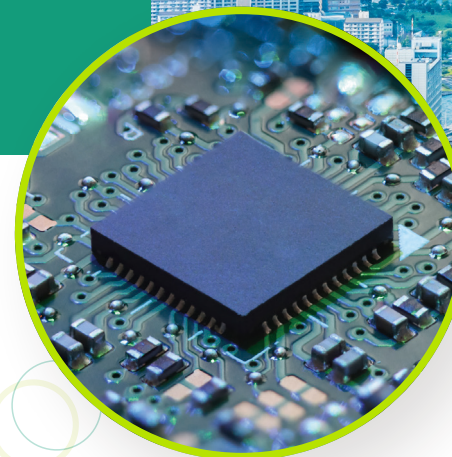


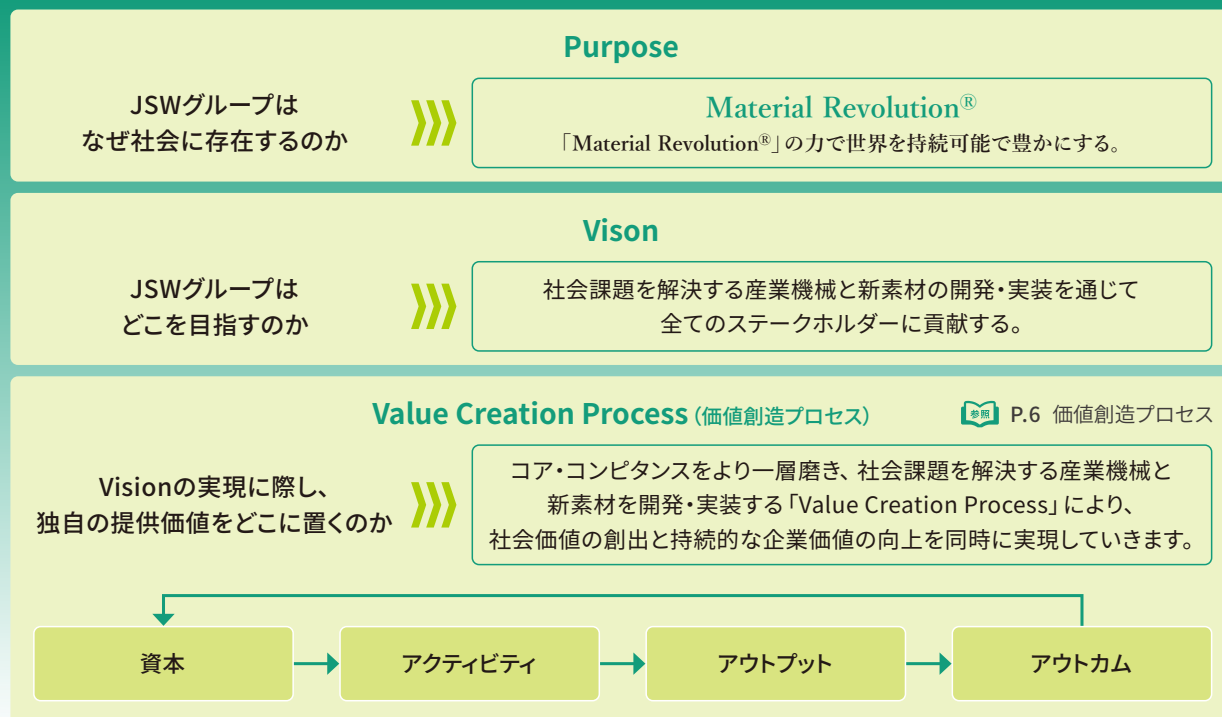


統合報告書 2025

JSW Integrated Report 2025



Purposeを起点とする企業グループ理念体系“**Our Philosophy**”と 行動指針の位置づけ



価値創造プロセスをより有効・円滑に機能させる組織風土

日本製鋼所グループ「5つの行動指針」

何でも言葉にしよう、その言葉に耳を傾けよう

すべての社員が組織の垣根を越えて自由に意見を言い合える職場を作ろう。皆の知識や経験が仕事をする上での基礎となり、違和感やモヤモヤが気づきの機会を与え、意見やアイデアが選択肢の幅を広げます。

ひとつやってみよう、まず動いてみよう

一人ひとりが自発的に行動する職場を目指そう。事前にあれこれ考えても成功が約束されているわけではありません。勇気を持って「一步」を踏み出し、行動しながら考えましょう。あなたの一步一步が会社を大きく動かします。

失敗して学び、成長し続けよう

失敗を成長の糧とする職場を目指そう。成功とは失敗しないことではなく、何度失敗しても起き上がり、学んで成長し、あきらめずに挑戦した先にあります。学びにつながる失敗は皆の成長のチャンスと捉えましょう。

誠実に向き合い、信頼を築こう

信頼される人になろう。一人ひとりの積み重ねる信頼が、個から職場、職場から会社、やがて会社をこえて広がり、社会に対する価値を高めます。偽りやごまかしのない行動を選択しましょう。

なりたい自分を想像しよう

「夢」をもって充実した日々を送ろう。仕事や生活、近い未来、遠い未来など、あなたのやりたいこと、なりたい姿を想像し、それに近づくために前向きに仕事をしましょう。

日本製鋼所グループの
皆さんへの約束

持続的成長に向けて

皆さんの成長をサポートし、
共に成長し続けます。

イノベーションの創出に向けて

挑戦する人を高く評価し、
挑戦に伴う失敗は
組織を挙げてフォローします。

より良い職場環境の創出に向けて

皆さんが尊重され、
自由に意見を言い合える機会を
作り続けます。

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

目次

Introduction

- 1 理念体系／編集方針
-
- 2 At a Glance

価値創造ストーリー

- | | |
|----|---------------------|
| 4 | 価値創造の軌跡 |
| 6 | 価値創造プロセス |
| 8 | トップメッセージ |
| 14 | 中期経営計画（JGP）の変遷と目指す姿 |
| 16 | JGP2028の進捗 |
| 18 | 財務・資本戦略（CFOメッセージ） |
| 22 | イノベーションマネジメント戦略 |
| 24 | DX戦略 |
| 26 | 人的資本戦略 |
| 28 | マテリアリティマネジメント |
| 30 | 特集「プラスチック資源循環社会の実現」 |
| 32 | 特集「低炭素社会への貢献」 |
| 34 | 特集「超スマート社会への貢献」 |
| 36 | 事業別戦略 |
| 36 | 樹脂機械事業 |
| 38 | 成形機事業 |
| 40 | 産業機械事業 |
| 42 | 素形材・エンジニアリング事業 |
| 44 | 防衛関連機器事業 |
| 45 | フォトニクス事業 |

価値創造の基盤

- 46 サステナビリティマネジメント
- 48 環境
 - 48 環境マネジメント
 - 50 気候変動への対応
- 52 社会
 - 52 品質マネジメント
 - 54 人的資本マネジメント
 - 57 労働安全衛生
 - 58 人権の尊重
 - 58 サプライチェーンマネジメント
- 60 ガバナンス
 - 60 コーポレート・ガバナンス
 - 66 役員一覧
 - 68 社外取締役座談会
 - 72 リスクマネジメント
 - 73 コンプライアンス

データ

- 74 主要データの推移
-
- 76 会社情報
-
- 77 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へ、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、2022年3月期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

2024年4月1日～2025年3月31日

※一部に対象期間以前・以後の活動内容を含みます。

報告対象範囲

株式会社日本製鋼所およびグループ会社

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

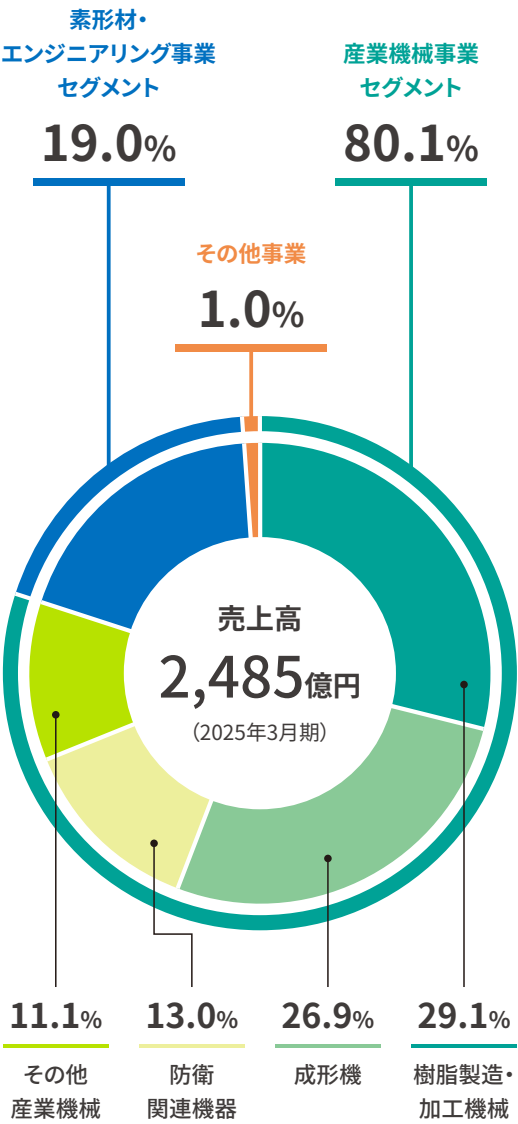
参考ガイドライン

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



※四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合があります。

事業セグメント・生産拠点

市場

製品

産業機械事業セグメント

素形材・エンジニアリング事業セグメント

その他事業

広島製作所

横浜製作所

名機製作所

プラスチック

モビリティ

電子デバイス

防衛

発電機器

再生可能エネルギー

インフラ

フォトニクス

造粒機

フィルム・シート製造装置

真空ラミネータ機

ECR成膜装置

防衛機器 (海上)

防衛機器 (陸上)

射出成形機 (特殊機)

マグネシウム射出成形機

日本製鋼所M&E (室蘭製作所)

鍛鋼製品では、原子力発電所用部材、発電所用大型ロータシャフト、洋上風力発電建設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などを機会と捉え、事業基盤のさらなる強化に取り組んでいます。その他事業の一つであるフォトニクスでは、人工水晶、ニオブ酸リチウム (LN) および窒化ガリウム (GaN) などの半導体・光学デバイス向け材料を提供し、収益事業化を進めています。

原子力発電所用部材

発電所用ロータシャフト

高効率天然ガス発電向けロータシャフト

洋上風力発電建設用大型部材

水素蓄圧器

クラッド鋼板

製鉄ライン用圧延ロール

窒化ガリウム結晶素材

※「TEX」は株式会社日本製鋼所の登録商標です。

社外からの評価
(2025年8月末時点)

CDP
Discloser
2024

CDP
(気候変動B、水セキュリティB-)

FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector
Relative Index

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

S&P/JPX Carbon
Efficient Index

2025
Sompo Sustainability Index

SOMPO
サステナビリティ・インデックス

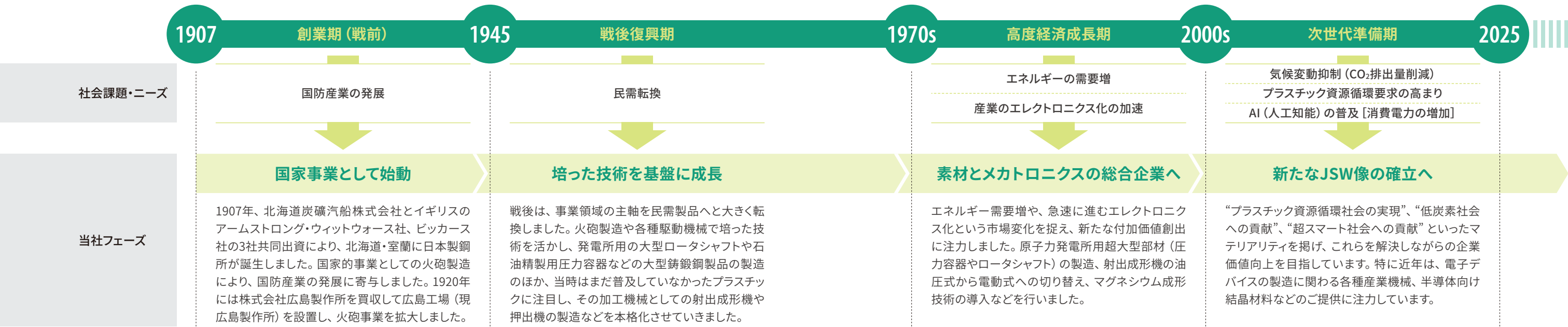
DX認定

DX認定

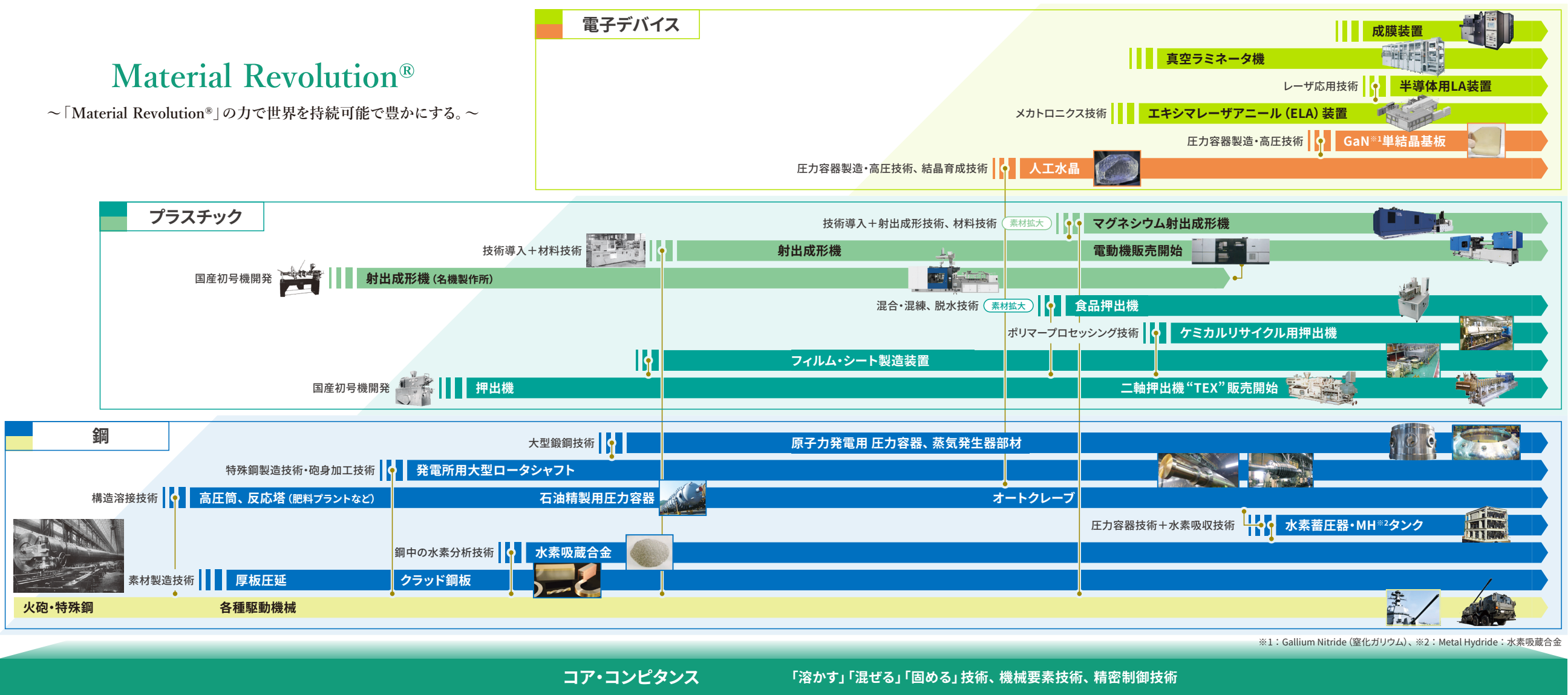
2025年認定
するみんな
がサポートしています

くるみん認定

価値創造の軌跡



技術の系譜と顧客・市場への提供



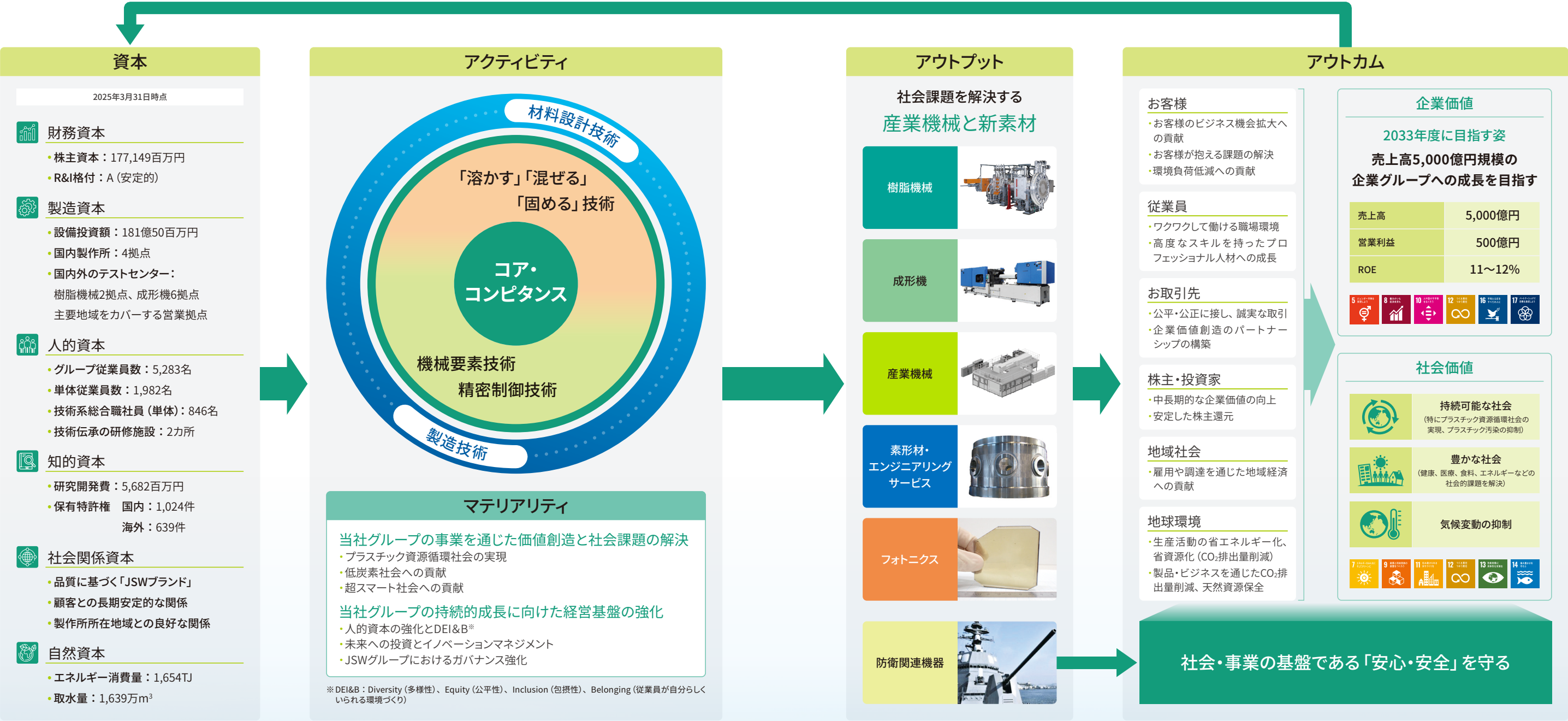
JSW Group Value Creation Process (価値創造プロセス)

Purpose

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

Vision

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



当社を取り巻く事業環境

廃プラスチック問題

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

2050年カーボンニュートラル

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

DX、AI、IoTの進展

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

先進国における少子高齢化

先進国市場の縮小、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

地政学リスクの高まり

国家間の紛争
米中経済摩擦

トップメッセージ



株式会社日本製鋼所
代表取締役社長

松尾 敏夫

「次のステージ」への成長にこだわり、
変革と挑戦を続けます

新たな成長に向けた5年間のスタート

日本製鋼所グループは「2033年度に目指す姿」として「社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装を通じて持続可能で豊かな世界の実現に貢献する」というサステナビリティ目標と、「売上高5,000億円規模の企業グループへの成長」という財務目標との同時実現を定め、その実現に向けた5カ年の中期経営計画「JGP (JSW group Growth Plan) 2028」を2024年に策定・発表しました。

株主・投資家の皆様からは、2024年3月期の約2倍となる5,000億円規模というチャレンジングな目標を掲げたことに対して、「どのような根拠で達成できるという見通しを得たのか？」と質問をいただきます。良好な事業環境が追い風になっているのはもちろんですが、私が最も重視したのは“成長への強い意志”です。明解な高水準の定量目標を掲げることで、ダイナミックな成長を目指したいと考えました。

これまでの当社グループは、成長志向よりも安定志向のほうが強く、過去20年近く売上高は2,000億円規模にとどまっていました。私は、2024年3月期に3,000億円を超

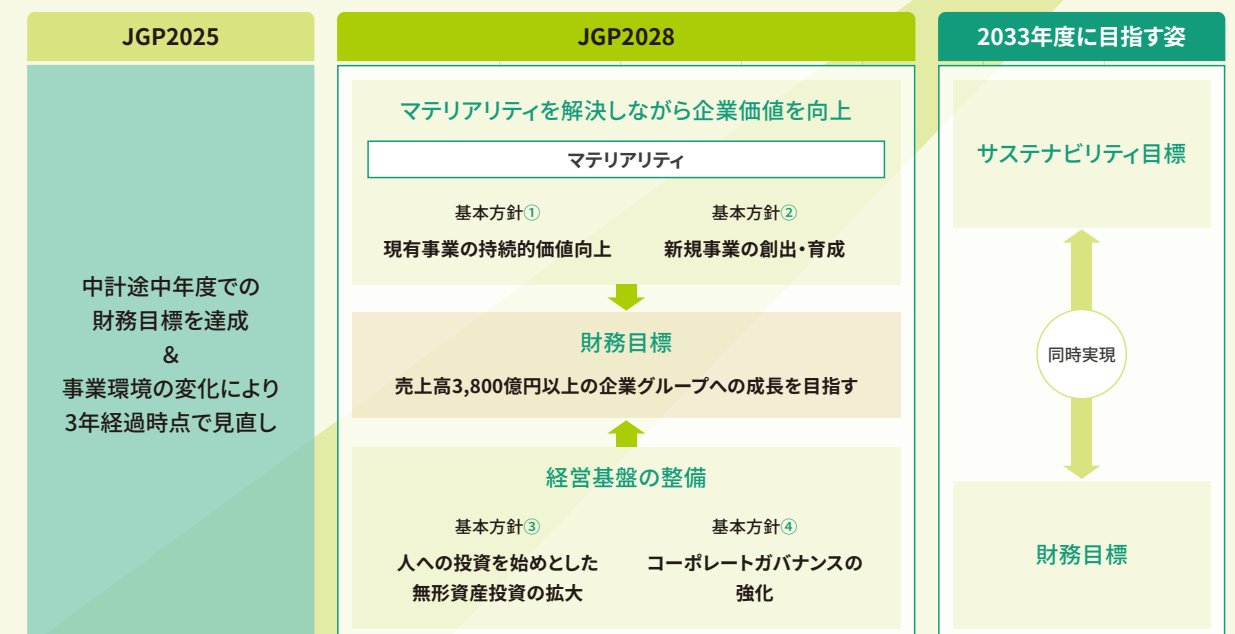
える受注高を確保できたことを「当社グループの企業規模を次のステージへ飛躍させるチャンス」とであると同時に、「当社グループが変わるきっかけ」だと捉えています。従業員の皆さんの「自己の成長」を促すとともに、それによる「会社の成長」を目の当たりにしてもらって、仕事のやりがいを感じてほしいと考えています。

このように“新たな成長に向けた変革と挑戦”をテーマにスタートした「JGP2028」の初年度は、素形材・エンジニアリング事業において原子力発電や高効率火力発電関連案件などの増収があった一方で、EV需要の減速や、当社装置の納入時期が年度をまたいだなどの影響を受け、樹脂機械事業では厳しい市況となりました。結果として、売上高は2,485億円と前年同期比1.6%の減収となりました。ただし、損益面では、素形材・エンジニアリング事業の増収に加え、他事業を含めた生産増などによって、同比26.7%増の228億円を確保しました。受注高に関しては、同比7.4%増の3,102億円、期末受注残高は3,969億円と過去最高を更新しています。

中期経営計画の変遷と目指す姿

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

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



「JGP2028」で掲げた4つの基本方針について、それぞれ初年度の進捗がありました。

1つ目の「現有事業の持続的価値向上」にあたっては、樹脂機械製品の生産能力増強投資（広島製作所）、原子力発電用大型鍛鋼品ほかの生産効率向上投資（日本製鋼所M&E）、防衛関連機器の適地生産体制構築、インドなどへのグローバル展開を実施しました。

2つ目の「新規事業の創出・育成」については、「超スマート社会への貢献」を果たすための重点投資を中心に、積極的な研究開発活動を推進しています。また、新たな研究開発拠点の設置を計画し、用地選定などを進めました。

経営基盤の整備を意図した「無形資産投資の拡充」および「コーポレート・ガバナンスの強化」に関しては、給与水準の引き上げや役員報酬制度の改定などの施策を着実に進めました。また、組織風土改革プロジェクトでは、社員の判断・行動の指針となる「日本製鋼所グループ 5つの行

動指針」を制定するとともに、行動を起こすことへの心理的安全性を確保するための「会社からの皆さんへの約束」も制定しました。これにより、価値創造プロセスをより有効・円滑に機能させる組織風土のさらなる醸成を図ります。

このように「JGP2028」初年度における実績および基本方針の進捗は堅調であり、「JGP2028」全体の進捗についても手応えを感じています。

 P.16 JGP2028の進捗

	2025年3月期	JGP2028目標
売上高	2,485億円	3,800億円
営業利益	228億円	370億円
ROE	9.7%	10～11%

「JGP2028」の達成に向けて

外部環境の認識

当社グループを取り巻く外部環境は、気候変動対応、AIに象徴されるIoT社会の進展、地政学リスクなど、変化がますます加速しています。一方で、直近の3～4年に限ると、潮流そのものには大きな変化はないと認識しています。地政学リスクの一つである米国の関税政策について言及しますと、当社グループの米国向け輸出比率は売上高全体の3%程度であり、影響は限定的です。ただし、お客様が設備投資を抑制される可能性は否めません。その影響を見極めながら適切な対応を取っていきます。

「現有事業の持続的価値向上」の深化

【生産能力の増強・拡大】

樹脂機械製品や原子力発電所向け製品に関しては生産能力の増強を通じた内製化率向上・採算性改善が喫緊の課題でした。「JGP2028」では、設備投資計画1,000億円のうちおよそ半分を、5カ年計画の前半2年間で実行し、生産能力増強を加速させていきます。2026年3月期は、広島製作所の新工場、室蘭製作所の新生産ラインなどに投資します。また、防衛関連機器への需要増に対しては、

複数の製作所にわたる適地生産体制の構築を継続するとともに、相互補完を通じて生産能力の拡大を図っています。

 P.16 JGP2028の進捗

【グローバル展開】

現有事業の価値を持続的に向上させるもう一つのカギは、グローバル展開です。過去5年間における地域別売上高の比率は、おおむね「国内4：中国3：その他海外3」となっています。当社グループの場合、日本企業のお客様が、海外の拠点で当社製品をお使いいただいているケースが非常に多いという特徴があります。具体的に言いますと、「中国3：その他海外3」のお客様のうち、大半は日本企業の海外拠点です。視点を変えると、現状では、当社グループの製品をご提供できていない日本企業以外のお客様がまだ多くいらっしゃるとの認識です。ここにさらなる売上成長の伸びしろがあると考えています。

2025年3月期はインドへの進出を実現しましたが、インド以外も含むグローバル展開全体としてのスピード感はまだ満足のいくものではありません。開拓できていない市場はたくさんあり、今まで以上に早く進めていく必要があると危機感を持っています。

グローバルに市場開拓・マーケティングを進めていくためには、従来の「待ちの営業」からの変革も必要です。海外市場では、まずは今ある自社グループの製品をもっと広く知ってもらうことが重要です。周りを見れば、製品構成は以前から変わっていませんが、見事なグローバル展開を成功させている日本企業がいらっしゃいます。これを見習い、営業担当者には「殻を破ろう」とハッパをかけています。

当社グループは、鋼やプラスチックなどを“「溶かす」「混ぜる」「固める」技術”、“機械要素技術”、“精密制御技術”というコア・コンピタンスを、100年以上にわたって進化させてきた会社です。現在では、プラスチック原料を製造する大型造粒機など、強みを持った複数の製品を擁しています。一方、JSWアフティで製造している半導体産業向けのECR成膜装置を例にとると、競合に比べて装置性能・成膜品質が優れており、ニッチ用途では非常に強みのある製品ですが、ほかの用途への認知度はもっと高める必要があります。装置性能に加えて、製品開発力、最終製品の品質に関わるテクニカルアドバイスのスキルを認識いただければ、もっと事業を拡大できると思います。

当社グループ事業の実力とポテンシャルは、非常に高いものがあると自負しています。まずは営業拠点を確保し、地に足をつけて営業展開することで「JSW 日本製鋼所」の知名度・ブランド力を底上げすれば、潜在顧客の開拓が進み、さらなる成長につなげられると確信しています。

営業拠点を起点としたグローバル展開のプロセスに関しては、重点地域と位置づけているインド市場で今まさに実践中です。同国では「Make in India」政策によって、輸入依存度が高いポリオレフィン樹脂などの生産能力を拡



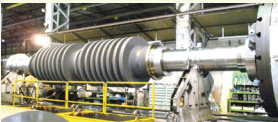
大しようとしています。また、自動車産業の増産投資計画も進展しており、造粒機や押出機、射出成形機などの需要伸長が見込まれます。こうした動向を踏まえて当社グループでは、インドの現地法人へ派遣する営業員・エンジニアを増員し、現地採用も強化しながら、樹脂機械・射出成形機の販売・サービス代理店数を拡大してきました。2024年12月には現地パートナー企業と共同で、樹脂機械のアフターサービス工場を設置しました。2025年には、当社現地法人の近くに産業機械製品群の実機を展示する「エクスペリエンスセンター」を新設し、当社グループのエンジニアを配置することで、このセンターを軸にマーケティング活動を展開しながら、「JSW日本製鋼所」ブランドの知名度向上を図っていきます。

まずは、営業拠点、次にサービス拠点、さらに生産拠点への拡大を図り、着実にトップラインと利益の両面での成長を遂げていきたいと思っています。

“強み”を持った日本製鋼所グループ製品群（抜粋）



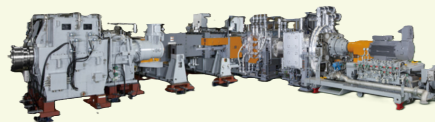
原子力発電用部材



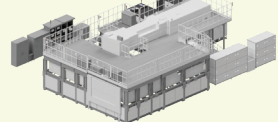
高効率天然ガス発電用タービンロータ



電動射出成形機（～型締力4,000t）



大型造粒機



ディスプレイ用ELA装置



半導体レーザ用ECR成膜装置



【低炭素社会への移行】

当社グループにとってもう一つ重要な事業機会は、「低炭素社会への移行」です。

現在、世界の各国・地域では、エネルギー安全保障や低炭素・脱炭素の観点から、原子力発電をより積極的に推進する政策が施行されています。COP28で発出された、「2050年までに原子力発電の容量を現在の約3倍にする」という宣言を実現するには、発電所建設のサプライチェーン強化が課題となります。

当社が日本製鋼所M&Eを吸収合併する方針を2025年4月に決議したのは、この課題の解決に向けて、当社の経営資本を適正に投入し、原子力関連製品の供給能力強化を通じてしっかり対応していく決意の表れです。これにより、基幹生産設備へのリフレッシュ投資の実施とともに、堅調な需要に応えていきたいと考えています。

一方、AIの普及などによる急激な電力需要の増大への対応も求められています。そこで有力な選択肢になるのが天然ガス発電です。原子力発電に比べると建設開始から運転開始までが短いことに加え、石炭・石油火力発電に比べてCO₂排出量が抑制されます。中でも、発電効率が非常に高いガスタービン・コンバインドサイクル発電（GTCC）が注目されています。GTCCでは高温環境下での耐久性に優れるロータシャフトが求められますが、当社グループの強みを活かした製品として展開を図っています。今後も旺盛な需要に対する供給責任をしっかりと果たし、エネルギーの安定供給と低炭素社会への移行に貢献していきます。

当社では自社のGHG排出量削減についても取り組んでおり、現在、金融庁のSSBJ基準への対応などを前提に、従来から開示しているScope1、2に加え、Scope3のCO₂排出量の算定、および情報開示を行いました。また、並行して、当社グループ製品が低炭素社会へのシフトに寄与できる範囲や効果の調査・開示にも取り組んでいます。特に原子力発電インフラを支える各種部材・検査サービスを提供する企業グループとして、この発電方法がもたらすCO₂排出量の顕著な削減効果を再認識しました。

