

ACTION ***FOR THE FUTURE***

TKKレポート2025



Contents

価値創造の原点

- 02 トーヨーカネツの歩み
- 04 At a Glance

経営戦略

- 06 社長メッセージ
- 14 トーヨーカネツグループのマテリアリティ
- 16 各マテリアリティとKPI
- 18 トーヨーカネツグループの価値創造プロセス
- 20 グループ中期経営計画
- 24 財務担当役員メッセージ

事業概況

- 26 セグメント別2024年度実績
- 28 物流ソリューション事業
- 30 プラント事業
- 32 みらい創生事業

トーヨーカネツグループのESG経営

- 34 環境
 - 34 カーボンニュートラル達成への中長期視点での貢献
 - 36 TCFD提言に基づく情報開示
 - 38 当社が目指す環境・防災とは
- 40 社会
 - 40 「物流センターフルロボット化」に向けて
 - 42 グループ全体の持続的成長を支える取り組み
 - 44 トーヨーカネツグループの人材戦略
 - 46 人権の尊重
- 48 ガバナンス
 - 48 労働安全衛生
 - 50 取締役一覧
 - 52 監査等委員座談会
 - 57 コーポレート・ガバナンス
 - 63 事業等のリスク
 - 64 取締役紹介

データセクション

- 66 連結財務ハイライト
- 68 事業拠点
- 69 会社概要／株式情報

編集方針

当社は企業価値を中長期的視点でご理解いただくために経営戦略、事業環境、ESG（環境・社会・ガバナンス）、財務情報などを一体的にお伝えする統合報告書として、2019年度より「TKKレポート」を年次発行しています。作成にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」などを参照しています。より分かりやすいレポートへと改善を図るため、読者の皆様からご意見をお寄せいただければ幸いです。

- ・2024年度決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。 <https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/securities.html>
- ・その他の投資家向け情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/>

見直しに関する注意事項

本レポートに記載の内容のうち、トーヨーカネツ(株)（以下、当社）および当社グループの将来に関する計画や戦略、業績に関する予想および見直しは、現時点で把握可能な情報から得られた当社および当社グループの判断に基づいています。実際の業績は、事業に関わるリスクや様々な不確定要因により、これらの見直し等と大きく異なる結果になり得ますことをご承知おきください。

経営理念

社是

わが社は 常にすすんで よりよきものを造り
社会のために奉仕する

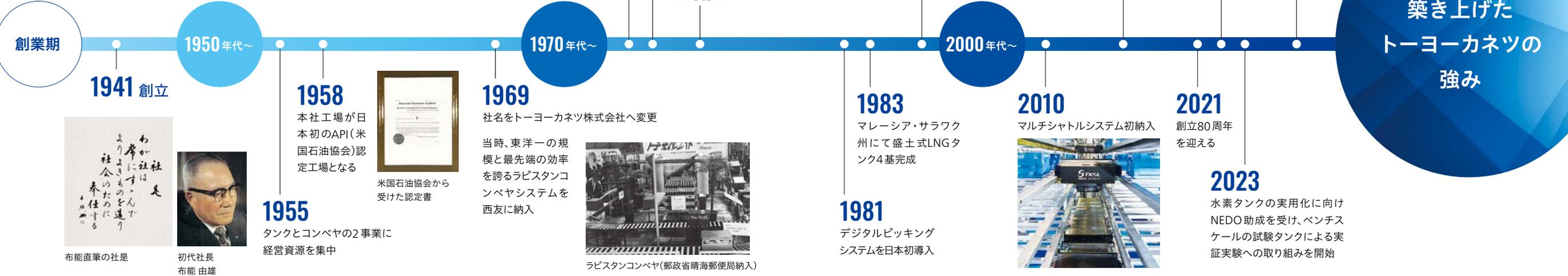


トーヨーカネツグループ
行動規範 5原則

- ・法令・ルールの遵守
- ・社会に対する責任
- ・誠実で公正な事業活動の遵守
- ・倫理的行動の遵守
- ・健全な職場環境の整備

トーヨーカネツの歩み

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



1940-

高度成長を支える エネルギーインフラの提供

ボイラー製造で培った技術をタンク製造へ応用、全溶接
タンクの製造を開始。国内外に数多くのタンクを納入し、
石油などのエネルギーの安定供給を支える。

コンベヤ事業の誕生と拡大

省力産業としての将来性を見据え、土木建築用のベルト
コンベヤ「トーヨーコンベヤ」を販
売開始。その後、APC (Automatic
Pressure Conveyor) 式コンベヤ
が、生産性の向上を実現するシス
テムとして国内顧客に幅広く受け入
れられ、市場を拡大していく。



トーヨーコンベヤ

工業窯炉の 製造・販売を開始

東洋火熱工業株式会社として創
立し工業窯炉の製造・販売を開
始。第二次世界大戦終戦後は冷
暖房用ボイラー設備供給の工事
を柱に事業を拡大。



日本橋本社前に並んだ当社製
ボイラーを積んだトラックの列



昭和石油(株)室蘭製油所に建設された受注第1号タンク

エネルギー転換に貢献

LNG (液化天然ガス)の需要拡
大に対応、常温から極低温貯蔵
のタンクまでを製造できるメー
カーへと成長を遂げる。



ブルネイで初受注したLNGタンク

先駆的な 物流システムの提供

空港BHS (Baggage Handling
System) 市場へ参入。初納入か
ら3年間で国内30以上の空港で
採用される。また、多種多様な業
種の物流センター向けにコンベ
ヤをはじめとする物流システ
ムを納入。高度経済成長期の物流
センターの規模拡大を支える。



3次元コンベヤ、トリブラナー®



九州日観植物(株)
花き市場向け自動化システム

2000-

社会のニーズに応える 物流ソリューション

EC市場の拡大を背景に、多品種商品のスピーディーな納品のニーズが高まる中、省
人化や省力化を実現するソリューション
を提供。高い入出力能力を備えた「マルチ
シャトルシステム」がEC分野や製造業な
ど数多くのお客様に採用される。2023年
にはWMS (Warehouse Management
System) のシステム開発を得意とする
(株)スクラムソフトウェアがグループイ
ン。全体エンジニアリングやコンサルティ
ングに事業領域を拡大し、期待を超えるソ
リューションの提供を目指す。

LNGやLPG需要の 世界的な高まり

特にLNG生産基地の新増設が活況。タン
クの大型化に対応する。

第3の事業確立に向けて

環境・防災ソリューション事業、産業機械事業な
どを展開するみらい創生事業にて、M&Aやス
タートアップ企業との連携を進める。2025年に
トーヨーコーケン
(株)がマックスプル
工業(株)を、当社に
て坂田電機(株)をグ
ループインさせた。



環境計測(株)による
保守・管理業務

カーボンニュートラルに 向けた貢献

(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構
(NEDO)の助成事業として液化水素貯槽の大型
化に取り組む中、2025年には2027年度までの
助成事業継続が決定。また、次世代エネルギーの
過渡期のタンクニーズとして大型液化アンモニア
タンクや大型CO₂タンクの普及、貯蔵に貢献。



液化水素タンク底部真空排気実証実験装置

創立
84年

国内外ネットワーク
国内外**15**社

売上高
604億円

物流ソリューション事業
拠点数
17拠点

手荷物搬送システム
納入先国数
17カ国

国内空港手荷物搬送
システムシェア
85%

累計納入タンク数
5,700基以上
※国内・海外の合計

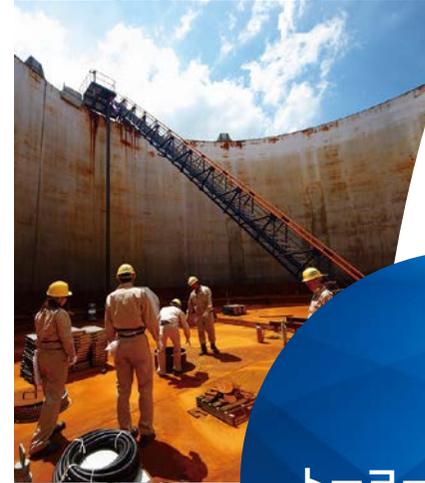
海外タンク納入実績
40カ国

液化アンモニアタンク
納入実績
海外**7**件

環境測定機器
保守管理業界シェア
No.1
※環境計測株式会社

開発中の大型液化水素タンクの保管温度
-253°C

電動ウインチシェア
40%
※トーヨーコーケン株式会社



1 お客様に寄り添う ベストソリューション

物流システムのコンサルティングから設計、開発、製造、施工、メンテナンスまでワンストップで対応。物流センターや空港など幅広い業種のニーズにベストソリューションで応えています。

2 社会インフラを 支え続ける事業

高いプロジェクト遂行能力とメンテナンス技術を強みに、高品質で安全性を備えたタンクを世界中に納入し、エネルギーインフラを支えています。

3 豊富な実績が 培った技術力

カーボンニュートラル社会の到来に向け水素や燃料アンモニア、液化CO₂などの次世代エネルギーに貯蔵面で貢献していきます。

4 社会課題の解決を 通じた価値創造

サステナブルな社会の実現に向け、環境問題への対応や防災対策、労働人口減少を補う産業機械の開発などを通じた新たな価値の提供を目指しています。

TOYO KANETSU

代表取締役社長
大和田 能史

いざ、 「未来に向けた 成長基盤の確立」の 第2ステージへ

2024年度連結業績および 前グループ中期経営計画の振り返り

前グループ中期経営計画(以下、前中計)最終年度である2024年度の連結業績は増収増益で、2024年8月に上方修正した業績見通しをも上回る結果となりました。売上高は、過去最高となる604億7,400万円、営業利益も41億3,100万円と、2013年度に次ぐ過去2番目の額となりました。

セグメント別で見ると、物流ソリューション事業が、売上高、営業利益ともに過去最高値を達成し、全社の成長を牽引しました。プラント事業は、メンテナンスを中心に100億円を超える売上高を計上するとともに、着実かつ効率的なプロジェクト進行への改革を实らせ、営業利益率は10.1%と、利益率で物流ソリューション事業を上回りました。みらい創生事業では、期待する環境系2社が好調だったのは新たな

中期経営計画に向けて弾みになりました。

数値目標の達成は重要ですが、この3年間に何ができたのか、そのプロセスがより大事であると考えています。各事業について詳細な振り返りは後ほど述べますが、そのような視点で見ると、物流ソリューション事業、プラント事業の好業績は、今あるリソースを最大限に活かした成果と高く評価しつつも、その次の、より高い成長を目指すにはまだまだやるべき事柄があるといえます。

一方、みらい創生事業については、これら2事業に次ぐ第3の柱の構築を目指し、M&Aを中心に様々な取り組みにチャレンジした3年間になりました。そして、次の段階として、「環境・防災系」に軸足を置いて拡大するという方向性を打ち出すことができました。

次世代エネルギー開発事業は、将来の水素社会到来を見据え、大型液化水素など次世代エネルギータンクの研究開発を行っており、先行投資の状況にあります。

社長メッセージ

2023年度受注、2025年2月に完工したインドネシアでの化学製品向け球形タンクに続き、マレーシアの子会社がマレーシア国内で複数の低温タンクの大規模改修工事を受注したことで、当初の計画を大きく超えた受注高、受注残高となりました。

前中計では、成長投資・研究開発に3年間で100億円規模を計画していましたが実績としては78億円にとどまりました。その内訳は事業拡大のためのM&Aや、人材投資としての教育・育成やベアによる社員還元に加え、既存の国内製造拠点への設備投資です。M&A投資におけるグループ会社のシナジー創出という面では課題が残りましたが、この点は、新中期グループ経営計画（以下、新中計）で再チャレンジしたいと思います。

新中計の策定にあたっては、2030年からバックキャストして想定した事業環境やリスクと機会について改めて分析を行いました。特に事業環境について大きな変化はないと判断しつつも積み残した課題を認識した上で、「未来に向けた成長基盤の確立」という基本方針のもと、前中計を踏襲した第2フェーズとしました。

2030年を見据えた成長路線を実現するために前中計で行った施策を継続することに加え、新中計ではより進化させてしっかりと成果に繋げていくことがこの3年のもっとも重要なテーマとなります。当社は、2030年にグループ売上高900億円という目標を掲げており、第2フェーズもその実現に向けて着実に成果を積み重ねていきます。当社が目指す未来に向け、「革新的な技術と実行力で、社会課題を解決する『ソリューションイノベーター』」を掲げていますが、この3年間で増収増益を重ねることができたのは、まさにその実行力から生まれた当社製品・サービスが、お客様に認められた証であると確信しています。

物流
ソリューション
事業

当社は、これまで出荷系システムに強みを持っていましたが、前中計では、入荷、在庫、補充といったプロセス全体のエンジニアリング、コンサルティングに事業領域を拡大することを目指しました。

この領域拡大にあたっては、技術革新が非常に速いため、すべてを自社で揃えるのではなく、世界中からもっとも優れた技術・サービスを選定し、それらを組み合わせたベストソリューションを創り出して提供しています。導入後は、当社がそのすべてのメンテナンスを受け持ち、徹底したプロジェクト管理とサポート体制でお客様の信頼に応えていきます。

このような取り組みに欠かせないのが、WMS（倉庫管理システム）です。昨今の物流センター高度化の核となる部分ですが、当社ならではのWMSは2023年にグループインした（株）スクラムソフトウェアとともに開発を進め、現在はプロトタイプがほぼ完成しました。今後はお客様のさらなるご要望に応えるべくより磨きをかけて提供していきます。

当社はEC向け物流システム構築を得意としていますが、ここ数年は、大手ECサイトなどの大型物流センターが相次いで稼働しマーケットの勢いは右肩上がり続けてきました。この勢いはやや緩んでくるものの、自動化やリニューアルニーズはまだまだ高い状況です。

また、日本の流通全体に占めるECでの購入割合が諸外国と比べるとまだまだ伸びる可能性を秘めていることや、消費者が求める注文から受け取りまでのリードタイム短縮、配送に関わる条件の複雑化が予想され、今後物流センターは一層の高機能化が見込まれると考えます。

もう一つの領域拡大は、流通業だけでなく、製造業

や医薬品、食品加工業など新規業態からの受注獲得です。製造業の国内回帰の中、前中計最終年度から、製造業からの受注が始めました。新中計では、これを軌道に乗せるため、営業体制強化や提案の拡充に取り組みます。

当社がもう一つ得意とする国内空港の85%のシェアを持つ手荷物搬送システム（BHS）においては、最近では自動手荷物預け機の導入により地上業務の効率化を実現しました。インバウンドが拡大する中、空港全体の能力向上や利便性強化のため、既存ターミナルを再構築する動きも見られます。これに関わる大型投資が2028年ごろから本格化することを期待しており、それに対応するべく新たな開発に取り組んでいます。

2024年度、物流ソリューション事業が売上高、営業利益ともに過去最高を更新した背景には、お客様への課題解決のための提案が認められたことや、仕様決定の迅速化による効率的な計画生産、徹底したプロジェクト管理により大型案件の業務がスムーズに進行したことが要因だったと考えます。

プラント事業

プラント事業は、従来はタンク事業として当社の屋台骨を長い間支えてきました。当社が得意としている大型LNG貯蔵タンクの新設工事は国内エネルギー動向が不透明な中、厳しい状況が続いていますが、次世代航空燃料として注目されるSAFの貯蔵タンクや、インドネシアでは化学製品タンクなどを受注し技術伝承を進めました。

日本においては、世界的なエネルギー情勢の影響により新設タンク需要の減少に合わせるように現場



人材の不足が大きな問題です。

人材不足については、2021年に現場監督や設計など高い技術力を持つ社員を集約し、技術力伝承を図るTKKプラントエンジ（株）を設立するとともに、前中計では、タンク建設・補修メンテナンス事業の本産業（株）を持分法適用会社にしたことで対応しました。これにより、全国で常時100基を超える法定点検メンテナンスを実施するなど、国内製油所を中心に原油タンクのメンテナンス需要を安定的に取り込んでいます。さらに、現場に自動溶接手法など作業効率を向上させる技術を導入することにより、現場における労働環境の改善と保有技術の深化に取り組まれました。作業効率の追求によって、メンテナンス関連は安定的に黒字化を果たし、営業利益率も向上しています。

前中計を進めている中で、私は、タンクの世界における当社のブランド力の高さを再認識しました。お客様からの信頼も厚く、このブランド力とプロジェクト遂行能力をより前面に打ち出せば、規模拡大に繋がるのではないかと期待しています。利益率についても、自動化を進めるなど改善の余地があり効率化を進めることができると考えています。

社長メッセージ

みらい創生事業

みらい創生事業は、2017年から新事業立ち上げを開始し、プラント、物流に続く新たな社会インフラ事業として、2021年に発足しました。前中計に

においても、様々な試みを行い、スタートアップ企業投資やM&Aを活用して「飛び地」事業を展開しながら「柱」を模索してきましたが、当社はインフラ事業への関わりを通じ、社会に貢献する会社を目指しているという原点に立ち返り「環境・防災系」に軸足を置くことに決めました。

背景としては、当社にグループインした環境測定・分析系2社への社会的ニーズが高まり成長が著しいことに加え、防災・インフラ関連計測機器の坂田電機(株)がグループインしたことで今後のシナジー創出に期待が持たれたことが大きかったです。

近年頻発する異常気象による激甚災害への対策やインフラ設備の老朽化など顕在化する社会課題に対し、今後は環境・防災ソリューション事業が解決に寄与していきます。また、産業機械事業においても、トーヨーコーケン(株)のバランス事業の売上が伸長し好

調な業績となったほか、当社によるウインチ事業を手がけるマックスプル工業(株)のM&Aが実現しました。これにより自動と手動タイプのウインチを製造、販売することが可能となり市場拡大に繋がりたいと思います。

今後も、機会があればM&Aを手がけていきますが、ただ単に業績の上積みを狙うのではなく、グループ会社間のシナジーが見込める案件に絞り、積極的に投資していきたいと考えています。

次世代エネルギー開発センター

2025年4月より「次世代エネルギー開発事業本部」を解消し「次世代エネルギー開発センター」としました。水素社会への移行が前中計当初の見込みよりもやや遅れ気味であるため、大型液化水素タンクの開発については全社で開発を推進すると位置付けています。当社はタンク専門メーカーであることから、大型液化水素タンクに早期より着目し、今まで培ってきたLNG貯蔵タンク(マイナス162℃での貯蔵)技術が応用可能と考え着手しました。

しかしながら、液化水素はさらに低温(マイナス253℃)が要求され全く新しい断熱方式や施工技術の研究が必要でした。基礎研究を2022年度で終え、現在は2023年度よりNEDOと新しい助成事業契約を結び研究開発を行っており、10分の1スケールの試験タンクを製作しての実証試験の完了は2027年度を予定しています。同時に情報収集やPR活動、営業推進活動を進めています。2030年ごろからの水素市場拡大を期待していましたが、現時点の国策では大変難しい状況と実感しています。

ただし、水素社会の到来は、カーボンニュートラル達成のためには避けて通れない道筋であり、現在取り組む開発の中断や先延ばしは考えておりません。

この次世代エネルギーへの転換期においては、当社の低温貯蔵技術が活かせる燃料アンモニアや液化CO₂のタンク建設が可能となる礎づくりをプラント事業と連携して進めていきます。

目指す「未来に向けた成長基盤の確立」とは

グループ経営戦略の基本方針は「未来に向けた成長基盤の確立」です。この基本方針の達成に向け、「事業の成長」「生産性の向上」「人材力の強化」という全社で3つの経営課題を挙げています。

従来、執行面についても取締役が各事業体を掌管してきたことを改め、新中計以降は、物流ソリューション事業、プラント事業、みらい創生事業の各本部長が責任を持って事業運営にあたり、取締役は、この3つの経営課題と各本部長の投資判断を行っていくこととし、経営責任と事業部責任を明確にしました。

経営戦略の一つ目、「事業の成長」においては、ポートフォリオの再構築を進めリソースや資本の有効活用を図り全社成長の最大化を目指します。新中計のもと、物流ソリューション事業は、自動化ニーズを背景に市場が好調の中、主力事業としてさらに規模を拡大し、収益性の向上を目指します。プラント事業は、メンテナンス市場が堅調に推移すると予想されるため、一定の収益を確保しつつ、規模拡大を進めます。一方で、将来的な次世代エネルギーの普及とトレードオフの関係にあるため、新規タンク建設に向けた技術力の維持・伝承も進めていきます。みらい創生事業は「第3の柱」とすることを目標に、グループ間シナジーを追求しながら、成長性・収益性ともに上げていくことに取り組みます。

以上のポートフォリオを構築するため、物流ソリューション事業、みらい創生事業に経営資源を投入して成長路線に乗せ、プラント事業はメンテナンスから次世代エネルギーへの変化の狭間で、事業のあり方を見直す必要があると考えています。

グループ経営戦略

基本方針：未来に向けた成長基盤の確立

1 事業の成長

事業構造(ポートフォリオ)の再構築
新たな価値創造と持続的成長

2 生産性の向上

製品や業務の標準化、省人化の推進
業務変革による競争力強化

3 人材力の強化

多様性の確保と積極的な育成投資
未来を支えるヒトづくり

部門別基本方針

物流ソリューション
高成長事業への進化
● 主力事業としての規模拡大
● 業務領域と顧客領域の拡大
● サービス事業強化

プラント
安定収益確保
● メンテナンス需要の継続受注
● 新規案件取り込みによる売上増
● 技術継承と人材確保

次世代エネルギー開発
変化するエネルギー媒体への対応
● 大型液化水素タンクの建設技術の獲得
● 新規タンクの営業活動(プラントと協同)

