

# 光电子业务

## 业务概要

光电子业务由新业务推进总部负责运营，核心技术包括人工水晶、铌酸锂 (LN) 及氮化镓 (GaN) 的晶体生长和加工工艺。该业务领域从人工水晶开始，至今已有近40年的晶体生长和销售历史。在此期间，我们不断发展晶体生长和加工技术，除供应光学低通滤波器、晶体基片和波晶片等产品外，还承接委托加工业务。并且利用积累的技术能力和经验，开拓LN和GaN等新材料晶体业务。特别是在GaN方面，我们与Tohoku University (日本) 和Mitsubishi Chemical Corporation共同开发了氨热法，用于低缺陷大晶体的量产。

Fine Crystal公司主要负责人工水晶的生长和加工业务，而LN晶体的相关业务则主要由Fine Crystal Iwaki公司负责。我们不仅能够独立生产高质量的晶体，近年来还发展了异种材料粘合技术，正在积极研发光通信等领域所需的各种粘合基板产品。

## 现状分析 | 优势来源与课题

我们在晶体生长工艺中，充分发挥了自身在“熔炼”和“固化”方面的核心技术能力。我们不仅拥有多年积累的晶体生长和加工技术等软件优势，还能够开发、设计和制造高温高压下晶体生长所必需的压力容器 (高压釜)，并在制造时使用自身独有的高耐热耐腐蚀合金材料，同时也具备硬件优势。对于提供的产品，人工水晶和LN晶体等自有晶体材料在集团内部生

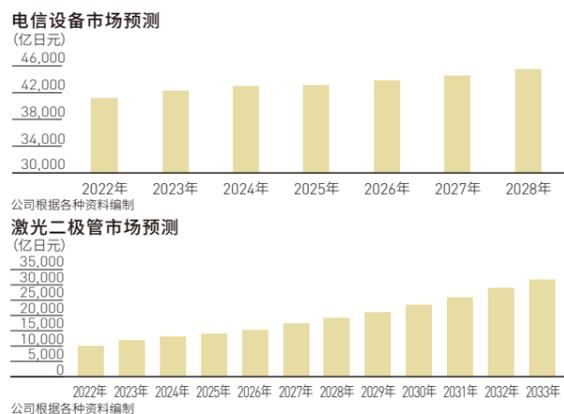
产，并自行拥有切割、抛光等基本加工技术及异种材料的粘合技术。

我们最大的优势在于提供一条龙服务，从确保晶体本身的质量，到实现这一质量的制造设备和生产条件，再到着眼于最终产品性能的基板加工，都是在集团内部进行。

## 现状分析 | 商业环境

下一代高速、大容量通信具有“高速度、大容量”、“低延迟”和“多连接”等特点，需求日益高涨。这类通信网络系统的建设，需要大量兼顾高速和节能的光通信/光调制器基板及高频 (RF) 设备，因此也对晶体 (材料) 和基板质量提出了高要求。

另一方面，GaN也在激光二极管 (LD：用于高亮度投影仪等特殊高亮度照明) 应用方面潜力巨大，可以说没有其他材料与之匹敌。与现有的氯化物气相外延方法 (HVPE) 相比，我们采用的氨热法在质量和生产率方面都更胜一筹。



# TOP Message

## 事业部负责人致辞

我们涉足光电子业务，是始于1988年成立的Fine Crystal公司，最初从事人工水晶的生产和加工。在2010年代以前，我们一直专门生产利用人工水晶和LN“双折射性”的产品，之后则不断发掘它们所具有的各种电气和光学特性，锐意开发新的高质量、高精度晶体基板，从而满足客户需求。现在，我们又增加了GaN晶体产品。今后，我们将利用3种晶体材料，融合长期积累的技术潜力与技术新发展，在光器件、光通信设备和电力电子领域，为未来期许的更高亮度、更大容量、更低延迟和更低功耗等重大社会需求交上最好的答卷。



执行官  
常务理事  
新业务推进总部部长、  
(兼) 新业务推进总部  
光电子业务室室长  
花村卓见



# 可持续性管理

## 负责ESG推进的主管董事致辞

集团根据2022年11月确立制定的新理念体系、重点课题以及2023年7月确定的可持续性基本方针，不断推动着可持续经营的发展。2024年6月，我们又制定了新的中期经营计划《JGP2028》。该计划对于集团10年之后的愿景，不仅树立了“销售额5,000亿日元规模”的财务目标，还提出了“研发制造有助于解决社会问题的工业机械和新型材料，为实现持续繁荣的世界做出贡献”的可持续性目标。

作为实现这一愿景的阶段性努力，《JGP2028》的目标定位是“面向新增长的转型与挑战”，在解决重点课题的过程中，“提升企业价值”和“加固经营基础”，于2028财年成长为销售额超过3,800亿日元的企业集团。

要实现这一目标，必须进一步加强可持续性管理，充实完善有关环境、社会和治理的各项措施。

有关可持续性基本方针的更多信息，请浏览公司网站。

可持续性经营：[https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/sustainability\\_management.html](https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/sustainability_management.html)



董事兼执行官  
ESG 推进担当、  
环境管理担当、总务部部长  
中西英雄

## 可持续性治理和推进体系

公司在2021年4月成立了“ESG推进委员会”，负责可持续性活动的展开，委员会主席由ESG推进主管董事担任。

该委员会研究制定气候变化方面的战略，并讨论ESG相关的各种议题。董事会听取ESG推进委员会的活动报告，进行适当监督。

此外，公司还于2022年4月成立了ESG推进室，专门负责在全公司推动实施ESG活动。整个集团以ESG推进委员会为核心，通过ESG推进室促进公司各部门、事业部、生产基地和集团公司的合作，共同开展应对气候变化和ESG相关的各项活动。

有关推进体系的图示，请浏览公司网站。

可持续性经营：[https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/sustainability\\_management.html](https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/sustainability_management.html)



# 环境管理

## 基本理念

集团制定了《The Japan Steel Works集团企业行为准则》，宣布环境问题是企业必须面对的一项重要职责，并将积极采取行动。2024年10月，集团修订了环境基本方针。该方针经过经营战略会议\*1和外部董事联络协议会\*2审议后，在经营战略会议上得到批准。

※1 由代表董事兼总裁担任主席，成员包括所有内部董事以及由代表董事兼总裁任命的执行董事。  
 ※2 由代表董事兼总裁担任主席，成员包括代表董事兼总裁、代表董事兼副总裁、所有外部董事和监事、所有内部监事以及由总裁任命的执行董事。

### 环境基本方针

集团认为保护环境是企业作为社会一员的重要责任，并将在业务活动中注重环保生产和研发环保技术，创造生态和谐的可持续繁荣社会。

### 行动方针

- 1 在全公司推行环保举措，持续运行和改进环境管理体系。
- 2 监控环保绩效，制定适当的目标和指标，推动建设循环型社会、应对气候变化、维护生物多样性和保护水资源，减少对环境的影响。
- 3 向社会提供有利于环境保护的产品和服务。
  - a 不仅关注现有及开发中产品和服务的功能价值，还通过生命周期评估设计等做到节约能源和资源，实现可回收性和无害性，以提高环境、健康和安等社会价值。
  - b 通过了解环境需求和研发环保技术，提供减少环境负担的产品和服务。
- 4 与社会和谐共存。
  - a 定期报告和披露环境信息，并与利益相关者开展对话。
  - b 就环境问题寻求供应商的理解与合作，降低整个供应链对环境的影响。
  - c 广泛宣传环境方针，持续开展环境教育，并开展公司厂区及当地社区的环境美化活动，努力提高员工的环境意识。

### 集团各经营单位的共同方针

各经营单位应在结合自身业务内容、当地社区等环境因素的基础上，根据国际准则和标准制定环境方针、环境目标及指标，并据此行动。

- a 遵守法律、法规和公司承诺的外部协议。
- b 在保护生物多样性方面，妥善管理化学物质，防止大气污染、水质污浊和土壤污染等环境污染，并减少和适当处理废物、废气和废水。
- c 促进能源和资源的节约及循环利用，以提高其利用效率。
- d 减少CO<sub>2</sub>排放以缓和气候变化，并监测灾害风险以应对气候变化。
- e 根据生产基地所在地区的水资源紧张程度，妥善提高水资源利用效率。
- f 向员工和经营单位下属企业广泛宣传自身的环境方针，并要求配合。

## 环境中期计划的目标与进展

完成度：●完成 ○完成度80%以上 △完成度低于80%

重点项目	2023财年目标	2023财年结果	完成度	环境中期计划 (JGP2025) 2025财年目标
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ISO 14001认证 国内生产子公司新取得ISO14001认证
气候变化对策	CO <sub>2</sub> 减排37.5% (与2013财年相比)	CO <sub>2</sub> 减排43.4% (与2013财年相比)	●	确保达到与2013财年相比的CO <sub>2</sub> 减排目标 2025财年减排45%、2030财年减排60%
	单位生产能耗改善1%以上 (与上一财年相比及5个财年间的平均变化)	比上一财年改善5.2% 5个财年间平均变化率改善6.6%	●	单位生产能耗改善1%以上 (与上一财年相比及5个财年间的平均变化)
促进资源节约和循环利用	循环利用率95%以上 (不包括炉渣和耐火材料)	循环利用率95.3% (不包括炉渣和耐火材料)	●	循环利用率95%以上 (不包括炉渣和耐火材料)
化学物质管理	PRTR*法适用的化学物质 单位排放和转移量改善1%以上 (与上一财年相比及5个财年间的平均变化)	与上一财年相比改善8.1% 5个财年间平均变化率改善4.3%	●	PRTR法适用的化学物质 单位排放和转移量改善1%以上 (与上一财年相比及5个财年间的平均变化)
遵守法律法规	违法行为：0	违法行为：0	●	违法行为：0
	2027年3月前将低浓度PCB处理完毕	正常进度	●	2027年3月前将低浓度PCB处理完毕
提高环保意识	发布综合报告 开展员工环保教育活动	发布综合报告 开展员工环保教育活动	●	发布综合报告 开展员工环保教育活动

※PRTR (Pollutant Release and Transfer Register)：环境污染物排放和转移登记

## 环境管理推进体系

集团认识到在业务活动中与国际社会和当地社区和谐相处的重要性，因此自1997年以来，在全公司推动开展环境管理活动，设立了环境管理委员会，由董事会决议任命的环境管理主管董事担任主席，负责制定全公司的年度环境管理方针和活动计划，并监督和评估环境管理活动的进展情况。同时，各制作所也设有环境管理委员会，以推进环境管理活动。集团上下齐心协力，努力减少对环境的影响。所有制作所和多家集团公司已获得ISO 14001环境管理体系认证。更多信息请浏览公司网站。

环境管理：<https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/environment/ems.html>



# 减少环境负担

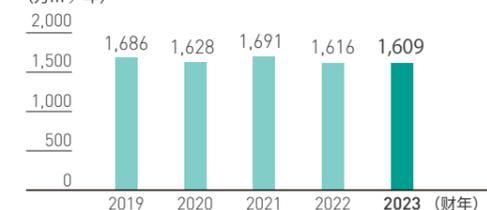
## 对水资源的态度和措施

集团每年使用世界资源研究所 (WRI) 的“Aqueduct”评估工具，检查各生产基地的用水压力。截至2024年5月，集团没有任何生产基地位于水资源紧张地区\*。占集团取水量的99%以上的Japan Steel Works M&E位于北海道，根据“Aqueduct”当前评估和未来预测，该地区的用水紧张度较低。M&E公司通过循环使用冷却水和利用海水来减少淡水取水量，同时还对部分工业用水的水源进行管理。我们将继续定期检查集团各生产基地的用水情况，并根据用水紧张程度合理使用水资源。

对于废水水质，我们将继续按照条例规定严格管理。

※根据Aqueduct评为High或Extremely high的地区

取水量变化趋势  
(万m<sup>3</sup>/年)



