



可持续发展管理

执行官
ESG推进担当、
环境管理担当
青山雅之



ESG推进总负责人致辞

集团于2022年确立了“以Material Revolution之力，缔造持续繁荣的世界”这一使命，并为此制定了6项优先推进的重点课题。

但我们也收到反馈指出，外界难以清晰理解集团产品正以何种方式为社会可持续发展做出贡献。因此在本次整合报告中，我们归纳了本集团的产品和技术如何参与建设塑料资源循环社会、低碳社会与超智能社会，并汇总了代表性产品的社会影响力。通过对本次编制的资料进行充实并融入新技术，我们将在瞬息万变的环境中展现重大议题的推进状况。

2025年4月，随着集团可持续发展基本方针的修订，由组织氛围改革项目团队的年轻管理人员主导制定的“五大行为准则”正式生效。这套准则同时也是实现“面向新增长的变革与挑战”（在中期经营计划“JGP2028”中明确提出）的指导方针，与解决重点课题的核心目标高度契合。我们将深入贯彻这套准则，通过完善可持续发展管理体系，推动完成中期经营计划，并为未来5年乃至10年的持续增长奠定基础，不断提升企业价值。

“价值创造的基础”内容目录

环境	社会	治理
48 环境管理	52 质量管理	60 公司治理
50 应对气候变化	54 人力资本管理	66 高管一览
	57 劳动安全健康	68 外部董事座谈会
	58 尊重人权	72 风险管理
	58 供应链管理	73 合规管理

JSW集团可持续发展基本方针

JSW集团秉持“以Material Revolution之力，缔造持续繁荣的世界”这一使命，通过开发制造有利于解决社会课题的工业机械与新材料，为利益相关方贡献如下价值，同时贯彻组织危机管理，实现社会价值的创造与企业价值持续提升的双重目标。

【对客户与社会的价值】

通过提供值得信赖的高品质产品及建立有效沟通机制，解决客户与社会面临的问题，参与缔造持续繁荣的社会。

【对地球环境的价值】

在业务活动及整个供应链中致力于降低环境负荷，为构建循环型社会及抑制气候变化贡献力量。

【对组织成员的价值】

提升员工的个人能力，引入尊重多样性的工作方式，同时重视人权，提供健康安全、沟通氛围良好，人人具有价值感的工作环境。

【对合作伙伴的价值】

通过公平公正的交易，共同创造社会价值，建立共存共荣的伙伴关系。

【对当地社区的价值】

作为“优秀企业公民”，积极参与社区建设，为地区发展贡献力量。

【对股东与投资者的价值】

确保经营透明度、健全性与效率，持续提升企业价值。同时致力于及时、恰当地披露企业信息，并与利益相关方开展建设性对话。

在实践上述理念时，我们将贯彻尊重人权与遵守合规要求，在此基础上，着力完善公司治理体系。

可持续发展相关的治理与推进体系

ESG推进委员会负责推动可持续发展活动。该委员会成立于2021年4月，由主管ESG推进的执行官担任主席。

委员会审议气候变化相关战略，并讨论各类ESG议题。董事会通过听取推进委员会的工作报告等方式实施有效监督。

公司还于2022年4月设立了“ESG推进室”，作为全公司推进ESG活动的专门组织。对于集团层面的气候变化应对及ESG相关活动，由ESG推进委员会牵头，通过ESG推进室协调公司总部部门、事业部、制作所及集团公司协同推进。

推进体系图请参阅公司官网。

可持续发展经营：https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/sustainability_management.html

环境管理

基本理念

集团制定了《JSW集团可持续发展基本方针》，承诺在业务活动及整个供应链中努力降低环境负荷，为构建环保型社会及抑制气候变化做出贡献。具体内容已在《环境基本方针》中明确规定，详情请参阅官网。

[环境管理](https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/environment/ems.html)：https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/environment/ems.html

环境中期计划的目标与进展

达成度：◎达成 ○达成率80%以上 △达成率低于80%

重点项目	2025年3月期达成目标	2025年3月期实际成果	达成度	环境中期计划 2026年3月期达成目标
环境管理	继续保持已获得的ISO14001认证	继续保持已获得的ISO14001认证	◎	继续保持已获得的ISO14001认证 国内制造子公司新获得ISO14001认证
气候变化对策	CO ₂ 排放量削减41.3% (较2014年3月期)	CO ₂ 排放量削减46.5% (较2014年3月期)	◎	与2014年3月期相比的CO ₂ 减排目标 2026年3月期减排45%、2031年3月期减排60%
	单位生产能耗改善1%以上 (较上年及5年平均的变化)	较上年恶化0.6% 5年平均单位能耗改善5.2%	△	单位生产能耗改善1%以上 (较上年及5年平均的变化)
推进资源节约与循环利用	回收率95%以上 (不包括炉渣类及耐火材料)	回收率96.6% (不包括炉渣类及耐火材料)	◎	回收率95%以上 (不包括炉渣类及耐火材料)
化学物质管理	PRTR ^{※1} 法适用的化学物质 单位排放和转移量改善1%以上 (较上年及5年平均的变化)	较上年恶化5.0% 5年平均改善4.5%	△	PRTR法适用的化学物质 单位排放和转移量改善1%以上 (较上年及5年平均的变化)
	零违法记录	零违法记录	◎	零违法记录 ^{※2}
遵守法规	2027年3月前完成低浓度PCB处理	正顺利推进	◎	2027年3月前完成低浓度PCB处理
	发布综合报告 员工启蒙与教育活动	发布综合报告 员工启蒙与教育活动	◎	通过综合报告对外披露环境管理活动 员工启蒙与教育活动

※1 PRTR (Pollutant Release and Transfer Register)：环境污染物排放转移登记
 ※2 2025财年确认存在违反环境法规的行为，目前正采取适当应对措施。该违规行为未产生任何处罚或罚金。

环境管理推进体系

环境管理委员会以董事会决议任命的环境管理总负责人担任主席，职责是制定全公司年度环境管理方针及活动计划，并监控与评估环境管理活动的进展。各制作所均设有环境管理方面的委员会推进相关工作，全集团上下合作降低环境负荷。此外，公司所有制作所及部分集团公司均已获得ISO14001认证。详情请参阅官网。

[环境管理](https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/environment/ems.html)：https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/environment/ems.html

生物多样性相关的依赖与影响

采用自然相关财务披露工作组 (TNFD) 推荐的最新版“ENCORE”^{※1}工具，评估集团所属的工业机械与钢铁部门^{※2}对特定生态系统服务的依赖度 (dependence) 及影响度 (impact)。

※1 ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) 是评估各商业领域及生产流程对自然资本的依赖度与影响度的工具。由自然资本金融联盟 (Natural Capital Finance Alliance) 牵头，联合联合国环境规划署 (UNEP)、世界自然保护监测中心 (WCMC) 等机构共同开发。
 ※2 工业机械与钢铁部门对应的ENCORE行业分类如下。工业机械：Manufacture of special-purpose machinery 钢铁：Manufacture of basic iron and steel

ENCORE重要性评估 (热力图)

对生态系统服务的依赖 (dependency)

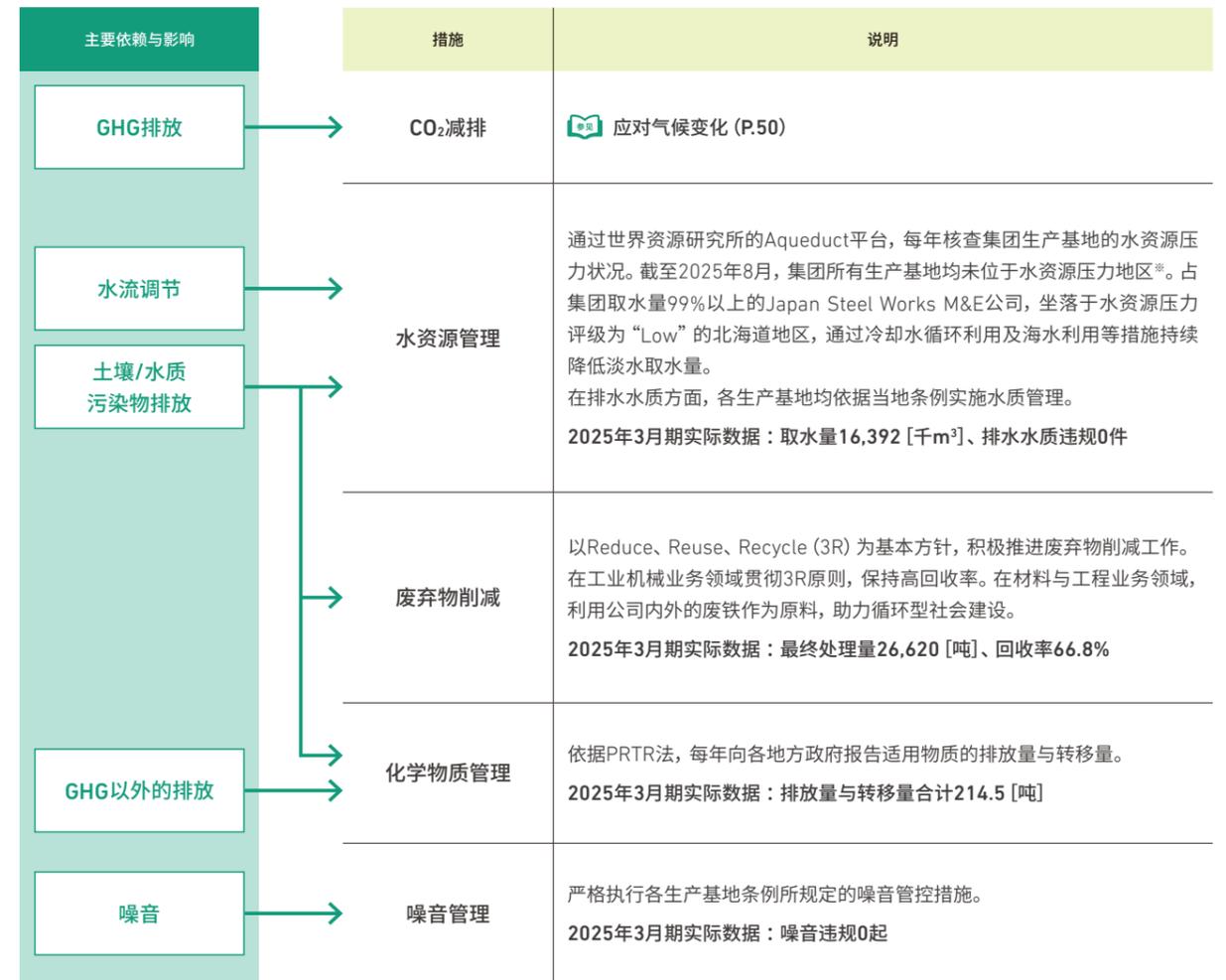
部门	动物源能源	固体废弃物稀释	土壤/沉积层保持	净水	污染物稀释	空气过滤	治水	遗传物质	全球气候调节	区域气候调节	噪音降低	光污染减少	授粉	暴风雨减弱	水流调节	降雨调节
工业机械		L	L	M	L	VL	M		VL	L	L	VL		M	M	M
钢铁		L	L	M		VL	M		VL	L	VL	VL		M	H	M

对生态系统的影响 (impact)

部门	噪音	淡水利用领域	GHG排放	海底利用	GHG以外的排放	生物资源利用	土壤/水质污染物排放	固体废弃物排放	土地利用	用水量	外来物种入侵
工业机械	M		L		L		M	L	L	M	
钢铁	VH		H		H		VH	M	L	M	

