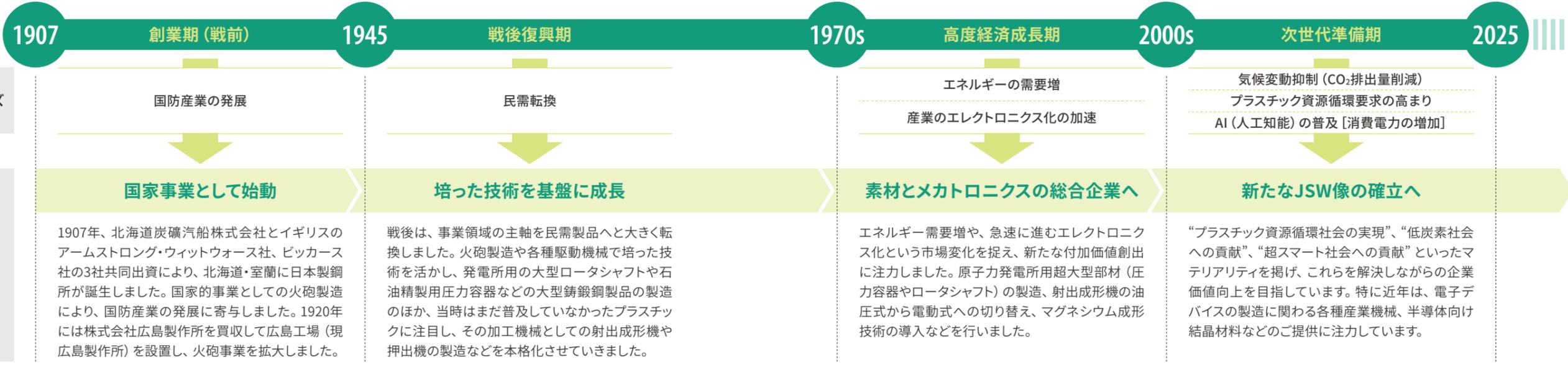


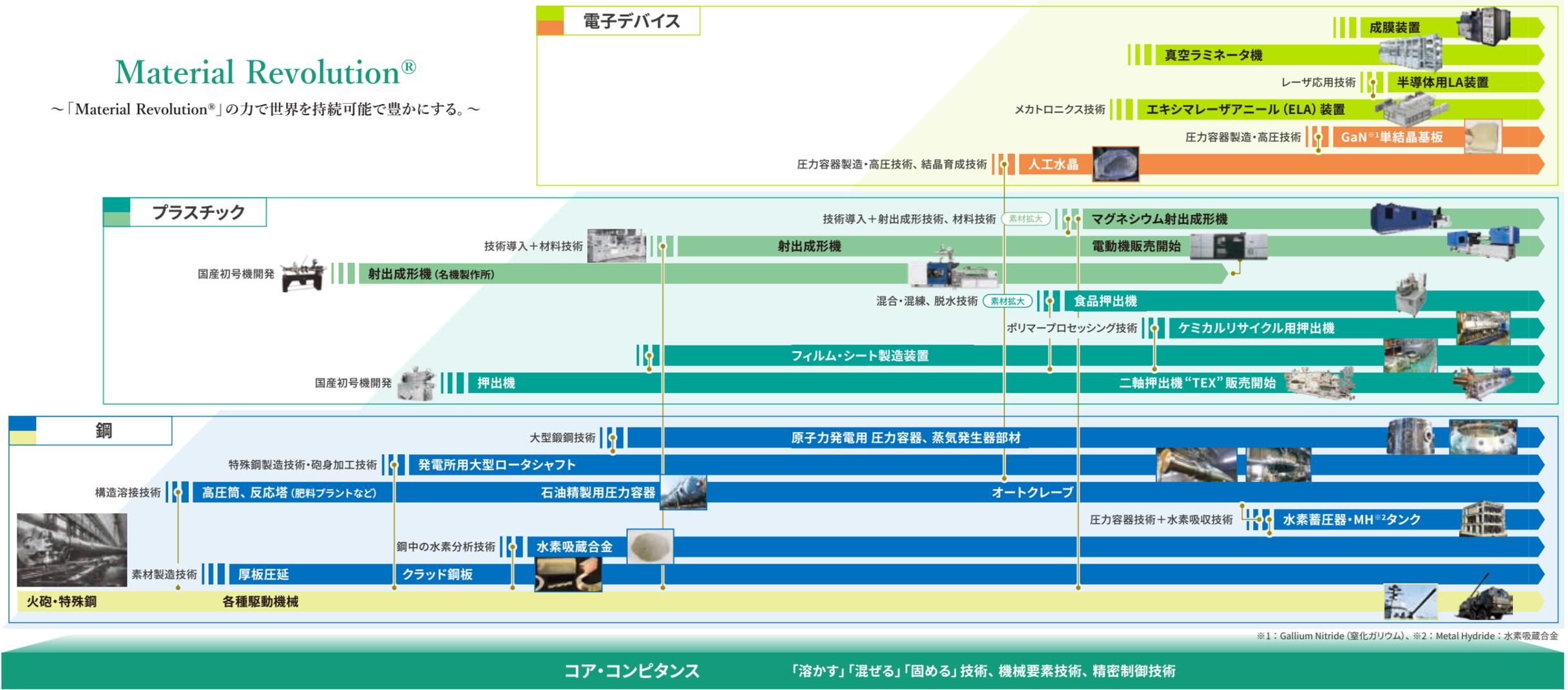
価値創造の軌跡



Material Revolution®

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

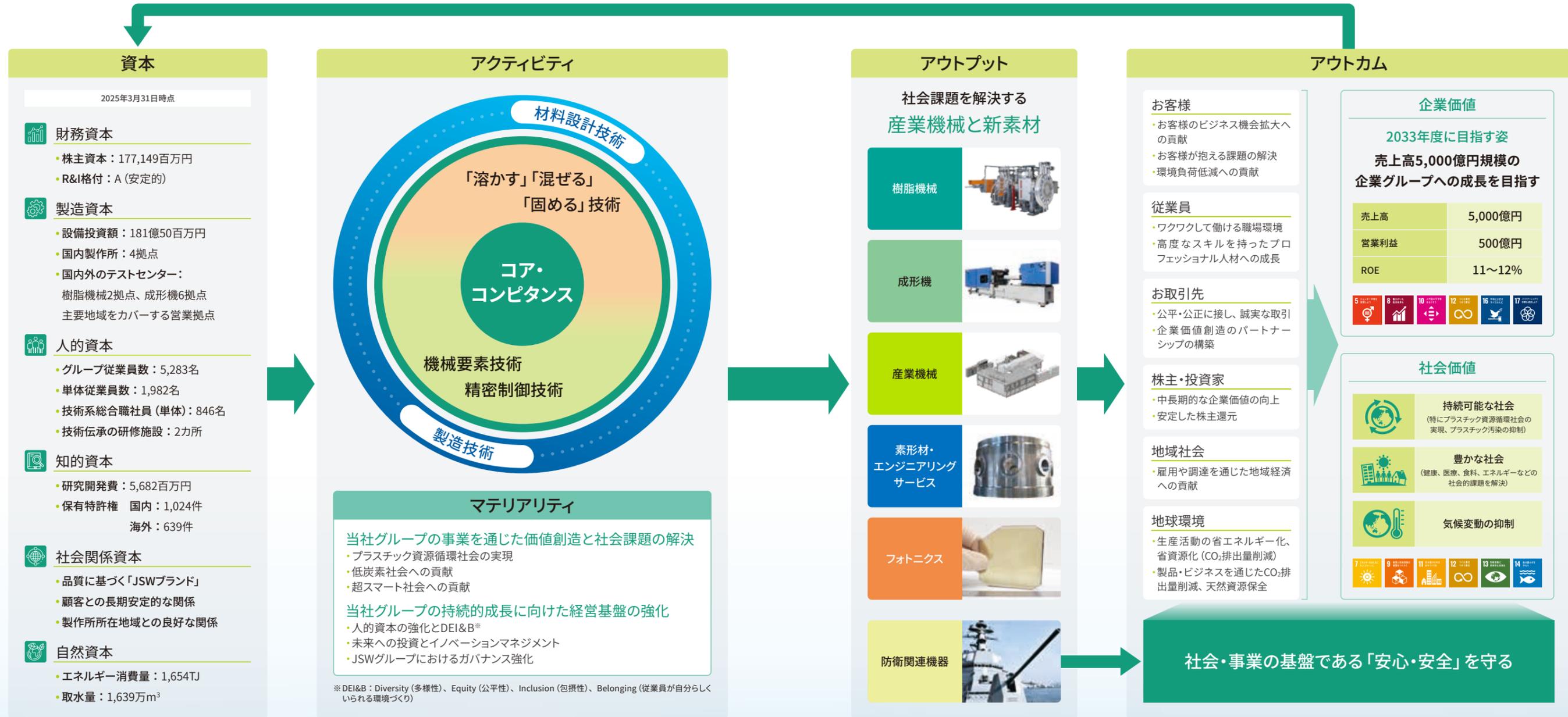
技術の系譜と顧客・市場への提供



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

<p>廃プラスチック問題</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>2050年カーボンニュートラル</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>DX、AI、IoTの進展</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>先進国における少子高齢化</p> <ul style="list-style-type: none"> 先進国市場の縮小、労働人口の減少 	<p>世界的な人口増加</p> <ul style="list-style-type: none"> 新興国を中心とした消費の拡大・多様化 食糧問題 	<p>地政学リスクの高まり</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。

