認する場合、ダム水位を低くする必要がありましたが、水中ドローンを活用することで水中画像を陸上で確認できるなど、これまでできなかった点検が可能になりました。

売上高 (億円)



実力ベース経常利益* (億円)



*在庫影響や一過性要因を除いた経常利益



水中ドローン

カーボンニュートラルの推進

水力発電によるグリーン電力を供給している電力事業にとって、安定操業そのものがカーボンニュートラルへの取り組みとなります。加えて、アクアソリューション事業の拠点である郡山工場では日高事業所のトラッキング付き非化石証書を活用しており、工場で使用するすべての電気のカーボンフリー化を実現しています。

サステナビリティ

サステナビリティ経営方針

当社グループは、「特徴ある製品・技術・サービスを開発・提供し、持続的な成長を通じて、豊かな未来の創造に貢献する。」という経営理念を掲げています。

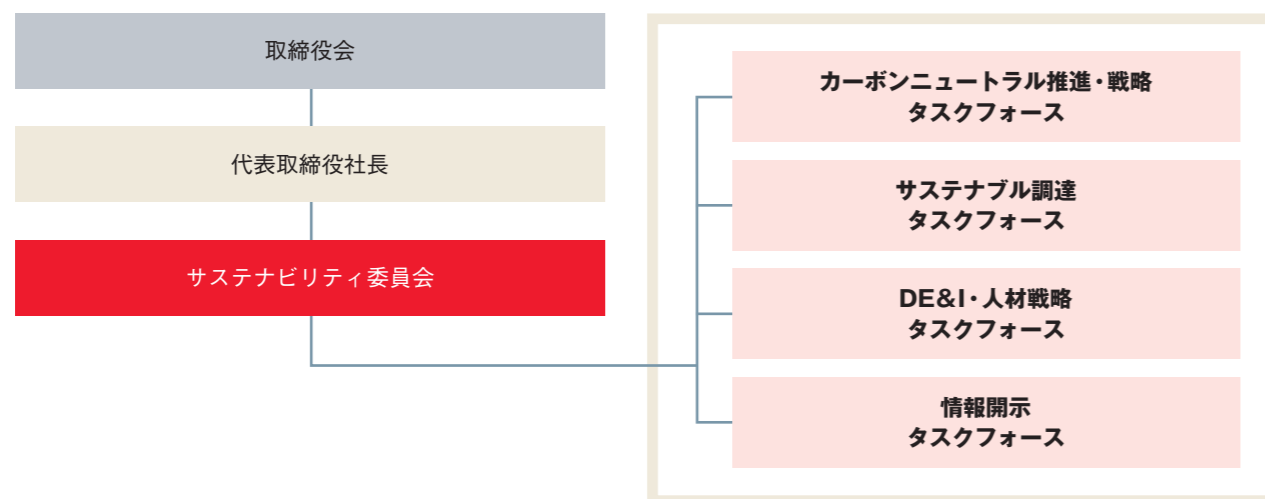
この理念のもと、サステナビリティを重要な経営戦略と位置づけ、「事業活動を通じた社会課題の解決への貢献」と「持続的な成長を通じた企業価値向上」の両立を目指します。特に、右の5つを重要課題ととらえ、サステナビリティ経営を推進してまいります。

- 持続可能な地球環境の維持と脱炭素社会の実現に向けた2050年カーボンニュートラルへの挑戦
- 脱炭素化・サーキュラーエコノミーに貢献する製品・技術・サービスの提供と共に、持続可能な社会の実現に貢献するあらたな事業機会の創出
- DE&I、人材開発などの人的資本を重視した経営による価値創造
- 取引先の人権尊重・環境対応なども勘案した公平かつ公正な購買の実行
- ステークホルダーとの建設的なコミュニケーションを通じた中長期的な企業価値向上

サステナビリティ委員会

当社グループでは、持続的に社会課題の解決と企業価値の向上の両立を実現させるため、サステナビリティ経営に取り組んでいます。2022年に代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。委員会は、各課題解決に向けたタスクフォースで構成されており、当社グループの経営戦略の一環としてサステナビリティ経営方針の策定、必要な戦略の立案・評価を行うだけでなく、その内容を半年に1回以上の頻度で取締役会に報告しており、サステナビリティ施策を推進する役割を担っています。取締役会は本委員会から報告を受け、活動への提言を行うなどサステナビリティへの取り組みを監督・指導しています。

サステナビリティ委員会体制図



サステナビリティ委員会の活動状況

実施回数: 4回/年

主な活動内容、議題

- カーボンニュートラルの実現
- サプライチェーンにおける健全性の確認
- サプライチェーンの強度の確認
- 人材育成とサクセッションの取り組み
- 採用力向上のための取り組み
- 従業員エンゲージメント向上のための取り組み
- 株主・投資家向け情報開示への対応
- 気候変動に関する情報開示への対応

マテリアリティ

当社グループは、サステナビリティ推進体制のもと、経営における長期的な方向性や企業価値に影響を及ぼしうる長期的な重要課題(マテリアリティ)の明確化を行い、重要機会および重要リスクを特定しました。

特定したマテリアリティ

- 2050年当社グループカーボンニュートラルの実現
- 持続可能な社会に貢献する製品・技術・サービスの提供
- DE&I、人的資本を重視した経営
- 人権、環境も勘案した公平かつ公正な購買
- ステークホルダーとの建設的なコミュニケーション

詳細はp.43をご覧ください。

特定プロセス

- STEP 1 経営理念に照らして、事業に対する環境変化の影響を整理
経営理念を実現するための事業の長期的な方向性と密接にかかわる環境の変化を整理し、当社グループの対応すべき重要課題を整理
- STEP 2 ガイドラインを参照し、STEP1とあわせて網羅的なリストを作成
参照ガイドライン：持続可能な開発目標(SDGs)、GRIスタンダード
- STEP 3 経営層による議論と承認
サステナビリティ委員会においてSTEP2で作成したリストについて議論を重ね、重要課題を特定

マテリアリティ

	マテリアリティ	リスク	機会	主な取り組み	関連ページ
2050年 当社グループ カーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラル実現に向けた取り組み (CO₂排出量の削減) ● 省エネルギーの促進 ● 再生可能エネルギーの活用 ● カーボン・オフセットの弾力的活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンプライシング導入などによるコスト負担の増加 ● 脱炭素技術導入による製造コストの増加 ● 低炭素原燃料の調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の取り組み姿勢への評価や市場価値観の変化への対応による事業性の向上 ● 脱炭素に向けた研究開発の促進 ● 生産効率の改善活動 ● カーボン・オフセットのための環境貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 合金鉄製造の新還元技術の研究 ● 合金鉄製造時の木質コークス活用 ● ガスエンジン発電設備の導入 	p.53~54
持続可能な社会に 貢献する製品・技術・ サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動を通じた社会全体のCO₂削減への貢献 ● 環境貢献製品の拡大 ● 持続可能な社会づくりに向けた新規事業の創出 ● 研究開発の推進による技術力の向上、ニーズへの対応力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原料調達における地政学リスク(安定供給の阻害要因) ● 既存技術の陳腐化 ● サークュラーエコノミーへの対応遅れによる競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境負荷を意識した購買行動の増加 ● 再資源化技術へのニーズの増加 ● 省エネルギーに貢献する素材の需要拡大 ● 自動車電動化による関連素材の需要拡大 ● 脱炭素社会に貢献する製品・技術・サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業創出に向けた適切な資源配分 ● 安定操業、安定生産 ● 品質検査 ● 積極的な研究開発投資 ● M&A、他社や大学、研究機関との連携の検討 	p.29~40 p.55~56
DE&I、人的資本を 重視した経営	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期経営戦略と人材戦略との連動を念頭においた人材の育成と採用 ● 多様な人材が適応でき、それぞれが安心して働くことができる環境の提供 ● すべての人々の人権を尊重する経営の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材の流出と後継者不足による製造力の低下 ● ダイバーシティの遅れによる社会的評価の低下 ● 労働災害による機会損失 ● 人権への配慮欠如によるステークホルダーからの信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要とする人材の計画的な採用 ● 事業環境の変化に適応できる人材の育成 ● 従業員が自発的に自分の力を発揮する貢献意欲と定着率の向上 ● 多様な人材の確保による企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画的な新卒・中途採用の継続および強化 ● 従業員エンゲージメントの向上 ● 多様な人材が活躍できる制度・環境の整備 ● 女性活躍推進に向けた取り組み ● 労働安全衛生の徹底 ● 信頼ある労使関係の構築 ● 人権意識の啓蒙 	p.45~50
人権、環境も勘案した 公平かつ公正な購買	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権・環境に配慮した原料調達 ● 持続可能な安定調達への取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達困難リスク(社会・環境問題対応の遅れによる) ● 物価上昇リスク ● サプライチェーン上で社会や環境への配慮に欠けた事例の発生 ● 異常気象や天候不順によるサプライチェーンの寸断、原材料価格の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの強化 ● 公平かつ公正な取引機会の増加 ● グリーン調達を意識した環境配慮型製品の需要増 ● 新たな市場形成 ● 安定調達先とのパートナーシップの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達先への当社グループ調達方針の協力要請 ● 調達先の評価、選定 ● 調達材(原材料・資材)の評価 	p.57
ステークホルダーとの 建設的なコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業方針、事業戦略、サステナビリティ、コンプライアンスなどに関する情報の充実 ● 積極的な情報開示による企業価値の向上 ● 多様なステークホルダーに対する情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 開示の質および量の不足による企業価値低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種開示の充実、開示の透明性向上によるステークホルダーからの信頼向上 ● 適切な情報開示および対話による企業価値の向上 ● 英文開示の充実による海外投資家の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主・投資家への説明会開催 ● 個人株主向け工場見学の開催 	p.57~58

人的資本経営



取締役 常務執行役員
積田 正和

一人ひとりが自分の能力を十分に発揮できる魅力ある組織・風土

当社は、多様な業務に携わる人材が、学びと経験を積み重ねて知識・技能を高め、自ら成長することが企業価値の向上と将来の発展につながるものと考えています。この考えのもと、人材の確保・定着・育成を通じた人的資本の強化を重要課題と位置づけ、各種施策を推進しています。

採用面では、労働人口の減少が進む中、ラジオCM・テレビCMといった広報活動に新たに取り組むとともに、大学および工業高等専門学校におけるネーミングライツの取得を通じ、当社の認知度向上と事業所所在地における知名度向上に取り組んでいます。また、奨学金返還支援制度を導入し、新卒採用力の強化と人材定着の促進を図るとともに、キャリア採用も積極的に進め、人材基盤の拡充に努めています。