 P.32 特集「低炭素社会への貢献」

新規事業の創出・育成に向けた「未来への投資」

【超スマート社会への貢献と新規事業の創出】

「JGP2028」およびその先の「目指す姿」を達成するためには、新規事業の創出・育成が不可欠です。「JGP2028」の5力年では、計410億円を研究開発投資に振り向ける計画です。中でも、マテリアリティ（重要課題）にも掲げている「超スマート社会への貢献」に関連する事業環境は好調なことから、電子デバイスやAI活用技術などの研究開発活動に注力しています。超スマート社会の実現には、5Gや6Gネットワークによる超高速・低遅延通信と同時に、消費電力の低減が必須条件になります。そこで求められるのが、次世代の半導体です。当社グループの窒化ガリウム（GaN）はパワー半導体の次世代材料として注目されています。半導体材料の主流であるシリコン（Si）と比較すると、電力損失を約85%低減できる可能性があり、省エネルギー性能が劇的に向上します。また、発熱が減るため冷却装置が簡略化され、通信機器・デバイスの小型化や軽量化も見込めるため、期待が高まっています。現在は、セミコンマシャルレベルでのご提供が増加しています。「JGP2028」期間後半での業績貢献を念頭に入れています。

 P.34 特集「超スマート社会への貢献」

【「2033年度に目指す姿」のその先も見据えて】

「2033年度に目指す姿」、そしてその先の未来も見据えて持続的に成長していくには、新たな領域への種まきと技術開発が不可欠です。今の当社グループを牽引するマグネシウム射出成形機、エキシマレーザアニール（ELA）装置、防衛関連のレーザガン、結晶事業は、1990年代当時の研

究開発拠点だった中央研究所で取り組んでいたテーマから発展したものです。そう遠くない将来、例えば、AIを搭載したロボットが現在よりもっと身近になっているかもしれません。さらに将来を見据えると、宇宙や深海の利活用が進んでいるかもしれません。当社グループの強みである「素材そのものを革新していく力」と「社会実装のための産業機械を開発・製造する技術」を掛け合わせることで、皆様の期待を超えるプロダクツを供給できると自信を持っています。そういった「2033年度に目指す姿」のその先も見据えた将来を想像しながら、革新技術の開発を担う新たな研究開発拠点も計画しています。ここでは、Purposeを羅針盤として、「夢」をイメージしつつ、技術系メンバーが切磋琢磨しながら、長期視点での研究開発を腰を据えて推進できる環境を整えていきます。

【人への投資の加速】

当社グループにとって最も重要な資産は「人」です。「次のステージ」、さらにその先の未来に向けた「変革と挑戦」を継続するには、何よりも「人」への投資が欠かせません。給与に関しては、2024年は当社として高度経済成長期以降で最高水準の上げ幅、2025年はそれをさらに上回る上げ幅としています。また、社宅の新築など福利厚生を充実させる処遇の改善を一つひとつ実施しています。また、多くの新入社員に入社いただいたことで平均年齢も若くなってきているなど、社内の雰囲気も変わってきています。

「夢」に向かって熱意と執念を

私たちが「社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装を通じて、持続可能で豊かな世界の実現に貢献する」というサステナビリティ目標を達成し、売上高5,000億円規模の企業グループへと成長を果たすには、「Material Revolution®」の体現に向けたより一層の取り組みが重要だと考えます。

企業であっても人であっても、その原動力は「夢」ではないでしょうか。従業員には、日頃から「夢と熱意と執念をもって働いてほしい」というメッセージを発していますが、夢を実現したいと思う熱意とやり切る執念があれば、どのようなことも達成できると信じています。

最近では、成功体験を重ねて自信に満ちた従業員が増

給与水準・福利厚生を良くしたうえで、組織の若返りも実現できていることから、「人への投資」については順調に進捗できていると認識していますが、これからも緩めずに実行し続けることが、当社グループの持続的成長に欠かせないものと認識しています。

資本コストや株価を意識した経営

ここまで述べましたように、事業環境は追い風となっており、業績は堅調に推移しています。PBRの数値をみると、株式市場からも当社グループの将来の成長を織り込んだ評価をいただいているものと捉えています。

「JGP2028」の財務目標として掲げているROE目標10～11%を達成するには、「収益力のさらなる向上」と「自己資本とのバランス」を考慮する必要があると認識しています。このうち、収益力向上については「JGP2028」の施策をやりきることで実現できると考えています。

一方、自己資本比率は現在45%を超えて推移しております。「JGP2028」期間では防衛関連機器の運転資金の増加に加え、設備や研究開発、DXなど成長への投資を加速しますので、財務レバレッジを活用して資金調達を行うことを予定しておりますが、自己資本比率等の財務健全性についても取締役会にて議論を深めてまいります。

 P.18 財務・資本戦略（CFOメッセージ）

え、直近のエンゲージメントスコアにも改善が見られます。社内には、新しい挑戦や困難なテーマに積極的に取り組む姿勢を肯定的に捉える雰囲気が、着実に醸成されています。今後は、より多くの従業員が自己の成長と会社の成長を実感することで、チャレンジングな企業風土をグループ全体に定着させたいと考えています。

これからも、当社グループのコア・コンピタンスを一層磨き、社会課題を解決する革新的な産業機械と新素材を創出することで、持続的な成長を実現しつつ、サステナブルな社会に貢献してまいります。ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

中期経営計画（JGP）の変遷と目指す姿

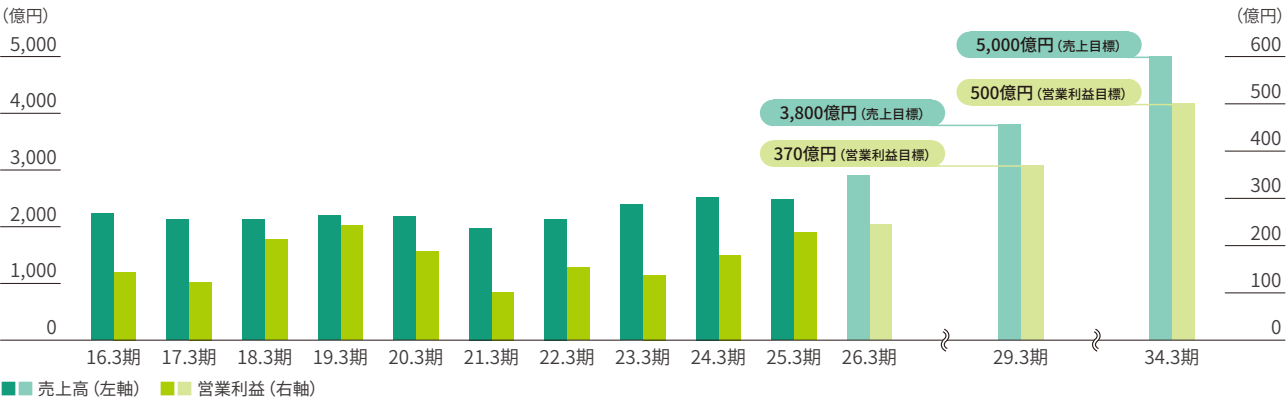
「JGP2017」では、産業機械事業で「攻めの経営」を展開し、アライアンスの積極的な活用・投資、主要拠点の生産能力向上を目指しました。「JGP2020」は「新たな成長基盤の整備」と位置づけ、産業機械ではプラスチック加工機械コンプレックスを推進、素形材では日本製鋼所M&E（株）を設立しました。「JGP2025」では長期ビジョンとしての“従業員がワクワクして働ける会社”、“事業規模3,000億円への拡大・成長”を見据えて、世界に類を見ないプラ

スチック総合加工機械メーカーへの成長、素形材事業の継続的な利益の確保を目指しました。このように、継続的な産業機械事業の強化、素形材事業の収益性の向上が結実したことにより、「JGP2025」の最終年を待たずに2025年3月期に「JGP2028」の策定を行いました。「JGP2028」は“新たな成長に向けた変革と挑戦”と位置づけ、2033年度に目指す姿の実現に向け、マテリアリティを解決しながら持続的な企業価値の向上を目指します。



位置づけ	グローバル&ニッチトップ企業への飛躍		次の10年でJSWグループの確実な成長を実現させるための基盤整備	世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカーへ
基本方針	● 現有事業の収益力拡大 ● 新規事業育成と早期戦力化 ● グループ経営強化とアライアンス推進		● 経営資源最適化とアライアンス強化 ● サービス事業の強化 ● 新事業探索、育成の活性化	● 世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカーへ ● 素形材・エンジニアリング事業の継続的利益確保 ● 新たな中核事業の創出 ● ESG経営の推進
主要成果	● 産業機械製品の生産性向上・コスト改善（広島製作所：工場再配置） ● 韓国SM PLATEK社買収（押出機） ● (株) 日立プラントメカニクスより事業取得（同時二軸延伸装置） ● 東洋機械金属（株）との射出成形機共同開発（プラットフォーム共通化）		● 名機製作所の吸収合併 ● ジーエムエンジニアリングを子会社化（フィルム・シート製造装置強化） ● ニチユマシナリー（株）の吸収合併（フィルム・シート製造装置強化） ● 広島・欧州：サービスセンター稼働	● フィルム・シート製造装置の生産能力強化 ● 名機製作所・M&E：産業機械製品の生産能力強化 ● 欧州：生産拠点開設 ● JSWアクティナシステム設立 ● 防衛関連機器の提案型開発の受注
主要な継続課題	● 室蘭製作所の再構築(生産性向上)		● 日本製鋼所M&E（株）（以下、M&E）設立	
	● 研究開発本部を新事業推進本部に改編 ● 全社事業化プロジェクト推進		● JX金属（株）と室蘭銅合金（株）設立 ● 水素関連ビジネス事業化 ● 新事業としてフォトニクス、複合材料、金属材料に絞込み早期収益事業化加速	● イノベーションマネジメント本部新設 ● 窒化ガリウム（GaN）基板の大型実証設備の稼働 ● 日本製鋼所グループ理念体系制定 ● マテリアリティ（重要課題）を特定
主要な継続課題	・ 新事業の育成に遅れ ・ アライアンス強化への取り組み不十分		・ プラスチック加工機械コンプレックス化のさらなる推進 ・ プラスチック加工機械に続く新たな中核事業の創出	・ 受注、売上の急増に対応する生産能力の拡大と内製化率の維持向上 ・ グローバル展開の推進 ・ 基幹生産設備のリフレッシュ投資

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



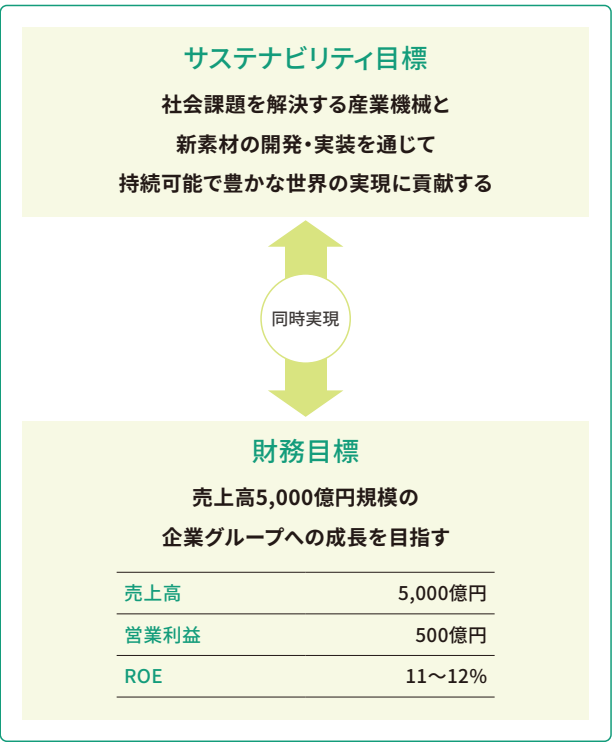
Purpose **Material Revolution®** 「Material Revolution®」の力で世界を持続可能で豊かにする。

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

新たな成長に向けた変革と挑戦



2033年度に目指す姿



外部環境

- 電力需要増大と発電時CO₂排出量削減との両立
- AI普及によるデジタルインフラの強化
- プラスチック資源循環要求の高まり
- 気候変動による異常気象の甚大化
- 安全保障環境の変化と脅威への対応
- AI普及などによる電力需要増加に対応する低炭素（CO₂）発電の需要増大（高効率火力発電、原子力発電など）
- デジタルインフラ強化（高速演算、省エネ化）に向けた光通信インフラ、新規半導体材料・パッケージ基板の需要拡大
- プラスチック資源循環要求に対応する多様なプラスチックリサイクル技術・装置の需要拡大
- 気候変動の抑制に向けたCO₂排出量の削減（低炭素発電、当社グループ製品群を通じたCO₂排出量削減など）
- 防衛関連機器を通じた、社会の基盤である「安心・安全」の確保への貢献

JGP2028の進捗

財務目標の進捗状況

2025年3月期の業績については、売上高は2,485億円、営業利益は228億円となりました。産業機械事業の大口案件の売上の延期により前期比減収となりましたが、素形材・エンジニアリング事業の大幅増益により、前期比減収増益の実績となりました。

		24.3期：実績	25.3期：実績	27.3期：計画	29.3期：計画
売上高		2,525億円	2,485億円	3,200億円	3,800億円
営業利益		180億円	228億円	260億円	370億円
営業利益率		7.1%	9.2%	8.1%	9.7%
ROE		8.5%	9.7%	9.0%	10～11%
設備投資額	(実績)	81億円／年※	181億円		
	(計画)	90億円／年	200億円／年		
研究開発投資額	(実績)	52億円／年※	56億円		
	(計画)	60億円／年	82億円／年		
配当性向	(実績)	30.4%	35.2%		
	(計画)	30%	35%		
DOE	(実績)	2.7%	3.7%		
	(計画)	下限 2.0%	下限 2.5%		

※ 22.3期から24.3期まで3カ年の平均値

4つの基本方針の進捗状況

基本方針	戦略	主な実績
① 現有事業の持続的価値向上	- 産業機械事業の大規模な設備投資による生産能力の拡大と内製化率の向上 - 素形材・エンジニアリング事業のサステナビリティを高める設備投資 - 防衛関連機器の市場ニーズ対応	- 広島製作所で第10組立工場を竣工し、樹脂機械製品の生産能力を拡大。 - 広島製作所での機械部品の機械加工能力・生産効率向上に向け、第3、4機械工場の建設の進捗 - 防衛関連機器の需要急増に対応するため適地生産による生産能力の拡大
② 新規事業の創出・育成	要素技術開発による現有事業の強化と基盤技術研究による革新技術の創出を実現	「超スマート社会への貢献」に資する重点投資を中心とした研究開発活動を推進 - 革新技術の開発を担う新たな研究開発拠点の設立の計画の推進
③ 人への投資を始めとした無形資産投資の拡充	- チャレンジが推奨される組織風土への改革 - パーパスの浸透とDEI&Bの推進	- 組織風土改革プロジェクトの推進、社員の判断・行動の指針となる「日本製鋼所グループ行動指針」を制定 - エンゲージメントサーベイを活用し、多様な「個」の成長と「組織」の成果の最大化に資する施策と指標を検討 - ポジティブアクションにより女性活躍の推進 - 経済産業省「DX認定事業者」に認定 - お客様のスマートファクトリー化を支援するIoTソリューション「J-WiSe®」を展開
④ コーポレートガバナンスの強化	- 中長期的な企業価値向上に対するインセンティブ機能強化と株主との利害関係共有 - 企業経営リスクを低減しながら持続的に企業価値を向上させる	- 役員報酬制度の改定により中長期的な企業価値向上に対するインセンティブ機能強化 - 全社的リスクマネジメント活動を推進・統括する経営企画室リスクマネジメントGr.を設置

※「J-WiSe」は株式会社日本製鋼所の登録商標です。

重点戦略 | 生産能力・内製化率の向上、設備投資

広島製作所 — 生産能力・内製化率向上投資

- 2024年12月、第10組立工場が稼働を開始。樹脂機械の組立能力向上投資は一巡。
- 機械部品の機械加工能力・生産効率向上に向け、第3・第4機械工場の建設が進む。
- 部品加工能力の向上により内製比率を高め収益性を改善するとともに、アフターサービス事業の伸長を図る。

広島製作所における投資の進捗状況と見通し

	25.3期	26.3期		27.3期		28.3期		29.3期	
	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
第10組立工場	2024年12月竣工、稼働開始済み								
第3機械工場	建設・設備据付など		26.3期末稼働開始予定						
第4機械工場	建設・設備据付など					28.3上期稼働開始予定			



稼働を開始した第10組立工場



建設中の第3機械工場

室蘭製作所 — 火力・原子力発電用大型鍛鋼品ほかの生産効率向上投資

- 各種生産設備のリフレッシュ（維持・保全）投資
- 製鋼・鍛錬・検査工程への新装置設置による整流化（工期の最適化・省人化）
 - 超大型鋼塊のハンドリング用治具
 - 3D自動寸法検査装置、自動UT装置

グローバル展開の推進

当社グループの産業機械製品のブランド力の向上・浸透のため、販売・サービス網などの新設およびメンバー増員を行い強化していきます。Make in India政策により製造

業の伸長・高度化が進み、プラスチックの需要増も見込まれるインドでの取り組みをご紹介します。成長が見込まれるほかのエリアにも積極的に展開していきます。

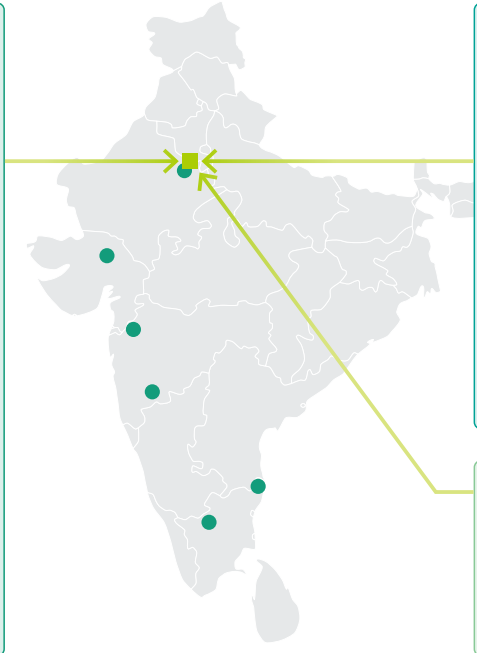
具体的な展開事例 — インド市場での施策

■ 当社現地法人（ハリヤナ州グルガオン）に、樹脂機械・成形機ほかの営業員・エンジニアを派遣増員。現地採用も強化し、販売・サービス体制の強化を図る。

■ 同社近傍に、2025年に“エクスペリエンスセンター”を開設。二軸混練押出機・射出成形機などの実機を展示するとともにエンジニアを配置し、プリント配線基板用プレス機など、同国における当社産業機械製品の一層のプレゼンス向上を図る。



エクスペリエンスセンター



■ 2024年12月、パートナー企業と共同で樹脂機械のアフターサービス工場を設置。迅速なエンジニア派遣や補修短納期化を可能とした。



アフターサービス工場（UTT社設置）

■ 射出成形機のサービス代理店網を拡充。自社拠点の強化とエクスペリエンスセンターの設置も含め、同国市場におけるプレゼンス向上を図る。

● 射出成形機販売・サービス代理店

財務・資本戦略 (CFOメッセージ)

Top Message



積極的な投資とともに財務の健全性を確保しながら
エクイティスプレッドを拡大していきます

代表取締役副社長
CFO、安全保障輸出管理官掌、経理部担当、経営企画室長、素形材・エンジニアリング事業担当

菊地 宏樹

「目指す姿」と事業環境

当社グループは「『Material Revolution®』の力で世界を持続可能で豊かにする。」というPurposeのもと、サステナビリティ目標（社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装を通じて持続可能で豊かな世界の実現に貢献する）と財務目標（売上高5,000億円規模の企業グループへの成長を目指す）の同時実現を「2033年度に目指す姿」としています。また、中期経営計画「JGP2028」においては、目指す姿の実現に向けて、2029年3月期までを“新たな成長に向けた変革と挑戦”の期間と位置付け、4つの

基本方針に基づいて施策を実行しています。

「JGP2028」の1年目となった2025年3月期から現在に至る足元の事業環境は、素形材事業において原子力・高効率火力発電向けの需要増などを背景に多くの引き合いをいただいているほか、防衛関連機器事業の受注も大きく伸長し、当社グループの成長を牽引しています。一方で、産業機械事業においては、樹脂機械・成形機事業を中心に新興国市場の伸びしろが大きく、事業のグローバル化を「JGP2028」計画当初よりも加速させる必要があると考えています。

2025年3月期の振り返りおよび2026年3月期の見通し

2025年3月期は防衛関連機器事業の伸長などを受け、受注残高は過去最高となりました。売上高については、産業機械事業における樹脂加工機械の市場環境悪化に加え、大口案件の売上の期ずれなどの影響が大きく2,485億円と前期比減収になりましたが、営業利益については、素形材・エンジニアリング事業の増益により228億円と前期比増益を確保しました。

2026年3月期は、受注増が続く素形材・エンジニアリング

事業とともに産業機械事業においても増収増益を見込んでおり、売上高2,900億円・営業利益245億円となる見通しです。

「JGP2028」の目標である売上高3,800億円・営業利益370億円・ROE10～11%の達成に向けては、米国関税政策の影響による設備投資手控えの継続など予断を許さないリスク要因はあるものの、堅調に進捗していると認識しています。

財務方針

持続的な企業価値向上に向けて有形・無形資産を問わず積極的な投資を実施しますが、そのうえで財務の健全性を確保しながらエクイティスプレッドを拡大することが「財務の基本方針」です。

財務の健全性を測る指標としては、自己資本比率と現預金残高（最適現預金水準の確保）を重視しています。

「JGP2028」では、前半3年間に投資が集中しており、その期間は有利子負債が増加する見込みですが、自己資

	2025年3月期実績	JGP2028目標
売上高	2,485億円	3,800億円
営業利益	228億円	370億円
ROE	9.7%	10～11%
エクイティスプレッド	1.7%	2～3%
自己資本比率	48.5%	45%以上

本比率は45%以上の水準を確保し、R&Iによる発行体格付「A」を維持したいと考えています。

資本コストと株価を意識した経営

エクイティスプレッドの拡大

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

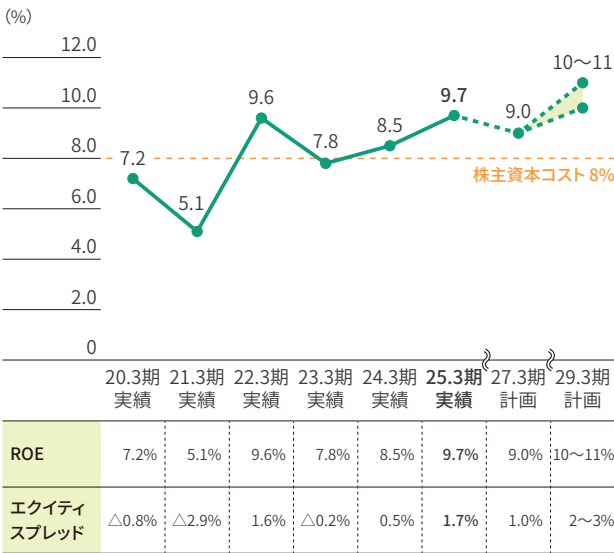
2025年3月期における当社のROE実績は9.7%と株主資本コストを上回っていますが、現有事業の持続的価値向上と新規事業の創出・育成により、「JGP2028」の最終年度である2029年3月期にはROE10～11%を実現し、さらには2034年3月期には11～12%を目指し、エクイティスプレッドを持続的に拡大していきます。

さらなる株価上昇に向けて

当社のPBRIは足元で3倍程度と相応の水準を確保していますが、さらなる向上を図っていくことが重要です。そのためには、ROE・PER双方の改善が必要ですが、エクイティスプレッドの持続的な拡大に向けてROE向上施策に特に注力しています。

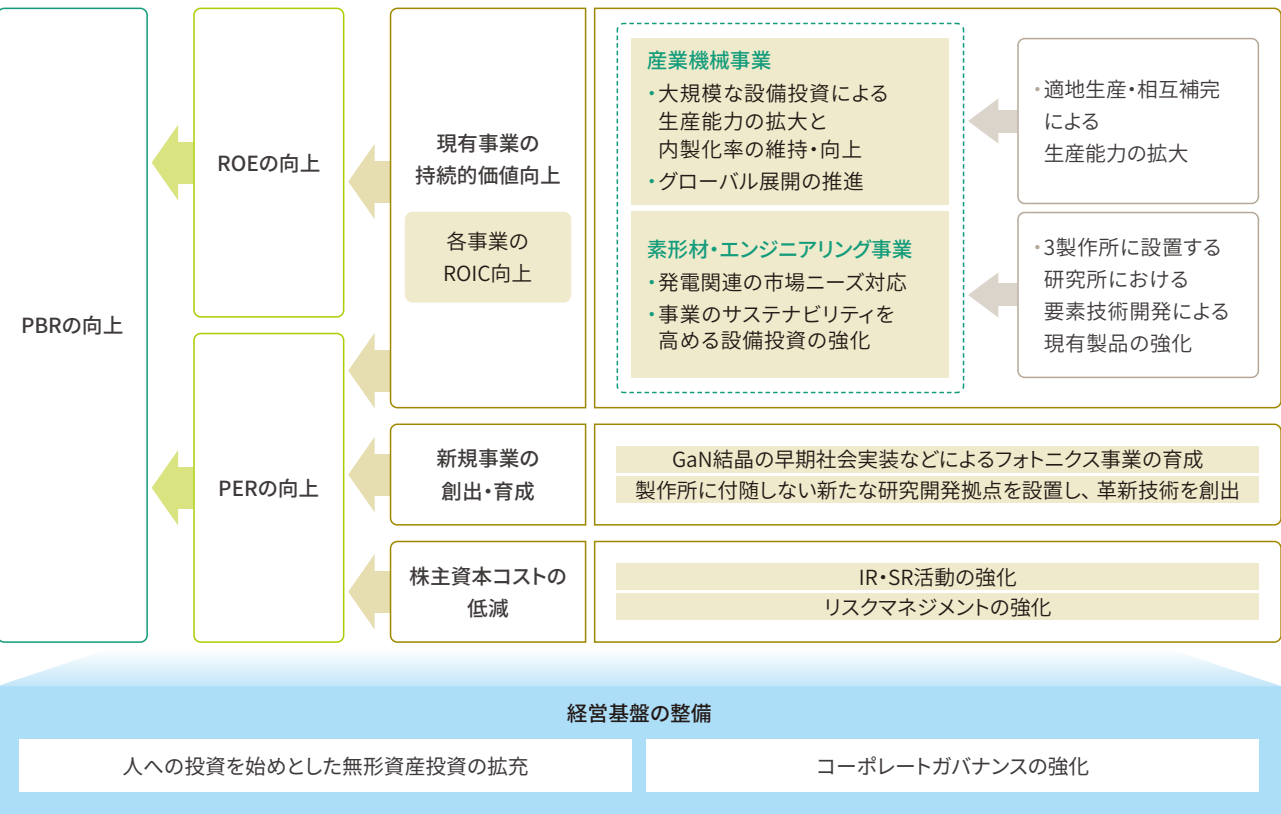
具体的には、産業機械事業、素形材・エンジニアリング事業ともに、事業戦略を着実に遂行することに加え、適地生産・相互補完による生産能力の拡大と研究所におけ

ROE／エクイティスプレッド



る要素技術開発による現有製品の強化を図り、各事業のROICを向上させていきます。また、事業ごとに、その特性に応じたROICツリーを作成し、プロセスKPIを明確にした上で浸透と運用を図っています。

あわせて成長戦略を恒常的にブラッシュアップしながら情報開示や対話（IR・SR活動）の充実により株主・投資家の皆様に当社の成長戦略をご理解いただくことが重要であると認識しています。



事業ポートフォリオ戦略

ROE向上のためには、各事業のROICを向上させる必要があります。当社は、「JGP2028」最終年度において、各事業を資本収益性（ROICスプレッド）と売上高成長率から成る4象限マトリクス上のどの位置に持って行くのかについて明確化しています。各事業のROIC向上を通じROEを向上させるためには、適切な資源配分を行うことが必要不可欠ですが、当社は、2026年3月期からは取締役会にて年2回、事業ポートフォリオに関する議論を行い、資源配分の機動的な見直しを行っています。

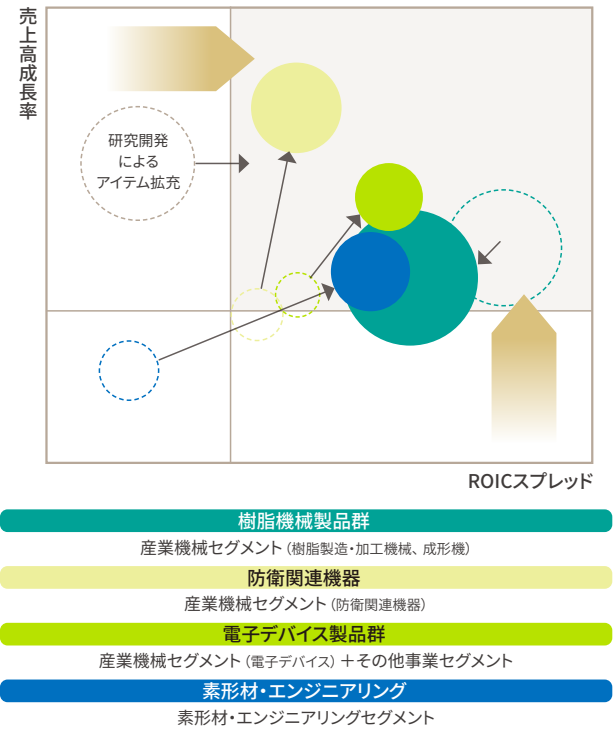
事業ポートフォリオ管理は、それ単独で実施しても効果が限定的と言えますので、経営管理プロセスに組み込む試みを続けています。具体的には、配分した資源は回収しなければならないという観点から、大口の増産投資については、投資実行後定期的に、取締役会・経営戦略会議において資金の回収状況を検証しています。また、業績悪化事業をいち早く把握し、経営戦略会議において業績改善計画が承認されるまで設備投資計画を凍結するルールを制定したうえで、厳格な運用を行っています。

キャッシュアロケーション

基本的な考え方として、営業活動による創出資金は、設備投資を中心とする成長投資と株主還元を活用します。防衛関連機器を中心とする運転資金の増加は、既存現預金の活用と投資有価証券の資金化により賄ったうえで、不足分は有利子負債を調達する計画です。

なお、当社では最適現預金水準を翌年度の売上計画2カ月分に突発的な資金需要に対応する100億円程度を

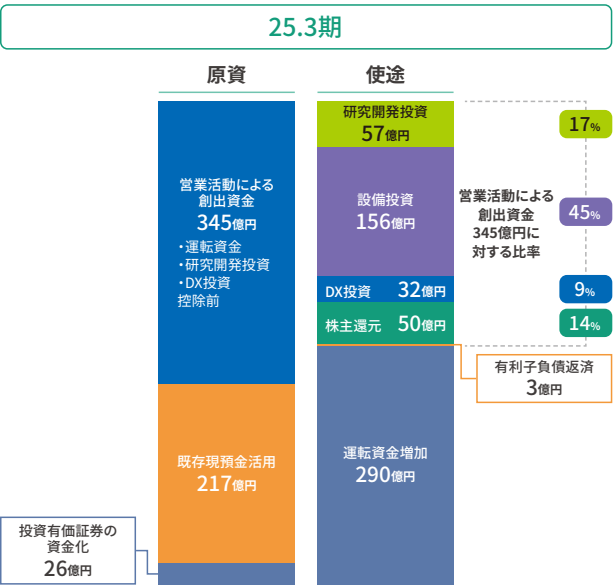
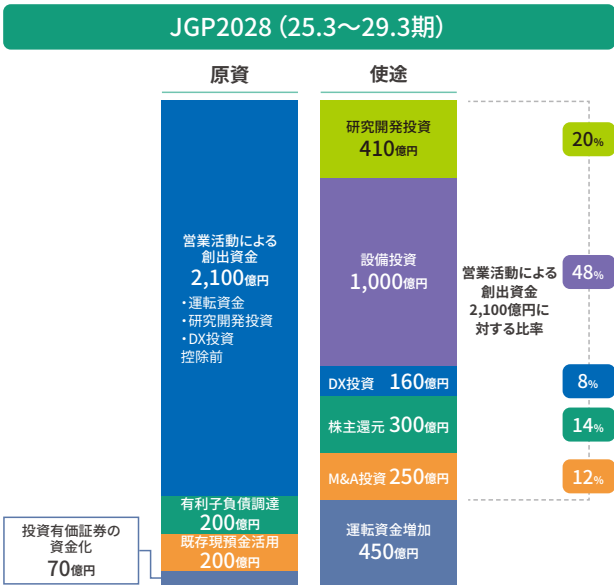
事業ポートフォリオ計画（破線丸は22.3～23.3期の平均値）



加えた金額と考えており、「JGP2028」期間中においても常に同水準を確保する予定です。

2025年3月期も営業活動による創出資金の大部分を成長投資と株主還元を活用しました。使途は、実績がなかったM&A投資を除き、「JGP2028」の通算と同様の配分です。また、生産能力の増強・生産性向上に向けた設備投資もほぼ計画どおりの進捗です。

25.3期



※本グラフでは四捨五入を行っているため、他箇所での記載額と一致しない場合があります

2026年3月期の見通しとしては、防衛関連機器事業の運転資金の増加に加えて、下請法の改正（支払いサイト短縮）に伴う運転資金増加が見込まれていますが、基本的な考え方に変更はありません。成長投資の内訳は、主に設備投資、研究開発投資、DX投資となりますが、このうち設備投資は「JGP2028」期間の3年目までに総額1,000億円

