

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、「ありたい姿」を実現するため、「サステナビリティ基本原則」を定め、事業活動に起因する環境負荷を最小化しながら、社会課題の解決に資する製品の供給を通じて、環境と調和した新しい価値を創造しています。

下図はサステナビリティに関する会議体の全体像を示しており、2023年度の開催回数を（ ）内に記しています。「CSR推進会議」は社長を議長、全執行役員を委員とし、各委員会を担当取締役が委員長を務め、関係する部門長で構成され

ています。CSR経営を推進する中で、重要案件の決定および承認事項については、取締役会の監督を受けています。

気候変動、人権に対する取り組みについては、サステナビリティ委員会の下にタスクフォースを設け、広く関係する部門を招集して検討を行い、全社活動として進めています。また、生物多様性についても、環境対策委員会の下にワーキンググループを設けて活動を開始し、2024年6月に自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、TNFD）の理念に賛同し、TNFDフォーラムへの参画を表明しました。

サステナビリティに関する会議体



専門委員会(2023年度開催回数)	管掌する主なリスク
決算委員会 (8回)	決算・会計上のリスク
独占禁止法・競争法遵守委員会 (1回)	独占禁止法違反リスク、不正競争防止法違反リスク
貿易管理委員会 (1回)	貿易管理上のリスク (安全保障貿易管理上の不備)
情報セキュリティ委員会 (2回)	情報セキュリティリスク (サイバー攻撃、情報漏洩、システム障害など)
環境対策委員会 (1回)	環境リスク (有害汚染物質流出、騒音・臭気・廃棄物の不法投棄および違法処理など)
保安対策委員会 (1回)	事故リスク (火災、爆発、漏洩など)、労働災害リスク
製品安全・品質委員会 (1回)	品質リスク (製品含有化学物質管理、不当・偽装表示、物流事故など)
サステナビリティ委員会 (2回)	気候変動リスク、人権リスクなど

サステナビリティ・ガバナンスの整備

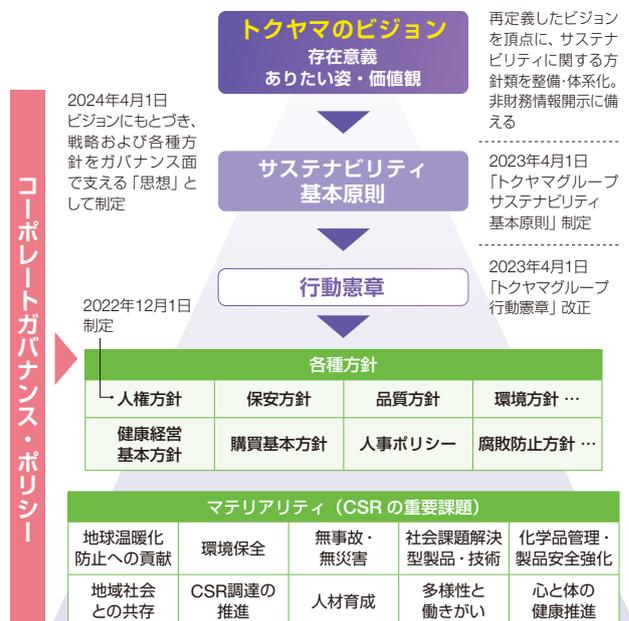
中期経営計画2025の重点課題の一つに掲げた「CSR経営の推進」については、その土台となるサステナビリティに対する姿勢・考え方を方針として明文化し、グループ全体で実践しています。CSRの重要課題であるマテリアリティについては、KPIをCSR推進会議で決議・モニタリングし、取り組みの強化を図っています。2023年度からは全執行役員がいずれかのマテリアリティに関与し、その進捗を翌年度の報酬に反映するという責任の明確化も行いました。

さらに、取締役の役割と責務を明確にするために、「コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定し、これにより、サステナビリティを含む経営課題に対しガバナンス面から促進するとともに、取締役の職務執行の実効性をより高める体制を築いています。

昨今のステークホルダーからの要請・期待、そしてサステナビリティに係る取り組みおよび情報開示においては、グループ全体での対応が重要視されています。内部統制、内部通報体制の整備、リスクマネジメントの推進などや、非財務情報開示、気候変動対応、人権対応、人的資本への取り組みなどについて、グループ経営に軸足を置いて推進してまいります。グループ各社それぞれの事業領域は異なりますが、コーポレートスローガン「もっと未来の人のために」という思

いは一つであり、「未来に続く会社である」という願いは共通かと思えます。そのためにも、グループ全体での実効的な取り組みと開示によって、ステークホルダーからの評価や企業価値向上につなげていきたいと考えています。

サステナビリティに係る方針類



2023年度のサステナビリティの取り組みの進捗

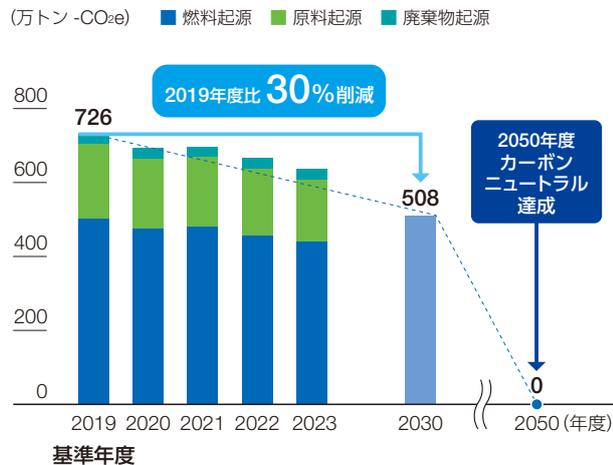
中期経営計画2025の重点課題の一つに掲げた「地球温暖化防止への貢献」については、「2030年度GHG排出量（Scope1、2）30%削減（2019年度比）」という目標に対し、13%まで削減が進みました。さらに、インターナルカーボンプライシングの導入による炭素コストの見える化の影響、顧客の調達方針の変更による影響、金融・投資会社の方針変更による資金調達への影響といった「リスク」と、環境領域での新たな「事業機会」を進め、カーボンニュートラル実現に向けて全社を挙げた挑戦をしています。

これまで、Scope1、2の目標を掲げていましたが、新たにScope3についても、排出量削減目標を設定しました。当社グループのScope3は、カテゴリ1、3、4が全体の90%以上を占めるので、この3つのカテゴリの総量に対し、2030年度までに10%削減（2022年度比）を目指します。

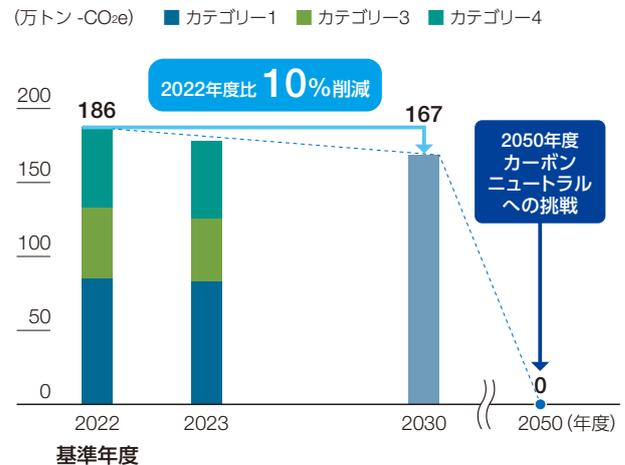
2023年度は実績として、基準年度2022年度比で5%削減できました。今後はサプライチェーン全体のカーボンニュートラルに挑戦し、サプライチェーンエンゲージメント活動の強化を図ります。

また、経済産業省が進めている「GXリーグ」に参画しました。GXリーグ参画にあたっては、GXリーグの定める基準に沿ってGHG排出量削減目標を定めることになっており、当社がGHGプロトコルに準拠して設けたGHG排出量削減目標とは別に、単体と国内連結生産子会社のScope1、2について目標を定めました。GXリーグのデータはGHGプロトコルに準拠して設定したものは基準年度や排出量の計算方法が異なりますが、基となるデータは共通のものであり、削減目標も整合をとっています。2023年度は、基準年度2021年度比で11%削減できました。

