

中期経営計画

JGP2028

2025年3月期 – 2029年3月期

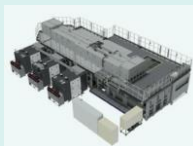
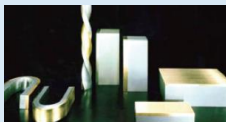
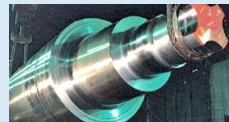
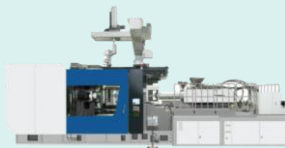
株式会社日本製鋼所

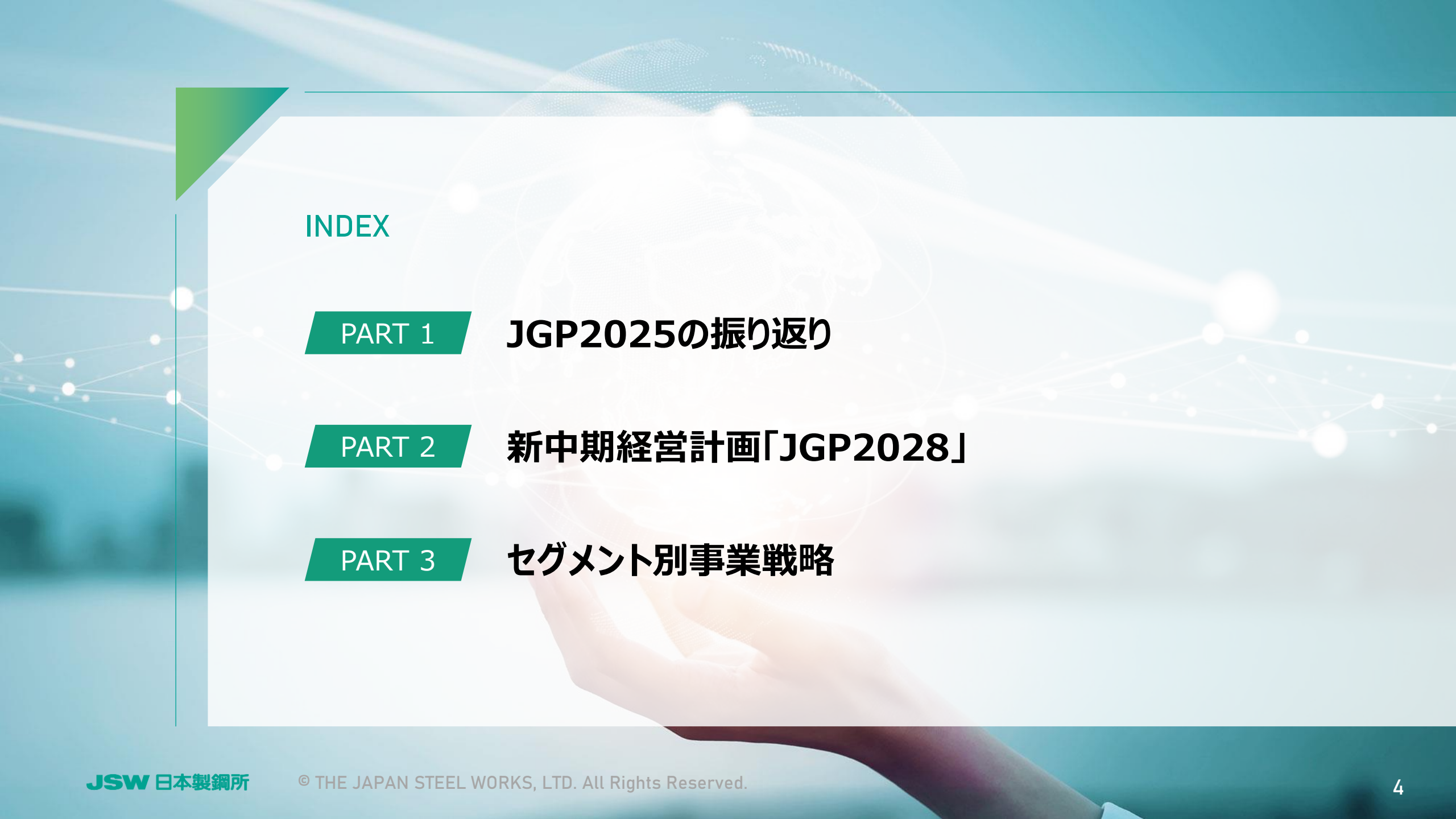
2024年6月11日

【ご注意】

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

事業セグメントの構成と主要製品

事業セグメント	産業機械事業				素形材・エンジニアリング事業		その他事業	
事業組織	樹脂機械事業部、成形機事業部、産業機械事業部、特機本部				日本製鋼所M&E		新事業推進本部	
生産拠点	広島		横浜		名機（愛知）		室蘭	
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		 原子力発電用部材	 発電機用ロータシャフト
	 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		 真空ラミネータ		 クラッド鋼板	 製鉄ライン用圧延ロール
	 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)		 ECRプラズマ成膜装置		 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
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



INDEX

PART 1

JGP2025の振り返り

PART 2

新中期経営計画「JGP2028」

PART 3

セグメント別事業戦略

PART 1

JGP2025の振り返り

PART 2

新中期経営計画「JGP2028」

PART 3

セグメント別事業戦略

JGP2025の振り返り 業績 (2024年3月期)

産業機械事業：売上高は好調も急増した受注消化対応と内製化率の維持・向上による利益改善が必要
素形材・エンジニアリング事業：売上高未達も受注は好調、販売価格の適正化による収益性改善に目処

		2024年3月期 当初計画	2024年3月期 実績	目標/実績 対比
売上高		2,500億円	2,525億円	同水準
	産業機械事業	1,900億円	2,083億円	+9.6%
	素形材・エンジニアリング事業	500億円	419億円	△16.2%
営業利益		200億円	180億円	△10.0%
	産業機械事業	210億円	204億円	△2.8%
	素形材・エンジニアリング事業	35億円	32億円	△8.6%
営業利益率		8.0%	7.1%	△0.9PP
ROE		8.5%	8.5%	同水準

JGP2025の振り返り 設備投資、研究開発投資（2024年3月期まで）

設備投資はほぼ計画通りに進捗も、新規事業を含めた受注増への対応と
設備故障による機会損失の未然防止のために、投資計画の大幅な見直しが必要

	JGP2025 当初計画	2024年3月期まで 実績	評価
設備投資	450億円/5か年	244億円/3か年	ほぼ計画通り
研究開発投資	300億円/5か年	156億円/3か年	ほぼ計画通り

主な設備投資案件

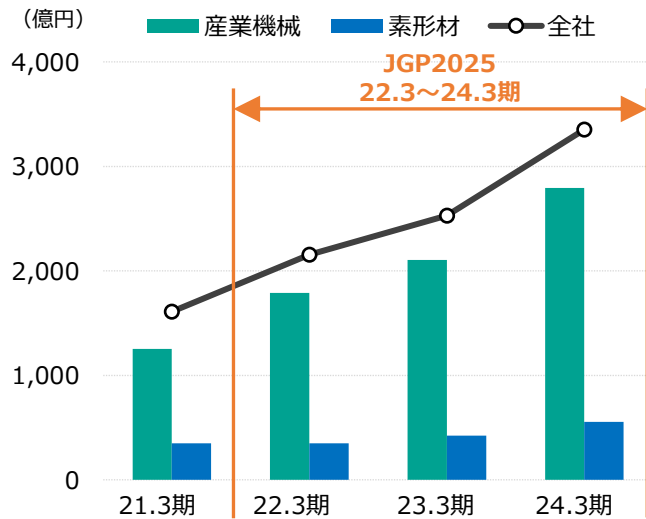


第9組立工場（広島）
射出成形機・押出機を組み立て



リサイクルテクニカルセンター（広島）
プラスチックのケミカルリサイクルテストを実施

JGP2025期間中の受注残高推移



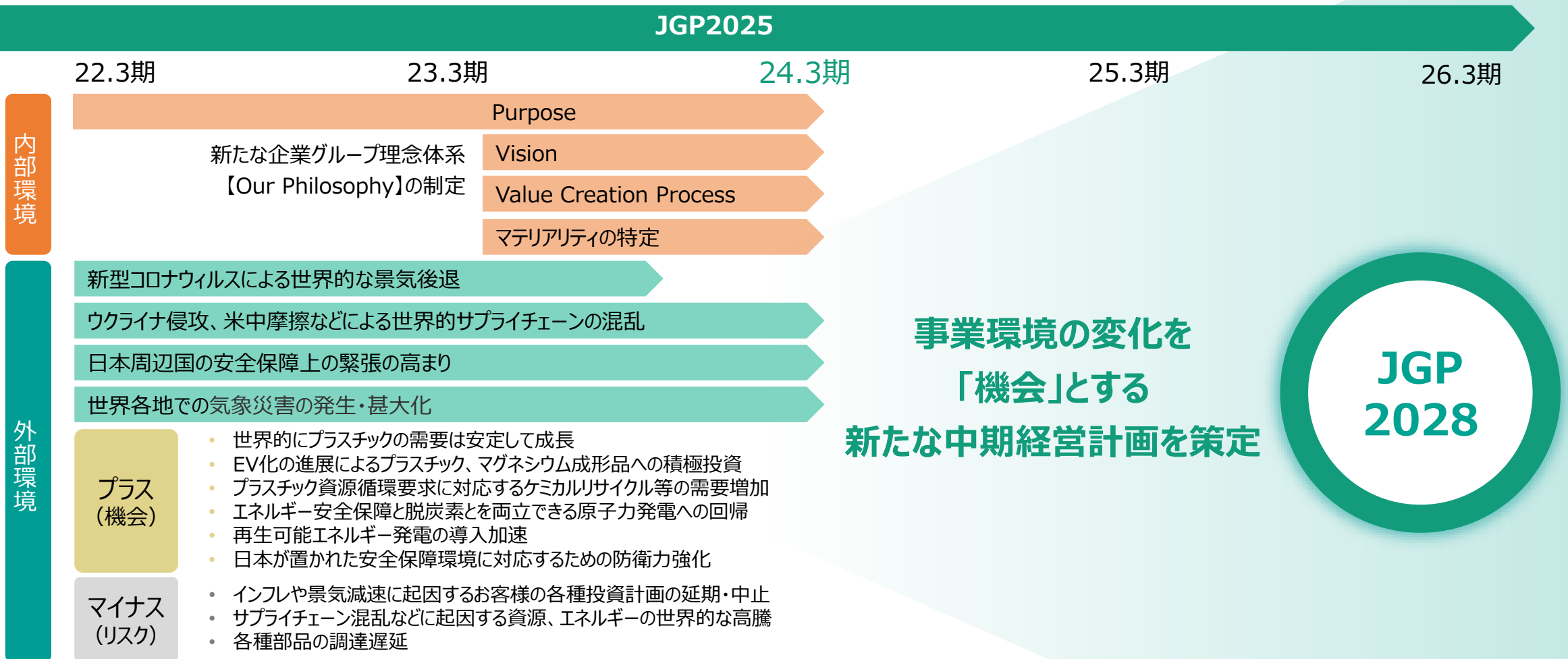
JGP2025の振り返り 基本方針（2024年3月期まで）

4つの基本方針	評価	成果	継続課題
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 ● 競争力強化による現有製品のグローバルシェアNo.1化 ● プラスチック加工機械コンプレックス化の推進	○	● グループ内各生産拠点の製品最適化および相互補完の推進 ● 造粒機はグローバルトップシェアを維持 ● セパレータフィルム製造装置はグローバルトップ企業との関係維持・強化 ● 射出成形機の生産・サービス拠点を欧州に開設 ● プラスチック加工機主力工場である広島製作所の生産能力拡充	● 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、サービス事業の拡大 ● 事業拡大に向けたM&A
素形材・エンジニアリング事業の 継続的な利益の確保	○	● 販売価格の適正化による収益性改善に目処 ● 収益性改善を目的とした製品ポートフォリオの見直し ● 品質保証体制の強化（製品検査不適切行為再発防止策の実施） ● 世界的なエネルギー政策の見直しを機会とする、発電用部材の受注増	● 基幹生産設備のリフレッシュ投資による故障の未然防止 ● 安定黒字化に向けた製品ポートフォリオ見直し
新たな中核事業の創出 ● 新たな産業機械製品 ● フォトニクス ● 複合材料 ● 金属材料	△	● 防衛関連機器の提案型開発（ルールガン※）の受注 ● パワー半導体向けレーザ応用製品開発による製品ポートフォリオ拡充 ● 窒化ガリウム(GaN)基板の大型実証設備を稼働 ● 世界最先端の銅合金素材製造設備を稼働	● 新規防衛関連機器の生産体制確立と増産製品の生産能力強化 ● 産業機械事業強化に向けたM&A
ESG経営の推進	○	● パーパスを起点とした日本製鋼所グループ理念体系を制定 ● マテリアティ（重要課題）を特定 ● TCFDへの賛同など環境施策の強化 ● 取締役会におけるモニタリング機能強化 ● 社外取締役比率、女性役員比率の増加（スキルと多様性確保）	● ステークホルダーへの情報開示と対話の充実 ● グループガバナンス体制の強化 ● 人的資本の充実・強化

