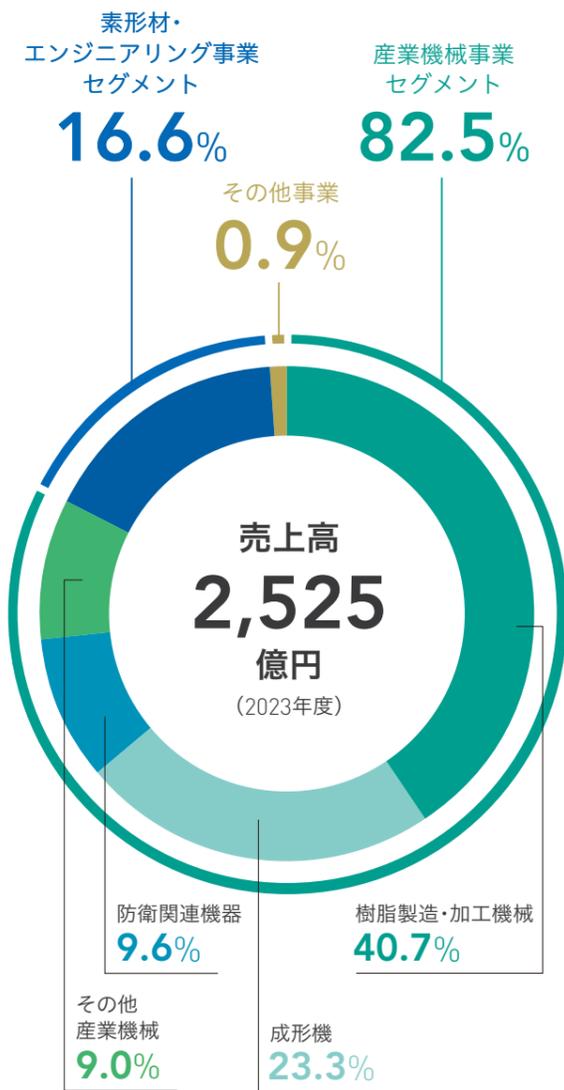


At a Glance



産業機械事業セグメント

産業機械事業セグメントは、①樹脂製造・加工機械、②成形機、③防衛関連機器、④その他産業機械の4つのサブセグメントにより構成され、広島製作所、横浜製作所、名機製作所の3拠点で事業展開しています。

多様な用途に対応した樹脂製造・加工機械、プラスチック射出成形機などの製品群を有し、EV化に欠かせないリチウムイオン電池用のセパレータフィルム製造装置などの世界で高シェアの製品を多く有しています。当社グループの売上の約8割を占める当セグメントでは、主力であるプラスチック加工機械市場を中心に、プラスチック資源循環社会の実現、低炭素社会への貢献、超スマート社会への貢献を通じて、さらなる規模の拡大を図っています。



素形材・エンジニアリング事業セグメント

素形材・エンジニアリング事業セグメントは、①素形材製品、②エンジニアリング他の2つのサブセグメントにより構成され、2020年4月に事業子会社として発足した日本製鋼所M&E(室蘭製作所)にて事業を展開しています。

鍛造鋼製品では、発電所向け大型軸材、原子力発電所向けの压力容器部材、洋上風力発電建設の杭打機用大型部材などの世界で唯一または高シェアの製品群を有しており、エネルギー産業の脱炭素エネルギーシフトを機会と捉え、事業構造改革による収益基盤強化に取り組んでいます。



その他事業

その他事業は、フォトニクス、複合材料、金属材料の3つの分野の事業化を進めています。

フォトニクスでは人工水晶、ニオブ酸リチウムおよび窒化ガリウム(GaN)などの半導体・光学デバイス向け材料、複合材料では炭素繊維強化樹脂(CFRP)製品など軽量・高強度材料、金属材料ではチタン銅などの各種電子機器向け材料を提供し、収益事業化を進めています。

事業セグメント・生産拠点

市場

プラスチック

モビリティ

高性能電池

電子デバイス

防衛

発電機器

再生可能エネルギー

インフラ

フォトニクス

製品



プラスチック造粒機



プラスチックフィルム製造装置



エキシマレーザーアニール装置



真空ラミネータ



ECRプラズマ成膜装置



防衛機器(海上)



防衛機器(陸上)



プラスチック二軸混練押出機 (TEX)



マグネシウム射出成形機



プラスチック射出成形機



プラスチック射出成形機(特殊機)



原子力発電用部材



発電機用ロータシャフト



クラッド鋼板



製鉄ライン用圧延ロール



洋上風力発電建設用部材 (杭打機用大型アンビル)



水素蓄圧器



半導体・光学デバイス



カメラ・センシング機器



航空機部材



モビリティ部材



電子部品

価値創造の軌跡

1907 創業期(戦前) 1945 戦後復興期 1970s 高度経済成長期 2000s 次世代準備期 2024

社会課題・ニーズ

•国防産業の発展

•民需転換

•エネルギーの需要増
•産業のエレクトロニクス化の加速

•脱炭素需要(EV、水素利用)
•スマホ普及に伴う液晶需要増
•海洋プラスチック問題

国家事業として始動

培った技術を基盤に成長

素材とメカトロニクスの総合企業へ

新たなJSW像の確立へ

当社フェーズ

1907年、北海道炭礦汽船株式会社とイギリスのアームストロング・ウィットウォース社、ピッカース社の3社共同出資により、北海道・室蘭に日本製鋼所が誕生しました。国家的事業としての火砲製造により、国防産業の発展に寄与しました。1920年には株式会社広島製作所を買収して広島工場(現 広島製作所)を設置し、火砲事業を拡大しました。

戦後は、事業領域の主軸を民需製品へと大きく転換しました。火砲製造で培った技術を活かし、発電用のロータシャフトや石油精製用压力容器などの大型鍛鋼製品の製造、プラスチック加工機械としての射出成形機や押出機の製造などが本格化していきました。

エネルギー需要増や、急速に進むエレクトロニクス化という市場変化を捉え、新たな付加価値創出に注力しました。原子力発電用超大型部材(压力容器やロータシャフト)の製造、射出成形機の油圧式から電動式への切り替え、マグネシウム成形技術の導入などを行いました。

地球環境にやさしい製品を求める社会に貢献するために、リチウムイオン電池用セパレータフィルム製造装置の製造、軽量性に優れた自動車用大型プラスチック部品の成形機の製造、プラスチック資源循環社会に適応した各種樹脂加工機械、水素社会に向けた水素蓄圧器の供給などを進めています。

株式会社名機製作所



プラスチック 射出成形機

素材の拡大

マグネシウム射出成形機

メカトロニクス技術

エキシマレーザアニール装置

製品の拡大

リチウムイオン電池用セパレータフィルム製造装置

二次加工装置への展開

フィルム・シート製造装置

プラスチック押出機

砲身加工技術



ケミカル・メカニカルリサイクル用押出機

技術の系譜と顧客・市場への提供

火砲製造技術

素材製造技術

発電用ロータシャフト

製造技術

高圧筒、反応塔(肥料プラントなど)

石油精製用压力容器

製造技術

原子力発電用

压力容器

压力容器製造・高圧技術

人工水晶

压力容器技術

压力容器製造・高圧技術

GaN※単結晶基板

水素取扱技術

水素蓄圧器

鋼中の水素研究

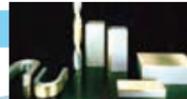
水素吸蔵合金

特殊鋼技術

素材製造技術

厚板圧延

クラッド鋼板・鋼管



売上高推移

※GaN：窒化ガリウム

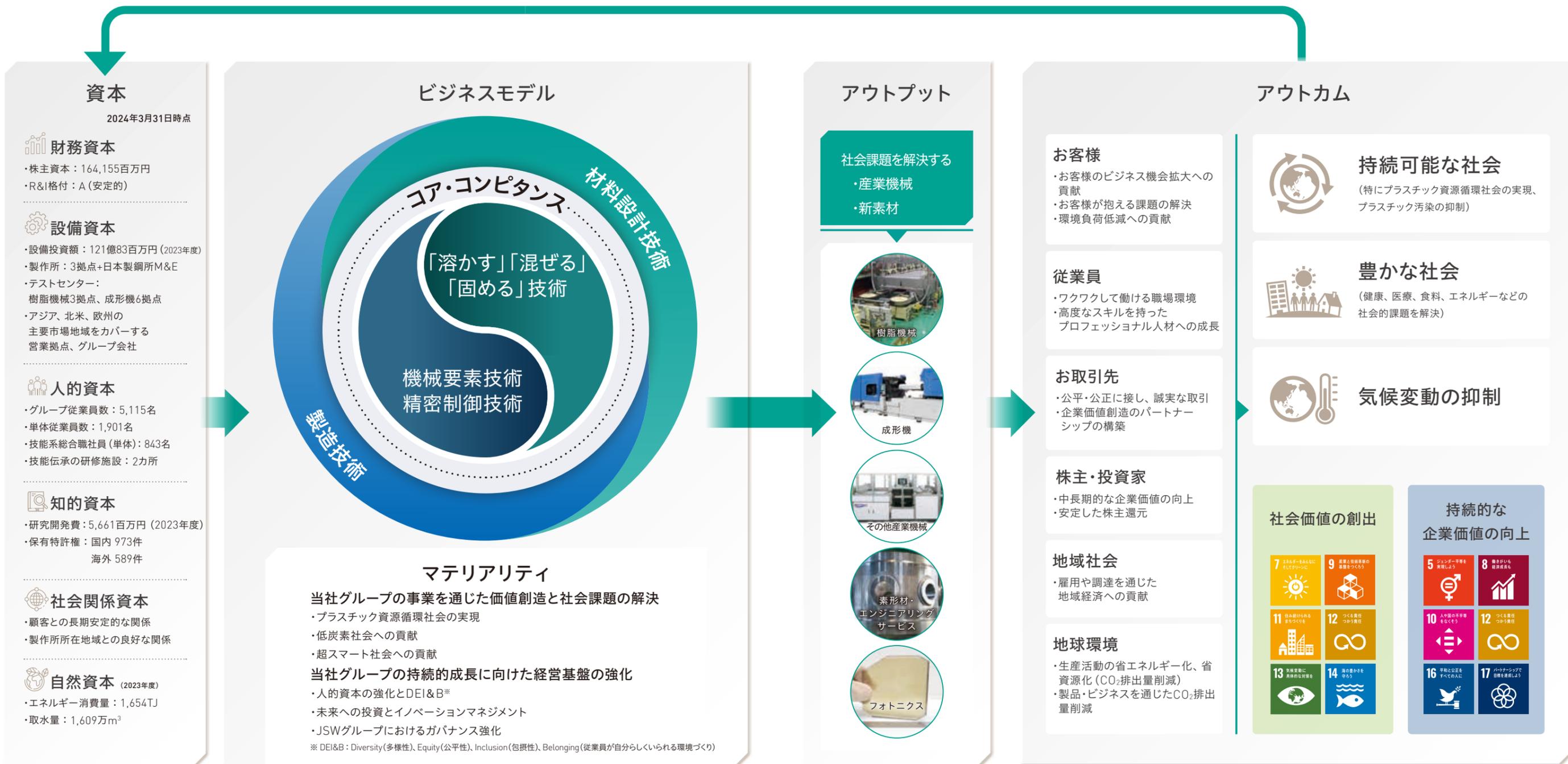
JSW Group Value Creation Process (価値創造プロセス)



Purpose
Material Revolution®
 「Material Revolution®」の力で
 世界を持続可能で豊かにする。



Vision
 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
 全てのステークホルダーに貢献する。



当社を取り巻く環境

廃プラスチック問題

- リサイクル事業、廃棄物処理事業の発展
- 化石燃料由来プラスチックの削減
- 非化石燃料由来プラスチックへの転換
- 生態系や自然資本維持への議論の高まり

2050年カーボンニュートラル

- リチウムイオンなど蓄電池の進化
- 再生可能エネルギーの拡大
- 水素・アンモニア事業の拡大
- 化石燃料の段階的廃止
- 原子力発電の再評価

DX、AI、IoTの進展

- ビジネスモデル、働き方の変革
- 関連インフラ投資の本格化
- 無形資産・人的資本重視の経済

先進国における少子高齢化

- 国内市場の縮小、労働人口の減少

世界的な人口増加

- 新興国を中心とした消費の拡大・多様化
- 食糧問題

○ トップメッセージ



2033年度の「目指す姿」を見据えて、
新中期経営計画とマテリアリティの
双方に全力で取り組む

株式会社日本製鋼所
代表取締役社長
松尾 敏夫

○ 前中期経営計画の成果と課題

当社グループの社長に就任し、3年目を迎えています。2021年度を初年度とする5カ年の中期経営計画「JGP (JSW group Growth Plan) 2025」を引き継ぐ形で前社長からバトンを受け取りました。「JGP2025」では、これまで4つの基本方針に基づく施策を進めてきました。計画の3年目が終了し、まずはその成果と課題について整理します。

基本方針の1つ目として、「世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカーへ」というテーマを掲げ、現有製品のグローバルシェアNo.1獲得に向けた競争力強化とプラスチック加工機械コンプレックス化を進めました。これについては、プラスチック関連機器に関する足元での堅調な受注状況、売上状況を見る限り、ある程度達成できたものと評価しています。ただし、世界市場で戦える製品の数はさらに増やす必要があると自覚しており、グローバル展開の推進やサービス事業の拡充の必要性とともに、さらなる成長の可能性を感じています。加えて、受注・売上の好調を受けた生産能力の拡大や、内製化率を維持・向上させることも重要な課題です。

2つ目の「素形材・エンジニアリング事業の継続的な利益の確保」についても、おおむね順調です。販売価格の適正化にめどをつけたほか、収益性の改善を目的とした競争力のある製品へのシフトなど、製品ポートフォリオの見直しを進めました。これにより、事業面での苦しい時期を脱することができたと考えています。今後は、基幹となる生産設備に対するリフレッシュ投資により、故障の未然防止・安定操業に努めるとともに、安定的な利益確保に向けた製品ポートフォリオの見直しも継続します。

3つ目の「新たな中核事業の創出」については、パワー半

導体向け応用製品を開発して市場に投入しました。さらには窒化ガリウム (GaN) 結晶素材を生産する大型実証設備の稼働も実現させることができました。

4つ目の「ESG経営の推進」では、ESG推進室の設置など、推進体制の整備を進めたほか、6つのマテリアリティ (重要課題) を特定できたことは大きな進展であったと評価しています。

なお、2022年度に公表した製品検査に関する不適切行為については重く受け止め、信頼回復に向けた4つの改革 (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) への取り組みを継続させています。特に、組織風土改革としては、当社グループのパーパス、ビジョンを浸透させる活動や、組織風土改革プロジェクト活動を活性化させました。

「JGP2025」の先の売上高目標として見据えていた売上高3,000億円という水準を、2023年度末時点の受注高ペースで超えたことは意義深く、長らく2,000億円規模の売上高を続けてきた当社グループの企業としてのステージを1つ上げることができたと捉えています。企業グループ理念体系の策定、マテリアリティの特定など内部環境の変化に加えて、グローバルでの地政学リスクの顕在化も含め、この3年間は、当社グループにとって非常に激しい事業環境の変化がありました。こうした変化を踏まえ、また、一段上の売上水準を見据え、経営基盤を強化していくためには、新たなステージへの移行を明確に打ち出す新たな経営計画が必要であるとの判断に至り、「JGP2025」の期間中ではあるものの、新たな中期経営計画「JGP2028」を策定・発表することとしました。

○ 目指す姿と新中期経営計画の位置づけ

私たちは新たな中期経営計画の策定に先立ち、10年先を見据えた「目指す姿」として、財務目標とサステナビリティ目標を定め、これを同時実現することとしました。財務目標としては、2023年度の約2倍となる5,000億円の売上高目標を掲げました。当社グループにとって非常にチャレンジングな目標設定ですが、これからは成長を志向する企業に生まれ変わるという姿・意志を示したかったというのが、この目標に込める私自身の思いです。一方のサステナビリティ目標は、「社会課題を解決する産業機械と新素材の開

