

製品検査に関する不適切行為への対応

不適切行為をめぐる一連の経緯

当社グループでは、2022年2月下旬に日本製鋼所M&E株式会社（以下「M&E社」）の製品検査についての内部通報を受け、当社としてM&E社に対し抜き打ちによる社内検査を実施したところ、同年3月下旬に、M&E社が製造する一部製品の検査において、不適切行為がなされている事実を確認しました。

これを受けて、5月9日に同事案を対外公表したうえで、外部弁護士から構成される特別調査委員会を設置し、調査を実施しました。2022年11月14日付で調査結果を受領するとともに、当社としての今後の取り組みについて公表しました。

特別調査委員会の調査結果と確認された不適切行為

調査の対象としたM&E社、広島製作所、横浜製作所、名機製作所のうち、M&E社で製造出荷された製品において不適切行為が確認されました。広島製作所、横浜製作所、名機製作所では確認されておりません。

M&E社で確認された不適切行為については、特別調査委員会が独自に調査・確認したものです。当該調査の結果、電力製品、原子力製品、鋳鋼製品、鍛鋼製品、鋼材鋼管製品、特機製品で不適切行為が確認されております。確認された各製品群別の不適切行為の概要は下表（注記は当社の補足）のとおりです。

該当する製品については、順次お客様への報告と協議をすすめています。

また、不適切行為に起因した製品の品質・性能に影響する問題は確認されておりません。

当社としては、これらの事実と特別調査委員会の提言を重く、また真摯に受け止め、再発防止に向けた制度・風土改革に全社・全グループを挙げて取り組み、関係する皆様からの信頼回復に努めてまいります。

製品群	製品	不適切行為識別	件数と発生時期
電力製品	ロータ、リング材	検査結果・分析値の改ざん、ねつ造、虚偽記載	341件（1998～2021年）
原子力製品 ※1	ディスク材、ヘッド材	寸法記録のねつ造、試験結果の改ざん・ねつ造、検査における虚偽記載	20件（2013～2021年）
鋳鋼製品	弁ケーシング素材、蒸気タービン車室素材	検査結果・試験結果・分析値の改ざん	12件（2007～2022年）
鍛鋼製品	ロール、鍛造鋼管	検査結果・試験結果・分析値の改ざん・ねつ造	68件（2003～2020年）
鋼材鋼管製品	ステンレスクラッド鋼板	検査結果・分析値の改ざん	2件（2017年・2020年）
特機製品 ※2	鍛鋼素材	試験結果・分析値の改ざん	6件（2020年）

※1 いずれも製造工程において生じた突発的な事象に端を発した応急措置的な事象がほとんどであり、その旨は特別調査委員会による調査報告書でも認定されています。本来、お客様に報告・相談すれば問題とならない事情について、これを報告または相談せずに糊塗したことによる不適切行為であり、お客様が要求する手続仕様からの逸脱であります。

※2 最終顧客との合意仕様に係るものではなく、当社（広島製作所）を発注元とするM&E社の社内管理値からの逸脱であります。

原因分析

▶ 1 牽制機能が働きにくい不十分な組織管理体制

製品部がお客様との仕様調整から、製品の製造・品質確認に係る各工程を計画・指示しており、権限が集中していました。また、素材製造という性質上、製造工程に関わる部門が限定的となり、かつ製品部が直接・間接に関与し指導していたことから、工程間での牽制機能が働きにくい体制となっていました。一方、機械製造を事業とする他製作所では、設計・機械加工・組立など一連の製造工程が、生産管理部門による工程管理を軸として各々分業体制を基本としており、工程間で一定の牽制機能が働く体制となっています。

▶ 2 品質コンプライアンス意識の低さ

製品の最終品質に重きを置き、お客様と取り決めた製造工程における仕様・検査の一つひとつの積み重ねによって品質が作り込まれるという意識が十分とは言えず、品質保証の「プロセス」を軽視しがちでした。また、独自の基準による品質上の問題がなければ、ある程度の仕様違反は許容されるといった誤った考えや、規定や仕様の定義や解釈を独自に変えることで、問題の解決を図ろうとする傾向が見られました。

▶ 3 経験・実績への過信とお客様要求・対話へのプレッシャー

M&E社は、高度な品質や納期確保に対しても完全を期する姿勢が強く見られます。このような背景のもと、品質トラブルを生じた場合、お客様との十分なコミュニケーションを行うことなく対策することを個人や組織レベルで正当化し、不適切行為に至っていました。

▶ 4 紙ベースや手作業を中心とした検査業務プロセスと慢性的な人員不足

紙ベースでの管理かつ手作業による記録では、検査結果の書き換えなどが可能な環境となっています。また、手作業の多さや管理の煩雑さは、特に突発事象対応において業務負荷の増加や人的リソースの逼迫を招き、効率化の名のもとでの必要な業務の省略などの誘因となりました。

再発防止策

当社は、原因分析に基づき、特別調査委員会からの提言も踏まえつつ、本件不適切行為に対する以下の再発防止策を策定しました。取締役会で、全体像を決議したうえで、その進捗状況と効果を定期的にモニタリングしていくことにしています。

当社における再発防止策

1 全社的な品質保証体制の構築（品質統括室の新設） ▶詳細はP.32をご参照ください。

2 品質コンプライアンス意識の強化・向上

- ・経営トップからのメッセージ発信
経営幹部による品質コンプライアンスに対する真摯なコミットメントを示すことで、その下で働く従業員への啓発活動とします。また、当社社長による従業員とのランチミーティングを定期的を実施し、対話を重ねることで風通しの良い職場風土へと刷新します。
- ・「品質コンプライアンス月間」の制定
不適切行為に関わる教訓を風化させないために、毎年5月を「品質コンプライアンス月間」と定め、品質コンプライアンスに係る教育・研修会などの実施、経営トップメッセージの発信などを行います。

3 ガバナンス・内部統制の強化

- ・内部監査機能の強化
本社監査室の内部監査機能を強化し、品質統括室による品質検査を含めた品質管理プロセスにおける内部統制の整備、および運用状況の監査を適宜実施します。
- ・内部通報制度の強化
内部通報制度の一層の周知を図るとともに、社内での自己申告に対するリニエンシー（処分軽減）制度の新設などを含む制度のさらなる強化を行います。
- ・取締役会の体制の検討
今後、取締役会の機能をよりモニタリング型に移行していきます。取締役会の構成において、社内の業務執行取締役を減員し、社外取締役の割合を増やすことを検討するほか、多様性の確保も進めます。

M&E社における再発防止策 ▶詳細はP.33をご参照ください。

1 製品部への権限集中の是正による品質保証機能の独立性強化

2 職場風土の刷新

3 品質管理に関する教育の強化

4 検査業務のデジタル化

5 品質管理に対する適正な経営資源の投入

6 顧客とのコミュニケーションの充実

7 品質に関わる書類・データの保管基準の改定

主要な再発防止策の詳細

当社における再発防止策

全社的な品質保証体制の構築

事業部あるいは製作所における自己完結型の品質保証マネジメント体制に対して、コーポレートとしての監視・監督機能を強化するために、各事業部・製作所における品質保証機能を統括する部門として全社品質担当役員をトップとする「品質統括室」を2022年9月16日付で新設し、以下の業務を行っています。

- 1 全社品質方針および品質基本行動指針の策定 (右図)
- 2 当社の経営戦略と各事業・製作所 (M&E社を含む) における品質活動方針との整合指導
- 3 各事業部・製作所における品質保証活動の監督および評価 (独自監査を含む)
- 4 当該評価に基づく業務改善指導・勧告
- 5 品質保証活動に係る全社的な教育・研修の実施
- 6 各事業部・製作所における有用な品質改善活動や問題、共有すべき情報の全社水平展開
- 7 重大な製品事故や品質不正問題発生時の対処指揮
- 8 全社的または各事業部・製作所の重要な品質保証活動に係る経営報告

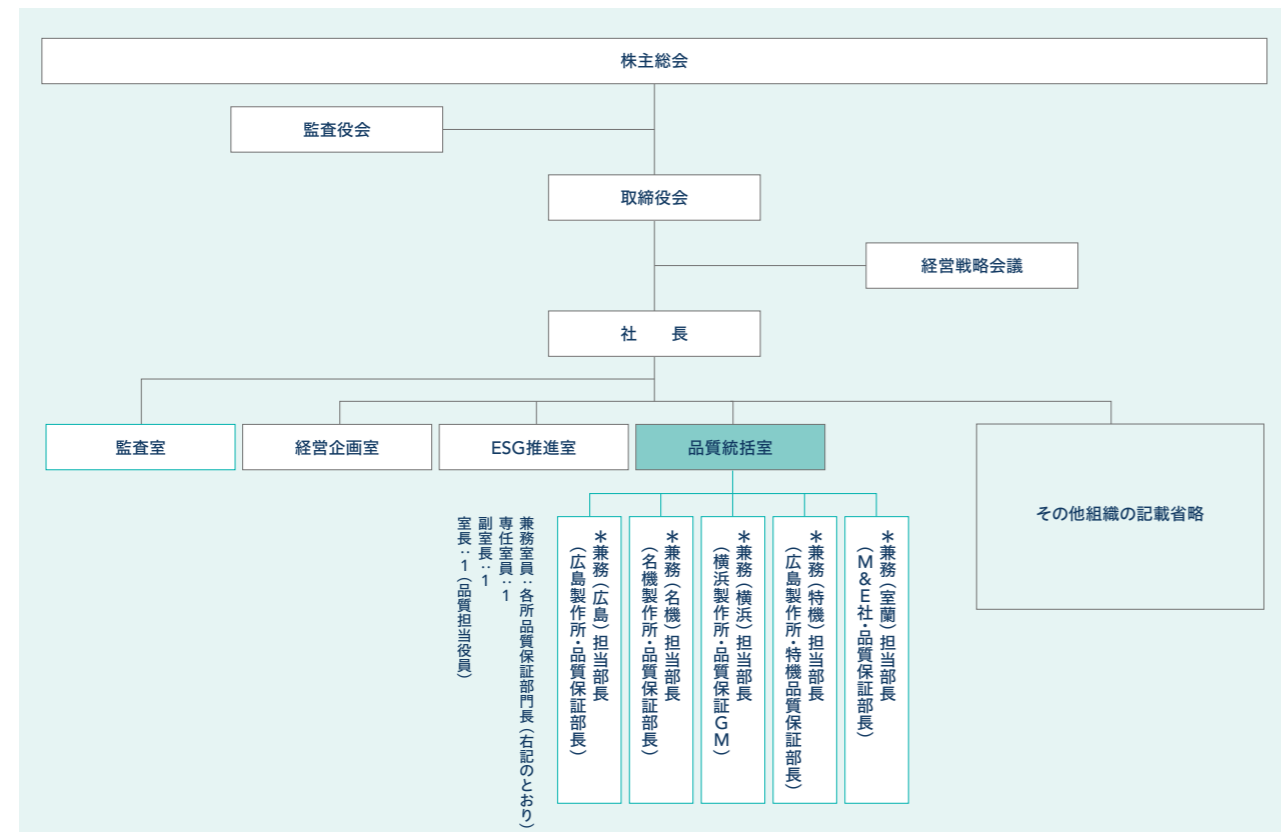
<品質方針>
 “JSWグループは品質を重視した信頼性の高い製品の供給を通じて、世界の人々の持続可能な豊かな生活に貢献します。”

<品質基本行動指針>

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

代表取締役社長 花尾 敏夫
 品質統括室長 岸上 茂樹

(発効:2022年9月16日)



M&E社における再発防止策

製品部への権限集中の是正による品質保証機能の独立性強化

納期およびコストに責任を有する製品部による品質管理業務への干渉を防ぐために、品質保証機能を品質管理部に集約し、M&E社の社長直轄組織とします。当該組織改正是2022年6月1日付で実施済みです。また、品質管理部門長を兼務者として当社品質統括室に組み入れることで人的統制を図るほか、品質管理部が当社品質統括室からの品質監査を受けることにより、親会社からの監視・監督機能を強化します。

原子力製品においては、外部検査機関などによる立ち合いの受け入れなどにより、第三者からの監視・監督機能を強化します。外部検査機関の立ち合いはすでに一部実施されていますが、今後、お客様との協議によりこれらを拡大していくことも検討します。

あわせて、納期およびコストの管理に関わる機能を製品部から分離・再編し、製作所の有する人員・設備能力を適切に検証・管理する体制を構築します。

職場風土の刷新

特別調査委員会の報告では、社内の問題を指摘することが容易でない企業風土があることがうかがえると指摘されています。恐れずに間違いを指摘でき、それが受け入れられ、自由に意見が言える、風通しの良い職場風土にしていきます。

そのためには、経営幹部自らがメッセージを発信し、従業員との定期的な懇談会を通じて現場の声を吸い上げるほか、品質やコンプライアンスに関する研修会や勉強会を定期的に行い、ポスターの掲示などによる品質安全文化醸成の啓発活動を進めます。

また、人材が固定化しがちな部門では同調圧力が働きやすいことから、業務プロセスの見直しと並行して、部門の壁を越えた人事ローテーションを進めます。その有効性は、社内意識アンケート調査などを通じて検証していきます。



