

TKKレポート

2021

Contents

イントロダクション

- 1 経営理念
- 2 スナップショット

特集

- 3 トーヨーカネツの歩み

経営戦略

- 18 社長メッセージ
- 26 トーヨーカネツグループの価値創造プロセス

事業概況

- 28 物流ソリューション事業
- 30 機械・プラント事業
- 32 その他事業(環境・産業インフラ事業など)

マテリアリティ

- 34 トーヨーカネツグループのマテリアリティ
- 36 マテリアリティの取り組みの進捗
- 44 トーヨーカネツグループ ESGデータハイライト

ガバナンス

- 46 取締役一覧
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 55 事業等のリスク
- 56 コーポレート・ガバナンス対談

財務情報

- 58 財務戦略
- 60 連結財務ハイライト
- 62 連結貸借対照表
- 64 連結損益計算書および包括利益計算書
- 65 連結株主資本等変動計算書
- 66 連結キャッシュ・フロー計算書

- 67 会社概要／株式情報

編集方針

トーヨーカネツ(株)(以下、当社)は企業価値を中長期の視点でご理解いただくために、財務情報、経営戦略、事業環境、ESG(環境・社会・ガバナンス)などを一体的にお伝えする統合報告書として、2019年度より「TKKレポート」を年次発行しています。作成にあたっては、価値報告財団(VRF)の「国際統合報告フレームワーク」などを参照しています。より分かりやすいレポートへと改善を図るため、読者の皆様からご意見をお寄せいただければ幸いです。

▶ 2020年度決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

<https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/securities.php>

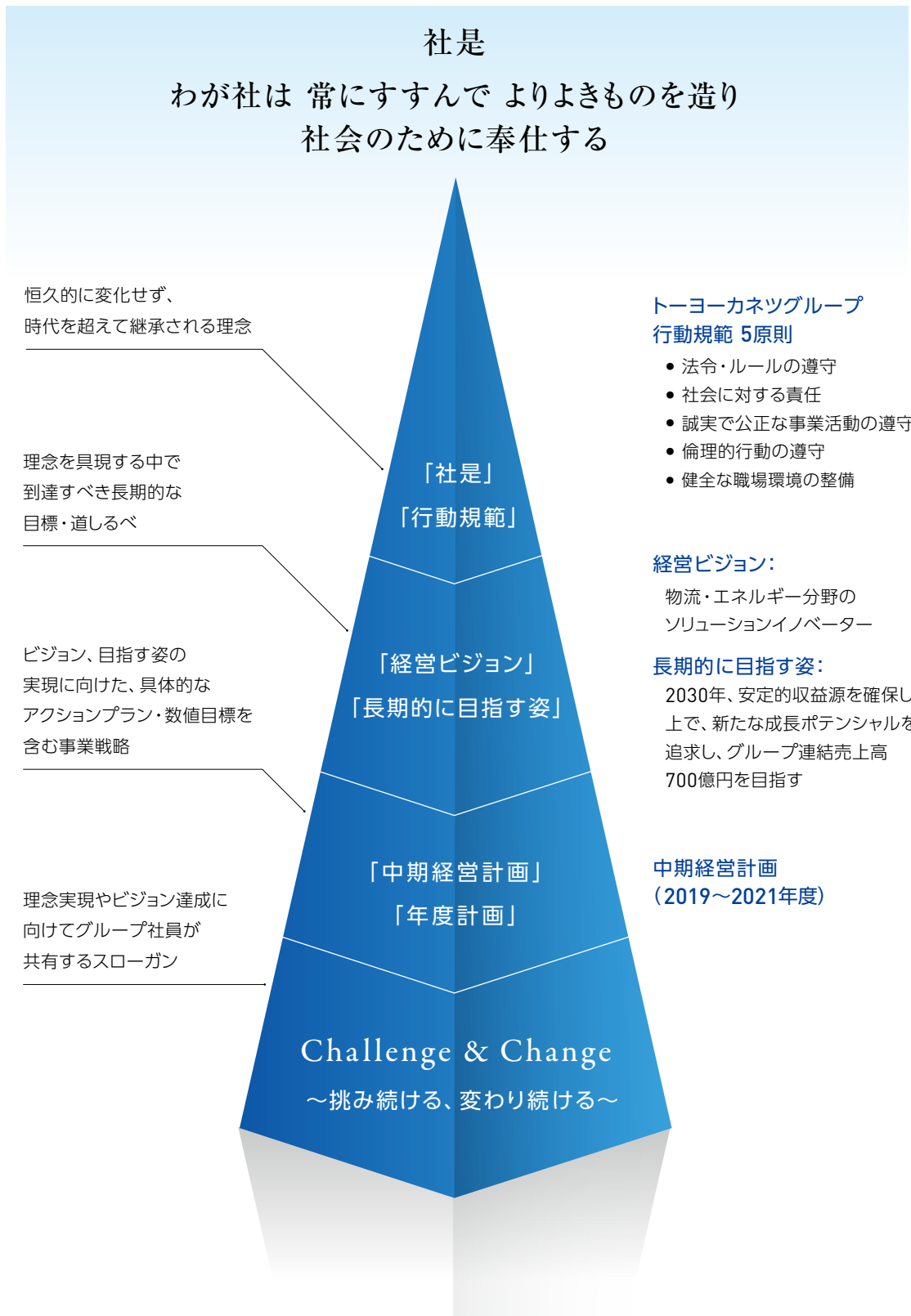
▶ その他の投資家向け情報については、当社Webサイトをご覧ください。

<https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/>

見直しに関する注意事項

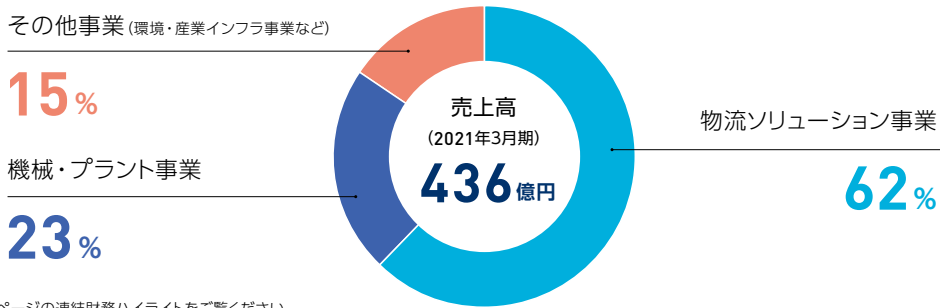
本レポートに記載の内容のうち、当社および当社グループの将来に関する計画や戦略、業績に関する予想および見直しは、現時点で把握可能な情報から得られた当社および当社グループの判断に基づいています。実際の業績は、事業に関わるリスクや様々な不確定要因により、これらの見直し等と大きく異なる結果になり得ますことをご承知おきください。

経営理念



スナップショット

セグメント別売上高構成比率



詳細は60ページの連結財務ハイライトをご覧ください。

物流ソリューション事業

流通業界や空港業界を中心としたお客様に向けて、仕分け、ピッキング、搬送システムの設計からメンテナンスまでを含む一貫した提案力を強みとしたソリューションを提供し、物流インフラを支えています。

生協業界における
デジタルピッキングシステム

国内シェア **第1位**

空港手荷物搬送システム

国内シェア **8割以上**

機械・プラント事業

大型タンク建造における高いプロジェクト遂行能力とメンテナンス能力を強みとして、国内外におけるエネルギーの安定供給や、エネルギー貯蔵施設の安全性の維持に貢献しています。

世界で納入したタンクの数

5,700 基以上

LNGタンク

世界シェア **14%以上**

その他事業 (環境・産業インフラ事業など)

産業機械、建築、環境調査・分析、環境測定機器保守管理などの諸事業を担うグループ会社を中心に環境・産業インフラ事業本部を構成しています。

ウインチ

業界出荷実績 **第1位**

アスベスト分析数

年間 **30,000** 検体以上



トーヨーカネツの歩み

おかげさまでトーヨーカネツ株式会社は
2021年に創立80周年を迎えました。

ステークホルダーの皆様のご支援により、
長期にわたり企業経営を継続することが
できましたことを心より感謝しております。

この節目にあたり、ステークホルダーの皆様
にトーヨーカネツグループをよりよく
ご理解いただけるよう、現在の事業や
組織がいかに形成されてきたかに焦点を当て、
創業以来の歩みをご紹介します。

トヨーカネツの歩み

創業のころ

1941(昭和16)年5月16日、東京神田鎌倉河岸に本社を置く「東洋火熱工業株式会社」が、工業窯炉の製造・販売企業として資本金18万円で設立されました。同年末から始まる戦争の足音が聞こえる中、耐火煉瓦等への軍需が高まることを見越して、タイル製造販売企業であった東洋タイル(株)が設けた工業窯炉の製造・販売部門の業務を継承し、独立する形で会社創業でした。

実質的な創業者は、会社設立に筆頭役員の専務取締役として参画し、その翌年1942年に初代社長となる布能由雄でした(設立当初は社長空席)。布能は、会社設立時に常務取締役として参画した衣川善吉(1969年に布能をついで2代目社長に就任)を右腕に、キリスト教としての“愛”と、ロータリアンとしての“奉仕”の心を企業経営の根本理念として掲げ会社経営にあたりました。

1955年に定められた会社方針(現在は「社是」)

わが社は 常にすすんで よりよきものを造り
社会のために奉仕する

は布能の信念に基づいたものであり、企業活動を通じて社会課題の解決に貢献する、という現代のCSRの精神に通じる考え方が見て取れます。

戦後の苦闘

創業時の目論見は当たり、会社設立から数カ月後に突入した第2次大戦中には軍需工場の指定を受け、事業は工業窯炉の販売で大いに繁忙しました。軍需に応じて業務は拡大し、1943年には合名会社朝倉工作所を買収、江東区砂町にあった同社工場(後の本社工場)を取得しました。しかし戦況は徐々に不利に転じ、1945年初には本土空襲により江戸橋にあった本社工屋を失い、終戦を迎えました。

終戦時、砂町工場は焼失を免れたものの、軍需は消滅しメーカーとして売る製品がないという状況に陥りました。この危機的状況に社員は営業に奔走、ようやく駐留軍の各拠点向け冷暖房用ボイラー設備供給

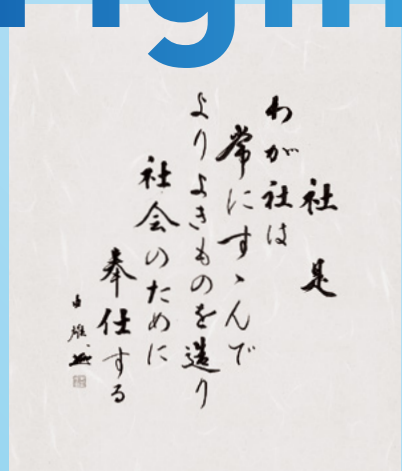
Origin



初代社長 布能 由雄



第2代社長 衣川 善吉



布能の手による「社是」

日本橋本社前に並んだ当社製ボイラーを積んだトラックの列



砂町工場



昭和石油(株)室蘭製油所に建設された受注第1号タンク

の工事案件を受注。これが戦後の立ち直りに繋がりました。この受注は社内に国鉄出身の燃焼関係のエキスパートを多く抱えていたことから、冷暖房設備を構成するラジエーター、温水管や各種の業務用ボイラーの製造が可能であったという背景があり、この技術がその後のタンク製造へと繋がりました。

終戦後数年で駐留軍需要も消え、会社は民需に向けた経営への転換を余儀なくされました。この時代はタンク、送電鉄塔、橋梁、電柱、石炭搬送設備など引合いのあるものは何でも取り組むといった業態にならざるを得ませんでした。

タンクについては、駐留軍向けのボイラー製造で培った技術がタンク製造に受け継がれ、1950年にタンク受注の第1号となる昭和石油(株)(現出光興産(株))室蘭製油所からの固定屋根リベット式コーンルーフトank(CRT:Cone Roof Tank)の発注を得ました。次いで丸善石油(株)(現コスモ石油(株))下津

製油所から初の溶接施工によるCRTを受注しました。

ただし、この時期の会社経営は、注文に応じて多品種の製品を少量ずつ生産するという非効率性から収益には繋がらず、ドッジラインによる不況の影響も重なり不振を極め、給与の遅配さえも生じる事態となっていました。

1950年に朝鮮戦争が勃発し、鉄条網用鋼柱等への特需により、つかの間の活況もありましたが、終戦とともに再び苦境へ落ち込み、1952年には経営の苦しさから日本橋兜町にあった本社ビルを売却し、砂町工場の敷地内に本社を移し、経営合理化を進めざるを得ない事態となりました。

大いなる決断

タンク・コンベヤの2事業集中へ

苦境の中の1951年、布能社長は訪米しました。当時は厳しい外貨規制のもと、海外渡航は極めて難しい時代でありましたが、日本政府の特別な計らいにより渡航が許されたものと言われています。布能は米国滞在中に浮き屋根式タンク(FRT: Floating Roof Tank)の有効メーカーであったHammond Iron Works(以下、HIW社、1960年にPittsburgh-Des Moines Steel Co.(以下、PDM社)に吸収合併)とFRT製造技術提携の仮契約に成功しました(同契約の日本政府による正式認可は1954年)。その背景には先端技術によるタンク製造を事業の中心に置き、経営苦境の打破を目指したいという布能の強い決意がありました。

HIW社との契約により、当社は競合他社に先駆けて、国内で浮き屋根技術によるタンク製造が可能になりました。1952年に入って、丸善石油(株)松山製油所よりHIW社との技術提携合意による日本初のメタルシール式FRTを受注。これが1953年4月に完成して、業界の大きな注目を集めました。

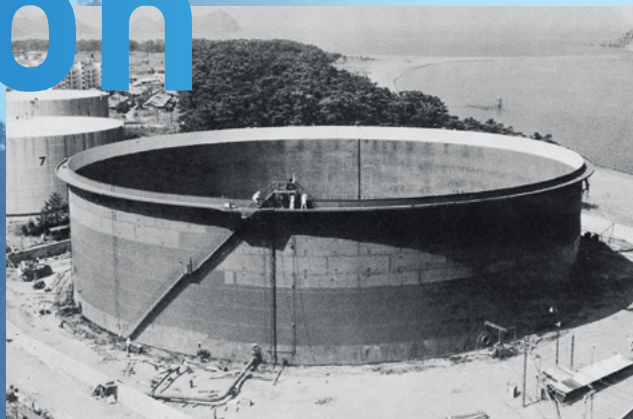
さらに1953年には、丸善石油(株)下津製油所から、HIW社の開発した技術により、安全性、経済性に優れるチューブシール式FRTを受注(1955年完成)しました。このような米国からの先進技術の積極取り入れにより、デフレ経済下、当社は苦しみながらも、技術的に優れたタンクメーカーとしての評価を固めていきました。

また、この時期、輸出第1号案件としてインドにおける灌漑用水門10基を受注し、現地の工事と気候に苦しみながらも1954年に完成納入しました。さらに、1952年には大和建設産業(株)の横浜工場を借り受け、建設工事用ベルトコンベヤ製造を目的とする横浜工場を開設するなど、経営立て直しへの努力が続きました。

1955年は、トーヨーカネツの事業経営の原点ともいべき年となりました。

事業が徐々に回復軌道に乗り始める中で布能、衣川らは新たな経営方針を打ち立てるチャレンジに出ました。1954年に日本能率協会による経営診断

Decision



チューブシール式FRT第1号(丸善石油(株)下津製油所納入)

等を通じて、経営安定のためには多品種少量生産を脱し、専門性を活かしたメーカーとしての業態をとることが有利であるとの考えに至り、経営方針として「生産品目を絞る専門化(Specialization)、合理性を追求する標準化(Standardization)、単純化を通じた高能率化(Simplification)」の3S主義を発想し、利益の出ない多品種生産を継続している事業の再構築に乗り出しました。

1955年に、砂町本社工場において製造されていたタンクと、その年から横浜工場で製造の始まったばかりの建設工事用のベルトコンベヤの2品目に絞った専門2工場体制を整備する一方、その他の鉄塔・橋梁・ボイラーなどの製造からの完全撤退を決めました。この決断の背景には、タンクはすでに市場で高評価を得始めている一方で、来るべき高度成長時代のエネルギー需要増を見据えていたこと。また、コンベヤは未だ市場開拓段階ではあったものの、省力産業としてその将来性を見抜いていたということがありました。この、よろずや経営から2事業に経営資源を集中する決断こそが、現在のトーヨーカネツの姿に通じる経営判断となりました。



初期の土木建築工事用コンベヤ



出光興産(株)徳山製油所へ納入の各種タンク群

タンク事業の躍進

2事業への集中を決断後、会社は、布能の「No Sale, No Job(販売なくして生産無し)」の掛け声のもと、全社一丸となって2つの事業に取り組みました。特に、当時、需要が急増しつつあったタンク部門の営業活動にはより大きな力が注がれました。

1955年10月になって、出光興産(株)が東洋一の規模で建設を進める徳山製油所よりチューブシール式FRT25基の大型受注がありました。これは当時の当社資本金の10倍を超えるような大口受注で、業績と社員の意識を押し上げるだけのインパクトがあるものでした。さらに神武景気と言われる当時の好況のおかげもあり、朝鮮戦争後から継続していた業績不振からの脱出に成功。その後、各地で大型タンクの建設ブームが起き、当社の業績は急回復しました。これを可能としたのは、提携先のHIW社の最新FRT技術と、当社技術陣の開発した自動溶接機による作業効率化によって実現したコストダウンによる競争力でした。

トーヨーカネツの歩み

1958年になると日本企業として初めて米国石油協会(American Petroleum Institute(以下、API))からタンク製造工場としての認定を受けました。これは、当社のタンク製造技術が世界水準にあることが認められたことを示すものでした。

API認証取得の翌年、1959年に初の海外タンク案件となる給水用高架水槽建設案件をクウェート政府から受注しました。これは当社が現地工事も請け負う初めての一貫海外建設案件でもありました。また、原油タンクについては、1961年クウェートにおける米アミノイル社(Aminoil、1984年に米 Phillips Petroleum が買収)からのFRTが第1号の海外受注原油タンク案件となりました。この後、タンク事業は本格的な海外進出の時期を迎え、TKKブランドがグローバルなタンク市場での認知度を高めていくこととなります。

技術面での当社製タンクの優秀性を示したのが1964年の新潟地震でした。震災により異なる形式の大小合わせて30以上の他社製タンクが多数、破損・発火したのに対し、当社製チューブシール式原油タン

ク9基は1基も損傷なく、発火もしなかったことで、その安全性が実証される形となりました。これにより当社製タンクへの評価がさらに高まり、当社が日本のトップタンクメーカーから世界のタンクメーカーに駆け上がる後押しになりました。