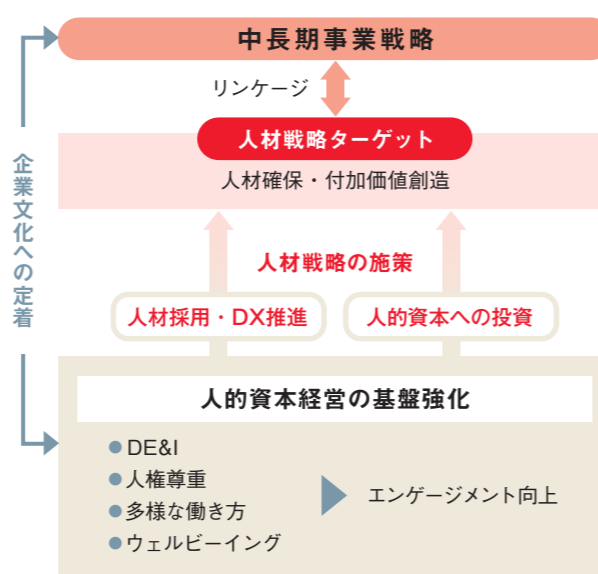
育成面ではOJTを中心に、階層別研修や各職場で必要となる技能・資格取得支援を実施するとともに、DXをはじめとする専門人材の育成に取り組んでいます。さらに、自己啓発を支援する制度を整備し、従業員一人ひとりの自律的な成長を会社として後押ししています。

また、従業員が安心して長く働ける職場環境の整備に向けて、子育てや介護と仕事との両立支援、心身の健康維持に関する制度の充実を進め、加えて、エンゲージメントサーベ

イやストレスチェック等を通じて課題を把握し、従業員との対話を重ねながら、改善に取り組んでいます。

今後も、適切な処遇改善や福利厚生制度の充実をはじめとする人への投資を継続し、企業価値の源泉である「人」を育てる人的資本経営を推進していきます。

人材戦略の概念図



基本方針

当社グループでは、労働人口が減少し続ける環境下において、中長期事業戦略を支えるための人材の確保と定着、従業員一人ひとりの価値の伸長を図ることを最重要課題の1つとらえています。採用手法やツールを充実させながら採用活動を強化するとともに、多様な働き方を可能にする制度を調え、DE&Iを推進することでエンゲージメントを高めていきます。

2030年「あるべき姿」の実現に向け、引き続き企業価値向上の中核となる人的資本経営の基盤強化への取り組みを進めてまいります。

人材戦略

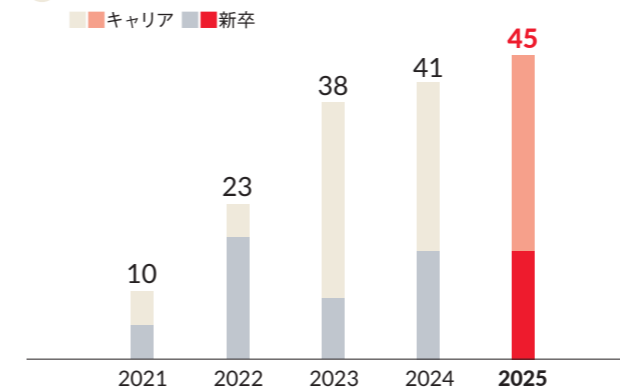
当社グループは、中長期事業戦略および事業継続に連動した人材を確保することと、付加価値創造を可能にする人材の育成をターゲットとしています。

そのためにDE&I、人権尊重、多様な働き方、ウェルビーイングといったサステナビリティを重視した労働環境の整備と人への投資を継続し、従業員のエンゲージメント向上を図ります。この戦略を企業文化として組織・風土に定着させることで、中長期事業戦略の達成を目指します。

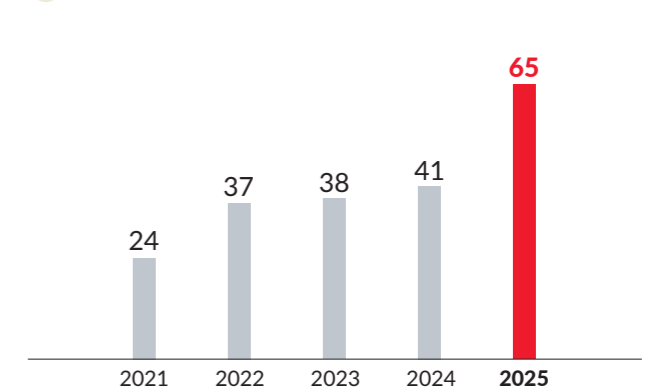
人材戦略の取り組み

人材確保	
● 知名度向上への取り組み	● 報酬(処遇改善)
● 奨学金返還支援制度の導入	● 採用ブランディング力の強化
● リファラル採用制度の導入	
人的付加価値創出	
● 育成研修	● DC&M活動
● 国内留学制度	● 管理職と社長の対話
人的資本経営基盤強化	
● ウェルビーイング経営	● 多様な人材の活躍、キャリア支援
● エンゲージメント向上	

採用人数の推移(人)



教育研修費の推移(百万円)



人材確保

労働人口減少の中で、有為な人材を確保することは当社グループの成長にとって不可欠です。給与処遇改善や知名度向上を通じた採用力の向上と採用手段の拡充、人事制度の見直しなどを進めながら、積極的な採用活動を展開し優秀な人材の確保・定着を図っています。

知名度向上への取り組み

人材確保において会社の知名度が求職者の応募・内定受諾にますます重要な要素となっています。そのためBtoBの製造業である当社の知名度向上に向け、様々な取り組みを積極的に行っています。

学校施設のネーミングライツを取得

当社の工場拠点近くにある国立大学と国立工業高等専門学校とのネーミングライツ契約を締結しました。徳島大学では大学内図書館に「新日本電工ラーニングcommons」の愛称で、茨城工業高等専門学校の学内広場では「新日本電工eng創造スクエア」および学内食堂に「新日本電工あつまる食堂」のネーミングライツを取得しました。学生や教職員のみならず地域住民、来校者にアピールすることで知名度向上の取り組みを行っています。



徳島大学



茨城工業高等専門学校

奨学金返還支援制度を新設

総合職の採用強化、雇用安定を目的として奨学金返還支援制度を新設しました。対象は2026年4月以降に当社へ入社する従業員で、支援額は技術系総合職で最大360万円、事務系総合職で最大240万円を支援します。会社が従業員の奨学金返還を支援することにより、安心して長く働ける環境を整えました。今後も従業員の定着に資する制度の整備を進めます。

リファラル採用制度

従業員の人脈を通じて、信頼できる人材の紹介により人材の獲得につなげることを目的として、リファラル採用制度を2025年4月から導入し、採用実績を上げています。採用力の強化だけでなく、定着率を高めることにも寄与すると考えています。

報酬(処遇改善)

従業員の処遇を改善することは人材の確保、人的資本への投資、事業成長という好循環を実現するうえで重要であると考えています。春闘では2026年まで5年連続でベースアップを実施しました。

採用ブランディングの強化

求職者との最初の接点であるウェブサイトは情報量と使いやすさが重要と考え、2024年12月に技術職・事務職・研究職向けに新たに採用特設サイトを立ち上げました。2025年には工場の操業や設備管理などを担う技能職向け採用サイトを作成、工場採用リーフレットとも連動させる等、採用コンテンツとしてのウェブサイトの充実化を図っています。

人的付加価値創出

人材を競争力の源泉としてとらえ、OJTによる育成を主体とする教育研修や成長機会を提供することにより付加価値の創出に取り組んでいます。

育成研修

階層別研修

将来、会社の経営を担う人材を育成するため、階層別研修を実施しています。若手従業員は社会人として求められる基礎的素養を育み、中堅従業員は「リーダーシップ」や「マネジメント」といった研修の受講により、部下の育成、組織やチームの目標を達成するために必要な能力を学ぶなど、様々な研修を提供することで本人の成長を促しています。管理職は、新任管理職研修、部長候補者研修を定期的に行い、それぞれの役職に応じた役割や心構えを学んでいます。また、環境の変化に対応したサステナブルな経営を推進する経営幹部候補者の育成を図っており、若手従業員から管理職、経営層まで連動する研修を通じて経営理念を実践できる人材を育成しながら、企業文化への定着を目指しています。



研修の様子

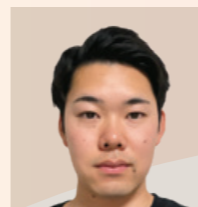
女性の活躍(女性リーダー研修)

女性活躍推進については2016年に女性活躍推進委員会を発足、社内制度の充実や研修、社内広報による意識改革などの活動を続けてきました。現在は、多様な意見を経営に反映させるため、女性管理職比率を2027年に2%とすることを目標に定めています。2024年には管理職候補者への女性リーダー研修を実施しました。現在は女性管理職比率が1.6%となっています。

国内留学制度(産業技術短期大学への留学)

会社の業務に有用な人材を育成することを目的として、国内留学制度を設けています。

利用者の声



妙高工場
設備課
小林 大貴

本制度は、非常にメリットの多い制度だと私は感じています。理由はいくつかあるのですが1番のメリットは、一回社会経験をしたうえで再び学びの場に身を置くことです。それにより、自分の学びたいものが明確になっているので、より勉学に対し能動的に取り組むことができています。

また、他企業の派遣生との交流や新しい環境での生活など働いていた時とはまた違う様々な刺激を受けることができ非常に学びのある時間を過ごせると感じます。

働いていた時より自分に使える時間が増えるので、勉学は勿論、自己成長のために様々な経験ができるかと思っています。

私もこの制度のおかげで、様々な資格に挑戦することができています。この2年間で多くの知識や経験を得て、企業の成長や自身のこれからの成長につなげていきたいと考えています。

DC&M活動

企業が持続的に成長するためには、現場力の維持と向上が欠かせません。そのため、製造や設備に関する技術や技能を習得するための教育訓練計画を策定し、完了後に力量評価を実施しています。また、「継続的改善」を実現し、成長を支える「自律的で強い職場」を育むことを目的に、マネジメント層の積極的な関与を高めた小集団の取り組みであるDC&M(Denko Circle & Management)活動を全社的に展開しています。

管理職と社長の対話

2024年より社長と全管理職との対話を春と秋の年2回実施しています。2025年は管理職が「あるべき姿の実現に向けて取り組むべき課題と社長への質問」をテーマとして事前レポートを作成したうえで社長との対話に臨み、各グループでそれぞれの意見を交わしました。また、2026年4月には、2030年のあるべき姿の実現に向け、組織の実力を一層高めることを目的として、管理職が作成したレポートをベースに全役員で議論する役員合宿を行っています。こうした取り組みと並行し、当社では各職場・各階層において対話を通じた情報の共有とコミュニケーションの活性化を進めています。

人的資本経営基盤強化

ウェルビーイング経営

柔軟な働き方

時間と場所に制限のない柔軟な働き方を推進し事務職については、フレックスタイム制度やテレワーク制度を導入しています。また出産・育児、介護、配偶者転勤のために退職した従業員について再入社を認めるキャリアリターン制度も整えています。

- テレワーク制度
- フレックスタイム制度
- キャリアリターン制度

子育て、介護と仕事の両立

2019年および2021年に「くるみん」認定を取得した後も、当社は仕事と育児の両立支援を一層強化してきました。育児休業制度については法定基準を上回る内容に加え、休業期間の一部有給化を継続するとともに、従業員本人に加えて上司にも制度説明を行い、育児休業や短時間勤務制度への理解促進を図ってきました。これにより、制度の活用を後押しする環境づくりを進めています。また、年次有給休暇については法定を上回る年間6日以上の取得を義務化し、休暇取得の促進に取り組んでいます。2025年の年次有給休暇取得率は78.6%でした。さらに、ノー残業デーを実施し時間外労働の削減に向けた取り組みを進めるとともに、子どもの学校行事参加休暇を制定するなど、ワークライフバランスの向上に努めています。