## 化学物质的妥善管理

集团通过推进化学物质和其他环境有害物质的管理，努力减少对环境的影响。根据《PRTR法》，集团每年都向各地方政府报告该法适用物质的排放量和转移量。该法适用物质主要在炼钢、焊接、电镀、清洗和涂装等制造工序中使用。

PRTR法适用物质的排放和转移

	2022财年	2023财年
排放量 (吨)	59.2	44.0
转移量 (吨)	154.3	163.6
合计 (吨)	213.5	207.6

## 减少废物排放的举措

集团致力于根据减少、循环利用和回收 (3R) 原则减少废物排放量。在工业机械业务部门，严格实施3R原则，保持较高的回收率。在材料和工程业务部门，通过使用公司内外的废钢作为原料，为循环型社会作出贡献。

废物的最终处置量和回收率

	2022财年	2023财年
工业机械业务	最终处置量 (吨)	101
	循环利用率 (%)	99.2
材料和工程业务	最终处置量 (吨)	25,270
	循环利用率 (%)	64.7

# 应对气候变化

## TCFD合规性

更多信息请浏览公司网站。

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重要的经营课题。2022年6月，集团声明表示支持TCFD，并于同年完成了情景分析和影响评估。集团致力于分析和研究气候变化的风险和机遇对业务活动、收益等的影响，并依据TCFD框架披露信息。

## 战略

### 设想2030年气候变化带来的“风险”（摘录）

对年度营业利润的影响：  
小：低于1亿日元、中：1~10亿日元、大：高于10亿日元

类别	方面	内容	影响度	
			2°C	4°C
转型风险	政策法规	征收碳税	中	—
		引入碳关税	小	小
	技术	生产设施燃料转换成本和研发成本	中	中
		传统火力发电厂建设缩减导致相关产品需求下降	小	—
	市场	高炉向电炉转型过程中的炼钢原料成本增加	中	中
产品生产阶段的CO <sub>2</sub> 减排措施滞后，导致公司ESG评价和声誉下降		中	中	

### 设想2030年气候变化带来的“机遇”（摘录）

类别	方面	内容	影响度	
			2°C	4°C
机遇	市场	EV市场的扩大	大	大
		电力电子市场、5G基础设施市场的扩大	中	中
	能源	可再生能源发电需求增加	中	中
		对生产设施CO <sub>2</sub> 排放引入碳价措施后降低税额	大	—
	产品和服务	对有助于减少CO <sub>2</sub> 排放的产品和服务需求扩大	大	大
塑料回收需求、对普及非化石燃料塑料的贡献		小	小	
		对核电站和高效GTCC (燃气轮机联合循环) 电站的需求增加	中	中

### 面对“风险”的具体措施

#### 针对“征收碳税”的措施

2023年2月内阁会议通过的经济产业省《实现GX的基本方针》中，对引入“碳税”有如下表述：“如果没有考虑替代技术和对国际竞争力的影响贸然征税，则可能对日本经济产生负面影响，并促使生产境外转移（碳泄漏），因此不会立即征税，而是设5年期限供企业集中开展GX工作，从2028财政年度开始引入碳税。征税对象为化石燃料进口商等企业，初始负担较轻，然后逐步增加。”因此，预计到2030年，对集团主要生产基地（日本国内的4个基地）被征收欧洲水平碳税的可能性极低。集团将持续关注日本国内的征税动向，为降低征税对财务

的影响和实现集团减排目标而采取各种节能措施，并不断引进可再生能源发电、太阳能发电设施及零排放的氢氨燃料设备。

2023财年，广岛制作所的可再生能源发电比例提高到Scope 2的30%，横滨制作所提高到23%，各机制作所提高到20%。太阳能发电设施方面，广岛制作所在2023财年继上年继续增设，各机制作所也启动了太阳能发电。

### 面对“机遇”的具体措施

#### 针对“可再生能源发电需求增加”的措施

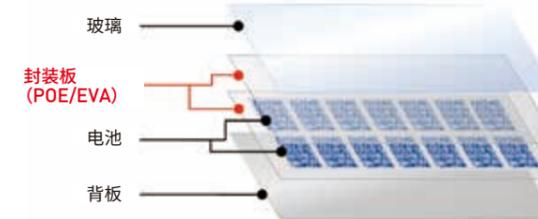
世界许多国家都正在引入可再生能源发电，其中超过一半的可再生能源发电来自光伏发电。光伏板封装材料主要为聚烯烃弹性体 (POE) 和乙烯-醋酸乙烯酯 (EVA) 胶膜，生产POE和EVA的原料 (颗粒) 部分由我们的造粒机和双螺杆挤出机产品提供。预计未来太阳能发电需求将稳步增长，带来重要的市场机遇。

塑料对CO<sub>2</sub>减排的贡献不仅来自可再生能源发电，塑料制造的轻量汽车零件还能提高汽车燃油效率，在很多领域都可以发挥减排作用，有利于应对气候变化。

在此背景下，作为大规模生产树脂材料的设备，造粒机和

双螺杆挤出机的需求预计将在未来高度增长。因此，我们将推动实施广岛制作所的投资计划，提高设备的产能和效率，增强设备组装能力，以满足日益增长的需求。

太阳能电池板结构和封装板

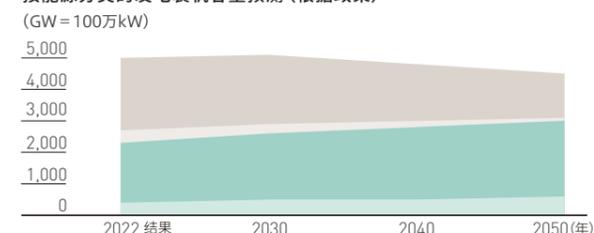


#### 针对“核电站和高效GTCC发电站需求增加”的措施

随着各国从能源安全和脱碳目标下调整政策，核电需求将在中长期内不断上升。集团将凭借生产大型核电铸钢和锻钢部件 (反应堆压力容器部件、涡轮机转子轴、发电机轴) 的丰富经验，以及对各国核电标准的了解，为市场提供相应产品。集团还将投资更新核心设施，保持产能和提高效率，积极供应市场需求。

燃气轮机联合循环 (GTCC) 发电等高效的火力发电系统，效率高于传统的燃煤发电，且CO<sub>2</sub>排放减半，预计中长期内将保持需求稳定。公司将利用生产大型耐热材料的能力，满足此类发电系统对锻钢部件 (涡轮机转子轴、发电机轴) 的需求。

按能源分类的发电装机容量预测 (根据政策)



不同电力来源的生命周期CO<sub>2</sub>排放量



## 指标与目标

分类	管理指标	目标值 (财年)	
		2025年	2030年
减少生产活动中的CO <sub>2</sub> 排放 (Scope 1、2)	CO <sub>2</sub> 减排率 (与2013财年相比)	减排45%	减排60%
加速引进可再生能源	可再生能源占全部能源使用的比例 (Scope 1、2)	25%以上	40%以上

上表列出了在实现碳中和的过程中，衡量和管理气候变化相关风险和机遇的“指标与目标”。我们还将继续开展环保型业务活动，推动“产品脱碳”和“生产工艺脱碳”的进程。在CO<sub>2</sub>减排方面，我们正努力实现Scope 1和Scope 2的目标，并已计算完成Scope 3的最新结果。

CO<sub>2</sub>排放 (Scope 1、2) 削减计划和可再生能源引进计划



※ CO<sub>2</sub>排放量的计算范围包括总公司及集团的主要生产基地 (广岛制作所、横滨制作所、各机制作所、Japan Steel Works M&E、JSW Aktina System)

# 质量管理

## 产品检验不当行为情况概述

2022年5月，集团子公司Japan Steel Works M&E (以下简称M&E公司) 的对外披露发生篡改、捏造和虚报产品检验结果等不当行为。随后，我们认真听取了由外部律师组成的特别调查委员会的调查结果和建议，并一直采取措施，预防此类事件再次发生。欲了解更多关于不当行为的情况及特别调查委员会的调查结果和建议，请浏览公司网站。

产品检验不当行为为预防措施的进展情况：<https://www.jsw.co.jp/ja/news/details/20220624112349.html>

## 预防措施路线图与进展情况

集团在分析不当行为原因的基础上，结合特别调查委员会的建议，制定了再发防止措施，并在董事会把握和决议整体情况后实施至今。我们的措施立足于集团的质量保证体系改革、组织氛围改革、流程改革和治理改革等四项改革，从根本上加以预防，集团上下齐心协力推进改革。在实施过程中，质量管理室作为第二线，负责牵头、指导和监督；监查室作为第三线，负责定期监查进展情况，并向董事会汇报。

类型	不当行为预防措施	具体实施和2023财年的进展情况	实施部门
质量保证体系改革	建立全公司的质量保证体系	质量管理室定期进行质量监查 (5个生产基地每年2次、14家关联公司每年1次)	本公司
	加强质量保证职能的独立性	接受质量管理室的质量监查 (原则上每年2次，2023财年分别在4月、11月实施)	M&E公司
组织环境改革	强化和提高质量合规意识	质量合规月活动 (2023财年为5月)	本公司
		集团总裁在M&E公司召开对话会 (2023财年共11次)	本公司
		M&E公司管理层与一线员工和年轻管理人员对话 (每月1次)	M&E公司
	产品安全意识方面的自我评估 (2023财年在2月实施)	M&E公司	
改革组织环境	集团宗旨的渗透普及活动 - 总裁对话会 (总公司、4个制作所：全体管理人员) - 各职场研讨宗旨的小组会 (本公司、关联公司：4,500名员工) - 部门推荐组织管理人员参加的宗旨研修 (第一轮29名)	本公司	
	推进组织环境改革项目 (2023年8月启动)	本公司	
流程改革	检验工作数字化	建立检验工作系统，实现检验和测试记录制作的数字化 (2024年9月开始正式运行)	本公司 M&E公司
	妥善分配对质量管理的资源投入	增加质量保证人员，促进人员内部流动 提高检验工作效率的设备投资 (已完成设备投资。2024年8月开始运行)	M&E公司
	强化质量保证流程	公司总部的质量管理室人员常驻M&E公司 (2023年4月进驻)	本公司
	加强与客户沟通	明确客户需求特征 (处理分析所有商务咨询)	M&E公司

※上表不包括《2023财年综合报告》第40页“质量管理”一节路线图中“已完成”或“已完成(运行中)”的项目。

## 质量展览室“VOICE509”

M&E公司内部设立了名为“VOICE509”的质量展览室，陈列了产品检验不当行为概况、业务影响及原因分析结果等方面的信息。该展览室为集团每一位成员设立，旨在鼓励大家面向未来，切实做好质量管理。

“VOICE509”的命名，既源于2022年5月9日(509)公布不当行为的事件也寓意着可以在此感受和发表各种声音(VOICE)，以永远铭记教训，保证错误不再重演。

## 遗留课题与今后的措施

### 改变环境的举措——组织环境改革项目

集团将生产基地划分为3个区域，并召集内部有志于改变组织氛围的年轻员工，成立了组织氛围改革项目小组。小组于2023年8月启动。各个区域目前的活动虽然名称和方式不同，但其宗旨一致，即①找出仅靠本部门无法解决的问题，与上层领导沟通合作，寻求解决方案；②跨越部门界限，促进相互沟通；③将失败和问题公开化，营造鼓励挑战的组织环境。

区域	口号	主要活动名称
总公司/横滨	SCRUM Culture	·业务精简委员会 ·传达感谢的心情 ·JSW跨界会议
广岛/名机	CHARM	·“简化”委员会 ·会议精简 ·CHARM晨会
室兰	Open DOOR Project	·创造解决问题的“空间” ·组织员工参观工厂 ·利用Teams/工程类别专有渠道

