

サステナビリティ担当役員メッセージ

会議体を改編してガバナンス体制を強化し、
サステナビリティ経営をより強固なものに。
GHG排出量削減などサステナビリティ関連課題に
果敢に挑戦し企業価値向上を目指す

執行役員
サステナビリティ統括本部長
関 道子



サステナビリティの考え方とサステナビリティ・ガバナンス体制の強化

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、ありたい姿、価値観から成る「トクヤマのビジョン」のもと、「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取り組みや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。

サステナビリティ経営の実行力を高めるため、体制強化を図りました。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、2024年度の開催回数を（）内に記しています。サステナビリティをめぐる課題の重要度が増す中、2025年4月より、社長執行役員を議長、全執行役員を委員とし、かつ社外取締役を含む監査等委員も出席可能な「サステナビリティ会議」をCSR推進会議から改組して設置、専門委員会も改編しました。従来の3月開催のCSR推進会議では報告

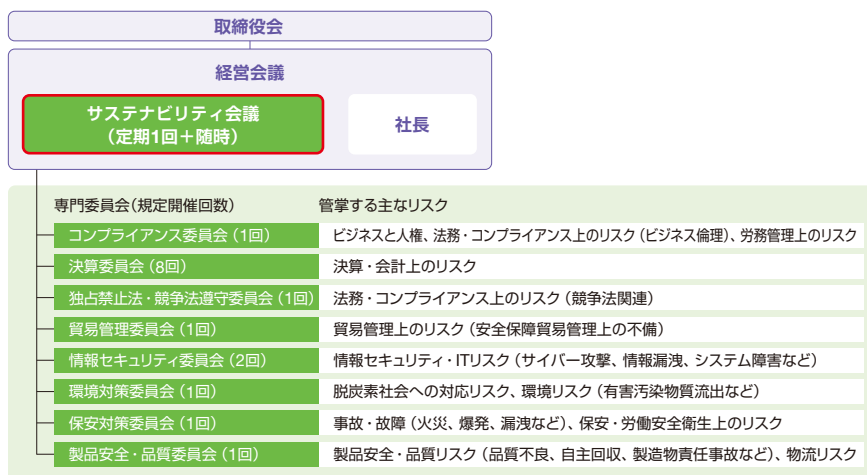
が主体で決議にはステップを要しましたが、月2回開催される経営会議の中に「サステナビリティの部（＝サステナビリティ会議）」を置くことで、都度挙げられる案件に対し審議・決議することができ、意思決定のスピードアップが実現しました。一方、3月開催のサステナビリティ会議で、全体の推進進捗報告、重要案件の決定および承認等を行い、取締役会の監督を受けることは従来と変わりません。

サステナビリティ会議の傘下には、担当する取締役が委員長を務める専門委員会を設置し、3線モデルで言うところの第2線として事業に関わるリスクと機会を掌管し、業務執行へのガバナンス強化を図っております。さらに監査室は、サステナビリティに関するマネジメントシステムについて、第3線として定期的な監査を行っています。これらの結果は、社長および取締役会に報告され監督を受けています。

2024年度まで



2025年度から



トクヤマのCSR経営の基本姿勢

「トクヤマのビジョン」のもと「CSR経営の推進」の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、個々の社会課題に対する方針を制定し、社内外に広く周知しています。これらは、グループ会社ごとにも同等の方針を採用・策定して推進し、グループ経営に軸足を置いて進めています。

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（2025年度からはサステナビリティ会議）で決議・モニタリングし、取り組みの強化を図ってきました。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、

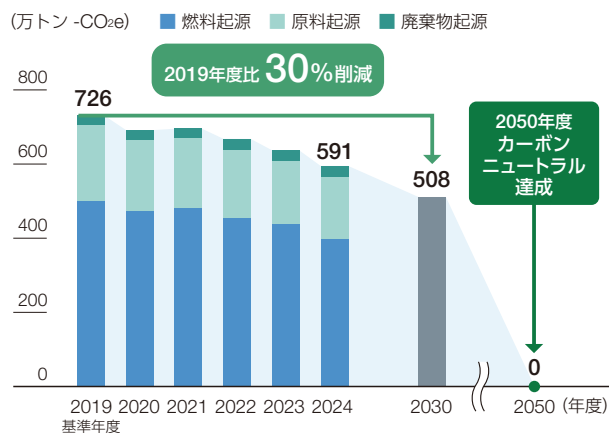
2024年度には「コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定することで取締役の役割と責務を明確にし、サステナビリティを含む経営課題に対しガバナンス面から促進するとともに、取締役の職務執行の実効性をより高める体制を築きました。このようなマネジメントシステムのもと、中期経営計画2025で掲げた「CSR経営の推進」として、ステークホルダーからの要請・期待、そしてサステナビリティに係る取り組み（気候変動対応、人権対応、人的資本への取り組みなど）、内部統制、内部通報体制の整備などを実施しています。グループ各社それぞれの事業領域は異なりますが、コーポレートスローガン「もっと未来の人のために」という想いは一つであり、「未来に続く会社である」ことは共通の願いです。そのためにも、グループ全体での実効性のある取り組みと適時適切な情報開示によって、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。

2024年度のサステナビリティの主な取り組み

サステナビリティの推進は、ステークホルダー（株主・投資家、お客様、お取引先、従業員、地域・社会、地球環境）の満足で評価されるべきであり、実際、長期的かつ持続的なリターンを見込んだサステナビリティ投資のもと、適切・適度な対応を行うことで、評価を得ていると感じています。

数多くのサステナビリティ関連の課題のうち、最も注力しているのは、中期経営計画2025の重点課題の一つである「地球温暖化防止への貢献」で、「2030年度GHG排出量（Scope1、2）30%削減（2019年度比）」という目標に対し、19%まで削減が進みました。直接排出であるScope1に着目すると、削減の仕組みが整備され、この5年間で135万トン-CO₂eの排出量が削減できました。Scope3についても、カテゴリー1、3、4の総量を2030年度までに10%削減（2022年度比）という目標に対し、6%削減できました。私たちは地球環境を守るため、環境負荷低減に向けた投資予算をインターナルカーボンプライシングを加味して2025～2027

GHG排出量（Scope1、2）中長期削減目標

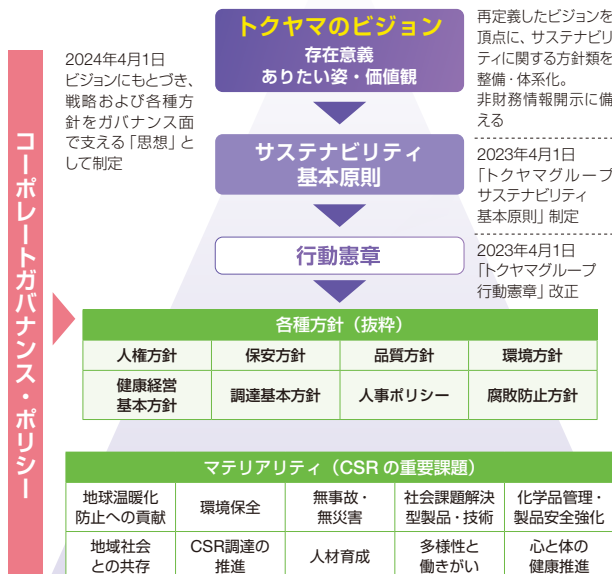


サステナビリティにおける今後の注力について

サステナビリティ・ガバナンス体制から、推進の流れまでを整備することで、持続可能な価値創造の視点で議論がなされるようになり、サステナビリティを意識した経営が経営層・部課長レベルに根付いてきたように感じています。

「幸せな未来を顧客と共に創造する」トクヤマが持続可能である

サステナビリティに係る方針類



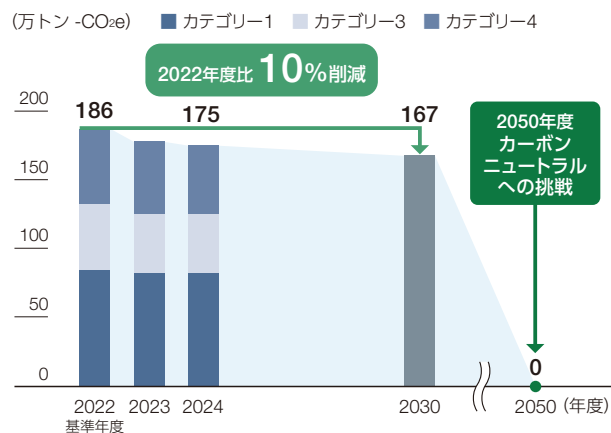
年度の3年間で289億円とし、活動の強化を図ります*。

社会課題の解決として掲げたマテリアリティは、目標の95%以上を達成しており、順調に進めています。中でも、お客様、お取引先、地域・社会を考えた取り組みとして、サプライチェーンマネジメントを含む人権の尊重や、TNFD提言への賛同を踏まえた生物多様性保全に関しては、活動を強化し、持続可能な価値創造を試みました。

