

サステナビリティ担当役員メッセージ

変革を支えるサステナビリティ

～変革の方向性を社会価値・企業価値の両面から整え、
変革のストーリーをステークホルダーと共有する～

執行役員
サステナビリティ統括本部長
有村 納美



トクヤマのサステナビリティ経営

サステナビリティへの取り組みは、特定の社会課題に対応する個別活動ではなく、当社グループの存在意義や事業戦略、日々の意思決定を支える経営そのものに組み込まれるものだと考えます。

そして当社グループにとってのサステナビリティ経営とは、「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、将来にわたって社会から必要とされる企業グループであり続けるために、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、企業価値の最大化を両立させていく経営であると考えます。端的に言えば、当社グループが重要視する6つのステークホルダー（株主・投資家、顧客、取引先、従業員、地域・社会、地球環境）の幸せと満足が高い次元で追求し続けることにほかなりません。

中期経営計画2025での取り組み

中期経営計画2025では、この考え方をグループ全体で共有し、推進していくための基盤づくりに注力してきました。まず、サステナビリティ関連方針の整備・拡充を行いました（「サステナビリ

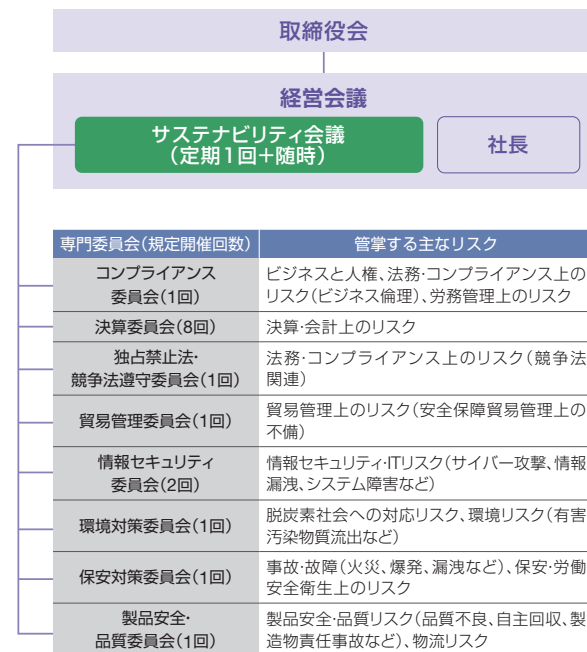
ティに係る方針類」参照）。さらに、全社リスクマネジメント体制の構築（P.59～60「リスクマネジメント」参照）、グループ・ガバナンスの推進に加え、サステナビリティに関する意思決定の迅速化と

明確化を図るサステナビリティ・ガバナンス体制を整備してきました（「サステナビリティ関連会議体」参照）。あわせて、これらの活動に対する3線によるモニタリングと連携も強化してきました。

サステナビリティに係る方針類



サステナビリティ関連会議体



サステナビリティ担当役員メッセージ

また、気候変動対応や生物多様性保全、人権対応、サステナビリティ調達といったさまざまなサステナビリティ課題への取り組みについて、非財務情報として積極的に開示してきました。従来は事業戦略の周辺のテーマとして捉えられがちだったサステナビリティが、経営の中枢で議論すべきテーマとして位置づけられ、経営層や基幹職の意識が着実に変化してきたことも、前中期経営計画期間における重要な前進であったと受け止めています。

中期経営計画2030のスタートにあたり

一方で、脱炭素化の加速、資源・エネルギー制約の高まり、グローバル競争の激化、地政学的リスクの顕在化、技術革新のスピード上昇など、企業を取り巻く事業環境の不確実性は一段と増しています。こうした局面において、将来にわたり競争力を維持・強化し、持続的に成長していくためには、従来の延長線上ではない不可逆な変容が必要です。

当社グループは、2026年度をスタートとする中期経営計画2030（以下、中計2030）において、事業ポートフォリオの転換をさらに推し進める「変革」という不退転の意思を示しました。収益構造の転換、成長分野への重点的な資源配分、人材・技術への投資を進め、次の成長ステージに向けた変革に踏み出しています。

こうした中、この中計2030を機に、当社の理念体系を形づくる「ありたい姿」の一つを「顧客起点のマーケティングから始める価値創造型企業」へと見直しました。これは、技術から事業

への転換力を高め、顧客起点のマーケティングから価値創造を始め、独自の強みを磨きながら新領域に挑み続ける企業でありたいという想いを、より明確にしたものです。あわせて、従来のCSRの重要課題をベースとしたマテリアリティを見直し、この「ありたい姿」の実現に必要な経営上の要素を抽出した上で、会社全体の重要課題へとアップデートしたものが、今回の新たなマテリアリティです。

変革期におけるサステナビリティ

会社が変わろうとする中、中長期の視点でリスクと機会を見極め、社会や顧客から求められる価値の変化を先取りし、変革の方向性を社会価値と企業価値の両面から整え、将来の競争優位につながる挑戦を後押しすることこそ、変革期におけるサステナビリティの本質的な役割だと考えます。サステナビリティは、そのための羅針盤であり、事業戦略、技術開発、投資判断、人材戦略などをつなぐ中核であるべきです。

また、当社グループは何のために変わるのか、社会にどのような価値を提供していくのかを明確に言語化し、伝えていくことも役割の一つと考えます。変革を単なる効率化や合理化ではなく、持続的な価値創出の取り組みとして位置づけることで、経営層と現場との間に共通認識を形成したいと考えます。加えて、投資家をはじめとする多様なステークホルダーに対し、当社グループがどのような考えで変革を進め、どのような課題に向き合い、どのような価値の実現を目指すのかを、一貫したメッセージとして誠実に説明していくことも欠かせません。本レポー

トも、そのための重要な対話の基盤であると考えています。

今後の注力課題

今後の注力課題は、新たなマテリアリティを単なる理念やスローガンとして共有するのではなく、KGI・KPIとより強く結びつけ、経営指標と日々の操業の両面で実装していくことです。そのためには、マテリアリティを組織目標や個人の業務目標にまで落とし込み、一人一人の判断や行動の中に組み込まれている状態をつくることが不可欠です。

現場での意思決定の積み重ねこそが、企業としての姿勢を形づくり、将来の競争力を左右します。だからこそ、全ての組織・グループ会社、全ての職層が“自分ごと”として捉え、実践していくことが求められます。

変革期にある今だからこそ、当社グループがステークホルダーから信頼され、必要とされ続けるための土台を、さらに強化なものにしていきたいと考えます。サステナビリティを担う立場として、価値観と行動の橋渡しを担い、経営層と現場、社内と社外をつなぐ役割を果たしながら、持続的な価値創出と企業価値向上の実現に全力で取り組んでまいります。

中期経営計画2025におけるマテリアリティの2025年度実績

達成度 ○：95%以上 △：60%以上 ×：60%未満

マテリアリティ	目指す姿	目標・KPI	2025年度実績	達成度
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	・当社グループ全体の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	・ 2025年度GHG削減量： ・ Scope1,2 △18% ・ Scope3 △6% ・ 周南コンビナート連携の推進（周南コンビナート脱炭素推進協議会） ・ 非化石燃料転換の推進、Scope3削減の取り組み、環境価値創出の取り組み ・ 開示情報の充実推進	○
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 ・ 法的要求事項などの遵守と環境事故ゼロの継続 ・ 生物多様性保全への貢献	・ 法的要求事項などの遵守の徹底：違反等件数ゼロ ・ 環境事故ゼロの継続：事故件数ゼロ ・ 環境負荷の低減（トクヤマグループ） ・ 廃棄物有効利用率 ≥92% ・ 廃棄物埋立処分率 ≤3% ・ 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）	・ 法的要求事項などの遵守と環境事故：発生件数0件 ・ 地球温暖化対策 ・ GHG排出量算定と第三者認証取得 ・ 環境負荷低減 ・ 廃棄物有効利用率：91%（トクヤマグループ） ・ 廃棄物埋立処分率：4%（トクヤマグループ） ・ 生物多様性保全に向けた取り組みを実施 ・ 水使用量削減率（海水除く） ・ 2019年度比 △13% ・ ステークホルダーとの対話と情報公開の充実	○
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	・ 重大な事故・災害の発生ゼロ ・ 徳山製造所認定高度保安実施者（B認定）取得 ・ 経営トップによる職場巡視 ・ 安全活動チームによる高リスク・高負荷作業の洗い出し活動開始 ・ 自然災害を想定した防災訓練を実施 ・ 故障要因究明および水平展開実施	○
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DXによる効率的なプロセス技術開発	・ 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	○
化学品管理・製品安全の強化   	・ 当社グループ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	・ 化学品規制違反ゼロ ・ 製品審査（2次・3次）：計92件、表示審査：計909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・グループ会社へ教育を行い、管理状況について定期点検・ヒアリングを実施	○
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	・ 地域との対話：地区地域対話、懇談会、工場見学など ・ 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	○