VH Very High H High M Medium L Low VL Very Low

经评估确认，对水的相关生态系统服务依赖程度较高，同时在噪音、GHG排放、GHG以外的大气污染物排放以及土壤与水质污染方面影响显著。我们将重新认识这些问题，积极推进环境管理。



※Aqueduct系统中水资源压力评级为“High”或“Extremely high”的地区

上表仅列示主要数据。详情请参阅官网。

[非财务数据](https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/esgdata.html)：https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/esgdata.html

应对气候变化

TCFD相关举措

详情请参阅官网。

应对气候变化：<https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/environment/climatechange.html>



治理

集团将气候变化视为一个重要的经营课题，并于2022年6月宣布支持TCFD。同年完成情景分析与影响评估，分析探讨了气候变化的相关风险以及机遇，对集团的业务活动、收益等的影响，并致力于按照TCFD披露的框架进行信息公开。

战略

集团通过各生产基地设备的电动化及引进绿色电力等措施，提前一年达成2025财年Scope1、2减排目标（具体指标与目标如下），声誉风险评级降低为“小”。在机遇方面，鉴于外部环境的重大变化，我们正在调整业务战略方向，故相应调整了相关事项的影响评估。

基于2030年气候变化情景的“风险”（节选）

对年度营业利润的影响：小：低于1亿日元/年、中：1亿~10亿日元/年、大：10亿日元以上/年

类别	类型	内容	影响度	
			2°C	4°C
转型风险	政策/法规	征收碳税	中	—
		引入边境调整税	小	小
	技术	生产设备燃料转换及研发成本	中	中
		市场	传统火力发电厂建设规模缩小导致相关产品需求下降	小
	高炉向电炉转型导致炼钢原料采购成本上升		中	中
	声誉	产品制造阶段的减排措施滞后导致公司ESG评级与声誉恶化	小	小

基于2030年气候变化情景的“机遇”（节选）

类别	类型	内容	影响度	
			2°C	4°C
机遇	市场	电动汽车市场扩大	中	小
		电力电子市场、5G基础设施市场扩张	中	中
	能源来源	可再生能源发电需求增长	中	中
	资源效率	对来源于生产设备的CO ₂ 排放引入碳价后税额减免	中	—
产品/服务	产品/服务	有助于减少CO ₂ 排放的产品与扩大服务市场（面向高效火力发电厂的轴类产品、用于太阳能发电保护膜原料制造的造粒机、助力汽车轻量化的镁合金注塑机）	大	大
		满足塑料回收需求、对推广社会应用非化石燃料塑料的贡献	小	小
	应对核电站需求	大	大	

风险评估

关于碳税的征收

根据2025年5月通过的修订版《GX推进法》（关于向脱碳增长型经济结构平稳过渡的法律），自2026年4月起正式实施的碳排放量交易制度“GX-ETS”将强制要求直接排放量（Scope1）年均超过10万吨（最近三年平均值）的企业参与。本集团在2023-2025年（最新预测）三年间的Scope1平均排放量约为6万吨，预计不会因该立法产生参与GX-ETS的义务。但是，为实现2031年3月期Scope1、2减排60%的目标（如后述“指标与目标”所列），除推进各类节能措施外，还需持续引入可再生能源发电，增设太阳能发电设备，以及规划和开发零排放的氢氨燃料设备。

在2024财年引入的绿色电力方面，广岛制作所Scope2占比为45%，横滨制作所为27%，名机制作所为20%。此外，在太阳能发电方面，广岛制作所在2024财年继上年连续增设相关设备。



第9组装厂 太阳能发电设备



第10组装厂 太阳能发电设备

机遇评估

关于“应对核电需求”及“扩大有助于减少CO₂排放的产品与服务”

为摆脱对俄罗斯进口天然气的依赖并实现脱碳，欧洲正积极推进核电站建设。英国与法国的160万kW级大型反应堆建设进展顺利，波兰、保加利亚等东欧国家则计划新建100万kW级核电站。

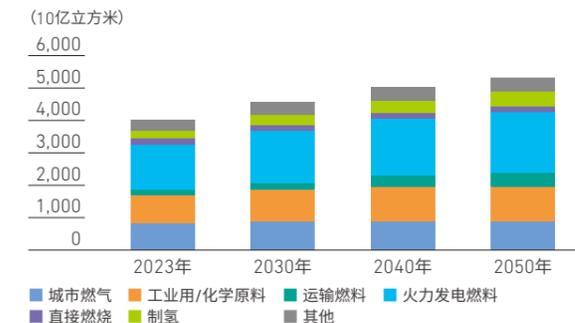
而北美地区，延长现有核电站运行期限（达到80年）的许可审批工作正在进行。

另一方面，随着数据中心和半导体产业的迅猛发展，全球电力需求呈长期增长态势。在火力发电领域，采用CO₂排放较低的液化天然气作为燃料的高效燃气发电，被视为实现2050年碳中和目标的过渡手段，同时作为调节可再生能源发电波动的备用电源，中长期需求可能持续高涨。

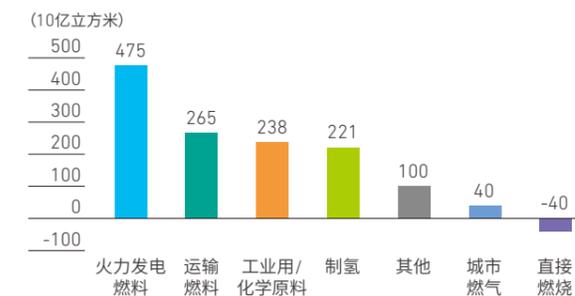
在此市场环境下，预计将出现以下需求：对核电站一级、二级系统部件的高位需求；面向北美市场的超大型涡轮机及发电机轴的更换需求；对GTCC*等高效火力发电用转子轴的稳定需求。为应对如此旺盛的需求，M&E正推进设备更新投资，并积极探索进一步提升产能。

*GTCC：燃气轮机联合循环发电

不同领域的全球天然气需求预测



各领域需求增长 (2023→2050)



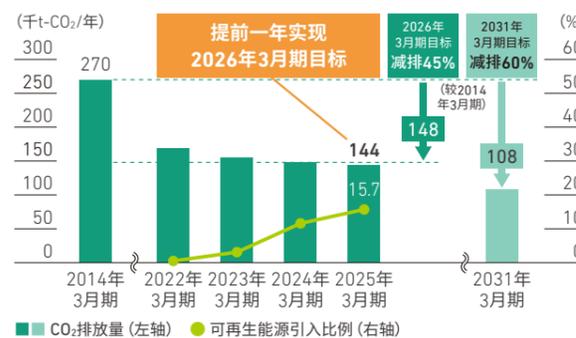
来源：公司根据Global Gas Outlook 2050 by Gas Exporting Countries Forum 2025年3月版整理制作

指标与目标

分类	管理指标	目标值	
		2026年3月期	2031年3月期
生产活动中的CO ₂ 减排 (Scope1、2)	CO ₂ 减排率 (较2014年3月期)	减排45%	减排60%
促进可再生能源应用	可再生能源占总能源消耗比例 (Scope1、2)	25%以上	40%以上

Scope1、2方面，集团在2024财年提前一年实现原定于2025财年减排45%（较基准年的2013财年）的目标。同时披露了3年的Scope3（涵盖供应链上下游排放）数据。

CO₂减排计划 (Scope1、2)



CO₂排放量计算范围：

总公司及本公司主要生产基地 [广岛制作所、横滨制作所、名机制作所、M&E (包括各基地内的关联公司)]

2023年3月期~2025年3月期Scope 3排放量核算结果

类别	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
1 采购的产品/服务	543	509	523
2 资本品	22	36	51
3 能源相关活动	23	22	25
4 运输/配送 (上游)	21	28	15
5 企业产生的废弃物	2	1	2
6 员工差旅	2	4	5
7 员工通勤	3	3	3
9 运输/配送 (下游)	7	13	10
11 售出产品的使用	3,650	3,618	3,293
12 售出产品的废弃	1	1	1
13 租赁资产 (下游)	3	1	1
Scope3合计	4,275	4,236	3,929

CO₂排放量核算范围：

总公司及本公司主要生产基地 [广岛制作所、横滨制作所、名机制作所、M&E (包括各基地内关联公司)] (含海外采购、出口产品等海外活动量)

质量管理

质量管理的理念与体系

为实现对每款产品的精细化管理，集团以制作所为单位（事业部协同）开展质量管理活动。2022年9月设立由质量主管执行官领导的“质量统括室”，以强化集团对各制作所质管活动的监督指导职能。

质量统括室的成员由各制作所及Japan Steel Works M&E, Inc. (M&E) 的质量保证部门负责人兼任，这既能消

除制作所各自的偏颇以确保中立，同时让各制造所的质量保证部长兼质量统括室成员参与制造所层面的质量管理活动，从而确保制衡机制的有效性。2023年4月，质量统括室室兰分室成立，2025年4月又增设广岛分室，进一步强化了质量管理活动的监督指导职能。

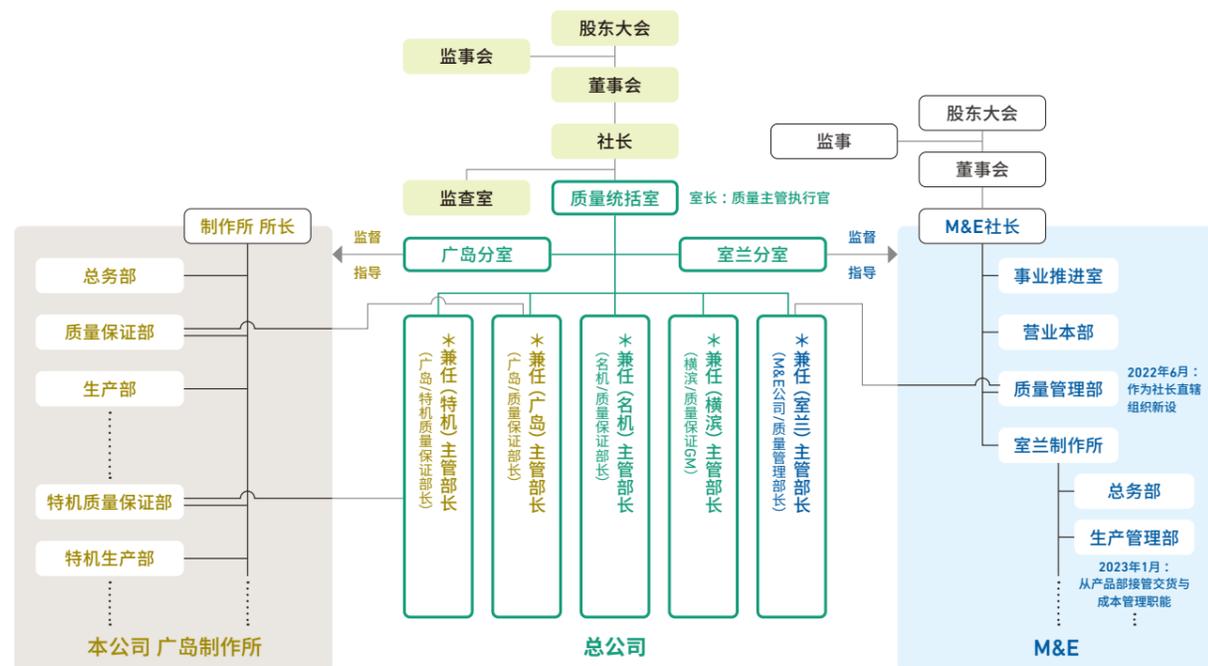
JSW集团 质量方针与质量基本行为准则

质量方针

JSW集团通过提供重视品质的高可靠性产品，为缔造全球可持续的富足生活贡献力量。

质量基本行为准则

1. 秉持高度伦理观，严格遵守法律法规、客户要求及公司规章制度。
2. 真诚履行各自职责，传递安心与信赖。
3. 持续精益求精，确保提供优质产品。
4. 通过技术技能的传承及人才的培养与教育，提升质量意识。
5. 通过自我成长，实现对社会的贡献。



