JSW

日本製鋼所

統合報告書 2021

JSW Integrated Report 2021

ビジョン

―目指すべき企業像―

独創技術で変化を創り出し
社会の発展に貢献する企業

日々変化して行く社会のニーズを積極的に開拓し、
長年にわたり培われてきた固有技術と
新しく創り出す技術で、社会の発展に貢献する「変化創造企業」を目指します。

経営理念

1. 顧客に驚きと感動を与え続ける。

顧客の満足と信頼を得るために、つねに市場の声に耳を傾け、
顧客の期待を上回る独創的な製品・サービスを提供し続ける。

2. 社会との共生を図り、継続的に利益を実現する。

顧客・株主・社員の満足、地域社会との共生及びステークホルダーへの
責任を全うしつつ、継続的な利益を実現する。

3. 変わり続ける意識を持つ。

堅実に、安定的に製品を提供する風土は堅持しながらも、主体性・創造性・
チャレンジ精神を尊重し、変化を求める活力に満ちた企業風土を実現する。
現場・現物・現状 (3現主義) ＋ 現人の徹底を図る。

目次

価値創造ストーリー

1　ビジョン／経営理念
3　At a glance
5　トップメッセージ
9　価値創造の軌跡
11　価値創造プロセス
13　価値創造の源泉
15　特集：クリーンテック
17　成長戦略の変遷
　　ー新中期経営計画「JGP2025」ー
21　事業別戦略
　　21　樹脂機械事業
　　23　成形機事業
　　25　産業機械事業
　　26　新規事業
　　27　素形材・エンジニアリング事業
29　財務・資本戦略（CFOメッセージ）

価値創造の基盤

31　ESG経営の推進
　　33-37　環境
　　38-44　社会
　　45-54　ガバナンス

データ

55　主要データの推移
57　会社情報
58　株式情報

編集方針

株式会社日本製鋼所は、すべ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年より、初めてとなる統合報告書を発行します。
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

2020年4月1日～2021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。

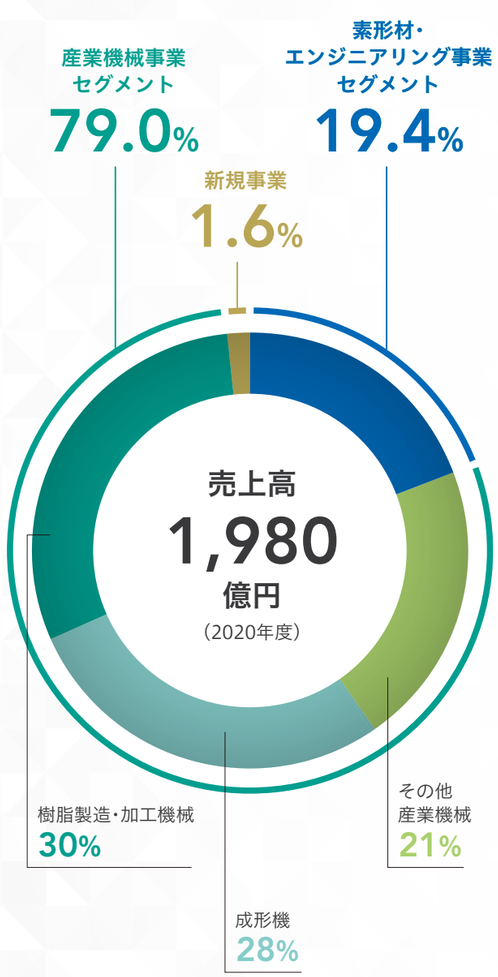
参考ガイドライン

- 国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- 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・レポーティング・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きください。

At a glance



事業セグメント

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、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高シェア製品を多く有しています。当社グループでの売上の約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、さらなる規模の拡大を図っています。

素形材・エンジニアリング事業セグメント

素形材・エンジニアリング事業セグメントは、①鋳鍛鋼製品、②クラッド製品、③エンジニアリングサービスの3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。
鋳鍛鋼製品では、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、エネルギー産業の再生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。

新規事業

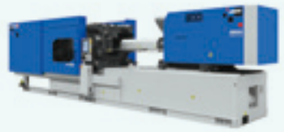
新規事業はフォトニクス・複合材料・金属材料の3つの事業分野に絞り込んでおり、それぞれ光学デバイス材料や炭素繊維強化樹脂（CFRP）、チタン銅などの製品を提供し、収益事業化を進めています。

生産拠点

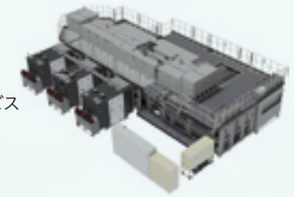
製品

【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

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

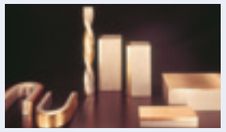


【その他産業機械】
- エキシマレーザアニール装置
- 防衛関連機器
- 鉄道製品
- ホットプレス
- ラミネータ
- 成膜装置
- アフターサービス



【鋳鍛鋼製品】
- 反応容器部材
  （シェル、ヘッドほか）
- 蒸気発生器部材
- ローターシャフト
- タービンケーシング
- 金型用鋼
- 製鉄用圧延ロール

【クラッド製品】
- クラッド鋼板
- クラッド鋼管



【エンジニアリングサービス】
- プラント・インフラ鋼構造物および工事
- 非破壊検査・分析検査サービス
- 水素蓄圧機・水素吸蔵合金タンク

【新事業】
- フォトニクス
- 複合材料
- 金属材料

市場

石油化学 | 産業機械 | 自動車 | IT | 防衛 | 電力・鉄鋼 | 石油・天然ガス | 自然エネルギー | 新事業

トップメッセージ

変化する時代と課題に応え挑戦と成長を続ける企業へ変える・変わる

株式会社日本製鋼所
代表取締役社長
宮内 直孝

過去の延長ではなく、未来志向での取り組み

2017年4月に代表取締役社長に就任して以来、私は「変えること」「変わること」を一貫したテーマに当社グループの経営にあたってまいりました。脱炭素の取り組みやプラスチックリサイクルの進展など、社会が急速かつ大規模に変化する中、前例踏襲や現状維持では、新たな成果を獲得することはできません。新しいことにとにかく挑戦してみる、という精神が必要であり、会社を変えなければ将来にわたるさらなる成長はないと強く感じています。

当社グループは、エネルギー、インフラ系の素形材とプラスチック用途を中心とする産業機械を中心に、幅広いビジネスを展開してきました。しかし、時代は確実に次のステージに向かっています。脱炭素化の潮流に加え、AIやIoTなどの先端テクノロジーやDX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組みが経済と暮らしを根底から変えようとしています。私は、産業社会の構造が大きく変化する「ゲームチェンジ」が今後さまざまな領域で起こると考えています。

こうした時代の変革期において、企業が持続的な成長を追求するためには、過去の延長線上に将来を描くのではなく、長期的視点で社会を想起したうえで、今何をすべきかを決定しなければなりません。当社もまた、新中期経営計画「JGP2025」において、中長期的な視点から対処すべき課題と今後の戦略を策定し、現在、その取り組みと目標達成に全力を傾注しています。当社グループは戦前、国家事業として国防産業の発展に寄与してきましたが、戦後の社会状況の変化に対応して民需事業へ移行し、エネルギー産業向け素形材やプラスチック加工機械など新たな製品分野を開拓してきました。今再び、未来を見据えながら事業ポートフォリオの変革に取り組むことで、将来にわたる成長を目指していきます。

長期目線での計画策定で施策実現を徹底

2021年3月に完了した前中期経営計画「JGP2020」（以下、前中計）では、産業機械事業の「成長」と素形材・エンジニアリング事業の「新生」によって、企業の在り方や事業構造の革新に注力しました。祖業である素形材・エンジニアリング事業を日本製鋼所M&E株式会社として分社化したほか、月島機械株式会社やJX金属株式会社とのアライアンスもスタートさせました。米中貿易摩擦の長期化や新型コロナウイルス感染症拡大など外部環境の悪化を受けて、当初の定量目標を達成することはできませんでしたが、「経営資源の最適化とアライアンスの強化」などの中期経営計画で掲げた3つの基本方針については、着実に進めることができたと捉えています。しかし、さまざまな施策や取り組みを業績に結実させることができなかった点を課題として認識し、前中計の成果と課題を踏まえて、2021年4月に始動させたのが新中期経営計画「JGP2025」（以下、新中計）です。

当社グループではこれまで3年間ごとに中期経営計画を更新してきましたが、施策をやりきり、成果を出すまでに3年間は短すぎました。結果として、目先の予算の執行や計画、案件の積み上げを優先する傾向にありました。そこで、新中計では対象期間を5年間に延長し、将来的な視点を取り込みつつ、重点施策の取り組みに集中していく態勢としました。もちろん、社会がめまぐるしく変化する今、5年先を見通すことは容易ではありません。3年が終了した段階で、施策の進捗状況を精査し、計画の見直しを行う予定です。

新中計策定にあたって最も重視したポイントは、高い目標への「チャレンジする企業文化の醸成と確立」です。目指すべき目標を設定し、それを達成するための方法を重点的に考え、施策と成果を常にチェックしながらビジョンの実現に邁進する。そうした取り組みが中期経営計画の達成に不可欠だと考えています。

「JGP2025」は、2030年以降も見据えた長期ビジョンを実現するための基盤整備の5年間と位置づけました。現有製品のグローバルシェアNo.1を目指した取り組みを通じて「世界に類を見ないプラスチック総合加工機械

メーカー」への進化を確実なものとし、同時にフォトニクス、複合材料、金属材料の3領域の早期事業化と、電子デバイス関連などの新たな中核事業の創出を図っていく方針です。

定量目標については、新中計の最終年度である2025年度に、連結売上高2,700億円、連結営業利益270億円、ROE（自己資本利益率）10%を掲げ、グループ一丸となって達成に向けて取り組んでいきます。

ものづくりと価値づくりを支える「四方よし」の精神

私は当社グループの価値は、「ものづくり」と「価値づくり」の両輪で創造されると考えています。もちろん、高品質かつ安価な製品を短納期で生産する「ものづくり」がメーカーの土台であることは現在も変わりありません。しかし、企業間の競合が熾烈化する今日、企業が持続的な成長を実現するためには、お客様の真のニーズに応えるビジネスモデルを構築・実践することが不可欠です。メンテナンスなども含め、製品や部品にお客様満足につながるプラスαをつくり込むことが「価値づくり」の本質であり、ものづくりと価値づくりの両立こそ、当社グループのこれからの成長を牽引していく原動力だと信じています。例えば、100名を超える技術者を擁する広島製作所技術開発センターでは、自社技術の創出とは別に、お客様のご要望や技術課題に応えるプラスチック加工機械の開発・試作に取り組んでいます。新たな製品の開発を通じてお客様の悩みを解決すること、お客様の市場開拓に寄与すること、当社はその繰り返しで現在まで成長してきました。

そして、「ものづくり」と「価値づくり」の土台となるのが「四方よし」の精神です。単に、お客様が喜べばそれでよいというわけではないと思います。従業員が生き生きと働けないとその能力を十分に発揮することはできないですし、地域社会との調和も大切です。そこに、株主を加えて、お客様、従業員、社会、株主の「四方よし」をベースに「ものづくり」と「価値づくり」で事業を創出し、提供価値の拡大を図っていくことが当社グループの今後の発展につながっていくものと考えています。

長期ビジョン実現に向けた事業ポートフォリオ変革

当社グループは、長期ビジョンとして「従業員がワクワクして働ける会社」と「事業規模3,000億円への拡大・成長」を掲げています。

当社の従業員は皆一生懸命に仕事をしていますが、長い歴史を有する伝統企業であるがゆえに、少し保守的な面があるとも感じています。例えば、スタートアップ企業のような一体感とスピード感を持って活動するためには、会社全体ではなくもっと小さい単位で、ある分野でナンバーワンになるとか、従業員がそういった目標を掲げて、やりがいを持って取り組んでいく、そんな雰囲気を醸成する必要があると考えています。こうした想いを「従業員がワクワクして働ける会社」という言葉に込めました。ワクワクして働ける会社になることで、若手の従業員も成長実感をもっと強く持てるのではないかと考えています。多様な従業員の主体性・創造性・情熱を刺激し、ワクワクしてイノベーションを生み出す土壌づくりを経営者の責任として取り組んでいきます。

「事業規模3,000億円への拡大・成長」に関しては、脱炭素やサーキュラーエコノミーといった時代の要請を大きなビジネスチャンスと捉え、長期的な成長を達成できる事業ポートフォリオを確立していくことが最も重要です。

産業機械事業にはいまだ未開拓のフィールドが広がっており、特に廃プラスチックを再資源化する手法の一つであるケミカルリサイクルに注目しています。このプロセスは新品と変わらない物性のプラスチック原料に再生できるという優れた特徴を有しており、今後は、当社グループがこれまでに培った技術と知見を駆使して、ケミカルリサイクル分野の拡充に注力するとともに、プラスチック加工機械領域の総合化をさらに進展させていきます。また、成形機については、プラスチック射出成形機のグローバル生産体制の最適化に注力するほか、マグネシウム成形機の自動車産業への拡販に努め、射出成形機業界の「グローバルトップ5」を目指します。

一方、エネルギー、インフラ系の素形材・エンジニアリング事業では、残存するインフラ更新需要を的確に捉えつつ、生産体制の強化・変革を通じて継続的な利益の確保に取り組んでいきます。

新事業については、急速に変化・進化する市場を注視し、窒化ガリウムなどの電子部材関連や航空機・自動車向け複合材料の基盤強化に取り組んでいます。旧来の自前主義にとらわれることなく、時代の変化やお客様のニーズにスピード感を持って対応していくことを方針として掲げ、他社との協業やM&Aも視野に入れて新領域の開拓に取り組み、素形材、産業機械に次ぐ「第3の柱」を早期に確立していきます。

ESG経営の深化とJSWグループの使命

当社グループはこれまで、生産拠点におけるCO_2排出量の削減や、プラスチック資源リサイクルに寄与する樹脂機械の開発など、環境に配慮した事業活動を継続してきました。また、持続可能な社会の構築に貢献する人材の育成や、透明性のある経営体制の確立にも力を注いできました。ESG（環境、社会、ガバナンス）のそれぞれの領域で多様な取り組みを推進することにより、事業を通じた社会・環境価値の創造と、企業価値向上を追求する、それが私たちの目指すゴールであり、社会的な責務であると捉えています。2021年4月に新設したESG推進委員会には、そうした取り組みを牽引する司令塔としての役割・機能を持たせました。

ESGの具体的な取り組みとして、まずE（環境）については、引き続き生産拠点においてCO_2排出量削減や省資源に努めるとともに、サーキュラーエコノミー社会の実現や水素エネルギーの積極活用に寄与する製品・システムを開発・提案していきます。S（社会）については、顧客、取引先、従業員、地域社会、株主など、あらゆるステークホルダーに配慮した経営を実行していきます。中でも、価値創出の源泉である人材に関しては、多様性確保の観点に立ち、従業員一人ひとりの活躍支援に一段と力を入れると同時に、社内に新しい発想や知見を取り込むため、キャリア採用の拡大に努めます。

G（ガバナンス）については、2020年6月に、社外取締役を2名から3名に増員しました。最終消費者に近い分野の事業経験のある社外取締役が取締役会に加わったことで、経営と事業の先行きに関する役員間の議論がより活発かつ実効性あるものとなりました。また、経営に異質の視点が加わったことにより、この先、事業の全体像をどのように変革していくかという課題に対して、これまで以上に監視・監督機能が働くモニタリング型のガバナンス体制が整いつつあります。引き続き、取締役会と監査役会の実効性向上を図るとともに、資本コストを意識した経営を追求し、ガバナンスのさらなる高度化を実現してまいります。

私が代表取締役社長に就任して4年半が経過しました。従業員・役員を問わず、外部から新しい風を社内に取り込むことで、将来の持続的成長に向けた推進基盤が整いつつあることを実感しています。今後も「四方よし」の精神に基づいて「ものづくり」と「価値づくり」に邁進し、企業価値の最大化を目指していく決意です。ステークホルダーの皆様には、なお一層のご支援を賜りたく心よりお願い申し上げます。

価値創造の軌跡 ―「ものづくり」と「価値づくり」の変遷―

	1907	1945	1970s	2000s	2021
	創業期（戦前）	戦後復興期	高度経済成長期	次世代準備期	
社会課題・ニーズ	•国防産業の発展	•民需転換	•経済成長に伴う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、ビッカース社の3社共同出資により、北海道・室蘭の地に日本製鋼所が誕生しました。国家的事業としての兵器製造により、国防産業の発展に寄与しました。1920年には広島工場を発足し、兵器製造を拡大しました。	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。兵器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鋳鍛鋼製品の製造、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、射出機の油圧制御から電動化への切り替え、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、軽量性に優れる自動車用大型プラスチック部品の成形機の製造、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。	

技術の系譜と顧客・市場への提供

- 射出成形機
  - 素材の拡大 → マグネシウム成形機
- 火砲製作技術
  - 砲身加工技術 → プラスチック押出機
    - 二次加工装置への展開 → フィルム・シート製造装置
      - 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
  - 素材製造技術 → 発電用ロータシャフト
    - アニール（熱処理）技術 → エキシマレーザアニール装置
  - 製造技術 → 高圧筒、反応塔（肥料など）
    - 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 → 人工水晶
          - 圧力容器技術
        - 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
- 特殊鋼技術
  - 鋼中の水素研究 → 水素吸蔵合金
  - 素材製造技術 → 厚板圧延 → クラッド鋼板
    - 製品の拡大 → クラッド鋼管

売上高推移

※GaN：窒化ガリウム

価値創造プロセス

ビジョン（目指すべき企業像）

独創技術で変化を創り出し
社会の発展に貢献する企業

経営理念

1. 顧客に驚きと感動を与え続ける。
2. 社会との共生を図り、継続的に利益を実現する。
3. 変わり続ける意識を持つ。

当社を取り巻く環境

2050年 カーボンニュートラル
- 水素・アンモニア事業の拡大
- 蓄電池の進化
- 自然由来のエネルギー拡大
- 天然ガス事業の衰退
- 不透明な原子力発電の動向

廃プラスチック問題の解決
（サーキュラーエコノミーの形成）
- リサイクル事業、廃棄物処理事業の発展
- 生分解性プラスチックへの転換

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

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

資本

財務資本
- 株主資本：135,719百万円
- R&I格付：A（安定的）

設備資本
- 設備投資額：12,592百万円
- 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：5,442名
- 単体従業員数：1,846名
- 技術系総合職社員（単体）：802名
- 製造技能の研修施設：2カ所

知的資本
- 研究開発費：4,586百万円
- 保有特許権：国内1,012件、海外676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：2,714TJ
- 取水量：1,629万㎥

