

日本製鋼所 統合報告書 2024

統合報告書 2024

JSW Integrated Report 2024

JSW
日本製鋼所

〒141-0032
東京都品川区大崎1丁目11番1号
<https://www.jsw.co.jp>

お問い合わせ
総務部 TEL (03) 5745-2011

JSW
日本製鋼所



OUR PHILOSOPHY
パーパスを起点とした
日本製鋼所グループの企業理念

PURPOSE (パーパス)
Material Revolution®
(登録商標第6650455号)

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

VISION (ビジョン)
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。

VALUE CREATION PROCESS (価値創造プロセス)
コア・コンピタンスをより一層磨き、
社会課題を解決する産業機械と新素材を開発し、
世界に供給することにより
社会価値の創出と持続的な企業価値の向上を
同時に実現していきます。

▶ 価値創造プロセスの詳細はP.6～7

目次

価値創造ストーリー

- 2 At a Glance
- 4 価値創造の軌跡
- 6 JSW Group Value Creation Process
(価値創造プロセス)
- 8 トップメッセージ
- 14 中期経営計画の変遷と目指す姿
- 16 新中期経営計画「JGP2028」
- 18 財務・資本戦略
- 21 DX戦略
- 22 イノベーションマネジメント戦略
- 24 人的資本戦略
- 26 マテリアリティマネジメント
- 28 事業別戦略
 - 28 樹脂機械事業
 - 30 成形機事業
 - 32 産業機械事業
 - 34 素形材・エンジニアリング事業
 - 36 フォトニクス事業

価値創造の基盤

- 37 サステナビリティマネジメント
- 38 環境
 - 38 環境マネジメント
 - 40 気候変動への対応
- 42 社会
 - 42 品質マネジメント
 - 44 人的資本マネジメント
 - 47 労働安全衛生
 - 48 サプライチェーンマネジメント
 - 49 人権の尊重
 - 49 地域コミュニティ
- 50 ガバナンス
 - 50 社外取締役座談会
 - 54 コーポレート・ガバナンス
 - 60 役員一覧
 - 62 リスクマネジメント
 - 63 コンプライアンス

データ

- 64 主要データの推移
- 66 会社情報
- 67 株式情報

編集方針

株式会社日本製鋼所は、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に、当社の持続可能な社会価値の創造と中長期的企業価値向上に向けた取り組みをお伝えするため、2021年度より統合報告書を発行しています。
財務・非財務の両面から、当社グループをより深くご理解いただくための一助となれば幸いです。

報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日

※一部に対象期間以前・以後の活動内容を含みます。

報告対象範囲

株式会社日本製鋼所およびグループ会社

※本報告書内の「当社」は日本製鋼所単体を指し、「当社グループ」は日本製鋼所グループを指しています。

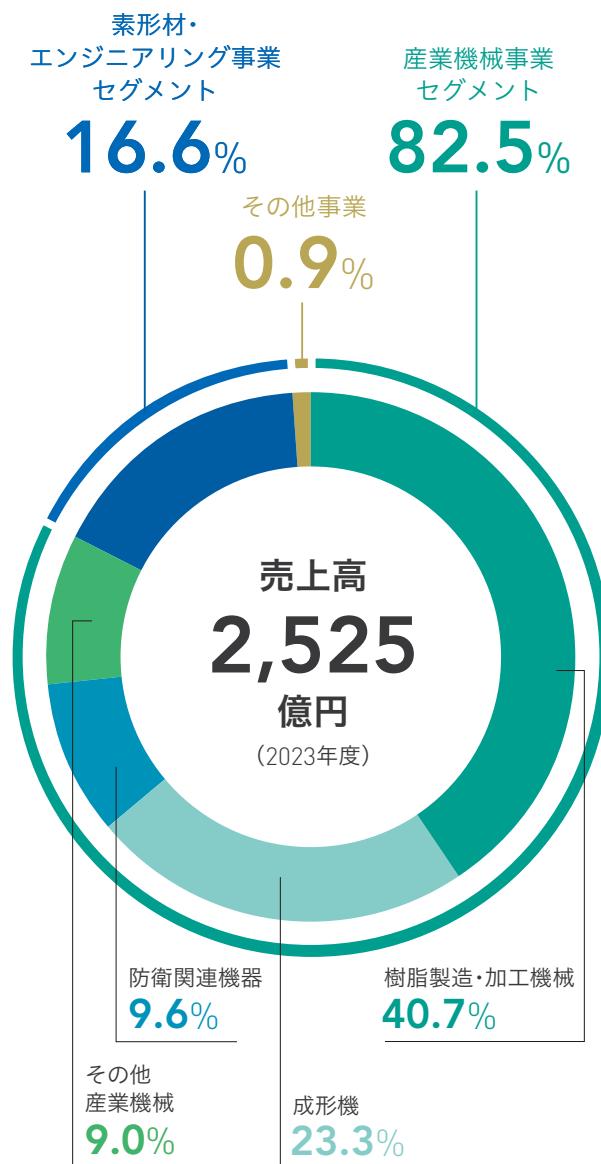
参考ガイドライン

- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- ・環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- ・Global Reporting Initiative「GRIサステナビリティ・レポートिंग・スタンダード」

将来見通しに関する注意事項

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、制作時点での入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。したがって、さまざまな要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

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。



広島製作所



横浜製作所



名機製作所

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。

鍛鍛鋼製品では、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。

日本製鋼所M&E
(室蘭製作所)

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



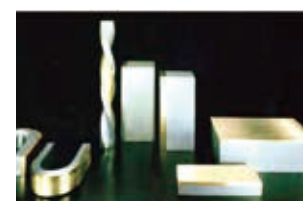
プラスチック射出成形機 (特殊機)



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。原子力発電所用超大型部材（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



国産初のプラスチック射出成形機



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



ケミカル・メカニカルリサイクル用押出機



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

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)



Material Revolution®

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



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。

資本

2024年3月31日時点

財務資本

- ・株主資本：164,155百万円
- ・R&I格付：A (安定的)

設備資本

- ・設備投資額：121億83百万円 (2023年度)
- ・製作所：3拠点+日本製鋼所M&E
- ・テストセンター：樹脂機械3拠点、成形機6拠点
- ・アジア、北米、欧州の主要市場地域をカバーする営業拠点、グループ会社

人的資本

- ・グループ従業員数：5,115名
- ・単体従業員数：1,901名
- ・技能系総合職社員 (単体)：843名
- ・技能伝承の研修施設：2カ所

知的資本

- ・研究開発費：5,661百万円 (2023年度)
- ・保有特許権：国内 973件
- 海外 589件

社会関係資本

- ・顧客との長期安定的な関係
- ・製作所所在地域との良好な関係

自然資本 (2023年度)

- ・エネルギー消費量：1,654TJ
- ・取水量：1,609万m³

ビジネスモデル



マテリアリティ

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
- ・低炭素社会への貢献
- ・超スマート社会への貢献

当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化

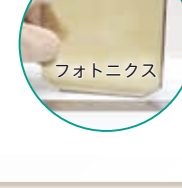
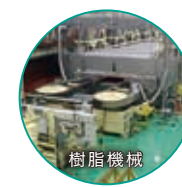
- ・人的資本の強化とDEI&B※
- ・未来への投資とイノベーションマネジメント
- ・JSWグループにおけるガバナンス強化

※ DEI&B：Diversity (多様性)、Equity (公平性)、Inclusion (包摂性)、Belonging (従業員が自分らしくいられる環境づくり)

アウトプット

社会課題を解決する

- ・産業機械
- ・新素材



アウトカム

お客様

- ・お客様のビジネス機会拡大への貢献
- ・お客様が抱える課題の解決
- ・環境負荷低減への貢献

従業員

- ・ワクワクして働ける職場環境
- ・高度なスキルを持ったプロフェッショナル人材への成長

お取引先

- ・公平・公正に接し、誠実な取引
- ・企業価値創造のパートナーシップの構築

株主・投資家

- ・中長期的な企業価値の向上
- ・安定した株主還元

地域社会

- ・雇用や調達を通じた地域経済への貢献

地球環境

- ・生産活動の省エネルギー化、省資源化 (CO₂排出量削減)
- ・製品・ビジネスを通じたCO₂排出量削減



持続可能な社会

(特にプラスチック資源循環社会の実現、プラスチック汚染の抑制)



豊かな社会

(健康、医療、食料、エネルギーなどの社会的課題を解決)



気候変動の抑制

社会価値の創出



持続的な企業価値の向上



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 **G**rowth **P**lan）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い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

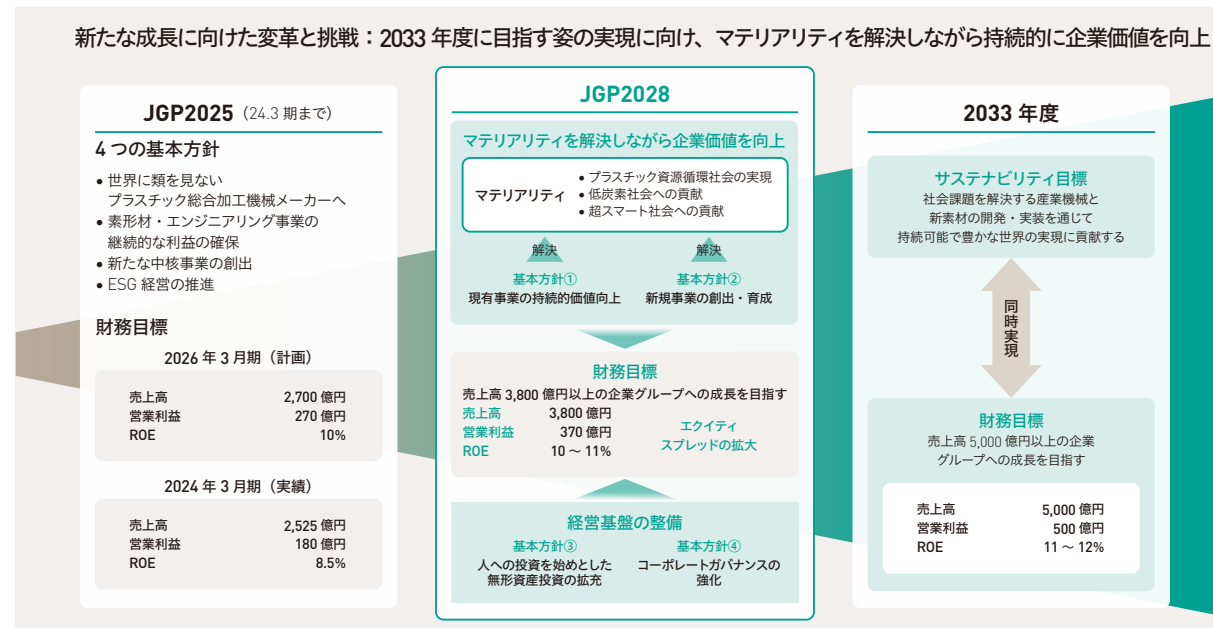
発・実装を通じて持続可能で豊かな世界の実現に貢献する」こととしています。今後の事業規模の拡大を見据えると、5,000億円の売上高を達成するシナリオとして既存事業の積み上げだけでなく、マテリアリティ解決の先にある「サステナビリティ目標」の実現が重要になってくると考えました。

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。

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



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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

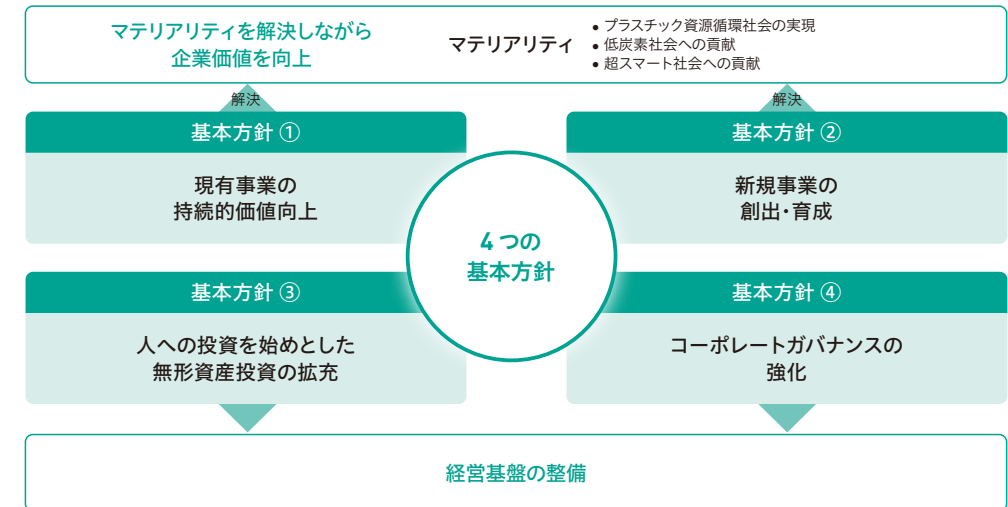
また、グローバル展開の推進では、現地生産の強化を進めます。鍵を握るのがドイツ、ポーランドといった欧州拠点とインドです。インドにおいては、テクニカルセンターの設置も予定しており、現地法人を活用および機能拡充しながら、成長を続けるインド市場において、需要を確実に取り込む考えです。