## 质量管理理念与体系

### 理念

集团在产品质量管理方面，按照事业部或制作所为单位进行质管活动。

为加强对质量管理活动的监督和管理，集团于2022年9月成立了质量管理室，由主管全公司质量的董事领导，负责制定集

团质量方针及基本行为指南。在2024年5月的“质量合规月”活动中，增补了《质量基本行为指南》的第1项内容，明确规定不仅要合乎法律法规和客户要求，还要遵守内部共同决定的规则。

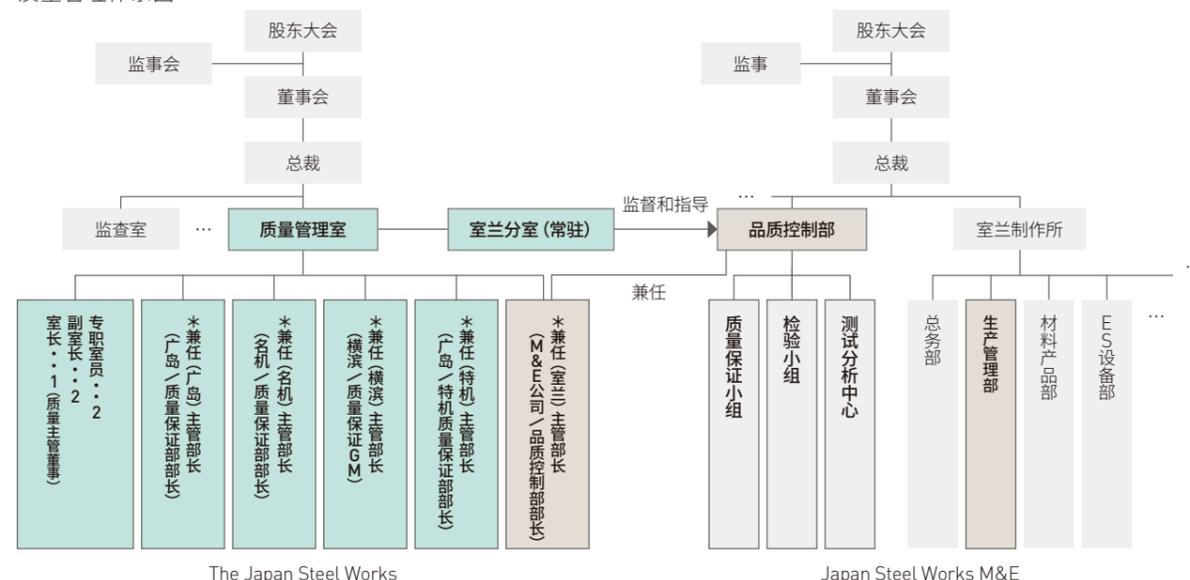
### 体系

在保证体系方面，质量管理室的部分成员由M&E公司等生产基地质保部门的负责人兼任，以确保公司内部的平衡，并发挥质量保证活动中的相互制衡作用。此外，还于2023年4月成

立了质量管理室室兰分室，继续加强对M&E公司质保活动的监督和指导。

质量方针及质量基本行为指南：[https://www.jsw.co.jp/news/news\\_file/file/20240527\\_news.pdf#page=7](https://www.jsw.co.jp/news/news_file/file/20240527_news.pdf#page=7)

质量管理体系图



# 人力资本管理

集团的愿景是“个人自我实现”和“组织持续发展”相互促进，保持个人和组织的活力。我们通过这一愿景实施人力资本战略。愿景涵盖招聘、岗位安排、员工发展、绩效评价等各项活动，激发员工主动性，推动个人成长和工作绩效，进而实现组织成果的最大化，促进企业的持续发展和价值提升。此外，良好的工作环境是战略实施的保障。我们持续采取措施，积极鼓励员工参与。



## 人力资本战略

### 招聘

#### 获取与业务战略相匹配的人力资源

集团拥有一批经验丰富、技术娴熟的三四十岁中层人才，他们是发展业务的主力军。为贯彻业务战略和实现持续增长，我们必须保持并扩大这一年龄段的员工规模。因此，我们既注

重招聘应届的年轻人，培养其成为未来的中间力量，同时也常年积极招聘有工作经验的人才。

#### 获取多样化人才

为促进发展DEI&B，解决这方面的重点课题，我们致力于聘用不同属性和素质的人才，提高多元化程度。

在属性多元化方面，我们的首要任务是提高目前较低的女性员工比例。为此，在招聘过程中，我们特别注重由公司女性员工积极跟进女性应聘者，从而有效提高录用率。此外，我们还通过各种渠道招聘残障人士和外籍人士，并关注他们的职业抱负与岗位匹配度。

而在素质方面，作为招聘多样化人才的一环，我们从2024财年起针对应届毕业生新设了“热血招聘名额”，这种方式有别于传统的选拔程序，目的是吸引具有专长的特殊人才。另外，经过我们的努力，公司在2023财年招聘的人才中，有近40%都具有工作经验。各种不同经验、背景和技能的人才加入本公司，使我们的人力资本不断向多元化发展。

### 员工发展

#### 职层培训和自我发展支持

我们为新员工到管理人员的每个阶段提供针对性培训，并支持员工的自我发展，建立在线学习平台，提供掌握所需技能

的有利环境。

#### 组织管理人员的成长支持

根据员工参与度调查的结果，我们认为要提高组织的整体绩效，就必须从作为工作场所和战略实施主导力量的管理人员入手，加强其管理能力。

首先必须提高组织管理者的领导能力，为员工赋能，增强其心理安全和工作动力。因此我们加强了管理技能培训，以提升员工参与度，激励组织的变革和创新。

此外，由于各职场的人员构成和问题意识各不相同，我们正在扩充培训内容，以满足不同的学习需求，根据不同职场的实际情况，为改善管理技能提供支持。

我们还着眼于未来管理干部的任用，积极采取各种措施，如及早选拔年轻的优秀人才并委以重任，以及通过内部招聘和轮岗进行人才培养。

### IT技能培训

根据所有员工的工作性质和具备的IT技能划分不同级别，并为每个级别设定员工人数占比目标。我们正为实现这些目标打造学习环境，让每个员工都能依据自身技能水平学到适合的

内容，以提高集团的整体IT素养。此外，我们还将在各部门重点培养精通业务和信息技术的领导人才，带头推动业务数字化，取得DX活动的实效。

### 重视技术和技能传承、鼓励和奖励获得官方资格证书

公司设有“技能道场”（广岛制作所）、“钢塾”（Japan Steel Works M&E室兰制作所）等内部培训场所，将熟练技师世代相传的技能传授给年轻员工，并扩大有潜力成为熟练技师的员工基础。我们还鼓励员工考取官方资格证书，并给予相应奖励，同时引入技能认证制度，促进员工自主学习和成长。



技能道场

钢塾

### 全球业务能力

我们还进行全球业务能力相关的培训。提供各种学习机会，帮助员工提高英语谈判与表达能力，培养国际化思维方式。

此外，我们为集团业务的全球拓展培养领导型人才，联合实施工作必要的基础能力和专业能力培训，包括海外留学在内的语言研修以及旨在发展的轮岗锻炼（含驻外工作），达到培训

的协同效应。

我们还将着手制定一套培养经营能力的教育体系，致力于养成制定和实施增长战略的能力，构建相应管理系统的的能力，以及并购的知识和能力。

各项指标	2021财年	2022财年	2023财年
人均培训费用(千日元)	28.5	53.3	58.8
参加各职层培训的人数(人)	277	266	317
各职层培训完成率(%)	98.9	98.1	98.1
新取得国家技能资格的人数(人)	111	100	98

### 岗位安排

我们基于“人岗匹配”的理念，根据中期培养愿景系统进行人员轮岗，以便在岗位安排上既考虑每名员工的能力和个性，又符合业务需要，力争达到最佳配置，让所有员工都能发挥潜能，特别是通过工作获得技术能力（专业能力）。

此外，我们还采取了促进自主职业发展的措施，如在某些部门内部招聘人才挑战创新业务，实现人力资源有效开发。

### 评价和待遇

对普通员工（非管理者）和管理者实行不同制度。对普通员工根据其履行职责的能力进行评价。对普通员工中资历较高的系长级员工，则根据其设定的职责目标及完成程度进行评价。在管理者级别，我们引入了MBO制度，即管理者根据业务目标自行设定课题和组织发展目标，并发挥主动性去实现这些目标。

管理者和系长在设定目标时，必须与上级沟通。这有助于

加强经营目标与个人目标之间的联动，确保每位员工都能发挥潜能，推动组织战略的实现。

在面向管理者的MBO制度中，过去设定的是年度目标，这种方式未能完全覆盖需要考虑的中期目标。从2024财年起，我们明确规定要为中期经营计划设定跨年目标，同时增设挑战性目标，以避免制度运行时的保守性。

## 创造员工高度参与的工作环境

### 多元化的员工队伍 ~从D&I到DEI&B~

集团认识到，多元化的员工队伍是执行业务战略的关键，这样才能将不同的思维方式和想法转化成新的价值。为了最大限度地发挥每一位员工的力量，除了此前重点关注的D（多样性）

和I（包容性）之外，我们认为E（公平）和B（创造一个员工发挥自我的环境）也不可或缺，因此在2024财年将D&I更改为DEI&B。

### 促进DEI&B的措施

我们会在招聘有工作经验的人员时，提供针对性的入职培训，确保留住新员工并发挥其应有的作用。

招聘残障人士方面，我们会提前在接收部门举办培训，确保未来同事充分了解如何更好地与残障人士相处。

我们还开发了涉及女性特有健康问题的教育内容，增进工作环境对此的理解和支持。此外目前女性员工及管理者的比例较低，亟需改善。目前，销售、技术和后勤管理等部门已有女性担任部长或课长岗位，但仍需培养更多女性领导者。为此，我们将通过增加招聘女性应届生进入综合职岗位，加强留人及职业生涯发展等措施，稳步提升管理岗位的女性人才储备，并积极招聘经验丰富的员工，扩大女性管理人员的队伍。



各项指标	2021财年	2022财年	2023财年
应届生录为综合职的女性比例(%) <sup>※1</sup>	15.0	15.6	25.0
系长级员工中的女性比例(%)	8.7	10.1	9.9
育儿假的员工人数(人)	14	38	60
残障人士的雇佣比例(%) <sup>※2</sup>	2.21	2.46	2.42

※1 应届生录为综合职的女性比例是指在各财政年度确定录用并在次年度4月1日入职人数中的比例。

※2 截至每个财政年度的6月1日

### 基于员工参与度调查结果的措施

自2022财年起，我们每年都会开展员工参与度调查。根据调查结果，我们首先加强了对组织管理人员的培训，以挖掘员工潜力，并努力消除不同工作场所的管理水平差异，提升整体的管理高度。