検査業務のデジタル化

検査成績書作成過程における故意・過失による検査データの誤記入、記入漏れなどを防ぐために、デジタル化した検査業務システムを構築します。

DX推進室 (2022年7月1日発足) が主導して、M&E社を含めた各製作所における検査業務のデジタル化を進めており、M&E社においては2023年度下期中の部分的運用開始を目指しています。

品質管理に対する適正な経営資源の投入

検査を含む品質管理に必要な人員、設備の不足が不適切行為への要因となったことを踏まえて、所要の人員の増強、検査員の養成のための教育投資やデジタル化を含め必要な設備・計測機器などへの設備投資を行います。

サステナビリティ マネジメント

ESG推進担当取締役メッセージ

このたび、日本製鋼所グループのパーパスを起点とした新たな企業グループ理念体系を制定し、パーパスを実現するために優先的に取り組むべきテーマとしてマテリアリティを特定しました。これらを明確にしたことで、当社グループの実現したい未来や使命・存在意義、そしてそのための課題を再確認することができました。

それと並行する形で2022年6月にはTCFDへの賛同表明、さらに2022年9月には人権方針の制定、調達基本方針の拡充を行いました。企業にはサステナブルな経営が一層求められています。当社グループもサステナビリティ経営のフレームワークを順次、整理・構築しています。こうしたフレームワークに基づいて、企業に求められるさまざまな社会的責任を果たすとともに、品質を重視した信頼性の高い製品・技術・サービスの提供を通じて社会課題の解決に貢献していくことで、さらなる企業価値向上を目指していきます。



代表取締役副社長
安全保障輸出管理管掌、人事教育部管掌、CSR・リスク管理担当、ESG推進担当、**出口 淳一郎**
安全衛生管理・環境管理担当、総務部担当、素形材・エンジニアリング事業担当

環境

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

社会

- 41 人材戦略
- 43 人権
- 44 労働安全衛生
- 45 サプライチェーンマネジメント
- 45 地域コミュニティ

ガバナンス

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

サステナビリティに対する基本的な考え方

日本製鋼所は、1907年創業以来の“鋼”、戦後から着手した“プラスチック”、近年では窒化ガリウム (GaN) などの“結晶”と、創業から100年を超える長きにわたり、一貫して「素材を革新」することにより社会課題を解決し続けてきました。これが当社グループの存在意義であると考え、“[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ています。さらに、パーパスを実現するために優先的に取り組むべきテーマとして、6つのマテリアリティを特定しました。これらを当社グループの事業活動を行う際の判断と行動の軸として、どのような社会課題に対して、どのような産業機械や新素材を提供するかをグループ一丸となって考え、そして実現に向けて取り組み、社会価値を創出していきます。

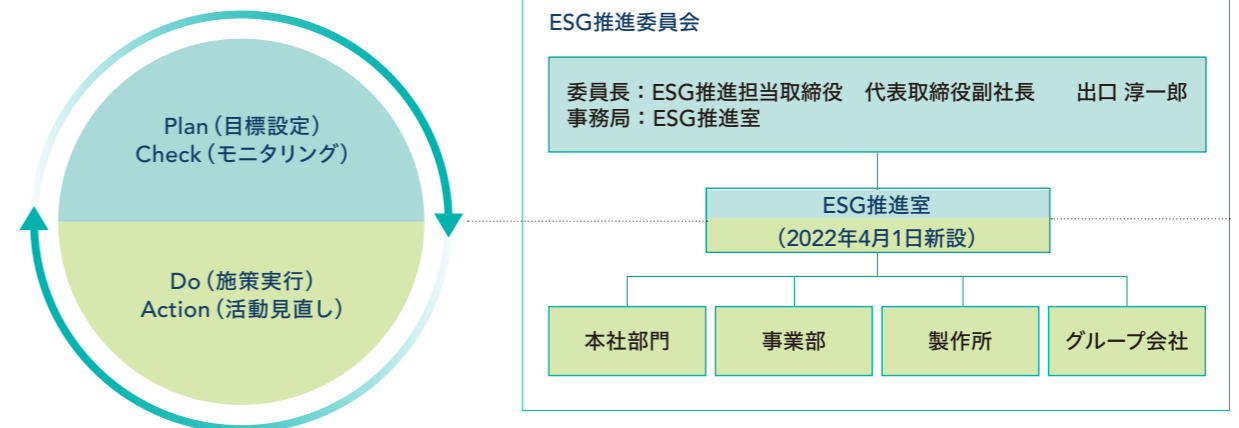
加えて、ビジョンに掲げるように、社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装を通じて全てのステークホルダーに貢献することが、当社グループの企業価値の向上につながるものと信じています。この社会価値の創出と持続的な企業価値の向上を同時に実現することこそが、日本製鋼所グループにとってのサステナビリティです。

日本製鋼所グループにとってのサステナビリティを実現していくにあたり、具体的に行動する際には、グループ企業行動基準に基づき高い倫理観をもって行動していきます。

サステナビリティに係るガバナンスと推進体制

サステナビリティの推進活動は、2021年4月に設立した、ESG推進担当取締役を委員長とする“ESG推進委員会”が行っています。気候変動に関わる戦略の検討のほか、ESGに関連する各種議題の協議も行われています。取締役会はESG推進委員会の活動に関する報告を受けるなど、適切に監督を実施しています。

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





気候変動への対応

TCFD提言への賛同と開示

気候変動は地球環境や社会・経済に対して大きな影響を与える一方、長期的で不確実性の高い問題です。当社は、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。当社グループは気候変動に係るリスクおよび収益機会

が自社の事業活動や収益などに与える影響について分析・検討し、TCFD開示フレームワークに沿った情報開示に取り組んでいます。

詳細報告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>



※TCFD：金融安定理事会（FSB）により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース

ガバナンス

当社取締役会は気候変動問題への対応を重要な経営課題の一つとして認識しており、リスクおよび機会の両面から当社グループの気候変動問題への取り組みを監督しています。具体的には、取締役会において経営戦略や経営計画などについて審議を行う際に、必要に応じて、気候変動問題に関連したリスクや機会を踏まえたうえで、意思決定を行っています。詳細はサステナビリティマネジメントのページ（P.34～35）をご参照ください。

戦略

気候変動がもたらすリスクと機会が、当社の事業戦略にどのような影響を及ぼすかを評価し、対応策を検討することを目的として、シナリオ分析を実施しました。分析の対象は連結決算ベースの全事業、分析時間軸は2030年度とし、シナリオについては、「2°C未満シナリオ」としてIEAのSDSシナリオ（Sustainable Development Scenario）とIPCCのRCP2.6などを、「4°Cシナリオ」としてSTEPSシナリオ（Stated Policies Scenario）とIPCCのRCP8.5などを採用しました。

シナリオ分析のプロセスとして、まずは気候変動がもたらす可能性があるリスク・機会を洗い出し、さまざまな項目の中で、営業利益への影響度が比較的大きくなることが想定される項目を抽出しました。次に、これらの項目の影響度の試算に必要な客観的な外部データを収集し、2°C未満シナリオと4°Cシナリオに基づき、2030年度時点での影響額の試算を行いました。そして試算の結果に対して、対応策を検討しました。試算を行った項目、影響度、対応策は次ページの表のとおりであります。

2°C未満シナリオのリスクとして、炭素価格の導入によるコストの増加に加えて、石炭火力発電所向け製品の売上高減少や、生産設備の燃料の非化石化対応コスト増加、当社のCO₂排出量削減対応が不十分である場合の評判低下に伴う売上高減少などが考えられます。

これらに対し当社では、主要製造拠点におけるCO₂排出量削減を推進しており、再生可能エネルギー由来電力の導入、非化石燃料へのシフトのための研究開発や設備の改修・更新についても取り組んでいます。評判の低下については、再生可能エネルギー由来電力の使用量増大と非化石燃料へのシフト

（生産設備の改修、更新）などの計画の確実な実行とともに、計画の前倒しなども視野に入れて継続的な議論を行います。

2°C未満シナリオの機会としては、EVIに搭載されるセパレーターフィルムの製造装置や、省エネルギー性に優れた電動駆動方式の射出成形機など、環境規制が強まるほど当社にとっては機会となりうる製品群を複数有しており、これらの売上高拡大に向けて、生産体制の増強や市場のニーズに対応した製品の拡充、技術の強化に取り組んでいます。さらに、生産設備の電化や、再生可能エネルギー由来の電力・非化石燃料の利用の推進など、炭素価格導入を機会と捉えた資源効率化を進めます。

4°Cシナリオのリスクとしては、台風や豪雨、洪水、高潮などによる被害の発生に起因する生産設備などへの物損、対策費用の発生、操業停止に伴う業績への影響などが考えられます。

これらについて、当社の主要製造拠点の立地条件、予測される気象の変化、製造拠点内および周辺地域の既存の防災設備、被災実績などを外部機関に依頼して精査しました。その結果、製造拠点内だけでなく、堤防の嵩上げなど周辺地域における防災対策も強化されていることを確認しました。加えて、想定される被害額は保険により補償される見通しであることから、今世紀半ばにかけては、物理的リスク（急性・慢性）による業績への影響は軽微にとどまると予想されます。なお、今後も気候動向の監視を継続し、災害の激化傾向が一層顕著になった場合は、災害耐性の高い拠点での主要製品の並行生産も検討します。

上記を踏まえ、当社の気候変動に対する戦略は、レジリエンスを有していると考えています。

2030年度を想定した気候変動がもたらす“リスク”

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

区分	タイプ	内容	影響度	
			2°C	4°C
移行リスク	政策・規制	炭素価格の導入（炭素税の課税）	大	—
		国境調整税の導入	—	中
	テクノロジー	生産設備で用いる燃料の非化石化対応のための設備改修・更新、およびR&Dにかかるコスト	中	中
		従来型火力発電所建設縮小に伴う火力発電関連製品需要の減少	小	—
市場	鉄鋼業界の高炉から電炉へのシフト（CO ₂ 削減対策）に伴う製鋼原料の需要拡大による調達コスト増加	中	中	
	製品製造段階でのCO ₂ 排出量削減対策の遅れに伴う当社のESG評価・評判の悪化	中	中	
物理的リスク	急性	異常気象による台風、豪雨などの自然災害の激化により被災した製作所、サプライチェーンの設備復旧に伴うコスト増加	小	小
	慢性	海面上昇への対策費用（設備投資）増加	小	小

2030年度を想定した気候変動がもたらす“機会”

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

区分	タイプ	内容	影響度	
			2°C	4°C
機会	市場	EV市場の拡大	大	大
		高効率で省エネルギーな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	洋上風力発電設備の需要増加	中	中
		燃料電池車の水素ステーション増加	小	小
	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	大	—
		太陽光発電設備導入によるCO ₂ 排出量の削減（Scope 1, 2）	小	—
	製品・サービス	CO ₂ 排出量の削減需要に寄与する製品・サービスの拡大	大	大
		プラスチックリサイクル需要への対応、および非化石燃料由来プラスチック・石炭代替燃料の社会実装への貢献	小	小
		CO ₂ 排出量が少なく、電力の安定供給源となる原子力発電所需要への対応	中	中

「各リスク・機会」に対する当社の対応策については、ホームページをご参照ください。

リスク管理

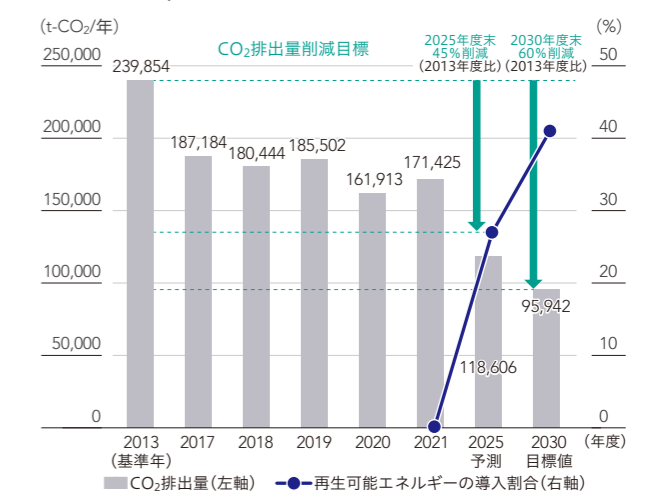
当社はリスク管理に関する規程を定めて、全社的なリスク管理体制を明確にしており、気候変動に関するリスクの特定・評価については、ESG推進委員会および環境マネジメント委員会が実施しています。特定されたリスクのうち重要なリスクに関しては、適宜、取締役会および経営戦略会議で対応を審議します。環境推進体制の詳細については、環境マネジメントのページ（P.38～39）をご参照ください。

指標と目標

気候変動に関するリスクと機会について、測定・管理する「指標と目標」はカーボンニュートラルの脱炭素社会に向けて、下表のとおり掲げています。また、環境に配慮した事業活動の展開も継続しており、「製品による脱炭素化」と「生産工程の脱炭素化」の両面から改善を目指し活動しています。CO₂排出量削減目標に関してはScope 1、Scope 2から取り組みを行っています。Scope 3に関しては算定中であり、公表および管理指標の設定に向けた取り組みを進めています。

分類	管理指標	目標値（年度末）	
		2025年	2030年
生産活動におけるCO ₂ 排出量削減（Scope 1, 2）	CO ₂ 排出量削減率（2013年度比）	45%削減	60%削減
再生可能エネルギーの導入促進	全ての使用エネルギーに対する再生可能エネルギーの割合（Scope 1, 2）	25%以上	40%以上