（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术の創出では、革新技术の

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。「人への投資を始めとし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」をしつかりと見据えた、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げるための、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は、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長させ、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あり、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。



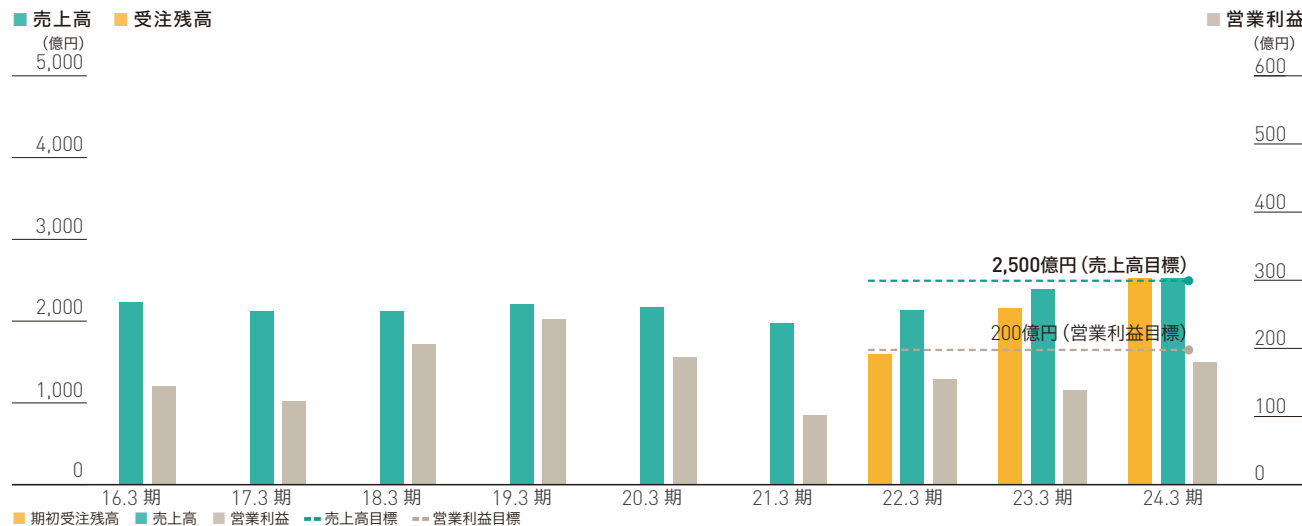
中期経営計画「JGP※」の変遷と目指す姿

※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実し、「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	● 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	● 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	● 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	● 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）	● 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	● 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
素形材・エンジニアリング事業	● 室蘭製作所の再構築（生産性向上ほか）	● 日本製鋼所M&E（以下、M&E）設立	● 販売価格適正化による収益性改善めど
横断的	● 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	● 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	● 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	・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	・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	・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。

JGP2028 25.3期～29.3期

2033年度 目指す姿

新たな成長に向けた変革と挑戦



2033年度 目指す姿

サステナビリティ目標

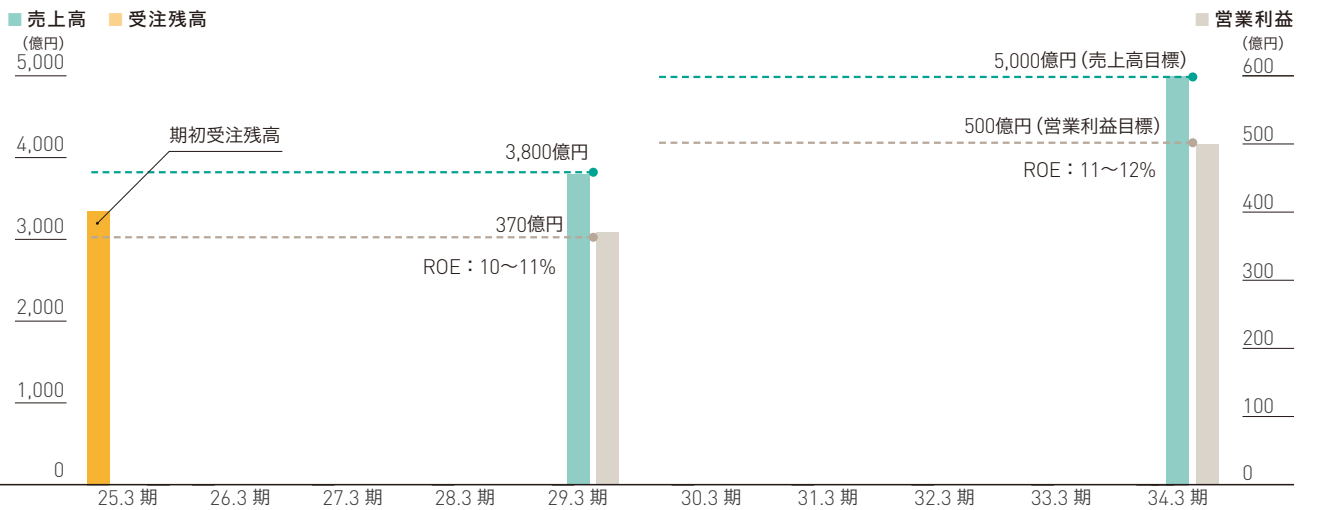
社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装を通じて持続可能で豊かな世界の実現に貢献する