加えて、多様性や働き方に関する理解を深めることを目的とした研修を継続的に実施し、従業員一人ひとりの意識向上を図ることで、相互に支え合う職場風土の醸成を進めてきました。こうした取り組みの積み重ねにより、当社の両立支援は「くるみん」認定取得時から一段と進展し、2026年2月に「プラチナくるみん」認定を取得することができました。今後も、仕事と育児のさらなる両立に向けて取り組んでまいります。

- 有給休暇の半日単位での取得制度、年間6日の取得義務化
- 法定を上回る育児休業制度(一部有給)
- 育児のための短時間勤務(小学校3年生終了まで)、勤務制限(時間外、深夜など)
- ベビーシッター料金の補助
- 子の看護のための特別休暇・積立年休活用(有給、最大10日)
- 子の学校行事に参加するための特別休暇(有給、小学6年生まで)
- 介護休業制度(介護休業の取得期間1年間)、介護休暇(有給、最大10日)



心身の健康ケア

従業員が、心身ともに健康に働き、最大限のパフォーマンスを発揮できるよう健康診断や健診結果のフォローに取り組んでいます。

- 健康診断に加え、人間ドック費用を補助
- 女性特有のがん疾患の早期治療につながる特定健診の全額補助
- インフルエンザ予防接種費用の全額補助
- ストレスチェックの実施(過重労働と判断した際には、速やかに産業医面談を実施する体制を確立)
- ストレス軽減措置として外部に専門家集団からなる相談窓口を設置
- メンタル疾患による休職時・復職時に産業医面談を実施
- 休職者の復職時におけるトライアル勤務制度の導入

エンゲージメント向上

エンゲージメントサーベイ

会社への貢献意欲・愛着心の向上は、人材の定着や組織の活性化と密接な関係があります。2023年からエンゲージメントサーベイを定期的実施し、課題の可視化を図っています。2025年は女性従業員におけるすべての主要項目において前年から大幅なスコアの改善が見られました。また、現場第一線を支えている、徳島工場の合金鉄製造部門で働く従業員と本社人事部門とのグループ面談を行い、それぞれの思いや疑問などをヒアリングし問題の把握に努めました。今後も継続的にサーベイを実施し、課題の把握と対応に努めながら、エンゲージメント向上を進めていきます。

従業員持株会向け譲渡制限付株式(RS)インセンティブ制度を導入

創業100周年を記念して、従業員持株会を通じた譲渡制限付株式(RS)の取得機会を創出するインセンティブ制度を導入しました。この制度の目的の1つは当社および当社の子会社の従業員の福利厚生増進策として、従業員の財産形成の一助となることです。また、同時に持続的な企業価値の向上を図るインセンティブを従業員に与えることで、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることも目的としています。

企業価値の向上が従業員の働きがいの動機づけとなり、全社一丸となって会社のさらなる成長を目指します。

多様な人材の活躍、キャリア支援

障がい者の活躍

障がい者の雇用については、重要な社会課題であるとの認識のもと、雇用の促進と働きやすい職場環境の整備に努めています。加えて、当社グループでは障がい者支援施設と連携を行い、施設外での就労が困難な障がい者の方へ、施設内で行える製造作業の業務委託を行うことで職業訓練や就労の場を提供しています。

こうした業務委託は当社グループの生産体制においても欠かせないものであり、これからもお互いの協力関係を長く継続してまいります。

2025年雇用率
1.85%

CSR「キャリア教育」

神栖第二中学校による企業訪問学習

茨城県にある神栖市立神栖第二中学校より「キャリア教育」の一環として当社を訪問したいというご希望をいただき、同校生徒の企業訪問をお引き受けしました。当社が行っている事業を知り、働くうえでやりがいや面白さに触れることで、自らの将来の職業を考えるきっかけや、事業活動を通じた地域社会への貢献といった実践的な学びを提供できるよう、引き続きキャリア教育への支援活動を行ってまいります。



人権の尊重

当社グループは、経営理念を実現するうえで、法令遵守および人権の尊重は企業が果たすべき社会的責務であると同時に、欠くことのできない倫理規範であるとの認識のもと「新日本電工グループ人権基本方針」を定めています。人権を尊重する風通しの良い職場づくりにより、性別や国籍、学歴等に関わらず従業員一人ひとりが個性と長所を活かし、多様な人材が持つ様々な魅力を最大限発揮できる企業を目指しています。

新日本電工グループ人権基本方針

- | | | |
|----------------|-------------------|----------|
| 1. 人権の尊重 | 4. 強制労働および児童労働の禁止 | 7. 教育と研修 |
| 2. 差別の撤廃 | 5. 労働安全衛生の確保 | 8. 情報開示 |
| 3. ハラスメント行為の禁止 | 6. 救済への取り組み | |

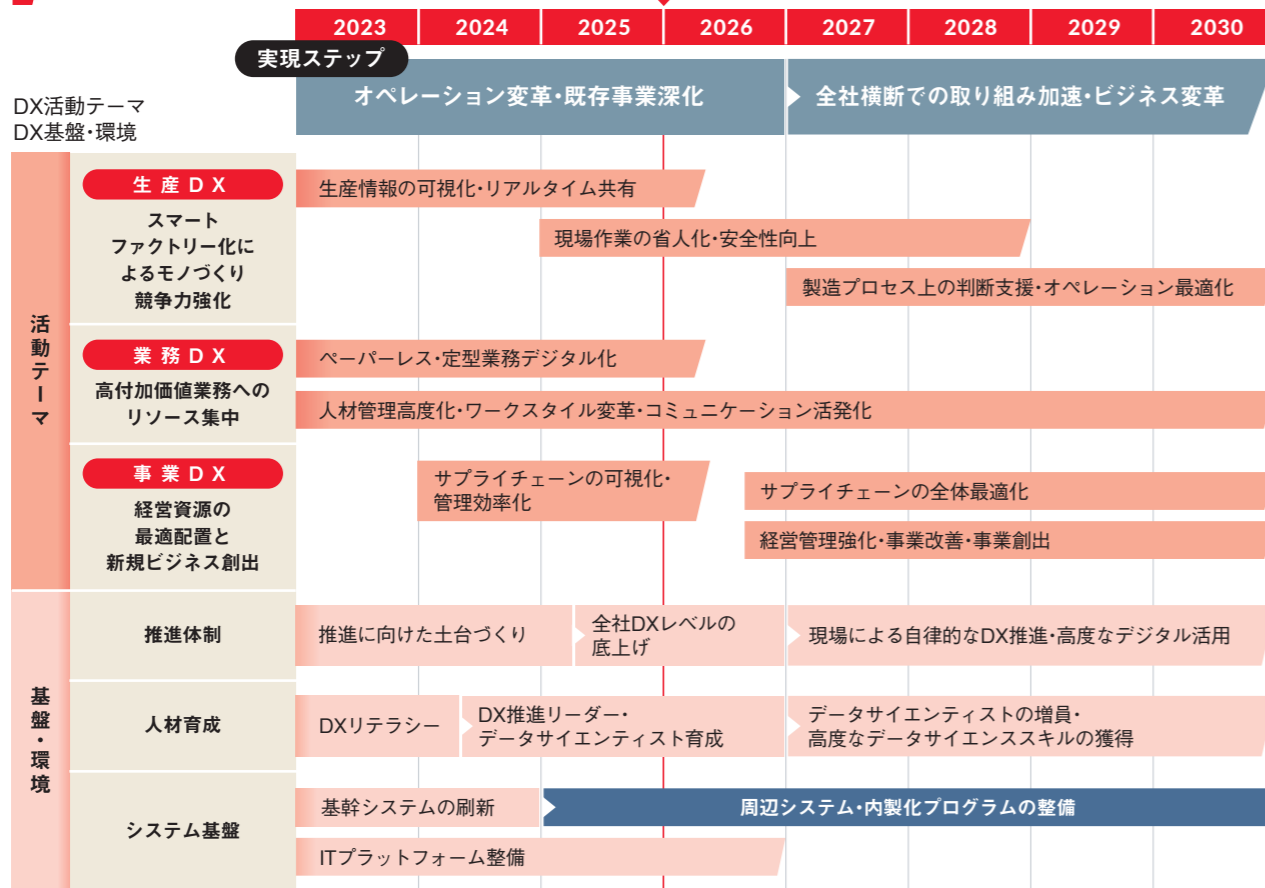
DX戦略

DX
ビジョン

デジタルの活用により自らが変革することで
最適なモノづくりと新たな価値創出を実現する

当社グループは、DXビジョンを実現する領域を「生産」「業務」「事業」の3つに分類し、それぞれの領域で新たな価値創出をしていきます。生産DXは工場を対象とし、スマートファクトリー化によるモノづくり競争力を強化します。業務DXはバックオフィスを対象とし、業務効率化により高付加価値業務へリソースを集中させます。事業DXは事業成長のため、経営資源の最適配置と新規ビジネスの創出を進めます。また、生産性・業務品質を上げるシステムの構築、ならびに自律的にDXを実現する推進体制の構築と専門人材の育成により、DX推進の基盤づくりを行っています。

DXロードマップ



DX推進方針

データ利活用フェーズへの移行を見据え、当社はトップダウンとボトムアップの両輪で全社的なDX推進を強化しています。事業戦略に直結する共通業務プロセスの標準化により全社最適を図る一方、全職場においてローコード・ノーコードツールを活用し、現場主導による課題解決と成功事例の横展開を進めています。さらに、社長を委員長とする「DX推進委員会」において、各部門の進捗や投資対効果をモニタリングしています。



DXの取り組み

スマートファクトリー化

当社では、「スマートファクトリー化によるモノづくり競争力の強化」を生産DXの中核に据え、計画的かつ段階的に取り組みを進めてきました。Phase 1では、生産情報の可視化・トレーサビリティの強化を中心に、IoT基盤の整備と帳票のデジタル化を推進しました。これにより、従来は紙や個別システムに分散していたデータが整理・統合され、生産状況を把握できる環境が整いつつあります。併せて、品質管理の高度化や省力化など、現場における具体的な改善効果も着実に表れ始めています。

Phase 1の取り組みを通じて、データを活用した改善の可能性が明確になりました。今後のPhase 2では、これまでに構築した基盤を最大限に活かし、データに基づく操業改善・生産計画の高度化、さらには設備保全や省人化への展開を本格化していきます。事業部門の戦略と現場課題を起点としたテーマ設定のもと、トップダウンとボトムアップを組み合わせたDX推進により、全社最適の実現と持続的な競争力の向上を目指します。



郡山工場の現場の様子

セキュリティ対策

当社は、事業活動を支える情報基盤の安全性確保を重要課題とし、情報セキュリティの強化を継続的に推進しています。サイバー攻撃に対する「侵入前対策」として、ファイアウォールへの多要素認証の導入や、専門業者による24時間365日体制でのPCなどの監視体制をすでに構築しました。併せて、全従業員を対象とした標的型攻撃メール訓練やセキュリティセミナーを開催し、リテラシーの向上を図っています。万が一の侵入に備えた「侵入後対策」についても、クラウド移行の推進などにより一部実施してきましたが、今後は、すべてのアクセスを信頼せず常に検証する「ゼロトラスト」の考え方の導入検討も含め、さらなる強化を進めます。具体的には、拠点間での感染拡大を防ぐため、ネットワークシステムの更改を予定しています。加えて、工場ネットワークの可視化を進め、制御用と業務用のネットワーク分離を行います。また、主要サーバのバックアップ強化も順次開始します。これらの「侵入前対策」と「侵入後対策」を両輪とし、より強固なセキュリティ基盤を構築してまいります。