みらい創生(コーポレート)
環境事業確立への挑戦
● 環境・防災領域の事業拡大(M&A含む)
● グループ会社のガバナンス強化(コーポレート)

社長メッセージ

トヨタカネツグループの
ESG 経営について

当社はこれまでも社会課題の解決と企業価値の向上を両立すべく、ESGを基盤とした経営に真摯に取り組んでまいりました。しかし、我々を取り巻く事業環境や社会課題を再検討し、2018年に策定したマテリアリティの見直しを行いました。新しいマテリアリティでは、GHG排出削減や地域社会への貢献といった環境・社会課題への対応を強化し、持続可能な社会の実現に向けて企業として果たすべき責任を改めて明確にしています。また、生き生きと働ける職場づくりを目指し、2021年に健康経営[®]宣言を制定し、4年連続で健康経営[®]優良法人の認定を取得しています。そのほかに2025年にはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが構築するESG投資指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄として初めて選出され、2023年度からは国際的なNGOである「CDP*」への回答も開始しています。

ガバナンスは、東証プライム上場企業としての使命を強く自覚し、経営の透明性と意思決定の質の向上に努めています。2025年6月より、取締役会の構成を社内4名・社外5名とし、社外取締役が過半を占める体制へと刷新いたしました。これは、株主や社会の皆様の視点を経営に反映させるとともに、透明性と客観性を一層高めるための重要な一歩だと考えています。また、業績連動型株式報酬等に非財務指標としてESG指標を導入いたしました。GHG排出削減目標の達成率や従業員エンゲージメント向上への取り組み状況に対する報酬諮問委員会による総合評価

を反映させていきます。

当社の原点である「ものづくり」においては、安定した品質管理が企業の信頼を支える根幹であるとの認識のもと、社長直轄の体制で今後も妥協することなく磨き続けてまいります。

3つの約束の現在地とこれから

私は、社長就任時に社員と交わした「風通しのよい職場」「処遇の改善」「夢とやりがい」という3つの約束を大切にしています。

「風通しのよい職場」では、取締役が旗振り役となり様々な部署のメンバーで構成される「風通しプロジェクト」が活動しています。活動の一つである「経営層インタビュー」では、管掌役員に対する質問や意見を社内でも募り、そのインタビュー結果を社内イントラで公開しています。回答内容は業務に関するものだけでなく、趣味の話題などもあり人柄も見えることでコミュニケーションの機会が生まれていると感じています。

「処遇の改善」では2024年度に2回のベースアップを実施しました。社員の育成としては、各種資格試験等の受験奨励、インセンティブ付与、各階層別研修メニューの高度化・多様化などを実施しています。2025年度も、引き続きベアを実施する計画ですが、さらに社員の挑戦を支援する仕組みや魅力的な処遇水準、多様な人材が安心して働ける職場の実現を進めるため、人事制度を再構築した上で、2025年を浸透期間とし、2026年度より本格稼働させます。

「夢とやりがい」については、定量的には測りにくいテーマですが、企業価値の向上と社会貢献こそがその源泉であると私は考えています。お客様にしか

りと寄り添い、成長して企業価値を高め、株主様や社員に還元をしっかりと行っていくことが、社会からの評価向上に繋がり、社員のプライドと「夢とやりがい」になっていくと考えています。

新中計の経営戦略の一つとして挙げた「人材力の強化」でも、社員エンゲージメントを高めることを掲げていますが、「人を思いやる」を突き詰めていけば、自然と壁は無くなっていくと思います。私は社長ではありませんが、社員と同じ目線で話し続けていきたいと思っています。

この3つの約束に終点はありません。うまくいかないこともうまくいったこともすべて包含し前進あるのみです。

変革と信頼のその先へ

現在では売上の6割を物流ソリューション事業が占める構造に大きく変化していますが、先日IRミーティングを行った投資家の方からは「トヨタカネツ＝タンクの会社」という認識が根強いを感じました。同じレベルで物流や今後第3の柱になる環境・防災系事業の認知度向上のために当社の新たな企業像を広く伝え、投資家の皆様のご期待に応えていくことも、重要な経営課題と捉えています。

当社は今、変化の激しい社会環境の中で、未来に向けた確かな歩みを進めています。コア技術の深化と新技術の導入を通じて、社会が求める高品質・高付加価値な製品を生み出し続ける企業風土が、社内に着実に根付き始めているのを感じます。

こうした文化をより醸成していくためには、挑戦を歓迎する空気づくりが不可欠であり、「60点でもまず

ACTION」というマインドを全社で共有し、自らの手で社会課題に応える新たなソリューションを生み出す力を高めていきます。一方で、安全性や環境配慮を最優先に、慎重さと精度の高い技術力を武器に堅実な歩み続けることも肝心です。

2023年度、2024年度と当社は連続して増収増益を実現して前中計を締めくくりました。この成果は、社内の変革が確かに形になり、社会からの信頼を得ている証だと考えています。

誠実で、やると決めたことには真摯に向き合う当社の姿勢は今後も変わりません。お客様に寄り添いながら、持続可能な未来を創っていくことが私たちの使命だと考えます。

ステークホルダーの皆様には、引き続き、ご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

2025年8月
代表取締役社長

大和田能史



* 英国で設立された環境分野に取り組む国際NGO。世界の機関投資家と連携し、企業や自治体を対象に環境問題対策に関する情報開示を促進する活動を行っている

トヨタカネツグループのマテリアリティ

トヨタカネツグループは、事業を通じて持続的に企業価値を向上させるため、経営において、自らの強みを活かし優先的に取り組むべき重要なマテリアリティ 10 項目を 2019 年に特定しました。

しかし、当社グループの内部環境や外部環境が大きく変化していることから、2025 年度を初年度とする新グループ中期経営計画の策定に際し、当社グループが優先的に取り組むべき経営上の重要事項を見直し、新たに 3 カテゴリからなる 8 項目のマテリアリティ、並びにマテリアリティに関する KPI を特定しました。

各マテリアリティを通じた当社グループによる課題解決は、対応する SDGs 目標の達成に寄与するものであり、すべてのステークホルダーより期待される役割を認識し、積極的に取り組んでいきます。

マテリアリティは 3 つのカテゴリで構成し、8 項目のマテリアリティごとに具体的な施策（取り組み内容）と KPI を設定しています。

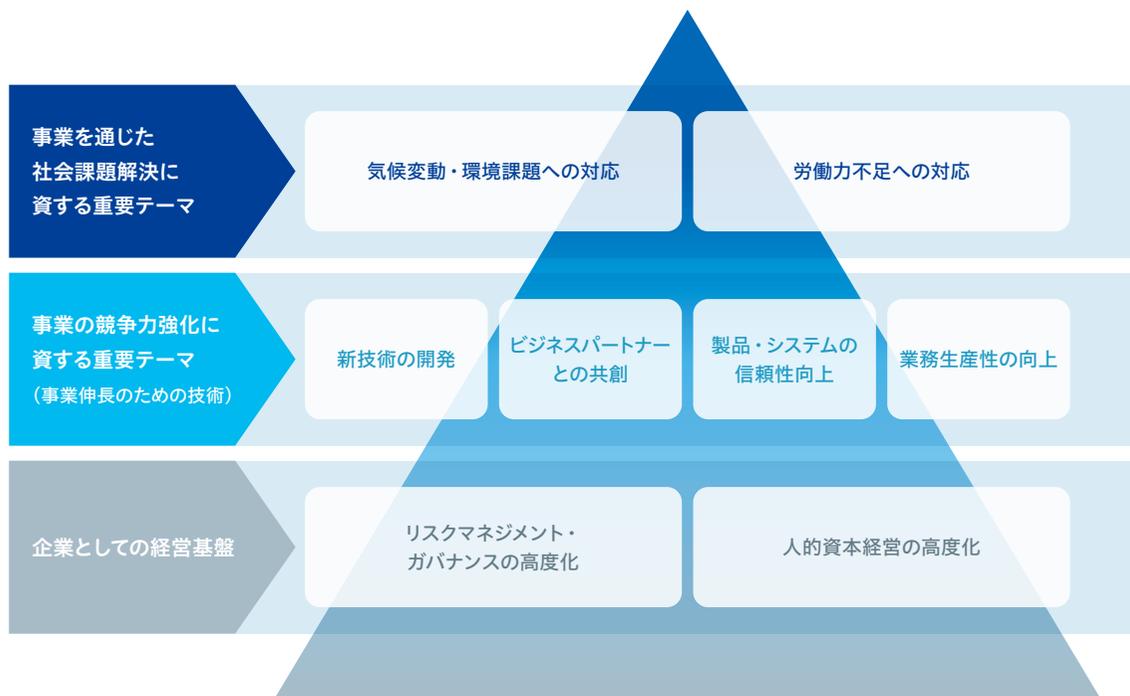
社是や経営ビジョンを軸に、「企業としての経営基盤」は当社グループとして揺らがないリスクマネジメントとガバナンス、人的資本経営の高度化を土台とし、「事業の競争力強化に資する重要テーマ（事業伸長のための技術）」において新技術開発、ビジネスパートナーとの共創、製品やシステムの信頼性および業務生産性の向上により当社グループの事業発展を推進していきます。その結果、「事業を通じた社会課題に資する重要テーマ」で掲げている社会課題である気候変動・環境課題や少子高齢化による労働力不足への課題解決に当社グループが寄与できるものと考えています。

社是

わが社は 常にすすんで よりよきものを造り 社会のために奉仕する

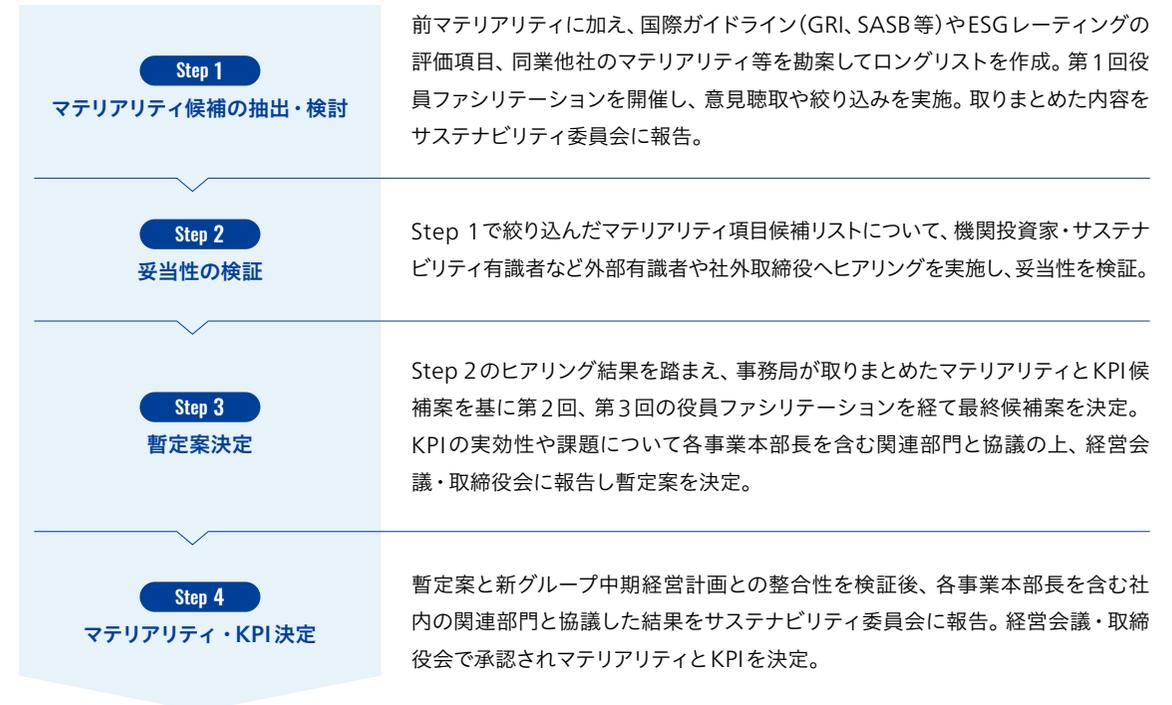
経営ビジョン

革新的な技術と実行力で、社会課題を解決する「ソリューションイノベーター」



マテリアリティおよび KPI 決定までの見直しプロセス

社内外からの意見、グローバルスタンダードも十分に考慮し、以下のプロセスでマテリアリティと KPI を見直し、2025 年 4 月に決定しました。

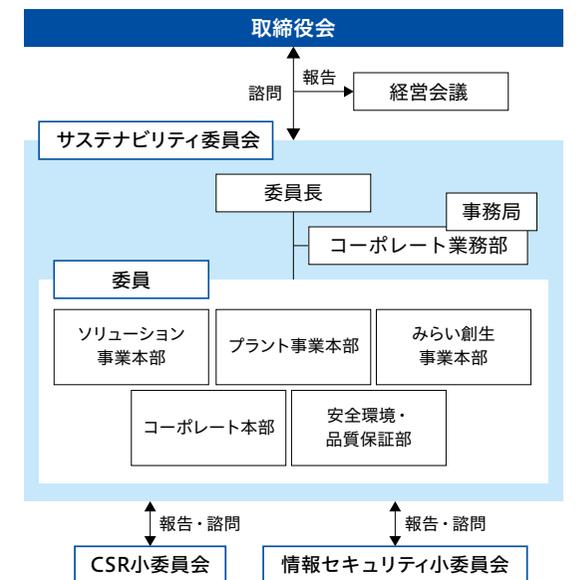


取り組み方針

当社グループはこのマテリアリティ 8 項目を、事業戦略の策定や個々のビジネスの意思決定プロセスにおいて考慮すべき重要な要素と位置付け、事業活動を行っていきます。マテリアリティへの取り組みについては、サステナビリティ委員会の委員長である取締役が責任者として課題解決の進捗を管掌します。また、ステークホルダーとの対話を通じ、ステークホルダーが当社グループに寄せる関心や期待および社会動向の変化に応じ、柔軟にマテリアリティおよび KPI を見直ししていきます。

なお、各事業本部の協力のもと毎年度評価を実施し、KPI や施策の進捗状況については TKK レポート等で開示していきます。

サステナビリティ委員会体制図



各マテリアリティとKPI

		マテリアリティの内容説明	取り組み内容	KPI
事業を通じた社会課題解決に資する重要テーマ	1	気候変動・環境課題への対応 気候変動課題については、主としてタンク事業を通じ、課題解決に取り組みます。水素、燃料アンモニア等の次世代エネルギー向けタンク開発への取り組み等を通じ、化石燃料からのエネルギーシフトへの貢献を目指します。また、グループ事業におけるGHG排出の削減に努め、環境性能や防災機能に優れた商品・サービスの開発・供給にも取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> 次世代エネルギー製品群の開発・供給推進 環境・防災関連事業の推進、並びに環境性能に優れた製品・サービスの展開 カーボンニュートラルに向けた貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代エネルギー事業に関する研究開発の推進 NEDO助成金を受けて大型液化水素タンクの実用化に向けた取り組みの推進 次世代エネルギー貯蔵用途のタンクの新設・改修工事の提供・推進 環境・防災関連事業 売上高 資源の有効活用や環境負荷低減を目指した事業展開 Scope1とScope2のGHG排出量の合計値を2030年までに2019年度対比で50%削減 連結数値 オフセット後の数値とする Scope3排出量の削減に向けた取り組みの実施 (当社単体)EV車導入へ向けた取り組みの実施
	2	労働力不足への対応 人口減少課題については、主として物流機器や産業機械を通じ課題解決に取り組みます。少子高齢化によって物流を支える労働力の確保が困難になっていく状況に対して、優れた省力化・省人化性能を有する機器およびシステムを開発・供給することにより社会貢献を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 省力化・省人化システムの開発・提供 	<ul style="list-style-type: none"> 物流ソリューション事業および産業機械関連事業 売上高 当社製品で省力化・省人化に寄与する
事業の競争力強化に資する重要テーマ (事業伸長のための技術)	3	新技術の開発 多様化する顧客ニーズに対応するには社内リソース活用だけでは十分ではなく、オープンイノベーションなど他社との業務提携、M&A等の手段も使いつつ、事業伸長に必要な新技術の導入・開発促進を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズにフォーカスする製品・サービスの開発 自社開発、M&Aによる技術・ノウハウの獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 新領域・既存領域の両面に向けた積極的な研究開発の実施 最先端技術やAI・IoTを活用した技術導入 M&A、オープンイノベーションの実施
	4	ビジネスパートナーとの共創 当社グループ各事業のバリューチェーンは、当社の上流・下流でこれを支える数多くの国内外のパートナー企業の存在なしには成り立ちません。当社グループは、これら企業と協働し、補完しあうことにより、相互の事業が円滑に伸長し、持続可能なものになると考えています。また、地域社会などその他のステークホルダーの皆様との良好な関係の維持に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン上の協力企業との協働 サプライチェーンの強靱化 オープンイノベーションの推進 地域社会との協働 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンと対話の実施 地域貢献活動への積極的な参加・活動の実施
	5	製品・システムの信頼性向上 当社はタンクや物流機器等、社会活動にとって不可欠な社会インフラを供給・保守しているとの認識のもと、高い信頼性を持つ製品サービスの供給に努め、また安定稼働を担保する保守作業を担います。	<ul style="list-style-type: none"> 製品・システムの品質向上(新設・グループ会社) メンテナンス体制の強化(プラント事業) 安定稼働を支えるサービス体制の強化(カスタマーサポート部) 	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスの品質に関する重大事故発生件数 作業効率向上・省力化・省人化・新規技術の導入 リニューアルやレトロフィットを加えた価値追求型の保守・メンテナンスを提供
	6	業務生産性の向上 顧客が求める高品質で適正価格の商品・サービスを持続的に供給できるよう、業務標準化やDX等を利用した業務効率化を通じて生産性の継続的な向上を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> 業務の標準化 プロセス改善 汎用業務のデジタル化 	<ul style="list-style-type: none"> (連結)1人当たり営業利益額の向上 製品や業務の標準化への取り組みを推進 属人的な業務の見直しと、ロボティクス化・省人化の推進
企業としての経営基盤	7	リスクマネジメント・ガバナンスの高度化 当社グループを取り巻く事業環境には大きな変化が生じており、自然災害、サイバー攻撃等それらが事業継続の大きな障害となりがねないリスクも増えています。当社グループとしては、それらのリスクを評価し、たとえ生じた際にも事業への影響を最小化する仕組みの構築を目指します。またプライム市場上場企業として十分なコーポレート・ガバナンス体制の維持・強化を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守、コーポレートガバナンス強化 BCPの強化 情報セキュリティ体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率50%以上を維持 コンプライアンス自己点検参加率 リスク管理研修回数 安否確認訓練参加率(年平均) 災害訓練・BCP訓練回数 情報セキュリティ研修受講率 標的型メール訓練実施回数
	8	人的資本経営の高度化 高度な技術とソリューションを強みとしてビジネスを展開する当社グループにとって、強固な人的資本の経営は最も重要な経営課題のひとつと捉えています。多様な人材を確保・育成し、活躍をサポートするための方策を推進していくことが必要です。すべての社員が安全・健康で生き生きと活躍できる企業であり続けることを目指します。	<ul style="list-style-type: none"> より働きやすい職場への進化 人材の育成と成長サポート ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 	<ul style="list-style-type: none"> 人権DDの取り組み PDCAの実施 サプライヤー(協力会社等)に対する人権の取り組みを実施 労働災害(度数率) 労働災害(強度率) 死亡事故発生件数 ストレスチェック回答率 多様な人材確保と活躍の場の醸成

トヨタカネツグループの価値創造プロセス

社是

わが社は 常にすすんで よりよきものを造り

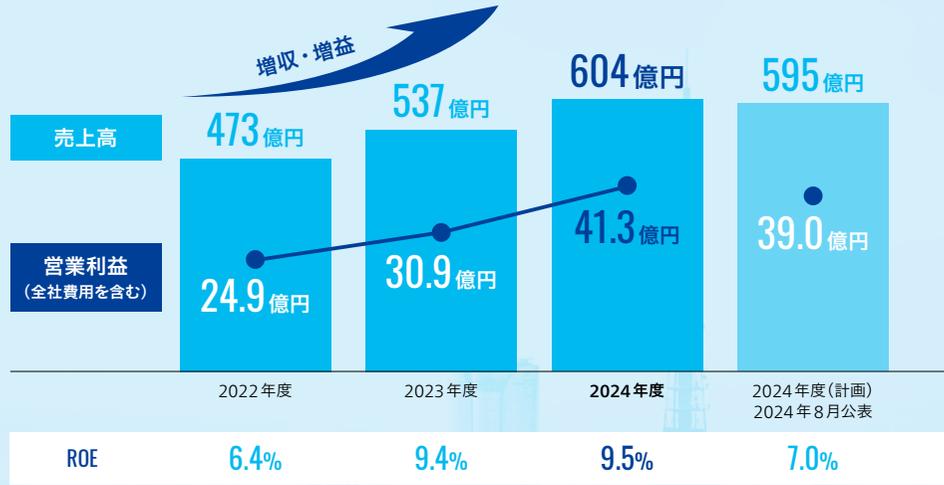
社会のために奉仕する



グループ中期経営計画

前グループ中期経営計画(2022～2024年度)の振り返り

中計発表当初(2022年5月)の損益計画は達成できませんでしたが、主力の物流ソリューション事業がグループ業績を牽引、プラント事業が安定的に収益を確保する体制を構築し、2年連続で増収増益となりました。また、ROEは当初目標を達成し成長基盤の確立に向け進展しました。