此外员工入职后，随着工龄增加，参与度得分呈下降趋势，因此我们正在加强对年轻员工入职后的跟踪支持，强化环境

建设，为员工提供更大的发展空间。

女性员工的得分普遍高于男性员工，但分析表明，前者在职业发展意识方面需要更多的支持。因此，我们将采取支持措施，帮助女性员工（及其上级）根据自身职业愿望实现成长。

### 建立相应制度，支持工作生活平衡

除了法定育儿假和家庭护理假外，我们还根据法律变化进行相应调整。同时，推出了远程办公、错时工作和以小时为单位的年假制度，旨在创造更有利于员工平衡工作、育儿及家

庭护理的环境。

在教育培训方面，我们正逐步采取措施支持员工自我发展，帮助其根据个人意愿提高技能。

### 福利待遇

为了满足员工的不同价值观和需求，我们不断丰富福利制度的内容，如提供自助餐计划，允许员工选择自己需要的福利。



## 职业安全健康

### 安全健康活动方针

集团主营制造业，自创业以来，确保员工安全一直是企业管理的重中之重，也是以人力资本和尊重人权为大计的企业基础和企业文化的一部分。

集团根据以下方针开展活动，旨在预防工伤事故，维护和改善员工健康。

#### 1 基本理念

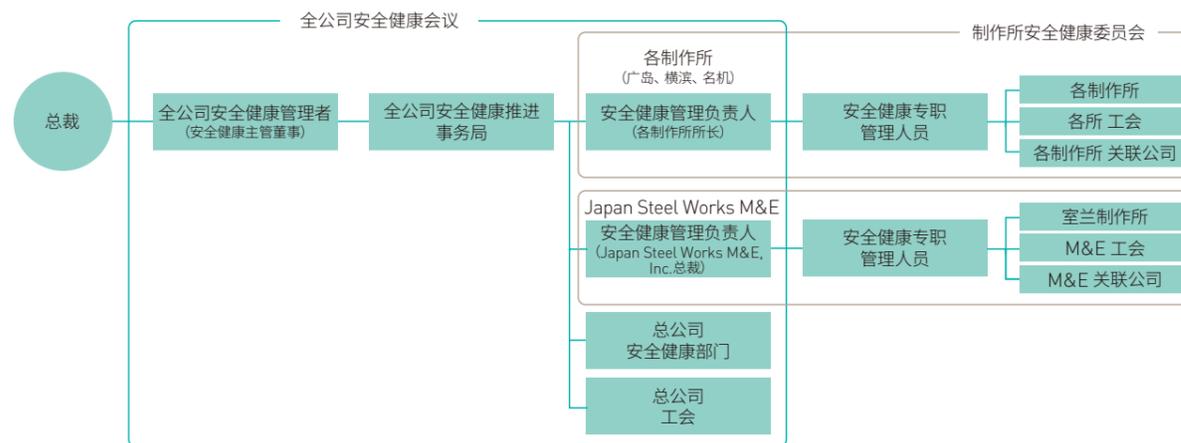
- 公司把安全健康作为一项重要的经营方针，确保所有工作人员的安全与健康，履行社会责任
- 建立和完善职业安全健康管理系统，在所有企业活动中优先考虑安全与健康，确保创建安全可靠的工作环境

#### 2 基本方针

- (1) 遵守与安全健康有关的法律、法规和内部标准，稳步推进规则化、规范化和意识的提高
- (2) 在管理层的有力推动下，建立员工、工会与整个JSW集团共同预防发生工伤事故和健康问题的安全管理体系
- (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

集团的安全健康推进体系如下图所示。



### 确保安全健康的措施和成果

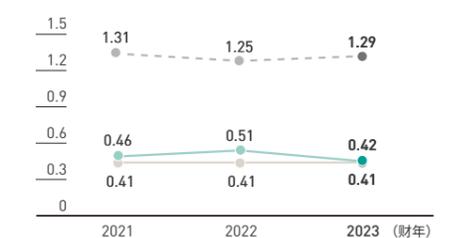
集团在每期安全健康活动中确定重点项目，由集团（包括工会）和各经营单位的供应商（协力会）共同开展活动，确保零工伤生产。

此外，主要经营单位还取得了职业安全健康管理体系认证，活动效果正在提高。

集团还通过定期进行工作压力自我检查、适当管理工作时间等措施，提高员工的身心健康。

经营单位	取得认证	取得/更新日期
广岛制作所	ISO45001	2022年8月12日
Japan Steel Works M&E	ISO45001	2024年7月10日

### 事故发生率<sup>※1</sup>的变化趋势



—●— 集团国内经营单位<sup>※2,3</sup> —●— 目标值 —●— 制造业平均值<sup>※4</sup>

※1 事故发生率根据当年发生的致休假工伤、重大事故和死亡事故计算得出

※2 包括工作现场的合作公司

※3 不包括部分集团公司

※4 制造业平均值来自职业伤害事故趋势调查(厚生劳动省)

# 供应链管理

## 采购理念与基本方针

集团制定了《The Japan Steel Works集团企业行为准则》，其中明确包括尊重所有人的人权、基于公平和自由竞争进行正当商业交易等内容，还强调负责任的采购行为。2022年9月，集团还制定了《The Japan Steel Works集团人权方针》，以符合国际规范，进一步促进对人权的尊重。同时，为了使供应商理解并配合上述准则和方针，让集团采购的产品满足人权、劳动、安全健康、环境和信息管理要求，实现可持续发展社会，集团还于同年同月修订了原有的采购方针，制定《The Japan Steel Works集团采购基本方针》，并整理出《对供应商的要求》，列出希望供应商实施的具体事项。所有这些政策和

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

## 供应商调查

从2023财年年开始，我们向主要供应商发起CSR采购问卷调查，了解供应商的可持续发展措施。问卷内容以《对供应商的要求》和《联合国全球契约》10项原则为基础，分为9个主要项目。典型的问题包括：禁止聘用童工和强迫劳动（劳动项目）；尊重人权和禁止歧视（人权项目）；冲突矿物措施（供应链项目）。在要求供应商回答CSR 采购问卷的同时，我们还向其确认是否认同《日本制钢所集团采购基本方针》和《对供应商的要求》。

2023财年，我们根据集团各主要生产基地的实际采购金额，向国内外40家供应商（占订货金额\*的34%以上）发出了调查问卷，其中31家供应商（占订货金额\*的28%以上）作出了回答。所有31家供应商均认同《The Japan Steel Works集团采购基本方针》和《对供应商的要求》。我们将继续督促尚未作答的供应商回复问卷。

各主要项目的问卷调查结果如右图所示。“质量与安全”和“信息安全”的平均得分较高，但“人权”和“供应链”的得分相对较低。根据统计结果，我们逐问题进行了分析，并向作出回答的供应商提供了反馈。此外，对于在可能涉及特别严重风险的问题上得分较低的供应商，我们还进行了个别核查（①问题是否确实存在；②对提问是否存在误解；③是否自我低

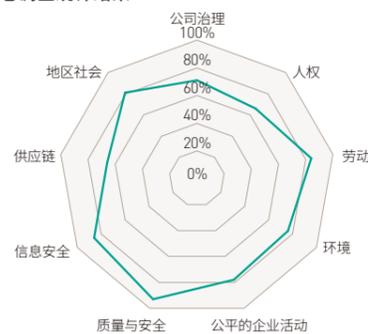
估等），以明确无法显示在选择性问卷中的具体情况。如通过个别核查发现不足，则努力与其对话并推动改进。

我们将继续确保供应商全面了解这些政策和要求，并把握主要供应商的可持续性措施，必要时与其对话，强化集团供应链的风险管理和可持续性。为使我们供应链上的所有供应商都持续满足社会的需要和需求，我们将不断促使其理解集团方针，共同推动可持续采购，通过业务往来实现彼此的健康发展。

欲了解更多《The Japan Steel Works集团采购基本方针》和《对供应商的要求》，请浏览公司网站。

※占集团主要生产基地向一级供应商下达的材料和分包订单总价值的百分比

CSR采购问卷调查统计结果  
平均得分率



调查体系



# 尊重人权

集团尊重国际准则，如国际公认的《国际人权宪章》和国际劳工组织 (ILO) 的《国际劳工组织关于工作中基本原则和权利宣言》。集团还根据《联合国工商企业与人权指导原则》等国际准则推动尊重人权的措施。

因此，集团制定了《The Japan Steel Works集团人权方针》，明确规定将在所有业务活动中尊重所有人权，禁止歧视、骚扰、滥用童工和强迫劳动，并尊重基本劳动权利。为确保这一政策渗透到集团业务活动的方方面面，我们通过内部通讯、公告栏、内部门户网站和在线学习等渠道，面向员工开展广泛的宣传和教育活动。

我们认为，为充分发挥每个员工的潜能，除原有重点课题中的“D (多样性) & I (包容性)”之外，E (公平) 和B (创造一个员工发挥自我的环境) 也不可或缺，因此在2024年6月将D&I更改为 DEI&B。

此外，集团还以“让每一位员工都能在健康舒适的环境中工作，其人格得到尊重，人权不受侵犯”为主要目标，重视安全健康活动及反骚扰活动，设立内部和外部咨询服务窗口，并以反骚扰委员会（由人力资源部门主管董事担任主席）为核心建立了解决相关问题的流程。为了保护投诉人，我们制定了禁

尊重人权： <https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/social/diversity.html>

止采取任何不利行动的方针，并对违规者进行纪律处分。该系统运行良好，2022财年的咨询数量为33次，2023财年为42次，主要涉及工作场所的人际关系和骚扰问题，委员会已调查并处理。

我们尊重每个人的人权，确保公平招聘。此外，我们正在积极引入工作和生活平衡的制度，创造有利于多元化人才的工作环境，确保个人施展自我的平等机会。2024年4月，集团根据地方政府的伴侣宣誓制度，修订了部分福利待遇的使用条件，取消了婚姻资格的限制。

对广大的供应链企业，集团也要求供应商适当理解人权原则，遵守相关法律法规。为履行人权责任，集团在2023财年启动了CSR采购问卷调查。

集团认识到自身业务涉及多个领域，相关方多样。为避免对人权造成任何负面影响，集团将加强与工会及其他利益相关者的对话，确定优先事项并采取适当行动，强化人权风险管理。有关《The Japan Steel Works集团人权方针》的更多信息，请浏览公司网站。

# 当地社区

集团认为企业也是社会的一员，企业应与包括当地社区在内的各个共同体协同发展。在通过业务做出社会贡献的同时，集团还致力于开展社会责任活动，建立更加美好的社会，成为扎根于当地社区的企业。有关美化、教育和社区交流等活动的详细信息，请浏览公司网站。

社会贡献活动： <https://www.jsw.co.jp/en/sustainability/social/socialcontribution.html>



职业体验



赞助和参展广岛技能博览会



## 外部董事座谈会



外部董事  
栗木康幸

外部董事  
河村润子

外部董事  
三井久夫

外部董事  
中西义之

### 提升管理水平和治理效能，推进实施《JGP2028》

日本制钢所集团的管理和治理应如何向前发展？四名外部董事对此进行了座谈，就各项举措的进展和挑战、《JGP2028》的实施要点及未来期望坦诚交换了意见。

#### JSW的管理发展与外部董事的作用

**中西：**我是2020年成为公司外部董事的，现在已经是第五个年头。这是一家非常重视技术能力的公司，做事认真，自豪感很强。在我刚加入公司管理层时，深刻感受到公司对做出好产品孜孜以求，但在管理职能和组织运

行方面，尤其是治理意识方面还相对薄弱。这方面近几年来在不断改善。我愿意进一步提出改进建议，满足来自社会和利益相关方的要求。

**三井：**与中西先生一样，我也是在2020年担任公司的外部董事。我是技术和生产现场出身，因此观察公司的角度也来自从这些领域取得的经验和知识。一方面，我

感受到了公司对技术的执着和认真，但另一方面，作为一家拥有100多年历史的公司，组织基础必然牢固，也就同时存在灵活性的问题。不过，这几年我也感到了积极的变化。

公司在2022年左右开始整理制定理念体系和经营重大问题，以企业宗旨为起点，包括愿景、价值创造过程和重点课题等内容。给我的印象是，通过讨论制定和确定这些问题，管理层和员工们的意识都在发生改变。特别是确定重点课题之后，我觉得大家在很多场合都能够根据“与哪项重点课题相关”来理清思路，具体考虑如何去解决重点课题。

**河村：**我曾在促进教育、文化和研究的公共政策领域工作，随后管理过一家从事娱乐业的独立行政法人，2023年就任公司的外部董事。我在董事会上发言时尽力提供不同的观点，希望有助于扩大讨论的视野。

我觉得公司管理团队合作无间，这是提高组织绩效的原动力。另一方面，在未来的业务拓展阶段，我相信多元化将使组织更加强韧，应注重确保不同经历和特质的人员，如新加入集团的组织或员工没有疏离感，以避免陷入高度同质化的组织容易产生的“群体思维”误区。