基幹システム刷新

1990年代より完全内製で運用してきた基幹システムを刷新しました。長年培ってきた独自の業務ノウハウを継承しつつ、最新のWeb技術を導入することで、次世代に向けた強固な事業基盤を構築しています。この刷新により、システムのブラックボックス化を防ぎ、属人化の解消と維持コストの適正化を実現しました。また、直感的なユーザーインターフェースへの移行と画面情報量の拡充により、従業員の業務スピードが向上し、業務生産性の最大化につなげています。さらに、各種帳票の完全PDF化によるペーパーレス化を加速させ、環境負荷の低減を図るとともに、社内でのデジタルデータ活用をより一層促進していきます。

DX社内講習会

DX推進の一環として、味の素(株)においてDX推進に携わった谷社外取締役による社内講演会を実施し、部門を越えて多数の従業員が参加しました。講演では「DXは単なるデジタル技術の導入にとどまらず、何のために行うのかという目的を明確に持ち、組織のあり方そのものを変革することである」という本質が深く語られました。さらに、現場に眠る知恵をデジタルの力で組織全体の競争力へ昇華させるプロセスや、失敗を過度に恐れることなく小さな成功体験を地道に重ねて、自律的な風土を醸成していく重要性を改めて再認識しました。



DX社内講習会の様子

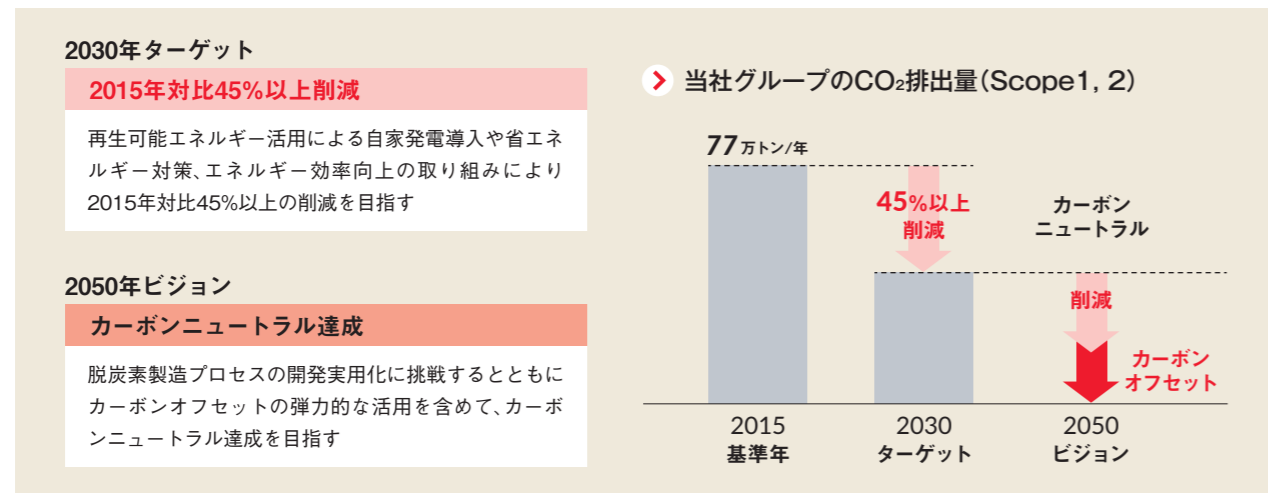
気候変動への対応

カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

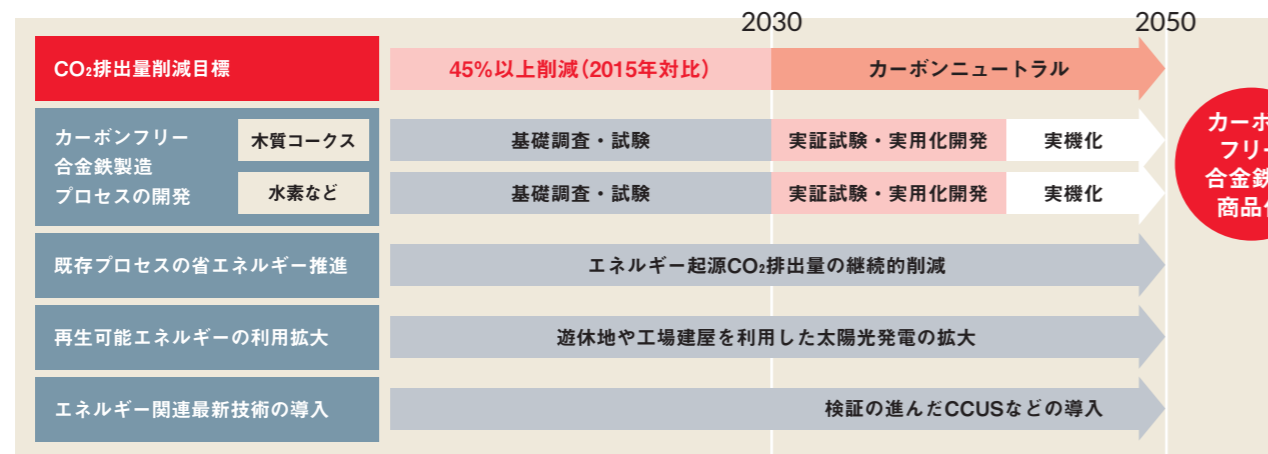
当社グループは、地球規模での気候変動が人類の存続に影響を与える大きな課題であるとの認識のもと、「持続可能な地球環境の維持と脱炭素の実現に向けた2050年カーボンニュートラルへの挑戦」をサステナビリティ経営の重要課題ととらえ推進しています。2022年に2050年のカーボンニュートラル実現に向けたロードマップを策定し、CO₂排出量の削減を目指して事業・研究開発に取り組んでいます。

CO₂排出量削減シナリオ

当社グループは、これまで積極的な省エネ活動やエネルギーの高効率化などCO₂排出量の削減に取り組んでまいりました。2050年のカーボンニュートラル実現に向け、2030年には2015年対比45%以上削減するという目標も掲げ、取り組んでいます。



カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップ



Pick UP

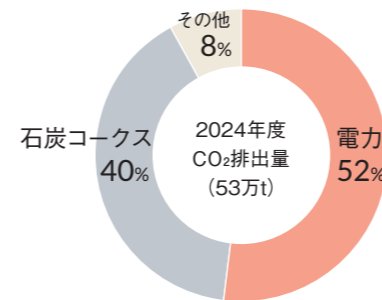
合金・CN 開発部の新設

カーボンニュートラルへの取り組みを推進するため、研究所に2026年4月1日付で合金・CN (カーボンニュートラル) 開発部を新設しました。これまで製品・技術開発部の課相当組織であったものを部相当組織へすることでGX(グリーントランスフォーメーション) 推進を加速します。

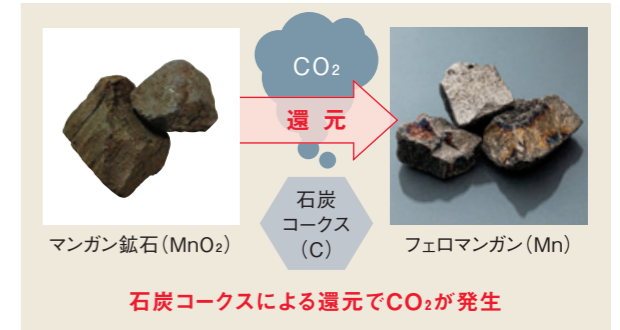
CO₂排出量削減の取り組み

当社グループ主力製品の1つである合金鉄(フェロマンガ)は自然界に存在するマンガ鉱石から酸素を除去する還元反応により製造されています。この還元反応には石炭コークスの使用が最適ですが、この反応によりCO₂が不可避免的に発生します。当社グループでは、電力やガスといったエネルギーの高効率化やグリーンエネルギーへの転換を進めるとともに、合金鉄の製造過程で発生するCO₂排出量を削減する革新的な製造プロセスの開発実用化にもチャレンジしています。

▶ 当社グループエネルギー起源別CO₂排出量比率



▶ 合金鉄製造における還元反応



取り組み

▶ 革新的な高炭素フェロマンガ還元技術の研究

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) が公募する「脱炭素社会実現に向けた省エネルギー技術の研究開発・社会実装促進プログラム」のインキュベーション研究開発フェーズに「フェロマンガ製造プロセスに関する脱炭素・省エネの技術開発」を提案し、2024年6月に採択されています。本研究開発成果をもとにNEDOによるステージゲート審査を通過し、2026年4月から実用化開発フェーズ(〜2030年度)に移行しました。本フェーズでは、新しいプロセスの実装に向けた主要課題に対する技術開発を推進し、合金鉄製造の還元反応過程における脱炭素と省エネルギーの両立を目指します。

▶ 再生可能な還元材(木質コークス)の活用

合金鉄製造に使用する石炭コークスの約2割を2030年までに木質コークスに置き換える計画で検討を進めています。これまで複数の産地の木質コークスの品質・コスト両面からの評価と、社外研究機関との連携も含めたラボレベルの基礎研究、徳島工場の実機電気炉でのトライアルといった木質コークスの活用に向けた技術開発を進めてきました。現在は、木質コークスの実機テストを行いながら、供給メーカーの選定や定常的に使用するための安全・環境面を含めた設備対策についての検討を進めています。



▶ 徳島工場 ガスエンジン発電設備設置

CO₂排出量削減施策の一環として、徳島工場にガスエンジン発電設備の設置を決定しました。合金鉄電気炉の副生ガスを活用するもので、これにより年間3,000トンのCO₂削減を見込んでいます。設備設置は2026年に着工し、2029年4月の運転開始を予定しています。投資金額は約17億円を見込んでおり、経済産業省の「省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業」の補助金約6億円を活用する予定です。将来的には増設も視野に入れて計画しており、CO₂排出量の削減をさらに促進します。



CDPスコア 2025年度気候変動で「B」評価

CDPは、英国の慈善団体が管理する非政府組織(NGO)であり、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営している団体です。当社は2024年度に引き続き気候変動で「B」評価を取得しています。

安全・環境・防災・品質

安全衛生

当社グループは、安全衛生基本方針のもと、労働安全衛生マネジメントシステムのレベルアップとともに、従業員の安全と健康を確保すべく活動を行っています。

安心安全な職場づくり

当社グループは、労働災害防止において、リスクの先取りとその低減が重要であると考え、「確実な危険予知(KY)の実施」および「リスク抽出と改善の推進」を安全活動の重点施策として位置づけています。2025年はより安心安全な職場環境を構築するため、工場と本社が一体となり、作業変化点におけるKYの徹底、現場に潜在するリスクの抽出、および作業標準の再整備に取り組みました。その結果休業以上の災害発生件数は2024年の5件から減少し、2件となりましたが、目標である休業以上災害ゼロには至りませんでした。

