

フォトニクス事業

事業概要

フォトニクス事業は新事業推進本部で取り組んでおり、人工水晶、ニオブ酸リチウム (LN)、および窒化ガリウム (GaN) の結晶育成・加工がコア技術です。源流は人工水晶にあり、結晶の育成・販売を開始してから40年近い歴史があります。この間、結晶の育成技術、加工技術を発展させながら、光学ローパスフィルタ、水晶ウェハ、波長板といった製品の提供のほか、受託加工も行っています。培った技術力や経験を活かして、新素材であるLNやGaNの結晶事業も推進しています。特にGaNでは、低欠陥の大型結晶の量産技術として東北大学、三菱ケミカル株式会社とアモノサーマル法を共同開発しました。

人工水晶の育成・加工はファインクリスタル、LN結晶の育成・加工はファインクリスタルいわきが主に担っています。高品質な結晶を自ら製造できるだけでなく、近年では異種材料の接合技術を進化させ、光通信用途などで要求される各種接合基板への取り組みを強化しています。

現状分析 | 強みと課題

結晶育成プロセスにおいては、コア・コンピタンスである「溶かす」「固める」技術を駆使しています。長年培ってきた結晶の育成技術、加工技術といったソフトウェア的な強みに加え、結晶を高温・高圧下で育成するために不可欠な压力容器（オートクレーブ）を自社で開発・設計・製造することができ、压力容器の素材には当社独自の高耐熱・高耐食合金を用いているなど、ハードウェア的な強みもあります。ご提供する製品に対して

も、人工水晶・LN結晶といった独自結晶材料そのものを当社グループで製造でき、切断・研磨などの基本的な加工技術、さらに異種材料の接合技術を有しています。

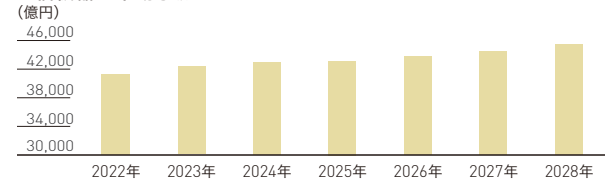
結晶そのものの品質の担保、その品質を実現する製造装置と製造条件、さらに最終製品としての性能を見据えた基板加工までを一貫してご提供できることが最大の強みです。

現状分析 | 事業環境

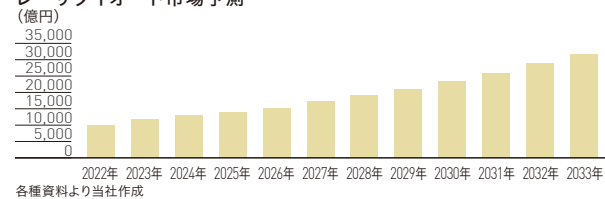
「高速・大容量」「低遅延」「多数接続」を特長とする次世代高速大容量通信のニーズが高まっています。通信網を形成するインフラでは、高速動作と省エネルギーとを両立する大量の光通信・光変調器用基板、高周波 (RF) デバイスなどが求められ、その実現には高品位な結晶 (素材)、基板が不可欠です。

一方、GaNはレーザダイオード (LD：高輝度プロジェクタなどの特殊高輝度照明向け) 用途としても、競合材料がないといわれるほど高いポテンシャルがあります。既存のハイドライド気相成長法 (HVPE) に比べて、当社の採用するアモノサーマル法は品質、生産性の面で優れています。

通信機器の市場予測



レーザダイオード市場予測



TOP Message

専門役
常務理事
新事業推進本部長、
(兼) 新事業推進本部
フォトニクス事業室長
花村 卓見



事業部トップからのメッセージ

1988年に創業したファインクリスタルにおける人工水晶の製造・加工事業が、フォトニクス事業の源流です。2010年代までは水晶／LNの「複屈折性」を活かした製品に特化しておりましたが、水晶／LNの持つさまざまな電氣的、光学的特性を活かす形で、高品質かつ高精度な新たな結晶基板の開発をお客様のニーズに合わせて鋭意進めています。さらに新たにラインアップしたGaNを加えた3つの結晶材料で、当社は、光デバイス、光通信デバイス、パワーエレクトロニクス領域において、より高輝度、大容量、低遅延、省電力といった、これから期待される重要な社会的課題の解決に対する最適なアンサーを、当社が長年培ってきた技術ポテンシャルと新たなノウハウを融合させる形で、提供していきたいと考えています。

サステナビリティ マネジメント

ESG推進担当取締役メッセージ

2022年11月に制定・特定した新たな企業グループ理念体系、マテリアリティ、そして2023年7月に策定したサステナビリティ基本方針に基づき、サステナビリティ経営を推進しています。2024年6月には新中期経営計画「JGP2028」を策定しました。10年後の2033年度に目指す姿として、『売上高5,000億円規模の企業グループを目指す』という財務目標だけでなく、『社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装を通じて持続可能で豊かな世界の実現に貢献する』というサステナビリティ目標との同時実現を掲げました。

そこからバックキャストした「JGP2028」では、『新たな成長に向けた変革と挑戦』と位置づけ、マテリアリティを解決しながら“企業価値を向上”するとともに、“経営基盤の整備”を進めることで、2028年度に売上高3,800億円以上の企業グループへの成長を目指します。

この達成には、サステナビリティマネジメントのさらなる強化が不可欠であり、環境、社会、ガバナンスに関わる各種取り組みを充実させていきます。

サステナビリティ基本方針の詳細は、ホームページをご参照ください。

サステナビリティ経営： https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/sustainability_management.html



取締役執行役員
ESG推進担当、環境管理担当、
総務部長
中西 英雄

サステナビリティに係るガバナンスと推進体制

サステナビリティの推進活動は、2021年4月に設立した、ESG推進担当取締役を委員長とする「ESG推進委員会」が行っています。気候変動に関わる戦略の検討のほか、ESGに関連する各種議題の協議も行っています。取締役会はESG推進委員会の活動に関する報告を受けるなど、適切に監督を実施しています。

なお、当社はESG活動を全社的に推進する専属組織として「ESG推進室」を2022年4月に設立しました。当社グループの気候変動対応やESGに関わる活動に関しては、ESG推進委員会が中心となり、ESG推進室を通じて本社部門、事業部、製作所、グループ会社が連携しながら推進しています。

推進体制図については、ホームページをご参照ください。

サステナビリティ経営： https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/sustainability_management.html



環境マネジメント

基本的な考え方

当社グループでは、「日本製鋼所グループ 企業行動基準」を定め、環境問題への取り組みは企業としての重要な責務であることを認識し、主体的に活動することを表明しています。2024年10月には当社グループの環境基本方針を改定しました。本方針は、経営戦略会議^{※1}と社外役員連絡協議会^{※2}での審議を経て、経営戦略会議で承認されています。

※1 代表取締役社長を議長とし、全社内取締役および代表取締役社長が指名する執行役員で構成

※2 代表取締役社長を議長とし、代表取締役社長、代表取締役副社長、全社外役員、全社内監査役および社長が指名する執行役員で構成

環境基本方針

当社グループは環境との調和が社会の一員たる企業の重要な責務であることを認識し、環境保全に留意した生産活動と環境保全技術の追求を通して、生態系と調和した持続可能で豊かな社会の実現を目指して事業活動を行う。

行動方針

- 1 環境に関する取り組みを組織的に行い、環境マネジメントシステムの継続的な運用および改善を図る。
- 2 環境パフォーマンスを監視し、適正な目的および目標を定めて、循環型社会の構築、気候変動への対応、生物多様性への配慮、水資源の保全を推進し、環境負荷の低減を図る。
- 3 環境保全に寄与する製品およびサービスを社会に提供する。
 - ア 既存および開発製品・サービスについて機能的価値のみならず、省エネルギー・省資源性、リサイクル性、無害性などをライフサイクルアセスメント設計などで実現し、環境および安全衛生を含めた社会的価値の向上に努める。
 - イ 環境に係るニーズの把握と技術開発により、環境負荷を低減する製品およびサービスを提供する。
- 4 社会との共生を図る。
 - ア 環境情報を定期的に報告・開示し、ステークホルダーとの対話を図る。
 - イ お取引先に対しても環境配慮への理解・協力を求め、サプライチェーン全体で環境負荷の低減を図る。
 - ウ 本方針の周知、継続的な環境教育、拠点や地域の美化活動への参加などを通じて、従業員の環境意識向上に努める。

各事業所共通方針

事業所はその事業内容および地域社会などその取り巻く環境を考慮し、国際規格に準じた手法により環境方針、環境目的および目標を定めて活動する。

- ア 法規および会社が合意している外部との取り決めの遵守。
- イ 生物多様性への影響に配慮した、化学物質管理、大気汚染、水質汚濁、土壌汚染など環境汚染の予防、および廃棄物、排気、排水の削減や適正な処理。
- ウ 省エネルギー、省資源・リサイクルの促進などを通じた、エネルギーや資源の効率的活用の推進。
- エ 気候変動緩和に向けたCO₂排出量削減および、気候変動適応に向けた災害リスクの注視。
- オ 製造拠点所在地域の水ストレスレベルに応じた、水資源使用効率の適切な改善。
- カ 従業員および事業所の構内企業への事業所方針の周知および協力の要請。

環境中期計画の目標と進捗

達成度：◎達成 ○達成率80%以上 △達成率80%未満

重点項目	2023年度達成目標	2023年度実績	達成度	環境中期計画（JGP2025） 2025年度達成目標
環境マネジメント	取得済みISO14001認証の継続	取得済みISO14001認証の継続	◎	取得済みISO14001認証の継続 国内製造子会社のISO14001認証新規取得
気候変動対策	CO ₂ 排出量37.5%削減（2013年度比）	CO ₂ 排出量43.4%削減（2013年度比）	◎	2013年度比CO ₂ 排出量削減目標 2025年度45%削減、2030年度60%削減
	エネルギー使用量原単位1%以上の改善 （前年度比および5年度間平均原単位変化）	前年度比5.2%改善 5年度間平均原単位変化6.6%改善	◎	エネルギー使用量原単位1%以上の改善 （前年度比および5年度間平均原単位変化）
省資源・ リサイクルの推進	リサイクル率95%以上 （ただし、スラグ類・耐火物を除く）	リサイクル率95.3% （ただし、スラグ類・耐火物を除く）	◎	リサイクル率95%以上 （ただし、スラグ類・耐火物を除く）
化学物質の管理	PRTR [※] 法対象化学物質 排出・移動量原単位1%以上の改善 （前年度比および5年度間平均原単位変化）	前年度比8.1%改善 5年度間平均原単位変化4.3%改善	◎	PRTR法対象化学物質 排出・移動量原単位1%以上の改善 （前年度比および5年度間平均原単位変化）
法令遵守	法令違反0件	法令違反0件	◎	法令違反0件
	低濃度PCBの2027年3月までの処理	適切に進行中	◎	低濃度PCBの2027年3月までの処理
環境意識向上	統合報告書の発行 従業員への啓発・教育活動	統合報告書の発行 従業員への啓発・教育活動	◎	統合報告書による環境管理活動の対外開示 従業員への啓発・教育活動

※PRTR（Pollutant Release and Transfer Register）：環境汚染物質排出移動登録

環境マネジメント推進体制

当社グループは国際社会や地域との調和を図りながら事業活動を行うことの重要性を認識し、1997年より全社活動として環境管理活動を推進してきました。取締役会の決議により任命された環境管理担当取締役を委員長とする環境マネジメント委員会で、全社の年度環境管理方針・活動計画の策定、環境管理活動の進捗状況のモニタリング・評価を行っています。製作所には環境管理委員会を設けて環境管理活動を推進し、当社グループが一丸となって環境負荷の低減に取り組んでいます。また、環境マネジメントシステムにおける国際規格ISO14001の認証を当社の全製作所ならびに複数のグループ会社で取得しています。詳細はホームページをご参照ください。

環境マネジメント：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/environment/ems.html



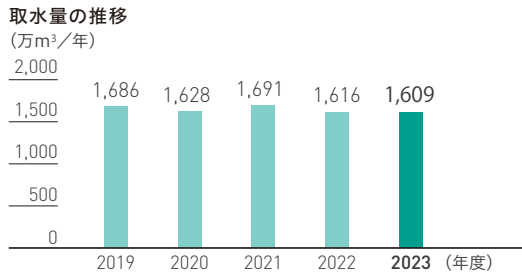
環境負荷の低減

水資源に対する考え方と取り組み

当社グループは世界資源研究所（WRI）の評価ツール「Aqueduct（アキダクト）」などを活用して製造拠点の水ストレスを毎年確認しており、2024年5月現在、水ストレス地域[※]に当社グループの製造拠点ははありません。当社グループの取水量の99%以上を占める日本製鋼所M&Eは、「Aqueduct」の現在評価・将来予測ともに水ストレスがLowである北海道に立地しています。同社では使用後の冷却水のリサイクルや海水の活用などにより淡水取水量の低減に取り組んでおり、さらに工業用水の一部の水源地管理も行っています。今後も定期的に当社グループの製造拠点の水ストレスを確認し、水ストレスレベルを考慮した適切な水資源の利用に努めます。

排水水質について、引き続き条例に基づき厳格な水質管理を行っています。

※Aqueductで水ストレスがHighもしくはExtremely highの地域



化学物質の適正管理

当社グループでは、化学物質をはじめとした環境負荷物質の管理を進め、環境負荷の低減に取り組んでいます。PRTR法に基づいて、PRTR法対象物質の排出量・移動量を各自治体に毎年報告しています。主に製鋼、溶接、めっき、洗浄、塗装などの製造プロセスで、PRTR法対象物質を使用しています。