中期経営計画2025におけるマテリアリティの2025年度実績

達成度 ○：95%以上 △：60%以上 ×：60%未満

マテリアリティ	目指す姿	目標・KPI	2025年度実績	達成度
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	・2025年4月改正ガイドラインを調達先および業務委託先に対し周知。取引額3,000万円以上の会社へ同意書を要請。397社中334社回収済 ・調達先および業務委託先のうち、取引額1億円以上の会社に対しGCNJが公開しているSAQを用いたサプライヤー評価を実施。223社中192社より回収済	○
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* 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	・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：80% ・管理職重要ポスト後継者候補充足率：123% ・NBL研修の実施：20名を選抜受講（累計87名：連結） ・グローバル人材育成研修の実施：19名を選抜受講（累計67名：連結） ・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、デジタルエンジニア研修の実施 ・DXリテラシー向上教育	○
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%* ² ・管理職以上の女性比率：2030年度15% ・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	・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：27.8%* ² ・管理職以上の女性比率：10.6% ・障がい者雇用率：2.49%* ¹ ・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* ¹ ・ワークライフバランスの推進 ・男性育児休業取得率：64.8%* ² ・年次有給休暇取得率：79.4%* ² ・人権デュー・ディリジェンスの実施など（詳細は P.48「人権の尊重」参照）	△
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	・個人の健康意識の向上 ・喫煙率：＜15% ・有所見率の維持・低減 ・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% ・健康優良法人認定：ホワイト500認定継続取得 （上記全て単体）	・健康経営実践への外部高評価 ・健康経営銘柄、ホワイト500、健康経営優良法人 ・アブセンティーズムの低減 ・30日以上連続休業者数 1.7% ・プレゼンティーズム：4.8% ・ワーク・エンゲージメント：3.0 ・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：92.40% ・スマートライフ・プログラムの推進 喫煙率：16.8% ・メンタルヘルスケアの推進 ストレスチェック受検率：96.4% ・コーパヘルスの実践 特定保健指導実施率：97.5% （上記全て単体）	○

*1 単体

*2 単体および国内連結子会社

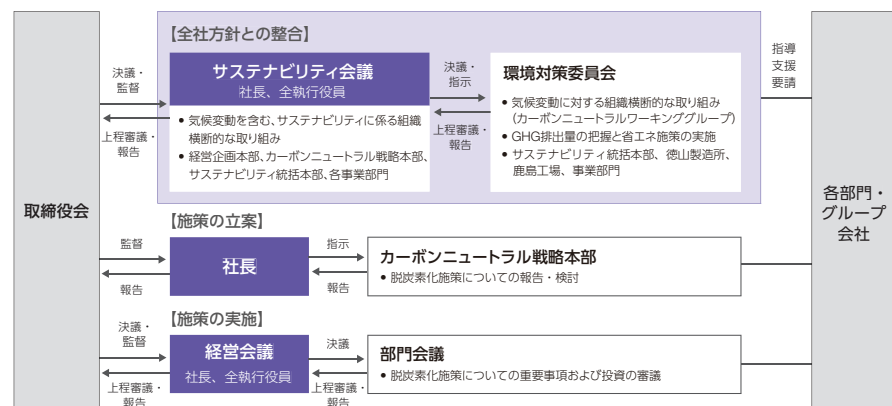
気候変動への対応

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と位置づけ、中期経営計画において継続的に取り組んでいます。新たに策定された中期経営計画2030においても「地球環境問題への責任と挑戦」をマテリアリティの一つに位置づけ、カーボンニュートラルの取り組みを進めています。気候変動に関する方針や重要な投資案件は、経営会議での審議を経て決定され、取締役会に報告・付議されることで適切な監督を受けています。

また、取締役会から移譲を受けた社長執行役員の統括のもと、カーボンニュートラル戦略本部が全社的な方針立案・施策推進を担い、サステナビリティ会議およびその傘下の環境対策委員会において、リスク・機会の分析や具体的施策の検討・管理を行っています。これにより、気候関連課題を経営意思決定に的確に反映するガバナンス体制を構築しています。

カーボンニュートラル推進体制



戦略

当社グループは、気候変動が事業環境に及ぼす影響を重要な経営課題として認識し、リスクと機会の両面から分析し、事業戦略に反映しています。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増加や顧客の調達方針の変化などのリスクに加え、環境領域における新たな事業機会を織り込み、戦略の高度化を図っています。

また、IEA（国際エネルギー機関）のNZE（ネットゼロ排出シナリオ）などおよびIPCC（気候変動に関する政府間パネル）のシナリオを参照し、2050年までの時間軸で1.5℃および4℃シナリオの分析を実施しています。この分析では、政策・技術・市場・評判といった移行リスクや、異常気象などの物理リスクを評価するとともに、低炭素社会の進展に伴う需要拡大や資源循環分野の拡大といった機会も特定しました。

これらの分析結果を踏まえ、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変革を進めることで、リスクの低減と機会の収益化を図るとともに、戦略のレジリエンスを継続的に強化しています。

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)
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
	技術	非化石エネルギー使用、低CFP原料調達によるコスト増	・非化石エネルギー使用、低CFP原料調達によるコスト増 ・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り替えコストの増加
	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
	市場	顧客の環境価値重視・グリーン調達志向への変化 脱炭素社会への移行に追従できないことによる機会損失	・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 ・低CFP製品の市場投入遅れによる機会損失 ・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
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
	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

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
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
		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
	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

気候変動への対応

リスクマネジメント

当社グループでは、企業価値に重要な影響を及ぼす事象のうち、組織横断的な対応が必要なものを「重要リスク」と定義し、全社的なマネジメント体制を構築しています。気候変動に関しては、「脱炭素社会への対応リスク」を重要リスクの一つと位置づけ、リスクと機会の両面から評価・管理を行っています。

リスクの特定・評価にあたっては、事業特性や外部環境の変化を踏まえ、発生可能性や影響度、時間軸などの観点から整理しています。気候関連リスクについては、環境対策委員会のもとに設置したカーボンニュートラルに関する組織横断的な体制において検討し、法規制や政策動向、技術、市場、ステークホルダーの動向などの情報を各部門が収集・分析しています。特定したリスクへの対応は、各部門の施策として実行され、その進捗は委員会でモニタリングします。

また、これらのリスク管理はサステナビリティ会議において全社的に統合管理され、重要度に応じて事業部や専門委員会に展開されることで、経営意思決定と連動したリスクマネジメントを実現しています。

指標と目標

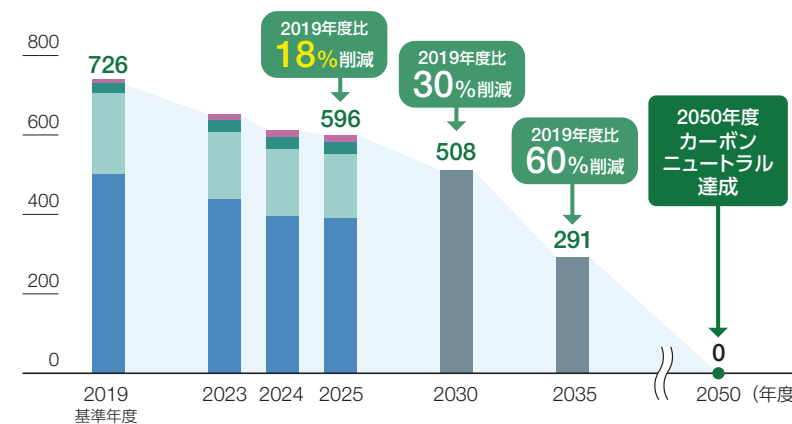
当社グループでは、短期・中期・長期の時間軸を設定し、気候関連の指標と目標に基づく進捗管理を行っています。中期経営計画2030では、事業環境の変化や脱炭素戦略との整合を踏まえ、中期の区切りを2035年度とし、目標の見直しを実施しました。主要指標であるGHG排出量（Scope1、2）については、2030年度に2019年度比30%削減、2035年度に同60%削減、2050年度にカーボンニュートラル達成を目標としています。

