

TKKレポート 2023



Index

価値創造の基盤

- 2 トーヨーカネツの歩み
- 4 トーヨーカネツグループの価値創造プロセス
- 6 トーヨーカネツグループのマテリアリティ
- 8 各マテリアリティとKPI
- 10 社長メッセージ
- 19 グループ中期経営計画(2022～2024年度)概要
- 20 コーポレート本部長メッセージ
- 22 事業概況
 - 22 物流ソリューション事業
 - 24 プラント事業
 - 26 次世代エネルギー開発事業
 - 28 みらい創生事業

トーヨーカネツが目指す提供価値

- 30 特集1：次世代のエネルギー貯蔵で社会に貢献
- 32 特集2：データ活用による新たな物流ソリューションを提供
- 34 特集3：トーヨーカネツグループの人材戦略
- 36 特集4：グループ全体の持続的成長を支える取り組み

ガバナンス

- 38 取締役一覧
- 40 会長メッセージ
- 41 社外取締役対談
- 45 社外取締役メッセージ
- 46 コーポレート・ガバナンス
- 53 事業等のリスク
- 54 取締役紹介

データセクション

- 56 連結財務ハイライト
- 58 ESGデータハイライト
- 60 事業拠点
- 61 会社概要／株式情報

編集方針

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経営戦略、事業環境、ESG(環境・社会・ガバナンス)、財務情報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、IFRS財団の「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。

▶ 2022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.html>

▶ 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、トーヨーカネツ(株)(以下、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

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



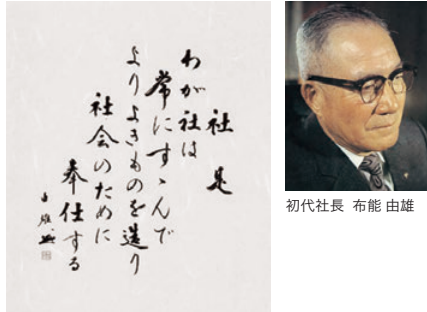
トーヨーカネツの歩み

常にニーズを先取りし、社会のために奉仕するとの
創業者の想いが、物流分野とエネルギー分野を中心とした
事業の発展を支えています。

トーヨーカネツは1941年に、「東洋火熱工業株式会社」
として設立されました。

戦争の足音が聞こえる中、耐火煉瓦などへの軍需が高
まることを見越して、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、独立する形で創業し、
初代社長の布能由雄と2代目社長の衣川善吉が二人三脚
で事業を拡大していきました。

終戦後は駐留軍の各拠点向け冷暖房用ボイラー設備供
給の工事業件が戦後の立ち上がりに繋がりました。この
ボイラー製造で培った技術は後のタンク製造に受け継が
れています。



布能の手による「社は」



初代社長 布能 由雄

1941
創業



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

1950年代～

1955
タンクとコンベヤの
2事業に経営資源を集中

物流ソリューション

建設ブーム到来による荷役作業の 省力化・合理化に対応



初期の土木建築工事業用
コンベヤ

ベルトコンベヤの省力産業としての将来性
を見据え、1952年に建設工事業用ベルトコンベ
ヤ製造を目的とする横浜工場を開設しました。
建設ブーム到来による荷役作業の省力化・合
理化の要請と、1960年に生産を開始したAPC
(Automatic Pressure Conveyor) 式コンベ
ヤが、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たことから、
国内のコンベヤ需要を取り込むことに成功し
ました。そして物流事業へと成長していくこと
になります。

米国石油協会から
受けた認定書



プラント

高度成長を支える エネルギーインフラの提供

1950年に石油タンク製造の初受注を獲得し、石油などエネ
ルギーの安定供給に対する需要が高まると、いち早く海外進出を果
たし、中東やアジアで数多くのタンクを製造
しました。その技術力は、1958年に日本企
業で初めてAPI(米国石油協会)認定工場に
指定されるほどで、たちまち、常温貯蔵タン
クのトップクラス企業へと成長しました。



昭和石油(株)室蘭製油所に建設され
た受注第1号タンク

プラント

1970年代～

1970
東京証券取引所
市場第一部に上場

物流ソリューション

先駆的な 物流ソリューションの提供

物流ソリューション事業では、ジェット機の大型
化により、短時間で効率的に大量の手荷物を扱うこ
とへの需要が高まり、空港BHS(バゲージハンドリ
ングシステム)市場へ参入。初納入から1974年ま
での3年間で国内30以上の空港で採用され、当社の
国内空港におけるBHS供給シェアは現在では80%
を超えています。

また、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、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。1969
年に、当時「東洋一」の規模と最先端の効率を誇る
ラピスタンコンベヤシステムを納入したことを皮切
りに、新機軸の物流システムを開発。1996年には
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、1997年度のロジスティクス大賞
技術賞を受賞しました。



3次元コンベヤ、トリブラナー®



九州日観植物(株)花き市場向け
自動化システム

プラント

クリーンエネルギーの 普及に貢献

クリーンエネルギーとしてLNG(液化天然ガス)
が注目され始めた1969年に、ブルネイでLNGタ
ンクを初納入し、常温から極低温貯蔵のタンクま
でを製造できるメーカーへと成長を遂げました。
その後も、世界最大級(23万kl)の大型タンクを納
めるなど、現在では全世界で10%以上のシェアを
誇っています。また、国内製油所向けタンクのメン
テナンスもNo.1のシェアを獲得しています。



ブルネイで初受注したLNGタンク

2000年代～

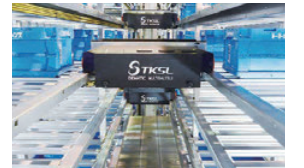
2021
創立80周年

2022
東京証券取引所
プライム市場へ移行

次世代エネルギー開発

カーボンニュートラルの実現

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)の助成事
業として進めていた液化水素貯槽の大型化に関する要素技術の研究開発が
2022年度で完了しました。2023年度からは実用化に向けた新たな研究開発
事業として、NEDOの助成を受け、ベンチスケールの試験タンクによる実証
実験に取り組みます。



マルチシャトルシステム

物流ソリューション

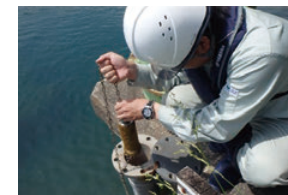
社会のニーズに応えた 物流ソリューションの提供

EC(Eコマース)市場の拡大を背景に、多品種商品のスピーディーな納品の
ニーズが高まる中、ピッキング・仕分け・補充・保管の4役をこなすケース自動
保管システムの「マルチシャトル」は、その高い出入庫能力から、2010年の初納
入以来、EC分野や製造業など数多くのお客様に採用されています。

当社はこれまで物流センターにおけるシステム設計力を培ってきましたが、
2023年にWMS(Warehouse Management System)などのシステム開発を
得意とする(株)スクラムソフトウェアがグループインしたことで、今後はさらに
活躍領域を拡大し、総合エンジニアリングメーカーを目指していきます。

省力化・省人化のニーズがますます高まる中で、最先端のAI・IoT技術も活
用しながら、お客様の要望に合わせ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きます。

みらい創生



環境計測(株)による保守・管理業務

環境事業、産業機械事業、建築事業か
ら構成されるみらい創生事業では、第3
の事業確立を目指しています。M&Aやス
タートアップ企業との連携を進め、積極
的なオープンイノベーションにより当社
グループ全体へのシナジー効果の創出を
図っています。

築き上げた
トーヨーカネツの
強み

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

取り巻く社会環境

少子高齢化の進行

生産・労働人口の減少

次世代エネルギーへの転換

カーボンニュートラルの実現に向けた機運の高まり

生活環境リスクへの関心

生活環境変化がもたらす自然環境などへの影響

労働環境への関心

労働安全衛生の確保

INPUT

財務資本

総資産 640 億円
株主資本 348 億円

製造資本

設備投資 11.6 億円

人的資本

従業員数(連結) 1,143人
年間研修費用 5,016万円

知的資本

研究開発費 5.7 億円
保有特許件数 197件

社会・関係資本

連結子会社 9社
うち海外子会社 3社
多様なステークホルダーとの協働・連携の推進

自然資本

エネルギー使用量(原油換算) 997kl
水使用量 9,300m³
(2022年度実績)

トヨタカネツグループのビジネスモデル

物流ソリューション事業 ▶P22-23へ

プラント事業 ▶P24-25へ

次世代エネルギー開発事業 ▶P26-27へ

みらい創生事業 など ▶P28-29へ

トヨタカネツの強み

80年以上にわたり社会インフラを支え続けてきたチカラ

豊富な実績で培った技術力と信頼

先駆的な開発力と技術の取り込み

事業を支える基盤

企業風土 社会への貢献意識の高さ

コーポレート・ガバナンス 透明性の高い業務運営

OUTPUT

成長のための収益力

売上高 473 億円
営業利益 24.9 億円
営業利益率 5.2%
ROE 6.4%

株主への還元

配当総額 12.0 億円
1株当たり配当金 147円

人材確保と多様性強化

女性管理職比率 6.9%
キャリア採用者管理職比率 38.0%
有給休暇取得率 71.8%
(2022年度取得目標:新規付与日数の70%)

環境負荷の抑制

GHG 排出量
Scope1 2,155t-CO₂e
Scope2 1,444t-CO₂e
GHG 排出削減量 1,677t-CO₂e
(2019年度比)
(2022年度実績)

OUTCOME

技術革新とソリューション力による物流現場の省力化・無人化の実現

カーボンニュートラルの実現に寄与する社会インフラ技術の提供

多様でサステナブルな生活環境づくりの実現

安心・安全で働きやすい魅力ある職場環境の提供

経営ビジョン

革新的な技術と実行力で、社会課題を解決する「ソリューションイノベーター」

トヨタカネツグループのマテリアリティ

A 事業を通して解決し企業価値向上を目指す課題

B 持続的な企業価値向上のために取り組む課題

C A・Bの前提となる課題

▶詳細はP6-9をご参照ください。

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	事業を通して解決し企業価値向上を目指す課題	(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課題	(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	A・Bの前提となる課題	(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、P8-9をご参照ください。

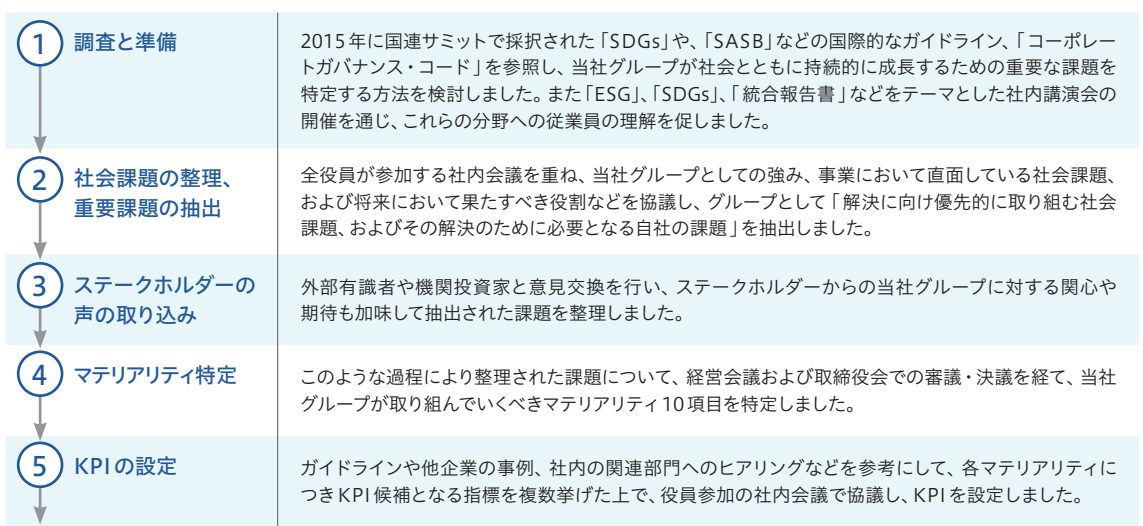
当社は、2023年3月に株式会社りそな銀行との間で、「ポジティブ・インパクト・ローン契約」を締結しました。
本契約締結にあたり、りそな銀行およびりそな総合研究所は当社が特定したマテリアリティに関連した取り組みを中心に、SDGs達成に向けたインパクトを分析・評価し、カーボンニュートラル実現に向けた次世代エネルギー関連技術の開発などの取り組みについて、KPIを設定しました。
また、本件評価に関しては、株式会社格付投資情報センターよりポジティブ・インパクト金融原則への適合性についての第三者意見を取得しております。

▶詳細は2023年3月22日付プレスリリースをご参照ください。 <https://www.toyokanetsu.co.jp/info/2023/0322/000686.html>

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。

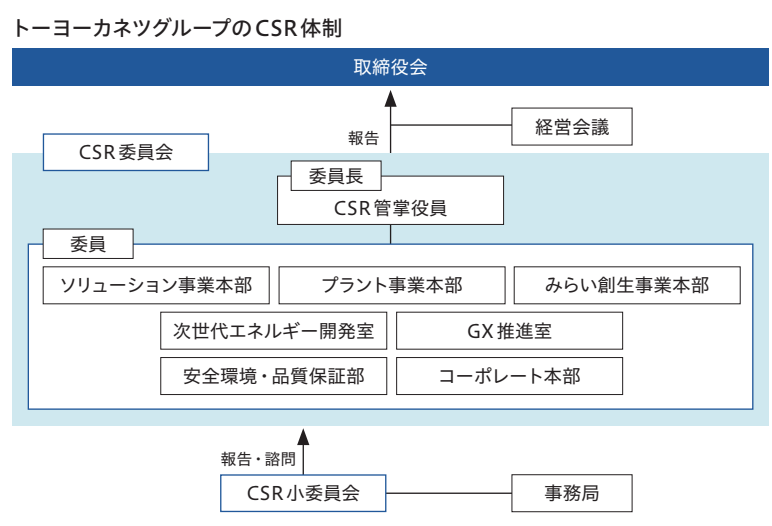
*Key Performance Indicator：特定されたマテリアリティの進捗を「見える化」するための指標



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および社会動向の変化に応じ、柔軟にマテリアリティおよびKPIを見直していきます。



各マテリアリティとKPI

A 事業を通して解決し企業価値向上を目指す課題

(1) 気候変動による事業環境変化への対応	気候変動は当社グループ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など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、水素エネルギーなどの化石燃料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。	年度	2020	2021	2022	2030(目標)	単位	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を
		Scope1 排出量	1,586	2,214	2,155	2,638*2	t-CO ₂ e	
		Scope2 排出量	3,407	2,928	1,444*1		t-CO ₂ e	
		*1 2022年度はカーボンオフセット後の排出量 *2 2030年度目標値はScope1とScope2の合計 (注)トーヨーカネツ(株)単体および連結子会社						

(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などで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。	年度	2020	2021	2022	2023(目標)	単位	8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
		年次有給休暇取得率	68.4	66.8	71.8	70.0	%	
		(注)トーヨーカネツ(株)単体。 2020年度は10日以上、2021年度は13日以上での取得率。2022年度以降、年度の新規付与日数の70%以上の取得率を目標としている。						

B 持続的な企業価値向上のために取り組む課題

(3) 人材の育成と活用	当社グループ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。	年度	2020	2021	2022	2023(目標)	単位	5 ジェンダー平等を促進しよう 8 働きがいも経済成長も
		女性管理職*比率	2.70	5.41	6.85	10.0	%	
		*管理職：執行役員を除くグループマネジャー・部長(2021年度実績より定義を変更) (注)トーヨーカネツ(株)単体(2022年度よりKPIに設定)						