株主還元方針

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

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

具体的には、企業価値向上を目的とした積極投資と株主様への還元が最適なバランスとなるよう、連結配当性向の目標を30%以上から35%以上に、DOEの下限を2.0%から2.5%に向上させています。

2025年3月期の1株当たり年間配当の実績は86円でしたが、2026年3月期においては1株当たり年間配当88円を予定しています。

株主・投資家とのエンゲージメント

機関投資家との面談においては、原子力発電所やGTCC（ガスタービン・コンバインドサイクル発電）向けの素形材製品の受注状況をはじめとして、各事業の長期的な見通しに関する質問を多くいただきました。対話を通じて、当社の株価は「JGP2028」の目標達成への期待値が含まれていると認識しました。この期待に応えるために、「JGP2028」の成長戦略を着実に進めるだけでなく、さらなる成長を目指して戦略を恒常的に磨いていく必要があると感じています。

取締役会でも、機関投資家からの長期的な成長に対する高い期待について、面談内容の概要とあわせて報告しています。

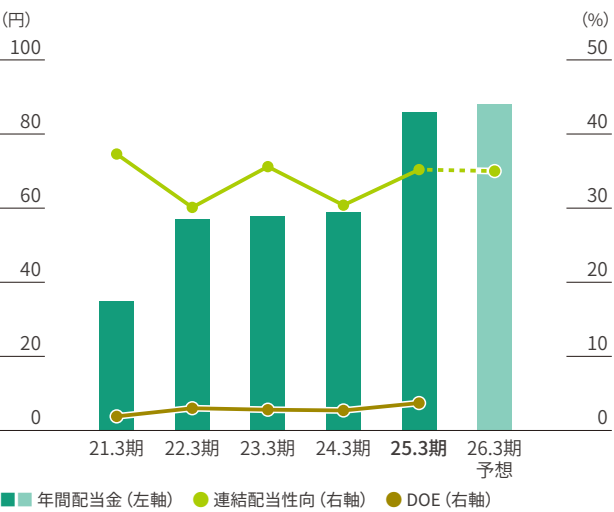
株主・投資家の皆様へ

当社グループでは、「財務の健全性を確保しながらエクイティスプレッドを拡大する」という財務の基本方針を遵守しながら競争優位性を持続的に高めることを目的とした積極的な投資を実施していきます。

2026年3月期は防衛関連機器事業の伸長を主因とする運転資金増と成長投資の加速により営業キャッシュ・フ

の約4分の3を投資する予定です。産業機械事業の増産投資などを計画どおり実施するとともに、堅調な素形材・エンジニアリング事業の成長を加速させるため、リフレッシュ投資に加え、供給能力強化を目的とした投資検討も行っていきます。また、研究開発投資は新たな研究開発拠点の建設に合わせて投資を加速させていく予定です。

年間配当金／連結配当性向／DOE



活動	実績
決算説明会	2回（期末・中間）
中期経営計画説明会	1回
個別IRミーティング（海外含む）	337件
IR取材・問い合わせ対応	随時
国内機関投資家面談（ESG、議決権行使）	10件
事業説明会	1回
株主総会	1回
個人株主アンケート	1回

ローを上回る投資キャッシュ・フローとなる見込みですが、成長投資、株主還元、財務規律のバランスをとりながら「JGP2028」を遂行し、「2033年度に目指す姿」の実現に向けた種まきも行ってまいります。株主・投資家の皆様に対する情報提供や対話に積極的に取り組んでいきますので、ご支援を賜りたく、何卒よろしくお願い申し上げます。

イノベーションマネジメント戦略

Top Message



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

井上 茂樹

当社グループが将来にわたってパーパス「Material Revolution®」の力で世界を持続可能で豊かにする。」を体現するには、社会課題を解決する産業機械や新素材を継続的に開発・実装していく必要があります。これを実現する先鋒がイノベーションマネジメント（IM）本部であり、適切なIM戦略を主導することが不可欠と考えます。

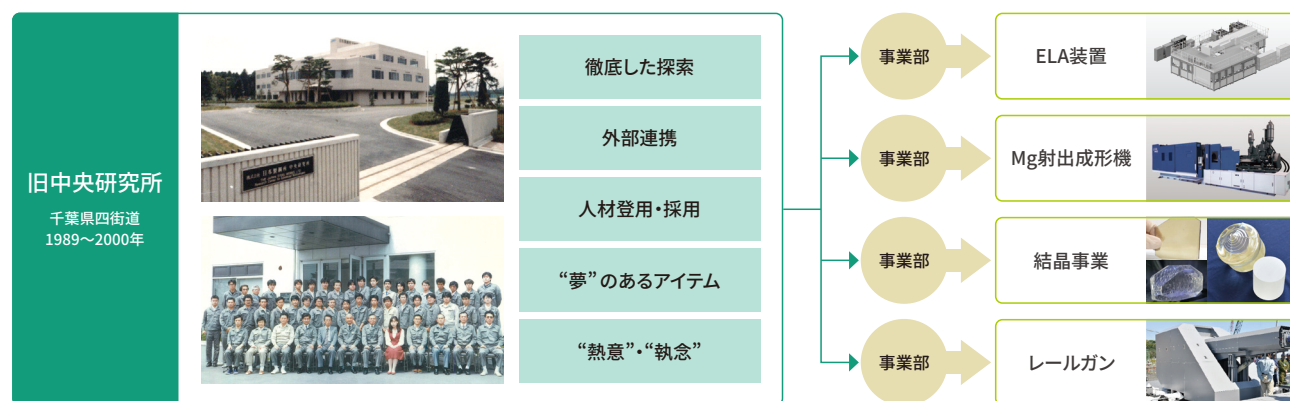
近年の外部環境の変化は当社グループの複数の事業には好機となっていますが、これに安住せず、「JGP2028」、その先の「2033年度に目指す姿」として掲げている売上高5,000億円規模への成長を目指し、これまで注力してきた短中期の施策だけでなく、10年後、さらにその先の当社グループの次の100年を支える製品・事業の創出も見据えた施策の拡充を図っています。その施策の一つが、当社グループのフラッグシップと位置づける新たな研究開発拠点の具現化です。本稿でその一端をご紹介します。

旧中央研究所

当社には1989年～2000年までの間、千葉県四街道市に（旧）中央研究所がありました。そこでの研究開発テーマのいくつかは、製品化・事業化の種・卵として事業部に引き継がれ、その後、エキシマレーザアニール（ELA）装置、マグネシウム（Mg）射出成形機、結晶事業、レールガンなどの製品・事業に繋がっています。イノベーションの成功確率として一般的に言われる“1000分の3”よりも高い確率でしたが、それは「徹底した探索」「外部連携」「人材登用・採用」「夢」のあるアイテム」「熱意」「執念」が導い

た結果であったと考えています。新たな研究開発拠点においても、これらの方針・姿勢を継承するとともに、さらなる強化によるイノベーションを目指します。

また、現有製品・事業や現状のコア・コンピタンス、さらに、それらにとらわれない新しい領域に挑む挑戦の要素が強いイノベーション活動を含め、着手した研究開発テーマを製品化・事業化まで到達させる成功確率、効率を高めるイノベーションマネジメント手法の強化が重要です。



新たな研究開発拠点の主要な役割

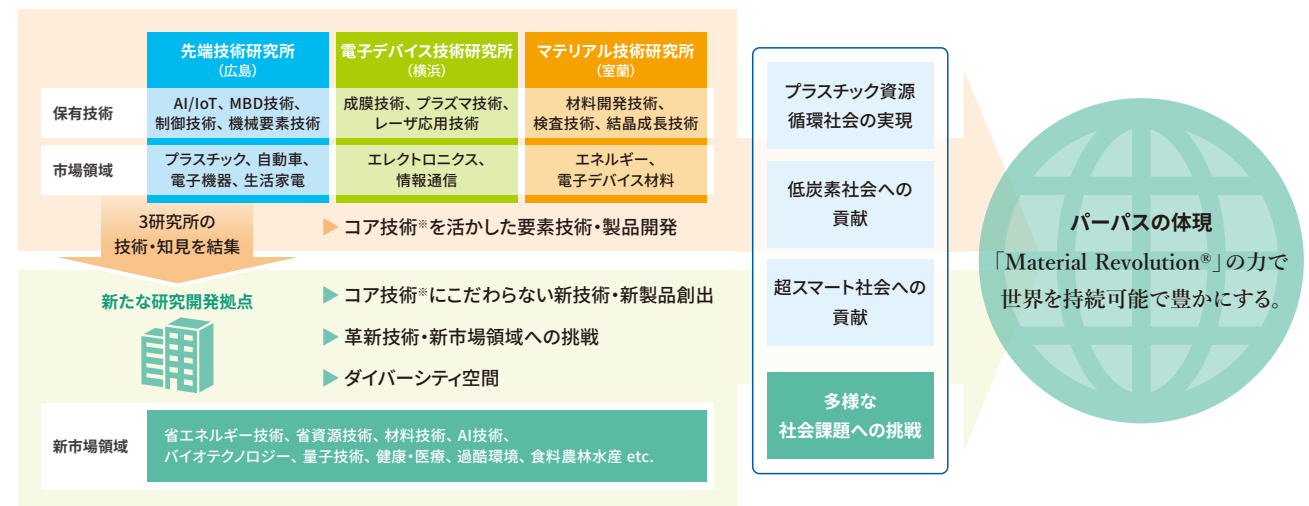
IM本部では、先端技術研究所、電子デバイス技術研究所、マテリアル技術研究所の各々が強みとする技術を保有しており、継続的に強化・進化を図っています。これらは当社のコア・コンピタンスの中核を担うとともに、マテリアリティの解決にも不可欠ですが、これらにとらわれない革

新技術の創出もIM本部の責務の一つです。

新たな研究開発拠点の開設に向けては、各研究所に最先端アイテムを探索するチームを編成して活動中です。この活動を通じて注力すべき新市場領域を見出して羅針盤とし、「多様な社会課題への挑戦」に取り組みます。

新たな研究開発拠点の主要な役割

- ・現有製品にとらわれない当社グループの将来を担う新技術・新製品創出を促進するため、製作所から離れた立地環境
- ・新たな技術・事業領域を目指す環境の構築
 - 大学、ベンチャー、研究機関などと連携を加速しやすい環境／多様な情報・人材を獲得しやすい魅力的な立地
- ・イノベーション創出のためのダイバーシティ空間
 - 多様な人材（専門、性別、国籍）の獲得／アカデミア・他企業とのオープンイノベーション／グローバル人材の育成



※コア技術：現状のコア・コンピタンス、現有製品・事業

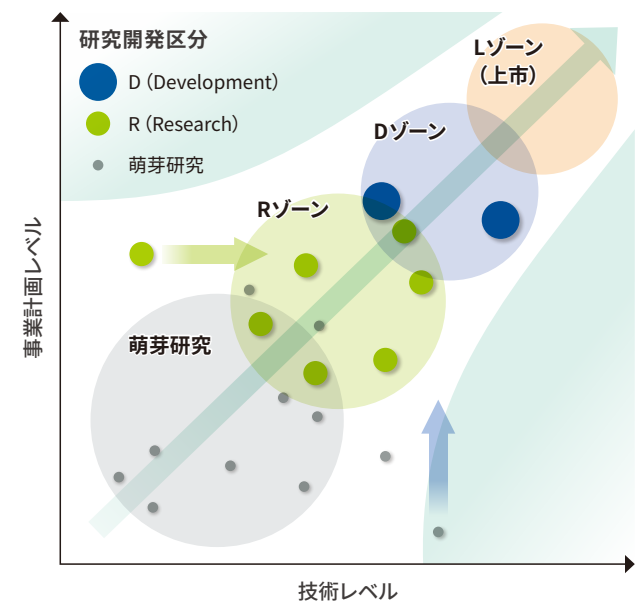
イノベーション活動の成功確率向上のための研究開発ゲートの運用

研究開発テーマの企画をブラッシュアップするために知財部門と連携したIP分析を強化しました。

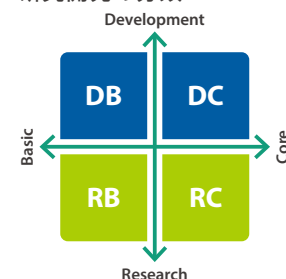
また、各研究開発テーマを技術レベルと事業計画レベルの2つの評価指標で定量化化する基準を設けました。これにより、着手時の研究開発テーマを、萌芽研究、R (Research) レベル (RC、RB)、D (Development) レベル (DC、DB) に分類します。加えて、定期的に事業部長・本部長およびCTOを決裁者とする研究開発ゲート審査を行い、Rゲート、DゲートおよびL (Launch) ゲートを通じた研究開発テーマは各々上位レベルの研究開発区分に移行させます。再考や中止、および特別起用も判断します。

さまざまなレベルにある複数の研究開発テーマの適切な把握・評価を行うとともに、レベルに応じた効果的な経営資源の投下判断の基準として運用を図ります。

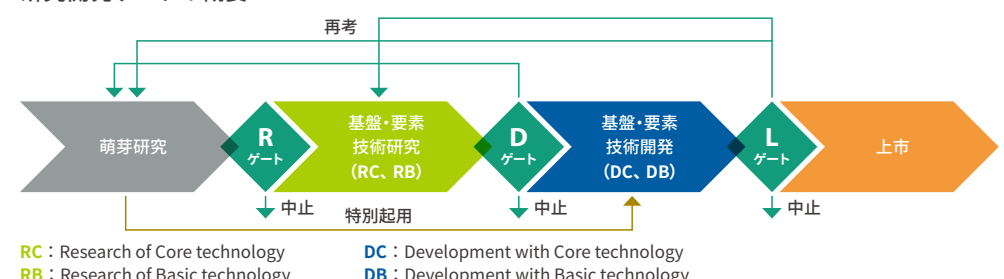
研究開発テーマポートフォリオ



研究開発の分類



研究開発ゲートの概要



DX戦略

Top Message



取締役 専務執行役員
CISO、
情報システム室・DX推進室担当、
事業開発室長、
産業機械事業統括

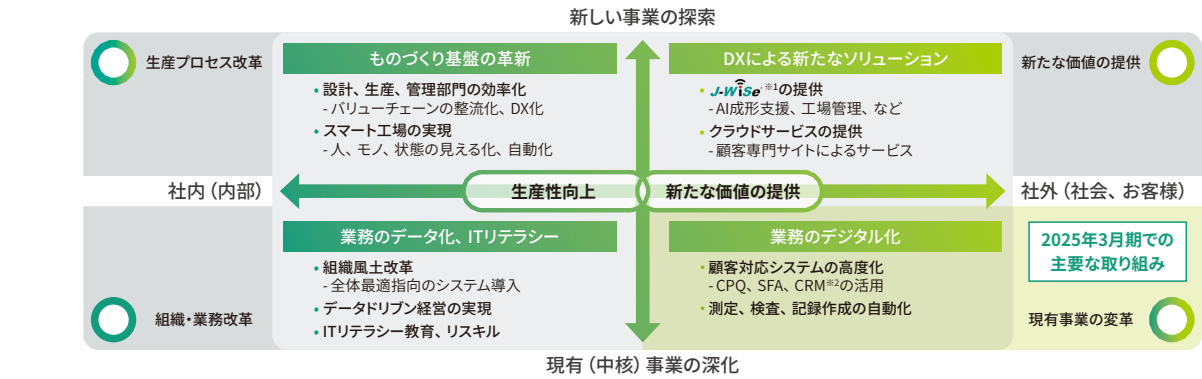
馬本 誠司

2023年3月期より開始したデジタル化推進プロジェクト「Dプロ」は、ロードマップに基づくアクションプランに沿って、本社営業部門および製作所の基幹システム再構築を中心に着実に進めてきました。2025年3月期には、営業系基幹システムのプラットフォームとしてSalesforceなどを導入し、顧客対応システムの高度化含め業務プロセスの改革実現に向けた基盤整備を実施しました。また、試験・検査の記録から成績書作成までシステム化し、品質データの信憑性を担保することを目的に、品質データ保証システムの構築を優先度の高い製品から各製作所にて順次進めています。業務プロセスの改革を着実に進めることに加え、2026年3月期以降は、ビジネスモデルの進化に向けた取り組みを本格化させる予定です。具体的には、グローバル展開を加速するためのデジタルマーケティングへの挑戦や、データ利活用の推進などを通しデータドリブン経営の実現を目指し、価値創造プロセスのさらなる機能向上に貢献してまいります。

JGP2028 基本方針③：人への投資を始めとした無形資産投資の拡充 (DX戦略)

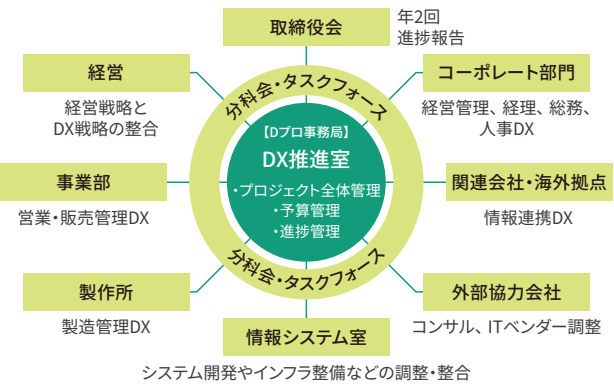
中期経営計画「JGP2028」の“経営基盤の整備”に密接に関わる基本方針が「人への投資を始めとした無形資産投資の拡充」で、その戦略の一つがDX戦略です。「JGP2028」では“新たな成長に向けた変革と挑戦”を掲げており、この実現には、“新たな価値の提供”と“生産性向上”が不

可欠です。そこで、新しい事業と現有事業、および社内と社外の2軸で4象限に分類し、各々、新たな価値の提供、現有事業の変革、生産プロセス改革、および組織・業務改革を目的としたDX施策を展開しています。2025年3月期は、主に現有事業の変革に取り組みました。



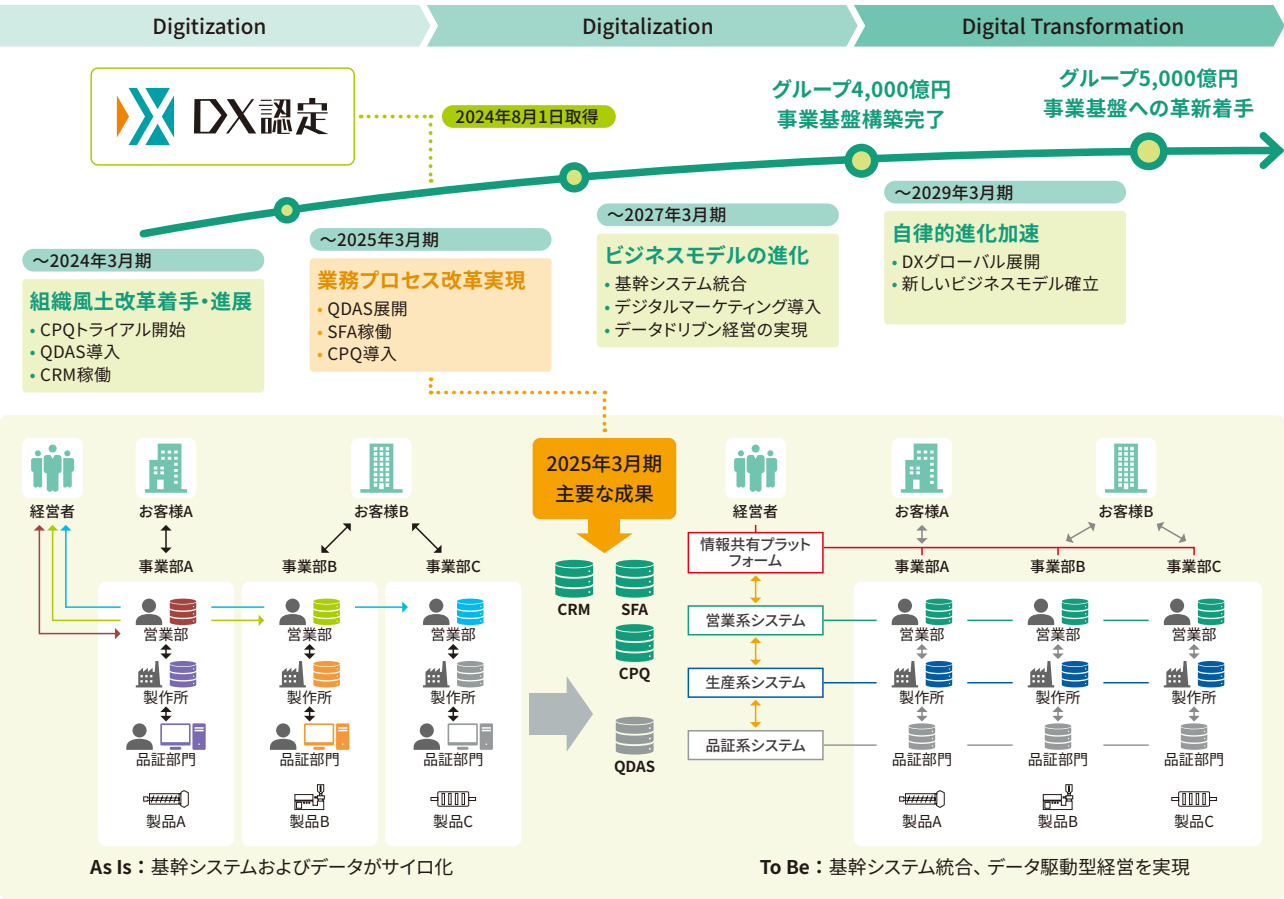
※1 「J-WiSe」は顧客のスマートファクトリー化を支援するIoTソリューション。「生産管理」「サービス・保全」「運転支援」「生産自動化システム」で構成
※2 CPQ：Configure Price Quote (見積支援ツール) SFA：Sales Force Automation (営業支援ツール) CRM：Customer Relationship Management (顧客管理ツール)

DX推進体制



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（左図）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プロ全体会議もスタートさせました。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も分科会のオーナーなどの形で参画することで、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。

DXのロードマップと2025年3月期での主な取り組み



QDAS※3：品質データ保証システム

製造工程における品質データ（主に試験・検査記録）を改訂履歴とともに一元管理し、信頼性の高い成績書を自動で作成・発行することで、品質の透明性を確保すると同時に、業務の効率化にも貢献します。

※3 QDAS：Quality Data Assurance System

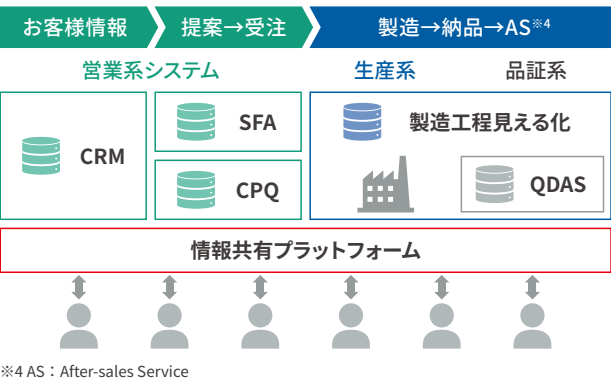
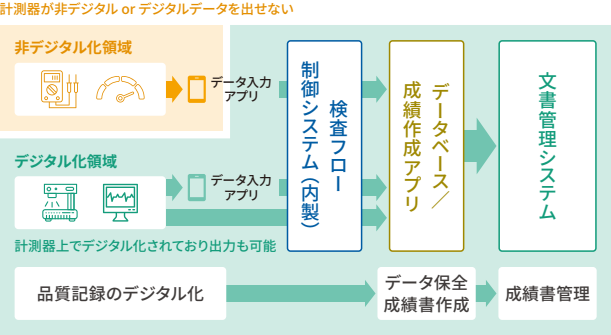
CPQ：見積支援システム

お客様の要求される製品構成や仕様の選択、見積金額の提案を迅速化するシステムです。設計や価格設定の標準化を推進し、属人化を防止することでお客様へのすみやかな対応と意思決定を支援します。

情報共有プラットフォーム

CRM（顧客管理）、CPQ（見積支援）、SFA（営業支援）を同一プラットフォーム上で運用することで、お客様情報の管理から受注後の製品の製造、納品に至るまで一貫した体制でサービスを提供していきます。

品質データ保証システム (QDAS) の概念図



※4 AS：After-sales Service

人的資本戦略

Top Message



執行役員
安全衛生管理担当、
CSR・リスク管理担当、
人事教育部長

千村 禎

当社グループが将来にわたりパーパスの体現とビジョンの実現に向けてサステナビリティ経営を遂行するには人的資本が不可欠という考えのもと、マテリアリティに「人的資本の強化とDEI&B」を掲げています。それを踏まえて「個」と「組織」は対等であるという認識に立ち、マテリアリティ解決に向けた人的資本戦略を策定しています。この根底は多様性の確保・向上ですが、さまざまな個性が集まるだけでは価値は生まれません。個性に違いがあっても成果を出せるための配慮と、お互いを認めて尊重し合うことに加え、組織への共感による貢献意欲の高まりが、多様な視点とアイデアを創出し、イノベーションの土壌になると考えています。さらに、これは個性の違いに起因する差別防止にもつながるため、人権尊重の基盤としても位置づけています。

また、「JGP2028」の達成に貢献すべく、事業戦略と人事施策を連動させて「多様な個の自律的成長」と「組織の成果の最大化」を成し遂げ、持続的な企業価値の向上を実現していきます。このために、事業戦略遂行に必要なスキルを多様な「個」がニーズに沿って適時に身につけ存分に発揮できる環境の整備、エンゲージメント向上ならびに挑戦する風土の醸成により、「組織」の変革を進めます。

パーパス体現に向けて、『日本製鋼所グループ「5つの行動指針」』と心理的安全性を確保する「皆さんへの約束」の実践という共通基盤のもと、個性の異なる全ての役職員が各能力を最大限に発揮させて活躍するとともに、健全な議論を活性化させることで、生産性向上やイノベーション創出に向けた推進力としてまいります。

目指す企業像は、「『個の自己実現』と『組織の持続的成長』が相互循環する、「個」と「組織」がともに躍動し続ける企業」です。当社グループの日々の取り組みがさまざまな社会課題の解決に貢献し、世の中にとって存在価値のある企業であり続け、またそれを私たち自身が実感できるよう、各種施策を実行してまいります。

企業価値向上に向けた基本方針

事業戦略と人事施策の連動のために埋めるべきギャップ

人的資本戦略

JGP2028人事施策テーマ

目指す姿

エンゲージメントを高める職場環境の整備

チャレンジが推奨される組織風土への改革

挑戦を促進する仕組み構築

パーパスの浸透とDEI&Bの推進

多様な視点とアイデアの創出

事業ポートフォリオ戦略達成に向けた人材戦略

事業戦略にマッチングした人材獲得

適材適所の人材配置

個人スキル開発と組織力強化

マネジメント力と、グローバル展開力の強化

職場ニーズに沿った「学び」の機会提供

「組織」の成果の最大化

多様な「個」の自律的成長

「個」と「組織」がともに躍動し続ける企業

人的資本戦略に係る指標と目標

「多様な個の自律的成長」と「組織の成果の最大化」の進捗を定量的に評価する目的で、エンゲージメントサーベイの一部指標を用いて、「J-IS指数（JSW-Ikiiki（イキイキ）Status指数）」を設定しました。実施初年度の2023年3月期を100ポイントとすると、2025年3月期は組織風土に関するスコア向上が寄与し、104ポイントとなりました。

多様な個の自律的成長

+

組織の成果の最大化

=

J-IS指数

JSW-Ikiiki（イキイキ）Status

26 | 株式会社日本製鋼所 統合報告書 2025

Introduction

価値創造ストーリー

価値創造の基盤

データ

人的資本戦略について

人的資本戦略の策定にあたっては「JGP2028」の基本方針である「現有事業の持続的価値向上」「新規事業の創出・育成」に貢献するためのギャップを、「事業戦略と人材の獲得／育成施策の連動強化」ならびに「企業価値向上とイノベーション創出に資する組織風土醸成への貢献」と設定して各種施策を立案しています。

エンゲージメントを高める職場環境の整備

チャレンジが推奨される組織風土への改革

予測困難で変化が激しい事業環境の中で、当社グループが持続的に成長するには、イノベーションを起こし続けることが必要です。そのため高い心理的安全性のもと失敗を恐れずチャレンジすることが推奨される組織風土に変革していかなければなりません。

そこで、2024年3月期からは、風土改革への情熱を持つ社員で構成された組織風土改革プロジェクトチームが、風土改革活動の牽引役として経営層と綿密に連携を取り、ボトムアップとトップダウンの両輪で活動を推進しています。2025年4月には、挑戦を促進する『日本製鋼所グループ「5つの行動指針」』を制定しました。

人事制度においても、管理職には年度目標の中に

チャレンジ目標も設定することを義務付け、意識改革と行動促進を図っています。

パーパスの浸透とDEI&Bの推進

当社グループでは、全ての役職員がパーパスに共感・共鳴できるよう活動を進めています。各職場で組織管理職が中心となり、パーパスと日々の業務とのつながりを話し合うワークショップを展開することで浸透を促しています。

また、多様な人材が活躍することによって、さまざまな考え方やアイデアを新たな付加価値につなげることが経営戦略実行に必要です。そこで、マテリアリティにも「DEI&Bの推進」を掲げ、各種施策を進めています。

「組織」の成果の最大化

多様性を活かし自律的に課題解決に挑戦する企業風土の醸成

イノベーションを生み出し「価値」につなげる組織への成長

「個」の成長と活躍

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

課題創出力

挑戦力

自律的学習力

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

マネジメントスキル

グローバルビジネススキル

多様性

処遇

採用

評価

配置

育成

Purpose

Material Revolution®

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

エンゲージメントの高い職場環境

事業ポートフォリオ戦略達成に向けた人材戦略

事業戦略にマッチングした人材の獲得

当社グループの人員構成は、十分な経験と高いスキルを有する30～40代の中堅層の人材が豊富です。事業戦略を実行し、持続的成長を実現するには、この層の厚みを維持・拡大させる必要があるため、事業部門と協同して採用につとめています。将来の中堅層に成長する新卒者の採用を軸にしつつも、経験者の採用も積極的、かつ通年で実施しています。

また、従業員の保有スキルを可視化するシステムの構築に取り組んでおり、事業戦略に応じた適材適所の人材配置を可能とする環境を整備しています。

個人スキルの開発と組織力（マネジメント力）の強化

多様性を活かし、かつ自律的に課題解決に挑戦する

ことでイノベーションが生まれ、「組織」の成果が最大化されと考えています。それを実現する人的資本戦略では、まずは「個」の能力（職種や役職を問わず必要な基礎能力の「ポータブルスキル」と、業務を通じて身につけていく専門能力の「テクニカルスキル」）の伸長に注力し、各種施策を通じてスキルアップを図っています。特に、若手に対してはさまざまな業務経験を通じた成長を促す目的で、体系的なローテーションも行っています。

また、スキルアップした「個」を連動させて「組織」の成果に結びつけるには、各職場のマネジメント能力の強化が必要です。2025年3月期から、組織管理職に対し、組織変革の推進と心理的安全性の担保による“チャレンジ”を推進するマネジメント研修を展開しています。

株式会社日本製鋼所 統合報告書 2025 | 27

マテリアリティマネジメント

当社グループの2033年度に目指す姿としてのサステナビリティ目標と財務目標の同時実現には、2022年11月に特定した6つのマテリアリティ（重要課題）の解決が不可欠と考えています。「事業を通じた価値創造と社会課題の解決」のための3つのマテリアリティにおける、当社グループの製品群の位置づけ、解決に向けてどのように貢献しているのか、今後いかに貢献度を高めていくのかなどを、ステークホルダーの皆様にお示しするために、それぞれの特集ページを組みました。（下記リンク先ページご参照）