PRTR法対象物質の排出量・移動量

	2022年度	2023年度
排出量 (t)	59.2	44.0
移動量 (t)	154.3	163.6
合計 (t)	213.5	207.6

廃棄物削減への取り組み

当社グループでは、リデュース、リユース、リサイクル（3R）を基本として、廃棄物量の削減に取り組んでいます。産業機械事業では、廃棄物の3Rの徹底により高いリサイクル率を維持しています。素形材・エンジニアリング事業では、社内外の鉄くずを原料として活用することで循環型社会に貢献しています。

廃棄物の最終処分量・リサイクル率

		2022年度	2023年度
産業機械事業	最終処分量 (t)	101	105
	リサイクル率 (%)	99.2	98.9
素形材・ エンジニアリング事業	最終処分量 (t)	25,270	21,392
	リサイクル率 (%)	64.7	65.9



気候変動への対応

TCFDへの対応

詳細はホームページをご参照ください。

気候変動対応：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/environment/climatechange.html



ガバナンス

当社グループは、気候変動を経営上の重要な課題の一つと捉えており、2022年6月にTCFDに賛同を表明しました。同年に、シナリオ分析、インパクト評価を実施済みです。気候変動に係るリスクおよび機会が当社グループの事業活動や収益などに与える影響について分析・検討し、TCFD開示フレームワークに沿った情報開示に取り組んでいます。

戦略

2030年を想定した気候変動がもたらす“リスク”（抜粋） 2030年を想定した気候変動がもたらす“機会”（抜粋）

1年間の営業利益額へのインパクト：小：～100百万円、中：100～1,000百万円、大：1,000百万円～

区分	タイプ	内容	影響度	
			2℃	4℃
移行リスク	政策・規制	炭素税の課税	中	－
		国境調整税の導入	小	小
	テクノロジー	生産設備の燃料転換、R&Dにかかるコスト	中	中
		従来型火力発電所建設縮小に伴う関連製品需要の減少	小	－
	市場	高炉から電炉へのシフトに伴う製鋼原料の調達コスト増加	中	中
		製品製造段階でのCO ₂ 排出量削減対策の遅れに伴う当社のESG評価・評判の悪化	中	中

区分	タイプ	内容	影響度	
			2℃	4℃
機会	市場	EV市場の拡大	大	大
		パワーエレクトロニクス市場、5Gインフラ市場の拡大	中	中
	エネルギー源	再生可能エネルギー発電の需要増加	中	中
		生産設備由来のCO ₂ 排出量への炭素価格導入後の税額軽減	大	－
	資源効率	CO ₂ 排出量の削減需要に寄与する製品・サービスの拡大	大	大
		プラスチックリサイクル需要、非化石燃料由来プラスチックの社会実装への貢献	小	小

「リスク」に対する具体的な取り組み

「炭素税の課税」への取り組み

2023年2月に閣議決定された経済産業省「GX実現に向けた基本方針」では、「炭素に対する賦課金」の導入について下記のとおりとなっています。「代替技術の有無や国際競争力への影響等を踏まえて実施しなければ、我が国経済への悪影響や、国外への生産移転（カーボンリーケージ）が生じるおそれがあることに鑑み、直ちに導入するのではなく、GXに集中的に取り組む5年の期間を設けたうえで、2028年度から導入する。化石燃料の輸入事業者等を対象に、当初低い負担で導入したうえで徐々に引き上げていく。したがって、当社グループの主要生産拠点（日本国内で4拠点）で排出するCO₂に対して、2030年までに欧州レベルの炭素税が課せられる可能性は極めて低いと予測され

ます。引き続き国内の税制動向に注目し、課税された際の財務インパクト軽減のために、また当社グループのCO₂排出削減目標達成に向けて、各種省エネルギー対策に加え、再生可能エネルギー発電電力、太陽光発電設備、CO₂を排出しない水素・アンモニアを燃料とする設備の導入を進めています。

2023年度は、再生可能エネルギー発電電力の導入割合を、広島製作所ではScope2の30%、横浜製作所では23%、名機製作所では20%に引き上げました。また、太陽光発電設備に関しても、広島製作所では2022年度に引き続き2023年度も増設しました。名機製作所でも太陽光発電を開始しました。

「機会」に対する具体的な取り組み

「再生可能エネルギー発電の需要増加」への取り組み

世界各国で再生可能エネルギー発電の導入が進んでいます。その半数以上が太陽光発電です。太陽光発電パネルの封止材には、ポリオレフィンエラストマー（POE）やエチレン酢酸ビニル（EVA）のフィルムが用いられますが、POEやEVAの原料（ペレット）の製造に当社の造粒機や二軸混練押出機が用いられています。太陽光発電の需要は今後も堅調に伸びると予測されており、当社にとっては機会と捉えています。

また、再生可能エネルギー発電を通じたCO₂排出量削減への寄与だけでなく、軽量のプラスチック製車載部品は自動車の燃費を向上させるなど、プラスチックはさまざまな場面でCO₂排出量の削減、すなわち気候変動の抑制に寄与します。

これらの背景から、樹脂材料の量産装置である造粒機や二軸

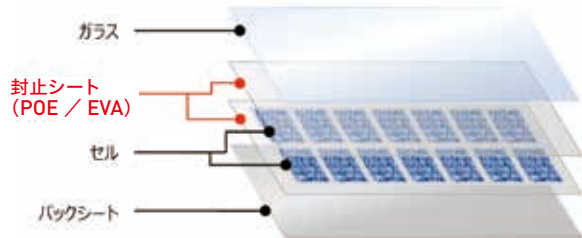
「原子力発電所、高効率GTCC発電所向け需要の増加」への取り組み

エネルギー安全保障と脱炭素の観点から各国の政策が変更され、原子力発電需要は中長期的に増加傾向を強めています。当社グループの原子力向け大型鋳鍛鋼部材（原子炉圧力容器部材、タービンロータシャフト、発電機シャフト）における豊富な製造実績と、各国における原子力規格への知見を活かし、当該製品を市場に提供していきます。また、基幹設備のリフレッシュ投資を行い、生産能力維持、効率改善を図り、市場への供給責任を果たしていきます。

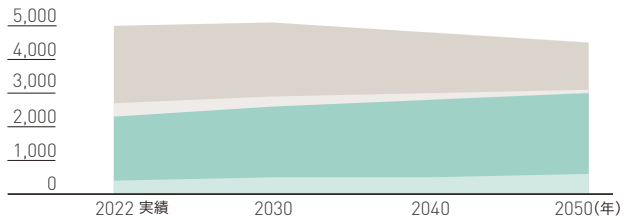
従来型石炭焚き火力発電方式より発電効率が高く、CO₂排出量が半減されるガスタービン・コンバインドサイクル発電方式（GTCC）などの高効率火力発電の需要も中長期的に継続すると予測されます。当社の大型耐熱素材製造能力を活かし、当該発電に使用される鍛鋼部材（タービンロータシャフト、発電機シャフト）需要に対応していきます。

混練押出機の需要は、今後、高水準で推移すると予測しています。そこで、当該装置の生産能力増強と効率化、組立能力向上に向けて、広島製作所の投資計画を推進し、需要に応えます。

ソーラーパネルの構造と封止シート

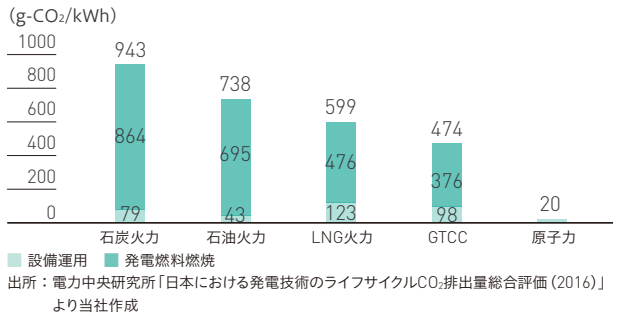


エネルギー別発電設備容量の見通し（政策ベース） （GW = 100kW）



出所：IEA「World Energy Outlook（世界エネルギー見通し）2023」より当社作成

各種電源別のライフサイクルCO₂排出量

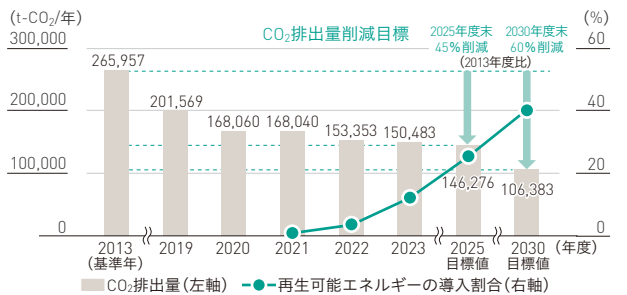


指標と目標

分類	管理指標	目標値（年度末）	
		2025年	2030年
生産活動におけるCO ₂ 排出量削減（Scope1、2）	CO ₂ 排出量削減率（2013年度比）	45%削減	60%削減
再生可能エネルギーの導入促進	全ての使用エネルギーに対する再生可能エネルギーの割合（Scope1、2）	25%以上	40%以上

気候変動に関するリスクと機会について、測定・管理する「指標と目標」はカーボンニュートラルの脱炭素社会に向けて、上表のとおり掲げています。また、環境に配慮した事業活動の展開も継続しており、「製品による脱炭素化」と「生産工程の脱炭素化」の両面から改善を目指し活動しています。CO₂排出量削減目標に関してはScope1、Scope2から取り組みを行っています。Scope3に関しては直近の実績の算定を終えています。

CO₂排出量（Scope1、2）削減計画と再生可能エネルギーの導入計画



※ CO₂排出量の算定範囲は本社および当社グループの主要製造拠点（広島製作所、横浜製作所、名機製作所、日本製鋼所M&E、JSWアクティナシステム）の合計



品質マネジメント

製品検査に関する不適切行為をめぐる経緯の概要

2022年5月に、子会社である日本製鋼所M&E（以下、M&E社）において、製品検査結果の改ざん・捏造・虚偽記載などの不適切な行為が行われていたことを公表しました。その後、外部弁護士で構成される特別調査委員会による調査結果と提言を真摯に受け止め、再発防止に向けた取り組みを継続しております。不適切行為と特別調査委員会の調査結果・提言の詳細はホームページをご参照ください。

品質検査の不適切行為に係る再発防止策の進捗について：https://www.jsw.co.jp/ja/news/details/20220624112349.html

再発防止ロードマップと進捗

当社グループは、原因分析に基づき、特別調査委員会からの提言を踏まえつつ、本件不適切行為に対する再発防止策を策定し、取締役会で全体像を決議したうえで、現在に至るまで実施しております。「品質保証体制改革」「組織風土改革」「プロセス改革」「ガバナンス改革」の4つの視点から抜本的な再発防止策を策定し、グループ一丸となって改革を進めております。実施にあたっては、第2線としての品質統括室が主導・指示・監督を行い、第3線である監査室がその進捗状況を定期的に監査し、取締役会で報告しております。

カテゴリ	再発防止策	具体的施策と2023年度進捗	実施部門
品質保証体制改革	全社的な品質保証体制の構築	品質統括室による定期品質監査（製作所5拠点 2回／年、関連会社14社 1回／年）	当社
	品質保証機能の独立性強化	品質統括室からの品質監査受審（原則2回/年、2023年度は4月、11月に実施）	M&E社
組織風土改革	品質コンプライアンス意識の強化・向上	品質コンプライアンス月間（2023年度は5月）の実施	当社
		当社社長によるM&E社でのタウンミーティング（2023年度は計11回）	当社
		M&E社経営層による現場従業員・若手管理職との懇談（1回／月）	M&E社
	組織風土の改革	製品安全文化醸成のためのセルフアセスメント（2023年度は2月に実施）	M&E社
		パーパス浸透プロジェクト - 社長タウンミーティング（本社、4製作所：全管理職） - パーパス浸透職場スモールミーティング（当社、関連：4,500名） - 部門推薦組織管理職パーパス研修（29名（第1回として））	当社
プロセス改革	検査業務のデジタル化	検査・試験記録作成をデジタル化する検査業務システムの構築（2024年9月本番運用開始）	当社 M&E社
	品質管理に対する適正な経営資源の投入	品質保証要員の増員・要員流動化の促進 検査業務効率化の設備投資（設備投資完了。2024年8月より運用開始）	M&E社
	品質保証プロセス強化	品質統括室本社室員のM&E社常駐（2023年4月から常駐）	当社
	顧客とのコミュニケーションの充実	顧客要求特性の明確化（引き合い全件に対応）	M&E社

※上表では、「統合報告書2023」P.40「品質マネジメント」に記載のロードマップで「完了」または「完了（運用中）」だった項目は記載しておりません。

品質展示室「VOICE509」の開設

M&E社内に品質展示室「VOICE509」を開設しました。製品検査に関する不適切行為の概要、事業への影響、原因分析結果などを開示し、確かな品質を達成するために当社グループの一人ひとりが未来に向かうための場所です。

「VOICE509」とは、二度と同じ過ちを繰り返さないことを心に刻み常に教訓としていくために、不適切行為の事実を公表した2022年5月9日「509」と、これにまつわるさまざまな声「VOICE」を体感・発信する場として命名したものです。

残る課題と今後の対応

■風土改革への取り組み ～組織風土改革プロジェクト～

当社グループ拠点を中心に3エリアに分け、「組織風土を変えたい」との熱い想いを持つ若手従業員を公募して、組織風土改革プロジェクトチームを発足させ、2023年8月から活動を開始しています。活動名称や方法はエリアによって異なるものの、①自部門だけでは解決できない課題を抽出して上層部を交えて解決策を見出していく、②部門間の垣根を越えてコミュニケーションを活性化させる、および、③失敗をオープンにして、チャレンジが推奨される組織風土を醸成させることを目指した活動を継続しています。