※ルールガン：電気エネルギーを利用して弾丸を発射する将来砲
火薬を用いた従来火砲と比べて、弾丸初速を大幅に増大させることが期待できる

JGP2025の見直し

事業環境（内部環境、外部環境）の大幅な変化により、3年経過時点で見直し
新中期経営計画では企業グループ理念体系に基づき社会価値の提供と企業価値の向上を目指す



Purposeを起点とする企業グループ理念体系 “Our Philosophy”

Purpose (パーパス)

JSWグループはなぜ社会に存在するのか

Material Revolution[®]

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

Vision (ビジョン)

JSWグループはどこを目指すのか

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)

Vision (ビジョン) の実現に際し、独自の提供価値をどこに置くのか

JSWグループのコア・コンピタンス

「溶かす」「混ぜる」「固める」技術 **+** 「機械要素技術」「精密制御技術」

これらのコア・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・実装する「Value Creation Process (価値創造プロセス)」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。

Material Revolution[®]は当社の登録商標（商標登録第6650455号）です

PART 2

新中期経営計画「JGP2028」

PART 1

JGP2025の振り返り

PART 3

セグメント別事業戦略

2033年度 目指す姿

Purpose (パーパス) Material Revolution®

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

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



マテリアリティマネジメントによる
社会課題の解決

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

ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン&ピロギング

社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、マテリアリティの「D&I」を「DEI&B」に変更しました

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

当社グループは、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・実装する「Value Creation Process（価値創造プロセス）」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

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

2033年度 目指す姿

同時実現

財務目標

売上高5,000億円規模の
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%

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

新中期経営計画 JGP2028の位置づけと基本方針

新たな成長に向けた変革と挑戦：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を向上

JGP2025（24.3期まで）

4つの基本方針

- 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な利益の確保
- 新たな中核事業の創出
- ESG経営の推進

財務目標

2026年3月期（計画）

売上高	2,700億円
営業利益	270億円
ROE	10%

2024年3月期（実績）

売上高	2,525億円
営業利益	180億円
ROE	8.5%

JGP2028

マテリアリティを解決しながら企業価値を向上

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

解決

基本方針①

現有事業の持続的価値向上

解決

基本方針②

新規事業の創出・育成

財務目標

売上高3,800億円以上の企業グループへの成長を目指す

売上高	3,800億円
営業利益	370億円
ROE	10～11%

エクイティ
スプレッドの拡大

経営基盤の整備

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

基本方針④

コーポレートガバナンスの
強化

2033年度

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%

JGP2028 財務目標（連結）

持続的成長により、過去最高の営業利益計画を達成するとともに、エクイティスプレッドの拡大を目指す

2028年度 -2029年3月期-

売上高

3,800億円

営業利益

370億円

ROE

10～11%

	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ヵ年の平均値

JGP2028 財務目標（セグメント別）

産業機械事業



素形材・エンジニアリング事業



売上高

(億円)

営業利益

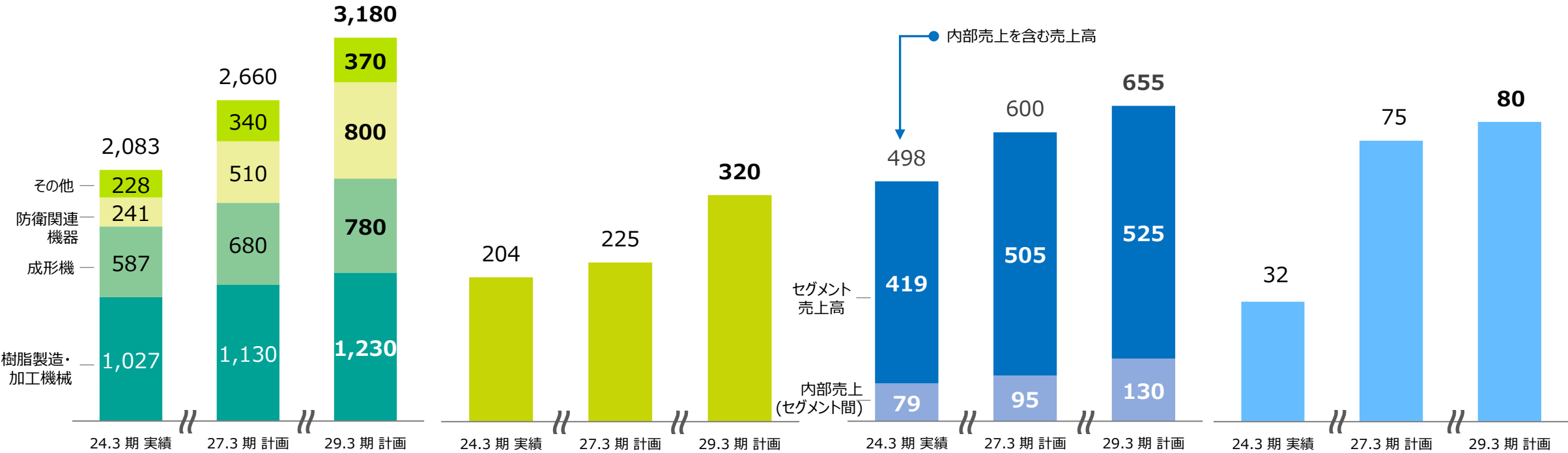
(億円)

売上高

(億円)

営業利益

(億円)

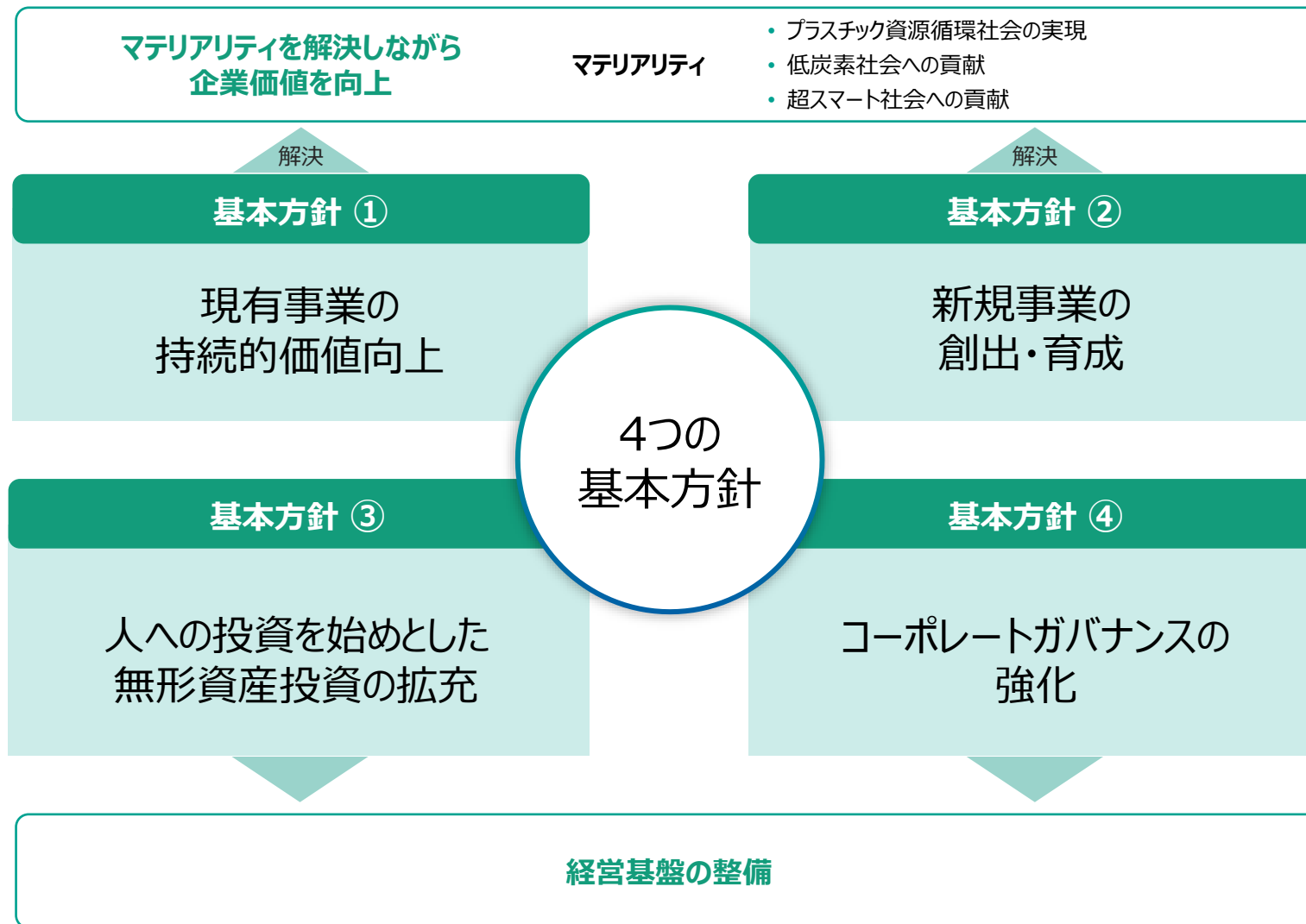


JGP2028 非財務目標（マテリアリティ解決に向けた目標・KPI）

マテリアリティ	目標・KPI	現在の主要な取組み状況	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 	製品の提供・開発 該当製品の対24.3期売上高比率：140%（29.3期時点）	【提供中】 [Renewable] - 生分解性プラスチック用二軸混練押出機 [Reduce] - バイオコンポジット用二軸混練押出機 [Recycle] - ケミカル・メカニカルリサイクル用二軸混練押出機 【開発中】 [Recycle] - グローバルスタンダード（GS）仕様二軸混練押出機 - モノマテリアルフィルム製造装置	  
	取組み強化	[Recycle] - 国内外テクニカルセンターのテスト受入れ態勢の強化	
低炭素社会への貢献 	- 製品群を通じたCO₂排出量削減 該当製品の対24.3期売上高比率：120%（29.3期時点） - 生産活動に伴うCO₂排出量の削減：14.3期比45%以上（29.3期時点） 【参考 31.3期目標：60%以上】	【提供中】 [CO ₂ 排出ゼロ] - 電気自動車普及：LiBセパレータフィルム製造装置 - 太陽光発電普及：パネル保護フィルム原料用造粒機 - 原子力発電普及：主要基幹部品用素形材 - 洋上風力発電普及：風車建設部材用素形材 [CO ₂ 排出抑制] - 装置の省エネ：電動式プラスチック射出成形機 - 高効率GTCC※発電普及：基幹部品素形材 ※ガスタービンコンバインドサイクル 【開発中】 [CO ₂ 排出抑制] - ギガキャスト対応：超大型プラスチック・マグネシウム射出成形機	 
	取組み強化	[CO ₂ 排出抑制] - 海外拠点へのマグネシウム射出成形機テクニカルセンター新設	
超スマート社会への貢献 	- インフラ機器の高性能化・省エネ化 - 入出力端末の高性能化 該当製品の対24.3期売上高比率：180%（29.3期時点）	【提供中】 - 次世代パッケージ基板向け3ステージ真空ラミネータ [新製品] - パワー半導体向けレーザ熱処理装置 [新製品] - センサー向けマイクロLA（レーザアニール）装置 - フロート式ステージ搭載ELA装置 【開発中】 - GaN（窒化ガリウム）基板	
	取組み強化	- レーザ応用装置の新規市場開拓	

JGP2028 4つの基本方針

JGP2028



基本方針① 現有事業の持続的価値向上：事業セグメント別重点戦略

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

重点戦略

産業機械事業

- **樹脂機械製品群**
 - 樹脂製造機械、樹脂加工機械
 - プラスチック射出成形機、マグネシウム射出成形機
- **電子デバイス製品群**
 - レーザ応用装置、プレス、ラミネータ、成膜装置
- **防衛関連機器群**
 - 防衛省向け、海上保安庁向け各種製品

- **大規模な設備投資によ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**
- コア・コンピタンスの深化
- 資本効率性の維持・向上
- マテリアリティの解決

素形材・エンジニアリング事業

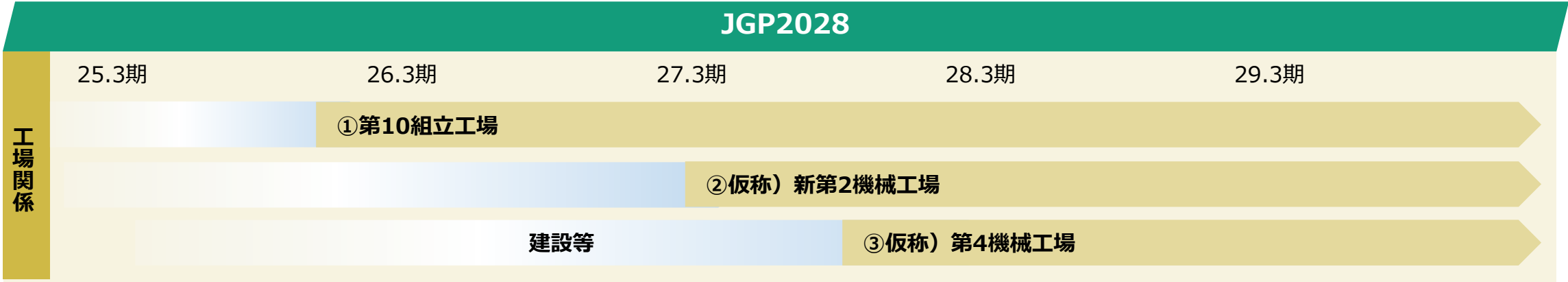
- **素形材製品群**
 - 素形材・エンジニアリング他
 - 防衛関連機器（装輪装甲車）

