

JSW
日本製鋼所

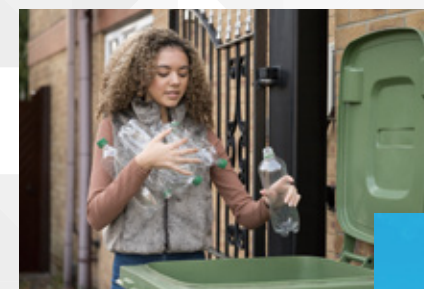


JSW

日本製鋼所

統合報告書 2023

JSW Integrated Report 2023



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.12～13

目次

価値創造ストーリー

- 2 At a Glance
- 4 価値創造の軌跡
- 6 トップメッセージ
- 12 JSW Group Value Creation Process
(価値創造プロセス)
- 14 特集
ー価値提供の実現に向けたイノベーション戦略ー
- 16 マテリアリティマネジメント
- 18 プラスチック資源循環社会の実現に向けて
- 20 中期経営計画「JGP2025」の進捗
- 22 事業別戦略
 - 22 樹脂機械事業
 - 24 成形機事業
 - 26 産業機械事業
 - 27 新規事業
 - 28 素形材・エンジニアリング事業
- 30 財務・資本戦略 (CFOメッセージ)
- 32 DX戦略

価値創造の基盤

- 34 ESG経営の推進
 - 34 サステナビリティマネジメント
- 36 環境
 - 36 環境マネジメント
 - 38 気候変動への対応
 - 39 環境負荷低減
- 40 社会
 - 40 品質マネジメント
 - 42 人材戦略
 - 45 労働安全衛生
 - 46 人権
 - 46 地域コミュニティ
 - 47 サプライチェーンマネジメント
- 48 ガバナンス
 - 48 コーポレート・ガバナンス
 - 54 役員一覧
 - 56 社外取締役メッセージ
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 コンプライアンス
 - 59 情報セキュリティ

データ

- 60 主要データの推移
- 62 会社情報
- 63 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の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

2022年4月1日～2023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。

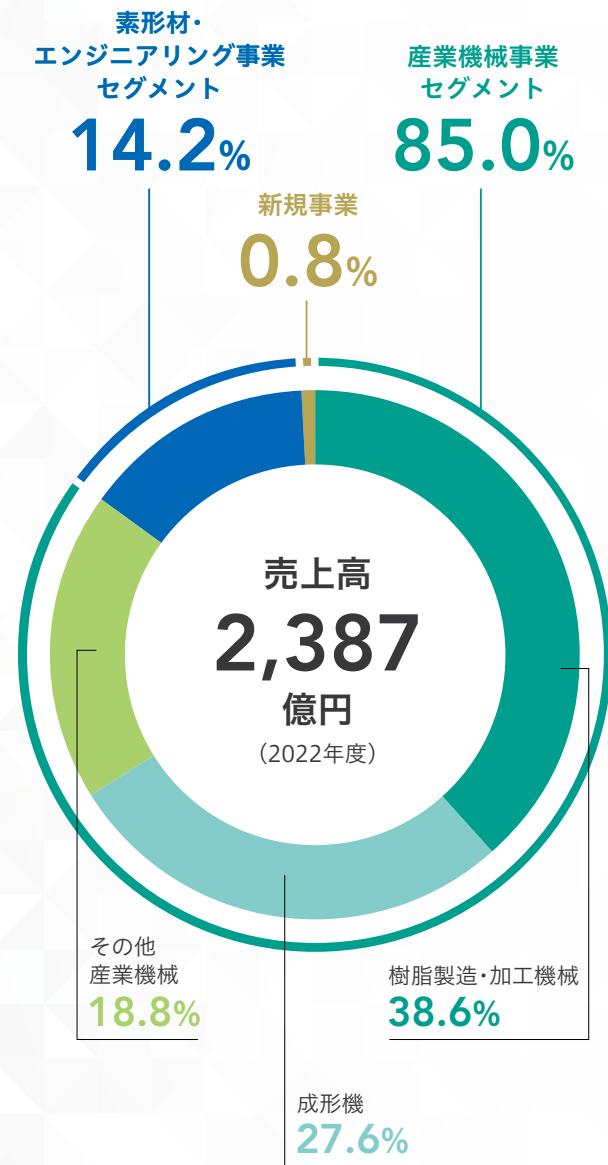
参考ガイドライン

- ・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・対話ガイドランス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・レポートング・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その他産業機械の3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、省エネ・軽量化を通じて脱炭素化に貢献すべく、さらなる規模の拡大を図っています。

事業セグメント

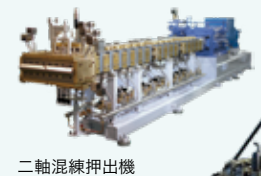
生産拠点



製品

樹脂製造・加工機械

- 造粒機
- フィルム・シート製造装置
- 二軸混練押出機
- アフターサービス



その他産業機械

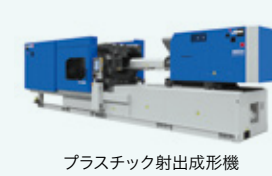
- エキシマレーザアニール装置
- 防衛関連機器
- 鉄道製品
- ホットプレス
- 真空ラミネータ
- 成膜装置
- アフターサービス



真空ラミネータ

成形機

- プラスチック射出成形機
- マグネシウム射出成形機
- 中空成形機
- アフターサービス



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

鍛造鋼製品では、発電所向け大型軸材、原子力発電所向けの圧力容器部材、洋上風力発電建設の杭打ち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の中、事業構造改革による収益基盤強化に取り組んでいます。



鍛造鋼製品

- 反応容器部材（シェル、ヘッドほか）
- 蒸気発生器部材
- クラッド鋼板



エンジニアリング他

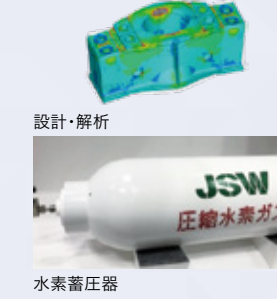
- 設計・解析
- 溶接構造物
- 検査・調査
- 水素関連製品 など



- ロータシャフト
- タービンケーシング
- 金型用鋼
- 製鉄用圧延ロール



設計・解析



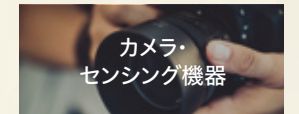
新規事業

新規事業は、フォトリソ、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。

フォトリソでは人工水晶や窒化ガリウム（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）製品など航空機向け軽量・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。

新事業

- フォトリソ
- 複合材料
- 金属材料



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

新事業

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

2023

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圧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（圧力容器やロータシャフト）の製造、射出成形機の油圧式から電動式への切り替え、マグネシウム成形技術の導入などを行いました。

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

株式会社名機製作所



プラスチック射出成形機

素材の拡大

マグネシウム射出成形機

メカトロニクス技術

エキシマレーザアニール装置

製品の拡大

リチウムイオン電池用セパレータフィルム製造装置

二次加工装置への展開

フィルム・シート製造装置

プラスチック押出機

砲身加工技術



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）

石油精製用圧力容器

製造技術

原子力発電用圧力容器

圧力容器製造・
高圧技術

圧力容器技術

人工水晶

圧力容器製造・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



2023年度は、再スタートの年 新たな成長へ、変革と挑戦を続ける。

株式会社日本製鋼所
代表取締役社長

松尾 敏夫

◆ パーパスを起点とする企業理念体系のもと、ベクトルを1つにして邁進

当社は1907年に創業して以来、さまざまな素材の開発や社会実装に取り組み、世の中の発展に貢献してきました。創業当時は、日本が近代化を図るにあたり必要とされた最先端の良質な「鋼」の製造に貢献し、戦後は1950年にプラスチックの押出機を自社開発したことを皮切りに、その後も造粒機、射出成形機の技術開発・装置開発を進め、プラスチックの社会実装を通じて日本の戦後復興から高度経済成長を支えました。さらに1994年には、軽量でリサイクル性に優れるマグネシウムの射出成形機を世界で初めて実用化し、1995年には高精細ディスプレイの製造工程に欠かせないエキシマレーザアニール（ELA）装置を世界で初めて開発しました。そして現在は、半導体の消費電力を大幅に低減する窒化ガリウム（GaN）など新素材の開発を推進しています。

このように当社は多様な製品を開発・製造してきましたが、2022年4月に私が社長に就任するにあたり、全ての事業を当社独自の1つのキーワードで表現できないかと考えました。そして同年11月、「Material Revolution®」をキーワードとしてパーパスを定め、これを起点とする企業

理念体系を策定しました。「Material Revolution®」という言葉で表現したことにより、全従業員が当社は優良な鋼やプラスチックといった新たな素材を社会実装することで価値を生み出してきたという共通認識を持ち、ベクトルを合わせることができるようになったと感じます。

「『Material Revolution®』の力で世界を持続可能で豊かにする。」というパーパスのもと、新しい事業領域創出に向けた研究開発においても、方向性がぶれることなく推進することができます。これからの社会においては、資源循環型社会と低炭素社会の進展をサポートし、持続可能なだけでなく、豊かな社会づくりに貢献することが重要だと考えています。例えば、プラスチックの包装は、鮮度の保持、長期保存を可能にし、安全・安心な食に不可欠なものとなっています。加えて、包装が軽量であることは、物流時のCO₂排出量削減に貢献しています。このような豊かな生活を損なうことなくCO₂排出量削減を進められるように、省エネルギー性に優れ廃棄プラスチック問題の解決につながる装置や素材などの開発に取り組んでいきます。

◆ 2022年度は過去最高の売上高・受注高を達成、利益の改善が課題

中期経営計画「JGP2025」（2021～2025年度）の2年目となる2022年度の連結業績は、売上高が樹脂製造・加工機械の販売増加などにより2,387億円（前年同期比11.7%増）、受注高が2,760億円（同2.9%増）となり、ともに過去最高となりました。当社はこの15年間にわたり2,000億円前後の売上・受注規模で推移していましたが、産業機械事業の売上が拡大して当該事業だけで2,000億円を超える規模になったことで、その壁を破れたことはエポックメイキングな出来事であると捉えています。「JGP2025」の最終年度目標である、売上高2,700億円を2年前倒しでの2023年度に達成できそうなレベルまで到達できたことは、これまでの取り組みの大きな成果と言えます。

一方、利益面は、業績予想を2023年2月に下方修正し、営業利益は138億円（前年同期比10.4%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は119億円（同14.1%減）と減益と

なり、利益率が低下したことは大きな課題として捉えています。減益となった要因は2つあります。一つは、調達・外注費、原材料費、燃料費などの変動費の高騰です。代価改善についてお客様と交渉を進めましたが、2022年度にはその成果が十分には表れませんでした。2023年度に入り、お客様のさらなるご理解も得られ、収益の改善が進んでいます。もう一つは、製造検査における不適切行為の影響であり、素形材・エンジニアリング事業において営業損失8億円（前年同期は営業利益13億円）を計上したことです。同事業の2023年度は、再発防止策に対するお客様のご理解が進んだ結果、売上が増加し、黒字転換する見通しです。これらを踏まえて、「JGP2025」の期間中ではありますが、新たな中期経営計画を2024年度から前倒ししてスタートさせるべく「JGP2028」の策定を開始しました。

信頼回復に向けて、4つの視点で改革への取り組みを継続して実施

再発防止策4つの視点

品質保証体制改革	事業部・製作所の品質保証マネジメントを監視・監督する品質統括室を本社に新設。M&E社の製品部への権限集中の是正。
企業風土改革	品質コンプライアンス意識の強化・向上に向けて、経営トップ・幹部からのメッセージの発信、および従業員との対話を繰り返し実施し、「チャレンジが評価される（チャレンジしたうえでの失敗を隠さず報告でき、その失敗を克服してさらなる成長を遂げる）」「おかしいことを『おかしい』と言える」など、風通しの良い企業風土に刷新。
プロセス改革	不適切行為が起りにくい事業プロセスへの改革。製品検査記録の改ざんや誤記入を防ぐ自動測定などデジタル化した検査業務システムの構築。
ガバナンス改革	内部監査機能や通報制度を強化。あわせて、取締役会の実効性強化のため、社外取締役を3名から4名に増員し、社外取締役比率を上げるとともに、当社として初めての女性役員を登用して多様性を確保。

当社は、2022年5月に、子会社である日本製鋼所M&E株式会社（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2022年11月に発表し、当社グループ一丸となって、「品質保証体制改革」「企業風土改革」「プロセス改革」「ガバナンス改革」の4つの視点で改革を進めています。まず、即効性のある対策として、「品質保証体制改革」「プロセス改革」を、さらに「ガバナンス改革」においても施策を推進し、この一年で着実に変革を図ることができました。

「企業風土改革」という意識面の改革については、経営陣から全従業員に向けたビデオメッセージの発信や、当社独自の教育カリキュラム・テストの実施、「品質コンプライア

ンス月間」の制定や品質コンプライアンスに関わる教育・研修の強化などに取り組んでいます。室蘭で発生したということは、他の事業所でも今回のような問題が起こる可能性があると考えなければいけません。M&E社で進んでいる意識変革を他の事業所にも浸透させ、全ての役職員が当事者意識を持って取り組んでいくことで、今回のような問題を絶対に再発させない企業風土を確立していきます。

そのためには、経営陣ができるだけ多くの従業員と双方向のコミュニケーションを行い、課題意識を浸透させ、企業風土を改革していく必要があると考えています。私自身も、毎月M&E社をはじめとする各事業所に出向き、現場の職長クラスの従業員とのタウンミーティングおよび課長クラスの従業員と対話するランチミーティングを設けています。ともに、2023年1月から毎月実施しています。タウンミーティングでは、現場の問題点や製造検査における不適切行為をどのように考えているか、今後どのように取り組んでいくべきかといったことについて、意見交換しています。M&E社の従業員から「仕事にもお客様にも新たな気持ちで向き合っている」という言葉が聞かれ、意識は大きく変わってきていると感じます。

また、2023年8月に「組織風土改革プロジェクトチーム」を発足し、活動を始めました。全ての拠点・事業領域から公募で若手の従業員を約30人集め、当社グループの風土や企業文化について考えていることや変えるべきことなど、意見をどんどん出してもらっており、これらを真摯に受け止め、さらなる改革への取り組みにつなげていきます。そして、それを従業員エンゲージメント調査で確認し、PDCAを回していきます。

再発防止に向けて重要なことは、風化させないことです。「百里を行く者は九十を半ばとす」というように、全役職員が改革に向けて気を緩めず一丸となって再発防止に取り組んでいきます。

10年後の売上高5,000億円規模を目指し、成長戦略を推進

当社グループは、10年後の2033年度にあるべき姿として、売上高を現状の約2倍となる5,000億円規模とすることを目指しています。これは長い歴史を持つ当社グループが、今後も企業価値を持続的に高めていくために必ずや達成しなければならないと考えています。基本的な考え方としては、売上拡大による利益拡大で、企業価値の向上を実現します。売上拡大に向けた戦略として、「成長領域における生産能力の増強」「グローバル展開の推進」「イノベーションを通じた新規事業領域の創出」「人材への投資」に注力していきます。

成長領域における生産能力の増強

当社グループが成長に向けて特に重要であると考えているのが、「プラスチック資源循環社会」と「低炭素社会」の実現に貢献する領域です。

世界におけるプラスチックの生産量は、この50年間で約20倍となり、現在は4億t／年の水準となっています。プラスチックには優れた機能が多くあり、例えば軽量、断熱性は省エネに、ガスバリア性はフードロス低減などの社会課題の解決に貢献しています。これらのことから、プラスチックは、セメント、鉄鋼、アンモニアに並んで、現代社会に不可欠な4大素材の一つと言われています。今後も、経済成長と人口増を背景として需要は増加を続け、2040年には8億t／年、2060年には12億t／年になると予測されています。そうした中、当社グループが扱っている多様なプラスチック素材の量産に必要な装置である造粒機や二軸混練押出機、プラスチック素材をフィルムや3次元形状の部品に成形するフィルム・シート製造装置、プラスチック射出成形機などの需要は、中長期的に拡大する見込みであり、その取り込みに向けて生産能力の増強を図っていきます。

そして、持続可能な社会の実現に向けては、大量生産・大量消費（廃棄）を前提とする現状のリニア型社会では、廃棄物の発生、資源の枯渇、生態系の破壊など多くの問題を引き起こすことから、サーキュラーエコノミー（循環型経済）への転換を進めることが必要であり、当社はプラスチック総合加工機械メーカーとして、プラスチック資源の循環に貢献していきたいと考えています。現在、主にご提供しているのはプラスチックの「製造」と「成形」に関わる装置ですが、今後は、「リサイクル」に関わる装置のご提供にも注力します。プラスチッ

ク原料としてのリサイクルに直接関わる二軸押出機はもちろんですが、リサイクルされたプラスチック原料を成形するための射出成形機やフィルム・シート製造装置のラインアップも拡充します。さらに、リサイクルの分野で社会的価値を創出することに注力し、廃プラスチックなどの問題の解決に貢献するとともに、当社の持続的な成長につなげていきます。

▶ 詳細はP.18-19をご参照ください。

一方、低炭素社会の実現に向けては、プラスチックによる軽量化、断熱を通じた省エネはもとより、例えば、電気自動車（EV）の普及に貢献する製品を手がけており、当社にとって成長への大きな機会と捉えています。中でも、リチウムイオン電池向けセパレータフィルムの製造装置は、EVの中長期的な普及拡大に伴って需要の増加が見込まれ、2025年度には2021年度比で約3.5倍の売上規模を計画しています。生産ラインの整備は計画どおり進捗しており、2024年3月末までに年間60ライン体制を構築するとともに、次世代のリチウムイオン電池の量産技術に関わる研究開発も進めていきます。また、EVに搭載される部品として、軽量・耐熱性・電磁波を防ぐ性質を持つマグネシウムの使用が増えており、当社が独自技術を持つマグネシウム射出成形機は、2022年度における受注台数が過去最高となり、2023年度はさらに上回る見通しです。

こうしたプラスチックの需要拡大への対応、プラスチック資源循環への貢献、低炭素社会の実現への貢献に向けて、広島製作所の生産能力を増強していきます。具体的には、2023年度の下期から第9組立工場、2024年度の下期から第10組立工場の操業を開始し、さらに、2024年度からスマートファクトリーの新たな機械工場を立ち上げる予定です。広島製作所の製品群は内製化比率が高く、利益率の高さにつながっています。生産能力を増強することにより、旺盛な需要に対応するとともに、変動費の改善を図ります。

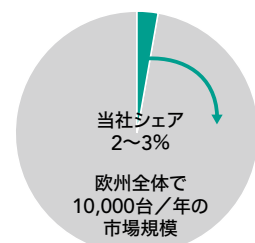
当社製品・事業	低炭素社会貢献へのインパクト
リチウムイオン電池用セパレータフィルム製造装置	EV普及
マグネシウム射出成形機	
油圧式プラスチック射出成形機の電動プラスチック射出成形機への置き換え	消費電力・作動油の削減

グローバル展開の推進

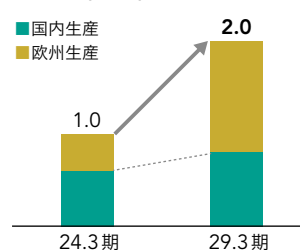
成形機事業については、高い市場シェアを持つ国内における生産能力の増強と並行して、グローバル展開を推進しており、すでに中国や北米では現地生産体制を構築済みです。これからは残された巨大マーケットである欧州市場においてシェア拡大を図るべく、2022年度にポーランドに新工場を竣工しました。現在、欧州市場では油圧式射出成形機が多く使用されていますが、脱炭素化への動きや電気料金の高騰を背景として、消費電力を6割削減（大型機を前提に当社試算）し、作動油の使用量も大幅に削減できる電動式射出成形機の需要が高まっており、切り替えが進んでいます。ポーランドの新工場での生産により、リードタイムを短縮するとともに、お客様の多様なニーズに対応し、伸長する需要を取り込んでいきます。

また、樹脂機械事業では、さらなる事業規模の拡大とともに中国のみならずインドでの事業の強化を図っていきます。その一環として、アフターサービス業務の強化を目指し、同国に人員を配置するなどメンテナンス体制を整えます。このように、世界各地のお客様への安定した製品供給、そして、お客様のご要望に迅速に対応する質の高いアフターサービスを行っていきます。

欧州市場におけるシェア



欧州向け成形機台数推移
見通し（指数）



イノベーションを通じた新規事業領域の創出

既存事業の強化・拡大とともに、当社グループのコア・コンピタンスを活かし、今後成長が見込まれ、社会課題に対応する事業の創出への種まきを進めていくことも重要です。現在、当社の主力製品の中には、プラスチック押出機や射出成形機のように40〜50年という長い時間を経て花を咲かせた製品もあります。目先の事業化にとらわれず、コア・コンピタンスを基軸としてパーパスに沿った形で未来

への研究開発を進めていくことが重要であり、この取り組みの強化に向けて、2023年4月にイノベーションマネジメント（IM）本部を新設しました。これまでの製作所ごとに分かれた研究活動では、既存事業の延長線上にあるイノベーションへの取り組みが中心になりがちでしたが、IM本部での研究は、自由な発想で新たなものを生み出すことを第一のミッションにしようと従業員に話しています。

一例として、全固体電池などの次世代電池が量産されるステージとなった時には、当社のコア・コンピタンスである「溶かす」「混ぜる」「固める」を活かした製造装置が貢献できるように研究開発を進めています。また、三菱ケミカルグループと共同で窒化ガリウム（GaN）基板の量産に向けた結晶成長の実証実験を進めています。新たな製造技術で生産性を高め、GaN基板のコスト低減を狙っていますが、その製造技術にはコア・コンピタンスが活かされています。GaNは現在主流のシリコンに比べて電力損失が小さく、発熱量が少ないことに加え、高速での動作が可能な特性を持ちます。この特性を活かして、EVの電力変換器や車載充電器、第5世代移動通信システム（5G）への活用が見込まれます。これらはいずれも、低炭素社会や超スマート社会への貢献を通じて、世界を持続可能で豊かにしていく研究開発です。

さらに先の未来、その未来を担う若いエンジニアには自由な研究を奨励しています。実際の声を聴くと、おもしろい発想が数多く生まれています。

技術は全てつながってくるものであり、未来への研究も、現在の製品の進化に必ず生きてきます。現在のコア・コンピタンス「溶かす」「混ぜる」「固める」技術と「機械要素技術」「精密制御技術」を活かした研究開発はもちろんですが、新しい革新技术の創出、さらにそれを適用した要素技術開発も行い、新たな顧客や事業領域の創出を目指して取り組んでいきます。

▶ 詳細はP.14-15をご参照ください。

人材への投資

5,000億円企業へと規模を拡大するには、設備投資・研究開発とともに、人的資本を強化することが不可欠です。次期中期経営計画「JGP2028」とあわせて、人材戦略についても中期的な計画の策定を進めています。また、企業

として次のステージに進むためには、継続してイノベーションを生み出す組織となることが重要です。多様な人材の獲得・育成を進め、一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、心理的安全性を含む働く環境の整備や働き方改革、待遇の向上などに取り組み、働きがいのある魅力的な職場環境の実現に向けて、人材への投資を加速させていきます。工場においても、自動化を進め、新工場ではさらなる働きやすさを重視した「スマートファクトリー」とすることを目指しています。

また、当社では女性従業員比率が低く、結果として、女性管理職比率も低い水準にとどまっているため、これまで以上に女性の活躍推進に向けて取り組む必要があると考えています。10%程度だった新卒採用者に占める女性比率は、2023年度入社者では約15%に高まりましたが、まだ十分ではないと認識しています。現在、女性が活躍できるように環境の整備を進めていることを積極的に社外に発信し、女性従業員の採用に注力していきます。

役員については、2023年6月に、当社としては初めて女性の社外取締役と監査役が就任しました。女性従業員とのタウンミーティングを行い、女性従業員のモチベーションが喚起されると同時に、さまざまな意見交換を行う中で、新たな問題提起もありました。従業員の声を傾聴し、働く環境や制度の整備に一層力を入れていきます。

そして、DX（Digital Transformation）や知的財産、電子デバイス関連など新規事業の部門などでは、外国籍人材や経験者の採用を積極的に行っています。当社にはない考え方やアプローチをもって活躍しており、当社に多くの気づき



再スタートの年、持続可能な企業への変革と挑戦を続ける

2022年度は製品検査に関する不適切行為により、お客様をはじめ、全てのステークホルダーの皆様にも多大なるご迷惑とご心配をおかけしたことを、あらためて心より深くお詫び申し上げます。