GHG排出量（Scope1、2）中長期削減目標



サプライチェーン排出量（Scope3）の中長期削減目標（カテゴリ1、3、4）



今後注力していくこと

中計最終年度（2025年度）に向け、目標に掲げたCSRの課題ごとにPDCAを回していきます。「CSR経営の推進」においては、①中期・長期「ありたい姿」の目標に対して、グループ全体での実効的な取り組みに落とし込むこと、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。

推進にあたっては、取締役会の実効性評価でも話題にな

りましたように、サステナビリティに関する検討範囲、検討内容が広がってきたため、会議体や委員会の位置づけや参加メンバーの見直しの必要性を感じています。関係するメンバーによる議論がより活性化するよう、体制全般も再構築していきたいと思っています。

「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、企業に求められているサステナビリティをタイムリーに検討し、ESGなどの企業価値の判断材料となる情報を外部開示して、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

トクヤマの存在意義である「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」を実現するためには、社会からの期待・要望を正しく把握した上で、グループの一人一人が「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「サステナビリティの視点」が必要になります。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経営を進めるための「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、マテリアリティを関係する部門・部署の業務目標と関連づけ、施策を実施していま

す。その状況は、毎年、CSR推進会議に報告し、全執行役員で共有しています。また、関連するマテリアリティを執行役員の役員報酬の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月の「トクヤマグループ人権方針」の制定に続き、2023年4月には「サステナビリティ基本原則」の制定や「トクヤマグループ行動憲章」の改正など、方針類の整備を行いました。

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

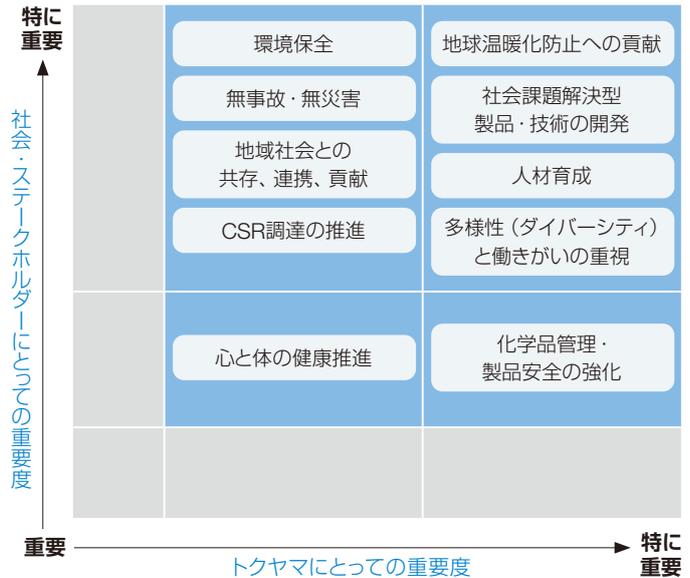
マテリアリティ SDGsとの関連	目指す姿	KPI/目標
地球温暖化防止への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 2050年度カーボンニュートラル(CN)の達成 	<ul style="list-style-type: none"> トクヤマのGHG排出量削減、いずれも2030年度までに <ul style="list-style-type: none"> ・Scope1、2 △30%(2019年度比) ・Scope3(カテゴリー1、3、4) △10%(2022年度比) 気候関連情報の積極的な開示
環境保全 	<ul style="list-style-type: 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"> 法的要求事項等の遵守の徹底：違反件数ゼロ 環境事故ゼロの継続：事故件数ゼロ 環境負荷低減 <ul style="list-style-type: none"> ・廃棄物有効利用率\geq94% ・廃棄物ゼロエミッション率\geq99% ステークホルダーとの対話と情報公開の充実 生物多様性保全への貢献：TNFDへの対応 水資源の有効利用：水使用量削減(海水除く)(2019年度基準以下)
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・休業災害ゼロ 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年度の目標とKPIを策定しました。

当社は、持続可能な未来を「社会」と共に築く活動を継続

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。



詳細な活動については、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/>



○: 95%以上 △: 60%以上 ×: 60%未満

2023年度の実績	達成度	責任者* 推進部署
<ul style="list-style-type: none"> 2023年度GHG削減量: ・Scope1,2 △13% ・Scope3 △5% CNI向け地域・自治体・コンビナート内の連携を推進 バイオマス、アンモニア等代替燃料について検討 TCFD提言に基づく取り組み状況開示 GXリーグ基準年度GHG排出量提出 CDP気候変動質問書回答評価: A- 	○	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"> 法的要求事項等の違反件数ゼロ 環境事故件数ゼロ 環境負荷の低減: 未達成 ・廃棄物有効利用率: 92% ・廃棄物ゼロエミッション率: 97% 生物多様性への関心啓発 水使用量削減率 (海水除く) 2019年度比 △18.5% 	○	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・災害の発生ゼロ 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 	○	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
<p>社会課題解決型 製品・技術の開発</p> 	<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 事業ポートフォリオの転換 	<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
<p>化学品管理・ 製品安全の強化</p> 	<ul style="list-style-type: none"> トクヤマ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 グループを含めた化学製品のリスクマネジメント：製品安全に起因した事故ゼロ
<p>地域社会との共存、 連携、貢献</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共存・連携 地域社会への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共存・連携 地域の課題解決と持続的発展への貢献
<p>CSR調達の推進</p> 	<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管理 管理プロセスの構築 	<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・調査の拡充と遂行
<p>人材育成</p> 	<p>経営戦略の実現に寄与しつつ、従業員の価値向上を実現する</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務の生産性向上 成長分野、新規PJへの人材の供与 会社の成長を推進する人材の採用と創出 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上を支援するインセンティブ制度の確立^{*1} 人材計画に対する人員補充の充足率：毎年度100%±10% 管理職重要ポスト後継者候補充足率：毎年度100% NBL (Next Business Leader) 研修受講者人数：2030年度累計100名^{*1} グローバル人材育成研修：2025年度まで毎年度15名受講^{*1} 事業遂行を支える高度技術者の育成^{*2}
<p>多様性(ダイバーシティ) と働きがいの重視</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 価値観の多様性に対応し公平性を確保する エンゲージメントの向上 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 学卒以上の女性採用比率：毎年度20%以上^{*2} 管理職以上の女性比率：2030年度15%以上 障がい者雇用の推進：法定雇用率達成^{*1} 従業員エンゲージメント：継続改善^{*1} ワークライフバランスの推進 男性育児休業取得率：2030年度100%^{*2} 年次有給休暇取得率：毎年度75%^{*2} 人権の尊重の推進
<p>心と体の健康推進</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 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の実践により、従業員がイキイクと働き活躍できる状態 	<ul style="list-style-type: none"> 個人の健康意識の向上^{*1} ・喫煙率：<15% 有所見率の維持・低減^{*1} 定期健康診断受診率：100%^{*1} 再検査受診率：≥90%^{*1} 特定保健指導実施率：≥80%^{*1} 休業率の低減：<0.5%^{*1} ストレスチェック受検率：≥95%^{*1} 健康優良法人認定：ホワイト500認定継続取得^{*1}