また、サプライチェーン全体での排出削減を目的として、Scope3についても削減目標を設定しており、2035年度までに2022年度比30%削減を目標としています。これらの目標達成に向け、製品設計の見直しや物流の最適化、サプライヤーとの連携強化などの取り組みを進めています。

今後も、燃料転換や事業ポートフォリオ転換など多様なアプローチを組み合わせ、目標達成に向けた取り組みを推進していきます。これらの具体的な施策や進捗の詳細については、「トクヤマTCFDレポート」をご参照ください。

GHG排出量（Scope1、2）中長期削減目標

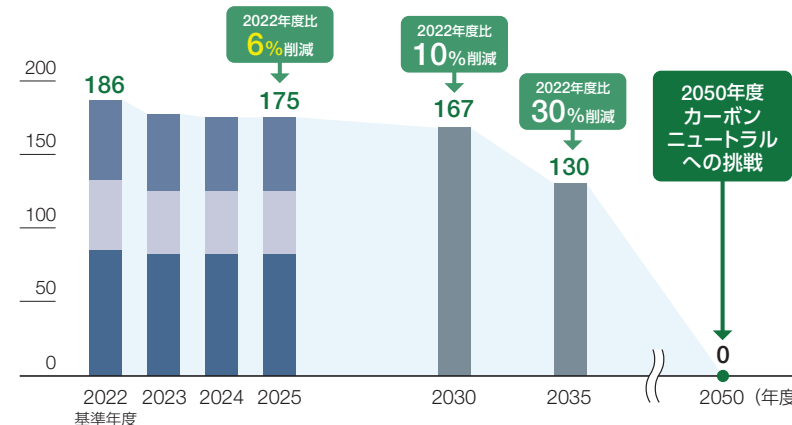
（万トン-CO₂e） ■ 燃料起源 ■ 原料起源 ■ 廃棄物起源 ■ Scope2



※燃料起源GHG排出量には、熱エネルギー源としての石炭に由来する排出を含む。

GHG排出量（Scope3）中長期削減目標（カテゴリー1、3、4）

（万トン-CO₂e） ■ カテゴリー1 ■ カテゴリー3 ■ カテゴリー4



「トクヤマTCFDレポート」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

自然資本・生物多様性

ガバナンス

当社グループは、自然関連課題を重要な経営課題の一つと位置づけ、取締役会の監督のもと、サステナビリティ会議を中心としたガバナンス体制により統括しています。サステナビリティ会議では、自然関連を含むリスクと機会の特定・評価および重要な施策の審議・決定を行い、専門委員会である環境対策委員会およびTNFDワーキンググループが具体的な取り組みを推進しています。

また、重要な方針や計画は取締役会にて審議・報告され、全社的なリスクマネジメントおよび経営戦略への統合を図っています。こうした体制のもと、自然関連課題を企業価値向上に資するテーマとして、継続的なモニタリングと改善を推進しています。

戦略

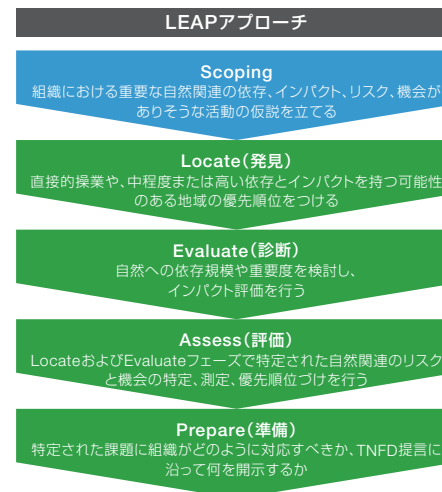
当社グループは、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が提唱するLEAPアプローチに基づき、事業活動における自然との関係性を体系的に分析しました。

本分析により、当社の事業においては「水資源」への依存および「環境への排出（汚染）」による影響が特に重要なテーマであることを特定しています。化学品・発電事業を中心に水使用量が多く、安定的な水資源の確保は事業継続の前提条件であり、また排水・排ガスは生態系や企業価値に影響を与える重要なインパクト要因と認識しています。さらに、主要生産拠点について自然関連リスクを評価した結果、一部の拠点において水ストレスが相対的に高いことが認められたものの、重要な生態系への重大な直接的影響リスクは高いことを確認しました。

各種分析結果を踏まえ、当社は徳山製造所を優先地域として設定しました。徳山製造所では、従前から水資源の管理や排水・排ガスの管理など、環境への影響を極力減らす取り組みを重点的に推進しており、その知見を国内外の拠点に展開しています。

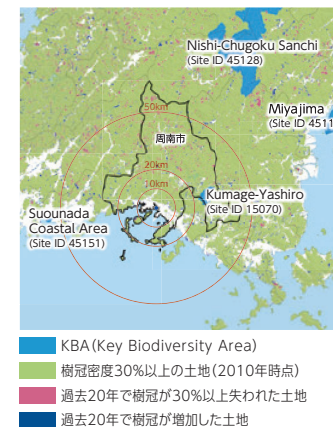
今後は、自然関連の指標を活用したリスク・機会評価の高度化を進めていきます。また、資源利用効率の向上や環境負荷低減を通じて、自然関連リスクの低減と成長機会の獲得を同時に実現していきます。

LEAPの枠組みを用いた対応状況の分析



徳山製造所（山口県周南市）の周辺環境

出所：<https://www.globalforestwatch.org/>
<https://www.keybiodiversityareas.org/>



WWF生物多様性リスクフィルターにより抽出された自然への依存とインパクト

	化学品	セメント	発電	医薬品
依存	水の利用可能性	メディアの監視	水の利用可能性	水の利用可能性
インパクト	汚染	汚染	汚染、保護地域、重要な生物多様性地域、その他の重要な境界線、生態系の状態	汚染

リスクマネジメント

当社グループの事業活動における自然への依存とインパクトを、TNFDが提唱する自然関連の5つのインパクトドライバーに分類し、インパクトレベルを評価しました。同時に当社グループの方針や取り組み内容を整理し、対策状況を把握しています。主要なインパクト要因としては、原料・燃料の使用とGHG排出、水資源の利用、廃棄物の発生などであり、これらに対して環境負荷低減や資源循環の高度化を推進しています。

自然資本・生物多様性

また、汚染物質の排出管理や外来種による生態系影響といった課題についても重要な自然関連リスクとして認識しています。これらについては、法令遵守だけでなく、適切な管理および予防的な対応を進めています。

さらに、バリューチェーン全体においても、気候変動、汚染、水・土地利用といった自然関連要因を整理し、リスク低減と機会創出の両立を図っています。

今後、自然環境や社会・市場の変化に伴う不確実性の高まりにより、事業に影響を与えるリスクおよび機会が顕在化する可能性が挙げられます。例えば、自然環境の悪化や社会情勢の変化に起因したサプライチェーンの混乱・寸断などによる原燃料の調達難や、排出規制の強化に伴うコスト増加などがあります。原燃料の確保に関しては、供給源の多様化やサプライチェーンの再設計、ステークホルダーとの連携強化が必要と考えています。排出規制については、環境負荷の低減や資源効率の向上への取り組みの継続と、管理体制の強化を進めています。一方で、環境配慮型製品への理解の浸透に伴う需要拡大も見込まれ、関連製品の開発を進めることで機会の取り込みを図っています。

当社グループは、これらのリスクおよび機会が事業に与える影響を継続的に分析し、その結果を経営戦略に反映することで、持続的な成長と価値創造の実現を目指していきます。

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・取り組み	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		A
	・水域への排出: COD、BOD	小	・水質悪化	・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
	・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 ・適正な鉱山業者との契約	B
	・土地・港湾の使用	小	・緑地の減少、海域の減少 ・生態系の損失	・緑地面積の管理、森林保全活動、 原料採掘後の緑化推進 ・生態系の維持・管理(定性・定量評価)	B 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 ・輸送方法のモダリティシフト ・GHG排出量削減	A C
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 ・関係法令の遵守	B

指標と目標

当社グループは、自然資本への依存と影響を踏まえ、ネイチャーポジティブだけでなく、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーも加えた3つの要素について、企業として取り組んでいく方針です。