「持続的成長に向けた経営基盤の強化」のための3つのマテリアリティについての詳細は、各リンク先ページをご覧ください。



マテリアリティ	重要性が高いと考える理由	主要な取り組み状況	関連SDGs
当社グループの事業を通じた価値創造と社会課題の解決			
プラスチック資源循環社会の実現	プラスチック総合加工機械メーカーである当社グループにとって、3R+Renewableを実現する各種プラスチック加工機械を社会に供給することは、極めて重要性が高い。 コア・コンピタンスを最大限に活用でき、社会からの要請に適合するプラスチック加工機械の開発・創出に強みを発揮できる。事業拡大機会としても、優先度が高い。	Renewable Reduce - 生分解プラスチック用二軸混練押出機（TEX） - 物理発泡射出成形機（SOFIT®、MuCell） - 超薄肉成形用プラスチック射出成形機 - 木質バイオマスなどのバイオコンポジット用TEX Recycle - ケミカル・メカニカルリサイクル用TEX - リサイクル対応射出成形機、中空成形機、フィルム・シート製造装置 - 二軸押出方式 脱塩素処理システム - モノマテリアルフィルム製造装置	9 産業と資源消費の効率化 12 つくる責任 14 海の豊かさを守ろう
P.30 特集「プラスチック資源循環社会の実現」			
低炭素社会への貢献	低炭素社会の実現は、世界的な最重要課題の一つである。当社グループの産業機械で生み出される製品、当社グループの新素材が搭載される製品は、CO ₂ 排出量の削減に貢献してきたが、今後、その要求はさらに増すと予測され、当社グループにとって重要性が高い。 加えて、当社グループ産業機械製品の消費エネルギーの低減、製造拠点の稼働に起因するCO ₂ 排出量の抑制に取り組むことも責務。	CO₂排出ゼロ - 原子力発電主要基幹部品用素形材 - 電気自動車LiB用セパレータフィルム製造装置 - 太陽光発電パネル保護シート原料用造粒機 - 洋上風力発電風車建設部材用素形材 CO₂排出抑制 - 全電動プラスチック射出成形機（消費電力削減） - 全電動ゴム射出成形機（消費電力削減） - 高効率GTCC発電基幹部品用素形材（GTCC：ガスタービンコンバインドサイクル） - 大型車載部品用 大型射出成形機（プラスチック・Mg） - 事業活動由来のCO ₂ 排出量削減（Scope1、2）	7 気候変動に具体的な対策を 13 気候変動に具体的な対策を
P.32 特集「低炭素社会への貢献」			
超スマート社会への貢献	超スマート社会では、環境問題、少子高齢化などさまざまな社会課題の解決が期待される。 当社グループの産業機械・新素材はデジタルインフラを構成する各種電子デバイスの製造に関わっている。また、AI（人工知能）を活用したロボティクスや知能化された産業機械は、超スマート社会の中核的存在を担う。 これらより、当社グループの製品群は超スマート社会に不可欠な存在になりうる。当社グループの事業拡大機会としても重要性が高い。	電子デバイス - ディスプレイ用エキシマレーザアニール（ELA）装置 - 電子回路基板用真空ラミネータ機、真空プレス機 - 半導体パッケージ基板用3ステージ真空ラミネータ機 - パワー半導体向けレーザ熱処理装置 - センサー向けマイクロLA装置 - 5G対応LCPフレキシブル基板用成膜装置 - ニオブ酸リチウム（LN）、人工水晶素材 - 窒化ガリウム（GaN）結晶素材 産業機械 - J-wise 搭載 射出成形機、フィルム・シート製造装置 - AI活用ロボティクス・産業機械〔開発中〕	11 住み続けられるまちづくりを
P.34 特集「超スマート社会への貢献」			

※ JSW Worldwide IoT Solutions of Enhancement：お客様のスマートファクトリー化を支援するIoTソリューション

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

2033年度に目指す姿

サステナビリティ目標

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

財務目標

売上高5,000億円規模の企業グループへの成長を目指す

売上高	営業利益	ROE
5,000億円	500億円	11～12%

同時実現

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。

マテリアリティ	重要性が高いと考える理由	主要な取り組み状況	関連SDGs
当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化			
人的資本の強化とDEI&B	当社グループの成長を牽引し、イノベーションを生み出し、価値創造につなげるなど、人的資本の多様化・拡充は、経営基盤強化のために、最優先で取り組むべき重要事項。エンゲージメントを高める職場環境の整備も重要。	事業ポートフォリオ戦略達成に向けた人材戦略 事業戦略にマッチングした人材の獲得 - 若手従業員、さまざまな経歴や属性を持つ経験者の通年採用 個人スキルの開発と組織力（マネジメント力）の強化 - “チャレンジ”を推進する組織力強化に特化した管理職研修 エンゲージメントを高める職場環境の整備 チャレンジが推奨される組織風土への改革 - 管理職の年度目標の中にチャレンジ目標を設置（評価制度改定） パーパスの浸透とDEI&Bの推進 - 個性を発揮して存分に働ける職場環境や、個性に寄り添うような育成施策などDEI&Bに向けた取り組みを強化	5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがいも 経済成長も
P.26 人的資本戦略、P.54 人的資本マネジメント			
未来への投資とイノベーションマネジメント	当社グループが社会に貢献し続けるには、コア・コンピタンスに磨きをかけ、技術的優位性を維持・強化するとともに、事業拡大が不可欠。 持続的成長にはイノベーションも必須。 データに基づく迅速な意思決定、ビジネスモデルの変革、新たな価値の創出などを支援するDXの推進は重要。	イノベーションマネジメント イノベーションマネジメント本部新設（2023年4月） 要素技術開発による現有事業の強化 - 事業別知財戦略策定のための全社横断的体制の整備 - 国内外大学・研究機関連携、博士号取得（人材育成、技術力強化） 基盤技術研究による革新技術の創出 - 革新技術の開発を担う新たな研究開発拠点の設置計画の策定 - 効率的な新製品、新市場開拓のためのIPランドスケープ体制強化 DX推進 - DX戦略推進を継続し、2024年8月に“DX認定”を取得	12 つくる責任 17 パートナーシップで社会を元気に
P.22 イノベーションマネジメント戦略、P.24 DX戦略			
JSWグループにおけるガバナンス強化	当社グループの持続的成長には、コンプライアンス、ガバナンスのさらなる強化だけでなく、ステークホルダーとの対話が重要。 また、品質を重視した信頼性の高い産業機械・新素材の社会への供給は事業の根幹であり、品質保証体制・システムの一層の強化は重要。	コーポレート・ガバナンス - 役員報酬制度の見直し - 取締役会、監査役会の多様性（社外役員・女性役員）の向上 - 経営企画室にリスクマネジメントグループを設置 - 政策保有株式の縮減 品質保証体制・システムの強化 - 「品質保証体制改革」「組織風土改革」「プロセス改革」「ガバナンス改革」施策を継続実施	10 人や国や文化を超えてつながろう 16 平和と公正をすべての人に
P.60 コーポレート・ガバナンス、P.52 品質マネジメント			

特集「プラスチック資源循環社会の実現」

プラスチックにはさまざまな製品の特性に対応するため、多種多様な原料とグレードがあります。本稿では、プラスチックの代表的なライフサイクル、プラスチックの廃却量の推移、および当社グループが有している技術をご紹介します。

まずは右図の“プラスチック資源循環の流れ”をご参照ください。部品の成形工程では、二次加工の際に発生する端材や不適合品などを粉碎して原料に戻すなど、多くの材料がメカニカル（マテリアル）リサイクルされて成形品になります（図中①）。印刷を含め着色剤や表面処理があるためメカニカルリサイクルができない製品は、熱分解して化学成分に戻し、プラスチック原料製造に再利用するケミカルリサイクルが有効となります（図中②）。

製品の廃却後、PETボトルなど回収物流が確立済の一部の製品はメカニカルリサイクル（図中③）されますが、大半は多種の原料が混在した状態で廃却（以下、混合廃プラ）され、単一原料でないためリサイクルが困難となります。

その混合廃プラの一部は、高炉還元剤として製鉄工程で省エネルギーおよびCO₂排出量削減に活用されたり、固形燃料として発電所で有効活用されていますが、その工程でも当社グループの押出技術が活躍しています（図中④）。

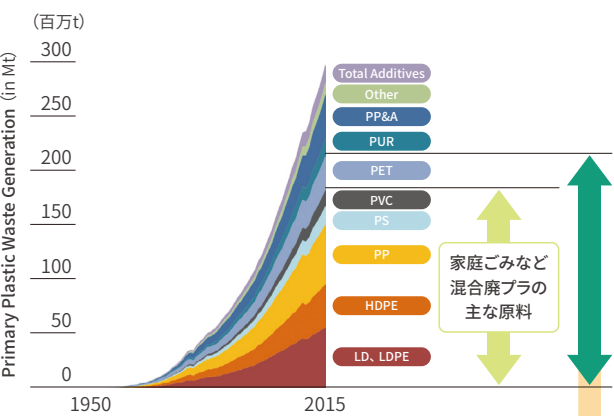
今回代表的な樹脂の当社グループ実績概要を下表に示

しますが、これら以外にも架橋ゴムの再生やASR（自動車破碎残）への展開など、さまざまな原料の資源循環社会実現のために当社グループの技術が活躍しています。

また、リサイクル以外にも薄膜、発泡による軽量・減容化、設備の自動化や予測制御による廃材減少など“リデュース”や、生分解プラスチックやバイオマスプラスチックといった“リニューアブル”にも当社グループの技術が貢献しています。

今後さらに安定した資源循環社会の実現に向け、妥協することなく技術開発・研究を継続していきます。

世界のプラスチック原料別廃却量推移



出所：「R. Geyer, J. R. Jambeck, K. Lavender Law, Production, use, and fate of all plastics ever made, Sci. Adv. 2017; 3: e1700782, 19 July 2017」より当社作成

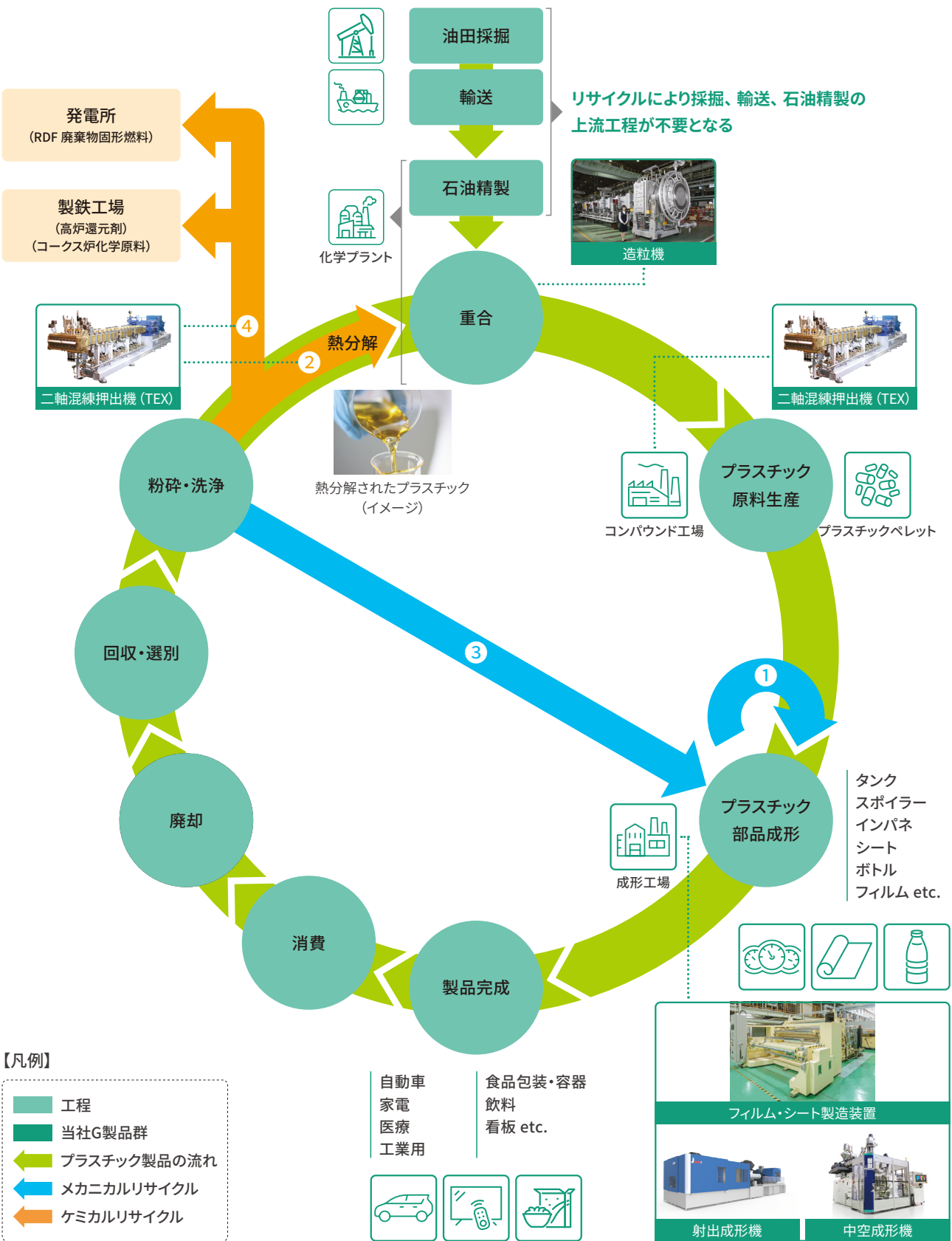
廃プラの大半のリサイクル技術に貢献

当社グループ製品のプラスチック資源循環社会への貢献概要（押出機を活用した代表的なリサイクル技術をまとめたものです）

樹脂の種類	主な用途	リサイクルの実現				リデュースの実現	
		ケミカルリサイクル		メカニカル（マテリアル）リサイクル		プラ使用量削減	不良品削減
		②	④	①	③	薄膜化・発泡など	自動化・効率化
PMMA (Polymethyl methacrylate)	看板、 照明カバー、水槽	○	—	○	○	スクリュ形状など 装置最適化 新物理発泡技術 SOFIT® 射出高負荷 高速仕様 EHD	 M-Navi. Tela-TEX  
PET (Polyethylene terephthalate)	飲料ボトル、 食品容器						
PS (Polystyrene)	トレイ、 発泡スチロール						
PVC (Polyvinyl chloride)	農業用ビニル、 パイプ、ホース						
PP (Polypropylene)	食品容器、 家電部品	汎用樹脂として使用量が多いが、 用途が広く、混在した状態で 廃却され分別ができていない					
PE (Polyethylene)	レジ袋、 容器、パイプ						
混合廃プラ（多品種が混在）	PP、PE、PVCが主	○	○				

※「SOFIT」,「J-WiSe」,「M-Navi」,「Tela-TEX」,「Repex」,「ezDRIVER」は株式会社日本製鋼所の登録商標です。各々自動化、効率化のためのIoTソリューション、または運転条件に沿うための仕様の設備の一例です。詳細は弊社HPをご参照、またはお問い合わせください。

プラスチック資源循環の流れ



特集「低炭素社会への貢献」

当社グループは、製造に関わる自社CO₂排出量においては2026年3月期、2031年3月期に、それぞれ目標を定めTCFDに賛同・開示し、取り組んでいます。

一方、当社グループの産業機械や素形材の多くは、サプライチェーンの上流で活躍しています。そのため、当社グループの製品が社会へ提供している価値を把握するた

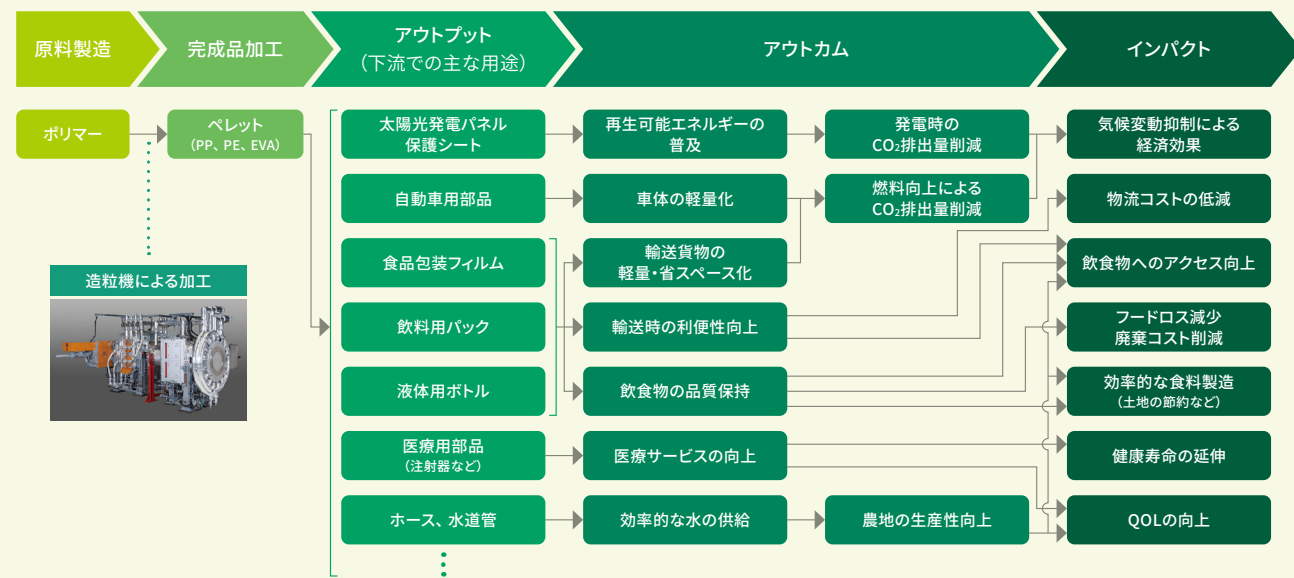
 当社HP <https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/environment/socialimpact.html> 参照

めには、下流も含めた整理・検討が必要であると考えました。そこで、株式会社日本総合研究所のご指導を仰ぐことで公正性・客観性を担保しつつサプライチェーンの下流を含めて社会や環境にどのような影響をもたらしているかを把握し、ソーシャルインパクトという形で整理しました。

太陽光発電パネル保護シート原料用造粒機を通じたCO₂排出量削減効果の試算

造粒機とは、プラスチック製の製品をつくる（成形する）ための原料となる粒状のプラスチックペレットを製造するための装置です。ポリプロピレン樹脂（PP）、ポリエチレン樹脂（PE）、エチレン酢酸ビニル樹脂（EVA）などの製造に用いられます。

造粒機で製造されたプラスチックペレットの下流での用途は多岐にわたります。ソーシャルインパクトにつながる主要な用途としては、自動車部品、食品包装フィルムのほか、近年では太陽光発電パネルの保護シートとしての需要が伸長しています。



可視化事例
太陽光発電パネル向けのEVA樹脂原料

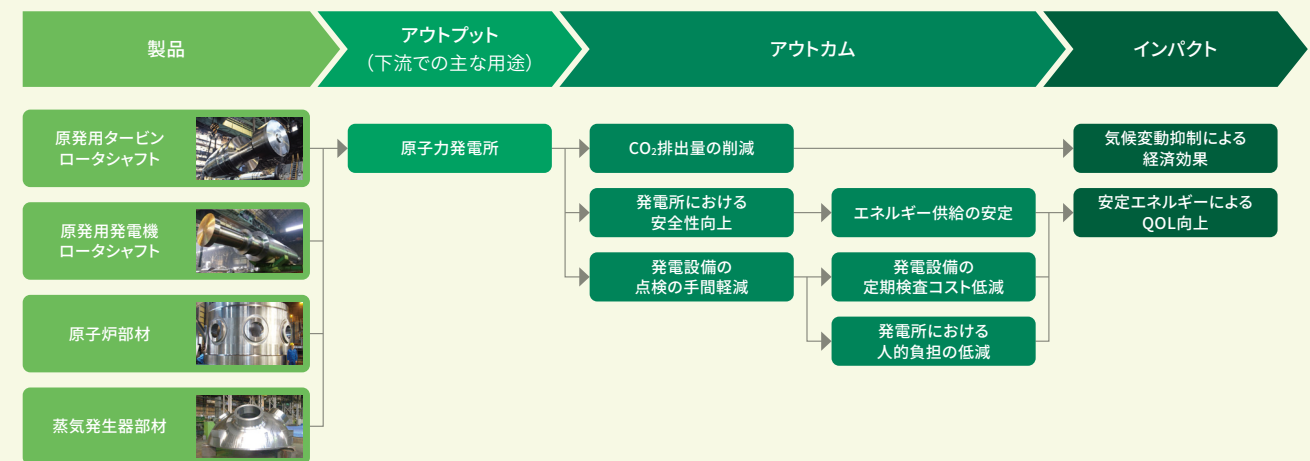


自社排出の削減	- CO₂排出量目標 (Scope1, 2) 2026年3月期 45%削減、2031年3月期 60%削減 ※いずれも2014年3月期比 - 再生可能エネルギー導入率目標 2026年3月期 25%以上、2031年3月期 40%以上	低炭素社会への 貢献
顧客の使用時排出削減	- 全電動射出成形機による消費電力削減 - 水素蓄圧器・水素吸蔵合金タンク	
顧客製品を通じた排出削減	排出削減を実現する顧客製品例 - 太陽光発電 - 原子力発電所 供給している当社製品 - パネル保護シート原料用造粒機 - 基幹部品用素形材	

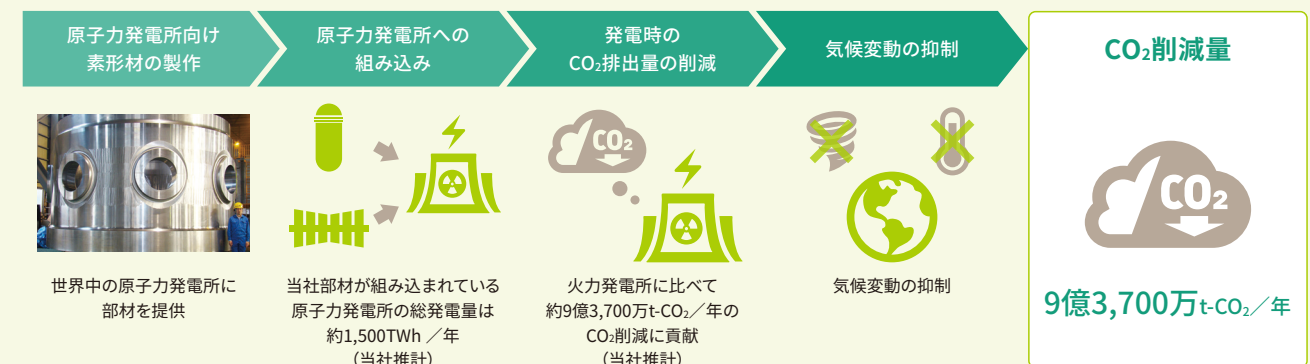
原子力発電所向け素形材を通じたCO₂排出量削減効果の試算

当社グループは、原子力発電所で用いられる基幹部材を提供しています。原子力発電は、火力発電に比べてCO₂排出量が大幅に抑制され、かつ天候や自然条件に左右されやすい再生可能エネルギー発電に比べて安定したエネルギー供給が可能です。

当社グループの原子力発電所用向け素形材の特長の一つは、溶接箇所の削減に貢献する大型・一体形状を実現できることです。溶接箇所の削減は、定期検査のコストや検査員の負担の低減といったアウトカム創出に貢献しています。



可視化事例
原子力発電所向け素形材



当社の原子力発電所向け素形材が組み込まれている原子力発電所の総発電量は、年間で約1,500TWhです。同じ発電量を火力発電で得た場合と比較すると、年間で約9億3,700万t-CO₂のCO₂排出量が削減される試算結果となりました。

特集「超スマート社会への貢献」

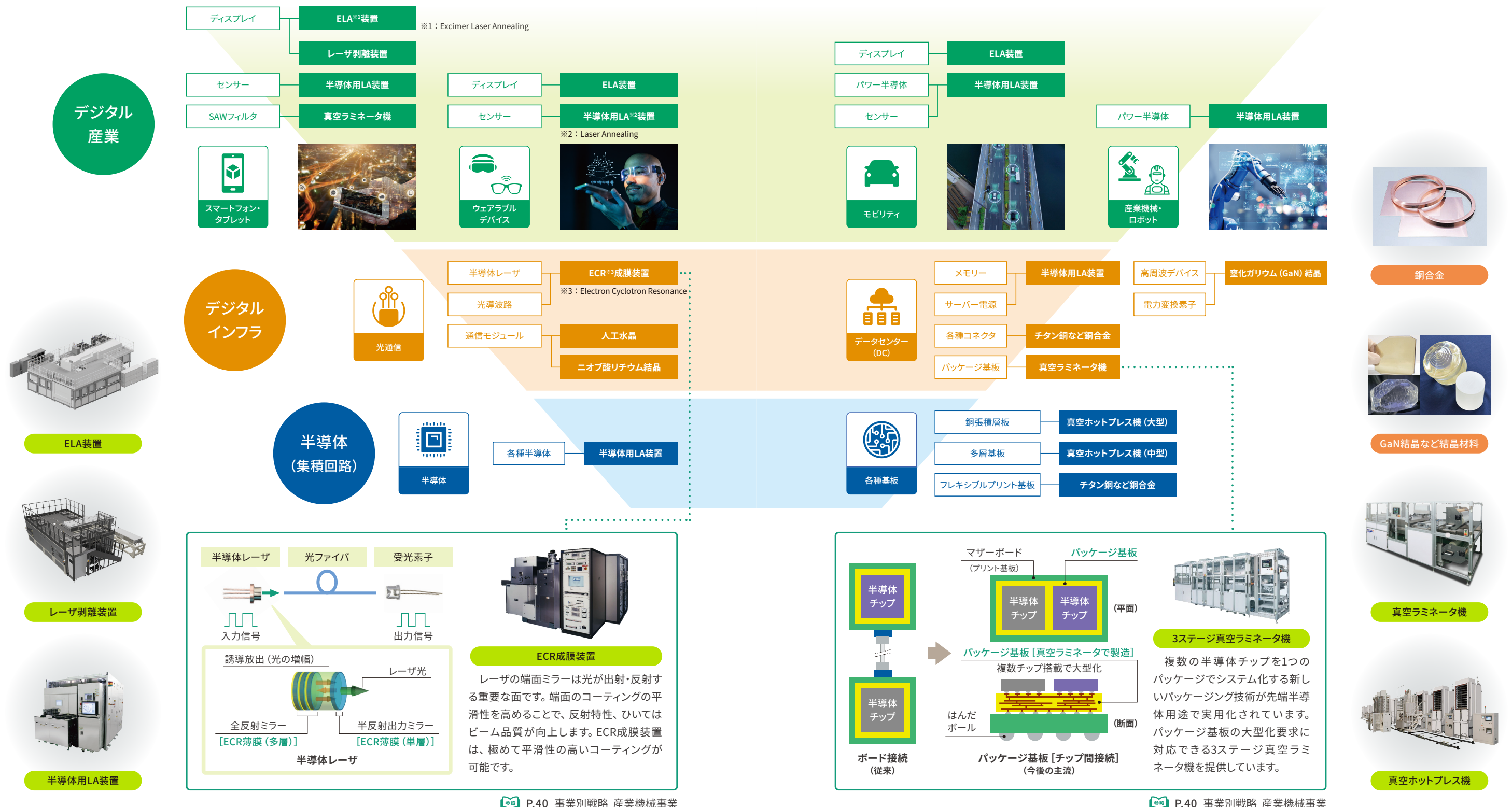
超スマート社会は、複数のデジタル産業の上に成り立っています。各デジタル産業を支える電子デバイスとして、スマートフォン・タブレット、ウェアラブルデバイスなどのユーザインターフェースのほか、モビリティ、産業機械・ロボット

などが挙げられます。また、デジタル産業の基盤となる技術・設備・ネットワーク（デジタルインフラ）のデータセンターや光通信にも多様な電子デバイスが組み込まれています。これらの多くの電子デバイスに加え、デジタル

インフラを機能させるために不可欠な半導体や各種基板の製造に当社グループの産業機械や結晶素材が貢献しています。

超スマート社会への貢献を果たすことで、環境問題や

少子高齢化などの社会課題の解決のほか、生活の質（QOL）の向上、災害対応といった安全・安心な社会の実現などに寄与し、当社グループの持続的な企業価値の向上につなげていきます。



樹脂機械事業

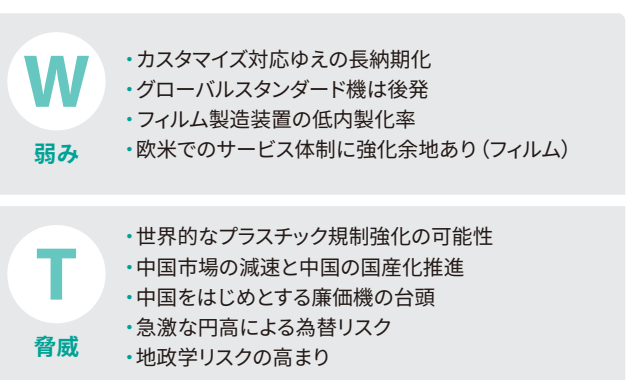
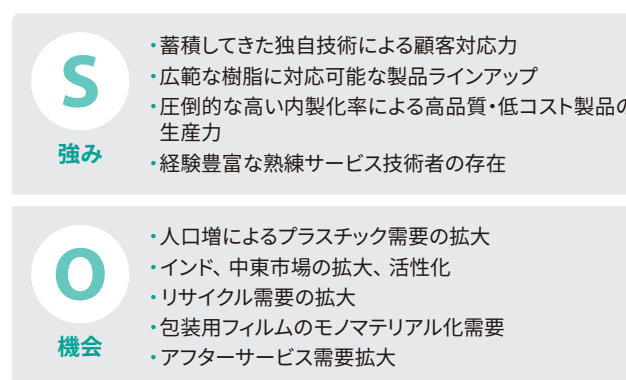
事業概要

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

プラスチックは、スマートフォンなどのIT製品、半導体などの電子デバイス、自動車部品、食品包装、医療器具、

太陽光発電セルなど、さまざまな製品に使われています。最近では、使用済みプラスチックのリサイクルや、リサイクルしやすいフィルムを製造する装置などにも力を入れています。これらを通じて、プラスチックの資源循環社会の実現、低炭素社会への貢献（モビリティ軽量化による燃費向上、再生可能エネルギー発電の社会実装など）を達成し、社会価値の提供と企業価値の向上を目指します。

現状分析



強みの源泉と課題

プラスチックを「溶かす」「混ぜる」「固める」技術は世界最高峰と自負しています。造粒機ではPP・PE、二軸混練押出機では汎用から高機能性プラスチック、さらに各種リサイクルまで広範囲にカバーし、国内外のテクニカルセンターで蓄積してきた独自の溶融・混練・成形制御技術が、お客様要望への高い対応力につながっています。

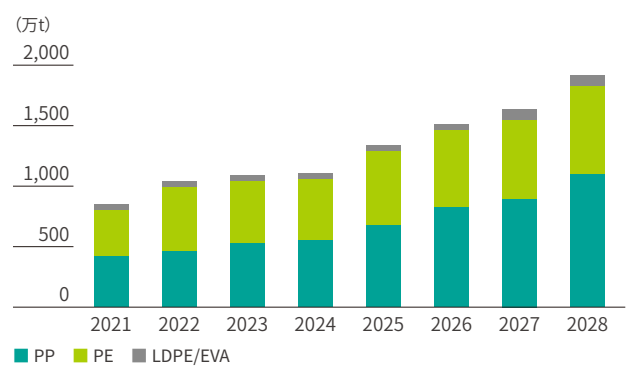
また、装置の主要部材を全て社内設計・製造・加工できることも強みです。耐磨・耐腐食材の独自開発や流動解析、AI／IoT技術などを装置・プロセスに融合させることで、お客様ニーズに対応できるオリジナリティの高い製品・サービスを提供します。

弱み（W）に対しても対策を講じており、後発となるグローバルスタンダード機市場への参入は、全社海外拠点のネットワークを駆使した迅速なセールス、サービスの提供と、グループ連携による技術開発・技術サポートにより、新規市場開拓を進めています。

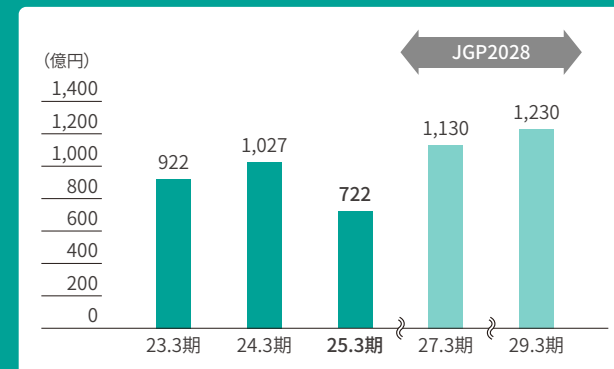
事業環境

世界のプラスチック消費量は、2019年の約4.6億tから、2060年には約12億tに増えるとの試算があります。伸び率が大きいのはインド、中東です。中国は、伸び率はやや鈍化するものの、市場規模は最大を維持する予測です。これらの注力地域を中心とした装置販売・サービス網の強化に注力し、顧客の要望を確実に取り込んでいきます。

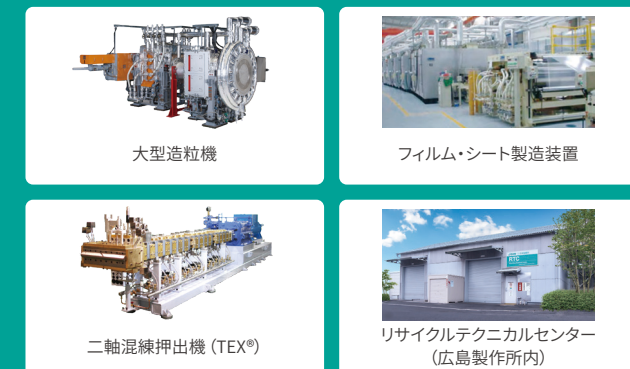
インドにおけるポリオレフィン生産量の見通し



売上高の推移



代表的製品群・設備



成長戦略と施策

1. グローバル化推進

海外拠点ネットワーク網を駆使するとともに、TEXやシート製造装置のグローバルスタンダード機の投入により、中国市場に加えインドや中東などの新たなグローバル成長市場での拡販を進めていきます。インドでの当社グループ製品のプレゼンスを高めるため、エクスペリエンスセンターを開設しました。

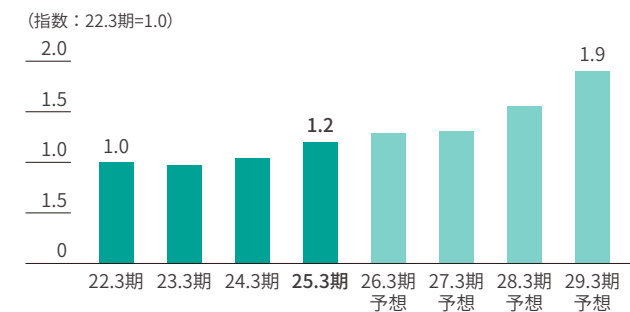
また、テクニカルセンターでの蓄積技術を拡張しプラスチック・リサイクル需要拡大を取り込んでいきます。