(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、故障予知などの分野での新技術開発の取り組みは、省力化・省人化、安定稼働などの実現を通じ、物流効率化という社会課題解決に有用と考えています。	年度	2020	2021	2022	2023(目標)	単位	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
		女性管理職*比率	2.70	5.41	6.85	10.0	%	
		*管理職：執行役員を除くグループマネジャー・部長(2021年度実績より定義を変更) (注)トーヨーカネツ(株)単体(2022年度よりKPIに設定)						

(5) パートナー企業との協業推進	当社グループ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。	年度	2020	2021	2022	2023(目標)	単位	17 パートナシップで目標を達成しよう
		女性管理職*比率	2.70	5.41	6.85	10.0	%	
		*管理職：執行役員を除くグループマネジャー・部長(2021年度実績より定義を変更) (注)トーヨーカネツ(株)単体(2022年度よりKPIに設定)						

(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・販売競争を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。	年度	2020	2021	2022	2023(目標)	単位	8 働きがいも経済成長も
		従業員1人当たり営業利益	3,306	2,967	1,950	1,953	千円	
		(注)トーヨーカネツ(株)単体						

C A・Bの前提となる課題

(7) 安全衛生の確保	当社グループ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ます。	年度	2020	2021	2022	2023(目標)	単位	8 働きがいも経済成長も
		労働災害度数率	1.39	1.20	0.33	0	人/百万時間	
		労働災害強度率	0.05	0.02	0.02	0	日/千時間	
		死亡事故発件数	0	0	0	0	件	
		(注)トーヨーカネツ(株)単体						

(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、当社グループ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。	年度	2020	2021	2022	2023(目標)	単位	16 平和と公正をすべての人に
		情報セキュリティ研修受講率	100	100	100	100	%	
		(注)トーヨーカネツ(株)および連結子会社						

(9) リスクマネジメントの高度化	当社グループは社会インフラに関わる事業を行っているため、事故などへの予防策や問題が生じた際の適切かつ迅速な対応が社会から求められている認識のもと、体制の整備・充実に努めています。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。	年度	2020	2021	2022	2023(目標)	単位	8 働きがいも経済成長も
		情報セキュリティ研修受講率	100	100	100	100	%	
		リスク管理研修回数	5	6	5	5	回	
		(注)トーヨーカネツ(株)および連結子会社						

(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することが求められると考えています。	年度	2020	2021	2022	2023(目標)	単位	8 働きがいも経済成長も
		表彰制度-改善提案提出率	72.3	70.7	79.8	100	%	
		(注)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						

業容拡大に取り組み 未来に向けた 成長路線を確立する

社長就任1年目の2022年度を振り返ると、一昨年から続く半導体関連部品の供給不足の影響を受けるなど、不安定な経営環境の中で様々な課題と向き合うことになりました。これらの喫緊の課題に対応しながら、少し目線を上げ、会社の価値向上を実現するための施策として、内部に目を向け会社全体を活性化させることに取り組んだ1年でもありました。

社員が主体的にいきいきと働くことで、そこから良い仕事生まれ、生産性の向上や収益増にも繋がると考えています。

会社を盛り立てていくのは社員です。

その考えのもと、社長に就任したときに社員と結んだ3つの約束、「夢とやりがい」「風通しのよい職場」「処遇の改善」は私にとって最重要な目標と位置付け、取締役や事業本部長とも丁寧にディスカッションしてきました。

時に自分が熱くなりすぎてしまうこともありますが、社員一人ひとりが事業の成長が実感できる会社

にしようというベクトルは全員が一致していました。

最初に実施したのは「処遇の改善」です。ベースアップの実施や物価高補助のため一時金を支給しました。「風通しのよい職場」に関しては、事業部の垣根を超えお互いの技術を知り合う技術交流会の開催や、私自身も現場やサービスセンターなどへ訪問して直に話を聞くなど交流を深めました。

一方で、就任当初に行った全社員を対象にしたアンケートやヒアリングを通して、コミュニケーションが足りていないことを再確認しました。それは本社だけではなく全国にあるサービスセンターや現場においても同様でした。

そこで、自分自身の想いや会社の状況をわかりやすく社員全員に届けるために、毎月月初に全社員向けにライブ配信する「大和田845」の取り組みを始めました。スローガンである「ACTION FOR THE FUTURE」に込めた想いや、社員へのお願い、グループ会社や現場紹介、決算報告、そして「夢とや

代表取締役社長
大和田 能史

りがい」についてなど毎回違ったテーマで発信してきました。このライブ配信で持株会への入会を呼びかけたことは、「処遇の改善」にも繋がる取り組みだったと感じています。もちろん、加入奨励金や毎月の奨励金を上げることで、社員の皆さんの財産をしっかりと形成していくという目的もありますが、エンゲージメントを高めてほしいという想いで入会を呼びかけました。

また、社内発信だけでなく、外部に対して発信する機会を増やすことを社員と約束しました。当社の現状や未来への施策を外部発信することで社内活性化との相乗効果が生まれ、企業価値向上に繋げようと考えています。

2023年度は中期経営計画(中計)2年目であり、現中計の目標達成のために正念場の年になります。

目標達成も重要ですが、各事業部が高い目標を立て、それに向かって努力することが未来への成長に繋がると信じています。「ACTION」すれば成功も失敗もあると思います。ただ、失敗したら修正して次に繋げればよいと思っています。

中期経営計画初年度の振り返り

これより、中計基本方針「未来に向けた成長路線を確立する」の実現に向けた取り組みについてお話ししていきます。

【物流ソリューション事業】

当社グループの主力事業に成長した物流ソリューション事業は、ピッキング、仕分け、搬送、保管システムなどの物流センター向けソリューションを手がけ、EC、生協、空港、3PLを得意としています。

1980年代、当社が日本で最初に米国から導入したデジタルピッキングシステムが生協様の共同購入を支える仕組みとして採用されました。その後、時代のニーズに合わせて開発を重ね、全国の生協様に展開していきました。現在は、EC市場が急速に拡大していきましたが、当社はこれまでに培ったノウハウを活用して、EC物流センターで求められる当日配送のニーズにも応えてきました。

その一方で、当社はこれまで物流システムの出荷系に強いマテハンメーカーという位置付けで、物流セ

ンターで最も負荷がかかる出荷系に重点を置いたシステム提案、システム構築を行ってきました。しかし、今、大きな話題となっている2024年4月からトラックドライバーに適用される時間外労働の上限規制、いわゆる物流の2024年問題は待ったなしの状況となっており、荷主側にもトラックドライバーの荷待ち時間の削減などが求められています。

そこで、当社ではこれまでの倉庫内物流から業務範囲を広げ、物流センター全体をコントロールする庫内の仕組みづくりに着手しています。

具体的には、当社がWMS*を開発し、これを用いて物流センター内の効率化に寄与していきます。

しかし、当社の提供するソリューションにWMSを取り込むだけでは、他社との差別化は図れません。物流センターの役割を入荷と出荷の間を取り持つバッファ機能と捉え、この中で当社の技術を活かして、入出荷のタイミングに合わせ、お客様が運用をダイナミックに変更できるWMSを構築しようとしています。このような点は他社とは大きく違うところだと考えます。

当社が目指す差別化の一つが「デマンドチェーン型物流ソリューション」です。近年、消費者嗜好に応じて出荷条件も、商品の荷揃えも大きく変化する傾向にあります。このため、例えばお客様が持っているユーザーデータから需要予測を行い、その需要予測とWMSを組み合わせ、オーダーが入ってくる前に保管場所や出荷のやり方の変更など、効率化の実現を考えています。当社はこのような新しい目線のWMSを提供していきます。

* Warehouse Management System : 倉庫管理システム

【プラント事業】

当社は世界屈指の原油・LNGタンクメーカーの実績を基に、日本全国で常時約100基のタンクの改修計画の立案から清掃・検査・補修に至る、一貫したトータルサービスのタンク開放工事を手がけています。消防法に基づく法定検査であることから、この事業からは安定的な収益が見込まれます。一方で、エネルギー業界全般において技術者の高齢化が深刻化する中、当社でも技術の維持継承が課題となっていました。そこで、2021年にTKKプラントエンジ(株)を立ち上げました。TKKプラントエンジ(株)のもとでフレキシブルな雇用形態で人材を確保し、若手人材へ現場監督の技能や設計の技術の継承を進めています。引き続き、協力会社との連携を保ちながら、継続したタンクメンテナンス需要に対応していきます。

【次世代エネルギー開発事業】

次世代エネルギー開発事業では、燃料アンモニアや液化CO₂、液化水素など将来必要と想定される次世代エネルギー向け貯蔵タンクを供給できるようにしていきます。この取り組みをより一層強化するため、2023年4月、GX推進室と次世代エネルギー開発室を社長直轄にしました。貯蔵タンクにおける投資規模は大きく、発注から納入までの期間が長期にわたるため、今までの事業体とは異なった運営が必要と考え、プラント事業から切り離しました。そして、私自身もお客様の懐に入っていきたい、もっと実情を知りたいという想いがあり、今年度より社長直轄の部署として組織変更を行ったのです。

次世代エネルギー向けの貯蔵タンクはいずれも、LNG向けの極低温貯蔵タンクや各種大型貯蔵タンクの製造で培った技術が活用できます。クリーンエネル



ギーや水素キャリアとして今後期待されるアンモニアの貯蔵タンクについては、すでに海外で化学肥料用のタンクの納入実績があり、この技術は燃料アンモニアへの応用が可能で、液化CO₂や水素キャリアのMCH(メチルシクロヘキサン)については、当社が世界中で納入した低温用材料を用いた大型球形タンクや石油貯蔵タンクの技術の応用で、水素社会を迎える2030年代には対応可能と考えます。特に、液化CO₂タンクについては、2022年度に技術検討が完了しており、納入まで十分に対応し得る技術を保有しています。現時点では営業、調達、工事の体制を確立し実施準備を進めていますので、どのような引き合いが来てもすぐに対応できる技術と体制が整っています。世界には様々なタンクメーカーがありますが、国内外5,700基以上を納入してきたプロジェクト推進力も含め、これらを供給できるのは当社において他にないと自負しています。

【みらい創生事業】

みらい創生事業では、グループ会社4社の展開する事業に軸足を置きながら、M&AやCVC投資の手法も取り入れ、既存領域の拡大を図っています。

アスベストを中心に、環境分野の調査・分析業務を手がける環境リサーチ(株)、環境計測機器の保守管理や生活・自然環境調査を行う環境計測(株)の2社はいずれも市場が拡大しています。トーヨーコーケン(株)が手掛ける産業機械事業では、コロナ禍により停滞していた需要が回復傾向となりましたが、トーヨーカネツビルテック(株)が展開する建築事業では、建築資材や工事費の高騰により厳しい事業環境が継続しています。

その中で生活環境リスクへの対応はまだまだビジ

ネスの拡大の余地があると考えています。既存事業と隣接する環境領域で事業展開する企業のM&Aを実現することで、労働人口減少やエネルギーの安定供給に並ぶ大きな社会課題の一つ、顕在化する環境問題の解決に取り組んでいきます。

成長戦略の具体的な取り組み

主力である物流ソリューション事業について、私は機会があるごとに「トーヨーカネツのWMS」を積極的に発信しています。それは、当社は「出荷系に強い」という評判とは裏腹に、「WMSの守備範囲が限定的」というイメージが強くあるため、これを払拭していきたいと考えているからです。そのため、2023年度は業容拡大に取り組んでいきます。

一つ目は、顧客領域の拡大です。当社は、生協やECなど、流通業へのソリューションに長けていますが、ここで培ったノウハウは製造業にも活かせるのではないかと考えています。我々に協力していただけるような企業様と一緒に新たな領域に向けて積極的にアプローチをしていきます。

二つ目は、業務範囲の拡大です。先ほどお話したように、業務範囲の拡大は出荷系から物流センター全体、そしてその前後まで取り組みを拡大することを意味しています。つまり、当社は出荷系に特徴を持ったマテハンメーカーから総合エンジニアリングメーカーへの転換を目指します。その実現のため、2022年度は(株)ファーストオーダーへの出資、2023年度には(株)スクラムソフトウェアをグループインしました。

三つ目に、物流センターという現場だけでなく、お客様の経営陣にもトーヨーカネツをもっとご理解いただきたいと考えていることからコンサルテーション

のノウハウを磨いていきます。

顧客領域の拡大、物流センターにおける業務領域の拡大、そして経営陣に対するコンサルティング。私はこの3つを業容拡大と捉えています。

プラント事業は、引き続き一定の需要が見込まれるタンクのメンテナンスに対応します。さらに、お客様である石油元売り企業におけるメンテナンス計画段階において、我々が入り込み当社の実績と知見を基にした能動的な補修提案などを実施していきます。

一方でメンテナンスに留まらず、当社のタンク新設や既設改造の技術で新しい貯蔵需要に貢献する活動として、近年注目されているSAF燃料(持続可能な航空燃料 SAF:Sustainable Aviation Fuel)の貯蔵なども含めて活躍領域の拡大を図っていきます。

また、現場におけるDXを進めて熱中症対策などへ展開し、現場従事者の健康と安全確保に努めます。

次世代エネルギー開発事業は、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)の助成事業として手がけてきた、液化水素貯槽の大型化に関する要素技術の研究開発が2022年度で完了しま

した。2023年度からは液化水素貯蔵タンクのベンチスケールの試験タンクによる実証実験に取り組む、新たなNEDO助成による研究開発事業に着手します。

これは、2019年3月の水素・燃料電池戦略ロードマップにも示されていますが、目標5万m³級の大型貯槽の実現を目指し、平底円筒形の液化水素貯槽の実用化に向けた研究開発を実施するというもので、2027年度に実証実験を完了するスケジュールで動いています。2030年には水素の価格を現在の3分の1にするというような政府の方針も出ていますし、水素の活用は2030年が一つの節目になることが見込まれます。

最後にみらい創生事業ですが、各グループ会社の競争力を強化することが業容拡大に繋がると考えます。例えば環境計測(株)は、全国の官公庁から定評をいただいている、大気や水質等の環境測定機器の保守業務に加え、環境フィールド調査を通じた社会貢献にも参画していきます。環境リサーチ(株)は従来のアスベスト調査・分析の領域に加えて、環境コンサル提案ビジネスに進出することで価値提供の幅がより広がると考えます。

また、トーヨーコーケン(株)では工場や建設現場



の省力化や自動化、安全性に対する社会的ニーズを背景にした、産業機械のリプレースの需要が望めるものと考えています。

グループ各社の成長を促すことで、事業を拡張し、シナジー効果の創出を図って、M&Aを実行していきます。

以上ご説明したように、長期目線での事業ポートフォリオは下の図のように想定しています。物流ソリューション事業は業務内容の拡大等で高収益事業への転換を目指し、プラント事業はメンテナンス業務での安定的な収益を維持していきます。次世代エネルギー開発事業は国策に左右される部分も大きいですが、水素社会実現に向けて過渡期はアンモニア、CO₂貯蔵を経て水素社会によるカーボンニュートラルを目指していきたいと思えます。みらい創生事業は環境系企業のM&Aを通してシナジー効果を発揮し

たいと考えています。

「次なる飛躍期」に向けた成長投資の実現

成長投資については、先ほどお話しした「環境系企業のM&A」に加えて、「物流ソリューション事業の業務領域拡大のためのM&A・投資」と「BCP対策の投資」、この3本柱だと考えています。

中計の3年間累計で100億円の投資を行うという方針は、この中計がスタートした2022年度から変わっていません。環境系企業のM&Aだけに留まらず物流ソリューション事業を補強するM&Aや投資も実施したいと考えています。先ほどお話しした(株)ファーストオーダーへの出資と(株)スクラムソフトウェアのグループインがまさにそうで、物流センターで重要な

WMS開発をスピーディーに行うために実施しました。

BCP対策としては、現在、和歌山工場をマザー工場に、サブコントラクターと連携を取り生産体制を構築しています。そのため、自然災害などの緊急事態に直面した際に、生産体制がすぐに影響を受けるということはありませんが、発生しうる気候変動に伴う災害リスクを特定した上で、BCP対策へ適切な投資を実施していきたいと考えています。