CO₂排出量（Scope 1, 2）削減計画と再生可能エネルギーの導入計画



※CO₂排出量の算定範囲は当社および当社グループの主要製造拠点（広島製作所、横浜製作所、名機製作所、日本製鋼所M&E、JSWアクティナシステム）の合計。



環境マネジメント

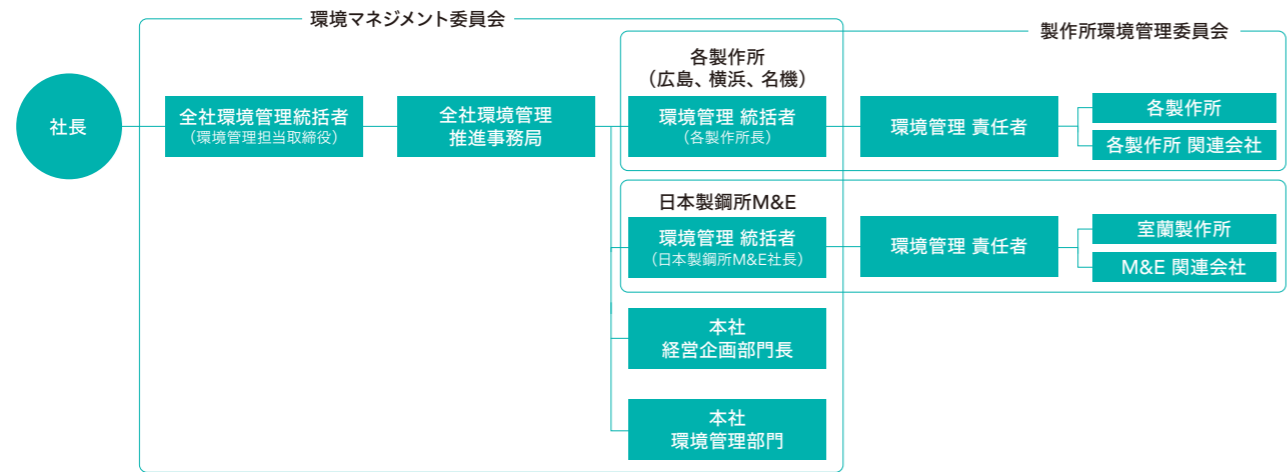
環境基本方針

当社グループは環境との調和が社会の一員たる企業の重要な責務であることを認識し、環境保全に留意した生産活動と環境保全技術の追求を通して、生態系と調和した社会の持続的発展への寄与を目指して事業活動を行う。

行動方針	各事業所共通方針
1 環境に関する取り組みを組織的に行い、環境保全活動の継続的な推進を図る。	事業所はその事業内容および地域社会などその取り巻く環境を考慮し、国際規格に準じた手法により環境方針、環境目的および目標を定めて活動する。
2 適正な目的および目標を定めて、生物多様性への影響を配慮した環境負荷の低減を図る。	ア 法規および会社が合意している外部との取り決めの遵守。 イ 生態系への影響に配慮した汚染の予防、廃棄物の削減および適正な処理。 ウ 省エネルギー、省資源・リサイクルの促進などを通じた「資源生産性」の向上。 エ 従業員および事業所の構内企業への事業所方針の周知および協力の要請。
3 環境保全に寄与する製品およびサービスの社会への提供。	
ア 製品について環境および安全衛生を含めた社会的価値の向上に努める。	
イ 環境に係るニーズの把握と技術開発により、環境負荷を軽減する製品およびサービスを提供する。	

環境マネジメント推進体制

当社グループは国際社会や地域との調和を図りながら事業活動を行うことの重要性を認識し、1997年より全社活動として環境管理活動を推進してきました。環境管理担当取締役を委員長とする環境マネジメント委員会で、全社の年度環境管理方針・活動計画の策定、環境管理活動の進捗状況のモニタリング・評価を行っています。製作所には環境管理委員会を設けて環境管理活動を推進し、当社グループが一丸となって環境負荷の低減に取り組んでいます。



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

事業所のISO14001 取得状況

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

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

環境中期計画の目標と進捗

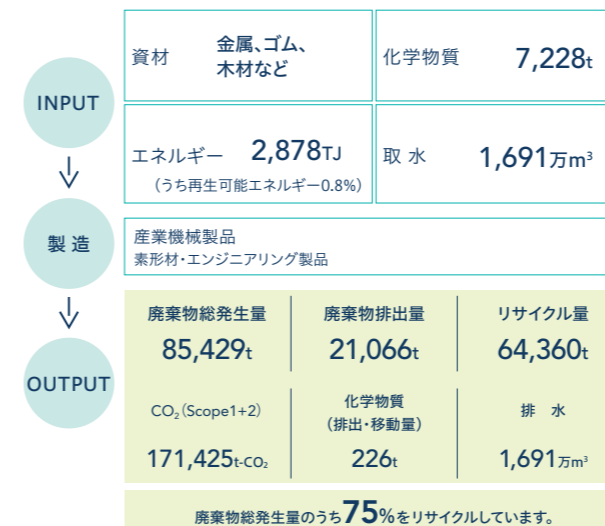
達成度：◎達成 ○達成率80%以上 △達成率80%未満

重点項目	2021年度達成目標	2021年度実績	達成度	環境中期計画 (JGP2025) 2025年度達成目標
環境マネジメント	製作所、日鋼YPK商事のISO14001の認証継続	製作所、日鋼YPK商事のISO14001の認証継続	◎	取得済みISO14001認証の継続 国内製造グループ会社のISO14001認証の新規取得
気候変動対策	CO ₂ 排出量30%削減(2013年度比)	CO ₂ 排出量29%削減(2013年度比)	○	2030年度末時点 CO ₂ 排出量60%削減(2013年度比) 2025年度末時点 CO ₂ 排出量45%削減(2013年度比)
	エネルギー使用量原単位1%以上の改善 (前年度比および5年度間平均原単位変化)	前年度比0.1%悪化 5年度間平均原単位変化0.8%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% (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※法対象化学物質 排出・移動量原単位1%以上の改善 (前年度比および5年度間平均原単位変化)	前年度比3.1%悪化 5年度間平均原単位変化0.1%悪化	△	PRTR法対象化学物質 排出・移動量原単位1%以上の改善 (前年度比および5年度間平均原単位変化)
法令遵守	法令違反0件	法令違反0件	◎	法令違反0件
	低濃度PCBの法定期限 (2027年3月)までの処理	適切に進行中	◎	低濃度PCBの法定期限(2027年3月)までの処理
環境意識向上	統合報告書の発行	統合報告書の発行	◎	統合報告書による環境管理活動の対外開示 従業員への啓発・教育活動

※PRTR：Pollutant Release and Transfer Register

事業活動と環境負荷の状況

産業機械事業および素材材・エンジニアリング事業の製造工程における2021年度の環境負荷の発生状況は以下のとおりです。当社グループでは、エネルギー、取水などの投入量 (INPUT) と製造過程で生じる廃棄物や二酸化炭素、水などの排出量 (OUTPUT) を定量的に把握し、環境改善活動に活かしています。



再生可能エネルギー使用の取り組み

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

2021年4月には、広島製作所に太陽光発電設備を導入し、さらに2021年10月から広島製作所の購入電力の一部に再生可能エネルギー由来の電力を導入しました。両者を合わせて、2021年度の当社グループのエネルギー使用量の0.8%を再生可能エネルギーで賄いました。

2022年度は、広島製作所の購入電力に占める再生可能エネルギー由来電力の割合を引き上げるとともに、新たに、横浜製作所、名機製作所の購入電力の一部にも再生可能エネルギー由来電力を導入しました。

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

引き続き、再生可能エネルギーの使用拡大に向けた取り組みを進めていきます。



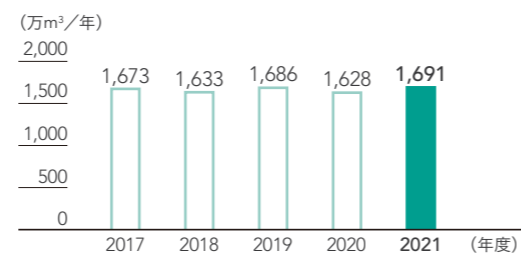
環境負荷低減

水資源に対する考え方と取り組み

当社グループの取水量の99%以上は日本製鋼所M&Eによる取水が占めています。同社では冷却用途で工業用水や海水を使用しますが、水ストレスの小さい地域での操業であることに加え、工業用水の水源地管理や使用後の冷却水のリサイクルなどにも取り組んでいるため、ステークホルダーへの影響は小さいと考えています。

排水水質について、引き続き条例に基づき厳格な水質管理を行ってまいります。

取水量の推移



PRTR法対象物質の排出量・移動量

	2020年度	2021年度
排出量 (t)	50.1	65.1
移動量 (t)	153.1	161.0
合計 (t)	203.2	226.1

化学物質の適正管理

当社グループでは、化学物質をはじめとした環境負荷物質の管理を進め、環境負荷の低減に取り組んでいます。PRTR法に基づいて、PRTR法対象物質の排出量・移動量を各自治体に毎年報告しています。主に製鋼、溶接、めっき、洗浄、塗装などの製造プロセスで、PRTR法対象物質を使用しています。

資源循環（廃棄物排出量削減）に対する考え方

当社グループは、「[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ています。持続可能な世界と豊かな世界を両立させるためには、環境負荷低減や資源循環に資する製品が不可欠であり、当社グループは引き続きこれらの開発・供給に取り組んでいきます。中でも、「世界に類を見ないプラスチック総合加工機械メーカー」を目指す当社にとって、「プラスチック資源循環社会の実現」は極めて重要な課題であると認識しており、当社グループのマテリアリティの先頭に掲げています。

また、当社グループからの直接の廃棄物排出量削減について、リデュース、リユース、リサイクル (3R) を基本とする排出量削減に引き続き取り組んでいきます。

プラスチック資源循環の取り組み

・ケミカルリサイクル対応

当社の二軸混練押出機 (TEX) は各種リサイクル分野でも利用されており、今後は特に廃プラスチックのケミカルリサイクル分野での利用拡大が見込まれます。TEXを利用したケミカルリサイクルの代表例として、使用済みアクリル樹脂を分解し、新たなアクリル樹脂の原料となるモノマーを回収することが可能です。2022年11月には広島製作所内にリサイクルテクニカルセンターを開設し、ケミカルリサイクルの普及に向けた取り組みを強化しています。

・非化石燃料由来プラスチック、生分解性プラスチック対応

化石燃料に依存しない非化石燃料由来プラスチックや、海洋プラスチックごみ問題を防止する生分解性プラスチックなども、原料の違いこそあれ、原料を「溶かす」「混ぜる」「固める」という根本的な製造の流れは一般的なプラスチックと同様です。プラスチック総合加工機械メーカーとして培ったコア・コンピタンスを活用して、これらの環境にやさしいプラスチックの製造に対応する各種プラスチック加工機械の開発・提供に取り組む、その社会実装を支えています。

廃棄物排出量削減の取り組み

産業機械事業では、廃棄物の3Rの徹底により高いリサイクル率を維持しています。素形材・エンジニアリング事業では、社内外の鉄屑を原料として活用することで循環型社会に貢献しています。操業増の影響もあり2021年度の廃棄物排出量はほぼ前年度と同様となりましたが、製造プロセス改善による廃棄物発生量低減と新たな再資源化方法の開発の取り組みを進めています。

	2020年度	2021年度	
産業機械事業	廃棄物排出量 (t)	213	124
	リサイクル率 (%)	98.0	98.7
素形材・エンジニアリング事業	廃棄物排出量 (t)	20,669	20,943
	リサイクル率 (%)	72.3	72.2



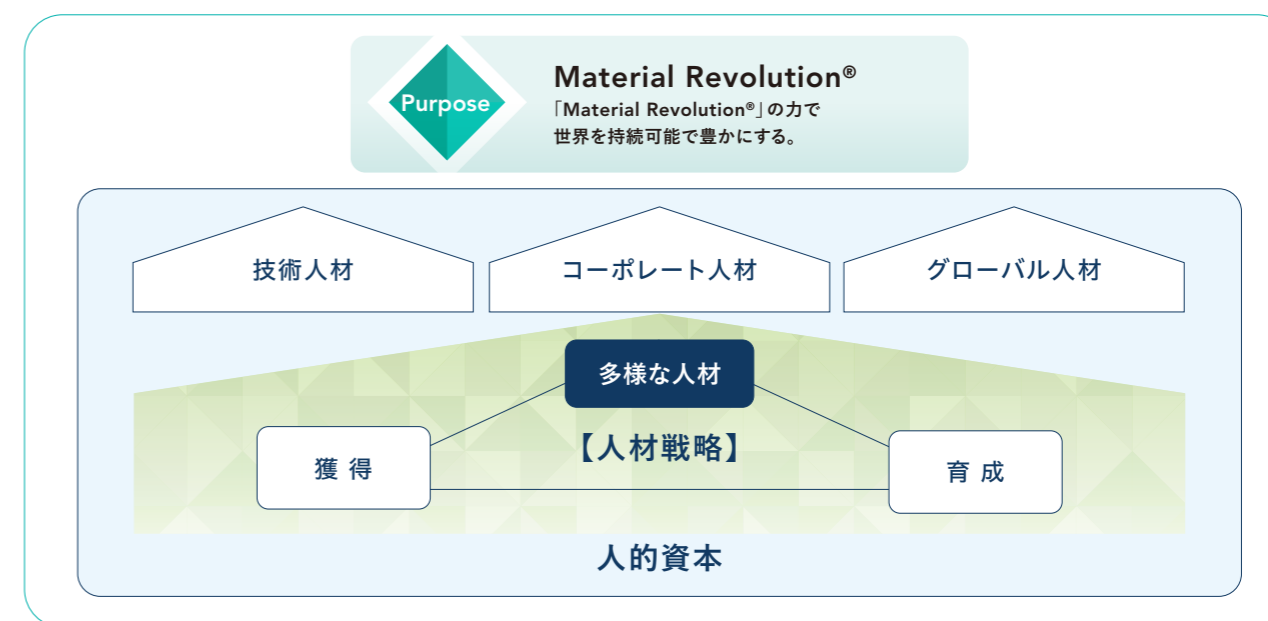
人材戦略

当社グループが持続的な企業価値の向上と、社会価値の創出を同時に実現していくためには、「[Material Revolution®] の力で世界を持続可能で豊かにする。」というパーパスの実現に向け、コア・コンピタンス強化に資する現業部門も含めた技術人材、そして当社が提供する価値を世界に広めるための経営戦略を支えるコーポレート人材の獲得・育成がまずは重要となります。加