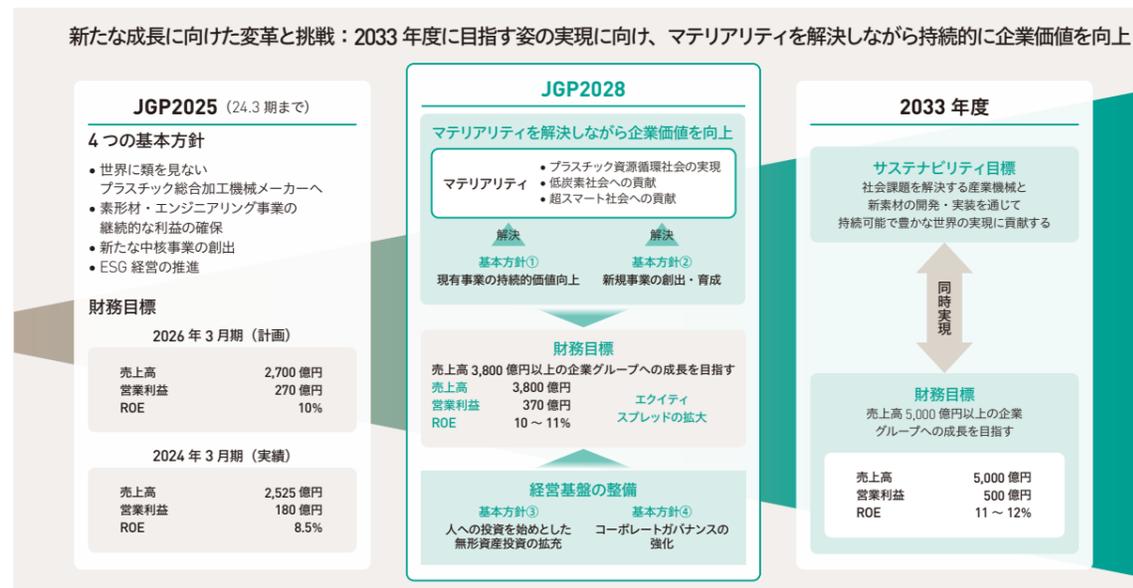
発・実装を通じて持続可能で豊かな世界の実現に貢献することとしています。今後の事業規模の拡大を見据えると、5,000億円の売上高を達成するシナリオとして既存事業の積み上げだけでなく、マテリアリティ解決の先にある「サステナビリティ目標」の実現が重要になってくると考えました。

5カ年計画である「JGP2028」は、2033年度の「目指す姿」を見据えて、「新たな成長に向けた変革と挑戦」を行うステージとして位置づけました。「変革」が最も必要なのは、

自己の心だと考えています。当社グループ一人ひとりの従業員が、パーパスを自分のこととして捉え、安定志向から成長志向へとマインドを変える「挑戦」をしていくことへの強い決意を込めました。これからの5年間で、2033年度に目指す姿の実現に向け、マテリアリティを解決しながら持続的に企業価値の向上に取り組んでいきます。

「JGP2028」は、4つの基本方針のもとで進めます。「現有事業の持続的価値向上」「新規事業の創出・育成」の推進は、突き詰めれば3つの社会課題マテリアリティ（プラスチック資源循環社会の実現、低炭素社会への貢献、超スマート社会への貢献）の解決に向けた取り組みです。

新中期経営計画JGP2028の位置づけと基本方針



〈現有事業の持続的価値向上〉

各事業セグメントに適合する重点戦略を展開し、現有事業の価値を持続的に向上させます。特に産業機械事業で

マート社会への貢献)の解決につながるものと捉えています。このように、事業を通じて社会課題の解決を目指すマテリアリティに取り組むことで、社会価値と同時に経済価値(収益)を創出し、持続的に成長していくことができると考えています。また、2033年度の「目指す姿」の実現に必要な経営基盤については、今から逆算して先行投資を行い、強化していくことが必要であり、「人への投資を始めとした無形資産投資の拡充」と「コーポレートガバナンスの強化」という基本方針への取り組みは、そのためのアクションとなります。

は、広島製作所において、「JGP2028」期間中に工場、生産設備の大規模な設備投資を進め、生産能力の拡大と内製化率の維持・向上に取り組めます。

また、グローバル展開の推進では、現地生産の強化を進めます。鍵を握るのがドイツ、ポーランドといった欧州拠点とインドです。インドにおいては、テクニカルセンターの設置も予定しており、現地法人を活用および機能拡充しながら、成長を続けるインド市場において、需要を確実に取り込む考えです。

〈新規事業の創出・育成〉

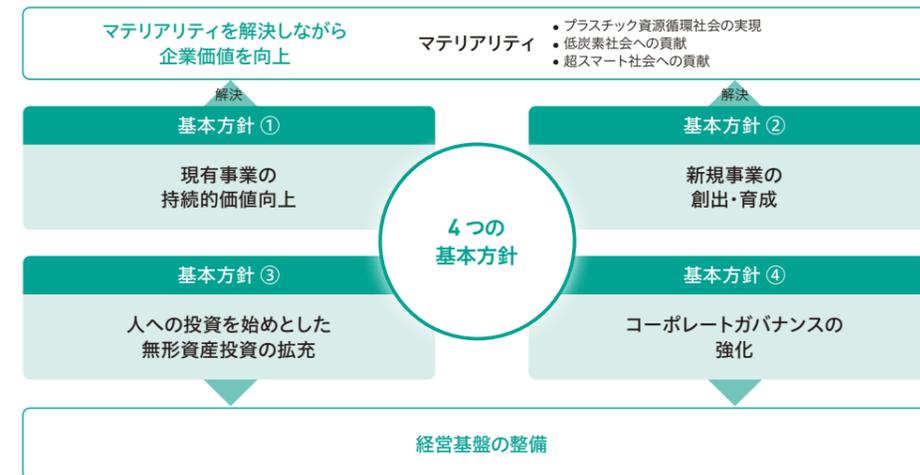
要素技術開発による現有事業の強化と、基盤技術研究による革新技術の創出の2軸で、新規事業の創出・育成を進めます。要素技術開発による現有事業の強化では、室蘭

(マテリアル技術研究所)、横浜(電子デバイス技術研究所)、広島(先端技術研究所)での要素技術開発などを加速させます。また、無形資産活用の観点から、各事業の価値創造を図る戦略を策定・実行するほか、研究開発人材の持続的な育成と技術力の強化に注力します。

基盤技術研究による革新技術の創出では、革新技術の

開発を担う新たな研究開発拠点の設置を計画しています。また、多様な人材活用によるイノベーションの創出や、IP分析により自社の強み、市場動向および研究開発の方向性などを精査し、効率的に新製品、新市場を開拓することにも取り組みます。

JGP2028 4つの基本方針



健全なリスクテイクにより、持続的成長につなげる

「JGP2028」の財務目標としては、最終年度の売上高目標として3,800億円を掲げ、370億円の営業利益目標、10~11%のROE目標の達成を通じてエクイティスプレッドを拡大させます。売上高や利益率を拡大することの重要性もさることながら、今後は資本効率を高め、資本コストと投資家の期待リターンとの差であるエクイティスプレッドを中長期的に拡大させることを特に重視します。財務目標指標として、営業利益率ではなくROEを掲げた理由もそこにあります。ちなみに、ROE目標として掲げる10~11%という水準は、CAPMにより推定する当社の株主資本コスト8.0%を上回る水準です。

ROEを向上させるためには、収益力の強化が欠かせません。ただ、収益力のさらなる向上には、積極的な設備投資が必要です。産業機械事業を例にとれば、受注や売上が拡大したものの、当社グループの強みであるはずの内製の処理能力が事業規模の拡大に追いつかなかったため、結果的に外注費が膨らみ収益性を伸ばしきれなかったという現実があります。すでに申し上げた広島製作所への設備投資は、こうした現状を打破するための打ち手であると言えます。また、基本方針として掲げる「新規事業の創出・育成」

も、事業ポートフォリオの強化につながり、ROEの持続的向上に寄与します。「人への投資を始めた無形資産投資の拡充」もまた、ROEの持続的向上につながるものと考えています。無形資産投資の拡充においては、期間損益の低下につながる「コスト」ではなく、中長期的な成長のための「投資」であるという意識を持つことが重要と考えています。これまでの当社グループには、こうした発想がやや希薄だったのではないかと思います。今後は「目指す姿」をしっかり見据えた、健全なリスクテイクが大切です。特に「JGP2028」の前半では、長期的・持続的な成長につながるための、設備投資や無形資産投資などへの戦略投資を積極的に行っていく考えです。

事業ポートフォリオの強化に取り組むうえでは、パーパスの尊重が大前提です。『Material Revolution®』の力で世界を持続可能で豊かにする」という基本的な目的意識を強く持ち、そのうえで、すべての事業で収益性と成長性を追求し、事業ポートフォリオを見直していくこと、当社グループでしかつくりえないものを追求し、得意とするテーマで勝負していく考え方を持つことが極めて重要だと考えています。

「人への投資」「未来への投資」を進める

「JGP2028」の基本方針として掲げる「人への投資を始めとした無形資産投資の拡充」について、あらためてご説

〈人への投資〉

すでに申し上げたとおり、これからの当社グループの経営には、無形資産投資を「コスト」ではなく「投資」と捉える考え方が不可欠です。「人への投資」も同様です。そのため、今後は給与水準の引き上げや教育体制の見直しを含め、人的資本投資を積極的に行います。

投資として捉えるからには、その投資が将来において価値を生み、企業価値の向上に貢献することが大きな目的となります。パーパスを尊重しながら事業活動を進めていくうえで、マテリアリティとして掲げる「人的資本の強化とDEI&B」という課題の解決につながる人材戦略の策定と実行が必要となります。そのために取り組むのが「組織」と「個」のそれぞれに着目した施策です。

組織としての成果の実現には、まずは従業員それぞれが能力を発揮することが重要です。組織として業務を遂行するため、まずは従業員一人ひとりが確実にキャリアを積むことで身につけていくスキルを明確にしたうえで、多様な人事施策によって個人の成長を図っていくことが重要です。従業員がスキルを伸ばさせ、多様な従業員が自律的に成長し活躍できる組織風土の醸成に取り組むことで、「組織の成果」と「個の成長」の相乗効果が生み出されます。

〈未来への投資〉

一つは、研究開発への積極的な投資です。2023年4月には、全社的なイノベーション創出の機能を集約し、強化を図ることを目的に、イノベーションマネジメント本部を設立しました。また、日本製鋼所および日本製鋼所M&Eの研究開発組織の再編を実施し、当社の研究開発拠点として、先端技術研究所、マテリアル技術研究所、電子デバイス技術研究所を新設しました。また、これに伴い、広島製作所の技術開発部、日本製鋼所M&Eの室蘭製作所室蘭研究所、および横浜製作所の技術開発部を廃止し、その機能を先端技術研究所、マテリアル技術研究所および電子デバイス技術研究所に移管・統合しました。

「新規事業の創出・育成」の打ち手としても触れましたが、「マテリアル技術研究所」「電子デバイス技術研究所」「先端技術研究所」とは一線を画した、今の若い人たちの未来を

明します。この方針に沿って進めていくのは、「人への投資」と「未来への投資」です。

「個」の成長を「組織の成果」につなげるうえで重要となるのが、多様な「個」の存在です。今後は、さまざまなレイヤーで多様性を確保し、多様な「個」の成長を促すことで、組織の持つコア・コンピタンスを磨き上げ、組織成果の最大化へとつなげます。具体的には、女性従業員の採用や管理職登用を積極的に進めているほか、外国籍採用やキャリア採用も強化しています。

また、当社グループでは、事業戦略に対応した人材採用・育成を行うことで組織力の向上に取り組んでいますが、ここでは、管理職が果たす役割が特に重要となります。そのため、今後は管理職に対する教育に、これまで以上に力を注ぎます。ここでも、「変革」が重要なキーワードとなります。これまで「当たり前」のこととして行ってきた教育であっても、「どうしてそのスキルを学ぶことが重要なのか」「そのスキルの習得により、どのように成長することを期待しているのか」を従業員一人ひとりにしっかりと説明し、そのうえで、個性に合わせ、それぞれの従業員が「目指す姿」を設定し、それに向かっていけるようにしたいと考えています。

支える事業を見据えた先進的な研究テーマを追求する、新しい研究所を設置する構想を描いています。この構想を実現させ、外部の研究者からも「ここで研究したい」と思っただけのような場をつくることで、優秀な研究開発人材の獲得にもつなげたいと考えています。

もう一つは、DX投資です。積極的な投資に基づくDX戦略を進めることで、生産性のさらなる向上を図りつつ、社会に対して新たな価値を提供したいと考えています。具体的には、事業面において、ものづくり基盤の革新を通じた生産プロセスの改革、業務のデジタル化による現有事業の変革を進めるほか、DXを駆使した新たなソリューションを通じて新しい価値を提供することにも取り組みます。また経営面では、業務のデータ化やITリテラシーの向上を進めることで、組織・業務改革を加速させます。

長期的成長の視点に立ったガバナンス・企業風土の変革



「コーポレートガバナンスの強化」についても重要な経営課題として捉えており、「JGP2028」の基本方針の一つとして掲げています。多様性を確保することで今後の成長や変革につなげていくことは、取締役会についても同様です。それぞれの分野で高い専門性を有する社外取締役からの貴重な意見については、本当に有難く感じています。社外取締役の中には先輩経営者と言える方々もおり、多くの助言からは、たくさんの気づきもいただいています。こうした私自身の実感もあり、取締役に占める社外取締役比率は50%に達し、複数の女性の社外取締役にも加わっていただけたことで、取締役会の実効性は確実に高まったと理解しています。

役員報酬制度の見直しも進めています。2024年4月には、中長期的な企業価値向上に対する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役員報酬の決定方針の一部を改訂しました。具体的には、

ステークホルダーの皆様へ

「JGP2028」に掲げる諸目標の達成に向けた取り組みは、マテリアリティ解決に向けた取り組みと不可分なものとなっています。事業を通じた価値創造と社会課題の解決に向けた課題である「プラスチック資源循環社会の実現」「低炭素社会への貢献」「超スマート社会への貢献」はもちろんのこと、当社グループの持続的成長に向けた経営基盤強化につながる「人的資本の強化とDEI&B」「未来への投資とイノベーションマネジメント」「JSWグループにおけるガバナンス強化」への取り組みと重ね合わせることで、「目指す

単年度業績向上に対するインセンティブとしてROE達成率の評価を加えました。また、中長期的な企業価値向上に対するインセンティブとして中長期的施策に対する取組評価を加え、代表取締役の報酬構成については長期インセンティブ（株式報酬）の割合も増やしています。これにより、中長期的な企業価値向上に対する経営陣の意識が一層高まることを期待しています。

また、ガバナンスの強化という点では、リスクマネジメントの推進や、政策保有株式の縮減にも取り組みます。保有意義が薄れた株式売却を進めることはもちろん、広く投資家の理解を得られる水準まで縮減を進めることが適切と考えており、引き続き「連結純資産の10%以下」を目標に掲げ、縮減を進めていく考えです。

冒頭でも触れた製品検査に関する不適切行為の発生を受けた組織風土改革への取り組みも、引き続き進めます。公表から2年が経過しましたが、企業倫理に対して強い危機意識を持ち続けることが最も重要であると認識しています。企業の不祥事は、本質的には部署・事業間での連携や個人間のコミュニケーション不足が原因であると考えています。1部門内で起きた問題としてではなく、グループ共通の課題として、危機意識を持ち続けます。私自身も月1回は事業現場で従業員や管理職と対話するためのミーティングに出席し、パーパスや今後の経営戦略について、自分の言葉で直接伝えることにこだわっています。もちろん、さまざまな形で社内への情報発信はしていますが、やはり従業員一人ひとりに直接自分の声で伝えることがメッセージとして強く伝わりやすいと実感しており、引き続き、愚直に続けていく考えです。

姿」として掲げる財務目標とサステナビリティ目標の達成に近づけていきます。「JGP2028」への取り組みやマテリアリティへの取り組みは、経営陣と従業員が一体となって取り組んでいくものです。

ステークホルダーの皆様には、今後の当社グループの取り組みに、引き続きのご理解とご支援を賜りたく存じます。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当社グループの今後の取り組みに、ぜひご期待ください。