財務戦略

前グループ中期経営計画では3カ年累計で配当金30億円以上、成長投資100億円規模を目標としていました。結果として配当金や自己株式取得といった株主還元合計61億円、成長投資はM&A、研究開発と設備投資、ベースアップや教育を含む人材投資を行い合計78億円となりました。



(注)2022年4月から2025年3月までの財務3表を使用
^{*1} 政策保有株式・固定資産売却収入・長短借入金ほか ^{*2} 2024年度は中間配当を実施
^{*3} 坂田電機(株)は2025年度に子会社化予定のため成長投資に含めず
^{*4} 定常設備投資を除く、和歌山工場の増強等成長に資する設備投資額

株主還元・政策保有株式の売却

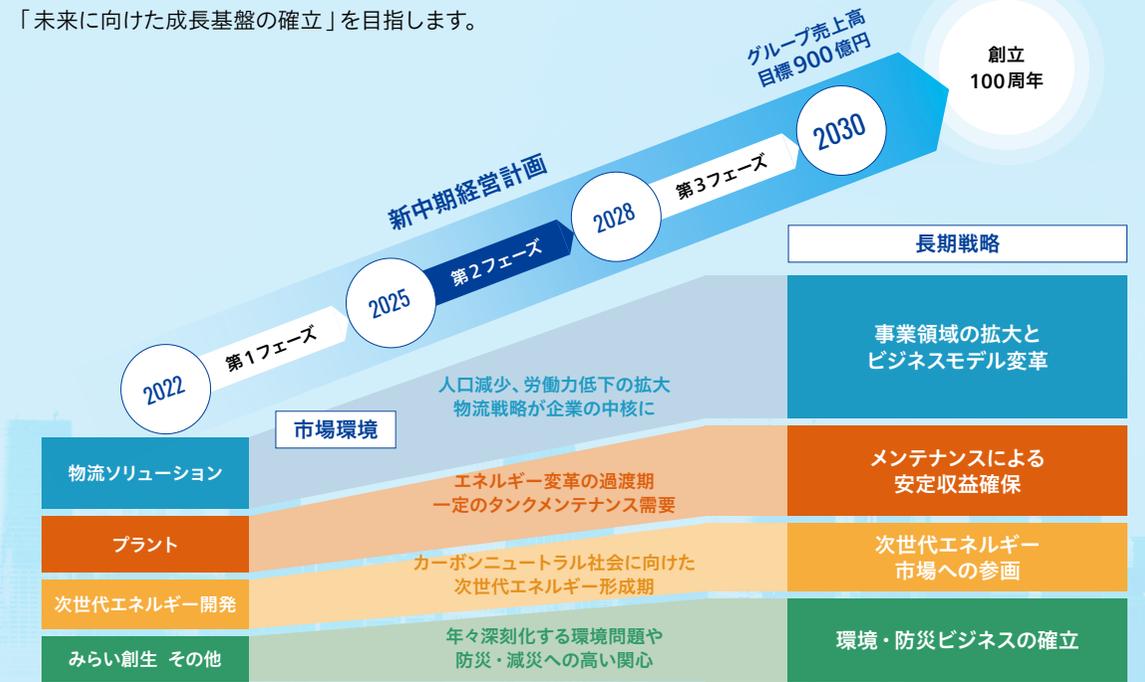
株主還元は3年連続で増配を達成し配当性向50%以上を維持しました。また、政策保有株式は連結純資産比率で8.1%まで売却を進めました。

	前中期経営計画			
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1株当たり年間配当額	145円	147円	229円	236円*
連結配当性向	50.8%	50.1%	50.2%	50.0%

*うち、中間配当: 50円(2024年9月)

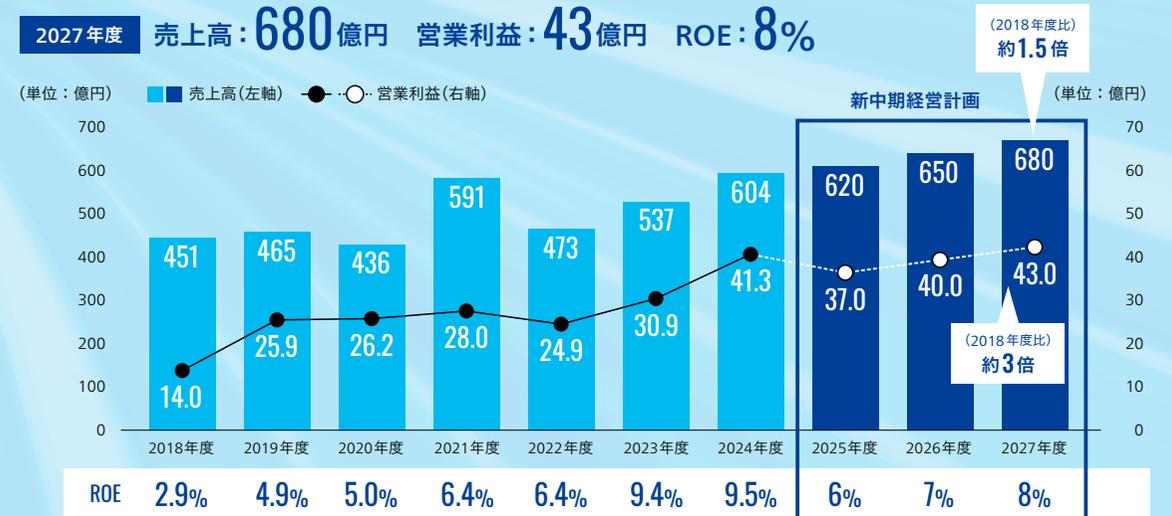
新グループ中期経営計画(2025～2027年度)概要

トーヨーカネツグループは新しいグループ中期経営計画を、2030年に向けた長期戦略の第2フェーズと位置付け、前中期経営計画の施策を継続しつつ、事業環境に合わせた新たな経営戦略のもと「未来に向けた成長基盤の確立」を目指します。



連結計数目標

最終年度の2027年度で売上高680億円、営業利益43億円、ROE8%以上とし、成長基盤の確立を目指します。



▶新グループ中期経営計画の財務戦略はP24-25「財務担当役員メッセージ」をご参照ください。

グループ中期経営計画

グループ経営戦略

基本方針

未来に向けた成長基盤の確立

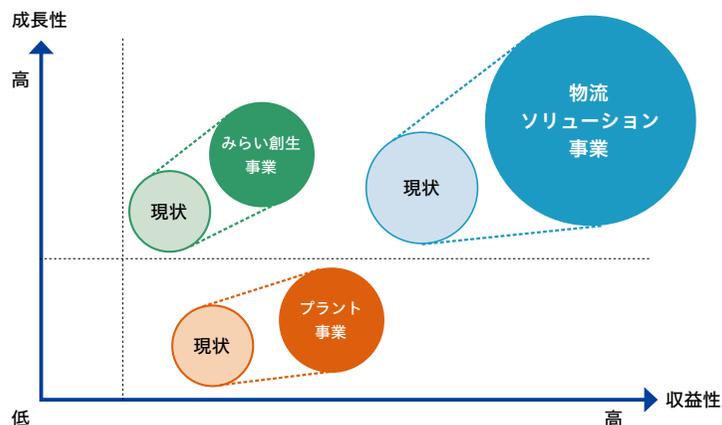
グループ経営戦略

1 事業の成長



事業構造(ポートフォリオ)の再構築
—新たな価値創造と持続的成長

物流ソリューション事業およびみらい創生事業への経営資源の投入強化、次世代エネルギー開発事業をプラント事業へ再編することで新たな価値を創造し持続的な成長を目指します。



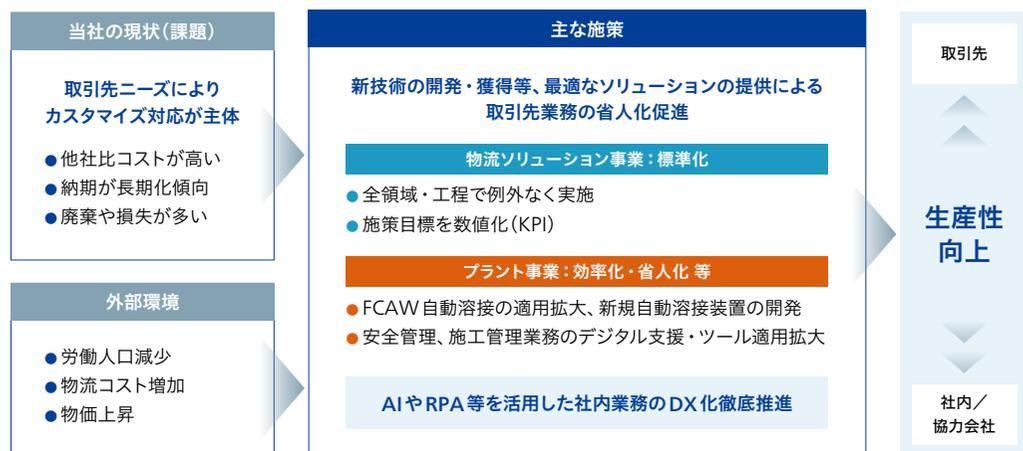
グループ経営戦略

2 生産性の向上



製品や業務の標準化、省人化の推進
—業務変革による競争力強化

製品と業務、両方の標準化を進めることで、コストや品質、リードタイムを適正化し生産性を上げ、競争優位性を確立します。



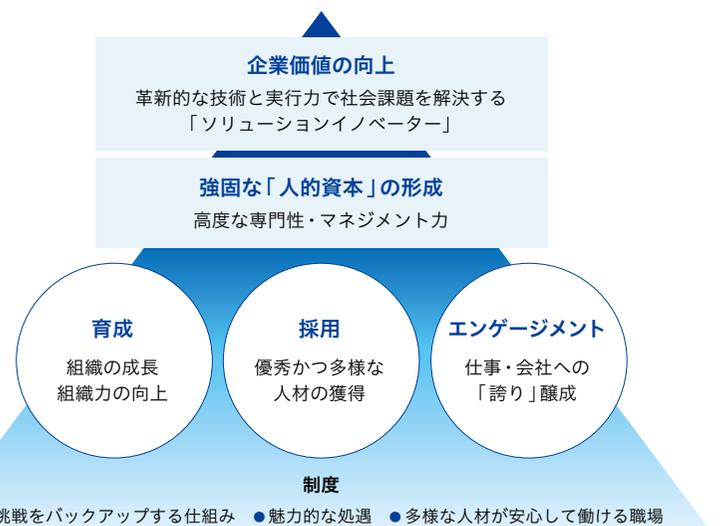
グループ経営戦略

3 人材力の強化



多様性の確保と積極的な育成投資
—未来を支えるヒトづくり

「挑戦をバックアップする仕組み」「処遇の改善」「安心して働ける職場」へ投資することで、育成・採用の強化、エンゲージメントを向上させ人材力を強化します。



ESG 経営の推進(経営基盤強化)

トーヨーカネツグループの新マテリアリティに沿って、GHG 排出量削減、人的資本経営の高度化、労働安全の強化などの取り組みを通じ ESG 経営を推進していきます。

Environment / 環境	Society / 社会	Governance / 企業統治
<ul style="list-style-type: none"> ●GHG 排出量の削減 <ul style="list-style-type: none"> ・さらなる太陽光発電システムの設置 ・社有車 EV 化 ●Scope3 の削減に向けた対応促進 ●生物多様性・水資源・廃棄物削減への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ●省人化・無人化システムの開発・提供 ●人的資本経営の高度化 <ul style="list-style-type: none"> ・新人事制度のスタート ・エンゲージメント施策実施 ●新基幹システムの構築 ●地域貢献活動を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●業績連動型株式報酬等に非財務指標導入 ●サステナビリティ委員会を中心としたリスク管理強化 ●労働安全の強化 ●グループ会社のガバナンス強化

トーヨーカネツグループの新マテリアリティ

企業としての経営基盤	事業の競争力強化に資する重要テーマ	事業を通じた社会課題解決に資する重要テーマ
------------	-------------------	-----------------------

▶ 詳細は P34-65「トーヨーカネツグループの ESG 経営」をご参照ください。

財務担当役員メッセージ

事業の成長力と資本政策を 連動させ、未来を拓く

取締役 専務執行役員
財務、IR、リスクマネジ
メント、ESG 担当
米原 岳史



新中期経営計画 財務戦略



2024年度決算への評価

物流ソリューション事業の売上増やプラント事業の利益率向上などにより前年度比で増収増益となりました。また、グループとしては前中期経営計画(以下、前中計)の当初目標こそ未達でしたが、この2事業が好調に推移したことにより、前中計で基本方針とした「未来に向けた成長路線の確立」に向け、前進できたと評価しています。

一方で、財務・資本戦略については、「資本コストや株価を意識した経営の実現」のためPBR1.0倍割れの課題に注力するとともに、株主の皆様への利益還元を積極的に実施しました。また、政策保有株式の売却など財務体質の健全性を強化し、バランスを意識した施策を実行いたしました。

前グループ中期経営計画の総括

前中計では、3カ年累計の成長投資について、M&A70億円、製品開発などのR&D15億円、設備増強に15億円、総額100億円の投資計画でしたが、結果としてM&A21億円、R&D16億円、人材投資14億円、設備増強27億円、総額78億円の投資結果となりました。結果が計画を下回った主な要因は、M&A関連への投資です。グループの持続的成長のため価値創出が見込まれる企

TSR(株主総利回り)



業の選定を進めておりましたが、調査・検討に時間を要したことや事業特性、財務・経営基盤に対する慎重な判断の結果、一定の時間を要しました。2025年には、防災分野に強みを持つ坂田電機株式会社を当社グループに迎えました。同社とも十分に時間をかけ、相互の信頼感を醸成したのちに投資に踏み切りました。このように、戦略的資本提携や事業取得は、単なる財務上の整合性を追求するだけでなく、時間をかけて対応すべき重要な経営戦略であると捉えています。

さらに、次世代マネジメント候補者の養成や社員満足度の向上も大きな課題であり、当社では、育成・エンゲージメント・採用の3分野を重視し、人材投資を加速させました。会社の未来は人が重要なファクターですので、人材投資は着実に進めていきたいと考えています。

新グループ中期経営計画に関わる 投資方針と資金調達計画

新中計では110億円規模の投資を見込んでいます。資本コストを見据え、事業により獲得するキャッシュ・フロー+有利子負債による資金調達を予定しています。

しかしながら、物価高や賃金上昇によりインフレが懸念される状況下においては、今後負債コストが上昇する

ROE



可能性があります。このため金利動向を注視し、短期資金と長期資金の適切な配分に配慮しつつ戦略を練る必要があると考えています。

新中計最終年度の2027年度の売上目標は680億円です。2030年度の売上目標900億円を達成するための事業ポートフォリオの再構築を新中計期間での経営の目標といたしました。成長ドライバーを見極め、新たな投資を行い、事業運営における状況を総合的に勘案しつつ、今後の方針については柔軟かつ戦略的に判断していきます。

また、新中計では、和歌山工場への設備投資を計画しています。高品質化と標準化が推進され、生産性の向上を見込めます。また業務品質の向上のため、基幹系業務システムの刷新やAIツールの利用、ロボティクス活用による効率化を目指し、業務改善を推進していきます。

株主還元方針と資本政策の基本方針

当社の配当方針は、以前より配当性向による株主還元をベースとしていましたが、これでは損益が変動すると配当額も変わるため、決算が確定するまで見直しをお知らせできませんでした。このため新中計では、持続が可能でかつ株主の皆様にご納得いただけるであろう配当水準である、純資産をベースとした方針(DOE4.0%以上)に変更しました。この考え方は、当社が目標とするROE8.0%に配当性向50%を掛けた結果です。

また資本政策は、今後3年間の配当金に50億円以上、成長投資や研究開発に110億円以上の投入を実現可能にすることとしていますが、当社の資本コストは7%程度、負債コストは1%程度であるため、事業で獲得するフリーキャッシュフローを超えた資金は有利子負債により調達いたします。

一方で、今後3年間の損益予想を踏まえ財務の安定性・健全性に配慮した施策として、自己資本比率は50%程度を維持し、D/Eレシオを0.8倍未満としました。

「資本コストや株価を意識した経営」の 実現に向けた取り組み

「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けて、機関投資家・個人投資家を問わず国内外で積極的な対話を行っています。この中で、特に成長の具体的な実現方法や事業の重点施策、株主還元の考え方については多くの皆様よりご質問を受けております。

これらの視点に立ち、新中計では、3つの経営戦略は取締役が主体的に行動し、事業の施策は各事業本部長が責任を持って運営することで経営と事業本部の責任所在を明確にしました。そして、株主還元方針にDOEを取り入れ、新たな指標で運営していくこととしました。

2025年度決算の見通し

2025年度の業績見通しは、物流ソリューション事業で大型案件の減少、プラント事業やみらい創生事業がほぼ横ばいとなることなどを背景に、若干の増収と減益を予想しています。

今後、物価高や賃金上昇によるインフレの台頭などが、どのように事業に波及するか不透明感が拭えません。さらに、当社の売上は97%(2024年度実績)が国内ですので、米国の関税問題の直接的な影響はないものの、間接的には仕入れ価格への影響や顧客の設備投資意欲の減退などが生じ、今後業績に響いてくる可能性もあります。

2025年度は、変動要素が多く慎重な見通しとならざるを得ませんが、新中計でお約束した施策を着実に進め、3年後の目標達成に向け成果を積み重ねたいと思います。

セグメント別2024年度実績

2024年度の連結業績は前年度比で増収増益となりました。

セグメント別では売上・利益面において物流ソリューション事業が牽引し、プラント事業においても案件の精査やプロジェクト強化により計画値を上回りました。次世代エネルギー開発事業は国策に影響される部分が多く、開発費が先行している状況ですが、みらい創生事業は、今後主軸となる環境事業2社が最高益を更新したこともあり、新中期経営計画でもさらなる成長が見込まれます。



	物流ソリューション	プラント	次世代エネルギー開発	みらい創生																																																
売上高/営業利益	<p>(単位：百万円)</p> <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th></tr> <tr><td>2022年度</td><td>28,032</td><td>2,605</td></tr> <tr><td>2023年度</td><td>32,491</td><td>3,271</td></tr> <tr><td>2024年度</td><td>37,800</td><td>3,722</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	2022年度	28,032	2,605	2023年度	32,491	3,271	2024年度	37,800	3,722	<p>(単位：百万円)</p> <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th></tr> <tr><td>2022年度</td><td>8,522</td><td>560</td></tr> <tr><td>2023年度</td><td>9,422</td><td>708</td></tr> <tr><td>2024年度</td><td>10,349</td><td>1,041</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	2022年度	8,522	560	2023年度	9,422	708	2024年度	10,349	1,041	<p>(単位：百万円)</p> <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th></tr> <tr><td>2022年度</td><td>1,043</td><td>734</td></tr> <tr><td>2023年度</td><td>1,497</td><td>481</td></tr> <tr><td>2024年度</td><td>2,158</td><td>433</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	2022年度	1,043	734	2023年度	1,497	481	2024年度	2,158	433	<p>(単位：百万円)</p> <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th><th>営業利益</th></tr> <tr><td>2022年度</td><td>9,196</td><td>892</td></tr> <tr><td>2023年度</td><td>10,013</td><td>786</td></tr> <tr><td>2024年度</td><td>9,882</td><td>873</td></tr> </table>	年度	売上高	営業利益	2022年度	9,196	892	2023年度	10,013	786	2024年度	9,882	873
年度	売上高	営業利益																																																		
2022年度	28,032	2,605																																																		
2023年度	32,491	3,271																																																		
2024年度	37,800	3,722																																																		
年度	売上高	営業利益																																																		
2022年度	8,522	560																																																		
2023年度	9,422	708																																																		
2024年度	10,349	1,041																																																		
年度	売上高	営業利益																																																		
2022年度	1,043	734																																																		
2023年度	1,497	481																																																		
2024年度	2,158	433																																																		
年度	売上高	営業利益																																																		
2022年度	9,196	892																																																		
2023年度	10,013	786																																																		
2024年度	9,882	873																																																		
2024年度の振り返り	<p>業務領域や顧客領域の拡大施策の進展や既存案件が好調に推移した結果、増収増益となりました。当社グループの(株)スクラムソフトウェアと共同開発を進めていたWMSについてはプロトタイプが完成し、展開に向けた準備を進めています。また、当社の製品や技術にオープンイノベーションを取り入れることで新たなシステム構築を進展させ、物流現場における省人化、自動化ニーズに応えました。</p>	<p>国内のタンクメンテナンス需要を着実に取り込み、効率的な施工体制を整え、事業の採算性を見直した結果、増収増益を達成しました。合同会社サファイアスカイエナジー様の次世代航空燃料SAF(Sustainable Aviation Fuel)貯蔵タンク(コスモ石油堺製油所構内)の施工に携わり、今後の商用利用・量産体制に向けたインフラ整備に貢献しています。</p>	<p>研究開発が中心の先行投資の段階であり、計画値に対して未達となりました。しかしながら、2023年7月には、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が実施する「競争的な水素サプライチェーン構築に向けた技術開発事業/大規模水素サプライチェーンの構築に係る技術開発」において「液化水素貯槽の大型化に関する研究開発」をテーマとした助成事業が正式に採択され計画通りに進行しました。</p>	<p>環境・防災ソリューションの主力事業である環境常時監視は、価格転嫁も進み安定収益を確保しています。また、アスベストの調査・分析の需要は依然高止まりしており、過去最高の業績となりました。産業機械事業では、省力化機器であるバランサの高付加価値製品の売上が伸長し、好調な業績となったほか、ウインチ事業のさらなる成長を図り、マックスプル工業(株)のM&Aを実施しました。一方、建築事業においては、厳しい事業環境が継続したことが影響し、みらい創生事業全体としては減収となりました。</p>																																																
前中期経営計画への評価	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト管理の強化や業務領域・顧客領域の拡大施策進展、既存案件の好調な推移により、増収増益に寄与 	<ul style="list-style-type: none"> ● 低採算取引の選別等による効率化などが業績寄与、目標大幅達成 ● TTKプラントエンジ(株)および木本産業(株)のグループインにより現場人材確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外タンク新規受注や有償FS(フィージビリティスタディ)業務が業績に貢献したものの未達 ● 水素タンクのNEDO事業は計画通り進捗、建設技術獲得は着実に進展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境・防災ソリューション事業は、足元の需要拡大もあり過去最高の業績を更新 ● 産業機械事業は、営業力強化、社会ニーズを捉えた新商品のローンチ ● M&A案件の進捗遅れ、建築事業の減収もあり、中計目標は未達 																																																