同時実現

財務目標

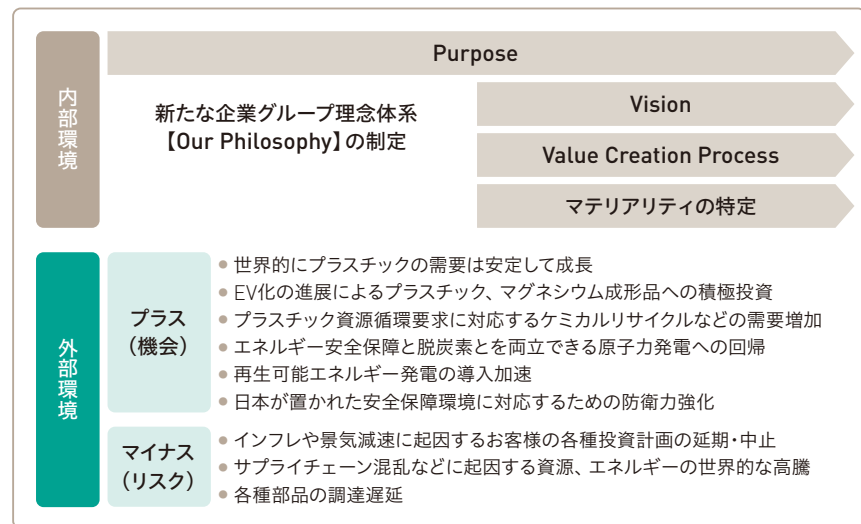
売上高5,000億円以上の企業グループへの成長を目指す

売上高 5,000億円
営業利益 500億円
ROE 11～12%



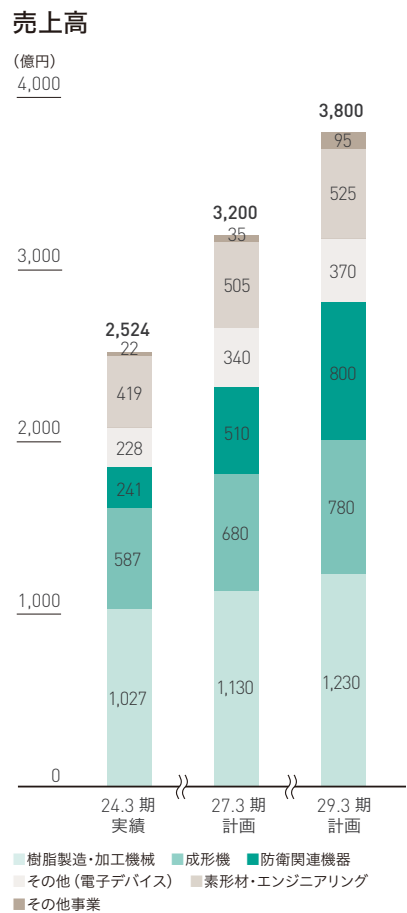
新中期経営計画「JGP2028」

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

経営基盤の整理

基本方針③：人への投資を始め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）

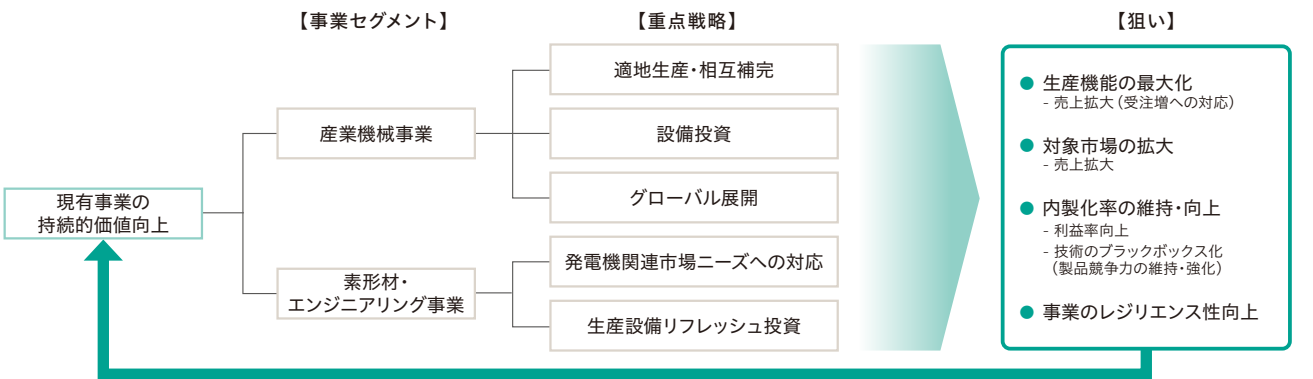
- 要素技術開発による現有事業の強化と基盤技術研究による革新技术の創出を実現

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

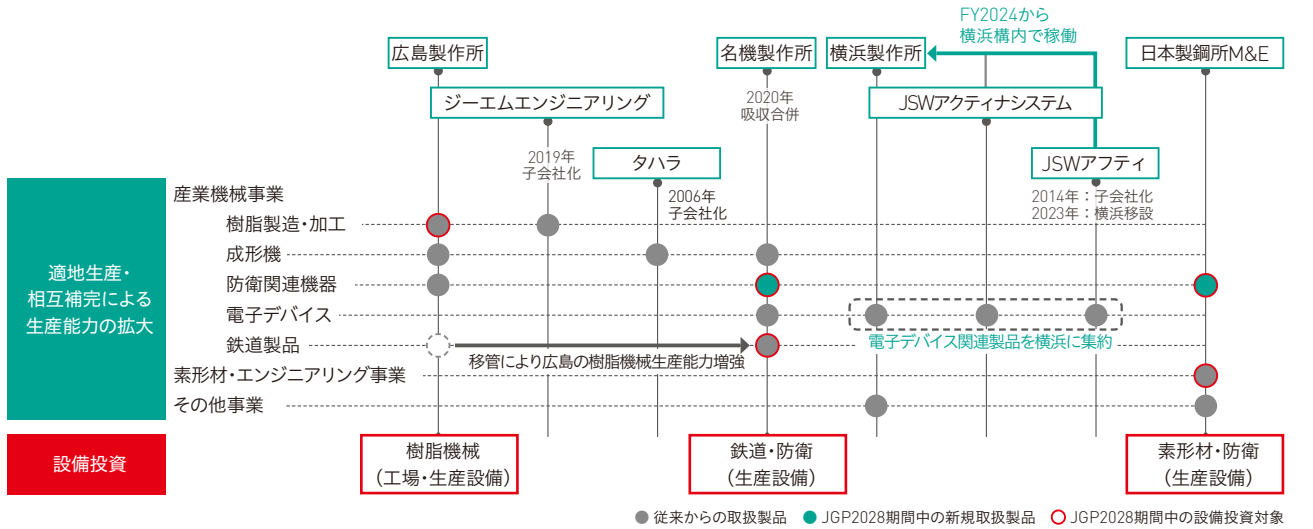
JGP2028 [基本方針①]：現有事業の持続的価値向上

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。



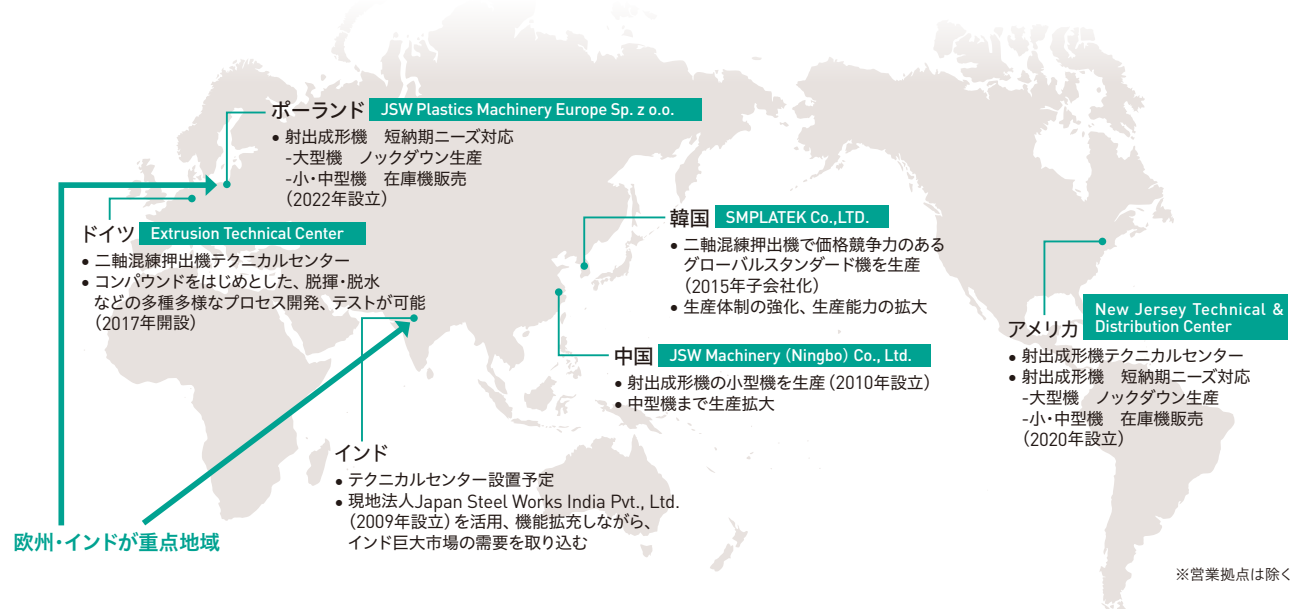
重点戦略：適地生産・相互補完、設備投資

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（CFD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。

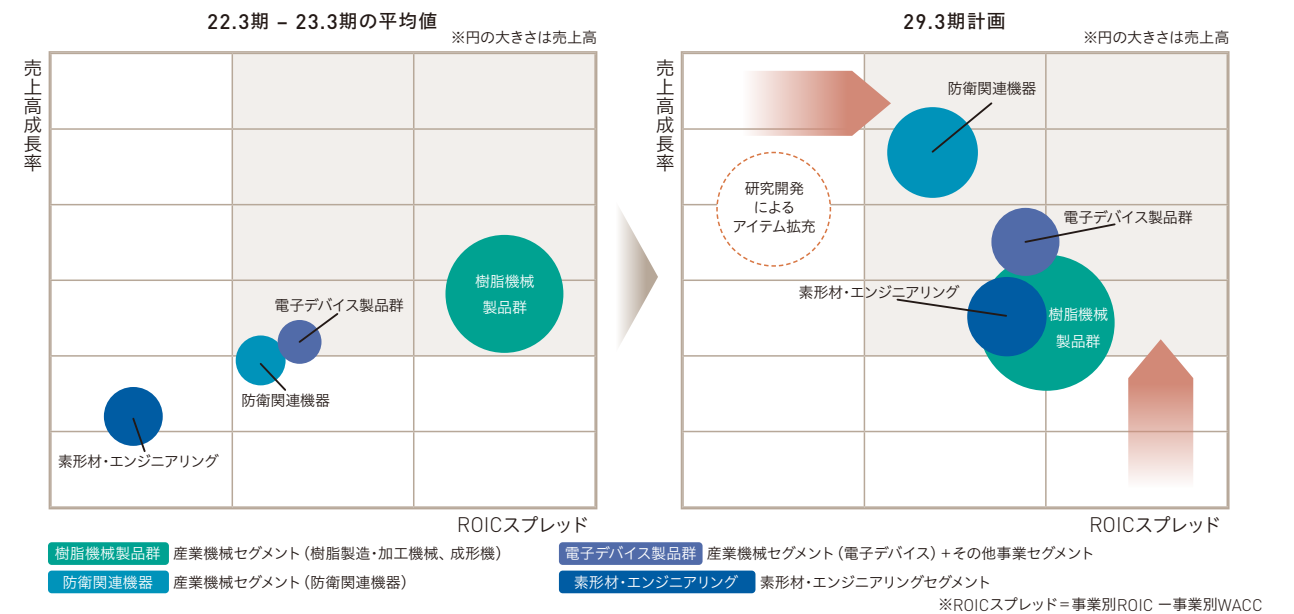
当社は、毎年、取締役会で事業ポートフォリオに関する基本方針の審議・決裁を行っていますが、「JGP2028」最終年度において、各事業を資本収益性（ROICスプレッド）と売上高成長率から成る4象限マトリクス上のどの位置に持っていくのかについて明確化しています。

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。

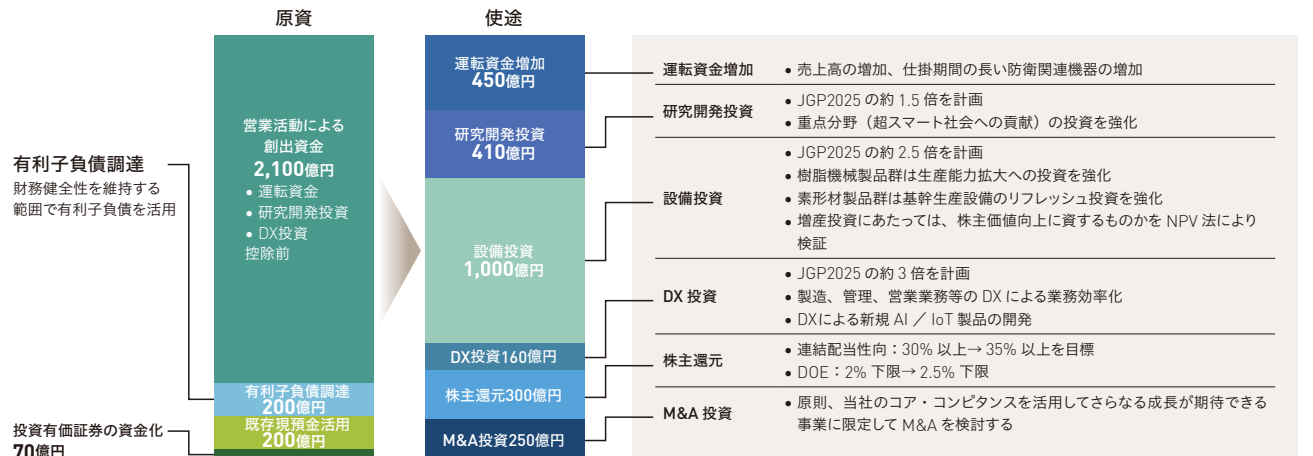
事業ポートフォリオマネジメントと投資採択基準を車の両輪として機能させ、各事業のROICを向上することにより、当社全体のROEを向上することを目指しています。



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などを進める予定であり、その不足分は既存現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っています。

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。

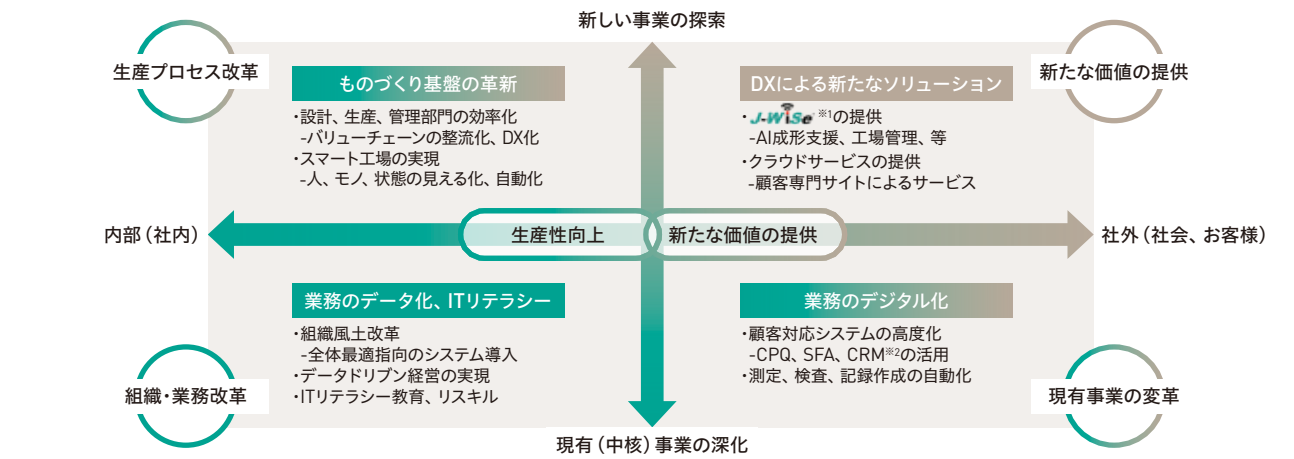
プレッドを拡大する」という財務の基本方針を遵守しながら、競争優位性を持続的に高めることを目的とした積極的な投資を実施していきます。

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、何卒よろしくお願い申し上げます。

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で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します。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。

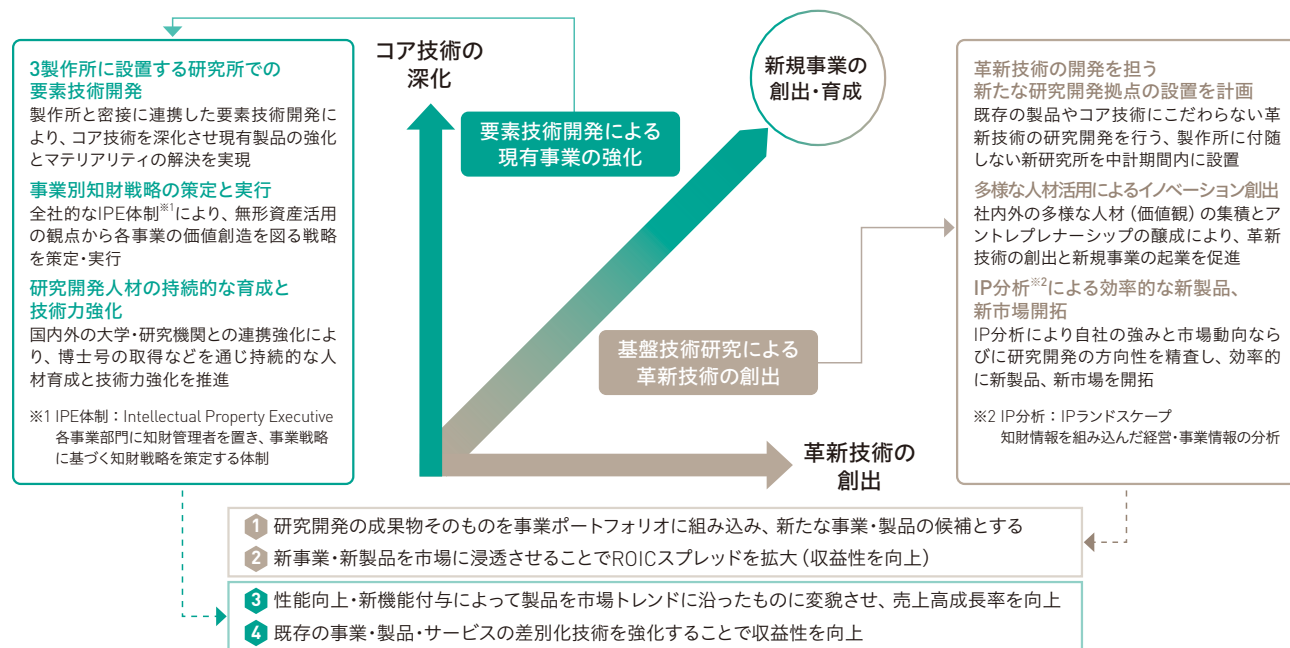
全社的なイノベーション創出のための組織として2023年4月にIM本部が新設され、イノベーション企画部(東京本社)、先端技術研究所(広島)、マテリアル技術研究所(室蘭)、および電子デバイス技術研究所(横浜)を擁しています。「JGP2028」の目標達成のために、“新規事業の創出・育成”を軸としつつ、コア・コンピタンスを活用した要素技術開発による現有事業の強化、当社グループの将来にわたる持続的成長の源泉となる新しい市場の開拓や革新技術の創出、さらに多様な人材(価値観)の獲得と研究開発人材への育成も含めた全社的なイノベーションを主導します。