※1：単体 ※2：単体および国内連結子会社

○：95%以上 △：60%以上 ×：60%未満

	2023年度の実績	達成度	責任者* 推進部署
	<ul style="list-style-type: none"> 電子領域：マーケティング機能強化により顧客起点の製品化に向けた取り組みを加速し、一部テーマが事業化フェーズに移行 健康領域：事業化テーマを絞り込みリソースを集中し開発を加速 環境領域：複数テーマが事業化フェーズへ移行。新規のカーボンニュートラル関連テーマを推進 伝統事業領域：環境問題に対応する製品の開発・上市と、プロセス技術の開発 その他：学術・研究を目的とした助成金の実施 	○	取締役（研究開発担当） 研究開発本部
	<ul style="list-style-type: none"> 化学品規制違反ゼロ 製品審査（2次・3次）：計61件、表示審査：計787件 国内外規制動向の把握と対応 製品含有化学物質管理の推進 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 	○	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：地域対話、懇談会、工場見学等 社会貢献活動：ボランティア活動、近隣学校への教育支援、地域貢献のための寄付の実施 事業による貢献：周南市への電力特定供給 	○	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"> 2022年12月改正の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。323社中310社回収済*1 GCNJが公開しているSAQを用い、取引額1億円以上の会社に対しサプライヤー評価を実施。181社中173社より回収*1 SAQの回収結果を分析し、高リスク懸念先5件に対しエンゲージメントを実施*1 	○	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"> インセンティブ制度の確立：制度設計の準備*1 人材計画に対する人員補充の充足率：目標設定の実施（2024年度から測定を開始する指標のため、実績値はなし） 管理職重要ポスト後継者候補充足率：目標設定の実施（2024年度から測定を開始する指標のため、実績値はなし） NBL研修の実施：30名を選抜受講（累計67名）*1 グローバル人材育成研修の実施：16名を選抜受講*1 事業遂行を支える高度技術者の育成*2 DX職場リーダー研修、データエンジニア研修の実施 DXリテラシー向上教育（eラーニング）の開始：1,400名受講 	○	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 学卒以上の女性採用比率：30.1%*2 管理職以上の女性比率：8.2% 障がい者雇用率：2.29%*1 従業員エンゲージメント調査実施：回答率94.7%、優先課題の可視化*1 ワークライフバランスの推進 男性育児休業取得率：47.3%*2 年次有給休暇取得率：76.5%*2 人権デュー・ディリジェンスの実施等 	○	取締役（総務人事担当） 人事グループ
	<ul style="list-style-type: none"> 喫煙対策の推進*1 <ul style="list-style-type: none"> 喫煙率：17.8% 喫煙可能時間帯の設定 禁煙キャンペーンの実施 健康指導・健康診断事後処置の実施*1 <ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断受診率：100% 再検査受診率：87.4% 特定保健指導実施率：93.0% メンタルヘルスケア対応*1 <ul style="list-style-type: none"> 休業率：0.69% ストレスチェック受検率：97.7% メンタルヘルス研修、eラーニングの実施 2024年度健康経営銘柄、健康優良法人ホワイト500認定取得*1 	○	取締役（総務人事担当） 健康管理センター

*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。2023年度は、TCFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」のフレームワークに従った開示情報をさらに拡充す

るとともに、サプライチェーンにおけるGHG排出量の削減に挑戦するべく、Scope3について削減目標を設定し、開示しています。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)をご参照ください。



「TCFD提言に基づく情報開示」(TCFDレポート)
https://www.tokuyama.co.jp/csr/global_warming.html#section2

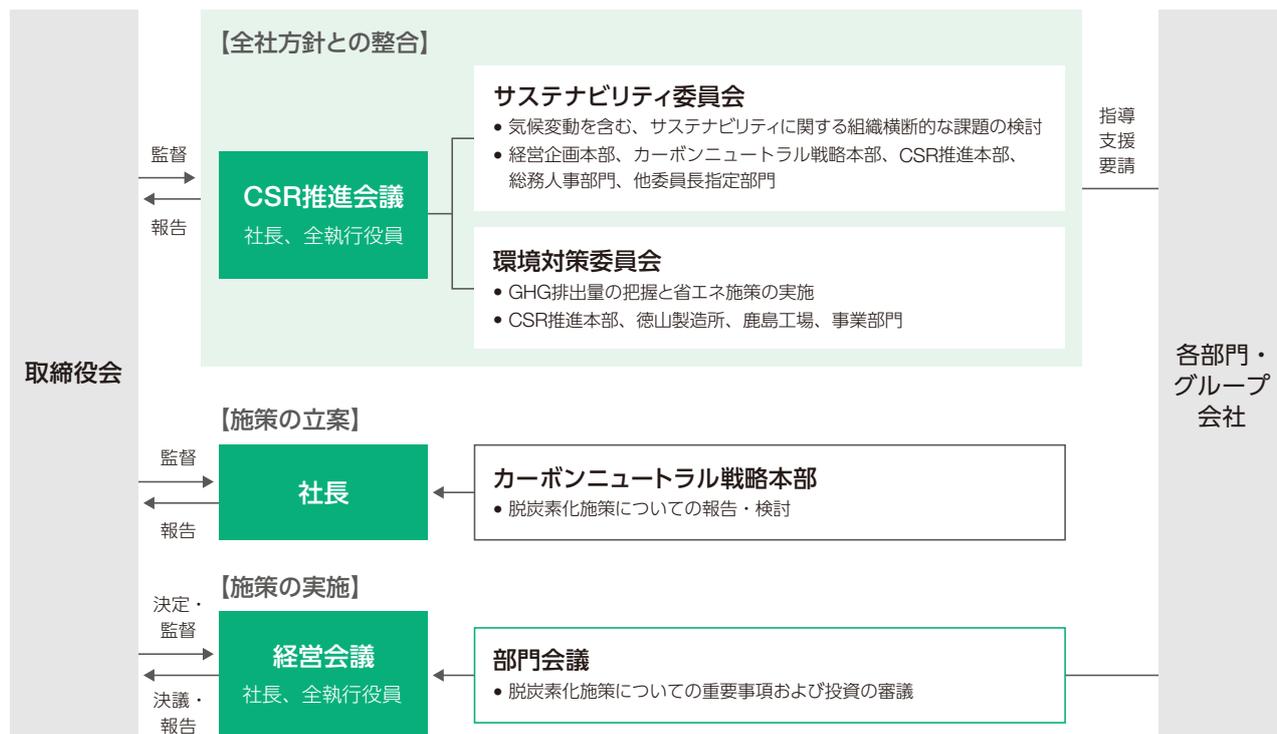


1 ガバナンス

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「地球温暖化防止への貢献」を重点課題の一つに掲げています。CSR推進会議下にある「サステナビリティ委員会」において、サステナビリティにかかる重要なリスクと機会を組織横断的に抽出・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。2023年4月からは、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。

カーボンニュートラル推進体制



2 戦略とリスク

中期経営計画2025には、社会が脱炭素に向かうことにより発生する「リスク」と「事業機会」の両方を織り込んでいます。また、国際的なリスクシナリオを用いた分析に基づき、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。トクヤマでは気候変動リスクを最も重要なリスクに位置づ

けています。社会の潮流が脱炭素へと加速する中、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、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、これら戦略とリスクについて、詳細に報告しています。

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°C	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	大	中期～長期	大	高	<ul style="list-style-type: none"> 燃料転換(バイオマス/アンモニア)によるGHG排出量削減の取り組み インターナルカーボンプライシング導入によるGHG排出量削減施策の促進 GXリーグへの参画によるGX実現に資する取り組みの強化
			・GHG排出規制強化による対策 コストの増加	大	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"> 周南コンビナートにおけるアンモニアサプライチェーンの構築検討 サプライヤーとの関係構築による認証バイオマス燃料の安定調達 ブラックペレットの開発 製品カーボンフットプリント(CFP)の算定
			・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 石炭火力発電設備停止・廃止を 求める住民訴訟リスク 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 の着実な取り組み 地域社会との対話 事業ポートフォリオの転換 認証バイオマス燃料の調達
	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 グリーン化コストの価格転嫁が適正 にできないことによる収益悪化 	大	中期～長期	大	高	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ・燃料転換等による着実な GHG排出量削減 マスマルチ認証取得の検討 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
グリーン市場の 拡大に追随 できないこと による機会損失			<ul style="list-style-type: none"> グリーンサプライチェーン構築の 遅れによる機会損失 セキュア・エコノミー、カーボン リサイクル分野への進出の遅れに よる機会損失 	大	中期～長期	大	高	<ul style="list-style-type: none"> 施策の遅滞ない推進
4°C	物理 リスク (急性)	異常気象の 激化/ 海面の上昇	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> BCP対応の拡充
	物理 リスク (慢性)	長期的な 異常気象の 激化/ 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	<ul style="list-style-type: none"> 設備改造等による能力維持

