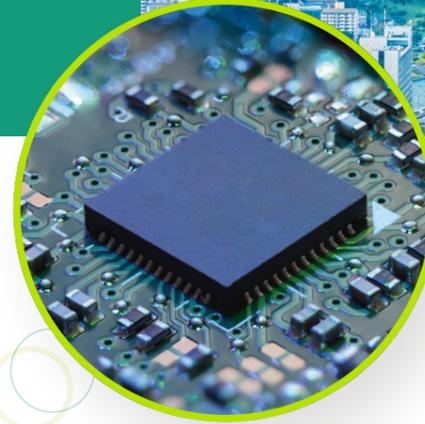




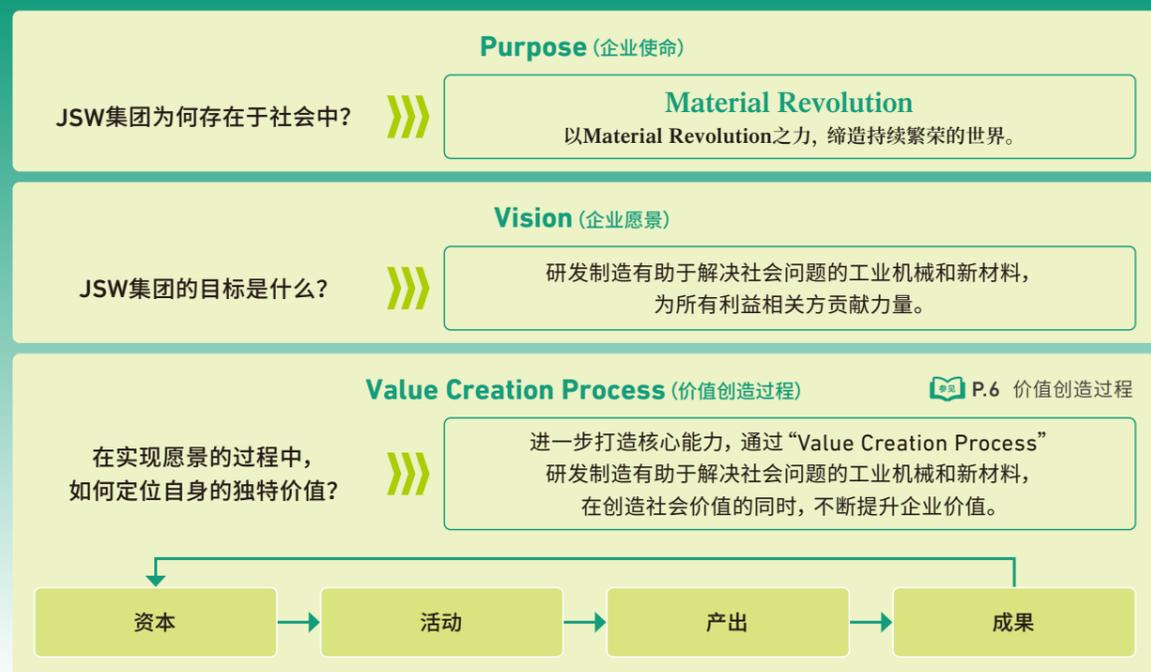
综合报告 2025

JSW Integrated Report 2025



以Purpose为起点构建的集团理念体系

“Our Philosophy”与行为准则



使价值创造过程高效畅通的组织氛围

JSW集团“五大行为准则”

将想法化为语言, 倾听彼此心声
打造所有员工都能跨越组织壁垒自由交流的工作环境。让每个人的知识与经验都汇聚成为工作的基石, 让疑惑与困惑转化为顿悟的契机, 让意见与创意开拓未来选择的视野。

勇于尝试, 实践先行
致力于打造人人自发行动的工作环境。事前推敲再多, 也无法保证成功。请鼓起勇气迈出“第一步”, 在行动中思考。员工的每一步行动积累, 都将成为公司发展的巨大力量。

从失败中汲取养分, 不断更新成长
打造将失败化为成长之源的工作环境。成功并非永不失败, 而是屡败屡战、汲取教训、坚持挑战而达到的境界。请从失败中学习, 视为所有人的成长契机。

真诚相待, 筑就信任
成为值得信赖之人。每个人积累的信任, 将不断向外辐射, 从个体到工作环境, 从工作环境到整个公司, 最终超越公司边界, 提升对社会的价值。请选择真诚无欺的行动。

展望理想自我
请怀抱“梦想”度过充实的每一天。无论是工作、生活、近期目标还是远期愿景, 请想象自己想做的事情, 想成为的模样, 并为靠近那个理想而积极投入工作。



致JSW集团全体同仁的承诺

为持续成长
公司将支持各位成长, 不断追求共同进步。

为实现创新
公司将高度评价勇于挑战者, 并以组织之力承担挑战过程中的失败。

为打造更优的工作环境
公司将持续打造让各位受到尊重、能够自由交流意见的空间。

目录

Introduction

- 1 理念体系/编制方针
- 2 At a Glance

价值创造叙事

- 4 价值创造的轨迹
- 6 价值创造过程
- 8 社长致辞
- 14 中期经营计划 (JGP) 的变迁与目标愿景
- 16 “JGP2028”的进展情况
- 18 财务与资本战略 (CFO致辞)
- 22 创新管理战略
- 24 DX战略
- 26 人力资本战略
- 28 重点课题管理
- 30 专题: 实现塑料资源循环社会
- 32 专题: 助力发展低碳社会
- 34 专题: 助力发展超智能社会
- 36 业务战略
 - 36 树脂机械业务
 - 38 成型机业务
 - 40 工业机械业务
 - 42 材料与工程业务
 - 44 防卫相关设备业务
 - 45 光子学业务

价值创造的基础

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

数据一览

- 74 主要数据的变化
- 76 公司信息
- 77 股票信息

编制方针

The Japan Steel Works, Ltd.自2021财年起持续发布综合报告, 旨在向包括股东、投资者在内的所有利益相关方传达公司为创造可持续的社会价值、提升中长期企业价值所开展的各项举措。衷心希望这份报告能通过财务与非财务两方面的信息, 加深您对本集团的了解。

报告期

2024年4月1日~2025年3月31日

※部分内容涉及报告期前后期间的活动。

报告范围

The Japan Steel Works, Ltd.及JSW集团公司

※报告中的“公司”指The Japan Steel Works, Ltd.单体公司, “集团”指JSW集团。

参考准则

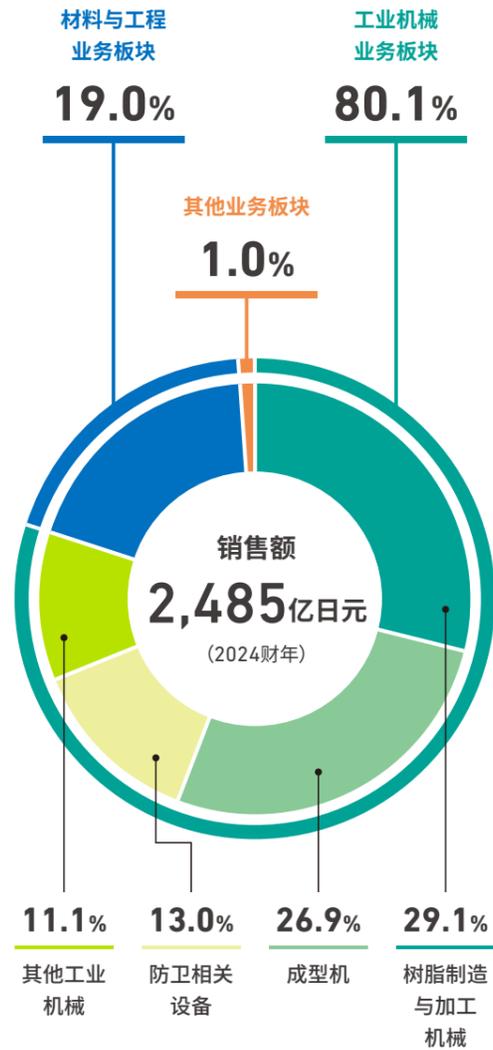
- IFRS基金会《国际综合报告准则》
- 日本经济产业省《价值共创综合披露与对话指南2.0》
- 日本环境省《环境报告指南2018年版》
- Global Reporting Initiative《GRI可持续发展报告标准》

关于未来预测的注意事项

报告中关于业绩预测等前瞻性表述, 均为基于编制时可获取的信息而作出的判断, 其中包含潜在风险、不确定性及其他因素。因此, 实际业绩因各种因素的变化, 可能与预期存在较大差异, 敬请理解。

※ “Material Revolution” is a Japanese registered trademark of The Japan Steel Works, Ltd. (Japanese Trademark Registration Number 6650455).

At a Glance



※因采用四舍五入法显示，合计可能不是100%。

事业部门/生产基地

工业机械业务板块

工业机械业务板块由①树脂制造与加工机械、②成型机、③防卫相关设备、④其他工业机械（电子产品相关设备、基础设施相关设备等）的四大子板块构成，业务分布于广岛制作所、横滨制作所、名机制作所三大基地。

本集团拥有满足多样化需求的树脂制造加工机械、注塑机等产品系列，其中包括将塑料原料加工成颗粒状的大型造粒机等在全球市场占有率领先的多项产品。该板块的销售额占集团总额的大约80%，以主力产品塑料加工机械为核心开拓市场，致力于实现塑料资源循环社会，并为低碳社会及超智能社会建设做出贡献，在此过程中不断发展壮大。

市场

塑料

移动出行

电子产品

防卫

材料与工程业务板块

材料与工程业务板块由①材料产品、②工程技术等两大子板块构成。作为事业子公司成立于2020年4月的Japan Steel Works M&E, Inc. (室兰制作所)负责该板块业务。

在锻钢产品领域，拥有核电站部件、发电厂用大型转子轴、海上风电建设用大型部件等全球领先或占据高份额的产品系列，该板块致力于把握能源产业向脱碳转型的机遇，进一步强化业务基础。在光学这一其他业务领域，则致力于提供人工水晶、铌酸锂 (LN) 及氮化镓 (GaN) 等面向半导体与光学器件的材料，积极推进商业化进程。

发电设备

可再生能源

基础设施

光子学

产品



造粒机



薄膜/片材制造设备



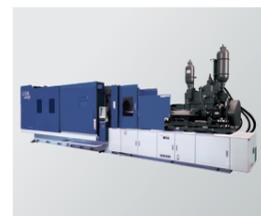
双轴混炼挤出机 (TEX)



注塑机



注塑机 (特殊机型)



镁合金注塑机



广岛制作所



横滨制作所



名机制作所



准分子激光退火 (ELA) 设备



真空压机



ECR成膜设备



防卫设备 (海上)



防卫设备 (陆地)



Japan Steel Works M&E, Inc. (室兰制作所)

外部评价 (截至2025年8月底)



CDP (气候变化B级、水资源安全B-级)



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



S&P/JPX Carbon Efficient Index



Sompo Sustainability Index

SOMPO可持续发展指数



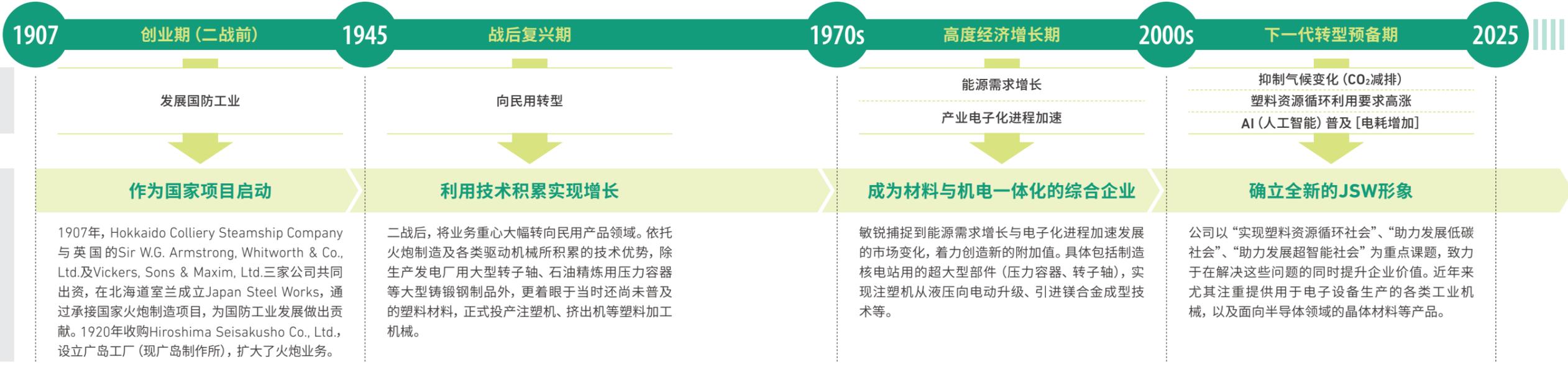
DX认证



育儿支援企业认证

※TEX is a Japanese registered trademark of The Japan Steel Works, Ltd.

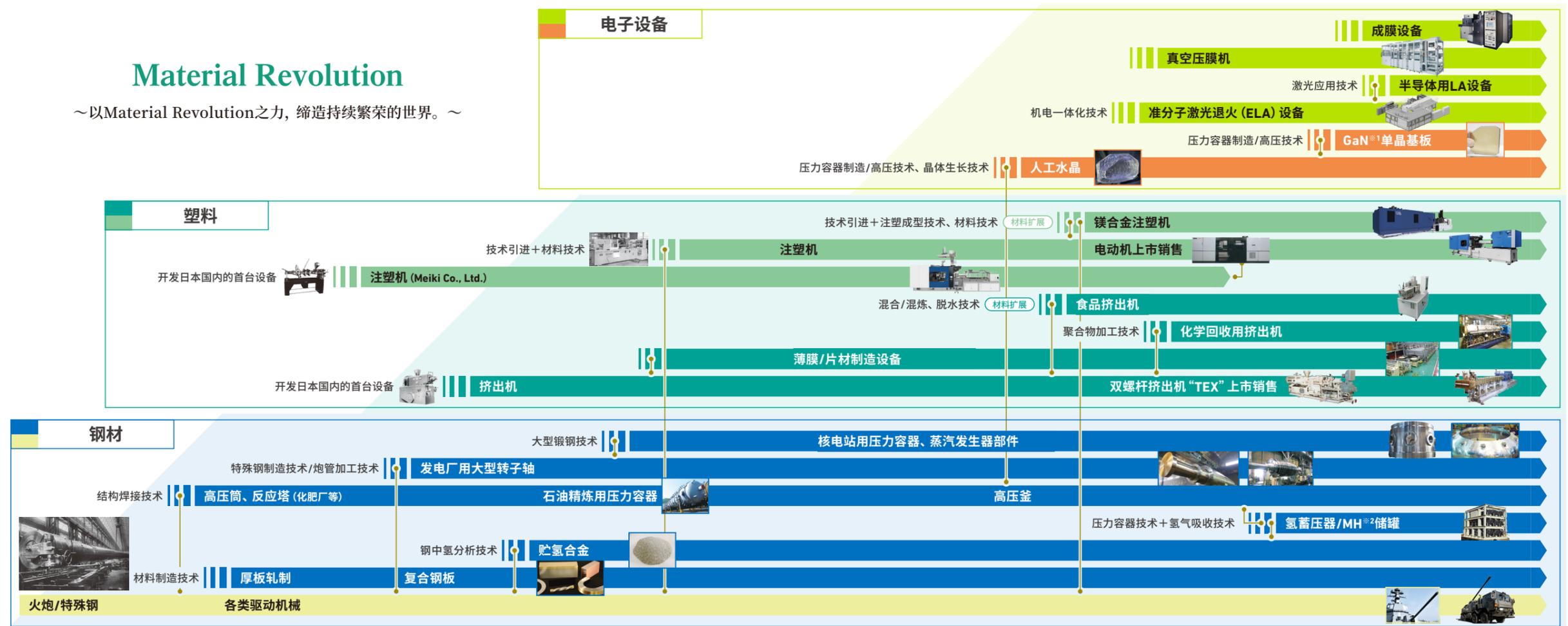
价值创造的轨迹



Material Revolution

~以Material Revolution之力, 缔造持续繁荣的世界。~

技术谱系与供应客户/市场的产品



※1: Gallium Nitride (氮化镓)、※2: Metal Hydride (贮氢合金)

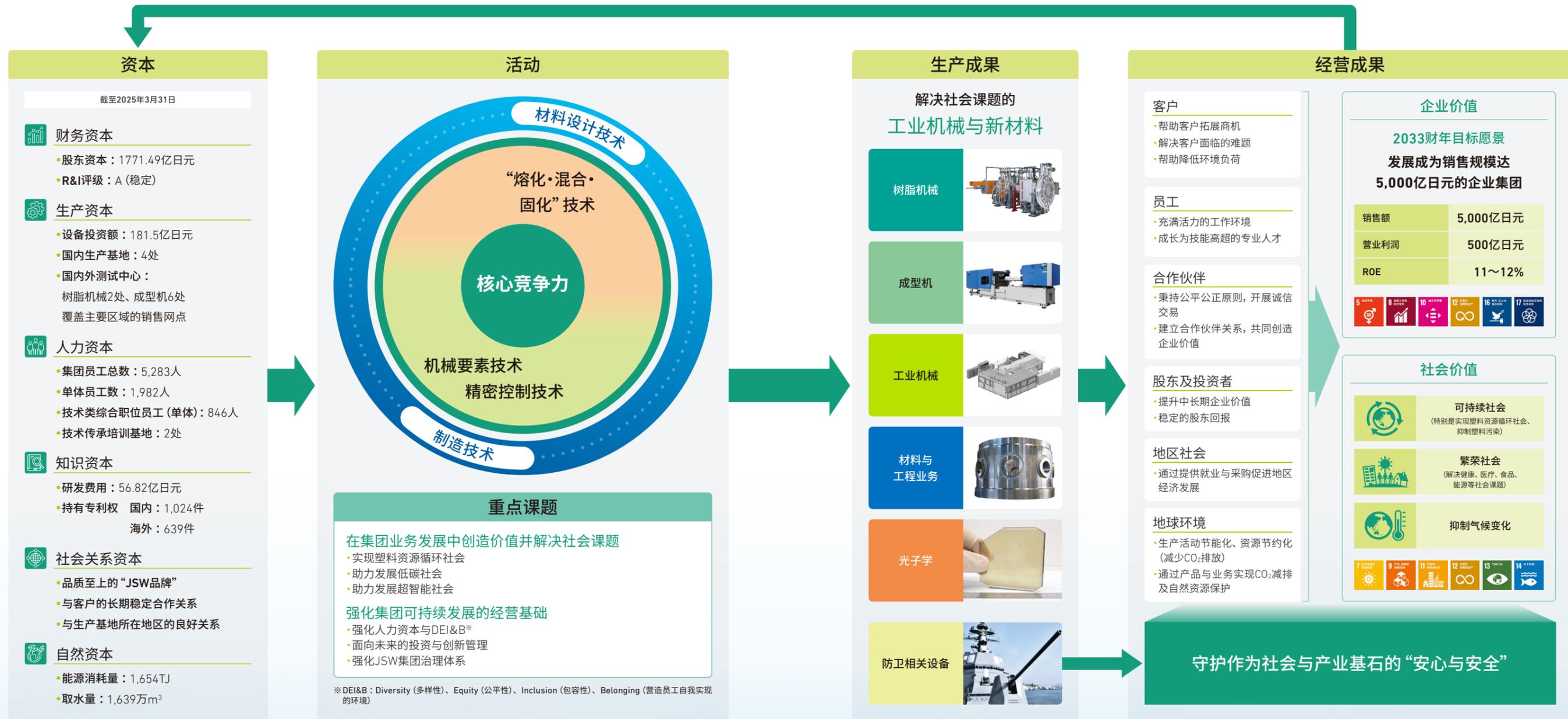
核心竞争力

“熔化·混合·固化”技术、机械要素技术、精密控制技术

JSW Group Value Creation Process (价值创造过程)

Purpose **Material Revolution** 以Material Revolution之力，缔造持续繁荣的世界。

Vision 研发制造有助于解决社会课题的工业机械与新材料，为所有利益相关方贡献价值。



公司所处的经营环境

<p>废弃塑料问题</p> <ul style="list-style-type: none"> 回收产业、废弃物处理产业的发展 化石燃料来源塑料的削减 向非化石燃料来源塑料转型 生态系统与自然资本保护议题的升温 	<p>2050年碳中和</p> <ul style="list-style-type: none"> 锂离子等蓄电池技术的进步 太阳能发电等可再生能源的扩大 氢能等氢能产业的扩张 化石燃料的逐步淘汰 对核能发电的重新认识 	<p>DX、AI、IoT的发展</p> <ul style="list-style-type: none"> 商业模式与工作方式的变革 相关基础设施投资的全面启动 重视无形资产与人力资本的经济模式 	<p>发达国家少子老龄化趋势</p> <ul style="list-style-type: none"> 发达国家市场萎缩、劳动人口减少 	<p>全球人口增长</p> <ul style="list-style-type: none"> 以新兴国家为中心的消费扩大与多样化 粮食问题 	<p>地缘政治风险加剧</p> <ul style="list-style-type: none"> 国家间的冲突 中美经济摩擦
---	--	--	---	--	---

社长致辞



The Japan Steel Works, Ltd.
代表董事社长

松尾 敏夫

面向“新阶段”专注成长，
持续推动变革与挑战

迈向全新成长的5年征程

JSW集团确立了“2033财年目标愿景”，即同步实现“研发制造有助于解决社会课题的工业机械与新材料，为缔造持续繁荣的世界贡献力量”的可持续发展目标，以及“成为销售规模达5,000亿日元的企业集团”的财务目标，并于2024年制定发布了实现该愿景目标的5年中期经营计划“JGP (JSW group Growth Plan) 2028”。