基本方針

- すべての業務遂行は、その前提として安全と健康を第一に確保し、人命尊重を旨とする
- 安全衛生管理活動の根本は予防活動にあり、労働災害の未然防止に努める

目標 休業以上災害発生件数 0件

手順毎KY

休業以上災害ゼロを達成するため、2026年から新たに「手順毎KY」という手法を導入しています。これは各手順のリスクに重みづけをして重点的に対策を打つ従来手法ではなく、製造工程における作業手順毎に抽出したすべてのリスクに対して対策を講じるやり方です。これにより、近年の傾向である「ちょっと気を付ければ防げた災害」の予防に努めてまいります。

動画形式の作業標準

一方、現場実習期間の確保や作業の勤所などの伝承課題に関しては、富山工場に試験的に導入していた動画形式の作業標準の他工場への水平展開を推進しています。動画形式の作業標準は文章によるマニュアルより情報量が多いため、伝わりづらかった細かい作業についても簡単に伝えられ、学習効率が向上しています。また、携帯端末を活用することで、時間や場所を問わず教育を受けられる仕組みを整備しており、特に経験の浅い若手従業員にとっては繰り返し学習でき、正確な作業の早期習得が期待できます。当社グループはこれら対策を着実に実行し、従業員の安全確保に向けた取り組みを積極的に推進していきます。



第三者機関による認証取得

当社グループは、ISO45001マネジメントシステムの活用により、労働災害をはじめとするリスクを漏れなく排除する仕組みをつくり、従業員が安全安心に働くことができる労働環境の構築を目指しています。2023年8月に妙高工場、2024年4月に富山工場で認証を新たに取得し、すでに認証を取得している徳島工場、鹿島工場とあわせ4拠点で取得しています。引き続き全6事業所での取得に向けて取り組みます。



快適な職場環境づくりと心身の健康増進

当社グループは、新5S教育の推進などにより快適な作業環境を維持するとともに、設備改善対策を着実に実施し、職業性疾病の防止に取り組んでいます。また、産業医とも連携して働き方改革への対応、ストレスチェックの実施、メンタルヘルス対策の推進、生活習慣病・腰痛症・身体機能低下に対するの各種予防啓蒙を行うなど、従業員の健康管理にも取り組んでいます。

環境

当社グループは、環境基本方針のもと、法令遵守はもちろん、環境リスクへの確実な対応により地域の環境保全を図り、持続可能な社会の発展に貢献する活動を進めています。

環境リスクマネジメント

当社グループは、ISO14001のマネジメントシステムの活用により、環境リスクへの確実な対応とともに環境保全活動を推進しています。大気、水、土、廃棄物処理などについては、取扱物質や設備などに応じた環境影響評価を行い、環境負荷低減のために必要かつ確実な対策を講じています。

環境教育

従業員に対する定期的な環境管理に関する教育や実地訓練など、事故の未然防止に向けた教育、訓練の充実を図っています。これらの取り組みにより環境事故発生件数ゼロを目指しています。

目標 環境事故発生件数 0件

防災

当社グループは、防災事故発生件数ゼロを目標に従業員一人ひとりの防災対応力を高めるべく、防災管理体制および発災時対応の確立など全社をあげた防災活動に取り組んでいます。

防災リスク低減活動

当社グループは、台風や地震・津波などの自然災害に対するマニュアル整備や各種訓練を実施しています。また、火災、爆発などの工場災害に対しては、事業所ごとのリスクアセスメントによる発災リスクの抽出、抽出されたリスクに対するソフト・ハード対策によるリスク低減と残留リスクの管理、各種訓練(総合防災訓練、火災時の初動訓練など)を実施し、防災リスク低減に取り組んでいます。

目標 防災事故発生件数 0件

品質

当社グループは、品質基本方針のもと、お客様に信頼されご満足いただく製品・サービスを提供すべく、品質の向上に向けた活動を推進しています。

基本方針

- 法令・規則の遵守
- 顧客要求事項を満たした製品およびサービスの一貫した提供
- 品質保証上の不適切な事案発生リスクの低減
- 品質マネジメントシステムの継続的改善

品質マネジメント

当社グループでは、ISO9001を基盤とした品質マネジメントシステムを構築し、製造およびサービスに携わる全従業員が一体となってその運用を推進しています。このシステムを活用し、製品やサービスをお客様に提供するプロセス全体を適切に管理することで、高品質な価値を継続的にお届けすることを目指しています。

品質マネジメント活動については、各工場の品質保証部門が中心となり、自律的な運用を進めています。課題が発生した際には、本社部門と緊密に連携し、迅速かつ適切に対応しています。また、継続的な教育プログラムを実施することで、品質コンプライアンスや基本ルールを全従業員に浸透させています。さらに、品質内部監査や品質パトロールを通じて品質リスクを抽出し、是正することで、従業員の品質意識を高め、品質問題の未然防止に取り組んでいます。

加えて、標準化、システム化、自動化といった課題にも積極的に対応しています。これにより、製品出荷に関わる試験や検査の信頼性を向上させ、お客様に安心と信頼をお届けできる体制を強化しています。

ステークホルダーエンゲージメント

「ステークホルダーとの建設的なコミュニケーション」をマテリアリティの1つに定め、情報開示の拡充による企業価値の向上を目指しています。

	考え方	対話手段
株主・投資家	<p>当社グループは投資判断に重要な情報を適時・適切に開示を行うとともに、各種エンゲージメント活動によって理解促進を図っています。</p> <p>年に2回実施している決算説明会は資料開示だけでなくウェブサイト上に動画、書き起し文を公開しています。</p> <p>2025年には初めてとなる個人投資家の皆さまを対象とした会社説明会と、個人株主の皆さまを対象とした鹿島工場見学会を行いました。今後も継続的に個人投資家の方を対象とした説明会などを開催し、当社の事業についての理解を深めていただくための機会を設けます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算説明会(2月、8月) ● 1 on 1 面談(2025年度 23回) ● 個人株主向け説明会(10月9日実施) ● 個人株主向け工場見学(11月11日実施) ● IRメール配信サービスの利用開始
従業員	<p>当社は人材を競争力の源泉としてとらえ、人的資本経営の取り組みを進めています。</p> <p>詳細はp.45 人的資本経営の基本方針をご覧ください。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメントサーベイ ● 人事制度の充実 ● 教育・研修の充実 ● 労働組合との対話
取引先	<p>当社グループは、「パートナーシップ構築宣言」によるサプライチェーン全体の連携・共存共栄を進め、経営理念に基づき公平かつ公正な取引を実施します。また、調達基本方針に基づき、取引先とともにコンプライアンス・環境負荷低減・人権尊重・労働基準などの社会的責任にも配慮した調達活動を実践し、取引先とともに気候変動などの環境課題や人権尊重などの社会課題の解決に向けた取り組みを推進してまいります。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">サステナブル調達基本方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンスの徹底 ● 調達活動における環境負荷低減(地球環境)への配慮 ● 人権の尊重、労働環境への配慮 ● 公平かつ公正な取引による競争機会の提供 ● 製品・サービスの安全と競争力の確保 ● 責任ある鉱物調達への対応 ● 信頼関係の構築 <p>詳細はウェブサイトをご覧ください。 https://www.nippondenko.co.jp/sustainability/society/</p> </div>	
地域社会	<p>国内6か所に工場・事業所を構える当社にとって、地域社会とのコミュニケーションは円滑な事業運営を行っていくうえで非常に重要です。また、少子高齢化によって若年層が減少していく中では企業向けの製品・サービスを提供している当社にとって、人材確保の面からも各地域での存在感を高めていくことは重要です。地域プレゼンス向上を目指して、これまで以上に地域社会とのコミュニケーションに積極的に取り組んでいきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域イベントへの参画 ● 工場地域での認知度向上施策 ● 鹿島アントラーズFCのクラブパートナー ● 茨城ロボットのシルバースポンサー ● ネーミングライツ(徳島大学、茨城工業高等専門学校)

(具体的な事例)

株主・投資家

個人投資家様向け説明会

2025年10月2日に野村インベスター・リレーションズが主催する個人投資家様向け合同セミナーに初参加しました。約180名の投資家の皆さまを前に、青木社長が会社概要・成長戦略などについて説明した後、質疑応答を行いました。焼却灰資源化事業の注目度は高く、参入障壁や今後の成長見通しなどについてご質問をいただきました。当社の事業は一般の方にはなじみが無く、また5つの異なる事業を営んでいるため、全体を理解することが難しい会社ですが、後日のアーカイブ配信視聴者を含むアンケートでは、説明会の内容を約9割の方が理解、多くの方が投資を考えたという回答を得ました。当日の資料は当社ウェブサイトの「個人投資家のみなさまへ」のページにて公開しています。



個人投資家様向け説明会の様子

鹿島工場見学会

2025年11月11日に株主様向け工場見学会を初開催し、株主様とご家族の計20名を焼却灰資源化事業の拠点である鹿島工場へ招待しました。平田工場長による鹿島工場および焼却灰資源化事業の概要説明の後、実際に溶融炉を見学しました。参加者からは焼却灰の回収地域の拡大、コスト構造、焼却灰を再利用してできたそれぞれの製品の割合などについて、多くの質問をいただきました。

見学会後のアンケートでは、実際に設備を見たことで事業理解が深まった、事業の成長性を感じることができたなど好意的なご意見をいただきました。



焼却灰溶融炉の見学の様子

地域社会

学校施設のネーミングライツ

社名認知度向上を目的に、徳島大学および茨城工業高等専門学校の施設のネーミングライツを取得しました。ネーミングライツの取得は今回が初めての取り組みです。徳島大学では図書館、茨城高専では広場と学生食堂といった多くの学生が集い交わる場所に当社名を愛称として付与しています。人材確保の一環として実施した施策ですが、当社の徳島工場と鹿島工場がある地域での認知度を高め、地域に根差し愛される企業を目指します。



茨城工業高等専門学校でのセレモニー

鹿島アントラーズ冠試合・高校生招待企画

2023年からクラブパートナーとして鹿島アントラーズを応援しています。2025年に引き続き、2026年3月22日に行われた明治安田J1百年構想リーグ地域リーグラウンド EAST 第8節において、冠試合を開催しました。当日はスタジアムの装飾や青木社長によるキックインセレモニーを行って社名やロゴマークを知ってもらうとともに、多くのアントラーズサポーターの方が当社イベントブースを訪れました。

また、採用活動における当社の認知度向上のため、今シーズンも鹿島アントラーズのホームゲームに毎試合10名の高校生を招待する企画を実施中です。こちらの企画も好評で、多くの高校生からご応募いただいています。



冠試合開催日の当社ブース

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2026年4月1日現在)

取締役



青木 泰
代表取締役社長

1983年4月 新日本製鐵(株)(現 日本製鐵(株))入社
2007年4月 同社バンコク事務所長
2009年6月 ニッポン・スチール タイ出向
2011年4月 新日本製鐵(株)(現 日本製鐵(株))
原料第一部長
2015年4月 新日鐵住金(株)(現 日本製鐵(株))
執行役員 原料第二部長委嘱
2018年4月 同社常務執行役員
原料に関する事項管掌
2020年3月 当社取締役副社長
2021年1月 当社代表取締役社長(現任)