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

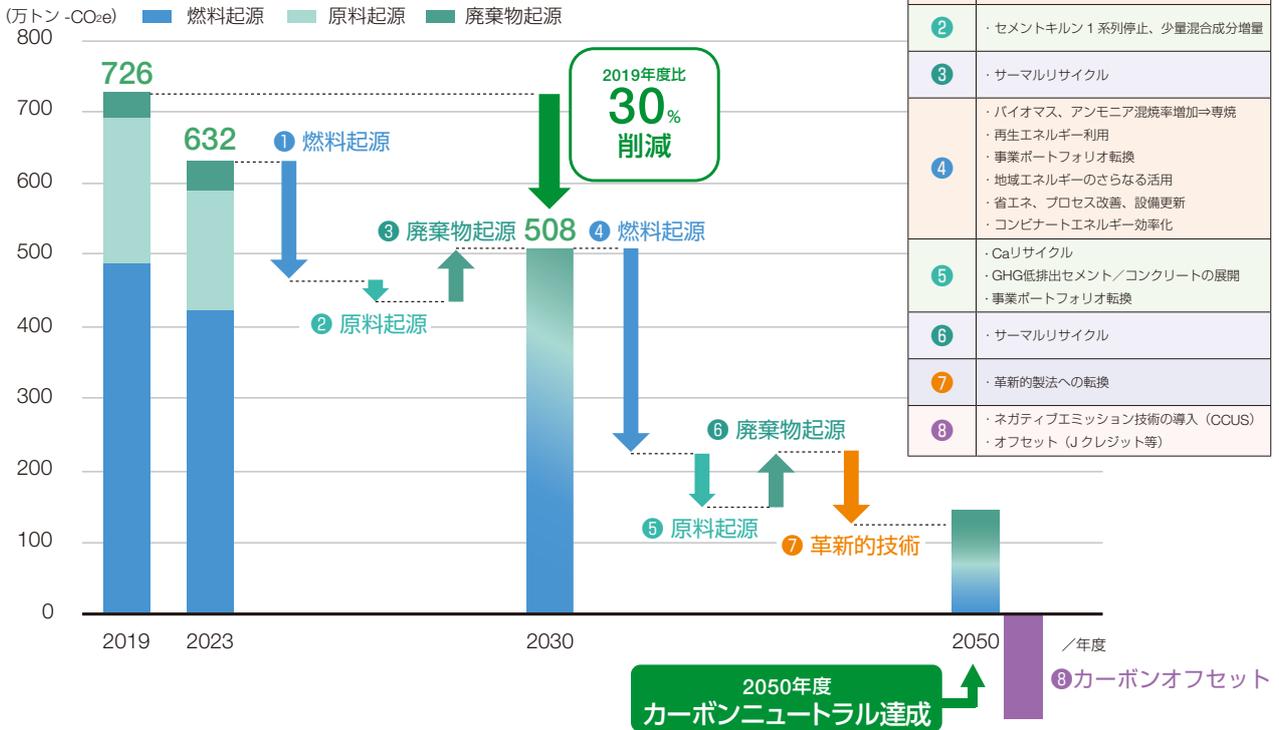
シナリオ	機会区分	機会の 評価対象	当社グループへの影響	影響度	時間的範囲	優先順位	対応策
1.5°C	市場	環境産業の 需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物処理・資源有効利用産業の拡大、 地球温暖化対策産業の拡大 	大	中期～長期	高	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能資源・エネルギーの事業化
		地域・コンビナート でのカーボン ニュートラル化	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー・マテリアルの大規模グリーン サプライチェーン化推進による拠点競争力 の強化 	大	中期～長期	高	<ul style="list-style-type: none"> 周南コンビナート脱炭素推進協議会を通 じた、グリーンサプライチェーンの構築、 技術開発の積極参画と推進
	資源効率	CCU関連製品・ サービスの要請	<ul style="list-style-type: none"> 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	高	<ul style="list-style-type: none"> 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 指標と目標

燃料起源GHG排出量は、省エネの推進と非化石燃料への転換で削減を、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。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排出量削減も重要な役割であると認識し、多方面からアプローチを行っています(P.46参照)。2023年度は、燃料転換への取り組みを進めたほか、地域の行政・

コンビナート企業との取り組みを推進しました。さらに、水電解事業の推進など、機会への取り組みを実施しました。TCFDレポートでは、気候関連の指標、Scope 1、2、3のGHG排出量、目標およびその目標に対するパフォーマンスと脱炭素社会へ向けた具体的なアプローチについて詳説しています。

2050年度カーボンニュートラル達成に向けた取り組み



4 気候変動対策の取り組み

コンビナートエネルギー効率化
 ネガティブエミッション技術の導入 (CCUS)
 ～周南コンビナート脱炭素推進協議会～

周南コンビナート企業の競争力の維持・強化と脱炭素化の両立という新たな課題を共有し、脱炭素化に向けた将来像を描き、技術開発・評価・実証・政策提言など、社会実装に向けた取り組みを進め、カーボンニュートラルの実現に貢献することを目的とし、周南市、化学工学会、周南コンビナート企業（出光興産株式会社、日鉄ステンレス株式会社、日本ゼオン株式会社、東ソー株式会社、当社）で周南コンビナート脱炭素推進協議会を立ち上げました。2022年2月から協議を行い、2023年5月に2050年における周南コンビナートのグランドデザインを公表しました。2023年度は、協議会の中に設置した分科会で各テーマの検討を進めています。

設立組織体制

構成団体	▶ (公財) 化学工学会 ▶ 周南市 ▶ 周南コンビナート企業5社 ・ 出光興産 ・ 日鉄ステンレス ・ トクヤマ ・ 東ソー ・ 日本ゼオン
オブザーバー	▶ 経済産業省 ▶ 国土交通省 ▶ 環境省 ▶ 山口県 ▶ 山口大学

水電解装置の開発

事業機会

トクヤマと株式会社日本触媒とは、「燃料電池等利用の飛躍的拡大に向けた共通課題解決型産学官連携研究開発事業」の枠組みにおいて、「燃料電池の多用途活用実現技術開発」として、「高圧方式に適した大型アルカリ水電解装置およびセパレータの開発事業」をNEDOの委託事業として実施しています。

高圧型アルカリ水電解装置(以下、高圧AWE)とは、セパレータで仕切られたセルにアルカリ水溶液を供給し通電することで水素・酸素を製造する装置です。水素は次世代エネルギーとして注目されており、再生可能エネルギー由来の電力でつくられる低炭素水素には世界中で大きな期待が寄せられています。

本事業は、日本触媒による高圧方式にも適した大型セパレータの開発と、トクヤマによるセパレータ性能を最大限発揮する電解槽の内部構造開発を掛け合わせ、世界に通用する競争力ある高圧AWEの開発を目指すものです。日本触媒が開発するセパレータをトクヤマが開発する高圧AWEのパイロット設備に組み込み、研究開発を進めています。

食塩電解事業で長年培った電解装置関連のオリジナル技術の活用に加え、より低価格化を可能とする高圧AWEの開発・実証に取り組んでいくことで、次世代エネルギーの普及に尽力していきます。

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を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

フレットをグループ全役職員に配布しています。また、コンプライアンスに関する集合教育やeラーニング、情報配信を通じ定期的な啓発活動を行っています。さらに、グループ会社の経営層やコンプライアンス責任者とも定期的なミーティングを通じエンゲージメントを実施しています。

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て運用しています。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。2023年度は、海外グループ会社の現地採用社員が母国語で通報できる体制を整備し、2024年4月より運用を開始しました。当社の内部通報体制は、コンプライアンスの面だけでなく人

権に対応するグリーバンスメカニズムの面からも拡充を図っています。

これら内部通報体制の整備や、2021年度から継続しているハラスメント防止活動の浸透により、通報件数は増加しています。一方、2023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。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
通報件数実績	29	24	34	29	44

※ハラスメント相談窓口を含む
グループ会社窓口を含む（2022年度までは国内のみ、2023年度からは海外も含む）

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー	主なエンゲージメント手段
顧客	• 営業活動（随時） • 工場見学（随時） • 展示会（随時）
取引先	• 取引先調査（約200社：1回／3年） • 合同安全衛生会議（1回／年）
従業員	• 従業員サーベイ、ハラスメントサーベイ（各1回／年） • 社内報（4回／年） • イン트라ネット（随時） • 労使協議会（1回／月） • 安全衛生委員会（対象拠点ごと：1回／月）
株主・投資家	• 決算説明会（機関投資家：決算の都度） • 個人投資家向けIRセミナー • 各種報告（有価証券報告書、統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書）
地域・社会	• 保安・防災 • 地域対話、イベント協賛 • 地域ボランティア • 次世代育成への助成（インターン受け入れ、図書寄贈、出張授業） • 科学技術振興への助成（寄付）
環境	• GHG削減、省エネルギーへの取り組み • 廃棄物の受け入れと適切な処理 • 生物多様性への取り組み