物流ソリューション事業



ソリューション事業本部長
柳沼 伸介

提供する物流システムの深化により
社会全体の物流課題の解決に挑みます。

提供価値

- 最適なロボティクス技術を適用し次世代の省人化システムを提供
- WMSの活用により効率的な物流センター運用を実現
- 社会インフラである物流を止めないメンテナンスサービス

事業環境



- ↑ 少子高齢化に伴う労働人口の減少による省人化・自動化ニーズ
- ↑ 物流センター内の設備老朽化によるリニューアル機会の増加
- ↓ 人件費高騰や電力料金などの物価上昇による投資意欲の後退

競争優位



- ▶ 流通、空港分野などで培った豊富な実績とシステム構築力
- ▶ 複雑な仕組み、新しい仕組みに対応するプロジェクト遂行力



- ▶ 業務の標準化による生産性の向上
- ▶ ベストソリューションの提供に向けた提案力・技術力を備えた人材の育成

中期経営計画における事業戦略

スローガン

ACTION FOR NEXT LOGISTICS

未来の物流システムを支えるチカラになる

基本方針

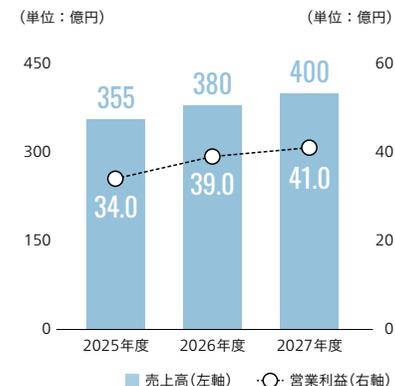
高成長事業への進化

- 主力事業としての規模拡大
- 業務領域と顧客領域の拡大
- サービス事業強化

2027年度 目標

売上高 **400** 億円 営業利益 **41.0** 億円

売上高／営業利益目標



中期経営計画における重点施策

<p>グループ経営戦略1 事業の成長</p>	<p>新領域へのチャレンジ・拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新業種獲得のためのチャレンジ強化 ● 物流プロセスのEnd to Endでソリューション提供を可能とする体制づくり ● リニューアルやレトロフィットを加えた価値追求型の保守・メンテナンスを提供
<p>グループ経営戦略2 生産性の向上</p>	<p>徹底した標準化の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 機電に止まらず、すべての工程で例外を許さない徹底した標準化を実現 ● 施策目標を数値化(KPI)し、継続したPDCAが可能な環境・仕組みづくり
<p>グループ経営戦略2 生産性の向上</p>	<p>新技術の獲得</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 倉庫の前後工程を含めた新技術の獲得 ● ハード・ソフト両面の開発とオープンイノベーションでソリューションの拡充を図る
<p>グループ経営戦略3 人材力の強化</p>	<p>組織能力のUP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● M&Aによる技術、能力の獲得 ● 個人の成長を促す仕組みづくり ● ROIを意識した業務変革と仕組み化の推進

2025年度の見通し

高い保管効率を実現する保管システムの3Dパレットシャトルや、省スペースで柔軟な仕分けオペレーションを可能にするAMRなど、業務領域の拡大に伴い、最先端の物流システムの取り扱いを開始しました。これらの最新機器を活用することで、庫内業務の自動化や作業負荷の軽減が図られ、より効率的なオペレーション体制の構築が可能となっています。顧客ニーズに的確に応えるソリューション提案を積極的に推進した結果、2024年度にはいずれのシステムも受注に結び付いており、当期は物流センターの本格稼働に向けて順調にプロジェクトが進行しています。一方で空港向けのソリューションにおいては、旅客数の回復に伴い空港機能の強化が求められる中、旅客の利便性確保を実現する新たなソリューションの開発にも着手しています。また、2024年5月に神戸センターを新たに開所し、2025年5月には

さいたまセンターの移転を実施したことで拠点整備が着実に進展しました。これにより、カスタマーサポート体制がさらに強化され、引き続き業務の品質向上と効率化を図っていきます。



AMR(自律走行搬送ロボット)

プラント事業



プラント事業本部長
大木 博司

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

提供価値

■ 信頼性の高い社会インフラの提供

<p>事業環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> SAF等の再生可能エネルギー普及による新規プロジェクト参画機会の拡大 法定点検や安全確保を目的とした継続的なタンクメンテナンス需要 地政学リスクの高まりによるプラント関連の部材調達や建設スケジュールへの影響
<p>競争優位</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高度な技術を要する大型タンクメンテナンスのノウハウ 高い品質と安全性により長年培った国内外顧客からの信頼・評価
<p>課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> メンテナンスニーズの変化への柔軟な対応と安定的な収益体制の確保 現場監督者の高齢化や後継人材不足、技術伝承への対応

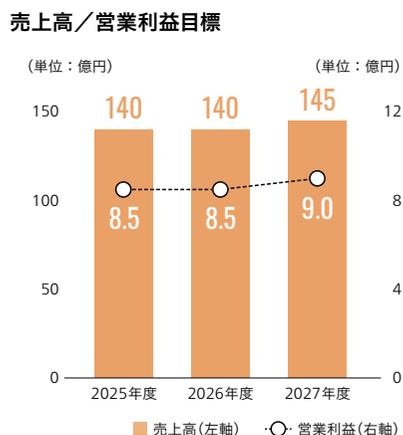
中期経営計画における事業戦略

スローガン **ACTION FOR INFRASTRUCTURE**
社会インフラを支えるチカラになる

基本方針 **安定収益確保**

- メンテナンス需要の継続受注
- 新規案件取り込みによる売上増
- 技術継承と人材確保

2027年度目標 **売上高 145 億円** **営業利益 9.0 億円**



中期経営計画における重点施策

<p>グループ経営戦略1 事業の成長</p>	<p>メンテナンス案件の継続受注 および新規取り込みによる 安定収益確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> 顧客交渉、適正価格への引き上げ 2030年を睨んだメンテナンス需要の調査と受注戦略の実施
<p>グループ経営戦略2 生産性の向上</p>	<p>人材確保と育成で 技術力・施工力・動員力UP</p>	<ul style="list-style-type: none"> トーヨーカネツ(技術伝承)×TKKプラントエンジ(監督者の雇用と育成)×木本産業(技能工の雇用と育成、新自動溶接オペレーターの訓練強化) 人材育成・技術伝承・新規技術開発 安全品質管理、事故や製品トラブルの撲滅
<p>グループ経営戦略2 生産性の向上</p>	<p>タンクメーカーの実績と知見を 基にした活躍領域の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> 顧客への技術支援 周辺領域への業務拡大
<p>グループ経営戦略3 人材力の強化</p>	<p>作業効率向上・省力化・ 省人化・新規技術の導入</p>	<ul style="list-style-type: none"> FCAW自動溶接の適用拡大、新規自動溶接装置の開発 安全管理、施工管理業務のデジタル支援ツール適用拡大 働き方改革と作業効率の向上

2025年度の見通し

法定点検を中心とした安定的なメンテナンス需要が引き続き見込まれます。これまで進めてきた人材採用と育成の取り組みを継続し、現場体制の安定強化に努めてまいります。

また、2025年度の事業再編により、海外子会社のToyo Kanetsu Indonesia並びにToyo Kanetsu (Malaysia)がプラント事業配下となりました。両社ではそれぞれ独立した営業活動により鋼材加工やタンクメンテナンスの新規受注を獲得しており、当事業内のプロジェクトチームがサポート体制を担っています。

さらに、FCAW自動溶接の適用拡大を進めるほか、新型の自動溶接装置の研究にも取り組み、施工品質の均一化や現場工数の削減に繋げることで、生産性向上を目指していきます。

今後も安定した国内メンテナンス事業を基盤に、SAF (Sustainable Aviation Fuel)をはじめとする次世代燃料の普及拡大に向けた新規案件を含む将来的な業務領域拡大に向けた取り組みを推進してまいります。



次世代航空燃料SAF貯蔵タンク

みらい創生事業



みらい創生事業本部長
柿原 明

喫緊の社会課題に挑み続け、
持続可能な社会と私たちの
安心で安全なみらいを支えます。

提供価値

- 持続可能な社会インフラや、安心な生活・労働環境の確保を実現するソリューションの提供
- 多様な現場の安全性と作業効率の向上を両立する高度な重量物搬送機器

事業環境	<ul style="list-style-type: none"> ① 環境・防災関連の恒常的需要と関連規制の強化 ② 生物多様性、水資源対策、老朽インフラ対策など新たな環境・防災課題へのニーズ顕在化 ③ 労働力減少による生産性向上・効率化需要の増加
競争優位	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 官民の幅広い顧客基盤、業界トップクラスの納入実績からなる信頼 ▶ 高品質かつ顧客要望を柔軟に取り入れた高付加価値な製品・サービス群と高いシェア ▶ 顧客・現場ニーズを捉えたオーダーメイド開発力
課題	<ul style="list-style-type: none"> ▶ M&Aやグループ間協創等による持続的な成長軌道の実現 ▶ 将来的な環境・防災を取り巻く事業環境変化に向けたビジネスモデルのアップデート

中期経営計画における事業戦略

スローガン **ACTION FOR SUSTAINABILITY**
サステナブルな社会を支えるチカラになる

基本方針 **環境事業確立への挑戦**
● 環境・防災領域の事業拡大(M&A含む)

2027年度目標
売上高 **130** 億円 営業利益 **11.0** 億円



中期経営計画における重点施策

<p>グループ経営戦略1 事業の成長</p>	<p>事業の選択と集中を進め、 環境・防災ソリューション 事業の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境・防災ソリューション事業への経営資源集中と産業機械事業の自律的成長の支援 ● ノンコア事業のカープアウト ● 各社の中核ビジネスのビジネスモデルの変革(労働集約事業からの脱皮) ● M&Aのターゲット領域変更(飛び地⇒隣地領域) ● グループ各社のオーガニック成長の支援 ● 社内外への訴求による認知度向上
<p>グループ経営戦略3 人材力の強化</p>	<p>グループ一体運営による グループシナジー・ 事業機会の創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織横断的機能の構築(マーケティング、情報、人材)と次世代経営人材育成 ● M&A先の着実なPMI実施と産業機械事業のシナジー具現化 ● オープンイノベーションへの取り組みによる新技術・新市場へのアクセス確保
<p>グループ経営戦略3 人材力の強化</p>	<p>効率的グループ・ガバナンスの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 求心力・遠心力のバランスあるガバナンス方針への修正

2025年度の見通し

中期経営計画の初年度である2025年度は、好調な環境・防災ソリューションと産業機械の両事業を主軸として、グループ入りした坂田電機(株)、マックスプル工業(株)の確実な統合プロセス、シナジー創出を果たすことにより、業績の伸長を予想しております。

環境・防災ソリューション事業では、前年度に引き続き大気・河川の常時監視機器保守やアスベストの調査・分析において安定収益が見込まれています。また、土木計測技術に強みを持つ坂田電機(株)をグループに迎えたことで、インフラ計測技術の強化を図ることができ、グループ会社間の連携を推進することにより、防災領域の事業拡大を目指してまいります。

産業機械事業では、建設・製造業を中心に労働環境の改善に資する製品需要は高まっており、当社の省力化

機械が現場の課題解決に寄与するものと考えています。また、マックスプル工業(株)をグループに迎えたことで、顧客ネットワーク活用による拡販を進めてまいります。



環境・防災関連グループ各社の枠を超えた横断的な取り組み Miralyne Project(みらいんプロジェクト)

Environment



カーボンニュートラル達成への中長期視点での貢献

不透明さを増す世界情勢やプロジェクト投資コストの高騰により、世界的な脱炭素の流れには一部停滞や見直しの動きが見受けられます。しかしながら、自前の資源を持たない我が国においては、既存エネルギーの安定供給を確保しながら、2050年のカーボンニュートラル達成に向けた取り組みの両立が引き続き求められ

ています。

当社では、これまで培ってきたタンク建設、メンテナンス技術を基に、エネルギー過渡期における持続的な貢献とともに、先を見据えた研究開発の推進により中長期的視点でエネルギーインフラを支えています。

水素タンク開発の進捗

当社では、安定的かつ大量な水素供給体制の構築に資する、大型液化水素タンクの研究開発を継続的に実施しており、現在は2023年7月にNEDO*助成事業に採択された「競争的な水素サプライチェーン構築に向けた技術開発事業／大規模水素サプライチェーンの構築に係る技術開発」「液化水素貯槽の大型化に関する研究開発」に取り組んでいます。

2025年1月にはNEDOのステージゲート審査(中間評価)を受け、それまでの当社開発事業の進捗と成果が認められ、2027年度までの助成継続が決定しています。これより、当初の事業計画通り、2026年度のベンチスケールの試験タンクの建設、2027年度の実証試験完了を目指して開発事業を進めています。

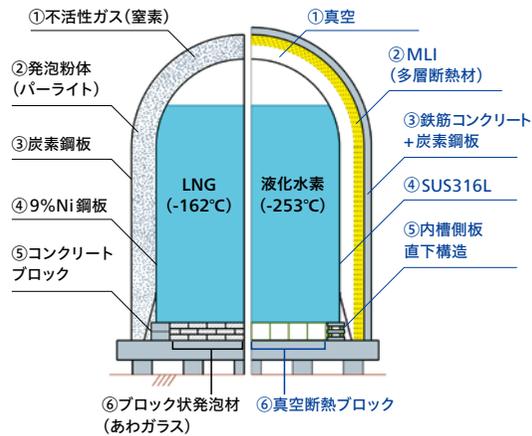
* 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構

当事業においては、5万m³級の大型液化水素タンクの実用化に向け、過去に実施してきた要素技術の性能確認を行うため、実機の約10分の1のベンチスケールの試験タンク(内槽直径:φ4m、貯蔵容量:約29m³)を建設し、マイナス253℃の液化水素の実液を用いて冷却方法や断熱性能の実証を行います。

また、試験タンクの建設を通じ、将来の実用機に向けた施工方法や検査方法等の検証と技術課題の抽出も行います。

2024年度の事業成果としては、①過去実施内容のフォローアップと研究開発の実施、②5万m³液化水素貯槽の設計、③ベンチスケールタンクの設計、④ベンチスケールタンクの建設地選定検討、⑤ベンチスケールタンクの建設に伴う高圧ガス保安法に係る手続きを実施しました。

当社の液化水素タンクの特徴

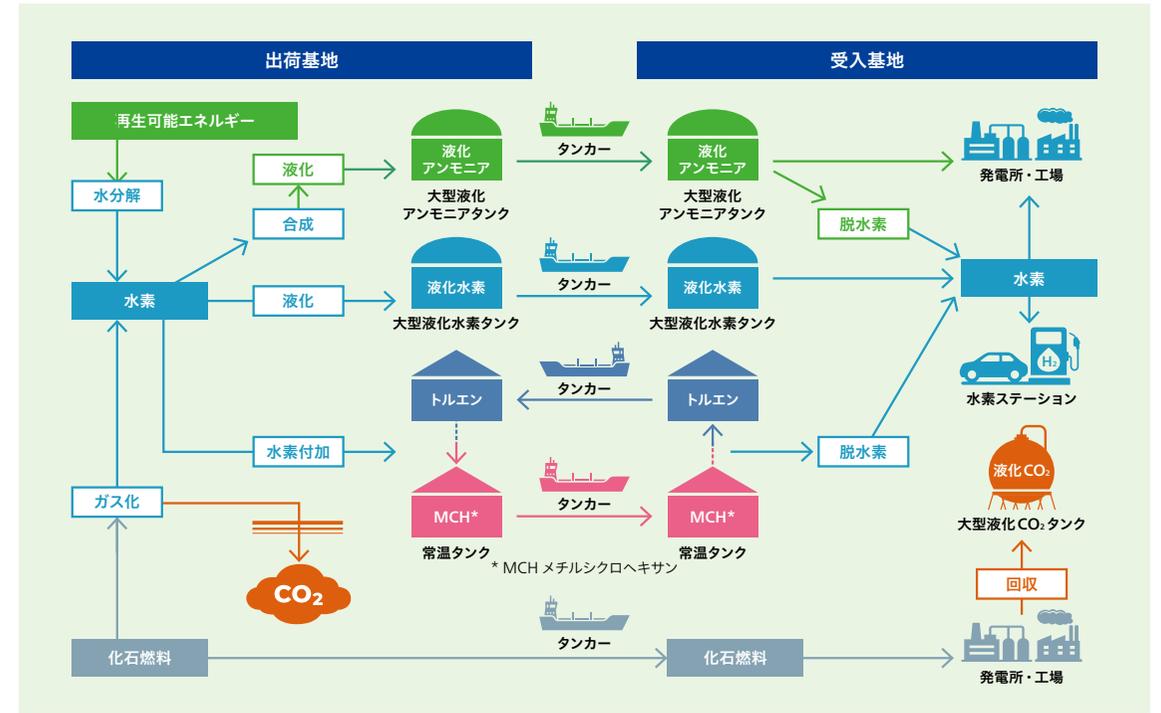


平底円筒形のLNGタンクと液化水素タンクとの比較

次世代エネルギー過渡期のタンクニーズへの対応

当社は、水素サプライチェーンよりも早い2030年ごろを目標に建設プロジェクトの実現、貯蔵量拡大ニーズのある燃料アンモニアやメチルシクロヘキサン(MCH)、SAF*1の貯蔵タンク、さらには排出されたCO₂の回収、

貯留に必要となる液化CO₂の貯蔵タンクの製品ラインナップを有しています。また、ベースロードの安定エネルギーとして長期利用が有望なLNGタンクをこれまでに数多く納入しています。



「水素ST向けの水素エネルギーの供給チェーンの全体像」を参考にトヨタカネツ(株)作成

多様なお客様の計画プロジェクトの実現に向け、当社は卓越した技術と実績に基づき、FS(事業化調査)／FEED(基本設計)の業務請負などを通じて技術支援を積極的に行っています。2024年度は、国内初の国産SAF大規模製造プロジェクト向けのタンク納入や、JOGMEC*2が選定した先進的CCS事業に含まれる陸

上タンクの検討に協力を行いました。

需要拡大が予想される次世代エネルギー過渡期の貯蔵・利用拡大ニーズに、タンク専門メーカーとして引き続き貢献していきます。

*1 Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)

*2 独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構

当社が提案する大型液化CO₂貯蔵タンクの概要

	球形タンク	二重殻縦型タンク
主要材質	9%ニッケル鋼	
容量	1万トン超級	5千トン超級
特徴	貯蔵容量の最大化が可能	敷地面積の有効活用と優れた保守運用が可能
形状		

環境

TCFD 提言に基づく情報開示

トヨタカネツグループでは、社会の持続可能性に大きな影響を及ぼす気候変動・環境課題への対応を重要な経営課題(マテリアリティ)の一つとして掲げています。事業活動におけるGHG排出の削減をはじめ、環境負荷の低いエネルギーへの移行推進など、社会課題の解決

に向けた活動に取り組んでいます。

2022年には「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同し、リスクと機会が事業に与える影響を評価し、対応戦略の策定・実行を進め、開示フレームワークに則った情報開示を積極的に行っています。