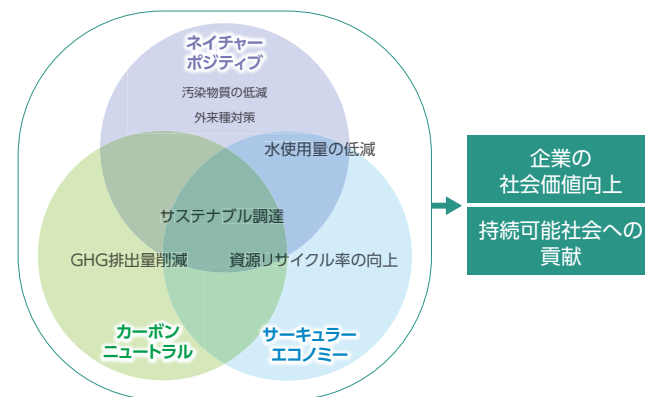
具体的には、以下のような取り組みを通じて、企業の事業継続性の確保と企業価値の向上を実現し、持続可能な社会に貢献していきます。

- GHG排出量削減 (Scope1、2、3)
- 水使用量および取水量 (海水除く) の低減
- 廃棄物有効利用率向上・埋処分率低減
- サステナブル調達の推進

これらの指標は、当社グループのマテリアリティおよびKPIとして管理し、経営戦略に織り込んでいます。自然資本への依存 (例: 水資源) やインパクト (例: 排出・汚染) を踏まえた重要課題として設定しており、継続的なモニタリングを通じて、TNFD提言に基づく情報開示の高度化を進めています。

今後は、自然関連KPIの拡充とモニタリング体制の強化を進め、経営戦略および資本配分への反映を図ることで、企業価値向上と持続可能社会への貢献を実現していきます。

地球環境保全に向けたトクヤマグループの包括的取り組み



ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーコミュニケーション

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(126回) ●展示会(12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) ●イントラネット(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・防災活動 ●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 2025健康経営優良法人2026
(大規模法人部門)ホワイト500

DX認定事業者

2026年度
SOMPOサステナビリティ・インデックス

地域社会への貢献

トクヤマグループは、「トクヤマグループ社会貢献活動方針」のもと、事業活動を通じて培ってきた技術や人材などの経営資源を生かし、地域に根差した社会貢献活動を推進しています。地域住民との対話や自治体との協力体制の構築に加え、次世代を担う子供たちへの教育支援・科学啓発、文化活動への参画など、多面的な取り組みを展開しています。こうした活動の積み重ねにより、地域社会との信頼関係をさらに深め、共に歩む企業であり続けることを目指しています。

主な地域社会貢献活動

地域との対話	地域対話の継続(周南市) 徳山夏まつり、周南冬のツリーまつり 協賛
自治体への協力	周南市役所・徳山駅ビルへの電力安定供給 災害時の緊急避難場所に関する協定(周南市) 災害時における包括的消防支援協定(周南市)
教育への支援	地元中学校の職場体験受け入れ 地元小・中学校への図書券の寄贈(御影文庫) 地域の小学生への出前事業・科学教育 地元イベントでの化学啓発プログラム提供

なお、徳山科学技術振興財団からは次世代を担う科学技術の振興を目的として下記の助成を行いました。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
徳山科学技術振興財団助成額(千円)	48,670	52,720	67,250	53,550	60,115

TOPIC トクヤマ「化楽くらぶ」～化学の楽しさを地域の子供たちへ～

トクヤマ「化楽くらぶ」は、社員有志が化学メーカーならではの知見を生かし、地域の子供たちに化学の楽しさを伝える活動です。2015年度の発足以来、重曹を使用したカルメラ焼き、バスボムづくりなど、身近な化学現象を楽しみながら学べるプログラムを企画・実施しています。2025年度は、山口県周南市を中心に県内外で25件のイベントを開催し、延べ約2,200名が参加しました。参加した子供たちからは「家でもやってみたい」「化学っておもしろい」といった声が寄せられ、保護者からも好評を得ています。活動は社員の自発的な取り組みである「とくちゃれ」の一環として運営しており、年齢や部署を超えた33名のメンバーが参画しています。発足からの累計では142件のイベントを実施し、延べ約17,000名が体験に参加されました。今後も地域に根差した科学啓発活動を通じて、次世代を担う人材の育成に貢献していきます。

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います。企業としての人権尊重責任を果たすため、「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されています。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。

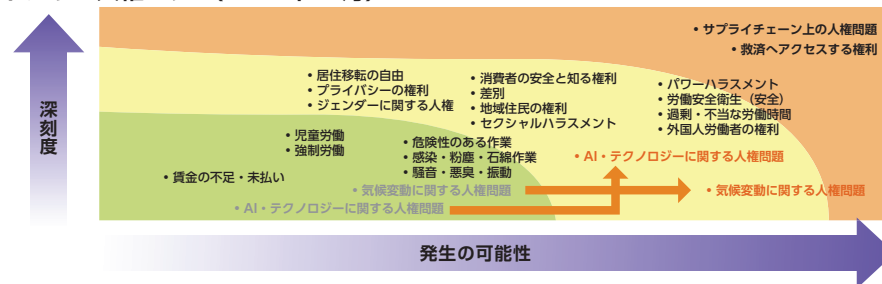
人権への取り組み

当社グループは、コンプライアンス委員会の下に「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・ディリジェンスを実施しています。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うる人権に関するリスクを洗い出し、右図のようなマッピングを行っています。これにより、最も影響度・発生の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」から重点的に対応しています。サプライチェーンへの対応として、苦情窓口の周知と、一定金額以上の取引があるサプライヤーおよび役務の提供者に対し、サステナブル調達ガイドライン遵守の同意書提出とセルフアセスメント実施の依頼を行いました。詳細は次項「バリューチェーンに対する取り組み」をご覧ください。

また、このマッピングはコンプライアンス委員会にて、毎年見直しを行っています。2025年度は、「気候変動に関する人権問題」および「AI・テクノロジーに関する人権問題」の位置を変更しました。例えば気候変動により猛暑日が増え、これが現場作業者の大きな負担となっています。熱中症対策に万全を期すなど、労働者の人権への配慮を強化しています。また、当社はDXの一環としてAIの利用にも力を入れています。これにより懸念される、人権などへの負のインパクトを抑制し、より適正なAIの活用を推進するため、2025年11月に「トクヤマグループAIポリシー」を制定しました。

2025年度は、そのほかに労務管理に特化した相談窓口の新設や、ハラスメント防止を目的としたセミナーの開催、階層別研修・eラーニングを通じた人権教育などの啓発活動を実施しています。人権への取り組みは終わりがけないものと認識し、定期的（毎年）に課題の抽出と対応を行っています。

トクヤマ人権マップ（2025年12月）



バリューチェーンに対する取り組み

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回の頻度で基本方針・ガイドラインの提示と調査票（SAQ）による調査を行っています。2025年度より、調査対象に調達先に加え役務提供先を追加し、取り組みの範囲をバリューチェーンに拡大しました。なお、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、広くバリューチェーンにおけるサステナビリティを確認・推進する内容になっています。

2025年度は、これまでの購買基本方針・CSR調達ガイドラインを2025年4月1日付で調達基本方針・サステナブル調達ガイドラインに改正したことを受け、取引額3千万円以上のサプライヤーおよび役務提供先397社に対し、調達基本方針・サステナブル調達ガイドラインを提示しました。そのうち、334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223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）が作成した調査票（SAQ）による自己評価を依頼しました。このうち192社から回答を受領しています。

また、サプライヤー・役務提供者が救済にアクセスする権利を確保するため、通報・相談窓口への連絡先をウェブサイトの開示しました。なお、昨今では徳山製造所をはじめ、各拠点においても構内への外国人入構者が増加しています。これに伴い、違法労働など人権問題の発生を抑止するため、就労・入構ルールの見直しを実施しました。

役員鼎談

透明性と実効性を兼備するガバナンスにより トクヤマグループの事業ポートフォリオの変革と 中長期の持続的成長を牽引する



社外取締役
齊藤 史郎

社外取締役 監査等委員
水本 伸子

代表取締役 会長執行役員
横田 浩

新社長選任プロセスとガバナンスの高度化

横田 本日は、社外取締役のお二人と、トクヤマの経営とガバナンスについて率直に意見交換し、鼎談で得られた気付きや知見を、今後の経営に生かしていきたいと考えています。先般、指名・報酬委員会および社長指名委員会の答申を受け、私が会長執行役員、井上智弘が社長執行役員に就任する新体制が発足しました。まずは、新社長選任プロセスについて、お二人の所感をお聞かせください。

水本 社長指名委員会は、2021年8月に設置されていましたが、トップマネジメントの選任について具体的なサクセッションプランが動き始めたのは、今から2年ほど前のことでした。私たちがまず取り組んだのは、候補者の皆さんがどのような人物なのかを知ることでした。これまでのキャリアの中でどのような判断をしてこられたのか、経営や将来ビジョンについてどのような考えを持っているのか。そうした人物像を深く理解する機会を多く設けた2年間だったと思います。

