

# 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

2022年11月に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6つの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。

さらには、TCFDへの賛同表明や人権方針の制定、調達基本方針の拡充など、確実にサステナビリティ経営のフレームワークの整理・構築を進めています。

事業を取り巻く環境が引き続き変化をしていく中で、こうしたフレームワークに基づいてスピード感をもって取り組んでいきます。また、現在策定中の次期中期経営計画「JGP2028」において、マテリアリティに関するKPIの設定も予定しています。

当社のコア・コンピタンスを活用し、皆さまから信頼される製品・技術・サービスを通じて社会課題を解決していくことで、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、CSR・リスク管理担当、ESG推進担当、  
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

出口 淳一郎



## 価値創造の基盤パート目次

環境	社会	ガバナンス
36 環境マネジメント	40 品質マネジメント	48 コーポレート・ガバナンス
38 気候変動への対応	42 人材戦略	54 役員一覧
39 環境負荷低減	45 労働安全衛生	56 社外取締役メッセージ
	46 人権	57 リスクマネジメント
	46 地域コミュニティ	58 コンプライアンス
	47 サプライチェーンマネジメント	59 情報セキュリティ

## 日本製鋼所グループ サステナビリティ基本方針

日本製鋼所グループは、「「Material Revolution®」の力で世界を持続可能で豊かにする。」というパーパスのもと、社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装を通じて以下のとおりステークホルダーに貢献し、社会価値の創出と持続的な企業価値の向上を同時に実現していきます。

- お客様や社会のために**  
品質を重視した信頼性の高い製品の提供を通じて、お客様や社会が抱える課題を解決し、持続可能で豊かな社会の実現を目指します。
- 地球環境のために**  
事業活動およびサプライチェーン全体で環境負荷の低減に取り組み、循環型社会の構築や気候変動の抑制に貢献します。
- ともに働く人々のために**  
人権を重視し、健康・安全で風通しがよく、だれもが働きがいをもてる職場環境を提供します。
- お取引先のために**  
公平・公正な取引を通じて、ともに社会価値を創造し、共存共栄のパートナーシップを構築します。
- 地域社会のために**  
「良き企業市民」として、積極的に地域社会に参画し、その発展に貢献します。
- 株主・投資家のために**  
経営の透明性・健全性・効率性を確保し、持続的な企業価値の向上を図ります。また、適正な企業情報の適時適切な開示に努めます。

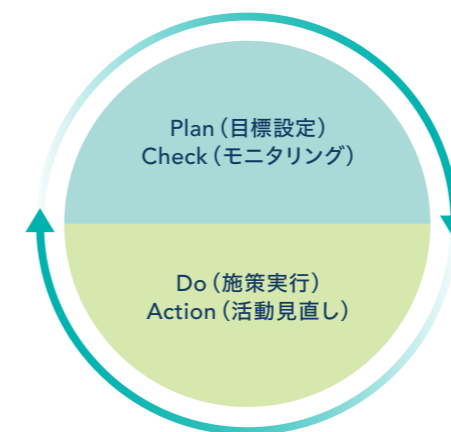
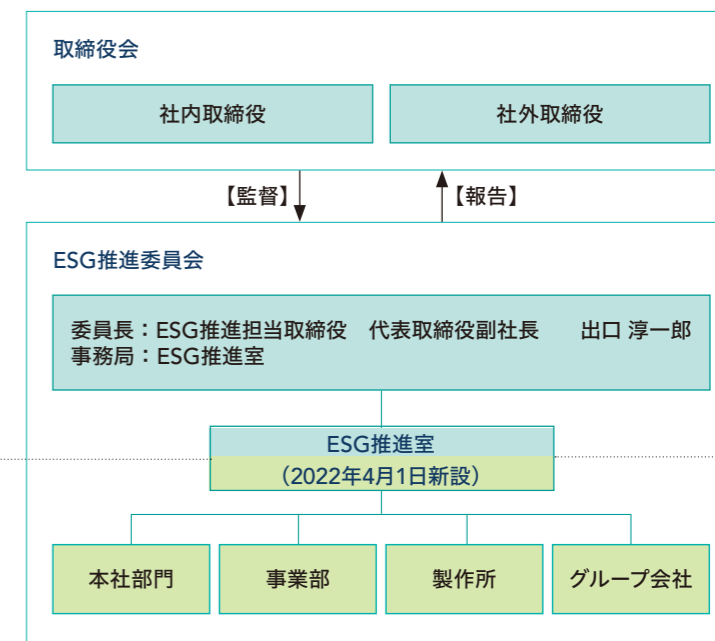
上記の実践にあたっては、コンプライアンス遵守に努め、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

## サステナビリティに係るガバナンスと推進体制

サステナビリティの推進活動は、2021年4月に設立した、ESG推進担当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っています。取締役会はESG推進委員会の活動に関する報告を受けるなど、適切に監督を実施しています。

なお、当社はESG活動を全社的に推進する専属組織として「ESG推進室」を2022年4月に新設しました。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、グループ会社が連携しながら推進しています。

### ESG推進活動体制図





# 環境マネジメント

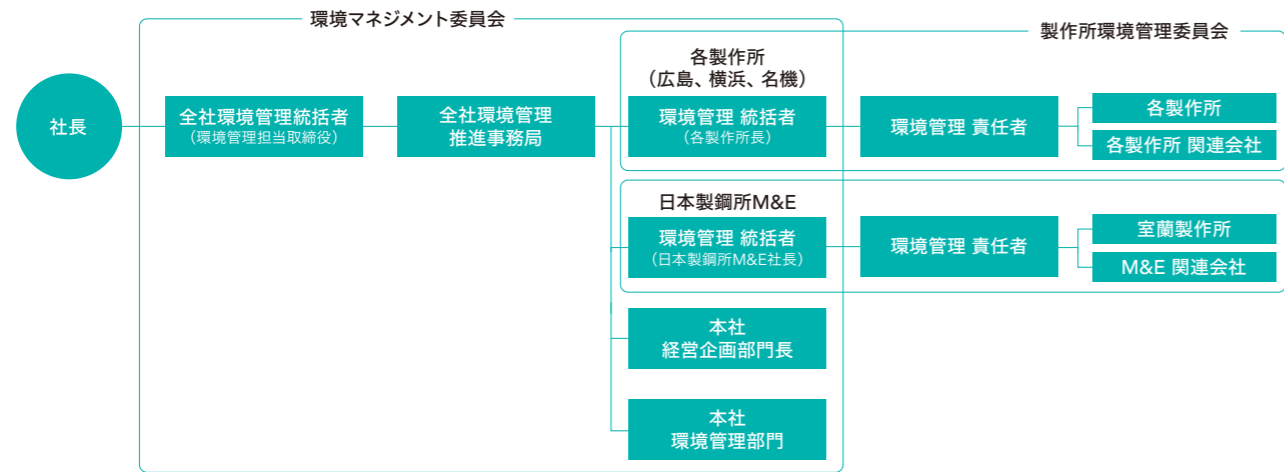
## 環境基本方針

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

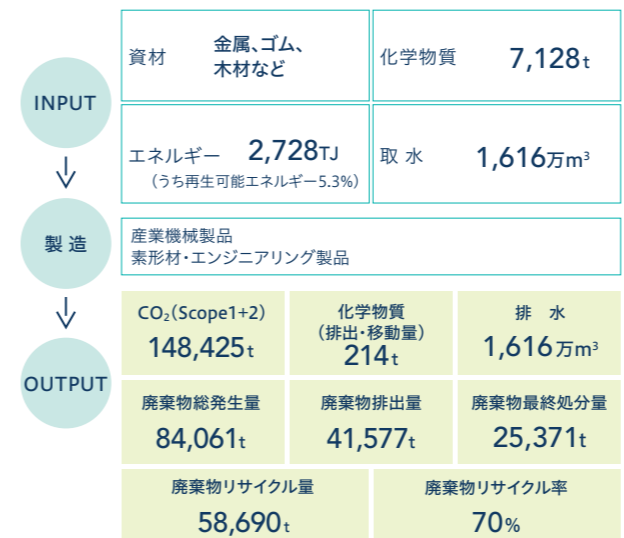
達成度：◎達成 ○達成率80%以上 △達成率80%未満

重点項目	2022年度達成目標	2022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 <sub>2</sub> 排出量33.75%削減(2013年度比)	CO <sub>2</sub> 排出量41.9%削減(2013年度比)	◎	2030年度末時点 CO <sub>2</sub> 排出量60%削減(2013年度比) 2025年度末時点 CO <sub>2</sub> 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15.5%改善 5年度間平均原単位変化3.0%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95.2% (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 <sup>※</sup> 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15.5%改善 5年度間平均原単位変化1.9%改善	◎	PRTR法対象化学物質 排出・移動量原単位1%以上の改善 (前年度比および5年度間平均原単位変化)
法令遵守	法令違反0件	法令違反0件	◎	法令違反0件
	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)：環境汚染物質排出移動登録