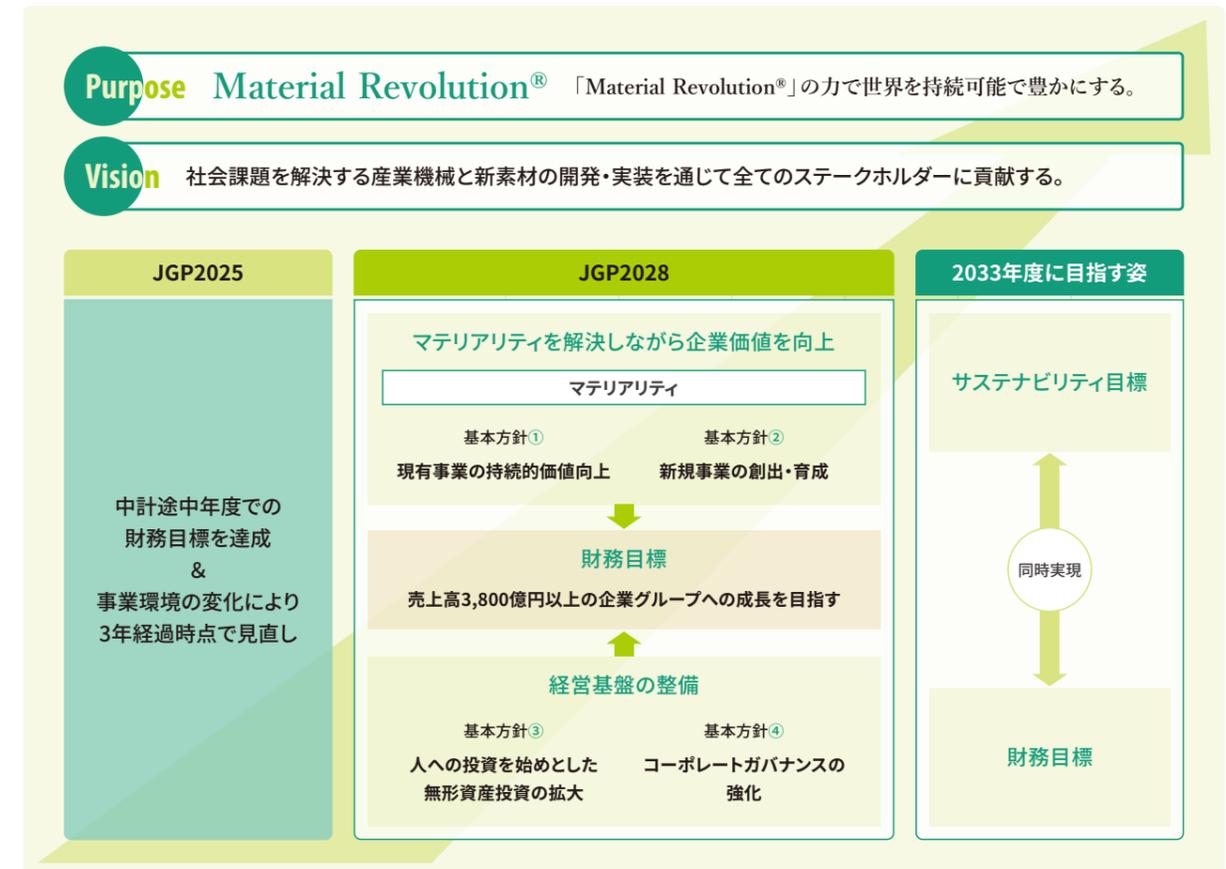
株主・投資家の皆様からは、2024年3月期の約2倍となる5,000億円規模というチャレンジングな目標を掲げたことに対して、「どのような根拠で達成できるという見通しを得たのか？」と質問をいただきます。良好な事業環境が追い風になっているのはもちろんですが、私が最も重視したのは“成長への強い意志”です。明解な高水準の定量目標を掲げることで、ダイナミックな成長を目指したいと考えました。

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



「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



半導体レーザー用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、堅調な需要に応じ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カ年では、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となります。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、セミコンマシナ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によって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）

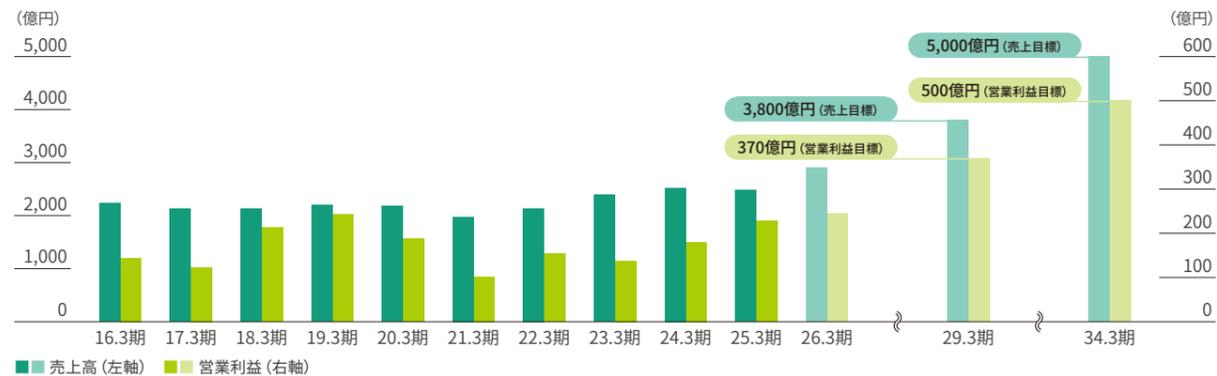
え、直近のエンゲージメントスコアにも改善が見られます。社内には、新しい挑戦や困難なテーマに積極的に取り組む姿勢を肯定的に捉える雰囲気、着実に醸成されています。今後は、より多くの従業員が自己の成長と会社の成長を実感することで、チャレンジングな企業風土をグループ全体に定着させたいと考えています。

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。



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。

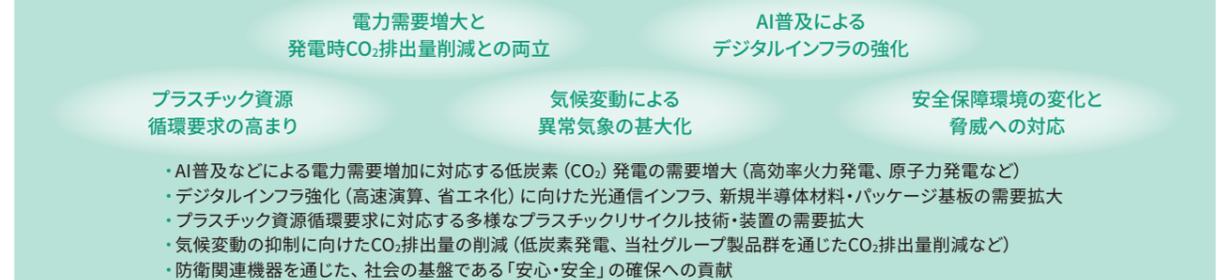
新たな成長に向けた変革と挑戦



2033年度に目指す姿



外部環境



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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 「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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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



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”を開業。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。