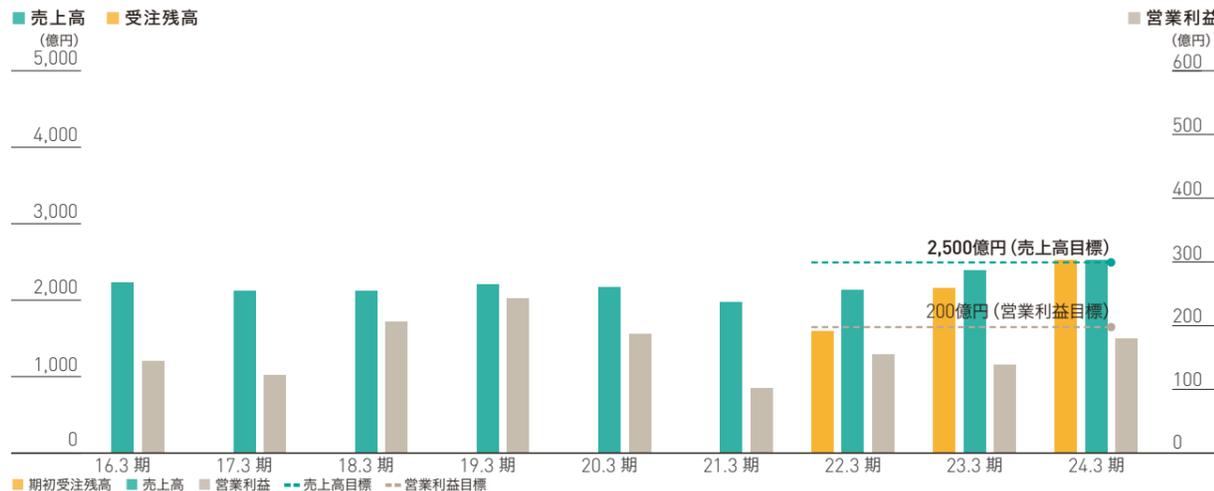
中期経営計画「JGP※」の変遷と目指す姿

※JGP: JSW group Growth Plan

「JGP2017」では、産業機械事業で「攻めの経営」を展開し、アライアンスの積極的な活用・投資、主要拠点の生産能力向上を目指しました。「JGP2020」は「新たな成長基盤の整備」と位置づけ、産業機械ではプラスチック加工機械コンプレックスを推進、素形材では日本製鋼所M&Eを設立しました。「JGP2025」では長期ビジョンとしての“従業員がワクワクして働ける会社”、“事業規模3,000億円への拡大・成長”を見据えて、世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカーへの成長、素形材事業の継続的な利益の確保を目指しました。このように、継続的な産業機械事業の強化、素形材事業の収益性の向上が結果し、「JGP2025」の最終年を待たずに「JGP2028」の策定を行うことができました。「JGP2028」は“新たな成長に向けた変革と挑戦”と位置づけ、2033年度に目指す姿の実現に向け、マテリアリティを解決しながら持続的な企業価値の向上を目指します。

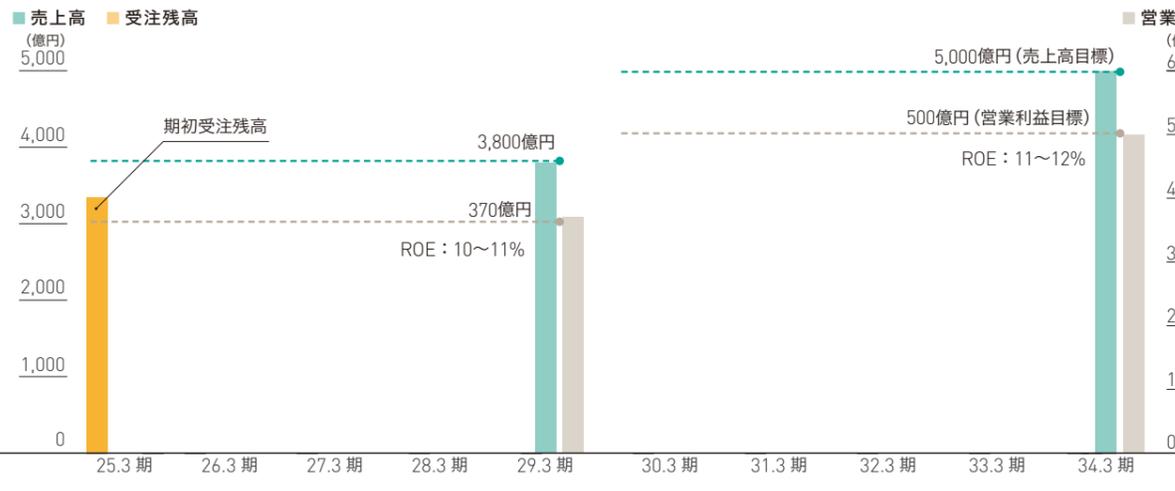
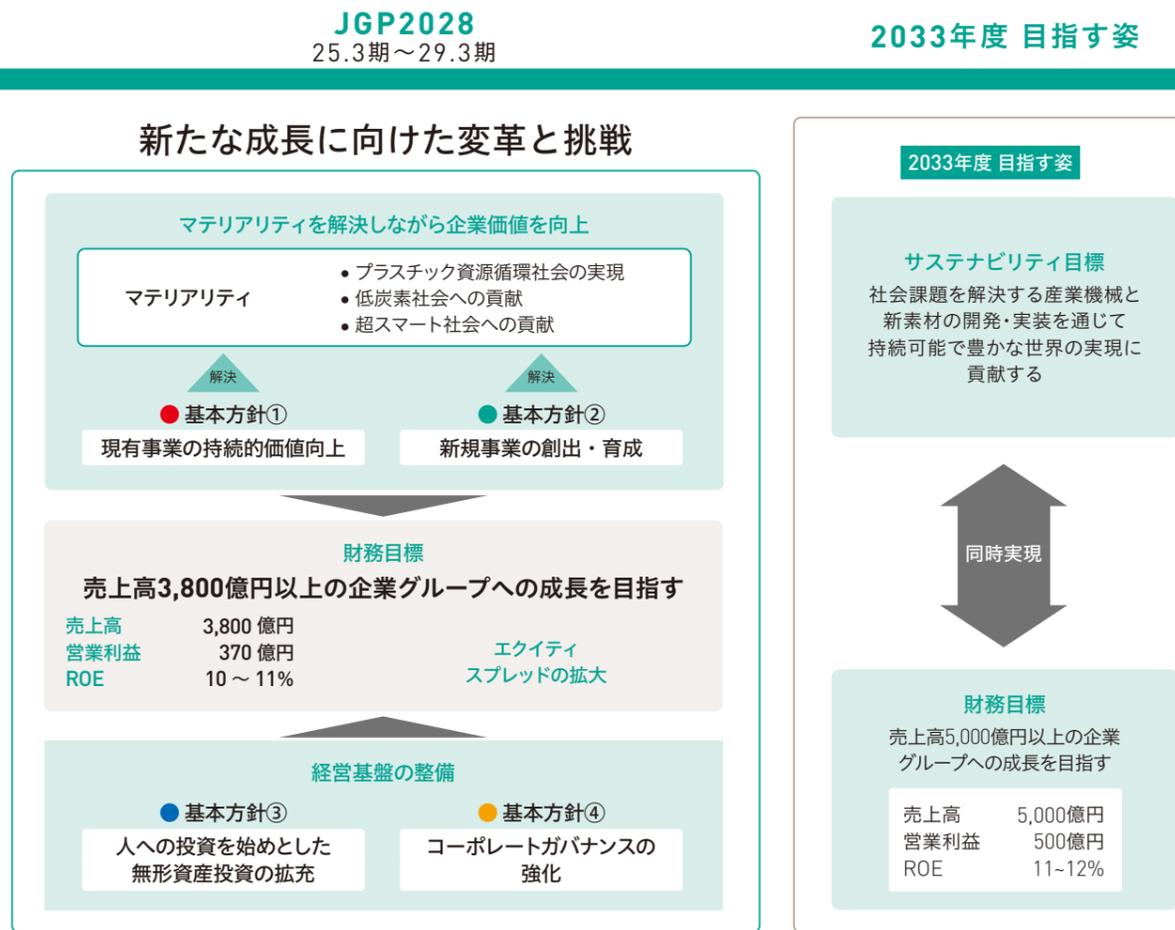
	JGP2017 16.3期～18.3期	JGP2020 19.3期～21.3期	JGP2025 22.3期～24.3期
位置づけ	グローバル&ニッチトップ企業への飛躍	次の10年でJSWグループの確実な成長を実現させるための基盤整備	世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカーへ
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 現有事業の収益力拡大 ● 新製品・新規事業育成・早期戦力化 ● グループ経営強化とアライアンス推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営資源最適化とアライアンス強化 ● サービス事業の強化 ● 新事業探索、育成の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカーへ ● 素形材・エンジニアリング事業の継続的利益確保 ● 新たな中核事業の創出 ● ESG経営の推進
主要成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業機械製品の生産性向上・コスト改善(広島製作所:工場再配置) ● 韓国SM PLATEK社買収(押出機) ● (株)日立プラントメカニクスより事業取得(同時二軸延伸装置) ● 東洋機械金属(株)との射出成形機共同開発(プラットフォーム共通化) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 広島製作所:工場新設 ● (株)名機製作所の吸収合併 ● (株)ジーエムエンジニアリングを子会社化(フィルム・シート製造装置強化) ● ニチユマシナリー(株)の吸収合併(フィルム・シート製造装置強化) ● 広島・欧州:サービスセンター稼働 	<ul style="list-style-type: none"> ● 広島製作所:フィルム・シート製造装置の生産能力強化 ● 名機製作所・M&E:産業機械製品の生産能力強化 ● 欧州:生産拠点開設 ● JSWアクティナシステム設立 ● 防衛関連機器の提案型開発の受注
産業機械事業			
素形材・エンジニアリング事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 室蘭製作所の再構築(生産性向上ほか) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本製鋼所M&E(以下、M&E)設立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売価格適正化による収益性改善めど ● 世界的なエネルギー政策の見直しを機会とする、発電用部材の受注増
横断的	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発本部を新事業推進本部に改編 ● 全社事業化プロジェクト推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● JX金属(株)と室蘭銅合金(株)設立 ● 水素関連ビジネス事業化(M&Eに移管) ● 新事業としてフォトリソ、複合材料、金属材料に絞込み早期収益事業化加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーションマネジメント本部新設 ● 窒化ガリウム(GaN)基板の大型実証設備の稼働 ● 日本製鋼所グループ理念体系制定 ● マテリアリティ(重要課題)を特定 ● DX推進室新設
主要な継続課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 新事業の育成に遅れ ● アライアンス強化への取り組み不十分 	<ul style="list-style-type: none"> ● プラスチック加工機械コンプレックス化のさらなる推進 ● プラスチック加工機械に続く新たな中核事業の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 受注、売上の急増に対応する生産能力の拡大と内製化率の維持、向上 ● グローバル展開の推進 ● 基幹生産設備のリフレッシュ投資

● 現有事業に関する項目 ● 新規事業に関する項目 ● 無形資産投資に関する項目 ● コーポレートガバナンスに関する項目



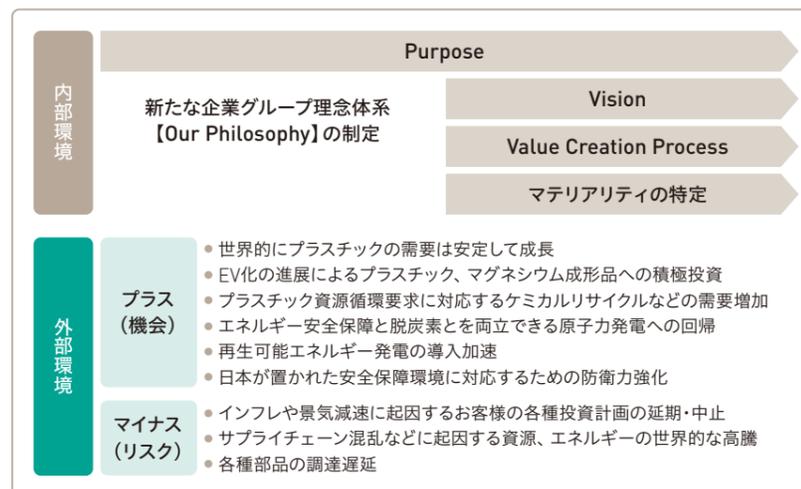
Purpose Material Revolution®
「Material Revolution®」の力で世界を持続可能で豊かにする。

Vision 社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装を通じて全てのステークホルダーに貢献する。



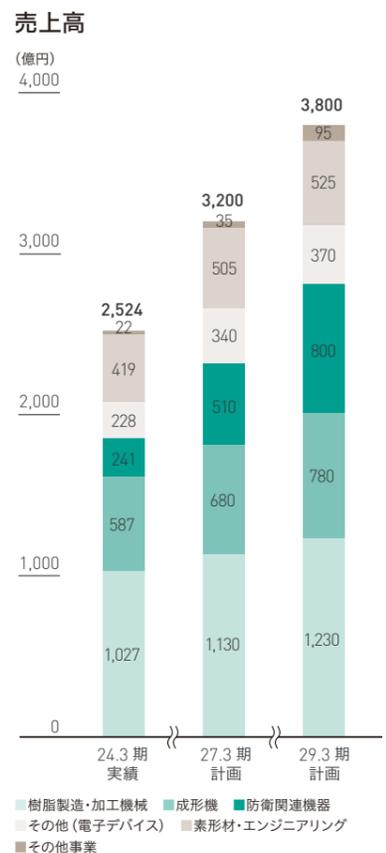
新中期経営計画「JGP2028」

企業グループ理念体系の策定、マテリアリティの特定などの内部環境の変化への対応が必要なこと、および、外部環境の変化を機会とする戦略の策定や、計画を上回るペースで増加する受注残への対応が必要であることから、「JGP2025」の最終年度を待たずに見直しを行い、「JGP2028」を策定しました。「JGP2028」では、マテリアリティを解決しながら企業価値を向上させるとともに、経営基盤の整備を進め、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。



	24.3期:実績	27.3期:計画	29.3期:計画	24.3期比
売上高	2,525億円	3,200億円	3,800億円	+50%
営業利益	180億円	260億円	370億円	+106%
営業利益率	7.1%	8.1%	9.7%	+2.6PP
ROE	8.5%	9.0%	10~11%	+1.5~2.5PP
設備投資額	81億円/年*	200億円/年		+147%
研究開発投資額	52億円/年*	82億円/年		+58%
配当性向	30%	35%		+5PP
DOE	2.0%	2.5%		+0.5PP

*22.3期から24.3期まで3カ年の平均値



4つの基本方針

マテリアリティを解決しながら企業価値を向上

基本方針①： 現有事業の持続的価値向上
▶P.17

- 事業セグメント別重点戦略の遂行
- 広島製作所 樹脂機械製品の生産能力拡大
 - 強みである内製化率を維持しつつ生産能力を拡大させるため、大規模な設備投資(工場、生産設備)を実施
- 適地生産・相互補完による生産能力の拡大
 - 重点戦略の実行に際し、各生産拠点の事業・製品の最適化により生産機能を最大化
- 現地生産の強化によるグローバル展開の推進

基本方針②： 新規事業の創出・育成
▶P.22-23(イノベーションマネジメント戦略)

- 要素技術開発による現有事業の強化と基盤技術研究による革新技术の創出を実現

経営基盤の整理

基本方針③： 人への投資を始めとした無形資産投資の拡充
▶P.21およびP.24-25(DX戦略および人的資本戦略)

- [人的資本戦略] 多様な「個」の成長と「組織」の成果の最大化により持続的な成長と企業価値の向上を実現
- [DX戦略] 生産性の向上を図るとともに、社会に新たな価値を提供

基本方針④： コーポレートガバナンスの強化
▶P.50-63(コーポレートガバナンス)

- 中長期的な企業価値向上に対する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役員報酬制度の一部を改定
- 企業経営リスクを低減しながら、サステナビリティ目標・財務目標の実現可能性を高めることにより、持続的に企業価値を向上する

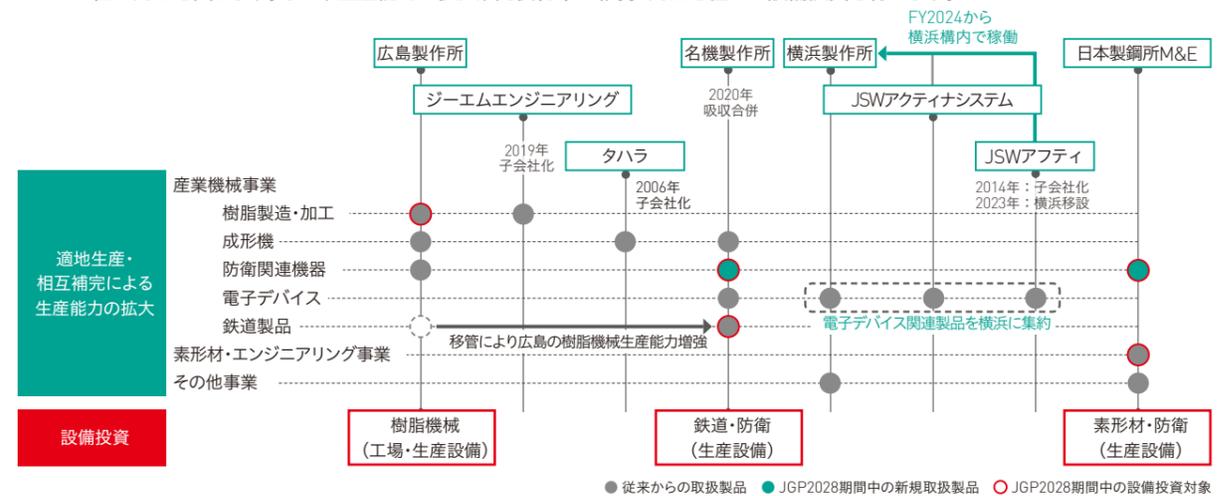
JGP2028 [基本方針①]: 現有事業の持続的価値向上

各事業セグメントに適合する重点戦略を展開し、「生産機能の最大化」「対象市場の拡大」「内製化率の維持・向上」「事業のレジリエンス性向上」などを通じて売上拡大、利益率向上などを達成します。これにより、現有事業の持続的な価値向上を実現します。