小林 二郎
取締役
専務執行役員
経営企画、海外事業管理
に関する事項管掌および
社長特命業務

1988年4月 新日本製鐵(株)(現 日本製鐵(株))入社
2013年4月 新日鐵住金(株)(現 日本製鐵(株))
欧州事務所長
2017年5月 同社経営企画部 部長
2019年4月 日本製鐵(株)参与 原料第二部長委嘱
2023年4月 同社執行役員 原料・機材管掌
原料第二部長委嘱
2024年3月 当社取締役専務執行役員 経営企画、
海外事業管理に関する事項管掌
2025年1月 当社取締役専務執行役員 経営企画、
海外事業管理に関する事項管掌
および社長特命業務(現任)



積田 正和
取締役
常務執行役員
人事、人材開発、総務、
内部統制に関する事項管掌

1986年4月 当社入社
2010年3月 当社秘書・人事部長
2015年3月 当社参与 人事部長委嘱
2018年1月 当社執行役員 環境システム事業部長委嘱
2020年1月 当社執行役員 人材開発センター長委嘱
2024年1月 当社常務執行役員
人事、総務、内部統制に関する事項管掌
人材開発センター長委嘱
2024年3月 当社取締役常務執行役員
人事、総務、内部統制に関する事項管掌
人材開発センター長委嘱
2026年1月 当社取締役常務執行役員 人事、人材開発、
総務、内部統制に関する事項管掌(現任)



岸川 勉
取締役
常務執行役員
生産技術、設備企画、安全環境、
研究開発、情報システムおよび
電力事業に関する事項管掌

1985年4月 日本重化学工業(株)入社
1998年1月 湖南新日重化有限公司出向
技術・品質保証部長
2003年7月 当社電池材料事業部 高岡工場長
2019年1月 当社参与 富山工場長
2021年1月 当社参与 生産技術部長委嘱
2022年1月 当社執行役員 生産技術部長委嘱
2024年1月 当社常務執行役員 電力事業に関する
事項管掌 生産技術部長委嘱
2025年1月 当社常務執行役員 生産技術、設備企画、
安全環境、研究開発、情報システムおよび
電力事業に関する事項管掌
2025年3月 当社取締役常務執行役員 生産技術、設備
企画、安全環境、研究開発、情報システム
および電力事業に関する事項管掌(現任)



三宅 康秀
取締役
執行役員
経理に関する事項管掌
経営企画部長委嘱
海外事業管理につき小林専務執行
役員を補佐
総務につき積田常務執行役員を補佐

1991年4月 日新製鋼(株)(現 日本製鐵(株))入社
2016年4月 同社財務部長
2020年4月 日本製鐵(株)財務部 部長
2022年4月 日本製鐵(株)財務部 部長
兼 総務部部長代理、人事労政部部長代理
2023年4月 当社執行役員
2024年1月 当社執行役員
経理、海外事業管理に関する事項管掌
経営企画部長委嘱
2024年3月 当社取締役執行役員
経理に関する事項管掌
経営企画部長委嘱(現任)

社外取締役



中野 北斗
社外取締役
(独立役員)

1983年4月 (株)日本興業銀行(現 (株)みずほ銀行)入行
2002年4月 (株)みずほコーポレート銀行(現 (株)みずほ
銀行)市場企画部欧州資金室参事役
2010年4月 同行執行役員 国際為替部長
2013年7月 (株)みずほ銀行執行役員 国際為替部長
2015年10月 (株)みずほフィナンシャルグループ
常務執行役員 東アジア地域ユニット長
2016年4月 みずほ証券(株)常務執行役員
グローバルマーケット部門副部長
2018年3月 (株)アシックス取締役
2020年3月 同社常務執行役員
2021年3月 当社社外取締役
2021年6月 五洋建設(株)社外取締役(現任)
2024年3月 当社社外取締役(監査等委員)



森 清
社外取締役
(独立役員)

1984年4月 三井物産(株)入社
2007年7月 内蒙古オールドス電力冶金有限公司 副総経理
2011年10月 三井物産(株)合金鉄部長
2012年4月 同社中国事業部長
2014年3月 三井物産(広東)貿易有限公司董事・総経理
2017年4月 三井物産メタルズ(株)代表取締役社長
2019年4月 三井物産(株)理事
2021年6月 四国化成ホールディングス(株)社外取締役(現任)
2024年4月 アサヒセイレン(株)社外取締役(現任)
2026年3月 当社社外取締役(現任)

監査等委員である取締役



小野 健太郎
社外取締役
監査等委員
(独立役員)

1988年4月 新日本製鐵(株)(現 日本製鐵(株))入社
2012年10月 新日鐵住金(株)(現 日本製鐵(株))
関係会社部上席主幹
2016年4月 同社室蘭製鐵所 総務部長
2019年4月 大阪製鐵(株)執行役員
2019年6月 大阪製鐵(株)取締役 経営企画、財務、総務、
関係会社に関する事項管掌
2021年6月 日鉄物流(株)取締役執行役員 経営企画、
財務、総務、人事労政に関する事項管掌
2022年4月 当社取締役常務執行役員 経営企画、財務、
総務、人事労政に関する事項管掌
2025年3月 当社社外取締役(常勤監査等委員)(現任)



谷 昌浩
社外取締役
監査等委員
(独立役員)

1985年4月 味の素(株)入社
2006年7月 インドネシア味の素社
モジョケルト工場長
2008年7月 同社副社長
2012年7月 味の素(株)九州事業所長
2013年6月 同社執行役員九州事業所長
2015年6月 同社執行役員食品生産統括センター長
2017年6月 同社執行役員グループ調達センター長
2020年7月 同社執行役員DX推進部長
2021年6月 同社アドバイザー
2022年3月 当社社外取締役
2024年3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



末村 あおぎ
社外取締役
監査等委員
(独立役員)

1992年10月 朝日新和会計社
(現 有限責任 あずき監査法人)入所
1996年4月 公認会計士登録
1999年8月 (株)ゴールドクレスト入社
2002年1月 住友商事フィナンシャルマネジメント(株)入社
2004年11月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
2008年6月 同監査法人社員(現 パートナー)
2022年1月 末村あおぎ公認会計士事務所設立(現任)
2022年6月 リケンテクノス(株)社外取締役[監査等委員](現任)
2023年3月 当社社外監査役
2024年3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2024年6月 野村不動産ホールディングス(株)社外取締役
[監査等委員]

スキル・マトリックス

分野	独立役員	経営企画 事業戦略	財務・会計 金融・経済	人事・労務 人材開発	ガバナンス・ リスク管理・法務 コンプライアンス	生産・技術 研究開発	営業・購買 マーケティング	グローバル	環境 サステナビリティ
青木 泰		●		●			●	●	●
小林 二郎		●					●	●	
積田 正和				●	●		●		
岸川 勉						●		●	●
三宅 康秀		●	●						●
中野 北斗	●		●				●	●	
森 清	●	●					●	●	●
小野 健太郎	●	●	●	●	●				
谷 昌浩	●			●		●		●	
末村 あおぎ	●		●	●	●				

常務執行役員

西尾 清明 徳島工場長 委嘱

中里 圭一 機能材料事業および焼却灰資源化事業に関する事項管掌

執行役員

田中 徹 総務部長 委嘱
人事につき積田常務執行役員を補佐

松田 隼人 焼却灰資源化営業部長 委嘱

岡 猛敏 アクアソリューション事業および
大阪営業所に関する事項管掌

平田 敦嗣 鹿島工場長 委嘱

宮内 義浩 合金鉄事業に関する事項管掌
海外事業管理につき小林専務執行役員を補佐

太田 聡 研究所長 委嘱
機能材料事業につき中里常務執行役員を補佐

コーポレート・ガバナンス

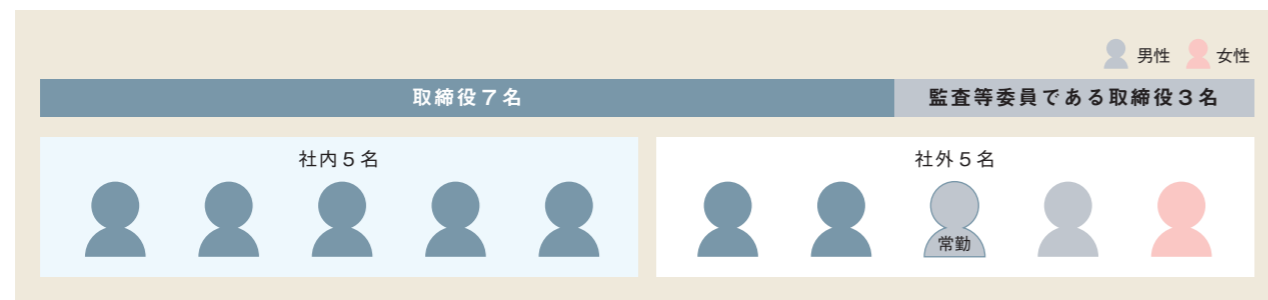
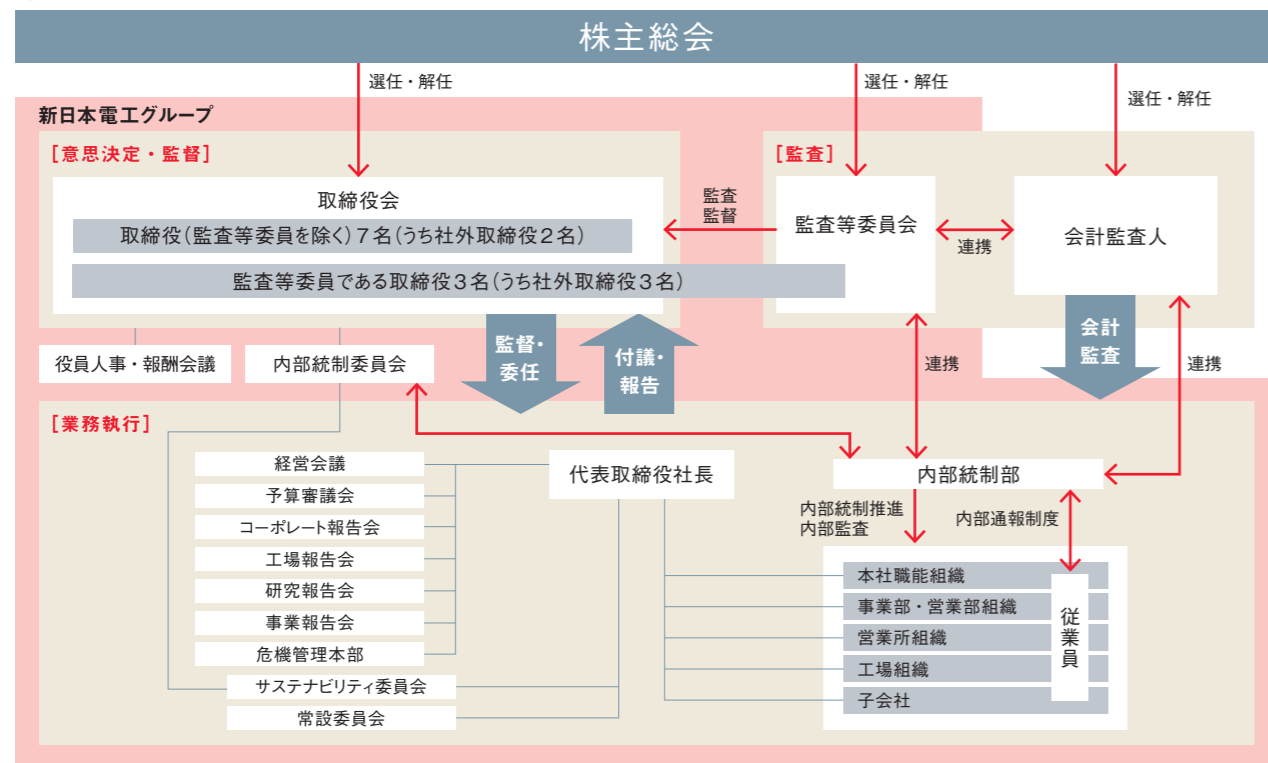
基本的な考え方

