

サステナビリティ担当役員メッセージ

執行役員
CSR推進本部長
関 道子



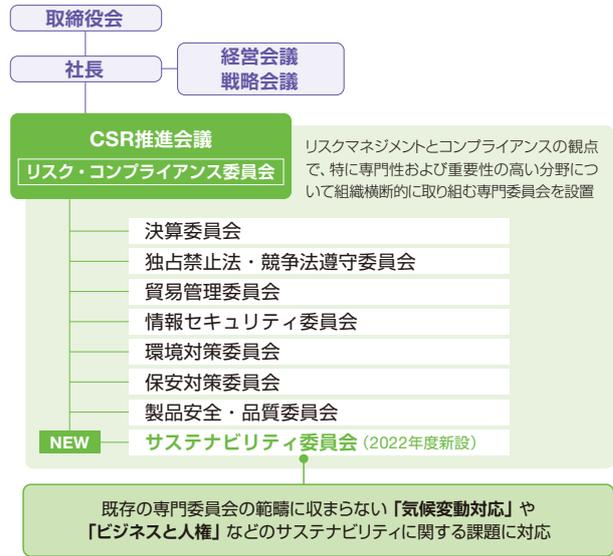
トクヤマのサステナビリティの考え方と体制

トクヤマは「化学を礎に、環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」という存在意義のもと、社会に必要とされる企業であり続けるために企業価値を追求し、サステナブルな社会の実現に向けて活動しています。

当社のCSR推進体制は、社長を議長とし、全執行役員を委員とする「CSR推進会議」において、コーポレート・ガバナンスの推進およびサステナビリティ課題に関する重要事項の決議を行っています。また、CSR推進会議の中に、CSR担当取締役を委員長とする「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、内部統制の中核かつ両輪と位置づけているリスクマネジメントとコンプライアンスを推進しています。あわせて、特に専門性・重要性の高い分野についてはリスク・コンプライアンス委員会から分離した専門委員会を設置していますが、2022年度には既存の専門委員会の範疇に収まらないサステナビリティ課題に対応する8つ目の専門委員会として「サステナビリティ委員会」を新設し、ガバナンス体制を強化しました。この委員会を2022年度には4回開催し、主に気候変動

に対するイニシアチブや外部開示に関するソフトロー対応、サプライチェーンを含む人権対応を議論し進めました。

CSR経営の推進体制



ビジョンとサステナビリティの取り組みの接続

中期経営計画2025の重点課題の一つに掲げた「CSR経営の推進」については、まず、土台となるサステナビリティに対する姿勢・考え方を明文化しました。トクヤマのビジョンのもと、あるべき姿を示したトクヤマグループの「サステナビリティ基本原則」を新たに制定し、この原則を役職員の行動レベルに組み込む形で「トクヤマグループ行動憲章」を改正しました。行動憲章は、前回の改正から10数年経過しているため、昨今のESGの潮流および社会の要請を反映して、価値の創造や多様な働き方、気候変動への取り組みなどを新たに加えた内容となっています。行動指針となる細かな記述は、関連する理念方針類に記載し、整備・体系化も行いました。

の取り組みについては、KPIをCSR推進会議で決議・モニタリングし、取り組みの強化を図っています。2023年度からは全執行役員がいずれかのマテリアリティに関与し、その進捗を翌年度の報酬に反映するという責任の明確化も行いました。

➡ P.36~39 | ありがたい姿とマテリアリティ

詳細は、当社ウェブサイト「方針一覧」をご参照ください。
<https://www.tokuyama.co.jp/csr/policies.html>

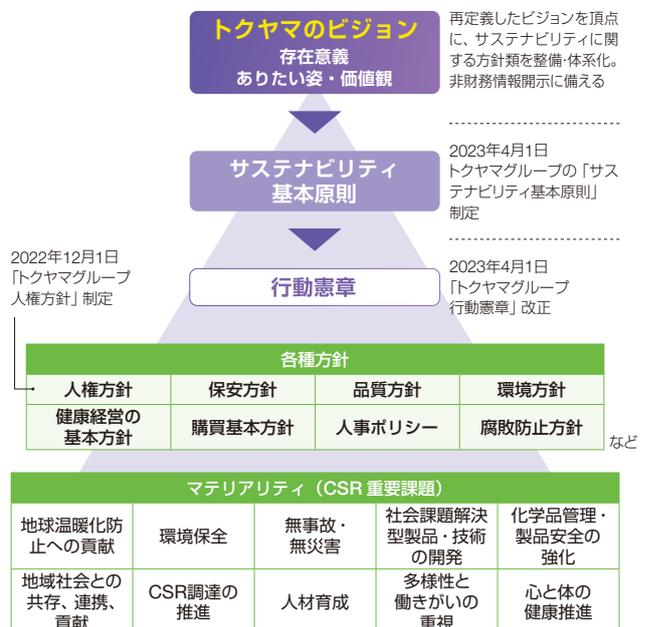


例えば、新たな方針として、人権の尊重に関して国連で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」に即した内容の「トクヤマグループ人権方針」を制定しました。

これらの浸透は、「グループ経営を軸としたサステナビリティの推進」をテーマにグループ会社CSRキャラバンを行い、グループ全体での理解と共有を進めています。「トクヤマグループ人権方針」については、eラーニングも行いました。

そして、成長の土台となるマテリアリティ(CSRの重要課題)

サステナビリティ方針類の体系整備



2022年度のサステナビリティの取り組みの進捗

中期経営計画2025の重点課題の一つに掲げた「地球温暖化防止への貢献」については、「2030年度GHG排出量30%削減（2019年度比）」という目標を立て、さらに「2050年度カーボンニュートラル達成」を目指すことを宣言しています。当社がカーボンニュートラル実現に向けて大きく舵を切り、全社を挙げた挑戦と取り組みをレポートにまとめました。レポートは、TCFD提言で推奨されている11項目に対して丁寧に情報開示を行い、ステークホルダーの皆さまにご理解いただくとともに、社会の期待に応えていきたいという想いを込めました。



詳細は、当社ウェブサイト「TCFD提言に基づく情報開示」をご参照ください。
https://www.tokuyama.co.jp/csr/tcfid_information.html



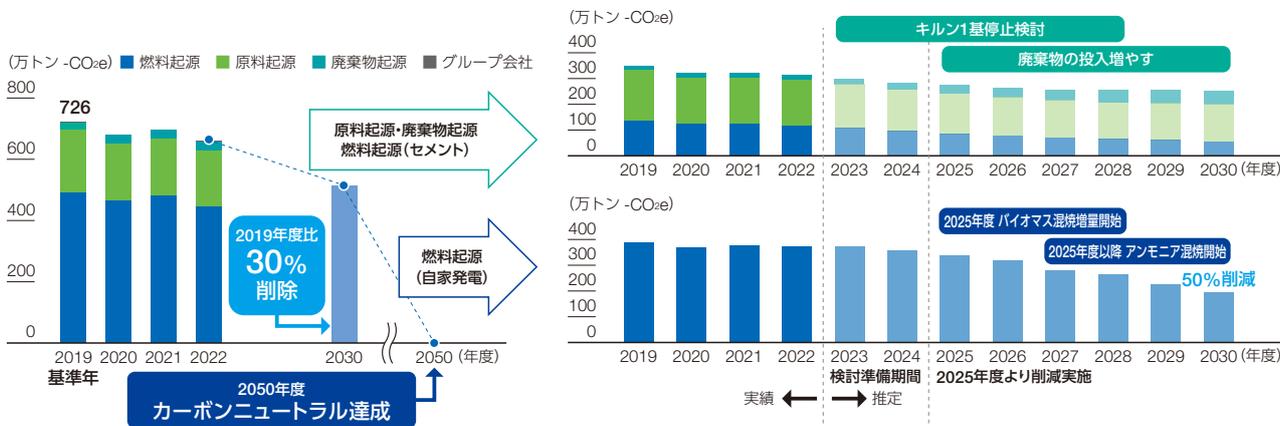
→ P.40~42 TCFD提言に基づく情報開示

当社の今までの強みは、石炭火力による自家発電で必要な動力を社内でも生成し、その廃棄物をセメント事業の原料とするなど、無駄のない、高度にインテグレート（統合・集積）

された好循環・高効率の生産体制でした。この考え方も、廃棄物を出さないという意味ではサステナブルなのですが、気候変動問題への対応を考えると、生産体制の最適化や成長事業へのシフトなどのポートフォリオの転換を行い、自家発電の総量を抑える検討も必要となります。

「2030年度GHG排出量30%削減（2019年度比）」という目標に対し、燃料起源GHG排出量（自家発電）と、原料起源・廃棄物起源・自家発電以外の燃料起源GHG排出量（主にセメント製造）に掘り下げて、削減計画を示しました。自家発電については、バイオマス・アンモニアなど非化石燃料の混焼を目指した実験を行っています。この結果を受けて、混焼のための設備投資を進めていきます。一方、セメント製造におけるGHG排出量削減は、廃プラスチックを中心とした可燃性廃棄物の使用量拡大を計画していますので、生産の効率化を検討し、全体としてGHG排出量を減らしていくことを考えていきます。