品質管理の考え方と体制

■考え方

当社グループでは、製品ごとにきめ細かい対応を行うことを目的とした、事業部あるいは製作所単位での品質マネジメント活動を行っております。

この活動に対して、コーポレートとしての監視・監督機能を強化するために、全社品質担当役員をトップとする「品質統括室」を

2022年9月に設置し、JSWグループ品質方針および品質基本行動指針の策定をはじめとする取り組みを行っています。品質コンプライアンス月間である2024年5月には、法令や規制、お客様の要求事項はもとより、自分たちで決めた社内ルールを遵守することを品質基本行動指針の第1項目に追加・明記しました。

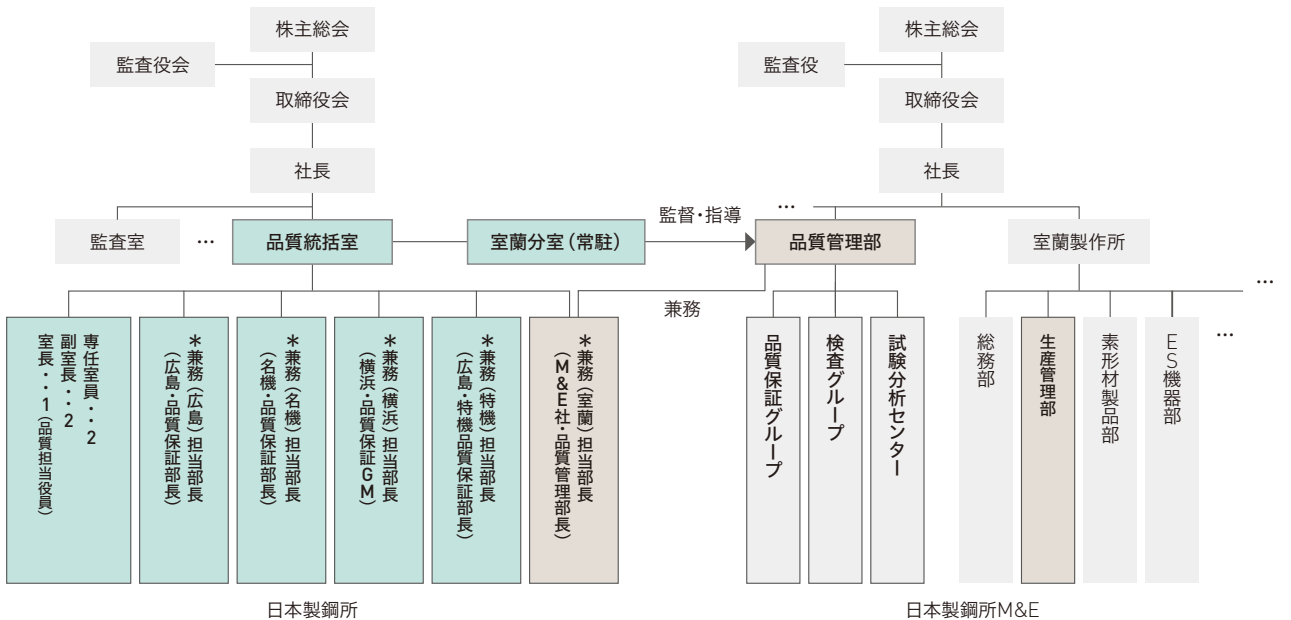
■体制

品質保証体制としては、品質統括室員にM&E社をはじめとした各製作所の品質保証部門長を兼務させることで、当社内の中立性を担保し、品質保証活動に係る牽制機能の実効性を確保していま

す。さらに、2023年4月に品質統括室室蘭分室を設置し、M&E社における品質保証活動の監督・指導の強化を継続しています。

品質方針および品質基本行動指針：https://www.jsw.co.jp/news/news_file/file/20240527_news.pdf#page=7

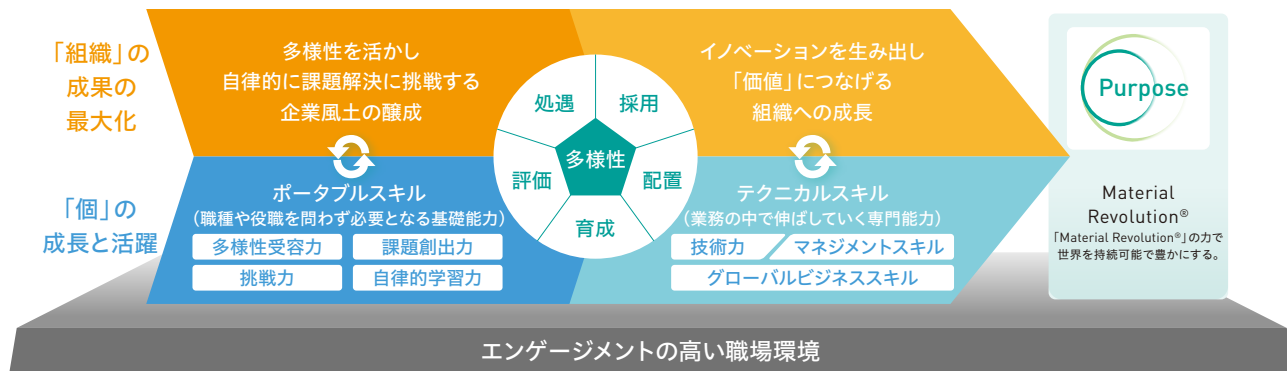
品質管理体制図





人的資本マネジメント

当社グループが目指す企業像は、「個の自己実現」と「組織の持続的成長」が相互循環する、「個」と「組織」が共に躍動しつづける企業」です。このために、「採用」「配置」「育成」「評価」「処遇」の各人事イベントを連環させて「多様な個の自律的な成長と活躍」と「組織の成果の最大化」を達成し、持続的な成長と企業価値の向上の実現を目指した人的資本戦略を展開しています。加えて、戦略を展開する基盤として良好な職場環境は必須であることから、エンゲージメントを高める施策も推進しています。



人的資本戦略

採用

事業戦略にマッチングした人材の獲得

当社グループの人員構成は、十分な経験を積んだ、高いスキルを有する30～40代の中間層の人材が豊富です。事業戦略を実行し、持続的成長を実現するには、事業を牽引するこの年代の人数

規模を維持・拡大させる必要があります。また、将来の中間層に成長する若手としての新卒者の採用に注力することを基本としつつ、経験者の採用も積極的、かつ通年で実施しています。

多様な人材の獲得

マテリアリティとして掲げるDEI&Bの推進のために、さまざまな属性や資質を持つ人材を採用し、多様性を向上させます。

属性面の多様性確保においては、現在は少数にとどまる女性従業員の比率の拡大を最優先としています。特に、採用に関する施策では、女性受験者の選考過程において、当社女性従業員による積極的なフォローを行うなどし、女性採用比率拡大につなげています。ほかに、障がい者、外国籍の方についても、さまざまなチャンネルを活用するとともに、本人のキャリア志向とのマッチン

グを重視した採用活動も推進しています。

一方の資質面で多様な人材を採用する取り組みとして、一芸に秀でたユニークな人材を獲得すべく、従来の選考フローとは異なった「熱血採用コース」という新卒採用の募集枠を2024年度より新設しています。また、経験者採用にも注力した結果、2023年度の採用者数の4割近くを経験者が占めており、さまざまな経験・経歴やスキルを持った方が多く入社され、人材の多様性向上につながっています。

育成

階層別研修・自己啓発支援

新入社員から管理職に至るまでの各ステージに応じた階層別研修を行っています。加えて、自己啓発支援のため、オンライン学

習プラットフォームを整備し、自身の求めるスキルを学習できる環境整備にも努めています。

組織管理職の成長支援

エンゲージメントサーベイの結果から、組織全体のパフォーマンスの底上げには、職場を牽引し、戦略達成を主導する組織管理職の強化が必要だと考えています。

まずは組織管理職に、職場メンバーの「心理的安全性」「仕事のやりがい」を高めるためのスキルを伸長させることが重要と考え、エンゲージメント向上のみならず組織変革やイノベーション創出に資することも視野にマネジメントスキルを身につける研修を強化

しました。

加えて、職場によって人員構成や課題感は異なることから、さまざまな学習ニーズに応える多様な教育コンテンツを拡充させ、各職場の実状に適したスキル向上を支援していきます。

また、若手ハイパフォーマーに対する早期抜擢と重責ミッション付与、さらに社内公募やローテーションによる人材育成施策など、将来の経営幹部登用を見据えた施策も積極的に実施しています。

ITスキル教育

全従業員の担当業務や保有するITスキルに応じたレベル分けを行い、また、レベルごとに目標とする人数割合も設定しています。この目標達成に向けて各従業員がそれぞれのスキルに応じた教育コンテンツで学べる環境の整備を進めており、当社グループ

全体としてのITリテラシー向上に向けて取り組んでいます。これに加え、各部門にて業務とITの双方に精通し、業務のデジタル化を推進する部門リーダーの育成にも今後注力し、DX活動の具体的な成果創出を狙います。

技術・技能伝承、公的資格の取得奨励と報奨金制度

「技能道場（広島製作所）」「はがね塾（日本製鋼所M&E室蘭製作所）」といった社内研修の場を設けており、代々の熟練技能者が受け継いできた技能を若手従業員に伝え、熟練技能者の素地を有する従業員の裾野を広げています。また、公的資格取得の奨励と取得した際の報奨金制度、技能認定制度なども導入し、自律的な学びと成長の促進も行っています。



技能道場

はがね塾

グローバルビジネススキル

グローバルビジネススキルの習得に関する教育施策も実施しています。ここでは、英語を用いたネゴシエーションやプレゼンテーションなどのスキル向上に加えて、グローバルで通用する思考様式を習得する機会も設けています。

加えて、業務に必要な基礎教育・専門教育、海外留学を含む語学教育、人材育成を企図する海外拠点を含めたローテーション

の相乗効果により、当社グループ事業の世界規模での展開を牽引する人材を育成しています。

今後は、成長戦略の立案・実行およびそれに必要な管理体制を構築する能力、M&Aに関する知見なども包含したマネジメントスキル習得の教育体系策定に着手していきます。

各指標	2021年度	2022年度	2023年度
1人当たり教育費(千円)	28.5	53.3	58.8
階層別研修受講者数(名)	277	266	317
階層別研修修了率(%)	98.9	98.1	98.1
国家技能検定新規取得者数(名)	111	100	98

配置

「適材適所」の考え方を基本に、すべての従業員が持てる能力を発揮し、業務を通じて、特にテクニカルスキル(専門能力)の習得につなげられるよう、各々の適性・個性を踏まえつつ、事業遂行に最適な配置を実現するために中期的な育成ビジョンに基づい

た人事ローテーションの体系化に取り組んでいます。

加えて、新規業務にチャレンジすることで人材育成につなげることを企図した社内公募を特定部門で実施するなど、自律的なキャリア形成につながる取り組みにも着手しています。

評価・処遇

一般社員(非管理職)と管理職とで別に制度を整備しています。一般社員は、職務遂行能力を重視した評価を行います。一般社員の中で上位資格となる係長級では、求められる役割に応じた目標設定とその達成度合いを評価します。管理職層ではMBO制度を導入しており、自ら事業目標に連動した課題解決と組織開発に関する目標設定を行い、達成に向けて自律的に業務に取り組んでいます。

管理職と係長の目標設定においては上席者とのコミュニケーションを必須としています。これにより、経営目標と各個人が設定

する目標との連鎖を強固にし、全従業員が各々の能力を発揮し活躍することと、組織としての経営戦略達成との連動性を担保しています。

なお、管理職層のMBO制度では、従来は半年度の目標設定を行っており、中期的に対処すべき目標への対処にそぐわない面がありました。2024年度より、中期経営計画遂行に対する複数年スパンの目標設定を明確にするとともに、保守的な制度運用とならないようチャレンジ目標も新たに設定する制度としています。

エンゲージメントを高める職場環境の整備

多様な人材の活躍 ～D&IからDEI&Bへ～

当社グループでは、多様な人材が活躍することによって、さまざまな考え方やアイデアを新たな付加価値につなげることが事業戦略実行に必要と認識しています。従業員一人ひとりの力が最大限に発揮されるためには、マテリアリティで従前まで掲げていた「D

(多様性) & I (包摂性)」に加え、「E (公平性)」 「B (従業員が自分らしくいられる環境づくり)」が不可欠との考えから、2024年度に「D&I」を「DEI&B」に変更しています。

DEI&B推進に向けた取り組み

経験者採用ではオンボーディング研修を実施し、新規採用した経験者の着実な定着・活躍を図っています。

障がい者採用においては受け入れ部門に事前研修を行い、障がいに対する配慮事項への理解徹底などを行っています。

また、女性特有の健康課題に関する教育コンテンツを展開し、各職場での理解支援に取り組んでいます。当社では女性の従業員数、管理職数がともに少ないことが課題です。女性の管理職として、現在でも営業部門、技術部門、コーポレート部門などで部長や課長として活躍している人たちがいますが、今後、さらに多くの女性リーダーを輩出するために、女性総合職の新卒採用増やリテンション施策、キャリア研修の充実によって、管理職を目指す人数規模を着実に増やしていくとともに、経験者採用の積極展開による女性管理職数の拡大を図ります。



各指標	2021年度	2022年度	2023年度
総合職新卒女性採用比率(%)※1	15.0	15.6	25.0
係長級に占める女性比率(%)	8.7	10.1	9.9
育児休業取得者数(名)	14	38	60
障がい者雇用率(%)※2	2.21	2.46	2.42