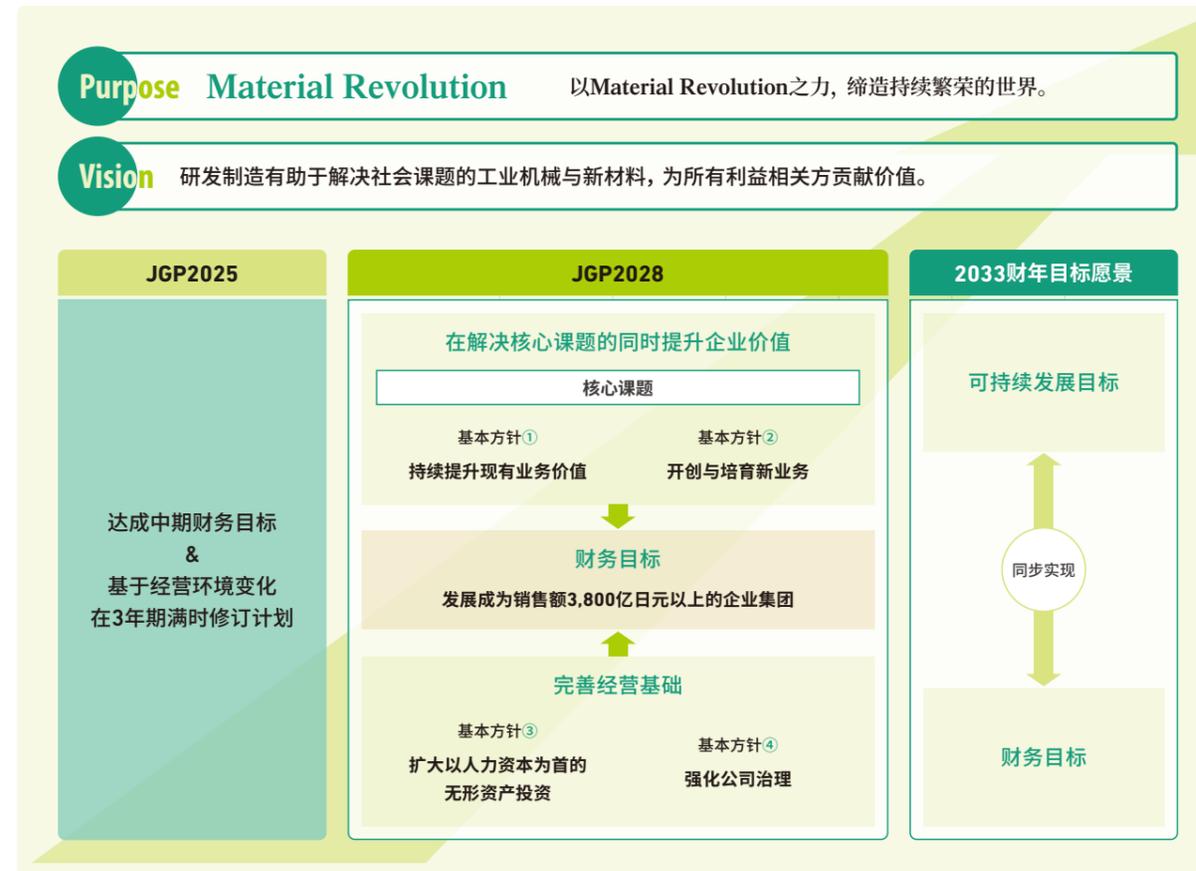
5,000亿日元的销售规模，是2023财年（2024年3月期）的约两倍，对这一挑战性目标，我们也收到了众位股东及投资者的质疑：“达成这一预期有何依据？”良好的商业环境当然是一项有利因素，但我最为重视的是“强烈的成长意愿”。我们希望通过明确设定高标准的量化指标，实现跨越式的增长。

此前集团的发展更倾向于稳定而非追求增长，近二十年来销售额始终保持在2,000亿日元规模。我认为

2023财年实现3,000亿日元以上订单额，既是推动集团迈向新阶段的契机，也是集团变革的转折点。我期待通过促进员工“自我成长”，让大家亲眼目睹由此带来的“公司成长”，从而感受到工作的价值。

因此，“JGP2028”的主题设为“面向新增长的变革与挑战”。从计划首年度的表现来看，在材料与工程业务领域，核电及高效火力发电相关项目等业务收入有所增长；但在树脂机械业务领域，受电动汽车需求放缓、公司设备交付周期跨年度等因素影响，正面临严峻的市场环境。最终，集团实现销售额2,485亿日元，同比下降1.6%。但在盈亏方面，得益于材料与工程业务的增收，连同其他业务在内的增产效应，共实现利润228亿日元，同比增长26.7%。订单额同比增长7.4%，达到3,102亿日元，期末订单余额达到3,969亿日元，创历史新高。

中期经营计划的变迁与目标愿景



Purpose Material Revolution 以Material Revolution之力，缔造持续繁荣的世界。

Vision 研发制造有助于解决社会课题的工业机械与新材料，为所有利益相关方贡献价值。

关于“JGP2028”提出的4项基本方针，首年度均取得相应进展。

在第1项“持续提升现有业务价值”方面，实施了树脂机械产品生产能力的扩产投资（广岛制作所），核电厂大型锻钢件等产品的生产增效投资（Japan Steel Works M&E, Inc.），构建了防卫相关设备的适地生产体系以及拓展面向印度等地的海外业务。

在第2项“开创与培育新业务”方面，主要以“助力发展超智能社会”为目标进行重点投资，积极推进研发活动。同时规划新建研发基地，已进行选址等工作。

在目标完善经营基础的“扩大无形资产投资”及“强化公司治理”方面，切实推进了提高薪酬水平、修订董事薪酬制度等举措。在组织氛围改革项目中，制定了指导员员工决策与行为的《JSW集团五大行为准则》，以及促使

为实现“JGP2028”的努力

外部环境认知

集团所处的外部环境正加速变化，如应对气候变化、以AI为代表的物联网社会发展、地缘政治风险等方面。但就最近三至四年而言，我认为总的趋势并没有重大变化。关于地缘政治风险之一的美国关税政策，集团对美出口额仅占总销售额的3%左右，影响有限。但客户可能抑制设备投资的风险不容忽视。我们将密切关注相关影响并采取适当对策。

“持续提升现有业务价值”的深化

【生产能力的增强与扩大】

对于树脂机械产品及核电站相关产品，当务之急是扩张产能，以提高自产率和改善盈利性。在“JGP2028”的执行过程中，我们将把1,000亿日元设备投资预算的一半左右投入到5年计划的前两年，加速推进产能扩张。2025财年投资于广岛制作所的新工厂、室兰制作所的新生产线等项目。针对防卫相关设备需求的增长，除持续构

员工勇于行动、保障其心理安全的《公司对全体员工的承诺》，进一步培育良好组织氛围，更为有效地推动价值创造过程顺利进行。

综上所述，“JGP2028”的首年度业绩及基本方针均稳健运行，我们对其整体进展充满信心。

📖 P.16 “JGP2028”的进展情况

	2025年3月期	JGP2028目标
销售额	2,485亿日元	3,800亿日元
营业利润	228亿日元	370亿日元
ROE	9.7%	10~11%

建覆盖多家制作所的适地生产体系外，还通过互补协作机制扩大生产能力。

📖 P.16 “JGP2028”的进展情况

【全球布局】

持续提升现有业务价值的另一关键在于全球化布局。过去5年间，各区域销售额占比基本维持在“日本4、中国3、其他国家地区3”的局面。集团的一个显著特征，是日本企业客户在海外运营中使用我司产品的情况极为普遍。具体而言，在“中国3、其他国家地区3”的客户结构中，绝大多数为日本企业的海外分支机构。反过来说，当前仍有大量非日企客户尚未利用本集团产品，这其实蕴含着巨大的销售增长潜力。

我们在2024财年成功进入了印度市场，但包括印度在内的全球业务拓展速度仍未达预期。我深切意识到，尚未开发的潜在市场众多，必须以比以往更快的速度推进业务布局。

推进全球市场的开拓与营销工作，必须突破传统“被动式销售”模式。在海外市场，首要任务是提升集团现有产品的认知度。纵观业界，有些日本企业虽然产品结构未改变，但仍实现了优良的全球布局。我们正激励销售人员“打破常规”，以这些企业为榜样。

集团始终将钢铁、塑料等材料的“熔化·混合·固化”技术、“机械要素技术”、“精密控制技术”作为核心竞争力，历经上百年不断进化，目前拥有生产塑料原料的大型造粒机等多项优势产品。另一方面，以集团JSW AFTY公司生产的半导体行业用ECR成膜设备为例，该产品虽然在设备性能与成膜品质上优于竞争对手，在细分领域颇占上风，但仍需进一步提升它在其他应用领域的知名度。除设备性能外，集团还具备产品开发能力及终端产品品质相关的技术咨询能力，我相信这方面若能获得广泛认知，业务拓展空间将更为广阔。

集团的业务实力与发展潜力极具亮点。通过稳步打造销售根据地，扎实推进业务布局，提升“Japan Steel Works”的品牌知名度与影响力，必将有效开拓潜在客户，实现持续增长。

在集团重点布局的印度市场，我们正积极实施这种从销售根据地起步去推进全球化进程的做法。印度以“Make in India”政策为导向，在大力提升聚烯烃树脂等进口依赖度较高的产品的国内产能。同时，汽车产业的增产投资计划也取得了进展，预计造粒机、挤出机、注塑



机等设备需求将显著增长。基于这一趋势，集团通过增派驻印度当地法人的销售人员与工程师，强化当地招聘力度，持续扩大树脂机械及注塑机销售服务代理商网络。2024年12月，我们与当地合作伙伴共同设立了树脂机械售后服务工厂。2025年，在公司当地法人驻地附近新建展示工业机械产品实机的“体验中心（Experience Center）”，并配置集团工程师，以该中心为枢纽开展营销活动，扬升“Japan Steel Works”的品牌知名度。

销售根据地是首要的第一步，继而将扩大到建立服务网点，乃至生产基地，力求在销售额与利润两方面实现稳健增长。

具备核心优势的JSW集团产品系列（部分）



核电设备部件



高效天然气发电用涡轮转子



电动注塑机（最大锁模力4,000t）



大型造粒机



显示器用ELA设备



半导体激光器用ECR成膜设备



【向低碳社会转型】

对集团而言，另一个重要的业务机遇在于“向低碳社会转型”。

当前，世界各国及地区正从能源安全保障、低碳及脱碳角度出发，积极推行核能发电的相关政策。为实现COP28提出的“到2050年将核电装机容量提升至当前约3倍”的宣言目标，强化核电站建设供应链将成为一个重要课题。

公司于2025年4月决议吸收合并Japan Steel Works M&E, Inc.的方针，正是为解决该课题作出的战略抉择：通过合理投入经营资本，强化核电相关产品供应能力，以坚定姿态应对挑战。此举既能实现核心生产设备的更新投资，又能满足持续增长的市场需求。

与此同时，人工智能的普及导致电力需求激增也构成一个挑战。天然气发电是应对这一挑战的有力选择。相较于核电，其建设周期更短；相比燃煤燃油发电，CO₂排放量更低。在这方面，发电效率极高的燃气轮机联合循环发电（GTCC）备受瞩目。GTCC系统对具备高温环境耐受性的转子轴有严苛要求，而这类产品正是我们的强项。集团正积极展开市场攻势，今后也将继续切实履行供货责任，以满足旺盛的市场需求，为保障能源稳定供应及向低碳社会转型贡献力量。

集团还积极推进自身的温室气体减排工作，目前在符合日本金融厅SSBJ标准的前提下，除既有的范围1、2排放量披露外，新增了范围3的CO₂排放量核算与信息公布。与此同时，我们正在致力于调查并披露本集团产品能够为向低碳社会转型所作贡献的范围及效果。尤其是作为供应核电基础设施各类部件与检测服务的一家企业，我们更加确认了核电对显著降低CO₂排放的效果。

 P.32 专题：助力发展低碳社会

为开创与培育新业务而“投资于未来”

【助力发展超智能社会与开创新业务】

为达成“JGP2028”及后续的“愿景目标”，开创和培育新业务至关重要。在“JGP2028”5年计划中，研发投入预计共投入410亿日元。其中，由于与“助力发展超智能社会”（我们的重点课题之一）相关联的业务环境呈良好态势，我们正积极推进电子设备及AI应用技术等方面的研发活动。实现超智能社会不仅需要5G/6G网络带来的超高速低延迟通信，同时还必须降低能耗。这正是下一代半导体技术被寄予厚望的领域。集团研发的氮化镓（GaN）作为功率半导体的新型材料受到关注。与主流半导体材料硅（Si）相比，GaN有望降低功耗约85%，实现能源效率的飞跃性提升。其减少发热的特性可简化冷却装置，推动通信设备的小型化与轻量化进程，因而备受期待。目前，我们的半商业化级别供应正持续增长，有望在“JGP2028”计划后半期为业绩做出贡献。

 P.34 专题：助力发展超智能社会

【着眼于“2033财年目标愿景”的更远未来】

为实现“2033财年目标愿景”并展望更远的未来，持续增长需要开拓新领域并推进技术研发。当前引领集团发展的镁合金注塑机、准分子激光退火（ELA）设备、防卫相关的轨道炮以及晶体业务，均是从我们从1990年代的研发基地“中央研究所”的核心工作课题发展而来。在不远的将来，很多科技或许会比现在更深入我们的生活，搭

载人工智能的机器人即为其中一例。放眼未来，太空与深海的开发利用可能会取得重大进展。我们坚信，通过融合集团两大核心优势——“对材料本身的创新能力”与“广泛用于社会的工业机械开发制造技术”，定能提供出类拔萃的产品。我们的目光不是止于“2033财年目标愿景”，而是更远的未来，因此提出建设新研发基地的规划，致力于创新技术的研发。我们希望在此打造理想的研究环境，技术团队以企业使命（Purpose）为导向，描绘“梦想”的蓝图，切磋钻研，专注深耕，立足长远地从事研发工作。

【加速人才投资】

人才是集团最重要的资产。要面向“下一阶段”乃至未来持续“变革与挑战”，对人才的投资至关重要。

薪酬方面，公司在2024年实现了高度经济增长长期之后最高幅度的加薪，2025年的工资涨幅也将更上一层楼。同时正逐步落实改善福利，包括新建员工宿舍等措施。随着众多新员工加入，公司平均年龄趋于年轻化，内部氛围亦焕然一新。

公司不仅在薪资水平与福利制度方面有所进步，还成功实现了组织年轻化，“人才投资”可谓稳步进行。与

怀着热忱与执着追逐“梦想”

为实现可持续发展目标，即“研发制造有助于解决社会课题的工业机械与新材料，为缔造持续繁荣的世界贡献力量”，并成长为销售规模达5,000亿日元的企业集团，必须进一步实践“Material Revolution”的理念。

无论企业还是个人，根本的原动力都来自“梦想”。我们始终向员工传递“带着梦想、热忱与执着投入工作”的理念，坚信只要怀揣实现梦想的热忱和坚持到底的执着，任何目标皆可达成。

近期，随着我们积累的成功经验，满怀信心的员工日

此同时，我也深知，唯有坚持不懈地推进这项工作，才是集团可持续发展的根本大计。

注重资本成本与股价的经营战略

如前所述，当前的经营环境顺风顺水，业绩增长保持稳健。从市净率（PBR）数据来看，我们认为股价已充分反映出对集团未来增长的预期。

要达成“JGP2028”在财务方面设定的ROE10-11%目标，需兼顾“进一步提升盈利能力”与“自有资本比率平衡”。其中关于盈利能力的提升，我认为彻底执行“JGP2028”的各项举措即可实现。

另一方面，公司当前的自有资本比例持续高于45%。在“JGP2028”期间，除防卫相关设备运营资金需求增加外，还将加速对设备、研发及数字化转型等增长领域的投资，因此计划通过财务杠杆进行融资。关于自有资本比例等财务稳健性问题，董事会将不断进行深入探讨。

 P.18 财务与资本战略（CFO致辞）

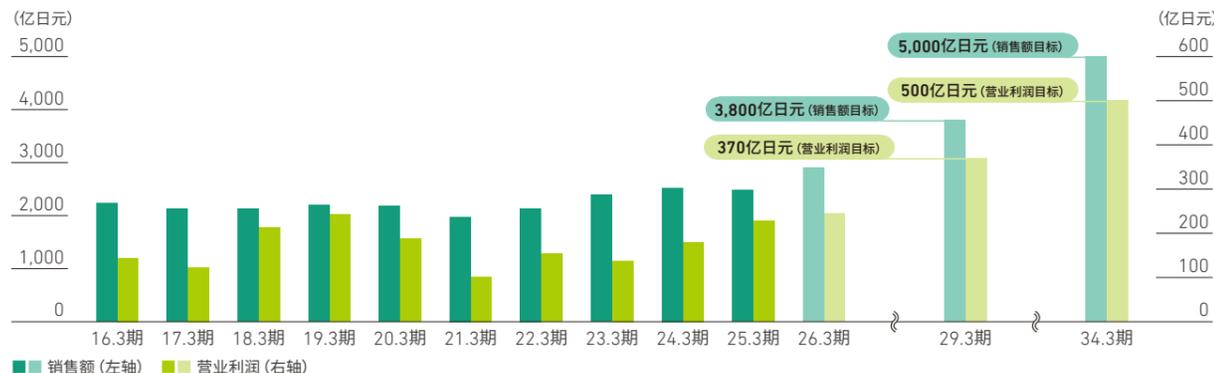
益增多，最新的员工参与度评分也呈现改善。公司内部正逐步形成积极应对新挑战与艰巨课题的氛围。未来我们将致力于让更多员工切身感受到个人与企业的同步成长，在全集团确立充满挑战精神的企业文化。

我们将进一步增强集团的核心竞争力，通过创造有助于解决社会课题的新型工业机械与材料，在保持增长的同时为可持续社会做出贡献。恳请各位利益相关方继续给予支持与鞭策。

中期经营计划 (JGP) 的变迁与目标愿景

在“JGP2017”期间，工业机械领域开展了“进攻型经营”战略，积极利用企业联盟的资源并扩大投资，以提升主要生产基地的产能。而“JGP2020”则定位为“构建新的增长基础”，在工业机械领域推进复合式塑料加工机械的开发，在材料领域设立了Japan Steel Works M&E, Inc.。在“JGP2025”计划中，公司着眼于长期愿景，即打造“员工充满工作活力的企业”及“达到3,000亿日元业务规模的扩张与成长”，致力于发展成为全球领先的塑料

综合加工机械制造商，并持续确保材料业务的盈利能力。我们不断加强工业机械业务，提升材料业务盈利性的努力终见成果，使公司提前一年完成“JGP2025”，于2024财年新制定了“JGP2028”计划。“JGP2028”的宗旨在于“面向新增长的变革与挑战”，以2033财年的目标愿景为指引，着力解决设定的重点课题，同时带动企业价值不断提升。



Purpose **Material Revolution** 以Material Revolution之力，缔造持续繁荣的世界。

Vision 研发制造有助于解决社会课题的工业机械与新材料，为所有利益相关方贡献价值。

面向新增长的变革与挑战



2033财年目标愿景



外部环境

兼顾电力需求增长与发电过程中CO₂减排的要求

塑料资源循环利用要求日益高涨

气候变化导致极端天气加剧

AI普及对强化数字基础设施的要求

安全保障环境的变化与应对威胁

- 为应对AI普及等因素导致的电力需求增长，低碳发电需求也随之增加 (高效火力发电、核能发电等)
- 为强化数字基础设施 (高速运算、节能化)，对光通信基础设施、新型半导体材料及封装基板的需求扩大
- 为满足塑料资源循环的需求，多样化塑料回收技术与设备的需求扩大
- 为抑制气候变化而减少CO₂排放 (如低碳发电，利用本集团产品系列实现CO₂减排等)
- 发展防卫相关设备领域，为保障“安心与安全”的社会根本需要做出贡献

“JGP2028”的进展情况

财务目标进展情况

2024财年(2025年3月期)实现销售额2,485亿日元、营业利润228亿日元的业绩。受工业机械业务大额订单计收延期的影响,收入同比下降,但由于材料与工程业务的利润显著上升,最终实现了销售额同比下降、利润同比上升的业绩。

	24.3期:业绩	25.3期:业绩	27.3期:计划	29.3期:计划
销售额	2,525亿日元	2,485亿日元	3,200亿日元	3,800亿日元
营业利润	180亿日元	228亿日元	260亿日元	370亿日元
营业利润率	7.1%	9.2%	8.1%	9.7%
ROE	8.5%	9.7%	9.0%	10~11%
设备投资额	(业绩)	81亿日元/年*	181亿日元	
	(计划)	90亿日元/年	200亿日元/年	
研发投资额	(业绩)	52亿日元/年*	56亿日元	
	(计划)	60亿日元/年	82亿日元/年	
股息支付率	(业绩)	30.4%	35.2%	
	(计划)	30%	35%	
DOE	(业绩)	2.7%	3.7%	
	(计划)	下限 2.0%	下限 2.5%	

※ 22.3期~24.3期的3年均值

4项基本方针的进展情况

基本方针	战略	主要成果
① 持续提升现有业务价值	<ul style="list-style-type: none"> 在工业机械领域进行大规模设备投资,扩大产能并提升自产率 提升材料及工程业务可持续性设备的投资 应对防卫相关设备的市场需求 	<ul style="list-style-type: none"> 广岛制作所第10组装机竣工,扩大树脂机械产品产能 为提升广岛制作所机械零部件的机械加工能力与生产效率,推进第3、4机械厂建设 为应对防卫相关设备需求的激增,通过在适当地点生产扩大产能
② 开创与培育新业务	<ul style="list-style-type: none"> 通过核心技术开发强化现有业务,并依托基础技术研究实现创新技术的创造 	<ul style="list-style-type: none"> 推进以“助力发展超智能社会”的重点投资为核心的研发活动 推进承担创新技术开发职能的新型研发基地设立计划
③ 扩大以人力资本为首的无形资产投资	<ul style="list-style-type: none"> 打造推崇勇于挑战的组织氛围 企业使命的渗透与DEI&B的推进 	<ul style="list-style-type: none"> 推进组织氛围改革项目,制定指导员工决策与行为的《JSW集团行为准则》 运用员工参与度调查,探讨有助于多元化个体成长与组织成果最大化的措施及指标 通过积极行动方案促进女性职业发展 获得日本经济产业省“DX认证企业”称号 推出支持客户智能工厂转型的IoT解决方案“J-WiSe”
④ 强化公司治理	<ul style="list-style-type: none"> 强化基于中长期企业价值提升的激励机制,实现与股东的利益共享 在降低企业经营风险的同时,持续提升企业价值 	<ul style="list-style-type: none"> 通过修改董事薪酬制度,强化对提升企业中长期价值的激励机制 设立经营企画室风险管理小组,统筹全公司风险管理活动

* J-WiSe is a Japanese registered trademark of The Japan Steel Works, Ltd.