そして、これらの活動全体が株主・投資家の皆さまにとって、安心できる企業経営とご理解いただけるよう、外部開示していきたいと考えております。特に、財務面に影響を与えるサステナビリティ情報の開示は、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。中計最終年度（2025年度）にあたり、目標に掲げたCSRの課題ごとにPDCAを回し、積極的な情報開示を進めていきます。

*詳細は「トクヤマTCFDレポート2025」をご参照ください

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



トクヤマのマテリアリティ

マテリアリティの着実な実行によるサステナビリティの推進

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、このような視点は欠かせません。サステナビリティの視点を持って行動すること、すなわちサステナビリティの推進がトクヤマの中長期的な価値創造における必要条件となります。

トクヤマにおけるサステナビリティを推進するためには、サステナビリティ（あるいはCSR）の観点からいくつもの課題が存在します。その中で、トクヤマがサステナビリティ経営を進めていく上で重要と捉えていること、および社会からサステナビリティの観点で強く求められていることを抽出し「マテリアリティ」として位置づけています。マテリアリティへの取り組みを着実に推進することにより、トクヤマは自分たちの「ありたい姿」に向けた取り組みを進めることができます。

「マテリアリティ」を着実に進捗させるため、マテリアリティを

管掌する部門・部署の業務目標と関連づけています。その状況は、2024年度もCSR推進会議で報告し、全執行役員で共有しました。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も勘案しています。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、トクヤマにおけるサステナビリティ経営を継続的にレベルアップしています。

2024年度は、GHG排出量削減に向けた地域の体制づくりや基礎的な検討を着実に進めたほか、これまで購買中心だったCSR調達の活動を役務・サービス・物流まで含むサプライチェーン全体へと広げるための準備として「調達基本方針」（旧 購買基本方針）と「サステナブル調達ガイドライン」（旧 CSR調達ガイドライン）の改定を進めました。これら新たな方針・ガイドラインは、2025年4月より開示しています。

時代に合わせ、より高い視座からサステナビリティに取り組むため、2025年度からはCSR推進会議を「サステナビリティ会議」に改組しました。サステナビリティ会議は全社的なリスクと機会についての議論を行う場ですが、今後マテリアリティは本会議において内容および進捗の確認を行います。

マテリアリティのKPIと実績

上記のとおり、マテリアリティをトクヤマのサステナビリティ経営を進める上での重要課題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まとめています。また、マテリアリティ向け

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のゴールを併せて下表に示します。

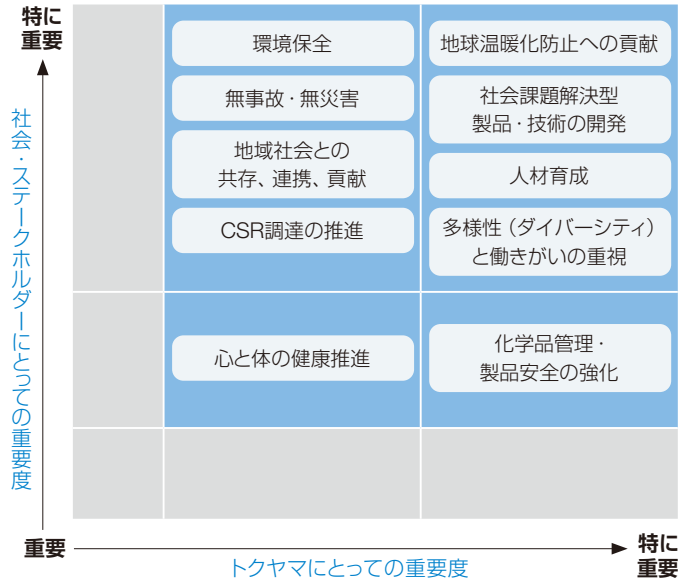
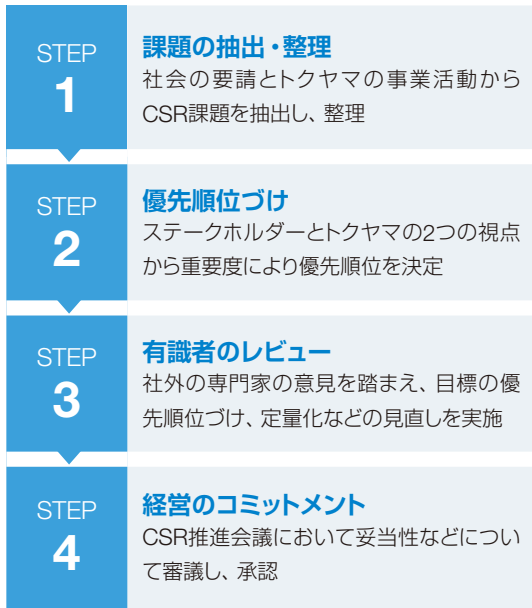
マテリアリティ SDGsとの関連	目指す姿	KPI／目標
地球温暖化 防止への貢献  	・ 2050年度カーボンニュートラル（CN）の達成	- トクヤマのGHG排出量削減、いずれも2030年度までに ・ Scope1、2：△30%（2019年度比） ・ Scope3（カテゴリー1、3、4）：△10%（2022年度比） - 気候関連情報の積極的な開示
環境保全   	・ リサイクルの推進と廃棄物ゼロエミッション率の維持・継続 ・ 環境負荷物質の低排出状態の維持 ・ 法的要求事項等の遵守と環境事故ゼロの継続 ・ 生物多様性保全への貢献	- 法的要求事項等の遵守の徹底：違反等件数ゼロ - 環境事故ゼロの継続：事故件数ゼロ - 環境負荷低減 ・ 廃棄物有効利用率≥94% ・ 廃棄物埋立処分率≤1% - ステークホルダーとの対話と情報開示の充実 - 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   	・ 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	- 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。サステナビリティ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サステナビリティ情報をご参照ください。
<https://www.tokuyama.co.jp/csr/>

○：95%以上 △：60%以上 ×：60%未満

	2024年度の実績	達成度	責任者* 推進部署
	2024年度GHG排出削減量 ・Scope1、2：△19% ・Scope3：△6% - 周南コンビナート脱炭素推進協議会 - 事業戦略再構築のための基礎検討 - 情報開示の推進 - TCFD提言に基づく取り組み状況開示 - GHG排出量第三者検証取得 - CDP気候変動質問書回答評価：B	○	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
	- 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 ・廃棄物有効利用率：89% ・廃棄物埋立処分率：6% ※一部のグループ会社において、従来のリサイクル取引先が確保できなくなったことにより、埋め立て処分が増加 - 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：△12%	○	取締役（環境対策委員会 委員長） RC推進グループ
	- 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 ・化学物質規制への対応実施等 - スマート保安の推進 ・データ分析ツールの利用	○	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

トクヤマのマテリアリティ

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   	- 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	- SDGsを意識した社会課題解決型製品・技術開発の推進 - 多品種生産のDXIによる効率的なプロセス技術開発
化学品管理・ 製品安全の強化   	トクヤマの適正な化学品管理の維持、製品安全の推進	- 各国の化学品法令遵守：化学品規制違反ゼロ - グループ会社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
地域社会との共存、 連携、貢献   	- 地域社会との共存・連携 - 地域社会への貢献	- 地域社会との共存・連携 - 地域社会への貢献
CSR調達の推進   	- サステナブル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	サステナブル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
人材育成   	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 - 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	- 生産性向上を支援するインセンティブ制度の確立^{*2} - 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) 研修受講者数：2030年度累計100名^{*2} - グローバル人材育成研修：2025年度まで毎年度15名受講^{*2} - 事業遂行を支える高度技術者の育成^{*3}
多様性（ダイバーシティ） と働きがいの重視   	- 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	- 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^{*3} - 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^{*2} - 従業員エンゲージメント：継続改善^{*2} - 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%^{*3} - 年次有給休暇取得率：毎年度75%^{*3} - 人権の尊重の推進
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の実践により、従業員がイキイキと働き活躍できる状態	- 健康経営実践に対する外部高評価 - 健康経営優良法人 ホホワイト500の連続認定取得 - アブセンティーズムの低減 30日以上連続休業者率：≤1.6% - プレゼンティーズム：≤7.5% - ワーク・エンゲイジメント：≥2.9 - 健康指導、生活習慣病対策 - 定期健康診断受診率：100% - 再検査・精密検査受診率：≥90% - スマートライフ・プログラムの推進 喫煙率：<15% - メンタルヘルスケアの推進 ストレスチェック受検率：≥95% - コラボヘルスの実践 特定保健指導実施率：≥80%