※1 総合職新卒女性採用比率は対象事業年度中に採用内定し次年度4月1日に入社した人数比率となります。

※2 各年度6月1日時点

力を発揮できるような環境整備を強化しています。

女性社員については、男性に比べて高いスコアとなっていますが、分析結果からはキャリア意識の面でのサポートを必要としていることも認識しており、それぞれのキャリアビジョンに寄り添うべく、女性社員の上長も含めた形での支援策検討も行っています。

整備に努めています。

教育制度面では、意欲に応じてスキルアップできるように自己啓発をサポートする施策も順次進めています。

プランを整えるなど、制度の充実も図っています。

福利厚生

従業員の多様な価値観やニーズに対応するため、自身に必要な福利厚生メニューを自ら選択することができるカフェテリア



労働安全衛生

安全衛生活動方針

製造業を主軸に事業活動を行ってきた当社グループでは、従業員の安全確保は、創業以来続く企業経営における最優先事項の一つであり、人的資本の重視や人権の尊重に根差した企業基盤・企業風土ともいえる取り組みとして位置づけています。

労働災害の防止と従業員の健康の保持・増進を目的として、以下の方針に従い活動を推進しています。

1 基本理念

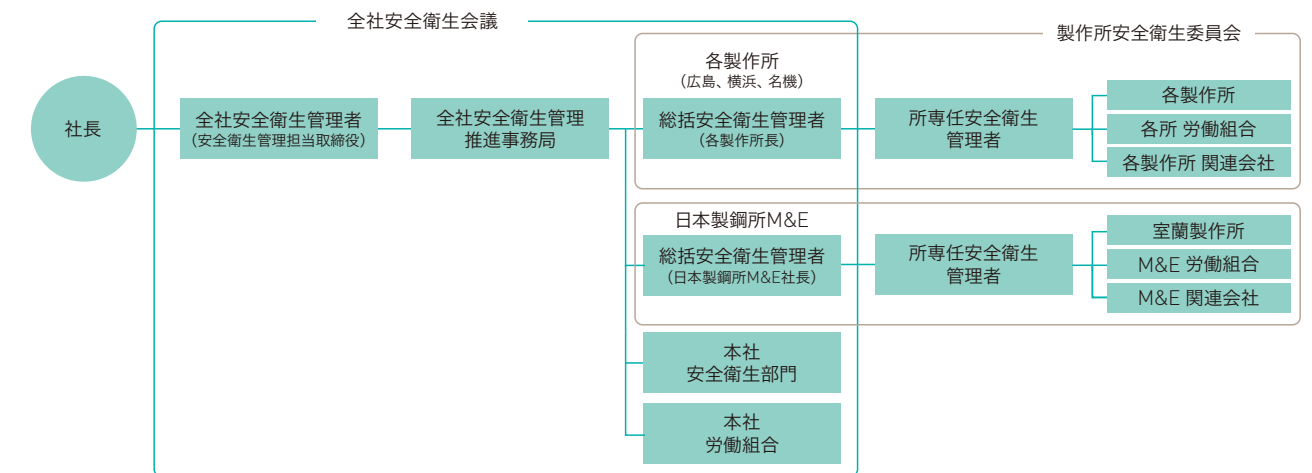
- 社会的責任を全うするために安全衛生を経営方針の重要な位置づけとし、業務に関わる関係者の安全と健康を確保する。
- 労働安全衛生マネジメントシステムを確立・推進し、安全衛生をすべての企業活動に優先させ、安全で安心して働ける職場づくりを目指して行動する。

2 基本方針

- 安全衛生関連法令および社内基準を遵守し、ルール化、習慣化、風土化を着実に進める。
- トップの強いリーダーシップのもと、労働災害および健康障害防止のため、従業員、労働組合、JSWグループ一体となり安全管理体制を確立する。
- 効果的な職場改善のため、必要な経営資源を投入する。

安全衛生推進体制

当社グループにおける安全衛生活動の推進体制は以下のとおりです。



安全衛生確保に向けた取り組みと実績

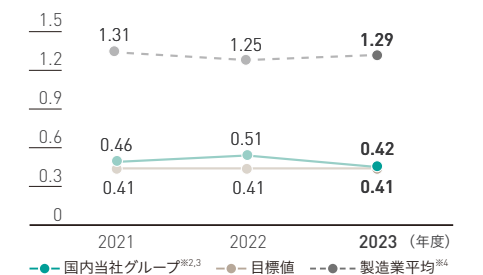
当社グループでは、安全衛生活動について、每期、重点活動項目を定めて、労働組合を含む当社グループおよび各事業所のサプライヤー（協力会）が一体となって、労働災害ゼロを目指した活動を進めています。

また、主要な事業所では、労働安全衛生に係るマネジメントシステムの認証を取得し、これら活動の実効性を高めています。

なお、当社グループではメンタルヘルスクエアを含む従業員の健康増進に向け、定期的なストレスチェックの実施や、労働時間の適切な管理に努めるなどの取り組みを行っています。

事業所	取得認証	取得日・更新日
広島製作所	ISO45001	2022年8月12日
日本製鋼所M&E	ISO45001	2024年7月10日

災害度数率※1の推移



※1 災害度数率は年度内に生じた休業災害、重大事故、死亡災害から算出

※2 構内協力会社も含む

※3 一部グループ会社を除く

※4 製造業平均は労働災害動向調査（厚生労働省）より



サプライチェーンマネジメント

考え方と調達基本方針

当社グループでは、「日本製鋼所グループ 企業行動基準」を定め、すべての人々の人権を尊重すること、公正かつ自由な競争に基づく適正な取引、責任ある調達を行うことなどを表明しています。また、2022年9月に、国際規範に則った人権の尊重を推進するために、「日本製鋼所グループ 人権方針」を策定しました。さらに、上記の基準・方針をお取引先の皆様にもご理解・ご協力いただき、持続可能な社会の実現に向けて人権・労働・安全衛生・環境・情報管理などに配慮された調達品をお取引させていただくために、2022年9月に従来の調達基本方針を「日本製鋼所グループ 調達基本方針」として改定し、お取引先の皆様に組み込んでいただきたい具体的な内容をまとめた「お取引先へのお願い」も策定しました。これらの方針・お願いは当社ホームページで公開しており、全てのステークホルダーが入手可能としています。お取引先の皆様に対しては、印刷しての配付

サプライチェーン：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/social/supplychain.html

サプライヤー調査

主要なお取引先を対象に、お取引先のサステナビリティへの取り組み状況の把握を目的としたCSR調達アンケートを2023年度より開始しています。アンケート内容は「お取引先へのお願い」や「国連グローバル・コンパクトの10原則」などに基づいており、大きく9項目に分かれています。代表的な設問として、労働の項目内で児童労働・強制労働の禁止、人権の項目内で人権の尊重と差別の禁止、サプライチェーンの項目内で紛争鉱物への取り組みなどの設問を設けています。また、CSR調達アンケート回答依頼とあわせて、「日本製鋼所グループ人権方針」「日本製鋼所グループ 調達基本方針」「お取引先へのお願い」にご賛同いただけるかの確認も行っています。

2023年度は、当社グループの主要製造拠点ごとの調達実績金額などに基づき、国内外のお取引先40社（発注額ベース※で34%以上をカバー）にアンケート回答依頼を行いました。2023年度中にご回答いただいたお取引先は31社（発注額ベース※で28%以上をカバー）です。あわせて、同31社すべてから「日本製鋼所グループ人権方針」「日本製鋼所グループ調達基本方針」「お取引先へのお願い」にご賛同いただけることを確認しました。未回答のお取引先に対しては、引き続き回答依頼を行っていきます。

アンケートの大項目ごとの集計結果は右図のとおりであり、平均得点率は「品質・安全性」「情報セキュリティ」が高い一方で「人権」「サプライチェーン」が相対的に低い結果となりました。集計結果に基づき、個々の設問について分析を行うとともに、

も進めています。さらに、後述のサプライヤー調査の中でご賛同いただけるかの確認も進めています。

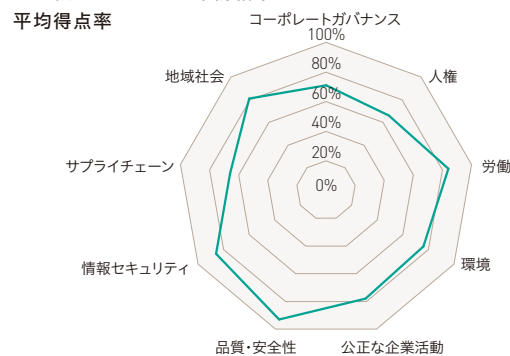
今後もこれらの方針・お願いの周知を徹底するとともに、主要なお取引先のサステナビリティへの取り組み状況を把握する活動を進め、必要に応じてお取引先との対話などを実施し、サプライチェーンのリスク管理と持続可能性を強化していきます。私たちのサプライチェーンを構築するすべてのお取引先が、社会に求められる、必要とされる企業であり続けるために、当社グループの方針を共有し、お取引を通じてともに健全な成長を続けることができるよう、協働してサステナブル調達を推進していきます。

「日本製鋼所グループ 調達基本方針」「お取引先へのお願い」の詳細は、ホームページをご参照ください。

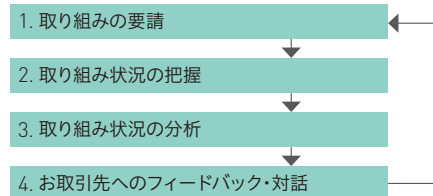
ご回答いただいたお取引先へのフィードバックを行いました。また、特に深刻なリスクにつながる可能性のある設問が低得点となったお取引先を対象として、選択式アンケートでは把握できない詳細な実態を把握するための個別の確認（①実際に問題がある、②設問の解釈間違い、③自社の過小評価などの確認）を実施しています。個別確認を通じてなお取り組みが不足していると判断した場合は、改善に向けた対話に努めていきます。

※当社グループ主要製造拠点の材料・外注に関する一次お取引先への発注額全体に対する割合

CSR調達アンケート 集計結果
平均得点率



調査体制



人権の尊重

当社グループでは、国際的に認められた「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」といった国際規範を尊重しています。また、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的なガイドラインに基づいて、人権尊重の取り組みを推進しています。

これに則り「日本製鋼所グループ人権方針」を定め、差別・ハラスメント行為・児童労働および強制労働の禁止と、労働基本権の尊重を明記し、事業活動全般に関わるすべての人権を尊重することを表明しています。本方針が当社グループの事業活動の全般にわたって浸透するよう、社内報・社内掲示板・社内ポータルサイト・eラーニングなどを活用して周知・教育を行っています。

従業員一人ひとりの力が最大限に発揮されるためには、「従来のD（多様性）&I（包摂性）」に加え、「E（公平性）」や「B（従業員が自分らしくいられる環境づくり）」が不可欠との考えから、2024年6月にはマテリアリティの「D&I」を「DEI&B」に変更しました。

加えて、当社グループでは、これまでも「各従業員が個人として尊重され、人権を阻害されることなく、健全で快適な環境のもとに業務を遂行できる」ことを主眼として、安全衛生活動やハラスメント防止活動に注力し、社内外の相談窓口の設置や、ハラスメント対策委員会（委員長：人事部門担当取締役）による解決プロセスの整備も行っています。相談者の保護のため、相談者に対しては、いかなる不利益な取り扱いも行わないこととしており、これを担保するため、不利益な取り扱いを行った

人権の尊重：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/social/diversity.html



地域コミュニティ

当社グループは、企業も社会の一員であり、地域をはじめとするさまざまなコミュニティとともに発展していく存在であると考えています。当社グループは、事業を通じて社会に貢献するとともに、より良い社会の実現、地域社会に根差した企業を目指して、社会的責任を重視した活動にも取り組んでいます。美化活動、教育、地域交流などの活動の詳細は、ホームページをご参照ください。

社会貢献活動：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/social/socialcontribution.html



職業体験



ひろしま技能フェアへの協賛・出展



社外取締役座談会



社外取締役
栗木 康幸

社外取締役
河村 潤子

社外取締役
三井 久夫

社外取締役
中西 義之

経営・ガバナンスの進化、「JGP2028」の推進に向けて

日本製鋼所グループの経営・ガバナンスはどのように進化すべきか、4名の社外取締役による座談会を実施し、取り組みの進捗や課題、「JGP2028」のポイント、今後への期待について率直に意見を交わしました。

進化する日本製鋼所の経営と 社外取締役としての役割

中西：私は2020年に当社の社外取締役に就任し、5年目になります。当社は技術力を非常に重んじ、プライドを持った真面目な会社で、私が経営に参画した当時は、良いものをつくることへの意識は強い半面、ガバナンスをはじめとした経営機能や組織運営への意識に弱い部分がありましたが、この数年で改善されてきています。引き続き、社会やステークホルダー

から求められる要件を満たしていけるように、さらなる改善に向けて提言していきたいと考えています。

三井：私も中西さんと同じ2020年に当社の社外取締役に就任しました。自分のバックグラウンドである技術や生産現場における経験・知見をベースとして、経営を見させていただいています。当社については技術に対する思い入れや真面目さを感じる一方、100年を超える歴史を持つ企業として組織が強固で、柔軟性に課題がある印象を受けましたが、この数年で

の前向きな変化を私も感じています。

当社は2022年頃から、パーパスに始まり、ビジョン、価値創造プロセス、マテリアリティなどの理念体系や経営の重要課題を整備してきました。これらを策定・特定する議論を経て、経営層・従業員の皆さんの意識が変わってきたという印象を持っています。特にマテリアリティが特定されたことで、さまざまな場面で「マテリアリティのどの課題と関連しているのか」ということをベースにして整理できるようになり、課題に対する取り組みを具体的に検討できるようになったと思います。