2024年6月，IHI Corporation第一位女性董事水本女士加盟成为公司的外部董事，这进一步提高了董事会的多样性。我认为各种榜样的存在，也有益于员工设想自己的职业愿景。

**栗木：**我长期在国内外从事半导体行业的管理工作，2023年开始担任公司外部董事。由于行业完全不同，我在努力去了解公司的同时，最初发言也比较谨慎。现在1年过去了，我对公司也更加了解，今后希望利用自己的经验和知识，积极分享感受到的不同或新鲜之处，努力为公司的发展作出贡献。

#### 董事会关于制定中期经营计划《JGP2028》的讨论

**中西：**在制定《JGP2028》时，我们首先的出发点是“究竟要做什么样的公司”（重新确认企业理念）和“10年后要成为什么样的公司”。根据这些前提反推，对“现在应该做什么”反复进行了讨论。这一过程不同于以往中

期经营计划的制定，我觉得非常好。

**三井：**过去虽然给出了目标销售额和利润等数字，但对其背后的业务计划或公司愿景，却没有形成明文的共识。这次通过对企业宗旨、愿景和重点课题的一系列讨论，使最终确定的《JGP2028》有了理念体系的支撑。

**栗木：**在《JGP2028》制定过程中，我一直在讲需要对如何具体达成目标，提供业务增长前景和增长因素的说明。我觉得，在如何实现2028财年的财务目标方面，还有必要进一步解释增长点在哪里。

《JGP2028》的实施具有公司制度上的保障，董事会能够随时监督执行各业务部门提出的行动计划。我希望今后履行管理职责时，督促各部门不仅追踪数字，还要密切关注商业环境的变化，不断更新业务行动。



**中西：**有些情况下，数字目标可能失去实际意义，重要的是提高盈利能力、资本效率和竞争力等实质内容，我认为有必要向投资者和员工更为细致地解释这些内容。董事会讨论业务组合已有数年，《JGP2028》提出了2028财年的目标，今后还将继续讨论更远的转型前景。

**三井：**《JGP2028》提出的业务组合目标，是关于各项业务如何在现有基础上发展，但如果更往前看到2030年，董事会还需要讨论哪些业务应逐渐退出。

**河村：**在董事会上，我们听取了各业务部门对各种收益最大化措施的说明，其实公司在很多产品上都拥有多年积累的高度技术能力，市场价值很高。我们希望业务部门能充分发挥谈判能力，提高这些产品的盈利。我认为董事会今后必须跟进每个业务领域，深入讨

论这方面问题。

**栗木：**公司目前的盈利能力还包括已经摊销的工厂所创造的竞争优势。展望未来，设备更新投资可以在缩短生产周期等方面增强竞争力，但如果继续保持原有的业务结构，摊销负担会比较沉重。因此，我认为需要通过业务转型等提高竞争力。这也是我们面临的一大挑战。

**三井：**另一个关键点是创造新业务。从我上任以来，公司为此采取了各种措施，但据我的印象，这些努力还并没有开花结果。我知道这需要时间，但深感已经到了“选择和集中”的时机，需要大手笔集中投入资源。此外，要结合已有的技术基础去解决社会问题，创造新的业务，必须从现有资源中发掘额外价值。我感到公司有强烈的愿望依靠自身技术实力开创事业，但积极考虑并购和战略合作也同样重要。

**中西：**就公司的创业基础而言，优势在于机械和电气技术，但同样是塑料方面，如果专注于深耕化学领域，如开发化学回收技术，或许就能开创自己的一片天地。



**河村：**在创造新业务方面，不拘现有业务，从中长期角度促进研发也很重要。我对目前正计划成立的新研究所寄予厚望。公司拥有从长期积累中取得研究和技术开发成果的实际经验，新研究所完全可以继承这一传统。我希望它具备全新的组织结构和运作方式，由多元化的技术人员组成，自由从事前瞻性的研究与开发，为公司的组织模式和组织氛围改革提供一个

典范。如果外界广为流传有这样一个研发中心，它将成为吸引优秀研究技术人员的平台，发展成新的优势。

**中西：**我很赞同河村女士对新研究所的看法。过去，技术资产共享曾在公司发挥过作用，最终却变成了由业务部门各自研发的形式。集团总裁也意识到这是进一步发展所面临的问题，并在2023年开始改变组织结构，采用横向串联各事业部的的方式，促进技术资产共享。我认为现在已经逐渐具备了创造新技术的土壤。要完善这一新的研究职能，我觉得还有必要扩大技术人员的招聘范围，除机械和电气外，还应包括化学相关的领域。

### 加强经营基础方面的 课题和关键改革点

**河村：**随着公司业务的扩大，确保和开发人力资源已成为重要的管理问题。要成为一家人人向往的公司，就必须创造一种工作环境，发展和尊重多样性，使每一位员工都能获得心理安全感和工作满足感，觉得在这里工作很开心，并愿意继续工作下去。为此，我在不同场合提出了“DEI&B”目标，即在原有重点课题中“多样性与包容性”（D&I）的基础上，增加平等（Equity）和归属感（Belonging）。“DEI&B”也得到董事会其他成员的赞同，最终纳入了《JGP2028》。我将在董事会上继续履行支持和监督职责，确保今后各项措施中切实体现这一目标。

**栗木：**由于集团在国内外拥有众多的公司，目前的集团治理结构下，管理负担过重，管理效率还有很大的提升空间。考虑未来海外业务的发展，我们需要简化集团治理结构，降低治理风险。

**中西：**在推动DX的过程中，集团整体统一了基础系统，这将提高运营的效率和标准化，并加强集团治理，但目前的系统并不具备全球视野，而是针对国内基地。为了降低未来推进全球发展带来的治理风险，建立基础系统的统一标准极为重要。



**三井：**在集团内部的横向合作方面，以前各生产基地和事业部都各自为政，横向串联的部门职能比较薄弱。但在2022年子公司日本制钢所M&E发生产品检验不当行为后，首先在质量管理领域实施了横向串联，并推进了组织环境改革。关于研发领域横向串联的讨论也日渐活跃。

另外，公司作为一家大型的集团组织，业务基地分散各地，为保证高层信息向全体员工传达到位，需要中层管理人员确实地发挥作用。

**河村：**在组织环境改革方面，项目小组正在积极开展工作，并在董事会上介绍了项目成果和实施状况，使我感到自下而上的措施正取得进展。在制定未来计划和措施时，如有关非财务方面、ESG方向等问题上，如果能够征求所有部门的意见并加以整合，或灵活成立各种主题的项目小组，建立一个全公司广泛讨论的系统就比较理想。当员工感到自己也在参与公司的决策过程，就更愿意在基层提出建议，参与程度也会提高。一边是自上而下指出目标方向并全体共享，一边是自下而上广泛提议进行改善，两者统一并行时，公司才会真正变得强大。

**中西：**我在和总裁分享自己的管理经验时说，要改变企业氛围，唯有领导者反复与员工进行沟通。总裁一直坚持在各生产基地与员工直接对话。我相信，只要领导人不断带头传达自己的理念，新的企业文化就会孕育而生。

**河村：**我也有同感。对组织一旦决定的方针和达成的共识，

领导人要怀着信念，坚定不移地反复传达，这一点非常重要。

**栗木：**来自工作小组的员工反馈也告诉我们，需要加强中层管理。例如，新的人事制度不妨先在某些部门引入，制造确实感觉到“变了”的效果，然后视情况横向铺开。

**河村：**我觉得如果积极主动地向各位利益相关者，如股东、投资者、社区及未来可能加盟的学生等宣传公司不断变化的形象，必能更好发挥公司的内在潜力。我感到公司过去在对外宣传方面一直比较低调，希望今后能更加明确地对外传递公司业务具有的社会价值，并有效发布有关新业务、新产品和新设施的信息。



**栗木：**投资者关系部（IR）的负责人表示今后要加强与个人投资者的沟通，如与零售业务较强的证券公司合作，通过其客户渠道使个人投资者了解公司情况，争取扩大我们的股东基础。我对此颇有期待。

**中西：**我想组织股东和周边居民参观工厂，或者就增长领域等特定主题举行介绍会，宣传公司的各项举措，这些都是行之有效的做法。董事会将继续讨论如何加强对外宣传，提高集团的企业价值。

# 公司治理

## 基本理念

集团致力于根据企业理念和《The Japan Steel Works集团企业行为准则》，不断创造社会价值和提高企业价值。为实现这一目标，我们认识到必须赢得股东、客户、业务伙伴和员工等所有利益相关者的信赖，持续强化公司治理，确保管理的透明度、稳健性和效率。

## 治理体系概况

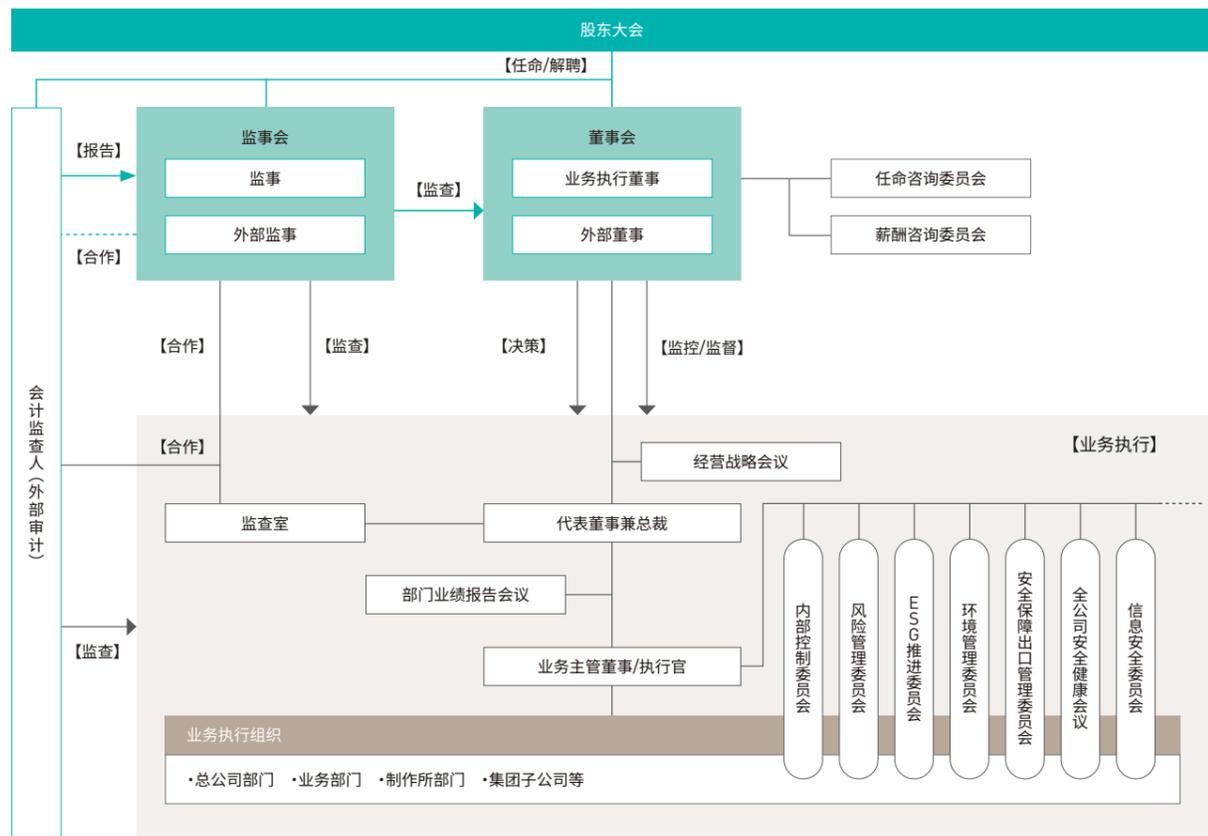
公司董事会由10名董事组成（包括5名外部董事），并设有监事会，由4名监事组成（包括2名外部监事）。