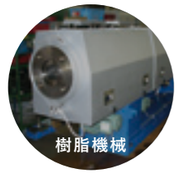
ビジネスモデル

産業機械事業

素形材・エンジニアリング事業

新規事業

アウトプット



提供価値

お客様
- お客様の課題解決策の提供
- 生産性向上
- 製品を通じた環境負荷の低減
- 次世代の「ものづくり」に必要な先端技術の提供

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

取引先
- 安定的・継続的な取引

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
- 事業活動における省エネルギー、省資源
- 自社由来のCO_2排出量削減
- 製品・ビジネスを通じたCO_2排出量削減

社会価値の創出
- サーキュラーエコノミー社会の構築
- カーボンニュートラル社会への貢献
- スマート社会への貢献

持続的な企業価値の向上

ESG課題

環境負荷の低減	事業を通じた社会・環境価値の創出	製品品質の確保	安心して働き、成長できる職場環境の提供	ガバナンスの強化

価値創造の源泉 ―市場を創る3つの力―

当社は、1907年の創業から時代ごとの社会課題・ニーズを捉え、事業領域を国防産業からエネルギーを中心とする民需事業へ、さらにはプラスチック加工機械を中心とする産業機械分野へと変化を遂げてきています。その中で、創業以来一貫して、「技術力」「先見力」「イノベーション力」の3つの力により価値創造を推進してきたことが当社の強みです。

例えば、「技術力」では、事故が許されない原子力発電所の圧力容器などを納入してきた実績は、「日本製鋼所が製造した製品は過酷な使用環境でも簡単には壊れない」というお客様のお言葉に裏打ちされた技術力の証です。

また、「先見力」「イノベーション力」においては、近年では、リチウムイオン電池用セパレータフィルム製造装置、マグネシウム合金の射出成形機、高精細な液晶や有機ELディスプレイを製造するためのエキシマレーザアニール装置など、お客様がつくる最終製品の性能・品質をサブミクロン単位で制御する技術が認められて高シェアを獲得しています。これらの製品は、流行が訪れてから取り組んでいたのでは遅く、当社が将来の社会ニーズを見据えた「先見力」によりあらかじめ取り組み、「イノベーション力」を活かした研究開発の成果です。

今後も、EVの普及、プラスチックのリサイクルや水素社会への対応などの社会的な課題、ニーズを捉え、これまで蓄積してきた「技術力」を基盤に、「先見力」をもって、新しい市場・技術に応用していく「イノベーション力」を発揮していきます。

市場を創る3つの力

技術力 Technology

先見力 Prescient

イノベーション力 Innovation

技術力

丈夫なもの、壊れないもの、良いものをつくるという「ものづくり企業のDNA」

【強み】

- お客様の新たなご要望ひいては社会課題・ニーズを捉えて、新たな製品、新技術の開発を行うための設計・解析から製造、加工、品質検査に至るまでの一貫生産体制を各事業拠点に有し、お客様のご要望を満たす盤石な生産体制を構築しています。日本製鋼所M&Eでは、世界最大規模の超大型鋳鍛鋼製品を供給できる生産設備を保有しています。
- 創業以来、お客様からの厳しい要求品質を実現してきた企業風土、技術者を有し、品質マネジメントシステム（ISO9001）に則った製品製造を推進しています。

【事例】

現場のアイデアを開発・設計に活かすDSI成形

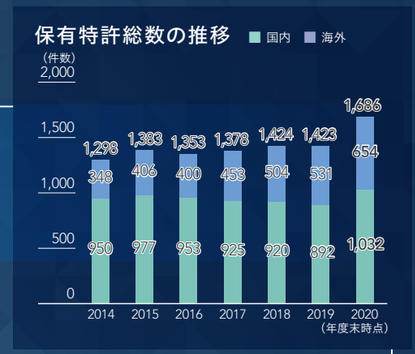
DSI成形（Die Slide Injection Molding）、溶接レス圧力容器、耐摩耗素材や塗装の提案など、生産現場からのアイデアを設計にフィードバックしやすい体制を活かしています。特に、複雑な形状のプラスチック成形を実現するDSI成形では、製造現場からのアイデアをもとに設計にフィードバックされ試作しており、技術開発陣が一体となった活動として特許も多数有しています。設計から製造までの一貫生産ラインを持ち、改善活動が波及しやすい当社ならではの強みを活かした事例です。

高い要求に応えシェア100%を誇る大型アンビル

地球温暖化防止対策として進められている洋上風力発電において、風車を直接海底に固定する着定式モノパイル杭打ち機用のアンビル（外径が7mにも及ぶ円盤型の製品）を製造しています。600tを超える超大型鋼塊を世界最大級の14,000t大型プレス機で鍛造成形されたアンビルには高強度と靭性（粘り強さ）が要求され、当社が保有する材料成分・鍛造成形・熱処理・機械加工技術が活かされており、世界の洋上風力発電建設の一翼を担っています。外径6.5m以上の大型アンビルは100%のシェアを誇ります。

先見力

時代の流れを的確に見抜き、前例のない分野にも果敢に取り組む



【強み】

お客様のニーズを捉え、当社の持つ技術、ノウハウ、経験をもとにお客様と協働（社会関係資本の増強）しながら、常に先を見据えた開発を行っています。

【事例】

海外からの技術の導入により新規市場を創出

戦後の民需産業への転換より力を入れてきたプラスチック射出成形機に加えて、軽量、寸法安定性、制振性、磁気シールド性、リサイクル性に優れるマグネシウム合金にも着目し、アメリカで開発されたチクソモールディング技術を導入して射出成形機を1992年に開発しました。マグネシウム合金成形品市場を開拓するために、成形品を受託製造する子会社エムジープレシジョン株式会社を1996年に設立し、市場の創出・拡大を進めています。

サーキュラーエコノミー社会を見据えた技術開発

広島製作所の技術開発センターでは、お客様からの新たな材料開発やプロセステストの提案を実現するため、技術者が一体となって技術開発を進めています。環境負荷の少ない樹脂原料である、生分解性プラスチックやセルロースナノファイバーなどの混練・製造や成形テストの実施、押出機を用いた樹脂のリサイクルプロセス（ケミカル・マテリアル）の開発を進め、既存技術も活用しながら世の中のニーズに応えられる製品を生み出しています。

イノベーション力

高い技術力と専門性を背景に新技術を確立し、新たな市場を拓く

【強み】

優秀な人材を育て活かす研究体制、培ってきた技術・技能の伝承による、ハイレベルな技術者の育成体制を継続して整えています。

【事例】

80年前の研究が水素吸蔵合金へ発展

鋼中の白点の水素説に関して1936年から研究を行い、世界で初めて鋼中の水素を確認しました。鋼が水素を吸収して脆化する現象の研究を進め、そこから水素を貯蔵できる金属（水素吸蔵合金）の研究へと発展させ、アクチュエータ、ヒートポンプシステムなどを開発しました。2014年には、ソーラー発電による電力を水電解水素の形態で貯蔵するシステムを構築するなど、水素社会に向けた研究開発・製品製造を進めています。

鋼の熱処理技術から液晶、半導体製造へ

鋼の熱処理技術の知見から発展し、レーザ光を用いたアニール（熱処理）技術の研究を1994年より進めて、エキシマレーザアニール装置による半導体用シリコンの多結晶化プロセスを開発しました。この多結晶シリコンは液晶ディスプレイに使用され、スマートフォン用などの高精細化に貢献しています。近年では液晶だけでなく、有機ELの半導体製造プロセスにも使われています。

特集：クリーンテック

当社グループのクリーンテックとは、「お客様の省エネルギーを実現する直接的な貢献」と「お客様の製品を通じて実現する間接的な環境への貢献」の両面からサステナブルな未来社会の実現に資する技術・製品群のことです。

これらクリーンテックは、当社グループが長年培ってきた技術力・先見力・イノベーション力の3つの力が集約された成果であり、今後もその開発に力を入れていきます。

当社製品

お客様の省エネルギーに貢献する技術

工場のピーク電力を削減
蓄電技術
電源回生技術

油圧式からクリーンな電動化へ
電動射出成形機シリーズ

お客様（製品）を通じた環境貢献

水素社会の安全を支える
水素蓄圧器
水素貯蔵タンク

EV普及を電池から支える
リチウムイオン電池用
セパレータフィルム製造装置

スマートファクトリー化を支援
J-WiSe®（IoTソリューション）

省エネルギーに貢献するパワーデバイス
通信インフラを支える次世代半導体
窒化ガリウム（GaN）単結晶基板

複数部品を一体成形し製造効率化
軽くて丈夫、環境にやさしい部材を提供
マグネシウム成形機

廃棄されるプラスチックを減らして再生へ
マテリアルリサイクル
ケミカルリサイクル

お客様の省資源化に貢献
軽量化による燃費向上
発泡成形技術

環境にやさしいプラスチック代替素材
生分解性プラスチック対応プロセス
セルロースナノファイバー（木質系材料）対応プロセス

カーボンニュートラル社会

当社では、蓄電技術や電力回生技術、高品質の電動製品の開発を通じて、お客様の生産性向上と省エネルギーを実現しています。また、水素サプライチェーン構築時の安全の要である貯蔵タンクや、リチウムイオン電池の高容量化と安全性能を担保し、EV普及の基盤を支えるセパレータなどの提供により、将来的なカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

スマート社会

AIやIoT、DXの浸透により、社会の「スマート化」が進展しています。当社グループは、お客様のスマートファクトリー化をサポートするIoTソリューション「J-WiSe®」や、次世代半導体材料として注目を集める窒化ガリウム（GaN）単結晶基板の量産技術を通じて、スマート社会のさらなる進化に貢献していきます。

サーキュラーエコノミー社会

脱プラスチックとサーキュラーエコノミー社会実現に向けた取り組みが世界的に加速しています。当社グループは、プラスチック資源の使用量削減（成形時の省資源化）、再生（高品質なケミカルリサイクル技術）、代替素材の普及（マグネシウム、生分解性プラスチック、セルロースナノファイバー）に貢献することで、これらの未来社会の実現を支えていきます。

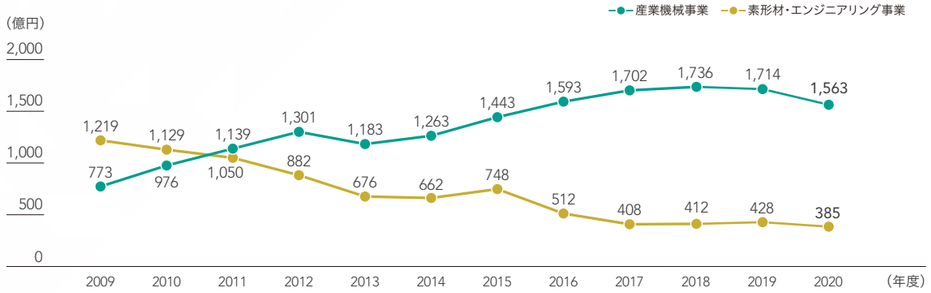
成長戦略の変遷 ―新中期経営計画「JGP2025」―

前中期経営計画「JGP2020」では、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症流行などの悪影響により数値目標に対する業績は未達でしたが、基本方針に掲げた3つの項目については前進しました。

新中期経営計画「JGP2025」では、従来の3年間ごとの計画ではなく、5年間の計画としています。3年間ではベースとなる売上高・営業利益が数値の積み上げとなってしまう傾向にあり、長期的な視点でストレッチされた目標設定にはなりづらいためです。長期的な視点での目標を設定し、それを達成するための施策を考え実行するという、中期経営計画本来の目的を重視し、次の5年間を示す計画としています。

「JGP2025」は2026年度以降を見据えた長期ビジョンを実現するための基盤整備の大事な5年間と位置づけられることから、「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」を最初に掲げた4つの基本方針のもと、活動を進めています。

当社事業構造の変化（セグメント別売上高の推移）



JGP2017（2015年4月～2018年3月）

位置づけ

『グローバル&ニッチトップ企業グループへの飛躍』
顧客のバリューチェーンの要衝においてトップシェアを目指す

基本方針

1. 現有事業の収益力拡大
2. 新製品・新規事業の育成・早期戦力化
3. グループ経営の強化とアライアンスの推進

経営目標と実績値

	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%
ROE	△13.5%	△4.6%	9.6%	8%

成果と課題

【成果】
- 設備投資によるフィルム・シート製造装置や射出成形機の生産性向上とコスト改善を実現
- 室蘭製作所の再構築プロジェクトを推進
- 開発促進を図るため、研究開発本部を組織改編

【課題】
- 全般的に新事業の育成に遅れが発生
- 小規模事業の買収は進んだが、アライアンス強化のさらなる推進

JGP2020（2018年4月～2021年3月）

位置づけ

「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

1. 経営資源の最適化とアライアンスの強化
2. アフターサービス（ストック型ビジネス）の強化
3. 新事業探索、育成の活性化

経営目標と実績値

	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%

成果と課題

【成果】
- 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）
- 素形材・エンジニアリング事業の分社化
- 月島機械株式会社との協業開始、JX金属株式会社との合弁会社設立、水素関連ビジネスの事業化と日本製鋼所M&E株式会社への移管

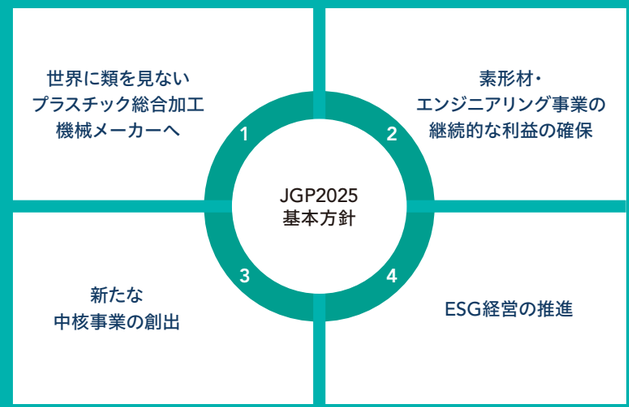
【課題】
- プラスチック加工機械に続く新たな中核事業創出の未達
- プラスチック加工機械コンプレックス化のさらなる推進

JGP2025（2021年4月～2026年3月）

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

基本方針



経営目標と実績値

	2019年度 実績	2020年度 実績	2023年度 計画	2025年度 計画	2019年度比
売上高（億円）	2,175	1,980	2,500	2,700	+24%
営業利益（億円）	187	102	200	270	+44%
営業利益率	8.6%	5.2%	8.0%	10.0%	+1.4PP
ROE	7.2%	5.1%	8.5%	10.0%	+2.8PP

長期ビジョン（2026年4月～）

従業員がワクワクして働ける会社

事業規模3,000億円への拡大・成長

当社グループは、事業環境の変化に対応し、企業価値の持続的な向上による「拡大・成長」を図るため、「ものづくり」と「価値づくり」で社会に貢献する製品・サービスを生み出し続けることによる「事業規模3,000億円」達成を長期ビジョンとして掲げました。

また、その達成のためには、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮して、当社グループ価値創造の源泉である「技術力」「先見力」「イノベーション力」をさらに強化していくことが必要であり、そのために「従業員がワクワクして働ける会社」づくりを目指していきます。

新中期経営計画「JGP2025」

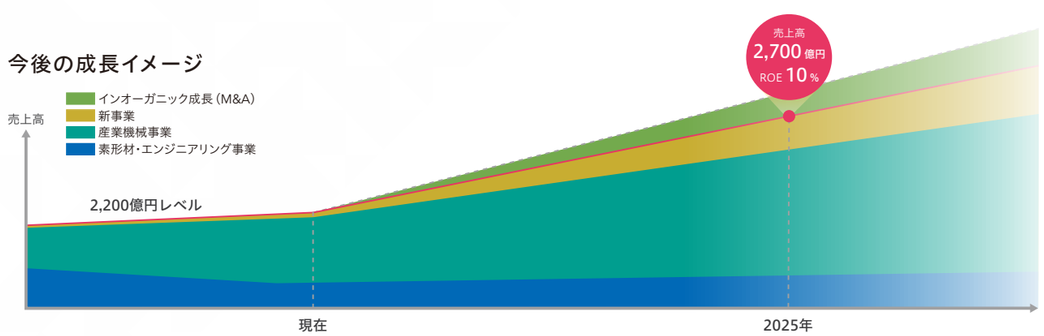
「JGP2025」では、2026年度以降の長期的視野に立って事業のリスクと機会を認識したうえで、基本方針およびアクションプランを策定しています。特に、機会に関しては、既存事業の成長だけではなく、新規事業の創出やインオーガニックな成長も見据えて検討しています。

リスク	機会
● 脱プラスチックによる プラスチック加工機械の需要低下 ● 脱炭素化による火力発電や オイル&ガス関連の投資抑制 ● 全固体電池の普及による セパレータフィルム需要の縮小	● EVの市場拡大 ● 非石油由来プラスチックの台頭 ● 5Gインフラ投資の本格化 ● AI／IoT技術の進展 ● 新興国を中心とした消費の拡大

基本方針に基づく重要施策

1	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	● 造粒機：中国市場でのさらなるシェア拡大。 ● 二軸混練押出機：中国・東南アジアを中心とした海外販売のさらなる強化。 ● フィルム・シート製造装置：セパレータフィルム用装置のフルライン対応を強化。5G関連フィルムなど成長分野にも注力。 ● プラスチック射出成形機：小型機、超大型機および特殊機の生産能力の拡大。重点地域を絞った販売強化。 ● 加工機械コンプレックス化：M&Aを活用した新たな製品の取り込みと育成を推進。
2	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：付加価値の高い機能性材料の取り込みによる収益拡大。中小型製品・量産品の生産体制確立と受注拡大。 ● クラッド鋼板・鋼管：工場変動費・固定費を圧縮し、操業負荷変動に強い生産体制を構築。 ● エンジニアリングサービス：水素関連製品の製品競争力強化と海外展開。プラント・インフラ溶接構造物の取り込み、独自技術の活用による検査サービス事業の拡大。
3	新たな 中核事業の創出	● M&Aを活用した新たな産業機械の取り込み。 ● 「フォトニクス」「複合材料」「金属材料」の3つの分野における新事業を早期に収益事業化。
4	ESG経営の推進	● 組織横断的な「ESG推進委員会」を新設し、ESG活動を効果的に推進。 ● 環境：CO_2排出量の削減、省資源・リサイクルの推進、製品による環境負荷の低減などに配慮した事業活動を展開。 ● 社会：「働き方」重視から「働きがい」重視への取り組みを実施。次世代リーダーの育成・人材の多様性確保。 ● 企業統治：4象限フレームワークによる事業ポートフォリオ評価の実施。事業撤退基準の制定と投資採択基準の高度化。