河村：私はこれまで教育や文化、研究振興の公共施策に携わり、その後、エンターテインメント業界における独立行政法人の経営を経て、2023年に当社の社外取締役に就任しました。取締役会では、異なった視点を意識して発言するようにしており、多角的な議論ができるように貢献したいと考えています。

当社は、経営層のチームワークが良く、これが組織としての成果を高めていくための原動力になっていると思います。一方で、これから事業を拡大していく局面においては、多様性を取り入れることがさらなる強靱な組織の構築につながると思います。新しく当社グループに入った組織や人材など、経歴や属性が異なる人が疎外感を持たないようにして、同質性の高い組織が陥りやすいグループ・シンクを回避することが大切です。

2024年6月には、株式会社IHJで初めて女性の取締役となった水本さんが当社の社外取締役に就任され、取締役の多様性がさらに高まりました。従業員がキャリアビジョンを描くうえでも、さまざまなロールモデルがあることはプラスになると思います。

栗木：私は長らく半導体業界一筋で国内外において経営に携わり、2023年に当社の社外取締役に就任しましたが、まったく異なる業界ということもあり、当初は当社への理解を深めながら慎重に発言させていただきました。1年が経過し、当社への理解も進みましたので、これまでの経験や知見を踏まえ、違いを感じたことや新しいと思った点などを積極的に伝え、当社の発展に貢献していきたいと考えています。

中期経営計画「JGP2028」策定における 取締役会での議論

中西：「JGP2028」の策定にあたっては、まず前提として、「そもそもどのような会社でありたいか」（企業理念の再確認）や「10年後どのような会社になりたいか」というテーマが

らスタートし、そこからバックキャストして「今、何をすべきか」についての議論を重ねました。これまでの中期経営計画とは異なるプロセスでしたが、非常に良い策定プロセスを踏むことができたと思います。

三井：以前は、目標となる売上や利益などの数字は示されても、そのバックグラウンドとなる事業計画や、どのような会社を目指すのかといったことについての共通認識が明文化されていませんでした。パーパスやビジョン、マテリアリティについて議論を積み重ねてきたことによって、理念体系に基づいた「JGP2028」を策定することができました。

栗木：「JGP2028」については、目標達成に対するリアリティをどのように出すか、事業の成長性・成長要因を説明することを課題として伝えてきましたが、2028年度の財務目標に向けた伸びが何からもたらされるのかについての説明の充実化が必要と感じます。

「JGP2028」の実行にあたっては、取締役会で、各事業部門から提示されているアクションプランを常時モニタリングできる仕組みが整いましたので、今後、数字をトレースするだけでなく、事業環境の変化を注視し、何をしていくかを常にアップデートするように働きかけることで経営を監督していきたいと考えています。



中西：目標に関しては、数字が独り歩きしてしまうケースがありますが、収益性改善・資本効率化・競争力強化といった中身を充実させることが重要であり、投資家や従業員に対してももう少し丁寧に説明していく必要があると思っています。

事業ポートフォリオについては、数年前から取締役会で議論するようになり、「JGP2028」では2028年度に目指す姿を示しましたが、その先のポートフォリオをどのように変革していくかについての議論はこれからも続きます。

三井：「JGP2028」で示した事業ポートフォリオは、現状に対して各事業をどのように伸ばすかということを描いていますが、2030年までのスパンでは、フェードアウトしていくものにつ

いても取締役会で議論していく必要があります。

河村：取締役会では、各事業部から収益の最大化に向けたさまざまな施策の説明を伺いましたが、当社が長年にわたり培ってきた高い技術力を持ち、市場価値の高い製品については、交渉力をしっかり発揮して収益力の改善に取り組んでほしいと思います。今後、取締役会でフォローしながら、それぞれの事業分野についての議論を深めていかなければならないと考えています。

栗木：現在の当社の収益性には、すでに償却の終わった工場により生み出されている競争優位性も含まれています。今後、設備更新に向けた投資により、製造期間の短縮など競争力の強化が図られますが、同じ事業構造のままでは償却負担が重くなります。そのために、事業を変革するなどして競争力をつけていく必要があり、大きな課題の一つとして認識しています。

三井：新規事業の創出もポイントとなります。私が就任してからも、新規事業についてさまざまな取り組みが進められていますが、なかなか花が開いてこないという印象です。時間がかかることは理解していますが、「選択と集中」を進めて資源を集中投下していく時期に来ていると感じます。また、社会課題と技術基盤を結びつけ、新しい事業を創造していくためには、現在持っているものからプラスアルファを引き出すことが重要です。当社は自社の技術で自己完結していきたいという考えが強いように感じますが、M&Aやアライアンスについても前向きに検討することが重要だと思います。

中西：当社の成り立ちから言えば、機械系や電気系の技術が強みになっていますが、プラスチックの中でもケミカル領域、例えばケミカルリサイクルに向けた技術開発に注力していけば、当社独自の領域を開拓できるのではないかと思います。



河村：新規事業の創出に向けては、既存事業にとらわれず、中長期の時間軸に立った研究開発を進めることも重要であり、現在、設立を検討している新たな研究所に期待しています。

当社はこれまで、長いスパンで研究や技術開発の成果を生み出してきた実体験があるので、しっかりとバトンをつないでいくことができるでしょう。先を見据えた自由闊達な研究開発に向けて、多様な技術者で構成し、まったく新しい組織体制・運用で、当社の次世代モデル、組織風土改革のパイロットモデルとなるようにしてほしいと考えています。このような研究開発拠点を新設することが対外的に広く伝われば、優れた研究者・技術者が集まってくる素地になり、新たな強みになっていくと思います。

中西：新しい研究所については河村さんが言われるとおりです。当社は、かつては技術資産の共有化が機能していたのですが、最終的には各事業部が主体的に研究開発する形になっていました。このことを社長はさらなる成長を実現していくうえでの課題として認識し、各事業部に横串を通す形で、技術資産の共有化に向けた組織体制の変更に2023年から取り組み始めており、新しい技術を生み出す土壌が整いつつあると感じています。新たな研究機能を整えていくのであれば、技術者は機械系・電気系に加えて、ケミカル系まで採用の幅を広げることが必要だと思います。

経営基盤強化に向けた課題と変革へのポイント

河村：事業拡大に伴い、人材の確保・育成が大きな経営課題となっています。当社が働き手に選ばれる会社になるために、さまざまな多様性を確保・尊重し、従業員一人ひとりが「当社にいてよかった、これからもこの会社で仕事をしていきたい」と思える心理的安全性や働きがいを楽しめる環境をつくるのが大事です。そのためには、従来のマテリアリティにあった「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)」に、エクイティ (Equity) とビロングング (Belonging) を加えた「DEI&B」を目指すべきではないかということをさまざまな機会で提案し、他の役員からも助言をいただき、「JGP2028」で取り入れられました。これから実際に、さまざまな施策に反映されていくように、取締役会で継続的にサポートしつつ監督していきたいと考えています。

栗木：当社は国内外に多くのグループ会社を持ちますので、管理のためのグループガバナンスの仕組みについては効率化の余地が大きく、本来あるべき姿以上のマネジメント負担が生じているのが現状です。今後、海外展開を拡大することを踏まえると、リスクを低減するためにもグループガバナンスの仕組みをシンプルにしていく必要があります。

中西：DX化にあたり、基幹システムをグループで統一することが、業務の効率化・標準化、グループガバナンスの強化につながりますが、現状はグローバルな視点ではなく、国内拠点を対象としたものでした。今後、グローバル展開の推進に伴うガバナンス上のリスクを低減するためにも、基幹システムの統一した判断基準をつくっていくことは非常に重要です。



三井：グループ内の横の連携という面では、以前は、製作所や事業部門がそれぞれで活動して、横串を通す部署機能が弱かったと思います。しかし、2022年に子会社である日本製鋼所M&Eにおける製品検査に関する不適切行為が発生したことで、まず品質管理で横串が入り、組織風土改革が進められてきました。研究開発でも横串での議論が活発化してきています。

また、当社は大きな組織で各地に事業拠がありますので、全従業員に経営陣のメッセージが伝わるようにするためには、ミドルマネジメントがしっかり役割を果たすことが非常に重要です。

河村：組織風土改革については、プロジェクトチームが活発に活動しており、その成果や状況を取締役会で発表するなど、ボトムアップでの取り組みが進展していると感じます。さらに、例えば非財務面やESGの方向性など今後の計画・施策を策定する際には、すべての部門に意見を募り、集約してまとめ上げたり、さまざまなテーマでプロジェクトチームを柔軟に立ち上げたりするなど、幅広く全社的に議論できる仕組みがあるとよいでしょう。従業員が自分も会社の舵取りに関わっているという感覚を持つことにより、ボトムアップの提案が出やすくなり、エンゲージメントも高まっていくと思います。トップダウンで目指す方向性を示し共有するとともに、ボトムアップで会社をこのように変えていきたいということが合致してこそ、本当に強い会社になることができます。

中西：企業風土を変えるにはトップが従業員に何度も繰り返し発信していくことに尽きると、私自身の経営経験も踏まえて社長に伝えています。社長は各製作所の従業員とのタウン

ミーティングを継続していますが、トップの考えを率先して何度も伝えていくことで、新たな風土が醸成されていくと思います。

河村：同感です。トップはぶれずに、一度コンセンサスを得たこと、機関決定した方針を、信念を持って伝え続けることが、とても重要だと思います。

栗木：ワーキンググループでの従業員の声からも、ミドルマネジメントの強化は必要だと思います。例えば、異なる人事制度を一部に導入し、まずは「変わった」と実感できる実績をつくり、状況を見ながら横展開していくという方法もよいと思います。

河村：当社が変化している姿を株主・投資家、地域社会、将来当社の従業員になってくれる学生など幅広いステークホルダーの皆様積極的に発信した方が、当社の潜在力が発揮されるのではないのでしょうか。これまでの当社は、対外的な発信については控えめであったように感じます。当社が展開している事業の社会的価値をよりわかりやすく伝え、新しいビジネスや製品、施設などについてのリリースを効果的に発信していったほしいと思います。



栗木：IRの担当者からは、個人投資家向けの発信を強化していきたいという話がありました。例えば、リテールに強い証券会社の顧客チャンネルへの働きかけを通じて、個人の方にも当社を身近に感じていただき、株主の裾野が広がることを期待しています。

中西：株主や地域の皆様を対象とした工場見学会や、成長分野などテーマを絞った説明会を実施し、当社の取り組みをアピールすることも効果的だと思います。取締役会においても、当社グループの企業価値を高めていけるよう、対外的にどのようにアピールしていくか議論を進めています。



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、「Our Philosophy」および「日本製鋼所グループ 企業行動基準」に基づき、社会価値の創出と持続的な企業価値の向上を同時に実現することを目指すうえで、株主、お客様をはじめとするお取引先、従業員など全てのステークホルダーから信頼されることが必要不可欠であると認識し、経営の透明性、健全性、効率性の確保を図るべく、コーポレート・ガバナンスの継続的な強化に取り組んでいます。

ガバナンス体制の概要

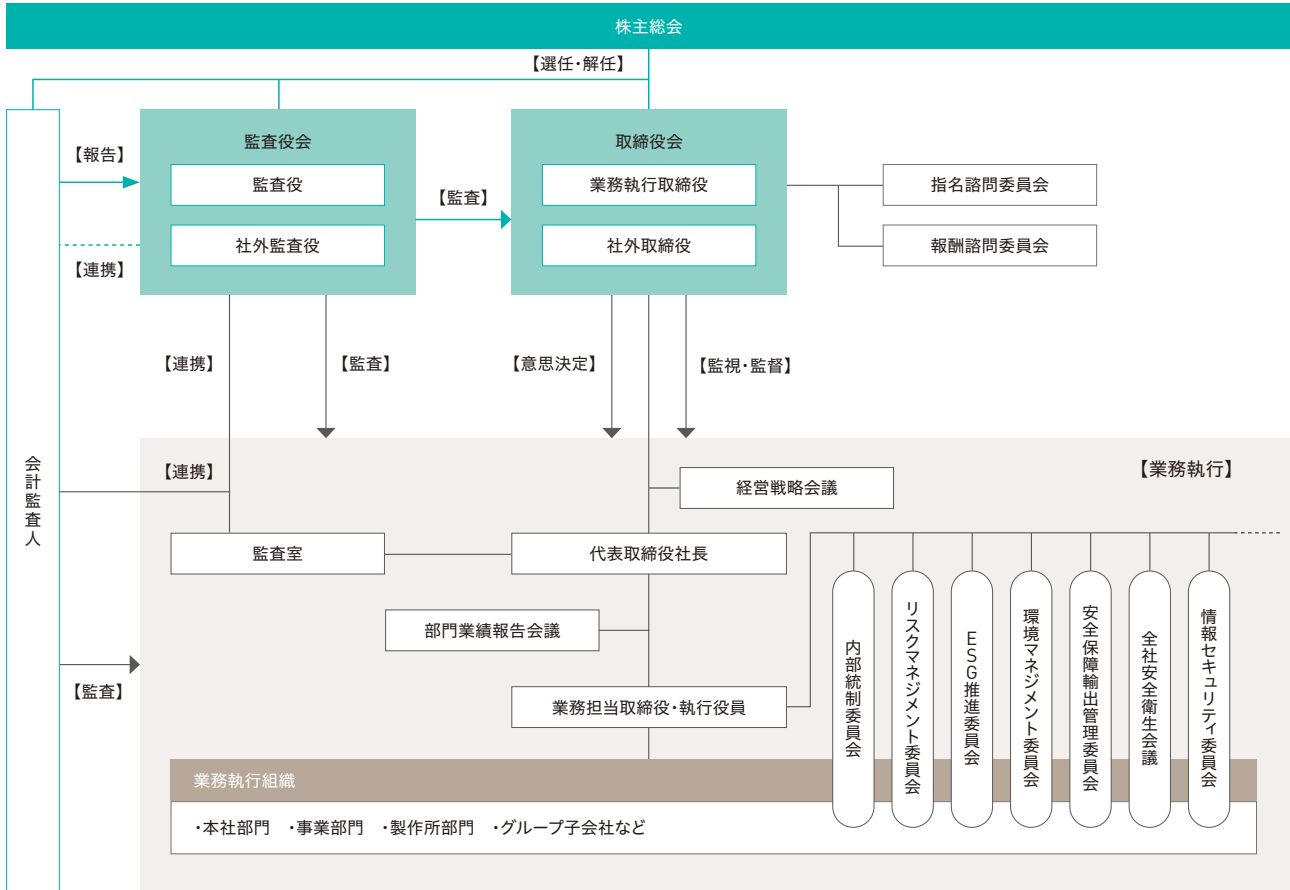
当社は監査役会設置会社であり、取締役会は取締役10名（うち社外取締役5名）、監査役会は監査役4名（うち社外監査役2名）で構成されています。