当社は、株主をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会などの立場を踏まえたうえで、株主から経営を付託された者としての受託者責任や様々なステークホルダーに対する責務を負っていることを認識しつつ、経営理念のもと、透明、公正かつ迅速果断な意思決定を行うための仕組みの整備と健全な企業家精神発揮の促進を通じて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、当社のコーポレート・ガバナンスを充実させています。

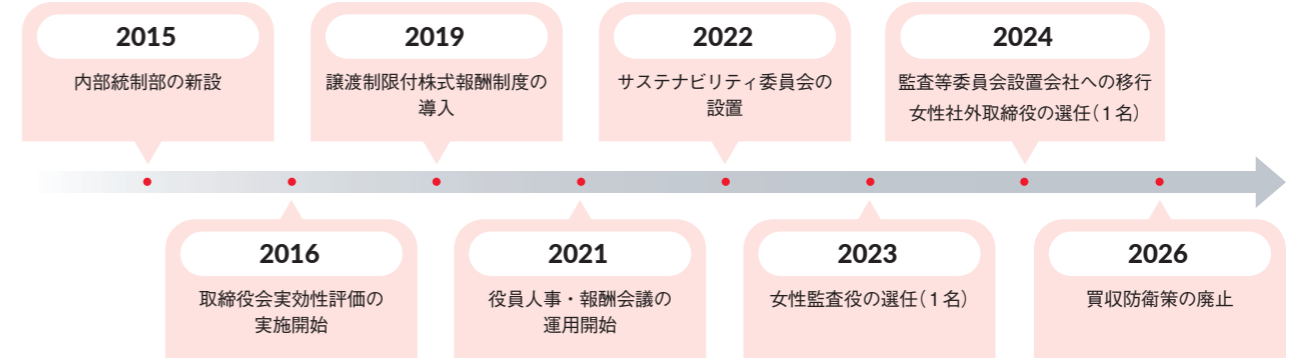
コーポレート・ガバナンス体制

当社は、持続的な成長と企業価値の向上を目指し、コーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組んでおり、重要な業務執行の決定権限の一部を取締役会から取締役へ委任することにより意思決定・業務執行を迅速化し、経営の中長期的な方針に関する議論を深めるとともに、取締役会の監督機能の強化などによりコーポレート・ガバナンスを充実させ、さらなる企業価値向上を図るために、「監査等委員会設置会社」を採用しています。

体制図



コーポレート・ガバナンス強化の変遷



取締役会

当社は、取締役10名(うち社外取締役5名)で構成される取締役会が経営全般に関する重要な意思決定を行うとともに業務執行全体を監督しています。多様な視点から、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、監督機能の一層の強化を図ることを目的に、2026年3月27日開催の第126回定時株主総会において社外取締役5名を選任しており、5名全てを独立役員として東京証券取引所に届出をしています。独立性のある社外取締役による経営の監督・監視機能の強化を図ることによりコーポレート・ガバナンスの充実をより一層実現できると考えています。

- 主な審議内容、活動内容
- 業務執行のための重要事項
 - サステナビリティ課題取り組みの進捗状況
 - 各事業の業務執行状況の報告
 - IR・SR活動報告
 - 焼却灰資源化事業の成長戦略投資

監査等委員会

監査等委員会は、適正なコーポレート・ガバナンス体制に基づく当社グループ全体の健全な発展を確保すべく、取締役の経営活動とガバナンスの運営状況を中立的、公正な観点から監視しています。監査等委員会は、監査等委員である取締役3名で構成され、3名すべてが社外取締役であり、3名すべてを独立役員として東京証券取引所に届出をしています。

- 主な審議内容、活動内容
- 監査方針および監査計画の策定
 - 取締役の職務執行の状況
 - 中長期的な企業価値創造の進捗状況
 - サステナビリティ課題の進捗状況
 - 内部統制システムの整備・運用状況
 - 事業報告などの適正性
 - 会計監査人の監査の相当性
 - 会計監査人の評価および選任

取締役会の実効性評価

当社は2025年度中に、独立社外取締役と代表取締役との個別対話、社内取締役による意見交換、全取締役による懇話会の実施などにより取締役会の実効性を検証いたしました。その結果、取締役会の運営、決議・報告されている項目、審議時間はいずれも適切であることを確認いたしました。とりわけ近年においては2024年3月の監査等委員会設置会社への移行を契機として、コンプライアンス、ガバナンスなどに関する監督機能が向上したことに加え、社内外の取締役の多様な視点によるオープンで活発な議論がより深化していることが認められたことなどにより、当社取締役会の実効性は確保されていると評価しています。

さらなる深化のための検討課題

- 付議事項の効率化
 - 論点をより明確にした簡潔な説明および資料
 - 役員人事・報酬会議の運営および監査等委員会、取締役会への報告の充実化
 - 社外取締役、女性取締役比率の向上
 - IR・SR活動の推進、市場の求めに応じた適切な発信
 - 短期的な業績や既存事業にとらわれず、より広範、長期的な目線での企業価値、目指す姿などに関するより深い議論
- これらの課題に対して対応を検討してまいります。

取締役に対するトレーニング

当社は、社内外を問わず、取締役の役割・責務や、職務を執行するうえで必要な事項についての研修を行っています。特に社外取締役については、就任に際して当社の経営理念・事業内容などについての説明を行うほか、就任後も当社事業への理解を促進することに努めており、対応が適切にとられているか否かについて、取締役会は取締役会の実効性に関する評価を通じて確認しています。

社外取締役への情報共有

当社の社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、必要に応じ監査等委員会や代表取締役社長との定期会議の場などに社外取締役の参加を認めるとともに、常勤監査等委員である取締役は、入手した必要な情報について共有化に努めるなど、社外取締役との連携を確保します。

報酬

報酬の決定方針

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬は、担当する職位および会社業績等を踏まえた適正な水準を基本方針としています。具体的には、業務執行取締役の報酬は、「固定報酬である金銭報酬」「業績連動報酬である金銭報酬」「株式報酬」の3つで構成され、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み固定報酬である金銭報酬のみを支払います。

固定報酬である金銭報酬は、月例報酬とし、各取締役の職位、個別の取締役にかかる経営内容および会社業績等を勘案した額を支給することを定めた当社の基準に基づき決定することとしています。

業績連動報酬は、前事業年度の業績等を考慮して支給されるものとし、事業活動の成果とともに当該事業年度における会社の実力を正確に示す指標として設定した実力ベース経常利益(在庫影響などの一過性要因を除いた連結経常利益)を基準として総支給額を決定し、各取締役の職位に応じて分配のうえ、月例報酬として支払います。

非金銭報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、株主との一層の価値共有を進めるため自社株報酬(譲渡制限付株式報酬)とし、各取締役の職位、個別の取締役にかかる経営内容および会社業績等を勘案した自社株式数を付与することを定めた当社の基準に基づき決定し、毎年一定の時期に支給しています。

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、関連する業種・業態に鑑み、固定報酬である金銭報酬を主として、業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等を適正な割合で組み込むこととしています。また、監査等委員である取締役については、その職務に鑑み固定報酬である金銭報酬のみを支払うこととしています。

金銭報酬および株式報酬については、2024年3月28日開催の第124回定時株主総会において報酬総額を決議しています。

報酬の決定手続

各取締役(監査等委員である取締役を除く。)の金銭報酬および非金銭報酬は、前述の各方針に基づき独立取締役を含む取締役会において決議しています。

報酬に関わる事項の検討機関については、社外取締役が過半を占める「役員人事・報酬会議」を設置し、「役員人事・報酬会議」は外部データを参照しながら各報酬の職位別、個人別の額の妥当性につき議論を行い、経営環境の変化に応じ、報酬水準、算定方法などにつき適時・適切に見直しを検討しています。取締役会は、「役員人事・報酬会議」による検討結果を踏まえて適正に役員報酬基準の改定を行っています。

取締役候補者の指名と経営陣幹部の選解任を行うにあたっての方針と手続

指名、選解任方針

経営陣幹部の選任並びに取締役候補者の指名に関しては、当社グループ事業の内容や対処すべき課題などを踏まえ、また当社連結経営の遂行にあたり、中長期的な企業価値の向上という観点も踏まえた最適な規模・構成とすべく、取締役会が、個々の経験・識見などを考慮したうえで審議し決定することとしています。当社の取締役会は、当社の各事業についての専門能力・知見を有する社内出身の取締役と、多様な事業などの経験や知識、高い専門性や見識および中立で客観的な視点を有する複数の社外取締役により構成することでその多様性とバランスを実現するとともに、経営環境の変化に応じた機動的な意思決定と実効性のあるコーポレート・ガバナンスの仕組みを整えるため、現行の規模が適正であると考えています。

取締役候補者の指名および役付取締役の任命は、能力、資質、リーダーシップ、およびこれまでの業務実績などを総合的に勘案し、取締役会が決定しています。

監査等委員である取締役候補者の指名は、前述に加え、公平普遍性、独立性および任命後の監査等委員会の構成などを総合的に勘案し、監査等委員会の同意を経て、取締役会が決定します。

執行役員(役付取締役を除く。)の任命は、能力、資質、リーダーシップ、およびこれまでの業務実績などを総合的に勘案し、執行役員規程に基づき、取締役会の授権を受けた代表取締役社長が決定し、取締役会へ報告します。

経営陣幹部の解任に関しては、社内規程に解任の要件を規定しており、解任要件を満たした経営陣幹部は、取締役会の決議をもって解任されることとなります。

経営陣幹部および取締役の人事に関わる事項につき広く検討する機関として、独立社外取締役および代表取締役社長をメンバーとする「役員人事・報酬会議」を設置しています。なお、同会議では議長を代表取締役社長とし、議長は独立社外取締役から適宜、適切な意見を徴しています。

内部統制

内部統制システム

当社グループは、企業倫理の確立と国内外の法令およびその精神を遵守し、良い企業市民として信頼を得るために、新日本電工グループ企業行動憲章および社員行動指針を制定しています。常設の「内部統制委員会」を設置し、コンプライアンス活動の全社的推進を図るとともに、照会・通報の窓口を設け、違法行為があった場合の早期発見と是正に取り組んでいます。