2. アフターサービス強化

幅広い顧客要望への対応力を武器に、活性化するインド・中東市場における拡販につなげます。

さらに、注力地域であるインドでエンジニアを含めた現地法人の人員を強化するなど、サービスのグローバルネットワークを強化し、迅速な対応で顧客満足度を向上させていきます。

樹脂製造・加工機械アフターサービス事業の売上推移・予想



Top Message

プラスチックは加工性が良く、さまざまな特性を出せることから生活に欠かせない存在です。樹脂機械事業では、プラスチック資源循環社会の実現、低炭素社会への貢献のため、世界最大規模のテクニカルセンターを駆使し、リサイクル、省エネルギー、軽量化といった技術開発を進めています。

2025年3月期は、急激な市況変化により、主要製品の一つであるセパレータフィルム製造装置の事業環境が減速しました。一方、サービスは中国市場に加え成長市場のインドや中東で堅調に推移し、売上・利益を確保することができました。

今年度は市況変化に伴い新たな成長戦略を策定し、これを迅速に実践することによって再成長を実現してまいります。特に、海外の営業・サービス拠点を拡充し、グローバル成長市場への展開を強化します。また、広島製作所における大型部品およびサービス部品に対応した機械工場の新設など積極的な設備投資を継続し、強みである中・大型押出機の生産能力・内製化率をさらに向上させ収益力を高めると同時に、サービス事業を拡大します。さらに関連会社との連携を強化して現製品群のシェア拡大を図り、JSWグループの樹脂機械事業拡大を進めてまいります。



執行役員
樹脂機械事業部長

武谷 健吾

成形機事業

事業概要

成形機事業部では、プラスチック原料を一次加工するプラスチック射出成形機と中空成形機、実用金属の中で最も軽量で比強度が大きいマグネシウム合金を一次加工するマグネシウム（Mg）射出成形機などの製造・販売・保守サービスを行っています。

プラスチック射出成形機は、①環境性能に優れた電動式、②型締力30tの小型から4,000tの超大型までのサイズ、③縦型射出成形機・特殊機などを含む業界No.1の豊富な

ラインアップを特長として、お客様の多様なニーズに応えています。Mg射出成形機は、チクソモールド法を採用しており、高精度・高品質な部品の成形が可能です。プラスチック、Mgともに、車載部品として自動車の軽量化に貢献しています。国内におけるプラスチック射出成形機の当社出荷額は第1位です。Mg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の領域で国内シェア80%以上のトップメーカーです。

現状分析

S

強み

- ・キーパーツの自社開発、高い内製化率
- ・マス・カスタマイゼーション生産（豊富な経験と実績に基づく“ニーズに応えられる技術力”）
- ・国内外の充実した販売、サービスネットワーク
- ・マグネシウム射出成形機の長い経験と実績

O

機会

- ・マグネシウム需要拡大
- ・インド市場の拡大
- ・自動車分野における部品の大型化要求の増加
- ・欧州での電動化ニーズの高まり

W

弱み

- ・海外市場での知名度の低さ
- ・超大型機市場では後発
- ・大口案件への対応力
- ・一部機種での海外規格への対応実績の少なさ

T

脅威

- ・世界的プラスチック規制強化の可能性
- ・中国市場の減速と中国の国産化推進
- ・地政学リスクの高まり

強みの源泉と課題

祖業である素形材事業で培った“材料設計技術”で開発した耐摩耗・耐腐食性スクリュー・シリンダをはじめコントローラの制御基板の開発・製造、部品の加工や組み立ても自社で行っています。近年、自動車分野では生産性向上のための一体成形、部品の大型化が一層進んでおり、電動式大型機を強みとする当社にとっては事業拡大の機会と捉え、超大型機のラインアップ拡充に努めています。

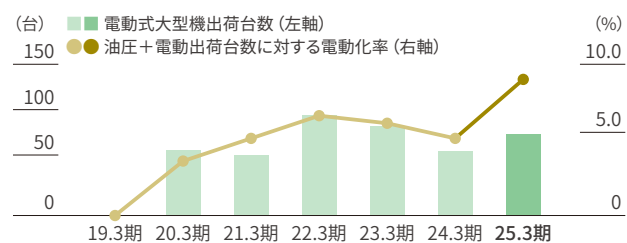
プラスチック、マグネシウム（Mg）射出成形機は、国内10拠点、海外12カ国の計22拠点と販売店をつくるグローバルなネットワークを通じて製品とアフターサービスをお届けしています。伸長地域と位置づけている欧州では、一体成形・大型部品に対応でき、かつ省エネ性に優れた電動式大型機を主軸とする製品の情報提供を強化しており、25.3期には電動化率が向上しました（右図）。もう一つの伸長地域のインドではエクスペリエンスセンターの開設を通じて積極的な情報発信を行い知名度向上を図ります。

事業環境

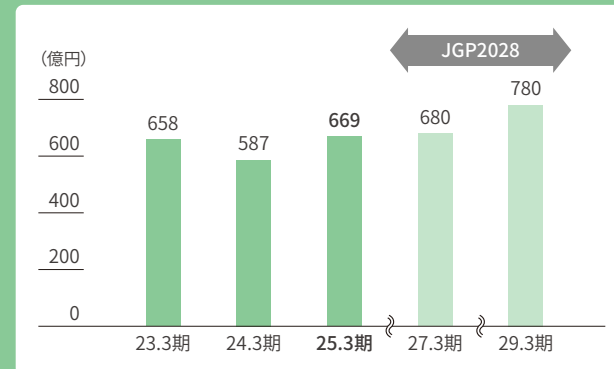
当社グループのプラスチック射出成形機は全て電動式に切り替わっていますが、欧州ではいまだ油圧式が多く稼働しており、特に、大型機の電動化率は数%です。近年のエネルギーコストの高騰やCO₂排出量削減ニーズの高まりにより、消費電力が少ない電動式への更新需要が見込まれます。

また、BEVを含む自動車の軽量化ニーズにより、プラスチック、Mg部品数は増加するとともに、さらなる軽量化のために部品の大型化が進むと考えています。

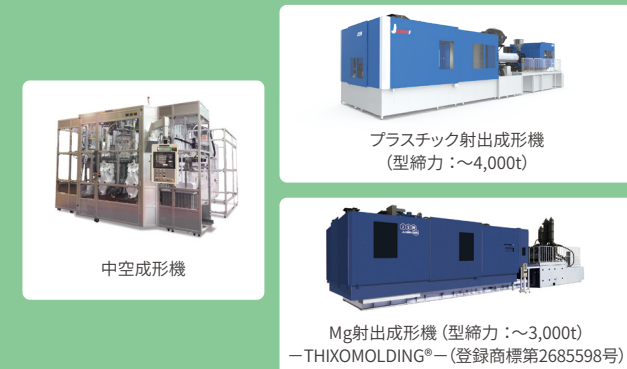
欧州向け電動式射出成形機（大型機）の国内メーカーの出荷台数と電動化率



売上高の推移



代表的製品群



成長戦略と施策

当社グループの強みである「マス・カスタマイゼーション」能力に加え、IoTソリューション *J-WiSe* を駆使した「世界同一サービス」体制を活かし、中長期の需要伸長が見込まれるインド市場におけるプレゼンス向上を図るため、サービスネットワークの拡充とともに、エクスペリエンスセンターを開設しました。同センターでは定期的にセミナーを開催し、新たな顧客を呼び込むことでブランドイメージの向上を図り販売拡大につなげていきます。

自動車分野における部品の一体化・大型化は、プラスチック成形部品、マグネシウム成形部品の双方で需要の高まりが期待されます。2025年6月には業界初の型締力

4,000tの電動式プラスチック射出成形機を市場に投入しました。Mg射出成形機においても電動式型締装置を採用した業界トップの型締力3,000tの機種をラインアップしており、大型機におけるさらなるプレゼンス強化を図りました。

生産体制においては、キーパーツが自社開発・内製化できることで、足元の国際的な物流網の寸断にも対応でき、加えて、顧客からのカスタマイズ要望にも柔軟に対応することが可能となり、顧客満足度の向上につながっています。この柔軟な対応を可能にしているのは内製化率の高さであり、事業展開するうえで極めて重要なファクターとなっていることから、さらなる強化を図ります。

※「J-WiSe」は株式会社日本製鋼所の登録商標です。

Top Message

2025年3月期は部品の供給不足解消により自動車の生産も回復し国内を中心に緩やかな回復基調でスタートしましたが、自動車の認証検査不正による減産で再び設備投資は停滞基調になりました。2026年3月期も電気自動車の普及の減速と米国の関税政策により投資の回復はすぐには望めない状況です。

このような状況の中、2025年3月期は売上高の確保と同時に利益体質への改善を進め、利益率の改善などの一定の成果がみられました。2026年3月期も引き続き改善を進めます。

当事業部の製品は、部品の軽量化とともに設備の省エネルギー化・生産性の改善が図れ、低炭素社会の実現に貢献できます。部品の一体成形による大型化の要求が増え、小型から大型までの幅広い製品群にさらなる大型機の開発を進めており、2025年3月期

は超大型Mg射出成形機、2026年3月期には超大型プラスチック射出成形機を製品群に加えました。

また、製品のグローバル展開を加速しており、IoTの活用によるリモート保守や海外規格に対応した製品の投入を進めています。国内No.1メーカーの実績をベースに海外展開を加速することでさらなる事業規模の拡大を行い、低炭素社会の実現に貢献していきます。



常務執行役員
名機製作所担当、
成形機事業部長

布下 昌司

産業機械事業

事業概要

産業機械事業部は、レーザ応用装置やECR (Electron Cyclotron Resonance) 成膜装置、真空プレス機や真空ラミネータ機といった「電子デバイス関連装置」と連結器・緩衝器や発馬機といった「インフラ関連装置」の製造・販売・アフターサービスを通じて、持続可能で豊かなスマート社会の実現に貢献しています。

特に、電子デバイス関連装置は、高精細フラットパネルディスプレイ (FPD) をはじめ、パワー半導体、半導体レーザ、

SAWフィルタ、電子回路基板、パッケージ基板などの製造に使われており、超スマート社会におけるデジタル社会基盤の創出や省エネルギー化に貢献しています。

産業機械事業部の電子デバイス関連装置はそれぞれが独自の強みを持っていますが、本稿では超スマート社会への貢献に向けて、近年、事業環境が活発化しているECR成膜装置と真空ラミネータ機についての分析を中心にをご紹介します。

現状分析 (半導体レーザ用ECR成膜装置事業)



※P.34 特集「超スマート社会への貢献」

S**強み**

- ・低ダメージ、緻密かつ平坦な成膜が可能な製品性能
- ・プロセス開発の見知および実績が豊富
- ・光導波路向けECR応用装置デモ機を保有
- ・クリーンルームやクリーン組立を熟知した人員が豊富

W**弱み**

- ・成膜速度の遅さに起因する生産性の低さ
- ・欧州でのECR成膜技術の知名度の低さ
- ・装置価格が代替プロセス装置よりも高額

O**機会**

- ・高速大容量通信の増大に伴うデータセンター (DC) 向け半導体レーザ／レーザダイオード (LD) 需要の拡大
- ・光電融合デバイスの普及と光導波路需要の拡大

T**脅威**

- ・安価で生産性の高い蒸着装置や新プロセスの台頭
- ・貿易摩擦による輸出制限

現状分析 (パッケージ基板用真空ラミネータ装置事業)



※P.34 特集「超スマート社会への貢献」

S**強み**

- ・豊富な経験と納入実績
- ・顧客要求に応じた製品ラインアップ
- ・テクニカルセンター (デモ設備) による顧客開発支援

W**弱み**

- ・ハイエンドパッケージ市場への出遅れ
- ・外注への依存度の高さ

O**機会**

- ・次世代への移行 (大型化、高密度化、基材やフィルムの変更など)
- ・半導体産業の助成

T**脅威**

- ・市場の波 (ボラティリティの高さ)
- ・競合との開発競争／コスト競争
- ・貿易摩擦による輸出制限

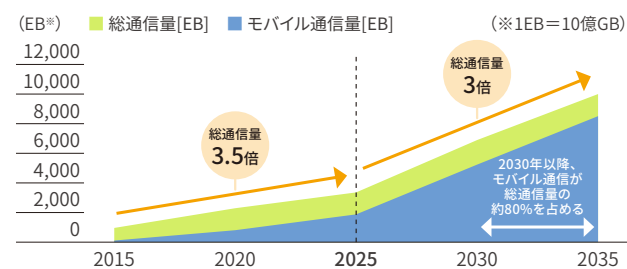
強みの源泉

当社グループは、ECR成膜プロセスに精通しており、多様な成膜が可能な製品を提供しています。中でも、近年はレーザダイオード (LD) メーカーからの旺盛な需要に應えることで、ハイエンドな成膜を実現できる世界唯一のECR成膜装置メーカーとしての地位を築いています。

また、パッケージ基板用真空ラミネータ装置事業ではデモ設備を活用し、ハイエンドな基板製造を目指して進化し続ける顧客の開発を支えています。

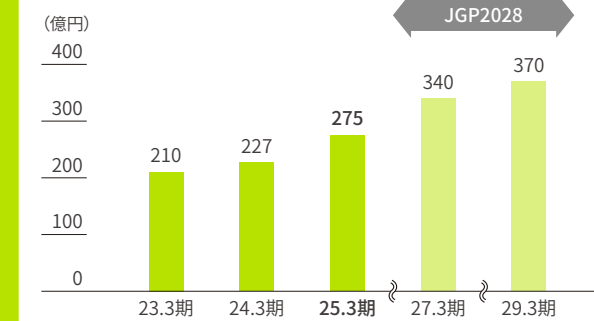
事業環境

世界のデータ通信量の推移 (予測)



出所：各種資料より当社作成

売上高の推移



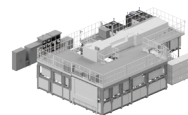
代表的製品群



パッケージ基板用
真空ラミネータ機



半導体レーザ用
ECR成膜装置



ディスプレイ用
エキシマレーザアニール (ELA) 装置



半導体用
レーザアニール (LA) 装置

成長戦略と施策

今後の通信量の増大にともない、電気よりもはるかに高い周波数帯域を持ち、膨大なデータを高速で送信可能な光通信の需要が高まっています。光通信は大量のデータの保管・処理・配信を担うデータセンターでも使用され、その中核部品は半導体レーザです。その半導体レーザの製造にECR成膜装置が用いられることから、当該需要の取り込みに向けて生産体制を強化します。また、その先の光電融合技術の普及に対しては、需要拡大が見込まれる

光導波路向けのECR応用装置を開発し、拡販に努めていきます。

また、AIサーバ需要が活況な電子回路基板関連事業では、多層基板製造用真空プレス機の需要を取り込みながら、デモ設備による開発支援ができる強みを活かし、次世代ハイエンドパッケージ基板開発向けラミネータ機の納入と、その後の顧客サポートにより、この市場での事業拡大を目指します。

Top Message

産業機械事業における2025年3月期の売上高はほぼ当初計画のとおりでした。利益率の高い製品が伸び悩んだ影響で営業利益は当初計画を下回りましたが、パワー半導体市場参入の足掛かりであるSiC (炭化ケイ素) パワー半導体用レーザ熱処理装置について、大手SiCデバイスメーカー向けの量産対応初号機を計画どおり納入して立ち上げを完了し、お客様の期待を上回る生産性を発揮して高い評価をいただいています。

「JGP2028」における重点実施項目については、FPD用途の世界初のG8 (第8世代) 基板向けのF-ELA※装置を出荷し、順調に立ち上げました。真空プレス機は市場活況ですが、真空ラミネータ機は市場低迷により減速するなど、製品によって差はあるものの、事業全体としては堅調に推移していると考えています。

この中で2026年3月期における施策としては、世界初出荷となったG8基板向けF-ELA装置の実績を強みに、次に続くG8新工場への大型投資案件受注を目指し、同事業の高い成長を実現します。また、成膜装置や電子回路基板事業については、上記「成長戦略と施策」を進めていきます。

インフラ関連装置の中では、鉄道関連事業における過去実績を踏まえ、日本の鉄道車両メーカーの海外向け案件の取り込みを図っていきます。

これらの施策を通じて「JGP2028」の達成に向け、2026年3月期の施策を確実に実行してまいります。

※F-ELA：フロート式ELA



執行役員
産業機械事業部長

澤井 美喜

素形材・エンジニアリング事業

事業概要

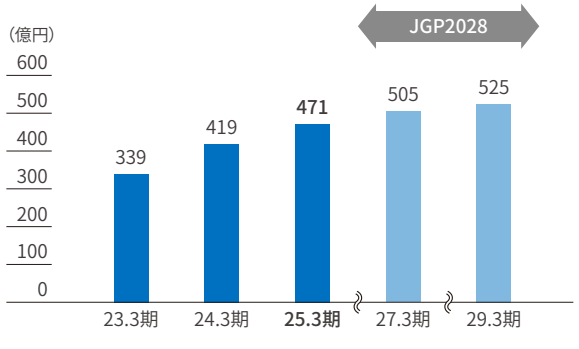
素形材・エンジニアリング事業を担う日本製鋼所M&Eは、世界トップシェアを誇る各種発電所向け大型製品（原子力一次／二次系部材〈原子炉部材、蒸気発生器部材、ロータシャフト、発電機軸など〉、高効率ガス発電〈GTCC※ほか〉用ロータシャフトなど）を代表製品として、再生可能エネルギー関連では洋上風力発電建設用部材（アンビル、ラムウェイトなど）、一般産業用では圧延機用ロール、鍛造鋼管などの各種鍛鋼品、圧力容器などに加工され使

用されるクラッド鋼板、その他非鉄金属や炭素繊維複合材料（CFRP）など、素形材メーカー（M：マテリアルズ）として幅広い製品の開発・製造に携わっています。

また、エンジニアリング事業（E：エンジニアリング）では、保有する溶接、工事、非破壊検査、水素貯蔵、高温高圧などの技術をもとに、各種プラントメンテナンスサービスや水素活用技術の開発、新技術開発を通じて社会の安全や発展に貢献しています。

※ GTCC：ガスタービンコンバインドサイクル発電プラント

売上高の推移



代表的製品群・設備



原子力一次系部材



発電機用ロータシャフト



14,000t油圧プレス

現状分析

S

強み

- ・大型・一体型鍛鋼品の製造設備・製造技術
- ・高強度合金鋼など特殊鋼の材料・製造技術開発力
- ・電力・原子力製品で培った高い品質・安全性
- ・高温・高圧・水素脆化に対応した素材の開発技術
- ・グローバル市場からの需要への対応力

O

機会

- ・地球温暖化対策と旺盛な電力需要に対応する調整電源として、高効率火力発電（GTCCほか）の重要性が増大
- ・カーボンニュートラルに向けた水素社会や再生可能エネルギー発電市場の拡大
- ・原子力発電をめぐる外部環境の変化
- ・競合他社の撤退・事業縮小や業界再編の流れ

W

弱み

- ・大型加工機械制約による社内加工能力の限界
- ・個別受注生産体制ゆえの平準化の困難さ
- ・作業の自動化が不十分
- ・（M&E社で扱う大型製品に比べて）中・小型の製品や小ロット生産などの新規需要への対応力

T

脅威

- ・地域人口の減少・少子化に伴う人材確保難
- ・環境関連など規制の厳格化による需要の急激な減速
- ・オイル＆ガス関連製品の市場縮小（再生可能エネルギー発電への急激な移行）

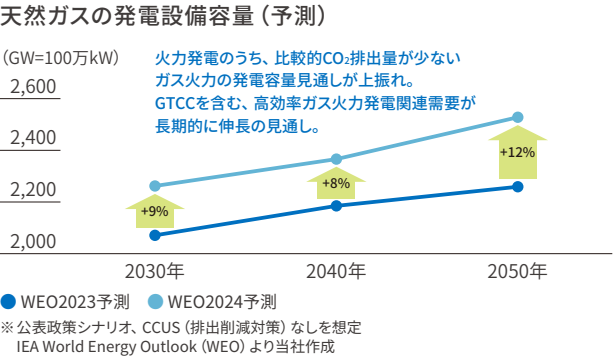
強みの源泉と課題

最大の強みは、110余年を超えて受け継ぎ、磨いてきた鋼の「溶かす」「混ぜる」「固める」に関わる開発力、知見、実績です。室蘭製作所では、世界最大の670t鋼塊が製造可能で、14,000t大型プレス機や加工最大重量400tの超大型工作機械を用いて、原子力発電一次／二次系部材、高効率火力発電用部材など超大型製品を生み出す技術は世界トップクラスです。あわせて、長年の実績により確立された製品の安全性や品質はお客様からも高い評価をいただいております。高品質の製品を安定的に供給し続ける品質保証体制が当社の大きな強みでもあります。

一方で、生産体制の平準化や作業自動化に関しては、今後の室蘭製作所の生産性向上を図るうえでの重要な課題であり、各種改善案の検討を随時進めています。また、中・小型製品など新規需要の探索についても、将来を見据えた活動として継続的に展開しています。

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）が想定するどの気候変動シナリオにおいても増加すると予測されています。カーボンニュートラル社会への移行期間中においては、調整電源として比較的CO₂排出量の少ない天然ガス（LNG）火力の重要性が特に増す見通しで、GTCCを含むLNG／高効率火力発電の伸長が今後も期待されています。



成長戦略と施策

長く培ってきた大型・一体型鍛鋼品の製造設備と技術、ならびに高いレベルの品質保証体制を強みに、カーボンニュートラル社会に向けた原子力発電所の建設・リフレッシュ需要と、移行期間において重要度が高まっているGTCCなどのLNG／高効率火力発電向けの需要を最大限取り込んでいきます。当面の施策としては、当社の強みを一層活かすため、老朽化設備や生産性の低い設備へのリフレッシュ投資を実施していきます。また、生成AI向けデータセンターなど世界的に旺盛な電力需要を鑑み、増産・生産性向上のための検討をすでに開始しており、課題で

ある生産体制の平準化や作業自動化を念頭に、ボトルネック解消のための設備投資、外注先の拡大、DX投資や自動計測器導入などによる省人化、検査・記録作成などの自動化などを計画的に進めます。

そのほか、水素活用技術の開発、超高効率デバイスを実現しCO₂排出削減に貢献する窒化ガリウム（GaN）育成用オートクレーブ（圧力容器）の開発など、カーボンニュートラル社会実現に向けた技術課題の解決にも取り組み、社会価値の創出と持続的な企業価値の向上を目指します。

Top Message

当社はこれまで、110余年培ってきた鋼を中心とした製造のノウハウをもとに、高い品質と信頼性を備えた製品を世の中に供給してまいりました。世界では安定したエネルギー確保とカーボンニュートラルに向けた活動が盛んに進められており、世界のエネルギー供給と脱炭素社会を支えるという大きな役割が当社に求められています。

2025年3月期よりスタートした中期経営計画「JGP2028」においては、その重点施策として主力である大型鍛鋼品の品質安定と生産性向上を進めていることに加え、お客様からのさまざまなニーズに対応できるよう設備の健全化のためのリフレッシュ投資を行っています。設備投資の工事は順調に進んでおり、今年度末にはその効果が本格的に表れてくるものと考えています。

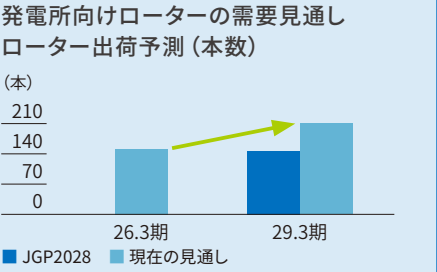
また本中期経営計画を策定して1年が経過しましたが、その間、電力・原子力事業の市況は堅調で上振れ傾向にあり、お客様からの増産要請が高まっています。中でも、GTCC向けの部材は大幅伸長の見込みで、製作所の製造能力をどこまで向上させるか現在検討を開始しています。

当社が得意とする大型鍛鋼部材や高温・高圧対応鍛鋼部材の需要増加に伴い、生産性とともに収益性の改善も進んでいます。



専門役 常務理事
日本製鋼所M&E株式会社
代表取締役社長

上田 奏



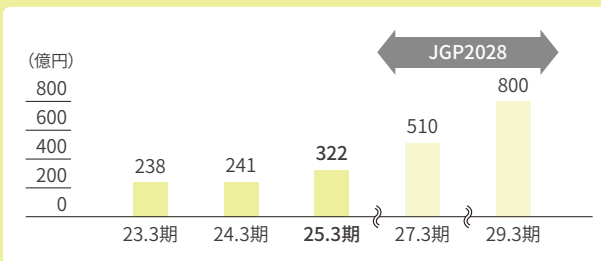
防衛関連機器事業

事業概要

防衛関連機器事業は、当社の祖業であり、今も国内唯一の火砲メーカーとして、各種火砲（りゅう弾砲・戦車砲・護衛艦主砲・機関砲など）やミサイル発射筒などを製造し、陸上自衛隊・海上自衛隊・海上保安庁へ納入しています。

室蘭製作所の独自の素材開発・製造技術を用い、広島製作所で装備品システム開発から設計・製造・最終製品保証を行える体制を確立しています。また、グループ会社で電装品の設計・製造を行うほか、納入後の整備・修理等も

売上高の推移



行い、装備品の素材開発から製品製造・アフターサービスまで一貫して行い、日本の安全・安心に貢献しています。

最近の取り組み

次期装輪装甲車（AMV）：生産体制は順調に整備中

- 2022年12月 96式装輪装甲車の後継にAMVを選定（防衛省）
- 2023年 8月 Patria社一当社にてライセンス契約を締結
- 2024年 AMV26両の納入契約を締結
- 2025年 AMV28両の納入契約を締結

室蘭製作所を活用した適地生産体制の整備も着実に進捗しており、既契約分の納入に向けて取り組んでいます。

将来装備品の研究試作への対応

- 【契約実績】
- 2022年 将来レールガン（その1）の研究試作 契約
 - 2023年 将来レールガン（その2）の研究試作 契約
 - 2024年 将来レールガン（その3）の研究試作 契約

研究・試作は順調に進捗しており、当社のこれまで培ってきた知見・技術を活かして引き続き対応していきます。



次期装輪装甲車（人員輸送型）
イメージ（写真：防衛省HPより引用）



試験艦あすかに搭載された試作
レールガン（写真：自衛艦隊HPより引用）



19式装輪自走
155mmりゅう弾砲



10式戦車用120mm戦車砲
写真：陸上自衛隊HP



62口径5インチ砲
写真：海上自衛隊提供

生産拠点

広島・室蘭を主拠点とし、防衛関連機器を生産。
状況に応じ、ほかの拠点も活用。



フォトニクス事業

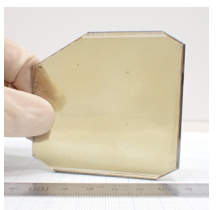
事業概要

フォトニクス事業は、人工水晶、ニオブ酸リチウム（LN）、窒化ガリウム（GaN）といった機能性結晶材料の育成・加工を中核に据えています。人工水晶は当社の結晶技術の原点であり40年近い歴史を有しています。この間、光学ローパスフィルタや水晶ウェハ、波長板といった製品群を有し、結晶育成・加工の両面で高度な技術を蓄積してきました。これらの知見をもとに、新たな結晶材料であるLNやGaNの結晶事業にも注力しています。このうちGaN

については当社新事業推進本部において、低欠陥かつ大型の単結晶量産技術に関係各位との連携で開発し、将来の市場拡大に向けて量産実証ならびにサンプル基板の顧客向け提供を進めています。人工水晶の製造はファインクリスタル株式会社（FCC社）、LNの製造はファインクリスタルいわき株式会社が担い、近年では異種材料の接合技術にも注力し、光通信や先端エレクトロニクス用途に対応した接合基板分野の拡充を図っています。

現状分析／強みの源泉と課題

当社は結晶育成プロセスにおいて、「溶かす」「固める」といったコア・コンピタンスを軸に、長年培った育成・加工技術に加え、結晶育成に不可欠なオートクレーブを自社開発の高耐熱・高耐食合金を用いて設計・製造できる独自の強みを持ちます。また、人工水晶やLN結晶などの独自の結晶材料の製造に加え、切断・研磨、異種材料の接合といった加工まで社内で一貫対応する準備を進めており、結晶そのものの高品質化、安定生産、さらには用途を見据えた最終製品としての性能確保に至るまで、トータルで高い付加価値を提供できることが、これからの当社の大きな競争優位となっていきます。

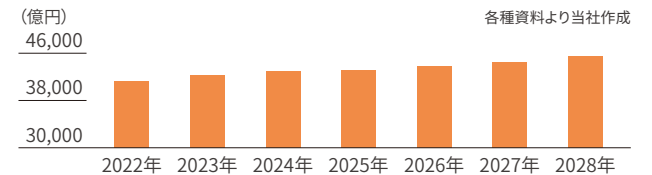


GaN結晶素材

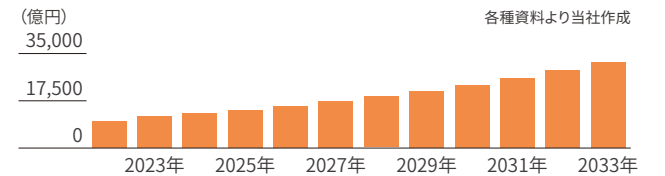
現状分析／事業環境

デジタルインフラの高度化を背景に、通信インフラを構成する光通信・光変調器用基板や高周波（RF）デバイスにおいては、高速動作と低消費電力の両立が求められ、それを支える高品質な結晶材料および基板の供給体制が重要性を増しています。特に、GaNは、レーザダイオード（LD）用途において、他素材では代替困難な特性を有し、先端照明分野でも注目されています。当社グループが採用するアモノサーマル法は、結晶品質と生産性の両面で優位性を持ち、今後の市場成長に対応可能な競争力の高い技術です。

通信機器の市場予測



レーザダイオード市場予測



Top Message

日本を取り巻く厳しい安全保障環境の中、防衛力の抜本的な強化が進められており、防衛関連機器事業も火砲システムのほか、装甲車、将来レールガンなどの研究開発を加えて事業拡大してきております。今後も日本の抑止力向上のため、時代の要求にマッチした装備品の提供を通して日本の安心・安全に貢献してまいります。



常務執行役員
特機本部長

新本 武司

Top Message

本事業は、1988年創業のFCC社の人工水晶の製造・加工を源流とし、2010年代までは水晶やLNの複屈折性に特化した製品を提供してきました。近年は、多様な電氣的・光学的特性を活かした製品の開発を進めています。GaNを加えた3つの結晶材料を柱に、光デバイス、光通信デバイス、パワーエレクトロニクス分野にさまざまなソリューションを提供していきます。



専門役 常務理事
新事業推進本部長、
（兼）新事業推進本部
フォトニクス事業室長

花村 卓見



ESG推進担当役員メッセージ

当社グループは2022年に、“「Material Revolution®」の力で世界を持続可能で豊かにする。”というパーパスを掲げ、それ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ています。

しかしながら、当社グループの製品群がサステナブルな社会にどのように貢献できているのかがわかりにくいというご意見をいただき、本統合報告書では具体的に当社グループの製品群および技術がプラスチック資源循環社会、低炭素社会、超スマート社会にどのように携わっているかと、代表的な製品のソーシャルインパクトをまとめさせていただきました。今回作成した資料に今後肉づけおよび新技術を加えることにより、変化の激しい環境の中で

マテリアリティの進捗状況を表現していきます。

また、2025年4月に当社グループのサステナビリティ基本方針の改定とともに、組織風土改革PJの中で若手管理職が中心となり制定された「5つの行動指針」を発効しました。この「5つの行動指針」は中期経営計画「JGP2028」にも明記されている“新たな成長に向けた変革と挑戦”を実現する指針であり、まさにマテリアリティの解決に通じるものでもあります。この指針を浸透させ、中期経営計画の達成、さらに5年後10年後の成長に向けて、サステナビリティマネジメントを充実させ、企業価値の向上につなげてまいります。

執行役員
ESG推進担当、
環境管理担当
青山 雅之



価値創造の基盤パート目次

環境	社会	ガバナンス
48 環境マネジメント	52 品質マネジメント	60 コーポレート・ガバナンス
50 気候変動への対応	54 人的資本マネジメント	66 役員一覧
	57 労働安全衛生	68 社外取締役座談会
	58 人権の尊重	72 リスクマネジメント
	58 サプライチェーンマネジメント	73 コンプライアンス

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通りステークホルダーに貢献すると同時に組織的な危機管理を徹底し、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と適切なコミュニケーションを通じて、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】

個々の能力を高め、多様性を尊重する働き方を実現するとともに、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持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るとともに、ステークホルダーとの建設的な対話を行います。

上記の実践にあたっては、人権尊重、コンプライアンス遵守に努め、その敷衍とともに、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推進担当役員を委員長とする「ESG推進委員会」が行っています。

気候変動に関わる戦略の検討のほか、ESGに関連する各種議題の協議も行っています。取締役会はESG推進委員会の活動に関する報告を受けるなど、適切に監督を実施しています。

なお、当社はESG活動を全社的に推進する専属組織として「ESG推進室」を2022年4月に設立しました。当社グループの気候変動対応やESGに関わる活動に関しては、ESG推進委員会が中心となり、ESG推進室を通じて本社部門、事業部、製作所、グループ会社が連携しながら推進しています。

 推進体制図については、ホームページをご参照ください。

サステナビリティ経営：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/sustainability_management.html