## 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2022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。

広島製作所での太陽光発電実施に加えて、広島製作所・横浜製作所・名機製作所の購入電力の一部を再生可能エネルギー由来の電力としており、3者を合わせて2022年度は、当社グループのエネルギー使用量の5.3%を再生可能エネルギーで賄いました。

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。2022年度までの設置実績は計400kW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。



# 気候変動への対応

## TCFDへの対応

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。

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



## 戦略

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)

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℃	4℃
移行リスク	政策・規制	炭素税の課税	大	—
		国境調整税の導入	—	中
	テクノロジー	生産設備の燃料転換、R&Dに掛かるコスト	中	中
		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	—
	市場	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
製品製造段階でのCO <sub>2</sub> 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	

区分	タイプ	内容	影響度	
			2℃	4℃
機会	市場	EV市場の拡大	大	大
		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 <sub>2</sub> 排出量への炭素価格導入後の税額軽減	大	—
		CO <sub>2</sub> 排出量の削減需要に寄与する製品・サービスの拡大	大	大
製品・サービス	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	中	中	

### 「リスク」に対する具体的な取り組み

#### ・“炭素税の課税”への取り組み

2℃シナリオでの炭素税として120 USD/t-CO<sub>2</sub>を想定しています。課税された際の財務インパクト軽減のためにも、当社グループでは、各種省エネルギー対策に加え、再生可能エネルギー発電電力や太陽光発電設備の導入を進めています。

2022年度は、再生可能エネルギー発電電力の導入割合を、広島製作所はScope2の30%、横浜製作所は16.3%、名機製作所は20%に引き上げました。また、太陽光発電設備に関しても、広島製作所では昨年引き続き2022年度も増設しました。

#### ・“従来型火力発電所建設縮小に伴う関連製品需要の減少”への取り組み

市場はCO<sub>2</sub>排出量を抑制する技術が導入された発電設備にシフトしています。具体的には、発電時の運転が超々臨界、超高温環境下で行われ、その要求は現在も高度化しています。これに対応するために、当社グループでは研究開発を継続しております。この結果として、発電効率の高いガスタービン・コンバインドサイクルなどへのシフトに追従し、発電関連製品の受注は堅調に推移しています。

### 「機会」に対する具体的な取り組み

#### ・“再生可能エネルギー発電の需要増加”への取り組み

世界各国の再生可能エネルギー導入増加に伴い、太陽光発電パネルの封止材向け樹脂材料（エチレン酢酸ビニル樹脂）の需要増が顕著です。当該樹脂材料の量産装置である造粒機の需要は、今後、高水準で推移すると予測しています。

そこで、当該装置（大型造粒機）の生産能力増強と効率化、大型の造粒機の組立能力向上に向けて、広島製作所の投資計画を推進し、需要に応えます。

▶ 詳細はP.22-23をご参照ください。

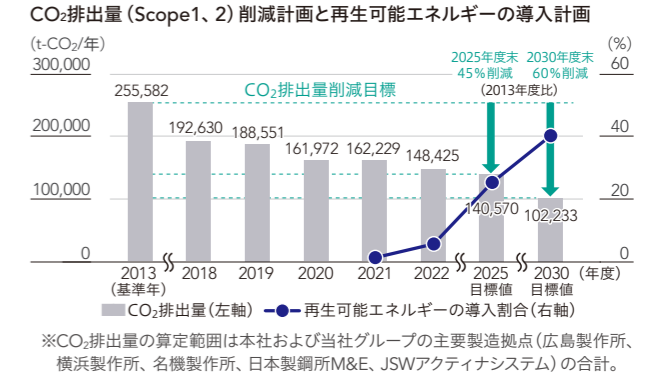
#### ・“原子力発電所需要への対応”への取り組み

エネルギー安全保障と脱炭素に向けた各国の政策が変更され、原子力発電容量は中長期的には増加傾向に向かうと予測しています。原子力向け大型鋳鍛鋼部材（原子炉圧力容器部材、タービンロータシャフト、発電機シャフト）における豊富な開発・製造技術と、各国における原子力規格への知見を活かし、当該製品を市場に提供していきます。

▶ 詳細はP.28-29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。CO<sub>2</sub>排出量削減目標に関してはScope1、Scope2から取り組みを行っています。Scope3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 <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope1、2)	CO <sub>2</sub> 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 (Scope1、2)	25%以上	40%以上



# 環境負荷低減

## 水資源に対する考え方と取り組み

当社グループは、気候変動や人口増加などにより世界のさまざまな地域で水資源不足問題が発生していることを認識しています。

当社グループは世界資源研究所 (WRI) の評価ツール「Aquaduct」などを活用して製造拠点の水ストレスを確認しており、2023年7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ぬ。当社グループの取水量の99%以上を占める日本製鋼所M&Eは、Aquaductの現在評価・将来予測ともに水ストレスがLowである北海道に立地しています。同社では使用後の冷却水のリサイクルや海水の活用などにより淡水取水量の低減に取り組んでおり、さらに工業用水の一部の水源地管理も行っています。今後も定期的に当社グループの製造拠点の水ストレスを確認し、水ストレスレベルを考慮した適切な水資源利用に努めます。

排水水質について、引き続き条例に基づき厳格な水質管理を行っていきます。

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



## 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。

	2021年度	2022年度
排出量 (t)	65.1	59.2
移動量 (t)	161.0	154.3
合計 (t)	226.1	213.5

## 廃棄物削減への取り組み

当社グループでは、リデュース、リユース、リサイクル (3R) を基本として、廃棄物量の削減に取り組んでいます。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。

	2021年度	2022年度	
産業機械事業	廃棄物最終処分量 (t)	124	101
	リサイクル率 (%)	98.7	99.2
素形材・エンジニアリング事業	廃棄物最終処分量 (t)	20,943	25,270
	リサイクル率 (%)	72.2	64.7



# 品質マネジメント

## 製品検査に関する不適切行為をめぐる経緯の概要

当社は、2022年5月に、子会社である日本製鋼所M&E（以下、M&E社）において、製品検査結果の改ざん・捏造・虚偽記載などの不適切な行為が行われていたことを公表しました。その後、外部弁護士で構成される特別調査委員会による調査結果と提言を真摯に受け止め、再発防止に向けた取り組みを継続しております。不適切行為と特別調査委員会の調査結果・提言の詳細はホームページをご参照ください。

品質検査の不適切行為について：https://www.jsw.co.jp/ja/news/details/20220624112349.html

## 再発防止のロードマップと進捗

当社グループは、原因分析に基づき、特別調査委員会からの提言を踏まえつつ、本件不適切行為に対する再発防止策を策定し、取締役会で全体像を決議したうえで、現在に至るまで実施しております。「体制」「風土」「プロセス」「ガバナンス」の4つの視点を基軸とし、再発防止策としては、当社グループ全体と、M&E社で行うものとを各々具体化して鋭意進めております。実施にあたっては、第2線としての品質統括室が主導・指示・監督を行い、第3線である監査室がその進捗状況を定期的に監査し、取締役会で報告しております。