社会からの評価（抜粋）

分類	項目
ESG投資	• FTSE Blossom Japan Sector Relative Index • FTSE Blossom Japan Index
健康経営	• 健康経営優良法人2024（大規模法人部門）ホワイト500 • 健康経営銘柄2024
DX	• DX認定事業者
ワークライフバランス	• プラチナくるみん

イニシアチブへの参画（抜粋）



国連グローバル
コンパクト



GXリーグ



TCFDコンソーシアム



TNFDフォーラム



社会からの評価については、
当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.tokuyama.co.jp/csr/evaluation.html>



経営の牽制・助言機能を果たしながら 透明性あるガバナンスの構築に挑む

社外取締役
監査等委員
近藤 直生



社外取締役
監査等委員
石塚 啓

社外取締役の視点とトクヤマのガバナンスの評価について

石塚 私は1984年に株式会社三和銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）に入行しました。三菱UFJフィナンシャル・グループの執行役員を務めたあと、三菱UFJニコス株式会社の副社長、社長を経て、現在は代表取締役会長を務めています。トクヤマの社外取締役（監査等委員）に就任したのは2023年6月です。意思決定プロセスの妥当性を中心に助言活動を行っています。トクヤマの取締役は社内・社外を問わず、誰もが会社の現状や将来について真摯に考え、率直に意見を表明されており、ガバナンスの実効性は十分に担保されていると考えています。

近藤 私は2000年に弁護士登録し、経済産業省通商政策局の参事官補佐などを経たのち、2016年より弁護士法人大江橋法律事務所のパートナーを務めています。石塚取締役と同じ2023年6月にトクヤマの社外取締役（監査等委員）に就任し、株主利益の視点を大切にしながら職務にあたっています。トクヤマは創業以来、誠実な企業文化を継承してきましたが、それは透明性と公正性を備えた現在のガバナンス体制にそのまま反映されているように感じています。

トクヤマのガバナンスが優れている点

石塚 トクヤマの取締役役に就任して1年余り、非常に感心したのは、社外取締役に対する重要案件の事前説明や情報共有が徹底されているということです。もちろん取締役会での議論は大切ですが、時間が限られているため熟考する余

裕はありません。横田社長や執行役員から詳細な説明をいただくことで案件や課題に対する認識が深まりますし、考える時間が十分あるため、取締役会での討論がより実りあるものになっています。また、我々にも業務監査権が与えられていることは特筆すべき点だと考えています。



近藤 私もトクヤマのガバナンスにおいて経営情報や課題認識の共有が進んでいることを高く評価しています。例えば取締役会では定期的に業務執行報告が実施されています。執行役員が1分野1時間という長い時間をかけて業務執行の現況と課題について説明を行うもので、社外取締役が事業を深く理解するための貴重な機会となっています。

社外取締役（監査等委員）が果たすべき役割と機能

石塚 社外取締役は経営の牽制と助言という二つの機能を担っていますが、閉鎖的な企業文化の中で牽制機能を果たすことは容易ではありません。その点、トクヤマは伝統的に自由で開かれた企業風土を継承していますし、牽制・監視機能の発揮を妨げるものは一切ないと言ってよいでしょう。一方、助言機能については、私たちにトクヤマの技術や事業について専門的なアドバイスを行うだけの知識はありませんから、技術開発、海外展開、新規投資、事業ポートフォリオの転換など、トクヤマの将来を左右する重要テーマについて、トップマネジメントの経営判断や執行役員の方々の戦略・施策の遂行状況が適切かどうかを審査するということとなります。横田社長をはじめ取締役執行役員の方々は、我々社外取締役の意見や提言を真摯に受け止めてくださるし、ガバナンスの実効性は十分に担保されていると考えています。



近藤 当社の取締役会の特徴的なこととしてガバナンスが十分な実効性を有している背景には、人材の多様性があるのではないのでしょうか。取締役会のメンバーには、取締役と執行役員を兼任されている方、社内取締役と監査等委員長を兼任されている方がおり、社外取締役も異なるバックグラウンドを持つ個性的な人材で構成されています。取締役9名のうち4名が社外取締役で、1名は女性という体制はダイバーシティの理念にもかなっているのではないかと考えています。

中期経営計画2025の目標達成を見据えて

石塚 トクヤマが推進している中期経営計画2025には三つの取り組みテーマが設定されており、その一つ「CSR経営の推進」には、「人材育成」や「多様性と働きがいの重視」といった人的資本に関わるマテリアリティが含まれています。私は人材と組織力の強化に向けた取り組みこそ、トクヤマの将来を決する重要命題だと考えています。本年4月には管理職を対象とした新たなジョブ型人事制度がスタートしましたが、問題は新しいシステムをどのように運営し、人的基盤の強化に結実させていくかということ。トクヤマの変革期に居合わせた者として、中計ならびにマテリアリティの進

捗状況をしっかりとモニタリングしていきます。

近藤 石塚取締役は日頃から、リスクと機会のバランスをとることが重要だと強調されています。私も同感で、中期経営計画2025の諸目標を達成するためには、想定されるリスクをしっかりと分析した上で、新たな事業機会にどう向かい合っていくかを決定することが重要だと考えています。リスクをとることが適切かどうか、リスクをどのようにコントロールしていくか、それを執行サイドに提言していくことも社外取締役、監査等委員の大事な任務だと感じています。

将来への展望と対処すべき課題

石塚 トクヤマの強みは、誠実で前向きな社員が多いこと。ステークホルダーとの関係強化やマーケット志向の技術開発など、取り組むべき課題は山積していますが、マネジメントとグループ社員が力を合わせて中期経営計画の取り組みを推進していけば、トクヤマは必ず次の成長ステージへ到達できると考えています。そのためにも取締役会、各委員会、そして高度な助言機能を持つ監査等委員会が有機的に協働することが大切です。私たち社外取締役もこれまでに培ってきた知識や知見を活かして、トクヤマの持続的成長に

向けた取り組みを支えていきます。

近藤 トクヤマは今「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」という存在意義を具現化するため、変革と挑戦を続けています。ただ、取締役会で未来ビジョンに関わる議論がやや少ないことなど対処すべき課題も散見されます。強力なリーダーシップを持った横田社長のもと、他の取締役や執行役員と協力しながら、トクヤマの発展に尽力していきたいと考えています。

役員紹介

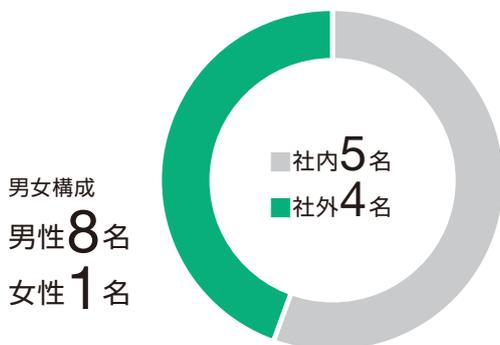


(後列左から) 水本伸子、近藤直生、井上智弘、岩崎史哲、石塚啓、宮本陽司
(前列左から) 河盛裕三、横田浩、杉村英男

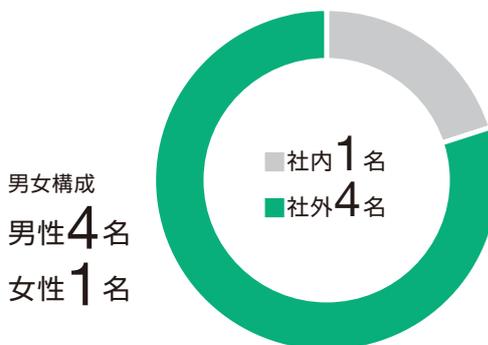
氏名・役職		保有株数／在任年数	
横田 浩	代表取締役 社長執行役員 化成品、セメント、電子先端材料、監査 担当	37,300株／9年	
杉村 英男	代表取締役 専務執行役員 社長補佐 総務人事、購買・物流、秘書、デジタル統括 担当	8,503株／7年	
岩崎 史哲	取締役 専務執行役員 研究開発本部長 兼 ライフサイエンス部門長 ライフサイエンス、ニュービジネス、研究開発、鹿島工場 環境安全、先進技術事業化センター 担当	2,942株／4年	
井上 智弘	取締役 常務執行役員 経営企画本部長 経営企画、CSR、環境事業、徳山製造所、カーボンニュートラル戦略 担当	1,900株／1年	
宮本 陽司	取締役 監査等委員長	2,600株／7年	
河盛 裕三	社外取締役 監査等委員	2,500株／5年	
水本 伸子	社外取締役 監査等委員	800株／3年	
石塚 啓	社外取締役 監査等委員	一株／1年	
近藤 直生	社外取締役 監査等委員	400株／1年	