製造するタンクの規模や数量が拡大していく中では、製造設備の大型化・高性能化の要請は避けられません。旧式化し、拡張余地の乏しい都内江東区の砂町本社工場に代わる新たな生産拠点を探す中で、千葉県木更津市付近において、八幡製鉄(株)の高炉工場(現日本製鉄(株)君津製鉄所)とその鉄鋼需要に関わる企業群による一大コンビナートの建設計画が浮上りました。打診を受けた当社も参加することとなり、その後、同地に約6万坪の敷地を取得し、1971年



クウェートで建設中の高架水槽

米国石油協会から受けた認定書



Growth



竣工直後の千葉工場

に最新鋭設備と3,000トン級の貨物船が接岸可能な岸壁を持つ千葉タンク工場(現千葉事業所)が竣工しました。

さらに1974年にはインドネシアでの原油・LNGタンク市場を確保し、アジア大洋州の需要にも対処する目的でインドネシア国営石油会社(プルタミナ)51%、日商岩井(株)(現双日(株))14%、当社35%による3社合併で同国バタム島輸出加工区にトーヨーカネツインドネシア(TKI)を設立(現在は当社100%子会社)。1978年にはバタム島にタンク生産拠点としての工場を建設し、千葉とバタム島の2カ所での大型タンク製造体制を整えました。

バタム工場は2005年には千葉工場に代わって当社のタンク事業の基幹工場としての役割を担うこととなり、途上国にありながら世界水準の技術を擁し、また厳格な日本の各種法規制や、世界レベルのタンク規格への対応をも実現し、当社のタンク、とりわけLNGタンクの製造拠点としての立場を確立していきました。

コンベヤ事業から物流事業へ

1955年に、集中すべき2事業の一つとされたコンベヤ事業は土木建設工事用コンベヤ(トーヨーコンベヤ)を横浜工場で生産していました。決定が行われた時点では、ようやく販売が始まったばかりの事業ではありましたが、折からの建設ブーム到来で、荷役作業の省力化・合理化の要請があり、有力建設会社からの採用が相次ぎ、売り上げは伸びていきました。

さらに、コンベヤ分野の有望な将来性に期待を持っていた布能は1958年の再訪米の折に、タンクと同様に米国の有力コンベヤメーカーからの最新の製造技術導入を目論みました。布能は、現地で有力コンベヤメーカー3社を視察した上で、システムエンジニアリングに長けていたラピッド・スタンダード社(Rapid



ラピスタンコンベヤ(郵政省晴海郵便局納入)

Standard、以下、ラピスタン社)に白羽の矢を立て、技術提携の協議を行い、大筋合意して帰国しました。当社は同合意に基づき1960年までに当局許可も得て技術提携契約を締結の上、同社が開発した世界最先端技術によるAPC(Automatic Pressure Conveyor)式コンベヤの生産を開始しました。APC方式は、動力コンベヤの上に運搬物が載った際に生ずる「ラインプレッシャー」の問題を世界で初めて解決したシステムであって、工場・倉庫におけるパッケージ輸送に適しており、その先進性が、高速で安定的な搬送システムを必要とする国内顧客に幅広く受け入れられることとなりました。

当社は土木工事用のトーヨーコンベヤに加えて生産性の高い倉庫内等での物流用のラピスタンコンベヤを得て、この後、幅広く国内のコンベヤ需要を取り込むことに成功していくこととなります。

トーヨーカネツの歩み

なお、ラピスタン社を買収した独Mannesmann社はその後、Mannesmann Dematic AG社を設立しました。同社は現在の当社物流ソリューション事業の主力構成機器であるマルチシャトルにかかる技術提携先であるデマティック社の前身であり、布能の置いた布石が現在に至るまで当社の物流事業を支えていることとなります。

空港BHS市場への参入

ラピスタン社はジェット機の大型化を予想し、カーゴハンドリング技術を応用して航空輸送用パレットや空港バグゲージハンドリングシステム(BHS)を初めて実用化したメーカーでもあります。

ラピスタン社から導入したこのBHS技術を当社技術陣が改良・発展させたトリプラナーを、1971年に福岡空港に当社製BHSとして初納入しました。トリプラナーは、水平・左右と自在なレイアウトが可能で、従来型に比して高効率な空港手荷物ハンドリングを可能とする空港内コンベヤシステムで、短時間に、効率的に大量の手荷物を捌くことができます。このシステムは、頻繁に大型機の発着が行われる日本の空港事情に非常によく適合したものであることから、初納入から1974年までのわずか3年間で国内30以上の



クアラルンプール国際空港のBHS

空港で採用され、1978年の成田国際空港開港に際してのBHSとしても採用されました。このトリプラナーは、今では世界的スタンダードとなった、静寂性とメンテナンス性能を向上させたフリクション型のドライブ装置を搭載した新型トリプラナーとして、1992年に岡山空港に初めて導入されて以来、現在まで国内空港の手荷物ハンドリングシステムの基盤設備となっており、当社の国内空港におけるBHS供給シェアは8割を超えています。

また、海外主要空港へのBHS供給や、日本政府からのODA援助に伴う途上国の主要空港整備計画にも積極的に関わってきており、海外主要空港については、シンガポール・チャンギ国際空港(1981年納入)、マレーシア・クアラルンプール国際空港(1998年納入)の開港に際してBHSを供給、また途上国援助についてもフィリピン・ボホール空港(2018年納入)など多くのBHS納入実績があります。

空港設備については、テロ対策やスムーズな出入国管理手続き等、様々な空港関係顧客の要請に応じた最先端の技術開発を進めているほか、手荷物以外



3次元コンベヤ、トリプラナー®

Pioneer



羽田空港に納入した顔認証システム搭載型の自動手荷物預入機

の航空貨物ハンドリングの効率化の要請にも応えています。空港における手荷物の爆発物探知の必要に対しても、インラインスクリーニングシステムと呼ばれるX線による新しい爆発物探知システムをBHSに組み込み、2004年に羽田空港に初納入し、その後も国内外各空港の規模およびニーズに応じた改良を続けながら納入を進めています。

さらに、2021年4月より羽田空港において、顔認証技術を用いた搭乗手続きである「One ID」構想のもと、実証実験が始まっていますが、当社はこれに対応する顔認証システム搭載型の自動手荷物預入機を納入しています。

このように当社の空港関連システムは、その先進性で航空旅客の安全かつ快適な出入国を支えています。

社名と社章

1941年創業時の社名は漢字で「東洋火熱工業(株)」でありました。その後、タンクが事業の柱に育っていく中で、社名に含まれる「火」と「熱」はタンクにとって避けるべき存在ということから社名変更の議論が行われるようになりました。1969年に至って、「TKKブランドはすでに海外で知られており、これを変えることは得策でない」との理由から、カタカナによる「トヨーカネツ(株)」とする現社名に変更しました。

他方、社章については会社設立直後の1941年に、社業にちなんで漢字の「火」をモチーフにして制定されました。しかしこちらも「火はタンクにふさわしくない」という理由から、1956年の創立15周年の際に、社名より一足先に、現在の社章に変更されたものです。この新社章は3本の足で立つ「鼎^{かまな}」が強固な礎を、取り巻く円が全社一体の「和」を示し、未来への希望と発展への祈りを込めたものとされています。



旧社章



現在の社章

トヨーカネツの歩み

株式上場へ

1955年に2事業への経営資源集中の決断を行い、またその2事業に関して当時の最新技術を国内他メーカーに先んじて米国からの技術導入によって獲得し、技術優位によりポジションを確保するという初代社長布能由雄の経営判断は、現在に繋がる当社の事業基盤を形成するものでありました。

2事業により、経営が安定していくのに伴い、当社は資金調達安定性の確保やブランドへの信頼を確固たるものとするべく資本市場への進出を図り、

1959年 東京証券取引所の店頭上場、

1961年 同第2部上場、

1970年 同第1部上場

を果たしました。

高度成長を支えるエネルギーインフラの提供

1950年代半ばからの日本の高度成長の時代には世界的なエネルギー需要の伸びに伴い、石炭から原油へのエネルギーシフトが起き、原油貯蔵タンクへの

需要が急増しました。当社もタンクの大型化や、海外タンク工事案件への参画でこの流れに積極的に応じ、さらに化石燃料の燃焼に伴う大気汚染問題が顕在化することで、現在に繋がるエネルギーのクリーン化への対応を迫られるようになりました。

大型化については、納入した一基当たりの原油タンクの規模の世界記録が、当社の手で毎年のように更新され、1965年の10万キロリットル(KL)から70年には16万KLに達し、この後も規模拡大が続きました。

海外工事については、1965年に石油メジャーのシェルからシンガポールでの大型FRTの受注に成功し、当社の技術が海外メジャーからも評価される水準に至ったことが証明されました。1973年には同じく石油メジャーのBPからアブダビにおける18万5千KLの世界最大タンク(当時)を受注しました。このように海外市場の活況に支えられ1972年3月末時点で当社の海外タンク工事現場は同時に12カ所あったとの記録があります。

クリーン化については、車の排ガス等による公害問題がグロースアップされ、よりクリーンなエネルギー

Energy



東証第一部上場を知らせる新聞広告



日本鉱業(株)水島製油所へ納入されたLPGタンク

として石油からガス(LPGやLNG)に切り替えの動きが出てきました。当社は技術提携先のPDM社(HIW社が合併、その後PDM社タンク部門は2002年にChicago Bridge & Iron Company (CBI社)が買収)と協力しながら、この動きへの対応を急ぎました。

1965年には、日本鉱業(株)(現ENEOSホールディングス(株))水島製油所より当時の日本最大規模のLPG用金属二重殻低温貯蔵タンクを受注しました。1969年には、ブルネイで当社としてLNGタンクを初受注しました(当時世界最大規模6万m²基。1972年完成)。この1969年はアラスカから日本にLNGが初導入された年でもあります。さらに1972年にはアルジェリアから世界最大級の10万m³規模のLNGタンク3基を受注しています。国内では1974年に大阪ガスから7万5千m²基のLNGタンクを初受注しています。

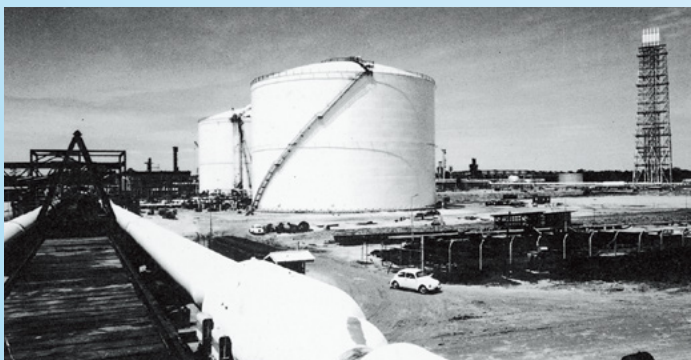
1977年に至り、当社千葉工場はタンクメーカーとしてわが国で初めて、米国機械学会(ASME)から压力容器製造において品質管理が高水準であることを示すASME規格の2種類のスタンプ(認証)を取得しました。このスタンプは米国エンジニアリング会社の資機材調達において同スタンプ取得工場を優先的に発注先とす

るもので、当社の技術水準の高さを示すものです。

LNGタンクについては技術開発を継続し、その結果としての国内外での受注も相次ぎ、1993年にはより安全なフルコンテインメントLNGタンクとしてPC(プレストレストコンクリート)外槽式LNGタンクを完成させました。当社がこれまで供給した大型LNGタンクは、世界最大級の23万KLクラスを含み、全世界で100基(うち国内34基)。世界の大型LNGタンクのシェアでは14%以上(基数ベース)にあたります。

また法令により、国内の製油所・石油備蓄基地で義務付けられている定期的なタンクの開放検査に対応するタンクオーナーのニーズに応え、大型タンクの製造・建設を通じて蓄積したノウハウを活かしてタンクメンテナンス事業を展開しています。

さらに次世代エネルギーとしての期待が大きい水素エネルギーについて、LNGを上回る極低温での貯蔵方法が模索される中、東京工業大学、ついで北海道大学との協業により、1万KLクラスの大型液化水素タンクの建設に向け、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の支援を受けて技術開発を推進中です。



ブルネイで初受注したLNGタンク



インドネシア ドンギ・スノLNGプロジェクトに納入のPC外槽式LNGタンク

社会のニーズに応えた物流ソリューションの提供

日本経済の高度成長期になると、人件費上昇により省力化ニーズは急増し、また物流需要の急拡大から、当社のラピスタンコンベヤ事業には、物流センターの規模拡大や顧客要求の多様化への対応が求められました。これに対応した技術開発の一つの結果が1969年に完成した当時東洋一の規模と最先端の効率を誇る(株)西友ストアー府中流通センターへのラピスタンコンベヤシステムの納入でした。

当社はその後、次々と新機軸の物流システムを開発し、業界をリードしました。1981年にはピックディレクターシステムの国産化第1号機を(株)サンリオに納入しました。これは、ラピスタン社が開発したピッキングシステムを当社が国内向けに改良し、ピッキング効率を飛躍的に向上させた製品で、この後、生協向け等で国内の需要に大きく応えていきます。

また、1993年には世界初の電磁式切り替え装置を使用した超高速仕分け機ニューポジソーターを開発。切り替えスイッチ部分をエアシリンダー駆動方式から電磁石による可動部の無い方式に変更し、静かで高能力のシステムを提供しました。

1996年には、鉢物植物の入荷～セリ～出荷の流れを自動化する世界初のコンベヤ方式大規模セリ市場

向け自動搬送システムを納入し、この年のロジスティクス大賞技術賞を受賞しました。

さらに1999年にはオフィス用品通販のアスクル(株)にそのビジネスモデルを支える倉庫内物流システムを納入し、アスクル(株)、(株)日立製作所、両社とともにロジスティクス大賞を受賞しました。

また、2002年には世界有数の物流システムメーカーであるシーメンスデマティック社(現在のデマティック社)と戦略的業務提携契約を締結しました。同社は、「多品種の商品を素早く配送する」というネット通販企業が必要とするニーズに応え得る、保管・ピッキング・仕分け・補充と4役をこなす素早い商品の出入庫を可能とする「マルチシャトル」の技術を有しているメーカーです。当社は、このマルチシャトルの技術導入を通じ、その機能を活用・また発展させた数多くのソリューションを提供することにより、通販企業だけでなく、膨大な数の部品や製品を保管する製造業など数多くの企業への流通倉庫内設備の納入実績を積み上げました。

このマルチシャトルの拡張機能として、2019年には、作業員が出荷される商品を取りに行くことなく、出荷商品が作業員の手元まで届くことにより、ピッキングにおいて群を抜いた省力化・効率化が図られるGTP(Goods To Person:歩行レスピッキング)システムを発売しています。



(株)西友ストアー府中流通センターに納入されたラピスタンコンベヤ



九州日観植物(株)花市場向け自動化システム



Logistics

和歌山工場へ導入した
GTPシステム (AutoStore)

また、無線交信により非接触でデータを更新するRFID (Radio Frequency Identification) を物流システムへ取り入れることにもいち早く取り組み、2005年には千葉事業所内に実証実験施設を開設、実験を通じて得られたデータにより、企業内で使われる運搬台車や折り畳みコンテナの管理システムを開発し、2013年には(一社)日本自動認識システム協会による第15回自動認識システム大賞を受賞しました。

2013年には増大する需要や顧客ニーズへの対応のため、従来の協力工場への生産委託による機材調達

をやめ、自社生産体制の強化を図って、物流機器生産を行う和歌山工場を開設しています。

我が国の少子高齢化社会のもとで、今後ますます省力化、省人化の要請が高まっていくことが確実視される中、当社は最先端のAI・IoT技術も活用しながら、お客様のニーズに合ったシステムの供給と、安心して運営していただけるバックアップサービスを提供しています。



マルチシャトル

トーヨーカネツの歩み

新規事業の進展

1955年に2事業を柱とする方向性を確立した後、タンクと物流の2つの事業が会社を支えてきました。この間のトーヨーカネツにとって、最大の経営課題は主力2事業を伸ばしながら、次の柱となる事業を創出することでした。特に昭和末期～平成にかけて新規事業の創出を模索し、新たに法人を設立し、多くの事業を志向した時期でした。建設機材のリース業、ソーラーシステムのエンジニアリング、化粧品製造・販売、飲食店経営、水産物輸出入など、多くの事業化の試みがなされましたが、現在のトーヨーカネツグループからはほぼ姿を消しています。

残っているのは、1957年にコンベヤ部品製造企業として設立され、現在はウインチ、ホイスト、バランス等産業用補助機器の製造販売を担うトーヨーコーケン(株)、および1991年にタンク事業の1部門として設立され、2014年に分社化された建築事業、ゴンドラ賃貸業を担うトーヨーカネツビルテック(株)などのグループ会社です。

平成末期から、当社は新たな挑戦を始めました。2017年にはコーポレート・ベンチャーキャピタル(CVC)ファンドを2件立ち上げました。これらのCVCは、主としてベンチャービジネスとの協業により2事業の進展をアシストする技術取得に着眼したものです。また、2018年3月に環境分析や環境コンサルティングに強みを持つ環境リサーチ(株)、さらに2021

年4月には環境測定機器の保守など環境インフラ分野に強みを持つ環境計測(株)がM&Aでグループに入り、これから発展が期待される環境関連ビジネスでの地歩を固めています。

なおこれらの新事業・子会社群は、2020年度に発足した環境・産業インフラ事業本部が管掌しています。

インフラを守るトーヨーカネツ

「原油やガスという、産業にとっても、また生活にとっても必需品を受入、貯蔵し、送り出すタンク」「いまや日常生活の一部になりつつあるEコマースを支える受注から発送までのシステム」「スーパー、生協やコンビニへの生活必需品の輸送を支える倉庫システム」「24時間稼働する国際空港の手荷物の出入りを担うBHS」



環境計測(株)による保守・管理業務



当社が製造・販売するこのようなインフラシステムは24時間365日、止められません。動いて当たり前前の設備を、どうやってお客様に安心して運用していただくか。当社はお客様と密接に協力しながらこれらインフラの安定運用に努めています。

高品質で丈夫な設備の供給は当然のことですが、事故や故障に対するスムーズなサポート体制も不可欠です。

タンクについては大きな災害に対し専門チームを組成し、お客様の支援に駆け付ける体制をとっています。物流については震災などに強いシステム開発を志向し、全国9カ所にサービスセンターを配置し24時間体制で見守り、お客様からの保守・修理のご要請に応じています。また2020年には最新のAI・IoT

技術を活用し、IoTセンサーを使用した物流設備の稼働状況の監視や異常予知によるメンテナンス等を可能にする「予知保全サービス」を開発・販売しています。

トヨタカネツは社会インフラを作るだけでなく、その動きを見守る企業です。

社会との共生を目指す 次の時代へ

今の時代の企業経営は、ESG／CSRへの取り組みなしには、ありえない時代になっています。またSDGsにみられるように、事業経営において地球環境や社会との共生が必要です。