カテゴリ	再発防止策	2022年5月～2023年9月	2023年10月～2024年3月	2024年度	状況 (2023年10月時点)	
品質保証体制改革	全社的な品質保証体制の構築	品質統括室の新設(2022年9月) 品質統括室による各製作所(2回/年)・関連会社(1回/年)に対する品質監査			完了 継続中	
	品質保証機能の独立性強化	M&E社長直轄 品質保証部門の新設(2022年6月) 納期、コスト管理の機能を製品部から生産管理部に集約(2023年1月) 品質統括室からの品質監査受診(原則2回/年)			完了 継続中	
組織風土改革	品質コンプライアンス意識の強化・向上	「品質方針」「品質基本行動指針」の策定(2022年9月) 当社社長による従業員とのランチミーティング(1回/月) 当社社長による現場巡視・従業員とのタウンミーティング(1回/月) 品質コンプライアンス月間(毎年5月) (トップメッセージ配信、コンプライアンス教育・研修会) 全国品質月間(毎年11月) M&E経営層による現場従業員、若手管理者との懇談会(1回/月) M&Eの定例会議体を細分化(完了)し、より広く若手社員との議論を活性化 製品安全文化醸成のためのセルフアセスメント(毎年2月)			完了 継続中 継続中 継続中 継続中 継続中 継続中	
		組織風土の改革	バーパスの制定(2022年11月) 組織風土改革プロジェクトの推進			完了 継続中
		検査業務のデジタル化	検査・試験記録作成をデジタル化する検査業務システムの構築 一部システムの運用開始 → 適用範囲拡大(全社に展開)			継続中 継続中
		品質管理に対する適正な経営資源の投入	品質管理要員の増員/要員流動化促進(多能化教育、ローテーション促進) 検査業務効率化の設備投資(検査機器更新、検査場集約、検査自動化・デジタル化)			継続中 継続中
プロセス改革	品質に関する書類・データの保管基準の改訂	品質保証グループによる検査・試験原データと最終成績との照合の実施 検査記録(原データ、提出成績書)の保管期限を品質マニュアルで規定			継続中 完了(運用中)	
		品質保証プロセスの強化	品質保証部門による製造中監視の強化(無予告の立会・モニタリングなど) 内部品質監査要領の見直し(監査当日に工事書類の無作為抽出による確認など) 品質保証グループの関与強化(不適合報告、処置指示、結果確認の各段階での承認・検閲) 品質統括室本社室員のM&E社常駐 経営層による受注可否判断・承認(適正な判断のもとで受注可否を決定)			完了(運用中) 完了(運用中) 完了(運用中) 継続中 継続中
			顧客とのコミュニケーションの充実	顧客要求特性の明確化(要求特性に懸念がある場合は顧客と繰り返し協議) 社内事前検査・試験の運用見直し(社内事前検査・試験も仕様書に明記、要求あれば記録開示)		
ガバナンス改革	内部統制の強化 取締役会におけるモニタリング機能強化	内部監査機能の強化(本社監査室による品質統括室の運用状況監査の適時実施) 内部通報制度の強化(内部通報制度の一層の周知など)			完了(運用中) 完了(運用中)	
		取締役会の体制の強化(よりモニタリング型に移行、社外取締役の割合増加、多様性の確保)			完了(運用中)	

◀ ▼ : JSWグループ全体での施策 ▶ ▼ : M&E社に特化した施策

## これまでの進捗

### 1 M&E社におけるお客様対応と認証取得

- M&E社では、2022年度に不適切行為が確認された主要製品の製造・出荷・新規受注を一時停止し、お客様対応を優先しましたが、品質・製造プロセスの健全性が確認されたものから順次、製造・出荷・新規受注を再開(2022年度末、ほぼ正常化)しました。原子力製品は一部のお客様による品質保証プロセスの検証を進め、お客様の許可を得たものから製造を再開しています。
- ISOの製造認証について、一時停止のものは2023年3月に解除され、取り消しとなったものも2023年8月にISO9001の再認証、9月にはISO/IEC 17025に基づく試験所の再認定を取得しております。

### 2 役員等の処分

- 2022年5月：過去に素形材・エンジニアリング事業の業務執行取締役経験の取締役1名の不再任、監査役1名の辞任を受理しました。
  - 2022年11月：不適切行為発覚時の業務執行取締役および執行役員8名につき、その職責に応じ月俸を削減しました。
- 役員に準ずる者および管理職(当社からM&E社への出向者を含む)については、管理・監督責任の所在を明らかにするため、その職責に応じ月俸減額または懲戒(降格を含む)とし、社内公示と、処分実施の旨をM&E社のホームページで公表しております。

### 3 ガバナンスの強化

- 取締役会は、社外取締役(独立役員)を増やし、多様性の確保を図りました。今後も引き続き、取締役会の機能をよりモニタリング型に移行し、不祥事全般の再発防止につなげます。
- 内部統制機能の強化として、2022年9月に全社品質統括部門を設け、品質担当役員を任命しました。事業部門の業務執行と監督機能の分離とあわせ、リスク管理におけるスリーラインモデルの第2線としての機能を明確化、要員を手配し実効性を確保しました。

## 残る課題と今後の対応

### 風土改革への取り組み

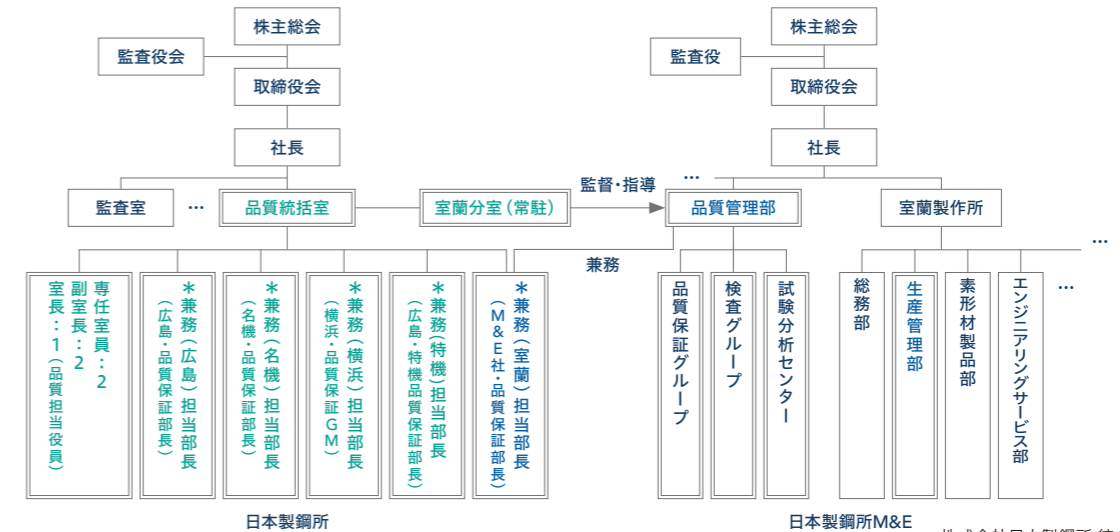
特別調査委員会の調査で、自由に発言できる雰囲気や部門間のコミュニケーション不足、チャレンジが推奨・評価されない企業風土が指摘されました。このことは品質コンプライアンスの向上のみならずイノベーションと企業成長にも関わる重要な課題と認識しております。これを受けて、取締役会では「高い倫理観とチャレンジ精神」と、あらゆる業務・場面における「心理的安全性」の醸成・両立を企図した取り組みを行っていくことを基本方針として決議しました。

企業風土の改革については、さまざまな階層で施策を決議・実施し、従業員アンケートやエンゲージメント調査などで継続フォローするとともに、適宜、その成果を取締役に報告することとしています。

加えて、当社グループの組織風土を変えたいという熱い想いを持つ若手従業員を公募して組織風土改革プロジェクトチームを発足させ、2023年8月から活動を開始しました。

## 品質管理体制

2022年6月に、M&E社社長直轄の「品質管理部」を設置し、同年9月には、コーポレートとしての監視・監督機能を強化すべく、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「品質統括室」を設置しました。M&E社を含む各製造拠点の品質管理部門長を品質統括室の兼務者として組み入れることで、人的統制を図っています。2023年1月には、M&E社製品部から納期とコスト管理の機能を分離して生産管理部に集約したほか、品質統括室の室蘭分室(室員常駐)を設置し、監督・指導ならびに相互牽制のさらなる強化を図っています。





# 人材戦略

## パーパス実現のための人材戦略

当社グループがパーパスを実現し、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、マテリアリティとして掲げる「人的資本の強化とダイバーシティ&インクルージョン」に資する人材戦略の策定と実行が必要です。当社グループでは、パーパスやビジョンに対する共感をベースに、「組織」と「個人」のそれぞれに着目した施策によってこれを進めていきます。

組織の成果は、まずは従業員それぞれの能力に基づきますが、当社では事業遂行のため、各自のキャリアを通じて身につけてほしいスキルを明確にし、多様な人事施策によって個人の成長を図っていきます。

そして、従業員がスキルを伸長させることを通じて、パーパス実現に貢献し、多様な従業員が自律的に成長し活躍できる組織風土の醸成に取り組むことで、「組織の成果」と「個人の成長」の相乗効果を生み出していきます。