「未来に向けた成長路線」の確立に向けて

成長路線に乗せるということは、利益を最重要視しつつも、一定程度規模も拡大しなければならないということです。業容拡大という言葉が随所に出てきたのはこのような意識によるものです。リソースを補強するためには、人材戦略やM&Aが喫緊の課題だと思っています。

また、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を行うことも必要です。2022年度の実績としては、株主総利回りは105.4%、自己株式の取得、政策保有株式の売却も進め連結純資産比率20%以下を維持しています。今期も、自己株式の取得を実施し約12億円の自己株式を取得しました。さらに、政策保有株式の売却も進めていきます。こうした施策に加え、ステークホルダーや社会全体からの信頼を獲得することが、中長期的な企業価値向上に繋がると考えています。当社グループをより広く、深く知っていただけるように、決算説明会の複数回の実施や機関投資家との1on1ミーティング、個人投資家向けIRセミナーへの登壇など、市場対話施策を拡充していきます。

「未来に向けた成長路線を確立する」のさらなる進捗に向けてM&AやIR戦略を進めていくことで、企業価値を高めていきたいと考えています。

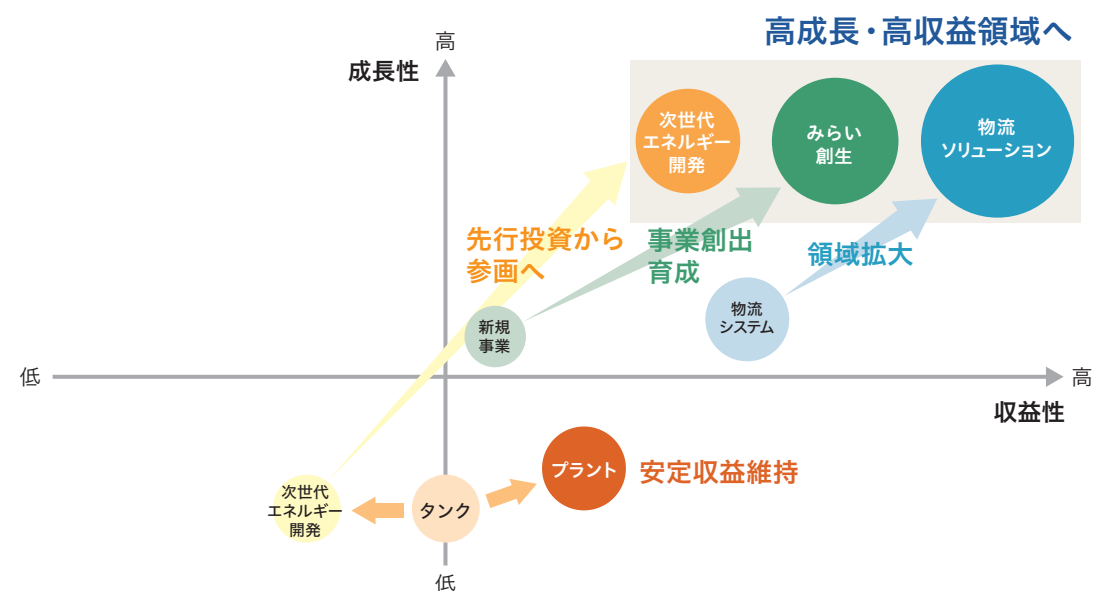
トヨタカネツならではの「ESG経営」を目指す

ESG経営の推進では、環境面で大きな進歩がありました。当社グループのGHG排出量は、比較基準年である2019年度のScope1+2は約5,000t-CO₂eでしたが、2022年度はScope2におけるカーボンオフセットの実施により、約3,600t-CO₂eにまで削減することができました。さらに社用車のEV化や太陽光発電設備の増設などの環境投資、各種環境イニシアティブへの参画を進めていく方針です。

社会面では、社員の皆さんがいきいきと働ける職場づくりということで、健康経営®優良法人の認定を2年連続で取得したほか、仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組むシンボルマーク「トモニン」を取得しました。課題であった男性社員の育児休業取得も、2023年に入ってから人事部門からの積極的な呼びかけも功を奏して、取得していこうとする社内の雰囲気も高まり、実際に取得している様子が見られるようになりました。「自由闊達に意見を出し合える企業風土」に加えて、「社員が健康で働きやすい環境」をつくるのが企業経営の健全化やガバナンスの強化に繋がると考えています。

ガバナンス面では、2022年度より女性の社外取締役が2名加わりました。社内・社外が半数ずつの取締役会となったほか、社外取締役が委員長・委員の過半を占める「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」を独立して設置することでガバナンスの強化を図り

長期視点でのポートフォリオの将来変化





ました。取締役会の議論がより活発になったことを肌で感じています。

(注)「健康経営®」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

社員一丸となって「ACTION」し続けていく

当社は、「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」を社是に掲げています。世の中を取り巻く、少子高齢化問題、エネルギー問題、そして環境問題にそれぞれの事業が取り組むことで社会課題の解決に寄与していきます。

スローガンとして定めた「ACTION FOR THE FUTURE」の「ACTION」という言葉に、私の強い思いがあります。当社は、非常に真面目な社員が多く、目の前の目標や課題にしっかり取り組む企業風土が根付いています。ただし、一歩踏み込んでチャレンジしていくことにはやや慎重な面があるため、「60点で

あればやるのだ」と常に社員の背中を押しています。持ち前の緻密さに大胆さを加えて「ACTION」し続けて欲しいと思います。会社創立83年間で培ったノウハウに新しい技術を組み合わせることで全く新しいソリューションを世の中に発信していくこと、変化の激しい現代に機敏に対応していくこと、そして、人々が未来に向かって希望を持ち、いきいきと生活できるように社会課題を解決すること。このような当社がなすべき課題に向かって、社員一丸となって「ACTION」を続け、100周年に向かって歩みを進めていきます。ステークホルダーの皆さまには、引き続き、ご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

2023年8月
代表取締役社長

大和田 能史

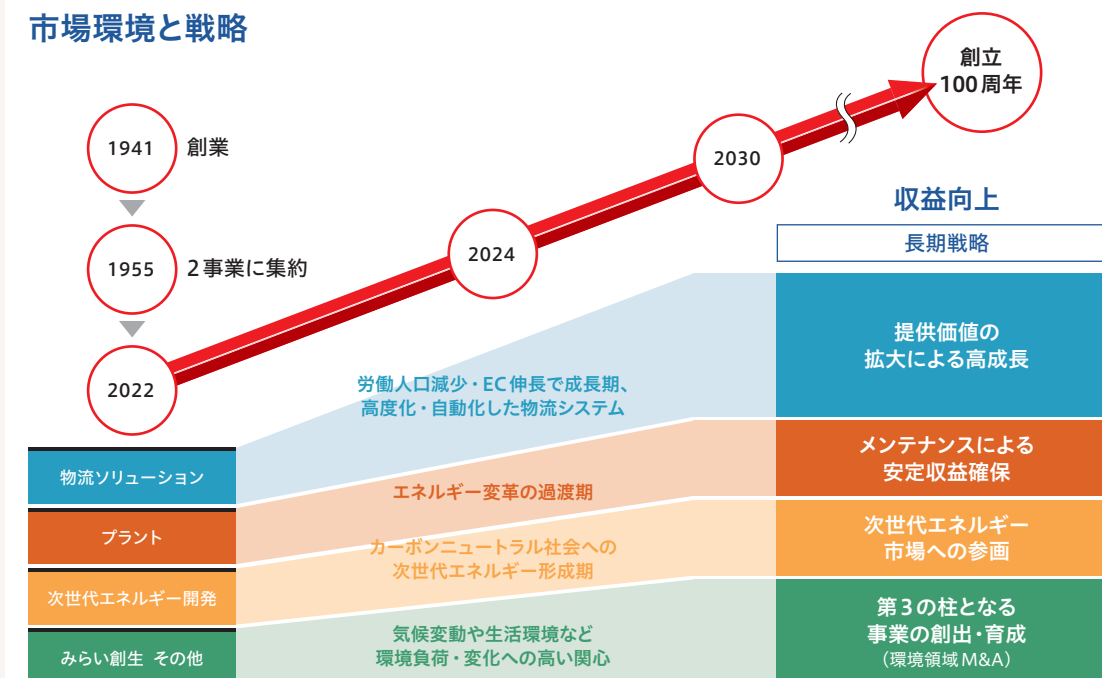
グループ中期経営計画(2022～2024年度)概要

中期経営方針 **未来に向けた成長路線を確立する**

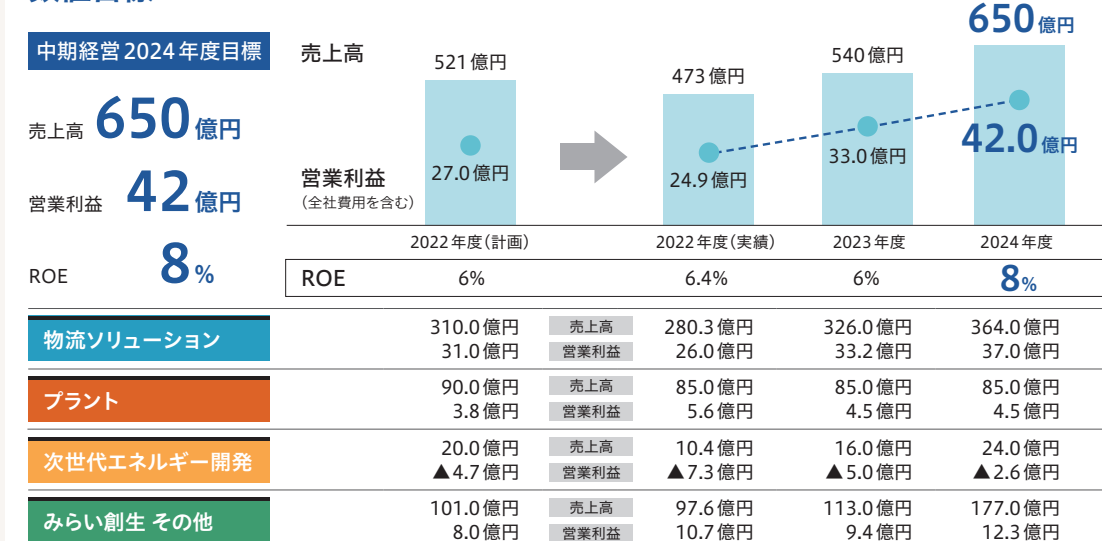
スローガン **ACTION FOR THE FUTURE**

期待を超える実行力で、未来を支えるチカラになる

市場環境と戦略



数値目標



▶ 詳細はグループ中期経営計画(2022～2024年度)資料をご参照ください。 https://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/2022/toyo_kanetsu_2833.pdf



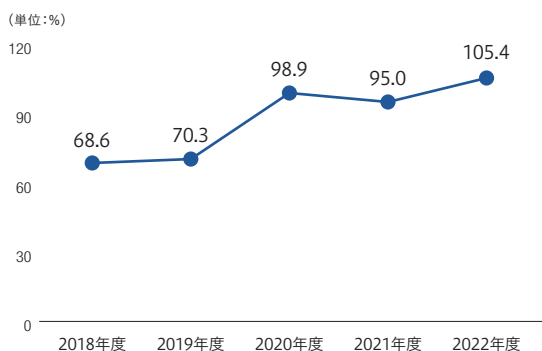
専務執行役員
コーポレート本部長
米原 岳史

■ 2022年度決算への評価

2022年度(2023年3月期)決算では、みらい創生事業における環境事業と産業機械事業を中心に増益となりましたが、主力の物流ソリューション事業でコロナ禍による部品不足の影響が継続し、製造や施工プロセスにおいて工程調整が発生したことや、次世代エネルギー開発事業での想定していたタンク新設案件の延期などにより、結果として、連結では減収減益*となりました。

* 営業利益

TSR(株主総利回り)



■ グループ中期経営計画の進捗状況について

現中期経営計画の中期経営方針である「未来に向けた成長路線を確立する」ために、各事業本部はそれぞれの戦略に従い施策を立案、実行してきましたが、コロナ禍による社会混乱の影響や、次世代エネルギーをめぐる動きが定まらないことなど、当社の事業を取り巻く環境は不透明な状況が続きました。このため、初年度の進捗は十分ではなかったと認識しています。

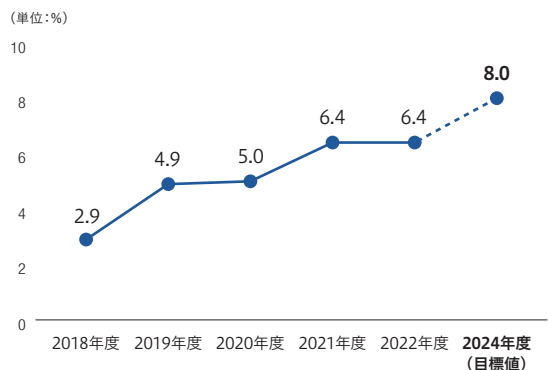
2023年度は、金利上昇や円安、物価高などによるインフレ懸念はあるものの、部品不足の緩和による工程の進捗状況の改善や、タンクメンテナンスによる継続的な安定収益確保、GHG排出量の削減に貢献する貯蔵タンクの受注活動の強化、将来の事業の柱となりうるM&Aの推進やスタートアップ企業との連携などを通じ、新たな企業価値の創造と発展を加速させていきます。

■ 資本政策と株主還元方針およびPBRについて

資本政策および株主還元方針につきましては、2022年5月の現中期経営計画公表時から変更せず、TSRの向上を目指し、配当性向50%以上や総還元性向に関する施策の機動的な運用を継続いたします。

また、株価が当社の解散価値を下回っていることは経営上の課題の一つとして捉えていますが、計画に沿っ

ROE



て着実に事業収益を引き上げ、1株当たり利益を増やしていきます。2024年度のROE8.0%の目標を達成し、適切な自己資本比率を維持することで、PBRの改善を図りたいと考えています。

■ 成長投資の進捗と今後の投資方針および資金調達計画について

新たな企業価値の創造に向け、WMS領域の事業拡大を目的としたIT関連会社のM&Aの実施のほか、大型液化水素タンクの研究開発、また気候変動による災害への対応とBCPを念頭に、工場設備を守るための防災関連投資などを決定しました。

手元資金と有利子負債の両方を活用し、資本コストと資本収益性のバランスを保ちながら積極的に成長投資を行っていく方針です。

■ 人材に対する基本的な考え方と今後のビジョンについて

当社は、経営ビジョンである「革新的な技術と実行力で、社会課題を解決する『ソリューションイノベーター』」の実現のため、「ACTION FOR THE FUTURE」をスローガンに、豊かな創造力、高い思考力、確かな専門性を持った人材を育成することを基本方針としています。

この方針の背景には、当社の社是である「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」の精神があります。常に未来志向で社会課題の解決に寄与できる視座の高い人材が必要であると認識しています。

また、VUCA*と呼ばれる時代において、変化に柔軟に対応し積極的に発信することができる人材の重要性を認識しており、創立100周年に向け会社運営を行っていく上で、このような総合力を持った人材を多く輩出したいと考えています。