- **発電機器関連の市場ニーズ対応**
- **事業のサステナビリティを高める設備投資の強化**
- 製品ポートフォリオの入替えによる資本効率性の維持・向上
- コア・コンピタンスの深化
- マテリアリティの解決

※各事業については、「PART3 セグメント別事業戦略」を参照

基本方針① 現有事業の持続的価値向上：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



①【第10組立工場 増設】：建設中

対 象 製 品	樹脂機械
効 果	組立内製化率向上 物流改善
特 徴	大型クレーン搭載（超大型機組立可能） 2階建工場 屋上全面に太陽光発電設置
稼 働 開 始	2025年1月 予定
延 床 面 積	6,754㎡(2F：303㎡含む)
太陽光発電量	1.1GW/年(PV容量924kW)

②【新第2機械工場 増設】：建設準備中

対 象 製 品	樹脂機械
効 果	中型押出機サービス部品売上拡大 機械加工内製化率の維持・向上 工場老朽化対応
特 徴	ライン化による物流の整流化、 スマートファクトリーのモデル工場 (無人フォークリフト、設備・人・ものの見える化) 屋上全面に太陽光発電設置
稼 働 開 始	2026年4月 予定
延 床 面 積	8,852㎡(2F：338㎡含む)
太陽光発電量	1.5GW/年(PV容量1,244kW)

③【第4機械工場 建替】：計画中

対 象 製 品	樹脂機械
効 果	大型押出機サービス部品売上拡大 機械加工内製化率の維持・向上 工場老朽化対応
特 徴	大型加工機設置（超大型部品製作可能） 屋上全面に太陽光発電設置
稼 働 開 始	2026年10月 予定
延 床 面 積	3,400㎡
太陽光発電量	0.7GW/年(PV容量556kW)

基本方針① 現有事業の持続的価値向上：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

成形機、電子デバイス製品群、 鉄道製品が主事業

- ・新工場建設の計画検討
- ・鉄道製品事業を広島製作所から移管
- ・防衛関連機器群の増産対応

名機製作所は2020年に当社に吸収合併、主力製作所の一つとして位置付け、広島製作所との相互補完関係を構築



名機製作所



広島製作所

産業機械セグメント製品全般が主事業

- ・産業機械セグメント製品の需要拡大対応投資
- ・組立、機械工場建設により、強みの源泉である内製率を維持、向上：日鋼テクノ(株)



日本製鋼所M&E(株)

素形材製品群が主事業

- ・素形材事業の設備リフレッシュ投資
- ・防衛関連機器群の増産対応
大型溶接構造物の製造などシナジー効果が期待できる防衛関連機器を新規に生産

(株)ジーエムエンジニアリング

シート装置事業を同社（2019年子会社化）に集約。広島製作所と連携し製品開発

(株)タハラ

PFT（プラスチック製ガソリタンク）用を除く中空成形機を同社（2006年子会社化）に集約

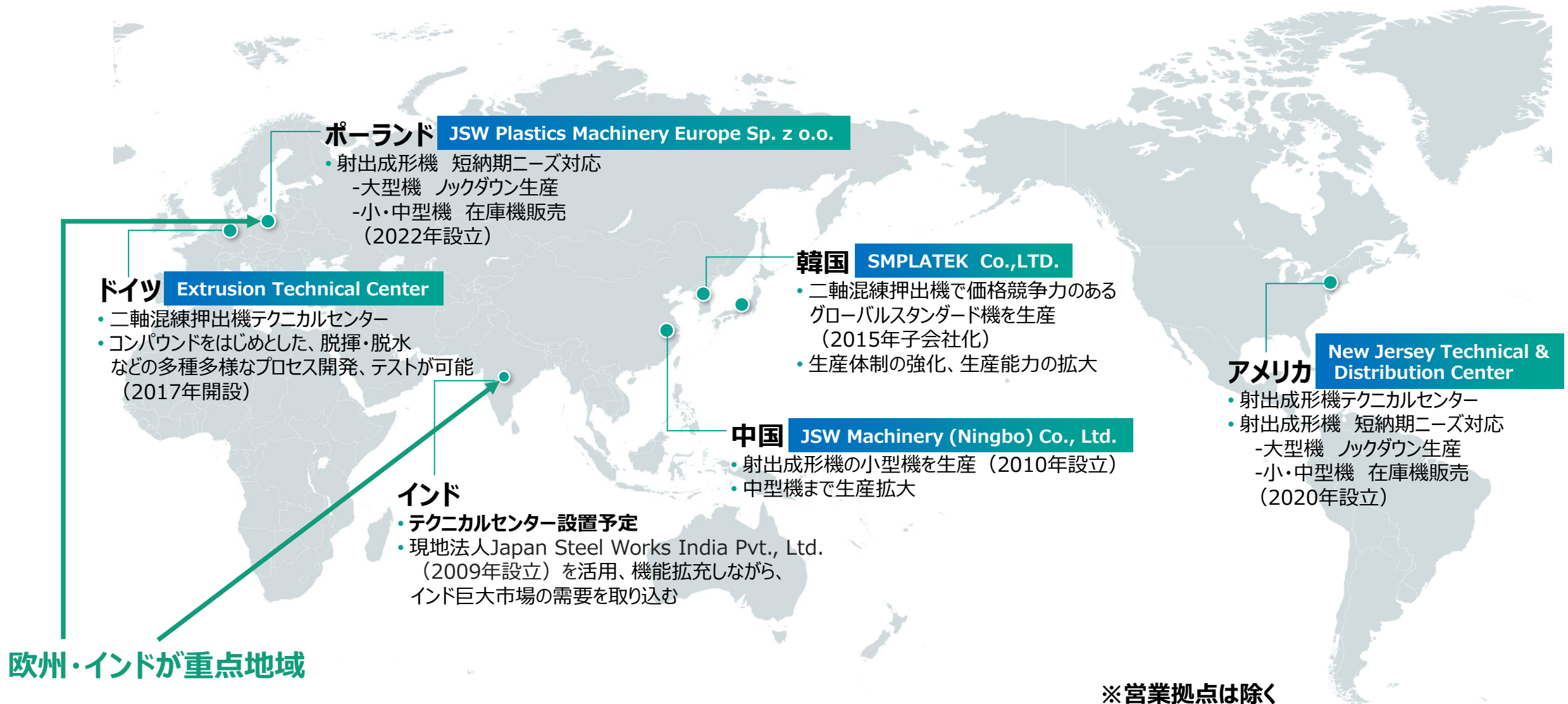


横浜製作所

電子デバイス製品群が主事業

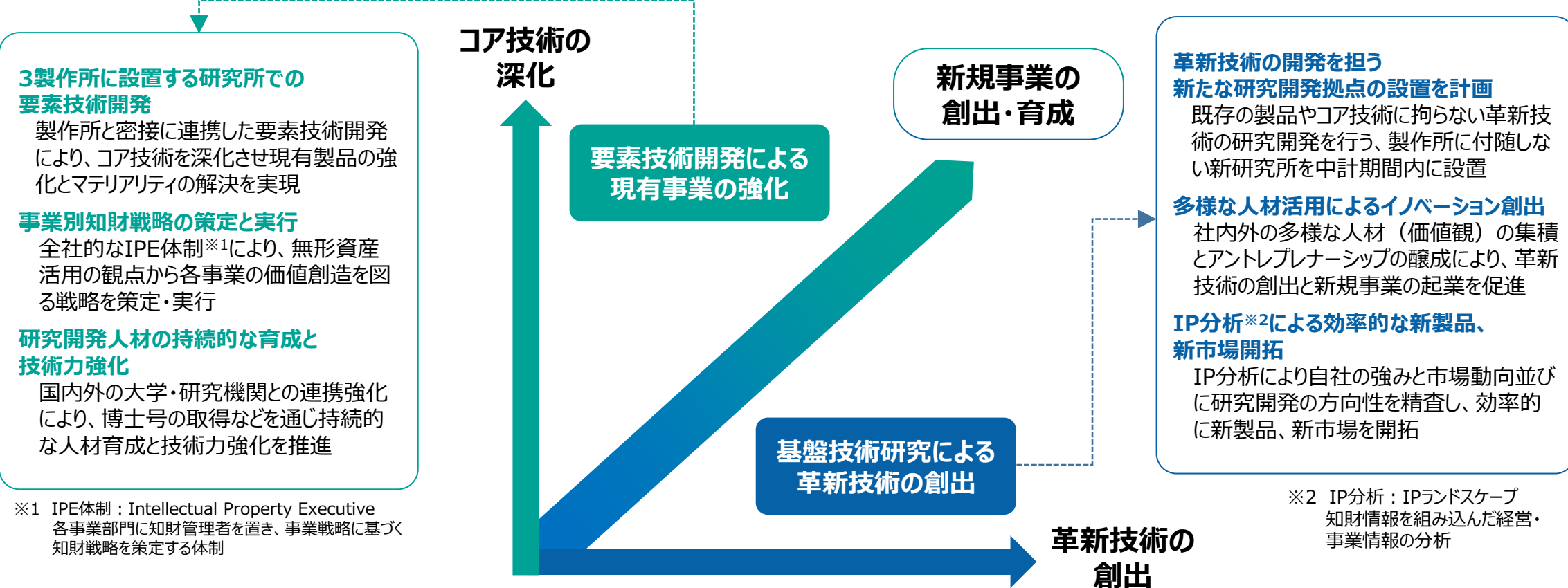
- ・製作所内へJSWアフティ(株)（2014年子会社化）を移設
電子デバイス関連製品を集約し連携を強化：JSWアクティナシステム(株)、JSWアフティ(株)
- ・樹脂機械製品群の需要拡大対応：日鋼工機(株)

基本方針① 現有事業の持続的価値向上：現地生産の強化によるグローバル展開の推進



基本方針② 新規事業の創出・育成

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



※1 IPE体制：Intellectual Property Executive
各事業部門に知財管理者を置き、事業戦略に基づく
知財戦略を策定する体制

※2 IP分析：IPランドスケープ
知財情報を組み込んだ経営・
事業情報の分析

マテリアリティ
の解決

未来への投資と
イノベーション
マネジメント

当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化				
2024年3月期 実績		2029年3月期 目標		関連SDGs
研究開発費（中計期間年平均）	52億円/年	同 82億円/年		12 つくる責任 つかう責任 17 パートナーシップで 目標を達成しよう
博士比率	14%（イノベーションマネジメント本部）	16%（イノベーションマネジメント本部）		
「超スマート社会への貢献」を対象としたR&D費用の投資		メガトレンド分野への重点R&D投資 倍増		
特許出願数、社外発表件数		24.3期比 増加率40%以上		

基本方針③ 人への投資を始めとした無形資産投資の拡充（人的資本戦略）

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

事業戦略にマッチした人材の獲得

新卒者、経験者、女性、障がい者、外国籍等の事業戦略に対応した多様な人材の継続的な獲得

個人スキルの開発と組織力（マネジメント力）の強化

個人スキルの成長を組織の成長につなげるための仕掛けづくり

営業、設計、製造の技術、技能、ノウハウの伝承とDX化

独自技術、技能の伝承。DXによる暗黙知のシステム化

チャレンジが推奨される組織風土への改革

組織風土改革プロジェクトによる継続的問題解決の場を活用したチャレンジが報われる風土づくり

パーパスの浸透とDEI&Bの推進（基礎的環境整備）

- パーパスへの共鳴と業務とのつながりを実感できる対話の推進
- DEI&Bを尊重する企業風土の醸成と制度構築により、すべての従業員が公平に働き、評価され、個人として認められる環境を優先的に整備