結果として井上智弘氏が選任されたわけですが、このプロセスを通じて、候補者であった方々、社内の経営陣、そして社外取締役との間に、互いに支え合える信頼関係が築けたことも大きな成果でした。単に一人を選ぶだけではなく、今後の経営体制を支える関係性をつくるという意味でも、非常に意義のあるプロセスだったと感じています。

齊藤 私がこのプロセスに関わった期間は1年弱ほどですが、印象に残っているのは、「選ぶ」ということに加えて、「育てながら見極める」という視点が明確にあったことです。参加した時点では候補者はかなり絞られていましたが、特に事業ポートフォリオ

役員鼎談

の変革を担える経営人材をどう育成するかという観点から、議論が行われていました。

多くの企業が次世代リーダーの育成に取り組んでいますが、トクヤマでも今回のプロセスを通じて、候補者の成長も意識しながら選任につなげる流れが見えてきたと思います。非常に意義のある取り組みだったのではないのでしょうか。

横田 お二人のお話を聞いて、今回のプロセスの意義をあらためて感じています。かつてのトクヤマでは、新社長の選任は現社長の専権事項であり、選任の合理性や透明性という点では課題があったと思います。その点を改めるべく、社外取締役の助言を受け、経営人材を中長期的に育成し、選抜していくための仕組みを準備しました。

今回、社長指名委員会が主導的な役割を担い、候補者の人物

像や経営観を中長期で見ながら、育成・評価を選任につなげるプロセスが機能したことは、当社のガバナンスにとって大きな前進です。今後は、若年層を対象としたNBL (Next Business Leader) 研修などの育成施策とも連動させ、将来のボードメンバーやトップマネジメント候補を継続的に育て、モニタリングしていく仕組みへと発展させていく必要があります。

新社長への期待

横田 次に、新体制における新社長・井上智弘氏について伺います。就任から数カ月が経ちましたが、率直な評価や今後への期待をお聞かせください。

水本 井上氏は、就任直前にホルムズ海峡をめぐる地政学的リスクが顕在化し、非常に不透明な外部環境からの船出となりましたが、冷静に対処されています。化学産業を取り巻く環境は依然として予断を許しませんが、トクヤマは会長のもとで存続の危機を乗り越え、事業ポートフォリオの変革を進めるところまで来ています。井上氏は、その流れをさらに前へ進める重要な役割を担っていると思います。

事業ポートフォリオの変革には、社員一人一人が変革の意味を理解し、自分ごととして取り組むことが不可欠です。そのためには、経営が対話を通じて社員の想いを受け止め、納得感を広げていくことが重要だと考えています。

斉藤 井上氏は、若い頃はセンサー事業を手がけるフィガロ技研株式会社の技術者として実績を積み、米国駐在されるなど、トクヤマグループの中でも少し異なる事業領域を経験されています。トクヤマ復帰後は、セメント、環境事業、経営企画と、

その経験の幅は今後の経営にとって大きな強みになると思います。

一方で、どのリーダーにも言えることですが、自分の専門領域やよく知っている領域については、どうしても厳しくなりがちです。そこは、傾聴の姿勢を常に持ち、全体を見ながら判断していくことが大切です。社員は社長の姿勢をよく見えています。その意味でも、井上氏には、積極的傾聴で組織を動かすリーダー像を期待しています。

横田 お二人のご指摘はまさにそのとおりです。私自身、経営トップにとって最も重要な資質は「対話力」だと考えています。社員と理念や目標を共有して意識変革を促し、対話を通じて現場が抱える課題を把握し、適切な経営判断を行う。また、対話は社員に限った話ではありません。株主・投資家、お客様、取引先を含めたステークホルダーとの対話も同じです。相手の疑問や期待を聞き、対話する。その姿勢が、より良い意思決定につながると考えています。

実効性を高めるガバナンス体制と社外取締役の役割

横田 続いて、当社のガバナンス体制についてお話を伺いたいと思います。トクヤマは、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会のモニタリング機能を高めてきました。一方で、従前から取締役会が業務執行に一定程度関わってきた実態もあり、欧米型のモニタリングボードに一気に移行するというより、監督機能と助言機能を両立させながら進化していく移行期にあると認識しています。

今回、社外取締役の体制を、監査等委員である社外取締役と、



役員鼎談

それ以外の独立社外取締役に分ける制度設計としました。監査等委員については、機動的に現場に出向き、必要に応じて確認・調査できる体制を重視しています。一方、独立社外取締役には、専門的知見に基づくモニタリングや助言、時には執行の背中を押し、時にはストップをかける役割を期待しています。このような体制について、お二人はどのように評価されていますか。

水本 2025年度の役員鼎談でも申し上げましたが、当社のガバナンスに対する評価として、執行側から非常に丁寧な情報提供を受けている点があります。その点は今も変わりません。一方で、社外取締役が増員され、専門分野も多様化しています。提供される情報を、私たち社外取締役はより精査していく必要があると感じています。また、人数が増えたことで日程調整が難しくなり、私自身が現場に足を運んで情報収集に行く機会が少し減った点は課題だと感じていました。そうした背景を踏まえると、監査室との連携を強化し、監査等委員会の体制を少人数で機動的に動ける形に再編したことは、監視機能と機動力の向上を両立する上で非常に意義のある取り組みだと思います。投資案件についても、取締役会で決裁して終わりではなく、その後の進捗を継続的に確認していくことが可能となります。

斉藤 社外取締役が役割を果たす上で、現場を知ることは極めて重要です。私は社外取締役に就任する前から、研究開発を中心にトクヤマに関わる機会をいただきました。徳山製造所、先進技術事業化センター、つくば研究所、株式会社エイアンドティー、台湾拠点などを訪問し、現場の従業員ともやりとりしてきました。ものづくり企業において、現場を知っているか否

かは、投資案件や研究開発案件を審議する際の判断に大きく影響します。執行側からの情報提供は非常に充実しており、情報が少ないとは感じていません。ただ、逆に情報が多い分、私たち側も何を重視し、どのように判断につなげるかが問われます。そのためにも、現場理解と情報の取捨選択が今後ますます重要になると考えています。

事業ポートフォリオ変革の進捗評価

横田 2025年度に当社はIVD/IVDM事業を取得し、セメント・固材材の国内販売事業等の譲渡など、事業ポートフォリオの変革に関わる大きな意思決定を行いました。これらについて、どのように評価されていますか。

水本 この施策は、トクヤマの将来に向けた成長ストーリーを明確に示すものだったと思います。特にライフサイエンス領域の強化は、当社が今後どこに向かうのかを社内外に示す上で重要な意味を持ちました。ただし、M&Aは実行して終わりではありません。むしろ勝負はこれからです。PMI*1を通じて、既存事業とのシナジーをどう生み出し、収益の柱に育てていくか。会社としてのストーリーの中で今回取得した事業をどう位置づけるのかを、継続的にモニタリングしていく考えです。

斉藤 セメントはトクヤマにとって長い歴史を持つ事業です。社員の皆さんがどう受け止めるのかが気になっていました。その点では、会長や新社長をはじめ、執行側が丁寧に現場への説明をされており、理解は進んでいくと認識しています。ライフサイエンスについては、水本さんのご指摘通り、これか



らが重要です。トクヤマグループには、本体以外にも関連する事業や技術があります。今回加わった事業と技術面・組織面のシナジーをいかに生み出すかをしっかり見ていきたいと思います。

横田 ライフサイエンス事業の強化策は、成長領域を伸ばす上で当社に不足する技術基盤を取り込む意味があり、大きな決断でした。セメント事業についても将来の当社の方向性を、徹底的に議論し、価格の妥当性やディールの中身について、社外役員の皆さんから多くの質問や意見をいただきました。社内だけで進めていたら見落としていた点もあったと思います。社外の視点が入ることの重要性をあらためて実感しました。

*1 PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・買収)後の統合プロセス

中期経営計画2030の位置づけと成長ストーリー

横田 2026年度から中期経営計画2030（以下、中計2030）が始動しました。方向性としては、これまで進めてきた事業

役員鼎談

ポートフォリオ転換をさらに推進し、電子先端材料やライフサイエンスを軸とした高収益企業へと当社を成長させていくことです。中計2030について、社外取締役の立場からどうご覧になっていますか。

水本 社外取締役は、中計を外の目で見たときにどう見えるのかを客観的に見る立場にあります。その観点から、中計2030に対し一貫性があり、将来性を感じられるストーリーとなるよう意見を述べてきました。ただ、きれいな絵を描くだけでは意味がありません。そのストーリーを経営陣が繰り返し伝え、実行していくことが重要です。私は計画の実行に対し、どのような投資を行い、どのような研究開発を進めていくのかをしっかりとモニタリングしていきたいと思います。