注：未在图中显示的3个研究所，以及从事产品制造并出具检验记录/检验报告的关联公司也属于质量统括室范围

持续强化质量管理举措

将针对质量检验不当行为采取的各项措施融入日常的质量管理，作为组成部分常态化运行。从“质量保证体系”、“组织氛围”、“质量保证流程”、“治理”四个维度持续

加强相关工作。如下表所示，集团齐心协力推进各项举措，其中质量统括室作为第二道防线负责监督指导，监查室作为第三道防线定期审核进展情况，并向董事会汇报。

类别	措施	过去一年的主要举措
质量保证体系	体系的构建与强化	<ul style="list-style-type: none"> • 新设广岛分室 (2025年4月)
组织氛围	合规意识的强化与提升	<ul style="list-style-type: none"> • 质量合规月(5月)、质量月(11月)的重点活动(规定每年两次强化月活动,在全集团实施) <ul style="list-style-type: none"> - 发布高层讲话(5月:社长,11月:质量主管执行官) - 制作质量合规海报(5月)并张贴(至年度末) - 各职场制定质量合规宣言(5月)并张贴(至年度末) • 由质量统括室实施质量监查(3家制作所、3家研究所、包括M&E在内的15家关联公司) • 实施质量合规视频培训及线上教育 <ul style="list-style-type: none"> - 除日语版外,另制作中、英文版。包括海外机构在内全面实施。 • 举办质量工作坊培训(线下)(9月:横滨/M&E、1月:名机/广岛) • 举办人为失误对策培训(培养失误/差错上报意识、共10场) • 实施质量相互监督(作为各部门自主活动进行指导,促进部门间协作) • 社长对话会(参观工厂、午餐会、意见交流会) • 通过问卷调查确认质量合规意识的养成情况(促进措施强化)
	组织氛围改革	<ul style="list-style-type: none"> • 推进企业使命渗透项目 <ul style="list-style-type: none"> - 职场小型会议(本公司及关联公司员工约4,500人参与) - 使命培训(面向广岛/室兰制作所使命渗透候选带头人的专项培训) • 推进组织氛围改革项目 <ul style="list-style-type: none"> • 组建由10名年轻管理人员组成的“氛围革新研讨会”,主导制定新行为准则 - 1月:向管理层提交行为准则草案 / 4月:正式实施“五大行为准则”
质量保证流程	检验工作的数字化	<ul style="list-style-type: none"> • 测试/检验记录数字化、检验报告自动生成系统QDAS[®]部分投入使用
	合理配置经营资源	<ul style="list-style-type: none"> • M&E公司增加质量保证人员(较2022年6月翻倍)并促进人员流动性 • 提升检验业务效率(各检验程序自动化)的设备投资
治理	强化内部控制	<ul style="list-style-type: none"> • 强化内部监查职能 <ul style="list-style-type: none"> - 面向本公司及关联公司,开展内部控制体系建设与运行状况的自我检查评估 • 强化内部举报制度 <ul style="list-style-type: none"> - 向全体员工发放合规手册及随身卡 - 增设违规行为自主申报而减免内部处分的规定 • 制定并实施升级处理规程

※QDAS: Quality Data Assurance System。对质量数据(主要为测试/检验记录)及修订履历进行数字化集中管理,并提升检验报告可信度



社长对话会



人为失误对策培训

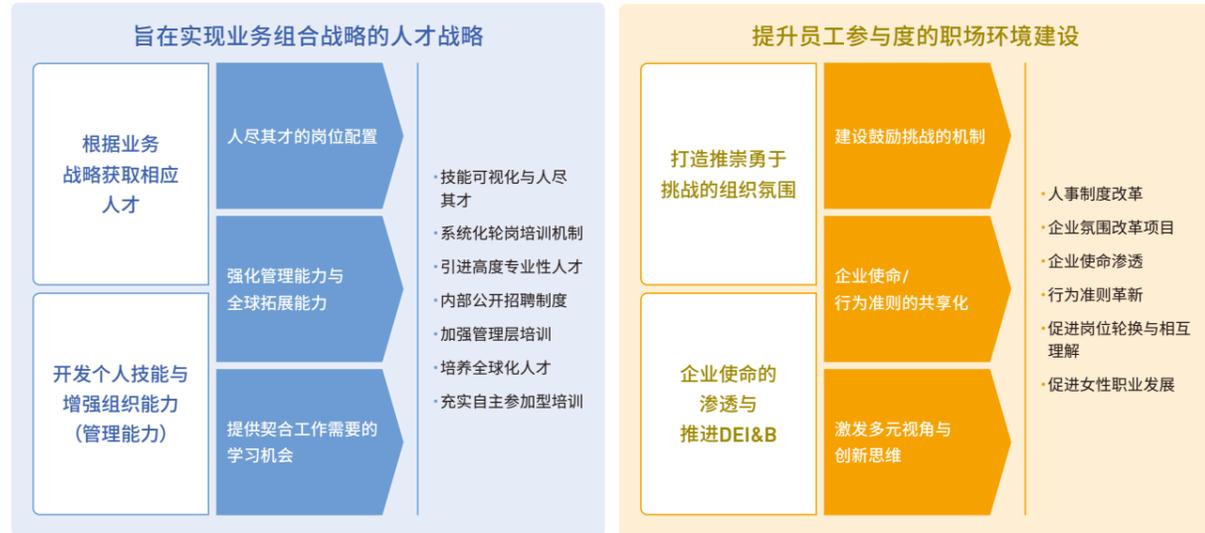


质量工作坊培训

人力资本管理

“个体自我实现”与“组织可持续成长”彼此带动，形成“个体”与“组织”共同跃升的循环，是集团追求的企业愿景。为此，我们将以业务战略为起点，制定和实施相应的各项人事措施，实现“多元个体的自主成长和活跃表

“JGP2028”人事措施主题



旨在实现业务组合战略的人才战略

人尽其才的岗位配置

在推进事业战略的过程中，为实现人尽其才的人才配置，我们正致力于构建人才管理系统。通过整理和把握员工过往的工作经历及现有技能，推动最优人才配置以满足各种业务需要。

同时，在考量个人特质与适性的基础上，基于中期培养愿景构建系统化的人员轮岗机制，实现与业务的最佳匹配。

同时，特定部门还开展了内部公开招聘，旨在通过挑战新业务来培养人才，我们也已着手推进有助于员工自主规划职业发展的相关举措。

在招聘方面，针对理科应届生，我们在遴选过程中安排应聘者与公司老员工面谈，加深其对公司业务的理解；与此同时，在正式的招聘面试环节，我们会由应聘者拟入职部门的负责人等担任面试官，着力选拔能够在公司业务发展中学以致用优秀学子。对文科应届生也同样积极开展招聘工作，将是否愿意投身于公司全球业务拓展活动等纳入选拔标准。

现”与“组织成果最大化”，从而持续增长和提升企业价值。此外，为了营造能够最大限度发挥员工能力的工作环境，以此作为推进战略的基础，我们也在持续推进提升员工敬业度的相关举措。

在招聘有工作经验者时，同样由业务部门选派面试官，确保应聘者的职业经历及志愿与公司业务方向契合。

今后我们将致力于扩大有博士学位等具备高度专业能力，能直接满足业务需求的人才招聘规模。

强化管理能力与全球拓展能力

基于员工敬业度调查的结果，我们认为要提升组织整体绩效，必须加强基层管理人员的能力，发挥其引领职场、主导战略实现的作用。

首先，必须提升全体管理人员的能力，以增强员工的“心理安全感”与“工作价值感”。为此，我们正在强化管理技能培训，不仅着眼于提升员工的参与度，更着重将推动组织变革与创新突破纳入考量范围。

此外，我们还针对年轻员工群体，引入全球化商业技能的培养计划。该计划的目标不仅是提升英语谈判与演示等实操能力，还能促进形成国际化的思维模式。

此外，为培养能够引领集团全球化拓展的人才，我们借助于系统培训的整合效果，全方位提供业务所需的基础

教育与专业培训，包括海外留学在内的外语培训，以及在人才发展的海外轮岗培训。

今后，我们将进一步增加管理技能培训的机会，涵盖策划与执行增长战略的能力，构建相应管理体系的能力，以及并购相关的专业知识等。

提供契合工作需要的学习机会

鉴于在不同的职场，人员构成与问题意识都存在差异，我们认为除全公司统一培训外，还需要丰富内容以满足多样化的学习需求，及时提供契合各职场实际情况的培训机会。为此我们正不断充实各类自主参加的培训项目，同时为支持员工自我提升而完善在线学习平台，构建大家都能够学到自身所需技能的环境。

各项指标	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
人均教育经费(千日元)	53.3	58.8	65.8
职层培训学员人数(名)	266	317	305
职层培训结业率(%)	98.1	98.1	98.0
国家技能鉴定资格考试新通过人数(名)	100	98	104

提升员工参与度的职场环境建设

建设鼓励挑战的机制

企业使命/行为准则的共享化

我们在2023财年启动了企业氛围改革活动，为加速其发展，又于2025财年新制定了“五大行为准则”。其目的在于为员工的日常业务决策与行动提供指南，旨在让全体员工树立敢于迎难而上、勇于挑战的意识，摒弃对失败的恐惧，学会从失败中汲取经验实现成长。目前，我们正稳步推进该准则的落地执行。

同时，我们还致力于人事制度改革，着手建立激励

作为集团推进DX活动的重要环节，我们也正注重加强DX教育。根据全体员工的岗位职责及现有IT技能水平进行分级，并设定各等级达标比例的目标。为确保目标实现，我们将积极创造有利的学习环境，使每位员工都能根据自身技能水平选择相应的培训内容，进而提升集团整体的IT素养。今后，还将在各部门重点培养精通业务与IT两个方面，引导业务数字化发展的部门领导者，以增进DX活动的实效。

除员工教育培训措施之外，我们还积极培养未来的高管人员，包括对年轻有为的人才进行早期提拔并委以重任，以及实施内部公开招聘、岗位轮换等人才培育机制。

挑战型人才的评价机制。目前正规划对管理人员制度改革的相关事项，完成这部分改革之后，将开始修订普通员工的人事制度。

我们于2022财年制定了企业使命，为使全体员工达成对其认同和共鸣，我们正从管理人员入手开展普及活动。从使命制定之初，我们就在各职场组织研讨活动，以基层管理者为核心，共同探讨企业使命与日常业务的关联性，来促进企业使命的渗透。

激发多元视角与创新思维

集团认识到，通过多元化人才的积极参与，将各种思维方式和创意转化为新的附加价值，对实现业务战略至关重要。而“DEI&B”则是达成这一愿景的必要基础。它包括汇聚多元人才 (Diversity)，不论个性差异给予同等发展机会 (Equity)，营造尊重彼此差异的环境 (Inclusion)，以及在认同企业使命和愿景基础上形成高度统一的团队奉献精神 (Belonging)。推进“DEI&B”的发展，是我们的一项工作重点。

在保障人员多样化方面，我们正致力于提升尚属少数的女性员工比例。尤其是在招聘上，通过安排女性员工积极跟进女性应聘者的选拔流程等举措，扩大女性录用比例，并于2025财年获得了“育儿支援企业认证 (Kurumin认证)”。同时针对残障人士及外籍人士，不仅利用多种渠道进行招聘，还注重与其个人职业取向的匹配。