今後の成長イメージ

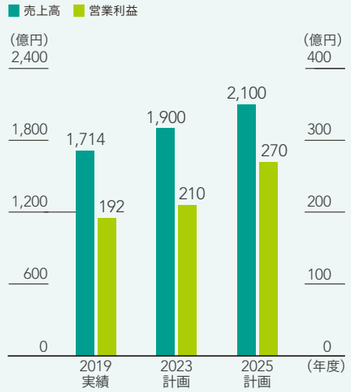


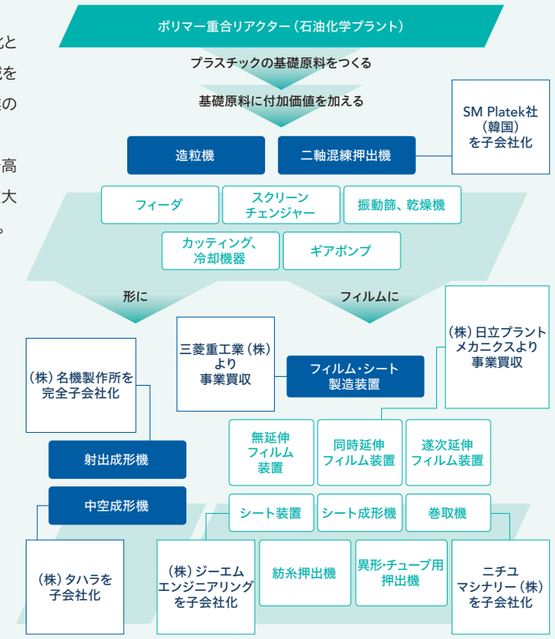
産業機械事業セグメント

重要施策：加工機械コンプレックス化

プラスチック加工機械コンプレックス化とは、現有製品の強化と当社が取り扱っていない製品や周辺機器を取り込み、事業領域を拡大していく施策です。2020年度までに7つの会社または事業のM&Aを実施しました。

今後も、積極的なM&Aを通じてグループのシナジー効果を高め、プラスチック総合加工機械メーカーとしての事業基盤を拡大し、社会のあらゆる領域で不可欠なものづくりを支えていきます。



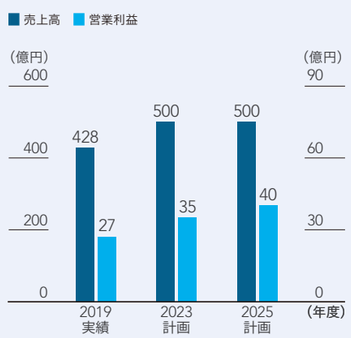


素形材・エンジニアリング事業セグメント

重要施策：エンジニアリングサービスの事業強化

エンジニアリングサービスとして、当社グループがこれまで取り組んできた多様な技術を集約し、設計、製作、施工から検査、修繕、保守に至るバリュー全体を一貫して総合的にエンジニアリングサービスを提供する体制を整えています。

今後は、グループシナジー効果の創出とともに、お客様のニーズにワンストップで応えられるトータルソリューションビジネスを目指しています。



総合的なエンジニアリングサービス提供力を活用し、素形材・エンジニアリング事業の中核として育成

事業別戦略

樹脂機械事業

事業概要

樹脂機械事業では、樹脂製造・加工機械（造粒機、二軸混練押出機、フィルム・シート製造装置など）の製造・販売・保守サービスを行っています。

それらの機械・装置で作成された樹脂製品やフィルム製品は、5G対応のスマートフォン、パソコン、タブレット端末、キーボードなどのIT製品、コンデンサー、半導体製品などの電子材料、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、さまざまな製品のキーとなる部分で使用されています。

当社は独創技術で変化を創り出し社会の発展に貢献する企業を目指しており、世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカーとして事業の拡大を進めています。

TOP Message

事業部トップからのメッセージ

樹脂機械事業部は、プラスチック加工工程で上流から下流までさまざまな設備を提供しており、いずれも世界で高いシェアを誇っています。それぞれの製品競争力を高め、さらに発展させるために事業部のスローガンとして、“Mixing Culture, Stretching to No.1. To be the First Call PLASTIC Partner”を掲げています。多様性を考慮しつつ事業を発展させる思いをプラスチックの混練＝Mixingと、延伸＝Stretchingに込め、世界中のお客様の最良のパートナーとなることを目指しています。

2050年のカーボンニュートラル社会に向けて、軽量化による自動車の低燃費化、EVによる脱炭素化、各種プラスチックリサイクル関連装置のニーズが高まっており、プラスチック産業の発展とともにプラスチック加工機械市場はますます拡大することが見込まれます。業界リーダーとして、より社会に貢献できる**プラスチック加工機械の技術開発とともにプラスチックのリサイクル技術開発にも積極的に取り組み**、地球環境を守りながら、プラスチックと共生できる社会を目指します。

SWOT分析		
S 強み	• 積み上げてきた独自の技術・知見 • 多様なニーズに対応可能なプラスチック加工機械のラインアップ • 大型機械装置を自社で一貫生産できる生産体制、多種多様な押出テスト設備	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	• 豊富な納入実績に基づくアフターサービス市場 • EVの市場拡大 • 廃プラスチックのリサイクル進展、生分解性プラスチックの台頭 • 5Gインフラ投資の本格化 • 新興国を中心とした消費の拡大	T 脅威 • 脱プラスチックによるプラスチック加工機械の需要低下 • 全固体電池の普及によるセパレータフィルム需要の縮小

強みの源泉

樹脂機械事業部の取り扱う製品には、プラスチック加工機械としての大型造粒機や二軸混練押出機、フィルム製造装置、紡糸押出機などがあり、長い年月蓄積してきた技術が遺憾なくつぎ込まれています。個々の装置でも高い性能を発揮しますが、当社が製品化している複数の機械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。また、プラスチックを製造・加工する技術に加えて、代替素材への対応やリサイクル技術にもいち早く取り組んでおり、世界3カ所に保有する技術開発センターを拠点に、豊富な経験を積んだエキスパートがプラスチックに対するお客様のさまざまなご要望にお応えしています。

事業環境

成形性・絶縁性・軽量性・経済性などの優れた特性を持つプラスチック製品は、今後も世の中になくてはならないものですが、一方で近年、全世界的に海洋プラスチック汚染や廃プラスチックの問題などが大きくクローズアップされています。プラスチック加工機械の販売のみならず、これらの環境問題を当社の技術力・先見力・イノベーション力で解決しながら、プラスチック総合加工機械メーカーとしての役割と責任を果たし、サーキュラーエコノミー社会の実現に貢献していきます。また、カーボンニュートラル社会に向けて自動車のEV化がますます加速していく中で、それに伴うリチウムイオン電池の需要増に応えるため、セパレータフィルム製造装置の高性能化・高生産性化を進めていきます。

成長に向けた戦略・施策

前中期経営計画「JGP2020」の基本方針は、業界トップレベルのプラスチック加工機械と社会に貢献する産業機械を事業の軸とし、お客様に対して積極的なソリューションを行う企業集団を目指すというものでした。

造粒機の世界的なシェアアップ、セパレータフィルム製造装置の技術的優位性により受注売上を増やすことができました。それと同時に、広島製作所の生産設備を更新し、シート装置製品に秀でた株式会社ジーエムエンジニアリングと、幅広の巻取機を設計製造できるニチユマシナリー株式会社の巻取機製品を傘下に収めて、プラスチック加工機械の総合化を進めることができました。

新中期経営計画「JGP2025」では、樹脂機械事業を当社の中核事業として「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、プラスチック加工機械のさらなる総合化に向けて、既存製品の競争力を強化するとともに、積極的な協業や提携により、事業の拡大を目指します。また、プラスチックのリサイクルや装置の省エネルギー化・廃プラスチック低減化にも取り組むことで、サーキュラーエコノミー社会・カーボンニュートラル社会の実現に貢献しつつ、お客様とともに事業価値を拡大していきます。グループ会社の総合力を発揮することで、世界市場の変化にスピード感を持って柔軟に対応していきます。

Topics　二軸混練押出機でのケミカルリサイクル技術を確立

当社は二軸混練押出機を用いた、ケミカルリサイクル技術を確立しました。本技術は、使用済みアクリル樹脂を熱分解して原料として再生することで循環型のリサイクルを目指しています。本技術でリサイクルした再生原料由来のアクリル樹脂は、未使用原料のものと同等水準の基本物性（透明性・強度など）を実現しています。

ケミカルリサイクル技術を社会に幅広く提供することにより、プラスチックのリサイクルを促進します。今までは廃棄されていたプラスチックが原料に生まれ変わることで、環境にやさしいサーキュラーエコノミー社会を実現します。

当社の二軸混練押出機は、これまでサーマルリサイクルやマテリアルリサイクルでの実績がありましたが、これに加えて、今後はケミカルリサイクルでの利用拡大が見込まれます。このニーズに合わせた技術サポートを提供するため、2022年に広島製作所内にケミカルリサイクル技術開発センターの開設を計画しています。

二軸混練押出機「TEXシリーズ」

事業別戦略

成形機事業

事業概要

成形機事業では、プラスチック射出成形機や中空成形機、マグネシウム成形機などの製造・販売・保守サービスを行います。

プラスチック射出成形機は環境性能に優れた電動式で型締力30トンの小型機から3,000トンの超大型機までの幅広いラインアップほか、竪型射出成形機、特殊成形機などの製品とともにプラスチック二次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ることが強みです。当社成形機は射出機市場上の最大市場である自動車分野で圧倒的なシェアを誇るとともに、CASEで注目されている素材であるマグネシウム合金部品の大型化に対応する成形機の開発と、小型および超大型のプラスチック射出成形機の販売を強化しています。

国内における射出成形機メーカー13社のうち当社は出荷額は第1位、台数シェアは第3位です。中でも中・大型機のシェアは圧倒的で、今後はコンプレックス化戦略（P.20ご参照）に基づき、小型および超大型機の出荷額、台数の拡大に向けて事業活動を推進中です。

TOP Message

事業部トップからのメッセージ

成形機事業部では、お客様の感動を生み出すために、「製品力（＝改善力）」「営業力（＝提案力）」「サービス力（＝対応力）」の3つの「力」を結集して活動を展開しています。

国内市場では、自動車分野に強く、これからカーボンニュートラル社会におけるEV化の流れで拡大する設備投資需要を積極的に取り込むべく**環境対応製品に力を注いでいます**。海外市場では、米国、中国、東南アジア、欧州を販売の重点地域と位置づけ、日系企業以外のお客様の獲得も進めていく予定です。また、製品別では、小型機については広島と中国の工場の生産能力を増強し、世界各地の生産体制を大幅に強化します。超大型機については、ラインアップ拡充とオプション機能強化で、お客様のニーズにきめ細かく対応します。その結果として、**5年以内に国内台数シェアNo.1、売上高850億円以上、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**を目標としています。

SWOT分析

S 強み	• 小型機から超大型機、中空成形機、特殊機に至るまでフルラインアップの品揃え • 中・大型機における自動車分野のお客様向けの豊富な対応実績と供給能力 • 安全・安心なカスタマイズ可能な製品と顧客ごとのニーズに合わせたカスタマイズ力	**W 弱み** • 小型機（精密成形分野）、超大型機の販売実績 • 突発的な大口案件に対応するための在庫戦略
O 機会	• EV化に伴う新規設備投資の増加 • 再生可能エネルギーの拡大 • 環境対応技術（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	**T 脅威** • 脱プラスチックの加速 • 圧倒的な生産力を誇る中国メーカーの性能改善

強みの源泉

当社の特長は、定期的なモデルチェンジに伴うベースマシンの継続改善により、安全・安心で、カスタマイズ性に優れた機械を提供し続けていること（改善力）と、お客様の個別のご要望に応じた柔軟なカスタマイズ（提案力）にあります。例えば、中・大型機における自動車分野のお客様向けの豊富な対応実績と圧倒的な供給能力は他社の追随を許しません。生産された製品は国内10拠点、海外11カ国・21拠点の充実した販売網で提供、ワールドワイドなサービス網（対応力）で安心してお使いいただけます。また、米国発案のマグネシウム合金による「チクソモールディング」成形技術を早期に実用化。安全性と環境性能を確保し、かつ安定した成形品品質を実現しています。自動車用マグネシウム部品の大型化にも積極的に取り組んでいます。

また、当社グループでは高い内製化（生産工程の垂直統合）が進んでおり、柔軟な生産力を武器に、広島製作所、名機製作所、そして国内外の生産拠点の連携を通じて、信頼性の高い射出機を提供しています。さらに、ユニットの組み合わせによってお客様のニーズに即した製品を提供できる体制をとっており、カスタマイズしやすい基本設計や共通化による多様性を実現しています。

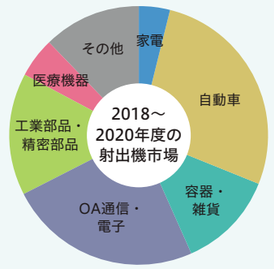
事業環境

射出成形機市場での当社の強みは、家電、自動車、雑貨・容器類の分野です。

家電分野では、白物家電の外装をはじめとするさまざまな部品にプラスチックが使用されています。近年の大手家電メーカーの高級志向や、新興家電メーカーの多様なニーズにお応えしています。

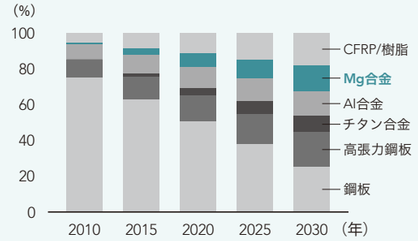
自動車分野では、バンパー、ドアミラー、インストルメントパネル、エンジンカバー、インテークマニホールド、ランプ類などのプラスチック製品のほか、メーターパネルへの採用が進められているマグネシウム合金製品の射出機に対応しています。特に、マグネシウム合金については自動車の大型部品分野における成形品への期待が高まっており、射出機本体の販売に加え、グループ会社で自動車用大型部品を製造することにより同分野における成形品の採用を牽引していきます。

雑貨・容器類分野では、プラスチックパレットや収納ケース、チェストなどの生活用品がインターネット通販の普及で伸長しており射出機の重要も高まっています。



※出所：一般社団法人日本産業機械工業会のデータをもとに当社加工

自動車生産に使用される素材



※出所：Vehicle Technologies Program（Goals, Strategies, and Top Accomplishments ／米国エネルギー省）のデータをもとに経済産業省が作成したものを抜粋・加工

中型機や大型機に強い当社ですが、小型機と超大型機の生産体制強化と実績づくりを進め、この分野でもNo.1シェアを目指しています。

成長に向けた戦略・施策

前中期経営計画「JGP2020」では、中・大型機を中心にマスカスタム戦略を掲げ、お客様ニーズへの柔軟な対応と生産能力増強による売上拡大とシェアを伸長させました。また、小型機については中国生産を強化し小型機伸長の土台を、そして、子会社であった名機製作所を吸収合併し、広島製作所との生産システムなどを共通化することで超大型機伸長の土台を築きました。

これらをもとに新中期経営計画「JGP2025」では、プラスチック射出成形機では小型機と超大型機の拡大、中国、米国、欧州での生産の強化により、重点地域である日本、中国、東南アジア、米国、欧州での販売を拡大していきます。

また、自動車分野においてはEV化によりさらなる軽量化が求められており、大型化する運転席ディスプレイのフレームや安全機能・自動運転機能のための電子制御装置のケーシング部材として、比強度、高剛性、電磁波シールド性、放熱性といずれも優れた特性を持ち、リサイクルにも適したマグネシウム合金の採用が増えると予想されます。これに対してマグネシウム成形機の大型機を開発するとともに、子会社であるエムジープレシジョンの実証設備でアプリケーション開発を推進し、市場自体の拡大も進めていきます。

Topics　IoTソリューション「J-WiSe®」

当社が開発し、2020年4月から販売を開始している「J-WiSe®」は、お客様のスマートファクトリー化をお手伝いするIoTソリューションです。生産管理、運転支援、サービス・保全、生産自動化の4つのフィールドで、実用的なソリューションを提供しています。

既存のアプリケーションに加え、順次、機能強化を進めていくことで、ソリューションとしての進化を続けています。また、成形機製品にとどまらず、二軸混練押出機など当社の産業機械製品全般に適用を広げていく予定です。

事業別戦略

産業機械事業

事業概要

産業機械事業は、半導体関連装置としてプリント配線板などの製造に関わるレーザ応用装置、ホットプレス、真空ラミネータ、また、FPD（フラットパネルディスプレイ）関連装置としてエキシマレーザアニール装置、経済インフラを支える鉄道製品などの製造・販売・アフターサービスを行っています。加えて、新たな中核事業の創出を担っています。

TOP Message

事業部トップからのメッセージ

ポストコロナの時代は「新たな日常（ニューノーマル）」が定着、発展していくといわれています。コロナ禍により、対面・接触を伴うリアルなサービスからオンラインでのデジタルサービスへの移行が加速しています。また、DXの加速により、Society5.0も現実のものとなりつつあります。

産業機械事業部では、主な製品として、電子デバイスに関わる製造装置を扱っています。ニューノーマルやDXの到来を好機として、現有製品・事業の拡大を図るとともに、これまで培ってきた技術・ノウハウなどを活かして新製品・新事業を手がけて当事業を拡大していきます。

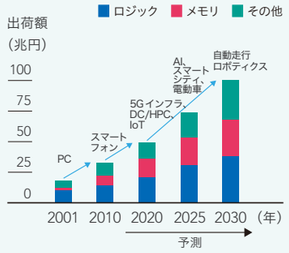
SWOT分析

S 強み	• 特定分野において高いシェアを持ち、納入実績が豊富 • 当該分野の業界トップのお客様の声を反映した装置を実現 • 経験豊富なアフターサービス
W 弱み	• スマートフォン需要への依存（新たなビジネスラインの立ち上げ）
O 機会	• ニューノーマル、DX加速による各種電子デバイス需要の継続的な伸長 • サプライチェーン途絶リスク回避による拠点分散化に伴う新規顧客の出現 • FPD高精細化の市場要求がスマートフォンなどの小型から中・大型ディスプレイに波及
T 脅威	• 各国の産業振興政策による技術囲い込み（対象市場の縮小） • 競合他社との価格競争

事業環境

- **バリューチェーンにおける位置づけ**
  FPDにおいては、高精細化の市場要求がスマートフォンなどの小型から中・大型に波及するとともに、新しい機能や工程コストの低減が求められています。5G通信インフラなどに必要な半導体関連分野においては、より高度な製造技術を実現する「製造装置」が求められています。
- **市場・需要動向、今後の見通し**
  DXの加速や半導体をめぐるグローバルな構造変化は半導体需要を拡大させています。加えて、デバイス製造拠点の分散化もあり、製造装置の需要は拡大していくと考えられます。
- **競合状況**
  競合他社との価格競争をリスクと捉えています。装置の処理能力や品質の向上により、付加価値の高い装置を開発し、お客様に提供し続けることで、価格競争を回避していきます。

世界の半導体市場



※出所：経済産業省「半導体戦略（概略）」2021年6月

成長に向けた戦略・施策

「JGP2025」では、まず半導体関連分野であるプリント配線板や半導体パッケージ基板の発展に貢献してきた真空ラミネータの新型機を展開します。さらに、既存事業であるエキシマレーザアニール装置事業において、製造・販売・アフターサービスの一体化における体制強化や中国市場攻略を進め、事業の再構築を図ります。その一環として、2021年にFPD装置事業をJSWアクティナシステム株式会社に統合、さらに中国に専門のサービス会社を立ち上げています。