えて、これら人材に留まらず当社従業員が広くグローバルで活躍できるよう、それに向けた教育機会の充実も必要です。

そこで、当社グループの人材構成と、エンゲージメントサーベイで把握した組織状態を踏まえ、当社グループが目指す姿の実現に貢献する多様な人材の「獲得」「育成」に向けた施策を、中期人事計画に基づき実行していきます。

人材戦略全体像



人材の獲得・育成

求める人材像と採用活動

当社では、経営戦略の実行に資するとともに社会課題解決に挑戦できる人材の要件を「求める人材像」として下記のとおり掲げ、これにマッチする人材の獲得に向けて新卒学生と経験者の採用に注力しています。現在の採用活動では、幅広い選考ルートから人材を獲得するべく、従業員からの紹介を通じたリファラル採用や、優秀層の人材へ当社から積極的にアプローチを行っていくスカウト型採用といったダイレクトリクルーティングにも取り組むなど、さまざまな活動を展開しています。

選考過程で実施する採用面接は、全国各地の優秀で意欲ある方々とのマッチング機会を確保するため、対面方式とオンライン方式を組み合わせ実施しています。

また、新卒学生を対象としたインターンシップにも力を入れ、当社の職場環境や社風をより深く理解いただける機会を多く設けています。技術系人材の採用活動では、当社の製造拠点で現場見学と面談を行い、文系人材についても営業職を中心とした若手社員との座談会の機会を設けるなど、当社での働き方や活躍の場について、相互の具体的なイメージの共有を図り、入社後のミスマッチ予防に努めています。

現在の人材構成を分析した結果から当社が持続的な成長を実現させるためには、今まで以上に多様性に富んだ多くの人材を継続して確保していく必要があり、経験者採用においては高いスキルを備えた人材確保に向けた処遇制度を新たに整えるなどしています。今後は事業を牽引する中核人材や高度な専門性を有すコーポレート人材の採用に向けた活動に注力していきます。

求める人材像

1. チャレンジ精神旺盛な人
2. 課題解決能力が高い人
3. 自分の考え・基軸をしっかり持っている人
4. 論理的思考ができる人
5. 粘り強く行動できる人

人材育成

当社にてイノベーションを生み出し、価値創造につなげることができると人材の育成のため、新入社員から管理職に至るまでの各ステージに応じた階層別研修を行っているほか、グローバル市場で活躍できる人材の育成に向け、若手社員を対象とした選抜型研修を実施しています。ここでは、英語を用いたネゴシエーションやプレゼンテーションなどのビジネススキル向上に加えて、グローバルで通用する思考様式を習得する機会も設けています。加えて、業務に必要な基礎教育・専門教育、海外留学を含む語学教育や、オンライン学習プラットフォームを通じた自己啓発支援など、多様な学びの機会を提供することで、各従業員が身につけたいスキルを学習できる環境整備に努めています。

コア・コンピタンスの基盤となる技能伝承に関しては、「技能道場」(広島製作所)、「はがね塾」(日本製鋼所M&E(室蘭製作所))といった社内研修の場を設け、熟練技能者が長年の製造実績において培ってきた各種ノウハウを若手従業員に伝えています。加えて、公的資格取得の奨励と取得した際の報奨金制度、技能認定制度なども導入しています。

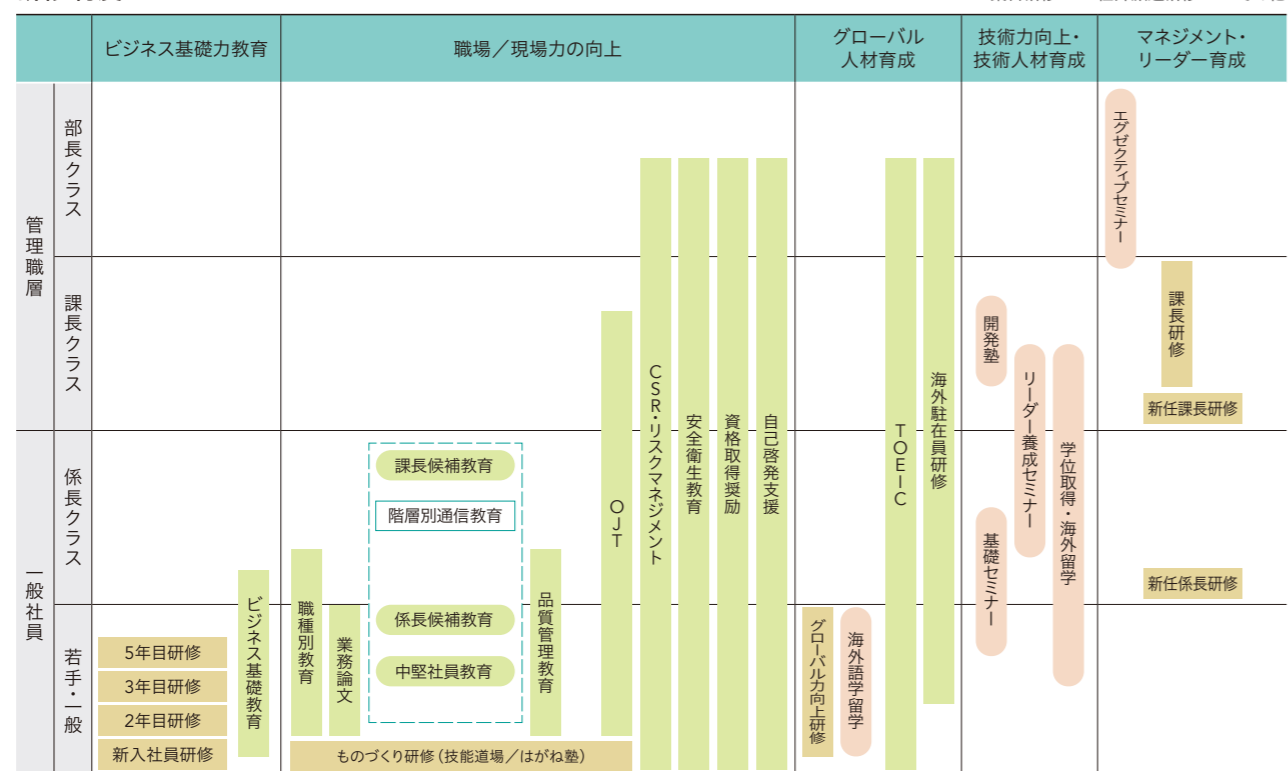
「JGP2025」期間中における人材育成では、職場を牽引して事業戦略を主導するミドル層の成長支援を起点に、経営課題の解決を推進し当社の成長につなげていきます。エンゲージメントサーベイの結果から、まずはミドル層の指導・育成スキル向上に注力することで従業員全体のパフォーマンス底上げにつなげます。また、将来の経営幹部登用を見据えた選抜型研修を充実させ、前例にとらわれず戦略達成を主導できる人材の育成を促進します。そのためにも、若手ハイパフォーマーの早期管理職昇格や重責ミッション付与に加え、ローテーションを含めた教育・キャリア育成プログラムなどを積極的に実施していきます。

DX教育においては、従業員のリスキリングを推進しDX活動を確実にイノベーションにつなげるべく、担当業務や保有するITスキルに応じた従業員のカテゴリー分類を行い、それに基づいた教育体系を策定していきます。その後基礎リテラシー向上からスペシャリスト養成までの教育プログラムをカテゴリーごとに実施し、最大限の効果発揮を狙います。

今後は、グローバル規模での成長戦略の立案・実行およびそれに必要な管理体制構築を主導するコーポレート人材の育成を重点課題とし、そのための教育体系策定に着手していきます。

各指標	2019年度	2020年度	2021年度
1人当たり教育費(千円)	37.9	29.8	28.5
階層別研修受講者数(名)	234	285	277
階層別研修修了率(%)	93.2	98.6	98.9
国家技能検定新規取得者数(名)	79	47	111

研修制度



多様な人材の活躍

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

現状、企業の多様性を示す主な指標である女性管理職比率に関しては、主要な候補者となる女性総合職社員が若手～中堅層の管理職登用前の年代に偏っており、この比率の向上には時間を要す見込みです。まずは、新卒・経験者採用の強化やリテンション施策により女性従業員比率の底上げを行い、次いで係長相当の指導職における女性比率を向上させることで管理職数の増加へ着実に近づけていきます。

また、全ての従業員が存分に安心して働けるようワーク・ライフ・バランスの実現と働きやすさ向上に向けた人事諸制度の整備を進めています。具体的には、法定の育児休業・介護休業の制度を整備し、法改正にあわせて都度見直すことはもとより、在宅勤務や時差出勤、時間単位年休制度を導入して、育児・介

護と仕事の両立支援を行うなどしています。教育制度では、意欲に応じてスキルアップできるよう自己啓発をサポートする準備も進めており、さらに福利厚生面では、従業員のいろいろな価値観やニーズに対応するため自身に必要な福利厚生メニューを自ら選択することができるカフェテリアプランを整えるなど制度充実も図っています。

なお、今後は当社グループでの人材の多様性による付加価値創出のため、D&I推進に向けた従業員の意識変容を促す教育活動を、広く継続的に実施していきます。さらに、風通しが良く心理的安全性が高い企業風土の構築にも取り組んでいきます。

各指標	2019年度	2020年度	2021年度
総合職新卒採用女性比率(%)	8.5	10.0	15.0
係長級に占める女性比率(%)	7.8	7.8	8.7
育児休業取得者数(名)	10	11	16
障がい者雇用率(%)	1.90	2.21	2.46

人権

人権の尊重

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

これに則り「日本製鋼所グループ人権方針」を定め、差別・ハラスメント行為・児童労働および強制労働の禁止と、労働基本権の尊重を明記し、事業活動全般に関わる全ての人権を尊重することを表明しています。

加えて、当社グループでは、これまでも「各従業員が個人として尊重され、人権を阻害されることなく、健全で快適な環境のもとに業務を遂行できる」ことを主眼として、安全衛生活動やハラスメント防止活動に注力し、社内外の相談窓口の設置

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

や、ハラスメント対策委員会による解決プロセスの整備も行っています。従業員に限らず個人の人権を尊重した、公正な採用活動を行うとともに、ワーク・ライフ・バランスにつながる制度整備を進め、多様な人材が働きやすい環境を整え、等しく活躍の機会を得られるよう努めています。

サプライチェーン構築の中では、取引先に対し、適宜、人権尊重への理解と法令遵守を求めるとしており、人権デューデリジェンスについても構築を進めています。

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



労働安全衛生

安全衛生活動方針

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

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

1 基本理念

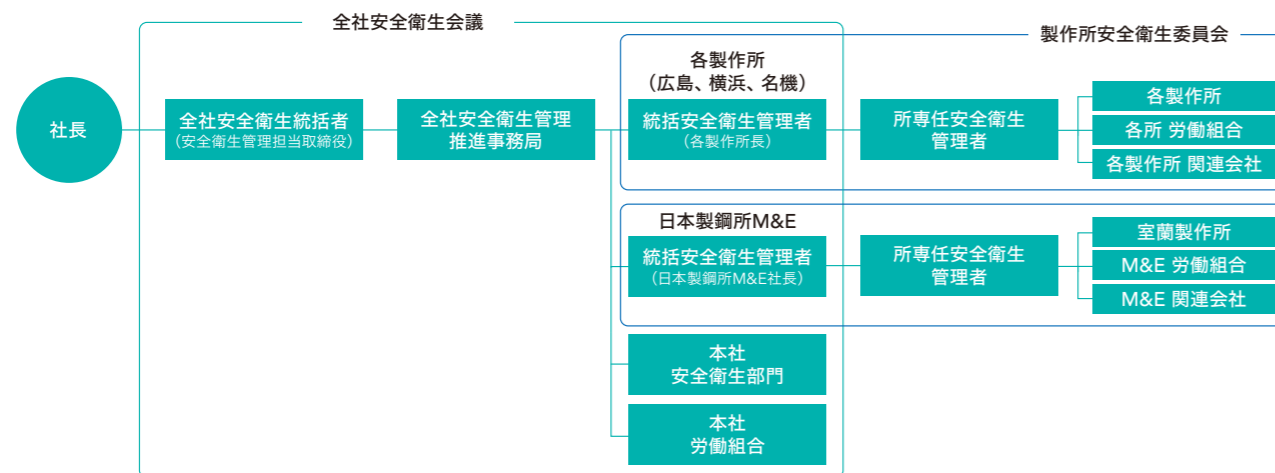
- ・社会的責任を全うするために安全衛生を経営方針の重要な位置づけとし、業務に関わる関係者の安全と健康を確保する。
- ・労働安全衛生マネジメントシステムを確立・推進し、安全衛生をすべての企業活動に優先させ、安全で安心して働ける職場づくりを目指して行動する。