而在拓展人才素质多元化方面，为招揽独特的人才，自2024财年起设立了突破传统选拔流程的“特长招聘通道”，成功吸纳了以往没有可能接触到的特殊经历应届生。并重视招聘有工作经验的求职者，从而吸引众多拥有多元经历、背景与技能的员工加入，有效提升了人才多样性。同时，还建立了以培养年轻员工为核心的轮岗制度，通过促进人才交流，在各个职场形成虽然职业背景不同，但能为同一目标相互激励的工作氛围。

此外，为照顾不同特性及特殊情况的多元人才，我们将持续推进灵活的工作方式，并采取措施促进职场沟通与相互理解，以充分发挥各自的才能。

除为管理人员提供组织发展技能的学习机会外，还通过实施入职培训确保经验丰富的新员工能够顺利融入并发挥作用。在新录用残障人士时，则预先对接收部门开展培训，以确保相关人员充分理解残障人士的相关注意事项与配套支持要点。



目前，已有一些女性管理人员活跃于公司的销售、技术、经营管理等部门，为培养更多女性领导者，我们正持续完善面向女性综合岗员工的职业发展培训体系。

同时，还为女性员工提供与公司女性董事/监事座谈的平台，通过收集大家对工作环境的各种意见，打造更适合女性员工发展的环境。

作为推进DEI&B的举措之一，我们面向全体员工开展“无意识偏见”培训，努力避免拥有不同特质与背景的员工，因他人的无意识偏见而错失发展机遇。



各项指标	23.3期	24.3期	25.3期
女性应届生录用为综合职位的比例 (%) *1	15.6	25.0	22.4
女性员工的系长级占比 (%)	10.1	10.1	10.1
育儿休假申请人数 (名)	38	60	61
残障人士雇佣率 (%) *2	2.46	2.42	2.61

*1 女性应届生录用为综合职位的比例是指在各财年度内获得录用通知，并于次年4月1日入职的人数比例。

*2 各财年截至6月1日的数据。

劳动安全健康

安全健康活动方针

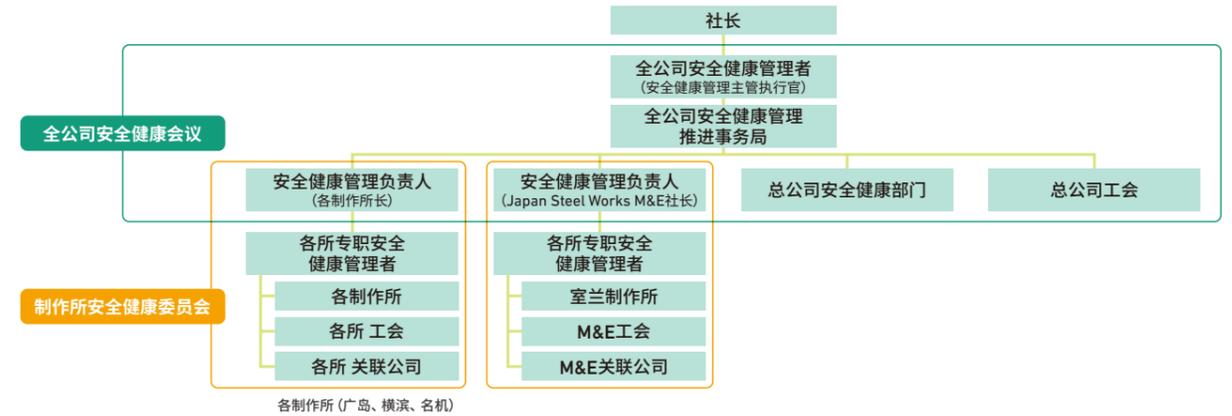
集团的核心业务活动是制造业，自创业以来，确保员工安全始终是企业经营的首要任务之一，也是重视人力资本和尊重人权的举措，是构成企业基础和企业文化的一部分。

为预防安全事故并维护和促进员工健康，我们遵循以下方针推进活动。

- 1 基本理念**
 - 为履行社会责任，将劳动安全健康置于经营方针的重要位置，确保相关工作人员的安全与健康。
 - 建立并完善劳动安全健康管理体系，在所有企业活动中优先考虑安全与健康，致力于打造安全安心的工作环境。
- 2 基本方针**
 - (1) 遵守安全健康的相关法律、法规及公司内部标准，切实推进规则化、规范化和意识氛围。
 - (2) 在管理层的有力推动下，员工、工会与整个JSW集团形成统一战线，共同建立安全健康管理体系，预防安全事故和健康损害。
 - (3) 投入必要的经营资源，有效改善工作环境。

安全健康推进体系

集团安全健康活动推进体系如下所示。



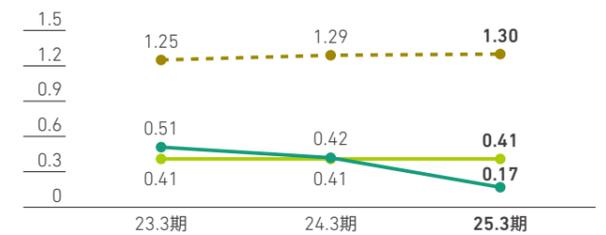
安全健康保障措施与成果

集团在安全健康活动方面，每季度制定重点项目，由包括工会在内的集团及各经营单位的供应商 (协力会) 共同推进，致力于实现零工伤生产。

同时，主要经营单位已获得劳动安全健康管理体系认证，以提高这些活动的实效性。

此外，集团还通过定期检查工作压力水平，适当管理工作时间等措施，促进员工的身心健康。

事故发生率*1的变化



● 集团日本国内的经营单位*2,3 ● 目标值 ● 制造业平均值*4
 ※1 事故发生率根据当年发生的停工事故、重大事故和死亡事故计算得出
 ※2 包括厂区内合作企业
 ※3 部分集团公司除外
 ※4 制造业平均值来自工伤事故趋势调查 (厚生劳动省)

经营单位	获得认证	获得/更新日期
广岛制作所	ISO45001	2024年8月27日
M&E	ISO45001	2024年7月10日

尊重人权

集团尊重国际公认的《国际人权宪章》及国际劳工组织 (ILO)《关于工作中基本原则和权利宣言》等国际规范。同时依据联合国《工商企业与人权指导原则》等国际准则，积极推动尊重人权的措施。

集团据此制定《JSW集团人权方针》，明文禁止歧视、骚扰行为、童工及强制劳动，尊重劳动基本权等内容，并表明尊重所有与业务活动相关的人权。

📄 尊重人权：https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/social/diversity.htm

如供应商调查结果所示，通过2023财年实施的CSR问卷调查及2024财年实施的个别确认结果，在提供了问卷答复的主要供应商中，未发现存在严重的人权风险。

供应链管理

采购理念与基本方针

集团制定了《JSW集团可持续发展基本方针》，表明集团通过公平公正的交易实现社会价值共创等理念。同时，为实现可持续社会目标，制定了《JSW集团采购基本方针》，要求所采购的商品需兼顾人权、劳动、安全健康、环境及信息管理等条件。作为附属文件，还制定了《致供应商的请求》，汇总了希望各位供应商共同践行的具体内

📄 供应链：https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/social/supplychain.html

容。上述方针及请求已在官网公开，并通过后述的供应商调查，确认了各位参与回答问卷的供应商均对此表示认同。

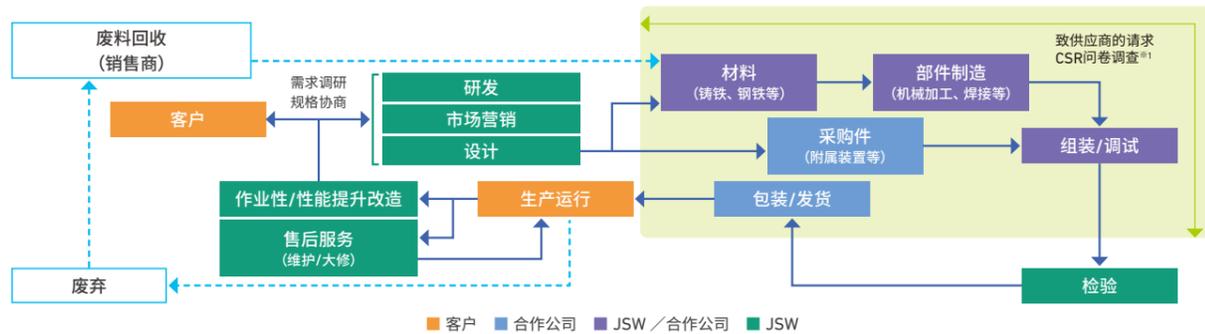
今后集团将持续深化这些方针与请求的宣传力度，进一步把握主要供应商可持续发展的能力，必要时开展对话交流，以强化供应链风险管理与可持续性建设。

工业机械业务板块的供应链

下图展示了工业机械业务板块的供应链概况。集团主要以设备产品系列为基础，结合客户需求进行定制化生产。

本集团以大型或特殊加工设备为核心推进内部制造，同时与合作公司的设备相组合，向客户交付品质稳

定的产品。为保证设备交付后的长期使用，我们还着力于完善售后服务体系。部分部件在完成使用周期后，还能作为原材料再次循环利用。右图以室兰制作所的主要原料运用情况为例，展示了集团在循环利用领域的贡献。

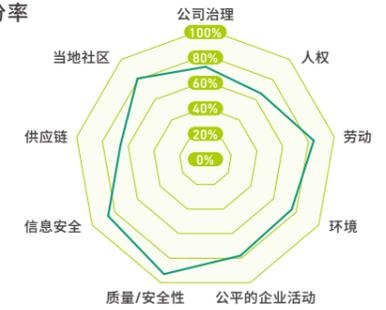


※1 CSR采购问卷调查 (供应商调查结果)

2023财年，我们对国内外40家供应商实施了CSR采购问卷调查，共收到31家企业的答复。如右图所示，“人权”与“供应链”两项评分相对较低。在针对可能引发严重风险的问题中得分较低的供应商进行沟通后确认，低分原因在于对问项理解的偏差或企业自我评价过低，并非源于严重风险。

今后我们将致力于建立定期调查机制，包括使问卷内容更易于理解，以及适时更新调查对象范围。

CSR采购问卷调查 统计结果 平均得分率



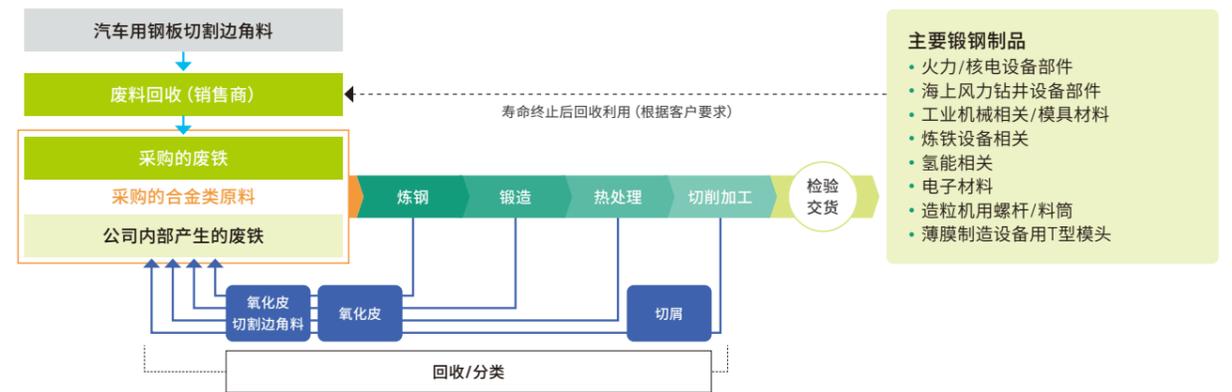
调查机制



M&E室兰制作所 废铁回收链

M&E室兰制作所通过电炉熔解废铁，生产最重达670吨的钢锭，经锻造、热处理、加工等工序，提供符合客户要求的形状与品质的锻钢制品。由于使用的铁废料需满足高纯度要求，除采购汽车制造商在钢板加工中产