トヨタカネツグループは100周年に向け、事業を通じて持続可能な社会への貢献を続けてまいります。

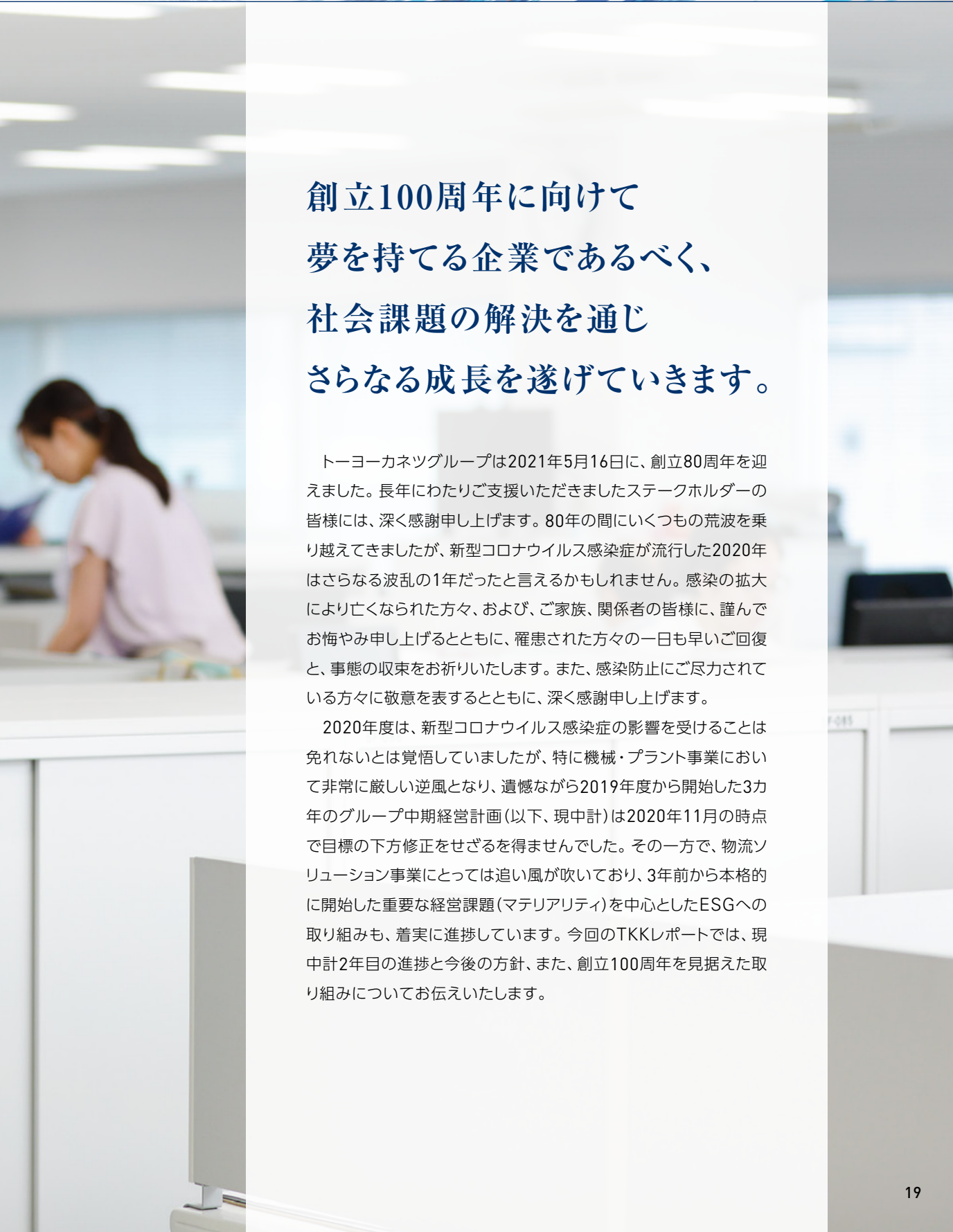

Innovative Solutions



社長メッセージ



代表取締役社長
柳川 徹



創立100周年に向けて 夢を持てる企業であるべく、 社会課題の解決を通じ さらなる成長を遂げていきます。

トーヨーカネツグループは2021年5月16日に、創立80周年を迎えました。長年にわたりご支援いただきましたステークホルダーの皆様には、深く感謝申し上げます。80年の間にいくつもの荒波を乗り越えてきましたが、新型コロナウイルス感染症が流行した2020年はさらなる波乱の1年だったと言えるかもしれません。感染の拡大により亡くなられた方々、および、ご家族、関係者の皆様に、謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方々の一日も早いご回復と、事態の収束をお祈りいたします。また、感染防止にご尽力されている方々に敬意を表するとともに、深く感謝申し上げます。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けることは免れないとは覚悟していましたが、特に機械・プラント事業において非常に厳しい逆風となり、遺憾ながら2019年度から開始した3カ年のグループ中期経営計画(以下、現中計)は2020年11月の時点で目標の下方修正をせざるを得ませんでした。その一方で、物流ソリューション事業にとっては追い風が吹いており、3年前から本格的に開始した重要な経営課題(マテリアリティ)を中心としたESGへの取り組みも、着実に進捗しています。今回のTKKレポートでは、現中計2年目の進捗と今後の方針、また、創立100周年を見据えた取り組みについてお伝えいたします。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた業績

2020年度の業績を改めて振り返ると、当社の2つの事業の柱である物流ソリューション事業と機械・プラント事業では大きく明暗が分かれました。まず物流ソリューション事業は、新型コロナウイルス感染症の影響で一部プロジェクトに遅れが生じたことで売上高は前期比5.7%減の272億3千万円となったものの、収益管理の強化による大型案件の採算性向上やメンテナンス事業の拡大により、営業利益は前期比11.7%増の31億4千万円となり、2年連続で過去最高益を更新しました。近年、Eコマース関連企業をはじめとして案件数が増加するだけでなく、規模も大型化する傾向にあり、プロジェクト管理が課題の一つとなっていました。大型案件それぞれに担当執行役員を付けて責任を明確化し、受注から設計、製造、施工とバリューチェーン全体を一括して、コスト・スケジュール・品質を管理する体制とすることで、このような結果に繋がっていると考えています。

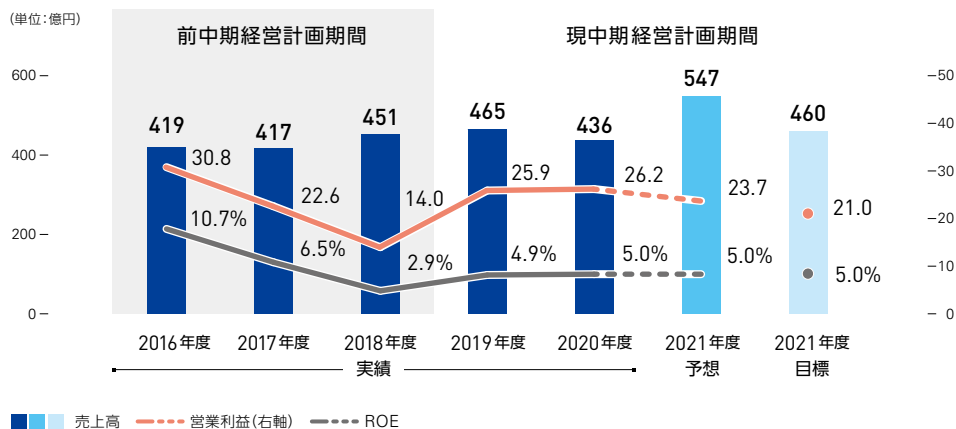
一方、機械・プラント事業は、国内においては定期的に発生する製油所のメンテナンス需要を捉えながら収益管理を厳しく行い、利益率も向上しました。しかしながら、海外においては、これまで得意としていた大型LNGタンク案件の投資計画決定が遅れており、顕在化する中小規模の案件も取り込むべく受注活動を行いました。厳しい状況にあります。特にインドネシアのバタム工場において受注が激減し、稼働率が2~3割まで落ち込みました。これらの結果、売上高は前期比1.5%減の98億円に、営業損失は2019年度の3億円から6億円に拡大しました。また、こうした厳しい事業環境と業績動向を受けて、同事業が保有する固定資産に対して10億4千万円の減損損失を計上しました。

これら両事業の業績などを受け、2020年度の連結業績は、売上高は前期比6.2%減の436億1千万円、営業利益は同1.2%増の26億2千万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式の圧縮による特別利益の計上もあり、前期比3.5%増の17億7千万円に、ROEは同0.1ポイント改善の5.0%となりました。

2021年度は、物流ソリューション事業はEコマースや生協などの過年度の受注案件の着実な遂行によって売上高は10.1%増の300億円を、営業利益は好調な事業環境下において、DX(デジタルトランスフォーメーション)関連や設備投資などの成長投資による償却費負担の増加により、14.0%減の27億円を見込んでいます。機械・プラント事業は、会計基準の変更に伴う影響で売上高が46.9%増の144億円となる見込みです。また、前年度の減損損失により償却費負担がなくなることもありますが、国内メンテナンス事業において収益性をさらに向上させるとともに、徹底したコスト削減で営業損失を8千万円に縮小させます。そして、その他の事業は、M&Aによって環境領域を拡大させ、売上高58.1%増の104億円、営業利益は1.1%減の7億8千万円を計画しています。

その結果、グループ全体の2021年度の業績予想としては、売上高は25.4%増の547億円、営

業利益は9.7%減の23億7千万円、親会社株主に帰属する当期純利益は1.6%減の17億5千万円、ROEは2020年度同様の5.0%を見込んでいます。前年度に現中計を下方修正している状況において、修正した目標値の達成を確実なものとしていきます。



気候変動問題に立ち向かい、新たな取り組みを進める

当社は2018年度に10項目のマテリアリティを特定してESGへの取り組みと開示を強化し、2019年度より統合報告書であるTKKレポートの発行を始めました。2020年度には全社横断のCSR委員会を立ち上げ、委員長に副社長を指名するとともに、各事業本部長が委員として参画する体制を採っています。私からも節目ごとに、当社グループにとってのマテリアリティ、ESG経営や、SDGsについて発信しており、社内への浸透も進んできたと考えています。近年のESGやSDGs達成への取り組みに対する社会的要請は高まるばかりであり、将来にわたって企業価値を向上させていくために、3年前に踏み出した一歩は大きな意味があったと実感しています。

現在最も重要と考えているマテリアリティは「気候変動による事業環境変化への対応」です。機械・プラント事業では、LNG関連の設備投資を主たる事業機会としています。今後の市場を概観すると、2020年代後半に向けて、それらの需要が増加することも見込まれており、実際に、足下では中・小型のLNGタンクの建造計画も出てきています。ただ一方で、化石燃料の中では環境負荷が小さいLNGであっても、燃焼時には温室効果ガスを排出します。近年高まり続けている気候変動対策の重要性を考慮すると、いつまでもこれまでのようにLNGタンクに頼った事業展開だけでは立ち行かないのだと思います。

最近では、石炭火力発電におけるCO₂排出の大幅削減を目的としたアンモニアとの混焼技術の開発が加速していることから、アンモニア用タンクにも事業機会が見込まれます。このような



新エネルギーの需要にも、当社の技術力を活かし貯蔵面で寄与したいと考えています。

さらに、世界的に、カーボンニュートラル、脱炭素社会実現への動きが加速化している趨勢を鑑み、当社は、世界初の大型液化水素タンクの開発を粛々と進めています。この取り組みは、2015年から産官学連携を活用しながら進展させてきましたが、2022年に基本技術が確立する目途が立っ

てきました。2030年と言われている水素発電の本格導入に、極低温LNGタンクの建造を通じて培った技術で貢献するためにも、我々は強い覚悟と危機感を持って機械・プラント事業を再構築していかななくてはならないと考えています。

その他事業においても、環境コンサルティング分野に強い環境リサーチ(株)の2018年3月の買収に続き、2021年4月には、環境測定機器の保守管理で業界トップシェアを誇るなど環境インフラ分野に強い環境計測(株)を買収し、当社にとっての環境事業領域を拡大させました。当社の長年の課題である第三の事業の柱の確立を目指しながら、近年顕在化している気候変動による異常気象などの環境課題の解決に挑戦していきます。

当社自身のCO₂排出への対策も強化しています。現在、当社では、本社や事業所の電力消費由来のCO₂排出量が約9割を占めるため、これらを徐々にCO₂フリーにすべく、まず2021年7月に千葉事業所に自家消費型太陽光発電設備を導入しました。これにより、2020年度実績をもとにすると当社の年間消費電力の約7%が、再生可能エネルギーに置き換えられる見込みです。今後は他のグループ工場へも太陽光発電設備の導入を検討しているほか、第三者からの買電についても、CO₂フリーの電気に切り替えていく方針です。

気候変動への対応は経営会議や取締役会でも議論していますが、国内外のグループ会社を含むすべての社員が意識していくことが大切であると考えています。

お客様にさらに信頼されるパートナーになるべく、DXを推進

次に重要と捉えているマテリアリティは「国内人口の減少への対応」です。当社の人材確保という面もありますが、物流ソリューション事業における省力化・省人化・自動化の推進によりこの社会課題を解決していくことに大きな意義があると考えています。実績の一例としては2021年4月、空港における顔認証技術を用いた搭乗手続きである「One ID」構想の主要な構成要素である、自動手荷物預入機を羽田空港に納入しました。現在は新型コロナウイルス感染症の流行により空港関

系の設備投資が停滞しているものの、観光立国を目指している日本において2、3年先には空港への設備投資意欲が再度高まるものと見ています。当社は国内空港の手荷物搬送システム(BHS)で8割以上のシェアを誇りますが、これにあぐらをかかず、積極的に先端技術の導入を図るとともにお客様と一体となった開発を進めて事業機会を獲得していきます。

Eコマースの領域でも、商品をピッキング作業者の手元に届けるGTP(Goods To Person:歩行レスピッキング)の実現など、ピッキングや梱包作業における省人化といった物流センター内業務効率の改善に資するソリューション提案を常に進めており、その技術優位性はお客様から高く評価されています。Eコマースや流通業界では、新型コロナウイルス感染症の流行に伴う巣ごもり需要拡大が追い風となり、市場の拡大とともに競争も激化しています。このような環境の中で、物流システムメーカーとして、今後、競争力をさらに高め、次なる成長を遂げるために、お客様に寄り添ったコンサルティングを積極的に提供し、「トーヨーカネツと一緒にやってよかった」と言われるような提案力のある存在にならなければならないと考えています。

その実現のためには、マテリアリティでもある「新技術の開発と活用」も欠かせません。特にデータを収集・活用し、DXを進めることが今後の事業戦略の肝になるでしょう。実例として、2020年4月には物流センター内の設備の安定稼働による「止めない物流」を目指している中で、AI・IoT技術を駆使して異常予知を行う「予知保全サービス」の提供を開始しています。今後は、画像データを収集して解析することも重要なポイントになると考えており、物流センター全体を俯瞰した効率化、見える化にも注力したいと思っています。

このような挑戦は我々が抱えているリソースのみでは難しいと認識しており、スタートアップ企業との提携などオープンイノベーションを推進しています。競合他社も、そしてお客様もまだ考え付いていないような提案を我々から行うことができれば、お客様にとってオンリーワンの物流システムを提供できる企業として、これまで以上の信頼を得ることができると考えています。

多様性の強化がこれからの経営では不可欠

もう一つ、とりわけ重要だと考えているマテリアリティは「人材の育成と活用」です。当社の価値創造の源泉として人材の重要性は変わることはありませんが、今後に向かっては、多様な個性ある人材が集い、その能力が十分に活かされている姿が、人的資本充実の方向性であると考えています。女性の活躍に限らず、ダイバーシティの拡大が、当社自身が変わり続けていくために不可欠でしょう。過去の成功体験から陥りやすい同質的な人材の採用や抜擢では、金太郎飴のような均質な組織になってしまい、変化が加速する時代への対応が難しくなるという認識に立って、経営視点で多様性を重視した判断をしていきたいと考えています。

その中で、女性活躍推進については、当社の大きな課題だと認識しています。当社の女性管理職が非常に少ない現状を認めざるを得ませんが、2020年度から導入した次期管理職候補のポジションである「チームリーダー」の女性比率がようやく15%程度にまで上がってきました。

彼女らがリーダーとしての経験を積み、やがて管理職に登用できる人材に育ててもらいたいと期待しています。もちろん、見かけ上の改善を目的として登用するのではなく、将来経営の一端を担ってもらうことを見据えて育成していく方針です。私自身は、性別に関わらない登用や人材育成は企業の成長にとって必然であると考えています。

働き方という面では、新型コロナウイルス感染症対応もあり、当社としても時差勤務や在宅勤務等の環境整備に努めてきました。同感染症の収束後も、この変化を恒久的な変化の機会と捉え、より魅力的な職場環境を作っていきたいと考えています。あわせて、ワークライフバランス向上の施策として、男女問わない育児休業取得を促進しているほか、2021年8月には社長である私が最高健康責任者となり「トーヨーカネツグループ健康経営宣言」を制定し、健康経営®優良法人の認定取得に向けて取り組みを始めました。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

<トーヨーカネツグループ健康経営宣言>

トーヨーカネツグループは、一人ひとりの心身の健康が企業価値創造の重要な基盤であると認識し、多様な従業員がいきいきと働き、その個性や能力を最大限発揮できるよう健康増進や職場環境づくりに取り組んでまいります。

<重点分野の設定と重点施策>

(1) ワークライフバランスを重視した働きやすい環境づくり

有給休暇取得の促進、メンタルヘルスケア、ハラスメント防止、労働時間の適正化に取り組みます

(2) 健康増進や健全な生活習慣への支援

生活習慣に関する情報発信や健康セミナーを実施し、従業員の健康意識向上に努めます

(3) 定期健康診断結果に応じたフォローの強化

有所見者への精密検査受診勧奨の実施を通じて、疾病の早期発見・早期治療を促進し、また病後にも職場に早期復帰できる環境をつくります

外部との交流で変化対応力を磨いていく

2021年、創立80周年を迎えた当社が次に見据えるのは100周年です。我々には、先輩諸氏が80年にわたり築いてきた財産をより豊かにして次の世代に引き継いでいく使命があり、それができるかどうかはこの先の予測のできない20年で、いかに環境変化に先駆けた対応をしていけるかに懸かっていると私は思います。物流ソリューション事業、機械・プラント事業、その他事業すべてについて言えることですが、環境に応じて事業の軸は積極的に変えていくべきだと考えています。

このような考えのもと、私の直轄で「未来創生プロジェクト」を2021年4月に立ち上げました。当社の未来のあるべき姿を創造し、実現していくことを目的に、部門横断型の3プロジェクトを