GHG排出量削減目標



今後注力していくこと

CSRの課題ごとにPDCAが回るようなマネジメントを実践し、課題解決までの見える化を試みています。「CSR経営の推進」においては、①短期・中期・長期（ありたい姿）の目標をしっかりと考えること、②広くステークホルダーを引き込みながら進めること、加えて、③外部情報開示を行い、ステークホルダーの評価を受けて次に活かしていくこと、これら3つがどの課題にも共通した進め方だと考えています。特に、非財務情報の外部情報開示は、企業活動における説明責任とガバナンスの透明性につながる重要なポイントに

なります。これらの開示に際しては、連結ベースでの対応が必要で、グループ全体での実効的な取り組みがサステナビリティの領域においても求められています。

「幸せな未来を創造する」トクヤマが持続可能であるためには、企業に求められているESGなどの企業価値の判断材料となる情報をタイムリーに外部開示し、ステークホルダーからの信頼に応え、企業価値のさらなる向上に貢献していきたいと思っています。

ありたい姿とマテリアリティ

CSR経営の実践で、「ありたい姿」を実現

2021年に再定義したトクヤマの存在意義「化学を礎に、環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」の実現には、CSR経営が重要な役割を果たします。例えば、「幸せな未来」に貢献する製品・サービスを生み出すには、社会からの期待・要望を正しく把握した上で、グループの一人ひとりが「ありたい姿」を思い描き、長期的な視点や潜在的な社会課題を意識して日常業務に取り組む必要があります。これまでのビジネスモデルから脱却し、価値創造型企業への転換を図るためにも、こうした姿勢・行動が重要になります。つまり、トクヤマのCSR経営とは、サステナブルな社会に向けた新しい価値の創造であり、経営層と全社員が一丸となって推進するものなのです。

「ありたい姿」は、「存在意義」の実現のため、私たちが目指す将来像を具体的にイメージできるよう策定したものです。「マテリアリティ」は、CSR経営を進めるために特定した「CSRの重要課題」であると同時に、「ありたい姿」を実現するためのアクションプランにもなっています。

「ありたい姿」の着実な実現に向け、マテリアリティの目標・KPIとして関係する部門・部署の業務目標を関連づけ、施策を実施しています。その状況は、毎年、CSR推進本部で取りまとめ、社長が議長を務めるCSR推進会議に報告し、全執行役員で共有しています。また、全執行役員の役員報酬算定時に、マテリアリティのうち関連するものを指標として組み込んで貢献度による評価を行い、具体的な役割や責任などを算定要素として勘案しています。これら進捗確認と現状分析による全社的なPDCAサイクルを通じ、CSR経営の継続的なレベルアップに努めています。

2022年度に新たに設置したサステナビリティ委員会では、CSR調達の推進やTCFD提言に基づく情報開示への取り組みを進めました。また、2022年12月には人権への取り組みの要となる「トクヤマグループ人権方針」について、取締役会の承認を経て制定しました。

トクヤマのマテリアリティ

マテリアリティは、トクヤマの「ありたい姿」を実現するためのアクションプランと位置づけています。下表に、マテリアリティそれぞれについて目指す姿とKPI、実績、そして責任者と推進部署を示します。また、マテリアリティに向けた

活動はSDGs達成に向けた活動にもなっています。参考までに、マテリアリティとそれに関連する主なSDGsのゴールを表に示します。

マテリアリティのKPIと実績

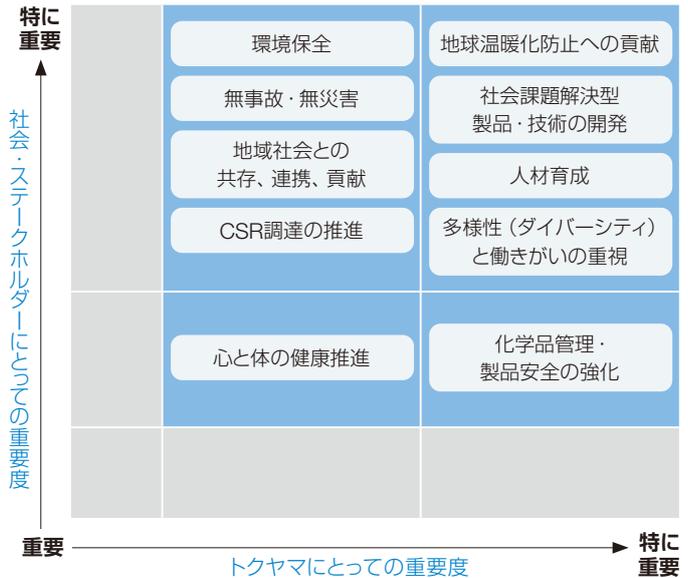
マテリアリティ SDGsとの関連	目指す姿	KPI／目標
地球温暖化 防止への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 2050年度カーボンニュートラル 	<ul style="list-style-type: none"> トクヤマグループGHG排出量削減：2030年度△30%（2019年度比） 気候関連情報の積極的な開示
環境保全 	<ul style="list-style-type: none"> リサイクルの推進と廃棄物ゼロエミッション率の維持継続 環境負荷物質の低排出状態の維持 法的要求事項等の遵守と環境事故ゼロの継続 生物多様性保全への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の低減： <ul style="list-style-type: none"> 廃棄物有効利用率≥94% 廃棄物ゼロエミッション率≥99.9% 環境負荷物質の低排出状態の維持 法的要求事項等の遵守と環境事故：発生件数 ゼロ 生物多様性保全への貢献
無事故・無災害 	<ul style="list-style-type: none"> 無事故・無災害 保安管理レベルの向上 安全文化の醸成・向上 	<ul style="list-style-type: none"> 事故ゼロ・休業災害ゼロ：発生件数 ゼロ リスクアセスメントの深化 スマート保安の推進

マテリアリティの特定プロセス

当社は、2019年に社会における重要課題やステークホルダーとの対話、社外の専門家による第三者意見などを基に9項目のマテリアリティを特定しました。2021年に中期経営計画2025に合わせて見直しを実施して10項目とし、2025年度目標とKPIを策定しました。

当社は、持続可能な未来を「社会」とともに築く活動を継

続的に行い、社会課題の解決に貢献し、多様なステークホルダーからの信頼を高め、企業価値の向上を目指しています。CSR経営における当社独自の在り方を追求しながら、マテリアリティへの取り組みを強化することで、社会との信頼関係を強固なものにしていきます。



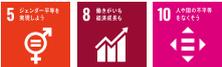
詳細な活動は、当社ウェブサイトのCSRページをご参照ください。
<https://www.tokuyama.co.jp/csr/>



○：80%以上 △：50%以上 ×：50%未満

2022年度の実績	達成度	責任者* 推進部署
<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルに向け地域・自治体・コンピナート内の連携を推進 バイオマス等代替燃料について検討 GHG排出量第三者認証取得（Scope1、2、3） CDP気候変動質問書回答（評価：B） GHG排出量の算定方法をGHGプロトコルに沿うよう変更 投資案件審査にインターナルカーボンプライシングを導入 	○	取締役（社長執行役員） カーボンニュートラル戦略本部 RC推進グループ 工場企画運営グループ
<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物有効利用率：94.7% 廃棄物ゼロエミッション率：99.9% 環境負荷物質の低排出状態の維持：各部署で取り組み中 法的要求事項等の遵守と環境事故：発生件数0件 森林ボランティア、クリーンアップ活動ほか 特定外来種への対応 	○	取締役（環境対策委員会 委員長） RC推進グループ
<ul style="list-style-type: none"> 重大な事故・災害の発生：0件 ・事故発生：2件 ・労働災害 従業員 不休：4件 協力会 休業：2件、不休：2件 リスクアセスメントによる各種リスクの特定と低減対策の実施 スマート保安の推進：異常予兆の検知の保全業務への活用検討 	△	取締役（保安対策委員会 委員長） RC推進グループ

*責任者：管掌する委員会・会議体の委員長で取締役を務めている者

マテリアリティ SDGsとの関連	目指す姿	KPI/目標
社会課題解決型 製品・技術の開発 	<ul style="list-style-type: none"> SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の推進 [電子] 製品群拡充と周辺材料での新規事業創出 [健康] 製品群拡充とグローバル化のための新技術創出 [環境] CO₂削減につながる新技術創出
化学品管理・ 製品安全の強化 	<ul style="list-style-type: none"> トクヤマグループの適正な化学品管理の維持、製品安全の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 各国の化学品法令遵守：化学品規制違反ゼロ、製品安全に起因した事故ゼロ グループを含めた化学製品のリスクマネジメント
地域社会との共存、 連携、貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共存・連携：事業を通じた分散型社会への貢献 地域社会への貢献：人が育ち活躍できる場の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共存・連携： <ul style="list-style-type: none"> 地域との対話 地域（住民、行政、団体）諸行事への積極的参加・協力 地域の課題解決と地域の持続的発展への貢献： <ul style="list-style-type: none"> 地域からの雇用 社会貢献活動 事業を通じた地域貢献
CSR調達 の推進 	<ul style="list-style-type: none"> CSR調達ガイドラインに基づくサプライチェーンの管理 	<ul style="list-style-type: none"> CSR調達ガイドラインに基づくサプライチェーンの調査・管理の推進： <ul style="list-style-type: none"> アセスメントシートの精緻化によるサプライヤーのより詳細な調査 サプライヤーの実地監査ができる体制の構築 ロジスティックスにおける環境負荷の低減
人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> 企業競争力の源泉となる人材の育成・強化 次世代を担う人材の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代経営人材の育成 事業遂行を支える高度技術者の育成 キャリアプラン・ジョブスキルに基づく適材配置・ローテーション活性化 目標設定とフィードバックの連環による人材育成の定着
多様性（ダイバーシティ） と働きがいの重視 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の受容・活用 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの推進 <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進 新卒採用：20%、管理職：≥5%、主任：≥10% ほか 障がい者雇用の推進 雇用率：2.3% ワークライフバランスの推進：年休取得率≥75% 男性育児休業取得：≥10名または≥75% 女性育児休業取得率：≥75%
心と体の健康推進 	従業員とその家族の心と体の健康づくりと働きやすい職場づくり <ul style="list-style-type: none"> 心と体の健康づくりの推進 生活習慣病対策の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 個人の健康意識の向上 喫煙率：<15% 有所見率の維持・低減 <ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断受診率：100% 再検査受診率：≥90% 特定保健指導実施率：≥80% 休業率の低減：<0.5% ストレスチェック受検率 ≥95%