一方で、新製品・新事業の開拓に向けては、当社コアコンピタンスの活用により競争優位性を高めることが可能な成長性・将来性のある新規市場を見極め、M&Aなどを通じて進出していきます。

事業別戦略

新規事業

新規事業については、3つの分野に絞って、早期の収益事業化を目指しています。

フォトニクス事業

事業概要：

人工水晶・窒化ガリウム、およびニオブ酸リチウムの単結晶材料の製造と各種技術開発を行っています。人工水晶、窒化ガリウムは当社の大型鋳鍛鋼製品の製造技術を活かした大型オートクレーブを使用して高温高圧環境で製造されます。これら単結晶の製造技術および接合・成膜などの加工技術を強みとして、各種結晶基板や、光通信用の接合基板など、各種結晶製品の製造・販売に取り組んでいます。

事業環境：

5GやIoTの市場伸長や省電力などの社会課題の解決ニーズの高まりに伴い、高速・大容量通信の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。また、省エネルギーを実現する高輝度・高出力レーザや、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。

収益事業化に向けた戦略・施策

水晶、ニオブ酸リチウム、窒化ガリウムという3種の高品位結晶材料と成膜技術などの高付加価値化を強みとして、製品供給を進め、高速・大容量・低損失・低消費電力といった社会課題の解決に貢献していきます。

複合材料事業

事業概要：

航空機、自動車分野では、燃費向上によるCO_2排出削減を目的とし、熱硬化CFRP（炭素繊維強化樹脂）の採用が進んでいます。複合材製造事業では、この流れに対応すべくCFRP製品における成形加工技術開発、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。

事業環境：

熱硬化CFRPの世界市場は2020年で1.4兆円、2025年で2.2兆円、2035年には3.9兆円と伸長が見込まれます。現在の市場の半数を占める航空機分野も、コロナ禍収束後は堅調な成長が予測されます。

※出典：株式会社富士経済『炭素繊維複合材料（CFRP／CFRTP）関連技術・用途市場の展望2020』

収益事業化に向けた戦略・施策

防衛産業や原子力産業で培った規格対応能力、品質管理能力、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、航空機部品を中心とした事業の拡大を図ります。複合材料事業を推進することで、各種モビリティの軽量化・省エネルギー化に寄与し持続可能な社会の実現に大きく貢献していきます。

金属材料事業

事業概要：

チタン銅などの高機能金属製品は、より薄く機能性の高いものが求められ、IoT・5G化の進展によりさらに市場が拡大すると予想されます。このような中、JX金属株式会社と当社は合弁会社として室蘭銅合金株式会社を設立し、高機能金属製品を高清浄度・高品質で生産する事業を展開していきます。

事業環境：

IoT・5G化の進展は、通信のデータトラフィック量を加速度的に増加させます。スマートフォンやタブレット端末、その他情報通信機器などの高機能化が求められ、その結果、高性能かつ高品質な金属製品の市場拡大が予測されています。

収益事業化に向けた戦略・施策

高機能金属素材・製品の開発・製造を行う世界的トップメーカーのJX金属株式会社と、介在物制御などに優れた溶解・鋳造技術を有する当社が、最先端の技術を駆使して設計した、従来の設備を凌駕する新設備を導入し、高機能金属製品を高品質で生産していきます。

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は、2020年4月に日本製鋼所の素形材・エネルギー事業ならびに風力発電機器保守サービス事業とグループ会社4社が統合し、事業子会社として発足しました。事業所がある室蘭製作所は100年以上にわたり、社会インフラや各種プラントで使用される圧力容器や各種産業機械、大型鋳鍛鋼製品、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。これからも、高度化・多様化する素形材へのニーズに対して、鋼の特性を最大限に引き出すことを追求しつつ、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)を信頼性とともに提供していきます。

また、当社がこれまで培った技術や経験を活かし、設計・製作・施工・設置から保守点検・解析評価・補修までを、お客様の幅広いニーズに対応したソリューションを可能とする技術(E:エンジニアリング)によりワンストップで提供する体制を築いています。

TOP Message

事業セグメントトップからのメッセージ

素形材・エンジニアリング事業では、カーボンニュートラル、DX、国土強靭化計画など社会のニーズに対し、**当社が持つリソースを活用した製品で社会に貢献**するとともに、**製品ポートフォリオの見直し、新製品の取り組みや事業拡大につながる受注**を積み上げていく計画です。ユニット別の計画について、鋳鍛鋼ユニットでは従来の電力・原子力ロータや製鉄所で使用するロールに代表される大型製品はしっかりとした守りの姿勢で、中・小型製品のIT分野向けスラブや再生可能エネルギー関連製品は攻めの姿勢で、製品ポートフォリオの最適化を目指していきます。鋼材鋼管ユニットでは、オイル&ガス市場の周辺需要を探索し新たな製品の取り込みを進め、多品種少量品や短納期品に対応できる柔軟な体制を構築していきます。TES※ユニットでは、統合前の各事業・各社がそれぞれに培ってきた知見とお客様とのコネクションとを統合し、最大限のシナジー効果をもって事業規模の伸長、拡大を図っていきます。

※ トータルエンジニアリングサービス

SWOT分析		
S 強み	• 大型鋳鍛鋼製品を製造可能にする設備 • 電力・原子力製品で培った品質・安全性 • ワンストップでのエンジニアリングサービス提供	W 弱み • 受注生産のため、設備稼働率が低くコスト競争力が低い • 小型製品・量産品の対応が弱い
O 機会	• 脱炭素に向けた水素社会へ適応 • 再生可能エネルギー関連製品 • 国土強靭化計画などのインフラ工事にも注力	T 脅威 • 脱炭素社会への適応による石炭火力発電・オイル&ガス事業の衰退

強みの源泉

室蘭製作所では世界最大の670トン鋼塊を製造できる設備と技術を有し、最終製品のサイズに合わせて製造した鋼塊を14,000トン大型プレス機で鍛錬、熱処理し、加工最大重量400トンの超大型工作機械を有する機械工場で最終形状に仕上げます。

また、クラッド製品分野においては、鋼板の製造から造管までを一貫して製造できる数少ないメーカーとして、2020年度に電動化を行った広幅厚板圧延機、鋼板矯正装置、造管プレス設備を有し、クラッド鋼板・鋼管を供給しています。

これらの設備により製造される鋳鍛鋼製品やクラッド鋼板・鋼管は社会インフラや各種プラントに使用されてきました。特に、電力・原子力分野の厳しい要求で長年にわたって培った基盤技術は超大型鍛鋼製品の特殊溶解技術、鍛錬・熱処理技術が挙げられ、差別化要素として築き上げてきました。

また、日本製鋼所M&Eの発足に伴い、これまで個々のグループ会社で培ってきた設計・溶接構造物製作・施工・検査・補修といったサービスをTESユニットに集約しました。ユニット内でのグループ間における情報共有・シナジー効果で事業拡大を目指し、お客様のニーズにワンストップで対応できる体制としています。

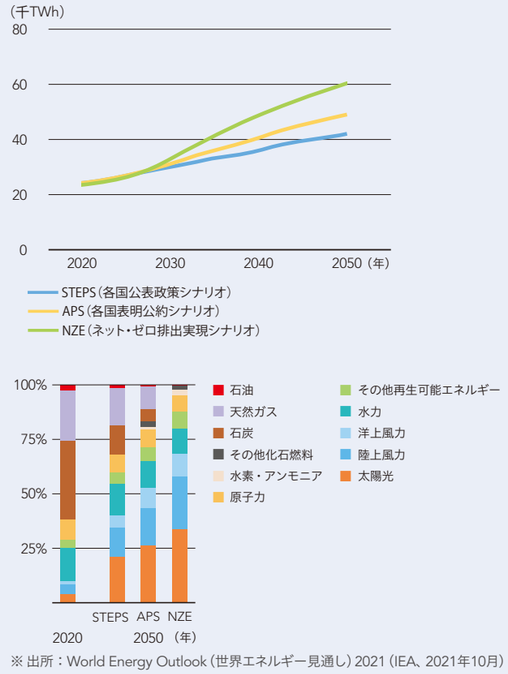
事業環境

世界のエネルギー需要は、IEA(国際エネルギー機関)が想定するどのシナリオにおいても需要増が予測されており、特にネット・ゼロ排出実現シナリオでは石炭火力の減少と自然エネルギーの増加が大きく予想されています。当社事業への影響としては、大型石炭火力発電所の新規案件が減少する一方、ガスタービン・コンバインドサイクル発電の伸長やサービス案件の取り替え需要があり、また競合他社の撤退や業界再編の流れの中で一定の操業と売上を確保できると予測しています。

例えば、洋上風力発電の風車を海底に固定するための、モノパイル杭打ち機に使用されるアンビルと呼ばれる部材では、外径6.5m以上の大型のものでは100%のシェアを占めています。今後さらなる大型化が見込まれており、かつ2050年の電源構成比では洋上風力発電量が伸びる想定(右図参照)のため、当社製品には堅調な需要が見込まれます。

TESユニットでは、製造設備の設置・改修工事、公共インフラの土木工事が主事業であり、製造業における設備投資に大きな伸長は期待できませんが、設備老朽化対策への修繕投資は継続・伸長が期待されることと、公共工事における土木工事も同様に施設の老朽化対策予算は継続・伸長が期待されます。

各シナリオにおける2050年までの必要電力量および電源構成予測



※ 出所:World Energy Outlook(世界エネルギー見通し)2021(IEA、2021年10月)

成長に向けた戦略・施策

前中期経営計画「JGP2020」では、目標値未達となるも黒字達成し、最終年度には当セグメントを組織最適化、事業再構築、一体運用による収益力向上を図るため、日本製鋼所M&Eに分社化、新体制に移行しました。新中期経営計画「JGP2025」では、安定した黒字化に向けた取り組みを強化していきます。

各ユニットにおいては、鋳鍛鋼ユニットでは、差別化技術を適用した付加価値の高い機能材料の取り込みによる収益拡大を、TESユニットでは、水素関連や国土強靭化計画などの社会的なニーズを捉え、水素関連製品、溶接構造物製品の販売からプラント工事、メンテナンスなどのバリューチェーン全体をワンストップで総合的なエンジニアリングサービスを提供し、収益拡大により、当セグメントの中核事業として育成していきます。他方、鋼材鋼管ユニットでは、クラッド鋼板・鋼管については、天然ガスプロジェクトの延期・見直しの中、厳しい受注環境が続いており、操業変動に強い生産体制にシフトし、収益基盤の強化に注力します。

Topics 差別化技術の応用例 ～電子部品産業向けインバー材～

当社はこれまで培ってきた高清浄度鋼塊製造技術を適用し、介在物サイズの要求が厳しいインバー材を製造・販売しています。インバー材は鉄にニッケルを加えた合金であり、常温付近での熱膨張率が小さいことが特長で、電子部品・精密機器の構成部品の素材として使用されています。これからも、当社が有する差別化技術を活かし、ITなど新しい分野に対し素材の供給で貢献していきます。

エレクトロスラグ溶解炉

エレクトロスラグ溶解炉により製造

圧延用スラブ
用途例:露光装置・電子部品など

財務・資本戦略（CFOメッセージ）

成長投資と株主還元のバランス確保を基本方針に企業価値の持続的な向上を追求してまいります

取締役
常務執行役員
CFO、経理部担当、経営企画室長
菊地 宏樹

財務戦略の基本方針

当社では、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政策の基本方針としています。グループのミッションである「ものづくり」と「価値づくり」による持続可能な成長を実現するためには、中長期的な企業価値向上のための「成長投資」と、安定的かつ業績に応じた「株主還元」を、最適なバランスのもとで実施することが欠かせません。こうした財務戦略のもと、①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、②素形材・エンジニアリング事業の継続的な利益の確保、③新たな中核事業の創出、④ESG経営の推進の4点を基本方針とした新中期経営計画「JGP2025」の取り組みに力を注いでいます。

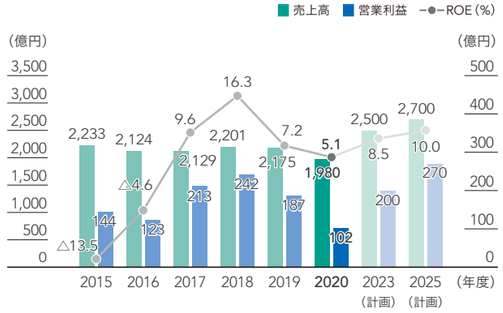
新中期経営計画「JGP2025」の財務戦略

2020年度に終了した前中期経営計画「JGP2020」では、「経営資源の最適化とアライアンスの強化」「アフターサービス（ストック型ビジネス）の強化」「新事業探索・育成の活性化」の3つの目標達成に積極的に取り組みました。施策の多くは着実に進捗しましたが、その成果が十分に顕在化したとは言えません。計数面においても、2019年度は米中貿易摩擦の深刻化、2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により大幅な目標未達に終わりました。

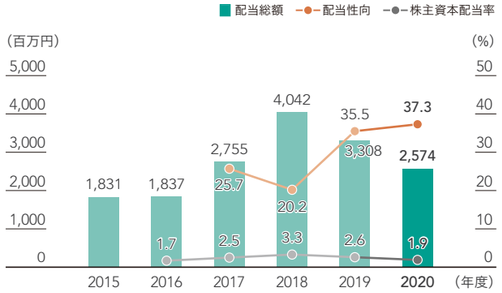
前中計の成果と反省を踏まえ、2021年4月にスタートさせたのが新中期経営計画「JGP2025」です。「JGP2025」では、長期的な視点から計画の進捗をモニタリングしていくことを重視し、対象期間を5年間としました。計数面については、売上高・営業利益とROEをKPIに位置づけ、2025年度の売上高2,700億円、営業利益270億円、ROE10%という3つの数値目標を掲げています。

株主様への利益還元については、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し、中計の期間中に総額200億円の配当を実施することを財務KPIとして設定しました。これは、当社はこれまで「安定配当＋業績連動」型の配当政策を採用してきましたが、2020年度の1株当たり配当額が2期連続で減配となったことを重く受け止め、配当決定の透明性を高め、株主・投資家の皆様に当社株式に安心して投資いただけるよう、株主還元基準を見直したものです。

売上高・営業利益・ROEの推移



配当総額・配当性向・株主資本配当率の推移



設備投資、研究開発投資、M&Aに総額1,050億円を投入

「JGP2025」におけるキャッシュ・アロケーションに関しては、現有事業の競争力強化と新事業の創出・育成に向けて、設備投資、研究開発投資、M&Aに総額1,050億円の資金投入を計画しています。投資原資は、中期経営計画期間中に創出した営業キャッシュ・フローに加え、既保有の現預金（2020年度末894億円）と、非事業資産の収益資産化を念頭に置いた政策保有株の売却資金を活用します。財務基盤強化の観点から、投資資金の調達・充当は「ペッキング・オーダー理論」の原則に基づき、Cash（現預金）→Debt（負債）→Equity（株主資本）の優先順位を尊重、「JGP2025」の投資計画はすべてCash（資産売却分を含む）で賄うこととしました。なお、資本コストを上回る有望なM&A案件があれば、柔軟に対応していきます。

事業ポートフォリオの最適化に向けて

当社では事業ポートフォリオ・マネジメントの高度化に向けて、事業別の資本コストの的確な把握と投資・事業撤退判断への活用を取締役会において議論、検討しています。成長性や資本収益性に一定の基準を設け、機械的に撤退判断を下すことは考えていません。事業ポートフォリオ・マネジメントにおいて大切なのは、各事業の将来の姿を正確に描くことです。縮小均衡に陥ることのないよう、事業競争力の再強化や収益性改善の可能性を慎重に検討しつつ、最善の意思決定を行いたいと考えています。

「四方よし」の精神で社会に貢献するために

当社グループは、『「ものづくり」と「価値づくり」で持続可能な成長を目指し、「四方よし」の精神で社会に貢献する』というミッションのもと、ESG経営の推進に鋭意取り組んでいます。ESG経営の推進により、社会やお客様の価値創造はもとより、当社グループの持続的な企業価値向上も実現していきます。その中で、従業員が達成の喜びを分かち合うとともに、自らの成長を実感することができると考えています。

今後、適切な情報開示を行い、ステークホルダーの皆様との対話を充実させることにより、社会から信頼される企業グループを目指していきます。

ESG経営の推進

ESG経営の考え方

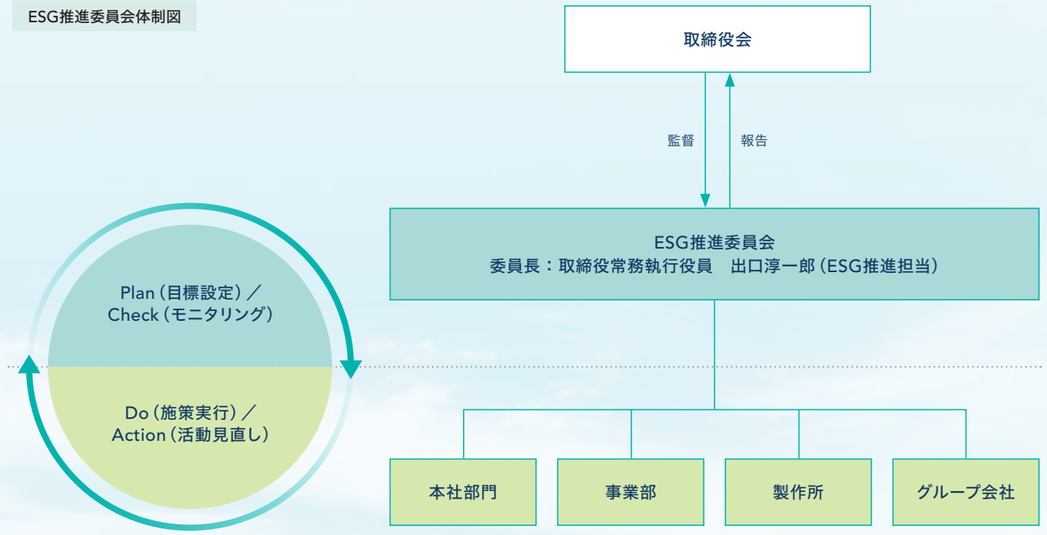
当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、お客様、従業員、社会、株主の「四方よし」の精神をベースに「ものづくり」と「価値づくり」で事業を創出し、提供価値の拡大を図っています。

そのためには、ESG活動は経営上の重要な課題であると認識し、環境保全に留意した生産活動や環境配慮型製品の開発、持続可能な社会の構築に貢献する人材の育成や透明性のある経営体制の確立など、環境、社会、ガバナンスのそれぞれの領域において多様な取り組みを進めていきます。