生的边角料外，还回收室兰制作所生产过程中产生的切割边料、氧化皮及切屑，进行分类处理后再重新利用。(参见下图)



除废铁之外，还采购使用镍、铬、钨等合金原料。我们要求这些合金原料的供应商严格管理，杜绝使用冲突矿产。

稳定采购的保障措

我们致力于提升采购体系的稳定性，以应对特大地震等自然灾害、地缘政治风险等各种供应链风险。

通过风险管理委员会定期研讨，并由制造基地的采购部门牵头开展各项活动，降低“采购风险”。

针对业务持续运营不可或缺的原材料及零部件，推行多供应商战略，力求从单一供应转向多家采购，加强采购渠道的多元化与稳定性。

公司治理

基本理念

集团深刻认识到，在基于“企业理念(Our Philosophy)”及“JSW集团可持续发展基本方针”，追求创造社会价值与提升企业价值的过程中，赢得股东、客户及其他业务伙伴、

员工等所有利益相关方的信任至关重要。为此，我们致力于持续强化公司治理，确保经营活动的透明性、健全性与高效性。

治理体系概要

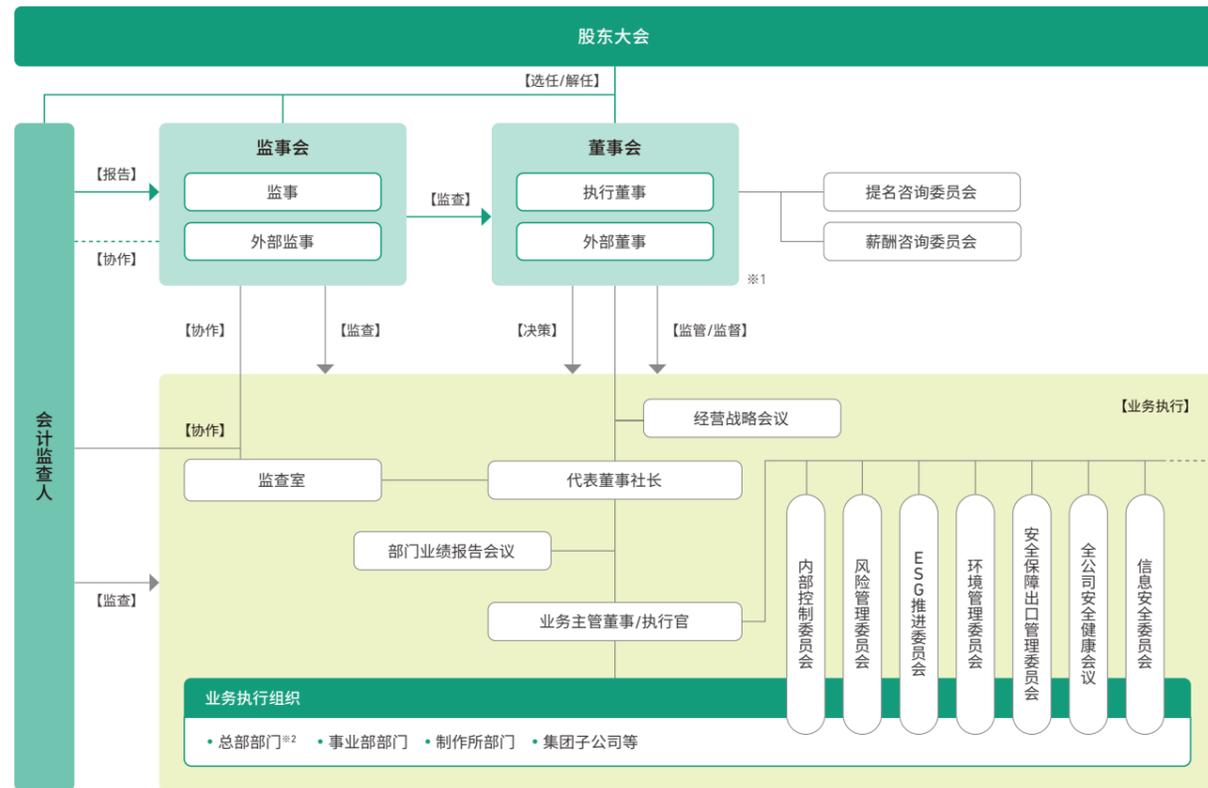
本公司为设有监事会的公司，董事会由10名董事组成（其中外部董事5名），监事会由4名监事组成（其中外部监事2名）。

董事任期为1年，同时导入执行官制度，通过区分经营决策职能、监督职能与执行官的业务执行职能，实现决策的快速化、监督职能的强化及业务执行效能的提升。总部部门由董事或执行官负责，事业部门由执行官或雇

员负责，各自统筹和执行由董事会委托或任命的工作，明确区分事业部门的业务执行与董事会的监督职能。

监事除出席董事会、经营战略会议、部门业绩报告会议及其他重要会议外，原则上每半年对制作所、营业网点、集团公司等实施巡查，同时在必要时听取各部门汇报。此外，监事与各董事、执行官等相关人员要保持交流，并据此从客观中立的立场提出经营意见，严格监督董事履行职责。

公司治理体系图

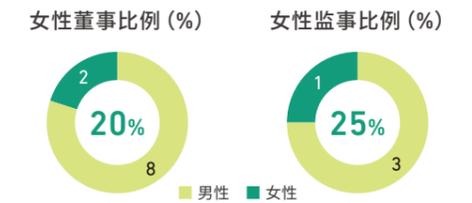


※1 设立“外部董事联络协议会”，作为向外部董事预先说明董事会议题，以及外部董事与内部董事及执行官间确认业务的执行情况，报告与意见交流的平台。
 ※2 在质量保证体系方面，由总部部门“质量统括室”对包括Japan Steel Works M&E在内的各事业部及制作所层面的质量管理活动实施监督与指导。

治理体系强化历程



	17.3期	21.3期	23.3期	24.3期	25.3期(截至目前)
董事(含女性董事)	8名	9名	8名	9名(1名)	10名(2名)
外部董事人数	2名	3名	3名	4名	5名
外部董事比例	25%	33.3%	37.5%	44.4%	50%
女性董事比例	0%	0%	0%	11.1%	20%



各机构等职能与构成(截至2025年6月30日)

	董事会	监事会	提名咨询委员会	薪酬咨询委员会
构成	出席者(有表决权): 董事(内部5名、外部5名) 出席者(无表决权): 监事(内部2名、外部2名) 担任主席者: 社长	监事(内部2名、外部2名)	社长(1名) 人事主管执行官(1名) 外部董事(5名)	—
目的/权限	决定和报告经营的基本方针、法定事项及其他重要经营事项，并相互监督董事和执行官的履职情况	报告、讨论和决定监督相关重要事项，但不得妨碍各监事行使职权	作为董事会的咨询机构，审议有关董事、监事、执行官的提名及解任相关事项，并向董事会报告结果	作为董事会的咨询机构，就董事及执行官的薪酬相关事项进行审议，并将审议结果向董事会提交意见
2025年3月召开情况	14次	14次	6次	4次

	经营战略会议	部门业绩报告会议	外部董事联络协议会
构成	出席者: 内部董事(5名)、非董事执行官(6名) 观察员(无表决权)主席: 内部监事(1名)、社长	内部董事(5名)、内部监事(2名)、非董事执行官(8名) 其他包括事业部长、副事业部长、制作所长、总部部门长	董事(内部3名、外部5名)、监事(内部2名、外部2名)
目的/权限	审议并决定重要经营事项和对公司损益产生重大影响的事项 讨论并报告基本经营方针和一般经营事项	就下列重要经营事项进行协调与报告，促进经营信息共享： 1. 经营环境分析、业务计划推进情况 2. 研发相关重要事项 3. 集团公司相关事项 4. 对经营产生重大影响的销售、生产、资金、损益等事项 5. 其他重要经营事项	事先说明公司董事会决议和审议事项，报告公司和集团经营状况与经营层面的重要事项
2025年3月召开情况	42次	11次	12次

2025年3月期董事会主要审议事项

<ul style="list-style-type: none"> 制定新中期经营计划“JGP2028” 业务组合基本方针 高管人事·治理体制 关于机构设计的研讨 董事会年度活动计划 董事会有效性评估 修订内部审批规程 	<ul style="list-style-type: none"> 内部控制系统运行状况 合规热线运行状况报告 风险管理 政策性持股的合理性验证 表决权行使结果分析 IR/SR活动反馈 人事中期计划 	<ul style="list-style-type: none"> 员工参与度调查结果分析 知识产权活动报告 IT治理方针 新业务进展情况 预防质量不当行为再次发生的措施 综合报告 公司治理报告
---	---	---

董事会有效性评估

董事会每年分析评估自身的整体运行效率，以提升董事会职能。2024财年的分析评估概况如下：

分析评估方法

- (1) 2025年1月，以匿名方式向全体董事及监事实施问卷调查。调查项目设计、问卷回收及统计工作均委托第三方机构执行。
- (2) 董事会事务局对问卷统计结果进行复核和分析，包括与上次评估的对比、低评分项目的筛选以及从开放式回答中提取重要意见。此外，还对2024财年的董事会审议时间进行统计分析，并核查年度活动计划与实际执行情况的差异。
- (3) 在2025年3月的董事会会议上，根据问卷调查结果、第三方机构的建议以及董事会事务局的复核和分析结果，从提高整个集团中长期企业价值的角度，就董事会运作的实效性展开了专题研讨。

[问卷内容]

- 董事会运作模式、构成及运营合理性
- 董事会监督与审议的充分性
- 各董事履职表现
- 股东关系等信息共享与披露状况

分析评估结果、措施概要及后续行动计划

公司董事会针对2023财年有效性评估中确定的课题（详见下表），持续推进整改举措。经2024财年有效性评估确认，各项课题均取得切实改善，总体运行有效。

同时，为进一步提升有效性，董事会达成共识，将在2025财年继续深入探讨下表所列课题，并保持长期关注。

课题	2024财年采取的措施	2025财年深入探讨的课题与措施
(1) 增强人力资本，并通过可视化指标进行检验与研讨	<ul style="list-style-type: none"> 从中长期视角制定人事中期计划，涵盖少子化背景下的人才保障，强化女性员工招聘以推进多样化，完善员工教育体系等 	<ul style="list-style-type: none"> 基于员工参与度调查结果分析，探讨包括制度改革在内的人力资本战略发展 深化积极行动，促进女性职业发展
(2) 增强价值创造能力与创新管理能力，并进行检验与研讨	<ul style="list-style-type: none"> 制定并公布5年新中期计划“JGP2028” 推进数字技术驱动的业务转型工作，并获选经济产业省“DX认证企业” 汇报新业务开发当前的进展 	<ul style="list-style-type: none"> 董事会监督中期计划进展及具体业务执行与战略的一致性 为扩大产能而推进设备投资、适地生产与互补生产模式 探讨设立新研发基地，承担创新技术研发
(3) 分析评估资本收益现状，制定和执行注重股价的经营计划，并进行检验与研讨	<ul style="list-style-type: none"> 计算各事业部门的ROIC，检验业务组合资本回报率的合理性 	<ul style="list-style-type: none"> 每年两次评估业务组合，向董事会报告并加以审议 定期跟进董事会决议事项 筛选并出售政策性持股标的以缩减持股规模