すべて単体

○：80%以上 △：50%以上 ×：50%未満

	2022年度の実績	達成度	責任者* 推進部署
	<p>[電子] 顧客起点のマーケティング活動により製品化に向けた取り組みが加速</p> <p>[健康] 複数テーマでの製品化推進と次期テーマの企画強化</p> <p>[環境] 中期経営計画2025の戦略に基づき推進、複数テーマで事業化進行</p>	△	取締役 (研究開発担当) 研究開発本部
	<ul style="list-style-type: none"> 製品審査 (2次・3次) : 計63件、表示審査 : 計706件 国内外規制動向を把握して対応実施 <ul style="list-style-type: none"> 国内 (化審法、安衛法、化管法) 海外 (EU 持続可能な化学物質戦略、ナノ規制、中国 長江保護法など) 表示・SDS関連 (JIS、海外) 化学品管理に関わる各部門・グループ会社に教育を行い、管理状況について定期点検・ヒアリングを実施 製品含有化学物質管理の推進 	○	取締役 (製品安全・品質委員会 委員長) RC推進グループ
	<ul style="list-style-type: none"> 地域との対話 <ul style="list-style-type: none"> 地域対話 (オンラインの併用などのコロナ対策の上、実施) 工場見学 (地域コミュニティ、地元小学生など) 徳山夏まつり、周南冬のツリーまつり協賛 社会貢献活動 <ul style="list-style-type: none"> ボランティア活動 (清掃活動、化楽クラブなど) 近隣学校への教育支援 (御影文庫、中学生の職場体験など) 事業による貢献 <ul style="list-style-type: none"> 周南市への電力特定供給 (周南市役所・徳山駅ビルなど) 	○	取締役 (CSRおよび総務人事担当) 総務グループ 環境安全部 工場企画運営グループ
	<ul style="list-style-type: none"> 「CSR調達ガイドライン」の改正実施 (2022年12月) 新しい「CSR調達ガイドライン」の周知。 取引額3,000万円以上の会社に承諾書を要請296社中215社 回収済) GCNJが公開しているSAQを用いて、取引額1億円以上の会社に対しサプライヤー評価を開始。181社中133社より回収 	○	取締役 (サステナビリティ委員会 委員長) 購買グループ 物流グループ
	<ul style="list-style-type: none"> ニュービジネスリーダー研修を実施 (20名/累積37名) DX教育計画の立案 グローバル人材育成関連研修 : 33名受講 新規自己啓発プログラムを開始 「目指す人材像」と「スキル」を計13系統の職群ごとに定義し、全社公開済 (2022年4月) 戦略的ローテーションの仕組みづくり/HRビジネスパートナーの設置/人材マネジメントシステムによる人材情報の整理 考課者研修を計4回 (75名) 実施。適切な目標設定と評価についての理解を深めた。 	○	取締役 (総務人事担当) 人事グループ
	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの推進 <ul style="list-style-type: none"> 多様なスキル・価値観を取り入れるキャリア採用を継続 (2022年度 38名) 2022年度女性管理職 : 5名を登用し、比率は2.7% (単体) となった (2022年度から目標を2.0%→2.5%、2023年度から5%に引き上げ)。連結の女性管理職比率 : 4.7% 障がい者雇用率 : 施策を進め2021年度比雇用率は向上したものの2.02%にとどまった (2022年度3名新規雇用)。 障がい者の雇用創出を目的とした農業法人を2021年12月に設立し、2023年7月の生産開始に向けて準備中。 男性の育児休業取得者 実績22名 (平均32日間) 人権の尊重 <ul style="list-style-type: none"> 人権方針を制定・公開 (2022年12月) 	○	取締役 (総務人事担当) 人事グループ
	<ul style="list-style-type: none"> 喫煙対策推進 喫煙率 : 18.9% (2021年度) → 17.6% (2022年度) (2022年度目標18%未満達成) 敷地内屋内禁煙達成、禁煙キャンペーン 健康指導・健康診断事後処置 定期健康診断受診率 : 100% (2021年度) → 100% (2022年度) 再検査受診率 : 81.0% (2021年度) → 89.2% (2022年度) 特定保健指導実施率 : 85.3% (2021年度) → 84.5% (2022年度) メンタルヘルスケア 休業率 : 0.66% (2021年度) → 0.75% (2022年度) ストレスチェック受検率 : 98.1% (2021年度) → 97.5% (2022年度) メンタルヘルス研修、eラーニング (管理職、一般社員) 2023年度 健康経営銘柄選定、健康優良法人ホワイト500認定 	○	取締役 (総務人事担当) 健康管理センター

すべて単体

*責任者 : 管掌する委員会・会議体の委員長で取締役を務めている者

TCFD 提言に基づく情報開示

トクヤマグループはTCFD提言に賛同し、TCFDのフレームワークに基づいて気候変動に対する検討を重ねています。2022年度は、リスクと機会の分析をさらに進め、戦略の強化を図るとともに、指標と目標をより明確にしました。詳細は、「TCFD提言に基づく情報開示」（トクヤマTCFDレポート）（以下、TCFDレポート）を参照ください。



「TCFD提言に基づく情報開示」（TCFDレポート）
https://www.tokuyama.co.jp/csr/tcf_information.html



1 ガバナンス

トクヤマグループでは、気候変動問題を最も大きな経営リスクの一つに位置づけており、中期経営計画2025では「地球温暖化への貢献」を重点課題の一つに掲げています。

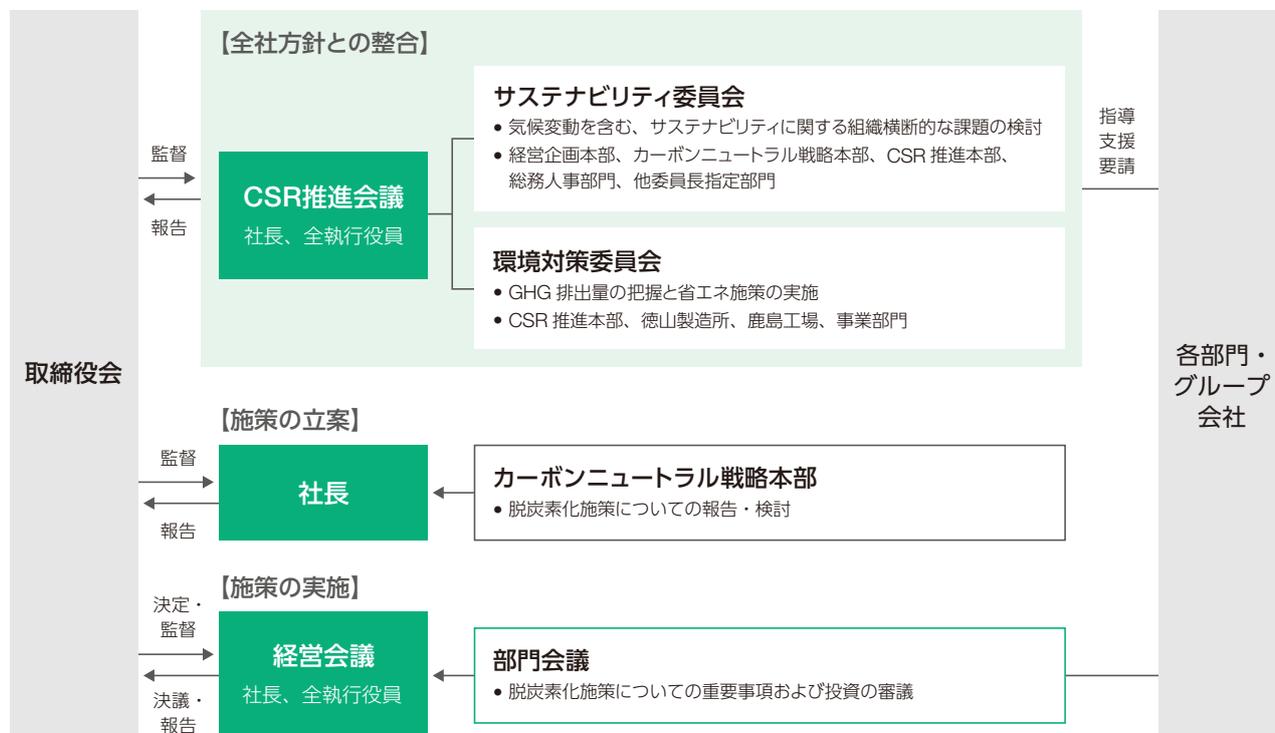
2022年度は、サステナビリティに係る重要なリスクを議論する「サステナビリティ委員会」をCSR推進会議の下に新設し、組織横断的にリスクと機会を抽出・評価する仕組みを構築しています。特に重要な事案は、CSR推進会議で議論し、取締役会に報告するとともに監督を受けています。なお取締役会は、本件を含む中期経営計画2025の