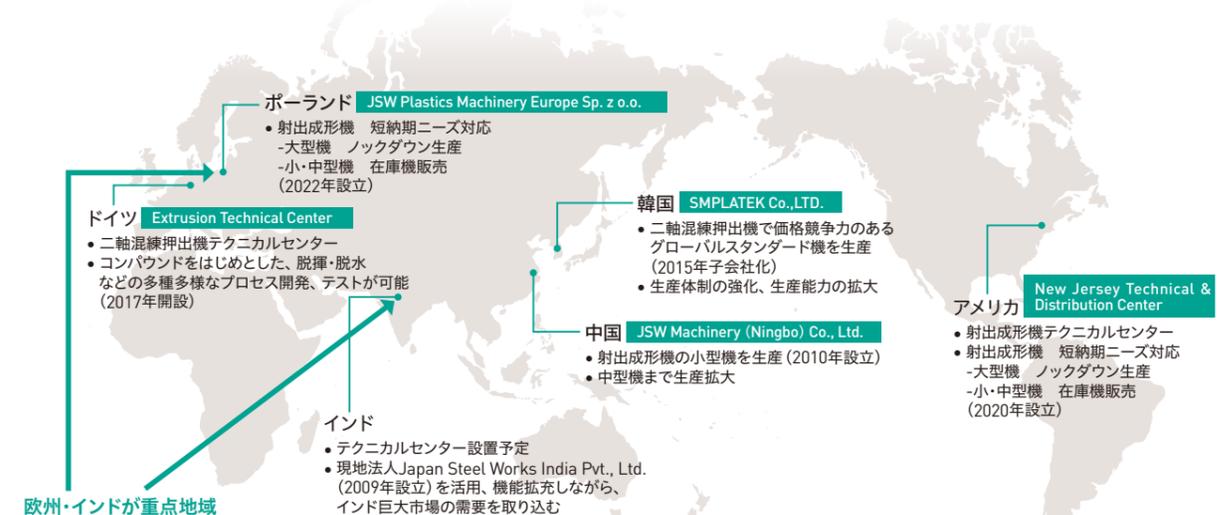
重点戦略：適地生産・相互補完、設備投資

各生産拠点で取り扱う事業・製品を最適化することで適地生産・相互補完を強化し、生産能力の拡大、経営資源の効率的な利用、レジリエンス性の向上を図ります。また、生産能力の拡大、内製化率の維持・向上を狙った設備投資を行います。



重点戦略：グローバル展開

現在の中国、アメリカ、韓国に加え、欧州、インドを重点地域と位置づけて拡販を図り、グローバルシェアの拡大による持続的成長を目指します。インドではテクニカルセンターの設置を予定しており、プレゼンス向上、販売・サービス網の強化を図ります。



財務・資本戦略 (CFOメッセージ)

有形・無形資産への積極的な投資とともに
財務の健全性を確保しながら
エクイティスプレッドを拡大します

代表取締役副社長 CFO、安全保障輸出管理管掌、
経理部担当、経営企画室長、事業開発室長
菊地 宏樹



2033年度に目指す姿と新中期経営計画「JGP2028」

当社グループは、『Material Revolution®』の力で世界を持続可能で豊かにする』というPurposeのもと、2033年度に「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、

「売上高5,000億円、営業利益500億円、ROE11~12%への成長」という財務目標とを同時に実現することを目指しています。この「目指す姿」実現に向けた具体的な施策として、新中期経営計画「JGP2028」を策定しました。

「JGP2028」における財務の基本方針

「JGP2028」においては、マテリアリティを解決しながら現有事業の持続的価値向上と新規事業の創出・育成を図るとともに、経営基盤の整備を実施することにより、「売上高3,800億円、営業利益370億円、ROE10~11%」という財務目標の達成を目指しています。目標実現に向けて、有形資産・無形資産を問わず積極的な投資を実施しますが、そのうえで「財務の健全性を確保しながらエクイティスプレッドを拡大する」というのが「JGP2028」における財務の基本方針です。

現有事業の持続的価値向上にあたっては、産業機械事業における生産能力の拡大と内製化率の維持・向上を目的とした大規模な設備投資の実施と、素形材・エンジニアリング事業における事業のサステナビリティ向上を目的とした設備投資の強化が必要不可欠です。

また、研究開発投資の強化による新規事業の創出・育成を図るとともに、人への投資を始めとした無形資産投資の拡充など経営基盤の整備も実施していきます。

エクイティスプレッドの拡大

ROEの向上と株主資本コスト

当社は、「JGP2028」における主要KPIを売上高・営業利益・ROEとしていますが、財務・資本戦略において最も重視するKPIはROEであり、株主価値の極大化を図るため、エクイティスプレッド (ROE - 株主資本コスト) を拡大していく方針です。なお、ROEの比較対象である当社の株主資本コストは、CAPMにより8.0%と認識しています。

2023年度における当社のROE実績は8.5%と株主資本コストを0.5%上回っていると認識していますが、現有事業の持続的価値向上と新規事業の創出・育成により、「JGP2028」の最終年度である2028年度にはROE10~11%を実現し、さらには2033年度には11~12%を目指し、エクイティスプレッドを持続的に

拡大していきます。

具体的には事業ごとにROICツリーを作成し、プロセスKPIを明確化したうえでマネジメントを行うことで、SBU単位で事業ポートフォリオマネジメントを行い、事業の成長と収益性改善を実現します。

また、株主資本コストの低減に向けては、企業価値向上の取り組みの開示と対話の推進により十分な情報開示を行うとともに、そこで得られた評価・フィードバックを経営陣・取締役会が共有し、さらなるエンゲージメントへとつなげます。これらのエンゲージメント活動によって、情報の非対称性を縮小し、株主資本コスト低減を目指しています。

事業ポートフォリオ戦略

全社の資本収益性の指標であるROEを向上させるためには、各事業のROICを向上させることが必要不可欠です。

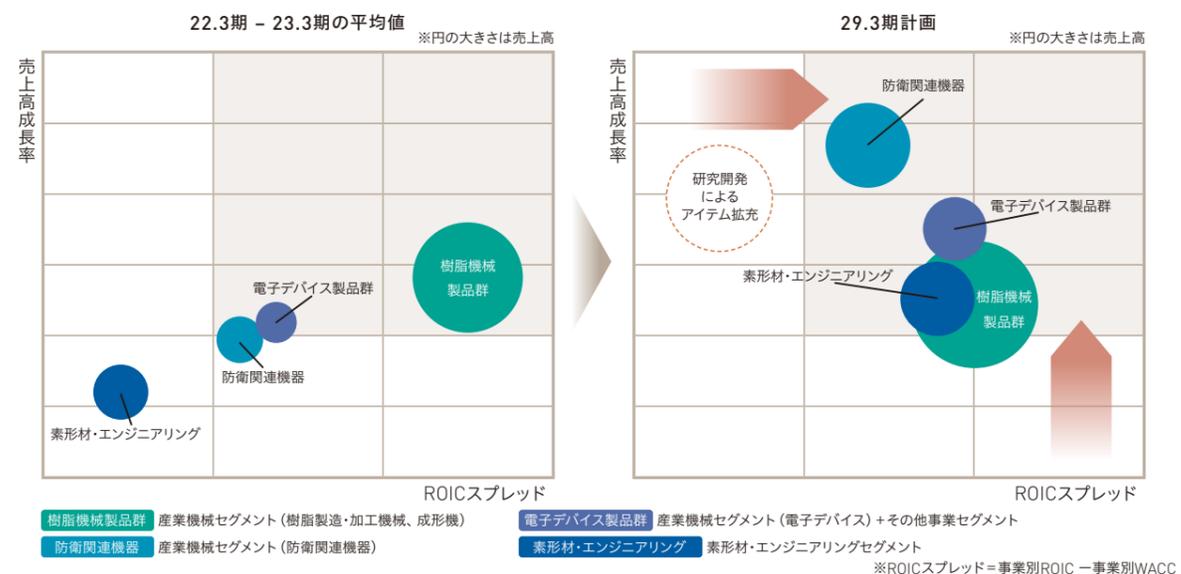
当社は、毎年、取締役会で事業ポートフォリオに関する基本方針の審議・決裁を行っています。JGP2028最終年度において、各事業を資本収益性 (ROICスプレッド) と売上高成長率から成る4象限マトリクス上のどの位置に持っていくのかについて明確化しています。

また、各事業のROICを向上させるためには、事業に携わるすべての従業員が自らの貢献を実感したうえで積極的に取り組むことが不可欠です。そのために、事業ごとにその特性に応じたROICツリーを作成し、プロセスKPIを明確化したうえで、社内へ

の浸透・運用を図ります。ROICの向上を図るためには、個々の設備投資が資本収益性の向上に資することも非常に重要です。

当社では、設備投資のうち、経営戦略会議や取締役会に付議する大口の増産投資については、NPV法による検証を必須とし、真に株主価値向上に資するかを検討したうえで、投資可否を決定しています。なお、NPV法における割引率は、事業別に設定したWACCを用いています。

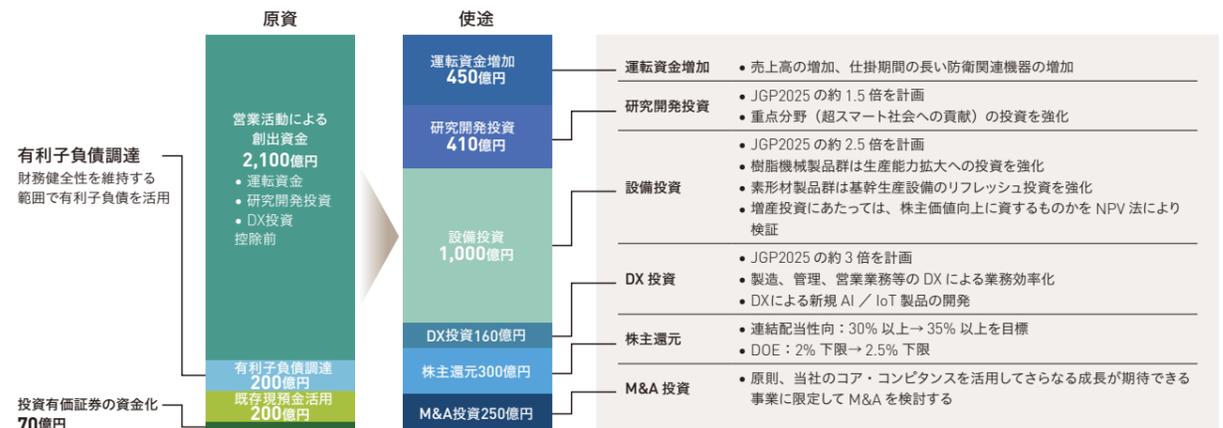
事業ポートフォリオマネジメントと投資採択基準を車の両輪として機能させ、各事業のROICを向上することにより、当社全体のROEを向上することを目指しています。



キャッシュ・アロケーション

「JGP2028」においては、期間中に営業キャッシュ・フローを上回る積極的な投資を進める予定であり、その不足分は既存預金や投資有価証券といった低収益資産や有利子負債の

活用で補います。また、有利子負債の増加は、財務レバレッジを改善する効果を保有しますが、その活用は財務の健全性維持が前提となります。



財務の健全性確保

当社は、「JGP2028」において、持続的な企業価値向上を目指し、設備投資・研究開発投資・無形資産投資を積極的に行っ

自己資本比率

自己資本比率は、財務の健全性を表す指標として重要と考え

ています。当社の自己資本比率は、2023年度においては48.3%でありましたが、「JGP2028」期間中においては、積極的な設備投資に加え、売上高増加に伴う正常運転資金の増加が見込まれることから、総資産は増加します。

総資産の増加は、自己資本比率の低下要因となりますが、「JGP2028」期間中において、最低限45%程度を確保し続け、

最適現預金水準

月商の2カ月相当分に加え、突発的な資金需要に対応するための100億円を加えた金額を最適現預金水準と考えており、「JGP2028」期間中において、常にこの最適現預金水準を確保することを計画しています。

株主還元方針

株主の皆様への利益還元については、安定的かつ継続的な配当の実施とその向上を基本方針としています。

当社は従来より、業績連動配当指標として連結配当性向を、安定配当指標（配当の下限指標）としてDOE（連結株主資本配当率）を採用してまいりましたが、「JGP2028」期間中においては、両指標の率を高め、株主様への還元をより強化しています。

株主・投資家の皆様へ

当社グループは、「Value Creation Process（価値創造プロセス）」を円滑に機能・循環させ、社会的価値と経済的価値を同時に創造することにより、「Vision（ビジョン）」を実現し、「Purpose（パーパス）」を体現することを目指しています。

「Value Creation Process（価値創造プロセス）」を円滑に機能・循環させるためには、設備資本や人的資本に代表される資本の充実を図るとともに、マテリアリティを解決しながらビジネスモデルを磨くことにより、製品・サービスの競争優位性を高めていくことが必要不可欠です。

当社グループは、「財務の健全性を確保しながらエクイティス

てまいります。財務の健全性について万全の確保を行います。

財務の健全性を維持するとともに、現状の発行体格付（R&I）A以上を維持することにより調達余力を確保することを計画しています。

なお、「JGP2028」期間中に有利子負債を200億円増加させることを計画していますが、2029年3月末においては140億円のネットキャッシュを保有する見込みであり、財務の健全性には全く影響しないものと考えています。

なお、「JGP2028」においては、現預金残高を200億円減少させる計画ですが、2029年3月末においては、売上高4,000億円に対応できる最適現預金水準を確保し、次期中計をスタートさせる計画としています。

具体的には、企業価値向上を目的とした積極投資と株主様への還元とが最適なバランスとなるよう、連結配当性向を30%から35%に、DOEを2.0%から2.5%に向上させています。なお、2023年度の1株当たり年間配当の実績は59円でありましたが、2024年度においては1株当たり年間配当74円を予定しています。

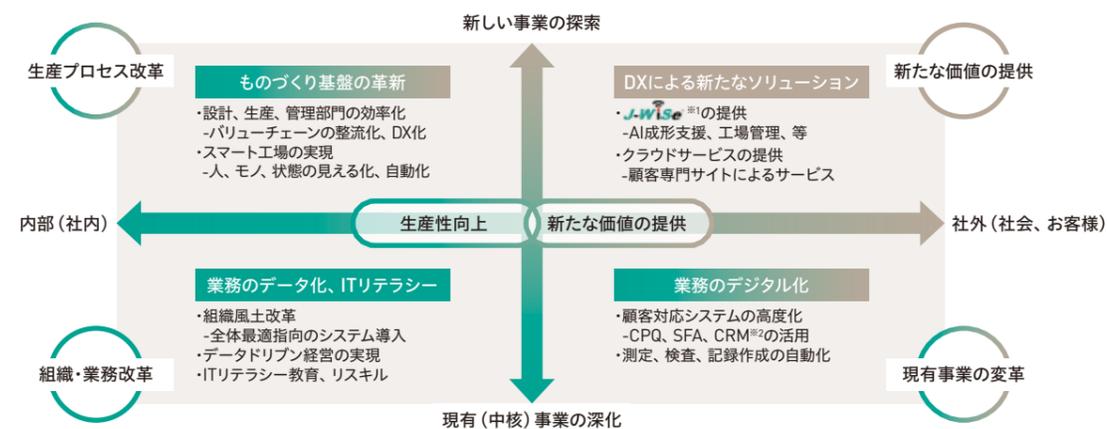
プレッドを拡大する」という財務の基本方針を遵守しながら、競争優位性を持続的に高めることを目的とした積極的な投資を実施していきます。

また、社会的価値・経済的価値創造に関する株主・投資家の皆様のご意見を当社グループの経営に活かしていくことも非常に重要であると認識しています。当社グループは、今後とも、株主・投資家の皆様に対する情報提供や対話に積極的に取り組んでいきますので、ご支援を賜りたく、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

DX戦略

当社は、2024年6月の取締役会で中期経営計画「JGP2028」を決議しました。「JGP2028」の“経営基盤の整備”に密接に関わる基本方針が“人への投資を始めとした無形資産投資の拡充”で、その戦略の一つがDX戦略です。