课题	2024财年采取的措施	2025财年深入探讨的课题与措施
(4) 完善面向股东、员工等各利益相关方的信息披露与对话机制，并进行检验与研讨	<ul style="list-style-type: none"> 依据新中期经营方针，向董事会汇报SR/IR面谈内容的频率由每半年改为每季度，并反馈投资者的意见 实施股东问卷调查，把握个人股东需求 	<ul style="list-style-type: none"> 通过与股东、投资者的高频对话提升其参与度，并向董事会提交详细报告，推动业务战略与资本政策调整 公开与股东、投资者的对话情况 完善英文信息披露并尽早披露
(5) 增强集团治理、合规管理、内部控制、风险管理及企业氛围改革活动，并进行检验与研讨	<ul style="list-style-type: none"> 董事会探讨向“委员会制公司”转型的可行性等关于董事会体制的事项，并就当前最优机构设计展开讨论 为推进业务执行中的快速决策，修订审批标准，并强化对执行官的授权 设立风险管理小组，梳理各部门潜在风险并明确问题，定期向董事会汇报 制定旨在革新企业氛围的五大行为准则及对全体员工的承诺 	<ul style="list-style-type: none"> 强化内部控制推进活动 完善包括海外网点在内的集团治理体系 在海外网点新设内部举报机制 设立IT治理委员会，强化IT战略应用与信息风险管理

监事会有效性评估

为提升监督质量及监事会有效性，监事会每年开展监事会有效性评估。在2024财年的有效性评估中，以4名监事、社长、1名外部董事及监查室长为对象实施了问卷调查，内容涉及监事会的职责、构成、运作、集团监查、对董事会履职、三方监查、内部控制等方面的有效性。

2024财年的评估结果显示：①监事会充分确保审议机会；②实施期中及期末的部门/据点监查；③与外部董事交流集团课题（每年举办4次意见交流会）；④严格审议会计监查人报酬；⑤检查确认全公司风险管理（ERM）体系的全面运行；⑥检查确认升级处理规程的建立与执行方面是否宣传到位；⑦检查确认海外子公司的信息安全体系等7个项目取得了改善，监查活动总体适当，具备有

效性。此外，为进一步提升效能，还确定了以下需改进事项：①在监事会发挥外部专家作用；②完善对集团子公司的内部控制体系监查；③强化与内部监查部门的协作；④加强针对ERM活动的监查力度。

2025财年的监查方针包括：①以“集团经营”与“集团治理”为视角的监查集团内部控制；②以三线模型支持“JGP2028”目标的实现，确认全公司风险控制状况是否妥当；③期中重点关注内部控制构建与运行状况及各部门课题的推进情况，期末则侧重于前者的后续跟进及业务执行中的PDCA落实情况；④完善与集团监事的协作机制；⑤强化与监查室、会计监查人的协作。

技能矩阵

公司基于对重点课题重要性的认识，着力于提炼解决课题所需的核心经营能力。在2025年6月定期股东大会的董事候选人遴选中，增补并强化了具备全球视野及

广泛市场营销技能与知识的人才，以发展集团业务来创造价值并解决社会课题。

 P.66 高管一览

外部董事选任理由

公司认为，外部董事对公司治理发挥的功能与作用，在于其可以通过超脱公司利害关系的中立客观立场，以及不与普通股东利益相冲突的独立立场，对董事履职情况实施严格监督并作出经营判断与决策。为此，公司选

任了5名外部董事。

关于外部董事应履行的职责，已在《公司治理方针》中作出规定。

 有关《JSW公司治理方针》，请参阅公司官方网站。

https://www.jsw.co.jp/pdf/sustainability/governance/governance/GovernancePolicy_en.pdf

高管薪酬

为加强实现中期经营计划“JGP2028”的激励功能，并进一步深化与股东的利益共享，董事会在2024年4月5日的会议上通过了部分修订董事薪酬确定方针（以下简称“确定方针”）的决议。

（确定方针修订及高管薪酬制度调整概要）

全面取消奖金制度，同时提高代表董事的长期激励性股票薪酬占比。此外，与业绩成果挂钩的薪酬部分（即变动薪酬），其评估指标除合并营业利润及合并ROE（净资产收益率）外，还新增了中长期举措的推进成果等内容。通过上述调整，形成实现中期经营计划“JGP2028”的激励强化机制（短期、中长期）。

分析与评估方法

1 董事薪酬的基本方针

董事薪酬的标准，是在股东大会决议金额范围内，定位为实现企业使命与愿景的可持续经营激励措施。同时，作为基本方针，将建立薪酬水平与各自职能、职责相匹配的薪酬体系，并保证薪酬决定过程的客观性与透明度，以建立与股东利益共享的薪酬制度为基本方针。

此外，还将定期参照与公司业务规模相当，所属行业及业态相近企业的薪酬水平，并结合公司一般员工的薪资水平，定期审查董事的薪酬水平及构成比例是否合理。

2 董事薪酬的确定程序

董事薪酬经董事会听取薪酬咨询委员会报告后决定。但年薪金额按职位与个人表现的分配方案，可经董事会决议授权代表董事长决定。受此授权的代表董事长须依据薪酬咨询委员会的报告内容进行决策。

3 董事薪酬的构成

董事薪酬的构成及其比例如下：

(1) 代表董事长及代表董事副社长
薪酬为年薪，具体包括①基础部分、②全公司业绩挂钩部分、③提升中长期企业价值的举措以及④股票薪酬。比例大致为“固定薪酬（①基础部分）：浮动薪酬（②和③）：股票薪酬=55：33：12”。

(2) 内部董事
薪酬为年薪，具体包括①基础部分、②全公司业绩挂钩部分、③成果挂钩部分、④中长期举措（中期经营计划行动方案及质量、安全、合规举措）以及⑤股票薪酬。比例大致为：固定薪酬（①基础部分）：浮动薪酬（②、③和④）：股票薪酬=60：30：10。

(3) 外部董事
对行使监督职能的外部董事，考虑其相对于经营决策的独立性和客观性，以及监督业务执行的职责（包括董事间的相互监督），仅支付固定薪酬（年薪基础部分）。



4 董事薪酬等计算方法的相关事项

各类薪酬概要如下。其中，浮动报酬除基于全公司业绩及成果等定量评估部分之外，还引入定性评估机制，对有助于中长期增长的举措，通过将各指标的实际值与目标值进行比较，将达成率乘以各职位报酬基准额进行计算。

(1) 基础部分

基础部分为固定薪酬，根据职位等级确定。

(2) 全公司业绩挂钩部分

全公司业绩挂钩部分作为浮动薪酬，根据最近一个财年的合并业绩确定，由合并营业利润部分与合并ROE（净资产收益率）部分构成。上述两项指标是直接关系到中期经营计划中全公司业绩目标的重要指标，因此入选。

(3) 成果挂钩部分

成果挂钩部分作为浮动报酬，根据该董事负责部门最近一个财年的业绩评估确定。

(4) 对代表董事推动中长期企业价值提升举措的评估

代表董事为实现公司的重点课题（在业务过程中创造价值和解决社会问题、强化集团可持续发展的经营基础）所努力达到的成果，经薪酬咨询委员会审议核查后计入薪酬。

(5) 对内部董事推动中长期措施效果的评估

内部董事在中期经营计划行动方案及质量、安全、合规等方面的成果，经薪酬咨询委员会审议核查后计入薪酬。

(6) 股票薪酬

为提升企业价值提供中长期激励，并深化与股东的价值共享，发放附带转让限制的股票薪酬。分配股数按董事职位相对应的基准金额，除以董事会决议签订限制性股票薪酬分配协议前一日度的东京证券交易所本公司股票收盘价计算得出。同时，考虑到经营策略对业绩产生贡献所需的时间周期，转让限制期限为3至5年，由董事会预先确定（目前为配合5年中期经营计划“JGP2028”而设为5年）。

5 监事报酬等

监事薪酬基于重视对经营的独立性和客观性角度，仅包括固定薪酬（年薪基础部分），每位监事的具体金额由监事协商后确定。

集团治理

对各集团公司，由主管的事业部主导制定经营方针及经营计划，并监控实施进展。为提高管理的有效性，原则上向集团公司派遣专职或兼职董事、监事，监督和监查集团公司的履职情况，确保符合法律法规及公司章程。此外，针对质量管理、安全健康、环境管理、安全保障出口等各职能方面的风险，各集团公司通过参与总公司相应部门组建的各类委员会，或依据总公司制定的规章制度，实施有效的运营管理。同时，针对集团核心子公司M&E，计划于2026年4月实施吸收合并，整合公司职能，进一步强化治理体系。

在各集团公司内部，还指定了负责内部控制的专员（管理/财务/IT）。这些专员接受总公司内部控制委员会事务局的指导和培训，在完善与执行内部控制的同时自主开展风险评估，并将评估情况及结果汇报给各自公司及内部控制委员会事务局。同时，内部监查部门通过直接或间接监查各公司状况及其自主评估方法和结果，持续监控各公司的治理与风险管理状况。

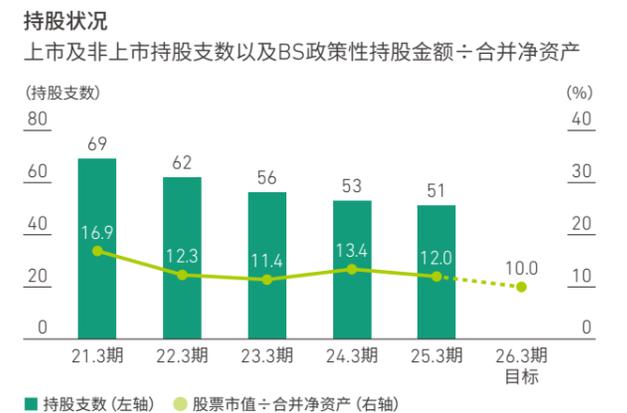
日本国内各集团公司，以及在中国及韩国的集团公司均已引入内部举报制度，并计划今后逐步推广到美国等海外集团公司。

政策性持股

1 政策性持股管理方针	我们将通过定期确认和审查，持有我们认为从政策角度来看必要的股票，目的是通过被投资企业的健康发展，在中长期内维持和加强良好持续的业务关系、业务合作以及其他对本公司业务的贡献。
2 定期确认和评估持有状况	每年逐个确认各政策性持股的持有目的及当前交易状况，经董事会综合考察取得和持有该股的意义、安全性、收益性、盈利性及风险等因素，审议其持有合理性。
3 行使表决权的方针	从投资对象企业的经营状况、与本公司的业务关系、该企业的中长期价值提升及社会责任等角度，逐项确认议案内容，并依据预先确定的表决权行使标准，判断是否行使表决权。

公司根据《JSW公司治理方针》，定期确认和审查政策性持股的价值，并逐步出售重要性降低的股份。

此外，为持续提升企业价值，在中期经营计划“JGP2028”中制定了确保增长投资与股东回报平衡的现金分配计划，政策性持股作为该计划的资金来源，将在2025财年末之前缩减至占净资产10%以下。相关进展情况将定期向董事会报告审议。



高管一览 (截至2025年6月30日)