中の重点課題の進捗、今後の投資計画などを確認しています。

2023年4月からは、本件に向けた取り組みが構想段階から実践フェーズへ移行したことに伴い、独立した部門相当となる「カーボンニュートラル戦略本部」を設け、取り組みを加速させています。TCFDレポートでは、取締役会の監督や経営陣の役割など詳細について記載しています。

[P.34～35](#) サステナビリティ担当役員メッセージ

カーボンニュートラル推進体制



2 戦略

中期経営計画2025には、カーボンプライシングの導入による炭素コストの見える化、顧客の調達方針の変更による影響、金融・投資会社の方針変更による資金調達への影響といった「リスク」と、環境領域での新たな「事業機会」を織り込んでいます。また、国際的なリスクシナリオを参照し、現時点から2050年までの時間軸で、1.5℃シナリオ

と4℃シナリオ分析を実施しました。エネルギー多消費型から価値創造型企業への事業ポートフォリオ転換によって気候関連のリスクを低減しつつ、有望な事業機会の収益化を目指します。TCFDレポートでは、気候関連のリスクと機会、事業、戦略、財務計画に及ぼす影響、組織戦略のレジリエンスについて報告しています。

気候変動によるリスク(シナリオ分析)

短期：2025年度 中期：2030年度 長期：2050年度

シナリオ	リスク区分	リスクの評価対象	当社グループへの影響(財務) (特定されたリスク)	財務への影響度	リスク発生時期	事業への影響度	優先順位	対応策
1.5℃	政策／法規制	カーボンプライシングとエネルギー調達コスト	・カーボンプライシング強化に伴う操業コストの増加	中	中期～長期	大	低	<ul style="list-style-type: none"> カーボンプライシング政策動向のモニタリングと非化石燃料への転換 インターナルカーボンプライシングによる評価と施策の実施 GXリーグへの参画
			・GHG排出規制強化による対策コストの増加	中	中期～長期	大	高	
	技術	グリーン化対応	・グリーンエネルギー生産・調達コストの増加	大	中期	大	高	<ul style="list-style-type: none"> 大規模サプライチェーンの構築と効率的利用技術の高度化 調達システムとプロセス開発
			・技術・市場が成熟していないことによるグリーン材料調達・グリーンプロセス切替コストの増加	大	中期～長期	大	高	
評判	ステークホルダーからの評価	<ul style="list-style-type: none"> 取り組み劣後との評価による市場価値の下落、資金調達コストの増加 当社が所有する石炭火力発電設備に対する停止、廃止の住民訴訟リスク バイオマス燃料のサステナビリティリスク 	大	中期～長期	大	高	<ul style="list-style-type: none"> 開示情報の充実とGHG排出量削減目標設定 事業ポートフォリオの転換 バイオマス燃料のサステナビリティ確保 	
市場	顧客によるグリーン調達の浸透	<ul style="list-style-type: none"> GHG多排出製品と評価されることによる市場からの排除 グリーン化に係るコストが適切に価格転嫁できないことによる収益性の低下 	大	中期～長期	大	高	<ul style="list-style-type: none"> 着実なGHG排出量削減 マスバランス認証によるグリーン製品の生成 適切なグリーン市場形成のためのサプライチェーン連携強化 CFP評価システム構築 	
4℃	物理リスク(急性)	異常気象の激甚化／海面の上昇	・風水害による生産設備への浸水被害、サプライチェーンの寸断などによる生産計画の遅延やコスト増加	中	長期	中	中	・BCP対応の拡充
	物理リスク(慢性)	長期的な異常気象の激甚化／海面の上昇	<ul style="list-style-type: none"> 平均気温上昇に伴うプラントの冷却能力不足による生産能力減少 海面上昇に伴う高潮の発生による稼働停止 	小	長期	小	低	・GHG排出量削減目標設定

気候変動による機会(シナリオ分析)

短期：2025年度 中期：2030年度 長期：2050年度

シナリオ	機会区分	機会の評価対象	当社グループへの影響	影響度	時間的範囲	優先順位	対応策
1.5℃	市場	環境産業の需要拡大	・廃棄物処理・資源有効利用産業の拡大、地球温暖化対策産業の拡大	大	中期～長期	高	・再生可能資源・エネルギーの事業化
		地域・コンビナートでのカーボンニュートラル化	・エネルギー・マテリアルの大規模グリーンサプライチェーン化推進による拠点競争力の強化	大	中期～長期	高	・脱炭素推進協議会、サプライチェーン構築、技術開発の積極参画と推進
	資源効率	CCU関連製品の要請	・カーボンリサイクルシステムの確立による新たな事業分野への進出	大	中期	中	・研究開発、実証実験を加速し、実ビジネスへの実装を加速

3 リスクマネジメント

気候変動リスクは、重要リスクのリスクマッピングにおいて「脱炭素社会への対応」として最も重要なリスクに位置づけています。

中期経営計画2025では、社会の潮流が脱炭素へと加速する中、これまで強みとしてきたエネルギー多消費型事業を中心とした事業構造からの脱却が不可欠であると

判断しました。そのため、中期経営計画2025の重点課題の一つとして「地球温暖化防止への貢献」を挙げ、全社的な取り組みを進めています。TCFDレポートでは、リスクの特定と評価プロセス、リスクマネジメントのプロセス、全社リスクへの統合について報告しています。

➡ P.50～51 | リスクマネジメント

4 指標と目標

GHG排出量の約7割を占める燃料起源GHG排出量は、省エネの推進とカーボンニュートラルな燃料への転換で削減を目指します。原料起源GHG排出量は、原料である石灰石の使用量削減を進めます。いずれも経済性を評価しつつ開発、導入を進めていきますが、現時点で排出をゼロにすることは困難であり、排出したCO₂の回収・貯留（CCUS）が必要であると考えており、これらの開発、導入検討を進めていきます。TCFDレポートでは、気候関連の指標、Scope1、2、3のGHG排出量、目標及びその目標に対するパフォーマンスについて詳説しています。

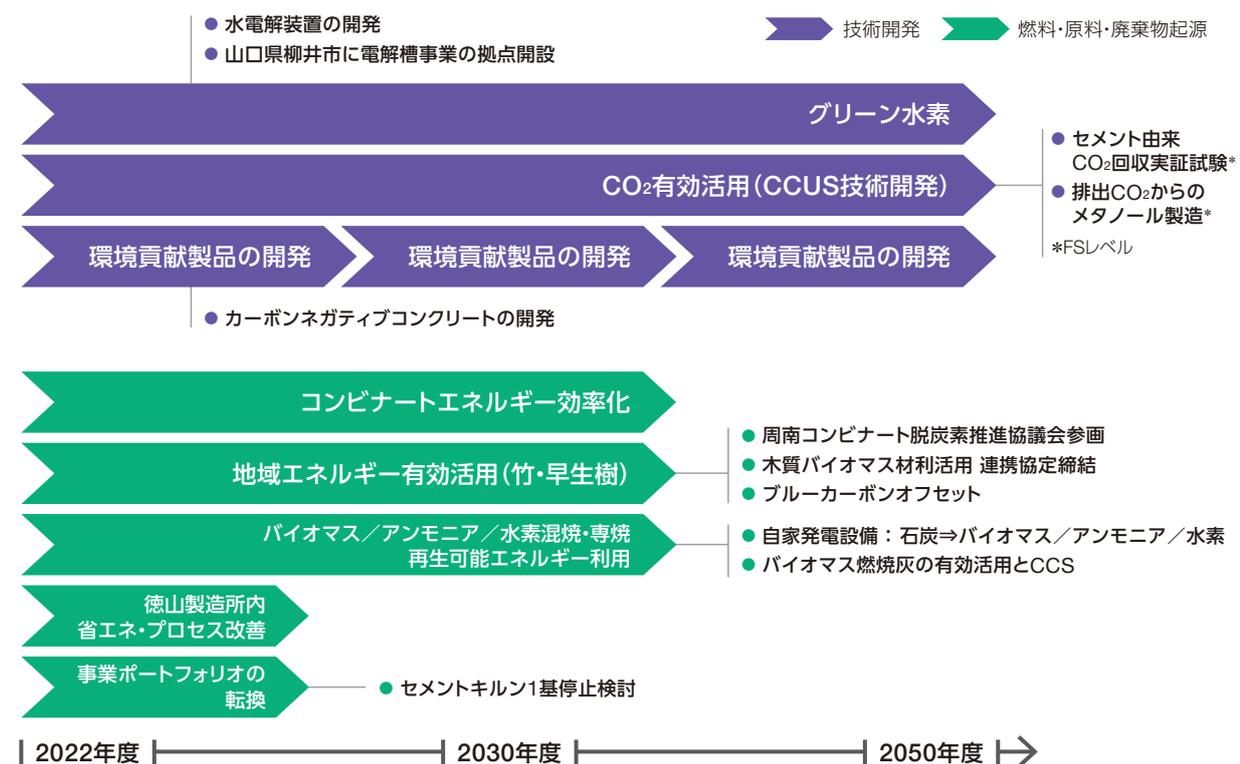
GHG排出量の着実な削減が企業としての責任である一方で、製品によるGHG削減も重要な役割であると認識しています。脱炭素社会に向け、トクヤマは多方面からアプローチを行っています（下図）。2022年度は、水電解