設定しています。1つ目は、物流ソリューション事業における成長戦略です。変化する市場環境への迅速な対応力と収益力を向上させ、持続的成長を続けるための戦略を策定し、実行していきます。2つ目は機械・プラント事業の再構築です。逆境下の中でも、エネルギーの新時代に向けたビジネスモデル変革に着手し、事業基盤の立て直しを行います。3つ目は、コーポレート本部の業務改革です。これは、管理部門の効率化に加え、経営企画力の底上げを目的としています。

具体的な一例を挙げると、環境の変化を先んじて捉えるための多岐にわたる情報収集力の向上を図っています。自分たちのこれまでの経験のみに頼ってはこの先の壁は乗り越えられないと私は考えており、社外からの人材の採用や識者らとの意見交換などを積極的に行っていきます。私自身、社内では機械・プラント事業でも物流ソリューション事業でも経験を積み、社長に就いてからは金融機関や投資家の方々との対話を通じて様々な知見を得ることで成長できたと感じています。これまでも役員は社外の知見を持つ方々との議論を行ってきましたが、より多くの人材にそのような機会を持ってもらい、成長してもらいたいと考えています。また、社内においても、部門や事業本部の垣根を超えて、よりスムーズに情報共有ができるような体制づくりも計画しています。やはり、人の成長なくして企業は成長できませんし、そういった対話や情報収集がその成長を後押しすると考えています。

終わりに

2021年度は現中計の最終年度であるとともに、次期中計を策定する年でもあります。次の中計では、事業本部ごとの戦略に一層ESGやSDGsの要素を一体化させる方針です。もちろん財務数値の目標も大切なのですが、それだけではおそらく社員に夢を与えられないと思うのです。社会にとって当社がどういう存在になるのかということも含めて、当社グループ全体として目指す姿を打ち出したいと考えています。当社の社員は、社是にある「常にすすんで よりよきものを造り 社会のために奉仕する」という、長年当社に息づいている精神のように、社会に貢献しているという自負を強く持っていると感じています。社員が共感することができ、当社グループの一員として働くことに夢を持つことができるような、そしてさらに、全社的な成長を推し進められるような目標を掲げたいと考えています。

ステークホルダーの皆様には、引き続き当社グループへのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2021年8月

代表取締役社長

柳川 徹

トーヨーカネツグループの価値創造プロセス

トーヨーカネツグループを
取り巻く社会課題

国内人口の減少への対応

- 少子高齢化による労働力不足
- 購買力の低下
- 技能労働者の不足

消費購買行動の変化

- Eコマース等による小口物流の急増

産業インフラの強化

- エネルギーインフラの老朽化
- 故障・災害に強い社会基盤の構築

気候変動への対応

- エネルギー源としてのLNG利用拡大
- 省エネ関連技術への強いニーズ
- 水素社会の到来

よりよい労働環境の提供

- 人材育成・活用と生産性向上の要請（働き方改革）
- 安全衛生確保の重要性

A

企業価値に特に大きな
影響を与える社会課題

▶ 36ページ

社是

わが社は 常にすすんで

事業活動と強み

物流ソリューション事業

- メンテナンスを含むトータルソリューション提案力
- 幅広い業界での納入実績に基づく顧客からの信頼・評価

▶ 28ページ

機械・プラント事業

- 高度技術を要する大型タンク建造・メンテナンス技術
- 高い品質と安全性により長年培った国内外顧客からの信頼・評価

▶ 30ページ

その他事業（環境・産業インフラ事業など）

- 産業機械事業、建築事業、環境事業などの分野における多面的な事業展開

▶ 32ページ

M&AやCVCを活用した新規事業創出と
既存事業強化および成長機会獲得

事業を支える基盤

人材

- 技術力と専門性の高さ
- 海外プロジェクト経験の豊富さ

パートナーシップ

- 実績を通じて構築された協力企業や大学・研究機関等との人的パートナーシップ

B

持続的な企業価値向上のために
取り組むマテリアリティ

▶ 38ページ

よりよきものを造り 社会のために奉仕する

提供価値

AI・IoT・ロボティクス等を通じた省力化・
省人化技術による労働負荷の低減

消費購買行動の多様化に
対応する高効率物流の実現

サプライチェーン、消費活動を支える
「止まらない物流」の提供

カーボンニュートラルの実現に寄与する
技術の提供

信頼性の高い社会インフラの提供

人々の職場と暮らしに安心・安全な
環境を提供

多様性を受け入れ、働きやすい
魅力ある職場の実現

経営ビジョン

物流・
エネルギー分野の
ソリューション
イノベーター

財務

- 技術的成長に向けた投資・事業運営
を可能とする安定的な財務基盤

▶ 58ページ

ガバナンス

- 効率性・透明性の高い業務運営を
可能とするガバナンス体制
- 適切なリスク管理

▶ 46ページ

企業風土

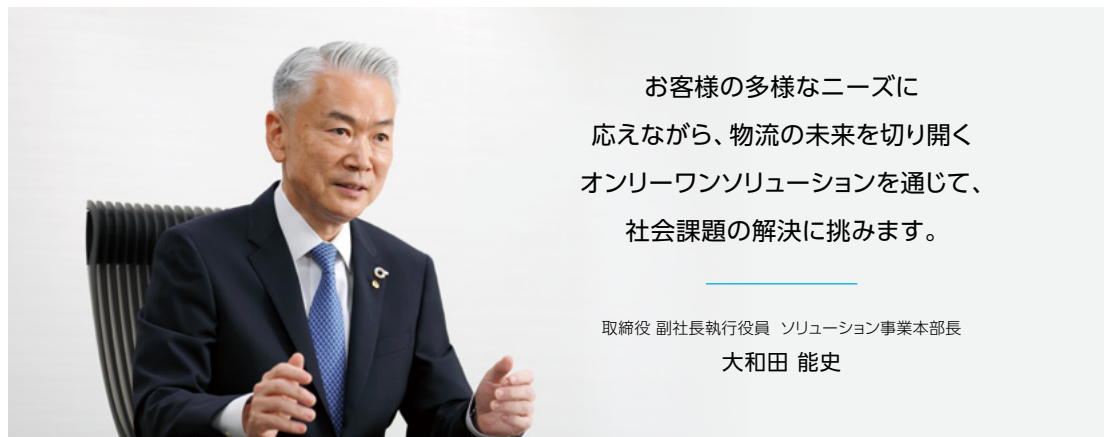
- 社会への貢献意識の高さ
- 柔軟性、迅速性に富んだ意思決定力

C

持続的な企業価値向上の
前提となる取り組み

▶ 41ページ

物流ソリューション事業



お客様の多様なニーズに
 応えながら、物流の未来を切り開く
 オンリーワンソリューションを通じて、
 社会課題の解決に挑みます。

取締役 副社長執行役員 ソリューション事業本部長
 大和田 能史

提供価値

①

AI・IoT・ロボティクス等を通じた省力化・省人化技術による
 労働負荷の低減

②

消費購買行動の
 多様化に対応する
 高効率物流の実現

③

サプライチェーン、
 消費活動を支える
 「止まらない物流」の提供

中期経営計画の進捗状況

中計2年目における当事業では、「収益性の向上」を基本方針とし、メンテナンス事業の伸長に加え、プロジェクト管理の一層の強化や遂行能力の着実な向上により、2年連続で過去最高益を達成しています。2020年度はこれまでに培ってきた技術を活かしながら、コロナ禍における新たなニーズにも対応してきました。

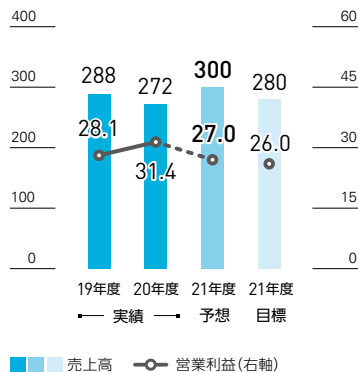
物流センター向けには、Eコマースや生協業界の市場がますます拡大する中で、主力製品のマルチチャトルをはじめとするシステムを用いて、ソーシャルディスタンスを確保したウィズコロナ型のソリューションの展開を進めました。

また、空港向けには、羽田空港において顔認証技術を用いた搭乗手続きである「One ID」構想の主要な構成要素である自動手荷物預入機を導入し、チェックイン時の待ち時間の短縮だけでなく接触リスクの低減に貢献しています。

市場の追い風に対して、受注体制をさらに増強するべく、業務効率向上を目的とした部門横断型のシステム刷新プロジェクトを進展させ、事業基盤の整備にも取り組んでいます。引き続き、さらなる収益性の向上と競争力の強化を目指していきます。

売上高／営業利益

(単位：億円)



事業環境

〈一般物流〉

- 新しい生活様式の広がりによるEコマース・生協業界などの市場拡大
- 人手不足を背景とした小売・卸売・3PL関連の省人化・効率化ニーズの増加

〈空港物流〉

- ウィズ／アフターコロナを見据えた潜在的な設備投資需要

競争優位

- 流通分野や空港分野に特化し培ってきたノウハウとシステム構築力
- 信頼性の高い製品やシステムを活用した高度なプロジェクト遂行力

課題

- EC市場の規模拡大に合わせた対応
- 加速する技術革新への迅速かつ的確なキャッチアップ

■ 事業トピックス

予知保全サービスの展開

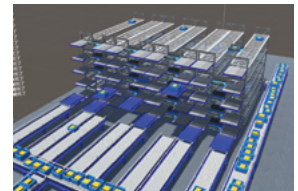
社会インフラとして欠かせない存在となった物流センターにおいて、安定稼働による「止めない物流」を目指し、当事業ではAI・IoTの活用により異常を事前に検知する「予知保全サービス」を展開しています。独自開発の高性能IoTセンサーとAIを組み合わせ、物流設備の稼働中の振動変化を検知し解析することで、故障の予兆を検出します。これにより、部品交換時期の最適化と設備メンテナンスの大幅な効率化を実現します。



予知保全向けIoTセンサーユニット

オープンイノベーションによる物流センター運用の効率化

スタートアップとの連携で、現実の物流センターで稼働するマルチシャトルをデジタルツイン技術を活用して仮想空間上で再現し、共同開発したAIアルゴリズムを用いることで動作効率の向上を目指しています。また、物流センターのレイアウトと人の動線に実際の作業データを加味し、作業効率を見える化、その統合解析から最適配置を導き出すことで全体効率化を図る動線分析も進めています。

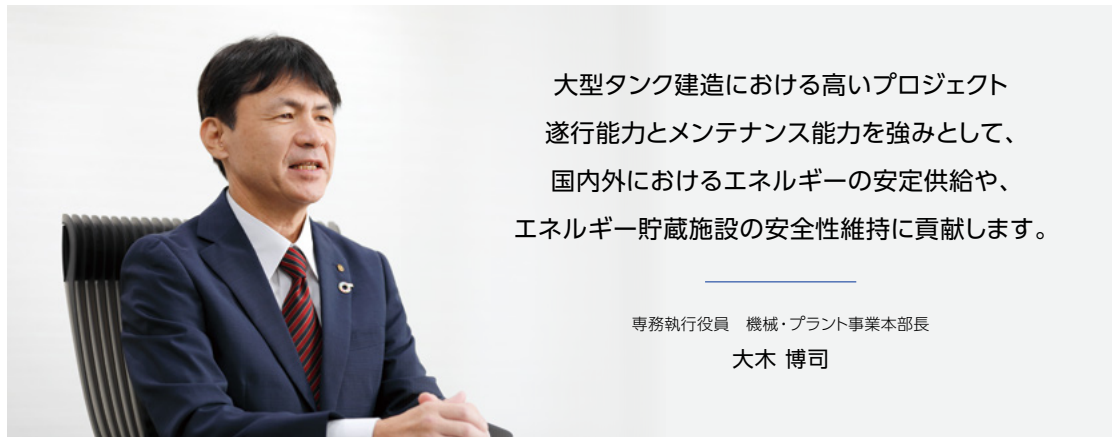


デジタルツイン技術によるシミュレータ

2021年度重点ポイント

- 提案型営業強化によるマーケティング能力の向上
- DX推進による業務プロセスの標準化、既存サービスのさらなる付加価値化

機械・プラント事業



提供価値

<p>①</p> <p>カーボンニュートラルの実現に寄与する技術の提供</p>	<p>②</p> <p>信頼性の高い社会インフラの提供</p>
---	---------------------------------

中期経営計画の進捗状況

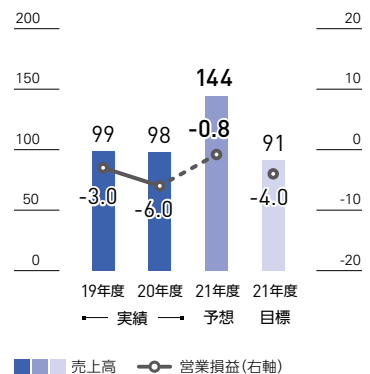
中計2年目における当事業では、徹底したコスト削減や、人員の異動により組織を適正規模に縮小するなど、事業の再構築を進めてきました。

2020年度においては、国内外ともにコロナ禍によるプロジェクトの順延・中止が続くなど、厳しい事業環境が継続し、新設案件の受注は一部にとどまりました。しかしながら、国内製油所のメンテナンス事業では、採算を重視した受注・管理体制強化により利益率が向上し、安定的な収益を確保することができました。

一方で、インドネシアの子会社においては、タンク以外の鉄鋼製品の加工案件を請け負っていますが、コロナ禍による影響を受け、受注が大幅に減少しました。なお、これらの事業環境を踏まえて、10億4千万円の減損損失を計上しました。

以上の結果、2020年度は期初予想よりも赤字幅が拡大しましたが、今後も少数精鋭体制で新設案件の獲得機会を狙い、安定的な収益基盤の維持と拡大に努め、赤字幅の縮小と事業再構築を目指しています。

売上高／営業損益
(単位:億円)



事業環境

- 石油製品需要の減少による国内製油所統廃合の動き
- タンクの老朽化対策としてのメンテナンス需要の継続
- 新型コロナウイルス感染症の影響による海外案件の投資決定延期・見直しの発生
- 脱炭素化に向けたダイベストメントの動きや、非化石エネルギーへのシフト
- 化石燃料の中でもクリーンなLNGの利用拡大
- 脱炭素社会実現のための水素・燃料アンモニア貯蔵技術の重要性増大

競争優位

- 高度な技術を要する大型タンク建造・メンテナンスのノウハウ
- 高い品質と安全性により長年培った国内外顧客からの信頼・評価

課題

- 黒字化に向けたビジネスモデルの変革
- 世界的なエネルギーシフトへの対応
- 現場監督者の高齢化と後継人材不足への対応
- 海外生産拠点など既存リソースの活用

■ 事業トピックス

現場人材確保・育成強化のため新会社を設立

当事業では、メンテナンス事業を強化するため、2021年4月1日に、パートナー企業の協力のもと、TKKプラントエンジ(株)を新たに設立しました。同社の事業を通じ、メンテナンス人材の採用・育成を強化するとともに現場の働き方改革を進め、将来にわたってメンテナンス事業を着実に遂行できる体制を維持することに注力します。



日本高圧力技術協会「科学技術賞」を受賞

当社が(一社)日本高圧力技術協会の協会誌に寄稿した論文「大型液化水素タンクの開発」が、同協会の「科学技術賞」を受賞しました。本論文では、実機建設に適用可能な断熱構造の特徴、仕様および試験結果について発表しました。これまでの当社の取り組みと、東京工業大学をはじめとする論文共著者、また関係者各位のご協力により、このような評価をいただくことができました。今後も関係機関とのネットワーキングや情報収集に努めながら、開発を進展させていきます。



2021年度重点ポイント

- 国内メンテナンス事業における人材確保・育成・働き方改革を推進
- アライアンスを活用した中小規模の新設案件受注獲得
- 燃料アンモニア関連ニーズへの対応・液化水素タンク開発の推進

その他事業 (環境・産業インフラ事業など)

トーヨーカネツグループでは、物流ソリューション事業および機械・プラント事業以外に、産業機械事業、建築事業、環境事業などを展開しています。2020年度、これら3事業を担うグループ会社を中心に環境・産業インフラ事業本部を組成、2021年4月には、M&Aにより新たに環境計測(株)が当事業本部に加わりました。基本方針として「ヒトにやさしい環境とインフラ造りに貢献する」のもと、M&AやCVCを活用しながら、成長領域の拡大、グループ事業間シナジーの追求、新たな領域への進出を目指しています。



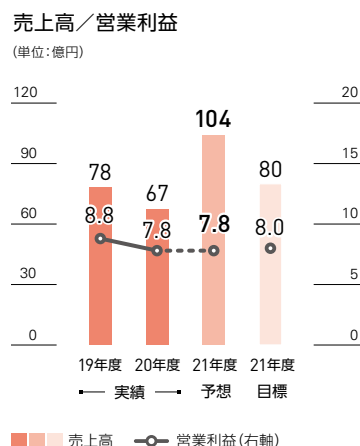


専務執行役員
環境・産業インフラ事業本部長
柿原 明

■ 中期経営計画の進捗状況

中計2年目における当事業では、既存事業における選択と集中、および、新規事業における早期収益化を基本方針に掲げ諸施策を推進してきました。既存事業においては、これまで蓄積してきた技術を活用し新製品の開発を進展させた一方で、環境事業の拡大策としてM&Aを実施し新領域への参入を図りました。業績については、特に産業機械事業や建築事業において、コロナ禍による設備投資抑制の影響を受け、減収・減益という結果となりました。

一方で、利益率については、販管費の削減などにより、前期と同水準を確保しました。今後もM&AやCVC投資の手法を活用しながら拡大を図り、より広範囲において、人々の職場や暮らしにおける環境課題を解決できるような事業展開を進めていきます。



■ 事業トピックス

環境計測株式会社のグループイン

2021年4月に、環境計測(株)(以下、EAC)のM&Aを実施し、当社グループに迎え入れました。同社は、環境測定機器の保守管理では業界トップシェアを誇り、環境調査、防災、またシステムソリューションの分野でも事業を展開しています。

近年、異常気象の多発や、脱炭素社会への移行が加速化する中、環境調査・測定や自然環境への配慮がより一層重要視されています。

当社グループは、EACの豊富な実績と高度な技術力により、これらの恒常的な需要に応えながら、社会と環境の課題解決に挑んでいきます。

2018年には環境リサーチ(株)をグループに加え、環境調査・分析および様々な環境課題に対するソリューション提供などの、環境コンサルティング領域を展開してきました。新たに迎え入れたEACが環境インフラ領域を展開することで、双方の強みを活かしながら、既存サービスの拡充や新領域への参入を進め、当社グループの環境事業のさらなる発展を目指していきます。