董事任期为1年，并引入执行官制度，将经营决策和监督职能与执行官的业务执行职能分开，以加快经营决策，加强监督职能，同时提高业务执行职能。此外，从2023年4月1日起，公司原则上取消业务执行董事的“管掌”职责，改成分别由董事或执行官负责总公司部门，执行官或其他员工负责业务部

门，各自承担董事会委托和委任职责的管理和执行体制，明确划分业务部门的业务执行和董事会的监督职能。

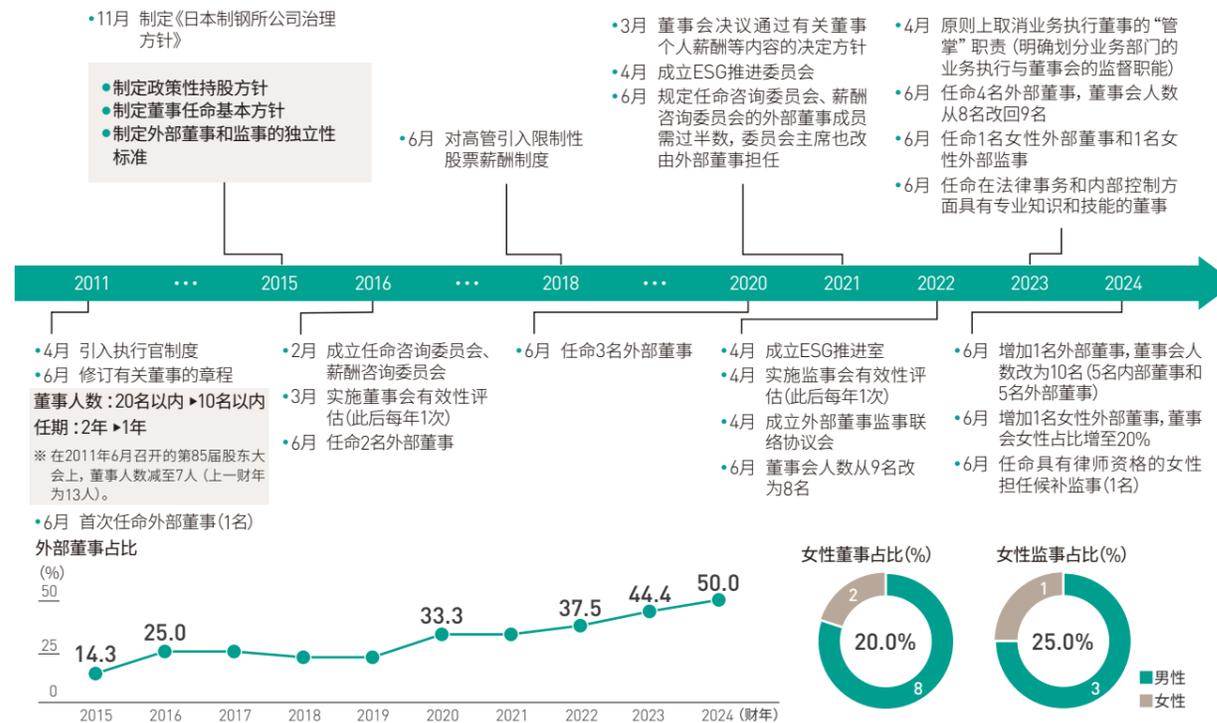
监事出席董事会会议、经营战略会议、部门业绩报告会议和其他重要会议，原则上每半年对制作所、销售单位和集团公司等视察1次，并在必要时听取各部门的汇报，此外还应与董事、执行官等相互交流，并据此从客观中立的立场对经营管理发表意见，严格监督董事履行职责。

### 公司治理体系图



※设立外部董事监事联络协议会，旨在事先向外部董事和监事解释董事会会议议程，以及外部董事和监事与内部董事、执行官等就业务执行情况进行确认、报告和交流。

## 治理体系的强化过程



## 各组织的作用和构成

	董事会	监事会	任命咨询委员会	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)	监事 (内部2名、外部2名)	总裁 (1名) 人力资源主管董事 (1名) 外部董事 (5名)	
	观察员/顾问 (无表决权) 主席	—	—	—
目的/权限	对基本经营方针、法律规定事项和其他重要经营事项进行决策和报告，并对董事和执行官履职情况相互监督	对监督相关的重要事项进行报告、讨论和决议，但不妨碍每位监事行使自身权限	作为董事会的咨询机构，负责审议与董事、监事和执行官任命及解聘相关事项，并向董事会报告结果	作为董事会的咨询机构，负责审议与董事、执行官薪酬相关事项，并向董事会报告结果
2023财年召开次数	15次	13次	2次	5次

	经营战略会议	部门业绩报告会议	外部董事监事联络协议会
构成	出席者 内部董事 (5名) 非董事执行官 (6名)	内部董事 (5名) 内部监事 (2名) 非董事执行官 (6名)	董事 (内部3名、外部5名) 监事 (内部2名、外部2名)
	观察员/顾问 (无表决权) 主席	—	—
目的/权限	审议并决定重要经营事项和对公司损益有重大影响的事项 讨论并报告基本经营方针和一般经营事项	协调并报告以下重要经营事项，共享经营信息： 1. 经营环境分析、经营计划进展情况 2. 有关研究与开发的重要事项 3. 与集团公司有关的事项 4. 对经营有重大影响的销售、生产、资金、损益等相关事项 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、重要经营事项
2023财年召开次数	41次	11次	12次

## 2023财年 董事会的主要审议事项

- 新中期经营计划《JGP2028》
- 防止不当行为再次发生的措施
- 董事会有效性评估
- IR/SR活动反馈
- 人力资本/人才战略
- 具有资本成本意识的业务组合
- 合规底线运行状况报告
- 内部控制体系运行状况
- 确认政策性持股状况
- 高管人事/治理结构
- 风险管理
- DX推进状况报告
- 研发体系
- 技能矩阵
- 修订任命及薪酬咨询章程
- 可持续性基本方针
- 组织环境改革
- 表决权行使分析
- 综合报告
- 公司治理报告

## 技能矩阵

公司为实现集团宗旨而确定了六大重点课题，并在充分认识其重要性的基础上，提取整理了解决这些课题所需的经营能力。对2024年6月6日召开的年度股东大会董事候选人，在兼顾性别平衡和能力多样化的同时，增加强化了“研发与

创新”和“能让女性发挥才能的人力资本”方面具有专业能力和知识的人选。

技能矩阵请参见下文第60-61页。

## 任命外部董事的原因

我们认为外部董事在公司治理中的职能和作用在于以中立客观的立场，独立于公司利害关系和普通股东的利益，严格监督公司董事履行职责，提供自身的经营判断和决策，因此任

命了5名外部董事。

命了5名外部董事。

《公司治理方针》规定了外部董事应承担的职责。

更多了解《株式会社日本制钢所公司治理方针》，请浏览公司网站。  
[https://www.jsw.co.jp/pdf/sustainability/governance/governance/GovernancePolicy\\_en.pdf](https://www.jsw.co.jp/pdf/sustainability/governance/governance/GovernancePolicy_en.pdf)

## 董事会有效性评估

董事会每年都分析和评估董事会的整体效率，以改进董事会的运作。以下是2023财年的分析和评估摘要。

### 分析和评估方法

- (1) 2024年2月，以无记名方式对所有董事和监事实施问卷调查，并委托第三方机构进行了调查项目的策划、调查结果的收集和汇总等工作。
- (2) 董事会事务局对问卷结果进行复核和分析，包括与上次评估比较，确定低评价项目，以及从开放回答中提取重要意见。此外，还统计分析了2023财年的董事会审议时间，并核查了年度活动计划与实际结果的差异。
- (3) 在2024年3月和4月的董事会上，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，对董事会的有效性进行了讨论。

#### 【问卷内容】

- 董事会的性质、构成和运作是否适当
- 董事会监督和审议的充分性
- 董事个人的表现
- 包括股东关系在内的信息共享和披露情况

## 2022财年分析评估结果及2023财年举措概要

董事会在2023财年针对上年有效性评估中确定的4项课题，主要采取了以下措施。经2023财年有效性评估确认，各项课题都得到稳步推进，运行总体有效。

### 2022财年确定的课题

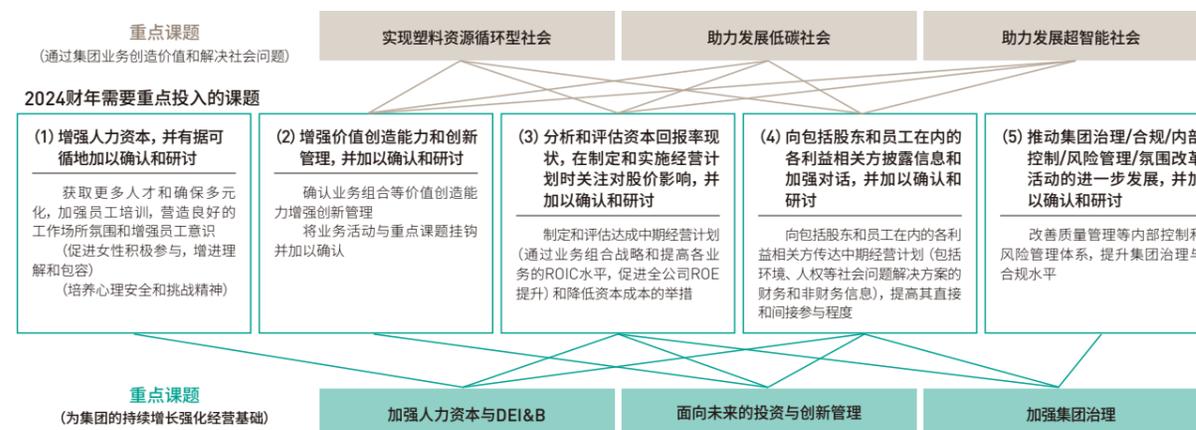
- (1) 对加强人力资源获取和开发、人力资本的措施进行确认
- (2) 对价值创造能力、创新管理体系进行确认和强化
- (3) 对各类利益相关者参与状况进行确认和改善
- (4) 对公司治理/内部控制/风险管理进行确认和强化

### 2023财年采取的措施

- (1) 确认员工参与度调查结果，制定人力资源战略
- (2) 提高女性在应届毕业生和有工作经验人员招聘中的比例
- (3) 建立管理层与女性员工的对话机制
- (1) 根据ROIC差值确认业务组合情况
- (2) 确认DX推进活动情况和投资风险
- (3) 调整研发方针和修订相关章程
- (1) 制定新的中期经营计划《JGP2028》
- (2) 确定中期经营计划期间有关重点课题的KPI
- (3) 持续实施SR/IR访谈并向管理层反馈
- (1) 推进组织环境改革项目，以恢复信任和进一步发展
- (2) 设立全公司风险管理 (ERM) 专职部门 (2024年4月1日起)
- (3) 在内部举报制度中引入宽大处理制度

## 2023财年分析评估结果和未来行动

根据2023财年的有效性评估和集团重点课题，确定以下事项为2024财年投入解决的主要课题。



## 监事会的有效性评估

监事会评估自身的有效性，根据评估结果确定监查活动中需要反思和改进的领域，并将其反映在下一财年的监查计划，提高监查质量和监事会的有效性。

在有效性评估中，向4名监事、总裁、1名外部董事和监查室室长实施了问卷调查，内容涉及以下方面的有效性：监事会的职责、构成和运作；集团监查；对董事会的工作措施；三方监查和内部控制。

2023财年的评估结果表明，针对上一财年反映的问题，在以下方面得到了改进，其中包括：①任命女性注册会计师担任监事，确保人选的多样性和专业性；②与主要子公司的监事交换意见，提升集团治理；③与外部董事定期例会交换意见 (每年4次)；④对建立企业风险管理 (ERM) 系统提出建议并向董事会报告。监查活动总体实施妥当，确保了有效性。另一方面，也提出了下一财年需要改善的问题点，其中包括：