装置の開発などのグリーン水素への取り組み、セメント由来CO₂回収などのCO₂有効活用技術の開発、カーボンネガティブコンクリートの開発をはじめとする環境貢献製品の開発、地域の行政やコンビナート企業との協業による燃料・原料・廃棄物起源GHG排出量の削減などを実施しました。詳細は、TCFDレポートを参照ください。今後、環境貢献製品を拡充していくとともに、さらなる革新的技術開発を行っていくことで、世界のカーボンニュートラル達成に貢献していきます。

➡ P.34～35 | サステナビリティ担当役員メッセージ

➡ P.52～55 | 財務・非財務ハイライト

2050年度カーボンニュートラル達成に向けた取り組み



コンプライアンス

基本的な考え方と体制

当社グループは、「コンプライアンス」を法令遵守に限定せず、社内ルールの遵守、社会の要請に応えるための企業倫理に則った良識ある行動の範囲まで含めた広い意味でとらえています。グループ全体へのコンプライアンス意識の啓発・浸透を図るため、トクヤマグループ行動憲章

などをまとめて記載したリーフレットを作成し、グループ全役職員に配布しています。さらに、階層別研修における啓発や、グループ会社の経営層やコンプライアンス責任者とのミーティングを実施しています。

内部通報制度

トクヤマグループに関わるコンプライアンス違反事項（違反の可能性があると思われる事項を含む）について、不利益な取り扱いを受けることなく安心して通報・相談ができるよう内部通報窓口「ヘルプライン」を設置しています。通報・相談は電話のほか、郵送、メールでも可能です。ヘルプラインは通報者の保護を十分に考慮した運用としています。通報者の所属・氏名を会社に知られない完全な匿名で相談することや、女性弁護士を通じて相談することも可能です。2022年度は、改正公益通報者保護法を踏まえた体制整備、従業員への周知徹底を行うとともに、

トクヤマグループ内部通報窓口従事者の対応スキルの標準化・レベルアップを図るため、外部講師を招いた従事者向け研修を実施することで、内部通報制度の実効性向上を図りました。2022年度も、重大なコンプライアンス違反事例の発生はありませんでした。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
通報件数実績	36	29	24	34	29

※ハラスメント相談窓口、国内グループ会社窓口を含む。

ステークホルダーエンゲージメント

トクヤマは持続可能な未来を「社会」とともに築くため、多様なステークホルダーとのコミュニケーション活動を大切にしています。

ステークホルダー	主なコミュニケーション手段
お客さま	● ISO9001 ● TVコマーシャル ● 工場見学
地球環境	● レスポンシブルケア ● 環境経営の実践 ● ISO14001 ● GHGの削減、省エネルギー ● 廃棄物処理 ● 生物多様性への取り組み ● 環境貢献型製品の開発・提供
地域・社会	● 保安防災 ● RC地域対話 ● 地域ボランティア ● 夏祭りなどへの協賛・参加 ● 科学技術振興への助成 ● 次世代育成への助成
株主・投資家	● 個人投資家説明会 ● 決算説明会 ● 決算短信 ● 有価証券報告書 ● 株主総会 ● コーポレート・ガバナンス報告書
取引先	● 購買管理 ● CSR調達 ● 合同安全衛生会議
従業員	● 職場巡視 ● 社内報 ● 教育・研修 ● 安全衛生委員会 ● 労使協議会

実効性のある ガバナンスの確立と 企業価値の 持続的向上を目指して

社外取締役
監査等委員
河盛 裕三

社外取締役
監査等委員
水本 伸子

これまでのご経歴と大切にしている考え方

河盛 私は関西ペイント株式会社に入社した後、国際部門で17年間、国内部門で17年間のキャリアを積み、2010年以降は同社の代表取締役社長としてグループ経営を担ってきました。国内・国外の双方で、さまざまな経験と実績を積み重ねてきたことが強みと言えるでしょうか。私の信条は「利益と公正」です。企業は収益創出を基本的な使命としますが、社会的な価値に配慮する公正さがなくては持続的な存在にはなれません。当社の社外取締役に就任してからも、常に利益と公正の視点から経営体制と経営戦略を監視するよう努めています。

水本 私は石川島播磨重工株式会社（現 株式会社IHI）に入社して以来、技術をベースにさまざまな業務に取り組み、DXの統括も務めました。2021年6月に当社の社外取締役に就任以降は、主に技術的な見地から経営戦略の当否についてアドバイスさせていただいています。近年はダイバーシティの観点から、各企業において女性の取締役への登用が進んでいますが、私は企業の運営において性別による差はないと考えており、特に自分が女性であることを意識することはありません。性別よりも、「知の多様性」が大切だと感じています。

ガバナンスに対する評価



河盛 私は、メーカーの経営には7つの重要テーマがあると考えています。①財務の健全性、②企業体としての継続性、③経営の透明性、④成長性（利益創出）、⑤コンプライアンス、⑥品質向上、⑦安全の確保の7点です。トクヤマの取締役会では、常にこれらの経営テーマに関係した議題が俎上に上がり、活発な議論が行われています。また、経営会議の討議内容はブリーフィング形式で社外取締役に詳細に説明されますし、各部門の現場責任者から事業の進捗状況について報告を受ける役員研修会も適宜実施されています。取締役会における実効性ある議論と情報の共有化、この2つが当社のガバナンスが持つ優位性だと思います。

水本 私も同感です。取締役会では毎回、活発な討論が交わられていますし、誰もが忌憚なく意見を表明することができます。これは、会社が人を大切にする企業文化を育ててきたからではないでしょうか。また、社外取締役は私を含め4名いますが、それぞれ異なるバックグラウンドをお持ちです。トクヤマ出身の取締役が持つ専門性と、社外取締役の多様な知見・見識が融合することで、戦略と施策の妥当性が担保されている、私は当社のガバナンスについてそのような印象を抱いています。



中長期戦略の遂行において社外取締役が果たす役割

河盛 現在、事業ポートフォリオの転換を骨子とする中期経営計画2025を推進しています。不確実な市場環境のもとで持続的な成長を図るには、顧客の潜在ニーズを鋭敏な感受性で的確にとらえ、時代の変化に即した新たなビジネスモデルを構築することが欠かせません。その取り組みを利益と公正の観点からしっかり支えていくことが社外取締役、そして監査等委員の使命だと認識しています。次世代ポートフォリオの確立は、産業界全体の共通テーマです。まず、トクヤマにおいて事業構造の革新とグローバル展開の最適化を成功させることで、日本と世界の経済社会にあるべき企業の姿を発信できるはずで

水本 河盛取締役が言われた「利益と公正」は、変わるものと変わらないものと言い換えることができるのではないのでしょうか。変わるものはビジネスモデル、つまり事業領域・展開地域の再編による新たな価値創造プロセスの構築です。一方、変わらないものは「存在意義」「ありたい姿」「価値観」だと思います。「化学を礎に、環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」という、「存在意義」を経営と事業の中で具現化していく、その基盤形成に貢献することが私たち社外取締役の役割であり、使命だと考えます。

将来への展望と持続的な成長に向けた課題

河盛 産業構造の大転換期にある今、トクヤマが引き続き成長を継続していくためには、社員一人ひとりが創造性に富んだ企業風土を醸成する担い手となり、主体性を持って日々の業務に邁進していくことが必要です。武士から町人へと時代の担い手が変わった江戸時代の元禄期は、浄瑠璃、歌舞伎など芸術分野で才能豊かな人材が輩出され、学問・思想・宗教の領域でも後の日本を形づくる新たな潮流が生まれた、創造性と自主性に満ちた時代でした。不確実性の高い時代を生きるには歴史に学び、こうした元禄期のような独自性を発揮することで、次代の価値創造が可能になると考えています。

水本 当社は100年以上の歴史を有していますが、それは事業環境や市場動向の変化にその時々で臨機応変に対応してきたことの結果だと言えるでしょう。時代の変化を読み解く先見力とグループ内に蓄積してきた技術・知見を活かしていけば、中期経営計画の諸目標も必ず達成できると信じて

います。社長の横田氏は社外パートナーとの共創にも積極的ですし、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への適切な対応など、地球環境のサステナビリティや本業を通じた社会貢献にも注力しています。私たち社外取締役は、社長と方針・戦略を共有しながら、当社が提供する経済価値・社会価値の最大化を目指していきたいと思