重点战略 | 提升生产能力与自产率, 推进设备投资

广岛制作所 — 提高产能与自产率的投资

- 2024年12月,第10组装机投入运营。提升树脂机械组装能力的投资完成首轮布局。
- 为提升机械零部件加工能力与生产效率,第3、第4机械工厂的建设工作正在推进。
- 通过提升零部件加工能力,以提高自产率并改善盈利能力,同时拓展售后服务业务。

广岛制作所投资进展与前景



室兰制作所 — 提高火力、核电用大型锻钢件等生产效率的投资

- 各类生产设备的更新(维护·保养)投资
- 通过在炼钢、锻造、检验工序及安装新设备上,实现流程优化(工期最优化与省人力化)
 - 超大型钢坯搬运专用夹具
 - 3D自动尺寸检测装置、自动UT装置

推进全球化布局

为提升集团工业机械产品的品牌影响力与市场渗透率,将通过新建销售服务网点及增派人员等方式予以强化。以下将介绍我们在印度市场的举措。印度在“Make

in India”政策的推动下,制造业正加速发展与升级,塑料需求也有望增长。在印度之外的潜力市场,我们也将积极展开业务布局。

开拓市场的具体案例 — 在印度的举措

- 向公司的当地法人(位于哈里亚纳邦古尔冈)增派树脂机械、成型机等领域的销售人员及工程师。同时增加本地招聘,强化销售与服务体系。
- 2025年在该公司附近开设“体验中心”。除展示双轴混炼挤出机、注塑机等实体设备外,还配置了工程师团队,进一步提升印刷电路板专用压机等公司工业机械产品在印度市场的占有率。





- 2024年12月,我司与合作伙伴共同设立树脂机械售后服务厂,实现了工程师快速派遣及缩短维修周期。



- 扩充注塑机服务代理商网络。通过强化公司自有网点及设立体验中心,提升在印度市场的业务影响力。

● 注塑机销售与服务代理商

财务与资本战略 (CFO致辞)

Top Message



在确保财务稳健性的同时积极投资，
扩大股权利益

代表董事副社长
CFO、安保出口管理掌管、财务部担当、经营企画室长、材料与工程业务担当

菊地 宏树

“目标愿景”与经营环境

集团立足于“以Material Revolution之力，缔造持续繁荣世界”的企业使命 (Purpose)，将两大目标的协同达成列为2033财年的目标愿景，即同步达成可持续发展目标 (研发制造有助于解决社会课题的工业机械与新材料，为缔造持续繁荣的世界贡献力量) 与财务目标 (发展成为销售规模达5,000亿日元的企业集团)。为实现这一愿景，在中期经营计划“JGP2028”中，集团将截至2028财年的阶段定位为“面向新增长的变革与挑战”阶段，并根据4大基本方针推进各项举措落地。

作为“JGP2028”首个执行年度的2024财年至今，当前的经营环境呈现如下态势：在材料业务领域，依托核能及高效火力发电需求增长等背景，订单洽谈机会显著增加；同时防卫相关设备的业务订单同样显著增长，共同驱动了集团发展。另一方面，在工业机械业务领域，以树脂机械及成型机业务为核心的新兴市场增长潜力巨大，我们认为相比“JGP2028”制定当时的设想，需要进一步加快业务全球化的推进速度。

2024财年回顾及2025财年展望

2024财年受防卫相关设备业务增长等因素推动，订单余额创历史新高。由于工业机械业务中树脂加工机械市场的环境恶化及大额订单销售额的期差等因素的影响显著，销售额较上年同期下降，为2,485亿日元。但营业利润方面，得益于材料与工程业务利润的增长，营业利润达到228亿日元，与上一时期相比实现了利润增长。

工业机械业务也将实现增收增益，预计销售额将达2,900亿日元，营业利润达245亿日元。

对能否实现“JGP2028”的目标 (销售额3,800亿日元、营业利润370亿日元、ROE10~11%)，我们认为，尽管存在某些不容乐观的风险因素，如美国关税政策导致设备投资持续观望的状态，但整体进展仍保持稳健。

2025财年，在材料与工程业务订单持续增长基础上，

财务方针

我们的“财务基本方针”是以持续提升企业价值为导向，积极投资于有形及无形资产，在此基础上确保财务稳健性并扩大股权利益。

在衡量财务稳健性的指标方面，重点关注自有资本比例与现金存款余额 (确保最佳现金储备水平)。

在“JGP2028”计划中，投资集中于前3年，预计该期间有息负债将有所增加，但仍计划维持自有资本比例在45%以上，并确保R&I授予的发行主体评级“A”不变。

	2024财年业绩	JGP2028目标
销售额	2,485亿日元	3,800亿日元
营业利润	228亿日元	370亿日元
ROE	9.7%	10~11%
股权利益	1.7%	2~3%
自有资本比率	48.5%	45%以上

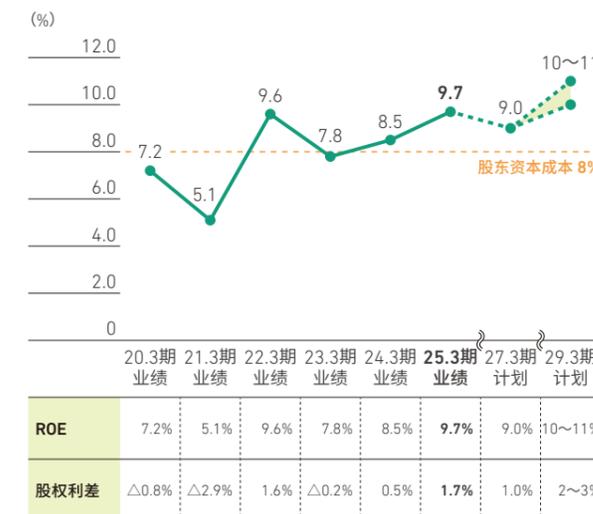
注重资本成本与股价的经营战略

扩大股权利益

公司在“JGP2028”计划中，将销售额、营业利润和ROE作为核心KPI，而财务与资本战略最为重视的关键指标是其中的ROE。为实现股东价值最大化，我们坚持扩大股权利益 (ROE-股东资本成本) 的方针。目前通过CAPM模型测算，股东资本成本约为8.0%。

公司在2024财年的ROE实际达到9.7%，已超越股东资本成本。我们将通过持续提升现有业务价值并开创和培育新业务，在“JGP2028”最终年度 (2028财年) 实现ROE 10~11%，并力争在2033财年达到11~12%，持续扩大股权利益。

ROE / 股权利益



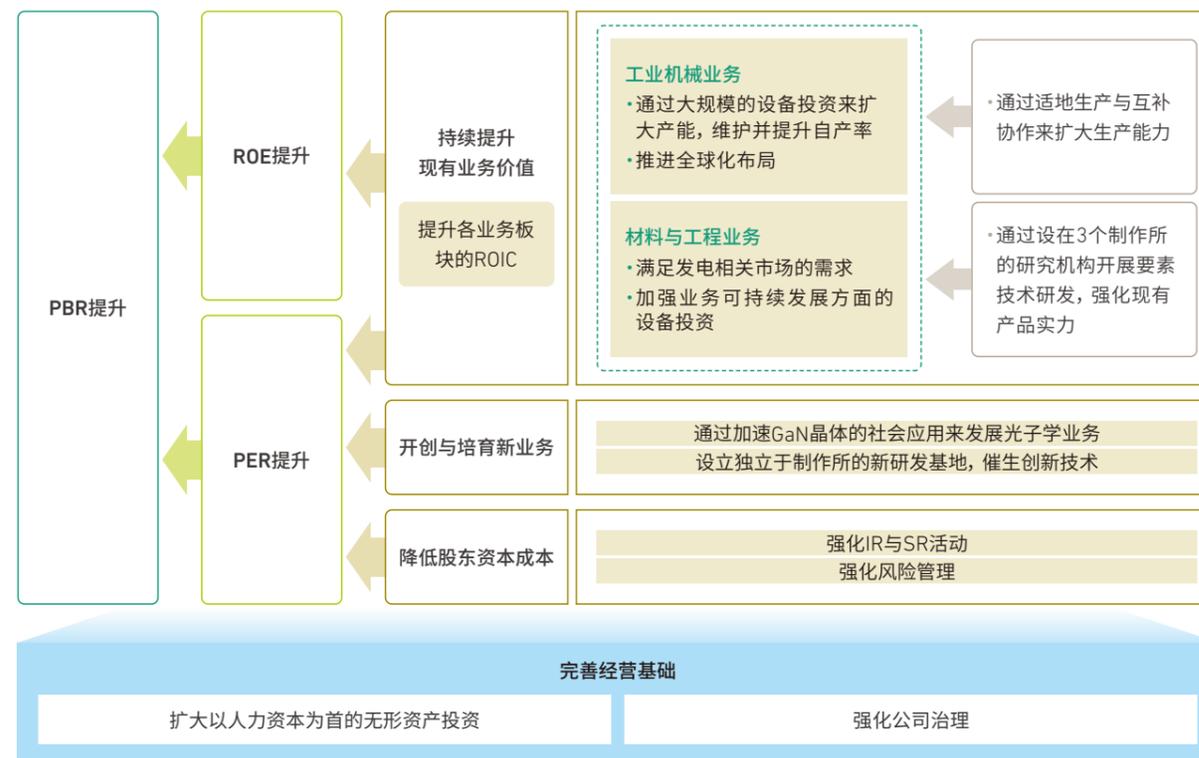
推动公司股价进一步上涨

公司当前PBR约为3倍，保持在合理水平，但仍需进一步提升。为此必须同时改善ROE与PER，目前正着力推进提升ROE，以持续扩大股权利益。

具体而言，在工业机械、材料与工程业务领域，除稳步推进业务战略外，还将通过适地生产与互补协作来扩大产能，并依托研究所的要素技术研发来强化现有产品，从而提升各业务板块的ROIC (投资资本回报率)。同时，

针对各业务特性构建ROIC树状图，在明确流程KPI的基础上推进渗透与运营工作。

我们还认识到，在持续完善增长战略的同时，还需要加强信息披露与对话 (IR/SR活动)，让股东及投资者充分了解公司的成长战略，这一点至关重要。

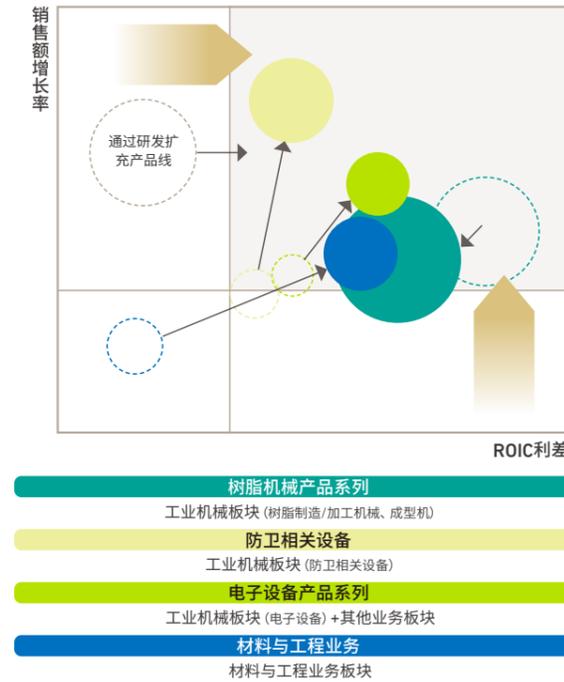


业务组合战略

要提升ROE，就必须提升各业务板块的ROIC。公司在“JGP2028”中规划了由资本回报率（ROIC差值）与销售增长率构成的四象限矩阵，明确了各业务板块在计划最终年度需达到的具体位置。依靠各业务板块的ROIC来提升ROE，合理配置资源至关重要。自2025财年开始，公司董事会每年召开两次业务组合讨论会，灵活调整资源配置。

单独实施业务组合管理必然效果有限，因此我们不断地尝试将其融入经营管理的整个流程。具体而言，基于“资源有投入必有回报”的原则，针对大规模增产投资项目，在实施投资后定期通过董事会及经营战略会议审核资金回收状况。此外，制定并严格执行以下规则，以便及早把握业绩恶化的业务，在经营战略会议批准其业绩改善计划前，冻结该业务的设备投资计划。

业务组合规划（虚线圆圈为22.3期~23.3期均值）



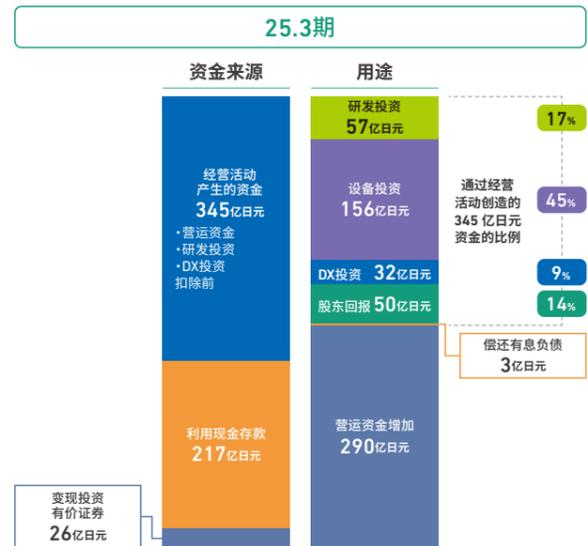
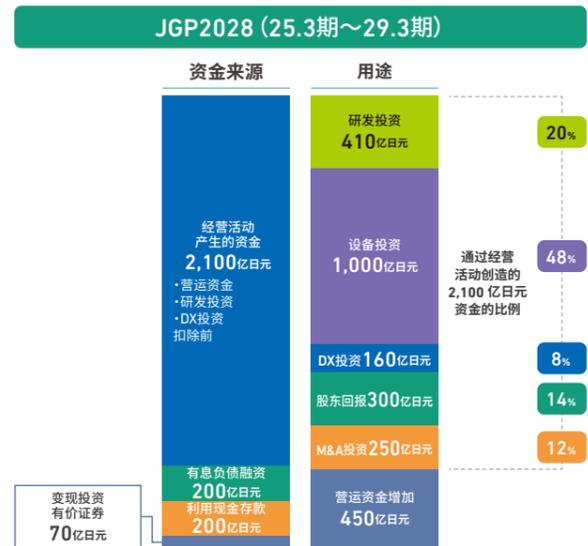
现金配置

我们的基本方针，是将经营活动产生的资金，用于以设备投资为核心的增长投资及股东回报。以防卫相关设备为主的营运资金需求增加，计划通过活用现金存款及变现投资有价证券来满足，不足部分则通过筹措有息负债来填补。

此外，公司设定的最优现金存款水平由两部分组成，即下年度2个月的计划销售收入再加上用于应对突发需求的约100亿日元，并预定在“JGP2028”期间始终维持这一水平。

2024财年，经营活动产生的资金大部分投入到增长投资与股东回报。除未产生实际业绩的M&A投资外，资金用途与“JGP2028”整体规划保持一致。此外，为提升产能与生产效率的设备投资也基本按计划推进。

展望2025财年，除防卫相关设备业务的营运资金需求增加外，预计《外包法》的修订（缩短付款周期）也将导致营运资金的需求上升，但我们的基本方针还是保持不



※本图表采用四舍五入处理，故可能与他处记载金额存在差异。

变。增长投资主要包含设备投资、研发投资及DX投资，其中设备投资计划将在“JGP2028”的前3年期间完成总额1,000亿日元投资的约四分之三。在按计划推进工业机械业务增产投资的同时，为促进材料与工程业务的稳健增

长，除更新换代的投资外，还将研究旨在提升供应能力的投资方案。此外，还将配合新研发基地的建设步伐加速研发投入投资的进程。

股东回报政策

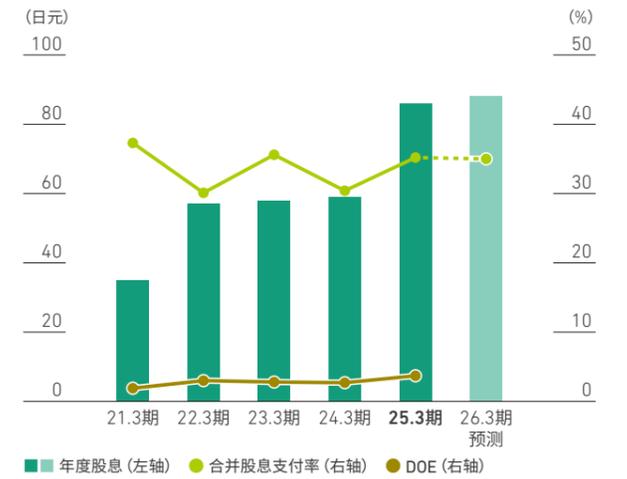
作为回报各位股东的基本方针，公司将持续稳定分红并不断提高水平。

公司历来以合并股息支付率作为与业绩挂钩的分红指标，并以DOE（合并股本报酬率）作为稳定分红指标。在“JGP2028”期间，公司将提高这两项指标的水平，进一步加强股东回报。

具体而言，为了在提升企业价值的积极投资与股东回报之间取得最佳平衡，我们将合并股息支付率的目标从30%以上提高到35%以上，将DOE下限从2.0%提高到2.5%。

2024财年的年度派息水平为每股86日元，而2025财年预期达到每股88日元。

年度股息/合并股息支付率/DOE



与股东及投资者的互动

在与机构投资者的面谈中，我们收到了大量关于各项业务长期前景的提问，其中包括核电站及GTCC（燃气轮机联合循环发电）领域材料产品的订单情况。通过对话，我们认识到公司股价已包含对“JGP2028”目标达成的预期。为回应这份期待，我们深感不仅要稳步推进“JGP2028”的成长战略，更需要持续优化战略以实现更高增长。

我们已将机构投资者对长期增长的高度期待，连同面谈内容概要一并在董事会上作了汇报。

活动	成果
决算说明会	2次（期末/中期）
中期经营计划说明会	1次
单独的IR会议（含海外）	337件
回应IR采访及咨询	随时
国内机构投资者面谈（ESG、表决权行使）	10件
业务说明会	1次
股东大会	1次
个人股东问卷调查	1次

致各位股东及投资者

集团将秉持“在确保财务稳健性的前提下扩大股权利差”的财务基本方针，持续实施旨在以提升竞争优势为目的的积极投资战略。

2025财年预计因防卫相关设备的业务增长而导致营运资金增加，加之快速推进增长投资，预计投资现金流

将超过营业现金流。在此背景下，我们将平衡增长投资、股东回报与财务纪律，并稳步执行“JGP2028”计划，同时为实现“2033财年目标愿景”播下种子。我们将积极推进面向股东及投资者的信息披露与对话工作，恳请各位给予支持，谨此致谢。

创新管理战略

Top Message



董事 专务执行官
CTO、全公司质量担当、
知识产权部担当、
新事业推进本部担当、
质量管理室长、
创新管理本部长

井上 茂树

集团为持续践行“以Material Revolution之力，缔造持续繁荣的世界”这一使命，必须不断开发和制造有助于解决社会课题的工业机械与新材料。创新管理（IM）本部正是实现这一目标的先锋，主导制定恰当的IM战略将至为关键。

近年来，外部环境的变化为集团多项业务创造了机遇，但绝不能满足于此。我们致力于实现“JGP2028”，以及后续的“2033财年目标愿景”，即达成5,000亿日元的销售规模。为此，除持续推进既有的中短期举措外，更着眼于培育支撑集团未来十年乃至下一个百年发展的产品与业务，积极拓展战略布局。将集团旗舰级研发基地的构想付诸实施，即为其中的一项重要举措。以下将对此略作介绍。

原中央研究所

1989年至2000年，公司在千叶县四街道市设有（旧）中央研究所。该研究所的部分研发课题作为产品化与商业化的种子移交给事业部，最终发展成为准分子激光退火（ELA）设备、镁（Mg）合金注塑机、晶体事业、轨道炮等产品与业务。创新成功率高于业界普遍所言的“千分之三”。我们认为，这源于“深度探索”、“外部协作”、“人才引进与选拔”、“富有梦想的项目”以及“热忱与执着”的

共同作用。在新的研发基地，我们将继承并强化这些方针与理念，致力于更高层次的创新突破。

此外，对于已有的产品和业务、核心竞争力，以及突破既有框架，开拓新领域的挑战性创新活动，需要进一步强化创新管理方法，以提升从启动研发课题到产品化、商业化的成功率与运行效率。



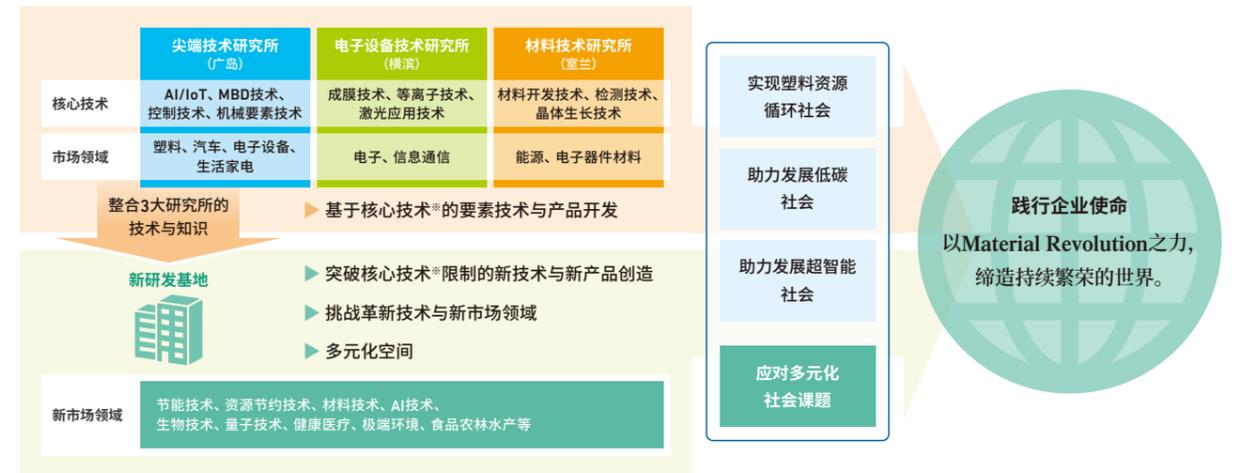
新研发基地的主要职能

IM本部掌管着尖端技术研究所、电子设备技术研究所、材料技术研究所，各机构均拥有自己的优势技术领域，并持续推进技术的强化与发展。这些技术不仅构成了公司竞争力的核心，更是解决重点课题的关键条件。同时，突破既有框架打造创新技术，也是IM本部的核心职能之一。