2023年度は、新たな体制のもと、引き続き再発防止に向けて取り組むとともに、さらなる成長に向けて、設備投資や研究開発、人材への投資を加速していきます。私はも



をもたらししています。幅広い人材の知識が融合し、新たな発想が生まれ、会社が変わってきていることを実感しています。引き続き、人材の多様性を推進するとともに、入社した人が夢を実現し、当社に入ってよかったと心から思える会社にしていきたいと思います。

とより役職員も、変わっていかうという意識が非常に強くなっていると感じます。社会的価値と経済的価値を両立する持続可能な企業を目指し、変革と挑戦を続けてまいります。

ステークホルダーの皆様には、当社グループの変革と成長にご期待いただき、引き続き変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

JSW Group Value Creation Process

(価値創造プロセス)

Purpose

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

Vision

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

資本

2023年3月31日時点

財務資本

- ・株主資本：154,108百万円
- ・R&I格付：A (安定的)

設備資本

- ・設備投資額：7,346百万円 (2022年度)
- ・製作所：3拠点
- ・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：4,966名
- ・単体従業員数：1,758名
- ・技能系総合職社員 (単体)：817名
- ・技能伝承の研修施設：2カ所

知的資本

- ・研究開発費：5,020百万円 (2022年度)
- ・保有特許権：国内 928件
海外 508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

- ・エネルギー消費量：2,728TJ (2022年度)
- ・取水量：1,616万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

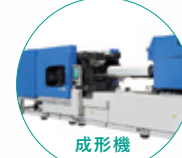
当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化

- ・人的資本の強化とダイバーシティ&インクルージョン
- ・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

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
- ・生分解性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
- ・自然由来エネルギーの拡大
- ・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

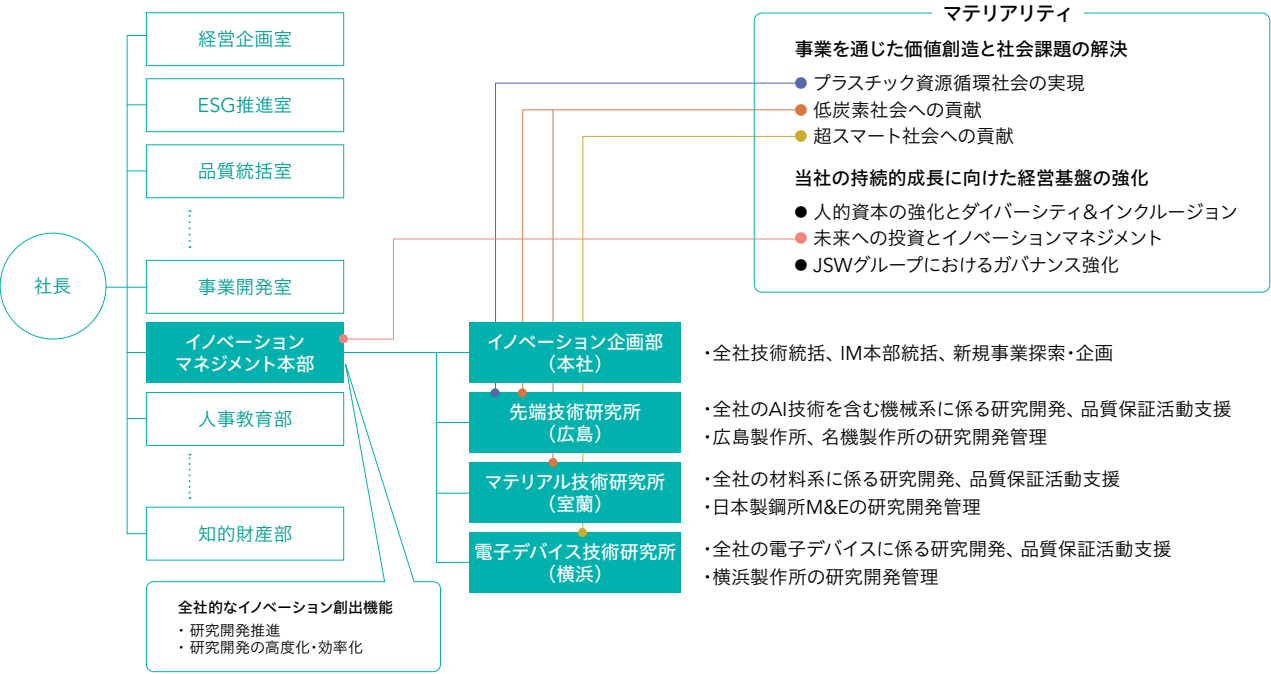
特集 ―価値提供の実現に向けたイノベーション戦略―

当社グループは、10年後のあるべき姿として、社会課題の解決を通じた5,000億円事業グループへの成長を掲げております。そのためには、現有製品の競争力強化のみならず、プラスチック資源循環社会の実現、低炭素社会・超スマート社会への貢献を好機と捉えた新しい市場の開拓および技術革新が不可欠となります。そこで、日本製鋼所グループの理念体系やマテリアリティに沿った新規テーマ探索・立案および基盤技術の研究開発といった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月にイノベーションマネジメント（IM）本部を新設しました。さらに当社および日本製鋼所M&Eの研究開発組織を再編し、先端技術研究所（広島市安芸区）、マテリアル技術研究所（北海道室蘭市）および電子デバイス技術研究所（横浜市金沢区）を新設しました。



取締役常務執行役員
CTO、全社品質担当、知的財産担当、
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

組織体制と主要業務



分類	機能	内容
研究開発推進	基盤技術研究：新技術・製品・事業の創出（中長期的研究）	・コア・コンピタンスを核とした、新たな技術・製品・事業を創出するための研究開発（RC） ・新たな技術（革新技術）創出のための研究開発（RB）
	要素技術開発：現有製品・事業の競争力強化（短中期的開発）	・コア・コンピタンスの適用による要素技術開発（DC） ・新たに創出された革新技術の適用による要素技術開発（DB）
研究開発の高度化・効率化	研究開発の成功率の向上	・IP（知的財産）分析と市場調査に基づく戦略の策定 ・当該戦略に準じた研究開発計画の策定と実行
	研究設備環境への投資強化	・イノベーション創出を可能とするダイバーシティ環境の整備
	研究開発技術者の育成	・基礎研究高度化のための環境整備（国内外アカデミアとの連携強化など） ・計画的な技術人材の育成（学位取得推進、部門間ローテーション促進など）
	技術プレゼンスの向上	・学会発表、論文投稿、技報発行等の社外活動強化・とりまとめ

新事業・新製品の創出や育成の仕組み

IM本部では、イノベーション創出のために、研究開発の推進と、研究開発の高度化・効率化に注力します。研究開発は、新たな技術・製品・事業の創出を主目的として中長期的に取り組むことを基本とする“基盤技術研究”と、現有製品・事業の競争力強化のために短中期的に取り組む“要素技術開発”とに大別し、リソース集約のもと推進します。

特に、基盤技術研究は、当社グループの継続的な成長と売上高5,000億円事業グループへの躍進に不可欠と認識しています。新たな製品・事業のためにコア・コンピタンスを核とした研究開発が主体となりますが、コア・コンピタンスに捉われない革新技术創出のための基盤技術研究も実施します。具体的には、自由な発想で行える萌芽的研究を推奨・活用しています。こうした活動によってマテリアリティの解決など将来を担う可能性のあるハードウェア（デバイス関連装置、金属積層造形（アディティブ・マニファクチャリング）、ロボティクスなど）、ソフトウェア（AI、IoT、ビッグデータ、デザイン工学、品質工学＝サービスのプラットフォームなど）を創出・育成します。特に、若手の研究員の育

成とチャレンジする風土への改革に取り組んでいます。研究開発の成果は、事業部門と連携して、主に以下の4つを柱として事業・製品の創出・育成・強化を行い、事業ポートフォリオへの組み込みを目指します。

- 1 研究開発の成果物そのものを事業ポートフォリオへ組み込み、新たな事業・製品の候補とする
- 2 新事業・新製品を市場へ浸透させることで収益性を向上
- 3 性能向上・新機能付与などによって既存製品または新製品を市場トレンドに沿ったものに変貌させることで売上高成長性を向上
- 4 既存の事業・製品・サービスの差別化技術を強化することで収益性を向上

これらの活動により、当社グループの経営理念を具現化するとともに、経営戦略の実行に寄与する役割を担います。



マテリアリティマネジメント

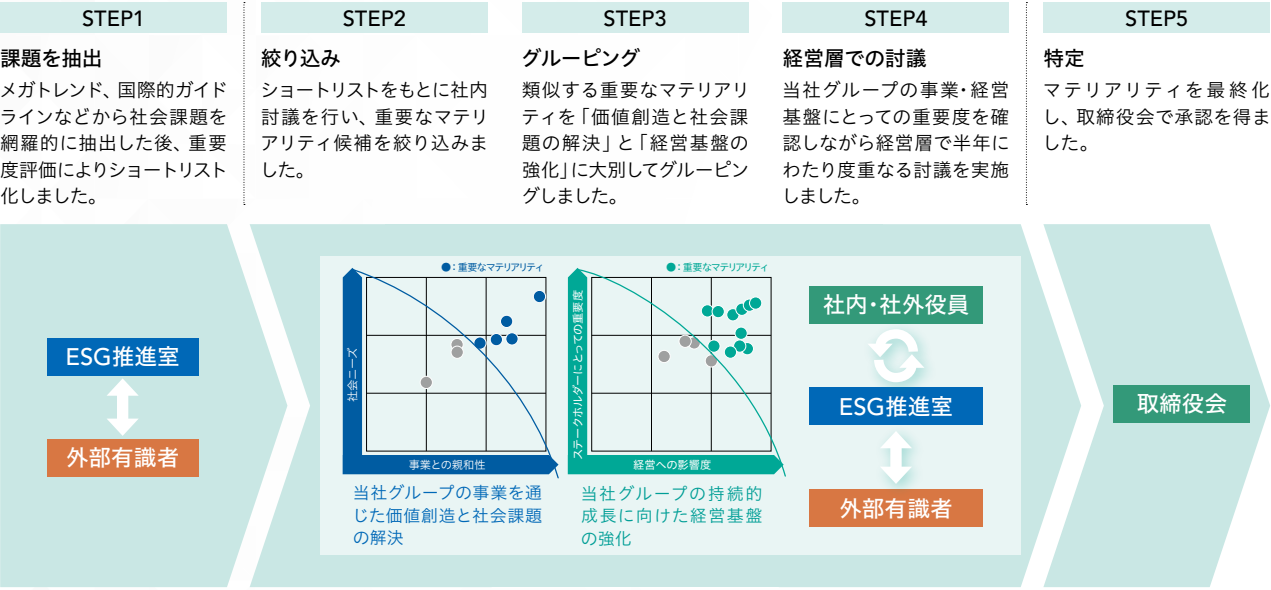
当社は、2022年11月の取締役会において、パーパスを実現するために優先的に取り組むべきテーマとして、世界を持続可能で豊かにするために、「当社グループの事業を通じた価値創造と社会課題の解決」という視点と、「当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化」という視点で策定を進め、6つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

当社グループにおいて、特定したマテリアリティの重要性を認

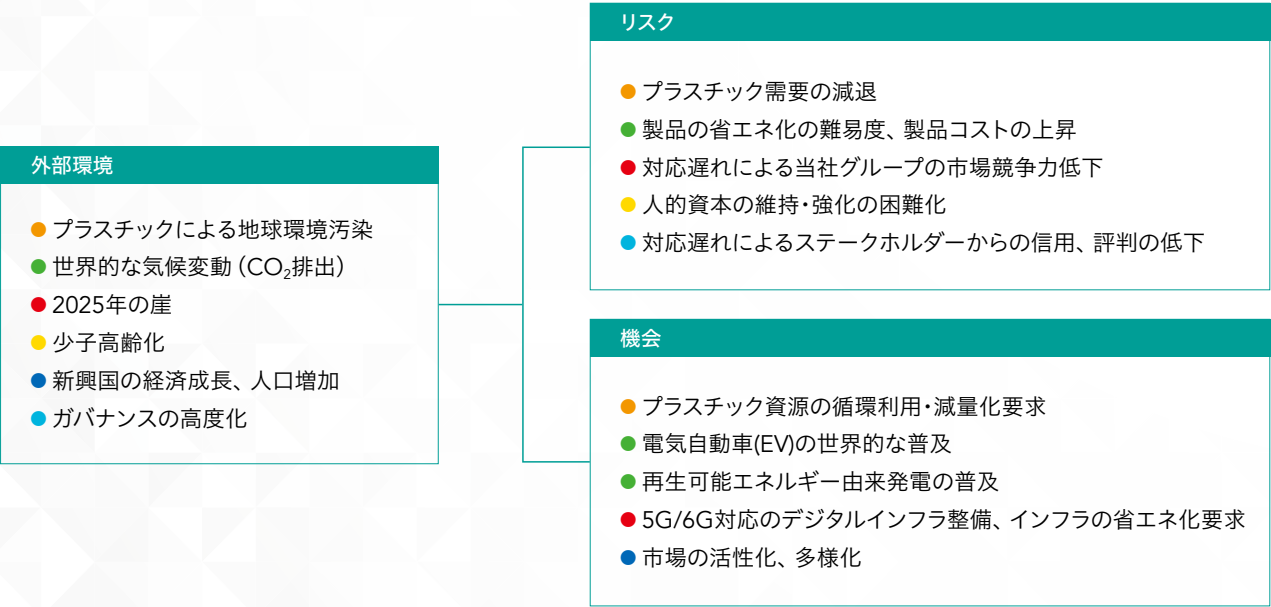
識したうえで、課題解決に向けた実効性のある経営、事業活動に取り組んでいます。

また、策定を始めた次期中期経営計画（JGP2028）と連動して、「価値創造と社会課題の解決」では社会・環境への影響と長期的な企業価値への影響の両面を踏まえて、「経営基盤の強化」では中長期的な成長実現のために強化が必要な資本が何かを見据えて、目標・指標を検討しています。

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	取り組み事例	SDGsとの関係
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	世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカーを目指している当社グループにとって、プラスチックをつくるだけではなく、資源循環に不可欠な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。 当社グループのコア・コンピタンスを最大限に活用することによって、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。当社グループの事業拡大機会としても、優先度が高い。	[Renewable] ・非化石燃料由来プラスチック普及への貢献 ー二軸混練押出機（Twin Screw Extruder（TEX）） [Reduce] ・プラスチック使用量の削減 ーセルロースナノファイバー強化プラ用樹脂加工機械 ー発泡プラ用射出成形機 ・海洋プラスチックごみ削減への貢献 ー生分解プラ用各種樹脂加工機械 [Recycle] ・リサイクル普及への貢献 ーマテリアル・ケミカルリサイクル用TEX ーリサイクルプラ対応射出成形機、中空成形機	9 産業と消費の持続可能性を高めよう 12 つくる責任 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、世界的に最重要視されている課題の一つである。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、当社グループ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である。	[CO ₂ 発生ゼロ] ・電気自動車（EV）普及への貢献 ーリチウムイオン電池セパレータフィルム製造装置 ー軽量車載部品（マグネシウム射出成形機など） [CO ₂ 発生抑制] ・産業機械製品の消費エネルギー低減 ・事業活動に起因するCO ₂ 排出量の抑制	7 再生可能エネルギーを拡大しよう 13 気候変動に具体的な対策を
超スマート社会への貢献	超スマート社会では、医療、食料、環境、エネルギー、防災など、あらゆる分野での社会的課題の解決が期待されている。この実現には、大量のデータを高速、かつ少ない消費エネルギーで処理できる5G/6G対応のデジタルインフラの構築が不可欠である。 当社グループの産業機械、新素材は、インフラを構成する機器の基幹部品に関わっており、超スマート社会の実現に必要な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。	[インフラ機器の高性能化・省エネルギー化] ・演算・記憶素子の高性能化・省エネルギー化 ー電子デバイスの製造に関わる装置 ー窒化ガリウム（GaN）基板 [入出力端末の高性能化] ・スマホ、タブレット、パソコンなどの高性能化 ーディスプレイ・電子部品の製造に関わる装置 ーSAWデバイス用基板	11 持続可能な都市とコミュニティを築こう
当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化			
人的資本の強化とダイバーシティ&インクルージョン	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ことができる人材など、人的資本の多様化・拡充は、当社グループの経営基盤の強化のために、最優先で取り組むべき事項であり重要性が高い。	・多様な人材の「獲得」「育成」の推進 獲得 幹部クラスを含む中核人材の積極的な採用 高度専門人材獲得のための処遇改善 育成 若手ハイパフォーマーの早期抜擢	5 ジェンダー平等を促進しよう 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	将来にわたって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て技術的優位性を維持・強化するとともに、事業の拡大が不可欠である。 持続的成長にはイノベーションも必須である。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（Digital Transformation）の推進は重要である。	・R&D体制の増強によるコア・コンピタンスの強化 ・生産能力の増強、M&Aを通じた事業の拡大 ・DX推進計画の完遂	12 つくる責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう
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のためには、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、顧客や投資家はもとより、従業員、お取引先などステークホルダーとの対話が重要である。 加えて、品質を重視した信頼性の高い産業機械・新素材を社会に供給することは、当社グループ事業の根幹であり、品質保証体制・システムの一層の強化は重要である。	・コンプライアンスの強化 ー国内外におけるコンプライアンス・ラインの拡充 ・グループガバナンスの強化 ーレポートラインの見直し ・ステークホルダーエンゲージメントの推進 ・品質保証体制・システムの強化	10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に

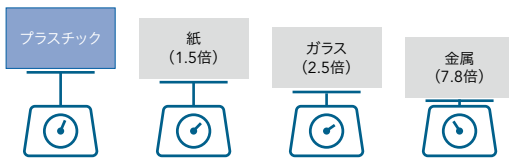
プラスチック資源循環社会の実現に向けて

省エネ社会を支え、CO₂排出量削減に貢献するプラスチック

プラスチックが持つ特長をうまく利用するとCO₂の排出量を削減することができるなど、社会・環境問題の解決に有用であることから、プラスチックは現代社会になくてはならない素材だといわれています。今後も、世界のプラスチックの使用量は、2040年には現在の約2倍の8億t、2060年には12億tに増えるとの予測もあります。

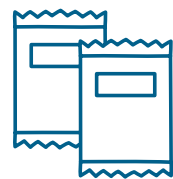
軽さ

プラスチックは紙やガラス、金属に比べかなり軽い素材です。自動車の低燃費への貢献や食品包装の軽量化も実現しており、場所もとれません。プラスチック包装がなければ、ロジスティクスでのCO₂排出量は50%増といわれています。



ガスバリア性

プラスチック製の食品包装は食品を空気や水蒸気から遮断します。これにより鮮度が維持され、貯蔵寿命が延び、フードロスの低減に貢献しています。また、廃棄される食肉を減らすことは、畜産時のCO₂排出量の削減にも貢献していると言えます。



少ないエネルギーで形にできる

プラスチックは加熱すると水飴のように柔らかくなります。この状態で引っ張ったり、金属製の型の中に流し込むことで、少ないエネルギーで形にできます。例えば、自動車、輸送、包装、建設を代替材料に置き換えると、部品の製造工程時のCO₂排出量は約60%増えてしまう試算があります。



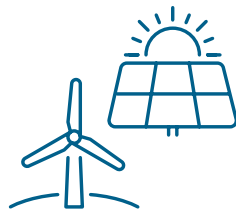
断熱性

家やビルでは、プラスチックが私たちに暑さや寒さから守ってくれています。例えば、窓からの熱の出入りを減らすにはプラスチック製のサッシが有効ですが、アルミサッシに比べて断熱性能は約2.6倍です。



再生可能エネルギー普及への貢献

太陽光発電パネルや風力発電の風車の羽根はプラスチックなしにはつくれません。効率的な生産速度でパネルや羽根をつくることができ、迅速に再生可能エネルギーの恩恵を受けることができます。



絶縁性

プラスチックは電気絶縁性があります。リチウムイオン電池の中にも正極と負極を絶縁する厚み数十μmのプラスチック製のフィルムが使われています。EVの心臓部である電池にもプラスチックは不可欠です。



社会・環境問題としてのプラスチック

化石燃料を原料とする現状のプラスチックを、大量生産・大量消費・大量廃棄を前提としているリニアエコノミー（線形経済）の状況で使い続けると、天然資源（化石燃料）が枯渇する、化石燃料からプラスチックを製造（蒸留、分解、重合など）するのに多大なエネルギーを消費（CO₂を排出）する、使い終わったプラスチックを焼却処分することで大量のCO₂が発生する、投棄され、海洋に流出したプラスチックが海生動物を傷つけたり殺傷したりする、マイクロプラスチックが食物連鎖を経て我々の体内に入り込むなどさまざまな問題を引き起こすといわれています。

これらの問題へのソリューションとして期待されているのが

サーキュラーエコノミー（循環型経済）です。サーキュラーエコノミーは、廃棄物の発生や天然資源の枯渇を抑制できる製品・サービスの設計、および原材料の使用量を減らせる製品・サービスの設計を行い、市場に投入した原材料や製品はその価値をできる限り高く保ったまま循環させ続けることで、人々の豊かな生活（ウェルビーイング）や環境負荷低減と、経済成長とを両立させることを目指しています。これを実現できれば、上述した天然資源枯渇の回避やCO₂発生量の抑制（脱炭素）が可能となります。また、市場投入した原材料や製品の循環が根づくことで、海洋に投棄されるプラスチックが大幅に減少することも期待されます。

プラスチック資源循環社会の実現に向けた取り組み

プラスチック資源のサーキュラーエコノミー、すなわちプラスチック資源循環社会を実現することは、“世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカー”を目指している当社グループにとっては責務であるとともに機会でもあると認識しています。

プラスチック資源循環のサイクルの中で、JSWグループは資源回収を除いた、全ての段階で各種のプラスチック加工機械をご提供しています。

特に、化石燃料由来のバージンのプラスチックを製造・製品化するだけでなく、リサイクル（特にケミカルリサイクル）段階に貢献できる製品群の強化を図り、プラスチック資源循環社会の実現に取り組んでいます。この取り組みは、市場に投入し

た原材料や製品の価値を高く保ち、循環させ続けることに貢献すると考えています。

ほかに、プラスチックにバイオマス充てん材を混ぜる、発泡させる、薄肉化する、装置を知能化して成形時に発生する廃棄プラスチックの量を減らすなど、プラスチックの使用量そのものを減らすことに寄与する製品もご提供しています。

さらに、バイオマス系などの非化石燃料由来のプラスチック原料の製造、これまでではリサイクルできなかったフィルムをリサイクル可能にする技術・装置など、廃棄物の発生や天然資源の枯渇を抑制する製品・サービスにも取り組んでいます。

市場に投入した原材料や製品の価値を高く保ち、循環させ続ける

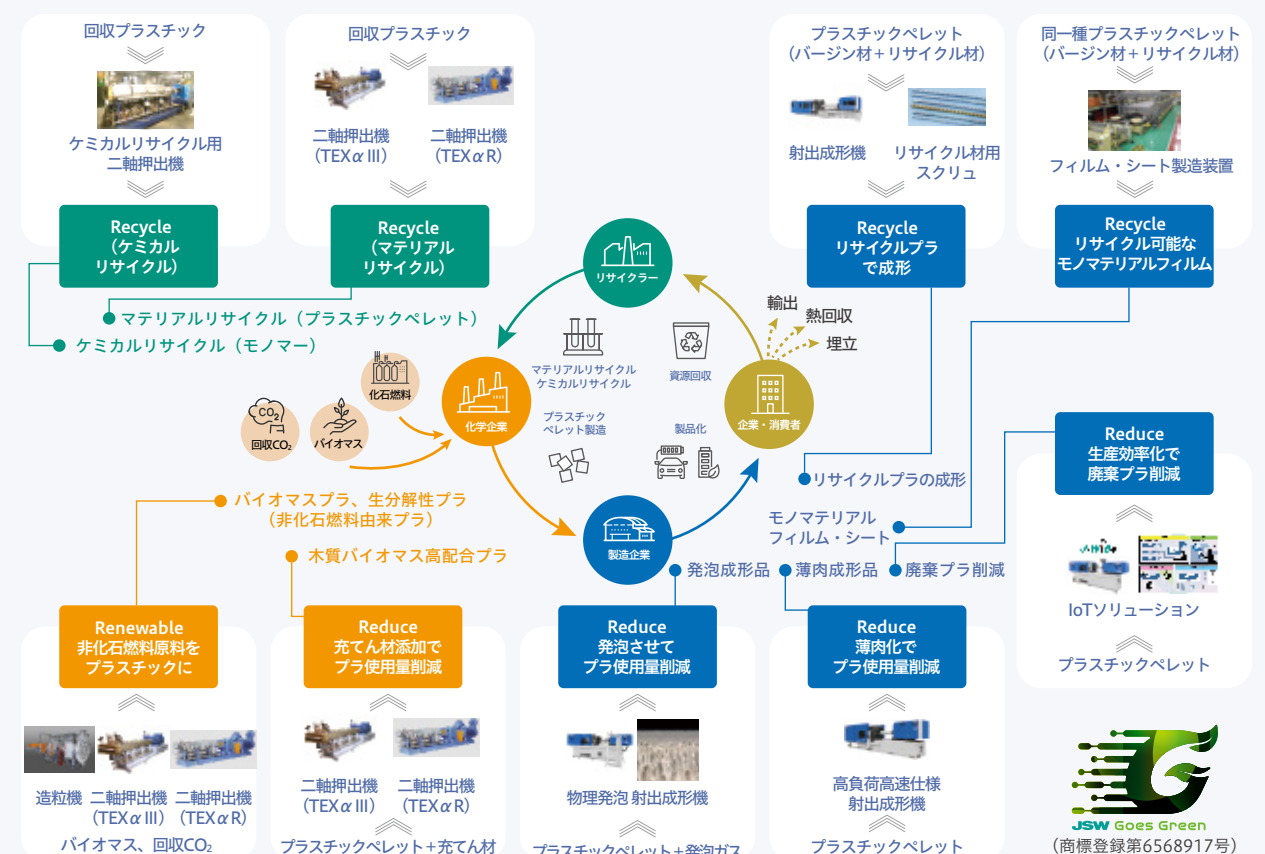
- ・リサイクルプラスチック原料を用いたプラスチック部品を成形可能なリサイクル原料対応装置の提供
- ・使用済みプラスチック部品をプラスチックペレットに戻すマテリアルリサイクルのための装置の提供
- ・使用済みプラスチック部品を原料レベル（モノマー）に戻すケミカルリサイクルのための装置の提供