- 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。

エクスペリエンスセンター

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。

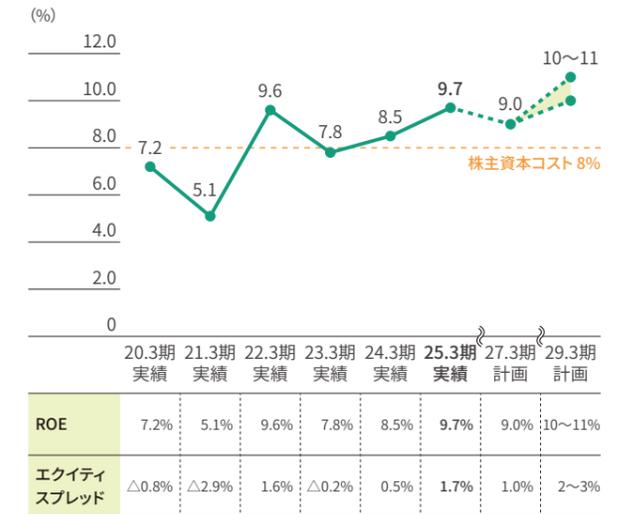
資本コストと株価を意識した経営

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。

ROE／エクイティスプレッド



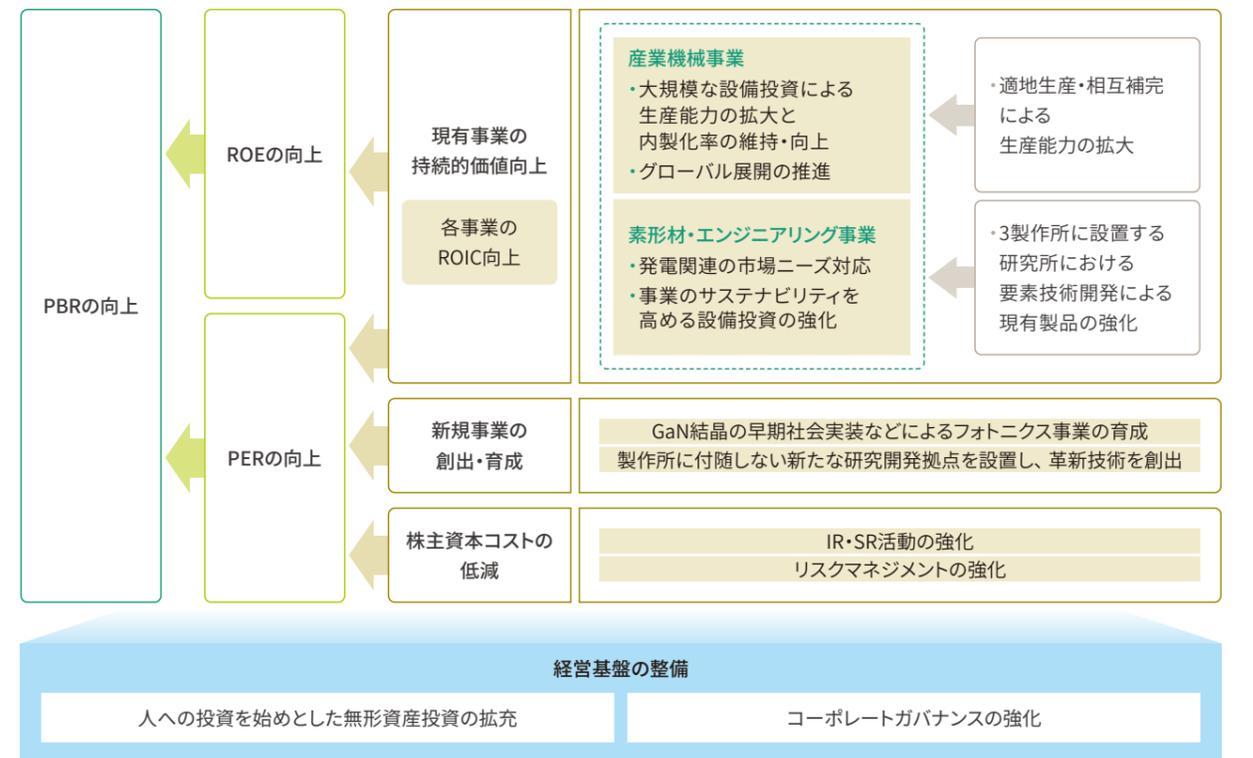
さらなる株価上昇に向けて

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

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

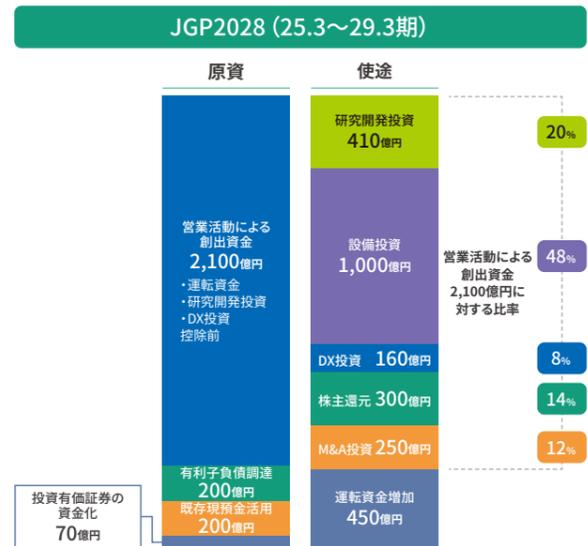
ROE向上のためには、各事業のROICを向上させる必要があります。当社は、「JGP2028」最終年度において、各事業を資本収益性（ROICスプレッド）と売上高成長率から成る4象限マトリクス上のどの位置に持って行くのかについて明確化しています。各事業のROIC向上を通じROEを向上させるためには、適切な資源配分を行うことが必要不可欠ですが、当社は、2026年3月期からは取締役会にて年2回、事業ポートフォリオに関する議論を行い、資源配分の機動的な見直しを行っています。

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。

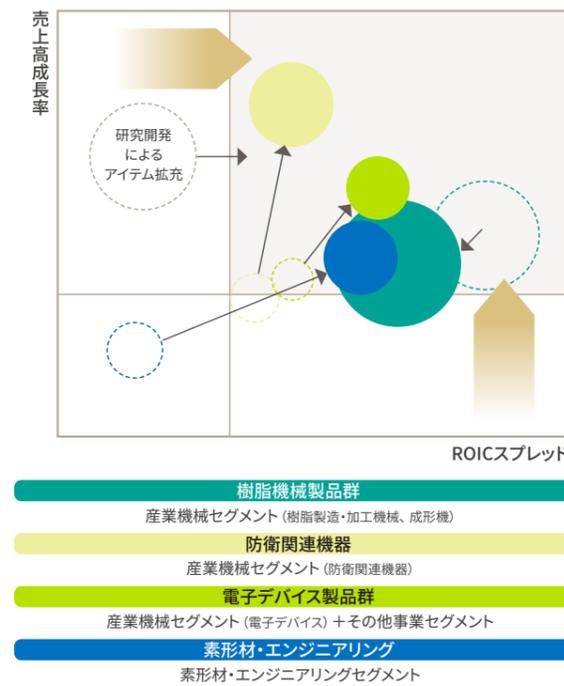
キャッシュアロケーション

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

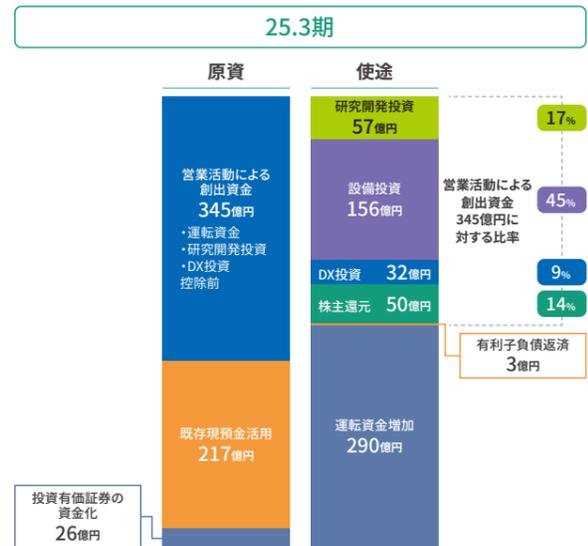


事業ポートフォリオ計画 (破線丸は22.3~23.3期の平均値)



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。用途は、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。



※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。

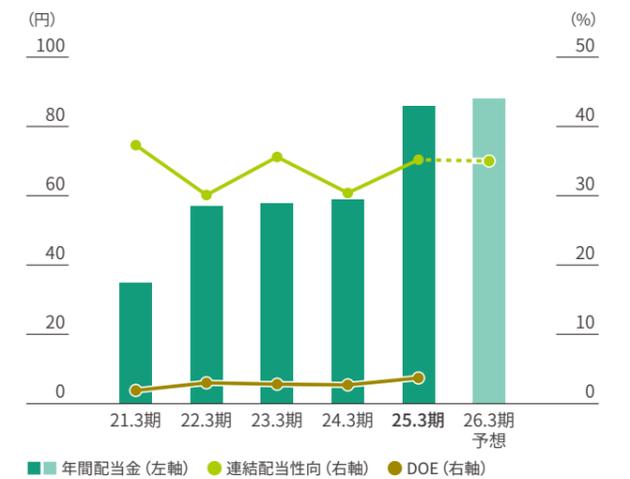
当社は従来より業績連動配当指標として連結配当性向を、安定配当指標としてDOE（連結株主資本配当率）を採用してまいりましたが、「JGP2028」期間中においては、両指標の率を高め、株主様への還元をより強化しています。