取締役専務執行役員
CTO、全社品質担当、
知的財産部担当、
新事業推進本部担当、
品質統括室長、
イノベーションマネジメント本部長
井上 茂樹

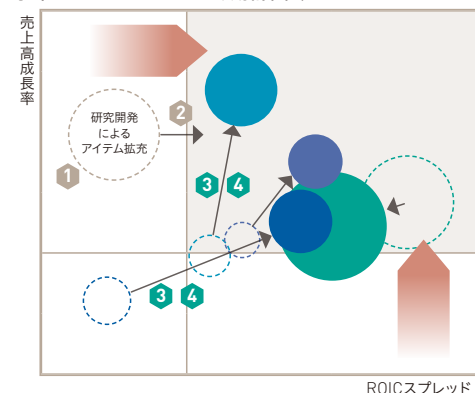


JGP2028 [基本方針②]：新規事業の創出・育成

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



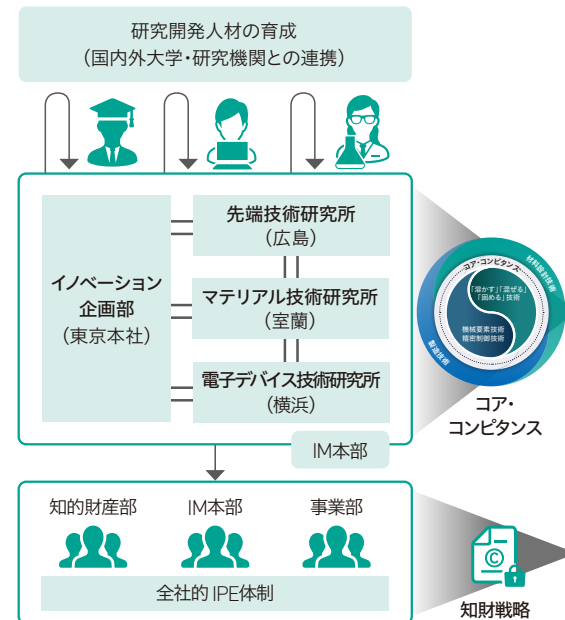
事業ポートフォリオ 29.3期計画(破線丸は22.3～23.3期の平均値)



樹脂機械製品群
産業機械セグメント (樹脂製造・加工機械、成形機)
防衛関連機器
産業機械セグメント (防衛関連機器)
電子デバイス製品群
産業機械セグメント(電子デバイス) + その他事業セグメント
素形材・エンジニアリング
素形材・エンジニアリングセグメント

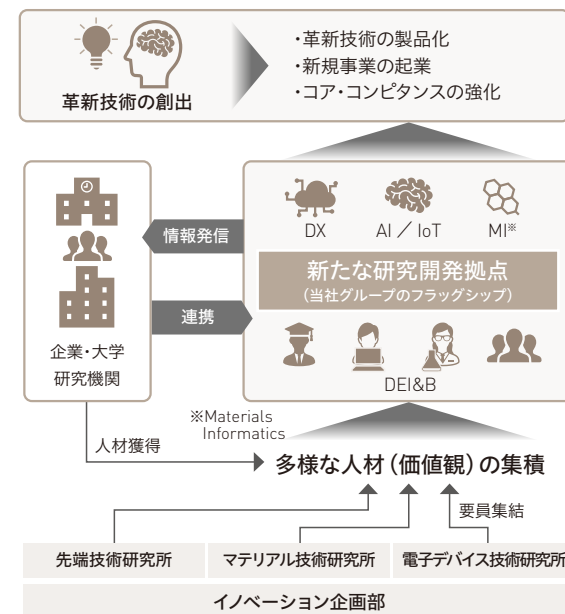
要素技術開発による現有事業の強化

- ・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



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



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、市場からの要望に精確に応えます。

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。



“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・向上を通底しており、「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。

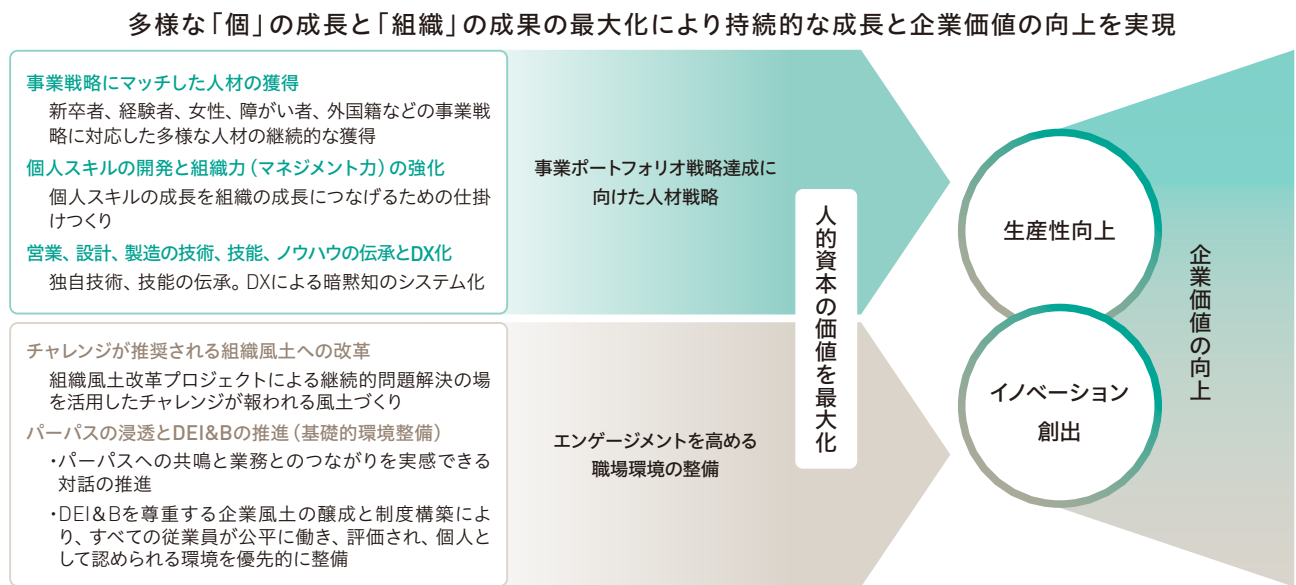
この達成のために、多様な「個」がパーパス体現に必要となる各スキルをそれぞれのニーズに沿って身につけ、存分に発揮できる環境の整備を進めることに加えて、エンゲージメント向上とチャレンジングな風土醸成による「組織」の変革を進めていきます。異なる個性を持ったすべての役職員が、自身の能力を最大限に伸長させて活躍するとともに、心理的安全性を高め健全な意見のぶつかり合いを活性化させることで創造力を発揮しやすい土壌を育み、生産性向上やイノベーション創出に向けた推進力としてまいります。

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。

取締役常務執行役員CISO、
安全保障輸出管理担当、
CSR・リスク管理担当、
安全衛生管理担当、
人事教育部担当
柴田 基行



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）



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

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

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

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。

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。

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。

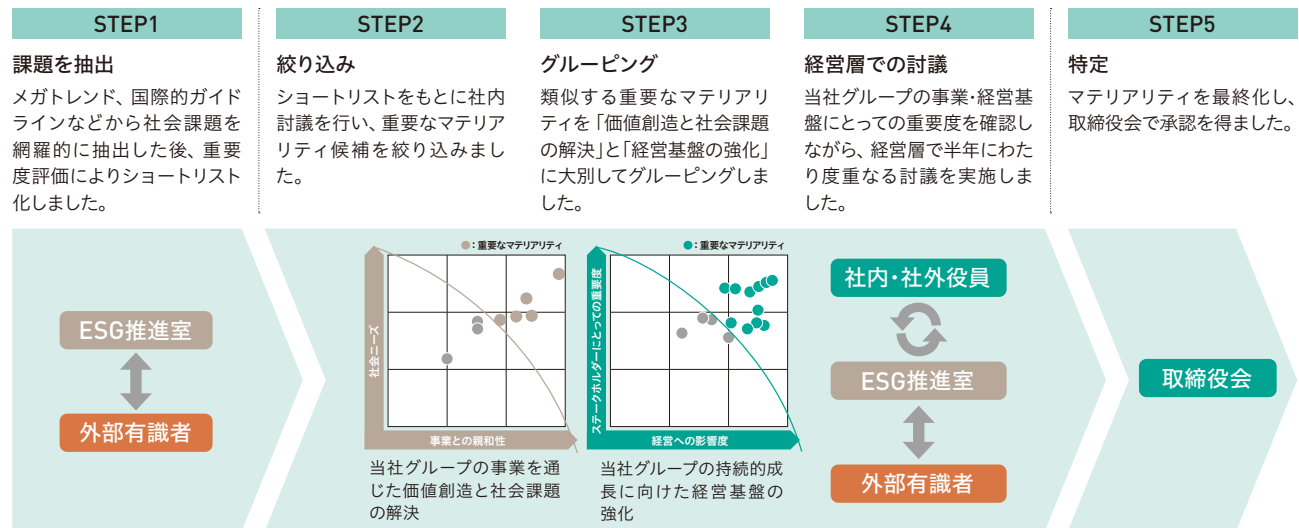
右表の「主要な取り組み状況」に記載したように、すでに提

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。

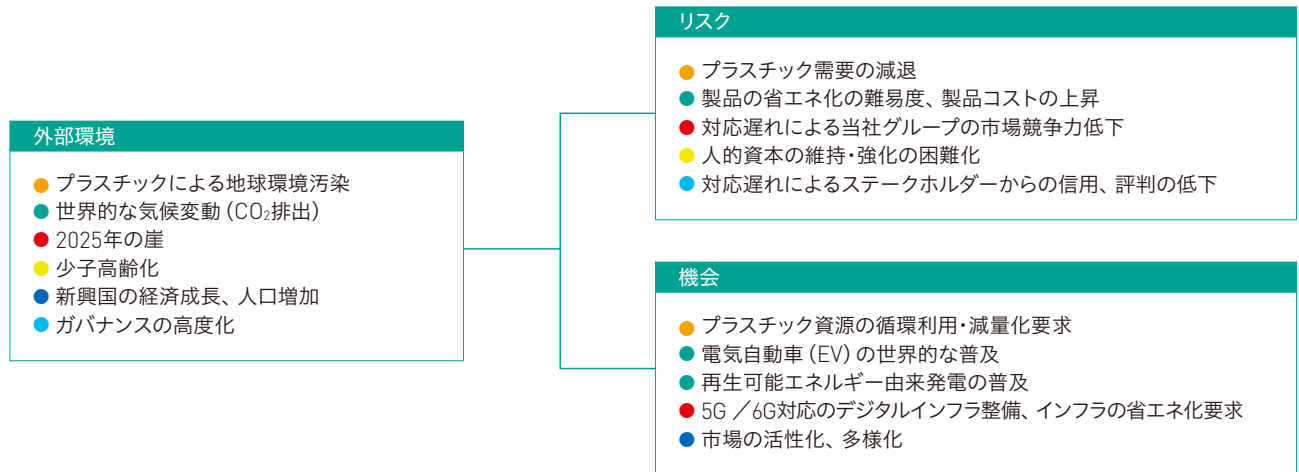
一方、2033年度の「目指す姿」の実現に必要な経営基盤についても強化を行っていきます。「人への投資を始めとした無形資産投資の拡充」「コーポレートガバナンスの強化」という基本方針への取り組みは、そのためのアクションとなります。

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 Recycle 開発中 Recycle - 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 - 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 - 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 持続可能な消費の確保をつつやう 12 つくって長くつかう 14 海の豊かさを守ろう
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 CO ₂ 排出ゼロ CO ₂ 排出抑制 開発中 CO ₂ 排出抑制 - 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 - 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） - 大型車載部品用大型射出成形機（プラ・Mg）	7 持続可能なエネルギーを つかう 13 気候変動に 適応する
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 産業機械 開発中 電子デバイス 産業機械 - 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-MSI搭載 射出成形機、フィルムシート製造装置 - 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 - AI活用ロボティクス・産業機械	11 持続可能な住環境を つくる
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周年採用 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 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も
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 つくって長く つかう 17 持続可能な消費 を促す
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 持続可能な社会を つくる 16 平和と正義を 実現しよう

樹脂機械事業

事業概要

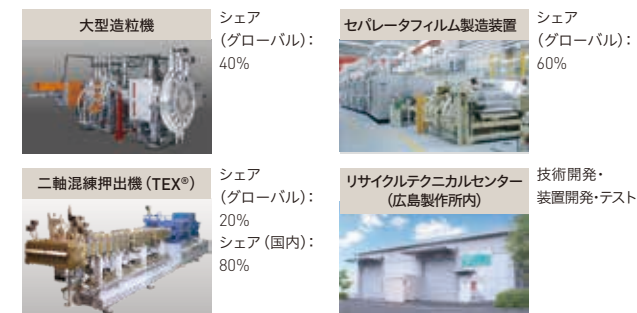
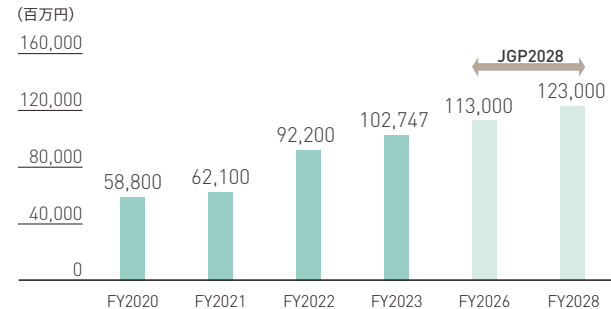
樹脂機械事業部では、“プラスチックの一次加工”の原料となる“ペレット”を製造する樹脂製造機械（造粒機、二軸混練押出機（TEX®））、および、プラスチックを加熱して軟化させたのちにフィルム状に一次加工するフィルム・シート製造装置などの製造・販売・保守サービスを行っています。造粒機、セパレータフィルム製造装置は、グローバルでも高いシェアを誇ります。