項目	対応状況
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会において、ESGリスクを含む全社的なリスクを統括し、取締役会へ四半期に1回以上報告。取締役会は同委員会の報告を監督し、必要に応じて経営判断を実施 2025年5月より、社外取締役を除く取締役に対し、ESG推進の評価に基づく株式報酬制度を導入
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 2050年を見据え、2°C未満、4°Cシナリオを用いた分析を実施 リスクと機会について、事業および財務への重要性や発生するまでの期間などから、影響度を評価し、各種リスクへの対応策を実行 当社の物流ソリューション事業、プラント事業においては、全般的な財務的影響は機会がリスクを十分に上回ると評価
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会において、ESGを含む全社的なリスクの洗い出し、評価・結果のモニタリングを実施 優先度に応じた対応策を推進し、取締役会へ報告
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> 当社単体および国内外連結子会社におけるScope1*1+Scope2*2排出量を対象に削減目標を策定 <ul style="list-style-type: none"> 2050年までにカーボンニュートラルを達成 2030年までに2019年度比で50%に削減 (注)Scope3*3排出量については仕入先・顧客と協働しサプライチェーンを通じた削減の取り組みを推進

*1 Scope1 自社での燃料の使用等によるGHGの直接排出
 *2 Scope2 自社が購入した電気・熱の使用によるGHGの間接排出
 *3 Scope3 事業活動のサプライチェーン内で間接排出された、Scope1～2以外のGHG

GHG 排出量削減

当社グループでは、エネルギー使用に伴うGHG排出量の削減に取り組んでいます。2024年度のScope1～3の排出量は右記の通りです。

Scope1: 2,375t-CO₂e
 Scope2: 2,695t-CO₂e(オフセット量: 1,238t-CO₂e)
 Scope3: 398,293t-CO₂e

Scope2の排出量を1,238t-CO₂eカーボンオフセットしたことで、Scope1の排出量と合わせて、基準年の2019年度比で27.3%削減という結果となりました。

Scope3排出量については、製品の使用過程における消費電力の削減などカテゴリ別の具体策を検討しており、2025年度にはGHGの算定精度と排出量の分析を実行に寄与する排出量算定システムの導入を開始しました。現時点では運用初期段階にあり、今後の安定稼働を通じて精度向上と、削減施策の具体化を図っていきます。

また、排出削減に向けては、例年電気使用による排出量が半分以上を占めることを鑑み、再生可能エネルギー由来の電力調達が必要と認識しています。そのため、2021年から千葉事業所で自家消費型太陽光発電を運用しているほか、2024年度には和歌山工場向けに軽車

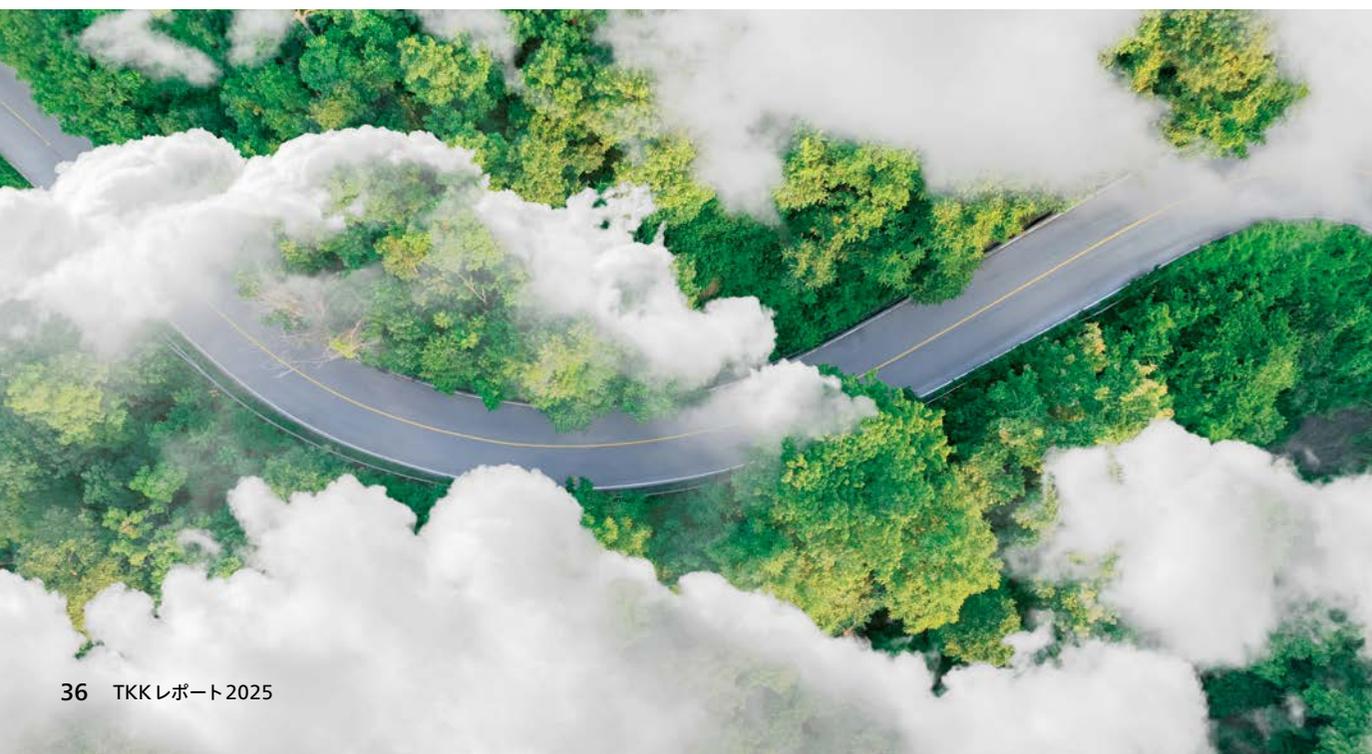
両EV2台、EVトラック1台を新たに導入しました。

今後も輸送効率の向上やEV導入拡大、エネルギー効率の高い設備投資を継続しながら、事業活動を通じた脱炭素化を推進していきます。



和歌山工場に導入した軽車両EV

▶シナリオの分析結果を含む詳細はトヨタカネツグループのTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく情報開示をご参照ください。
https://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/2022/toyo_kanetsu_2926.pdf

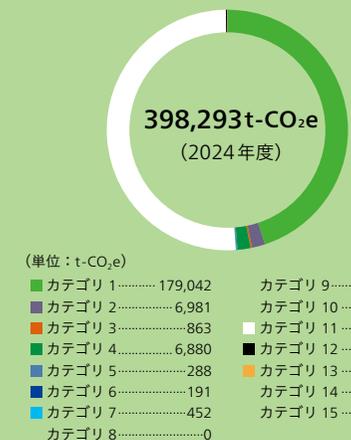


GHG 排出量データ

GHG 排出量の推移



Scope3 排出量 カテゴリ別内訳



環境

当社が目指す環境・防災とは

創業以来、生活の基盤を支える事業を展開し、長年社会に貢献してきたトーヨーカネツは、社会インフラを支える新たな事業として、人々が暮らす生活環境や野生の生物たちが暮らす自然環境など、様々な意味での環境を守り、未来へ繋げる「環境・防災ソリューション事業」の成長、拡大を推し進めています。

事業を構成する環境リサーチ(株)、環境計測(株)、坂田電機(株)の3社は、業界ニッチトッププレイヤーとして活躍しており、異常気象や自然災害の多発、インフラ老朽化など、新しい環境問題に対しても効果的なソリューションを打ち出すべく、グループ一体となり幅広いフィールドでの挑戦を続けてまいります。



グループ各社のソリューション



駅舎等建物におけるシーリング材の劣化度評価に関する研究

画像認識AI技術を活用した駅舎等建物に使用されるシーリング材の劣化診断を、環境リサーチ(株)が鉄道関連会社様と共同で検討しました。撮影した画像からシーリング、クラック、剥離などが認識できるようAIモデルを開発し、画像認識AIと検査者による評価を比較した結果、画像認識AIによる劣化度の推定が可能であることが実証されました。環境リサーチ(株)は引き続きAIモデルの精度向上に努めます。



生物多様性の向上と実現を目指す新しいビジネスの展開

自然資本の保全と回復を通じ、持続可能な社会・経済を実現することを目指す国家的な戦略として、生物多様性の損失を止め、自然を回復軌道に乗せるネイチャーポジティブの取り組みが進展しています。その中で、環境計測(株)は、これまで培った自然環境コンサルティングのノウハウを活かして、一般企業のネイチャーポジティブ推進活動を支援する伴走型サービス「ネイポジエール」をローンチしました。現在、京都府南山城村で耕作放棄地のビオトープ化による環境変化のモニタリングなどを実施しています。



「ネイポジエール」サービス案内



河川防災への貢献

坂田電機(株)は、国土強靱化の一環として、全国で進む危機管理型水位計の整備を強力に推進しています。閉域網通信を採用することで、高いセキュリティ環境を実現。平時は省エネモード、洪水時はリアルタイム高頻度観測で、住民の迅速な避難判断や災害初動対応を支援します。現在までに日本全国で約1万カ所に導入、1,200台以上の出荷実績を誇り、社会の安全・確実な河川防災に貢献しています。



河川に設置した危機管理型水位計

Social



「物流センターフルロボット化」に向けて

日本における労働力不足や人件費の高騰を背景に、物流現場においてはさらなる省人化、自動化ニーズが拡大しています。当社ではこれらに寄与する様々な製品・技術を取り揃えているほか、新たなシステムの開発にも取り組んでいます。「物流センターフルロボット化」を目指しお客様にとって最適なソリューションを提供し続けています。

AIビジョンを用いた
ピッキングロボット

労働力不足の状況を背景に、これを補うロボットや自動化のニーズが拡大しています。一般的な物流センターではピッキング作業における人手が特に必要とされており、当社ではその自動化を実現するピッキングロボットの開発に取り組んでいます。現在は実際の運用を想定したテストに着手し、従来のピッキングロボットにAIビジョンを搭載することで機能性を向上させ、正確かつ高能力な作業の実現を目指しています。



垂直保管システム

重量物や大型品にも対応可能なトレイ式垂直保管システムは、従来品と比較しコンパクトながら、垂直型ユニットであることから天井空間を有効に活用することが可能で、保管量を確保することができます。平置き棚と異なり、作業者は歩き回ることなくピッキング作業が可能となり、負荷低減に寄与しています。

前中計で物流ソリューション事業にて進展させた顧客領域の拡大において、特に製造業などの新規業態のお客様が必要とする多品種少量の部品仕分けに最適な3Dパレットシャトルの提案を進めています。高密度な保管を実現するほか、入出庫作業は少ない作業人員でも対応可能であることから効率化を図ることができます。



3D
パレットシャトル

AMR
(自律走行搬送ロボット)



省スペースでの仕分けを実現するAMR(自律走行搬送ロボット)は、物量の変動に応じた台数の柔軟な増減など、システムの最適化を図ることができるのが特長です。このようなフレキシブルな特性が評価され、2024年度には大手EC企業様へ納入が実現しました。仕分け先の多いEC物流センターにおいて、効率的な運用が期待されるシステムです。

社会

グループ全体の持続的成長を支える取り組み

当社グループは、社会課題の解決に貢献する「ソリューションイノベーター」として、環境への配慮や社会的な責任を常に意識した事業運営を行っています。ステークホルダーの皆様と対話・連携・協働しながら、持続可能な社会の構築に寄与してまいります。

パートナーシップ構築宣言

サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、2024年12月に「パートナーシップ構築宣言」を公表いたしました。協力会社の皆様と互いの立場を尊重し、ともに事業発展を目指していきます。



▶詳細はサプライチェーンへの取り組みページをご参照ください。
https://www.toyokanetsu.co.jp/sustainability/governance/supply_chain.html

参画するイニシアティブ

GX(グリーンTRANSフォーメーション)リーグ



気候変動イニシアティブ(JCI)



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2025年7月、ESGについて優れた対応を行っている日本企業を対象とした「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初めて選定されました。

CDP



国際的なNGOである「CDP」への回答において2024年は気候変動でB-、水セキュリティでC-の評価となりました。

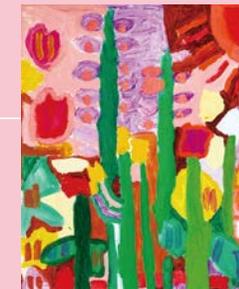
健康経営優良法人2025(大規模法人部門)



トモニン



地域貢献活動



株主向け工場見学会

物流ソリューション事業の製造拠点である和歌山工場にて、2024年9月、個人株主様を対象とした工場見学会を初開催いたしました。当日は、コンベヤをはじめとする当社製品をご覧いただくとともに、社長や役員との意見交換会を通じて、株主様と対話できる貴重な機会となりました。



アートパラ深川おしゃべりな芸術祭

「アートパラ深川おしゃべりな芸術祭」は、障がいのある方と無い方が「共に生きる」というテーマを掲げ、障がいのあるアーティストの作品展示や販売会を実施しています。当社はこの市民芸術祭に初回の2020年より協賛をしているほか、社員有志が「アートクルー」(ボランティア)として運営に参加しています。2024年には全国より応募された作品の中から、神野 魁氏の『Spring』を「トヨーカネツ賞」に選定させていただきました。



トヨーカネツ子ども文庫

当社は、2021年の創立80周年を記念し、東京都江東区をはじめとしたグループ各社の拠点がある地域において「子ども読書活動推進計画」に取り組む自治体への寄付を行っています。江東区内の図書館ではこれまでに1,000冊を超える児童書等の購入に寄付金を活用していただきました。今後も創立100周年という節目に向けて、継続的な寄付活動を通じて地域の読書環境づくりに貢献していく予定です。



オフィシャルパートナーとのスポーツを通じた地域貢献活動

プロバスケットボールのB1リーグチーム「アルバルク東京」とともに2024年12月に「トヨーカネツpresents バスケキャラバン」をスタートさせました。本社所在地である東京都江東区内の小学校を対象にバスケットボール授業を行い、シーズン期間中に計3回実施いたしました。ほかにも江東図書館において「トヨーカネツ子ども文庫」による図書の展示とともに選手の等身大パネルと選手がおすすめる本を並べたコラボ展示を計2回開催しました。地域の子どもたちに読書やスポーツに親しむ機会の提供に貢献しています。

B3リーグチーム「東京ユナイテッドバスケットボールクラブ」とも、深川スポーツセンターで開催された「第9回みんなでスポーツフェスタ」において車いすバスケ体験会の運営サポートに携わりました。障がいの有無に関わらず、すべての方々とともにスポーツを楽しむ機会の創出だけでなく、地域住民と直接触れ合う場となり、共生社会の実現に寄与する活動となりました。



社会

トヨーカネツグループの人材戦略



取締役 専務執行役員
HRマネジメント担当

小林 康紀

HRマネジメント担当役員メッセージ

当社は、「革新的な技術と実行力で、社会課題を解決する『ソリューションイノベーター』』という経営ビジョンのもと、イノベーションを創出し社会に貢献するソリューションを提供し続けています。

人的資本経営の神髄は、会社のビジョン・戦略と人的資本を有機的に連動させることにあります。革新的な技術の創出と、それを社会実装へと導く実行力を兼ね備えた人材こそが、当社の持続的成長の原動力です。新しい技術や手法に恐れることなくチャレンジすること、そして、考え、生み出し、自ら実行していく人材の育成に注力しています。

そのために、まず人事制度の抜本的な改革に取り組んでいます。会社が求める人材像をより明確に描き、結果だけでなく、挑戦や行動そのものを正しく評価に反映できる仕組みへと発展させます。教育体系についても、ここ数年で厚みを増してきましたが、今後は経営戦略と

の連携をさらに強化し、育成の質を高めていきます。

加えて、エンゲージメント調査の結果を活用し、組織の活性化を図るとともに、女性活躍推進やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、健康経営[®]などの取り組みも戦略との関係性を明確にし、有機的に結び付けていきます。

また、取り組みについては、社内におけるマネジメントや人材育成にも活用できるKPIや仕組みを構築し、柔軟性や拡張性を携えた体制に改善していきます。

私たちのゴールは、組織や個人に戦略が浸透し、自らが考えて戦略に沿って行動できる企業文化としての定着です。2025年度からの新たな中期経営計画期間では、まず人事制度の大きな変革と人的資本に関する事項の戦略連動による体系化を実現します。現状とのギャップを把握し、それを数値化することで、人的資本経営による経営効果の最大化に挑戦してまいります。

現状／課題	狙い／方針	ゴール
<p>現行人事制度の成果と課題</p> <p>現行の人事制度は、「専門性の強化」「ジュニアマネジメント層の育成」「キャリアの自己選択の推進」を主軸に設計され、連動した研修体系の構築も進めることで、専門知識やスキルの向上、次世代マネジメント人材の育成といった面で、一定の成果を挙げてきました。一方で、変化の激しい環境の中、変革への対応が課題となっています。社員が挑戦し、主体的に行動できる人事制度への改革が求められています。</p>	<p>変化し続ける組織(狙い)</p> <p>会社の持続的成長に向けて、必要な人材像をはっきりと示し、人事制度と経営ビジョンとを完全に連動させます。人と組織の力の極大化により、変化し続ける強い人材ポートフォリオを構築していきます。</p>	<p>飽くなき変化を追求する企業文化へ</p> <p>社員一人ひとりの自律的な行動と変革を強力に促進するため、制度と運用の両面から一体的な改善と強化を継続的に進めていきます。挑戦を後押しし、変化に柔軟かつ強靭に対応できる組織を築くことが最初のゴールと考えており、さらに、時代の変化に迅速に対応できる“ACTION”を組織文化として深く根づかせ、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。</p>
	<p>“ACTION”を核とした改革(設計方針)</p> <p>改革のキーワードは“ACTION”です。会社の成長を生み出す人材の能力や役割を明確にし、育成・評価・昇格・処遇が連動する仕組みを構築していきます。そのために、障壁となる過去からの慣習的な制度の撤廃にも強く踏み込んでいきます。</p>	<p>挑戦を支えるマネジメント整備(運用方針)</p> <p>“ACTION”を支えるマネジメント力を強化します。制度の狙いを実現するため、評価や育成の質を高め、挑戦と成長を促す職場環境を整備します。合わせてエンゲージメント調査と連動させ、効果測定と制度改善を可能としています。</p>

育成

社員が成長を実感できるよう、組織の成長と組織力強化を後押しする育成施策に注力しています。新卒社員は入社後に、社内インターンとして半年間で複数の職場を体験し、自身の希望する配属先を選べる制度からキャリアをスタートします。また、教育体系の充実に加え、一人ひとりの高い学習意欲に応えるためオンライン学習の環境整備や資格取得支援として奨励金や手当の支給、希望するテーマの外部講座の費用支援などの制度を導入しています。今後は、学習への取り組みや成果を昇格・登用に連動させる仕組みを構築し、社員のさらなる成長の促進に繋げていきます。



新入社員研修

エンゲージメント

人的資本の可視化により事業推進を加速するため、エンゲージメントサーベイを導入し、社員の意欲や共感を分析、経営課題の検討に活用しています。ベースアップや休暇制度の拡充に加え、当社の事業価値が創出される最前線の現場で活躍する社員への処遇の充実を図ってきました。健康経営[®]の推進では、健康で安心して働ける職場環境の整備や各種補助の充実を進めています。また、「風通しプロジェクト」では経営陣と社員および社員間の対話を促進し、自由闊達に意見の言い合える風土を醸成し、仕事や会社への誇りを育めるよう努めています。現在、人事制度の改定に着手していますが、人事制度は個と組織の関係性を高める重要な要素であり、社員の“ACTION”をより促進できる制度へと設計していきます。



「風通しプロジェクト」での対話の様子

採用

多様な人材の登用を通じて、組織の活性化を図っています。大学や高校のみならず、高専・専門学校・第二新卒市場にも間口を広げ、リファラル採用等の手法を活用することで、幅広い経験を持つ人材の獲得に繋がっています。インターンシッププログラムの充実や先輩社員との面談、職場見学等を実施し、当社の業務や職場風土の理解を深め、個々のキャリア観とのミスマッチの最小化を図っています。また、奨学金返済支援制度の導入や障がい者採用における配属先拡大など、入社後も安心して活躍できる職場づくりに注力しています。



インターンシップ

社会

人権の尊重

当社グループの事業に関わるすべての人々の人権を尊重することが社会的責務であるとの考え方のもと、人権方針を策定の上、「人権デュー・ディリジェンスの実施」「救済措置」の取り組みを推進しています。

人権方針の策定

トーヨーカネツグループは、取締役会承認のもと、2024年7月に「トーヨーカネツグループ人権方針」を策定しており、本方針について当社グループのすべての役員への理解と浸透を図り、人権尊重に取り組んでいきます。

▶「トーヨーカネツグループ人権方針」ページをご参照ください。
https://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/tkk_humanrights.pdf