プラスチックの使用量を減らす

- ・木質バイオマスなど“非プラスチック”充てん材を配合してプラスチック使用量を減らした原料を製造する装置の提供
- ・発泡させることで少ないプラスチック量で部品を成形できる装置の提供
- ・薄肉化することで少ないプラスチック量で部品を成形できる装置の提供
- ・装置を知能化（IoTソリューション）することで成形時に発生する廃棄プラスチックの量を削減できる装置の提供

廃棄物の発生、天然資源の枯渇を抑制する

- ・バイオマス、発電所などから回収したCO₂などの非化石燃料を原料としたプラスチック原料を製造する装置の提供
- ・リサイクルを可能にするために同一種のプラスチックを積層したモノマテリアルフィルムを製造する装置の提供



中期経営計画「JGP2025」の進捗

現中期経営計画「JGP2025」は、2026年度以降の「事業規模3,000億円への拡大・成長」に向けた基盤整備と位置づけ、「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」を基本方針の第一に掲げて活動を進めています。

2022年度は、コロナ禍の影響が引き続き中、ロシアによるウクライナ侵攻、世界規模でのインフレ加速、ロシアへの経済制裁、中国の景気低迷など、歴史的な出来事が多数発生しました。また、M&E社における不適切行為も発生しました。しかし、

同年度の当社連結の売上高は2,387億円となり、過去最高を記録しました。特に、自動車のEV化進展によるリチウムイオン電池セパレータ用のフィルム・シート製造装置、中国やインドでのプラスチックの需要拡大を背景とした大型の造粒機などが売上拡大を牽引しました。喫緊の市場動向としては、新興国でのプラスチック需要の拡大、太陽光発電パネルの保護フィルム用樹脂原料の需要増大などが挙げられます。これらの需要にコア・コンピタンスを活かして迅速に対応し、各々の事業領

域においてプラスチック加工機械の受注につなげています。

2023年度の売上高は、現中期経営計画「JGP2025」の最終年度（2025年度）の目標である2,700億円を達成できそうなレベルに到達すると予測しています。また、「JGP2025」では将来的に売上高3,000億円を目指すとしていましたが、さらに上を目指します。

一方、利益水準は計画から乖離しており、戦略の練り直しが必要です。そこで、次期中期経営計画「JGP2028」の策定を開始しています。

JGP2017
(2015年4月～2018年3月)
グローバル&ニッチトップ企業グループへの飛躍

基本方針／成果 [○] と課題 [×]

現有事業の収益力拡大
○設備投資による産業機械製品群の生産性向上、コスト改善
○室蘭製作所の再構築プロジェクトを推進

新製品・新規事業の育成・早期戦力化
○研究開発本部の組織改編
×新事業の育成に遅れ

グループ経営の強化とアライアンスの推進
×小規模の買収は進んだが、アライアンスのさらなる強化が必要

JGP2020
(2018年4月～2021年3月)
「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

基本方針／成果 [○] と課題 [×]

経営資源の最適化とアライアンスの強化
○プラスチック加工機械コンプレックス化の拡大
(株式会社名機製作所の吸収合併、株式会社ジーエムエンジニアリングほかの子会社化)
○日本製鋼所M&Eを設立(素形材・エンジニアリング事業を分社)
○月島機械株式会社との協業開始、JX金属株式会社との合併会社設立

アフターサービス(ストック型ビジネス)の強化
○日本、欧州に部品センターを開設、サービス専用工場の建設
○リモートメンテナンスの運用開始

新事業探索、育成の活性化
○水素関連ビジネスを事業化、日本製鋼所M&Eへ移管
○フォトンクス、複合材料、金属材料に絞り込み早期収益事業化を推進
×新たな中核事業創出の未達
×プラスチック加工機械コンプレックス化が不十分

JGP2025
(2021年4月～2026年3月)
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／主な取り組み状況

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
・EV(電気自動車)化の進展に伴う車載バッテリー用セパレータを製造するフィルム・シート製造装置の生産体制増強(60ライン/年)を推進中
・キャパシタ(電子部品)用など、フィルム・シート製造装置の対象市場を拡大
・広島製作所にケミカルリサイクルテクニカルセンターを開設
・二軸混練押出機の世界標準機を開発し、中国、東南アジア市場に展開
・自動車の軽量化要求に伴い需要拡大が見込まれる大型マグネシウム射出成形機(型締力3,000t)の開発を終え、上市
・欧州に射出成形機の生産・サービス拠点を開設

素形材・エンジニアリング事業の継続的な利益の確保
・鋳鍛鋼製品の高収益化を目的とした製品ポートフォリオの見直し

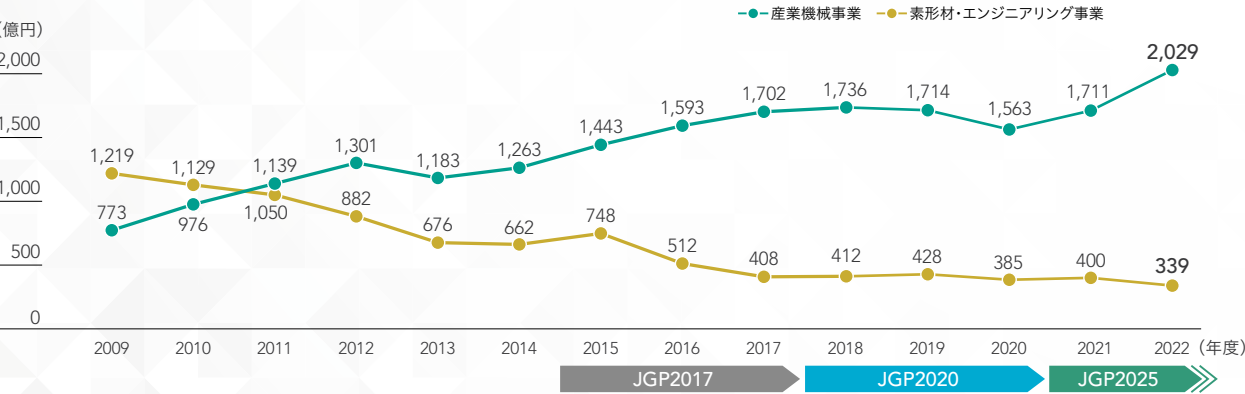
新たな中核事業の創出
・次世代半導体関連装置などを開発・上市し、電子デバイス関連装置事業における製品ラインアップをさらに充実
・窒化ガリウム(GaN)基板の量産に向けて大型実証設備の稼働を開始
・世界最先端の銅合金素材製造設備が完成し稼働を開始(安定操業中)

ESG経営の推進
・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明
・人権方針を制定
・調達基本方針の拡充・改定
・パーパスを起点とした日本製鋼所グループの理念体系を制定
・マテリアリティを特定
・サステナビリティ基本方針を制定
・品質保証にかかるガバナンス強化(本社に品質統括部門を新設)
・取締役会など監督側の意見交換活性化(社外役員連絡協議会導入)

	2015年度	2016年度	2017年度	JGP2017 最終年度目標値
売上高(億円)	2,233	2,124	2,129	2,200
営業利益(億円)	144	123	213	130
営業利益率	6.5%	5.8%	10.0%	6.0%
ROE	△13.5%	△4.6%	9.6%	8.0%

	2018年度	2019年度	2020年度	JGP2020 最終年度目標値
売上高(億円)	2,201	2,175	1,980	2,600
営業利益(億円)	242	187	102	300
営業利益率	11.0%	8.6%	5.2%	11.5%
ROE	16.3%	7.2%	5.1%	14.0%

当社事業構造の変化(セグメント別売上高の推移)



	2022年度実績	2025年度計画	2019年度比
売上高(億円)	2,387	2,700	+24%
営業利益(億円)	138	270	+44%
営業利益率	5.8%	10.0%	+1.4PP
ROE	7.8%	10.0%	+2.8PP

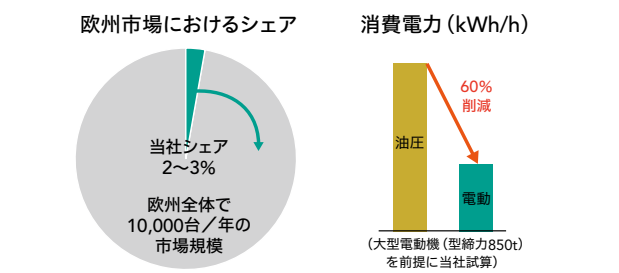
Topics

射出成形機の欧州生産拠点の竣工

JSW Plastics Machinery Europe Sp. z o.o.をポーランドに設立し(2022年7月)、2023年3月に竣工しました。



省エネルギー性に優れる電動射出成形機は、脱炭素・エネルギー環境を背景に需要が伸長する見込みです。欧州では主力の油圧機に対し、電動機は消費電力量を大幅に削減可能です。現地生産により、納期の短縮と多様なニーズへの対応を可能とし、伸長する需要を取り込みます。

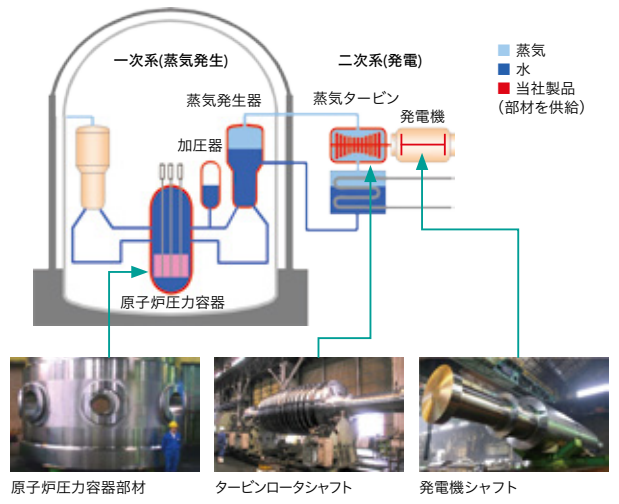


電力・原子力向け大型鋳鍛鋼部材の需要増加を予想

エネルギー安全保障と脱炭素に向けた政策変更により、原子力発電の容量は中長期的に増加すると予想しています。

これに対し、当社グループにおける電力・原子力向けの豊富な開発・製造技術と、各国における原子力規格への知見を活かして大型鋳鍛鋼部材を提供していきます。以前に比べ、原子力関連製品への品質保証要求は格段に高まっており、品質保証体制や生産管理機能についても、より一層の強化を図り、安全・安心な製品を安定して供給できる企業として、低炭素社会の実現に貢献していきます。

発電の仕組みと当社鋳鍛鋼製品

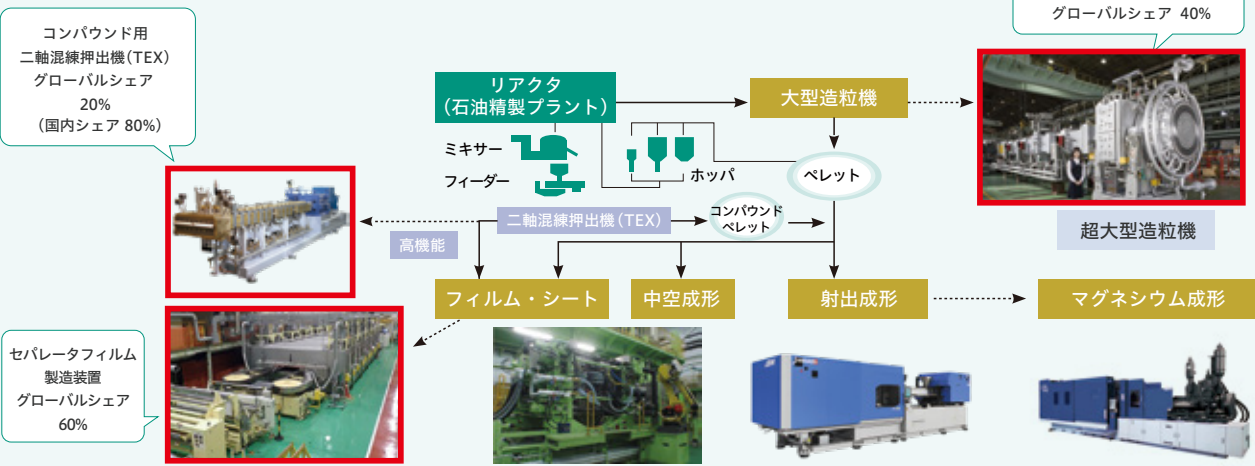


樹脂機械事業

事業概要

樹脂機械事業部では、プラスチック製品製造の上流から下流における、さまざまな工程で用いられる各種樹脂製造・加工機械（造粒機、二軸混練押出機、フィルム・シート製造装置、紡糸押出機など）の製造・販売・保守サービスを行っています。これらの装置で製造されたプラスチック原料やフィルム・シート製品は、スマートフォン、パソコン、タブレット端末、キーボー

樹脂サプライチェーンにおける樹脂製造・加工装置のポジション



ドなどのIT製品、キャパシタや半導体製品などの電子材料をはじめ、家電製品、リチウムイオン電池、自動車部品、食品包装フィルム・容器、カテーテルなどの医療器具など、日常生活を支えるさまざまな製品に使用されています。世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカーを目指す当社の製品は、グローバル市場において高いシェアを誇っています。

強みの源泉

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。加えて、樹脂製品のバリューチェーンにおいてトップクラスのシェアを誇る装置群が、お客様の多様なニーズへの対応力となり、お客様から高い信頼を獲得するに至っています。当社が製品化している複数の装置を組み合わせることによって、より一層の高性能・高効率な生産ラインを生み出すことが可能となります。

業界トップ企業のお客様とのつながりにより、世界3カ所に保有するテクニカルセンターのエキスパートがプラスチック加工の最新ニーズを早期につかみ、製品開発に活かしています。また、大型加工設備・特殊加工機を保有し、大型装置を自社で

事業環境

カーボンニュートラル社会の実現に向けて自動車のEV化が加速しており、それに伴うリチウムイオン電池の需要増は、世界シェアNo.1であるセパレータフィルム製造装置にとっては追い風であり、生産能力の増強によるさらなるシェア拡大を狙っています。また、生産設備の省エネルギー化を図り、製造時に発生するCO₂排出量の削減も進めています。

一方、新興国を中心に人口増加および生活水準の向上が見

一貫生産できることで、高い品質の確保とともに、コストダウンなどにもつなげています。

装置の主要部材を全て社内でも製造・加工できることも強みになっており、特に、心臓部にあたるスクリュ・シリンダ材については、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と行っており、高いシェアを支える原動力となっています。

さらに、世界に先駆けて製品化した装置内の樹脂流動シミュレーション技術に加え、AI、IoT技術による「生産管理」「運転支援」「サービス・保全」「生産自動化システム」は、省エネルギー、省人化、生産の効率化に大きく貢献しています。

込まれていることから、今後、より多くのプラスチックが必要になると予測されており、資源循環型社会の推進は不可欠です。これに対し、プラスチックリサイクル分野では、当社ラインアップの特色を活かし、用途に応じてケミカル・マテリアルリサイクルの双方への適用を進めていきます。プラスチック資源循環社会を実現することに当社のコア・コンピタンス（溶融・混練・成形制御技術）を活用できると考えています。

成長に向けた戦略・施策

中期経営計画「JGP2025」では、樹脂機械事業を「利益の創出」と「成長の牽引」を実現する事業と位置づけています。具体的には、装置の競争力を一層強化するとともに、100億円規模の積極的な設備投資や協業・提携により事業の拡大を図ります。足元では、販売価格の適正化にも取り組んでいます。

好調なセパレータフィルム製造装置を軸として、5G / 6Gに対応した液晶ポリマーフィルム（LCP）の製造、モノマテリアル化が進む包装材の製造に適合した樹脂加工機械の開発も実施し、将来の需要拡大に備えています。

また、プラスチック活用による自動車軽量化や、ケミカルリサイクルにも積極的に取り組んでいます。装置の運転開始・停止時

に発生する廃棄プラスチックの低減にも取り組み、お客様とともに事業価値を拡大していきます。

装置の大型化、需要増に対応するため、主力の広島製作所に大規模な設備投資を行っています。スマートファクトリー化も推進し、生産体制のさらなる効率化を進めています。

さらに、納入した装置のアフターサービスの強化のため、2022年から欧州、中国にサービスエンジニアの増員を行いました。2022年には、二軸混練押出機を受注しました。今後も、環境負荷低減とさらなるビジネス機会の拡大に努めていきます。

TOP Message

事業部トップからのメッセージ

プラスチックには優れた機能が多くあり、軽量化による省エネ（CO₂排出量削減）など、さまざまな社会課題の解決に欠かせない素材です。加えて、世界的な経済成長や人口増加などを背景に、今後もプラスチック需要は増加すると考えています。樹脂機械事業部では、幅広いラインアップの装置をグローバルに提供しています。加えて、セパレータフィルム製造装置などいくつかの製品は、世界のトップ企業に採用いただいています。この結果、市場ニーズをいち早くつかむことができ、加えてお客様とともに機能向上、生産性向上、省人化に向けた開発に取り組むことができます。これらの状況を背景に、2022年度は、前年度に引き続き1,000億円を超える受注を計上し、2023年度はさらにそれを上回る受注を計画しています。今後のさらなる需要拡大をにらんだ積極的な設備投資も実行しています。

一方、プラスチックの大量生産・大量消費・大量廃棄からの脱却の実現は、当社にとって責務であると同時に機会でもあると考えています。「プラスチック資源循環社会の実現」についてはマテリアリティの筆頭に掲げておりますが、既に1970年代から他社に先駆けて取り組みを開始し、ケミカル・マテリアルリサイクルの両プロセスでの技術開発を長年行ってきました。2022年には広島製作所内にリサイクルテクニカルセンター（RTC）を開設し、多くのお客様のご依頼テストを継続しながら、日々技術革新を続けています。

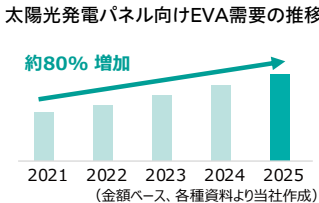
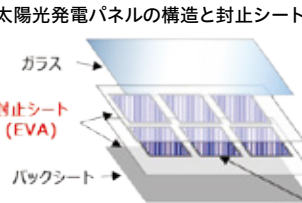


常務執行役員
樹脂機械事業部長
馬本 誠司

SWOT 分析	S 強み - 世界最大級のテスト設備を備えた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 - プラスチックの川上（原料製造）から川下（成形加工）までの装置全てを世界で唯一揃えることによる、顧客ニーズへの対応力 - 特殊金属材料の製造から機械加工、組立までの技術をグループ内に保有しており、大型製品も一貫生産できる生産設備	W 弱み 大型機械偏重で少量受注生産であることによる納期の長期化
	O 機会 - 新興国を中心とした生活水準の向上や人口増加を背景としたプラスチック需要の拡大持続 - EV（リチウムイオン電池）、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	T 脅威 - 世界的なプラスチック使用に対する規制の強化 - 全固体電池などセパレータを使用しない新型蓄電池の普及 - 地政学リスク・デカップリングの顕在化

Topics 当社の単軸押出機が太陽光発電の普及に貢献

太陽光発電パネルのセル保護剤として使用されるEVA（エチレン・酢酸ビニル共重合）樹脂の需要が高まっており、受注を大きく伸ばしています。EVA製造プラントで使用されるのは当社の単軸押出機で、世界市場で7割以上の高いシェアを誇っています。



成形機事業

事業概要

成形機事業部では、プラスチック射出成形機やマグネシウム射出成形機、中空成形機などの製造・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から3,000tまで幅広い機械サイズ、③堅型射出成形機、特殊成形機などを含む豊富なラインアップを特長として、射出成形加工分野のほとんどをカバーし、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、EVの軽量化で注目される一体成形や部品の大型化への対応も進めています。

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、台数シェアは第3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。



常務執行役員 名機製作所
担当、成形機事業部長
布下 昌司

事業セグメントトップからのメッセージ

パーパスの実現に向けて、「プラスチック資源循環社会の実現」「低炭素社会への貢献」のマテリアリティに優先的に取り組んでいます。すでに、消費電力の少ない電動式射出成形機、リサイクルプラスチックや生分解性プラスチックに対応する射出成形機などは提供していますが、貢献の範囲を拡大していきます。また、グローバル展開を強化することで、“世界”を持続可能で豊かにします。

2022年度は、小型機の国内在庫拠点と大型機の欧州生産拠点の設立を実施し、供給の短納期化を図りました。超大型機についてはラインアップの拡充を進め、新製品の販売を開始しました。技術開発においては、超大型機における発泡成形プロセスの商品化、大型マグネシウム部品用の大型マグネシウム射出成形機の販売の拡大など、当社グループパーパスであるMaterial Revolution®の具現化を進めました。

今後もパーパスに沿った製品の提供に努め、成熟化しつつあるマーケットに、幅広いラインアップと部材の内製化等の強みを活かして、エネルギー効率の良い当社製品を全世界に展開すると共に、軽量化・材料削減などの環境改善技術を付加することで更なる成長を目指し10年以内に売上高1,000億円以上、グローバルトップ5企業になることを目標として活動していきます。

強みの源泉

強みである“豊富な製品ラインアップ”を背景に、テクニカルセンターにも幅広い機種を揃えており、お客様の課題解決や、自社の技術開発を進める体制をとっています。

装置上の強みは、自社開発の耐摩耗性・耐腐食性金属材料をはじめ、応答性に優れた制御装置、モータの性能を左右するサーボアンプ、さらに特殊サーボモータまで、主要なパーツを自社で開発、設計、製造できることです。これにより装置の性能を高めると同時に、安全・安心な機械を提供しています。

設計上の強みは、カスタマイズを前提として基本設計していることです。中大型機における自動車分野のお客様向けの豊富な実績も保有しており、柔軟な対応が強みです。

事業環境

プラスチック射出成形機の対象マーケットとするミドル・ハイ～ハイエンド市場では、生産する部品に応じて投資が行われることから市場のニーズを的確にとらえることが重要になっています。中でも、EVで先行するテスラ社が提唱するギガプレス、メガキャスティングに代表される部品の一体化、大型化は大きなトレンドであり、一昨年販売を開始した超大型射出成形機J-Fシリーズをはじめ、対向二色成形機の大型化などトレンドにあった製品開発を進めています。小型機については、業界

成長に向けた戦略・施策

プラスチック射出成形機では、業界トップの中・大型機を基軸に、小型機と超大型機の強化による事業規模の拡大を目指します。小型機は、中国での販売強化に続き、欧州拠点での在庫を拡充させてグローバルで安定的な射出成形機の供給に向けた体制を整えました。超大型機は、省スペース化に優れた2プラテン機のラインアップを拡充するため、3,000t機、1,800t機に続いて2,500t機も発売を開始し、好評をいただいています。あわせて、難易度の高い成形を容易にするための発泡成形などのオプションの販売も開始しました。