河盛 トクヤマは100年以上の歴史を刻んだ伝統ある企業ですので、社員の意識がやや保守的な方向に流れがちです。そうした中で、現在の経営陣は、新たな事業領域の開拓や海外市場の深耕に会社の命運を懸けようとしています。企業経営において最も大切なことは、適切にリスクをとることです。そこには大きなマーケットがあり、ニーズがある。私たち社外取締役監査等委員は、トップマネジメントの英断を支え、働きやすいはつらつとした企業文化の形成と、グループの健全かつ持続的な成長を牽引していきます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

トクヤマは、社会全体の大きな変革の中で、直面する事業環境に合わせて、存在意義を「化学を礎に、環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」と再定義しました。持続可能な社会に貢献するために環境と調和して事業を継続させ、顧客と共に未来を創造することのできるトクヤマでありたいとの思いを込めています。これは、株主の皆さまをはじめとして、顧客、取引先、従業員、地域社会などのステークホルダーの方々との信頼と協働によってこそ可能であり、それが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながると考えています。その実現のために、コーポレート・ガバナンスは経営の重要な課題であり、常に充実を図っていく必要があると認識しています。

コーポレートガバナンス・コードを踏まえ、株主の皆さまの権利・平等性の尊重、各種ステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会の独立性整備と監督機能の強化、意思決定の迅速化と責任の明確化、および株主の皆さまとの建設的な対話などに努めることを基本方針としています。

ガバナンス体制強化の歩み

2018年度	外部機関による取締役会の実効性評価の実施(以降、毎年実施)業績連動型株式報酬制度の導入
2019年度	社外役員の独立性判断基準の改正
2020年度	「トクヤマの新ビジョン」発表 買収防衛策の廃止を決定
2021年度	社外取締役1名増員(取締役会の多様性を強化)
2022年度	内部統制システム整備に関する基本方針の改正 (グループ経営に軸足を置いた方針に改正)
2023年度	「サステナビリティ基本原則」の制定・「トクヤマグループ行動憲章」の改正など、方針類を整備



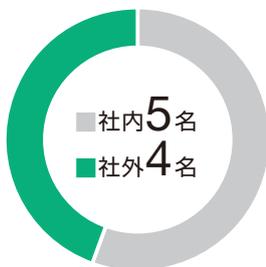
コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.tokuyama.co.jp/company/governance/index.html>



コーポレート・ガバナンス体制

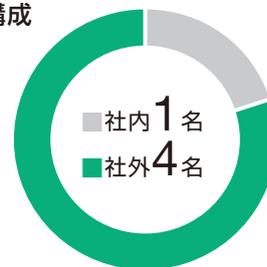
取締役の構成

男女構成
 男性 8名
 女性 1名

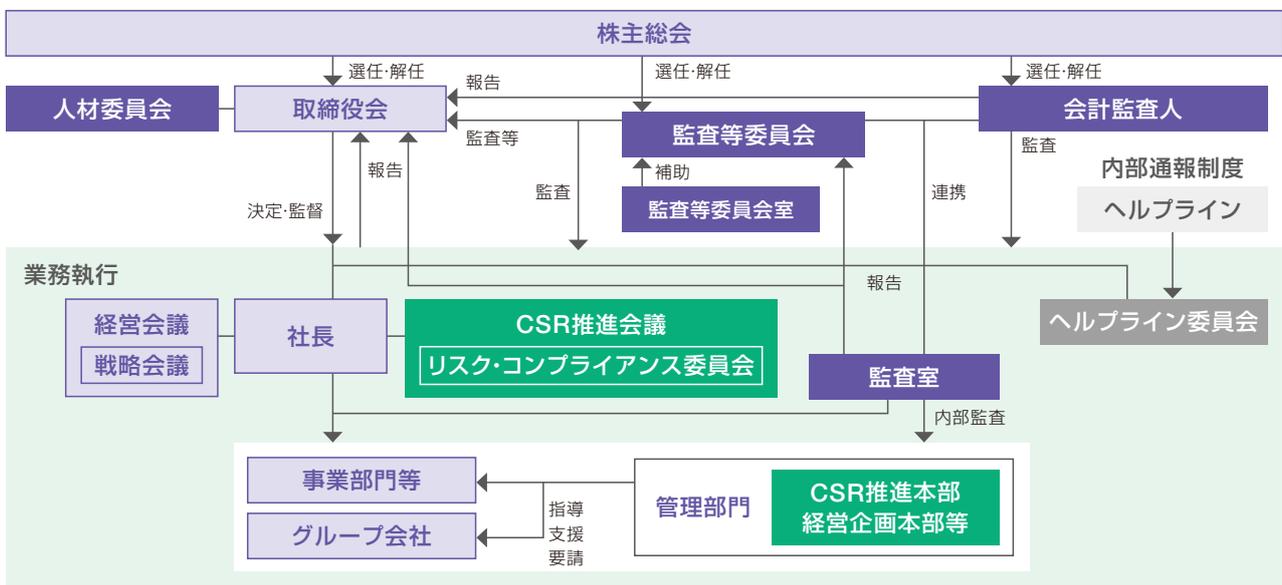


監査等委員の構成

男女構成
 男性 4名
 女性 1名



コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンスに関わる会議体

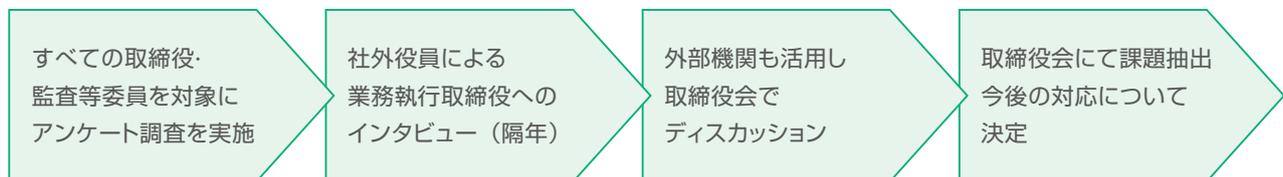
取締役会	業務執行に関する重要事項の審議、決議を行うとともに、業務執行を監督しています。 ・2022年度の開催実績：17回
監査等委員会	取締役会その他の社内の重要な会議に出席して業務執行状況の聴取等を行い、業務執行取締役の執行状況を監査しています。 ・2022年度の開催実績：24回
人材委員会	取締役会に先立ち、取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員等の候補者選定、報酬などについて協議しています。
経営会議	執行役員の中から社長執行役員（以下、「社長」という）が指名した者によって構成される業務執行に関する決議機関。原則として毎月2回開催され、取締役会が決定した決裁規則に基づき、業務執行上の重要な案件について協議し、意思決定を行います。
戦略会議	執行役員の中から社長が指名した者によって構成される社長の諮問機関。毎月1回開催され、事業執行の方向性について協議するとともに、重要な決裁事項において、執行条件の検討のため経営資源を投入することについて確認し、当該案件について業務執行の方針に関する方向づけを行っています。
CSR推進会議	CSRの方針と目標を決定し、その目標を達成する活動を円滑に進めるために、社長を議長とし、全執行役員を委員とするCSR推進会議を設置しています。適切なコーポレート・ガバナンスと内部統制をCSRの基盤と位置づけ、内部統制の重要事項についても本会議で議論しています。
リスク・コンプライアンス委員会	CSR推進会議の中にCSR推進本部担当取締役を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会を設置しています。本委員会を中心に、内部統制の中核かつ両輪と位置づけているリスクマネジメントとコンプライアンスの推進を図っています。
専門委員会	リスクマネジメントとコンプライアンスの観点で特に専門性および重要性の高い分野について、リスク・コンプライアンス委員会から分離させた専門委員会（決算委員会、独占禁止法・競争法遵守委員会、貿易管理委員会、情報セキュリティ委員会、環境対策委員会、保安対策委員会、製品安全・品質委員会）をCSR推進会議のもとに設置し、活動を展開しています。2022年度からは、新たに「サステナビリティ委員会」を設け、気候変動や人権など、従来の枠組みには取まらない分野に関する議論を行っています。
ヘルプライン委員会	ヘルプライン委員会は、当社グループにおける法令遵守上疑義のある行為などについての内部通報制度として設置しているヘルプラインに関する役割を担っています。
内部監査部署	当社は、内部監査部署として監査室を設置し、当社の各部署と各グループ会社に対して内部監査を実施しています。

取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社は、社会全体の大きな変革の中で、直面する事業環境に合わせて、持続可能な社会に貢献するために環境と調和して事業を継続させ、顧客と共に未来を創造し続けるには、ステークホルダーの方々との信頼と協働が不

可欠であり、その実現のため、コーポレート・ガバナンスは経営の重要な課題と位置づけ、その一環として、毎年、取締役会の実効性を評価することとしています。

評価プロセス



2022年度は、外部機関に委託して全取締役にアンケート調査を行い、回答を分析しました。その結果は取締役会に報告され意見交換が行われました。

評価の結果、取締役会の実効性は概ね確保されていることが確認されました。前回抽出された課題への取り組みについても、全体として一定の成果があったと評価されました。なお、経営陣の選任・評価・報酬に対する監視・監督については高い評価となる一方、ステークホルダーとの