なお、以下を当社グループ企業活動に関連性の高い人権リスクと認識しています。

労働安全衛生	安全で健康に働ける職場環境を整備し、労働災害0を目指します。
差別・ハラスメント	差別・ハラスメントの排除に努めます。 また、人種、宗教、性別、年齢、性的指向、身体障がい、国籍等に基づく差別を行いません。
長時間労働・賃金	事業活動を行う国または地域の、労働時間や最低賃金等に関する法令等を遵守します。 また、各国の法令を遵守し、過剰な勤務時間を削減します。 ※三六協定違反等の法令違反の絶無に向け、時間外労働のモニタリングや、労働時間平準化に向けた対策を実施しています。
プライバシー	環境変化に適応した個人情報保護に取り組みます。
地域環境	騒音・汚水等の地域環境に配慮して企業活動を行います。
結社の自由・団体交渉権	結社の自由・団体交渉権を尊重します。
強制労働・児童労働	強制労働・児童労働を行いません。また、「子どもの権利とビジネス原則」を遵守します。 ※なお、当社では18歳未満の従業員は採用していません。
外国人労働	外国人労働者の人権侵害を行いません。
サプライヤーにおける人権尊重への取り組み	サプライヤー等が人権への負の影響に関係していると認識した場合は、人権への負の影響を防止・軽減するよう働きかけを行います。また、原材料等の調達に関連する人権侵害等の問題を考慮して、責任ある調達の取り組みも進めます。

推進管理体制

当社グループの人権尊重への取り組みは、トーヨーカネツ(株)の代表取締役社長を責任者、サステナビリティ委員会を推進管理部署(委員長が推進管理責任者)とし、各部署と連携して業務における人権課題をモニタリングし同委員会へ報告するなど、グループ一体で取り組みを進めています。また、同委員会では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った対応プロセスにより各種対策等を実施しています。

同委員会の内容は、実施都度、取締役会に報告し、取締役会では、監視および事案により決議を行います。

▶推進管理体制図は人権尊重への取組ページをご参照ください。
<https://www.toyokanetsu.co.jp/sustainability/social/humanrights.html>

人権デュー・ディリジェンス

社内調査およびアンケート調査の実施

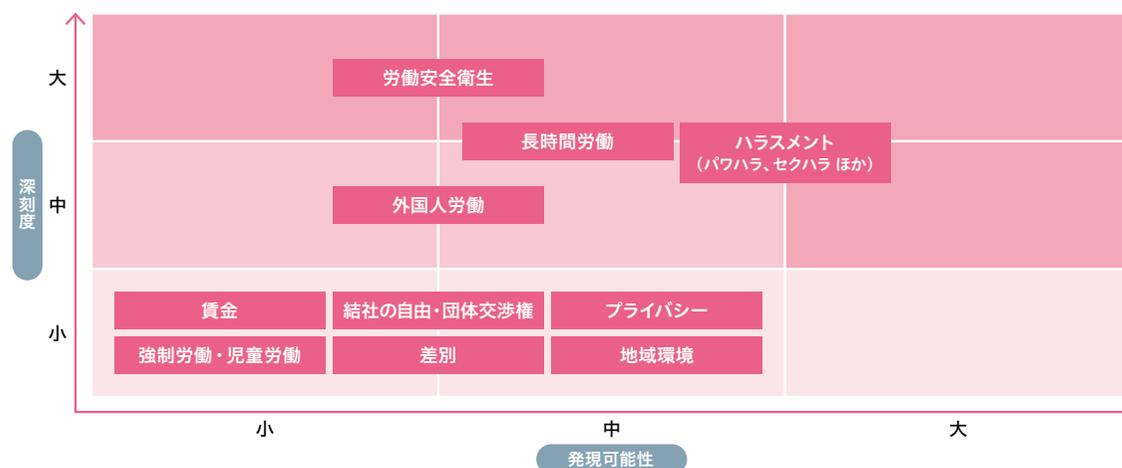
2024年度、人権方針の策定を行うに際し、社内調査(データ調査・ヒアリング)や、グループ会社および主要協力会社へのアンケート調査(ヒアリング含む)を実施し、人権リスクの特定・評価を行いました。

グループ会社および主要協力会社向けアンケート調査は、人権対応の基本となるILO中核課題に加え、世界人権宣言等における権利項目の中から、当社グループに関連性が高いと想定される項目を選定し作成しました。

主なアンケート調査項目	
・強制労働	・ハラスメント
・児童労働	・労働安全衛生
・長時間労働	・地域環境
・結社の自由	・個人情報等

人権リスクの特定・評価

調査結果に基づく、当社グループの人権リスク特定・評価は以下の通りです。



当社グループの企業活動と関連性の高い特に重要な人権リスク

	労働安全衛生	ハラスメント	長時間労働
特定・評価理由および対応方針	労働安全衛生は、従来から安全環境・品質保証部を中心にKPIを定めて撲滅への取り組みを推進しており、今後も活動を継続・強化していきます。	各種ハラスメントは発現可能性が高いリスクとして、防止・軽減のため、ハラスメントやダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンなどに関する研修の教育や啓発活動を継続的に実施しています。	長時間労働は、三六協定違反等の法令違反の絶無に向け、時間外労働のモニタリングや、労働時間平準化に向けた対策を継続しています。

主要協力会社へのアンケート調査において、特にリスクの高い人権リスクは発生していません。また、2025年度はサプライヤー(協力会社等)に対する人権リスク影響調査対象先への拡大を予定しています。

救済措置

グループ会社従業員用に内部通報・相談窓口「ヘルプライン」を設置しており、不利益な取り扱い禁止、秘密を守るなど通報者を保護するとともに、匿名での通報等にも対応しています。また、サプライヤー(協力会社等)やお取引先向けの通報(苦情受付)窓口を設置し、不利益な取り扱い禁止、秘密を守る等など通報者を保護しています。

今後もヘルプライン等の通報窓口の利用状況の確認を継続的に行うとともに、人権侵害の予防や発生時の対応強化に努めていきます。

Governance

労働安全衛生

トーヨーカネツグループでは、社員および当社業務に携わるすべての協力会社の安全と健康を第一に考え、日頃から労働安全衛生を意識した活動とそれに関連する法令の遵守に努めています。近年では気象環境の変化により、労働環境は年々厳しい状況になってきております。また、現場作業環境では技術者や技能者の高齢化に伴う健康問題や実務習熟度が不十分なことによって引き起こされるヒヤリハット等の問題も見受けられ、これらに対する効果的な施策を打ち出し重篤な労働災害の発生を防止すべく、予防安全活動を推進しています。

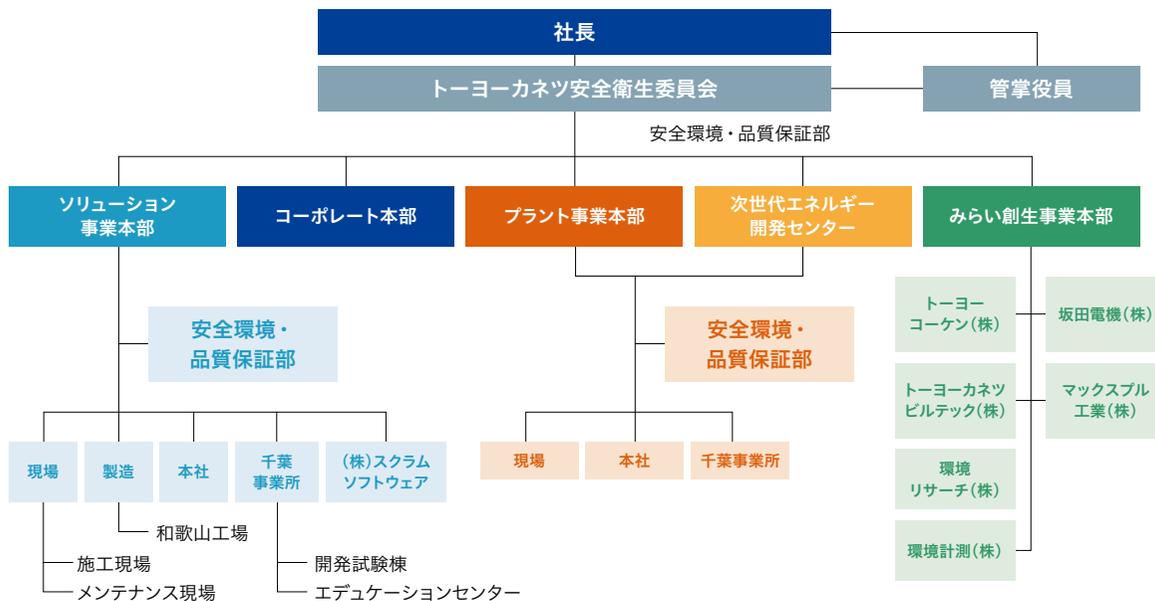


執行役員 安全環境・品質保証部 飯田 仁志

安全衛生管理体制

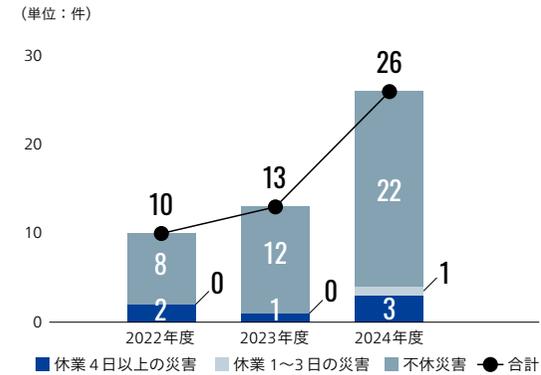
トーヨーカネツでは、「安全環境・品質保証部」を社長直轄の組織とし、社長自らも担当役員として労働安全衛生における責任を担っています。また、労働安全衛生活動を確実に遂行させるために執行役員を専任し、安全に関する基本理念の実現に向け、社員の安全に関する意識向上に努めた活動を行っています。そして、グループ会社を含め、発生した労災事故、交通事故等の情報については、毎月開催する安全衛生委員会等で情報の共有を行い、全グループ会社で水平展開できる体制を構築し、注意喚起、再発防止などの情報の共有化を図っています。

トーヨーカネツグループ安全衛生管理体制

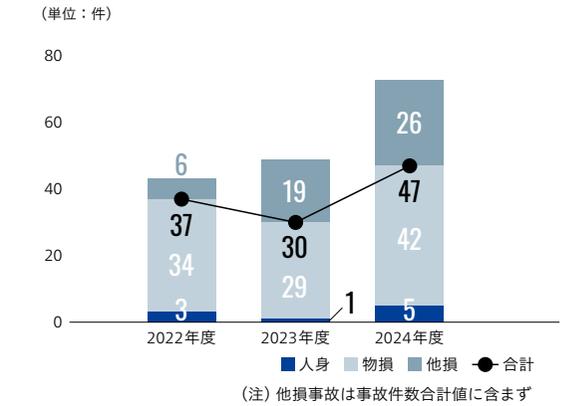


労働災害発生状況

トーヨーカネツグループ労働災害件数(交通事故以外)



トーヨーカネツグループ交通事故発生件数



安全に対する意識改善に向けた啓蒙活動の強化

当社ではグループ会社を含め過去発生した労災事故調査データを分析することにより、効果的な予防安全活動を実施しています。労災事故の真因を特定し、効果的な再発防止策の実施や現場、事務所内における積極的な安全パトロールの実施など有効な活動を行っています。

安全に対して社員自らが考え行動する組織への進化を目指し、即効性のある施策の積極的実施ができる環境づくりにも努めています。また、ヒヤリハットを分析することにより事故を未然に防ぐ予防安全活動にも注力しています。



作業開始前の安全教育の実施風景

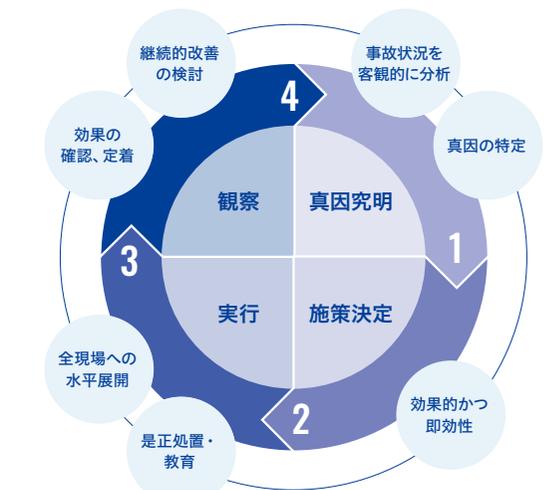


物流センターでの感電事故防止のための制御盤作業前安全確認

労働災害事故再発防止への仕組み

2022年および2023年に足場組立・解体作業に関わる労災事故が連続して1件ずつ発生いたしました。これらの事案を踏まえ、当社ではこれまでの注意喚起に加え、足場組立・解体作業前には、安全環境・品質保証部安全管理グループから現場へ人材を派遣し、足場作業の墜落や転落等に関する教育を行い作業への周知を実施するなど、より効果的な再発防止策に取り組んでまいりました。安全管理においては4つのプロセスを継続的に循環させ恒久的な予防安全に努めています。

その結果、2024年度以降は足場に関連する事故ゼロを達成することができ、これまでの取り組みが確実に成果として現れているものと評価しています。



ガバナンス

取締役一覧



渡邊 修

社外取締役

佐藤 真希子

社外取締役

米原 岳史

取締役
専務執行役員

大和田 能史

代表取締役社長

小林 康紀

取締役
専務執行役員

兒玉 啓介

取締役
常勤監査等委員

牛田 一雄

社外取締役
監査等委員

酒井 由香里

社外取締役
監査等委員

岩村 修二

社外取締役
監査等委員

監査等委員
座談会



牛田 一雄

岩村 修二

兒玉 啓介

酒井 由香里

牛田 一雄

(株)ニコン代表取締役社長、代表取締役会長を歴任後、2021年6月当社社外取締役(監査等委員)就任。(一社)日本望遠鏡工業会会長、(一社)日本光学硝子工業会会長、JSR(株)社外取締役を務め、現在は(株)ニコン特別顧問、(一社)日本光学工業協会会長を兼任。

兒玉 啓介

当社入社後機械・プラント事業に加え、コーポレート本部および物流ソリューション事業に従事。機械・プラント事業での国内営業部長、経営管理部長、コーポレート本部長を経て2015年に取締役、2025年6月に取締役 常勤監査等委員に就任。

岩村 修二

東京地方検察庁特別捜査部長、仙台高等検察庁検事長、名古屋高等検察庁検事長を経て弁護士登録。2023年6月当社社外取締役(監査等委員)就任。現在はT&K法律事務所弁護士、キヤノン電子(株)社外監査役、(株)北海道銀行社外監査役、林兼産業(株)社外取締役(監査等委員)を兼任。

酒井 由香里

野村證券(株)勤務を経て、(株)ユナイテッドアローズ社外取締役(常勤監査等委員)をはじめ、複数社において社外監査役および社外取締役を歴任し、2022年6月当社社外取締役、2025年6月社外取締役(監査等委員)就任。現在は大平洋金属(株)社外取締役を兼任。

未来を見据えた 経営と監督の深化

多様な視点から
トーヨーカネツの
持続的成長を後押しする

中期経営計画をめぐる取締役会での議論と人的資本経営への展望

岩村: 社外取締役に就任して2年になりますが、この間ずっと議論されてきたのが、中期経営計画(以下、中計)のあり方です。ただ、中計の3年という区切りはあくまでも通過点であり、本来は10年、20年先の企業像を描きながら、そこに向けてどう取り組むかという長期視点で構築すべきだと感じています。

とりわけ議論で焦点となったのは、当社の祖業であるプラント事業の今後です。エネルギー業界は大きな転換期を迎えており、当社の強みをどう活かし、どのように新たな価値創出につなげていくかが問われています。物流ソリューション事業は社会の流れに乗って成長していますが、今後の競争環境を見据えた戦略が必要です。さらに、第3の柱として期待されている環境事業では、災害時にも機能する社会インフラの整備に貢献できるような防災の領域を育てていく必要があると感じています。

酒井: 中計の策定においては、企業価値向上を基盤に据えた議論が重ねられました。

岩村さんのお話にもありましたが、中心となったのは既存事業のポートフォリオ見直しです。物流ソリューション事業は順調に推移している一方、エネルギーインフラに関するプラント事業は先行き不透明な状況にあり、再構築の必要性が議論されました。また、第3の柱となる環境事業については、今後時間をかけて成長する段階であり、我々取締役はその推進を支援する立場として関与しています。

私個人が特に注視しているのは、中計の実行計画におけるマイルストーンの明確化です。同じ議論を繰り返さないよう、進捗管理と目標設定を具体化すべきであると考えています。

牛田: 当社の経営は、長期的視野を持って取り組んでいるところが特徴的です。短期的な成果を追うのではなく、10年先を見通した経営が行われています。そうした姿勢が中計にも反映されており、単に数値目標を掲げるだけではなく、未来のあるべき姿を描いている点に強く共感しています。

加えて、限られた経営資源での選択と集中も適切に行われており、株主の方への配当と開発投資の両立が図られている点も評価できます。ただし、環境変化に柔軟に対応するという視点で見ると、中計はあくまで一つの指針であり、固定的なものではなく進化させていくことが重要です。

兒玉: 中計策定の議論の中では、M&Aや投資の方針を含めたポートフォリオの見直しに加えて内部の稼ぐ力の底上げ、業務の平準化・効率化も重要な議題でした。そして、それらに関連する人的資本の強化は喫緊の課題です。



ガバナンス

当社は社員の年齢構成が高くなっており、中堅層の育成が急務です。「人材力の強化」を新しい中計のグループ経営戦略として掲げていますが、定着率や中途採用人材の育成など、実務上の課題は多くあります。

また、東証プライム上場企業としての持続可能性も議論されました。限られた経営資源の中で、上場をどのように維持していくか考える必要があります。

酒井：人的資本に関して言えば、当社は比較的早い段階で給与水準の引き上げを実施するなど意識は高いと感じています。ただ、人材の育成や技術伝承には時間がかかるため、現状では道半ばという認識です。各人がモチベーションを高め、配置転換を通じて活性化を図ることも重要です。そのためには、人事部門の役割についての再定義が必要で、単なる事務処理にとどまらず、戦略的な人材マネジメントを担う存在となるべきです。タレントマネジメントの導入や、柔軟な人材配置の推進が求められています。

牛田：一般的に、事業間の人材交流が少なく、人的資源の流動性が低いのが製造業の課題と言われますが、ポートフォリオ経営という視点で考えると、人材配置以上に、社員が会社の方針を理解し、一体感を持って配置

転換に向き合えるかが重要だと考えます。採用や教育はもちろんですが、社員が会社に対する自分自身の貢献を実感し、評価される環境こそが、人的資本経営の本質です。特に既存社員のモチベーションを維持・向上させることが、組織全体の活性化につながると感じています。

岩村：生産性向上と人的資本戦略は密接に関わっており、今後の当社の成長には多角的な人材戦略が欠かせません。質と量の両面から人材を確保・育成することに加え、経営トップあるいはトップに近い人が人的資本戦略に責任を持つ体制を整える必要があります。

また、企業の競争力につながる多様性を追求するべきだと考えます。性別や国籍にとらわれず、当社に必要なスキル・視点を持つ人材を戦略的に獲得・育成していかなければなりません。

児玉：当社では現在、本部長と取締役が連携して人事を行っています。教育・採用制度に関しては継続的に見直しを図っています。特に若手社員の定着や中途人材の活用、海外人材の登用など、実情に即して多様性の確保が行われています。また、近年は新入社員のキャリア意識も変化しており、それに応じた柔軟な対応が欠かせません。

監査等委員の視点と自身に期待される役割とは

児玉：私は当社に新卒で入社して以来、タンクの海外営業・国内営業をはじめ、物流ソリューション事業や管理部門、子会社の経営、さらにはCVCまで幅広く経験して

まいりました。

その知見を活かし、監査等委員として、中立的かつ実務に精通した立場から貢献していきたいと考えています。具体的には執行側と社外取締役の橋渡しとして、現状や課題を丁寧に説明し、社外取締役の皆様から建設的なご意見を引き出していくことに注力しています。

酒井：私自身、これまでに複数の企業で監査等委員を務めてきた経験から、当社は阿部前常勤監査等委員から引き継いだ監査役会的な視点を持つ監査等委員会と内部監査が融合した、実効性の高いハイブリッド型の監査体制が築かれていると評価しています。

今後は、グループ会社の拡大やM&Aの進展を踏まえ、リスクの早期把握と対応を強化すべく、取締役や執行役員も対象としたホットライン体制などの導入を検討したいと考えています。また、監査等委員として、委員間および執行側との円滑なコミュニケーションを重視し、信頼



関係に基づいた監査を実践していきたいと思っています。

牛田：私は監査等委員を務めたのは当社が初めてですので経験は限定的です。

とはいえ、現在の体制には監査実務に精通した酒井さん、法務の専門家である岩村さん、そして社内業務に通じた児玉さんと、それぞれに専門性の高いメンバーが揃っており、互いの信頼関係のもと、極めて良好なチー

ム運営ができていると感じています。

私自身の役割としては、法令遵守に加え、経営判断の妥当性を見極める視点を提供することが重要だと考えています。製造業かつ複数の事業を持つ企業において、経営資源の最適配分や組織再編などを数多く経験してきましたので、その知見を当社に還元していければと考えています。

岩村：私は検察官として36年間勤務し、その後弁護士として13年、さらに複数の企業で社外役員を務めてまいりました。法務・コンプライアンスに関する観点から、企業統治に貢献していく所存です。

具体的には、経営判断原則に基づき、取締役が十分な情報を収集・分析し、合理的な判断を下しているかをチェックすることが、我々監査等委員の重要な任務だと考えています。これは単なる監督ではなく、時には経営陣がリスクを取って前進する際の後押しとなる支援でもあります。