本店所在地 京都府京都市

設立日 1971年3月23日

資本金 75百万円

従業員数 173名

2021年度重点ポイント

- M&Aを含む戦略的投資の継続による環境事業の拡大
- グループ事業間シナジーの増大
- CVC投資先との連携促進による新規事業の創出

トヨタカネツグループのマテリアリティ

1 基本的な考え方

トヨタカネツグループは、事業を通じて持続的に企業価値を向上させるため、経営において、自らの強みを活かし優先的に取り組むべき重要な経営課題(マテリアリティ)10項目を特定しています。

当社グループは、これらの課題解決を通じ、財務面を含む持続的な成長を確実なものとしていきます。また、各マテリアリティに関する取り組みは、対応するSDGs目標の達成に寄与するものでもあり、課題解決を通じて社会的に期待される役割を認識し、積極的に取り組んでいきます。

2 トヨタカネツグループのマテリアリティ 3分類

マテリアリティはその性格により、3つ(A～C)に分類しています。A分類の2項目が当社グループに特に大きな影響を与える社会課題であり、主に事業を通じてその解決に貢献することで社会に価値を提供し、企業価値向上を図ります。そのような事業活動を当社グループが持続的に行うために取り組む重要経営課題がB分類の4項目です。さらに、これらの前提となるのがC分類の4項目の課題です。

A 企業価値に特に大きな影響を与える社会課題

- (1) 気候変動による事業環境変化への対応
- (2) 国内人口の減少への対応

B 持続的な企業価値向上のために取り組むマテリアリティ

- (3) 人材の育成と活用
- (4) 新技術の開発と活用
- (5) パートナー企業との協業推進
- (6) 生産性の向上

C 持続的な企業価値向上の前提となる取り組み

- (7) 安全衛生の確保
- (8) コンプライアンス・ガバナンスの堅持
- (9) リスクマネジメントの高度化
- (10) 積極的なチャレンジやスピード感がある企業風土への変革

▶ 各マテリアリティの詳細については、36～43ページをご覧ください。

3 マテリアリティおよびKPI*特定プロセス

社内外からの意見、グローバルスタンダードも十分に考慮し、以下のプロセスで2019年3月にマテリアリティを特定しました。また2020年8月にはKPIを設定しました。

* Key Performance Indicator: 特定されたマテリアリティの進捗を「見える化」するための指標

1	調査と準備	2015年に国連サミットで採択された「SDGs」や、「SASB」などの国際的なガイドライン、「コーポレートガバナンス・コード」を参照し、当社グループが社会とともに持続的に成長するための重要な課題を特定する方法を検討しました。また「ESG」、「SDGs」、「統合報告書」等をテーマとした社内講演会の開催を通じ、これらの分野への従業員の理解を促しました。
2	社会課題の整理、重要課題の抽出	全役員が参加する社内会議を重ね、当社グループとしての強み、事業において直面している社会課題、および将来において果たすべき役割等を協議し、グループとして「解決に向け優先的に取り組む社会課題、およびその解決のために必要となる自社の課題」を抽出しました。
3	ステークホルダーの声の取り込み	外部有識者や機関投資家と意見交換を行い、ステークホルダーからの当社グループに対する関心や期待も加味して抽出された課題を整理しました。
4	マテリアリティ特定	このような過程により整理された課題について、経営会議および取締役会での審議・決議を経て、当社グループが取り組んでいくべきマテリアリティ10項目を特定しました。
5	KPIの設定	ガイドラインや他企業の事例、社内の関連部門へのヒアリングなどを参考にして、各マテリアリティにつきKPI候補となる指標を複数挙げた上で、役員参加の社内会議で協議し、KPIを設定しました。

4 取り組み方針

当社グループはこのマテリアリティ10項目を、事業戦略の策定や個々のビジネスの意思決定プロセスにおいて考慮すべき重要な要素と位置付け、事業活動を行っていきます。

マテリアリティへの取り組みについては、CSR委員会の委員長である取締役が責任者として課題解決の進捗を管掌します。また、ステークホルダーとの対話を通じ、ステークホルダーが当社グループに寄せる関心や期待の変化、新型コロナウイルス感染症の流行長期化も含めた社会動向により、必要と考えられる場合は、柔軟にマテリアリティおよびKPIを見直していきます。

マテリアリティの取り組みの進捗

A 企業価値に特に大きな影響を与える社会課題

(1) 気候変動による事業環境変化への対応



気候変動は当社の事業環境に大きな影響を及ぼすと考えています。化石燃料からのエネルギーシフトによるタンク需要の減少等はマイナスに働くリスクとなりますが、温暖化対策にも配慮しつつ、水素エネルギー等の化石代替需要関連案件の取り込みや、環境性能に優れた商品・サービスの開発などを、新たな事業機会と捉えて対応することにより事業の持続的成長に繋げていくことが可能になると考えています。

KPI

	年度	2018	2019	2020	2021(目標)	単位
CO ₂ 排出量		1,905	1,763	1,959	1,728	t-CO ₂

トーヨーカネツ(株)単体、ただし2018年度についてはトーヨーカネツソリューションズ(株)を含む
2020年度より調整後排出係数を採用して算出し、基礎排出係数を用いた2018年度および2019年度については実績値を修正
国際規格ISO14001の目標値に準じ、毎年度1%削減(2019年度比)を目標とする

千葉事業所における業務量の増加等が要因となりKPI目標は未達となりましたが、自家消費型太陽光発電設備の運用を含め、対応策を検討・実施します。

トピックス

脱炭素社会の実現に向けて

当社は、2030年の水素発電の本格的な実用化に向け、世界初となる大型液化水素タンクの開発を継続しています。これまでの研究の進捗を踏まえ、今後も、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)をはじめとした外部機関のご支援もいただきながら、実機建設に向けた課題を解決し、2022年を目途に基本技術を確認することを目指してプロジェクトを進展させていきます。なお、本研究開発に関連して、当社は経済産業省より「脱炭素化社会の実現に向けたイノベーションに挑戦する企業」としての評価を受け「ゼロエミ・チャレンジ企業」に選定されています。さらに(一社)日本経済団体連合会の「チャレンジ・ゼロ」、東京湾岸ゼロエミッションイノベーション協議会、水素バリューチェーン推進協議会、(一社)グリーン燃料アンモニア協会などへの参加を通じた情報の収集や発信に努めています。引き続きネットワークや情報収集に努めながら、カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現への貢献を目指します。

自家消費型太陽光発電設備の導入

当社グループでは、千葉県木更津市に所在する千葉事業所において自家消費型太陽光発電設備を導入し、2021年7月より発電を開始しました。

同設備の稼働により、当社の年間消費電力の約7%*に相当する再生可能エネルギーを供給する見込みです。また、自立運転が可能のため、災害時には事業所の非常用電源として利用でき、さらに、近隣にお住まいの方に携帯電話の充電などでご利用いただくことも可能です。

当社グループは、今後とも主要事業所においての自家消費型太陽光発電設備の設置を進める等、CO₂排出量削減という社会課題の解決に取り組んでいきます。

*2020年度の消費電力実績と比較



千葉事業所の太陽光発電設備

(2) 国内人口の減少への対応



少子高齢化による人口減少で人材確保が難しくなる中、職場を働きやすく、仕事を魅力あるものにしていくことがさらに重要になると考えています。



物流ソリューション事業では人口減少に伴う購買力低下により需要低下に繋がるリスクがありますが、他方、労働力不足に省力化・省人化システムの開発等に対応することにより、大きな成長機会として捉えることができると考えています。

KPI

	年度	2018	2019	2020	2021(目標)	単位
年次有給休暇取得率		54	58	68	70	%

トーヨーカネツ(株)単体、ただし2018年度についてはトーヨーカネツソリューションズ(株)を含む

特に、男性従業員の育児休業取得促進として、以下の取り組みを進めました。

- ① 配偶者が出産した男性従業員およびその上司に対する個別コミュニケーションの実施
- ② 一般従業員と管理職のそれぞれを対象にした啓発研修の実施
- ③ 育児休業制度を分かりやすく取りまとめたハンドブックの提供

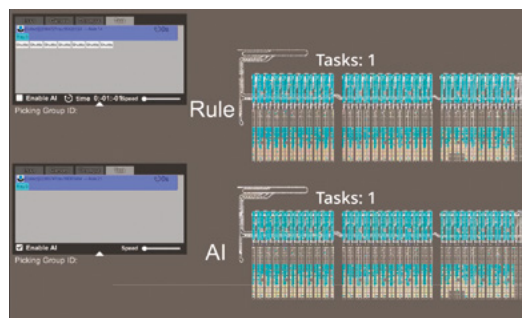
トピックス

柔軟な働き方を実現する諸制度

当社グループでは、社員一人ひとりのワークライフバランス向上に向けた諸制度の導入や整備を実施しています。2020年度においては、時間単位の有給休暇取得制度の新設や、時差勤務をより柔軟に活用できる制度改定を実施しました。また、アフターコロナを見据えた在宅勤務等の運用定着も推進しています。時間的・場所的な働き方の柔軟性を図ることで、今後も働きやすい環境づくりを進めていきます。

事業を通じた取り組み

物流ソリューション事業では、デジタルツイン技術を用いたAIによる動作効率のシミュレーションや、ヒト・モノの動線データを見る化し、解析することによる倉庫内の最適配置ソリューションの開発なども進めています。



デジタルツイン技術によるシミュレータ

B 持続的な企業価値向上のために取り組むマテリアリティ

(3) 人材の育成と活用



当社が持続的に成長するためには、事業に関する技術やノウハウはもちろん、リーダーシップや国際感覚、事業環境の変化への対応など、社員が様々なことを吸収し育っていくことが不可欠です。多様な人材を確保・育成し、活躍をサポートするための方策を推進していく必要があると考えています。

KPI

	年度	2018	2019	2020	2021(目標)	単位
準管理職(チームリーダー)女性比率		-	2.2	12.7	15.0	%

トヨーカネツ(株)単体 ※2018年度はチームリーダー制度未導入のため実績非掲載

管理職候補者層(チームリーダー)における女性比率を2021年度までに15%以上とすることを目指し、女性が活躍できる職場環境の整備や研修の実施など育成・登用に向けた施策に取り組んでいます。2021年2月には「女性活躍推進並びに次世代育成推進プロジェクトチーム」を設置し、企画力・推進力をさらに強化しながら人材の活性化を図ります。



トピックス

エデュケーションセンターの創設

物流ソリューション事業では、主に納入製品の施工にあたる社員教育のための、固定設備型の教育施設を千葉事業所内に創設しました。

これまでの技能教育は、施工現場でのOJTを中心に行っていましたが、人材のさらなる技能強化を目指すた



め、当社独自の教育施設を立ち上げることにしました。本施設には当社の主要な製品であるマテハン機器を配置し、それらを用いて実際の現場に即した教育を実施することで、作業におけるノウハウを習得するだけでなく、あらゆる状況にも臨機応変に対処できる人材を育成していきます。

また、体感型の安全教育用の装置も配置しており、事故を疑似体験することで、危険を再認識し、安全意識を高める教育にも取り組んでいます。

なお、今後は、お客様やパートナー企業にも展開し、当社の製品およびサービスについてご理解を深めていただく施設として活用していくことを計画しています。

(4) 新技術の開発と活用



新技術の開発・活用を進めることにより、既存事業の競争力強化に加え、新たな製品・サービスの提供が可能となり、さらに新規事業創出に向けた原動力となることを期待しています。特にAI・IoT・ロボティクス、故障予知等の分野での新技術開発の取り組みは、省力化・省人化、安定稼働等の実現を通じ、物流効率化という社会課題解決に有用と考えています。

トピックス

物流ソリューション事業では、ピッキングする作業員が商品を取りに行くことなく、手元に届くGTP(Goods To Person:歩行レスピッキング)の仕組みに、梱包の自動化も組み込んだGP3(GTP for Pick & Pack)を展開しています。すでに導入実績もあり、物流センター内の効率向上や省スペース化を実現しています。さらには、EC需要の拡大に対応するべく、当社の主力製品である高能力保管システムのマルチシャトルと高密度保管システムのAutoStoreとのハイブリッド運用により、各々の特性を活かし、効率的な処理を可能としたフルラインGTPの展開

も進めています。加えて、GTR(Goods To Robot:ロボットピック)の開発に着手し、千葉事業所へのデモ機の設置を進めています。

生産年齢人口の減少による省人化のニーズが高まる中、ピッキング作業において「探さない・間違えない・歩かない」システムを提供し、庫内の完全自動化を視野に入れながら、物流センターの効率化に寄与していきます。今後も、これまでのノウハウを活かしながら、時代に合わせた進化を続けていきます。



ピッキングとパッキングの自動化を実現するGP3



B 持続的な企業価値向上のために取り組むマテリアリティ

(5) パートナー企業との協業推進



当社各事業のバリューチェーンは、部品・部材供給や、施工、IT設計などを担う数多くの国内外パートナー企業の存在なしには成り立ち得ません。AI・IoTをはじめ、先端技術や自社のリソースでは不足している部分をパートナーとの協業により補完し合うことにより、参入可能な事業領域が拡大し、また新規事業への参入可能性を増していくものと考えています。

トピックス

物流ソリューション事業では、パートナー企業との協業強化によりさらなる市場の拡大を図っています。2021年4月より羽田空港第2・第3ターミナルでは新しい搭乗手続きの実証実験がスタートしていますが、パートナー企業と当社の技術力・ノウハウを活かして、顔認証システム搭載型の自動手荷物預入機を導入し、接触リスクの低減や

チェックイン時の利便性を高めることに貢献しています。また、オンライン展示会への出展やホームページ刷新等のPR強化や、(独)中小企業基盤整備機構などの外部機関との連携により、新たなパートナー企業を引き続き幅広く探索しています。

(6) 生産性の向上

顧客からの高機能・低価格の設備納入の要求が高まる中で、受注・販売競争に継続的に勝ち抜くためには、技術革新とともに不断の生産性向上が欠かせないと考えています。

KPI

	年度	2018	2019	2020	2021(目標)	単位
従業員一人当たり営業利益		-	2,608	3,306	1,912	千円

トーヨーカネツ(株)単体 ※2018年度はトーヨーカネツソリューションズ(株)との経営統合前のため実績非掲載

物流ソリューション事業における、収益管理の一層の強化や業務遂行のスキルの着実な伸長が採算性向上に寄与しています。

トピックス

競争力強化に向けて

物流ソリューション事業では、業務生産性向上を目指し、専門のプロジェクトを立ち上げました。社内情報の見える化や案件の進捗が管理できるように部門横断型の新たなシステムの構築を推進しています。また、和歌山工場において、高密度保管システムのAutoStoreを導入し、在庫スペースを1/3にまで縮小しました。さらに、ピッキング作業の自動化により、省人化・省力化を実現しています。

機械・プラント事業では、組織を適正規模に縮小し、徹

底的なコスト削減を実施しながら、リソースの有効活用を図っています。



AutoStore

C 持続的な企業価値向上の前提となる取り組み

(7) 安全衛生の確保



当社にとって安全はすべてに優先すべき事項です。重要な経営資源である社員に安全・健康の問題が生じれば、企業価値が大きな損害を被るリスクがあります。事故は起こしてはならず、事故予防のための安全管理計画の立案および実施を通じ、安全を守る企業体質をさらに高めていきます。

KPI

	年度	2018	2019	2020	2021(目標)	単位
労働災害度数率		0.63	0.95	1.39	0.00	人/百万時間
労働災害強度率		0.00	0.01	0.05	0.00	日/千時間
死亡事故発生件数		0	0	0	0	件

トヨーカネット(株)単体、ただし2018年度についてはトヨーカネットソリューションズ(株)を含む

機械・プラント事業では無事故・無災害を達成した一方で、グループ全体では、2019年度と比べて休業災害の発生数が増加したことにより度数率・強度率ともに悪化する結果となりました。労働災害に対しては、ISO45001マネジメントシステムに準じ、事故の原因究明と再発防止の徹底を図るとともに、事故情報の共有やグループ安全会議の開催などを通して予防教育を行い、安心・安全な職場を目指しています。

トピックス

労働安全衛生の確保・活動の推進

当社グループでは「労働安全衛生方針」のもと、国際規格ISO45001認証維持、グループ安全会議の開催、安全パトロールの実施等、パートナー企業を含めた安全管理体制の維持・拡充等により、安全を最優先とする文化の醸成に努めています。

機械・プラント事業においては、国内外新設タンク建設はもとより、国内製油所を中心にメンテナンス事業に注力しており、年間約100基のタンク保守および修繕に携わっています。現場では、パートナー企業を含め、当社の現場所長、監督者が一体となって、「災害ゼロ」を達成するため、人命尊重の理念に則り「労働災害はあってはならない」とする原点に立ち返り、日々の労働安全衛生活動を強力に展開しています。その甲斐あって、2015年から今日に至るまで、無事故・無災害記録を達成、現在も継続中です。

今後も、2019年度に社長直轄の独立組織として改組された「安全環境・品質保証部」を中心にPDCA機能を強化し安全管理を徹底しながら、高品質なサービスを提供していきます。

ヘルスサポート体制の強化

社員の心身サポート体制を強化するべく、2020年8月より保健師による健康状態のフォローやメンタルヘルス指導を実施しています。産業医と連携しながら、対面やオンライン面談による健康をサポートする場を設け、心身ともに健康的に働ける環境を整えています。さらに、保健師協力のもと「健康通信」を社内ポータルサイトで発行し、健康に役立つ様々な情報を発信することで、社員の健康意識を高める職場づくりを推進しています。

C 持続的な企業価値向上の前提となる取り組み

(8) コンプライアンス・ガバナンスの堅持



法令等を遵守するコンプライアンスは、当社が信頼される事業活動を行う上で最も重要な基盤の一つであり、全社員がコンプライアンスを最優先の価値観として堅持することを求めています。さらにコーポレート・ガバナンスについても体制強化を継続していきます。

トピックス

当社では2021年6月にコーポレートガバナンス・ガイドラインを改訂し、サクセッションプランの制定、取締役(監査等委員であるものを除く)の役員報酬決定方針等の明確化、取締役のスキルマトリックス策定などを公表しています。なお、今般改訂されたコーポレートガバナンス・コードへの対応についても、検討を進めています。

また、コンプライアンスに関しては、社内研修実施や社

内報での情報発信、また自己点検を通じて社員の意識向上を図るとともに、法改正や社会情勢に応じマニュアルの改定を行うなど、公正な事業活動の基盤づくりを行っています。

▶ 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、
当社Webサイトをご参照ください。

<https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/corporate.php>

(9) リスクマネジメントの高度化



当社は社会インフラに関わる事業を行っているため、事故等への予防策、問題が生じた際の適切かつ迅速な対応マネジメントが社会から求められていることに対処していきます。新事業や海外案件などの事業領域の広がりに従い、また社会情勢の変化のスピードから、対応すべきリスクは拡大・深化しています。国内外での緊急事態への備えや、社内セキュリティ、与信や案件審査能力の高度化など様々なリスクを感知・評価し、最小化する能力や仕組みを一層強化していきます。