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

S 強み ・国内外テクニカルセンターで蓄積してきた独自の溶融・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（独自技術秘匿） ・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	W 弱み ・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）
O 機会 ・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	T 脅威 ・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



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。内製による技術秘匿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せない存在であり、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。

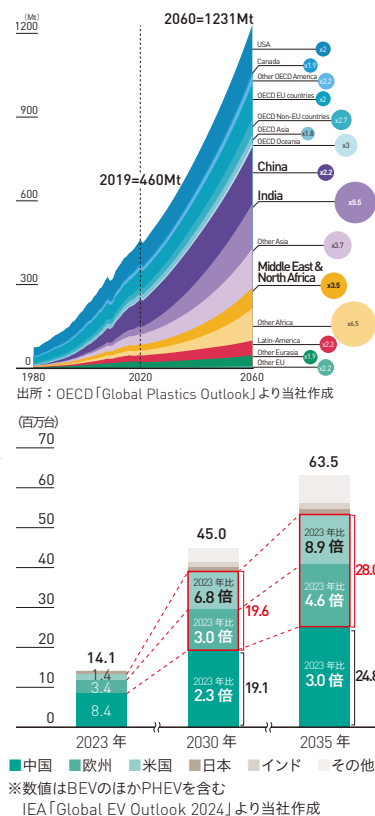
事業環境

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) の予測でも中長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

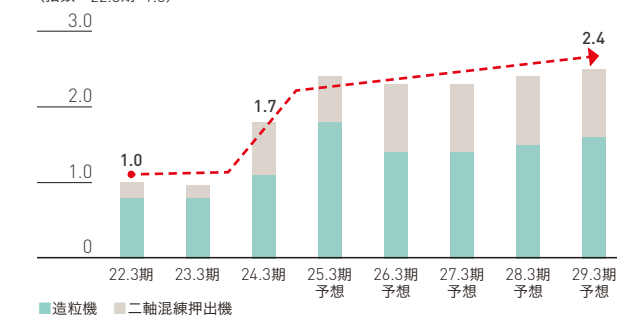
3. プラスチック加工機械コンプレックス化の推進

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

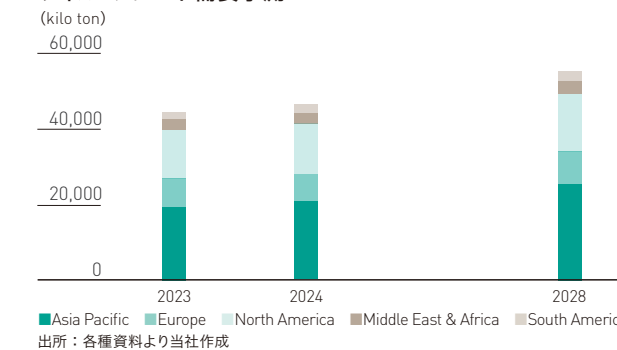
樹脂製造機械は、プラスチック需要増加を背景に堅調な売上を維持すると予測しています。このため、設備投資などで生産能力を強化し、需要増に対応します。グローバル展開強化のため、インドでは、現地法人の機能拡充を図るとともに、テクニカルセンターの設置も検討します。これらにより巨大市場の需要を取り込みます。

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



成形機事業

事業概要

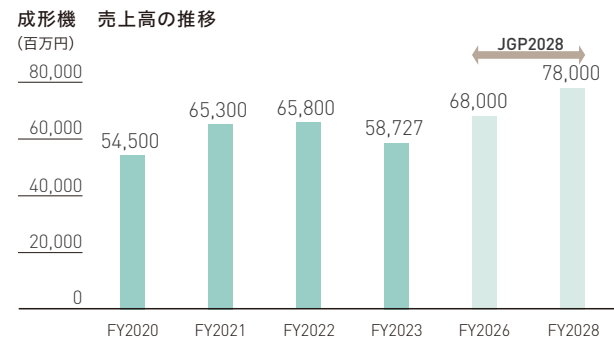
成形機事業部では、プラスチック原料（ペレット）を3次元形状に一次加工するプラスチック射出成形機と中空成形機、実用金属の中で最も軽量で比強度が大きいマグネシウム合金用の射出成形機などの製造・販売・保守サービスを行っています。

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

S 強み - 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	W 弱み - 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
O 機会 - 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）	T 脅威 - 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）

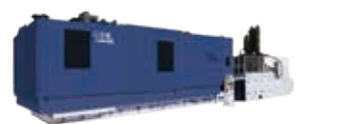


プラスチック射出成形機
国内出荷額：第1位
国内台数シェア：第3位



ダイレクトブロー成形機
国内シェア：80%以上
(業界トップ)

マグネシウム射出成形機
オンリーワン製品
- THIXOMOLDING® -
(登録商標第2685598号)



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。

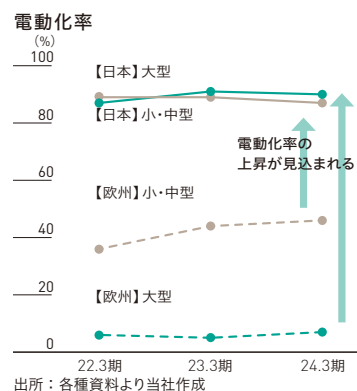
当事業部の製品は設備の省エネ化と製造部品の軽量化が図れ社会の低炭素化に大きな貢献ができます。部品の大型化要求が増えており、小型から大型までの幅広い製品群にさらなる大型製品を加え拡大を図ります。また、設備のIoT化の要求も増えており、リモート保守や使いやすさを追求した製品の開発によりグローバル展開を進めます。

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

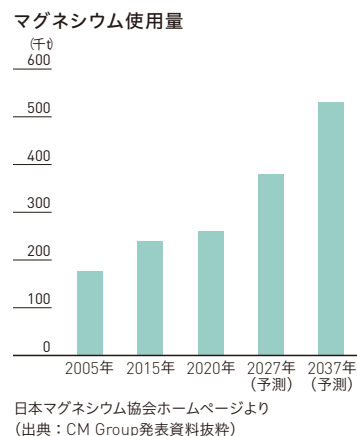
射出成形機の電動化率

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



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

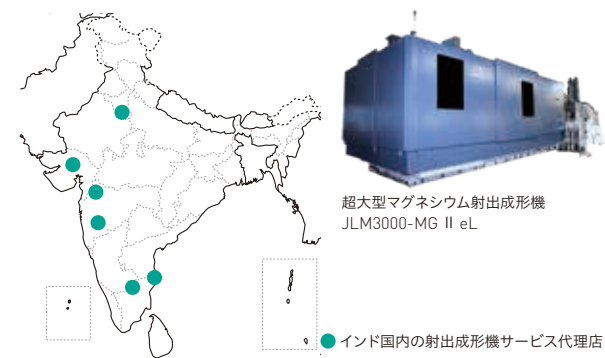
- ・リモート保守（北米・アジア）とスマート成形機（J-Wise 搭載機）による生産性向上（日本）

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

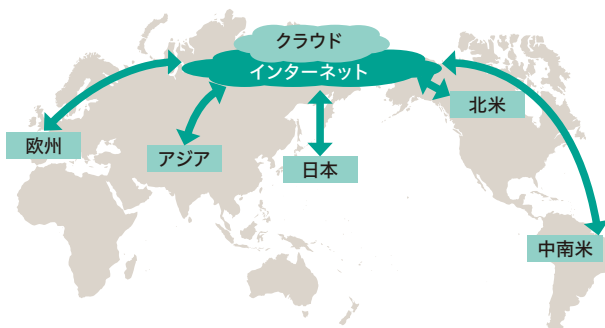
全電動式大型機の出荷実績で、当社は世界トップメーカーです。これを強みに、ポーランド拠点の大型機組立・サービス能力を活用し、欧州の電動化ニーズを取り込みます。欧州を含めたグローバル販売拡大のため、日本からのリモートサービスと現地サービス員の連携により、世界同一サービス体制を構築し、顧客満足度の向上を図ります。

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。

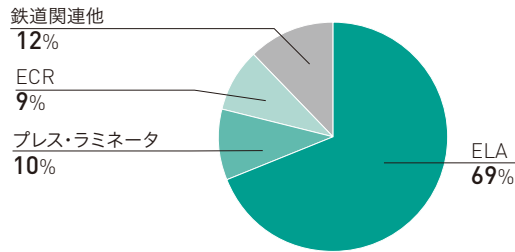
電子デバイス製品群では、2024年4月に関連会社のJSWアフティを、JSWアクティナシステム、日鋼工機が拠点とする横浜製作所へ移転しました。これにより当社グループのリソースを効果的に活用し、業務の効率化と成果の最大化を図ります。主力製品であるエキシマレーザアニール装置やECR成膜装置、真空ラミネータ機、真空プレス機は、超スマート社会におけるデジタル社会基盤の創出、デバイス製品の高度化による省エネルギー性能の向上など、多岐にわたる社会価値を創出しています。

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

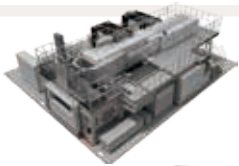
S 強み ・ 独自技術を活かした製品群 (F-ELA装置など) ・ レーザ熱処理分野における高度な技術力 ・ お客様のニーズを具現化する開発、設計力 ・ 充実したテスト設備、プロセスエンジニア ・ 豊富な装置納入実績に基づいた高い信頼性	W 弱み ・ 特定分野の製品が多く、個々の売上規模が小さい ・ 急激な受注拡大に伴う、生産能力不足 ・ 半導体製造装置市場に対しては後発参入
O 機会 ・ DX、AI、EVの拡大に伴う電子デバイス需要 ・ 技術および製品の高度化による新規装置需要 (高速大容量通信、次世代パワー半導体向け) ・ 生産コスト削減のための高生産性装置需要 ・ 地政学的リスク対応による新興国への生産シフト	T 脅威 ・ 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、光情報通信用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。

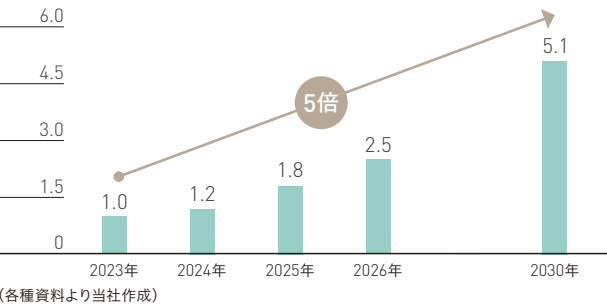
さらに、コア・コンピタンスであるレーザ熱処理技術(「溶かす」「固める」)や精密制御技術をパワー半導体関連部材に活用することで、新市場への進出とさらなる事業拡大を図っていきます。

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
(指数：2023年=1.0)



成長に向けた戦略・施策・見通し

- 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。
- 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。
- 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。



新型真空ラミネータ機

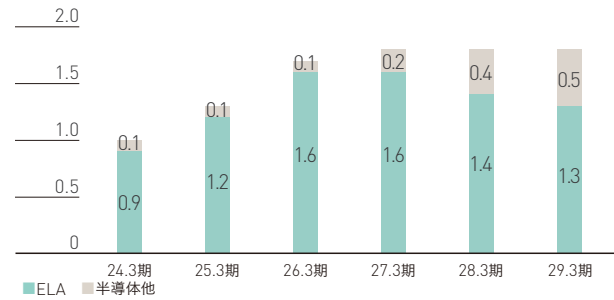


半導体向けレーザアニール装置

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えていきます。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。

レーザ応用装置関係 売上高推移・予想
(指数：2023年度=1.0)



素形材・エンジニアリング事業

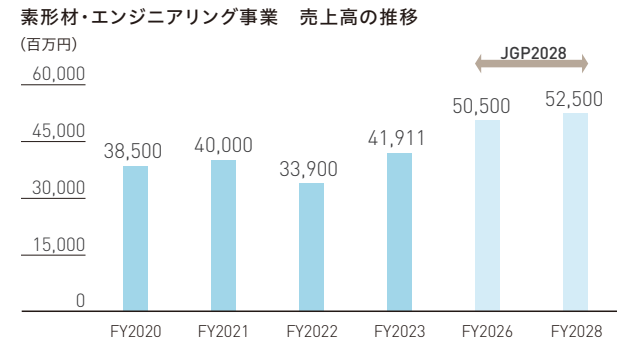
事業概要

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・高温高压の技術をベースに、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

S 強み ・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	W 弱み ・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
O 機会 ・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	T 脅威 ・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