为筹建新研发基地，各研究所都组成尖端项目团队，开展探索活动。通过此项工作，发掘应重点开拓的新市场领域，将其作为方向标，致力于“应对多元化社会课题”。

新研发基地的主要职能

- 为促进突破现有的产品框架、肩负集团未来的新技术与新产品开发，特选址建在远离生产基地的独立区域
- 构建可拓展新技术与新业务领域的研发环境
 - 有利于加速与大学、初创企业、研究机构等合作的环境/易于获取多元信息与人才的优势选址
- 促进创新的多元化空间
 - 汇聚多样性人才（专业背景、性别、国籍）/与学术界、其他企业共同推动开放式创新/培育全球化人才



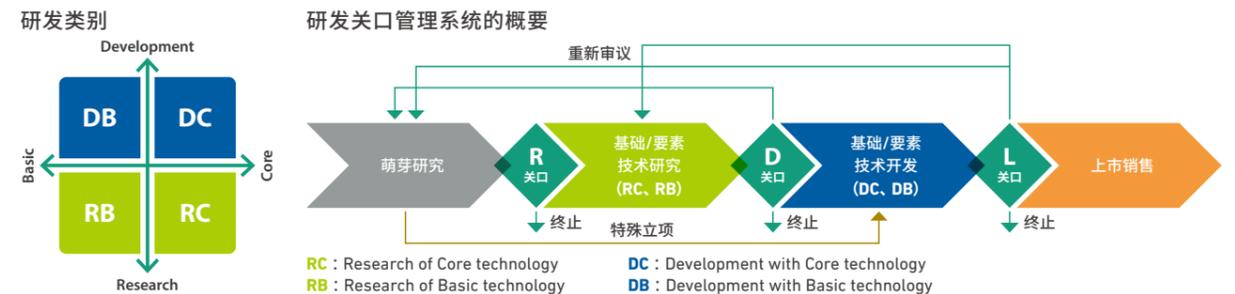
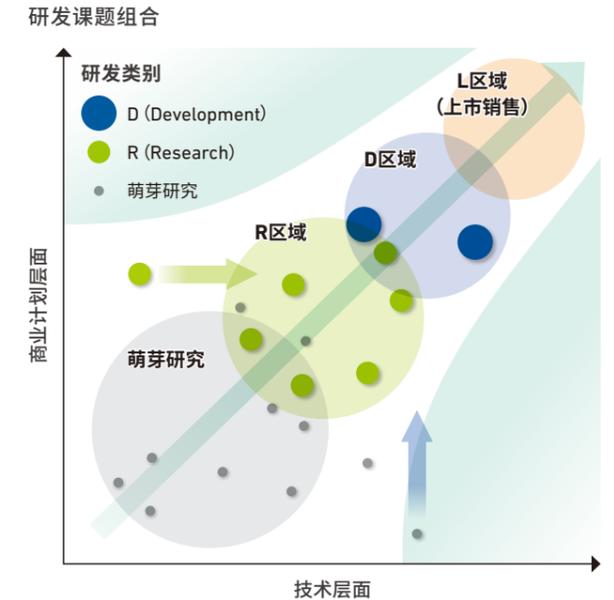
※核心技术：现有核心竞争力、现有产品与业务

为提升创新活动的成功率而开展的研发关口运营工作

为优化研发课题规划，强化了与知识产权部门协作的IP分析机制。

此外，我们还建立了相应标准，通过技术层面和商业计划层面两个评估指标，对各研发课题进行量化。据此，将启动时的研发课题划分为萌芽研究、R（Research）级（RC、RB）和D（Development）级（DC、DB）。同时，定期举行由事业部长、本部长及CTO担任审批人的研发关口审查，通过R关口、D关口及L（Launch）关口的研发课题将分别晋升至更高层次的研发类别。审查工作还包括课题的重新审议、中止或特别启动事宜。

该系统的应用，有助于精准把握和评估各研发课题所处的发展阶段，并以此为基础，依据不同阶段制定高效配置经营资源的决策标准。



DX战略

Top Message



董事 专务执行官
CISO、
信息系统室/DX推进室担当、
事业开发室长、
工业机械业务管理

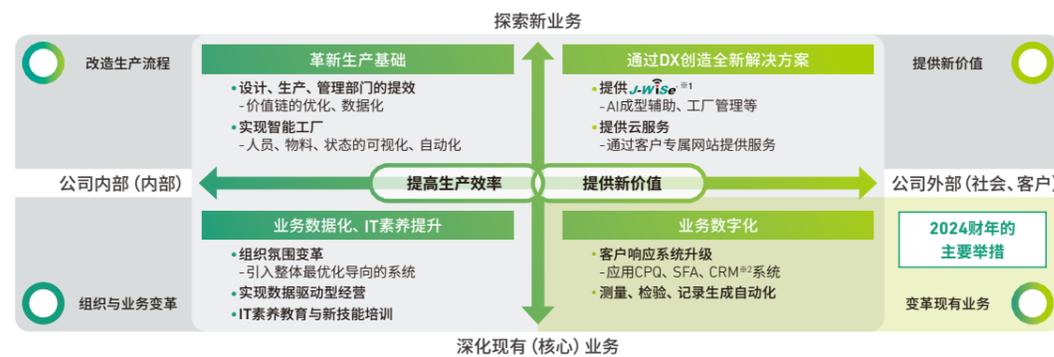
马本 诚司

我们在2022财年启动数字化推进项目“D计划”，依循路线图制定的行动方案，以重构公司总部销售部门及制作所的核心系统为重点，稳步向前发展。2024财年，我们引入Salesforce等系统作为销售部门核心平台，完成了包括客户响应系统升级在内的业务流程基础建设。同时，为实现从试验/检验记录到生成检测报告的系统化流程，确保质量数据的可信度，正从高优先级产品开始，在各制作所逐步推进质量数据保障系统的构建。除稳步推动业务流程的改革，还将以2025财年为起点全面启动商业模式升级举措。具体而言，我们将通过加速全球布局的数字营销实践、推进数据活用等举措，力求实现数据驱动型经营，为价值创造过程的进一步赋能做出贡献。

“JGP2028”基本方针③：扩大以人力资本为首的无形资产投资（DX战略）

“扩大以人力资本为首的无形资产投资”是中期经营计划“JGP2028”中与“完善经营基础”密切相关的基本方针，而DX战略正是该方针的核心战略之一。“JGP2028”提出“面向新增长的变革与挑战”，要实现这一目标，必须依靠“提供新价值”与“提高生产效率”两大支柱。为此，我们

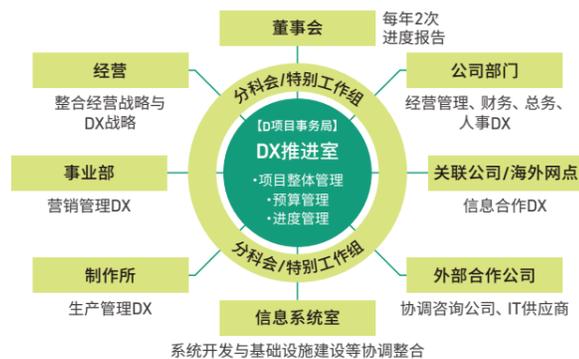
将业务分为新业务与现有业务两大类，并结合内部与外部两个维度形成四个象限，针对各个象限，分别推行旨在创造新价值、革新现有业务、改造生产流程以及推进组织与业务改革的DX举措。在2024财年，我们重点开展了现有业务的革新工作。



※1 “J-WiSe”是一款支持客户实现智能工厂化的IoT解决方案，由生产管理、服务与维护、运行辅助、生产自动化系统组成

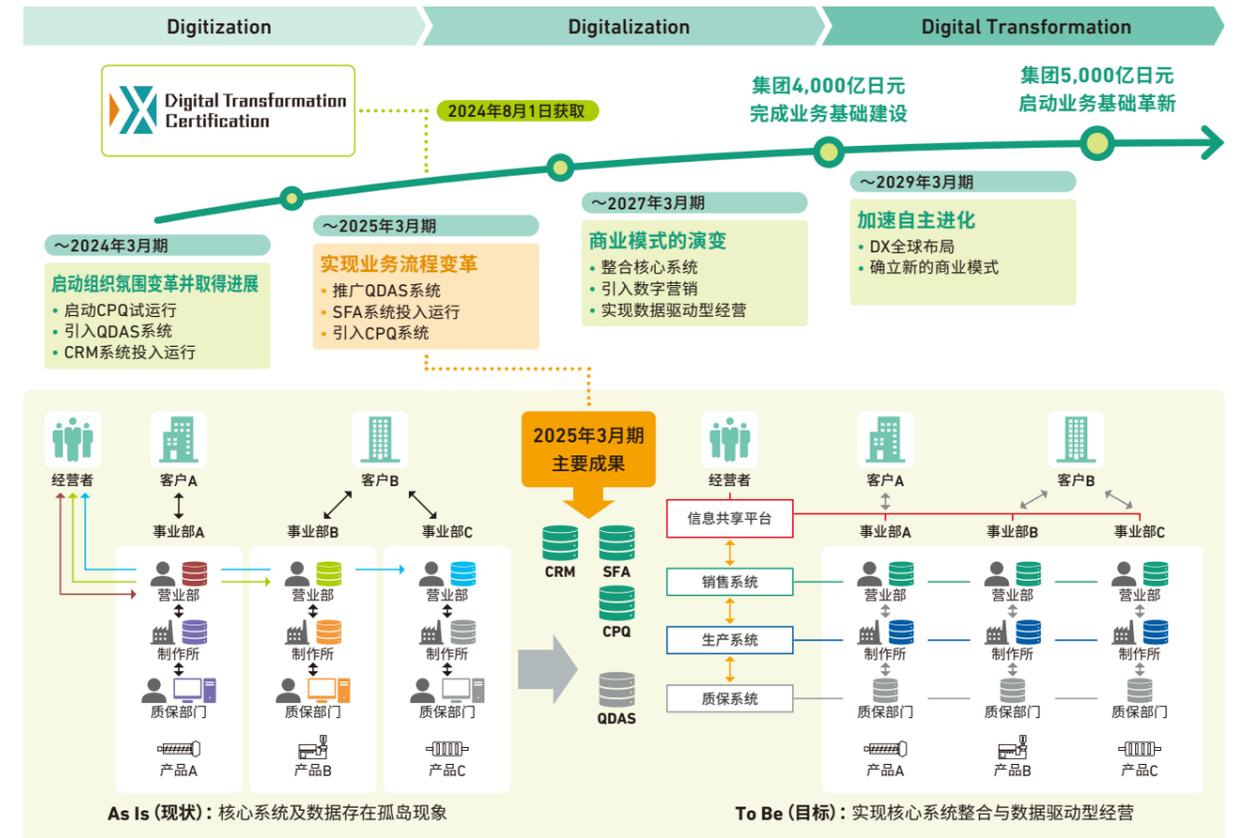
※2 CPQ：Configure Price Quote (报价辅助工具) SFA：Sales Force Automation (销售辅助工具) CRM：Customer Relationship Management (客户管理工具)

DX推进体制



在D项目进行过程中，我们于2022年7月成立了DX推进室（见左图），其作为专属机构，负责统筹协调全公司各部门的相应工作。此外，根据路线图启动了D项目全体会议，用于确认并推进各项目的执行内容。全体会议按项目设置分科会及小分科会，通过因系统实施而受益的业务部门成员担任分科会负责人等形式参与其中，构建能够取得高效成果的推进机制。

DX路线图及2024财年的主要举措

QDAS^{※3}：质量数据保障系统

通过统一管理生产过程中的质量数据（主要为试验/检验记录）及其修订履历，自动生成并发行可信度高的检测报告，既确保了质量透明度，又提升了业务效率。

※3 QDAS：Quality Data Assurance System

CPQ：报价辅助系统

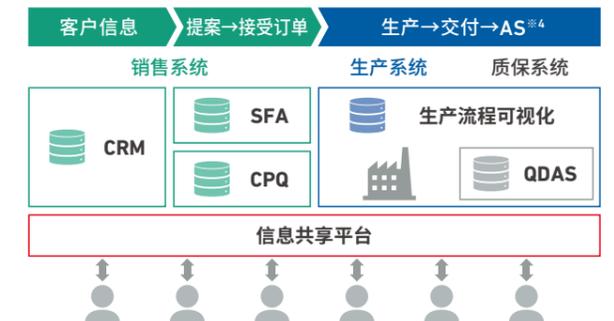
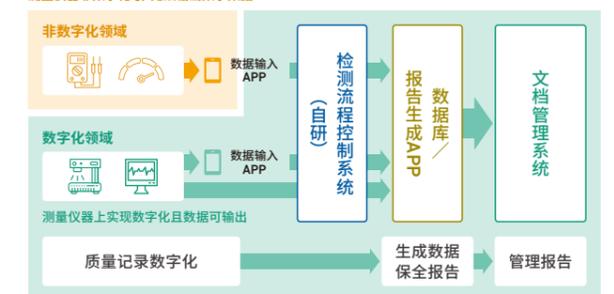
该系统可快速响应客户所需的产品配置与规格的选择，并预估报价金额。通过推进设计与定价的标准化，防止个人因素导致的差异，帮助企业高效应对客户需求并加速决策进程。

信息共享平台

通过在同一平台上运行CRM（客户管理）、CPQ（报价辅助）和SFA（销售辅助）系统，实现从客户信息管理到接受订单后的产品制造、交付的全流程服务体系。

质量数据保障系统（QDAS）概念图

测量仪器非数字化 or 无法输出数字数据



※4 AS：After-sales Service

人力资本战略

Top Message



执行官
安全卫生管理担当、
CSR与风险管理担当、
人事教育部 长

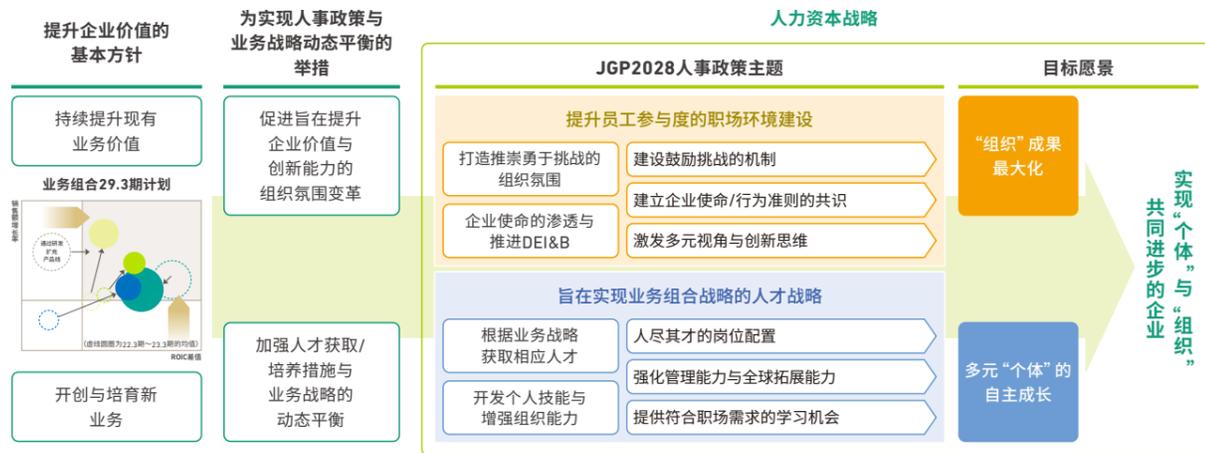
千村 祯

人力资本是集团面向未来践行可持续发展经营、实现使命和愿景不可或缺的元素。立足于这一理念，我们将“强化人力资本与DEI&B”作为重点课题。在此基础上，秉承“个体”与“组织”对等的认识，制定了旨在解决重点课题的人力资本战略。其核心在于保障并提升多样性，但仅仅是不同个体的聚集，并不能创造价值。即使个性存在差异，只要相互体谅以取得成果，彼此认可并相互尊重，再加上因对组织的认同感而愈发高涨的奉献意愿，就能催生多元化的视角与创意，这才是真正孕育创新的土壤。这样的组织氛围，还能防止因个性差异带来歧视，因此也是尊重人权的基础。

同时，为助力实现“JGP2028”目标，我们将结合业务战略与人事政策，实现“多元化个体的自主成长”与“组织成果最大化”，进而持续提升企业价值。为此，我们将搭建学习平台，使不同的员工“个体”随时按需掌握业务战略所要求的技能，并给予其充分发挥的空间，同时提升员工参与度，培育勇于挑战的企业文化，从而推动“组织”变革。

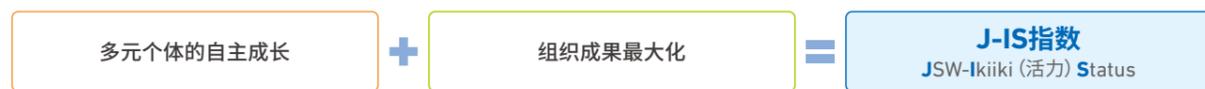
为践行企业使命，我们将《JSW集团“五大行为准则”》及保障心理安全的《对全体员工的承诺》作为共识，让个性迥异的全体员工各尽所能，各施其才，同时激活富有建设性的讨论，使之成为推动生产力提升与创新的引擎。

“个体自我实现”与“组织持续成长”彼此带动，形成“个体”与“组织”共同跃升的循环，是我们追求的企业愿景。本集团将推行各类举措，通过日常的经营实践助力解决各类社会课题，持续做一家对社会具有存在价值的企业，并使全体成员都切实感受到这份价值。



人力资本战略相关指标与目标

为定量评估“多元个体自主成长”与“组织成果最大化”的进展，我们运用员工参与度调查的部分指标，设立了“J-IS指数 (JSW-Ikiiki (活力) Status指数)”。以实施首年的2022财年为100分基准，2024财年因组织氛围得分提升而达到104分。



人力资本战略

在制定人力资本战略时，我们以“JGP2028”的基本方针，即“持续提升现有业务价值”和“开创与培育新业务”为目标，确定了以下两个努力方向：加强人才获取/培养措施与业务战略的动态平衡；促进旨在提升企业价值与创新能力的组织氛围变革，在此基础上制定了具体行动方案。

提升员工参与度的职场环境建设

打造推崇勇于挑战的组织氛围

在充满不确定性且瞬息万变的商业环境中，集团持续增长的关键在于不断激发创新活力。为此必须改革组织氛围，使员工具有高度的心理安全感，无惧失败勇于挑战。

在此背景下，我们在2023财年组建组织氛围变革项目团队，由心怀改革热忱的员工组成，作为变革活动的引领者，与管理层紧密协作，通过自下而上与自上而下的双轨并进模式推进改革至今。2025年4月，我们又制定了促进挑战精神的《JSW集团“五大行为准则”》。

在人事制度方面，要求管理层在年度目标中必须设定挑战性目标，推动意识变革与付诸实际行动。

企业使命的渗透与推进DEI&B

集团正在积极开展活动，增强全体员工对企业使命的认同和响应。在各个工作场所，由组织管理者主持召开研讨会，共同探讨各自的日常工作与企业使命的关联性，促进理念的渗透。

同时，通过多元人才的积极参与，将不同的思维与创意转化为新的附加价值，这对执行经营战略也至关重要。因此，我们将“推进DEI&B”列为重点课题，着力实施各项举措。



旨在实现业务组合战略的人才战略

获取与业务战略匹配的人才

从集团人员的构成来看，拥有丰富经验与高超技能的30至40岁中坚人才储备充足。为执行业务战略并实现可持续增长，必须保持并扩大该层面人才的规模，因此我们正与各事业部协作，共同推进招聘工作。以招聘新毕业生为主线来培养未来的中坚力量，同时也欢迎资深人士加盟，并在全年积极开展有经验人才的招聘工作。

此外，我们还着力构建员工技能可视化系统，致力于打造能够根据业务战略实现人尽其才、各得其所的人才配置环境。

开发个人技能与增强组织能力 (管理能力)

我们认为，员工各尽其才并自主寻求解决问题，是创新的源泉，也能带来最大的“组织”成果。为此，我们制定了相应的人力资本战略，首先聚焦于提升“个体”能力（“通用技能”，即任何岗位或职位都需要的基本能力；“专业技能”，即工作中积累的专业能力），并通过多项举措达成目标。特别是针对年轻员工，为促进其通过多种工作经验获得成长，我们还将推行系统化的岗位轮换制度。

此外，要将“个体”的能力提升协同转化为“组织”成果，必须强化各职场的管理能力。自2024财年起，我们面向组织管理层开展管理培训，以推动组织变革，保障员工心理安全，促进“挑战”精神的形成。

重点课题管理

为实现集团2033财年同步达成可持续发展目标与财务目标的愿景，必须解决2022年11月制定的6项重点课题。其中的3项课题，是以“在集团业务发展中创造价值并解决社会课题”为目标，我们特设了专题页面（详见下方链接），向各位利益相关方介绍集团产品在其中的定位、当前贡献及未来提升贡献的路径等。