○：95%以上 △：60%以上 ×：60%未満

	2024年度の実績	達成度	責任者*1 推進部署
	- 電子領域：マーケティング機能強化、事業部門との連携強化により顧客起点の製品化に向けた取り組みを加速 - 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
	- 化学品規制違反ゼロ - 製品審査（2次・3次）：計64件、表示審査：計665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
	- 地域との対話：地区地域対話、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：山口県周南市への電力特定供給	○	取締役（サステナビリティ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
	2022年12月改定のCSR調達ガイドラインの周知。取引額3,000万円以上の会社へ承諾書を要請。354社中341社回収済*2 - 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*2 - SAQの回収結果を分析し、高リスク懸念先4件に対しエンゲージメントを実施*2 2025年4月改定調達基本方針、サステナブル調達ガイドラインの作成・準備	○	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
	- インセンティブ制度の確立：制度設計の準備*2 - 人材計画に対する人員補充の充足率：90% - 管理職重要ポスト後継者候補充足率：140% - NBL研修の実施：30名を選抜受講（累計67名） - グローバル人材育成研修の実施：15名を選抜受講（累計48名） - 事業遂行を支える高度技術者の育成*3 - DX職場リーダー研修：37名受講（累計73名） - データエンジニア研修：21名受講（累計44名） - DXリテラシー向上教育（eラーニング）：1,300名受講（累計2,700名受講）	○	取締役（総務人事担当） 人事グループ
	- 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：37.1%*3 - 管理職以上の女性比率：7.9%*3 - 障がい者雇用率：2.4%*2 - 従業員エンゲージメント：エンゲージメント不芳部署を対象とした向上施策の実施*2 - ワークライフバランスの推進 - 男性の育児休業取得率：55.7%*3 - 年次有給休暇取得率：82.3%*3 - 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
	- 健康経営実践に対する外部高評価*2 - 健康経営銘柄 3年連続選定 - ホワイト500 4年連続認定 - 健康経営優良法人 6年連続認定 - アブセンティーズムの低減*2 30日以上連続休業者率：1.7% - プレゼンティーズム：4.0%*2 - ワーク・エンゲイジメント：2.9*2 - 健康指導、生活習慣病対策*2 - 定期健康診断受診率：100% - 再検査・精密検査受診率：92.4% - スマートライフ・プログラムの推進 喫煙率：17.4%*2 - メンタルヘルスケアの推進 ストレスチェック受検率：97.1%*2 - コラポヘルスの実践 特定保健指導実施率：95.8%*2	○	取締役（総務人事担当） 健康管理センター

*1 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 *2：単体 *3：単体および国内連結子会社

気候変動への対応

TCFDに基づく情報開示

トクヤマグループは2021年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同し、現在はサステナビリティ基準委員会(SSBJ)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基づき、気候変動への対応について情報開示を進めています。前年度のScope3排出量削減目標の開示に続き、2025年度は、カーボンニュートラルに向けた

基本構想の一つであり、財務への影響度も大きい自家発電設備にかかるGHG排出量の削減に向け具体的な計画を開示しました。

当社グループのカーボンニュートラルに向けた取り組みは、「トクヤマTCFDレポート2025」に詳細な開示を行っています。併せてご覧ください。



「トクヤマTCFDレポート2025」は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.tokuyama.co.jp/csr/global_warming.html#section2

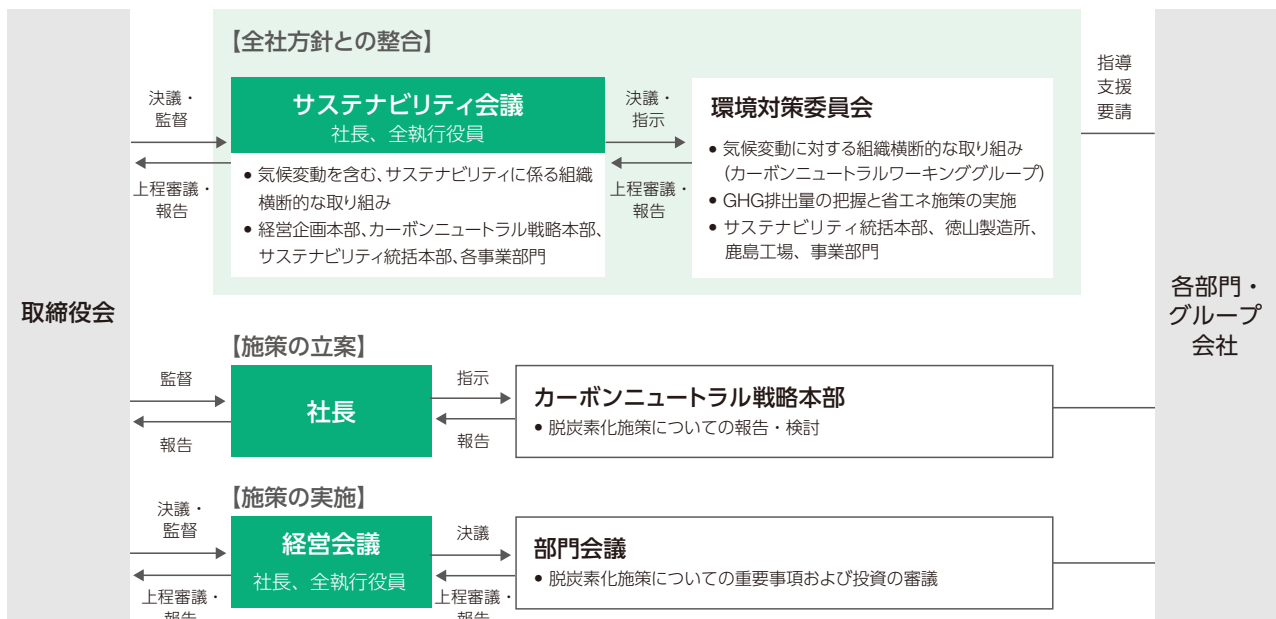
1 ガバナンス

当社グループでは、気候変動を最も大きな経営リスクの一つに位置づけています。中期経営計画2025では「地球温暖化防止への貢献」を重点課題の一つとして掲げており、取締役会から移譲を受けた社長執行役員の責任のもと、施策を進めています。気候変動対応のうち、特に全社的なカーボンニュートラルに関する活動が実践フェーズへ移行したことに伴い、2023年4月からは独立した「カーボンニュートラル戦略本部」を設置し、カーボンニュー

トラルに対する対策立案と施策を進めています。

2025年度からは、報告が議題の中心であるサステナビリティ会議を年1回実施するとともに、都度挙げられた案件について、月2回開催する経営会議の中で「サステナビリティの部」としてサステナビリティ会議を開催し、全体統括とリスク・機会の検討を行う体制としました。投資等の施策の実施については、従来通り経営会議にて審議および検討を行っています。

カーボンニュートラル推進体制(2025年度～)



2 戦略

当社グループは、2030年度にGHG排出量(Scope1、2)を2019年度比30%削減することを目指しており、燃料起源、原料起源、廃棄物起源に分類して、それぞれ施策を進めています。これら施策に対しては、2025年度からの3年間で、約289億円の環境投資を計画しています。

最もGHG排出量が多い燃料起源については、自家発電設備における非化石燃料(バイオマス、アンモニア)への転換を計画

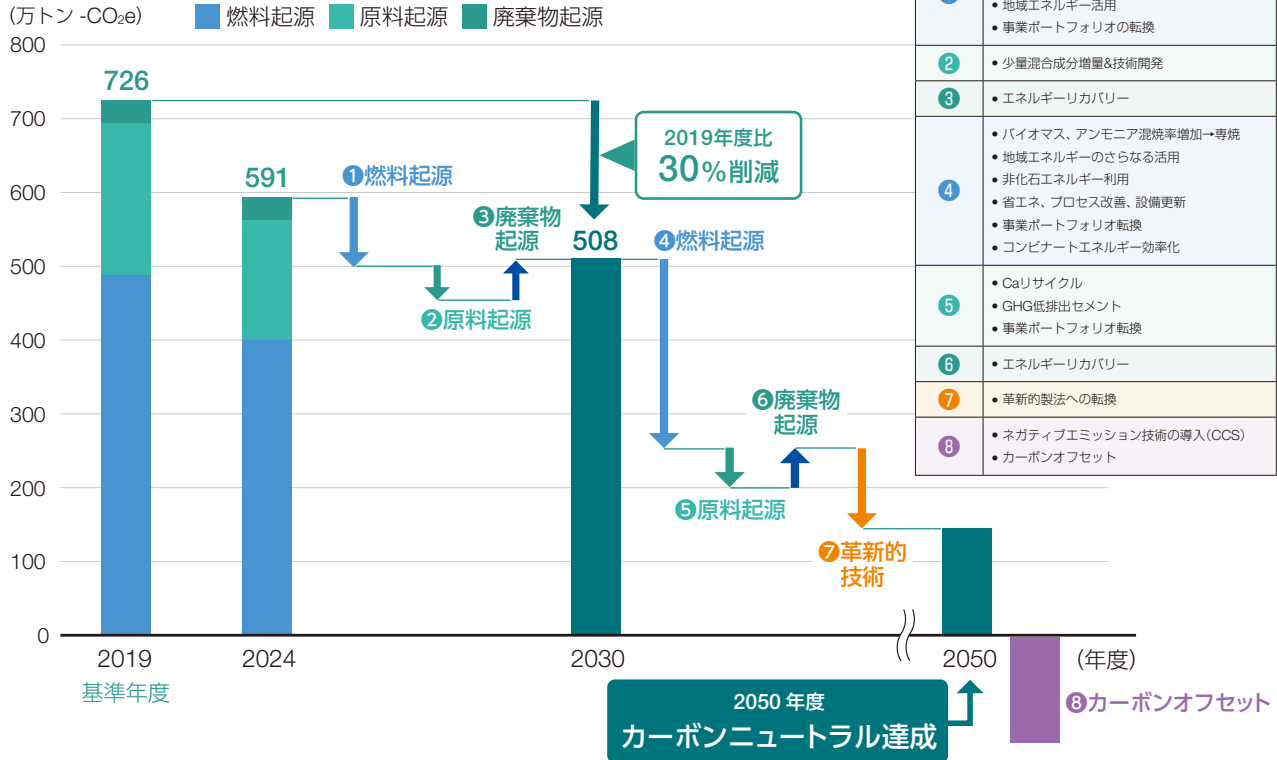
的に進めています。徳山製造所に保有する発電設備4基のうち東発電所の1基については、コンビナート各社との連携により、アンモニア混焼を2030年度までに開始する計画です。中央発電所では、現在でもバイオマス燃料(PKS)を積極的に導入している設備について、高比率の混焼を継続し、もう1基では、2024年度から木質ペレットの混焼を行うための設備改造工事を開始しました。2025年秋頃から混焼を開始する予定です。