サステナビリティ目標を達成するには、社会課題解決の羅針盤となるマテリアリティの解決を通じて全てのステークホルダーに貢献することが不可欠であり、このためには現状にとどまるのではなく“新たな価値の提供”が必要です。加えて、過去最高の旺盛な受注にお応えするには“生産性向上”が不可欠です。この両者が揃わなければ、財務目標の達成は困難であると認識しています。これらの実現に向けて、新しい事業と現有事業、および内部（社内）と社外（社会、お客様）の2つの軸で4象限に分類し、各々、新たな価値の提供、現有事業の変革、生産プロセス改革、および組織・業務改革を目的としたDX施策を展開しています。DX戦略の達成度を測る指標として、財務目標達成に向けて情報化投資におけるバリューアップ比率やDX推進指標を掲げ、定期的に測定しDXを推進してきており、2024年8月にはDX認定を取得していますが、引き続きDXレベルの向上に努めていきます。



※1「J-Wise[®]」は顧客のスマートファクトリー化を支援するIoTソリューション。「生産管理」「サービス・保全」「運転支援」「生産自動化システム」で構成
 ※2 CPQ：Configure Price Quote（見積支援ツール） SFA：Sales Force Automation（営業支援ツール） CRM：Customer Relationship Management（顧客管理ツール）

生産プロセス改革

主要施策は、モノづくり基盤の革新です。ITガバナンスに基づいたシステムの統廃合・刷新により、各製造拠点のシステムの共通化をさらに推進し、設備投資により増強された工場や工作機械の運用効率を最大限に引き出します。これにより、「JGP2028」の基本方針①の施策に掲げる“適地生産・相互補完による生産能力の拡大”をDXの視点からも強化します。

スマート工場の実現にも取り組んでいます。人、モノ、状態の見える化・課題の抽出とそれに対する改善を行うことで、各工場の生産性が向上し、全体的な生産能力のさらなる拡大につながります。また、“見える化”は、昨今注目されている製品のCFP（カーボンフットプリント）把握の一助となります。CFPの把握・削減は、当社製品の価値に深く関わってくると想定して準備を進めています。

組織・業務改革

現有事業の深化のためにデータドリブン経営の実現は重要です。このために、生産系システム、営業系システムで生成されたデータを経営の意思決定に活用可能な形に加工して情報系システムで展開します。その基盤として、事業部・製作所ごとに個別最適で構築されていた各システムから、全体最適指向のシステムへの置き換えを進めています。全体最適指向の重要性を浸透させ、既存の業務プロセス／製品形態に満足することなく挑戦するマインドを醸成すべく、組織風土改革プロジェクトを通して課題解決の場を設けたり、行動指針の見直しなどの活動を進めています。

一方、各種DXツールを最大限活用するには、システム、風土の改革に加えて、ITリテラシーの向上が不可欠です。そこで、基礎教育だけでなく、ポテンシャルが高い人材への特別教育、DX推進室へのローテーションによるスキルアップなどの取り組みを進めています。

新たな価値の提供

主要施策は、当社の装置・サービスに対し、「生産管理」「運転支援」「サービス・保全」「生産自動化」を行うIoTソリューション「J-Wise」の提供です。一例として、射出成形機向けでは、AI（人工知能）により成形不良の未然防止・不良改善を支援する“AI Molding Navigator[®]”、遠隔地からの射出成形機の状況把握や成形条件変更により成形不良、ダウンタイム、出張費の削減などを実現する“Remote Connect[®]”、フィルム・シート製造装置のTダイから吐出されるフィルムの厚みを熟練作業者に代わって自動調整するAI学習型厚み制御システム“Repex J-TAC[®]”などを提供します。ほかに、二軸混練押出機TEX[®]の予知保全を行うシステムの開発にも着手しています。これらにより人材不足対策やコスト削減、生産効率化などの広範な要求にお応えし、新たな価値を提供できると考えています。

現有事業の変革

施策の1つ目は、顧客対応システムの高度化です。システムの統廃合・刷新により事業部間のデータ連携を強化し、営業系システムにCPQ、SFA、CRMを活用することで、お客様のご要望に迅速かつ的確に対応できるようになります。これにより、顧客満足度が向上し、リピート率の増加が期待できます。また、ご要望を複数の事業部で共有・連携してソリューションを提供できる体制を強化することで、当社グループ全体の効率性と競争力を大幅に向上させ、デジタル化の推進により市場での優位性を確立します。

施策の2つ目は、測定、検査、記録作成のデジタル化・自動化です。測定精度の向上に加え、お客様には、信頼性が高い検査結果のご提供が可能になります。スループットの増加、稼働時間の最大化により生産性は向上し、省人化、作業者の負担軽減はウェルビーイングの向上につながります。現有事業に対して複数の側面から変革を図ることができます。

イノベーションマネジメント戦略

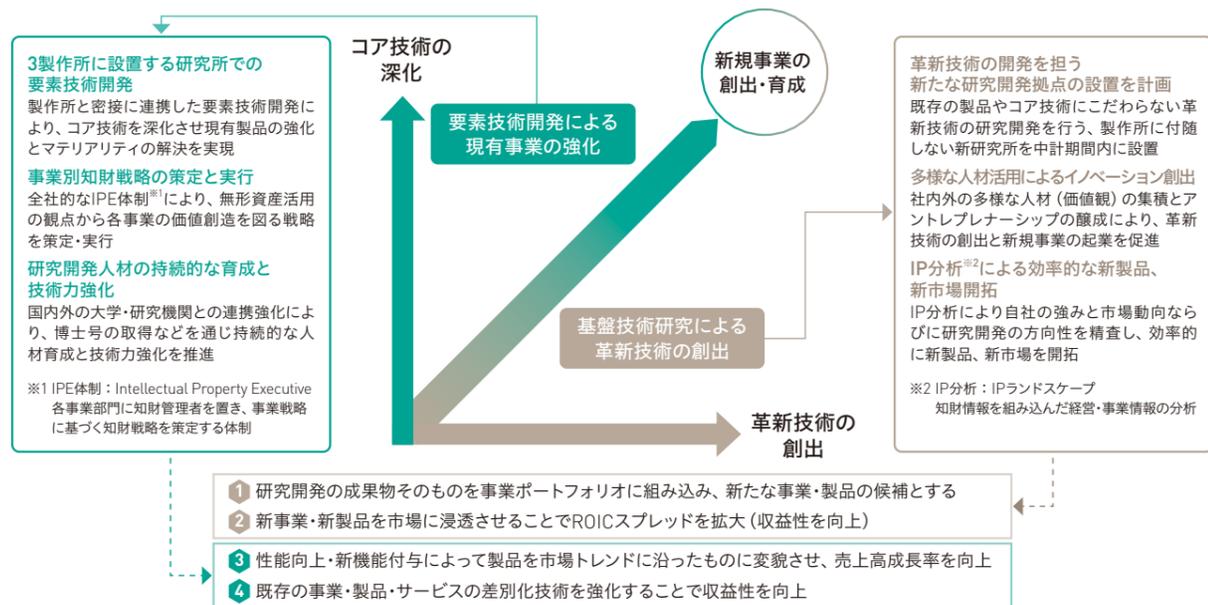
“新たな成長に向けた変革と挑戦”と位置づけた「JGP2028」では、2033年度に目指す姿の実現に向けてマテリアリティを解決しながら持続的に企業価値を向上させるとともに、経営基盤の整備を進め、売上高3,800億円以上の企業グループへの成長を目指します。このためには、新たな事業・製品の創出が不可欠であることから、「JGP2028」の基本方針に「新規事業の創出・育成」を掲げています。この実現に、イノベーションマネジメント (IM) 戦略は極めて重要となります。

全社的なイノベーション創出のための組織として2023年4月にIM本部が新設され、イノベーション企画部 (東京本社)、先端技術研究所 (広島)、マテリアル技術研究所 (室蘭)、および電子デバイス技術研究所 (横浜) を擁しています。「JGP2028」の目標達成のために、“新規事業の創出・育成”を軸としつつ、コア・コンピタンスを活用した要素技術開発による現有事業の強化、当社グループの将来にわたる持続的成長の源泉となる新しい市場の開拓や革新技術の創出、さらに多様な人材 (価値観) の獲得と研究開発人材への育成も含めた全社的なイノベーションを主導します。

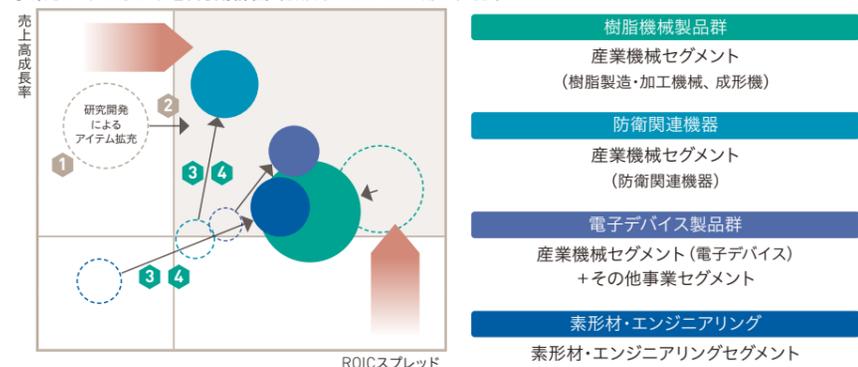


JGP2028 [基本方針②] : 新規事業の創出・育成

要素技術開発による現有事業の強化と基盤技術研究による革新技術の創出を実現

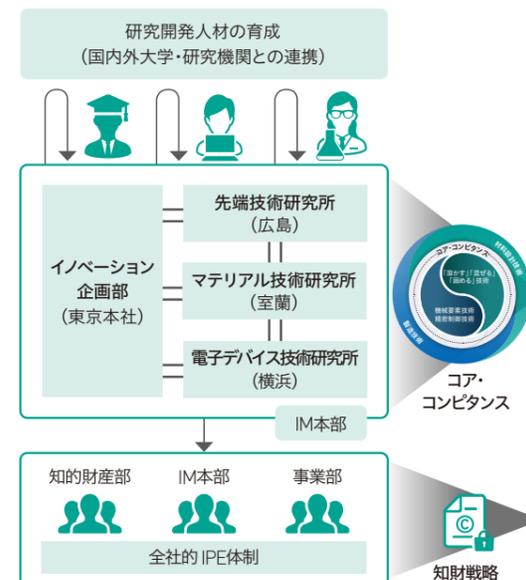


事業ポートフォリオ 29.3期計画 (破線丸は22.3~23.3期の平均値)



要素技術開発による現有事業の強化

- ・3製作所に設置する研究所での要素技術開発
- ・事業別知的財産戦略の策定と実行
- ・研究開発人材の持続的な育成と技術力強化



現有事業の強化においては、産業機械セグメント製品全般を主事業とする広島製作所、素形材製品群を主事業とする日本製鋼所M&E、電子デバイス製品群を主事業とする横浜製作所の敷地内に設置され、各製品を熟知した先端技術研究所、マテリアル技術研究所、電子デバイス技術研究所が現有事業・製品の強化を支援します。AI / IoT技術、耐熱・耐食金属材料などを活用して現有製品の基本性能の向上や新機能追加のための要素技術開発を行い、市場からの要望に正確に応えます。

各事業部の知的財産戦略の策定と実行も支援しています。IPE体制のもとで、全社横断的な視点から、知的財産部と連携して知財戦略を策定します。

上記施策の実行において、研究開発人材の育成、技術力強化は不可欠です。博士号の取得、国内外の大学や研究所への技術留学、国内大学との共同研究や共同研究講座の開設などを積極的に行っています。



基盤技術研究による革新技術の創出

- ・革新技術の開発を担う新たな研究開発拠点の設置を計画
- ・多様な人材活用によるイノベーション創出
- ・IP分析による効率的な新製品、新市場開拓

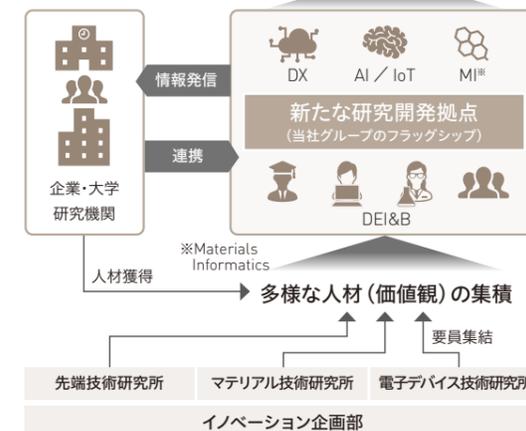


“2033年度に目指す姿”の実現には、新製品・新事業の創出が不可欠です。そこで、現有製品・コア技術にこだわらない市場の探索や技術の創出に向けて中長期的かつ集中して取り組むとともに、先進的な研究成果の対外的な発信拠点としてフラッグシップの役割を担う新たな研究開発拠点の設置を計画しています。

研究成果の情報発信は、外部からの人材獲得にも寄与すると考えています。これと社内からの要員集結により多様な人材 (価値観) を獲得するとともに、DEI&Bが実践された研究環境を整えます。

技術面では、DX、AI / IoT、MI (マテリアルインフォマティクス) などの領域から先進技術を取り込みます。これらを活用して革新技術を創出し、当該技術の製品化、新規事業の起業、さらにはコア・コンピタンスの強化・拡充につなげます。

今後のメガトレンド化が予想されるマテリアリティとして“超スマート社会への貢献”が挙げられます。そこで、生成AIと制御技術を活用したロボティクスや、当社の産業機械の対話型自動運転システムの実現を目指した研究などに着手しています。これらは労働人口減少や技術伝承不足などの社会課題に対するソリューションとしてお役に立てるものと考えています。



人的資本戦略

当社が将来にわたってパーパスの体現とビジョンの実現に向けてサステナビリティ経営を遂行していくには、「人的資本」つまりは経営陣と従業員を含めた我々自身が重要なファクターとなるという考えのもと、マテリアリティの一つに「人的資本の強化とDEI&B」を掲げています。それを踏まえて「個」と「組織」は対等であるという認識に立ち、このマテリアリティ解決に向けた人的資本戦略を策定しています。当社の人的資本戦略は多様性の確保・向上を徹底しており、「採用」「配置」「育成」「評価」「処遇」の各人事イベントを連環させて「多様な個の自律的成長」と「組織の成果の最大化」を成し遂げ、持続的な成長と企業価値の向上を実現することを企図しています。

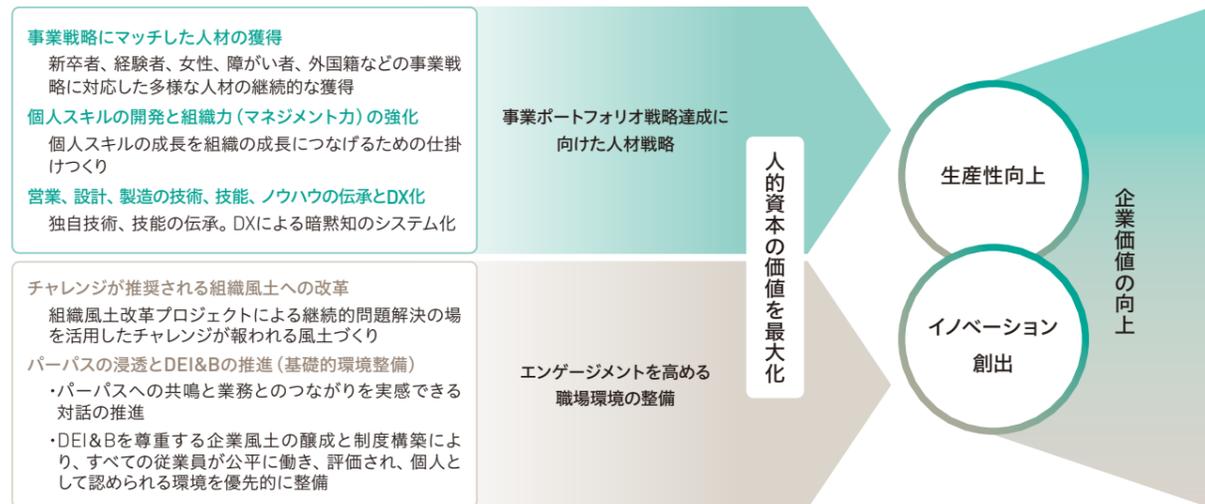
この達成のために、多様な「個」がパーパス体現に必要となる各スキルをそれぞれのニーズに沿って身につけ、存分に発揮できる環境の整備を進めることに加えて、エンゲージメント向上とチャレンジングな風土醸成による「組織」の変革を進めていきます。異なる個性を持ったすべての役職員が、自身の能力を最大限に伸ばさせて活躍するとともに、心理的安全性を高め健全な意見のぶつかり合いを活性化させることで創造力を発揮しやすい土壌を育み、生産性向上やイノベーション創出に向けた推進力としてまいります。

人的資本戦略を通じて目指す企業像は、「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。我々の日々の取り組みがさまざまな社会課題の解決に貢献し、当社グループが世の中にとって存在価値のあるものであり続け、またそれを我々自身が実感できるよう、この企業像とマテリアリティ解決に向かって各種施策を実行してまいります。