コーポレート・ガバナンス体制

取締役の構成



監査等委員の構成



(2024年6月26日現在)

	選任理由	出席状況	
		取締役会	監査等委員会
	人事労務、伝統事業ならびに先端材料事業における豊富な経験をもとに、事業ポートフォリオ転換、カーボンニュートラル、CSR経営の推進等、現中期経営計画の実現に向け積極的に取り組んでいます。	19 / 19回 (100%)	—
	情報システム導入、海外子会社の経営、国内子会社の再建、コーポレート部門の統括責任者を務めるなどの豊富な業務経験をもとに、幅広く業務全般にわたり積極的に取り組んでいます。	17 / 19回 (89%)	—
	研究開発・製造技術分野での豊富な経験をもとに、新たな研究開発の推進、新規事業の創出などに積極的に取り組んでいます。	19 / 19回 (100%)	—
	海外での業務経験、資源リサイクル、セメント製造部、環境事業部門などの幅広い業務経験をもとに、カーボンニュートラル、徳山製造所の機能強化など、当社グループの成長戦略の立案や実行に積極的に取り組んでいます。	15 / 15回* (100%)	—
	長年の経理業務の経験を通じ、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、2013年より監査役として、2017年より監査等委員である取締役として経営の監督を行っています。 ※重要な兼職の状況：アストム 監査役、トクヤマデンタル 監査役、エイアンドティー 監査役	19 / 19回 (100%)	24 / 24回 (100%)
	製造業における経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、2019年より当社の監査等委員である社外取締役として経営の監督を行っています。	19 / 19回 (100%)	24 / 24回 (100%)
	製造業において、研究者としての経験の後、本社部門での主要ポストを通じ、経営者として幅広く豊富な経験を有しています。2021年より当社の監査等委員である社外取締役として経営の監督を行っています。 ※重要な兼職の状況：(株)オカムラ 社外取締役	19 / 19回 (100%)	24 / 24回 (100%)
	金融機関における経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、2023年より当社の監査等委員である社外取締役として経営の監督を行っています。 ※重要な兼職の状況：三菱UFJニコス(株) 代表取締役会長	14 / 15回* (93%)	18 / 18回* (100%)
	弁護士としての専門的な見地と豊富な経験を有しており、2023年より当社の監査等委員である社外取締役として経営の監督を行っています。 ※重要な兼職の状況：弁護士法人大江橋法律事務所 パートナー (株)アイビス 社外取締役(監査等委員) (株)A&Dホロンホールディングス 社外監査役	15 / 15回* (100%)	18 / 18回* (100%)

*2023年3月期に係る定時株主総会にて選任され、就任した後の出席状況を記載しています

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、株主をはじめとする顧客、取引先、従業員、地域・社会などのステークホルダーの皆さま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、当社を取り巻くステークホルダーの皆さまからのさまざまな期待や要請・要望に応えることでガ

バナンス自体の機能を向上させ、常に充実を図ることが肝要であると認識しています。

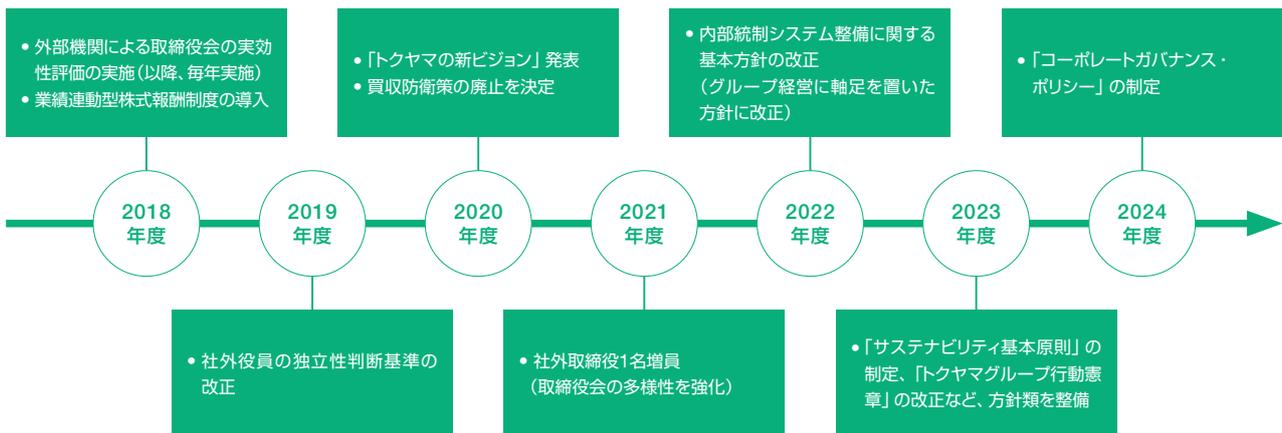
2024年度は新たにコーポレートガバナンス・ポリシーを定め、株主の皆さまの権利・平等性の尊重、各種ステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会の独立性整備と監督機能の強化、意思決定の迅速化と責任の明確化、および株主の皆さまとの建設的な対話などガバナンスに関する思想を明文化しました。



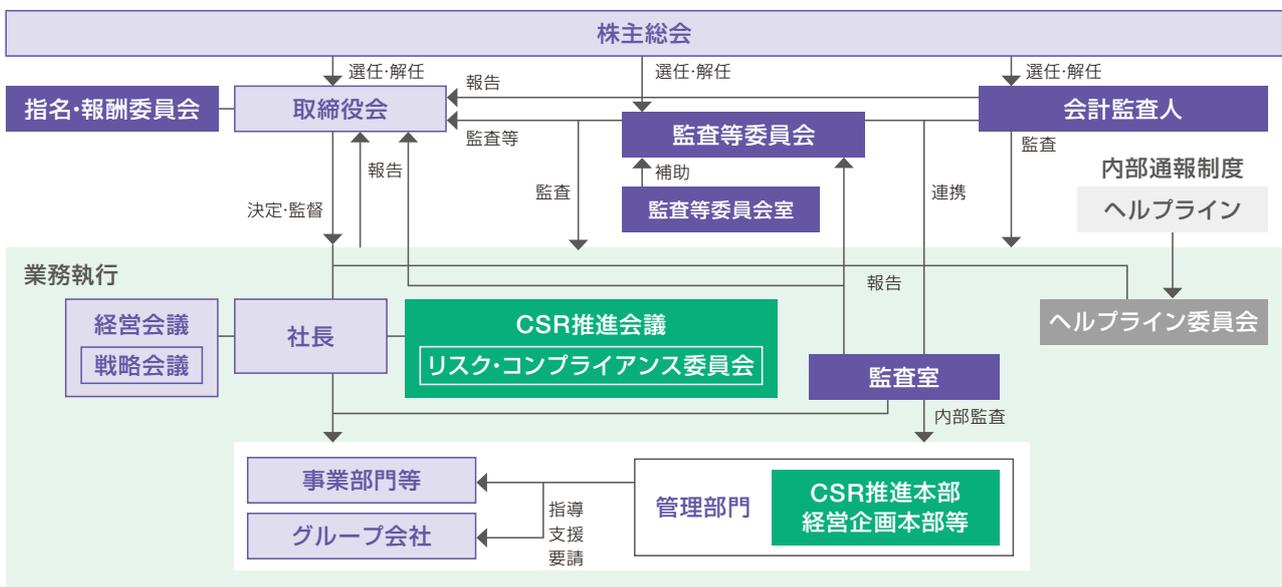
コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.tokuyama.co.jp/company/pdf/20240626_CGHoukokusyo_ja.pdf



