JSW
日本製鋼所

統合報告書 2026

JSW Integrated Report 2026









JSW
日本製鋼所

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

お問い合わせ
総務部 TEL (03) 5745-2011

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

Purpose
JSWグループは
なぜ社会に存在するのか

Material Revolution®
「Material Revolution®」の力で世界を持続可能で豊かにする。
※Material Revolution®は当社の登録商標（商標登録第6650455号）です

https://www.jsw.co.jp/ja/guide/vision.html

Vision
JSWグループは
どこを目指すのか

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

Value Creation Process
Visionの実現に際し、
独自の提供価値をどこに置くのか

コア・コンピタンスをより一層磨き、社会課題を解決する産業機械と
新素材を開発・実装する「Value Creation Process」により、
社会価値の創出と持続的な企業価値の向上を同時に実現していきます。

資本 → アクティビティ → アウトプット → アウトカム

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。

心理的安全性の確保

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拡げます。

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「一歩」を踏み出し、行動しながら考えましょう。あなたの一歩一歩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。

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

価値創造における2つのコア・コンピタンス



「溶かす」「混ぜる」「固める」マテリアル（素材）技術

当社の「溶かす」「混ぜる」「固める」素材設計技術は、1907年の創業以来、鋼の生産を祖業として培われてきた基盤技術に根差しています。

高品質な鋼を生み出す過程において、溶解・成分均質化・凝固制御といった一連のプロセスを高度に最適化し、精密な材料特性の制御技術を確立してきました。

これらの素材に関する知見は、戦後、金属分野にとどまらず、プラスチックという新素材にも応用され、射出成形機や押出機といった産業機械分野へと展開されています。

望ましい材料特性を自ら設計できる当社独自の素材設計技術は、素形材製品における競争優位性の源泉であると同時に、産業機械においても他社との差別化を実現する機械性能の根幹を成しています。

鉄スクラップと添加剤を「溶かす」
適正な化学成分へ「混ぜる」 ✚ 「精密制御技術」
求められる品質の鋼塊に「固める」



価値あるものづくりを支える機械要素・精密制御技術

当社の機械要素技術および精密制御技術は、産業機械メーカーとしての競争優位性を支える中核技術です。

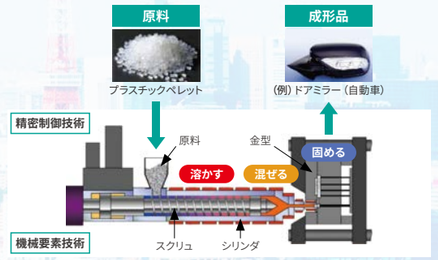
各種砲身・駆動機械の生産で蓄積した技術力をもとに、戦後、射出成形機や押出機といった樹脂機械事業へ展開する過程で、耐久性・剛性・精度に優れた機械要素の設計・製造技術と、温度・圧力・速度などを緻密に制御する精密制御技術を高度化してきました。

さらに、これらの技術は、レーザアニール装置や真空ラミネータ、半導体レーザ向け成膜装置といった精密機械領域へと発展し、新たな産業機械分野の創出を支えています。

こうした技術の連続的な進化は、当社の製品における高性能・高信頼性の源泉であり、競争優位性の重要な基盤となっています。

装置内で素材を「溶かす」
均一に「混ぜる」
求められる形に「固める」
✚ 「機械要素技術」「精密制御技術」

例：射出成形機



目次

Introduction

1 理念体系
2 コア・コンピタンス
3 編集方針
4 At a Glance

価値創造ストーリー

5 コア・コンピタンスの進化と事業成長のあゆみ
7 トップメッセージ
13 価値創造プロセス
15 経営資本
17 中期経営計画（JGP）の変遷
18 JGP2028アップデートの必要性と目指す姿
19 JGP2028の進捗とアップデート
21 財務・資本戦略（CFOメッセージ）
25 グローバル戦略
27 イノベーションマネジメント戦略
29 DX戦略
31 人的資本戦略
35 マテリアリティマネジメント
37 特集「プラスチック資源循環社会の実現」
39 特集「超スマート社会への貢献」
41 事業別戦略
41 樹脂機械事業
43 樹脂機械ソリューション事業
45 成形機事業
47 産業機械事業
49 素形材・エンジニアリング事業
51 防衛関連機器事業
52 フォトニクス事業

価値創造の基盤

53 サステナビリティマネジメント
54 環境
54 環境マネジメント
55 気候変動への対応
57 生物多様性への対応
59 社会
59 品質マネジメント
61 人的資本におけるDEI&Bへの取り組み
62 労働安全衛生
63 人権の尊重
63 サプライチェーンマネジメント
65 ガバナンス
65 コーポレート・ガバナンス
71 役員一覧
73 社外取締役座談会
77 リスクマネジメント
78 コンプライアンス
78 ITガバナンス

データ

79 主要データの推移
81 会社情報
82 株式情報

編集方針

株式会社日本製鋼所は、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に、当社の持続可能な社会価値の創造と中長期の企業価値向上に向けた取り組みをお伝えするため、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

2025年4月1日～2026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

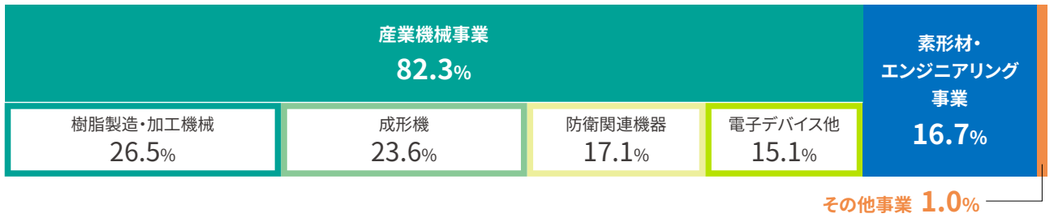
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- Global Reporting Initiative
「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

将来見通しに関する注意事項

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。したがって、さまざまな要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

At a Glance

2026年3月期連結売上高（2,748億円）構成比



事業セグメント

産業機械事業

産業機械事業セグメントは、①樹脂製造・加工機械、②成形機、③防衛関連機器、④電子デバイス他（電子デバイス関連機器、インフラ関連機器など）の4つのサブセグメントにより構成されています。
多様な用途に対応した樹脂製造・加工機械、射出成形機などの製品群を有し、プラスチック原料を粒形状に加工する大型造粒機など、グローバルで高いシェアを誇る製品を多く有しています。また、電子デバイス関連分野では、半導体・電子部品の製造工程で使用される各種装置を提供しています。
当社グループの売上の約8割を占める当セグメントでは、主力であるプラスチック加工機械市場を中心に、プラスチック資源循環社会の実現、低炭素社会への貢献に加え、電子デバイス関連機器を通じた超スマート社会の実現への貢献を通して、さらなる事業規模の拡大を図っています。

素形材・エンジニアリング事業

素形材・エンジニアリング事業セグメントは、①素形材製品、②エンジニアリング他の2つのサブセグメントにより構成されています。
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

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。

サブセグメント

樹脂製造・加工機械

主要製品
- 造粒機
- 二軸混練押出機
- フィルム・シート製造装置

主なアプリケーション
- 各種プラスチック
- バッテリー、食品包装、光学機器、半導体デバイス

主な顧客市場
石油・ガス化学
自動車部品

成形機

主要製品
- プラスチック成形機（射出成形機、中空成形機）
- マグネシウム射出成形機

主なアプリケーション
- 自動車、電気・電子、日用品・雑貨、IT関連機器等

主な顧客市場
プラスチック製品

防衛関連機器

主要製品
- 各種火砲
装甲車両
ミサイル発射筒

（写真：海上自衛隊提供）

（写真：陸上自衛隊HPより引用）

主なアプリケーション
- 防衛装備品

主な顧客市場
防衛省
海上保安庁

電子デバイス他

主要製品
- レーザ応用装置
-FPD製造装置
-パワー半導体製造装置
- プレス機
- 真空ラミネータ
- 成膜装置

主なアプリケーション
- OLED/LCDパネル
- プリント基板、半導体パッケージ基板

主な顧客市場
ディスプレイパネル
半導体

素形材製品

主要製品
- 発電所用大型ロータシャフト
- 原子炉・蒸気発生器部材
- クラッド鋼板

主なアプリケーション
- 蒸気タービン・発電機（火力・原子力）
- 原子炉圧力容器等（軽水炉、高速増殖炉、高温ガス炉、核融合炉等）

主な顧客市場
重電機器
オイル・ガス産業

エンジニアリング他

主要製品
- 鋼製水素蓄圧機
- 各種非破壊検査

主な顧客市場
再生可能エネルギー等

フォトニクス事業等

主要製品
- フォトニクス
- 複合材料
- 金属材料

主なアプリケーション
- 通信・光学機器等
- 電子機器

主な顧客市場
通信・電子機器

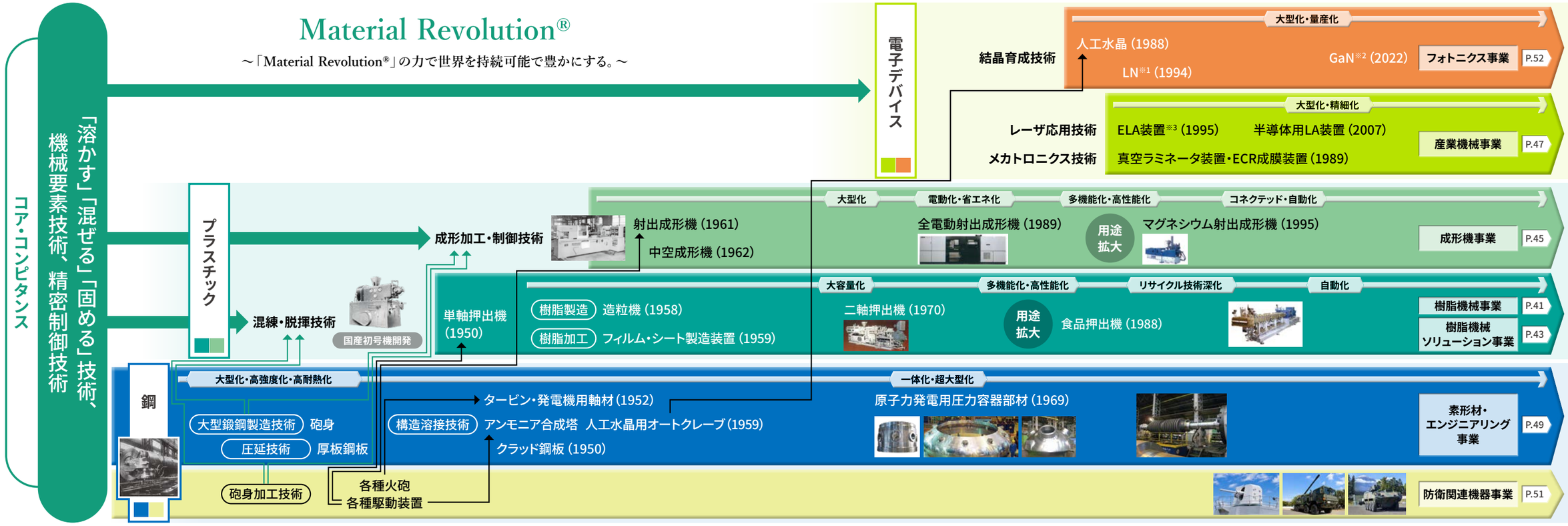
コア・コンピタンスの進化と事業成長のあゆみ

社会課題・環境の変化に柔軟に対応して進化

	1907 創業期（戦前）	1945 戦後復興期	1970s 高度経済成長期	2000s デジタル変革と超スマート社会	2026
社会課題・ニーズ	国力の増強	戦後復興と高度経済成長に向けた産業基盤整備	エネルギーの多様化と需要の増大 生活の質の向上とエレクトロニクス化	気候変動抑制（CO_2排出量削減） プラスチック資源循環要求の高まり AI（人工知能）の普及（消費電力の増加）	
当社事業の成長	**国家事業として始動**	**社会インフラの充実を支える鋼と世の中に不可欠となるプラスチックを生み出す機械メーカーへと飛躍**	**高度経済成長を支えるとともに社会課題を解決する企業へと進化**	**新たなJSW像の確立へ**	
	当社は、それまで輸入に頼っていた兵器の国産化を目的に、1907年に当時の社会が求める優良な「鋼」づくりから、事業を開始しました。北海道・室蘭（現 室蘭製作所）で国家的事業として主に火砲、防弾鋼板、発電機器部材などを製造することで、国力の増強に寄与しました。1920年には、株式会社広島製作所を買収し広島工場（現 広島製作所）を設置、1936年に横浜製作所を竣工し、火砲・駆動機械・車両製造を拡大しました。	戦後、室蘭製作所では砲身製造で培った優良な鋼の製造能力・加工技術を活かして、発電所で使用されるロータシャフトなど、社会インフラの充実を支える製品群の製造を開始しました。 一方、軽量素材である「プラスチック」の飛躍的な社会普及にいち早く着目し、火砲・駆動機械の製造で培った技術を活用して横浜製作所・広島製作所において「プラスチック」加工機械の製造に着手しました。	石油危機を契機としたエネルギーの多様化、省エネルギー、産業のエレクトロニクス化という市場環境の変化を捉え、原子力発電用圧力容器鍛鋼部材、タービン・発電機用超大型軸材の製造を開始しました。射出成形機を油圧式から電動式へ切り替え省エネルギー性を高め、マグネシウム成形技術を導入し、人工水晶の製造に着手しました。世界的に拡大するプラスチック需要に対応するため各種加工機の大型化・高性能化・多機能化を推進。	「プラスチック資源循環社会の実現」「低炭素社会への貢献」「超スマート社会への貢献」を当社のマテリアリティとして特定し、これらをたゆみなく解決していくことで企業価値の持続的な向上を目指します。特に近年は、電子デバイスの製造や光電融合に関わる各種産業機械、半導体向け結晶材料などのご提供に注力しています。	

Material Revolution®

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



※1 LN（Lithium Niobate）：ニオブ酸リチウム　※2 GaN（Gallium Nitride）：窒化ガリウム　※3 ELA（Excimer Laser Annealing）：エキシマレーザアニール

トップメッセージ



高い成長目標を達成するために変革への挑戦を続けます

株式会社日本製鋼所
代表取締役社長

松尾 敏夫

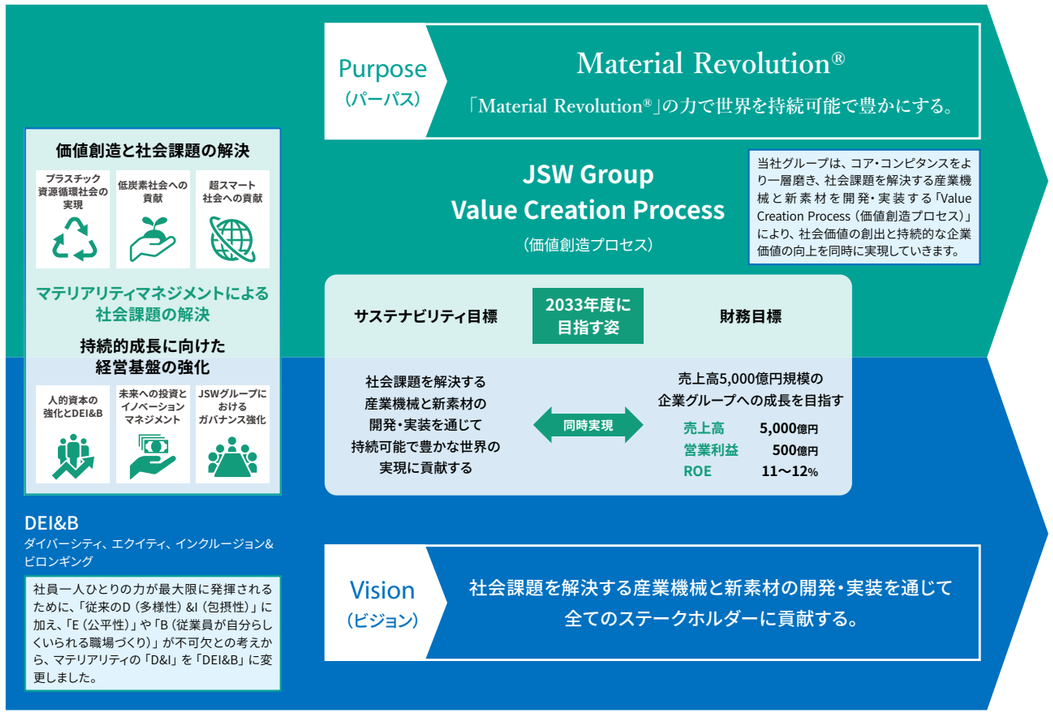
中期経営計画「JGP2028」の進捗

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・公表し推進しています。「2033年度に目指す姿」を実現するために、さまざまな投資を先行して行い、トップライン（売上高）の引き上げを支える生産設備や人的資本の充実を図っている状況にあります。

「JGP2028」の2年目となった2026年3月期の業績は、豊富な受注残を背景に売上高は2,748億円、営業利益は253億円と、ともに前期比で10%強の増収・増益となりました。また、受注残高は過去最高を記録し、「JGP2028」の最終年度に向けて順調に進捗していると認識しています。

また、組織風土としましては安定志向から脱して強い成長志向を持つ企業への変革を進めています。

2033年度に目指す姿



中期経営計画アップデートの背景と概要

2027年3月期も、前期に続き「JGP2028」を推進し、企業変革と事業成長に取り組んでいきます。事業環境としては、EV市場の成長減速の影響を受けてフィルム製造装置の需要が縮小しました。一方で世界的なエネルギー政策の原子力回帰に伴って素形材の需要が拡大し、国際情勢の変化を背景に安全保障の重要性が高まり、防衛分野のニーズが拡大しています。さらに、AIの急速な普及によるデータセンターや電力需要の増加を背景に、ESS（Energy Storage System：蓄電池システム）用のセパレータフィルム製造装置、電子デバイス関連の産業機械、安定的に電力を供給するガスタービン・コンバインドサイクル（GTCC）を含めた高効率火力発電所向け素形材の需要が拡大しています。

こうした新たな市場環境を受けて、2026年7月に「JGP2028」のアップデートを実施しました。2029年3月期の目標達成に向けた基本的な考え方は変わりませんが、新たな市場環境に対応するため、成長戦略は維持しながら戦術の見直しを行ったと理解していただきたいと思います。2029年3月期の財務目標を、売上高4,000億円（当初計画 3,800億円）、営業利益は400億円（当初計画 370億円）に上方修正しました。成長のための設備投資については、中期経営計画期間の5年間で1,000億円の計画を、需要が伸びている電子デバイスや電力・原子力製品への投資をさらに増やし、1,115億円に上方修正しました。

財務目標のアップデート

29.3期 財務目標

		当初計画比
売上高	4,000億円	+5.3%
営業利益	400億円	+8.1%
営業利益率	10.0%	+0.3PP
ROE	10〜11%	–

（億円）	2029年3月期 当初計画（2024年6月開示）	アップデート	アップデート－当初計画
売上高	3,800	4,000	+200
営業利益	370	400	+30
営業利益率	9.7%	10.0%	+0.3PP
ROE	10〜11%	10〜11%	—
エクイティスプレッド	2〜3%	2〜3%	—
配当性向	35%	35%	—
EBITDA	518	550	+32

グループ内の「原石」を磨き、新たな成長へ

当社グループが2033年度に売上高5,000億円規模に到達するには、売上を倍増させる必要があります。この目標のハードルが高いことは十分に理解していますが、私は当社が培ってきた技術力・製品力の高さに確信を持っており、グループ内に埋もれた「原石」を発掘し、それを磨き上げて事業につなげることで十分に達成できるとみています。例えば、足元で受注が急拡大しているラミネータ・プレス機は、射出成形機を主力とする旧名機製作所で生産されていたことから、長らく十分な経営資源が投入されず成長できずにいましたが、PMI（M&A後の統合プロセス）を通じて、製品力の強化や販売・生産体制の整備を進めたことで、AIの普及に伴うデータセンターの建設拡大という好機を捉えることができました。M&Aで迎え入れた子会社が持っている強みを適切なPMIによりグループ全体の力へと転換できた好例であり、今後の成長戦略にも活かしていきたいと考えています。

当社の各事業が持っている製品のポテンシャルを見出して、「原石」を磨き上げる。そして、需要が伸びてきた局面では、適地生産・相互補完（内製化）を進めることで生産能力を確保して、市場変化を確実に成長へと結びつけていく。こうしたアクションを繰り返すことで、成長に貢献する製品をいくつも生み出しています。個々の製品にはそれぞれ競合が存在しますが、高い信頼性を追求し続けてきた製品力と、グループとしての生産力を活かしていくことが、持続的な成長につながると確信しています。

オーガニックな成長で売上高を拡大するには、新しい製品で新しいお客様を獲得する一方で、これまで当社の存在を知らない潜在顧客にもアプローチして、新たな需要を掘り起こさなくてはなりません。そのため、「グローバル戦略の本格化」「サービス事業拡大」「DXを活用した業務革新」を重要施策として、潜在顧客の開拓力の強化に取り組んでいます。



重要施策❶「製品」と「地域」の2軸でグローバル戦略を本格化

中期経営計画アップデートに掲げる2029年3月期売上高4,000億円に向けて、オーガニックな成長を実現するためには、成熟市場である国内市場だけでなく、成長著しい海外市場へのグローバル展開の加速が不可欠です。当社の製品群のうち、大型造粒機や大型鍛鋼製品は、すでにグローバル市場で競争力を発揮し、着実に成果を上げています。今後はこれらの製品のシェアを維持・拡大するとともに、防衛関連機器を除いた産業機械群をいかに海外市場に展開していくかがポイントになると認識しています。当社の高品質な産業機械製品を従来の主要顧客であった日系企業だけでなく、これまで十分にアプローチできていなかった各地域のローカル企業に直接アピールする営業体制の構築にまずは注力します。

2026年4月より「グローバル戦略本部」を新設し、その傘下に世界の5地域にエリア統括を配置し、各地域の現地法人を統括する体制としました。海外事業全体のコントロールとともに、各地域の特性に応じたマーケティング活動の機動的な立案と遂行が可能となり、事業部が製品・技術を切り口に市場と向き合う「製品軸」と、「グローバル戦略本部」が中心となって地域ごとの市場特性や顧客ニーズに応じた販売戦略を担う「地域軸」を掛け合わせることで、産業機械群のグローバル展開を加速していきます。グローバル市場を開拓するには、現地に密着する活動を支える本社機能も重要です。グローバル戦略本部は、海外事業全体を統括するとともに、各地域の特性に応じた営業・マーケティング戦略を立案・推進するほか、海外拠点を支える本社機能の役割も担います。さらに、経営情報や人事の司令塔役も担い、グローバル展開の中枢となります。

社長就任以来、グローバル展開の重要性を一貫して掲げており、ようやく基本となる組織体制をつくることができました。「地域」という軸で市場戦略を立案・実行する組織を設けるのは、当社として初めての取り組みです。前例のない挑戦が、現状を維持しようというバイアスを脱する力になることも期待しています。海外市場への浸透と現地でのブランドポジションの確立は、一朝一夕で成し得るものではありませんが、中期経営計画の目標達成に必須となる活動ですから、新たな組織体制のもとスピード感を持って推進していきます。

当社がグローバル戦略の中核市場として位置づけているのがインドです。人口動態やMake in India政策などを踏まえると、インドは巨大市場へ成長する可能性を秘めています。インドでは専任のエリア長を配置し、海外駐在員の評価も現地で行うなど、地域密着型のマネジメント体制を整えています。また、営業・エンジニアの増員を進めるとともに、産業機械製品を展示・実演する「エクスペリエンスセンター」を開設し、現地に根差した営業活動を強化しています。現在は、第二の拠点整備も進めており、将来の成長市場を確実に取り込むためにも、今から積極的に種を蒔いておくことが重要だと考えています。

参照 P.25 グローバル戦略

重要施策❷ 成長の好循環を生むサービス事業を拡大

私は、経営の数値目標について議論する時、常にトップラインを重要視してきました。トップラインを上げて企業としてのキャパシティを広げることが、人材や生産設備、あるいは研究開発への投資を可能にするという考えからです。しかし、コンスタントに成長を続けるには、トップラインを上げると同時に、利益率や、投下資本効率の改善にも取り組まなくてはなりません。利益が増えると必然的に投資に回す原資も増え、成長への好循環が生まれます。その実現に向けて重要な施策となるのが、サービス事業の拡大です。2026年4月に立ち上げた「樹脂機械ソリューション事業部」は、産業機械のサービス事業の拡大を担っています。産業機械の中でも、射出成形機は、保守、点検といったアフターサービスを評価いただき拡大していますが、それに対して樹脂機械では、樹脂製造（造粒機、二軸混練押出機）の分野ではサービス事業を拡大してきましたが、樹脂加工（フィルム・シート製造装置）の分野ではサービス事業の拡大を十分にできていませんでした。

製造・販売の部門が事業運営の中心になると、どうしても製品本体を売ることが優先され、サービスは補完的な役割として捉えられがちです。その結果、アフターサービスによって得られるお客様のニーズや信頼関係、さらには次の受注につながる情報を十分に活かし切れていませんでした。こうした状況を打破するために、樹脂製造・樹脂加工機械のアフターサービス事業を一元的に担う製販体制の要として樹脂機械ソリューション事業部を設立しました。同事業部のもと、樹脂製造で得られたメンテナンスサービスを通じたお客様との良好な関係構築、追加受注の獲得、売上拡大といった成功体験をまずは樹脂加工へと展開していきます。将来的には、関連するグループ会社も含めてサービス機能を一体化・高度化し、「1台目は営業が売る。2台目以降はサービスで売る」という持続的なビジネスモデルを確立することで、企業体質を強化していきます。

参照 P.43 樹脂機械ソリューション事業

重要施策❸ DX推進による営業とものづくりの変革

当社は、生産性向上、イノベーション創出を目指して、営業・設計・製造の各部門でDXによる業務プロセスの改善、新たなビジネスモデル構築に取り組んでいます。

営業業務では、遅れていたデジタルマーケティングへの取り組みが本格的にスタートしています。当社の主要製品は、継続受注率が高いという特長があります。これは、お客様からの信頼の表れである反面、見方を変えれば、顧客基盤が固定化しやすく、新規顧客の開拓に課題があるとも捉えています。飛躍的な成長に欠かせない新たなお客様を獲得するために、全社のDXを担うDX推進室の中に、デジタルマーケティングの専任チームを設置しました。各事業部および海外のエリア長や拠点長とも連携し、地域ごとの市場特性を踏まえてデジタルを活用したマーケティング活動を展開しています。



営業のDXは、業務基盤づくりは完了しています。当社製品への問い合わせから具体的な引き合い・商談・受注に至るまで、顧客データを一貫体制で共有・管理できるIT基盤を全社で導入しています。当初は、利用率が上がらず苦戦しましたが、目標管理とデジタル活用を連動させるなどの施策が奏功し、今では担当者から役員クラスまでが、データを戦略的に活用しながら、それぞれの業務を遂行する姿勢が定着しています。成長力の根幹とも言える営業のDX推進に、さらに注力していきます。

また、ものづくり基盤の革新に向けたDXも着々と進行しています。広島製作所では、AIやIoTといった先端技術を駆使した自動化・無人化設備を導入したスマートファクトリーが稼働を開始しています。引き続き、生産活動においてもDXを推進して、価値創造力を高めていきます。

参照 P.29 DX戦略

「2033年度に目指す姿」を実現するための組織風土改革

一人ひとりがチャレンジする組織風土へ

当社が「2033年度に目指す姿」への飛躍を実現するためには、経営基盤となる組織の変革が必須となります。

2022年度に公表したグループ会社での品質検査に関する不適切行為を契機として、当社は組織改革を経営の最優先課題の一つに位置づけ、グループ全体のガバナンス体制の強化と組織の意識改革に取り組んでいます。

意識改革において特に重視しているのが、「チャレンジする風土」づくりです。従業員が「チャレンジしても評価されない」と感じてしまえば、失敗や批判を恐れ、本来とるべき行動を起こしにくい組織になってしまいます。私は、各地の製作所・拠点を回ってタウンミーティングを実施し、オープンマインドのスタンスで従業員と対話しながら、「当社は失敗を恐れずにチャレンジしてよい会社である」と伝えてきました。当初は、私の言葉に対して疑心暗鬼の表情を見せる従業員も少なくありませんでした。しかし、各職場で草の根活動を継続してくれたことも功を奏し、地道な対話を継続する中で、社内には徐々にチャレンジするマインドが芽生えてきたと感じています。エンゲージメントサーベイにおいても「チャレンジする風土」のポイントは着実に高まっています。とはいえ、私はまだ十分とは思っていません。チャレンジについてのアイデアが数多く出されるようになってきましたが、PDCAのPlanで止まり、Doに至っていないケースが少なくないためです。そこで現在は、Doを後押しする仕組みづくりを進めています。その一つが「マイパーパス活動」です。「『Material Revolution®』の力で世界を持続可能で豊かにする。」という会社のパーパスのもと、自分は何を担い、何を実現したいのかを一人ひとりが考え、発表する取り組みです。全ての従業員に自分の役割を認識してもらうことで、仕事への誇りや充実感を醸成し、チャレンジする組織風土につなげたいと考えています。