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。

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



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まいります。

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

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まいりますので、ご支援を賜りたく、何卒よろしくお願い申し上げます。

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

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。

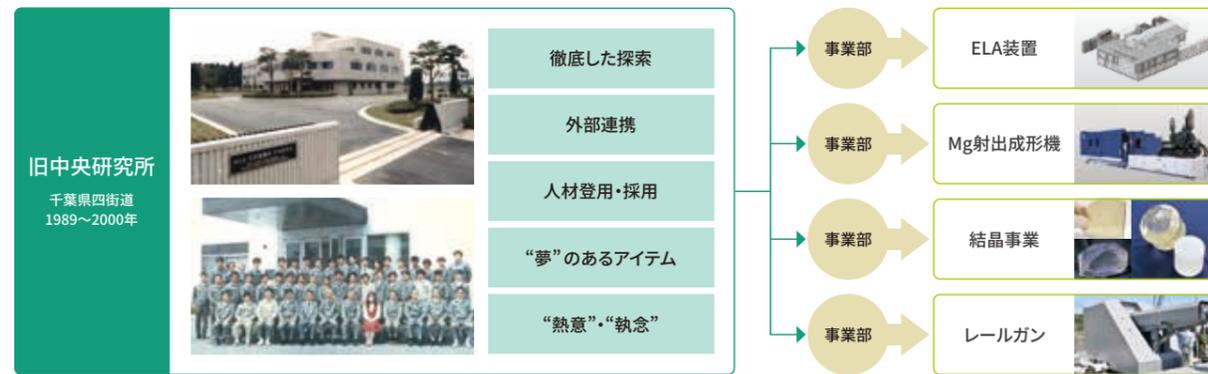
近年の外部環境の変化は当社グループの複数の事業には好機となっていますが、これに安住せず、「JGP2028」、その先の「2033年度に目指す姿」として掲げている売上高5,000億円規模への成長を目指し、これまで注力してきた短中期の施策だけでなく、10年後、さらにその先の当社グループの次の100年を支える製品・事業の創出も見据えた施策の拡充を図っています。その施策の一つが、当社グループのフラッグシップと位置づける新たな研究開発拠点の具現化です。本稿でその一端をご紹介します。

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

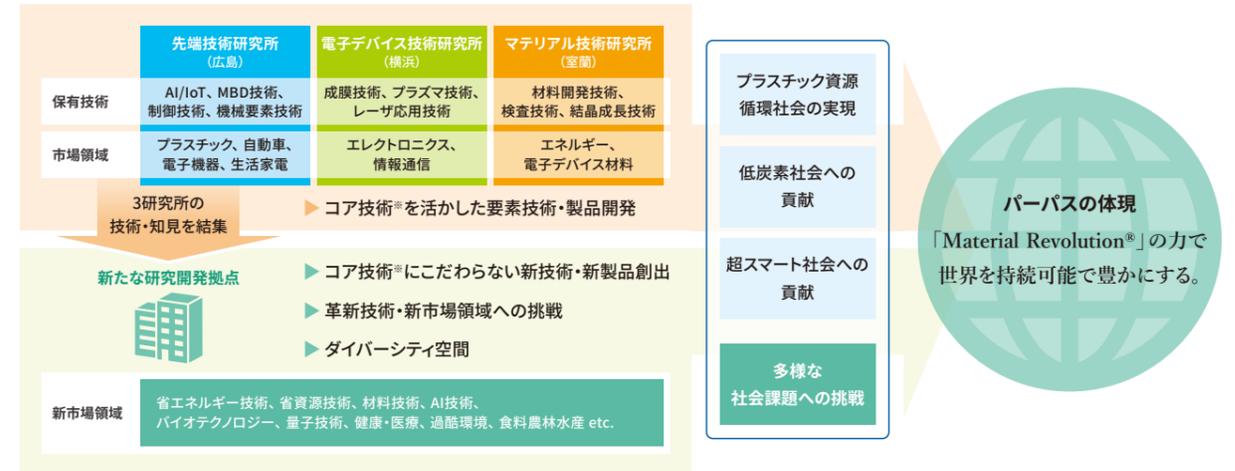
IM本部では、先端技術研究所、電子デバイス技術研究所、マテリアル技術研究所の各々が強みとする技術を保有しており、継続的に強化・進化を図っています。これらは当社のコア・コンピタンスの中核を担うとともに、マテリアリティの解決にも不可欠ですが、これらにとらわれない革

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

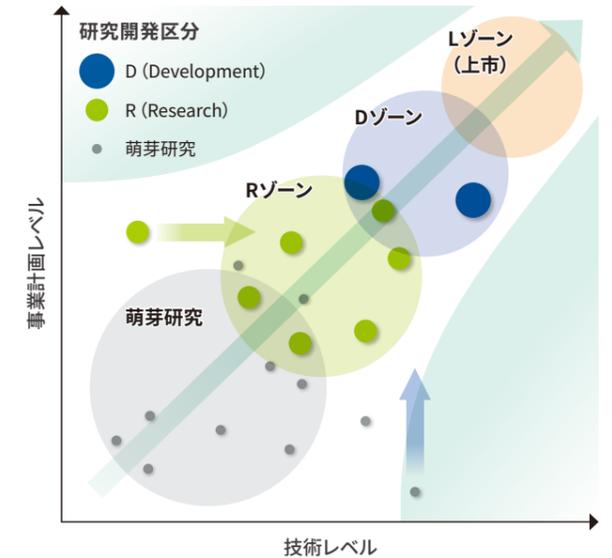
イノベーション活動の成功確率向上のための研究開発ゲートの運用

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。

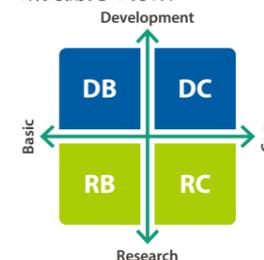
また、各研究開発テーマを技術レベルと事業計画レベルの2つの評価指標で定量化する基準を設けました。これにより、着手時の研究開発テーマを、萌芽研究、R (Research) レベル (RC、RB)、D (Development) レベル (DC、DB) に分類します。加えて、定期的に事業部長・本部長およびCTOを決裁者とする研究開発ゲート審査を行い、Rゲート、DゲートおよびL (Launch) ゲートを通じた研究開発テーマは各々上位レベルの研究開発区分に移行させます。再考や中止、および特別起用も判断します。

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。

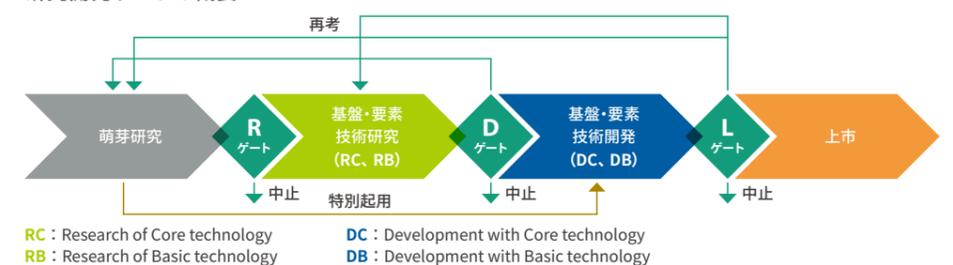
研究開発テーマポートフォリオ



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

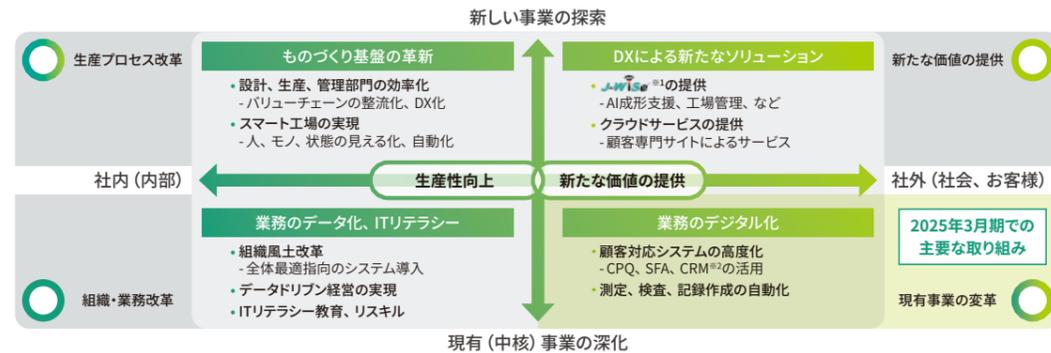
馬本 誠司

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

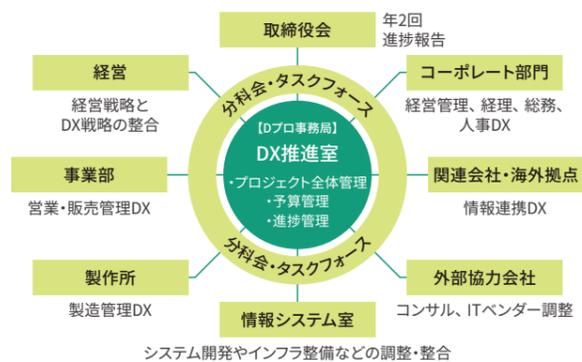
可欠です。そこで、新しい事業と現有事業、および社内と社外の2軸で4象限に分類し、各々、新たな価値の提供、現有事業の変革、生産プロセス改革、および組織・業務改革を目的としたDX施策を展開しています。2025年3月期は、主に現有事業の変革に取り組みました。