2 基本方針

- (1) 安全衛生関連法令および社内基準を遵守する。
- (2) トップの強いリーダーシップと全員参加のもと、労働災害および健康障害防止のため、グループ会社・協力会社(三位一体)を含め、労働組合の協力を得て安全管理体制を確立する。
- (3) 効果的な職場改善のため、必要な経営資源を投入する。

安全衛生推進体制

当社グループにおける安全衛生活動の推進体制は以下のとおりです。



安全衛生確保に向けた取り組みと実績

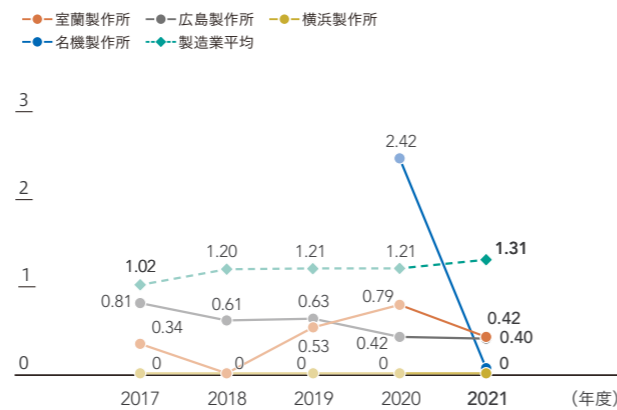
当社グループでは、安全衛生活動について、每期、重点活動項目を定めて、労働組合を含む当社グループおよび各事業所のサプライヤー(協力会)が一体となって、労働災害ゼロを目指した活動を進めています。

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

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

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

災害度数率



※災害度数率は年度内に生じた休業災害、重大事故、死亡災害から算出。
 ※名機製作所は2020年度より日本製鋼所に吸収合併。
 ※2020年度の名機製作所災害度数率は休業災害の複数発生による。
 ※製造業平均は労働災害動向調査(厚生労働省)より



サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメントの考え方

当社グループでは、「日本製鋼所グループ 企業行動基準」を定め、全ての人々の人権を尊重すること、公正かつ自由な競争に基づく適正な取引、責任ある調達を行うことなどを表明しています。また、2022年9月に、国際規範に則った人権の尊重を推進するために、「日本製鋼所グループ 人権方針」を策定しました。さらに、上記の基準・方針をお取引先の皆様にもご理解・ご協力いただき、持続可能な社会の実現に向けて人権・労働・安全衛生・環境・情報管理などに配慮された調達品をお取引先からご提供いただくために、2022年9月に従来の調達基本方針を「日本製鋼所グループ 調達基本方針」として改定し、お取引先の皆様に取り組んでいただきたい具体的な内容をまとめた「お取引

先へのお願い」も策定しました。

今後、これらの基準・方針・お願いの周知を徹底するとともに、主要なお取引先のサステナビリティへの取り組み状況を把握する活動を進め、必要に応じて当社グループ調達基本方針への理解の深化や取り組みの改善に向けてお取引先との対話などを実施し、サプライチェーンのリスク管理と持続可能性を強化していきます。私たちのサプライチェーンを構築する全てのお取引先が、社会に求められる、必要とされる企業であり続けるために、当社グループの方針を共有し、お取引を通じてともに健全な成長を続けることができるよう、お取引先の皆様と協働してサステナブル調達を推進していきます。

日本製鋼所グループ 調達基本方針

日本製鋼所グループは、「日本製鋼所グループ 企業行動基準」と「日本製鋼所グループ 人権方針」に基づき、以下のとおり調達活動を推進していきます。

1 公平・公正な取引

日本製鋼所グループは、法令や国際規範を遵守し、すべてのお取引先と公平・公正に接し、常に誠実な取引を行います。

2 お取引先との信頼関係

日本製鋼所グループは、すべてのお取引先との相互理解を深め、最適な品質、価格、納期と安定調達の実現を通じて、企業価値創造のパートナーシップ構築を目指し、下記に取り組んでいきます。

- (1) 調達方針説明会の定期的な開催
- (2) 不良撲滅のための品質管理診断・指導
- (3) 優良お取引先の表彰
- (4) 営業上・技術上の機密管理の徹底
- (5) お取引先向け通報制度の整備

3 調達取引先の選定方針

日本製鋼所グループは、より強固で持続可能なパートナーシップ構築に向けて、お取引先の決定には下記条件を特に重視いたします。

- (1) 法令の遵守と社会的責任を果たしている。
- (2) 人権を尊重し、差別を禁止している。人権侵害に加担していない。
- (3) 公正な労働条件を適用し、労働環境の安全衛生を整備している。
- (4) 強制労働、児童労働および雇用における差別を禁止している。
- (5) 環境上の課題を認識し、解決・対応に取り組んでいる。
- (6) 健全な経営状態のもとで、公正な企業活動を行っている。
- (7) 品質・価格・納期などが適正水準であり、その維持・向上に努めている。

お取引先へのお願い

お取引先の皆様に、以下6項目についての理解と積極的取り組みへの協力、必要に応じた情報開示をお願いしています。詳細はホームページをご参照ください。

- 1.法令・社会規範の遵守
- 2.人権や労働安全への配慮
- 3.環境への配慮
- 4.品質・価格・納期の確保
- 5.紛争鉱物への取組
- 6.情報セキュリティ

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



地域コミュニティ

当社グループは、企業も社会の一員であり、地域をはじめとするさまざまなコミュニティ活動に参加し、地域発展への貢献が求められていることを認識しています。当社グループは、事業を通じて社会に貢献するとともに、より良い社会の実現、地域社会に根差した企業を目指して、社会的責任を重視した活動にも取り組んでいます。美化活動、教育、地域交流などの活動の詳細は、ホームページをご参照ください。

社会貢献活動：<https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/social/socialcontribution.html>



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、「Our Philosophy」および「日本製鋼所グループ 企業行動基準」に基づき、社会価値の創出と持続的な企業価値の向上を同時に実現することを目指すうえで、株主、お客様をはじめとするお取引先、従業員など全てのステークホルダーから信頼されることが必要不可欠であると認識し、経営の透明性、健全性、効率性の確保を図るべく、コーポレート・ガバナンスの継続的な強化に取り組んでいます。

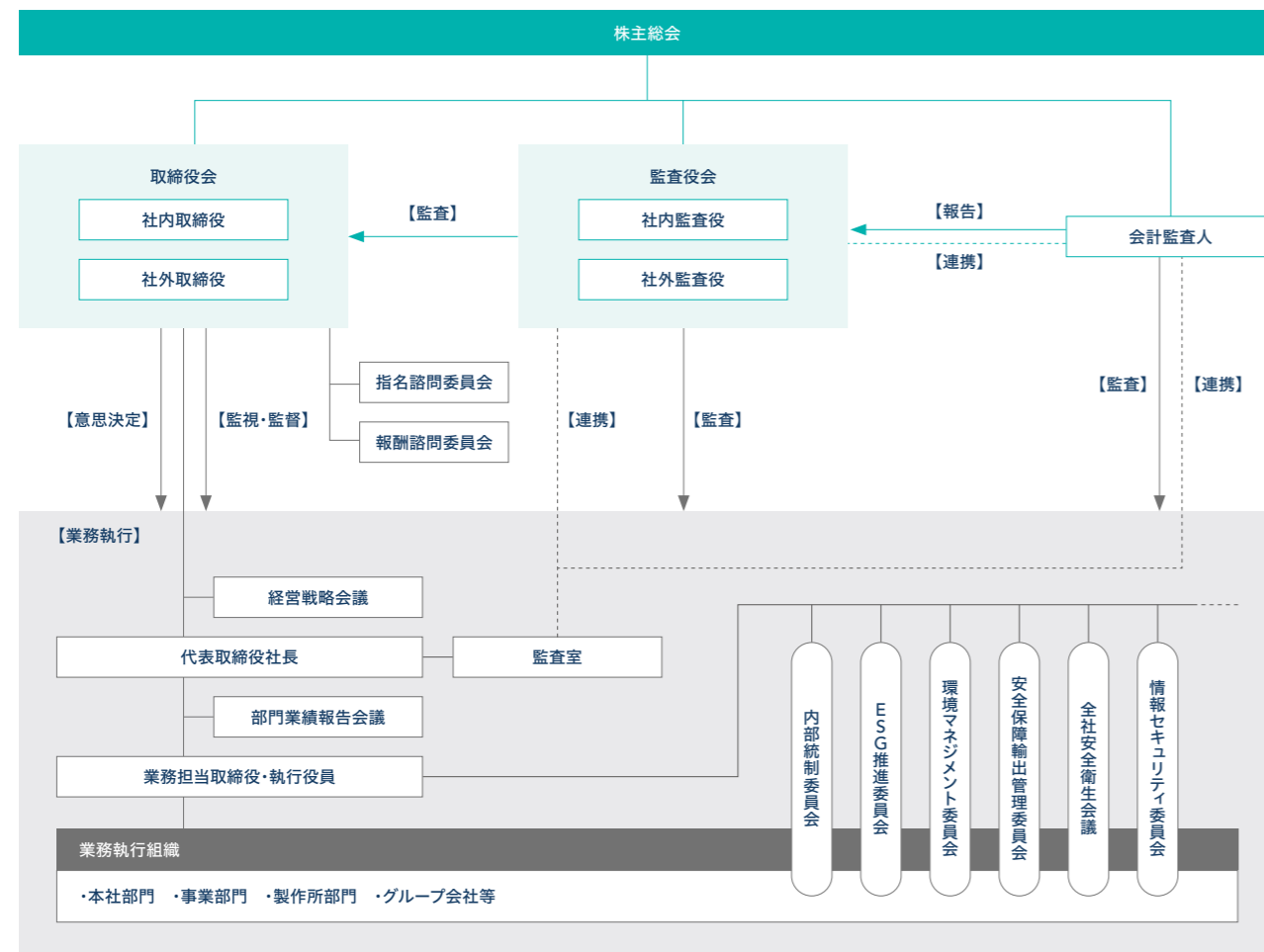
ガバナンス体制の概要

当社は監査役会設置会社であり、取締役会は取締役8名（うち社外取締役3名）、監査役会は監査役4名（うち社外監査役2名）で構成されています。

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

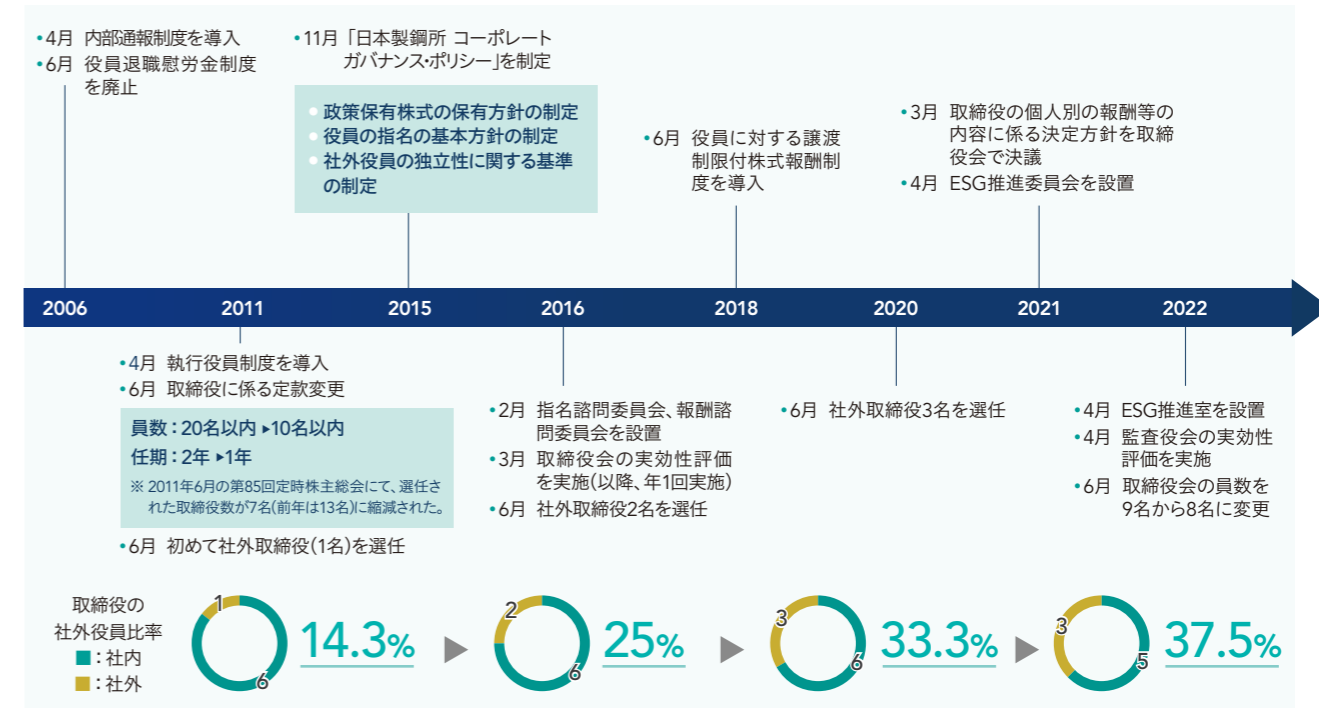
また、監査役は、取締役会、経営戦略会議、部門業績報告会議およびその他の重要な会議に出席するほか、原則として半期に一度、製作所・営業拠点・グループ会社などへの往査を実施するとともに、各部門から都度必要な情報の報告を受けます。また、各取締役、執行役員等との意見交換を実施し、これらをもとに客観的・中立的な立場から経営に対して意見を述べ、取締役の業務執行について厳正な監視を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