タウンミーティングの様子

未来を担う人材を育む人事制度へ

チャレンジを促す風土への改革は、企業経営の根幹を成す人事制度にも広げています。当社は2026年10月1日付で、次代の経営人材育成につながる管理職制度改革を実施します。導入から20年以上が経過している現行制度は、年功的であり責任ある役職者が部下より低い給与水準となるケースも生じるなど、制度疲労が目立つようになりました。飛躍的な成長を成し遂げるには、社内の優秀な人材のモチベーションを高めて、人材の定着を図る仕組みが必要です。新しい管理職制度は、能力・責任・権限が報酬に反映されるとともに、若手の抜擢人事への道を開きます。また、組織のマネジメントを担う人材だけでなく、特定の専門領域に秀でたスペシャリスト、プロフェッショナルと呼ばれる人材も適切に処遇できる仕組みを目指しています。競合他社も求めてやまない高度技術人材をはじめ、希少な人材にとって魅力的な企業となり、飛躍的な成長力を支える基盤を築いていきます。

挑戦を積み重ね、その先の成長へ

当社グループを取り巻く事業環境は、AI、エネルギーなどを中心とする追い風も吹いており、中期経営計画「JGP2028」もおおむね順調に推移しています。しかし、さらなる成長には、経営基盤の強化とともに、新たな事業への挑戦を絶えず続けていくことが不可欠です。足元の業績や成果に一喜一憂することなく、常にステークホルダーの皆様とのコミュニケーションに努めながら、「2033年度に目指す姿」の実現に向けた挑戦と種蒔きを続けていきます。

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

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

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

経営資本 P.15

- 人的資本
- 製造資本
- 知的資本
- 社会・関係資本
- 自然資本
- 財務資本

アクティビティ

メカニカル技術
機械要素・精密制御技術

素材の価値を具現化

価値あるものづくりの実現

マテリアル技術
溶かす×混ぜる×固める技術

参照 P.2

マテリアリティ

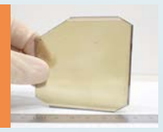
当社グループの事業を通じた価値創造と社会課題の解決
- プラスチック資源循環社会の実現
- 低炭素社会への貢献
- 超スマート社会への貢献

当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化
- 人的資本の強化とDEI&B※
- 未来への投資とイノベーションマネジメント
- JSWグループにおけるガバナンス強化

※DEI&B：Diversity（多様性）、Equity（公平性）、Inclusion（包摂性）、Belonging（従業員が自分らしくいられる環境づくり）

アウトプット

社会課題を解決する
産業機械と新素材

- 樹脂機械 
- 成形機 
- 産業機械（電子デバイス他） 
- 素形材・エンジニアリングサービス 
- フォトニクス 
- 防衛関連機器 

アウトカム

■ お客様
- お客様のビジネス機会拡大への貢献
- お客様が抱える課題の解決
- 環境負荷低減への貢献

■ 従業員
- ワクワクして働ける職場環境
- 高度なスキルを持ったプロフェッショナル人材への成長

■ お取引先
- 公平・公正に接し、誠実な取引
- 企業価値創造のパートナーシップの構築

■ 株主・投資家
- 中長期的な企業価値の向上
- 安定した株主還元

■ 地域社会
- 雇用や調達を通じた地域経済への貢献

■ 地球環境
- 生産活動の省エネルギー化、省資源化（CO_2排出量削減）
- 製品・ビジネスを通じたCO_2排出量削減、天然資源保全

企業価値

2033年度に目指す姿
売上高5,000億円規模の企業グループへの成長を目指す

売上高	5,000億円
営業利益	500億円
ROE	11～12%

社会価値

- 持続可能な社会 P.37
（特にプラスチック資源循環社会の実現、プラスチック汚染の抑制）
- 豊かな社会 P.39
（健康、医療、食料、エネルギーなどの社会的課題を解決）
- 気候変動の抑制 P.55

社会・事業の基盤である「安心・安全」を守る

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

気候変動対応
- 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
- データセンター増大による電力需要の拡大

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
- 安全保障環境の変化と脅威への対応

経営資本

人的資本

素材・機械メーカーとしての技術伝承力と
変革志向を併せ持った人材



主な指標

- 連結従業員数：5,419名
- 単体従業員数：2,028名
- 技術系総合職社員（単体）：851名
- 技術伝承の研修施設：2カ所
- 女性管理職比率：3%

課題

- 事業ポートフォリオ戦略の達成に向けた人材戦略の策定
- エンゲージメントを高める職場環境の整備
- 組織力（マネジメント力）の強化

強化施策

- 多様な人材の継続的な獲得
- 個人スキルの開発
- 技術・技能・ノウハウの伝承とDX化
- 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

社会・関係資本

ステークホルダーとの強固な信頼関係、地域社会との共生、
高度技術を支える人的ネットワーク



主な指標

- ステークホルダーとの良好な関係
  エンゲージメント回数　IR：415回
  SR：10回
- 政策保有株式の対連結純資産比率：11.8%

課題

- 経営基盤の強化
  - コーポレート・ガバナンスの強化
  - 企業価値向上に対するインセンティブ機能の強化
- グローバルでの知名度向上

強化施策

- 役員報酬制度の見直し
  - 中長期的企業価値向上に対するインセンティブ割合を拡大
- 取締役会・監査役会の多様性向上
- リスクマネジメント推進
- 政策保有株式の縮減
- 産業機械のサービス体制強化
- グローバル展開による顧客開拓

製造資本

Material Revolution®を実現する専門的知見と
設備を有する国内外の生産拠点、テストセンター



主な指標

- 国内製作所：4拠点（2026年4月1日時点）
- 海外生産拠点：米国、中国、韓国、ポーランド
- 関連会社：44社(2026年4月1日時点)
- 国内外テストセンター：樹脂2 成形6 産機2
- 海外エクスペリエンスセンター：インド1
- 設備投資額：24,283百万円

課題

- 受注増・売上増への対応
- グローバル展開
- 製品の安定生産・内製化
- 収益性の向上

強化施策

- 生産能力の拡大
- 内製化率の維持・向上
  - 工場・生産設備への設備投資
- 基幹生産設備への投資
- 適地生産・相互補完
- 海外拠点の拡充・体制強化
- 海外現地生産の強化
- DX（業務のデジタル化、ものづくり基盤の革新、業務データ化など）

自然資本

エネルギー、水、鉱物などの天然資源と
製造拠点を取り巻く豊かな自然環境とその保全



主な指標

- エネルギー消費量：1,804TJ
- 取水量：17,334千m^3

課題

- 化石由来エネルギーへの依存低減
- 各拠点地域の水ストレスへの配慮
- 鉄鋼業界の高炉から電炉へのシフトに伴う鉄スクラップ需要の中長期的拡大
- レアメタルへの依存低減

強化施策

- 再生可能エネルギーまたは低炭素エネルギーへの転換推進
  - アンモニア燃焼の検証試験
  - 太陽光発電設備増強
- 各拠点地域の水ストレスの定期確認を継続実施（2026年8月時点で水ストレス地域に当社グループ製造拠点無し）
- マルチサプライヤー戦略による鉄スクラップの調達安定性向上
- 代替原料を用いた製造プロセスの開発

知的資本

100年超の歴史で培った鍛造・材料技術と、
原子力・産業機械分野での設計・製造ノウハウ



主な指標

- DX推進費：18億円
- 保有特許権　国内：993件
  海外：689件
- 研究開発費：6,197百万円

課題

- 要素技術開発による現有事業の強化
- 基盤技術研究による革新技術の創出

強化施策

- 製作所内研究所での要素技術開発
- 事業別知財戦略の策定と実行
- R&D人材の育成と技術力強化
- DXによる新たな価値の創造
- 新たな研究開発拠点の設置
  - 多様な人材交流による新分野開発
  - IP分析強化による効率的な新製品、新市場開拓

財務資本

成長分野への積極的な投資を実現する安定した財務基盤



主な指標

- R&I 発行体格付：A（安定的）
- ROE：9.5%
- 自己資本比率：49.4%
- ネットD/Eレシオ：0.05倍

課題

- エクイティスプレッドの拡大
- 株主資本コストの低減

強化施策

- JGP2028の基本方針の完遂
- 事業ポートフォリオ戦略の実行
- 事業ごとのROICツリーに基づくアクションの実行
- IR・SR活動の強化
- リスクマネジメントの強化

中期経営計画（JGP）の変遷

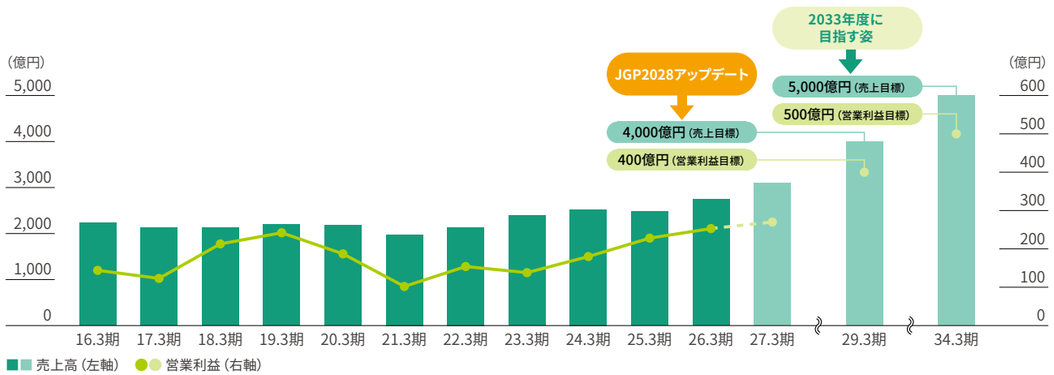
「JGP2017」では、産業機械事業において「攻めの経営」を推進し、主要拠点の生産能力向上に取り組みました。

「JGP2020」では「新たな成長基盤の整備」を基本方針に掲げ、産業機械においてプラスチック加工機械コンプレックスの推進に注力しました。

「JGP2025」では、長期ビジョンとして「事業規模3,000億円への拡大・成長」を掲げ、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発展と、素形材事業における継続的な利益確保を目指しました。

	JGP 2017（16.3期〜18.3期）	JGP 2020（19.3期〜21.3期）	JGP 2025（22.3期〜24.3期）
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） ● 室蘭製作所の再構築（生産性向上） ● 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	● 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 ● JX金属（株）と共同で室蘭銅合金（株）設立 ● 新事業としてフォトニクス、複合材料、金属材料に絞り込み早期収益事業化加速	● フィルム・シート製造装置の生産能力強化 ● 名機製作所・日本製鋼所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 ● 販売価格適正化による収益性改善 ● 世界的なエネルギー政策の変遷に伴い発電用部材受注増 ● 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

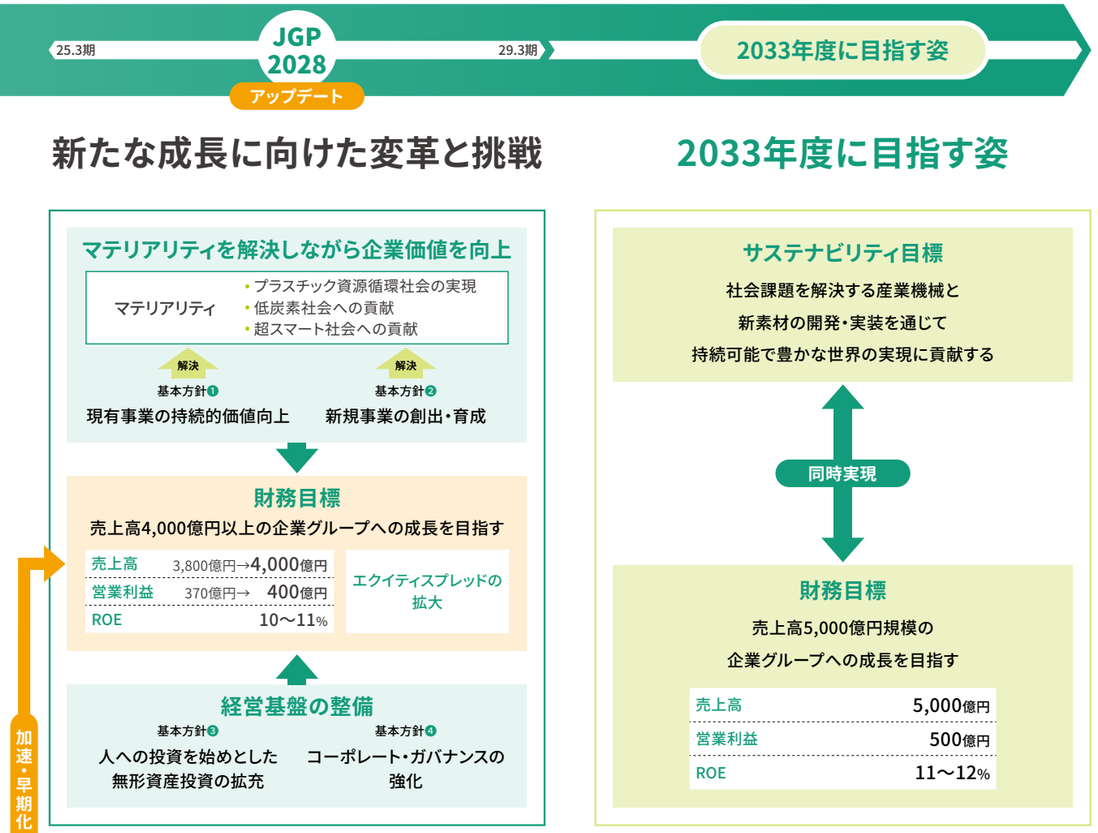


JGP2028アップデートの必要性と目指す姿

このように、産業機械事業の継続的な強化と素形材事業の収益性の改善を踏まえ、「JGP2025」の最終年度を待たずに2025年3月期に、新たな中期経営計画「JGP2028」を策定しました。

その後、「JGP2028」策定時と比較して主要製品を取り巻く市場環境が大きく変化したことから、こうした変化に柔軟に対応するため、「JGP2028」アップデートを策定しました。

なお、「2033年度に目指す姿」として掲げるサステナビリティ目標および財務目標については、変更していません。



外部環境・メガトレンド

電力需要増大と発電時CO_2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
安全保障環境の変化と脅威への対応
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

「JGP2028」策定時に認識した外部環境の変化要因および中長期的なメガトレンドは、現在も基本的に変わっていません。一方で、その後の2年間において、各要因の進展状況や当社事業への影響の顕在化時期には変化が生じています。特に、EV市場の成長時期の後ろ倒し、地政学リスクの高まり、エネルギー政策の変化、ならびにAIの普及とデータセンター開発の加速は、「JGP2028」策定時の想定を上回る影響を及ぼしていることから、2026年7月に「JGP2028」のアップデートを実施しました。

JGP2028の進捗とアップデート

日本製鋼所グループは、「2033年度に目指す姿」の実現に向け、中期経営計画「JGP2028」を推進しています。長期的な成長戦略の方向性は堅持し、事業環境の変化を踏まえ、4つの基本方針に基づいて、事業戦略を進化させ、「JGP2028」アップデートを策定しました。市場機会を的確に捉え、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指します。

4つの基本方針の進捗状況

基本方針	評価	戦略	主な進捗
❶ 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 • 防衛関連機器市場ニーズへの対応 • 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	• 広島製作所で第10組立工場・第3機械工場を竣工し第4機械工場を建設中（28.3期竣工予定） • 樹脂機械ソリューション事業部を設置（2026年4月） • 防衛関連製品の適地生産と相互補完（広島・名機・室蘭製作所）による生産能力の拡大 • 室蘭製作所に鍛錬用マニプレーターを設置し、製鋼二次溶解設備、機械加工用大型旋盤を増設工事中（28.3期竣工予定）
❷ 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」実現への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用地を取得 • 窒化ガリウム（GaN）結晶、ニオブ酸リチウム（LN）結晶の早期事業化を目的にフォトニクス事業室を設置
❸ 人への投資を始めとした無形資産投資の拡充	○	• 人的資本戦略 • DX戦略	• 事業戦略に適合した多様な人材を、計画を上回るペースで獲得（新卒・経験者採用） • エンゲージメントの向上を目指し、厚生労働省「くるみん」認定を取得 • 社内生産性向上と顧客への新たなソリューション提供が順調に進捗 • 経済産業省より「DX認定」を取得
❹ コーポレート・ガバナンスの強化	○	• 役員報酬制度の見直し • 取締役会・監査役会の多様性向上 • 政策保有株式の縮減	• 株式報酬比率を引き上げることにより、中長期的な企業価値向上に対するインセンティブ機能を強化 • 社外役員・女性役員比率を向上（社外取締役比率 50%、社外監査役比率 50%、女性取締役比率 20%、女性監査役比率 25%） • 26.3期の対連結純資産比率 11.8%、27.3期に10%以下へ縮減予定

JGP2028アップデート：事業セグメント別戦略の見直し

「JGP2028」策定以降、主要製品を取り巻く市場環境は大きく変化しています。こうした変化に柔軟に対応するため、「JGP2028」をアップデートし、各製品の戦略および投資計画を見直しました。

主な要因：EV市場の成長減速 ／ 地政学リスクの高まり ／ エネルギー政策の変容 ／ AIの急速な普及・DC増加

事業セグメント	市況変化	事業戦略
樹脂製造・加工機械	↘	• 中国での需要回復を捉えるとともに、インド・中東など、成長地域に経営資源を重点配分 • セパレータフィルムの高性能化・生産性向上への需要を取り込む • 設備投資による生産能力増強により、アフターサービス事業を伸長、収益力を向上
成形機	→	• プラスチック成形機のグローバル化を加速、欧州でのシェア拡大とインドでの電動機拡販に注力 • フィジカルAI向けマグネシウム射出成形機需要に対応、新機種投入により需要を取り込む
防衛関連機器	↗ 成長領域	• 需要増大への対応として、適地生産・相互補完による一層の供給能力増強 • 防衛装備品の需要動向を踏まえた新規装備品の提案を強化
電子デバイス他	↗ 成長領域	• FPD製造用F-ELA装置の需要増大に対応、生産体制を整備し本体・アフターサービス需要の取り込みを強化 • データセンター向けプリント基板製造用プレス機を拡販、次世代パッケージ基板製造用ラミネータの開発を進める
素形材・エンジニアリング	↗ 成長領域	• 高効率火力発電需要の増大に対応、タービン・発電機用ロータシャフト設備能力を1.5倍に増強（2026年3月期より実施中） • 原子力発電需要の拡大と長期的な伸長に対応、生産能力倍増へ • データセンター向けチタン銅の供給体制を構築、高水準の需要に応える（室蘭銅合金（株）））
フォトニクス	↗ 成長領域	• 窒化ガリウム（GaN）結晶、ニオブ酸リチウム（LN）結晶の顧客評価・量産化対応を加速、早期事業化を目指す

重点戦略　生産能力増強設備投資

室蘭製作所 ― 伸長する電力製品需要に対応した生産能力増強投資





2026年4月より稼働を開始したマニプレータ


社宅建設を決定（120戸規模）

AIの普及に伴うデータセンター建設の拡大により、世界的な電力需要が増加しています。当社は、この需要を支える原子力発電所やガスタービン・コンバインドサイクル（GTCC）を含む高効率火力発電所向け蒸気タービン・発電機用大型ロータシャフトの中長期的な需要拡大に対応するため、室蘭製作所において生産能力増強投資を進めています。

2029年3月期には軸材の生産能力を1.5倍に拡大するとともに、市場拡大と長期的な需要の伸長を見据え、人員増強や生産性向上を推進し、原子力製品の生産能力を従来比2倍へ拡大する計画です。

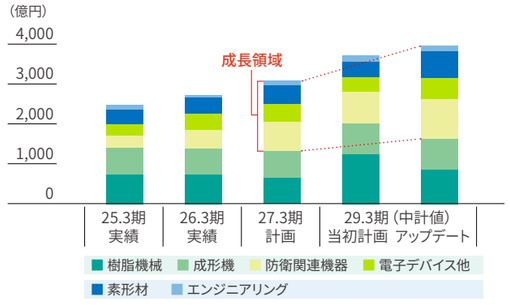
さらに、5面加工機の導入をはじめとする機械加工・検査工程の省人化・自動化を進めるほか、防衛関連製品の適地生産・相互補完方針に基づく設備増強や人員拡充を実施しており、これに伴い大規模社宅の新設も決定しています。

財務目標の進捗状況とアップデート

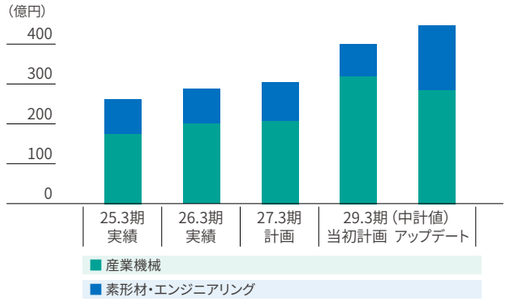
2026年3月期は、豊富な受注残を背景に、売上高2,748億円、営業利益253億円と前期比10%超の増収・増益を達成しました。あわせて、事業環境の変化を踏まえた「JGP2028」アップデートにより、2029年3月期の財務目標を上方修正しました。

		2025年3月期実績	2026年3月期実績	2027年3月期予想	2029年3月期計画
売上高		2,485億円	2,748億円	3,100億円	3,800億円→4,000億円
営業利益		228億円	253億円	270億円	370億円→400億円
営業利益率		9.2%	9.2%	8.7%	9.7%→10.0%
ROE		9.7%	9.5%	8.7%	10～11%
設備投資額	（実績）	181億円	242億円		
	（計画）	総額1,000億円→1,115億円　成長領域への成長投資のため			
研究開発投資額	（実績）	56億円	61億円		
	（計画）	総額410億円→360億円　新研究所の開設時期変更のため			
配当性向	（実績）	35.2%	35.2%		
	（計画）	35%以上			
DOE	（実績）	3.7%	3.7%		
	（計画）	下限 2.5%			

売上高



営業利益



財務・資本戦略（CFOメッセージ）

Top Message



財務の健全性を確保したうえで、事業環境の変化に適切に対応しながら持続的な成長を遂げ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、安全保障輸出管理管掌、経理部担当、経営企画室長
菊地 宏樹

Ⅰ. 目指す姿と2026年3月期の振り返り

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。」というパーパスのもと、社会的価値と経済的価値の持続的な向上を目指しており、「2033年度に目指す姿」においては、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）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）を同時に実現することとしています。現在、当社グループは「2033年度に目指す姿」からバックキャストして策定した中期経営計画「JGP2028」を推進しています。当該中期経営計画は順調に進捗しており、当社グループは着実な成長を遂げています。

2026年3月期の売上高は、前期比263億円増の2,748億円となりました。素形材・エンジニアリング事業では、2025年3月期にエンジニアリング他で大口案件があったことの反動減により前期比減収となりましたが、産業機械事業では防衛関連機器と電子デバイス他が前期比で大幅な増収となっています。営業利益は、積極的な設備投資に伴う減価償却費の増加や、人への投資により固定費は増加したものの、両セグメントとも増益を実現し、前期比25億円増の253億円となりました。また、受注残高は、防衛関連機器の伸長などを背景に、4,314億円と過去最高を更新しています。

Ⅱ. 2027年3月期の見通しおよび「JGP2028」のアップデート

2027年3月期は、産業機械事業、素形材・エンジニアリング事業ともに増収増益を見込んでおり、売上高3,100億円、営業利益270億円を予想しています。「JGP2028」では、2027年3月期の計画（売上高3,200億円、営業利益260億円）を中期経営計画達成に向けてのマイルストーンとして公表していますが、売上高・営業利益ともに、おおむね当該マイルストーンの水準に到達できる見込みです。しかし、主要製品の市場環境が「JGP2028」策定時から大きく変化しているため、各製品の戦略を見直した「JGP2028」アップデートを2026年7月に公表しました。

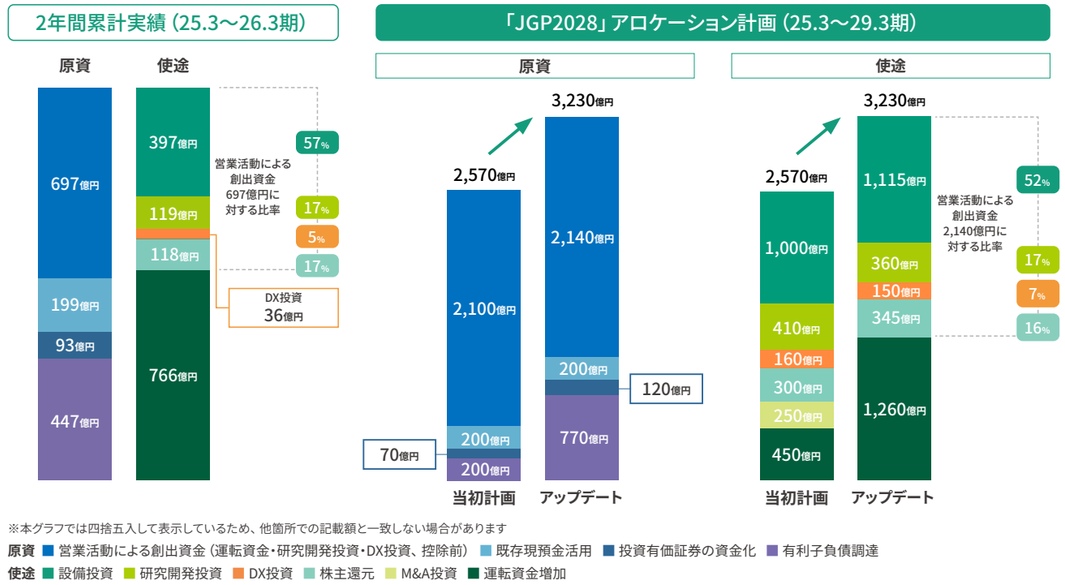
産業機械事業に関しては、防衛関連予算拡充の動向が続く防衛関連機器と、AI・データセンター関連需要が拡大している電子デバイス他の2029年3月期の売上計画を上方修正した一方で、EV市場の成長減速などの影響を受ける樹脂製造・加工機械の売上高計画を下方修正しました。また、素形材・エンジニアリング事業に関しては、ガスタービン・コンバインドサイクル（GTCC）向けなど電力製品の需要急増に加え、原子力製品も市場拡大傾向にあることから、2029年3月期の売上高計画を上方修正しました。全体としては売上高を当初計画比200億円増の4,000億円、営業利益を当初計画比30億円増の400億円に、それぞれ上方修正を行っています。

Ⅲ. キャッシュアロケーションのアップデート

キャッシュアロケーションに関する基本的な考え方は、営業活動により創出する資金は、設備投資を中心とする成長投資と株主還元に活用し、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、不足分を有利子負債により調達するというものです。「JGP2028」アップデート後のキャッシュアロケーションにおいては、後述の運転資金増加により、有利子負債の調達が増加していますが、基本的な考え方に変わりはなく、また、中計2年目までの実績についても、基本的な考え方のとおりとなっています。

アップデート後の資金使途で最も大きく変動したのは運転資金であり、当初計画比810億円増加しています。リードタイムの長い防衛関連機器事業と素形材事業の売上高が当初計画比で大きく増加することを主因に約490億円の運転資金増加が見込まれるほか、中小受託取引適正化法（取適法）施行に伴う支払いサイトの短縮により約320億円の運転資金の増加が発生しています。

また、設備投資を当初計画比で115億円増やしており、この増加の主因は素形材事業です。大型・耐熱ロータシャフトの旺盛な需要に対応するため、電力製品の設備能力を1.5倍に増強することに加え、原子力製品についても中長期的な需要伸長を見据え、生産性向上を目的とした投資を実施する計画です。一方、研究開発投資は当初計画比で50億円減少しています。ただし、これは新研究所の開設時期の遅れによるものであり、当該投資が引き続き当社グループの持続的成長を牽引するという考え方に変わりはありません。また、現中計期間中はオーガニック成長に資源を集中させることとし、アップデート後の資金使途にM&A投資を見込んでいませんが、M&Aは成長実現の手段の一つであり、次期中計に向けた課題と認識しています。なお、DX投資については、ほぼ当初計画どおりとなる見込みです。



Ⅳ. 財務方針のアップデート

「JGP2028」アップデート後も、有形・無形資産を問わず積極的な投資を実施する計画に変更はありませんが、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、従来より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、自己資本比率は、R&Iによる発行体格付「A」の維持を目指し45%以上を確保すること、また、現預金残高は、翌期の売上高計画2カ月分に100億円程度を加えた金額を確保することとしてきました。