另外3项重点课题以“强化集团可持续增长的经营基础”为目标，详情请参阅各链接页面。



重点课题	视为重要的理由	主要举措	相关SDGs
在集团业务发展中创造价值并解决社会课题			
实现塑料资源循环社会 	作为一家塑料综合加工机械制造商，向社会提供满足3R+ Renewable的各类塑料加工机械，对集团来说意义重大。能够充分利用核心竞争力，发挥自身优势，开发和制造符合社会需求的塑料加工机械。作为业务拓展的机会，也拥有极高的优先级。	Renewable - 生物降解塑料专用双螺杆混炼挤出机 (TEX) Reduce - 物理发泡注塑机 (SOFIT、MuCell) - 用于超薄壁成型的塑料注塑机 - 木质生物质等生物复合材料专用TEX Recycle - 用于化学和机械回收的TEX - 可回收注塑机、中空成型机、薄膜/片材制造设备 - 双螺杆挤出式脱氯处理系统 - 单一材料薄膜制造设备	
专题：实现塑料资源循环社会 (P.30)			
助力发展低碳社会 	实现低碳社会是全球的最重要课题之一。通过集团工业机械制造的产品以及搭载集团新材料的产品，都有助于降低CO ₂ 排放，预计相关需求未来将进一步上升，给集团带来重要价值。与此同时，减少集团工业机械产品的能耗、控制生产基地运营产生的CO ₂ 排放也是应尽的责任。	CO₂零排放 - 核电的核心部件用材料 - 电动汽车的锂电池隔膜制造设备 - 太阳能电池板保护膜原料用造粒机 - 海上风力发电机组建设构件用材料 抑制CO₂排放 - 全自动塑料注塑机 (降低能耗) - 全自动橡胶注塑机 (降低能耗) - 高效GTCC发电核心部件用材料 (GTCC：燃气轮机联合循环) - 大型车载部件用大型注塑机 (塑料/Mg) - 削减业务活动产生的CO ₂ 排放 (范围1、2)	
专题：助力发展低碳社会 (P.32)			
助力发展超智能社会 	超智能社会承载着解决各类社会课题的期待，如环境问题、少子老龄化问题等。集团的工业机械与新材料业务，深度参与构成数字基础设施的各类电子设备制造。同时，AI机器人技术及智能化工业机械，也是支持超智能社会的核心力量。由此可见，集团的产品系列有望成为超智能社会不可或缺的存在，这同样赋予集团业务扩张的重大机遇。	电子设备 - 用于显示器的准分子激光退火 (ELA) 设备 - 用于电子电路板的真空压膜机、真空压机 - 用于半导体封装基板的三段式真空压膜机 - 用于功率半导体的激光热处理设备 - 用于传感器的微型LA设备 - 用于5G兼容LCP柔性基板的成膜设备 - 砷酸锂 (LN)、人工晶体材料 - 氮化镓 (GaN) 晶体材料 工业机械 - 搭载 <i>J-wisio</i> ® 的注塑机、薄膜/片材制造设备 - 智能化机器人及工业机械 [正在开发]	
专题：助力发展超智能社会 (P.34)			

※ JSW Worldwide IoT Solutions of Enhancement：帮助客户建设智能工厂的IoT解决方案

Purpose Material Revolution

以Material Revolution之力，缔造持续繁荣的世界。

2033财年目标愿景

可持续发展目标

研发制造有助于解决社会课题的工业机械与新材料，为缔造持续繁荣的世界贡献力量

同步实现

财务目标

发展成为销售规模达5,000亿日元的企业集团

销售额	营业利润	ROE
5,000亿日元	500亿日元	11~12%

Vision

研发制造有助于解决社会课题的工业机械与新材料，为所有利益相关方贡献价值。

重点课题	视为重要的理由	主要举措	相关SDGs
强化集团可持续增长的经营基础			
强化人力资本与DEI&B 	人力资本的充实和多样性发展，是强化经营基础的重中之重，具有推动集团增长、创新和创造价值的力量。同时，营造员工参与度高的工作环境也意义重大。	实现业务组合战略的人才战略 获取与业务战略匹配的人才 - 全年招聘年轻员工及具备多元背景与特点的资深人才 开发个人技能，增强组织（管理）能力 - 针对管理层开展专项培训，强化推动“挑战”的组织能力 营造员工参与度高的工作环境 打造推崇勇于挑战的组织氛围 - 在管理层年度目标中设立挑战性目标（修订评价体系） 企业使命的渗透与推进DEI&B - 强化DEI&B相关举措，如打造各显其长、各施其才的工作环境，实施个性化培训方案等	
专题：人力资本战略 (P.26)、人力资本管理 (P.54)			
面向未来的投资与创新管理 	为持续贡献社会价值，集团必须不断完善核心能力，维护并加强技术优势，拓展业务版图。 创新也是可持续增长的关键。DX有助于为快速决策提供数据依据，并支持商业模式转型和新价值创造，推动其发展极为重要。	创新管理 新设创新管理本部 (2023年4月) 通过要素技术开发强化现有业务 - 建立全公司的跨部门架构，制定各业务领域的知识产权战略 - 与国内外高校及研究机构合作、鼓励攻读博士学位 (培养人才、加强技术能力) 通过基础技术研究实现技术创新 - 计划建立新研发基地，承担新技术开发重任 - 加强IP分析体系，高效开拓新产品和新市场 推进DX - 持续推进DX战略，于2024年8月取得“DX认证”	
专题：创新管理战略 (P.22)、DX战略 (P.24)			
强化JSW集团治理体系 	集团的可持续增长不仅需要进一步强化合规与治理，还要重视与利益相关方的对话。 同时，向社会提供注重品质、值得信赖的工业机械与新材料是经营之本，必须进一步强化质量保证制度体系。	公司治理 - 修订高管薪酬制度 - 提升董事会、监事会多元化水平 (外部董事、女性董事) - 在经营企画室设立风险管理小组 - 缩减政策性持股 强化质量保证制度体系 - 持续推进质量保证体制改革、组织氛围改革、流程改革、治理改革的各项举措	
专题：公司治理 (P.60)、质量管理 (P.52)			

专题：实现塑料资源循环社会

生产塑料的原料属性与等级多种多样，以适应各类产品特性。本专题将介绍塑料的典型生命周期、塑料废弃物变化趋势以及集团掌握的塑料核心技术。

首先请参考右图所示的“塑料资源循环流程”。在零部件成型工序中，通过将二次加工过程中产生的边角料、不合格品等粉碎后重新作为原料使用，大量材料得以通过机械（材料）回收方式转化为成型品（图示①）。对于因含印刷图案、着色剂或表面处理层而无法进行机械回收的产品，可采用热分解技术将其转化为化学成分，通过化学回收方式重新用于塑料原料生产（图示②）。

产品废弃后，像PET瓶等已建立回收物流体系的部分产品可进行机械回收（图示③），但绝大多数产品是多种原料混合后被废弃（以下称混合废塑料），因其并非单一原料，导致回收困难。

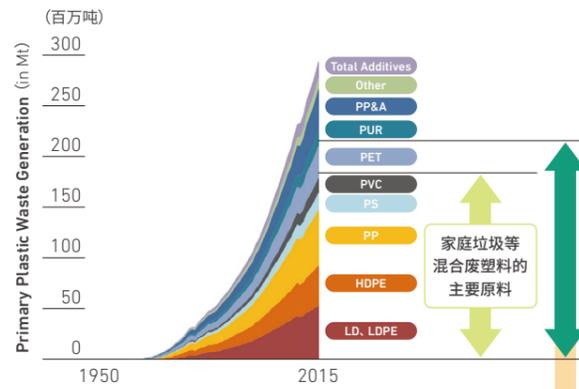
其中部分混合废塑料被用作高炉还原剂，在炼铁过程中实现节能减排；或作为固体燃料在发电厂被高效利用，这些环节都会用到集团的挤出技术（图示④）。

下表展示了集团代表性树脂领域的主要业绩，除此之外，集团技术还广泛用于交联橡胶再生、汽车破碎残渣（ASR）处理等多种原料的资源循环利用，助力资源循环社会的建设。

在回收利用之外，集团技术还有助于“reduce（减量化）”，如通过薄膜、发泡实现轻量与减容，或通过设备自动化与预测控制减少废料；同时在“renewable（可再生）”领域，为生物降解塑料与生物质塑料等方面贡献了力量。

今后，我们将继续毫不妥协，持续推进技术研发，进一步稳定发展资源循环社会。

全球塑料原料废弃量变化趋势



资料来源：公司根据“R. Geyer, J. R. Jambeck, K. Lavender Law, Production, use, and fate of all plastics ever made, Sci. Adv. 2017; 3 : e1700782, 19 July 2017”整理制作

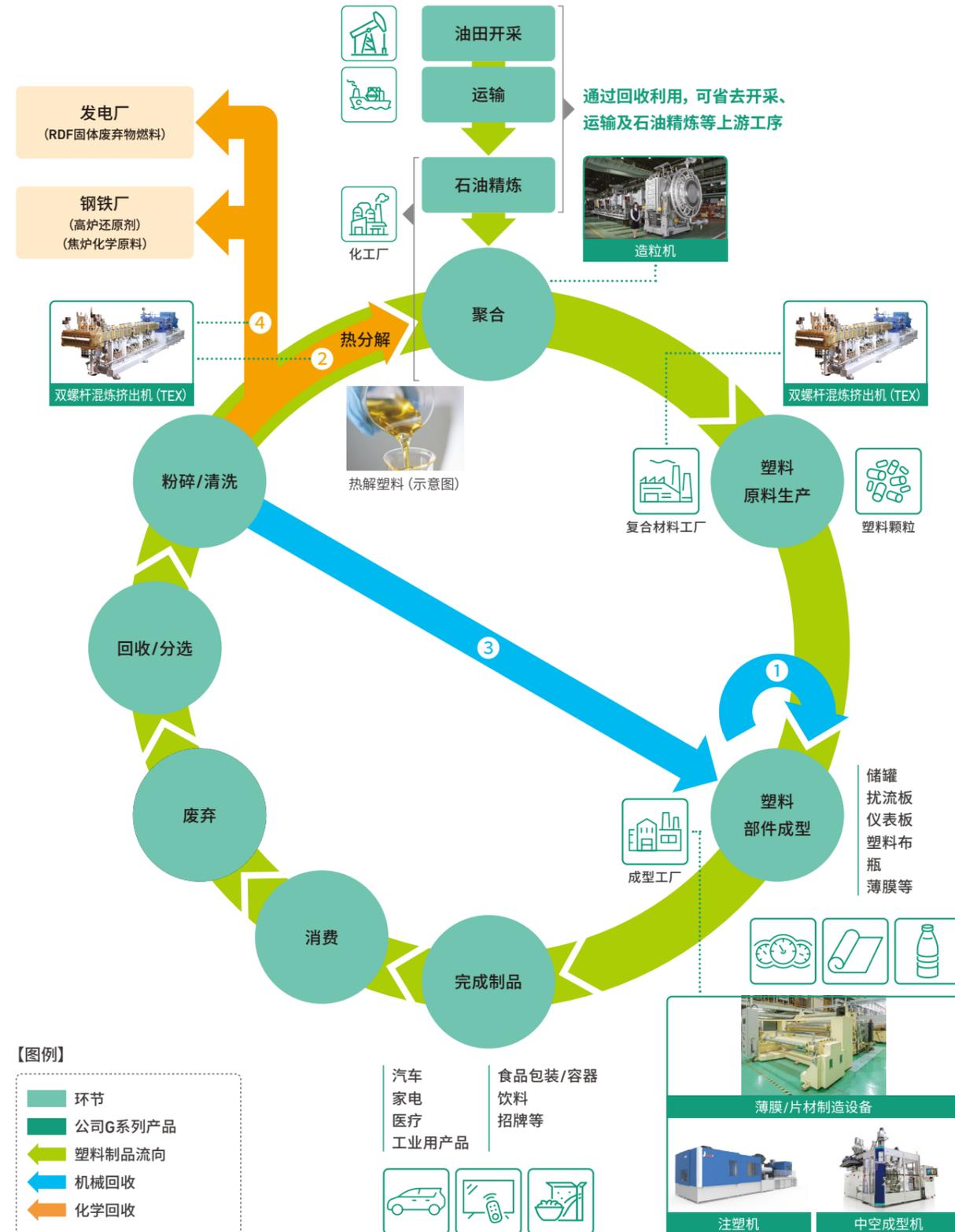
对废塑料回收技术的莫大贡献

集团产品对塑料资源循环社会的贡献概要（利用挤出机实现的代表性回收技术汇总）

树脂种类	主要用途	实现回收				实现减量化	
		化学回收		机械（材料）回收		减少塑料用量	减少次品
		②	④	①	③	薄膜化、发泡等	自动化、高效化
PMMA (Polymethyl methacrylate)	招牌、灯罩、水槽						
PET (Polyethylene terephthalate)	饮料瓶、食品容器	○	—	○		螺杆形状等设备优化	J-WiSe M-Navi.
PS (Polystyrene)	托盘、发泡聚苯乙烯				○	新型物理发泡技术SOFIT	Tela-TEX
PVC (Polyvinyl chloride)	农业用塑料薄膜、管道、软管					注塑高负荷高速规格EHD	Repex ezDRIVER
PP (Polypropylene)	食品容器、家电部件	作为通用树脂的用量较大，用途广泛，混杂废弃而无法分类					
PE (Polyethylene)	购物袋、容器、管道						
混合废塑料（多类混杂）	以PP、PE、PVC为主	○	○				

* SOFIT, J-WiSe, M-Navi., Tela-TEX, Repex, and ezDRIVER are Japanese registered trademarks of The Japan Steel Works, Ltd. 上述均为实现自动化、高效化的IoT解决方案或符合运行条件规格的设备示例。详情请参阅公司官网或联系我们。

塑料资源循环流程



专题：助力发展低碳社会

集团针对自身在制造环节产生的CO₂排放，分别设定了2025财年与2030财年的目标，并遵循TCFD原则进行信息披露与减排实践。

另一方面，集团的工业机械及材料产品大多活跃于供应链上游。因此，为准确把握集团产品创造的社会价

值，我们认为需要将下游环节也纳入整体梳理与评估。于是在日本综合研究所株式会社的专业指导下，我们以确保公正与客观的方式，系统梳理了包括供应链下游环节在内的对社会及环境的影响，并将其归结为社会影响评价。

详情参见本公司 <https://www.jsw.co.jp/ja/sustainability/environment/socialimpact.html>



用于太阳能电池板保护膜原料的造粒机CO₂减排效果测算

造粒机是用于制造塑料制品（成型）所需原料——塑料颗粒的设备。主要应用于聚丙烯树脂（PP）、聚乙烯树脂（PE）、乙烯醋酸乙烯树脂（EVA）等材料的生产。

造粒机生产的塑料颗粒在下游领域应用广泛。其中与社会影响密切相关的核心用途包括汽车零部件、食品包装薄膜，以及近年来需求持续增长的太阳能电池板保护膜。



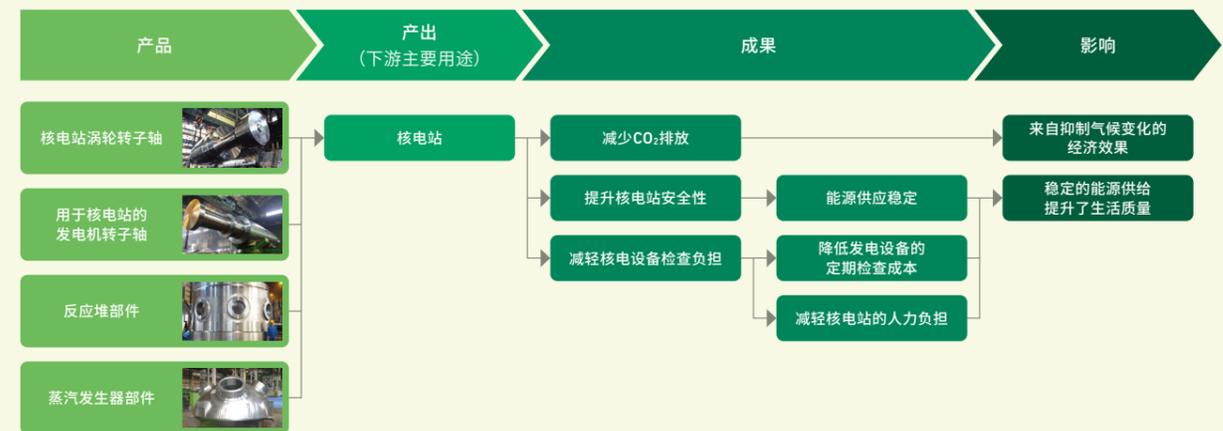
可视化案例 用于太阳能电池板的EVA树脂原料



核电站用材料产品的CO₂减排效果测算

集团为核电站建设提供核心部件。核能发电相比火力发电可大幅抑制CO₂排放，且相比易受天气及自然条件影响的可再生能源发电，能源供应更为稳定。

集团用于核电站的材料特点之一，在于可实现大型一体化的结构，从而减少焊接部位。这有助于降低定期检查成本，减轻检查人员负担，创造实际收益。



可视化案例 核电站用材料



采用本公司材料产品建造的核电站总发电量约为每年1,500 TWh。经测算，与利用火力发电产生同等电量相比，每年可减少约9亿3,700万吨CO₂排放。

专题：助力发展超智能社会

超智能社会建立在多个数字产业之上。作为各数字产业支柱的电子设备，除智能手机、平板电脑、可穿戴设备等用户界面外，还包括移动工具、工业机械与机器人等。

此外，作为数字产业基础的技术/设备/网络（数字基础设施），数据中心及光通信系统也集成了各种电子设备。除上述众多的电子设备，数字基础设施的运行还少不了半导

体及各类基板，而集团的工业机械与晶体材料在制造所有这些产品中发挥着关键作用。

通过支持超智能社会建设，不仅有助于解决环境问

题、少子老龄化等社会课题，更将参与创造安全与安心的社会，为改善生活质量（QOL）、应对灾害等做出贡献，从而持续提升集团的企业价值。

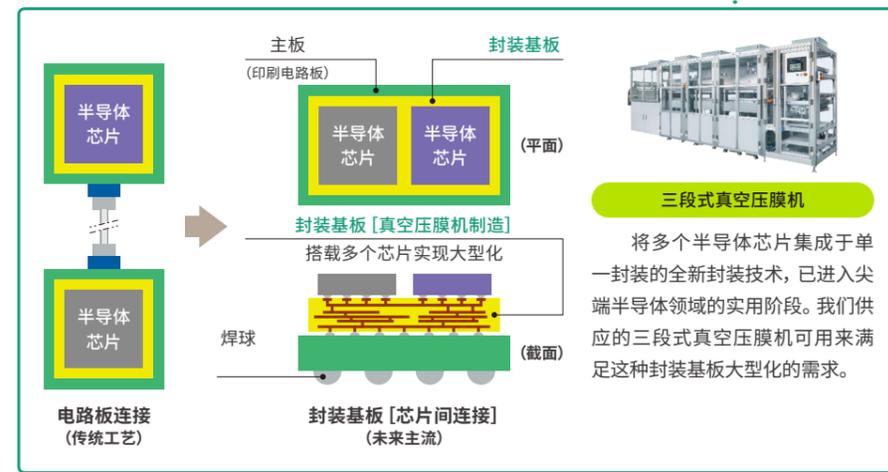
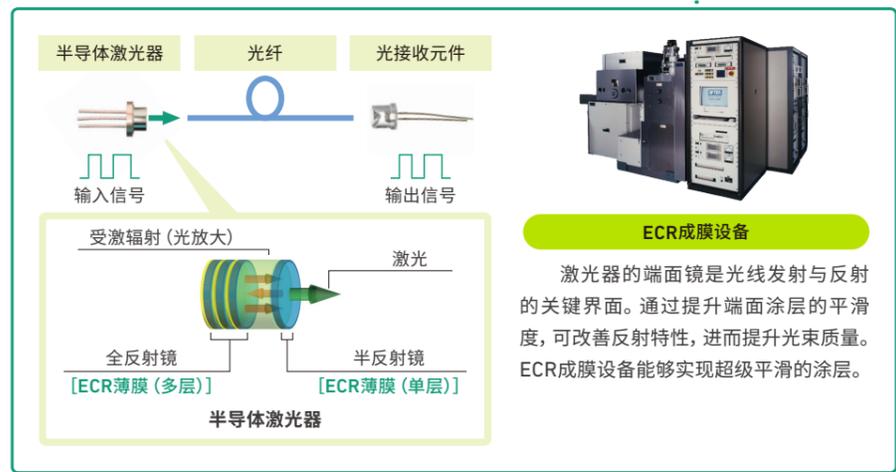
数字产业



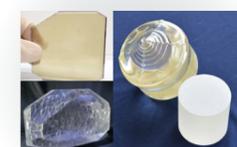
数字基础设施



半导体 (集成电路)



铜合金



GaN晶体等晶体材料



真空压膜机



真空热压机

树脂机械业务

业务概要

树脂机械事业部制造、销售和用于生产作为“塑料一次加工”原料的“塑料颗粒”的树脂机械（造粒机、双螺杆挤出机TEX），以及用于将塑料加热软化后一次加工成膜状的薄膜/片材制造设备。其中造粒机等产品在全球占据较高份额。

塑料广泛应用于智能手机等IT产品、半导体等电子设备、汽车零部件、食品包装、医疗器械、太阳能电池等各

类产品。近年来，我们还大力发展废旧塑料回收利用及易回收的薄膜制造设备等领域。我们将以自身的业务，去实现塑料资源循环社会，助力建设低碳社会（通过轻量化移动工具提升燃油效率、推动社会普遍应用可再生能源发电等），在创造社会价值的同时提升企业价值。

现状分析

<p>S 优势</p> <ul style="list-style-type: none"> 基于独家技术积累的客户响应能力 适用于多种树脂的丰富产品阵容 以压倒性的高自产率，实现高品质、低成本的生产能力 经验丰富的资深技术服务人员 	<p>W 弱势</p> <ul style="list-style-type: none"> 定制化服务导致交货周期长 全球标准设备起步较晚 薄膜制造设备自产率偏低 在欧美地区的服务体系尚待加强（薄膜业务）
<p>O 机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口增长带动塑料需求扩大 印度、中东市场的扩展与激活 回收利用的需求增大 用于包装的薄膜单材质化需求 售后服务的需求增大 	<p>T 威胁</p> <ul style="list-style-type: none"> 全球塑料监管可能加强 中国市场发展放缓与鼓励国产化 以中国为代表的低价机型崛起 日元急剧升值带来的汇率风险 地缘政治风险加剧

内在优势与挑战

我们拥有全球顶尖的塑料“熔化·混合·固化”技术。产品适用范围广泛，造粒机产品覆盖PP/PE材料，双螺杆混炼挤出机产品覆盖通用塑料至高性能塑料，乃至各类再生塑料。凭借国内外技术中心积累的独有熔融·混炼·成型控制技术，实现高度响应客户需求的能力。