環境マネジメント

基本的な考え方

当社グループでは、「日本製鋼所グループ サステナビリティ基本方針」を定め、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することを表明しています。具体的方針は環境基本方針に定めています。環境基本方針の詳細は、ホームページをご参照ください。

 環境マネジメント：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/environment/ems.html

環境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	2025年3月期達成目標	2025年3月期実績	達成度	環境中期計画 2026年3月期達成目標
環境マネジメント	取得済みISO14001認証の継続	取得済みISO14001認証の継続	◎	取得済みISO14001認証の継続 国内製造子会社のISO14001認証新規取得
気候変動対策	CO ₂ 排出量41.3%削減（2014年3月期比）	CO ₂ 排出量46.5%削減（2014年3月期比）	◎	2014年3月期比CO ₂ 排出量削減目標 2026年3月期45%削減、2031年3月期60%削減
	エネルギー使用量原単位1%以上の改善 （前年度比および5年度間平均原単位変化）	前年度比0.6%悪化 5年度間平均原単位変化5.2%改善	△	エネルギー使用量原単位1%以上の改善 （前年度比および5年度間平均原単位変化）
省資源・ リサイクルの推進	リサイクル率95%以上 （ただし、スラグ類・耐火物を除く）	リサイクル率96.6% （ただし、スラグ類・耐火物を除く）	◎	リサイクル率95%以上 （ただし、スラグ類・耐火物を除く）
化学物質の管理	PRTR ^{※1} 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5.0%悪化 5年度間平均原単位変化4.5%改善	△	PRTR法対象化学物質 排出・移動量原単位1%以上の改善 （前年度比および5年度間平均原単位変化）
法令遵守	法令違反0件	法令違反0件	◎	法令違反0件 ^{※2}
	低濃度PCBの2027年3月までの処理	適切に進行中	◎	低濃度PCBの2027年3月までの処理
環境意識向上	統合報告書の発行 従業員への啓発・教育活動	統合報告書の発行 従業員への啓発・教育活動	◎	統合報告書による環境管理活動の対外開示 従業員への啓発・教育活動

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

※2 2026年3月期に環境法令違反が確認され、適切に対応を進めています。なお、同違反に伴う罰則・罰金などは生じていません。

環境マネジメント推進体制

取締役会の決議により任命された環境管理担当役員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に関する委員会を設けて環境管理活動を推進し、

 環境マネジメント：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/environment/ems.html

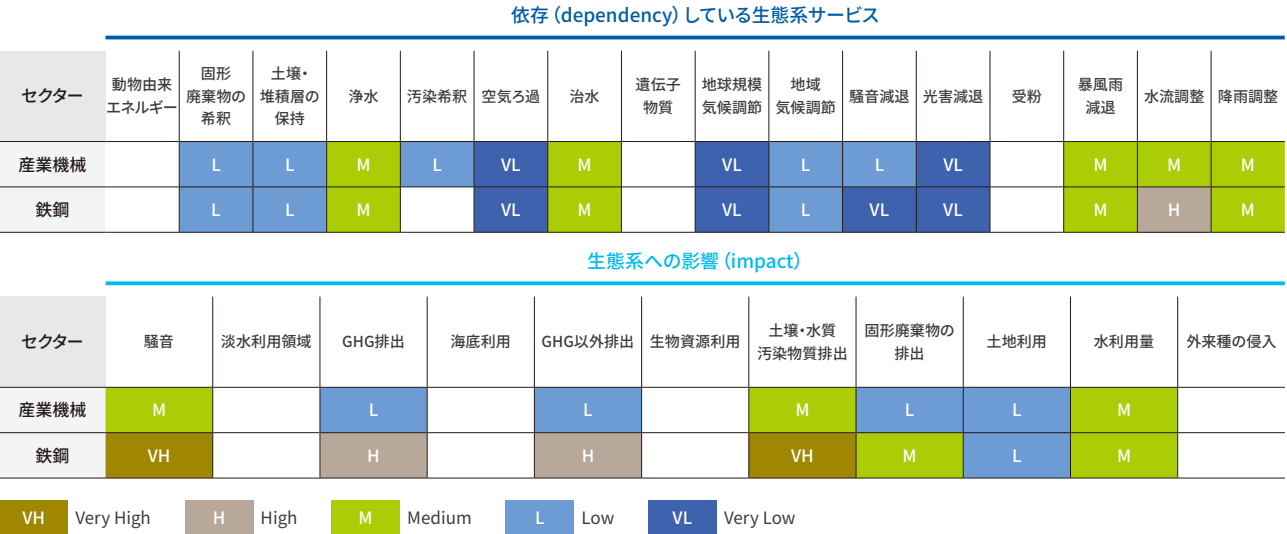
生物多様性に関わる依存と影響

TNFDで推奨されている「ENCORE」^{※1}の最新バージョンを用いて、当社グループが所属する産業機械と鉄鋼セクター^{※2}の固有な生態系サービスへの依存度（dependence）と 影響度（impact）を評価しました。

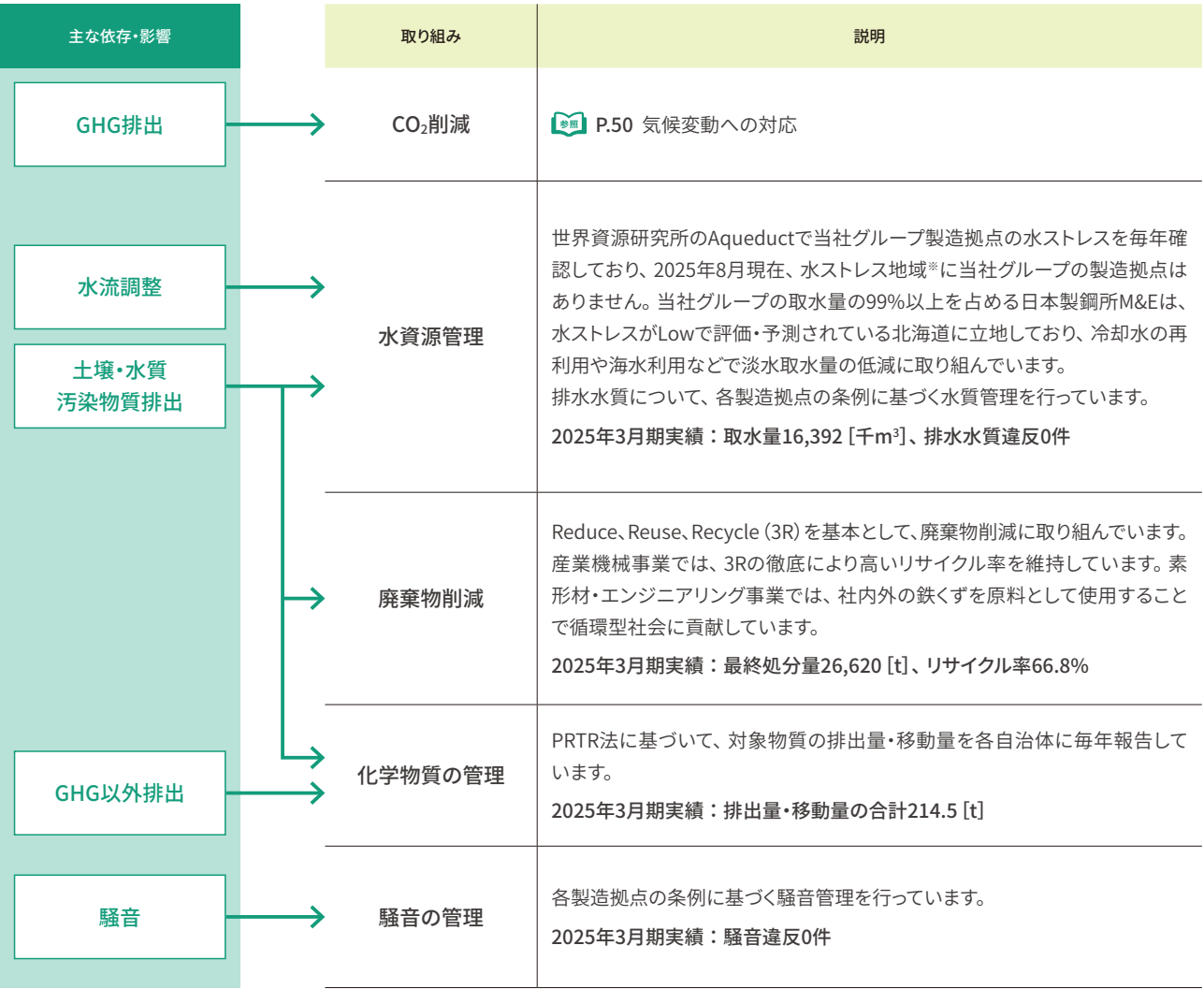
※1 ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) は、ビジネスセクターと生産プロセスごとの自然資本への依存と影響を評価するツール。Natural Capital Finance Alliance が主導し UNEP (国連環境計画) やWCMC (世界自然保全モニタリングセンター) などと共同で開発

※2 産業機械と鉄鋼に該当するENCOREにおけるセクター名称は次のとおり 産業機械：Manufacture of special-purpose machinery 鉄鋼：Manufacture of basic iron and steel

ENCOREによる重要度評価（ヒートマップ）



評価の結果、水関連の生態系サービスへの依存度と、騒音、GHG排出、GHG以外の大気汚染物質排出および土壌・水質に対する汚染の影響度が大きいことが確認されました。これらをあらためて認識したうえで、環境マネジメントに取り組んでいきます。



※Aqueductで水ストレスがHighもしくはExtremely highの地域

上表には主要実績のみ掲載しています。詳細はホームページをご参照ください。

 非財務データ：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/esgdata.html

気候変動への対応

TCFDへの対応

詳細はホームページをご参照ください。

 気候変動対応：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/environment/climatechange.html



ガバナンス

当社グループは、気候変動を経営上の重要な課題の一つと捉えており、2022年6月にTCFDに賛同を表明しました。同年に、シナリオ分析、インパクト評価を実施済みです。気候変動に係るリスクおよび機会が当社グループの事業活動や収益などに与える影響について分析・検討し、TCFD開示フレームワークに沿った情報開示に取り組んでいます。

戦略

当社グループは各生産拠点の設備電動化やグリーン電力導入といった各種施策を通して、指標と目標に記載のとおりScope 1、2の2026年3月期削減目標を1年前倒しで達成しましたので、評判リスクを小へ変更しました。機会については、外部環境が大きく変化しビジネス戦略のかじ取りを切り替えつつある事項のインパクトを変更しました。

2030年を想定した気候変動がもたらす“リスク”（抜粋）
1年間の営業利益額へのインパクト： 小：～100百万円、中：100～1,000百万円、大：1,000百万円～

区分	タイプ	内容	影響度	
			2℃	4℃
移行リスク	政策・規制	炭素税の課税	中	－
		国境調整税の導入	小	小
	テクノロジー	生産設備の燃料転換、R&Dにかかるコスト	中	中
	市場	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	小
		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
	評判	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	小	小

区分	タイプ	内容	影響度	
			2℃	4℃
機会	市場	EV市場の拡大	中	小
		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
	資源効率	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	中	－
	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（高効率火力発電所向けシャフト、太陽光発電保護シート原料製造用造粒機、自動車の軽量化に資するマグネシウム射出成形機）	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	大	大

リスクについての評価

炭素税の課税について

改正GX推進法（脱炭素成長型経済構造への円滑な移行に関する法律）が2025年5月に成立し、2026年4月から本格的に導入される排出量取引制度「GX-ETS」に、直接排出量（Scope 1）が年間10万t以上（直近3年間の平均）の企業は参加が義務付けられます。当社グループのScope 1の2023～2025年（直近予測）3年間の平均排出量は約6万tであり、本立法において当社グループのGX-ETSへの参加の義務は生じない見込みです。しかし、後述の「指標と目標」に掲げている2031年3月期の目標であるScope 1,2の排出量60%削減に向けて、各種省エネルギー対策に加え、再生可能エネルギー発電電力の導入、

太陽光発電設備増設、CO₂を排出しない水素・アンモニアを燃料とする設備の計画・開発を継続していきます。

2025年3月期の、グリーン電力の導入割合は、広島製作所はScope2の45%、横浜製作所は27%、名機製作所は20%です。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2025年3月期も増設しました。



第9組立工場 太陽光発電設備



第10組立工場 太陽光発電設備

機会についての評価

“原子力発電の需要への対応”および“CO₂排出量の削減需要に寄与する製品・サービスの拡大”について

ロシアから輸入される天然ガスへの依存脱却、脱炭素化を目指す欧州は原子力発電所建設に対して積極的で英国・フランスの160万kW級の大型炉の建設は順調に進捗しており、ポーランド、ブルガリアなどの東欧においては100万kW級原発の新規建設が計画されています。

北米では、既設原子力発電所の運転期間延長（80年）の許認可取得が進んでおります。

一方、データセンターや半導体産業の急成長を背景とした世界的な電力需要の長期的伸長に伴い、火力発電としてはCO₂排出量が少ない液化天然ガスを燃料とする高効率ガス火力発電が、2050年カーボンニュートラルまでのトランジション手段として、また再生可能エネルギー発電の出力変動を補う調整電源として、中長期的な高い需要が見込まれてきております。

こうした市場環境のもと、原子力発電所の一次系・二次系部材の高需要、北米向け超大型タービンおよび発電機用シャフトの取り換え需要、GTCC※など高効率火力発電用ロータシャフトの安定需要が見込まれます。旺盛な需要

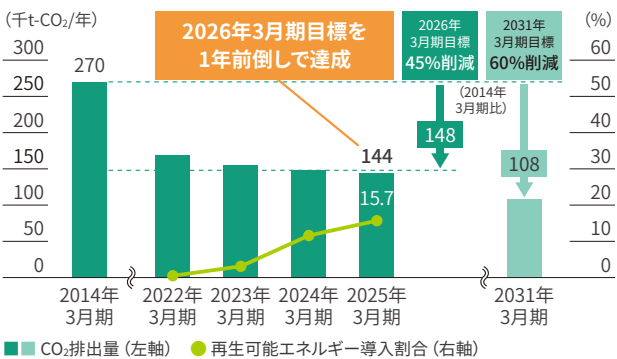
※GTCC：ガスタービン・コンバインドサイクル発電

指標と目標

分類	管理指標	目標値	
		2026年3月期	2031年3月期
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（2014年3月期比）	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

Scope 1、2においては2025年3月期で当社グループの2026年3月期目標であった基準年（2014年3月期）比、45%削減を1年前倒しで達成しました。サプライチェーンの上流と下流の排出量であるScope 3を3年分開示しています。

CO₂排出量（Scope 1、2）削減計画

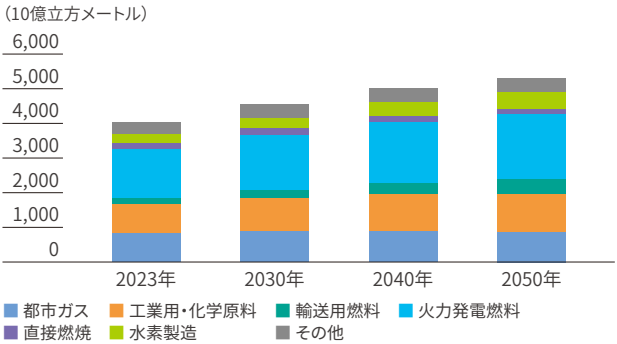


CO₂排出量の算定範囲：

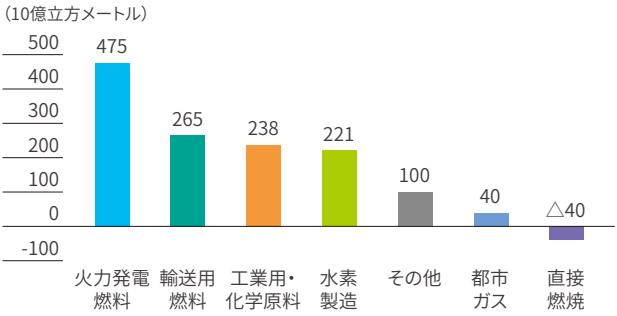
本社および当社の主要製造拠点〔広島製作所、横浜製作所、名機製作所、日本製鋼所M&E（各拠点構内の関連会社含む）〕

に対応するべく日本製鋼所M&Eはリフレッシュ設備投資を進めており、さらなる生産能力アップも鋭意検討中です。

セクター別グローバル天然ガス需要予測



セクター別増加量（2023→2050）



出所：Global Gas Outlook 2050 by Gas Exporting Countries Forum 2025年3月版より当社作成

2023年3月期～2025年3月期のScope 3排出量の算定実績

カテゴリ	単位：千t-CO ₂ /年		
	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
1 購入した製品・サービス	543	509	523
2 資本財	22	36	51
3 エネルギー関連活動	23	22	25
4 輸送・配送（上流）	21	28	15
5 事業から出る廃棄物	2	1	2
6 従業員の出張	2	4	5
7 従業員の通勤	3	3	3
9 輸送・配送（下流）	7	13	10
11 販売した製品の使用	3,650	3,618	3,293
12 販売した製品の廃棄	1	1	1
13 リース資産（下流）	3	1	1
Scope3計	4,275	4,236	3,929

CO₂排出量の算定範囲：

本社および当社の主要製造拠点〔広島製作所、横浜製作所、名機製作所、日本製鋼所M&E（各拠点構内の関連会社含む）〕（海外調達、輸出製品など、海外分の活動量を含む）

品質マネジメント

品質管理の考え方と体制

当社グループでは、製品ごとにきめ細かい対応を行うことを目的として、製作所単位（事業部が連携）での品質マネジメント活動を行っています。この各製作所の活動に対して、コーポレートとしての監督・指導機能を強化するために、品質担当役員をトップとする「品質統括室」を2022年9月に設置しました。

品質統括室員に各製作所および日本製鋼所M&E（M&E）

の品質保証部門長を兼務として組み込むことで、製作所ごとの偏りをなくして中立性を担保するとともに、製作所単位での品質マネジメント活動に製作所の品質保証部長兼 品質統括室員が参画することでけん制機能の実効性を確保しています。また、2023年4月に品質統括室 室蘭分室を、2025年4月には広島分室を新設し、品質マネジメント活動の監督・指導機能をさらに強化しました。

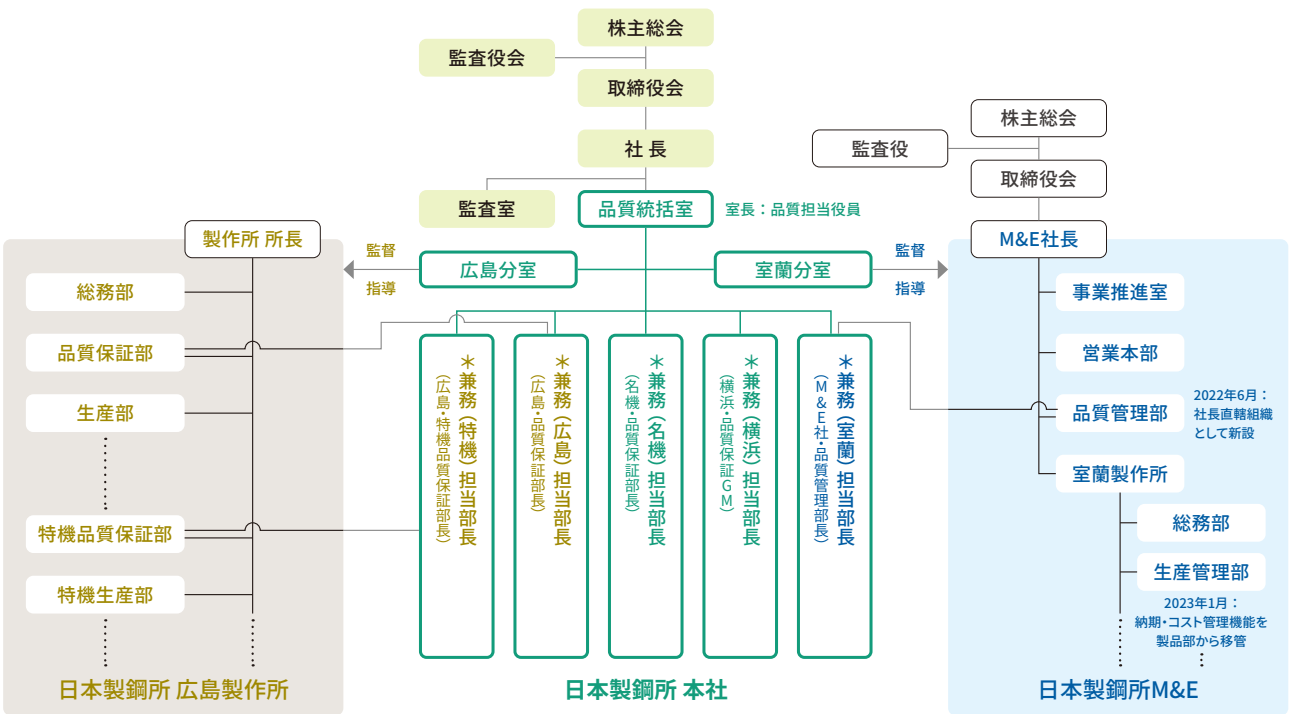
JSWグループ 品質方針および品質基本行動指針

品質方針

“JSWグループは品質を重視した信頼性の高い製品の供給を通じて、世界の人々の持続可能で豊かな生活に貢献します。”

品質基本行動指針

1. 高い倫理観を持ち、法令・規制・お客様の要求事項・社内ルールの遵守を徹底します
2. 各々の役割に真摯に向き合い、安心と信頼を届けます。
3. たゆむことなく品質の維持向上に努め、適正な品質を提供します。
4. 技術・技能の継承と人材の育成・教育により品質に対する意識を高めます。
5. 自らの成長により、社会への貢献を果たします。



注：図示していない3研究所、および製品を製造して検査記録や検査成績書を発行する関連会社も品質監査などの対象

品質マネジメントの強化に向けた継続的取り組み

品質検査の不適切行為に端を発する諸施策は、平時の品質マネジメントを拡充する施策として定常的に運用しています。「品質保証体制」「組織風土」「品質保証プロセス」「ガバナンス」の4つの視点から継続的な強化を図っており、

下表のとおり、当社グループ一丸となって推進するとともに、各施策の実施においては、第2線としての品質統括室が監督・指導を行い、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います。

区分	施策	過去一年間での主要な取り組み
品質保証体制	体制の構築・強化	・広島分室の新設（2025年4月）
組織風土	コンプライアンス意識の強化・向上	・品質コンプライアンス月間（5月）、品質月間（11月）での重点活動（年2回を強化月間と定めてグループ全社で活動を推進） - トップメッセージの発信（5月：社長、11月：品質担当役員） - 品質コンプライアンスポスターの作成（5月）・掲示（～年度末） - 各職場における品質コンプライアンス宣言の制定（5月）と掲示（～年度末） ・品質統括室による品質監査（3製作所、3研究所、関連会社15社（M&E含む）） ・品質コンプライアンス動画研修およびeラーニング教育実施 - 日本語に加え、英文、中文版も作成。海外拠点を含めた教育を実施。 ・品質ワークショップ研修（対面）開催（9月：横浜・M&E、1月：名機・広島） ・ヒューマンエラー対策研修開催（エラー・ミス報告の重要性醸成（10回）） ・品質相互モニタリング実施（各部門自主活動として指導、部門間連携の促進） ・社長タウンミーティング（工場見学、ランチミーティング、意見交換会） ・アンケートによる品質コンプライアンス醸成状況の確認（施策強化へつなぐ）
	組織風土改革	・パーパス浸透プロジェクトの実施 - 職場スモールミーティング（当社・関連会社の社員 約4,500人が参加） - パーパス研修（広島・室蘭製作所のパーパス浸透リーダー候補者への研修） ・組織風土改革プロジェクトの推進 ・若手管理職10名で“風土刷新検討会”を立ち上げ、新行動基準の策定活動 - 1月：行動指針案を経営層に提言 / 4月：「5つの行動指針」発効
品質保証プロセス	検査業務のデジタル化	・試験・検査記録のデジタル化、成績書自動作成システムQDAS※の部分運用開始
	適切な経営資源の投入	・M&E社の品質保証要員の増員（2022年6月比 2倍）・要員流動化の促進 ・検査業務効率化（各種検査工程の自動化）のための設備投資
ガバナンス	内部統制の強化	・内部監査機能の強化 - 当社および関連会社を対象に内部統制の整備・運用状況の自己点検・評価を実施 ・内部通報制度の強化 - コンプライアンスハンドブックおよび携行カードを全従業員に配布 - 違反行為の自己申告による社内処分の減免規程を追加 ・エスカレーション規程の制定・運用

※QDAS：Quality Data Assurance System。品質データ（主に試験・検査記録）と改訂履歴をデジタル一元管理するとともに、成績書の信頼性向上



社長タウンミーティング



ヒューマンエラー対策研修

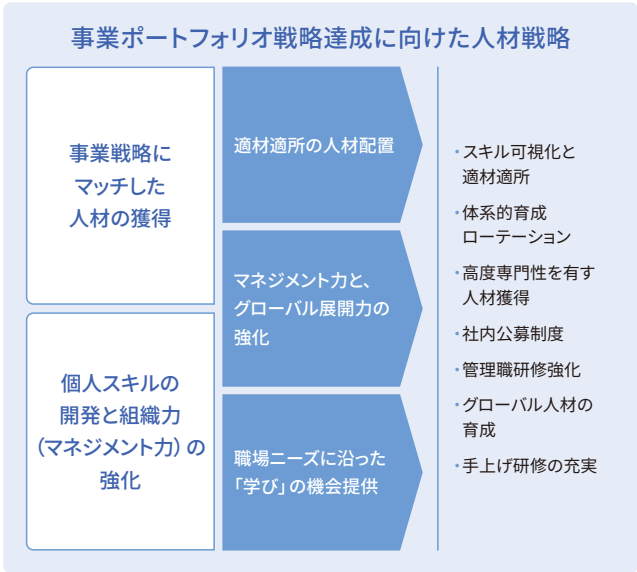


品質ワークショップ研修

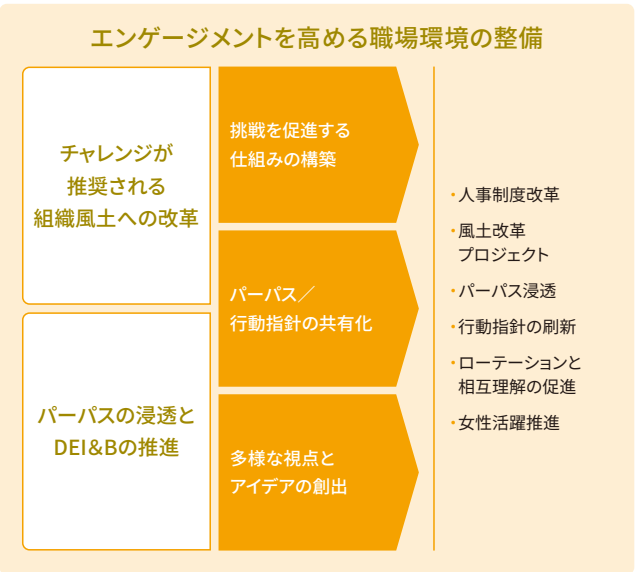
人的資本マネジメント

当社グループが目指す企業像は、『「個の自己実現」と「組織の持続的成長」が相互循環する、「個」と「組織」が共に躍動しつづける企業』です。このために、事業戦略を起点とした各人事施策を連動させて「多様な個の自律的な成長と活躍」と「組織の成果の最大化」を達成し、持続

JGP2028人事施策テーマ



的な成長と企業価値の向上の実現を目指していきます。加えて、戦略を展開する基盤として従業員の能力を最大限発揮できる職場環境を整える目的で、エンゲージメントを高める施策も推進しています。



事業ポートフォリオ戦略達成に向けた人材戦略

適材適所の人材配置

事業戦略の実行にあたり、適材適所の人材配置を行うべく、タレントマネジメントシステムの構築に取り組んでいます。従業員のこれまでの職務経歴はもとより、保有するスキルを可視化することで、さまざまな事業課題解決に最適な人材配置を推進していきます。

また、各々の適性・個性を踏まえつつ、事業遂行に最適な配置を実現するために中期的な育成ビジョンに基づいた人事ローテーションの体系化に取り組んでいます。

加えて、新規業務にチャレンジすることで人材育成につなげることを企図した社内公募を特定部門で実施するなど、自律的なキャリア形成につながる取り組みにも着手しています。

採用面に関しては、理系学生の新卒採用活動において、選考過程にて応募者に対して当社の先輩社員との面談機会を設けるなどし、当社事業への理解を深めていただくとともに、実際の採用面接では入社後の配属予定部門長

などが面接員を担い、当社の事業遂行において活躍が期待できる学生の採用に努めています。文系学生の新卒採用活動においても、当社が推し進めているグローバルビジネスへの挑戦意欲なども選考基準として採用活動に取り組んでいます。

また、経験者採用においても、事業部門から面接員を選出し、応募者の経歴／志向と当社事業が目指す方向性との一致を図っています。

今後は、博士号取得者など事業ニーズに直結するような高度な専門性を保有する人材の採用拡大にも注力していきます。

マネジメント力とグローバル展開力の強化

エンゲージメントサーベイの結果から、組織全体のパフォーマンスの底上げには、職場を牽引し、戦略達成を主導する組織管理職の強化が必要だと考えています。

まずは組織管理職全員に、職場メンバーの「心理的安全

性」「仕事のやりがい」を高めるためのスキルを伸長させることが重要と考え、エンゲージメント向上のみならず組織変革やイノベーション創出に資することも視野にマネジメントスキルを身につける研修を強化しました。

また、特に若手社員を対象に、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。

そのほか、業務に必要な基礎教育・専門教育、海外留学を含む語学教育、人材育成を企図する海外拠点を含めたローテーションの相乗効果により、当社グループ事業の世界規模での展開を牽引する人材を育成しています。

今後は、成長戦略の立案・実行およびそれに必要な管理体制を構築する能力、M&Aに関する知見なども包含したマネジメントスキル習得の機会を増やしていきます。

職場ニーズに沿った「学び」の機会提供

職場によって人員構成や課題感は異なることから、全社一律の研修のみならず、さまざまな学習ニーズに応え

性」「仕事のやりがい」を高めるためのスキルを伸長させることが重要と考え、エンゲージメント向上のみならず組織変革やイノベーション創出に資することも視野にマネジメントスキルを身につける研修を強化しました。

また、特に若手社員を対象に、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。

そのほか、業務に必要な基礎教育・専門教育、海外留学を含む語学教育、人材育成を企図する海外拠点を含めたローテーションの相乗効果により、当社グループ事業の世界規模での展開を牽引する人材を育成しています。

今後は、成長戦略の立案・実行およびそれに必要な管理体制を構築する能力、M&Aに関する知見なども包含したマネジメントスキル習得の機会を増やしていきます。

エンゲージメントを高める職場環境の整備

挑戦を促進する仕組みの構築 パーパス／行動指針の共有化

2024年3月期より風土改革活動に取り組んでいます。その活動を一層促進すべく、2026年3月期より新たに「5つの行動指針」を制定しています。これは従業員の日々の業務における判断・行動の指針となるもので、勇気をもって挑戦することや、失敗を恐れるのではなく、失敗を通して成長することなどを従業員全員に根づかせるような内容となっており、その展開に取り組んでいます。

また、人事制度においても挑戦する人材を評価するよ

る多様な教育コンテンツを拡充させることが、各職場の実状に適した適時適切な教育機会の提供につながると考え、さまざまな手上げ研修のラインアップに取り組んでいます。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。

また、当社グループにて推進しているDX活動の一環としてDX教育にも注力しています。全従業員の担当業務や保有するITスキルに応じたレベル分けを行い、また、レベルごとに目標とする人数割合も設定しています。この目標達成に向けて各従業員がそれぞれのスキルに応じた教育コンテンツで学べる環境の整備を進めており、当社グループ全体としてのITリテラシー向上に向けて取り組んでいます。これに加え、各部門にて業務とITの双方に精通し、業務のデジタル化を推進する部門リーダーの育成にも今後注力し、DX活動の具体的な成果創出を狙います。

教育研修以外の施策として、若手ハイパフォーマーに対する早期抜擢と重責ミッション付与、さらに社内公募やローテーションによる人材育成施策など、将来の経営幹部育成を見据えた施策も積極的に実施しています。

うな仕組みに改定すべく、見直しを進めています。現在は、管理職制度改定に向けて各種検討事項に対する企画立案を行っています。管理職制度の改定後に一般社員の人事制度改定に着手する予定です。

2023年3月期に制定したパーパスに関しては、組織管理職を起点として、全ての役職員がパーパスに共感・共鳴できるよう活動を進めています。制定した当初より各職場にて組織管理職が中心となり、パーパスと日々の業務とのつながりをみんなで話し合うワークショップを展開することで浸透を促しています。

多様な視点とアイデアの創出

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事業戦略達成に必要と認識しています。そのための土台として、多様な人材を揃えることに加えて、個性が違って同じ成果を発揮できるようにするための配慮（Equity）と、互いの違いが尊重されていると感じられる場づくり（Inclusion）と共に、会社のパーパスやビジョンへの共感に基づくチームへの高い貢献意欲（Belonging）が必要との考えで「DEI&B」を推進しています。