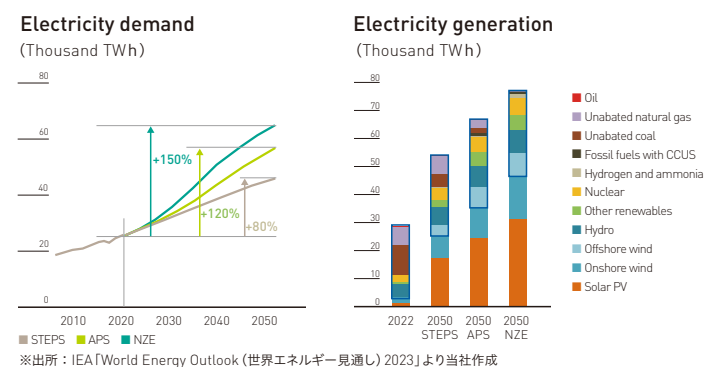
事業部トップからのメッセージ

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



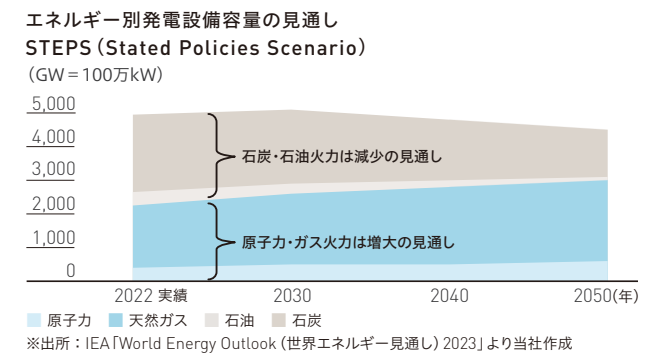
成長に向けた戦略・施策・見通し

- 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ます。



原子炉圧力容器部材



キャスク (使用済燃料棒輸送・貯蔵容器用部材)



高効率発電向け
高耐熱鋼ロータシャフト

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。

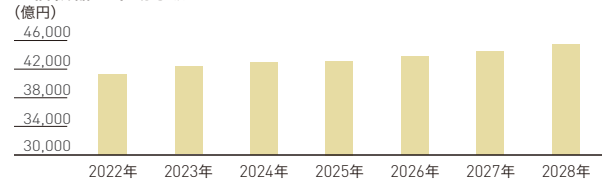
結晶そのものの品質の担保、その品質を実現する製造装置と製造条件、さらに最終製品としての性能を見据えた基板加工までを一貫してご提供できることが最大の強みです。

現状分析 | 事業環境

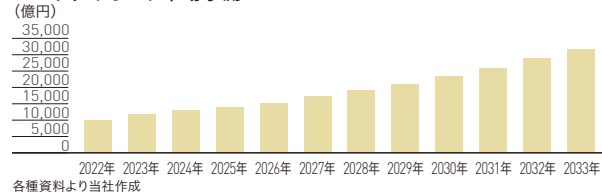
「高速・大容量」「低遅延」「多数接続」を特長とする次世代高速大容量通信のニーズが高まっています。通信網を形成するインフラでは、高速動作と省エネルギーとを両立する大量の光通信・光変調器用基板、高周波(RF)デバイスなどが求められ、その実現には高品位な結晶(素材)、基板が不可欠です。

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



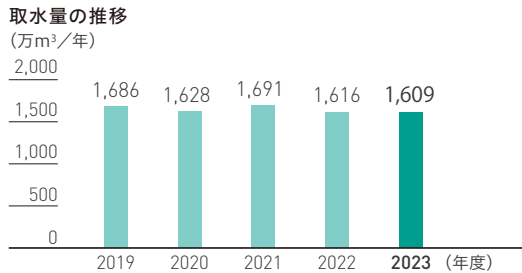
環境負荷の低減

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	－
	製品・サービス	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
		原子力発電所、高効率GTCC（ガスタービン・コンバインドサイクル）発電所向け需要の増加	中	中

「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

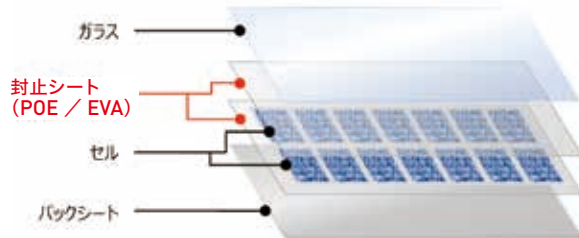
「原子力発電所、高効率GTCC発電所向け需要の増加」への取り組み

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。

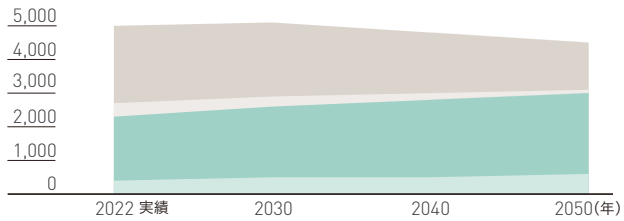
従来型石炭焚き火力発電方式より発電効率が高く、CO₂排出量が半減されるガスタービン・コンバインドサイクル発電方式（GTCC）などの高効率火力発電の需要も中長期的に継続すると予測されます。当社の大型耐熱素材製造能力を活かし、当該発電に使用される鍛鋼部材（タービンロータシャフト、発電機シャフト）需要に対応していきます。

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

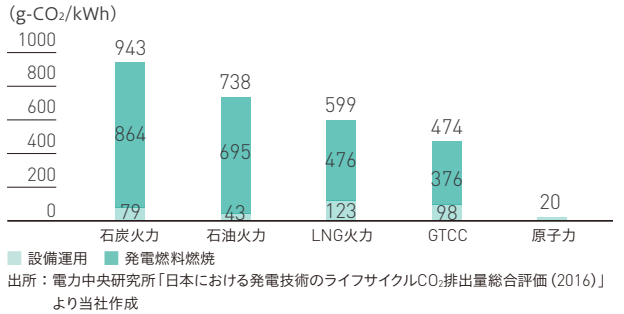


エネルギー別発電設備容量の見通し（政策ベース） （GW＝100kW）



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

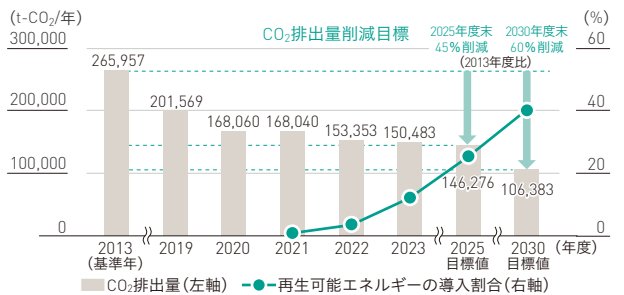


指標と目標

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
		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
	組織風土の改革	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	品質コンプライアンス意識の強化・向上	組織風土改革プロジェクトの推進（2023年8月に開始）	当社
		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
		品質保証要員の増員・要員流動化の促進	M&E社
		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いません。

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。

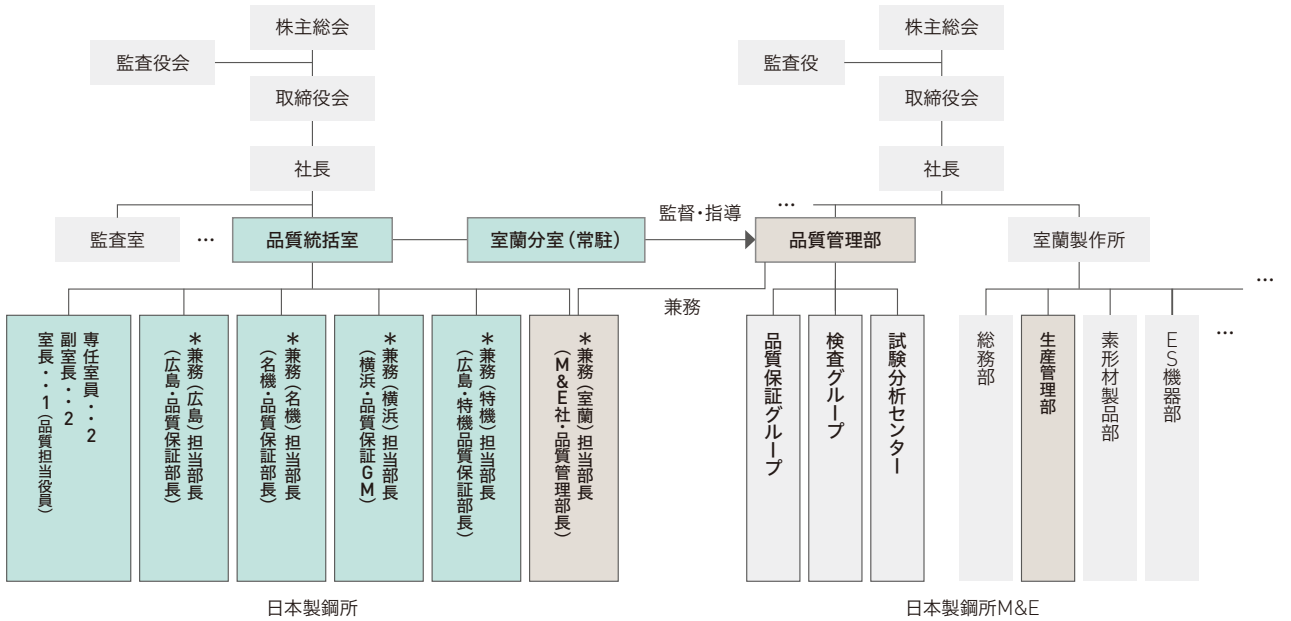
体制

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

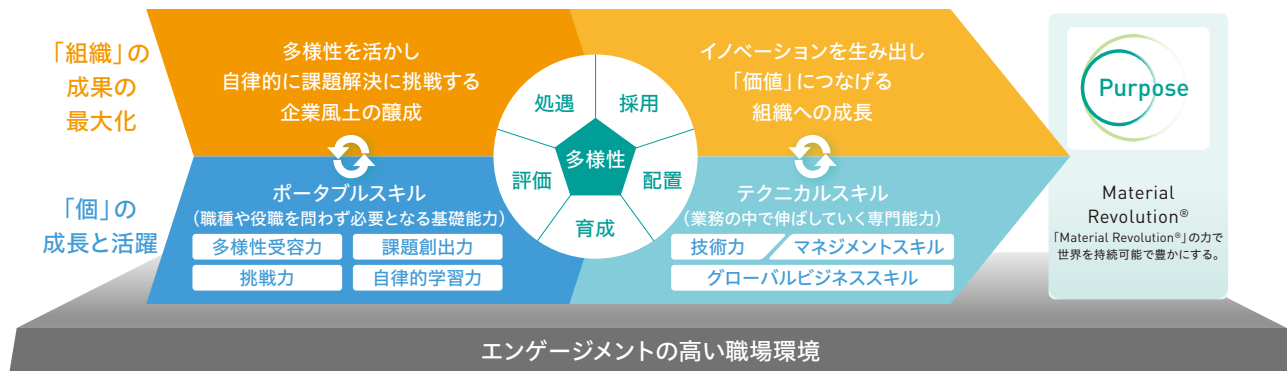
品質管理体制図





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。



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。

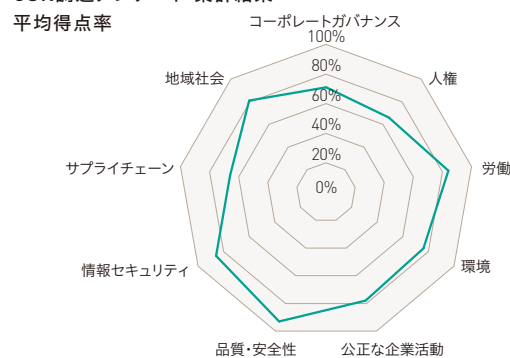
「日本製鋼所グループ 調達基本方針」「お取引先へのお願い」の詳細は、ホームページをご参照ください。

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。

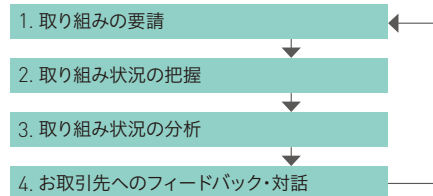
※当社グループ主要製造拠点の材料・外注に関する一次お取引先への発注額全体に対する割合

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、これまでに「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、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く、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IHI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