加えて、広島製作所、名機製作所、さらに海外の生産拠点との連携により、お客様のニーズに即した成形機を提供できる生産体制を実現しています。

当社は、米国から技術導入したマグネシウム合金の「チクソモールド法」をマグネシウム射出成形機により世界に先駆け社会実装しました。近年は、EVなど自動車用マグネシウム部品の大型化の要請にお応えするため、いち早く型締力3,000tのマグネシウム射出成形機を開発し世の中に送り出しました。

これらの製品は国内10拠点、海外12カ国の計22拠点の充実した自社販売網と販売店で提供し、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。

ポジションを盤石にするため、量産に多くの成形機の需要が期待できる電子デバイスを重点分野と位置づけて、シェア拡大に向けた性能改善と供給力強化に取り組んでいます。

マグネシウム射出成形機では、車載部品の大型化が進んでいます。このため、大型機のラインアップ拡充に取り組んでいます。

また、成形機本体のみならず成形工場全体で効率化を目指すスマートファクトリー実現のため、当社AI/IoTソリューションJ-WiSe®を拡充しています。

活況な自動車分野のEV向けでは、部品の大型化とそれに伴う超大型射出成形機のニーズが高まっており、環境負荷の少ない当社の射出成形機でご要望に応えています。

一方、リサイクルに適したマグネシウムの自動車向け部品への採用も増えています。特に、剛性と軽量性（薄物）が求められる大型のケーシングはチクソモールド法が適していることと、ダイカスト法に比べて環境への負荷が少なくなることでマグネシウム射出成形機が注目されており、昨年発売した1,300t機および3,000t機は好評をいただいています。

SWOT分析

S 強み

- 多くのキーパーツや素材を社内開発・製造できる生産体制
- 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

O 機会

- EV化に伴う新規設備投資の増加
- 世界的なエネルギーコスト高騰に伴う省エネルギー設備の需要が増加
- 環境対応（バイオプラスチック、減プラスチック、電力の有効活用）のニーズ拡大

W 弱み

- 小型機（精密成形分野）・超大型機の販売実績が少ない

T 脅威

- 世界的なプラスチック使用に対する規制の強化
- 高い生産能力を有する中国メーカーの性能改善

Topics 自然エネルギー由来電力で射出成形機の運転をアシスト

自然エネルギーで発電した電力を蓄積し、射出成形機の運転をアシストする成形機専用電力安定化装置です。CO₂排出量の抑制に役立ちます。また、突発的な停電が発生しても一定時間は運転を継続できるため、安全に停止モードへ移行させることができます。さらに、電動射出成形機はサーボモータの駆動に一時的に大きな電力を必要とすることがありますが、バッテリーに蓄えた電力でピーク電力を補うことで、工場のデマンドを抑えることができます。



成形機専用電力安定化装置

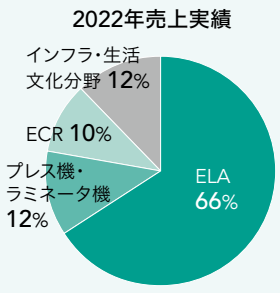
産業機械事業

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・生活文化”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。

売上の約9割を占める電子デバイス分野の産業機械の内訳は、DX、AI、EVが需要を牽引しているエキシマレーザアニール（ELA）装置や、真空ホットプレス機、真空ラミネータ機、およびECR（電子サイクロトロン共鳴）成膜装置です。市場要求の変化が速い分野ですので、お客様のアイデアを迅速に装置として具現化してご提案しています。

インフラ・生活文化分野の産業機械は、旅客・貨物用鉄道車両に使用される連結器・緩衝器、競馬場で使用される発馬機、代替肉製造にも使用される食品用押出機です。売上比率は大きくありませんが、お客様から品質、性能、サービス面で高い評価をいただいているニッチトップ製品が多く、長年、安定した収益を確保できています。



専門役 常務理事
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

電子デバイス製造装置は、超スマート社会の実現に貢献するインフラ機器の基幹部品の製造に使用されており、事業拡大が見込まれます。中でも、主力製品である高精細ディスプレイ製造用のELA装置においては、装置本体の製造・販売と保守サービスの一体化を図り、収益性を強化しました。装置本体も新機能を搭載した新型機の拡販を進めており、業界No.1を目指しています。

一方、ELA装置のコア・コンピタンスは、ディスプレイ基板の表面をレーザで「溶かす」「固める」（アモルファスから結晶状態へ）、その動作の精密制御技術、さらに装置を具現化する際の機械要素技術です。ディスプレイ以外の部材への応用やM&Aにより新規市場に進出し、さらなる事業拡大も進めていきます。

SWOT分析 (電子デバイス)

S 強み

- 国内外大手企業での量産実績、アフターサービスへの評価に基づく、電子デバイス製造装置の特定分野における高シェア
- お客様の多種多様なニーズを製造装置として具現化する開発・設計力
- 最新鋭のテスト設備や豊富な経験・知見を持つプロセスエンジニア。上記に基づくサポート体制とお客様課題解決力

O 機会

- 超スマート社会の実現に向けた各種電子デバイス製品需要の伸長
- 大型ディスプレイの高精細化・軽量化の需要伸長

W 弱み

- ニッチトップの製品が多く、実績を有する市場が限定的

T 脅威

- 各国の自国産業保護政策による市場からの排除
- 競合他社との価格競争

事業環境

超スマート社会の実現に向けたデジタルインフラ整備が加速しており、電子デバイスの需要が拡大しています。

ディスプレイにはさらなる品質向上と製造コスト改善の両立、半導体にはハイエンドCPUの実装に不可欠なパッケージ基板の製造が求められるなど、装置には、より高度な製造プロセスの実現が求められており、当社の開発・設計力が強みとなります。

電子デバイス製造装置の需要は、国内から中国などの東アジアに移り、短期的には中国景気低迷によるマイナスの影響が出ていますが、DX、AI、EVが牽引役となり、長期的には需要拡大が見込まれ、今後は東南アジア、インドへの投資も広がると予測しています。

成長に向けた戦略・施策

高精細ディスプレイ製造用ELA装置は、一層のシェア拡大と保守サービスの強化を図ります。本体装置としては、生産性向上・歩留まり向上、省エネルギーなどを高い次元で同時に達成する新型ELA装置を投入・量産実証したことで、競合との差別化を図りました。今後は、大型化に向けたさらなる開発を進めます。保守サービスにおいては、稼働中の本体装置の約7割を占める中国を重点地域として、現地サービスエンジニアのレベルアップを図り、お客様とのサービスマンテナンス契約による囲い込み戦略を展開します。

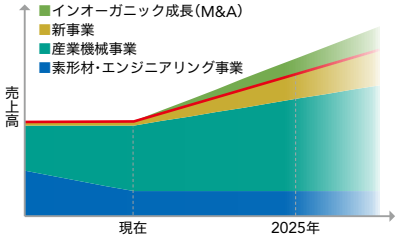
新規事業

TOP Message

事業部トップからのメッセージ

新事業推進本部では、①人工水晶・窒化ガリウム・ニオブ酸リチウムの結晶育成・加工をコア製品とする「フォトニクス事業」、②航空・防衛・宇宙向け軽量・高強度、炭素繊維強化樹脂（CFRP）製品の「複合材料事業」、③コネクタ部品などに用いられる銅箔の高度化を達成する銅合金材料の「金属材料事業」の早期事業化を通じて、低炭素社会と超スマート社会の実現に貢献します。

新規事業の成長見通し



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

フォトニクス事業

事業概要

人工水晶と窒化ガリウムの結晶は、当社で製造した大型压力容器（オートクレーブ）を使用し、高温・高圧環境で「溶かす」「固める」技術を活用して生産されます。特に窒化ガリウム結晶生産用のオートクレーブには当社がこれまでに培った压力容器設計技術に加え、高温強度などに優れた当社独自のNi-Fe基超合金の大型インゴット（銅塊）製造技術が活かされています。

これら単結晶の生産技術に加え、切断、研磨などの高精度加工技術を強みとして、各種光学応用製品や、各種デバイス材料の製造・販売に取り組んでいます。

事業環境

「高速・大容量」「低遅延」「多数接続」を特長とする5G/6G通信、IoTデバイスのさらなる普及に伴い、大規模化する通信インフラの省電力化のニーズが高まっており、関連デバイス市場は年率10%以上の成長が見込まれています。特に窒化ガリウムは、省エネルギーを実現する高輝度・高出力レーザ、高速スイッチング素子、高エネルギー効率パワー半導体など、さまざまな分野での応用が見込まれています。



複合材料事業

事業概要

航空機分野では、軽量化による燃費向上を通じたCO₂排出量削減を目的として、CFRPの採用が進んでいます。複合材料事業では、この流れに対応すべく、CFRP製品の成形加工技術開発、材料設計技術習得、および品質保証を含めた体制整備を進めています。

収益事業化に向けた戦略・施策

防衛関連機器などの生産活動で培った規格対応能力・品質管理能力に加え、風力発電事業で培った大型複合材製品（風車ブレード）の製造ノウハウを活用して、航空機の複合材構造部品サプライヤー

として事業の拡大を図ります。各種モビリティの軽量化・省エネルギー化に寄与する複合材製品の提供を通じて、収益事業化と持続可能な社会実現の両立を目指しています。



金属材料事業

事業概要

各種電子機器などに用いられるチタン銅箔などは、通信の高速・大容量化に伴い、より薄く機能性の高いものが求められます。このような中、これまでにない高清浄・高品質な銅合金スラブ（厚板）を生産すべく、JX金属株式会社と当社の合併で室蘭銅合金株式会社を設立し、事業を展開しています。

収益事業化に向けた戦略・施策

当社グループの「溶かす」「固める」技術を銅合金に適用し、不純物を極限まで排除することで、銅箔レベルまで薄くしても欠陥を生じない高清浄・高品質な高機能金属製品を世界最高品質で生産できま

す。最高品質のチタン銅箔などを提供することで、高速・大容量通信が不可欠な超スマート社会の実現に貢献するとともに、収益事業化を目指しています。



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では、世界で当社だけが製造できる発電所向けの大型鋳鍛鋼製品を中心に、社会インフラや各種プラントで使用される压力容器、厚板や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複合材料などを加えて、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事業（E：エンジニアリング）では、保有する溶接・非破壊検査・水素・複合材製品などの技術をベースに、大型ビル施設向けの水素タンクなどの拡大を図ります。

強みの源泉

コア・コンピタンスである「溶かす」「混ぜる」「固める」技術と、世界最大の670t鋼塊を製造できる設備を融合し、最終製品のサイズに合わせて製造した鋼塊に14,000t大型プレス機で鍛錬、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ます。

近年は、火力・原子力発電分野の厳しい品質要求に応えることで培った技術を応用して、洋上大型風力用杭打機部材のさらなる

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（正味ゼロ排出シナリオ（NZE）など）においても増加すると予測されています。ただし、化石燃料（石炭、石油、LNG）発電は減少し、風力など再生可能エネルギー発電への依存度が高くなる予測もあります。

当社グループ事業への影響としては、一部の大型石炭火力発電所の新規案件が減少する一方、再生可能エネルギー発電の負荷平準化にも効果のあるガスタービン・コンバインドサイクル発電の根強い伸長やサービス案件の取り替え需要があるほか、競合他社の撤退や業界再編の流れの中で発電用製品については一定の操業と売上を確保できると予測しています。

NZEに近づくほど化石燃料発電が減少しますが、一方で、自然エネルギーや原子力発電が大きく伸長するため、当社グループ製品の対象となる市場はいずれのシナリオでも継続した伸長が期待されます。

エンジニアリングサービス事業では、製造設備の設置・改修工事、公共インフラ施設の改修工事に加え、カーボンニュートラルに向けた水素社会実現への取り組みの中で、当社が保有す

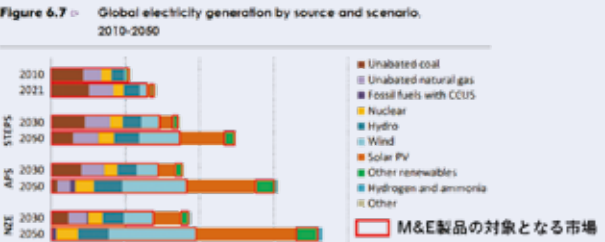
大型化などに応えています。

さらに、石油精製反応塔などの各種压力容器の設計・製造・施工・検査サービス業務によって長年培ってきた技術が、今後伸長が期待される水素関連ビジネス、および次世代半導体材料である窒化ガリウムの結晶製造用压力容器などの新製品を生み出す基盤となっています。

る水素を「貯める」技術を活かした製品の伸長が期待されます。

喫緊の事業環境の変化としては、欧州での原子力政策の変化が挙げられます。新設原子力発電所向け一次系部材の需要にお応えできる生産体制の構築が必要です。

2022年以来、高止まりが続いている原材料・エネルギー費に関しては、引き続き代価の適正化と生産性の改善に努め、安定した収益構造の構築を進めます。



※出所：World Energy Outlook (世界エネルギー見通し) 2022 (IEA、2022年10月)のデータをもとに当社加工

TOP Message

事業セグメントトップからのメッセージ

低炭素社会の実現に向けての主要な施策として、素形材事業では、欧州で進められている原子力発電所の新設計画に対応するための生産体制（生産設備・人材）ならびに品質保証体制の強化を図っていきます。また、国内の原子力発電所の再稼働に対しても、取り換えが必要な部材の供給で貢献します。自然エネルギー分野では、洋上風力発電の需要拡大と風車の大型化が進んでいます。これを受けて、モノパイル（風車タワーの基礎）杭打機用部材など、当社の強みである大型鍛鋼品の供給能力の拡大に加え、さらなる用途探索を進めていきます。

エンジニアリングサービス事業では、水素吸蔵合金を使った大型水素タンクや次世代半導体材料である窒化ガリウムの結晶を製造するための压力容器の製造などについても、需要動向に柔軟に適應できるように体制を整備します。

収益力の強化の観点では、製品ポートフォリオの変革と生産体制の再構築を進めています。特に、大型鍛鋼事業への経営資源の再配分と効果的な生産体制の再編によって、お客様に高品質の製品を提供し続けていける収益構造を確立します。

2022年に発表した製品検査に関する不適切行為については、皆様にご迷惑をおかけしましたことをお詫び申し上げます。

現在、再発防止策に基づき、二度と不適切行為を起こさないための教育と仕組みづくりを継続的に実行しています。2022年度に取消となった ISO などの認証についても全て再認証をいただきました。お客様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様からの信頼回復に努めてまいります。



専門役 常務理事
日本製鋼所M&E(株) /
代表取締役社長、
(兼)室蘭製作所長
武谷 健吾

SWOT 分析	S 強み	- 大型鋳鍛鋼・厚板製品を製造可能にする設備・製造技術 - 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	W 弱み	- 個別受注生産体制ゆえの設備稼働・操業の変動（平準化が困難） - 中・小型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自然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（特に室蘭製作所） - オイル&ガス関連製品の市場縮小（自然エネルギー発電への急激な移行）

Topics 原子力製品の今後の需要

欧州でのエネルギー安全保障政策の見直しにより、EU各国の原子力発電所の新設、および計画が活発化しました。当社はこれらの原子力発電用機器に使用される主要部材の安定的な供給を期待されており、現在計画されている新規発電所の建設スケジュールの実現において重要な役割を担っています。

これらの需要に応えるために、生産能力の拡大に加え、品質保証体制や生産管理機能についても、より一層の強化を図っていきます。

欧州における原子力政策の動向	
国名	政策／新設動向
イギリス	・大型炉を最大8基新設する計画。 ・EPR (欧州加圧水型炉) を2基建設中。 ・さらに2基を新設する計画が進む。
フランス	・EPRを1基建設中。 ・ERP2 (改良型欧州加圧水型炉) の6基新設を議会承認。 ・8基追加を検討中。
ポーランド	・AP1000 (最新鋭の加圧水型原子炉) の3基建設を政府決定。 ・2030年代の運転に向け計画が進む。
オランダ	・政府は大型炉2基を建設する予定。
チェコ	・大型炉1〜4基の建設を計画。

(各種資料より当社作成)

財務・資本戦略（CFOメッセージ）

事業ポートフォリオマネジメントと 資本コストを意識した投資を通じて 企業価値向上を実現していきます



取締役 常務執行役員 CFO、経理部担当、
経営企画室長、事業開発室長

菊地 宏樹

事業環境の認識

2022年度の業績は、売上高2,387億円（前年同期比250億円増）、営業利益138億円（同16億円減）、親会社株主に帰属する当期純利益119億円（同20億円減）と、増収減益の実績となりました。

産業機械事業セグメントが、主にセパレータ向けフィルム・シート装置の売上伸長により増収増益となりましたが、素形材・エンジニアリング事業セグメントは、不適切行為の影響による製品検査の遅れなどから減収減益となりました。

2022年度においては、過去最高の売上高を実現したものの、前年同期比減益の実績で、また、ROEも7.8%と株主様が最低限期待する水準の8%を下回ることとなり、販売価格の適正化などによる営業利益率の回復に課題を残しました。

2023年度は、売上高2,800億円（2022年度比413億円増）、営業利益185億円（同47億円増）、親会社株主に帰属する当期純利益140億円（同21億円増）と、2022年度比増収増益を予想しています。また、ROEについては8.5%を予想しています。

セグメント別では、産業機械事業においては、各製品群での売上増加による増収増益を見込んでおり、素形材・エンジニアリング事業においては、あらためて万全な製品検査体制を構築したうえで、原子力製品などの売上増加による増収増益を見込んでいます。

現在の中期経営計画「JGP2025」に対する進捗について申し上げますと、売上高については、最終年度（2025年度）計画の2,700億円を、2023年度に2年前倒しで達成することを予想しているものの、2023年度の営業利益予想は185億円であり、最終年度（2025年度）計画270億円に対し大きな乖離があります。

また、「JGP2025」は長期的には、売上高3,000億円規模に拡大・成長することを目指し策定しましたが、現在、2023年度の受注は、3,380億円を見込んでおり、2024年度に長期的目標である3,000億円規模の売上高に到達することを予想しています。

このように、売上高については、「JGP2025」の最終年度計画のみならず、長期的目標の達成も視野に入っている一方で、利益水準については「JGP2025」の計画と大きく乖離している状況でありますので、企業価値向上戦略を抜本的に練り直す

ことが適切と考え、「JGP2025」の期間中ではありますが、現在、2024年度から2028年度を対象期間とする次期中期経営計画「JGP2028」を策定しています。「JGP2028」の策定にあたっては、次々期中期経営計画の最終年度である2033年度に売上高5,000億円規模の達成を目標とし、「マテリアリティ」を解決していくと同時に、事業価値を持続的に高めていくことについて、2028年度までの具体的な在り方を明確にしていまいります。

財務における基本方針

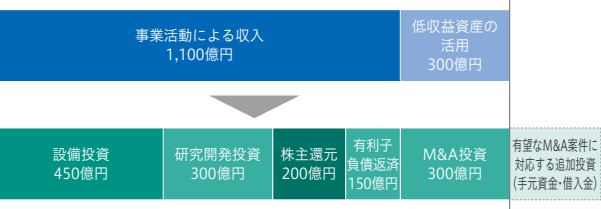
当社グループの企業価値向上に対する基本的考え方は、「売上拡大による利益拡大により実現する」ことです。売上拡大のためには、生産能力増強を目的とする設備投資をはじめとする積極的な投資が必要となりますが、投資にあたっては、資本コストや財務の健全性に十分に留意しなければならないと考えています。そのため、財務の基本方針は、「企業価値向上の実現にあたっては、常に資本コストを意識したうえで、財務の健全性を確保しながら、持続的成長を目的とする投資を積極的に実施する」としています。

この基本方針のもと、当社グループにおいては、売上高・営業利益・ROEをKPIとしており、量的拡大のみならず、資本コストを意識した経営に努めています。また、財務の健全性については、自己資本比率40%以上を指標とし、これにより、現状の発行体格付（R&I）A以上を維持します。

また、当社がパーパス、ビジョンの実現に向け、社会価値の創出と持続的な企業価値の向上をし続けるためには、「Value Creation Process（価値創造プロセス）」を常時、円滑に機能させることが重要であります。そのために必要不可欠である諸資本の充実、キャッシュアロケーション計画に則りおおむね順調に進捗しています。例を挙げますと、設備資本については、「JGP2025」においては450億円の設備投資を計画していますが、2023年度までの累計で278億円（進捗率62%）を予定しています。研究開発投資については、「JGP2025」においては300億円を計画していますが、2023年度までの累計で167億円（進

捗率56%）を予定しています。2023年4月にイノベーションマネジメント本部を新設し、研究開発体制の強化を図るとともに、今後、さらに投資を増強する方針です。

課題を残しているのがM&Aで、300億円の投資枠を設定していますが、まだ実績はありません。M&Aの対象としては、当社のコア・コンピタンスである『溶かす』『混ぜる』『固める』技術・機械要素技術・精密制御技術」を活用することにより、さらなる成長を遂げることが可能な企業もしくは事業であることが望ましいと考えており、常に案件の探索を行っています。



財務における基本方針を実現するための仕組み

事業ポートフォリオマネジメント

2021年度より毎年、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。

各事業を資本収益性（ROIC－WACCスプレッド）と売上高成長率から成る4象限マトリクスにプロットし、現状把握を行った後、各事業の市場性や競争優位性を勘案し、各事業の10年後の姿とそこに至る基本方針を明確化しています。また、2022年度より、事業ごとにリスクに応じたWACCを設定することにより、現状把握の高度化を行っています。

売上高の大きい事業について申し上げますと、樹脂製造・加工機械や成形機は、「重点投資事業」に位置し、今後も市場の成長や競争優位性の確保が見込めますので、積極的に資源を投入し、売上高成長率や資本収益性の維持・向上を図ることとしています。

また、素形材については、現在、「収益構造改革事業」に位置していますが、世界的な電力不足を背景に底堅い需要が見込め、また、当社にしか製造できない製品が数多く存在するなど強固な技術基盤に裏打ちされた競争優位性を保有するため、製品ポートフォリオの見直しや販売価格の適正化により、資本収益性の改善を行っています。

資本コストを意識した投資採択基準

当社グループにおいては、売上拡大のための設備投資を積極的に実施してありますが、当該投資が真に株主価値向上に資する投資か否かを慎重に検討するために、NPV法※による検証を行っています。また、NPV法による検証を実施する際にも、事業別WACCを割引率として採用しています。

当社グループにおいては、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、各事業の資本収益性を改善することにより、当社グループ全体のエクイティスプレッドを向上することを目指しています。

※ NPV (Net Present Value：正味現在価値) 法：投資によってどれだけの価値が得られるのかを示す指標

最適現預金水準

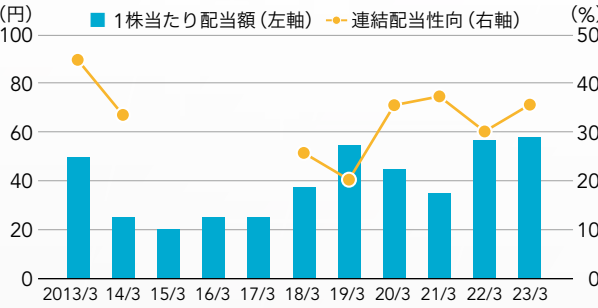
当社グループにおいては、積極的な投資を実施すると同時に財務の健全性を確保するため、最低現預金水準を設定しています。具体的には、月商2ヵ月分に突発的な資金需要に対応するために必要な資金を加えた600億円は常時確保する考えです。

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。また、企業価値および株主価値の向上のため、現有事業の安定的な収益力の確保と新事業・新製品伸長に向けた設備投資、研究開発投資を進めるほか、財務体質の改善に努めています。

「JGP2025」期間中においては、連結配当性向30%以上を目標としたうえで、DOE（連結株主資本配当率）2%を下限に配当を実施する方針であり、2022年度は1株当たり年間配当58円を実施、2023年度においても58円を予定しています。

また、「JGP2028」の策定にあたっては、財務の健全性を確保したうえで、企業成長を妨げることなく株主還元をさらに充実することができないかという観点から、成長投資と株主還元との最適バランスについて鋭意検討を行ってまいります。



株主の皆様へ

当社グループは、社会価値の創出と持続的な企業価値の向上をし続け、パーパス、ビジョンを実現することを目指しています。これらの実現に向けたさまざまな取り組みに対し、株主・投資家の皆様のご理解、ご支援を賜るためには、適時適切な情報提供を行うとともに、積極的な対話を通じて頂戴したご意見を経営に活かしていくことが必要不可欠です。また、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むことは、当社グループの資本コストの低減につながり、企業価値向上にも資すると考えています。

引き続き、財務の基本方針のもと、「Value Creation Process（価値創造プロセス）」を常時、円滑に機能させる諸資本の充実を図ることにより、パーパス、ビジョンの実現を目指してまいりますので、株主の皆様のご支援を賜りたく、何卒宜しくお願い申し上げます。