事業ポートフォリオ戦略達成に向けた人材戦略

エンゲージメントを高める
職場環境の整備

人的資本の価値を最大化

生産性向上

イノベーション
創出

企業価値の向上

マテリアリティ
の解決

人的資本の強化
とDEI&B

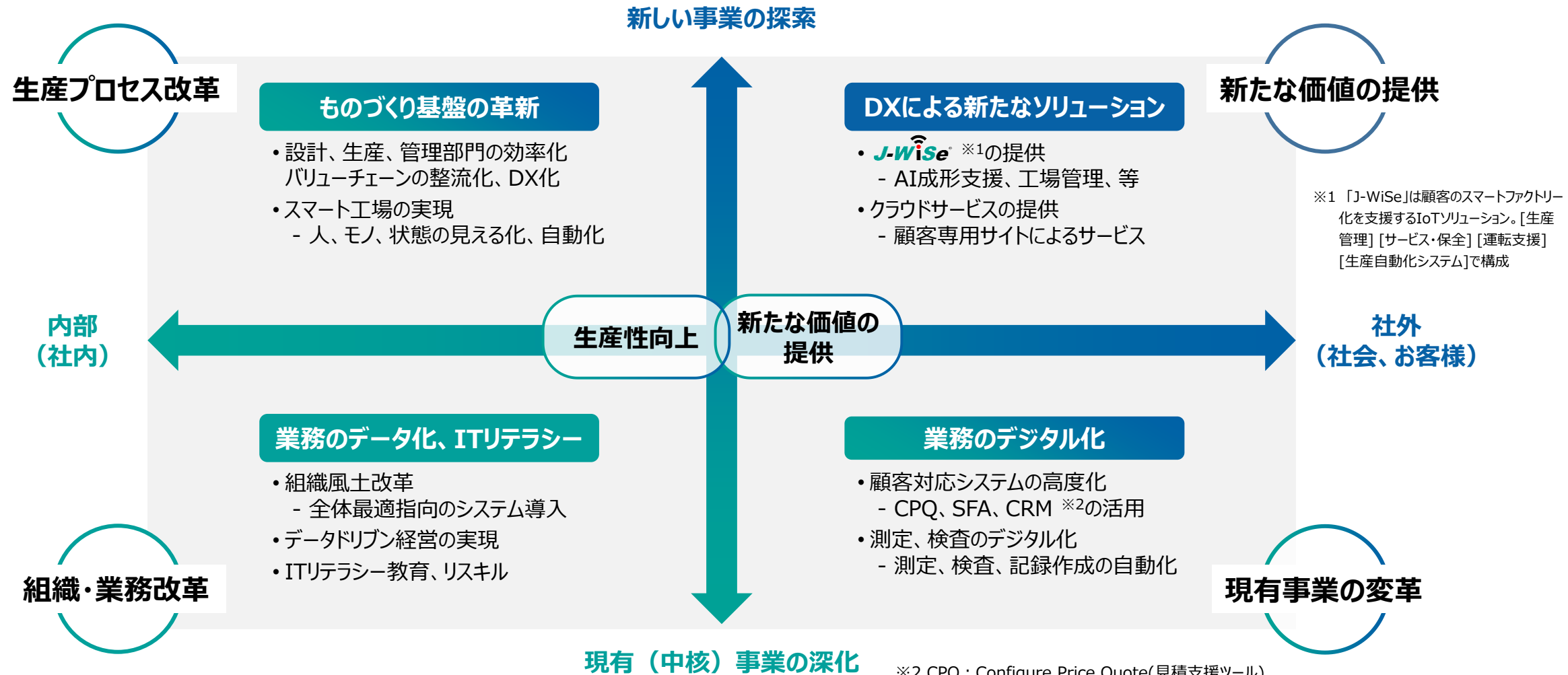


当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化

2024年3月期 実績		2029年3月期 目標	関連SDGs
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%	同 5.0% / 15.0%	
男性育児休業等取得率	88%	継続的に80%以上	
DXプロジェクト活動遂行中		DXによる業務プロセス改善、新ビジネスモデル構築	

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（DX戦略）

DX戦略の実行により生産性の向上を図るとともに、社会に新たな価値を提供



基本方針④ コーポレートガバナンスの強化：役員報酬制度の見直し

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

役員報酬にかかる基本方針

- 1. Purpose・Visionの実現に向け、サステナビリティ経営を遂行するためのインセンティブ機能を具備する
- 2. それぞれの役割と職責に応じた水準となる報酬体系とする
- 3. 報酬決定過程においては、客観性と透明性を確保する
- 4. 株主との利害を共有する報酬体系とする

代表取締役社長の報酬構成比率（基準値）

改定前

固定報酬 55%	短期インセンティブ 35%		長期インセンティブ (株式報酬) 10%
	連結営業利益達成率評価 17.5%	連結当期純利益達成率評価 17.5%	
固定報酬 55%	単年度業績向上に対する インセンティブ 35%		中長期的企業価値 向上に対する インセンティブ 10%

改定後

固定報酬 55%	短期インセンティブ 33%			長期インセンティブ (株式報酬) 12%
	連結営業利益 達成率評価 11.5%	ROE 達成率評価 11.5%	中長期施策(含む、 マテリアリティ解決) に対する取組評価 10%	
固定報酬 55%	単年度業績向上に対する インセンティブ 23%		中長期的企業価値向上に対する インセンティブ 22%	

基本方針④ コーポレートガバナンスの強化：その他

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

取締役会、監査役会の多様性の向上

マテリアリティを踏まえたスキルマップ多様化、監督能力向上のため、社外役員・女性役員比率を向上					
取締役会			監査役会		
※6/24株主総会後の予定					
		2024年6月予定※	2021年6月時点		
		2024年6月予定※	2021年6月時点		
社外取締役比率	(5名/50%)	←	(3名/33%)	社外監査役比率	(2名/50%) ← (2名/50%)
女性取締役比率	(2名/20%)	←	(0名/0%)	女性監査役比率	(1名/25%) ← (0名/0%)

リスクマネジメント推進

グループガバナンスの更なる強化に向け、経営企画室にリスクマネジメントグループを設置
関連会社を含めた全社リスクマネジメント活動を推進し、当社グループのサステナビリティを高める

政策保有株式の縮減

当社コーポレートガバナンス・ポリシーに基づき、保有意義が薄れた株式を売却することに加え、
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られることから、引き続き
「連結純資産の10%以下」を目標として政策保有株式の縮減を進める

マテリアリティ
の解決

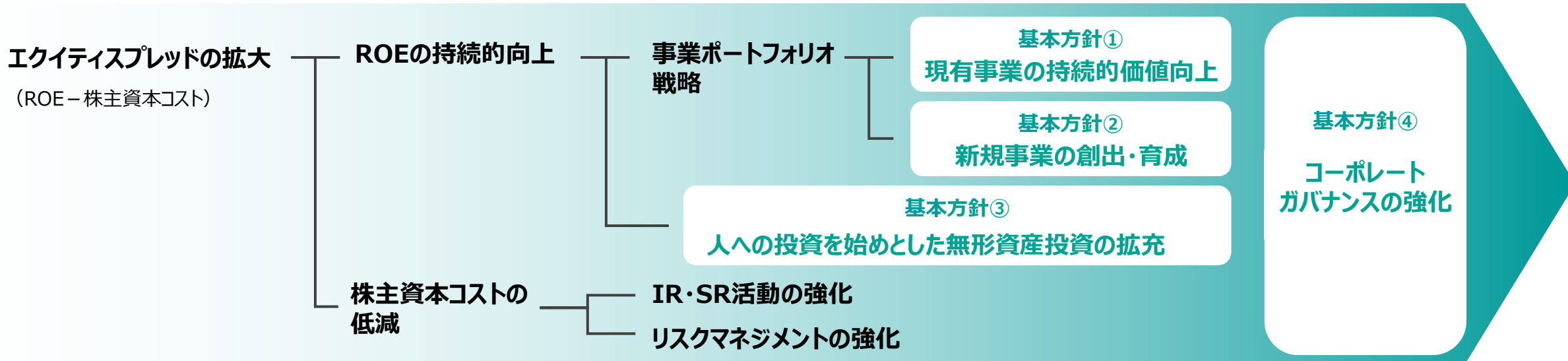
JSWグループに
おけるガバナンス
強化



当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化			
2024年3月期 実績		2029年3月期 目標	関連SDGs
社外取締役、女性取締役比率	44% / 11%	同 50% / 20%	 
リスクマネジメントチーム活動		グループガバナンス強化：組織新設	
中間、期末決算時のIR、適宜SR等		ステークホルダーに対する情報の開示と対話の充実	
政策保有株式の縮減	連結純資産の13.4%	同 10.0%以下	

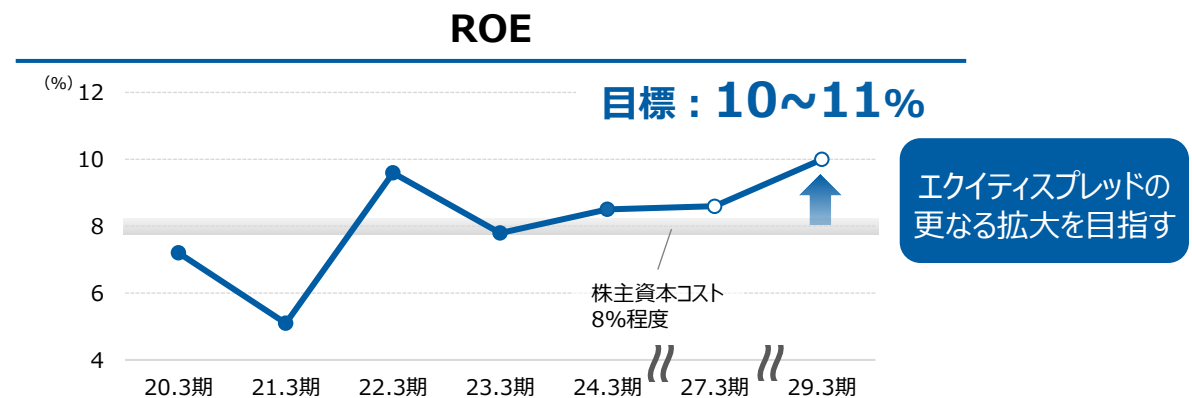
JGP2028 基本方針の持続的企業価値向上における位置付け

JGP2028の基本方針はエクイティスプレッドの拡大と下記のように関連付けられ、この方針を達成することにより企業価値向上を目指す

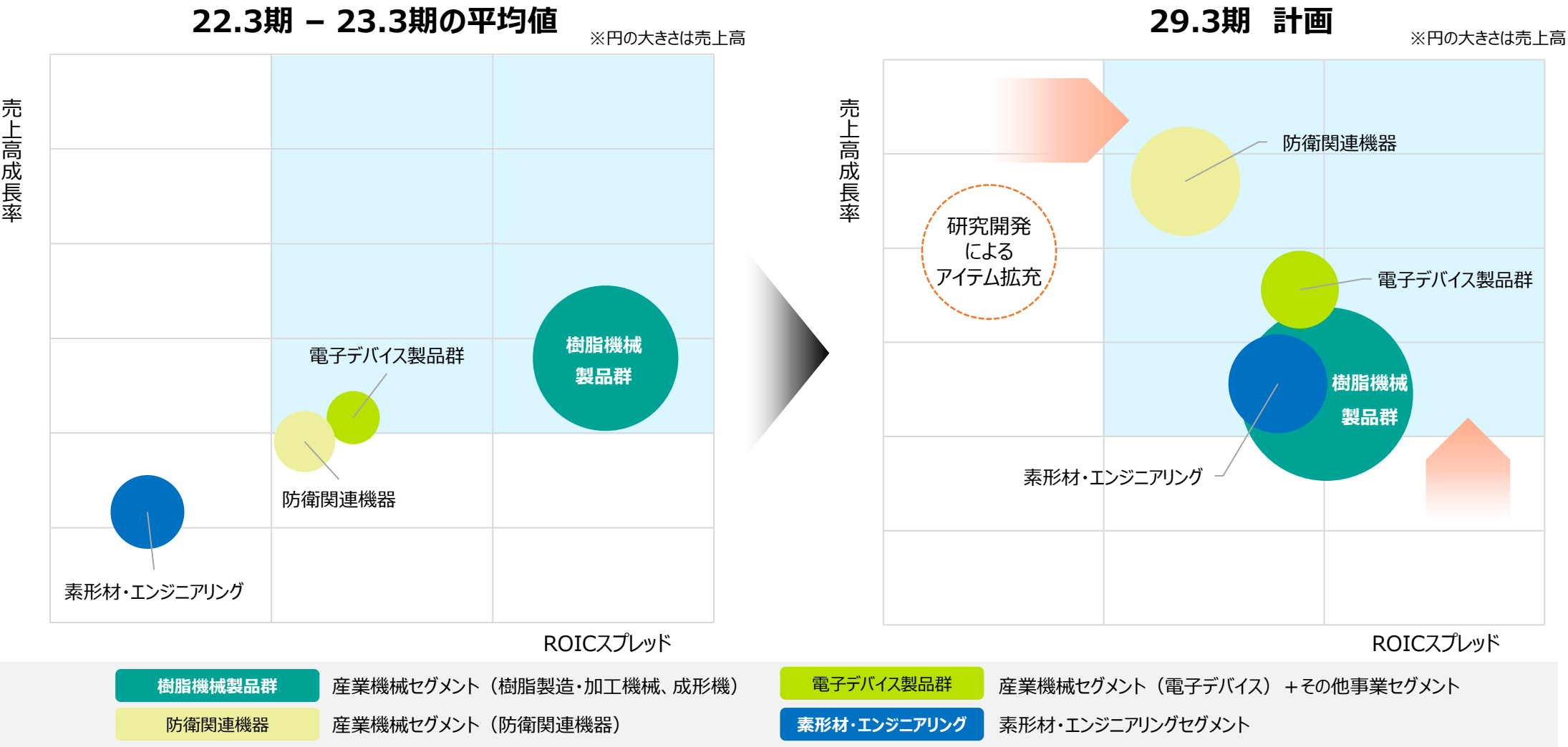


当社の株主資本コストの認識 (CAPM)

$$\begin{array}{ccccc}
 \text{リスクフリーレート} & + & \beta\text{値} & \times & \text{エクイティリスクプレミアム} \\
 \text{10年物国債利回り} & & \text{当社の市場感応度} & & \text{株主構成から推定} \\
 & & & & \\
 = & & \text{株主資本コスト (参考値)} & & \mathbf{8.0\% \text{と認識}}
 \end{array}$$