KPI

	年度	2018	2019	2020	2021(目標)	単位
情報セキュリティ研修受講率		-	100	100	100	%
リスク管理研修回数		4	6	5	3	回

トヨーカネット(株)および連結子会社
2018年度は全社対象研修未実施のため実績非掲載

当社グループでは、技術情報など様々な機密情報を取り扱う上での重要性の周知徹底と情報管理強化のため、全社員に情報セキュリティ研修を定期的実施しています。また多様化するリスクへの迅速な対応力を養うため、リスクマネジメント研修を実施し知識のアップデートに努めています。

トピックス

防災・リスク対策

当社グループでは、地震や水害などの自然災害による緊急事態の備えとして、災害備蓄の実施、安否確認訓練や避難訓練などの定期的な訓練を行い、防災対策に努めています。

2020年9月からは、社員の防災意識を高めるため、隔月で「防災通信」を社内ポータルサイトで発行しています。地震だけでなく、近年増加している水害リスクに備え、事前対策の重要性や災害発生時の行動基準を周知し社員

一人ひとりの防災意識向上を目指しています。

新型コロナウイルス感染拡大におけるリスクに対しては、コロナ対策プロジェクトを中心に速やかな情報共有を実施しており、迅速な判断と指示のもと適切に対応しています。また、在宅勤務等を支えるクラウドストレージや電子承認システムの整備を進め、時差勤務も含め積極的に活用するよう推奨するなど、引き続き感染拡大防止に努めていきます。

(10) 積極的なチャレンジやスピード感がある企業風土への変革

既存事業を進化させ、新たな事業を確立するためには、社員が一丸となって新分野に挑戦する企業風土をさらに強固にしていくことが求められると考えています。

Challenge & Change ～挑み続ける、変わり続ける～

KPI

	年度	2018	2019	2020	2021(目標)	単位
表彰制度-改善提案提出率		74.6	76.4	72.3	100.0	%

提出率=トーヨーカネツ(株)単体の提案総数/半期末トーヨーカネツ(株)対象従業員数。提案総数は延べ数であり、1人による複数の提案もカウント。

KPI目標が未達となったことを踏まえ、引き続き、新しい提案や積極的な業務改善活動を促進し評価する仕組みづくりを努めていきます。

トピックス

社長直轄プロジェクト「未来創生プロジェクト」を始動

当社は、2021年5月に創立80周年を迎えました。これまでの歩みを振り返り、そして今後もさらなる成長を続けていくため、今年度、社長直轄で「未来創生プロジェクト」を立ち上げ、活動を開始しました。各事業において部門横断的にプロジェクトチームを構成し、複数回のディスカッションを通じて課題の抽出などを行い、未来の当社グループ経営のあるべき姿を創造し、その実現に向けた施策を実行していきます。

地域社会における活動

当社グループは、長年にわたり事業活動を支えてくださっている各地の自治体において社会貢献活動を実施し

ています。事業所を置く東京都江東区および八王子市、千葉県木更津市、山梨県南アルプス市、和歌山県有田市では、「子ども読書活動推進計画」を進めている図書館への寄付を行いました。子どもが本に触れるきっかけづくりや、SDGsの「質の高い教育をみんなに」への貢献ができればと考えています。また、本社を置く東京都江東区では、障がいのある人たちのアート作品を中心に展示する「アートパラ深川」において、サポートスポンサーとしてイベントに協賛し、社員がボランティアとして運営に協力しました。今後も、地域社会の一員としてこのような活動を積極的に継続するとともに、さらに活性化できるような企業風土づくりに取り組んでいきます。

トヨタカネツグループ ESGデータハイライト

マテリアリティ	年度	2018	2019	2020	単位
A 企業価値に特に大きな影響を与える社会課題					
(1) 気候変動による事業環境変化への対応 ^{*1}	エネルギー使用量(原油換算)	927	885	927	kℓ
	エネルギー使用量(電力)	3,030	2,951	3,231	千Kwh
	エネルギー使用量(LPG)	112	95	72	t
	エネルギー使用量(都市ガス)	0.1	0.1	0.1	千m ³
	CO ₂ 排出量 ^{*2}	1,905	1,763	1,959	t-CO ₂
	売上高当たりCO ₂ 排出量 ^{*3}	-	0.05	0.05	t-CO ₂ /百万円
	水使用量	10.0	10.2	9.6	千m ³
	廃棄物総量	227	190	258	t
	紙使用量 ^{*4}	8.3	13.4	12.2	t
	環境マネジメント教育社員受講率 ^{*5}	36	-	37	%
(2) 国内人口の減少への対応 ^{*1}	自己都合離職率 ^{*6}	2.6	2.8	1.7	%
	平均勤続年数	15.7	15.3	15.5	年
	育児休業取得者数	5	6	4	人
	育児休業取得者数(男性)	0	2	1	人
	育児休業取得者数(女性)	5	4	3	人
	育休後復職者数	2	3	4	人
	時短勤務取得者数	6	6	8	人
	時短勤務取得者数(男性)	0	0	0	人
	時短勤務取得者数(女性)	6	6	8	人
	介護休業取得者数	0	0	1	人
	年次有給休暇取得率	54	58	68	%
	年平均労働時間 ^{*7,8}	-	2,015	1,814	時間
	年平均超過労働時間 ^{*8}	-	23.95	20.48	時間
B 持続的な企業価値向上のために取り組むマテリアリティ					
(3) 人材の育成と活用 ^{*1}	従業員数 ^{*9}	552	560	575	人
	従業員数(男性)	455	457	470	人
	従業員数(女性)	97	103	105	人
	従業員平均年齢	43.9	44.0	44.4	歳
	管理職平均年齢	52.7	53.0	53.0	歳
	新卒採用人数	16	19	16	人
	新卒採用人数(男性)	8	12	14	人
	新卒採用人数(女性)	8	7	2	人
	キャリア採用人数	14	11	16	人
	外国籍従業員数	4	7	8	人
	管理職比率	14.5	15.4	16.2	%
	準管理職(チームリーダー)数 ^{*10}	-	46	55	人
	準管理職(チームリーダー)女性比率 ^{*10}	-	2.2	12.7	%

マテリアリティ	年度	2018	2019	2020	単位
(3)人材の育成と活用*1	年間研修費用*11	52,311	52,143	44,699	千円
	年間研修費用 (従業員一人当たり)	95	93	78	千円
	資格取得奨励件数	23	21	14	件
	資格取得奨励金額	1,950	1,100	850	千円
	重要資格取得者数*12	109	106	97	人
(4)新技術の開発と活用*13	年間研究開発費	543,183	541,497	597,420	千円
(6)生産性の向上*3	従業員一人当たり売上高	-	55,076	51,327	千円
	従業員一人当たり営業利益	-	2,608	3,306	千円
C 持続的な企業価値向上の前提となる取り組み					
(7)安全衛生の確保*1	労働災害度数率	0.63	0.95	1.39	人/百万時間
	労働災害強度率	0.00	0.01	0.05	日/千時間
	死亡事故発生件数	0	0	0	件
	不休災害度数率	1.26	3.50	1.39	人/百万時間
	総労働時間	3,168,563	3,146,153	2,882,716	時間
	グループ安全会議開催回数	1	1	1	回
	安全パトロール実施回数	185	185	167	回
	ストレスチェック回答率	95.4	94.0	93.8	%
(8)コンプライアンス・ガバナンスの堅持	コンプライアンス研修参加率*14	91.8	92.5	92.5	%
	ヘルプライン(内部通報制度) 利用件数*1	7	7	5	件
(9)リスクマネジメントの高度化*13	情報セキュリティ研修受講率*15	-	100	100	%
	安否確認訓練参加率(年平均)	88.5	93.6	93.5	%
	リスク管理研修回数	4	6	5	回
	AED資格保有者数	13	39	39	人
(10)積極的なチャレンジやスピード感がある企業風土への変革	表彰制度-改善提案数*16	950	1,066	1,048	件
	表彰制度-改善提案提出率*17	74.6	76.4	72.3	%

*1 トーヨーカネツ(株)単体、ただし2018年度についてはトーヨーカネツソリューションズ(株)を含む

*2 2020年度より調整後排出係数を採用して算出し、基礎排出係数を用いた2018年度および2019年度については実績値を修正

*3 2018年度はトーヨーカネツソリューションズ(株)との経営統合前のため実績非掲載

*4 2019年度は経営統合により、ソリューション事業本部の実績が非計上であったため数値を修正

*5 2018年度のトーヨーカネツソリューションズ(株)社員および2020年度ソリューション事業本部社員はISO計画上実施予定は含まれない。2019年度は新型コロナウイルス感染症の影響で未実施。

*6 対象:正社員(含むシニア、除く出向)+契約社員+派遣社員+パート社員+受入出向人数

*7 対象:正社員(含むシニア、除く出向)

*8 2018年度は勤怠システム導入前のため実績非掲載

*9 対象:役員および正社員

*10 2018年度はチームリーダー制度未導入のため実績非掲載

*11 2019年度は経営統合により、一部データに重複があったため数値を修正

*12 「建築士」「技術士」「施工管理士」の在籍人数

*13 トーヨーカネツ(株)および連結子会社

*14 対象:グループ子会社含む取締役・執行役員、および新入社員

*15 2018年度は全社対象研修未実施のため実績非掲載

*16 トーヨーカネツ(株)および連結子会社からの提案総数。提案総数は延べ数であり、1人による複数の提案もカウント。

*17 提出率=トーヨーカネツ(株)単体の提案総数/半期末トーヨーカネツ(株)対象従業員数。提案総数は延べ数であり、1人による複数の提案もカウント。

取締役一覧 2021年6月29日現在

取締役(社外)
監査等委員
牛田 一雄

取締役(社外)
監査等委員
樋渡 利秋



取締役 専務執行役員
コーポレート本部長
渡邊 一人

取締役 副社長執行役員
児玉 啓介

取締役
常勤監査等委員
阿部 和人

取締役(社外)
監査等委員
中村 重治



代表取締役社長
柳川 徹

取締役 副社長執行役員
ソリューション事業本部長
大和田 能史

コーポレート・ガバナンス

▶ 当社は「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、Webサイトにて開示しています。

<https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/corporate.php>

■ 基本的な考え方

当社は株主、顧客・取引先、従業員、債権者、地域社会等すべてのステークホルダーの視点に立った経営を行い、経営の効率性・健全性・透明性を確保するとともに、

的確な意思決定、迅速な業務執行並びに適切な監督・監視等を可能とするコーポレート・ガバナンス体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

2000	■ 執行役員制度の導入	2015	■ 株主還元方針の策定 ■ コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
2005	■ コンプライアンス委員会の設置 ■ 取締役定員を20名から7名上限とする定款変更	2016	■ 取締役会の実効性評価を開始 ■ 資本政策の基本方針の策定
2008	■ 退職慰労金制度の廃止	2018	■ 執行役員からも社長選任を可能とする定款変更
2015	■ 監査等委員会設置会社への移行(取締役の任期が2年から1年に短縮) ■ 監査等委員以外の取締役7名上限、監査等委員4名上限 ■ 独立社外取締役の選任(監査等委員3名) ■ 指名及び報酬諮問委員会の設置(社外取締役が委員長に就任)	2019	■ 業績連動型株式報酬制度の導入
		2020	■ CSR委員会の設置
		2021	■ 業務執行取締役の報酬決定方針を決議

■ 体制面 ■ 役員報酬制度 ■ 運営方針

■ コーポレート・ガバナンス体制

当社は2015年6月26日より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。これは、監査等委員である取締役(複数の社外取締役を含む)に取締役会における議決権を付与することにより、取締役会機能および監査・監督機能を一層強化するとともに、より実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築を目的としています。

取締役会

当社取締役会は、監査等委員である取締役4名以内(うち1名は原則社内)、監査等委員以外の取締役7名以内の合計11名以内とし、豊富な経験や高い見識、高度の専門性・国際性など、多様性と適正規模を両立する形で構成しています。なお、監査等委員である取締役については、会社経営や当社の業務に精通した者または必要な

財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任し、特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任しています。なお、女性取締役の選任については、多様性と適正規模の両立を考慮した上で今後検討します。

取締役会は、原則毎月1回開催しており、監査等委員会設置会社制度の枠組みを活用し、株主総会の決議承認に基づく会社の基本的な重要事項、法令または定款の定めによる決議承認すべき事項、経営理念・方針、戦略的な方向付け、および経営業務執行上の重要事項等を協議決定するとともに、業務執行の監督を行っています。業務執行の有効性と効率性を図る観点から、当社および当社グループの経営に関わる重要事項につきましては、「経営会議」の審議および協議を経て、「取締役会」において意思決定を行っています。なお、法令・定款の定めに従い、重要な業務執行の決定の一部を取締

役に委任していますが、経営の根幹に関わる特に重要な事項については、取締役会の承認を要することとしています。

監査等委員会

監査等委員会は、会社法の定めに従い過半数を占める社外取締役3名を含む4名の監査等委員で構成されており、期待される重要な役割・責務や監査等委員会にのみ付与された権限を十分認識し、独立した客観的な立場で企業価値の向上に資するよう、内部統制システムを利用した組織的監査を行うとともに、独立的・客観的立場から業務執行の監査・監督を行っています。このため、監査等委員である社外取締役には独立性があり、高度の専門性または企業経営者としての豊富な経験を有する人材を選任しています。

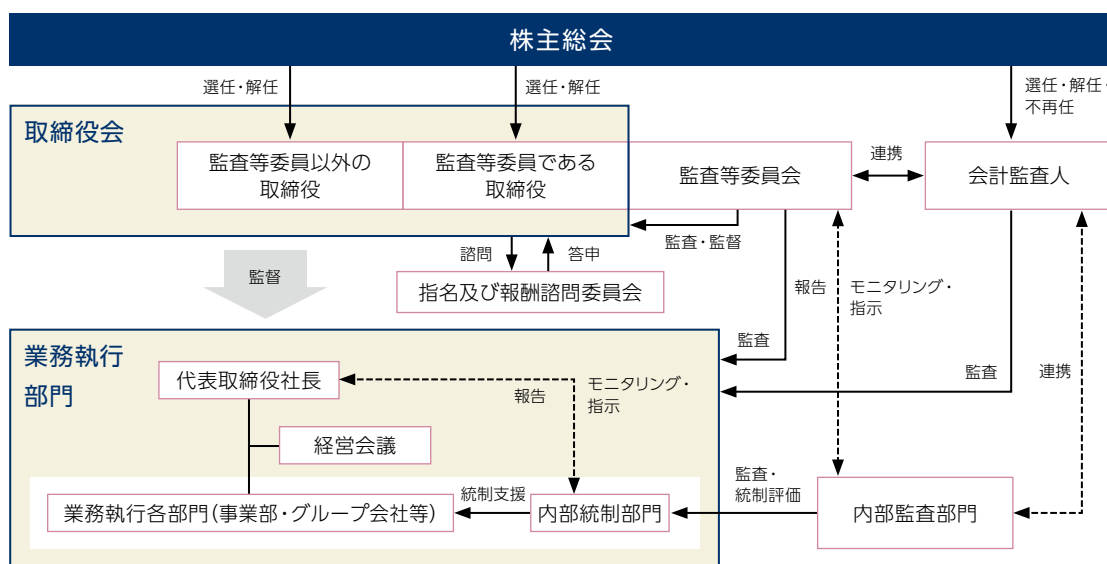
監査等委員会は原則毎月1回開催しており、常勤の監査等委員(1名)を置き、内部監査部門および会計監査人との連携を図りつつ、同委員会が定めた監査の方針、

監査計画等に従い、取締役会その他重要会議への出席、重要書類の閲覧、職務執行状況の聴取、重要拠点の往査、内部統制システムの整備状況の監視および検証、子会社の状況把握等により事業報告およびその附属明細書の監査を行っています。また、会計監査人が適正な監査を行っているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況等について報告・説明を受け、財務諸表およびその附属明細書並びに連結財務諸表の監査を行っています。

指名及び報酬諮問委員会

取締役の候補者選定および報酬決定の透明性・適正性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として社外取締役が過半数を占める「指名及び報酬諮問委員会」を設置し、社外取締役の適切な関与・助言の機会を設けるなど、公正かつ透明性の高い手続きを行う体制を構築しています。取締役の指名・報酬に関する事項につきましては、同委員会を必要のある都度開催し、同委

コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年6月29日現在)



員会における協議・答申を経て、取締役会において決定しています。

同委員会は、代表取締役および社外取締役3名を含

む4名の監査等委員で構成されています。なお、同委員会の委員長は、社外取締役の樋渡利秋です。

■ 取締役会の実効性評価

各取締役は、取締役会が全体として有効に機能していることを確認するため、毎年、取締役会の実効性評価に必要な情報を関係部門より収集した上で自己評価を行い、取締役会はこれらの評価意見を参考にして最終評価を行っています。なお、取締役会の実効性評価にとどまらず、コーポレート・ガバナンス体制全般について当社「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に準拠して運用されているかを毎年評価し、コーポレート・ガバナンス全体の実効性を継続的に高めていくこととしています。

2020年度の実効性評価結果の概要

当社では、「取締役会が本ガイドラインに準拠して運営されているかどうか」を中心に取締役会の実効性に関する評価を行いました。

(1) 評価の方法

2021年3～5月の取締役会において、以下の手順に従い取締役会の実効性評価を実施しました。

1. 事務局より、実効性評価を行うために必要な参考情報を提供。
2. 取締役会において、事務局より提供された参考情報に関する質疑・意見交換・追加情報提供指示等を協議。
3. 実効性評価表に基づき、各取締役が自己評価を実施。
4. 2021年5月14日開催の取締役会において、各取締役の自己評価をもとに協議し、最終評価を決定。

(2) 取締役会の実効性に関する分析および評価の結果

当社取締役会は、上記の評価プロセスを通じ、取締役会が全体として有効に機能していることを確認しました。

評価結果の概要は以下の通りです。

1. 当社の取締役会は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に準拠して適切に整備され、運営されていること。
2. 各取締役は、取締役会に求められる役割・責務を十分認識し、取締役としての職務を遂行していること。
3. 会社の戦略的な方向を明らかにするものとして中期経営計画(2019～2021年度)を策定・開示し、その進捗状況を決算説明会にて開示していること。
また、ESG経営を重視し、統合報告書である「TKKレポート2020」において、財務情報以外のESGに関する取り組み状況を情報提供していること。
4. 取締役会の任意の諮問機関として「指名及び報酬諮問委員会」を設置し、同委員会において取締役の指名および報酬に係る事項を審議し、独立社外取締役の適切な関与のもと決定プロセスの公正性と透明性を確保していること。
5. 企業経営のデジタル化を進めるべく、社内システム最適化事業や社内インフラの整備計画等について審議し、実施していること。