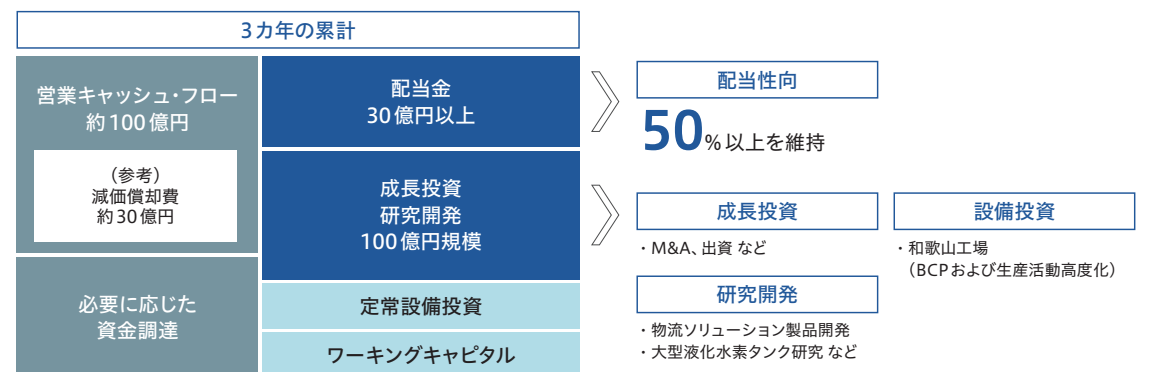
* Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguityの頭文字を取った造語。先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態

■ 2023年度決算の見通し

2023年度(2024年3月期)の業績予想は、売上高540億円、営業利益33億円、経常利益35億円、親会社株主に帰属する当期純利益24億円と、前年度比で増収増益としています。

なお、売上や製造原価に占める外貨建の輸出入額がともに数%程度であることから、為替変動が営業利益に与える影響は限定的です。ただし、海外グループ会社の資産・負債の換算を営業外損益で行うため、経常利益は為替変動の影響を若干受ける場合があります。また、2023年度以降も賃金や物価・金利の上昇などが継続し、当社の業績を押し下げる可能性があります。しかしながら、中期経営計画の施策を着実に進めることでトップラインを引き上げ、コスト増による悪影響を吸収し、利益水準の向上を目指したいと考えています。

中期経営計画 財務戦略



事業概況

物流ソリューション事業

進化した物流システムの提供により
社会全体の物流課題の
解決に挑みます。

専務執行役員
ソリューション事業本部長
小林 康紀



提供価値

- 最適なロボティクス技術を適用し次世代の省人化システムを提供
- サプライチェーン上のデータ活用で効率的な物流センター運用を実現
- 社会インフラである物流を止めないメンテナンスサービス

事業環境

- ⌚ 2024年問題など新しい働き方への対応必要性の増大
- ⌚ 不可逆的な少子高齢化による自動化ニーズ
- ⌚ アフターコロナによる新たな需要
- ⌚ 円安、物価上昇、人件費上昇による投資意欲の後退
- ⌚ EC関連物流倉庫の飽和感

競争優位

- ▶ 流通、空港分野を中心とした豊富な実績とそれにより培われたシステム構築力
- ▶ 複雑な仕組み、新しい仕組みに対応するプロジェクト遂行力

課題

- ▶ 新時代の物流ニーズに適したシステム構築
- ▶ ロボティクス技術の効果的な適用

中期経営計画における事業戦略

スローガン **ACTION FOR NEXT LOGISTICS** 未来の物流システムを支えるチカラになる

基本方針 **事業領域の拡大で高成長企業へ進化する**

2024年度目標

売上高 **364.0** 億円 営業利益 **37.0** 億円

重点施策

- 施策1 部分から全体エンジニアリングへの業務拡大
- 施策2 強みを活かした提案力の向上と顧客領域の拡大
- 施策3 人材育成・確保によるサービス事業の強化
- 施策4 映像とデータを融合した新ソリューションの開発

2022年度の振り返り

半導体関連部品の枯渇問題の顕在化により一部プロジェクトに進捗遅延が発生するなど事業に直接的な影響が発生しましたが、お客様への納期に影響を与えることはありませんでした。しかし、これらの対応を含め、コスト増の影響等が重なり、減収・減益となりました。一方で、メンテナンスサービス事業は大きな伸長を見せ、圏央道を中心とした物流センター増加に伴う需要拡大に対応すべく、2023年4月、関東地方に新しい拠点である4つのサテライトを開設し営業を開始しました。

また、新たに3社と提携し、世界から最先端技術を取り込んだソリューションの提供にも取り組みました。その中でもAMR(自律走行搬送ロボット)は、物流センター内の生産性の向上や倉庫スペースの削減が実現可能で、すでに当社が得意としている市場への導入が決まっています。当社の持つ運用ノウハウと最先端技術

2023年度の見通し

2023年度は部品枯渇問題も緩和し、豊富な受注残をもとに着実に案件を進めることで増収・増益を見込んでいます。

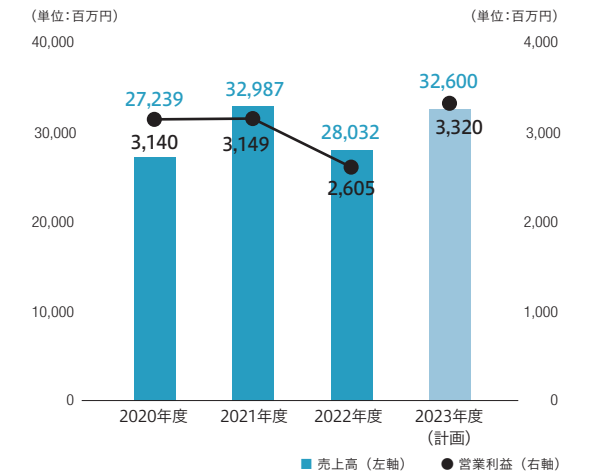
次世代に向けて、WMS開発の進展による業務領域の拡大を目指し、2023年5月に物流関連のソフトウェア開発を手掛ける(株)スクラムソフトウェアをグループに加えしました。マテハンシステムが保有する豊富なデータを活用することで、マテハンメーカーである当社だからこそ可能なWMSの開発を進めています。



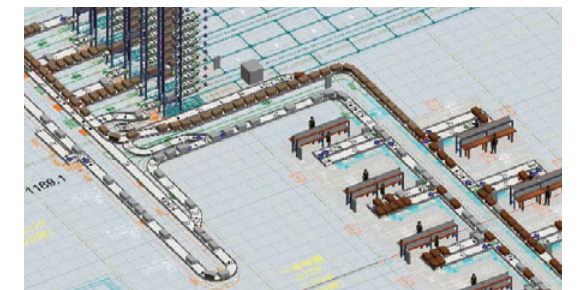
AMR(自律走行搬送ロボット)

を組み合わせ、業務領域の拡大に取り組み、成長路線を確立していきます。

売上高/営業利益



さらに、AMRやAI搭載のピッキングロボットなどの新たなソリューションを組み込んだシステムの開発にも取り組んでいます。これらのシステムと当社の既存ソリューションであるマルチシャトルや歩行レスピッキング*GTP(Goods To Person)を組み合わせることで、物流センターのさらなる自動化に応えられるラインナップを増やしていく予定です。今後も自動化の持つ可能性を広げべく、データ活用による新たな物流ソリューションをお客様へ提供していきます。



3Dレイアウトを活用し物流センター内の効率化を支援

事業概況

プラント事業

高度な技術と豊富な施工実績で、
エネルギー貯蔵施設の
安全性維持と安定供給を支えます。

専務執行役員
プラント事業本部長 兼
GX推進室補佐
大木 博司



提供価値

■ 信頼性の高い社会インフラの提供

事業環境

- 石油・化学プラントの統廃合などによる需要減少
- 地政学リスクの高まりの影響によるプラント関連の設備投資停滞
- タンクの安全性確保に伴う継続した法定点検メンテナンス需要

競争優位

- 高度な技術を要する大型タンク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

- メンテナンスニーズの変化への柔軟な対応と安定的な収益体制の確保
- 現場監督者の高齢化や後継人材不足、技術伝承への対応

中期経営計画における事業戦略

スローガン	ACTION FOR INFRASTRUCTURE 社会インフラを支えるチカラになる	
基本方針	エネルギー転換の過渡期における 安定したエネルギーインフラへの寄与	重点施策
		施策1 メンテナンス需要の継続受注および新規取り込みによる安定収益確保 施策2 TKKプラントエンジ(株)のフル活用や協力会社との協業で効率追求 施策3 タンクメーカーの実績と知見を基にした活躍領域の拡大
2024年度目標		
売上高	85.0 億円	営業利益 4.5 億円

2022年度の振り返り

前年および計画値に対し減収となりましたが、採算性と現場の効率化を重視した結果、増益となりました。

これまで大型タンクを世界各国に納入し、高度な技術を要するメンテナンスに対応することで、半世紀以上にわたってエネルギーインフラの安定性維持に寄与してきました。タンクメンテナンスでは、全国で常時100基を超える法定点検メンテナンスを実施し、こうした現場に新たな自動溶接手法など作業効率を向上させる技術を導入することにより、保有技術の進化を推進しました。

また、現場における労働環境を改善するため、各現場にモニターを設置して最新の安全情報を配信するとともに、熱中症対策センサーを用いるなど、DXにより現場作業の安全性を高め、社員や協力会社の方たちの健康の確保に努めました。

単位(百万円)

	2022年度	2023年度(計画)
売上高	8,508	8,500
営業利益	560	450

2023年度の見通し

大型タンク納入における高いプロジェクト遂行能力や高度な技術、豊富な納入実績を強みとして、受注から施工、メンテナンスまで一貫した管理を継続し、安定した収益確保に努めます。

石油・化学業界の再編や石油製品需要減少等の影響により、プラント関連の設備投資を抑制する動きは続くものと考えられます。しかしながら、既存インフラ安全稼働のための国内のタンクメンテナンスは継続し

た需要が見込まれます。現場監督者の高齢化や後継人材不足という課題もありますが、協力会社との良好な関係づくりを堅持し、TKKプラントエンジ(株)とともに職場環境を整え、施工体制や現場人材の確保育成を実施していきます。長年にわたり、エネルギーインフラの安全性維持と安定供給を支えてきた実績と経験をもとに、これからも世界のエネルギーインフラを貯蔵面で支えていきます。



自動溶接の新工法採用による作業効率の向上



安全情報提供モニターと熱中症対策センサー

事業概況

次世代エネルギー開発事業

水素・燃料アンモニアなど
次世代エネルギーへのインフラ転換に
高度な技術力で寄与します。

執行役員
次世代エネルギー開発室
管掌
三田 俊幸



提供価値

■ カーボンニュートラルの実現に寄与する社会インフラ技術の提供

事業環境

- 世界的なエネルギー情勢の影響による従来タンク新設需要の減少や停滞
- カーボンニュートラル社会を見据えた次世代エネルギーへの転換
- 水素や燃料アンモニア、液化CO₂など次世代エネルギー貯蔵技術の重要性拡大

競争優位

- 次世代エネルギー向けタンクの開発と、建設実現に応える技術力
- 国内外のタンク新設需要に対応する高度な技術とプロジェクト遂行能力

課題

- 世界的なエネルギーシフトへの着実な対応とポジションの確立
- タンク新設プロジェクト獲得に向けての海外拠点を含めた組織力強化

中期経営計画における事業戦略

スローガン ACTION FOR NEXT ENERGY エネルギーの未来を支えるチカラになる

基本
方針

次世代エネルギー社会到来に向けた
高度な技術力の獲得と参画

重点施策

- 施策1 燃料アンモニア・MCH(メチルシクロヘキサン)*・液化CO₂などの貯蔵ニーズへの取り組み
- 施策2 海外市場におけるタンク新設需要の取り込み
- 施策3 液化水素タンクの建設技術(設計・溶接検査・施工)の獲得

* トルエンに水素を付加させて作る液体で、注目されている水素キャリアの一つ。

2024年度目標

売上高

24.0 億円

営業利益

▲2.6 億円

2022年度の振り返り

計画タンク新設案件の中止があったこと、また、次世代エネルギー向けタンクの研究開発が先行投資の状況にあることから、計画値に対して未達となりました。

研究開発では、CO₂の回収・再利用・貯蔵に必要な大型液化CO₂球形タンクについての技術検討が完了しました。また、納入実績を有するアンモニアタンクについては、建設フェーズに向けた顧客支援や受注活動を

を展開しました。今後も継続して次世代エネルギー社会到来に向けた技術力の獲得と参画を目指していきます。

単位(百万円)

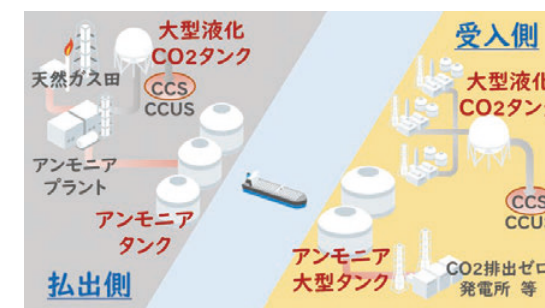
	2022年度	2023年度(計画)
売上高	1,043	1,600
営業利益	▲734	▲500

2023年度の見通し

2050年のカーボンニュートラル社会へ向け、次世代エネルギー向けタンクの受注活動と研究開発をさらに推進するため、次世代エネルギー開発センターを2023年4月に社長直轄の組織「GX推進室」と「次世代エネルギー開発室」に改組しました。

2050年に至るまでの次世代エネルギーへの移行期において、2020年代半ば頃からはアンモニアや液化CO₂タンク、2030年頃からは徐々に水素タンクの需要が増加していくと考えています。納入準備が整っているアンモニアや液化CO₂タンクについては、新規案件獲

得に向けた受注活動を推進していきます。水素については、2023年度から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)の新たな助成事業として、小型試験タンク構築による実証試験を目標とする研究開発事業にステップアップし、水素社会を支える大型液化水素タンクの実用化を目指していきます。これまで培ってきた技術力やプロジェクト遂行力をもとに、次世代エネルギー向け貯蔵タンクの納入に寄与し続けます。



次世代エネルギー貯蔵のイメージ



タンクプラント設備のイメージ

事業概況

みらい創生事業

時代の大きなパラダイムシフトの中、
自由な視点と柔軟な発想で
みらいを支える事業を創り出します。

取締役 専務執行役員
みらい創生事業本部長
柿原 明



提供価値

■ 持続可能な環境・社会をつくるためのサービスやソリューションの提供

環境事業	環境リサーチ株式会社 環境総合コンサルティング、アスベスト、シックハウス、騒音・振動、臭気等の環境調査・分析など	産業機械事業 トーヨーコーケン株式会社 建設・生産現場等に向けた省力機械（ウインチ・バランス等）の製造、販売など
	環境計測株式会社 大気質・水質の常時計測機器の保守管理、大型公共工事等に伴う環境アセスメント調査など	建築事業 トーヨーカネツビルテック株式会社 共同住宅、福祉関連施設、店舗等、多規模の中小規模物件を中心とした建築事業のほか、ゴンドラ、鋼管杭事業など

グループ全体へ外部との連携機会とシナジーを獲得

M&A	・既存事業強化を目指した新技術導入
スタートアップ連携	・中長期的な事業創造による成長領域参入 ・既存事業にとらわれない領域も視野に新たな柱の創出

中期経営計画における事業戦略

スローガン	ACTION FOR SUSTAINABILITY サステナブルな社会を支えるチカラになる	
基本方針	グループの成長を加速させる 第3の事業確立への挑戦	重点施策 施策1 環境領域のM&Aを含めた事業拡大 施策2 グループ各社の競争力強化による安定収益化 施策3 保有技術・ノウハウおよび外部連携によるビジネスモデルの変革
2024年度目標		
売上高	177.0 億円	営業利益 12.3 億円

(注) 国内主要グループ会社事業および不動産賃貸・管理事業、リース事業、複写・印刷業等その他事業を含む

競争優位

- ▶ 幅広い事業分野におけるトップレベルの専門性と実績
- ▶ 現場密着型の顧客ニーズ把握力・対応力
- ▶ CVCファンドやグループ保有のネットワークを活用した豊富な連携チャネル