ESG推進委員会の新設

当社は、2021年4月にESG活動を全社的かつ組織横断的なものとし、円滑かつ効果的に推進することを目的として、ESG推進担当取締役を委員長とする「ESG推進委員会」を立ち上げました。今後は、本委員会が中心となって、本社部門、事業部、製作所、グループ会社と連携しながら、ESG活動を推進していきます。

ESG推進委員会体制図



ESG課題への認識

これまでのCSR活動、ESG評価機関の評価項目などを踏まえ、現状認識している課題は以下のとおりであり、今後、ESG推進委員会および取締役会の審議を経て、マテリアリティ（重要課題）として特定していく予定です。

カテゴリ	課題名	具体的な取り組みテーマ	SDGs達成への貢献	報告ページ
環境	環境マネジメント	・環境マネジメント推進体制の構築 ・水使用および排出の適正管理 ・化学物質の適正管理、廃棄量の把握	6 安全な水とトイレを世界中に 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を	P.33-34 P.37
	気候変動対応	・CO_2排出量の削減 ・製造工程におけるエネルギー効率化	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を	P.35-36
	製品を通じた環境への貢献	・製品使用時の燃費改善と排出低減 ・クリーンテックの開発推進	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう	P.15-16
社会	人的資本開発	・多様性（ダイバーシティ）とインクルージョン ・人材の確保 ・人材の育成と維持	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も	P.38-40
	人権とコミュニティ	・社内外における人権の尊重 ・地域コミュニティとのエンゲージメント	10 人や国の不平等をなくそう 17 パートナーシップで目標を達成しよう	P.40、42
	労働安全衛生	・従業員の労務・健康管理 ・安全・安心に働ける職場づくり	8 働きがいも経済成長も	P.41
	サプライチェーンマネジメント	・調達基本方針の見直しとサプライヤーへの周知徹底 ・サプライチェーンにおける環境負荷の低減 ・サプライチェーンにおける労務・人権課題の解消	10 人や国の不平等をなくそう 13 気候変動に具体的な対策を	P.42
	顧客への責任	・品質確保・向上の仕組みと取り組み ・リサイクル、メンテナンスの仕組み整備	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任	P.43-44
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	・コーポレート・ガバナンス体制・機能の強化 ・グループガバナンス		P.45-52
	リスクマネジメント	・リスクマネジメント体制の強化 ・コンプライアンス、汚職防止の徹底	16 平和と公正をすべての人に	P.53-54
	情報セキュリティ	・情報セキュリティ体制の強化		P.54

環境マネジメント

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

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。
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。
   - 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。

各事業所共通方針

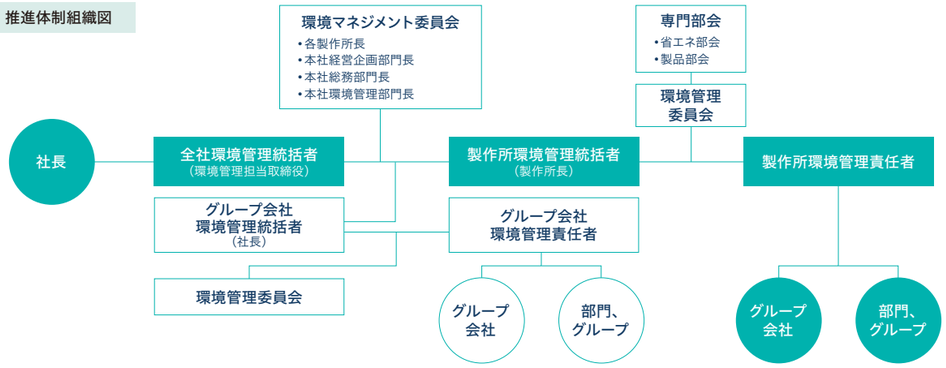
事業所はその事業内容および地域社会などその取り巻く環境を考慮し、国際規格に準じた手法により環境方針、環境目的および目標を定めて活動する。

- ア 法規および会社が合意している外部との取り決めの遵守。
- イ 生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。
- 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・活動計画の決定、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。

推進体制組織図



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	ASR
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：ロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッド
JQA：一般財団法人日本品質保証機構
ASR：エイエスアール株式会社

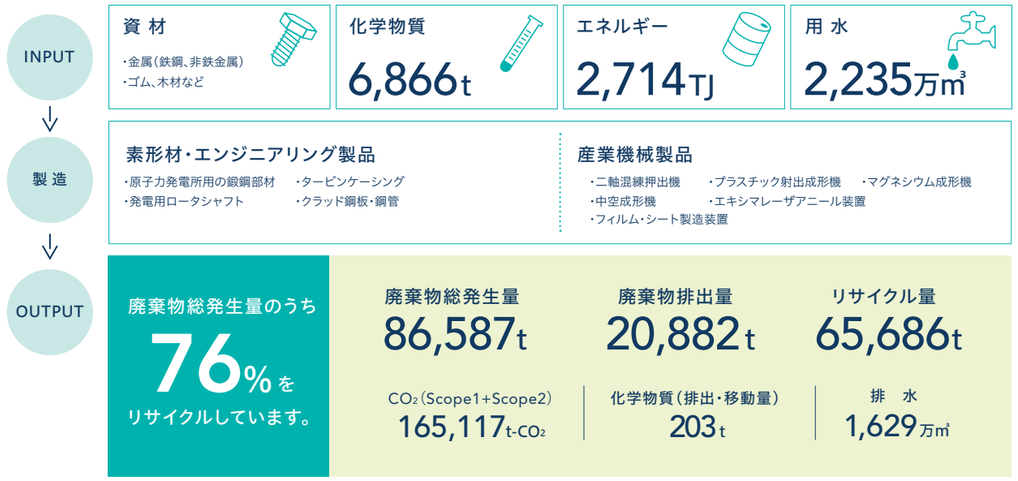
環境中期計画の目標と進捗

重点項目	2020年度達成目標	2020年度実績	達成度	環境中期計画（JGP2025）2025年度達成目標
環境マネジメント	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	◎	取得済みISO14001認証の継続 国内製造グループ会社のISO14001認証の新規取得
地球温暖化防止の推進	–	CO_2排出量40%削減（2013年度比）	–	2030年度末時点 CO_2排出量60%削減（2013年度比） 2025年度末時点 CO_2排出量45%削減（2013年度比）
	エネルギー使用量原単位1%以上の改善	産業機械事業：13%悪化 素形材・エンジニアリング事業：4%改善 （両事業とも2019年度比）	△	エネルギー使用量原単位1%以上の改善 （前年度比および過去5年間平均比）
省資源・リサイクルの推進	リサイクル率90%以上	リサイクル率76%	△	リサイクル率95%以上 （ただし、スラグ類・耐火物を除く）
化学物質の管理	化学物質排出量の把握とPRTR法に基づく自治体への報告実施	化学物質排出量の把握とPRTR法に基づく自治体への報告実施	◎	化学物質使用量原単位1%以上の改善 （前年度比および過去5年間平均比）
法令遵守	法令違反0件	法令違反0件	◎	法令違反0件
	高濃度PCBの法定期限（2021年3月）までの処理	高濃度PCBの法定期限（2021年3月）までの処理	◎	低濃度PCBの法定期限（2027年3月）までの処理
環境意識向上	環境報告書の発行	環境報告書の発行	◎	統合報告書による環境管理活動の対外開示 従業員への啓発・教育活動

※ 評価：◎達成　○達成率80%以上　△達成率80%未満

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2020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、用水などの投入量（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。



気候変動対応

基本的な考え方

気候変動は地球環境や社会・経済に対して大きな影響を与える一方、長期的で不確実性の高い問題です。当社グループは、これを経営上の重要な課題の一つと捉えており、その対策を進めています。また、当社グループは気候変動に係るリスクおよび収益機会が自社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、今後、TCFD開示フレームワークに沿った情報開示に向けて取り組んでいきます。

ガバナンス

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・活動計画の決定、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。

戦略

気候変動に特に関係するリスクとしては、脱プラスチックによるプラスチック加工機械の需要低下や、脱炭素化による火力発電やオイル&ガス関連投資の抑制、気候変動に特に関係する機会としては、EVの市場拡大や非石油由来プラスチックの台頭が挙げられます。

リスク管理

環境マネジメントシステムの運用による環境関連規制の遵守を実行して、年2回の環境マネジメント委員会で規制などの変更に即した管理と対応への協議を実施しています。

指標と目標

気候変動に関する指標と目標を、環境中期計画に以下のとおり定めています。

- **CO_2排出量削減目標：** 2030年度末時点 CO_2排出量60%削減（2013年度比） 2025年度末時点 CO_2排出量45%削減（2013年度比）
- **エネルギー使用量削減目標：** エネルギー使用量原単位1%以上の改善（前年度比および過去5年間平均比）

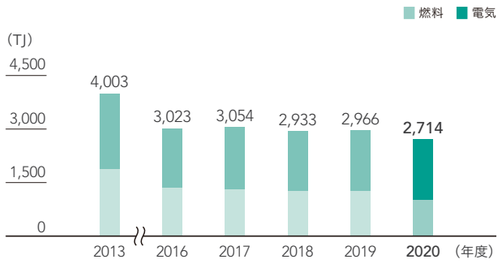
エネルギー使用量／CO_2排出量の推移

当社グループは、環境中期計画の中でも、温暖化対策としてのCO_2排出量削減を大きな課題と考えています。2020年度のエネルギー使用量は2,714TJで前年度比8.5%の削減、CO_2排出量は165,117t-CO_2で前年度比12.9%の削減となりました。これらの削減は主に日本製鋼所M&Eの圧延工場の燃料転換に伴う設備更新によるものです。

産業機械事業と素形材・エンジニアリング事業では事業活動に大きな違いがあり、両業種にまたがり事業活動を行っている当社グループでは、グループ全体の売上に対するエネルギー使用量・CO_2排出量は産業機械事業と素形材・エンジニアリング事業の売上比率によっても変動します。それぞれの事業の環境負荷を適切に把握して効果的に環境改善活動を推進するため、産業機械事業では同事業の売上高、素形材・エンジニアリング事業では同事業の出鋼量を基準とする原単位を確認しながら改善に取り組んでいます。

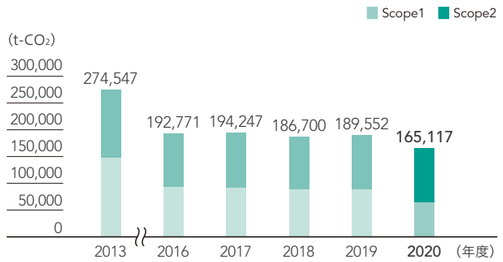
今後も、当社グループ全体でCO_2排出量削減の取り組みを推進していきます。

エネルギー使用量の推移



※ TJ：T（テラ）は10^{12}、J（ジュール）は熱量の単位

CO_2排出量の推移



省エネルギーの取り組み

自社操業段階での取り組み	産業機械事業、素形材・エンジニアリング事業ともに、各製作所で生産設備の更新時に省エネルギー性能の考慮を行っています。また、本社オフィス部門も含め、照明のLED化を積極的に推進しています。
サプライチェーン段階での取り組み	2021年より、「調達基本方針」に環境配慮製品、グリーン調達に関する記載を追加しています。また文具・事務用品などについて、グリーン購入法適合製品やエコマーク製品など環境負荷の少ない製品を調達するグリーン購入を進めています。
製品使用・保守・サービス段階での取り組み	社会全体がカーボンニュートラルへの挑戦を続ける中、お客様からの省エネルギーおよびスマート化へのご要望が高まっています。当社グループでは、高品質なクリーンテック製品・サービスを提供することで、お客様ひいては社会全体の環境負荷低減に貢献しています。
再生可能エネルギーの使用状況および今後の取り組み	2021年4月に竣工した広島製作所第8組立工場の屋上に200kWの発電能力を持つ太陽光発電設備を導入しました。また、2021年10月より、広島製作所の購入電力の一部に再生可能エネルギー由来の電力を導入しました。引き続き、再生可能エネルギーの使用拡大に向けて取り組んでいきます。

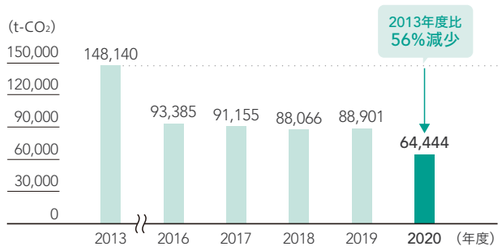
環境設備投資（環境会計）

2001年度の環境中期計画策定に伴い、環境会計を推進しています。環境負荷や環境保全の費用と効果を把握し、環境保全の活動を効果的・効率的に推進するため、環境管理活動とともに、環境保全に関わる費用額を反映させる環境会計に取り組んでいます。2020年度の合計費用額は943百万円で、前年度比421百万円減となりました。

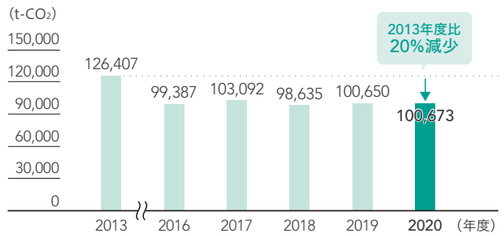
今後の取り組み計画

加熱炉や熱処理炉のCO_2排出削減のため、燃料を重油から天然ガスに転換する取り組みを進めています。さらに、将来のカーボンニュートラルを目指して、カーボンフリーであるアンモニアを燃料とした工業炉の実用化を検討しています。

CO_2排出量の推移（Scope1）



CO_2排出量の推移（Scope2）



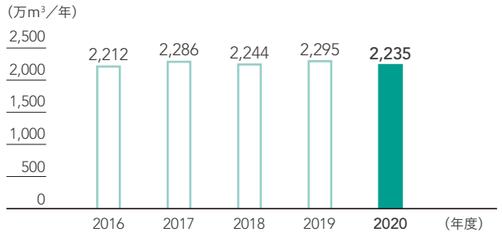
環境負荷低減

水資源に対する考え方と取り組み

当社グループの用水使用量の99%以上は日本製鋼所M&Eが占めています。同社では冷却用途で大量の工業用水や海水を使用しますが、水ストレスの小さい地域での操業であり、冷却水の一部のリサイクルや工業用水の一部の水源地管理にも取り組んでいるため、ステークホルダーへの影響は小さいと考えています。

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。

用水使用量の推移



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、有害物質の排出削減に取り組んでいます。PRTR法に基づいて、化学物質の排出量・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、第一種指定化学物質を使用しています。

化学物質の排出量・移動量

	2019年度	2020年度
排出量 (t)	57.3	50.1
移動量 (t)	153.6	153.1
合計 (t)	210.9	203.2

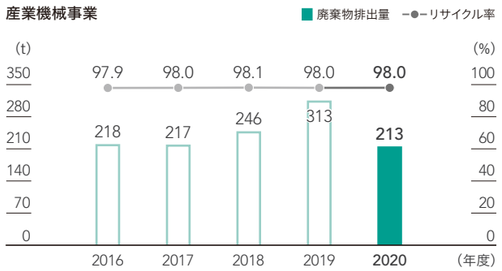
資源循環（廃棄物排出量削減）に対する考え方

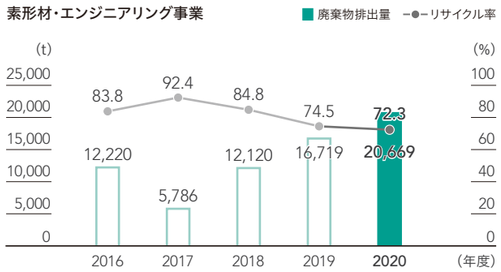
当社グループは、環境配慮製品を通じて社会の資源循環に貢献してきました。今後も、環境負荷を低減する製品の開発に取り組み、持続可能な社会の実現と発展に貢献する企業を目指していきます。当社グループからの直接の廃棄物排出量削減について、製作所では、リデュース、リユース、リサイクル（3R）を基本として取り組んでいます。

主な廃棄物の種類と資源循環の取り組み

産業機械事業と素形材・エンジニアリング事業では事業活動に大きな違いがあり、両業種にまたがり事業活動を行っている当社グループでは、製作所ごとに特有の廃棄物を排出します。産業機械事業の広島製作所、横浜製作所、名機製作所では、9割以上のリサイクル率を達成しています。素形材・エンジニアリング事業の日本製鋼所M&Eでは、主な廃棄物である金属屑、スラグ類、耐火物のうち、金属屑は原料として所内で100%再資源化していますが、スラグ類の一部と耐火物は処分しているためリサイクル率は約7割にとどまりました。スラグ類・耐火物を除くと日本製鋼所M&Eでも9割以上のリサイクル率を達成しています。スラグ類・耐火物への対応は、今後の課題として検討していきます。また、日本製鋼所M&Eは、原料として鉄屑を大量に使用しており、社会の資源循環に貢献しています。

廃棄物排出量の推移



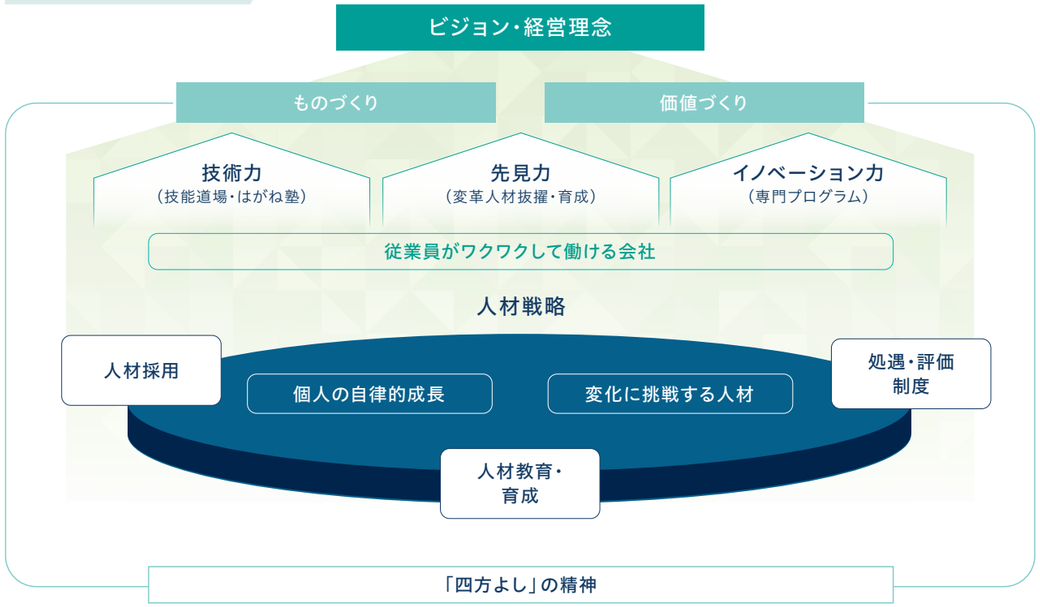


人材戦略

当社グループでは、持続的な企業価値向上を実現するためには、変化に対応する経営・ビジネスモデル（ものづくり＋価値づくり）の伸長と、そこで働く人材（人的資本）が極めて重要であると考えます。