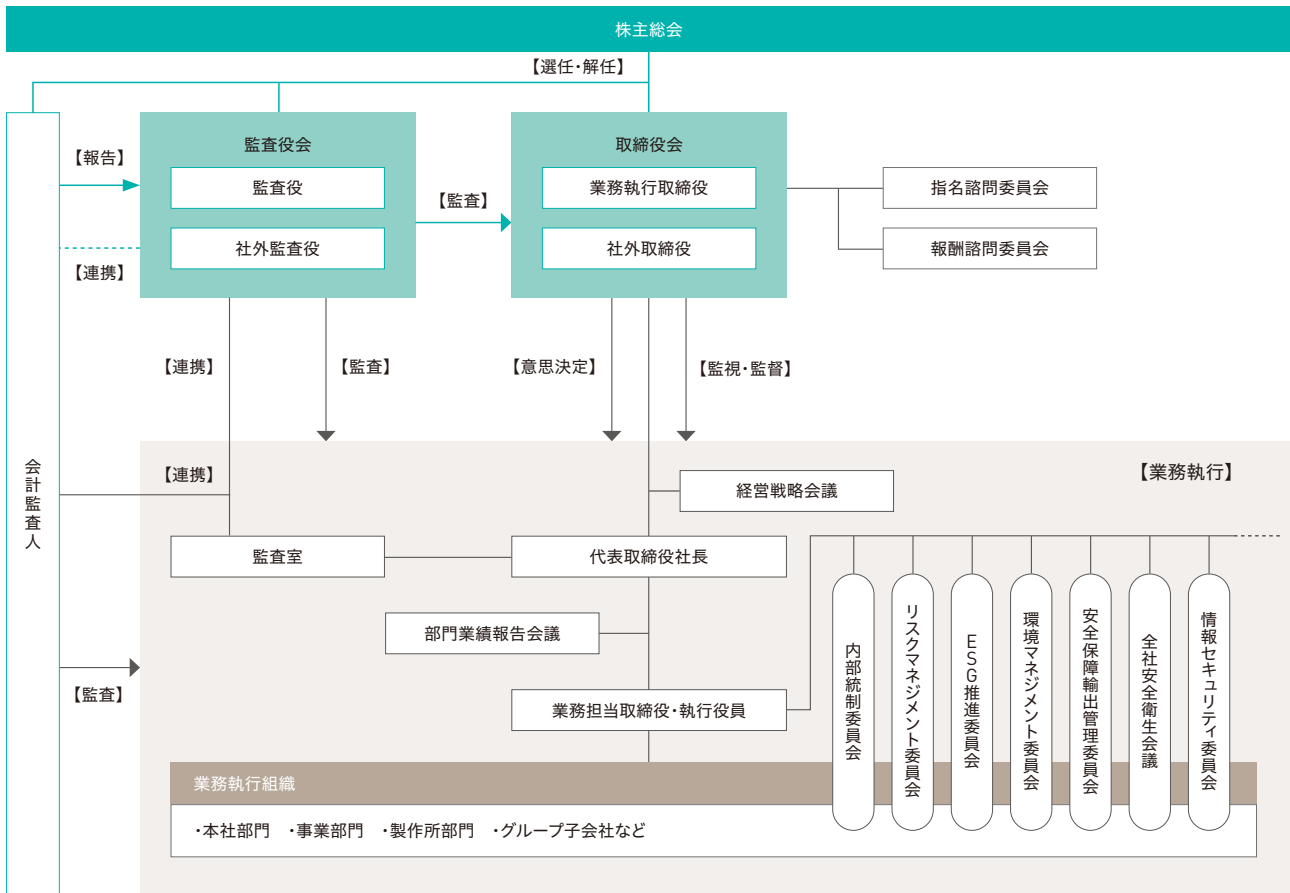
当社は監査役会設置会社であり、取締役会は取締役10名（うち社外取締役5名）、監査役会は監査役4名（うち社外監査役2名）で構成されています。

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。

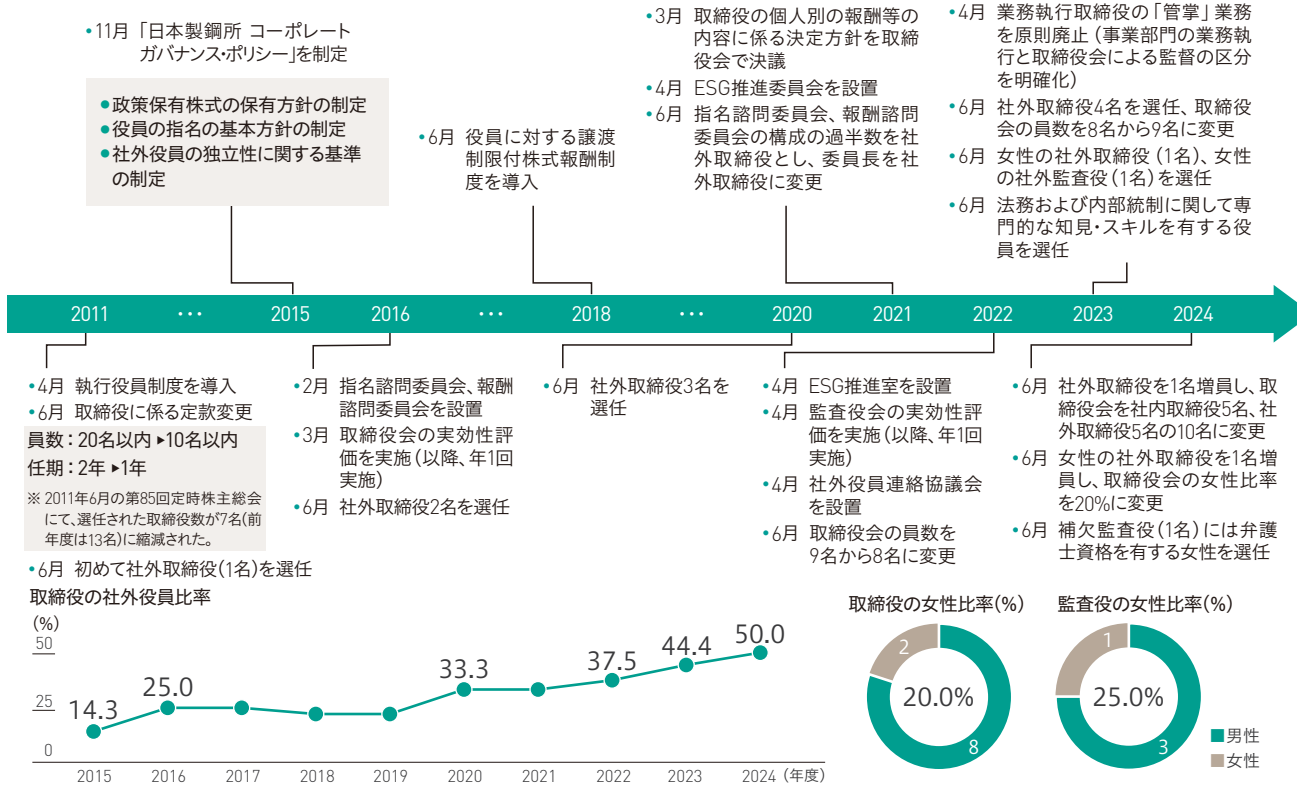
監査役は、取締役会、経営戦略会議、部門業績報告会議およびその他の重要な会議に出席するほか、原則として半期に一度、製作所・営業拠点・グループ会社などへの往査を実施するとともに、各部門から都度必要な情報の報告を受けます。また、各取締役、執行役員等との意見交換を実施し、これらをもとに客観的・中立的な立場から経営に対して意見を述べ、取締役の業務執行について厳正な監視を行っています。

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もスキルが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

「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>

を行うことにあると考えており、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。

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

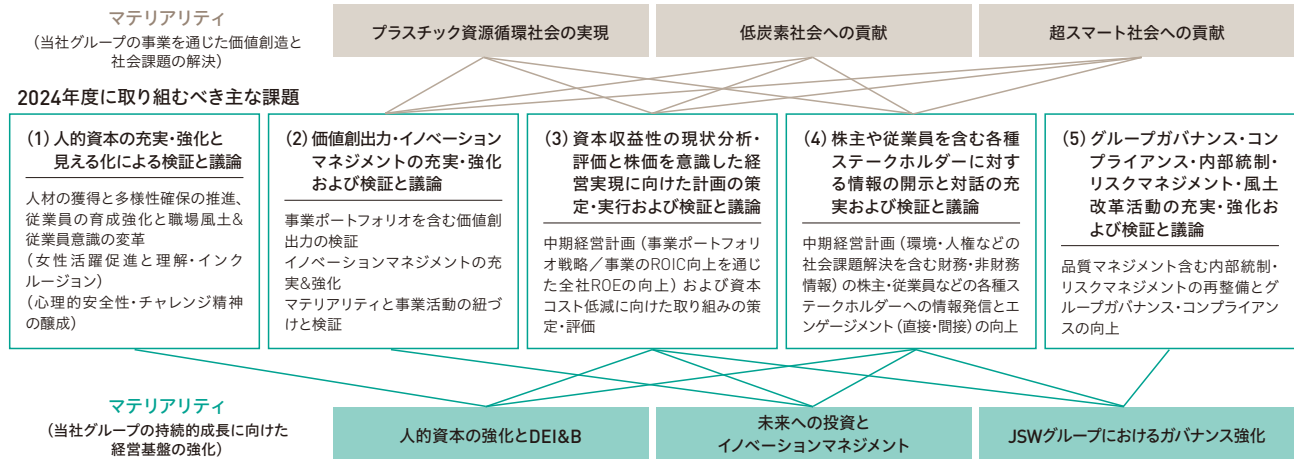
2022年度の分析・評価結果と2023年度の取り組み概要

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。

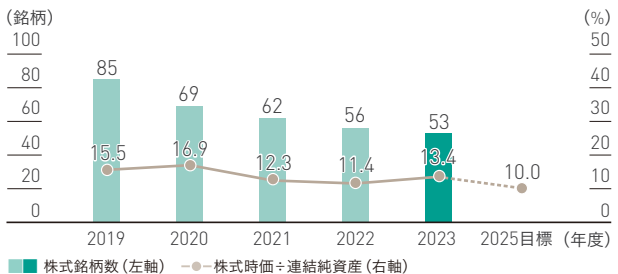
政策保有株式

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



(2024年6月30日現在)



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。

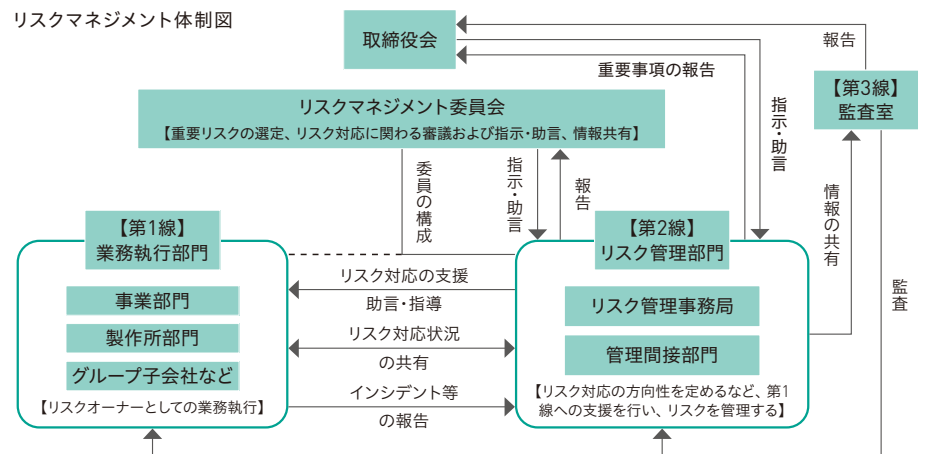
全社的なリスク管理の状況については、リスクマネジメント委員会（委員長：リスク管理担当取締役（CRO））において、各経営組織の潜在的または顕在化した重要課題について、リスクの識別・評価を含む情報共有を図り、必要に応じてそれらへの対応、具体的取り組みについて協議を行い、適宜、リスクマネジメ

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。



主要データの推移

主要財務データ

11カ年サマリー

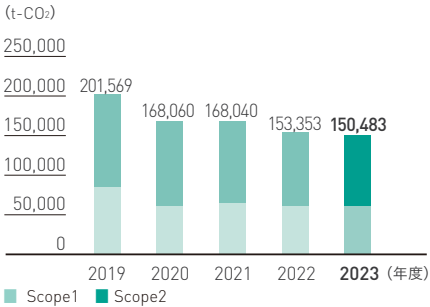
(単位：百万円)