JGP2028 [基本方針③]: 人への投資を始めとした無形資産投資の拡充 (人的資本戦略)

多様な「個」の成長と「組織」の成果の最大化により持続的な成長と企業価値の向上を実現



人的資本戦略に係る指標と目標

人的資本戦略に係る指標と目標		
	2023年度 実績	2028年度 目標
組織風土改革プロジェクト	遂行中	業務負荷低減、エンゲージメント向上、若手ハイパフォーマーの早期抜擢
女性管理職/係長級比率	2.0%/9.9%	5.0%/15.0%
男性育児休業等取得率	88%	継続的に80%以上

事業ポートフォリオ戦略達成に向けた人材戦略

事業戦略にマッチングした人材の獲得

事業戦略の遂行において、最も重要な人材層は、若手とベテランをつなぎ職場を牽引する中間層と考えます。そのため、将来の中間層に成長する若手社員を継続して採用し続けることが、当社の持続的成長には必須となります。また、さまざまなバックグラウンドを持ち、当社グループの多様性を広げてくれる

経験者の獲得も極めて重要です。そこで、新卒者、経験者、女性、障がい者、外国籍の方など、多様な人材を獲得できるようにさまざまなチャンネルを活用して年間を通じた採用活動を推進しています。

個人スキルの開発と組織力(マネジメント力)の強化

多様性を活かし、かつ自律的に課題解決に挑戦することでイノベーションが生まれ、「組織」の成果が最大化されると考えています。それを実現する人的資本戦略では、まずは「個」の能力の伸長に注力しています。「個」の能力を、職種や役職を問わず必要な基礎能力の「ポータブルスキル」と、業務を通じて身につけていく専門能力の「テクニカルスキル」と定義し、各種人事施

策を通じてスキルアップを図っています。

また、スキルアップした「個」を連携させて「組織」の成果に結びつけるには、各職場でのマネジメント能力を高める必要があります。そこで2024年度よりすべての組織管理職を対象に組織変革の推進と、心理的安全性の担保による“チャレンジ”を推進するマネジメントスキルに関する教育研修を展開しています。

ポータブルスキル(職種や役職を問わず必要となる基礎能力)	
多様性受容力	多様な価値観やアイデアを受け入れ、チームの成果につなげられる
課題創出力	自ら課題を見出し提起することで、組織の問題意識を常にアップデートできる
挑戦力	課題に対して、前例にとらわれず周囲を巻き込んで挑戦できる
自律的学習力	環境変化を機敏に捉えて自ら学び、キャリアを通して成長できる

テクニカルスキル(業務の中で伸ばしていく専門能力)	
技術力	当社のコア・コンピタンス(溶かす・混ぜる・固める技術)を強化する高い専門性
マネジメントスキル	組織の成果を最大化し、経営戦略・企業基盤を支える能力
グローバルビジネススキル	当社の事業を世界規模で展開し成長させることができるスキル

エンゲージメントを高める職場環境の整備

チャレンジが推奨される組織風土への改革

VUCAとよばれる予測困難で変化が激しい事業環境の中で、当社グループが持続的な成長を成し遂げていくには、連続してイノベーションを起こし続けることが必要です。

このようなイノベーションを生むには、高い心理的安全性のもと従業員が失敗を恐れずリスクを取ってチャレンジすることが推奨される組織風土に変革していかなければなりません。

そこで、2023年度からは風土改革への情熱を持つ社員を公募し、組織風土改革プロジェクトチームを発足させ、当社グルー

プにおける風土改革活動の牽引役として活躍していただいています。活動においては経営層と綿密に連携を取っており、ボトムアップとトップダウンとの両輪により、有効性・即効性の高い風土改革を推進しています。

人的資本戦略においても風土改革を推進させるべく、評価制度の改定などを通じて役職員の意識変革を図っており、各管理職は年度の目標管理の中にチャレンジ目標も設定するようにして、挑戦行動の促進に取り組んでいます。

パーパスの浸透とDEI&Bの推進

当社グループでは、2022年度にパーパスを起点とする企業グループ理念体系を制定しました。現在は、組織管理職を起点として、すべての役職員がパーパスに共感・共鳴できるよう活動を進めています。各職場では組織管理職が中心となり、パーパスと日々の業務とのつながりをみんなで話し合うワークショップを展開することで浸透を促しています。

また、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経営戦略実行に必要なと認識しています。パーパスの体現をさらに強化するには、多様性の幅をさらに広げる必要があります。そのためには、個性を発揮して存分に働ける職場環境や、個性に寄り添うような育成施策などの取り組み強化が重要です。そこで、従来のマテリアリティでは「D&I」であったところを、新たに「E」と「B」を多様性の定義に追加し、「DEI&B」としました。

マテリアリティマネジメント

当社は、2022年11月の取締役会において、パーパスを体现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）を特定しています。今回、新たな中期経営計画「JGP2028」の策定に先立ち、10年先の2033年度に売上高5,000億円規模を達成するシナリオとして「サステナビリティ目標」を定めました。この実現にはマテリアリティ解決が不可欠と考えています。

「JGP2028」の4つの基本方針のうち、「現有事業の持続的価値向上」「新規事業の創出・育成」は、「プラスチック資源循環社会の実現」「低炭素社会への貢献」「超スマート社会への貢献」の3つのマテリアリティの解決につながると捉えています。事業を通じて社会課題の解決を目指すことで、社会価値と同時に経済価値の創出につながり、持続的に成長できると考えています。

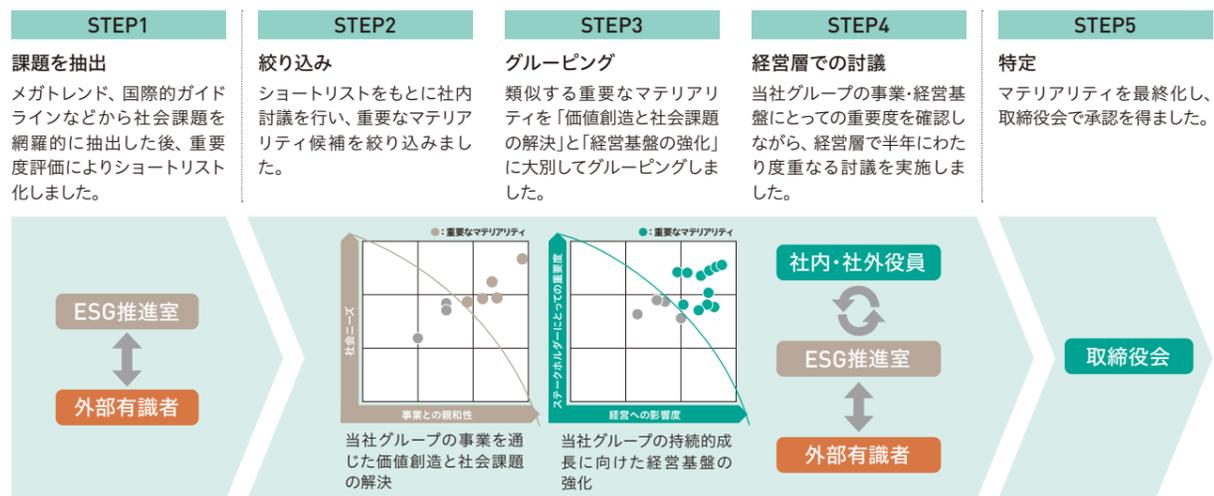
右表の「主要な取り組み状況」に記載したように、すでに提

供できている製品が複数あります。また、「超スマート社会への貢献」に関しては、環境問題、少子高齢化（労働力不足など）などの社会課題の解決が期待されることから、取り組みを強化します。具体的には、AI（人工知能）を活用したロボティクスや当社グループの産業機械製品の知能化を加速させます。

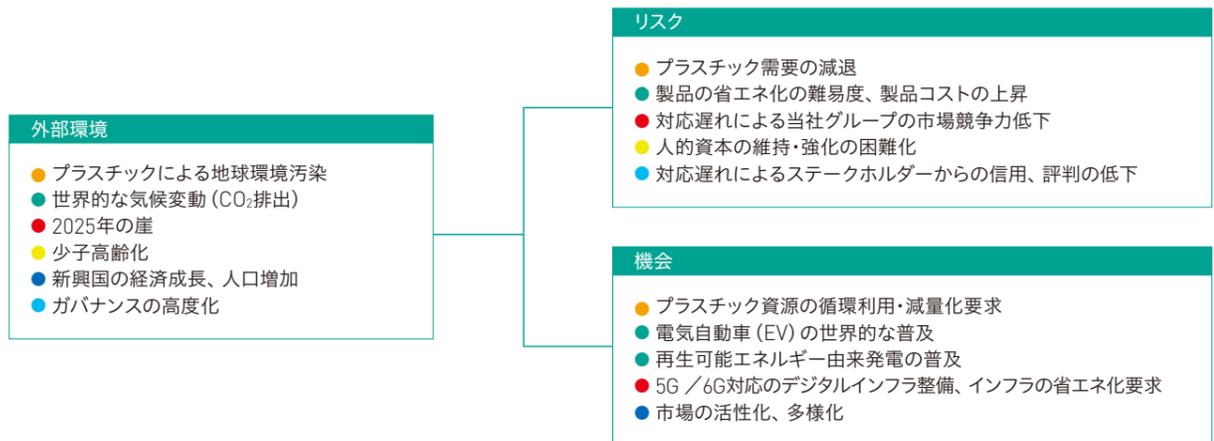
一方、2033年度の「目指す姿」の実現に必要な経営基盤についても強化を行っていきます。「人への投資を始めとした無形資産投資の拡充」「コーポレートガバナンスの強化」という基本方針への取り組みは、そのためのアクションとなります。

特に、人的資本のマテリアリティについては、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&I」に加え、「E」や「B」が不可欠との考えから、「D&I」を「DEI&B」に変更しました。

特定プロセス



想定した外部環境とそれに係るリスクと機会



マテリアリティ	重要性が高いと考える理由	主要な取り組み状況	関連SDGs
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			
プラスチック資源循環社会の実現	プラスチック総合加工機械メーカーである当社グループにとって、3R+Renewableを実現する各種プラスチック加工機械を社会に供給することは、極めて重要性が高い。コア・コンピタンスを最大限に活用でき、社会からの要請に適合するプラスチック加工機械の開発・創出に強みを発揮できる。事業拡大機会としても、優先度が高い。	提供中 Renewable Reduce - 非化石燃料由来プラスチック用二軸混練押出機 (TEX) - バイオコンポジット用TEX - 物理発泡射出成形機 Recycle - ケミカル・メカニカルリサイクル用TEX - リサイクルプラ対応射出成形機・中空成形機 - リサイクルプラ対応フィルム・シート製造装置 開発中 Recycle - 二軸押出方式 脱塩素処理システム - モノマテリアルフィルム製造装置	9 廃棄物の削減 12 つくって壊す 14 汚染の防止
低炭素社会への貢献	低炭素社会の実現は、世界的な最重要課題の一つである。当社グループの産業機械で生み出される製品、当社グループの新素材が搭載される製品は、CO ₂ 排出量の削減に貢献してきたが、今後、その要求はさらに増すと予測され、当社グループにとって重要性が高い。加えて、当社グループ産業機械製品の消費エネルギーの低減、製造拠点の稼働に起因するCO ₂ 排出量の抑制に取り組むことも責務。	提供中 CO₂排出ゼロ - 電気自動車LiB用セパレータフィルム製造装置 - 太陽光発電パネル保護フィルム原料用造粒機 - 原子力発電主要基幹部品用素形材 - 洋上風力発電風車建設部材用素形材 CO₂排出抑制 - 全電動プラスチック射出成形機（消費電力削減） - 全電動ゴム射出成形機（消費電力削減） - 高効率GTCC発電基幹部品用素形材（GTCC：ガスタービンコンバインドサイクル） - 事業活動由来のCO ₂ 排出量削減（Scope1、2） 開発中 CO₂排出抑制 - 大型車載部品用大型射出成形機（プラ・Mg）	7 気候変動に起因する影響の軽減 13 気候変動に一致
超スマート社会への貢献	超スマート社会では、環境問題、少子高齢化などさまざまな社会課題の解決が期待される。当社グループの産業機械・新素材はデジタルインフラを構成する各種電子デバイスの製造に関わっている。また、AI（人工知能）を活用したロボティクスや知能化された産業機械は、超スマート社会の中核的存在を担う。これらより、当社グループの製品群は超スマート社会に不可欠な存在になりうる。当社グループの事業拡大機会としても重要性が高い。	提供中 電子デバイス - ディスプレイ用エキシマレーザアニール (ELA) 装置 - パッケージ基板製造用3ステージ真空ラミネータ機 - 電気回路基板用ラミネータ機、プレス機 - パワー半導体向けレーザ熱処理装置 - センサー向けマイクロLA装置 - 5G対応LCPフレキシブル基板用成膜装置 - J-Visi搭載 射出成形機、フィルムシート製造装置 産業機械 開発中 電子デバイス - 窒化ガリウム (GaN) 結晶素材 - ニオブ酸リチウム (LN)、人工水晶素材 - 光通信・光変調器用基板 産業機械 - AI活用ロボティクス・産業機械	11 持続可能な消費と生産
当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化			
人的資本の強化とDEI&B	当社グループの成長を牽引し、イノベーションを生み出し、価値創造につなげるなど、人的資本の多様化・拡充は、経営基盤強化のために、最優先で取り組むべき重要事項。エンゲージメントを高める職場環境の整備も重要。	事業ポートフォリオ戦略達成に向けた人材戦略 事業戦略にマッチングした人材の獲得 - 若手従業員、さまざまな経歴や属性を持つ経験者の採用 個人スキルの開発と組織力（マネジメント力）の強化 - “チャレンジ”を推進する組織力強化に特化した管理職研修 エンゲージメントを高める職場環境の整備 チャレンジが推奨される組織風土への改革 - 管理職の年度目標の中にチャレンジ目標を設置（評価制度改定） パーパスの浸透とDEI&Bの推進 - 個性を発揮して存分に働ける職場環境や、個性に寄り添うような育成施策などDEI&Bに向けた取り組みを強化	5 ジンダー平等を推進 8 豊かになりつつある社会
未来への投資とイノベーションマネジメント	当社グループが社会に貢献し続けるには、コア・コンピタンスに磨きをかけ、技術的優位性を維持・強化するとともに、事業拡大が不可欠。持続的成長にはイノベーションも必須。データに基づく迅速な意思決定、ビジネスモデルの変革、新たな価値の創出などを支援するDXの推進は重要。	イノベーションマネジメント イノベーションマネジメント本部新設（2023年4月） 要素技術開発による現有事業の強化 - 事業別知財戦略策定のための全社横断的体制の整備 - 国内外大学・研究機関連携、博士号取得（人材育成、技術力強化） 基盤技術研究による革新技術の創出 - 革新技術の開発を担う新たな研究開発拠点の設置計画の策定 - 効率的な新製品、新市場開拓のためのIPランドスケープ体制強化 DX推進 - DX戦略推進を継続し、2024年8月に“DX認定”を取得	12 つくって壊す 17 革新的な製品やサービスの開発
JSWグループにおけるガバナンス強化	当社グループの持続的成長には、コンプライアンス、ガバナンスのさらなる強化だけでなく、ステークホルダーとの対話が重要。また、品質を重視した信頼性の高い産業機械・新素材の社会への供給は事業の根幹であり、品質保証体制・システムの一層の強化は重要。	コーポレートガバナンス - 役員報酬制度の見直し - 取締役会、監査役会の多様性（社外役員・女性役員）の向上 - 経営企画室にリスクマネジメントグループを設置 - 政策保有株式の縮減 品質保証体制・システムの強化 - 「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」施策を継続実施	10 公正な消費と生産 16 平和と公正な社会

樹脂機械事業

事業概要

樹脂機械事業部では、“プラスチックの一次加工”の原料となる“ペレット”を製造する樹脂製造機械（造粒機、二軸混練押出機（TEX®））、および、プラスチックを加熱して軟化させたのちにフィルム状に一次加工するフィルム・シート製造装置などの製造・販売・保守サービスを行っています。造粒機、セパレータフィルム製造装置は、グローバルでも高いシェアを誇ります。

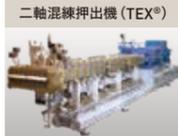
プラスチックは、スマートフォンなどのIT製品、キャパシタや半導体などの電子デバイス、リチウムイオン電池、自動車部品、食品包装、医療器具（カテーテルなど）、さらに太陽光発電セルなど、さまざまな製品に使われています。最近では、使用済みプラスチックのリサイクルや、リサイクルしやすいフィルムを製造する装置などにも力を入れています。これらを通じて、プラスチックの資源循環社会の実現、低炭素社会への貢献（EV発展への寄与、モビリティ軽量化による燃費向上、再生可能エネルギー発電の社会実装など）を達成するとともに、売上高1,000億円を安定的に実現し、社会価値の提供と企業価値の向上を目指します。