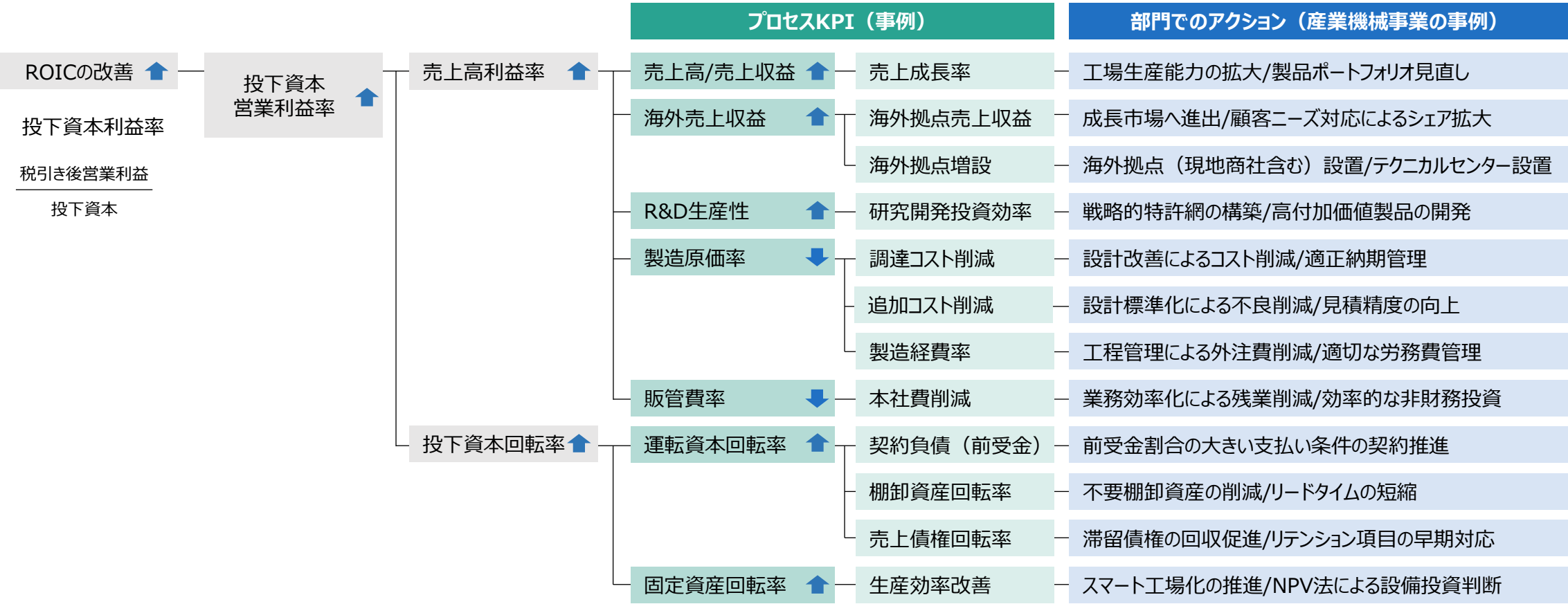


各事業のROICスプレッドを拡大することにより、全社ROEを向上させる



ROICツリー（産業機械事業の事例）

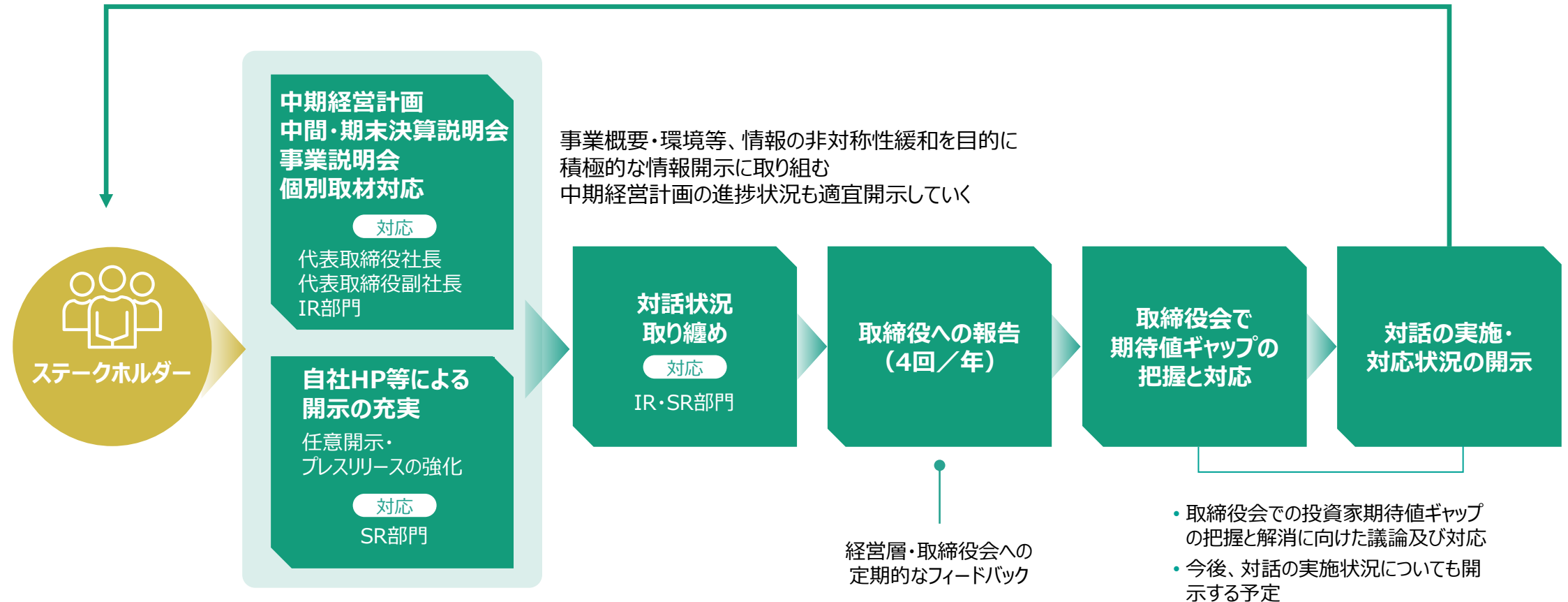
各事業の特性は異なることから、事業毎にROICツリーを作成
ROICツリーにはプロセスKPIを設定したうえで、各階層への浸透を図り、実効性を高める



各事業のROICスプレッドを拡大することにより、全社ROEを向上させる

株主資本コストの低減に向けた取り組み（IR・SR活動の強化）

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、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、更なるエンゲージメントに繋げる



キャッシュ・アロケーション計画

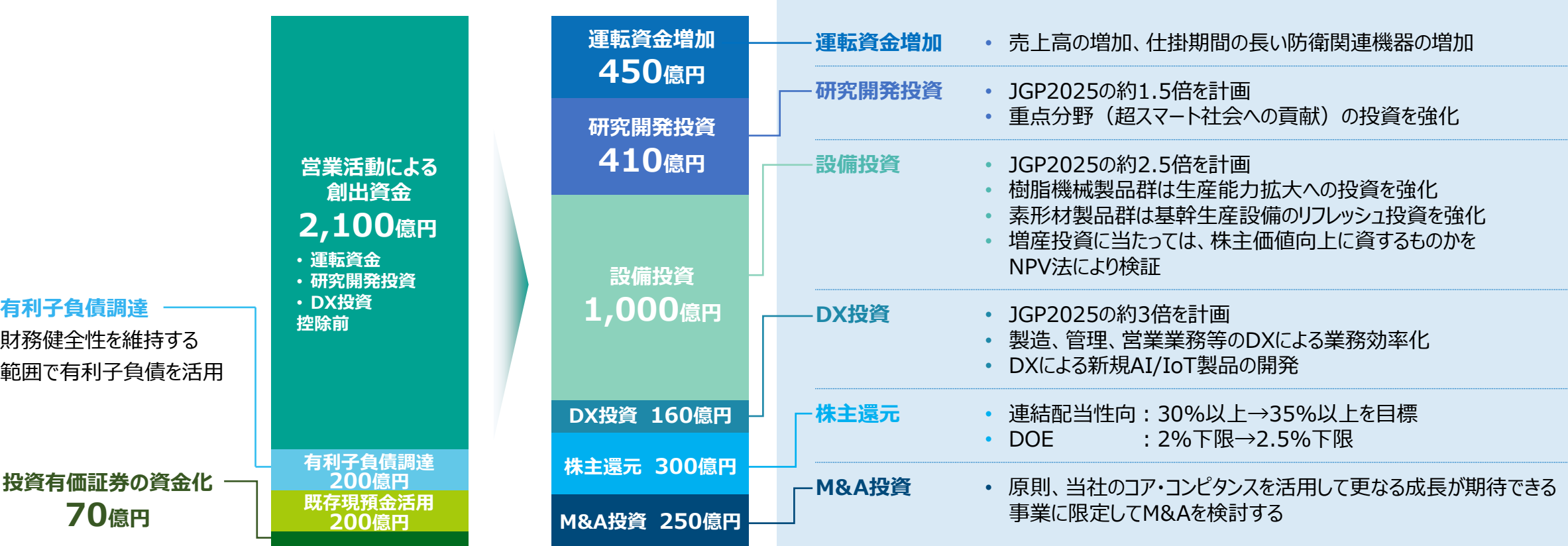
配分可能原資2,570億円のうち、約88%を設備投資を中心とした企業成長のために活用
同時に、株主に対しても、連結配当性向等の引き上げによって報いる

JGP2028（25.3～29.3期）の累計

2,570億円

原 資

使 途



PART 3

セグメント別事業戦略

PART 1

JGP2025の振り返り

PART 2

新中期経営計画「JGP2028」

セグメント別事業戦略

セグメント

素形材・エンジニアリング事業

素形材

発電機関連の素形材への市場ニーズに応えるため、基幹生産設備へのリフレッシュ投資を行い、収益力向上を果たす

エンジニアリング

ベースとなる内部・外部工事の取り込みと、防衛関連機器の生産対応力向上に貢献する

電子デバイス製品群

セグメント

その他事業※

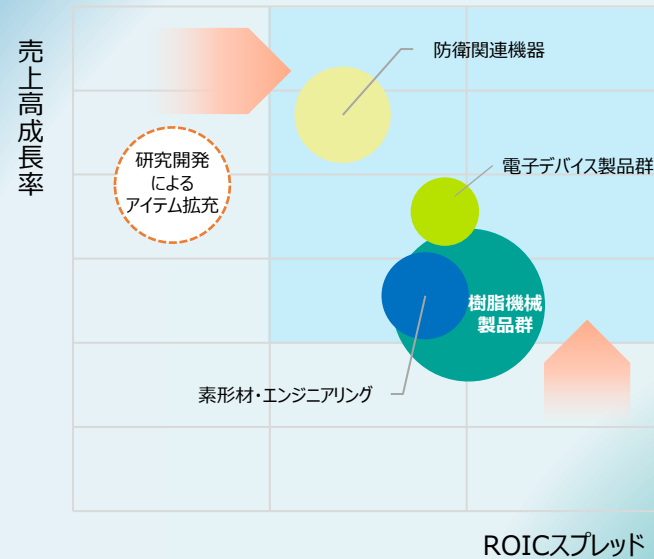
フォトリソ事業など新規事業を軌道に乗せ、将来のコア事業として育成する

※その他事業セグメントは事業ポートフォリオ上、電子デバイス製品群に含めた

目指す事業ポートフォリオ

29.3期 計画

※円の大きさは売上高



セグメント

産業機械事業

樹脂機械製品群

樹脂製造・加工機械

重点投資による成長の加速、サービス事業の拡大、プラスチック加工機械コンプレックス化により、企業価値の拡大を果たす

樹脂機械製品群

成形機

欧州、インドなど製品ごとに重点地域を設定し、グローバルシェアの拡大による持続的な成長を図る

防衛関連機器

国の安全保障戦略に則り、増加する需要に対応し生産体制を着実に整備する

電子デバイス

電子デバイス製品群

開発製品の市場投入により製品ポートフォリオを拡充し、事業規模の拡大と安定を図る

樹脂製造・加工機械

JSWの中核事業として、重点投資による成長の加速により企業価値の向上を果たす

重要施策

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、売上の伸長と収益力向上の両立
- ・グローバル展開を強化による、インド等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・包材のラインナップ拡充

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

- ・保有する広範なプラスチック加工機械とのシナジーを活かすM&A（アライアンス）により事業規模を拡大

マテリアリティ
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

- ・二軸混練押出機によるケミカル・メカニカルリサイクルの拡大
- ・フィルムのモノマテリアル化によるリサイクルの拡大
- ・再生エネルギーやEV向けなどの装置提供による低炭素化への貢献