董事/监事

职务 姓名	代表董事社长 松尾敏夫	代表董事副社长 菊地宏树	董事 专务执行官 井上茂树	董事 专务执行官 马本诚司	董事 执行官 中西英雄	董事 独立董事 中西义之	董事 独立董事 三井久夫	董事 独立董事 河村润子	董事 独立董事 栗木康幸	董事 独立董事 水本伸子	专职监事 三户慎吾	专职监事 柴田基行	监事 独立董事 山口更织	监事 独立董事 海野晋哉
简历	1984年4月 入职本公司 2013年4月 公司广岛制作所副所长 2015年4月 公司广岛制作所所长 2016年4月 公司执行官 2017年4月 公司常务执行官、成型机事业部部长、广岛制作所管掌 2017年6月 公司董事常务执行官 2020年4月 公司代表董事副社长、安全保障出口管理管掌、树脂机械事业部/成型机事业部/工业机械事业部管掌、名机制作所担当 2021年4月 公司特机本部管掌、事业开发室管掌、广岛制作所/横滨制作所担当 2022年4月 公司代表董事社长 (现任)	1985年4月 入职株式会社三井银行 (现株式会社三井住友银行) 2012年4月 三井住友银行株式会社日本桥东法人营业部部长 2015年4月 入职本公司 2015年7月 公司总务部长 2016年4月 公司秘书长 2018年4月 公司执行官 2018年7月 公司经营企画室长 (现任) 2020年4月 公司CFO (现任)、财务部担当 (现任)、事业开发室长 2020年6月 公司董事常务执行官 2021年4月 公司董事常务执行官 2022年4月 公司树脂机械事业部/成型机事业部/工业机械事业部/特机本部管掌、事业开发室管掌 2023年4月 公司事业开发室长 2024年4月 公司代表董事副社长 (现任)、安全保障出口管理管掌 (现任) 2025年4月 公司材料与工程业务担当 (现任)	1986年4月 入职本公司 2015年4月 公司广岛制作所副所长 2017年4月 公司广岛制作所所长 2018年4月 公司执行官 2021年4月 公司常务执行官、工业机械事业部部长、事业开发室长 2022年4月 公司CTO (现任)、全公司质量担当 (现任)、知识产权部担当 (现任)、横滨制作所担当 2022年6月 公司董事常务执行官 2022年9月 公司质量统括室长 (现任) 2023年4月 公司新事业推进本部担当 (现任)、创新管理本部长 (现任) 2024年4月 公司董事 专务执行官 (现任)	1986年4月 入职本公司 2016年4月 公司机械事业部副事业部长 2019年4月 GM Engineering Co., Ltd. 代表董事社长 2020年4月 本公司执行官、树脂机械事业部部长 2022年4月 公司常务执行官 2024年4月 公司专务执行官、工业机械事业部、成型机事业部 (现任)	1990年4月 入职本公司 2015年6月 公司室兰制作所总务部长 2020年4月 公司人事教育部部长 2022年4月 公司总务部长 (现任) 2024年4月 公司执行官、ESG推进担当、环境管理担当 2024年6月 公司董事执行官 (现任) 2025年4月 公司安全保障出口管理担当 (现任)	1978年4月 入职 Dainippon Ink and Chemicals, Incorporated (现DIC Corporation) 2010年4月 DIC Corporation 执行官 2011年6月 该公司董事执行官 2012年4月 该公司代表董事社长执行官 (2017年12月卸任) 2018年1月 该公司董事会长 (2021年1月卸任) 2020年6月 本公司董事 (现任) 2020年6月 IHI Corporation 外部董事 (现任) 2021年1月 DIC Corporation 董事 (2021年3月卸任) 2021年3月 该公司顾问 (2023年3月卸任) 2021年6月 Shimadzu Corporation 外部董事 (现任)	1978年4月 入职Kao Soap Co., Ltd. (现Kao Corporation) 2006年6月 Kao Corporation 执行官 2010年6月 该公司董事执行官 2012年6月 该公司董事常务执行官 (2014年3月卸任) 2015年4月 独立行政法人产品评估技术基础机构监事 (2019年6月卸任) 2020年6月 本公司董事 (现任) 2020年6月 LiveDo Corporation 外部监事 (现任)	1979年4月 入职文部省 (现文部科学省) 1988年8月 众议院法制局参事 2006年4月 独立行政法人国立高等专门学校机构理事 2008年7月 文部科学省高等教育局私学部部长 2011年9月 文部科学省大臣官房文教设施企画部长 2012年1月 文化厅次长 2014年7月 文部科学省终身学习政策局长 2016年1月 国立教育政策研究所所长 (2017年9月卸任) 2016年6月 内閣官房内閣审议官 (2017年9月卸任) 2018年4月 独立行政法人日本艺术文化振兴会理事长 (2023年3月卸任) 2023年6月 本公司董事 (现任)	1979年4月 入职Tokyo Electron Ltd. (2005年3月卸任) 2005年4月 Tokyo Electron Korea Ltd.代表理事社长 (2010年5月卸任) 2010年6月 TOKYO ELECTRON DEVICE LIMITED 代表董事社长 (2014年12月卸任) 2015年1月 该公司董事 (2015年6月卸任) 2015年7月 Tokyo Electron Korea Ltd. 代表理事会长 (2018年6月卸任) 2018年7月 该公司理事会会长 (2019年6月卸任) 2019年7月 该公司高级顾问 (2020年3月卸任) 2023年6月 本公司董事 (现任)	1982年4月 入职 Ishikawajima-Harima Heavy Industries Co., Ltd. (现IHI Corporation) 2008年10月 该公司人事部部长 2012年4月 该公司CSR推进部长 2014年4月 公司执行官、集团业务统括室长 2016年4月 该公司采购企画本部长 2017年4月 该公司常务执行官 2018年4月 该公司高级信息管理统括本部长 2018年6月 该公司董事常务执行官 2020年4月 该公司董事 (2020年6月卸任) 2020年7月 该公司顾问 执行研究员 (2023年6月卸任) 2021年4月 该公司顾问 (2023年6月卸任) 2021年6月 Tokuyama Corporation 外部董事 (监查等委员) (现任)、Taikisha Ltd. 外部董事 (2023年6月卸任) 2023年6月 Okamura Corporation 外部董事 (现任) 2024年6月 本公司董事 (现任)	1984年4月 入职本公司 2006年7月 公司人事教育部部长 2011年7月 公司广岛制作所副所长 2014年4月 公司工业机械事业部副事业部长 2016年4月 公司研究开发本部副部长 2017年4月 公司执行官 2017年10月 公司新事业推进本部副部长 2021年4月 公司新事业推进本部副部长 2022年4月 公司董事常务执行官 2023年4月 公司董事 2023年6月 公司专职监事 (现任)	1986年4月 入职本公司 2015年6月 公司广岛制作所副所长 2018年4月 公司财务部部长 2020年4月 M&E 董事 事业推进室长 2022年4月 本公司执行官、安全保障出口管理担当、人事教育部部长 2023年4月 公司安全健康管理担当 2023年6月 公司董事执行官 2024年4月 公司董事常务执行官、CISO、CSR/风险管理担当 2024年7月 公司人事教育部担当 2025年4月 公司董事 2025年6月 公司专职监事 (现任)	1982年4月 入职 MITSUBISHI GAS CHEMICAL COMPANY, INC. (1985年7月离职) 1986年10月 入职 Tohatsu Awoki & Sanwa (现Deloitte Touche Tohmatsu LLC) 1990年8月 获注册会计师资格 2005年6月 Deloitte Touche Tohmatsu LLC 合伙人 (2019年12月卸任) 2009年1月 防卫厅防卫采购审议会委员 (2018年12月卸任) 2019年12月 成立山口更织注册会计师事务所并担任代表 (现任) 2023年6月 本公司监事 (现任)	1980年4月 入职 The Long-Term Credit Bank Of Japan, Ltd. 1999年10月 入职Chugai Pharmaceutical Co., Ltd. 2005年3月 该公司经营企画部长 2010年3月 该公司常务执行官 2016年4月 该公司高级执行官 2020年4月 该公司副社长 2022年4月 该公司顾问 (2023年3月卸任) 2023年6月 公益财团法人三溪园保胜理事长兼园长 (现任) 2024年6月 本公司监事 (现任)
持股数量	25,987	14,097	13,489	8,758	3,181	0	463	0	0	0	15,238	6,137	0	0
董事会出席情况 (2025年3月期)	100% (14次/14次)	100% (14次/14次)	100% (14次/14次)	-	100% (11次/11次)	93% (13次/14次)	100% (14次/14次)	100% (14次/14次)	100% (14次/14次)	100% (11次/11次)	100% (14次/14次)	100% (14次/14次)	100% (14次/14次)	100% (11次/11次)
委员会	提名咨询委员会	○				○ (主席)	○	○	○	○				
	薪酬咨询委员会	○				○ (主席)	○	○	○	○				
技能矩阵	企业经营/治理	○	○			○				○				
	财务/会计		○										○	○
	法律事务/内部控制/风险管理		○			○				○			○	○
	人事/劳动政策/人力资源					○								○
	信息系统/DX					○								○
	销售/市场营销	○		○	○						○			○
	海外业务/全球化	○		○	○									○
	制造/技术/研发/质量	○		○	○									○
环境/能源	○		○		○								○	

执行官

常务执行官 布下昌司

常务执行官 新本武司

执行官 青山雅之

执行官 泽井美香

执行官 武谷健吾

执行官 谷川贞夫

执行官 二宫俊幸

执行官 千村祐

外部董事座谈会



为实现面向“新阶段”的增长，公司组织五位外部董事就“治理”与“经营”两方面的发展召开座谈，坦诚交流了过去一年的变化、经营课题推进情况及今后需要加强的工作。

关于近一年经营与治理层面的“变化”

主持人 首先请各位回顾一下近一年间，在经营与治理层面感受到了哪些“变化”。

中西 感觉此前公司更偏向于稳扎稳打的“守势经营”，但这一年正逐步转向“攻势经营”。投资等领域也日显活力，可以说公司在这一年，为实现“2033财年目标愿景”，即“发展成为销售规模达5,000亿日元的企业集团”，而站上了新起点。

三井 尤其是最近，我真正感受到了经营环境变化之大。这一年，在分离膜用薄膜制造设备需求下降的同时，防卫相关设备及面向发电厂的材料市场却迅速活跃起来。面对如此巨大的变化，我深感必须灵活调整经营方向。

河村 在日本少子化日趋严重的背景下，把握劳动力市场的动向正变得愈发重要。我认为集团提升中长期企业价值的关键，在于推进数字化转型以实现业务省力化与高效化，同时必须深入探讨并落实面向未来的劳动力保障策略。

栗木 我一直坚持参加在各制作所召开的社长报告会，在会议中，我实际感受到制作所同仁间“畅所欲言”的氛围。这一年，目睹大家毫无畏惧地向社长及董事们汇报工作，我真切体会到组织氛围改革着实在进步。

水本 我于2024年6月就任外部董事。在之前任职的制造企业工作期间，前期是作为研究员，后调任总部，历经多个部门，最后参与了数字化转型(DX)的工作。我就任目前外部董事的职位才1年，还未能充分把握公司的变化，但感受到了集团出类拔萃的

技术实力。同时，我对“Material Revolution”的企业使命深有共鸣，期望与各位共同构想集团的成长战略，实现“缔造持续繁荣的世界”这一理念。

关于去年董事会有效性评估中提出的重点改进事项现阶段的进展及后续规划

增强价值创造力与创新管理

主持人 在去年董事会有效性评估中，列举了需重点推进的项目，包括“增强价值创造力与创新管理”、“资本回报率现状分析评估与注重股价的经营计划”、“完善面向股东及员工等各利益相关方的信息披露与对话机制”等。首先关于其中的“增强价值创造力与创新管理”，大家如何看待当前的进展及需要进一步强化的方面？

三井 据我所知，过去各制作所之间的横向协作不太充分。但感觉自2023年总部新设立创新管理本部以来，横向协作明显变得活跃了。此外，我们还计划新建研发基地，期待未来能对单一的研发“种子”项目加强贯穿全局的宏观洞察，使其应用到更多的业务领域，开花结果。