- ①对进一步加强内部控制监查提出建议和向董事会报告；
- ②与子公司监事举办例会，加强集团治理；
- ③就重要问题与外部董事交换意见；
- ④加强三方监查中的合作；
- ⑤加强ERM活动、信息安全和合规等方面的监查，监事会将在这些方面付出努力。

此外，监事会还确定了2024财年的监查方针，并据此开展活动。监查方针具体如下：①从集团管理和集团治理的角度对集团内部控制进行监查；②利用三线模型确认全公司适当的风险控制状况；③财年中期重点关注内部控制的建立和运行状况以及各部门为解决问题的努力，财年未转向其结果跟踪和业务PDCA执行情况；④建立与整个集团监事的合作体系；⑤加强与监查室、会计监查人 (外部审计) 的合作。

## 高管薪酬

为加强对实现中期经营计划《JGP2028》的激励，并进一步促进与股东共享利益共担风险，董事会在2024年4月5日的会议上决议通过了部分修订董事薪酬的确定方针（以下简称“确定方针”）。

（确定方针修订及高管薪酬制度调整概要）

统一取消奖金，并提高了代表董事的股票薪酬即长期激励的构成比例。此外，对于与业绩和成果挂钩的部分（即浮动薪酬），评估指标改为包括合并营业利润、合并ROE（净资产收益率）以及中长期措施成果在内。这些调整旨在为实现中期经营计划《JGP2028》进一步提供激励（短期、中期和长期）。

## 分析和评估方法

### 1 董事薪酬的基本方针

董事薪酬体系和制度的基本方针，是确保董事薪酬在不超过股东大会决议的金额范围内，为企业价值持续上升提供合理激励，并在薪酬水平上符合各自的角色和职责，同时保证确定过程的公平透明。

此外，还根据与自身业务规模相近的公司、属于相关行业和业态的公司薪酬水平，以及本公司员工的工资水平，定期审查董事薪酬的水平和构成比例是否合适。

### 2 确定董事薪酬的程序

董事薪酬由董事会在听取薪酬咨询委员会的报告后确定。不过，董事会可以通过决议，将按照职位和个人进行年薪分配的权限授予代表董事兼总裁。在这种情况下，接受授权的代表董事兼总裁应根据上述委员会的报告内容做出决定。

### 3 董事薪酬的构成

董事薪酬的构成及其比例如下。

#### (1) 代表董事兼总裁、代表董事兼副总裁

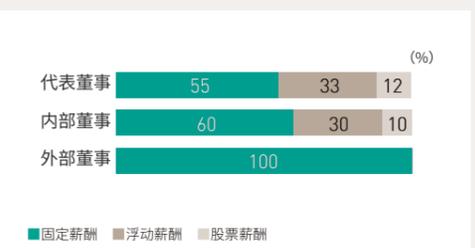
由年薪（①基本部分、②全公司业绩挂钩部分、③提升中长期公司价值的努力）和股票薪酬构成。比例大概为：固定薪酬（①基本部分）：浮动薪酬（②和③）：股票薪酬=55:33:12。

#### (2) 内部董事

由年薪（①基本部分、②全公司业绩挂钩部分、③成果挂钩部分、④中长期措施，如中期行动计划和质量、安全、合规等方面的努力）和股票薪酬构成。比例大概为：固定薪酬（①基本部分）：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，考虑其对于经营管理的独立性和客观性，以及业务执行的监督职责（包括董事间相互监督），仅支付固定薪酬（年薪的基本部分）。



### 4 董事薪酬计算方法的相关事项

各类薪酬概述如下。在决定浮动薪酬时，除了与全公司业绩和成果挂钩等定量评价之外，还对有助于中长期发展的举措进行定性评价，比较实际结果与各项指标的差异，将完成率乘以各职位标准薪酬计算得出。

#### (1) 基本部分

基本部分是根据职位和任职年限确定的固定薪酬。

#### (2) 全公司业绩挂钩部分

全公司业绩挂钩部分是根据最近一个财年合并业绩确定的浮动薪酬，由合并营业利润部分和合并ROE（净资产收益率）部分构成。

这两项指标是直接关系到中期经营计划全公司业绩目标的重要指标，因此入选为挂钩指标。

#### (3) 成果挂钩部分

成果挂钩部分属于浮动薪酬，根据董事所负责部门最近一个财年的业绩评估结果确定。

#### (4) 评价代表董事为提升企业中长期价值所做的努力

代表董事为实现公司确定的重点课题（通过业务创造价值和解决社会问题、为集团的持续增长强化经营基础）所付出努力的成果，将提交薪酬咨询委员会审议后，相应计入薪酬。

#### (5) 评估内部董事在中长期措施方面的努力

内部董事在中期行动计划、质量、安全、合规等方面的努力成果，将提交薪酬咨询委员会审议后，相应计入薪酬。

#### (6) 股票薪酬

股票薪酬以限制性股票的形式发放，目的是对公司价值提升给予中长期激励，并进一步促进与股东分享价值。股票数量根据董事职位进行分配，以职位标准金额除以董事会关于签订限制性股票薪酬分配协议的决议日前一天公司股票在东京证券交易所的收盘价。考虑到经营举措对业绩产生影响的时间，限制性股票禁止转让期限为3至5年，由董事会事先确定（目前为5年，与5年中期经营计划《JGP2028》保持一致）。

### 5 监事薪酬

从相对于经营的独立性和客观性出发，监事的薪酬仅包括固定薪酬（年薪的基本部分），并由监事之间协议决定各自薪酬。

## 集团治理

公司集团由总公司和44家集团公司（包括32家合并子公司和12家非合并子公司）组成，从事工业机械、材料和工程等业务，在日本及全球开展经营活动。

公司对于各集团公司，由负责主管的事业部牵头制定经营方针和中短期经营计划，并监督其进展情况。为了提高这些活动的效果，公司原则上向集团公司派遣专职或兼职的董事或监事，对集团公司的业务执行情况进行监督和监查，确保集团公司董事等高管和员工的履职情况符合法律法规和公司章程。各集团公司还通过参加公司相关部门成立各类委员会或遵守公司制定的规章制度，在质量控制、安全健康、环境管

理和安全保障出口管理等职能方面妥善应对风险。

此外，各集团公司内还指定内部控制专员（管理/会计/IT）。这些专员接受公司内部控制委员会事务局的指导和培训，负责结合内部控制的发展和运作自主进行风险评估，并向所属公司和内部控制委员会事务局报告情况和结果。同时，内部监查部门通过直接或间接监查各公司的状况及自我评估方法和结果，对其治理和风险管理情况进行监督。

集团在国内的公司实施内部举报制度，并正在逐渐推广到中国等海外的公司。

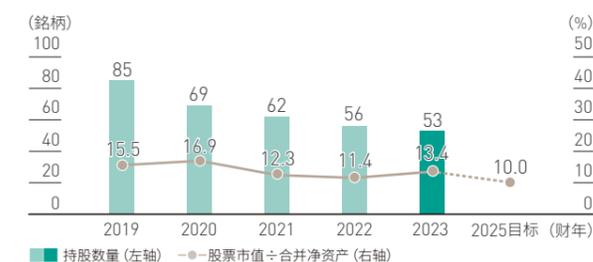
## 政策性持股

1 关于政策性持股的方针	公司将定期确认和审查持股状况，持有符合政策需要的股票，旨在通过保持和加强长期良好的业务关系、业务合作等项目以及被投资公司的稳健发展，为公司的中长期经营做出贡献。
2 定期确认和审查持股状况	每年个别确认政策性持股的持有目的和目前的交易状况，并由董事会综合考虑获取和持有该等股份的意义、安全性、收益性、盈利性以及相关的持有风险，审查核定持有的适当性。
3 行使表决权的方针	从被投资公司的经营状况、与公司的业务关系、该公司中长期的价值提升和社会责任等角度，对每项议案内容进行审核，并按照事先确定的表决标准做出行使表决权的决定。

公司根据《The Japan Steel Works, Ltd. 公司治理方针》，定期确认和审查政策性持股的价值，并正在逐步出售重要性降低的股份。

此外，中期经营计划《JGP2028》提出了一项旨在持续提升企业价值的现金资源分配方案，确保在增长投资和股东回报之间取得适当平衡，并预定在2026年3月31日之前将政策性持股降至净资产的10%以下，作为该方案的资金来源。

持股状况  
上市和非上市持股数量/BS政策性持股金额÷合并净资产





# 高管一览

(截至2024年6月30日)