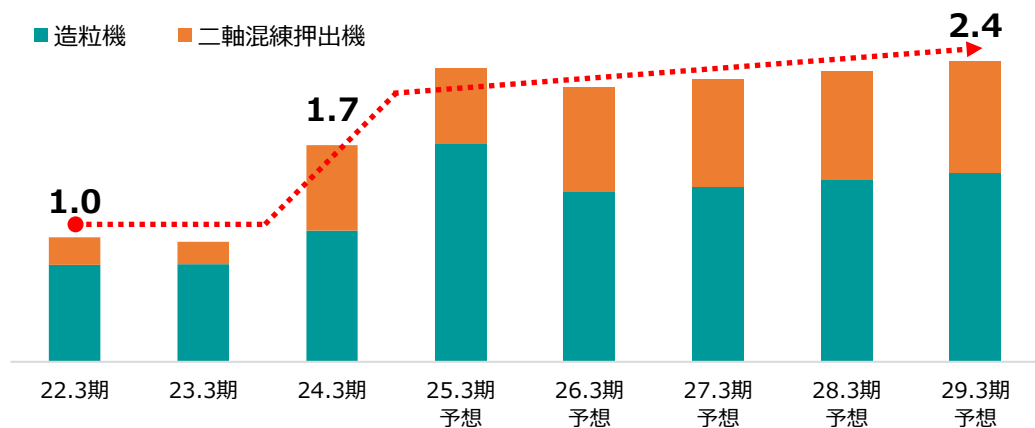
樹脂製造機械

プラスチック需要増加を背景に好調維持、生産力強化で需要増に対応

樹脂製造機械（造粒機＋二軸混練押出機）売上高推移見通し

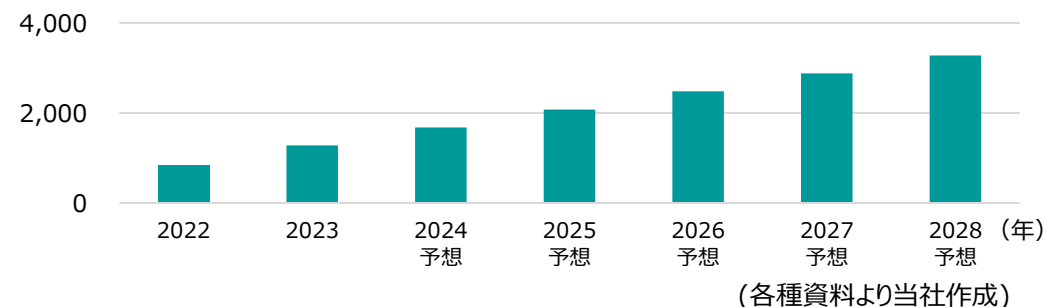
(指数：22.3期＝1.0)

■ 造粒機 ■ 二軸混練押出機



ポリオレフィンエラストマー（POE）需要量の予測

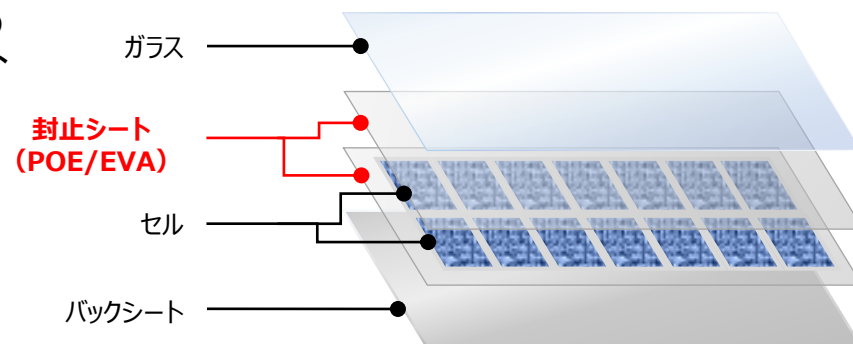
(単位：1,000ton)



グローバル展開強化の取組

- 人口増加と経済成長を背景とした世界のプラスチック需要増加基調に変化は無い
プラスチックは、特長（軽さ、ガスバリア性、電気絶縁性など）をうまく利用するとCO₂排出量を削減でき、社会・環境問題の解決に有効
- 中国での、プラスチック原料の国産化に向けた設備投資は継続。
加えて、インドや中東などの新興国においても、経済成長に伴いプラスチック需要が拡大、原料の国産化に向けた動きが見られる
- 再生可能エネルギーの導入増加を背景に、ソーラーパネルの封止材原料として、ポリオレフィンエラストマー（POE）や酢酸ビニル（EVA）の需要が増大の見通し。中型～超大型二軸混練押出機の受注が増加基調

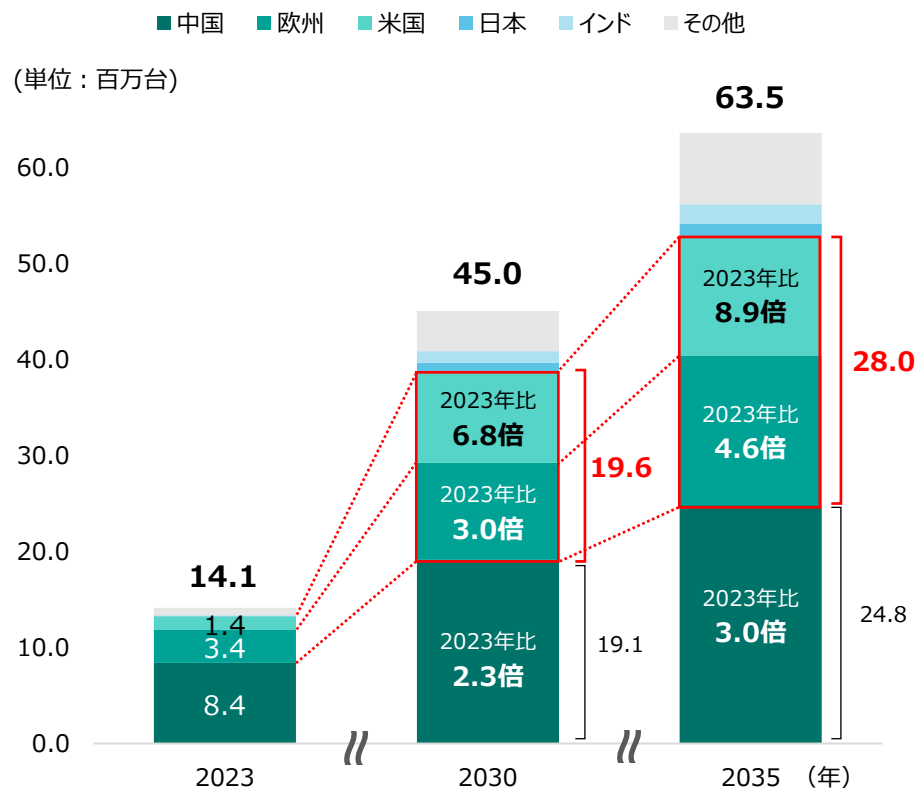
ソーラーパネルの構造と封止シート



樹脂加工機械

EV用バッテリー需要は中長期で増加と予測も、足元は調整局面

地域別EV販売台数（政策ベース）



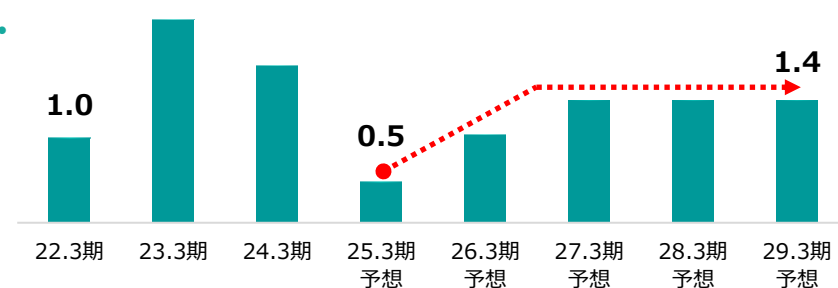
※数値はBEVのほかPHEVを含む
IEA「Global EV Outlook 2024」より当社作成

世界3極化に対応したセパレータフィルム需要の取り込み

- EVの成長率は足元で調整局面に入っているが、中長期の成長基調は継続
但し、北米・欧州・中国の3極化が進む
- 中国では、景気減速・供給過剰等を背景にEVメーカー間の競争が激化
新規自動車販売におけるEVのシェア増加は続くも、新規投資は停滞
- 北米では、域内で中国に頼らないサプライチェーン構築に向けた動き
他方、米国大統領選挙の影響見極め姿勢は懸念
- 当社のセパレータ用フィルム・シート製造装置の売上は、中長期的なEV増加を見据えた設備投資が継続し、今後も一定水準を維持。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とアフターサービスの強化を進める

セパレータ用フィルム・シート製造装置
売上高推移・予想

(指数：22.3期=1.0)



成形機

グローバルシェアの拡大による持続的な成長を図る

重要施策

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、
拡販を図る

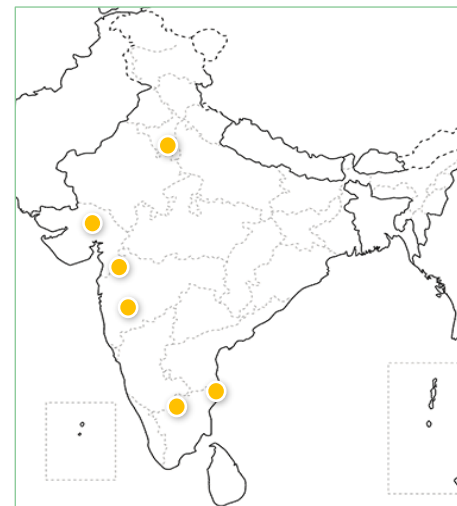
- ・ 欧州：電動機の普及を加速し、電力費高騰、CO₂排出量削減ニーズに対応
- ・ インド：テクニカルセンターを設置し
プレゼンスを向上
販売・サービス網を強化

2. マグネシウム射出成形機

- ・ 自動車向けで、軽量化やリサイクル性の高さ、ディスプレイ大型化等を背景に、増加するマグネシウム部材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
スマート成形機による生産性向上（日本）



●：インド国内の射出成形機サービス代理店

マテリアリティ
の解決

低炭素社会への
貢献



プラスチック資源
循環社会の実現



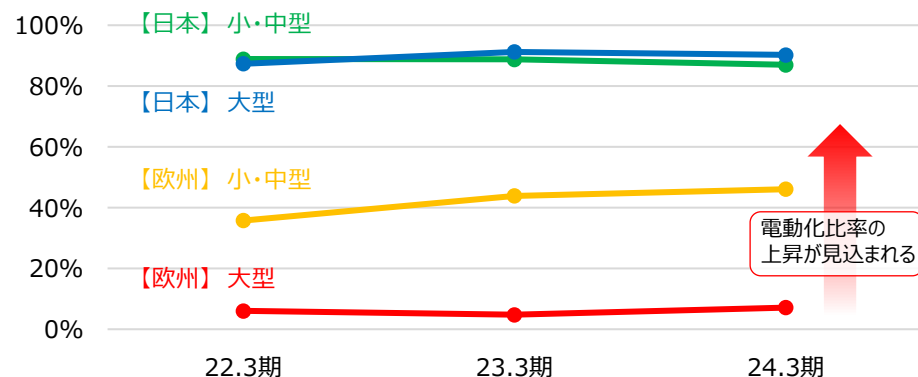
- ・ 省エネ性能に優れる電動機を拡販し低炭素化に貢献
- ・ 各種再生材、バイオプラ対応成形技術による資源循環社会の実現
- ・ 自動車部品の軽量化による燃費・電費改善より省エネルギーに貢献

成形機：プラスチック射出成形機

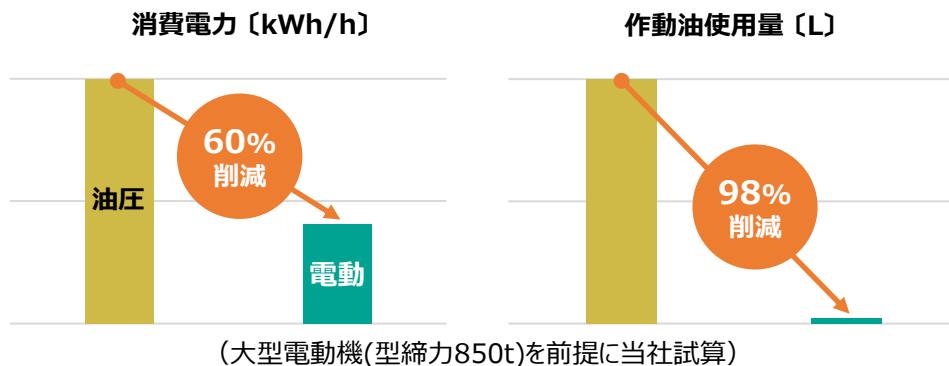
欧州では電力費の高騰やCO₂排出量削減ニーズの高まりにより、油圧式から電動式への置き換え需要が増加傾向

小型から大型まで全電動射出成形機をラインアップする強みを活かし、需要を取り込む

成形機の電動化率



油圧式と電動式の比較



電動機の拡販と新興国市場の攻略

- 23.3期に設置したポーランド拠点の大型電動機組立・サービス能力を活用し、増大する欧州の電動化ニーズを取り込む
- J-Wise® の拡充により、海外顧客のサポート強化を進めグローバル販売の拡大を図る
- 日本国内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、サービス品質を底上げし、世界同一サービス体制の構築と顧客満足度の向上を図る