原料起源のGHG排出量の削減では、セメントの少量混合成分増量を認めるJIS改正への対応やCCU*に向けた技術開発を進めています。GHG排出量の着実な削減が企業としての責任

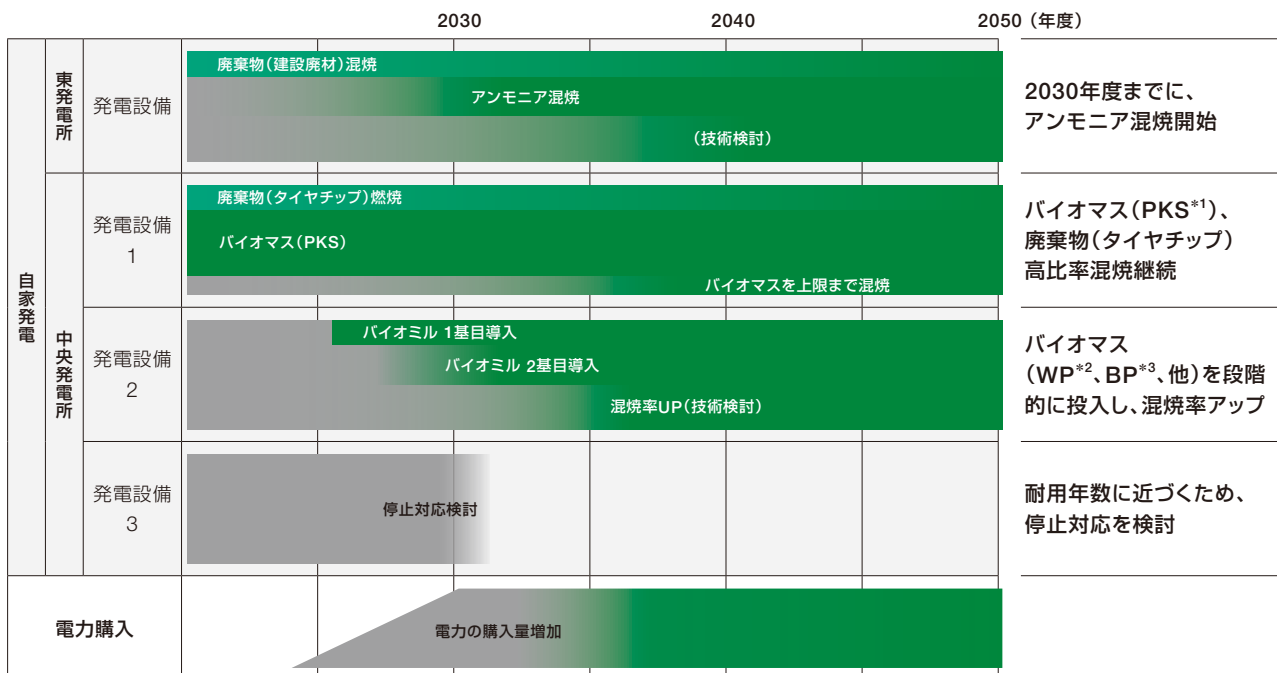
である一方で、製品によるGHG排出量削減も重要な役割であると認識し、多方面からアプローチを行っています。

*CCU (Carbon dioxide Capture and Utilization) : CO₂回収・利用

2050年度カーボンニュートラル達成に向けた取り組み



自家発電設備の燃料起源GHG排出量の削減計画(燃料転換の検討)



※現時点において合理的と判断している計画で、将来を保証しているものではありません *1 PKS: パーム椰子殻 *2 WP: ホワイトペレット *3 BP: ブラックペレット

3 リスクマネジメント

気候変動による影響として、カーボンプライシングの導入による炭素コスト増加、顧客の調達方針変更、金融・投資会社の方針変更による資金調達への影響などの「リスク」と、気候変動対応による新たな事業の拡大といった「機会」の両方を想定しています。これらリスクと機会は、IEA（国際エネルギー機関）作成の

NZEなどの移行リスクシナリオ、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）のRCP8.5やSSP-7.0等の物理リスクシナリオなどをもとに、現在から2050年度までの時間軸で財務への影響や優先順位を評価し、1.5℃シナリオと4℃シナリオとして分析を実施しています。この分析に基づき、種々の施策を行っています。

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 ・GHG排出規制強化による対策コストの増加	大 大	中期～長期 中期～長期	大 大	高 高	・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
	技術	グリーン化対応	・グリーン化に伴う生産・調達コストの増加 ・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 大	中期 中期～長期	大 大	高 高	・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 ・ブラックベレットの開発 ・製品カーボンフットプリント（CFP）の算定 ・グリーン製品の価値訴求
	評判	ステークホルダーからの評価	・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	・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	・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	・省エネ・燃料転換等による着実なGHG排出量削減 ・マスバランス認証取得の検討 ・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	・グリーンサプライチェーン構築の遅れによる機会損失 ・サーキュラーエコノミー、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	・施策の遅滞ない推進
	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
4℃	物理リスク（慢性）	長期的な異常気象の激甚化／海面の上昇	・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	・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℃	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	・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	・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	・研究開発、実証実験を加速し、実ビジネスへの実装を加速

4 指標と目標

GHG排出量削減の具体的な目標と削減の進捗は、サステナビリティ担当役員メッセージ（P38-39）をご覧ください。

生物多様性保全の取り組み

当社グループは、化学産業における環境負荷の影響を真摯に受け止め、生物多様性の保全に向けた取り組みを進めています。2023年度には「トクヤマグループ生物多様性保全方針」、2025年4月には「トクヤマグループ持続可能な森林に対する方針」を制定し、トクヤマとしての考え方を開示しました。

また、2024年5月にはTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の理念に賛同し、その活動を支援する「TNFDフォーラム」への加盟を表明しました。国内のTNFD日本協議会にも参加し、国際的な枠組みに基づいた自然関連リスクの評価と開示に向けた取り組みを本格化させています。当社グループの事業の特性を踏まえ、自然に対する依存と影響を分析し、例えば気候変動や大気・水・土壌の汚染、鉱物・水資源の採取や土地利用による生息環境の破壊などのリスクを包括的に捉え、現状の対応状況をまとめています。

自然資本への依存と影響可視化するため、2024年には、TNFDの準備レポートを発行しました。事業活動が自然環境に与えるリスクと機会をLEAP等の手法を用いて分析し、将来的な情報開示に向けた体制整備を進めています。また、事業に関わる取り組みとしてのGHG排出量削減や環境負荷物質・廃棄物の削減などの環境対策に加え、森林ボランティア活動やブルーカーボン・オフセット制度への参画など、企業市民活動も継続しています。これらは、単なるサステナビリティの活動にとどまらず、地域社会やサプライチェーン全体との対話・協働を通じて、持続可能な価値創造を目指す戦略的な取り組みです。

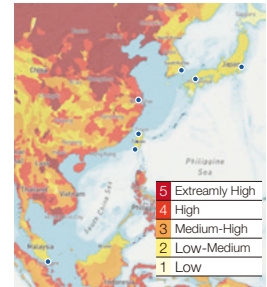
特に影響の大きい水リスクへの対応として、世界的な水リスクに関するデータベースである「Aquaduct」を使用し、国内・海外拠点における現在および将来の水リスク（水ストレスや洪水リスクなど）を把握しています。事業活動における水資源の管理として、製造工程で使用する水量の把握や循環再利用による取水量の低減を行うとともに、排水を排水基準より厳しい自社管理基準で管理するなど、地域の水環境への配慮を徹底しています。