しかしながら、前節で述べた運転資金増加を賄うために有利子負債が増加し、2026年3月期からネットデットになったことに加え、防衛関連機器事業・素形材事業の売上高増加基調が持続することにより、有利子負債が今後さらに増加することを踏まえ、有利子負債を適切な水準にコント

	2026年3月期実績	JGP2028UD目標
売上高	2,748億円	4,000億円
営業利益	253億円	400億円
ROE	9.5%	10〜11%
エクイティスプレッド	1.5%	2〜3%
自己資本比率	49.4%	45%以上
ネットD/Eレシオ	0.05倍	0.3倍以内

ロールしていくことが従来以上に重要となっています。そこで、財務の健全性を測る指標として、新たにネットD/Eレシオ（0.3倍以内）を追加しました。「JGP2028」アップデートにおいては、2028年3月期まで有利子負債が増加し、ネットD/Eレシオは0.29倍まで上昇する見込みですが、2029年3月期においては、防衛関連機器事業の売上高増加が緩やかになるとともに、前受金の積極的な獲得により、0.17倍まで改善させることを計画しています。

Ⅴ. 資本コストと株価を意識した経営

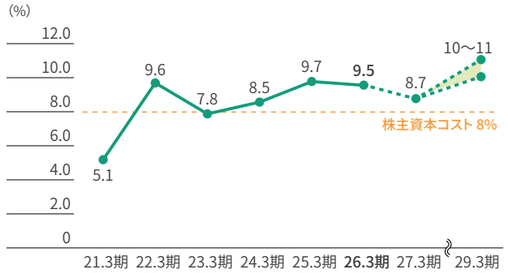
当社は、「JGP2028」の主要KPIを売上高・営業利益・ROEとしていますが、財務・資本戦略において最も重視しているKPIはROEです。現状の株主資本コストは、CAPMにより8.0%程度と認識しており、ROEを持続的に向上させることによりエクイティスプレッド（ROE－株主資本コスト）を拡大し、株主価値の極大化を図ります。

2026年3月期における当社のROEは9.5%ですが、現有事業の持続的価値向上と新規事業の創出・育成に加え、それらを支える経営基盤を整備することにより、「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。

当社のPBRは足元で2～3倍程度と市場から一定の評価をいただいていますが、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の両方を向上させていく必要があります。ROE向上のためには、現有事業の価値を持続的に向上させることが大前提です。産業機械事業、素形材・エンジニアリング事業ともに、要素技術開発による現有製品の強化を図るとともに適地生産・相互補完による生産能力の拡大を進めていきます。特に、生産能力の拡大にあたっては、経営戦略会議・取締役会の承認を要する設備投資案件について、当該投資が真に株主価値を創出するか否かをNPV法（正味現在価値法）による検証を実施したうえで採り上げを行っています。具体的には、当該投資が将来生み出すフリー・キャッシュ・フローを事業別WACCで割り引いた現在価値が、投資額を上回ることを確認しており、設備投資の可否判断に資本コストの考え方を導入しています。

また、PER向上のためには、現有事業・新規事業ともにその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。

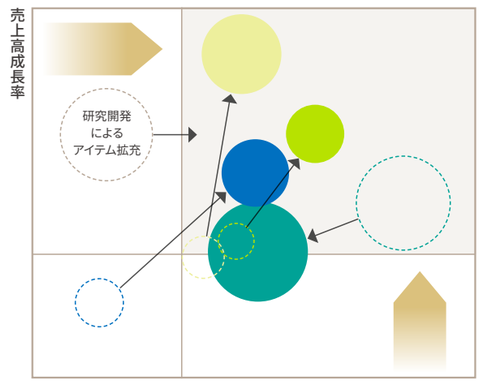
ROE ／エクイティスプレッド



	21.3期 実績	22.3期 実績	23.3期 実績	24.3期 実績	25.3期 実績	**26.3期 実績**	27.3期 予想	29.3期 UD
ROE	5.1%	9.6%	7.8%	8.5%	9.7%	**9.5%**	8.7%	10～11%
エクイティスプレッド	△2.9%	1.6%	△0.2%	0.5%	1.7%	**1.5%**	0.7%	2～3%

Ⅵ. 事業ポートフォリオ戦略

事業ポートフォリオ計画（破線丸は22.3～23.3期の平均値）



財務・資本戦略において最も重視するKPIであるROE向上を実現する手段は、各事業のROICを向上させることです。

当社は、「JGP2028」策定時に、その最終年度において、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象限マトリクスのどこに位置させるのかを明確化するとともに、その実現に向けての資源配分計画も策定しました。今般、「JGP2028」をアップデートし、各事業の環境変化に応じて4象限マトリクス上のプロット位置と資源配分計画の見直しを行っていますが、2029年3月期における各事業のROICスプレッドをプラスとする計画に変わりはありません。

当社は、各事業のROIC改善に取り組むことを目的とし、ROICツリーを作成・活用しています。これにより、各事業部門におけるROIC改善のための課題が明らかになるとともに、自らの貢献が見える化されることにより、全社的にROIC改善の意識が高まっています。

さらに、当社は、取締役会において年2回、事業ポートフォリオを議題とし、環境変化に適応した機動的な資源配分の見直しや、各事業の成長性や資本収益性を計画よりもさらに高めるための課題の明確化を行っています。そのほかにも、事業ポートフォリオ管理の実効性を高めるための取り組みを行っており、具体的には、大口の増産投資については、投資実行後定期的に、配分した資源が確実に回収できているかの検証を取締役会・経営戦略会議において実施しています。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、厳格な運用を実施しています。

- **樹脂機械製品群**／産業機械セグメント（樹脂製造・加工機械、成形機）
- 防衛関連機器／産業機械セグメント（防衛関連機器）
- **電子デバイス製品群**／産業機械セグメント（電子デバイス他）＋その他事業セグメント
- **素形材・エンジニアリング**／素形材・エンジニアリングセグメント

Ⅶ. 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姿勢としていますが、「JGP2028」期間中の配当方針については、「連結配当性向35%以上を目標としたうえで、DOE（連結株主資本配当率）2.5%を下限に配当を実施する」こととし、業績連動指標と安定配当指標とを組み合わせた仕組みとしています。DOEと連結配当性向の関係は、DOE（年間配当総額÷株主資本）≒ROE（当期純利益÷自己資本）×連結配当性向（年間配当総額÷当期純利益）という計算式で表すことができますので、ROEの概算値として、7.2%以上の場合：連結配当性向35%による業績連動配当、7.1%以下の場合：DOE2.5%による安定配当ということになります。一方、当社のROEは、8%程度と認識する株主資本コストを上回る必要がありますので、連結配当性向35%以上という業績連動指標に基づく配当を実施することが、当社の配当の基本的な在り方です。2026年3月期の1株当たり年間配当の実績は92円（連結配当性向35.2%）であり、また、2027年3月期の1株当たり年間配当も92円（連結配当性向35.6%）を予想しています。

Ⅷ. 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、現在当社の成長を牽引している電力・原子力製品のみならず、幅広い事業の成長性・収益性についてのご質問を多くいただきました。また、ご質問は、トレンドの先端にあり、かつ競争優位性の高い製品を数多く生み出す当社のDNA的なものにまで及び、当社の持続的な成長力に対する高い期待を感じています。この期待に応えるためには、今回アップデートした成長戦略に満足せず、さらに戦略を恒常的にブラッシュアップし続けることが肝要だと考えています。

また、取締役会においても、機関投資家からの期待を共有するとともに、面談内容を中長期的な企業価値向上に活かす取り組みを継続していきます。

IR・SR活動の2026年3月期実績

IR・SR活動	実績
決算説明会	2回
個別IRミーティング（海外含む）	415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
アナリスト・機関投資家向け事業説明会・工場見学会	3回
証券会社主催カンファレンス参加	2回
株主総会	1回

Ⅸ. 株主・投資家の皆様へ

当社グループは、目まぐるしく変化する事業環境に適切に対応しながら各事業の競争優位性をより一層高めることにより、持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

そのために、財務の健全性を確保しながら、成長投資や事業ポートフォリオの在り方を不断に見直し、適切な経営資源の配分を行ってまいります。あわせて、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。

グローバル戦略

Top Message



常務執行役員
グローバル戦略本部長、
（兼）インド統括
布下 昌司

当社グループが中期経営計画「JGP2028」の中で掲げる売上高4,000億円へオーガニックな成長でトップラインを引き上げるためには、グローバル展開が必要不可欠です。これまで当社グループ製品においては、大型造粒機や素形材・エネルギー製品でグローバル企業や国営、国策企業の案件を獲得してきました。このようなグローバル企業向けを中心にカスタマイズされた高機能製品と本社主導の営業活動によって一定のプレゼンスを確立しています。

一方で、多くの需要が期待できるその国・地域におけるローカル資本のお客様をターゲットとする展開については成形機事業が先行するものの他の産業機械製品については十分とは言えない状況です。成形機のようにローカルのお客様ニーズにあった標準化した製品（グローバルスタンダード機）の拡大と、現地営業員の採用や地場の販売店の活用など現地密着の販売・サービス体制を確立していくことが重要と考えており、事業部とともに展開してまいります。また、デジタルマーケティングで取り組んでいる新規顧客獲得の新たな手法も各エリアで取り入れ、効率的なプレゼンス向上に取り組んでまいります。

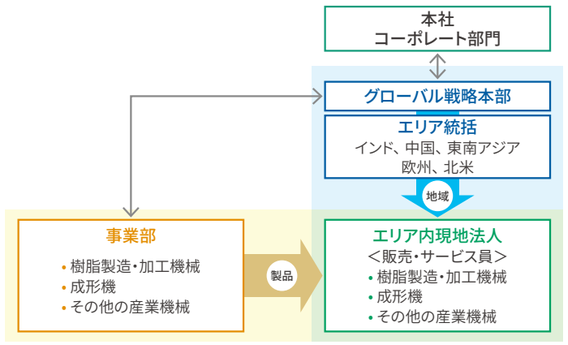
これらを具現化するため、まず、2026年4月1日付で、世界5地域に新たに「エリア統括」を配置し、その下にエリア内の現地法人を置く体制に改編し、これまで事業部門ごとに行ってきた「製品軸」に「地域軸」を加えた「グローバルマトリクス組織」として再起動しています。グローバル戦略本部は事業部門との十分な戦略に関する協議を踏まえ、エリア統括を通じてエリア戦略を推進してまいります。特に、重要地域と位置づけているインドにおいては、本部長がエリア統括を兼務し陣頭指揮をとってまいります。その他の地域については当面そのエリアに精通した主要現地法人の社長がエリア統括を兼務する体制で運営してまいります。

また、当本部はグローバル戦略立案を主導し実行を支援するだけでなく、各エリア特有の情報を収集し事業部門と共有することできめ細かな戦略実行を支えるとともに、各社のグループガバナンスやリスクマネジメントなどこれまで拠点ごとで異なっていた管理水準をすり合わせ標準化することで、管理レベルの引き上げと業務の効率化の両立を実現してまいります。管理レベル改善はガバナンスの強化にもつながり、各拠点のローカル化も加速できると期待しています。加えて、現地法人の業績評価も一元的に担うことで、グループ社員が世界のどこででも安心して働くことができる環境を整備しエンゲージメントの向上を図ってまいります。

グローバル戦略推進体制

グローバル戦略本部は重点地域として5つのエリアを定め、そのエリアに属する現地法人を統括する「エリア統括」を新たに配置します。グローバル戦略本部はこのエリア統括を通じて地域戦略を推進し、グローバル市場を開拓していきます。グローバル戦略本部はグローバル戦略推進部とグローバル業務管理部の2部門で構成され、戦略推進部は事業部の製品別戦略をもとに地域視点で横断的な連携を図ります。また、業務管理部はガバナンスやリスクマネジメントなど本社部門と協力して現地法人の運営を一元的にサポートします。

グローバル戦略推進体制図

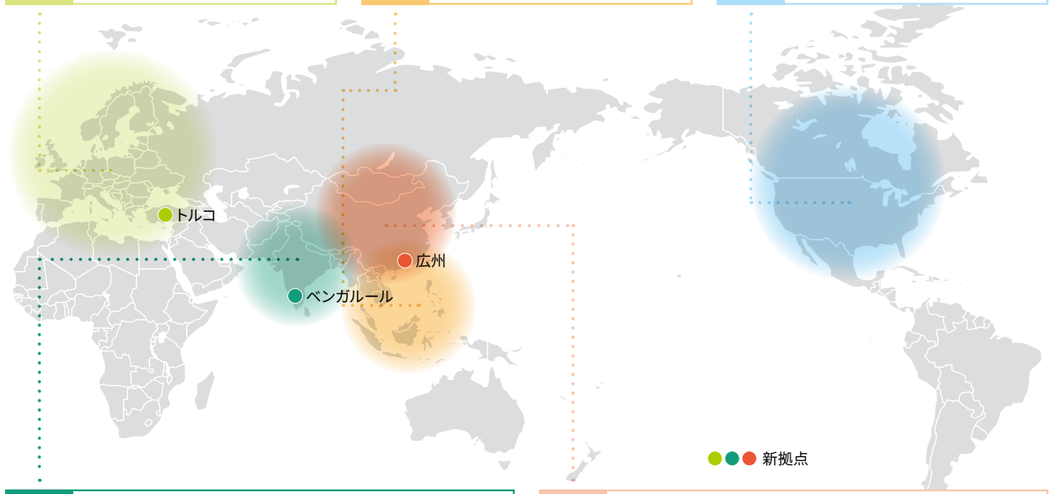


※TEX：二軸混練押出機
「TEX」は株式会社日本製鋼所の登録商標です。

欧州
成形機の販売ネットワークを活用するなど小型TEX®とシート製造装置のグローバルスタンダード機の展開を加速しローカル顧客への拡販を図ります。

東南アジア
中国顧客の東南アジア進出ニーズへの対応強化とともに新たなローカル顧客へアプローチする体制を構築します。

北米
成形機の拠点を活用し、小型TEXとシート製造装置のグローバルスタンダード機および中空成形機の販売体制を強化しローカル顧客への拡販を図ります。



インド
最重点地域と位置づけているインドには専任のエリア統括と直属部門を配置し、市場開拓とMake in India政策にかなうインド国内での部材調達・供給体制の確立、新たな拠点の設置の検討を進めていきます。

中国
引き続き投資が見込まれる大手石化メーカー向け造粒機や、フィルム製造装置に加え、高機能樹脂材料向けの中大型TEX需要を確実に取り込むべく販売・サービス体制の強化を図るとともに、小型TEX分野の新規開拓に向け現地生産を検討します。

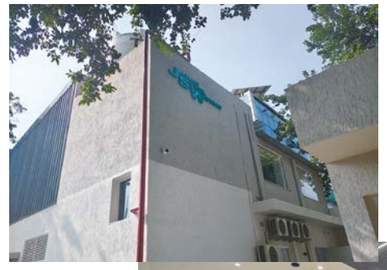
インドにおける重点戦略施策

2024年、インドは中国を抜いて世界で最も人口の多い国となりました。中国の人口減少が予測される一方でインドの人口は今後も増加すると見込まれており、世界の中で数少ない伸長が期待される市場と考えています。足元でも引き合いが活発な大型造粒機はプラスチック加工機械の先行指標とも言え、当社製品群の今後の伸長が確実視される市場でもあります。

大型造粒機顧客のような国策案件を持つグローバル顧客については、Make in India政策に沿った現地部材調達力の向上が課題です。現地サプライヤーを開拓しサプライチェーンを確立してインド調達率50%を目指します。

また、成形機顧客のようなローカル顧客へのアプローチでは知名度向上が課題となります。お陰様で2025年9月、インド北部デリー近郊のグルグラムに設立した樹脂機械・成形機・産業機械が一堂に会する体験型ショールーム「エクスペリエンスセンター」でのセミナーと実機体験は好評いただいています。2027年3月期はこれに加えてDXの活用によるデジタルマーケティング実証の場として効率的に新規顧客を獲得し、インドにおける当社プレゼンスのさらなる向上を図っていきます。

8月からはエリア統括のもとに専任部門を配置してインド南部に拠点を構え、上記に掲げた施策に加えインド南部での対応力強化、情報発信、ホットプレス製品の市場形成の促進、および、生産拠点としての可能性を見据えた第二の共通拠点の設置を進めていきます。



エクスペリエンス
センター外観



押出機・射出
成形機を設置

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、
フォトニクス事業室担当、
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、中期経営計画「JGP2028」を実現するとともに、10年先、さらにその先を見据えた持続的成長を遂げるには、イノベーションマネジメント（IM）戦略が不可欠です。その推進役を担うIM本部は、当社グループの長い歴史の中で蓄積された技術を駆使して、事業部と協働して既存製品・事業の強化・拡張を図るとともに、当社グループのDNAと新たな基盤技術とを融合した革新技術を創出することで未来を切り拓く部門です。その実現に向けて、①全社の研究開発をつかさどる、②高度な技術力を持つ人材の獲得・育成、③新しい事業を探索して商品化や事業化を推進する、④知的財産活動を推進して高度な価値をつくる、を常に意識して活動しています。

これらの活動を支える施策の一つが、新たな研究開発拠点の整備です。これまでに用地の取得などを進めてきましたので、その概要についてご紹介します。

新たな研究開発拠点の設置背景

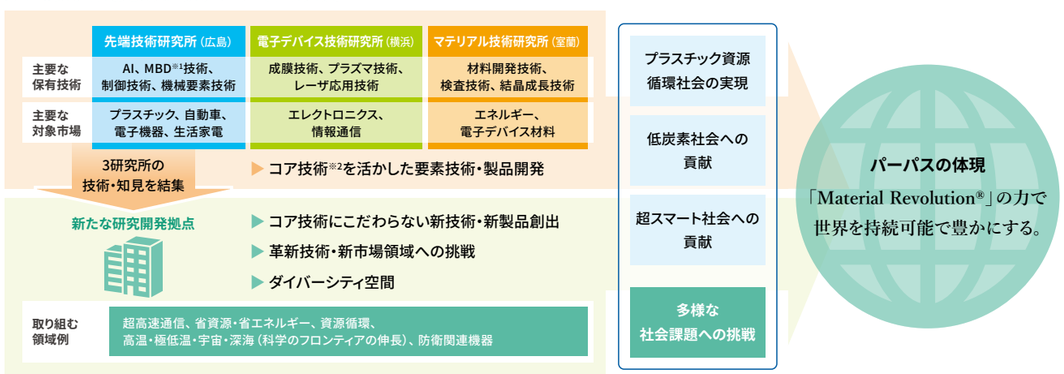
IM本部は、イノベーション企画部（東京本社）、先端技術研究所（広島）、電子デバイス技術研究所（横浜）、マテリアル技術研究所（室蘭）から構成されています。3つの研究所は、各々が強みとするコア技術を保有しており、継続的に強化・進化を図っています。このコア技術を活用した要素技術開発による、現有製品の競争力強化に軸足を置いた活動を行っています。

一方、当社グループの企業規模の拡大には、新製品・新事業の創出も不可欠です。このために、現状ではコア技術ではない新たな基盤技術の研究を行い、それによりコア技術の進化や、新製品・新事業につながる革新技術の創出に取り組みます。これらに軸足を置いた活動を担うのが、千葉県柏市の柏の葉キャンパスエリアに設置する新たな研究開発拠点です。近隣には、大学、研究機関、企業の研究所、スタートアップなどが集積しています。こういったこれまでの当社グループにはなかった環境を活かして、研究開発活動だけでなく、人材の獲得・育成や、対外的交流活動の拠点としての活用を予定しています。

新たな研究開発拠点の特色

- 製作所から離れた立地環境において、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
- 新たな技術・事業領域を目指せる環境の構築
  - 大学、研究機関、企業、スタートアップなどとの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

既存3研究所および新研究開発拠点の役割



※1 MBD（Model-Based Development）：モデルベース開発
※2 コア技術：現状のコア・コンピタンス、現有製品・事業

新たな研究開発拠点の概要

2028年3月期下期に完成予定の新研究所は、都心からのアクセスも良好な、つくばエクスプレスの「柏の葉キャンパス駅」より徒歩10分以内の場所に建設予定です。

地上3階建ての事務所棟と、各種試験の実施が可能な試験棟などで構成されており、事務所棟1階には当社グループの過去（歴史）、現在（製品、技術）、未来（新製品、研究開発）に関する情報の展示スペースを設け、広く社外の方々に当社グループの歴史、技術、製品を理解していただける空間の設置を計画中です。

また、新たな革新技術の創出には、大学、研究機関、企業、スタートアップなどとの共創の促進が重要です。そのため、共創用の空間や講演会用の講堂なども設置予定であり、オープンイノベーションの推進や対外的な情報発信を担う当社グループの顔として活用する予定です。





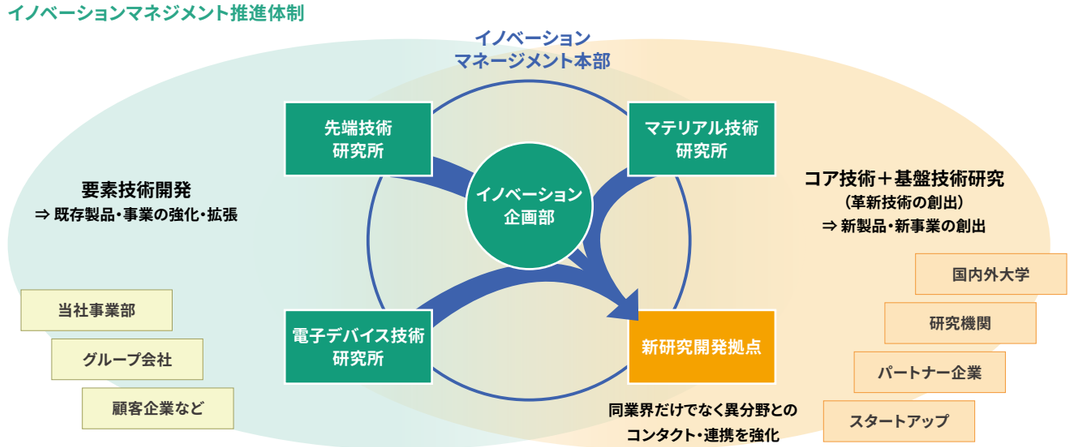




新研究開発拠点のイメージ図

※ 外観および内装のデザインは、今後変更する場合があります。

イノベーションマネジメント推進体制



DX戦略

Top Message

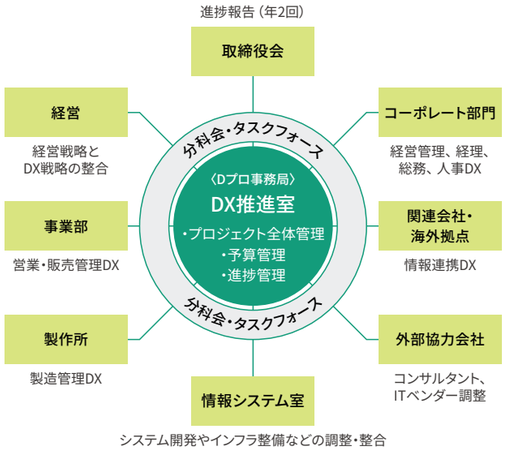


取締役 専務執行役員
CISO、情報システム室・
DX推進室担当、事業開発
室長
馬本 誠司

2023年3月期より開始した当社のDX戦略であるデジタル化推進プロジェクト（以下、Dプロ）は、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推進してきました。営業系基幹システムにおいては、Salesforceなどをプラットフォームとして導入し、顧客対応機能の高度化を図るとともに工場における生産活動を含むバリューチェーン全体をデータで連携させることで、情報および進捗状況の可視化を実現しています。これまで当社は業務プロセス改革を中心にDXを推進してきましたが、2027年3月期においては、ビジネスモデルの進化を見据えた取り組みを本格化していきます。具体的には、グローバル展開の加速に向けたデジタルマーケティングの推進や、生成AIおよびデータ活用の高度化を通じて、データドリブン経営の実現を目指します。

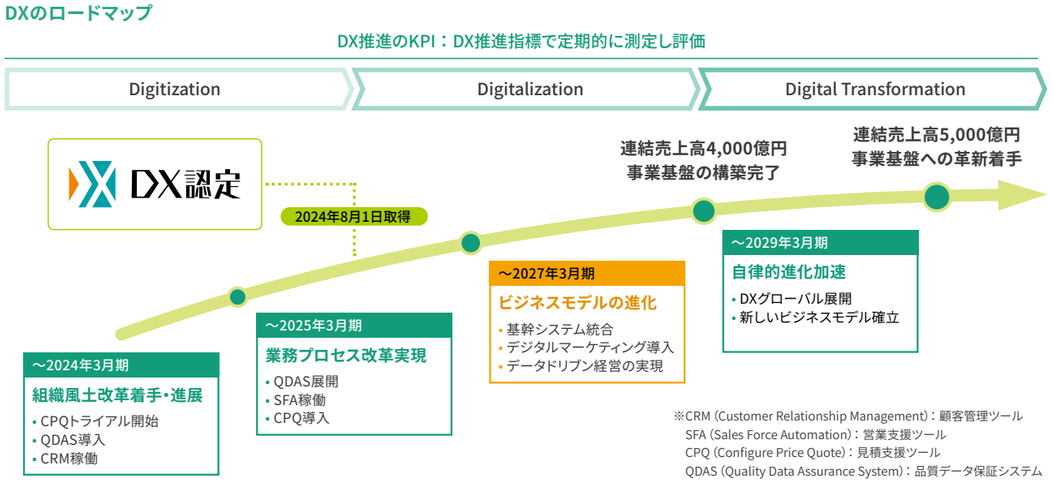
これらの取り組みにより、無形資産および人的資本の強化を図り、価値創造プロセスのさらなる高度化に貢献していく所存です。

DX推進体制図



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つかさどるDX推進室（左図）を発足しました。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にも分科会のオーナーなどの形で参画してもらうことで、実効性の高い成果を得るための推進体制を実現しています。2027年3月期より、グローバルな営業展開を支援するためCRMやSFA、デジタルマーケティングを推進する「営業改革グループ」を新設しました。これにより、DX推進室を再編し業務改革グループと合わせた2グループ体制でDX推進を担っています。

DXのロードマップ



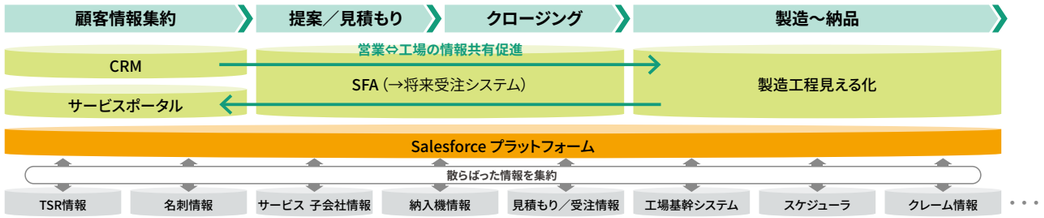
※CRM（Customer Relationship Management）：顧客管理ツール
SFA（Sales Force Automation）：営業支援ツール
CPQ（Configure Price Quote）：見積支援ツール
QDAS（Quality Data Assurance System）：品質データ保証システム

2026年3月期の主な取り組み

データ連携と一元管理の加速による データドリブン経営の実現

当社の最小収益単位である「工事」ごとにデータを集約・一元管理したうえで営業による受注活動から製作所の生産活動までバリューチェーン全体をデータでつなぎ、工事に関する情報共有の推進および各工程の進捗状況の見える化を実現しています。

当社製品の大半は個別受注生産であり、工事開始後のお客様からの問い合わせやご要望への迅速な対応や、課題の早期発見による納期遅延の予防などが可能となりました。これにより顧客サービスの品質向上につながるとともに、従業員がこれまで「情報探し」に費やしていた時間を大幅に削減し、その時間をより本質的な価値創造に充てられる環境の構築を進めています。



広島製作所スマートファクトリープロジェクト

広島製作所は当社産業機械事業の主力工場であり、また、各種キーコンポーネントの主要生産拠点です。2026年3月期に新設した第3機械工場においてスマートファクトリープロジェクトを立ち上げ、キーコンポーネントの大幅な生産性向上を目標に、さまざまな最新技術を取り入れた次世代型DX工場を目指しています。

具体的な例では、AGF（無人搬送フォークリフト）と自動倉庫の導入により製品や工具の搬送・保管・管理を自動化することで生産性30%向上を目指しています。また、IoTを活用し設備や工具の稼働状況をリアルタイムで把握、そのデータをスケジューラのマスターデータとして活用し、最適な生産計画の策定も目指しています。