(3) 今後の課題およびその対応

今後とも、「会社の戦略的方向付け」や「独立的・客観的な監督機能の発揮」など、取締役会の特に重要な役割を十分果たすため、

1. 意思決定に係る情報を集約すること
2. 多面的な視点で深く議論すること
3. その上で適切なリスクテイクと積極果断な意思決定を行うこと

など、取締役会の実効性を引き続き確保していきます。

また、気候変動対策への官民による取り組みのさらなる強化が求められる中で、当社の取り組みにつき、適切に情報開示していきます。

■ 取締役会のスキルマトリックス

取締役会全体として備えておくスキルを定め、スキルマトリックスとして整理・開示しています。

	経験をもとに専門性の発揮が期待される分野					
	経営全般	国際的経験	営業	製造・技術・研究開発	法務・リスク管理・ESG	財務・会計
柳川 徹	○		○			
兒玉 啓介	○	○	○			
大和田 能史			○	○		
渡邊 一人			○		○	
阿部 和人		○			○	○
樋渡 利秋	○				○	
中村 重治	○	○			○	○
牛田 一雄	○			○		

■ 社外取締役に関する事項

氏名	樋渡 利秋	中村 重治	牛田 一雄
専門領域	検事および弁護士として培った専門的知見や、検事総長その他の要職を歴任するなどの法曹界での豊富な経験	金融機関における長年の経験およびその経営者として培った企業経営全般についての豊富な経験と、財務および会計に関する幅広い知見	上場会社（製造業）における豊富な技術開発経験並びに、経営者として培った企業経営全般についての豊富な経験および高い見識
所有する当社の株式数	520株	520株	0株
取締役会出席状況	11/11回(100%)	11/11回(100%)	—
監査等委員会出席状況	11/11回(100%)	11/11回(100%)	—
指名及び報酬諮問委員会出席状況	8/8回 (100%)	8/8回 (100%)	—

※株式数は2021年6月29日現在、出席状況は2020年度の実績を示しています。
牛田一雄氏は2021年6月29日開催の株主総会をもって監査等委員である取締役に就任しました。

■ 役員報酬

当社は、2021年2月26日開催の取締役会において、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く。以下、業務執行取締役)の個人別報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について独立社外取締役が過半数を占める「指名及び報酬諮問委員会」へ諮問し、答申を受けています。

業務執行取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要は次の通りです。

a) 基本方針

● 業務執行取締役に対する報酬は、業務執行取締役が当社の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を高め、株価の変動による利益・リスクを株主と共有するインセンティブとして十分機能するよう、報酬と業績および株式価値を連動させた報酬体系とし、個々の業務執行取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は「基本(金銭)報酬」「業績連動型金銭報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成しています。

● 監督機能を担う監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。

b) 基本(金銭)報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。)

● 当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の基本(金銭)報酬は、月例の固定報酬とし、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等を総合的に勘案し、あらかじめ作成した役位に応じた報酬テーブルに沿って決定します。

● 当該基本(金銭)報酬は下記c) 1.の業績連動型金銭報酬とともに次年度の1年間、月額固定報酬として月次で支給します。

c) 業績連動型金銭報酬等並びに非金銭報酬等(以下、業績連動型株式報酬)の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。)

2020年度の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	146	76	61	9	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	16	16	—	—	1
社外役員	26	26	—	—	3

※1 2020年度末現在の取締役(監査等委員および社外取締役を除く)は4名です。上記員数と相違しているのは、2020年6月26日開催の第112期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任した取締役2名が含まれているためです。

※2 取締役(監査等委員および社外取締役を除く)の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

※3 取締役(監査等委員であるものを除く)の報酬限度額は、2015年6月26日開催の第107期定時株主総会決議(当該株主総会決議時における取締役の員数は7名)において、月額15百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない)と決議されています。また、別枠で、2019年6月27日開催の第111期定時株主総会決議(当該株主総会決議時における取締役の員数は6名)において、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および取締役でない常務執行役員以上の執行役員に対する信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入し、信託金の上限額は対象期間である3事業年度ごとに150百万円と決議されています。

※4 取締役(監査等委員)の報酬限度額は、2015年6月26日開催の第107期定時株主総会決議(当該株主総会決議時における取締役(監査等委員)の員数は4名)において、月額5百万円以内と決議されています。

※5 上記取締役(監査等委員および社外取締役を除く)の業績連動型株式報酬の欄には、2020年度に係る費用計上額を記載しています。

1. 業績連動型金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

- 「業績連動型金銭報酬」は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標(KPI)を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結税金等調整前当期純利益額に次年度の連結税金等調整前当期純利益予想額を加味して算出された額とします。
- 一定水準以上の連結税金等調整前当期純利益・株式配当額の場合に限り、株主総会決議により利益の一定部分の役員賞与を支給する場合があります。

2. 業績連動型株式報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

(i) 業績連動型株式報酬等の内容、額および算定方法

- 「業績連動型株式報酬」は2019年5月14日の取締役会で決議された「役員に対する業績連動型株式報酬制度」株式給付規程並びに同年6月27日の第111期定時株主総会にて決議された「取締役および執行役員に対する業績連動型株式報酬制度導入に伴う報酬の額および内容の決定の件」に基づき、各業務執行取締役および取締役でない常務執行役員以上の執行役員(以下、取締役等)に対して、役位および中期経営計画等に基づいた業績目標の達成度に応じて、事業年度ごとに以下のポイントを付与します。

- 事業部門を所管しないまたはコーポレート本部を所管する取締役等

$$\text{付与ポイント} = \text{役位別基本ポイント} \times \text{業績連動係数} (\text{①} \times 1.0) *$$

- 事業本部を所管する取締役等

$$\text{付与ポイント} = \text{役位別基本ポイント} \times \text{業績連動係数} (\text{①} \times 0.5 + \text{②} \times 0.5) *$$

* 業績連動係数①②はROEおよび部門別営業利益の目標達成度に応じて0%~144%まで変動する

- 2020年3月末日で終了する事業年度から2022年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度(以下、当初対象期間。中期経営計画等の期間を想定している。)において、取締役等に対して付与するポイントは1事業年度当たり41,000ポイント(相当する株式数は41,000株)(うち、業務執行取締役分として

30,340ポイント(相当する株式数は30,340株)を上限とし、当初対象期間中の3事業年度において、取締役等に対して付与するポイントは123,000ポイント(相当する株式数は123,000株)(うち業務執行取締役分として91,020ポイント(相当する株式数は91,020株))を上限とします。なお、付与されるポイントは取締役等に対する株式給付に際し、1ポイント当たり当社株式1株に換算されます。

(ii) 業績連動型株式報酬等を与える時期・条件の決定に関する方針

- 「役員に対する業績連動型株式報酬制度」の対象期間は、「当初対象期間」および当初対象期間経過後に開始する3事業年度ごと(当初対象期間経過後制定される中期経営計画の期間が3事業年度と異なる場合はその事業年度ごと)の期間とします。
- 各取締役等に対する当社株式等の給付時期は、原則として各対象期間の最終事業年度の業績確定後、当該各対象期間において付与された累計ポイント数に応じた当社株式を給付します。ただし、納税資金確保の観点から、当該累計ポイント数の50%に相当する数の当社株式については、換価した上で、当該取締役等に対して、当該換価処分金相当の金銭を給付します。

d) 基本(金銭)報酬の額、業績連動型金銭報酬等の額または業績連動型株式報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、業績連動型金銭報酬は過年度および次年度予想業績に基づき算出された額であり、業績連動型株式報酬は「当初対象期間」の中期経営計画等の目標KPIであるROEおよび担当する部門営業利益に基づき算出された株数であるので、その割合は当該単年度および次年度業績と、当初対象期間およびその後の3事業年度におけるROEおよび部門営業利益目標の各業務執行取締役の達成度により決まるため決定していませんが、業績連動報酬の導入意図を鑑み、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としています。

e) 業務執行取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法に関する事項

当社は個人別の業務執行取締役の報酬額については、「取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の報酬決定方針および手続」をコーポレートガバナンス・ガイドラインにて定め、独立社外取締役が過半数を占める「指名及び報酬諮問委員会」による協議・答申を経て、取締役会の決議により決定することとし、報酬決定過程の透明性を確保しています。

f) 当事業年度に係る業務執行取締役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役会より諮問を受けた「指名及び報酬諮問委員会」において、原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、報酬テーブルに当てはめて具体的な金額等の確認をした上で、取締役会に答申を行っているため、業務執行取締役の個人別の報酬等の内容を決定するにあたっては、取締役会は基本的にその答申を尊重しており、決定方針に沿うものであると判断しています。

■ 政策保有株式

当社は、株式の政策保有および議決権行使に関する基本方針を以下の通り定めています。

- (1) 企業価値の向上を目的として取引先との関係・提携強化を図る場合を除き、政策保有株式を保有いたしません。また、政策保有株式の新規取得や、保有株式の買い増しや処分等の要否は、社内規程の定めに従い取締役会に諮ります。
- (2) 毎年、取締役会で個別の株式の保有目的や、保有に伴う便益やリスクが、資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を検証いたします。
- (3) 議決権の行使については、
 1. 保有先の業績の悪化が数年間継続し回復の目途が立たない場合
 2. 財務報告に係る内部統制の重要な欠陥が明らかになり、かつ改善の見込みが立たない場合

など、政策保有目的の合理性に合致しない恐れのある場合は、原則反対いたします。

- (4) 自社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなど、売却等を妨げる可能性のある不当な行為は行いません。
- (5) 政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行いません。

なお、2020年度においては、政策保有株式のうち上場株式2銘柄の売却(一部売却を含む)を行い、その売却額は765百万円となりました。

■ リスクマネジメント

当社のリスク管理体制は、「リスク管理規程」に基づき、コーポレート本部長がリスク管理統括責任者として当社および当社グループのリスク管理を統括し、全社リスク管理部門がリスク管理統括責任者の指揮命令のもと、リスクの洗い出し、評価・結果のモニタリング等を行っています。重要リスクについては、経営環境の変化やリスク対応状況等を踏まえ定期的に見直しが行わ

れ、適切なリスク対策が適時に実行されるよう努めています。

なお、2020年度においては、新型コロナウイルス感染症対応にかかる緊急対策プロジェクトチームについて組織・職制規程改定においてその位置付けを明確化し、安全確保、事業継続両面の施策を臨機に展開してきました。

事業等のリスク

当社の事業活動に影響を与える可能性のあるリスクのうち、重要な影響を及ぼす可能性のある事項には以下のようなものがあります。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、予見することが困難なリスクも存在します。

▶ 詳細については、有価証券報告書をご参照ください。
<https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/securities.php>

項目	リスク内容
1 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な環境意識の高まりや低炭素・脱炭素型社会への移行によるエネルギーシフトが加速する中、タンク需要が減少した場合に生じる事業環境への影響 事業に起因した環境問題が発生した場合の社会的な信用低下
2 プロジェクトの遂行	<p>物流ソリューション事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 短納期化が求められる中での予期せぬ建築施工計画の変更による工期圧縮や大型プロジェクトの同時進行による納期調整等を要因とした想定外のコスト増 海外の特定取引先から調達している主要な製品や部材が安定的に調達できない場合のプロジェクト遂行への影響
	<p>機械・プラント事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 工事従事者の不足や資機材の調達価格の高騰、現場監督者の技術継承が遅れた場合の事業遂行への影響 製品への重大なクレーム・トラブルによるプロジェクト収益の悪化および社会的評価の低下 その他、海外事業に内在するリスク <ul style="list-style-type: none"> a) 法律または規制の予期せぬ変更 b) 政治経済の不安定性 c) 人材確保の困難性 d) 不利な税制改正 e) テロ、戦争、疫病、災害、その他の要因による社会的混乱
3 人材の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 人材の流出および採用コストの上昇による事業活動への影響
4 受注競争の激化	<ul style="list-style-type: none"> 採算面での不合理な下方圧力 顧客の政策・方針や、業界の経営環境変化、業界再編の動きによる受注活動への影響 経営環境や事業の状況の著しい変化等により収益性が低下し、十分なキャッシュフローを創出できない場合の当該固定資産の減損損失計上による業績および財政状態への影響
5 新規事業の立ち上げ	<ul style="list-style-type: none"> 主力2事業に続く第3の柱となる事業の創出が遅れた場合の業績および財政状態への悪影響
6 労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> 事件・事故が発生した場合の損害賠償の発生、刑事罰・行政処分の執行、社会的信用の失墜等
7 コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の関連法規等への抵触による、課徴金等の発生や当社グループへの社会的信用の低下
8 自然災害・疫病等	<ul style="list-style-type: none"> 想定以上の災害発生による深刻な物的・人的被害 新型コロナウイルス感染症の影響は、多方面にわたるリスクとして認識
9 情報セキュリティ並びに情報インフラ整備	<ul style="list-style-type: none"> 予期せぬサイバー攻撃による機密情報の消失・漏洩による当社グループへの信頼性の喪失 DXの取り組みに遅れを取った場合の事業機会の喪失
10 市場動向等	<p>物流ソリューション事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 景気後退や少子高齢化の進展等による物流量の低下から生じる物流施設関連への投資停滞 航空関連需要の動向
	<p>機械・プラント事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界的な景気動向、産油・産ガス国や消費国の経済・社会情勢、各国のエネルギー・環境政策、原油・LNG価格の動向等による設備投資計画の中止・延期・大幅見直し等 その他、経済環境が悪化した場合に想定されるリスク <ul style="list-style-type: none"> a) 為替相場の変動 b) 金利の変動 c) 保有有価証券の評価

※文中の将来に関する事項は、2021年3月期の有価証券報告書提出日(2021年6月29日)現在における判断によるものです。

コーポレート・ガバナンス対談



取締役(社外)
監査等委員
中村 重治

取締役
常勤監査等委員
阿部 和人

当社のコーポレート・ガバナンスおよびダイバーシティについて、
監査等委員である社外・社内の取締役が対談を行いました。

■ ガバナンス強化を目指し速やかな機関設計変更

阿部: 当社は2015年5月の会社法改正の翌月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。まだ導入事例が少ない当時において、この機関設計の変更は当社にとっては思い切った決断でしたが、多くの面でガバナンスの強化を図ることができたと実感しています。例えば、法改正に直接関係のある取締役会の議決権や役員人事に対する意見陳述権のほかに、内部監査部門を社長直轄から監査等委員会直轄に改編し、内部監査の独立性と実効性を向上できたことが挙げられます。

中村: 当社は業界で一定のポジションを占めている自負の現れだと思えますが、コーポレートガバナンス・コードへの対応の早さは大いに評価できるのではないのでしょうか。内部監査の体制についても、業務執行側と切り離された監査等委員会に属していることは、ガバナンスとして相応に優れた組織形態だと私は思っています。

■ 諮問委員会の自由闊達な議論で実効性確保

阿部: 監査等委員会設置会社への移行によって、監査等委員以外の取締役の選任と報酬等に関して、株主総会における意見陳述権が与えられました。ただ、監査等委員だけで取締役人事や報酬について議論をするのではなく、より透明性や公正性を高めるために、代表取締役と社外取締役を含む監査等委員全員で構成する、指名及び報酬諮問委員会(以下、諮問委員会)を設置し、6年が経過しました

中村: 取締役人事や報酬は執行側トップである社長の意見によって恣意的に決定するべきではないし、その可能性は事前に排除しなければ経営としては成り立たないという考えが、従来から当社の経営層に浸透していたと感じています。その意味で、当社にとって諮問委員会の設置は必然的だったのではないのでしょうか。

この諮問委員会では、取締役会からの諮問を受けて、様々な協議を行った上で答申を出していますが、社外取締役の責務として忌憚のない意見を申し上げているつもりです。例えば取締役人事案などは、候補者と社外取締役だけの候補者との意見交換等も行いな

がら、そのポストの適性に合っているのか、執行側とは異なる立場である阿部取締役の客観的な視点も参考にさせていただきながら議論を行い、時には反対意見も申し上げています。また、過去にはフリーディスカッションの中で、当社は報酬面において株式に連動する制度の導入が他社より遅れていると私から意見を述べたこともありました。

阿部: 忌憚のないご意見は諮問委員会で実質的な議論を重ねるために期待していたところなので感謝しています。例えば2020年の取締役の人事については、意見交換等も含めると計9回、取締役会に答申するまでに諮問委員会で議論を行いました。また、報酬面での中村取締役のご意見は2019年の業績連動型株式報酬制度導入への後押しとなりました。

中村: 諮問委員会が諮問に対して答申するだけではなく、自由闊達な討議ができる委員会になっていることが、議論のきっかけにもなっているのだと思います。

■ 次世代を見据えたサクセッションプラン

中村: 私は当社での社外取締役としての任期を重ねてきていることもあり、おおよその人材プールについては把握できていますが、執行役員以上の全員を将来の社長候補人材として捉えています。



阿部: サクセッションプランについては、社長候補者の対象を広げることを目的に2018年には定款を変更し、取締役ではない執行役員からも社長の選任を可能としました。また、社外取締役の方々に、社長候補者

の人柄や資質をご理解いただくためにも、執行役員以上のとの接点を持っていただく様々な機会を設けるようにしています。

中村: 取締役会の場合でも執行役員の方が説明をされますが、その際の受け答えの様子や、現場視察における説明や対応の仕方など、ありとあらゆる機会を候補者

を見る上での参考としています。私のこれまでの経験上、あくまで一つの判断材料ではありますが、社長候補者が将来実際に社長となって活躍する姿を想像できるかが判断のヒントではないかと思っ



ており、とりわけ会社全体をさらに活性化させるリーダーシップがあるかどうかを重視しています。

■ 次なる成長に向けた多様性の強化と意識改革

中村: 企業にとってダイバーシティは形成することが目的ではなく、多様性の結果として企業がポジティブに変化し、成長することが大切なのだと思います。そのためにはダイバーシティにとどまらずインクルージョンができなければ成果には繋がらないと思いますが、厳しいことを申し上げますと当社の場合はまだ、ダイバーシティの土台は整いつつあるもののインクルージョンにまではたどり着いていないという印象です。

阿部: ご指摘の通り、女性の管理職候補者や外国人採用などは増えていますが、残念ながら今の時点ではまだその域には達していないと感じています。社内にはポテンシャルのある女性社員も多いですから今後を期待していますが、もう少し時間はかかるかもしれません。

中村: 当社の場合、男性中心に現場を切り盛りしてきた過去の経緯があるのだと思いますが、今の時代では現場でも女性は進出しています。仕事の特性で男女を分けるのではなく、真に平等な機会を与えるという意味決定を経営が行うことが重要なのではないのでしょうか。それが社員間での切磋琢磨に繋がりが、少し時間はかかるものの、執行役員以上の立場で活躍される女性人材が現れると確信しています。

阿部: 世代交代が進む中で、今は年齢や性別に関係なく幹部職にステップアップできる可能性が開けています。そのためにはご指摘の通り、経営陣や幹部自らがさらに意識を変えていかないとはいけません。