※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

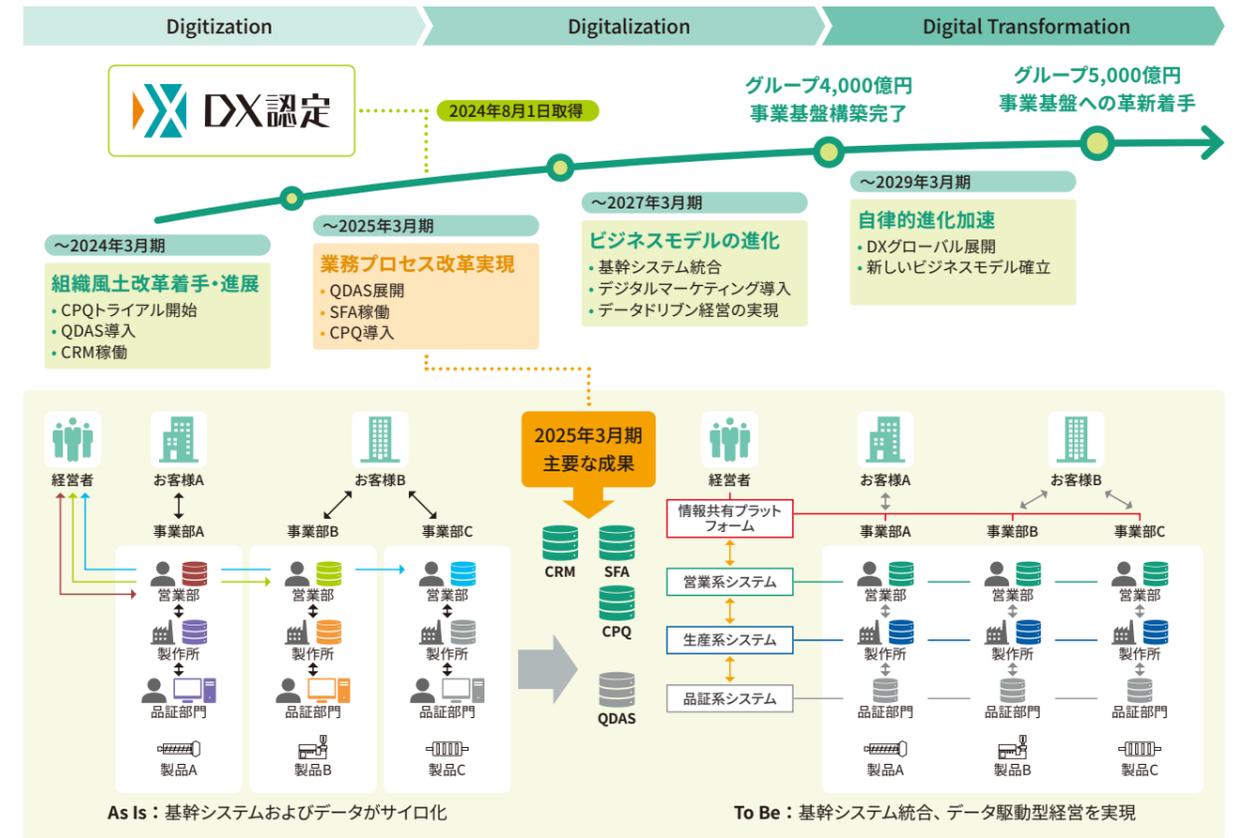
※2 CPQ：Configure Price Quote (見積支援ツール) SFA：Sales Force Automation (営業支援ツール) CRM：Customer Relationship Management (顧客管理ツール)

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

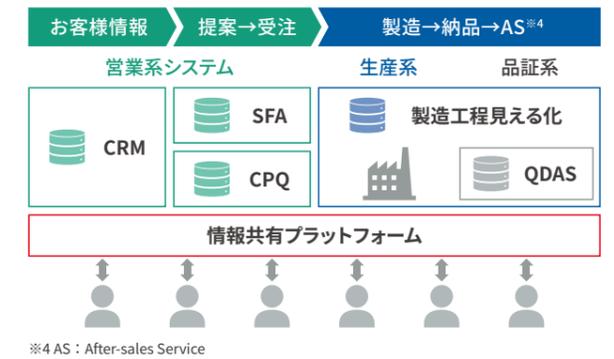
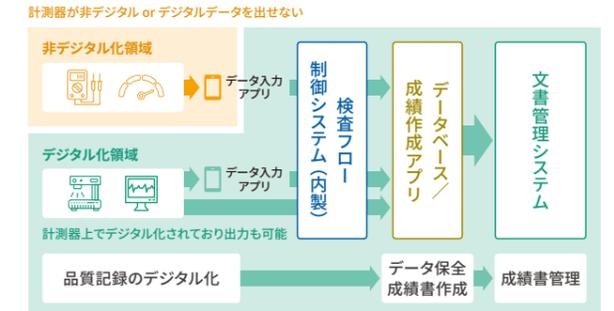
CPQ：見積支援システム

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



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

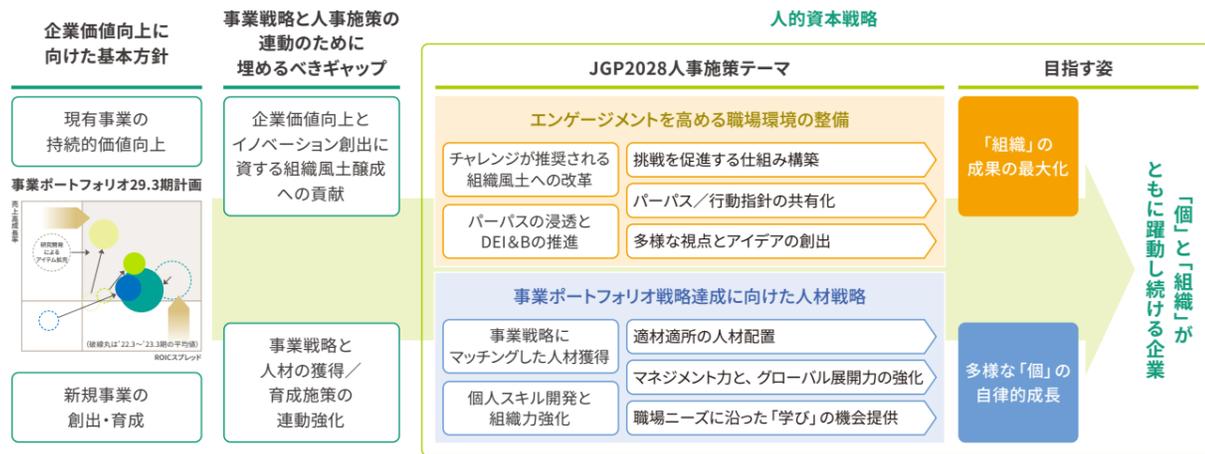
千村 禎

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。



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-Ikiki (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-Ikiki (イキイキ) Status

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。

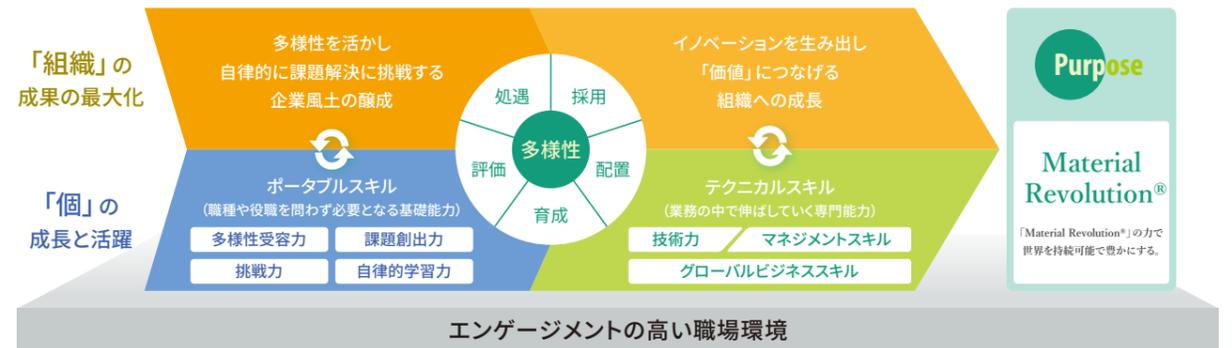
人事制度においても、管理職には年度目標の中に

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。



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ると考えています。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。