2022年度の振り返り

環境事業では、アスベスト調査・分析分野において、グループシナジー活用により、大幅な増収・増益を達成しました。また、官公庁向けの環境測定機器の保守点検をはじめとする環境常時監視ソリューションにより安定収益を確保しています。

産業機械事業では主力製品の拡販が奏功し、過去最高益を更新しました。建築事業では大型案件の反動減もありましたが、既設建築の改修工事やゴンドラ資材のレンタル・仮設サービスなどの案件が増加し、増益となりました。

外部連携施策としては、CVC投資先とグループ各社との協業深化を図る活動を進めました。また、金融機関などが設定したアクセラレーションプログラムにも参加し、スタートアップ企業やそれを取り巻く投資家や大

2023年度の見通し

当社グループが手掛ける環境事業のさらなる領域拡大を目指し、引き続き有望な成長領域へ積極的なM&Aアプローチを行ってまいります。

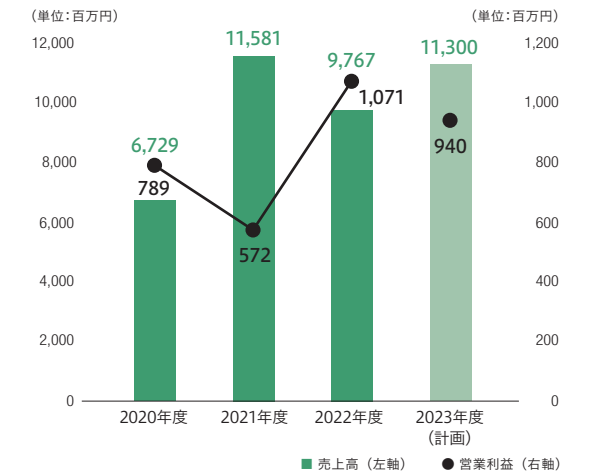
既存の環境事業については、カーボンニュートラル、自然エネルギーの活用、生物多様性といった近年顕在化しているテーマに対し、当社グループが強みとしているフィールド調査・分析を通じた環境ソリューション業務への展開を図るなど、新しい市場への進出や技術開発に注力することで競争力を強化いたします。また、CO₂濃度や湿度など空気状態の計測にとどまらず、騒音・粉じんなど、生活・作業環境が常時計測できる小型モニターの活用などにより、その空間で暮らす人や

課題

- ▶ 事業環境変化への対応力強化
- ▶ 安定的な収益性確保と市場ポジションの確立
- ▶ 各社のシナジー発揮とオープンイノベーション推進による付加価値の向上

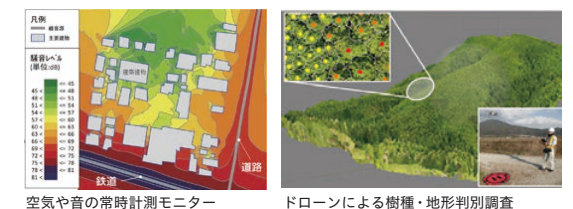
学などとの接点を増やすことで、オープンイノベーションを推進しました。

売上高/営業利益



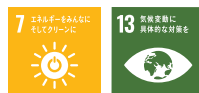
働く人の環境評価が可能になる、新たな手法の開発を推進しています。

加えて、食糧自給の向上や防災・減災といったテーマについても焦点を当て、外部との連携により事業領域を拡大するとともに、ビジネスモデルの変革を目指します。



次世代のエネルギー貯蔵で社会に貢献

A 事業を通して解決し企業価値向上を目指す課題 気候変動による事業環境変化への対応



次世代エネルギー社会の到来に向け、当社はこれまでに培ってきた大型低温タンクのノウハウを応用し、大型液化水素タンクの建設技術獲得に向けた研究開発を進めているほか、燃料アンモニアやMCH、液化CO₂などの貯蔵ニーズにも対応していきます。

TOPICS 1 液化水素タンクの大型化に関する要素技術の確立

当社は、2030年頃の水素発電の商用化に向け、安定的かつ大量な水素供給体制の構築に資する、大型液化水素タンクの研究開発を継続的に実施しています。

2019年度から2022年度までの4年間に取り組んだ「NEDO水素社会構築技術開発事業」においては、課題として掲げた、①真空排気システムの確立、②内槽底部への入熱量算定手法の確立、③SUS316Lの溶接材料を使用した溶接施工法の確立を達成することができました。

これにより、大型液化水素タンクの基本要素技術が確立したことになります。

TOPICS 2 小型試験タンクによる実液実証試験へのステップアップ

「平底円筒形」「真空断熱構造」による5万m³級の大型液化水素タンクの実用化に向け、当社は研究開発をさらに進めています。

2023年度から着手するNEDOの「競争的な水素サプライチェーン構築に向けた技術開発事業」においては、これまでに研究開発を実施してきた要素技術を組み合わせて貯槽全体の性能確認を行うため、将来の実機を模したベンチスケールの小型試験タンクを構築し、実際にマイナス253℃の液化水素を用いた実証試験の実施を目指します。



底部真空排気実証実験装置

TOPICS 3 アンモニアに関する取り組み

アンモニアは燃焼してもCO₂を排出しないゼロエミッション燃料であり、発電用の燃料として地球温暖化対策に寄与する有効な手段の一つとなっています。

また、アンモニアは様々な水素キャリアの中で輸送時の体積当たりの水素量が最も大きく、運搬等の取り扱いも容易であることから、早期の商用化が有望視されています。

当社は、液化温度に近いLPGタンクや極低温のLNGタンク、海外でのアンモニアタンクの納入実績を踏まえ、世界的な燃料アンモニアの大量貯蔵・利用拡大に貢献していきます。

TOPICS 4 液化CO₂タンクに関する取り組み

カーボンニュートラル実現のため、CCS*1・CCUS*2技術の利用拡大が期待されており、CO₂出荷基地から受入基地まで船舶による大量輸送を行うために、事業化調査や実証事業が進められています。

双方の基地で重要な貯蔵機能を担う液化CO₂タンクは、現存する中温・中圧仕様では容量の大型化に課題があり、大量輸送には低温・低圧仕様が不可欠です。

当社は、これまでの極低温タンクや圧力容器の建設技術を活かし、9%ニッケル鋼を用いた低温・低圧仕様の大型液化CO₂タンクの技術検討を完了しており、CCS・CCUS事業の普及、拡大に寄与していきます。

*1 CO₂を分離・回収し、地中などに貯留する技術(Carbon dioxide Capture and Storage)
*2 回収したCO₂の貯留に加え利用する技術(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)

COLUMN GHG排出削減に向けて

当社グループは、2022年5月に事業活動を通じたGHG排出削減目標を策定し公表しています。

削減対象

当社単体および国内外連結子会社における「Scope1*1排出量+Scope2*2排出量」

*1 Scope1: 自社での燃料の使用等によるGHGの直接排出
*2 Scope2: 自社が購入した電気・熱の使用によるGHGの間接排出

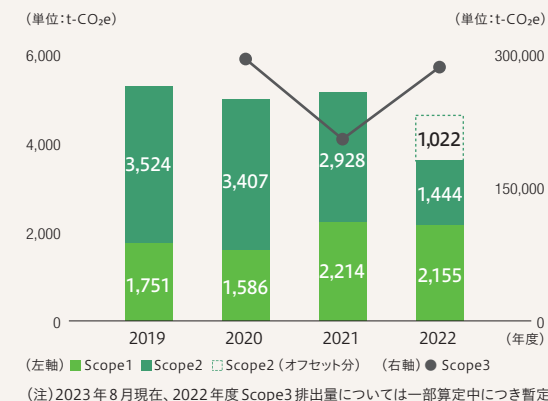
削減目標

「2050年までにカーボンニュートラルを達成」
「2030年までに2019年度対比で50%に削減」

Scope3**排出量については、仕入先・顧客と協働し、サプライチェーンを通じた削減の取り組みを推進していきます。

**3 Scope3: 事業活動のサプライチェーン内で間接排出されたScope1・2以外のGHG

GHG排出量の推移



2022年度のScope2の排出量を1,022t-CO₂eカーボンオフセットしたことで、Scope1の排出量と合わせて約3,600t-CO₂eとなりました。基準年である2019年度のScope1・2の合計値と比較して32%削減しました。

データ活用による新たな物流ソリューションを提供

B

持続的な企業価値向上のために取り組む課題

新技術の開発と活用

9



17



物流センター内でマテハンシステムに蓄積されるデータの有用性に着目し、データを簡単に取得しクラウド上にストレージする仕組みを開発しました。このストレージシステムで収集したデータを分析し、物流センター運用におけるKPIの見える化を実現しています。

次の段階では、実運用データによる解析を用いて提供したシステムの動作確認を可視化するなど、新たなシステム提案に繋げ、運用改善の意思決定支援を行うことを目指しています。

さらに、物流センターのみならず、入庫・出庫を担う車両管理システムと連動し、物流センターの運用を最適化することでトラック搬送を含む物流全体の効率化を目標としています。

この仕組みを、当社が提供するマルチシャトルやGTPシステムだけでなく、保管形態（パレット、ケース、ピースなど）にマッチしたAMRや垂直保管システム、AIビジョン搭載のピッキングロボットなどと組み合わせることで、さらに自動化レベルを上げた最適なソリューションを提供していきます。



TOPICS

1 マテハンメーカーだからこそ可能な高付加価値型WMSの開発

入荷や出荷の配送状況に応じた運営ができるように、物流センター全体をコントロールするWMSの開発を進めています。すでにデータ収集機能を開発し、クラウドによるデータストレージシステムと物流センター運用におけるKPIの見える化を実現しました。今後は、マテハンシステムの効率化を最大化するWMS機能の実装や、倉庫外のシステムとの連携による物流全体の効率化を目指します。マテハンメーカーとして長年培ってきた実績をもとに、当社だからこそできるWMSの開発を推進していきます。



TOPICS

2 AIビジョンを搭載した高機能、高能力ピッキングロボット

スタートアップ企業と共同で、AIビジョンを搭載したピッキングロボットの開発を開始しています。独自のAIによる高速な判断と、従来の方式とは発想を変え、商品バッファ型のピッキング方式による圧倒的な処理能力の向上でピッキング作業の大幅な改善を図ります。こうした新たなソリューションの提供を実現するべく、開発を進めながら、お客様の物流センター全体の最適化に貢献していきます。



TOPICS

3 持続的な発展のため人材育成と事業体制を強化

当社の持続的な発展には、人材の育成が必要不可欠です。「若手ファースト」の人材育成の仕組みづくりや、エデュケーションセンター（千葉事業所内の教育専用施設）で実際の物流現場に合わせた環境でのトレーニング等を行うなど、育成制度を充実させています。今後も継続的な技術・品質の向上のため人材育成を強化していきます。

また、毎月1回、物流ソリューション事業の新しい出来事や取り組みを社員に伝える「TKSL9」という動画配信を開始しました。

経営層からの定期的なメッセージ発信により、事業目標や戦略の共有を行うことで、社員のベクトルを合わせ事業体制の強化へつなげていきます。



トヨカネグループの人材戦略

B

持続的な企業価値向上のために取り組む課題

人材の育成と活用



1 人材育成の基本方針

性別・国籍・採用形態等にとらわれず、マネジメント力や業務遂行力などを備えた優秀な人材を経営幹部に積極的に登用することを目指し、すべての社員が自身に必要な知識・スキル等に自ら気づき、学ぶ意欲を持ち続けることを促すと同時に、OJT・OFF-JTのいずれにおいても十分な学びの機会を提供することを基本的な育成方針としています。

2 社内環境整備方針

多様な人材の活躍や定着のため、ワークライフバランスを重視し働きやすい職場を実現するとともに、一人ひとりの意見や価値観などの尊重、また健康に配慮した就業環境の提供などにより、企業風土を改善しエンゲージメントを向上させることを基本方針としています。

VOICE

～社内インターン制度を経験して～



現場での学びは大きかった。現場に就いて実際に自社の製品に携われるやりがいを感じた。製品に携わる仕事がメインだと思っていたが、社内でのデスクワークや現場での環境整備など業務も多かった。そのような作業があるから現場での作業がスムーズに進むと実感した。また、現場で働めないとわからないことも多くあった。当社が現場第一主義である理由がわかった。(入社2年目社員)



資料作りからプレゼン、打合せ参加など様々な業務があることがわかった。業務内容は難しいものの、サポート体制がしっかりしていたので、ついて行くことに無理はなかった。インターンの前後の成長の差は大きかったと思う。(入社2年目社員)

TOPICS

1 多様な人材の積極採用

～ダイバーシティを受容し活かす組織風土づくり～

当社は、多様な人材が会社の成長を高めるとの認識に基づき、キャリア社員の積極的な登用や、ジェンダー・障がいなど属性にとられない社員の採用を進めており、社員相互の刺激による学習効果を高め、文化風土の改革・新たな価値の創造を促しています。例えば、女性活躍等の推進のため発足したプロジェクトメンバーは個別の事情が異なる全社員から選抜したり、障がいのある社員とのコミュニケーションのため手話を学ぶなど、従前より一歩踏み込んだ施策を実施しました。また、これらの施策を進める前提となる要素として、公正な評価・報酬制度の確立や、対話の重要性の啓発、社員への処遇改善など、働きやすい職場環境の提供や社員のエンゲージメントの向上にも配慮しています。



TOPICS

2 教育体系の充実

～社内外の環境変化に応じて成長機会をアップデート～

人の成長＝会社の成長という考えのもと、①キャリアやマネジメントといったステージ転換に伴う研修②ハラスメントやリスクマネジメント等の時代の要請に適應するための研修③ダイバーシティや技能継承等の組織風土改革や事業課題の解決を推進する研修、以上3つのテーマをベースに、環境変化に応じて教育体系の充実を図っています。例えば、若手層の育成を意図してマネジメント研修の実施早期化、育児休業や時間外労働削減等の法改正に関する全社向け周知・啓発、多様性の進む組織でより重要となる共通の思考フレームとしての論理的思考等の研修を充実させています。



TOPICS

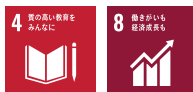
3 入社後の社内インターン制度

～自律的なキャリア形成～

当社の新入社員には、導入研修を経て、希望する3部署を社内インターンとして半年程度体験できる機会を設けています。この目的は、実際の業務を通じて仕事の魅力を感じ、部署ごとの役割や前後の工程を知ること、事業の全体像の理解を早めることです。社内インターン終了後は、本人の希望を可能な限り反映した部署に本配属となり、キャリアのスタートを自己選択させることで、仕事への当事者意識を持った社員の育成を目指しています。

グループ全体の持続的成長を支える取り組み

B 持続的な企業価値向上のために取り組む課題



TOPICS

1 小学生向けロボットプログラミング教室

コンピューターを理解し上手に活用していく力をつけるため、近年、小学校においてプログラミング教育が導入される中、当社は、神奈川工科大学と協働しロボットプログラミング教室を開催しています。

本社近隣の小学生を対象にしたこの取り組みでは、物流システムの仕組みを、ブロック教材を用いてプログラミング技術で再現する体験を提供しています。プログラミングだけでなく当社の事業内容についても楽しみながら学んでいただく機会になればと考えています。



TOPICS

2 アートパラ深川 おしゃべりな芸術祭

市民芸術祭「アートパラ深川 おしゃべりな芸術祭」へ協賛をしています。江東区深川地域を舞台に開催されるこの芸術祭では、障がいのある方とない方が「共に生きる」をテーマにしており、障がいのあるアーティストの作品が街なかに展示されます。当社はその趣旨に賛同し、第1回目の開催より協賛をしているほか、ボランティアとしても継続的に参加しています。