とりわけ、当社グループにおいては、「ものづくり」を基本としつつ「価値づくり」に果敢に挑戦する人材の確保・育成を人材戦略の要諦として、採用、教育研修、処遇・評価制度およびこれらを含む人事諸制度全般の効果的な整備・運用に取り組むとともに、個人の自律的成長と活躍の機会を提供することで「従業員がワクワクして働ける会社」を実現し、当社グループ全体としての社会的価値および経済的価値の創造（四方よし）と、それによる企業価値の向上を実現していきます。

人材戦略全体像



人材の確保・育成

求める人材像と採用活動

当社の新卒採用においては、変化創出を期待した「求める人材像」とともに、当社で働くことを希望するその人の思いも重視して採用活動に取り組んでおり、その内容として下記のとおり掲げています。

キャリア採用においてもこれを基本としつつ、「専門性を有する人」や「専門性を活かしたい」との思いを重視しています。

また、採用面接は、全国各地の優秀な意欲ある学生とのマッチング機会の確保と、相互の緊密な意思疎通の両立を図るため、対面方式とオンライン方式を組み合わせて対応するほか、インターンシップにも力を入れており、当社の職場環境や社風をより深く理解いただけるよう努めています。特に、技術系人材の採用活動においては、製造業における現場重視の考え方に基づき、工場での面談および現場視察の機会を必ず設けて、当社での働き方や活躍の場について、相互のイメージ共有を図っています。

求める人材像	重視するその人の思い
1. チャレンジ精神旺盛な人	1. 世の中に先駆けて新しいものをつくりたい
2. 課題解決能力が高い人	2. 社会を支えるものづくりに携わることに誇りを持って仕事がしたい
3. 自分の考え・基軸をしっかり持っている人	3. 世界中のお客様に当社独自の製品を売り込んでみたい
4. 論理的思考ができる人	4. 何よりも「ものづくり」が好き
5. 粘り強く行動できる人	

人材教育・育成

当社では、「ものづくり」「価値づくり」に資する人材育成のため、OJTを中心とした教育をベースとして実施する一方、とりわけ新入社員から管理職に至るまでの各階層別の集合研修教育などのOff-JTにも力を入れています。あわせて、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および自己啓発支援など、多様な教育メニュー・学びの機会を提供することで、個人が自律的に育つ仕組みづくりに努めています。

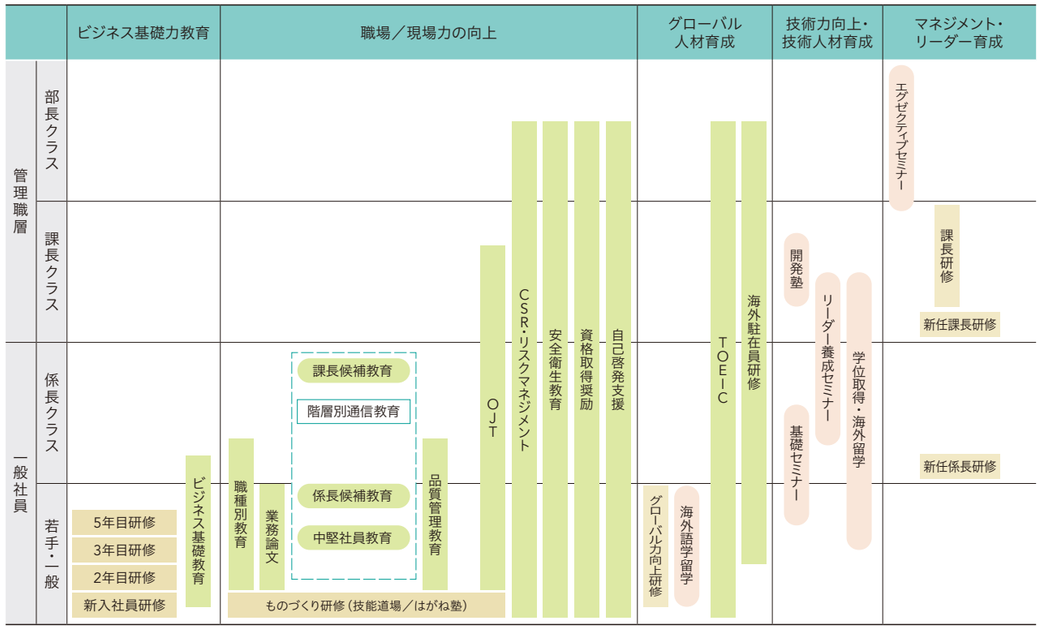
また、「ものづくり」、特に技能伝承に関しては「技能道場」（広島製作所）、「はがね塾」（日本製鋼所M&E（室蘭製作所））といった社内研修の場を設け、長年の製造実績において培ってきた各種ノウハウを若手従業員に伝え、当社の特長かつ強みである個別受注生産による製造体制に必須な現場レベルでの技術・技能の維持向上を図っています。

なお、「JGP2025」における人材戦略では「価値づくり」人材のさらなる育成強化のため、従業員個々の適性に着目した施策を実行していきます。特に「価値づくり」への貢献と主体的な変化創出を期待できる人材の発掘・個別育成に注力します。そのためにも、選抜型の早期管理職登用や重責ミッション付与に加え、ローテーションを含めた教育・キャリア育成プログラムなどのOJT型の能力開発を積極的に実施し、サクセッションプランのベースとしていきます。

Off-JTとしては、これまでの受講者一律の教育研修に加えて、各従業員の多様多彩な資質・志向・キャリア意識に合致した研修プログラムを適時に受講できる体制の充実と、DXにつながる専門教育プログラムの充実に注力することで、従業員が意欲に応じて自らの成長を実感できる環境を一層整備し、「働きがい」「パフォーマンス」の向上に努めていきます。

各指標	2018年度	2019年度	2020年度
1人当たり教育費（千円）	37.1	37.9	29.8
階層別研修受講者数（名）	279	234	285
階層別研修修了率（%）	97.5	93.2	98.6
国家技能検定新規取得者数（名）	66	79	47

研修制度



多様性への対応

当社グループでは、性別、国籍などにとらわれない人物本位の採用に努めています。女性やシニアの活躍推進、障がい者雇用の拡大は当社グループにおける喫緊かつ継続的な課題ですが、現状は、女性活躍の指標となる新卒採用女性比率や同じく人権尊重・多様性の受容度の指標ともなる障がい者雇用の水準などはいまだ低位となっています。現在、これらを是正していくうえでもワーク・ライフ・バランスの実現に向けた人事諸制度の整備を順次進めています。

まずは、女性管理職の増加につなげるべく、その前提として女性従業員比率の底上げを行い、次いで係長相当の指導職における女性比率の向上を図ります。また、すべての従業員に対して働きやすさ向上のため、在宅勤務や時差出勤、時間単位年休制度の導入を実施して、育児・介護と仕事の両立支援を行うとともに、意欲に応じてスキルアップできるよう自己啓発をサポートする教育制度の準備を進めています。

さらに多様な価値観やニーズに対応するためカフェテリアプラン制度を新設するなど福利厚生面の充実も図っています。

なお、当社グループの多様性に対する受容レベルの向上に向けて、そのための教育や啓発活動を人事諸制度の改正とあわせ、広く継続的に実施していきます。

各指標	2018年度	2019年度	2020年度
育児休業取得者数（名）	6	10	11
障がい者雇用率（%）	1.97	2.08	2.18
新卒採用女性比率（%）	13.6	9.3	10.9
定年後再雇用率（%）	95.9	96.2	93.8

人権

人権の尊重

当社グループでは、持続可能な社会の実現を目指すべく、「日本製鋼所グループ 企業行動基準」を定めるとともに、その中の重要な一項として「全ての人々の人権を尊重する」ことを掲げ、「事業活動が人権に与える影響を理解し、国内外の人権に関する法令を遵守する」こと、「当社グループのみならず原材料・部品の調達先、工事委託先、物流委託先などのサプライチェーンに対しても、人権尊重への理解と法令遵守を求める」ことを表明しています。

こうした中、当社グループでは、これまで「従業員等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。加えて、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。

サプライチェーン全体においては、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いますが、当該取引の人権への影響についての評価は、現時点においては定量的・継続的には行っていません。

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、直接的・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、ステークホルダーの皆様との対話を進め、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。

今後、当社グループは、SDGsの達成と人権の保護・促進が相互に補強し合う一体不可分の関係であるとの考えのもと、人権デュー・ディリジェンスの実施をはじめとして、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を参考とした人権マネジメント体制の充実を目指します。

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。

2020年度は、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。

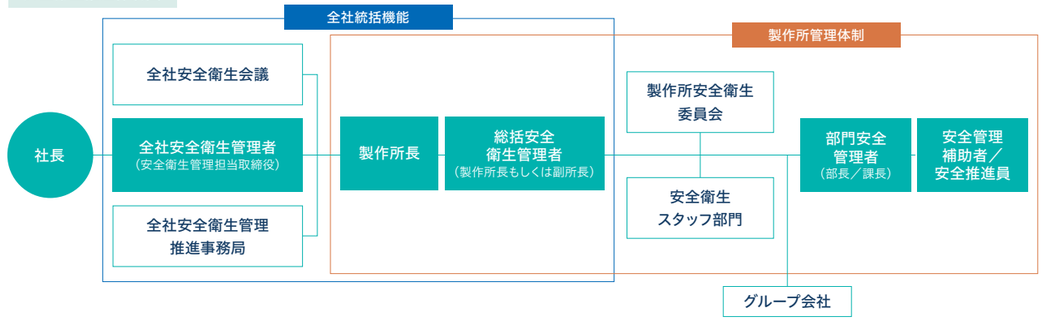
2 **基本方針**

(1) 安全衛生関連法令および社内基準を遵守する。
(2) トップの強いリーダーシップと全員参加のもと、労働災害および健康障害防止のため、グループ会社・協力会社(三位一体)を含め、労働組合の協力を得て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。

安全衛生推進体制図



安全衛生確保に向けた取り組みと実績

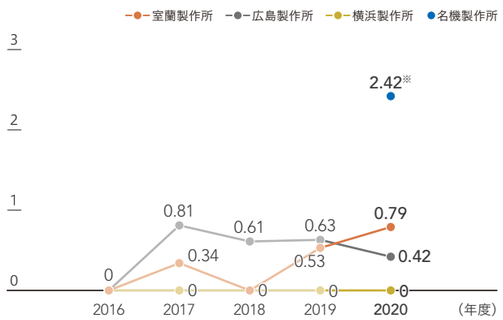
当社グループでは、安全衛生活動について、毎期、重点活動項目を定めて、労働組合を含む当社グループおよび各事業所のサプライヤー(協力会)が一体となって、労働災害ゼロを目指した活動を進めています。

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

なお、当社グループは、今後の課題として、メンタルヘルスケアを含む従業員の健康増進に向けた取り組み・活動の活性化、そのための体制整備などを進めていきます。

事業所	取得認証	取得日・更新日
広島製作所	ISO45001	2021年9月11日
日本製鋼所M&E	OSHMS	2021年6月5日

災害度数率



※ 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。
※ 名機製作所は2020年度より日本製鋼所に吸収合併。
2020年度の名機製作所災害度数率は休業災害の複数発生による。

サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメントの考え方

当社グループは世界のお客様のニーズに応える製品を供給するため、古くから外部との共同開発、共同製作に取り組んできました。優れた製品は当社グループだけでは世に送り出すことはできません。サプライチェーンを通じて必要な部材を適正な品質とコストで調達し、それらを有効に活用することこそが、よりよい製品を世界に供給し続ける源泉となります。加えて、近年は、品質・コストにとどまらず調達品の製造プロセスにも着目し、持続可能な社会の実現に向けて人権・環境に配慮された調達品をお取引させていただくよう、従来の調達基本方針を見直しました。今後、調達の評価基準を策定し、順次評価していきます。

私たちのサプライチェーンを構築するすべてのお取引先が、社会に求められる、必要とされる企業であり続けるために、当社グループのビジョンや方針を共有し、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取り組んでいきます。

調達基本方針

当社グループでは、以下の基本方針に基づき、調達先を国内外を問わず広く求めています。

1 **パートナーシップを大切にした公正な取引**

すべてのお取引先とよりよいパートナーシップを築き、共通の利益を分かち合いたいと考えます。
お取引いただくお取引先とは、国内外を問わず、オープンで公正かつ公平な観点に立って対応します。

2 **お取引先の選定**

お取引先の決定は、下記の条件を経済的合理性に基づいて評価し、適正な手続きによって行います。
(1) 各国の法令遵守
(2) 環境配慮製品、グリーン調達
(3) 資材の仕様、品質、性能、価格、納期などの諸条件
(4) 技術開発力
(5) 経営の信頼性

3 **社会問題に配慮した原材料調達**

当社グループは、地域社会への影響に配慮した調達活動を行います。特に、人権・環境などの深刻な社会問題を引き起こす可能性のある原材料※の使用を回避するために、お取引先と協力して取り組みます。

※ コンゴ民主共和国およびその周辺国で産出され、その取引が武装勢力の資金源となっている鉱物(紛争鉱物)
※ RoHS指令に基づく規制対象品目
※ 児童労働、強制労働、不当な低賃金労働など、人権侵害によるもの

4 **相互理解と信頼関係を大切に**

お取引先との健全な関係かつ相互理解を深めるために、下記に取り組んでいます。
(1) 調達方針説明会の定期的な開催
(2) 不良撲滅のための品質管理診断・指導
(3) 優良お取引先の表彰
(4) 営業上・技術上の機密管理の徹底
(5) お取引先向け通報制度の整備

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活動に参加し、地域発展への貢献が求められていることを認識しています。当社グループは、事業を通じて社会に貢献するとともに、よりよい社会の実現、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

製作所周辺や通勤経路の清掃活動を行っています。地域社会との交流の機会であるほか、従業員の環境意識を高める機会にもなっています。

教育

工場見学、職場見学、職業体験といった活動を行っています。地域社会との交流の機会であるほか、学生などを中心にものづくりの魅力を伝える機会でもあると捉えています。

地域交流

「船越夏まつり」
船越地区連合町内会を中心に開催される「船越夏まつり」に当社も協賛。会場に広島製作所のグラウンドを開放し、地域住民を中心に多くの方が訪れます。

「御傘山神社例大祭」
当社の創業時に社運発展と安全操業を祈念して建立された室蘭市の御傘山神社では、毎年8月に例大祭が開催され、地域住民の方々も多く訪れます。

※ 以上は例年の活動内容であり、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、各活動の規模を縮小あるいは中止しました。

品質

品質管理に対する考え方

当社グループでは、製品ごとにきめ細かい対応を行うため、事業部単位・製作所単位での品質方針を制定し、それぞれで品質保証体制・品質改善体制を構築しています。この体制の中には、製造の中心となる各製作所と製作所に所属する関係子会社が包括されており、QMS※をはじめとする品質管理に対する取り組みを一丸となって進めています。

※QMS（Quality Management System）：品質マネジメントシステム

品質管理・製造物責任体制

製品およびサービスに対するお客様の信頼を確保・強化するため、品質問題の未然防止ならびに問題が発生した場合の事後処理を組織的かつ迅速に実施することを目的として、「全社品質保証規定」および「製造物責任予防規定」を策定しています。

現在の品質管理・製造物責任体制は、日本製鋼所と日本製鋼所M&Eを対象としています。当社の製品は素材から産業機械、防衛機器まで多岐にわたり、求められる品質管理体制も多様です。そのため、当社では、製品の製造はものづくりの場となる製作所で品質責任を担っており、各製品の最終的な製造物責任は各事業部門が担う品質管理体制（下図）をとっています。

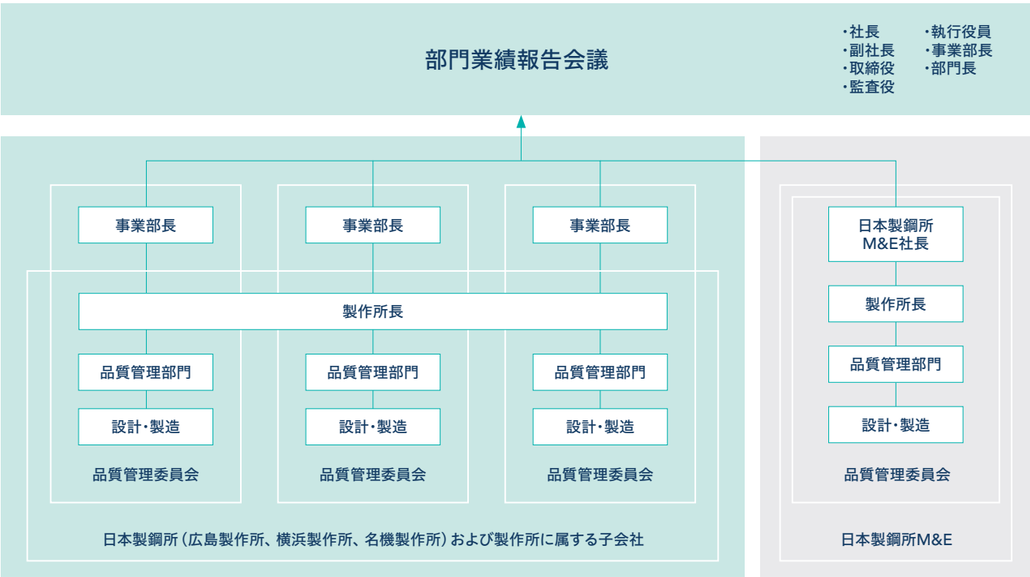
レポーティングライン

1 **定例報告**
製作所長が部門業績報告会議で品質管理状況、改善状況、トピックスを毎月報告

2 **重大な品質問題発生時**
製造の責任者である製作所長から製品の責任者である事業部長へ、最終的に代表取締役へ報告

3 **製造物責任問題発生時**
2 と同様

品質管理・製造物責任体制図
（2021年3月31日現在）



品質管理に対する取り組み

各製品群の品質管理は、主に以下の取り組みとなっています。

1 **品質マネジメントシステム（QMS）の取得・運用**
顧客満足度ならびに品質管理体制の向上のため、一般的な製造業のQMSであるISO9001の取得・運用
個々のビジネス領域において要求される規格に基づいて、各種認証取得・規格対応
具体例：ISO9001（各製作所のQMS）、ASME（圧力容器、蓄圧器、原子力部材）など

2 **顧客満足度を高める品質の実現**
設計・製造・研究部門が一体となった品質改善活動
全社でのQC（Quality Control）改善活動の継続

3 **品質の確実な確保（意識向上）**
各品質マニュアルの制定と、定期的な見直し
教育による徹底と、品質標語募集による意識づけ

4 **品質不良率の低減活動**
過去の品質不良に学ぶ再発防止と、原因解析による未然防止

5 **重大不良対策**
重大な品質不良に対して重点対策チーム結成による早期解決と、再発防止策の徹底

当社グループでは、品質管理に対する取り組みにおいても「市場を創る3つの力」が発揮されています。製作所では各製品の主要部品を内製化しており、それらの品質向上のために、研究・設計・製造部門が連携したチーム活動を行っています。