ガバナンス体制強化の歩み



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と主な審議内容

	概要
取締役会	取締役会は、法定事項および業務執行に関する重要事項の審議・決定を行うとともに、業務の執行を委任する取締役および執行役員の業務執行の状況について監督を行います。当社は、業務執行の決定と取締役および執行役員の業務執行の監督の双方を行うハイブリッド型の取締役会を指向しています。この機能には、経営執行陣による中長期的な企業価値向上に向けた果敢な取り組みに対する助言を含みます。これを踏まえ、取締役会議長は業務執行取締役または業務執行経験のある取締役がこれを務めるものとします。取締役会は、より広い見地からの意思決定と業務執行の監督機能の実効性を高めるため、全体の3分の1以上を独立社外取締役で構成します。原則として毎月1回の定例開催を行うほか、必要に応じ臨時開催を行います。決算等会社の計算に関する事項、配当に関する事項、重要な人事・組織に関する事項、業務執行に関する重要事項などの審議・決定や、経営課題その他重要テーマに関する活発な意見交換などが行われました。 <ul style="list-style-type: none"> 2023年度の開催実績 取締役会：19回 書面決議：5回(会社法第370条および当社定款第29条の規定に基づく)
監査等委員会	当社は、ガバナンスと顧客起点を重視した開かれた経営を目指し、取締役の職務執行に対する監査・監督機能を強化し迅速な意思決定を行うため、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を選択しました。監査等委員会は、非業務執行取締役で構成され、監査等委員である取締役(以下「監査等委員」といいます)は、取締役会その他の社内の重要な会議を通じて業務執行状況を把握し、業務執行取締役の執行状況を監査します。事業部門長・機能部門長からの業務執行状況のヒアリング、代表取締役との意見交換会、工場および主要な事業所における業務状況の調査、子会社の監査役との意思疎通・情報交換等を行っています。また、会計監査人とは定期的な会合を持ち、監査の実施状況・結果の報告の確認や、監査上の主要な検討事項(KAM)に関する意見交換等を行っています。 <ul style="list-style-type: none"> 2023年度の開催実績：24回
指名・報酬委員会	当社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、より透明性・客観性の高い経営を目指すために、取締役(監査等委員は除く)、執行役員、その他役員待遇の者に関する人事・報酬に関して審議し、取締役会に答申または提言することを任務とする指名・報酬委員会を設置します(なお、社長の後継者計画に関する審議については、指名・報酬委員会の下部組織として別に設ける社長指名委員会を設置してこれを行うこととします)。指名・報酬委員会は、過半数が独立社外取締役で構成され、構成員の任期は1年とします。人事領域では取締役候補者の選任、代表取締役の選定、執行役員等の選定ならびに担当業務の決定、取締役のスキルマトリックスなど、報酬領域では役員賞与と制度の導入、金銭報酬の社長による算定内容、次年度以降の報酬とマテリアリティとの関連強化などを主な議題として開催されました。 <ul style="list-style-type: none"> 2023年度の開催実績 指名・報酬委員会：9回、社長指名委員会：1回
経営会議	経営会議は、執行役員の中から社長執行役員(以下「社長」といいます)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で、原則として毎月2回開催します。取締役会が決定した決議規則に基づき、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	戦略会議は、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であり、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います。
CSR推進会議	CSR(サステナビリティ)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推進会議を設置します。サステナビリティの課題に加え、内部統制の重要事項についても本会議で議論します。
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、リスクマネジメントとコンプライアンスの推進を図ります。
専門委員会	CSR推進会議のもとに、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、サステナビリティ委員会)を設置し、活動を展開します。
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(ヘルプライン)に関する役割を担います。

取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社は、コーポレートガバナンスを経営の重要な課題と位置づけており、その一環として取締役会の実効性評価を毎年実施しています。

2023年度は、外部機関に委託して全取締役にアンケート調査およびインタビューを行い、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。

分析・評価の結果、取締役会の実効性はおおむね確保されていることが確認されました。特に、自由闊達な議論を尊ぶ文化が醸成・維持されていること、さまざまなチャネルを通じて情報共有が行われていることなどが強みであり、また、過年度抽出された課題であった業務執行報告の

実質化、経営課題の重点的審議の機会については十分かつ効果的な取り組みが行われたことが確認されました。他方で、取締役会の運営の継続的な改善、および中期経営計画2025に掲げる「ありたい姿」の実現に向けた取締役会の貢献という観点からの課題も浮かび上がりました。

当社取締役会は、今後、運営の継続的改善について、特に社外取締役による積極的な関与を促進し、監督機能をより強化していきます。また、中期経営計画2025との関係では、取締役会が「ありたい姿」の実現に向けて触媒として機能すべく経営執行陣との議論を深めていきます。

評価プロセス



取締役会におけるスキルマトリックス

当社の定めるビジョン・経営方針・事業展開などに照らし、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

なスキル項目を以下に示します。取締役会全体のスキルバランスがとれ、多様性のあるメンバーで構成されることによって、ガバナンスのさらなる実効性強化を図ります。

スキル項目	スキルの定義・選定理由
経営計画・戦略	当社が持続的成長を遂げるために、ポートフォリオマネジメントを含む経営計画や戦略の方針を判断するのに不可欠な要素であり、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
営業・マーケティング	顧客満足が利益の源泉という価値観に立ち、事業環境を的確に捉えたマーケティングや事業の構築および利益創出には、当領域における豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
研究開発・生産技術・エンジニアリング	総合化学メーカーとして、独自の技術に基づいた新たな事業機会を創出するためには、さまざまなイノベーションの推進実績や、研究開発・生産技術・エンジニアリングといった領域での豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
財務・会計	正確な財務報告はもちろんのこと、強固な財務基盤を構築しつつ、持続的成長に向けた投資と株主還元の両立を実現する財務戦略の策定には、当領域における豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
ガバナンス・リスクマネジメント	適切なガバナンス体制の確立はすべての企業活動の基盤であり、取締役会における経営・監督の実効性を向上させる上でも、コーポレート・ガバナンスやリスクマネジメント、法務、コンプライアンスといった領域における豊富な経験と幅広い見識を持つ取締役が必要であると考えます。
サステナビリティ	事業を通じた様々な社会課題の解決に寄与し、社会から信頼され、必要とされる企業であるために、主に環境・社会に対するサステナビリティ経営の視点を備えていることが求められるため、当領域の豊富な経験と幅広い見識を持つ取締役が必要であると考えます。
人的資本	当社は人材を持続的成長に不可欠な重要な経営資本と捉えており、事業戦略と連動した人材戦略を構築し、多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮できる企業であるために、当領域における豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
DX	IT技術による業務効率の改善や生産性の向上に留まらず、デジタルトランスフォーメーションによる抜本的な業務改革の推進は当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上には不可欠であるため、当領域における豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。
グローバルビジネス	中長期戦略のひとつである事業ポートフォリオ転換の推進には、海外ビジネス展開の加速が欠かせないため、海外でのマネジメント経験や事業展開といったグローバルビジネスにおける豊富な経験と幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。

		経営計画・戦略	営業・マーケティング	研究開発・生産技術・エンジニアリング	財務・会計	ガバナンス・リスクマネジメント	サステナビリティ	人的資本	DX	グローバルビジネス
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 専務執行役員)	●	●	●		●	●	●	●	●
	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)	●			●	●				●

※取締役会に必要なとされるスキル・経歴・専門性は、事業環境の変化および経営方針の変更に応じて見直します。また、経営の監督にあたり、それぞれの取締役に貢献を期待する領域を明示しますが、各取締役の有するすべてのスキル・経歴・専門性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、指名・報酬委員会に答申・提言する機能を持つ「社長指名委員会」を指名・報酬委員会の中に設置しています。社長指名委員会は、社内取締役は社長のみとし、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務めます。

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、指名・報酬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、新任取締役および将来の取締役候補者である新任執行役員を外部の役員研修に参加させる方針をとっています。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。社外取締役にについては、就任時に工場見学、事業と機能の現状など当社を理解する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の勉強会を随時開催しています。

役員報酬

当社における取締役（監査等委員を除く）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の詳細は、コーポレートガバナンス・ポリシー〔別紙4〕「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」をご参照ください。報酬額は本方針に沿って算定し、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会で決定します。

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ます。

- (ア) 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
- (イ) 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
- (ウ) 会社の業績を考慮したものであること
- (エ) 透明性・客観性の高い報酬の決定プロセスであること