斉藤 中計策定期間中、公開情報をもとに生成AIで「トクヤ

マが中計をつくるならどういう提案になるか」を試したことがあります。すると、それらしいものが書けてしまう、それが今の時代です。だからこそ、経営陣はトクヤマならではの付加価値を意識して加えなければならないと感じました。その観点で言うと、当社の成長を裏づける事実として「不可欠性」が挙げられます。半導体製造プロセスやライフサイエンス分野で、当社の技術や製品はグローバルに重要な役割を担っています。資本市場や社会に向けてもっと積極的にアピールしていくことも大切ではないでしょうか。

横田 中計2030はストーリー性を意識して、当社の強みと弱みを分析し、電子先端材料とライフサイエンスを軸とした成長の姿を示しました。しかし、これが完成形ではありません。事業環境が刻々と変化する中で、走りながら調整や変更を加え、戦略・施策の有効性を高めていきます。

企業価値向上に向けた経営課題と人的資本戦略

横田 最後に、持続的成長と企業価値最大化に向けた課題です。私は、最終的には「人材に尽きる」と考えています。私たちは、世界を相手に競争しています。その中で、他社に負けないと思って仕事をする人材、自分ごととして課題に向き合い、突破力を発揮できる人材を育てなければなりません。お二人はどのようにお考えですか。

斉藤 確かに、人材育成は非常に重要です。ただ、少し異なる視点で申し上げると、電子先端材料やライフサイエンスでは、機能を追求することに加えて、感性的な価値も必要になると思います。例えば、歯科器材の「オムニクロマ®」や

フォトクロミック材料には、感性に訴える要素が差別化につながる場面もあるのではないのでしょうか。今、文部科学省でもSTEAM^{*2}教育を強化しています。当社も必要な事業には、「A」つまりArt(芸術)の視点を取り込むことで、新たな価値が生まれる可能性があるように思います。

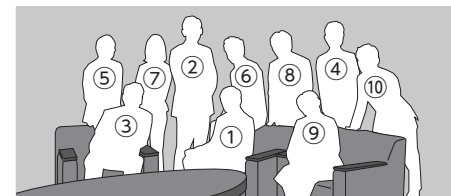
水本 私も人材が最も重要だと思います。当社は2025年度に人事制度を変更しましたが、制度を変えただけでは不十分です。そこに魂を入れるには、事業の成長とキャリアアップを結びつけられるよう、意識的に課題を与え、導いていくことが必要です。現在の経営幹部の皆さんは、会社存亡の危機を乗り越える中で、ある意味で難局を経験しています。しかし、今後はそうした経験をしないまま育つ世代も出てきます。だからこそ、長期的視点で人を育て、組織風土を変えていくことが重要です。

横田 まさに、事業ポートフォリオ変革は、事業戦略だけで実現できるものではありません。人材育成、社員の意識改革、組織風土の変革といった要素が一体となって初めて実効性を持つものだと考えています。トクヤマは、これまで培ってきた技術基盤と事業の強みを土台に、電子先端材料とライフサイエンスを成長ドライバーとして、社会や産業にとって不可欠な価値を提供する企業グループへと進化していきます。その実現に向けては、ガバナンスの高度化、人材と組織の強化を一体で推進していくことが重要です。こうした取り組みを通じて、ステークホルダーの皆さまの期待に応えながら、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

*2 STEAM: Science (科学)、Technology (技術)、Engineering (工学)、Art (芸術)、Mathematics (数学)の頭文字を組み合わせた造語



役員紹介 (2026年6月26日現在)

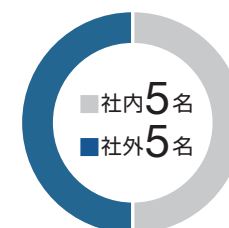


取締役の構成

男女構成

男性8名

女性2名

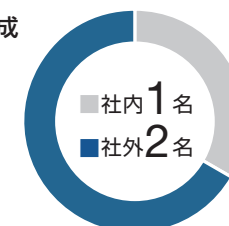


監査等委員の構成

男女構成

男性2名

女性1名



取締役

① 横田 浩

代表取締役 会長執行役員
化成品、監査、秘書担当

② 井上 智弘

代表取締役 社長執行役員
経営企画、ライフサイエンス、環境事業、
製造統括、デジタル統括、
カーボンニュートラル戦略、
ニュービジネス担当

③ 谷口 隆英

取締役 専務執行役員
セメント部門長
セメント、サステナビリティ、
総務人事、
購買・物流担当

④ 長瀬 克己

取締役 専務執行役員
電子先端材料統括本部長
兼 研究開発本部長
兼 デジタル統括本部長
兼 先端材料部門長
研究開発、電子先端材料担当

⑤ 石塚 啓

社外取締役

⑥ 斉藤 史郎

社外取締役

⑦ 梶原 ゆみ子

社外取締役

監査等委員である取締役

⑧ 末岡 和正

取締役 (監査等委員)

⑨ 水本 伸子

社外取締役 (監査等委員)

⑩ 近藤 直生

社外取締役 (監査等委員)

役員紹介

氏名・役職	保有するスキル										出席状況	
	保有株数／ 在任年数	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	取締役会	監査等 委員会
社内	横田 浩	43,900株／11年	●	●		●	●			●	18／18回 (100%)	—
	井上 智弘	2,300株／3年	●	●	●	●	●	●	●	●	18／18回 (100%)	—
	谷口 隆英	5,723株／1年	●	●		●	●	●			14／14回* (100%)	—
	長瀬 克己	1,300株／新任	●	●	●				●	●	—	—
	末岡 和正	1,103株／1年			●	●		●	●	●	14／14回* (100%)	18／18回* (100%)
社外	石塚 啓	—／3年	●		●	●		●			18／18回 (100%)	—
	斉藤 史郎	—／1年	●	●						●	14／14回* (100%)	—
	梶原 ゆみ子	—／1年				●	●	●	●		14／14回* (100%)	—
	水本 伸子	1,200株／5年	●	●		●	●	●	●		18／18回 (100%)	23／23回 (100%)
	近藤 直生	1,300株／3年				●	●			●	17／18回 (94%)	22／23回 (95%)

※これらのスキルは、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、各取締役の有する全てのスキル・経歴・専門性を表すものではありません。

*2025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

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全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・社会に対しての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や幅広い見識を有する取締役が必要であると考えます。

コーポレート・ガバナンス

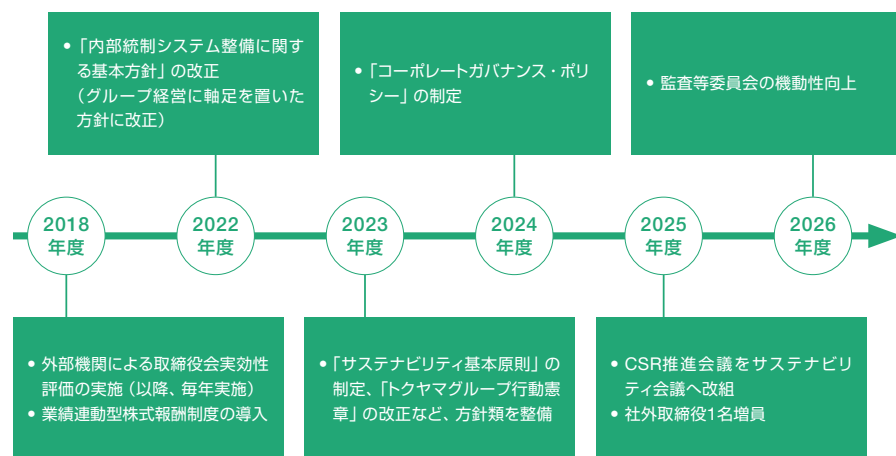
基本的な考え方

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、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。