## 董事/监事

姓名	松尾敏夫	菊地宏树	井上茂树	柴田基行	中西英雄	中西义之	三井久夫	河村润子	栗木康幸	水本伸子	三户慎吾	清水博之	山口更织	海野晋哉
职位	代表董事兼总裁	代表董事兼副总裁	董事兼专务执行官	董事兼常务执行官	董事兼执行官	董事 (独立董事)	董事 (独立董事)	董事 (独立董事)	董事 (独立董事)	董事 (独立董事)	专职监事	专职监事	监事 (独立董事)	监事 (独立董事)
姓名	松尾敏夫	菊地宏树	井上茂树	柴田基行	中西英雄	中西义之	三井久夫	河村润子	栗木康幸	水本伸子	三户慎吾	清水博之	山口更织	海野晋哉
履历	1984年4月 进入本公司 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 公司董事兼常务执行官 2020年4月 公司代表董事兼副总裁、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 公司特机总部管掌、业务开发室管掌、广岛制作所·横滨制作所担当 2022年4月 公司代表董事兼总裁 (现任)	1985年4月 进入Mitsui Bank (现 Sumitomo Mitsui Banking Corporation) 2012年4月 Sumitomo Mitsui Banking Corporation 日本桥东法人营业部部长 2015年4月 进入本公司 2015年7月 公司总务部副部长 2016年4月 公司执行官 2018年7月 公司经营企划室室长 (现任) 2020年4月 公司CFO (现任)、会计部担当 (现任)、业务开发室室长 2020年6月 公司董事兼执行官 2021年4月 公司董事兼常务执行官 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·特机总部管掌、业务开发室管掌 2023年4月 公司业务开发室室长 (现任) 2024年4月 公司代表董事兼副总裁 (现任)、安全保障出口管理管掌 (现任)	1986年4月 进入本公司 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、业务开发室室长 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 公司董事兼常务执行官 2022年9月 公司质量管理室室长 (现任) 2023年4月 公司新业务推进总部担当 (现任)、创新管理部部长 (现任) 2024年4月 公司董事兼专务执行官 (现任)	1986年4月 进入本公司 2015年6月 公司广岛制作所副所长 2018年4月 公司会计部部长 2020年4月 Japan Steel Works M&E, Inc. 董事、业务推进室室长 2022年4月 本公司执行官、安全保障出口管理担当 (现任)、人事教育部部长 (现任) 2023年4月 公司安全健康管理担当 (现任) 2023年6月 公司董事兼执行官 2024年4月 公司董事兼常务执行官 (现任)、CISO (现任)、CSR·风险管理担当 (现任)	1990年4月 进入本公司 1986年4月 进入本公司 2015年6月 公司室兰制作所总务部部长 2020年4月 公司人事教育部部长 2022年4月 公司总务部部长 (现任) 2024年4月 公司执行官、ESG推进担当 (现任)、环境管理担当 (现任) 2024年6月 公司董事兼执行官 (现任)	1978年4月 进入Dainippon Ink and Chemicals, Incorporated (现DIC Corporation) 2010年4月 DIC Corporation 执行官 2011年6月 DIC Corporation 董事兼执行官 2012年4月 DIC Corporation 代表董事兼总裁、执行官 (2017年12月离任) 2018年1月 DIC Corporation 董事会会长 (2021年1月离任) 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月离任) 2021年3月 DIC Corporation 顾问 (2023年3月离任) 2021年6月 Shimadzu Corporation 外部董事 (现任)	1978年4月 进入Kao Soap Co., Ltd. (现Kao Corporation) 2006年6月 Kao Corporation 执行官 2010年6月 Kao Corporation 董事兼执行官 2012年6月 Kao Corporation 董事兼常务执行官 (2014年3月离任) 2015年4月 独立行政法人产品评价技术基础机构监事 (2019年6月离任) 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 进入文部省 (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划部部长 2012年1月 文化厅次长 2014年7月 文部科学省生涯学习政策局局长 2016年1月 国立教育政策研究所所长 2016年6月 内阁官房内閣 审议官 (2017年9月离任) 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月离任) 2023年6月 本公司董事 (现任)	1979年4月 进入Tokyo Electron Ltd. 1999年4月 同一公司执行官 (2005年3月离任) 2005年4月 Tokyo Electron Korea Ltd. 代表理事兼总裁 (2010年5月离任) 2010年6月 TOKYO ELECTRON DEVICE LIMITED 代表理事兼总裁 (2014年12月离任) 2015年1月 同一公司董事 (2015年6月离任) 2015年7月 Tokyo Electron Korea Ltd. 代表理事兼会长 (2018年6月离任) 2018年7月 同一公司理事会会长 (2019年6月离任) 2019年7月 同一公司资深顾问 2023年6月 同一公司资深顾问 (2020年3月离任) 2023年6月 本公司董事 (现任)	1982年4月 进入Ishikawajima-Harima Heavy Industries Co., Ltd. (现IHI Corporation) 2008年10月 同一公司人事部部长 2012年4月 同一公司CSR推进部部长 2014年4月 同一公司执行官、集团业务管理室室长 2016年4月 同一公司采购企划部部长 2017年4月 同一公司常务执行官 2018年4月 同一公司高度信息管理部部长 2020年4月 同一公司董事 (2020年6月离任) 2020年7月 同一公司顾问兼执行研究员 2021年4月 同一公司顾问 (2023年4月离任) 2021年6月 Tokuyama Corporation 外部董事 (2023年6月离任) 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 进入本公司 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部长 2016年4月 公司研究开发总部副部长 2017年4月 公司执行官 2017年10月 公司新业务推进总部副部长 2021年4月 公司新业务推进部部长 2021年6月 公司董事兼执行官 2022年4月 公司董事兼常务执行官 2023年4月 公司董事 2023年6月 公司专职监事 (现任)	1984年4月 进入本公司 1998年10月 公司休斯顿事务所所长 2008年6月 公司名古屋支店店长 2015年9月 公司经营企划室副室长 2017年4月 公司关西支店店长 2019年4月 公司机械事业部副部长 (负责销售) 2020年4月 GM Engineering Co., Ltd. 代表董事兼总裁 (现任) 2022年6月 公司专职监事 (现任)	1982年4月 加入Tohatsu Awoki & Sanwa (现 Deloitte Touche Tohmatsu LLC) 1990年8月 成为注册会计师 2005年6月 Deloitte Touche Tohmatsu LLC 合伙人 (2019年12月离任) 2009年1月 防卫省防卫厅采购审议会委员 (2018年12月离任) 2019年12月 成立山口更织注册会计师事务所 2023年6月 本公司监事 (现任)	1980年4月 进入The Long-Term Credit Bank of Japan, Ltd. 1999年10月 进入Chugai Pharmaceutical Co., Ltd. 2005年3月 同一公司经营企划部部长 2006年3月 同一公司执行官 2010年3月 同一公司常务执行官 2016年4月 同一公司高级执行官 2020年4月 同一公司副总理兼执行官 2022年4月 同一公司顾问 (2023年3月离任) 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)
所持股份	24,224股	12,792股	12,432股	5,255股	2,506股	0股	462股	0股	0股	0股	15,237股	2,966股	0股	0股
出席董事会情况 (2023财年)	100% (15/15次)	100% (15/15次)	100% (15/15次)	100% (12/12次)	—	100% (15/15次)	100% (15/15次)	100% (12/12次)	100% (12/12次)	—	100% (15/15次)	100% (15/15次)	100% (12/12次)	—
委员会	任命咨询委员会 薪酬咨询委员会	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ (主席) ○ (主席)	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○
企业经营/治理	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
财务/会计	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
法务/内部控制/风险管理	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
人事/劳动管理/人力资本	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
技能矩阵	信息系统/DX	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
销售/市场营销	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
质量	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
生产/技术/研发	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
环境	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

## 执行官

专务执行官 马本诚司

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 泽井美喜

执行官 武谷健吾

# 风险管理

## 基本理念

集团认为，集团各公司采取措施避免或减轻风险，将影响控制在可接受范围内，这是维护集团持续稳定发展并充分履行社会责任的一项重要管理问题。

集团从确定重点课题时的两个角度（“通过集团业务创造

## 管理体系

集团制定了风险管理规章，明确规定集团各公司应根据自身的管理架构和职责分工管理风险。所有管理人员和普通员工应履行各自职责，进行适当有效的风险管理。公司还任命了风险管理担当董事（CRO），负责监督总公司及集团公司的风险管理，并建立三线模型风险管理体系，强化第二线的风险管理职能部门作用，以公司管理部门作为风险管理事务局，推动全公司的风险管理。此外，2024年4月公司还成立了经营企划室风险管理小组，作为专门机构负责推进和监督全公司的风险管理活动。对于质量、安全健康、环境、安全保障出口和信息安全等各职能方面的风险管理，相关部门从贯穿全公司的角度组建各种委员会或制定规章，通过教育、指导和监查等降低风险。

在全公司的风险管理方面设风险管理委员会（由风险管理担当董事（CRO）担任主席），负责收集和沟通信息，包括识别和评估各经营单位潜在或实际重大问题的相关信息，并在必要时讨论应对措施和具体举措，通过风险管理系统的报告

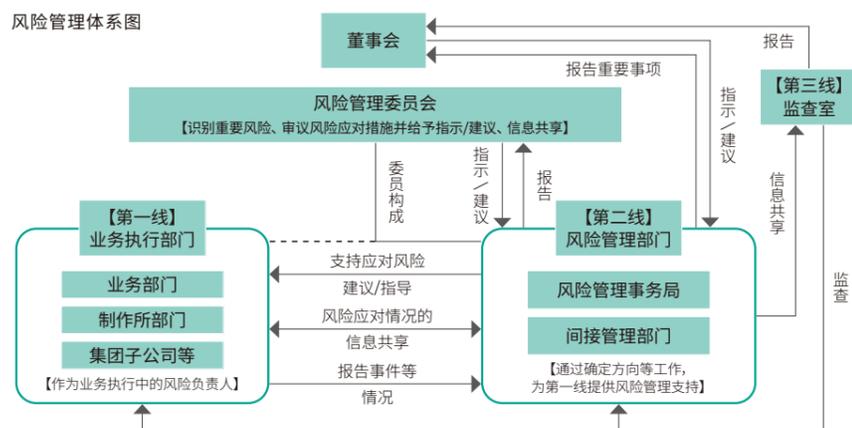
价值和解决社会问题”和“为集团的持续增长强化经营基础”）出发，倡导“有些风险应该为持续增长而主动承担，而有些风险则即使为了盈利也绝不要承担”的理念，适当有效地实施风险管理。

流程向相关部门给予适当的指示或指导。同时，风险管理委员会还制定上报规则和建立相应体系，确保在发生事故或出现重大风险时，包括集团子公司在内的经营单位能够及时上报。

内部监查部门作为风险管理的第三道防线，负责监督风险管理状况，并向董事会和经营战略会议报告。重大风险和应对措施的状况在年度证券报告和公司网站中适当披露。

如发生会导致集团遭受重大损失的重大事故、灾难或其他风险，将立即成立危机管理应急总部，由负责风险管理的董事指挥应对。

2021财年，Japan Steel Works M&E公司在部分产品检验中暴露出不良行为（参见报告第42-43页），这说明质量保证流程中存在业务执行不当的风险。在发现不良行为后，集团于2022年9月成立了质量管理室，负责统管质量保证职能，并明确作为风险管理三线模型中的第二道防线，强化业务流程和管理系统，确保适当有效的运营，防止此类事件再次发生。



# 合规管理

## 基本理念

集团遵守伦理道德、法律法规、国际准则及其精神，并制定了《The Japan Steel Works集团企业行为准则》。集团认为，合规不仅包括遵守法律法规，还包括遵守内部规定和信守合同，是取得社会信任的重要因素，也是提高员工敬业度的基本要求，集团将在此基础上开展业务活动。

此外，集团在董事会上通过了“内部控制基本方针”的决议，致力于改善内部控制体系，并重视其正常运行与否，将内部控制及运行相关事项报告给董事会。

监查室定期或临时对公司业务运营是否符合法律法规和内部规定等进行监查，范围涵盖公司业务的各个方面，监查结果向董事会、监事会、代表董事兼总裁、经营战略会议和部门绩效报告会议等报告。在2023财年，没有因违反相关法律法规\*而处以罚款或缴费的情况。

\*相关法律法规：环境相关法规、职业安全健康法、金融工具交易法、安全保障出口管理相关法规、竞争相关法规、反贿赂相关法规、公益举报人保护法

## 推进合规教育

为了进一步提高合规意识，我们采取了以下措施。

- 以总公司员工、集团公司的管理人员和员工为对象，每年举办在线培训，提高合规意识和贯彻风险管理（2023财年的参加率为94%）
- 公司管理部门定期在集团子公司举办骚扰问题培训（2023财年在Nikko Techno、JSW AFTY、Nikko YPK Shoji和Fine Crystal的4家公司举办）
- 通过公司门户网站、公司内网公告栏、海报展示和公司简报，持续发布和更新各种宣传和文章，以提高合规意识
- 以总公司和集团公司的员工为对象，每年举办在线培训，确保遵守与安全保障出口管理相关的法律和内部规章（2023财年的参加率为99%）
- 为了使更多员工取得安全保障出口管理实务技能认证资格，每年举办内部模拟考试、考前辅导和在线培训
- 每年为公司全体员工举办信息安全培训（2023财年的参加率为100%）
- 在每年5月的质量合规月期间，通过发布总裁的视频讲话、视频学习资料等进行质量合规培训和在线学习（2024财年的参加率为100%）
- 在每年11月的全国质量月期间，通过发布全公司质量担当董事的视频讲话、视频学习资料等开展质量合规培训和在线学习（2023财年的参加率为98%）
- 为参与总公司和集团公司技术开发且在公司有一定年限的员工，提供专利方面的在线培训

## 内部举报制度

为加强和促进合规管理，集团制定了内部举报规程，并建立相应制度体系保证实施，妥善处理员工和其他人员对总公司和集团公司的员工等违反法律法规的组织或个人行为的举报和咨询。这一制度通过及时发现和纠正违法等行为，最大限度地降低这些行为给集团带来的危险或损失。该制度促使发现了日本制钢所M&E公司对某些产品的不当检验行为（参见报告第42-43页），说明制度运行具有预期效果。

该制度允许匿名举报和咨询，并规定不得对举报或咨询者有任何不利行动。2024年2月，集团还引入了在主动申报不当行为时减轻或免除内部纪律处分的制度（即宽大处理制度），并对组织性的不当行为和不法做法加强严格控制。

成立内部举报等处理委员会，由主管风险管理的董事担任主席，负责调查举报案件，发现问题时采取适当行动和纠正措施。在此过程中，内部举报等处理委员会事务局会酌情与监事沟通信息，监事负有监督个案进展和制度运行情况的职责。此外，董事会原则上每年两次听取委员会的报告，确认内部举报系统是否正常运行。

2022财年和2023财年的举报数量均为42份。大多数举报是关于骚扰等工作环境相关的咨询，委员会在调查基础上采取了适当措施。