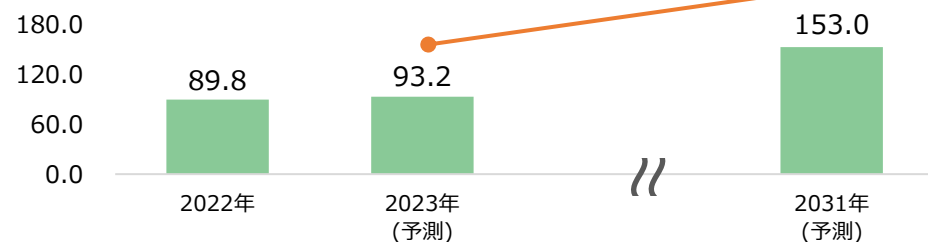


成形機：マグネシウム射出成形機

車載ディスプレイの大型化、進展するEV化による車両軽量化のニーズにより、市場規模の拡大を見込む
大型から超大型マグネシウム射出成形機のラインアップ拡充を図り、市場に提供する

車載用ディスプレイ世界市場規模予測

(単位：億ドル)



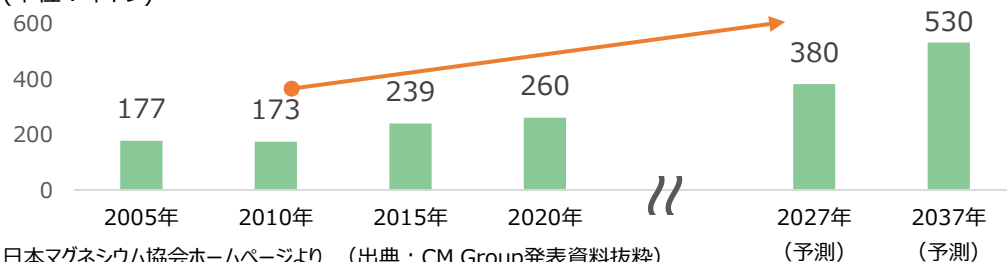
※1 事業者売上高ベース ※2 2023年、2031年は予測値

※3 自動車のCID、Cluster、RSE、HUD、Mirror向けのLCD-TFT、AMOLED、Mini/Micro LEDを対象とする
なお、CID、Clusterには、Digital Cockpit(Pillar to Pillar Display / Multi Display)向けを含む
また、市場規模は市販品を含まず、純正品のみを対象とする

(出典：株式会社矢野経済研究所「車載用ディスプレイ世界市場に関する調査(2023年)」(2023年9月20日発表))

自動車向け マグネシウム使用量

(単位：千トン)



日本マグネシウム協会ホームページより (出典：CM Group発表資料抜粋)

ニーズに応じた製品ラインアップ拡充

- 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



超大型マグネシウム射出成形機
JLM3000-MG II eL

- 欧米、東南アジア、インドなど地域別仕様機の投入
- マグネシウム成形のグループ企業を活用した成形ノウハウなどのお客様支援により、新たな成形品市場の開拓を進める

マグネシウム製品の特長

剛性：鉄よりも高い



重量：鉄よりも軽い

同一寸法での重量比較
(長いトレーサンプル)



重量：4kg

-70%

重量：1.2kg



車載機器 (サンプル)

防衛関連機器

国の安全保障戦略に則り、増加する需要に対応し生産体制を着実に整備する

重要施策

1. 国が定める防衛重点分野への取り組み

(1) 従来製品（火砲など）

- 生産拠点の整備拡充により供給能力を拡大

(2) 次期装輪装甲車

- 量産に向けた生産体制の構築を着実に進める

2. 将来装備品の研究試作への取り組み

- レールガンの開発体制を強化し、将来の装備化に向け、研究試作を確実に遂行

生産拠点

広島・室蘭を主拠点とし、防衛関連機器を生産状況に応じ、他の拠点も活用



広島：システム開発、加工・組立技術



横浜製作所

名機製作所

室蘭：素材開発・製造技術

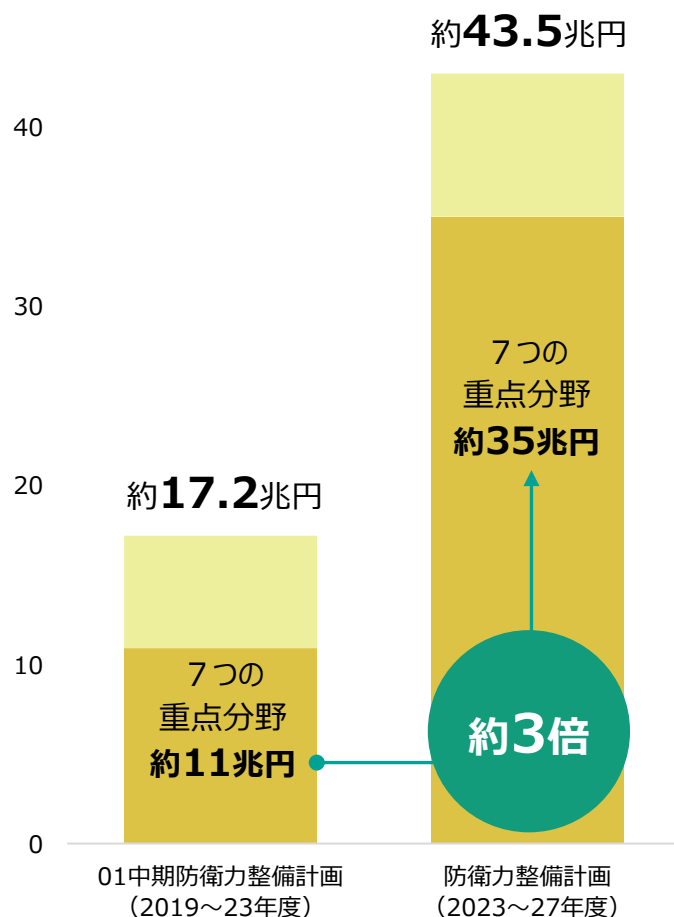
★ 火砲・車両等の整備事業も実施
(オーバーホール・修理等)

防衛関連機器

防衛力整備計画の拡大（物件費）

(単位：兆円)

50



- 国内唯一の火砲メーカーとして、各種火砲・ミサイル発射筒等を製造
- 広島製作所を最終組立て工場とし、室蘭の素材開発・製造技術を活かし高度な防衛関連機器を開発・供給
- 防衛力整備計画の拡大により、事業規模は24.3期に対し3倍以上になると想定
- 増加する需要に対応した生産体制の構築・サプライチェーンの強靱化を着実に進める

主要製品

防衛省向けの主な防衛関連機器
(オーバーホール・修理事業含め)19式装輪自走
155mmりゅう弾砲105mm施線砲
(16式機動戦闘車用)120mm戦車砲
(10式戦車用)

(写真：陸上自衛隊HPより引用)



62口径5インチ砲

(写真：海上自衛隊提供)

各種ミサイル発射筒
(写真は12式地对艦誘導弾発射機)

(写真：陸上自衛隊HPより引用)

次期製品

室蘭にて生産体制を構築、
量産・供給していく次期装輪装甲車
(人員輸送型)のイメージ
(写真：防衛省HPより引用)

研究開発

提案型開発により次期製品の
装備化を目指す試作レールガン
(写真：陸上装備研究所
HPより引用)

電子デバイス

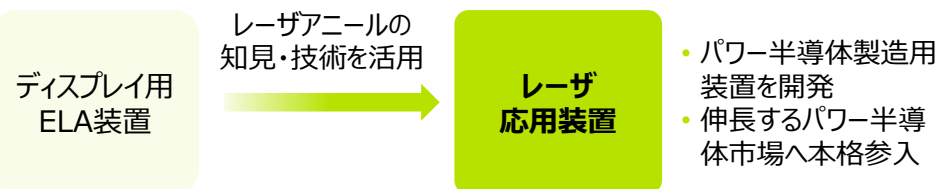
開発製品の市場投入により製品ポートフォリオを拡充し、事業規模の拡大と安定を図る

重要施策

1. ディスプレイ用ELA装置
(従来製品)

- 世界初第8世代(G8)基板対応装置を市場投入、高品質・高生産性により市場シェア向上

★レーザ応用装置の開発



2. プリント配線基板用プレス機

- 今後の需要拡大が期待できる海外への展開を図る
(重点地域はアジア、東南アジア、インド)

3. 半導体パッケージ基板用ラミネータ機

- 拡大するデータセンター向け市場でのシェア向上に向けた
新型ラミネータ機の投入



新型3ステージ真空ラミネータ機

マテリアリティ
の解決低炭素社会への
貢献超スマート社会への
貢献

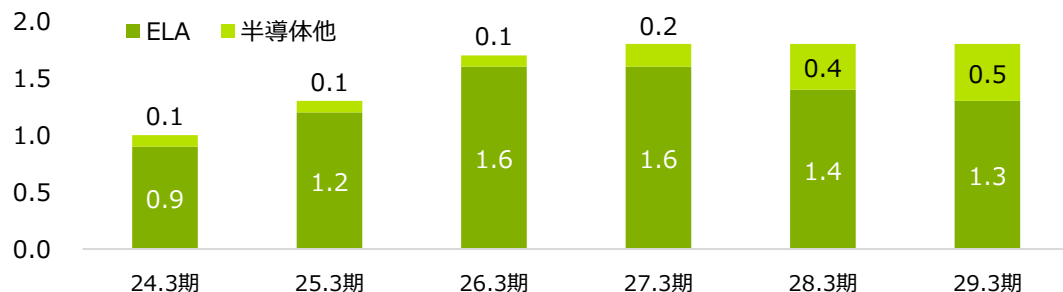
- EVの航続距離向上に資するパワー半導体デバイスの実現に貢献
- 自動車自動運転・次世代ディスプレイ製品の生産に貢献

電子デバイス：レーザ応用装置

ディスプレイ向けELA装置は、より性能・生産性の高い第8世代に移行
自動車の電動化・自動運転の進展により次世代パワー半導体需要が成長
半導体製造用レーザアニール装置の需要が長期的に増大の見通し

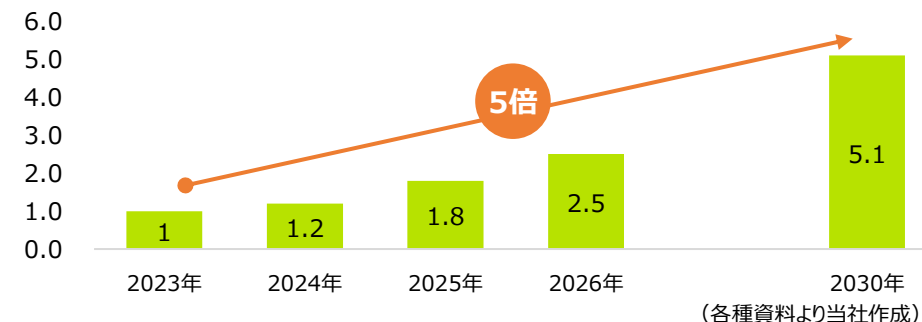
レーザ応用装置関係 売上高推移・予想

(指数：2023年度 = 1.0)



次世代パワー半導体（SiC）市場 規模推移予測

(指数：2023年 = 1.0)



ディスプレイ向けを基盤とし、半導体向けを拡大

- 2023年、中国のパネルメーカー向けに世界で初めてフロート式搬送装置を適用したレーザアニール装置（F-ELA）を納入。この生産性が高く評価され、2024年に第8世代基板対応向けに複数台を受注
今後も需要が見込まれる
- レーザアニール技術の知見を活かし、次世代パワー半導体であるSiC基板の熱処理工程向け装置を開発・上市、従来比2倍を超える生産性を武器に、伸長する需要を取り込む
- 新製品投入により、サービス事業も拡大。ELA向けで構築したサービス体制を活用し、市場拡大に追従