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

ガバナンス体制強化の変遷



各機関の役割と構成

	取締役会	経営戦略会議	報酬諮問委員会	指名諮問委員会
出席者 (議決権有)	取締役 (社内5名、社外3名)	社内取締役 (5名) 非取締役執行役員 (5名)	社長 (1名) 人事・秘書担当取締役 (1名) 社外取締役 (3名)	
オブザーバー/アドバイザー (議決権無)	監査役 (社内2名、社外2名)	社内監査役 (1名)	社外監査役 (1名)	
議長/委員長	社長	社長	社外取締役	
目的・権限	経営の基本方針、法令に定められた事項やその他経営に関する重要な事項の決定や報告を行い、取締役および執行役員の業務執行について、相互に監督する	経営上重要な事項、会社の損益に重大な影響を及ぼす事項についての審議・決裁 経営の基本路線ならびに経営全般に関わる事項の協議・報告	取締役会の諮問機関として、取締役、執行役員の報酬に関する事項について審議し、その結果を取締役に答申する	取締役会の諮問機関として、取締役、監査役、執行役員の指名および解任に関する事項について審議し、その結果を取締役に答申する 社長の後継者計画について協議し、取締役会に報告する
2021年度開催実績	18回	46回	5回	5回

	部門業績報告会議	監査役会	社外役員連絡協議会
出席者	社内取締役 (5名) 社内監査役 (2名) 非取締役執行役員 (7名) ほか、事業部長、副事業部長、製作所長、本社部門長	監査役 (社内2名、社外2名)	取締役 (社内3名、社外2名) 監査役 (社内2名、社外2名)
議長	社長	社内監査役	社長
目的・権限	経営上重要な次の事項について調整および報告を行い、経営情報の共有化を図る 1. 事業環境の分析、事業計画の進捗状況 2. 研究開発に関する重要事項 3. グループ会社に関する事項 4. 経営に重要な影響を与える販売、生産、資金、損益などに関する事項 5. その他経営上重要な事項	監査に関する重要な事項についての報告、協議、決議。ただし、各監査役の権限の行使を妨げない	当社取締役会の決議事項および審議事項の事前説明ならびに当社および当社グループの業務状況や経営上の重要な事項の報告
2021年度開催実績	12回	13回	2022年度より新設

2021年度 取締役会の主な審議事項

- 中期経営計画「JGP2025」
- 環境活動への取り組み
- 政策保有株式の合理性検証
- 役員体制
- 東京証券取引所の新市場区分
- IR・SR活動フィードバック
- 取締役会実効性評価
- 事業ポートフォリオ
- 横浜製作所の組織再編
- 人材戦略
- 配当方針の見直し
- コンプライアンス・ライン運用状況報告
- 内部統制システムの運用状況
- 役員報酬

スキルマトリックス

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

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

なお、スキルマトリックスは後掲P.52～53をご参照ください。

社外取締役の選任理由

当社は、社外取締役が企業統治において果たす機能・役割を、当社との利害関係がなく中立的かつ客観的な立場から、また一般株主との利益相反を生じることがない独立した立場から取締役の業務執行に対して厳正な監督と経営判断、意思決定を行うことにあると考えており、3名の社外取締役を選任しています。

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

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

社長の後継者計画、選解任の手続き

1 社長の後継者計画の策定・運用

社長の後継者計画の策定・運用については、指名諮問委員会にて、経営理念や経営戦略を踏まえて、経験、能力、人格などの資質を勘案し、適切に協議を行い、必要の都度、取締役会に報告する。

2 選任基準・手続き

社長の選任については、後継者計画を踏まえ、指名諮問委員会からの答申を受けて取締役会にて決定する。

3 解任基準・手続き

社長の解任については、社長としての職務執行が困難となった場合に、取締役会にて決定する。

社外取締役のサポート、役員トレーニング

1 社外取締役のサポート

当社グループへの理解を深めることを目的として、社外取締役就任後の適切な時期において当社グループの事業、財務、組織などに関する情報の提供を行っています。また、本社の総務部門が事務局を務めて社外役員連絡協議会を月1回開催し、社外監査役を含む社外役員に対して、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を行い、質疑応答の機会を設けています。そのほか各製作所において年2回開催される社長報告会に同行いただき、現場視察や製作所幹部との交流の機会を設けています。なお、取締役会開催に際しては、社外役員連絡協議会とは別に、あらためて開催日3日前までに資料を配付しています。

2 役員トレーニング

取締役および監査役を対象に、求められる役割と責務に関する理解を深めるために、適宜、外部専門家を講師に招聘した勉強会を開催しています。2021年度における勉強会テーマは以下のとおりです。

- ・5月21日 ESG×SDGs動向&サステナブル経営
- ・8月2日 近時のSR・IR活動の潮流と会社が取り組むべき課題
- ・11月4日 TCFDと情報開示への対応

このほか、社内役員向けに外部研修や講習会、プログラムへの参加の機会を適宜、個別に提供しています。

取締役会の実効性評価

取締役会は、取締役会の機能向上を図るべく、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。2021年度における分析・評価の概要は以下のとおりです。

1 分析・評価方法

- (1) 2022年3月に全ての取締役・監査役を対象に無記名方式でアンケートを実施。アンケートの設問は2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえ、取締役会のモニタリング機能の評価に重点を置いた内容に設問を見直した。なお、調査項目の企画、調査結果の回収・集計は第三者機関に委託した。
- (2) アンケートの集計結果は、取締役会事務局において、前回評価との比較、低評価項目の抽出、役員種別（社内取締役・社外取締役・社内監査役・社外監査役）および個人別での評価差異の確認および記述式回答からの重要コメント抽出などの再集計・分析を行った。
- (3) 2022年5月および6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・分析結果に基づき、当社グループ全体の中長期的な企業価値向上という観点から、取締役会の実効性に関する議論を行った。

〔アンケートの内容〕

- I. 取締役会の構成、議論、モニタリング機能
- II. 社内取締役・社外取締役のパフォーマンス
- III. 取締役・監査役に対する支援体制
- IV. トレーニング
- V. 株主（投資家）との対話
- VI. 各取締役・監査役の自己評価
- VII. 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の運営
- VIII. その他（取締役会全般）

2 2020年度の分析・評価結果とこれを踏まえた2021年度の取り組み概要

当社取締役会は、2020年度の実効性評価において認識した3つの課題に対し、2021年度は主に以下の取り組みを進めてきました。その結果、2021年度の実効性評価では、それぞれの課題に対して着実に改善が図られており、実効性がおおむね確保されていることを確認しています。

- (1) 持続的成長と中長期的企業価値向上のための経営戦略についての十分な議論

中長期的な視点から議論すべきテーマを選定し、取締

役会における各テーマ討議時期をスケジュール化。また、中長期的な戦略について自由に討議する場として、従来の「決議」と「報告」に加えて、「審議」の場を設定し、中期経営計画の策定や事業ポートフォリオマネジメントについて、十分な時間を確保して議論した。

- (2) ESGへの対応と経営戦略への反映
統合報告書作成プロセスにおいて当社ESG課題の確認と審議を行い、サステナビリティ基本方針や人材戦略の検討において前進が見られた。
- (3) 役員に求められているトレーニングの機会の提供
役員としての役割・責務を果たすために必要な知識を習得する場として外部講師を招いて勉強会を開催。2021年度はサステナビリティ経営やTCFD開示などをテーマに計3回実施した。

3 2021年度の分析・評価結果を踏まえた今後の取り組み

2021年度の実効性評価を受けて、2022年度に取り組むべき主な課題として以下のとおり認識しています。

- (1) 当社グループの持続的成長に向けた取締役会における議論の一層の深化
パーパス制定、サステナビリティ推進や多様性確保など経営上の重要課題に関する議論のより一層の充実が求められると評価されたため、優先度の高いテーマについては、計画的に複数回の議論の場を設けることで、議論の一層の深化を図る。
- (2) 事業環境の変化を踏まえた中期経営計画「JGP2025」の進捗精査
急激に変化する事業環境に対して、中期経営計画を臨機に整合させていくことが求められると評価されたため、事業別戦略の進捗状況を精査するとともに、必要に応じた計画の見直しを行う。
- (3) 品質管理体制の見直しを含むリスクマネジメントの高度化
リスクと機会に対する認識・感度を高めていくことが求められると評価されたため、まずは最優先課題である品質管理体制の見直しに取り組むとともに、グループ全体のリスクマネジメント体制の構築を図る。

役員報酬

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

（決定方針の改訂および役員報酬制度見直しの概要）

決定方針の改訂および役員報酬制度の見直しにより、年額報酬の変動報酬部分について、従前は部門業績・成果連動報酬のみで構成していたところ、この一部を全社業績連動に変更しました。加えて、代表取締役社長については、固定報酬比率の引き下げを行い、また、賞与における評価の一部も配当に連動する方式を改め、個人別業績成果を取り入れました。これらにより短期インセンティブを高める設計としています。

1 取締役の報酬に関する基本方針

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

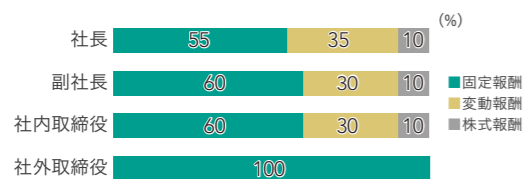
2 取締役の報酬決定の手続き

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

3 取締役の報酬の構成

取締役の報酬の構成とその割合は、以下のとおりです。

- (1) 代表取締役社長および代表取締役副社長
構成は、年額報酬（①基礎部分、②全社業績連動部分）および株式報酬とする。
割合は、社長は「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②全社業績連動部分）：株式報酬＝55：35：10」、副社長は「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②全社業績連動部分）：株式報酬＝60：30：10」を目安とする。
- (2) 社内取締役
構成は、年額報酬（①基礎部分、②全社業績連動部分、③部門業績・成果連動部分）、賞与および株式報酬とする。
割合は、「固定報酬（①基礎部分）：変動報酬（②全社業績連動部分、③部門業績・成果連動部分、賞与）：株式報酬＝60：30：10」を目安とする。
- (3) 社外取締役
監督機能を担う社外取締役は、その職務に鑑み、固定報酬（年額報酬の基礎部分）のみで支払う。



4 取締役の報酬等の算出方法に係る事項

各報酬の概要は以下のとおりです。変動報酬においては、JGP2025において2021年度目標値に掲げた連結営業利益や親会社株主に帰属する当期純利益など各指標に対し実績値を比較し、その達成率を役位ごとの報酬基準額に乗じて算出する仕組みを取り入れています。

- (1) 年額報酬
- 基礎部分
基礎部分は、固定報酬として役位および在任年数に応じて決定。
 - 全社業績連動部分
全社業績連動部分は、変動報酬として各年度の連結業績に応じて決定。親会社株主に帰属する当期純利益部分と連結営業利益部分により構成されています。なお、当該指標を選択した理由は、中期経営計画における全社業績目標に直結する重要指標であるためです。
 - 部門業績・成果連動部分
部門業績・成果連動部分は、変動報酬として取締役の担当する部門の業績評価に応じて決定。
- (2) 賞与
賞与は、変動報酬として取締役の担当する部門の業績評価および個人別の業績成果に応じて決定。部門の業績評価部分と個人別の業績成果部分の比率は50%：50%としています。ただし、本社部門を管掌する取締役については、個人別の業績成果部分のみとしています。
- (3) 株式報酬
株式報酬は、企業価値向上のための中長期的なインセンティブおよび株主の皆様との一層の価値共有を目的として、譲渡制限付株式を報酬として付与します。割当株式数については、取締役の役位に応じた職位別基準額を、譲渡制限付株式報酬割当契約の締結に係る取締役会決議日前日の東京証券取引所における当社株式終値で除した株数を割り当てます。
なお、経営施策が業績に寄与するまでの期間を勘案し、譲渡制限期間を中期経営計画に合わせて、従来は3年間としていましたが、中期経営計画「JGP2025」を5カ年計画としたことに伴い、譲渡制限期間を5年間に変更しています。