取締役執行役員  
安全保障輸出管理担当  
安全衛生管理担当  
人事教育部長  
柴田 基行

### 「組織」の成果の最大化

当社グループのパーパスを実現するためには、当社グループが社会に必要とされ続けなければなりません。そのためには、JSW Group Value Creation Process (価値創造プロセス) を循環させ続け、持続的な企業価値の向上と社会価値の創出を同時に成し遂げることを継続していく必要があります。これらの“価値”を創出するには、“イノベーションを生み出し「価値」につなげることができる組織”の成長を図り、成果を最大化させる必要があると認識しています。そこで、当社グループの人員構成分析とエンゲージメントサーベイの結果を踏まえた各種施策や、組織風土改革プロジェクトにも取り組んでいます。

ポータブルスキル (職種や役職を問わず必要となる基礎能力)	
多様性受容力	多様な価値観やアイデアを受け入れ、チームの成果につなげられる
課題創出力	自ら課題を見出し提起することで、組織の問題意識を常にアップデートできる
挑戦力	課題に対して、前例にとらわれず周囲を巻き込んで挑戦できる
自律的学習力	環境変化を機敏に捉えて自ら学び、キャリアを通して成長できる

### 「個」の成長と活躍

“イノベーションを生み出し「価値」につなげることができる組織”の根底には、多様性を活かし、自律的に問題解決に挑戦する風土が必須だと考えています。風土を決定づける要因の中で最も重要なのは組織を構成する「個」の能力です。当社では「個」の能力として、職種や役職を問わず必要な基礎能力を“ポータブルスキル”と、業務を通じ身につけていく専門能力を“テクニカルスキル”を定義しています。

当社グループの人材戦略としては、「個」の成長と活躍への取り組みを重視しており、各スキルの伸長と、そのスキルを組織の成果につなげるため「採用」「配置」「育成」「評価」「処遇」の各段階にて連携した取り組みを行っています。

テクニカルスキル (業務の中で伸ばしていく専門能力)	
技術力	当社のコア・コンピタンス (溶かす・混ぜる・固める技術) を強化する高い専門性
マネジメントスキル	組織の成果を最大化し、経営戦略・企業基盤を支える能力
グローバルビジネススキル	当社の事業を世界規模で展開し成長させることができるスキル



## 採用

当社パーパスの実現に貢献する人材が身につけるべきポータブルスキルとして、「多様性受容力」「課題創出力」「挑戦力」「自律的学習力」を定義しています。採用活動においてはこのポータブルスキルの資質を有する多様な人材を採用すべく、様々な取り組みを行っています。

### ・新卒学生の採用

全国各地の方々と幅広く接点を確保するため、対面とオンライン双方での採用活動を実施しています。技術系人材の採用では当社の製造拠点で現場見学と面談を行い、文系人材の採用では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しています。さらに、インターンシップも取り入れており、仕事の体験をしていただくとともに、当社の職場環境や社風をより深く理解いただける機会として設けています。

## 育成

### ・階層別研修・自己啓発支援

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ます。加えて、自己啓発支援のため、オンライン学習プラットフォームを整備し、自身の求めるスキルを学習できる環境整備にも努めています。

### ・ミドル層の成長支援

エンゲージメントサーベイの結果から組織全体のパフォーマンスの底上げには、職場を牽引し、事業戦略遂行を主導するミドル層の、職場メンバーの「仕事のやりがい」や「挑戦意欲」を高めるスキルを伸長させることが重要と捉えています。そこで、各職場のニーズを踏まえたミドル層向け教育コンテンツの企画によりミドル層の指導・育成スキル向上を支援することで、職場活性化につなげていきます。また、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するため、将来の経営幹部登用を見据えた若手ハイパフォーマーの早期管理職昇格、重責ミッション付与、さらに社内公募やローテーションによる人材育成プログラムなどを積極的に実施しています。

### ・ITスキル教育

全従業員の担当業務や保有するITスキルに応じたレベル分けを行い、また、各レベルにて目標とする人数割合も設定していきます。その目標達成に向けて各従業員に適切な教育コンテンツを提供できる体系を策定することで、当社グループ全体としてのITリテラシー向上に向けて最大限の効果発揮を図ります。上記に加えて各部門にて業務とITの双方に精通し、業務のデジタル化を推進する部門リーダーの育成にも注力し、DX活動の具体的な成果創出を狙います。

### ・経験者の採用

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ために、経験者の採用にも注力しています。事業を牽引する中核人材や高度な専門性を有する人材の確保に向けて処遇制度を新たに整えるなどしています。

また、一般的な選考ルートだけでなく、従業員からの紹介を通じたりファラル採用、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など、ダイレクトリクルーティングにも取り組むなど、多様な人材を採用すべく幅広い選考活動を展開しています。

### ・技術・技能伝承・公的資格取得の奨励と報奨金制度

「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ており、代々の熟練技能者が受け継いできた技能を若手社員に伝え、「技術力」の素地を有する従業員の裾野を広げています。

また、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、自律的な学びと成長の促進も行っています。



### ・グローバルビジネススキル

グローバルビジネススキルの習得に関する教育施策も実施しています。ここでは、英語を用いたネゴシエーションやプレゼンテーションなどのスキル向上に加えて、グローバルで通用する思考様式を習得する機会も設けています。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、人材育成を企図する海外拠点を含めたローテーションも機動的に行い、当社事業の世界規模での展開を牽引する人材を育成しています。

今後は、成長戦略の立案・実行およびそれに必要な管理体制を構築する能力、M&Aに関する知見なども含まれたマネジメントスキル習得の教育体系策定に着手していきます。



## 労働安全衛生

### 配置

「適材適所」の考え方を基本に、全ての従業員が持てる能力を発揮し、業務を通じて、特にテクニカルスキル(専門能力)の習得につなげられるよう、各々の適性・個性を踏まえつつ事業遂行に最適な配置を行っています。

各指標	2020年度	2021年度	2022年度
1人当たり教育費(千円)	29.8	28.5	42.9
階層別研修受講者数(名)	285	277	266
階層別研修修了率(%)	98.6	98.9	98.1
国家技能検定新規取得者数(名)	47	111	100

### 評価・処遇

一般社員と管理職とで別個に整備しています。一般社員層では、職務遂行能力を重視した評価を行います。一般社員の中で上位資格となる係長級に昇格すると、求められる役割に応じた目標設定とその達成度合いを評価します。管理職層では、自ら事業目標に連動した課題解決と組織開発に関する目標設定を行い、達成に向けて自律的に業務に取り組んでいます。管理職と係長の目標設定においては上席者とのコミュニ

加えて、2023年度は、新規業務にチャレンジすることで人材育成につなげることを企図した社内公募を特定部門で実施するなど、自律的なキャリア形成につながる取り組みにも着手しています。

ケーションを必須としています。これにより、経営目標と各個人が設定する目標との連鎖を強固にし、全従業員が各々の能力を発揮し活躍することと、組織としての経営戦略達成との連動性を担保しています。

今後は目標設定における優先順位をより明確にし、これまで以上に中期経営計画達成に資する制度を目指していきます。

### 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。

### ダイバーシティ & インクルージョン推進に向けた取り組み

経験者採用ではオンボーディング研修を実施し、新規採用した経験者の着実な定着・活躍を図っています。障がい者採用においては受け入れ部門に事前研修を行い、障がい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、女性特有の健康課題に関する教育コンテンツを展開し、各職場での理解支援に取り組んでいます。

当社では女性の従業員数、管理職数が共に少ないことが課題です。女性の管理職として、現在でも営業部門にて部長として、あるいは技術部門やコーポレート部門で課長として活躍する人たちがいますが、今後さらに女性リーダーを輩出するために、女性総合職の新規採用増とリテンション施策によって、管理職をめざす係長級の層を着実に厚くしていく一方、実力を備えた一般職からの登用や経験者採用の積極展開を図ります。あわせて、研修やネットワーク形成など、きめこまやかな支援策を講じます。

### ワークライフバランスをサポートする制度等の整備

法定の育児休業・介護休業の制度を整備し、法改正に合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・介護と仕事を両立しやすい環境整備に努めています。

教育制度面では、意欲に応じてスキルアップできるように自己啓発をサポートする施策も順次進めています。

### 福利厚生

従業員の多様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、制度の充実も図っています。

各指標	2020年度	2021年度	2022年度
総合職新卒女性採用比率(%) <sup>※1</sup>	10.0	15.0	15.6
係長級に占める女性比率(%)	7.8	8.7	10.2
育児休業取得者数(名)	11	16	34
障がい者雇用率(%) <sup>※2</sup>	1.90	2.21	2.46