DX戦略

現状とあるべき姿 (As Is / To Be)

当社グループは、パーパスを起点としたビジョン、価値創造プロセスを含めた企業グループ理念「Our Philosophy」をもとに、売上高5,000億円規模の事業グループを目指すうえで、業務効率の向上、データに基づく迅速な意思決定を可能にするシステム環境の整備が必須だと認識しています。まずは、業務支援システムの複雑化・老朽化に伴う維持管理問題を解決しながら、デジ

タル化 (Digitization / Digitalization) を推進し、業務プロセスの継続的な改革、製品やサービス、およびビジネスモデルを変革するDX (Digital Transformation) につなげていく必要があります。そこで、デジタル化推進プロジェクト (Dプロ) を展開し、各種施策を推進しながら、あるべき姿の実現に挑戦しています。

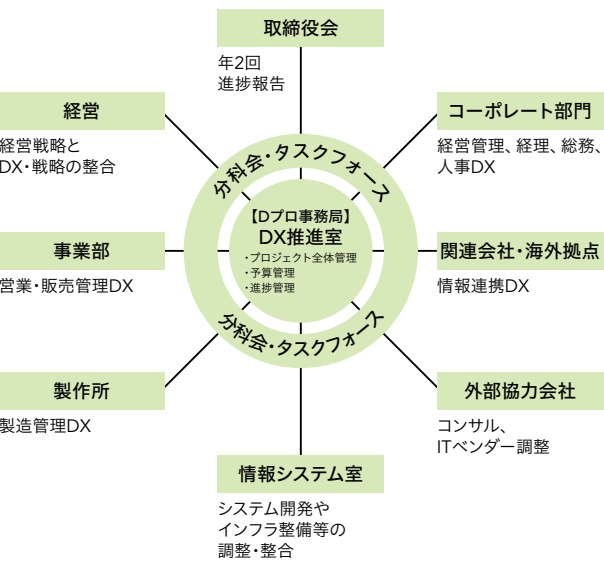
To Be	
・情報ネットワークをデータレイクに再構築し、データドリブン経営を実現	・DX人材の充足とITリテラシーの向上
・基幹システム統合・刷新で、維持コストの低減とバリューアップ投資を促進	・DXを推進することで企業文化刷新、業務プロセス革新、ビジネスモデル進化による売上高5,000億円規模の事業グループの基盤構築に貢献
・定型業務の電子化・ペーパーレス化・リモートワーク化による業務効率の向上	

デジタル化推進プロジェクト (Dプロ) のロードマップと推進体制

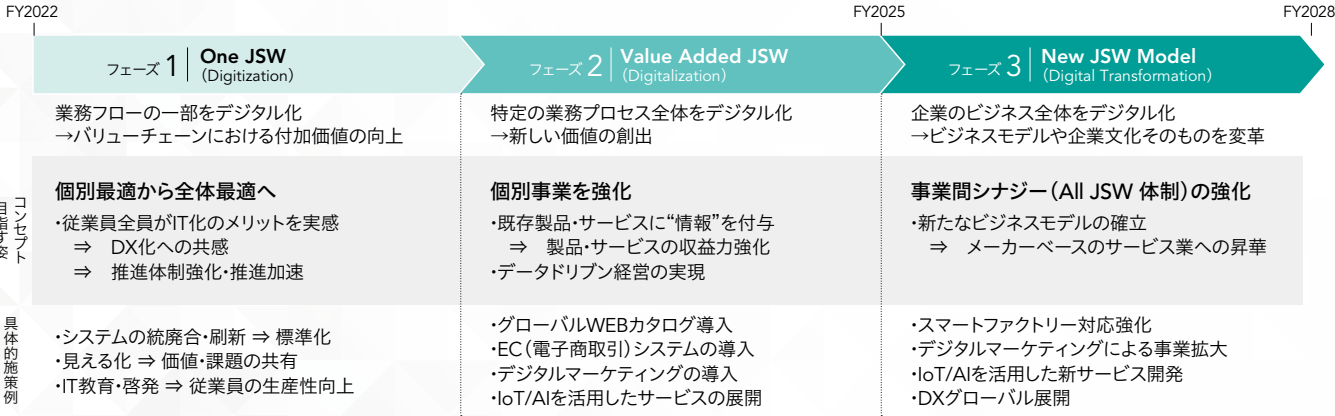
Dプロ全体像の構築のために、外部企業のコンサルタントとともに現状把握を行いつつ、あるべき姿の設定、その実現のための推進方針とロードマップを作成しました。まず、フェーズ1「One JSW」では個別最適から全体最適化を図り、これを通じて、フェーズ2「Value Added JSW」では、個別事業の強化を目指します。さらに各事業を連携させることで、フェーズ3「New JSW Model」では、事業間シナジー (All JSW 体制) を強化します。

Dプロの推進にあたっては、2022年7月に、Dプロ推進の専属組織として、全社の各部門と連携して推進を司るDX推進室 (右図) を発足させました。さらに、ロードマップに基づき各プロジェクトの実行内容を確認・推進するためのDプロ全体会議も発足させました。全体会議には、プロジェクトごとに分科会、小分科会を設け、システム実装によりメリットを享受する事業部門のメンバーにも分科会のオーナーなどの形で参画してもらうことで、実効性の高い成果を得るための推進体制を実現しています。

Dプロ／推進体制



Dプロ／ロードマップ



Dプロ・実行計画

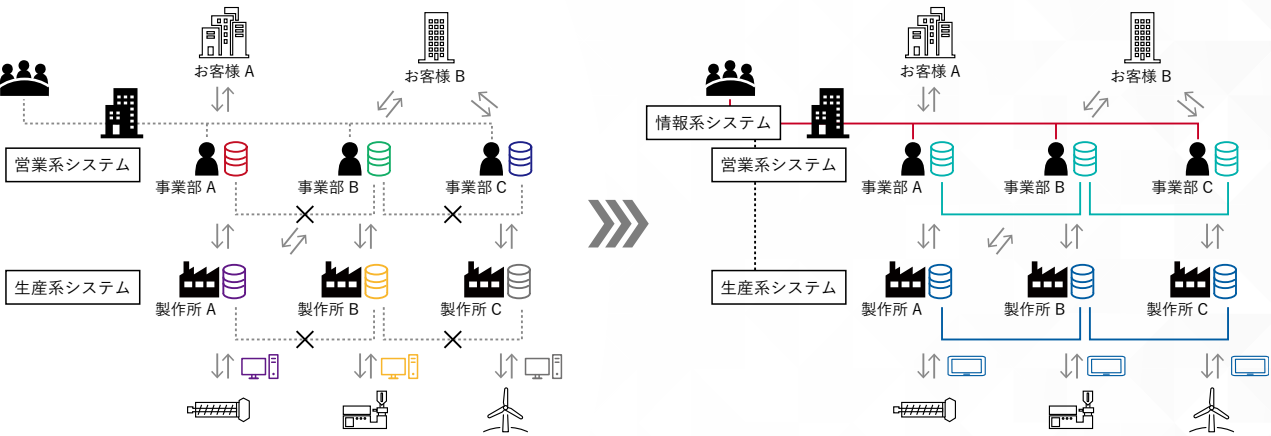
Dプロのロードマップに従って個別にプロジェクトを立ち上げ、各プロジェクトに応じた実行計画を立てて活動を進めています。Dプロ全体会議を通して各活動に対し、PDCAを回しながら展開しています。

実行計画の骨子を大別すると、①営業系システム、②生産系システム、③情報系システムに分類されます。

営業系システム、生産系システムのそれぞれで、レガシーシステムを統廃合・刷新し、運用コストの削減とともにデータ連携を促進します。データ変換の手間などが排除されることで、速報性の大幅な向上を図ります。さらに、営業系システムでは顧客、競合、市場情報の管理、および市況を予測する機能などを強化

します。生産系システムでは、原価管理、生産管理に加え、品質保証機能を強化するとともに製品や製造の標準化も進めます。

これらのシステムを、まずは特定事業部からスモールスタートし、そこでの成功モデルを全社展開することで、リスク管理を図ります。これらのシステムにより生成されたデータを経営意思決定に活用可能な形に加工して情報系システムにて提供することで、データドリブン経営の基盤構築を進めていきます。本実行計画を着実に進めるために、自社内のリソースを最大限有効に活用しつつ、不足分は外部企業の協力も得ながら事業間シナジーを強化することにつなげ、All JSW 体制を実現します。



情報システム・投資計画と要員計画

Dプロを推進することで、情報システムへの設備投資を既存システムの維持管理に費やすラン・ザ・ビジネス (RB) から、事業に対する付加価値を創出するバリュー・アップ (VU) への比率増を図ることを目指しています。2023～2024年度におけるVUの情報システム投資に占める比率は平均43%強と、経済産業省が推奨する40%を超えるレベルで計画しており、売上高に対する情報システム投資額の比率も0.8%まで増加を見込んでいます。

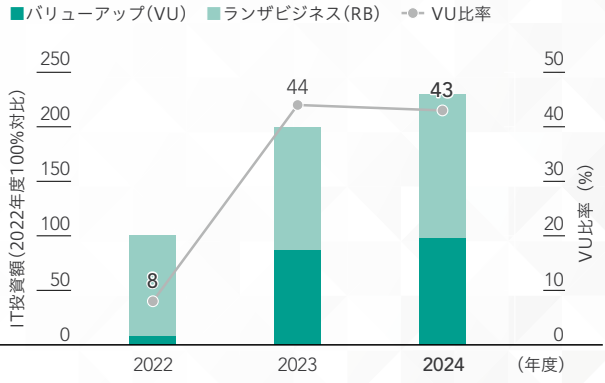
また、全従業員に対するITリテラシーの向上もDプロの重要なテーマであり、ITに関する基礎教育を展開し、計画的にレベルを上げていきます。さらに、全従業員の中からデジタルへの関心、もしくはポテンシャルが高いなどの人材に対して、特別教育を施すことでリスクリソングを図り、使う人や広める人を増やしていくことも進めています。

さらに、情報システム部門におけるシステム開発者、セキュリティ管理技術者、DX推進室におけるプロジェクトマネージャーの育成・増員も必要であり、各種教育、社内公募、ローテーション、外部からの招聘含め、RBからVU要員へのシフトを実行していきます。

Dプロ進捗評価

経済産業省が推奨するDX推進指標を用い、DXの進捗度合いを世の中の動きと対比しながら定期的に定量評価し、必要に応じ、的確な活動に是正して、効率よくDXレベルの向上を推進します。

情報システム投資計画



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月に日本製鋼所グループのパーパスを起点とした新たな企業グループ理念体系を制定し、パーパスを実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を特定しました。これらを明確にしたことで、当社グループの実現したい未来や使命・存在意義、そしてそのための課題を再確認することができました。

さらには、TCFDへの賛同表明や人権方針の制定、調達基本方針の拡充など、確実にサステナビリティ経営のフレームワークの整理・構築を進めています。

事業を取り巻く環境が引き続き変化をしていく中で、こうしたフレームワークに基づいてスピード感をもって取り組んでいきます。また、現在策定中の次期中期経営計画「JGP2028」において、マテリアリティに関するKPIの設定も予定しています。

当社のコア・コンピタンスを活用し、皆さまから信頼される製品・技術・サービスを通じて社会課題を解決していくことで、さらなる企業価値向上を目指していきます。

代表取締役副社長
安全保障輸出管理管掌、CSR・リスク管理担当、ESG推進担当、
環境管理担当、総務部担当、素形材・エンジニアリング事業担当

出口 淳一郎



価値創造の基盤パート目次

環境

- 36 環境マネジメント
- 38 気候変動への対応
- 39 環境負荷低減

社会

- 40 品質マネジメント
- 42 人材戦略
- 45 労働安全衛生
- 46 人権
- 46 地域コミュニティ
- 47 サプライチェーンマネジメント

ガバナンス

- 48 コーポレート・ガバナンス
- 54 役員一覧
- 56 社外取締役メッセージ
- 57 リスクマネジメント
- 58 コンプライアンス
- 59 情報セキュリティ

日本製鋼所グループ サステナビリティ基本方針

日本製鋼所グループは、“「Material Revolution®」の力で世界を持続可能で豊かにする。”というパーパスのもと、社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装を通じて以下のとおりステークホルダーに貢献し、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。

お客様や社会のために

品質を重視した信頼性の高い製品の提供を通じて、お客様や社会が抱える課題を解決し、持続可能で豊かな社会の実現を目指します。

地球環境のために

事業活動およびサプライチェーン全体で環境負荷の低減に取り組み、循環型社会の構築や気候変動の抑制に貢献します。

ともに働く人々のために

人権を重視し、健康・安全で風通しがよく、だれもが働きがいをもてる職場環境を提供します。

お取引先のために

公平・公正な取引を通じて、ともに社会価値を創造し、共存共栄のパートナーシップを構築します。

地域社会のために

「良き企業市民」として、積極的に地域社会に参画し、その発展に貢献します。

株主・投資家のために

経営の透明性・健全性・効率性を確保し、持続的な企業価値の向上を図ります。
また、適正な企業情報の適時適切な開示に努めます。

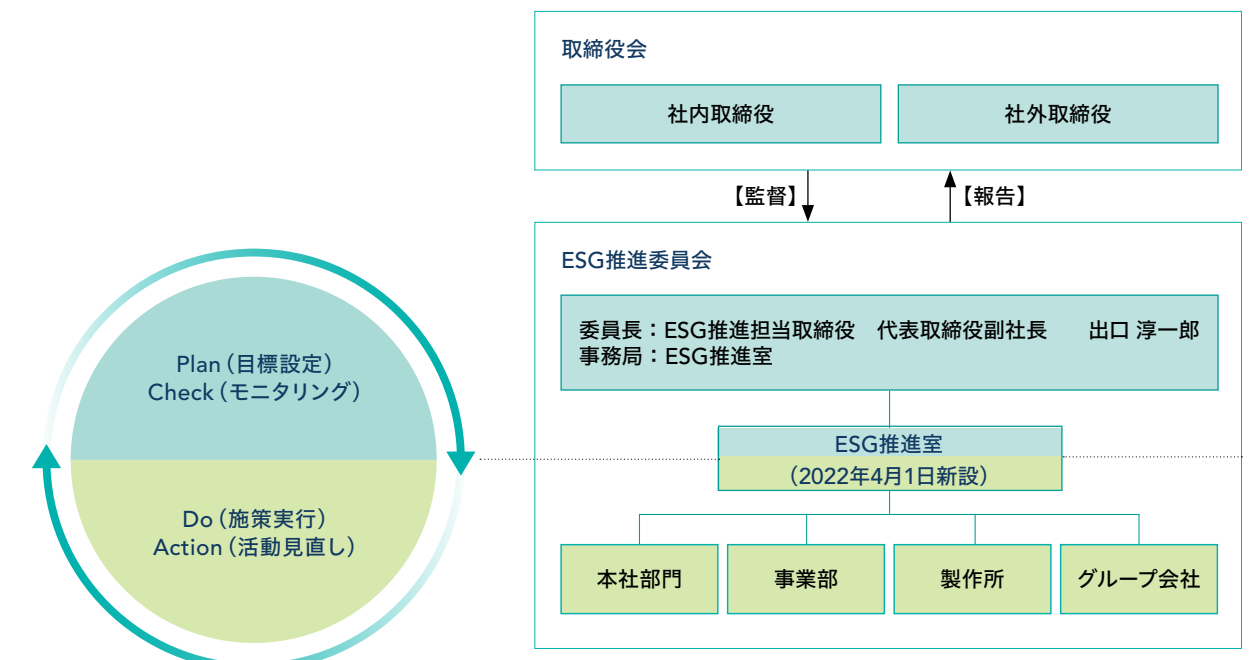
上記の実践にあたっては、コンプライアンス遵守に努め、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

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月に新設しました。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。

ESG推進活動体制図





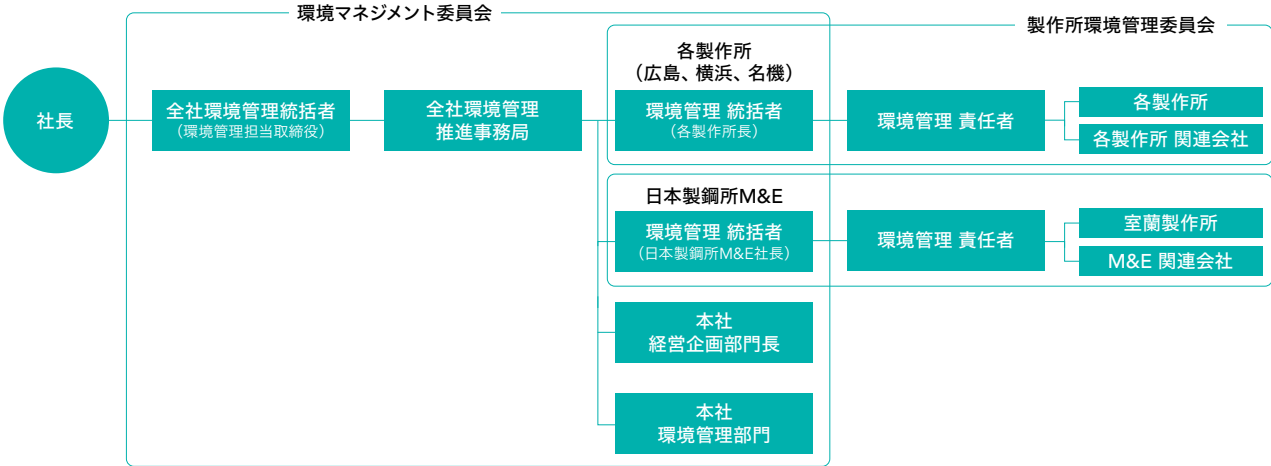
環境基本方針

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、生態系と調和した社会の持続的発展への寄与を目指して事業活動を行う。

行動方針		各事業所共通方針	
1	環境に関する取り組みを組織的に行い、環境保全活動の継続的な推進を図る。		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。
2	適正な目的および目標を定めて、生物多様性への影響を配慮した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の社会への提供。		
	ア 製品について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。	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 生態系への影響に配慮した汚染の予防、廃棄物の削減および適正な処理。	
		ウ 省エネルギー、省資源・リサイクルの促進などを通じた「資源生産性」の向上。	
	イ 環境に係るニーズの把握と技術開発により、環境負荷を軽減する製品およびサービスを提供する。	エ 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。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。



環境マネジメントシステムにおける国際規格ISO14001の認証を広島製作所、横浜製作所、名機製作所ならびにグループ会社の日本製鋼所M&E、日鋼YPK商事で取得しています。

事業所のISO14001 取得状況

事業所	取得日	現審査登録機関
広島製作所	1998年12月18日	JQA
横浜製作所	2006年9月4日	JQA
名機製作所	2005年3月4日	JQA
日本製鋼所M&E	1998年12月18日	LRQA
日鋼YPK商事	2005年2月7日	JQA

※審査登録機関 LRQA：LRQAリミテッド
JQA：一般財団法人日本品質保証機構

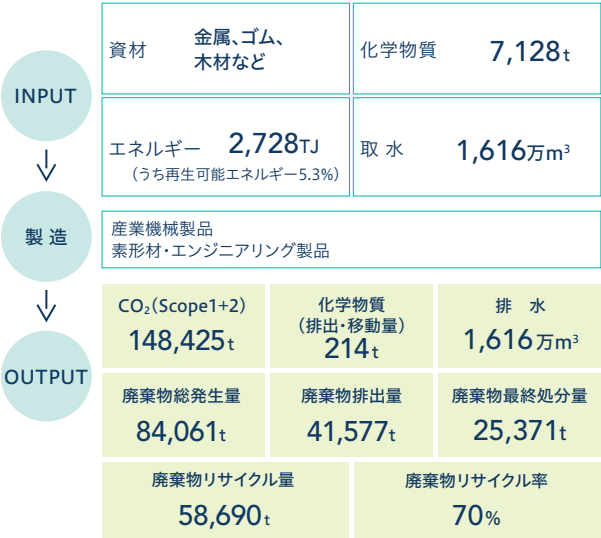
環境中期計画の目標と進捗

達成度：◎達成 ○達成率80%以上 △達成率80%未満			
重点項目	2022年度達成目標	2022年度実績	達成度
環境マネジメント	製作所、日鋼YPK商事のISO14001の認証継続	製作所、日鋼YPK商事のISO14001の認証継続	◎
気候変動対策	CO ₂ 排出量33.75%削減(2013年度比)	CO ₂ 排出量41.9%削減(2013年度比)	◎
	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15.5%改善 5年度間平均原単位変化3.0%改善	◎
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95.2%(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15.5%改善 5年度間平均原単位変化1.9%改善	◎
法令遵守	法令違反0件	法令違反0件	◎
	低濃度PCBの法定期限(2027年3月)までの処理	適切に進行中	◎
環境意識向上	統合報告書の発行	統合報告書の発行	◎

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

事業活動と環境負荷の状況

産業機械事業および素形材・エンジニアリング事業の製造工程における2022年度の環境負荷の発生状況は以下のとおりです。当社グループでは、エネルギー、取水などの投入量(INPUT)と製造過程で生じる廃棄物や二酸化炭素、水などの排出量(OUTPUT)を定量的に把握し、環境改善活動に活かしています。



再生可能エネルギー使用の取り組み

当社グループは、2025年度末にエネルギー使用量の25%以上、2030年度末にエネルギー使用量の40%以上を再生可能エネルギーで賄うという目標を掲げています。

広島製作所での太陽光発電実施に加えて、広島製作所・横浜製作所・名機製作所の購入電力の一部を再生可能エネルギー由来の電力としており、3者を合わせて2022年度は、当社グループのエネルギー使用量の5.3%を再生可能エネルギーで賄いました。

また、広島製作所では、「JGP2025」の達成に向けて建屋の建て替え・増設を積極的に進めていますが、全ての新築建屋に対して太陽光発電設備を設置する予定です。2022年度までの設置実績は計400kWです。

引き続き、再生可能エネルギーの使用拡大に向けた取り組みを進めていきます。



気候変動への対応

TCFDへの対応

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。

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



戦略

2030年を想定した気候変動がもたらす“リスク”（抜粋）

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

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	大	－
		国境調整税の導入	－	中
	テクノロジー	生産設備の燃料転換、R&Dに掛かるコスト	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

2030年を想定した気候変動がもたらす“機会”（抜粋）

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
		原子力発電所需要への対応	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

2℃シナリオでの炭素税として120 USD/t-CO₂を想定しています。課税された際の財務インパクト軽減のためにも、当社グループでは、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や太陽光発電設備の導入を進めています。

2022年度は、再生可能エネルギー発電電力の導入割合を、広島製作所はScope2の30%、横浜製作所は16.3%、名機製作所は20%に引き上げました。また、太陽光発電設備に関しても、広島製作所では昨年に引き続き2022年度も増設しました。

・“従来型火力発電所建設縮小に伴う関連製品需要の減少”への取り組み

市場はCO₂排出量を抑制する技術が導入された発電設備にシフトしています。具体的には、発電時の運転が超々臨界、超高温環境下で行われ、その要求は現在も高度化しています。これに対応するために、当社グループでは研究開発を継続しております。この結果として、発電効率の高いガスタービン・コンバインドサイクルなどへのシフトに追従し、発電関連製品の受注は堅調に推移しています。

「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

世界各国の再生可能エネルギー導入増加に伴い、太陽光発電パネルの封止材向け樹脂材料（エチレン酢酸ビニル樹脂）の需要増が顕著です。当該樹脂材料の量産装置である造粒機の需要は、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（大型造粒機）の生産能力増強と効率化、大型の造粒機の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。

▶ 詳細はP.22-23をご参照ください。

・“原子力発電所需要への対応”への取り組み

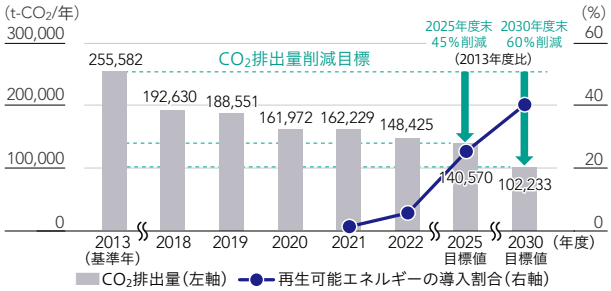
エネルギー安全保障と脱炭素に向けた各国の政策が変更され、原子力発電容量は中長期的には増加傾向に向かうと予測しています。原子力向け大型鋳鍛鋼部材（原子炉圧力容器部材、タービンロータシャフト、発電機シャフト）における豊富な開発・製造技術と、各国における原子力規格への知見を活かし、当該製品を市場に提供していきます。