LEAPの枠組みを用いた対応状況の分析

LEAPアプローチ	実施事項
Scoping 組織における重要な自然関連の依存、インパクト、リスク、機会がありそうな活動の仮説を立てる	● 体制：ワーキンググループ結成 ● 会社の姿勢：TNFD提言への賛同を表明 ● ディスカッション：重要な自然関連への依存状況を議論
Locate（発見） 直接的操業や、中程度または高い依存とインパクトを持つ可能性のある地域の優先順位をつける	● まずは、直接的操業を行っている徳山製造所に着目 ● 生態学的に影響を受けやすい場所を検討
Evaluate（診断） 自然への依存規模や重要度を検討し、インパクト評価を行う	● 重要性の高い課題を抽出し、対応の検討を開始 ● 組織の自然への依存関係とインパクトのリストを作成
Assess（評価） LocateおよびEvaluateフェーズで特定された自然関連のリスクと機会の特定、測定、優先順位づけを行う	● LocateおよびEvaluateフェーズで特定した自然関連のリスクと機会を検討
Prepare（準備） 特定された課題に組織がどのように対応すべきか、TNFD提言に沿って何を開示するか	● ターゲットを設定 ● どのリスクと機会が重要であり、TNFD提言に沿って開示する必要があるかを検討

当社は創業以来100年以上にわたり、地域社会との共生を重視してきました。工場周辺の自然環境保全や地域住民との対話を通じて、持続可能な地域づくりに貢献しています。こうした長年の取り組みは、企業価値の向上とリスクマネジメントの観点からも重要な資産となっています。今後も、科学的・戦略的なアプローチを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

世界資源研究所（WRI）が提供するAquaductを用いて水ストレスや洪水リスクを解析し、国内・海外で総合水リスクが「Extremely high」となる拠点が無いことを確認しました。



（出典：https://www.wri.org/aquaduct）

自然に対する依存と影響

対策状況 A：十分な対策を実施している B：施策を検討し、対応中 C：施策を検討中

インパクトドライバー	事業活動と自然への依存	インパクト レベル	自然への影響	対策・取組	対策状況
気候変動	● 燃料燃焼 ・化石燃料・非化石燃料 ・バイオマス・廃棄物 （自家発電、高温焼成炉）	大	● GHG排出による地球温暖化、自然災害の増加	● カーボンニュートラルの実現 非化石燃料使用量の増加 （バイオマス、アンモニア混焼、水素）	B
汚染 汚染除去	● 大気排出：SOx、NOx、フロン等	小	● 大気汚染	● 化学物質の回収・無害化プロセス改善 による放出量の低減	A
	● 水域への排出：COD、BOD	小	● 水質悪化		A
	● 産業廃棄物の廃棄	小	● 土壌汚染		A
陸・水・海洋利用の変化	● 水資源の使用	大	● 水資源の減少・枯渇	● 取水量の低減、水リサイクル技術の向上	B
	● 原料・燃料の採掘	中	● 鉱山開発・拡張	● 採掘後の植林活動	B
	● 土地・港湾の使用	小	● 緑地の減少、海域の減少	● 緑地面積の管理、森林保全活動、 原料採掘後の緑化推進	B
			● 生態系の損失	● 生態系の維持・管理(定性・定量評価)	未検討
資源利用 資源補充	● 水資源の使用	大	● 水資源の枯渇	● 取水量の低減	B
	● 原料の採掘・輸送	中	● 鉱物資源の枯渇	● 鉱山の管理	B
	● 廃棄物・リサイクル品の輸送	中	● 輸送時のGHG排出による 地球温暖化	● 資源リサイクルの徹底	A
			● 輸送方法のグリーン化		
侵略的外来種	● 原料・燃料の海外調達、製品の輸出 (港湾での荷役、輸送船往復)	中	● 外来種による 生態系バランス崩壊	● 荷役時の外来種対策 監視、輸送事業者への教育	B

人権の尊重

基本的な考え方

トクヤマグループは「人権尊重」をあらゆる事業活動の基本に据えており、企業としての人権尊重責任を果たすために、「サステナビリティ基本原則」および「トクヤマグループ行動憲章」のもと、2022年度に「トクヤマグループ人権方針」（以下、人権方針）を制定しました。

この人権方針は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする人権に関する国内外の規範に基づき、社内関係部署お

よび役員、社外有識者の意見を踏まえながら作成し、CSR推進会議（現 サステナビリティ会議）の承認を経て、取締役会の決議をもって制定しています。

人権の遵守に関する活動は主にコンプライアンス委員会において実行するとともに、重要事項は上位の会議体であるサステナビリティ会議において審議・承認を受ける体制としています。また、これらの活動は取締役会に報告され、その監督を受けています。

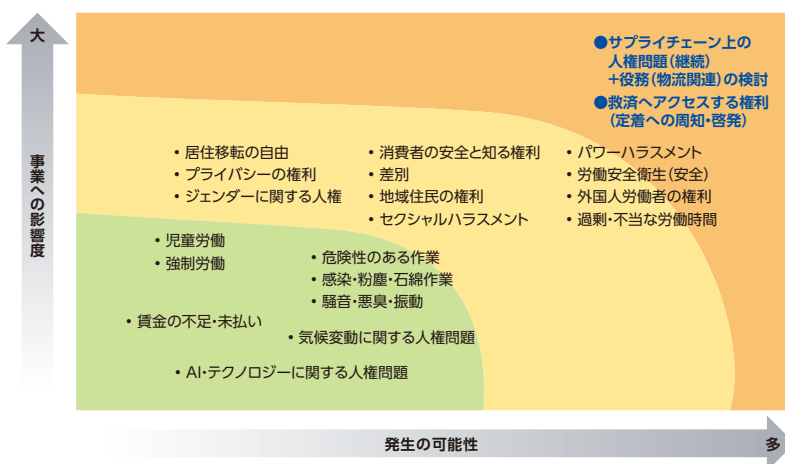
人権デュー・ディリジェンス

当社グループでは、2022年度にサステナビリティ委員会（当時）の下に「人権DDタスクフォース」を設置し、人権に関わりのある複数部署による組織横断的な人権デュー・ディリジェンスに取り組みました。2025年度からは、本タスクフォースをコンプライアンス委員会の帰属として、活動を継続しています。

本タスクフォースでは、当社グループの事業活動において発生し得る人権に関するリスクを洗い出して右図のように整理し、最も影響度・発生可能性が高いと判断した「サプライチェーン上の人権問題」と「救済へアクセスする権利」から対応に着手しました。サプライチェーンへの対応として、一定金額以上の取引があるサプライヤーに対し、CSR調達ガイドライン（現 サステナブル調達ガイドライン）遵守の同意書の提出と、セルフアセスメントの実施を依頼しました。また、救済にアクセスする権利として、新たな通報・相談窓口を設置しています。

2025年度は、サプライチェーンへの働きかけを継続するとともに、新たにサービスや役務を提供する事業者に対し、エンゲージメントを実施する計画です。

トクヤマの人権リスクのマッピング（抜粋）



サプライチェーンの取り組み

サプライチェーンに対する取り組みとして、調達先に対し3年に1回の頻度で購買基本方針・CSR調達ガイドライン（現 サステナブル調達ガイドライン）の提示とCSR調査票（SAQ）による調査を行っています。これらの取り組みは人権にとどまらず、腐敗防止や公正取引などのビジネス倫理、気候変動や生物多様性を含む環境負荷低減、情報セキュリティの向上など、広くサプライチェーンのサステナビリティを推進する内容になっています。

2022年度から2024年度にかけて、取引額3千万円以上のサプライヤー 354社に対し、CSR調達ガイドラインを提示しました。そのうち、341社から、遵守に同意する旨の同意書を受領していま

す。さらに取引額1億円以上のサプライヤー 181社に対し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）が作成したSAQによる自己評価を依頼しました。173社から回答を受領し、2024年度はリスクが高いと考えられるサプライヤー 4社に対し、訪問しエンゲージメントを実施しました。

また2024年度はサービスや役務について同様の取り組みを行うべく購買基本方針を調達基本方針に、CSR調達ガイドラインをサステナブル調達ガイドラインに改正を行うとともに、主に役務に関して取引額の多いグループ会社3社に対してはエンゲージメントも行い、特に問題は発生していないことを確認しました。

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捉えています。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付しています。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、通報者の所属・氏名を会社に知られない完全な匿名で相談したり、女性弁護士を通じて相談したりするなど、通報者の保護を十分に配慮して運用しています。2024年4月からは、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「グローバルヘルプライン」の運用も開始し、それらの周知を行っています。当社の内部通報体制は、腐敗・不正の防止や法規定遵守といったコンプライアンスの面に加え、ハラスメントや差別の抑止な

ど、人権に対応する「グリーバンスメカニズム」(苦情処理メカニズム)の面からも拡充を図っています。

内部通報体制の整備をグループ会社まで広げ、ハラスメント防止活動を2021年度より強力に浸透していることにより、通報件数は増加しています。

一方、2024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。

(単位: 回)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
通報件数実績	24	34	29	44	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)