稼働を開始した第3機械工場


AGF

ビジネスモデルの変革への挑戦

1. デジタルマーケティングへの挑戦

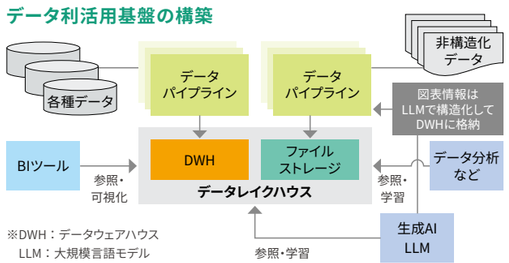
当社が掲げる事業規模拡大の実現には、グローバル市場での事業拡大が不可欠です。しかし、これまで進出していない国・地域において当社のプレゼンスを高めるには、一定の時間を要することが課題となっています。こうした課題への対応として、デジタルマーケティングの活用に取り組み、営業のビジネスモデル変革を推進することで、新規顧客層の獲得を目指しています。

2. データ利活用戦略の策定

生成AIの普及拡大やシステム化の進展に伴い、蓄積されるデータを有効に活用するニーズが高まっています。これらの運用管理および活用基盤に関する方針が十分に整理されていないという課題がありました。

このため当社では、データガバナンスおよびデータ基盤の在り方を含めたデータ利活用戦略を策定し全社に展開しました。本戦略に基づき社員一人ひとりがデータを適切かつ効果的に活用するための行動指針の整備を図るとともに、生成AIの活用促進およびデータ利活用の高度化に取り組むことで、データドリブン経営を実現し、より高い付加価値を創出するビジネスモデルへの変革に挑戦しています。

データ利活用基盤の構築



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、コア・コンピタンスを強化しイノベーション創出にチャレンジできる人材が必要となります。この考えのもと、「個」と「組織」は対等であるという認識に立ち、企業価値の向上を実現させるべく、人的資本戦略を策定しています。

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。

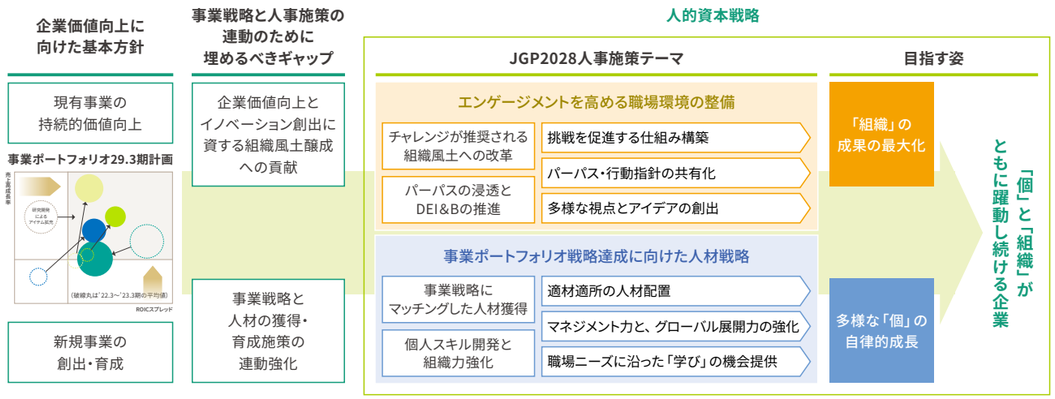
パーパス体現に向けて、「日本製鋼所グループ『5つの行動指針』」と心理的安全性を確保する「皆さんへの約束」の実践という共通基盤のもと、個性の異なる全ての役職員が各能力を最大限に発揮させて活躍するとともに、健全な議論を活性化させることで、生産性向上やイノベーション創出に向けた推進力としてまいります。

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。

この根底となるのは多様性の確保・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。

人的資本戦略の考え方

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。



人的資本経営の推進体制

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、人材を競争力の源泉となる重要な経営資本と位置づけています。経営戦略の実現を支える人的資本経営を推進するため、取締役会の監督のもと、経営戦略会議を中心としたガバナンス体制を構築しています。

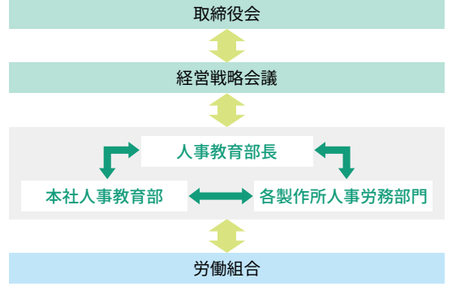
取締役会は、人材戦略に関する重要事項や施策進捗状況の報告を定期的に受け、監督機能を発揮しています。経営戦略会議では、事業戦略と人材戦略の連動を図りながら、人材の確保・育成、多様性推進、エンゲージメント向上などの重要課題について審議し、方向性を決定しています。

人的資本経営推進の中核組織は本社人事教育部であり、各製作所の人事労務部門と密接に連携しています。本社と各製作所が双方向で情報共有を行うことで、グループ全体の人材戦略と各事業・職場の実態を踏まえた人事施策の両立を図っています。また、採用・配置・育成・評価・処遇などの人材マネジメント施策を一体的に運営し、組織能力の強化と従業員の成長機会の拡充に取り組んでいます。

さらに、人的資本経営の実効性を高めるため、労働組合との建設的な対話を重視しています。定期的な協議や意見交換を通じて、労働安全衛生、働きがいの向上、多様な働き方の推進、職場環境の改善などに関する課題を共有し、従業員の意見を経営および人事施策に反映する仕組みを整備しています。

こうした体制のもと、人的資本に関する各種指標のモニタリングと継続的な改善を進めることで、従業員の能力と意欲を最大限に引き出し、イノベーション創出と事業競争力の強化につなげています。今後も、経営戦略と連動した人的資本経営を実践し、全ての従業員が活躍できる組織基盤の構築を通じて、持続的な企業価値向上を目指します。

人的資本経営推進体制図



指標と目標

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、「人材の成長」「組織の活性化」「多様性の推進」「人材の確保・定着」「安全・健康の確保」に関する指標を、人的資本戦略の進捗と成果を客観的に把握し継続的な改善につなげるための重要指標と位置づけています。

「人材の成長」では、1人当たり教育費を指標としています。当社は、事業環境の変化や技術革新に対応できる人材の育成を重要な経営課題と捉えており、教育・研修への継続的な投資を通じて、専門性の向上や次世代リーダーの育成を推進しています。

「組織の活性化」では、エンゲージメントサーベイ結果をもとに算出したJ-IS（JSW-Ikiiki（イキイキ）Status）指数（詳細はP.34参照）を指標としています。

「多様性の推進」では、新卒総合職女性比率と障がい者雇用率を指標としています。幅広い人材の採用を通じて組織の多様性を高めることで、新たな価値創造やイノベーションの促進につなげています。

「人材の確保・定着」では、自己都合退職率を指標としています。従業員が能力を発揮しながら長期的に活躍できる環境を整備することで、優秀な人材の確保と定着を図っています。また、年次有給休暇取得率を、働きやすい職場環境の実現とワークライフバランスの向上を測る指標としています。

「安全・健康の確保」では、労働災害度数率を指標としています。当社は「安全最優先」を基本姿勢とし、安全教育やリスク低減活動を継続的に実施することで、安心して働くことのできる職場の実現に取り組んでいます。

各指標をモニタリングし、人材戦略の適切性や施策の実効性を検証しています。今後も人的資本への投資と改善活動を通じて、従業員一人ひとりの成長と組織の持続的な発展を実現し、企業価値の向上につなげていきます。

指標と2026年3月期実績

指標	実績
1人当たり教育費（千円）	57.3
J-IS指数（2023年3月期を100とした値）	107
総合職新卒採用女性比率※1（%）	14.3
障がい者雇用率※2（%）	2.57
自己都合退職率（%）	1.8
年次有給休暇取得率（%）	72.0
労働災害度数率	0.33

※1 総合職新卒採用女性比率は2026年3月期中に採用内定し2026年4月1日に入社した人数比率となります。
※2 2025年6月1日時点

人的資本戦略について

当社が持続的な成長を実現するためには、現有事業の価値を高め、新規事業を創出・育成する人材が不可欠です。このような人材を確保するために、当社は成長機会の提供とDEI&Bの実践を通じて、従業員のエンゲージメント向上とチャレンジを促進する職場環境の構築に取り組んでいます。

基本方針の一つである「現有事業の持続的価値向上」にはグローバル展開の一層の推進が必須となりますが、これを実現するグローバル人材の確保・育成が当社にとって課題となっています。一方で、これを実現できれば、大きな事業成長を期待できる機会にもなります。

当社ではこのため、グローバルビジネススキルの習得に関する教育施策を各種実施しています。特に各部門から選抜された若手～中堅社員を対象に、グローバルで通用するビジネススキルを習得する機会も設けています。海外の語学学校への留学制度も活用して毎年一定数の社員を派遣し、語学力向上と異文化理解の促進を図る機会も設けています。またこれら施策と、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、人材を育成しています。採用活動においても応募者が海外で活躍するキャリアビジョンの有無を選考基準の一つとし、当社のグローバル展開にマッチする人材の確保に努めています。

また、高度な専門性を有する人材を確保・育成できるか否かが、当社のコア・コンピタンスの強化と新たな事業創出の成否を左右します。このような人材の継続的な育成と確保ができれば、マテリアリティ解決に資する新たな事業を生み出す機会となります。

新たなイノベーション創出に資する高度専門人材の獲得については、国内留学制度を活用し、事業にマッチする専門性を有する博士人材の継続的な育成を続けています。海外研究機関への研究員派遣も行い、世界トップレベルの環境にて専門性を磨いています。

JGP2028人事施策テーマ

具体的な取り組み

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中堅層の人材が豊富です。持続的成長を実現するには、この層を維持・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に実施しています。

また、従業員の保有スキル可視化にも取り組んでおり、事業戦略に応じた人員の適材適所を可能とする環境を整備しています。

足元では、事業ポートフォリオの見直しに合わせて人材配置の見直しも積極的に行っています。

個人スキルの開発と組織力（マネジメント力）の強化

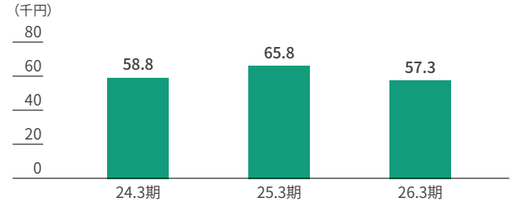
多様性を活かし、かつ自律的に課題解決に挑戦することでイノベーションが生まれ、「組織」の成果が最大化されると考えています。それを実現する人的資本戦略では、まずは「個」の能力を「ポータブルスキル」と、「テクニカルスキル」に分解し、各種施策を通じてスキルアップを図っています。特に、若手に対してはさまざまな業務経験を通じた成長を促す目的で、体系的なローテーションも行っていきます。

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。

制度面でも、人事制度改革の皮切りとして、2027年3月期より管理職制度を改定し、これまで以上に人材育成を企図した評価方法としています。

DX教育もIT知識のリスキリングを含め広く実施していますが、今後は新たに各部門にて業務知識とデジタルスキルに精通し業務改革を推進する人材育成に向けたコンテンツを階層別の教育に組み込んでいきます。

1人あたり教育費推移



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緊密に連携をとり、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。

2027年3月期には管理職制度も改定しています。能力・責任・権限と報酬の連動を明確にし、若手抜擢も可能とするとともに挑戦行動も明確に役割の一つとすることで、チャレンジングな施策実行の促進を図っています。

毎年実施しているエンゲージメントサーベイにおいては、「挑戦風土」に関するスコアが継続的に向上しており、これら施策の成果も着実に出てきています。

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、日々の業務と価値創造プロセスとのつながりを再認識し、各職場単位と個人単位でのマイパーパスを考えるワークショップを展開し、浸透を促しています。

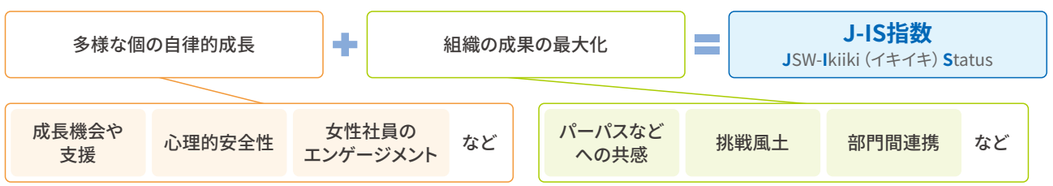
また、多様な人材が活躍することによって、さまざまな考え方やアイデアを新たな付加価値につなげることが経営戦略実行に必要です。そこで、マテリアリティにも「DEI&Bの推進」を掲げ、各種施策を進めています。

エンゲージメントスコアの推移と対策

当社の人的資本戦略の進捗を定量的に評価する目的で、エンゲージメントスコアの一部指標を用いてJ-IS（JSW-Ikiiki（イキイキ）Status）指数を設定しました。この指標は人的資本戦略の目指す姿である「多様な個の自律的成長」「組織の成果の最大化」の2つの観点から評価しています。

「多様な個の自律的成長」は「成長機会や支援／心理的安全性／女性社員のエンゲージメント」などの指標から、「組織の成果の最大化」は「パーパスなどへの共感／挑戦風土／部門間連携」などの指標から測定し、この合計値としてJ-IS指数を算出しています。

J-IS指数は、実施初年度の2023年3月期を100ポイントとすると、2026年3月期は全体的にスコアは上昇傾向でしたが、組織風土に関するスコア向上が特に大きく、107ポイントとなりました。これは新たな行動指針の制定や、継続的に取り組んでいる風土改革活動、そして組織管理職を対象に実施した心理的安全性向上に関する研修の成果が寄与したものと分析しています。

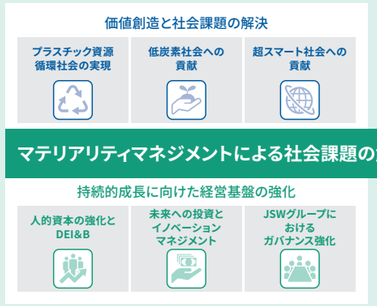


マテリアリティマネジメント

当社グループでは、2033年度に目指す姿として掲げるサステナビリティ目標と財務目標を同時に実現するためには、2022年11月に特定したマテリアリティ（重要課題）の解決が不可欠であると考えています。

「事業を通じた価値創造と社会課題の解決」に関連するマテリアリティについては、当社グループの製品・サービスが社会課題の解決や人々の日々の生活にどのように貢献しているのかをステークホルダーの皆様によりご理解を深めていただけるよう、2つの特集ページを設けました。

また、「持続的成長に向けた経営基盤の強化」に関連するマテリアリティについては、目指す姿を明確にするため、それぞれのKPIを設定しています。



当社は、2022年11月の取締役会において、パーパスを体現するために優先的に取り組むべきテーマとして、6つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。マテリアリティ特定のプロセスについてはホームページをご参照ください　https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/materiality.html

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。

当社グループの事業を通じた価値創造と社会課題の解決

マテリアリティ	重要性が高いと考える理由	主要な取り組み状況	関連SDGs
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** - 生分解性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と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	
参照 P.37 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。	**CO_2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 **CO_2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）	
当社グループ製品のソーシャルインパクト　https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/environment/socialimpact.html			
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］	
参照 P.39 特集「超スマート社会への貢献」			

当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化

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	KPI（2026年3月期実績）
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		女性管理職比率 5.0% （3.0%）
参照 P.31 人的資本戦略　P.61 人的資本におけるDEI&Bへの取り組み				
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		男性育休等取得率 90%以上維持 （98.8%） 社外取締役比率 50% （50%）
参照 P.27 イノベーションマネジメント戦略　P.29 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		女性取締役比率 20% （20%）
参照 P.65 コーポレート・ガバナンス　P.59 品質マネジメント				

※J-WiSe®（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
※「SOFIT」「J-WiSe」は株式会社日本製鋼所の登録商標です。

特集「プラスチック資源循環社会の実現」

プラスチック資源循環の概要および当社グループ製品の貢献について

当社グループはプラスチック資源循環のさまざまな段階に技術で貢献しています。

プラスチック成形の製造過程で発生する端材や不適合品を、再び原料として活用するメカニカル（マテリアル）リサイクルが再生材料を用いた成形を支えています。

一方、着色や表面処理、物性の劣化のためメカニカルリサイクルが難しい場合には、熱分解などにより化学成分に戻すケミカルリサイクルが有効です。

また、PVCなど塩素を含む廃プラスチックには、設備の腐食やダイオキシン類の発生リスクを低減する目的で塩素成分を除去する「脱塩工程」が実施されています。

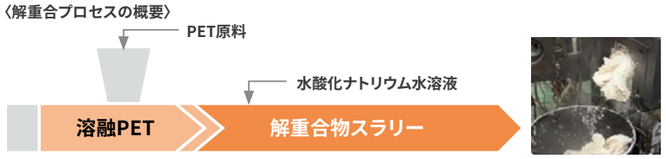
このほか、薄膜化や発泡による軽量化、設備の自動化・運転支援による省資源・廃材削減などの「リデュース」、バイオマス・生分解性プラスチックに対応する「リニューアブル」分野でも当社グループの技術が貢献しています。今後さらに安定した資源循環社会の実現に向け、自動車破砕残渣（ASR）など処理の難しいさまざまな材料の資源循環に挑戦し、技術開発を続けていきます。

ケミカルリサイクルのポテンシャルとTEXの強みについて

当社グループは、1974年に押出機を使用した各種プラスチックの熱分解技術の基盤特許を取得して以来、テスト機による検証を重ね、多様な原料のケミカルリサイクルに関する知見を蓄積してきました。この長年の技術・ノウハウが当社の強みであり、直近ではキリンホールディングス株式会社とPET（ポリエチレンテレフタラート）アルカリ解重合技術の実証に成功しています。

※詳しくはこちら：https://www.jsw.co.jp/ja/news/details/20260827085952.html

〈解重合プロセスの概要〉



可塑化部（～280℃）：PETを加熱して溶かす工程。形状を問わず処理可能

メカノケミカル反応を伴う解重合（～120℃）：材料を「強くこする」「押しつぶす」「練り混ぜる」といった機械的な力を利用して化学反応を促進

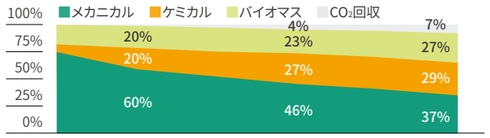
解重合物スラリー：再利用できる原料成分（テレフタル酸ニナトリウム・エチレングリコール）

〈得られた成果〉
- 解重合率95%以上
- 生産性250kg／時間以上での安定運転
- 量産設備設計に必要な設備仕様および操業条件に関する知見を取得

これにより、研究室レベルの検証にとどまらず量産規模での実用化に向けた技術的基盤を確立しました。

ケミカルリサイクルは、リサイクルを重ねることによる品質の劣化や、色・異物などの制約があるメカニカルリサイクルの課題を補完する技術として注目されており、次のグラフのように2040年頃に規模は数倍になると予測されています。

リサイクルにおける構成比推移予測



※出所：Plastics Europe “The Plastics Transition”
※数値はヨーロッパにおける推定値

ケミカルリサイクルの代表的なプロセスとしてはバッチ式と押出（連続）式があります。バッチ式は一定量の原料を毎回入れ替えるため、反応条件検討や少量処理に適していますが、間欠運転のため、ロットごとに反応状態や生成物品質にばらつきが生じるリスクがあります。これに対して二軸混練押出機（TEX）では、原料の投入から加熱、混練、脱揮、反応（熱分解など）までの一連の工程を連続して行えるため、高い生産性を得られ、作業時間の短縮や工程ロスの低減が期待できます。

また、TEXは高い混練能力と温度制御性を有しており、原料を均一に加熱・撹拌させやすく、反応を安定的に進められるとともに、密閉された装置内で連続処理を行うため、反応中に発生する揮発成分や分解ガスを効率的に除去・回収でき、高温材料や反応ガスが外部環境にさらされるリスクを低減できるので安全な運転環境が確保できます。

これらの特長から、TEXはバッチ式に比べて、ケミカルリサイクルにおける連続的かつ安定した処理を行うことに適した装置です。特に、量産化や品質安定化を重視する場合には、TEXの優位性が高いと考えています。

プラスチック資源循環の流れ

JSWの製品・技術が、回収後の処理から再生材・化学原料・エネルギー利用までを支える

油田採掘～輸送～石油精製

※ケミカルリサイクルでは、原料に戻して幅広い製品に再生し、化石資源の利用を削減します。

プラスチック原材料


造粒機

プラスチック製品

産業・機械	建築・インフラ	モビリティ	電気・電子機器	容器・包装	生活・日用品
工業部品・機械部品・配管など	建材・断熱材・配管など	内外装部品・電装部品など	家電・電子機器・通信機器など	ボトル・フィルム・食品容器など	日用品・衣料・家具・玩具など



※メカニカルリサイクルでは、品質劣化や色、異物により用途が制約されることがあります。

プラスチックごみ

排出場所やごみの種類によって産業廃棄物と一般廃棄物に分類されます。

回収・選別・粉砕・洗浄

ケミカルリサイクル

熱分解・重合などを経て、化学原料に戻す

貢献する製品群


二軸混練押出機（TEX）

メカニカルリサイクル

洗浄・粉砕した材料を、再生原料として再利用


フィルム・シート製造装置　射出成形機　中空成形機

JSW製品・技術 → お客様の設備・工程 → 社会・環境へのインパクト

リサイクル貢献量

42.8万 t/年 ＝ 国内で1年間にリサイクルされるペットボトル量に匹敵

CO_2削減量換算

223.4万 t-CO_2/年 ＝ 約90万世帯の家庭が1年間に排出するCO_2に相当

※株式会社日本総合研究所の監修のもと、リサイクル貢献量は機械の納入台数・稼働率・リサイクル率から概算。CO_2削減量は一般社団法人プラスチック循環利用協会のデータをもとに当社推定。

特集「超スマート社会への貢献」

当社グループは、素材と産業機械の力で産業基盤を支え、4つの機能を生み出すことで、社会課題の解決と人々の豊かさ・利便性の向上に貢献します。

人とつなぐ

表示・接続技術
移動・物流・情報をつなぎ
快適な体験を支える

製品・技術	つくるもの・支えるもの
ELA装置	高性能ディスプレイ
フィルム・シート製造装置	ディスプレイ用フィルム
銅合金材料	配線基板接続部品

現実を動かす

スマートファクトリー・自動化
ものづくりと社会インフラの
現場を支える

製品・技術	つくるもの・支えるもの
マグネシウム射出成形機（J-WiSe）	軽量金属部材（モビリティ・産業用ロボット・医療など）
電動射出成形機	高精度樹脂部品

頭脳となる

半導体・電子デバイス
高信頼なデバイス・電子機器の
頭脳を支える

製品・技術	つくるもの・支えるもの
真空ラミネータ・プレス機	次世代パッケージ基板
半導体用レーザアニール装置	パワー半導体、イメージセンサー
ECR成膜装置	光導波路

土台をつくる

電力・通信基盤
エネルギー・通信・デバイスの
土台と基盤を支える

製品・技術	つくるもの・支えるもの
GTCC・原子力向け発電部材	高効率発電設備・原子力発電設備
銅合金材料	データセンター内部素材
LN・GaN・人工水晶	光通信部品

JSWの強み（マテリアル技術 × メカニカル技術）

素材そのものを革新する力 × 産業機械を社会実装する力 ＝ 超スマート社会への持続的な貢献

- **素材を生み出すプロセス技術**
  「溶かす・混ぜる・固める」技術
- **機械要素技術**
  大型化・高精度化・高信頼性を実現
- **精密制御技術**
  温度・圧力・速度・位置を精密に制御
- **開発・実装力**
  顧客課題を製品・ソリューションへつなぐ

人々の豊かさと利便性を高める「超スマート社会」の実現を目指します。



ディスプレイ

当社グループのELA装置が支えるディスプレイ製造能力を端末台数に換算するとスマートフォン：約2.4億台（日本国内の出荷量約8年分）ノートPC：約5,700万台（世界出荷台数の約1四半期分）に相当します。

スマートファクトリー

マグネシウムの軽量性は、フィジカルAIの実装を担う産業用ロボットの省エネ化・高速化を支えます。公開事例をもとに試算すると、マグネシウム1トンでロボット167台分の外装躯体部品を賄える計算です（当社推計）。

発電

データセンターをはじめとするデジタル社会には、安定的な電力供給が不可欠です。当社製品が組み込まれた原子力・ガスタービン・コンバインドサイクル（GTCC）発電設備の年間発電量は約3,708TWhで、従来型天然ガス火力との比較では、設備全体で年間約11億t-CO_2の排出削減効果に相当します。

先端半導体

当社グループの半導体用レーザアニール装置や成膜装置は、半導体の製造工程に用いられ、高精度な熱処理・薄膜形成技術により、先端半導体の高性能化・省エネ化に貢献しています。

※インパクトは株式会社日本総合研究所の監修のもと仮定をおいて推計。前提条件などの詳細は下記リンクをご参照ください。
https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/environment/socialimpact_supersmart.html

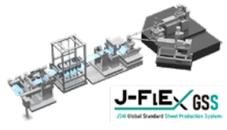
樹脂機械事業

事業概要

樹脂機械事業部では、プラスチックのペレット製造設備や、フィルム・シート製造装置などを製造・販売しています。特に造粒機などは、グローバル市場でも高いシェアを誇ります。プラスチックは、電子デバイスや自動車部品、食品包装、医療機器など、幅広い分野で使用されています。近年はリサイクルにも注力しており、プラスチック資源循環社会の実現と低炭素社会への貢献により、社会価値の創出と企業価値の向上を目指しています。

代表的製品群・設備


大型造粒機

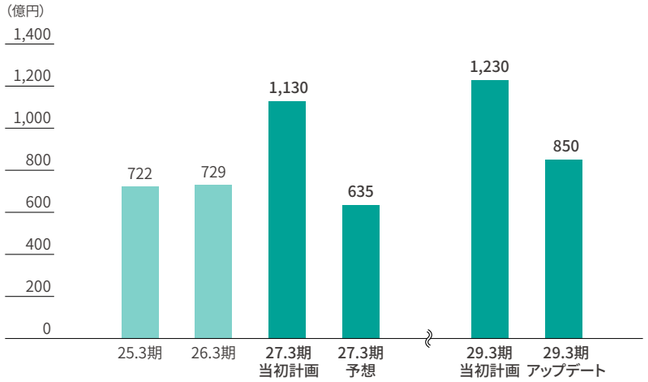


グローバルスタンダードシート機

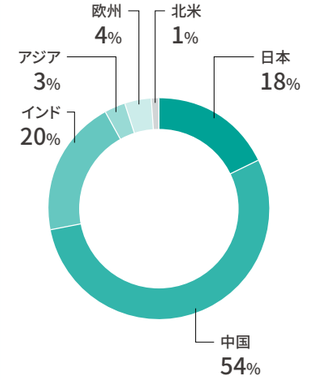

二軸混練押出機（TEX-αR）


リサイクルテクニカルセンター
（広島製作所内）

樹脂製造・加工機械　売上高の推移



地域別売上高比率（2026年3月期）



市場環境変化への対応を促進し、製品競争力を高めます

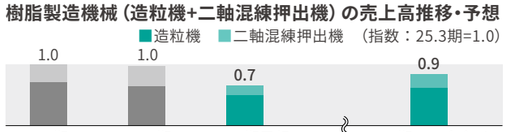

常務執行役員
樹脂機械ソリューション
事業部管掌、
広島製作所担当、
樹脂機械事業部長
武谷 健吾

樹脂機械事業では、プラスチック資源循環社会の実現と低炭素社会への貢献に向け、世界最大規模のテクニカルセンターを活用し、リサイクル、省エネルギー、軽量化技術の開発を進めています。2026年3月期は、中国を中心とした景気減速や、関税問題、EV市場の成長減速、地政学リスクの高まりによる先行き不透明感から、投資判断の延期により、受注が低迷しました。一方で、2026年3月期後半から中国で停滞していた投資案件の一部再開に加え、バッテリーセパレータフィルム（BSF）製造装置の需要回復など、市況に変化が見られています。2027年3月期は中国、インドを重点市場と捉え、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、積極的な設備投資を継続し、強みである生産能力と内製化率をさらに高めてQCDの競争力を向上させるとともに、グローバルスタンダード機市場への参入によりシェア拡大を図ります。

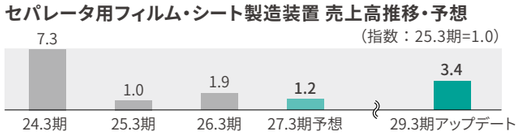
事業環境

世界のプラスチック需要は、2034年に向けCAGR4.7%の成長が見込まれています。当社は、中国における需要回復を着実に取り込むとともに、インドや中東などの成長市場の変化に対応し、経営資源を重点的に投入していきます。また、BSFの高性能化や生産の高効率化ニーズを、豊富な納入実績と技術力を活かして取り込んでいきます。