財務戦略

■ 財政状態に関する分析・検討

2020年度末における総資産は587億6千万円となり、前年度末に比べ22億2千万円減少しました。これは主に現金及び預金が40億9千万円減少し、投資有価証券が18億9千万円増加したことによるものです。

一方負債は222億8千万円となり、前年度末に比べ41億円減少しました。これは主に金融機関からの借入金(短期借入金・1年内返済予定の長期借入金・長期借入金)および社債が合計で37億4千万円減少したことによるものです。

また純資産については、364億8千万円となり、前年度末に比べ18億8千万円増加しました。これは主に親会社株主に帰属する当期純利益17億7千万円を計上し、その他有価証券評価差額金12億7千万円が増加、一方で剰余金の配当8億5千万円を実施したことによるものです。

2019年度末は新型コロナウイルスの感染拡大による先行き不透明感のある状況下、手元流動性を確保する観点から金融機関等からの借入の返済を抑制していましたが、新型コロナウイルスの感染拡大の景気への影響等を踏まえ、2020年度は順次借入金の返済を進めたことから、現金及び預金並びに金融機関から

の借入金が増加しています。

また、2020年度にかけての株式相場の上昇による保有有価証券の値上がり等により、投資有価証券およびその他有価証券評価差額金が増加しています。

なお、バランスシートの圧縮と純資産の増加により、2020年度末の自己資本比率としては62.1%と前年度末に比べ5.4ポイント上昇しました。

■ 財務基盤構築に対する考え方

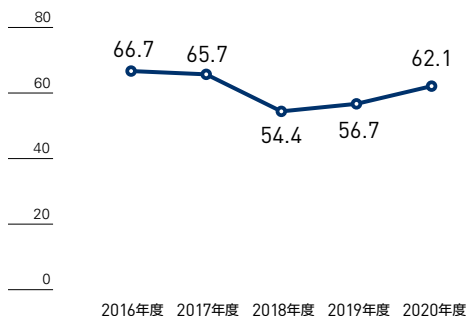
一般的な企業の安定性を示す指標である自己資本比率については、50%以上で推移しており、財務基盤は十分な安定性を維持しています。当社としては、概ね50~60%程度の自己資本比率を維持しながら、利益剰余金を株主の皆様への還元と将来への成長投資に均等に配分することで、財務基盤の健全性の維持と、企業価値の持続的な向上との両立が可能になると考えています。

■ 重視する財務指標

収益性における指標としてはROEであり、中期経営計画等の開示情報でも示していますが5.0%の目

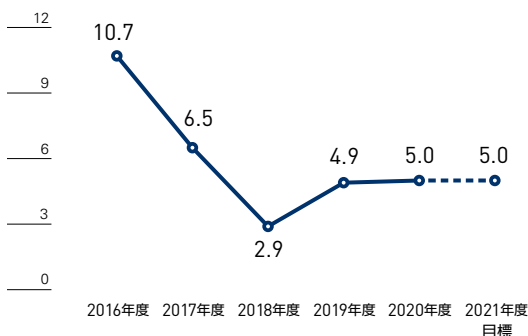
自己資本比率

(単位:%)



ROE

(単位:%)



標達成が必須と考えています。また、事業収益を判断する一般的な指標である、売上高営業利益率や売上高粗利益率等も、事業運営上の重要な指標として使用しています。

財務の安定性における指標としては、自己資本比率のほか、流動比率・固定比率等に注視し、バランスの取れたポートフォリオとすることを目指しています。

これらの指標については対前年度比較を行っており、増減理由を分析しています。

■ 投資方針

当社の投資に対する考え方として、設備投資については、事業年度の減価償却費の範囲内で行うことを原則としているものの、業務の合理化・効率化のためのシステム投資や、事業運営上で必須となる固定資産の取得等については、個別に判断しています。

また、企業価値の直接的な拡大のために行う、M&A等の一定の経営権支配を目的とした投資については、その将来性、有益性、コスト等を比較検討した上で、決定することとしています。

■ 資金調達の考え方

事業を安定的に運営するための必要な資金については、フリーキャッシュフローにより獲得した資金をベースとする一方、不足分については、負債コストや株主資本コストを意識した資金調達を行うことを基本としています。

なお、資金使途が長期性の場合には長期借入金や社債等による調達とし、短期性の場合には短期借入金による調達とすることを原則として、資産・負債の最適化を図っています。

■ 株主還元

当社では、財務の健全性と株主の皆様への利益還元とのバランスを最適化することを基本とした株主還元方針を策定しています。

2020年度の配当については、この株主還元方針に基づくとともに、創立80周年の記念配当を加え、1株当たり115円としまして、連結配当性向は54.1%となりました。

当社の現状では、財務基盤は一定程度強固であることから、必要な対応としては、将来に向けた成長投資と株主還元をどのようにバランスさせていくかが重要と捉えています。現中計期間中は連結配当性向50%以上という指標をご提示していますが、今後につきましては、その時々々の経営環境や将来予測により決定していくものと考えています。

現中計期間中(2019~2021年度)の 株主還元方針

連結配当性向：50%以上

(1株当たり年間100円配当を下限とする)

ただし、大規模な資金需要が発生した場合にはこの限りではない

- (1) 内部留保は原則として企業価値増大のための投資や設備投資等に充当する
- (2) 自己株式の取得は機動的に実行する

連結財務ハイライト

	2013年度	2014年度	2015年度
売上高	¥48,395	¥52,457	¥46,572
営業利益	4,341	3,588	3,024
経常利益	4,776	3,891	3,227
親会社株主に帰属する当期純利益	2,879	3,019	1,906
総資産	54,515	55,928	51,368
純資産	33,789	36,580	34,376
株主資本額	32,105	33,525	32,136
1株当たり当期純利益 *1 (EPS)	241.77	260.76	174.53
1株当たり配当金 *1	50.00	40.00	50.00
1株当たり純資産 *1 (BPS)	2,821.75	3,159.08	3,339.15
自己資本比率	61.6	65.0	66.9
配当性向	20.7	15.3	28.6
自己資本利益率 (ROE)	9.0	8.6	5.4
総資産経常利益率 (ROA)	8.5	7.1	6.0
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,606	△ 213	4,041
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 402	△ 1,120	△ 766
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 767	△ 1,774	△ 3,640

当社グループは日本基準で連結財務諸表を作成しています。
百万円未満は切捨てで計算しています。

*1 当社は、2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株につき1株の割合をもって株式併合を行っています。

これに伴い、2017年3月31日に終了した事業年度以前の1株当たり当期純利益、1株当たり配当金、および1株当たり純資産を組み替えて表示しています。

*2 米ドル建に関しては2021年3月31日現在の為替レートを参考に、1米ドル=110.71円で換算しています。

セグメント別売上高

(単位:百万円)

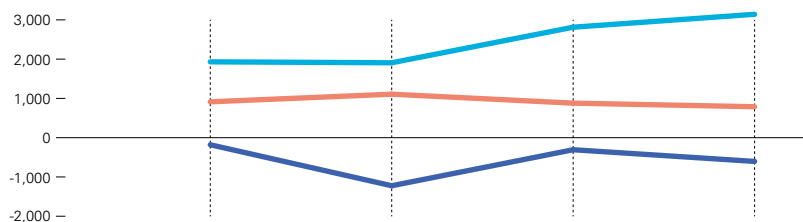


セグメント別売上高	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
物流ソリューション事業	25,939	29,274	28,887	27,239
機械・プラント事業	10,030	8,421	9,950	9,800
その他事業	6,470	8,237	7,813	6,729
調整額	△ 682	△ 745	△ 133	△ 151

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	(参考)2020年度
				(単位:百万円)	(単位:千米ドル*2)
¥41,932	¥41,758	¥45,188	¥46,518	¥43,617	\$393,975
3,080	2,265	1,406	2,591	2,623	23,692
3,441	2,646	1,771	2,970	3,053	27,576
3,746	2,362	1,025	1,717	1,777	16,050
53,228	55,818	64,756	60,985	58,764	530,792
35,481	36,666	35,234	34,602	36,484	329,545
33,978	34,207	33,324	32,722	33,068	298,690
				(単位:円)	(単位:米ドル*2)
373.78	251.26	112.80	195.87	212.41	1.92
120.00	100.00	100.00	100.00	115.00	1.04
3,702.00	3,941.68	3,897.68	4,095.51	4,461.06	40.30
				(単位:%)	
66.7	65.7	54.4	56.7	62.1	
32.1	39.8	88.7	51.1	54.1	
10.7	6.5	2.9	4.9	5.0	
6.6	4.8	2.9	4.7	5.1	
				(単位:百万円)	(単位:千米ドル*2)
△ 2,131	3,726	△ 6,698	6,955	1,482	13,386
△ 1,714	△ 85	△ 1,315	△ 812	△ 338	△ 3,053
△ 2,820	2,032	3,249	△ 2,351	△ 5,176	△ 46,752

セグメント別営業損益

(単位:百万円)



セグメント別営業損益	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
物流ソリューション事業	1,931	1,907	2,812	3,140
機械・プラント事業	△ 178	△ 1,221	△ 305	△ 602
その他事業	914	1,108	880	789

連結貸借対照表

(単位：百万円)

資産の部	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
流動資産		
現金及び預金	11,507	7,413
受取手形及び売掛金	15,413	13,489
リース投資資産	937	550
商品及び製品	27	57
仕掛品	5,179	6,732
原材料及び貯蔵品	1,977	2,523
その他	435	863
貸倒引当金	△16	△13
流動資産合計	35,461	31,616
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	4,218	4,142
機械装置及び運搬具(純額)	1,016	716
工具、器具及び備品(純額)	364	284
土地	10,568	10,122
建設仮勘定	253	356
その他(純額)	20	18
有形固定資産合計	16,442	15,641
無形固定資産	381	481
投資その他の資産		
投資有価証券	8,013	9,909
繰延税金資産	45	42
退職給付に係る資産	38	452
その他	889	847
貸倒引当金	△286	△227
投資その他の資産合計	8,699	11,024
固定資産合計	25,523	27,147
資産合計	60,985	58,764

(単位：百万円)

負債の部	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
流動負債		
支払手形及び買掛金	919	1,091
短期借入金	7,849	3,620
1年内返済予定の長期借入金	619	8
未払費用	4,763	3,778
未払法人税等	553	914
前受金	2,790	2,354
賞与引当金	267	259
受注損失引当金	241	30
完成工事補償引当金	389	348
その他	455	681
流動負債合計	18,848	13,086
固定負債		
社債	—	1,000
長期借入金	4,488	4,580
繰延税金負債	1,520	2,138
再評価に係る繰延税金負債	1,095	1,095
退職給付に係る負債	152	107
資産除去債務	235	230
その他	40	41
固定負債合計	7,534	9,193
負債合計	26,382	22,280
純資産の部		
株主資本		
資本金	18,580	18,580
資本剰余金	1,273	1,273
利益剰余金	15,224	16,148
自己株式	△2,355	△2,933
株主資本合計	32,722	33,068
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,666	3,937
繰延ヘッジ損益	0	9
土地再評価差額金	106	106
為替換算調整勘定	△729	△833
退職給付に係る調整累計額	△165	195
その他の包括利益累計額合計	1,878	3,415
非支配株主持分	1	0
純資産合計	34,602	36,484
負債純資産合計	60,985	58,764

連結損益計算書および包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)
売上高	46,518	43,617
売上原価	37,355	34,369
売上総利益	9,162	9,247
販売費及び一般管理費	6,570	6,623
営業利益	2,591	2,623
営業外収益		
受取利息	9	14
受取配当金	277	259
為替差益	5	—
助成金収入	34	104
貸倒引当金戻入額	0	84
その他	125	113
営業外収益合計	452	576
営業外費用		
支払利息	59	59
社債発行費	—	23
自己株式取得費用	1	17
為替差損	—	37
その他	13	11
営業外費用合計	74	147
経常利益	2,970	3,053
特別利益		
固定資産売却益	0	9
投資有価証券売却益	578	913
その他	—	65
特別利益合計	579	989
特別損失		
投資有価証券評価損	673	73
減損損失	—	1,047
災害による損失	39	13
その他	48	15
特別損失合計	761	1,149
税金等調整前当期純利益	2,788	2,892
法人税、住民税及び事業税	759	1,199
法人税等調整額	311	△83
法人税等合計	1,070	1,115
当期純利益	1,717	1,777
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	1,717	1,777
非支配株主に帰属する当期純損失	△0	△0
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	44	1,271
繰延ヘッジ損益	0	9
為替換算調整勘定	30	△104
退職給付に係る調整額	△104	360
その他の包括利益合計	△29	1,536
包括利益	1,688	3,313
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,688	3,314
非支配株主に係る包括利益	△0	△0

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
2019年度期首残高	18,580	1,273	14,549	△1,077	33,324
当期変動額					
剰余金の配当			△903		△903
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,717		1,717
自己株式の取得				△1,416	△1,416
自己株式の処分			△138	138	—
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	—	675	△1,277	△602
2019年度期末残高	18,580	1,273	15,224	△2,355	32,722
当期変動額					
剰余金の配当			△853		△853
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,777		1,777
自己株式の取得				△583	△583
自己株式の処分				5	5
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	—	924	△578	345
2020年度期末残高	18,580	1,273	16,148	△2,933	33,068

(単位：百万円)

	その他の包括利益累計額							純資産 合計
	その他 有価証券 評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計	非支配 株主持分	
2019年度期首残高	2,621	—	106	△759	△61	1,907	1	35,234
当期変動額								
剰余金の配当								△903
親会社株主に帰属する 当期純利益								1,717
自己株式の取得								△1,416
自己株式の処分								—
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	44	0	—	30	△104	△29	△0	△29
当期変動額合計	44	0	—	30	△104	△29	△0	△631
2019年度期末残高	2,666	0	106	△729	△165	1,878	1	34,602
当期変動額								
剰余金の配当								△853
親会社株主に帰属する 当期純利益								1,777
自己株式の取得								△583
自己株式の処分								5
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	1,271	9	—	△104	360	1,536	△0	1,536
当期変動額合計	1,271	9	—	△104	360	1,536	△0	1,882
2020年度期末残高	3,937	9	106	△833	195	3,415	0	36,484

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	2,788	2,892
減価償却費	718	776
減損損失	—	1,047
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△9	△ 61
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△195	△ 39
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	139	94
受注損失引当金の増減額 (△は減少)	120	△ 211
完成工事補償引当金の増減額 (△は減少)	△165	△ 41
受取利息及び受取配当金	△287	△ 273
支払利息	59	59
災害による損失	39	13
為替差損益 (△は益)	△17	97
投資有価証券評価損益 (△は益)	673	73
投資有価証券売却損益 (△は益)	△578	△ 913
固定資産売却損益 (△は益)	6	△ 9
固定資産除却損	△18	4
売上債権の増減額 (△は増加)	7,865	1,865
リース投資資産の増減額 (△は増加)	562	370
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△1,221	△ 2,134
前渡金の増減額 (△は増加)	1	△ 228
仕入債務の増減額 (△は減少)	△3,428	△ 785
前受金の増減額 (△は減少)	769	△ 436
その他	△287	△ 54
小計	7,533	2,104
利息及び配当金の受取額	287	273
利息の支払額	△67	△ 62
災害による損失の支払額	△24	△ 28
法人税等の支払額	△772	△ 804
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,955	1,482
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△166	△ 102
定期預金の払戻による収入	118	102
固定資産の取得による支出	△1,424	△ 1,131
固定資産の売却による収入	4	11
投資有価証券の取得による支出	△250	△ 470
投資有価証券の売却及び償還による収入	878	1,238
その他	27	12
投資活動によるキャッシュ・フロー	△812	△ 338
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	—	△ 4,229
長期借入れによる収入	480	100
長期借入金の返済による支出	△514	△ 619
社債の発行による収入	—	1,000
自己株式の取得による支出	△1,566	△ 583
自己株式の処分による収入	149	5
非支配株主からの払込みによる収入	0	—
配当金の支払額	△901	△ 850
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,351	△ 5,176
現金及び現金同等物に係る換算差額	1	△ 59
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	3,793	△ 4,093
現金及び現金同等物の期首残高	7,609	11,402
現金及び現金同等物の期末残高	11,402	7,309

会社概要／株式情報 (2021年3月31日現在)

会社概要

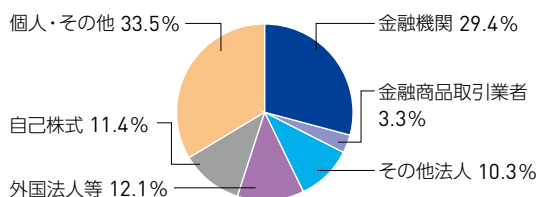
商号	トーヨーカネツ株式会社 TOYO KANETSU K.K.
本社所在地	東京都江東区南砂二丁目11番1号
創立	1941年5月16日
資本金	185億80百万円
発行済株式総数	9,323,074株
1単元の株式数	100株
従業員数	986名(連結)
証券コード	6369
株主名簿管理人・ 特別口座の 口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 TEL 0120-232-711(通話料無料) 郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
上場証券取引所	東京証券取引所
独立監査人	仰星監査法人

大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	516	6.25
日本生命保険相互会社	414	5.01
株式会社りそな銀行	409	4.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	319	3.86
大栄不動産株式会社	212	2.57
株式会社みずほ銀行	153	1.86
住友生命保険相互会社	115	1.39
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	115	1.39
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	113	1.37
佐藤工業株式会社	111	1.34

※上記のほか、自己株式を1,063千株保有しています。
※上記の持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株主構成



※発行済株式総数に占める株主別保有割合

株価・出来高推移



「TKKレポート2021」をお読みいただき、誠にありがとうございます。当社グループは、ESG視点に立った企業価値の向上を図るべく、2019年度より「TKKレポート」の刊行を開始しました。今回もステークホルダーの皆様からいただいた貴重なフィードバックを参考にさせていただき、マテリアリティや事業概況の内容、さらには創立80周年を迎えた当社の歩みをご紹介します。内容を一層充実させています。本レポートへのご意見がございましたら、ぜひお知らせくださいますようお願いいたします。

取締役 副社長執行役員 CSR委員会 委員長 児玉 啓介



問い合わせ先

トヨカネツ株式会社
コーポレート本部 経営企画部

TEL: 03 (5857) 3333 (代表) FAX: 03 (5857) 3170

E-MAIL: tkkreport@toyokanetsu.co.jp

URL: <https://www.toyokanetsu.co.jp/>



- この報告書は、FSC®が定める責任ある森林管理の原則に基づき認証された森林からの原材料とその他管理された原材料から作られたFSC認証紙を使用し、印刷インクはVOC (揮発性有機化合物) を含まないNon-VOCインクを使用、有害な廃液を排出しない水なし方式で印刷しています。
- この報告書は、ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた見やすい文字を使用しています。