▶ 詳細はP.28-29をご参照ください。

指標と目標

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、下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に関しては算定中であり、公表および管理指標の設定に向けた取り組みを進めています。

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。

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



環境負荷低減

水資源に対する考え方と取り組み

当社グループは、気候変動や人口増加などにより世界のさまざまな地域で水資源不足問題が発生していることを認識しています。

当社グループは世界資源研究所（WRI）の評価ツール「Aquaduct」などを活用して製造拠点の水ストレスを確認しており、2023年7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、Aquaduct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きます。

※Aquaduct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。

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、社内外の鉄屑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。

PRTR法対象物質の排出量・移動量

	2021年度	2022年度
排出量 (t)	65.1	59.2
移動量 (t)	161.0	154.3
合計 (t)	226.1	213.5

		2021年度	2022年度
産業機械事業	廃棄物最終処分量 (t)	124	101
	リサイクル率 (%)	98.7	99.2
素形材・エンジニアリング事業	廃棄物最終処分量 (t)	20,943	25,270
	リサイクル率 (%)	72.2	64.7

製品検査に関する不適切行為をめぐる経緯の概要

当社は、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ついて：https://www.jsw.co.jp/ja/news/details/20220624112349.html

再発防止の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。「体制」「風土」「プロセス」「ガバナンス」の4つの視点を基軸とし、再発防止策としては、当社グループ全体と、M&E社で行うものとを各々具体化して鋭意進めております。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	2022年5月～2023年9月	2023年10月～2024年3月	2024年度	状況 (2023年10月時点)	
品質保証 体制改革	全社的な品質保証体制の構築	▽ 品質統括室の新設 (2022年9月) 品質統括室による各製作所 (2回/年)・関連会社 (1回/年) に対する品質監査			完了	
		品質統括室による各製作所 (2回/年)・関連会社 (1回/年) に対する品質監査			継続中	
	品質保証機能の独立性強化	▽ M&E社長直轄 品質保証部門の新設 (2022年6月) ▽ 納期、コスト管理の機能を製品部から生産管理部に集約 (2023年1月) 品質統括室からの品質監査受診 (原則2回/年)			完了 完了 継続中	
組織風土 改革	品質コンプライアンス意識の強化・向上	▽ 「品質方針」「品質基本行動指針」の策定 (2022年9月) 当社社長による従業員とのランチミーティング (1回/月) 当社社長による現場巡視・従業員とのタウンミーティング (1回/月) 品質コンプライアンス月間 (毎年5月) (トップメッセージ配信、コンプライアンス教育・研修会) 全国品質月間 (毎年11月) M&E経営層による現場従業員、若手管理者との懇談会 (1回/月) M&Eの定例会議体を細分化 (完了) し、より広く若手社員との議論を活性化 製品安全文化醸成のためのセルフアセスメント (毎年2月)			完了 継続中 継続中 継続中 継続中 継続中 継続中	
		組織風土の改革			完了 継続中	
		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 一部システムの運用開始 → 適用範囲拡大 (全社に展開)			継続中 継続中	
		品質管理に対する適正な経営資源の投入 検査業務効率化の設備投資 (検査機器更新、検査場集約、検査自動化・デジタル化)			継続中 継続中	
		品質に関わる書類・データの保管基準の改訂 品質保証グループによる検査・試験原データと最終成績との照合の実施 検査記録 (原データ、提出成績書) の保管期限を品質マニュアルで規定			継続中 完了 (運用中)	
		品質保証プロセスの強化 品質保証部門による製造中監視の強化 (無予告の立会・モニタリングなど) 内部品質監査要領の見直し (監査当日に工事書類の無作為抽出による確認など) 品質保証グループの関与強化 (不適合報告、処置指示、結果確認の各段階での承認・検閲) 品質統括室本社室員のM&E社常駐 経営層による受注可否判断・承認 (適正な判断のもとで受注可否を決定)			完了 (運用中) 完了 (運用中) 完了 (運用中) 継続中 継続中	
		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 (要求特性に懸念がある場合は顧客と繰り返し協議) 社内事前検査・試験の運用見直し (社内事前検査・試験も仕様書に明記、要求あれば記録開示)			継続中 完了 (運用中)	
	ガバナンス 改革	内部統制の強化	内部監査機能の強化 (本社監査室による品質統括室の運用状況監査の適時実施) 内部通報制度の強化 (内部通報制度の一層の周知など)			完了 (運用中) 完了 (運用中)
		取締役会におけるモニタリング機能強化	取締役会の体制の強化 (よりモニタリング型に移行、社外取締役の割合増加、多様性の確保)			完了 (運用中)

▽ ▼：JSWグループ全体での施策 ▶ ▼：M&E社に特化した施策

これまでの進捗

- 1

M&E社におけるお客様対応と認証取得

 - ・ M&E社では、2022年度に不適切行為が確認された主要製品の製造・出荷・新規受注を一時停止し、お客様対応を優先しましたが、品質・製造プロセスの健全性が確認されたものから順次、製造・出荷・新規受注を再開（2022年度末、ほぼ正常化）しました。原子力製品は一部のお客様による品質保証プロセスの検証を進め、お客様の許可を得たものから製造を再開しています。
 - ・ ISOの製造認証について、一時停止のものは2023年3月に解除され、取り消しとなったものも2023年8月にISO9001の再認証、9月にはISO/IEC 17025に基づく試験所の再認定を取得しております。
- 2

役員等の処分

 - ・ 2022年5月：過去に素形材・エンジニアリング事業の業務執行取締役経験の取締役1名の不再任、監査役1名の辞任を受理しました。
 - ・ 2022年11月：不適切行為発覚時の業務執行取締役および執行役員8名につき、その職責に応じ月俸を削減しました。

役員に準ずる者および管理職（当社からM&E社への出向者を含む）については、管理・監督責任の所在を明らかにするため、その職責に応じ月俸減額または懲戒（降格を含む）とし、社内公示と、処分実施の旨をM&E社のホームページで公表しております。
- 3

ガバナンスの強化

 - ・ 取締役会は、社外取締役（独立役員）を増やし、多様性の確保を図りました。今後も引き続き、取締役会の機能をよりモニタリング型に移行し、不祥事全般の再発防止につなげます。
 - ・ 内部統制機能の強化として、2022年9月に全社品質統括部門を設け、品質担当役員を任命しました。事業部門の業務執行と監督機能の分離とあわせ、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、要員を手配し実効性を確保しました。

残る課題と今後の対応

風土改革への取り組み

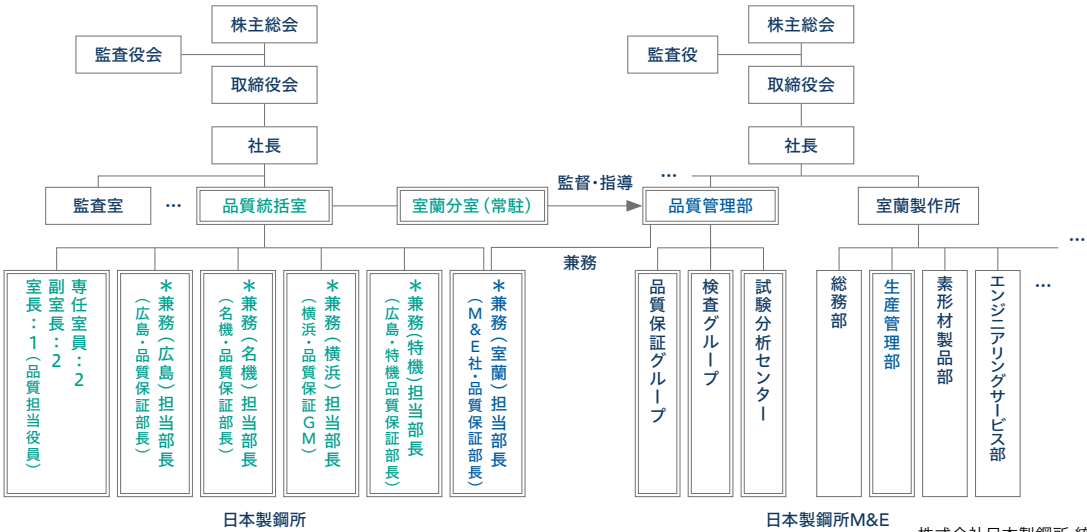
特別調査委員会の調査で、自由に発言できる雰囲気や部門間のコミュニケーション不足、チャレンジが推奨・評価されない企業風土が指摘されました。このことは品質コンプライアンスの向上のみならずイノベーションと企業成長にも関わる重要な課題と認識しております。これを受けて、取締役会では「高い倫理観とチャレンジ精神」と、あらゆる業務・場面における「心理的安全性」の醸成・両立を企図した取り組みを行っていくことを基本方針として決議しました。

企業風土の改革については、さまざまな階層で施策を決議・実施し、従業員アンケートやエンゲージメント調査などで継続フォローするとともに、適宜、その成果を取締役に報告することとしています。

加えて、当社グループの組織風土を変えたいという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ました。

品質管理体制

2022年6月に、M&E社社長直轄の「品質管理部」を設置し、同年9月には、コーポレートとしての監視・監督機能を強化すべく、各事業部・製作所における品質保証機能を統括する部門として「品質統括室」を設置しました。M&E社を含む各製造拠点の品質管理部門長を品質統括室の兼務者として組み入れることで、人的統制を図っています。2023年1月には、M&E社製品部から納期とコスト管理の機能を分離して生産管理部に集約したほか、品質統括室の室蘭分室（室員常駐）を設置し、監督・指導ならびに相互牽制のさらなる強化を図っています。





人材戦略

パーパス実現のための人材戦略

当社グループがパーパスを実現し、持続的な企業価値の向上と、社会価値の創出を同時に実現していくためには、マテリアリティとして掲げる「人的資本の強化とダイバーシティ&インクルージョン」に資する人材戦略の策定と実行が必要です。当社グループでは、パーパスやビジョンに対する共感をベースに、「組織」と「個人」のそれぞれに着目した施策によってこれを進めていきます。

組織の成果は、まずは従業員それぞれの能力に基づきますが、当社では事業遂行のため、各自のキャリアを通じて身につけてほしいスキルを明確にし、多様な人事施策によって個人の成長を図っていきます。

そして、従業員がスキルを伸長させることを通じて、パーパス実現に貢献し、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「個人の成長」の相乗効果を生み出していきます。

「組織」の成果の最大化

当社グループのパーパスを実現するためには、当社グループが社会に必要とされ続けなければなりません。そのためには、JSW Group Value Creation Process (価値創造プロセス) を循環させ続け、持続的な企業価値の向上と社会価値の創出を同時に成し遂げることを継続していく必要があります。これらの“価値”を創出するには、“イノベーションを生み出し「価値」につなげることができる組織”の成長を図り、成果を最大化させる必要があると認識しています。そこで、当社グループの人員構成分析とエンゲージメントサーベイの結果を踏まえた各種施策や、組織風土改革プロジェクトにも取り組んでいます。

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

「個」の成長と活躍

“イノベーションを生み出し「価値」につなげることができる組織”の根底には、多様性を活かし、自律的に問題解決に挑戦する風土が必須だと考えています。風土を決定づける要因の中で最も重要なのは組織を構成する「個」の能力です。当社では「個」の能力として、職種や役職を問わず必要な基礎能力を“ポータブルスキル”と、業務を通じ身につけていく専門能力を“テクニカルスキル”を定義しています。

当社グループの人材戦略としては、「個」の成長と活躍への取り組みを重視しており、各スキルの伸長と、そのスキルを組織の成果につなげるため「採用」「配置」「育成」「評価」「処遇」の各段階にて連携した取り組みを行っています。

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



取締役執行役員
安全保障輸出管理担当
安全衛生管理担当
人事教育部長
柴田 基行



採用

当社パーパスの実現に貢献する人材が身につけるべきポータブルスキルとして、「多様性受容力」「課題創出力」「挑戦力」「自律的学習力」を定義しています。採用活動においてはこのポータブルスキルの資質を有する多様な人材を採用すべく、様々な取り組みを行っています。

・新卒学生の採用

全国各地の方々と幅広く接点を確保するため、対面とオンライン双方での採用活動を実施しています。技術系人材の採用では当社の製造拠点で現場見学と面談を行い、文系人材の採用では営業職を中心とした若手社員との座談会の機会を設けるなどしています。さらに、インターンシップも取り入れており、仕事の体験をしていただくとともに、当社の職場環境や社風をより深く理解いただける機会として設けています。



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。

・ミドル層の成長支援

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、事業戦略遂行を主導するミドル層の、職場メンバーの「仕事のやりがい」や「挑戦意欲」を高めるスキルを伸長させることが重要と捉えています。そこで、各職場のニーズを踏まえたミドル層向け教育コンテンツの企画によりミドル層の指導・育成スキル向上を支援することで、職場活性化につなげていきます。また、前例にとらわれず戦略達成を主導できる人材の育成を促進するため、将来の経営幹部登用を見据えた若手ハイパフォーマーの早期管理職昇格、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プログラムなどを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、各レベルにて目標とする人数割合も設定していきます。その目標達成に向けて各従業員に適切な教育コンテンツを提供できる体系を策定することで、当社グループ全体としてのITリテラシー向上に向けて最大限の効果発揮を図ります。上記に加えて各部門にて業務と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注力し、DX活動の具体的な成果創出を狙います。

・経験者の採用

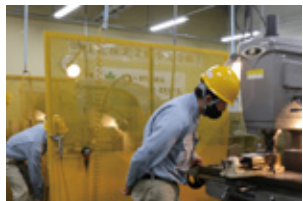
今まで以上に多様性に富んだ多くの人材を継続して確保していくために、経験者の採用にも注力しています。事業を牽引する中核人材や高度な専門性を有する人材の確保に向けて処遇制度を新たに整えるなどしています。

また、一般的な選考ルートだけでなく、従業員からの紹介を通じたりファラル採用、当社から積極的にアプローチを行っていくスカウト型採用など、ダイレクトリクルーティングにも取り組むなど、多様な人材を採用すべく幅広い選考活動を展開しています。

・技術・技能伝承・公的資格取得の奨励と報奨金制度

「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社員に伝え、「技術力」の素地を有する従業員の裾野を広げています。

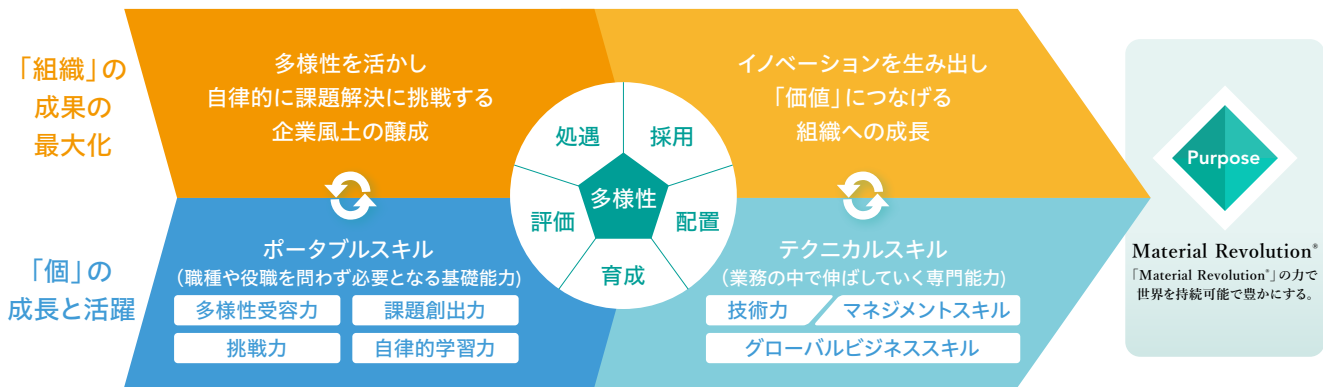
また、公的資格取得の奨励と取得した際の報奨金制度、技能認定制度なども導入し、自律的な学びと成長の促進も行っています。



・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も機動的に行い、当社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。





配置

「適材適所」の考え方を基本に、全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行っています。

各指標	2020年度	2021年度	2022年度
1人当たり教育費(千円)	29.8	28.5	42.9
階層別研修受講者数(名)	285	277	266
階層別研修修了率(%)	98.6	98.9	98.1
国家技能検定新規取得者数(名)	47	111	100



評価・処遇

一般社員と管理職とで別個に整備しています。一般社員層では、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に昇格すると、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、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

多様な人材の活躍

当社グループでは、多様な人材が活躍することによって、さまざまな考え方やアイデアを新たな付加価値につなげることが経営戦略実行に必要と認識しています。

ダイバーシティ & インクルージョン推進に向けた取り組み

経験者採用ではオンボーディング研修を実施し、新規採用した経験者の着実な定着・活躍を図っています。障がい者採用においては受け入れ部門に事前研修を行い、障がいに対する配慮事項への理解徹底などを行っています。また、女性特有の健康課題に関する教育コンテンツを展開し、各職場での理解支援に取り組んでいます。

当社では女性の従業員数、管理職数が共に少ないことが課題です。女性の管理職として、現在でも営業部門にて部長として、あるいは技術部門やコーポレート部門で課長として活躍する人たちがいますが、今後さらに女性リーダーを輩出するために、女性総合職の新規採用増とリテンション施策によって、管理職をめざす係長級の層を着実に厚くしていく一方、実力を備えた一般職からの登用や経験者採用の積極展開を図ります。あわせて、研修やネットワーク形成など、きめこまやかな支援策を講じます。

加えて、2023年度は、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。

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。

今後は目標設定における優先順位をより明確にし、これまで以上に中期経営計画達成に資する制度を目指していきます。

ワークライフバランスをサポートする制度等の整備

法定の育児休業・介護休業の制度を整備し、法改正に合わせて都度見直すことはもとより、在宅勤務や時差出勤、時間単位年休制度を導入して、育児・介護と仕事とを両立しやすい環境整備に努めています。

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

福利厚生

従業員の多様な価値観やニーズに対応するため、自身に必要な福利厚生メニューを自ら選択することができるカフェテリアプランを整えるなど、制度の充実も図っています。

各指標	2020年度	2021年度	2022年度
総合職新卒女性採用比率(%)※1	10.0	15.0	15.6
係長級に占める女性比率(%)	7.8	8.7	10.2
育児休業取得者数(名)	11	16	34
障がい者雇用率(%)※2	1.90	2.21	2.46

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

※2 各年度6月1日時点



労働安全衛生

安全衛生活動方針

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

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

1 基本理念

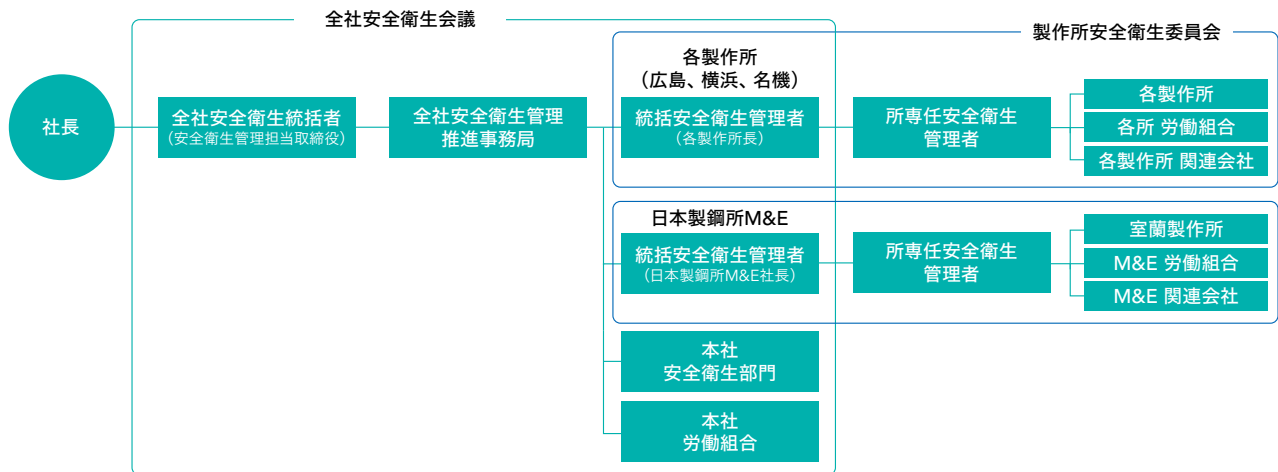
- ・社会的責任を全うするために安全衛生を経営方針の重要な位置づけとし、業務に関わる関係者の安全と健康を確保する。
- ・労働安全衛生マネジメントシステムを確立・推進し、安全衛生をすべての企業活動に優先させ、安全で安心して働ける職場づくりを目指して行動する。

2 基本方針

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

安全衛生推進体制

当社グループにおける安全衛生活動の推進体制は以下のとおりです。



安全衛生確保に向けた取り組みと実績

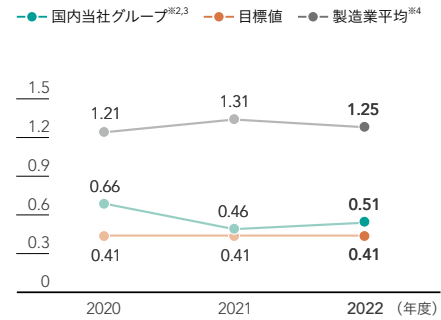
当社グループでは、安全衛生活動について、毎期、重点活動項目を定め、労働組合を含む当社グループおよび各事業所のサプライヤー(協力会)が一体となって、労働災害ゼロを目指した活動を進めています。

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

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

事業所	取得認証	取得日・更新日
広島製作所	ISO45001	2022年8月12日
日本製鋼所M&E	OSHMS	2021年6月5日

災害度数率※1の推移



※1 災害度数率は年度内に生じた休業災害、重大事故、死亡災害から算出

※2 構内協力会社も含む

※3 一部グループ会社を除く

※4 製造業平均は労働災害動向調査(厚生労働省)より



人権

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及び権利に関する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全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。

加えて、当社グループでは、これまでも「各従業員が個人として尊重され、人権を阻害されることなく、健全で快適な環境のもとに業務を遂行できる」ことを主眼として、安全衛生活動やハラスメント防止活動に注力し、社内外の相談窓口の設置や、ハラスメント対策委員会による解決プロセスの整備も行っています。

日本製鋼所グループ人権方針の詳細は、ホームページをご参照ください。
人権の尊重： <https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/social/diversity.html>

従業員に限らず個人の人権を尊重した、公正な採用活動を行うとともに、ワーク・ライフ・バランスにつながる制度整備を進め、多様な人材が働きやすい環境を整え、等しく活躍の機会を得られるよう努めています。

サプライチェーン構築の中では、お取引先に対し、適宜、人権尊重への理解と法令遵守を求めることとしており、人権デュー・デリジェンス構築に向けた取り組みとして、2023年度よりCSR調達アンケートを開始しています。

当社グループでは、事業活動が極めて幅広い分野にわたること、そしてその関係者も多様であると認識しており、直接・間接的にも人権への負の影響を及ぼすことを防止するため、労働組合をはじめとするステークホルダーとの対話を進め、優先順位を定めて適正に対処し、人権に関するリスク管理を強化していきます。日本製鋼所グループ人権方針の詳細は、ホームページをご参照ください。



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、全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、お取引先の皆様に取り組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

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

社ホームページで公開しており、ご賛同の確認依頼も進めています。

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全てのお取引先が、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、お取引先の皆様と協働してサステナブル調達を推進していきます。

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」へのご賛同の確認依頼も行っています。

2023年度のCSR調達アンケート回答依頼先は、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選定しました。現在は回答の回収を進めており、回収終了後に回答の分析とお取引先へのフィードバックを行う予定です。分析によって高リスクの課題が発見された場合には、お取引先との対話を通じてより詳細な実態を把握して改善を促していきます。

次年度以降は、分析結果や最新の社会動向を踏まえて、適宜、内容をアップデートしながら、定期的な調査体制の確立に努めています。



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>



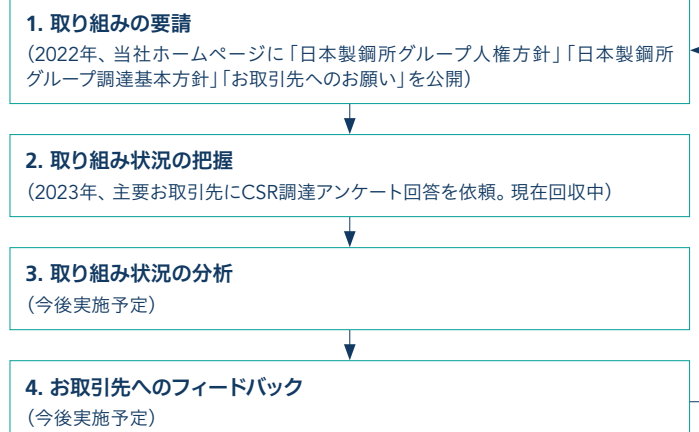
職業体験



ひろしま技能フェアへの協賛・出展

- （CSR調達アンケート項目）
1. CSRにかかわるコーポレートガバナンス
 2. 人権
 3. 労働
 4. 環境
 5. 公正な企業活動
 6. 品質・安全性
 7. 情報セキュリティ
 8. サプライチェーン
 9. 地域社会との共生