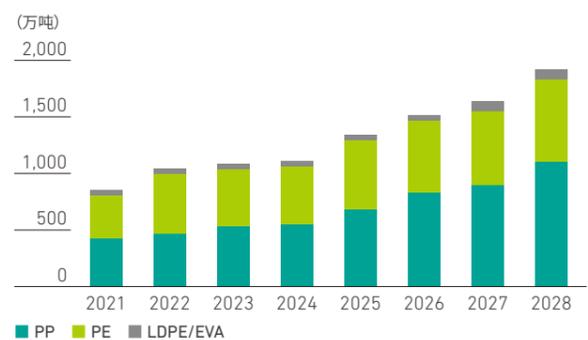
另一项优势所在，是所有的设备核心部件均实现自主设计、制造与加工。通过自主研发耐磨耐腐蚀材料，以及在设备工艺中融入流动解析、AI/IoT等先进技术，持续供应高度原创的产品与服务，满足客户的各种需求。

同时，也针对自身弱势（W）采取相应策略在起步较晚的全球标准设备市场，通过调动全球海外据点网络实现了快速销售与服务，并依托集团协作推进技术开发与技术支持，大力开拓新兴市场。

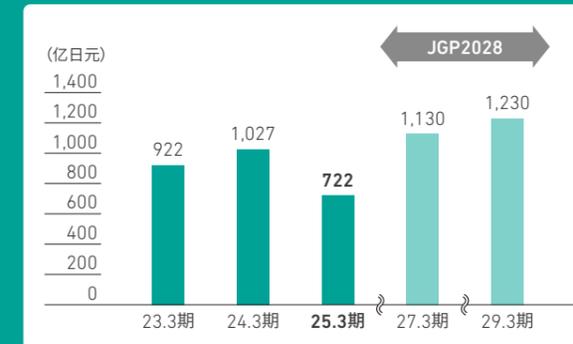
商业环境

据测算，全球塑料消费量将较2019年的约4.6亿吨大幅增加，在2060年达到约12亿吨。印度和中东地区的增长最为显著。中国增速略有放缓，但预计仍将保持最大市场规模。我们将聚焦这些重点区域，着力加强设备销售与服务网络，切实满足客户需求。

印度聚烯烃产量预测



销售额变化趋势



代表性产品系列与设备

 大型造粒机	 薄膜/片材制造设备
 双螺杆混炼挤出机 (TEX)	 回收技术中心 (位于广岛制作所)

成长战略与措施

1. 推进全球化战略

充分发挥海外网点功能，并推出TEX、片材制造设备的全球标准机型，以深耕中国市场以及印度、中东等新兴的全球增长市场。为积极扩大集团产品在印度的市场影响力，已在印度设立“体验中心”。

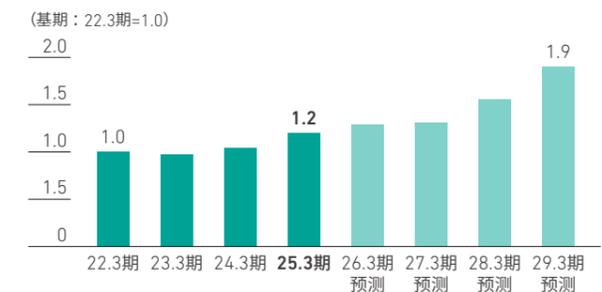
同时，将技术中心原有的技术积累加以扩展，抓住塑料回收需求增长的发展机遇。

2. 强化售后服务

凭借响应客户多元需求的实力，扩大在印度和中东等活跃市场的销路。

在重点开发的印度市场，通过增派工程师等强化当地法人的人员配置，加强全球服务网络，以快速响应提高客户体验。

树脂制造加工机械售后服务营业额趋势及预测



Top Message

塑料因其加工性能优异且能展现多种特性，已成为生活中的不可或缺之物。在树脂机械业务领域，为实现塑料资源循环社会并助力发展低碳社会，我们正充分利用全球超大规模的技术中心之力，推进回收利用、节能及轻量化等方面的技术研发。2024财年受市场剧变影响，核心产品之一的隔膜制造设备遭遇不良商业环境而受阻。但服务业务在中国市场以及印度、中东等新兴市场运行稳健，从而确保了销售额与利润的业绩表现。

本财年我们将根据市场变化制定新的增长战略，并通过快速执行而重返增长轨道。特别是要扩充海外销售服务网点，强化全球增长市场的布局。另外，在广岛制作所新建专门生产大型部件及服务部件的机械厂，继续积极投资设备，并进一步提升主力优势产品“大中型挤出机”的产能与自产率，增强其盈利能力，同时拓展服务业务。另外，我们还将加强与关联公司的协作，扩大现有产品系列的市场份额，推动集团树脂机械业务不断向前发展。



执行官
树脂机械事业部长

武谷健吾

成型机业务

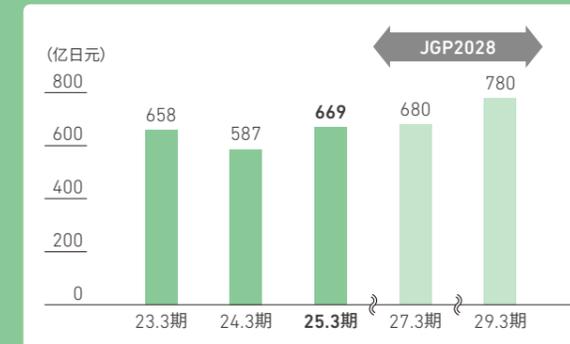
业务概要

成型机事业部生产和销售用于塑料原料初级加工的注塑机和中空成型机，以及用于镁合金（重量最轻、比强度最高的实用金属）初级加工的镁（Mg）合金注塑机，并提供维护服务。

我们的塑料注塑成型机涵盖①环保性能卓越的电动机型；②30吨小型至4000吨超大型的锁模力范围；③立式注塑机及特种机型，拥有行业数一数二的丰富产品

系列，可满足客户多种需求。镁合金注塑机采用触变成型技术，可实现高精度、高品质的零部件成型。无论是塑料还是镁合金，均可通过车载部件帮助汽车减轻重量。作为行业领先的制造商，我们的塑料注塑成型机出货金额位居日本前列，镁合金注塑机为独家生产，而在中空成型机领域，直接吹塑机占据日本80%以上的市场份额。

销售额变化趋势



代表性产品系列



现状分析

<p>S 优势</p> <ul style="list-style-type: none"> 自主研发核心部件，实现高自产率 大规模定制生产（凭借丰富的经验和成果，形成“有求必应的技术实力”） 完备的全球销售与服务网络 镁合金注塑机领域的长期经验与成果积累 	<p>W 弱势</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外市场知名度不足 在超大型设备市场发展滞后 大型订单的应对能力不足 部分机型在海外标准适配方面经验不足
<p>O 机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> 镁的需求量扩大 印度市场扩张 汽车领域对零部件大型化需求增加 欧洲市场电动化需求高涨 	<p>T 威胁</p> <ul style="list-style-type: none"> 全球塑料管制可能加强 中国市场发展放缓与鼓励国产化 地缘政治风险加剧

成长战略与措施

在中长期需求有望增长的印度市场，充分发挥集团核心优势的“大规模定制”能力，并依托IoT解决方案 *J-WiSe* 构建的“全球统一服务”体系，扩大品牌影响力。为此扩充服务网络，并设立了“体验中心”。在中心定期举办研讨会，通过吸引潜在客户来提升品牌形象，拓展市场规模。

汽车零部件一体化与大型化的趋势，有望带来塑料成型与镁合金成型部件需求的双重增长。2025年6月，我们

率先推出行业首款4,000吨电动塑料注塑成型机。在镁合金注塑机领域，也配备了采用电动锁模装置的3,000吨行业顶级机型，进一步巩固了大型设备市场的领先地位。

在生产体系方面，关键零部件实现自主研发与内部制造，这既能应对当前国际物流中断的可能性，又能灵活满足客户定制化需求，从而提升客户满意度。灵活应对能力源于高自产率，我们将继续强化这一拓展业务的关键要素。

* J-WiSe is a Japanese registered trademark of The Japan Steel Works, Ltd.

内在优势与挑战

材料是我们的“祖传”家业，依托从中发展起来的“材料设计技术”，我们自主开发了耐磨耗、耐腐蚀的螺杆/料筒，并自行研发制造控制器的控制基板，内部承担零部件加工与组装业务。近年来，汽车领域为提高生产效率，一体成型技术与零部件大型化趋势日益显著。对于具备电动大型设备优势的本公司而言，这正是业务扩张的良机，我们为此致力于超大型产品线的扩充。

在塑料/镁（Mg）合金注塑机领域，我们通过由22个自有据点（日本10个、海外12国每国1个）及经销商构成的全球网络，为客户提供产品与售后服务。在确定为增长地区的欧洲市场，主打契合一体成型与大型部件需求、且节能性优越的电动大型设备，加强产品信息宣传，显著改善了2024财年的电动设备出货业绩（见右图）。在另一增长区域的印度市场，则通过设立体验中心积极发布信息，着力提升品牌知名度。

商业环境

集团的塑料注塑成型机产品已全面转向电动化，但欧洲地区油压机仍占主流，尤其是大型设备的电动化率仅为数个百分点。鉴于近年能源成本飙升及CO₂减排需求迫切，预计将产生对低能耗电动设备的大规模更新需求。

此外，随着包含纯电动汽车在内的汽车轻量化需求上升，塑料及镁合金的车载零部件将持续增加，与此同时，进一步轻量化的目标，也将加速零部件大型化的趋势。

日本制造商面向欧洲市场的电动注塑机（大型机）出货量与电动化率



Top Message

2024财年，随着零部件供应短缺问题缓解，汽车生产得以恢复，我们在年首以日本国内为核心实现温和回升。但之后因汽车认证检测造假事件导致减产，设备投资再度陷入停滞。2025财年，受电动汽车普及及美国关税政策影响，也很难期待投资短期内复苏。

在此背景下，2024财年确保了销售业绩，并不断改善盈利基础，取得了利润率上升等一定成果。2025财年将继续推进改善工作。

本事业部的产品有助于零部件轻量化，并推动设备节能与生产效率提升，为建设低碳社会做出贡献。随着大型化一体成型零部件需求的增长，我们正积极开发涵盖小型至大型的广幅产品线，并分别在2024财年将超大型镁合金注塑机、在2025财年将超大型塑料注塑成型机纳入了产品阵容。

同时，我们还加速推进产品全球化布局，运用IoT技术实现远程维护，并积极推出符合海外标准的产品。我们将依托作为国内顶尖制造商的实力，加速海外拓展，进一步扩大业务规模，为实现低碳社会贡献力量。



常务执行官
名机制作所担当、
成型机事业部长

布下昌司

工业机械业务

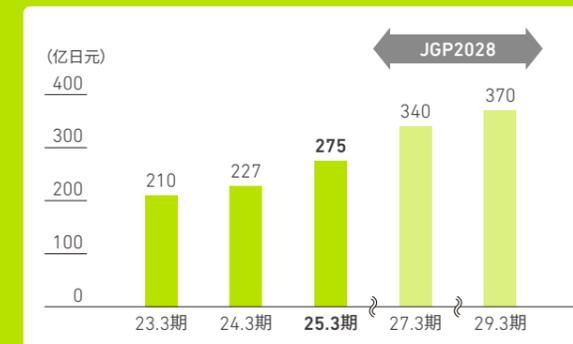
业务概要

工业机械事业部通过“电子设备相关”及“基础设施相关”产品的制造、销售及售后服务，致力于实现富足可持续的智能社会。前者包括激光应用设备、ECR (Electron Cyclotron Resonance) 成膜设备、真空压机及真空压膜机等产品；后者包括联轴器、缓冲器及赛马场的马闸等产品。

其中，电子设备相关产品广泛应用于高精度平板显示器 (FPD)、功率半导体、半导体激光器、SAW滤波器、电子电路板、封装基板等制造领域，为超智能社会的数字基础设施建设及节能化进程做出贡献。

我们的电子设备相关产品各具独特优势。近年来，ECR成膜设备与真空压膜机在推动超智能社会进程中商业表现日益活跃，此处将重点介绍相应情况。

销售额变化趋势



代表性产品系列



现状分析 (半导体激光器用ECR成膜设备业务)



P.34 专题：助力发展超智能社会

<p>S 优势</p> <ul style="list-style-type: none"> 实现低损伤、高密度且平坦成膜的产品性能 丰富的工艺开发经验与成果 拥有适用光波导的ECR应用设备样机 洁净室及熟悉洁净装配工艺领域人才丰富 	<p>W 弱势</p> <ul style="list-style-type: none"> 因成膜速度较慢导致生产效率低下 ECR成膜技术在欧洲知名度不足 设备价格高于替代工艺设备
<p>O 机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> 高速大容量通信需求的增长带动数据中心 (DC) 对半导体激光器/激光二极管 (LD) 的需求扩大 光电融合器件普及与光波导需求增长 	<p>T 威胁</p> <ul style="list-style-type: none"> 廉价且产能高效的蒸镀设备及新工艺的兴起 贸易摩擦导致的出口限制

现状分析 (封装基板用真空压膜设备业务)



P.34 专题：助力发展超智能社会

<p>S 优势</p> <ul style="list-style-type: none"> 丰富的经验与交付业绩 根据客户需求定制的产品阵容 通过技术中心 (演示设备) 支持客户研发 	<p>W 弱势</p> <ul style="list-style-type: none"> 高端封装市场布局滞后 外包依赖程度较高
<p>O 机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> 向下一代技术的转型 (大型化、高密度化、基材与薄膜变化等) 半导体产业的扶持政策 	<p>T 威胁</p> <ul style="list-style-type: none"> 市场波动 (高波动性) 与竞争对手的开发竞赛/成本竞争 贸易摩擦引发的出口限制

内在优势

集团精通ECR成膜工艺，提供可多样化成膜的产品。尤其近年来，通过满足激光二极管 (LD) 制造商的旺盛需求，作为实现高端成膜的ECR成膜设备制造商，处于世界领先地位。

此外，在封装基板用真空压膜设备领域，将发挥演示设备的优势，支持客户不断升级的高端基板开发需求。

商业环境

全球数据通信量趋势 (预测)



来源：公司根据各类资料制作

成长战略与措施

随着未来通信流量的激增，光通信技术拥有远高于电信号的频率带宽，能够高速传输海量数据，其需求正日益增长。光通信技术在承担海量数据存储、处理与分发的数据中心也同样得到应用，半导体激光器是其核心部件。我们的ECR成膜设备即用于制造半导体激光器，因此将面向该领域强化生产体系。同时，针对后续光电融合技术的普及趋势，将着力开发需求有望增长的光波导 ECR应用设备并积极拓展市场。

在AI服务器需求旺盛的电子电路板相关业务领域，将把握多层基板制造用真空压机的需求，同时发挥演示设备支持客户研发的优势，交付面向下一代高端封装基板开发的压膜机产品，并提供后续的客户支持，致力于该业务的市场拓展。

Top Message

2024财年，工业机械业务的销售业绩基本符合当初预期。受高利润产品增长乏力的影响，营业利润低于预期。不过，作为进军功率半导体市场的突破口，面向大型SiC (碳化硅) 器件制造商的SiC功率半导体激光热处理设备的首台量产机已如期交付并投产，产品生产效率超乎客户期待，获得高度评价。

在“JGP2028”重点实施项目方面，我们成功交付了全球首台面向FPD应用的G8 (第8代) 基板专用F-ELA*设备，并顺利完成投产。真空压机市场持续活跃，但真空压膜机因市场低迷而增长缓慢，各产品表现存在差异，但整体业务保持了稳健发展。

在此背景下，关于2025财年的举措，我们将依托全球首台G8基板专用F-ELA设备的成果优势，积极争取后续G8新工厂的大型投资项目订单，实现该业务的高速增长。同时，针对成膜设备及电子电路板业务，将持续推进上述的增长战略与措施。

在基础设施相关设备领域，将立足于铁路相关业务的以往业绩，力争参与日本铁路车辆制造商的海外项目。通过上述举措，我们将切实执行2025财年的各项战略，全力实现“JGP2028”目标。

*F-ELA：浮动式ELA



执行官
工业机械事业部长

泽井美喜

材料与工程业务

业务概要

材料与工程业务由Japan Steel Works M&E公司负责。首先作为材料制造商 (M: Materials)，公司主营面向各类发电站的大型产品 (核电一级/二级系统部件 (反应堆部件、蒸汽发生器部件、转子轴、发电机轴等)、高效燃气发电设备 (如GTCC*) 用转子轴等)，市场份额全球领先；并在可再生能源领域提供海上风电机组建设部件 (砧座、配重块等)，在通用工业领域生产轧辊、锻造钢管等各类锻钢制品及用于加工制造压力容器的复合钢板，其他产品还包括有色金属与碳纤维复合材料 (CFRP) 等，产品开发和制造范围广泛。

在工程业务 (E: Engineering) 领域，依托焊接、施工、无损检测、氢储存、高温高压等核心技术，从事各类工厂的维护服务，氢能应用技术研发及新技术研发，为社会安全与发展做出贡献。

※ GTCC: 燃气轮机联合循环发电厂

现状分析

<p>S 优势</p> <ul style="list-style-type: none"> 大型/一体化锻钢件制造设备与技术 高强度合金钢等特殊钢材的制造技术和开发能力 通过电力与核能产品积累形成的高品质与安全性能 抗高温/高压/氢脆的材料开发技术 满足全球市场需求的响应力 	<p>W 弱势</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部加工能力受大型加工设备条件限制 单件定制生产模式导致的产能平准化困难 作业自动化程度不足 (与M&E经营的大型产品相比) 应对中/小型产品及小批量生产等新兴需求的能力尚有不足
<p>O 机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> 作为应对全球变暖与强劲电力需求的调节性电力来源，高效火力发电 (如GTCC) 的重要性正在增加 面向碳中和的氢能及可再生能源发电市场持续扩大 核电领域外部环境的变化 竞争对手退出、业务缩减及行业重组趋势 	<p>T 威胁</p> <ul style="list-style-type: none"> 地区人口减少与少子化导致人力不足 环境法规等监管趋严导致需求急剧萎缩 石油天然气相关产品市场萎缩 (急速转向可再生能源发电)

内在优势与课题

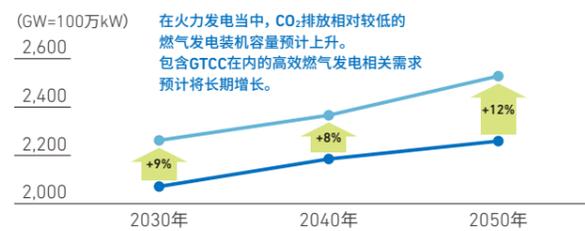
我们最大的核心优势，在于传承逾110年、持续精进的钢铁“熔化·混合·固化”相关开发能力、专业知识与实践经验。室兰制作所运用可生产全球超大的670吨钢坯的14,000吨大型压机，以及最大加工重量达400吨的超大型机床，制造核电一级/二级系统部件、高效火力发电部件等超大型产品，技术能力世界一流。我们的另一个强项在于确保稳定供应优质产品的质量保证体系，凭借多年实践积累形成的产品安全性能与品质，赢得客户的高度评价。

另一方面，我们致力于提升室兰制作所的生产效率，重点关注生产体系平准化与作业自动化的问题，不断研讨各种改进方案。同时，我们还着眼于未来，持续探索满足中小型产品等新兴需求的路径。

商业环境

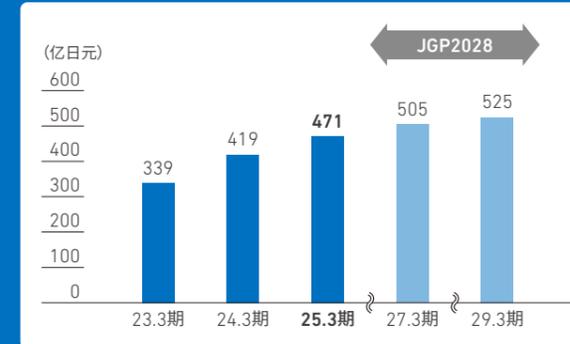
据预测，在国际能源署 (IEA) 假设的所有全球气候变化情景中，世界能源需求都将持续增长。在向碳中和社会的转型过程中，预计天然气 (LNG) 火力发电因相对较低的CO₂排量，作为调节性电力来源的重要性将显著提升。包括GTCC在内的LNG/高效火力发电需求，未来有望继续增长。

天然气发电装机容量 (预测)



※ 基于对外发布的政策方案，假设不采用CCUS (减排对策) 技术
公司根据IEA World Energy Outlook (WEO) 制作

销售额变化趋势



代表性产品系列与设备



成长战略与措施

我们将依托长期积累的大型/一体化锻钢件制造设备与技术，以及高水平的质量保证体系，全力把握碳中和背景下核电站新建与升级改造需求，以及过渡期内日益重要的GTCC等LNG/高效火力发电需求。为此，我们近期将对老化设备及低效设备实施升级改造投资，以充分发挥企业优势。同时，鉴于生成式AI数据中心等领域的全球电力需求持续旺盛，我们已启动增产与提效方案研讨。其中，针对生产体系平准化与作业自动化等核心课

题，将系统推进以下举措：通过设备投资消除瓶颈、扩大外包合作、实施DX投资以及通过引进自动测量设备等方式实现省人工化、检测与记录生成自动化等。

此外，我们还致力于开发氢能应用技术，氮化镓 (GaN, 可用来制造超高效率器件而帮助减少CO₂排放) 生长用高压釜 (压力容器) 等技术，为实现碳中和和社会解决技术难题，创造社会价值并持续提升企业价值。

Top Message

公司凭借逾110年不断积淀的钢铁制造技术，始终向社会提供高品质且值得信赖的产品。当前全球正积极推动能源稳定供应与碳中和进程，公司也因此肩负着支撑全球能源供给与脱碳社会的重大使命。在2024财年启动的中期经营计划“JGP2028”中，重点聚焦主营产品大型锻钢件的品质稳定与生产效率提升，并进行设备更新投资，以更好的设备状态来满足客户多样化需求。目前设备投资工程进展顺利，预计本财年末将全面显效。