設計・解析・素材製造・機械加工・品質検査・技術開発の各プロセスを通して出てくるアイデアを、コミュニケーションよくフィードバックできる体制が「技術力」の基盤であり、異なる立場からの意見を取り入れることが「イノベーション力」につながっています。素材から完成品まで、製作所の中で一貫生産できる体制がお客様のニーズに応える源泉です。

当社グループでの品質管理活動では、出荷前はもちろん、お客様のもとに製品が納入されてからも製品不良が発生しないよう取り組みを進めています。そのために、次の3点に力を入れています。

- 調達先（サプライチェーン）を巻き込んだ品質改善
- 製作所内の不良発生の予知・予防
- お客様からの品質向上に対する要望対応

例えば、製品所内における不良発生の予知・予防のために、過去に発生した不良をデータベース化し、管理しています。受注直後会議と呼ばれる会議にて、過去の類似工事で発生した不良発生の原因と対策を関係部門が振り返ることで、再発防止に努めています。

また、必要に応じて納品後の性能向上や改造要求にもサービス部門が対応しており、顧客満足度の向上に努めています。一方で、万が一、納品後に不良が発生した場合は、原因の究明、対策の方針、施策の実行を品質管理部門、研究部門、設計部門が連携して進め、お客様の生産計画に支障が出ないように迅速に対応しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、「ビジョン（目指すべき企業像）と経営理念」および「日本製鋼所グループ 企業行動基準」に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現を目指すうえで、株主、お客様をはじめとするお取引先、従業員などすべてのステークホルダーから信頼されることが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みます。

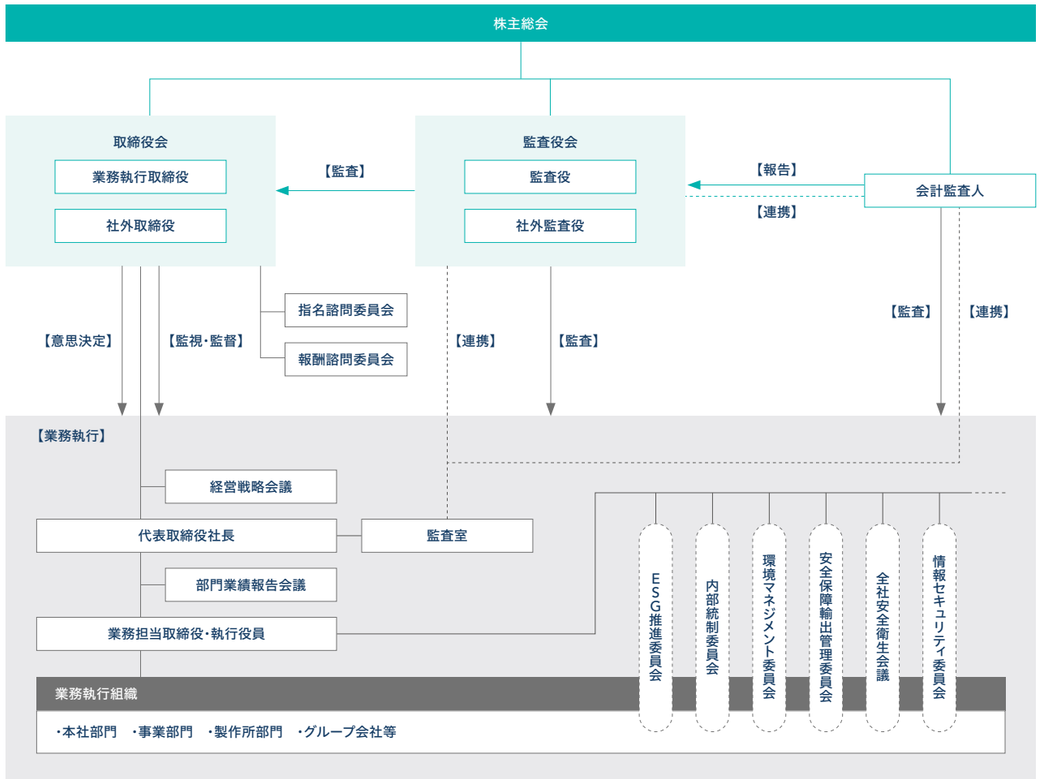
ガバナンス体制の概要

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3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。

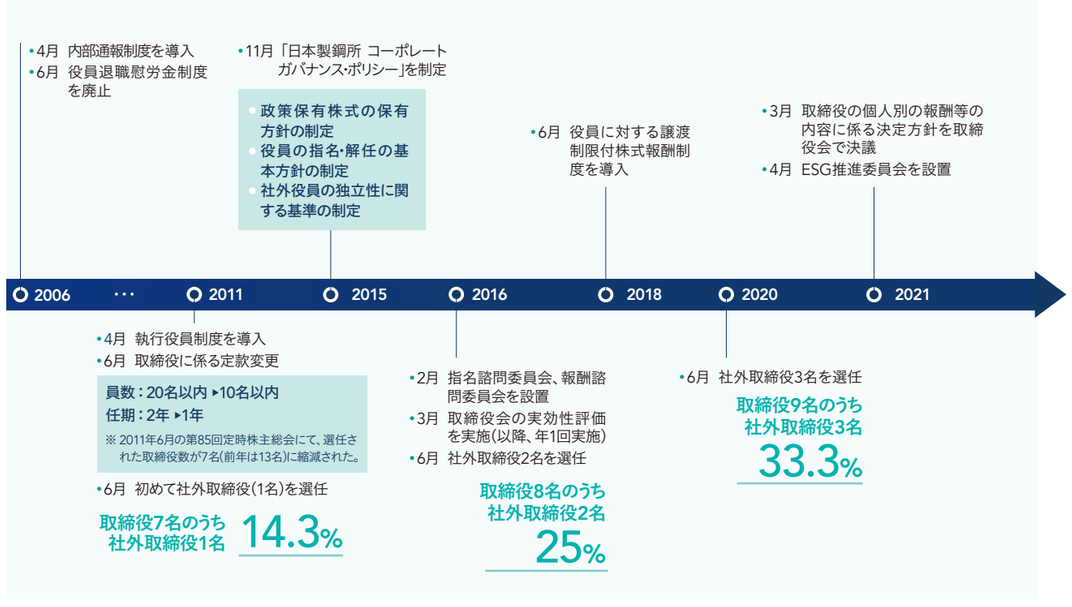
取締役の任期を1年とするとともに、執行役員制度を導入し、経営の意思決定機能・監督機能と執行役員による業務執行機能を区分することで、経営の意思決定の迅速化、監督機能強化および業務執行機能の向上を図っています。

また、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



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6名、社外3名）	社内取締役（6名） 常務以上の非取締役執行役員（2名）	社長（1名） 人事・秘書担当取締役（1名） 社外取締役（3名）	
	オブザーバー（議決権無）	監査役 （社内2名、社外2名）	社外取締役（3名） 社内監査役（1名）	社外監査役（1名）	
	議長	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決裁 ・経営の基本路線ならびに経営全般に関わる事項の協議・報告	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、その結果を取締役会に答申する	取締役会の諮問機関として、取締役、監査役、執行役員の指名に関する事項について審議し、その結果を取締役会に答申する
2020年度開催実績		14回	41回	2回	3回

		部門業績報告会議	監査役会
構成	出席者	取締役（社内6名、社外3名） 監査役（社内2名、社外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）
	議長	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
2020年度開催実績		10回	13回

スキルマトリックス

当社グループは、長期ビジョンとして「従業員がワクワクして働ける会社」「事業規模3,000億円への拡大・成長」を掲げ、2021年5月に策定した2021年度を初年度とする5カ年の新中期経営計画「JGP2025」に沿って、①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、②素形材・エンジニアリング事業の継続的な利益の確保、③新たな中核事業の創出、④ESG経営の推進の4つを基本方針とした事業活動を推進していきます。

このような観点から、当社は、当社の取締役会が「JGP2025」の4つの基本方針の推進にふさわしい必要かつ多様な経験・能力を確保することが重要と考え、スキルマトリックスを作成し、取締役および監査役候補者の選考基準の一つとしています。

		氏名	企業経営	財務・会計	営業・マーケティング	製造・品質管理・技術・研究開発	環境	人事・人材育成	法務・コンプライアンス・リスク管理	情報システム・DX
取締役	社内	宮内 直孝	○		○	○	○			
		松尾 敏夫	○		○	○	○			
		出口 淳一郎					○	○	○	
		岩本 隆志			○	○	○			○
		菊地 宏樹		○					○	
		三戸 慎吾			○	○		○		
	社外	出川 定男	○			○				○
		中西 義之	○		○					
		三井 久夫	○			○				
監査役	社内	柴田 尚			○	○	○			
		西山 透		○					○	
	社外	谷澤 文彦	○	○						
		三澤 浩司	○	○						

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、3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/ja/csr_environment/csr/governance/main/03/teaserItems1/01/linkList/0/link/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に、取締役会にて決定する。

社外取締役のサポート、役員トレーニング

1 **社外取締役のサポート**
当社グループへの理解を深めることを目的として、社外取締役就任後の適切な時期において当社グループの事業、財務、組織などに関する情報の提供を行っています。また、週1回開催される経営戦略会議へのオブザーバー参加により、当社グループにおける経営上の重要な事項に関する認識を共有するほか、各製作所において年2回開催される社長報告会に同行して、現場視察や製作所幹部との交流を実施しています。さらに、取締役会開催に際しては、開催日3日前までに資料を配付し、適宜、事業部門や本社部門からの事前説明を行っています。

2 **役員トレーニング**
取締役および監査役を対象に、求められる役割と責務に関する理解を深めるために、随時、外部専門家を講師に招聘した勉強会を開催するほか、外部講習会への参加も実施しています。

取締役会の実効性評価

取締役会は、取締役会の機能向上を図るべく、毎年、取締役会全体の実効性について評価・分析を行っています。2018年度より、評価・分析の客観性を高めるため、アンケートの企画・集計などのプロセスに第三者機関を起用しています。

なお、2020年度における評価・分析の概要は以下のとおりです。

1 **評価・分析方法**
(1) 2021年3月から4月にかけてすべての取締役・監査役を対象に無記名方式でアンケート調査を実施し、調査項目の企画、調査結果の回収・集計などを第三者機関に委託した。
(2) 2021年5月および6月の取締役会において、アンケートの結果について報告し、第三者機関の助言を踏まえて、取締役会の実効性評価・分析に関する議論を行った。
(3) アンケートの内容
・取締役会の構成、運営、議論
・取締役・監査役に対する支援体制
・各取締役の自己評価　など

2 **取締役会の実効性評価・分析の結果概要**
アンケートの回答から、取締役会全体の実効性がおおむね確保されていることを確認した。

3 **2019年度からの改善点**
(1) 社内取締役と社外取締役の人数比
(2) 議長による参加者の発言の促進
(3) 職務執行に必要な情報が適切に提供される体制の整備　など

4 **2020年度の課題**
(1) 持続的成長と中長期的企業価値向上のための経営戦略や経営計画についての十分な議論
(2) ESGへの対応と経営戦略への反映
(3) 役員に求められているトレーニングの機会の提供

5 **課題解決への対策**
(1) 中長期的な視点から議論すべきテーマの選定および取締役会における各テーマ討議時期のスケジュール化
(2) 役員対象のトレーニングの強化および体系化　など

役員報酬

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**
(1) 取締役（社外取締役を除く）

報酬の構成	年額報酬		賞与		株式報酬
	基礎部分	業績・成果連動部分	営業利益基準部分	配当基準部分	
金銭または株式	金銭報酬				株式報酬
固定または変動	固定報酬	変動報酬（短期）			変動報酬（中長期）
割合	6	3			1

(2) 社外取締役
監督機能を担う社外取締役は、その職務に鑑み、固定報酬（年額報酬の基礎部分）のみで支払う。

(3) 変動報酬（短期）の業績指標および2020年度目標値（基準値）と実績

		業績指標	2020年度 評価基準	2020年度 目標値（基準値）	2020年度 実績
年額報酬	業績・成果連動部分	・部門業績評価に基づく係数に個人別の成果を勘案したもの ・部門業績評価は、事業予算達成を目標とする評価基準の達成率および中期経営計画の進捗などにより決定する（評価基準は年度初めに経営戦略会議にて設定）	受注高	産業機械事業	
				1,470億円	1,452億円
				素形材・エンジニアリング事業	
				485億円	327億円
			営業損益	産業機械事業	
				115億円	139億円
				素形材・エンジニアリング事業	
				15億円	18億円
賞与	営業利益基準部分	配当性向から理論的に算定される連結営業利益額		170億円	102億円
	配当基準部分	1株当たり年額配当金額		50円	35円

4 監査役の報酬に係る基本方針および決定の手続き

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、監査役の協議により決定する。

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32社、非連結子会社13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。また、多様なリスクに適切に対処するため、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制ならびにその他業務の適正を確保するために必要な体制（内部統制システム）をグループベースで整備しています。

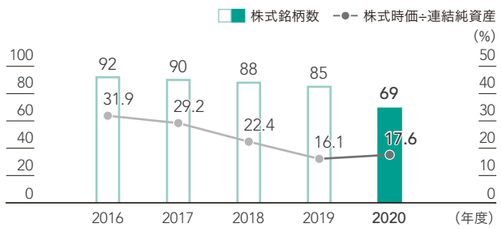
具体的には、グループ会社に対して原則として取締役もしくは監査役を派遣し、当該取締役および監査役がグループ会社における職務執行の監督・監査を行うことにより、グループ会社における取締役等および使用人の職務執行が法令および定款に適合するよう努めています。また、当社グループの外部要因リスク、経営戦略全般リスク、財務・損益リスクなど、さまざまなリスクに対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置するとともに、必要なリスク管理体制および管理手法をグループベースで整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理しています。さらに、当社グループコンプライアンスプログラムが定められており、法令違反などの事案発生を未然に防止するために必要な体制および制度を構築・運用のうえ、定期的なレビューを通じて、その継続的改善に努めています。

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】

上場および非上場株式の銘柄数・BS上の政策保有株式額÷連結純資産



保有意義の希薄化が確認された株式については、縮減していきます。2020年度では、2020年9月24日の取締役会において保有の適否を検証し、検証結果に基づき保有株式の一部を売却しています。

社外取締役メッセージ

持続的な企業価値向上に向けた ガバナンス強化へ一層の変革を

社外取締役
出川 定男

私は2018年6月に当社の社外取締役に就任しました。当社に招聘されたのは、これまでの経営者、技術開発者としての経験を踏まえて、当社グループの中長期経営戦略の方向性や執行側の監督に対して、主として技術面から助言することを期待されてのものと受け止めています。そこで就任以来、「企業価値を向上させる経営としての大きな方向づけ」と「会社のリスクマネジメント意識の醸成・体制の強化」の2点を特に意識して取り組んできました。

当社のガバナンスは今、変革期にあります。社外取締役増加による取締役会構成員の変化とともに、より中長期的な経営方針についての議論が増え、執行側役員も、より全社経営的な見地からの発言が目立つようになってきました。社外取締役には、週1回開催される経営戦略会議へのオブザーバー参加の機会があり、また、年2回の各製作所訪問を行うなど、会社の実状を理解するためのサポート体制が整っており、社外取締役同士の意見交換もしっかりできていると思います。

その結果、取締役会の議題は過不足なく上程・審議され、経営の監督機能は適切に発揮されています。ただし、モニタリング型の取締役会運営への移行を前提に、取締役会の付議基準の見直しを検討していく必要があると感じています。

社会を「支える役割」から「変える役割」へ

当社グループはこれまで、車や発電、医療など生活に不可欠なモノやサービスを提供し、「社会を支える役割」を果たしてきました。しかし、人々の生活スタイルが変わってくる中で、当社グループも「社会を支える役割」から「社会を能動的に変えていく役割」に変わっていく必要があると考えています。

その意味では、当社グループは、フォトニクスや結晶などの豊富な技術アセットを持っています。例えば、5Gが当たり前の社会になれば、当社グループのフォトニクス事業の技術が活躍できる場面も増えるでしょう。また、モビリティ（自動車）についても全車EV化とともにパワー半導体がますます重要となり、そこに窒化ガリウムの研究開発が結実することを大いに期待しています。そして、当社グループには技術力を花開かせるために必要な、非常に真面目で優秀な人材が揃っています。技術と人材、その両者が「四方よし」の精神をベースに、「ものづくり」と「価値づくり」によって世界の発展に貢献することで、当社グループの持続的な成長も担保できるものと確信しています。

中長期を見据えた人材育成・登用、報酬制度を

私は指名諮問委員会の委員長でもあり、中長期的な会社経営の視点から、当社の将来を託すことができる人材育成の重要性を強く感じています。社長の在任期間を仮に6年程度と想定すると、社長の後継者計画は、現在の役員に加えて、部長クラスまでターゲットを広げて考える必要があると思います。そのため、人事教育部には、管理職向け研修を幹部候補育成プランと連動して考えていくように伝えています。また、指名諮問委員会のメンバーとして、経営戦略会議、各製作所訪問などの機会を活用して、将来の幹部候補と積極的にコミュニケーションをとっていきたいと思います。

指名諮問委員会としてのもう一つの課題意識は、ダイバーシティです。「人材の多様性」を、ジェンダーに加えて価値観の異なる人材まで含めて捉えると、当社の取締役会の多様性は広がっていると思いますが、時代や社会環境も極めて速いスピードで変わっていきます。人材育成に時間を要することを考慮すると、多様性確保のためには社外からの登用も積極的に検討していく必要があると思っています。

次に、報酬諮問委員会の委員長として役員報酬については、当社取締役の報酬体系は役員全員が同一ですが、少なくとも社長は業績連動の割合がもっと高くてもよいのではと考えています。また、中長期の企業価値と連動する株式報酬やサステナビリティ連動型報酬体系の導入も、今後の研究のうえ、議論していく必要があると考えています。

当社グループが長年培った技術力・先見力・イノベーション力を活かして「社会を変えていく役割」を担うことで、当社グループと社会とのサステナビリティの両立に向けて進んでいくことができると思いますし、私もぜひ、社外取締役として果敢にそのような経営判断ができるようにサポートしたいと考えています。また、適正なリスクテイクを行うには、取締役会での監督機能が適切に発揮できていることが前提になります。指名・報酬の両諮問委員会とあわせて、取締役会の実効性強化を通じて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの付託に応えていきたいと思います。

役員一覧（2021年6月30日現在）

指名：指名諮問委員会
報酬：報酬諮問委員会

取締役

宮内 直孝 指名 報酬

氏名	宮内 直孝
役職	代表取締役社長
就任時期	2016年6月
株式数	23,853株
出席状況	100%（14／14回）
略歴	1981年 4月 当社入社 2011年 4月 当社広島製作所副所長 2013年 4月 当社執行役員、広島製作所長 2015年 4月 当社常務執行役員、産業機械事業部 副事業部長(機械事業ユニット長) 2016年 4月 当社特機本部管掌、機械事業部長 2016年 6月 当社取締役常務執行役員 2017年 4月 当社代表取締役社長(現任)