5 監査役の報酬等

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

グループガバナンス

当社グループは、当社およびグループ会社46社（うち連結子会社33社、非連結子会社13社）により構成され、産業機械事業、素形材・エンジニアリング事業およびその他事業に関して、日本および世界各国で活動を展開しています。

当社は、グループ会社に対して、主管する当社事業部が経営方針や短期・中期の経営計画の策定を主導し、その進捗状況をモニタリングしています。これらの実効性を高めるため、当社はグループ会社に対して原則として常勤または非常勤の取締役もしくは監査役を派遣し、当該取締役および監査役がグループ会社における職務執行の監督・監査を行うことにより、グループ会社における取締役等および使用人の職務執行が法令および定款に適合するよう努めています。また、安全衛生・環境マネジメント・安全保障輸出などの機能別リスクについては、グループ各社は、当社の当該担当部門が組成した各種委員会への参加、あるいは当社が整備した規程に則って、適切な

運用管理を行っています。

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

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

政策保有株式

1 政策保有株式の保有方針

良好で継続的な取引関係の維持・強化、業務提携、そのほか、投資先の健全な発展を通じて中長期的に当社の事業に寄与し、定期的な確認・見直しを通じて政策的に必要と判断した株式を保有する。

2 保有状況の定期的な確認・見直し

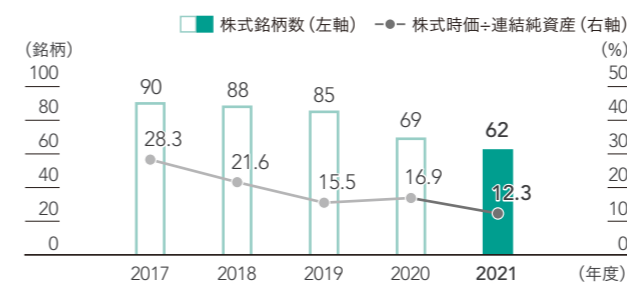
毎年、個別の政策保有株式の保有目的と現在の取引状況などを確認し、取締役会において当該株式の取得・保有意義や安全性、収益性、採算性、保有に伴うリスクなどを総合的に勘案し、保有の適否を検証する。

3 議決権行使の方針

投資先企業の経営状況や当社との取引関係などを踏まえ、当該企業の中長期的な企業価値向上や社会的責任などの観点から議案ごとに内容を確認し、議決権の行使を判断する。

【保有の状況】

上場および非上場株式の銘柄数・BS上の政策保有株式額÷連結純資産



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

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

役員一覧 (2022年6月30日現在)

取締役・監査役

役職 氏名	代表取締役社長 松尾 敏夫	代表取締役副社長 出口 淳一郎	取締役 常務執行役員 菊地 宏樹	取締役 常務執行役員 三戸 慎吾	取締役 常務執行役員 井上 茂樹	取締役 出川 定男	取締役 中西 義之	取締役 三井 久夫	常勤監査役 西山 透	常勤監査役 清水 博之	監査役 谷澤 文彦	監査役 三澤 浩司
略歴	1984年4月 当社入社 2013年4月 当社広島製作所副所長 2015年4月 当社広島製作所所長 2016年4月 当社執行役員 2017年4月 当社常務執行役員、成形機事業部長、広島製作所管掌 2017年6月 当社取締役常務執行役員 2020年4月 当社代表取締役副社長、安全保障輸出管理管掌、樹脂機械事業部・成形機事業部・産業機械事業部管掌、名機製作所担当 2021年4月 当社特機本部管掌、事業開発室管掌、広島製作所・横浜製作所担当 2022年4月 当社代表取締役社長(現任)	1981年4月 当社入社 2013年4月 当社室蘭製作所副所長 2015年4月 当社執行役員、鉄鋼事業部副事業部長 2017年10月 当社人事教育部長 2018年4月 当社CSR・リスク管理担当(現任)、安全保障輸出管理担当、安全衛生管理・環境管理担当(現任)、秘書室・総務部管掌 2018年6月 当社取締役執行役員 2018年7月 当社総務部担当(現任)、秘書室長 2019年4月 当社取締役常務執行役員 2020年4月 当社CISO、情報システム室担当、人事教育部担当 2021年4月 当社ESG推進担当(現任) 2022年4月 当社代表取締役副社長(現任)、安全保障輸出管理管掌(現任)、人事教育部管掌(現任) 2022年6月 当社素形材・エンジニアリング事業担当(現任)	1985年4月 株式会社三井銀行(現株式会社三井住友銀行)入行 2012年4月 株式会社三井住友銀行日本橋東法人営業部長 2015年4月 当社入社 2015年7月 当社総務部長 2016年4月 当社秘書室長 2018年4月 当社執行役員 2018年7月 当社経営企画室長(現任) 2020年4月 当社CFO(現任)、経理部担当(現任)、事業開発室長 2020年6月 当社取締役執行役員 2021年4月 当社取締役常務執行役員(現任) 2022年4月 当社樹脂機械事業部・成形機事業部・特機本部管掌(現任)、産業機械事業部管掌、事業開発室管掌	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 当社新事業推進部長(現任) 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(現任)	1986年4月 当社入社 2015年4月 当社広島製作所副所長 2017年4月 当社広島製作所所長 2018年4月 当社執行役員、産業機械事業部長(現任)、事業開発室長(現任) 2022年4月 当社CTO(現任)、全社品質担当(現任)、知的財産部担当(現任)、横浜製作所担当(現任) 2022年6月 当社取締役常務執行役員(現任)	1977年4月 石川島播磨重工業株式会社(現株式会社IHI)入社 2009年6月 同社取締役執行役員 2011年4月 同社取締役常務執行役員 2012年4月 同社代表取締役副社長 2015年10月 同社代表取締役副社長兼副社長執行役員(2016年3月退任) 2016年4月 同社取締役(2016年6月退任) 2016年6月 同社顧問(2020年6月退任) 2016年6月 西芝電機株式会社社外取締役(2020年3月退任) 2018年6月 当社取締役(現任)	1978年4月 大日本インキ化学工業株式会社(現DIC株式会社)入社 2010年4月 DIC株式会社執行役員 2011年6月 同社取締役執行役員 2012年4月 同社代表取締役社長執行役員(2017年12月退任) 2018年1月 同社取締役会長(2021年1月退任) 2020年6月 当社取締役(現任) 2020年6月 株式会社IHI社外取締役(現任) 2021年1月 DIC株式会社取締役(2021年3月退任) 2021年3月 同社相談役(現任) 2021年6月 株式会社島津製作所社外取締役(現任)	1978年4月 花王石鹼株式会社(現花王株式会社)入社 2006年6月 花王株式会社執行役員 2010年6月 同社取締役執行役員 2012年6月 同社取締役常務執行役員(2014年3月退任) 2015年4月 独立行政法人製品評価技術基盤機構監事(2019年6月退任) 2020年6月 当社取締役(現任) 2020年6月 株式会社リブドゥコーポレーション社外監査役(現任)	1982年4月 当社入社 2011年9月 当社経営企画室副室長 2015年4月 当社室蘭製作所副所長 2017年4月 当社執行役員 2017年10月 当社技術戦略室副室長 2018年4月 当社監査室長 2019年6月 当社常勤監査役(現任)	1984年4月 当社入社 1998年10月 当社ヒューストン事務所長 2008年6月 当社名古屋支店長 2015年9月 当社経営企画室副室長 2017年4月 当社関西支店長 2019年4月 当社機械事業部副事業部長(営業統括担当) 2020年4月 株式会社ジーエムエンジニアリング代表取締役社長 2022年6月 当社常勤監査役(現任)	1976年4月 株式会社三井銀行(現株式会社三井住友銀行)入行 2003年6月 同社執行役員 2006年10月 同社常務執行役員(2009年3月退任) 2009年4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ専務執行役員 2009年6月 同社専務取締役(2010年6月退任) 2010年6月 SMBCフレンド証券株式会社(現SMBC日興証券株式会社)代表取締役兼副社長執行役員(2012年3月退任) 2012年12月 ホウライ株式会社代表取締役社長兼社長執行役員(2019年12月退任) 2015年6月 相鉄ホールディングス株式会社社外監査役(2019年6月退任) 2019年6月 当社監査役(現任)	1981年4月 三井信託銀行株式会社(現三井住友信託銀行株式会社)入社 2008年7月 中央三井アセット信託銀行株式会社(現三井住友信託銀行株式会社)執行役員 2011年2月 同社常務執行役員 2012年4月 三井住友信託銀行株式会社常務執行役員 2012年7月 同社顧問(2012年9月退任) 2012年10月 三井住友トラストアセットマネジメント株式会社取締役副社長(2016年3月退任) 2016年4月 三井住友信託銀行株式会社監査役(2017年3月退任) 2017年4月 同社顧問(2017年6月退任) 2017年6月 三井住友トラストホールディングス株式会社取締役副議長兼取締役監査委員(2019年6月退任) 2019年6月 三井住友トラストビジネスサービス株式会社監査役(2021年3月退任) 2020年6月 当社監査役(現任) 2021年4月 三井住友トラストビジネスサービス株式会社顧問(現任)
所有株式数	17,733株	15,612株	9,347株	13,043株	9,003株	3,946株	0株	255株	7,421株	2,426株	0株	1,077株
取締役会出席状況(2021年度)	100%(18/18回)	100%(18/18回)	100%(18/18回)	100%(14/14回)	—	100%(18/18回)	100%(18/18回)	100%(18/18回)	100%(18/18回)	—	100%(18/18回)	100%(18/18回)
委員会	指名諮問委員会	○	○			○(委員長)	○	○				○(アドバイザー)
	報酬諮問委員会	○	○			○(委員長)	○	○			○(アドバイザー)	
スキルマトリックス	企業経営	○	○			○	○	○		○	○	○
	財務・会計			○					○		○	○
	営業・マーケティング	○				○				○		
	製造・品質管理・技術・研究開発	○			○	○		○				
	環境	○	○									
	人事・人材育成		○		○							
	法務・コンプライアンス・リスク管理		○	○					○			
	情報システム・DX						○					

執行役員

常務執行役員 **岩本 隆志** 常務執行役員 **馬本 誠司** 執行役員 **佐藤 善隆** 執行役員 **布下 昌司** 執行役員 **新本 武司** 執行役員 **柴田 基行** 執行役員 **青山 雅之** 執行役員 **工藤 秀尚**

社外取締役メッセージ

パーパスの実現に向けて、抜本的な改革、課題への取り組みを推進

社外取締役 出川 定男



再発防止へグループ丸となって改革を

日本製鋼所M&E株式会社における製品検査に関する不適切行為は、あってはならないことであり、当社グループの経営を監督する社外取締役として、非常に重く受け止めています。ステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしていますことを、深くお詫び申し上げます。特別調査委員会の調査結果および提言を受け、当社としてさらにその背景まで踏み込んで分析しました。そのうえで、他に類を見ない高品質な製品をお届けするという創業時以来の良き伝統を維持・向上しつつ、あらゆる法規・契約条項・社内規程を遵守していく再発防止策について協議を重ねました。私も社外取締役として改革に向けた多くの提言を行いました。このような全員の想いが2022年11月に公表したパーパスやマテリアリティに結実しています。

ところで、再発を防止するためには、特別調査委員会からの指摘にあるように、牽制機能が働く組織へと変革し、従業員に対する教育・研修により、コンプライアンス意識を涵養しなければなりません。しかし、全ての従業員が理解して行動を徹底し、風土として定着するまでには時間がかかります。改革を加速するためには、これらの対策に加えて、適正な検査が属人的ではなく必然的に行われるように、業務プロセスに組み込むことが必要です。具体的には、製品受注時にもれなく製品検査の日程、検査項目、コスト、要員の配置などを計画し、これらを適切にモニタリング・フォローする仕組みを業務プロセスに組み入れることが有効だと思います。体制整備や企業風土改革と並行して、早期に実践すべきだと考えています。

お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様、さらには社会からの信頼を失うのは一瞬であり、それを回復するには多大な時間が必要となります。

このたびの件は、グループの全役職員の目を覚ませた契機であると捉え、グループ丸となって改革を進める絶好の機会としてほしいと思います。

さらなる成長を見据え、課題に取り組む

2022年4月に代表取締役社長に松尾敏夫氏が就任し、ガバナンス面で多くの変化がありました。

2022年11月に公表したパーパスとビジョンの制定にあたっては、取締役会で半年以上にわたり、これまでの歴史や経営理念との整合性について、さらには、検討にあたり必要な視点を踏まえてグループ全体を俯瞰し、さまざまな議論を行いました。多くの意見交換を通じて、取締役会のメンバーの想いが共有され、良いパーパスにまとめて上げられたと思います。

体制面における大きな変化としては、経営戦略会議や部門業績報告会議への社外取締役の参加を止め、出席する会議体を絞り込み、執行と監督の役割分担を一層明確にしたことが挙げられます。結果として、経営戦略会議や取締役会における社内取締役からの発言の機会が従前よりも増え、議論が活性化しています。一方で、2022年4月からは、社外役員連絡協議会が新たに設けられました。社外役員全員に対して、取締役会に付議する内容を事前説明してもらうだけでなく、経営戦略会議や部門業績報告会での討議内容の詳細を報告してもらい、議論を行うことによって、執行の状況に対する理解度を深めることが狙いです。結果として、取締役会での討議の深化につながっています。