※1 総合職新卒女性採用比率は対象事業年度中に採用内定し次年度4月1日に入社した人数比率となります。

※2 各年度6月1日時点

### 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

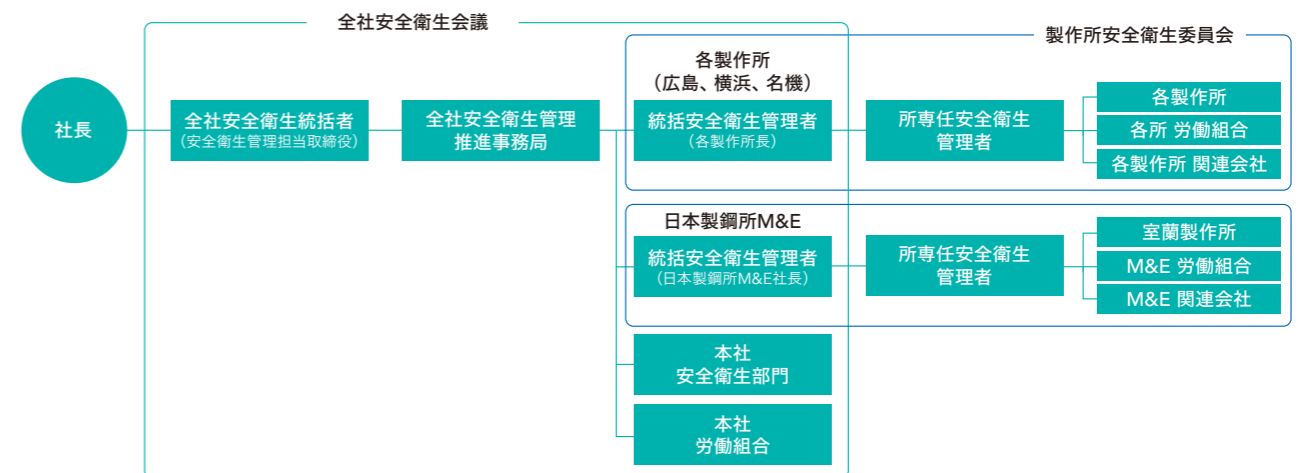
- ・社会的責任を全うするために安全衛生を経営方針の重要な位置づけとし、業務に関わる関係者の安全と健康を確保する。
- ・労働安全衛生マネジメントシステムを確立・推進し、安全衛生をすべての企業活動に優先させ、安全で安心して働ける職場づくりを目指して行動する。

#### 2 基本方針

- (1) 安全衛生関連法令および社内基準を遵守し、ルール化、習慣化、風土化を着実に進める。
- (2) トップの強いリーダーシップのもと、労働災害および健康障害防止のため、従業員、労働組合、JSWグループ一体となり安全管理体制を確立する。
- (3) 効果的な職場改善のため、必要な経営資源を投入する。

### 安全衛生推進体制

当社グループにおける安全衛生活動の推進体制は以下のとおりです。



### 安全衛生確保に向けた取り組みと実績

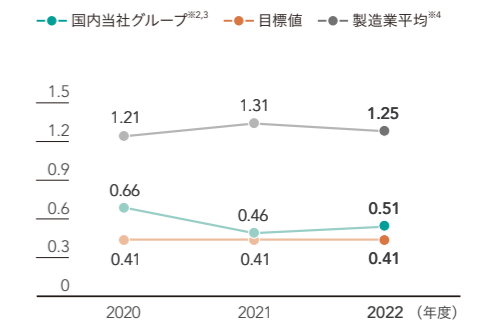
当社グループでは、安全衛生活動について、毎期、重点活動項目を定めて、労働組合を含む当社グループおよび各事業所のサプライヤー(協力会社)が一体となって、労働災害ゼロを目指した活動を進めています。

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

なお、当社グループではメンタルヘルスクアを含む従業員の健康増進に向け、定期的なストレスチェックの実施や、労働時間の適切な管理に努めるなどの取り組みを行っております。

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<sup>※1</sup>の推移



※1 災害度数率は年度内に生じた休業災害、重大事故、死亡災害から算出

※2 構内協力会社も含む

※3 一部グループ会社を除く

※4 製造業平均は労働災害動向調査(厚生労働省)より



## 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。本方針が当社グループの事業活動の全般にわたって浸透するよう、社内報・社内掲示板・社内ポータルサイト・eラーニングなどを活用して周知・教育を行っています。

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。

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>

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、お取引先に対し、適宜、人権尊重への理解と法令遵守を求めるとして、人権デュー・デリジェンス構築に向けた取り組みとして、2023年度よりCSR調達アンケートを開始しています。

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。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。



## サプライチェーンマネジメント

### 考え方と調達基本方針

当社グループでは、「日本製鋼所グループ 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。これらの方針・お願いは当

日本製鋼所グループ調達基本方針、お取引先へのお願いの詳細は、ホームページをご参照ください。  
サプライチェーン：<https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/social/supplychain.html>

社ホームページで公開しており、ご賛同の確認依頼も進めています。

今後もこれらの方針・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。

### サプライヤー調査

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2023年度より開始しています。アンケート内容は「お取引先へのお願い」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、労働の項目内で児童労働・強制労働の禁止、人権の項目内で人権の尊重と差別の禁止、サプライチェーンの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、CSR調達アンケート回答依頼とあわせて、「日本製鋼所グループ人権方針」「日本製鋼所グループ調達基本方針」「お取引先へのお願い」へのご賛同の確認依頼も行っています。

2023年度のCSR調達アンケート回答依頼先は、当社グループの主要製造拠点ごとの調達実績金額などに基づき選定しました。現在は回答の回収を進めており、回収終了後に回答の分析と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。

次年度以降は、分析結果や最新の社会動向を踏まえて、適宜、内容をアップデートしながら、定期的な調査体制の確立に努めていきます。



## 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とともに発展していく存在であると考えています。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>



職業体験

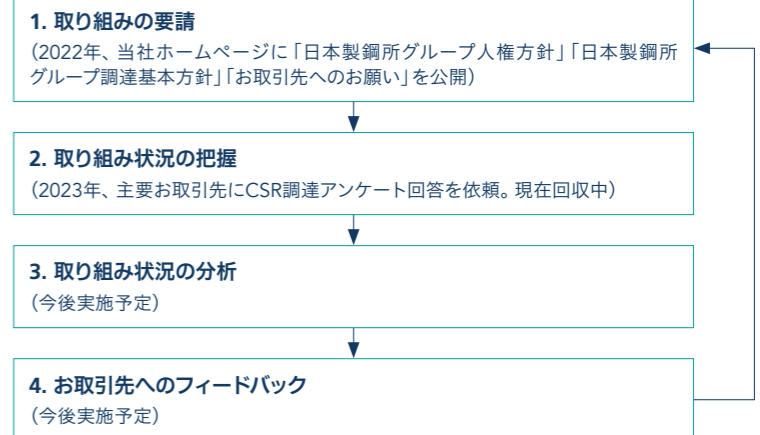


ひろしま技能フェアへの協賛・出展

(CSR調達アンケート項目)

1. CSRにかかわるコーポレートガバナンス
2. 人権
3. 労働
4. 環境
5. 公正な企業活動
6. 品質・安全性
7. 情報セキュリティ
8. サプライチェーン
9. 地域社会との共生

調査体制 (括弧内は初回の取り組みについて)