報酬制度の概要

当社の取締役の報酬は金銭報酬である基本報酬と賞与*1、非金銭報酬である業績連動型株式報酬*2から成るものとし、それぞれに決定方法を定めています。

*1 対象は執行役員である取締役

*2 対象は、監査等委員である取締役、非業務執行取締役、社外取締役および国内非居住者を除く取締役

報酬額の決定方法

- (1) 基本報酬については、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。
- (2) 賞与については、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。
- (3) 業績連動型株式報酬については、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。

役員報酬の支給人員および支給額（2023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）	5名	155百万円
監査等委員（社外取締役を除く）	1名	29百万円
社外取締役	6名	56百万円

1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役3名が含まれています。
2. 上記には、当事業年度中の業績連動型株式報酬の費用計上額8百万円が含まれています。
3. 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。



コーポレートガバナンス・ポリシー
https://www.tokuyama.co.jp/csr/pdf/corporate_governance_policy.pdf



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。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。2023年度末現在において、保有する上場株式は20銘柄でした。2024年度は10銘柄程度の縮減を目指して取り組みを進めます。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.38（サステナビリティに関する会議体）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。

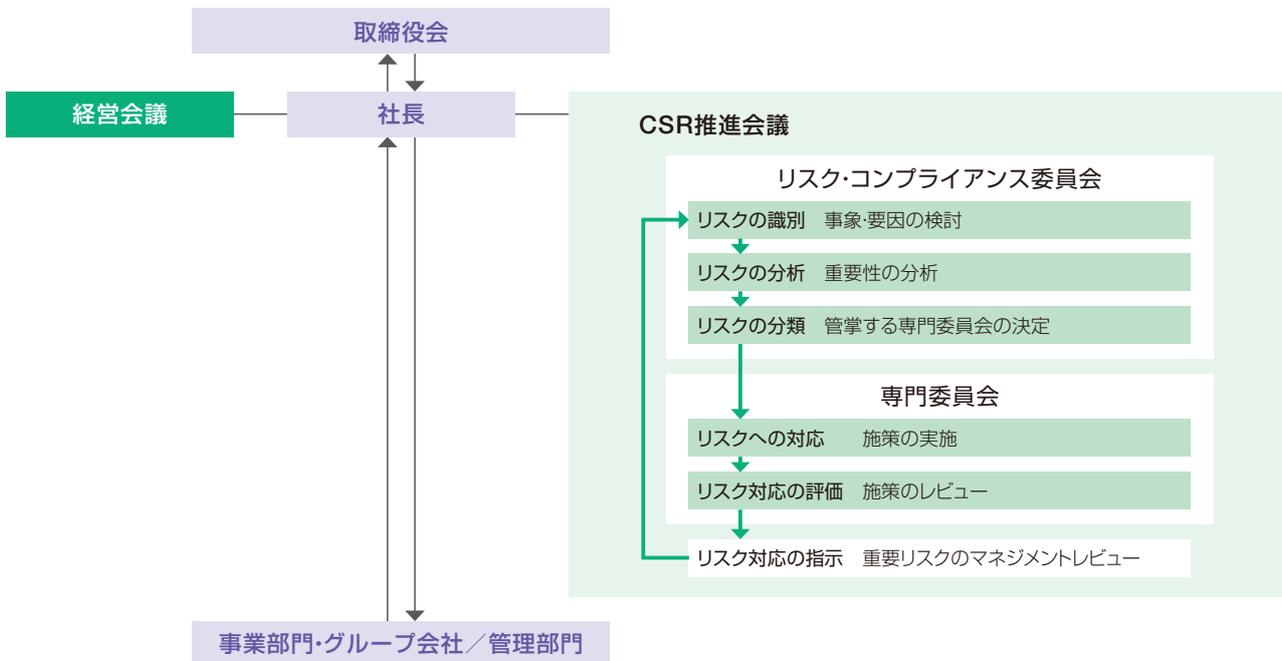
リスク・コンプライアンス委員会では、影響度（損失金額、マーケットシェアの減少、影響規模など）や発生頻度・蓋然性、脆弱性の観点で定量・定性の両面からリスクの度合いを可視化・マッピングし認識合わせをするなど、全社的なリスクマネジメントを

行っています。

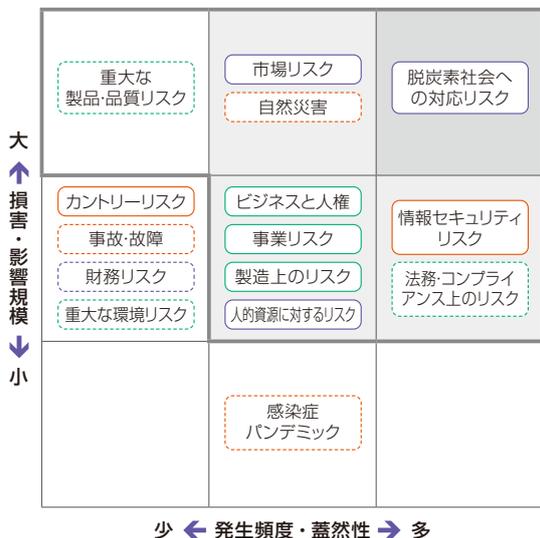
専門委員会では、管掌するリスクの対応方針（低減、回避、移転、保有）を検討・決定します。決定した方針に基づき、リスクへの施策を立案・実行し定期的なレビューを行うなど、マネジメントシステムに沿って実行管理をしています。

例えば、国内外の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、激甚災害など事業継続に関わる危機が発生した場合の体制整備と事業継続計画についても、リスク・コンプライアンス委員会で議論しています。

重要リスクの特定プロセス



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

重要リスク一覧(2024年度)

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
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
脱炭素社会への対応リスク	カーボンプライシングとエネルギー調達コスト、グリーン化対応、顧客によるグリーン調達の浸透、ステークホルダーからの評価、異常気象の激甚化、長期的な異常気象の激甚化、グリーン市場の拡大の機会損失	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)
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)
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)
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
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)
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
重大な環境リスク	有害汚染物質流出、土壌地下水汚染、地域住民からの騒音・臭気等クレーム、廃棄物の不法投棄および違法処理、水リスク、生物多様性	環境対策委員会
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

※1 委員会の委員長(取締役)をリスクオーナーとする

※2 当社グループにおけるすべてのリスクを網羅したのではなく、記載事項以外にも事業活動に影響を及ぼしうるリスクが存在する可能性があります。

情報セキュリティの取り組み

顧客情報などの情報資産を保全し、適切な企業運営を継続するため、当社は「情報セキュリティ委員会」を設置し、情報セキュリティに関する方針、計画、リスクの特定と対応計画、対策の有効性および妥当性などを審議し、必要な施策を進めています。グループ全体を対象とする「情報セキュリティ方針」を定め、セキュリティリスクマネジメント体制を整備し、その状況を定期的に評価し、適時適切にセキュリティリスク対策を実施しています。リスクレベルの維持・向上を図るため、情報セキュリティ自己点検チェック、内部監査および啓発のためeラーニングを定期的実施しています。

個人情報保護に関して、世界各国(地域)で法整備が進み、法令遵守は国内にとどまらず、グローバルな対応が求められる中、個人情報の適正な取り扱いに関して、グループ全体で個人の権利利益を保護していくことが重要な課題ととらえ、「個人情報保護の基本方針」を定めました。当社の個人情報保護方針においても、「GDPR対応」「個人情報の問い合わせ窓口」などに関わる内容を見直しました。

さらに、新規顧客の開拓などを目的として、ウェブサイト閲覧者の情報収集・分析を行うマーケティングオートメーションツールを導入しました。導入に伴い、Cookie情報を他の情報と結びつけることで個人特定が可能となるため、Cookie情報の利活用について閲覧者に知らせるための文言として「Cookieポリシー」を制定しました。

サイバーセキュリティへの対応は、年々重要度を増しています。会社の情報資産を外部の攻撃から守ることは、自社の企業運営のためだけでなく、顧客の安定操業を守るためにも必要であると認識しています。万全の態勢で顧客のサプライチェーンの一翼を担うため、グループ全体で対応を行っています。今年は、重要顧客からの要請もあり、海外を含めたグループ会社に対してインシデントが発生する可能性について一つずつ確認し、問題点の抽出と対策を進めています。

このような活動の結果、2023年度は、情報セキュリティ、個人情報にかかると重大なインシデントは発生しませんでした。