コンプライアンス教育・研修

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、新任のグループ会社取締役および監査役に対する法的責務研修を継続して実施しているほか、従業員を対象にした各種コンプライアンス研修を2024年度は58回実施しました。そのほか、情報セキュリティ、

人権などをテーマとしたeラーニング講座を計8回実施しました。

(単位: 回)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
コンプライアンス	45	60	48	60	58
その他eラーニング	5	3	6	6	8

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向上施策
顧客	● 営業活動(随時) ● 工場見学(138回) ● 展示会(19回)
取引先	● 調達基本方針の周知・浸透 ● 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 ● 経営説明会、事業説明会(各1回/年) ● 各種報告書(事業報告書、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) ● 個人株主工場見学会(1回/年)
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排出量削減、省エネルギーの取り組み ● 廃棄物の受け入れと適切な処理 ● 生物多様性保全の取り組み

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
- CDP
- 一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)

社会からの評価(抜粋)



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



CDPサプライヤー
エンゲージメントリーダー



健康経営優良法人 2025
KENEI Investment for Health
ホワイト500



健康経営銘柄 2025
KENEI Investment for Health



DX認定

健康経営優良法人2025
(大規模法人部門)ホワイト500

健康経営銘柄2025

DX認定事業者

役員鼎談



社外取締役
監査等委員
近藤 直生



社外取締役
監査等委員
水本 伸子



取締役
常務執行役員
井上 智弘

トクヤマのガバナンスに対する評価

井上 日頃より社外取締役として当社経営体制の高度化に尽力されているお二人に、トクヤマのガバナンスの現況と今後の課題について、忌憚のない意見を頂ければと考えています。では最初に、自己紹介を兼ねて、当社のガバナンスに対する印象および評価をお聞かせいただけますか。

近藤 私は2000年の弁護士登録以降、経済産業省を経て、現在は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。2023年6月にトクヤマの社外取締役（監査等委員）に就任しましたが、当社のガバナンスが優れていると思うのは、まず取締役会での議論が活発かつ建設的だということです。社内・社外を問わず、異なるバックグラウンドを持った多様な人員で構成されていることに加え、誰もが自由に発言できる開か

れた企業風土があります。また、社外取締役と執行サイドとの連携も緊密で、ガバナンスの実効性は担保されていると考えています。

水本 私は石川島播磨重工業株式会社の研究所に入所し、株式会社IHI（2007年社名変更）で取締役・常務執行役員を務めたあと、2021年6月にトクヤマの社外取締役（監査等委員）に就任しました。これまでの4年間余りを振り返ると、社外取締役に対する執行側からの情報提供内容が着実に向上してきたことを強く感じます。事務局である経営企画本部から案件についての事前説明がありますし、本会議においても社内取締役が上程議案について詳細を丁寧に説明してくださいます。それが取締役会の実効性を高めている要因の一つと評価しています。

社外取締役（監査等委員）が果たすべき使命と役割

井上 過去数年における当社のガバナンスの進化は、社外取締役の力によるところが大きいと感じています。グループの戦略や個別施策に関して、売上・収益の見通しだけでなく、ステーク



ホルダーの利益や企業価値向上の視点から鋭い指摘を頂きました。また、カーボンニュートラルへの対応や人的資本の拡充など、業務執行の現場では見過ごされがちな経営命題に対しても問題提起をしてくださいました。そうした本質的な指摘や提言に応じていく中で、社内の取締役や執行役員に経営の在り方を見直す意識が醸成されてきたように思います。

近藤 本質的な質問が多くなるのは、私が必ずしもトクヤマや化学産業の内情に通じていない“素人”だからかもしれません。例えば、投資事案の採否に関して、案件が株主の利益にかなうものであるかどうか、株主や投資家の理解を得られるかどうかを重視して質疑を行っています。株主をはじめとするステークホルダーの意向に沿った意思決定が行われるよう、しっかりと監督・助言することが社外取締役の責務であり、同時にトップ

マネジメントや執行役員が私たちに期待されていることだと捉えています。

水本 近藤さんが指摘されたとおり、外部の視点、「世の中からトクヤマはどう見えているのだろうか」という観点を常に意識しながら経営を監督、あるいはサポートすることが社外取締役の大切な役割だと認識しています。トクヤマの取締役会は約半数が社外取締役で、いずれも監査等委員を兼任しており、ガバナンスが円滑に機能するための最適な機関設計がなされていると言えます。

井上 機関設計と言えば、非公式ではあるものの、代表取締役ミーティングもガバナンスの強化に寄与しているかもしれません。取締役会は時間的な制約が大きく、個別議案の採決や事業報告に終始しがちです。一方、代表取締役と監査等委員が出席



して討論テーマを限定せずに行う代表取締役ミーティングは、グループの中長期の方向性やCSR経営の在り方など、より本質的なテーマで意見交換を行える貴重な機会になっています。

将来の展望と対処すべきガバナンス課題

井上 では次に、対処すべきガバナンス課題について、お二人の意見をお聞かせください。

水本 取締役会で決議した案件のその後の進捗をより丁寧にフォローしてほしいというのが私の希望です。案件の可否を決定後は執行サイドで対応され見えない部分が多いのですが、社外取締役が職責を果たすには、戦略や施策の進展状況を正確に把握していく必要があります。特にグループの将来を左右する研究開発案件や投資案件については、決議した責任がありますので、軌道修正の有無も含めてフィードバックしていただき、その後の展開を把握しておきたいと考えます。

近藤 「トップ依存型」から「自律型」の組織に脱皮することが重要な経営課題ではないでしょうか。当社はこれまで着実な成長を遂げてきましたが、その道のりは平坦なものではありませんでした。2015年度の1,000億円を超える減損損失など、企業存続の危機に直面したこともあります。そのような環境下で、トクヤマが

化学産業の世界で存在感を示していくには強力なリーダーシップが必要でしたし、これまで社長はグループ全社員の先頭に立ち、トクヤマの成長戦略を成功に導きました。しかし、現行の経営体制は永続的なものではありません。これからは、社長が積み上げてきた実績と成果を踏まえつつ、周到的なサクセッションプランを策定し、次世代経営人材の育成に取り組んでいく必要があります。

水本 経営陣だけでなく、グループ全体の人的資本の強化も重要な経営テーマです。トクヤマでは、2025年5月より「Pay for job」の精神に基づいた新たな人事制度を導入しました。制度の枠組みはできましたが、まだ、すべての社員が新たなシステムに共感し、活用できるよう制度に「魂」を込める作業が残っています。事業ポートフォリオの転換も環境への対応も、すべて人間が考え、実行することです。社員一人一人がその個性や能力を最大限に発揮できるよう、制度と組織文化の両面からサポートしていくことがトクヤマらしい人的資本経営だと考えています。

ガバナンス体制のさらなる高度化に向けて

井上 お二人が指摘されたガバナンス上の課題については、執行役員を含む経営陣全員で認識を共有し、真摯に対応していきたいと思っています。トクヤマグループでは現在、中期経営計画2025の総仕上げを進めており、2026年度は次の成長を見据えた新たな中期経営計画が始動する予定です。事業環境の不透明感が増しつつある中、社外取締役に対する社内ならびにステークホルダーの期待もますます高まっています。最後に、お二人の今後に向けた抱負や決意をお聞かせいただき、本鼎談を締めたいと思います。

近藤 事業ポートフォリオの転換は、決して簡単に実現できる目標ではありません。場合によっては、比較的うまくいっている施策に見切りをつける必要が出てくるかもしれませんし、大胆にリスクを取る局面も生じるでしょう。私たち社外取締役は、経営の透明性・公正性を追求するだけでなく、社内取締役や執行役員の「果断な意思決定」を後押しする存在でありたいと考えています。そして、役員間の強固な連携を基盤に、ガバナンスの強化を通じて企業価値の向上を牽引していきます。

水本 多彩なキャリアと専門性を有する社外取締役が揃っていて、その引き出しの多さには驚くことが少なくありません。思いがけない角度から意見・提言が出されることも多く、こうした多様性や創造性が取締役会の円滑な運営を支えていることを実感します。私も社外取締役の一員として、トクヤマのビジョンと価値創造ストーリーをステークホルダーの皆さまに発信・訴求しながら、適切な指導・監督を行っていききたいと思っています。



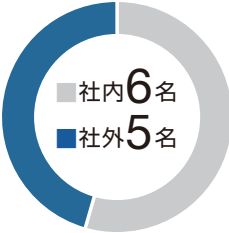
役員紹介 (2025年6月24日現在)