取締役会の構成メンバーは、社内取締役を1名減員し、取締役8名のうち3名が社外取締役となり、社外取締役比率は33.3%から37.5%に増えました。一方、取締役会のスキル・人材の観点では、さらに厚みを持たせていくことが重要となります。当社グループがさらなる成長を目指していくためにはグローバル展開の強化が不可欠ですが、グローバルなマーケティングに精通した人材が不足していると感じます。また、法務・コンプライアンスやDXについてのスキルを持った人材の強化も必要であり、社内人材の育成とともに、外部から幹部候補者を採用することも必要であると思います。

取締役会の運営については、2つの課題があると感じます。一つは、現状、社内取締役が執行役員を兼務しており、発言がそれぞれの管掌分野に偏っていることです。全社経営的な見地からの発言を増やすことで、議論がさらに深まると思います。もう一つの課題は、リスクに関する議論が少ないことです。今回の不適切行為への対応もリスクマネジメントの一環と言えますが、ほかにも、事業拡大に伴う新しいお客様、および国や地域における取引などの場面でリスクの想定と対応策の検討は、現状よりもさらに深掘りして議論することが必要です。

全取締役がより強くモニタリングボードを意識することによって、このたびのような不適切行為だけでなく全てのリスクへの対応力を強化したいと思います。

当社グループの業績は現在堅調です。そのうえで私は、次の10年後の新たな柱となる事業についても、そろそろ「種まき」ではなく「発芽」できるように、取り組みが加速することを期待しています。パーパスである「Material Revolution®」を実現し、他社が追随できないオンリーワンの事業を生み出すためには、自律的かつ活発な議論が求められます。私は社外取締役として、そのための助言と経営面のモニタリングなどのサポートに全力を尽くしてまいります。

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、当社およびグループ会社が各種リスクを適切かつ効果的に管理することによって、当社グループにおけるリスクを最小化し、グループの継続的発展を図り、かつ社会的責任を十全に果たすことが重要な経営課題であると認識しています。

体制

当社グループでは、JSWグループ・リスク管理規程を定め、当社およびグループ会社がそれぞれの経営組織および職務分掌に従ってリスクを管理するとともに、役員から一般の従業員に至るまで、それぞれの役割に応じて、適切かつ効果的なリスク管理を実行すべき責任を負うことを明示しています。そのうえで、当社はリスク管理担当取締役（CRO）を定め、当該リスク管理担当取締役が当社およびグループ会社のリスク管理を統括し、各経営組織における内部統制の評価と一体でこれを管理しています。また、安全衛生・環境マネジメント・安全保障輸出管理などの機能別リスクについては、当該担当部門がそれぞれ全社横断的な観点から各種委員会を組成または規程などを整備し、適切な運用を行っています。

全社的なリスク管理の状況については、内部統制委員会（委員長：リスク管理担当取締役（CRO））において、各経営組織の潜在的または顕在化した重要課題について、リスクの識別・評価を含む情報共有を図り、必要に応じてそれらへの対応、具体的取り組みについて協議を行い、適宜、内部統制委員会名で関係部門に対して指示あるいは指導を行います。

内部監査部門は内部統制委員会の事務局を兼務して、直接または間接に各部門（経営組織）や各種委員会のリスク管理状況についてモニタリングを行い、取締役会あるいは経営戦略会議に報告しています。主要なリスクおよび取り組み状況は毎年の有価証券報告書やホームページで適切に公表しています。

なお、当社グループが重大な損失を被るような重大な事故・災害、各種リスクが発生した場合は、速やかにリスク管理担

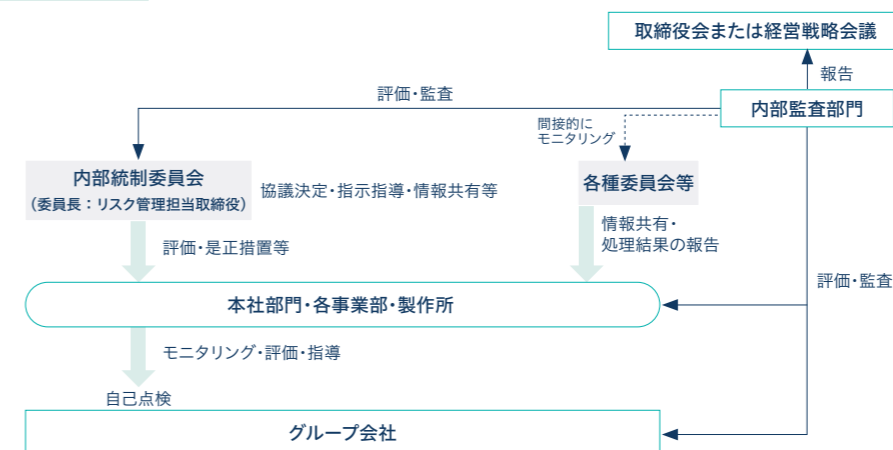
当取締役を本部長とする危機管理対策本部を設置し対応します。2020年度から2021年度にかけては、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、危機管理対策本部を立ち上げ、従業員の健康状態の把握、在宅勤務体制の整備、感染者への対応などを実施しました。

一方、2021年度において、日本製鋼所M&Eにおける一部製品の製品検査の不適切行為（本書P.30参照）が発覚しました。これは業務上の不正リスクが品質保証プロセスにおいて顕在化したものですが、今後は業務の適正性および効率性の確保に向けた業務プロセスおよび管理体制を強化し、再発防止に努めてまいります。

また、2022年11月には新たな企業グループ理念体系を制定するとともに、パーパスを実現するために優先的に取り組むべきテーマとして、6つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。このマテリアリティは「当社グループの事業を通じた価値創造と社会課題の解決」と「当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化」の視点から成っています。

これら2つの視点から、今後は「リスクには持続的成長のために積極的にとっていきリスクと、例え利益をあげるためだとしても絶対にとってはならないリスクがある」との考え方を浸透させたいと、前者については適切なリスク管理の下でリスクテイクを行い、後者についてはリスクの最小化を目指すような、業務体制や仕組みの整備、さらにはリスク文化の醸成に努めてまいります。また、こうしたリスク文化の醸成、企業文化の刷新こそが、不適切行為の再発防止にもつながるものと考えています。

リスクマネジメント体制図



コンプライアンス

当社グループは、「日本製鋼所グループ 企業行動基準」を定め、倫理、法令、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、コンプライアンスは法令順守のみならず、社内規程や契約書などの遵守も含むものであって、社会との信頼関係を築くための重要な要素であるとともに、従業員のエンゲージメントを高めるための基本事項であるとの認識のもと、事業活動を遂行していきます。

また、取締役会で「内部統制の基本方針」を決議し、内部統制システムの整備に取り組むとともに、その適切な運用が重要であると認識し、内部統制委員会において、内部統制に関する

事項とその進捗状況を報告しています。なお、当社グループは、品質コンプライアンス、不適切行為の再発防止の徹底にむけ、「内部統制の基本方針」についても見直してまいります。

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、その結果について代表取締役社長ほか、適宜、取締役会、経営戦略会議または部門業績報告会議ならびに監査役を含む関係者に報告しています。2021年度において、関係法令等*に係る罰金や課徴金を伴う法令違反はありません。

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

コンプライアンス教育の推進

コンプライアンス意識の一層の向上を図るために、下記の施策を実施しています。

- 製作所および営業拠点、国内グループ会社を対象とする当社法務部門による定期的な講習会の開催（2021年度は日本製鋼所M&E室蘭製作所および九州営業所を対象に実施）
- 本社事業部門に対する法務部門の講習会の開催（随時）（2021年度は新事業推進本部に対して、秘密保持契約をテーマにして実施）
- 当社の従業員およびグループ会社の役員、従業員を対象に、コンプライアンス意識の向上およびリスク管理の徹底のためのeラーニングを実施（2021年度は1回実施し、受講率は99%）
- 内部通報規程の改正を端緒として、管理職の視聴を必須とした（一般社員の視聴も可能）ハラスメント講習動画を社内イントラネットで配信
- 社内イントラネット掲示板、ポスター掲示、社内報を通じたコンプライアンス啓発のための各種案内や記事を掲載
- 当社およびグループ会社の従業員を対象に、安全保障輸出管理に関する法令および社内規程の遵守のためのeラーニングを実施（2021年度は1回実施し、受講率は100%）
- 安全保障輸出管理実務能力認定試験の在籍合格者増員のための社内模擬試験、受験対策講習、eラーニングを実施

内部通報制度

当社グループは、コンプライアンス経営の強化および推進を目的とした内部通報規程を策定し、当社およびグループ会社の従業員などによる組織的または個人的な法令等違反行為に関する従業員などからの通報および相談に対する適正な処理の仕組みを定めています。これにより、法令等違反行為を速やかに認識し、その是正を図ることで、法令等違反行為による当社グループの危機または損害などを極小化しています。なお、2022年5月9日に公表しました日本製鋼所M&Eにおける一部製品の製品検査の不適切行為（本書P.30参照）は、2022年2月下旬の内部通報を端緒として発覚したものであり、本制度はその趣旨に沿って有効に機能しています。

本制度では、匿名による通報および相談を可能にし、通報および相談者に対しては、いかなる不利益な取り扱いも行わないこととしており、これを担保するため不利益な取り扱いが行われた場合には、懲戒を含めた適切な処分を課すものとしています。また、2021年10月には、内部通報規程を改正し、通報窓口を外部の専門業者に変更することにより、通報・相談者の

秘密保持強化や通報行為への心理的負担の軽減を図っています。さらにグループ子会社を含めた内部通報制度の一層の浸透を図るため、マニュアル冊子の社内掲示板への掲載やポケット版の配付により、常時、従業員などがこれを確認できるようにしています。

なお、通報された事案については、リスク管理担当取締役を委員長とする内部通報等処理委員会にて調査し、問題を確認した場合、適切な対応と是正を図っています。この間、内部通報等処理委員会の事務局と監査役は適宜、情報を共有するとともに、監査役は個別事案の進捗や本制度の運用状況をモニタリングしています。また、取締役会は、原則年2回の委員会からの報告に基づき、内部通報制度が適切に運用されていることを確認しています。

通報件数は、2020年度14件、2021年度31件です。通報の多くはハラスメント事案を含む職場環境に関する相談事案であり、委員会による調査のうえ、適切に処置しています。

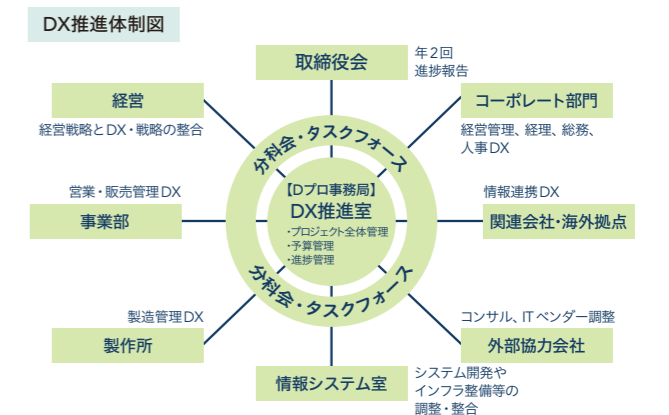
DX推進

当社グループは、デジタル化による業務改善やデータに基づき迅速かつ精度の高い意思決定ができるシステム環境の構築など、変化の激しい時代に対応した競争力強化に資するシステムの刷新が重要であると認識しています。

当社グループは、下記のあるべき姿を構築すべく、デジタル化推進プロジェクト（Dプロ）を展開、推進しています。

- 1 情報ネットワークをデータレイクに再構成することで、データを共有・分析するデータ駆動型経営を容易にする。
- 2 基幹システムを統合ならびに刷新することで維持コストを低減し、バリューアップ投資を促進する。
- 3 定型業務を電子化し、ペーパーレス化とリモートワーク化により業務効率を向上させる。
- 4 DX推進組織により事業を拡大するDX（デジタル技術を活用した事業変革）を展開する。

2022年7月1日付で、Dプロを推進するためにDX推進室（下図）を発足し、2025年度までを第一段階と位置づけ、企業文化の刷新も含めた実行計画を策定し、各分科会で活動を促進しています。



情報セキュリティ

基本的な考え方

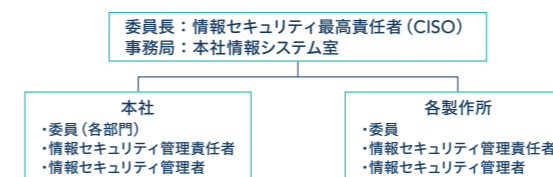
事務処理の効率化、生産技術の改善、意思決定の迅速化などにおいて、情報および情報システムの重要性がますます高まる一方で、サイバー攻撃による情報の破壊・漏えい・改ざんやシステムの破壊などの脅威が拡大し、情報ならびに情報システムに対するリスクが増大しています。このような環境において、お客様の満足と信頼を獲得し続け、当社の役割を十分に果たしていくためには、情報に関わるリスクを的確に把握し、お客様からお預かりした情報をはじめ、業務遂行に必要な情報とシステムを保護することが重要な経営課題であると認識しています。

体制

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

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

情報セキュリティ委員会体制図



教育

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

情報セキュリティ教育（eラーニング）の受講率

	2019年度	2020年度	2021年度
受講率	100.0%	99.3%	100.0%

第三者機関による評価結果

2021年度の診断評価

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

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