2022年の当社奨励賞作品をご紹介します。



2022年トヨーカネツ賞
武藤 誠氏『駆ける』

TOPICS

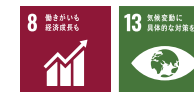
3 トヨーカネツ子ども文庫

当社グループでは、2021年5月に創立80周年を迎えたことを機に、トヨーカネツ子ども文庫活動を実施しています。長年にわたりご支援いただいた地域社会の皆様へ感謝の意を表す社会貢献活動として、グループの主要事業所が所在する5つの自治体に絵本や児童書等の購入費用として寄付を行っています。今後もより一層の協力関係を確立するため、創立100周年に向けて寄付を継続する予定です。



C A・B の前提となる課題

リスクマネジメントの高度化



TOPICS

1 イニシアティブ

■ 健康経営優良法人2023(大規模法人部門)

2021年8月に「トヨーカネツグループ健康経営宣言」を定め、従業員の健康保持・増進の取り組みを推進する中、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に2年連続で認定されました。



■ トモニン

社員が仕事と介護を両立できる環境を整備、推進する企業として厚生労働省が定めるシンボルマークのトモニンを2022年11月に取得いたしました。



■ 気候変動イニシアティブ(JCI)

気候変動対策に積極的に取り組む企業や自治体、NGOなどが参加するネットワークであるJCIの基本的な考え方に賛同するとともに、持続可能な社会の実現に向け、GHGの排出削減目標を達成するべく取り組みを進めています。



■ GX(グリーントランスフォーメーション)リーグ

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、GXに積極的に取り組む、企業群や官・学が一体となり協働する場であるGXリーグに参画しています。ステークホルダーと対話をしながら、脱炭素社会の実現に向けた活動を継続しています。



TOPICS

2 リスク管理委員会の新設



取締役
副社長執行役員
リスク管理委員会委員長
兒玉 啓介

リスクマネジメント体制のさらなる拡充を目指し、2022年4月にリスク管理委員会を新設し、グループ全体のリスクの洗い出しや評価・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て定期的に見直しを行うことで、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。

初年度は同委員会を5回開催し、上記リスク対策等に加え、リスク事象発生時の経営への迅速な報告体制の強化や「2050年までにカーボンニュートラルを達成」する宣言および「TCFD提言に基づく気候変動リスク(および機会)にかかる情報開示」を行なっています。

取締役一覧



岩村 修二
社外取締役
監査等委員

酒井 由香里
社外取締役

阿部 和人
取締役
常勤監査等委員

柳川 徹
取締役会長

柿原 明
取締役
専務執行役員

兒玉 啓介
取締役
副社長執行役員

大和田 能史
代表取締役社長

中村 重治
社外取締役
監査等委員

佐藤 真希子
社外取締役

牛田 一雄
社外取締役
監査等委員

会長メッセージ

取締役会長
取締役会議長
柳川 徹



取締役の多様性を引き出し、実効性をさらなる高みへ

当社の取締役会はコーポレートガバナンス・コードに沿った、良い運営ができていると考えていますが、2022年度は、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けて、取締役会構成の見直しを進めました。

具体的には、2022年6月開催の第114期定時株主総会の決議により監査等委員ではない、女性社外取締役2名を選任しました。取締役会の構成が社内5名、社外5名となり、取締役会の多様性も進んで、議論もさらに活発化している手応えを感じています。

2022年度より新たに加わった酒井取締役は、証券会社での業務経験と、様々な業界での社外監査役や監査等委員の経験があり、報酬諮問委員会のメンバーになっていただきました。一方、佐藤取締役はスタートアップ企業の業務経験に加え、ベンチャーキャピタルの代表も務めていらっしゃいます。当社の多角化戦略についてもアドバイスをいただいております。指名諮問委員会に加わっていただきました。

2023年6月開催の第115期定時株主総会で、新たに岩村取締役が選任されました。この株主総会をもっ

て退任された樋渡元取締役と同じ法曹界のご出身で、検事長などの要職を歴任されており、社外取締役としての経験も豊富です。これまで培ってきた経験やスキルを取締役会でぜひ発揮していただきたいと考えています。

取締役会全体を取りまとめる立場として、社内の取締役のみならず社外取締役のスキルをどのように活かしていくかが私の役割だと思っています。多様で専門的な知見を最大限に引き出し、取締役会の活性化に繋げることで、さらに高いレベルの経営に向けたサポートをしていきます。私自身、経営会議から取締役会に上程される議案をよく吟味し選別することで、中長期を基準にした議論の場として、取締役会がさらに機能するようにしていきたいです。

脱炭素に代表される社会的要請の多様化によって、当社を取り巻く環境は今後も急激に変化していくことが予想されます。そうした中において、万全な準備を整えた上で、最終的には大和田社長が決裁しなければならぬ局面が増えていくと思いますが、対話を積み重ねながら支えていきます。



● 酒井 由香里

社外取締役
対談

● 佐藤 真希子 ●

培ってきたスキル・経験を活かし、 これからのトヨタカネツの発展をサポート

自身の役割について

佐藤：社外取締役就任のお話をいただいた時、柳川社長（現会長）に私に期待されていることを伺ったところ、新規事業やベンチャー投資、女性活躍などに対して当社にない視点での意見を言ってほしいとのことでした。

酒井：当社がダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）を進めている流れでお声がけいただきました。私は、これまで多種多様な業種の社外役員の経験があり、今まで培った経験をそのまま発揮していただきたいとのことでしたので、お引き受けさせていただきました。

トーヨーカネツ取締役会への印象

酒井：第一印象は、とても真面目で堅い会社、というものでしたが、就任して1年経過し、取締役会での対話を通じて、柔軟に変化を受け入れ工夫しようとする前向きな会社であるという印象に変わりました。さらに発展できるように社外取締役という立場でこれまでの経験を活かし貢献していきたいと考えています。

佐藤：取締役会全体を見るともう少し俯瞰しての経営戦略を議論する場があればいいなと思いますね。

例えば、ベンチャー投資はファンドを通じて行って

ます。方向性など個別の相談はありますが、自分たちのアセットをどこに投下し、どのように新規事業をつくっていくかといった議論が増えると良いと思います。

酒井：将来のビジョンや戦略、ポートフォリオ等について、現在は社内の経営陣のみでの議論が中心となっていますが、今後、新しい中期経営計画の策定に向けても、社外取締役を交えた議論の場を増やしていくと伺っています。

企業価値の向上に向けて、トーヨーカネツの一員として議論を深めていきたいと考えています。

人的資本の活用について

酒井：当社における人的資本活用の話の中で、リソースに限りがあるという言葉は何度か聞きました。限りある資源だからこそ、今後のさらなる成長や付加価値創造の源泉として人材を捉え、戦略的に人材育成や環境整備に取り組む必要があると考えています。現在、大和田社長を先頭に若手メンバーの育成や専門性に特化した教育に取り組んでいる最中なので、今後も発展的な議論がなされていくよう、会社としての試みをサポートしていきたいと考えています。

佐藤：組織を横断的に通したコミュニケーションと議論ができるようになれば、さらに良くなると思っています。

社内では千葉事業所への見学ツアーを組むなど、他部署や他事業部がどのようなことに取り組んでいるのかを理解しようとする試みがスタートしました。コミュニケーションの活性化だけでなく、自分自身の業務に限らず多角的な視点で興味を持ち自ら活躍の場を広げていきかけとなることを期待します。また、採用計画から人材育成まで中長期的な教育体制づくりにさらに注力すること

● 酒井 由香里

野村證券(株)勤務を経て、2005年6月(株)ユナイテッドアローズ常勤社外監査役就任。その後2016年6月同社社外取締役(常勤監査等委員)に就任(現任)。2022年6月当社社外取締役就任。これまで複数社において社外監査役および社外取締役を歴任し、現在は大平洋金属(株)社外取締役を兼任。



も大切です。20代～30代の社員たちをグッと引き上げていくための人事戦略、つまり次世代を担うリーダーを生み出す土壌を醸成して欲しいと思います。

酒井：こうした取り組みは、今日頑張っても明日結果がすぐに出るわけではないため、地道にやっていくしかありません。しかしこの実現には、トップの発信がとても重要であると考えています。

当社は製造業のためか堅い文化が良しとされているところがありますが、もう少し柔軟性をもって、新しい文化を取り入れていけば、自然に社員の能力が発揮し始める気がしています。

大和田社長が社員と結んだ3つの約束の一つである「風通しのよい職場」の実現を期待しています。

佐藤：社員各々の考えや個性、資質を捉えて強みを伸ばす。それを経営にうまく活かしていけば、より良くなるのではないのでしょうか。現在、社長・会長・役員陣でそれぞれの持っているスキルや資質が見える化する当社初の試みを行っています。その中で個々の強みを診断するツールを私が提案しました。

この資質の診断ツールの導入は私が提案したのですが、提案したものを取り入れ、やってみる、その上で改善していくというPDCAサイクルをまわすスピードは非常に速いと思います。このような挑戦と実践、そして改善の取り組みを続けていけば、役員だけでなく社員がお互いの資質を理解しさらに強いチームとなり、当社の未来が確実に変わっていくと信じています。

ダイバーシティ&インクルージョンについて

酒井：D&Iについては、必要性や取り組みに対する会社の熱い想いを強く感じています。まずは女性活躍に対する課題について、真摯に確実に取り組んでいると評価しています。ただし、実はD&Iは実はもう少し領域が広い概念であり、多様性を尊重し個性や能力に応じた登用を見据えた議論をより深めていく必要があります。

佐藤：確かに、広い意味での議論はこれからという印象ですね。

次世代のトーヨーカネツを担っていくのは20代～30代の社員ですから、その方たちが働きやすい環境を、我々の世代がどのようにつくっていくのかが、100年後、200年後も継続する企業としてあり続けるためのカギになります。

酒井：社内でももう少しD&Iについての議論を深化させることが必要だと思っています。そのステップを省いてしまうと、外国籍の人材や女性を活躍させたら良いとい



● 佐藤 真希子

(株)サイバーエージェント入社後、(株)サイバーエージェント・ベンチャーズ(現(株)サイバーエージェント・キャピタル)へ出向。2016年に(株)ISGSインベストメントワークスを設立。2022年6月当社社外取締役就任。iSGSインベストメントワークス代表取締役 代表パートナー、東京データプラットフォーム協議会推進会議委員も兼任。

うような帳尻合わせの議論になってしまうためです。また、議論を深化させより具体化したイメージのD&Iを

進めるうえでは、もう少し人事制度と併用させる仕組みを取り入れたら良いのではないかと考えています。

大和田社長に期待すること

佐藤：社員に寄り添って社員が働きやすい環境を整えたいという大和田社長の想いが、「ACTION FOR THE FUTURE」というスローガンとともに、方策として継続的に実現されています。私が1年前に就任した時より、社員と社長をはじめとする経営陣との距離感が近くなっているように思います。

酒井：その一方で、資本市場や外部とのコミュニケーションが不足していると感じています。今期は、資本市場との対話の機会を増やしていくという方針が示されていますので期待しています。

直近の事例では、IRセミナーへの大和田社長の登壇や新聞への広告掲載など、コーポレートアイデンティティを言語化し、それらを外部に発信することで多くの方に当社を認知してもらう取り組みを進めています。そういう意味で当社のこれからのIR活動や広報活動に期

待しています。いずれにしましても、社内を含めた様々なステークホルダーとのコミュニケーションはとても大切なことだと思います。

佐藤：大和田社長には、経営者としてやりたいことを実行して行ってほしいと思います。

経営者にしかできない仕事があるとするならば、それは決断です。決断は迷うこともあると思いますが、企業価値向上を目指し、社外取締役としてその決断の実行に向けた後押しをしていきます。

2022年度は個人株主の方が千名以上増加し、議決権比率では4割を超えています。多くのステークホルダーの皆様に当社が行っている事業やサステナビリティへの取り組みをご理解いただき、さらに大きなご支援をいただけるようIR活動の幅を広げて行ってほしいです。

トーヨーカネツの発展に向けて

酒井：毎回取締役会の前に、付議内容を中心に丁寧にご説明いただいております。社外取締役へのサポート体制は充分だと思います。

ここからさらに深く、取締役会に貢献していくために、より「手触り感」のある議論をしていきたいと考えています。

会社が社外取締役に何を求めているかに行き着くのですが、もし、取締役会の決議事項に挙手することが社外取締役の役割なのであれば、私たちが言っていることは少し過剰すぎるのかもしれませんが。社外取締役への対応が執行側の非効率化に繋がることは避けつつ、中長期で幅広い多様な視点から、

市場の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた議論を深化させていくことで、取締役会の実効性を高めていきたいと考えています。

佐藤：社員や幹部候補の方とお話すると、皆さん、トーヨーカネツのことが大好きで、当社のことを真剣に考えています。だからこそ、より風通しのよい企業文化を醸成し、社員の皆さんの意見を吸い上げて経営に活かしていくことが、トーヨーカネツの発展に繋がると確信しています。社員がより活性化できるよう、社外取締役としてサポートしていくことができれば、取締役会に入った意味があると思います。

社外取締役メッセージ



社外取締役
監査等委員
中村 重治

大和田社長のもと新体制となったこの1年間で、当社の取締役会では、経営上の重要課題についての意見交換が従前よりもさらに活発に行われるよう変化したと感じています。

その理由としては、大和田社長が会社や自身が抱えている課題をも共有するという真摯な姿勢が取締役全員

に伝わるため、企業価値向上にむけたアクションを起こすための議論に繋がっていると考えるからです。今の大和田社長の姿を拝見すると、当時の指名及び報酬諮問委員会（現在の指名諮問委員会と報酬諮問委員会）は十分に機能していたことがよく分かります。

当社の社外取締役は、バックグラウンドが多様多様であることから、より幅広いスキルが重なり合い、厚みのある意見交換ができるようになってきたのではないのでしょうか。私自身も、銀行での経営経験を踏まえた視点を活かしながら、今後もしっかりと取締役会の実効性向上をサポートしていきます。



社外取締役
監査等委員
牛田 一雄

大和田社長体制2年目となりますが、柳川会長と大和田社長との間に信頼関係が築かれていることをベースに、それぞれの役割分担ができていることが、ガバナンスの強化や取締役会の活性化にとって良い影響を与えていると思います。

当社は様々な事業を行っていますが、私の経験をもとに言うと、一つひとつの事業を大事にしたいという思いがあります。経営者は30年、40年先のステークホルダーのことを考えなければなりません。祖業のタンク事業は、将来の次世代エネルギーインフラ構築に寄与する事業であると思っています。当社には事業の多様性があるからこそ、技術が継承され次の事業への発展も見込まれます。事業を通じて社会に貢献することでステークホルダーの期待に応えながら、従業員の自信とやりがいをもたらす、そのような精神を持ち続けてほしいと思います。



社外取締役
監査等委員
岩村 修二

2023年6月に就任し、自分自身が当社の成長のために寄与できることを考えました。検事として、今は弁護士としての法曹界や、複数企業での社外役員などの経験を活かし、株主様をはじめとする社外の目線を常に意識しながら、企業活動の健全性の確保に努め、それが当社の企業価値を向上させることに繋がればと思っ

ています。また、大和田社長にお会いして、当社が社会・経済インフラ構築の一主体として積極的に社会貢献を続ける強い意志と覚悟を感じ取りました。全社一丸となって、積極的・能動的に前進してもらい、途中の失敗を恐れず、もし失敗があったとしてもその失敗から次の何かを生み出す気持ちも持ちつつ、スピード感を持って取り組んでもらえたら良いと願っています。

私は、取締役会や監査等委員によるガバナンスを法務的な視点から支え、その実効性を高め、当社の成長を支えるために寄与していきます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は株主、顧客・取引先、従業員、債権者、地域社会など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・監視など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・ガバナンス強化の歩み

2000	■ 執行役員制度の導入
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
2008	■ 退職慰労金制度の廃止
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） ■ 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