リスク管理体制につきましては、経営リスクの管理と低減を総括する組織として、常設の「内部統制委員会」を設置し、事業活動全般にわたり生じうる様々なリスクについて、監査等委員会との情報の共有に努めるとともに、そのリスクの分析や対応策の検討を定時または必要に応じ随時に、取締役会に報告または意見書を提出する体制としています。万一、多大な損失が予想される経営危機が発生した場合には、直ちに「危機管理本部」を設置し、必要な対応を迅速に行い、損害・影響などを最小限にとどめる体制を整えています。

自律的内部統制活動

当社グループは、価値創造の基盤としての内部統制の目的として以下の2つをあげています。

- 1 公正・透明かつ適法な事業活動を推進するための基盤整備
- 2 社員がルールに則って安心して業務に邁進できる基盤の整備

これら目的に向けて当社グループが推進しているのが、自律的内部統制活動です。自律的内部統制とは、自社の業態に即した内部統制システムを自ら構築するとともに、その業務に最も精通する担当者が点検を行うという考え方です。一般的には専門部門による監査で不備やミスを発見して是正を行いますが、当社グループでは管理部門からの指示で動くのではなく、以下のように自らが率先して内部統制活動を行っています。

本活動を継続的に進めることにより、健全な企業基盤を構築し、不正や不祥事のない企業を維持してまいります。

PDCA報告	当社およびグループ会社の各内部統制責任者が、自組織の内部統制年度計画を設けて、年度単位でPDCAを回し継続的な改善を図っています。
内部統制自己点検	年に1回、最新リスクを反映したチェックリストを用いて、自主点検を実施しています。点検結果については、内部統制部が往査時に確認を行います。
類似リスク点検	年に4回、他社で発生した事故・事件の事例を用い、類似リスクの点検を行っています。資料共有や読み合わせなどを行うことで未然防止に役立っています。
社員意識調査アンケート	年に1回、社員意識調査アンケートを行っています。社員からの生の声を聞くことで、リスクの早期発見、会社施策の効果確認などに役立っています。
分野別研修	定期的に、職能組織が分野別教育を実施しています。様々な分野に関する研修を重ねることで、社員の知識蓄積、コンプライアンス意識向上に役立っています。

政策保有株式に関する方針

当社は、営業上の取引関係の維持・強化、提携関係の維持・発展、事業活動の円滑な推進などを通じた当社の中長期的な企業価値の向上を目的に、政策保有株式(当社、関係会社株式以外のすべての株式)を保有しています。また、この政策保有株式については、毎年定期的に取締役会において、保有意義に加えて投資先企業の業績や財務体質などを評価し、その縮減(売却)も含む保有の適否を検証しています。

財務・非財務ハイライト(11カ年推移)

財務

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	百万円	82,902	58,486	71,346	73,944	70,477	54,004	65,978	79,341	78,390	78,235	77,277
実力ベース経常利益	億円	—	—	—	—	—	—	52	56	55	52	53
在庫影響等	億円	—	—	—	—	—	—	17	48	△ 31	△ 3	△ 26
経常利益	百万円	211	1,614	9,239	1,947	△ 6,426	3,063	6,870	10,367	2,420	4,859	2,703
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	△ 14,181	△ 116	7,988	2,352	△ 14,240	2,615	7,768	7,949	4,330	3,144	1,418
設備投資額	百万円	2,861	3,729	7,715	7,356	6,902	3,205	3,716	5,555	3,826	3,851	4,086
減価償却費	百万円	3,297	1,538	1,433	1,721	2,437	1,824	2,124	2,463	2,945	3,245	3,665
研究開発費	百万円	523	438	413	452	423	345	353	559	631	588	683
総資産	百万円	92,827	84,563	98,447	99,786	85,224	86,171	95,888	104,943	100,750	102,200	93,414
自己資本比率	%	68.5	72.4	71.8	69.2	63.6	65.4	67.0	65.9	70.9	72.1	76.0
ネットDEレシオ	倍	0.00	△ 0.21	△ 0.05	0.06	0.20	0.17	0.12	0.18	0.15	0.15	0.11
固定比率	%	46.3	46.4	52.6	58.1	65.6	67.8	66.0	69.4	68.8	65.5	69.0
棚卸資産回転期間	月	4.3	5.1	4.7	5.3	4.8	6.4	5.3	5.4	5.8	6.1	5.6
1株当たり配当額	円	5	5	13	5	0	5	16	17	9	11	12
ROE(自己資本利益率)	%	△ 20.0	△ 0.2	12.1	3.4	△ 23.1	4.7	12.9	11.9	6.2	4.3	2.0
実力ベースROE	%	—	—	—	—	—	—	6.0	5.9	5.5	5.0	5.1

非財務

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
従業員数(連結)	人	1,039	953	957	994	977	976	943	950	937	950	964
女性従業員数(連結)	人	70	82	90	123	127	133	129	129	132	135	135
従業員数(単体)	人	455	475	480	722	783	767	740	616	625	783	799
平均勤続年数(単体)	年	15.7	15.3	18.1	13.5	13.4	14.7	15.1	15.4	16.3	16.5	16.6
障がい者雇用率(単体)	%	—	—	0.7	1.5	2.0	2.1	2.5	2.5	2.2	2.1	1.9
有給休暇取得率(単体)	%	58.3	60.0	63.9	66.6	66.9	62.0	71.8	74.5	76.0	75.6	78.6
育児休業取得率(連結)	%	—	—	—	—	92.3	92.6	90.9	82.4	90.5	90.9	88.8

企業概要

会社の概要 (2025年12月31日現在)

商号	新日本電工株式会社
英文商号	Nippon Denko Co., Ltd.
創業	1925年10月
本社	〒103-8282 東京都中央区八重洲1-4-16 (東京建物八重洲ビル4階) TEL:03-6860-6800(代) FAX:03-6860-6832

従業員数	964名
資本金	11,120百万円
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ●合金鉄 ●機能材料 ●焼却灰資源化 ●アクアソリューション ●電力

会社の株式に関する事項 (2025年12月31日現在)

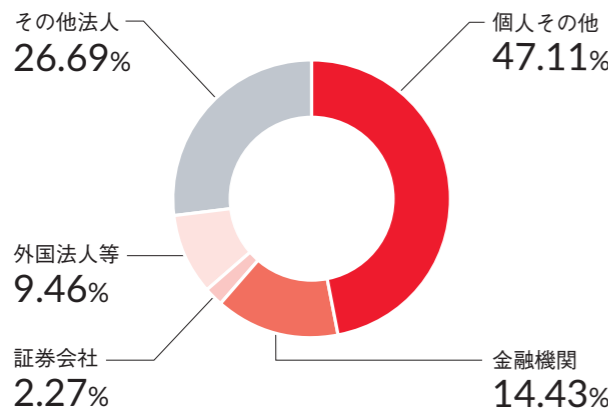
発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式総数	137,386,472株
株主数	32,580名

大株主の状況 (2025年12月31日現在)

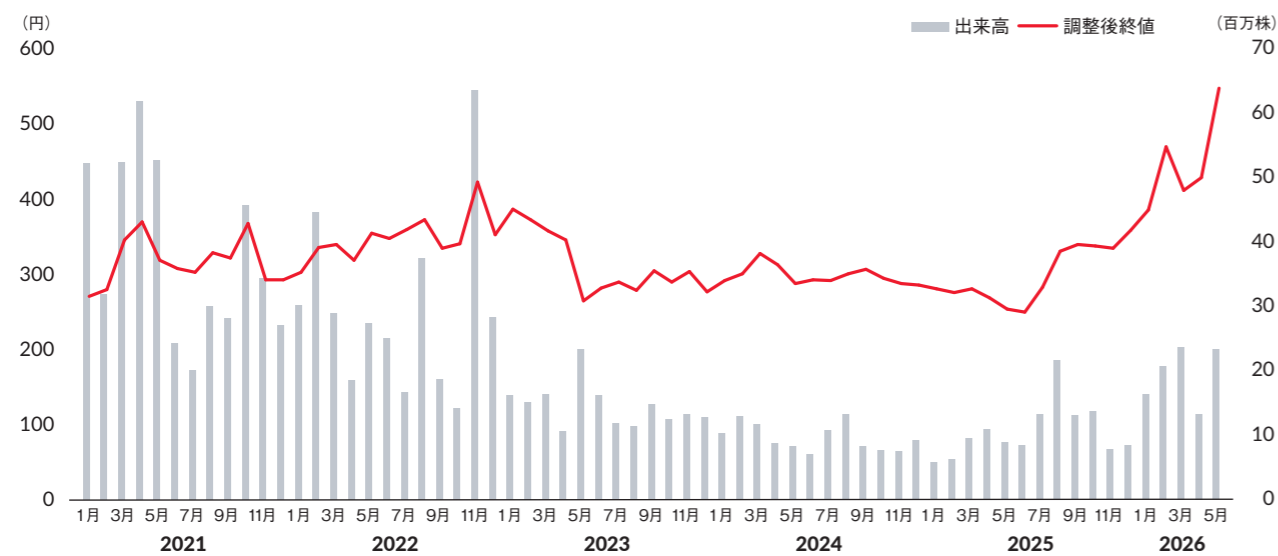
株主名	所有株数 (千株)	持株比率 (%)
日本製鉄株式会社	30,314	24.29
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	14,233	11.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,479	2.79
新日本電工取引先持株会	2,495	2.00
日鉄鉱業株式会社	2,100	1.68
新日本電工従業員持株会	1,873	1.50
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,515	1.21
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,367	1.10
紀岡直樹	1,300	1.04
日鉄物産株式会社	1,072	0.86

(注)持株比率は自己株式(12,597,919株)を控除して算出しています。

株主分布状況 (2025年12月31日現在)



株価および出来高の推移



事業所一覧

- 妙高工場**
主な製造品目: 水素吸蔵合金, リチウムイオン電池正極材, マンガン系無機化学品
- 日高事業所 幌満川水力発電所**
事業内容: 水力発電
- 富山工場 (射水地区)**
主な製造品目: 酸化ほう素, フェロボロン
- 富山工場 (高岡地区)**
主な製造品目: リチウムイオン電池正極材
- 徳島工場**
主な製造品目: 高炭素フェロマンガン, 低炭素フェロマンガン
- 研究所**
主な製造品目: 酸化ジルコニウム, 酸化ほう素
- 九州営業所**
- 大阪営業所**
- 本社 (東京)**
- 鹿島工場**
事業内容: 焼却灰資源化
- 郡山工場**
主な製造品目: 排水処理装置, 純水製造装置

グループ会社

子会社	事業内容
リケン工業株式会社	高炉や転炉、電気炉の温度・成分計測、電気計装、制御およびその関連する業務
電工興産株式会社	運送業および倉庫業、鉄鋼用原料の販売
栗山興産株式会社	ポリエチレン製パイプ・製袋品・ネット・シート、塩化ビニール製パイプの製造および販売
日電徳島株式会社	構内作業・運送業、船舶代理店業および燃料類の販売
中電興産株式会社	産業廃棄物、特別管理産業廃棄物、一般廃棄物の収集運搬業 一般貨物自動車運送業(関自振第2397号)および倉庫業(関運倉第342号)
関連会社	事業内容
Pertama Ferroalloys Sdn. Bhd.	合金鉄の製造および販売
Kudumane Japan合同会社	マンガン鉱山の権益保有