# 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

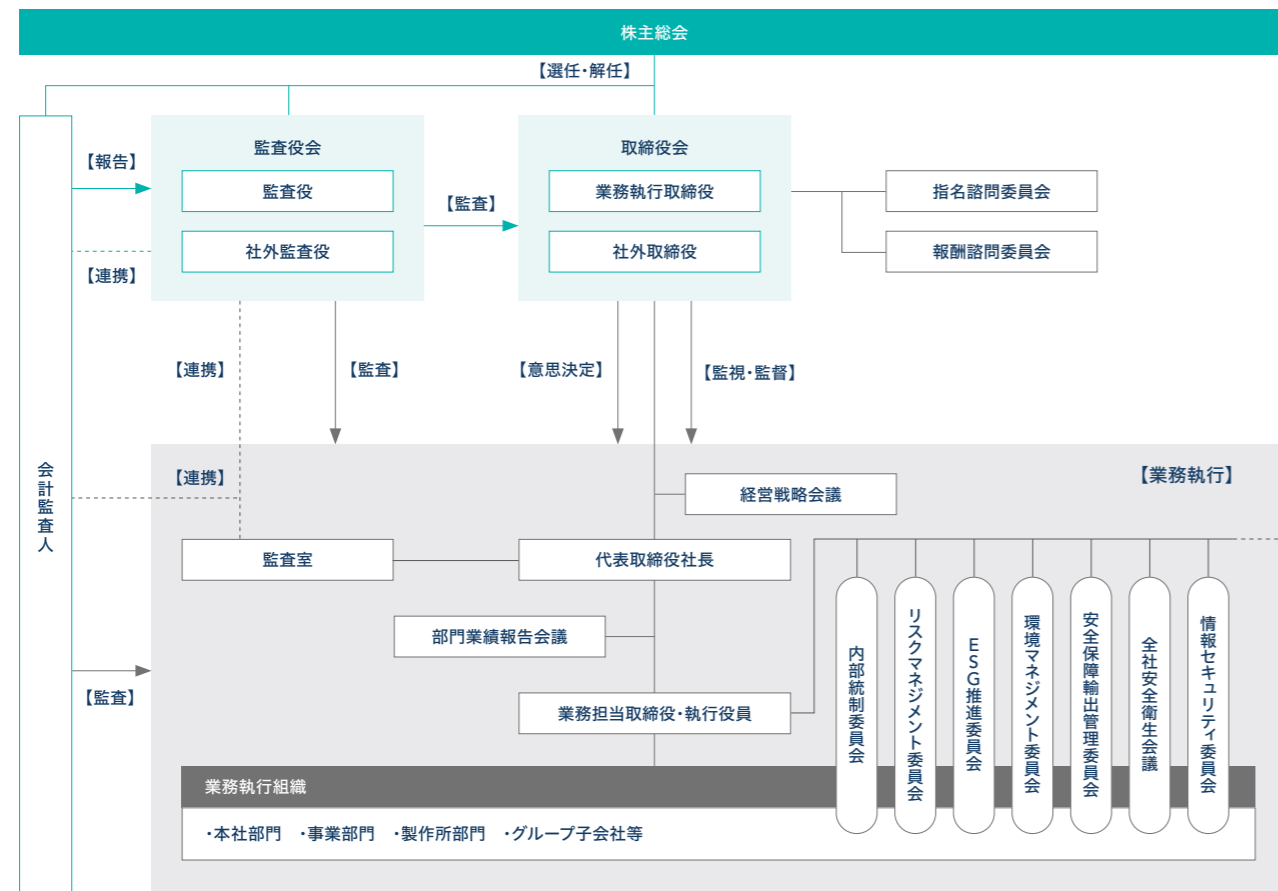
当社は監査役会設置会社であり、取締役会は取締役9名（うち社外取締役4名）、監査役会は監査役4名（うち社外監査役2名）で構成されています。

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、2023年4月1日からは、業務執行取締役の「管掌」業務を原則廃止するとともに、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



※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

## ガバナンス体制強化の変遷



## 各機関の役割と構成

	取締役会	経営戦略会議	報酬諮問委員会	指名諮問委員会
構成	出席者 (議決権有) 取締役 (社内5名、社外4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) 議長/委員長 社長	社内取締役 (5名) 非取締役執行役員 (5名) 社内監査役 (1名) 社長	社長 (1名) 人事・秘書担当取締役 (1名) 社外取締役 (4名)	社長 (1名) 人事・秘書担当取締役 (1名) 社外取締役 (4名)
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・報告 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
2022年度開催実績	18回	39回	4回	3回

	部門業績報告会議	監査役会	社外役員連絡協議会
構成	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 (5名) ほか、事業部長、副事業部長、製作所長、本社部門長 議長 社長	監査役 (社内2名、社外2名) 社内監査役	取締役 (社内3名、社外4名) 監査役 (社内2名、社外2名) 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
2022年度開催実績	12回	13回	12回



## 2022年度 取締役会の主な審議事項

- 中期経営計画「JGP2025」
- 取締役会実効性評価
- TCFDへの賛同表明と情報開示
- 事業ポートフォリオ
- 政策保有株式の合理性検証
- DX推進
- 不適切行為に係る再発防止策
- IR・SR活動フィードバック
- パーパスの制定
- コンプライアンス・ライン運用状況報告
- 役員体制
- 研究開発体制
- 品質管理体制
- 人材戦略
- マテリアリティの特定
- 内部統制システムの運用状況
- リスクマネジメント

## スキルマトリックス

当社は、2022年11月の取締役会において、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。この特定したマテリアリティの重要性を認識したうえで、課題解決に向けた実効性のある経営への取り組みに必要なスキルを抽出しています。

なお、2023年6月開催の定時株主総会における取締役候補者および監査役候補者の人選においては、不適切行為への対応・再発防止も念頭に、「法務」および「内部統制」に係るスキル・知見を有する人材を増員・強化しています。また、品質に関わるスキル項目を一部見直し、従来「製造・品質管理・技術・研究開発」と区分していたスキルについて、「品質」と「製造・技術・研究開発」の2項目に区分しています。

なお、スキルマトリックスは後掲P.54～55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、4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、その他適格性に疑義を生じた場合に、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。

## 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。2022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) 2023年2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モニタリング機能のさらなる強化に向けて内容の整理・見直しを行ったほか、コメントからの課題抽出を企図し、自由記述式の設問を増設した。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、低評価項目の抽出および記述式回答からの重要コメント抽出などの再集計・分析を行った。加えて、2022年度における審議時間の集計・分析、年間活動計画と実績の差異確認を行った。
- (3) 2023年4月および5月の取締役会において、アンケートの集計結果、第三者機関からの助言および取締役会事務局による再集計・分析結果などに基づき、当社グループ全体の中長期的な企業価値向上という観点から、取締役会の実効性に関する議論を行った。

（アンケートの内容）  
 I. 取締役会の在り方  
 II. 取締役会の構成、議論、モニタリング機能  
 III. 社内取締役・社外取締役のパフォーマンス  
 IV. 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の運営  
 V. その他（取締役会全般）

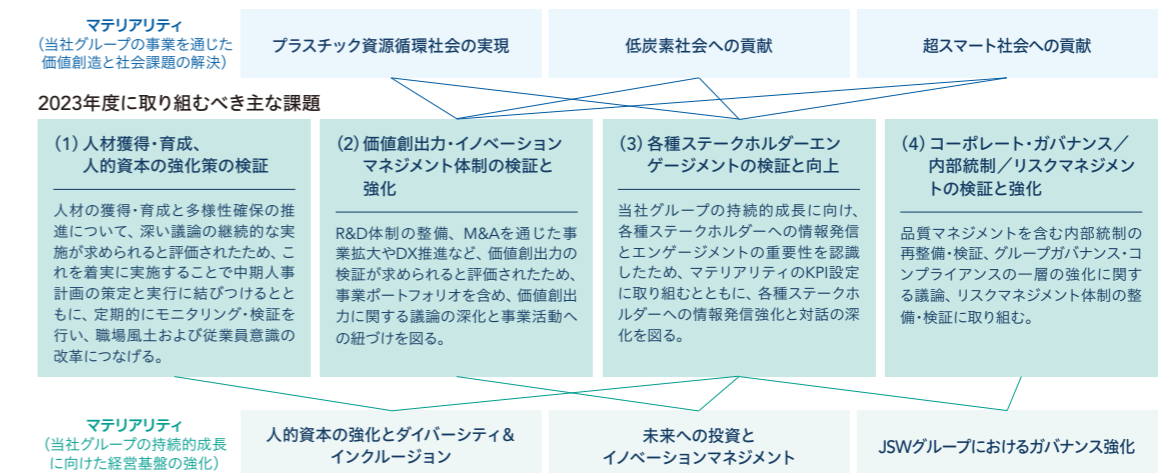
### 2 2021年度の分析・評価結果とこれを踏まえた2022年度の取り組み概要

当社取締役会は、2021年度の実効性評価において認識した3つの課題に対し、2022年度は主に以下の取り組みを進めてきました。その結果、2022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。

2021年度において認識した課題	2022年度における取り組み
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	(1) 計画的に複数回の議論の場を設け、TCFD開示、パーパスの制定、マテリアリティの特定について決議した。 (2) 事業ポートフォリオや研究開発体制（イノベーションマネジメント本部の新設）などの重要テーマについて審議する中で、持続的成長に向けた当社グループのあるべき姿について議論を重ねた。
事業環境の変化を踏まえた中期経営計画「JGP2025」の進捗精査	(1) 急激な事業環境の変化に対して、中期経営計画を臨機に整合させるべく、第1四半期において事業別に戦略の進捗状況を精査した。 (2) 個々の決議事項（重要な投資案件など）について議論する中では、次期中期経営計画を見据えた意見交換がなされた。
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	(1) 不適切行為への対応・再発防止を最優先課題とし、全社的な品質保証体制を構築した。 (2) 取締役会上程議案に社外役員の意見を反映する仕組み（社外役員連絡協議会）を構築し、リスクテイクへの認識と感度の向上を図り、いまだ十分なレベルではないものの前進が見られた。
<b>不適切行為への対応に関連した当社ガバナンスの取り組み</b> 2023年6月に開催した第97回定時株主総会に際して、議決権行使の参考となる情報を株主向けに丁寧に事前に発信するように努めた（ホームページに情報掲載、レターの送付など）。	