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
2018	■ 執行役員からも社長選任を可能とする定款変更
2019	■ 業績連動型株式報酬制度の導入
2021	■ 業務執行取締役の報酬決定方針を決議 ■ サクセッションプランを制定
2022	■ 取締役会の招集権者・議長を取締役会決議で選定されたものとする定款変更 ■ 指名及び報酬諮問委員会を指名諮問委員会・報酬諮問委員会に改組 ■ 女性取締役の選任

■ 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）を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。

計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任することとしています。

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いては、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。

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名は原則社内取締役）、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、ジェンダー、国際性、職歴、年齢など、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

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、取締役の職務の執行状況の監査および監査報告の作成等会社法に定められた職務を遂行しています。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。

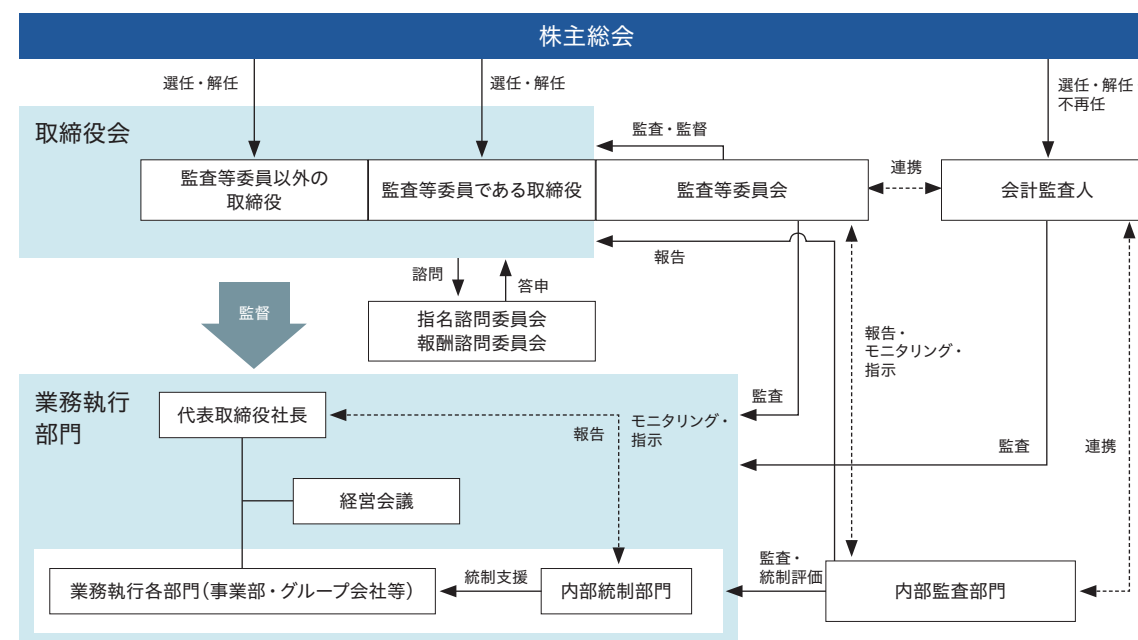
なお、監査等委員会は直属の内部監査室を執行部門から切り離れた組織として設置し、監査の独立性と実効性を高めています。

指名諮問委員会・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「指名諮問委員会」および「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いては、両委員会を必要のある都度開催し、同委員会における協議・答申を経て、取締役会において決定しています。

両委員会は、委員3名以上で、その過半数は社外取締役で構成され、委員長は筆頭独立社外取締役が就任することとしています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2023年6月28日現在）



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。

2022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

2023年3～4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. 2023年4月25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を策定し、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」において、ESGに関する取り組み状況等を開示していること。
4. 取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置し、各々の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。

(3) 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

「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
- などにより、取締役会の実効性を引き続き確保していきます。

執行部門における各種取り組みや当社を取り巻く環境に対する社外取締役の理解を深めるための取り組みおよび社外取締役の知見等を執行部門へ還元する取り組みを強化すべく、2022年度は社外取締役による「事業ヒアリング」「事業現場視察」「社長・役員インタビュー」の実施、「社外取締役のみの会合」の開催等を行いました。

また、経営計画の内容・進捗状況を含む会社の取り組み等について、株主をはじめとするステークホルダーへの説明、対話の機会を充実させる取り組みを強化していきます。

取締役会のスキルマトリックス

社は、経営ビジョン・スローガン・経営計画などに照らして、取締役会としての役割・責務を果たすために必要なスキルとして、経営の監督に必要なスキル、今後の成長戦略との関係で求められるスキルおよび既存事業における企業価値の向上に資すると考えられるスキルを、以下の8項目に特定しました。取締役の選任にあたっては、当社の「コーポレートガバナ

ス・ガイドライン」に規定される基準に基づき、定款に定められた員数の範囲で、多様性並びにスキル項目などのバランスが最適になるように考慮しています。各取締役に対して、その経験を基に主に専門性の発揮が期待される分野をスキルマトリックスとして整理・開示しています。

	専門性の発揮が主に期待される分野							
	企業経営／組織運営	法務・リスク管理	財務・会計	国際的経験	IT／イノベーション・新規事業	ESG・SDGs	業界経験／営業	製造・技術／研究開発
柳川 徹	●					●	●	
大和田 能史	●						●	●
兒玉 啓介	●			●			●	
柿原 明			●	●	●	●		
酒井 由香里★			●		●	●		
佐藤 真希子★	●				●		●	
阿部 和人			●	●		●		
中村 重治★	●	●	●	●		●		
牛田 一雄★	●					●		●
岩村 修二★	●	●				●		

★独立社外取締役 ■ 監査等委員

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、2022年5月13日開催の取締役会において改定を決議しています。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」（現「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。業務執行取締役の報酬は「基本(金銭・固定)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、監査等委員でない非業務執行取締役の報酬は、その職務に鑑み、基本(金銭・固定)報酬のみを支払うこととしています。
- このうち、監査等委員でない非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については、下記e)に記載の業務執行取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法と同様の決定方法をとることで、報酬決定過程の透明性を確保することとしています。

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)

- 業務執行取締役の基本(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)
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、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」および2022年6月28日の第114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の継続に伴う報酬等の額および内容の一部改定の件」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

付与ポイント＝
役位別基本ポイント×業績連動係数(①×1.0)*
- 事業本部を所管する取締役等

付与ポイント＝
役位別基本ポイント×業績連動係数(①×0.5 + ②×0.5)*

*業績連動係数は①ROEおよび②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

- 2023年3月末日で終了する事業年度から2025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)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において、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、その割合は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

2022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	業績連動型金銭報酬	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)	185	89	87	8	5
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	16	16	—	—	1
社外役員	39	39	—	—	5

(注1) 2022年度末現在の取締役(監査等委員であるものを除く。)は4名です。上記員数と相違しているのは、2022年6月28日開催の第114期定時株主総会最終の時をもって、任期満了により退任した取締役(監査等委員であるものを除く。)1名が含まれているためです。

(注2) 取締役(監査等委員であるものを除く。)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。

(注3) 取締役(監査等委員であるものを除く。)の報酬限度額は、2022年6月28日開催の第114期定時株主総会決議(当該株主総会決議時における対象となる取締役の員数は6名)(うち社外取締役2名)において、月額20百万円以内(うち社外取締役分1.7百万円以内)(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、同株主総会決議(当該株主総会決議時における対象となる取締役の員数は4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改定し、信託金の上限額は対象期間である3事業年度ごとに167百万円と決議されています。

(注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対象となる取締役(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。

(注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、2022年度に係る費用計上額を記載しています。

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「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) 2022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「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、2022年度においては、政策保有株式のうち上場株式4銘柄の売却を行い、その売却額は1,544百万円となりました。

2023年3月末現在における保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の連結貸借対照表計上額の合計は7,328百万円となり、連結純資産計上額38,087百万円の19.2%となっています。

▶ 詳細はコーポレートガバナンス・ガイドライン、コーポレート・ガバナンス報告書、有価証券報告書をご参照ください。

コーポレートガバナンス・ガイドライン

https://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/ir/corporate_governance_3.pdf

コーポレート・ガバナンス報告書

https://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/ir/corporate_governance_4.pdf

有価証券報告書

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

事業等のリスク

当社グループ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。

▶ 詳細は有価証券報告書をご参照ください。 <https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/securities.html>

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、LNG・原油等のタンク需要減少により生じる事業環境への悪影響 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	物流ソリューション事業 <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
	プラント事業・次世代エネルギー開発事業 <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 新型コロナウイルス感染症や地政学リスクの影響による部材等の不足や価格高騰 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 製品・技術のライフサイクルが短命化する中、市場からの要請に対応が遅れた場合のグループ競争力の低下 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	物流ソリューション事業 <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関連施設への投資停滞 航空関連需要の動向
	プラント事業・次世代エネルギー開発事業 <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

(注)文中の将来に関する事項は、2022年度(2023年3月期)の有価証券報告書提出日(2023年6月28日)現在における判断によるものです。

取締役紹介 (2023年6月28日現在)

取締役

柳川 徹

取締役会長 取締役会議長
在任年数 18年 / 所有株式数 23,981株



1975年 4月 当社入社
1998年 4月 当社営業統括部機械・プラント営業部長
2000年 7月 当社執行役員 営業統括部機械・プラント営業部長
2003年 7月 当社上席執行役員 機械・プラント事業部副事業部長
2005年 6月 当社取締役 上席執行役員 機械・プラント事業部副事業部長
2008年 4月 当社取締役、
トーヨーカネツソリューションズ(株)(現当社)代表取締役社長
2014年 4月 当社代表取締役社長
2022年 4月 当社取締役会長
2023年 4月 当社取締役会長 取締役会議長(現任)

大和田 能史

代表取締役社長
在任年数 4年 / 所有株式数 5,017株



1985年 4月 当社入社
2002年 10月 トーヨーカネツソリューションズ(株)(現当社)へ転籍、
同社営業本部システムセールス第一部長
2006年 7月 同社システム本部SI部長
2008年 4月 同社執行役員システム本部長
2015年 4月 同社常務執行役員
2018年 4月 当社へ転籍、当社執行役員、トーヨーカネツソリューションズ(株)(現当社)へ出向、同社取締役 常務執行役員
2019年 4月 当社常務執行役員 ソリューション事業本部長
2019年 6月 当社取締役 常務執行役員 ソリューション事業本部長
2021年 4月 当社取締役 副社長執行役員 ソリューション事業本部長
2022年 4月 当社代表取締役社長
2023年 4月 当社代表取締役社長 安全環境・品質保証部、GX推進室、次世代エネルギー開発室管掌(現任)

兒玉 啓介

取締役 副社長執行役員
在任年数 8年 / 所有株式数 8,314株



1982年 4月 当社入社
2006年 7月 当社機械・プラント事業部国内営業部長
2009年 4月 当社管理本部経営管理部長
2010年 4月 当社執行役員管理本部経営管理部長
2012年 4月 トーヨーカネツソリューションズ(株)(現当社)へ出向、
同社執行役員
2013年 4月 同社へ転籍、同社常務執行役員
2015年 4月 当社へ転籍、当社常務執行役員 管理本部副本部長
2015年 6月 当社取締役 常務執行役員 管理本部副本部長
2016年 4月 当社取締役 常務執行役員 管理本部長
2018年 4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部長
2019年 4月 当社取締役 専務執行役員 コーポレート本部長
2020年 4月 当社取締役 副社長執行役員
2022年 4月 当社取締役 副社長執行役員社長補佐
2023年 4月 当社取締役 副社長執行役員 リスクマネジメント室管掌、特命担当(現任)

柿原 明

取締役 専務執行役員
在任年数 1年 / 所有株式数 1,143株



1983年 4月 (株)埼玉銀行(現(株)りそな銀行)入行
2003年 4月 (株)埼玉りそな銀行さいたま営業第一部長
2005年 7月 同行志木支店長
2007年 6月 (株)りそな銀行室町支店長
2013年 4月 同行国際事業部長
2015年 10月 当社へ出向
2016年 10月 当社へ転籍、当社執行役員 管理本部経営管理部長
2018年 3月 環境リサーチ(株)取締役(現任)
2018年 4月 当社常務執行役員 管理本部副本部長
2020年 4月 当社常務執行役員 環境・産業インフラ事業本部長兼コーポレート本部副本部長
2021年 4月 当社専務執行役員 環境・産業インフラ事業本部長兼コーポレート本部副本部長、環境計測(株)取締役(現任)
2022年 4月 当社専務執行役員社長補佐 みらい創生事業本部長
2022年 6月 当社取締役 専務執行役員社長補佐 みらい創生事業本部長
2023年 4月 当社取締役 専務執行役員 みらい創生事業本部長(現任)

酒井 由香里

社外取締役
在任年数 1年 / 所有株式数 170株



1991年 4月 野村證券(株)入社
2005年 1月 (株)コーポレートチューン取締役
2005年 6月 (株)ユナイテッドアローズ常勤社外監査役
2008年 6月 (株)リップセル社外監査役
2013年 9月 (株)ビューティ花壇社外監査役
2016年 6月 (株)ユナイテッドアローズ社外取締役(常勤監査等委員)(現任)
2017年 10月 ティーライフ(株)社外取締役(監査等委員)
2019年 3月 (株)ユーザベース社外取締役(監査等委員)
2021年 6月 大平洋金属(株)社外取締役(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)

佐藤 真希子

社外取締役
在任年数 1年 / 所有株式数 170株



2000年 4月 (株)サイバーエージェント入社
2005年 10月 (株)ウエディングパークへ出向
2006年 10月 (株)サイバーエージェント・ベンチャーズ
(現(株)サイバーエージェント・キャピタル)へ出向
2016年 6月 (株)iSGSインベストメントワークスを設立、
取締役 代表パートナー
2018年 12月 (株)リップ社外取締役(現任)
2021年 6月 東京データプラットフォーム協議会推進会議委員(現任)
2022年 5月 文部科学省 次世代アントレプレナー育成事業終了評価委員
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年 2月 (株)iSGSインベストメントワークス代表取締役 代表パートナー(現任)

監査等委員である取締役

阿部 和人

取締役 常勤監査等委員
在任年数 8年 / 所有株式数 3,917株



1976年 4月 当社入社
2000年 7月 当社経営管理統括部経理部長
2002年 12月 当社執行役員
2003年 7月 トーヨーカネツソリューションズ(株)(現当社)へ出向、
同社執行役員 管理本部副本部長
2004年 8月 同社管理本部長
2009年 4月 当社執行役員 管理本部総務・人事部長兼千葉事業所長
2009年 6月 トーヨーコーケン(株)社外監査役
2012年 4月 当社執行役員 総務・人事、千葉事業所担当
2012年 6月 当社常勤監査役
2015年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

中村 重治

社外取締役 監査等委員
在任年数 8年 / 所有株式数 997株



1976年 4月 (株)埼玉銀行(現(株)りそな銀行)入行
2006年 6月 同行取締役兼専務執行役員 総合資金部担当兼
コーポレートガバナンス室担当
2008年 6月 同行代表取締役副社長兼執行役員 人材サービス部担当兼
コーポレートガバナンス事務局担当
2009年 6月 (株)りそなホールディングス執行役
コーポレートコミュニケーション部担当兼人材サービス部担当
2011年 6月 (株)りそな銀行代表取締役副社長兼執行役員
コーポレートセンター(経営管理部除く)担当統括
(株)埼玉りそな銀行社外取締役
2012年 4月 りそな総合研究所(株)代表取締役社長
2013年 6月 当社社外監査役
2014年 6月 (株)エフテック社外監査役、
リケンテクノス(株)社外監査役
2015年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2016年 6月 リケンテクノス(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2018年 6月 (株)商工組合中央金庫社外取締役(現任)