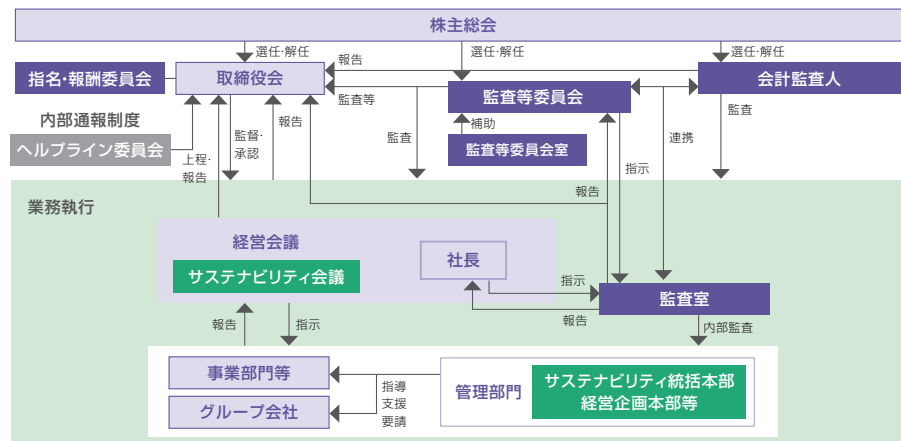
2024年度のコーポレートガバナンス・ポリシーの制定、2025年度のサステナビリティ関連会議体の改組に続き、2026年度は取締役会における社外取締役の役割分担について見直しを行い、監査等委員会の機動性向上を図っています。

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

2026年6月26日改定



コーポレート・ガバナンス体制の特徴

POINT 1

- 2026年度より社外取締役の構成を見直し、社外取締役に期待する助言および監督の機能を明確化するとともに監査等委員会の機動性を高めた。さらに、監査等委員会は監査室に対し直接指示ができることを明示し、監査等委員会の監査機能の実効性を確保している。

POINT 2

- サステナビリティに関する最高会議体である「サステナビリティ会議」の運営を、業務執行に関する重要事項の審議、決議を行う経営会議と一体化して運用している。これにより、体制上もサステナビリティと経営が一体化していることを示している。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンスに関わる会議体と主な審議内容

	目的	開催実績	2025年度の主な活動内容
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。このため、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。	18回	- 業務執行報告と監督 - 重要な投資・契約に関する決議 - 重要な組織変更・人事に関する決議 など
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。	23回	重要事項についての報告、協議、決議
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。社長の後継者計画に関する審議は、指名・報酬委員会の下部組織として設ける社長指名委員会で行います。詳細はP.57「最高経営責任者の後継者計画への対応について」に示します。	9回 (社長指名委員会8回)	- 役員に関する人事と報酬の答申 - 次期社長執行役員の指名（社長指名委員会）
経営会議	経営会議は、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業務執行に関する決議機関で、原則として毎月2回開催されます。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。	27回	- 事業運営に関する議論・決議 - サステナビリティ（カーボンニュートラル、ガバナンスなど）に関する議論・決議 - 人事・組織に関する議論・決議 - 重要な契約に関する議論・決議 など

	目的	開催実績	2025年度の主な活動内容
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、原則として毎月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。	7回	経営上の重要事項に関する方向性の検討・協議
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、これまでのCSR推進会議を改組し2025年4月よりサステナビリティ会議を設置しています。サステナビリティ会議は、社長執行役員を議長とし、全執行役員が委員となります。サステナビリティの課題に加え、全社的なリスクと機会、および内部統制の重要事項についても本会議で議論します。	4回	- サステナビリティに関する活動計画と報告 - 各専門委員会の活動の報告 - 全社的なリスクマネジメントに関する事項
専門委員会	サステナビリティと内部統制の観点で特に専門性および重要性の高い分野について、サステナビリティ会議の傘下に専門委員会（コンプライアンス委員会、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）を設置し、それぞれが管掌するリスクと機会に関する活動を展開しています。	各1～2回*	- 活動計画の立案と実施内容の報告 - 管掌するリスクについての議論 - 委員会において実施する施策についての議論
ヘルプライン委員会	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）に関する役割を担っています。	1回	- 内部通報窓口（ヘルプライン）の対応内容と分析結果の報告 - ヘルプライン以外の内部通報窓口の状況報告 - 内部通報に関する計画・施策の計画と実施報告

* 各委員会の開催回数は、トクヤマサステナビリティデータブック2026を参照ください。

コーポレート・ガバナンス

支援体制

当社は、社外取締役および監査等委員の職務執行を支援するため、下記の施策を行っています。

社外取締役のサポート体制

取締役会の議案については、毎回事前に、社外取締役に対して経営企画本部がその内容を説明し、質疑応答を行っています。また社外取締役から、経営上の課題、業界動向、事業戦略、内部統制の構築運営状況などについて問い合わせがあった場合、取締役および執行役員は個別に面談し、回答しています。

内部統制の整備と運用状況については、サステナビリティ統括本部が取締役会において社外取締役に報告しています。

監査等委員会のサポート体制

会計監査人の監査計画および中間期決算、期末決算に関わるレビュー、監査結果については、監査等委員（社内・社外を含む）が会計監査人から直接説明を受けています。加えて、会社法に基づく計算書類などの監査および内部監査に際しては、社内監査等委員が経理などの担当部門から詳細な説明を受け、その概要を社外監査等委員に説明しています。

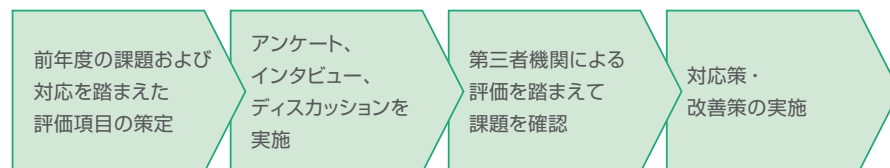
また、監査等委員会は監査室に必要な調査を求め、具体的な指示をすることができます。このように、監査室と連携することで、監査等委員会の監査機能の強化を図っています。

取締役会全体の実効性についての分析・評価

2025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インタビューを行い、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、意見交換を行いました。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、業務執行報告のテーマ設定方法の見直しや情報インフラ・資料提供の改善、執行による説明の工夫などの継続的な取り組みにより取締役会運営の改善が図られていることが肯定的に評価されました。他方、役員構成や経営を取り巻く環境変化を受け、あらためて取締役会の職責を再定義し、職責に合わせて構成・体制・運営を検討し直すべきことが課題として抽出されました。

以上を踏まえ、当社取締役会は「経営の方向性を定め、舵取りを行うこと」を基本的な役割として再確認するとともに、さらに議論を重ね、取締役会から執行側への権限委譲、適切なモニタリングの在り方などについて検討していきます。

評価プロセス



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。

新社長指名のプロセス

2021年から2025年にかけて、社長指名委員会は社長執行役員のあるべき像策定や候補者アセスメント、候補者モニタリングを実施しました。当社はいくつかの重要な経営課題に直面していますが、これらに対応するために必要な経験やスキル、資質について考慮した上で、井上智弘を次期社長として選任しました。

コーポレート・ガバナンス

役員トレーニングについて

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としています。内容は、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。それ以外にも、必要に応じて外部セミナーを受講させています。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概要を示します。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からなるものとします。なお、社外取締役の報酬は基本報酬のみとします。

*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（2025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	183百万円
監査等委員（社外取締役を除く）	2名	49百万円
社外取締役	6名	66百万円

（注）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いません。

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。2025年度においては、保有していた上場株式11銘柄のうち、2銘柄について縮減を完了し、2026年3月末現在で保有する上場株式は9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。

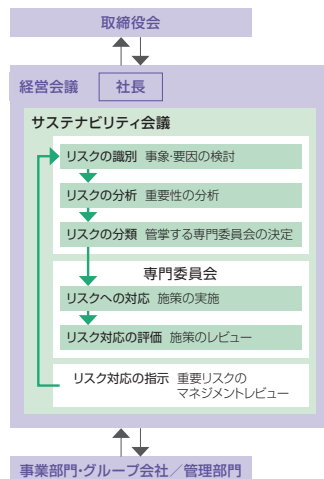
リスク管理体制の強化

全社的なリスクマネジメントについて、P.39「サステナビリティ関連会議体」に示すサステナビリティ会議において対応しています。ここでは、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。また既存のリスクについても、影響度（損失金額、マーケットシェアの減少、影響規模など）と発生頻度・蓋然性、脆弱性の観点で定性・定量の両面から可視化・マッピングし、リスクの度合いについて認識合わせを行っています。なおサステナビリティの観点に基づき、リスクは機会の側面からも議論も行っています。