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 - 生分解プラスチック用二軸混練押出機 (TEX) Reduce - 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	
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）	
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 - <i>J-wisio</i> 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]	
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

同時実現

財務目標

売上高5,000億円規模の企業グループへの成長を目指す

売上高	営業利益	ROE
5,000億円	500億円	11~12%

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	
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える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ブ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	
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	
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）。

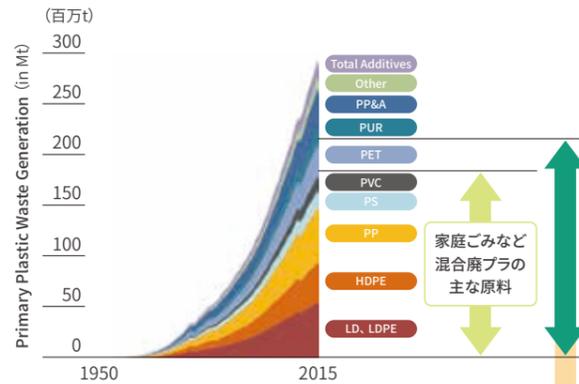
今回代表的な樹脂の当社グループ実績概要を下表に示

しますが、これら以外にも架橋ゴムの再生やASR（自動車破砕残）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

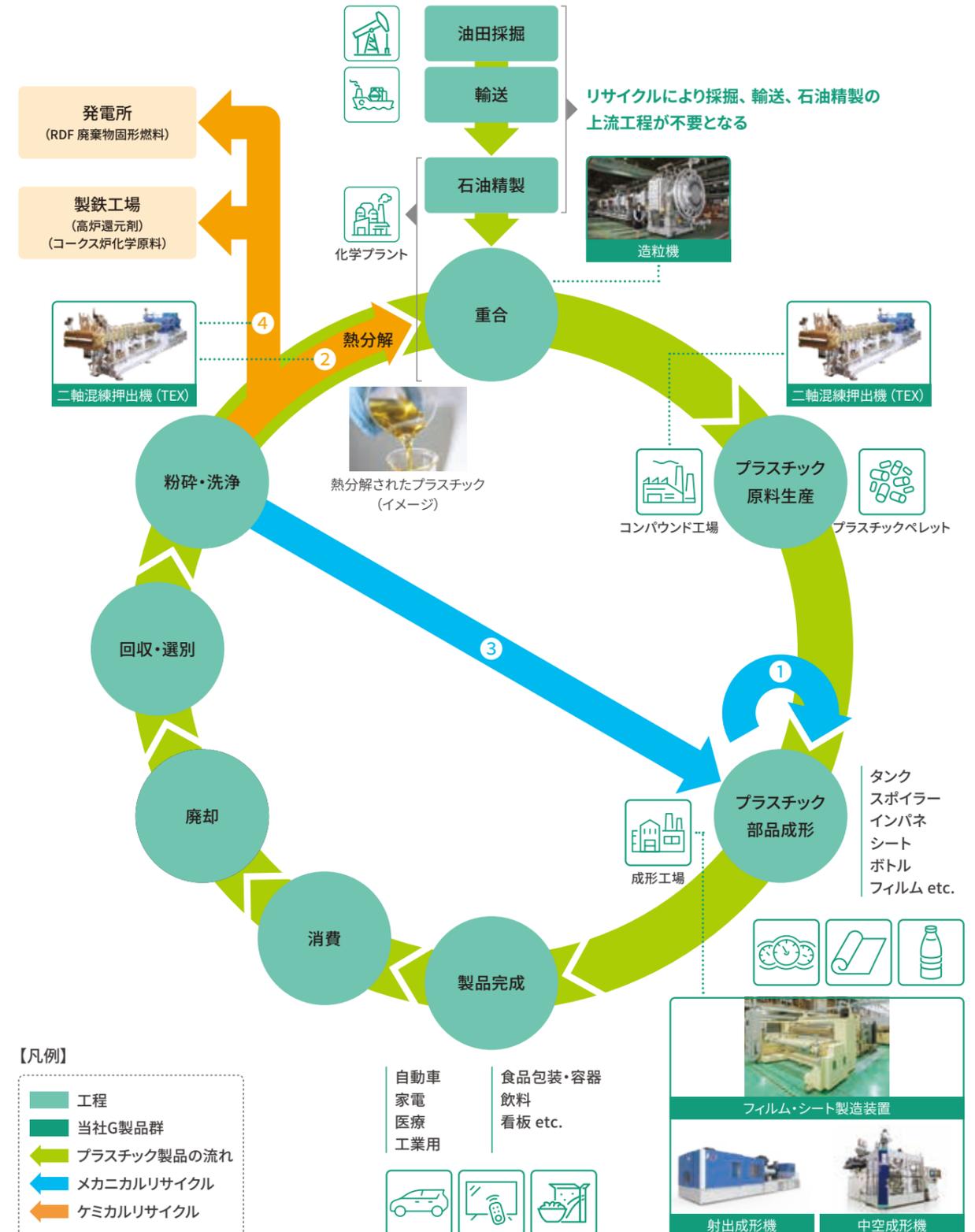
廃プラの大半のリサイクル技術に貢献

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					スクリュウ形状など装置最適化	J-Wise
PET (Polyethylene terephthalate)	飲料ボトル、食品容器	○	—	○		新物理発泡技術 SOFIT®	M-Navi.
PS (Polystyrene)	トレイ、発泡スチロール				○	射出高負荷高速仕様 EHD	Tela-TEX
PVC (Polyvinyl chloride)	農業用ビニル、パイプ、ホース						Repex
PP (Polypropylene)	食品容器、家電部品						ezDRIVER
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」

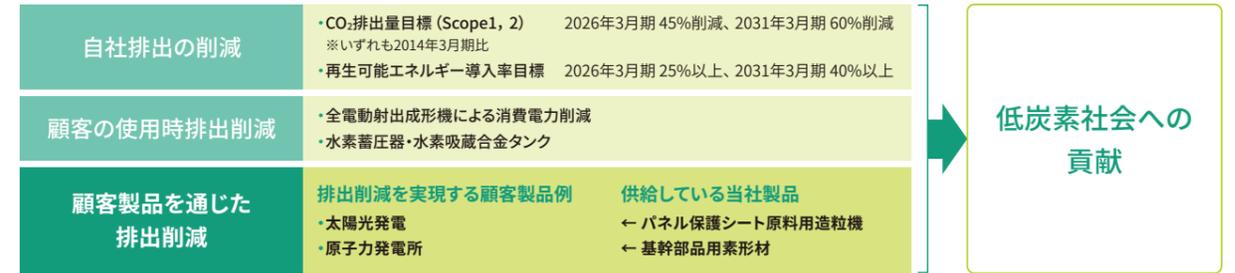
当社グループは、製造に関わる自社CO₂排出量においては2026年3月期、2031年3月期に、それぞれ目標を定めTCFDに賛同・開示し、取り組んでいます。

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

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。

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。

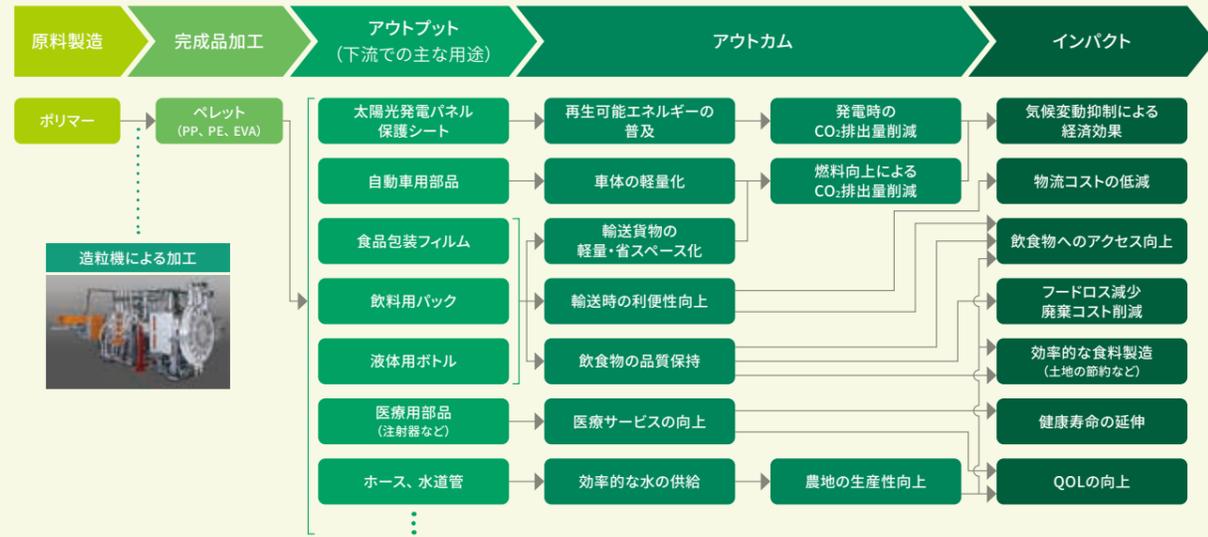
当社HP <https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/environment/socialimpact.html> 参照