### 3 2022年度の分析・評価結果を踏まえた今後の取り組み

2022年度の実効性評価および当社グループのマテリアリティに基づき、2023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。



## 監査役会の実効性評価

監査役会は、監査役会の実効性評価を行い、その評価結果に基づき監査活動における反省点と改善すべき点を明確にして、それらを次年度の監査計画に反映することで、監査品質の向上と監査役会の実効性向上を図っています。

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。

2022年度の評価結果としては、前年度の反省として挙げられた①監査役選任の多様性確保、②社外取締役との連携、③監査室との連携、④全社リスクマネジメントへのかかわりについて改善が見られ、監査活動はおおむね適切に実施されており、実効性が確保されていることが確認されました。なお、次年度へ向けた改善点としては①監査役会のより適正な構成とより実効性のある運営、②グループガバナンスのため子会社監査役との連携強化、③社外取締役との定期的な意見交換の場の設定、④全社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等が挙げられています。

これらを反映して2023年度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ガバナンスの視点から監査を行う、②全社リスクマネジメント活動において、スリーラインモデルによる適正なリスクコントロールの実施状況を監査する、③より実効性のある監査活動のため期中における内部統制監査と期末のフォロー監査の実施に重点を置くこととして監査活動を行っています。

## 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、全ての社内役員が全社業績に責任を持つことを明確化するほか、賞与のうち、配当に連動する部分についても、個人別業績に連動する形に変更しました。また、代表取締役の固定報酬比率を引き下げました。これらにより業績に対する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。

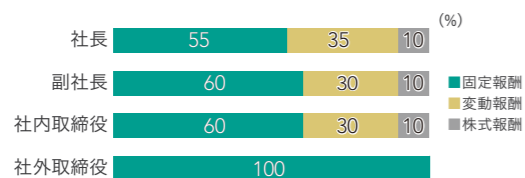
### 3 取締役の報酬の構成

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



### 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2022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、譲渡制限期間につきましては、中期経営計画「JGP2025」を5カ年計画としていることに合わせて5年間としています。

### 5 監査役の報酬等

監査役の報酬は、経営に対する独立性、客観性を重視する視点から固定報酬（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45社（うち連結子会社33社、非連結子会社12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

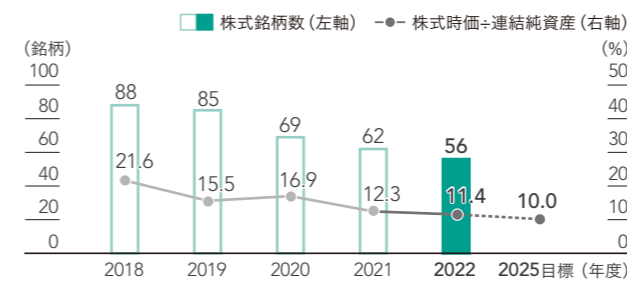
毎年、個別の政策保有株式の保有目的と現在の取引状況などを確認し、取締役会において当該株式の取得・保有意義や安全性、収益性、採算性、保有に伴うリスクなどを総合的に勘案し、保有の適否を検証する。

### 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2025年3月期末までに、純資産対比10%以下まで縮減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 (2023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 井上 茂樹	取締役 執行役員 柴田 基行	取締役 中西 義之	取締役 三井 久夫	取締役 栗木 康幸	取締役 河村 潤子	常勤監査役 三戸 慎吾	常勤監査役 清水 博之	監査役 三澤 浩司	監査役 山口 更織
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、広島製作所所長 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、安全衛生管理担当、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 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)入社 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・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(現任)	1986年4月 当社入社 2015年4月 当社広島製作所副所長 2017年4月 当社広島製作所所長 2018年4月 当社執行役員 2021年4月 当社常務執行役員、産業機械事業部長、事業開発室長 2022年4月 当社CTO(現任)、全社品質担当(現任)、知的財産部担当(現任)、横浜製作所担当 2022年6月 当社取締役常務執行役員(現任) 2022年9月 当社品質統括室長(現任) 2023年4月 当社新事業推進本部担当(現任)、インベションマネジメント本部長(現任)	1986年4月 当社入社 2015年6月 当社広島製作所副所長 2018年4月 当社経理部長 2020年4月 日本製鋼所M&E株式会社取締役 同社事業推進室長 2022年4月 当社執行役員、安全保障輸出管理担当(現任)、人事教育部長(現任) 2023年4月 当社安全衛生管理担当(現任) 2023年6月 当社取締役執行役員(現任)	1978年4月 大日本インキ化学工業株式会社入社 (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 同社取締役(現任) 2020年6月 株式会社IHI社外取締役(現任) 2021年1月 DIC株式会社取締役(2021年3月退任) 2021年3月 同社相談役(2023年3月退任) 2021年6月 株式会社島津製作所社外取締役(現任)	1978年4月 花王石鹼株式会社(現花王株式会社)入社 2006年6月 花王株式会社執行役員 2010年6月 同社取締役執行役員 2012年6月 同社取締役常務執行役員(2014年3月退任) 2015年4月 独立行政法人製品評価技術基盤機構監事(2019年6月退任) 2020年6月 当社取締役(現任) 2020年6月 株式会社リブドゥコーポレーション社外監査役(現任)	1979年4月 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. 代表理事社長(2018年6月退任) 2018年7月 同社理事会長(2019年6月退任) 2019年7月 同社シニアアドバイザー(2020年3月退任) 2023年6月 当社取締役(現任)	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 当社取締役(現任)	1984年4月 当社入社 2006年7月 当社人事教育部長 2011年7月 当社広島製作所副所長 2014年4月 当社産業機械事業部副事業部長 2016年4月 当社研究開発本部副本部長 2017年4月 当社執行役員 2017年10月 当社新事業推進本部副本部長 2021年4月 当社新事業推進部長 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)	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)	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)	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 当社監査役(現任)

所有株式数	21,778株	18,775株	11,570株	11,209株	4,327株	0株	461株	0株	0株	15,232株	2,961株	1,488株	0株
取締役会出席状況(2022年度)	100%(18/18回)	100%(18/18回)	100%(18/18回)	100%(12/12回)	—	100%(18/18回)	100%(18/18回)	—	—	100%(18/18回)	100%(12/12回)	100%(18/18回)	—
委員会	指名諮問委員会	○	○			○(委員長)	○	○	○				
	報酬諮問委員会	○	○			○(委員長)	○	○	○				
	企業経営・ガバナンス	○	○	○		○	○	○	○			○	
	財務・会計			○		○					○	○	○
	法務・内部統制・リスク管理		○	○		○			○			○	○
スキル	人事・労政・人的資本		○			○			○			○	○
マトリックス	情報システム・DX											○	
	営業・マーケティング	○			○	○				○	○		
	品質	○			○								
	製造・技術・研究開発	○			○					○			
	環境	○	○		○								

## 執行役員

常務執行役員 岩本 隆志

常務執行役員 馬本 誠司

常務執行役員 布下 昌司

執行役員 佐藤 善隆

執行役員 新本 武司

執行役員 青山 雅之

## 社外取締役メッセージ

### 改革の着実な推進、 長期的な目標を見据えた 取り組みに期待

#### ガバナンス体制、実効性の強化に向けて

私は社外取締役として、経営のモニタリングという役割を意識し、執行側を監督する客観性を担保しつつ、当事者意識を持って傍観者や評論家にならないよう心がけています。執行側とのコミュニケーションにおいては、自分が経営者であった時の経験も踏まえ、執行側が社外取締役の知見を活用していただけるよう留意しています。また、コーポレートガバナンス・コードの改訂を経て、株主総会における質疑や投資家とのスモールミーティングで社外取締役が直接対応する機会が増えるなど、その役割が大きくなってきていることを実感しています。