“JGP2028”的制定已满一年，期间电力与核能业务市场行情稳健且趋于上升，客户增产需求持续高涨。其中面向GTCC的部件需求预计将大幅增长，因此我们目前在着手研究最大限度地提升产能。

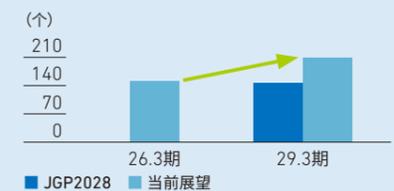
作为公司擅长的产品，大型锻钢部件及高温高压锻钢部件的需求正在增长，我们的生产效率与盈利能力也随之不断提升。



专业负责人常务理事
Japan Steel Works M&E, Inc.
代表董事社长

上田 奏

发电厂用转子需求展望 转子出货量预测 (数量)



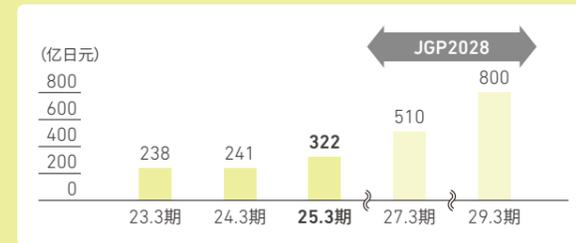
防卫相关设备业务

业务概要

公司以防卫相关设备业务为家传“祖业”，至今也仍是日本国内唯一的火炮制造商，生产各类火炮（榴弹炮、坦克炮、护卫舰主炮、机炮等）及导弹发射筒，向陆上自卫队、海上自卫队、海上保安厅供货。

我们的生产体系基于室兰制作所的独有材料开发与制造技术，并在广岛制作所建立了从装备系统开发到设计、制造、最终产品保证的全套系统。此外，集团公司还承担电气设备的设计制造，并提供交付后的维护修理等

销售额变化趋势



服务，实现从装备的材料开发到产品制造及售后服务的一体化运营，为守卫日本的安全稳定做出贡献。

近期举措

下一代轮式装甲车 (AMV)：稳步完善生产体系

- 2022年12月 防卫省选定AMV作为96式轮式装甲车后继车型
- 2023年 8月 Patria公司与本公司签订许可协议
- 2024年 签订26辆AMV交付合同
- 2025年 签订28辆AMV交付合同

利用室兰制作所完善适地生产体系取得稳步进展，全力推进已签约批次的交付工作。

未来装备的研究试制工作

- 【签约业绩】**
- 2022年 签订未来轨道炮（其一）研究试制合同
 - 2023年 签订未来轨道炮（其二）研究试制合同
 - 2024年 签订未来轨道炮（其三）研究试制合同

研究与试制工作进展顺利，将继续运用公司积累的专业知识与技术经验推进相关工作。



下一代轮式装甲车（人员运输型）概念图（图片：来自日本防卫省官网）



搭载于试验舰“ASUKA”号的试制轨道炮（图片：来自日本自卫队官网）



19式轮式自行155mm榴弹炮



10式坦克用120mm坦克炮
图片：来自日本陆上自卫队官网



62倍径5英寸炮
图片：日本海上自卫队提供

生产基地

以广岛/室兰为主要基地，生产防卫相关设备。根据实际需求灵活利用其他生产基地。



光子学业务

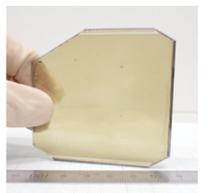
业务概要

光子学业务以人工水晶、铌酸锂 (LN)、氮化镓 (GaN) 等功能性晶体材料的生长与加工为核心。人工水晶是公司晶体技术的起点，拥有近40年的历史。在此期间，我们积累了光学低通滤波器、晶体基片和波晶片等产品系列，在晶体生长与加工两方面掌握了先进技术。基于这些经验，我们正着力拓展新型晶体材料LN与GaN的晶体业务。其中GaN业务由公司新事业推进本部牵头，通过与相关

方协作开发出低缺陷大尺寸单晶量产技术，正在推进量产验证及向客户供应样品基板，为未来开拓市场做好准备。人工水晶、LN分别由Fine Crystal Co., Ltd. (FCC公司) 和Fine Crystal Iwaki Co., Ltd.负责生产。近年来，我们还致力于发展异质材料接合技术，面向光通信及尖端电子领域拓展接合基板业务。

现状分析 / 内在优势与课题

公司在晶体生长工艺领域，以“溶化”与“固化”为核心竞争力，除长期积累的生长加工技术外，更多利用自主研发的高耐热性与高耐腐蚀合金，设计和制造晶体生长不可或缺的高压釜，在这方面具备独特优势。除人工水晶、LN晶体等特殊晶体材料生产，我们还推进内部一体化的加工体系建设，涵盖切割研磨及异种材料接合等环节。这种从晶体本体的优质稳定生产，到保障最终产品适用性能的全流程高附加值服务，将成为企业未来的核心竞争优势。



GaN晶体材料

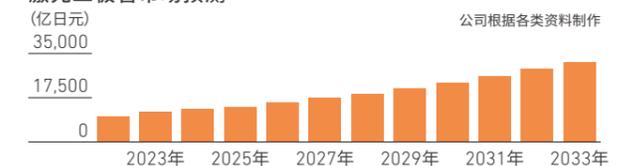
现状分析 / 商业环境

在数字基础设施高度发展背景下，构成通信基础设施的光通信/光调制器基板及高频 (RF) 器件，亟需兼顾高速运行与低功耗特性，这使得作为后盾的高品质晶体材料及基板供应体系的建设日益重要。特别是氮化镓 (GaN) 在激光二极管 (LD) 应用领域具备其他材料难以替代的特性，在尖端照明领域也备受瞩目。集团采用的等温法技术在保证晶体品质与生产效率方面均占优势，具有适应未来市场增长的高度竞争能力。

通信设备市场预测



激光二极管市场预测



Top Message

在严峻的周边安全环境下，日本正从根本上推进强化国防力量。我们的防卫相关设备业务除火炮系统外，还通过研发装甲车、未来轨道炮等项目持续拓展业务范围。今后将继续提供适应时代需求的装备，为提升国家威慑力做出贡献，守护日本的安全稳定。



常务执行官
特机本部长
新本武司

Top Message

我们涉足光子学业务，是始于1988年成立的FCC公司，最初从事人工水晶的生产和加工。在2010年代以前，一直供应水晶及基于LN“双折射性”的产品。近年来，则积极利用多样的电学与光学特性开发新产品。今后将在新增的GaN材料基础上，以三大晶体材料为核心支柱，为光器件、光通信器件及电力电子领域提供多元化解决方案。



专业负责人常务理事
新事业推进本部长、
(兼)新事业推进本部
光子学事业室长
花村卓见



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)

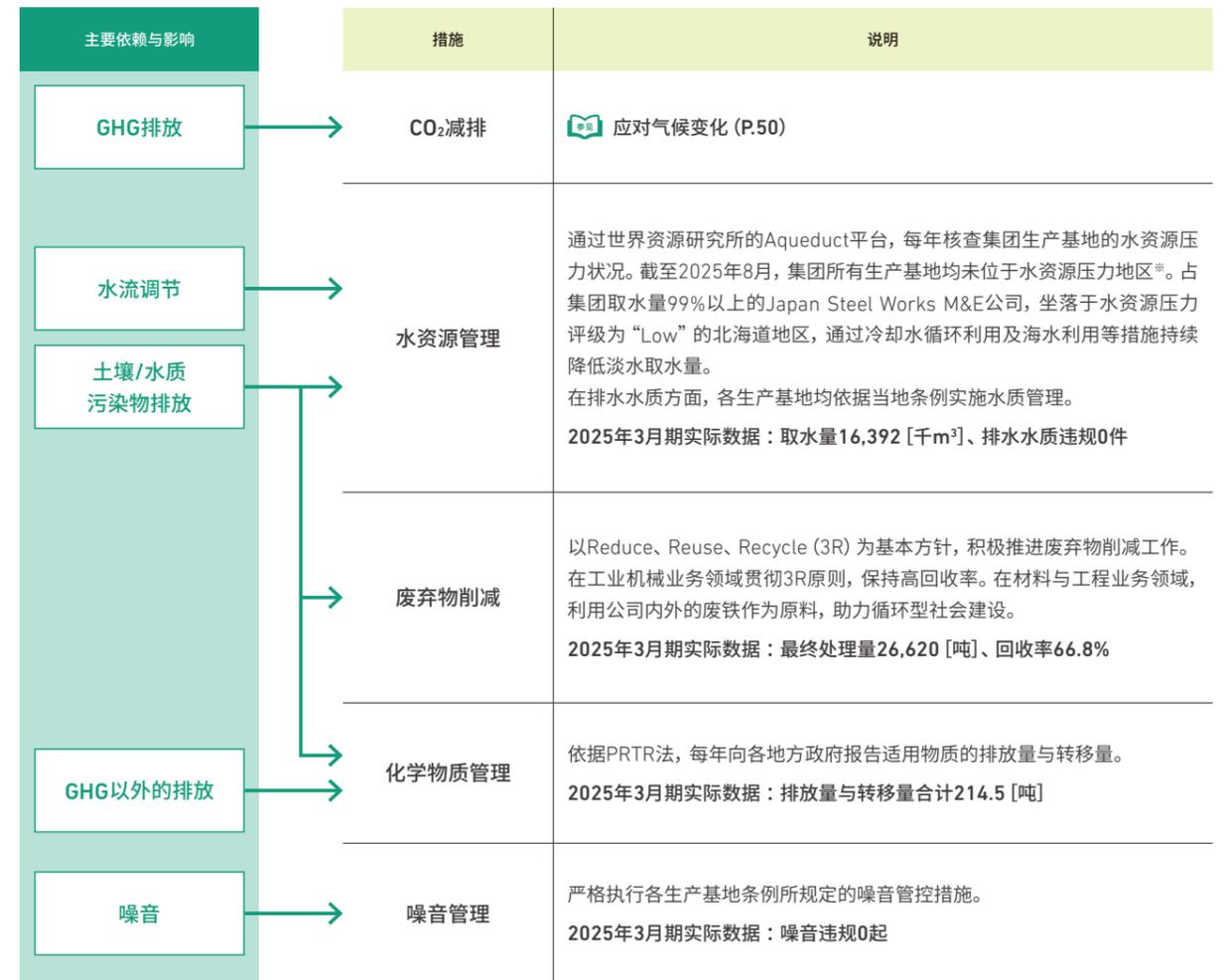
部门	动物源能源	固体废弃物稀释	土壤/沉积层保持	净水	污染物稀释	空气过滤	治水	遗传物质	全球气候调节	区域气候调节	噪音降低	光污染减少	授粉	暴风雨减弱	水流调节	降雨调节
工业机械		L	L	M	L	VL	M		VL	L	L	VL		M	M	M
钢铁		L	L	M		VL	M		VL	L	VL	VL		M	H	M

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	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
	产品/服务	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。

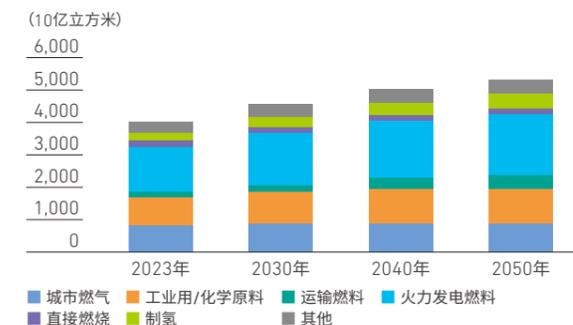
而北美地区，延长现有核电站运行期限（达到80年）的许可审批工作正在进行。

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。

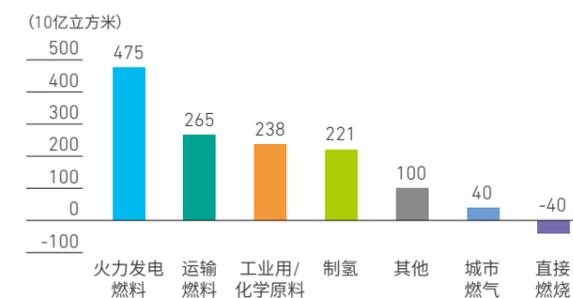
在此市场环境下，预计将出现以下需求：对核电站一级、二级系统部件的高位需求；面向北美市场的超大型涡轮机及发电机轴的更换需求；对GTCC*等高效火力发电用转子轴的稳定需求。为应对如此旺盛的需求，M&E正推进设备更新投资，并积极探索进一步提升产能。

*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。

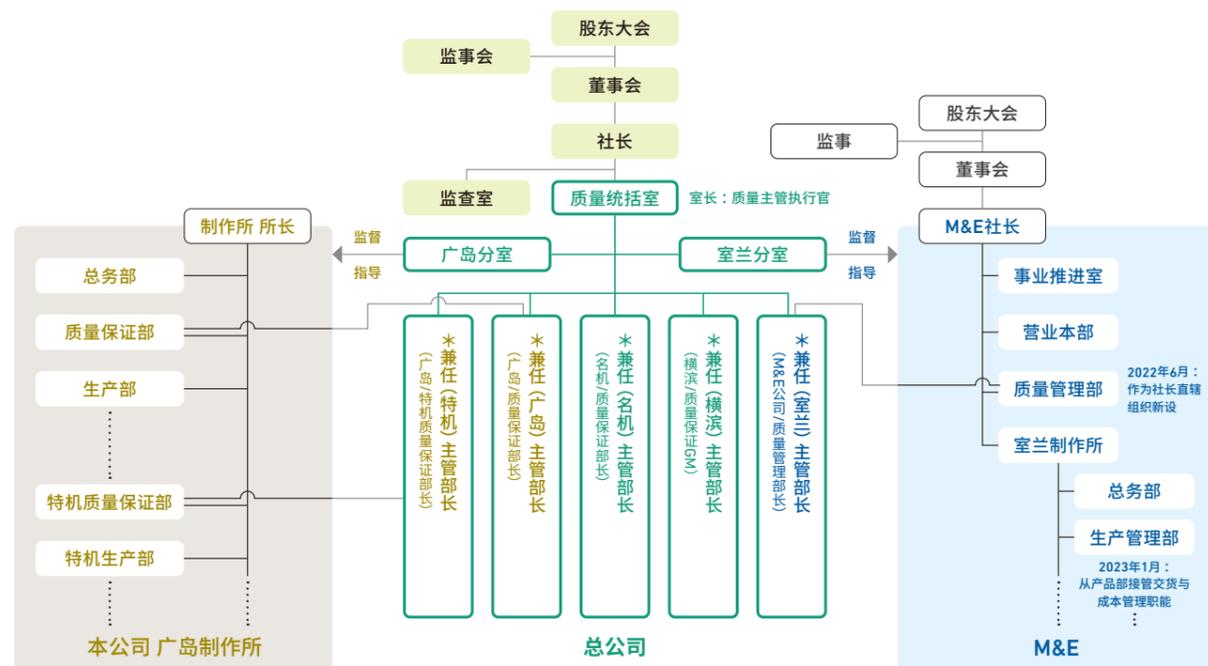
JSW集团 质量方针与质量基本行为准则

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

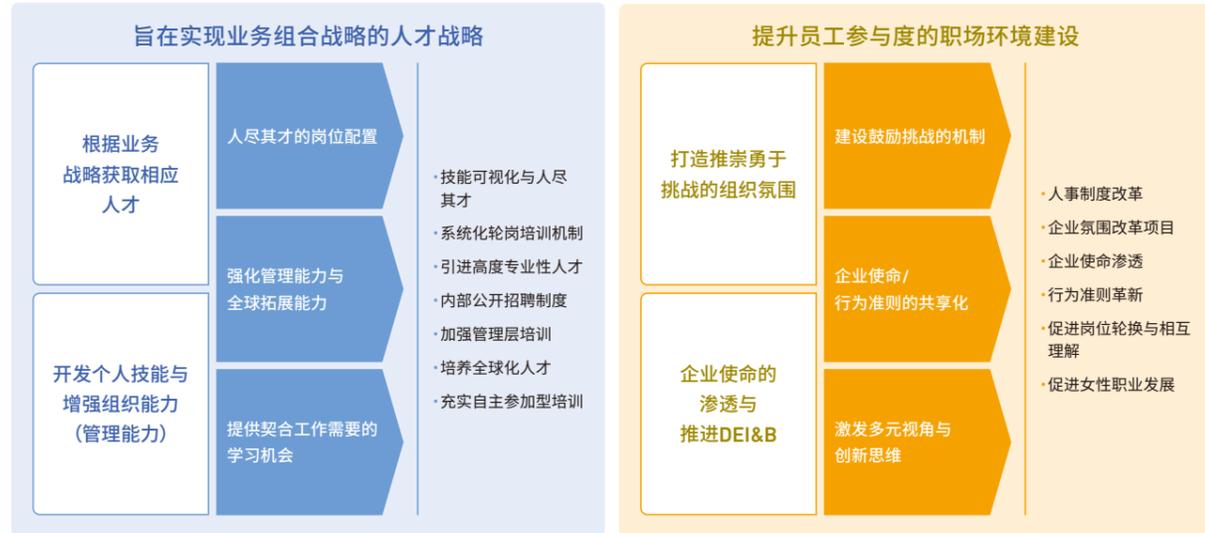


质量工作坊培训

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募，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，为培养更多的女性领导者，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

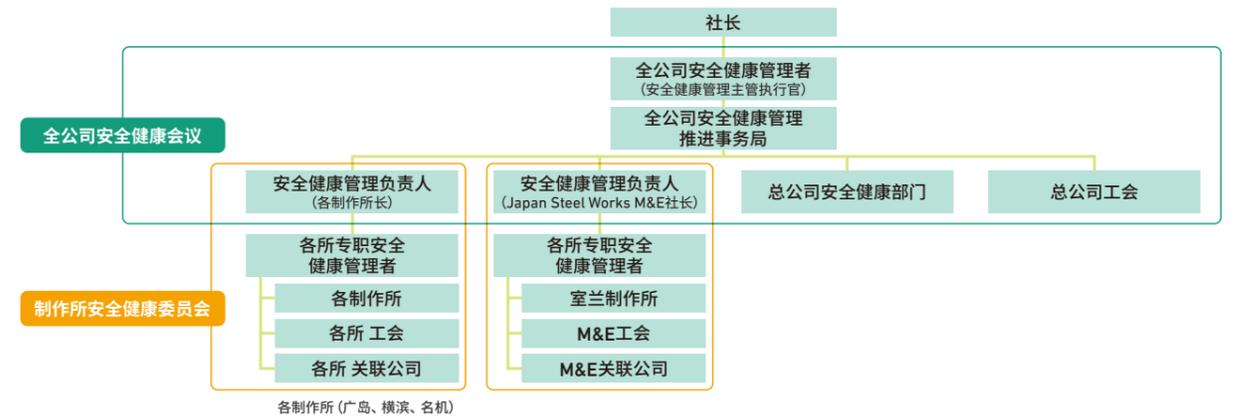
集团的核心业务活动是制造业，自创业以来，确保员工安全始终是企业经营的首要任务之一，也是重视人力资本和尊重人权的举措，是构成企业基础和企业文化的一部分。

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。



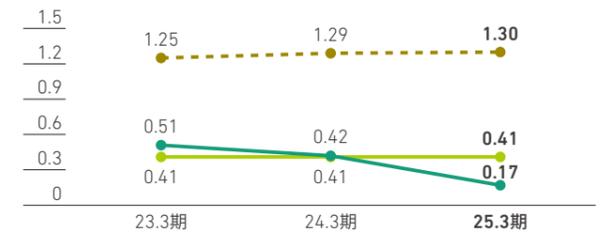
安全健康保障措施与成果

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



*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>

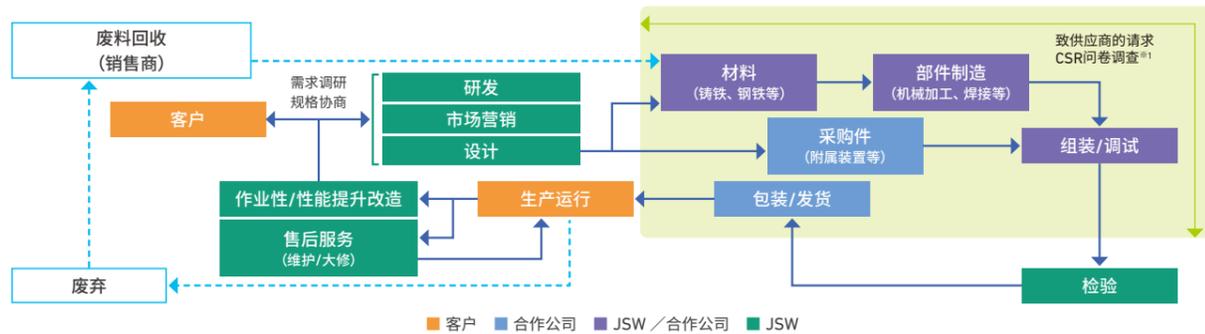
容。上述方针及请求已在官网公开，并通过后述的供应商调查，确认了各位参与回答问卷的供应商均对此表示认同。

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。

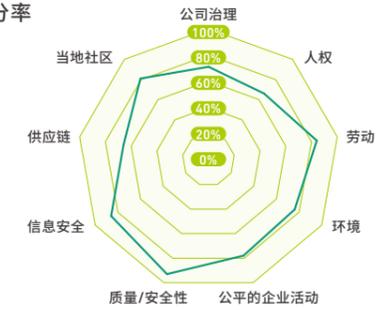


※1 CSR采购问卷调查 (供应商调查结果)