松尾 敏夫

氏名	松尾 敏夫
役職	代表取締役副社長
就任時期	2017年6月
株式数	14,313株
出席状況	100%（14／14回）
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(現任)、安全保障輸出管理管掌(現任)、樹脂機械事業部・成形機事業部・産業機械事業部管掌(現任)、名機製作所担当(現任) 2021年 4月 当社特機本部管掌(現任)、事業開発室管掌(現任)、広島製作所・横浜製作所担当(現任)

出口 淳一郎 指名 報酬

氏名	出口 淳一郎
役職	取締役常務執行役員
就任時期	2018年6月
株式数	13,072株
出席状況	100%（14／14回）
略歴	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(現任)、安全衛生管理・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(現任) 2019年 4月 当社取締役常務執行役員(現任) 2020年 4月 当社CISO、情報システム室担当、人事教育部担当(現任) 2021年 4月 当社ESG推進担当(現任)

岩本 隆志

氏名	岩本 隆志
役職	取締役常務執行役員
就任時期	2018年6月
株式数	10,123株
出席状況	100%（14／14回）
略歴	1983年 4月 当社入社 2013年 4月 当社室蘭製作所副所長 2016年 4月 当社執行役員、室蘭製作所長 2017年10月 当社鉄鋼事業部長 2018年 6月 当社取締役執行役員 2020年 4月 当社取締役常務執行役員(現任)、日本製鋼所M&E株式会社代表取締役社長 2021年 4月 当社CISO(現任)、デジタル化推進担当(現任)、素形材・エンジニアリング事業担当(現任)、情報システム室・知的財産部担当(現任)

菊地 宏樹

氏名	菊地 宏樹
役職	取締役常務執行役員
就任時期	2020年6月
株式数	7,184株
出席状況	100%（11／11回）
略歴	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)

三戸 慎吾

氏名	三戸 慎吾
役職	取締役 執行役員
就任時期	2021年6月
株式数	11,228株
出席状況	—
略歴	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(現任) 2021年 6月 当社取締役執行役員(現任)

出川 定男 指名（委員長） 報酬（委員長）

氏名	出川 定男
役職	取締役
就任時期	2018年6月
株式数	3,194株
出席状況	100%（14／14回）
略歴	1977年 4月 石川島播磨重工業株式会社(現株式会社IHI)入社 2009年 6月 同社取締役執行役員 2011年 4月 同社取締役常務執行役員 2012年 4月 同社代表取締役副社長 2015年10月 同社代表取締役副社長 兼 副社長執行役員(2016年3月退任) 2016年 4月 同社取締役(2016年6月退任) 2016年 6月 同社顧問(2020年6月退任) 西芝電機株式会社社外取締役(2020年3月退任) 2018年 6月 当社取締役(現任)

取締役

中西 義之 指名 報酬

氏名	中西 義之
役職	取締役
就任時期	2020年6月
株式数	0株
出席状況	100%（11／11回）
略歴	1978年 4月 大日本インキ化学工業株式会社(現 DIC株式会社)入社 2010年 4月 DIC株式会社執行役員 2011年 6月 同社取締役執行役員 2012年 4月 同社代表取締役社長執行役員(2017年12月退任) 2018年 1月 同社取締役会長(2021年1月退任) 2020年 6月 当社取締役(現任) 株式会社I-H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(現任) 2021年 6月 株式会社島津製作所社外取締役(現任)

三井 久夫 指名 報酬

氏名	三井 久夫
役職	取締役
就任時期	2020年6月
株式数	67株
出席状況	100%（11／11回）
略歴	1978年 4月 花王石鹸株式会社(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) 株式会社リブドゥコーポレーション社外監査役(現任)

監査役

柴田 尚

氏名	柴田 尚
役職	常勤監査役
就任時期	2021年6月
株式数	13,421株
出席状況	—
略歴	1984年 4月 当社入社 2011年 4月 当社室蘭製作所副所長 2013年 4月 当社執行役員、室蘭製作所長 2015年 4月 当社常務執行役員 2016年 4月 当社風力室管掌、鉄鋼事業部長 2016年 6月 当社取締役常務執行役員 2017年10月 当社新事業推進本部長 2018年 4月 当社技術・品質担当 2021年 4月 当社取締役 2021年 6月 当社常勤監査役(現任)

西山 透

氏名	西山 透
役職	常勤監査役
就任時期	2019年6月
株式数	7,045株
出席状況	100%（13／13回）
略歴	1982年 4月 当社入社 2011年 9月 当社経営企画室副室長 2015年 4月 当社室蘭製作所副所長 2017年 4月 当社執行役員 2017年10月 当社技術戦略室副室長 2018年 4月 当社監査室長 2019年 6月 当社常勤監査役(現任)

谷澤 文彦 指名

氏名	谷澤 文彦
役職	監査役
就任時期	2019年6月
株式数	0株
出席状況	100%（13／13回）
略歴	1976年 4月 株式会社三井銀行(現 株式会社三井住友銀行)入行 2003年 6月 同行執行役員 2006年10月 同行常務執行役員(2009年3月退任) 2009年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ専務執行役員 2009年 6月 同社専務取締役(2010年6月退任) 2010年 6月 SMBCフレンド証券株式会社(現SMBC日興証券株式会社)代表取締役 兼 副社長執行役員(2012年3月退任) 2012年12月 ホウライ株式会社代表取締役社長 兼 社長執行役員(2019年12月退任) 2015年 6月 相鉄ホールディングス株式会社社外監査役(2019年6月退任) 2019年 6月 当社監査役(現任)

三澤 浩司 報酬

氏名	三澤 浩司
役職	監査役
就任時期	2020年6月
株式数	401株
出席状況	100%（10／10回）
略歴	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)

執行役員

常務執行役員
香川 豊彦

常務執行役員
井上 茂樹

執行役員
佐藤 善隆

執行役員
馬本 誠司

執行役員
布下 昌司

執行役員
新本 武司

※出席状況は2020年度の実績であり、取締役は取締役会、監査役は監査役会の各出席回数と出席状況を記載しています。

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適切かつ効果的に管理することによって、当社グループにおけるリスクを最小化し、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。

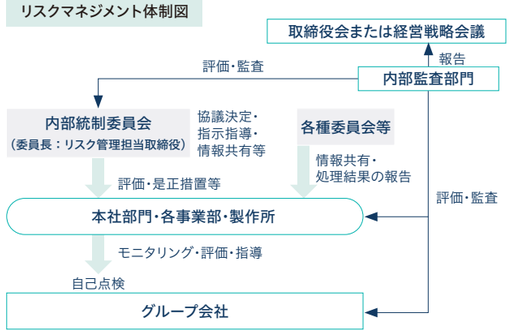
体制

当社グループでは、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、内部統制活動と一体で管理運営をしています。内部統制委員会は、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、関係部門に対して指示または指導を行います。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、適切な運用を図っています。

リスク管理の状況については、内部監査部門がモニタリングを行い、取締役会または経営戦略会議に報告しています。

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。

リスクマネジメント体制図



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するとともに、コンプライアンスは社会との信頼関係を築く重要な要素であるとの認識を持ち、事業活動を遂行しています。

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とその進捗状況を報告しています。

なお、会社業務の全般を対象に、法令および社内規程などへの適合性について、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社長ほか、適宜、取締役会、経営戦略会議または部門業績報告会議ならびに監査役を含む関係者に報告しています。2020年度において、関係法令等※に係る罰金や課徴金を伴う法令違反はありません。

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

コンプライアンス教育の推進

コンプライアンス意識の維持・向上を図るために、下記施策を実施しています。

- 取締役会メンバーに専門家（弁護士など）を交えた勉強会の開催（2020年度はコロナ禍のため中止）
- 製作所および営業拠点（支店、営業所）、国内グループ会社を対象と、する当社法務部門による定期的な講習会の開催
  （2020年度はコロナ禍のため、広島製作所のみ実施）
- 本社事業部門に対する法務部門の講習会の開催（随時）
  （2020年度は樹脂機械事業部に対して、営業契約に関わるテーマにて実施）
- 当社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
  （2020年度は1回実施し、受験率は97%）

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、当社およびグループ会社の従業員等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等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。

また、この規程に従い、社内外に通報窓口を設け、マニュアル冊子の社内掲示板への掲示やポケット版の配付により、常時、従業員等がこれを確認できるようにしています。

なお、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います。不利益な取り扱いが行われた場合には、懲戒を含めた適切な処分を課すものとしています。

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。なお、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、2019年度8件、2020年度14件です。通報の多くはハラスメント事案であり、委員会による調査のうえ、適切に処置しています。

情報セキュリティ

基本的な考え方

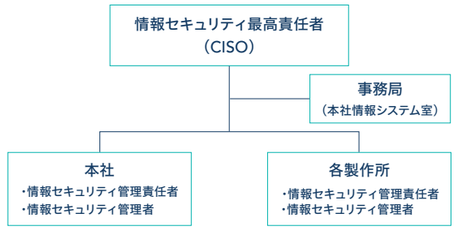
情報処理技術の発展やネットワークの普及により、事務処理の効率化、生産技術の改善、意思決定の迅速化などにおいて、情報および情報システムの重要性が高まる一方でサイバー攻撃による情報の漏えい、改ざん、破壊などの脅威が拡大し、情報の保有に伴うリスクが増大しています。このような環境において、お客様の満足と信頼を獲得し続け、当社の役割を十分に果たしていくためには、情報に関わるリスクを的確に把握し、お客様からお預かりした情報をはじめ、業務遂行に必要な情報を保護することが重要な経営課題であると認識しています。

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いて、情報セキュリティの適正な運用を管理・推進しています。

また、CISOを委員長とする情報セキュリティ委員会を適宜、開催し（2020年度は3回開催）、情報セキュリティに対する事件・事故の発生状況や、社内外からの脅威、事業環境、従業員等の意見や要望などを踏まえ、情報セキュリティ対策の妥当性を検討しています。

情報セキュリティ委員会体制図



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

	2018年度	2019年度	2020年度
受講率	97.0%	100.0%	99.3%

第三者機関による評価結果

2020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	総合評価B （10段階評価でAが最もリスクレベルが低く、Jが最も高い）
情報漏えい通信診断	総合評価A （情報漏えい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

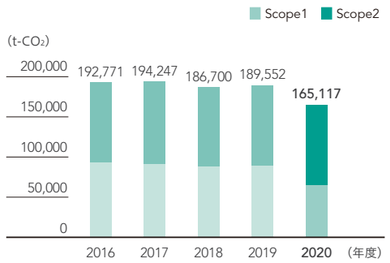
（単位：百万円）

	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
売上高（連結）	212,929	221,368	220,653	188,719	194,674	223,301	212,469	211,700	220,153	217,527	198,041
営業利益	28,495	23,911	16,680	8,864	7,517	14,423	12,340	20,578	24,290	18,709	10,226
税金等調整前当期純利益	27,923	20,302	14,802	9,504	△5,523	△22,049	△5,841	14,892	29,317	14,154	12,960
親会社株主に帰属する当期純利益	16,532	12,591	8,281	5,527	△5,327	△16,600	△4,968	10,712	19,966	9,310	6,893
総資産	339,263	325,653	303,970	293,139	319,667	293,138	275,315	297,365	305,471	297,173	316,249
純資産	120,820	128,613	134,368	139,268	138,234	111,340	107,587	118,600	129,827	132,492	141,985
ネットD/Eレシオ	0.20	0.12	0.02	0.00	△0.06	△0.10	△0.07	△0.23	△0.17	△0.18	△0.22
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,774	32,507	23,735	11,549	11,580	19,721	12,023	26,712	1,092	18,959	14,712
投資活動によるキャッシュ・フロー	△28,238	△18,601	△5,832	△5,719	△2,675	△12,135	△13,580	△5,077	△1,334	△13,172	△3,243
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,116	△6,846	△15,259	△15,007	△2,964	4,788	△1,203	△2,457	△3,758	△6,164	2,767
現金および現金同等物の期末残高	41,116	48,107	50,972	42,297	49,152	61,458	58,671	77,879	73,820	74,477	88,759
研究開発費	4,487	4,626	4,054	3,836	4,104	4,292	4,237	4,369	4,506	4,708	4,586
設備投資額	26,722	8,256	5,570	5,242	7,992	14,010	9,502	6,436	9,945	10,585	12,592
減価償却費	20,003	19,252	16,061	12,950	11,008	10,669	7,858	4,097	4,424	5,733	6,040
1株当たり当期純利益（円）	44.54	33.93	22.33	14.92	△14.39	△45.32	△67.61※1	145.77	271.69	126.66	93.76
1株当たり配当額（円）	12.0	10.0	10.0	5.0	4.0	5.0	15.0※2	37.5	55.0	45.0	35.0
連結配当性向（%）	26.9	29.5	44.8	33.5	—	—	—	25.7	20.2	35.5	37.3
営業利益率（%）	13.4	10.8	7.6	4.7	3.9	6.5	5.8	9.7	11.0	8.6	5.2
ROE（%）	14.4	10.2	6.3	4.1	△3.9	△13.5	△4.6	9.6	16.3	7.2	5.1
ROA（%）	5.0	3.8	2.6	1.9	△1.7	△5.4	△1.7	3.7	6.6	3.1	2.2

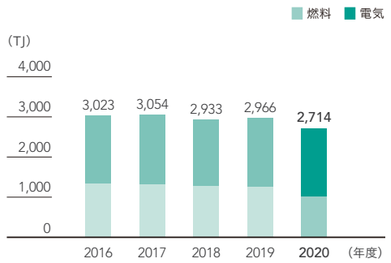
※1 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式5株を1株とする株式併合を実施したため、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。
※2 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式5株を1株とする株式併合を実施したため、2017年3月期の記載は、中間配当額2.5円と期末配当額12.5円の合計値としています。
なお、当該株式併合を踏まえて換算した場合、中間配当額は12.5円となるため、期末配当額12.5円を加えた年間配当額は1株につき25円となります。

主要非財務データ

CO_2排出量の推移

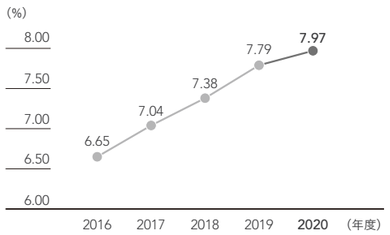


エネルギー使用量の推移



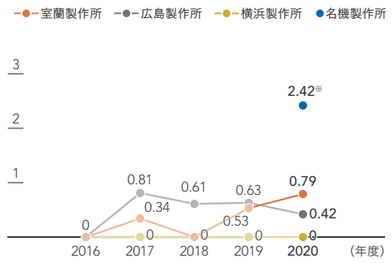
※ TJ：T（テラ）は10^{12}、J（ジュール）は熱量の単位

従業員数における女性比率の推移（単体）



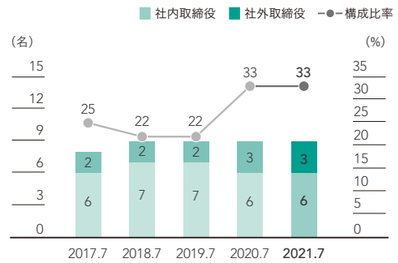
※ 出向者を含み、受入出向者を含んでいません。

災害度数率の推移



※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。
※名機製作所は2020年度より日本製鋼所に吸収合併。
2020年度の名機製作所災害度数率は休業災害の複数発生による。

取締役会における社外取締役構成比率の推移



会社情報（2021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
代表者	代表取締役社長　宮内 直孝
資本金	19,778百万円（2021年7月20日現在）
従業員数	5,442名（連結）　1,846名（単体）

主要なグループ会社（2021年10月1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24階
(03) 5745-2131

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

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

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

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

エムジープレシジョン株式会社
〒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

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

日鋼テクノ株式会社
〒736-0082　広島市安芸区船越南1-6-1
（株）日本製鋼所構内　(082) 822-3232

日本製鋼所M&E株式会社
〒051-8505　北海道室蘭市茶津町4番地
(0143) 22-0143

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

日鋼トラック株式会社
〒051-8505　北海道室蘭市茶津町4-1
日本製鋼所M&E（株）構内　(0143) 22-7923

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

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

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

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

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

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

日鋼特機株式会社
〒163-0429　東京都新宿区西新宿2-1-1
新宿三井ビル2908号　(03) 5326-8672

株式会社タハラ
〒270-1369　千葉県印西市鹿黒南2-1
(0476) 21-1991

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

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

（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番地6
(0246) 68-6858

海外

（連結子会社）

SM Platek Co., Ltd.
687-2, Seonggok-dong, Ansan-si, Kyeonggi-do, South Korea
+82-31-488-3401

Japan Steel Works America, Inc.
1251 Avenue of the Americas, Suite 2390, New York, NY 10020, U.S.A.
+1-212-490-2630

The Japan Steel Works (Singapore) Pte. Ltd.
17 Gul Lane, Singapore 629413
+65-6861-4511

JSW Electromechanical Trading（Shanghai）Co., Ltd.
304, Metro Plaza, 555 Loushanguan Road, Changning District, Shanghai, China
+86-021-5206-7031

（非連結子会社）

Japan Steel Works Europe GmbH
Friedrichstr.19,40217 Düsseldorf, Germany
+49-211-3116660

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（2021年3月31日現在）

株式の状況

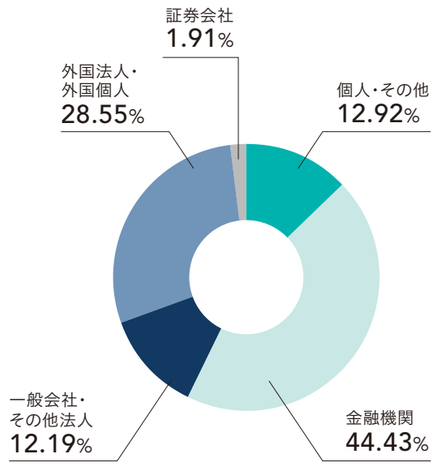
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	74,359,182株
株主数	18,978名

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）	9,619,700	13.08
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,432,500	8.75
大樹生命保険株式会社	2,827,600	3.84
株式会社三井住友銀行	2,200,032	2.99
ビービーエイチ マシューズ アジア デイビデンド フアンド	2,074,900	2.82
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
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,134,872	1.54
三菱重工業株式会社	1,006,200	1.37
ジエイピーエムビーエル ユービーエス アーゲー ロンドン ブランチ コル エクイテイ	961,297	1.31

（注）持株比率は、発行済株式総数から自己株式（803,655株）を控除して計算しています。

所有者別分布状況



株価・出来高の推移

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

JSW
日本製鋼所

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

お問い合わせ
総務部　TEL (03) 5745-2011