取締役の任期を1年とするとともに、執行役員制度を導入し、経営の意思決定機能・監督機能と執行役員による業務執行機能を区分することで、経営の意思決定の迅速化、監督機能強化および業務執行機能の向上を図っています。また、2023年4月1日からは、業務執行取締役の「管掌」業務を原則廃止するとともに、本社部門は取締役または執行役員が、事業部門は執行役員または使用人が、それぞれ取締役会から委嘱・任命された

業務を総括・執行する体制とし、事業部門の業務執行と取締役会による監督を明確に区分しています。

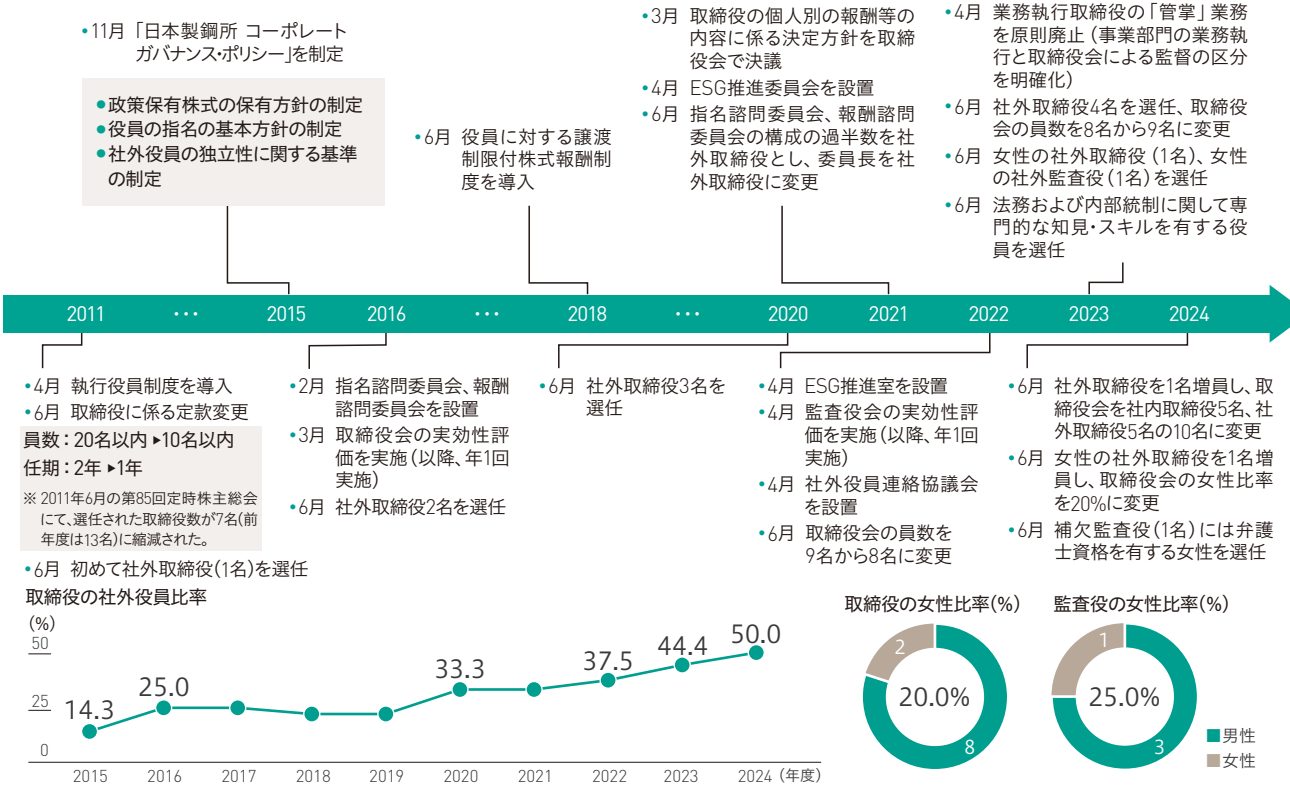
監査役は、取締役会、経営戦略会議、部門業績報告会議およびその他の重要な会議に出席するほか、原則として半期に一度、製作所・営業拠点・グループ会社などへの往査を実施するとともに、各部門から都度必要な情報の報告を受けます。また、各取締役、執行役員等との意見交換を実施し、これらをもとに客観的・中立的な立場から経営に対して意見を述べ、取締役の業務執行について厳正な監視を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



※社外役員に対する取締役会議題の事前説明、社外役員と社内取締役および執行役員の業務執行状況の確認・報告・意見交換の場として「社外役員連絡協議会」を設置

ガバナンス体制強化の変遷



各機関等の役割と構成

		取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
構成	出席者（議決権有）	取締役（社内5名、社外5名）	監査役（社内2名、社外2名）	社長（1名） 人事担当取締役（1名） 社外取締役（5名）	
	オブザーバー／アドバイザー（議決権無）	監査役（社内2名、社外2名）	—	—	
	議長／委員長	社長	社内監査役	社外取締役	
目的・権限		経営の基本方針、法令に定められた事項やその他経営に関する重要な事項の決定や報告を行い、取締役および執行役員の業務執行について、相互に監督する	監査に関する重要な事項についての報告、協議、決議。ただし、各監査役の権限の行使を妨げない	・取締役会の諮問機関として、取締役、監査役、執行役員の指名および解任に関する事項について審議し、その結果を取締役会に答申する ・社長の後継者計画について協議し、取締役会に報告する	
2023年度開催実績		15回	13回	2回	5回

		経営戦略会議	部門業績報告会議	社外役員連絡協議会
構成	出席者	社内取締役（5名） 非取締役執行役員（6名）	社内取締役（5名） 社内監査役（2名） 非取締役執行役員（6名） ほか、事業部長、副事業部長、製作所長、本社部門長	取締役（社内3名、社外5名） 監査役（社内2名、社外2名）
	オブザーバー／アドバイザー（議決権無）	社内監査役（1名）	—	—
	議長	社長	社長	社長
目的・権限		・経営上重要な事項、会社の損益に重大な影響を及ぼす事項についての審議・決裁 ・経営の基本路線ならびに経営全般に関わる事項の協議・報告	経営上重要な次の事項について調整および報告を行い、経営情報の共有化を図る 1. 事業環境の分析、事業計画の進捗状況 2. 研究開発に関する重要事項 3. グループ会社に関する事項 4. 経営に重要な影響を与える販売、生産、資金、損益などに関する事項 5. その他経営上重要な事項	当社取締役会の決議事項および審議事項の事前説明ならびに当社および当社グループの業務状況や経営上の重要な事項の報告
2023年度開催実績		41回	11回	12回

2023年度 取締役会の主な審議事項

- 新中期経営計画「JGP2028」
- 不適切行為に係る再発防止策
- 取締役会実効性評価
- IR・SR活動フィードバック
- 人的資本／人材戦略
- 資本コストを意識した事業ポートフォリオ
- コンプライアンス・ライン運用状況報告
- 内部統制システムの運用状況
- 政策保有株式検証
- 役員人事・ガバナンス体制
- リスクマネジメント
- DX推進進捗報告
- 研究開発体制
- スキルマトリックス
- 指名報酬諮問規程改正
- サステナビリティ基本方針
- 組織風土改革
- 議決権行使分析
- 統合報告書
- コーポレート・ガバナンス報告書

スキルマトリックス

当社は、パーパスを体現するために優先的に取り組むべきテーマとして、6つのマテリアリティ（重要課題）を特定しており、この特定したマテリアリティの重要性を認識したうえで、課題解決に向けた経営への取り組みに必要なスキルを抽出しています。2024年6月開催の定時株主総会における取締役候補者の

人選においては、ジェンダーの多様性ととともにスキルの多様性を考慮しつつ、「研究開発・イノベーション」や「女性活躍を含む人的資本」にかかるスキル・知見を有する人材を増員・強化しています。

なお、スキルマトリックスは後掲P.60～61をご参照ください。

社外取締役の選任理由

当社は、社外取締役が企業統治において果たす機能・役割を、当社との利害関係がなく中立のかつ客観的な立場から、また一般株主との利益相反を生じるおそれがない独立した立場から取締役の業務執行に対して厳正な監督と経営判断、意思決定

を行うことにありと考えており、5名の社外取締役を選任しています。

社外取締役に期待する役割については、コーポレートガバナンス・ポリシーの中で規定しています。

「株式会社日本製鋼所 コーポレートガバナンス・ポリシー」についてはホームページをご参照ください。
<https://www.jsw.co.jp/pdf/sustainability/governance/governance/GovernancePolicy.pdf>

取締役会の実効性評価

取締役会は、取締役会の機能向上を図るべく、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。2023年度

分析・評価方法

- (1) 2024年2月にすべての取締役・監査役を対象に無記名方式でアンケートを実施。なお、調査項目の企画、調査結果の回収・集計は第三者機関に委託した。
- (2) アンケートの集計結果は、取締役会事務局において、前回評価との比較、低評価項目の抽出および記述式回答からの重要コメント抽出などの再集計・分析を行った。加えて、2023年度における審議時間の集計・分析、年間活動計画と実績の差異確認を行った。
- (3) 2024年3月および4月の取締役会において、アンケートの集計結果、第三者機関からの助言および取締役会事務局による再集計・分析結果などに基づき、当社グループ全体の中長期的な企業価値向上という観点から、取締役会の実効性に関する議論を行った。

における分析・評価の概要は以下のとおりです。

- 〔アンケートの内容〕
- Ⅰ 取締役会の在り方、構成、運営の適正性
 - Ⅱ 取締役会によるモニタリングや審議の十分性
 - Ⅲ 各取締役のパフォーマンス
 - Ⅳ 株主対応などの情報共有と開示状況

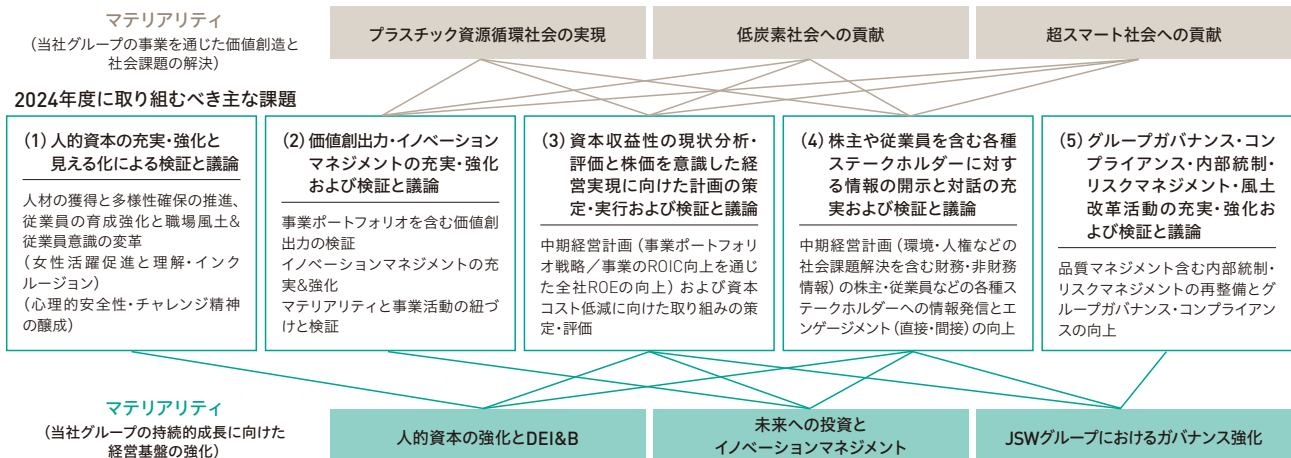
2022年度の分析・評価結果と2023年度の取り組み概要

当社取締役会は、2022年度の実効性評価において認識した4つの課題に対し、2023年度は主に以下の取り組みを進めてきました。その結果、2023年度の実効性評価では、それぞれの課題に対して着実に改善が図られており、実効性がおおむね確保されていることを確認しています。

2022年度において認識した課題	2023年度における取り組み
(1) 人材獲得・育成、人的資本の強化策の検証	(1) 従業員エンゲージメント調査結果の検証と人事戦略の策定 (2) 新卒・経験者採用における女性比率の向上 (3) 経営者と女性従業員の対話の場の設定
(2) 価値創出力・イノベーションマネジメント体制の検証と強化	(1) ROICスプレッドによる事業ポートフォリオの検証 (2) DX推進活動の進捗活動と投資リスク検証 (3) 研究開発方針の見直しと関連諸規程の改正
(3) 各種ステークホルダーエンゲージメントの検証と向上	(1) 新中期経営計画「JGP2028」の策定 (2) マテリアリティにかかる中期経営計画期間中のKPI設定 (3) SR／IR面談の継続実施と経営へのフィードバック
(4) コーポレート・ガバナンス／内部統制／リスクマネジメントの検証と強化	(1) 信頼回復とさらなる発展に向けた風土改革プロジェクトの推進 (2) 全社的リスクマネジメント（ERM）にかかる専任部署の設置（2024年4月1日付） (3) 内部通報制度における処分減免（リニエンス）制度の導入