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びています。



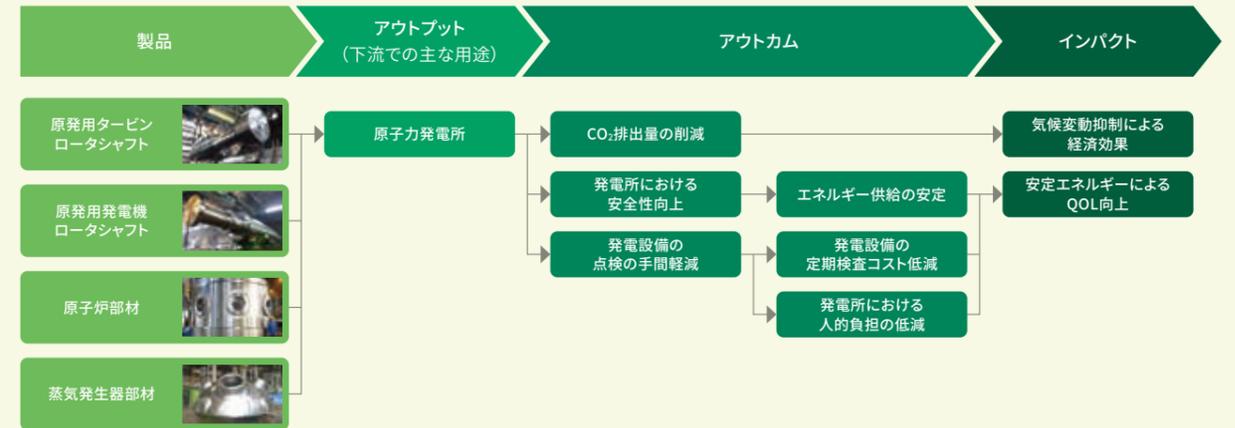
可視化事例 太陽光発電パネル向けのEVA樹脂原料



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ー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。

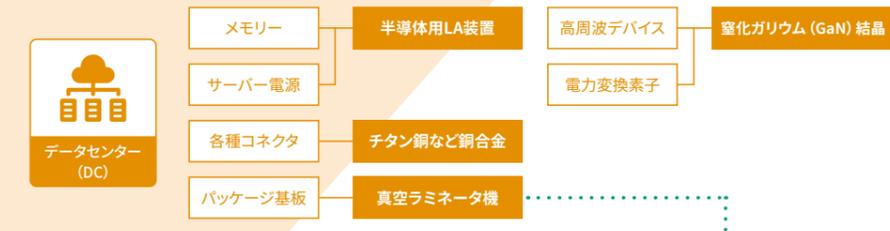
超スマート社会への貢献を果たすことで、環境問題や

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。

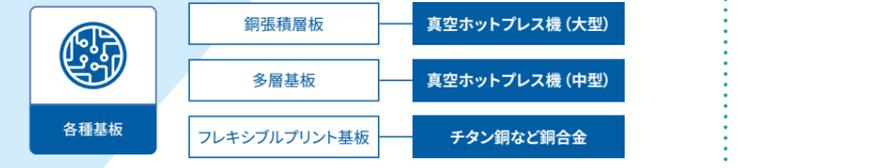
デジタル産業



デジタルインフラ



半導体 (集積回路)



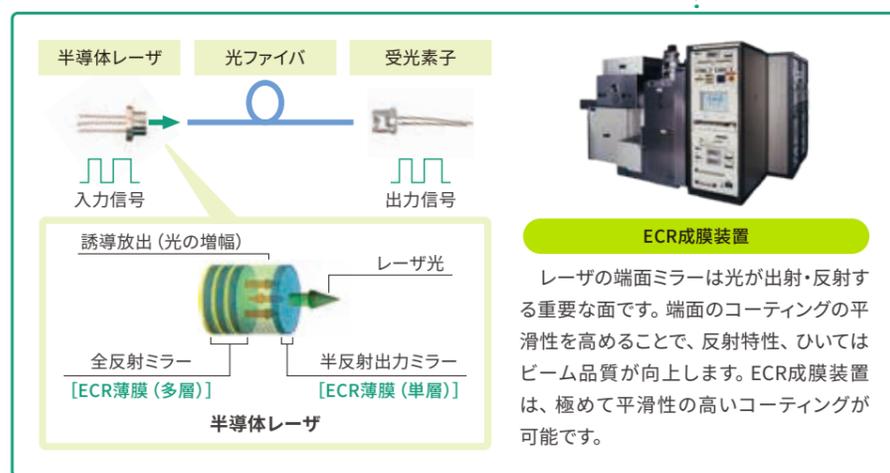
ELA装置



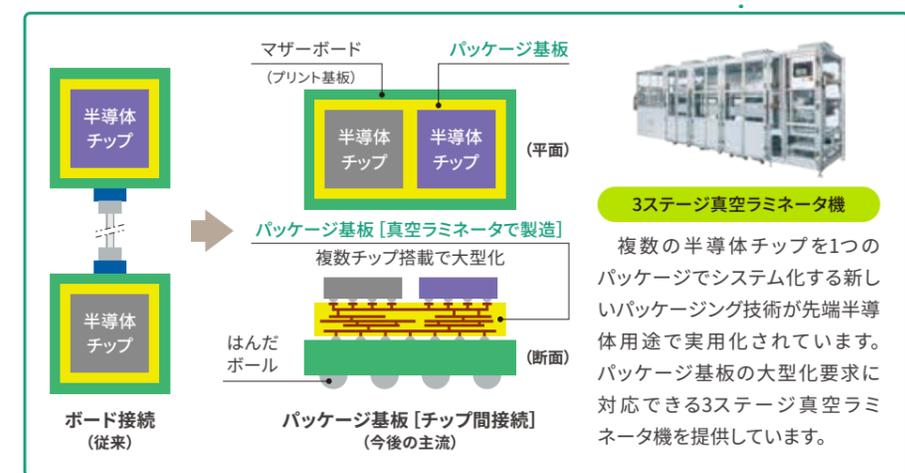
レーザー剥离装置



半導体用LA装置



※3 P.40 事業別戦略 産業機械事業



※3 P.40 事業別戦略 産業機械事業



銅合金



GaN結晶など結晶材料



真空ラミネータ機



真空ホットプレス機

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

S 強み

- 蓄積してきた独自技術による顧客対応力
- 広範な樹脂に対応可能な製品ラインアップ
- 圧倒的な高い内製化率による高品質・低コスト製品の生産力
- 経験豊富な熟練サービス技術者の存在

W 弱み

- カスタマイズ対応ゆえの長納期化
- グローバルスタンダード機は後発
- フィルム製造装置の低内製化率
- 欧米でのサービス体制に強化余地あり（フィルム）

O 機会

- 人口増によるプラスチック需要の拡大
- インド、中東市場の拡大、活性化
- リサイクル需要の拡大
- 包装用フィルムのモノマテリアル化需要
- アフターサービス需要拡大

T 脅威

- 世界的なプラスチック規制強化の可能性
- 中国市場の減速と中国の国産化推進
- 中国をはじめとする廉価機の台頭
- 急激な円高による為替リスク
- 地政学リスクの高まり

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性能プラスチック、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熔融・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。

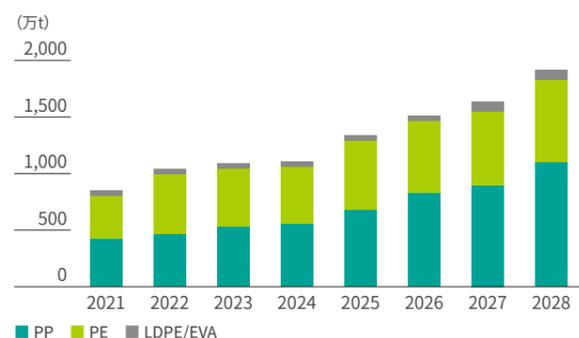
また、装置の主要部材を全て社内設計・製造・加工できることも強みです。耐磨・耐腐食材の独自開発や流動解析、AI／IoT技術などを装置・プロセスに融合させることで、お客様ニーズに対応できるオリジナリティの高い製品・サービスを提供します。