樹脂製造機械（造粒機+二軸混練押出機）の売上高推移・予想



セパレータ用フィルム・シート製造装置 売上高推移・予想



コア・コンピタンスによる優位性

当社は、プラスチックを「溶かす」「混ぜる」「固める」技術において、世界トップレベルの技術力を有しています。総合樹脂機械メーカーとして、川上工程の造粒機から二次加工用コンパウンド押出機、さらに、フィルム・シートや紡糸など最終製品に近い成形加工装置まで、プラスチック樹脂、合成繊維原料、合成ゴムなど多様な化学製品の生産・加工を行う機械装置を提供しています。

また、装置の主要部材を全て自社で設計・製造・加工できることも大きな強みです。独自開発した耐摩耗・耐腐食材料や精密制御技術、自動運転技術を装置に融合することで、お客様の多様なニーズに応える高付加価値な製品・サービスを提供しています。

現状分析

S 強み
- 長年培った独自技術と豊富な知見による高い顧客対応力
- 多様な樹脂材料に対応可能な幅広い製品ラインアップ
- 高い内製化率を強みにした高品質・低コスト製品の安定供給力

W 課題
- カスタマイズ対応主体による長納期化
- 現地調達体制の不足
- 食品分野における認知度不足

O 機会
- 新興国の人口増加と生活水準の向上に伴うプラスチック需要の拡大
- 中国市場の需要回復に伴う設備投資の再活性化
- インド・中東市場の経済成長による樹脂機械需要の拡大
- BSF関連市場の需要回復

T 脅威
- 中国・インド市場における国産化の進展
- 廉価機メーカーの台頭による価格競争の激化
- 地政学リスクの高まり

成長戦略・重点施策

1. グローバル展開　戦略テーマ

2026年3月期成果
- 中国・インドを中心に海外拠点体制を強化
- 広州およびイスタンブールに新たな営業拠点を開設
- グローバルスタンダード機の生産能力を増強

今後の取り組み
- 海外拠点における営業・サービス体制を強化（ナショナルスタッフを含む人員拡充）
- グローバルスタンダード機を二軸押出機（TEX-αR）に続きシート機 J-FLEX GSS に展開し、市場開拓を推進
- DXを活用したデジタルマーケティングの強化によるお客様との接点の拡大

2. 製品競争力強化　戦略テーマ

2026年3月期成果
- 広島製作所に組立工場および機械工場を新設し、主要部品の内製化を推進
- グローバル視点でサプライチェーンの多重化を進め、調達リスクへの対応力を強化
- リサイクル分野および食品分野への市場参入を拡大

今後の取り組み
- 追加設備投資による生産能力のさらなる増強
- 周辺機器などの現地調達範囲拡大による変動費および物流コストの削減、海外拠点における調達体制の構築
- 食品用途向け押出テスト設備のグレードアップ

高出力インフラ向け蓄電池（ESS）の需要拡大

ESSの需要増加に対して2027年3月期より中国を中心に設備投資が再開しています。こうした蓄電池の安全性とエネルギー密度向上にはセパレータフィルムの高強度化・薄膜化が求められます。また、フィルムの生産性向上や製造コスト低減を目的にフィルム製造設備の高効率化も要求されています。当社は高品質セパレータ製造設備における圧倒的な供給実績をもとに、拡大する需要を取り込んでいきます。

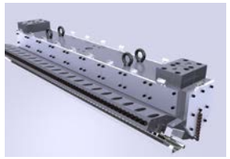
樹脂機械ソリューション事業

事業概要

樹脂機械ソリューション事業部は、これまでお客様に導入いただいた樹脂機械事業製品（樹脂製造機械・樹脂加工機械）を、導入後の運用段階から将来にわたり、より効果的にご活用いただくことを目的としています。主な業務内容は、保守部品の安定供給に加え、お客様の課題解決や新たな価値創出につながる改造提案、さらには専門性の高い指導員の派遣や定期修理工事の支援など、多岐にわたります。

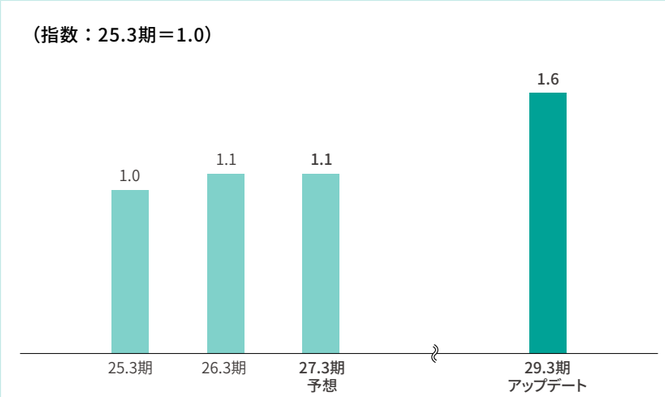
代表的製品群・設備


造粒用ダイス

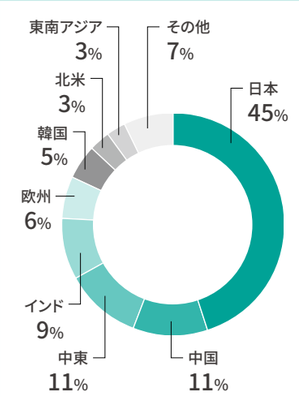

フィルム用Tダイ


造粒用カッター刃

樹脂機械 アフターサービス事業 売上高の推移・予想



地域別売上高比率（2026年3月期）



既設機の安定稼働を通して持続的社会に貢献します


執行役員
樹脂機械ソリューション事業部長、
（兼）CS営業部長
若山 美樹

2026年4月1日付で「樹脂機械ソリューション事業部」を新設し、樹脂製造機械製品全般のアフターサービス事業を一元的に担う体制を構築しました。当社は1950年代に単軸押出機を初めて納入して以来、造粒機や二軸押出機などへ樹脂製造機械製品のラインアップを拡充し、現在では国内外で多くの当社製機械が稼働しています。これらの機械の保守部品の供給、改造、既設機部品の補修、定期修理指導員の派遣などを通じてアフターサービス事業を発展させてきました。2027年3月期からは、樹脂加工機械（フィルム・シート製造装置）のアフターサービス事業も加え、当社グループが有する知見と経験を活かしたサービス事業を展開しています。また、営業・技術・管理を含む専任体制のもとでQCDの向上を図ります。お客様の設備が常に最高のパフォーマンスを発揮できるよう支援するとともに、お客様の事業の収益性と安定性の向上に貢献してまいります。

事業環境

世界のプラスチック需要は、おおむね予想どおり堅調な成長が見込まれています。こうした市場環境の中、お客様が既設設備を安定的に稼働し続けるためには、各地域の需要変化に応じた生産品目や生産能力の最適化が求められています。当社は、お客様ごとの課題解決に取り組むことで、アフターサービス事業の拡大を進めています。また、グローバルの各エリアでは部品専業メーカーの存在感が高まっていますが、当社は部品供給にとどまらず、運転支援や運転トレーニングといった教育など、設備メーカーならではの総合的なサポートを提供しています。さらに、各地域の協力会社との連携を強化することで、お客様との関係深化と設備の安定運用を支援し、さらなる付加価値の提供を目指しています。

コア・コンピタンスによる優位性

当社は、世界トップクラスの総合樹脂機械メーカーとして培ってきた技術力を強みとしています。コア・コンピタンスである「溶かす」「混ぜる」「固める」技術に加え、「機械要素技術」および「精密制御技術」は、アフターサービス事業においても重要な基盤となっています。また、お客様の課題やニーズに応じて社内のテスト機を活用した検証や技術開発を行い、設備の性能向上や課題解決に向けた最適なソリューションを提供しています。当事業部では、以下の4つの視点を重視したサポート活動を推進しています。

4つの視点	
ソリューション	お客様の課題を解決
バリュークリエーション	お客様に新たな価値を提供
テクニカルアライアンス	技術的な専門知識を活かしお客様との協力関係を構築
プロフェッショナルサポート	専門性の高い提案と支援を提供

現状分析

S 強み
- 独自技術と豊富な知見を活かした信頼性の高い純正部品
- 幅広い当社樹脂機械製品群への総合サービス力
- 高い内製化率による迅速かつ柔軟なサービス対応力

W 課題
- カスタマイズ対応主体による長納期化
- グローバルサービス体制の拡充の必要性
- 模倣品・代替品に対する当社純正部品の価格競争力

O 機会
- 新興国の人口増加と生活水準の向上に伴うプラスチック需要の拡大
- 中国市場の需要回復に伴う設備投資の再活性化
- インド・中東市場の経済成長による樹脂機械需要の拡大

T 脅威
- 中国・インド市場における国産化の進展
- ローカル部品専業メーカーの台頭
- 地政学リスクの高まり

成長戦略・重点施策

1. 海外サービス拠点強化 戦略テーマ

2026年3月期 成果
- 中国・インドを中心とした海外拠点の営業・技術者を増員
- 中国（広州）、トルコ（イスタンブール）に事務所を開設
- ローカルパートナー活用によるサービス体制を強化

今後の取り組み
- 海外拠点の営業・技術者をさらに増員（ナショナルスタッフ含む）
- ローカルパートナーの拡充によるサービスネットワーク強化（欧州、インド、中東、東南アジア）

2. 提案型ビジネス 戦略テーマ

2026年3月期 成果
- お客様のニーズに応じた装置構成の変更・設備改造を提案・実施
- お客様へのトレーニングを通じてメンテナンスの重要性を啓発し、予備品の早期手配・拡充を推奨

今後の取り組み
- お客様の新たな価値創出に対応するレトロフィット提案
- 市場や顧客ニーズの変化に合わせた設備改造・機能向上提案


講習会


模型でのトレーニング

広島製作所の新設機械・組立工場の最大限活用

設備投資によって増強した広島製作所の生産能力を最大限に活用し、各地で稼働する当社製品の増加に伴うアフターサービス需要へ迅速に対応し、QCD競争力を向上します。

	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
第3機械工場		26.3期末竣工、稼働を開始					
第4機械工場		建設・設備据付等			28.3上期稼働開始予定		





成形機事業

事業概要

成形機事業部では、プラスチック射出成形機、マグネシウム射出成形機、中空成形機の製造・販売・サービスを展開しています。プラスチック射出成形機は電動式を中心とした優れた環境性能に加え、型締力30t ～4,000tの幅広いラインアップや竪型機・特殊機など多彩な製品群を揃え、お客様の多様な成形ニーズに対応しています。また、マグネシウム射出成形機や中空成形機の独自技術を強みに、自動車の軽量化や省エネルギー化に貢献しています。国内トップクラスの市場シェアを有する成形機メーカーとして、事業の拡大を推進しています。

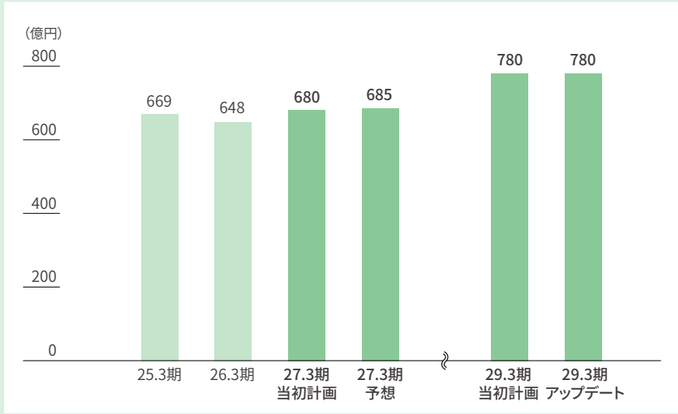
代表的製品群


プラスチック射出成形機
（型締力：～4,000t）

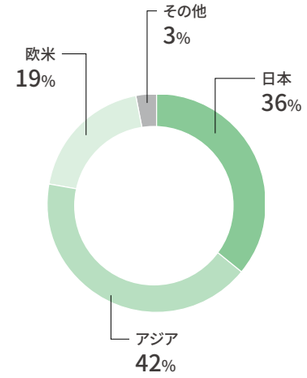

Mg射出成形機（型締力：～3,000t）
－THIXOMOLDING®－
（登録商標第2685598号）


中空成形機

売上高の推移



地域別売上高比率（2026年3月期）



グループの総合力で優れた製品を世界に展開し、低炭素社会の実現に貢献します


執行役員
名機製作所担当、
成形機事業部長
植田 祐治

成形機事業は、グループの成長と収益基盤を支える中核事業として位置づけられており、中期経営計画では環境対応製品や高付加価値製品の拡販を通じた収益性向上を目指しています。2026年3月期は、自動車関連を中心とした需要を着実に取り込み一定の成果を上げたものの、市況変動や競争環境の変化により、一部地域や製品分野では目標未達となりました。今後は、電動式射出成形機の拡販やオンリーワン製品であるマグネシウム射出成形機の用途拡大、自動化・省人化ソリューションの強化を進めるとともに、サービス事業の拡大による収益基盤の強化を図ります。あわせて、インドなど重点市場への経営資源集中や生産効率向上を推進し、資本効率を意識した事業運営に努めてまいります。

事業環境

自動車の電動化・軽量化や環境負荷低減ニーズの高まりを背景に、射出成形機市場では高精度化、省エネルギー化、自動化への需要が拡大しています。特に、欧州では脱炭素政策の推進を背景に電動式射出成形機へのシフトが進んでおり、大型電動機市場のさらなる成長が期待されています。

一方、世界市場では欧州大手メーカーや中国メーカーとの競争が激化しており、販売・サービス体制の強化に加え、価格競争力の向上が求められています。当事業部は、国内プラスチック射出成形機市場で出荷額トップの地位を有するほか、マグネシウム射出成形機や中空成形機が有する独自技術を強みに、欧米、インド、東南アジア市場を中心としたグローバル展開を加速し、市場環境の変化に柔軟に対応しながら持続的な成長を目指しています。

コア・コンピタンスによる優位性

プラスチック射出成形機およびマグネシウム射出成形機は、ともに当社のコア・コンピタンスである「溶かす」「混ぜる」「固める」技術と「機械要素技術」「精密制御技術」が活かされた製品です。成形機事業部は、これらの技術を基盤として、キーパーツの自社開発・自社製造を可能とする高い内製率と、お客様ごとの多様なニーズに柔軟に対応するマス・カスタマイゼーション力を強みとしています。グローバル市場では、欧州メーカーが高いブランド力、中国メーカーが価格競争力を強みとする中、当社は前述の強みを活かした豊富な製品ラインアップと最適なソリューション提案力、さらに、独自のTHIXOMOLDING技術を活用したマグネシウム射出成形機により、他社との差別化を実現しています。加えて、製品・サービス・アプリケーションを一体的に提供することで、価格競争に依存しない持続的な競争優位性を構築しています。

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“ニーズに応える技術力”）
- マグネシウム射出成形機の長い経験と実績

W 課題
- 海外市場でのブランド認知度の低さ
- 超大型機市場では後発
- 大口案件への対応力の強化に余地

O 機会
- マグネシウム需要拡大
- インド市場の拡大
- 欧州での電動化ニーズの高まり

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

成長戦略・重点施策

射出成形機のさらなるグローバル展開

戦略テーマ

2026年3月期 成果
- インドのエクスペリエンスセンターに展示機を設置し講習会などローカルでの認知度向上活動を開始
- 現地パートナー・代理店網の拡充による販売基盤強化
- J-WiSeを活用した顧客サポート体制の強化
- 日本からのリモートサービスと現地サービス員との連携強化

今後の取り組み
- 現地生産・現地サービスを強化し、海外販売比率を拡大
- 欧米・インドを中心に電動機や大型機の販売を強化
- グローバル顧客への提案力向上と新興国市場開拓を進め、持続的な売上成長を実現

フィジカルAI市場も視野に新型マグネシウム射出成形機を開発

当社のマグネシウム射出成形機は、ダイカスト法に比べて薄肉・精密部品の成形が可能で、高い寸法精度を実現できることが特長です。室蘭製作所の素材技術と広島製作所の金属加工技術を融合し、圧倒的な長寿命を誇るスクリュ・シリンダを開発しました。これまで蓄積した技術や知見とグループ会社の成形ノウハウを活用し、2027年3月期にはフィジカルAI向け小型・精密成形機を上市予定です。自動車分野での採用拡大に加え、ロボティクスやフィジカルAI関連市場の成長を取り込み、事業拡大と収益基盤の強化を図ります。



フィジカルAI用部品に求められる特性
- **軽量・高剛性**
消費電力低減、俊敏性などが求められる。
- **精密成形性**
関節部などに使用のため、成形精度要求が非常に高い。

産業機械事業

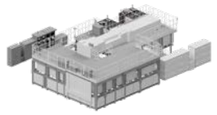
事業概要

産業機械事業部は、レーザ応用装置やECR成膜装置、真空プレス機・真空ラミネータ機などの電子デバイス関連装置に加え、連結器・緩衝器や発馬機などのインフラ関連装置の提供を通じて、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、フラットパネルディスプレイ（FPD）やパワー半導体、電子回路基板などの製造を支える役割を担い、デジタル社会基盤の構築と省エネルギー化の推進に寄与しています。

代表的製品群・設備

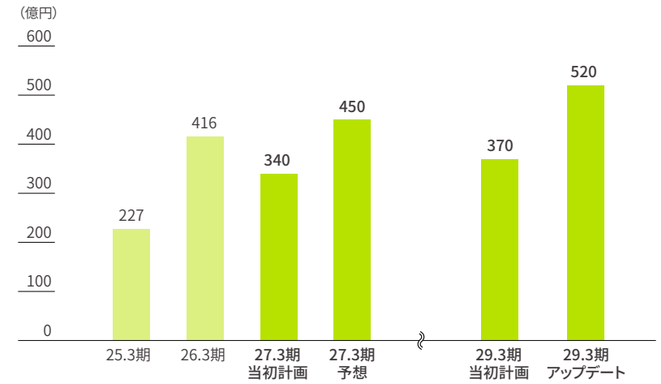

パッケージ基板用
真空ラミネータ機


半導体レーザ用
ECR成膜装置

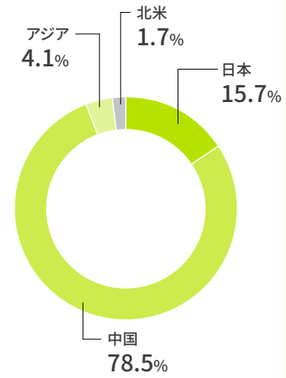

ディスプレイ用
エキシマレーザアニール（ELA）装置


多層プリント基板（PCB）用
真空ホットプレスシステム

売上高の推移



地域別売上高比率（2026年3月期）



電子デバイス産業の発展を支え、超スマート社会の実現に貢献します

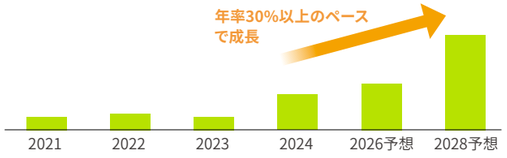

執行役員
産業機械事業部長
澤井 美喜

産業機械事業は、「JGP2028」アップデートにおいて、FPD製造装置およびAIサーバー関連分野の需要拡大を取り込み、事業規模の拡大と収益基盤の強化を担う成長事業として位置づけられています。2026年3月期は、G8 F-ELA装置や真空プレス機の受注・売上が好調に推移し、当初計画を上回る業績を達成しました。一方で、将来の成長を見据えた戦略的な受注活動を推進したことから、利益面では課題を残しました。今後は、高付加価値製品の拡販や豊富な稼働実績を背景とした価格適正化に加え、アフターサービス事業の拡大を通じて収益性の向上を図ります。また、F-ELA装置および真空プレス機に加え、次世代パッケージ基板向けラミネータの開発と大手顧客への本格参入、さらに光通信分野で需要拡大が期待されるECR成膜装置について、開発および生産体制の強化を進めます。あわせて、中国をはじめ東南アジア、インド、欧米市場での事業展開を加速し、持続的な成長とROIC向上を目指します。

事業環境

AI、サーバー、通信分野を中心にデータセンター関連需要が拡大しており、OLEDパネル需要も想定を上回って推移しています。超スマート社会の実現に向けたデジタルインフラ整備の進展を背景に、電子デバイス市場の中長期的な成長が見込まれています。高性能ディスプレイや先端半導体向け製造プロセスの高度化が進む中、当社グループ製品の重要性は一層高まっており、強みである開発・設計力を活かしてさらなる需要の取り込みを図ります。

タブレット・ノートブック向けOLEDパネル需要見通し



（各種資料などより当社作成）

コア・コンピタンスによる優位性

当社グループは、1995年の販売開始以来200台以上の納入実績を持つELA装置で培った豊富な知見を活かし、独自のフロート搬送機構を採用したF-ELAや、高品質なレーザ照射を実現する光学技術を核とした熱処理プロセスなどの差別化技術を開発してきました。コア・コンピタンスであるレーザ熱処理技術（「溶かす」「固める」）を応用した高度なプロセスを実現する装置として高く評価され、量産ラインで採用・稼働しています。

ラミネータ機・プレス機においても、加熱・加圧を精密に制御することで基板の平坦性と品質向上に貢献しており、パッケージ基板製造分野で豊富な実績と高い信頼を有しています。今後は、高多層PCBの大型化や次世代パッケージ基板向け装置の開発を進め、市場ニーズに応えていきます。

現状分析

S 強み
- F-ELA装置をはじめとする独自技術を活用した製品群
- 充実したテスト設備と高度な専門知識を有するプロセスエンジニア
- 豊富な装置納入実績に裏づけられた高い信頼性

W 課題
- 特定分野向け製品への依存度が高く、事業規模の拡大が課題
- 需要増加局面での生産能力がボトルネック

O 機会
- DX・AIの進展に伴う電子デバイス需要の増加
- 電子デバイス製品の高機能化・高度化に伴う新規製造装置需要の拡大
- 生産コスト削減のための高生産性装置需要の拡大

T 脅威
- 地政学リスクの高まりによるサプライチェーンの不安定化
- 競争激化に伴う製品価格の下落および利益率低下リスク
- 代替技術への転換による当社グループ製品需要の減少

成長戦略・重点施策

1. FPD向けでの生産増強：ELA装置 戦略テーマ

2026年3月期成果
- 世界初の第8世代（G8）基板対応装置を納入。実績をもとにG8増産案件および追従顧客の受注を拡大
- パワー半導体市場では顧客の投資見直しにより新規採用が鈍化したが、ELA事業の成長で補完

今後の取り組み
- 圧倒的な高生産性を強みにF-ELA装置の受注を拡大し、アフターサービス事業の成長につなげる
- 生産設備の拡張・増設により、製品大型化と需要増加に対応するとともに内製化を推進

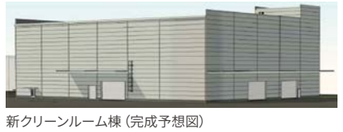
2. AIサーバー向けでの成長：真空プレス機 戦略テーマ

2026年3月期成果
- 高多層PCB分野において世界トップ企業への参入が進展。追従顧客の受注も拡大し、市場シェアが向上

今後の取り組み
- トップ企業での成功事例を活用した販売戦略の展開
- 高多層PCBの生産性向上に向け、大型基板対応ホットプレス機の多段化を推進
- 名機製作所での量産体制を強化し内製化を推進することで、需要拡大に対応

ELA装置　クリーンルーム拡張・増設による供給能力の強化

需要拡大とELA装置の大型化に対応するため、横浜製作所の既存クリーンルームを拡張するとともに、新たな大型クリーンルームの設置を決定しました（2028年3月期稼働開始予定）。これにより生産能力を強化し、お客様の納期要求により柔軟に対応できる供給体制を構築します。


新クリーンルーム棟（完成予想図）

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部は、世界トップシェアを誇る各種発電所向け大型鍛鋼製品（原子力一次系・二次系部材、GTCC※用ロータシャフトなど）を代表製品とし、洋上風力発電建設用部材、圧延機用ロール、鍛造鋼管などの各種鍛鋼品を主力製品としています。また、圧力容器などに使用されるクラッド鋼板、非鉄金属や炭素繊維複合材といった各種材料の提供に加え、溶接、工事、非破壊検査、水素貯蔵、高温高圧などの技術を基盤にして、各種プラントメンテナンスや新技術開発を行うエンジニアリング事業を展開しています。

※GTCC：ガスタービンコンバインドサイクル

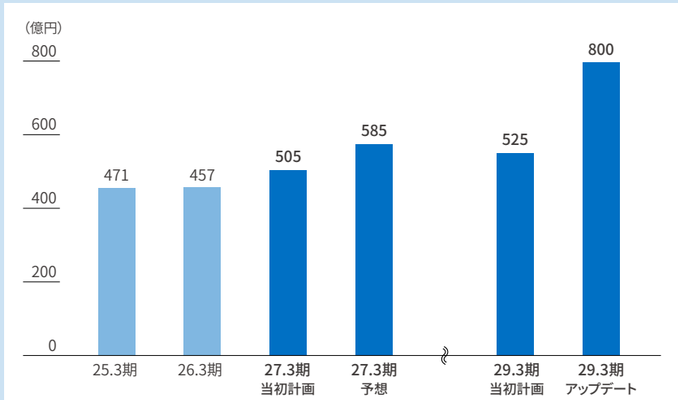
代表的製品群


原子力一次系部材

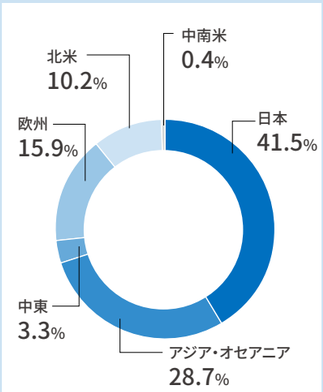

発電機用ロータシャフト


14,000tプレスとマニプレータ

売上高の推移



地域別売上高比率（2026年3月期）



お客様の挑戦を支え、社会の未来を鍛え続けます


執行役員
室蘭製作所担当、
素形材エンジニアリング
事業部長
上田 奏

当社は創業以来培ってきた鋼づくりのノウハウをもとに、高品質な鍛鋼大型部材を世界に供給してきました。今、世界ではエネルギーの安定供給の確保とカーボンニュートラル実現の両立が求められており、当社にはそれを支える部材を製造・供給するという役割が求められています。

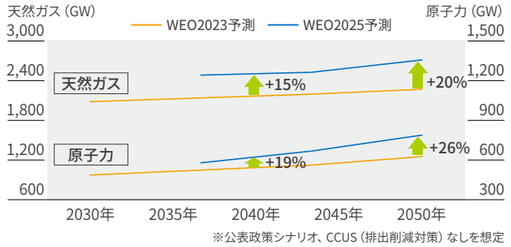
その役割に対応すべく、現中期経営計画では、主力の大型鍛鋼品の品質安定と生産性向上を進めており、その一環として設備リフレッシュ投資を行っています。工事は順調に進捗し、一部設備はすでに戦力化しており安定生産に貢献し始めました。

現中期経営計画開始後も、電力・原子力製品の市況は好調であり、増産基調が続いています。GTCC向け部材の需要拡大に加え、北米を中心とした原子力部材のニーズも高まっています。こうした増産基調に対応すべく、さらなる設備投資、人材確保、生産性の向上に取り組んでまいります。

事業環境

AI向けデータセンターの増加で電力需要が急拡大するなど、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の見通しです。また、カーボンニュートラル実現に向けた移行期においては、CO_2排出量の少ない天然ガス・高効率火力発電（GTCC含む）の伸長も期待され、欧州や北米などではSMRを含む原子力発電所の建設計画も旺盛です。

世界の電源別発電設備容量の見通し



※公表政策シナリオ、CCUS（排出削減対策）なしを想定
IEA「World Energy Outlook（WEO）」より当社作成

コア・コンピタンスによる優位性

最大の強みは、約120年間受け継ぎ磨いてきた鋼の「溶かす」「混ぜる」「固める」＋「精密制御技術」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、原子力発電一次系・二次系部材、高効率火力発電用部材などの超大型製品を生み出す技術は世界トップクラスです。また、原子力分野の品質マネジメント国際規格である「ISO 19443」の認証を国内素形材製造メーカーとして初めて取得するなど、当社製品の安全性と品質は世界各国から高い評価をいただいており、これらの製品を安定的に供給し続ける品質保証体制も当社の大きな強みです。

現状分析

S 強み
- 大型・一体型鍛鋼品の製造設備・製造技術
- 電力・原子力製品で培った高い品質・安全性
- 特殊鋼材料の製造技術開発力、高温・高圧・水素脆化に対応した材料の開発技術

W 課題
- 大型加工機械の制約による加工能力・自動化の限界
- 個別受注生産体制ゆえの平準化の困難さ
- 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

O 機会
- カーボンニュートラル移行期におけるGTCC需要
- AI普及によるデータセンター向け電力需要の拡大
- 原子力発電をめぐる市況変化（SMR、日米投資）
- 競合他社の撤退・事業縮小や業界再編の流れ