属性面の多様性確保においては、現在は少数にとどまる女性従業員の比率の拡大に力を入れています。特に、採用に関する施策では、女性受験者の選考過程において、当社女性従業員による積極的なフォローを行うなどし、女性採用比率拡大につなげるほか、2026年3月期には「くるみん認定」も取得しています。ほかに、障がい者、外国籍の方についても、さまざまなチャンネルを活用するとともに、本人のキャリア志向とのマッチングを重視した採用活動も推進しています。

一方の資質面で多様な人材を採用する取り組みとして、ユニークな人材を獲得すべく、従来の選考フローとは異なった「一芸採用コース」という新卒採用の募集枠を2025年3月期より実施しており、これまでは接点を持てなかったような経験を有す学生の採用につながっています。さらに、経験者採用にも注力しており、さまざまな経験・経歴やスキルを持った方が多く入社され、人材の多様性向上につながっています。また、若手社員の育成を主眼としたローテーション制度も構築し人材の交流も盛んにすることで、各職場でさまざまなキャリアを持った社員が一つの目標に向かい刺激を与え合う環境をつくっています。

加えて、さまざまな個性や事情を持つ多様な人材が存分に活躍できるよう、柔軟な働き方の推進は引き続き継続するとともに、職場内でのコミュニケーションや相互理解の促進を狙った取り組みも行っています。

管理職に対する組織開発スキルの習得機会を設けるほか、経験者採用者に対してはオンボーディング研修を実施することで採用した経験者の着実な定着・活躍を図り、新

規に障がい者を採用する場合は、受け入れ部門に事前研修を行い、障がい者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、女性の管理職として、現在でも営業部門、技術部門、コーポレート部門などで活躍している人たちがいますが、さらに多くのリーダーを輩出するために、女性総合職向けのキャリア研修の充実などを進めています。

その他、女性従業員の皆さんに当社の女性取締役／監査役との座談会の場を設け、職場環境に関する様々な意見を集めるなどして女性が働きやすい環境の整備に努めています。

当社でのDEI&B推進の一環として、多様な個性や事情を持った従業員が、無意識に活躍の機会を狭めることが無いよう、アンコンシャス・バイアス研修も全従業員向けに実施しています。



各指標	23.3期	24.3期	25.3期
総合職新卒女性採用比率 (%) ※1	15.6	25.0	22.4
係長級に占める女性比率 (%)	10.1	10.1	10.1
育児休業取得者数 (名)	38	60	61
障がい者雇用率 (%) ※2	2.46	2.42	2.61

※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・企業風土ともいえる取り組みとし

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。

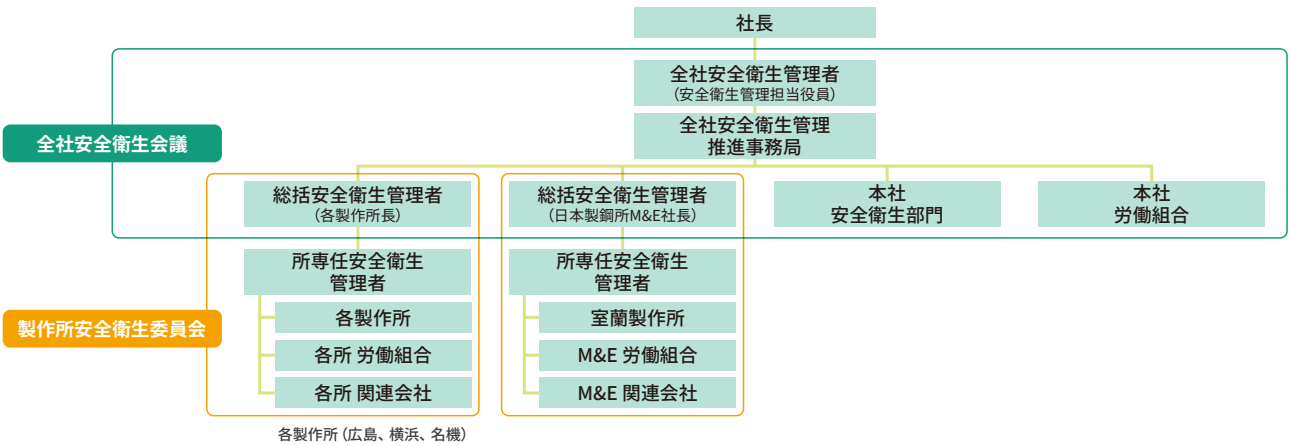
- ① 基本理念
- 社会的責任を全うするために安全衛生を経営方針の重要な位置づけとし、業務に関わる関係者の安全と健康を確保する。
 - 労働安全衛生マネジメントシステムを確立・推進し、安全衛生をすべての企業活動に優先させ、安全で安心して働ける職場づくりを目指して行動する。
- ② 基本方針
- (1) 安全衛生関連法令および社内基準を遵守し、ルール化、習慣化、風土化を着実に進める。

(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。



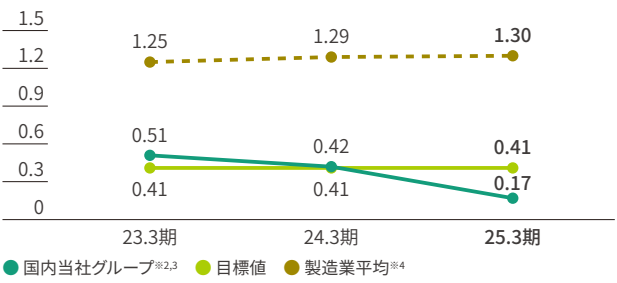
安全衛生確保に向けた取り組みと実績

当社グループでは、安全衛生活動について、每期、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います。

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

事業所	取得認証	取得日・更新日
広島製作所	ISO45001	2024年8月27日
日本製鋼所M&E	ISO45001	2024年7月10日

人権の尊重

当社グループでは、国際的に認められた「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」といった国際規範を尊重しています。また、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的なガイドラインに基づいて、人権尊重の取り組みを推進しています。

これに則り「日本製鋼所グループ 人権方針」を定め、

 人権の尊重：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/social/diversity.html

差別・ハラスメント行為・児童労働および強制労働の禁止や労働基本権の尊重などを明記し、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。

サプライヤー調査結果で記載したとおり、2024年3月期に行ったCSRアンケートおよび2025年3月期に行った個別確認の結果、アンケート回答をいただいた主要サプライヤーには、深刻な人権リスクは確認されませんでした。

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 サステナビリティ基本方針」を定め、公平・公正な取引を通じた社会価値共創などについて表明しています。また、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「日本製鋼所グループ 調達基本方針」を定め、付属文書としてお取引先の皆様に取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」も定めています。

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

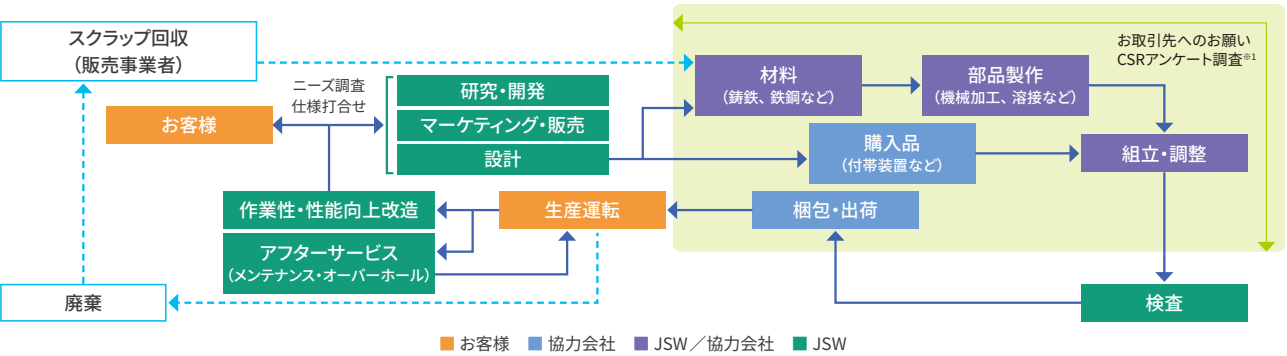
産業機械セグメントのサプライチェーン

産業機械セグメントのサプライチェーンの概要を下記図にて示します。

当社グループの製品は、基本的にはシリーズ化された設備にお客様のニーズを組み込んで製作しています。

大型、あるいは特殊な加工を中心に内製化を進めており、協力会社の設備も組み合わせ、安定した品質の設

備をお客様へ納入させていただいています。納入後も長期にわたり生産に貢献するため、アフターサービスにも力を入れています。役割を終え、廃棄後には再度材料として活用される部材もあります。当社グループのリサイクルへの貢献として、右ページに室蘭製作所での主要原料の運用について記載しています。

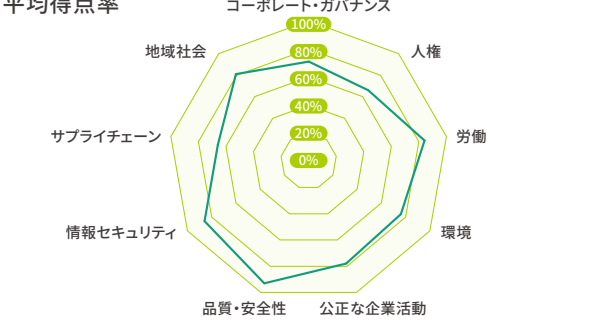


※1 CSR調達アンケート（サプライヤー調査結果）

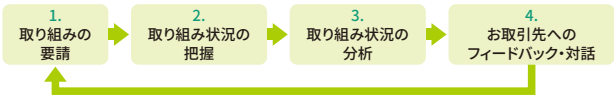
2024年3月期に国内外のお取引先40社にCSR調達アンケートを行った結果、31社から回答をいただきました。右図のとおり「人権」「サプライチェーン」が相対的に低い集計結果となりました。深刻なリスクにつながる可能性のある設問で低得点となったお取引先にコンタクトした結果、低得点となった原因は設問の解釈違いや自社の過小評価などであり、深刻なリスクによるものではないことが確認されました。

今後はよりわかりやすい設問内容への改定やアンケート対象の適宜更新を含めた定期的な調査体制確立に向けて取り組みを進めていきます。

CSR調達アンケート 集計結果 平均得点率



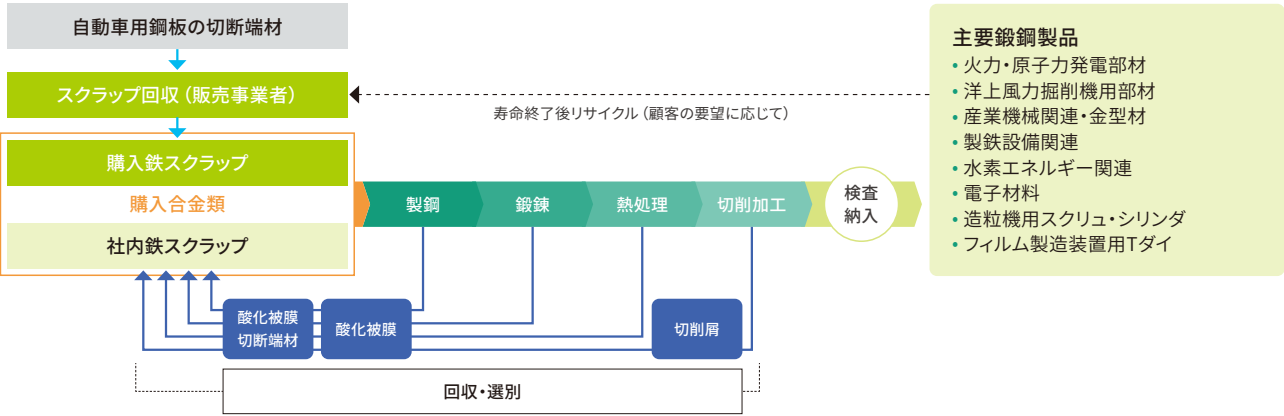
調査体制



日本製鋼所M&E 室蘭製作所 鉄スクラップのリサイクルチェーン

日本製鋼所M&Eの室蘭製作所では、鉄スクラップを電気炉で溶解し、最大670tのインゴットを製造、鍛錬、熱処理、加工工程を経て、お客様の要求に応じた形状、品質の鍛鋼製品を供給しています。使用される鉄スクラップは

高純度が求められるため、自動車メーカーでの鋼板の加工中に発生する端材を購入するとともに、室蘭製作所内での製造中に発生する切断端材や酸化被膜、切削屑を回収・選別し再利用しています。（下図参照）



鉄スクラップのほか、ニッケル、クロム、タングステンといった合金類も購入・投入しています。これらの合金類を供給いただくお取引先には、紛争鉱物の使用防止を徹底管理いただいています。

安定調達に向けた取り組み

巨大地震などの自然災害や地政学リスクなど、サプライチェーンを取り巻くさまざまなリスクに対応し、より安定的な調達体制を目指しています。

リスクマネジメント委員会において定期的な議論を重ね、製造拠点の調達部門が主体となって、「調達リスク」

の低減に向けた活動を推進しています。

また、事業継続に不可欠な原材料や部品などについては、一社購買から複数社購買への移行を目指すマルチサプライヤー戦略を展開し、調達の多様化と安定性の向上にも取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、「Our Philosophy」および「日本製鋼所グループ サステナビリティ基本方針」に基づき、社会価値の創出と持続的な企業価値の向上を同時に実現することを目指すうえで、株主、お客様をはじめとするお取引先、

従業員など全てのステークホルダーから信頼されることが必要不可欠であると認識し、経営の透明性、健全性、効率性の確保を図るべく、コーポレート・ガバナンスの継続的な強化に取り組んでいます。

ガバナンス体制の概要

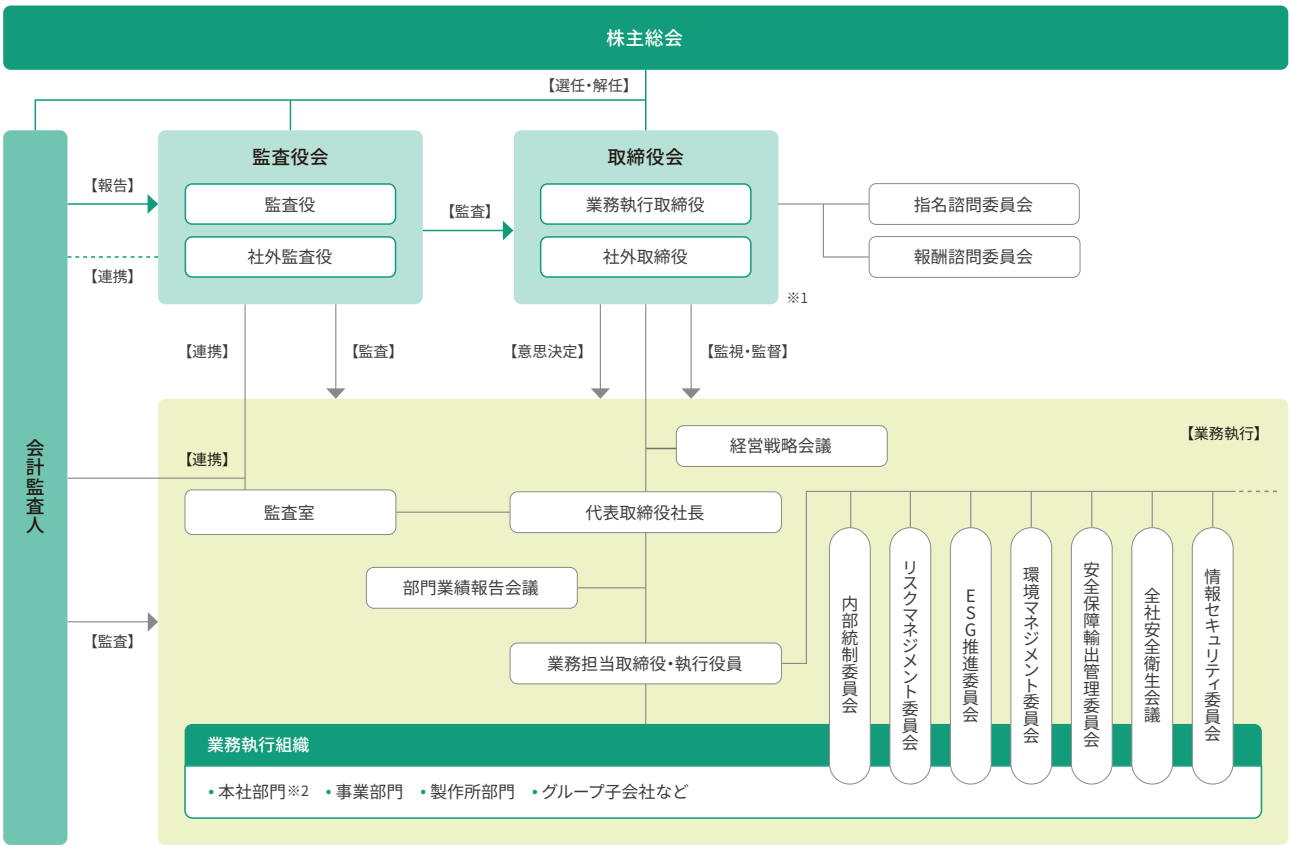
当社は監査役会設置会社であり、取締役会は取締役10名（うち社外取締役5名）、監査役会は監査役4名（うち社外監査役2名）で構成されています。

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



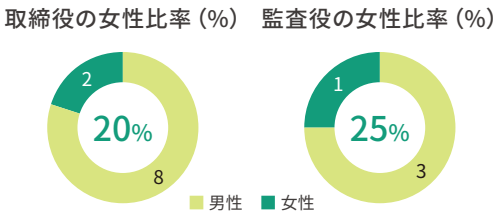
※1 社外役員に対する取締役会議題の事前説明、社外役員と社内取締役および執行役員の業務執行状況の確認・報告・意見交換の場として「社外役員連絡協議会」を設置

※2 品質保証体制については、本社部門である品質統括室が日本製鋼所M&Eを含む事業部あるいは製作所単位での品質マネジメント活動を監督・指導している

ガバナンス体制強化の変遷



	17.3期	21.3期	23.3期	24.3期	25.3期（～現在）
取締役 （うち女性取締役）	8名	9名	8名	9名 （1名）	10名 （2名）
社外取締役数	2名	3名	3名	4名	5名
社外取締役構成比	25%	33.3%	37.5%	44.4%	50%
女性取締役構成比	0%	0%	0%	11.1%	20%



各機関等の役割と構成（2025年6月30日現在）

	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
構成	出席者 （議決権有） 取締役 （社内5名、社外5名） 出席者 （議決権無） 議長／委員長 監査役 （社内2名、社外2名） 社長	監査役 （社内2名、社外2名） — 社内監査役	社長（1名） 人事担当役員（1名） 社外取締役（5名） — 社外取締役	— — 社外取締役
目的・権限	経営の基本方針、法令に定められた事項やその他経営に関する重要な事項の決定や報告を行い、取締役および執行役員の業務執行について、相互に監督する	監査に関する重要な事項についての報告、協議、決議。ただし、各監査役の権限の行使を妨げない	・取締役会の諮問機関として、取締役、監査役、執行役員の指名および解任に関する事項について審議し、その結果を取締役に答申する ・社長の後継者計画について協議し、取締役会に報告する	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
2025年3月期開催実績	14回	14回	6回	4回

	経営戦略会議	部門業績報告会議	社外役員連絡協議会
構成	出席者 社内取締役（5名） 非取締役執行役員（6名） オブザーバー （議決権無） 議長 社内監査役（1名） 社長	社内取締役（5名） 社内監査役（2名） 非取締役執行役員（8名） ほか、事業部長、副事業部長、製作所長、本社部門長 — 社長	取締役（社内3名、社外5名） 監査役（社内2名、社外2名） — 社長
目的・権限	・経営上重要な事項、会社の損益に重大な影響を及ぼす事項についての審議・決裁 ・経営の基本路線ならびに経営全般に関わる事項の協議・報告	経営上重要な次の事項について調整および報告を行い、経営情報の共有化を図る 1. 事業環境の分析、事業計画の進捗状況 2. 研究開発に関する重要事項 3. グループ会社に関する事項 4. 経営に重要な影響を与える販売、生産、資金、損益などに関する事項 5. その他経営上重要な事項	当社取締役会の決議事項および審議事項の事前説明ならびに当社および当社グループの業務状況や経営上の重要な事項の報告
2025年3月期開催実績	42回	11回	12回

2025年3月期取締役会の主な審議事項

・新中期経営計画「JGP2028」策定	・内部統制システムの運用状況	・エンゲージメントサーベイ結果分析
・事業ポートフォリオに関する基本方針	・コンプライアンス・ライン運用状況報告	・知的財産活動報告
・役員人事・ガバナンス体制	・リスクマネジメント	・ITガバナンス方針
・機関設計の検討	・政策保有株式の合理性検証	・新規事業の進捗状況
・取締役会の年間活動計画	・議決権行使結果分析	・品質不適切行為に係る再発防止策
・取締役会の実効性評価	・IR・SR活動フィードバック	・統合報告書
・稟申規程変更	・人事中計	・コーポレート・ガバナンス報告書

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。2025年3月期における分析・評価の概要は以下のとおりです。

分析・評価方法

- (1) 2025年1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。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、2025年3月期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) 2025年3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、構成、運営の適正性
- II．取締役会によるモニタリングや審議の十分性
- III．各取締役のパフォーマンス
- IV．株主対応などの情報共有と開示状況

分析・評価結果と取り組み概要、今後の取り組み

当社取締役会は、下表の通り2024年3月期の実効性評価において認識した課題に対して取り組みを進めてきました。その結果、2025年3月期の実効性評価では、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。また、当社がさらに実効性を高めていくためには、2026年3月期も引き続き下表の課題を深掘りしたうえで、継続的に取り組むべきであるという認識を共有しました。

課題	2025年3月期における取り組み	2026年3月期における深掘課題・取り組み
(1) 人的資本の充実・強化と見える化による検証と議論	・中長期的な視点で、少子化の中での人材確保、女性採用強化による多様化促進、社員教育体制の整備などに関する人事中計の策定	・エンゲージメントサーベイの結果分析を踏まえ、制度改定を含む人的資本戦略のさらなる推進の検討 ・女性活躍の推進に向けたポジティブアクションの深化を図る
(2) 価値創出力・イノベーションマネジメントの充実・強化および検証と議論	・5カ年の新中計「JGP2028」策定、開示 ・デジタル技術を活用した事業変革に向けた整備と経済産業省「DX認定事業者」選定 ・新規事業開発に係る足許の進捗報告	・取締役会で中計進捗状況、個別業務執行と戦略との整合性を監督 ・設備投資および適地生産・相互補完による生産能力の拡大に向けた取り組み ・革新技術の開発を担う新たな研究開発拠点の設置の検討
(3) 資本収益性の現状分析・評価と株価を意識した経営実現に向けた計画の策定・実行および検証と議論	・事業部門ごとにROIC算定、資本収益性事業ポートフォリオの適切性を検証	・年に2回、事業ポートフォリオの見直しを図り、取締役会へ報告、審議の実施 ・取締役会決議事項の定期的なフォローを実施 ・政策保有株式の縮減に向けた対象銘柄の選定と売却

	Introduction	価値創造ストーリー	価値創造の基盤	データ
課題	2025年3月期における取り組み			2026年3月期における深掘り課題・取り組み
(4) 株主や従業員を含む各種ステークホルダーに対する情報の開示と対話の充実および検証と議論	・新中計方針に基づき取締役会へのSR／IR面談の報告を半期ごと→四半期ごとへ拡大、投資家の意見を取締役会へフィードバック ・株主アンケートを実施、個人株主のニーズ把握			・株主、投資家との高頻度での対話によるエンゲージメント向上と、取締役会へのきめ細かな内容報告による事業戦略・資本政策への反映 ・株主、投資家との対話状況を公表 ・英文開示の充実、早期化
(5) グループガバナンス・コンプライアンス・内部統制・リスクマネジメント、風土改革活動の充実・強化および検証と議論	・委員会設置会社への移行是非を含む取締役会の在り方と現状最適な機関設計について取締役会で議論 ・業務執行に係る迅速な意思決定を進めるべく、決裁基準を改定。執行役員への権限委任を強化 ・リスクマネジメントグループを設置、各部門における潜在的リスクの洗い出しと課題認識し、取締役会への報告定例化 ・風土刷新に向けた5つの行動指針と皆さんへの約束を制定			・内部統制推進活動の強化 ・海外拠点を含むグループガバナンス体制の整備 ・内部通報体制の海外拠点への新設展開 ・ITガバナンス委員会の設置、ITの戦略的活用と情報リスク管理強化

監査役会の実効性評価

監査役会は、監査品質および監査役会の実効性の向上を図るべく、毎年、監査役会の実効性評価を行っています。2025年3月期における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。

2025年3月期の評価結果としては、①監査役会の十分な審議機会の確保、②期中期末における部門・拠点監査の実施、③社外取締役とのグループ課題の共有化（意見交換会を年4回開催）、④会計監査人報酬に対する厳正な判断、⑤全社的リスクマネジメント（ERM）体制の本格稼働の確認、⑥エスカレーション規程の整備・運用に関する周知徹底の確認、⑦海外子会社における情報セキュリティ体制の確認が改善点として認められ、監査活動はおもむね適切に実行されており、実効性が確保されていることが確認されました。なお、さらに実効性を高めていくためには、①監査役会における外部専門家の活用、②グループ子会社に対する内部統制システム監査の充実、③内部監査部門との連携強化、④ERM活動に対する監査の強化などが改善点であることを確認しました。

2026年3月期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「グループ経営」そして「グループガバナンス」の視点から監査、②「JGP2028」の目標達成を支える3線モデルによる適正な全社リスク・コントロール状況の確認、③期中は内部統制の構築・運用状況と各部門が抱える課題への取り組み状況に、期末はそのフォローと業務執行におけるPDCA遂行状況に重点、④当社グループの監査役との連携体制の整備、⑤監査室、会計監査人との連携強化、を挙げて活動しています。

スキルマトリックス

当社は、マテリアリティの重要性を認識したうえで、課題解決に向けた経営への取り組みに必要なスキルを抽出しています。2025年6月開催の定時株主総会における取締役候補者の人選においては、グローバルな視点と、広くマーケティングにかかるスキル・知見を有する人材を増員・強化し、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に向けて取り組んでいます。

 P.66 役員一覧

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、5名の社外取締役を選任しています。

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

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

役員報酬

取締役の報酬に係る決定方針（以下、決定方針）については、中期経営計画「JGP2028」の達成に向けてのインセンティブ機能を強化するとともに、株主との利害共有をより一層進めるため、2024年4月5日開催の取締役会において、一部改定を決議しました。

（決定方針の改定および役員報酬制度見直しの概要）

賞与について一律廃止するとともに、代表取締役については長期インセンティブとなる株式報酬の構成比率を高めました。また、業績や成果に連動する部分（いわゆる変動報酬）について、その評価指標を連結営業利益や連結ROE（自己資本利益率）のほか、中長期施策への取り組みの成果などに改めています。これらにより、中期経営計画「JGP2028」の実現に対するインセンティブ（短期・中長期）を高める設計としています。

分析・評価手法

① 取締役の報酬に関する基本方針

取締役の報酬は、株主総会で決議された額の範囲内において、パーパス、ビジョンの実現に向けてサステナビリティ経営を遂行するためのインセンティブと位置付けます。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客観性と透明性を確保するとともに、株主との利害を共有する報酬制度とすることを基本方針とします。

なお、取締役の報酬の水準および構成割合については、ベンチマークとする当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業の報酬水準や当社従業員の給与水準を踏まえて、定期的にその妥当性を検証します。

② 取締役の報酬決定の手続き

取締役の報酬は、報酬諮問委員会の答申を経て取締役会にて決定します。ただし、年額報酬の役位別、個人別の配分については、取締役会の決議により、代表取締役社長に委任することができます。その場合、本委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容に従い決定するものとします。

③ 取締役の報酬の構成

取締役の報酬の構成とその割合は、以下のとおりです。

(1) 代表取締役社長および代表取締役副社長

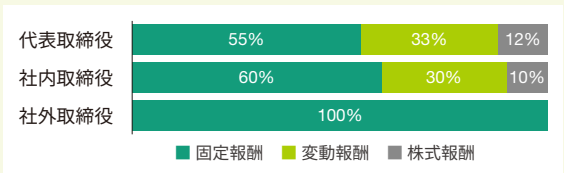
構成は、年額報酬（①基礎部分、②全社業績連動部分、③中長期的企業価値向上に対する取り組みおよび④株式報酬）とします。割合は、「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②および③）：株式報酬＝55：33：12」を目安とします。

(2) 社内取締役

構成は、年額報酬（①基礎部分、②全社業績連動部分、③成果連動部分、④中長期的施策として中計アクションプランならびに品質・安全・コンプライアンスなどへの取り組みおよび⑤株式報酬）とします。割合は、「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②、③および④）：株式報酬＝60：30：10」を目安とします。

(3) 社外取締役

監督機能を担う社外取締役は、経営に対する独立性、客観性のほか、取締役の相互チェックを含む業務執行を監督するという職務に鑑み、固定報酬（年額報酬の基礎部分）のみで支払います。



④ 取締役の報酬等の算出方法に係る事項

各報酬の概要は以下のとおりです。なお、変動報酬においては、全社業績や成果連動部分など定量的評価のほか、中長期的成長に資する取り組みを定性的に評価するなど、各指標に対し実績値を比較し、その達成率を役位ごとの報酬基準額に乗じて算出する仕組みを取り入れています。

(1) 基礎部分

基礎部分は、固定報酬として役位に応じて決定します。

(2) 全社業績連動部分

全社業績連動部分は、変動報酬として直近事業年度の連結業績に応じて決定し、連結営業利益部分と連結ROE（自己資本利益率）部分により構成されています。

なお、当該指標を選択した理由は、中期経営計画における全社業績目標に直結する重要指標であるためです。

(3) 成果連動部分

成果連動部分は、変動報酬として取締役の担当する部門の直近事業年度の業績評価に応じて決定します。

(4) 代表取締役における中長期的企業価値向上に対する取り組みの評価

当社が定めるマテリアリティ（事業を通じた価値創造と社会課題の解決ならびに当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化）の実現に向けた取り組みの成果を報酬諮問委員会に諮り、審査を経て報酬に加えるものとします。

(5) 社内取締役における中長期的施策に対する取り組みの評価

中計アクションプランならびに品質・安全・コンプライアンスなどへの取り組みの成果を報酬諮問委員会に諮り、審査を経て報酬に加えるものとします。

(6) 株式報酬

株式報酬は、企業価値向上のための中長期的なインセンティブおよび株主との一層の価値共有を目的として、譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給します。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とします。なお、経営施策が業績に寄与するまでの期間を勘案し、譲渡制限期間については、3年間から5年間までの間で取締役会があらかじめ定める期間（現在は中期経営計画「JGP2028」の5カ年計画に合わせて5年間）としています。

⑤ 監査役の報酬等

監査役の報酬は、経営に対する独立性、客観性を重視する観点から固定報酬（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、当該役員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職務執行が法令および定款に適合するよう努めています。また、品質管理・安全衛生・環境マネジメント・安全保障輸出などの機能別リスクについては、グループ各社は、当社の当該担当部門が組成した各種委員会への参加、あるいは当社が整備した規程に則って、適切な運用管理を行っています。また、当社グループの主要子会社である日本製鋼所M&Eについては、2026年4月に吸収合併する方針であり、コーポレート機能の一

政策保有株式

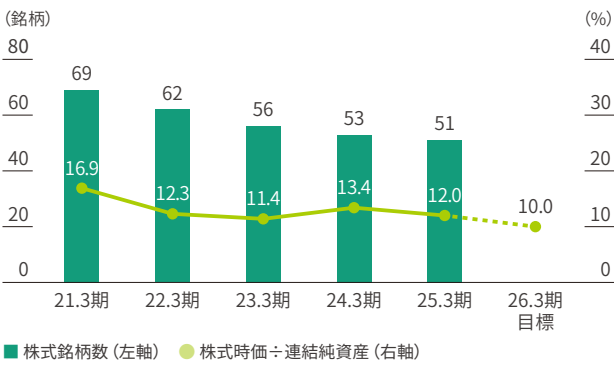
① 政策保有株式の保有方針	良好で継続的な取引関係の維持・強化、業務提携、そのほか、投資先の健全な発展を通じて中長期的に当社の事業に寄与するものについて、定期的な確認・見直しを通じて政策的に必要と判断した株式を保有する。
② 保有状況の定期的な確認・見直し	毎年、個別の政策保有株式の保有目的と現在の取引状況などを確認し、取締役会において当該株式の取得・保有意義や安全性、収益性、採算性、保有に伴うリスクなどを総合的に勘案し、保有の適否を検証する。
③ 議決権行使の方針	投資先企業の経営状況や当社との取引関係、当該企業の中長期的な企業価値向上や社会的責任などの観点から議案ごとに内容を確認するとともに、あらかじめ定めた議決権行使基準に従い、議決権の行使を判断する。

当社は、「株式会社日本製鋼所 コーポレートガバナンス・ポリシー」に基づき、政策保有株式の保有意義の定期的な確認・見直しを実施しており、保有意義が薄れた株式は順次売却を進めています。

また、中期経営計画「JGP2028」において、持続的な企業価値向上に向け、成長投資と株主還元の適切なバランスを確保するキャッシュ・アロケーション計画を掲げており、政策保有株式はその原資として2026年3月期末までに、純資産対比10%以下まで縮減する予定です。その状況については定期的に取締役会へ報告、検証を行っています。