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



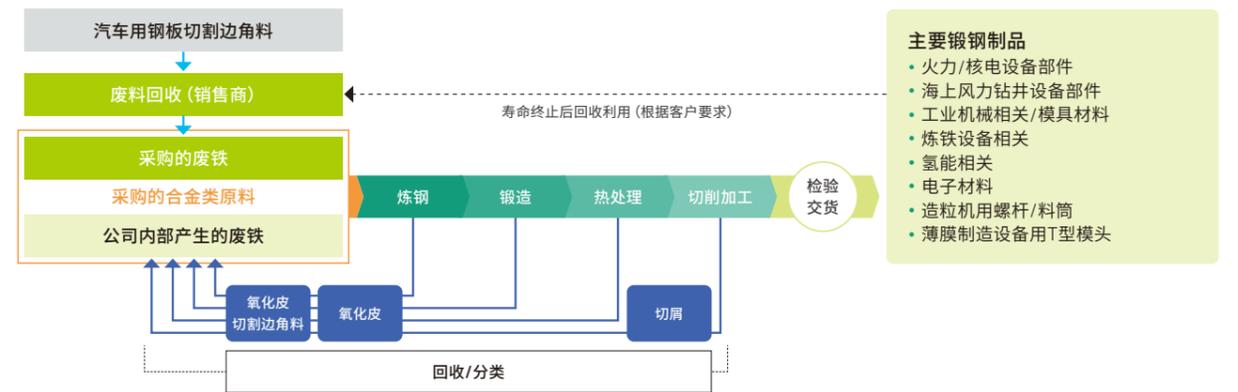
调查机制



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

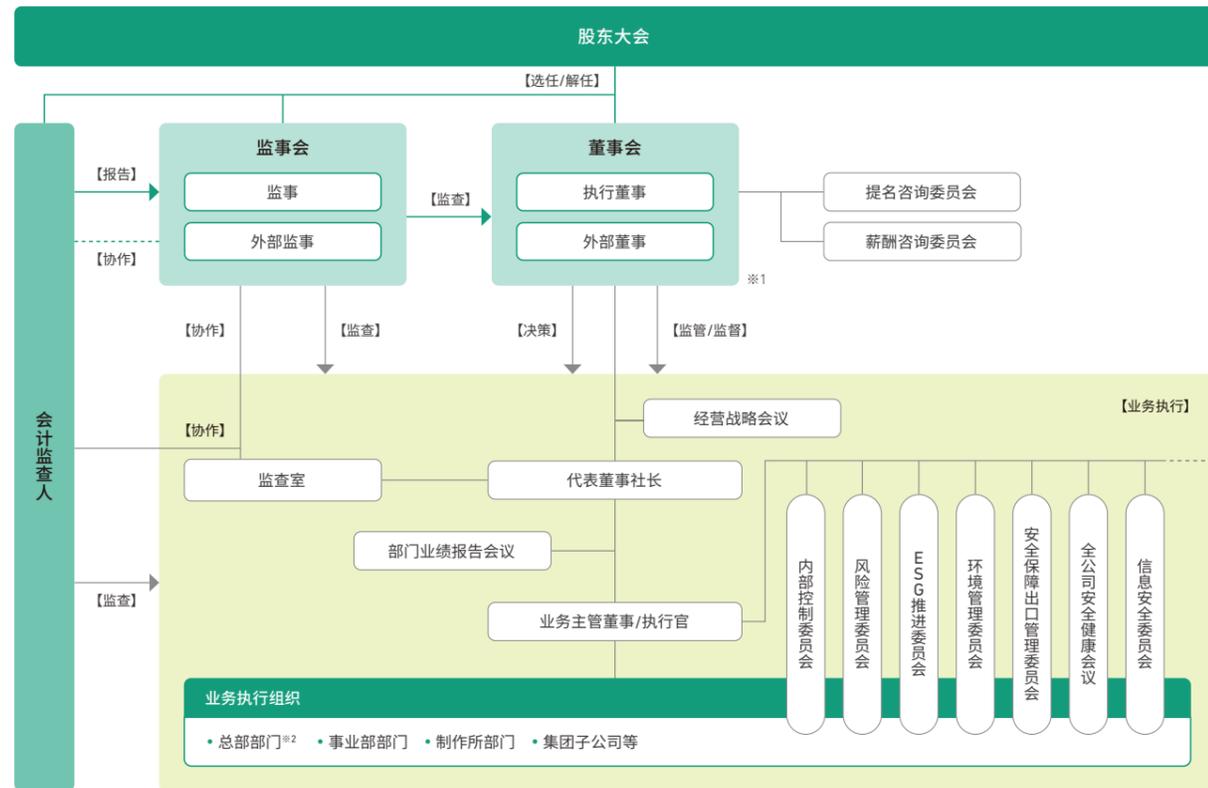
本公司为设有监事会的公司，董事会由10名董事组成（其中外部董事5名），监事会由4名监事组成（其中外部监事2名）。

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

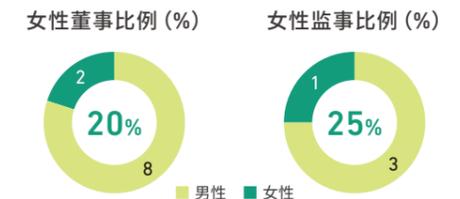


※1 设立“外部董事联络协议会”，作为向外部董事预先说明董事会议题，以及外部董事与内部董事及执行官间确认业务的执行情况，报告与意见交流的平台。
 ※2 在质量保证体系方面，由总部部门“质量统括室”对包括Japan Steel Works M&E在内的各事业部及制作所层面的质量管理活动实施监督与指导。

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) — 内部监事	社长(1名) 人事主管执行官(1名) 外部董事(5名)	— — 外部董事
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 讨论社长继任计划并向董事会报告	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): 内部监事(1名) 主席: 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 — 社长	董事(内部3名、外部5名)、监事(内部2名、外部2名) — 社长	
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。

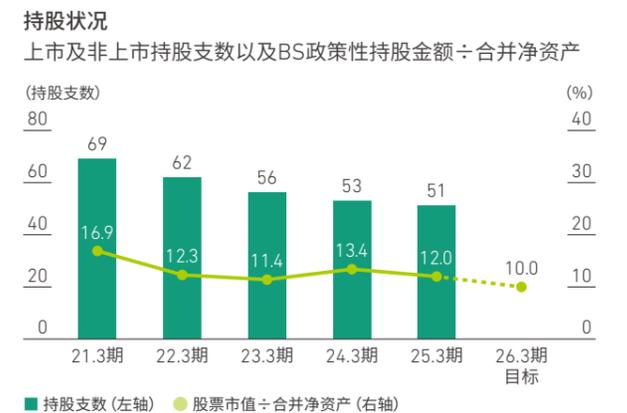
日本国内各集团公司，以及在中国及韩国的集团公司均已引入内部举报制度，并计划今后逐步推广到美国等海外集团公司。

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	
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、成型机械事业部部长、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/成型机械事业部/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 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/成型机械事业部/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 (树脂机械事业部、成型机械事业部、工业机械事业部) 2025年4月 公司CISO (现任)、信息系统室/DX推进室担当 (现任)、事业开发室长 (现任) 2025年6月 公司董事 专务执行官 (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)
持股数量	25,987	14,097	13,489	8,758	3,181	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)	
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	○		○		○		

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
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)	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 2021年4月 公司新事业推进本部副部长 2021年6月 公司董事执行官 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会理事长兼园长 (现任) 2024年6月 本公司监事 (现任)
463	0	0	0	15,238	6,137	0	0
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)
○	○	○	○				
○	○	○	○				
○	○	○	○				
○	○	○	○				
○	○	○	○				
○	○	○	○				
○	○	○	○				
○	○	○	○				
○	○	○	○				
○	○	○	○				

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

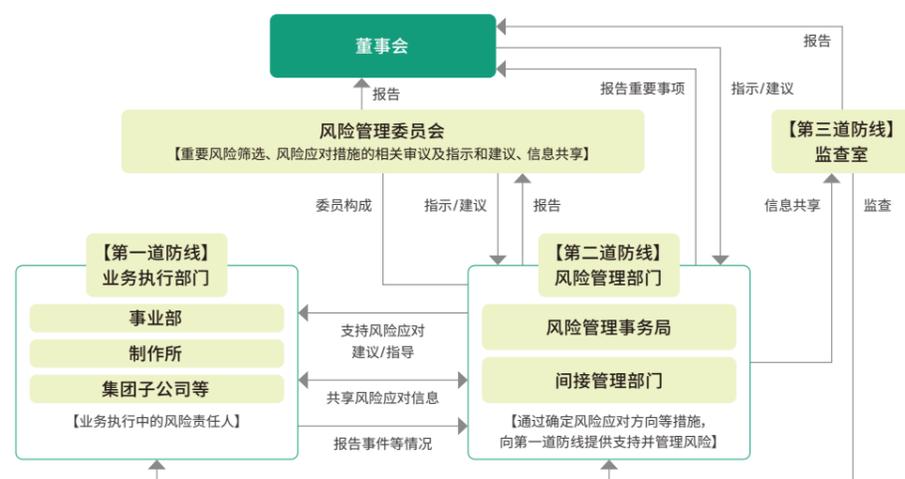
营基础），贯彻“区分两类风险：积极承担有助于持续增长的风险，坚决规避以利益为由的不当风险”的理念，持续推进恰当有效的风险管理。

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。

主要数据的变化

主要财务数据

11年汇总表

(单位：百万日元)

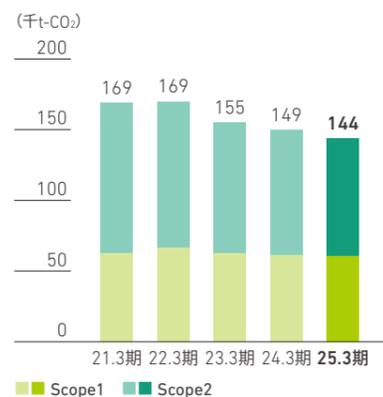
	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
销售额(合并)	194,674	223,301	212,469	211,700	220,153	217,527	198,041	213,790	238,721	252,501	248,556
营业利润	7,517	14,423	12,340	20,578	24,290	18,709	10,226	15,460	13,846	18,014	22,824
税前当期净利润	△5,523	△22,049	△5,841	14,892	29,317	14,154	12,960	19,736	18,518	19,201	23,307
归属于母公司股东的当期净利润	△5,327	△16,600	△4,968	10,712	19,966	9,310	6,893	13,948	11,974	14,278	17,961
总资产	319,667	293,138	275,315	297,365	305,471	297,173	316,249	339,729	348,358	366,775	398,122
净资产	138,234	111,340	107,587	118,600	129,827	132,492	141,985	151,083	160,636	178,613	195,101
净债务权益比率(倍)	△0.06	△0.10	△0.07	△0.23	△0.17	△0.18	△0.22	△0.32	△0.28	△0.30	△0.17
经营活动产生的现金流量	11,580	19,721	12,023	26,712	1,092	18,959	14,712	22,325	△986	21,707	△4,567
投资活动产生的现金流量	△2,675	△12,135	△13,580	△5,077	△1,334	△13,172	△3,243	△2,976	947	△6,841	△12,272
筹资活动产生的现金流量	△2,964	4,788	△1,203	△2,457	△3,758	△6,164	2,767	△2,860	△20,112	△4,899	△5,723
期末现金及现金等价物余额	49,152	61,458	58,671	77,879	73,820	74,477	88,759	105,799	86,400	96,902	75,150
研发费用	4,104	4,292	4,237	4,369	4,506	4,708	4,586	4,909	5,020	5,661	5,682
设备投资额	7,992	14,010	9,502	6,436	9,945	10,585	12,592	4,903	7,346	12,183	18,150
折旧费	11,008	10,669	7,858	4,097	4,424	5,733	6,040	6,183	6,572	7,743	7,895
每股当期净利润(日元)	△14.39	△45.32	△67.61 ^{※1}	145.77	271.69	126.66	93.76	189.63	162.75	194.02	244.03
每股股息(日元)	4.0	5.0	15.0 ^{※2}	37.5	55.0	45.0	35.0	57.0	58.0	59.0	86.0
合并股息支付率(%)	—	—	—	25.7	20.2	35.5	37.3	30.1	35.6	30.4	35.2
营业利润率(%)	3.9	6.5	5.8	9.7	11.0	8.6	5.2	7.2	5.8	7.1	9.2
ROE(%)	△3.9	△13.5	△4.6	9.6	16.3	7.2	5.1	9.6	7.8	8.5	9.7
ROA(%)	△1.7	△5.4	△1.7	3.7	6.6	3.1	2.2	4.3	3.5	4.0	4.7

※1 2016年10月1日，普通股5股合并为1股的并股操作生效。计算本数据时假定并股在2017年3月期的期初实施。

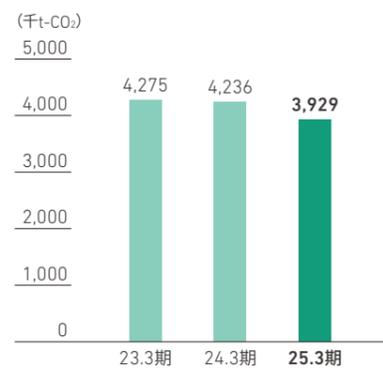
※2 2016年10月1日，普通股5股合并为1股的并股操作生效。此处的2017年3月期股息计为中期股息2.5日元与期末股息12.5日元的总和。如果按并股后换算，中期股息为12.5日元，加上期末股息12.5日元，全年股息总额为每股25日元。

主要非财务数据

CO₂排放量的变化



CO₂排放量的变化 (Scope 3)



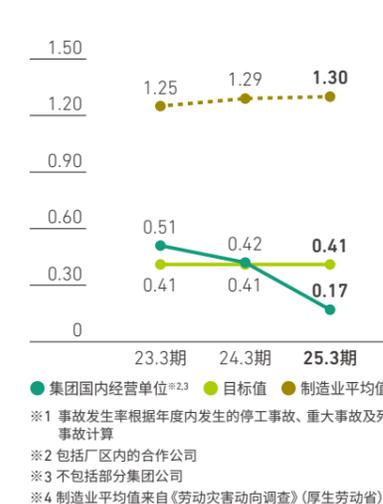
能源使用量的变化



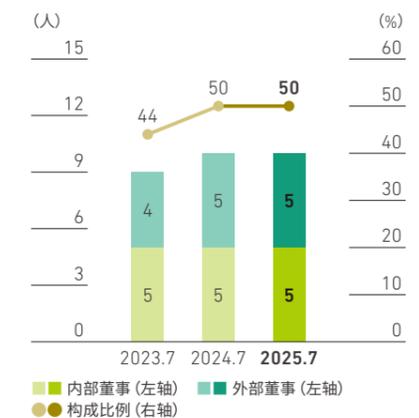
女性员工比例的变化 (公司单体)



事故发生率^{※1}的变化



董事会外部董事构成比例的变化



公司信息 (截至2025年3月31日)

公司概况

公司名称	The Japan Steel Works, Ltd.	总部地址	东京都品川区大崎1丁目11番1号
创业	1907年(明治40年)11月1日	资本金	198.37亿日元
成立	1950年(昭和25年)12月11日	员工人数	5,283名(合并) 1,982名(单体)

主要集团公司 (截至2025年3月31日)

日本国内		
合并子公司		
Nikko-YPK Shoji Co., Ltd. 邮编141-0032 东京都品川区大崎1-11-1 Gate City大崎西塔10楼 (03) 5745-2131	Sun•Tectro, Ltd. 邮编736-0082 广岛县广岛市安芸区船越南1-6-1 The Japan Steel Works, Ltd.内 (082) 824-3881	Nikkou Muroran Service Co., Ltd. 邮编051-8505 北海道室兰市茶津町4番地 Japan Steel Works M&E, Inc.内 (0143) 24-2553
Nikko Kosan Co., Ltd. 邮编141-0032 东京都品川区大崎1-11-1 Gate City大崎西塔23楼 (03) 5745-2130	Just Co., Ltd. 邮编734-0052 广岛县广岛市南区堀越3-2-1 The Japan Steel Works, Ltd.内 (082) 820-0123	MNED Co., Ltd. 邮编051-8505 北海道室兰市茶津町4番地 Japan Steel Works M&E, Inc.内 (0143) 22-0620
Nikko Tokki Co., Ltd. 邮编141-0032 东京都品川区大崎1-11-1 Gate City大崎西塔1005室 (03) 5745-2093	Nikko Kouki Co., Ltd. 邮编236-0004 神奈川県横浜市金泽区福浦2-2-1 The Japan Steel Works, Ltd.内 (045) 701-7841	Muroran Environmental Plant Service, Ltd. 邮编050-0087 北海道室兰市仲町14番地7 JESCO 3F (0143) 22-0005
Nikko Sekkei Co., Ltd. 邮编736-0082 广岛县广岛市安芸区船越南1-6-1 The Japan Steel Works, Ltd.内 (082) 822-7653	JSW Aktina System Co., Ltd. 邮编236-0004 神奈川県横浜市金泽区福浦2-2-1 The Japan Steel Works, Ltd.内 (045) 787-8462	Fine Crystal Co., Ltd. 邮编051-8505 北海道室兰市茶津町9番地1 (0143) 22-7401
Nikko Techno Co., Ltd. 邮编736-0082 广岛县广岛市安芸区船越南1-6-1 The Japan Steel Works, Ltd.内 (082) 822-3232	JSW AFTY Corporation 邮编236-0004 神奈川県横浜市金泽区福浦2-2-1 The Japan Steel Works, Ltd.内 (045) 787-7203	Muroran Copper Alloy, Co., Ltd. 邮编051-0006 北海道室兰市茶津町9番地1 Japan Steel Works M&E, Inc.内 (0143) 22-0690
Nippla Inc. 邮编736-0082 广岛县广岛市安芸区船越南1-6-1 The Japan Steel Works, Ltd.内 (082) 847-5510	Japan Steel Works M&E, Inc. 邮编051-8505 北海道室兰市茶津町4番地 (0143) 22-0143	Tahara Machinery Ltd. 邮编270-1369 千叶县印西市鹿黑南2-1 (0476) 21-1991
MG Precision Co., Ltd. 邮编736-0082 广岛县广岛市安芸区船越南1-6-1 The Japan Steel Works, Ltd.内 (082) 822-1305	Nikko Unyu Co., Ltd. 邮编051-8505 北海道室兰市茶津町4-1 Japan Steel Works M&E, Inc.内 (0143) 22-7923	GM Engineering Co., Ltd. 邮编222-0033 神奈川県横浜市港北区 新横浜2-14-27 新横浜第一大厦 (045) 472-6819

海外		
合并子公司		
S M Plate Co., Ltd. 687-2, Seonggok-dong, Ansan-si, Kyeonggido, Korea +82-31-488-3401	The Japan Steel Works (Singapore) Pte. Ltd. 17 Gul Lane, Singapore 629413 +65-6861-4511	非合并子公司
Japan Steel Works America, Inc. 201 Hansen Court, Suite 121, Wood Dale, IL 60191, U.S.A +1-630-716-3400	JSW Electromechanical Trading (Shanghai) Co., Ltd. 304, Metro Plaza, 555 Loushanguan Road, Changning District, Shanghai, China +86-021-5206-7031	Japan Steel Works Europe GmbH Bonner Str. 243 40589 Düsseldorf, Germany +49-0211-7886000
		Japan Steel Works India Private Limited 611 Time Tower, MG Road, Sector 28, Gurgaon, Haryana 122002, India +91-124-469-4444

股票信息 (截至2025年3月31日)

股票状况

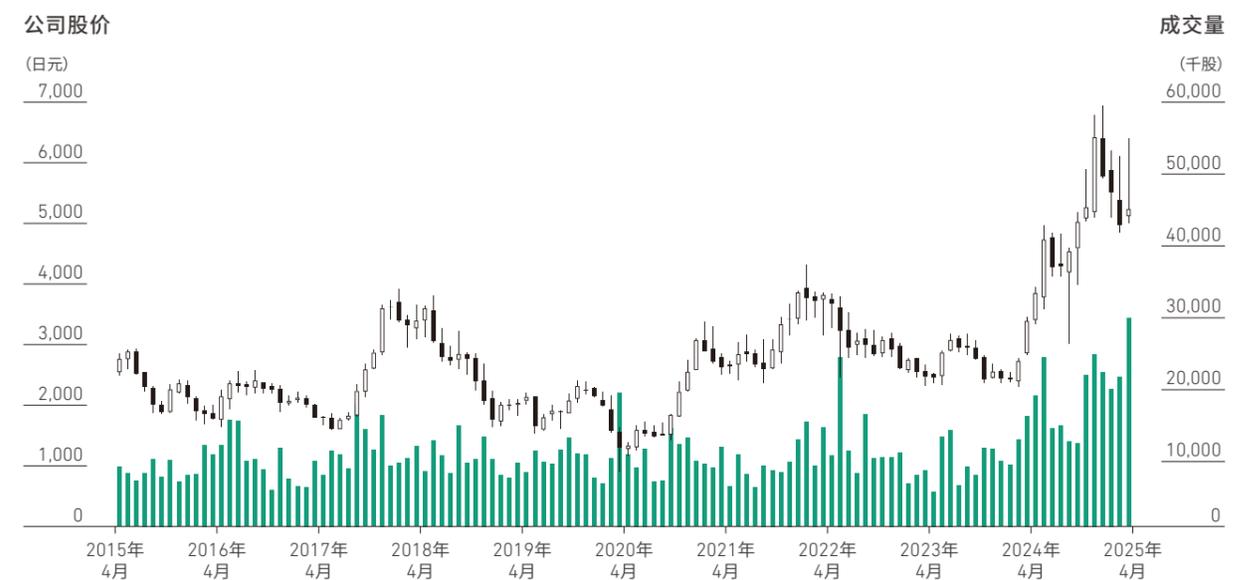
可发行股份总数	200,000,000股
已发行股份总数	74,408,985股
股东人数	22,368名

大股东

股东名称	持股数量(股)	持股比例(%)
The Master Trust Bank of Japan, Ltd. (Trust Account)	13,340,900	18.13
Custody Bank of Japan, Ltd. (Trust Account)	7,405,300	10.06
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	3,125,295	4.25
TAIJU LIFE INSURANCE COMPANY	2,827,600	3.84
Goldman Sachs International	1,177,052	1.60
JUNIPER	1,176,200	1.60
The Nomura Trust and Banking Co., Ltd. (Investment trust account)	1,164,000	1.58
Sumitomo Mitsui Banking Corp.	1,100,032	1.49
HSBC Hong Kong Treasury Services Account, Asian Equities Derivatives	1,025,702	1.39
Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.	1,006,200	1.37

(注) 持股比例系从已发行股份总数中扣除自有股份(804,900股)后计算得出。

股价/成交量走势



※2016年10月1日实施了并股(5股合并为1股)及交易单位变更(由1,000股变更为100股)。上述股价及成交量数据均在假设并股完成的基础上计算。

股权分布情况