T 脅威
- 地域人口減少・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＆ガス関連製品市場の縮小
（再生可能エネルギー発電への急激な移行）

成長戦略・重点施策

1. 素形材製品の生産量拡大　戦略テーマ

2026年3月期 成果
- ロータシャフト、発電機軸などの電力製品の旺盛な需要に応えるべく、大型マニプレータ、大型旋盤、二次溶解装置（ESR）などへの設備投資を決定しました。これらの投資により電力製品の生産能力は1.5倍となる見込みです。

今後の取り組み
- 原子力発電需要の拡大と長期的な伸長に対応するべく、5面加工機の導入などにより生産能力を2倍に増強します。
- 工程整流化を進め、省人化・自動化を継続的に推進します。

2. 新素材関連の強化・早期事業化　戦略テーマ

2026年3月期 成果
- 炭素繊維複合材料の量産化体制を構築しました。
- データセンター向けチタン銅鋳塊の需要急拡大に対応し、供給体制を強化しました（室蘭銅合金株式会社）。

今後の取り組み
- 窒化ガリウム結晶用反応容器の生産能力を継続強化し、早期事業化を継続サポートします。
- チタン銅の高水準な需要に対応し、最大限に取り込んでいきます（室蘭銅合金株式会社）。

Topics　原子力発電所建設計画の世界動向

カーボンニュートラル実現に向け、原子力発電所が安定した脱炭素電源として期待される中、地政学リスクの長期化やAI普及に伴うデータセンターの急拡大による電力需要増を背景に、そのニーズが一段と高まっています。

このような中、欧州では原子力回帰の動きが強まり、英・仏では大型炉の建設計画が順調に進捗、ポーランド初の原発計画やブルガリアの増設計画も実現に向けて着実に進んでいます。また、北米では既設炉の運転延長や新設、SMR、次世代炉への投資を中心に計画が進められています。

当社は一部炉系を除く各炉一次系の初号機納入実績を有し、その後も継続して発注いただいています。今後も需要を着実に取り込み、事業拡大を目指していきます。

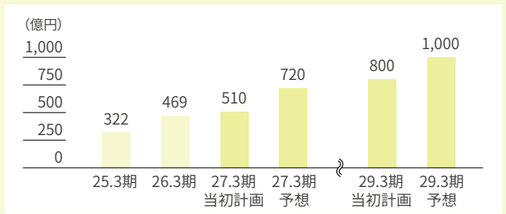
防衛関連機器事業

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・修理なども行い、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、日本の安心・安全に貢献しています。

売上高の推移



防衛事業を通じ、国の安全保障に寄与します



専務執行役員
特機事業部長
新本 武司

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います。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。

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

- 2023年8月　Patria社―当社にてライセンス契約を締結
- 2024年　初回契約（26両・日本化改修）を締結
- 2026年3月　初回契約の26両（日本化改修）の納入を完了
- 2027年3月　ノックダウン生産の26両の納入を完了予定

室蘭製作所を活用した適地生産体制の整備は着実に進展しており、ライセンス国産の対象範囲についても段階的に拡大しています。

将来装備品の研究試作への対応

- 2022年　将来レールガン（その1）の研究試作の契約を締結
- 2023年　将来レールガン（その2）の研究試作の契約を締結
- 2024年　将来レールガン（その3）の研究試作の契約を締結
- 2027年3月　将来レールガン（その1）の研究試作を納入予定

研究・試作は順調に進捗しており、当社が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。

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。




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より引用）


62口径5インチ砲
（写真：海上自衛隊提供）

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）を中心とした機能性結晶材料を基盤に、AIの急速な普及に伴うデータセンターの省エネルギー化や、次世代高速通信の実現に貢献する半導体・通信デバイス向け材料の事業化に向けて取り組んでいます。人工水晶は当社結晶技術の原点であり、40年近い歴史の中で結晶育成・加工技術を培い、光学部品や半導体関連材料など幅広い分野へ製品を供給してきました。こうした技術基盤を活かし、現在はLNやGaNへ技術領域を拡大するとともに、市場環境の変化を踏まえた技術開発、顧客評価、市場開拓、生産体制整備を進めています。今後も、高機能結晶材料を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、フォトニクス事業を新規事業として軌道に乗せ、将来のコア事業として企業価値の向上を目指します。

高機能結晶材料で、持続可能な次世代社会の実現に貢献します

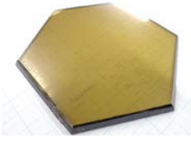


専門役 常務理事
フォトニクス事業室長
花村 卓見

AIの急速な普及や次世代高速通信の進展を背景に、高機能結晶材料への市場ニーズは大きく変化しています。当社は、人工水晶で培った技術を基盤として、LNやGaNを中心としたフォトニクス事業を新規事業として育成し、技術開発、顧客評価、市場開拓、生産体制整備を一体的に推進しています。これからも市場環境の変化を成長の機会と捉え、社会課題の解決に貢献する高機能結晶材料の提供を通じて、フォトニクス事業を将来のコア事業へと育成し、企業価値の向上を目指してまいります。

現状分析 ～強みの源泉と課題

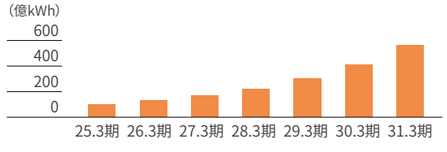
当社は、人工水晶で40年近く培ってきた結晶育成・加工技術を基盤に、「溶かす」「固める」をコア・コンピタンスとして、高温・高圧オートクレーブの設計・製造から結晶育成、切断・研磨、異種材料接合までを一貫して対応できる独自の技術基盤を有しています。この技術基盤を活かし、人工水晶に加え、LNやGaNなどの高機能結晶材料に展開するとともに、結晶材料から半導体・通信デバイス向け材料まで一貫して高い付加価値を提供できることが、当社の競争優位性となっています。


窒化ガリウム（GaN）結晶素材

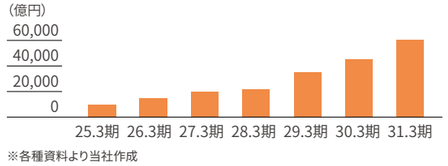
現状分析 ～市場環境と事業戦略

AIの急速な普及に伴うデータセンターの建設・増設により、電力消費の増大が世界的な課題となっています。また、次世代高速通信の進展により、通信機器にはさらなる高速化・大容量化・低消費電力化が求められています。こうした市場環境の変化を受け、当社はGaNを高効率電源やパワー半導体向け材料として、LNを次世代高速通信向け光デバイス材料として開発を進めています。市場ニーズに対応した技術開発、顧客評価、生産体制整備を進めることで、フォトニクス事業を将来のコア事業へと育成してまいります。

AIデータセンターの電力需要予測※



第6世代移動通信システム市場予測※



※各種資料より当社作成

サステナビリティマネジメント



執行役員
環境管理担当、
ESG推進室長
青山 雅之

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。

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関わる3つのマテリアリティについては、「統合報告書2025」では当社グループの製品群および技術が社会にどのように携わっているかの全体像を中心に紹介させていただきました。今回は前回ご紹介までしかできなかった「プラスチック資源循環社会の実現」と「超スマート社会への貢献」について、さらに詳細な肉付けを行いインパクトの可視化を行いました。当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化に関わる3つのマテリアリティについて、それぞれにKPIを設定して取り組みを進めています。

2026年7月には、事業環境の変化に伴い見直した中期経営計画「JGP2028」アップデートを公表しました。これは世界的なエネルギー政策の原子力回帰やAI・データセンター向け電力需要の増大など社会課題の変化を受けたものであり、まさにマテリアリティを解決しながら企業価値を向上させるという考えに沿っています。「JGP2028」の達成、さらにその先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加速させ、企業価値の向上につなげてまいります。

日本製鋼所グループ サステナビリティ基本方針

当社グループは、サステナビリティをめぐる取り組みについての基本的な方針として、「日本製鋼所グループ サステナビリティ基本方針」を定めています。本方針は2023年7月の取締役会で制定し、ESG推進委員会で妥当性を毎年確認しており、改定ごとに取締役会で承認されています。本方針の詳細はホームページをご参照ください。

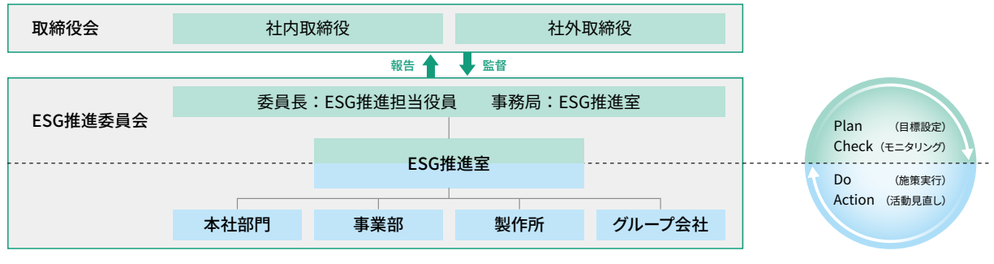
サステナビリティ経営：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/sustainability_management.html

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、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。ESG推進委員会は、CO_2排出削減をはじめとする気候変動に関わるリスク・機会や戦略の検討など、サステナビリティに関連する各種議題の方針・戦略・計画などの協議や進捗確認を行い、その内容を取締役会に毎年報告しています。取締役会は同報告を受け、サステナビリティ推進活動を監督しています。

当社グループのサステナビリティに関わる活動に関しては、ESG推進委員会が中心となり、ESG推進室を通じて本社部門、事業部、製作所、グループ会社が連携しながら推進しています。

ESG活動推進体制図



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。

新環境中期計画では、水資源とサステナビリティ開示の項目拡充に加え、パリ協定の1.5℃目標における排出削減水準に関する国際的な議論を参考にCO_2排出量削減の自主目標を年率4.2%へ変更するなど、ステークホルダーからの要請も踏まえて、前環境中期計画からの更新を行いました。新環境中期計画は2026年8月の経営戦略会議で承認されています。

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	前環境中期計画 2026年3月期達成目標	2026年3月期実績	達成度	新環境中期計画目標
環境マネジメント	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	取得済みISO14001認証の継続 横浜製作所のISO14001認証の関連事業所にJSWアフティを追加	◎	取得済みISO14001認証の継続
気候変動対策	CO_2排出量45%削減（2014年3月期比）	CO_2排出量46.5%削減 （2014年3月期比）	◎	2025年3月期CO_2排出量実績の4.2%相当量を毎年度削減 （2031年3月期は2025年3月期比25.2%削減） （2034年3月期は2025年3月期比37.8%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制度対象化学物質 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制度対象化学物質 排出・移動量原単位を2014年3月期実績以下に維持
法令遵守	法令違反0件	法令違反1件※2	△	法令違反0件
	低濃度PCBの2027年3月までの処理	適切に進行中	◎	
環境意識向上	統合報告書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	統合報告書2025の発行 廃棄物分別教育、環境改善事例発表会、 統合報告書の周知などを実施	◎	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
水資源の適正管理	（新環境中期計画からの追加項目）		-	取水量原単位を、2014年3月期実績以下に維持
				法令に準拠した排水の管理
サステナビリティ 開示基準対応	（新環境中期計画からの追加項目）		-	CO_2排出量の第三者保証の取得と継続

※1 PRTR（Pollutant Release and Transfer Register）：環境汚染物質排出移動登録
※2 本件は、高濃度PCB廃棄物に該当する蛍光灯用安定器を自主的に発見して自治体に報告し、自治体からの指導を受けたものです。本件に伴う罰則・罰金などは生じませんでした。

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、グループ一丸となって環境負荷低減に取り組んでいます。また、ISO14001の認証を当社の全製作所ならびに一部グループ会社で取得しています。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

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などの施策を通して、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年前倒しで達成したことから、評判リスクを小へ変更しました。機会については、外部環境に変化はあったものの、インパクトの変更には至っていません。

2030年を想定した気候変動がもたらす「リスク」（抜粋）　　**2030年を想定した気候変動がもたらす「機会」（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℃	影響度 4℃
移行リスク	政策・規制	炭素税の課税	中	ー
		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

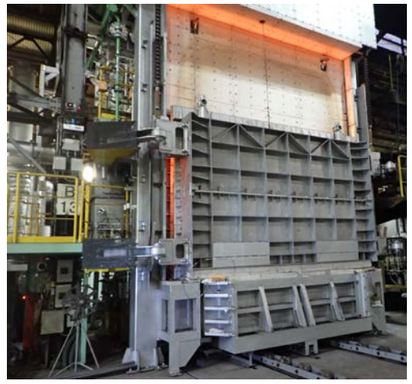
区分	タイプ	内容	影響度 2℃	影響度 4℃
機会	市場	EV市場の拡大	中	小
		パワーエレクトロニクス市場、5Gインフラ市場の拡大	中	中
	エネルギー源	再生可能エネルギー発電の需要増加	中	中
	資源効率	生産設備由来のCO_2排出量への炭素価格導入後の税額軽減	中	ー
	製品・サービス	CO_2排出量の削減需要に寄与する製品・サービスの拡大（高効率火力発電所向けシャフト、太陽光発電保護シート原料製造用造粒機、自動車の軽量化に資するマグネシウム射出成形機）	大	大
		プラスチックリサイクル需要、非化石燃料由来プラスチックの社会実装への貢献	小	小
		原子力発電所需要への対応	大	大

リスクに対する取り組み

「生産設備の燃料転換　R&Dに掛かるコスト」

当社は、NEDO※のグリーンイノベーション基金事業「製造分野における熱プロセスの脱炭素化」プロジェクトの研究開発項目の一つである「金属製品を取り扱うアンモニア燃焼工業炉の技術確立」に、工業炉のユーザーとして参画しています。2026年3月期には三建産業株式会社と共同で、当社の室蘭製作所に日本最大のアンモニア燃焼工業実証炉を建設し燃焼試験を実施した結果、排ガスは規制値内であり、加熱材へのアンモニアの影響がないことを確認しました。引き続き検証を進め、将来のCO_2排出ゼロの実現を目指していきます。

※国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構



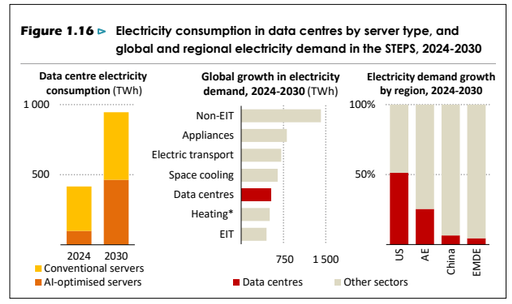
アンモニア燃焼工業実証炉

機会についての評価

参照 P.49 素形材・エンジニアリング事業

生成AIの加速的な普及に伴い建設が進むデータセンターの重要な電力源となるのがガスタービンコンバインドサイクル（GTCC）発電です。IEA※1「World Energy Outlook 2025」では、右図のとおりデータセンター向けの電力需要が2030年までに倍増すると予測されています。これに対応しデータセンター向けのGTCCを中心とした天然ガス発電は2035年までに、STEPS※2で220TWh、CPS※3では285TWh建設されると予測されています。

当社は、GTCC向け蒸気タービンや発電機用の各種ロータシャフトを主に日本および欧米の顧客向けに高いシェアで供給しています。加速する需要に対応するため、生産拠点である室蘭製作所の増産投資を進めています。



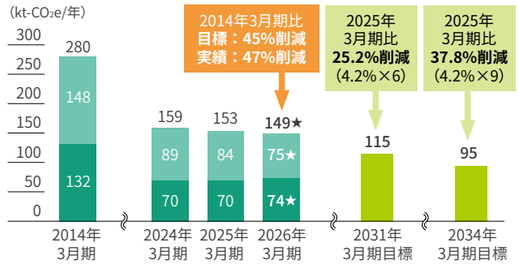
出所：IEA「World Energy Outlook 2025」

※1 IEA（International Energy Agency）：国際エネルギー機関
※2 STEPS（Stated Policies Scenario）：公表政策シナリオ
※3 CPS（Current Policies Scenario）：現行政策シナリオ

指標と目標

Scope 1、2については、過年度分も含め、算定範囲を支配力基準に基づく連結ベース全体に拡大しました。また、非エネルギー起源であることを理由にScope 1の報告対象外としていたプロセス排出も、GHGプロトコルの改訂動向を踏まえ、報告除外基準を超えるものについて報告対象としました。これらの見直しによる精緻化後の2026年3月期実績は、2014年3月期比47%削減であり、精緻化前と同様に2014年3月期比45%削減目標を達成しています。また、今後については、パリ協定の1.5℃目標における排出削減水準に関する国際的な議論を参考に、2025年3月期CO_2排出量実績の4.2%相当量を毎期削減することを新たな目標としました。Scope 3については、過去3年分の実績を開示しています。

CO_2排出量（Scope 1、2（マーケット基準））削減計画



CO_2排出量の算定範囲：

当社および連結子会社（支配力基準に基づく）

※ ★印は第三者の保証を受けた項目。詳細はホームページをご参照ください。
算定方法：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/esgdata.html
第三者保証報告書：https://www.jsw.co.jp/pdf/sustainability/esgdata/assurance25_ja.pdf

2024年3月期～2026年3月期のScope 3排出量の算定実績

単位：kt-CO_2e/年

カテゴリ		2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
1	購入した製品・サービス	509	523	664
2	資本財	36	51	71
3	エネルギー関連活動	22	25	26
4	輸送・配送（上流）	28	15	13
5	事業から出る廃棄物	1	2	2
6	従業員の出張	4	5	7
7	従業員の通勤	3	3	3
9	輸送・配送（下流）	13	10	11
11	販売した製品の使用	3,618	3,293	1,959
12	販売した製品の廃棄	1	1	1
13	リース資産（下流）	1	1	2
	Scope3計	4,236	3,929	2,759

CO_2排出量の算定範囲：

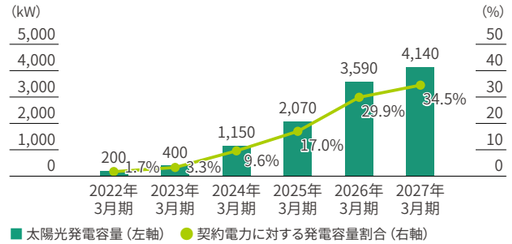
本社および当社の主要製造拠点（広島製作所、横浜製作所、名機製作所、日本製鋼所M&E（各拠点構内の関連会社含む））
（海外調達、輸出製品など、海外分の活動量を含む）

削減のための取り組み

上記目標達成に向け、当社の主要生産拠点では、各種省エネルギー施策、購入電力の再生可能エネルギーへの切り替え、設備のエネルギー転換、新設工場建屋への太陽光発電設備設置等を計画的に進めています。

産業機械製品の最大の生産拠点である広島製作所では、右のグラフに示すとおり太陽光発電設備の増設を進めています。

広島製作所における太陽光発電設備の導入状況



生物多様性への対応

生物多様性に関わる依存と影響

当社グループでは、TNFD※1のフレームワークを参考に、事業活動の自然資本への影響・依存の評価を進めています。現時点でのデータの入手可能性や管理可能性など※2を踏まえ、現在は直接操業について分析しています。

※1 自然関連財務情報開示タスクフォース
※2 重要な補足情報として、当社グループの素形材・エンジニアリング事業セグメントでは、鉄鋼業界の主な製鉄手法である鉄鉱石を原料とする高炉法ではなく、鉄スクラップを原料とする電炉法を採用しています。当社グループは鉄鉱石の鉱山採掘事業者・労働者に直接的に依存しておらず、直接的な影響力を有していません。

Locate：自然との接点の発見

当社グループの売上高の約99%が、産業機械事業セグメント（主要製造拠点：広島製作所、横浜製作所、名機製作所）と素形材・エンジニアリング事業セグメント（主要製造拠点：室蘭製作所）で構成されています。主要製造拠点内にはグループ会社も多数含まれており、当社グループの製造活動の大部分がカバーされているため、主要製造4拠点を今回の調査対象として選定しました。

IBAT※1を用いて各拠点から半径50km圏内の保護地域などの近接状況を調査した結果が下表です。両事業セグメントの主要製造拠点の半径50km圏内に保護地域などが存在することを認識し、自然資本への影響・依存に配慮した事業活動を進めていきます。

IBAT※1を用いた日本製鋼所グループの主要製造拠点半径50km圏内の自然保護地域の調査結果

拠点名	立地	IUCN※2レッドリスト			自然世界遺産	ラムサール条約湿地	KBA※4
		CR※3	EN※3	VU※3			
広島製作所	広島県広島市、日本	13	81	74	0	1	2
名機製作所	愛知県大府市、日本	14	98	76	0	2	9
横浜製作所	神奈川県横浜市、日本	16	95	70	0	2	9
室蘭製作所	北海道室蘭市、日本	9	19	39	0	1	3

※1 IBAT（Integrated Biodiversity Assessment Tool）：TNFDの推奨ツールの一つで、緯度・経度の情報から、対象地点の周囲にある自然保護地域や絶滅危惧種の生息地域等を調査できる。
※2 IUCN（International Union for Conservation of Nature and Natural Resources）：国際自然保護連合
※3 CR（Critically Endangered）：深刻な危機、EN（Endangered）：危機、VU（Vulnerable）：危急
※4 KBA（Key Biodiversity Area）：生物多様性重要地域

Evaluate：依存とインパクトの診断

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）：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）

	依存（dependency）している生態系サービス					生態系への影響（impact）					
セクター	浄水	治水	暴風雨減退	水流調整	降雨調整	騒音	GHG排出	GHG以外排出	土壌・水質汚染物質排出	固形廃棄物の排出	水利用量
産業機械	M	M	M	M	M	M	L	L	M	L	M
鉄鋼	M	M	M	H	M	VH	H	H	VH	M	M

VH Very High　H High　M Medium　L Low

※依存（dependency）のうち「動物由来エネルギー」「固形廃棄物の希釈」「土壌・堆積層の保持」「汚染希釈」「空気ろ過」「遺伝子物質」「地球規模気候調節」「地域気候調節」「騒音減退」「光害減退」「受粉」の11項目と、影響（Impact）のうち「淡水利用領域」「海底利用」「生物資源利用」「土地利用」「外来種の侵入」の5項目は、両セクターでENCOREによる重要度評価がLow以下のため上表では表示を省略しています

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。

当社グループにおける依存と影響	主な取り組みと説明
GHG排出 **当社グループ概要：** 主に各種製造設備の稼働に伴う燃料・電力消費によりScope1、Scope2のCO_2が排出されます。 **ENCOREによる影響度：** 鉄鋼 High 産業機械 Low	**CO_2排出量削減** 当社グループでは1990年代から全社的な環境管理活動を推進してエネルギー使用の効率化を継続しており、すでに一定程度の効率化が実現されていますが、CO_2排出量の年率4.2%削減目標に向けて今後も持続的に取り組んでいきます。 短中期的には主に、太陽光発電設備の増設や、購入電力の再生可能エネルギー割合を増加させることで、Scope2排出量削減に取り組んでいます。また、将来的なカーボンニュートラルの実現のためにはScope1排出量の削減も必須となりますが、こちらは長期的な取り組みとしてアンモニア燃焼の試験を進めています。 詳細は「気候変動への対応」をご参照ください。 参照 P.55 気候変動への対応
水流調整 **当社グループ概要：** 主に鉄鋼製品の製造における冷却工程において水を使用しています。 **ENCOREによる影響度：** 鉄鋼 High 産業機械 Medium	**水資源管理** 世界資源研究所のAqueductで当社グループ製造拠点の水ストレスを毎期確認しており、2026年8月現在、水ストレス地域※に当社グループの製造拠点はありません。また、冷却水の再利用や海水利用などで淡水取水量を削減することで、当該自然資本への依存低減に取り組んでいます。当社グループの取水量の99%以上を占める室蘭製作所が立地する北海道は、Aqueductによる水ストレス評価・予測が現在、2030年、2050年、2080年のいずれもLowであり、当該自然資本への依存に伴うリスクが顕在化する可能性は限定的であると認識しています。 排水水質については、室蘭製作所で完全密閉型ディスク式遠心分離機の導入により、効率的かつ環境負荷の低い排水処理を実現し、油分およびSS（浮遊物質量）の低減に取り組むなど、各製造拠点で条例に基づく水質管理を行っています。各製造拠点の排水水質測定を毎期定期的に実施しており、排水水質違反はありません。 **2026年3月期実績：取水量17,334千m^3、排水水質違反0件** ※Aqueductで水ストレスがHighもしくはExtremely highの地域
土壌・水質汚染物質排出 **当社グループ概要：** 鍛鋼製品製造の大型プレス工程で、プロセス水に油分やスラッジが混入する可能性があります。 **ENCOREによる影響度：** 鉄鋼 Very High 産業機械 Medium	**廃棄物削減** Reduce、Reuse、Recycle（3R）を基本として、廃棄物削減に取り組んでいます。産業機械事業では、3Rの徹底により高いリサイクル率を維持しています。素形材・エンジニアリング事業では、社内外の鉄くずを原料として使用することで循環型社会に貢献しています。 **2026年3月期実績：最終処分量29,771t、リサイクル率64%**
GHG以外排出 **当社グループ概要：** 主に製鋼、溶接、メッキ、洗浄、塗装など製造プロセスでPRTR制度対象化学物質を使用します。 **ENCOREによる影響度：** 鉄鋼 High 産業機械 Low	**化学物質の管理** PRTR（Pollutant Release and Transfer Register）制度に基づいて、対象物質の排出量・移動量を適切に管理し、各自治体に毎期定期的に報告しています。 **2026年3月期実績：排出量・移動量の合計233 [t]**
騒音 **当社グループ概要：** 主に製鋼設備、鍛造プレス、機械加工設備、コンプレッサーなど製造設備で騒音が発生します。 **ENCOREによる影響度：** 鉄鋼 Very High 産業機械 Medium	**騒音** 条例に基づく騒音管理と毎期の定期的な測定を実施しており、騒音違反はありません。騒音関連条例の対象外地域にある製造拠点においても、作業者の安全確保のため、製鋼、鍛造、機械加工など製造工程で発生する騒音に対し、防音・遮音対策や設備の適切な維持管理を通じて低減に取り組んでいます。 **2026年3月期実績：騒音違反0件**

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

品質マネジメント

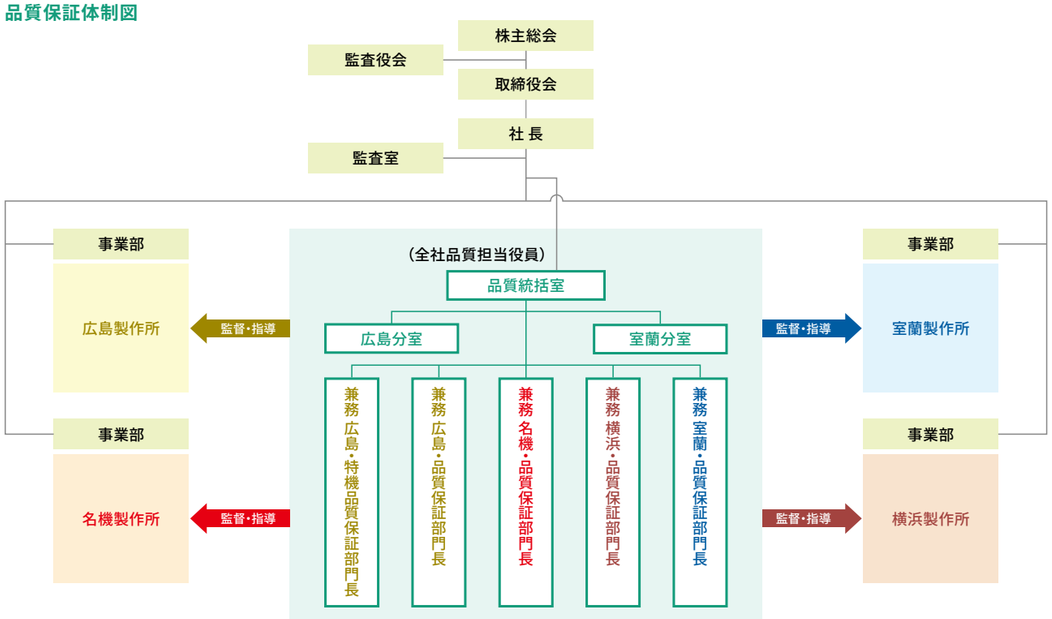
品質方針と品質保証体制

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。」というパーパスのもと、品質方針および品質行動指針を定め、これらに基づいた品質保証活動を推進しています。品質方針および品質行動指針の詳細はホームページをご参照ください。

品質保証体制は、コーポレートの監視・指導機能強化のため、各事業部・製作所の品質保証機能を統括する「品質統括室」を2022年に設置しました。品質統括室員に各製作所の品質保証部門長を兼務させることで中立性を担保し、牽制機能の実効性を確保しています。さらに、室蘭・広島両製作所に分室を設け、監督・指導を強化しています。