調査体制（括弧内は初回の取り組みについて）





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

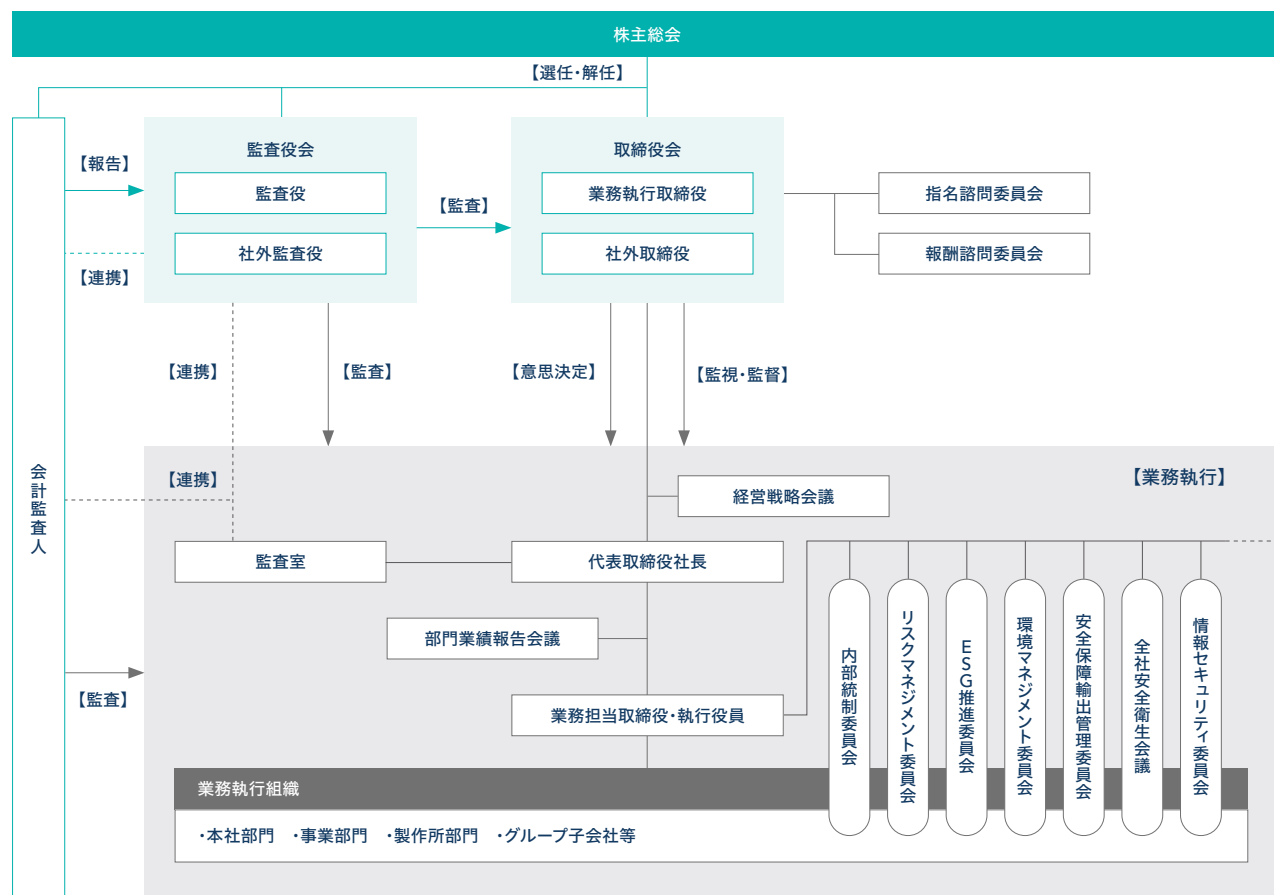
当社は監査役会設置会社であり、取締役会は取締役9名（うち社外取締役4名）、監査役会は監査役4名（うち社外監査役2名）で構成されています。

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。

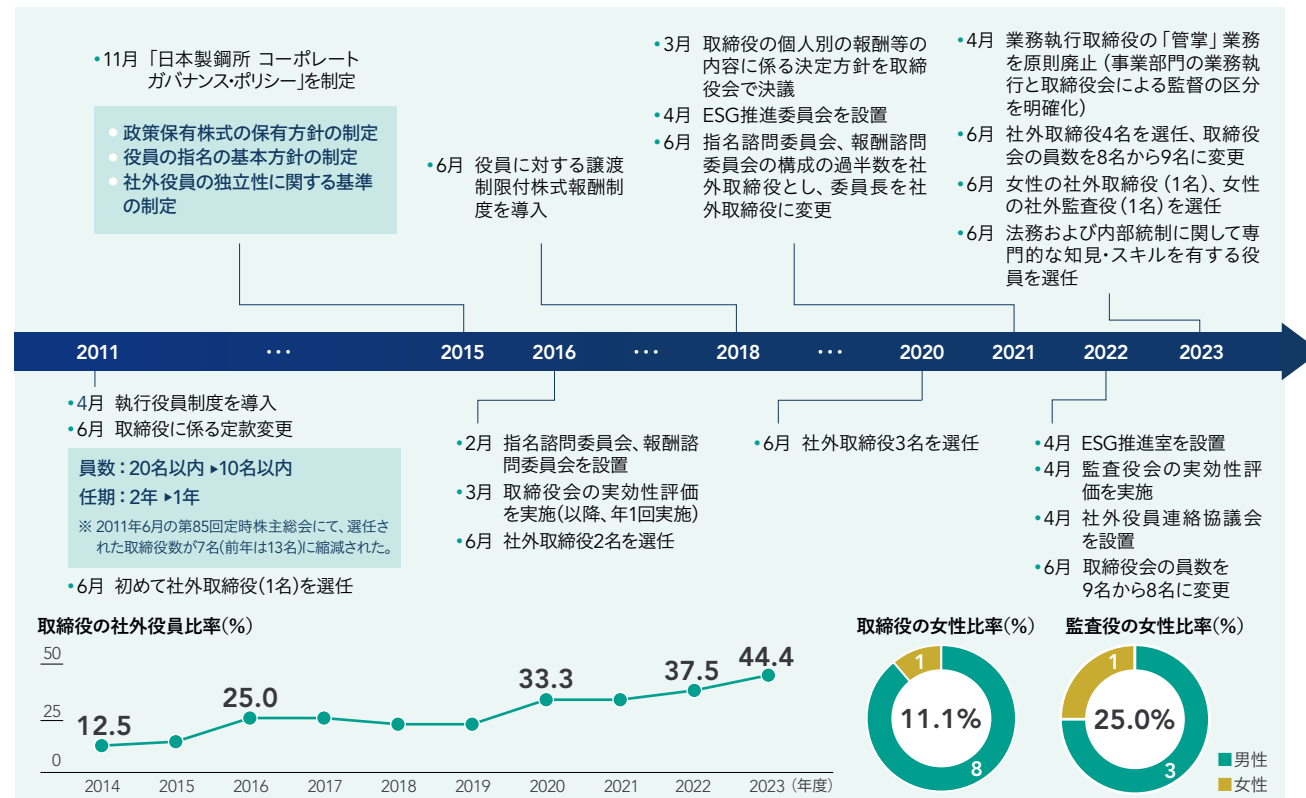
監査役は、取締役会、経営戦略会議、部門業績報告会議およびその他の重要な会議に出席するほか、原則として半期に一度、製作所・営業拠点・グループ会社などへの往査を実施するとともに、各部門から都度必要な情報の報告を受けます。また、各取締役、執行役員等との意見交換を実施し、これらをもとに客観的・中立的な立場から経営に対して意見を述べ、取締役の業務執行について厳正な監視を行っています。

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



各機関の役割と構成

		取締役会	経営戦略会議	報酬諮問委員会	指名諮問委員会
構成	出席者 (議決権有)	取締役 (社内5名、社外4名)	社内取締役 (5名) 非取締役執行役員 (5名)	社長 (1名) 人事・秘書担当取締役 (1名) 社外取締役 (4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)	社内監査役 (1名)	—	
	議長／委員長	社長	社長	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	・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・報告 ・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	取締役会の諮問機関として、取締役、執行役員の報酬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	・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
2022年度開催実績		18回	39回	4回	3回

		部門業績報告会議	監査役会	社外役員連絡協議会
構成	出席者	社内取締役 (5名) 社内監査役 (2名) 非取締役執行役員 (5名) ほか、事業部長、副事業部長、製作所長、本社部門長	監査役 (社内2名、社外2名)	取締役 (社内3名、社外4名) 監査役 (社内2名、社外2名)
	議長	社長	社内監査役	社長
目的・権限		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	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	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
2022年度開催実績		12回	13回	12回

2022年度 取締役会の主な審議事項

● 中期経営計画「JGP2025」 ● 取締役会実効性評価 ● TCFDへの賛同表明と情報開示 ● 事業ポートフォリオ ● 政策保有株式の合理性検証 ● DX推進	● 不適切行為に係る再発防止策 ● IR・SR活動フィードバック ● パーパスの制定 ● コンプライアンス・ライン運用状況報告 ● 役員体制 ● 研究開発体制	● 品質管理体制 ● 人材戦略 ● マテリアリティの特定 ● 内部統制システムの運用状況 ● リスクマネジメント
---	---	--

スキルマトリックス

当社は、2022年11月の取締役会において、パーパスを実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）を特定しました。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、課題解決に向けた実効性のある経営への取り組みに必要なスキルを抽出しています。

なお、2023年6月開催の定時株主総会における取締役候補者および監査役候補者の人選においては、不適切行為への対応・再発防止も念頭に、「法務」および「内部統制」に係るスキル・知見を有する人材を増員・強化しています。また、品質に関わるスキル項目を一部見直し、従来「製造・品質管理・技術・研究開発」と区分していたスキルについて、「品質」と「製造・技術・研究開発」の2項目に区分しています。

なお、スキルマトリックスは後掲P.54～55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的かつ客観的な立場から、また一般株主との利益相反を生じるおそれがない独立した立場から取締役の業務執行に対して厳正な監督と経営判断、意思決定を行うことにあると考えており、4名の社外取締役を選任しています。

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

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

社長の後継者計画、選解任の手続き

1	社長の後継者計画の策定・運用 社長の後継者計画の策定・運用については、指名諮問委員会にて、経営理念や経営戦略を踏まえて、経験、能力、人格などの資質を勘案し、適切に協議を行い、必要の都度、取締役会に報告する。
2	選任基準・手続き 社長の選任については、後継者計画を踏まえ、指名諮問委員会からの答申を受けて取締役会にて決定する。
3	解任基準・手続き 社長の解任については、社長としての職務執行が困難となった場合、その他適格性に疑義を生じた場合に、指名諮問委員会からの答申を受けて取締役会にて決定する。

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。2022年度における分析・評価の概要は以下のとおりです。

1	分析・評価方法 (1) 2023年2月に全ての取締役・監査役を対象に無記名方式でアンケートを実施。アンケートの設問はモニタリング機能のさらなる強化に向けて内容の整理・見直しを行ったほか、コメントからの課題抽出を企図し、自由記述式の設問を増設した。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、2022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) 2023年4月および5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。
	(アンケートの内容) Ⅰ. 取締役会の在り方 Ⅱ. 取締役会の構成、議論、モニタリング機能 Ⅲ. 社内取締役・社外取締役のパフォーマンス Ⅳ. 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の運営 Ⅴ. その他（取締役会全般）

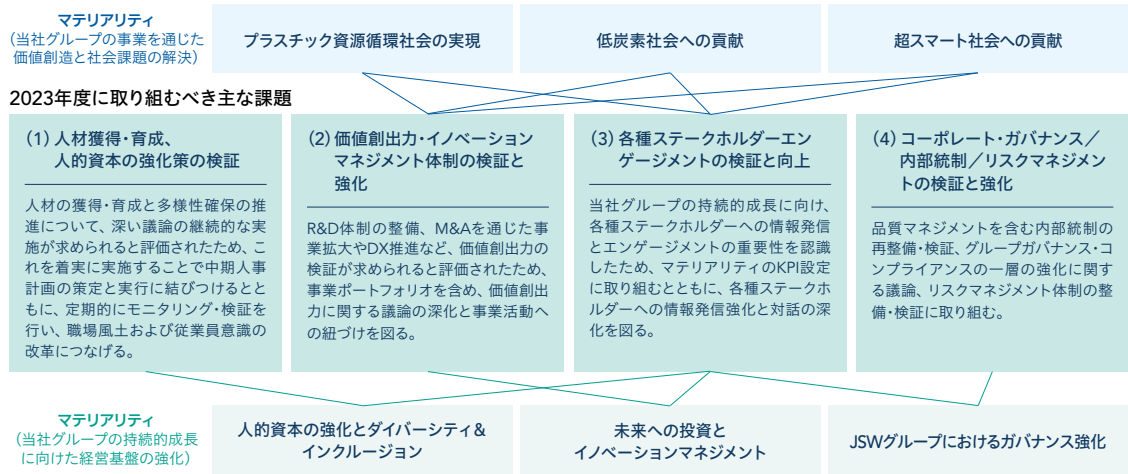
2 2021年度の分析・評価結果とこれを踏まえた2022年度の取り組み概要

当社取締役会は、2021年度の実効性評価において認識した3つの課題に対し、2022年度は主に以下の取り組みを進めてきました。その結果、2022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。

2021年度において認識した課題	2022年度における取り組み
当社グループの持続的成長に向けた取締役会における議論の一層の深化	(1) 計画的に複数回の議論の場を設け、TCFD開示、パーパスの制定、マテリアリティの特定について決議した。 (2) 事業ポートフォリオや研究開発体制（イノベーションマネジメント本部の新設）などの重要テーマについて審議する中で、持続的成長に向けた当社グループのあるべき姿について議論を重ねた。
事業環境の変化を踏まえた中期経営計画「JGP2025」の進捗精査	(1) 急激な事業環境の変化に対して、中期経営計画を臨機に整合させるべく、第1四半期において事業別に戦略の進捗状況を精査した。 (2) 個々の決議事項（重要な投資案件など）について議論する中では、次期中期経営計画を見据えた意見交換がなされた。
品質管理体制の見直しを含むリスクマネジメントの高度化	(1) 不適切行為への対応・再発防止を最優先課題とし、全社的な品質保証体制を構築した。 (2) 取締役会上程議案に社外役員の意見を反映する仕組み（社外役員連絡協議会）を構築し、リスクテイクへの認識と感度の向上を図り、いまだ十分なレベルではないものの前進が見られた。
不適切行為への対応に関連した当社ガバナンスの取り組み 2023年6月に開催した第97回定時株主総会に際して、議決権行使の参考となる情報を株主向けに丁寧に事前に発信するように努めた（ホームページに情報掲載、レターの送付など）。	

3 2022年度の分析・評価結果を踏まえた今後の取り組み

2022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、2023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。

2022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①監査役選任の多様性確保、②社外取締役との連携、③監査室との連携、④全社リスクマネジメントへのかかわりについて改善が見られ、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。なお、次年度へ向けた改善点としては①監査役会のより適正な構成とより実効性のある運営、②グループガバナンスのため子会社監査役との連携強化、③社外取締役との定期的な意見交換の場の設定、④全社的リスクマネジメント活動とコンプライアンス遵守に関する監査の強化等が挙げられています。

これらを反映して2023年度の監査方針としては、①当社企業集団の内部統制についてグループガバナンスの視点から監査を行う、②全社的リスクマネジメント活動において、スリーラインモデルによる適正なリスクコントロールの実施状況を監査する、③より実効性のある監査活動のため期中における内部統制監査と期末のフォロー監査の実施に重点を置くこととして監査活動を行っています。

役員報酬

取締役の報酬に係る決定方針（以下、決定方針）を2021年3月16日開催の取締役会において決議しましたが、中期経営計画「JGP2025」の達成に向けてのインセンティブ向上を目的として、2022年3月23日開催の取締役会において、一部改訂を決議しました。当該改訂に伴い、役員報酬制度における変動報酬に関わる評価方法を中心に一部見直しました。

（決定方針の改訂および役員報酬制度見直しの概要）
決定方針の改訂および役員報酬制度の見直しにより、年額報酬の変動報酬部分について、従前は部門業績・成果連動報酬のみで構成していたところ、この一部を全社業績連動に変更し、全ての社内役員が全社業績に責任を持つことを明確化するほか、賞与のうち、配当に連動する部分についても、個人別業績に連動する形に変更しました。また、代表取締役の固定報酬比率を引き下げました。これらにより業績に対するインセンティブを高める設計としています。

1 取締役の報酬に関する基本方針

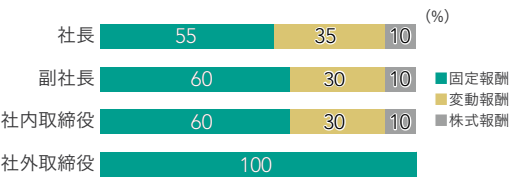
取締役の報酬は、株主総会で決議された額の範囲内において、当社の持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとなり、またそれぞれの役割と責務に応じた水準となる報酬体系とし、その決定過程においては公正性と透明性を確保する報酬制度とすることを基本方針とする。

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する。ただし、年額報酬の役位別、個人別の配分および賞与の個人別配分については、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る。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する。

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）および株式報酬とする。
割合は、社長は「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②全社業績連動部分）：株式報酬＝55：35：10」、副社長は「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②全社業績連動部分）：株式報酬＝60：30：10」を目安とする。
(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部門業績・成果連動部分）、賞与および株式報酬とする。
割合は、「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②全社業績連動部分、③部門業績・成果連動部分、賞与）：株式報酬＝60：30：10」を目安とする。
(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）のみで支払う。



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。変動報酬においては、「JGP2025」において2022年度目標値に掲げた連結営業利益や親会社株主に帰属する当期純利益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) 年額報酬
 - 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。
 - 2) 全社業績連動部分
全社業績連動部分は、変動報酬として各年度の連結業績に応じて決定。親会社株主に帰属する当期純利益部分と連結営業利益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) 部門業績・成果連動部分
部門業績・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業績評価に応じて決定。
- (2) 賞与
賞与は、変動報酬として取締役の担当する部門の業績評価および個人別の業績成果に応じて決定。部門の業績評価部分と個人別の業績成果部分の比率は50%：50%としています。ただし、本社部門を管掌する取締役については、個人別の業績成果部分のみとしています。
- (3) 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、譲渡制限期間につきましては、中期経営計画「JGP2025」を5カ年計画としていることに合わせて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45社（うち連結子会社33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、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しています。これに対し、内部統制委員会の事務局を兼務する内部監査部門が、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。

なお、日本製鋼所M&Eにおける品質保証プロセスに係る内部統制については、部門間の相互牽制の強化や権限集中の排除を図るべく組織改正を行うなど、その再整備を速やかに実施するとともに、当社の指導・管理のもとで運用と評価を進めています。

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し、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。

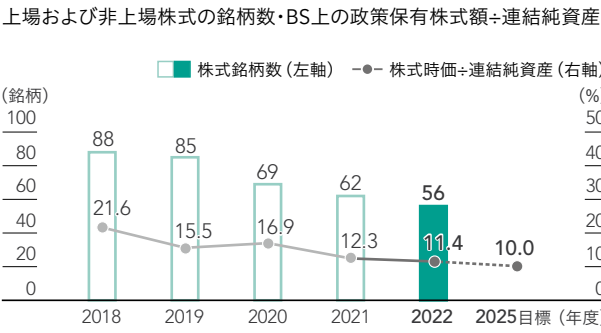
2 保有状況の定期的な確認・見直し

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などを踏まえ、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し、議決権の行使を判断する。

【保有の状況】



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「JGP2025」において、持続的な企業価値向上を目的に、成長投資と株主還元の適切なバランスを確保することを財務戦略に掲げ、政策保有株式は2025年3月期末までに、純資産対比10%以下まで縮減する計画としており、政策保有株式の売却によって得られた資金は成長投資や株主還元などに振り分けることとしています。

役員一覧 (2023年6月30日現在)

取締役・監査役

														
役職 氏名	代表取締役社長 松尾 敏夫	代表取締役副社長 出口 淳一郎	取締役 常務執行役員 菊地 宏樹	取締役 常務執行役員 井上 茂樹	取締役 執行役員 柴田 基行	取締役 中西 義之		取締役 三井 久夫	取締役 栗木 康幸	取締役 河村 潤子	常勤監査役 三戸 慎吾	常勤監査役 清水 博之	監査役 三澤 浩司	監査役 山口 更織
略歴	1984年4月 当社入社 2013年4月 当社広島製作所副所長 2015年4月 当社広島製作所長 2016年4月 当社執行役員 2017年4月 当社常務執行役員、成形機事業部長、広島製作所管掌 2017年6月 当社取締役常務執行役員 2020年4月 当社代表取締役副社長、安全保障輸出管理管掌、樹脂機械事業部・成形機事業部・産業機械事業部管掌、名機製作所担当 2021年4月 当社特機本部管掌、事業開発室管掌、広島製作所・横浜製作所担当 2022年4月 当社代表取締役社長（現任）	1981年4月 当社入社 2013年4月 当社室蘭製作所副所長 2015年4月 当社執行役員、鉄鋼事業部副事業部長 2017年10月 当社人事教育部長 2018年4月 当社CSR・リスク管理担当（現任）、安全保障輸出管理担当、環境管理担当（現任）、秘書室・総務部管掌 2018年6月 当社取締役執行役員 2018年7月 当社総務部担当（現任）、秘書室長 2019年4月 当社取締役常務執行役員 2020年4月 当社CISO、情報システム室担当、人事教育部担当 2021年4月 当社ESG推進担当（現任） 2022年4月 当社代表取締役副社長（現任）、安全保障輸出管理管掌（現任）、人事教育部管掌 2022年6月 当社素材・エンジニアリング事業担当（現任）	1985年4月 株式会社三井銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行 2012年4月 株式会社三井住友銀行日本橋東法人営業部長 2015年4月 当社入社 2015年7月 当社総務部長 2016年4月 当社秘書室長 2018年4月 当社執行役員 2018年7月 当社経営企画室長（現任） 2020年4月 当社CFO（現任）、経理部担当（現任）、事業開発室長 2020年6月 当社取締役執行役員 2021年4月 当社取締役常務執行役員（現任） 2022年4月 当社樹脂機械事業部・成形機事業部・産業機械事業部・特機本部管掌、事業開発室管掌 2023年4月 当社安全保障輸出管理管掌（現任）	1986年4月 当社入社 2015年4月 当社広島製作所副所長 2017年4月 当社広島製作所長 2018年4月 当社執行役員 2021年4月 当社常務執行役員、産業機械事業部長、事業開発室長 2022年4月 当社CTO（現任）、全社品質担当（現任）、知的財産部担当（現任）、横浜製作所担当 2022年6月 当社取締役常務執行役員（現任） 2022年9月 当社品質統括室長（現任） 2023年4月 当社新事業推進本部担当（現任）、インベーションマネジメント本部長（現任）	1986年4月 当社入社 2015年6月 当社広島製作所副所長 2018年4月 当社経理部長 2020年4月 日本製鋼所M&E株式会社取締役 同社事業推進室長 2022年4月 当社執行役員、安全保障輸出管理担当（現任）、人事教育部長（現任） 2023年4月 当社安全衛生管理担当（現任） 2023年6月 当社取締役執行役員（現任）	1978年4月 大日本インキ化学工業株式会社（現 DIC株式会社）入社 2010年4月 DIC株式会社執行役員 2011年6月 当社取締役執行役員 2012年4月 当社代表取締役社長執行役員（2017年12月退任） 2018年1月 当社取締役会長（2021年1月退任） 2020年6月 当社取締役（現任） 2020年6月 株式会社IHI社外取締役（現任） 2021年1月 DIC株式会社取締役（2021年3月退任） 2021年3月 同社相談役（2023年3月退任） 2021年6月 株式会社島津製作所社外取締役（現任）		1978年4月 花王石鹼株式会社（現 花王株式会社）入社 2006年6月 花王株式会社執行役員 2010年6月 同社取締役執行役員 2012年6月 同社取締役常務執行役員（2014年3月退任） 2015年4月 独立行政法人製品評価技術基盤機構監事（2019年6月退任） 2020年6月 当社取締役（現任） 2020年6月 株式会社リブドゥコーポレーション社外監査役（現任）	1979年4月 東京エレクトロン株式会社入社 1999年4月 同社執行役員（2005年3月退任） 2005年4月 T o k y o E l e c t r o n K o r e a L t d . 代表理事社長（2010年5月退任） 2010年6月 東京エレクトロンデバイス株式会社代表取締役社長（2014年12月退任） 2015年1月 同社取締役（2015年6月退任） 2015年7月 T o k y o E l e c t r o n K o r e a L t d . 代表理事会長（2018年6月退任） 2018年7月 同社理事会長（2019年6月退任） 2019年7月 同社シニアアドバイザー（2020年3月退任） 2023年6月 当社取締役（現任）	1979年4月 文部省（現 文部科学省）入省 衆議院法制局参事 独立行政法人国立高等専門学校機構理事 文部科学省高等教育局私学部長 2008年7月 同省大臣官房文教施設企画部長 2012年1月 文化庁次長 2014年7月 文部科学省生涯学習政策局長 2016年1月 国立教育政策研究所所長 2016年6月 内閣官房内閣審議官（2017年9月退官） 2018年4月 独立行政法人日本芸術文化振興会理事長（2023年3月退任） 2023年6月 当社取締役（現任）	1984年4月 当社入社 2006年7月 当社人事教育部長 2011年7月 当社広島製作所副所長 2014年4月 当社産業機械事業部副事業部長 2016年4月 当社研究開発本部副本部長 2017年4月 当社執行役員 2017年10月 当社新事業推進本部副本部長 2021年4月 当社新事業推進本部長 2021年6月 当社取締役執行役員 2022年4月 当社取締役常務執行役員 2023年4月 当社取締役 2023年6月 当社常勤監査役（現任）	1984年4月 当社入社 1998年10月 当社ヒューストン事務所長 2008年6月 当社名古屋支店長 2015年9月 当社経営企画室副室長 2017年4月 当社関西支店長 2019年4月 当社機械事業部副事業部長（営業統括担当） 2020年4月 株式会社ジーエムエンジニアリング代表取締役社長 2022年6月 当社常勤監査役（現任）	1981年4月 三井信託銀行株式会社（現 三井住友信託銀行株式会社）入社 2008年7月 中央三井アセット信託銀行株式会社（現 三井住友信託銀行株式会社）執行役員 2011年2月 同社常務執行役員 2012年4月 三井住友信託銀行株式会社常務執行役員 2012年7月 同社顧問（2012年9月退任） 2012年10月 三井住友トラストアセットマネジメント株式会社取締役副社長（2016年3月退任） 2016年4月 三井住友信託銀行株式会社監査役（2017年3月退任） 2017年4月 同社顧問（2017年6月退任） 2017年6月 三井住友トラストホールディングス株式会社取締役会副議長兼取締役監査委員（2019年6月退任） 2019年6月 三井住友トラスト・ビジネスサービス株式会社監査役（2021年3月退任） 2020年6月 当社監査役（現任） 2021年4月 三井住友トラスト・ビジネスサービス株式会社顧問（現任）	1982年4月 三菱ガス化学株式会社入社（1985年7月退社） 1986年10月 サンワ・等松青木監査法人（現 有限責任監査法人トーマツ）入所 1990年8月 公認会計士登録 2005年6月 有限責任監査法人トーマツパートナー（2019年12月退任） 2009年1月 防衛省防衛調達審議会委員（2018年12月退任） 2019年12月 山口更織公認会計士事務所開設 同事務所代表（現任） 2023年6月 当社監査役（現任）