半導体向けレーザアニール装置

素形材・エンジニアリング事業

市場要求に応えるために設備リフレッシュ投資を行い、更なる収益力向上を果たす

重要施策

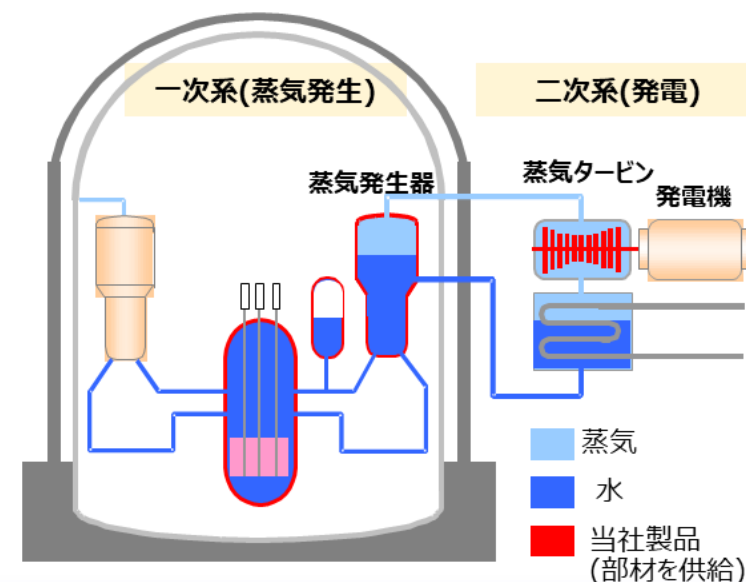
1. 発電機器関連の鍛鋼品需要を取り込む

- 原子力発電向け、洋上風力発電向け等、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

2. 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

発電の仕組みと当社鍛鋼製品

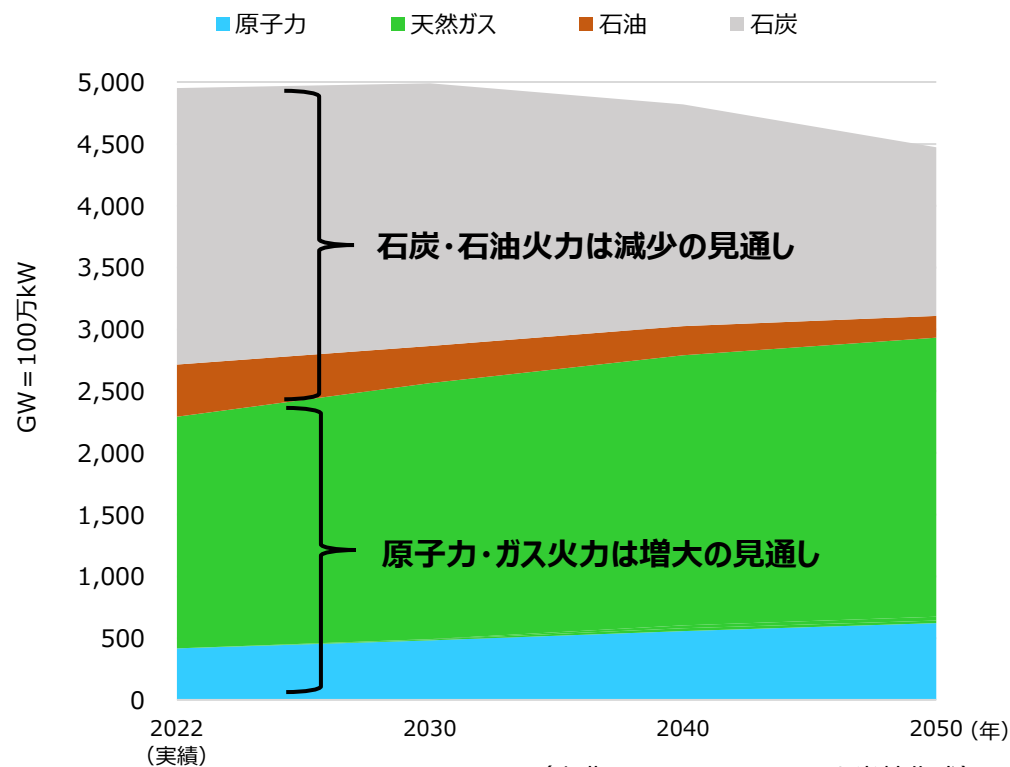
マテリアリティ
の解決低炭素社会への
貢献

- エネルギー分野における電力等の安定供給とCO₂排出量の低減に貢献

素形材製品：電力・原子力製品

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 原子力に加え、高効率火力発電の需要は長期的に継続する

エネルギー別発電設備容量の見通し（政策ベース）



(出典：IEA WEO2023より当社作成)

原子力発電関連需要を確実に取り込む

- 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



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）

天然ガスを使った高効率発電関連需要を確実に取り込む

- 大型耐熱素材の製造能力を活かし、GTCC※方式等の高効率火力発電向けの需要に対応

※GTCC：ガスタービン・コンバインドサイクル



高効率発電向け高耐熱鋼ロータシャフト

フォトニクス（GaN、LN、人工水晶）

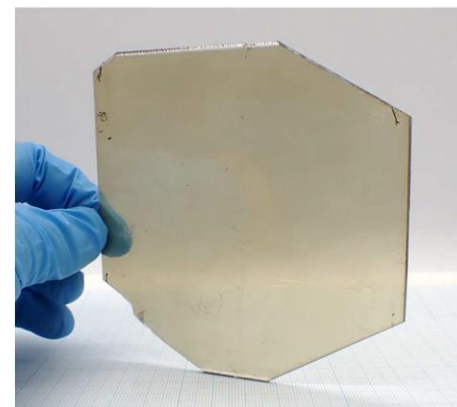
新規事業として軌道に乗せ、将来のコア事業とする

重要施策

次世代高速大容量通信

■ 窒化ガリウム（GaN）結晶素材

- 主にレーザダイオード（LD：高輝度プロジェクタなどの特殊高輝度照明向け）、高周波デバイス適用を想定
- 三菱ケミカル社との協業による結晶育成、結晶量産化、ウエハ加工生産体制の構築（日本製鋼所M&Eの高耐熱・高耐食金属素材の製造技術、オートクレーブ設計・製造技術、結晶育成技術のシナジー効果を強みとした事業展開）



GaN 4インチ結晶

■ 各種基板用結晶素材 ニオブ酸リチウム（LN） 人工水晶

- 通信インフラで用いられる光通信・光変調器用基板
- 各種接合基板向け素材を開発、生産体制構築、量産化

マテリアリティ
の解決

低炭素社会への
貢献



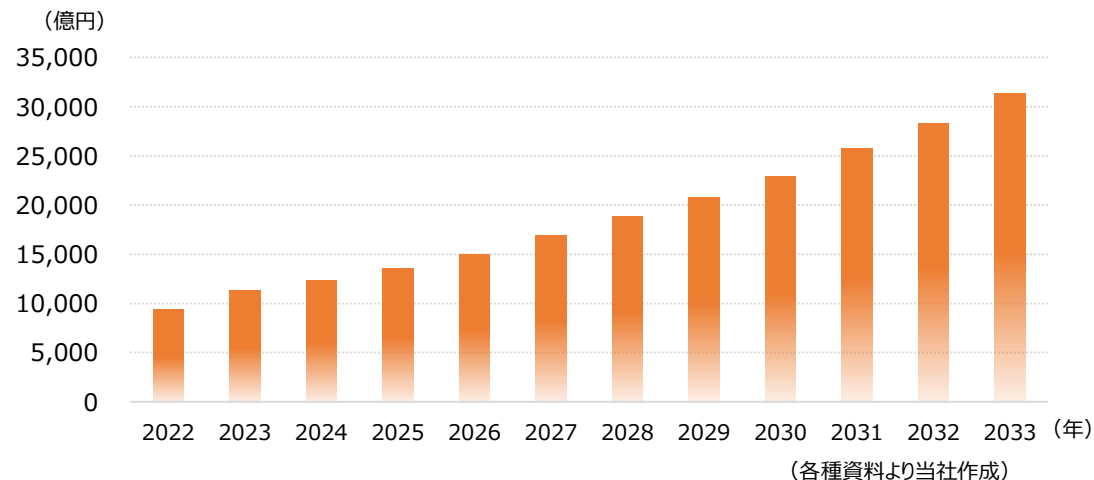
超スマート社会への
貢献



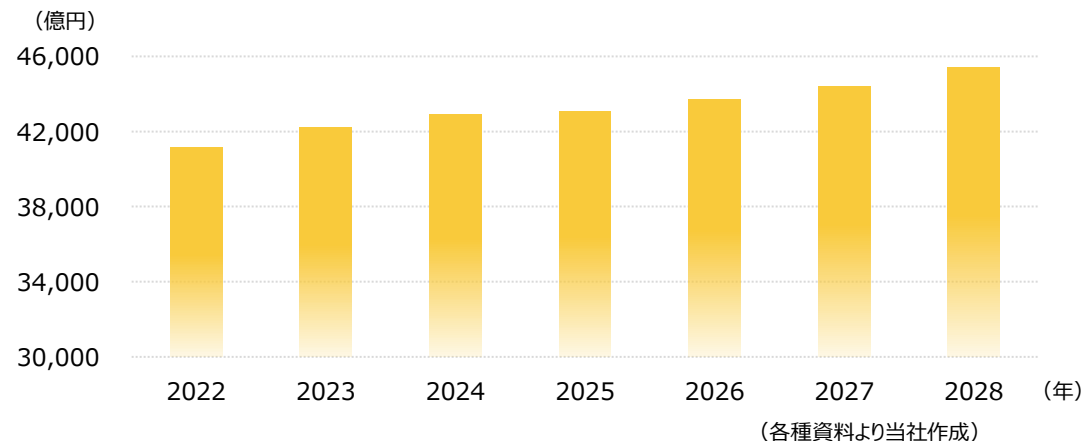
- 各種機器の効率向上によりCO₂排出削減
- 高機能デバイスの実現により、超スマート社会実現に貢献

フォトニクス（GaN、LN、人工水晶）

レーザダイオード市場予測



通信機器の市場予測



GaN基板の事業化

- アモナサーマル法により低欠陥のGaN大型結晶の量産技術確立、社会実装を現実のものにする
- 需要の伸長する高出力LD向けに強みを発揮
- 高周波デバイス・パワーデバイス向けで本格採用が始まったSiCを凌駕する、小型・高効率デバイスを実現
- サンプル出荷品のデバイス特性評価を実施中（評価良好）

各種基板の開発

- 表面弾性波（SAW）デバイス用及び光通信・光変調器用の各種基板の素材を開発
- LN等の量産化により、高速大容量通信に適し、省エネ性に優れた各種素子の社会実装を支え、超スマート社会の実現に貢献

参考資料

売上高・営業利益・純利益の推移

(単位：億円)

	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期
売上高	2,201	2,175	1,980	2,137	2,387	2,525
産業機械事業	1,736	1,714	1,563	1,711	2,029	2,083
樹脂製造・加工機械	525	613	588	621	922	1,027
成形機	727	653	545	653	658	587
防衛関連機器	-	-	-	-	238	241
その他	204	448	430	437	211	228
FPD装置	164	-	-	-	-	-
連結会社	116	-	-	-	-	-
素形材・エンジニアリング事業	412	428	385	400	339	419
素形材製品（鋳鍛鋼品）	-	196	199	254	249	330
電力・原子力	125	-	-	-	-	-
クラッド鋼板・鋼管	130	128	105	60	-	-
エンジニアリング他	-	104	81	86	90	89
その他	95	-	-	-	-	-
連結会社	62	-	-	-	-	-
その他事業	52	32	31	26	18	22
営業利益	242	187	102	154	138	180
産業機械事業	235	192	139	177	189	204
素形材・エンジニアリング事業	26	27	18	13	△ 8	32
その他事業	3	△ 4	0	0	△ 4	0
純利益	199	93	68	139	119	142

※21.3期より、集計区分を変更（20.3期より組み替えて表示しています）。

- ・「産業機械事業」の「連結会社」としていた3社（ジーエムエンジニアリング社、ニチユマシナリー社、SM Platek社）を「樹脂製造・加工機械」に変更。
- ・「産業機械事業」の「FPD装置」「その他」「連結会社」を「その他」に変更。
- ・「素形材・エンジニアリング事業」の「鋳鍛鋼品」のうちの石油精製用圧力容器と、「その他事業」のうちの風力保守業務を、「素形材・エンジニアリング事業」の「エンジニアリング他」に変更。

主要な財産状況・キャッシュフロー等の推移

(単位：億円)

	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期
総資産	3,055	2,971	3,162	3,397	3,483	3,667
純資産	1,298	1,324	1,419	1,510	1,606	1,786
1株あたり純資産額（円）	1,746.91	1,778.94	1,908.76	2,031.29	2,162.18	2,404.83
自己資本比率（％）	42.0	44.0	44.4	44.0	45.7	48.3
自己資本利益率（％）	16.3	7.2	5.1	9.6	7.8	8.5
営業活動によるキャッシュフロー	11	189	147	223	△9	217
投資活動によるキャッシュフロー	△13	△131	△32	△29	9	△68
財務活動によるキャッシュフロー	△37	△61	27	△28	△201	△48
現金及び現金同等物の期末残高	738	744	887	1,057	864	969

Purposeを実現するために優先的に取り組むマテリアリティ（重要課題）

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

マテリアリティ	重要性が高いと考える理由	関連 SDGs
プラスチック資源 循環社会の実現 	3R+Renewableを実現する各種プラスチック加工機械の供給は、社会的に極めて重要。 コア・コンピタンスを最大限活用でき、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。	  
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。 当社グループ製品はCO2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。 産業機械製品の消費エネルギー低減、製造拠点のCO2排出量抑制も責務。	 
超スマート社会 への貢献 	超スマート社会では、5G/6G対応のデジタルインフラ構築が不可欠。 当社グループの産業機械・新素材はインフラ機器の基幹部品に関っており、超スマート社会の実現に必要不可欠な存在になり得る。 当社グループの事業拡大機会としても重要性が高い。	

当社グループの持続的成長に向けた 経営基盤の強化

マテリアリティ	重要性が高いと考える理由	関連 SDGs
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。	 
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。	 
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、ガバナンスの更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。	 

新中期経営計画JGP2028 期間中の配当方針

JGP2025	JGP2028
「連結配当性向 30% 以上」を目標とした上で、 「DOE（連結株主資本配当率） 2% 」を下限に配当を実施。	「連結配当性向 35% 以上」を目標とした上で、 「DOE（連結株主資本配当率） 2.5% 」を下限に配当を実施。

■ 配当方針のイメージ



直近の配当実績・予想：24.3期の期末配当は1円増配し30円。（年間配当59円）
25.3期の年間配当は74円を予想。

	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期（予想）
年間配当金（円）	57.0	58.0	59.0	74.0
配当性向（連結）	30.1%	35.6%	30.4%	35.1%

A hand is shown from the bottom, holding a glowing, semi-transparent digital globe. The globe features a wireframe map of the world and is surrounded by a network of white dots connected by thin lines, representing global connectivity and technology. The background is a soft-focus blue sky with a body of water and distant trees.

JSW 日本製鋼所