保有の状況

上場および非上場株式の銘柄数・BS上の政策保有株式額÷連結純資産



役員一覧 (2025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 菊地 宏樹	取締役 専務執行役員 井上 茂樹	取締役 専務執行役員 馬本 誠司	取締役 執行役員 中西 英雄	取締役 独立役員 中西 義之
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)	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 2022年 4月 当社樹脂機械事業部・成形機事業部・産業機械事業部管掌、事業開発室管掌 2023年 4月 当社事業開発室長 2024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) 2025年 4月 当社素形材・エンジニアリング事業担当 (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 (現任)、常務執行役員 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)、イノベーション・イノベーション部長 (現任) 2024年 4月 当社取締役専務執行役員 (現任)	1986年 4月 当社入社 2016年 4月 当社機械事業部副事業部長 2019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 2020年 4月 当社執行役員、樹脂機械事業部長 2022年 4月 当社常務執行役員 2024年 4月 当社専務執行役員、産業機械事業統括 (樹脂機械事業部、成形機事業部、産業機械事業部) (現任) 2025年 4月 当社CISO (現任)、情報システム室・DX推進室担当 (現任)、事業開発室長 (現任) 2025年 6月 当社取締役専務執行役員 (現任)	1990年 4月 当社入社 2015年 6月 当社室蘭製作所総務部長 2020年 4月 当社人事教育部長 2022年 4月 当社総務部長 (現任) 2024年 6月 当社執行役員、ESG推進担当、環境管理担当 2024年 6月 当社取締役執行役員 (現任) 2025年 4月 当社安全保障輸出管理担当 (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 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) 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)

							
取締役 独立役員 三井 久夫	取締役 独立役員 河村 潤子	取締役 独立役員 栗木 康幸	取締役 独立役員 水本 伸子	常勤監査役 三戸 慎吾	常勤監査役 柴田 基行	監査役 独立役員 山口 更織	監査役 独立役員 海野 晋哉
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 文部省 (現 文部科学省) 入省 1988年 8月 衆議院法制局参事 2006年 4月 独立行政法人国立高等専門学校機構理事 2008年 7月 文部科学省高等教育局私学部長 2011年 9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 同社取締役内閣審議官 (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)	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 Tokyo Electron Korea Ltd. 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 Tokyo Electron Korea Ltd. 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)	1982年 4月 石川島播磨重工業株式会社 (現 株式会社IHI) 入社 2008年10月同社人事部部長 2012年 4月 同社CSR推進部長 2014年 4月 同社執行役員、グループ業務統括室長 2016年 4月 同社調達企画本部長 2017年 4月 同社常務執行役員 2018年 4月 同社高度情報マネジメント統括本部長 2018年 6月 同社取締役常務執行役員 2020年 4月 同社取締役 (2020年6月退任) 2020年 7月 同社顧問エグゼクティブ・フェロー 2021年 4月 同社顧問 (2023年6月退任) 2021年 6月 株式会社トクヤマ社外取締役 (監査等委員) (現任)、株式会社大気社社外取締役 (2023年6月退任) 2023年 6月 株式会社オカムラ社外取締役 (現任) 2024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)	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、人事教育部長 2023年 4月 当社安全衛生管理担当 2023年 6月 当社取締役執行役員 2024年 4月 当社取締役常務執行役員、CISO、CSR・リスク管理担当 2024年 7月 当社人事教育部担当 2025年 4月 当社取締役 2025年 6月 当社常勤監査役 (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月サンフ・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)	1980年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行 1999年10月中外製薬株式会社入社 2005年 3月 同社経営企画部長 2006年 3月 同社執行役員 2010年 3月 同社常務執行役員 2016年 4月 同社上席執行役員 2020年 4月 同社副社長執行役員 2022年 4月 同社顧問 (2023年3月退任) 2023年 6月 公益財団法人三溪園保勝会理事長兼園長 (現任) 2024年 6月 当社監査役 (現任)

所有株式数		25,987	14,097	13,489	8,758	3,181	0
取締役会出席状況 (2025年3月期)		100% (14回/14回)	100% (14回/14回)	100% (14回/14回)	-	100% (11回/11回)	93% (13回/14回)
経営基盤領域 ↑ スキルマトリックス ↓ 価値創造領域	委員会	指名諮問委員会 報酬諮問委員会	○ ○				○ (委員長) ○ (委員長)
	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	○		○	○		○
	海外事業・グローバル	○		○	○		○
	製造・技術・研究開発・品質	○		○			○
	環境・エネルギー	○		○		○	

執行役員

常務執行役員 布下 昌司

常務執行役員 新本 武司

執行役員 青山 雅之

執行役員 澤井 美喜

執行役員 武谷 健吾

執行役員 谷川 貞夫

執行役員 二宮 俊幸

執行役員 千村 禎

社外取締役座談会



「次のステージ」への成長を目指した「ガバナンス」と「経営」の両輪の進化について、社外取締役5名による座談会を実施し、この1年間の変化や経営課題への取り組み状況、今後、さらに強化していくべき項目などについて率直に意見を交わしました。

直近1年間での経営・ガバナンスの面での「変化」について

司会 まずは直近の1年間を振り返って、経営・ガバナンスの面でどのような「変化」があったと感じられているかのコメントをお願いします。

中西 これまでは、どちらかというと足元を固める「守りの経営」が続いてきましたが、この1年で少しずつ「攻めの経営」へ移りつつあると感じています。投資などの面でもダイナミックになってきて、「売上高5,000億円規模の企業グループへの成長を目指す」と掲げた「2033年度に目指す姿」に向けてスタート地点に立った1年ではないかと思います。

三井 特に、直近は事業環境の変化の大きさを実感しています。セパレータフィルム用のフィルム製造装置の需要が

減少した一方で、防衛関連機器や発電所向け素形材が急速に活況になるなど、大きな変化に経営として柔軟に対応していく必要性を強く感じた1年でした。

河村 日本の少子化がますます深刻化している中、労働市場の動向を捉えることの重要性が加速度的に増していると思います。当社グループが中長期的な企業価値の向上を実現するには、DXの推進による業務の省力化・効率化を進めるとともに、将来に向けて要員をどのように確保していくのかという施策の検討と実行が極めて重要だと感じています。

栗木 私は各製作所で開催される社長報告会に必ず参加するようにしていますが、製作所の皆さんの雰囲気「風通しの良さ」を感じています。皆さんが社長や役員にも物怖じせずに報告しているのを見て、組織風土改革は着実に良い方向に進んでいると実感した1年でした。

水本 私は2024年6月に社外取締役に拝命しました。前職のメーカーでは、前半は研究者として、その後は本社で複数の部門を経験し、最後はDXにも関わりました。就任して1年ですので変化を捉えた期間は長くありませんが、当社グループは突き抜けた技術を持っているとの印象です。また、パーパスである「Material Revolution®」に大変共感しており、「世界を持続可能で豊かにする。」を体現することで成長していく当社グループの戦略を、皆さんと一緒に考えていきたいと思っています。

昨年度の取締役会実効性評価で抽出された取り組むべき主な項目の、現在までの進捗と今後について

「価値創出力・イノベーションマネジメントの充実」

司会 昨年度の取締役会実効性評価では、取り組むべき主な項目として「価値創出力・イノベーションマネジメントの充実」や「資本収益性の現状分析・評価と株価を意識した経営実現に向けた計画」「株主や従業員を含む各種ステークホルダーに対する情報開示と対話の充実」などが挙げられていました。まずこの中で、「価値創出力・イノベーションマネジメントの充実」に関して、現在までの進捗と、さらに強化を図るべき点などについてどのように考えていらっしゃるでしょうか。

三井 以前は製作所間の横の連携が十分とは言えない状況だったと聞いていますが、2023年に本社組織としてイノベーションマネジメント本部を新設したことを皮切りに、横の連携が活性化したと感じています。また、新たな研究開発拠点の建設も予定しており、これからは一つの研究開発の「種」に対して横串を通しての俯瞰した洞察が強化され、さまざまな事業での活用・実装がさらに増えると期待しています。

河村 知的財産のマネジメントも良くなったと感じています。例えば、特許についても、以前にも増して、国内だ

けでなく海外での特許取得・活用も含めて情報が共有され、議論ができました。知的財産とビジネスとの関わりについての嗅覚が組織全体で鋭くなればさらに良くなると思います。

水本 価値創出力の強化という点については「共創」がキーワードになると思っています。化学メーカーなど他業種とのコラボレーションはもちろん、社内コラボレーションももっと活発化してもよいのではないのでしょうか。



中西 今や自己完結は困難な時世です。現状よりも対象とする領域をもっと広げて、当社グループとは異なる事業、川上・川下の事業など、いろいろな形で取り組んでも良いと思います。

河村 取締役会では、「現有事業」と「新規事業」は分けて議論すべきだと思います。現有事業については、皆様もおっしゃられたとおり、横串を通すことで技術の革新度を高めることと、収益性向上や市場開拓・拡大をどう実行していくかの2つの軸を強化する段階にあります。

一方、新規事業の創出に対しては、短期的な経済合理性に過度にとらわれず、中長期視点で社会的インパクトやビジネスの持続可能性などを考慮して取り組むという軸が必要です。

中西 新規事業に関しては、新しい研究開発拠点の組織・体制や、どのような機能を持たせるかなどを取締役会で議論しています。この先に重要となるのは、生まれた「種」を社会実装まで結びつけるための仕組みの強化だと思います。



三井 「まいた種がいつ刈り取れるのか」ということを想定しながらのマネジメントも必要です。どの研究をどのような時間軸で考えるかについての議論を深化させる必要があります。

栗木 研究開発について、当社グループは非常に我慢強いという印象があります。新規事業・製品を目指した研究開発テーマへの取り組みの多くが10年スパンという計画は保守的に感じます。テーマによってはもっとスピード感があってもいいのかなと感じます。

中西 現状のイノベーションテーマのレベル、それぞれの収益化に向けた時間軸、現在の進捗状況が一覧できるような全体像の見える化も、もっと拡充させると良いと思います。

「資本収益性の現状分析・評価と株価を意識した経営実現に向けた計画」

司会 次に、「資本収益性の現状分析・評価と株価を意識した経営実現に向けた計画」についての進捗状況はいかがでしょうか。

中西 資本収益性の観点から各事業の現状分析が進みました。各事業がどのポジションにあるかなど、事業ポートフォリオの全体像は取締役会でも共有されています。また、事業ごとにROICツリーなどが具体的に示されて、KPIや取り組み方針もまとめられているので、施策に加えて進捗状況なども確認できるようになりました。

河村 取締役会だけでなく、各製作所での報告会においても、「ROICマネジメントの観点から考えると、このようになります」といった説明が行われ始めており、各部門への浸透という観点でも、この1年で大きな進歩を遂げたと感じています。

三井 事業ポートフォリオのマネジメントにおいては、各事業の発展のために、いかに効果的に経営資源を展開していくかの議論を深めていく必要があります。

栗木 その意味でも、それぞれの事業について、「何を目指しているのか」「何が必要か」といった議論をさらに活性化させ、どのようにすべきかの提言をしていくことが社外取締役の役割であると理解しています。



河村 このような議論の前提として、各事業がパーパスやビジョンとどのように結びついているかを現状よりももっと強く意識してもらうことが大事だと思います。自分の事業部門の収益を上げるという財務目標だけでなく、パーパスの体現を通じたサステナビリティ目標の同時実現を常に念頭においてほしいと思います。

中西 株価については、当社グループの現状の事業環境を踏まえて、今後のさらなる成長への期待値を含めて評価いただいている結果だと捉えています。

栗木 株価に一喜一憂する必要はないと考えますが、常に社会価値の創出と企業価値の向上への努力を続ける必要はあると思っています。

三井 私も社会価値の創出と企業価値の向上に専念すべきだと思います。株価はその結果だと思います。

「株主や従業員を含む各種ステークホルダーに対する情報開示と対話の充実」

司会 それでは、最後に「株主や従業員を含む各種ステークホルダーに対する情報開示と対話の充実」という課題について、コメントをお願いします。

中西 近年は海外を含めて投資家との対話を充実させていると感じています。

河村 ステークホルダーとしての投資家との対話から得たフィードバックは、四半期ごとに共有されており、取締役会の議論に活かしています。



栗木 個人投資家の拡大も大切だと思います。このためには、当社グループが提供している製品からつくられているものが皆さんの生活にいかに密着しており、どのように役立っているかをわかりやすくPRするなど、ブランディングにも工夫してほしいですね。

水本 昨年、今年の株主総会では防衛関連機器事業についてのご質問を活発にいただきました。当該事業は以前からあったのですが、日々の生活の「安心・安全」を守る防衛が大事だということが認知・理解していただけるといいですね。原子力も似た状況だと感じています。

中西 防衛機器、原子力発電については、ここ1～2年で社会的価値をご理解いただけていると思います。

当社グループとしても事業の方向性についてしっかりPRしていく必要がありますね。

三井 ステークホルダーでもある従業員との対話については、社長を中心に経営幹部の皆様がタウンミーティングなどで各製作所を丁寧に回り、従業員の皆さんと直接かつ密にコミュニケーションをとられたことが、大きな効果として表れてきていると感じます。冒頭で栗木取締役がおっしゃっていたとおり、以前にも増して、組織に風通しの良さが感じられるようになりました。

中西 それは強く感じます。ここ1～2年で経営陣と従業員との距離は縮まったと思います。

栗木 風通しが良くなることで、経営の透明性も高まり、リスクマネジメントの面でも効果があると思います。その意味でも、継続して取り組んでいくテーマですね。



水本 女性活躍推進についてはさらに強化すべきだと思います。河村取締役が中心となって女性の社外役員3人が先頭に立って、女性従業員と対話し、意識向上などを図っていこうと取り組んでいます。

河村 女性活躍推進に限定されませんが、若手社員のチームが中心になっていろんな人たちの意見を取り入れて「5つの行動指針」を制定しました。これに対して、会社からも挑戦すること・行動することを評価するという趣旨の「会社から『皆さんへの約束』」がセットとして制定されました。これらが浸透していくことで、さらに行動改革が進んでほしいと期待しています。

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回避・軽減し、影響を許容範囲にとどめる管理を行うことにより、グループの継続的發展を図り、かつ社会的責任を十全に果たすことが重要な経営課題であると認識しています。当社グループのマテリアリティの設定における2つ

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の役員から一般従業員に至るまで、それぞれの役割に応じて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役員（CRO）を定め、CROが当社およびグループ会社のリスク管理を統括します。CROを委員長とするリスクマネジメント委員会を半年ごとに開催し、重要リスクの選定やリスク対応に係る審議等を実施しています。また、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を強化するとともに、リスク管理の状況を取締役会および経営戦略会議に半年ごとに報告しています。また、内部監査部門である監査室が第3線としてリスク管理状況のモニタリングを行い、取締役会および経営戦略会議に毎年報告しています。主要なリスクおよび取り組み状況は、有価証券報告書などで毎年適切に公表しています。なお、経営企画室リスクマネジメントグループが全社的リスクマネジメント活動を推進、統括しています。また、

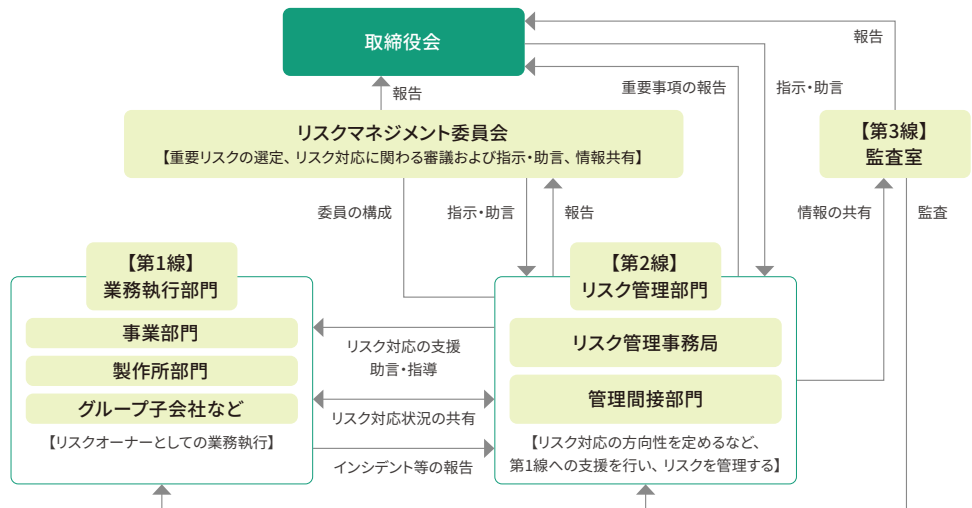
の視点（社会課題の解決、経営基盤の強化）から、「リスクには持続的成長のために積極的にとっていくリスクと、たとえ利益を上げるためだとしても絶対にはならないリスクがある」との考え方を浸透させ、適切かつ効率的なリスク管理を実行していきます。

品質マネジメント、安全衛生、環境マネジメント、安全保障輸出管理、情報セキュリティなどの機能別リスクについては、当該担当部門がそれぞれ全社横断的な観点から各種委員会を組成または規程などを整備し、教育・指導・監査などを通じてリスクの低減を図ります。

全社的なリスク管理の状況については、リスクマネジメント委員会において前述のとおり審議し、議論された内容を「リスクマネジメント報告」として取締役会へ年2回報告しています。さらに、適宜、リスクマネジメント体制図に示すレポートラインを通じて、関係部門に対して指示あるいは指導を行います。あわせて、エスカレーション規程を定めて、インシデントの発生や重要リスクの顕在化などについて、グループ子会社も含めて速やかに報告が上がる仕組みを整備しています。

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CROを本部長とする危機管理対策本部を設置し対応します。

リスクマネジメント体制図



コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、「日本製鋼所グループ サステナビリティ基本方針」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。また、取締役会で「内部統制の基本方針」を決議し、内部統制システムの整備に取り組むとともに、その適切な運用が重要であると認識し、内部統制に関する事項とその運用状況を取締役会に毎年報告しています。法令および社内規程などへの業務の適合性について

コンプライアンス教育の推進

コンプライアンス意識の一層の向上を図るために、以下の施策を実施しています。

- 当社の従業員およびグループ会社の役員、従業員を対象に、コンプライアンス意識の向上およびリスク管理の徹底のためのeラーニングを毎年実施（2025年3月期の受講率は98%）
- 当社子会社を対象とする、当社コーポレート部門による定期的なハラスメント講習の実施（2025年3月期は5社に実施）
- 社内ポータルサイト、社内イントラネット掲示板、ポスター掲示、社内報を通じたコンプライアンス啓発のための各種案内や記事を継続的に掲載・更新
- 当社およびグループ会社の従業員を対象に、安全保障輸出管理に関する法令および社内規程の遵守のためのeラーニングを毎年実施（2025年3月期の受講率は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ラーニングを毎年実施
- 当社の全従業員を対象に、情報セキュリティ教育を毎年実施（2025年3月期の受講率は100%）
- 毎年5月の品質コンプライアンス月間において、社長メッセージ動画配信、学習動画による品質コンプライアンス研修およびeラーニングを実施（2026年3月期の受講率は100%）
- 毎年11月の全国品質月間において、全社品質担当役員メッセージ動画配信、学習動画による品質コンプライアンス研修およびeラーニングを実施（2025年3月期の受講率は100%）
- 当社およびグループ会社の技術開発に接しかつ入社から特定の年次の従業員を対象に、特許に関するeラーニングを実施

内部通報制度

当社グループは、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などによる組織的または個人的な法令等違反行為またはそのおそれに関する従業員などからの通報および相談に対する処理の仕組みを制度化しています。

本制度では、匿名による通報および相談を可能にし、通報および相談者に対しては、不利益な取り扱いを行わないことを定めています。当社およびグループ会社の従業員のみならず、販売代理店、サービス代理店その他の委託事業者や請負事業者などの従業員も本制度を使用可能です。また、不正行為等の自己申告による社内処分の減免制度（いわゆるリニエンシー制度）を定め、組織的な不正や悪しき慣行などへの対応も強化しています。

なお、通報された事案については、CRO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。同委員会事務局と監査役は、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、2024年3月期42件、2025年3月期32件です。通報の多くはハラスメント事案を含む職場環境に関する相談事案であり、委員会による調査のうえ、適切に処置しています。

主要データの推移

主要財務データ

11カ年サマリー

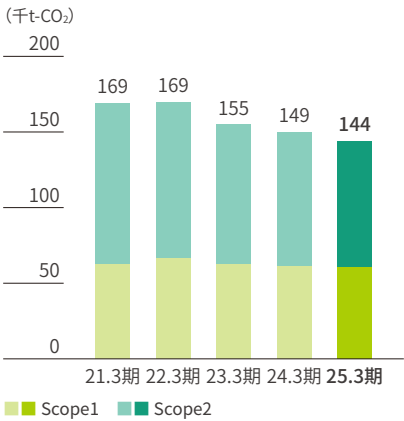
(単位：百万円)

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3		2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
売上高 (連結)	194,674	223,301	212,469	211,700		220,153	217,527	198,041	213,790	238,721	252,501	248,556
営業利益	7,517	14,423	12,340	20,578		24,290	18,709	10,226	15,460	13,846	18,014	22,824
税金等調整前当期純利益	△5,523	△22,049	△5,841	14,892		29,317	14,154	12,960	19,736	18,518	19,201	23,307
親会社株主に帰属する当期純利益	△5,327	△16,600	△4,968	10,712		19,966	9,310	6,893	13,948	11,974	14,278	17,961
総資産	319,667	293,138	275,315	297,365		305,471	297,173	316,249	339,729	348,358	366,775	398,122
純資産	138,234	111,340	107,587	118,600		129,827	132,492	141,985	151,083	160,636	178,613	195,101
ネットD/Eレシオ (倍)	△0.06	△0.10	△0.07	△0.23		△0.17	△0.18	△0.22	△0.32	△0.28	△0.30	△0.17
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,580	19,721	12,023	26,712		1,092	18,959	14,712	22,325	△986	21,707	△4,567
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,675	△12,135	△13,580	△5,077		△1,334	△13,172	△3,243	△2,976	947	△6,841	△12,272
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,964	4,788	△1,203	△2,457		△3,758	△6,164	2,767	△2,860	△20,112	△4,899	△5,723
現金および現金同等物の期末残高	49,152	61,458	58,671	77,879		73,820	74,477	88,759	105,799	86,400	96,902	75,150
研究開発費	4,104	4,292	4,237	4,369		4,506	4,708	4,586	4,909	5,020	5,661	5,682
設備投資額	7,992	14,010	9,502	6,436		9,945	10,585	12,592	4,903	7,346	12,183	18,150
減価償却費	11,008	10,669	7,858	4,097		4,424	5,733	6,040	6,183	6,572	7,743	7,895
1株当たり当期純利益 (円)	△14.39	△45.32	△67.61 ※1	145.77		271.69	126.66	93.76	189.63	162.75	194.02	244.03
1株当たり配当額 (円)	4.0	5.0	15.0 ※2	37.5		55.0	45.0	35.0	57.0	58.0	59.0	86.0
連結配当性向 (%)	—	—	—	25.7		20.2	35.5	37.3	30.1	35.6	30.4	35.2
営業利益率 (%)	3.9	6.5	5.8	9.7		11.0	8.6	5.2	7.2	5.8	7.1	9.2
ROE (%)	△3.9	△13.5	△4.6	9.6		16.3	7.2	5.1	9.6	7.8	8.5	9.7
ROA (%)	△1.7	△5.4	△1.7	3.7		6.6	3.1	2.2	4.3	3.5	4.0	4.7

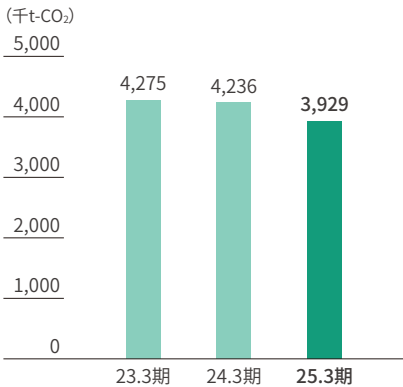
※1 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式5株を1株とする株式併合を実施したため、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。
※2 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式5株を1株とする株式併合を実施したため、2017年3月期の記載は、中間配当額2.5円と期末配当額12.5円の合計値としています。
なお、当該株式併合を踏まえて換算した場合、中間配当額は12.5円となるため、期末配当額12.5円を加えた年間配当額は1株につき25円となります。

主要非財務データ

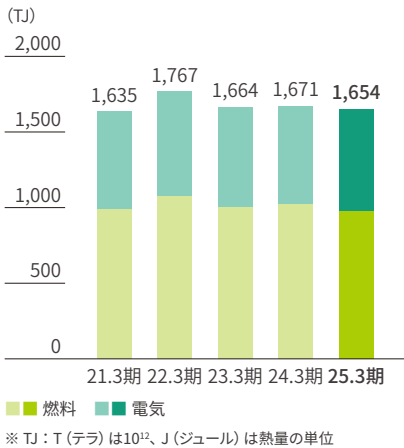
CO₂排出量の推移



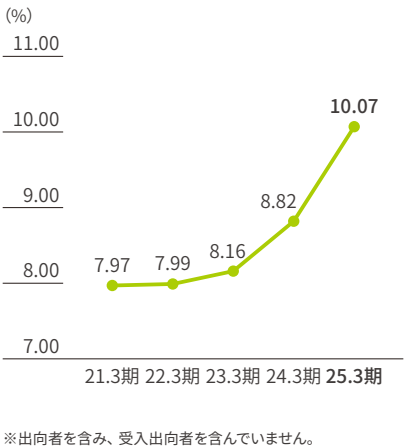
CO₂排出量の推移 (Scope3)



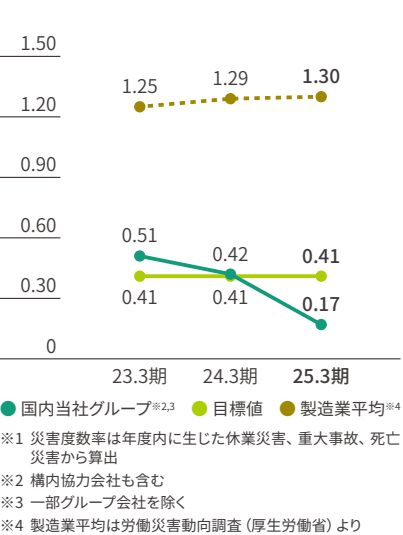
エネルギー使用量の推移



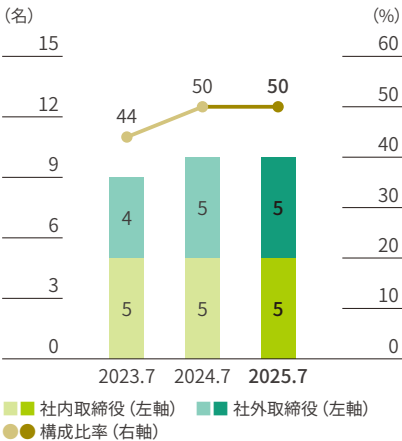
従業員数における女性比率の推移 (単体)



災害度数率^{※1}の推移



取締役会における社外取締役構成比率の推移



会社情報（2025年3月31日現在）

会社概要

社名	株式会社日本製鋼所	本社所在地	東京都品川区大崎1丁目11番1号
創業	1907年（明治40年）11月1日	資本金	19,837百万円
設立	1950年（昭和25年）12月11日	従業員数	5,283名（連結）1,982名（単体）

主要なグループ会社（2025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 広島県広島市南区堀越3-2-1 (株) 日本製鋼所構内 (082) 820-0123	室蘭環境プラントサービス株式会社 〒050-0087 北海道室蘭市仲町14番地7 JESCO 3F (0143) 22-0005
ニッコー厚産株式会社 〒141-0032 東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー23階 (03) 5745-2130	日鋼工機株式会社 〒236-0004 神奈川県横浜市金沢区福浦2-2-1 (株) 日本製鋼所構内 (045) 701-7841	ファインクリスタル株式会社 〒051-8505 北海道室蘭市茶津町9番地1 (0143) 22-7401
日鋼特機株式会社 〒141-0032 東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー1005号 (03) 5745-2093	JSW アクティナシステム株式会社 〒236-0004 神奈川県横浜市金沢区福浦2-2-1 (株) 日本製鋼所構内 (045) 787-8462	室蘭銅合金株式会社 〒051-0006 北海道室蘭市茶津町9番地1 日本製鋼所M&E (株) 構内 (0143) 22-0690
日鋼設計株式会社 〒736-0082 広島県広島市安芸区船越南1-6-1 (株) 日本製鋼所構内 (082) 822-7653	JSWアフティ株式会社 〒236-0004 神奈川県横浜市金沢区福浦2-2-1 (株) 日本製鋼所構内 (045) 787-7203	株式会社タハラ 〒270-1369 千葉県印西市鹿黒南2-1 (0476) 21-1991
日鋼テクノ株式会社 〒736-0082 広島県広島市安芸区船越南1-6-1 (株) 日本製鋼所構内 (082) 822-3232	日本製鋼所M&E株式会社 〒051-8505 北海道室蘭市茶津町4番地 (0143) 22-0143	株式会社ジーエムエンジニアリング 〒222-0033 神奈川県横浜市港北区 新横浜2-14-27 新横浜第一ビルディング (045) 472-6819
株式会社ニップラ 〒736-0082 広島県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	非連結子会社
エムジープレジジョン株式会社 〒736-0082 広島県広島市安芸区船越南1-6-1 (株) 日本製鋼所構内 (082) 822-1305	日鋼トラック株式会社 〒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	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
株式会社サン・テクトロ 〒736-0082 広島県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	
	室蘭新エネ開発株式会社 〒051-8505 北海道室蘭市茶津町4番地 日本製鋼所M&E (株) 構内 (0143) 22-0620	

海 外		
連結子会社		
S M Platek Co., Ltd. 687-2, Seonggok-dong, Ansan-si, Kyeonggi-do, Korea +82-31-488-3401	The Japan Steel Works (Singapore) Pte. Ltd. 17 Gul Lane, Singapore 629413 +65-6861-4511	非連結子会社
Japan Steel Works America, Inc. 201 Hansen Court, Suite 121, Wood Dale, IL 60191, U.S.A +1-630-716-3400	JSW Electromechanical Trading (Shanghai) Co., Ltd. 304, Metro Plaza, 555 Loushanguan Road, Changning District, Shanghai, China +86-021-5206-7031	Japan Steel Works Europe GmbH Bonner Str. 243 40589 Düsseldorf, Germany +49-0211-7886000
		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（2025年3月31日現在）

株式の状況

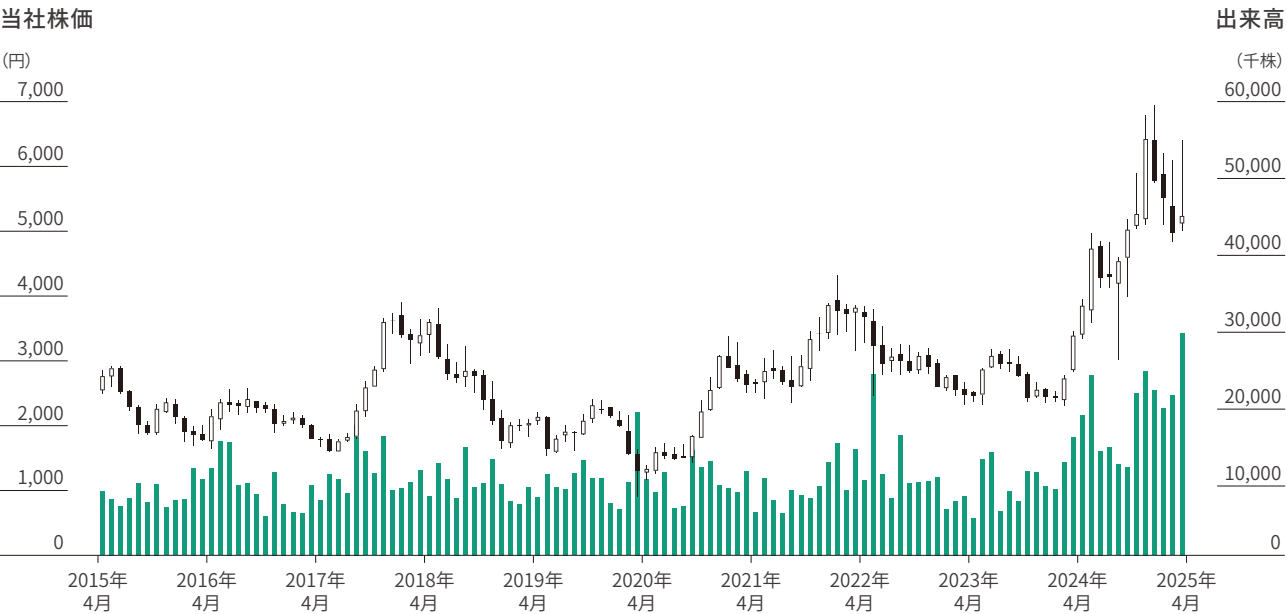
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	74,408,985株
株主数	22,368名

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）	13,340,900	18.13
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7,405,300	10.06
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	3,125,295	4.25
大樹生命保険株式会社	2,827,600	3.84
ゴールドマン・サックス・インターナショナル	1,177,052	1.60
ジュニーバー	1,176,200	1.60
野村信託銀行株式会社（投信口）	1,164,000	1.58
株式会社三井住友銀行	1,100,032	1.49
エイチエスピーシー ホンコン トレジャーリー サービスイズ アカウント アジアン エキュイティーズ デリバティブス	1,025,702	1.39
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（804,752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、すべ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