品質方針：https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/social/quality.html

品質保証体制図



品質不適切行為の再発防止を起点とした継続的な品質強化の取り組み

日本製鋼所M&E（現 室蘭製作所）における品質不適切行為の公表後、「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つの視点から再発防止策の整備・実施を進めてきました。2025年3月に日本製鋼所M&Eの最終調査報告書が顧客に承認され、品質不適切行為に係る調査対応が完了しました。また、2025年10月には、同社の主要製品で人を介在させない成績書自動作成システムの本番運用を開始し、計画していた再発防止策の整備・実施を完了しました。

当社グループは、今回の再発防止活動で得られた知見や教訓を継続的な品質強化に活かし、品質文化の定着と品質意識のさらなる強化に取り組んでいます。その取り組みの一環として、毎年5月と11月を「品質コンプライアンス推進・強化月間」と定め、トップメッセージの発信や当社グループ全従業員を対象とした動画研修およびeラーニングを通じて、品質方針および品質行動指針の浸透と品質コンプライアンス意識の強化を図っています。

さらに、従業員同士の活発な対話を促すワークショップ形式の研修や、部門間で互いの業務理解を深める機会を設けることで連携を深め、風通しの良い組織風土の醸成を進めています。これらの施策は、毎年実施する品質コンプライアンス全社アンケートで浸透・定着状況を確認し、継続的な改善につなげています。

各施策については、第2線としての品質統括室を含む関連部門が推進・指導・監督を担い、第3線である監査室がその進捗状況を定期的に監査するとともに、その結果を取締役会に報告しています。

4つの視点の主な取り組み

区分	施策	2026年3月期の主な取り組み
品質保証体制	品質保証体制の構築・強化	・広島分室の新設（4月）
組織風土	コンプライアンス意識の強化・向上	・品質方針および品質行動指針ポスター掲示（通年） ・「品質コンプライアンス推進・強化月間」の重点活動（5月、11月） - 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動画研修およびeラーニング教育の実施（5月、11月） - 品質コンプライアンスポスターの作成（5月）と掲示（5月～年度末） - 各職場の品質コンプライアンス宣言の制定（5月）と掲示（5月～年度末） ・品質統括室による品質監査 - 製作所：5拠点、研究所：3拠点、関連会社：15社 ・品質不適切行為から教訓を学ぶ動画教育の実施（当社グループ従業員が対象） ・品質ワークショップ研修開催（従業員同士の対話や意見交換を促す） - 広島・室蘭：9月、横浜：1月、名機：2月 ・ヒューマンエラー対策研修開催（エラー未然防止の考え方と手法の習得）（8回） ・品質相互モニタリング（標準化推進と部門間連携の強化） - 製作所：5拠点、研究所：3拠点、関連会社：15社 ・社長タウンミーティング（工場巡視およびランチミーティングを通じた意見交換会） - 横浜：5月、名機：1月、3月 ・品質コンプライアンス全社アンケート実施（8月）
	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（当社グループ従業員が対象） - パーパス研修（本社・広島・名機エリア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 - 日本製鋼所グループ「5つの行動指針」と「皆さんへの約束」制定（4月）
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の本番運用開始
	原子力分野の品質保証体制強化	・国際規格 ISO 19443 認証取得（10月）
	適正な経営資源の投入	・日本製鋼所M&Eの品質保証要員の増員（2022年6月比約2倍）と業務効率改善、育成教育による要員配置適正化 ・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・運用状況の自己評価を実施 ・内部通報制度の強化 - コンプライアンスライン携行カードを当社グループ従業員に配布 ・エスカレーション規程の運用


社長タウンミーティング


品質ワークショップ研修


ヒューマンエラー対策研修

人的資本におけるDEI&Bへの取り組み

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、個性が違っても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）とともに、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（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン&ビロンギング）を推進しています。

属性面の多様性については当社事業の特性上、女性学生の割合の少ない理工系学科からの採用が主となるため、現状の女性従業員は少数にとどまっており、この比率拡大に注力しています。特に、採用に関する施策では、女性応募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。そのほか、障がい者、外国籍人材についても、さまざまなチャ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。

近年では総合職における女性採用比率の増加も奏功し、若手層での女性比率が高まっています。この結果として、将来の女性リーダー候補となる人材が増加しています。

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る「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、これまで接点を持てなかったような経験を有する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・経歴やスキルを持つ人材が多く入社し、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、人材の交流も活発化することで、各職場でさまざまなキャリアを持つ社員が1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、さまざまな個性やバックグラウンド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。

そのほか、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、職場環境に関するさまざま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。



経験者採用者のオンボーディング研修



女性役員と女性社員のランチミーティング

指標	24.3期	25.3期	26.3期
総合職新卒採用女性比率※1（%）	25.0	22.4	14.3
係長級に占める女性比率（%）	10.1	10.1	11.0
育児休業取得者数（名）	60	61	69
障がい者雇用率※2（%）	2.42	2.61	2.57

※1 総合職新卒採用女性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 各期6月1日時点

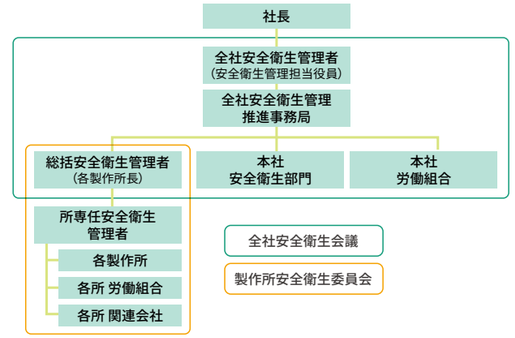
労働安全衛生

安全衛生活動の方針と体制

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、労働災害の防止と従業員の健康の保持・増進を目的とした安全衛生活動方針を定めて活動を推進しています。

当社グループにおける安全衛生活動の推進体制は右図のとおりです。

安全衛生活動方針および安全衛生推進体制についての詳細はホームページをご参照ください。
https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/social/safetyhealth.html

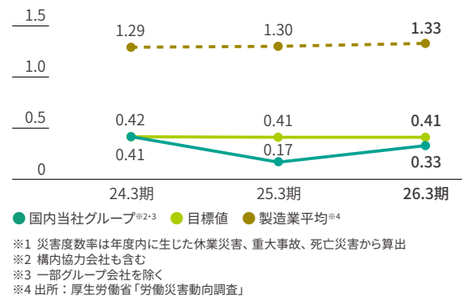


各製作所（広島、横浜、名機、室蘭）

安全衛生確保に向けた取り組み・実績

安全衛生活動について、毎期、重点活動項目を定めて、労働組合を含む当社グループおよび各事業所のサプライヤー（協力会）が一体となって、労働災害ゼロを目指した活動を進めています。また、主要な事業所（広島製作所、室蘭製作所）でISO45001認証を取得し活動の実効性を高めています。

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 出所：厚生労働省「労働災害動向調査」

健康経営®

当社グループでは2026年3月期に健康経営宣言を公表するとともに、健康経営を推進するための体制を整備しました。

健康経営戦略マップに基づき、各種の目標項目と目標値を定め、メンタルヘルスを含む従業員の健康増進に向け、健康相談窓口を設置するなどしています。2027年3月期には当社グループの従業員自身がストレスに対処するための「セルフケア研修」と管理監督職がメンバーの変化に気づき支援するための「ラインケア研修」を実施し、取り組みを強化しています。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

健康関連の最終的な目標値

項目	目標値（2030年3月期）
アブセンティーイズム	1.0日以下※1
プレゼンティーイズム	20%以下※2
ワークエンゲージメント	2.7ポイント以上※3

※1 メンタルヘルス不調による欠勤・休職日数の従業員1人当たり平均日数
※2 東大1項目版による測定
※3 新職業性ストレス簡易調査票2項目（活力、熱意）による測定

日本製鋼所健康経営宣言および健康経営推進体制についての詳細はホームページをご参照ください。
https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/social/healthmanagement.html

人権の尊重

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

これに則り「日本製鋼所グループ 人権方針」を定め、差別・ハラスメント行為・児童労働および強制労働の禁止や労働基本権（団結権、団体交渉の権利など）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、ホームページに公開しています。従業員への周知浸透のため、コンプライアンスeラーニングの中で人権方針についても毎期教育しています。

人権デュー・デリジェンスの一環として、サプライチェーンにおいては、調達活動やCSR調達アンケートを通じて人権尊重に取り組んでいます。

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

サプライチェーンマネジメント

考え方と調達方針

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 調達方針」を定め、付属文書としてお取引先の皆様に取り組んでいただきたい具体的な内容をまとめた「お取引先へのお願い」も定めています。

これらの方針・お願いはホームページで公開しており、さらに積極的な周知活動も進めています。新規お取引先との取引開始にあたって調達方針への同意の署名および調達方針に基づくチェックリストの記入を依頼しています。新規以外のお取引先への周知について、調達方針を印刷しての配布を進めているほか、定期的にお取引先を訪問して状況を確認しており、CSR調達アンケートの中で調達方針への同意確認も進めています。従業員への周知について、主要拠点で調達部門配属者を含む新入社員に調達方針教育も含めた調達に関する教育を毎期実施しているほか、調達方針に基づく内容を所内の調達管理規定などに記載してルール化しており、お取引先との商談などに使用するスペースにも方針を掲示しています。

今後もお取引先のサステナビリティへの取り組み状況を把握する活動を進め、必要に応じてお取引先との対話などを実施し、サプライチェーンのリスク管理と持続可能性を強化していきます。

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

サプライチェーン上の想定リスク

当社グループは、主にメーカーとして製品を個別受注し製造・販売しており、事業活動にあたってさまざまな原材料・部品などの調達が必要となります。サプライチェーン上の想定リスクとして、①巨大地震などの自然災害による供給網の寸断、②地政学リスクによる貿易環境変化に伴う調達コストの上昇や供給網の寸断（レアメタルなど）、③調達先リスク（サプライヤーの技術力低下、廃業、倒産）による供給の遮断などが想定されます。

なお、当社グループの素形材・エンジニアリング事業では、鉄鋼業界の主な製鉄手法である鉄鉱石を原料とする高炉法ではなく、鉄スクラップを原料とする電炉法を採用しています。このため、当社グループは鉄鉱石を調達していません。一方、鉄スクラップの調達リスクが想定されます。具体的には、脱炭素化の進展に伴い鉄鋼業界の高炉から電炉へのシフトが進み鉄スクラップ需要が中長期的に拡大することが見込まれており、これに伴う鉄スクラップの調達コスト上昇や供給逼迫のリスクが中長期的に想定されます。

リスク管理体制と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、調達先リスクなど、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、下記のように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（鉄スクラップやレアメタルなど）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するとともに代替調達品の検討と選定を適宜実施し、調達の多様化と安定性の向上にも取り組んでいます。

調達リスクの低減に向けたリスク管理体制

1. サプライヤーの不良やミスの集計と傾向分析を実施（品質保証部門と協力）
2. 国内外の拠点と定期的に情報共有し、変化の把握と迅速に対応可能な体制を確立
3. 拠点間でサプライヤー情報を共有
4. サプライチェーンの複線化による複数購買を推進
5. 与信調査の頻度とベンダー訪問機会を増やし、お取引先の経営状態を確認

CSR調達アンケート

主要なお取引先を対象に、お取引先のサステナビリティへの取り組み状況の把握を目的としたCSR調達アンケートを実施しています。2024年3月期に開始した第1回調査の分析やお取引先との対話の結果を踏まえて、2027年3月期に第2回調査を開始しています。

第2回調査では、主要な選定指標は第1回調査と同様に当社グループの主要製造拠点ごとの調達実績金額などですが、より多くのお取引先を選定できるように判断基準の下限を変更し、第1回調査の1.6倍となる64社を対象先として選定しました。

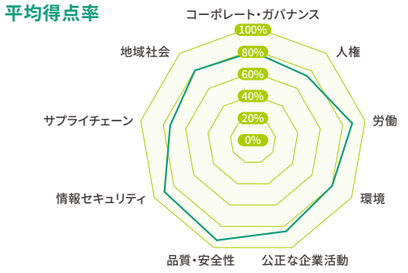
アンケート内容は第1回調査と同様に当社グループ方針類や「国連グローバル・コンパクトの10原則」などに基づいており、大きく9項目に分かれています。代表的な設問として、労働の大項目内で児童労働・強制労働の禁止や結社の自由、人権の大項目内で人権の尊重と差別の禁止、環境の大項目内で気候変動対応（GHG排出量削減）、サプライチェーンの大項目内で紛争鉱物への取り組みなどの設問を設けています。また、調査回答依頼とあわせて当社グループの人権方針や調達方針にご賛同いただけるかの確認も行っています。

なお、第1回調査において深刻なリスクにつながる可能性のある設問（児童労働、強制労働、結社の自由など）で低得点となったお取引先にコンタクトをとった結果、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。このため、第2回調査では設問の解釈違いを防止する注記の追加や、回答の柔軟性を確保しお取引先の取り組み状況をより正確に把握できるように自由記述欄を積極的に活用していただくための案内を充実させました。また、環境の大項目内に生物多様性の設問を導入するなど、サステナビリティに関する社会動向を踏まえたアップデートを行いました。

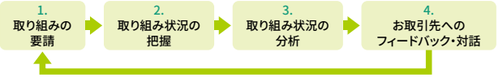
第2回調査で回答が得られた59社の集計結果は、下図のとおりです。平均得点率は「品質・安全性」「情報セキュリティ」が高い一方で、「人権」「サプライチェーン」が相対的に低いという傾向は第1回調査と同様ですが、「人権」「サプライチェーン」ともに第1回調査よりも平均得点率が向上しました。個々の回答の分析後、お取引先へのフィードバックを行う予定です。分析によって高いリスクの課題が発見された場合には、お取引先との対話を通じてより詳細な実態を把握して改善を促していきます。

CSR調達アンケート 集計結果

平均得点率



調査体制



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。

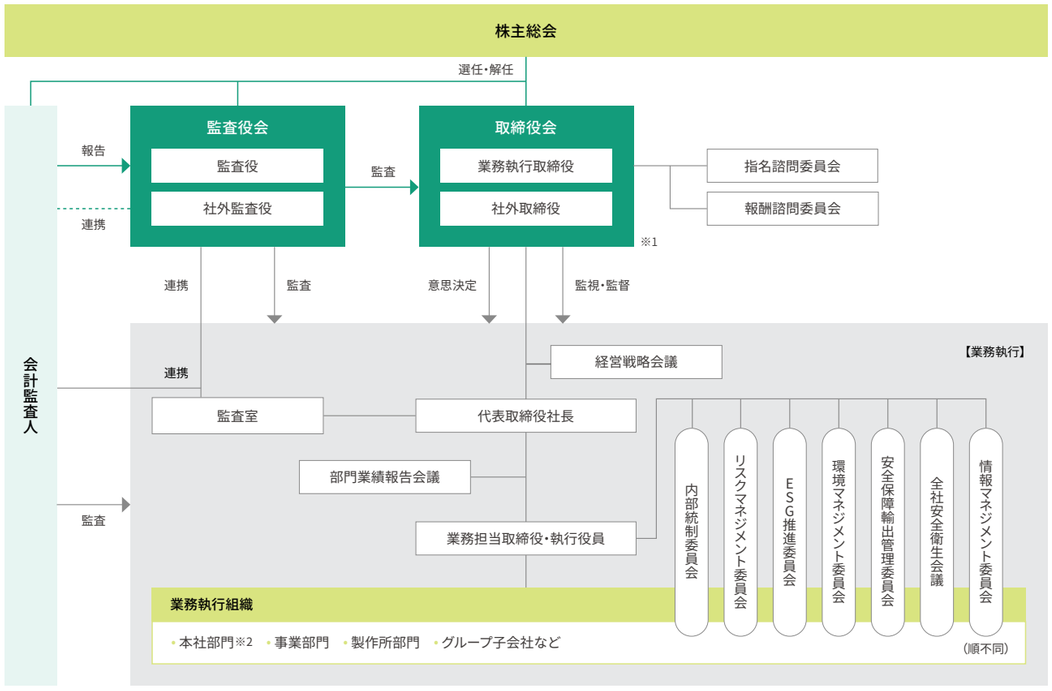
ガバナンス体制の概要

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



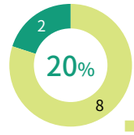
※1 社外役員に対する取締役会議題の事前説明、社外役員と社内取締役および執行役員の業務執行状況の確認・報告・意見交換の場として「社外役員連絡協議会」を設置しています。
※2 品質保証体制については、本社部門である品質統括室が事業部あるいは製作所単位での品質マネジメント活動を監督・指導しています。

ガバナンス体制強化の変遷

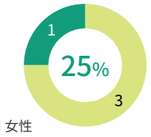
- 2015 11月 「日本製鋼所 コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定
  - 政策保有株式の保有方針の制定
  - 役員の指名の基本方針の制定
  - 社外役員の独立性に関する基準の制定
- 2016 2月 指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置
- 2016 3月 取締役会の実効性評価を実施（以降、年1回実施）
- 2018 6月 役員に対する譲渡制限付株式報酬制度を導入
- 2018 4月 ESG推進室を設置
- 2018 4月 監査役会の実効性評価を実施（以降、年1回実施）
- 2018 4月 社外役員連絡協議会を設置
- 2021 3月 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会で決議
- 2021 4月 ESG推進委員会を設置
- 2021 6月 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の構成の過半数を社外取締役とし、委員長を社外取締役に変更
- 2021 6月 補欠監査役（1名）には弁護士資格を有する女性を選任
- 2022 4月 事業部門の業務執行と取締役会による監督の区分を明確化
- 2022 6月 法務および内部統制に関して専門的な知見・スキルを有する役員を選任
- 2024 6月 役員に対する譲渡制限付株式報酬制度について、譲渡制限期間を「割当てを受けた日より対象取締役が取締役又は執行役員のいずれの地位からも退任する日までの期間」に変更

	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%

取締役の女性比率（%）



監査役の女性比率（%）



各機関等の役割と構成（2026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）	監査役（社内2名、社外2名）	社長（1名） 人事担当役員（1名） 社外取締役（5名）	
	出席者（議決権無）	監査役（社内2名、社外2名）	―	―	
	議長／委員長	社長	社内監査役	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、その結果を取締役会に答申する ・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、その結果を取締役会に答申する
2026年3月期開催実績		14回	14回	6回	3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（10名）	社内取締役（5名） 社内監査役（2名） 非取締役執行役員（11名） ほか、副事業部長、製作所長、本社部門長	取締役（社内3名、社外5名） 監査役（社内2名、社外2名）
	オブザーバー（議決権無）	社内監査役（1名）	―	―
	議長	社長	社長	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
2026年3月期開催実績		41回	8回	11回

2026年3月期取締役会の主な審議事項

- 日本製鋼所M&Eの吸収合併および組織再編
- 事業ポートフォリオに関する現状評価
- 資本コストや株価を意識した経営
- 取締役報酬制度の改定
- 取締役会の年間活動計画
- 取締役会の実効性評価
- グループガバナンス体制
- 内部統制システムの運用状況
- コンプライアンス・ライン運用状況報告
- リスクマネジメント状況
- 政策保有株式の縮減計画と合理性検証
- 株主総会議決権行使結果分析
- 株式投資単位に関する検証
- IR・SR活動フィードバック
- 中計期間中における資金計画・調達計画
- 人的資本戦略・エンゲージメントの進捗
- 新たな研究開発拠点の設置計画
- Scope3算定状況・開示
- 組織風土改革と品質強化への取り組み状況
- 統合報告書
- 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。2026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) 2026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。

(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・分析を実施。加えて、2026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実施。

(3) 2026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実施。

〔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、下表のとおり2025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、2026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、2027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	2026年3月期における取り組み	2027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	・人的資本戦略の実行状況および成果指標（エンゲージメントスコア）のモニタリング ・人事中期計画の適切性のレビュー ・採用実績の分析に基づく、人材採用方針のレビュー	・管理職の人事評価制度改定 ・多様性確保に向けた人材採用・職場環境整備の取り組み
(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	・「JGP2028」の進捗状況および成果指標のモニタリングおよび環境変化を踏まえた計画の適切性の検証 ・事業ポートフォリオに基づく投資・成長戦略の進捗状況モニタリング ・グローバル戦略本部新設を決定	・「JGP2028」進捗状況のモニタリングとアップデート ・事業ポートフォリオに関する現状評価 ・研究開発拠点の新設に係る進捗状況モニタリング
(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	・取締役会決議事項の進捗状況をフォロー実施 ・ROICの事業部門ごとのモニタリング	・「JGP2028」アップデートに伴うキャッシュアロケーション計画の検証 ・政策保有株式縮減に向けた対象銘柄の選定と売却
(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	・IR・SR活動において、取締役が直接投資家との対話を実施 ・統合報告書の監修	・適切な株式投資単位の検証 ・投資家等との対話結果・関心事項を踏まえた、統合報告書をはじめとする外部情報開示の拡充
(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	・各種委員会の位置づけ含む、現状のグループガバナンス体制の適切性の検証 ・ITガバナンス基本方針を制定 ・全社的リスクマネジメント体制の有効性の検証	・海外現法を含むグローバルガバナンス体制の強化 ・内部通報・エスカレーション制度の実効性の検証 ・株主・投資家との対話を踏まえて、株主との価値共有を図る役員報酬制度の改定

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。2026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。

2026年3月期の評価結果としては、①監査役会での運営プロセス、専門家の活用（ITガバナンスに関し外部専門家の活用）、②関連会社監査役との連携（期中・期末に意見交換会実施）、③内部監査部門との連携、④内部統制対応の有効性（リスク管理体制は全社的に向上、内部統制に必要な教育の展開）が改善点として認められ、監査役会の十分な審議機会の確保、取締役会・社外取締役との連携が確保されており、監査活動はおおむね適切に実行され、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監査役会の実効性向上と内部統制監査の一層の充実、②グループガバナンスの監査対応、③取締役会対応強化、社外取締役との重要テーマに関する意見交換、④全社的リスクマネジメント活動とコンプライアンス遵守に関する監査の強化などが次期に向け改善すべき点であることを確認しました。

2027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。2026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選出し、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。

参照 P.71 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、2026年3月24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）

賞与については一律廃止していますが、2026年7月より対象取締役の固定報酬の割合を5%引き下げ、長期インセンティブとなる株式報酬の割合を5%引き上げています。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と定め、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づけます。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

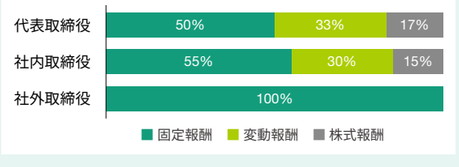
構成は、年額報酬（①基礎部分、②全社業績連動部分、③中長期的企業価値向上に対する取り組みおよび④株式報酬）とします。
割合は、「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②および③）：株式報酬（④）＝50：33：17」を目安とします。

(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（⑤）＝55：30：15」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）のみで構成します。



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、中長期の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。株主の皆様との価値共有を可能な限り長期にわたり実現させることを目的として、2026年6月の改定により、譲渡制限期間は、「本割当契約により割当てを受けた日より対象取締役が当社の取締役又は執行役員のいずれの地位からも退任する日までの期間」としています。※

⑤ 監査役の報酬等

監査役の報酬は、経営に対する独立性、客観性を重視する視点から固定報酬（年額報酬の基礎部分）のみで構成され、各監査役の報酬は、監査役の協議によって決定しています。

※当社の取締役会が正当と認める理由以外の理由により退任した場合など、本割当契約で定める一定の事由に該当した場合に、本割当契約により割当てを受けた株式を当社が当然に無償で取得します。

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、グループ各社は、社内で内部統制に係る担当者（総括・経理・IT）を定めるとともに、当社の内部統制委員会事務局による指導・訓練を受けた当該担当者が内部統制の整備・運用と一体でリスクの自主評価を行い、その状況および結果を各社内と内部統制委員会事務局に報告する仕組みとしています。また、内部監査部門は、各社の状況や自主評価の手法および結果について直接または間接に監査することにより、各社のガバナンスおよびリスク管理状況をモニタリングしています。

内部通報制度については、国内グループ会社に加え、中国、韓国およびポーランドのグループ会社においても導入しており、今後はさらに米国などの海外グループ会社へも順次整備を進めていく予定です。

政策保有株式

① 政策保有株式の保有方針	良好で継続的な取引関係の維持・強化、業務提携、そのほか、投資先の健全な発展を通じて中長期的に当社の事業に寄与し、定期的な確認・見直しを通じて政策的に必要と判断した株式を保有します。
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定性的・定量的な観点を総合的に勘案し、保有の適否を検証します。検証にあたっては提携関係、取引状況、株価、株式保有に伴う収益と資本コストとの比較などにより定量的に評価しています。
③ 議決権行使の方針	投資先企業の経営状況や当社との取引関係などを踏まえ、当該企業の中長期的な企業価値向上や社会的責任などの観点から議案ごとに内容を確認し、議決権の行使を判断します。

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。

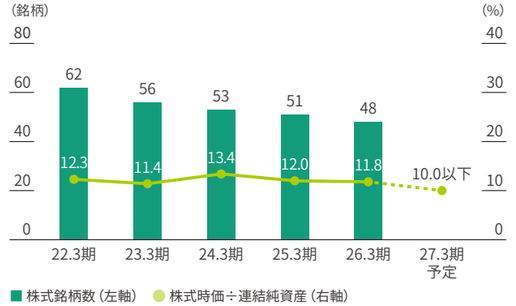
また、中期経営計画「JGP2028」において、持続的な企業価値向上に向け、成長投資と株主還元の適切なバランスを確保することを財務戦略に掲げ、政策保有株式の売却によって得られた資金を成長投資と株主還元に振り分けることとしています。

なお、政策保有株式については2026年3月期末までに、純資産対比10%以下まで縮減する計画に基づき、売却を進めていました。2026年3月期においては約66億円を売却し、2025年3月期末時点の株価ベースでの純資産比率は8.8%を見込んでいましたが、保有銘柄の株価上昇の影響（約71億円増）により、2026年3月期末において11.8%となりました。

引き続き政策保有株式の縮減に取り組んでおり、2027年3月期末に10%以下へ縮減する見通しです。

保有の状況

上場および非上場株式の銘柄数／バランスシート上の政策保有株式額÷連結純資産



役員一覧（2026年6月30日現在）

取締役・監査役



代表取締役社長
松尾 敏夫

1984年 4月 当社入社
2013年 4月 当社広島製作所副所長
2015年 4月 当社広島製作所長
2016年 4月 当社執行役員
2017年 4月 当社常務執行役員、成形機事業部長、広島製作所管掌
2017年 6月 当社取締役 常務執行役員
2020年 4月 当社代表取締役副社長、安全保障輸出管理管掌、樹脂機械事業部・成形機事業部・産業機械事業部管掌、名機製作所担当
2021年 4月 当社特機本部管掌、事業開発室管掌、広島製作所・横浜製作所担当
2022年 4月 当社代表取締役社長（現任）



代表取締役副社長
菊地 宏樹

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・特機本部管掌、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



取締役 専務執行役員
井上 茂樹

1986年 4月 当社入社
2015年 4月 当社広島製作所副所長
2017年 4月 当社広島製作所長
2018年 4月 当社執行役員
2021年 4月 当社常務執行役員、産業機械事業部長、事業開発室長
2022年 4月 当 社CTO（現任）、全社品質担当（現任）、知的財産部担当（現任）、横浜製作所担当
2022年 6月 当社取締役 常務執行役員
2022年 9月 当社品質統括室長
2023年 4月 当社新事業推進本部担当、イノベーションマネジメント本部長（現任）
2024年 4月 当社取締役専務執行役員（現任）
2026年 4月 当社フォトニクス事業室担当（現任）



取締役 専務執行役員
馬本 誠司

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）
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）



取締役 執行役員
中西 英雄

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
2024年 4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）
2025年 7月 当社総務部担当（現任）
2026年 4月 当社グローバル戦略本部グローバル業務管理部長（現任）



取締役 独立役員
中西 義之

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 当社社外取締役（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

1978年 4月 花王石鹸株式会社（現 花王株式会社）入社
2006年 6月 花王株式会社執行役員
2010年 6月 同社取締役執行役員
2012年 6月 同社取締役常務執行役員（2014年3月退任）
2015年 4月 独立行政法人製品評価技術基盤機構監事（2019年6月退任）
2020年 6月 当社社外取締役（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）



取締役 独立役員
河村 潤子

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 内閣官房内閣審議官（2017年9月退官）
2018年 4月 独立行政法人日本芸術文化振興会理事長（2023年3月退任）
2023年 6月 当社社外取締役（現任）



取締役 独立役員
栗木 康幸

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 当社社外取締役（現任）



取締役 独立役員
水本 伸子

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 部採用グループ部長
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 当社社外取締役（現任）
2025年 7月 一般社団法人技術同友会代表理事（現任）