2023年度の分析・評価結果と、今後の取り組み

2023年度の実効性評価および当社グループのマテリアリティに基づき、2024年度に取り組むべき主な課題として以下のとおり認識しています。



監査役会の実効性評価

監査役会は、監査役会の実効性評価を行い、その評価結果に基づき監査活動における反省点と改善すべき点を明確にして、それらを次年度の監査計画に反映することで、監査品質の向上と監査役会の実効性向上を図っています。

実効性評価にあたっては、監査役会の責務・構成・運営、グループ監査、取締役会対応、三様監査、内部統制の各項目の有効性について、監査役4名、社長、社外取締役1名および監査室長を対象にアンケートを行いました。

2023年度の評価結果としては、前年度の反省として挙げられた事項に対して、①女性公認会計士の監査役選任による多様性と専門性の確保、②グループガバナンスのための主要な子会社監査役との意見交換の実施、③社外取締役との定期的な意見交換会の実施（年4回）、④ERM体制構築に対する提言と取締役会への報告が改善点として認められ、監査活動はおおむね適切に実施されており、実効性が確保されていることが確認さ

れました。一方、次年度に向けた改善点としては、①内部統制監査の一層の充実のための提言と取締役会への報告、②グループガバナンスのため子会社監査役との定例協議、③社外取締役との重要テーマに関する意見交換、④三様監査における連携強化、⑤ERM活動、情報セキュリティおよびコンプライアンス遵守に関する監査の強化などが挙げられており、改善に取り組んでいきます。

なお、2024年度の監査方針としては、①当該企業集団の内部統制についてグループ経営・グループガバナンスの視点から監査、②3線モデルによる適正な全社リスクコントロール状況確認、③期中は内部統制の構築・運用状況と各部門の課題への取り組み状況、期末はそのフォローと業務執行におけるPDCA遂行状況に重点、④JSWグループの監査役との連携体制の整備、⑤監査室、会計監査人との連携強化を挙げて活動しています。

役員報酬

取締役の報酬に係る決定方針（以下、決定方針）については、中期経営計画「JGP2028」の達成に向けてのインセンティブ機能を強化するとともに、株主との利害共有をより一層進めるため、2024年4月5日開催の取締役会において、一部改訂を決議しました。

（決定方針の改訂および役員報酬制度見直しの概要）

賞与について一律廃止するとともに、代表取締役については長期インセンティブとなる株式報酬の構成比率を高めました。また、業績や成果に連動する部分（いわゆる変動報酬）について、その評価指標を連結営業利益や連結ROE（自己資本利益率）のほか、中長期施策への取り組みの成果などに改めています。これらにより、中期経営計画「JGP2028」の実現に対するインセンティブ（短期・中長期）を高める設計としています。

分析・評価手法

1 取締役の報酬に関する基本方針

取締役の報酬は、株主総会で決議された額の範囲内において、当社の持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとなり、またそれぞれの役割と責務に応じた水準となる報酬体系とし、その決定過程においては公正性と透明性を確保する報酬制度とすることを基本方針とします。

なお、取締役の報酬の水準および構成割合については、ベンチマークとする当社と同程度の事業規模や、関連する業種・業態に属する企業の報酬水準や当社従業員の給与水準を踏まえて、定期的にその妥当性を検証します。

2 取締役の報酬決定の手続き

取締役の報酬は、報酬諮問委員会の答申を経て取締役会にて決定します。ただし、年額報酬の役位別、個人別の配分については、取締役会の決議により、代表取締役社長に委任することができます。その場合、本委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容に従い決定するものとします。

3 取締役の報酬の構成

取締役の報酬の構成とその割合は、以下のとおりです。

(1) 代表取締役社長および代表取締役副社長

構成は、年額報酬（①基礎部分、②全社業績連動部分、③中長期的企業価値向上に対する取り組み）および株式報酬とします。割合は、「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②および③）：株式報酬＝55：33：12」を目安とします。

(2) 社内取締役

構成は、年額報酬（①基礎部分、②全社業績連動部分、③成果連動部分、④中長期的施策として中計アクションプランならびに品質・安全・コンプライアンスなどへの取り組み）および株式報酬とします。割合は、「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②、③および④）：株式報酬＝60：30：10」を目安とします。

(3) 社外取締役

監督機能を担う社外取締役は、経営に対する独立性、客観性のほか、取締役の相互チェックを含む業務執行を監督するという職務に鑑み、固定報酬（年額報酬の基礎部分）のみで支払います。

4 取締役の報酬等の算出方法に係る事項

各報酬の概要は以下のとおりです。なお、変動報酬においては、全社業績や成果連動部分など定量的評価のほか、中長期の成長に資する取り組みを定性的に評価するなど、各指標に対し実績値を比較し、その達成率を役位ごとの報酬基準額に乗じて算出する仕組みを取り入れています。

(1) 基礎部分

基礎部分は、固定報酬として役位および在任年数に応じて決定します。

(2) 全社業績連動部分

全社業績連動部分は、変動報酬として直近事業年度の連結業績に応じて決定し、連結営業利益部分と連結ROE（自己資本利益率）部分により構成されています。

なお、当該指標を選択した理由は、中期経営計画における全社業績目標に直結する重要指標であるためです。

(3) 成果連動部分

成果連動部分は、変動報酬として取締役の担当する部門の直近事業年度の業績評価に応じて決定します。

(4) 代表取締役における中長期的企業価値向上に対する取り組みの評価

当社が定めるマテリアリティ（事業を通じた価値創造と社会課題の解決ならびに当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化）の実現に向けた取り組みの成果を報酬諮問委員会に諮り、審査を経て報酬に加えるものとします。

(5) 社内取締役における中長期的施策に対する取り組みの評価

中計アクションプランならびに品質・安全・コンプライアンスなどへの取り組みの成果を報酬諮問委員会に諮り、審査を経て報酬に加えるものとします。

(6) 株式報酬

株式報酬は、企業価値向上のための中長期的なインセンティブおよび株主の皆様との一層の価値共有を目的として、譲渡制限付株式を報酬として付与します。割当株式数については、取締役の役位に応じた職位別基準額を、譲渡制限付株式報酬割当契約の締結に係る取締役会決議日前日の東京証券取引所における当社株式終値で除した株数を割り当てます。なお、経営施策が業績に寄与するまでの期間を勘案し、譲渡制限期間については、3年間から5年間までの間で取締役会があらかじめ定める期間（現在は中期経営計画「JGP2028」の5カ年計画に合わせて5年間）としています。

5 監査役の報酬等

監査役の報酬は、経営に対する独立性、客観性を重視する視点から固定報酬（年額報酬の基礎部分）のみで構成され、各監査役の報酬は、監査役の協議によって決定しています。

グループガバナンス

当社グループは、当社およびグループ会社44社（うち連結子会社32社、非連結子会社12社）により構成され、産業機械事業、素形材・エンジニアリング事業およびその他事業に関して、日本および世界各国で活動を展開しています。

当社は、グループ会社に対して、主管する当社事業部が経営方針や短期・中期の経営計画の策定を主導し、その進捗状況をモニタリングしています。これらの実効性を高めるため、当社はグループ会社に対して原則として常勤または非常勤の取締役もしくは監査役を派遣し、当該取締役および監査役がグループ会社における職務執行の監督・監査を行うことにより、グループ会社における取締役等および使用人の職務執行が法令および定款に適合するよう努めています。また、品質管理・安全衛生・環境マネジメント・安全保障輸出などの機能別リスクについては、グループ各社は、当社の当該担当部門が組成した各種委員会

への参加、あるいは当社が整備した規程に則って、適切な運用管理を行っています。

また、グループ各社は、社内で内部統制に係る担当者（総括・経理・IT）を定めるとともに、当社の内部統制委員会事務局による指導・訓練を受けた当該担当者が内部統制の整備・運用と一体でリスクの自主評価を行い、その状況および結果を各社内と内部統制委員会事務局に報告する仕組みとしています。また、内部監査部門は、各社の状況や自主評価の手法および結果について直接または間接に監査することにより、各社のガバナンスおよびリスク管理状況をモニタリングしています。

内部通報制度については、国内グループ会社を対象として運用するほか、中国をはじめとする海外グループ会社についても順次整備を進めています。

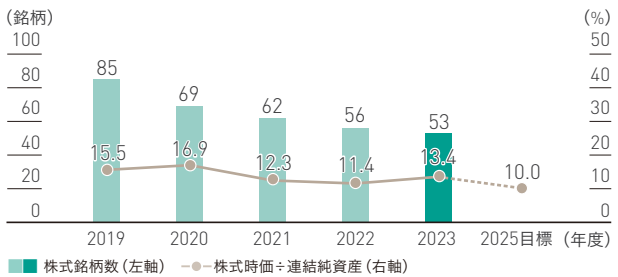
政策保有株式

1 政策保有株式の保有方針	良好で継続的な取引関係の維持・強化、業務提携、そのほか、投資先の健全な発展を通じて中長期的に当社の事業に寄与するものについて、定期的な確認・見直しを通じて政策的に必要と判断した株式を保有する。
2 保有状況の定期的な確認・見直し	毎年、個別の政策保有株式の保有目的と現在の取引状況などを確認し、取締役会において当該株式の取得・保有意義や安全性、収益性、採算性、保有に伴うリスクなどを総合的に勘案し、保有の適否を検証する。
3 議決権行使の方針	投資先企業の経営状況や当社との取引関係、当該企業の中長期的な企業価値向上や社会的責任などの観点から議案ごとに内容を確認するとともに、あらかじめ定めた議決権行使基準に従い、議決権の行使を判断する。

当社は、「株式会社日本製鋼所 コーポレートガバナンス・ポリシー」に基づき、政策保有株式の保有意義の定期的な確認・見直しを実施しており、保有意義が薄れた株式については順次売却を進めています。

また、中期経営計画「JGP2028」において、持続的な企業価値向上に向け、成長投資と株主還元の適切なバランスを確保するキャッシュ・アロケーション計画を掲げており、政策保有株式はその原資として2026年3月期末までに、純資産対比10%以下まで縮減する予定です。

保有の状況
上場および非上場株式の銘柄数・BS上の政策保有株式額÷連結純資産





役員一覧 (2024年6月30日現在)