(前列左から) 石塚啓、宮本陽司、水本伸子、岩崎史哲、梶原ゆみ子 (後列左から) 谷口隆英、斉藤史郎、井上智弘、横田浩、近藤直生、末岡和正

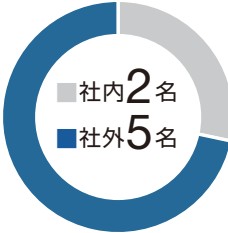
取締役の構成

男女構成
男性9名
女性2名



監査等委員の構成

男女構成
男性5名
女性2名



氏名・役職			保有株数／ 在任年数	経営計画・戦略	営業・ マーケティング	
社内	横田 浩	代表取締役 社長執行役員 化成品、電子先端材料、監査、秘書 担当	40,700株／10年	●	●	
	岩崎 史哲	代表取締役 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、研究開発、鹿島工場 環境安全 担当	3,142株／5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、サステナビリティ、環境事業、徳山製造所、カーボンニュートラル戦略、 ニュービジネス、先進技術事業化センター、デジタル統括 担当	2,100株／2年	●	●	
	谷口 隆英	取締役 常務執行役員 セメント部門長 セメント、総務人事、購買・物流 担当	5,123株／新任	●	●	
	宮本 陽司	取締役 監査等委員長	2,800株／8年	●		
	末岡 和正	取締役 監査等委員	600株／新任	●		
社外	水本 伸子	社外取締役 監査等委員	1,000株／4年	●		
	石塚 啓	社外取締役 監査等委員	—／2年	●		
	近藤 直生	社外取締役 監査等委員	900株／2年	●		
	斉藤 史郎	社外取締役 監査等委員	—／新任	●		
	梶原 ゆみ子	社外取締役 監査等委員	—／新任	●	●	

※上記一覧表内の保有するスキルは、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません

スキル選定理由

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	事業を通じたさまざま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最重要の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とどまらず、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	中長期戦略の一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。

保有するスキル								出席状況	
	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	取締役会	監査等委員会
			●	●	●		●	18／18回 (100%)	—
	●		●	●	●	●	●	18／18回 (100%)	—
	●	●	●	●	●	●	●	18／18回 (100%)	—
			●	●	●		●	—	—
		●	●	●			●	18／18回 (100%)	24／24回 (100%)
		●	●	●		●	●	—	—
	●		●	●	●	●		18／18回 (100%)	24／24回 (100%)
		●	●		●	●		18／18回 (100%)	24／24回 (100%)
		●	●				●	18／18回 (100%)	24／24回 (100%)
	●		●			●	●	—	—
			●	●	●	●	●	—	—

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、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想いを込めています。これは、株主をはじめ、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。

その実現のためには、コーポレート・ガバナンスは経営の要であるとの認識のもと、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・要望に応じてガバナンスを向上させ、常に充実を図ることが必要であると考えています。

2024年度は新たにコーポレートガバナンス・ポリシーを定め当社のガバナンスに関する思想を明文化し、2025年度はサステナビリティへの取り組みを強化するための改正を行いました。



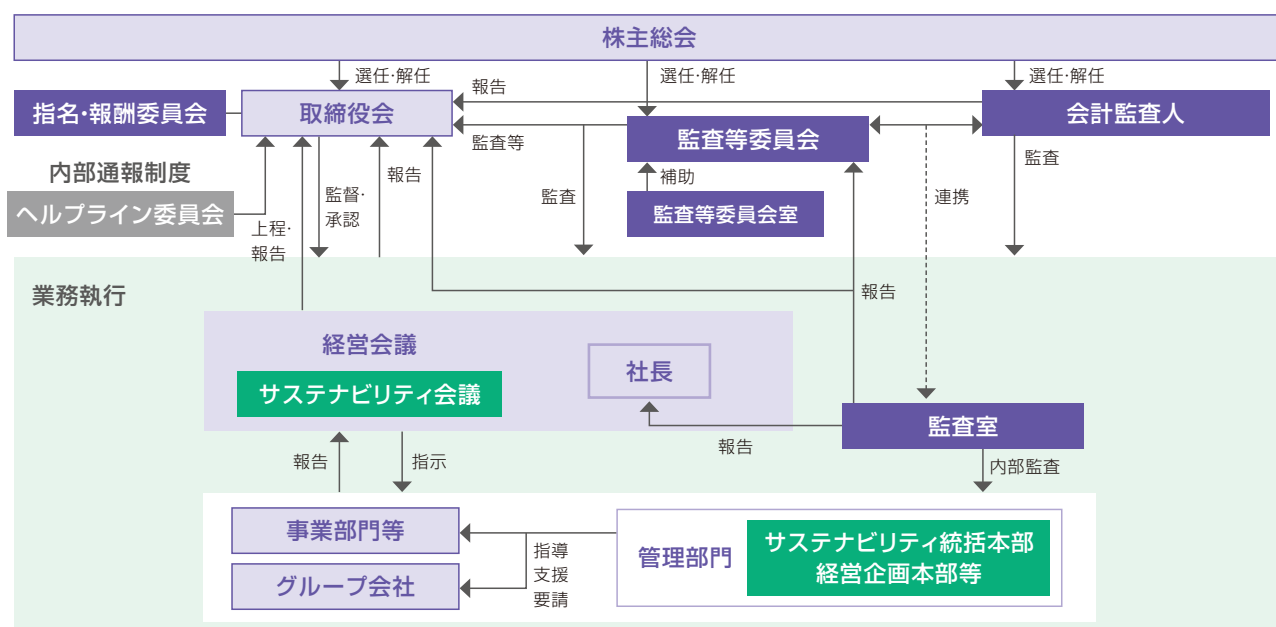
コーポレート・ガバナンス報告書

<https://www.tokuyama.co.jp/company/governance/index.html>

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

ガバナンスに関わる各会議体の概要と審議内容については下記のとおりです。

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、

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、取締役会は全体の3分の1以上を独立社外取締役で構成します。

- 2024年度の開催実績：18回、書面決議：2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

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、監査等委員会設置会社を選択しています。監査等委員会は非業務執行取締役で構成され、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。

監査等委員会は、有価証券報告書提出日現在、監査等委員である社外取締役5名を含む7名の監査等委員である取締役によって構成しています。

- 2024年度の開催実績：24回

指名・報酬委員会

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、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ています。なお、社長の後継者計画については、指名・報酬委員会の部に設置された社長指名委員会において、より集中的・専門的に取り組むこととしています。

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。社長指名委員会は、社内取締役は社長執行役員のみとし、過半数を社外取締役で構成しています。また、委員長は独立社外取締役の中から選任します。

- 2024年度の開催実績：
指名・報酬委員会：5回、社長指名委員会：3回

経営会議

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。

社長を議長とし、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。

- 2024年度の開催実績：28回、書面決議：2回

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であり、原則毎月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。

- 2024年度の開催実績：8回

CSR推進会議（サステナビリティ会議）

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、社長執行役員を議長とし、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。2025年度からはサステナビリティ会議に改組し、2024年度まではリスク・コンプライアンス委員会で行っていた全社的なリスクマネジメントもサステナビリティ会議で行います。

- 2024年度の開催実績：1回

専門委員会

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。

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、専門委員会を設置し、活動を展開します。2024年度まではリスク・コンプライアンス委員会の下に決算委員会、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の8つを設置していましたが、2025年度からはサステナビリティ会議への改組に伴い、リスク・コンプライアンス委員会はリスクマネジメントの機能をサステナビリティ会議へ移管してコンプライアンス委員会とし、サステナビリティ委員会は発展的に改組して機能をサステナビリティ会議や環境対策委員会等に引き継ぎました。2024年度の開催実績はP38をご参照ください。

ヘルプライン委員会

ヘルプライン委員会は、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）についての内部通報制度（ヘルプライン）に関する役割を担います。

- 2024年度の開催実績：1回

取締役会全体の実効性についての分析・評価

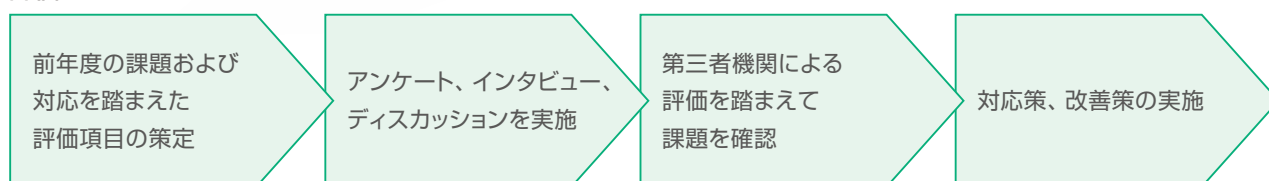
2024年度は、外部機関に委託して全取締役へのアンケート調査および回答の分析を行いました。その結果は取締役会に報告され、意見交換が行われました。

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。特に当社取締役会の役割を踏まえて適切な構成となっていること、さまざまなチャネルを通じた情報共有が継続して行われ、取締役会の監督機能の発揮に寄与していることなどが強みとして評価されました。

加えて2025年度は新たに資本コスト・株価の改善に向けた議論の深化の必要性についても課題として指摘されました。

今後、社外取締役を含む取締役会メンバーが執行に対する忌憚ないフィードバックを継続的に行うことなどを通じてさらなる運営の改善を図り、特に資本コストにかかるテーマについてはより多角的に議論できる機会を設けることなどにより、取締役会の実効性の向上に努めていきます。