今後も、経営判断に対して法的・倫理的な観点から助言を行い、取締役会の実効性と透明性の向上に貢献していきたいと考えています。

トーヨーカネツの成長に向けて大和田社長に期待すること

児玉：今後の成長に向けて、当社においてはM&Aの活用が重要になると考えています。当社単独での成長には限界があるため、他社との協業やアライアンスを通じて、当社の技術力を活かした拡大を目指すべきだと思います。また、人口が減少し国内市場の縮小が確実な中、海外への事業展開は避けられない課題です。早急に準備し将来の布石としていただくことを希望します。

現在、事業運営は事業本部長が責任をもって取り組み、取締役は中長期の経営課題に集中する事業部責任と経営責任を明確にした体制となっています。これは非常に良い方向性だと思いますが、加えて、社長自身がより積極的に将来を見据えた施策の実行に取り組んでいただくことを期待しています。

牛田：製造業において、安定的かつ持続的に成長するためには、既存の柱となる事業の周辺領域に着目し、技術や市場を横展開していくことが重要です。飛び地のよう

な新規事業の立ち上げは困難も多いため、既存事業の延長線上にある近接領域への進出こそが王道です。

そのためには、社長自らが外部との対話の場に立ち、



ガバナンス

他社の経営者と高いレベルで議論を交わし、新たな事業機会を探ることが求められます。M&Aやアライアンスの判断には、広い視野と人的ネットワークが不可欠です。大和田社長は人と円滑にコミュニケーションを取る力に長けた方ですので、その強みを最大限に活かし、成長のための基盤を築いていただきたいと思います。

酒井：大和田社長の強みは、何よりもフットワークの軽さと推進力にあると感じています。この特徴を今後の成長戦略にも大いに活かしていただきたいと思います。

中計の達成に向けては、業績の踊り場も意識しつつ、最終年度での増収増益の実現が求められますが、それだけでなく、複雑化する事業環境の中で時には大胆な判断が必要となる局面もあるでしょう。そうしたときには、先を見据えた柔軟かつ戦略的な判断を期待しています。

す。現時点でも大和田社長にはそのような姿勢を感じていますので、私は大いに信頼を寄せています。

岩村：私が大和田社長に対して最も期待しているのは、決断力です。

現在のように経営環境が急激に変化し、政治・経済ともに先行きが読みにくい中では、確固たる判断と責任ある行動がますます重要になります。その意味でも、社長には引き続き自信を持って、必要な決断を下していただきたいと考えています。

また、このような時代においては、全社一丸となって力を結集する体制が不可欠です。社員一人ひとりの持ち味を引き出し、社長のリーダーシップのもとでモチベーションを高め、組織全体が同じ方向を向いて進んでいくよう、まとめ上げていくことを期待しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は株主、顧客・取引先、従業員、債権者、地域社会などすべてのステークホルダーの視点に立った経営を行い、経営の効率性・健全性・透明性を確保するとともに、的確な意思決定、迅速な業務執行並びに適切な監督・監視などを可能とするコーポレート・ガバナンス体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は2015年6月26日より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。これは、監査等委員会である取締役（複数の社外取締役を含む）に取締役会における議決権を付与することにより、取締役会機能および監査・監督機能を一層強化するとともに、より実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築を目的としています。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

2000	■ 執行役員制度の導入	2016	■ 取締役会の実効性評価を開始 ■ 資本政策の基本方針の策定
2005	■ コンプライアンス委員会の設置 ■ 取締役定員を20名から7名上限とする定款変更	2018	■ 執行役員からも社長選任を可能とする定款変更
2008	■ 退職慰労金制度の廃止	2019	■ 業績連動型株式報酬制度の導入
2015	■ 監査等委員会設置会社への移行（取締役の任期が2年から1年に短縮） ■ 監査等委員以外の取締役7名上限、監査等委員4名上限 ■ 独立社外取締役の選任（監査等委員3名） ■ 指名及び報酬諮問委員会の設置（社外取締役が委員長に就任） ■ 株主還元方針の策定 ■ コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定	2021	■ 業務執行取締役の報酬決定方針を決議 ■ サクセッションプランを制定
		2022	■ 取締役会の招集権者・議長を取締役会決議で選定されたものとする定款変更 ■ 指名及び報酬諮問委員会を指名諮問委員会・報酬諮問委員会に改組 ■ 女性取締役の選任
		2025	■ 業績連動型株式報酬の業績評価指標に非財務指標を追加

■ 体制面 ■ 役員報酬制度 ■ 運営方針

社外取締役 メッセージ

新しい中期経営計画と これからのトヨタカネツに期待すること

佐藤 真希子
社外取締役



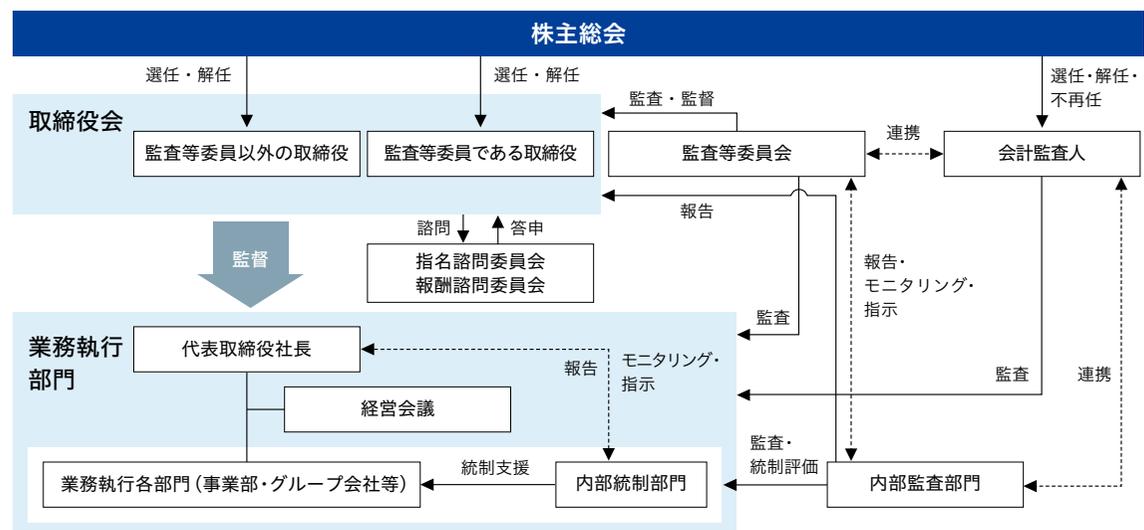
新中期経営計画では、環境・防災分野への取り組みに大きな期待を寄せています。これまで当社は、将来の成長を見据え必要なM&Aを着実に進めてきました。今後は、事業として定着させるために、グループ各社間の連携によるシナジー創出が鍵になると考えています。社会の不確実性に向き合いながら持続的に貢献できる事業への飛躍をサポートしていきたいと思っています。

渡邊 修
社外取締役



前中期経営計画から引き続き2030年に向けた長期戦略の第2フェーズとしてのスタートに、社外取締役として参画できることを光栄に思います。「ACTION FOR THE FUTURE」のスローガンのもと、積極的な技術開発や人材の確保、育成により、当社にしか為し得ないことの実現に期待します。また公正・公平なマネジメントを通じて、当社に関わるすべての人々の輝く姿を切望しております。

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年6月26日現在）



ガバナンス

各種会議体

	役割・機能	構成	開催回数
取締役会	株主総会の決議承認に基づく会社の基本的な重要事項、法令または定款の定めによる決議承認すべき事項、経営理念・方針、戦略的な方向付けおよび経営業務執行上の重要事項等を協議決定するとともに、業務執行の監督を行っています。	監査等委員である取締役4名以内(うち1名は原則社内取締役)、監査等委員以外の取締役7名以内の合計11名以内とし、多様性と適正規模を両立する形で構成しています。 	原則 毎月1回
監査等委員会	独立した客観的な立場で企業価値の向上に資するよう、内部統制システムを利用した組織的監査を行うとともに、独立的・客観的立場から業務執行の監査・監督を行っています。	社外取締役3名を含む4名の監査等委員で構成されています。監査等委員である社外取締役には独立性があり、高度の専門性または企業経営者としての豊富な経験を有する人材を選任しています。 	原則 毎月1回
指名諮問委員会	取締役の候補者選定の透明性・適正性を確保するため、社外取締役の適切な関与・助言の機会を設けるなど、公正かつ透明性の高い手続きを行う体制を構築しています。	委員3名以上で、その過半数は社外取締役で構成され、委員長は筆頭独立社外取締役が就任することとしています。 	必要に応じて開催
報酬諮問委員会	取締役の報酬決定の透明性・適正性を確保するため、社外取締役の適切な関与・助言の機会を設けるなど、公正かつ透明性の高い手続きを行う体制を構築しています。	委員3名以上で、その過半数は社外取締役で構成され、委員長は筆頭独立社外取締役が就任することとしています。 	必要に応じて開催

社内取締役 社外取締役(男性/女性) 監査等委員 議長/委員長

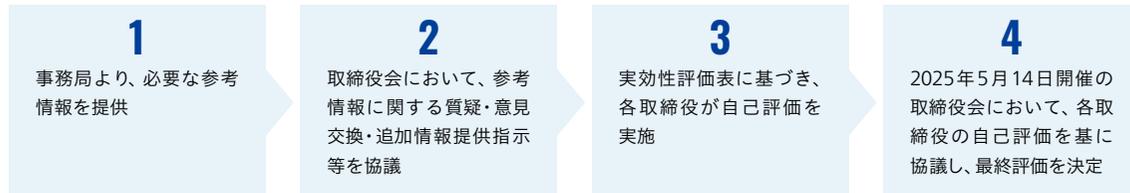
取締役会の実効性評価

各取締役は、取締役会が全体として有効に機能していることを確認するため、毎年、取締役会の実効性評価に必要な情報を関係部門より収集した上で自己評価を行い、取締役会はこれらの評価意見を参考にして最終評価を行っています。

2024年度の実効性評価結果の概要

(1) 評価の方法

2025年3～5月の取締役会において、以下の手順に従い取締役会の実効性評価を実施しました。



(2) 取締役会の実効性に関する分析および評価の結果

当社取締役会は(1)の評価プロセスを通じ、取締役会が全体として有効に機能していることを確認しました。詳細は次の通りです。

1. 当社の取締役会は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に準拠して適切に整備され、運営されていること。
2. 各取締役は、取締役会に求められる役割・責務を十分認識し、取締役としての職務を遂行していること。
3. 会社の戦略的な方向を明らかにするものとして中期経営計画を策定し、その進捗状況を決算説明会にて開示していること。また、ESG経営を重視し、統合報告書である「TKKレポート」において、ESGに関する取り組み状況等を開示していること。
4. 取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置し、各々の委員会において取締役の指名および報酬に係る事項を審議し、独立社外取締役の適切な関与のもと決定プロセスの公正性と透明性を確保していること。

(3) 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会の役割を十分に果たすため、意思決定に係る情報集約・議題選別、多面的な視点での深い議論、適切なリスクテイクと積極・果敢な意思決定を行うことで、取締役会の実効性を引き続き確保していきます。

執行部門における各種取り組みや当社を取り巻く環境に対する社外取締役の理解を深めるための取り組みを強化すべく、社外取締役による「事業ヒアリング」「事

業現場視察」「社長・役員インタビュー」の実施、「社外取締役のみの会合」の開催等を行っています。

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

取締役会のスキルマトリックス

社是・経営ビジョン・スローガン・経営計画などに照らして、取締役会としての役割・責務を果たすために必要なスキルとして、経営の監督に必要なスキル、今後の

成長戦略との関係で求められるスキルおよび既存事業における企業価値の向上に資すると考えられるスキルを、以下の9項目に特定しました。

	専門性の発揮が主に期待される分野								
	経営全般	人的資本	法務・リスク管理	財務・会計	国際的経験	DX・IT	ESG・SDGs	事業運営	技術・品質・安全
大和田 能史	●	●					●	●	●
小林 康紀		●			●	●		●	●
米原 岳史	●		●	●	●		●		
佐藤 真希子★	●					●	●	●	
渡邊 修★	●				●	●		●	
兒玉 啓介			●	●	●		●		
牛田 一雄★	●	●			●			●	●
岩村 修二★	●	●	●				●		
酒井 由香里★			●	●		●	●		

★独立社外取締役 ■ 監査等委員

ガバナンス

役員報酬

当社は、2021年2月26日開催の取締役会において、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。以下、業務執行取締役）の個人別報酬等の内容に係る決定方針を決議し、2022年5月13日開催の取締役会において改定を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について独立社外取締役が過半数を占める「報酬諮問委員会」へ諮問し、答申を受けています。

基本方針

- 業務執行取締役に対する報酬は、業務執行取締役が当社の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を高め、株価の変動による利益・リスクを株主と共有するインセンティブとして十分機能するよう、報

酬と業績および株式価値を連動させた報酬体系とし、個々の業務執行取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。業務執行取締役の報酬は「基本（金銭・固定）報酬」「業績連動型金銭報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成しています。

- 監督機能を担う監査等委員である取締役、監査等委員でない非業務執行取締役の報酬は、その職務に鑑み、基本（金銭・固定）報酬のみを支払うこととしています。
- このうち、監査等委員でない非業務執行取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法に関する事項については、P62に記載の業務執行取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法と同様の決定方法をとることで、報酬決定過程の透明性を確保することとしています。

2024年度の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		基本(金銭) 報酬	業績連動型 金銭報酬	業績連動型 株式報酬	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	152	93	46	12	5
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	17	17	—	—	1
社外役員	42	42	—	—	5

(注1) 2024年度末現在の取締役(監査等委員および社外取締役を除く。)は4名です。上記員数と相違しているのは、2024年6月26日開催の第116期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任した取締役(監査等委員であるものを除く。)1名が含まれているためです。
 (注2) 取締役(監査等委員であるものを除く。)の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
 (注3) 取締役(監査等委員であるものを除く。)の報酬限度額は、2022年6月28日開催の第114期定時株主総会決議(当該株主総会決議時における対象となる取締役の員数は6名)(うち社外取締役2名)において、月額20百万円以内(うち社外取締役分1.7百万円以内)(ただし、使用人分給与は含まない。)と決議されています。また、別枠で、2025年6月26日開催の第117期定時株主総会決議(当該株主総会決議時における対象となる取締役の員数は3名)において、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く。)および取締役でない常務執行役員以上の執行役員に対する信託を用いた業績連動型株式報酬制度を改定し、信託金の上限額は対象期間である3事業年度ごとに700百万円と決議されています。
 (注4) 取締役(監査等委員)の報酬限度額は、2015年6月26日開催の第107期定時株主総会決議(当該株主総会決議時における対象となる取締役(監査等委員)の員数は4名)において、月額5百万円以内と決議されています。
 (注5) 上記取締役(監査等委員および社外取締役を除く。)の業績連動型株式報酬の欄には、2024年度に係る費用計上額を記載しています。

基本(金銭)報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む)

- 業務執行取締役の基本(金銭)報酬は、月例の固定報酬とし、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等を総合的に勘案し、あらかじめ作成した役位に応じた報酬テーブルに沿って決定します。
- 当該基本(金銭)報酬は以下に記載の業績連動型金銭報酬とともに次年度の1年間、月額固定報酬として月次で支給します。

業績連動型金銭報酬等並びに非金銭報酬等(以下、業績連動型株式報酬)の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む)

事業部門を所管しないまたはコーポレート本部を所管する取締役等

$$\text{付与ポイント} = \text{役位別基本ポイント(財務指標連動)} \times \text{財務指標の業績連動係数} (\text{①} \times 0.5 + \text{②} \times 0.5)^{*1} + \text{役位別基本ポイント(非財務指標連動)} \times \text{非財務指標の業績連動係数}^{*2}$$

事業本部を所管する取締役等

$$\text{付与ポイント} = \text{役位別基本ポイント(財務指標連動)} \times \text{財務指標の業績連動係数} (\text{①} \times 0.25 + \text{②} \times 0.25 + \text{③} \times 0.5)^{*1} + \text{役位別基本ポイント(非財務指標連動)} \times \text{非財務指標の業績連動係数}^{*2}$$

*1 財務指標の業績連動係数①、②および③は、全社ROE、全社営業利益および部門別営業利益(セグメント利益)目標の達成度に応じて0%~144%で変動する
 *2 非財務指標の業績連動係数は、GHG排出削減目標の達成率および従業員エンゲージメント向上への取り組み状況に対する報酬諮問委員会による総合評価に応じて、0%~100%で変動する

2026年3月末日で終了する事業年度から2028年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度(以下、本対象期間。中期経営計画等の期間を想定)において、取締役等に対して付与するポイントは1事業年度当たり48,000ポイント(うち、業務執行取締役分として20,000ポイント)を上限とし、本対象期間中の3事業年度において、取締役等に対して付与するポイントは120,000ポイント(うち、業務執行取締役分として50,000ポイント)を上限とします。なお、付与されるポイントは取締役等に対する株式給付に際し、1ポイント当たり当社株式1株に換算されます。

業績連動型金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

- 「業績連動型金銭報酬」は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標(KPI)を反映した現金報酬とし、各事業年度の経常利益額に次年度の経常利益予想額を加味して算出された額とします。
- 一定水準以上の経常利益・株式配当額の場合に限り、株主総会決議により利益の一定部分の役員賞与を支給する場合があります。

業績連動型株式報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

【業績連動型株式報酬等の内容、額および算定方法】

各業務執行取締役および取締役でない常務執行役員以上の執行役員(以下、取締役等)に対して、役位および中期経営計画等に基づいた業績目標の達成度に応じて、事業年度ごとに以下のポイントを付与します。

【業績連動型株式報酬等を与える時期・条件の決定に関する方針】

- 「役員に対する業績連動型株式報酬制度」の対象期間は、「本対象期間」および本対象期間経過後に開始する3事業年度ごと(本対象期間経過後制定される中期経営計画の期間が3事業年度と異なる場合はその事業年度ごと)の期間とします。
- 各取締役等に対する当社株式等の給付時期は、原則として各対象期間の最終事業年度の業績確定後において、当該各対象期間において付与された累計ポイント数に応じた当社株式を給付します。ただし、納税資金確保の観点から、当該累計ポイント数の50%に相当する数の当社株式については、換価した上で、当該取締役等に対して、当該換価処分金相当の金銭を給付します。

ガバナンス

基本(金銭)報酬の額、業績連動型金銭報酬等の額または業績連動型株式報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については決定していませんが、業績連動報酬の導入意図を鑑み、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としています。

業務執行取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法に関する事項

当社は個人別の業務執行取締役の報酬額については、「取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の報酬決定方針および手続」をコーポレートガバナンス・ガイドラインにて定め、独立社外取締役が過半

数を占める「報酬諮問委員会」による協議・答申を経て、取締役会の決議により決定することとし、報酬決定過程の透明性を確保しています。

2024年度に係る業務執行取締役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役会より諮問を受けた「報酬諮問委員会」において、原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、報酬テーブルに当てはめて具体的な金額等の確認をした上で、取締役会に答申を行っているため、業務執行取締役の個人別の報酬等の内容を決定するにあたっては、取締役会は基本的にその答申を尊重しており、決定方針に沿うものであると判断しています。

政策保有株式

当社は、株式の政策保有および議決権行使に関する基本方針を以下の通り定めています。

1. 企業価値の向上を目的として取引先との関係・提携強化を図る場合を除き、政策保有株式を保有しません。また、政策保有株式の新規取得や保有株式の買い増しや処分等の要否は、社内規程の定めに従い取締役会に諮ります。
2. 毎年、取締役会で、個別の株式の保有目的や、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を検証します。
3. 議決権の行使については、
 - ・保有先の業績の悪化が数年間継続し回復の目途が立たない場合
 - ・財務報告に係る内部統制の重要な欠陥が明らかになり、かつ改善の見込みが立たない場合
 など、政策保有目的の合理性に合致しない恐れのある場合は、原則反対します。
4. 自社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなど、売却等を妨げる可能性のある不当な行為は行いません。
5. 政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行いません。

なお、2024年度においては、政策保有株式のうち上場株式2銘柄の売却を行い、その売却額は747百万円となりました。2025年3月末現在における保有目的が

純投資目的以外の目的である投資株式の連結貸借対照表計上額の合計は3,140百万円となり、連結純資産計上額38,909百万円の8.1%となっています。

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

- ▶ コーポレートガバナンス・ガイドライン https://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/ir/corporate_governance_4.pdf
- ▶ コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/ir/corporate_governance_4-4.pdf
- ▶ 有価証券報告書 <https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/securities.html>

事業等のリスク

当社グループの事業活動に影響を与える可能性のあるリスクのうち、重要な影響を及ぼす可能性のある事項には以下のようなものがあります。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、予見することが困難なリスクも存在します。