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
売上高(連結)	188,719	194,674	223,301	212,469	211,700	220,153	217,527	198,041	213,790	238,721	252,501
営業利益	8,864	7,517	14,423	12,340	20,578	24,290	18,709	10,226	15,460	13,846	18,014
税金等調整前当期純利益	9,504	△5,523	△22,049	△5,841	14,892	29,317	14,154	12,960	19,736	18,518	19,201
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,527	△5,327	△16,600	△4,968	10,712	19,966	9,310	6,893	13,948	11,974	14,278
総資産	293,139	319,667	293,138	275,315	297,365	305,471	297,173	316,249	339,729	348,358	366,775
純資産	139,268	138,234	111,340	107,587	118,600	129,827	132,492	141,985	151,083	160,636	178,613
ネットD／Eレシオ(倍)	0.00	△0.06	△0.10	△0.07	△0.23	△0.17	△0.18	△0.22	△0.32	△0.28	△0.30
営業活動による キャッシュ・フロー	11,549	11,580	19,721	12,023	26,712	1,092	18,959	14,712	22,325	△986	21,707
投資活動による キャッシュ・フロー	△5,719	△2,675	△12,135	△13,580	△5,077	△1,334	△13,172	△3,243	△2,976	947	△6,841
財務活動による キャッシュ・フロー	△15,007	△2,964	4,788	△1,203	△2,457	△3,758	△6,164	2,767	△2,860	△20,112	△4,899
現金および現金同等物の 期末残高	42,297	49,152	61,458	58,671	77,879	73,820	74,477	88,759	105,799	86,400	96,902
研究開発費	3,836	4,104	4,292	4,237	4,369	4,506	4,708	4,586	4,909	5,020	5,661
設備投資額	5,242	7,992	14,010	9,502	6,436	9,945	10,585	12,592	4,903	7,346	12,183
減価償却費	12,950	11,008	10,669	7,858	4,097	4,424	5,733	6,040	6,183	6,572	7,743
1株当たり当期純利益(円)	14.92	△14.39	△45.32	△67.61※1	145.77	271.69	126.66	93.76	189.63	162.75	194.02
1株当たり配当額(円)	5.0	4.0	5.0	15.0※2	37.5	55.0	45.0	35.0	57.0	58.0	59.0
連結配当性向(%)	33.5	—	—	—	25.7	20.2	35.5	37.3	30.1	35.6	30.4
営業利益率(%)	4.7	3.9	6.5	5.8	9.7	11.0	8.6	5.2	7.2	5.8	7.1
ROE(%)	4.1	△3.9	△13.5	△4.6	9.6	16.3	7.2	5.1	9.6	7.8	8.5
ROA(%)	1.9	△1.7	△5.4	△1.7	3.7	6.6	3.1	2.2	4.3	3.5	4.0

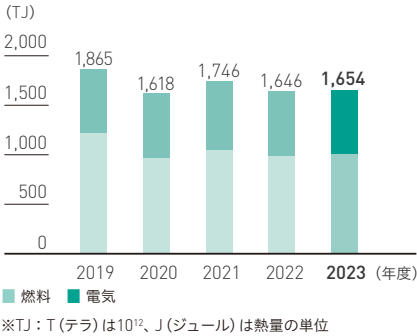
※1 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式5株を1株とする株式併合を実施したため、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。
※2 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式5株を1株とする株式併合を実施したため、2017年3月期の記載は、中間配当額2.5円と期末配当額12.5円の合計値としています。
なお、当該株式併合を踏まえて換算した場合、中間配当額は12.5円となるため、期末配当額12.5円を加えた年間配当額は1株につき25円となります。

主要非財務データ

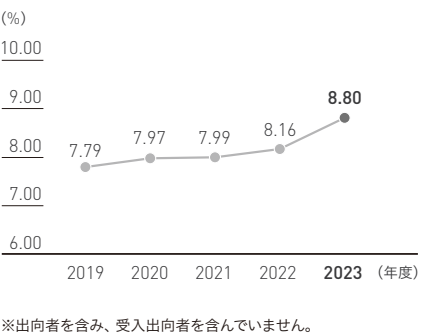
CO₂排出量の推移



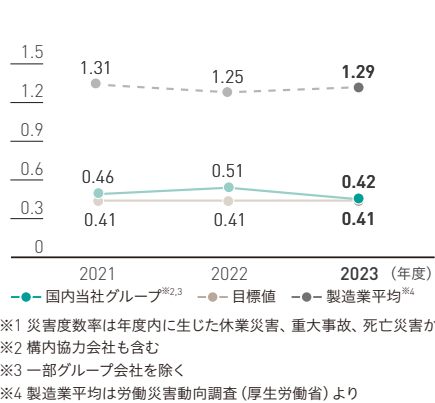
エネルギー使用量の推移



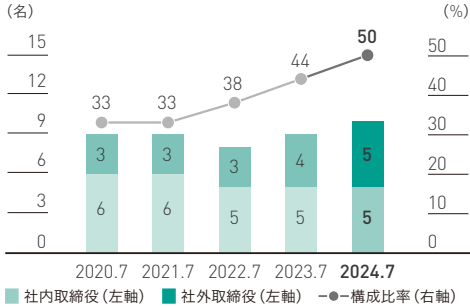
従業員数における女性比率の推移(単体)



災害度数率※1の推移



取締役会における社外取締役構成比率の推移





会社情報 (2024年3月31日現在)

会社概要

社名	株式会社日本製鋼所
創業	1907年(明治40年)11月1日
設立	1950年(昭和25年)12月11日
本社所在地	東京都品川区大崎1丁目11番1号
資本金	19,818百万円
従業員数	5,115名(連結) 1,901名(単体)

主要なグループ会社 (2024年3月31日現在)

国内		
連結子会社		
日鋼YPK商事株式会社 〒141-0032 東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー10階 (03) 5745-2131	株式会社ジャスト 〒734-0052 広島市南区堀越3-2-1 (株)日本製鋼所構内 (082) 820-0123	室蘭環境プラントサービス株式会社 〒050-0087 北海道室蘭市仲町14番地7 JESCO 3F (0143) 22-0005
ニッコー厚産株式会社 〒141-0032 東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー23階 (03) 5745-2130	日鋼工機株式会社 〒236-0004 横浜市金沢区福浦2-2-1 (株)日本製鋼所構内 (045) 701-7841	ファインクリスタル株式会社 〒051-8505 北海道室蘭市茶津町9番地1 (0143) 22-7401
日鋼特機株式会社 〒141-0032 東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー1005号 (03) 5745-2093	JSW アクティナシステム株式会社 〒236-0004 横浜市金沢区福浦2-2-1 (株)日本製鋼所構内 (045) 787-8462	室蘭銅合金株式会社 〒051-0006 北海道室蘭市茶津町9番地1 日本製鋼所M&E(株)構内 (0143) 22-0690
日鋼設計株式会社 〒736-0082 広島市安芸区船越南1-6-1 (株)日本製鋼所構内 (082) 822-7653	JSWアフティ株式会社 〒236-0004 横浜市金沢区福浦2-2-1 (株)日本製鋼所構内 (045) 787-7203	株式会社タハラ 〒270-1369 千葉県印西市鹿黒南2-1 (0476) 21-1991
日鋼テクノ株式会社 〒736-0082 広島市安芸区船越南1-6-1 (株)日本製鋼所構内 (082) 822-3232	日本製鋼所M&E株式会社 〒051-8505 北海道室蘭市茶津町4番地 (0143) 22-0143	株式会社ジーエムエンジニアリング 〒222-0033 横浜市港北区新横浜2-14-27 新横浜第一ビルディング (045) 472-6819
株式会社ニップラ 〒736-0082 広島市安芸区船越南1-6-1 (株)日本製鋼所構内 (082) 847-5510	日鋼トラック株式会社 〒051-8505 北海道室蘭市茶津町4-1 日本製鋼所M&E(株)構内 (0143) 22-7923	非連結子会社 ファインクリスタルいわき株式会社 〒972-8338 福島県いわき市中部工業団地2-6 (0246) 68-6858
エムジープレジジョン株式会社 〒736-0082 広島市安芸区船越南1-6-1 (株)日本製鋼所構内 (082) 822-1305	日鋼室蘭サービス株式会社 〒051-8505 北海道室蘭市茶津町4番地 日本製鋼所M&E(株)構内 (0143) 24-2553	株式会社ヤマトリビルト 〒270-0222 千葉県野田市木間ヶ瀬4882番地1 (04) 7198-4556
株式会社サン・テクトロ 〒736-0082 広島市安芸区船越南1-6-1 (株)日本製鋼所構内 (082) 824-3881	室蘭新エネ開発株式会社 〒051-8505 北海道室蘭市茶津町4番地 日本製鋼所M&E(株)構内 (0143) 22-0620	

海外

連結子会社		
S M Platek Co., Ltd. 687-2, Seonggok-dong, Ansan-si, Kyeonggi-do, Korea +82-31-488-3401	The Japan Steel Works (Singapore) Pte. Ltd. 17 Gul Lane, Singapore 629413 +65-6861-4511	非連結子会社 Japan Steel Works Europe GmbH Bonner Str. 243 40589 Düsseldorf, Germany +49-0211-7886000
Japan Steel Works America, Inc. 1251 Avenue of the Americas, Suite 2390, New York, NY 10020, U.S.A. +1-212-490-2630	JSW Electromechanical Trading (Shanghai) Co., Ltd. 304, Metro Plaza, 555 Loushanguan Road, Changning District, Shanghai, China +86-021-5206-7031	Japan Steel Works India Private Limited 611 Time Tower, MG Road, Sector 28, Gurgaon, Haryana 122002, India +91-124-469-4444



株式情報 (2024年3月31日現在)

株式の状況

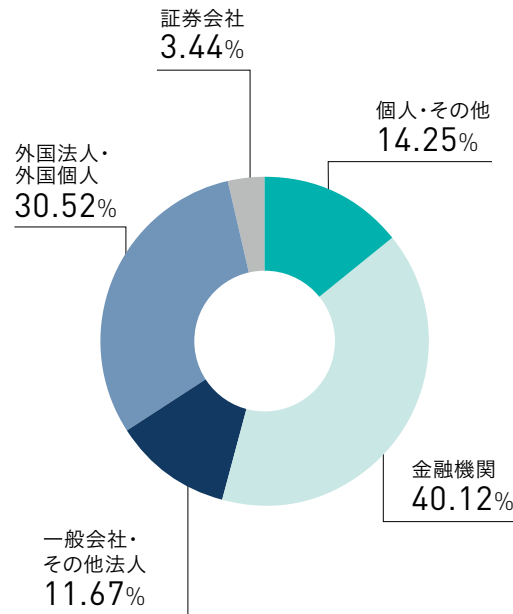
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	74,399,910株
株主数	22,734名

大株主

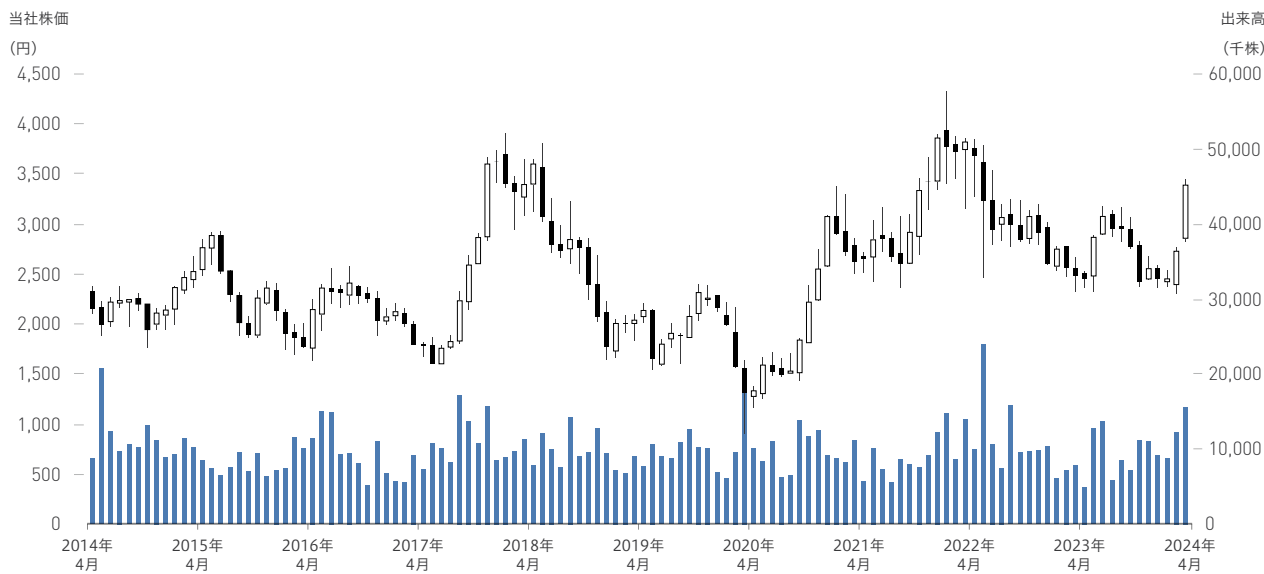
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,363,100	16.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,777,240	9.21
大樹生命保険株式会社	2,827,600	3.84
株式会社三井住友銀行	1,540,032	2.09
ジユニパー	1,304,700	1.77
HSBC－FUND SERVICES CLIENTS A/C 500 HKMPF 10PCT POOL	1,190,400	1.62
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDURE:UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	1,170,000	1.59
ゴールドマン サックス インターナショナル	1,154,520	1.57
三井住友信託銀行株式会社	1,141,300	1.55
GOVERNMENT OF NORWAY	1,053,559	1.43

(注) 持株比率は、発行済株式総数から自己株式(804,752株)を控除して計算しています。

所有者別分布状況



株価・出来高の推移



※2016年10月1日付で株式併合(5株を1株に併合)および単元株式数の変更(1,000株から100株に変更)を実施しました。
上記の株価・出来高については、すべて株式併合が行われたと仮定して算出しています。