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。

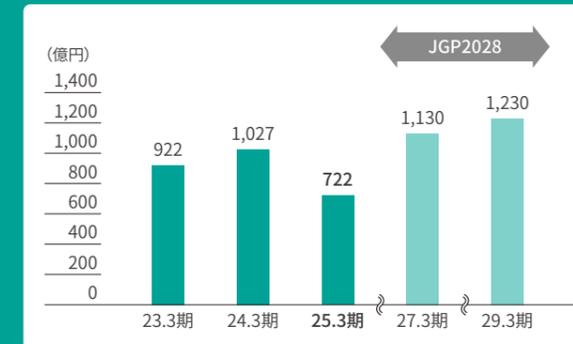
事業環境

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。

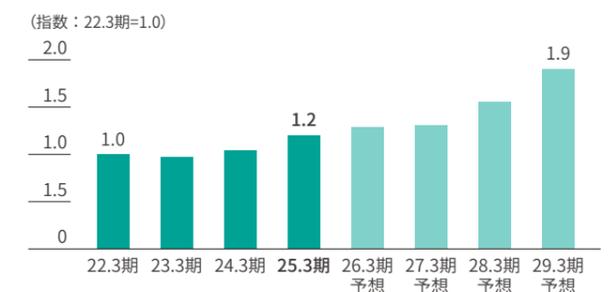
また、テクニカルセンターでの蓄積技術を拡張しプラスチック・リサイクル需要拡大を取り込んでいきます。

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

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。

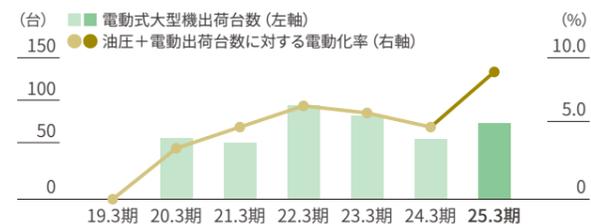
プラスチック、マグネシウム (Mg) 射出成形機は、国内10拠点、海外12カ国の計22拠点と販売店をつくるグローバルなネットワークを通じて製品とアフターサービスをお届けしています。伸長地域と位置づけている欧州では、一体成形・大型部品に対応でき、かつ省エネ性に優れた電動式大型機を主軸とする製品の情報提供を強化しており、25.3期には電動化率が向上しました (右図)。もう一つの伸長地域のインドではエクスペリエンスセンターの開設を通じて積極的な情報発信を行い知名度向上を図ります。

事業環境

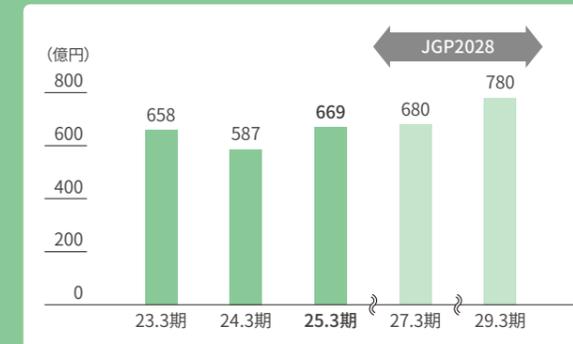
当社グループのプラスチック射出成形機は全て電動式に切り替わっていますが、欧州ではいまだ油圧式が多く稼働しており、特に、大型機の電動化率は数%です。近年のエネルギーコストの高騰やCO₂排出量削減ニーズの高まりにより、消費電力が少ない電動式への更新需要が見込まれます。

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しました。

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

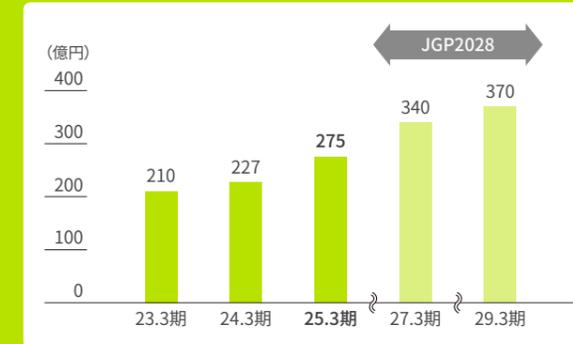
産業機械事業部は、レーザ応用装置やECR (Electron Cyclotron Resonance) 成膜装置、真空プレス機や真空ラミネータ機といった「電子デバイス関連装置」と連結器・緩衝器や発馬機といった「インフラ関連装置」の製造・販売・アフターサービスを通じて、持続可能で豊かなスマート社会の実現に貢献しています。

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紹介します。

売上高の推移



代表的製品群



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」

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 低ダメージ、緻密かつ平坦な成膜が可能な製品性能 プロセス開発の見直し実績が豊富 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 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 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」

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

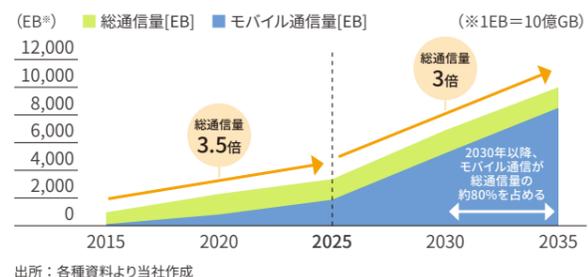
強みの源泉

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応えることで、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)



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

現状分析

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 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）

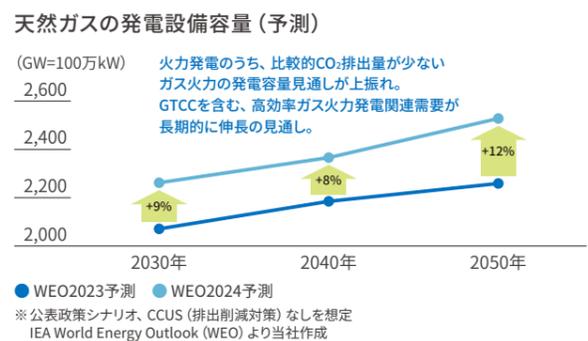
強みの源泉と課題

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。

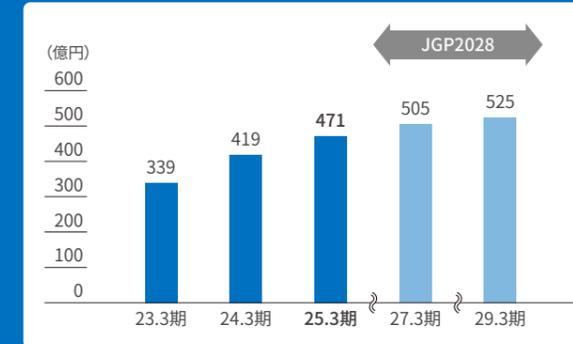
一方で、生産体制の平準化や作業自動化に関しては、今後の室蘭製作所の生産性向上を図るうえでの重要な課題であり、各種改善案の検討を随時進めています。また、中・小型製品など新規需要の探索についても、将来を見据えた活動として継続的に展開しています。

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。



売上高の推移



代表的製品群・設備



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

発電所向けローターの需要見直し ローター出荷予測（本数）



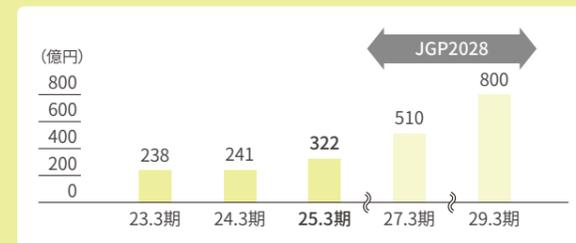
防衛関連機器事業

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



を行い、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。

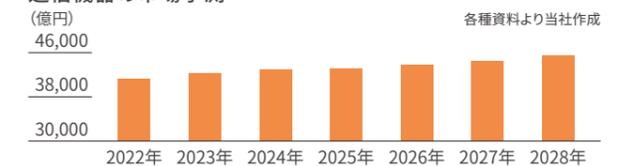


GaN結晶素材

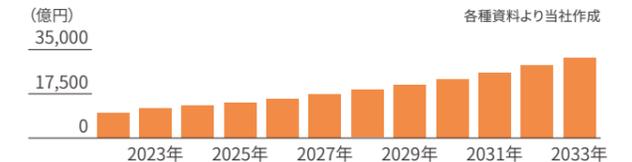
現状分析／事業環境

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