コミュニケーションについては相対的に低い評価であり、優先度の高い課題となっております。

また、中期経営計画2025の重点課題への取り組みの推進状況に対して実効的なモニタリングを行うことは、引き続き注力すべきものと認識されています。取締役会は、経営執行陣が中期経営計画2025を着実に実施し計画目標を達成するよう、引き続き監視・監督していきます。

多様な視点の導入

執行役員等の選任は、化学を核とした当社の事業活動について適切な意思決定と業務執行の指揮ができるよう、各事業分野、各業務領域における知識と経験を有する者を登用しています。

取締役候補者の指名にあたっては、重要な意思決定、業務執行に対する監督や助言などが適切に行われるよう、取締役会のバランス、多様性に配慮し、高い見識と多様な経験、専門性を有すると考えられる者を候補者としています。

執行役員等の選解任、取締役（監査等委員である取締役を除く）の候補者の指名にあたっては、取締役会への付議に先立って、人材委員会で協議を行います。人材委員会は

代表取締役と社外取締役によって構成される機関です。委員会の答申を受けて、取締役会が決議します。

なお、社長執行役員の選解任に関しては、社長指名委員会が審議を行い、その審議内容は人材委員会の答申を経て取締役会に諮られ、取締役会が決定します。

一方、監査等委員である取締役の候補者の指名にあたっては、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会が決議します。



社外役員の独立性判断基準については、当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.tokuyama.co.jp/company/governance/index.html>



取締役会におけるスキルマトリックス

当社の定める経営方針・中期経営計画などに照らして、取締役会が実効性ある議論を行い、求められる意思決定機能および経営執行の監督機能を適切に発揮するために、

取締役に貢献を期待する領域から特定した重要なスキルを以下としています。

		経営計画・戦略	販売・マーケティング	財務・会計	研究開発・生産技術・エンジニア	CSR (法務・ESG・安全)	デジタル技術の活用	海外事業展開
社内	横田 浩 (代表取締役 社長執行役員)	●	●			●		●
	杉村 英男 (代表取締役 専務執行役員)	●		●		●	●	●
	岩崎 史哲 (取締役 常務執行役員)	●	●		●	●	●	
	井上 智弘 (取締役 常務執行役員)	●	●		●	●		●
	宮本 陽司 (取締役 監査等委員長)	●		●		●		
社外	河盛 裕三 (社外取締役 監査等委員)	●	●	●		●		●
	水本 伸子 (社外取締役 監査等委員)	●			●	●	●	
	石塚 啓 (社外取締役 監査等委員)	●		●		●		
	近藤 直生 (社外取締役 監査等委員)	●		●		●		●

※上記一覧表は、取締役が有するすべての知見や経験を表すものではありません。

最高経営責任者の後継者計画への対応

当社は、最高経営責任者（社長執行役員）の後継者計画の策定と運用を行い、また選解任について審議し、人材委員会に答申・提言する機能を持つ「社長指名委員会」を2021年8月に設置しました。

取締役会は、社長指名委員会の活動状況について、当社の経営理念（ビジョン）や経営戦略が踏まえられ、後継者候補に十分な時間と資源をかけた育成が計画的に行われるよう、人材委員会を経た定期的な報告について審議し、適切な監督を行います。

役員トレーニング

当社は、2001年以来、新任取締役にについては外部の役員研修に参加させる方針をとっていました。2011年の

執行役員制度導入以後は、将来の取締役候補者である新任執行役員を参加させる方針を取っています。

内容は、本人の経験や知識によりプログラムを選択できますが、コーポレート・ガバナンスの観点から「法務・企業統治」「会計・財務」に関するものは必須としています。それ以外に、それぞれの職責に応じて、各自の判断で、外部セミナーを受講しています。

役員報酬

取締役の個人別の報酬等の決定方針に関する事項

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めています。その概要は以下の通りであり、人材委員会*1の審議を経て、取締役会で決定しています。

基本方針

- 当社の取締役の報酬制度は以下の考え方に基づくものとしています。
 - 取締役が「トクヤマのビジョン」に基づき、企業業績と企業価値の持続的な向上を図るに資するものであること
 - 当社の経営を担える人材を確保し、維持できる水準であること
 - 会社の業績を考慮したものであること
 - 透明性・客観性の高い報酬の決定プロセスであること
- 当社の取締役の報酬は金銭報酬である基本報酬と賞与*2、非金銭報酬である業績連動型株式報酬*3から成るものとしています。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針

- 基本報酬
 - 基本報酬は、担う役割や責任等を勘案し、総合的な観点から内容（年額）を決定します。
 - 決定された基本報酬は12等分し月例で支給します。
- 賞与
 - 賞与は、役位別に定める賞与の基準額に対し、あらかじめ定められた半年度の業績目標の達成度に応じて0～150%の範囲内で内容を決定します。
 - 業績目標は当社グループ全体業績の主要な財務目標を基に定めます。
 - 決定された賞与は毎年一定の時期に支給します。
- 業績連動型株式報酬
 - 業績連動型株式報酬は、中期経営計画の対象となる事業年度を対象期間とし、役位別に定められた基準ポイントの対象期間中の累積数に対し、あらかじめ定められた業績目標に対する達成度に応じて0～150%の範囲内で当社株式の交付を行うものとします。
 - 業績目標は、中期経営計画の主要な財務目標を基に定めます。
 - 交付の時期は原則として対象期間の終了後とします。
- 報酬水準
 - 外部専門機関の報酬調査データを考慮します。

取締役の報酬の種類別の額の割合の決定方針

当社の取締役の報酬の種類別の額の割合は、求められる役割と責任に対する基本的な水準と、業績目標達成への意欲向上を図るインセンティブとの適正なバランスを考慮して決定することとしています。

政策保有株式に関する方針

当社は、経営戦略の一環として、取引の維持強化、資金調達、原材料の安定調達など事業活動の必要性に応じて、政策的に上場企業の株式を保有することがあります。この政策保有上場株式については、効率的な企業経営を目指す観点から、可能な限り縮減します。2022年度は上場株式1銘柄を売却し、保有する上場株式は20銘柄となりました。

社外取締役については、就任時に工場見学、事業と機能の現状など当社を理解していただくための場を設けています。

また、全取締役を対象に、内外の経済情勢、法改正や新制度などについて勉強会を随時開催しています。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法

- 基本報酬

取締役会の授権を受けた代表取締役社長執行役員が、役位別に定める基準額に基づく最終的な個人別の年額を算定し決定します。

算定された基本報酬は、人材委員会により適切な内容であるかどうかの審議を行います。

なお、2023年度より、ESG領域として、当社のCSR経営の実現に向けた重要課題（マテリアリティ）に対する具体的な役割や責任等を、算定における一定の要素として勘案することとしています。
- 賞与

取締役会の授権を受けた代表取締役社長執行役員が、役位別の賞与基準額、対象年度の業績目標、ならびに目標達成度に応じた支給割合をあらかじめ定めた上で、対象年度の実績から賞与を決定します。

業績目標、算定方法、算定結果が適切なものであるかどうかについては、人材委員会により審議を行います。

なお、2023年度の具体的な業績目標は中期経営計画の連結経常利益の計画値としており、その達成度に応じて定まる0～150%の範囲内の業績連動係数を乗じて支給額の計算を行います。
- 業績連動型株式報酬

取締役会が人材委員会での審議を経て定めた役員報酬株交付規程に基づき、役位別に定められた基準ポイントの累積数に対し、業績目標の達成度に応じて定まる0～150%の範囲内の業績連動係数を乗じて交付数の計算を行います。

なお、具体的な業績目標は対象期間中の連結営業利益の計画値の累計額等としています。

*1 人材委員会は、過半数が社外取締役で構成され、役員に関する人事・報酬に関して審議し、取締役会に適切な答申・提言を行う当社任意の諮問委員会です。

*2 賞与制度の対象取締役は、執行役員である取締役です。

*3 業績連動型株式報酬制度の対象取締役は、監査等委員である取締役、非業務執行取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く取締役です。

役員報酬の支給人員および支給額（2022年度）

区分	支給人員	金額
取締役(監査等委員である取締役を除く)	4名	176百万円
監査等委員(社外取締役を除く。)	1名	29百万円
社外取締役	4名	56百万円

※1 上記には、業績連動型株式報酬の、制度対象期間における2021年度と2022年度の業績評価指標（連結営業利益累計額他）の達成度の状況を勘案した費用計上額の調整分の△25百万円を含む、2022年度の費用計上額が含まれています。

※2 上記には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

また、毎年取締役会において、リスクを織り込んだ資本コストと便益との比較により経済合理性を検証し、将来の見通しを踏まえて保有の適否を確認します。当社は、当社と投資先企業双方の企業価値への寄与を基準に議決権を行使します。

リスクマネジメント

リスク管理体制の強化

全社的なリスクマネジメントの体制として、P.34（CSR経営の推進体制）に示すとおり、CSR推進会議の中にリスク・コンプライアンス委員会を設置しています。リスク・コンプライアンス委員会では、社会情勢のモニタリングや各専門委員会との連携を通じ、新たに発現したり影響の度合いが変化したりした事象・要因を検討し、リスクとしての識別および対応する専門委員会の決定を行っています。