評価プロセス



取締役会の実効性を調査するため、評点と自由記述による33問のアンケートを全取締役にに対し実施しました。設問には、取締役会の構成や運営、経営戦略・事業戦略、企業倫理、リスクマネジメント、株主とのコミュニケーション、経営陣の評価・報酬などに関するものを含んでいます。また、2024年度の調査では「取締役会の運営の継続的な改善」「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2つの課題が明らかになりましたが、これらに関する設問も設定しました。これにより、取締役会の実効性を俯瞰的・客観的に評価するとともに、前年度認識した主要課題の改善状況の確認も行いました。

課題と今後の取り組み

課題	対応策・改善策
取締役会の運営の継続的な改善 (2024年度より継続)	取締役会の構成は、その役割を踏まえた上で適切な構成となっていることを確認しました。 取締役に対する事前説明や業務報告など、さまざまなチャネルを通じた情報共有を継続させ、取締役会の監督機能の発揮に寄与するよう働きかけを継続します
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 (2024年度より継続)	アジェンダ設定の工夫等によって経営課題にかかる議論のいっそうの充実が図られたものの、改善の余地があります
資本コスト・株価の改善に向けた議論の深化の必要性	現状を把握するとともに、より多角的な議論の機会を設け、議論します

最高経営責任者の後継者計画への対応について

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、

- (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(2024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	168百万円
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. 上記の賞与については、当事業年度の対象役員に対する賞与引当額を記載しています。
2. 上記の業績連動型株式報酬については、当事業年度中の費用計上額を記載しています。
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おりません。



コーポレートガバナンス・ポリシー

<https://www.tokuyama.co.jp/company/governance/index.html>

政策保有株式に関する方針について

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、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。2024年度においては、従来より保有していた上場株式20銘柄に加え、吸収合併により連結子会社から継承した上場株式3銘柄のうち、12銘柄

柄について縮減を完了し、2025年3月期末現在で保有する上場株式は11銘柄となりました。

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

当社グループでは、期待される組織目標の達成や事業の持続性に影響を及ぼし、企業経営において企業価値の毀損あるいは向上につながるような事象・要因のうち、組織横断的な対応が必要となるものを「重要リスク」と捉え、確実に対応するためのマネジメントシステムを構築しています。

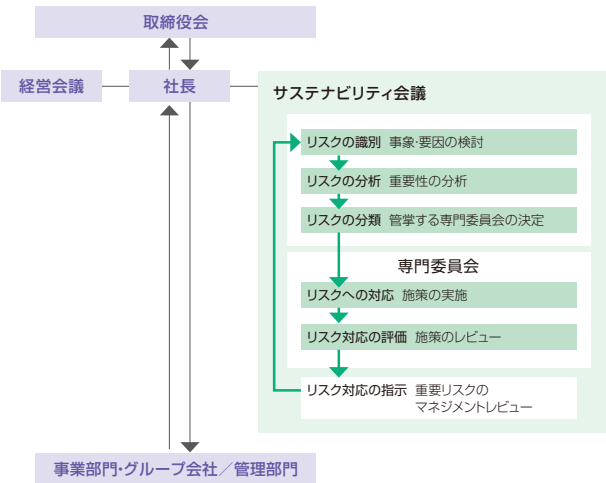
リスク管理体制の強化

全社的なリスクマネジメントの体制として、2024年度はCSR推進会議の中に設置したリスク・コンプライアンス委員会において、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いました。さらに影響度（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、脆弱性の観点で定性・定量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、リスクへの施策を立案・実施します。そして実施結果に対し定期的なレビューを行い、マネジメントシステムに沿った実行管理をしています。

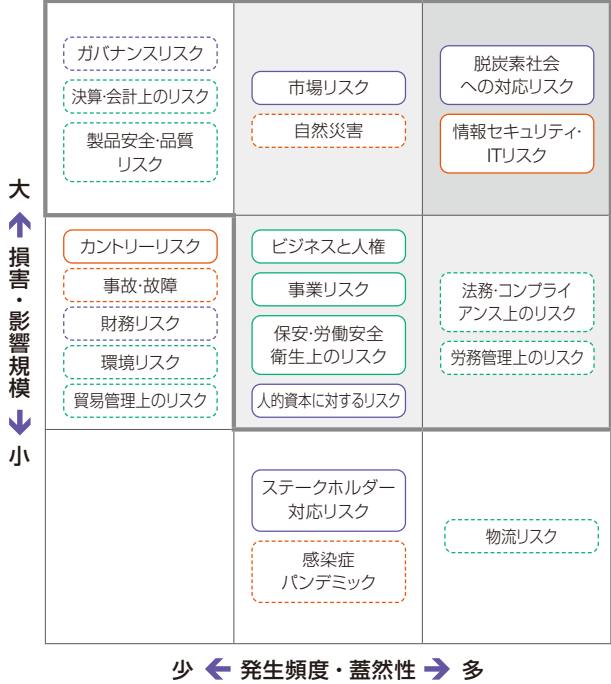
2025年度から、この全社的なリスクマネジメントはCSR推進会議を改組したサステナビリティ会議において検討する体制になります。ここではサステナビリティの観点に立ち、リスクだけでなく、機会の側面からも議論するための場となります。なお、これまでリスク・コンプライアンス委員会が管掌していたコンプライアンスリスクは、新設するコンプライアンス委員会が管掌します。また2025年度から、重要リスクの内容を一部見直しています。「情報セキュリティリスク」について、構造変革に不可欠であるDXやIT導入のリス

クを加え「情報セキュリティ・ITリスク」としました。さらに、昨今のサイバーセキュリティをめぐる緊張の高まりや業務におけるITの浸透を踏まえ、損害・影響規模を一段階上げています。経営として情報セキュリティ・ITリスクの重要性を新たにし、対応に万全を期す姿勢を示します。

重要リスクの特定プロセス



重要リスクのマッピング(2025年度)



リスクの分類

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
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・確度によってもたえられるリスク
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

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、まだ十分とは言えない
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(2025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)	サステナビリティ会議
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	サステナビリティ会議
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	サステナビリティ会議
情報セキュリティ・ITリスク	サイバー攻撃、ウイルス感染、情報漏洩、システム障害、システム設備・機器の故障、ITリスク	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	サステナビリティ会議 環境対策委員会
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、低PBRリスク	(経営会議)
人的資源に対するリスク	過度な人材流出・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、多様性への対応遅れ、新たな働き方への対応遅れ、事業転換による人材のミスマッチ、人的資本情報開示の不備・遅れ	(経営会議)
ガバナンスリスク	サクセッションプラン不足、ガバナンスの透明性確保、レポートライン上の統制不備	(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)
ステークホルダー対応リスク	マスコミによる批判・中傷、風評被害、ソーシャルメディアリスク、不適切な情報開示、活動家による企業価値毀損	(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*
保安・労働安全衛生上のリスク	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)
製品安全・品質リスク	品質不良、自主回収、設計上の欠陥・製造上の欠陥・不当表示・偽装表示による製造物責任事故、国内・海外法令違反	製品安全・品質委員会
物流リスク	輸送・保管中の損傷事故(含:危険物流出)	製品安全・品質委員会
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
貿易管理上のリスク	安全保障貿易管理上の不備	貿易管理委員会
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	コンプライアンス委員会
決算・会計上のリスク	粉飾決算、不適切な会計処理、税務コンプライアンス、不良債権・貸し倒れ	決算委員会
法務・コンプライアンス上のリスク	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 コンプライアンス委員会
労務管理上のリスク	過労死・長時間労働、違法残業、労働争議・ストライキ、人権問題・差別、ハラスメント、メンタルヘルス、海外駐在員・出張者の安全確保	コンプライアンス委員会

* 委員会の委員長(取締役)をリスクオーナーとします

※ 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には情報セキュリティへの取り組みが不可欠です。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マネジメントシステムを運用しています。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、委員会において目標・計画を立案し、運用状況を定期的に評価しています。また、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に実施しています。

個人情報保護に関してはグローバルな対応が求められることから、「トクヤマグループ個人情報保護の基本方針」を定めるとともに、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」「Cookieポリシー」などを整備しています。

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、グループ全体での対応を進めています。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、問題点を抽出した上で抜本的な対策を進めています。このような活動の結果、2024年度は、情報セキュリティ、個人情報にかかる重大なインシデントは発生しませんでした。

DXの推進によるITシステムの対象業務範囲の拡大に加え、いわゆる「2025年の崖」問題など、ITシステムのリスクが事業に与える影響が増加しています。そこで、従来のサイバーセキュリティ、情報管理等のリスクとともに「ITリスク」を加え「情報セキュリティ・ITリスク」として認識し、さらに影響度を上げて対応することとしました。情報セキュリティ委員会のもと、リスク軽減策を検討・実施していきます。