牛田 一雄

社外取締役 監査等委員
在任年数 2年 / 所有株式数 410株



1975年 4月 日本工学工業(株)(現(株)ニコン)入社
2005年 6月 同社常務取締役兼上席執行役員 精機カンパニープレジデント
2007年 6月 同社取締役兼専務執行役員 精機カンパニープレジデント
2013年 6月 同社代表取締役兼副社長執行役員 知的財産本部担当役員、
精機カンパニープレジデント、経営企画本部副担当役員
2014年 6月 同社代表取締役 取締役社長兼社長執行役員
メディカル事業推進本部管掌、新事業開発本部管掌
同社代表取締役 取締役社長兼社長執行役員
新事業開発本部担当、光学本部担当、研究開発本部担当
2017年 6月 同社代表取締役会長
2019年 4月 同社代表取締役会長
2020年 4月 同社取締役会長
2021年 5月 (一社)日本望遠鏡工業会会長(現任)
2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)、
(株)ニコン取締役取締役会議長(現任)、
日本光学工業協会会長(現任)
2022年 4月 (一社)日本光学硝子工業会会長(現任)
2022年 6月 JSR(株)社外取締役(現任)

岩村 修二

社外取締役 監査等委員
新任 / 所有株式数 0株



1976年 4月 検事任官
2002年 10月 東京地方検察庁特別捜査部長
2010年 6月 仙台高等検察庁検事長
2011年 8月 名古屋高等検察庁検事長
2012年 10月 弁護士登録、長島・大野・常松法律事務所顧問
2013年 5月 (株)ファミリーマート社外監査役
2013年 6月 (株)リケン社外監査役
2015年 3月 キャノン電子(株)社外監査役(現任)
2015年 6月 (株)北海道銀行社外監査役(現任)
2017年 10月 年金積立金管理運用独立行政法人 経営委員兼監査委員
2018年 6月 林兼産業(株)社外取締役(現任)
2019年 6月 (株)リケン社外取締役(監査等委員)
2020年 1月 弁護士法人東京フレックス法律事務所
2021年 4月 T&K法律事務所(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

連結財務ハイライト

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(参考) 2022年度
									(単位:百万円)	(単位:千米ドル*2)
売上高	¥52,457	¥46,572	¥41,932	¥41,758	¥45,188	¥46,518	¥43,617	¥59,177	¥47,351	\$354,582
営業利益	3,588	3,024	3,080	2,265	1,406	2,591	2,623	2,808	2,497	18,698
経常利益	3,891	3,227	3,441	2,646	1,771	2,970	3,053	3,474	2,896	21,686
親会社株主に帰属する当期純利益	3,019	1,906	3,746	2,362	1,025	1,717	1,777	2,334	2,378	17,807
総資産額	55,928	51,368	53,228	55,818	64,756	60,985	58,764	64,290	64,001	479,264
純資産額	36,580	34,376	35,481	36,666	35,234	34,602	36,484	36,477	38,087	285,210
株主資本額	33,525	32,136	33,978	34,207	33,324	32,722	33,068	34,450	34,789	260,513
									(単位:円)	(単位:米ドル*2)
1株当たり当期純利益金額*1(EPS)	260.76	174.53	373.78	251.26	112.80	195.87	212.41	285.43	293.63	2.19
1株当たり配当金*1	40.00	50.00	120.00	100.00	100.00	100.00	115.00	145.00	147.00	1.10
1株当たり純資産*1(BPS)	3,159.08	3,339.15	3,702.00	3,941.68	3,897.68	4,095.51	4,461.06	4,460.55	4,708.95	35.26
									(単位:%)	
自己資本比率	65.0	66.9	66.7	65.7	54.4	56.7	62.1	56.7	59.5	—
配当性向	15.3	28.6	32.1	39.8	88.7	51.1	54.1	50.8	50.1	—
自己資本利益率(ROE)	8.6	5.4	10.7	6.5	2.9	4.9	5.0	6.4	6.4	—
総資産経常利益率(ROA)	7.1	6.0	6.6	4.8	2.9	4.7	5.1	5.6	4.5	—
									(単位:百万円)	(単位:千米ドル*2)
営業活動によるキャッシュ・フロー	△213	4,041	△2,131	3,726	△6,698	6,955	1,482	△1,097	1,105	8,274
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,120	△766	△1,714	△85	△1,315	△812	△338	△830	826	6,185
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,774	△3,640	△2,820	2,032	3,249	△2,351	△5,176	3,208	△3,719	△27,849

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2023年3月31日現在の為替レートを参考に、1米ドル=133.54円で換算しています。

ESG データハイライト

マテリアリティ	年度	2020	2021	2022	単位
A 事業を通して解決し企業価値向上を目指す課題					
(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	1,058	997	kl
	エネルギー使用量(電力)	3,231	3,483	3,269	千kWh
	エネルギー使用量(LPG)	72	123	118	t
	エネルギー使用量(都市ガス)	0.1	0.1	0.1	千m³
	CO ₂ 排出量	1,959	1,783	1,378	t-CO ₂
	GHG 排出量 (Scope1)*2	1,586	2,214	2,155	t-CO ₂ e
	GHG 排出量 (Scope2オフセット前)*2	3,407	2,928	2,466	t-CO ₂ e
	GHG 排出量 (Scope2オフセット後)*2	—	—	1,444	t-CO ₂ e
	GHG 排出量 (Scope3)*2	294,426	204,327	285,324*3	t-CO ₂ e
	非化石証書購入金額*4	—	—	943	千円
	非化石証書購入量	—	—	2,300	千kWh
	売上高当たりCO ₂ 排出量	0.05	0.04	0.04	t-CO ₂ /百万円
	水使用量	9.6	9.0	9.3	千m³
	廃棄物総量	258	268	243	t
(2) 国内人口の減少への対応*1	自己都合離職率*5	1.7	1.9	1.9	%
	平均勤続年数	15.5	15.7	17.1	年
	育児休業取得者数*6	7	18	22	人
	育児休業取得者数(男性)	1	8	11	人
	育児休業取得者数(女性)	6	10	11	人
	育児休業後復職者数*6	4	11	16	人
	時短勤務取得者数	8	11	9	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)	8	11	9	人
	介護休業取得者数	1	0	0	人
	年次有給休暇取得率*7	68.4	66.8	71.8	%
	年平均労働時間*8	1,814	1,974	1,936	時間
	年平均超過労働時間	245.76	268.57	233.15	時間
	月平均超過労働時間	20.48	22.38	19.10	時間
B 持続的な企業価値向上のために取り組む課題					
(3) 人材の育成と活用*1	従業員数*9	575	577	582	人
	従業員数(男性)	470	471	471	人
	従業員数(女性)	105	106	111	人
	従業員平均年齢	44.4	44.6	44.8	歳
	管理職平均年齢*10	52.0	51.4	51.9	歳
	新卒採用人数	16	8	12	人
	新卒採用人数(男性)	14	6	5	人
	新卒採用人数(女性)	2	2	7	人
	キャリア採用人数	16	16	23	人
	外国籍従業員数	8	10	8	人
	管理職比率*10	12.9	12.8	12.5	%

マテリアリティ	年度	2020	2021	2022	単位	
	女性管理職比率*10	2.70	5.41	6.85	%	
	準管理職(チームリーダー)数	46	55	56	人	
	準管理職(チームリーダー)女性比率	2.2	12.7	12.5	%	
	男女の賃金差異に関する実績(全労働者)	59.39	60.62	62.05	%	
	男女の賃金差異に関する実績(うち正規雇用)*11	59.87	61.19	62.69	%	
	男女の賃金差異に関する実績(うち非正規雇用)*12	38.94	45.15	31.23	%	
	年間研修費用	44,699	36,270	50,163	千円	
	年間研修費用(従業員1人当たり)	78	63	86	千円	
	資格取得奨励件数	14	41	20	件	
	資格取得奨励金額	490	1,450	870	千円	
	重要資格取得者数*13	97	90	75	人	
	(4) 新技術の開発と活用*2	年間研究開発費	597,420	602,872	405,829	千円
	(6) 生産性の向上*1	従業員1人当たり売上高	51,327	65,155	48,411	千円
従業員1人当たり営業利益		3,306	2,967	1,950	千円	
C A・Bの前提となる課題						
(7) 安全衛生の確保*1	労働災害度数率	1.39	1.20	0.33	人/百万時間	
	労働災害強度率	0.05	0.02	0.02	日/千時間	
	死亡事故発生件数	0	0	0	件	
	不労災害度数率	1.39	1.50	1.64	人/百万時間	
	総労働時間	2,882,716	3,332,459	3,052,661	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	167	213	229	回	
	ストレスチェック回答率	93.8	96.0	95.8	%	
(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	92.5	93.8	—	%	
	コンプライアンス研修参加者数*15	—	—	91	人	
	ヘルプライン(内部通報制度)利用件数*2	5	7	7	件	
(9) リスクマネジメントの高度化*2	情報セキュリティ研修受講率	100	100	100	%	
	安否確認訓練参加率(年平均)	93.5	92.4	93.7	%	
	リスク管理研修回数	5	6	5	回	
	AED 資格保有者数	39	39	31	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	1,048	1,014	1,023	件	
	表彰制度-改善提案提出率*17	72.3	70.7	79.8	%	

*1 トーヨーカネツ(株)単体
 *2 トーヨーカネツ(株)および連結子会社
 *3 2023年8月現在、2022年度Scope3排出量については一部算定中につき暫定値
 *4 金額は税抜表示
 *5 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+出向者(受入)
 *6 育児休業取得者数を母集団とした、復職者数。継続取得者も計上
 *7 取得目標値：2020年度は10日以上、2021年度は13日以上、2022年度は新規付与日数の70%
 *8 対象：正社員(含むシニア、除く出向)
 *9 対象：取締役、執行役員、社員
 *10 管理職：執行役員を除くグループマネジャー、部長(2021年度実績より定義を変更)
 *11 対象：役員を除く正規雇用(正社員+継続雇用)社員
 *12 対象：非正規雇用(パート、契約)社員
 *13 「1級建築士」「技術士」「1級施工管理技士」の在籍人数
 *14 対象：グループ子会社含む取締役・執行役員、新入社員。2022年度より参加率の集計は廃止、参加者数を集計
 *15 対象：グループ子会社含む取締役・執行役員、中途入社者、新入社員
 *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

事業拠点 (2023年7月31日現在)

トーヨーカネツ株式会社 本社	東京都江東区南砂 2-11-1
千葉事業所	千葉県木更津市築地 2
和歌山工場	和歌山県有田市野 457
札幌サービスセンター	北海道札幌市厚別区厚別中央 3条 5-7-23
仙台サービスセンター	宮城県名取市杜せきのした 4-4-11
埼玉サービスセンター ・鶴ヶ島サテライト	埼玉県さいたま市南区別所 3-14-7 石川ビル1階 埼玉県鶴ヶ島市脚折 1497-23
東京サービスセンター ・流山サテライト	東京都江東区南砂 1-25-2 千葉県流山市流山 8-1315-1
横浜サービスセンター ・厚木サテライト	神奈川県横浜市中区本町 2-22 京阪横浜ビル5階 神奈川県厚木市厚木町 1-17 MPビル1階
名古屋サービスセンター	愛知県名古屋守山区苗代 2-18-13
関西サービスセンター	大阪府摂津市千里丘東 1-9-2
岡山サービスセンター	岡山県岡山市北区今 3-7-7 今 3丁目アイズビル2階
九州サービスセンター	福岡県福岡市博多区東雲町 1-3-1 福岡雑餉隈第一生命ビル1階
羽田サテライト	東京都大田区蒲田 4-22-3 住友生命蒲田ビル2階

グループ会社

トーヨーコーケン株式会社	東京都江東区南砂 2-11-1	ウィンチ・ホイスト・荷揚機・バランス・ジラフなどの設計、製作、施工、販売
トーヨーカネツビルテック株式会社	東京都江東区南砂 2-11-1	建築事業（建築物の企画・設計・施工、鋼管杭工事）、ゴンドラ事業（建築用仮設ゴンドラのレンタルおよび販売）
環境リサーチ株式会社	東京都八王子市小門町 104	アスベスト、シックハウス、騒音・振動、臭気などの調査、測定、分析
環境計測株式会社	京都府京都市伏見区竹田北三ツ杭町 84	環境機器・計測機器の保守管理/点検/修理/データ解析、環境調査（生活環境/自然環境）、環境アセスメント、環境モニタリングシステム販売、環境測定器・試薬などの販売
TKKプラントエンジニア株式会社	東京都江東区南砂 2-11-1	国内におけるタンクメンテナンス工事の現場監督およびタンク設計の業務に対する労働者派遣事業
株式会社スクラムソフトウェア	大阪府大阪市中央区南船場 1-5-21 大日南船場ビル3階	物流・流通システムに特化したコンピューターシステムの設計・開発・製造および販売（スクラッチ開発、パッケージの適用・カスタマイズ、開発ツール、データベースミドルウェアの評価・選定）
株式会社トーヨーサービスシステム	東京都江東区南砂 2-11-1	リース事業、建物総合管理、不動産およびOA関連事業
PT Toyo Kanetsu Indonesia	Midplaza Building 1, 8th Floor, J.L.Jend. Sudirman Kav. 10-11, Jakarta 10220, INDONESIA	各種貯蔵用タンクの製造、販売
Toyo Kanetsu (Malaysia) Sdn. Bhd.	Sublot 51, 1st Floor Medan Jaya Commercial Centre 97000 Bintulu MALAYSIA	各種貯蔵用タンク、物流システム設備、機器の製造、販売

会社概要／株式情報 (2023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	1,143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 プライム市場
独立監査人	仰星監査法人

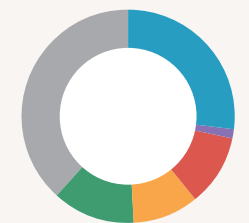
大株主

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)	932	11.44
日本生命保険相互会社	414	5.08
株式会社りそな銀行	399	4.89
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	371	4.55
大栄不動産株式会社	212	2.60
トーヨーカネツ従業員持株会	120	1.47
住友生命保険相互会社	115	1.41
佐藤工業株式会社	111	1.36
株式会社マナビス	109	1.33
NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社	100	1.22

(注)持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

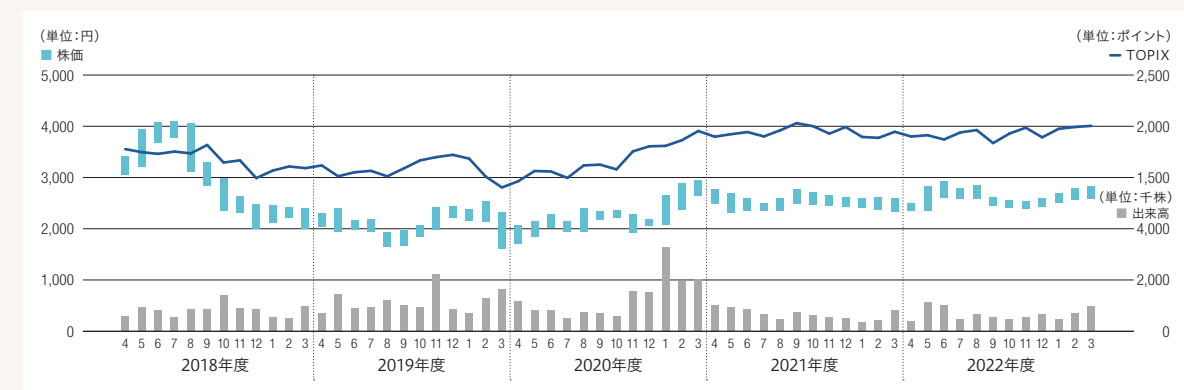
株主構成

● 金融機関	27.1%
● 金融商品取引業者	1.3%
● その他法人	10.8%
● 外国法人等	10.0%
● 自己株式	12.6%
● 個人・その他	38.2%



(注)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





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/>

Printed in Japan