所有株式数	21,778株	18,775株	11,570株	11,209株	4,327株	0株
取締役会出席状況（2022年度）	100%（18／18回）	100%（18／18回）	100%（18／18回）	100%（12／12回）	—	100%（18／18回）
委員会	指名諮問委員会	○	○			○（委員長）
	報酬諮問委員会	○	○			○（委員長）
スキル マトリックス	企業経営・ガバナンス	○	○	○		○
	財務・会計			○	○	
	法務・内部統制・リスク管理		○	○		○
	人事・労政・人的資本		○		○	○
	情報システム・DX					
	営業・マーケティング	○			○	○
	品質	○			○	
	製造・技術・研究開発	○			○	
	環境	○	○		○	

執行役員

常務執行役員 岩本 隆志

常務執行役員 馬本 誠司

常務執行役員 布下 昌司

執行役員 佐藤 善隆

執行役員 新本 武司

執行役員 青山 雅之

社外取締役メッセージ

改革の着実な推進、 長期的な目標を見据えた 取り組みに期待

ガバナンス体制、実効性の強化に向けて

私は社外取締役として、経営のモニタリングという役割を意識し、執行側を監督する客観性を担保しつつ、当事者意識を持って傍観者や評論家にならないよう心がけています。執行側とのコミュニケーションにおいては、自分が経営者であった時の経験も踏まえ、執行側が社外取締役の知見を活用していただけよう留意しています。また、コーポレートガバナンス・コードの改訂を経て、株主総会における質疑や投資家とのスモールミーティングで社外取締役が直接対応する機会が増えるなど、その役割が大きくなっていることを実感しています。

2020年に就任して3年が経過しましたが、当社のガバナンス体制は着実に強化されています。2022年4月に社外役員連絡協議会が設けられ、取締役会に付議される議題についての説明を事前に受けるとともに、経営戦略会議や部門業績報告会での議論の内容を確認しています。2023年には、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た体制にしました。また、当社として初めて女性の社外取締役と社外監査役が就任しました。これにより、多様性を高めるとともに、取締役9名のうち4名が社外取締役となり、社外取締役比率は44.4%に高まるなど、モニタリング型取締役会への移行が進んでいると思います。

一方で、取締役会の実効性強化に向けた課題を挙げるとすれば、一つはスピード感です。取締役会での指摘・助言に対し、PDCAを回していくスピード感が不足していると感じます。迅速にCheck（評価）、Action（行動）が行われるよう、モニタリング機能のさらなる強化が必要です。もう一つの課題は、海外子会社のグループガバナンスの強化です。海外売上高が拡大する中、子会社のガバナンスの重要性が高まっており、グループ全体を統率する体制を整備することが必要です。また、将来を見据え、CEOのサクセッションプランについても議論を本格化する必要があります。時間を要するテーマであり、しっかりと取り組んでいきたいと考えています。

改革ヘトップの粘り強い発信が必要

当社グループは、子会社である日本製鋼所M&E（以下、M&E社）における製品検査に関する不適切行為に対し、再発防止に向けて取り組んでいます。その施策は的確なものであると評価しています。進捗については、組織変更やシステム化など体制面・制度面の改革が先行して着実に進んでいます。一方、企業風土は長年の歴史の中で根付いたものであり、一朝一夕に



社外取締役
中西 義之

変えられるものではなく、トップが粘り強く発信を続けることが重要です。社長は頻繁にM&E社や各製作所に出向き、できるだけ現場の声を拾い上げよう取り組んでいます。

当社グループは各製作所の現場力が強く、裁量権を持って動いている印象があります。まずはM&E社がスピード感を持って改革を進め、他の製作所にも横断的に展開するなど、誠実に取り組みを積み重ねてほしいと思います。また、進捗については、定期的にステークホルダーの皆様にも開示していくことが重要です。私も、当社グループが一刻も早く社会的信頼を取り戻すべく、経営への助言と監督の両面でしっかりと役割を果たしていきます。

長期的な目標を見据え、課題に取り組む

当社グループは10年後のあるべき姿として、2033年度に売上高5,000億円という目標に挑もうとしています。その達成には、「人的資本の強化」と「事業ポートフォリオマネジメント」がポイントであると考えています。

人的資本については、デモグラフィー型の多様性確保はもちろん、研究開発、マーケティング、グローバル展開の強化に向けて、タスク型多様性の確保も必要です。近年は外部人材、キャリア採用を増やしており、今後も引き続き、積極的に進めてほしいと思います。

事業ポートフォリオマネジメントについては、緒に就いたばかりで、現在議論を進めています。各事業部の特長や強みのある製品群について、ポートフォリオの入れ替えだけでなく、どのようにマネジメントしていくかが重要です。そのためには、例えば、ROICなどの事業評価のためのKPIを設定することが必要だと思います。

今後の成長に向けては、マテリアリティの一つとして掲げている「プラスチック資源循環社会の実現」において、リスクと機会の両面を捉え、多くのビジネスチャンスを生み出すことを期待しています。加えて、グローバルに新しい地域でのビジネス拡大にも注力する必要があります。地政学リスクを踏まえながら、地域戦略を深めてほしいと思います。

当社グループはこれまで、素材を革新し続け、社会課題を解決してきました。社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装に取り組んでいる、当社の強みや魅力が社会で広く認知されるように発信していくことも私たち社外取締役の役割であり、その一翼を担っていく所存です。

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、グループの継続的発展を図り、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なリスクマネジメントを推進します。また、安全衛生・環境マネジメント・安全保障輸出管理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、適切な運用を行っています。

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

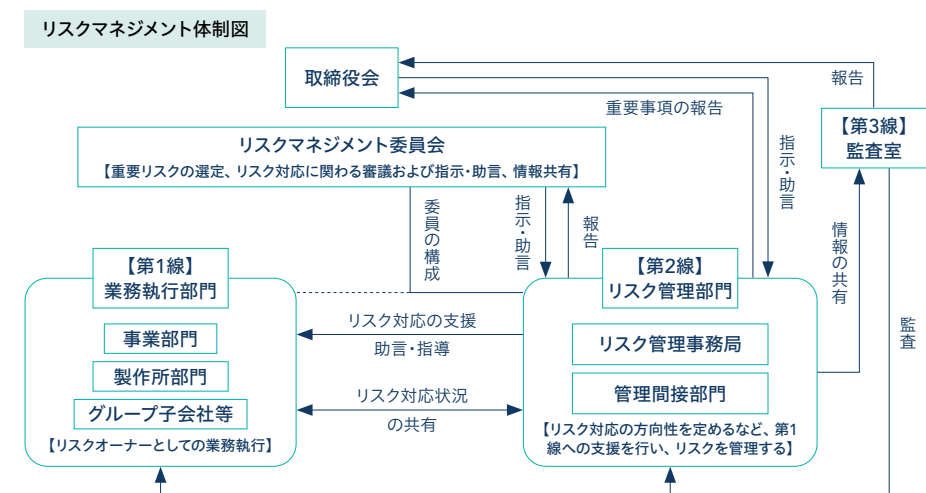
「当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化」）から、「リスクには持続的成長のために積極的にとっていくリスクと、たとえ利益を上げるためだとしても絶対にとってはならないリスクがある」との考え方を浸透させ、適切かつ効率的なリスク管理を実行していきます。

対して指示あるいは指導を行います。

また、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。2020年度から2022年度にかけては、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、危機管理対策本部を立ち上げ、従業員の健康状態の把握、在宅勤務体制の整備、感染者への対応などを実施しました。

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.40～41参照）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、業務の適正性および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。



コンプライアンス

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、内部統制委員会において、内部統制に関する事項

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ラーニングを実施（2022年度の受講率は97%）
- 管理職の視聴を必須としたハラスメント講習動画を社内イントラネットで配信（一般社員も視聴可能）
- 2022年10月に開設した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掲載
- 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ラーニングを実施（2022年度の受講率は100%）
- 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ラーニングを実施
- 技術系部門の管理職を対象に、特許発明の技術的範囲と実施について学ぶ知財教育セミナーをWEB形式で実施
- 当社の全従業員を対象に、情報セキュリティ教育を実施
- 品質保証活動の強化に向けた社長および全社品質担当役員からのメッセージ動画を社内イントラネットで配信。2023年5月の品質コンプライアンス月間および11月の全国品質月間において、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。

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.40～41参照）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、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、不利益な取り扱いが行

とその進捗状況を取締役に報告しています。なお、当社グループは、品質コンプライアンス、不適切行為の再発防止の徹底に向け、「内部統制の基本方針」についても見直していきます。

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適宜報告しています。2022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

われた場合には、懲戒を含めた適切な処分を課すものとしています。2021年10月には内部通報規程を改正し、通報窓口を外部の専門事業者に変更することにより、通報・相談者の秘密保持強化や通報行為への心理的負担の軽減を図っています。さらに、グループ子会社を含めた内部通報制度の一層の浸透を図るため、マニュアル冊子の社内掲示板への掲載やポケット版の配付により、常時、従業員などがこれを確認できるようにしています。

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、2021年16件、2022年42件です。通報窓口を外部の専門事業者に変更し、制度の浸透に取り組んだ効果に

情報セキュリティ

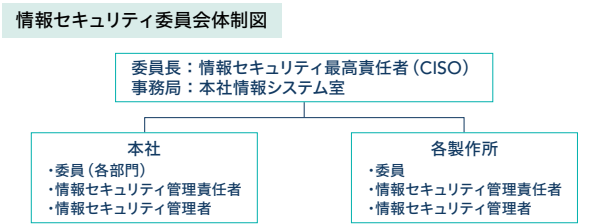
基本的な考え方

事務処理の効率化、生産技術の改善、意思決定の迅速化などにおいて、情報および情報システムの重要性がますます高まる一方で、サイバー攻撃による情報の破壊・漏洩・改ざんやシステムの破壊などの脅威が拡大し、情報ならびに情報システムに対するリスクが増大しています。このような環境において、お客様の満足と信頼を獲得し続け、当社の役割を十分に果たしていくためには、情報に関わるリスクを的確に把握し、お客様からお預かりした情報をはじめ、業務遂行に必要な情報とシステムを保護することが重要な経営課題であると認識しています。

体制

当社では、取締役会の決議により任命された情報セキュリティ最高責任者（CISO）が情報セキュリティ対策を統括しています。本社および各製作所には、情報セキュリティ管理責任者、情報セキュリティ管理者を置き、CISOを委員長とする情報セキュリティ委員会が、情報セキュリティに関するインシデントの状況や、昨今の情報システム上の脅威、当社の置かれた環境、さらに各種セキュリティ対策に対する使い勝手などの意見・要望などを総合的に議論し、詳細な検証を定期的に行っています。

また、各種のサイバー攻撃に対する対策の妥当性については、国内有数のセキュリティ専門ベンダーの継続的な監視データによる詳細な分析結果をもとに継続的な評価を行いながら、常にセキュリティの維持・向上に取り組んでいます。



より、グループ子会社従業員からの通報も含め、通報件数が増加しています。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。

教育

当社は、当社役員および従業員を対象として、セキュリティ意識とセキュリティリテラシーの向上を目的に情報セキュリティ教育（eラーニング）を実施しています。

情報セキュリティ教育（eラーニング）の受講率

	2020年度	2021年度	2022年度
受講率	99.3%	100.0%	100.0%

第三者機関による評価結果

2022年度の診断評価

診断※	評価結果
情報セキュリティリスク診断	— （大幅なシステム変更ごとに実施）
情報漏洩通信診断	総合評価A （情報漏洩に該当する通信なし）

※情報セキュリティマネジメントシステム（ISO／IEC27001）認証取得のセキュリティベンダーなどが情報セキュリティ対策ベンチマークに基づき、当社ネットワークへの侵入検査や脆弱性診断を実施。

主要データの推移

主要財務データ

11カ年サマリー

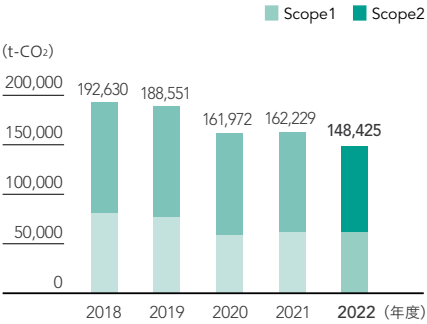
(単位：百万円)

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3
売上高(連結)	220,653	188,719	194,674	223,301	212,469	211,700	220,153	217,527	198,041	213,790	238,721
営業利益	16,680	8,864	7,517	14,423	12,340	20,578	24,290	18,709	10,226	15,460	13,846
税金等調整前当期純利益	14,802	9,504	△5,523	△22,049	△5,841	14,892	29,317	14,154	12,960	19,736	18,518
親会社株主に帰属する 当期純利益	8,281	5,527	△5,327	△16,600	△4,968	10,712	19,966	9,310	6,893	13,948	11,974
総資産	303,970	293,139	319,667	293,138	275,315	297,365	305,471	297,173	316,249	339,729	348,358
純資産	134,368	139,268	138,234	111,340	107,587	118,600	129,827	132,492	141,985	151,083	160,636
ネットD／Eレシオ(倍)	0.02	0.00	△0.06	△0.10	△0.07	△0.23	△0.17	△0.18	△0.22	△0.32	△0.28
営業活動による キャッシュ・フロー	23,735	11,549	11,580	19,721	12,023	26,712	1,092	18,959	14,712	22,325	△986
投資活動による キャッシュ・フロー	△5,832	△5,719	△2,675	△12,135	△13,580	△5,077	△1,334	△13,172	△3,243	△2,976	947
財務活動による キャッシュ・フロー	△15,259	△15,007	△2,964	4,788	△1,203	△2,457	△3,758	△6,164	2,767	△2,860	△20,112
現金および現金同等物の 期末残高	50,972	42,297	49,152	61,458	58,671	77,879	73,820	74,477	88,759	105,799	86,400
研究開発費	4,054	3,836	4,104	4,292	4,237	4,369	4,506	4,708	4,586	4,909	5,020
設備投資額	5,570	5,242	7,992	14,010	9,502	6,436	9,945	10,585	12,592	4,903	7,346
減価償却費	16,061	12,950	11,008	10,669	7,858	4,097	4,424	5,733	6,040	6,183	6,572
1株当たり当期純利益(円)	22.33	14.92	△14.39	△45.32	△67.61※1	145.77	271.69	126.66	93.76	189.63	162.75
1株当たり配当額(円)	10.0	5.0	4.0	5.0	15.0※2	37.5	55.0	45.0	35.0	57.0	58.0
連結配当性向(%)	44.8	33.5	—	—	—	25.7	20.2	35.5	37.3	30.1	35.6
営業利益率(%)	7.6	4.7	3.9	6.5	5.8	9.7	11.0	8.6	5.2	7.2	5.8
ROE(%)	6.3	4.1	△3.9	△13.5	△4.6	9.6	16.3	7.2	5.1	9.6	7.8
ROA(%)	2.6	1.9	△1.7	△5.4	△1.7	3.7	6.6	3.1	2.2	4.3	3.5

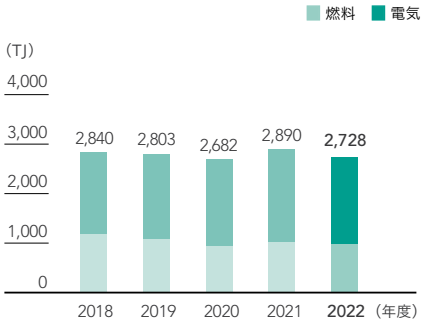
※1 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式5株を1株とする株式併合を実施したため、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。
※2 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式5株を1株とする株式併合を実施したため、2017年3月期の記載は、中間配当額2.5円と期末配当額12.5円の合計値としています。
なお、当該株式併合を踏まえて換算した場合、中間配当額は12.5円となるため、期末配当額12.5円を加えた年間配当額は1株につき25円となります。

主要非財務データ

CO₂排出量の推移

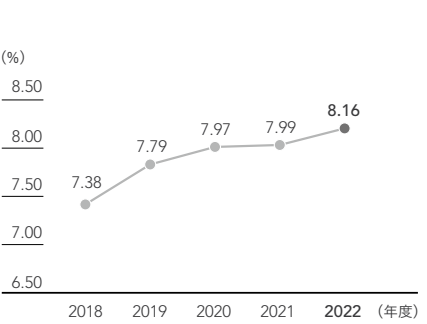


エネルギー使用量の推移



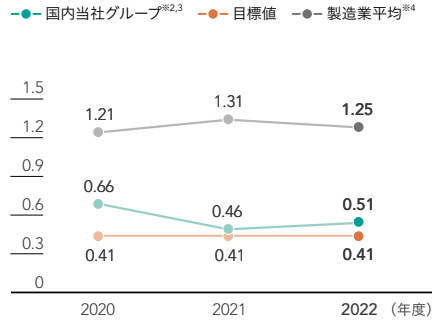
※TJ：T(テラ)は10¹²、J(ジュール)は熱量の単位

従業員数における女性比率の推移(単体)



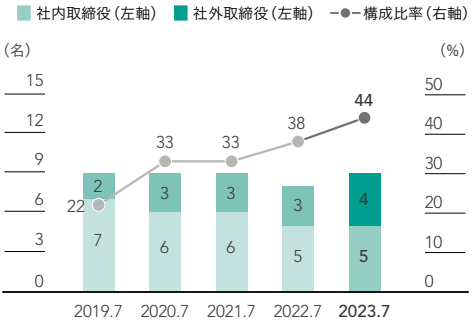
※出向者を含み、受入出向者を含んでいません。

災害度数率※1の推移



※1 災害度数率は年度内に生じた休業災害、重大事故、死亡災害から算出
※2 構内協力会社も含む
※3 一部グループ会社を除く
※4 製造業平均は労働災害動向調査(厚生労働省)より

取締役会における社外取締役構成比率の推移



会社情報

(2023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	19,799百万円(2023年3月31日現在)
従業員数	4,966名(連結) 1,758名(単体)

主要なグループ会社

(2023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	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
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	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	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	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
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	日鋼運輸株式会社 〒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	JSWアフティ株式会社 〒192-0918 東京都八王子市兵衛2-35-2 (042) 632-8840
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	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	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	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	

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 Friedrichstr.19,40217 Düsseldorf, Germany +49-211-3116660
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

(2023年3月31日現在)

株式の状況

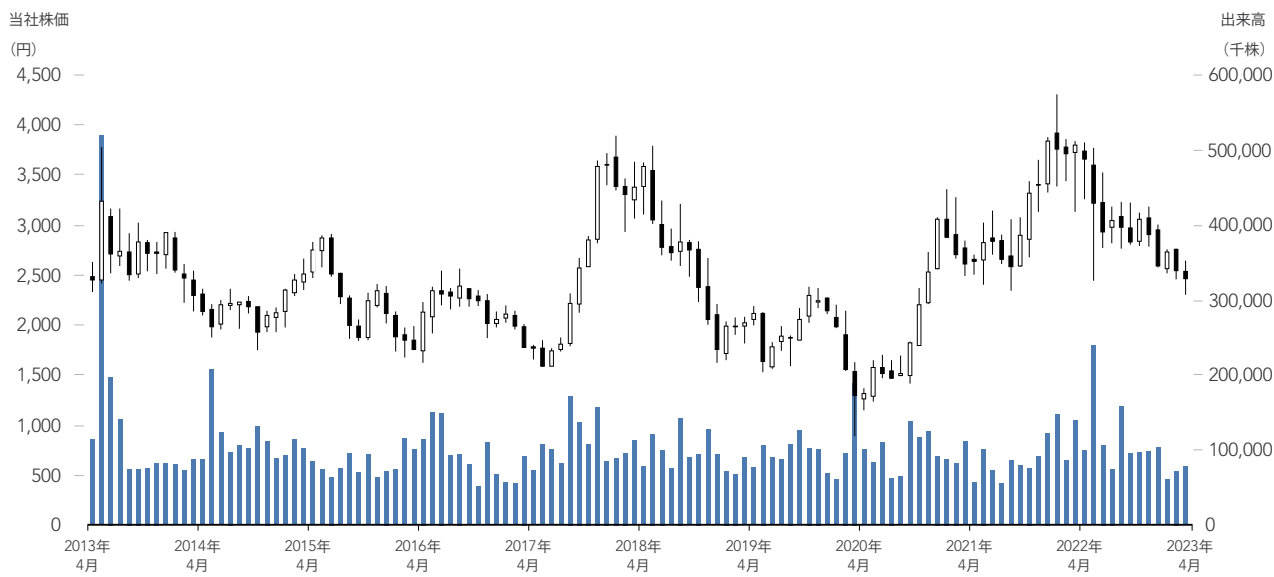
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	74,387,779株
株主数	24,118名

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)	13,603,400	18.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,302,900	12.64
大樹生命保険株式会社	2,827,600	3.84
バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム クライアント アカウント ジエイビーアールデイ アイエスジー エフイー - エイシー	2,741,170	3.73
株式会社三井住友銀行	2,200,032	2.99
三井住友信託銀行株式会社	1,630,400	2.22
三井住友海上火災保険株式会社	1,564,800	2.13
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 505012	1,314,769	1.79
ジユニパー	1,127,200	1.53
三菱重工業株式会社	1,006,200	1.37

(注) 持株比率は、発行済株式総数から自己株式(804,399株)を控除して計算しています。

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、全て株式併合が行われたと仮定して算出しています。

所有者別分布状況