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

項目	リスク内容
1 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ・世界的な環境意識の高まりや低炭素・脱炭素型社会への移行によるエネルギーシフトが加速する中、LNG・原油等のタンク需要減少により生じる事業環境への悪影響 ・事業に起因した環境問題が発生した場合の社会的な信用低下
2 プロジェクトの遂行	<p>物流ソリューション事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・短納期化が求められる中での予期せぬ建築施工計画の変更による工期圧縮や、大型プロジェクトの同時進行による納期調整等を要因とした、想定外のコスト増 ・海外の特定取引先から調達している主要な製品や部材が安定的に調達できない場合のプロジェクト遂行への影響 <p>プラント事業・次世代エネルギー開発事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・工事従事者の不足や資機材の調達価格の高騰、現場監督者の技術継承が遅れた場合の事業遂行への影響 ・地政学リスクの影響による部材等の不足や価格高騰 ・製品への重大なクレーム・トラブルによるプロジェクト収益の悪化および社会的評価の低下 ・その他、海外事業に内在するリスク <ul style="list-style-type: none"> a) 法律または規制の予期せぬ変更 b) 政治経済の不安定性 c) 人材確保の困難性 d) 不利な税制改正 e) テロ、戦争、疫病、災害、その他の要因による社会的混乱
3 人材の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の流出および採用コストの上昇による事業活動への影響
4 受注競争の激化	<ul style="list-style-type: none"> ・採算面での不合理な下方圧力 ・顧客の政策・方針や、業界の経営環境変化、業界再編の動きによる受注活動への影響 ・製品・技術のライフサイクルが短命化する中、市場からの要請に対応が遅れた場合のグループ競争力の低下 ・経営環境や事業の状況の著しい変化等により収益性が低下し、十分なキャッシュ・フローを創出できない場合の当該固定資産の減損損失計上による業績および財政状態への影響
5 新規事業の立ち上げ	<ul style="list-style-type: none"> ・M&A後に事業環境に急激な変化が生じた場合や、その他予期し得ない理由により当初計画通りに事業が進展しない場合の財政状態および経営成績への影響
6 労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> ・事件・事故が発生した場合の損害賠償の発生、刑事罰・行政処分の執行、社会的信用の失墜等
7 コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外の関連法規等への抵触による、課徴金等の発生や当社グループへの社会的信用の低下
8 自然災害・疫病等	<ul style="list-style-type: none"> ・想定以上の災害発生による深刻な物的・人的被害 ・疾病等の感染拡大の影響は、多方面にわたるリスクとして認識
9 情報セキュリティ並びに情報インフラ整備	<ul style="list-style-type: none"> ・予期せぬサイバー攻撃による機密情報の消失・漏洩による当社グループへの信頼性の喪失 ・DXの取り組みに遅れを取った場合や、既存業務系基幹システム等の稼働に支障をきたした場合の事業機会の喪失
10 市場動向等	<p>物流ソリューション事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・景気後退や少子高齢化の進展等による物流量の低下から生じる物流関連施設への投資停滞 ・航空関連需要の動向 <p>プラント事業・次世代エネルギー開発事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・世界的な景気動向、産油・産ガス国や消費国の経済・社会情勢、各国のエネルギー・環境政策、原油・LNG価格の動向等による設備投資計画の中止・延期・大幅見直し等 ・その他、経済環境が悪化した場合に想定されるリスク <ul style="list-style-type: none"> a) 為替相場の変動 b) 金利の変動 c) 保有有価証券の評価

(注)文中の将来に関する事項は、2024年度の有価証券報告書提出日(2025年6月26日)現在における判断によるものです。

ガバナンス

取締役紹介 (2025年6月26日現在)

取締役



大和田 能史

代表取締役社長
在任年数 6年 / 所有株式数 7,577株

1985年 4月 当社入社
2002年 10月 トーヨーカネツソリューションズ(株)
(現当社)へ転籍、
同社営業本部システムセールス第一部長
2006年 7月 同社システム本部SI部長
2008年 4月 同社執行役員システム本部長
2015年 4月 同社常務執行役員
2018年 4月 当社へ転籍、当社執行役員、
トーヨーカネツソリューションズ(株)
(現当社)へ出向、同社取締役 常務執行役員
2019年 4月 当社常務執行役員 ソリューション事業本部長

2019年 6月 当社取締役 常務執行役員
ソリューション事業本部長
2021年 4月 当社取締役 副社長執行役員
ソリューション事業本部長
2022年 4月 当社代表取締役社長
2023年 4月 当社代表取締役社長 安全環境・品質保証部、
GX推進室、次世代エネルギー開発室管掌
2024年 4月 当社代表取締役社長 次世代エネルギー開発
事業本部、安全環境・品質保証部管掌
2025年 4月 当社代表取締役社長 次世代エネルギー開発、
安全環境・品質保証担当(現任)



小林 康紀

取締役 専務執行役員
在任年数 1年 / 所有株式数 3,812株

1990年 4月 当社入社
2002年 10月 トーヨーカネツソリューションズ(株)
(現当社)へ転籍
2011年 4月 同社プロジェクト統括部長
2015年 4月 同社執行役員 経営管理部、
プロジェクト統括部、施工管理部、
サービス部管掌
2019年 4月 当社と同社との合併、当社常務執行役員
ソリューション事業本部海外事業部、
空港システム部、施工管理部、
サービス営業部管掌

2022年 4月 当社専務執行役員
ソリューション事業本部長
2024年 6月 当社取締役 専務執行役員
ソリューション事業本部長
2025年 4月 当社取締役 専務執行役員
ソリューション事業、
HRマネジメント担当(現任)



米原 岳史

取締役 専務執行役員
新任 / 所有株式数 2,803株

1986年 4月 当社入社
2012年 4月 当社管理本部経理部長
2016年 4月 当社執行役員 管理本部経理部長
2017年 6月 Toyo Kanetsu (Malaysia) Sdn. Bhd.
Managing Director(現任)
2018年 4月 当社執行役員 管理本部財務企画部長
兼 業務部管掌
2019年 4月 当社執行役員 コーポレート本部人事部、
財務部、総務部管掌
2021年 4月 当社常務執行役員 コーポレート本部
副本部長人事部、財務部、総務部管掌

2022年 4月 当社専務執行役員 コーポレート本部長
2022年 6月 PT Toyo Kanetsu Indonesia Komisaris
(現任)
2024年 4月 当社専務執行役員 コーポレート本部長
兼 次世代エネルギー開発事業本部補佐
2025年 4月 当社専務執行役員
財務、IR、リスクマネジメント、ESG担当
2025年 6月 当社取締役 専務執行役員
財務、IR、リスクマネジメント、ESG担当(現任)



佐藤 真希子

社外取締役
在任年数 3年 / 所有株式数 535株

2000年 4月 (株)サイバーエージェント入社
2005年 10月 (株)ウエディングパークへ出向
2006年 10月 (株)サイバーエージェント・ベンチャーズ
(現(株)サイバーエージェント・キャピタル)
へ出向
2016年 6月 (株)iSGSインベストメントワークスを設立、
取締役 代表パートナー
2022年 5月 文部科学省 次世代アントレプレナー
育成事業終了評価委員

2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年 2月 (株)iSGSインベストメントワークス
代表取締役 代表パートナー(現任)
2024年 1月 (一社)日本ベンチャーキャピタル協会
理事(現任)
2025年 6月 セイノーホールディングス(株)
社外取締役(現任)



渡邊 修

社外取締役
新任 / 所有株式数 0株

1978年 4月 (株)ダイエー入社
1999年 4月 (株)ショッパーズ弘前代表取締役社長
2002年 4月 (株)ダイエー営業企画本部副本部長
2003年 4月 同社商品企画本部副本部長
2003年 8月 トステムビバ(株)(現アークランズ(株))入社、
執行役員社長室付部長
2004年 2月 同社常務執行役員 営業本部副本部長
2006年 6月 同社取締役兼 上席常務執行役員
営業本部副本部長兼 HC 事業部長
2012年 4月 同社取締役兼 専務執行役員 営業本部長

2014年 10月 同社代表取締役社長兼 COO
2018年 6月 同社代表取締役社長兼 CEO 兼
指名報酬諮問委員会委員
2021年 9月 経営コンサルタント、
2世経営塾「虚往実帰」主宰(現任)
2023年 4月 法政大学イノベーション・マネジメント研究科
連携教員プロジェクトアドバイザー
2024年 4月 法政大学大学院 連携教員
プロジェクトアドバイザー
2025年 6月 当社社外取締役(現任)

監査等委員である取締役



児玉 啓介

取締役 常勤監査等委員
在任年数 10年 / 所有株式数 9,958株

1982年 4月 当社入社
2006年 7月 当社機械・プラント事業部国内営業部長
2009年 4月 当社管理本部経営管理部長
2010年 4月 当社執行役員 管理本部経営管理部長
2012年 4月 トーヨーカネツソリューションズ(株)
(現当社)へ出向、同社執行役員
同社へ転籍、同社常務執行役員
2013年 4月 当社へ転籍、当社常務執行役員
2015年 4月 当社へ転籍、当社常務執行役員
管理本部副本部長
2015年 6月 当社取締役 常務執行役員 管理本部副本部長
2016年 4月 当社取締役 常務執行役員 管理本部長
2018年 4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部長

2019年 4月 当社取締役 専務執行役員
コーポレート本部長
2020年 4月 当社取締役 副社長執行役員
2022年 4月 当社取締役 副社長執行役員社長補佐
2023年 4月 当社取締役 副社長執行役員
リスクマネジメント室管掌、特命担当
環境リサーチ(株)取締役
2024年 3月 当社取締役 副社長執行役員社長補佐、
特命担当
2025年 4月 当社取締役 副社長執行役員社長補佐、
特命担当
2025年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



牛田 一雄

社外取締役 監査等委員
在任年数 4年 / 所有株式数 797株

1975年 4月 日本光学工業(株)(現(株)ニコン)入社
2005年 6月 同社常務取締役兼 上席執行役員
精機カンパニープレジデント
2007年 6月 同社取締役兼 専務執行役員
精機カンパニープレジデント
2013年 6月 同社代表取締役兼 副社長執行役員
知的財産本部担当役員、
精機カンパニープレジデント、
経営企画本部副担当役員
2014年 6月 同社代表取締役 取締役社長兼 社長執行役員
メディカル事業推進本部管掌、
新事業開発本部管掌

2017年 6月 同社代表取締役 取締役社長兼 社長執行役員
新事業開発本部担当、光学本部担当、
研究開発本部担当
2019年 4月 同社代表取締役会長
2020年 4月 同社取締役会長
2021年 5月 (一社)日本望遠鏡工業会会長
2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)、
(株)ニコン取締役取締役会議長、
日本光学工業協会会長(現任)
2022年 4月 (一社)日本光学硝子工業会会長
2022年 6月 JSR(株)社外取締役
2024年 6月 (株)ニコン特別顧問(現任)



岩村 修二

社外取締役 監査等委員
在任年数 2年 / 所有株式数 298株

1976年 4月 検事任官
2002年 10月 東京地方検察庁特別捜査部長
2010年 6月 仙台高等検察庁検事長
2011年 8月 名古屋高等検察庁検事長
2012年 10月 弁護士登録、長島・大野・常松法律事務所顧問
2013年 5月 (株)ファミリーマート社外監査役
2013年 6月 (株)リケン社外監査役
2015年 3月 キヤノン電子(株)社外監査役(現任)
2015年 6月 (株)北海道銀行社外監査役(現任)

2017年 10月 年金積立金管理運用独立行政法人
経営委員兼 監査委員
2018年 6月 林兼産業(株)社外取締役
2019年 6月 (株)リケン社外取締役(監査等委員)
2020年 1月 弁護士法人東京フレックス法律事務所
2021年 4月 T&K法律事務所(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)、
林兼産業(株)社外取締役(監査等委員)(現任)



酒井 由香里

社外取締役
在任年数 3年 / 所有株式数 535株

1991年 4月 野村證券(株)入社
2005年 1月 (株)コーポレートチューン取締役
2005年 6月 (株)ユナイテッドアローズ常勤社外監査役
2008年 6月 (株)リプロセル社外監査役
2013年 9月 (株)ビューティ花壇社外監査役
2016年 6月 (株)ユナイテッドアローズ社外取締役(常勤監査等委員)
2017年 10月 ティーライフ(株)社外取締役(監査等委員)
2019年 3月 (株)ユーザベース社外取締役(監査等委員)
2021年 6月 大平洋金属(株)社外取締役(現任)
2022年 6月 当社社外取締役
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

連結財務ハイライト

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	(参考) 2024年度
	(単位：百万円)									(単位：千米ドル*2)
売上高	¥41,932	¥41,758	¥45,188	¥46,518	¥43,617	¥59,177	¥47,351	¥53,787	¥60,474	\$404,430
営業利益	3,080	2,265	1,406	2,591	2,623	2,808	2,497	3,090	4,131	27,632
経常利益	3,441	2,646	1,771	2,970	3,053	3,474	2,896	3,579	4,403	29,450
親会社株主に帰属する当期純利益	3,746	2,362	1,025	1,717	1,777	2,334	2,378	3,554	3,638	24,334
総資産額	53,228	55,818	64,756	60,985	58,764	64,290	64,001	67,891	67,436	450,988
純資産額	35,481	36,666	35,234	34,602	36,484	36,477	38,087	37,752	38,909	260,215
株主資本額	33,978	34,207	33,324	32,722	33,068	34,450	34,789	35,871	37,414	250,211
	(単位：円)									(単位：米ドル*2)
1株当たり当期純利益金額*1(EPS)	373.78	251.26	112.80	195.87	212.41	285.43	293.63	456.13	471.62	3.15
1株当たり配当金*1	120.00	100.00	100.00	100.00	115.00	145.00	147.00	229.00	236.00	1.57
1株当たり純資産*1(BPS)	3,702.00	3,941.68	3,897.68	4,095.51	4,461.06	4,460.55	4,708.95	4,894.51	5,028.98	33.63
	(単位：%)									
自己資本比率	66.7	65.7	54.4	56.7	62.1	56.7	59.5	55.6	57.7	—
配当性向	32.1	39.8	88.7	51.1	54.1	50.8	50.1	50.2	50.0	—
自己資本利益率(ROE)	10.7	6.5	2.9	4.9	5.0	6.4	6.4	9.4	9.5	—
総資産経常利益率(ROA)	6.6	4.8	2.9	4.7	5.1	5.6	4.5	5.4	6.5	—
	(単位：百万円)									(単位：千米ドル*2)
営業活動によるキャッシュ・フロー	△2,131	3,726	△6,698	6,955	1,482	△1,097	1,105	△739	5,300	35,449
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,714	△85	△1,315	△812	△338	△830	826	△1,045	△1,762	△11,787
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,820	2,032	3,249	△2,351	△5,176	3,208	△3,719	3,120	△5,422	△36,263

当社グループは日本基準で連結財務諸表を作成しています。

百万円未満は切捨てで計算しています。

*1 当社は、2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株につき1株の割合をもって株式併合を行っています。

これに伴い、2017年3月31日に終了した事業年度以前の1株当たり当期純利益、1株当たり配当金、および1株当たり純資産を組み替えて表示しています。

*2 米ドル建に関しては2025年3月31日現在の為替レートを参考に、1米ドル=149.53円で換算しています。

事業拠点 (2025年8月12日現在)

本社	東京都江東区南砂 2-11-1	
千葉事業所	千葉県木更津市築地 2	
和歌山工場	和歌山県有田市野 457	
カスタマーサポート部	札幌センター	北海道札幌市厚別区厚別中央 3条 5-7-23
	仙台センター	宮城県名取市杜せきのした 4-4-11
	さいたまセンター	埼玉県さいたま市北区宮原町 1-57 四分一ビル 3階
	鶴ヶ島サテライト	埼玉県鶴ヶ島市脚折 1497-23
	東京センター	東京都江東区南砂 1-25-2
	流山サテライト	千葉県流山市流山 8-1315-1
	横浜センター	神奈川県横浜市中区本町 2-22 京阪横浜ビル 5階
	厚木サテライト	神奈川県厚木市厚木町 1-17 MPビル 1階
	名古屋センター	愛知県名古屋守山区苗代 2-18-13
	大阪センター	大阪府摂津市千里丘東 1-9-2
	神戸センター	兵庫県神戸市東灘区御影石町 1-1-10
	岡山センター	岡山県岡山市北区今 3-7-7 今 3丁目アイズビル 2階
	福岡センター	福岡県福岡市博多区東雲町 1-3-1 福岡雑餉隈第一生命ビル 1階
	テクニカルセンター 羽田サテライト	東京都大田区蒲田 4-22-3 住友生命蒲田ビル 2階

グループ会社

トーヨーコーケン株式会社	東京都江東区南砂 2-11-1	ウインチ、ホイスト、荷揚機、バランサ、ジラフ等の設計、製作、施工、販売
トーヨーカネツビルテック株式会社	東京都江東区南砂 2-11-1	建築事業（建築物の企画・設計・施工、鋼管杭工事）、ゴンドラ事業（建築用仮設ゴンドラのレンタル・販売）
株式会社トーヨーサービスシステム	東京都江東区南砂 2-11-1	パソコンのデータ処理、モノクロ・カラー出力、図面や書類の電子ファイル登録・コピー・製本、ビルメンテナンス、リース事業（トーヨーカネツグループ各社ほかへのリース提供）、グループ各社からの総務経理関連アウトソース業務受託
環境リサーチ株式会社	東京都八王子市小門町 112-2	アスベスト、シックハウス、騒音・振動、臭気などの調査、測定、分析
環境計測株式会社	京都府京都市伏見区竹田北三ツ杭町 84	環境機器・計測機器の保守管理・点検・修理・データ解析、環境調査（生活環境／自然環境）、環境アセスメント、環境モニタリングシステム販売、環境測定器・試薬などの販売
TKKプラントエンジニア株式会社	東京都江東区南砂 2-11-1	国内におけるタンクメンテナンス工事の現場監督・タンク設計の業務に対する労働者派遣事業
株式会社スクラムソフトウェア	大阪府大阪市中央区南船場 1-10-20 南船場M21BLDG6階	物流・流通システムに特化したコンピューターシステムの設計・開発・製造・販売（スクラッチ開発、パッケージの適用・カスタマイズ、開発ツール、データベースミドルウェアの評価・選定）
坂田電機株式会社	東京都西東京市柳沢 2-17-20	土木、建築、公害関係の各種計測機器・試験機の開発・試作・設計・製造・販売、上記製品の設置工事、建設コンサルタント業務
マックスブル工業株式会社*	千葉県流山市西深井中谷 1296-22 流山工業団地	各種手動・電動ウインチ、産業用諸機械の設計・製作・販売
PT Toyo Kanetsu Indonesia	Midplaza Building 1, 8th Floor, JL.Jend. Sudirman Kav. 10-11, Jakarta 10220, INDONESIA	各種貯蔵用タンクの製造・販売
Toyo Kanetsu (Malaysia) Sdn. Bhd.	Sublot 51,1st Floor Medan Jaya Commercial Centre 97000 Bintulu MALAYSIA	各種貯蔵用タンク、物流システム設備、機器の製造、販売

* トーヨーコーケン株式会社の完全子会社です

持分法適用会社

木本産業株式会社	和歌山県有田市野 187-1	タンク建設・補修メンテナンス、防災・警備業、クリーンエネルギー事業
----------	----------------	-----------------------------------

会社概要／株式情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

商号	トーヨーカネツ株式会社 TOYO KANETSU K.K.
本社所在地	東京都江東区南砂二丁目 11 番 1 号
創立	1941年5月16日
資本金	185億80百万円
発行済株式総数	8,023,074株
1単元の株式数	100株
従業員数	1,218名(連結)
証券コード	6369
株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町 1-1 TEL 0120-232-711(通話料無料) 郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第 29 号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
独立監査人	仰星監査法人

大株主

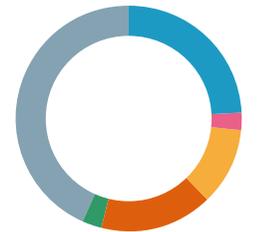
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,010	12.96
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	289	3.71
日本生命保険相互会社	207	2.65
株式会社りそな銀行	184	2.36
トーヨーカネツ従業員持株会	132	1.69
住友生命保険相互会社	115	1.48
大栄不動産株式会社	112	1.44
佐藤工業株式会社	111	1.42
NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社	100	1.28
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	94	1.21

(注)持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株主構成

金融機関	24.2%
金融商品取引業者	2.6%
その他法人	11.0%
外国法人等	16.1%
自己株式	2.9%
個人・その他	43.2%

(注)発行済株式総数に占める株主別保有割合



株価・出来高推移



取締役 専務執行役員
財務、IR、リスクマネジメント、
ESG担当

米原 岳史

「TKKレポート2025」をお読みいただきありがとうございます。本書はステークホルダーの皆様、財務・非財務情報の両面から当社の中長期的な共通価値の創造(CSV)への取り組みをご理解いただくことを目的に制作しております。国内外の投資家様との対話を通じて頂戴したご意見を基に、認識した課題を踏まえて企画・編集を進めてまいりました。本書を通じて、皆様に当社の姿勢や、社会課題の解決に向けたACTIONに共感いただければ幸いです。今後も内容のさらなる充実を図りながら、持続的な成長に資する、より価値ある情報発信に努めてまいります。



問い合わせ先

トヨカネツ株式会社

コーポレート本部 コーポレート業務部

TEL : 03(5857)3333(代表) FAX : 03(5857)3170

E-MAIL : tkkreport@toyokanetsu.co.jp

URL : <https://www.toyokanetsu.co.jp/>

•この報告書は、ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた見やすい文字を使用しています。

Printed in Japan