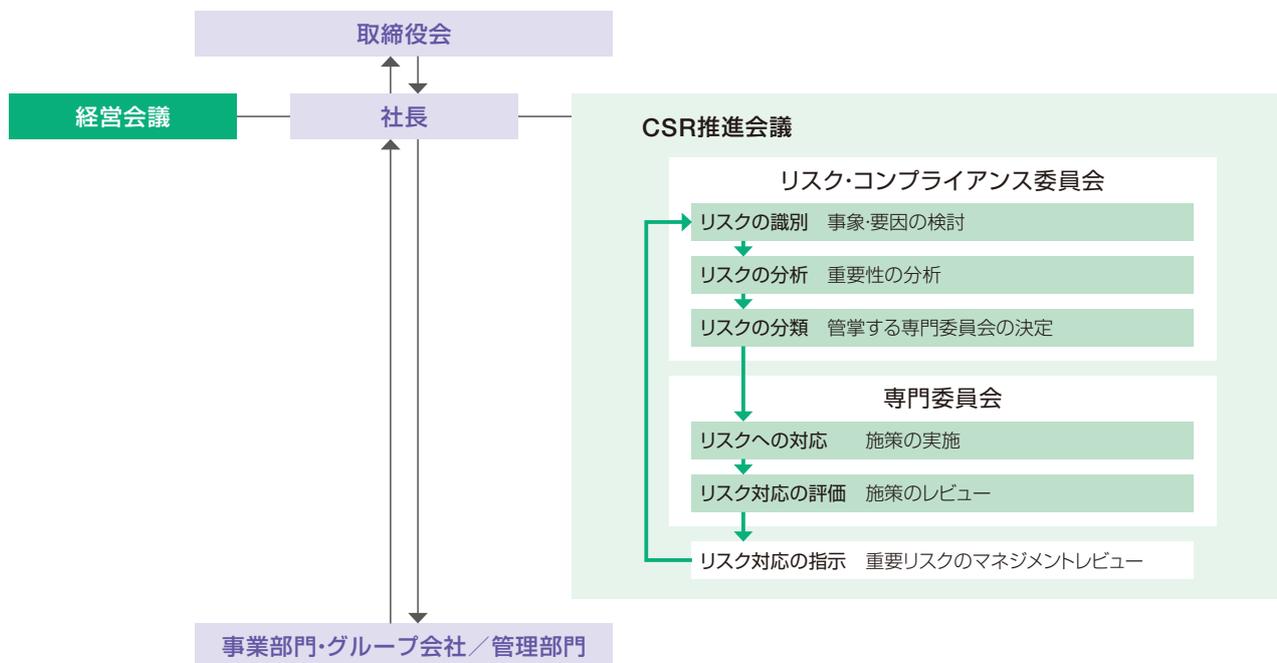
リスク・コンプライアンス委員会では、影響度（損失金額、マーケットシェアの減少、影響規模など）や発生頻度・蓋然性、脆弱性の観点で定量・定性の両面からリスクの度合いを可視化・マッピングし認識合わせを行うなど、

全社的なリスクマネジメントを行っています。

専門委員会では、管掌するリスクの対応方針（低減、回避、移転、保有）を検討・決定します。決定した方針に基づき、リスクへの施策を立案・実行し定期的なレビューを行うなど、マネジメントシステムに沿った実行管理をしています。

例えば、重要な関係法令などの認識および改正動向の把握など管理体制を整備し、コンプライアンスリスクの低減に努めています。また、事業環境の変化とより高度化するサイバー攻撃に備えるため、サイバーセキュリティ対策グループを設置しています。

重要リスクの特定プロセス



事業継続マネジメント（BCM）の実施

当社は、不測の事態においても重要な事業および業務を継続するため、BCPの策定・更新、事業継続のための予算・資源の確保、事前対策の実施など平時から事業継続マネジメント活動に取り組み、事業継続能力の向上を図っています。

新型コロナウイルス感染症に対応するため、2020年2月に社長を本部長とする危機対策本部を設置し、2022年度は6回の本部会議を開催しました。行政や業界団体の指示

を周知するとともに、感染症予防対策、発生時の連絡や広報体制の整備などを実施しました。危機対応として国内外の事業所の感染対応や生産の状況を把握するとともに、テレワークや時差出勤の推奨などを実施しました。新型コロナウイルス感染症の鎮静化に伴い、危機対策本部は2023年2月28日で解散し、以降は担当部署による連絡会議に移行しました。

重要リスク一覧(2023年度)

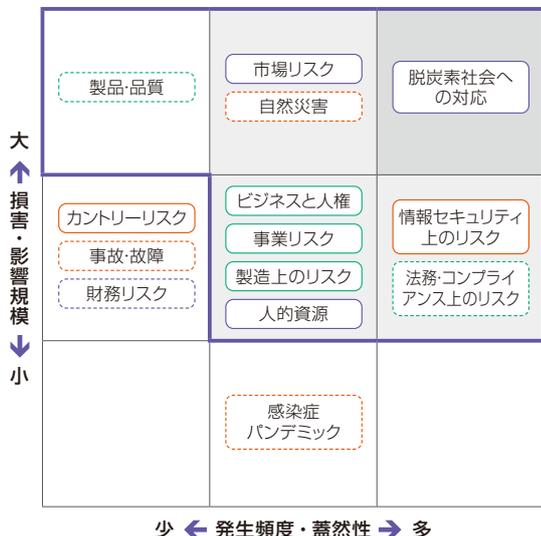
※委員会・会議体の委員長(取締役)をリスクオーナーとする

ハザードリスク(外部環境リスク) 外部環境や潜在的な事象によってもたらされるリスク		
中分類	小分類	管掌委員会・会議体*
自然災害	地震、津波、天変地異、異常気象(台風、高潮、豪雨ほか)	リスク・コンプライアンス委員会
事故・故障	火災・爆発・漏洩、設備・機械の損傷・故障、ユーティリティの供給停止、航空機・船舶・鉄道事故	保安対策委員会
感染症パンデミック	新型コロナウイルスの感染拡大、その他集団感染症発生	リスク・コンプライアンス委員会
カントリーリスク	戦争・紛争勃発、テロ・暴動発生、政変、経済危機	リスク・コンプライアンス委員会
情報セキュリティリスク	サイバー攻撃、ウイルス感染、情報漏洩、システム設備・機器の故障、システム障害	情報セキュリティ委員会

ビジネスリスク(戦略リスク) 業績や企業価値に影響を与える戦略の質・確度によってもたらされるリスク		
中分類	小分類	管掌委員会・会議体*
脱炭素社会への対応リスク	カーボンプライシングの導入、国際炭素税の導入、グリーン調達の実行、ESG投資の浸透/環境金融の浸透、規制強化、政治的圧力、気候変動の加速	サステナビリティ委員会
市場リスク	市場ニーズの変化、マーケティングの失敗・不足、新規競合の出現、開発の失敗・陳腐化、急速な技術革新への対応遅れ、海外展開の遅れ・障壁	経営会議・取締役会
人的資源に対するリスク	集団離職・人材確保難、従業員の高齢化・いびつな人材ピラミッド、人材育成・技術伝承(外国人労働者を含む)新たな働き方への対応失敗、事業転換による人材のミスマッチ	経営会議・取締役会
財務リスク	資金計画・資金調達の失敗、資本引き上げ、金融支援の停止、金利・為替変動リスク、株価下落	経営会議・取締役会

オペレーショナルリスク(業務プロセス上のリスク) 業務執行にかかる内部プロセスの不備や適切に機能しないことに起因して発生するリスク		
中分類	小分類	管掌委員会・会議体*
製造上のリスク	操業上のミスによる設備・機械停止・事故、労働災害、設備・機械の老朽化	保安対策委員会
事業リスク	原燃料の高騰、価格政策失敗、価格競争力低下、少数供給者への依存、少数顧客への依存	経営会議・取締役会
重大な製品・品質リスク	品質不良、自主回収、製造物責任事故、輸出時の化学品安全管理上の不備、製品含有化学物質管理、不当表示・偽装表示	製品安全・品質委員会
ビジネスと人権	サプライチェーン上の人権侵害、不買運動、消費者運動	サステナビリティ委員会
法務・コンプライアンス上のリスク	不良債権・貸し倒れ、知的財産権侵害および被侵害、発明対価紛争、独占禁止法違反、不正競争防止法(贈賄)違反、不適切な契約締結、インサイダー取引、許認可管理上の不備、経営者・従業員の不祥事、反社会勢力との関係、脅迫	独禁法・競争法遵守委員会 リスク・コンプライアンス委員会

重要リスクのマッピング



損害・影響規模の定義	
大 ↑	会社存続を脅かす損害、資産損失の甚大な損害が生じる
中	かなりの利益減や若干の資産損失
小 ↓	会社の利益や資産に影響少ない

発生頻度・蓋然性の定義	
多 →	1年に1回以上発生。近い将来必ず発生する
中	10年に数回程度発生
少 ←	10年以上に1回発生

脆弱性の定義	
高	対策が未実施または全く不十分な状態である
中	対策が一部実施されているが、まだ十分とはいえない
低	十分な対策が実施され、マネジメントサイクルが回っている