現状分析 | 2024年度版SWOT表

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内外テクニカルセンターで蓄積してきた独自の溶解・混練・成形制御技術（お客様要望への高い対応力） PP、PE、LDPE樹脂用造粒機に対応（高いカバー率） 高い製品内製化率（独自技術秘蔵） セパレータで培った高品質フィルム製造対応力 経験豊富な熟練サービス技術者の存在 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 少量受注生産、カスタマイズ対応ゆえの長納期化 グローバルスタンダード（GS）機は後発 フィルム製造装置は内製化率が高くない 欧米でのサービス体制に強化余地あり（フィルム）
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 生活水準向上や人口増加によるプラスチック需要拡大 インド・中東市場の活性化 プラスチックリサイクル、5G / 6G対応インフラの需要拡大 数多くの既納入装置に対するアフターサービス需要 包装用フィルムのモノマテリアル化 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界的なプラスチック規制強化の可能性 中国市場の減速と中国産化推進 地政学リスクの高まり（イラン、ロシア）

樹脂製造・加工 売上高の推移 (百万円)



 <p>大型造粒機 シェア (グローバル): 40%</p>	 <p>セパレータフィルム製造装置 シェア (グローバル): 60%</p>
 <p>二軸混練押出機 (TEX®) シェア (グローバル): 20% シェア (国内): 80%</p>	 <p>リサイクルテクニカルセンター (広島製作所内) 技術開発・装置開発・テスト</p>

現状分析 | 強みの源泉と課題

プラスチックを「溶かす」「混ぜる」「固める」技術は世界最高峰と自負しています。装置の主要部材をすべて社内設計・製造・加工できることも強みです。内製による技術秘蔵は製品競争力の維持・強化、ひいては製品競争力の源泉です。さらに、心臓部のスクリュー・シリンダ材は、耐摩耗性・耐腐食性に優れた素材（金属材料）の開発を日本製鋼所M&Eと行っています。これは当社グループだからこそできることです。

これらハードウェアだけでなく、樹脂の流動解析などの数値解析技術、AI / IoT技術などのソフトウェア面においても、装置・プロセスに対する深い理解と融合させることで、オリジナリティ

の高い製品・サービスをご提供しています。

これらを背景に、お客様ニーズに対応できる装置・サービスをご提供し、トップクラスのシェアを誇る製品を複数保有しています。

弱み (W) に対しても対策を講じており、長納期化の是正にはDX化の推進、加えて生産効率を向上させる設備投資を推進しています。設備投資の多くは樹脂製造機械向けですが、これら造粒機や二軸混練押出機の生産性が向上することで、フィルム製造装置関連の生産能力も向上し、内製化率が向上します。ほかにもTOWS分析を活用した施策を展開します。

TOP Message



執行役員
広島製作所担当、
樹脂機械事業部長
青山 雅之

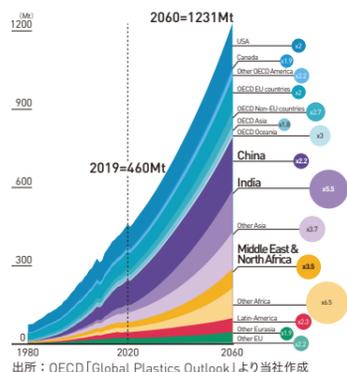
事業部トップからのメッセージ

プラスチックは加工性が良く、さまざまな特性を出せることから生活に欠かさない存在であり、樹脂機械事業では、プラスチック資源循環社会の実現、低炭素社会への貢献のため、世界最大規模のテクニカルセンターを駆使し、リサイクル、省エネ、軽量化といった技術開発を進めています。2023年度は変動はあったものの全般的に好調を維持し、受注・売上ともに1000億円超えを達成しました。新中計「JGP2028」では、売上1230億円を目標に、第10組立工場、第2機械工場、第4機械工場などへ積極的に設備投資を行い、強みである中型・大型押出機の生産能力およびサービス事業を拡大するとともに、関連会社との連携を強め、現製品群のシェア拡大の実現、またアライアンスおよびM&Aによる事業拡大を進めています。

事業環境

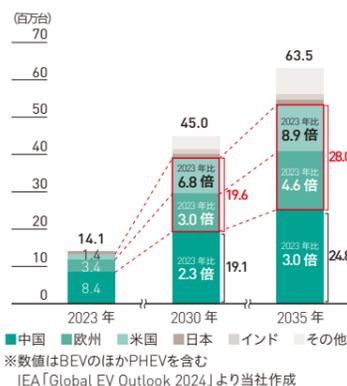
樹脂製造機械

世界のプラスチック消費量は2019年の約4.6億tから、2060年には約12億tに増えるとの試算があります。伸び率が大きい地域は、インド（5.5倍）、中東・北アフリカ（3.5倍）です。中国は伸び率こそ2.2倍ですが、市場に占める割合は最大規模を維持しています。



樹脂加工機械

世界のCO₂排出量のおよそ1/5が交通や運輸関連由来といわれています。足元ではEVの成長率は調整局面に入っていますが、国際エネルギー機関（IEA）の予測でも中期の成長基調は継続する（ただし北米、欧州、中国への3極化が進む）との見立てです。



成長に向けた戦略・施策・見通し

1. 重点投資による成長の加速

- (1) 樹脂製造機械（造粒機・二軸混練押出機）
 - 生産能力拡大による売上伸長と収益力向上の両立
 - グローバル展開強化によるインドなどの成長市場の取り込み
- (2) フィルム・シート製造装置
 - 中長期的に成長するセパレータフィルム需要の取り込み
 - 機能材・包材のラインアップ拡充

2. サービス事業の拡大

- 生産能力拡大と注力地域（インド、中東、中国、日本）での拡販

3. プラスチック加工機械コンプレックス化の推進

フィルム・シート製造装置の拡販、アフターサービスの強化

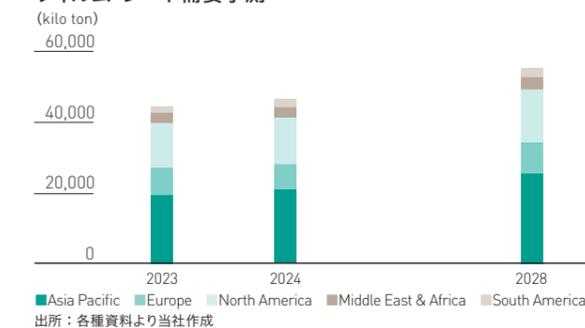
樹脂製造機械は、プラスチック需要増加を背景に堅調な売上を維持すると予測しています。このため、設備投資などで生産能力を強化し、需要増に対応します。グローバル展開強化のため、インドでは、現地法人の機能拡充を図るとともに、テクニカルセンターの設置も検討します。これらにより巨大市場の需要を取り込みます。

セパレータフィルム製造装置は、「JGP2028」期間中は一定水準で推移すると予測しています。この間に、機能材・包材向けなどセパレータ以外の用途でのフィルム・シート製造装置の拡販、アフターサービス強化を進め、樹脂加工機械の総合力の強化を図ります。

樹脂製造機械（造粒機+二軸混練押出機）売上高推移見通し (指数: 22.3期=1.0)



フィルム・シート需要予測 (kilo ton)



成形機事業

事業概要

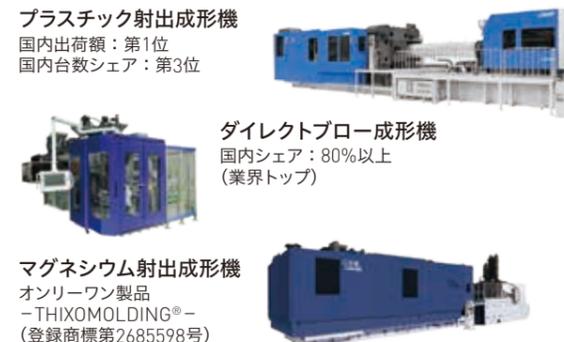
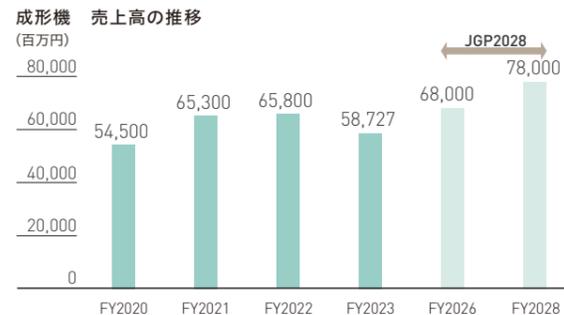
成形機事業部では、プラスチック原料（ペレット）を3次元形状に一次加工するプラスチック射出成形機と中空成形機、実用金属の中で最も軽量で比強度が大きいマグネシウム合金用の射出成形機などの製造・販売・保守サービスを行っています。

プラスチック射出成形機は、①環境性能に優れた電動式、②型締力30tの小型から3,000tの超大型までのサイズ、③堅型射出成形機・特殊機などを含む業界No.1の豊富なラインアップを特長として、お客様の多様なニーズに応えています。マグネシウム射出成形機は、チクソモールド法を採用しており、高精度・高密度な部品の成形が可能です。プラスチック、マグネシウムともに、車載部品として自動車（特にEV）の軽量化に貢献しています。生産性向上のための部品の一体成形や大型化へのニーズにも対応を進めています。

国内におけるプラスチック射出成形機の当社出荷額は第1位です。マグネシウム射出成形機はオンリーワン製品、中空成形機はダイレクトブロー成形機で国内シェア80%以上のトップメーカーです。

現状分析 | 2024年度版SWOT表

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 多くのキーパーツや素材を自社開発、内製可能 マス・カスタマイゼーション生産が可能 中・大型機における自動車分野を中心とする、豊富な実績に裏打ちされた対応力と提案力 国内外の充実した販売、サービスネットワーク 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外での知名度が十分でない 製品展開している国内外での景気変動への適応性 大口受注への対応力 一部機種での海外規格への対応実績の少なさ
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> EV化に伴う新規設備投資の増加 エネルギーコストの高騰、CO₂排出量削減要求などに対応する省エネの電動機への更新需要 プラスチック需要の成長、持続可能なプラスチック製品への関心の高まり（特にインド） 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 政治的、地政学的脅威による国際的な物流網の寸断 海外メーカーの性能面での台頭 パウチ化による詰め替え用ボトルの需要減（中空成形機）



現状分析 | 強みの源泉と課題

“豊富な製品ラインアップ”を背景に、国内外のテクニカルセンターにも幅広い機種を揃えており、お客様の課題解決を進める体制をとっています。射出成形機には当社のコア・コンピタンスのすべてがつぎ込まれています。加えて、自社開発の耐摩耗性・耐腐食性金属材料は当社の強みである“材料設計技術”を活用し、さらに、コントローラ、サーボアンプ、特殊サーボモータなど、主要パーツを自社開発できることに加え、自社工場で部品の加工や組み立てを行っています。ファブレスではない当社ならではの高い“製造技術”によって、お客様に安全・安心な機械・サービスをご提供しています。特に、大型の全電動式射

出成形機では、出荷実績で当社は世界トップメーカーと自負しています。自動車分野では、生産性向上のための一体成形、部品の大型化が進んでおり、大型の射出成形機を提供できる当社にとっては機会と捉えています。

プラスチック、マグネシウム射出成形機は、国内10拠点、海外12カ国の計22拠点の自社販売網と販売店で提供するとともに、グローバルなサービス網（対応力）でアフターサービスを提供しています。一方、欧州、インドなどではプレゼンス向上の余地があると考えています。拠点の機能拡充などの対策を講じ、当該地域での企業価値の向上を図ります。

TOP Message



常務執行役員
名機製作所担当、
成形機事業部長
布下 昌司

事業部トップからのメッセージ

2023年度も厳しい市況が続きましたが、後半は大型機を中心に引き合いが増え回復の兆しがみられました。成長に向けた欧州生産も始め、当社マテリアリティの「低炭素社会への貢献」の要求もさらに高まっています。

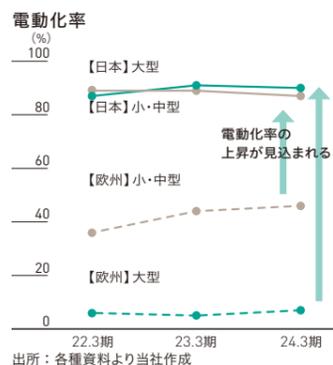
当事業部の製品は設備の省エネ化と製造部品の軽量化が図れ社会の低炭素化に大きな貢献ができます。部品の大型化要求が増えており、小型から大型までの幅広い製品群にさらなる大型製品を加え拡大を図ります。また、設備のIoT化の要求も増えており、リモート保守や使いやすさを追求した製品の開発によりグローバル展開を進めます。

成形機事業は当社産業機械の中で在庫回転率の高い製品で製作所のベースロードとなっています。国内拠点と海外3拠点の連携で生産性を改善し事業拡大を行います。

事業環境

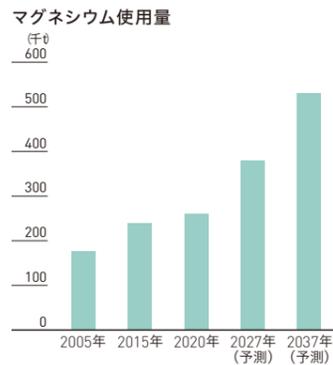
射出成形機の電動化率

欧州ではいまだ油圧式が多く稼働しており、特に大型機の電動化率は数%にとどまります。近年の電力費の高騰やCO₂排出量削減ニーズの高まりにより、消費エネルギーが少ない電動式射出成形機への置き換え需要が見込まれます。



自動車向けマグネシウム使用量

車両軽量化ニーズを進展するEV化が牽引し、自動車でのマグネシウム使用量は増加すると予測しています。また、より多くの情報を表示するために車載ディスプレイが大画面化するなど、部品サイズの大画面化が求められています。



成長に向けた戦略・施策・見通し

1. プラスチック射出成形機

- 欧州・インドを今後の重点地域と位置づけて拡販を図る
 - 欧州：電動機普及を加速し、電力費高騰、CO₂排出量削減ニーズに対応
 - インド：テクニカルセンターを設置しプレゼンス向上
販売・サービス網を強化

2. マグネシウム射出成形機

- 自動車向けで増加する需要に対応した大型機シリーズを拡充

3. AI /IoT機能搭載による製品競争力の向上

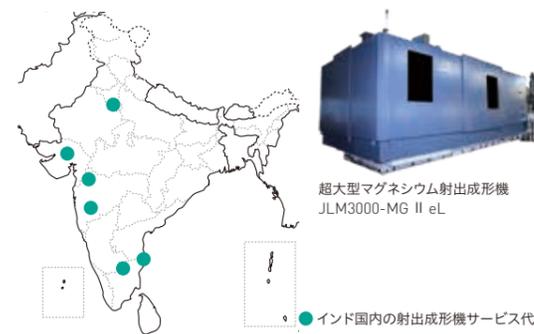
- リモート保守（北米・アジア）とスマート成形機（J-Wise搭載機）による生産性向上（日本）

電動式プラスチック射出成形機の拡販と新興国市場の攻略

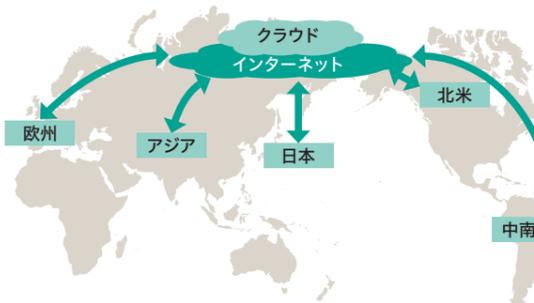
全電動式大型機の出荷実績で、当社は世界トップメーカーです。これを強みに、ポーランド拠点の大型機組立・サービス能力を活用し、欧州の電動化ニーズを取り込みます。欧州を含めたグローバル販売拡大のため、日本からのリモートサービスと現地サービス員の連携により、世界同一サービス体制を構築し、顧客満足度の向上を図ります。

ニーズに応じたマグネシウム射出成形機のラインアップ拡充

車載部品の大型製品をターゲットとした新型機を開発・投入します。加えて、欧米、東南アジア、インドなど主要市場に対しては、マス・カスタマイゼーション生産能力を活かした地域別仕様機を投入します。