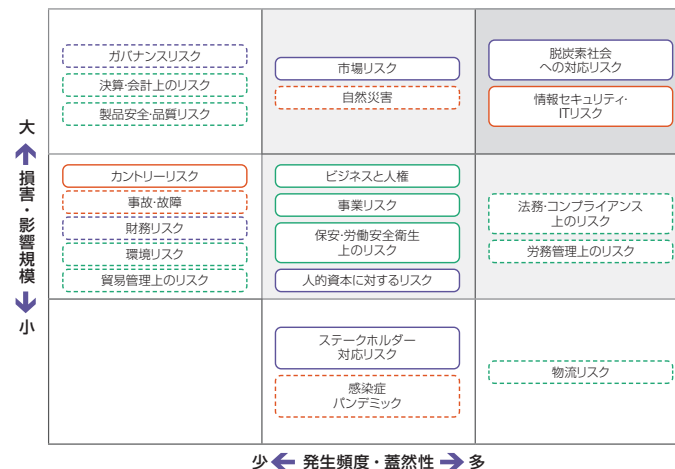
専門委員会では、管掌するリスクの対応方針（低減、回避、移転、保有）を検討・決定し、リスクへの施策を立案・実施します。そして実施結果に対し定期的なレビューを行い、マネジメントシステムに沿った実行管理を行っています。

また2026年度から、重要リスクの内容を一部見直しています。「物流リスク」については、従来の輸送・保管中の損傷事故（危険物流出を含む）に加え、物流品質管理上のクレーム・異常（誤納入、物流における品質不良化など）を対象に追加し、前者を保安対策委員会、後者を製品安全・品質委員会がそれぞれ管掌することで、いっそう実効性のあるマネジメント体制としました。「法務・コンプライアンス上のリスク」では、従来の「不正競争防止法（贈賄）違反」を包含する形で範囲を拡張し、「不適切な利益供与・受領」として位置づけを見直しました。これにより、国内外の公務員への贈賄防止にとどまらず、商取引における常識の範囲を超えた利益供与・受領の防止に向けた取り組みとして強化しています。さらに、近年重要性が高まっている「利益相反」リスクを新たに追加、対応策やチェック体制の具体化を進めています。

重要リスクの特定プロセス



重要リスクのマッピング(2026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・確度によってもたらされるリスク
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が少ない

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

リスクマネジメント

重要リスク一覧(2026年度)

*委員会の委員長(取締役)をリスクオーナーとします。

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・車両事故	保安対策委員会 サステナビリティ会議
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の増加、非化石エネルギー転換・低CFP原料調達によるコストの増加、顧客の環境価値重視・グリーン調達志向への変化、ステークホルダーからの評価、脱炭素社会への移行に追従できないことによる機会損失	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)
人的資本に対するリスク	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)

※当社グループにおけるすべてのリスクを網羅したものではなく、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。

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	作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	原材料など的高騰・調達困難、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)、物流品質管理上のクレーム・異常(誤納入、物流における品質不良化など)	保安対策委員会 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・臭気などのクレーム、廃棄物の不法投棄および違法処理、水リスク、生物多様性の損失	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、輸入管理上の不備	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(強制労働、児童労働、責任ある鉱物調達ほか)、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、不適切な利益供与・受領、利益相反、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

情報セキュリティ

基本的な考え方

当社は、情報セキュリティを事業運営の安定性および顧客からの信頼を支える重要な経営基盤と位置づけています。DXの進展やグローバル展開に伴い、情報資産の保護とサイバーセキュリティへの対応は、企業価値の維持・向上に直結する重要課題と認識しています。このため、情報セキュリティ方針および個人情報保護の基本方針を定め、統一的な基準のもとでグループ全体の情報管理を推進しています。今後も環境変化に適切に対応し、継続的にセキュリティ水準の向上を図ります。

情報セキュリティ方針

① セキュリティリスクマネジメント体制の整備

当社は、当社、グループ会社、サプライチェーンで発生しうるセキュリティインシデントの抑制及びインシデント発生時の対応に向け、平時・有事のセキュリティリスクマネジメントに係る組織体制、社内規程を整備する。また、経営層は、平時よりセキュリティリスクを十分に把握した上で、専門性を備えた人材の確保・育成、予算の確保など、経営資源を適切に投下し、セキュリティリスクマネジメント体制の実効性を確保する。

② セキュリティリスクマネジメントの実施

当社は、ビジネス環境の変化や新技術の採用等に伴い、新たなセキュリティリスクが発現する事を認識し、トクヤマグループ各社のセキュリティリスクマネジメント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総合的に実施し、対策の実効性を確保する。

③ 法令・規則の遵守

当社は、セキュリティリスクに係る法令や指針等を遵守し、セキュリティリスクマネジメントの実効性を確保する。

④ 教育・訓練

当社は、トクヤマグループの全従業員（必要に応じサプライチェーン上の関係者も含める）に対して、セキュリティリスクマネジメントの重要性の認識と、インターネットやクラウドサービス、情報機器等の適正な利用・管理に必要な教育・訓練を実施する。

⑤ セキュリティインシデントの検知と対応

当社は、セキュリティインシデントに伴う被害を最小限に抑える為に、セキュリティインシデントや予兆の早期検知に取り組み、セキュリティインシデントを検知・把握した場合には、速やかに適切な対応を行うと共に、インシデント収束後に適切な再発防止策を講じる。

情報セキュリティ体制

当社は、グループ全体を対象とした情報セキュリティマネジメント体制を整備しています。経営層の関与のもと、情報セキュリティ委員会を中心に、方針に基づく目標設定、施策の推進状況のモニタリング、評価・見直しを実施しています。また、各部門・グループ各社の責任体制を明確化し、全社横断で統制を図るガバナンスを確立しています。さらに、内部監査および自己点検を通じて運用状況を定期的に検証し、課題の把握と是正を図ることで、マネジメントシステムの実効性向上に継続的に取り組んでいます。

教育・啓発

当社は、サイバー攻撃の高度化やIT活用の拡大を踏まえ、情報セキュリティおよびITリスクへの具体的な対策を継続的に推進しています。情報セキュリティ委員会のもとで、グループ全体でリスクの洗い出しと評価を実施し、重要度に応じた対策の優先順位づけと実行管理を行っています。また、技術的対策（アクセス制御、脆弱性対応など）と運用面の対策を組み合わせ、多層的な防御を構築しています。海外拠点を含むグループ各社の対応状況についても継続的に把握し、改善活動を進めることで、全体のリスク低減を図っています。このような活動の結果、2025年度は、情報セキュリティ、個人情報にかける重大なインシデントは発生しませんでした。

情報セキュリティの取り組み

当社は、情報セキュリティの実効性を高めるためには、従業員一人一人の意識と行動が不可欠と考え、継続的な教育・啓発活動を推進しています。グループ全体を対象にeラーニングによる定期教育を実施するとともに、最新の脅威動向やインシデント事例を共有し、実務に即した理解の浸透を図っています。また、新入社員や異動者など役割や状況に応じた対応も行っています。こうした取り組みを通じて、日常業務の中でセキュリティを自律的に意識・実践する組織文化の醸成を進めています。

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。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「グリーンバンスメカニズム」（苦情処理メカニズム）の面からも拡充を図っています。

また、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」の運用も行っています。さらに、2026年1月には、取引先やフリーランスといったサプライヤーに向けた問い合わせ窓口を当社ウェブサイトに設置しました。これにより、当社グループの関係者や事業に関わるコンプライアンス違反行為に対し通報・相談できる体制が整いました。

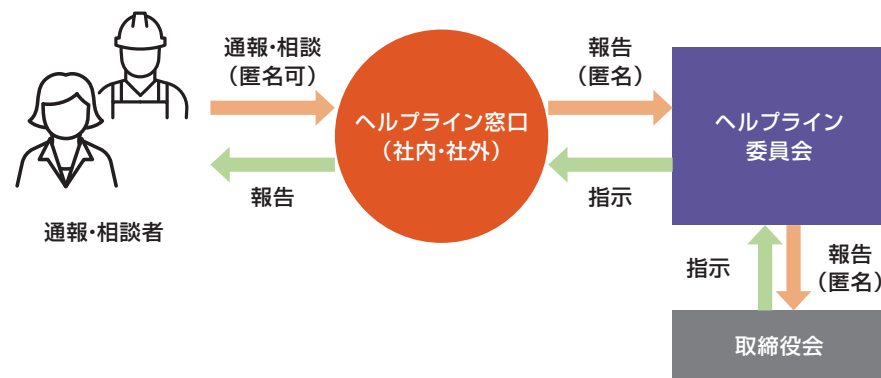
これら内部通報体制の整備や、ハラスメント防止活動を2021年度より強力に浸透していることなどにより、通報件数は増加傾向にあります。

なお、2025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）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
通報件数	34	29	44	44	45

※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2025年度は52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ラーニングを計7回実施しました。

（単位：回）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
コンプライアンス研修	60	48	60	58	52
その他eラーニング	3	6	6	8	7