取締役・監査役

															
役職 氏名	代表取締役社長 松尾 敏夫	代表取締役副社長 菊地 宏樹	取締役 専務執行役員 井上 茂樹	取締役 常務執行役員 柴田 基行	取締役 執行役員 中西 英雄	取締役 独立役員 中西 義之		取締役 独立役員 三井 久夫	取締役 独立役員 河村 潤子	取締役 独立役員 栗木 康幸	取締役 独立役員 水本 伸子	常勤監査役 三戸 慎吾	常勤監査役 清水 博之	監査役 独立役員 山口 更織	監査役 独立役員 海野 晋哉
略歴	1984年4月 当社入社 2013年4月 当社広島製作所副所長 2015年4月 当社広島製作所長 2016年4月 当社執行役員 2017年4月 当社常務執行役員、成形機事業部長、広島製作所管掌 2017年6月 当社取締役常務執行役員 2020年4月 当社代表取締役副社長、安全保障輸出管理管掌、樹脂機械事業部・成形機事業部管掌、名機製作所担当 2021年4月 当社特機本部管掌、事業開発室管掌、事業開発室管掌、広島製作所・横浜製作所担当 2022年4月 当社代表取締役社長（現任）	1985年4月 株式会社三井銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行 2012年4月 株式会社三井住友銀行日本橋東法人営業部長 2015年4月 当社入社 2015年7月 当社総務部長 2016年4月 当社秘書室長 2018年4月 当社執行役員 2018年7月 当社経営企画室長（現任） 2020年4月 当社CFO（現任）、経理部担当（現任）、事業開発室長 2020年6月 当社取締役執行役員 2021年4月 当社取締役常務執行役員 2022年4月 当社樹脂機械事業部・産業機械事業部・特機本部管掌、事業開発室管掌 2023年4月 当社代表取締役副社長（現任）、安全保障輸出管理管掌（現任） 2024年4月	1986年4月 当社入社 2015年4月 当社広島製作所副所長 2017年4月 当社広島製作所長 2018年4月 当社執行役員 2021年4月 当社常務執行役員、産業機械事業部長、事業開発室長 2022年4月 当社CTO（現任）、全社品質担当（現任）、知的財産部担当（現任）、横浜製作所担当 2022年6月 当社取締役常務執行役員 2022年9月 当社品質統括室長（現任） 2023年4月 当社新事業推進本部担当（現任）、イノベーションマネジメント本部長（現任） 2024年4月 当社取締役専務執行役員（現任）	1986年4月 当社入社 2015年6月 当社広島製作所副所長 2018年4月 当社経理部長 2020年4月 M&E株式会社取締役 同社事業推進室長 2022年4月 当社執行役員、安全保障輸出管理担当（現任）、人事教育部長（現任） 2023年4月 当社安全衛生管理担当（現任） 2023年6月 当社取締役執行役員 2024年4月 当社取締役常務執行役員（現任）、CISO（現任）、CSR・リスク管理担当（現任）	1990年4月 当社入社 2015年6月 当社室蘭製作所総務部長 2020年4月 当社人事教育部長 2022年4月 当社執行役員、ESG推進担当（現任）、環境管理担当（現任） 2024年6月 当社取締役執行役員（現任）	1978年4月 大日本インキ化学工業株式会社（現 DIC 株式会社）入社 2010年4月 DIC株式会社執行役員 2011年6月 同社取締役執行役員 2012年4月 同社代表取締役社長執行役員 （2017年12月退任） 同社取締役会長 （2021年1月退任） 2020年6月 同社取締役（現任） 2020年6月 株式会社IHI社外取締役（現任） 2021年1月 DIC株式会社取締役 （2021年3月退任） 同社相談役 （2023年3月退任） 2021年6月 株式会社島津製作所社外取締役（現任）		1978年4月 花王石鹼株式会社（現 花王株式会社）入社 2006年6月 花王株式会社執行役員 2010年6月 同社取締役執行役員 2012年6月 同社取締役常務執行役員 （2014年3月退任） 2015年4月 独立行政法人製品評価技術基盤機構監事 （2019年6月退任） 2020年6月 当社取締役（現任） 2020年6月 株式会社リブドゥコーポレーション社外監査役（現任）	1979年4月 文部省（現 文部科学省）入省 1988年8月 衆議院法制局参事 2006年4月 独立行政法人国立高等専門学校機構理事 2008年7月 文部科学省高等教育局私学部長 2011年9月 同省大臣官房文教施設企画部長 2012年1月 文化庁次長 2014年7月 文部科学省生涯学習政策局長 2016年1月 国立教育政策研究所所長 2016年6月 内閣官房内閣審議官（2017年9月退官） 2018年4月 独立行政法人日本芸術文化振興会理事長 （2023年3月退任） 2023年6月 当社取締役（現任）	1979年4月 東京エレクトロン株式会社入社 1999年4月 同社執行役員 （2005年3月退任） 2005年4月 Tokyo Electron Korea Ltd. 代表理事社長 （2010年5月退任） 2010年6月 東京エレクトロンデバイス株式会社代表取締役社長 （2014年12月退任） 2015年1月 同社取締役（2015年6月退任） 2015年7月 Tokyo Electron Korea Ltd. 代表理事会長 （2018年6月退任） 2018年7月 同社理事会長 （2019年6月退任） 2019年7月 同社シニアアドバイザー （2020年3月退任） 2023年6月 同社顧問 （2023年6月退任） （現任）	1982年4月 石川島播磨重工業株式会社（現 株式会社IHI）入社 2008年10月 同社人事部採用グループ長 2012年4月 同社CSR推進部長 2014年4月 同社執行役員、グループ業務統括室長 2016年4月 同社調達企画本部長 2017年4月 同社常務執行役員 2018年4月 同社高度情報マネジメント統括本部長 2018年6月 同社取締役常務執行役員 同社取締役（2020年6月退任） 2020年7月 同社顧問エグゼクティブ・フェロー 2021年4月 同社顧問 （2023年6月退任） 株式会社トクヤマ社外取締役（監査等委員）（現任）、株式会社大気社社外取締役（2023年6月退任） 株式会社オカムラ社外取締役（現任） 2024年6月 当社取締役（現任）	1984年4月 当社入社 2006年7月 当社人事教育部長 2011年7月 当社広島製作所副所長 2014年4月 当社産業機械事業部副事業部長 2016年4月 当社研究開発本部副本部長 2017年4月 当社執行役員 2017年10月 当社新事業推進本部副本部長 2021年4月 当社新事業推進本部長 2021年6月 当社取締役執行役員 2022年4月 当社取締役常務執行役員 2023年4月 当社取締役 2023年6月 当社常勤監査役（現任）	1984年4月 当社入社 1998年10月 当社ヒューストン事務所長 2008年6月 当社名古屋支店長 2015年9月 当社経営企画室副室長 2017年4月 当社関西支店長 2019年4月 当社機械事業部副事業部長（営業統括担当） 2020年4月 株式会社ジーエムエンジニアリング代表取締役社長 2022年6月 当社常勤監査役（現任）	1982年4月 三菱ガス化学株式会社入社 （1985年7月退社） 1986年10月 サンワ・等松青木監査法人（現 有限責任監査法人トーマツ）入所 1990年8月 公認会計士登録 2005年6月 有限責任監査法人トーマツパートナー （2019年12月退任） 2009年1月 防衛省防衛調達審議会委員（2018年12月退任） 2019年12月 山口更織公認会計士事務所開設 同事務所代表（現任） 2023年6月 当社監査役（現任）	1980年4月 株式会社日本長期信用銀行入行 1999年10月 中外製薬株式会社入社 2005年3月 同社経営企画部長 2006年3月 同社執行役員 2010年3月 同社常務執行役員 2016年4月 同社上席執行役員 2020年4月 同社副社長執行役員 2022年4月 同社顧問 （2023年3月退任） 2023年6月 公益財団法人三溪園保勝会理事長兼園長（現任） 2024年6月 当社監査役（現任）

執行役員

専務執行役員 馬本 誠司

常務執行役員 布下 昌司

常務執行役員 新本 武司

執行役員 青山 雅之

執行役員 澤井 美喜

執行役員 武谷 健吾



リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、当社およびグループ会社が各種、リスクを回避・軽減し、影響を許容範囲にとどめる管理を行うことにより、グループの継続的發展を図り、かつ社会的責任を十全に果たすことが重要な経営課題であると認識しています。

当社グループのマテリアリティの設定における2つの視点（「当社グループの事業を通じた価値創造と社会課題の解決」

体制

当社グループでは、JSWグループ・リスク管理規程を定め、当社およびグループ会社がそれぞれの経営組織および職務分掌に従ってリスクを管理するとともに、役員から一般の従業員に至るまで、それぞれの役割に応じて、適切かつ効果的なリスク管理を実行すべき責任を負うことを明示しています。そのうえで、当社はリスク管理担当取締役（CRO）を定め、当該リスク管理担当取締役が当社およびグループ会社のリスク管理を統括し、経営管理部門がリスク管理事務局となり、スリーラインモデルのリスクマネジメント体制を構築し、第2線のリスク管理部門の強化により全社的リスクマネジメントを推進します。なお、2024年4月より、全社的リスクマネジメント活動を推進および統括する専門組織として、経営企画室リスクマネジメントグループを設置しています。また、品質マネジメント、安全衛生、環境マネジメント、安全保障輸出管理・情報セキュリティなどの機能別リスクについては、当該担当部門がそれぞれ全社横断的な観点から各種委員会を組成または規程などを整備し、教育・指導・監査などを通じてリスクの低減を図ります。

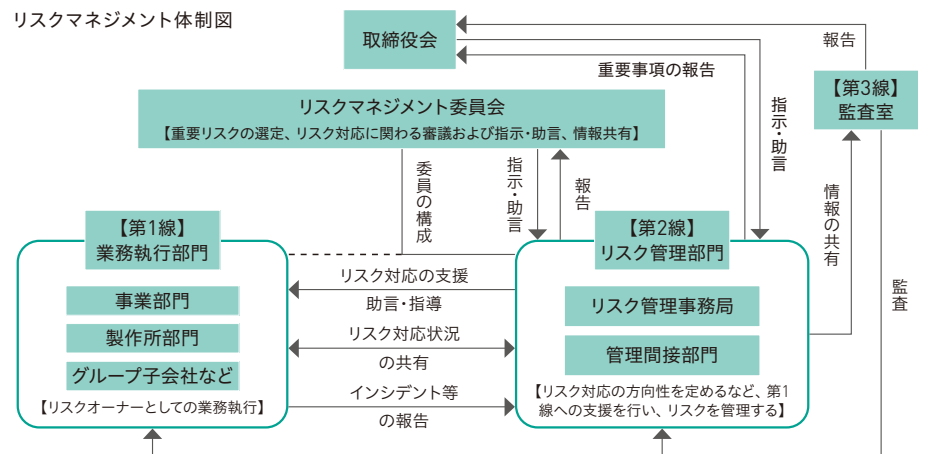
全社的なリスク管理の状況については、リスクマネジメント委員会（委員長：リスク管理担当取締役（CRO））において、各経営組織の潜在的または顕在化した重要課題について、リスクの識別・評価を含む情報共有を図り、必要に応じてそれらへの対応、具体的取り組みについて協議を行い、適宜、リスクマネジメ

ント体制図に示すレポートラインを通じて、関係部門に対して指示あるいは指導を行います。あわせて、エスカレーション規程を定めて、インシデントの発生や重要リスクの顕在化などについて、グループ子会社も含めて速やかに報告が上がる仕組みを整備しています。

リスクマネジメントにおいて、内部監査部門は、第3線としてリスク管理状況についてモニタリングを行い、取締役会および経営戦略会議に報告しています。主要なリスクおよび取り組み状況は、毎年発行の有価証券報告書やホームページで適切に公表しています。

なお、当社グループが重大な損失を被るような重大な事故・災害、各種リスクが発生した場合は、速やかにリスク管理担当取締役を本部長とする危機管理対策本部を設置し対応します。2021年度に発覚した日本製鋼所M&Eにおける一部製品の製品検査の不適切行為（本報告書P.42～43参照）は業務上の不正リスクが品質保証プロセスにおいて顕在化したものです。当社グループでは、不適切行為の発覚後、2022年9月に品質保証機能を統括する品質統括室を設置し、リスク管理におけるスリーラインモデルの第2線としての機能を明確化したうえで、業務の適正性と効率性の確保に向けた業務プロセスおよび管理体制を強化し、再発防止に努めております。

リスクマネジメント体制図



コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、「日本製鋼所グループ 企業行動基準」を定め、倫理、法令、国際ルールおよびその精神を遵守します。特に、コンプライアンスは法令遵守のみならず、社内規程や契約書などの遵守も含むものであって、社会との信頼関係を築くための重要な要素であるとともに、従業員のエンゲージメントを高めるための基本事項であるとの認識のもと、事業活動を遂行していきます。

また、取締役会で「内部統制の基本方針」を決議し、内部統制システムの整備に取り組むとともに、その適切な運用が重要

であると認識し、内部統制に関する事項とその運用状況を取締役会に報告しています。

法令および社内規程などへの業務の適合性については、会社業務の全般を対象に、監査室が定期的または随時監査を行い、その結果について、取締役会および監査役会ならびに代表取締役社長、経営戦略会議もしくは部門業績報告会議等に報告しています。2023年度において、関係法令等※に係る罰金や課徴金を伴う法令違反はありません。

※関係法令等：環境関連法令、労働安全衛生法、金融商品取引法、安全保障輸出管理関連法令、競争法関連法令、贈収賄関連法令、公益通報者保護法

コンプライアンス教育の推進

コンプライアンス意識の一層の向上を図るために、以下の施策を実施しています。

- 当社の従業員およびグループ会社の役員、従業員を対象に、コンプライアンス意識の向上およびリスク管理の徹底のためのeラーニングを毎年実施（2023年度の受講率は94%）
- 当社子会社を対象とする、当社コーポレート部門による定期的なハラスメント講習の実施（2023年度は日鋼テクノ、JSWアプティ、日鋼YPK商事、ファインクリスタルの4社に実施）
- 社内ポータルサイト、社内イントラネット掲示板、ポスター掲示、社内報を通じたコンプライアンス啓発のための各種案内や記事を継続的に掲載・更新
- 当社およびグループ会社の従業員を対象に、安全保障輸出管理に関する法令および社内規程の遵守のためのeラーニングを毎年実施（2023年度の受講率は99%）

- 安全保障輸出管理実務能力認定試験の在籍合格者増員のための社内模擬試験、受験対策講習、eラーニングを毎年実施
- 当社の全従業員を対象に、情報セキュリティ教育を毎年実施（2023年度の受講率は100%）
- 毎年5月の品質コンプライアンス月間において、社長メッセージ動画配信、学習動画による品質コンプライアンス研修およびeラーニングを実施（2024年度の受講率は100%）
- 毎年11月の全国品質月間において、全社品質担当役員メッセージ動画配信、学習動画による品質コンプライアンス研修およびeラーニングを実施（2023年度の受講率は98%）
- 当社およびグループ会社の技術開発に接するかつ入社から特定の年次の従業員を対象に、特許に関するeラーニングを実施

内部通報制度

当社グループは、コンプライアンス経営の強化および推進を目的とした内部通報規程を策定し、運用しています。当社およびグループ会社の従業員などによる組織的または個人的な法令等違反行為に関する従業員などからの通報および相談に対する適正な処理の仕組みを定めて制度化しています。これにより、法令等違反行為を速やかに認識し、その是正を図ることで、法令等違反行為による当社グループの危機または損害などを極小化しています。本制度を端緒として日本製鋼所M&Eにおける一部製品の製品検査の不適切行為（本報告書P.42～43参照）が発覚するなど、本制度はその趣旨に沿って有効に機能しています。

本制度では、匿名による通報および相談を可能にし、通報および相談者に対しては、不利益な取り扱いを行わないことを定めています。また、2024年2月より「不正行為等の自己申告によ

る社内処分の減免」制度（いわゆるリニエンシー制度）を導入し、組織的な不正や悪しき慣行などへの対応も強化しています。

なお、通報された事案については、リスク管理担当取締役を委員長とする内部通報等処理委員会にて調査し、問題を確認した場合、適切な対応と是正を図っています。この間、内部通報等処理委員会の事務局と監査役は、適宜、情報を共有するとともに、監査役は個別事案の進捗や本制度の運用状況をモニタリングしています。また、取締役会は、原則年2回の委員会からの報告に基づき、内部通報制度が適切に運用されていることを確認しています。

通報件数は、2022年度42件、2023年度42件です。通報の多くはハラスメント事案を含む職場環境に関する相談事案であり、委員会による調査のうえ、適切に処置しています。