2020年に就任して3年が経過しましたが、当社のガバナンス体制は着実に強化されています。2022年4月に社外役員連絡協議会が設けられ、取締役会に付議される議題についての説明を事前に受けるとともに、経営戦略会議や部門業績報告会での議論の内容を確認しています。2023年には、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た体制にしました。また、当社として初めて女性の社外取締役と社外監査役が就任しました。これにより、多様性を高めるとともに、取締役9名のうち4名が社外取締役となり、社外取締役比率は44.4%に高まるなど、モニタリング型取締役会への移行が進んでいると思います。

一方で、取締役会の実効性強化に向けた課題を挙げるとすれば、一つはスピード感です。取締役会での指摘・助言に対し、PDCAを回していくスピード感が不足していると感じます。迅速にCheck（評価）、Action（行動）が行われるよう、モニタリング機能のさらなる強化が必要です。もう一つの課題は、海外子会社のグループガバナンスの強化です。海外売上高が拡大する中、子会社のガバナンスの重要性が高まっており、グループ全体を統率する体制を整備することが必要です。また、将来を見据え、CEOのサクセッションプランについても議論を本格化する必要があります。時間を要するテーマであり、しっかりと取り組んでいきたいと考えています。

#### 改革へトップの粘り強い発信が必要

当社グループは、子会社である日本製鋼所M&E（以下、M&E社）における製品検査に関する不適切行為に対し、再発防止に向けて取り組んでいます。その施策は的確なものであると評価しています。進捗については、組織変更やシステム化など体制面・制度面の改革が先行して着実に進んでいます。一方、企業風土は長年の歴史の中で根付いたものであり、一朝一夕に



社外取締役  
中西 義之

変えられるものではなく、トップが粘り強く発信を続けることが重要です。社長は頻繁にM&E社や各製作所に出向き、できるだけ現場の声を拾い上げよう取り組んでいます。

当社グループは各製作所の現場力が強く、裁量権を持って動いている印象があります。まずはM&E社がスピード感を持って改革を進め、他の製作所にも横断的に展開するなど、誠実に取り組みを積み重ねてほしいと思います。また、進捗については、定期的にステークホルダーの皆様にも開示していくことが重要です。私も、当社グループが一刻も早く社会的信頼を取り戻すべく、経営への助言と監督の両面でしっかりと役割を果たしていきます。

#### 長期的な目標を見据え、課題に取り組む

当社グループは10年後のあるべき姿として、2033年度に売上高5,000億円という目標に挑もうとしています。その達成には、「人的資本の強化」と「事業ポートフォリオマネジメント」がポイントであると考えています。

人的資本については、デモグラフィー型の多様性確保はもちろん、研究開発、マーケティング、グローバル展開の強化に向けて、タスク型多様性の確保も必要です。近年は外部人材、キャリア採用を増やしており、今後も引き続き、積極的に進めてほしいと思います。

事業ポートフォリオマネジメントについては、緒に就いたばかりで、現在議論を進めています。各事業部の特長や強みのある製品群について、ポートフォリオの入れ替えだけでなく、どのようにマネジメントしていくかが重要です。そのためには、例えば、ROICなどの事業評価のためのKPIを設定することが必要だと思います。

今後の成長に向けては、マテリアリティの一つとして掲げている「プラスチック資源循環社会の実現」において、リスクと機会の両面を捉え、多くのビジネスチャンスを生み出すことを期待しています。加えて、グローバルに新しい地域でのビジネス拡大にも注力する必要があります。地政学リスクを踏まえながら、地域戦略を深めてほしいと思います。

当社グループはこれまで、素材を革新し続け、社会課題を解決してきました。社会課題を解決する産業機械と新素材の開発・実装に取り組んでいる、当社の強みや魅力が社会で広く認知されるように発信していくことも私たち社外取締役の役割であり、その一翼を担っていく所存です。

## 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（「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」

### 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、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の強化により全社的なリスクマネジメントを推進します。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、リスクマネジメント委員会（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、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

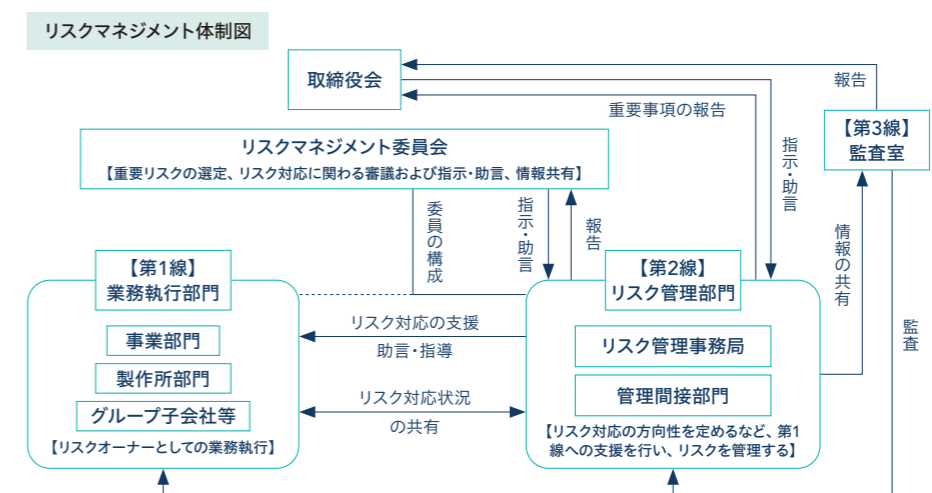
「当社グループの持続的成長に向けた経営基盤の強化」から、「リスクには持続的成長のために積極的にとっていくリスクと、たとえ利益を上げるためだとしても絶対にはならないリスクがある」との考え方を浸透させ、適切かつ効率的なリスク管理を実行していきます。

対して指示あるいは指導を行います。

また、内部監査部門は、第3線としてリスク管理状況についてモニタリングを行い、取締役会および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、毎年発行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2022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。

2021年度に発覚した日本製鋼所M&Eにおける一部製品の製品検査の不適切行為（本報告書P.40～41参照）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。当社グループでは、不適切行為の発覚後、2022年9月に品質保証機能を統括する品質統括室を設置し、リスク管理におけるスリーラインモデルの第2線としての機能を明確化したうえで、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、再発防止に努めております。



# 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します。特に、コンプライアンスは法令遵守のみならず、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

とその進捗状況を取締役に報告しています。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向け、「内部統制の基本方針」についても見直していきます。

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等に適宜報告しています。2022年度において、関係法令等<sup>※</sup>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、以下の施策を実施しています。

- 当社の従業員およびグループ会社の役員、従業員を対象に、コンプライアンス意識の向上およびリスク管理の徹底のためのeラーニングを実施（2022年度の受講率は97%）
- 管理職の視聴を必須としたハラスメント講習動画を社内イントラネットで配信（一般社員も視聴可能）
- 2022年10月に開設した社内ポータルサイト、社内イントラネット掲示板、ポスター掲示、社内報を通じたコンプライアンス啓発のための各種案内や記事を掲載
- 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（2022年度の受講率は100%）
- 安全保障輸出管理実務能力認定試験の在籍合格者増員のための社内模擬試験、受験対策講習、eラーニングを実施
- 技術系部門の管理職を対象に、特許発明の技術的範囲と実施について学ぶ知財教育セミナーをWEB形式で実施
- 当社の全従業員を対象に、情報セキュリティ教育を実施
- 品質保証活動の強化に向けた社長および全社品質担当役員からのメッセージ動画を社内イントラネットで配信。2023年5月の品質コンプライアンス月間および11月の全国品質月間において、学習動画による品質コンプライアンス研修およびeラーニングを実施。

## 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、運用しています。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制度化しています。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。本制度を端緒として日本製鋼所M&Eにおける一部製品の製品検査の不適切行為（本報告書P.40～41参照）が発覚するなど、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。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事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、2021年16件、2022年42件です。通報窓口を外部の専門事業者に変更し、制度の浸透に取り組んだ効果に

# 情報セキュリティ

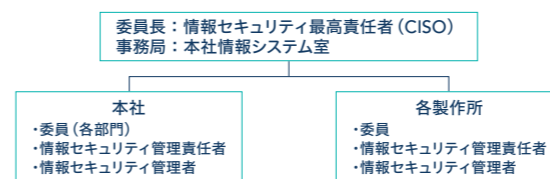
## 基本的な考え方

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・漏洩・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



より、グループ子会社従業員からの通報も含め、通報件数が増加しています。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。

## 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

	2020年度	2021年度	2022年度
受講率	99.3%	100.0%	100.0%

## 第三者機関による評価結果

### 2022年度の診断評価

診断 <sup>※</sup>	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)
情報漏洩通信診断	総合評価A (情報漏洩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。