河村 我认为知识产权管理也有显著改善。例如在专利领域，相比以往，对获得和应用专利等信息的分享和讨论更加活跃，不仅限于国内，还涵盖海外专利。如果能进一步提高整个组织对知识产权与商业运作间关联的敏锐度，会得到更好的效果。

水本 关于增强价值创造力，我认为“共创”是关键。除了与化工制造商等跨行业合作外，还应进一步发展公司内部协作。

中西 如今单靠自给自足已步履维艰。我认为应拓展现有业务范围，尝试开展与集团差异化的业务及上下游产业等多元合作模式。

河村 在董事会层面，我认为应分别讨论“现有业务”与“新业务”。正如各位所言，现有业务正处于强化两大核心的阶段：一是通过横向整合提升技术创新度，二是落实提升盈利与拓展市场的具体措施。

另一方面，对于开拓新业务，需要建立以中长期为导向的核心视角，避免过度拘泥于短期经济合理性，同时还要顾及社会影响与商业可持续性等因素。



中西 关于新业务，董事会正就新研发基地的组织架构、功能定位等议题展开讨论。我认为未来的关键是要强化机制建设，切实将孕育成功的“种子”转化为社会应用成果。

三井 管理过程中还需预判“播下的种子何时收获”。必须深化讨论“哪些研究都以何种时间维度推进”的问题。

栗木 我觉得集团在研发领域太有耐性。许多以新业务和新产品为目标的研发课题动辄采用十年规划，相对比较保守。部分研究课题或许需要加快速度。

中西 我认为应进一步完善创新课题的宏观可视化体系，使当前创新课题的所处阶段、各项目商业化时间轴及进展状况能一目了然。

资本回报率现状分析评估与注重股价的经营计划

主持人 接下来在“资本回报率现状分析评估与注重股价的经营计划”方面，大家认为进展如何呢？

中西 着眼于资本回报率的业务现状分析工作有所进展。董事会也全面了解了各业务所处的定位，把握了业务组合的全貌。此外，每项业务都有了明确的ROIC树图，并整理出KPI与行动方针，使具体工作及其进展状况都清晰可辨。

河村 不仅在董事会层面，各制作所的报告会上也开始有人引用“从ROIC管理的角度来看，情况如下”的形式进行说明。从理念渗透这一点来看，我也感到了这一年来的明显进步。



三井 在业务组合管理方面，需要更深入探讨如何有效配置经营资源，以促进各项业务发展。

栗木 正因如此，我认为外部董事的职责在于进一步讨论激活各业务板块的“目标定位”与“资源需求”，并提出具体实施建议。

河村 作为这些讨论的前提，我认为关键是要让各部门更深刻地认识到自身业务与企业使命及愿景的关联性。希望大家不仅只关注本部门收益提升的财务目标，更要时刻铭记通过践行企业使命同步实现可持续发展的目标。

中西 关于公司股价，我认为这体现了市场基于集团当前经营环境的判断，是包含了未来持续增长预期的综合评价结果。

栗木 我认为无需因为股价的波动而一喜一忧，但同时也必须坚持努力，不断创造社会价值和提升企业价值。

三井 我也认为应专注于创造社会价值和提升企业价值，股价只是这一过程所带来的结果。

完善面向股东及员工等各利益相关方的信息披露与对话机制

主持人 最后，请大家就“完善面向股东及员工等各利益相关方的信息披露与对话机制”这一课题发表意见。

中西 我感到近年来与包括海外投资者在内的沟通愈发充分了。



河村 与投资者（利益相关方）对话中获得的反馈，每个季度都会向董事会汇报，并作为议题讨论。

栗木 我认为扩大个人投资者群体同样重要。为此，希望公司在品牌建设方面多下功夫，如明确宣传集团产品与大众生活的密切相关性，以及在其中发挥的作用。

水本 在去年的股东大会上，有关防卫设备业务的提问非常活跃。公司从事该业务的历史很长，如果大家能认识和理解到防卫对守护日常生活“安心与安全”的重要性，对公司来说会很有益处。我觉得核能领域也是类似的情况。

中西 关于防卫设备与核能发电，我认为近一两年来对其社会价值的认知有所提升。集团也需要切实宣传这些业务的发展方向。

三井 关于与作为利益相关方的员工进行对话，我认为以社长为首的管理层巡访各制作所，通过座谈会等直接与员工深入沟通的做法很有成效。正如栗木董事开场时所言，我也同样感到，组织内部的沟通氛围比以往更好了。

中西 我深有同感。近一两年间，管理层与员工的距离明显拉近了。



栗木 良好的沟通不仅能够提高经营透明度，还有益于风险管理。在这个意义上，沟通应该成为一个持续推进的课题。



水本 女性员工的职业发展也需要进一步强化。目前正在开展这方面的工作，由河村董事牵头，三位女性外部董事做出表率，通过与女性员工的对话促进意识提升。

河村 公司的变革活动不仅限于女性员工发展方面。由年轻员工组成的团队作为主导，广泛吸纳各方意见制定了“五大行为准则”。与之配套，公司还同步出台了《公司对大家的承诺》，旨在鼓励员工勇于挑战、积极行动。期待这些举措深入人心，推动更为深远的行为变革。

风险管理

基本理念

集团认为，总公司及各集团公司采取措施规避和减轻风险，将影响控制在可接受范围内，是维护集团持续稳定发展并充分履行社会责任的重要经营课题。我们将基于集团确定重点课题的两大视角（解决社会课题、强化经

管理体系

集团制定《JSW集团风险管理规程》，明确规定了总公司及集团公司从高管到普通员工均需根据各自职责承担相应的风险管理责任。在此基础上，公司设立首席风险官（CRO）统领公司及集团公司的风险管理。由CRO担任委员长的风险管理委员会每半年召开一次会议，审议重要风险筛选及应对措施等事项。此外，经营管理部门作为风险管理事务局，构建三道防线模式的风险管理体系，并强化第二道防线的风险管理部门职能，同时每半年向董事会及经营战略会议汇报风险管理状况。内部监查部门“监查室”作为第三道防线，持续监控风险管理实施情况，每年向董事会及经营战略会议提交报告。集团每年通过有价证券报告等渠道适时披露主要风险及应对举措的进展情况。此外，经营企画室风险管理小组负责推动并统筹全公司的风险管理活动。针对质量管理、安

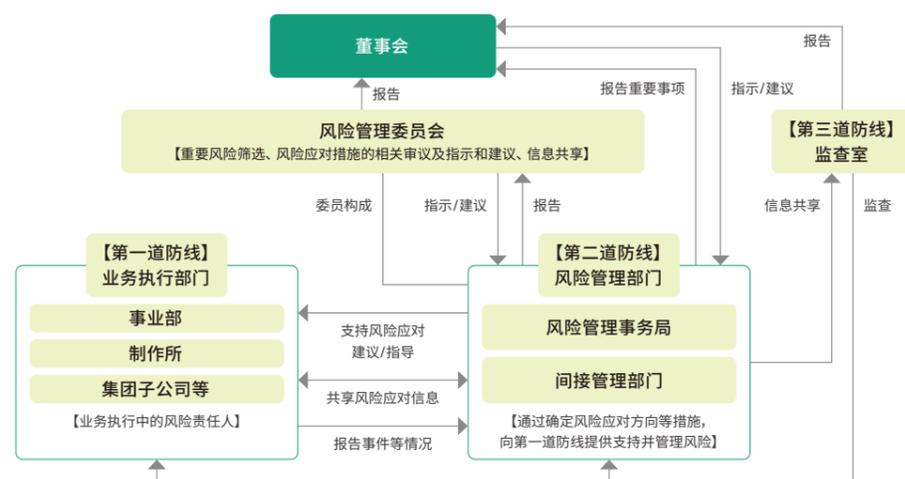
营基础），贯彻“区分两类风险：积极承担有助于持续增长的风险，坚决规避以利益为由的不当风险”的理念，持续推进恰当有效的风险管理。

全健康、环境管理、安全保障出口管理、信息安全等职能领域的风险，各职能部门均应从全公司视角出发，组建各类委员会或完善规章制度，通过教育指导、监督检查等手段降低风险。

风险管理委员会按前述流程审议全公司的风险管理状况，并将讨论内容汇总为《风险管理报告》每年向董事会提交两次。同时，通过风险管理体系图所示的报告流程，适时向相关部门下达指示或进行指导。此外，公司制定了风险上报规程，建立了包括集团子公司在内的快速报告机制，确保发生事件或重大风险显现时能够及时上报。

另外，若发生可能导致集团遭受重大损失的重大事故、灾害或各类风险，将立即成立以CRO为首的危机管理对策本部予以应对。

风险管理体系图



合规管理

基本理念

集团制定了《JSW集团可持续发展基本方针》，恪守伦理、法律法规、国际准则及其理念。同时，董事会决议通过了《内部控制基本方针》，致力于完善内部控制体系，并认识到其有效运作的重要性，每年向董事会报告内部控制相关事项及其运行情况。

针对业务是否符合法律法规及公司规章等要求，监查室定期或不定期对公司整体业务进行监查，并每年向

董事会、监事会、代表董事社长在经营战略会议或部门业绩报告会议等汇报结果。2024财年未发生因涉及相关法律法规*而被征收刑事或行政处罚的违法行为。

*相关法律法规：环境相关法令、劳动安全健康法、金融商品交易法、安全保障出口管理相关法令、竞争法相关法令、行贿受贿相关法令、公益举报者保护法

推进合规教育

为进一步提升合规意识，实施以下措施：

- 每年面向总公司员工及集团公司高管、员工开展在线培训，提升合规意识与贯彻风险管理（2024财年培训参与率98%）
- 由集团总部定期为子公司开展预防骚扰的培训（2024财年覆盖5家子公司）
- 通过公司门户网站、内网公告栏、海报展示及员工通讯等渠道，持续发布并更新各类合规宣传指南与专题文章
- 每年面向总公司及集团公司员工开展关于安全保障出口管理法规及内部规章合规的在线培训（2024财年参与率100%）
- 为了增加在岗员工通过安全保障出口管理实务能力认证考试的人数，每年实施内部模拟考试、应试辅导课程及在线培训
- 每年面向公司全体员工实施信息安全教育（2024财年参与率100%）
- 每年5月的质量合规月期间，发布社长致辞视频，并通过视频资料开展质量合规培训及在线学习（2025财年参与率100%）
- 每年11月的全国质量月期间，发布担任全公司质量主管执行官的视频致辞，并通过视频资料开展质量合规培训及在线学习（2024财年参与率100%）
- 针对总公司及集团公司从事技术开发且入职满特定年限的员工，实施关于专利的在线培训

内部举报制度

集团制定了内部举报规程，对总公司及集团公司员工等所作出的组织或个人违法违规行（或存在此类风险）的内部举报及咨询处理机制制度化。

本制度允许匿名举报及咨询，并规定不得对举报人及咨询者采取不利措施。除公司及集团公司员工外，销售代理商、服务代理商及其他委托经营者、承包商等处的员工也适用本制度。同时，集团还制定了自我申报不当行为等内部处分减免制度（即宽大处理制度），加强对组织性违规及不良惯例的治理力度。

此外，对于举报事项，将由CRO担任委员长的内部举报处理委员会负责进行调查，若确认存在问题，则要采取适当措施并实施整改。该委员会事务局适时与监事互通信息，监事也同时监督个别事件的进展及举报制度运行状况。此外，董事会根据委员会的报告，原则上每年两次确认内部举报制度运行是否妥当。

2023财年和2024财年的举报数量分别为42件和32件。多数举报涉及工作环境问题，其中包含职场骚扰事件，经委员会调查后均妥善处理。