常勤監査役
三戸 慎吾

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）



常勤監査役
柴田 基行

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）



監査役 独立役員
山口 更織

1982年 4月 三菱ガス化学株式会社入社（1985年7月退社）
1986年10月 サンワ・等松青木監査法人（現 有限責任監査法人トーマツ）入所
1990年 8月 公認会計士登録
2005年 6月 有限責任監査法人トーマツパートナー（2019年12月退任）
2009年 1月 防衛省防衛調達審議会委員（2018年12月退任）
2019年12月 山口更織公認会計士事務所開設
同事務所代表（現任）
2023年 6月 当社社外監査役（現任）
2025年 6月 学校法人大乗淑徳学園常勤監事（現任）



監査役 独立役員
海野 晋哉

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 当社社外監査役（現任）

所有株式数		27,337	15,105	14,182	9,451	3,600	0	463	0	0	0	15,239	6,137	0	0
取締役会出席状況（2026年3月期）		100%（14回／14回）	100%（14回／14回）	100%（14回／14回）	100%（11回／11回）	100%（14回／14回）	100%（14回／14回）	100%（14回／14回）	100%（14回／14回）	100%（14回／14回）	100%（14回／14回）	100%（14回／14回）	100%（14回／14回）	100%（14回／14回）	100%（14回／14回）
委員会	指名諮問委員会	○					○（委員長）	○	○	○	○				
	報酬諮問委員会	○					○（委員長）	○	○	○	○				
スキルマトリックス（経営基盤領域）	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				○					○	○				
スキルマトリックス（価値創造領域）	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

専務執行役員
新本 武司

常務執行役員
布下 昌司　武谷 健吾

執行役員
青山 雅之　澤井 美喜　谷川 貞夫　二宮 俊幸　千村 禎　若山 美樹　植田 祐治　上田 奏

社外取締役座談会



社内外でさまざまな変化が進む中、その変化を確かな成長につなげるために今何が求められているのか

社外取締役5名による座談会を実施し、この1年間の変化を振り返るとともに、今後の成長に向けた経営課題や、中長期的な企業価値向上に向けてさらに強化すべきことについて、率直な意見を交わしました。

I. 変革が進む日本製鋼所の現在地と、社外取締役から見た変化

中期経営計画「JGP2028」は2年を経過して、各種取り組みが進んでいます。一方、事業環境の変化を受け、2026年7月には計画をアップデートしました。日本製鋼所の現在地をどのように評価していますか。

三井　「2033年度に目指す姿」の実現に向けて、中期経営計画に基づく取り組みは着実に前進していると捉えています。特に、成長に向けて挑戦しようとする姿勢が社内に浸透しつつあり、ガバナンスの面においても、組織風土改革をはじめとする取り組みがスピード感を持って進められています。

栗木　各製作所を訪問するたびに、現場の変化を感じています。長い歴史を持つ会社ですが、挑戦を前向きに受け止める風土が広がっています。例えば、業務プロセス改革でも、単にルールを強化するのではなく、柔軟かつ積極的に最適なプロセスを追求しようという機運が生まれていると思います。

中西　経営面では、以前から課題として捉えていた「全社横断の戦略」という視点が具体化されてきたと評価しています。象徴的なのが、グローバル戦略本部や樹脂機械ソリューション事業部の新設です。グローバル戦略全体を統括する責任者を置くことや、販売後のアフターケア事業を重視すべきだという点は取締役会でも議論してきました。それが執行側で実現されたことは大きな前進であると考えています。

河村　個々の事業は高い競争力を持ち、成長に向けた意識も高く、市場環境の分析などにも取り組めていると評価しています。一方で、中長期的な全社戦略、さらには価値創造ストーリーとして、個々の事業をどのように束ね、どこを目指していくのか。その全体像を対外的に示していくという点では、まだ途上にあると感じます。

水本　「個々の事業は強い一方で、グループ全社での全体最適やシナジー創出を追及するという全社視点にはまだ課題がある」という認識は、社外取締役の間でも共有してきました。就任した2年前は「古き良き昭和の会社」という印象がありましたが、さまざまな議論を重ねる中で、そうした課題認識が浸透し、着実に改善してきていると感じています。

II. 成長を支える、取締役会での議論

社内外で変化が進む中、取締役会ではどのようなテーマについて、どのような観点から議論を重ねているのでしょうか。

水本　取締役会では、事業ポートフォリオについて定例的に議論するようになり、各事業の成長の方向性を含め、全社の企業価値・ポテンシャルをしっかりと認識できるようになりました。これは当社にとって大きな前進だと感じます。全社を俯瞰し、各事業の成長性や投下資本、資源配分をどう考えるかという観点から議論することで、これらに対する当社の考え方も見えるようになってきました。今後は資本効率に加え、グローバル成長に伴って広がる地政学リスクなどの不確実性も踏まえ、事業ポートフォリオマネジメントについて議論していく必要があります。



三井　成長投資を加速する局面だからこそ、リスクをどう見極めるかが重要になります。取るべきリスクがある一方で、避けるべきリスクもあり、その見極めが必要です。本来対応すべきリスクが置き去りになっていないかという視点も持ちながら、社外取締役としてスピードとリスクの両面を見て提言するようにしています。

中西　グローバルに成長していくためには、グループガバナンスの強化も欠かせません。以前から海外グループ会社へのガバナンスには課題を感じていましたが、スピード感を持って海外展開を広げる中、その重要性はさらに高まっています。新設されたグローバル戦略本部には、海外ビジネスの拡大に加え、グループガバナンスを支える役割も期待しています。

河村　各国の規制を踏まえながら、グループ横断で標準的なルールやIT基盤を整備していくことも、今後重要なテーマになってくると考えています。こうした点についても意識していきたいと思います。

栗木　海外成長を実現するためには、顧客との接点をさらに強化していくことも重要です。代理店を通さない直接販売も含めた幅広い販売戦略を通じて、各国・地域の市場や顧客ニーズを直接把握し、それに応えていくことで、顧客との信頼関係を築いていく必要があります。また、こ

れは社内の「JGP2028」アップデート会議で発言したことですが、単に数字の変更を示すのではなく、成長ストーリーとして何を伝えたいのかという意図を持って発信すべきだと考えています。

中西　顧客接点を強化する手段としては、デジタル活用も有効です。当社でも、すでにデジタルマーケティングへの取り組みが始まっていると聞いています。リソースが限られる中でグローバル展開を進めていくうえでは、AI活用も含め、営業・マーケティング基盤を高度化していくことが重要だと考えています。

III. 取締役会のさらなる実効性向上に向けて

取締役会の実効性をさらに高めていくうえで、社外取締役としてどのような課題を認識していますか。

河村　執行側からのIR・SR活動の報告を通じて、外部ステークホルダーや投資家から当社に寄せられている期待や指摘を認識しています。そうした声を踏まえながら、社外取締役として、必要な場面では厳しい意見も述べるようにしています。



中西　中長期のテーマについてさらに議論を深めるには、取締役会で扱う議案をより厳選する必要があるのではないでしょうか。そのためには、執行側への権限委譲や取締役会への付議基準の見直しも並行して進める必要があり、今後考えていくべき事項だと認識しています。

栗木　権限委譲は、執行側の当事者意識を高めることにもつながると思います。それによって、取締役会における論点がより精緻化され、意思決定のスピード向上にもつながるのではないでしょうか。

中西　もう一つ、指名諮問委員会の委員長として重要な課題だと認識しているのが、サクセッションプランです。現在は、取締役候補となる執行役員と、毎月個別に昼食をともにするなどのコミュニケーションをとっています。他方で、その具体的なプロセスにはまだ課題があります。経営の継続性という観点から、今後も議論を進めていきたいと考えています。

IV. 中長期的な企業価値向上に向けて

中長期的な企業価値向上に向けて、当社が今後取り組むべき経営課題をどのように見ていますか。実効性評価でもテーマとなっている人的資本や技術・イノベーションマネジメントなども含め、今後の成長に向けて重要だと考える点についてお聞かせください。

人的資本

水本　私は、当社の経営にとって人的資本は最大の課題であり、リスク要因でもあると考えています。現在、人事制度改革を進めていますが、その成果として多様な人材の確保・育成を実現できるかどうかが、将来の成長を左右すると考えます。



河村　デジタル活用による効率化が進んでも、成長には一定数の人材確保が必要です。そのためにも、「選ばれる会社」であり続けることが重要です。AI活用についてはまだ十分に議論できていない部分もありますが、技術革新が進む中で力を発揮できる優れた人材から選ばれる風土や環境をつくっていくという観点からも、今後考えていくべきテーマだと思います。また、この1年間は従業員エンゲージメントに関わる取り組みに力を入れており、足元のエンゲージメントスコア調査の結果が改善傾向にあることは評価できます。取締役会としても、調査結果を踏まえながら打ち手の高度化について議論していきます。

栗木　2026年の秋に実施される人事制度改定では、従来の年功序列的な運用を見直し、挑戦する人材を評価する仕組みへの変革が試みられています。より若い世代が登用されることで、AIをはじめとした新しい技術も自然に取り入れられるようになるなど、環境の変化や組織変革がさらに進んでいくのではないかと考えています。

技術・イノベーションマネジメント

三井　技術とイノベーションマネジメント（IM）は、当社の競争力の源泉です。各製作所では研究開発に力を入れていますが、IM本部が横串を刺し、事業を横断して進める取り組みは、まだ緒に就いたばかりです。新しい研究所が運営を開始した際には、全社合同の研究発表会を行うなど、IMのハブとしての機能を発揮してほしいと考えています。



水本　現在の収益基盤を支える製品群の基礎技術も、過去の研究開発投資や活動の成果です。新しい研究所に期待しているのは、次の10年、20年を支える技術や製品の開発です。政府が公表している17の戦略分野とどのように結びついていくのかという視点も含め、先を見据えた研究開発への投資が重要だと考えています。
また、AIは業務改革や効率化だけでなく、研究開発などビジネスの上流部分にも変革をもたらす可能性があります。研究の進め方そのものが変わることも考えられる中、研究開発に携わる人材がAIを効果的に活用し、将来の競争力向上につなげていくことも重要です。

中西　生産現場では、DXの導入による効率化や生産性向上の取り組みが進んでいます。一方で、AIの活用については、まだ伸びしろが大きいという印象です。

河村　ここまでの議論にも通じますが、当社は、事業ごとに技術を源とする高い競争力を有する会社だと認識しています。今後は、それぞれの強みを活かすだけでなく、全社戦略として各事業の戦略を有機的に結びつけ、当社ならではの価値創造ストーリーを社内外に示していくことが重要です。そのような取り組みにつながるよう、取締役会でも議論していきたいと考えています。



栗木　現場でも確実に変化が始まっていると感じています。一方で、外部環境の追い風があるからこそ、これまでの意思決定の在り方をそのまま踏襲するのではなく、顧客、市場、技術、人材をつなぎながら、変革をやり切ることが重要です。

三井　その実現を支えるのが、人材、IM、そしてガバナンスです。社外取締役として、事業執行を監督するだけでなく、こうした基盤の強化も含めて、中長期的な企業価値向上を後押ししていきたいと考えています。

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、グループの継続的発展を図り、かつ社会的責任を十全に果たすことが重要な経営課題であると認識しています。当社グループのマテリアリティの設定における2つの視点（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取っていくリスクと、たとえ利益を上げるためだとしても絶対に取ってはならないリスクがある」との考え方を浸透させ、適切かつ効率的なリスク管理を実行していきます。

体制

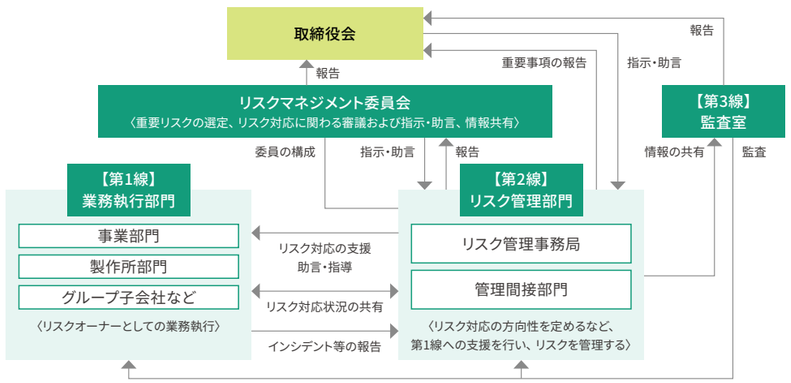
当社グループでは、「日本製鋼所グループ リスク管理規程」を定め、当社およびグループ会社の役員から一般従業員に至るまで、それぞれの役割に応じてリスク管理を実行すべき責任を負うことを明示しています。そのうえで、当社はリスク管理担当役員が当社およびグループ会社のリスク管理を統括します。リスク管理担当役員を委員長とするリスクマネジメント委員会を半年ごとに開催し、重要リスクの選定やリスク対応に係る審議などを実施しています。また、経営管理部門がリスク管理事務局となり、スリーラインモデルのリスクマネジメント体制を構築し、第2線のリスク管理部門を強化するとともに、リスク管理の状況を取締役会および経営戦略会議に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。また、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」として取締役会に年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。

また、当社グループが重大な損失を被るような重大な事故・災害、各種リスクが発生した場合は、速やかにリスク管理担当役員を本部長とする危機管理対策本部を設置し対応します。

なお、昨今の各国通商政策の変容に伴う原材料・部品などの調達に対しては、調達品の複数社購買の推進、代替調達品の検討と選定を適宜実施するなど、事業活動および経営成績に与える影響を軽減する施策を進めています。

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 コンプライアンス・ポリシー」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は、会社業務の全般を対象に、監査室が定期的または随時監査を行い、その結果について、取締役会および監査役会ならびに代表取締役社長、経営戦略会議もしくは部門業績報告会議などに毎年報告しています。2026年3月期において、関係法令等※に係る罰金や課徴金を伴う法令違反はありません。

全従業員へのコンプライアンス教育について、eラーニングなどで毎期実施しています。

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

以下についての詳細はホームページをご参照ください。

「日本製鋼所グループ コンプライアンス・ポリシー」： https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/compliance_policy.html

コンプライアンス教育および内部通報制度： https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/governance/compliance.html

内部通報制度

当社グループは、内部通報規程を策定し、法令等違反行為またはそのおそれに関する内部通報窓口を社内外に設け、匿名による通報・相談を可能にし、通報・相談者に対する不利益な取り扱いを禁じています。当社グループ従業員のみならず、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内部通報制度を使用可能です。また、不正行為など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）も定めています。海外について、中国、韓国、ポーランドのグループ会社で内部通報制度を現地言語対応にて導入しており、他国も順次整備予定です。

通報事案はリスク管理担当役員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、内部通報制度運用の適切性を確認しています。

通報件数は24.3期 42件、25.3期 32件、26.3期 36件であり、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す。内部通報等処理委員会はハラスメント対策委員会とも適宜連携し、適切に対処しています。

ITガバナンス

作業の効率化、生産技術の改善、意思決定の迅速化などにおいて、情報および情報システムの重要性が一層高まる一方、サイバー攻撃による情報の破壊・漏洩・改ざんやシステムの破壊などの脅威が拡大し、情報および情報システムに関するリスクも増大しています。このような環境下において、お客様の満足と信頼を獲得し続け、当社の役割を果たしていくためには、情報に関わるリスクを的確に把握し、お客様からお預かりした情報をはじめ、業務遂行に必要な情報およびシステムを保護することが重要な経営課題であると認識しています。

これらを踏まえ、日本製鋼所グループにおけるITシステムの利活用に際し、関連リスクや期待効果を適切に評価するとともに、IT資源を配分も含め効果的かつ効率的に管理・運用することで、社会的価値の創出と持続的な企業価値の向上を実現するため、「日本製鋼所グループ ITガバナンス基本方針」を2025年5月に制定しました。また、情報を保護しながら安全に活用するため、「日本製鋼所グループ 情報セキュリティ・ポリシー」を2025年11月に改正しました。方針・ポリシー・体制などの詳細はホームページをご参照ください。

情報セキュリティ： https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/governance/informationsecurity.html

方針・ポリシー： https://www.jsw.co.jp/ja/guide/policy.html

主要データの推移

主要財務データ

11カ年サマリー

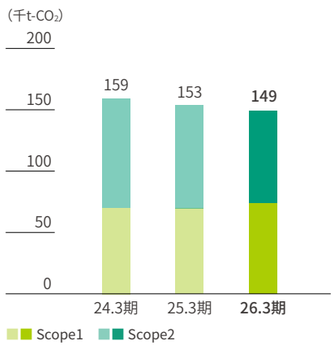
（単位：百万円）

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
売上高（連結）	223,301	212,469	211,700	220,153	217,527	198,041	213,790	238,721	252,501	248,556	**274,852**
営業利益	14,423	12,340	20,578	24,290	18,709	10,226	15,460	13,846	18,014	22,824	**25,306**
税金等調整前当期純利益	△22,049	△5,841	14,892	29,317	14,154	12,960	19,736	18,518	19,201	23,307	**27,831**
親会社株主に帰属する当期純利益	△16,600	△4,968	10,712	19,966	9,310	6,893	13,948	11,974	14,278	17,961	**19,239**
総資産	293,138	275,315	297,365	305,471	297,173	316,249	339,729	348,358	366,775	398,122	**429,983**
純資産	111,340	107,587	118,600	129,827	132,492	141,985	151,083	160,636	178,613	195,101	**213,831**
ネットD/Eレシオ（倍）	△0.10	△0.07	△0.23	△0.17	△0.18	△0.22	△0.32	△0.28	△0.30	△0.17	**0.05**
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,721	12,023	26,712	1,092	18,959	14,712	22,325	△986	21,707	△4,567	**△16,893**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△12,135	△13,580	△5,077	△1,334	△13,172	△3,243	△2,976	947	△6,841	△12,272	**△17,103**
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,788	△1,203	△2,457	△3,758	△6,164	2,767	△2,860	△20,112	△4,899	△5,723	**36,089**
現金および現金同等物の期末残高	61,458	58,671	77,879	73,820	74,477	88,759	105,799	86,400	96,902	75,150	**77,387**
研究開発費	4,292	4,237	4,369	4,506	4,708	4,586	4,909	5,020	5,661	5,682	**6,197**
設備投資額	14,010	9,502	6,436	9,945	10,585	12,592	4,903	7,346	12,183	18,150	**24,283**
減価償却費	10,669	7,858	4,097	4,424	5,733	6,040	6,183	6,572	7,743	7,895	**9,055**
1株当たり当期純利益（円）	△45.32	△67.61 ※1	145.77	271.69	126.66	93.76	189.63	162.75	194.02	244.03	**261.38**
1株当たり配当額（円）	5.0	15.0 ※2	37.5	55.0	45.0	35.0	57.0	58.0	59.0	86.0	**92.0**
連結配当性向（%）	—	—	25.7	20.2	35.5	37.3	30.1	35.6	30.4	35.2	**35.2**
営業利益率（%）	6.5	5.8	9.7	11.0	8.6	5.2	7.2	5.8	7.1	9.2	**9.2**
ROE（%）	△13.5	△4.6	9.6	16.3	7.2	5.1	9.6	7.8	8.5	9.7	**9.5**
ROA（%）	△5.4	△1.7	3.7	6.6	3.1	2.2	4.3	3.5	4.0	4.7	**4.6**

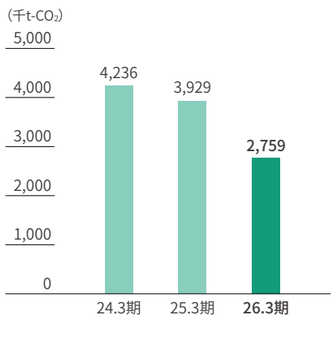
※1 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式5株を1株とする株式併合を実施したため、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。
※2 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式5株を1株とする株式併合を実施したため、2017年3月期の記載は、中間配当額2.5円と期末配当額12.5円の合計値としています。
なお、当該株式併合を踏まえて換算した場合、中間配当額は12.5円となるため、期末配当額12.5円を加えた年間配当額は1株につき25円となります。

主要非財務データ

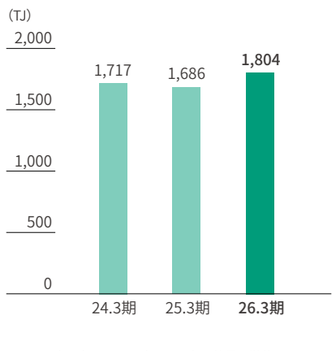
CO_2排出量の推移



CO_2排出量の推移（Scope3）

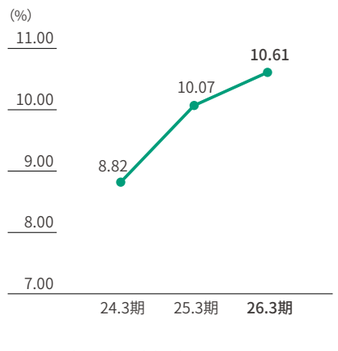


エネルギー使用量の推移



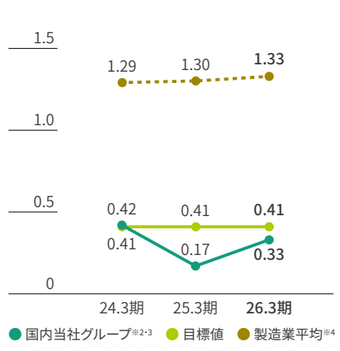
※ TJ：T（テラ）は10^{12}、J（ジュール）は熱量の単位

従業員数における女性比率の推移（単体）



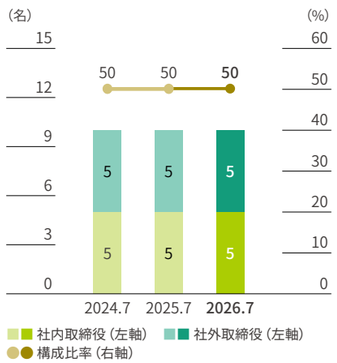
※出向者を含み、受入出向者を含んでいません。

災害度数率※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 出所：厚生労働省「労働災害動向調査」

取締役会における社外取締役構成比率の推移

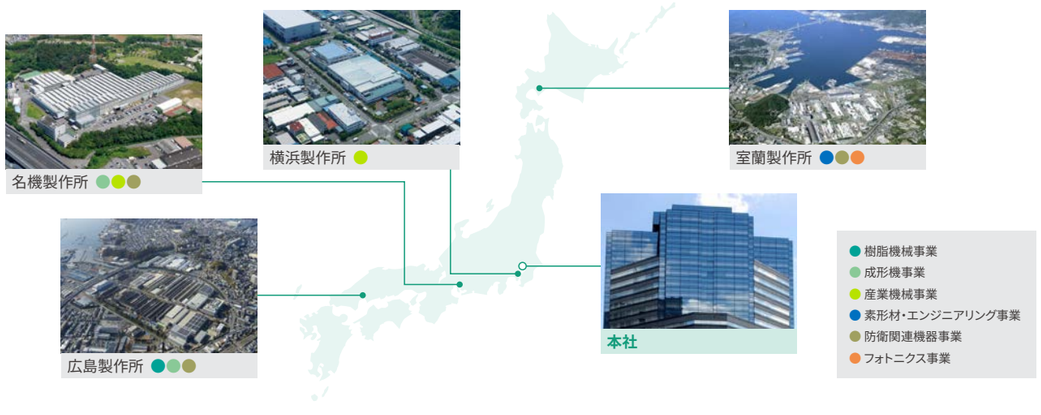


会社情報 (2026年3月31日現在)

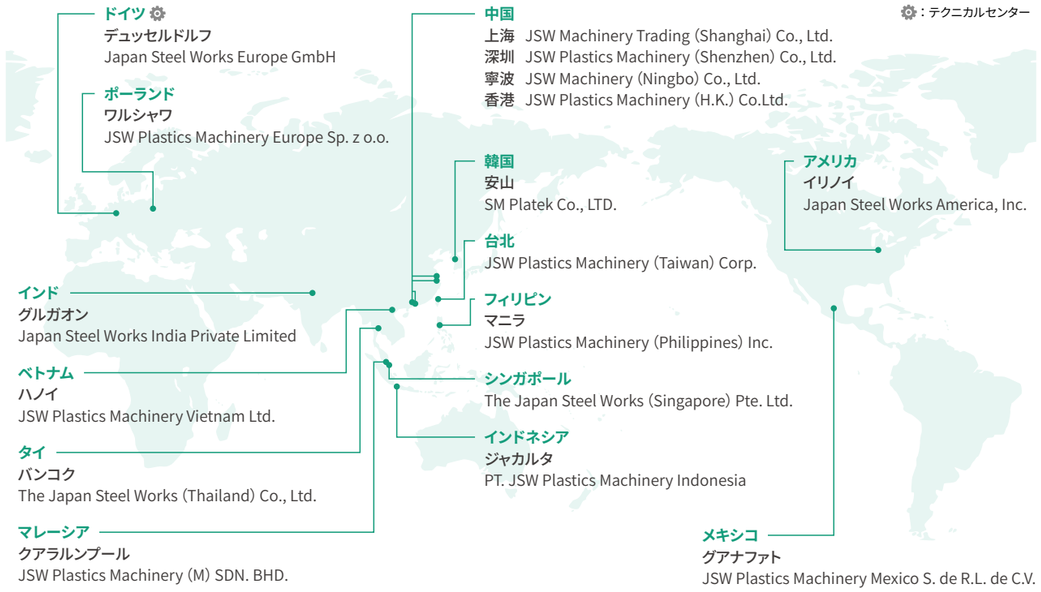
会社概要

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**	19,865百万円
設立	1950年 (昭和25年) 12月11日	**従業員数**	5,419名 (連結) 2,028名 (単体)

国内主要拠点 (2026年4月1日現在)



海外グループ拠点 (2026年4月1日現在)



国内外の拠点・関連会社の詳細はホームページをご参照ください。
拠点・関連会社一覧　https://www.jsw.co.jp/ja/guide/network.html

株式情報 (2026年3月31日現在)

株式の状況

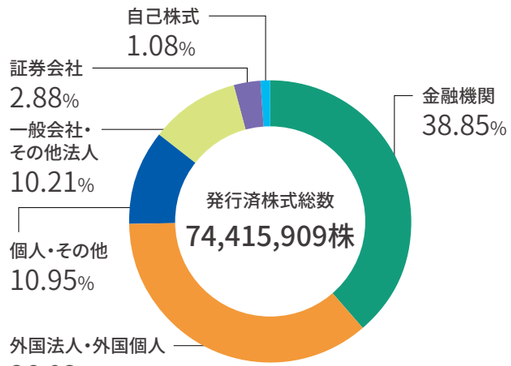
発行可能株式総数	200,000,000株	**上場証券取引所**	東京証券取引所 プライム市場
発行済株式総数	74,415,909株	**証券コード**	5631
株主数	28,389名		

大株主

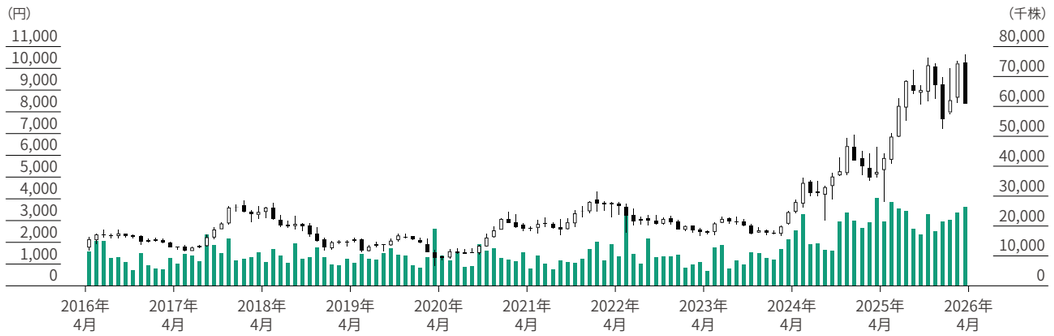
氏名又は名称	持株数 (株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	12,318,700	16.73
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,161,200	9.73
大樹生命保険株式会社	2,827,600	3.84
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	1,931,345	2.62
野村信託銀行株式会社 (投信口)	1,729,200	2.35
バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム クライアント アカウント ジェイピーアールディ アイエスジー エフアイー一 エイシー	1,122,249	1.52
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	1,105,660	1.50
三菱重工業株式会社	1,006,200	1.37
月島ホールディングス株式会社	922,900	1.25
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	920,228	1.25

(注) 持株比率は、発行済株式総数から自己株式 (805,130株) を控除して計算しています。

所有者別分布状況



株価・出来高の推移



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

社外からの評価 (2026年8月31日現在)

CDP (気候変動B、水セキュリティ B-)
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
S&P/JPX Carbon Efficient Index
SOMPO サステナビリティ・インデックス
DX認定
くるみん認定