世界同一サービス体制の構築と顧客満足度の向上



産業機械事業

事業概要

産業機械事業部では、社会課題を解決する産業機械を事業の軸として、“電子デバイス”と“インフラ”の2つの分野に関わる装置の製造・販売・保守サービスを行っています。

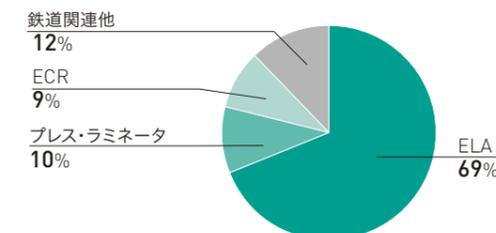
電子デバイス製品群では、2024年4月に関連会社のJSWアフティを、JSWアクティナシステム、日鋼工機が拠点とする横浜製作所へ移転しました。これにより当社グループのリソースを効果的に活用し、業務の効率化と成果の最大化を図ります。主力製品であるエキシマレーザアニール装置やECR成膜装置、真空ラミネータ機、真空プレス機は、超スマート社会におけるデジタル社会基盤の創出、デバイス製品の高度化による省エネルギー性能の向上など、多岐にわたる社会価値を創出しています。

インフラ製品群では、鉄道車両用の連結器・緩衝器、競馬場の発馬機など、お客様の要求に応え、非常に専門的で重要な製品を提供しています。これらの製品は信頼性と耐久性において、お客様から高い評価をいただいています。

現状分析 | 2024年度版SWOT表

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 独自技術を活かした製品群 (F-ELA装置など) ・ レーザ熱処理分野における高度な技術力 ・ お客様のニーズを具現化する開発、設計力 ・ 充実したテスト設備、プロセスエンジニア ・ 豊富な装置納入実績に基づいた高い信頼性 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特定分野の製品が多く、個々の売上規模が小さい ・ 急激な受注拡大に伴う、生産能力不足 ・ 半導体製造装置市場に対しては後発参入
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ DX、AI、EVの拡大に伴う電子デバイス需要 ・ 技術および製品の高度化による新規装置需要 (高速大容量通信、次世代パワー半導体向け) ・ 生産コスト削減のための高生産性装置需要 ・ 地政学的リスク対応による新興国への生産シフト 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 米中貿易摩擦による原材料供給などの地政学的リスク ・ 競合他社との価格競争による市場価値減少リスク ・ 現有の代替技術への転換への需要減少リスク

2023年度売上比率



ディスプレイ用ELA装置

世界シェア：約80%
(2022年~2024年)



半導体レーザ用ECR成膜装置

世界シェア：100%
(ハイエンド用途)



鉄道車両用連結器・緩衝器

国内シェア：約60%



現状分析 | 強みの源泉と課題

ELA装置は1995年の販売開始以来、200台以上を納入してきました。これらの経験をもとに、独自のフロート機構でワークを搬送するF-ELAなどの独自技術を開発し、お客様のニーズを具現化しました。F-ELA装置は、お客様から高い評価をいただき、量産装置として採用、稼働しています。現在、ディスプレイ分野以外への事業展開として、レーザ熱処理技術を応用したパワー半導体市場への本格的な参入を目指しています。

また、光情報通信半導体レーザの製造に欠かせないECR成膜装置は、1989年の販売開始以来、国内の大手デバイス製造企業に納入・稼働しています。今後は、中国や欧米への販売

展開を目指しています。

一方、ラミネータ機やプレス機は、高密度の電子回路基板や各種半導体を実装するためのパッケージ基板の製造に不可欠であり、豊富な納入実績に基づいてお客様から高い信頼を得ています。2023年には、高速大容量通信を実現するデータセンターで使用されるサーバー用のパッケージ基板製造向けに、最新鋭の3ステージ真空ラミネータ機を上市しました。現在、お客様の製造ラインでの装置性能の実証を進めています。事業拡大のため、中国など東アジアをはじめ、東南アジアやインドへの展開を目指しています。

TOP Message



執行役員
横浜製作所担当、
産業機械事業部長
澤井 美喜

事業部トップからのメッセージ

電子デバイス製品群は、超スマート社会のインフラを構成する基幹部品の製造に寄与しており、事業拡大が見込まれます。

特に、主力製品であるレーザ応用製品では、世界で初めて大型のG8ガラス基板に対応したF-ELA装置を2023年度末に市場投入しました。大型基板対応により、高精細な中小型パネルを多数個取りできるなど、生産効率の向上や無駄の削減を同時に達成できます。このF-ELAという独自技術は、超スマート社会に不可欠なパネルの製造装置としてのポジションを築ことができると期待しています。

さらに、コア・コンピタンスであるレーザ熱処理技術(「溶かす」「固める」)や精密制御技術をパワー半導体関連部材に活用することで、新市場への進出とさらなる事業拡大を図っていきます。

事業環境

DX、AI、EVの拡大が電子デバイスの需要を牽引しており、品質と生産性の向上を目的とした装置への投資が拡大しています。特に、自動車の電動化・自動運転の普及に伴い高速大容量通信やパワー半導体、各種センサーへの需要が増えています。また、電子回路基板産業では、生産が新興国にシフトしており、東南アジアへの投資が進んでいます。

一方で、米中貿易摩擦などの地政学的リスクや、競合との価格競争による市場価値減少リスクが、ビジネス側面へ影響を及ぼすことが懸念されます。

次世代パワー半導体 (SiC) 市場 規模推移予測



(各種資料より当社作成)

成長に向けた戦略・施策・見通し

- 1.ディスプレイ用ELA装置**
・F-ELA装置の量産実績を増やし、高生産性と大型パネル製造の業界標準機として競争力を高める。
- 2.電子回路基板用ラミネータ機、プレス機**
・省エネ性、クリーン対応などの特徴を活かし、新興国市場でのプレゼンスを強化、グローバル市場での事業拡大を目指す。
- 3.パッケージ基板製造用3ステージ真空ラミネータ機**
・ラミネータの開発拠点である名機製作所内にテクニカルセンターを開設し、お客様の課題を解決して本格参入を目指す。

レーザ応用技術を展開した半導体装置市場への参入

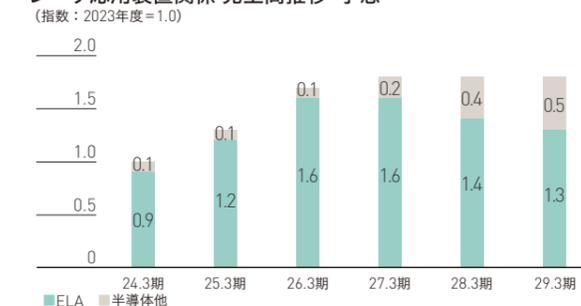
2023年度末、独自のフロート搬送機構を適用した世界で初めての大型の第8世代基板向けレーザアニール装置 (F-ELA装置) を受注しました。レーザ応用装置の拡大のため、コア・コンピタンスであるレーザ応用技術を用い、次世代パワー半導体であるSiC基板の熱処理工程向けレーザアニール装置を開発・上市し、従来比2倍を超える生産性を実現して、市場の拡大する需要に応じていきます。さらに、ディスプレイおよび半導体向けの新製品投入に平行して、量産装置の部品販売およびメンテナンスサービスも充実させることで、高稼働装置による安心をお客様に届けます。



新型真空ラミネータ機

半導体向けレーザアニール装置

レーザ応用装置関係 売上高推移・予想



素形材・エンジニアリング事業

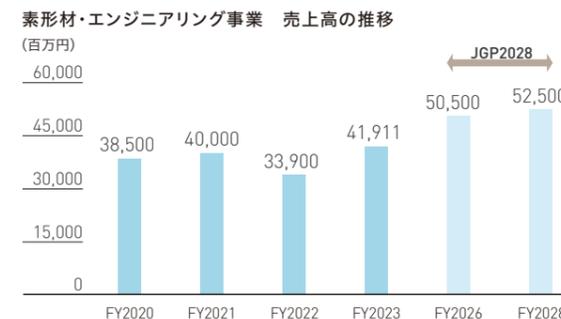
事業概要

素形材・エンジニアリング事業を担う日本製鋼所M&E（以下、M&E社）では、世界に先駆けて開発しトップシェアを誇る発電所向け大型製品（原子力一次/二次系部材（原子炉部材、蒸気発生器部材、ロータシャフト、発電機軸など）、高効率ガス発電（GTCC）用ロータシャフト）、洋上風力発電建設用部材（アンビル、ラムウェイトなど）、産業用部材（圧延ロールなど）を中心に、社会インフラや各種プラントで使用される圧力容器、厚板、クラッド鋼板などの開発・製造に携わってきました。

現在は、低炭素社会に向けた大きな環境変化に対応して、原子力や洋上風力発電関連製品のさらなる拡充やクラッド製品での用途探索を進めています。さらに、製品ポートフォリオの変革も進め、鋼にとどまらず非鉄金属や炭素繊維複合材料などさまざまな部材（M：マテリアルズ）を提供していきます。エンジニアリングサービス（E：エンジニアリング）としては、保有する溶接・非破壊検査・水素・高温高圧の技術をベースに、大型ビル施設向けの水素タンクなどへの拡大を図っています。

現状分析 | 2024年度版SWOT表

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 大型・一体鍛鋼品の製造設備・製造技術 高強度合金鋼など特殊鋼の材料・製造技術開発力 電力・原子力製品で培った高い品質・安全性 高温・高圧・水素脆化に対応した素材の開発技術 グローバル市場からの需要への対応力 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 大型加工機械制約による社内加工能力の限界 個別受注生産体制ゆえの標準化の困難さ 作業の自動化が不十分 (M&E社で扱う大型製品に比べて) 中・小型の製品や小ロット生産などの新規需要への対応力
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルに向けた水素社会や再生可能エネルギー発電市場の拡大 原子力発電をめぐる外部環境の変化 競合他社の撤退・事業縮小や業界再編の流れ 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域人口の減少・少子化に伴う人材確保難 環境関連など規制の厳格化による需要の急激な減速 オイル&ガス関連製品の市場縮小（再生可能エネルギー発電への急激な移行）



原子力発電用ロータシャフト、発電機軸、原子炉容器部材、蒸気発生器部材
世界最大の670t鋼塊より超大型サイズの素材を供給



洋上風車用アンビル
外径6.5m以上の大型品では世界シェア100%



現状分析 | 強みの源泉と課題

最大の強みは、100年を超えて受け継ぎ、磨いてきた鋼の「溶かす」「混ぜる」「固める」に関わる知見、経験、実績です。室蘭製作所内には、世界最大の670t鋼塊を製造できる設備があり、最終製品のサイズに合わせて製造した鋼塊に対して、14,000t大型プレス機での鍛錬、および熱処理を施し、加工最大重量400tの超大型工作機械で最終形状に仕上げるなど、世界トップレベルの製造技術を保有していると自負しています。

現在の事業のベースロードである原子力発電一次/二次系部材、高効率ガス発電用部材などは、上記の強みを最大限に活用して対応しています。

再生可能エネルギー発電関連として、着床式洋上風力発電の風車を海底に固定する杭打機で用いられるラムウェイト（杭打機の錘）やアンビル（モノパイル（基礎）に被せる蓋）も提供しています。素材として強度とじん性を高次元でバランスさせ、かつ外径が数mと大型の部品であることから、当社の強みを活かせる製品です。

これらの活動を継続することで、社会価値の創出と持続的な企業価値の向上の同時実現を目指すとともに、その価値に誇りを見出す人材の確保にもつながると確信しています。

TOP Message



執行役員
素形材・エンジニアリング事業担当、
日本製鋼所M&E株式会社代表取締役
武谷 健吾

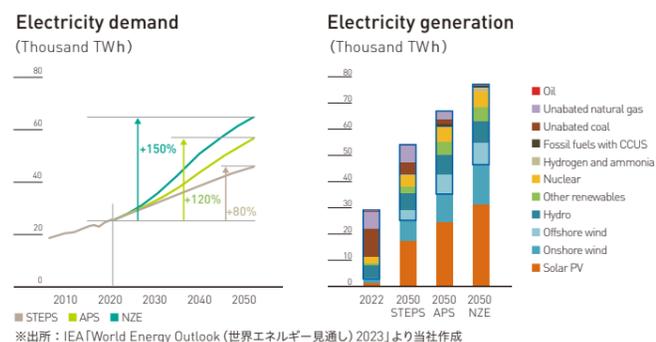
事業部トップからのメッセージ

当社はこれまで、110余年培ってきた鋼を中心とした製造のノウハウをもとに、高い品質と信頼性を備えた製品を世の中に供給してまいりました。世界では安定したエネルギー確保とカーボンニュートラルに向けた活動が盛んに進められており、世界のエネルギー供給と脱炭素社会を支えるという大きな役割が当社に求められています。2024年度よりスタートした中期経営計画「JGP2028」においては、その重点施策として主力である大型鍛鋼品の品質安定と生産性向上を進めていることに加え、お客様からのさまざまなニーズに対応できるよう設備の健全化のためのリフレッシュ投資を行っています。2033年度に目指す姿の実現に向け、5年後の財務目標達成を指標に、計画的に施策を進めていく所存です。

事業環境

世界のエネルギー需要は、IEA（国際エネルギー機関）が想定するどの気候変動シナリオにおいても増加すると予測されています。最も増えるのはNZEシナリオで、現状を100%とすると250%になる（+150%）とされています。APSで+120%、STEPSで+80%です。当社は、原子力、風力など複数の発電種（下図青枠）への部材を提供していますので、どのシナリオでも機会と捉えています。加えて、欧州を筆頭に、脱炭素とエネルギー安全保障の両立、およびコスト面と電力の安定供給性能に優れているなどの理由から原子力発電への回帰が強まっています。

Figure3.13▶ Global electricity demand, 2010-2050, and generation mix by scenario, 2022 and 2050



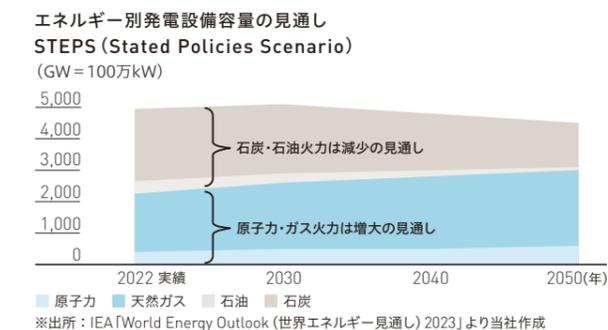
成長に向けた戦略・施策・見通し

- 発電機器関連の鍛鋼品需要の取り込み**
 - 原子力発電向け、洋上風力発電向けなど、CO₂削減に寄与する超大型鍛鋼品を確実に取り込む
 - 高効率火力発電用鍛鋼品の堅調な需要に対応
- 基幹生産設備へのリフレッシュ投資**
 - 生産設備へのリフレッシュ投資により製造能力維持、効率改善を図り、収益力の向上を目指す

脱炭素とエネルギー安全保障の観点から原子力発電需要は増加基調を強めると予測しています。さらに、高温・高圧条件下で運転する高効率火力発電の需要も長期的に継続すると考えています。

原子力発電関連需要に対しては、世界各国・地域の多様な炉型での豊富な製造実績・知見を活かし、高まる需要に対応します。天然ガスを使った高効率発電関連需要に対しては、大型耐熱素材の製造能力を活かし、GTCC方式などの高効率火力発電向けの需要に対応します。

“世界を持続可能で豊かにする”うえで、安定した電力供給は不可欠であり、当社は世界のエネルギー供給や政策に深く関わっていると認識です。お客様のご要求を満たす製品を遅延なくご提供するために、常に最良の生産体制となるよう、日々努力を重ねていきます。



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圧力容器(オートクレーブ)を自社で開発・設計・製造することができ、圧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。

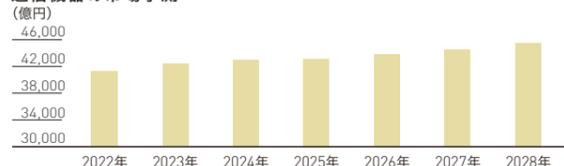
結晶そのものの品質の担保、その品質を実現する製造装置と製造条件、さらに最終製品としての性能を見据えた基板加工までを一貫してご提供できることが最大の強みです。

現状分析 | 事業環境

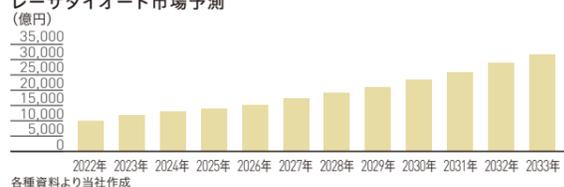
「高速・大容量」「低遅延」「多数接続」を特長とする次世代高速大容量通信のニーズが高まっています。通信網を形成するインフラでは、高速動作と省エネルギーとを両立する大量の光通信・光変調器用基板、高周波(RF)デバイスなどが求められ、その実現には高品位な結晶(素材)、基板が不可欠です。

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

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。

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



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。気候変動に関す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